

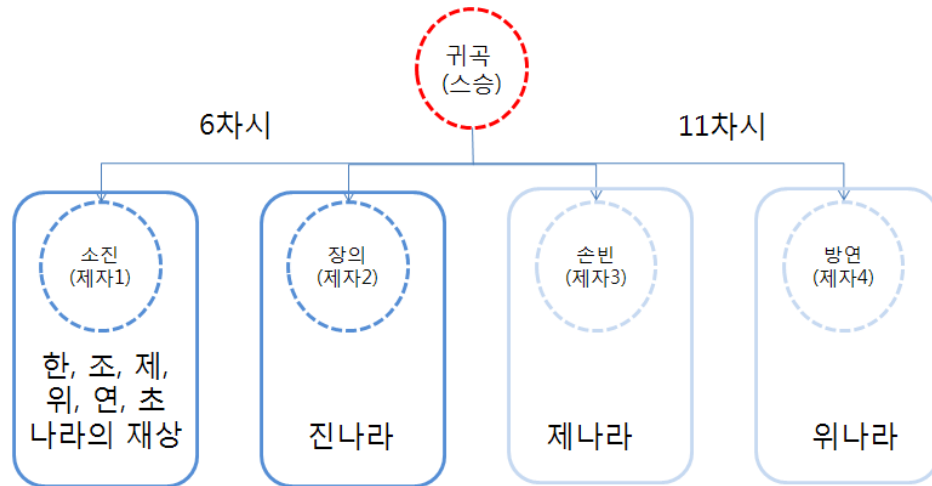
6차시 소진장익의 고사와 리더의 권한 확대 방법

학습 내용

1. 신뢰권력
2. 지식권력
3. 정보권력
4. 관계권력

■ 소진장의 ■

소진장의 : 소진과 장의를 가리킨다. 소진과 장의처럼 말을 잘하는 사람이나 언변이 좋은 사람을 가리킬 때 쓰는 말이다.



‘전국 7웅’이라고 부르는 진·한·조·제·위·연·초의 7개 나라가 서로 힘을 겨루던 전국시대에 있었던 소진과 장의의 이야기다. 이때는 각국의 세력이 워낙 팽팽해서 나라마다 각각 어느 나라와 친하게 지내고, 그들과 어떻게 관계를 맺으며, 어느 편에 속하는지가 나라의 운명을 결정하는 매우 중요한 이슈였다.

이 혼란했던 시기에 오랜 시간 산골짜기에서 학문을 갈고 닦은 무시무시한 실력의 두 천재가 등장하는데, 이들이 바로 소진과 장의다. 이들은 어린 시절부터 함께 공부했던 죽마고우였지만 라이벌이었다.

“귀신이야, 사람이야?!” “선생이거든?”

귀곡자는 매우 뛰어난 사상가였지만 지배자들로부터 외면 받고 귀곡에 들어와 조용히 살았다. 그는 혼란스러울 때는 적당한 조치를 취해 질서를 유지해야 하지만 그것이 불가능할 경우에는 아예 혁명을 해야 한다고 주장했다. 지배자들은 그의 혁명 사상을 싫어해서 그를 내쳤다.

그런데 오히려 배움에 배고파있는 젊은이들은 귀곡자를 찾아 모여들었다. 그의 남다른 재능과 지혜를 사모해서 그에게 배움을 얻고자 한 것이다. 결국 귀곡자는 스승이 되어 뜻 있는 젊은이들을 가르치기 시작했다. 그런데 귀곡자 밑에서 함께 공부하며 그의 수제자로 성장한 위나라 출신의 인물이 있었으니, 바로 소진과 장의, 손빈과 방연이다. 특히 소진과 장의는 이들은 라이벌이었지만 서로 사이가 좋았다.

1. 영향력을 권력으로 바꾸는 기술 - 신뢰 권력

리더를 좋아하고 신뢰해서 그를 본받으려고 하는 사람이 많아지면 권력이 생기게 되는데, 그 것이 바로 신뢰 권력이다.

귀곡자를 바로 신뢰 권력을 갖고 있는 리더라고 말할 수 있다. 귀곡자의 남다른 재능과 지혜를 사모해서 그에게 배움을 얻고자 몰려드는 많은 젊은이들에게는 귀곡자의 신뢰 권력으로 수많은 제자들을 가르치고 만들었다.

신뢰 권력은 타인과의 관계에 기반을 둔다. 이것은 상대방의 충성심이 친밀감을 바탕으로 한다고 본다. 다시 말해 타인으로 하여금 호감을 갖게 하는 사람은 신뢰 권력을 얻게 된다. 리더는 신뢰 권력을 얻기 위해 '감성적 영향력 행사전술'을 사용할 수 있다. 리더는 부하들이 소중히 여기는 가치, 이상, 열망을 자극하거나 부하들의 감정과 열정을 자극함으로써 마음을 얻을 수 있다. 합리적인 설득은 논리를 활용하는 반면 감성적인 설득은 감정과 열정을 자극한다. 따라서 감성적인 리더십은 논리적인 사고를 하는 사람들보다 감성에 더 많은 영향을 받는 사람들에게 더 효과적이다. 감성적인 리더십을 잘 활용하기 위해서는 부하들의 가치관, 희망, 두려움 및 목표를 잘 파악하고 있어야 한다. 또한 리더로서 긍정적이고 낙천적인 모습을 보여주고, 부하들이 목표를 잘 달성할 경우 그들이 얻게 될 미래의 모습을 제시해줄 필요가 있다. 리더는 또한 비언어적인 커뮤니케이션을 활용해서 내면의 감정을 표현할 필요가 있다. 역양의 높고 낮음, 강조하기 위해 잠깐 말을 멈추는 것, 때로는 눈물을 보이거나 상대방과 눈을 맞추는 등의 방법을 이용하는 것이 좋다. 그리고 얼굴 표정, 몸짓, 책상을 치는 등의 제스처 등을 이용해서 자신의 의사를 더 강하게 전달할 수도 있다. 신뢰 권력은 권력이 약하고 동료와 자주 비교하는 사람들에게 적용하는 것이 효과적이다. 또한 신뢰 권력은 리더십을 공유하는 자율관리팀에서 특히 필요하다.

1) 신뢰 권력을 사용하는 방법.

신뢰 권력은 권력이 약하고 동료와 자주 비교하는 사람들에게 적용하는 것이 효과적이다. 또한 신뢰 권력은 리더십을 공유하는 자율관리팀에서 특히 필요하다.

2) 신뢰 권력을 확보하는 방법.

① 인간관계 기술을 개발하라.

신뢰 권력을 가지기 위해서 꼭 관리자의 지위를 가질 필요는 없다. 조직에서 보다 많은 사람들과 좋은 인간관계를 유지하면 더 많은 신뢰 권력을 가질 수 있다.

② 의도적으로 상사 및 동료들과의 우호적인 관계를 개발하라.

상사와의 관계는 자신의 직무만족도에 직접적인 영향을 끼친다. 따라서 상사가 자신에게 신뢰감을 가지면 더 많은 신뢰 권력을 갖게 되는 것이다.

소진, “이것들이 나를 몰라보고...!”

어느 날, 소진이 먼저 학업을 끝내고 입신출세의 길을 찾아 떠나게 되었다. 춘추전국시대의 군신관계는 지금의 기업에서 직원을 채용하는 것과 같이 계약관계였다. 그래서 소진은 자신의 재능을 알아줄 왕을 찾아 이곳저곳을 돌아다녔다. 그러나 아무도 소진의 이야기에 귀를 기울이지 않았다. 하지만 소진은 꼭 참고 몇 년을 더 공부하여 자신만의 책략을 만들어냈다. 소진은 그것을 가지고 여러 나라를 찾아가 설득 끝에 진나라 왕을 설득한다. 진나라는 원래 변두리 나라였지만 오랫동안 경제 발전과 군사력 강화에 힘쓴 결과 '전국 7웅' 가운데 가장 힘이 세진 나라였다. 하지만 인재를 알아보는 눈은 없었던 것일까? 진나라 왕 역시 소진의 의견을 받아들이지 않았다.

2. 영향력을 권력으로 바꾸는 기술 - 지식 권력

지식 권력은 업무 기술과 지식을 바탕으로 한다. 전문지식을 갖고 있다는 것은 전문 지식을 갖고 있지 않은 다른 사람들이 리더에게 의존하게 된다는 것을 말한다. 소진은 귀곡선생 밑에서 지식을 연마했음에도 불구하고 7개국의 왕에게서 선택을 받지 못하고 더 많은 지식을 연마해야만 했다는 사실만으로 그 당시의 소진에게는 지식권력이 없었던 것이다. 지식 권력을 가진 사람들은 개인적인 권력을 소유하게 되고, 경영진으로 승진하는 경우가 많다. 사람들은 전문가를 존경하는 경향이 있기 때문에 소수의 사람들만 갖고 있는 지식일수록 지식 권력의 힘은 더 강해진다. 그래서 슈퍼 지식권력을 갖고 있는 사람들은 자기에게 유리한 고용조건으로 협상을 이끌어내기도 한다. 또한 보다 많은 사람들이 자신에게 자문을 받기 위해 물려들면, 지식 권력은 더욱 더 커지게 된다. 따라서 만약 자신이 현재 지식 권력을 가지고 있다면 그 권력이 중요성을 잃게 되는 상황에 처하지 않도록 지혜를 발휘하는 것이 중요하다. 전문가들은 주로 ‘합리적 영향력 행사전술’을 잘 이용한다. 그 이유는 사람들이 보통 “전문가들은 중요한 지식을 가지고 있고 그러한 지식이 맞다”고 믿기 때문이다.

1) 지식 권력을 사용하는 방법.

하위직급 관리자가 부서에서 전문가로서의 역할을 하는 경우가 종종 있다. 예를 들어 상급자가 새로운 부서에 부임하게 되면 그는 지식 권력을 가진 부하들에게 의존하게 된다. 이러한 경우 부하는 상사에게 상당한 영향력을 갖게 된다. 특히 다른 부서의 사람들과 함께 일하게 될 경우, 지식 권력은 매우 중요한 영향력의 원천이 된다.

2) 더 많은 지식 권력을 확보하는 방법.

- ① 전문가가 되려면 회사에서 제공하는 모든 교육훈련 프로그램에 참여하라.
- ② 자신이 관여하고 있는 협회 또는 전문가 모임에 참여하고 그곳에서 제공하는 모든 자료를 섭렵하라. 그리고 관련분야의 최신 트렌드와 변화를 파악하라. 동시에 관련 조직에서 공식적인 위치를 가지고 일하라.
- ③ 최근의 기술에 관한 지식을 습득하라. 새로운 지식과 동향에 대해 항상 먼저 배우는 자세가 필요하다.
- ④ 다른 사람들에게 긍정적인 인상을 주고 전문가라는 인식을 심어주어라. 다른 사람들이 당신을 전문가라고 인정하고 도움을 받기 위해 찾아오지 않으면 당신은 지식 권력이 없는 것이다. 다른 사람들이 인정하는 졸업장, 면허증, 저서, 상패들을 남들이 잘 볼 수 있도록 진열함으로써 전문가라는 인식을 심어주는 것도 좋은 방법이다.

소진, 그의 비장의 무기는?

연나라로 간 소진은 왕에게 이렇게 말했다.

“강대국인 진나라에 맞서고 싶으시죠? 그럼 연나라는 조나라와 동맹을 맺어야 합니다!”

연나라 왕은 이러한 소진의 의견을 받아들이고 소진을 등용했다. 이후 소진은 조나라로 가서 연나라와 조나라가 동맹하는 것을 도왔다. 그리고 더 나아가 한·위·제·초를 돌며 조나라왕의 선물을 돌리고, 각 나라가 동맹해서 진나라에 대항해야 한다고 열심히 설득했다. 결국 여섯 나라의 왕들은 모두 소진의 정책에 동참하게 되었고, 6국의 동맹이 형성됐다. 진나라를 제외한 연·조·위·한·제·초의 여섯 나라가 남북 방향으로 연합하는 것이라고 해서 소진은 이것을 ‘합

종정책’이라고 불렀다. 이렇게 6국이 연합해서 진을 공격하자 진은 할 수 없이 각국의 땅을 되돌려주어야 했고, 동방으로 진출하려던 야망도 미룰 수밖에 없었다.

3. 영향력을 권력으로 바꾸는 기술 - 정보 권력

정보 권력은 다른 사람들이 갖고 싶어 하는 자료를 소유할 때 생기는 권력이다. 소진이 자신이 갖고 있는 지식으로는 권력을 얻지 못했지만, 오히려 7개국의 상황과 국제사회 정보를 잘 활용하고, 그 정보를 활용하여 전략을 실행할 수 있는 기반을 마련했다.

정보 권력은 중요한 정보에 접근할 수 있으며, 이것을 배포할 수 있는 위치에 있을 때 얻게 된다. 관리자가 정보 권력을 가지고 있다는 말은 다른 사람들이 가지고 있지 않은 정보를 갖고 있다는 것을 의미한다. 따라서 정보 권력을 가진 관리자는 정보를 본인의 의도대로 변형하여 전달할 수 있다. 어떤 관리자의 경우, 선별적으로 정보를 편집하거나 편견이 개입된 정보해석을 포함시키기도 한다. 심지어는 거짓정보를 전달하는 경우도 있다. 반대로 정보를 가지고 있는 부하에게 상사가 의존하는 경우도 있는데, 이 경우 부하가 정보를 변형하기도 한다. 또 어떤 경우에는 비서직에 있는 직원이 상사보다 더 많은 정보를 가지고 있을 수도 있다. 그러나 정보를 변형하는 것은 윤리적으로 문제가 있다.

1) 정보 권력을 사용하는 방법.

경영자의 주요 직무 중 하나는 정보를 전달하는 것이다. 종업원들은 어떤 직무를 어떻게 수행해야 하는지 정보를 얻기 위해 관리자나 경영자에게 자주 찾아간다. 그런데 종종 PC를 통해 조직구성원들도 정보 권력을 갖게 되는데, 그 이유는 정보가 이메일이나 SNS 등 비공식적인 채널을 통해 자유롭게 이동하기 때문이다.

2) 더 많은 정보 권력을 확보하는 방법.

① 중요한 정보의 흐름이 본인을 거쳐 가도록 해라. 예를 들어 고객의 정보가 회사로 유입되면 영업사원들은 때때로 영업부서장보다 정보를 더 많이 가지게 된다. 이 경우 부서장은 미약한 정보 권력을 갖게 되는 것이다. 반면 영업과 고객관련 정보가 부서장에게 직접 전달되고, 부서장이 이러한 정보를 영업사원들에게 배포하는 경우에는 부서장이 강력한 정보 권력을 가지게 된다. 정보를 통제하는 위치에 있으면 업무상의 실수를 감추고 좋은 성과만을 노출시킬 수 있는데, 이것은 통해 그 사람은 더 많은 지식 위치를 인정받게 된다. 정보 권력을 갖기 위해서는 조직이 어떻게 돌아가는지 정보를 습득해야 한다. 각종 위원회에 참석하고 타 부서에게 정보를 제공함으로써 정보를 얻을 수 있다. 이렇게 되면 보다 많은 정보를 얻게 되고 관계권력(connection power)까지 높일 수 있게 된다.

② 중요한 정보의 원천이 있는 곳과의 네트워크를 개발하고, 그곳으로부터 정보를 수집하라.

장익, “감히 내 자존심에 스크래치를!”

소진이 조나라에서 벼슬을 얻었으니 장익에게 조나라로 오라고 했다. 장익은 곧장 조나라로 달려갔다. 하지만 며칠이 지나도 감감무소식이었다. 며칠이 지나서야 소진의 편지를 받고 조나라 궁궐로 간다. 그런데 소진은 장익과 눈도 안 마주치고 그를 푸대접하며 마루 아래에 앉혔다. “사실 난 네가 등용할 만한 가치가 있다고 생각하진 않아. 옛정을 생각해서 밀린 숙박비만 해결 해 줄 테니까 돌아가.”

심한 모욕감을 느낀 장의는 조나라를 흔들어 소진에게 타격을 줄 방법이 없을까 궁리하기 시작했다. 당시의 정세로 보아 조나라를 괴롭힐 수 있는 나라는 강대국인 진나라밖에 없다고 판단하고 진나라로 간다.

4. 영향력을 권력으로 바꾸는 기술 - 관계 권력

관계권력은 영향력이 있는 사람들과의 관계에 기반을 둔다. 사람들은 자신과 이해관계가 있는 사람이나 영향력을 발휘할 수 있는 지인들에게 의존한다. 때문에 관계권력은 정치적인 성격을 띠기도 한다.

장의는 소진과 함께 귀족자 선생님의 제자로 공부를 했기 때문에 장의가 생각할 때 소진이 부르는 것은 장의를 등용하기 위해서라는 생각을 했었다. 만약 장의가 소진과 함께 공부를 하지 않았더라면 그런 생각을 갖고 조나라로 달려가지 않았을 것이다. 하지만 장의는 소진과 좋은 관계임에도 불구하고 소진의 푸대접에 심한 모욕감을 느끼게 된 것은 소진과의 관계에 대한 기대심리가 있었기 때문이다.

영향력이 있는 사람들과 연결되어 있으면 그 사람은 권력을 얻게 되고, 최소한 권력이 있다는 인상을 주게 된다. 만약 다른 사람들이 당신이 권력이 있는 사람들과 우호적인 관계에 있다는 인식을 갖게 되면, 그들은 당신이 요청하는 바를 들어주게 된다. 예를 들어 사장의 아들은 공식적인 권력을 가지고 있지 않지만, 직원들은 사장을 생각하며 그의 말을 잘 듣는다.

그러나 보통 다른 사람에게 영향력을 행사하고자 할 때 혼자 힘만으로는 잘되지 않는 경우가 많다. 이 경우, '제휴를 통한 영향력 행사전술'을 활용하여 영향력이 있는 사람들을 통해 자신의 목적을 달성할 수 있다. 또한 주변에 보다 많은 사람들(상사, 동료, 부하, 외부인사 등)과 관계를 잘 맺고 있으면 타인에게 보다 많은 영향력을 행사할 수 있다. 예를 들어, 주변 인사들에게 자신의 의견을 지지해달라고 부탁할 수도 있고, 자신이 추진하는 업무의 뒤를 쟁겨달라고 부탁하거나 상위 결정권자에게 자신이 필요로 하는 자원을 주도록 부탁할 수도 있다.

1) 관계권력을 사용하는 방법.

취업을 하거나 승진을 할 때, 관계권력을 활용하면 도움이 된다. 관계권력을 잘 활용하면 자신이 얻고자 하는 자원을 얻을 수 있고, 사업을 확대시킬 수도 있다.

2) 더 많은 관계권력을 확보하는 방법.

더 많은 관계권력을 확보하기 위해 다음과 같은 지침을 따를 필요가 있다.

- ① 권력이 있는 중요한 경영자와 접촉을 유지할 수 있는 네트워크를 확대시켜라.
- ② 주요 집단이나 단체 및 동호회에 가입하라. 골프 같은 스포츠 모임에 참여하면 영향력 있는 사람들과 사귄다.
- ③ 제휴를 통한 영향력 행사전술을 활용하라. 원하는 것이 있을 때, 그것을 획득할 수 있도록 도와줄 수 있는 사람들을 파악하고 그 사람들을 자신의 편으로 만들도록 한다.
- ④ 자신의 이름을 알려라. 자신의 존재를 널리 알리고 자신의 업적을 다른 사람들이 알도록 함으로써 그들의 손에 당신에 대한 근거자료를 쥐어줄 필요가 있다.

장의의 복수혈전? 뛰는 장의 위에 나는 소진!

진왕을 만나려면 엄청난 액수의 돈이 필요했지만 장의는 그럴만한 능력이 없었다. 그런데 부호 한 사람이 장의에게 거금을 대주겠다고 제의한 것이다. 장의는 그의 후원 덕분에 진왕을 만난다. 그리고 왕은 그의 능력을 인정하고 그를 등용한다. 그런데 사실 그것은 모두 소진의 도움이었다. 당시 소진은 6국을 연합해서 합종을 성사시키기는 했으나, 진나라가 연맹국들을 교란시키면 합종책이 붕괴될 거라고 생각했다. 진나라가 위나라를 침략하고 조나라까지 침략하려는 상황에서 소진은 진나라 조정에 들어가 진왕의 침략 야욕을 억제해줄 인물이 필요했다. 그리고 소진은 그것을 해낼 수 있는 사람이 장의밖에 없다고 생각한 것이다.

사실을 알게 된 장의는 소진의 합종을 깨뜨리기 위한 자신의 연횡정책(한·위·조·연·초·제나라가 연합하여 진나라를 섬기자는 주장)이 성공하려면 합종이 자리 잡아야 하고, 합종이 있으면 연횡이 있어야 한다는 것을 깨달았다.

장의는 소진이 살아있는 동안 연횡책을 삼갔다. 그리고 후에 소진이 죽은 뒤 장의는 “합종은 일시적 허식에 지나지 않으며 진을 섬겨야 한다.”며 6국을 돌며 연합할 것을 설득하여 진이 6국과 개별적으로 횡적 동맹을 맺게 했는데, 이것을 연횡이라고 한다. 그 후 진나라는 장의의 연횡을 강화하여 합종을 타파한 뒤 6국을 차례로 멸망시켜 중국을 통일하였다.

영향력 행사란 자기가 원하는 목표를 달성하기 위해 다른 사람들의 태도와 행동에 영향을 주는 과정이다.

소진은 장의가 진나라로 가서 연횡책을 실행할 수 있도록 영향력을 행사하여 결국 합종연횡책이 완성될 수 있게 만들었다.

영향력 행사는 권력, 정치, 네트워크 개발하기, 협상 등의 형태로 나타난다. 그런데 이때 영향력을 행사할 때는 윤리적인 원칙을 지키는 것이 궁극적으로 더 큰 이익이 된다.

1) **권력**이란 좋은 것도 아니고 나쁜 것도 아니다. 그러나 자신의 이익을 위해 자신의 권력을 사용해서 남을 이용하면 권력은 비윤리적인 것이 된다. 따라서 리더는 권력을 조직의 목표달성과 조직구성원들에게 도움이 되도록 윤리적으로 사용해야 한다.

2) 때때로 리더는 조직에서 **정치적인 활동**을 할 때 비윤리적으로 행동하고 싶은 충동을 느낄 수 있다. 그러나 절대로 그 유혹에 넘어가서는 안 된다. 다른 사람들이 비윤리적 행동을 하거나 비윤리적 방법으로 문제를 해결하려고 하면, 오히려 그들과 정면으로 맞서야 한다. 그럴 수 없는 상황이거나 그들의 그러한 행동이 당신에게 영향을 끼치지 않더라도 당신은 최고경영자들에게 이것을 알리는 것이 좋다.

3) **네트워크 개발**은 관계를 구축하는 것이다. 당신은 타인의 네트워크를 당신의 네트워크에 추가할 수 있고 동시에 당신의 네트워크를 타인의 네트워크에 추가시킬 수 있다. 만약 당신이 이러한 경험이 없다면, 한 번 시도해볼 만하다. 당신이 다른 사람들을 도우면 훗날 그것이 당신에게 도움으로 되돌아오는 것을 발견하게 될 것이다.

4) **협상**에 있어서 윤리적인 행동을 하는 것은 중요한 이슈다. 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 의사결정을 할 경우에는, 영향을 받는 관계자나 집단에게 win-win 상황이 될 수 있도록 하는 것이 좋다.