

조직 내 의사결정 참여 권력의 결정요인들: 자원의존, 불확실성, 연결망 중심성을 중심으로*

구자숙

경희대학교 국제경영학부
(jasook@khu.ac.kr)

이 연구에서는 대기업의 R & D 팀 연구 자료를 분석하여, 조직 내 권력에 관한 이전의 연구에서 제기된 주장을 검증하였다. 팀의 구성원 개개인을 분석의 단위로 하여, 개인의 특성과 구조적 특성이 팀 내의 의사결정 참여 권력과 어떤 관계가 있는지 알아보았다. 개인적 변인과 구조적 변인을 모두 포함하는 모형을 구축하여, 조직의 하위부서 내에서 개인의 권력 획득을 설명하는 것이 본 연구의 목적이다. 공식적인 위계적 지위를 통제했을 때, 전문적 교육이나 경험은 집단의 새로운 업무 목표를 세우는 의사결정에 참여하는 권력을 증진시켜 주는 효과가 있었다. 필요한 외부 자원을 획득할 수 있는 능력도 집단의 업무 일정이나 자원배분에 관한 의사결정 참여 권력을 증진시켜 주었다. 연결망에서의 중심성 측정치는 권력에 정적인 영향을 미칠 것이라고 예측했지만, 실제 경험적 분석 결과는 부분적으로 가설을 지지하기도 하지만 일관되지 못한 것으로 나타났다.

1. 서론

조직연구에서 가장 핵심적인 주제중의 하나는 합리적 혹은 관료주의적 모형에 비해 자연적 체계 혹은 정치적 모형이 조직의 구조와 성과에 대해 어느 정도의 설명력을 갖는가인 문제이다(Scott, 1992).

조직에 대한 합리적 체계의 관점은 조직이 개인에 비해 보다 우월한 집합적 합리성을 지니며 따라서 조직에서 핵심적인 문제는 어떻게 조직을 합리적으로 설계할 것인가 라고 보는 관점이다. 합리적 체계로 조직을 보는 관점에서는 조직 성원들의 개인적 이해관계보다 조직 성원으로서의 역할에 보다 초점을 맞추게 된다. 베버의 관료제 모형(Weber, 1947)이나, 마치와 사이먼의 제한적 합리성 모형(March & Simon, 1958), 갈브레이스(Galbraith)의 정보처리 모형(1973) 등이 조직을 합리적 체계로 보는 관점의 대표적 예라고 할 수 있다.

조직을 자연적 체계로 보는 관점에서는 조직이 개인들이 모여서 만든 집합체로서 개인들은 조직에 자신들의 가치나 이해관계를 지니고 참여하며 조직은 이러한 성원들의 특성에 영향을 받을 수밖에 없다는 점을 강조한다. 따라서 조직이 합리적이고자 하더라도 집합적 합리성에 제약은 가하는 여러 요인들이 존재하며 이러한 요인들 중에서 조직 성원간의 이해 갈등과 관련된 권력의 측면 혹은 가치와 관련된 문화적 측면이 중요한 역할을 할 것이다. 인간관계 학파의 인간관계모형, 셸즈닉의 제도화 모형, 조직 내부의 권력에 관련된 다양한 모형 등이 이러한 관점을 보여주는 대표적 이론들이다.

이러한 두 관점을 대비시켜 본다면, 조직에 대한 합리적 모형에서 합리성이나 효율성이 가장 핵심적인 개념이라면 조직에 대한 자연적 체계의 관점에서는 권력이 핵심적이다(Pfeffer, 1981). 사실 자연적 체계의 관점에서만 조직 내부의 권력 문제에 주목하는 것은 아니다. 합리적 체계의 관점과 자연적

* 본 논문을 심사해 주신 익명의 두 분의 심사위원님께 깊이 감사를 드립니다.

체계의 관점 모두 권력의 문제를 다루되 두 관점의 접근법이 다르다. 자연적 체계의 관점에서 권력이 핵심적이라고 하는 것은 조직의 본질적이고 근본적인 측면으로서 권력에 주목하기 때문이다. 베버를 포함한 합리적 시각이 조직에서의 위계적 권력의 분포를 강조한 반면, 자연적 체계 관점은 지금까지 어떤 조직도 완전히 조직의 권력구조를 성공적으로 설계하고 통제할 적은 없었다고 주장한다. 이런 시각을 바탕으로 많은 연구들이 행해졌는데, 그 결과 조직 내 권력의 기반들이 밝혀졌다.

이 연구에서는 대기업의 R & D 팀 연구 자료를 분석하여, 조직 내 권력에 관한 이전의 연구에서 제기된 주장을 검증하였다. 팀의 구성원 개개인을 분석의 단위로 하여, 개인의 특성과 구조적 특성이 팀 내의 의사결정 참여 권력과 어떤 관계가 있는지 알아보았다. 개인적 변인과 구조적 변인을 모두 포함하는 모형을 구축하여, 조직의 하위부서 내에서 개인의 권력 획득을 설명하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 조직내 권력

권력의 개념에 대한 정의가 다양한 만큼, 학자 간에 권력의 정확한 의미에 대하여 많은 이견이 존재한다. 권력은 “(무엇을) 할 수 있는 힘” 혹은 “(누구를) 좌우할 수 있는 힘”으로 개념화할 수 있다. 또한 실제로 권력을 사용하는지 여부와 무관하게 “잠재적 권력”에 초점을 맞출 수도 있고, 실제 권력을 행사함으로써 드러나는 “실재적 권력”에 초점을 맞출 수도 있다(Pfeffer, 1981). 따라서 권력의 어떤 측면에 관심이 있는가를 명확히 해야 할 필요가 있다.

조직에 대한 자연적 체계 관점에 입각한 싸이아트와 마치(Cyert and March, 1963)의 관점, 즉 조직을 연합체(coalition)로 보는 관점에 따르면 조직

의 구성원들은 자신의 이해와 목표를 달성하기 위해서 행동하고 의사결정을 내리는 경향이 있다. 따라서 의사결정은 개인 혹은 하위부서의 권력이 행사되는 중요한 영역이다. 이 연구의 관심은 조직에 중요한 문제에 관하여 자신이 의사결정을 내리거나 의사결정에 참여하는 개인의 능력에 맞추어져 있다. 본 연구에서 관심을 갖는 권력의 측면은 “의사결정에 참여하는 실재적 권력”이라고 할 수 있다

누가 어떤 이유로 권력을 쥐게 되는가? 바로 이것이 조직 내부의 혹은 조직간의 권력 연구들에서 가장 자주 제기되는 질문이다. 조직 연구자들이 권력의 원천으로 제시하는 다양한 요인들 중에서 하나는 조직 내 공식적 위계이다. 하지만 권력이 조직 내 공식적 지위에 의해서만 결정이 되는 것은 아니다. 일단 지위를 점유하는 개인들은 다양하고 차별적인 특징을 가지고 있기 때문이다. 성별, 교육, 지능, 기술과 같은 특징들은 조직 내 권력의 불평등을 유발하는 요인으로 작용한다(Scott, 1992). 개인적 속성 이외에도 조직의 구조적 속성은 공식적 권력의 분포를 더 강화하기도 하고, 때로는 상반되는 작용을 통해서 약화시키기도 한다.

에머슨(Emerson, 1962)의 권력 종속이론은 사회적 관계의 발현적 속성(emergent property)을 강조하는 접근들 중에서 가장 간단하고 널리 활용되는 이론이다. 그의 핵심적 주장을 요약한다면 “상대방을 통제하거나 영향력을 행사하는 권력은 상대방이 중요하게 생각하는 것에 대한 통제권에서 나온다. 이것을 달리 표현한다면 권력은 상대방의 종속성에서 유발된다”는 것이다(Emerson, 1962). 즉 행위자 A의 B에 대한 권력은 (1) B가 A에 의해 매개되는 목표를 중요시 여기는 정도에 따라 증가하며, (2) A와 B사이의 관계를 통하지 않고서도 B가 이 목표들을 달성할 수 있는 정도에 따라 감소하게 된다. 조직 내 권력에 대한 전략적 상황부합이론(strategic contingencies theory)과 자원의존이론(resource

dependency theory) 모두 에머슨의 주장에 바탕을 두고 있다.

조직 내 권력에 대한 전략적 상황부합이론(Strategic contingencies theory)은 조직의 하위 부서 혹은 개인이 조직 내부의 불확실성에 얼마나 잘 대처할 수 있는가에 따라 권력이 증가하며, 이러한 대처능력을 다른 곳에서 쉽게 구하기 어려울 때 권력은 더욱 증가한다고 주장한다. 이 이론에서 불확실성은 조직의 핵심적 속성이고 또한 조직에 만연되어 있다(Hickson and others, 1971). 히닝스와 그의 동료들(1974)은 캐나다의 맥주공장을 연구한 결과, 조직에서 하위 부서의 권력 측정치가 전략적 상황부합 이론이 예측하는 대로 불확실성에 대처하는 능력과 유의한 관계를 보인다고 보고하고 있다.

전략적 상황부합이론이 노동 분업에 따라서 나타날 수 있는 첨예한 우발적 상황의 불확실성에 초점을 맞추고 있는 반면, 자원의존이론은 자원의 획득이라는 측면에 더 관심을 두고 있다. 살란식과 페퍼(Salancik and Pfeffer, 1974)는 하위부서의 권력이 조직에 핵심적인 자원의 공급에 얼마나 영향을 갖는가에 따라 결정된다고 주장하였다. 대학에서의 예산 배분과 학과 간의 권력의 차이에 대한 연구에서 이들은 자원 예컨대 인적 자원으로서는 학생이나 교수 혹은 물적 자원으로서는 재정자원을 동원하는데 가장 큰 공헌을 한 학과들이 권력을 획득하고, 의사결정에 더 큰 영향력을 행사할 수 있음을 확인하였다.

전략적 상황부합이론과 자원의존이론은 모두 조직 내 하위 부서들 간의 권력 분포를 설명하고자 하는 것이다. 에머슨이 개인간의 권력-의존관계를 출발점으로 삼았듯이, 본 연구에서는 이 두 가지 이론을 사용하여 조직 내 개인들에게 권력이 어떻게 분포되어 있는지 설명을 시도하였다. 이로부터 도출될 수 있는 가설들은 다음과 같다:

가설 1: 다양한 원천으로부터 필요한 자원을 얻어

낼 수 있는 사람은 다른 사람들에게 덜 의존하게 되고, 따라서 더 큰 권력을 지니게 될 것이다.

가설 2: 불확실성에 잘 대처할 수 있고, 다른 사람으로 대체가능성이 낮은 사람은 다른 사람에 비해 더 큰 권력을 지니게 될 것이다.

III. 연결망과 권력

권력의존이론에 근거한 설명이 주로 행위자간의 이차관계에 대한 것인 반면, 연결망적 시각에서는 행위자간의 다중적인 관계와 그 관계의 구조상에서의 위치를 강조하고 있다. 다시 말해, 권력의 크기를 결정하는데 있어서 중요한 것은 행위자 A가 B에게 의존하는 정도가 아니라, 전체적 구조가 행위자 A나 B가 점유한 위치에 의존하는 정도이다. 다시 말해 연결망에서의 중심성(centrality)이 중요하다.

연결망 위치의 중심성이란 연결망 내의 다른 단위들 사이에서 어떤 위치를 점하고 있는지와 관련된 것이다. 중심성은 특정한 위치를 점한 행위자가 얼마만큼의 권력을 지니게 되는지에 영향을 미친다. 기본적으로 연결망의 중심에 가까이 위치해 있는 행위자는 다른 사람들보다 더 큰 권력을 지니게 된다는 것이다. 중심성의 개념이 다양하게 정의된 만큼, 중심성과 권력의 관계에 대한 설명도 다양하게 나타난다.

프리만(Freeman, 1979)은 중심성을 측정하는 방법에 따라 세 가지 종류로 나눌 수 있다고 하였다. 첫 번째는 연결 정도에 따른 중심성(degree centrality)의 측정, 즉 직접적 연결의 수이다. 중심성에 대한 다른 측정치들이 행위자 간의 직접적이거나 간접적인 연계를 모두 고려하는 반면, 이 측정치는 직접적 연계만을 고려한다.

두 번째 측정치인 사이중심성(betweenness centrality)은 어느 행위자가 서로 다른 행위자들을 잇는 가장 짧은 거리의 경로 상에 놓이는 정도를 의미한다. 두 행위자를 임의로 뽑았을 때 이들이 연결되려면 반드시 어떤 행위자 A를 거쳐야 한다고 할 경우 A는 사이중심성이 높은 것이다. 이 경우에 행위자 A는 다른 행위자간의 자원의 흐름을 통제할 수 있는 능력을 가지게 된다. 세 번째 중심성의 측정치는 근접성(closeness)으로서, 한 행위자로부터 다른 행위자를 잇는 가장 짧은 경로의 거리를 합산하여 계산한다. 이는 다른 행위자를 연결망 상에서 직접 접촉함으로써 다른 사람의 통제를 피할 수 있는 정도를 나타낸다. 보나시치(Bonacich)는 한 행위자가 다른 사람들과 가지는 각 연계에 상대의 중심성을 가중치로 주어 모두 합산하였을 때, 이 수치가 이 행위자의 중심성 측정치가 될 수 있다고 제안하였다(1987). 이는 한 행위자의 중심성은 그가 직접적 연계를 가진 상대 행위자의 중심성의 함수라는 가정을 바탕으로 한 것이다. 그가 제안한 중심성 점수를 측정하기 위하여 보나시치는 아이겐벡터 값을 활용하였다.

정보와 의사소통 연결망(Pfeffer, 1978) 그리고 업무흐름(Hickson et al., 1971)에서 개인이 차지하는 위치가 권력에 미치는 영향이 지대함에도 불구하고, 조직 내 권력에 대한 연구에서 체계적으로 연결망 측정치를 적용하는 시도가 이루어진 것은 최근의 일이다. 이는 다양한 연결망 측정치가 개발되어져 나오면서 이루어졌는데, 브래스(Brass, 1984)는 신문 인쇄소에서 일하는 비관리직 직원들을 연구하였다. 그는 직원들이 업무흐름, 비공식적 의사소통, 그리고 친교 연결망에서 차지하는 위치를 조사하였다. 직원들이 가진 영향력에 대한 측정치로는 감독직으로의 승진, 상사와 동료들의 영향력 평가를 사용하였다. 브래스는 영향력을 획득하는데 가장 중요한 요인이 의사소통 연결망에서 개인이 차지하는

위치임을 발견하였다. 브래스와 부르크하트(Brass and Burkhardt, 1992)는 프리만(Freeman, 1979)이 제안한 세 가지 중심성 측정치를 사용하여 그 자료를 재분석하였다. 그 결과 연결정도 중심성이 다른 측정치에 비해 개인의 조직 내 권력에 대한 더 좋은 예측치임을 발견하였다. 크랙하트(Krackhardt, 1990)는 소규모 벤처기업 내의 권력의 결정 요인을 탐색하였다. 그는 조언 연결망과 친교 연결망에서의 어느 개인의 위치가 기업 내 다른 사람들에 의해 그 개인이 어느 정도의 권력을 지닌다고 평가받는지에 대해 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그는 가장 중요한 권력의 예측치인 공식적 위계상 지위를 통제하였을 때, 친교 연결망에서의 중심성은 개인의 권력과 유의한 관계가 나타났으나 조언 연결망에서의 위치는 아무런 영향을 미치지 않음을 발견하였다.

이 연구에서는 업무흐름, 기술적 조언, 정보연결망의 세가지 종류의 연결망에서 개인의 중심성을 측정하고, 이 중심성 측정치가 조직내 의사결정 참여 권력에 미치는 영향을 검증하려고 하였다. 이와 관련된 가설은 다음과 같다:

가설 3: 연결망에서의 위치가 중심성이 높을수록 개인이 지닌 권력이 증가할 것이다.

IV. 자료 및 측정

이 연구에서 사용한 자료는 민간기업 내 R & D 팀에 대한 조사자료이다(Cohen & Zhou의 1991년 연구 참조). R & D 팀은 전문직으로 구성되며 또한 직무의 속성상 공식적인 조직구조에 의해 부여된 리더의 권한 뿐 아니라 지식과 경험, 그리고 팀 외부의 관계 등 다양한 원천으로부터 주어지는 권력을 관찰하기에 이상적이라고 판단하였다.

미국의 29개 주요 민간기업 내 224개의 R & D 팀이 표집되었고, 총 2,285명의 팀 구성원들에게 설문조사를 실시하였다. 그 결과 총 2,077명으로부터 완성된 설문지를 회수하였다. 팀 크기는 3명에서 34명으로 구성되었고, 각 팀별로 최소한 한 명 이상의 공식적인 리더가 있었다.

코헨과 주(Cohen & Zhou, 1991)의 방식을 따라, 본 연구에서는 팀 구성원이 5명 이하인 경우는 분석에서 제외하였다. 일부 지표들, 특히 연결망 측정치들은 아주 소규모의 팀에는 적용이 무의미하기 때문이다. 따라서 9개 팀에 속한 33명의 직원들은 분석에서 제외되었다. 연결망 측정치들은 특히 소규모 팀의 경우 결측 사례가 있을 경우, 측정오차가 커지므로, 결측 사례가 없는 팀들만 분석에 포함시켰다. 최종적으로 127개 팀 내 1,189명이 연구대상으로 선정되어, 그 응답치들이 분석의 자료로 사용되었다.

종속변수인 팀 안에서의 한 개인의 권력은 그 개인이 (1) 연구 부서의 새로운 작업 목표, (2) 연구 부서의 연구활동의 일정, (3) 부서 활동을 위한 자원의 배분 등과 관련된 의사결정을 할 때에 참여할 수 있는가 여부를 나타내는 이분(binary) 변수로 측정되었다.

부서에 필요한 자원을 획득할 수 있는 능력에 대한 측정은 다음 질문에 대한 응답에 기초해서 이루어졌다:

귀하가 속한 부서에 필요한 외부의 자원과 지원을 얻는데 가장 도움이 되는 성원은 누구입니까?

어떤 개인의 대체불가능성(nonsubstitutability)의 정도는 다음과 같은 질문에 대한 응답을 통해서 마찬가지로 방식으로 측정되었다.

어떤 연구부서에서 한 개인이 얼마나 안목을 제공

하는지 그리고 대체하기에 어려운 특화된 훈련이나 경험을 지니고 있는지에 따라서, 그 개인의 상실은 부서에 많거나 혹은 적은 피해를 입힐 것입니다. 부서의 전체 성원들 중에서 가장 대체하기가 어려운 성원은 누구입니까?

위의 두 질문에 대한 응답들은 다음과 같은 방식으로 변수화 되었다: 부서의 다른 성원들로부터 몇 번이나 자원 획득 혹은 대체불가능성의 측면에서 중요하다고 언급되었는지를 가능한 언급의 전체 횟수(팀의 전체 성원 수를 S라고 한다면 본인을 제외한 S-1)로 나눈다. 두 변수 모두 0에서 1까지의 값을 가지며, 0은 중요도가 가장 낮은 것을 1은 가장 높은 것을 의미한다.

연결망 관련 변수들의 측정은 다음과 같은 소시오메트리 형태의 질문들에 대한 응답에 기초하고 있다. 연결망 문항들은 주로 응답자가 팀의 다른 성원들과 지니는 관계에 대한 것들이다. 팀의 규모 즉 성원의 수를 n이라고 한다면 각 응답자가 속한 팀의 성원들 각각에게 1부터 n까지의 번호가 부여되었으며, 응답자는 자신에게 부여된 그리고 팀의 다른 성원들에게 부여된 고유번호를 이용하여 다음과 같은 문항들에 응답하였다:

나는 기술적 도움이나 가르침을 위해서 이 사람에게 종종 접근한다(기술적 연결망).

나는 정보를 얻기 위해서 이 사람에게 종종 접근한다(정보 연결망).

내 작업을 성공적으로 완수하려면 이 사람이 먼저 작업을 끝마치는 것이 필요하다(작업흐름 연결망).

이러한 질문들에 대한 응답들로부터 우리는 팀 성원들 사이의 구조를 보여주는 행렬을 구성하였

다. 행렬 자료를 이용하여 우리는 다음과 같은 공식을 이용하여 각 개인들의 중심성 점수를 계산하였다(Burt 1991:190).

$$\text{중심성}I = j (z_{ji} / k z_{jk}) P_j$$

이 중심성 측정치는 보나시치(Bonacich, 1987)의 측정치와 매우 가깝다. 이러한 측정치의 배경에 깔린 생각은 다음과 같다. 어떤 행위자가 얼마나 중심에 위치하고 있는가는 그 행위자가 중심에 위치한 다른 행위자들과 얼마나 배타적인 관계의 대상이 되는가를 의미한다. 괄호 안에 있는 관계는 행위자 j로부터 i로 향하는 관계의 상대적 강도를 나타낸다. 그것은 행위자 i가 행위자 j로부터 출발하는 배타적인 관계를 지니는 정도이다. Pj 는 행위자 i가 관계를 맺고 있는 다른 행위자들의 중심성의 정도를 나타낸다.

이 값은 일종의 아이겐벡터 값이다. 그것은 고유해이며, 아이겐벡터에 속한 모든 요소들은 정(positive)의 값을 갖는다. 중심성의 값이 가장 큰 행위자가 척도화(scaling)의 기준으로 사용된다.

중심성 측정치의 계산을 위해 우리는 R. Burt (1991)의 연결망 분석 프로그램인 STRUCTURE (version 4.2)를 이용하였다. STRUCTURE 에서 우리의 측정치는 POWER라고 되어 있으나 이것은 다른 문헌들에서 일반적으로 중심성으로 불린다. Burt는 현저성(prominence)의 두 가지 형태로서 중심성과 특권을 구분하고자 한다(Knoke and Burt 1983). 우리는 연결망 관련 문헌의 통상적 관례를 따라서 중심성에 초점을 맞추었다.

팀 안에서의 공식적 지위는 리더인 경우 1, 그렇지 못한 경우 0의 값을 갖는 이분변수로 측정되었다.

〈표 1〉 분석에 포함된 주요 범주형 변인의 백분율 분포

변인	백분율 분포
학위	
전혀없음	9.0
전문대졸	5.1
학사	26.6
석사	22.3
박사	37.0
공식적 리더	
리더가 아님	86.7
리더임	13.3
성별	
남성	89.1
여성	10.9
새로운 업무목표의 의사결정 참여권력	
없음	87.2
있음	12.8
업무일정의 의사결정 참여권력	
없음	86.8
있음	13.2
자원배분의 의사결정 참여권력	
없음	87.8
있음	12.2

〈표 2〉 분석에 포함된 주요 연속 변인의 평균과 표준편차

변인	평균	표준편차	사례수
경력	9.66	8.91	1204
자원획득	.09	.21	1204
대체불가능성	.10	.19	1204
기술적 중심성	.28	.39	1204
업무흐름 중심성	.31	.40	1204
정보 중심성	.41	.39	1204

우리는 조직 안에서의 권력과 관련되는 요인들을 보기 위해서 개인 속성을 나타내는 변수들을 통제 변수로 분석 모형에 포함시켰다. 성별은 여성인 경우 1, 그렇지 않은 경우 0의 값을 갖는다. 교육은 각 교육수준을 완료하기 위해서 필요한 교육연수로 측정하였다. 경력은 현재 직장에서 몇 년 동안 지속적으로 일했는지로 측정하였다.

〈표 1〉과 〈표 2〉에는 분석에 사용된 변수들의 기술측정치가 제시되어 있다.

V. 분석과 결과

우리는 팀의 개별 성원이 부서의 중요한 의사결정에 참여할 수 있는 권력을 이분 변수로 측정한 것에 대해 개인 속성 및 연결망 변수들이 어떤 영향을 미치는지를 추정하기 위해서 프로빗(probit) 분석을 수행하였다. 프로빗 모형은 로짓 모형과 함께 종속 변수가 속성의 존재 여부 혹은 결정에서의 가부와 같은 두 개의 값을 갖는 변수일 때, 독립변수와 종속 변수의 내재적 비선형성을 고려하면서 분석할 수 있게 해준다. 우리는 각각의 가설을 검증하기 위해서 네 개의 위계적 모형들을 차례로 추정하였다.

〈표 3〉에 따르면, 성원이 차지하는 위계 속에서의 공식적 위치(리더)와 대체불가능성(nonsubstitutability)

은 연구부서의 새로운 작업 과제에 대한 결정에 참여할 수 있는 권력에 대해 정(positive)의 효과를 지닌다. 위계 속에서의 공식적인 위치를 통제한 뒤에도 대체불가능성(nonsubstitutability)의 정의 효과가 유지되는 것은 조직에서 발생하는 불확실성을 관리할 수 있고 다른 성원이나 외부 성원에 의해 대체가 어려운 성원으로 인정받을수록 다른 성원들에 비해 보다 많은 권력을 지닌다는 우리의 첫째 가설을 지지한다. 외부로부터 자원을 획득하는데 얼마나 핵심적 역할을 할 수 있는지 여부는 연결망 관련 변수들을 분석에 포함하기 이전에는 권력에 대해 유의하게 정의 효과를 갖지만, 연결망 변수들을 통제 한 뒤에는 유의성을 상실하였다.

여성이거나 작업흐름 연결망에서 중심에 위치하는 것은 새로운 작업 목표를 결정하는 데 참여할 수 있는 권력의 측면에서 불리하게 작용하는 것으로 나타났다. 작업흐름 연결망에서의 중심성이 부의 효과를 갖는 것은 우리의 예측과 상반되는 것이며 보다 심화된 해석을 요한다. 나머지 두 개의 중심성 측정치 중에서 기술적 연결망에서의 중심성은 의사결정 참여 권력에 유의한($p < .05$) 정의 효과를 보인다. 이것은 기술적 지도의 연결망에서 중심에 있을수록 새로운 작업 과제를 결정하는데 많은 목소리를 낼 수 있다는 것을 의미한다. 정보 연결망에서의 중심성은 의사결정에 참여하는 권력에 정의 효과를 갖지만 유의하지는 않다.

〈표 3〉 새로운 업무목표의 의사결정 참여 권력에 관한 프로빗(Probit)모형 추정치

공변인	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수	-1.708	-1.614	-1.639	-1.565
성별 (여성=1)	-.315 (.184)	-.499* (.214)	-.459* (.216)	-.441* (.216)
교육 (년)	.078* (.017)	.020 (.019)	.013 (.019)	.005 (.019)
재직기간	.012* (.005)	.002 (.006)	-.000 (.006)	-.002 (.006)
리더		1.604* (.124)	1.182* (.162)	1.130* (.164)
자원획득			.534+ (.272)	.517+ (.273)
대체불가능성			.841* (.291)	.751* (.303)
기술중심성				.235+ (.140)
정보중심성				.109 (.140)
업무흐름 중심성				-.406* (.153)
-2LL	877.31	701.50	683.67	673.60
D.F	1185	1184	1182	1179

* $p < 0.01$ (일방향 검증) + $p < 0.05$ (일방향 검증)

주의: 괄호안의 숫자는 표준오차를 나타냄.

교육과 경력 변수는 위계에서의 공식적 위치를 통제하기 이전에는 권력에 유의하게 정의 방향의 효과를 갖는 것으로 나타나지만, 이들의 효과는 팀의 리더인지 여부를 통제한 후에는 사라진다. 우리는 이러한 결과에 대해 위계 속에서의 공식적 위치가 교육 및 경력과 높은 상관관계를 지니기 때문이라고 해석할 수 있다.

로그우도 값을 비교함으로써 우리는 위계적 모형들에서 단계적으로 추가된 변수들이 전체 모형의 적합도를 유의하게($p < .05$) 증가시켰다는 것을 볼 수 있다. 가장 선호되는 모형(모형 4)에서 종속변수를

정확하게 예측한 비율은 89.66%였다.

〈표 4〉는 작업의 일정에 대한 의사결정에 참여할 수 있는 권력에 대해 공식적인 위계상의 지위와 자원획득 능력만이 유의한 효과를 갖는다는 것을 보여 준다. 두 변수 모두 의사결정에 참여할 확률을 높인다. 외부로부터 자원획득에 기여하는 정도가 권력에 미치는 정의 방향의 효과는 위계상의 공식적인 위치를 통제된 뒤에도 여전히 매우 유의하다($p < .001$). 이러한 결과는 다양한 외부의 원천으로부터 자원을 획득하는데 기능적인 행위자가 보다 권력을 지닐 것이라는 첫째 가설을 지지한다.

<표 4> 업무일정의 의사결정참여 권력에 관한 프로빗(Probit)모형 추정치

공변인	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수	-1.768	-1.647	-1.691	-1.559
성별 (여성=1)	-.008 (.161)	-.091 (.187)	-.031 (.187)	-.025 (.187)
교육 (년)	.085* (.017)	.010 (.019)	.007 (.020)	.003 (.020)
재직기간	.012* (.005)	-.005 (.006)	-.004 (.007)	-.006 (.007)
리더		1.988* (.129)	1.529* (.163)	1.505* (.166)
자원획득			1.102* (.271)	1.105* (.273)
대체불가능성			.310 (.309)	.237 (.324)
기술중심성				.229 (.151)
정보중심성				.153 (.148)
업무흐름 중심성				-.306+ (.159)
-2LL	894.00	629.55	608.44	602.13
D.F	1185	1184	1182	1179

* $p < 0.01$ (일방향 검증) + $p < 0.05$ (일방향 검증)

주의: 괄호안의 숫자는 표준오차를 나타냄.

작업일정 관련 의사결정에의 참여와 관련한 교육과 경력의 효과는 앞에서와 마찬가지로 위계상의 공식 위치를 통제하면 무의미해진다. 그 밖의 연결망 중심성 변수들은 작업일정 관련 의사결정 참여 권력에 유의한 효과를 갖지 못하는 것으로 나타났다. 로그 우도비(log likelihood ratio) 검증 결과는 연결망 변수를 추가하는 것이 유의도 0.05 수준에서 전체 모형의 적합도 증가를 가져오지 못했다는 것을 보여준다. 연결망에서 중심성이 높은 행위자일수록 보다 많은 권력을 누릴 것이라는 우리의 셋째 가설은 작업일정 관련 의사결정과 관련해서는 경험적 지

지를 받지 못하였다.

작업일정 의사결정에 참여할 수 있는 권력을 예측하는 모형들 중에서 선호되는 모형(모형 3)에서 정확하게 종속변수를 분류한 비율은 91.51%이다.

<표 5>를 보면, 공식적인 위계적 지위와 외부자원의 획득능력 모두 자원분배의 의사결정 참여 권력을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다($p < .001$). 자원의존이론으로부터 도출된 첫째 가설은 지지되었다.

개인적 속성변인 중에서는 교육만이 공식적 지위가 분석에 포함되기 이전에 권력에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 역시 공식적 지위를 포

〈표 5〉 자원배분의 의사결정참여 권력에 관한 프로빗(Probit)모형 추정치

공변인	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
상수	-1.514	-1.392	-1.419	-1.334
성별 (여성=1)	-.145 (.169)	-.230 (.186)	-.184 (.186)	-.187 (.187)
교육 (년)	.047* (.016)	-.013 (.018)	-.019 (.018)	-.020 (.018)
재직기간	.007 (.005)	-.003 (.006)	-.006 (.006)	-.007 (.006)
리더		1.508* (.125)	1.028* (.164)	1.044* (.167)
자원획득			1.003* (.264)	1.025* (.266)
대체불가능성			.397 (.296)	.336 (.310)
기술중심성				.177 (.143)
정보중심성				.241 + (.131)
업무흐름 중심성				-.067 (.144)
-2LL	858.85	708.99	688.45	684.48
D.F	1185	1184	1182	1179

* $p < 0.01$ (일방향 검증) + $p < 0.05$ (일방향 검증)

주의: 괄호안의 숫자는 표준오차를 나타냄.

함시키고 난 후에는 유의한 효과가 사라졌다. 공식적 지위를 분석에 포함시켰을 때, 교육과 재직기간의 추정계수 방향은 양에서 음으로 바뀌었다.

연결망 변인들은 어떤 것도 자원배분의 의사결정 참여 권력에 유의한 효과를 미치지 않는 것으로 나타났다. 연결망 중심성이 권력에 정적인 영향을 미친다는 가설은 여기서도 기각되었다. 전체 모형의 적합도에 대한 로그 우도비(log likelihood ratio) 검증을 실시한 결과 모형 4보다 모형 3이 선호되는 것으로 나타났는데, 중심성 변인의 추가가 모형의 적합도를 유의하게 증가시켜주지 못했기 때문이다

($p > .05$).

모형 3에서의 정확한 예측 비율은 89.91% 이었다.

VI. 요약과 논의

이 연구에서는 개인적 변인과 구조적 변인들이 집단 구성원이 새로운 업무 목표를 세우고, 작업 일정을 짜고, 자원을 배분하는데 있어 중요한 의사결정을 내릴 수 있는 권력에 어떤 영향을 미치는지를

조사하였다. 공식적인 위계적 지위를 통제했을 때, 전문적 교육이나 경험은 집단의 새로운 업무 목표를 세우는데 의사결정 참여 권력을 증진시켜주는 효과가 있었다. 필요한 외부 자원을 획득할 수 있는 능력도 집단의 업무 일정이나 자원배분에 관한 의사결정 참여 권력을 증진시켜 주었다. 이런 결과로부터 추론해볼 수 있는 시사점은 서로 다른 영역에서 권력을 행사하려면 서로 다른 종류의 권력 자원이 요구된다는 사실이다. 권력 자원의 효과는 권력이 행사되는 영역에 따라 달라진다는 사실을 알 수 있다.

연결망에서의 중심성 측정치는 권력에 정적인 영향을 미칠 것이라고 예측했지만, 실제 경험적 분석 결과는 부분적으로 가설을 지지하기도 하지만 일관되지 못한 것으로 나타났다. 기술적 중심성과 정보 중심성은 권력에 대해 대체로 정의 방향의 효과를 갖지만, 기술적 중심성의 효과는 새로운 작업과제 의사결정에 관련해서만 또한 정보 중심성의 효과는 자원배분 의사결정에 관련해서만 유의하다. 업무흐름 중심성의 새로운 업무 목표를 세우는 의사결정 참여 권력에 부적인 방향으로 유의한 영향을 미쳤다. 업무흐름 중심성의 효과가 왜 부적으로 나타났는지는 추후의 연구에서 더 상세하게 다루어져야 할 필요가 있다. 한 가지 설명은 브래스와 부르크하트(Brass and Burkhardt, 1992, p. 212)의 다음과 같은 관찰에서 추론해 볼 수 있다:

업무흐름에서 권력이 있는 상대와 연결되어 있다는 사실은 자신의 권력에는 부적인 시사점을 가진다.

요컨대 연결망의 내용에 따라 중심성의 의미가 달라질 수 있다는 것이다. 특히 작업흐름의 연결망에서는 보다 중심에 위치한 사람과 가까이 있을수록 이들 중심성이 높은 행위자들에게 종속의 정도가 높을 수 있다는 것이다. 업무가 위계적으로 조직화되어 있을 때, 의사결정 참여 권력이 있는 사람은 권력

이 없는 사람과 연결되어 있을 확률이 높다. 이런 상황에서는 권력이 있는 상대와의 배타적 관계라는 의미의 중심성은 권력에 부적인 효과를 미칠 것이다.

R & D 팀의 업무는 그 성격상 위계적일 가능성이 높다. 히닝스와 동료들의 연구(1974)에서는 업무흐름 중심성과 권력 간에 정적인 관계가 나타났으나, 그 연구는 맥주양조회사를 조사한 것이다. 맥주양조회사에서는 업무가 비위계적으로 조직되어 있다. 따라서 업무흐름 중심성이 권력에 정적인 영향을 미친다는 주장은 업무가 비위계적으로 조직되어 있는 경우로 제한된다고 볼 수 있다.

개인적인 특성변인 중에서 성별은 유의한 효과를 나타냈다. 여성들은 새로운 집단 업무목표를 설정하는데 있어서 의사결정 참여 권력이 약한 것으로 나타났다. 다른 두 가지 변인, 즉 교육과 재직기간은 공식적인 위계적 지위를 분석에 포함시키지 않았을 때에는 의사결정 참여 권력에 긍정적인 효과를 미쳤다. 하지만 이 효과는 리더 변인을 통제했을 때에는 더 이상 유의하지 않게 나타났다. 높은 지위를 차지하게 되면 교육을 많이 받고 오래 재직할 것이 더 이상의 이점을 제공하지 않는 것이다.

본 연구는 이제까지 조직 내 권력 배분에 대한 연구들이 대부분 제한된 수의 조직들을 대상으로 해서 이루어졌던 것에 비해서 여러 조직들을 포괄한 자료를 이용해서 분석이 이루어졌다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 하지만 본 연구의 한계점 또한 존재한다. 우선 본 연구에서 밝히고자 했던 연결망 중심성과 권력 배분의 관계는 제한적으로만 경험적 지지를 획득했다. 이러한 제한적 경험적 지지가 자료의 특성에 기인한 것인지 아니면 연결망의 권력에 대한 효과를 매개하는 다른 변수들이 존재하는지는 본 연구에서 밝히지 못하였다. 또한 연구 설계의 측면에서 연구개발을 담당하는 부서를 선택한 것은 작업의 성격을 통제한다고 볼 수도 있지만, 작업의 특성 자체가 연결망과 권력 간의 관계에 영향을 미칠 가능성

역시 배제할 수 없다. 이러한 문제들은 추후의 연구를 통해서 더욱 밝혀져야 할 부분이다.

본 연구가 경영 교육에 대해 갖는 함의는 두 가지 측면에서 생각해 볼 수 있다. 첫째, 조직연구를 포함한 경영학의 많은 분야에서는 조직 내의 의사결정 과정을 목표-수단 분석에 따른 합리적 과정으로 보는 경향이 강하다. 경영학에서의 조직 연구의 출발점이라고 할 수 있는 테일러의 시간연구-동작연구도 그러했으며, 최근 정보통신 기술의 발달 속에서 활발하게 연구 및 적용되는 의사결정 지원시스템 등에서도 이러한 경향을 볼 수 있다. 하지만 의사결정은 동시에 영향(influence)이 오가는 속에서 합의를 이끌어내는 과정이기도 하다. 이처럼 의사결정에 대한 일종의 “연합체(coalition)” 관점(Cyert and March, 1963)의 중요성을 실증 연구를 통해 밝힘으로써, 이 논문은 경영 교육에서의 합리적 관점과 인간적, 자연적 관점의 균형이 필요하다는 점을 부각시켰다.

둘째, 지식정보사회 혹은 지식기반경제로의 이행과 관련하여 지식경영에 대한 관심이 높아지고 있다. 지식경영에서 행위자와 지식 혹은 정보간의 관계에 초점을 맞추어 지식과 정보를 체계화시키고 활용 가능케 하는 지식관리체계(knowledge management system)를 중심으로 교육이 이루어지고 있다. 하지만 최근 조직학습과 관련하여 관심을 모으는 실행의 공동체(communities of practice) 이론에서 주장하듯이 지식과 정보에 대한 학습과 활용은 단지 지식과 정보에 대한 객관적 체계에 의해 이루어지는 것이 아니라 행위자들 간의 개인적 상호작용 속에서 이루어진다. 따라서 지식기반경제의 경향이 높아질수록 인간적 관계의 연결망과 그 속에서 이루어지는 상호작용은 더욱 중요해진다. 이러한 관점에서 지식경영에 대한 균형 잡힌 교육에서 개인 간 연결망의 성격이 중요하다는 점을 환기시키고 동시에 연결망에 대해 어떻게 교육할 것인가를 이 논문은 제시한다.

셋째, 경영교육을 받은 학생들이 졸업 후 취업하

면 이들이 진출하게 되는 직업세계에서의 경력에는 업무와 관련된 연결망 즉 사회자본의 형성과 관리가 매우 중요하다. 따라서 경영교육에서는 점점 피교육자의 향후 경력 개발과 관리를 위해서도 연결망의 원리와 이론에 대한 교육의 필요성이 높아지고 있다. 본 연구는 경영교육에서 경력관리와 관련하여 연결망의 중요성을 강조하는 동시에 앞으로의 연구와 교육의 방향을 제시한다.

넷째, 경영교육에서는 수업 중 팀 프로젝트를 활용하여 학생들로 하여금 문제 해결 훈련을 시키는 경우가 많다. 그런데 학생들에게 이러한 팀 프로젝트 과정이 단지 객체 지향적인 과정만이 아니라 팀원들 간의 상호작용을 통해서 조직에 대한 경험을 쌓는 과정임을 환기시키는 것이 경영 교육 측면에서 도움이 될 것이다. 학생들에게 본 연구의 결과를 소개함으로써 학생들이 팀 프로젝트의 내용 뿐 아니라 수행과정 자체로부터도 배울 수 있도록 한다면 학생들의 보다 폭넓은 경영에 대한 이해를 도울 수 있을 것이다.

참고문헌

- Bonacich, Phillip. 1987. "Power and Centrality: A Family of Measures." *American Journal of Sociology*. 92:1170-82.
- Brass, Daniel J. 1984. "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization." *Administrative Science Quarterly*. 29:518-539.
- Brass, Daniel J. and Marlene E. Burckhardt. 1992. "Centrality and Power in organization" In N.Nohria and R.G.Eccles (eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, pp.191-215.

- Burt, Ronald. 1991. STRUCTURE(version 4.2). Center for the Social Sciences, Columbia University.
- Cohen, Bernard and Zhou Xueguang. 1991. "Status Processes in Enduring Work Groups" *American Sociological Review*. 56:179-188.
- Cook, Karen S., Richard M. Emerson, Mary R. Gillmore and Toshio Yamagishi. 1983. "The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experiment Results." *American Journal of Sociology*. 89:275-305.
- _____. 1986. "Point and Line Vulnerability as Bases for Predicting the Distribution of Power in Exchange Networks: Reply to Willer." *American Journal of Sociology*. 92:445-448.
- Cyert, Richard M., and James G. March. 1963. *Behavioral Theory of Firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Emerson, Richard E. 1962. "Power-dependence Relations" *American Sociological Review*. 27:31-41.
- Freeman, Linton C. 1979. "Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification." *Social Networks*. 1:215-239.
- Galbraith, Jay R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hickson, David, C.R.Hinings, C.A.Lee, R.E.Schneck, and J.M.Pennings. 1971. "A Structural Contingencies' Theory of Intraorganizational power." *Administrative Science Quarterly*. 16(2):216-229.
- Hinings, C.R., D.J.Hickson, J.M.Pennings, and R.E.Schneck. 1974. "Structural Conditions of Intraorganizational Power." *Administrative Science Quarterly*. 19(1):22-43.
- Knoke, David, and Burt, Ronald S. 1983. "Prominence." In Ronald S. Burt and Michael J. Minor(eds) *Applied Network Analysis*. Beverly Hills, CA:Sage Publications, pp. 195-222.
- Krackhardt, David. 1990. "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations." *Administrative Science Quarterly*. 35:342-369.
- March, James G., & Simon, Herbert A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Markovsky, Barry, David Willer, and Travis Patton. 1988. "Power Relations in Exchange Networks." *American Sociological Review*. 53:220-236.
- _____. 1990. "Theory, Evidence, and Intuition." *American Sociological Review*. 55:300-305.
- Pfeffer, Jeffrey. 1978. "The Micropolitics of Organizations." In Marshall W. Meyer(ed.) *Environment and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.29-50.
- _____. 1981. *Power in Organization*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Salancik, Gerald, and Jeffrey Pfeffer. 1974. "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: the Case of a University." *Administrative Science Quarterly*. 19: 453- 473.
- Scott, W. Richard. 1992. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*(Third Edition). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Weber, Max. 1974. *The Theory of Social and Economic Organizations*, translated by A. M. Henderson and T. Parsons. New York: Free Press.
- Willer, David. 1986. "Vulnerability and the Location of Power Positions: Comment on Cook, Emerson, Gillmore, and Yamagishi." *American Journal of Sociology*. 92:441-48.
- Yamagishi, Toshio and Karen S. Cook. 1990. "Power Relations in Exchange Networks: Comment on "Network Exchange Theory." *American Sociological Review*. 55:297-300.

Determinants of Decision-making Power in Organization: Resource-dependence, Uncertainty, and Network Centrality

Jasook Koo*

Abstract

In this paper, we tested propositions put forward by previous studies concerning intraorganizational power against data from a study of R & D groups in large corporations. Using the individual team members as the unit of analysis, we examined both individual attributes and structural characteristics as predictors of an individual's power to make important decisions about group. By incorporating both individual and structural variables into the explanation, we tried to construct a model of an individual's power acquisition in a subunit of organization. We found that possession of specialized training or experience--controlling for formal hierarchical position--enhances one's power to make decision about new work objectives of the group. Another finding was that the ability to acquire necessary outside resources has positive consequences regarding a person's power to make decisions about work schedules as well as resource allocation of a group. Measures of centrality in networks, which we expected to have positive effects on power, are proven to have inconsistent effects.

Key Words: power, network, decision-making

* School of Management and International Relations, Kyung Hee University.