

제 2 장

리더의 영향력과 권력의 이해

제1절 리더십과 영향력

제2절 리더의 영향력과 반응

제3절 리더십과 권력

학습목표

1. 영향력과 권력을 설명할 수 있다.
2. 영향력이 어디에서부터 나오는지 설명할 수 있다.
3. 영향력이 행사되었을 때 반응을 설명할 수 있다.
4. 복종을 증가시키는 환경과 요인을 설명할 수 있다.
5. 권력의 개념과 속성을 이해한다.
6. 권력의 원천을 설명할 수 있다.

리더십의 함축된 의미를 영향력 행사과정으로 보기 때문에 권력(power)과 영향력(influence)은 리더의 필수적 활동으로 파악하고 많은 연구에서 리더십을 영향력의 또 다른 형태로 정의하기도 한다(Yukl, 2010).¹⁾

소규모 모임부터 글로벌 기업에 이르기까지 리더는 구성원은 물론 집단과 조직에 영향을 끼친다. 리더의 영향력행사가 성공적인가에 대하여는 리더가 행사하는 영향력의 속성에 달려 있다. 이 때문에 리더가 어떤 영향력을 행사할 것인가는 매우 중요하다.

이 장에서는 영향력과 권력의 원천이 무엇인지, 영향력에 대한 구성원의 반응 등과 같은 리더의 영향력과 권력에 대하여 알아보기로 한다.

제 1 절 리더십과 영향력

영향력(Influence)은 조직에서 한 사람 또는 한 집단이 타인 또는 다른 집단의 태도, 행동, 가치관 등의 변화를 가져오게 하는 힘의 총량이라 할 수 있다. 때때로 영향력을 권력과 동의어로 사용하기도 하지만 영향력은 권력을 포괄하는 넓은 개념으로 파악하기도 한다. 영향력은 그 원천이 무엇인지, 따라서 유사개념을 파악하고, 영향력의 대상인 구성원의 반응이 어떠한가를 파악하는 것이 중요하다.

1. 영향력과 권력

1) 영향력과 권력의 개념과 차이

영향력(influence)과 권력(power)은 유사한 개념이다. 카츠와 칸(Katz & Kahn, 1978)²⁾은 영향력을 상호관계 형성관점에서 대상자에게 심리적, 행동적 효과를 창출하는 과정으로 설명하였고, 영향력은 바람직한 목표나 결과를 성취하는데 저항을 극복하기 위하여 권력을 실행하는 능력이라고 주장 하였다(페퍼: Pfeffer, 1981)³⁾.

알렌과 포터(Allen & Pote, 1983)⁴⁾는 영향력을 동적개념으로 파악하고 잠재적인 권력을 활성화하는 과정으로 보았다. 개인이나 조직에게 실제로 영향을 주는 과정, 즉 개인이나 조직이 의도한 대로 움직이도록 심리적 또는 행위적인 영향을 행사하는 과정이라고 하였다.

유클과 트레이시(Yukl & Tracey, 1992)⁵⁾는 영향력에 대하여 영향을 행하는 사람과 영향을 받는 사람 간에서 일어나는 효과로 보고 영향을 받는 사람의 태도, 행동, 지각, 그리고 가치관 등 광범위한 영역에서 영향을 받게 되는데, 그 결과가 행사자의 의도에 따른 것일 수도 있지만 의도와 관계없을 수도 있다고 한다. 또한 영향을 받는 대상자의 변화정도도 행사자의 의도와는 다를 수 있다고 주장하였다.

권력은 전통적인 개념정의로 막스 베버¹⁾는 “사회관계에서 한 사람의 저항에도 불

1) 막시밀리안 카를 에밀 베버(Maximilian Carl Emil Weber) 또는 막스 베버 (Max Weber, 1864년 4월 21일 ~ 1920년 6월 14일)는 독일의 법률가, 정치가, 정치학자, 경제학자, 사회학자로, 사회학 성립에 막대한 영향을 끼친 인물이며 그의 논문 프로테스탄트와 자본주의를 연결한 프로테스탄트 윤리로 유명하다.[1] 그는 사회학과 공공정책학 분야에서 근대적인 연구토대를 마련한 학자로 평가되고 있다. 베버는 베를린 대학교에서 처음 연구 활동을 시작했으며, 말년에는 프라이부르크 대학교, 하이델베르크 대학교, 빈 대학교 그리고 뮌헨 대학교에서 연구활동을 했다. 당대 정치 분야에 상당한 영향력을 행사하기도 했다. 베버는 베르사유 조약의 독일 제국 측 협상대표로 선임되기도 했으며, 바이마르 헌법의 초안을 닦는 위원회의 일원으로도 활동하였다. 그는 칼 마르크스와 에밀 두르켐과 더불어 가장 영향력있는 세계 3대 사회학자로 평가된다.

구하고 자신의 의지를 실현할 수 있는 지위에 오를 확률”이라고 하였고, 로버트 달(Robert Alan Dahl, 1915 -2014)²⁾은 “A가 B에 대해서 하고 싶지 않은 무언가를 시킬 수 있을 때 A는 B에 대해 권력을 갖고 있다”고 하였다.

권력이 정적(static)개념으로 상대방을 자신이 원하는 방향으로 움직이게 할 수 있는 잠재능력으로 개인 사이에서 집단 사이의 사회적 관계에 존재하는 실재의 또는 잠재적 역량이라면, 영향력은 동적(dynamic)개념으로 잠재능력인 권력이 실제로 나타나는 과정이라 할 수 있다.

권력은 행위자와 대상자 사이의 의존관계를 중요시하는데 반하여, 영향력은 행위자와 대상자가 공유하는 목표지향을 중요시 한다. 따라서 영향력은 상대방을 목표 지향적으로 태도, 행동 또는 가치관의 변화를 유발시킨다.

권력이 다른 사람의 행동을 변화시킬 수 있는 잠재적 능력이라고 한다면, 영향력은 실제로 권력이 행사되었을 때의 상태를 의미 한다(이상호, 2013)⁶⁾. 따라서 영향력은 한 사람이 다른 사람의 행동, 태도 가치관 등의 변화를 일으키는 힘의 총량으로 리더십과 깊은 관련 있다고 할 수 있다.

2) 영향력의 유사개념과 행사방향

영향력과 유사한 개념들을 비교하고 행사방향을 검토함으로써 관련된 개념을 구체화 할 수 있다.

권력(power) 권력과 유사한 개념으로 영향력이 있다. 권력은 잠재적 능력이라고 한다면 영향력은 실제로 권력이 행사되었을 때의 상태이다. 권력은 정태적 관점에서 영향력은 동태적 관점에서 과정이라 할 수 있다..

권한(authority) 타인에게 일정한 법률적 제도적 효력을 미치게 하는 행위를 할 수 있는 제도상 법률상 지위를 일컫는 말이다. 즉 조직 내에서 차지한 직위로 인하여 갖게 된 공식적인 힘이다. 상위의 힘으로부터 나누어 받은 힘으로 위임된 범위로 행사가 제한된다. 대통령은 국민이 위임한 직무상 ‘권한’이 있다.

권리(right) 권리를 가진 주체 본인을 향해 일정한 구체적 혜택을 향유할 수 있게 하는 법률상 힘을 말한다. ‘나에겐 내 재산을 이용할 권리가 있다’와 같다.

권위(authority)³⁾ 타인을 통솔하여 이끄는 힘으로, 특정분야에서 뛰어나다고 인정

2) 로버트 앨런 달(Robert Alan Dahl, 1915 -2014)은 미국의 정치학자이자 예일 대학교 명예교수이며 스티어링 교수이다. 1940년 예일 대학교에서 정치학 박사 학위를 받았다. 그는 미국정치학회 전 회장이며 Manuscript Society 명예회원이다. 1998년에는 하버드 대학교에서 명예법학박사 학위를 받았다. 그는 민주주의 관련 이론에 중요한 기여를 하였다.

3) 권위주의(權威主義, Authoritarianism)는 권위를 갖는 것이나 권위 그 자체에 의혹을 갖거나 혹은 반

을 받고 영향을 끼칠 수 있는 능력을 말한다. 권위는 타인에게서 자발적 복종을 얻어 낸다. 국가 등에 의해서 혹은 어떤 분야 어떤 주제에 관한 권위자의 학문적 지식에 의해서 힘이 실행되는 권리를 의미한다. 권위는 제도, 이념, 인격, 지위 등이 그 가치의 우위성을 공인시키고 영향력을 행사할 수 있는 능력이나 위신을 뜻한다.

조직정치(Organizational politics)⁷⁾ 권력을 조직의 목적이 아닌 자신의 이기적 목적에 의하여 행사하는 것이다. 영향력 행사 방법은 목적에 따라 정치적 방법과 인사관리 구분할 수 있다.

영향력은 행사방향에 따라 수평적 차원과, 상향적, 그리고 하향적 차원으로 구분할 수 있다.

수평적 영향력(lateral influence)은 동료관계에서 형성되고, 집단규범과 조직문화가 영향력의 준거 틀이 되기도 한다. 셰인(Schein, 1986)⁸⁾은 이 영향력을 집단역학(dynamics)과 사회화(socialization) 과정으로 설명하고 있다. 수평적 차원에서 영향력 행사는 조직의 전문성에 따라 긴밀성이 달라진다. 수평적 관계에서 영향력 행사는 강제력이 없기 때문에 영향력을 주고받는 관계에서 어느 한 개인의 정보획득력, 전문성, 지원가능성 등에 의존한다.

상향적 영향력(upward influence)은 아래에 위치한 개인이 상위 직급이나 지위에 있는 상관에게 영향력을 미치는 경우이다. 상사와 부하 간에 과업의존성이 높을 때 큰 의미를 가진다. 부하의 전문성이나 업무처리 능력에 의존하는 상사의 경우 부하의 성과에 따라 자신의 평가를 달라지기 때문에 아래로부터의 영향을 받고 더 빈번하게 일어난다(에머슨: Emerson, 1962).⁹⁾ 부하는 정치적 행동-긍정적 태도와 친밀성을 보임으로- 통하여 상사에게 영향력을 행사하는 노력을 한다.

하향적 영향력(downward influence)은 조직의 위계에 기초하여 위에서 아래로 영향력을 행사하는 것이다. 전통적이고 전형적인 조직구조에서 나타나는 영향력으로 가장 많은 비중을 두고 연구해온 영역이라 할 수 있다.

그러나 최근에는 빠른 환경적응을 위한 조직구조변화가 일어나고 있는데, 대체적으로 조직 내 구성원의 참여를 확대하고, 위계적 조직을 수평적 조직으로 변화함으로써 하향적 영향력에 의존하는 방식은 점차로 감소하는 추세에 있다.

항하는 것은 모독이며 죄악이라고 하는 사고방식 또는 행동양식을 말한다. 또는, 어떤 일을 권위에 맹목적으로 의지하여 해결하려고 하는 행동 양식이나 사상. 자신보다 상위의 권위에는 강압적으로 따르는 반면, 하위의 것에 대해서는 오만, 거만하게 행동하려는 심리적 태도나 사상이라고도 한다. 전근대 사회에서의 가부장제·신정 정치 등이나 나치 체제, 독재정권 등이 권위주의의 한 형태이다. 파시즘, 나치즘 등과 통하는 의미로도 활용된다(글로벌 세계대백과).

2. 영향력의 원천

리더가 구성원에게 영향을 미치게 하는 힘은 다양하다. 우선 직위권력이다.

공식적으로 임명된 직위(공식적 직위권력) 리더십의 일차적 기반은 리더와 부하 간의 관계를 기초로 하고 있기 때문에, 직책상 상급자인 리더는 부하인 구성원으로 하여금 원하는 행동을 할 수 있게 한다. 이것은 직위권력에서 나오는 강제력이다. 리더는 상급자로서 부하에게 제공할 수 있는 다양한 (부정적 보상을 포함한)보상책을 바탕으로 부하에게 영향력을 행사한다. 이 점은 뒤에서 더 상세히 다룬다.

그러나 비공식적 관계 또는 공식적이라 하더라도 수평적 관계에서는 강제력을 동원할 수 없다.

자생적으로 출현한 리더(개인권력) 리더십은 일차적으로 임명된 상사와 부하 간의 수직적 관계뿐만 아니라 비공식적으로 출현한 자생적 리더에 의하여 조직 구성원에게 영향을 주기도 한다. 이 경우 비공식적으로 수평적인 관계를 형성하기 때문에 리더로서 제공할 수 있는 전통적 보상은 제한적이다. 따라서 자생적 개인권력이 기반이 된 영향력은 비 강압적인 특성을 지닌다.

리더십을 공식적으로 임명된 직위권력만을 대상으로 삼지 않고 개인권력을 바탕으로 자생적으로 출현한 리더를 포함하는 개념이라고 하면, 강제력을 동원한 영향력 행사와 리더십은 차원을 달리할 필요가 있다. 따라서 이와 같이 리더십 개념을 확장하면 리더십은 비 강압적 방법이 동원된 사회적 영향력 행사과정이라 할 수 있다 (Jago, 1982).¹⁰⁾

3. 영향력 행사방법

유클(Yukl, 2010)¹¹⁾은 영향력 행사를 다른 사람의 태도와 행동에 영향을 주기 위해 의도적으로 사용하는 리더의 행동유형으로 정의하고, 인상관리 방법(impression management tactics), 정치적 방법(political), 그리고 적극적 영향력 행사 방법(proactive influence tactics) 세 가지 형태로 구분하였다(Yukl & Chavez, 2002)¹²⁾.

유클은 적극적 영향력 행사 방법을 다른 사람들로 하여금 목표에 이르도록 의도적인 영향력을 행사하는데 사용되어지는 구체적인 행동 유형들을 의미한다고 하면서, 행동요인들을 11가지로 제안하였다(Yukl et al., 2005)¹³⁾.

행동요인 11가지는 합리적 설득(rational persuasion), 영감에 호소(inspirational appeal), 상담(consultation), 비위 맞추기(ingratiation), 교환(exchange), 개인적 호소(personal appeal), 연합 전술 (coalition tactic), 합법화 전술 (legitimizingtactic), 압력(pressure), 협조 (collaboration)와 이해관계 설명 (apprising)이다. 그 내용은 [표-]와 같다.

[표-] 적극적 영향력 행사 방법 행동요인

출처 : Yukl et al., (2005)에서 구성

행동요인	내 용
합리적 설득 (rational persuasion)	논리적 주장과 사실에 근거한 증거를 제시하여 리더는 제안이나 요구가 실행가능하고 목표를 달성하는데 적절하다는 설명을 한다.
영감에 호소 (inspirational appeal)	리더의 제안이나 요구에 대하여 몰입을 확보하기 위해 가치 또는 이상에 호소하거나 감정을 자극하는 방법
상담 (consultation)	리더가 대상자에게 개선점을 제의하도록 고무하거나, 지지와 지원이 요망되는 변화나 활동에 대한 계획을 수립하도록 도움을 주는 방법
비위 맞추기 (ingratiation)	리더가 영향력을 시도하기 전에 또는 영향력 행사과정 중에 칭찬과 아첨을 하거나, 난제를 수행할 수 있다는 믿음과 신뢰감을 표현하는 방법
교환 (exchange)	리더가 성과에 대한 보상을 표현하는 방법
개인적 호소 (personal appeal)	리더가 대상자와 관계에서 우정에 호소하거나 요구 전에 개인적으로 부탁하는 방법
연합 (coalition tactic)	리더는 대상자의 설득을 위하여 타인의 도움이나 지지를 이용하는 방법
합법화 (legitimizing tactic)	리더는 대상자에게 규칙, 공식적 방침 또는 공식문서 등을 언급함으로써 요구가 합법적이라고 하거나 리더의 권한 행사가 적법하다는 것을 설명하는 방법
압력 (pressure)	리더가 대상자에게 영향을 주기 위하여 요구, 위협, 빈번한 확인 또는 지속적 독촉을 하는 방법
협력 (collaboration)	리더는 대상자가 요구를 수행한다면 관련된 자원과 지원을 제공할겠다는 제안을 하는 방법
이해관계 설명 (apprising)	리더의 요구나 제안을 지지하는 것인 대상자 개인에게 어떤 이익이 되는지 경력개발에 어떤 도움이 있는지 설명하는 방법

영향력 행사 방법을 전략(상위범주)과 전술(하위 행동요소)로 구분한 연구결과로, 초기 강한(strong)전략, 약한(weak)전략, 이성적(rational)전략으로 분류하였던 것을 Kipnis & Schmidt(1985)¹⁴⁾, Deluga(1991)¹⁵⁾는 완고한(hard)전략, 유연한(soft) 전략, 이성적(rational)전략으로 분류하여 설명하기도 하였다

이후 파머 등(Farmer et al., 1997)¹⁶⁾에 이르러 영향력 행사와 관련하여 [표-]와 같이 전략범주와 전술을 구분한 영향력 행사를 제안하였다. 교환은 모든 전략에 포함되고 연합은 강압전략과 유연전략에 포함 된다. 즉 같은 전술이라도 다른 전략에

서 사용될 수 있다고 제안하였다.

[표-] 리더의 영향력 행사 방법

전략 범주	전술(행동요소)	비고
강압 전략	강화행동, 상향적 호소, 교환, 연합	
유연 전략	호의, 교환, 연합	
합리적 전략	이성적 설득, 교섭, 교환	

출처 : Farmer et al., (1997)에서 구성

영향력을 범주화 하여 설명한 파머 등은 전략과 전술, 상황요인 그리고 개인요인 사이의 관계를 연구한 결과, 강압전략은 교육수준, 권력욕(마키아벨리즘), 유연전략은 교육수준, 자기감시, (외적)통제위치, 합리적 전략은 교육수준, 근무환경(상사로부터 자유로운 분위기)에서 유의한 관계가 있다고 하고, 특히 교육수준은 전략범주 모두에서 유의한 정적 관계가 나타났는데 교육수준이 높을수록 영향력 행사 전략 활용이 좋다는 의미라 할 수 있다.

평상시 개인 간의 사회생활에서 볼 때 효과적으로 영향력을 행사하여 사람들의 태도를 변화시키는 여러 전략 중에서 설득(persuasion)은 자주이용 되는 방법 중 하나이다. 그러므로 설득을 통하여 어떻게 효과적인 영향력을 행사할 것인지 추가의 설명을 한다.

설득(persuasion) 사람의 생각과 신념을 변화시키려고 논리적 주장을 펴거나 새로운 정보 또는 사실을 제공하는 방법을 동원하게 되는데 효과적인 변화를 얻으려면 영향을 주는 쪽은 물론이거니와 영향을 받는 즉 수신자의 요인도 충분히 고려하여야 한다.

영향력을 행사하는 입장에서 고려할 사항 신뢰성과 전문가로서 명성은 영향력에 효과에 차이가 난다. 호감도와 매력도 설득력을 높이는데 긍정적이 영향을 미친다. 또 빈틈없는 논리로 강력한 전달 메시지를 담고 있는 경우 설득력이 높아 질 수 있다. 메시지를 반복해서 노출 시킬 경우 긍정적 반응을 얻을 수 있고, 메시지의 크기와 기술적 측면에서 논지의 배열 등에 따라 반응이 달라 질 수 있다.

영향을 받는 대상자에게 고려할 요소 요구 사항을 접했을 때 자기관여가 생길 수 있는지 살펴야 한다. 영향력 대상자가 요구에 반대 입장을 가진 경우 설득되어 변화되기보다 오히려 방어적 태도를 보일 수 있기 때문이다. 또 요구 사항에 대하여 대상자의 흥미가 강해질수록 논점에 대한 관여가 높아진다.

살펴본 바와 같이 리더의 영향력행사 방법과 효과를 높이는 개입은 다양하다. 그

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

중 비 강압적 방법을 동원한 리더의 영향력행사 방법으로 합리성에 호소하는 방법과 감성적 측면에 호소하는 방법으로 대별할 수 있는데, 합리성에 호소하는 방법은 전통적인 리더십 영향력 행사방법으로 보상과 거래를 바탕으로 하고 있는데 반하여 최근 경향은 부하의 감성적 측면이 호소하는 방법이 강조되고 있다. 리더가 보다 높은 대의명분을 위해 이해관계를 희생하고 영감과 열정을 갖도록 부하를 고무시키는 과정은 합리적 접근방법이상이므로 효과적이라는 것이다(이상호, 2013).

리더가 어떤 방법으로 영향력을 행사하는 것이 효과적인 것인가는 개별적이고 단선적 효과성을 찾는 노력보다 영향력을 행사하는 당시 상황에 대한 신중한 고려를 하여 합리적인 방법, 이성적 방법 또는 감성적 방법을 선택하는 것이 효과적이라 할 수 있다.

잠시 쉬어가기

['권력'과 '영향력'의 차이]

사회학에서 말하는 권력의 정의는 '내가 하고자 하는 것을 남으로 하여금 하게 하는 힘'이다. 역사적으로 볼 때 남성들이 여성들보다 더 권력을 가져 왔고 가정에서는 자녀들보다 부모들에게 더 권력이 있다.

한편 영향력이란 서로 간에 주고받는 감성의 울림을 동반한 소통이다. 그래서 권력이 하지 못하는 일도 영향력은 잘 해낸다. 권력을 의지해서 일하는 개인과 국가는 주변의 존경을 받기보다는 비난을 받기 쉽다.

고등학교 시절에 공부를 게을리 해서 꼴찌를 했을 때 나는 담임 선생님의 시선을 피했다. 조회와 종례 시간에도 선생님의 눈을 피하려고 고개를 숙이고만 있었는데 하루는 나를 교무실로 부르셨다. 나는 담임 선생님께서 나를 호되게 야단치실 줄 알고 무거운 걸음으로 교무실로 갔다. 그러나 선생님께서는 나를 야단치지 않으셨다.

"힘내라 너는 잘 하는 게 있잖아? 한 번 나쁜 성적을 받았다고 너무 실망하지 마라." 나는 27년 전에 선생님께서 하신 그 말씀을 아직도 기억한다. 학교 중창단에 선발되어 많은 행사에 나가 노래를 하던 나를 눈 여겨 보신 선생님께서는 내가 공부를 열심히 하지 않은 것보다는 내가 그 때 잘 하던 것을 언급하셨다.

선생님은 교사의 권력보다는 영향력을 택하셨다. 시간이 흘러 나도 아들을 이끄는 부모가 되었다. 나는 아들에게 권력으로 교육을 했던가, 영향력으로 이끌었던가. 청소년기를 지나는 아들에게 부모로서의 권력으로 이래라 저래라 지시를 해도 아들이 말을 안 들은 지 오래다.

2010년을 맞이하는 아들에게 부모로서의 권력은 별 의미가 없어 보인다. 반면에 힘주어 강조하지는 않았지만 함께 즐기던 것들을 통해 아들이 나의 영향을 다소 받은 것은 틀림없어 보인다.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

언제까지 내가 아들에게 영향력을 끼칠지 나의 영향력은 아들에게 얼마만큼 인지는 솔직히 알 수가 없다. 그러나 권력보다는 영향력으로 아들을 이끄는 부모가 되고 싶다. 하라고 하기 보다는 함께 하면서 아들이 성장하는 것을 보고 싶다. 새삼 영향력을 생각하는 아침이다.

중앙일보(2009/12/28) 독자마당

제 2 절 리더의 영향력과 반응

1. 켈맨(Kelman's)의 영향력에 대한 반응

영향력 행사에 대한 반응은 영향력의 결과로 연구되어왔는데, 영향력 행사의 성공과 실패는 영향력의 강도와 관계가 있다고 하였다. 켈맨(Kelman, 1958)¹⁷⁾은 영향력(집단압력)에 대응한 대상자들의 태도나 행동 반응을 3단계로 제시하였는데 순응 또는 응종(compliance), 동일시(identification), 내면화(internalization) 단계로 설명하고 있다.

첫째 단계 **순응**은 가장 낮은 단계의 **반응**이다. 대개 단기적인 수용으로 종종 규범적 사회영향의 결과로 나타난다. “순응은 타인이나 조직으로부터 호의적 반응을 얻기를 기대하기 때문에 영향력을 수용할 때 발생한다. 특정 보상을 받거나 처벌을 피하기 위한 행동으로 나타는 경우이다(켈맨 : Kelman, 1958, p53).” 개인적으로는 동의하지 않지만 사회 대다수의 의견을 따르는 경우이다, 애쉬의 선 실험(Solomon Asch - Conformity Experiment)¹⁸⁾은 집단압력이 개인행동에 어떤 영향을 주는지 전형적인 사례라 할 수 있다.- 동조실험

두 번째 단계 **동일시**는 중간정도의 반응이다. “동일시는 아이디어와 행동으로 구성된 요구 행동에 대하여 본질적으로 보상을 받았기 때문에 개인이 영향력을 수용할 때 발생한다. 요구행동은 자신의 가치체계와 일치하기 때문에 받아들인다(켈맨 : Kelman, 1958, p53).” 리더에 대하여 호감을 갖기 때문에 리더를 닮으려 하거나 모방하며 추종하는 행동으로 나타나는 단계이지만, 그룹 내 있을 때만 개인적 믿음을 바꾸고, 개인적으로는 신념을 바꾸지 않는다. Sherif (1935)의 자동동학 실험(Sherif's autokinetic experiment)¹⁹⁾은 집단압력 상황에서 개인의 압력 수용을 보여주는 사례이다.

세 번째 단계는 **내면화**는 높은 수준의 반응이다. “내면화는 어떤 개인이 자신과 타인 또는 집단과의 관계를 맺거나 유지하기 위하여 영향력을 받아들일 때 발생한다(켈맨 : Kelman, 1958, p53).” 요구행동에 공감하고 추종하는 경우로 대상자는 요구 행동 뿐만 아니라 심리적 태도와 가치관까지 변화시키는 경우이다. 보통 개인은 사회적으로 부여된 기대역할을 수용하고 행동한다. 좋은 사례가 스탠포드 교도소 실험(The Stanford Prison Experiment)²⁰⁾으로 이야기하는 Zimbardo의 감옥연구라 할 수 있다.

2. 유클(Yukl's)의 영향력에 대한 반응

영향력 행사에 대한 반응은 영향력 결과로 연구되어왔는데 유클과 트레시(Yukl & Tracy, 1992)²¹⁾는 9개 요인의 영향력 행사가 종속변수인 과업몰입과 담당자의 관리 효과성(managerial effectiveness)에 미치는 영향을 분석한 결과, 종속변수(과업몰입)에 합리적 설득, 영감에 호소 그리고 상담이 높은 유의성을 나타냈고 연합, 압력, 합법화 방법은 유의성이 낮게 나타났다.

유클(Yukl, 2010)은 영향력 행사 결과에 대한 반응을 **몰입(commitment)**, **순응 또는 응종(compliance)** 그리고 **저항(resistance)** 세 가지로 설명하고 있다. 첫째 몰입은 요구에 대하여 내적으로 동의하고 요구를 효과적으로 수행하기 위한 노력을 하는 경우이고 둘째, 순응은 요구는 수용하지만 내심 열정적이지 않고 최소한의 노력으로 요구를 이행하는 경우 셋째, 요구를 반대하고 요구이행을 거부하는 상황이다.

영향력 행사 방법과 리더의 권력 사이의 상호작용을 연구한 유클 등(Yukl et al., 1996)²²⁾은 리더의 영향력 행사 방법(영감에 호소, 상담, 합리적 설득), 리더의 준거적 권력 그리고 리더의 요구행동 수행의 만족 요소가 영향력의 결과변수인 몰입, 순응 그리고 저항에 각각 독립적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 다만 리더의 영향력 행사방법과 권력의 상호작용 결과에 대한 유의미한 결과를 얻지 못하였는데 이는 독립변수로 사용한 영향력 행사 방법(영감에 호소, 상담, 합리적 설득)이 이산형 변수⁴⁾였기 때문이라고 평가하였다.

영향력 행사에 대한 반응 즉 결과변수에 대한 내용은 다음과 같다.

몰입(commitment) 영향력 행사에 대한 가장 바람직한 반응 결과이다. 몰입은 지시 또는 요구에 동의하고 실행을 위하여 적극적으로 노력한다. 복잡하고 난해한 과업수행의 경우, 영향력 행사의 결과로 몰입 상태의 반응을 만들어 낼 수 있다면 가장 바람직한 결과라 할 수 있다.

순응(compliance) 타인의 요청에 응하는 행위이다(테일러 등: Taylor et al., 2006)²³⁾. 사람들은 주변의 타인들로부터 여러 부탁을 받기도하고 부탁을 하기도 한다. 보통의 경우 부탁을 순순히 들어주는 경우가 많다. 좋아하지 않는 영화를 함께 관람하는 것과 같이 취향이 다르지만 상대방의 요청이나 요구가 있는 경우 타인의 요청을 응하게 되는 행동을 순응이라 한다. 응종과 유사개념이다.

순응의 주된 연구는 개인의 요청에 응할 가능성을 어떻게 높일 것인가에 집중되었다. 레이븐(Raven, 1992)²⁴⁾, 프렌치와 레이븐(French & Raven, 1959)²⁵⁾은 사회적

4) 데이터는 크게 2가지 범주형과 수치형으로 나눈다. 범주형은 명목형(성별, 혈액형 등)과 순서형(개개 값의 순서관계, 리커트 5단계 값 등)으로 나눈다. 수치형은 이산형(출산횟수, 고객수와 같은 이산 값을 갖는 데이터, 소수점으로 표현되지 않는다.)와 연속형(신장, 체중과 같이 연속적 값을 갖는 데이터, 수치의미가 있으며 소수점으로 표현된다.)로 나눈다.

권력 이론(theory of social power)에서 타인에게 영향을 미치는 원천을 6가지-보상, 강압, 합법성, 전문성, 준거력, 정보력-로 분류하여 제시하였다. (다음 절에서 상세히 다룬다.)

잠시 쉬어가기

[순응을 얻어내는 기법]

치알드니(Robert B. Cialdini)의 『설득의 심리학: Influence : The Psychology of Persuasion』은 유능한 비즈니스 맨들의 필독서로, 심리학의 기초개념을 사례를 통해 쉽게 설명하고 저자의 경험을 중심으로 현실감을 부여한, 영업현장에서 적용되는 고전적 내용을 담은 설득력이 있는 책이다.

이 책의 내용은 설득 전략을 효과적으로 사용하는 방법과 각각의 전략들에 대한 자기방어 전략을 제시한다. 내용은 크게 6가지로 구성되어 있는데 다음과 같다.

- 상호성의 원칙 : 상대에게 호의를 베풀면, 상대방도 내 부탁을 거절하지 못한다는 내용이다.
- 일관성의 원칙 : 첫 번째 대답이 긍정적이면 다음대답도 긍정을 유지하려는 경향이 있음을 이용하여 사소한 질문으로 "예..., 네..."를 유도한 뒤 본 질문에서 "네..."를 유도하는 방법이다.
- 사회적 증거의 원칙 : 다수의 행동을 따르려는 성향 즉 군중심리를 말한다.
- 호감의 원칙 : 호감을 통하여 설득하는 방법으로, 실제로 호감을 갖는 외모는 법정에서 무죄판결을 받을 확률이 높다는 것을 예시로 제시한다.
- 권위의 원칙 : 권위자에 대한 충성 심리를 서술한다. 스텐퍼드 교도소 실험을 예로 들어 설득을 하려면 권위가 있어야 한다는 점을 강조한다.
- 희귀성의 법칙 : 공급이 적어지면 수요가 증가한다는 역설을 통해 세일즈 현장에서 한정판매에 대한 효과를 설명한다.

저항(resistance) 저항은 요구에 대하여 무관심을 넘어 제안이나 요구를 반대하고 요구행동에 대한 적극적 회피 행동을 하는 것이다. 이 경우 제안을 받은 사람의 대응방식은 다음 상황에서 다중적으로 나타날 수 있다. 우선 요구를 거절하는 태도를 보인다. 그러면서 거절하는 이유를 달 수 있다. 거절하기 어려운 경우 다른 경로, 예를 들면 더 높은 권한을 가진 사람을 설득하여 요구사항에 대하여 변경하거나 철회시키는 노력을 할 수 있다. 요청사항을 들어주는 태도를 보이지만 실상은 수행과정에서 고의적으로 지연시키거나 방해 행동을 할 수 있다. 저항은 영향력을 행사하는

입장에서는 실패라고 할 수 있다.

3. 권력에 대한 복종

칼 포퍼(K. R. Popper)는 자신의 저서 『열린 사회와 그 적들, The Open Society and Its Enemies』(1945)⁵⁾에서 플라톤, 헤겔, 마르크스 같은 철학자들을 열린사회의 적이라고 비판을 가했는데, 인간문명이 살아남으려면 위인에 대하여 맹종하는 습관을 타파해야한다는 확신 때문이라고 하였다. 이들 위인들의 혐의는 전체주의에 있고 이들의 철학을 전체주의와 독재를 옹호하는 철학으로 규정하고, 나치 히틀러가 플라톤의 철학을 배경으로 삼았다는 의심을 거두지 않는다.

전체주의 독재 권력자는 추종자 사이에 복종관계를 형성시키게 된다. 이들 위인들의 영향력 행사는 추종자에게 복종을 강요함으로써 아우슈비츠 수용소의 아이히만과 같은 인물을 만들어 지기도 한다는 것이다.

복종(obedience) 권위에 순응(응종)하는 행동이다. 순응은 타인의 요청을 들어주는 행동으로 보상에 따라 동기부여 된다. 그러나 복종은 순응에 비해 강제성이 있어 강요된 순응이라고도 한다.

복종을 증가키는 요인으로 첫째 같은 명령이라도 피해자의 근접성에 따라 복종가능성이 달라진다. 전쟁터에서 양민학살의 경우 비행기 폭격으로 인한 양심의 가책보다는 근접거리에서 총살을 하는 경우의 가책이 더 크기 때문이다. 둘째, 명령을 내리는 권력자의 합법성과 근접성에 따라 복종가능성이 달라진다. 셋째, 밀그램의 실험에서 확인된 바와 같이 실험에 참여한 사람들은 예일대학에서 실시한 실험이기 때문에 합법화 시킬 수 있었다는 인터뷰는 기관의 권위가 복종의 가능성에 중요한 변수가 된다고 볼 수 있다. 넷째, 또 다른 변수로 명령에 불복종하는 인물의 존재여부에 따라 복종가능성이 달라진다. 흔히 보는 영화 속 한 장면처럼 갱 두목의 명령을 거부하는 한 사람으로 인하여 전체 조직원의 명령거부가 일어나는 상황으로 불복종 인물의 존재는 집단의 복종을 크게 떨어트린다.

잠시 쉬어가기

[밀그램의 복종 실험]

5) Poper, K. R., (1945) 《열린 사회와 그 적들: The Open Society and Its Enemies》는 두권으로 된 정치철학 책이다. 제1권 〈플라톤의 마술: Spell of Plato〉, 제2권 〈예언의 높은 물결: 헤겔, 마르크스, 그리고 그 여파 : The High Tide of Prophecy: Hegel, Marx, and the Aftermath〉

밀그램은 인간이 권위 앞에 얼마나 무력한가를 입증하여 많은 사람들을 놀라게 하였다. 1961년 미국 예일대의 심리학과 교수 밀그램(Stanley Milgram)은 인간의 권위에 대한 복종을 실험하였다. 인간이 파괴적 권위에 굴복하는 이유가 개인의 성격 보다 상황이라고 생각하고, 특정 상황이 되면 아무리 이성적 인간이라도 윤리적, 도덕적 규칙을 무시하고 권위자의 명령에 따라 잔혹행위를 저지를 수 있음을 확인하였다.

밀그램은 “처벌이 학습에 미치는 효과”를 연구한다는 지역신문광고를 보고 찾아온 피시험자(보수비 인당 4달러)들을 2명씩 짝을 지어 한사람은 선생, 다른 한 사람은 학생으로 역할을 주었다.

학생역할 피 실험자는 전기충격 의자에 묶고 충격장치를 연결했다. 선생역할 피 실험자는 학생에게 문제를 내고 학생이 정답을 말하지 못하면 전기 충격을 가하는 방식으로, 충격의 범위는 경미함(15V)에서 극심한 충격(450V)까지 문제를 틀릴 때 마다 15V높여가도록 고안되었다. 그러나 학생역할 피 실험자는 배우였고, 전기충격 장치도 가짜였다.

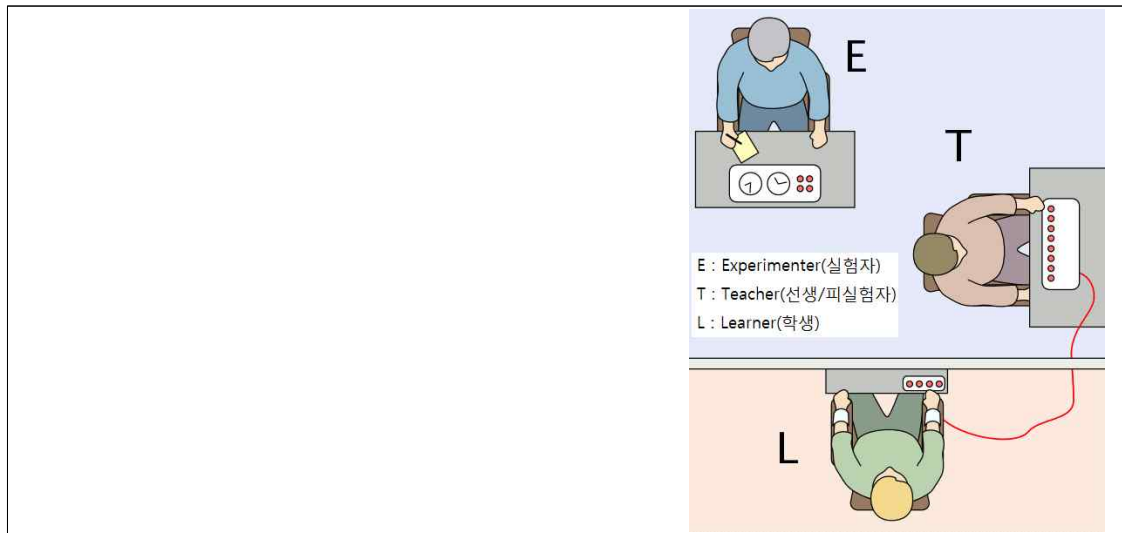
밀그램의 관심사는 선생들이 전압을 높이는 과정에서 보이는 태도였다. 과연 4달러를 받는 선생역할 피 실험자들이 경미한15V에서 출발했지만 최종 죽음에 이를 수 있는 450V까지 전압을 높일 것인지를 관찰했다. 점차 전압이 높아지면서 학생역할 피 실험자들의 극심한 고통을 호소하기 시작했고, 비명소리를 듣는 선생역할 피 실험자들은 매우 난감해 하며 충격 명령을 거부하는 태도를 보이며 일부는 실험을 중단하기도 하였다. 그러나 흰색 가운을 입은 실험자들은 전압을 올릴지 고민하거나 중단하려는 선생들에게 ‘실험의 책임은 내가 진다’고 전압 상승을 강요 했다.

밀그램은 초기 실험을 계획하며 450V까지 전압을 올리지는 않을 것이라 생각했다. 예외적으로 0.1%정도는 있을 수 있다고 보았지만 실험 결과는 충격적이었다. 참가자 65%가 450V까지 전압을 올린 것이다.

연구자 밀그램은 보통사람들이 일상적인 삶을 영위하면서 권위 앞에서 쉽게 자신의 신념과 가치관을 벗어나는 잔혹한 사건의 하수인이 될 수 있음을 확인하였다.

이 연구와 관련하여 독일의 한나 아렌트(Hannah Arendt)는 자신의 저서 《예루살렘의 아이히만: 악의 평범성에 대한 보고》(Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil, 1963년)에서 홀로코스트와 같은 반인륜적 반역사적 행동은 광신자 또는 반사회적 인격 장애자들에 의해 일어나는 것이 아니라 국가에 순응하며 자신은 보통 사람이라고 여기는 평범한 사람들에 의해 저질러진다고 하면서 이를 악의 평범성(Banality of evil)으로 칭했다.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..



그러나 복종이 절대적으로 나쁜 것만은 아닌 것이 과업에 대한 높은 효율성과 구성원의 임무완수에 필요하기도 하다(겔: Gal, 1985)²⁶⁾. 문제는 권한에 의한 복종은 참여자의 의심과 우려에 불구하고, 회피를 하지 못하고 스스로를 독립된 자아로 인

잠시 쉬어가기

[순응과 복종은]

The difference between conformity and obedience

순응과 복종은 둘 모두 영향을 수용하였다는 점은 같지만, 순응은 인정된 기준에 따라 행동하거나 타인에게 권한을 맡기는 것인데 반하여, 복종은 충직, 순종적 행동, 또는 명령을 따르려는 분별없는 무조건적 의지를 보여준다.

복종은 권한 있는 사람의 지시 또는 명령을 수행하는 것으로 정의 할 수 있다. 많은 개인은 조직 내에서 처해진 환경에 따라 다양한 유형의 복종을 한다. 복종을 위해 반드시 권한 있는 사람과 동의를 구하거나 올바른 것으로 간주할 필요는 없다. 개인들은 대개 처벌을 피하거나 다른 사람을 대신하기 위해 명령을 따르기도 한다.

엄마는 놀고 있는 아이에게 숙제를 마치라고 요구하면, 아이는 저항 할 수도 있지만 엄마의 요청에 따른다. 그것은 아이가 숙제를 하는 것이 중요하다는 것을 깨닫고 숙제를 하는 것일 수 있다. 단지 엄마의 잔소리를 피하기 위해 하는 것은 아닌 것이다.

더 복잡한 상황을 설정할 수 있다. 경찰관이 피의자로부터 몇 가지 중요한 단서를 얻기 위해 피의자를 고문하도록 명령 받았다. 경찰관은 고문명령이나 고문을 하는 행위에 거부감을 가질 수 있다. 그러나 고문 명령을 실행하지 않으면 부정적 결과가 초래될 수

있다는 생각에 경찰관은 상관의 명령에 복종할 수밖에 없다. 이것이 복종의 본질이다.

규정에 따르는 것을 순응이라 한다. 규정준수는 반드시 권한을 가진 개인의 명령을 요구하지 않는다. 이것은 동료, 친구, 가족에게서 영향을 받을 수 있다. 이런 의미에서 볼 때 순응은 사회집단의 요구에 따라 행동을 변화시키는 것이다.

이 경우 타인과 의견이 다를 때 불편할 수 있지만 규정준수를 함으로써 편안함을 추구할 수 있다. 학생들이 교복착용을 준수하는 것은 좋은 사례가 될 수 있다.

복종은 권력이나 권위에서 나오는 명령이나 지시를 따르는 것이다. 순응은 인정된 기준, 규정 사항을 따르는 것이다.

두 경우 모두 명령이나 지시를 받은 개인은 본인 스스로 동의하지 않을 수 있지만 지침을 계속 수행할 수 있다. 다만 복종은 권력이나 권위의 기반에서 행하여진다는 것이다.

식하기보다 권력자의 도구화가 될 수 있다는 점이다.

한편, 민간인을 학살하는 전쟁범죄를 저지르는 군인이 상관의 명령에 동의하고 따르고 있다면 그것은 수용(acceptance)이라 할 수 있고, 만일 양심의 가책을 느끼면서도 어쩔 수 없이 학살 명령에 따를 경우에는 복종으로 부를 수 있다.

4. 반응 정리

리더의 영향력에 대한 반응으로 순응, 동일시, 내면화, 몰입, 저항 그리고 복종에 대하여 살펴보았다. 영향력에 대한 반응은 이 보다 광범위하게 나타날 수 있다. 반응 원인도 개인 간의 관계뿐만 아니고 집단 또는 사회적 압력에 의한 반응으로 나타나기도 한다. 사회적 관계에서 나타나는 반응과 집단행동에서 나타나는 개인의 정체성 등은 뒤에서 추가논의를 할 것이다.

지금까지 리더의 영향력과 부하의 반응에 대하여 살펴본 바로는 리더가 부하에게 과업수행을 요구하는 전형적인 방식으로 공식적인 직위권력을 동원하는 방식과, 강화(부적강화포함) 그리고 리더의 감성적 영향력을 동원하는 방식이 일반적으로 이라 할 수 있고, 그에 대응한 전형적 반응은 복종, 성과 그리고 몰입으로 나타난다고 할 수 있다. 이에 대한 관계는 [표-]와 같다.

[표-] 리더의 영향력과 부하의 반응 유형

반응	표현행동	반응의 의미	영향력 행사 방법
복종	처벌을 피할 정도, 또는	처벌에 대한 두려움	공식적 권한에 의한

	명예에 금이 가지 않을 정도로 최소 수준의 활동		명령과 지시
성과	물질적·사회적 보상, 명예나 직업적 관심과 관련되어 있음	사회적, 물질적, 직업적 보상기대	교환관계에 기초한 긍정적, 부정적 강화
몰입	물질적 보상이나 명예와 반드시 관련될 필요는 없음	감정 전이, 권한, 상징적 표현	감성에 호소

출처 : 이상호 (2013): 73p

결론적으로 영향력을 행사하는 사람이 리더이다. 리더가 어떤 영향력을 행사하여 구성원에게서 어떤 반응을 내게 할 것인지, 그 결과 어떤 리더십 효과를 만들어 갈 것인지 이것이 문제이고 곧 이것이 리더십의 핵심과정이라 할 수 있다.

추가 논의 사항

순응을 쉽게 얻어내려는 일련의 연구는 다음과 같은 효과적인 기법을 찾아냈다.

문간에 발 들여 놓기 기법(foot-in-the-door technique) 순응을 이끌어 내는 기법중 하나다. 사람의 연속근사(successive approximation : 사소한 부탁이나 약속을 들어주고 나면 그 방향으로 태도나 행동을 계속 수정하게 되고, 큰 부탁들을 들어주어야 할 의무감을 느끼게 되는 것) 성향을 이용한 것이다. 특히 이 방법은 친사회적인 행동을 요구받았을 때 효과적이었다.

팔락 등(Pallak et al., 1980)²⁷⁾은 이 기법을 에너지 절약에 적용하였다. 에너지 절약 연구에 참여한 가족들을 두 집단으로 나누고, 한 집단에게는 참가자 이름을 언론에 올리는 요청을 하고 다른 한 집단에는 요청을 하지 않았다. 언론에 이름을 오른 집단이 비교 군에 비하여 유류소비 15%, 전기소비 20%의 절감효과가 있었다고 한다.

슈바르츠발트 등(Schwarzwald et al., 1983)²⁸⁾는 기부금 조성을 위한 가정 방문에서 이 기법의 적용해 보았다. 참가자를 두 집단으로 나누어 한 집단은 기부를 요청하기 전에 서명운동에 참여해 달라는 부탁을 하였다. 서명을 먼저 했던 집단이 통제 집단에 비하여 더 많은 기부참여와 기부금액을 기여한 결과를 얻었다.

문전박대 기법(door-in-the-face technique) 이 기법도 순응을 쉽게 얻어내는 기법으로 즉각적으로 설득을 얻어야 할 경우 효과적이다. 이 기법은 상대방이 들어주기 어려운 큰 부탁을 먼저 한 뒤에 거절을 하면 들어줄만한 정도의 요구를 하는 기법이다.

치알드니 등(Cialdini et al., 1975)²⁹⁾은 이 기법의 효과를 실증적으로 검증하기 위해 연구 참가자들을 세 집단으로 구분했다. 집단 1에게 소년범들을 주일 당 두 시간, 2년간 상담해 달라는 (큰)요청을 했다. 그리고 바로 요청한 사람들에게 하루 동안 소년범들의 동물원 인솔을 (작은)요청을 했다. 집단 2에게는 작은 요청만, 집단 3에게는 큰 요청을 알리기만 한 뒤 작은 요청을 했다. 연구 결과 집단 1의 참가자 중 50%가 작은 요청을 수락했고, 집단 2는 17%, 집단 3은 25%가 들어주었다. 집단 1과 3간의 차이는 단순히 큰 요청에 노출되는 것만으로는 부족하다는 점을 보여준 결과이다.

흥미로운 연구결과로 레스토랑에서 이 기법의 효과를 확인하였다. 게갱 등 (Guéguen et al., 2011)³⁰⁾의 실험은 식당에서 주문을 받을 때 식사 끝나고 후식을 원하는지 묻는 것이었다. 후식을 원하지 않는다는 손님을 두 그룹으로 나누어, 그룹 1에게 ‘즉시’ 그러면 차나 커피를 원하는지 물었고, 그룹 2에게 ‘3분 후’에 물었다. 실험 결과 후식을 거절한 ‘즉시’ 차나 커피를 원하는지 물었을 때만 순응 즉 차나 커피를 마시겠다는 추가 주문을 내는 결과를 얻었다. 결과는 요식업계를 포함하여 주문을 받는 비즈니스 현장에서 참고할 만한 결과이다.

낮은 공 기법(low-ball technique) 거짓말은 아니지만 진실 또는 중요한 사실을 말하지 않고 일부를 숨긴 뒤 승낙을 얻은 뒤에, 말했으면 거절할 가능성이 높은 정보를 공개하더라도 승낙을 철회하는 사람이 많지 않다는 점에 기대 방법으로 일종의 속임수일 수 있다. 전형적인 ‘거짓말은 하지 않는다.’ 기법⁶⁾이다.

미국 하버드 연구팀은 이러한 기법을 ‘제3의 거짓말 유형’으로 정의³¹⁾하기도 하였다. 이 기법은 순응을 유도하는데 효과적이기는 하지만 말을 하나하나 뜯어보면 말 자체는 틀리지 않았지만, 듣는 사람의 상식과 심리를 이용하여 순응을 얻은 경우이다. 현실에서 이런 기법은 대상과의 인간관계를 지속시키는 어려운 일회용으로 만든다는 점을 주의할 필요가 있다³²⁾.

이게 끝이 아닙니다 기법(that's-not-all technique) 어떤 물건을 팔 때 하나로 묶어 판매할 경우 거절당할 가능성이 있는데, 그것을 한 개씩 “당신에게만 특별히” 또는 “오늘만 특별히”하면서 덤으로 끼워주는 방식으로 선심성 판매를 하는 경우 다른

6) 어떤 나그네가 한양으로 길을 건다가 지친 나머지 주막에서 쉬기로 했다. 나그네는 주막에서 말 탄 양반을 만났고, 여기서 한양까지 얼마나 남았느냐고 질문했다. 양반은 "걸어서 한나절 거리"라고 대답해 주었다. 나그네는 "내가 매우 지쳤으니 말에 함께 타도되겠냐?" 라고 물었고 양반은 수락했다. 한나절이 지나고 나그네가 이제 한양에 도착했느냐고 묻자, 양반은 자신이 한양과 반대 방향으로 내려가던 중이라고 답했다. 나그네가 화를 내자 그 양반 왈, "태워달라기에 태워준 것이지, 당신과 나 모두 한양으로 간다는 말은 하지 않았다"라고. 나그네는 어안이 병병해져서 얼른 말에서 내려 길을 되돌아가기 시작했다.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

효과를 나타낸다. 흔히 홈쇼핑 TV에서 자주 목격하는 장면 “놀라셨다고요? 잠깐! 이게 끝이 아닙니다. 이것을 더 드립니다. 이것, 이것, 또 이것을 모두 단돈 만 원에...”는 전형적인 기법이라 할 수 있다. 처음부터 묶어서 판매하였다면 느낄 수 없었던 ‘특별함’을 느끼게 하는 방법이다.

실제의 사례에서 천 원짜리 빵의 판매 증진을 위해 과자와 빵을 한 개의 팩에 포장하여 천원에 파는 것보다(50% 증가), 빵이 천원인데 지금 구매를 하면 과자를 덤으로 준다고 한다면 판매량이 추가로 증가(75% 증가)하는 것을 확인하였다.

제 3 절 리더십과 권력

영향력과 관련된 구체화된 형태로 권력을 이해하여야 한다.

1. 권력의 개념

1) 권력은

리더십에서 권력의 개념을 다루는 이유는 리더십과정이 조직 내 구성원 간 영향력 행사과정으로 보기 때문에 영향력과 유사 개념으로 권력에 대한 이해를 필요로 한다. 즉 리더십은 ‘목표를 달성하기 위하여 어떤 사람에게 영향력을 행사하는 과정’으로, 영향력 행사 과정은 리더와 부하사이에 존재하는 권력관계와 유사하여 권력의 형태나 정도에 따라 리더십 효과성이 달라질 수 있기 때문이다.

권력의 개념은 시대마다 연구자의 목적에 따라 다양하게 정의하지만, 대표적이라 할 수 있는 정의와 특징 등을 간단히 알아본다. 리더십의 목적은 단순히 정치 공학적 관점의 권력 확보에 있는 것이 아니기 때문이다.

권력에 대하여 베버(Weber, 1947)³³⁾는 “사회관계에서 한 사람의 저항에도 불구하고 자신의 의지를 실현할 수 있는 지위에 오를 확률”이라고 하였고, 룩스(Lukes, S. 1974)³⁴⁾는 자신의 저서에서 권력에 대한 시각을 다각적 관점으로 설명하고 있는데, 1차원적, 2차원적, 3차원적 시각으로 나누고 있다. 1, 2차원적 시각은 권력은 갈등상황 속에서 행사되는 것으로 보고 있지만, 3차원적 시각은 처음부터 갈등이 외부로 나타나지 않게 막는 것까지 포함하여 인간의 욕구가 그들의 이익을 관철시키지 못하도록 작동하는 시스템이 낳은 산물로 권력을 설명하고 있다.

달(Dahl, 1947)³⁵⁾은 “A가 B에 대해서 하고 싶지 않은 무언가를 시킬 수 있을 때 A는 B에 대해 권력을 갖고 있다”고 하였고 로빈스(Robbins, 1983)³⁶⁾는 A가 B로 하여금 자기가 원하는 것을 하도록 영향을 줄 수 있는 잠재능력으로 설명하고 있는데, 이는 ‘타인에게 명령을 내릴 수 있는 권한을 보유한 상태’라고 단순히 설명할 수 있다.

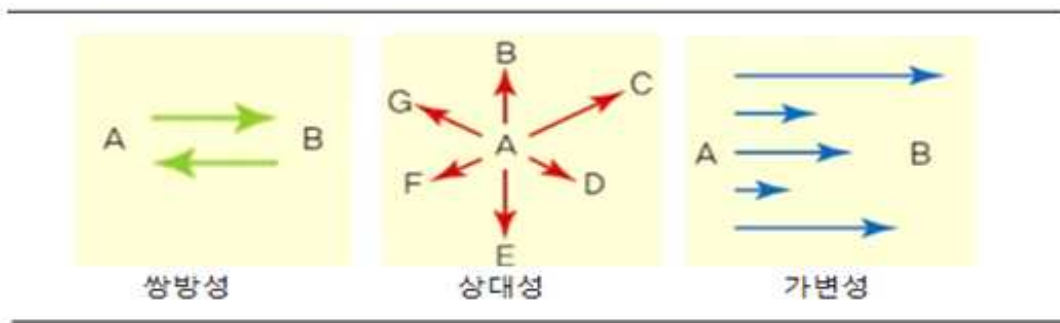
2) 권력의 속성

쌍방향성 권력관계는 상호적이다. 권력은 어느 한쪽에 절대적이지 않으며 상호적이

다.

상대성 권력관계는 상대에 따라 다르다. 권력은 반드시 대상이 존재하며 특정한 대상 없는 권력은 없다.

[그림-] 권력의 속성



가변성 권력관계는 항상 변한다. 권력의 원천과 주체는 항상 이동한다.

조직 내에서 영향력의 전형인 권력(Power)은 무엇인지 어디서 비롯되는지 프렌치와 레이븐(French & Raven, 1959)³⁷⁾은 권력의 원천(Bases of Power)을 다섯 가지로 설명하고 있다.

합법적 권력(Legitimate Power) 합법적 권력은 어떤 한사람이 공식적으로 요구할 권리를 가지고 있고, 다른 사람이 규정을 준수하고 순종할 것을 기대한다는 믿음에서 비롯된다.

보상적 권력(Reward Power) 보상적 권력은 어떤 사람에게 보상을 해 줄 수 있을 때 나타나는 권력이다.

전문적 권력(Expert Power) 전문적 권력은 어떤 한 사람이 높은 수준의 전문성과 지식을 가지고 있을 때 나타나는 권력이다.

준거적 권력(Referent Power) 준거적 권력은 대상인물이 행위자를 찬양하거나 동일시하며 인정받으려는 하기 때문에 생기는 권력이다.

강압적 권력(Coercive Power) 강압적 권력은 사람이 다른 사람들의 불복종에 대해 처벌할 수 있을 때 생기는 권력이다.

프렌치와 레이븐이 설명한 권력의 원천에 대하여 뒤에서 더 상세히 다룬다.

유클(Yukl, 2010)³⁸⁾은 대다수 권력원천을 조직 내 개인의 직책을 기초한 직위권력(Position Power)과 개인적 특성과 전문성에 기초한 개인적 권력(Personal Power)

을 기초로 한다고 하였다.

직위권력(Position Power) 조직 안에서 직무와 관련되어 공식적으로 부여 받은 권력으로 권력이 발생하는 원천으로는 공식적 권한, 자원과 봉사에 대한 통제권, 처벌에 대한 통제권, 정보에 대한 통제권 및 배경적·생태학적 통제권 등이다.

개인적 권력(Personal Power) 공식적 지위와 무관하게 개인의 인간적 또는 보유 특성 등에서 발생하는 권력으로 개인적 권력이 발생하는 원천으로 직무에 대한 전문성, 구성원간의 우정과 충성심 그리고 카리스마 등을 들 수 있다.

조직 내 자원의 소유 여부와 전략적 상황에 따라 자원 의존성에 따른 권력 모형을 설명할 수 있다.

자원의존모형(Resource dependency model) 개인 사이 또는 집단 사이에서 권력은 필요자원의 의존 정도에 비롯되며 자원조달 능력이 크면 클수록 권력이 강해지고, 의존도가 높을수록 권력이 약해진다는 모형이다.

전략적 상황모형(Strategic contingency theory) 자원의 소유 여부가 아닌 전략적 활용에 따라 권력의 크기가 결정된다는 모형인데, 개인과 조직은 불확실성에 대한 회피성향이 있기 때문에 불확실성을 통제할 수 있는 능력은 권력과 비례하고, 자원의 희소가치가 높고 또한 대체 가능성이 떨어질 때 자원소유에 따른 권력이 강해질 것이며, 소유자원의 중요성과 중책에 있는 경우 권력은 강해지게 된다.

3) 권력의 행사와 반응

권력행사전략 권력행사는 사람에 따라 상황에 따라 목표가 무엇인지에 따라 전략 사용 빈도와 효과가 달라지기 때문에 전략의 선택과 상황 등 변수를 고려해야하는데 고려할 요인들로 다음과 같다.

- 논리성 확보(Reason) : 정보, 증거로 논리에 맞게 상대방을 설득
- 친절한 호소(Friendliness) : 인간적 호소, 아첨 등으로 원하는 바를 관철
- 연대·연고(Coalition) : 타인·타 집단의 힘을 빌려 압박
- 약정·계약(Bargaining) : 협상·타협 등으로 자신의 의견을 수용시킴
- 강한 주장(Assertiveness) : 요구를 반복·강요·명령을 통하여 압박
- 타인의 힘(Higher authority) : 더 강한 권력의 도움을 받아 주장을 관철
- 위협(Sanctions) : 벌·위협 등으로 상대방을 순종시킴

권력행사와 행사된 권력은 다양한 방법으로 수용되는데 행사된 권력의 유형에 따른 반응유형은 다음과 같다.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

- 순응(Compliance) : 보상의 확대와 처벌의 최소화를 목적으로 단순히 지시에 따르는 행동
- 동일시(Identification) : 권력자에 대한 호감 등의 이유로 수용하는 행동
- 내면화(Internalization) : 권력자의 생각·주장에 감동하여 자발적으로 따르는 행동

내면화의 반응을 이끌어 내기 위한 권력의 원천으로 합법적 수단 또는 전문적 수단이 효과적이고, 특정 권력의 원천이 취약할 경우 가능한 다른 방법으로 영향력을 발휘하는 것이 효과적일 수 있다.

2. 권력의 원천

일반적으로 리더십을 ‘목표를 달성하기 위하여 어떤 사람에게 영향력을 행사하는 과정’으로 이해할 수 있는데, 영향력을 행사하는 과정은 리더와 부하사이의 권력관계의 형태나 정도에 따라 달라질 수 있으며³⁹⁾, 그 결과는 리더십 효과성으로 나타난다.

조직 내에서 영향력의 전형적 형태인 권력(Power)이 무엇인지 어디서 비롯되는지 프렌치와 레이븐(French & Raven, 1959)은 권력의 원천(Bases of Power)을 다섯 가지 요인으로 설명하고 있다.

1) 합법적 권력(Legitimate Power)

합법적 권력은 어떤 한사람이 공식적으로 요구할 권리를 가지고 있고, 다른 사람이 규정을 준수하고 순종할 것을 기대한다는 믿음에서 비롯된다. 순종은 법, 제도, 규정 등에 의하여 이루어지며, 요구, 훈령, 지시 등과 같이 나타나는데 대상자들은 참여, 추종, 저항 등의 태도를 보인다. 국가의 대통령, 수상 혹은 군주는 합법적인 권력을 가지고 있다. 기업의 CEO, 경찰서장도 합법적인 권력을 가진다. 선거결과, 사회계층, 조직구조는 정당한 권력의 기초를 제공한다. 합법적 권력은 예측하기 어렵고 불안정하다. 이 경우 사람들은 지위에 영향을 받기 때문에 .만약 권력자가 직책 또는 직위를 상실할 경우 권력은 상실될 수 있다.

부하의 저항가능성을 줄이기 위하여 합법적 권력을 가진 사람은 다음과 같은 점에 유의하여 권력을 행사하여야 한다.

- 정중하게 요구해야한다.
- 자신 있는 태도로 요구해야한다.
- 분명하게 요구하고, 이해여부를 확인하고 복명하게 한다.
- 요구가 합법적임을 확인하게 하여야 한다.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

- 요청이유를 설명해야한다.
- 적절한 경로를 따라야한다.
- 권한은 정기적으로 행사하여야한다.
- 추종을 강조하고 이행여부를 확인해야한다.
- 구성원의 관심사에 반응을 보여주어야 한다.

2) 보상적 권력(Reward Power)

보상적 권력은 어떤 사람에게 보상을 해 줄 수 있을 때 나타나는 권력이다. 이 권력은 상대방이 보상을 기대하고 있을 것이라는 전제하에서 가능한 것으로 전형적인 방법으로 구성원에게 상황적 보상을 통하여 수단적 추종을 유발시키는 것이다. 보상은 보수, 승진, 직무, 교육훈련기회에서 단순한 칭찬까지 다양한 형태의 보상을 제공할 수 있다.

보상적 권력을 행사할 때 유의할 점으로 다음과 같다.

- 복종이 입증될 수 있어야 한다.
- 요구는 달성 가능한 것이어야 한다.
- 보상이 매력적이어야 한다.
- 리더는 보상을 제공할 수 있는 사람이라 믿어져야 한다.
- 리더의 요구는 적절하고 윤리적인 것이어야 한다.

3) 전문적 권력(Expert Power)

전문적 권력은 어떤 한 사람이 높은 수준의 전문성과 지식을 가지고 있을 때 나타나는 권력이다. 상황에 따라 전문성에 대한 부하의 인정여부가 리더의 전문성 자체보다 중요할 수 있다. 단기적으로 전문성이 있는 것처럼 행동함으로써 권력을 행사할 수 있지만 시간의 경과에 따라 전문성에 대한 구성원의 신임이 철회될 수 있다.

전문가로 권력을 유지하기 위하여 다음 사항을 유의하여야 한다.

- 전문가로서의 이미지를 증진해야한다.
- 전문성에 대한 신뢰성을 유지해야한다.
- 위기에 처해있을 때 자신 있고 단호하게 행동하라.
- 지속적으로 정보를 수집해야한다.
- 부하의 관심사를 파악해야한다.
- 구성원의 자존심을 위협하면 안 된다.

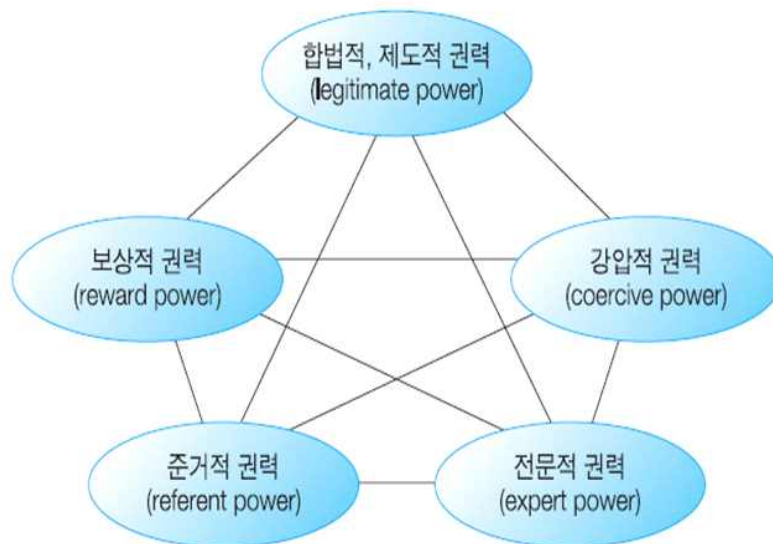
4) 준거적 권력(Referent Power)

준거적 권력은 대상인물이 행위자를 찬양하거나 동일시하며 인정받으려는 하기 때문에 생기는 권력이다. 존경받는 직장상사는 직위에 기초한 영향을 행사할 수 있지만, 직위가 없더라도 부하나 동료에게 영향력을 행사한다.

준거적 권력을 행사하는 일반적인 방법으로 개인적 호소가 있는데, 이 경우 그 요구가 리더 개인에게 매우 중요한 것이라는 것을 전달해야 부하들의 적극적인 몰입을 기대할 수 있다. 권력을 행사하는 또 다른 방법으로 리더가 역할모범(role modeling)이 되어 리더를 동일시하려는 추종자들이 목적하는 긍정적인 방향으로 행동하게 한다. 리더는 성실한 태도로 직무를 수행하여야하며 항상 긍정적인 사고와 태도를 보임으로써 추종자들의 몰입을 이끌어 낼 수 있다.

다만, 준거적 권력의 사용빈도에 유의하여야하며 너무 자주 사용할 경우 권력이 저하될 우려가 있다.

[그림] 권력의 원천(Bases of Power)



출처 : French, & Raven, (1959) 이상호(2013) p79.

5) 강압적 권력(Coercive Power)

강압적 권력은 사람이 다른 사람들의 불복종에 대해 처벌할 수 있을 때 생기는 권력이다. 상사가 불이익을 줄 수 있다고 생각하는 부하는 불이익에 대한 두려움 때문에 상사의 의도를 따라야할 때 생긴다. 강압적 권력은 부하들로부터 분노를 유발시

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

킬 수 있고, 준거적 권력의 침식가능성이 있기 때문에 반드시 필요한 경우가 아니라면 행사하는 것에 대하여 신중을 기해야 한다.

다만, 조직에 극히 문제의 소지가 있는 행동을 제거하려 할 경우 유용할 수 있다.

강압적 권력을 행사할 경우 유의할 사항들이다.

- 구성원에게 규율위반에 대한 벌칙을 사전에 고지한다.
- 벌은 즉시 또 지속적으로 행사하여야 한다.
- 처벌 전 충분히 경고하여야 한다.
- 규율위반 사실을 확인해야 한다.
- 적대감을 표출하면 안 되고, 신뢰를 유지하여야 한다.
- 처벌의 정도는 규율위반 정도와 적절해야한다.
- 처벌은 개인적으로 실시하여 공적비난을 피하도록 해야 한다

6년 후 레이븐과 쿠그란스키(Raven & Kuglanski, 1975)⁴⁰⁾는 여섯 번째 권력 원천으로 ‘정보권력’을 추가하였다.

6) 정보권력(Informational Power)

정보 권력은 다른 사람들이 무언가를 성취하기 위해 필요한 정보를 통제할 수 있는 개인의 능력에 기인한다. 다른 사람들이 필요로 하거나 원하는 정보를 통제할 수 있는 힘을 가지고 있다는 것은 정보를 가지고 있는 사람을 강력한 위치에 둘 수 있다. 기밀로 분류된 기획보고서에 대한 접근권한, 해고 대상자를 파악하는 것, 휴가제 공 일정 정보 등과 같은 것은 정보 제공 능력이라 할 수 있다.

현대 경영환경에서 정보는 특히 강력한 형태의 힘이다. 권력은 정보 그 자체에서 오는 것이 아니라 그것에 접근할 수 있는 위치에 있는 것에서 유래한다. 이런 권력은 다른 사람들을 돕기 위한 정보를 사용할 수도 있고, 협상 도구로 사용할 수도 있다.

1) Yukl, G.A. (2010) Leadership in Organizations. 7th Ed Prentice Hall, Upper Saddle River.

2) Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), The social psychology of organizations (2nd ed.), New York: John Wiley.

3) Pfeffer J. (1981). Power in Organization. Pitman Publishing Corp.

4) Allen, R.W & Porter, L.W. (1983). Organizational Influence Process, Glenview III, Scott, Foresman Company.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

- 5) Yukl, G., & Tracey, J. B., (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates ,peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*,77:525-535.
- 6) 이상호(2013). 조직과 리더십(2판). 북넷
- 7) https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%A1%B0%EC%A7%81%EC%A0%95%EC%B9%98#개인적_요인
(추가참조 가능하다)
- 8) Schein, E. H., (1986). *How leaders Embed and Transmit Culture, Organizational Cultures and Leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers
- 9) Emerson, R. M., (1962). Power-Dependence relations.*American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1. (Feb. 1962), pp. 31-41.
- 10) Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Journal of management science* 28(3) 315-332.
- 11) Yukl, G.A. (2010) *Leadership in Organizations*. 7th Ed Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 12) Yukl, G., & Chavez, C.(2002), Influence tactics and leader effectiveness. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 139-165). Greenwich, CT: New Information Age Publishing.
- 13) Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F.(2005), Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*,26(6), 705-725.
- 14) Kipnis D, Schmidt SM (1985). The language of persuasion. *Psychology Today* April: 40-46
- 15) Deluga, R. J. (1991). The relationship of upward-influencing behavior with subordinate-impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(14), 1145-1160.
- 16) Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B. & Goodman. 1997. Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18 : 17-42.
- 17) Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, pp51-60.
- 18) <https://www.simplypsychology.org/asch-conformity.html>
- 19) <https://www.simplypsychology.org/conformity.html#sherif>
- 20) <https://www.simplypsychology.org/zimbardo.html>
- 21) Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77: 525-535.
- 22) Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M.(1996), Antecedents of Influence Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309-317.
- 23) Shelley E. Taylor, S. E., Peplau, L. A., Sears, A. O., (2006). *Social Psychology*(12th Ed.). Pearson.
- 24) Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- 25) French, J. R. P. JR., & Raven, B. H. (1959) *The Bases of Social Power*
- 26) Gal, T. (1985), "On the structure of the set bases of a degenerate point," *Journal of Optimization Theory and Applications* 45, pp.577-589

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

- 27) Pallak, M. S., Cook, D. A., & Sullivan, J. J. (1980). Commitment and energy conservation. *Policy Studies Review Annual*, 4, 352.
- 28) Schwarzwald, J., Bizman, A., & Raz, M. (1983년). The Foot-in-the-door paradigm effects of second request size on donation probability and donor generosity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(3), 443-450.
- 29) Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 206-215.
- 30) Guéguen, N. (2003년). Fund-raising on the Web: The effect of an electronic Door-in-the-Face technique on compliance to a request. *CyberPsychology & Behavior*, 6(2), 189-193.
- 31) 연합뉴스 '분명 진실을 말하는데 거짓... 제3의 거짓말 유형' 2016-12-16
- 32) <https://namu.wiki/w/>
- 33) Weber, M., (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. THE FREE PRESS. A Division of Simon & Schuster Inc.(Power는 152쪽에 정의되어 있다.)
- 34) Steven Lukes, (1974). *Power : A Radical View*. Macmillan, London.
- 35) Dahl, R. A., (1947). The Science of Public Administration: Three Problems, *Public Administration Review*, Vol. 7, No. 1 (Winter), pp. 1-11
- 36) Robbins, S. P., (1983) *Organization theory : structure, design and applications*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
- 37) French, J. R. P. JR., & Raven, B. H. (1959) *The Bases of Social Power*
- 38) Yukl, G.A. (2010) *Leadership in Organizations*. 7th Ed Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 39) Raven, B. H.(2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy* Vol.8 No.1 pp.1-22
- 40) Raven, B. H. & Kuglanski, W. (1975) *Conflict and Power*, In Swingle, P. G.(Ed.), *The Structure of Conflict*, New York : Academic Press.