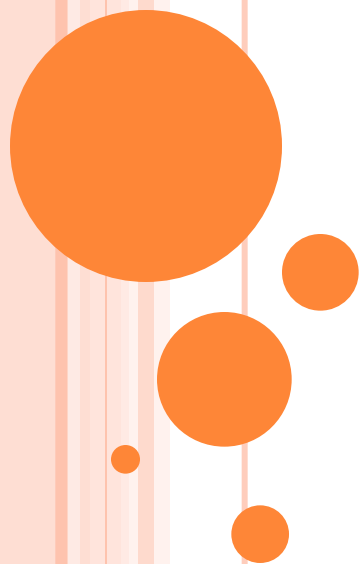


# 제 10 주 권력과 정치



# Contents

**권력의 정의와 유형**



**조직구조와 계층에 의한 권력분포**



**정치행위의 인식과 유형**



# 제 1 절 권력의 정의와 유형

## 1. 권력의 정의

권력은 인간관계의 상호작용 속에 존재하며 조직내 구성원간의 다양한 행동양식과 의사결정의 인과구조를 분석할 수 있는 개념이다. 권력과 유사한 개념으로는 권위와 권한이 있는데 다음과 같은 개념적 차이가 존재한다.

- ① 권력은 사회적인 개념이다. 따라서 사람들 사이의 상호작용에 존재하는 동태적 관계성이다.
- ② 권한은 조직의 계층질서 내부에 존재하는 업무적 영향력이다.
- ③ 권위는 상대집단이나 개인이 거부감을 갖지 않고 적극적으로 수용하는 권력이다. 즉 권 위는 권력의 하부개념이다.

# 제 1 절 권력의 정의와 유형

## 2. 권력의 유형

프렌치와 레빈은 권력의 다섯 가지 유형을 도출하였는데, 보상권력, 강압적 권력, 합법적 권력, 전문성 권력 그리고 준거적 권력이다. 정보권력, 연대권력, 자원권력이 추가됨.

- ①**보상권력** 특정인 A가 특정인 B를 보상할 수 있는 관리적 권한을 소유하고 있고, B가 보상을 원한다면 B는 A의 영향력에 지배될 수 있다.
- ②**강압적 권력** 특정인 A가 특정인 B를 처벌할 수 있는 관리적 권한을 갖고 있고, B가 처벌을 피하고자 할 때 B는 A의 영향력에 지배될 수 있다.
- ③**합법적 권력** 특정인 A가 특정인 B의 공식적 상위자일 때 B의 업무적 행동은 A의 영향력에 지배될 수 있다.
- ④**전문성 권력** 특정인 A가 특정인 B의 활동영역에서 전문적 지식과 경험을 소유하고 있고, B가 이러한 A의 지식과 경험을 얻고자 할 때 B는 A의 영향력에 지배될 수 있다.

# 제 1 절 권력의 정의와 유형

⑤**준거적 권력** 특정인 A가 특정인 B에게서 존경과 지지를 받을 때 B의 행동은 A의 영향을 받게 된다.

⑥**정보권력** 특정인 A가 특정인 B에게 필요한 매우 중요한 정보를 소유할 때 B는 그 정보에 접근하기 위하여 A의 영향을 받게 된다.

⑦**연대권력** 특정인 A가 특정인 B에게 중요한 인물을 알고 있는 반면에 B는 그 인물에 대한 접근경로가 존재하지 않으면 B는 A에게 의존하게 된다.

⑧**자원권력** 특정인 A가 특정인 B에게 중요한 자원의 통제력을 확보하고 있고 B가 그 자원을 필요로 한다면 A의 영향을 받게 된다.

## 권력유형을 재분류

권력의 지위적 유형 : 합법적 권력, 강압적 권력, 보상권력

권력의 개인적 유형 : 전문성 권력, 준거적 권력

권력의 기타 유형 : 정보권력, 자원권력, 연대권력

# 제 2 절 조직구조와 계층에 의한 권력분포

## 1. 조직구조에 의한 권력분포

조직구조는 조직활동을 직능과 계층으로 구분하여 각각 명령계통을 수립하고 통제  
의 폭을 설정하여 조직활동을 계획하는 개념이라고 할 수 있다.

① **집권적 조직** 최고경영층을 포함한 소수의 집단이 조직관리의 의사결정 권한을  
소유하는 조직으로 조직의 상층부에 관리적 권한이 집중된다.

② **분권적 조직** 조직 하부의 중간관리자나 각 부문에 의사결정권한이 위양되어  
있고, 조직 구성원들의 의사결정 참여도가 확대된 조직이다.

③ **기계적 조직** 높은 공식화, 규칙과 절차의 명시, 명령과 통제의 기능을 강조한  
조직 형태

④ **유기적 조직** 조직의 환경적응능력을 중시하는 조직으로서 하부부문의 자율권  
을 확대하고 수평적 협력을 중시하는 조직



|        | 구분            | 단순구조      | 기계적 관료제         | 전문적관료제        | 사업부제            | Adhocracy   |
|--------|---------------|-----------|-----------------|---------------|-----------------|-------------|
| 활동의구조화 | 전문화           | 낮음        | 높음              | 높음<br>(개인적)   | 높음              | 높음<br>(개인적) |
|        | 표준화           | 낮음        | 높음              | 높음            | 높음<br>(사업부)     | 낮음          |
|        | 공식화           | 낮음        | 높음              | 낮음            | 높음              | 낮음          |
|        | 수평적 폭         | 낮음        | 높음              | 적당            | 조정된 높음          | 조정된 높음      |
| 권한집중성  | 집권화           | 높음        | 높음              | 높음            | 사업부 내에서 높<br>음  | 낮음          |
|        | 자율권           | 낮음        | 기술 구조적일<br>때 높음 | 높음<br>(전문직)   | 사업부에 한정         | 권력의 분산      |
|        | 작업흐름의라인통<br>제 | 의존        | 낮음              | 높음<br>(전문직)   | 낮음              | 높음          |
|        | 지원부문 수        | 거의 없음     | 많음              | 많음            | 많음              | 비결정         |
|        | 부문화 기초        | 기능에 의함    | 기능에 의함          | 기능과 시장        | 시장 또는 제품        | 기능적 또는 시장   |
| 상황     | 역사와 크기        | 젊고 작음     | 오래되고 큼          | 다양            | 오래되고 큼          | 젊고 작음       |
|        | 기술시스템         | 단순,유연 비정규 | 정규적 비유연<br>대량생산 | 비정규 복합<br>비유연 | 정규 비유연 대량<br>생산 | 복잡          |
|        | 환경            | 동태적 단순함   | 단순 정태적          | 복잡 정태         | 정태적 단순다양<br>화   | 복잡 동태       |

# 제 2 절 조직구조와 계층에 의한 권력분포

## 2. 계층에 의한 권력분포

조직은 수직적 차원에 따른 관리적 책임과 권한의 관계를 형성하는데, 이를 계층 구조 또는 명령계통이라고 한다. 계층은 하향적으로 지시나 통제가 전달되고 상향적으로는 보고와 복종의 특성을 가지고 있다.

일반적으로 계층은 최고경영자, 중간경영자, 일선경영자로

### (1) 최고경영자의 권력특성

최고경영자는 조직에서 가장 권력이 있는 사람이다. 조직의 책임자이고 의사결정권자라는 뜻이다. 조직내 모든 권력의 형성은 결국 최고경영자에 의해 가능한 것이다. 또한 조직 구성원들이 경영자의 권위에 어떻게 반응하느냐에 따라 다양화될 수 있다.

그러나 일반적으로 최고경영자는 조직의 전반적 활동에 대한 포괄적인 공식적 권력을 부여받고 있다. 최고경영자는 조직 구성원들에게 복종을 요구할 수 있고 보상할 수 있는 능력을 소유하고 있을 뿐만 아니라 조직의 자원과 저보에 대한 통제력을 소유하고 있다. 결국 최고경영자는 모든 권력유형을 소유한 인물인데, 준거적 권력만은 최고경영자의 인간적 차원에 따라 상이할 것이다.



## 제 2 절 조직구조와 계층에 의한 권력분포

### (2) 중간경영자의 권력특성

최고경영자에 비해 중간경영자들이 소유하는 권력은 계층적 변화에 따라 감소된다. 최고경영자와의 인간적 친분관계, 신뢰감 등에 따라 계층적 수준과는 관계없이 권력이 발생할 가능성도 있지만, 중간경영자들은 조직내 특정부문을 관리하기 때문에(사업부, 과, 공장) 해당 관리 부문에서는 최고경영자의 역할을 수행한다. 즉 중간경영자는 최고경영자로부터 위임된 권력을 가지게 된다.

### (3) 일선경영자의 권력특성

일선경영자는 현장과 근로자들을 직접 관리하는 사람들이다. 따라서 과업감독, 기술지도 등이 중심적인 행동특성이다. 이들은 최고경영자나 중간경영자들이 관리적 활동을 수행하는 반면에 현장에 대한 경험과 기술을 바탕으로 계량적인 일정목표의 달성에 주력하는 집단이다. 따라서 기술과 기능 등의 전문성 권력은 많이 존재하고 관료적 통제와 권한 및 의사결정의 재량권은 중간관리자 집단에 비하여 협소하다.

## 제 2 절 조직구조와 계층에 의한 권력분포

### (4) 스템의 권력특성

스템들은 계층상의 관리자가 아니기 때문에 보상권력, 합법적 권력, 강압적 권력 등을 소유하지 못하고 있다. 또한 그들은 부하나 부서 등과 같이 자기 통제하에 있는 대상이 없기 때문에 권력형성에 있어 계층상의 관리자에 비하여 어려움이 많다. 그러나 스템들은 업무결과에 대한 직접적 책임을 지지 않으면서 조직활동에 개입할 수 있으며, 특히 계획의 입안과 평가기능에 영향을 미치고 있다.

### (5) 노동조합 지도자의 권력특성

노사관계의 본질이 사용자집단과 노동자집단의 이익을 둘러싼 역학관계라는 점을 고려한다면 노동조합 지도자의 권력특성은 특정조직의 노사관계를 평가하는 필수적인 요인이라고 할 수 있는데 그 원인은 다음과 같다.

## 제 2 절 조직구조와 계층에 의한 권력분포

- ① 사용자집단과 노동자집단은 단일조직 내에서 존재하지만 집단에 따라 서로 다른 리더의 영향력으로 관리된다.
- ② 노사관계 문제를 포함하여 조직관리적인 모든 문제는 기본적으로 노사양 집단의 협력 없이는 해결하기 어렵다.
- ③ 노동자와 사용자 집단의 실질적인 리더가 개입하지 않고는 문제의 해결은 어렵다.
- ④ 협상의 전권을 행사할 수 있는 사람들은 각 집단의 실력자들이다.

### 노조지도자의 문제점

- ① 노조지도자가 평상시 조합원에 대한 영향력을 확보하지 못한 경우 더욱 강경한 요구사항을 경영층에 제시함으로써 그들의 대표성과 선명성을 확보하고자 한다.
- ② 조합원에 대한 영향력이 결여된 노조지도자는 그들의 협상안에 대한 조합원들의 합의도에 한계가 있다.
- ③ 대표성이 결여된 노조지도자는 조합원의 의견수렴에 분파적 행동의 가능성이 존재한다.

# 제 2 절 조직구조와 계층에 의한 권력분포

## 노조지도자의 일반적 특성

- ① 일반관리자에 비하여 그들은 한시적인 권력의 보유자들이다. 즉 그들은 선거를 통하여 선출된 대표로서 선거공약의 관철이 가장 중요한 자신의 역할로 인식하기 때문에 원만한 타협보다는 공약의 실천이 더 중요한 사항이다 따라서 장기적인 관점에서의 노사관계가 아니라 임기내 관철로써 자신의 역할을 인식하고 있다.
- ② 그들은 추종자들에게 제공할 관리적 보상과 동기부여의 수단이 한정되어 있다. 관리자들은 그들의 리더십을 성립시켜 주는 보상적 권한과 통제적 권한을 소유하고 있다. 그러나 노조의 지도자에게는 관리해야 할 대상은 오히려 많은 반면에 리더십 행사의 전제조건이 되는 관리적 권한의 미비가 현실적인 상황인 것이다.
- ③ 임기만료 후의 장래에 대한 보장이 없게 되면 임기 내에 투쟁이든 타협이든 양자택일의 가능성이 존재한다. 즉 조합원과 사용자의 입장을 조율하는 협상자로서의 역할보다는 결단적 투쟁에 의한 승리자가 되든지 아니면 노조의 힘을 이용해서 사용자측과 적당히 결탁함으로써 이익을 확보하고자 하는 선택의 유혹이 존재한다.

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 1. 정치행위의 인식

정치행위는 권력행위 또는 권력전략이라는 용어로도 사용되고 있다. 권력과 그 사용을 고찰할 때는 정치행위를 인식하는 것이 필요하다. 정치행위는 행위주체의 이기적 행동을 포함하고 있다. 여러 학자들이 말하는 정의에서 공통적으로 언급되고 있는 것은 정치행위가 다양한 수단을 통하여 타인에 대한 영향력을 증대시키려는 행위과정이라는 것이다. 따라서 개인이 자신의 영향력을 증대시키기는 위해 정치행위를 전개하는 것은 가능하지만 이러한 영향력의 증대행위가 조직에 긍정적으로 작용할 것인지, 부정적으로 작용할 것인지는 명확히 파악할 수 없게 된다. 정치행위가 개인의 영향력 증대를 위해 나타나지만 개인이 속한 집단이나 조직의 이익에는 부합될 수도 있고 상반될 수도 있다.



# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 2. 정치행위의 유형

정치행위에 대한 정의는 정치행위가 조직에 긍정적으로 사용될 수 있는 가능성과 부정적으로 사용될 수 있는 가능성을 제시하였는데 그 기준은 정치행위의 수단과 목적을 검토하는 것이다.

- ①**자원** 자원의 중요성은 정치행위의 정도에 직접적인 영향을 미친다. 또한 조직에 새로운 “주인 없는 자원”이 유입되면 이익의 획득을 위해 활발하다.
- ②**의사결정** 애매한 의사결정, 합의에 의하지 못한 의사결정, 장기전략적 의사결정 등은 조직 구성원들의 권력욕구를 자극한다.
- ③**목표** 목표가 애매하고 복잡할수록 정치행위가 활발하다.
- ④**기술과 외부환경** 일반적으로 조직운용상 필요한 기술이 복잡할수록 활발한 경향이 있다. 또한 조직의 외부환경이 가변적일수록 활발하다.
- ⑤**변화** 재조직 또는 조직개발 및 환경에 의한 비계획된 변화조치 권력형성을 활성화시킨다.

안정된 조직보다는 불안정한 조직이 정치행위를 활성화시킨다. 안정된 조직은 규칙과 절차에 의한 업무의 안정성을 의미하기 때문에 개인적 영향력의 증대를 위한 수단의 임의적 사용이 어려운 것이다.



# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

알렌, 메디슨, 포터, 렌워, 메이즈 이들이 공동으로 수행한 실증연구에서는 다양한 계층수준의 경영자들이 행하는 정치행위의 유형을 다음과 같이 제시하였다.

- ①**타인에 대한 공격** 또는 비난의 행위 이해관계가 대립되는 경쟁자를 제어하기 위해 경쟁자의 활동을 비판하거나 반대한다.
- ②**정보의 선택적 사용** 우호적인 사람에게는 긍정적 정보를 제공하고 경쟁자에게는 부정적 정보만을 제공한다. 또는 경쟁자의 잘못을 타인에게 공개한다.
- ③**이미지 구축** 특별한 대립관계가 조성되지 않은 사람들을 대할 때는 가급적 중립적이고 객관적인 입장에서 말하고 판단하여 자신에 대한 이미지를 좋게 한다.
- ④**지지기반의 구축** 평상시에 하급자나 상급자들을 대상으로 지속적인 지지와 후원을 전개하여 필요시 나의 입장을 대변할 수 있는 기반을 구축한다.
- ⑤**타인에 대한 칭찬** 중요인물이거나 나에게 도움이 되는 인물은 일의 내용에 관계없이 칭찬과 동감을 표시하여 나에 대한 인식을 좋게 유도한다.
- ⑥**강력한 인물과의 제휴 구축** 조직내 실질적인 인물에 대해 충성과 헌신함으로써 필요시 후원자로 발전시킨다.
- ⑦**타인과의 상호협약 구축** 업무수행과정에서 상호의존적인 인물은 서로 협력하여 편의와 도움이 될수 있도록 관계를 유지한다.

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 타인과의 연대

- ① **연대** 상호간 이해관계의 대립적인 위치에서 경쟁하는 것이 아니라 서로 지원 협력하는 정도
- ② **협약** 포괄적인 지원과 협력의 차원에서 발전하여 구체적이고 명시적으로 상호간의 갈등적 요소를 제거하고 득실의 분할을 결정하는 수준
- ③ **공동전략** 협약의 수준이 파트너의 입장에서 협력하는 것이라면 공동전략은 이를 넘어 공동운명체로서 활동하는 수준

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 정치행위에 적극적인 인물의 특성

- ①**권력욕이 강한 사람** 조직내 승진과 권한의 강화에 집착하여 이를 조직활동을 성패기준으로 인식한다. 이런 인물은 대인관계를 자연적으로 형성하지 않고 의도적으로 조성 유지 한다. 정보에 민감하고 타인의 행동에 관심이 많다. 최고 경영자 주변에서 일하기를 좋아하고 실력자의 관심을 끌수 없는 일을 하지 않는다. 다수로부터 소외되는 것을 가장 두려워한다.
- ②**마키아벨리언** 뚜렷한 소신이나 철학이 없다. 의사결정의 판단기준은 개인적 이해득실이 주요 기준이다. 정보에 민감하며 과감하거나 결단력은 없다.
- ③**통제성향이 내향적인 사람** 상황을 직접 조성하지 않는다. 공식조직의 인간관계와는 별도의 비공식집단을 결성하고 이를 통하여 일을 추진하려 한다. 찬성과 반대를 명시적으로 표현하지 않는다. 상황을 분석하기를 좋아하고 신속한 의사결정은 하지 않는다.
- ④**위험을 적극적으로 받아들이는 사람** 결정된 일은 주도적으로 참여한다. 주도적으로 참여할 수 없는 일은 관심을 기울이지 않는다. 일상적인 일에는 별다른 관심을 갖지 않고 모험과 도전을 선호한다.

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 수단과 목적에 따른 정치행위의 유형

- (a) - 조직에서 용인된 수단에 의해 용인된 목표를 추구하는 행위
- (a) - 조직에서 비용인된 수단을 이용해서 용인된 목표를 추구하는 행위
- (c) - 용인된 수단에 의해 비용인된 목표를 추구하는 행위
- (d) - 비용인된 수단에 의해 비용인된 목표를 추구하는 행위

|                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| <b>비정치적 과업행위</b><br>(a)             | <b>조직에 역기능적 행위</b><br>(b) |
| <b>조직에 잠재적으로<br/>기능적인 행위</b><br>(c) | <b>조직에 역기능적 행위</b><br>(d) |

조직에 의해 용인됨

조직에 의해 용인 안됨

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 3. 정치행위의 본질

조직 구성원들이 조직운용에 순응적인 자세를 가지고 있다면 업무적 지시에 불만이 없고 조직의 관리제도에 동의한다는 의미이고 조직 상부의 권위를 존중하며 공식적인 조직목표에 공헌하게 된다. 근로자에 비하여 관리집단이 정치행위의 가능성이 큰 것은 미래에 대한 가능성과 개인목표 달성에 대한 의욕이 관리집단에서 강하기 때문이다. 정치행위는 다음과 같은 행동들을 포함하고 있다.

- ① 합법적 체제를 벗어난 행동의 가능성이다. 때로는 불법적이고 비밀스러운 행동이 될 수도 있다.
- ② 조직적인 차원에서의 희생을 감수하면서도 개인과 집단의 이익을 추구하는 행동이다.
- ③ 분파적이고 갈등을 유발하는 행동으로서 개인과 집단에 초점을 둔 행동이다.

이와 같은 점을 감안한다면 정치행위는 비공식적이고 음성적이며 불법적 행동으로서 개인과 집단의 이익에 집착하는 행동이라고 할 수 있다. 공식적인 권한은 부문 간 또는 라인 사이에서 폐쇄적으로 흐르는데, 정치행위는 폐쇄적인 흐름을 넘어서 부문과 라인의 경계를 허물고 있다.



# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## 정치행위의 본질적 요인

### (1) 목표의 왜곡

조직에 있어서 관료적 통제체제의 가장 중요한 목적은 공식목표를 조직의 계층에 분화 및 조작화하는 것이다. 계량적 목표의 설정이 어려운 조직, 즉 병원과 대학 같은 경우는 계층과 서열상의 질서관계가 기업조직에 비해 느슨한 것도 사실상 그 때문이다. 목표의 계량적 수치화는 일반적으로 경쟁을 유발한다. 또한 단기적인 차원의 목표들은 서로 상충되는 속성을 가지고 있다. 따라서 목표에 대한 해석이 일관성을 유지하기 어렵게 된다. 수익성의 감소는 미래의 재무구조에 영향을 미치게 되며, 이러한 현상이 환경변화와 결합할 경우, 성장과 안정에 대한 해석을 둘러싸고 갈등이 유발될 수 있다.

### (2) 하위최적화

하부목표를 달성하는 내부자들은 전체적인 조화 속에서 자기들의 목표를 생각하는 것이 아니고, 자신들에게 부여된 목표달성만을 중시하는 경향을 가진다. 전체적인 것은 무시되고 타 부서와의 협조보다는 경쟁이 중시되는 분위기가 조성된다는 것이다.

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## (3) 목표-수단의전도

목표-수단의 전도현상은 하부최적화와 밀접한 관계를 가지고 있다. 이러한 현상은 조직의 내부자들이 자기에게 할당된 과업달성을 전체적인 목표달성의 조화 속에서 생각하는 것이 아니라 자신의 개인적인 이익추구를 위한 수단으로서 인식하기 때문에 일어나는 현상이다. 근로자들에게 있어서는 전반적인 조직목표뿐만 아니라 단위부서의 목표마저도 그들 자신의 개인적 목표에 우선하지 못한다. 또한 목표-수단의 전도는 관료적 절차와 밀접한 관계를 가지고 있다.

## (4) 집단압력

집단압력은 조직구조와 독립적으로 작용하는 것이 아니라 조직구조의 설계에서부터 매우 밀접한 관련성을 가지고 있다. 부문화는 직능적 지역적 명령계통, 공식적인 계층의 흐름, 스텝 등에서 다양한 비공식집단을 발생시킨다. 즉 조직의 형성과 운용에 있어 집단 간의 경쟁과 갈등은 피할 수 없는 현상인 것이다.

# 제 3절 정치행위의 인식과 유형

## (5) 외부관계자와의 연대

외부관계자와의 연대는 공식적인 명령계통의 질서를 벗어나 존재할 수 있다. 외부영향자는 그들의 비공식적인 관계를 통해 조직내부와의 연대를 형성할 수 있다. 그들은 이러한 연대를 통해 협상과 거래를 수행한다. 협상과 거래는 흔히 공식적인 조직목표를 이탈하기 쉽고 조직내부자는 상급자의 명령보다도 조직외부 영향자의 요구에 더 많은 비중을 부여한다.

## (6) 조직내부자의 본질적 욕구

조직내부자들은 그들 자신의 개인적 이익을 위해 필요하다면 합법적 권한을 대치할 정치적 연대를 탐색할 수 있다. 사람에게 있어서 자신의 본질적인 요구는 그 무엇보다도 선행한다. 조직에 별다른 애정과 소속감을 갖지 못하는 사람은 조직에 대한 그의 노력을 소극적으로 표현함으로써 공식적 권위에 저항할 수 있고, 자신의 경쟁자가 조직내부에 있는 경우는 “경쟁자가 찬성하기 때문에 나는 반대한다” 라는 행동을 취할 수 있는 것이다.