

권력과 지위의 불일치가 직장 내 행동에 미치는 영향
: 자기향상동기와 자기중심동기를 중심으로

팀명: 척척석사

I. 서론

1. 탐사 주제

본 탐사의 주제는 조직 내 위계를 형성하는 두 요소인 권력(power)과 지위(status)를 구분하고, 두 요소가 서로 일치하지 않는 상황이 구성원의 심리와 직장 내 행동에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보는 것이다. 권력은 구성원이 가치 있게 여기는 자원이거나 의사결정 결과를 통제할 수 있는 능력을 의미하며, 지위는 다른 구성원으로부터 받는 존경과 인정의 정도를 의미한다. 두 요소는 조직에서 함께 높게 나타날 수도 있지만 항상 일치하는 것은 아니다. 공식적인 직급과 의사결정 권한은 높지만 동료들에게 충분한 존경을 받지 못하는 구성원이 존재할 수 있으며, 반대로 공식적인 권한은 제한적이지만 전문성과 성과를 인정받아 높은 신뢰와 영향력을 보유한 구성원도 존재할 수 있다.

본 팀은 이와 같은 권력과 지위의 불일치가 구성원의 행동으로 이어지는 과정에서 자기향상동기와 자기중심동기가 중요한 역할을 할 수 있다고 보았다. 권력이나 지위 중 한 요소가 상대적으로 부족한 개인은 자신의 조직 내 위치와 평가를 개선하고자 할 수 있으며, 그 과정에서 조직과 동료를 위한 행동 또는 자신의 인정과 이익을 우선하는 행동을 선택할 가능성이 있다. 이에 본 탐사에서는 권력과 지위의 불일치가 조직시민행동, 제언행동 및 직장 내 일탈행동과 어떠한 관련성을 가질 수 있는지 탐색하고, 초기 연구모형을 향후 실증 연구로 발전시키기 위한 방향을 구체화하고자 하였다.

2. 탐사 배경 및 필요성

본 팀이 권력과 지위의 불일치라는 주제에 관심을 갖게 된 배경에는 다양한 조직과 공동체에서 활동하며 구성원 간 역할과 관계를 경험한 팀원들의 공통된 문제의식이 있었다. 팀원들은 학부 학생회, 교내 봉사단, 외국인 학생을 대상으로 한 수업 조교 및 대학원 연구 활동 등에 참여하면서 공동체의 운영이 공식적인 직책과 규정만으로 이루어

지는 것은 아니라는 점을 경험하였다. 조직 안에서는 직책에 따라 책임과 권한이 부여되지만, 실제 협력과 의사소통의 과정에서는 구성원들이 서로를 얼마나 신뢰하고 존중하는지, 누구의 판단과 의견을 중요하게 받아들이는지가 공동체의 운영에 큰 영향을 미친다는 점을 체감하였다.

특히 공식적으로 높은 직책을 보유한 사람이 항상 구성원들의 높은 신뢰와 존경을 받는 것은 아니었다. 반대로 공식적인 권한이 제한된 구성원이라도 전문성과 책임감, 성실한 업무 수행 및 원활한 대인관계를 바탕으로 공동체 내에서 중요한 영향력을 행사하는 경우도 있었다. 직책상 의사결정 권한을 가진 사람의 의견보다 해당 업무에 대한 경험과 전문성을 갖춘 구성원의 판단이 더 신뢰받거나, 공식적인 책임자가 아니더라도 구성원들의 의견을 조정하고 협력을 이끌어내는 경우도 있었다. 이러한 사례는 공식적인 권한과 실질적인 영향력이 반드시 일치하지 않음을 보여주었다.

이러한 경험 속에서 본 팀 구성원들은 조직 내 영향력이 단순히 직급이나 직책으로만 형성되는 것이 아니라, 전문성과 성과, 신뢰와 평판, 다른 구성원들과의 관계를 통해서도 형성될 수 있다는 점에 주목하였다. 공식적인 역할과 실제 영향력이 조화를 이루는 경우에는 의사결정이 원활하게 받아들여지고 구성원들의 협력도 자연스럽게 이루어질 수 있다. 반면 공식적인 권한과 실제로 인정받는 영향력이 일치하지 않는 경우에는 지시와 결정이 충분히 수용되지 않거나, 전문성과 신뢰를 가진 구성원의 의견이 공식적인 의사결정에 반영되지 못하는 상황이 나타날 수 있다.

이러한 차이는 조직의 위계를 단순한 직급의 높고 낮음으로 이해하기보다, 공식적인 권한과 자원 통제력을 의미하는 권력과 다른 구성원에게 받는 존경과 인정을 의미하는 지위로 구분하여 살펴볼 필요가 있다는 문제의식으로 발전하였다. 특히 권력과 지위가 조화를 이루지 못할 때 구성원이 자신의 역할과 조직 내 위치를 어떻게 인식하고, 다른 구성원들과의 협력과 의사소통 과정에서 어떠한 반응을 보이는지에 관심을 갖게 되

었다. 이는 본 팀이 권력과 지위의 불일치를 탐사주제로 선택한 직접적인 출발점이 되었다.

권력과 지위의 구분은 현대 조직의 특성을 이해하는 데에도 중요하다. 오늘날 조직에서는 업무가 세분화되고 전문화되면서 공식적인 직급과 전문성에 기반한 영향력이 서로 다른 구성원에게 분산되는 경우가 많다. 관리자는 공식적으로 업무를 배분하고 성과를 평가할 권한을 보유하지만, 특정 기술이나 고객, 업무절차에 관한 판단에서는 경험이 풍부한 실무자에게 의존할 수 있다. 프로젝트 조직이나 전문직 중심의 조직에서는 공식적인 관리자와 구성원들이 실질적으로 신뢰하고 따르는 전문가가 서로 다른 사람일 수도 있다.

공식적인 권한과 전문성에 기반한 영향력이 서로 다른 구성원에게 분산되는 현상 자체가 반드시 부정적인 것은 아니다. 관리자는 공식적인 권한을 통해 조직의 목표와 자원을 조정하고, 전문가는 자신의 지식과 경험을 바탕으로 의사결정의 질을 높일 수 있다. 서로의 역할과 기여가 인정된다면 권력과 지위의 차이는 조직 내에서 상호보완적으로 기능할 수 있다.

그러나 자신이 보유한 권력이나 지위가 다른 구성원들로부터 충분히 인정받지 못한다고 느끼거나, 공식적인 권한과 비공식적인 영향력을 둘러싼 경쟁이 발생하는 경우에는 상황이 달라질 수 있다. 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원은 자신이 가진 공식적인 권한에 상응하는 존경을 받지 못한다고 인식할 수 있으며, 자신의 권한과 정당성을 강조하거나 높은 전문성과 지위를 가진 구성원을 경쟁자로 인식할 가능성이 있다. 반대로 지위는 높지만 권력이 낮은 구성원은 자신의 전문성과 판단을 동료들에게 인정받으려 하더라도, 공식적인 의사결정 과정에서는 충분한 영향력을 행사하지 못한다고 느낄 수 있다. 이러한 구성원은 공식적인 신뢰와 전문성을 바탕으로 영향력을 확대하거나, 자신의 기여가 공식적인 권한과 역할로 이어지기를 기대할 수 있다. 권력과 지위는 조직 구성원의

심리와 행동에 동일하게 작용하지 않으며, 두 요소 가운데 무엇을 보유하고 무엇이 부족 한지에 따라 서로 다른 목표와 반응이 나타날 가능성이 있다.

권력과 지위의 불일치에 관한 기존 연구는 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원이 경험하는 부정적인 감정과 대인 갈등에 주목해 왔다. 이러한 연구는 공식적인 권한만으로는 조직 내에서 안정적인 영향력을 확보하기 어려우며, 동료들의 존경과 인정이 함께 뒷받침되어야 한다는 점을 보여준다. 그러나 권력과 지위의 불일치가 반드시 부정적인 행동으로만 이어진다고 단정하기는 어렵다.

권력은 있지만 지위가 낮은 구성원은 부족한 존경과 인정을 얻기 위해 업무성과를 높이거나 조직에 기여하는 행동을 할 수 있다. 지위는 있지만 권력이 낮은 구성원 역시 자신의 전문성과 영향력을 확대하기 위해 동료를 돕거나 조직의 개선을 위한 의견을 적극적으로 제시할 수 있다. 따라서 권력과 지위가 불일치한 구성원의 행동을 이해하기 위해서는 해당 구성원이 긍정적으로 행동하는지 또는 부정적으로 행동하는지를 단순히 구분하는 것보다, 어떠한 목적과 동기에 따라 특정한 행동을 선택하는지를 함께 살펴볼 필요가 있다.

조직에 도움이 되는 행동 역시 항상 순수한 이타적 의도에서만 나타나는 것은 아니다. 구성원은 조직과 동료에게 실질적인 도움을 제공하려는 목적과 함께 자신의 유능함을 드러내거나 긍정적인 평가를 얻으려는 목적을 동시에 가질 수 있다. 예를 들어 어떤 구성원은 자신의 기여가 여러 사람에게 잘 드러나는 공식적인 조직 활동에는 적극적으로 참여하면서도, 외부에 잘 드러나지 않는 동료 지원에는 소극적일 수 있다. 반대로 공식적인 활동에서는 눈에 띄지 않더라도 주변 동료를 지속적으로 지원하고 정보를 공유하는 구성원도 존재할 수 있다. 이처럼 동일하게 조직에 도움이 되는 행동이라도 그 대상과 목적 및 가시성에 따라 의미가 달라질 수 있다.

제언행동과 일탈행동에서도 유사한 차이가 나타날 수 있다. 조직의 문제를 적극

적으로 지적하는 행동은 조직의 개선을 위한 건설적인 행동일 수 있지만, 경우에 따라서는 자신의 전문성이나 우월성을 강조하기 위한 방식으로 나타날 수도 있다. 또한 조직 전체를 대상으로 한 명백한 일탈행동은 피하면서도 대인관계에서는 특정 구성원을 배제하거나 정보를 선택적으로 제공하는 행동이 나타날 수 있다. 따라서 권력과 지위의 불일치가 행동에 미치는 영향을 살펴볼 때에는 행동의 긍정성이나 부정성뿐 아니라, 행동이 누구를 대상으로 하고 어떠한 동기에서 나타나는지를 고려할 필요가 있다.

본 팀은 이러한 행동의 차이를 설명하기 위한 심리적 요인으로 자기향상동기에 주목하고, 자기향상동기가 구체적인 행동으로 이어지는 방향을 구분하는 요인으로 자기중심동기를 함께 살펴보았다. 자기향상동기는 자신을 긍정적으로 인식하고 다른 사람에게도 유능하고 가치 있는 사람으로 평가받고자 하는 욕구를 의미한다. Pfeffer and Fong(2005)의 <Building Organization Theory from First Principles: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence>는 이러한 자기향상동기를 권력과 영향력에 관련된 다양한 조직행동을 이해할 수 있는 기본적인 심리적 동기로 제시하였다.¹⁾ 자기중심동기는 다른 사람에게 미치는 영향보다 자신의 이익을 우선적으로 고려하고 증진하려는 의도와 관련된다(Zhu et al., 2025).

그러나 자신에 대한 긍정적인 평가를 높이하고자 하는 동기가 반드시 동일한 행동으로 이어지는 것은 아니다. 개인이 다른 구성원의 이익과 조직의 목표를 함께 고려하는 경우에는 동료 지원이나 건설적인 의견 제시와 같은 행동으로 이어질 수 있다. 반면 자신의 인정과 보상을 우선적으로 고려하는 경우에는 자신에게 유리하거나 다른 사람에게 잘 드러나는 행동을 선택하고, 그 행동이 다른 구성원에게 미치는 부정적인 영향에는 상대적으로 덜 민감할 수 있다. 이에 본 팀은 자기향상동기가 어떠한 행동으로 이어지는지

1) Pfeffer, J., & Fong, C. T.(2005), <Building Organization Theory from First Principles: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence>, 《Organization Science》 16(4), pp. 372-374.

가 개인의 자기중심동기 수준에 따라 달라질 가능성을 살펴보고자 하였다.

따라서 본 탐사의 핵심적인 문제의식은 권력이나 지위를 보유한 구성원을 일관되게 긍정적 또는 부정적으로 평가하는 데 있지 않다. 오히려 공식적인 권한과 비공식적인 존경이 서로 일치하지 않는 상황에서 구성원이 어떠한 욕구를 경험하고, 그 욕구가 조직과 동료들 향한 여러 행동 가운데 무엇을 선택하게 만드는지를 구체적으로 이해하는데 있다.

이러한 접근은 권력을 가진 구성원에 대한 기존의 부정적인 관점을 보다 세분화한다는 점에서도 필요하다. 권력은 다른 사람의 행동과 결과에 영향을 미칠 수 있게 하는 자원인 동시에, 조직의 문제를 해결하고 구성원을 보호하며 필요한 자원을 배분할 수 있게 하는 수단이기도 하다. 따라서 권력이 어떠한 행동으로 이어지는지는 권력의 보유 여부만으로 설명하기보다, 해당 구성원이 조직 내에서 어떠한 지위를 가지고 있으며 무엇을 얻고자 하는지를 함께 고려한 연구가 필요하다.

권력과 지위의 불일치는 조직의 인사관리와 리더십 측면에서도 구체적인 의미를 가진다. 조직이 직책과 의사결정 권한만을 부여하고 그에 필요한 전문성, 공정성 및 관계적 신뢰의 형성을 지원하지 않는다면, 관리자는 공식적인 권력을 보유하고도 구성원들의 자발적인 협력을 얻기 어려울 수 있다. 반대로 높은 전문성과 신뢰를 축적한 구성원에게 적절한 발언권과 참여 기회가 제공되지 않는다면, 해당 구성원의 지식이 의사결정에 충분히 활용되지 못하고 역할에 대한 좌절이 누적될 수 있다. 따라서 권력과 지위의 균형은 개인 간 관계의 문제를 넘어 리더의 선발과 육성, 의사결정 참여, 전문 인력의 경력개발 및 조직 내 갈등관리와 연결되는 실무적 과제라고 볼 수 있다.

또한 동일한 불일치 유형이라도 조직의 구조와 업무 특성에 따라 그 의미와 결과가 다르게 나타날 수 있다. 위계와 규정이 강한 조직에서는 공식적인 권력이 구성원의 행동을 직접적으로 제약할 수 있는 반면, 프로젝트 조직이나 전문직 조직에서는 동료의

인정과 전문성에 기반한 지위가 실제 업무 조정에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 따라서 권력과 지위의 불일치에 따른 결과를 하나의 고정된 반응으로 가정하기보다, 구성원이 어떠한 자원을 통제하고 누구에게 인정받으며 어떠한 방식으로 성과를 만들어내는지를 함께 살펴볼 필요가 있다. 본 탐사는 이러한 맥락적 차이를 염두에 두고 국내 전문가의 의견과 해외 현장에서 확인한 경험을 살펴봄으로써 후속 연구에서 고려해야 할 조건을 구체화하고자 하였다.

이를 바탕으로 본 팀은 권력과 지위의 불일치를 개인 수준에서 다룬 연구가 상대적으로 제한적이고, 불일치가 구체적인 심리적 과정을 거쳐 다양한 행동으로 이어지는 방식에 대해서는 추가적인 검토가 필요하다는 점에 주목하였다. 또한 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원의 부정적인 반응을 중심으로 설명해 온 기존 관점을 보완할 필요가 있다는 점에서 본 탐사의 필요성을 도출하였다.

또한 본 연구 주제는 문헌조사만으로 완전히 이해하기 어려운 특성이 있다. 학술 연구는 권력과 지위를 개념적으로 구분하고 변수 간 관계를 체계적으로 설명할 수 있지만, 실제 구성원들이 직급과 권한, 전문성, 신뢰 및 존경을 어떠한 기준으로 구분하여 인식하는지는 조직과 직업의 특성에 따라 달라질 수 있다. 따라서 문헌에서 제시된 권력과 지위의 불일치 유형이 실제 직장인들에게도 현실적인 상황으로 이해되는지, 기존 연구모형에 포함되지 않은 고려 요인이 있는지를 살펴볼 필요가 있었다.

이에 본 팀은 관련 선행연구의 검토와 함께 국내 전문가 자문 및 해외 현장 탐사를 진행하였다. 국내에서는 이화여자대학교 경영대학 최동원 교수님과의 대면 자문을 통해 연구 주제의 이론적 타당성, 권력과 지위의 측정, 동기 변수의 개념화 및 설문과 실험을 활용한 후속 연구방법을 점검하였다. 해외 탐사에서는 한국과 다른 직업적·문화적 맥락에서 공식적인 권한과 전문성에 기반한 인정이 어떻게 이해되는지를 살펴보고자 하였다. 이는 권력과 지위의 관계가 조직과 직업의 맥락에 따라 어떠한 방식으로 경험될

수 있는지를 탐색하고, 후속 연구에서 고려해야 할 질문을 구체화하기 위한 것이었다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 탐사는 팀원들의 실제 조직 및 공동체 활동에서 형성된 문제의식을 조직행동론의 연구 주제로 발전시키고, 권력과 지위의 불일치가 구성원의 심리와 직장 내 행동에 미치는 영향을 탐색하기 위해 수행되었다. 권력과 지위의 불일치는 특정 개인의 직급이나 성격만의 문제가 아니라, 조직이 공식적인 권한과 자원을 배분하고 구성원의 전문성과 기여를 인정하는 과정에서 발생할 수 있는 조직적 현상이다. 이에 본 팀은 문헌조사, 전문가 자문 및 해외 현장에서 확인한 내용을 종합하여 연구 주제의 현실적 의미를 살펴보고, 향후 보다 체계적인 실증연구로 발전시키기 위한 기초를 마련하고자 하였다.

3. 탐사 방법

본 탐사는 권력과 지위의 불일치가 직장 내 행동에 미치는 영향을 탐색하기 위해 문헌조사, 국내 전문가 자문 및 해외 현장 탐사를 중심으로 진행하였다. 문헌조사를 통해 이론적 기반을 구성하고, 전문가 자문을 통해 연구모형을 점검하였으며, 해외 현장에서 확인한 관련 의견과 관찰을 통해 연구 주제가 실제 조직의 맥락에서도 의미 있게 이해될 수 있는지 살펴보았다.

먼저 조직행동론과 사회심리학 분야의 선행연구를 검토하여 권력과 지위의 개념적 차이와 두 요소의 불일치가 구성원의 감정, 동기 및 행동에 미칠 수 있는 영향을 살펴보았다. 특히 권력과 지위를 구분하여 측정한 연구, 권력은 높지만 지위가 낮은 개인의 대인관계와 갈등을 분석한 연구 및 조직시민행동과 제언행동, 직장 내 일탈행동을 다룬 연구를 중심으로 탐사의 이론적 틀을 구성하였다.

문헌조사를 바탕으로 권력은 높지만 지위가 낮은 개인과 지위는 높지만 권력이 낮은 개인을 주요 비교대상으로 설정하였다. 또한 권력과 지위의 불일치가 자기향상동기

와 자기중심동기를 거쳐 여러 직장 내 행동으로 이어질 수 있다는 초기 연구모형을 구성하고, 국내 전문가 자문과 해외 탐사에서 확인할 주요 질문을 구체화하였다.

다음으로 연구모형의 이론적·방법론적 타당성을 점검하기 위해 이화여자대학교 경영대학 최동원 교수님과 두 차례의 대면 자문을 진행하였다. 최동원 교수님께서 권력과 지위의 정의 및 측정, 설문조사의 역인과성, 실험연구의 필요성, 동기 변수와 결과 변수의 설정 및 연구의 이론적·실무적 기여 등에 관하여 구체적으로 조언해 주셨다. 본 팀은 자문 내용을 바탕으로 초기 연구모형에서 보완해야 할 부분을 확인하고, 해외 탐사에서 살펴볼 질문과 향후 연구방법을 구체화하였다.

해외 현장 탐사에서는 공식적인 직급과 의사결정 권한, 직무 전문성 및 동료의 신뢰와 존경이 서로 어떻게 구분되고 연결될 수 있는지를 중심으로 관련 사례와 의견을 살펴보았다. 또한 공식적인 권한을 가진 구성원이 충분한 존경을 받지 못하는 경우와, 높은 전문성과 신뢰를 가진 구성원이 공식적인 의사결정 권한을 충분히 갖지 못하는 경우가 실제 조직의 경험에서 어떻게 이해될 수 있는지 탐색하였다. 특히 문헌에서 제시된 권력과 지위의 개념이 실제 직업과 조직의 맥락에서 어떠한 언어와 경험으로 이해되는지를 살펴보았다. 이를 통해 초기 연구모형의 현실적 적용 가능성을 검토하고, 후속 연구에서 추가로 고려해야 할 쟁점과 질문을 확인하였다.

각 단계는 독립적으로 진행되기보다 앞 단계에서 확인한 내용을 다음 단계의 질문에 반영하는 방식으로 연결되었다. 먼저 문헌조사를 통해 권력과 지위의 개념 및 두 요소의 불일치와 관련된 초기 연구모형을 구성하고, 국내 전문가 자문을 통해 개념의 정의와 측정, 인과관계 및 연구설계상 보완점을 점검하였다. 자문에서 확인된 쟁점은 해외 탐사에서 살펴볼 질문에 반영하였으며, 해외 현장에서 접한 의견은 다시 초기 연구모형과 대조하여 문헌에서 제시된 개념이 실제 조직 경험에서도 이해될 수 있는지 살펴보았다. 이러한 단계적 접근을 통해 제한된 탐사기간 안에서 이론적 논의와 현장 경험 사이

의 연결을 지속적으로 점검하고자 하였다.

국내 자문과 해외 탐사에서 다룬 질문은 연구모형의 핵심 요소를 중심으로 구성하였다. 먼저 조직 내 권력이 공식적인 직급, 의사결정권, 업무배분권 및 자원 통제와 어떻게 연결되는지 살펴보고, 지위가 전문성, 성과, 평판, 신뢰 및 존경과 어떠한 차이를 갖는지 확인하고자 하였다. 다음으로 권력과 지위가 일치하지 않는 구성원을 실제 조직에서 경험한 사례가 있는지, 그러한 상황에서 협력, 의견 제시 및 갈등이 어떻게 나타날 수 있는지를 살펴보았다. 마지막으로 행동이 조직 전체와 특정 동료 중 누구를 향하는지, 그리고 그 행동이 다른 사람에게 쉽게 드러나는지에 따라 구성원의 반응이 달라질 가능성도 함께 탐색하였다.

문헌조사, 국내 전문가 자문 및 해외 탐사에서 확인한 내용은 권력과 지위의 형성 기반, 불일치 상황에 대한 인식, 심리적 동기, 행동의 대상과 가시성, 조직 및 직업의 맥락을 중심으로 정리하였다. 본 탐사는 표본을 이용해 가설을 통계적으로 검증하는 단계가 아니라 연구모형의 현실적 이해 가능성과 보완점을 탐색하는 단계이므로, 개별 사례나 의견을 특정 국가 또는 조직 전체의 일반적인 특성으로 확대하여 해석하지 않았다. 대신 여러 자료에서 공통적으로 확인되는 설명과 서로 다른 관점을 살펴보고, 이를 향후 설문문항과 실험상황을 설계하는 과정에서 추가로 검토해야 할 질문으로 정리하였다.

II. 본론

1. 기존 연구 검토

(1) 기존 연구 개괄

권력과 지위는 조직 내 위계와 영향력을 설명하는 핵심적인 개념으로 오랫동안 조직행동론과 사회심리학 분야에서 연구되어 왔다. 조직 내에서 누가 다른 구성원에게

영향을 미칠 수 있는지, 누가 의사결정 과정에서 더 큰 발언권을 가지는지, 그리고 누가 다른 사람으로부터 인정과 존경을 받는지는 조직 구성원의 행동과 상호작용을 이해하는데 중요한 문제이다. 전통적으로 조직 내 위계는 공식적인 직급이나 직책을 중심으로 이해되는 경우가 많았으며, 높은 직급을 가진 구성원은 더 많은 의사결정 권한과 자원을 통제하고 동시에 조직 내에서 높은 영향력을 가진 것으로 간주되었다. 그러나 실제 조직에서는 공식적인 권한과 다른 구성원들로부터의 존경 및 인정이 항상 동일한 사람에게 집중되는 것은 아니다. 이러한 현상은 권력과 지위를 서로 구분되는 개념으로 바라볼 필요성을 제기한다. 이 구분의 대표적인 이론적 기반은 Magee and Galinsky(2008)의 <Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status>에서 확인할 수 있다. 이들은 사회적 위계의 핵심적인 두 기반으로 권력과 지위를 제시하면서, 권력을 가치 있는 자원에 대한 비대칭적 통제로, 지위를 다른 사람으로부터 받는 존경과 인정의 정도로 구분하였다.²⁾

권력(power)은 일반적으로 타인의 행동이나 결과에 영향을 미칠 수 있는 능력, 특히 가치 있는 자원이나 결과를 통제하거나 배분할 수 있는 능력으로 이해할 수 있다. 반면 지위(status)는 다른 사람으로부터 존경받고 인정받으며 가치 있는 구성원으로 평가받는 정도를 의미한다. Fragale, Overbeck, and Neale(2011)의 <Resources versus Respect: Social Judgments Based on Targets' Power and Status Positions>는 이러한 권력과 지위의 차이를 구분하고, 두 요소의 조합에 따라 타인이 개인을 어떻게 평가하는지를 살펴보았다. 이들에 따르면 권력은 가치 있는 자원을 제공하거나 보류함으로써 타인의 결과를 통제할 수 있는 능력과 관련되며, 지위는 다른 사람으로부터 자발적으로 부여되는 존경과 인정에 기반한다. 즉, 권력은 상대적으로 객관적인 자원 통제의 측면이 강한 반면, 지위는 다른 구성원들의 주관적이고 사회적인 평가와 인정에 더 밀접하게 연결되어 있다.

²⁾ Magee, J. C., & Galinsky, A. D.(2008), <Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status>, 《The Academy of Management Annals》 2(1), pp. 359-364.

이러한 구분은 조직 내 영향력을 단순히 공식적인 직급이나 권한의 문제로만 이해해서는 안 된다는 점을 보여준다. 예를 들어 조직의 관리자는 인사평가, 업무배분, 보상 및 승진과 관련된 공식적인 권한을 가지고 있을 수 있다. 그러나 해당 관리자가 구성원들로부터 전문성과 역량을 인정받지 못하거나 신뢰를 얻지 못한다면, 공식적인 권한과 실제적인 영향력 사이에는 차이가 발생할 수 있다. 반대로 공식적인 직급은 낮더라도 특정 분야에서 높은 전문성과 성과를 인정받는 구성원은 다른 사람들의 자발적인 존경과 신뢰를 얻어 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 따라서 조직 내 영향력은 공식적인 권력과 비공식적인 지위가 결합된 결과로 이해할 필요가 있다.

특히 권력과 지위는 서로 관련되어 있으면서도 독립적인 차원을 가진다. 두 요소는 모두 개인이 다른 사람에게 영향력을 행사할 수 있도록 한다는 점에서 공통점이 있다. 조직에서 높은 권력을 가진 사람은 자신이 통제하는 자원을 통해 다른 구성원의 행동과 결과에 영향을 미칠 수 있으며, 높은 지위를 가진 사람은 다른 구성원들이 그 사람의 의견과 판단을 중요하게 받아들이고 자발적으로 따르도록 함으로써 영향력을 행사할 수 있다. 그러나 영향력이 형성되는 방식에는 중요한 차이가 있다. 권력은 자원에 대한 통제와 공식적인 권한에 의해 행사되는 경우가 많지만, 지위는 전문성, 능력, 성과, 평판 및 집단에 대한 기여 등을 기반으로 다른 구성원들이 자발적으로 인정하는 형태로 형성될 수 있다. Fragale et al.(2011)은 권력과 지위가 모두 영향력의 원천이라는 점에서는 유사하지만, 권력은 가치 있는 자원에 대한 통제에서 비롯되는 반면 지위는 타인의 자발적인 인정에서 비롯된다는 점에서 차이가 있다고 설명하였다.

이러한 관점에서 권력과 지위는 네 가지 유형으로 구분될 수 있다. 첫째, 권력과 지위가 모두 높은 경우이다. 이 경우 구성원은 공식적인 권한과 자원 통제력을 보유하는 동시에 다른 구성원으로부터 높은 수준의 존경과 인정을 받을 가능성이 높다. 둘째, 권력은 높지만 지위가 낮은 경우이다. 이 유형의 구성원은 공식적인 권한이나 자원 통제력은

가지고 있지만, 다른 구성원들로부터 충분한 존경이나 신뢰를 받지 못할 수 있다. 셋째, 권력은 낮지만 지위가 높은 경우이다. 이들은 공식적인 의사결정 권한이나 자원 통제력은 제한적이지만, 높은 전문성이나 성과, 평판 등을 바탕으로 조직 내에서 인정받고 영향력을 행사할 수 있다. 마지막으로 권력과 지위가 모두 낮은 경우이다. 이러한 네 가지 유형은 조직 내에서 구성원의 위치가 단순한 높고 낮음의 연속선상에 존재하는 것이 아니라, 서로 다른 방식으로 영향력을 형성할 수 있음을 보여준다.

Fragale et al.(2011)의 연구는 이러한 권력과 지위의 조합이 타인의 사회적 판단에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석했다는 점에서 중요하다. 구체적으로 이 연구는 두 차례의 실험을 통해 권력과 지위의 조합에 따른 사회적 판단을 비교하였다. 첫 번째 실험에서는 실제 직업군을 권력과 지위 수준에 따라 구분하여 평가하도록 하였으며, 두 번째 실험에서는 가상 인물의 권력과 지위를 직접 조작하여 지배성과 따뜻함에 대한 평가 및 향후 상호작용에 대한 기대를 살펴보았다. 연구 결과, 권력과 지위는 모두 대상에 대한 지배성(dominance) 판단을 높이는 경향을 보였다. 즉, 높은 권력이나 높은 지위를 가진 사람은 다른 사람에게 영향력을 행사할 가능성이 높은 사람으로 인식되며, 상대적으로 더 주도적이고 자기주장이 강한 사람으로 평가될 가능성이 있었다. 그러나 따뜻함(warmth)에 대한 평가는 권력과 지위의 조합에 따라 달라졌다. 특히 권력이 높지만 지위가 낮은 사람은 가장 부정적으로 평가되었으며, 높은 지배성과 낮은 따뜻함을 가진 사람으로 인식되었다. 반면 높은 권력과 높은 지위를 동시에 가진 사람은 높은 지배성과 높은 따뜻함을 가진 사람으로 평가되었다. 또한 낮은 권력을 가지고 있더라도 높은 지위를 가진 사람은 긍정적인 평가를 받는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 권력과 지위가 단순히 영향력을 구성하는 두 개의 서로 다른 경로가 아니라, 서로 상호작용하면서 개인에 대한 사회적 평가와 대인관계적 결과를 만들어낼 수 있음을 의미한다. 특히 권력은 그 자체로 타인의 자율성을 제한할 수 있는 가능성을 내포하기 때문에, 권력을 가진 사람이 충분한 지위와 존경을 확보하지 못한 경우 다른 구성원에게 위협적이거나 차갑게

인식될 수 있다. 반면 권력이 높은 사람이 동시에 높은 지위를 가지고 있다면, 다른 구성원들은 그 사람의 권력 행사를 전문성이나 능력에 기반한 정당한 것으로 해석할 가능성이 높다. 즉, 동일한 수준의 공식적인 권력을 가지고 있더라도 그 권력을 행사하는 사람이 어느 정도의 지위와 존경을 가지고 있는지에 따라 구성원들의 반응은 달라질 수 있다.³⁾

Fragale et al.(2011)의 연구는 특히 권력-지위 불일치 중에서도 ‘권력은 높지만 지위는 낮은’ 유형에 주목할 필요성을 제시한다. 이 유형의 구성원은 다른 사람의 행동과 결과에 영향을 미칠 수 있는 공식적인 권한을 가지고 있지만, 그 권한을 정당화할 수 있는 전문성이나 능력, 신뢰와 존경이 충분하지 않은 것으로 인식될 수 있다. 그 결과 구성원들은 해당 인물을 지배적이지만 차갑고 비협조적인 사람으로 평가할 가능성이 있으며, 향후 상호작용에서도 부정적인 행동을 예상할 수 있다. 실제로 Fragale et al.(2011)의 연구에서는 권력과 지위의 조합에 따라 타인과의 미래 상호작용에 대한 기대가 달라졌으며, 특히 권력은 높고 지위는 낮은 대상에 대한 상호작용 기대가 가장 부정적으로 나타났다. 이러한 결과는 권력과 지위의 불일치가 개인의 실제 행동뿐 아니라 다른 구성원들이 그 사람을 어떻게 해석하고 대하는지에도 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

이러한 연구는 본 탐사의 출발점과 밀접하게 연결된다. 본 탐사는 권력과 지위가 불일치하는 상황에서 구성원이 어떠한 심리적 경험을 하고, 그 경험이 실제 직장 내 행동으로 어떻게 연결되는지에 관심을 둔다. 특히 기존 연구가 권력과 지위의 조합이 타인의 사회적 판단에 미치는 영향에 주목했다면, 본 탐사는 한 단계 더 나아가 그러한 불일치를 경험하는 당사자의 관점에서 접근하고자 한다. 다시 말해, ‘권력은 높지만 지위가 낮은 사람을 다른 사람들이 어떻게 평가하는가’라는 질문에서 ‘권력은 높지만 지위가 낮은

³⁾ Fragale, A. R., Overbeck, J. R., & Neale, M. A.(2011), <Resources Versus Respect: Social Judgments Based on Targets' Power and Status Positions>, 《Journal of Experimental Social Psychology》 47(4), pp. 767-772.

사람이 자신의 위치를 어떻게 인식하고, 그 결과 어떠한 동기를 형성하며, 어떤 행동을 선택하는가'라는 질문으로 연구의 초점을 확장하고자 한다.

이러한 문제와 보다 직접적으로 연결되는 연구로 Anicich, Fast, Halevy, and Galinsky(2016)의 <When the Bases of Social Hierarchy Collide: Power Without Status Drives Interpersonal Conflict>가 있다. 이 연구는 총 5개의 연구를 통해 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원이 다른 권력-지위 조합에 비해 대인갈등과 타인에 대한 비하행동을 더 많이 보일 수 있음을 확인하였다.⁴⁾ 또한 Choi, Hong, Na, and Kim(2025)의 <Asymmetric Effects of Holding Power Versus Status: Implications for Motivation and Group Dynamics>는 권력을 가진 사람에게서 지위를 획득하려는 동기가 강하게 나타나 는 반면, 지위를 가진 사람에게서 권력을 획득하려는 동기가 동일한 방식으로 나타나지 는 않을 수 있음을 보여주었다.⁵⁾ 이러한 연구들은 권력과 지위의 불일치가 개인의 동기 와 행동에 영향을 미칠 수 있음을 보여주지만, 상대적으로 권력은 높고 지위는 낮은 유형과 부정적인 결과에 초점을 두고 있다는 점에서 본 탐사가 두 가지 불일치 유형과 다양한 행동 결과를 함께 살펴볼 필요성을 뒷받침한다.

권력과 지위의 불일치가 집단 수준의 상호작용과 갈등에 미치는 영향을 살펴본 연구도 존재한다. Greer and van Kleef(2010)의 <Equality Versus Differentiation: The Effects of Power Dispersion on Group Interaction>은 조직 내 권력의 분산 정도가 집단 상호작용과 갈등 해결에 미치는 영향을 분석하였다. 구체적으로 이 연구는 42개의 실제

⁴⁾ Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D.(2016), <When the Bases of Social Hierarchy Collide: Power Without Status Drives Interpersonal Conflict>, 《Organization Science》 27(1), pp. 123-125.

⁵⁾ Choi, J. S., Hong, S., Na, J., & Kim, B. K.(2025), <Asymmetric Effects of Holding Power Versus Status: Implications for Motivation and Group Dynamics>, 《Personality and Social Psychology Bulletin》 51(1), pp. 81-84.

조직 내 작업집단을 대상으로 한 현장연구와 40개의 협상쌍을 대상으로 한 실험연구를 통해 권력 수준과 권력 분산의 상호작용을 검증하였다. 이 연구는 권력이 특정 구성원에게 집중되어 있는지, 아니면 집단 내 구성원들에게 상대적으로 균등하게 분배되어 있는지가 집단의 상호작용에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 특히 권력의 분산이 항상 긍정적이거나 부정적인 것이 아니라, 집단 구성원이 가진 전반적인 권력 수준에 따라 그 효과가 달라질 수 있다고 제안하였다.

Greer and van Kleef(2010)의 연구에서 중요한 개념은 집단 내 권력 분산(power dispersion)과 권력 투쟁(power struggles)이다. 연구자들은 권력 수준이 낮은 집단에서는 권력의 차이가 어느 정도 존재하는 것이 오히려 갈등 해결에 긍정적으로 작용할 수 있다고 보았다. 권력의 차이가 명확하면 구성원들이 자신의 역할과 위치를 명확하게 이해할 수 있고, 자원 배분이나 의사결정 과정에서 발생할 수 있는 불필요한 권력 경쟁을 줄일 수 있기 때문이다. 반면 집단 구성원의 전반적인 권력 수준이 높은 경우에는 권력의 차이가 클수록 권력 투쟁이 증가하고 갈등 해결을 방해할 수 있는 것으로 나타났다. 높은 권력을 가진 구성원들은 자신의 위치를 유지하거나 더 높은 위치를 차지하려는 동기가 강할 수 있으며, 권력의 차이가 자신에게 위협으로 인식될 경우 경쟁적이고 정치적인 행동을 할 가능성이 높아진다는 것이다.⁶⁾

이러한 연구 결과는 권력과 지위에 관한 연구에서 '불일치' 또는 '차이' 자체만을 보는 것보다, 그 차이가 어떠한 맥락에서 발생하는지를 함께 고려해야 한다는 점을 시사한다. 권력의 차이가 항상 갈등을 초래하는 것은 아니며, 권력의 수준과 분산 정도, 구성원들이 해당 위계를 얼마나 정당하다고 인식하는지에 따라 결과가 달라질 수 있다. Greer and van Kleef(2010)는 특히 권력 투쟁이 권력 구조와 갈등 해결의 관계를 매개한다고 보

⁶⁾ Greer, L. L., & van Kleef, G. A.(2010), <Equality Versus Differentiation: The Effects of Power Dispersion on Group Interaction>, 《Journal of Applied Psychology》 95(6), pp. 1032-1040.

았는데, 이는 권력과 지위의 불일치가 개인의 심리적 동기나 경쟁 욕구를 통해 행동으로 연결될 가능성을 보여주는 중요한 이론적 근거가 될 수 있다.

다만 Greer and van Kleef(2010)의 연구는 주로 집단 수준의 권력 분산과 갈등 해결을 분석했다는 점에서 본 탐사와 차이가 있다. 본 탐사는 집단 전체의 권력 분포보다는 개별 구성원이 경험하는 권력과 지위의 불일치에 초점을 둔다. 즉, 동일한 집단 내에서도 어떤 구성원은 높은 권력을 보유하지만 낮은 지위를 경험할 수 있고, 다른 구성원은 낮은 권력을 가지고 있지만 높은 지위를 경험할 수 있다. 이처럼 동일한 조직이나 집단 내에서 권력과 지위의 조합이 개인마다 다르게 나타날 수 있다는 점을 고려할 때, 집단 수준의 권력 분산만으로는 개인의 심리적 경험과 행동을 충분히 설명하기 어렵다.

또한 기존 권력 연구는 권력의 보유가 개인의 인지, 정서 및 행동에 미치는 영향에 대해서도 활발하게 연구해 왔다. 높은 권력을 가진 개인은 자신의 목표를 추구하고 행동으로 옮기는 경향이 강하며, 다른 사람의 관점보다 자신의 목표와 욕구에 상대적으로 더 많은 관심을 기울일 수 있다고 보고되어 왔다. 권력은 행동의 자유와 통제감을 증가시키고, 목표를 달성하기 위한 적극적인 행동을 촉진할 수 있다. 반면 권력을 상실하거나 권력이 위협받는 상황에서는 개인이 자신의 위치를 방어하기 위한 행동을 보일 가능성이 증가할 수 있다. Greer and van Kleef(2010)의 논의에서도 높은 권력을 가진 구성원이 자신의 위치가 위협받는다고 인식할 경우 권력 투쟁에 참여할 가능성이 높아질 수 있음이 제시되었다.

이러한 논의를 본 탐사의 관점에서 살펴보면, 권력과 지위의 불일치는 단순히 '높은 권력' 또는 '낮은 권력'의 효과로 설명하기 어렵다. 예를 들어 권력이 높은 구성원이 동시에 높은 지위를 가지고 있다면 자신의 권력 행사가 다른 사람들에게 정당하고 적절한 것으로 받아들여질 가능성이 높다. 반면 권력은 높지만 지위가 낮다면 자신의 공식적인 권한에 대한 정당성을 충분히 인정받지 못한다고 느낄 수 있으며, 이러한 경험은

자신의 위치를 방어하거나 부족한 인정을 확보하려는 심리적 반응으로 이어질 수 있다. 반대로 지위는 높지만 권력이 낮은 구성원은 자신의 전문성이나 능력에 대한 인정을 받고 있음에도 불구하고 실제 의사결정 과정에 참여할 수 있는 권한이 제한되어 있다고 느낄 수 있다. 따라서 두 유형의 불일치는 서로 다른 심리적 경험과 행동을 유발할 가능성이 있다.

이러한 차이를 설명하기 위해 본 탐사는 자기향상동기(self-enhancement motive)와 자기중심동기(self-serving motive)에 주목한다. 자기향상동기는 자신에 대한 긍정적인 평가를 유지하거나 높이고자 하는 욕구와 관련된다. 개인은 자신의 능력과 가치를 다른 사람들에게 인정받고자 하며, 자신의 조직 내 위치를 향상시키거나 긍정적인 사회적 평가를 얻고자 할 수 있다. 권력과 지위가 불일치한 상황에서는 특히 이러한 자기향상동기가 강하게 활성화될 가능성이 있다. 자신의 공식적인 권한에 비해 충분한 존경을 받지 못하는 사람은 자신이 능력 있고 가치 있는 사람이라는 점을 증명하고자 할 수 있으며, 반대로 높은 지위에 비해 공식적인 권력이 부족한 사람은 자신의 전문성과 영향력이 실제 의사결정에 반영되도록 노력할 수 있다.

그러나 자기향상동기가 항상 동일한 행동으로 이어지는 것은 아니다. 자신을 긍정적으로 보이려고 하는 욕구는 조직과 다른 사람에게도 도움이 되는 행동을 촉진할 수 있지만, 동시에 자신의 이익과 인정만을 우선하는 행동으로 이어질 수도 있다. 예를 들어 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원이 동료들의 존경을 얻기 위해 조직의 성과를 높이고 구성원을 적극적으로 지원할 수도 있다. 반대로 자신의 권력을 과시하거나 자신의 능력을 부각하기 위해 다른 사람의 의견을 무시하거나 정보를 독점할 수도 있다. 이처럼 동일한 자기향상 욕구가 협력적 행동과 경쟁적 행동이라는 상반된 결과로 연결될 수 있다는 점은 본 탐사의 중요한 문제의식이다.

이러한 행동의 방향을 설명하는 요인으로 본 탐사는 자기중심동기를 고려한다.

자기중심동기는 자신의 인정, 이익 및 보상을 다른 사람이나 조직의 이익보다 우선적으로 고려하려는 경향과 관련된다. 자기향상동기가 '자신을 더 긍정적으로 평가받고자 하는 욕구'라면, 자기중심동기는 이러한 욕구를 실현하는 과정에서 타인의 이익이나 조직 전체의 목표를 어느 정도 고려하는지를 구분하는 역할을 할 수 있다. 따라서 자기향상동기가 높더라도 자기중심동기가 낮은 구성원은 조직과 동료에게 도움이 되는 방식으로 자신의 가치를 증명하려 할 가능성이 있으며, 자기중심동기가 높은 구성원은 자신의 인정과 이익을 극대화하는 방향으로 행동할 가능성이 있다.

이러한 관점에서 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)은 권력과 지위의 불일치가 어떠한 방식으로 긍정적인 행동으로 연결될 수 있는지를 살펴볼 수 있는 중요한 결과변수이다. 조직시민행동은 공식적인 직무기술서에 반드시 포함되지 않더라도 조직의 효과적인 기능을 돕는 자발적인 행동을 의미한다.⁷⁾ 조직시민행동은 조직을 대상으로 하는 행동과 개인을 대상으로 하는 행동으로 구분될 수 있으며, 구성원은 자신의 동료를 돕거나 정보를 공유하는 행동을 할 수도 있고 조직의 발전을 위한 활동에 자발적으로 참여할 수도 있다.

권력과 지위의 불일치 상황에서 조직시민행동은 자기향상동기를 실현하는 하나의 수단이 될 수 있다. 예를 들어 권력은 높지만 지위가 낮은 관리자는 자신의 공식적인 권한만으로는 구성원들의 존경을 얻기 어렵다고 느낄 수 있다. 이 경우 구성원을 적극적으로 지원하고 조직의 성과를 높이는 행동을 통해 자신의 유능함과 리더십을 증명하려 할 수 있다. 이러한 행동은 조직과 동료에게 실제로 긍정적인 결과를 가져오면서 동시에 자신의 사회적 평가를 향상시키는 기능을 할 수 있다. 반면 자기중심동기가 높은 경우에는 조직시민행동 중에서도 자신의 기여가 다른 사람들에게 잘 드러나는 행동을 선택할

⁷⁾ Organ, D. W.(1997), <Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time>, 《Human Performance》 10(2), p. 91.

가능성이 있다. 즉, 조직시민행동의 발생 여부뿐 아니라 어떤 대상에게, 어떠한 방식으로, 어떠한 가시성을 가지고 행동하는지를 구분할 필요가 있다.

제언행동(voice behavior) 역시 권력과 지위의 불일치를 연구하는 데 중요한 결과 변수이다. 제언행동은 조직의 현재 상태를 개선하거나 문제를 해결하기 위해 아이디어와 의견을 적극적으로 제시하는 행동을 의미한다.⁸⁾ 제언행동은 조직의 발전에 기여할 수 있는 긍정적인 행동으로 간주되지만, 실제로는 개인의 동기와 상황에 따라 그 의미가 달라질 수 있다. 구성원은 조직의 문제를 해결하고자 하는 목적으로 의견을 제시할 수도 있지만, 자신의 전문성을 드러내거나 다른 사람보다 자신이 더 유능하다는 것을 보여주기 위해 의견을 제시할 수도 있다.

특히 권력과 지위의 불일치 상황에서는 제언행동이 자신의 부족한 위치를 보완하기 위한 전략으로 활용될 가능성이 있다. 권력은 낮지만 지위가 높은 전문가는 공식적인 의사결정 권한이 부족하기 때문에 자신의 전문성을 적극적으로 발언함으로써 조직 내 영향력을 확대하려 할 수 있다. 반대로 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원은 자신의 의사결정 권한이 정당하다는 것을 보여주기 위해 조직의 문제에 적극적으로 개입하고 개선안을 제시할 수 있다. 그러나 이러한 행동은 조직의 개선을 위한 건설적인 행동일 수도 있고, 자신의 전문성이나 우월성을 과시하기 위한 행동일 수도 있다.

따라서 제언행동 역시 자기향상동기와 자기중심동기의 영향을 함께 고려할 필요가 있다. 자기향상동기가 조직의 성과와 개인의 성장을 함께 추구하는 방향으로 작용한다면, 제언행동은 조직의 문제를 해결하고 구성원에게 긍정적인 변화를 가져오는 방식으로 나타날 수 있다. 반면 자기중심동기가 강하게 작용한다면 제언행동은 다른 사람의 의

⁸⁾ Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C.(2003), <Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs>, 《Journal of Management Studies》 40(6), pp. 1359-1361.

견을 비판하거나 자신의 전문성을 과시하는 방식으로 나타날 수 있다. 특히 자신의 의견이 받아들여지지 않을 경우 개인은 자신의 지위가 위협받았다고 인식할 수 있으며, 이후 다른 구성원과의 관계에서 경쟁적이거나 방어적인 행동을 보일 가능성도 존재한다.

한편 권력과 지위의 불일치가 항상 긍정적인 행동으로 이어지는 것은 아니다. 구성원이 자신의 위치와 인정 수준에 불만을 느끼거나 자신이 정당하게 평가받지 못한다고 인식할 경우, 이러한 경험은 직장 내 일탈행동으로 이어질 가능성도 있다. 직장 내 일탈 행동은 조직이나 다른 구성원에게 부정적인 영향을 미치는 행동을 의미하며, 조직을 대상으로 하는 일탈과 개인을 대상으로 하는 일탈로 구분할 수 있다.⁹⁾

권력은 높지만 지위가 낮은 구성원의 경우 공식적인 권한은 가지고 있지만 다른 구성원들로부터 존경받지 못한다고 느낄 수 있다. 이러한 불일치는 자신의 권력에 대한 정당성에 대한 위협으로 경험될 수 있으며, 이를 보상하거나 방어하기 위해 자신의 권한을 과도하게 행사하거나 다른 구성원을 통제하려는 행동으로 이어질 수 있다. 반대로 지위는 높지만 권력이 낮은 구성원은 자신의 전문성과 성과가 인정받고 있음에도 실제 의사결정 과정에서 배제된다고 느낄 수 있으며, 이러한 경험이 반복될 경우 조직에 대한 불만이나 냉소, 소극적 저항으로 이어질 수 있다.

그러나 이러한 행동을 단순히 '권력과 지위의 불일치 → 부정적 행동'이라는 선형적 관계로 이해하는 것은 충분하지 않다. 권력과 지위의 불일치가 발생하더라도 구성원이 어떠한 동기를 가지고 있는지, 조직의 목표와 타인의 이익을 얼마나 중요하게 고려하는지, 그리고 자신의 행동이 다른 사람에게 어떻게 인식될 것이라고 예상하는지에 따라 행동의 방향은 달라질 수 있다. 따라서 본 탐사는 권력과 지위의 불일치가 특정 행동

⁹⁾ Robinson, S. L., & Bennett, R. J.(1995), <A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study>, 《Academy of Management Journal》 38(2), pp. 556-565.

을 직접적으로 유발한다고 가정하기보다, 그 사이에 존재하는 심리적 동기와 상황적 조건을 함께 살펴보고자 한다.

이러한 기존 연구를 종합하면, 권력과 지위는 조직 내 영향력을 구성하는 중요한 요소이지만 서로 동일한 개념으로 볼 수 없으며, 두 요소의 조합에 따라 개인의 사회적 평가와 집단 내 상호작용이 달라질 수 있다. 특히 권력과 지위가 일치하지 않는 경우 구성원은 자신의 조직 내 위치를 불안정하거나 불완전한 것으로 인식할 가능성이 있으며, 이러한 경험은 자신의 위치를 개선하거나 정당화하기 위한 다양한 행동을 유발할 수 있다. 그러나 기존 연구는 이러한 행동의 구체적인 심리적 과정과 행동의 방향을 충분히 설명하지 못했다는 점에서 추가적인 연구의 필요성이 존재한다.

(2) 기존 연구의 한계

기존 연구는 권력과 지위가 서로 구별되는 개념이며, 두 요소가 서로 다른 방식으로 개인의 영향력과 사회적 평가를 형성한다는 중요한 이론적 기반을 제공하였다. 특히 Fragale et al.(2011)의 연구는 권력과 지위를 독립적으로 조작하여 네 가지 권력-지위 조합을 비교함으로써 권력과 지위의 상호작용 효과를 실증적으로 보여주었다는 점에서 큰 의의가 있다. 그러나 이러한 연구성과에도 불구하고 권력과 지위의 불일치가 실제 조직 구성원의 심리와 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 여전히 연구 공백이 존재한다.

첫 번째 한계는 권력과 지위의 불일치가 개인에게 미치는 영향에 관한 연구가 존재함에도 불구하고, 서로 다른 불일치 유형을 함께 비교하면서 개인의 심리와 다양한 조직행동으로 연결되는 과정을 충분히 분석한 연구는 아직 제한적이라는 점이다. 기존의 권력 연구는 개인의 권력 보유 여부가 인지, 감정 및 행동에 미치는 영향을 연구하거나, 집단 수준에서 권력이 어떻게 분산되어 있는지가 집단 상호작용에 미치는 영향을 분석해 왔다. Greer and van Kleef(2010)의 연구 역시 권력의 분산과 집단 내 권력 투쟁, 갈등 해

결의 관계를 설명하는 데 초점을 두었다. 이러한 연구는 권력 구조가 조직과 집단의 기능에 중요하다는 점을 보여주지만, 동일한 권력 구조 안에서 개인이 자신의 권력과 지위의 불일치를 어떻게 경험하는지까지 충분히 설명하지는 못한다.

두 번째 한계는 권력과 지위의 불일치가 개인의 행동으로 연결되는 심리적 메커니즘에 관한 연구가 일부 이루어져 왔으나, 이러한 과정을 다양한 동기와 행동 결과를 함께 고려하여 설명한 연구는 여전히 제한적이라는 점이다. Fragale et al.(2011)은 권력과 지위의 조합이 타인의 지배성과 따뜻함에 대한 사회적 판단에 영향을 미치고, 이러한 판단이 향후 상호작용에 대한 기대를 형성한다는 점을 보여주었다. 그러나 이러한 연구는 주로 '타인이 권력과 지위가 불일치한 개인을 어떻게 판단하는가'에 초점을 둔다. 다시 말해, 권력과 지위의 불일치를 경험하는 당사자가 자신의 위치를 어떻게 해석하고, 어떠한 심리적 욕구를 형성하며, 그 결과 어떠한 행동을 선택하는지에 대한 설명은 상대적으로 제한적이다. 본 탐사는 이러한 연구 공백을 자기향상동기와 자기중심동기의 관점에서 보완하고자 한다. 권력이나 지위 중 하나가 부족한 개인은 자신의 현재 위치를 개선하고자 하는 자기향상동기를 경험할 수 있다. 그러나 이러한 동기가 반드시 동일한 행동으로 이어지는 것은 아니다. 어떤 개인은 조직과 동료에게 기여함으로써 자신의 가치를 증명할 수 있고, 다른 개인은 자신의 이익을 극대화하거나 타인을 경쟁자로 인식함으로써 자신의 위치를 강화하려 할 수 있다. 따라서 권력과 지위의 불일치와 행동 간의 관계를 이해하기 위해서는 '무엇을 원하는가'뿐 아니라 '자신의 목표를 어떠한 방식으로 달성하려 하는가'를 함께 살펴볼 필요가 있다.

세 번째 한계는 기존 연구가 권력과 지위의 불일치 중에서도 특히 '권력은 높고 지위는 낮은' 개인의 부정적인 특성에 상대적으로 많은 관심을 기울였다는 점이다. Fragale et al.(2011)의 연구에서 권력은 높지만 지위가 낮은 개인은 가장 차갑고 부정적인 대상으로 평가되었다. 이러한 결과는 권력과 지위의 불일치가 대인관계에서 어떠한

부정적인 결과를 가져올 수 있는지를 보여준다는 점에서 중요하다. 그러나 이를 개인의 실제 행동에 그대로 적용할 경우, 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원이 항상 자기중심적이고 공격적이며 조직에 부정적인 행동을 한다는 식의 단순한 결론으로 이어질 가능성이 있다. 실제 조직에서는 권력은 높지만 지위가 낮은 구성원이 자신의 부족한 지위를 보완하기 위해 오히려 더 적극적으로 조직에 기여할 가능성도 존재한다. 예를 들어 공식적인 권한을 가진 관리자가 구성원들에게 충분한 존경을 받지 못한다고 느낀다면, 자신의 전문성과 리더십을 증명하기 위해 구성원을 지원하고 조직의 성과를 높이려는 행동을 할 수 있다. 따라서 권력-지위 불일치의 결과를 부정적 행동으로만 한정하기보다는, 동일한 불일치 상황이 긍정적 행동과 부정적 행동을 모두 유발할 수 있는 가능성을 고려할 필요가 있다.

네 번째 한계는 기존 연구가 조직 내 행동의 다양성을 충분히 구분하지 않았다는 점이다. 조직 구성원의 행동은 단순히 긍정적 행동과 부정적 행동으로 나눌 수 없다. 조직시민행동, 제언행동, 직장 내 일탈행동은 각각 서로 다른 대상과 목적을 가지고 있으며, 같은 행동이라도 누구를 대상으로 하는지에 따라 그 의미가 달라질 수 있다. 예를 들어 조직 전체의 성과를 높이기 위한 행동과 특정 동료를 돕는 행동은 모두 조직시민행동에 포함될 수 있지만, 개인의 자기향상동기와 자기중심동기가 작용하는 방식은 다를 수 있다. 제언행동 역시 조직의 문제를 해결하기 위한 행동일 수 있지만, 동시에 자신의 전문성을 드러내거나 다른 사람의 능력을 상대적으로 낮게 평가하기 위한 수단으로 사용될 수도 있다. 직장 내 일탈행동 또한 조직 전체를 대상으로 하는 행동과 특정 개인을 대상으로 하는 행동은 서로 다른 심리적 과정을 통해 나타날 수 있다. 따라서 권력과 지위의 불일치가 행동에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 행동의 방향뿐 아니라 행동의 대상, 가시성 및 행동을 통해 얻을 수 있는 인정과 보상 등을 함께 고려할 필요가 있다.

다섯 번째 한계는 권력과 지위의 불일치가 발생하는 맥락적 조건을 충분히 고려

하지 못했다는 점이다. 권력과 지위의 관계는 조직의 구조, 직무 특성 및 구성원 간 상호 의존성에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어 공식적인 위계가 강한 조직에서는 직급과 의사결정권이 실제 영향력의 중요한 원천이 될 가능성이 높다. 반면 전문직 조직이나 프로젝트 조직에서는 공식적인 직급보다 전문성과 경험, 동료의 인정이 실제 업무 수행과 의사결정에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. Greer and van Kleef(2010)의 연구는 이러한 맥락적 조건의 중요성을 보여준다. 이들은 권력의 분산이 집단의 상호작용에 미치는 효과가 집단 구성원의 전반적인 권력 수준에 따라 달라진다는 점을 발견하였다. 이는 권력 구조의 효과를 이해하기 위해서는 단순히 권력이 얼마나 불균등하게 분포되어 있는지만 볼 것이 아니라, 그 권력 구조가 어떠한 집단과 맥락에서 나타나는지를 함께 살펴봐야 한다는 점을 의미한다.

여섯 번째 한계는 권력과 지위의 측정 및 인과관계에 관한 방법론적 문제가 존재한다는 점이다. 권력과 지위는 이론적으로 구별되는 개념이지만 실제 조직에서는 높은 권력을 가진 사람이 동시에 높은 지위를 가지는 경우가 많기 때문에 두 변수 간 상관관계가 높게 나타날 수 있다. 따라서 단순한 자기보고식 설문만으로 권력과 지위를 측정할 경우 두 개념을 충분히 구분하기 어려울 가능성이 있다. 또한 개인이 자신의 권력과 지위를 어떻게 인식하는지와 다른 구성원들이 그 사람을 어떻게 평가하는지는 서로 다를 수 있다. 이러한 문제는 본 탐사 과정에서 진행한 전문가 자문에서도 중요한 쟁점으로 확인되었다. 전문가 자문을 통해 권력과 지위는 이론적으로 구분되지만 실제 조직의 설문자료에서는 서로 밀접하게 관련될 수 있으므로, 단순히 자기보고식 측정에만 의존하기보다는 공식적인 권한과 동료들의 인정 수준을 함께 고려하는 방식이 필요하다는 점을 확인하였다. 또한 동일한 시점에서 모든 변수를 측정하는 설문연구만으로는 권력과 지위의 불일치가 동기를 유발하고 행동으로 이어지는 인과적 순서를 확정하기 어렵다는 한계가 있다. 따라서 실제 조직을 대상으로 한 설문연구와 실험연구를 상호보완적으로 활용할 필요가 있다.

마지막으로 기존 연구는 권력과 지위의 불일치가 개인에게 항상 동일한 결과를 가져온다고 보기 어렵다는 점을 충분히 설명하지 못한다. 권력과 지위가 불일치한 상황에서 어떤 개인은 자신의 위치를 개선하기 위해 조직에 적극적으로 기여할 수 있지만, 다른 개인은 자신을 위협하는 경쟁자를 제거하거나 자신의 권력을 방어하기 위해 부정적인 행동을 선택할 수 있다. 이러한 차이는 개인의 동기, 성격, 조직 맥락 및 행동의 가시성 등에 의해 달라질 수 있다.

따라서 기존 연구의 가장 중요한 한계는 권력과 지위의 불일치가 '왜' 그리고 '어떻게' 서로 다른 행동으로 연결되는지를 충분히 설명하지 못했다는 데 있다. 본 탐사는 이러한 한계를 보완하기 위해 권력과 지위의 불일치 자체를 결과를 설명하는 최종 원인으로 보기보다, 개인의 자기향상동기와 자기중심동기를 활성화하는 상황적 요인으로 접근하고자 한다. 이를 통해 동일한 권력-지위 불일치 상황에서도 왜 어떤 사람은 조직시민행동과 제언행동을 선택하고, 다른 사람은 직장 내 일탈행동이나 경쟁적 행동을 선택하는지에 대한 설명 가능성을 탐색하고자 한다.

(3) 본 탐사의 독창성 및 차별성

본 탐사의 첫 번째 독창성은 권력과 지위를 하나의 통합된 위계 개념으로 보지 않고 서로 구별되는 두 차원으로 분리하여 접근한다는 점에 있다. 기존 조직 내 위계 연구에서는 공식적인 직급과 영향력을 중심으로 개인의 위치를 설명하는 경우가 많았으나, 본 탐사는 공식적인 자원 통제와 의사결정 권한을 의미하는 권력과 타인의 존경 및 인정에 기반한 지위를 구분한다. 이를 통해 조직 내에서 공식적인 권한과 비공식적인 영향력이 서로 다른 사람에게 분배되는 현실을 보다 정교하게 설명하고자 한다.

둘째, 본 탐사는 권력과 지위의 '불일치'를 핵심 연구대상으로 삼는다는 점에서 차별성을 가진다. 기존 연구가 높은 권력과 높은 지위를 가진 사람과 낮은 권력과 낮은 지위를 가진 사람을 비교하거나, 권력과 지위 각각의 독립적인 효과를 분석하는 데 집중

했다면, 본 탐사는 두 요소가 서로 일치하지 않는 상황에 주목한다. 특히 '권력은 높지만 지위는 낮은 경우'와 '지위는 높지만 권력은 낮은 경우'를 구분하여 분석하고자 한다. 이러한 접근은 Fragale et al.(2011)의 연구를 기반으로 확장된 것이다. Fragale et al. (2011)은 권력과 지위의 네 가지 조합을 비교하여 권력-지위 불일치의 사회적 판단 효과를 보여주었다. 본 탐사는 이러한 네 가지 조합 중 특히 불일치 유형에 관심을 두고, 그 결과가 당사자의 심리와 행동에 어떠한 차이를 만들어내는지 살펴보고자 한다. 즉, 기존 연구가 '다른 사람들이 그 사람을 어떻게 보는가'에 초점을 맞췄다면, 본 탐사는 '그 사람이 자신의 위치를 어떻게 경험하고 그 경험에 어떻게 반응하는가'로 연구의 관점을 확장한다는 점에서 차별성을 가진다.

셋째, 본 탐사는 권력과 지위의 불일치와 행동 사이의 '블랙박스'를 자기향상동기와 자기중심동기를 통해 설명하고자 한다. 기존 연구에서는 권력과 지위의 불일치가 대인관계적 갈등이나 부정적인 사회적 평가와 연결될 수 있다는 점이 밝혀졌지만, 그 과정에서 개인이 어떠한 심리적 목표를 추구하는지는 충분히 설명되지 않았다. 본 탐사는 개인이 자신의 조직 내 위치를 개선하거나 긍정적인 평가를 얻고자 하는 자기향상동기를 핵심적인 심리적 메커니즘으로 제안한다. 그러나 본 탐사는 자기향상동기만으로 행동의 방향을 설명하기에는 충분하지 않다고 본다. 자신을 긍정적으로 보이게 하려는 욕구는 조직에 긍정적인 기여를 하는 행동으로 이어질 수도 있지만, 자신의 이익을 위해 타인을 희생하는 행동으로 이어질 수도 있기 때문이다. 이에 자기중심동기를 함께 고려하여 자기향상동기가 실제 행동으로 연결되는 방향을 구분하고자 한다. 이러한 접근은 권력과 지위의 불일치가 긍정적 행동과 부정적 행동 모두를 설명할 수 있는 보다 통합적인 이론적 틀을 제공할 수 있다.

넷째, 본 탐사는 권력과 지위의 불일치가 특정한 하나의 행동으로 이어진다고 가정하지 않고 다양한 직장 내 행동을 동시에 고려한다는 점에서 차별성을 가진다. 조직시

민행동, 제언행동 및 직장 내 일탈행동을 함께 살펴봄으로써 동일한 심리적 동기가 서로 다른 행동으로 표현되는 과정을 비교할 수 있다. 이는 권력과 지위의 불일치를 경험한 개인이 조직과 동료에게 긍정적인 방식으로 자신의 가치를 증명할 수도 있고, 반대로 자신의 이익을 위해 부정적인 방식으로 행동할 수도 있다는 가능성을 동시에 설명한다. 특히 본 탐사는 조직시민행동과 제언행동을 단순히 '긍정적 행동'으로, 직장 내 일탈행동을 단순히 '부정적 행동'으로 구분하는 데 그치지 않는다. 행동의 대상과 가시성, 그리고 행동을 통해 얻을 수 있는 사회적 인정과 개인적 이익을 함께 고려하고자 한다. 예를 들어 조직 전체를 위한 행동과 특정 동료를 돕는 행동은 모두 긍정적인 행동이지만, 개인의 자기향상동기와 자기중심동기가 작용하는 방식은 다를 수 있다. 이러한 구분은 향후 연구에서 권력과 지위의 불일치가 실제 행동으로 이어지는 경로를 보다 세밀하게 분석할 수 있도록 한다.

다섯째, 본 탐사는 권력과 지위의 불일치를 반드시 부정적인 현상으로만 보지 않는다는 점에서 기존 연구와 차별화된다. 권력은 높지만 지위가 낮은 사람을 부정적인 인물로만 묘사하거나, 권력과 지위의 불일치를 갈등과 권력 투쟁의 원인으로만 해석하는 것은 실제 조직의 다양한 모습을 충분히 설명하지 못한다. 권력과 지위의 불일치는 개인에게 위협과 좌절을 가져올 수도 있지만, 동시에 자신의 능력과 가치를 증명하고 조직에 기여하려는 동기를 촉진할 수도 있다. 이러한 관점은 Fragale et al.(2011)의 연구결과를 확장하여 해석할 수 있다. 이 연구에서는 권력은 높지만 지위가 낮은 개인이 타인에게 가장 차갑고 부정적인 대상으로 평가되었지만, 이러한 사회적 평가가 곧바로 그 개인의 실제 행동을 결정한다고 볼 수는 없다. 오히려 부정적인 평가를 경험하거나 예상하는 개인은 자신의 평판을 개선하기 위해 더욱 적극적으로 조직에 기여할 가능성도 있다. 따라서 본 탐사는 권력-지위 불일치의 결과를 단순히 부정적인 것으로 가정하지 않고, 개인이 자신의 위치를 개선하기 위해 어떠한 전략을 선택하는지에 관심을 둔다.

여섯째, 본 탐사는 개인 수준의 심리와 조직 수준의 구조를 연결한다는 점에서 학술적 차별성을 가진다. 권력과 지위는 조직의 구조적 특성과 관련된 개념이지만, 그 효과는 개인의 심리적 경험을 통해 나타날 수 있다. 본 탐사는 조직이 공식적인 권한과 자원을 어떻게 배분하는지와 구성원이 자신의 인정과 존경을 어떻게 경험하는지를 연결하고, 이러한 불일치가 개인의 동기와 행동을 통해 조직 내 상호작용으로 이어지는 과정을 탐색한다. 이러한 접근은 Greer and van Kleef(2010)의 연구와도 연결된다. 해당 연구는 권력 구조와 집단 내 권력 투쟁이 갈등 해결에 미치는 영향을 설명했지만, 본 탐사는 그보다 미시적인 수준에서 개인이 자신의 권력과 지위의 불일치를 어떻게 경험하는지에 초점을 둔다. 즉, 기존 연구의 집단 수준 권력 구조 논의를 개인 수준의 동기와 행동으로 확장하고자 한다. 이를 통해 권력 구조가 개인의 심리적 경험을 거쳐 조직 내 행동으로 연결되는 과정을 설명할 수 있을 것으로 기대한다.

일곱째, 본 탐사는 문헌연구에만 의존하지 않고 국내 전문가 자문과 해외 현장 탐사를 결합하여 연구주제의 현실적 적용 가능성을 검토했다는 점에서 차별성을 가진다. 본 팀은 이화여자대학교 경영대학 최동원 교수님과 두 차례의 대면 자문을 통해 권력과 지위의 정의와 측정, 동기 변수의 개념화, 설문 및 실험연구의 활용 가능성 등을 점검하였다. 특히 권력과 지위는 이론적으로 구분되지만 현실 조직에서 서로 밀접하게 연결될 수 있으므로, 개인의 주관적 인식뿐 아니라 공식적인 권한과 동료들의 인정 수준을 함께 고려해야 한다는 점을 확인하였다. 또한 전문가 자문을 통해 설문연구와 실험연구를 상호보완적으로 활용할 필요성이 제시되었다. 실제 조직을 대상으로 한 설문연구는 권력과 지위의 불일치가 실제로 얼마나 존재하는지, 구성원들이 이를 어떻게 경험하는지, 그리고 다양한 직장 내 행동과 어떠한 관계가 있는지를 파악하는 데 유용하다. 그러나 동일 시점의 자기보고식 자료만으로는 인과관계를 명확하게 확인하기 어렵다. 반면 실험연구는 권력과 지위를 독립적으로 조작하여 권력-지위 조합에 따른 동기와 행동의 차이를 검증할 수 있지만, 현실 조직의 복잡성을 충분히 반영하기 어렵다는 한계가 있다. 따라서 향

후 연구에서는 실제 조직을 대상으로 한 설문연구와 통제된 실험연구를 결합하는 방식이 적절할 것으로 판단된다.

여덟째, 본 탐사는 권력과 지위의 불일치가 모든 조직에서 동일한 방식으로 나타난다고 가정하지 않는다. 공식적인 위계가 강한 조직에서는 권력이 행동을 결정하는 주요 요인이 될 수 있지만, 전문성과 지식이 중요한 조직에서는 지위가 실제 영향력에 더 큰 역할을 할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 직무 전문성, 구성원 간 상호의존성, 조직의 위계 수준, 권력의 정당성 및 행동의 가시성 등을 조절요인으로 고려할 필요가 있다. 본 탐사는 이러한 맥락적 요인을 해외 현장 탐사와 전문가 자문을 통해 탐색하고, 후속 연구에서 검증할 수 있는 질문으로 구체화했다는 점에서 의미가 있다.

결과적으로 본 탐사의 독창성은 권력과 지위의 불일치를 단순한 조직 내 위계의 예외적 현상으로 보지 않고, 개인의 심리적 동기와 행동을 설명하는 중요한 출발점으로 바라본다는 데 있다. 권력과 지위가 일치하는 상황에서는 공식적인 권한과 사회적 인정이 서로를 강화할 수 있지만, 두 요소가 불일치할 경우 개인은 자신의 조직 내 위치를 재평가하고 이를 개선하거나 방어하기 위한 행동을 선택할 수 있다. 이러한 과정에서 자기향상동기와 자기중심동기가 행동의 방향을 결정하는 중요한 역할을 할 수 있으며, 그 결과는 조직시민행동과 제언행동 같은 긍정적 행동부터 직장 내 일탈행동과 경쟁적 행동까지 다양하게 나타날 수 있다.

따라서 본 탐사는 기존 연구가 제시한 권력과 지위의 개념적 구분을 출발점으로 하여, 권력과 지위의 불일치가 개인의 심리와 행동에 미치는 영향을 보다 미시적으로 탐색한다. 특히 '권력은 높지만 지위가 낮은 사람'과 '지위는 높지만 권력이 낮은 사람'이 서로 어떠한 심리적 경험을 하는지, 이들이 자신의 부족한 요소를 보완하기 위해 어떠한 자기향상동기를 가지는지, 그리고 자기중심동기의 정도에 따라 조직과 타인을 고려하는 행동과 자신의 이익을 우선하는 행동이 어떻게 달라지는지를 살펴본다는 점에서 본 탐사

의 차별성이 존재한다.

2. 국내 탐사

(1) 국내 탐사 개괄

본 팀은 해외 탐사에 앞서 연구 주제의 이론적 기반을 마련하고, 해외 현장에서 확인할 핵심 내용을 구체화하기 위한 국내 탐사를 진행하였다. 국내 탐사는 관련 선행연구 검토, 초기 연구모형 구성, 탐사계획 수립 및 국내 전문가 자문을 중심으로 이루어졌다. 이를 통해 권력과 지위의 불일치라는 연구 주제를 조직행동론의 관점에서 구체화하고, 해외 탐사의 방향과 주요 질문을 정립하고자 하였다.

국내 탐사의 출발점에서 본 팀은 선행연구를 바탕으로 연구의 핵심 개념을 구체적으로 정의하였다. 특히 권력(power)과 지위(status)를 서로 구분되는 사회적 위계의 요소로 설정하고, 권력과 지위의 불일치가 개인의 동기와 직장 내 행동에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보기 위해 자기향상동기, 자기중심동기, 조직시민행동, 제언행동 및 직장 내 일탈행동의 개념을 함께 정리하였다. 본 연구에서 활용한 주요 개념의 정의는 다음 <표 1>과 같다.

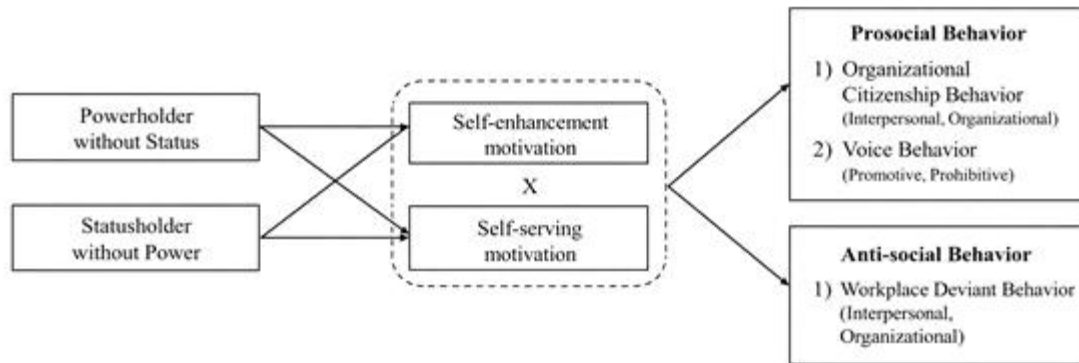
개념	정의
Power (권력)	-“An actor’s asymmetric control over socially valued resources” (Blader & Chen, 2014; Fiske, 2010; Magee & Galinsky, 2008; Yu et al., 2019)
Status (지위)	-“The respect and admiration an actor has in the eyes of others” (Blader & Chen, 2014; Fiske, 2010; Magee & Galinsky, 2008; Yu et al., 2019)
Self-serving motivation (자기중심동기)	-“Intentions aimed at promoting one’s own interests often at the expense of others” (Zhu et al., 2025)
Self-enhancement motivation	-“Desire or observed reality of seeing oneself and by extension one’s actions, traits, and attitudes in the most positive light” (Pfeffer and Fong, 2005)

(자기향상동기)	
Organizational citizenship behavior (OCB, 조직시민행동)	-“Employee acts that support the broader social and psychological environment in which tasks are carried out in organizations” (Organ, 1997; Bolino et al., 2013) -OCB는 조직을 대상으로 한 조직시민행동(조직)과 다른 구성원들을 대상으로 한 조직시민행동(대인)으로 구분됨.
Voice behavior (제언행동)	-“the expression of constructive opinions, concerns, or ideas about work-related issues” (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Liang et al., 2012) -Voice는 촉진적 제언행동과 금지적 제언행동으로 구분되며, 촉진적 제언행동은 “expression of new ideas or suggestions for improving the overall functioning of the work unit or organization” (Liang et al., 2012: 74; McCLEAN et al., 2018)을 의미하고, 금지적 제언행동은 “expression of concern about work practices, incidents, or employee behaviors that are harmful to one’s organization” (Liang et al., 2012: 75; McClean et al., 2018)을 의미함.
Workplace deviant behavior (WDB, 직장 내 일탈행동)	-“voluntary behavior that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both” (Robinson & Bennett, 1995: 556; Yam et al., 2017) -WDB는 조직을 대상으로 한 조직 내 일탈행동(조직)과 다른 구성원들을 대상으로 한 조직 내 일탈행동(대인)으로 구분됨.

<표1>연구의 주요 개념 및 정의

이와 같은 개념적 구분을 바탕으로 본 팀은 권력은 높지만 지위가 낮은 개인(Powerholder without Status)과 지위는 높지만 권력이 낮은 개인(Statusholder without Power)을 주요 비교 대상으로 설정하였다. 또한 두 유형의 구성원이 자기향상동기와 자기중심동기를 통해 조직시민행동, 제언행동 및 직장 내 일탈행동에서 서로 다른 양상을 보일 수 있다는 초기 연구모형을 구성하였다.

탐사에 앞서 설정한 본 팀의 초기 연구모형을 도식화하면 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 권력-지위 불일치가 직장 내 행동에 미치는 영향에 관한 초기 연구모형

초기 연구모형을 바탕으로 해외 현장에서 살펴볼 질문도 구체화하였다. 특히 공식적인 직급과 의사결정 권한, 직무 전문성, 동료의 신뢰와 존경이 실제 조직에서 어떻게 구분되고 연결되는지에 주목하였다. 또한 권력과 지위의 불일치가 구성원 간 협력, 의견 제시 및 갈등에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 해외 현장에서 확인한 의견과 사례를 통해 살펴보고자 하였다.

이후 본 팀은 이화여자대학교 경영대학 최동원 교수님과 두 차례의 대면 자문을 진행하였다. 자문 과정에서는 연구 주제와 초기 연구모형을 검토하고, 권력과 지위가 실제 자료에서 서로 구분될 수 있는지, 핵심 개념을 어떠한 방식으로 측정할 수 있는지, 자기보고식 설문을 활용하여 변수 간 관계를 해석할 때 어떠한 한계가 있는지를 중심으로 논의하였다. 아울러 동기변수와 행동변수를 연결하는 논리, 연구방법의 구성 및 연구의 학술적·실무적 기여에 관한 조언을 받았다.

본 팀은 두 차례의 자문에서 제시된 의견을 종합하여 변수의 정의와 초기 연구모형을 보완하고, 해외 탐사에서 확인할 질문과 향후 실증연구의 방향을 구체화하였다. 특히 국내 자문을 거치면서 해외 탐사의 초점은 권력은 높지만 지위가 낮은 사람과 지위

는 높지만 권력이 낮은 사람의 사례가 존재하는지를 확인하는 것에서, 공식적 권한과 비 공식적 인정이 각 조직에서 어떠한 기준과 과정을 통해 형성되는지를 살펴보는 것으로 발전하였다. 또한 권력과 지위의 불일치가 곧바로 특정 행동을 유발한다고 전제하지 않고, 업무의 전문성, 구성원 간 상호의존성, 행동의 대상과 가시성 등 그 관계를 달라지게 할 수 있는 조건을 함께 확인하고자 하였다.

국내 탐사에서 확인한 쟁점은 해외 현장에서 질문과 사례를 구체화하는 기준으로 활용되었다. 본 팀은 '상사'나 '전문가'라는 명칭만으로 개인의 권력과 지위를 판단하지 않고, 해당 구성원이 다른 사람의 업무와 평가에 영향을 미칠 수 있는지, 필요한 정보와 자원을 통제할 수 있는지, 동료들이 그 사람의 판단을 자발적으로 신뢰하는지를 구분하여 살펴보고자 하였다. 이를 통해 직책과 전문성에 관한 일반적인 인상을 확인하는 데 그치지 않고, 권력과 지위가 실제 조직에서 형성되고 구성원의 행동에 연결되는 구체적인 경험을 파악하고자 하였다.

이처럼 국내 탐사는 선행연구를 토대로 핵심 개념과 초기 연구모형을 구성하고, 두 차례의 전문가 자문을 통해 개념의 측정과 연구방법의 타당성을 점검하는 과정으로 진행되었다. 이를 통해 본 팀은 해외 탐사에서 권력과 지위의 관계를 단순히 관찰하는데 그치지 않고, 실제 조직과 직업의 맥락에서 공식적 권한과 비공식적 인정이 어떻게 형성되고 구성원의 인식 및 행동과 연결되는지를 살펴볼 수 있는 기초를 마련하였다.

(2) 국내 전문가 인터뷰

본 팀은 해외 탐사에 앞서 연구 주제와 초기 연구모형을 점검하고, 이를 향후 실증 연구로 발전시키기 위해 이화여자대학교 경영대학 최동원 교수님과 두 차례의 대면 자문을 진행하였다. 최동원 교수님께서서는 조직행동론 분야의 전문성을 바탕으로 권력과 지위의 정의 및 측정, 설문조사와 실험연구의 활용, 동기변수와 결과변수의 구성, 연구의 학술적·실무적 기여 등에 관하여 구체적인 의견을 제시해 주셨다.

2.1 권력과 지위의 정의 및 측정

첫 번째로 논의된 내용은 권력과 지위를 실제 연구에서 어떻게 정의하고 측정할 것인가에 관한 것이었다. 본 팀은 선행연구를 바탕으로 권력을 사회적으로 가치 있는 자원과 결과를 비대칭적으로 통제할 수 있는 능력으로, 지위를 다른 구성원으로부터 받는 존경과 인정의 정도로 구분하고, 권력과 지위 척도를 활용하여 개인이 인식하는 두 변수의 수준을 설문으로 측정하는 방안을 검토하였다.

교수님께서서는 권력과 지위가 이론적으로는 구별되는 개념이지만, 현실의 조직과 실제 설문자료에서는 밀접하게 관련되어 나타날 수 있다고 설명하셨다. 높은 직급과 자원 통제력을 가진 구성원이 동시에 높은 존경과 인정을 받는 경우가 많기 때문에, 권력과 지위의 점수가 서로 높은 상관관계를 보일 가능성이 있다는 것이다. 또한 응답자가 자신의 권력과 지위를 직접 평가하도록 할 경우 응답이 중간 범위에 집중되어, 본 연구가 관심을 두는 권력과 지위의 불일치 유형을 명확하게 식별하기 어려울 수 있다고 말씀하셨다.

이에 교수님께서서는 자기보고식 설문 척도만을 활용하기보다 권력과 지위가 비교적 분명하게 구분되는 역할이나 상황을 함께 고려할 필요가 있다고 조언해 주셨다. 예를 들어 업무 배분권과 성과평가권, 자원 통제권을 가진 역할은 높은 권력을 보유한 것으로 설정할 수 있다. 반면 공식적인 지시권은 제한적이지만 전문성과 성과를 인정받아 동료들로부터 높은 신뢰를 얻는 역할은 높은 지위를 보유한 것으로 설정할 수 있다. 이와 같은 역할이나 상황을 활용하면 권력은 높지만 지위가 낮은 조건과 지위는 높지만 권력이 낮은 조건을 보다 명확하게 구분할 수 있다는 것이다.

교수님과의 자문을 통해 본 팀은 권력과 지위를 단순히 높은 점수와 낮은 점수로 구분하기보다, 각 개념이 조직에서 어떠한 자원과 관계를 통해 형성되는지를 구체적으로 살펴볼 필요가 있음을 확인하였다. 따라서 후속 연구에서는 개인의 주관적 인식뿐

아니라 직급, 평가권 및 자원 배분권처럼 공식적 권력을 보여주는 정보와 전문성, 평판 및 동료의 신뢰처럼 지위를 보여주는 정보를 함께 활용하고자 한다. 이러한 구분은 해외 탐사에서도 공식적 권한과 전문성에 기반한 영향력이 실제 직장인의 경험에서 어떻게 인식되는지를 살펴보는 기준으로 활용되었다.

2.2 설문조사와 실험연구의 병행

두 번째 핵심 내용은 설문조사로 변수 간 관계를 분석할 때 발생할 수 있는 인과적 방향과 역인과성의 문제였다. 본 팀은 직장인을 대상으로 권력과 지위, 자기향상동기, 자기중심동기 및 직장 내 행동을 측정하는 설문조사를 구상하였다. 설문조사는 실제 조직 구성원의 경험과 인식을 조사할 수 있다는 장점이 있지만, 동일한 시점에 여러 변수를 함께 측정할 경우 변수 사이의 인과적 방향을 명확하게 판단하기 어렵다는 한계가 있다.

교수님께서서는 권력과 지위의 불일치가 개인의 동기에 영향을 주고, 해당 동기가 직장 내 행동으로 이어진다는 관계를 주장하려면, 변수 사이의 시간적 순서와 인과적 방향을 확인할 필요가 있다고 설명하셨다. 한 번의 자기보고식 설문을 통해 권력과 지위, 동기 및 행동을 함께 측정하면 변수들이 서로 관련되어 있다는 사실은 확인할 수 있지만, 어떠한 변수가 원인이고 결과인지를 확정하기는 어렵다는 것이다.

예를 들어 권력은 높지만 지위가 낮은 상황이 개인의 자기중심동기를 강화하고 대인 갈등을 증가시켰다고 해석할 수 있다. 그러나 반대로 자기중심적인 성향이나 반복적인 대인 갈등으로 인해 해당 구성원이 동료들의 존경을 얻지 못했을 가능성도 존재한다. 또한 높은 자기향상동기를 가진 개인이 업무성과를 높여 조직 내 지위나 권력을 획득했을 가능성도 고려해야 한다. 이처럼 독립변수와 동기 및 행동의 관계가 반대 방향으로도 설명될 수 있다는 점은 본 연구에서 중요하게 고려해야 할 방법론적 쟁점으로 확인되었다.

교수님께서서는 이러한 한계를 보완하기 위해 설문연구와 실험연구를 결합하는 방안을 제안해 주셨다. 설문조사를 통해 실제 조직에서 권력과 지위가 어떠한 관계를 보이는지 탐색한 후, 실험연구에서는 참가자에게 권력과 지위의 조합이 서로 다른 역할이나 상황을 제시하고 각 조건에서 동기와 행동의도가 어떻게 달라지는지를 비교할 수 있다는 것이다. 이를 통해 실제 조직의 경험을 반영하는 설문연구와 변수 간 인과관계를 검토하는 실험연구가 상호보완적으로 활용될 수 있음을 확인하였다.

추가로, 교수님께서서는 실험연구를 설계하기에 앞서 기존 연구들이 권력과 지위를 어떠한 방식으로 조작하였는지 구체적으로 검토할 필요가 있다고 조언해 주셨다. 논문 본문에 제시된 연구결과뿐 아니라 연구의 부록, 실험 지시문, 측정문항 및 공개된 추가자료를 함께 살펴보아야 한다고 말씀하셨다. 특히 권력과 지위는 추상적인 개념이므로, 참가자가 연구자가 의도한 조건을 실제로 권력이나 지위의 차이로 인식하는지 확인하는 조작의 타당성을 점검하는 과정이 중요하다고 강조하셨다.

이에 본 팀은 관련 선행연구의 공개자료와 부록을 추가로 검토하고, 기존 연구에서 사용된 권력과 지위의 조작방식을 본 연구의 목적과 조직적 맥락에 맞게 보완해야 한다는 방향을 도출하였다. 또한 후속 연구에서는 측정 시점을 구분하거나 동료 및 상사의 평가를 함께 활용함으로써, 동일한 응답자에게 동일한 시점에 모든 변수를 측정할 때 발생할 수 있는 한계를 줄일 필요가 있음을 확인하였다.

2.3 자기향상동기와 자기중심동기의 개념화

세 번째로 자기향상동기와 자기중심동기를 어떠한 성격의 변수로 정의하고 측정할 것인지에 관한 논의가 이루어졌다. 자기향상동기는 자신과 자신의 행동을 긍정적으로 인식하고 타인에게도 긍정적으로 평가받고자 하는 욕구를 의미하며, 자기중심동기는 타인에게 미치는 영향보다 자신의 이익을 우선적으로 증진하려는 의도와 관련된다.

교수님께서서는 두 동기를 연구에 포함하기 위해서는 motive와 motivation의 개념적 차이를 명확하게 구분하고, 동기를 비교적 안정적인 개인의 성향으로 볼 것인지, 특정한 상황에서 활성화되는 심리적 상태로 볼 것인지를 명확하게 정리해야 한다고 설명하셨습니다. 개인이 안정적으로 보유한 성향적 동기와 특정한 상황에서 활성화되는 상태적 동기는 연구모형에서 서로 다른 역할을 하기 때문이다.

만약 자기향상동기와 자기중심동기를 개인이 원래 보유한 안정적인 특성으로 본다면, 권력과 지위의 불일치가 해당 동기를 발생시켰다고 설명하기 어렵다. 반면 두 동기를 특정한 권력과 지위의 조건에서 활성화되는 심리적 상태로 본다면, 불일치 상황을 경험한 이후 동기의 변화를 측정하는 방식이 적절할 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 두 동기를 개인차 변수로 설정할 것인지, 권력과 지위의 불일치와 행동 사이의 관계를 설명하는 상황적 변수로 설정할 것인지를 명확히 해야 한다는 점을 확인하였다.

또한 교수님께서서는 기존의 측정문항이 본 연구의 조직적 맥락과 연구질문에 부합하는지 검토할 필요가 있다고 조언해 주셨다. 자기향상동기가 일반적으로 자신을 긍정적으로 바라보는 성향을 의미하는지, 아니면 부족한 권력이나 지위를 보완하고 타인의 인정을 얻으려는 상황적 욕구를 의미하는지에 따라 측정문항의 내용이 달라질 수 있기 때문이다. 자기중심동기 역시 일반적인 이기적 성향과 직장 내 특정 상황에서 자신의 보상과 이익을 우선하려는 의도를 구분하여 측정할 필요가 있다고 말씀하셨다.

이를 통해 본 팀은 동기변수를 연구모형에 포함하는 것만으로 심리적 메커니즘이 충분히 설명되는 것은 아니며, 개념의 정의와 연구모형에서의 역할, 측정 시점 및 측정문항이 일관되게 연결되어야 한다는 점을 확인하였다. 또한 자기향상동기와 자기중심동기가 개념적으로 중복되지 않는지 검토하고, 두 변수가 구체적인 행동의 선택을 어떠한 방식으로 설명하는지를 명확하게 제시할 필요가 있음을 확인하였다.

2.4 연구범위와 이론적·실무적 기여

마지막으로 조직시민행동, 제언행동 및 직장 내 일탈행동을 포함한 연구범위와 연구의 차별성에 관한 논의가 이루어졌다. 교수님께서서는 해당 변수들이 조직행동 분야에서 중요하게 다루어져 왔지만, 권력과 지위의 불일치가 각각의 행동에 영향을 미친다는 관계만을 제시해서는 연구의 새로운 기여가 충분히 드러나지 않을 수 있다고 설명하셨다. 특히 여러 결과변수를 하나의 연구에서 함께 다루기 위해서는 각각을 긍정적 행동과 부정적 행동으로 단순히 나열하기보다, 행동의 대상과 가시성, 그리고 행동을 통해 개인이 얻고자 하는 인정과 이익을 중심으로 공통된 논리를 구성해야 한다고 조언해 주셨다.

이에 본 팀은 권력과 지위가 불일치한 구성원이 모든 상황에서 일관되게 긍정적이거나 부정적으로 행동하기보다, 자신에게 부족한 권력이나 지위를 보완하는 데 도움이 되는 행동을 선택적으로 수행할 수 있다는 논리를 구체화하였다. 예를 들어 권력은 높지만 지위가 낮은 개인은 자신의 기여가 여러 구성원에게 잘 드러나는 조직 차원의 행동에는 적극적으로 참여하지만, 외부에 잘 드러나지 않는 동료 지원에는 상대적으로 소극적일 수 있다. 또한 조직 전체를 대상으로 한 명백한 일탈행동은 피하면서도 대인관계에서는 무시나 배제, 정보의 선택적 제공과 같은 행동을 보일 가능성도 있다. 이는 자문 내용을 바탕으로 본 팀이 자문을 바탕으로 도출한 이론적 예상으로, 향후 실증연구를 통해 검토할 필요가 있다.

교수님께서서는 권력과 지위의 불일치가 모든 사람과 상황에서 동일한 결과로 이어진다고 가정하기보다, 그 관계가 강해지거나 약해지는 조건을 살펴볼 필요가 있다고 말씀하셨다. 다만 지나치게 많은 결과변수와 경계조건을 하나의 연구에 포함하면 연구의 중심 논리가 불분명해질 수 있으므로, 연구의 핵심 기여와 가장 밀접한 변수에 집중해야 한다고 조언해 주셨다. 이에 따라 본 팀은 가장 중요한 심리적 메커니즘과 결과변수를 우선적으로 검토하고, 나머지 변수와 조건은 후속 연구에서 다루는 방안을 고려하였다.

연구의 이론적·실무적 함의에 관해서도 단순히 변수 간 관계를 검증하는 데 그치

지 않고, 연구결과가 기존 연구에 무엇을 추가하며 실제 조직에 어떠한 의미를 제공하는지를 분명히 설명해야 한다고 강조하셨다. 즉, 권력과 지위의 불일치를 연구함으로써 기존의 권력 또는 지위 연구에서 충분히 설명하지 못했던 어떠한 현상을 새롭게 보여줄 수 있는지, 그리고 조직이 권한과 존경의 불균형에서 발생하는 갈등과 행동을 어떻게 관리할 수 있는지에 답할 필요가 있다는 것이다.

해외 탐사의 학술적 필요성 역시 연구의 범위와 연결하여 논의하였다. 교수님께서서는 각 탐사지에서 어떠한 자료와 의견을 얻고, 이를 연구모형과 어떻게 연결할 것인지 구체적으로 제시해야 한다고 조언해 주셨다. 독일을 탐사지로 선택한 이유도 단순히 독일 조직이 수평적이라는 일반적인 설명에 의존하기보다, 공식적 권한과 전문성에 기반한 지위가 서로 다르게 나타날 수 있는 직업적·조직적 맥락을 살펴본다는 목적과 연결할 필요가 있음을 확인하였다.

또한 교수님께서서는 본 연구가 개인의 동기와 대인관계를 주요 메커니즘으로 다루고 있으므로, 조직행동론뿐 아니라 권력과 지위 및 사회적 동기를 연구하는 사회심리학 분야의 관점도 함께 검토하는 것이 연구의 이론적 발전에 도움이 될 수 있다고 말씀하셨다. 이를 통해 본 팀은 해외 탐사를 특정 국가의 조직문화를 일반화하는 과정이 아니라, 서로 다른 직업적·문화적 맥락에서 권력과 지위의 관계를 탐색하고 연구모형을 보완하는 과정으로 구체화하였다.

2.5 전문가 자문의 종합적 의의

최동원 교수님과의 두 차례 대면 자문은 초기 연구모형의 타당성을 단순히 확인받는 절차가 아니라, 연구 아이디어를 실제 실증연구로 발전시키기 위해 필요한 이론적·방법론적 과제를 구체화하는 과정이었다. 자문을 통해 본 팀은 권력과 지위를 현실적인 역할과 상황으로 제시하고, 개인의 주관적 인식과 함께 공식적 권한 및 동료의 인정을 보여주는 정보를 활용해야 한다는 방향을 도출하였다. 또한 자기향상동기와 자기중심동

기의 개념, 연구모형에서의 역할 및 측정 시점을 일치시키고, 결과 행동을 대상과 가시성 및 행동을 통해 얻을 수 있는 인정과 이익에 따라 구조화할 필요가 있음을 확인하였다.

방법론적으로는 설문연구와 실험연구의 상호보완성이 가장 중요한 시사점으로 정리되었다. 설문연구는 실제 직장인이 경험하는 권력과 지위의 분포 및 다양한 조직적 맥락을 확인하는 데 유용하지만, 동일한 시점의 자기보고식 자료만으로는 변수 간 인과적 순서를 확정하기 어렵다. 반면 실험연구는 공식적 권한과 동료의 존경 수준을 독립적으로 제시하여 조건에 따른 동기와 행동의 차이를 비교할 수 있지만, 현실 조직의 복잡성을 충분히 반영하지 못할 수 있다. 따라서 실제 조직을 대상으로 한 설문연구를 통해 관계의 현실성을 확인하고, 실험연구를 통해 권력과 지위의 조작 및 변수 간 인과적 방향을 검토하는 연구 설계가 적절하다는 결론을 얻었다.

결과적으로 국내 전문가 자문은 초기 연구 아이디어를 전면적으로 변경하기보다, 연구모형을 실제로 검증하기 위해 필요한 조건과 방법을 구체화하는 과정이었다. 자문을 통해 도출한 과제는 해외 탐사에서 확인할 내용을 선별하는 기준이 되었으며, 탐사 이후 설문연구와 실험연구를 활용한 후속 연구를 설계하기 위한 기초로 연결되었다.

3. 해외 탐사

(1) 해외 탐사 개괄

1.1 해외 탐사의 배경 및 목적

본 해외 탐사는 “권력과 지위의 불일치가 직장 내 행동에 미치는 영향: 자기향상동기와 자기중심동기를 중심으로”라는 연구주제를 바탕으로, 권력(Power)과 지위(Status)가 반드시 동일한 방향으로 형성되는 것은 아니라는 점에 주목하여 진행되었다. 일반적으로 조직 내에서 권력과 지위는 서로 밀접하게 연결된 개념으로 이해되며, 높은 직위에 있는 사람은 높은 의사결정 권한과 영향력을 가지고 있을 것이라고 예상할 수 있다. 그러나

실제 조직 및 사회적 관계에서는 공식적인 권력이자 권한을 가지고 있음에도 구성원들로부터 충분한 존중이나 인정을 받지 못하는 경우가 존재하며, 반대로 공식적인 의사결정 권한은 제한적이지만 전문성이나 다양한 경험, 사회적 인정 등을 바탕으로 높은 지위를 지니고 있는 경우도 존재한다.

본 탐사는 이러한 권력과 지위의 불일치가 실제로 개인의 조직 내 행동에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 해외 현장의 관점에서 살펴보고 현지 글로벌 시각과 의견을 듣는 것을 주요 목적으로 하였다. 특히 권력과 지위가 일치하지 않는 상황에 놓인 개인이 자신의 현재 위치를 어떻게 인식하고, 이러한 불일치와 관련하여 자신이 부족하다고 느끼는 부분을 보완하거나 현재의 위치를 유지·향상시키기 위해 어떠한 동기적 반응을 보이는지를 확인하고자 하였다.

기존의 권력 관련 연구에서는 권력을 다른 사람이나 자원을 통제할 수 있는 능력, 즉 의사결정 및 자원 배분에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 이해하는 반면, 지위는 조직 또는 사회적 집단 내에서 개인이 얼마나 존중받고 인정받는지를 나타내는 개념으로 구분할 수 있다. 따라서 권력과 지위는 서로 밀접하게 연관되어 있지만 반드시 동일한 개념이라고 보기는 어렵다. 이러한 차이는 조직 내 개인의 행동을 설명할 때 중요한 의미를 갖는다. 동일한 수준의 공식적인 권한을 가진 사람이라도 조직 구성원들로부터 인정받는 정도가 다를 수 있으며, 반대로 공식적인 권한이 낮은 사람이라도 전문성과 경험 등을 바탕으로 높은 영향력을 행사할 수 있기 때문이다.

따라서 본 해외탐사는 이러한 개념적인 구분이 실제 현장에서도 의미가 있는지를 확인하고, 권력과 지위의 불일치 상황에서 나타나는 개인의 행동을 보다 현실적인 맥락에서 이해하고자 하였다. 특히 해외 현장에서는 한국과 다른 조직문화 및 사회문화적 배경이 존재하기 때문에, 동일한 권력과 지위의 관계라도 국가와 직업, 조직의 특성에 따라 다르게 인식될 가능성이 있다. 따라서 해외 탐사를 통해 단순히 특정 국가의 조직문화를

조사하는 것을 넘어, 권력(Power)과 지위(Status)라는 연구 개념이 문화적·조직적 맥락을 넘어 어떻게 적용될 수 있는지를 살펴보고자 하였다.

1.2 해외 탐사의 필요성

권력과 지위의 관계를 연구하기 위해서는 문헌이나 이론적 논의뿐만이 아니라 실제 사람들이 조직과 직업 현장에서 권력과 지위를 어떻게 경험하고 인식하는지를 살펴볼 필요가 있다. 특히 본 연구의 핵심은 권력이나 지위 자체의 높고 낮음을 평가하는 것이 아니라, 두 요소가 서로 불일치하는 상황에서 개인이 어떠한 심리적·행동적 반응을 나타내는지를 이해하는 데 있다.

이러한 관점에서 본 해외 탐사는 연구의 개념적 논리를 실제 현장과 연결하는 역할을 수행하였다. 권력은 공식적인 직위나 조직 내 의사결정 권한을 통해 나타나는 경우가 많지만, 지위는 전문성, 경험, 신뢰, 존중, 사회적 인정 등의 보다 관계적이고 비공식적인 요소를 통해 형성될 수 있다. 따라서 실제 현장에서는 '누가 결정권을 지니고 있는가'와 '누가 존중을 받는가'가 반드시 동일한 사람을 가리키지 않을 수 있는 것이다.

또한 권력과 지위가 불일치하는 상황에서 개인이 보이는 행동을 이해하기 위해서는 동기적인 요인을 함께 고려할 필요가 있다. 자신의 권한은 충분하지만 인정받지 못하는 사람과, 반대로 높은 인정을 받고 있지만 공식적인 권한이 제한된 사람은 자신이 처한 상황을 서로 다르게 인식할 수 있다. 이 과정에서 개인은 자신의 위치를 향상시키거나 부족한 부분을 보완하기 위한 자기향상동기를 가질 수 있으며, 동시에 자신의 이익과 자원을 우선적으로 확보하려는 자기중심동기가 작동할 수도 있다.

따라서 본 해외 탐사는 권력과 지위의 불일치라는 상황적인 조건과 자기향상동기 및 자기중심동기라는 개인의 동기적인 요인, 그리고 최종적으로 조직 내 행동으로 이어지는 과정을 실제 현장의 관점에서 이해하는 데 목적을 두고 진행되었다.

1.3 해외 탐사 장소 선정의 배경

본 해외 탐사에서는 유럽을 중심으로 권력과 지위에 대한 인식의 차이를 살펴보고자 하였다. 한국과 달리 유럽 사회에서는 개인의 의견이나 참여가 비교적 자유롭게 허용되는 동시에, 최종적인 의사결정 권한은 특정 직위나 전문성을 가진 사람에게 부여되는 경우가 존재한다. 이러한 구조는 구성원의 의견 제시 가능성과 실제 의사결정 권한이 반드시 동일한 수준으로 나타나지 않는다는 점에서 권력과 지위의 관계를 살펴보기에 적절한 사례가 될 수 있다.

특히 독일과 프랑스를 대표로 하는 유럽의 교육 현장을 예로 들면, 학생이 시험의 답이나 평가에 대해 자신의 의견을 제시하는 것 자체는 비교적 자유롭게 이루어질 수 있지만, 해당 의견을 실제 평가에 반영할지 여부를 최종적으로 결정하는 권한은 교사에게 있다. 즉, 학생은 자신의 의견을 자유롭게 표현할 수 있지만 최종적인 의사결정 권한까지 가지고 있는 것은 아니다. 반대로 교사는 학생의 의견을 들을 수 있는 위치에 있으면서도 평가와 관련된 최종적인 판단 권한을 보유한다. 이처럼 교사의 지위(Status)가 높고 권력(Power)이 낮은 한국과 달리, 유럽 사회에서 교사는 상대적으로 지위가 낮고 권력이 높다.

이와 같은 사례는 권력과 지위를 단순한 위계적 서열로 이해하기보다 서로 다른 차원으로 구분할 필요가 있음을 보여준다. 또한 이러한 차이는 본 탐사와 관련하여 문화적인 배경에 따라 권력과 지위가 어떻게 다르게 해석될 수 있는지를 생각해 볼 수 있는 계기가 되었다.

본 탐사에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 독일에서는 실제 공공조직에서 근무하는 구성원의 관점에서 권력과 지위의 관계를 살펴보고, 이탈리아에서는 전문기술과 경험을 기반으로 사업장을 운영하는 현지인의 관점에서 권력과 지위가 어떻게 형성되는지를 살펴보았다. 직업적으로 서로 다른 환경에 있는 현지인을 인터뷰함으로써 권력과 지위가

특정 조직의 공식적인 위계에만 의존하는 것이 아니라 직업의 특성과 전문성, 사회적 인정 등에 따라 다양한 형태로 나타날 수 있다는 점을 탐색하고자 하였다.

(2) 해외 전문가 인터뷰

2.1 독일 현지 탐사

독일에서는 독일 연방경찰청에서 근무하는 현지 연방경찰을 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 대상자는 본 연구의 주제를 직접 연구하는 학자는 아니지만, 실제 공공조직에서 근무하며 조직의 위계, 업무상의 권한, 직업적인 책임 및 구성원 간의 관계를 경험하고 있다는 점에서 본 탐사의 주제에 대한 현장 중심의 의견을 제공할 수 있는 대상이었다.

특히 경찰 조직은 일반적인 기업조직과 달리 업무 수행 과정에서 공식적인 권한과 책임이 비교적 명확하게 설정되어 있다는 특징이 있다. 업무의 특성상 특정 직위와 역할에 따라 의사결정 권한이 부여되며, 조직의 규정과 절차에 따라 업무가 이루어진다. 따라서 공식적인 권력과 직위의 관계를 살펴보는 동시에, 실제 업무 현장에서 전문성이나 경험, 동료로부터의 신뢰 등이 개인의 영향력과 인정에 어떠한 역할을 하는지를 살펴볼 수 있는 환경이라고 판단하였다.

본 인터뷰에서는 조직 내에서 공식적인 직위가 갖는 의미와 실제 구성원 간의 관계에서 형성되는 영향력 사이에 차이가 있을 수 있다는 점을 중심으로 의견을 듣고자 하였다. 공식적인 직책은 조직 내에서 특정한 권한과 책임을 부여하지만, 해당 직책만으로 구성원으로부터의 존중이나 신뢰가 자동적으로 형성되는 것은 아니라는 점이 중요한 논점으로 나타났다.

즉, 조직에서 특정한 결정을 내릴 수 있는 권한과 그 결정이 구성원들로부터 얼마나 인정받는가는 서로 다른 문제로 볼 수 있는 것이다. 조직 구성원은 상급자의 공식

적인 권한을 인정하면서도 개인의 업무 전문성이나 리더십, 경험 등에 대해서는 별도로 평가할 수 있다. 이러한 점은 권력과 지위가 동일한 개념이 아니라는 본 연구의 전제를 실제 조직 현장의 관점에서 이해하는 데 중요한 시사점을 제공하였다.

2.1.1 공공조직에서 나타나는 권력과 지위의 관계

독일 연방경찰과의 인터뷰를 통해 특히 주목한 부분은 공공조직에서 공식적인 권한과 개인에 대한 평가가 서로 다른 차원에서 형성될 수 있다는 점이었다. 조직 구성원에게 특정한 업무를 지시하고 의사결정을 내릴 수 있는 권한은 조직의 규정과 직위에 의해 부여될 수 있다. 그러나 그 사람이 실제 조직 내에서 다른 구성원에게 얼마나 신뢰받고 인정받는지는 개인의 업무 수행과 전문성, 경험 및 구성원과의 관계 등에 의해 달라질 수 있다.

이는 권력과 지위의 불일치가 반드시 예외적인 상황에서만 발생하는 것이 아니라, 조직의 구조적인 특성에 의해 자연스럽게 발생할 수 있음을 보여준다. 특히 조직 내에서 직위가 높아질수록 공식적인 권한은 증가하지만, 구성원들과의 관계나 개인적인 신뢰까지 자동적으로 증가한다고 보기는 어렵다. 따라서 조직에서 높은 권력을 가진 사람일수록 자신의 공식적인 권한과 실제 구성원들의 인식 사이에 차이가 발생할 가능성을 고려할 필요가 있다.

반대로 특정 분야에서 오랜 경험을 가지고 있거나 전문성을 인정받는 구성원은 공식적인 관리 권한이 없더라도 동료들에게 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 이러한 영향력은 공식적인 권력과 다른 형태의 지위로 이해할 수 있다. 조직 구성원들이 특정 개인의 의견을 중요하게 생각하고 그의 판단을 신뢰한다면, 해당 개인은 공식적인 직위와 무관하게 조직 내에서 높은 지위를 형성할 수 있는 것이다.

이러한 관점은 권력과 지위의 불일치가 조직 내에서 다양한 방식으로 나타날 수

있음을 보여준다. 또한 이러한 불일치 상황에 놓인 개인이 조직 내에서의 자신의 위치를 어떻게 인식하는지가 중요하다는 점을 확인하였다.

2.2 이탈리아 현지 탐사

이탈리아에서는 현지에서 가죽공방을 운영하는 관계자와 인터뷰를 진행하였다. 해당 인터뷰는 대규모 조직이나 공공기관과는 다른 환경에서 권력과 지위가 어떠한 방식으로 형성되는지를 살펴본다는 점에서 의미가 있었다.

가죽공방과 같은 전문기술 기반의 현장에서는 공식적인 조직 직위만으로 개인의 영향력이나 사회적 인정을 설명하기 어렵다. 오랜 기간 동안 축적한 다양한 경험과 기술, 작업의 완성도, 고객의 신뢰, 주변 사람들로부터의 평가 등이 개인의 전문적인 지위를 형성하는 중요한 요소가 될 수 있기 때문이다.

이러한 환경적 특수성은 본 연구에서 권력과 지위를 구분하는 데 특히 적합한 사례를 제공하였다. 공방을 운영하는 사람은 사업의 운영과 관련하여 의사결정 권한을 가지고 있을 수 있지만, 실제로 고객이나 동료, 또는 주변 전문가들로부터 인정받는 정도는 별도의 문제일 수 있다. 반대로 특정 기술이나 분야에서 높은 전문성을 가진 사람이 공식적인 경영권이나 조직적인 의사결정 권한이 없더라도 해당 분야에서 높은 지위를 가질 수도 있다.

따라서 가죽공방에서 진행한 이탈리아 현지 인터뷰에서는 권력과 지위가 공식적인 조직 계층뿐만 아니라 전문성과 경험을 통해서도 형성될 수 있다는 점에 주목하였다.

2.2.1 경험을 통한 지위의 형성

본 현지 탐사에서 이탈리아 가죽공방 관계자와의 인터뷰를 통해 특히 주목한 부분은 전문성과 경험이 개인의 지위를 형성하는 중요한 기반이 될 수 있다는 점이었다.

전문적인 기술을 필요로 하는 직업의 경우, 단순히 조직 내에서 높은 직책을 가

지고 있다는 것만으로 해당 분야에서 높은 평가를 받을 수 있는 것은 아니다. 오랜 기간의 경험과 반복적인 업무 수행을 통해 축적된 기술, 문제를 해결하는 능력, 작업의 품질 등이 해당 분야에서 개인의 가치를 판단하는 중요한 기준이 될 수 있다.

이러한 전문성은 공식적인 권력과는 다른 방식으로 영향력을 만들어낸다. 예를 들어 어떤 사람이 공식적으로 다른 사람에게 업무를 지시할 권한을 가지고 있지 않더라도, 특정 분야에서 뛰어난 전문성을 보유하고 있다면 다른 사람들이 그의 의견이나 판단을 중요하게 여기게 된다. 이 경우 해당 개인은 공식적인 권력은 낮지만 높은 지위를 가지고 있다고 볼 수 있다.

이러한 사례는 지위가 단순히 조직의 직급이나 사회적인 서열을 통해서만 형성되는 것이 아니라는 점을 분명하게 보여준다. 지위는 다른 사람으로부터의 인정과 존중을 통해 형성될 수 있으며, 이러한 인정은 개인의 전문성이나 경험과 밀접하게 연결될 수 있다.

또한 전문성에 기반한 지위는 개인의 자기향상동기와도 밀접하게 연결될 수 있다. 자신의 전문성을 인정받는 사람이라 하더라도 변화하는 환경에 적응하고 자신의 위치를 유지하기 위해 지속적으로 기술과 능력을 발전시킬 필요가 있다. 반대로 자신의 전문성이 충분히 인정받지 못한다고 느끼는 경우에는 자신의 능력을 증명하거나 새로운 기술을 습득하는 방식으로 자신의 지위를 향상시키려 할 수 있을 것이다.

2.2.2 장인정신과 자기향상동기의 관계

이탈리아 현지 인터뷰는 자기향상동기를 조직의 공식적인 승진이나 직위 상승만으로 이해해서는 안 된다는 점에서도 의미가 있었다. 자기향상은 반드시 더 높은 직책이나 더 많은 권한을 획득하는 것만을 의미하지 않는다. 자신의 전문성을 발전시키고 작업의 완성도를 높이며, 고객이나 주변 사람으로부터 더 높은 평가를 받는 것 역시 자신의

위치를 향상시키는 방식이 될 수 있다.

특히 가족공방과 같이 전문적인 기술을 기반으로 하는 직업 환경에서는 자신의 기술을 지속적으로 발전시키는 것이 곧 자신의 사회적·직업적 지위를 유지하거나 강화하는 과정이 될 수 있다. 이는 자기향상동기가 개인의 성취욕구와 전문성 개발을 통해 긍정적인 조직 및 직업 행동으로 이어질 수 있음을 나타내는 실제 현장에서의 시사점으로 볼 수 있다.

그러나 자기향상동기가 항상 타인과 독립적으로 작동하는 것은 아니다. 자신의 전문성을 인정받고자 하는 욕구가 강해질 경우 다른 사람과 자신의 능력을 비교하거나 경쟁하게 될 수도 있다. 특히 자신이 가진 전문성이나 지위를 다른 사람보다 우월한 것으로 인식하게 되면, 자기향상동기와 자기중심동기가 서로 결합하게 될 가능성도 있다.

따라서 본 연구에서는 자기향상동기와 자기중심동기를 서로 완전히 분리된 행동 원인으로 보기보다는, 동일한 상황에서 개인의 인식과 목표에 따라 서로 다른 방식으로 나타날 수 있는 동기적인 요인으로 살펴볼 필요가 있다.

2.3 독일과 이탈리아에 대한 비교

본 연구에 대해 독일과 이탈리아에서 진행한 현지 인터뷰는 서로 다른 직업적인 환경에서 권력과 지위가 형성되는 방식을 비교해 볼 수 있다는 점에서 의미가 있었다.

독일 현지 인터뷰의 경우, 공공조직인 연방경찰청이라는 조직적 맥락에서 공식적인 직위와 업무 권한, 조직 내 책임과 역할이 중요한 요소로 작용한다. 따라서 이러한 조직 내에서의 권력은 상대적으로 명확한 공식적인 구조와 연결되어 이해될 수 있다. 그러나 실제 조직에서 개인이 얼마나 신뢰받고 인정받는지는 직위만으로 결정되지 않으며, 전문성이나 경험, 업무 수행 능력 및 조직 구성원과의 관계 등도 함께 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

반면, 이탈리아의 가족공방과 같은 전문기술 기반의 환경에서는 공식적인 조직 계층보다 기술과 경험, 작업의 완성도, 고객의 인정 등이 개인의 지위 형성에 더욱 직접적으로 연결될 수 있는 것으로 드러났다. 즉, 공식적인 권한이 아닌 전문성이 개인의 영향력과 지위를 만들어내는 데 더 큰 영향을 미치는 사례를 살펴볼 수 있었다.

이러한 차이는 권력과 지위가 하나의 단일한 축으로 이해되어서는 안 된다는 점을 보여준다. 조직의 성격과 직업의 특성에 따라 권력과 지위를 구성하는 요소는 달라질 수 있으며, 동일한 개인이라도 서로 다른 환경에서는 다른 형태의 권력과 지위를 경험할 수 있다.

또한 독일과 이탈리아라는 서로 다른 환경을 비교함으로써 권력과 지위의 불일치가 반드시 특정 문화권이나 특정 조직의 특수한 현상으로만 이해될 필요는 없다는 점을 확인할 수 있었다. 독일 연방경찰청과 같은 공공조직에서는 공식적인 권한과 비공식적인 인정 간의 차이를 통해, 이탈리아의 가족공방을 비롯한 전문적인 기술 기반의 현장에서는 공식적인 권한과 전문성 기반의 지위 간의 차이를 통해 권력과 지위의 불일치가 나타날 수 있다.

2.4 유럽과 한국의 문화적 차이에 대한 탐색

본 해외 탐사에서 권력과 지위를 이해하고 경험하는 방식이 문화적 배경에 따라 달라질 수 있다는 점도 파악할 수 있었다. 특히 한국과 유럽의 조직 및 교육문화에 대한 비교를 통해 권력과 지위가 실제 관계에서 어떻게 다르게 경험될 수 있는지를 살펴보았다.

한국에서는 일반적으로 조직이나 교육 현장에서 직위와 권한, 연령, 경력 등이 서로 연결되어 인식되는 경향이 있으며, 상대적으로 위계적인 관계를 통해 권력과 지위가 함께 이해되는 경우가 많다. 반면, 독일과 프랑스를 비롯한 유럽의 일부 문화권에서는

개인의 의견을 자유롭게 표현하는 것과 최종적인 의사결정 권한이 구분되는 경향을 관찰할 수 있었다.

앞서 살펴본 독일과 프랑스의 교육 현장을 예로 들면, 학생은 시험의 답이나 평가에 대해 자신의 의견을 자유롭게 제시할 수 있다. 그러나 의견을 제시할 수 있다는 사실과 해당 의견이 실제 의사결정에 반영되는 것은 별개의 문제다. 최종적인 판단은 교사의 권한에 속하기 때문이다. 따라서 학생에게는 일정 수준의 의견 표현 및 참여가 허용되는 동시에, 최종적인 의사결정 권한은 교사에게 부여되는 구조가 나타난다.

이와 같은 사례는 권력과 지위의 관계를 단순히 조직 내에서 '누가 상위에 있는가'라는 위계적인 관점으로만 이해하기는 어렵다는 것을 보여준다. 조직 또는 사회적인 관계에서는 의견을 표현할 수 있는 권한, 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 정도, 최종적으로 결정을 내릴 수 있는 권한, 그리고 타인으로부터 인정을 받는 정도가 서로 다르게 나타날 수 있다.

따라서 본 연구의 해외 탐사에서는 문화적인 차이를 단순히 어느 국가의 조직문화가 더 수평적이거나 수직적인지에 중점을 두어 평가하기보다는, 권력과 지위가 각각 어떠한 방식으로 형성되고 인식되는지를 비교하는 데 초점을 두고자 하였다.

4. 탐사의 의의 및 한계

(1) 탐사의 의의

1.1 해외 인터뷰를 통한 연구주제의 현장적 검토

이번 해외 탐사의 가장 중요한 의의는 본 연구의 개념적인 논리를 현장적으로 검토하였다는 데 있다. 조직 내에서 흔히 하나의 개념으로 인식되는 권력(Power)과 지위(Status)를 단일한 개념으로 취급하기보다, 서로 다른 차원으로 구분하여 살펴볼 필요성을 독일과 이탈리아에서의 현지 인터뷰를 통해 실제 해외 현장의 관점에서 확인할 수 있

었다.

독일 연방경찰과의 인터뷰에서는 조직 내의 공식적인 직위와 업무상의 권한이 구성원의 역할과 책임을 결정하는 중요한 요소인 동시에, 실제 조직 구성원 간의 관계에서는 전문성, 경험, 신뢰, 업무 수행 능력 등의 비공식적인 요소가 개인의 영향력과 평가에 중요한 역할을 할 수 있음을 살펴보았다. 이는 공식적인 권력과 개인의 사회적·관계적 지위가 서로 다른 차원에서 형성될 수 있음을 보여준다.

이탈리아 가죽공방 관계자의 인터뷰에서도 이와 유사한 관점을 확인할 수 있었다. 전문적인 기술을 기반으로 하는 직업 환경에서는 조직 내에서의 공식적인 직위보다 기술적인 숙련도, 경험, 작업의 완성도, 고객 및 주변 사람들의 인정 등이 개인의 전문적인 지위를 형성하는 중요한 기반이 될 수 있다. 즉, 공식적인 의사결정 권한이 높지 않더라도 특정 분야에서 높은 전문성과 경험을 가진 개인은 주변 사람으로부터 높은 수준의 존중과 인정을 받을 수 있는 것이다.

이처럼 두 인터뷰는 서로 다른 현장을 대상으로 했지만, 공통적으로 권력과 지위가 서로 다른 자원에 의해 형성될 수 있다는 점을 보여주었다. 이러한 현장적 관찰은 권력과 지위를 동일한 조직적 자원으로 간주하기보다 각각의 원천과 작동방식을 구분하여 살펴볼 필요가 있음을 보여준다. 권력은 주로 공식적인 의사결정 권한이나 자원에 대한 통제와 관련되는 반면, 지위는 전문성, 경험, 신뢰, 존중 및 사회적 인정 등의 관계적이고 평가적인 요소와 보다 밀접하게 연결될 수 있다.

따라서 본 탐사는 권력과 지위의 관계를 단순한 조직 내 위계나 직급의 문제로 접근하는 것에서 벗어나, 두 요소가 서로 다른 방식으로 형성되고 때로는 불일치할 수 있다는 점을 현장 중심으로 이해하는 데 기여하였다.

1.2 권력과 지위의 불일치에 대한 탐색적 이해 확대

본 탐사의 두 번째 의의는 현지 인터뷰를 통해 권력과 지위의 불일치를 특정한 조직이나 직업에서만 발생하는 특수한 현상이 아니라 다양한 조직 및 사회적 맥락에서 나타날 수 있는 현상으로 이해할 수 있었다는 점이다.

독일의 공공조직에서는 공식적인 직위와 업무 권한을 통해 권력이 부여되는 동시에, 개인의 전문성이나 경험, 조직 구성원과의 관계를 통해 별도의 지위가 형성될 수 있음을 살펴보았다. 반면, 이탈리아의 전문기술 기반의 환경에서는 공식적인 조직적 권한보다 전문성과 경험을 통해 개인의 지위가 형성되는 과정을 보다 직접적으로 살펴볼 수 있었다.

두 현장은 조직 구조와 직업적 특성의 측면에서는 상당한 차이가 있지만, 개인의 공식적인 권한과 실제로 인정받는 정도가 반드시 일치하지 않을 수 있다는 점을 공통적으로 보여주었다. 이는 권력과 지위의 불일치가 특정한 조직구조의 결과로만 설명되기보다는 개인이 속한 조직의 특성, 직업의 전문성, 사회적 관계 등에 따라 다양한 형태로 나타날 수 있음을 시사한다.

또한 권력과 지위의 불일치가 반드시 부정적인 것만은 아니라는 점도 중요한 의미를 가진다. 개인이 자신의 권력과 지위 중 상대적으로 부족한 부분을 인식하고 이를 보완하고자 노력하는 과정에서 전문성을 높이거나 새로운 역량을 개발하고, 조직 내 의사결정에 보다 적극적으로 참여하는 등의 긍정적인 행동이 나타날 수 있기 때문이다.

이처럼 본 탐사를 통해 권력과 지위의 불일치를 단순히 갈등이나 문제의 원인으로 바라보기보다, 개인이 자신의 조직 내 위치를 어떻게 인식하고 이에 어떠한 방식으로 대응하는지를 이해하기 위한 중요한 상황적 조건으로 바라볼 필요가 있음을 확인할 수 있었다.

1.3 자기향상동기와 자기중심동기의 중요성 확인

본 탐사의 세 번째 의의는 권력과 지위의 불일치가 개인의 행동으로 이어지는 과정을 이해하기 위해서는 개인의 동기적인 요인을 함께 고려할 필요가 있다는 점을 확인하였다는 데 있다.

권력과 지위의 불일치 상황에서 개인은 자신이 현재 가지고 있는 자원과 조직 내 평가를 비교하면서 자신의 위치를 인식할 수 있다. 이 과정에서 개인이 자신의 능력이나 위치를 개선하고자 하는 자기향상동기를 가질 경우, 전문성을 개발하거나 새로운 역량을 습득하고, 자신의 성과를 적극적으로 보여주거나 조직 내에서 더 많은 역할을 수행하려는 행동이 나타날 수 있다.

이러한 자기향상동기는 개인의 성장뿐만 아니라 조직의 발전에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 개인이 자신의 역량을 높이기 위해 노력하는 과정에서 새로운 아이디어를 제시하거나 문제를 적극적으로 해결하고, 더 나아가 조직의 목표 달성에도 기여할 수 있기 때문이다.

그러나 동일한 상황에서 개인의 자기중심동기가 강하게 작용할 경우에는 위와는 전혀 다른 결과가 나타날 수도 있다. 자신의 위치를 향상시키는 과정에서 다른 구성원의 이익이나 조직 전체의 목표보다 자신의 이익을 우선시할 경우, 경쟁이나 갈등, 권한의 과도한 행사 등의 부정적인 행동으로 연결될 수 있기 때문이다.

따라서 권력과 지위의 불일치가 특정한 행동을 직접적으로 결정한다고 보기보다는, 개인이 불일치 상황을 어떻게 인식하고 어떠한 동기를 통해 대응하는지가 행동의 방향을 결정하는 중요한 요인으로 작용할 수 있다는 관점이 필요하다. 이러한 점에서 이번 해외 탐사는 본 연구에서 제시한 논리적 연결을 현장의 관점에서 검토하였다는 점에서 의미를 지닌다.

1.4 조직관리 및 인적자원관리 측면의 실천적 의의

본 탐사의 결과는 조직관리 및 인적자원관리 측면에서도 중요한 시사점을 제공한다. 조직은 일반적으로 공식적인 직급과 권한을 기준으로 구성원의 역할과 책임을 구분하지만, 실제 조직 내에서의 영향력과 구성원 간의 관계는 공식적인 조직구조만으로 충분히 설명하기 어렵다.

따라서 조직은 구성원의 공식적인 직위뿐만 아니라 조직 구성원으로부터 어느 정도의 신뢰와 인정을 받고 있는지를 함께 고려할 필요가 있다. 특히 관리자의 경우 높은 의사결정 권한을 가지고 있더라도 구성원들로부터 충분한 신뢰와 존중을 얻지 못한다면 조직 내 갈등이 발생할 가능성이 있다.

반대로 공식적인 관리 권한은 제한적이지만 높은 전문성과 경험을 가진 구성원은 조직 내에서 중요한 비공식적 영향력을 행사할 수 있다. 이러한 구성원의 전문성이 조직의 의사결정 과정에서 적절하게 활용되지 못한다면 개인은 자신의 지위와 실제 권력 사이의 차이를 크게 인식할 수 있으며, 이는 조직 내의 비공식적인 경쟁이나 갈등으로 이어질 가능성도 있다.

따라서 조직에서는 공식적인 권한과 비공식적인 전문성을 연결할 수 있는 참여 구조를 마련할 필요가 있다. 예를 들어 전문성을 가진 구성원이 조직의 중요한 의사결정 과정에 참여할 수 있는 기회를 확대하고, 관리자가 구성원으로부터 신뢰와 인정을 얻을 수 있도록 의사소통 및 리더십 역량 개발을 지원하는 방안이 있을 것이다.

또한 구성원의 자기향상동기를 긍정적인 조직행동으로 연결하기 위한 환경을 조성할 필요가 있다. 개인이 자신의 역량과 위치를 향상시키고자 하는 욕구를 가지고 있다면, 이를 조직의 목표와 연결할 수 있도록 적절한 교육, 역량개발 등의 기회를 제공함으로써 개인의 성장 욕구가 조직의 성과 향상으로 이어질 수 있도록 해야 한다.

이와 달리, 지나친 경쟁이나 개인의 이익을 우선시하는 행동이 나타날 경우에는

이를 조기에 파악하고 조직 구성원 간의 협력과 신뢰를 보다 빠르게 회복할 수 있도록, 조직 내에 적절한 관리체계가 마련되어야 할 것이다.

(2) 탐사의 한계

2.1 제한된 인터뷰 대상과 표본의 한계

본 해외 탐사의 가장 큰 한계는 인터뷰 대상자의 수와 특성이 제한적이었다는 점이다. 독일 연방경찰과 이탈리아 가죽공방 관계자라는 두 인터뷰 대상자는 서로 다른 조직 및 직업적 환경에서 활동하고 있다는 점에서 다양한 관점을 제공하였으나, 제한된 수의 인터뷰만으로 독일과 이탈리아, 더 나아가 유럽 전체의 권력과 지위에 대한 인식을 대표한다고 보기는 어렵다.

특히 권력과 지위에 대한 인식은 개인의 직업, 연령, 성별, 조직 내 직위, 경력 및 문화적 배경 등에 따라 달라질 수 있다. 따라서 동일한 국가 내에서도 공공기관 근무자, 기업 임직원, 자영업자, 전문직 종사자 등이 권력과 지위를 서로 다르게 경험할 가능성이 있다.

따라서 본 탐사의 인터뷰 결과는 특정 국가나 문화에 대한 일반적인 결론이라기 보다는, 해외 현지 인터뷰를 통해 얻은 탐색적인 의견으로 이해할 필요가 있다. 향후에 연구에서는 보다 다양한 직업군과 조직 수준을 포함한 인터뷰를 실시함으로써 실제 현장에서 나타나는 권력과 지위에 대한 인식을 보다 폭넓게 확인할 필요가 있을 것이다.

2.1 인터뷰 대상자의 전문성 측면의 한계

본 탐사의 또 다른 한계는 실제 인터뷰 대상자가 권력, 지위 또는 조직행동을 직접 연구하는 학술 전문가는 아니었다는 점이다. 탐사 계획과는 달리, 실제 탐사에서는 현장에서 직접 조직과 직업 활동을 경험하는 사람들의 의견을 중심으로 현지 인터뷰가 이루어졌다.

이는 학술적인 이론 검증이라는 측면에서는 한계가 있지만, 반대로 실제 현장에서 개인이 권력과 지위를 어떻게 경험하는지를 확인할 수 있었다는 점에서는 의미가 있다. 즉, 본 탐사의 인터뷰는 이론적인 타당성을 검증하기 위한 전문가 조사라기보다 연구 주제와 관련하여 실제 현장에서의 인식을 탐색하기 위한 자료로 보는 것이 적절하다.

따라서 향후 후속 연구에서는 학술 전문가와 현장 실무자를 함께 인터뷰하여 두 관점을 상호 보완할 필요가 있을 것이다. 학술 전문가는 권력과 지위에 대한 개념적·이론적 설명을 제공하고, 현장 실무자는 실제 조직에서 이러한 개념이 어떻게 적용되어 나타나는지를 제시할 수 있기 때문이다.

2.3 인과관계 검증의 한계

본 탐사는 권력과 지위의 불일치가 자기향상동기 및 자기중심동기와 연결되고, 궁극적으로는 조직 내 행동에 영향을 미칠 가능성을 탐색하는 데 목적이 있었다. 그러나 현지 인터뷰를 통해 수집한 자료만으로는 이러한 관계의 인과성을 직접적으로 검증하기 어렵다. 즉, 현지 인터뷰에서 권력과 지위의 불일치와 관련된 경험이나 인식이 나타났다고 하더라도 그것이 실제로 자기향상동기를 발생시켰으며, 더 나아가 특정한 조직행동을 유발했다고 단정할 수는 없다.

따라서 본 탐사의 내용은 인과관계를 확정하기 위한 결과라기보다 후속 연구에서 검증 가능한 개념적 관계와 연구 가능성을 탐색한 결과로 이해되어야 할 것이다. 더 나아가 향후에는 인터뷰뿐만 아니라 설문조사와 실험연구를 통해 권력과 지위의 불일치와 동기 및 행동 간의 관계를 통계적으로 검증할 필요가 있다.

III. 결론

본 해외 탐사는 “권력과 지위의 불일치가 직장 내 행동에 미치는 영향: 자기향상동기와 자기중심동기를 중심으로”라는 연구주제를 바탕으로, 권력과 지위가 실제 조직

환경에서 어떠한 방식으로 형성되고 경험되는지를 해외 현지의 글로벌한 관점에서 탐색하고자 진행되었다. 이를 위해 독일 연방경찰과 이탈리아 가죽공방 관계자를 대상으로 현지 인터뷰를 진행하고, 서로 다른 조직 및 직업적인 환경에서 권력과 지위가 작동하는 방식을 살펴보았다.

탐사 결과, 권력과 지위는 반드시 동일한 수준으로 형성되는 것이 아니며, 공식적인 의사결정 권한과 전문성, 경험, 신뢰 및 사회적 인정 등이 서로 다른 방식으로 개인의 영향력과 지위를 형성할 수 있음을 확인하였다. 특히 독일의 공공조직과 이탈리아의 전문기술 기반 환경은 조직의 특성에 따라 권력과 지위의 불일치가 서로 다른 형태로 나타날 수 있음을 보여주었다.

본 탐사의 핵심적인 시사점은 권력과 지위의 불일치 자체보다, 개인이 이러한 상황을 어떻게 인식하고 어떠한 동기로 대응하는지를 함께 살펴볼 필요가 있다는 것이다. 개인은 자신의 위치를 향상시키기 위해 자기향상동기를 가질 수 있으며, 이는 역량 개발이나 조직에 대한 적극적인 기여로 이어질 수 있다. 반면, 자기중심동기가 강하게 작용할 경우 자신의 이익을 우선시하는 경쟁이나 갈등으로 연결될 가능성도 존재한다. 따라서 본 탐사는 '권력과 지위의 불일치 -> 동기적 반응 -> 조직 내 행동'이라는 관계를 향후 연구에서 실증적으로 검토할 필요가 있음을 제시하였다.

이러한 결과는 더 나아가 조직관리 및 인적자원관리의 측면에서도 의미를 지닌다. 조직은 구성원의 공식적인 직급과 권한뿐만 아니라 전문성, 신뢰 및 조직 내 인정 수준 등을 함께 고려할 필요가 있으며, 구성원의 자기향상동기가 개인적인 경쟁에 머무르지 않고 조직의 성과와 공동의 성장으로 연결될 수 있는 환경을 조성해야 한다.

한편, 본 탐사는 제한된 수의 현지 인터뷰를 중심으로 이루어졌으며, 인터뷰 대상자가 모두 본 연구에 대한 학술 전문가가 아닌 현장 실무자였다는 점에서 결과를 일반화하는 데 한계를 지닌다. 또한 본 탐사는 권력과 지위의 불일치가 자기향상동기 및 자

기중심동기를 통해 특정 조직 내 행동을 유발한다는 인과관계를 실증적으로 검증하지는 못하였다.

따라서 향후 연구에서는 다양한 국가와 직업군을 대상으로 탐사를 확대하고, 학술 전문가와 현장 실무자의 관점을 함께 반영해야 할 것이다. 더 나아가 설문조사나 실험연구 등을 통해 권력과 지위의 불일치가 자기향상동기와 자기중심동기를 거쳐 조직 내 행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증함으로써, 개인의 성장과 조직의 성과를 함께 촉진할 수 있는 조직관리 방안을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있다.

IV. 참고문헌

[해외 논문]

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D.(2016), <When the Bases of Social Hierarchy Collide: Power Without Status Drives Interpersonal Conflict>, << Organization Science>> 27(1), pp. 123–140.

Blader, S. L., & Chen, Y.-R.(2014), <What's in a Name? Status, Power, and Other Forms of Social Hierarchy>, J. T. Cheng, J. L. Tracy, & C. Anderson (Eds.), <<The Psychology of Social Status>>, Springer, pp. 77–95.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J.(2013), <Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior>, <<Journal of Organizational Behavior>> 34(4), pp. 542–559.

Choi, J. S., Hong, S., Na, J., & Kim, B. K.(2025), <Asymmetric Effects of Holding Power Versus Status: Implications for Motivation and Group Dynamics>, <<Personality and Social Psychology Bulletin>> 51(1), pp. 81–95.

- Fiske, S. T.(2010), <Interpersonal Stratification: Status, Power, and Subordination>, S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), <<Handbook of Social Psychology>>, 5th ed., John Wiley & Sons, pp. 941–982.
- Fragale, A. R., Overbeck, J. R., & Neale, M. A.(2011), <Resources Versus Respect: Social Judgments Based on Targets' Power and Status Positions>, <<Journal of Experimental Social Psychology>> 47(4), pp. 767–775.
- Greer, L. L., & van Kleef, G. A.(2010), <Equality Versus Differentiation: The Effects of Power Dispersion on Group Interaction>, <<Journal of Applied Psychology>> 95(6), pp. 1032–1044.
- Hays, N. A., Li, H., Yang, X., Oh, J. K., Yu, A., Chen, Y.-R., Hollenbeck, J. R., & Jamieson, B. B.(2022), <A Tale of Two Hierarchies: Interactive Effects of Power Differentiation and Status Differentiation on Team Performance>, <<Organization Science>> 33(6), pp. 2085–2105.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L.(2012), <Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination>, <<Academy of Management Journal>> 55(1), pp. 71–92.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D.(2008), <Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status>, <<The Academy of Management Annals>> 2(1), pp. 351–398.
- McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, T.(2018), <The Social Consequences of Voice: An Examination of Voice Type and Gender on Status and Subsequent Leader Emergence>, <<Academy of Management Journal>> 61(5), pp. 1869–1891.
- Organ, D. W.(1997), <Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time>,

«Human Performance» 10(2), pp. 85–97.

Pfeffer, J., & Fong, C. T.(2005), <Building Organization Theory from First Principles: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence>, «Organization Science» 16(4), pp. 372–388.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J.(1995), <A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study>, «Academy of Management Journal» 38(2), pp. 555–572.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C.(2003), <Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs>, «Journal of Management Studies» 40(6), pp. 1359–1392.

Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J.(2017), <From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance>, «Academy of Management Journal» 60(1), pp. 373–396.

Yu, A., Hays, N. A., & Zhao, E. Y.(2019), <Development of a Bipartite Measure of Social Hierarchy: The Perceived Power and Perceived Status Scales>, «Organizational Behavior and Human Decision Processes» 152, pp. 84–104.

Zhu, Q., Cheng, K., & Zou, N.(2025), <How Does Negative Workplace Gossip Influence Receivers' Interaction Avoidance and Willingness to Cooperate? The Role of Attributed Self-Serving Motives>, «Journal of Managerial Psychology» 40(3), pp. 303–318.

V. 부록

[인터뷰 사진]

(1) 독일 연방경찰



(2) 이탈리아 가죽공방

