

임팩워먼트와 기업문화

박 원 우

〈경희대 경영학과 교수〉

이 자료들은 지난 11월 15일 삼성생명빌딩 국제회의실에서 열린 기업문화 심포지움에서 발표된 내용을 옮긴 것이다.〈편집자註〉

1. 새로운 기업문화의 방향

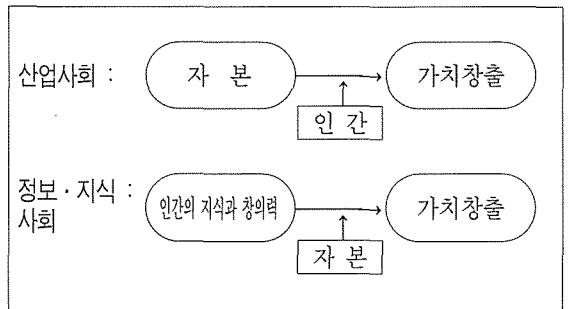
(1) 가치창조의 원천으로서의 인간에 대한 인식전환

요즘 우량기업의 대열에 들어 있는 (혹은 들어가고 싶어하는)기업은 너나 할 것 없이 「가치창조」를 표방하고 있다. 그런데 사실 기업조직이 가치창조를 내세운 것은 오래 되지 않다. 역사적으로 보아 한때는 타조직 즉, 종교조직, 군대조직 등이 사회의 가치창조의 중심역할을 한 적이 있었다. 그러나 산업사회가 되면서 비로소 가치창조의 중심역할이 기업에 의해서 이루어지게 되었고, 아직까지는 그 맥이 이어지고 있다.

그런데 앞으로도 기업조직이 여전히 이 사회의 가치창출의 중추기관으로 남으려면 기존의 생각이나 방식으로는 안된다는 것을 명심해야 한다. 왜냐하면 우리기업을 둘러싼 사회의 특성이 본질적으로 바뀌었고(산업사회→정보·지식사회), 더 나아가 가치창

조의 원천과 수단이 <그림-1>과 같이 사회의 변천과 더불어 바뀌었기 때문이다. 따라서 기업조직이 계속하여 사회 가치창조의 중추기관으로 남으려면, 기업은 인간의(구성원의)지식과 창의력을 최대한 키워 주는 역할의 중추기관이 되어야 한다. 즉, 일류기업이란 그 누구보다도 빨리 자기구성원의 지식과 창의력을 극대화시키고 활용하는 기업이라 할 수 있다.

〈그림-1〉 사회변화에 따른 가치창조의 원천과 수단변화



지금까지의 한국기업의 취약점 중의 하나가 구성원 존중(육성)의 정신과 제도의 미흡함에 있었다. 우리기업이 사회의 가치창조의 중심기관으로 남으려면 많은 변혁의 필요성에 대한 인식 중에서도 당장 인간에 대한 인식변혁을 바탕으로 한 기업문화의 변화가 이루어져야 한다. 즉, 능력과 창의력을 갖춘 인재가 원천이 되고 자본이 수단이 되어 21세기 사회의 가치창조의 중심에 우리기업이 서야 한다.

(2) 통제중심에서 몰입중심으로의 전환

기업에서 흔히 전략이 훌륭해도 그것이 실행에 잘 옮겨지지 못하고, 생산성은 떨어지고 불만족은 늘어나 구성원들이 자신의 일에 긍지를 지니지 못한다. 따라서 혁신과 변화는 커녕 품질유지조차 잘 안되고 있다. 위에서 어떠한 의사결정을 하더라도 아래서 이루어지는 것이(변하는 것이) 없는 이러한 상황에서, 경영자는 마치 자신이 방향타와 연결되지 않은 배의 운전대(타륜)를 잡고 있는 선장과 같다는 기분을 지닐 것이다.

위와 같은 상황에 놓여 있는 경영자라면 자신의 생각을 바꾸어야 한다. 구성원이 가장 잘(심지어 창조적으로)반응하는 것은, 관리자에 의해서 엄격히 통제되면서 세부적으로 명확히 구분된 직무를 수행할 때가 아니고, 오히려 그와는 반대로 스스로 몰입해서 일할 수 있도록 폭넓은 책임성을 부여하고 뒤에서 후원/지원하고 용기를 본뜬다. 즉, 통제에서 몰입으로(from control to commitment)경영/관리의 논리/관점을 바꾸어야 한다.

가. 통제중심의 관리관

전통적 통제중심의 관리관은 금세기 초기에 형성된 것으로서, 한 개인에게 책임을 부과할 수 있는 작고 고정된 단위로 일을 분화하면서 나타났다. 이런 일들을 잘 감독/통제하기 위해서 조직을 계층화시켜 위에서의 책임과 권한이 더 크도록 하였다. 이러한

관리관하에서는 구성원의 목소리에는 별 관심을 기울이지 않았다. 비노조의 경우엔 열린문 정책, 태도조사, 그리고 종업원의 관심폭을 알아보는 기타의 유사 장치에 의존했고, 노조가 결성된 경우에는 경영자는 종업원에 관련된 것을 협상의 대상으로 삼기가 일쑤였다.

통제관점의 핵심은 질서를 형성하고 통제하여 작업진단에서의 능률성을 달성하려는 데 있다. 이 관점은 비록 종교나 군대조직의 관료제와(간접적으로)연관된 논리이지만, 직접적으로는 세기가 바뀌던 시절(19~20세기)에 제창된 과학적 관리법의 아버지인 테일러의 사상에 그 뿌리를 두고 있다.

나. 몰입중심의 관리관

테일러식 통제논리에 흠뻑 취해 있던(그리하여 상당히 성과를 거두었던)기업들이 서서히 새로운(당시에는 혁명적인)관리방식을 고려하기 시작한 시점은 1970년대 초반이다. 안정적이던 환경에 변화가 일어나기 시작하던 시기(예, 유가파동, 국제경쟁력 증대)라 할 수 있다. 많은 기업들(미국의 경우를 보면 GE, GM, P&G 등)의 경우에서 진정 몰입된 구성원들이 얼마나 크게 생산성에 공헌할 수 있는지가 보여졌다. 이러한 사례들은 사실 초기에는 비노조 조직의 경우였지만, 1980년대에는 노사가 같이 협력하여 동일한 성과를 보여준 경우도 많았다. 따라서 학계에서 통제중심에서 몰입중심으로 가야 한다고 주장하기 시작한 것은 1980년대 중반이었고, 그 당시 동원된 용어들로서는 근로생활의 질(QWL) 혹은 구성원 몰입(EI)이 있다.

그런데 10년이 더 지난 지금에 와서는 대내·외 환경의 변화가 더욱 크고 빨라서 이제는 더 이상 통제논리가 몰입논리에 저항하기 힘든 상황이 되었다. 선도적으로 몰입논리를 추구하지 않던 기업도(구성원으로 하여금 일에서 성과를 내고 만족을 느끼게 하기 위해서는)할 수 없이 이제는 생각의 전환을

하여야만 하게 되었다.

카오스, 해방경영 등의 표현이 강조되는 요즈음 즉, 기존의 규정, 관행, 방식, 질서를 깨고 새로운 창조를 추구하는 창조적 파괴가 유행하는 요즈음 통제중심의 조직관리논리가 유지된다면 발전을 기대하기 어렵다. 따라서 QWL, EI로서 불리었던 몰입중심의 내용들이 근자의 관리관점에서는 임파워먼트, 구조관점에서는 팀제라는 말로 표출되어 대 유행을 일으키고 있다. 즉, 사회나 조직이나(정부나 기업이나)구성원을 통제하여 전체의 성과를 추구하기 보다는, 구성원이 규제받지 않더라도 각자 자기일에 능동적이고 적극적으로 몰입할 수 있는 배경, 분위기, 제도, 구조를 형성시켜 주는 쪽으로 나아가야만 한다.

2. Empowerment 개념의 다양성과 경영학에서의 등장배경

(1) Empowerment 개념의 다양성

Empowerment라는 단어는 어느덧 다양한 분야에서 다양한 의미로 쓰이는 일상적인 용어가 되었다. 다양한 분야에서 쓰이는 몇가지 예를 들어보면 다음과 같다.

〈표-1〉 Empowerment 의미의 다양성

· 정치분야	· 국민의 정치적 힘 증대: 가난하고 공권력을 빼앗긴 국민에게 힘을 부여하는 것
· 환경분야	· 환경보전: 음식과 잠자리를 전통적으로 자연에 의지해온 사람들에게(예: American Indian)그 땅과 자원통제력(사용권)을 되돌려 주는 것
· 사회분야	· 사회의 양극화 현상해소: 사회구성원의 힘을 키워 극소의 극부계층과 극대의 극빈계층간 차이해소를 추구하는 것
· 교육분야	· 지역사회에의 학교통제권 반환: 각 지역사회가 그 상황에 맞게 자율적으로 학교를 운영해 학생들의 학습의욕을 키우는 것

이처럼 Empowerment는 어느 분야에서나 쓰이는 용어로 power가 없어서(혹은 부족해서)고생하는 사람들을 찾아내서, 그들에게 도움을 주거나 혹은 파워 증진을 위해 집단이나 조직을 움직이는 것을 의미한다.

이처럼 경영학의 영역밖에서도 Empowerment의 논의가 활발하다. 예로서, 사회차원에서는 소수집단(예: 여성, 흑인, 장애인)의 문제나 제3세계 개발에 관련된 글에서 Empowerment에 관한 내용이 많은데, Brinkerhoff(1979)나 Bryant(1982)같은 이는 개도국이 그들 사회의 경제적 상태뿐만 아니라 사회문화적 상태까지 empower시킬 필요가 있음을 역설하고 있다. 과거 인도에서 간디가 폭력혁명을 지양하고 인도 국민의 깨우침을 통한 사회변화를 추구한 것이나, 일제 식민치하에서 안창호 선생이 교육을 통한 우리민족의 power증진을 추구한 것도 모두 사회차원의 Empowerment이다. Yankelovich(1981)는 60년대와 70년대에 풍미했던 개인주의가 생활의 질을 저하시켰다면서 관계, 지원, 의미 등에 대한 관심과 몰입의 증대를 예고했었다.

(2) 경영학에 Empowerment의 등장배경

Empowerment는 경영학보다는 정치학 또는 사회학에서 먼저 시작된 개념으로서 1980년대 중반부터 서서히 경영분야에 도입되기 시작하였다. 1980년대 중반경 미국기업내에 만연되던 무력감(powerlessness)을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하고 변화와 성과를 추구케하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 등장하게 되었다.

사실 Empowerment라는 개념이 도입되기 이전에도 경영학에서는 power에 관해 신경을 많이 썼다. 그러나 power를 경영학에서 다루었으니 zero-sum관점에서만 접근했고, 그 결과 기업조직에 별 도움이 못되었다. 따라서 power를 positive-sum관점에서 접근

하는 Empowerment 논리가 도입되게 되었다. Positive-sum 관점이란 기업조직의 또는 한 구성원의 power 크기가 정해져 있다고 보는 것이 아니라, 상호작용의 결과 서로의 power가(역량이) 원래보다 더 커질 수 있다는 관점이다.

심리·조직차원에서는 Bandura(1977)가 self-efficacy를 개념화 하면서 타인의 파워를 증진시키는 방법을 제시하였고, best seller로 유명한 Peters와 Waterman(1982)이 모든 조직구성원이 「승리자」로서 느낄 수 있는 비경쟁 보상체계(non-competitive reward system)와 그러한 조직문화의 중요성을 강조했고, Kanter(1983)는 상대적 힘이 아니라 중요과업의 수행능력에 기반을 둔 non-zero-sum 방식의 power 정의를 강조하였다. 경영학내의 이러한 움직임이 서서히 일어나 Murrell(1984)이 급기야는 power를 조직내에서 어떻게 배분하는가에만 신경쓰지 말고, 어떻게 power를 창조하고 증대시킬 것인지에도 신경 쓸 것을 강조하면서 Empowerment를 논문의 주제로 내기 시작하였다. 그리하여 1985년에 Academy of Management 학회의 OB, OD, O/MT 분과가 joint symposium을 열어서 Empowerment라는 주제를 두고 처음으로 경영학자들간에 논의/토의를 하였다. 그후 학술잡지와 단행본을 통해 Empowerment가 서서히 세상에 구체적인 모습을 드러내고 있다. 이와같은 학술적 움직임과 더불어 기업의 입장에서는 미국기업이 1980년대 후반과 1990년대 초반에 경영혁신노력을 많이 추구하면서 그 방안으로서 Empowerment를 많이 강조하게 되었다.

3. Empowerment 의 의미

요즘 발표되는 논문이나 출간되는 서적을 보면 상당히 많은 사람들이 Empowerment를 「권한위임」이라고 해석하고 있다. 그러나 이러한 번역은 굉장히 미흡하게(부분적으로만) 해석된 것으로서, 「권한위임」

이라고 이 용어를 해석/강조하면 실제로 조직내에서 Empowerment가 이루어지기 어렵다고 본다. Empowerment는 다양하게 해석될 수 있으며, 그 적용수준 또한 다양하고, 나아가 그 대상 또한 다양하다.

(1) Empowerment의 다양한 해석

Empowerment는 우리가 그 내용, 목표, 과정 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다. 그 내용은 기업내 구성원의 역량을 키우고 최대한 활용/활성화/동력화/확산 한다는 것이다. 목표는 수동적, 상황적응적 관리보다는 능동적, 상황창조적 경영을 즉, 자율경영과 창조경영을 추구하는 것이다.

방법으로는 여러가지가 있을 수 있는데, (예 : 자긍심증진, 대인관계능력개발, 집단의사결정능력개발, 민주적 의사결정, 자율관리팀 등) 그 중에 하나가 하급자에게 권한을 이전(위임이라고 표현하지 않는 이유는 일시적으로 power를 빌려주었다가 현실적으로 언젠가 되찾아 올 수 있는 power delegation의 개념이 아니고, 자신이 지닌 power를 뿌리째 뽑아서 넘겨주는 power devolution의 개념이기 때문이다)하여 보다 신속한 의사결정이 이루어져 고객만족이 증진되도록 하는 것이다.

앞서 능동적 경영을 추구하는 것이 Empowerment의 목표라고 하였는데, 고객이나 환경지향적인 탄력적 조직이 필요한 요즘 조직내에서 자율경영(즉, 구성원의 능동적 경영)이 필요한데, 여기에 도움을 주는 것이 Empowerment이다. 관료제 조직이나 기존의 MBO는 조직과 구성원의 수동적인 측면을 보완하기 위한 것이었다. 그러나 Empowerment는 인간의 능력을 동력화(harness)하는데 주안점이 있다. 능동성을 추구한다는 것이 Empowerment의 방법인 권한이전에도 잘 나타나는데, 여기서 권한이전이란

power를 지닌 사람이 power를 잃는 것이 아니라 능동적으로 주는 것이다. 분명히 하고 넘어가야 하는 것은 사실 Empowerment는 power를 잃는 것도 주는 것도 아니고, 구성원 속에 이미 존재하는 (그러나 조직의 규제나 통제에 의해 속박되어 있던)power를 풀어주고 키워주는 것이다. 이상 언급한 내용을 정리하면 <표-2>와 같다.

<표-2> Empowerment 의 다양한 해석

	역량증대 활용, 확산	- 자신과 구성원으로부터 최고/최선을 추구하는 것 - 사람의 능력(잠재력까지도) 최대한 활용(harness)하는 것 - 개인속에 구축된 power를 풀어주는 것
목표	능동적 경영 지율경영 창조경영	- 수동적, 상황적응적 관리(reactive mgmt)를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리(flexible mgmt)를 추구 - Empower된 사람은 수동적 삶(남/환경에 자신의 삶을 의지)을 살지 않고, 능동적/공격적/적극적(목표설정, 목표추구)인 삶을 살아감
방법 (중하나)	권한이전 (권한위양)	- 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 power가 쓰이는 곳(고객감동)에 실질적으로 power를 부여하는 것 - Power delegation보다는 power devolution관점 - Power를 잃는 것도 주는 것도 아니고, power를 풀어주고 키워주는 것

(2) Empowerment의 다양한 수준(범위)

Empowerment가 다양하게 해석되는 것은 Empowerment가 다양한 수준(범위)에 걸쳐 이루어지고 또 이루어져야 하기 때문이다. Empowerment는 고객을 만족(감동)시키기 위하여 필요한 자리나 사람의 power를 키우는 것이다. 그리하여 구성원들이 신나게 자기일에 몰입하게 하는 것이다. 구성원 개개인의 power증진이 우선 필요하다는 관점에서 개

인 Empowerment가 Empowerment의 핵심내용이라 할 수 있다. 이는 남의 power를 키워주려해도 자신의 역량증대가 먼저 이루어져야 함을 의미한다. 즉, 쉽게 power를 이전하기 위해서는 자신의 역량과 타인에 대한 신뢰감을 자기내부에 우선 키워야 한다는 것이다. 이것이 바로 자기(self) Empowerment또는 개인(individual)Empowerment이다.

자기 Empowerment를 추구하여, 즉, 키워진 역량과 신뢰감에 의거하여, 남의 역량까지도 키우면서 power를 이전하는 것이 그다음 문제인데, 이것이 바로 타인 또는 집단(group)Empowerment이다. 자기 Empowerment와 집단 Empowerment를 잘하는 것이 조직의 제도나 구조에 의해서도 적극적으로 뒷받침되어야 조직전체가 능동적으로 경영을 할 수 있다. 따라서 집단 Empowerment가 조직전반에 확산되면서 조직내 제도나 구조의 변화를 통한 Empowerment의향이나 행동을 정착해야 하며 이를 조직(organization) Empowerment라고 한다.

<표-3> Empowerment 의 다양한 수준(범위)

개인E	- 개인 자신의 사고변화와 역량증대 - 개인의 자기 신뢰감 증진	} micro E } meso E } macro E
집단E	- 역량확산(타인/구성원의 역량증대) - 권한이전	
조직E	- 집단 E의 조직확산 - 제도/구조 변화를 통한 E의향/행동정착	

이상 설명한 내용을 정리한 것이 <표 - 3> 인데 개인 Empowerment, 집단 Empowerment, 조직 Empowerment를 모두 포함한 것이 광의의 Empowerment(macro E)이고, 개인 Empowerment와 집단 Empowerment만을 포함한 것은 중범위의 Empowerment(meso E)이며, 개인 Empowerment만을 지칭하는 것은 협의의 Empowerment(micro E)라

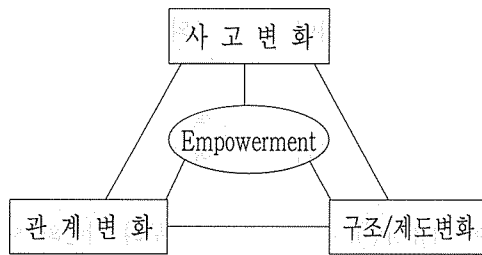
고 할 수 있다. 따라서 남을 empower시키는 방법중 하나인 「권한위임」을 E의 의미로 해석하는 것은 Empowerment의 의미중 일부분만을 두고 설명하는 아주 미흡한 해석이라할 수 있다.

는 single change가 아니고, 전체적인 변화를 요구한다. 따라서 조직내의 사고(mindsets), 관계 (relationships), 구조(structures)모두가 변해야 한다. 기업조직내에서 Empowerment가 흔히 실패하는 이유는 대체로 이들 중 어느 하나에만 치중하기 때문이라고 할 수 있다.

(3)Empowerment 의 다양한 대상

Empowerment는 어느 한가지 내용만을 변화시키

〈그림-2〉 Empowerment의 다양한 대상



	핵심내용	From	To
사고변화	<ul style="list-style-type: none"> · 과정중시 · 책임공유 · 학습추구 	<ul style="list-style-type: none"> 무력감 지시를 기다림 일을 올바로 함 수동적 내용 양 상사책임 비난 	<ul style="list-style-type: none"> 임파워 행동을 취함 올바른 일을 함 창조적, 선동적 과정과 내용 질과 양 모두의 책임 문제해결
관계변화	팀중심, 과정과 결과 중시, 의사소통		
구조/제도 변화	<p style="text-align: center;">From pyramid to circle</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>직무세분화에 의한 관료제</p> <p>전문화된 기능 명확한 경계 제한된 직무기술 상시에 의한 엄격한 통제 상급자의 계획/사고와 하급자의 수행</p> </div> <div style="font-size: 2em;">➔</div> <div style="text-align: center;"> <p>개인이나 팀의 Network</p> </div> </div>		

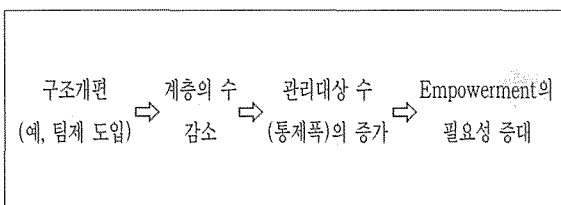
위에서 설명한 3가지 변화중 사고변화는 개인 Empowerment에서, 관계변화는 집단 Empowerment에서 그리고 구조변화는 조직 Empowerment에서 일어난다. 구성원의 사고, 구성원간의 관계, 그리고 조직 구조 등 이들 3가지의 변화에 따라 관리자(manager)의 역할이 바뀌는데 앞으로의 관리자는 leader라는 성향보다는 facilitator의 성향을 지녀야 할 것이다. 따라서 empowering leader(ship)은 사실 부적절한 표현이라고도 하겠다.

4. Empowerment의 현실적 필요성 : 중요성과 시급성

기존의 새로운 경영/관리방식(민주적 리더십, 참여형 관리, 종업원 제안제도, 자율/자동관리팀 등)은 모두 나름대로의 효과를 거두었다. 그런데, Empowerment에 대한 최근의 관심증대는 Empowerment가 내포하고 있는 이러한 개념/제도들의 효과성 때문이라기 보다는 (물론 이들이 잠재적이 이유지만), 다른 쪽에 현실적이고 우선적인 이유가 있다.

우리의 기업이 앞으로의 상황에서 경쟁력을 지니기 위해서는 기업구조의 개편(예 : 팀제 도입)이 있어야 한다. 구조개편에 따른 계층의 수 감소는 결과적으로 관리대상 인원수(통제폭)의 증가를 초래하며, 그렇게 된 상황에서 Empowerment없이 효율적 관리가 힘들게 될 것이다. 따라서 Empowerment의 필요성이 현실적으로 대두되고 있다.

〈표-4〉 Empowerment의 현실적 필요성



더 나아가 요즘 모든 기업들이 고객과 환경지향적인 탄력적 조직의 필요성을 강조/추구하고 있다. 그런데 실제로 한 조직의 세부내용들이 고객/환경지향적이 되려면 진정자율경영이 이루어져야 한다. 그리고 자율경영이 가능하려면 Empowerment가 실제로 현장에서 일어나야 한다. 거꾸로 말하면, empower된 구성원들이어야 자율적/능동적으로 자기일에 임하고, 나아가 그러한 구성원들로 인해서 조직이 고객/환경지향성을 지니며 탄력적으로 움직일 수 있는 것이다.

다른 한편으로 구성원의 현실을 보자. 외적으로는 경쟁이 더욱 치열해지고, 내적으로는 더욱 더 많은 것(예 : 성과, 변화, 심지어 도덕성, 인간미까지)이 요구되고 있다. 그 결과 구성원들은 지치고, 낙담하고, burnout되기도 한다. 이러한 상황에서 구성원들의 몰입과 책임성을 기존의 방식으로(통제중심으로)요구하는 것은 무리다. 따라서 현장에 힘을 부여하는 Empowerment가 절실히 필요한 것이다.

아무리 기존의 새로운 제도들이 효과적이라는 결과가 많이 쏟아져도, 감량경영에 따른 권한과 책임증대가 없었다면, 관리자들은 Empowerment보다는 명령과 통제를 위주로 하는 기존방식에서 벗어나지 않으려고 했을 것이다.

즉, 기존의 통제중심의 관리가 이미 오랫동안 효과를 발휘하지 못하였다. 하지만 관리자들에게 새로운 관리방식을 채택케하는 압력 또한 충분치 못했다고 할 수 있다. 그런데 최근에 와서 새로운 관리방식을 찾도록 하는 압력이 높아지고 있으며, 기존의 전통적 통제방식을 사용해서는 더 이상 직무를 수행할 수가 없게 되었다.

이제 관리자들은, 그들의 업무량과 부하의 수가 대폭 증가할 뿐만 아니라 과거보다는 환경변화를 고려한 전략적 판단의 업무가 늘어나므로, 일일이 챙기고 따지기 보다는 어쩔 수 없이 부하를 신뢰하고 일을 맡겨서 즉, 자율적으로 일하는 구성원과 팀을 거느리

면서 일을 수행할 수밖에 없다. 기업의 상황변화가 관리자로 하여금 구성원을 empower시킬 수밖에 없게 만들었다. 어떻게 보면, Empowerment라는 새로운 개념이 좋아서가 아니고 밀려 밀려, 어쩔 수 없이 받아 들이게 된 상황이라고도 할 수 있다.

5. Empowerment와 유사개념과의 관계

많은 경영혁신기법/개념들이 혼재하니까 그들간의 차이를 혹은 유사성을 모르고 마치 모든 내용을 상호 독립적인 것으로 취급하는 경우가 많다. 요즘 많이 언급되는 학습(learning)과 변혁(transformation)을 여기서 강조하는 Empowerment와 비교할 때도 그렇다. 이들이 서로 절대로 독립적인 것이 아니고 매우 밀접하게 연관되어 있다. <표 5>에 정리된 것처럼 Empowerment가 있기 위해서는 학습이 있어야 하고 (즉, 학습을 통해서 역량증대가 일어난다), Empowerment가 있어야 변혁이 되며, 변혁의 과정이 반복되면 결과적으로 학습조직/ 집단/ 개인이 이룩될 수 있는 것이다.

<표-5> Empowerment 와 관련된 개념들

Learning (과정)	Empowerment	Transformation	Learning (결과)
조직학습 →	조직 E →	조직변혁 →	학습조직
집단학습 →	집단 E →	집단변혁 →	학습집단
개인학습 →	개인 E →	개인변혁 →	학습개인 (학습인)

비교 : Organization Learning vs. Learning Organization
Group Empowerment vs. Empowered Group

6. Empowerment의 수준별 방법

(1) 자기 Empowerment

개인의 자기 Empowerment에는 자긍심 증진, 대

인관계능력 증진, 집단의사결정능력 증진의 3요소가 있다.

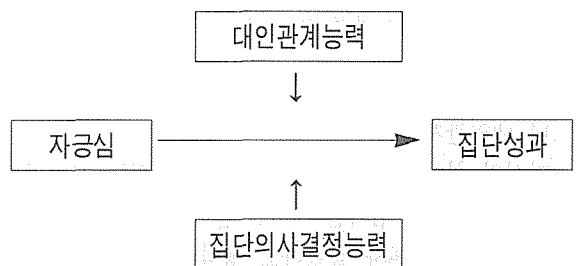
<표-6> 자기 Empowerment 의 내용과 필요성

내 용	필요성
Self-Esteem 증진 (=타인신뢰감 증진)	} 그룹 E
대인관계능력 증진	
집단의사결정능력 증진 ⇒ 질높은 집단결정 증진	

남의 능력, 지능, 충성심, 동기부여를 믿지 않으면 남을 Empowerment하기에 어려움이 많다. 그런데 자긍심(self-esteem)이 높은 사람은 남을 잘 신뢰한다. 즉, 자신의 능력에 자신감을 지닐 때 남을 잘 신뢰하기 마련이다. self empower된 사람은(자신의 자긍심과 자신감이 남의 인정여부와 관계없이 존재하니까) 남을 더 잘 신뢰하고, 따라서 자기 Empowerment가 타인 Empowerment 이전에 필요하게 된다.

그런데 효과적인 집단 팀웍을 위해서는 팀장 개인의 자긍심 증대만 가지고는 안된다. 즉, 자긍심 증대는 단순한 필요조건에 불과하다. 따라서 동시에 팀장의 대인관계 능력과 집단의사결정 능력의 증진이 요구된다.

<그림-3> 자기 Empowerment 의 구성요소와 목표



가. 자긍심 증진

자긍심 증진에는 자아상(self-image), 자기대화(self-talk), 자기결정(self-determination)이 있다. 자아상이란 우리 각자가 자기자신에 대한 이미지를 어떻게 지니고 있는가에 관한 것인데, 문제는 우리가 흔히 자신에 대해 부정적으로 생각하는 경우가 많다는 점이다. 우리가 우리자신을 강하고 긍정적으로 여기지 않으면 남도 그렇게 여길 것이고, 그럼 남을 신뢰하지 못하고 power를 이전하려 하지 않을 것이다. 즉, 남에게 power를 잘 이전하려면 남을 신뢰해야 하는데, 그 이전에 우리 스스로를 신뢰해야만 한다는 것이다. Empowerment 증진 교육과정에서는 자아상이 긍정적이고 강하게 형성되도록(또는 그것이 중요하다는 것을 충분히 깨우치도록) 자기 자신을 들여다보면서 양식을 작성케 하고, 토론하는 과정을 거쳐야 한다.

자기대화와 자기결정에서도 자아상의 경우와 유사한데, 참여자로 하여금 자기대화의 중요성을 주시시키고 스스로 능동적으로 자신의 삶을 리드해 나가는 사람이 되도록 유도한다. 구체적으로 예를 들어보면 자신의 일과 목표가 무엇인지 파악케 하고, 목표달성을 위한 계획을 수립케 하며, 목표달성을 위해 취한 행동의 내용, 그러한 행동을 취했을 때 발생가능한 두려움의 내용, 그 두려움의 발생가능성(확률), 그것을 예방하는 방안, 예방이 안된다면 대처/대응하는 방안 등을 서술케도 한다. 그리하여 종합하였을때 자신이 당장 해야할 일을 도출케 한다. 이러한 과정을 거치면 결국 참여자들은 자신을 긍정적으로 여기게 되고, 자신의 삶에 능동적/적극적이 되는 길을 걷기 시작할 것이다.

나. 대인관계능력 증진

자신의 삶에 긍정적이고 자신감이 넘치는 사람이라도 의사소통과 협력을 못하면 결코 성과를 내지 못한다. 즉, 자기 혼자 잘났다고 생각하면 집단성과는 기대하기 어렵다. 따라서 대인관계능력의 증진이 필

요한데 Empowerment 증진 교육과정에서는 두가지 능력(의사소통능력과 갈등관리능력)의 증진을 추구해야 하는데, 이들이 무엇이고 이들을 어떻게 증진시키는지 알게 하는 것이 목적이다.

의사소통능력(communication skill)에는 적극적 경청력(active listening skill)과 실수관리(mistake management)가 있다. 갈등관리능력에는 우선 갈등관리가 무엇이고 왜 중요한지를 이해시킨 후, 참여자 각자의 갈등관리 유형을 진단하여 그들 스스로가 자신의 갈등관리경향을 알게 한다. 그후 자신의 유형에 기초하여 자신에게 적합한 갈등관리방법을 경험/숙지게 한다.

다. 집단의사결정능력 증진

우리는 일반적으로 팀의 구성원이 집단으로 모여서 토의하고 공동으로 의사를 결정하면 그 의사결정의 질이 개인이 혼자서 내리는 결정(판단)보다는 훨씬 우수하리라 생각한다. 사실 그것이 집단의사결정의 존재 이유다. 그런데 왕왕 집단의사결정이 개인의사결정 보다는도 훨씬 미흡한 경우가 많다. 따라서 팀장의 능력 중 집단의사결정능력은 매우 중요한 것이다.

Empowerment 증진 교육과정에서는 팀장으로 하여금 집단의사결정의 결과가 개인의사결정의 결과보다 못할 수 있는 이유를 설명한다. 그 과정에서 팀장들은 자신의 경험과 결부시켜 생각하면서 집단의사결정의 역할을 알게 된다. 그후 집단의사결정을 개선하는 방법을 제시하고/설명하고 체험학습 또한 강구해야 한다.

(2) 집단 Empowerment

팀장이 키워진 자기의 능력과 자기신뢰감을 바탕으로 남을(팀의 구성원을)empower할때 고려해야 하는 제요인을 검토하고 실제로 체험해 보는 과정이 집

단 Empowerment이다.

우선 팀장들로 하여금 현재 자신이 관리하는 팀내의 Empowerment 수준을 알고 도출케 하는 Empowerment 진단지를 보급하고 훈련시킨다. 그후 Empowerment의 장애요인을 이해케 하는데 팀장자신 뿐만아니라 power를 부여받는 입장인 팀원들도 사실 Empowerment를 싫어하고 저항하는 경향이 있음을 알게 한다. 그리고 나서 구체적으로 어떻게 극복해 나가는 가를 설명하고 토론케 한다.

Empowerment가 실제로 집단/팀내에서 일어나는 과정을 이해/준비케 하는 Empowerment 과정을 거치는데, 첫단계는 팀장의 자기준비단계이다. 자신이 어떤 불안/불만상태에 있는지 알게 하고 양식을 채워 넣는 과정에서 자신을 스스로 분석케 하고 자신이 해야할 일을 도출케하여 Empowerment가 가능하게끔 한다.

두번째는 집단준비과정인데 E-Day(Empowerment

day)를 어떻게 정하고, 구성원을 어떻게 준비/훈련시키며, E-Day당일에는 어디서 어떤식으로 선언을 하고, 그후 사후관리는 어떻게 하는가를 준비케 하는 과정이다. 팀장으로 하여금 단지 이해하게 하기보다는 실천하게 하므로써 실행계획서를 Empowerment 증진 교육과정내에서 작성토록 하는 것이 Empowerment 증진 교육과정의 특징이다.

(3) 조직 Empowerment

조직내의 Empowerment가 번창하기 위해서 조직의 각종 규정, 관행, 제도, 구조 등에서 변화가 어떻게 일어나야 하는지 알게하고, 실제로 변화의 구체적 내용을 도출케 하는 과정이 조직 Empowerment이다. 이 과정은 개인 한사람 한사람의 내면적인 것과는 관계없이 공통적인 것에 초점을 두므로 개별적 양식작성보다는 토론과 정리가 큰 비중을 차지한다. ♣

◆ 건강 상식 ◆

당뇨병은 많은 합병증 일으켜

-다이어트와 운동이 예방과 치료의 기본

나이가들면 자신이 당뇨병에 걸리거나 혹은 주변에 뜻밖으로 당뇨병 환자가 많다는 사실을 깨닫게 된다.

당뇨병은 성인병 가운데서도 꽤 골치가 아픈 병이다. 한마디로 당뇨병은 여러가지 합병증의 시한폭탄이라고 할 수 있다. 눈의 망막이 상하면 실명이 되고 콩팥이 상하게 되면 인공투석을 해야만 한다. 가렵거나 저리는 신경장애도 늘어난다.

심근경색이나 뇌졸중 등의 치명적인 병도 부쩍 늘어난다.

당뇨병이 이토록 여러가지 합병증을 일으키는 까닭은 무엇일까? 가장 큰 원인은 혈관이 상하기 때문이다. 온몸에 분포되어 있는 혈관의 어느 곳에 두드러진 장애가 일어나느냐에 따라 병의 이름이 달라진다.

혈액속에 포도당이 지나치게 많아져서 일어나는 당뇨병은 '혈관병'

이라고 불리기도 한다.

당뇨병에 대처하기 위해서는 중년에도 많은 성인형의 경우 혈액의 포도당을 줄이는 혈당 컨트롤이 기본이다. 다이어트, 운동, 혈당강하제 사용 등은 모두 혈당을 컨트롤하기 위한 처방이다.

최근 혈당강하제가 많이 나왔으나 '혈당강하제에 지나치게 의존하지 말고 보조수단으로 생각하라'는 것이 전문의사들의 도움말이다. 과식이나 운동부족등 포도당이 넘치게 되는 근본원인을 그대로 둔채 혈당강하제를 사용하다 보면 그 양이 차츰 늘어나 끝내는 약이 듣지않게 되어 급속히 악화되기도 한다.

유럽이나 미국에서 당뇨병은 비만병이라 불리지만 우리나라나 일본에서는 살찌지 않는 사람들 가운데도 당뇨병에 걸린 사람들이 적지 않다. 당뇨병을 예방하기 위해서도 알맞은 식사와 운동이 필요하다.