

효과적인 리더의 '권력'과 '영향력' 사용법

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

어떤 리더는 자신이 가진 최소한의 권력으로 완벽하게 구성원을 관리하며 성과를 내지만, 어떤 리더는 자신의 권력을 제대로 사용하지도 못하고 추락하기도 한다. 따라서 자신이 가진 권력과 권한의 한계를 명확히 이해하고 구성원이 스스로 따를 수 있도록 적절하게 리더의 영향력을 행사하는 것이 필요하다.



리더십에서 중요한 것을 꼽으라고 하면 몇 가지를 꼽기가 어려울 정도로 매우 많다. 그럼에도 그 중에서 하나만 선택하라고 하면 필자는 '리더의 영향력'을 꼽고 싶다.

유능한 리더는 자신의 영향력을 적절하게 활용해 구성원을 효과적으로 관리하고 성과를 낼 수 있기 때문이다. 특히 대규모 조직에서는 부하직원에 대한 리더의 영향력뿐만 아니라 상사와 동료에 대한 영향력도 중요한 의미가 있다. 한 방향의 영향력이 강화되면 다른 방향의 영향력도 강화된다. 이러한 리더의 영향력을 이해하기 위해서는 권력, 권한, 영향력 같은 용어부터 정확하게 이해할 필요가 있다.

권력과 권한 그리고 영향력

권력은 사람들이 조직에서 서로에게 영향을 미칠 수 있는 방식을 이해하는데 매우 유용하

다(Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981, 1992). 권력은 한쪽에서 상대방에게 영향을 미칠 수 있는 능력이다. 상대적인 용어로 정의되기도 하는데, 이때의 권력이란 영향력을 행사하는 편에서 상대방이 미치는 영향력보다 더 많은 영향력을 상대방에 행사하는 정도를 의미한다.

권한은 조직에서 특정 직위와 연관된 권리, 특권, 책임 및 의무이다. 조직에서 부하직원에게 권한을 행사하는 리더는 권한에 상응하는 요구를 할 수 있는 권리를 가지며, 그 사람은 복종할 의무가 있다. 예를 들어 관리자가 업무 규칙에 따라 부하직원에게 업무를 할당하고 관리하는 것이 권한에 해당된다.

영향력은 발생과정에 따라 생각해볼 수 있는데, Kelman(1958)은 수단에 의한 복종(instrumental compliance), 내면화(internalization), 개인적 동일시(individual iden-

tification)라는 세 가지 유형으로 영향력을 제시했다.

먼저, 수단에 의한 복종은 영향력을 받는 사람이 보상을 얻기 위하거나 처벌을 피하기 위해 리더의 요구에 따르는 행동이다. 다음으로 내면화는 리더의 제안이 부하직원의 입장에서 가치와 신념 및 원칙에 부합하다고 생각하기 때문에 따르는 것이다. 또 개인적인 동일시는 리더를 기쁘게 하고 리더처럼 되기 위해서 행동하는 것으로 인정과 존경의 욕구에서 나온 행동을 말한다. 결국, 리더가 영향력을 발휘할 때는 이러한 세 가지 종류의 영향력이 복합적으로 작용해서 결과가 나타나게 된다.

그러나 리더에 따라 어떤 부분에 더 중점을 두고 영향력을 발휘하는지는 다르다. 똑같은 지시를 내렸을 때 부하직원이 어떻게 영향력을 받아들이는지는 영향력에 따라 다르며 그 결

과는 성과와 밀접한 연관성을 가지게 된다. 리더에게 수단에 의한 복종에 의해 영향을 받았다면 내면화와 개인적 동일시보다는 성과물이 적어질 가능성이 있다. 따라서 리더는 이 세 가지 영향력을 적절히 사용하되, 개인적 동일시와 내면화의 영향력이 커질 수 있도록 리더십 역량을 향상시켜야 한다.

권력의 5가지 유형과 효과적 활용법

권력의 유형에는 5가지가 있는데, French와 Raven(1959)은 전문적 권력, 준거적 권력, 합법적 권력, 보상적 권력, 강압적 권력으로 유형을 분류했다.

전문적 권력은 과업에 필요한 지식과 기술에 대한 권력으로 조직에서 중요한 역할을 한다. 어떤 일을 할 때 중요한 문제를 효과적으로 해결하는 역량은 부하직원, 동료, 상사에게



큰 영향력이 된다. 일에 대한 전문성이 중요해 질수록 많은 노하우와 깊은 지식을 가진 리더는 존경받고 많은 사람들에게 영향력을 행사할 수 있게 된다.

이러한 전문성은 리더 자신의 생각과 함께 부하직원이 리더의 전문성을 인정해야 하며 문제가 생겼을 때 리더에게 의존할 수 있는 정도의 노하우와 일에 대한 통찰이 있어야 한다. 리더의 전문성을 입증하는 방법은 중요한 문제를 해결하고, 훌륭한 의사결정을 하며, 믿을 만한 조언을 제공하고 어려운 프로젝트를 완성하는 것이다.(Goldner, 1970; Pfeffer, 1977a)

전문적 권력을 효율적으로 활용하기 위해서는 △요구나 제안사항에 대한 이유와 그 중요성을 설명하고 △제안사항이 성공적일 것이라는 증거를 제시하며 △경솔하거나 신중하지 못하거나 일관성이 없는 지시를 하지 않는다. 또한 △사실을 부인하거나 과장하거나 왜곡하지 말고 △다른 사람의 관심사와 제안사항을 신중하게 경청하며 △위기상황에서는 자신감 있고 단호하게 행동해야 한다.

준거적 권력은 리더에게 애정, 감탄, 충성심 같은 강력한 감정을 가지는 사람들이 리더를 기쁘게 하고자 하는 욕망을 가질 때 생겨난다. 리더에게 동의와 인정을 얻기 위해서 리더가 원하는 것을 성실히 수행하고 리더를 모방하는 태도를 가지려고 한다.

준거적 권력을 잘 활용하기 위해서는 △포용심과 긍정적인 관심을 보여주고 △지속적으로 지원하고 도와주며 △마음에서 우러나오는 찬사와 칭찬을 한다. 또한 △약속을 지키며 물입하고 △부하직원의 이익을 위해 자신을 희생하며 △솔선수범해야 한다.(역할 모델)

합법적 권력은 업무 활동에 대한 공식적 권한으로부터 나오는 권력을 말한다. 부하직원들

은 조직의 혜택에 대한 보상으로 리더의 지시를 따른다. 조직에 대한 정체성이 높으며 주인 의식이 있는 직원들은 합법적 규칙과 요구에 잘 따르는 편이다. 더불어 권위적인 것에 순종하고 법규를 준수하며 전통을 준수하는 것이 옳다고 생각하는 구성원은 합법적 권력에 영향을 잘 받는다. 이러한 합법적 권력을 효율적으로 활용하기 위해서는 △정중하고 명확하게 요구하고 △요구에 대한 이유를 구체적으로 설명하며 △주어진 권한의 범위를 벗어나지 않도록 한다. 또한 △적절한 경로를 따르되 필요하면 권한을 재확인하고 △지시한 것에 대한 수행여부를 정확히 확인하며 △필요할 때는 명령에 대한 복종을 강요할 수도 있다.

보상적 권력은 부하직원이 조직의 보상과 지원에 영향력을 받는 것을 말한다. 공식적인 보상뿐만 아니라 업무성과와 승진평가에 영향력이 있는 리더에게 영향력을 받는다. 직원들은 일을 잘하면 인센티브, 보너스 등 금전적 보상과 함께 직무 배치, 승진 등과 같은 미래의 더 큰 보상을 받을 것을 기대하기 때문에 리더의 권력에 따르는 것이다.

리더가 보상적 권력을 잘 활용하기 위해서는 △보상받는 사람이 원하는 유형을 파악하고 보상하고 △공정하고 윤리적인 평가를 통해 보상하며 △미래에 보상할 수 없는 약속은 하지 않아야 한다. 또한 △보상에 대한 기준을 최대한 심플하게 만들어 설명하고 △목표를 달성하면 보상을 즉시 하도록 한다.

마지막으로 강압적 권력은 처벌에 대한 권한에 바탕을 두며 주로 정치와 군대에서 많이 사용된다. 요즘같이 수평적인 조직문화가 강조되는 기업에서는 거의 사용하지 않는 권력이다. 하지만, 기업이 위기상황이거나 부하직원이 기본적인 원칙에 어긋나서 리더를 잘 따르지 않



을 때는 강압적 권력을 적절히 사용할 필요가 있다.

강압적 권력을 효율적으로 활용하기 위해서는 △규칙과 요구조건을 설명해 주고 이를 위반했을 때의 심각한 결과를 이해시켜야 하고 △위반행위에 대해서는 특정 개인을 편애하지 말고 신속하고 일관성 있게 대응해야 하며 △침착성을 유지하고 적대감이나 개인적 거부감을 보이지 않도록 해야 한다. 또한 △개인의 역할 기대에 따르고 처벌을 피하도록 진심으로 도와주고 싶다는 생각을 표현해야 하며 △적법하고 공정하며 위반행위의 심각성에 상응하는 처벌을 사용해야 한다.

효과적인 권력 행사를 위한 철학 수립해야

리더의 권력과 영향력에 대해서 알아봤다. 중요한 것은 리더 자신이 가진 권력과 영향력을 제대로 사용해야 한다는 것이다. 리더마다 권력의 사용 여부가 다르다. 어떤 리더는 5가지 권력을 상황에 맞게 잘 사용하기도 하지만, 어떤 리더는 한두 가지 권력만을 남용하는 경우도 있다. 권력을 남용하는 경우에는 복잡한 상황에서 권력이 통하지 않을 수가 있다. 특히 요즘처럼 빠르게 변화하는 세상에서는 리더가 가

진 권력의 의미를 명확히 이해하고 리더가 조직에서 직원들에게 어떻게 효과적으로 권한을 행사하고 영향력을 보여줄 것인지에 대한 철학이 필요하다.

또한 어떤 리더는 자신이 가진 최소한의 권력으로 완벽하게 구성원을 관리하며 성과를 내지만, 어떤 리더는 자신의 권력을 제대로 사용하지도 못하고 추락하기도 한다. 따라서 자신이 가진 권력과 권한의 한계를 명확히 이해하고 구성원이 스스로 따를 수 있도록 적절하게 리더의 영향력을 행사하는 것이 필요하다.

리더가 가진 영향력의 총량은 같다. 결국 영향력은 부하직원이 리더를 롤모델로 생각하고 리더를 따랐을 때 나에게 적절한 보상이 올 것이라는 믿음과 신뢰 속에서 힘을 발휘한다. 즉 조직의 성공이 개인의 성장과 일치되었을 때 부하직원은 적극적인 행동을 보여줄 것이다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 《완벽한 소통법》, 《피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다》, 《문제 해결자》 등이 있다.