

# 권력순환적 접근과 조직행동혁신전략

## 1. 동기부여와 행동포지셔닝

Leavitt(1978)는 인간의 행동에 관해서 상호 관련된 세 가지 기본 개념을 제시하고 있다. 그에 의하면 행동은 원인이 있으며, 행동은 목표 지향적이며, 행동은 동기부여 되어 진다. Leavitt의 이러한 견해는 물체가 물리적 세계에서 어떤 힘에 의해서 움직이듯이 인간의 행동은 우연히 일어나는 것이 아니라 어떤 힘이나 원인에 의해서 유발되며 이는 동기(motive)에 의해서 일어난다는 것이다.

Berlson 등(1964)은 동기란 행동을 강요하는 개인 내면의 추진력으로서 개인이 어떤 목적을 위해서 행동을 일정한 방향으로 작동시키는 내적 상태를 뜻한다. Sanford(1970)는 동기는 활동적인 것, 부족한 것, 열망과 힘이라고 한다. McClelland(1976)에 의하면 동기는 자극에 대한 감정적인 반응이라고 하고 동기는 행동에 선행되는 것(antecedent)이라고 한다.

Robbins(1993)는 욕구를 특정의 결과를 매력적으로 만들게 하는 내부적 상태라고 하고, 충족되지 않은 욕구는 추동을 자극하는 긴장을 창출한다고 한다. Petri(1996)는 서로 다른 동기상태는 욕구로서 개념화 되어질 수 있다고 한다. Maslow(1954)는 인간은 생리

적 욕구, 안전욕구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 5가지 욕구가 계층적으로 구성되어 있다고 하고 동기부여 관점에서 어떠한 욕구도 충분히 만족될 수는 없지만 충분히 만족된 욕구는 더 이상 동기화되지 않

는다고 한다. Alderfer(1972)는 인간의 욕구를 생존욕구, 관계욕구, 성장욕구로 구분하고 다중의 욕구가 동시에 동기요소(motivator)로 작용할 수 있다는 것을 지적하고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 인간의 내면에 존재하고 있는 욕구는 동기창출의 원인 즉, 동기요소가 된다는 것을 알 수 있다.

Hellriegel 등(1996)은 동기부여는 심리학에서 사람들의 목표 지향적 행동을 유도하고 지배하여, 지속시키는 영향력이라고 정의하고, 개인의 욕구 충족을 위해 실제로 행동을 작동시키는 과정으로서 특정한 방



교수 이 경 환  
한국산학경영학회 회장  
인하대 경영대학  
032-860-7735  
leekh@inha.ac.kr



식으로 행동을 유발하는 충동적 힘이며 강력한 목표 지향성을 지닌다고 한다. Brianna(2007)에 의하면 동기부여는 유기체의 목적 지향적 행동을 유발하고 활성화하여 유지하는 내적 조건이라고 한다. Petri(1996)는 행동을 하게 하는 힘이나 유기체내에서 행동을 야기하고 지휘하는 힘을 설명할 때 동기부여라는 개념을 사용한다고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 동기부여는 동기요소를 중심으로 목적 지향적인 자발적 행동의 각성, 명력 및 지속을 유발하는 심리적 프로세스를 통해 동기를 창출하는 것에 관계된다는 것을 알 수 있다.

Kreituer 등(2004)은 동기부여와 행동은 다르다고 한다. 동기부여는 개인의 욕망이나 의도를 최고수준에 이르게 하여 특정의 행동을 유발하는 심리적 프로세스의 주최자의 역할을 한다고 한다. 이에 비하여 행동은 동기부여보다 더 많은 것에 의해서 영향을 받는다고 한다. 즉, 행동은 개인적 투입, 직무적 요인과 동기부여에 의해서 영향을 받는다. 예로서 기말시험(직무적 요인)을 대비한 학생들의 학습시간은 학생의 능력, 개인적 목적 및 강의 노트의 품질과 같은 개인적 투입과 동기부여의 결합에 의해서 영향을 받는다.

앞에서 논의한 바와 같이 행동포지션(개인행동포지션, 조직의 사회행동포지션, 조직행동포지션 등)은 목적 지향적 행동을 유발하므로 이러한 행동포지션에 의한 행동은 동기나 동기부여에 의해서 유발된다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면은 인간의 목적 지향적 행동은 논의한 바와 같이 동기나 동기부여가 선행되어야 하기 때문이다.

뿐만 아니라 이러한 행동포지션은 능력, 해결수단과 같은 행동주체의 개인적 투입과 직무요인을 포함한다. 예로서 개인행동의 포지션은 개인적 능력이나 문제해결수단 및 목적을 포함하고 있다. 이와 같이 조직의 사회행동포지션은 조직의 능력이나 목적 및 조직 수준에서 문제해결수단을 포함하고 있다. 조직행

동포지션은 논의한 바와 같이 개인행동포지션과 조직의 사회행동포지션의 결합이므로 이는 개인수준 및 조직수준에서의 능력과 목적 및 문제해결수단을 포함하고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 행동포지션에 의한 행동은 동기부여와 행동주체의 능력이나 목적 또는 문제해결수단과 결합되어 유발된다는 것을 알 수 있다.

지금까지 논의한 바와 같이 인간의 목적 지향적 행동은 동기부여와 행동포지션에 의해서 유발된다. 그러나 동기부여와 행동포지션은 그 기능은 같으나 행동유발과정에서의 역할은 차이가 있다. 예로서 개인행동포지션과 조직의 사회행동포지션은 각각 개인 및 조직수준에서의 추구하는 목적과 문제해결수단에 관계하고 있다. 조직행동포지션은 조직수준뿐만 아니라 개인수준에서의 목적과 문제해결수단을 포함하고 있다. 이에 비하여 동기부여는 동기를 유발하여 행동포지션을 창출하는 행동포지셔닝(개인행동포지셔닝, 조직의 사회행동포지셔닝, 조직행동포지셔닝 등)을 유발하는 직접적인 에너지를 제공한다. 목적 지향적 행동을 유발하기 위한 동기부여와 행동포지셔닝의 작용관계는 순차적으로 또는 동시적으로 작용한다.

## 2. 동기부여에 대한 이슈

앞에서 논의한 바와 같이 인간이나 조직의 목적 지향적 행동은 동기부여나 동기와 결합되어야 한다. 따라서 심리학자나 조직행동학자들은 보다 효과적인 목적지향적인 행동을 유발하기 위해서 동기부여에 대해서 다양한 접근이나 이론을 제시하고 있다. 학자들의 이러한 노력은 인적자원을 개발하고 보다 효과적인 목적 지향적 행동을 유발하는데 가치 있는 통찰력을 제공하고 있다. 그러나 행동의 일관성, 통제성 및 예측성을 통해 조직목적을 충분히 만족시킬 수 있는 동기부여이론은 결여되어 있는 것으로 나타나고 있다. 예로서 대부분의 심리학자들은 동기는 욕구

(needs)에 의해서 유발된다고 한다. (Maslow 1943, Alderfer 1972, McClelland 1961) Luthans(1985)는 추동(drives)은 단순히 방향성을 가진 결핍이라고 정의하고, 약간의 예외를 제외하고 추동이나 동기(이 두 용어는 상호 교환적으로 사용된다)는 욕구를 완화하기 위해서 설정(set up)되어지며, 추동은 행동 지향적이며 목표 달성을 향하여 활성화된 추진력을 제공할 뿐만 아니라 추동은 동기부여 과정(motivation process)에서 중심에 위치한다. 그러나 Desjardine 등(2002)은 욕구를 기반으로 한 동기부여 이론은 행동을 활성화하는 가능한 힘들의 범주에 대한 통찰력을 제공하고 있으나 이들을 검증하고 적용하는 데는 어려움이 있을 뿐 만 아니라 동기부여의 설명으로는 불충분하다고 한다.

Vecchio 등(2003)에 의하면 인지적 프로세스를 기반으로 한 동기부여의 기대이론은 예견되는 보상의 관점에서 작업자의 동기부여를 설명하기 위한 시도라고 한다. 기대이론은 사람들은 경제적 실체를 기반으로 한 합리적 의사결정을 한다는 것을 가정하고 있다. Luthans(2002)에 의하면 동기부여의 기대이론(expectancy theory of motivation)은 실증 연구 결과로부터 어느 정도 지지를 받고 있으나 개념적 및 방법론적 문제는 여전히 남아 있다고 한다. 기대이론은 실제로 적용하기에는 상대적으로 복잡하고 어렵다고 하며 결과적으로 이 이론은 상당한 공헌이 있음에도 불구하고 조직행동이나 인적자원 성과 분야에서 동기부여를 위한 최종 해답은 아니라고 한다. 즉, 기대이론은 무엇이 조직구성원들로 하여금 동기부여를 하게 하는지에 대해서 특정한 제안을 하지 않고 있다고 한다.

행동 강화 이론(reinforcement theory)에 의하면 경영자나 훈련 담당자는 종업원의 행동에 따른 결과를 통제함으로써 종업원의 행동을 통제할 수 있다고 한다. 행동 강화 이론은 인적자원개발에 많은 영향을 미치고 있다. 그러나 행동주의자들은 인간의 생각이나

욕구가 행동에 미치는 영향을 고려하지 않고 있으므로 이러한 접근은 너무나 편협하다고 한다. 인적자원개발 전문가들은 동기부여에 대해서 보다 전체론적 또는 통합된 접근이 요구된다고 한다. (Desjardine 등, 2002)

Vecchio 등(2003)에 의하면 다른 사람을 어떻게 동기부여 할 것인가를 결정하는 것은 어려운 일이라고 한다. 왜냐하면 동기부여 그 자체는 매우 복잡한 현상이기 때문이다. 예로서 특정의 행동은 단지 하나의 동기에 의해서 유발되기 보다는 다양한 동기의 결과일 수도 있다. 뿐만 아니라 사람들은 동일한 동기를 보일지라도 그들의 행동은 다르게 나타난다. 또한 다른 동기를 보인 사람도 유사한 행동을 할 수가 있다.

Kremer 등(2004)에 의하면 모든 상황에서 적절한 하나의 동기부여이론은 없다고 한다. 따라서 사람이나 상황에 적절한 동기부여기법을 선택하기 위해서는 상황적 접근을 적용하는 것이 바람직하다고 한다. 이러한 논의에서 볼 때 동기부여 이론들이 목적 지향적 행동을 유발하는데 많은 공헌이 있음에도 불구하고 조직행동에 적용하기에는 한계성이 있다는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 행동 포지셔닝은 인간의 목적 지향적 행동을 유발하는데, 이러한 행동 포지셔닝은 동기가 선행되어야 한다. 따라서 긍정적이면서 목적 지향적 행동은 긍정적인 동기가 요청된다는 것을 알 수 있다. 그러나 앞에서 논의한 바와 같이 다양한 동기부여 이론이 제시되고 있으나 조직 목적을 충분히 만족시킬 수 있는 이론이 결여되고 있어 언제나 긍정적인 동기를 보존하는 데는 한계가 있다는 것을 알 수 있다.

### 3. 권력프로세스와 순기능적 동기부여

#### 1) 동기요소와 동기부여

개인행동이나 조직행동연구의 초점은 사회구성원

들로 하여금 긍정적인 행동을 유발하여 순기능적 생존질서를 구축하는데 있다. 논의한 바와 같이 인간의 목적 지향적 행동은 행동 포지셔닝에 의존하는데 이러한 포지셔닝은 동기가 선행될 때 유발한다. 따라서 순기능적 목적 지향적 행동을 위해서는 긍정적인 동기가 있어야 한다는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 동기는 동기부여 프로세스에 의해서 형성된다. 동기부여 프로세스는 욕구, 가치, 관계, 생각, 감정 및 환경과 같은 동기요소를 활성화 하여 인간으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 데 초점을 두고 있다. 예로서 욕구를 기반으로 한 동기부여는 욕구를 활성화 하여 목적 지향적 에너지인 추동(drive)을 창출하고 이를 통해 목적 지향적 행동을 유발하여 욕구를 만족시킨다(Daenno 등, 2007). 따라서 활성화 된 욕구는 동기로서 작용한다.

동기부여의 인지이론은 사람들이 결정하는 목적과 어떻게 목적을 달성하는가에 초점을 두고 있다. 인지이론에서는 생각이 인간의 행동을 유발하거나 결정하는 요소가 된다(Mc Clelland, 1981). 따라서 인지이론에서는 인지프로세스를 동기부여 프로세스로 간주한다. Nunn(2006)은 특정행동을 위한 동기부여에서 유인요인(incentive)은 가치에 의존한다.

Lefton 등(2005)에 의하면 외적동기부여는 포상이나 벌에 대한 위협의 형태로 외부적 환경에 의한 동기부여를 의미한다. 이러한 측면에서 볼 때 환경은 동기요소로 작용한다.

사람에게는 다양한 동기가 있으며 이러한 동기는 관계에 따라 다르게 표출될 수 있다. 예로서 사업관계에서는 권력동기를 보이고, 부모에게는 유친동기를 보이며, 아내에게는 의존동기를 보일 수 있다. 따라서 관계에 따라 동기요소가 다르게 나타날 수 있으므로 관계는 동기요소로서 작용할 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때 동기부여는 인간의 내면에 내재한 내적동학요소들의 활성화에 관계된다는 것을 알 수 있다.

## 2) 긍정적 동기요소의 형성

논의한 바와 같이 긍정적 행동은 긍정적 동기에 의존한다. 긍정적 동기는 긍정적 동기요소를 기반으로 한 긍정적인 동기부여 프로세스에 의존한다. 그러나 앞에서 예로든 동기요소와 이를 기반으로 한 동기부여 프로세스가 동기의 긍정성을 언제나 보증하지 않는 것으로 나타나고 있다. 예로서 인간의 욕구나 가치는 긍정적인 것과 부정적인 요소를 가지고 있다. 욕구가 긍정적일 지라도 가치요소를 무시할 경우 이는 부정적인 동기를 유발할 수도 있다. 욕구나 가치를 무시하고 관계에 지나치게 의존한 동기부여는 집단 이기심으로 흔히 나타난다. 이러한 예에서 보는 바와 같이 동기요소가 부정적이면 부정적 동기가 창출된다. 뿐만 아니라 동기요소가 긍정적일 지라도 동기부여과정의 부정적이면 역기능적 동기를 유발할 수 있다. 따라서 긍정적 행동을 위해서는 긍정적 동기요소와 동기부여 프로세스가 요청된다.

논의한 바와 같이 권력프로세스는 목적 지향적 행동을 유발하는 가치결합체인 권력원천을 창출한다. 권력프로세스에 의해서 창출된 권력원천은 권력주체의 목적을 달성하게 할 뿐만 아니라 권력객체의 욕구나 가치를 만족시킨다. 심리학자들은 인간의 생각이나 가치, 추동, 욕구, 감정, 관계와 같은 내적 동학요소들을 인간의 내적 에너지라고 한다. 따라서 이러한 내적동학요소들이 권력프로세스를 통해 창출될 경우 이들은 동기부여를 위한 긍정적 동기요소가 된다.

## 3) 권력프로세스와 긍정적 동기

권력프로세스에서 권력요소는 권력의 방향을 규정하고 권력의 창출과 소멸의 원인을 제공한다. 환경은 권력이 작용하는 기초(foundation)를 제공하고, 관계는 권력의 역할과 기능에 관련된다. 욕구와 가치는 권력이 지향하는 의도나 목적에 관계한다. 이러한 권력 프로세스에서 권력요소가 동기요소가 될 경우 이는

동기부여 프로세스가 된다. 동기요소를 권력요소로 한 권력프로세스에서 욕구와 가치는 동기의 의도나 목적을 설정하고, 관계는 동기의 기능과 역할을 규정 하며, 환경은 동기가 작용할 수 있는 통로를 제공한다. 따라서 권력프로세스에 의한 동기부여는 행동의 의도와 목적뿐만 아니라 행동이 작동하는 통로를 마련하고 있다는 것을 알 수 있다.

권력프로세스에 의한 권력원천은 객체적이고 구조적이다. (이경환, 2007) 그러므로 권력프로세스에서 창출된 동기는 인간으로 하여금 일관된 행동을 유발하게 한다. 이러한 측면에서 볼 때 동기요소가 권력프로세스에 창출되고 또한 권력프로세스에 의해서 동기부여될 때 이는 긍정적일 뿐만 아니라 일관되고 예측 가능한 행동을 유발할 수 있다는 것을 알 수 있다.

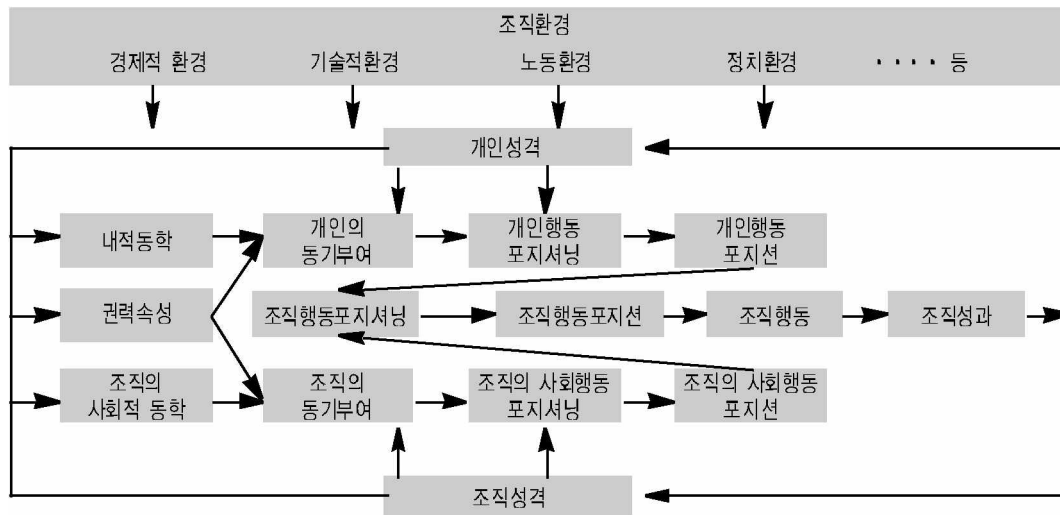
심리학자들에 의하면 동기부여는 내적 동기부여와 외적 동기부여로 구분한다. 내적 동기부여는 인지적 자극, 성취, 능력 또는 환경에 대한 지배의 감정을 획득하기 위해서 유발된다고 한다. (Lick JH, 등 2005) 외적 동기부여는 포상이나 벌칙의 형태로 외적환경에 의한 동기부여를 의미한다. 권력프로세스에 의한 동

기부여는 인간의 내적 동학과 환경과의 상호 작용에 의한 프로세스이므로 이는 내적 동기부여와 외적 동기부여를 포함한다. 뿐만 아니라 권력프로세스에 기반한 동기부여는 욕구, 가치, 관계를 기반으로 한 동기부여와 인지적 프로세스를 기반으로 한 동기부여 이론을 포함하고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 조직행동을 위한 동기부여는 권력프로세스를 기반으로 한 권력순환적 측면에서 논의하는 것이 바람직하다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 조직행동혁신에 대한 권력순환적 접근

##### 1) 조직행동포지셔닝 모형

조직유효성이나 조직성과는 조직행동의 특성에 의존한다. 조직행동은 논의한 바와 같이 조직행동포지셔닝에 의존한다. 조직행동포지셔닝은 개인행동포지셔닝과 조직의 사회행동포지셔닝의 결합인 조직행동의 포지셔닝에 의해서 생성된다. 논의한 바와 같이 행동포지셔닝(개인행동포지셔닝, 조직의 사회행동포지셔닝, 조직행동포지셔닝)은 동기나 동기부여가 선행되므로



〈그림4-1〉 조직행동포지셔닝 모형

이러한 관계를 그림으로 나타 내면은 (그림4-1)의 조직행동포지션 모형과 같다.

권력순환은 권력의 생성, 성장, 안정 및 소멸을 포함한다. 권력은 목적달성을 위한 도구이므로 권력의 생성은 목적달성을 위한 수단인 창출을 의미하고, 창출된 권력의 성장 또는 확산은 목적달성과정을 의미한다. 예로서 기업이 창출한 제품이나 서비스는 기업의 이윤목적을 실현하기 위한 수단이며, 이러한 제품이나 서비스의 성장 즉, 시장에서의 확산은 기업으로 하여금 이윤목적을 달성하게 한다.

성장을 통해 목적을 달성한 권력은 안정기를 거쳐 소멸하고 권력주체는 새로운 성장을 위해 새로운 권력원천을 창출한다. 예로서 기업이 창출한 제품이나 서비스는 제품수명주기에서 안정기를 거쳐 소멸하고, 이러한 과정에서 기업은 새로운 제품이나 서비스를 창출하여 새로운 성장을 위해 또 다른 제품이나 서비스의 수명주기를 창출한다. 따라서 권력은 성장이나 확산을 통해서 자신의 목적을 달성한다.

개인행동포지션이나 조직의 사회행동포지션은 각각 조직구성원의 내면이나 조직에 내재하여 이들로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 능력이므로 모두 권력에 속한다. 따라서 조직이나 조직구성원들이 자신의 목적을 달성하기 위해서는 조직의 사회행동포지션과 개인의 행동포지션이 성장 또는 조직 내에 확산되어야 한다.

권력의 성장이나 확산은 권력결합에 의존하므로 조직의 사회행동포지션이나 개인행동포지션이 성장 또는 확산되기 위해서는 이들 간의 권력결합이 있어야 한다. 이러한 권력결합은 조직행동포지션을 창출하고, 이것을 조직에 확산시킨다. 이러한 조직행동포지션에 의한 조직행동은 조직과 조직구성원 모두의 목적이나 욕구를 달성하게 한다. 자신의 목적을 달성한 조직행동포지션은 안정기와 성수기를 거쳐 소멸한다. 조직행동포지션의 이러한 일련의 과정은 조직행

동포지션의 수명주기를 형성한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직의 유효성이나 조직성과는 조직행동포지션의 순환에 의존한다. 또한 논의한 바와 같이 권력순환은 혁신의 창출과 확산을 포함하므로 조직행동혁신을 위해서는 권력순환적 접근이 바람직하다는 것을 알 수 있다.

## 2) 권력순환적 접근과 조직행동혁신 전략

권력순환은 주기적 순환과 비주기적 순환으로 구분한다. 비주기적 순환은 권력수명주기에서 권력의 형성, 성장, 안정단계가 불규칙적으로 또는 다단계로 나타난다. 비주기적 순환은 균중운동, 유언비어, 폭도, 유행과 같은 파행적 행동을 포함하므로 이들은 사회질서에 심각한 영향을 미칠 수도 있다. 주기적 권력순환은 권력의 형성, 성장, 안정 및 소멸의 단계가 규칙적으로 반복되는 순환이며 이는 권력변화의 예측가능성을 높이고, 정치, 경제, 사회 및 문화와 같은 다양한 분야에서 긍정적인 성과를 유발한다. (이경환, 2007)

앞에서 우리는 조직유효성이나 성과는 조직행동에 의존하며 조직행동은 조직행동포지션의 순환에 의존한 것을 논의하였다. 따라서 조직의 유효성이나 성과 제고를 위한 조직행동은 순기능적인 조직행동포지션을 주기적 순환에 의존하는 것이 바람직하다. 그러나 권력 순환은 우연적 또는 자연적으로 발생하는 것이 아니라 의도적이거나 목적 지향적 노력에 의존한다. 따라서 보다 바람직한 조직행동을 위해서는 조직행동포지션의 주기적 순환을 통한 조직행동혁신전략이 요청된다는 것을 알 수 있다.

권력의 주기적 순환은 바와 같이 권력순환 전략에 의해서 효율적으로 유발된다. 따라서 조직행동혁신을 위해서 (기술표준제57호)에서 논의한 권력순환전략을 적용하는 것이 바람직하다.

| 기술표준 2008. 1