

제 5강 1회차: 리더십 영향력의 원천

목차

학습안내

1. 리더십과 영향력 행사

1.1 영향력 행사

1.2 권력, 권한과 리더십

<사례 1> Kipnis(1974) 실험 <사례 2> Zimbardo의 간수/죄수 실험:

<사례 3> Milgram의 실험 <사례 4> 조종실 내의 리더십:

2. 리더십 영향력의 원천

2.1 영향력의 원천

2.2 영향력 원천과 하급자의 반응

2.3 영향력의 결과

3. Blaine Lee의 영향력의 원천

학습정리

<학습안내>

-학습주제

리더의 영향력 행사의 원천에 대해 학습합니다.

-학습목표

1. 권력의 부정적 속성을 잘 이해하고, 긍정적 방향으로 활용할 수 있다.

2. 5가지의 영향력 원천을 이해하고 상황에 맞게 적용할 수 있다.

3. Blaine Lee의 존경심에 바탕을 둔 지도력의 사용을 이해할 수 있다.

1. 리더십과 영향력 행사

1.1 영향력 행사

리더십은 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제행동을 하도록 영향력(influence)을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다.

리더십은 리더의 목표나 집단의 목적을 달성하려는 목적지향적 행동이기 때문에 그 결과는 리더와 부하 상호간의 영향과정에 달렸다.

이 영향과정에 따라서 부하의 행동은 물론 의도한 성과의 달성여부가 결정되고, 나아가서는 이로 인한 부하의 만족감도 결정된다.

그러므로 영향과정의 형태와 이에 작용하는 요소들은 리더십의 결과와 밀접한 관계를 맺고 있다.

1.2 권력, 권한과 리더십

영향력의 원천으로 권력(power)과 권한(authority)이 있다. 권력과 권한은 부하의 행동과 성과에 결정적인 역할을 한다.

권력이란 다른 구성원 행동에 영향을 줄 수 있는 잠재능력을 뜻하고, 권한은 합법적인 권력을 의미한다(Katz and Kahn, 1966).

* 권력욕구? 주변 사람들에게 영향을 주고, 자신의 지배 및 통제하에 두고 싶어하는 원망, 혹은 사람을 움직이게 하는 것을 통해 주위 사람으로부터 인정받고 갈채를 받고 싶다고 느끼는 욕구를 말한다.

<사례 1> Kipnis(1974) 실험: 권력욕구가 강한 관리자의 특성

Kipnis(1974)는 일단 권력을 손에 넣은 개인이 그 후 어떻게 행동하기 시작하는가를 실험실에서 모의회사를 만들어 연구했다.

권력을 가지고 있는 사람일수록 그것을 자주 사용하고, 부하들의 노력을 부당하게 낮게 평가하며, 대신에 자신의 영향력을 높이 평가하는 경향이 있음을 나타내고 있다.

권력욕구가 매우 강하고, 또한 권력을 강력히 계속 행사하고 있는 리더는 차츰 부하와의 사이에 심리적인 벽을 만들기 시작한다. 그리고 정보의 객관성과 정확성을 분별하지 못한다. 또한 권력욕구가 왕성한 리더일수록 아부에 약한 것이 증명되고 있다.

실험에 의하면 부하의 작업량이 동일한데도, 관리자는 아부를 하는 부하일수록 작업태도를 높이 평가하고, 보상도 확실히 많이 주었다.

<사례2> Zimbardo의 간수/죄수 실험: 상황에 의해 습관화 되는 권력의 속성 이해

1970년대 미국의 스탠포드 대학에서는 '스탠포드 감옥실험'으로 유명한 심리학 실험이 전개되었다.

개인의 성격이 아니라 우리가 처한 상황이 우리의 행동을 통제한다. 권력의 사용은 개인적 성격이라기 보다는 주어진 상황이 권력을 발휘하도록 만든다.

리더는 상황에 의하여 습관화 되는 이러한 권력의 속성을 이해하고 권력의 오용에 의한 부작용이 발생하지 않도록 해야 한다.

<사례 3> Milgram의 실험: 합법적 권력으로부터의 상황적 압력

1960년대 Milgram(1963, 1974)은 권위에 대한 복종에 관련된 문제들을 이해하기 위해서 중요한 일련의 실험실실험들을 설계했다.

이 연구에서 발견한 결과는 정상인들이 어떤 합법적 권위로부터 강한 상황적 압력을

받았을 때에 파괴적 행위를 수행하게끔 유도될 수 있다는 것을 보여 주는 것이다.

Miller는 이것을 악한 행위들이 반드시 비정상적이거나 ‘미친’ 사람들에 의해서 수행되는 것이 아니라는 아이디어를 의미하는 ‘정상성 명제(normality thesis)’라고 일컫고 있다.

<사례 4> 조종실 내의 리더십: 권위주의 문화의 비극

1977년 1월에 일본항공사 수송기가 알래스카를 이륙한 직후에 추락해서, 세 명의 승무원과 두 명의 화물담당자들이 사망했다.

국가수송안전국(NTSB)에 의한 집중조사에서 그 수송기 조종사는 법적 음주량의 두 배 이상의 혈중 알코올 수준을 보였다고 보고하였다.

NTSB의 보고서는 다음과 같이 논평했다. “심지어 조종사가 항공기의 안전에 어떤 위협을 일으킬 때 조차 승무원들이 조종사에게 이의를 제기하기가 극히 곤란하다. 지휘자의 권위에 도전하는 것은 예외 없이 불인정 되는 것이 관행이었다. 그 결과로, 부조종사들이 보다 더 자신의 의견을 말해야 되는 상황에서조차도 무관심하게 반응한다. 이와 같이 수동적으로 복종하는 것 대신에 어떤 위험스러운 상황에 대하여 확고하게 충고하게끔 고무되어야 한다.”

2. 리더십 영향력의 원천

2.1 영향력의 원천

권력은 그 자체에 포함되어 있는 영향력의 원천에 따라서 다음과 같은 여러 가지 유형으로 분류된다(French and Raven, 1960). 강압적 권력과 보상적 권력은 주로 공식적인 권한에 의존하고 있고, 준거적 권력과 전문적 권력은 개인적인 특성에 의존하고 있다. 상황에 맞는 권력의 원천을 찾아야 효과적인 리더십 영향력을 발휘할 수 있다.

1) 강압적 권력(coercive power): 리더가 부하에게 벌을 줄 수 있는 능력을 의미한다. 주요 수단으로서는 강등, 감봉, 해고 등 처벌 등이 있다.

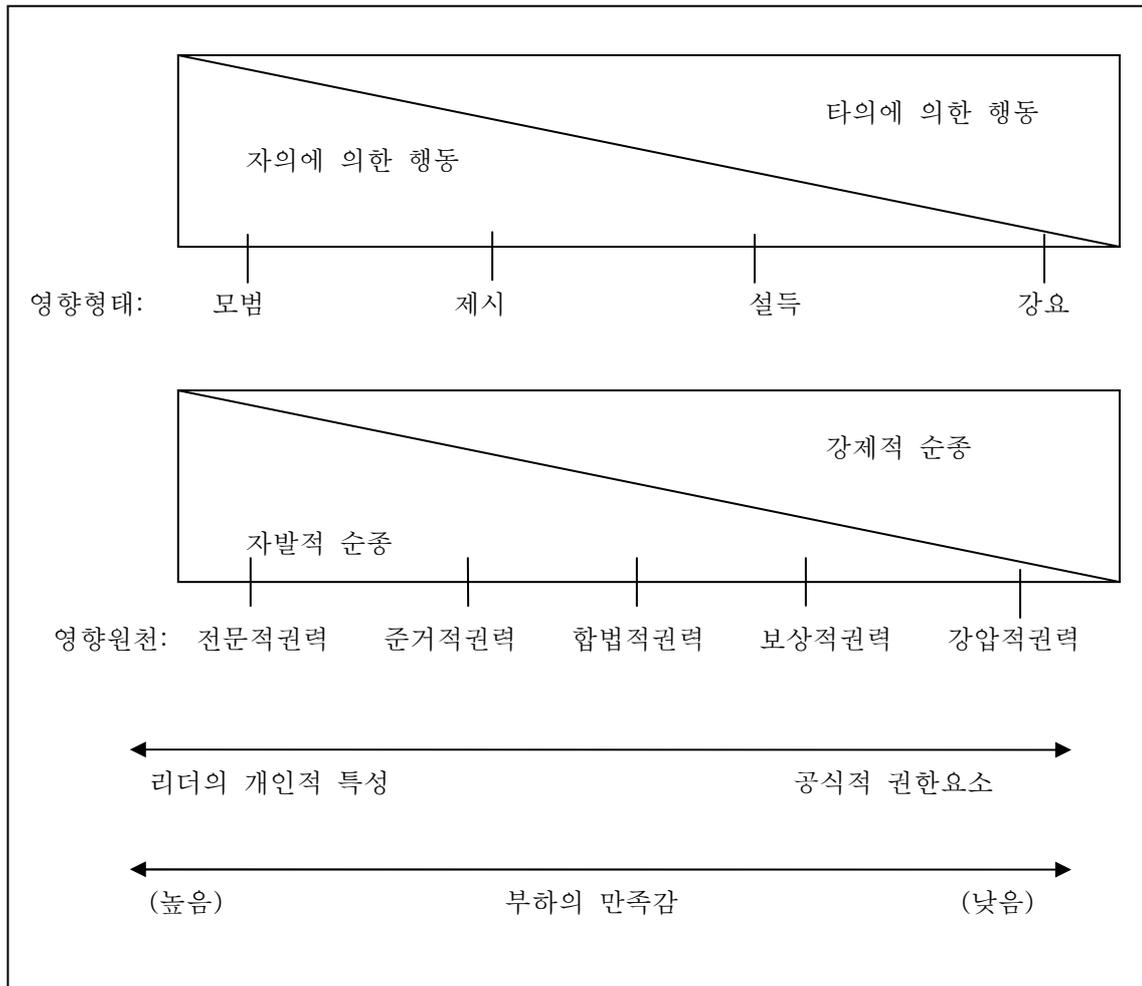
2) 보상적 권력(reward power): 이것은 부하가 필요로 하는 임금이나 승진 그리고 인정 등 그의 행동을 유인할 수 있는 보상을 제공할 수 있는 리더의 공식 및 비공식적인 능력을 말한다. 따라서 강압적 권력은 부정적 성격을 지닌 데 반하여 보상적 권력은 긍정적 성격을 지닌다. 주요 수단으로서는 칭찬, 인정, 관심, 급료, 승진 등이 있다.

3) 합법적 권력(legitimate power): 리더의 공식적인 권위에 의한 영향력을 의미한다. 주요 수단으로서는 규범, 절차, 정책, 직위 등이 있다.

4) 준거적 권력(referent power): 부하로 하여금 존경심을 갖게 하고 매력을 느끼게 하는 리더의 개인적인 특성에 의하여 발휘되는 영향력을 말한다. 리더 개인의 특성이 카리스마적, 정직성, 용기와 같은 특성을 지녔다.

5) 전문적 권력(expert power): 능력이나 전문적 기술, 지식 등 리더의 개인적인 실력을 통하여 발휘되는 영향력을 의미한다. 추종자들은 전문가에 신뢰성을 갖게 된다. 예를 들면, 경험이 많고 성과가 좋았던 코치가 갖고 있는 권력이다.

2.2 영향력 원천과 하급자의 반응



2.3 영향력의 결과

영향력 사용의 결과 구성원이 느끼는 반응이 중요하다. 구성원이 목표지향 행동을 하도록 만드는 것이 영향력의 목적이기 때문이다. 구성원은 부정, 긍정의 정서적 반응을 보이며 그에 따라 구성원의 성과, 혁신, 주도성 등 결과물이 나타나게 된다.

1) 강제적 수단 -> 복종(compliance).

자신이 감시 받고 있는 한에서만 행동할 것이다. 솔직하지 않은 복종을 보인다. 감시 필요하다.

2) 보상적 수단 -> 복종.

자발적으로 하기를 좋아하지 않지만 지시에 그저 따를 뿐이다. 동기를 갖게 하는 경향이며 감시가 필요 없다.

3) 합법적 수단 -> 동조 또는 복종(conformity or compliance).

규칙이나 원리에 의한 통제이다. 소극적 자세를 보이며 창의와 혁신을 적극적으로 끌어내지 못한다.

4) 준거적 수단 -> 동일화(identification).

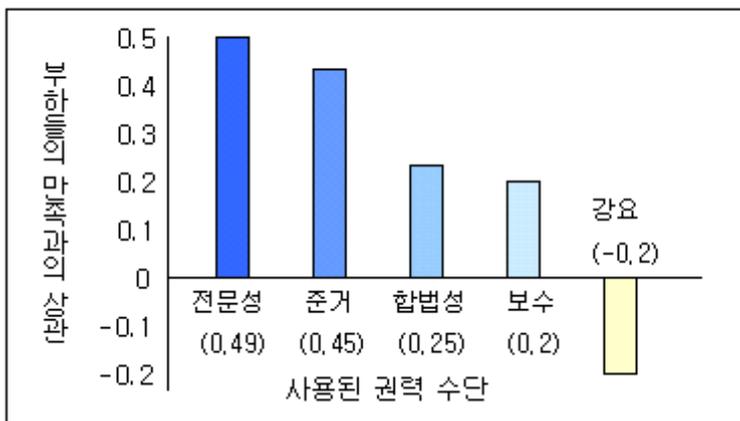
어떤 사람을 존경하거나 동일시하고 그 사람처럼 되기를 원하는 것을 말한다.

5) 전문적 수단 -> 내면화(internalization).

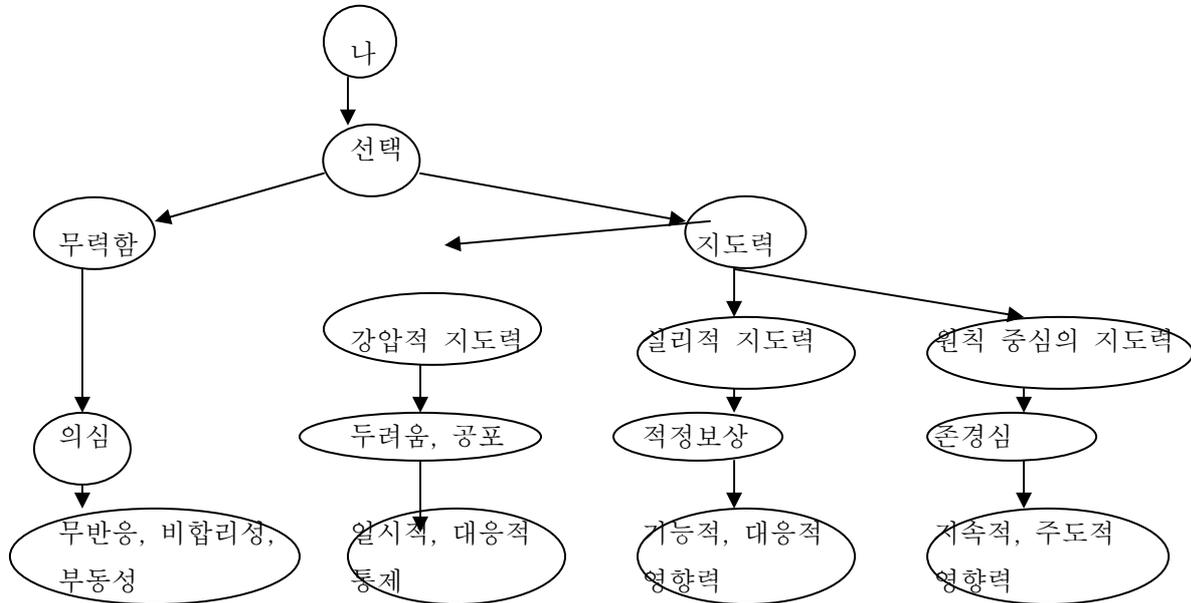
관리자의 가치를 내면화하여 자발적으로 따른다. 다만, 전문분야에 한정된다.

<권력원천과 부하 만족도의 상관관계수, Hinkin, Schriesheim, 1989>

감독자의 권력사용과 부하의 만족(Hinkin, Schriesheim, 1989)



3. Blaine Lee의 영향력의 원천



<학습정리>

1. 권력은 강제와 같은 힘을 사용하는 것에 쉽게 습관화 될 위험이 있다.
2. 권력의 속성을 잘 이해하여 리더십을 발휘하는데 부정적 함정에 빠져서는 안 된다.
3. 5가지의 리더십 영향력 원천으로 전문적 권력, 준거적 권력, 합법적 권력, 보상적 권력, 강압적 권력이 있다.
4. Blaine Lee는 가장 효과적인 리더의 영향력으로 존경심에 바탕을 둔 원칙중심의 리더십을 말한다.

<참고문헌>

- 블레인 리(장성민 역)(1999), 지도력의 원천, 김영사.
 임창희(1997), 조직행동, 학현사.
 월이엄 코헨(홍윤주 역)(2002), 최강의 리더십, 청림출판.
 이학중, 박헌준(2004), 조직행동론, 법문사.
 홍대식 편저(1983), 사회심리학, 박영사.