

리더십혁신에 대한 권력 순환적 접근

1. 리더십순환과 조직행동

1) 조직행동 포지셔닝과 리더십 형성

논의한 바와 같이 조직구성원은 권력주체인 동시에 권력객체다. 권력주체는 권력행사의 주체를 의미한다. 이에 비하여 권력객체는 권력행사의 대상으로서 행사된 권력의 수용자를 의미한다. 예로서 조직에서 부서장은 부서의 구성원에 대해서 권력을 행사하는 권력주체인 동시에 조직의 상급 부서에서 행사하는 권력을 수용하는 권력객체가 된다. 앞에서 우리는 다른 사람이 리더에게 미치는 영향력보다 리더의 행동이 다른 사람에게 더 많은 영향을 미친다는 것을 논의하였다. 권력주체는 권력객체보다 큰 영향력을 미친다. 이러한 관점에서 볼 때 리더는 보다 영향력이 있는 권력을 행사하는 권력주체라는 것을 알 수 있다. 즉 리더는 권력주체를 의미한다.

권력원천은 인간이나 집단 또는 조직으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 능력이다. 논의한 바와 같이 리더십은 조직구성원이나 조직으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다. 이런 관점에서 볼 때 리더십은 본질적으로 리더의 권력이나 권력원천에 속한다.

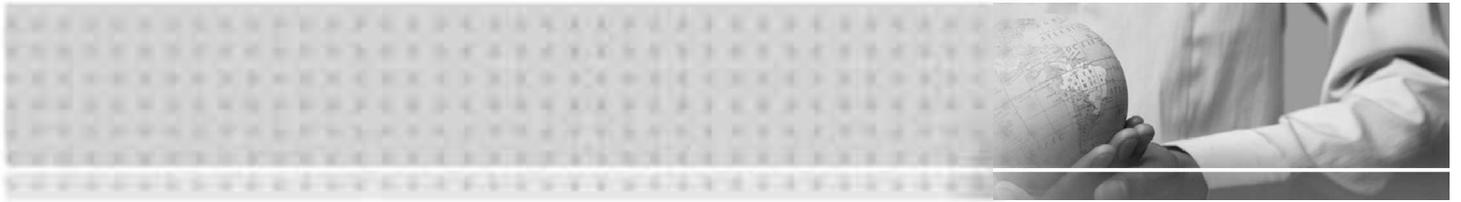
앞에서 우리는 권력원천은 권력주체의 목적 지향적 행동에 의해서 창출되며, 이러한 목적 지향적 행동은 권력주체의 내면에 형성된 행동 포지션(예로서 개인행동포지션이나 조직행동포지션)에 의존한다는 것을 논



교수 이 경 환
한국산학경영학회 회장
인하대 경영대학
032-860-7735
eekh@irha.ac.kr

의 하였다. 조직에서 리더에 의해서 창출되는 리더십은 리더의 권력원천임으로 이는 리더의 내면에 형성되는 리더의 조직행동포지션을 기반으로 창출된다는 것을 알 수 있다. 그러므로 리더십의 유형은 리더의 조직행동포지션유형에 크게 의존한다는 것을 알 수 있다.

논의한 바와 같이 조직행동포지션은 조직행동포지셔닝에 의해서 형성된다. 리더의 조직행동포지셔닝에 의한 리더십 형성 프로세스를 <그림1-1>의 리더의 조직행동포지셔닝과 리더십 형성으로 나타낼 수 있다.



〈그림1-1〉의 리더의 행동포지셔닝과 리더십 형성 모형에서 창출된 리더십은 리더특성(리더의 내적동학)에 의한 리더행동포지션과 조직상황(조직의 사회동학)에 의한 조직의 사회행동포지션과의 권력결합에 의해서 형성된다. 따라서 그림〈1-1〉의 리더십 모형은 앞에서 논의한 리더십의 특성이론에서부터 최근의 리더십 이론까지 포함하고 있다는 것을 알 수 있다.

2) 리더십순환과 조직행동

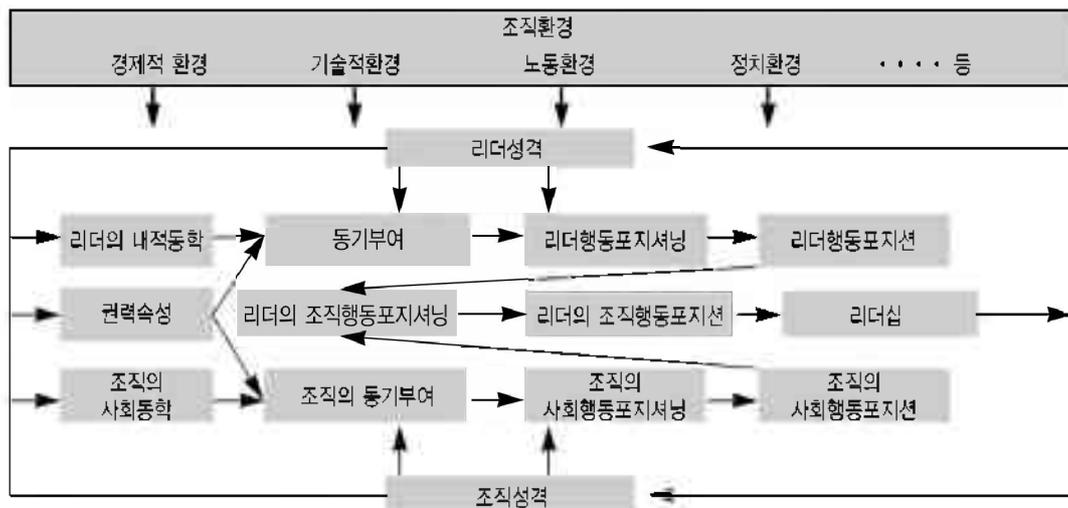
논의한 바와 같이 권력은 목적달성을 위한 수단이다. 따라서 권력의 생성은 목적달성을 위한 도구의 창출을 의미하고, 권력의 확산이나 성장은 목적달성 과정을 뜻한다. 리더십은 논의한 바와 같이 리더의 권력이나 권력 원천이다. 따라서 리더의 리더십이 조직구성원이나 조직에 확산될 때 리더십의 목적을 달성할 수 있다.

권력의 확산이나 성장은 권력결합을 통해서 이루어진다. 따라서 리더십의 확산은 리더십과 조직구성원의 내적동학 및 조직의 사회동학과 결합으로 나타

나며 이러한 결합은 행동포지셔닝에 의존한다. 리더십과 내적동학에 의한 행동포지셔닝을 리더십 기반 개인행동포지셔닝이라 한다. 또한 리더십과 조직의 사회동학에 의한 행동포지셔닝을 리더십 기반 사회행동포지셔닝이라 한다.

리더십 기반 개인행동포지셔닝과 사회행동포지셔닝은 각각 리더십 기반 개인행동포지션과 사회행동포지션을 창출한다. 이러한 2가지 행동포지션은 리더십 기반 조직행동포지셔닝을 통해 리더십 기반 행동포지션을 창출하고 조직행동을 유발한다. 이러한 일련의 과정에서 리더십은 조직구성원과 조직에게 동기부여를 통해 행동포지셔닝을 촉진하여 조직행동을 활성화하는 역할을 수행한다.

사회동학은 조직이나 사회구성원으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 권력이다. 리더십은 논의한 바와 같이 리더의 조직행동포지션으로서 이는 조직구성원으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 능력이다. 이러한 관점에서 볼 때 리더십은 사회동학에 한 유형이라고 볼 수 있다. 리더십에 의한 이러한 일



〈그림1-1〉의 리더의 조직행동포지셔닝과 리더십 형성



련의 과정을 그림(1-2)의 리더십 순환과 조직행동으로 나타낼 수 있다.

(그림 1-2)의 리더십순환과 조직행동모양에서 보는 바와 같이 리더십 기반 개인행동포지셔닝과 사회행동포지셔닝은 동기부여에 의해서 유발되며, 이러한 동기부여는 리더십의 특성에 크게 의존한다.

즉 리더십이 보다 긍정적이고 영향력이 클 경우 이러한 리더십은 행동포지셔닝(리더십기반 개인행동포지셔닝과 사회행동포지셔닝)을 활성화하여 리더십 확산을 촉진한다. 그러나 리더십이 부정적이거나 영향력이 약할 경우 이러한 리더십은 동기부여가 활성화 되지못하여 행동포지셔닝의 활성화를 저해한다. 행동포지셔닝의 활성화 수준이 낮을 경우 이는 리더십의 확산이나 성장이 저해된다.

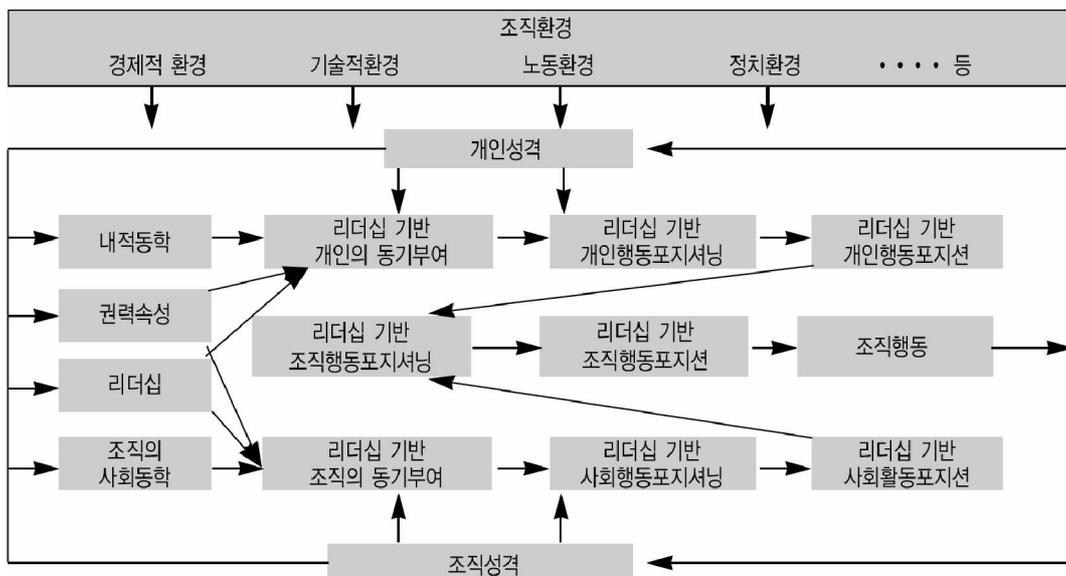
Maslow(1943)에 의하면 동기부여에 관련된 욕구가 만족될 경우 이러한 욕구는 더 이상 동기부여를 위한 역할을 하지 않는다고 한다. 따라서 리더십의 욕구나

목적이 충분히 달성될 경우 이러한 리더십은 행동포지셔닝을 위한 동기부여에 기여 수준이 낮게 나타난다. 리더나 조직구성원 또는 조직의 욕구 중 어느 하나 이상이 만족되면 이는 동기부여에 기여하지 않으며 이러한 결과는 행동포지셔닝(리더십기반 개인행동포지셔닝과 사회행동포지셔닝)의 활성화를 저해한다.

행동포지셔닝의 활성화가 저해될 경우 리더십의 성장이 정지되어 리더십은 안정기에 들어간다. 확산이나 성장이 멈춘 리더십은 시간의 흐름에 따라 쇠퇴하여 결과적으로 소멸한다. 리더십의 생성, 확산 또는 성장, 안정 및 쇠퇴에 이르는 일련의 과정을 리더십 순환이라 한다. 조직행동의 활성화는 리더십의 순환 유형에 크게 의존한다.

2. 리더십 혁신과 권력프로세스

혁신은 인간 삶의 모든 분야에서 편익추구를 위한



그림(1-2)의 리더십 순환과 조직행동

의도적이거나 계획적인 변화의 프로세스다. 이러한 혁신은 그 내용이나 혁신에 따른 편익 또는 범위에 따라 다양하게 구분한다. 예로서 기술이나 제도 혁신은 각각 기술이나 제도에서 의도적이거나 계획적인 변화를 통해 편익을 추구한다.(이경환, 2007) 따라서 리더십 혁신은 리더십에서 의도적이거나 계획적인 변화를 통해 편익을 추구하는 프로세스를 의미한다.

앞에서 우리는 리더십은 리더의 행동포지션에 의해서 창출된다는 것을 논의하였다. <그림 1-1>의 리더의 조직행동포지셔닝과 리더십 모형에서 보는 바와 같이 리더의 조직행동포지션은 리더행동포지션과 조직의 사회행동포지션의 결합인 리더의 조직행동포지셔닝에 의해서 창출된다.

또한 리더행동포지션과 조직의 사회행동포지션은 각각 리더행동포지셔닝과 조직의 사회행동포지셔닝에 의존한다. 이러한 측면에서 볼 때 리더십 혁신은 행동포지셔닝(리더의 조직행동포지셔닝, 리더행동포지셔닝 및 조직의 사회행동포지셔닝)의 의도적 또는 계획적 변화에 의존한다. 논의한 바와 같이 리더십은 개인이나 조직으로 하여금 긍정적 목적을 달성하기 위한 창조적 프로세스나 능력이다.

개인이나 조직이 긍정적인 목적을 창조적으로 달성하기 위해서는 이를 위한 긍정적인 동기와 창조적 방법이 요구 된다. 리더십은 <그림 1-2>의 리더십 순환과 조직행동모형에서 보는 바와 같이 조직구성원이나 조직에게 동기부여를 통해 이들로 하여금 각각 리더십 기반 개인행동포지셔닝과 사회행동포지셔닝을 유발하는 동기 역할을 한다. 따라서 조직구성원이나 조직에게 긍정적이며 목적 지향적 행동을 창조적으로 유발하기 위해서는 긍정적이면서도 창조적인 리더십이 요청된다.

리더십은 <그림 1-2>에서 보는 바와 같이 행동포지셔닝(리더의 조직행동포지셔닝, 리더행동포지셔닝

및 조직의 사회행동포지셔닝)에 의해서 창출되는 데 이러한 행동포지셔닝은 동기부여가 선행되어야 한다. 왜냐하면 행동포지셔닝은 목적 지향적 행동을 유발하는 과정이며 이러한 과정은 동기에 의해서 유발되기 때문이다. 따라서 인간행동 특성은 동기에 크게 의존한다. 예로서 긍정적 동기는 긍정적 행동을 유발하고 부정적 동기는 부정적 행동을 야기한다. 그러므로 긍정적 리더십을 창출하기 위해서는 리더행동포지셔닝과 조직의 사회행동포지셔닝 유발을 위한 긍정적 동기가 창출되어야 한다.

앞에서 우리는 긍정적인 동기는 긍정적인 동기요소를 권력요소로 한 권력프로세스에 의해서 창출된다는 것을 논의하였다. 따라서 <그림 1-1>의 리더의 조직행동포지셔닝과 리더십 모형에서 리더 및 조직의 동기부여가 긍정적 동기요소를 권력요소로 한 권력 프로세스에 의하여 이루어질 경우 이러한 동기부여는 각각 리더행동포지셔닝과 조직의 사회행동포지셔닝을 위한 긍정적 동기를 창출한다.

또한 우리는 내적동학요소들이 권력프로세스를 통해 창출될 경우 이들은 동기부여에서 긍정적 동기요소가 된다는 것을 논의 하였다. 이러한 측면에서 볼 때 긍정적 리더십을 위한 동기부여 프로세스는 권력 프로세스에 의존하는 것이 바람직하다. 그러나 긍정적 동기에 의해서 유발된 행동포지셔닝에 의한 리더의 조직행동포지션 즉, 리더십이 언제나 긍정적인 것은 아니다. 왜냐하면 앞에서 논의한 바와 같이 동기부여와 행동포지셔닝은 그 기능은 같으나 즉 이들은 모두 목적 지향적 행동을 유발하지만, 행동 유발과정에서의 역할에는 차이가 있기 때문이다.

논의한 바와 같이 권력프로세스가 인간의 내적동학 내에서 이루어질 경우 이는 행동의 포지셔닝으로서 인간의 내면에 긍정적인 개인행동포지션을 창출하여 긍정적인 행동을 유발한다. 따라서 권력프로세스가



리더의 내적동화와 조직의 사회동화 내에서 이루어질 경우 이는 긍정적인 리더의 조직행동포지션 즉, 긍정적 리더십을 창출한다. 논의한 바와 같이 권력프로세스에 의해서 창출된 권력원천은 인간으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발한다. 따라서 권력프로세스에 의해서 창출된 리더십은 권력원천으로서 추종자로 하여금 행동을 유발하는 요인이라는 것을 알 수 있다.

앞에서 우리는 리더에 의해서 외부로 표출된 명분이나 목적이 리더의 내면에 내재된 그것과 다를 경우 이는 흔히 리더십 실패를 초래한다는 것을 논의하였다. 권력프로세스에 의해서 창출된 권력원천은 가치의 결합체로서 객체적이고 구조적이다.(이경환, 2007) 따라서 권력프로세스에 의해 창출된 동기과 리더십은 객체적이고 구조적이다.

그러므로 리더십 창출을 위한 행동포지셔닝과 이를 위한 동기부여 프로세스 모두가 권력프로세스에 의존할 경우 이들은 일관되고 예측 가능한 행동을 유발한다. 이러한 관점에서 볼 때 리더십 창출을 위한 동기부여와 행동포지셔닝을 권력프로세스에 의존할 경우 이는 외부에 표출된 리더십의 명분이나 목적이 리더의 동기와 일관되게 할 수 있다는 것을 알 수 있다.

Whitehead(1928)에 의하면 창조성은 분리되어 있는 다수가 복합적인 하나의 통일체로 들어가는 궁극적인 원리라고 한다. 분리로부터 이러한 결합으로의 진전은 궁극적으로 형이상학적 원리이며 그것은 분리되어 있는 실체들과는 다른 실체를 창출한다.

권력프로세스는 권력결정요소들 즉, 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경은 서로 분리되어 존재한다. 이렇게 분리된 권력결정요소들은 권력프로세스를 통해 하나의 통일체인 권력원천이 되며, 이들은 권력결정요소들이 창출한 새로운 가치의 결합으로 나타난다. 따라서 권력프로세스는 창조의 프로세스다. 리더의

리더십이 권력프로세스를 기반으로 한 행동포지셔닝에 의존할 경우 이는 창조적 프로세스를 포함한다는 것을 알 수 있다.

이러한 측면에서 볼 때 권력프로세스에 의해서 리더십을 창출할 경우 이러한 리더십은 리더십의 긍정성과 함께 창조성을 만족시킨다.

3. 리더십혁신의 확산과 concordance 프로세스

논의한 바와 같이 리더십확산은 리더십 기반 행동포지셔닝(리더십 기반 개인행동포지셔닝, 사회행동포지셔닝 및 조직행동포지셔닝)에 의존하고, 이러한 행동포지셔닝은 동기부여에 의해서 유발된다. <그림 1-2>의 리더십 순환과 조직행동모형에서 리더십은 개인과 조직의 동기부여를 촉진하거나 저해할 수도 있다. 논의한 바와 같이 특정 행동을 위한 동기부여는 유인요인의 가치에 의존한다. 조직구성원이나 조직에게 긍정적인 리더십은 이들에게 동기부여의 유인요인이 된다.

앞에서 우리는 권력프로세스에 의존한 동기부여는 내적동기부여와 외적동기부여를 포함할 뿐만 아니라 긍정적 동기를 창출한다는 것을 논의하였다. 이러한 측면에서 볼 때 리더는 리더십뿐만 아니라 조직구성원이나 조직으로 하여금 권력프로세스를 기반으로 한 동기부여를 유발하게 하는 것이 바람직하다는 것을 알 수 있다.

<그림1-2>의 모형에서 보는 바와 같이 동기가 유발된 조직구성원과 조직은 각각 리더십 기반 개인행동포지셔닝과 사회행동포지셔닝을 통해 리더십 기반 개인행동포지션과 사회행동포지션을 창출한다. 이러한 행동포지션은 리더십과 조직구성원의 내적동화 및 조직의 사회동화과의 권력결합에 의존한다.

권력결합에서 다른 권력을 지배하거나 보다 영향력

이 있는 권력은 권력의 핵이 되고 나머지는 주변부를 형성한다.(이경환, 2007) 조직구성원 중에 보다 영향력이 있는 자는 리더가 되고 나머지는 추종자가 된다. 리더십은 리더가 창출한 보다 영향력이 있는 권력 원천이다. 따라서 리더십은 리더십 기반 개인행동포지션과 사회행동포지션의 핵이 되고 조직구성원의 내적 동학과 조직의 사회동학은 이러한 행동포지션의 주변부를 형성한다. 그러므로 리더십 기반 개인행동포지션과 사회행동포지션에 의한 행동은 리더십 지향적 행동을 유발한다.

리더십 지향적 행동이란 리더가 추구하는 비전이나 가치를 공유하고 이를 달성하고자 하는 목적 지향적 행동을 의미한다.

리더십 기반 조직행동포지션은 리더십 기반 개인행동포지션과 사회행동포지션의 결합 프로세스이며 이는 조직구성원이나 조직의 조직행동을 유발한다. 권력결합은 권력들 간에 서로의 욕구가 가치를 만족시킬수록 촉진된다.

앞에서 논의한 바와 같이 리더십 기반 개인행동포지션과 사회행동포지션은 모두 리더십을 핵으로 하고 있다. 따라서 이들은 서로의 욕구를 만족시킬 뿐만 아니라 비전과 가치를 공유하고 있다. 그러므로 리더십은 이들 간의 결합 즉, 리더십 기반 조직행동포지션을 활성화하여 리더십 기반 조직행동포지션의 창출에 기여한다. 이러한 측면에서 볼 때 리더십은 권력결합을 촉진하여 조직행동을 유발하는 촉진자 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

그러나 리더십이 언제나 조직행동을 유발하는 것은 아니다. 권력의 성장이나 확산은 concordance 프로세스에 의존한다. concordance 프로세스는 긍정적 권력을 기반으로 하여 권력동학(내적동학, 사회동학, 권력 자체동학)에 권력의 5가지 속성이 능률적이거나 동시 다발적으로 작용할 때 유발 된다.(이경환, 2007) 따라

서 리더십 확산을 위한 필요 충분 조건은 리더십과 리더십 기반 행동포지션(리더십 기반 개인행동, 사회행동, 조직행동포지션)이 긍정적일 뿐만 아니라 <그림 1-2>의 내적동학, 조직의 사회동학 및 리더십에 권력의 5가지 속성이 능률적으로 또한 동시다발적으로 작용해야 한다. 조직은 이를 위하여 조직구성원의 내적동학, 조직의 사회동학 및 리더십이 권력의 비합리적 조건에 지배되지 않도록 해야 하며 행동포지션은 권력프로세스를 기반으로 하는 것이 바람직하다.

권력주체들이 긍정적 권력을 창출하고 내적동학 및 사회동학에 권력의 5가지 속성이 능률적이거나 동시 다발적으로 작용할 경우 이는 권력의 주기적 순환을 유발한다.(이경환, 2001) 권력의 주기적 순환은 권력의 생성, 확산, 안정 및 소멸의 단계가 규칙적으로 반복된다. 따라서 긍정적 리더십이 <그림 1-2>의 내적동학, 조직의 사회동학 및 리더십에 권력의 5가지 속성이 능률적 또는 동시 다발적으로 작용할 경우 리더십은 주기적 순환을 하고, 이는 리더십이나 조직의 유효성을 높인다.

권력의 크기는 권력부피(권력부피 = 권력의 공간적 지배영역 * 권력의 시간적 지배영역)와 권력 밀도(권력밀도는 권력이 상대의 요구를 만족시키는 정도)의 곱셈에 의존한다. 권력순환에서 작은 권력은 큰 권력의 순환 내에서 순환하여 공동체적 생존질서를 형성한다. 이와 같이 조직에서 작은 리더십은 큰 리더십의 순환 내에서 순환하여 조직공동체의 생존질서를 형성한다.

조직구성원들의 욕구나 가치는 다양할 뿐만 아니라 지속적으로 변화한다. 조직에서 한 종류의 리더십이 순환할 경우 조직구성원들의 다양한 욕구나 가치를 만족시킬 수 없다. 따라서 이러한 다양성을 만족시키기 위해서는 다양한 리더십이 요구된다. 그러나 조직은 공통의 목표나 비전을 추구해야 하므로 다양한 리

더십의 순환은 조직이 추구하는 비전이나 목적을 지향하는 것이 바람직하다. 즉 작은 리더십은 큰 리더십 내에서 순환을 통해 조직공동체로서 질서를 확립하고, 리더십의 다양성을 통해 조직구성원의 다양한 욕구와 가치를 만족시키기는 것이 바람직하다.

권력의 영향력은 권력 핵이 존재하고 상대 권력의 욕구를 충족시킬 때 보다 강하게 나타나며 권력의 가치가 긍정적일 경우 영향력은 오래 지속한다.(이경환, 2001) 리더는 논의한 바와 같이 조직의 핵이며 리더십은 리더의 권력 원천이다.

따라서 리더십이 조직의 조직구성원이나 조직의 요구를 충족하고 추구하는 가치가 긍정적일 경우 리더십의 영향력은 오래 동안 지속되며, 이는 조직구성원이나 조직행동을 지속적으로 유발한다. 앞에서 우리는 리더십이 권력 프로세스에 기반을 둘 경우 상대의 요구를 만족시킬 뿐만 아니라 긍정적 가치를 추구한다는 것을 논의 하였다. 권력프로세스에서 창출된 리더십의 가치는 권력의 5가지 결정요소 즉, 권력요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경에 의존한다. 따라서 리더는 시간의 흐름에 따른 권력결정요소들의 변화를 파악하고 이를 기반으로 새로운 긍정적 리더십을 지속적으로 창출할 경우 조직행동은 지속된다.

논의한 바와 같이 리더는 변화의 주체다. 리더가 변화하는 권력결정요소들에 적응하기보다 자신의 비전의 실현을 통해 변화를 주도 하는 것이 바람직하다. Namus(1992)는 비전은 실제적이며 신뢰할 수 있는 조직의 미래라고 한다.

비전은 행동을 동기화하며, 행동의 가치를 인정하게 하여 만족시킨다. 따라서 리더는 비전 제시를 통해 추종자의 가치를 변화시키고 이들을 고무시켜 행동하게 해야 한다. 또한 리더는 추종자들의 욕구를 긍정적으로 유도하고, 새로운 관계를 형성하여, 비전이 확산을 위한 환경을 창출함으로써 조직행동을 비전 지

향적으로 유도하는 것이 바람직하다.

인간은 자유의지에 따라 자신의 삶의 방식을 선택하고, 더불어 사는 공동체에 기여하는 가치를 창출할 때 긍정적인 생존질서 속에 발전하는 삶을 누릴 수 있다. 논의한 바와 같이 권력의 5가지 속성은 생존을 위한 본원적 전략이다.

인간이 자유의지에 따라 권력의 5가지 속성이 자신의 내적동학에 능률적 또는 동시 다발적으로 작용할 때 이는 자유로운 삶이며, 이 과정에서 긍정적 가치를 창출할 때 공동체적 삶을 영위할 수 있다. 인간은 권력주체인 동시에 권력객체이므로 리더인 동시에 추종자가 된다.

리더의 리더십이 특정의 지배적 권력에 통제되어 권력속성의 자유로운 선택이 저해될 경우, 이러한 리더십은 자신의 목적을 달성할 수가 없을 것이다. 예로서 종교나 이념에 의해서 지배되는 사회나 조직은 다양한 리더십의 긍정적 작용이 저해되며, 이는 사회발전에 장애가 된다. 이러한 측면에서 볼 때 리더십의 유효성을 제고하여 조직과 사회발전을 도모하기 위해서는 자유의지에 따른 리더십의 창출을 위한 권력의 5가지 속성의 자유로운 선택이 있어야 한다는 것을 알 수 있다.

|기술표준 2008. 3