

기획논문

감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향:
비과업행동(non-task behavior)의 조절효과를 중심으로*

손 호 중**

유 용 식***

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 선행연구의 고찰
- III. 분석틀의 설정 및 조사설계
- IV. 분석결과 및 시사점
- V. 결 론

〈요약〉

오늘날 조직연구의 주요 연구 중 하나는 조직효과성과 리더십 사이의 관계를 규명하는 것이다. 특히 경영학 분야의 연구자들은 최근들어 감성적 리더십과 조직성과 사이의 관계에 많은 관심을 두고 있는 반면, 공공분야 연구자들은 감성적 리더십과 그 효과에 대해 소홀히 취급하고 있는 것이 사실이다. 본 연구는 감성적 리더십과 조직효과성 사이의 관계를 비과업행동의 조절효과를 중심으로 살펴보았다. 주요 연구가설을 검증하기 위해 본 연구는 구조방정식 모형분석의 방법을 활용하였으며, 이를 통해 일련의 시사점을 도출할 수 있었다. 우선 본 연구의 분석결과는 비과업행동의 부정적 측면을 제외한 상정된 모든 변수들이 조직효과성에 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 둘째, 조직의 감성역량이 비과업행동에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

[주저자: 조직효과성, 감성, 감성리더십, 비과업행동, 조직시민행동]

I. 서 론

최근 공공조직을 대상으로 한 연구들은 성과지향적 조직구현의 필요성과 그 해법에 대해 다양한 의견을 제시하고 있다. 공공부문에서 조직효율성과 효과성이

* 이 논문은 2011학년도 세명대학교 교내학술연구비 지원에 의해 수행된 연구임.

** 세명대학교 행정학과 교수(son7091@semyung.ac.kr)

*** 세명대학교 사회복지학과 교수(yooyis@semyung.ac.kr)

강조되고, 그 성공요인이 무엇인가를 탐구하는 것은 행정환경의 변화와 무관치는 않을 것이다. 복지국가의 위기에서 비롯된 신관리주의, 신공공관리의 등장은 정부의 능력증진과 신뢰를 강화하기 위한 노력의 일환이라 할 것이다. 성과지향적 조직구현 혹은 지속가능한 성장을 위해 조직 혹은 조직의 구성원이 갖추어야 할 핵심역량은 무엇일까? 최근 이 문제와 관련해서 조직구성원들의 ‘비과업 행동’ 혹은 ‘역할외 행동’이 주목받고 있다. 비과업 행동이란 직무행동 이외의 활동으로 행정학계에서는 그 일면인 조직시민행동에 많은 연구의 성과를 보여주었다.

다양한 의미로 정의되지만 조직시민행동은 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인들의 재량적인 행동(Organ, 1988)으로 정의된다. 즉 자발성에 기초한 긍정적인 활동으로 조직의 혁신과 변화 그리고 조직의 성과제고에 있어 매우 중요한 위치를 점하고 있는 변수라는 점에 이론적 합일점을 찾아가고 있다. 그러나 조직시민행동은 비과업 행동의 일면만을 파악한 것이다. 자발성에 기초한 비과업 행동이 조직에 있어 긍정적인 측면만을 제공하는 것이 아니라 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적한 최근 연구들에 연구자들은 주목할 필요성이 있다. 자발성에 기초한 반생산적 활동은 조직의 목표와 자원을 훼손하고, 조직의 분위기를 해치는 부정적 결과를 도출시킬 수 있다.

구성원의 긍정적, 부정적 비과업 행동을 유발하는 원인은 무엇일까? 본 연구는 조직 내의 감성자산과 상관의 리더십에 그 원인이 있음을 확인하고자 한다. 본 연구자는 기존 연구에서 조직 내 감성자본의 축적과 관리가 조직의 성과향상과 지속가능한 성장을 위해 필요함을 언급한 바 있다. 최근 들어 같은 맥락에서 이성과 감성의 조화를 도모하는 연구가 활발히 이루어지고 있으나 조직 내 비과업 행동 문제를 감성적 차원에서 해결하고자 하는 연구는 아직까지 일천한 것이 사실이다. 본 연구는 감성부조화 및 갈등에 기인한 부정적 비과업 행동에 감성리더십이 어떠한 작용을 할 것이며, 이것이 궁극적으로 조직의 효과성에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대해 검토하고자 한다.

감성리더십이 긍정적 비과업 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것은 많은 선행연구를 통해 검증된 바 있다. 그러나 부정적 비과업 행동의 유발이 감성리더십과 부(-)의 영향관계에 있는지 아니면 다른 차원의 문제인지를 검증하는 선행연구는 아직 없다. 이에 본 연구는 리더의 감성리더십이 조직구성원의 비과업 행동 즉

긍정적 부정적 측면 모두에 어떤 영향을 미치는지 확인하고, 궁극적으로 조직효과성 향상을 위한 시사점을 실증적 검토를 통해 찾고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구의 고찰

1. 정부조직에 있어 감성리더십의 의의

최근 기업조직을 중심으로 감성지능, 감성역량, 감성리더십 관련 연구들이 활발하게 진행되고 있으나 공공조직의 감성리더십 연구는 지금까지 큰 관심을 끌지는 못했다. 이성 우위의 전통적 사고방식이 아직 정부기관과 행정학계를 지배하고 있고, 관료제의 형식주의적 비정의성(impersonality)이 미덕으로 인식되는 상황에서는 당연한 귀결일 것이다. 그러나 이성 우위의 전통적 사고방식이 감성을 매우 불안정하고, 신뢰할 수 없는 것으로 규정하는 것처럼 감성관련 연구들이 감성 우위적 상황의 필요성을 역설하는 것은 아니다. 다만 양자의 조화를 통한 효과의 극대화를 꾀할 뿐이다. 사회적 구성물로서의 정부조직 혹은 행정도 전향적으로 감성관리의 효과에 대해 관심을 가질 필요성이 있다.

그간 감성관련 연구들은 구성원이 보유한 감성역량 및 지능강화를 위한 다양한 처방들을 제시해 왔다. 일반적으로 감성역량이란 자신과 타인의 감성을 정확하게 읽고 이러한 감성들을 공통의 목표달성을 위해 효과적으로 활용하는 능력을 의미한다(Goleman, 2002). 즉 감성역량은 사람들의 감성을 움직여 최고의 성과를 내도록하는 능력으로 이는 리더십과 밀접한 연관성을 가진 개념인 것이다. 그간 감성관련 연구들이 개인적 감성역량 및 지능이라는 주제에 몰입해 왔다면 최근에는 감성리더십이 조직 자체와 그 구성원에게 미치는 영향에 그 초점을 두고 연구를 진행해 왔다.

다양한 연구를 통해 감성리더십의 개념은 어느 정도 합의의 단계에 있다고 할 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 리더의 감성역량의 개념은 자연스럽게 감성리더십의 개념으로 전환될 수 있다. 일반적으로 조직구성원들의 감성을 이해하고 배려하는 동시에 공동의 비전을 제시하고, 자연스럽게 조직구성원들을 리드할 수

있는 리더십을 감성리더십으로 정의할 수 있다. 다시 말해 고객과 구성원을 감동시키는 가치를 만들어내고, 설득과 공감으로 사람을 움직이는 리더의 역량(김영한, 2005)을 우리는 감성리더십의 개념으로 이해한다.

그러나 정부조직은 범규중심의 업무처리와 연공서열에 의한 계서적 특성에 따라 감성이 조직운영에 개입될 여지가 적다는 견해가 있다(한태천, 임재강, 2011). 경찰조직을 대상으로 한 이 연구에서 경찰은 준 군대적 조직으로 상명하복의 위계문화가 강하고, 실제 업무수행 과정에서 부하에 대한 감성적 배려가 오히려 유약한 리더라는 이미지를 심어 줄 수 있다고 한다. 연구의 결과도 감성리더십 관련 독립변인들이 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고 있음을 지적하였다. 그러나 계층제가 지배하는 위계적 관료사회에서 논리성과 권위로 무장한 상관의 미묘한 감정변화는 구성원에게 더욱 많은 영향을 미치게 되고 오히려 이러한 특성을 가진 조직에서 구성원의 감성이 관리되어야 할 것이다. 단기적 시각으로 볼 때 감성리더십이 조직의 특성과 부합하지 못할 수 있지만, 그 조직의 지속가능한 발전이라는 관점에서는 반드시 갖추어야 할 덕목이다.

K. Thomson(1998)이 지적한 바대로 몰입과 헌신 같은 긍정적 감성을 축적하지 못한 조직은 최고의 성과를 낼 수 없다. 나아가 조직의 구성원들이 상관에 대한 두려움, 무력감, 스트레스, 불안 등의 절망적 감성을 가지게 될 경우, 그 조직의 미래는 장담할 수 없다. 구성원의 사기진작을 위해 보너스를 주는 것보다 상관의 인정을 받거나, 자신이 배려를 받고있다는 느낌을 가지는 것이 오히려 더 큰 효과를 유발시킬 수 있다. Canfield 외(1998)는 집단이나 조직 내에서의 감성적 분위기가 파급되고 전염되는 경향을 가진다고 주장한다. 조직내 감성역량의 수준이 높은 조직의 경우 꿈과 이상을 가지고 있고, 미래 비전도 분명하고 시간이 지남에 따라 그 경향이 강화된다. 명확한 목표의식과 활기 그리고 역동성이 넘치는 조직은 실패확률은 낮아질 수밖에 없으며, 결과적으로 성장발전의 추동력을 가지게 된다. 공공조직도 여기서 예외는 아닐 것이다.

2. 감성역량과 비과업행동

성공한 조직과 실패한 조직이 가진 가장 큰 차이점은 무엇일까? 이는 조직학

연구자들이 가진 공통된 관심사이다. 조직학 연구의 다양한 연구분야 만큼이나 다양한 해답이 나올 수 있지만 지금까지 그에 대한 명확한 해답을 제시한 연구 결과는 없다. 다만 성공한 조직과 실패한 조직을 비교연구한 많은 연구들은 조직의 분위기에서 그 해답을 찾고자 한다. 즉 조직성장 및 발전의 키워드는 긍정적 감성이 충만한 조직의 활력적 혹은 역동적 분위기라는 점이다(Maxwell, 1995). 그리고 이러한 조직활력을 측정할 수 있는 유용한 대변수가 비과업행동이라 할 것이다. 앞서 간략하게 언급한 바와 같이 비과업 활동은 구성원의 자발성과 재량에 의해 이루어지는 과업 및 역할 외 행동을 의미하는 것이다. 많은 연구들은 이러한 비과업 행동을 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)으로 개념정의하고 있다.

조직시민행동은 공식적으로 명시되지 않고, 보상의 근거가 없지만 조직에게 이득이 되는 구성원의 자발적 행위로 정의된다(Bateman & Organ, 1983). 그간 구성원의 조직시민행동이 조직성과를 제고하고, 조직의 분위기를 긍정적으로 변화시키는데 일정한 기여한다는 점을 실증하는 연구들이 다수있다(Organ, 1988; Konovsky, Pugh & Douglas, 1994). 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서는 혁신적이고 자발적인 비과업 행위가 필요함을 강조한 Katz(1964)는 직무수행과 관련하여 더욱 효과적인 기법과 방법을 개발토록 하며, 환경변화에 대한 조직적응력 향상을 위해 조직시민행동의 진작이 필요함을 역설한다. 또한 Maxwell(1995)은 조직시민행동이 조직의 잠재력을 극대화하는 유용한 도구임을 강조하면서 급여를 매개로하는 단순한 거래관계 형성을 고집하는 전통적 관리리더십을 비판한다.

그러나 이러한 기존의 연구들은 비과업 행동의 긍정적 측면인 조직시민행동의 영역에 국한시켜 연구를 진행해 왔다. 조직시민행동과 반대되는 현상을 우리는 조직에서 쉽게 찾아 볼 수 있다. 최근 경영학계를 중심으로 비과업 행동의 부정적 측면인 반생산적 활동이 조직에 미치는 영향에 대한 연구들이 진행되고 있다. 반생산적 활동이란 조직구성원에게 모욕을 주거나 해를 끼치고 또 조직의 자원을 훼손하거나 낭비시킬 수 있는 부정적 행동을 의미하는데 이 역시 조직구성원에 의해 자발적으로 빚어질 수 있는 역할외 행동이라는 점에서 조직시민행동과 유사하다(박상언·우정훈, 2010). Spector & Fox(2002)는 부정적 비과업 행동이 실제 조직 내에 만연되었고, 이것이 조직의 성장, 발전, 성과에 막대한 영향을 미

칠 수 있다는 점을 지적하고 있다.

학계가 관심을 두어야 할 중요한 점은 조직 내에서 어떻게 조직시민행동을 조장하고, 반생산 행동을 저지할 것인가이다. 이 점에 있어 조직의 감성역량의 중요성을 지적하는 연구들이 최근 나타나고 있다. 리더의 감성역량, 조직구성원의 감성지능 강화가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있다는 선행연구는 이미 많은 검증작업을 거쳤다. 정현우·김창호(2007)는 감성지능이 과업의 성과와 조직시민행동에 강한 영향을 미치고 있음을 확인한 바 있으며, Abraham(1999)은 감성지능이 높은 구성원이 감성지능이 낮은 구성원 보다 동료들의 기분을 잘 이해하고 표현함에 따라 자발적이고 비보상적이며 이타적인 행동을 포함하는 조직시민행동이 보다 높게 나타난다고 주장한다(이덕원·서광열, 2011 재인용).

한편 J.C. Maxwell(1995)은 조직을 침체시키는 절망적 분위기 10가지로 두려움, 분노, 무력감, 스트레스, 불안, 적대감, 질시, 탐욕, 이기심, 증오를 제시하면서 이러한 분위기는 조직을 무기력하게 만들고 조직내 감성적 갈등을 유발시킨다. 더불어 조직 의사결정의 질을 떨어뜨리고, 그 수용성을 약화시키면서 구성원의 반생산 행동을 강화시킨다. Spector & Fox(2002)도 반생산적 행동유발에 영향을 미치는 요인으로 감성을 지적하고 있다. 즉 직무수행과정에서 경험하게 되는 불공정한 대우, 미흡한 보상체계, 과중한 업무와 스트레스는 조직생활에 불만을 조장하고, 부정적 감성이 쌓이게 된다. 즉 구성원의 감성은 관리의 대상이 되어야 한다는 점을 지적한 연구라 할 것이다. Giardini & Frese(2006)는 감성역량이 직무수행과정에서 발생하는 무수한 스트레스 상황을 보다 잘 감내할 수 있도록 도와주는 완충요인으로 작용한다고 주장한 바 있다. 상기 연구들은 부정적 비과업행동이 조직 내의 정서적 갈등을 야기하고 나아가 조직의 건설적 상호작용을 약화시킬 수 있다는 점에 동의하고, 이를 해결할 수 있는 대안으로 감성에 주목하고 있다.

3. 감성리더십과 조직효과성

최근 감성리더십을 주제로 한 선행연구들은 조직성과 향상 및 발전에 감성리더십 혹은 리더의 감성역량이 일정한 기여를 한다는 점에 있어서 긍정적이다

(Golman, 1998; Yukl, 2002; 이화용 외, 2005; 박동수 외, 2007; 김성은 외 2010). 특히 Golman(1998)은 리더의 감성능력이 조직의 비전과 가치를 공유시키고, 궁극에는 조직성과에 영향을 미친다고 주장하면서 감성 리더십이라는 새로운 개념을 정의하였다. 김성은 외(2010)는 리더의 감성역량은 부하의 정서적 몰입과 조직시민행동에 각각 모두 유의적인 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였으며, 김현아 외(2007)는 리더의 감성리더십 수준이 종사자들의 직무태도와 직무수행에 유의적인 영향을 끼치는 것으로 분석하였다.

Bass(1990)나 Yukl(2002)의 지적처럼 최근에 이루어지고 있는 리더십의 개념들은 이성적인 측면과 비교하여 감성적인 측면에서의 영향력을 더욱 강조하고 있는 추세이다. 이들은 높은 수준의 감성능력을 가진 리더는 효과적 의사소통을 통해 조직의 응집력과 인간관계를 고양시킨다고 주장한다. 응집력이라 함은 일반적으로 조직 혹은 집단을 하나로 묶는 힘을 의미하는 소속감, 협력, 과업수행을 위한 몰입 등으로 설명된다. Cherniss & Adler(2000)는 리더의 감성역량이 조직의 효과성에 영향을 미치는데 그 중에서 팀워크, 종업원의 몰입과 사기진작 등에 영향을 미치게 되고 이는 응집력의 강화로 이루어진다고 주장한다. 이처럼 많은 연구자들은 리더의 감성역량이 조직구성원의 몰입, 사기진작, 혁신에 긍정적 영향을 미친다고 이해한다(Cherniss, 2000; Abraham, 1999; Nikolaou & Tsaousis, 2002). 한편 Nikolaou & Tsaousis(2002)는 감성능력과 직무 스트레스 사이에 부정적인 상관성이 있음을 증명한다. 이외에 Cooper & Sawaf(1997)는 감성리더십이 관리자 자신의 경력개발과 조직의 성공에 결정적 영향을 미치는 요인으로 이해하면서 의사결정, 리더십, 전략 및 기술적 혁신, 개방되고, 진실된 의사소통, 신뢰관계의 형성, 팀워크, 고객에 대한 충성심, 창의성 및 혁신과 같은 영역에서 영향을 미친다고 주장한다. Martin(1996)은 열정이라는 감성은 정열적 업무처리를 가능하게 하고, 열정이 없는 사람은 일을 사무적으로 처리한다고 한다고 주장한다.

국내 연구를 살펴보면 함규정·윤위석(2008)은 리더의 감성지능이 조직의 응집성에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 규명하였으며, 임서영 외(2010)의 연구에선 리더의 감성역량이 구성원의 경력 몰입과 이직의도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

Ⅲ. 분석틀의 설정 및 조사설계

1. 분석변수의 개념적 구성요소

1) 감성리더십과 감성역량의 개념적 구성요소

감성리더십의 측정 혹은 조직내 구성원의 감성역량을 측정하는 방법에 대해선 이미 많은 연구들이 선행되어 있다. 우선 Goleman(1999)은 감성역량의 제요소로 자기인식(self-awareness), 자기통제(self-management), 사회적 인식(social-awareness), 관계관리(relationship management)를 주장한 바 있다. 자기인식(self-awareness)은 자신의 기분, 감정, 취향 등이 타인에게 미치는 영향을 분명히 인식하고, 이해하는 능력을 의미하며, 자기통제(self-management)는 부정적인 충동과 기분을 통제하거나 바꿀 수 있는 능력을 의미한다. 관계관리(relationship management)는 인간관계를 형성하고 관리하는 능력을 의미하며, 손호중(2007)은 Goleman과 Boyatzis, Rhee의 공동연구에서 제안된 5개 영역의 감성지능군인 자기인식, 자기통제, 동기부여, 감정이입, 사교성 영역을 바탕으로 조직상관의 감성역량을 조사한 바 있다. <표 1>은 기존 선행연구에서 감성리더십 혹은 리더의 감성역량을 측정하기 위해 사용된 주된 변수들을 정리한 것이다.

〈표 1〉 감성리더십의 개념적 구성요소 선행연구검토

연구자	년도	개념적 구성요소	
		개인적 능력	사회적 능력
Salovey & Mayer	1990	감성평가 및 표현, 감성조절	감성활용
Goleman	1995	감성이해, 감성관리, 자기 동기화	타인감성 인지
	1998	자기인식, 자기조절, 감정이입	동기부여, 대인관계 기술
	1999	자기인식, 자기관리	사회적 인식, 관계관리
Cherniss & Adler	2000	자신감, 정직성, 개인의 강점과 약점 지식	타인과의 관계관리
Coper & Sawaf	1997	감성교양, 감성건강, 감성심도	감성비법
Wong & Law	2002	감성이해, 타인감성이해, 감성조절	감성활용
Abraham	1999	감성평가 및 표현, 감성규제 능력	감성지식 활용능력
손호중	2007	자기인식, 자기통제, 감정이입	동기부여, 사교성
한태천·임재강	2011	자기감정 관리, 타인감정배려	조직감정 관리
이덕원·서광열	2011	감성이해, 감성조절, 타인감성이해,	감성활용
임서영 외	2010	감성이해, 타인감성 이해	감성활용

<표 1>에서 보듯이 감성리더십을 측정하기 위해 사용된 변수들은 공통적으로 자기인식과 자기통제, 그리고 타인의 감성이해를 공통된 요소로 하고 있다. 표현의 방식은 다르지만 감성활용의 능력이란 상기 개인적 감성능력을 조직운영에 활용하는 측면을 의미하는 것이다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 자기인식 능력이란 자신의 감정을 이해하는 차원을 넘어서서, 리더 개인이 가진 능력이나 한계, 추구가치와 구체적인 목적을 이해하는 능력으로 폭넓은 해석이 가능하다. 자기인식이 강한 리더는 자신의 가치와 목표를 이해하고 이를 조직의 가치와 목표로 전화시키거나, 조화시키는 능력을 가진 사람으로 의사결정의 순간 자신이 추구하는 가치와 더불어 조직의 가치와 목표에 부합하는 결정을 내리게 된다.

자기통제 능력은 감성리더십과 밀접한 관련성을 가진 개념이다. 조직리더가 조직의 목표달성을 위해 갖춰야 할 구체화된 리더십으로 구성원의 역량을 결집시키고, 조직의 감성적 혼란을 정리하며, 구성원들의 이탈을 방지하는 능력으로 정의될 수 있다. 자기통제가 가능한 조직리더는 조직 내에서 긍정적이며 활력적 분위기를 형성시킨다. 측정을 위한 핵심변인으로는 감성적 자기제어, 정직성, 적응력, 진취성, 낙천성 등을 그 개념적 요소로 언급될 수 있다(손호중, 2007). 타인 감성 이해능력은 감정이입 능력이라고도 한다. 이는 타인의 감성을 이해함과 더불어 타인의 발전, 고객지향 및 서비스 지향성, 조직내 다양성에 대한 이해를 포괄하는 개념이다. 감성활용 능력은 감성을 불러일으키는 능력으로 신뢰감 부여, 쌍방향적 의사소통, 갈등관리 유대감 형성을 통한 협동 및 집단총화 등을 구성하는 개념으로서 조직을 혁신시키는 사회적 감성능력이다(Goleman, 1999).

상기 선행연구를 통해 감성리더십의 개념적 구성요소는 어느 정도 명확하게 이해할 수 있다. 그러나 아직 조직의 감성역량 측정을 위한 구체적인 측정방법과 관련된 연구는 일천한 것이 사실이다. 개념적으로 조직의 감성역량이라 함은 개개인의 감성역량과는 달리 결과변수로서 나타나는 조직의 분위기와 밀접한 관련이 있다할 것이다. 우선 감성리더십은 조직에 대한 애착 및 자부심, 신뢰감 부여에 큰 기여를 할 것이다. 이는 조직몰입의 개념적 구성요소 중 정서적 몰입과 깊은 관련성을 가진 개념으로 이해할 수 있다. 정서적 몰입이란 조직에 대한 구성원의 긍정적인 공감, 높은 참여의식을 반영하는 정신적 상태로서 조직에 대한 애착심, 신뢰감, 조직에 대한 자부심, 협력문화의 형성이 그 핵심적 구성변인이 된

다(Mowday et al., 1982). 한편 긍정적 감성이 충만한 조직은 기본적으로 타인에 대해 배려하는 긍정적 문화를 배태시키고, 도전정신을 통한 혁신적 문화가 조직을 지배하게 된다(Goleman, 1999). 그리고 이러한 조직의 주요한 외형상의 객관적 특징은 긍정적 언어습관을 가지고 있다는 점이다(Maxwell, 1995).

2) 비과업행동의 개념적 구성요소

비과업 행동은 앞서 언급한 바와 같이 긍정적 역할외 활동(extra-role behavior)을 의미하는 조직시민행동과 반생산 활동(counter productive work behavior)으로 대별될 수 있다. 조직시민행동은 징계나 보상에 대한 부담없이, 그 제공과 철회를 재량적으로 선택할 수 있는 행동을 의미한다. Organ(1988)은 조직시민행동을 이타성, 양심성, 예의성, 시민의식, 스포츠맨십이라는 5가지 영역으로 구분해서 설명한 바 있다. 이덕원 외(2011)은 Organ이 제시한 하위영역에 대해 자세히 설명하고 있다. 이타적 행동은 조직의 과업이나 문제에 봉착한 특정한 다른 사람을 도와주는 효과를 가진 모든 임의적 행동을 의미하며, 양식적 행동은 조직구성원들이 자신에게 공식적으로 요구되는 수준이상으로 역할을 수행하는 것을 의미하며, 예의성은 어떤 의사결정이나 행동에 있어 구성원에 대한 세심한 배려를 의미하는 것이다. 시민의식은 조직내 활동에 책임의식을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 의미하며 마지막으로 스포츠맨십은 조직내 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동으로 설명하고 있다.

한편 Katz(1964)는 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서 참여 및 역할 내 행위뿐만 아니라 혁신적이고 자발적인 역할 외 행위를 수행해야 한다는 점을 제시한 바 있다. 혁신적이고 자발적인 역할 외 행위들은 직무수행과 관련하여 더욱 효과적인 기법과 방법의 개발을 가능하게 하며, 환경변화에 대한 조직적응성을 제고시키게 될 것이란 점을 강조하고 있다.

두 번째로 검토해야 할 개념은 반생산적 활동으로 불리우는 부정적 차원의 비과업행동이다. 일반적으로 반생산적 활동은 조직구성원과 조직에게 해악을 가하는 의도된 행위를 의미한다. 현재까지 경영학 분야에서도 반생산적 행동에 대한 연구는 극히 드문 것이 사실이며, 행정학 분야에서는 전무하다. 조직현장에서는 이러한 반생산적 행동이 다양한 형태로 광범위하게 발현되고 있는 것이 사실이

다. 학계에서는 지금까지는 이 문제에 주목하지 않은 것은 단순한 개인적 차원의 문제로 반생산적 활동을 치부해 왔다. 그러나 Canfield 외(1998)와 Miller(1998)가 언급한 것과 같이 집단이나 조직 내에서의 감성적 분위기는 파급·전염되면서 재생산되고 강화되는 경향을 가진다. 조직에 대한 부정적 감성은 강한 전염성과 연쇄성을 가지고 발전할 것이며 조직의 성과에 치명상을 입힐 개연성을 쉽게 추론할 수 있다. 따라서 조직시민행동을 장려하는 관점에서의 연구도 중요하지만 오히려 조직의 지속적 존속을 위협할 수 있는 반생산적 행동에 대한 관심이 필요할 것으로 생각된다.

반생산적 행동은 크게 조직일탈과 대인관계 일탈이라는 두 가지 측면을 가지고 있다. 첫째, 조직을 대상으로 한 반생산적 행동인 조직일탈은 작업의 의도적 회피 및 태업, 고의적 지각이나 결근 등 조직생산성의 일탈행동 뿐만 아니라 조직의 자산이나 설비에 대한 오용과 절도 등의 개념을 포괄한다. 두 번째로 대인관계 수준의 반생산적 행동인 대인관계 일탈은 동료에 대한 모욕, 공격적, 모욕적 언사, 물리적 폭력 및 위협 등 보다 적극적인 공격적 행동을 포함하는 개념이다(박상언·우정훈, 2010).

3) 조직효과성

조직성가를 평가한다는 것은 대단히 복잡하고 어려운 작업이다. 조직의 종류와 그 특성에 따라 이를 달리 평가해야 하기 때문이다. 그래서 많은 연구들은 조직의 성과를 평가함에 있어 조직목표 중심의 평가를 주장한다. 그러나 이 또한 복잡하고 어려운 문제들을 야기시킨다. 특히 공공조직에 있어 조직의 목표는 추상화되어 있고, 공익이라는 보편적 가치의 측정방법은 아직 행정학계가 해결하지 못한 숙제이다. 따라서 조직의 성과를 평가함에 있어 ‘조직목표’라는 개념 대신에 조직의 유효성 혹은 조직효과성이라는 개념을 활용하게 된다.

그러나 조직효과성(organizational effectiveness)도 구체적 개념과 기준 변수에 대해서 아직까지 합의에 이르지 못하고 있다. 일반적으로 조직의 효과성은 협동행위가 지향하는 확인된 목적을 달성하는 정도를 의미한다고 하지만 Steer(1975)와 Campbell(1977)이 언급한 바와 같이 몇몇 기준변수를 제외하고 통일된 견해를 찾아보기는 어렵다. 아래 <표 2>는 기존 조직효과성을 측정과 관련된 선행연구

의 내용을 정리한 것이다.

〈표 2〉 조직효과성 측정을 위한 기준변수

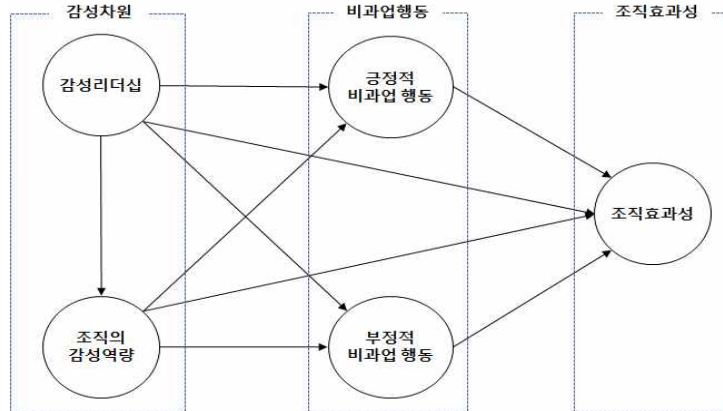
연구자	년도	변수
Steer	1975	적응성, 신축성, 생산성, 직무만족도
Bennis	1962	적응력, 일체성, 통합성, 현실검증 능력
Gibson	1982	적응성, 효율성, 직무만족, 발전가능성
Cameron	1986	전반적인 효과성
윤정구·임준철	1998	직무만족, 조직몰입, 조직시민행동
김정하	2000	조직몰입, 조직적응성, 직무만족
장태윤·박찬식	2001	조직몰입, 적응성, 직무만족, 의사소통
손호중	2007	조직몰입, 직무만족, 조직시민행동

박상언·신택현(1993)은 많은 선행연구들이 조직효과성 개념화에 상이한 결과를 제시하는 원인을 연구자 마다 조직에 대한 기본 가정이 다르다는 점을 지적하였다. 즉 조직에 대한 근본적인 가정이 다르고, 이를 평가하는 준거가 다르면 효과적 조직에 대한 가정 또한 다르다는 점을 지적하고 있는 것이다. 따라서 본 연구는 조직효과성의 개념화와 관련된 복잡한 논의를 생략하고 상기 논의를 종합하여 직무에 대한 만족, 직무성과, 조직몰입도, 적응성, 조직효율성을 조직효과 변수로 사용한다.

2. 분석틀의 설정 및 조사설계

본 연구의 분석틀은 이론적 고찰을 통해 도출된 4개의 변인이 조직효과성에 미치는 영향관계를 검토하는 가설적 관계를 나타내고 있다. 좀 더 구체적으로 설명하면 감성차원의 2개 요소와 비과업 행동차원의 관계성을 규명하고 나아가 매개 혹은 조절효과에 의해 조직효과성에 미치는 영향구조를 검토하는 것이다. 나아가 본 연구는 변수 상호간에 일정한 관계성을 가지고 있다는 일련의 가설을 세웠다. 변수 상호간의 가설모형의 내용을 살펴보면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구분석틀



각각의 영향관계는 이론적 고찰을 통해 제시된 내용을 중심으로 구성되었다. 다만 감성리더십과 조직 감성역량이 부정적 비과업행동에 미치는 영향관계는 관련 연구가 부족하여 본 연구자가 제시한 가설적 인과관계를 나타낸다. 즉 본 연구자는 감성리더십과 조직의 감성역량은 부정적 비과업행동과 부(-)의 영향관계가 있을 것으로 추론하고 연구를 진행하고자 한다. 이와 같은 맥락의 선행연구로는 Zhou & George(2003)의 연구를 들 수 있다. 그들은 감성역량이 높은 리더는 구성원의 부정적 감성의 원인과 결과를 이해하고, 그 발전의 경로에 대해 정확하게 인지함으로써 적절한 대응이 가능하다고 한다.

본 연구는 이론적 고찰을 통해 각각의 잠재변수를 측정할 관측변수를 제시했다. 이를 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 먼저 감성리더십을 자기인식, 자기통제, 타인이해, 감성활용의 4영역으로 구분하고, 자기감성이해, 자기확신, 자기제어, 낙천성, 추진력, 일체감, 타인이해, 다양성 활용, 신뢰감 부여, 의사소통의 10문항을 분석에 활용하였다. 두 번째로 조직의 감성역량을 측정하기 위해 조직에 대한 애정, 타인배려의 분위기, 긍정적 언어습관, 협력적 분위기, 목표에 대한 도전, 조직에 대한 자부심, 조직신뢰라는 7문항을 활용하였다. 세 번째로 긍정적 비과업행동을 측정하기 위해 자발성에 기초한 협력활동, 정보공유, 규정준수, 혁신활동의 4문항을 활용하였으며, 네 번째로 부정적 비과업행동을 측정하기 위해 무례함, 공격적 언행, 자발적 태업이라는 3문항을 활용하였다. 마지막으로 조직효과

성을 측정하기 위해, 직무만족, 직무몰입, 성과평가, 효율성, 적응성, 목표에 대한 공유라는 6문항을 활용하였다.

본 연구의 대상은 경기 및 충청지역 기초지방자치단체 공무원 중 5급 이하 일반직을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 2011년 11월부터 2011년 12월까지 방문 조사와 인터넷 설문조사를 통해 총 500부의 설문을 배포하였으며, 이중 221부를 회수하였다. 이중 불성실한 응답을 한 조사대상자를 제외하고 총 213부를 유효표본으로 분석에 활용하였다.²⁾ 설문문항의 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 선행 연구를 통해 신뢰도와 타당도가 검증된 문항들을 토대로 설문지를 작성하였으며, 자료의 분석은 사회과학 통계패키지 프로그램인 SPSS(version 10.2)를 이용하였으며, 구조방정식 모형분석을 위해서 AMOS(version 4.0)프로그램을 이용하였다.

IV. 분석결과 및 시사점

1. 신뢰성 및 타당성 검토

감성리더십이 비과업행동과 조직효과성에 미치는 영향구조를 분석하기 위해서는 우선 각각의 개념구성에 대해 살펴보아야 할 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 varimax에 의한 요인분석을 실시하였으며, 추출된 요인군 별로 Cronbach's Alpha 값을 이용하여 측정문항의 신뢰도를 분석하였다. 구체적인 분석의 결과는 <표 3>과 같다.

2) 유효표본 213부에 대한 구체적인 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성이 전체의 62.9%(134부)를 차지하였으며, 여성은 37.0%(79부)를 차지하였다. 직급별로 살펴보면 8급 이하가 전체의 33.8%(72명), 7급이 24.9%(53명), 6급이 37.1%(79명)였으며, 5급이 4.2%(9명)를 차지하고 있었다. 연령대를 살펴보면 20대가 23.5%(50)를 차지하고 있었으며, 30대는 전체의 37.5%(80명), 40대는 전체의 27.2%(58명), 50대는 전체의 11.7%(25명)를 차지하고 있었다.

〈표 3〉 변수의 신뢰성과 타당성

변수	요인	감성리더십	조직효과성	조직의 감성역량	긍정적 비과업행동	부정적 비과업행동	알파계수
자신의 감정이해(L1)		0.856	-0.097	0.181	-0.011	-0.021	0.921
자기확신(L2)		0.836	0.224	0.143	0.030	0.151	
감성적 자기제어(L3)		0.823	0.007	0.264	0.117	0.001	
낙천성(L4)		0.752	0.281	0.066	0.102	-0.048	
추진력(L5)		0.751	0.142	-0.100	-0.010	0.254	
일체감(L6)		0.656	0.157	0.230	0.198	0.232	
타인이해(L7)		0.629	0.265	0.458	-0.077	0.219	
다양성 활용(L8)		0.622	0.106	0.376	0.151	-0.095	
신뢰감 부여(L9)		0.589	-0.092	0.541	0.070	0.051	
긍정적 의사소통(L10)		0.532	0.229	0.492	-0.097	-0.040	
직무만족(OE1)		-0.023	0.785	0.106	0.265	0.261	0.909
직무몰입(OE2)		0.248	0.783	0.070	0.178	0.031	
직무성과 평가(OE3)		0.107	0.764	0.078	0.281	0.067	
조직효율성(OE4)		0.065	0.740	0.234	0.269	0.196	
조직적응성(OE5)		0.277	0.672	0.476	0.032	0.109	
조직목표의 공유(OE6)		0.193	0.653	0.372	0.296	0.228	
조직에 대한 애정(O1)		0.144	0.355	0.713	0.232	0.179	0.899
타인에 대한 배려(O2)		0.233	0.420	0.694	0.120	0.118	
긍정적 언어습관(O3)		0.550	0.148	0.604	0.086	0.037	
협력적 분위기(O4)		0.330	0.068	0.589	0.244	0.175	
목표에 대한 도전정신(O5)		0.138	0.470	0.580	0.212	0.292	
조직에 대한 자부심(O6)		0.076	0.230	0.574	0.546	0.216	
조직에 대한 신뢰(O7)		0.431	-0.040	0.571	0.255	0.190	
자발적 협조활동(PN1)		0.115	0.280	0.110	0.818	0.237	0.886
자발적 정보공유(PN2)		0.105	0.427	0.229	0.760	0.084	
자발적 규정준수(PN3)		0.028	0.386	0.218	0.699	0.035	
자발적 혁신활동(PN4)		0.076	0.553	0.060	0.558	0.289	
무례함(NN1)		0.086	0.117	0.289	0.156	0.752	0.765
공격적 언행(NN2)		-0.002	0.318	0.310	0.176	0.716	
자발적 태업(NN3)		0.376	0.363	-0.093	0.197	0.619	
고유값 (Eign value)		6.150	5.132	4.517	3.132	2.236	
설명된변량 (Percentage of Variance; %)		0.204	0.171	0.150	0.104	0.074	
누적변량 (Cumulative Percentage; %)		0.204	0.376	0.526	0.631	0.705	

- 주) 1) 요인추출의 방법: 주성분분석
 2) 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax.(Rotation converged in 8)
 3) KMO: 0.872

분석의 결과 Cronbach's Alpha 값이 최고 0.921에서 최저 0.765로 충분히 높게

나왔다. 더불어 사용된 측정변수들의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 선택기준이 어떠한 차원으로 구성되어 있는가를 살펴보는 것으로 고유치(eigen value)가 1.0이상이고 누적 백분율이 50%이상인 것을 요인으로 추출하였다. 요인과 변수간의 관련성이 최초 요인 행렬보다 더욱 명확히 하고자 varimax rotation을 활용하였다. 요인의 표본 적합도를 결정하는데 있어서 Kiser-Meyer-Olkin(KMO)척도를 사용하였다. 본 연구의 설문항목의 표본 적합도는 0.872로 KMO의 판단기준(≥ 0.5)에 따라 요인 분석을 적용할 수 있다. 즉 이 기준에 의하면 요인분석의 표본은 상당히 적절한 것으로 판단된다.

상기 탐색적 요인분석의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 구성의 타당성과 내용타당성의 검증을 위해 채택된 설문문항에 대해 확인적 요인분석을 추가로 실시하였다. 일반적으로 구조방정식 모형분석에 있어 구성타당성의 검토는 탐색적 요인분석의 결과로 확인할 수 있다. 그러나 내용적 타당성은 구성항목들이 측정하고자 하는 개념을 측정도구가 적절하게 대표하고 있는 정도를 의미하는 것이다. 따라서 탐색적 요인분석의 결과 채택된 문항들을 대상으로 확인적 요인분석을 다시 실시하였다. 그 분석의 구체적인 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 확인적 요인분석의 결과

요인 \ 지수	χ^2	P	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
수용기준	-	$p > 0.05$	≤ 0.05	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9
감성리더십	43.473	0.514	0.016	0.924	0.903	0.917	0.941
조직효과성	1.641	0.093	0.041	0.918	0.900	0.911	0.925
조직의 감성역량	4.513	0.137	0.013	0.980	0.975	0.985	0.989
긍정적 비과업행동	2.561	0.091	0.036	0.941	0.936	0.939	0.945
부정적 비과업행동	1.556	0.132	0.000	0.927	0.913	0.921	0.938

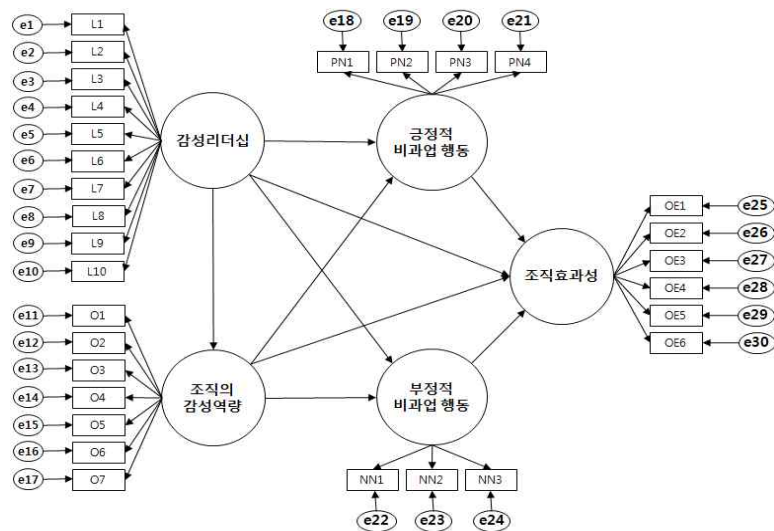
연구단위를 구성하는 하위차원의 항목에 대한 확인적 요인분석의 실시결과, 탐색적 요인분석과 마찬가지로 적합지수에 부합하는 결과를 얻을 수 있었다.

2) 영향요인 분석

(1) 인과모형의 추정

본 연구는 감성리더십과 조직의 감성역량 그리고 비과업 행동이 조직에 미치는 영향을 검토함을 목적으로 한다. 감성리더십이 조직효과성에 유의미한 영향을 미치고 있다는 점은 이미 많은 선행연구를 통해 검증된 바 있다. 그러나 본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 비과업 행동변인이 감성리더십과 조직효과성 사이에서 어떠한 매개적 혹은 조절적 관계를 가지는 지를 검토하는 것을 주된 목적으로 한다. 따라서 본 연구의 구조모형은 감성리더십을 독립변수로 두고, 조직내 감성역량, 긍정적·부정적 비과업 행동을 조절변인으로 하는 가설적 관계를 나타내고 있다. 그 구체적인 내용은 <그림 2>와 같다.

〈그림 2〉 연구분석모형



<그림 2>와 같은 본 연구의 인과모형은 감성리더십이 비과업행동을 매개로 조직효과성에 영향을 미치는 가설적 관계를 나타내고 있다. 요인분석의 결과로 도출된 4개 요인은 감성리더십, 조직의 감성역량, 긍정적 비과업 행동, 부정적 비과업 행동으로 명명하고 이 각각의 요인들이 종속변수에 미치는 관계를 구성해 보았다.

(2) 기초인과 모형의 분석

본 연구의 분석방법은 상기 이론적 논의에 기초한 가설모형을 분석하기 위해 구조방정식 모형을 적용하였다. 모수의 추정 방식에는 최대우도법(Maximum Likelihood Estimation: ML)을 사용하였다. 분석된 제안모형의 적합도를 분석하기 위해서는 구조방정식 모형의 적합도 지수와 경로의 통계적 유의비율을 살펴보게 된다. 구조모형의 적합도를 평가하는데 있어 일반적으로 사용되는 적합도 지수는 모형의 전반적인 적합도를 평가하는 절대적합지수(absolute fit measures), 제안모형과 수정모형의 비교를 통해 모형의 개선정도를 평가하는 증분적합지수(incremental fit measures), 그리고 수정모형의 적합수준을 평가하는 간명적합지수(parsimonious fit measures)로 구분된다. 상기 제시된 제안모형을 ML추정법을 통해 분석한 결과는 절대적합지수의 산출결과를 <표 5>와 같다.

<표 5> 기초모형의 모형적합도

비교기준			수용기준	제안모형
적 합 도	절대적합지수	$\chi^2(df)$	-	404.66(85)
		p-value	p>0.05	0.043
		적합지수(GFI)	>=0.9	0.903
		조정적합지수(AGFI)	>=0.9	0.897
		평균오차제곱근(RMR)	<=0.05	0.032
경로의 통계적 유의비율			% (유의/전체)	88.8 (8/9)

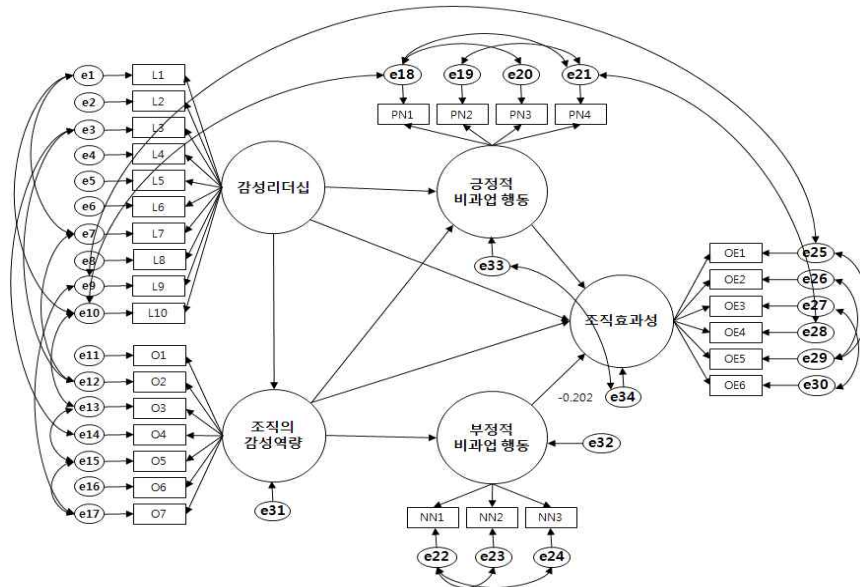
절대적합지수를 통해 살펴본 기초인과 모형의 적합도는 조정적합지수(AGFI)와 p값을 제외하곤 모두 수용기준에 부합하는 것으로 분석되었다. 또한 기초인과 모형에서 제시한 연구가설 9가지 중 8개의 가설이 유의수준 0.05, t값 1.96이상의 기준에서 채택되는 것으로 분석되었다. 따라서 요인분석에 의한 개념구조 확인결과가 적절한 것으로 평가된다.

연구자는 초기모형을 설계하면서 감성리더십이 부정적 비과업 행동에 부(-)의 영향관계가 있을 것으로 가설을 세웠다. 즉 조직리더의 감성역량 혹은 감성리더십이 강화될 경우, 부정적 비과업 행동은 줄어들 것으로 예상했다. 그러나 본 연구에서 검토한 결과 감성리더십과 부정적 비과업 행동 사이에는 그 영향관계가

없음이 확인되었다. 감성리더십과 부정적 비과업 행동의 영향관계는 유의수준 0.146, t 값 0.454로 유의수준 0.05와 t 값 1.96의 기준을 충족시키지 못한 것으로 분석되었다. 본 가설이 기각된 것은 의미하는 바가 크다. 선행연구에서 언급된 바와 같이 긍정적 비과업 행동이 감성리더십에 의해 영향을 받는다는 것은 역으로 부정적 비과업 행동완화를 위해 일정 부분 감성리더십이 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 그러나 본 연구의 분석결과는 감성리더십과 부정적 비과업 행동 사이에는 직접적 영향관계가 없다는 점을 확인시켜 준다. 이러한 분석결과에 대해서 다양한 해석이 가능하지만 본 연구자는 비과업 행동이라는 개념의 다차원성에 원인이 있다고 생각한다. 이에 대한 구체적인 논의는 후술토록 하겠다.

본 기초모형은 제시한 가설적 영향관계 중 기각된 1개의 가설을 제외하고, AGFI 값과 P값이 수용기준에 부합하는 방향으로 모형을 수정할 필요성이 있다. 따라서 본 연구에서는 기각경로의 삭제와 더불어 AMOS 프로그램이 제시하는 수정지수를 반영하여 수정모형을 제시한다. 구체적인 수정모형은 <그림 3>과 같다.

〈그림 3〉 1차 수정모형



(3) 최적모형의 도출

본 연구에서는 기초 인과모형을 제시하고 모형의 적합도 및 경로계수의 유의성을 검토하였다. 앞서 언급한 바와 같이 수정모형의 적합도 검토는 모형의 전반적인 적합도를 평가하는 절대적합지수, 제안모형과 수정모형의 비교를 통해 모형의 개선정도를 평가하는 증분적합지수, 그리고 수정모형의 적합수준을 평가하는 간명적합지수를 총체적으로 고려한다. 본 연구는 1차레에 걸친 수정검토를 통해 최적모형을 도출하였다. 구체적인 분석결과는 아래 <표 6>과 같다.

<표 6> 수정모형의 적합도

비교기준			수용기준	기초 모형	최적 모형
적 합 도	절대적합 지수	$\chi^2(df)$	-	404.66(85)	41.24(32)
		p-value	p>0.05	0.043	0.101
		적합지수(GFI)	>=0.9	0.903	0.956
		평균오차제곱근(RMR)	<=0.05	0.032	0.021
		조정적합지수(AGFI)	>=0.9	0.897	0.908
	증분적합 지수	비표준적합지수(NNFI)	>=0.9	-	0.921
		비교적합지수(CFI)	최대값	-	0.934
	간명적합 지수	아카이계 정보기준(AIC)	최소값	-	221.017
		간명적합지수(PGFI)	>=0.9	-	0.911
		간명표준적합지수(PNFI)	>=0.9	-	0.893
		근사평균오차제곱근(RMSEA)	<=0.05	-	0.023
경로의 통계적 유의비율			% (유의/전체)	88.8% (8/9)	100.0% (8/8)

본 연구에서는 1차 수정모형이 최적모형으로 도출되었다. 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수를 총체적으로 고려한 결과, 기초모형에 비해 각각의 적합지수가 개선되었다. 기초인과모형에서 문제가 된 p-value값과 AGFI의 값도 수용기준에 부합하는 것으로 분석되었었다. 총 12개의 적합지수 중 11개의 지수가 수용기준에 포함되는 것으로 분석되어 수정모형의 적합도가 매우 높은 것으로 분석되었다. 다만 간명적합지수인 PNFI가 0.9이하의 수치를 나타내면서 부적합한 결과를 도출하였다.

최적모형의 추정결과는 아래 <표 7>과 같다. 기초모형 분석에서 언급한 바와 같이 초기 가설 중 하나인 감성리더십과 부정적 비과업행동 간의 영향관계는 삭제되었다. 각 변수의 직접효과 측면만을 살펴보면, 긍정적 비과업행동이 조직효과성에 0.338만큼 영향을 미치고 있었으며, 감성리더십이 조직효과성에 0.321, 감성리더십이 조직의 감성역량에 0.305만큼 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 상기 분석결과는 기존 연구에서 제시하고 있는 관계가설들의 내용을 충실히 따르고 있는 것으로 보인다. 부정적 비과업행동이 조직효과성과 부(-)의 영향관계에 있는 점은 기존 연구에서 이미 지적하고 있는 내용이다. 다만 감성리더십이 부정적 비과업 행동에 영향을 미치지 않은 점, 조직감성역량이 부정적 비과업행동과 부(-)의 영향관계에 있다는 점들은 추가적 논의가 필요할 것으로 판단된다.

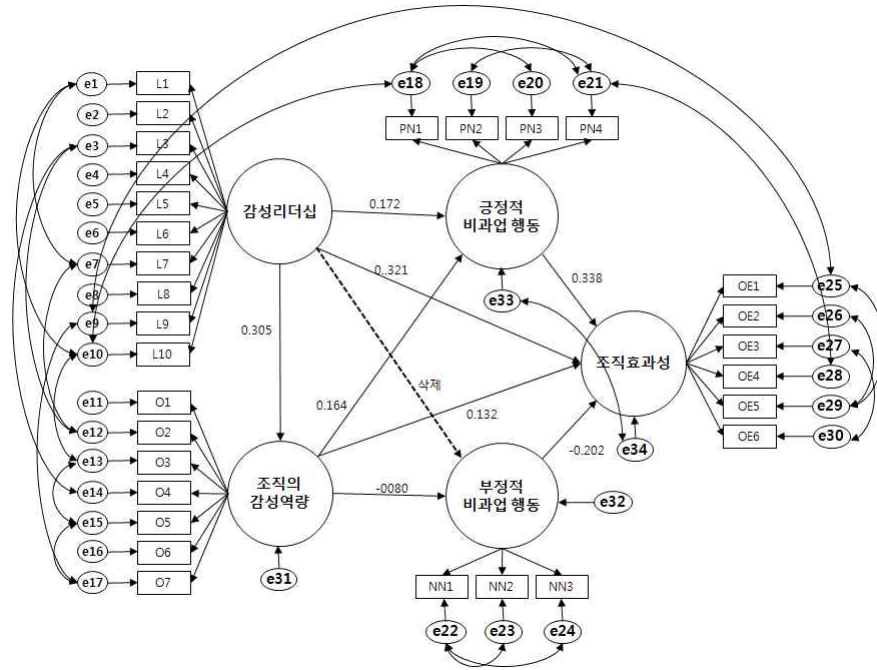
<표 7> 최종모형의 추정결과

구분	추정치	표준 추정치	표준오차	t값	p값
감성리더십→ 긍정적 비과업행동	0.198	0.172	0.062	2.586	0.010
감성리더십→ 조직감성역량	0.357	0.305	0.125	5.270	0.000
감성리더십→ 조직효과성	0.431	0.321	0.109	6.151	0.000
조직감성역량→ 긍정적 비과업행동	0.202	0.164	0.069	2.909	0.004
조직감성역량→ 부정적 비과업행동	-0.095	-0.080	0.112	-2.312	0.013
조직감성역량→ 조직효과성	0.144	0.132	0.107	2.374	0.019
긍정적 비과업행동→ 조직효과성	0.476	0.338	0.082	5.815	0.000
부정적 비과업행동→ 조직효과성	-0.206	-0.202	0.051	-3.075	0.000

2. 구조모형 영향력 분석

비과업행동의 매개효과를 중심으로 감성리더십과 조직효과성의 관계를 검토한 최종모형은 아래 <그림 4>와 같다.

〈그림 4〉 연구의 최적모형



감성리더십과 관련된 조직효과성의 영향구조를 분석한 결과, 조직효과성에 직접적인 영향을 미치는 요인으로는 감성리더십, 조직 감성역량, 긍정적·부정적 비과업행동이 있음을 확인할 수 있었다. 매개 혹은 조절효과를 중심을 살펴보면, 조직 감성역량, 비과업 행동변인은 감성리더십의 조절변수로서 역할을 하고 있었다. 앞서 언급한 바대로 조직효과성에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 긍정적 비과업행동이지만 이는 구조모형의 직접효과만을 고려한 것이다. 즉 구조모형이 제시하고 있는 경로간의 영향력은 각 잠재변수가 종속변수에 미치는 간접효과를 고려하지 못하고 있다. 각 변인의 영향력 정도를 정확히 파악하기 위해서는 직접효과뿐만 아니라 조절변인을 고려한 간접효과까지 고려해야 할 것이다. <표-8>은 각 잠재변수가 조직효과성에 미치는 직·간접효과를 종합적으로 분석한 것이다.

〈표 8〉 영향요인 효과분석

직접효과		간접효과		전체 효과
독립변수	효과	매개변수	효과	
감성리더십	0.321	→조직감성역량→	0.040	0.459
		→조직감성역량→긍정적 비과업행동→	0.017	
		→조직감성역량→부정적 비과업 행동→	0.023	
		→긍정적 비과업행동→	0.058	
조직감성역량	0.132	→긍정적 비과업행동→	0.055	0.203
		→부정적 비과업 행동→	0.016	
긍정적 비과업행동	0.338	-	0.000	0.338
부정적 비과업 행동	-0.202	-	0.000	-0.202

감성리더십과 조직효과성의 관계를 규명하고자 한 본 연구에서 직·간접적 효과를 모두 고려할 경우, 독립변인인 감성리더십이 가장 큰 영향을 미치고 있었으며, 조절변인 중에서는 긍정적 비과업행동이 다음으로 큰 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 반면 부정적 비과업행동의 경우에는 부(-)의 영향관계가 있음을 재차 확인할 수 있었다. 특히 독립변인인 감성리더십은 제시한 변인 모두에게 직·간접적 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

3. 연구결과의 요약 및 시사점

지금까지 본 연구는 비과업 행동의 조절효과를 감안하여 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계를 규명해 보고자 하였다. 분석의 결과, 감성리더십이 조직효과성에 가장 큰 영향을 미치는 요인임을 확인하였으며, 경로분석을 통해 조직 감성역량, 긍정적 비과업 행동에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 직접효과 측면에서 살펴볼 경우, 조직효과성에 가장 큰 영향을 미치는 것은 긍정적 비과업 행동이었으며, 감성리더십, 부정적 비과업 행동, 조직 감성역량 순으로 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 한편 부정적 비과업 행동은 조직 감성역량과 부(-)의 영향관계에 있었으며, 조직효과성에 부정적 영향을 미칠 수 있어 이에 대한 적극적 관리가 필요하다는 시사점을 얻을 수 있었다. 한편 긍정적 비과업 행동의 조절효과가 본 연구를 통해 확인되었다는 점도 중요한 시사점이 된다.

기존 감성관련 연구들은 긍정적 비과업 행동을 종속변수로 두거나, 조직효과성을 검토하는 하위 항목의 차원에서 검토한 반면 본 연구는 조직효과성을 향상시키기 위해 감성리더십을 조절하고 매개하는 주요한 변수가 긍정적 비과업 행동이라는 점도 본 연구의 중요한 발견이라 생각된다. 긍정적 감성자극을 받은 사람은 자율적으로 조직발전에 몰두하고 이는 조직의 지속발전을 위한 추동력이 된다는 중요한 시사점을 얻을 수 있다.

본 연구의 주된 관심사항 중 하나는 감성리더십과 부정적 비과업행동 사이의 부(-)의 영향관계를 규명하는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 본 연구의 분석결과에서는 감성리더십이 부정적 비과업 행동에 영향을 미치지 않은 것으로 분석된다. 다양한 해석이 가능하지만 우선 개념적 다차원성에 의해 부정적 비과업 행동은 긍정적 비과업 행동과 다른 차원의 문제라는 점이다. 조직시민행동의 반대개념으로서 반생산적 행동이 존재하는 것이 아니라 반생산적 활동은 독립적 차원으로 존재한다는 점이다. 외국의 선행연구에서는 반생산적 행동의 개념적 독립성에 관해 긍정하는 견해들이 있다(Skackett et al., 2006). 물론 이러한 견해에 대해 부정하는 견해도 있고, 상황적 특수성에 따라 구서원의 적응적 행동사양으로 이를 고정된 것으로 인식할 필요도 없다는 견해도 있다. 그러나 본 연구의 분석결과에서는 개념적으로 독립된 영역인 것으로 조심스럽게 추론 할 수 있다.

이러한 분석의 결과는 반생산적 행동의 유발원인이 조직시민행동의 유발원인과는 상이할 수 있다는 점을 시사한다. 특히 이성적 관리 방식과 감성적 관리방식을 비교하는 관점에서 본다면 구성원의 반생산적 행동을 유발하는 원인이 이성적 거래목록에 대한 불만에 기인할 개연성이 있다. 임금, 승진, 담당직무 등에 대한 불만이 반생산적 행동을 유발시킨다고 추론할 수 있다. 문제는 이러한 이성적 거래목록들은 한정된 자원이라는 조직의 근본적 한계가 있어 쉽게 개선할 수 없다는 것이다. 그나마 긍정적인 부분은 조직내 감성역량과 부정적 비과업 행동 사이에 부의 영향관계가 있다는 점이 확인된 점이며, 감성리더십이 조직의 감성역량을 매개로 부정적 비과업행동에 영향을 미치고 있다는 점이다. 침체된 조직의 분위기는 조직내 절망적 감성을 확장시키고, 정서적, 감정적 갈등을 유발하여 부정적 비과업 행동을 확대·재생산하게 한다. 이러한 연결고리를 끊을 수 있는 대안이 조직내 감성역량 강화이며, 이것을 강화시키기 위해선 감성리더십의 중요

성이 강조되어야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 그러나 이러한 접근은 단순한 임시처방의 효과이지 근본적 치료행위라고는 할 수 없다. 근본적 치유가 없다면 이는 조직이 계속적으로 가지고 가야하는 시한폭탄과 같은 불안요소가 될 것이며 조직발전을 가로막는 심각한 장애물이 될 것이다. 공무원 조직의 리더들은 조직의 특성과 구성원의 욕구를 감안하여 감성적 접근과 병행하여 근본적 해결책을 찾는 이성적 접근도 필요할 것으로 생각된다.

V. 결 론

흔히 사회과학자들은 과학적이라는 말을 이성적이라고 표현한다. 이성중심의 과학적 합리성이 지금까지 사회를 추동해 왔고, 앞으로도 그러할 것이다. 그러나 이성은 진리이며 감성은 가변적이며 신뢰할 수 없다는 이분법적인 사고방식은 이제 폐기되어야 할 것으로 보인다. 오히려 감성은 변화무쌍하기 때문에 관리되어야 하고, 연구의 대상이 되어야 하는 것이다. 많은 리더십 교과서들이 예로 들고 있는 성공한 리더의 공통점이 무엇인가를 확인할 필요성이 있다. 즉 조직과 집단이 위기에 봉착했을 때 리더의 선택이 무엇이었는지 다시금 되짚어볼 필요성이 있다.

이미 기업조직들은 감성의 중요성을 인식하고, 적극적으로 구성원의 감성적 역량 강화를 위해 노력하고 있다. 감성경영의 기법들을 도입하고 있으며, 그 결과에 대한 보고서들이 속속 등장하고 있다. 이에 반해 정부조직은 적용의 여지가 없다고 생각한다. 앞서 정부조직에 감성리더십의 적용가능성을 언급한 선행연구들은 군대와 경찰조직과 같은 엄격한 계층조직에서는 감성적 리더가 오히려 성과를 떨어뜨릴 것으로 생각한다. 그리고 조사된 결과해석은 조직리더의 인터뷰 내용을 바탕으로 하고있다. 올바른 리더가 어떤 리더인가를 결정하는 것은 하위 구성원들의 몫이다. 상명하복적 조직문화를 특징으로 하는 조직은 조직에 대한 충성을 유도하려 한다. 법규와 원칙중심의 관리, 이성적 거래 목록인 임금, 승진, 복리후생 등이 과연 이러한 목적달성에 얼마의 효과를 가질까? 전쟁터에서 왜 지휘관이 선두에 서는지 다시금 생각해 봐야 할 것이다. 지금은 사고의 전환이 필요한 시기이다. 기존의 리더들이 합리적·이성적인 것에 집착했다면 이제는 인

간의 감성적 측면까지도 고려해야 한다.

감성을 터부시 하는 것은 변화가능성이라는 특징을 가지고 있기 때문이다. 좋은 혹은 긍정적 감성은 특정한 사건을 기화로 순식간에 변화될 수 있다. 가변적이며 예측의 곤란성이 존재하는 것이 바로 감성이다. 변화무쌍한 감성은 역으로 지속적으로 관리대상이 되어야 함을 시사한다. 그러나 많은 조직들이 단기간의 일회성 이벤트를 통해 구성원의 감성을 관리하고 있다. 본 연구자는 기존연구에서 감성이 자본으로 정착하기 위해서는 시간, 축적, 재생산, 지속성이라는 선순환의 구조를 만들어야 함을 언급한 바 있다. 조직내 감성역량은 개인적 감성의 체화를 통해 조직 내에 축적되며, 커뮤니케이션을 통해 재생산, 확산되어야 한다는 점을 조직리더는 확실히 인식하고 구체적인 관리활동 시 고려해야 할 것이다.

참고문헌

- 김정하. (2000). 스포츠 행정조직의 권력행태와 조직구조, 조직문화 및 조직유효성의 관계. 한국사회체육학회지, 13: 669-685.
- 박상언·신태현. (1993). 조직효과성에 대한 새로운 관점: 패러독스로서의 조직효과성, 대한산업공학회 93년 추계학술대회 발표논문집, 278-286.
- 박상언·우정훈. (2010). 감성부조화와 감성지능이 서비스직 사원의 비과업행동에 미치는 영향, 경영학연구, 39(4): 963-994.
- 장태윤·박찬식. (2001). 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리, 3: 321-343.
- 손호중. (2007). 감성자본의 관리가 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학보, 41(4): 177-202.
- 윤정구·임준철. (1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로. 한국행정학보, 32(2): 147-164.
- 이덕원·서광열. (2011). 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 호텔직원의 감성지능 조절효과, 호텔관광연구, 13(2): 166-185.
- 이화용·장영철. (2004). 감성지능이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 기업윤리연구, 8: 123-141.

- 임서영·박동수·이정민. (2010). 팀장의 리더십이 구성원의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향: 감성지능의 조절효과, 기업경영연구, 17(3): 1-22.
- 정현우·김창호. (2007). 조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향, 인적자원관리, 3: 321-343.
- 한태천·임재강. (2011). 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직을 중심으로, 지방정부연구, 14(3): 167-186.
- 함규정·윤위석. (2008). 리더의 감성지능이 팀내 정서적 갈등, 응집성 및 창의성에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 15(4): 265-284
- Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in Organization: A Conceptualization, Genetic, Social and General Psychology, 125(3): 209-224.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18, 19-31.
- Bateman, T. S. & D. W. Organ. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, 26(4): 586-595.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, Management Science, 32(5): 539-553.
- Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. in Goodman, P. S. Pennings, J. M.(ed), New Perspectives on the Organizational Effectiveness. 13-35, San-Francisco: Jossey-Bass.
- Canfield, J. & Miller, J. (1998). Heart at Work: Stories and Strategies for Self-Esteem and Rewakening the Soul at Work, Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). Promoting Emotional Intelligence in Organizations. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York: Grosset/Putnam.
- Gibson, J., Ivancenich, J. (1982). Organization, Behavior, Structure, Process. New York: Mc Graw-Hill.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books.

- _____. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, November-December.
- _____. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, March-April.
- Katz, D. (1964). The Motivational basis of Organizational Behavior. Behavior Science, 9: 131-146.
- Konovsky, Mary A. & Pugh, S. Douglas. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Management Journal, 37(3): 656-669.
- Martin E. P. Seligman. (1996). Learned Optimism, New York.: Arthur Pine Associates, Inc.
- Maxwell J. C. (1995). Developing The Leaders Around You, Nelson, Inc., Nashville, Tennessee.
- Mowday, R. T., Porter L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academy Press
- Nikolaou, J. & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. International Journal of Analysis, 10(4), 327-342.
- Organ. D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: the Good soldier Syndrome. Lexington. MA: Lexington Books.
- Sackett. P. R., Bery. C. M., Wiemann. S. A. & Laczó. R. M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the two Domains. Human Performance. 19(4): 441-464.
- Salovey. P. & Mayer, J. D. (1999). Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality, 9(3): 185-211.
- Steer. R. M. (1975). Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness, American Science Quarterly, 20: 546-558.
- Thomson, K., (1998). Emotional Capital, Capstone Publishing Limited Oxford Centre for Innovation.
- Wong. C. & Law. K.S. (2002). The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence of Performance and Attitude, The Leadership Quarterly, 13: 243-274.
- Yukl. G. (2002). Leadership in Organizations: Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Zhou. J. & George. J. M. (2001). When Job Dissatisfaction leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, Academy of Management Journal, 44: 682-696.