

기획논문

감성적 지성의 정부 조직 관리에 관한 고찰

이 대 희*

- I. 머리말
- II. 감성적 지성의 조직 관리: 새로운 패러다임이라 볼 수 있는가?
- III. 감성적 지성의 리더십
- IV. 감성 자본
- V. 감성 노동
- VI. 맺음말

〈요약〉

이 논문에서는 감성적 지성에 대한 연구를 토대로 발전해 온 감성 이론들은 감성적 지성의 리더십, 감성 자본, 감성 노동 등에 적용가능한지 여부에 대해 논의해 보았다. 이성 정부 관점의 조직으로부터 감성 정부 관점의 조직으로 패러다임적 전환이 가능한 지에 대해 살펴보았다. 감성과 이성의 적절한 균형 감성적 지성인데, 이는 감성에 대한 정직성과 적절한 관리가 있어야 가능하다. 감성적 지성의 지도자는 자신의 개인적, 사회적 감성 역량과 함께 조직 속에 함께 하는 구성원들과의 상하 관계, 국민 고객과의 관계, 조직 규칙이나 문화 관리에서 뛰어난 감성 관리 능력을 필요로 한다.

조직의 감성 자본은 구성원 개인들의 감성 자본과 아울러 '집단 자체의 특정한 감성'을 동시에 고려한 개념이다. 집단 속에서 개인들의 감성은 모방이나 전달을 통해 조직 내에 확산되고, 사회적 맥락이나 문화적 특성에 따라 영향을 받는다. 조직의 리더에 의해 의도적으로 규정되어 감성 구조화하기도 하고, 축진되기도 한다. 조직 차원의 감성구조가 안정적으로 작동하면서 구성원들의 감성 작용이나 감성 관련 조직 활동에 영향을 미치는 감성 규범이 생겨난다.

조직의 감성 자본은 조직이 가지고 있는 다른 어떤 자본 못지않게 중요하다. 이 감성 자본을 어떻게 긍정적으로 키우고, 조직 목표 달성에 활용할 것인가를 생각해야 한다. 관료제 속에서 행정 업무를 담당하고 있는 공무원들은 기본적으로 건강하고 생각이 건전해야만 한다. 공무원들의 건강은 바람직한 행정의 근간이 된다. 공무원도 '감성적 지성인'이어야 한다. 이들의 건강 감성, 긍정적 감성은 이들의 활동, 근로 행위, 조직 목표 달성에 중요한 영향을 미친다. 공무원들의 조직 내 행위는 감성 노동이다. 일선 행정서비스 종사자들 중에 감성 노동에 충실한 사람들이 많다. 감성 노동의 양태는 담당 업무의 특성이나 직위에 따라 달리 나타날 수 있다.

[주제어: 감성, 감성적 지성인, 감성 자본, 감성 노동, 감성 정부]

I. 머리말

정부 조직을 바라보는 관점은 기본적으로 관료제 모형이나 구조기능론, 의사 결정과 효과성 이론들에 근거하고 있다. 이는 ‘조직’을 ‘개인’ 차원이 아니라 ‘집단’이나 ‘전체’로 이해하기 때문이다. 방법론적 개인주의보다는 전체론적 신비주의적 관점이 더 잘 받아들여졌다. 조직 구성원인 개인은 행태주의 관점에서 객관적으로 분석되거나 조직의 목표를 달성하기 위한 구성 요소로서 동기 부여자, 조직 몰입자로 다루어진다. 조직의 개인은 이성적 판단자나 합리적 행동자로서 조직 규범이나 지도자의 지시에 따라야만 하는 존재이다. 이런 관점은 지금까지 조직의 주류 패러다임을 구성하고 있다.

그러나 민주 사회가 진전되면서, 개개 구성원들의 목소리가 커지고, 이들의 사고방식이나 가치관이 조직에 큰 영향을 미치는 환경이 조성되면서 입장이 달라지고 있다. 전체 차원의 ‘조직’ 못지않게 구성원 ‘개인’에 대한 분석이 중요해졌다. 조직 속의 사람들은 기계적인 구성원이 아니라 ‘생각하고, 느끼며, 생활하는 보통 사람’이다. 조직의 지도자나 조직 자체는 이들의 지성과 감성을 동시에 고려해야만 하는 상황에 이르렀다. 그동안 예측하기가 어렵다는 시각에서 가능한 배제하려 했던 감성을 조직의 지도자나 분석가들은 능동적으로 고려해야만 할 필요가 있음을 깨달았다. 지성을 보완하는, 객관적으로 다뤄져야만 한다고 생각했던 감성을 이제는 ‘감성 그 자체로서’ ‘주관적으로도’ 다뤄야만 한다는 사실을 알게 되었다.

한국의 감성에 관한 연구는 1996년 정부의 G7 정책 과제로 감성공학 프로젝트가 채택되면서 활기를 띠었다(강인구, 1998). 감성을 과학적으로 연구하여 공산품의 감성화를 추구하고, 첨단 전자 제품 생산에 감성 디자인을 가미하게 되었다. 이와 발맞춰 감성 경영이 등장하고, 마침내 감성 정부론까지 논의되는 상황이 되었다. 학문적 연구 성향은 다소 늦은 감이 있지만, 공산품 생산, 감성 공학적 기술 개발, 산업 디자인, 유아 교육 현장의 감성화는 빠른 속도로 진척되고 있었다. 감성 교육을 말하지는 않았지만, 청소년 교육 현장에서는 감성이 중요한 교육 주제로 자리 잡아 갔다. 기업 경영 현장에서도 감성 경영, 감성 리더십 논의가 주요 관심사가 되어갔다. 어메니티나 생태, 지속가능한 자연 환경 분야에서

도 감성화 논의가 힘을 받았다. 행정학 분야에서도 2000년대를 넘어서면서 서서히 감성에 대한 관심 표명이 이루어졌다.

인문사회과학 분야의 감성관련 연구는 첫째, 심리학, 생리학 분야의 뇌파 연구, 두뇌 연구, 유전자 연구의 활성화에 힘입은 바 크다. ‘마음(mind)’이 ‘가슴(heart)’에 있기보다는 ‘뉴런’ ‘뇌파의 작용’에 불과하다는 발견은 감성과 이성의 존재를 막연하게 분리해 생각하던 관행에 선을 긋게 하였다. 둘째, 언어학, 미디어학의 언어 연구는 감성 어휘연구에 기여하여 감성 연구, 감성 측정에 적지 않은 도움을 주었다. 셋째, 경영학, 조직학에서 업무 성과나 조직 몰입을 연구하면서 감성의 역할을 정확하게 측정하려는 노력들이 많이 있었다.

이 논문에서는 감성적 지성의 정부 조직 관리에 대해 고찰해보고자 한다. 그동안 조심스럽게 진행되어 온 감성 연구, 감성 정부 연구에 대한 추세를 점검하고 조직 연구 차원에서 어떤 연구 정향이 필요한가에 대해 논의하고자 한다. 이성 정부 관점의 조직 논의로부터 패러다임적 전환을 시도하여 감성 정부 관점의 조직 논의가 가능한가에 대해 피력해보고자 한다. 이성과 감성의 균형 있는 조화를 표현하는 감성적 지성을 핵심 개념으로 삼고, 리더십, 감성 노동에 대해 살펴본다. 조직의 감성을 무한한 가능성을 지닌 감성 자본으로 인식하는 것이 가능한지에 대해 논의하고자 한다.

II. 감성적 지성의 조직 관리: 새로운 패러다임이라 볼 수 있는가?

1. 감성적 지성과 감성 정부에 대한 관심의 증대

현대 정부에 대한 연구와 논의는 19세기 후반부에 시작된 과학주의, 실용주의, 논리실증주의의 영향을 많이 받았다. 그 대표작이 베버의 관료제론이고, 관리의 과학화였다. 이 과정에서 정부나 행정은 당연히 과학적이고 객관적인 모습을 띄어야했는데 이것이 바로 이성정부(理性政府)의 모습이다(이대희, 2005). 이성정부는 합리적 이성을 전제로 하여 객관적 사실을 중요시하면서, 능률성, 효과성을 추구하고, 최선의 목표를 추구하는 정부이다. 이 과정에서 ‘감성’에 대한 절제와

배제가 당연시되었었다.

그러나 인간은 이성과 감성을 동시에 소유한 존재로서, 이 양자는 결코 분리해서 생각할 수 없다. 이성과 감성은 둘로 나뉘어 생각되지만, 사실 서로 융합되어 있는 하나의 존재로 보아야하는 존재이다. ‘감성이 배제된 이성’보다는 ‘감성과 이성이 조화로운 상태’가 더욱 바람직할 수 있다. 이 부분에서 감성적 지성에 대한 논의가 시작된다.

감성적 지성(emotional intelligence)은 인간의 에너지, 정보, 대인 관계, 영향력의 원천인 감성의 힘과 역량(acumen)을 지각하고, 이해하며 효과적으로 활용할 수 있는 능력을 말한다(Cooper & Sawaf, 2000:xii). 감성 능력을 조화롭게 잘 갖춘 지혜로운 사람을 말하기도 한다(이대희, 2007:157). 감성과 지성을 겸비한 사람으로서 이 둘을 잘 활용하여 인간 관계나 업무 성과를 높이는 사람(또는 그런 역량)을 말한다.¹⁾ 이 말은 Salovey & Mayer 두 사람의 노력에 의해 빛을 보게 되었다(Salovey & Mayer, 1990:1997; Salovey & Grewal, 2005). 이들은 감성적 지성을 ‘자신과 남의 느낌을 자신의 사고와 행동을 인도하는 정보로 활용하는 능력으로 정의하고(Salovey & Mayer, 1990:189), 다시 네 가지 구성 요소로 세분하고 있다(Salovey & Grewal, 2005:281-282): 즉, 감성 인식(perceiving emotions), 감성 활용(using emotions), (타인) 감성 이해(understanding emotions), 감성 관리(managing emotions). 이런 능력들은 상호작용하는 사람들로 이루어진 사회적 맥락(social context) 속에서 발휘된다.

감성적 지성을 전 세계적인 이슈로 만든 사람은 누구보다도 D. Goleman이다. 그의 저서 Emotional Intelligence(1995), Working with Emotional Intelligence(1998)가 전 세계적으로 널리 확산되어 읽히게 되면서부터다. 기업 현장에서 지적 능률성, 효과성을 넘어 감성적 지성이 높은 성과를 낼 수 있음을 증명하고자 하였다. 그의 노력은 감성적 지성에 관심을 가졌던 몇몇 선각자들의 연구 성과물에서도 발견된다.

1) Emotional Intelligence를 우리말로 옮길 때, ‘感性 知能’이라고 표현하는 사람들이 적지 않다. 이는 지능지수(IQ= Intelligence Quotient)라는 말 때문일 수 있다. 그렇지만, 感性(emotion)에 대응하는 말로써 知性(理性은 reason이 더 적합 ?)이 가능한데, 이때 영어 표현이 intelligence 이다. emotional intelligence는 기본적으로 지적이고 이성적인 사람이, 를 감성 지능이라고 하는 것보다는 감성과 지성을 겸비한 감성적 지성으로 하는 것이

감성적 지성을 통해 감성 능력이 이성 능력에 못지 않게 중요하다는 것을 입증하기 위해 많은 학자들은 측정 척도를 개발하기에 이르렀다. 이영석과 조부월(2003)이 각종 척도에 대해 상세히 정리하고 있는데, 이들은 지능지수(IQ=Intelligence Quotient)에 대비되는 용어로 감성지수(EQ=Emotional Quotient)이라는 용어로 감성적 지성을 대체하여 사용하고 있다. Conte(2005)도 ECI(Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000), MEIS/MSCEIT(Mayer, Salovey & Caruso, 2000), EQ-I(Bar-On, 1997) 척도를 잘 소개하고 있다. 이런 지표, 척도들은 감성 연구의 과학적 토대를 마련하는데 기여할 수 있었다.

감성정부(emotional government)에 대한 논의는 이대희(2005)에서 출발하고 있다. 이후에 「감성 정부: 감성적지성의 행정」(2007)이 출간되면서 좀더 완성된 모습을 보이고 있다. 비슷한 시기에 오세윤, 박희서 등(2007)의 정책 집행 관료의 순응 제고를 위한 감성 변수에 관한 연구가 관심을 끌었다. 우윤석(2008)은 국민들의 행정 불신이 정부가 정책 수요자이면서 수혜자인 국민들의 감성적 지성을 제대로 감안하고 있지 못함에서 비롯된다고 주장한다. 그는 정책과정을 수립(plan)-집행(Do)-평가(See)로 나누고, 이와 연계시켜 미학적 아나로기로서 미적태도론-천재와 창조성-해석과 비평 및 감정이입을 논하고 있다(우윤석, 2008). 아울러 이에 대응하는 감성정부를 공감하는 정부(sensitive)-예술가 및 후원가적 정부(artist or patron)-알아채는 정부(sensible)로 설정하였다. 현재의 불감정부를 극복하고 감성지향적 정부로 전환할 것을 주장한다. 최성욱(2011)은 ‘행정 세계에서 합리성과 감정의 이원구조 해체’라는 논문을 통해 베버식 합리성 신화의 탈피를 주장하고, 감성적 지성의 존재를 피력하고 있다. 감성노동의 존재도 도구적 합리성 하에서 조작된 감성 상태에 머물러 있었음을 말하면서, 포스트모더니즘 사회 속에서 감성과 이성의 조화를 예고한다.

2. 기대되는 감성적 지성의 조직 관리 패러다임

Kuhn(1962)과 Hage(1972)의 패러다임(paradigm) 논의를 原型, 模型(model) 이론으로 처음 우리 학계에 도입한 강신택(1981:13-16)은 학문이 정상 과학(normal science)이 되기 위해서는 과학적 연구가 가능한 원형이 확립되어 있어야 한다고

주장하였다. 당시는 논리실증주의와 행태주의, 과학주의가 지배적인 학문 주류로 자리잡고 있던 시기인데, 그에 발맞춰 조직론 분야에서도 엄밀한 정상과학화의 노력이 돋보였었다. 강신택(1981:202)은 행정학, 정치학 분야에 아직은 원형이 확립되어 있지 않은 듯하다고 하면서, 분석 단위와 수준을 고려하여 개인과 심리, 역할론, 집단론, 통신론, 구조기능론, 체제론 등의 대표적인 접근방법들을 소개하고 있다. 이는 규범적 지향(normative orientation)이나 실천적 지향(practical orientation)이 아닌 경험적 지향(empirical orientation)의 관점에서 사실적 판단(factual judgement)과 논리적 판단(logical judgement)에 근거한 것이다(강신택, 1981:2-5)

논리실증주의적 과학 철학에 대한 관점은 Farmer(1995)의 포스트모더니즘에 대한 논의와 함께 방향 전환이 시도되고 있다. 행정학의 출발이 감성 배제, 몰가치의 베버식 관료제론으로부터였다면 이제는 감성 친화, 가치지향의 행정론으로 전환되어야 한다. 과학주의적 이성 정부가 행정의 ‘본질’이라고 여겨지고 있긴 하지만 ‘감성이 없는 이성’은 허전하고 뭔가 부족하다.

조직이 공동의 목표를 추구하고, 체계화된 구조를 가진 존재라는 입장(이창원, 최창현, 2005:25-31)은 조직을 관료제론이나 체제론, 구조기능주의론적 입장에서 바라보는 시각과 닮아있다. 이런 조직관은 당시 사회 상황을 반영한 것이기도 한데, 정부 주도의 강력한 과학적 발전주의 국가관을 담고 있다. 이런 조직을 바라보는 관점은 국가 사회의 발전에 따라 변모해 갈 운명을 지니고 있다. Scott (1998)은 시대 흐름을 반영하여 조직의 개방화-폐쇄화 여부, 합리적이나 자연적이나 여부에 따라 조직의 발전 단계를 설명하고 있다. 폐쇄-합리적 조직관으로부터 출발하여, 현대적인 조직관으로 개방-자연적 조직관으로 발전시켜 오고 있다. 조직을 엄밀한 합리적-폐쇄적 조직으로 보는 관점은 베버류의 몰가치적(value-free) 입장에서 ‘감성’이 개입할 여지가 없다. 하지만, 조직을 개방 체제로 보고, 자연적인 모습을 갖는 존재로 생각하는 곳에서 비로소 감성 조직, 감성 정부에 대한 희망이 열린다. 최근에 논의되고 있는 생존을 위한 환경 적응 과정, 자연선택관, 혼돈이론 등은 논리적이고 합리적인 조직관을 벗어나고 있다(이창원, 최창현, 2005:86-94). ‘논리성’을 담보받지 못했던 ‘자연’ ‘가치’ ‘감성’이 조직 논의의 중심으로 등장하게 되었다.

감성적 지성의 조직 관리 패러다임 논의는 Goleman(2012)의 의욕적인 노력에

의해 힘을 얻고 있다. 그는 작업 현장에서 놀라운 성과를 내고 있는 감성적 지성(EI=emotional Intelligence)을 조직 차원에서 적극적으로 관리하고 촉진시킬 수 있도록 하는 ‘EI 준거틀(framework)’을 주장한다. 그는 이 EI 준거틀이 Kuhn(1962)이 주장하는 원형 수준까지 도달할 수 있을 것이라는 희망을 피력한다. 그의 말대로 감성적 지성에 대한 논의는 Thorndike(1920)의 사회적 지성(social intelligence)에 대한 것으로부터 출발한다. 그는 사회 속에서 사람들이 다른 사람들을 적절히 이해하고 관리하는 모습을 보고 사회적 지성이라는 개념을 창출해냈다. 그러나 당시의 논리실증주의와 행태주의에 바탕을 둔 IQ 테스트가 중요시되던 상황이었기 때문에 감성적 지성에 대한 논의는 주목을 받지 못했다(Goleman, 2012:3-5). 사회적 지성에 대한 주장은 후에 심리학자인 Gardner(1983)의 인간관계 지성(interpersonal intelligence), Bar-On(1988)의 감성 지수(Emotional Quotient), Salovey & Mayer(1990)의 감성적 지성으로 발전하여 Goleman에 이르렀다.

감성적 지성의 조직 패러다임이 확립되기 위해서는 어떤 조건이 필요할까? 첫째, 행정을 바라보는 여러 접근방법들을 하나로 통합할 정도의 포용력이 있는가? 인사행정, 정책과정, 조직이론 등 행정학의 핵심 분야에서는 어느 정도 기대해 볼 만하다. 하지만 재무회계학, 과학기술정책 분야는 엄밀한 계측이 필요한 만큼 적용이 쉽지 않을 듯하다. 그렇지만 최근에 ‘양성 평등 예산’과 같은 주장을 보면 적용 가능성을 따져보게 될 지도 모른다. 둘째, 축적된 이론이 충분한가? 신경생리학, 언어학, 커뮤니케이션학, 경영과학, 감성 공학 분야에는 엄청난 연구물이 축적되어 가고 있다. 충분히 교과서가 쓰여질 만 하다. 셋째, 감성 행정, 감성 조직, 감성 정부 연구자들은 얼마나 많은가? 아직은 충분치 않다. 하지만, 광운대, 전남대 등을 중심으로 활발한 세미나가 진행되고 있고, 기존의 감성 과학 연구자, 감성인들을 연구자로 포용한다면 연구자 폭이 대폭 넓어질 수 있을 것이다.

이성, 합리성, 능률성 등 이성 정부 관점의 행정 언어들은 ‘감성’이 가미되어 감성적 지성, 정서적 합리성, 사회적 능률성 등 더욱 확대되고 포용력 있는 행정 언어로 발전해 가고 있다. 이런 성향이 새로운 패러다임의 등장을 예견하고 있는 것이 아닐까?

III. 감성적 지성의 리더십

조직의 리더에게 필요한 능력과 자질은 매우 다양하고 복잡적이다. 조직의 설립 목적과 담당 업무, 내외부 상황에 따라 리더에게 필요한 역량은 달라질 수 있다. 그래서 리더십을 연구하는 학자들의 연구 결과도 다양한 리더 역량 제시로 나타난다. 정치 행정 영역에서 요구되는 역량과 기업 경영에서 요구되는 역량이 다를 수 있다. 리더의 육체적 건강, 심리적 열정, 원만한 대인관계, 해박한 지식, 변화되는 상황에 적응, 창조적 영도 등 다양한 역량이 논해진다. 그런데 이런 리더십 논의들은 리더의 ‘이성’ 영역에 초점을 두고 있다. 우수한 지적 리더는 IQ와 물리적 육체의 강인함을 토대로 계산적으로 행동하여 우수한 업적을 낳는 사람이어야 했다(Cooper & Sawaf, 2000:xxix). 그렇지만, 조직의 민주화, 개방화, 정보기술의 발전, 조직 충성도의 약화 등 여건 변화에 따라 합리적이고 계산적인 리더십 역량이 도전을 받게 되었다. 리더는 합리적 이성을 전제로 한 계산적이고 지적인 판단, 행위 못지않게 부드러운 인간 관계, 감성 관리 역량이 요구된다.

감성 역량을 간과한 이전의 지도자들과는 달리 감성적 지성의 지도자들은 더욱 높은 경영 성과를 낳고 있다. 감성적 지성의 리더십에서는 전통적인 리더십에서와는 달리 ‘감성’을 중심에 놓고 긍정적으로 다루고 있다(Cooper & Sawaf, 2000:xxxiii). 감성이 조직운영의 기본임을 인지하고, 그것의 강력한 힘을 믿으며, 의도적으로 감성 언어를 사용하고, 감성 분위기를 즐기고 활용한다. 감성은 훌륭한 판단과 추론에 도움을 주고, 조직원들의 사기를 높이며, 신뢰를 구축하고, 창조성과 혁신의 촉매제가 되며, 권위가 없이도 큰 영향력을 미친다. 리더는 내면으로부터 들려오는 본능의 소리, 육감(六感)을 의사결정이나 판단에 활용할 수 있어야 한다. 자신의 감성에 정직하게(emotional honesty) 반응하는 것이 좋다(Cooper & Sawaf, 2000:3-17). 이는 감성에 대한 믿음이 있고, 그 존재를 정확히 인지하며, 잘 관리할 수 있을 때 가능하다. 어떤 의사 결정을 할 때 판단자가 자신이 어떤 감성 상태에 있는지를 정확히, 정직하게 파악치 못한다면 잘못된 결정을 할 가능성이 매우 높다(Goleman, 2004:27-29). 감성과 이성의 하모니가 곧 감성적 지성이니, 이는 감성에 대한 정직성과 적절한 관리가 있어야 가능하다. 감성 관리는 감성 에너지를 잘 느껴 알아내고, 그로부터 전해지는 정보의 내용을 들으며, 이를 적절히

인도하여 건설적으로 활용하는 것을 말한다(Cooper & Sawaf, 2000:38).

지도자는 개인적으로 감성 역량(personal competence)에 충실해야 한다. Goleman (1999:26-27)은 자기 확신(self-awareness), 자기 관리(self-regulation), 동기화(motivation)을 감성 역량으로 든다. 감성에 대한 자기 확신은 감성의 존재를 잘 인지하고, 그것에 정직해야함을 말하고, 자기 관리는 감성을 정확히 안 뒤에 이를 잘 관리하여 지도력 발휘나 업무 수행에 도움이 되도록 하는 것을 말하며, 동기화는 감성을 긍정적으로 활용하여 조직과 함께 동화하고, 목표 추구에 매진하는 것을 말한다. 이런 역량은 지적 우수성, 육체적 건강함, 술선수범, 열정 등의 지도자 자질론과는 사뭇 다른 것이다.

Cooper & Sawaf(2000,22-26)는 감성 에너지가 리더에게 닥치는 상황을 네 가지 유형으로 나누어 설명하고 있다. 첫째, 긴장-에너지(Tense-Energy. 심한 긴장 상태-강력한 에너지) 상태인데 이때는 스트레스나 긴장이 많은 상황에서도 기꺼이 이를 즐기며 도전적으로 업무를 추진한다. 성공과 실패의 갈림길에 서서 당당하게 결정을 하고 조직을 이끈다. 둘째, 차분-에너지(Calm-Energy. 낮은 긴장-강력한 에너지) 상태로서 차분하게 긍정적으로 육체적 느낌, 육체적 스테미너, 행복감(wellbeing)을 관리하면서 창조적 지성을 리더십에 잘 활용하는 경우다. 셋째, 긴장-피곤(Tense-Tiredness. 심한 긴장-약한 에너지) 상태로서 리더가 매우 피곤하고 지쳐서 자존감을 상실하고 부정적 결정을 하게 되는 때다. 이때는 리더가 휴식을 취하고, 중요한 의사결정을 피해야만 한다. 넷째, 차분-피곤(Calm-Tiredness. 낮은 긴장-약한 에너지) 상태인데 차분한 상태에서 감성적 지성을 가장 잘 관리하고 활용할 수 있는 상황이다. 리더의 역량(Motivation)은 이들의 조합으로 계산하여, $(C \times E) - (T \times F) = M$ (M: Motivation) 이 100점에 가까워야 좋다고 한다.

감성적 지성의 지도자에게는 사회적 감성 역량(social competence)도 중요한데 다른 사람과의 감정 이입(empathy), 사회적 감성 기술(social skill)이 바로 그것이다(Goleman, 1999:27). 감정 이입은 다른 사람들의 느낌이나 감성을 잘 이해하고, 그들의 감성을 존중하고 발전시키며, 함께 어울려 생활하는 것을 말한다. 사회적 감성 기술은 사람들을 조직과 자신이 원하는 방향으로 유도하기 위해 의사소통을 잘 하고, 협상과 이해를 통해 갈등을 관리하며, 끈끈한 유대를 통해 업무 효과성을 높일 수 있도록 하는 여러 기술들을 말한다. 앞서 논한 개인적 감성 역량

과 함께 동시에 필요한 지도력이다.

감성정부에서는 조직의 상사에 의해 주도되는 성과지향의 소통보다도 모든 직원의 상호이해를 바탕으로, 직원의 열정을 불러일으키는 정서적 소통이 중요시 될 것이다(채준호, 2010:1). 효율성과 성과만을 강조하는 소통 방식으로는 조직원들의 마음을 관리할 수 없다. 업무 관련 하향식 소통을 넘어서 조직원 개개인의 고충, 사생활까지도 고려하는 소통 방식이 필요하다.

감성적 지성의 리더십에서 ‘감성’의 중요성을 강조하고 있지만, 결코 간과해서는 안 되는 부분이 바로 감성이 제대로 관리되지 않았을 때의 문제점이다. 스트레스가 제대로 관리되지 않으면 건강 악화나 분노로 발전할 수 있고, 적당한 화라면 관리가 가능하겠지만 정도를 벗어나면 폭발할 수 있다. 부드러운 지도자가 조직원들을 편안하게 해주겠지만, 주어진 시간 동안 원하는 목표를 달성하기 위해서는 강력한 지도력이 더욱 필요할 수 있다. 그래서 감성적 지성의 지도자에게는 자신은 물론 조직원, 고객 국민의 감성적 이탈 행위를 막을 수 있는 안전장치도 꼭 필요하다. 우선적으로 지도자에 의해 조직원 감성 관리가 원활히 이루어져야만 하고, 차선책으로 조직의 규칙, 복무 지침이나 선서, 내외부 감사 장치가 필요하다. 감성 관리는 감성 촉발의 실마리에 대한 관리(antecedent-focused regulation)와 발생한 감성에 대한 반응을 관리(response-focused regulation) 하는 것이 동시에 필요하다(Niedenthal et al., 2006:162-194). 부정적 감성의 촉발을 사전에 차단하고, 감성을 적절히 관리할 수 있는 감성 관리 능력을 높여야 한다.

감성적 지성의 지도자는 자신의 개인적, 사회적 감성 역량과 함께 조직 속에 함께 하는 구성원들과의 상하 관계, 국민 고객과의 관계, 조직 규칙이나 문화 관리에서 뛰어난 감성 관리 능력을 필요로 한다(이 대희, 2007:387-398). 이성적인 지도자로서 자기 신뢰, 합리적 판단력, 통찰력, 논리성, 풍부한 지식, 미래 예측력을 가지고 있어야 하면서 동시에 감성 능력을 갖춘 지도자로서 자신감(+용기), 열정(+에너지), 결단력(+추진력), 카리스마적 인기, 자상한 배려(+포용력), 경순(+정중함), 예술적 감각(+유머)을 가지고 있어야 한다. 물론 조직 구성원도 이런 지도자의 감성적 지성에 걸맞는 이성적 감성이 조화로운 존재여야 할 것이다. 감성적 지도자는 조직 감성 촉진을 위해 심미적 예술을 잘 활용하고, 건축과 설비를 감성화하며, (즐겁고, 편안하고, 밝은) 분위기를 조성하며, (공감대가 형성된) 1차

관계를 조성하고, (상호간의) 감정 이입과 고독감이나 무력감 해소가 필요하다. 또 이성 촉진 요소로서 개개인이 추구할 목표와 역할 구분을 명확히 하고, 정당한 책임과 보수 체계, 조직원 교육과 참여 장치, 적절한 감독과 상벌 체계 확립이 필요하다.

IV. 감성 자본

사업가들에게 자본(자본)은 사업 수행의 기본이 되는 ‘밑천’이다. 밑바탕으로 가지고 있는 돈, 토지, 건물 등이 물질 자본이고, 자신과 자신을 돕는 사람들이 인간 자본이다. 사업에 대한 구상과 지식들은 또 다른 자본이 될 수 있다. 경제학적으로는 금융자본, 노동자본, 자기자본 등 다양한 용어로 활용되고 있다. 최근에는 사회자본(social capital)이라는 말로서 사회적 관계의 중요성이 부각되고 있다. 조직 구성원들이 서로 긴밀하게 연계되어 있는 상태(networks)에서, 공통의 규범(norms)을 향유하며, 끈끈한 신뢰감(trust)을 가져 조직의 큰 자본이 될 수 있는 것이 바로 사회 자본이다(Putnam, 1993). 구성원들이 신뢰를 바탕으로 굳게 뭉쳐 생산성을 높이고, 조직의 목적을 원활히 달성하는데 꼭 필요한 자본이다. 마찬가지로 조직이 가지고 있는 기본적 자산을 말할 때 조직 자본이라는 용어를 사용할 수 있다.

한 조직이 가지고 있는 기본적 자본으로는 무엇이 있을까? 조직을 구성하고 있는 개개 구성원들의 역량이 조직의 인간 자본이고, 가지고 있는 재물, 좋은 구조나 축적된 지식과 정보, 외적 권위 등이 조직자본일 것이다. 조직의 분위기나 구성원들의 사기, 열정, 충성 등도 또 다른 자본이 될 수 있는데 이를 감성 자본이라고 한다. 박용한과 김홍길(2005)은 항공우주산업의 감성 자본에 대해 연구하면서 기업의 자산을 감성 자본(정서: 느낌, 믿음, 가치), 지식 자본(이성: 데이터, 정보, 지식), 사업 자본(물리적인 것과 재무적인 것)으로 구분하고 있다.

감성 자본에 대해서는 Thomson(1998)이 기업의 주요 자산으로 감성자본(emotional capital)을 지적하면서 부각되었다. 그는 조직이 가지고 있는 애정, 열정, 몰입 등 긍정적 감성을 촉진시키고, 두려움, 무력감, 스트레스 등 부정적 감

성을 줄이고 해소하는 것이 필요하다고 주장하였다.

조직의 감성 자본은 구성원 개인들의 감성 자본과 집단 감성으로 구분하여 생각할 수 있다. 개인 감성은 개인주의적 관점(individualism)에서 조직을 구성하는 개개인의 감성 상태와 수준이 어떠한가와 관련이 있다. 개개인의 감성이 개인들의 조직 생활, 업무 수행에 영향을 미쳐 전체 조직의 목적 달성에 기여하게 된다. 개인주의적 입장에서 조직원 개개인의 감성 상태를 총합하면 조직 감성의 상태를 알 수 있다. 그러나 개인 감성은 사회적 소통이나 동기화, 공진화 작용을 통해 확산되어 집단 감성으로 발전해간다(서승현, 임안나 등, 2011). 사회구성주의 관점이나 신비주의적 관점(holism)에 따르면 조직 전체의 집단 감성은 조직원 개개인의 감성을 단순 합계한 정도를 넘어서서 ‘집단 자체의 특정한 감성’을 갖는다. 개인들이 가지고 있는 기본적 감성들이 사회 작용을 통해 좀더 많은 사람들 사이에 좋고-싫음의 감성이 형성되고, 이런 속성들이 인공적 결과물로서의 감성적 행동 양식으로 만들어진다. 조직 내에서 이루어지는 조직원들 사이의 집단 역학(group dynamics)은 감성의 생성과 다양화를 낳는다(Niedenthal et al., 2006:233). 조직 구성원들의 감성 상태가 매우 불규칙할 수 있어서 단순 평균값을 집단 감성으로 보기가 어렵다. 편차가 적고, 동질성, 항상성이 확보되어야만 집단 감성이라고 볼 수 있다(Niedenthal et al., 2006:236).

집단 속 개인의 감성은 기본적으로 사적이고 내적인 문제일 수 있지만, 어느 정도는 ‘사회적(social)’ 성격을 띤다(Niedenthal et al., 2006:235). 개인의 감성은 관계하는 외부 사람들의 영향을 받고, 자신의 감성 표현 방식도 영향을 받는다. 사람들은 다른 사람의 감성, 감성 표현, 감성 경험들을 배우고 흉내내며, 따라 하는 경향이 있다. 이를 ‘감성 전염(emotional contagion)’이라고 한다(Hatfield et al., 1992:153). 감성 경험은 대체로 세 가지 경로로 이루어진다(Niedenthal et al., 2006:239-246). 첫째, 자동적으로 전파되는 경우인데 (1) 개인적 학습 과정(learning process)을 통해, (2) 몸짓이나 표정의 물리적 기제가 같아지면서 감성 또한 같아지는 방식(hard interface approach)을 통해, (3) 지각을 통해 뇌 속에 체화된 감성 인식(perceptual symbol systems approach)이 동일한 표현으로 나타나는 방식을 통해 이루어진다. 둘째, 어느 정도 통제 과정을 통해 이루어지는 경우로서 (1) 비록 흉내내고 모방하지만 자의식(self-perception)이 자신의 감정 상태에 맞춰 변형이

이루어지고, (2) 감성 소통 과정에서 의도적으로 변형될 수 있으며, (3) 다른 사람과 비교하면서(social comparison) 의도적으로 같아지려는 성향을 통해, (4) 감정이입(感情移入, empathy)을 통해 상대방을 이해하고 같아지려는 의도에 의해 감성 전파가 이루어진다. 셋째, 카리스마적 리더나 집단 감성을 변형시키고자 하는 사람들에게 의해 의도적으로 감성이 전파되는 수도 있다.

집단 감성은 조직의 사회적 맥락이나 문화적 특성에 따라 영향을 받는다(Wolff et al., 2002). 또 조직의 리더에 의해 의도적으로 규정되어 감성 구조(emotional structure)화 하기도 하고, 촉진되기도 한다. 감성 구조는 조직 내에서 사람들이 감성적으로 인식, 조절, 행동, 반응하는 규칙이나 자원 배분 방식이 어느 정도 정해져 있는 것을 말한다. 조직 차원의 감성구조가 안정적으로 작동하면서 구성원들의 감성 작용이나 감성 관련 조직 활동에 영향을 미치는 감성 규범이 생겨난다.

조직은 목적을 달성하기 위해서 개인이나 구조, 업무 수행과 관련된 조직 규범을 가지고 있다. 이 조직 규범을 크게 두 유형으로 나눌 수 있는데 하나는 업무 중심적 규범(task-focused norms)이고, 다른 하나는 감성 중심적 규범(emotion-focused norms)이다(Gross & Munoz, 1995:153). 전자가 조직원들의 업무 효율성을 높이기 위한 교육 훈련, 업무 수행 능률화, 기술 지원, 전산화 등에 대한 규범인데 비해 후자는 구성원들 간 상호 이해, 신뢰와 안전감 등에 관한 규범이다.

Wolff et al.(2002)은 효과적인 업무 중심적 조직 운영은 감성 촉진적인 집단 규범(emotionally competent group norms=ECG norms)에 의해 지원을 받아야 한다고 하였다. 그들은 감성 촉진적 집단 규범의 감성 구조를 6개의 유형으로 구분하고 각 유형들이 조직의 긍정적인 감성 자본과 조직 효과성에 어떻게 관련되어 있는지를 설명하고 있다.

〈표 1〉 감성촉진적 감성 규범 속의 감성 구조 유형

계층 감성 반응	개인(individual)	집단(group)	조직 전체 /외부환경 (cross-boundary)
감성 인식 (awareness of emotion)	- 구성원들의 감성 인식 -사람상호간 이해를 통해 감성 인식	- 집단 차원의 감성 인식 - 집단 감성에 대한 자체 평가	- 조직 전체의 감성 인식 - 조직적 감성 이해
감성 반응 (response to emotion)	- 구성원들의 감성 관리 - 감성규범을 깨뜨리려는 구성원 관리	- 집단 차원의 감성 관리 - 능동적 감성 문제 해결	- 조직 전체의 감성 관리 - 조직 전체/외부 환경과 감성 관계 설정

* 출처: Wolff, Druskat, Koman & Messer. (2002)

Fredrickson(2004)은 긍정적 감성 자본의 중요성을 다음과 같이 말한다: (1) 사람들의 주의력과 사고력을 넓혀준다. (2) 부정적인 감성이 일어나는 것을 막아준다. (3) 심리적인 활력을 준다. (4) 튼튼한 인적 자원을 형성한다. (5) 미래의 더 나은 행복을 촉진하는 촉매제 역할을 한다. (6) 인간의 번성을 낳는다. 긍정적 집단 감성은 엄청난 조직 자본이 될 수 있다.

조직의 감성 자본은 조직이 가지고 있는 다른 어떤 자본 못지않게 중요하다. 이 감성 자본을 어떻게 긍정적으로 키우고, 조직 목적 달성에 활용할 것인가를 생각해야 한다. 사람 몸에 좋은 엔돌핀이 건강에 도움을 주고, 활동에 힘을 주듯이 조직에도 감성 자본이 큰 힘이 될 수 있다.

V. 감성 노동

조직 구성원들의 근무 활동은 합리적이고 능률적일 것을 요구받는다. 그래야만 목적 달성에 기여하고 효과성을 높일 수 있다고 믿기 때문이다. 그러나 이런 식의 이성 정부적 관점은 ‘감성’의 중요성을 간과한 것이다. 감성정부에서는 조직 구성원들의 감성을 중요시하고, 감성을 잘 관리하며, 조직 목적 달성에 이를 적절히 활용하고자 한다.

관료제 속에서 행정 업무를 담당하고 있는 공무원들은 기본적으로 건강하고 생각이 건전해야만 한다(이대희, 서승현, 2011). 공무원들의 건강은 바람직한 행

정의 근간이 된다. 공무원들은 스스로 독자적인 가치관과 세계관을 가지고 있는 ‘인간’이면서, 가족과 함께 사회 속에서 삶을 영위해 가야만 하는 ‘생활인’이다. 냉철한 이성을 가진 존재이면서 동시에 감성을 지닌 ‘감성적 지성인’이다. 이들의 건강 감성(health emotion), 긍정적 감성(positive emotion)은 이들의 활동, 근로 행위, 조직 목표 달성에 중요한 영향을 미친다. 공무원들의 조직 내 행위는 감성 노동이다.

감성노동(emotional labor)은 항공기 승무원의 근무를 연구한 Hochschild(1983)의 연구물 ‘The Managed Heart’에서 출발점을 찾는다. 그는 서비스 업종 종사자들이 자신의 업무 성과를 높이기 위해 감성을 적절히 활용한다는 사실을 발견하였다. 근로자들은 자신의 감성을 노동 현실에 맞춰 언어나 몸짓을 통해 겉으로 표현한다. 이 중에는 속내를 있는 그대로 표현한 진실된 것도 있지만, 의도적으로 절제하거나 변화시킨 것도 있다. 자신의 본래 감성과 겉으로 표현되는 감성이 서로 다를 때 근로자는 정신적, 신체적 스트레스를 겪게 된다(Hochschild, 1983).

상호작용이 이루어지는 모든 일들은 기본적으로 감성노동을 포함하고 있다(Hall, 1995: 382-383). 왜냐하면 노동자들은 자신들의 감성과 이성을 최대한 활용하여 성과를 높여야 하기 때문이다. 그러나 감성노동이 많이 요구되는 업무는 주로 서비스업종이고, 이런 분야에는 여성들이 많이 종사하며, ‘여성적 특성’이 감성노동과 많이 관련되어 있다. 한주원(2005)은 비서직 종사자들을 대상으로 개인 성격과 조직 특성이 어떻게 감성 노동에 영향을 미치고 이것이 어떤 수준의 직무 만족을 가져오는가에 대해 연구하였다. 비서직은 대체로 ‘여성화되어 있는 직종’으로서 여성적인 감성 역할이 많이 요구된다고 보고 있다.

조직원들의 감성노동에 대해서는 업무 성격이나 직종, 직위에 따라 구분하여 살펴 볼 필요가 있다. (복지, 여성 가족, 문화 직종)에 종사하는 공무원들의 경우에는 부드러움, 관용, 사랑, 포용 등의 감성이 많이 들어간 노동을 하여야 할 것이고, (재정, 감사, 회계 직종)에서 일하는 공무원들은 꼼꼼함, 엄격함, 정확함 등의 감성이 요구될 것이다. 또 (군경, 소방, 법률, 안전 직종)에서 일하는 사람들은 상대적으로 씩씩함, 건장함, 강력함 등의 감성이 요구될 것이다.

직위에 따라서도 감성노동의 성격이 달라질 수 있는데, 예를 들어 일선 공무원의 경우에는 직접 민원인들을 대하는 경우가 많기 때문에 밝게 웃으며, 친절하

고 다정다감한 감성이 필요하다. 중견 공무원들의 경우에는 전문가다움이나 책임감, 열정 등이 필요할 것이고, 고위직 공무원의 경우에는 으젓함, 권위 있음, 존경스러움 등의 감성이 필요할 것이다. 물론 모든 공무원들은 기본적으로 공익을 추구한다는 자부심, 공직자로서의 서비스 정신을 갖추고 있어야 한다.

감성노동이 긍정적으로 잘 수행되기 위해서는 공무원 개인 차원에서 필요한 요건도 있고 조직 전체 차원에서 필요한 요소도 있다. 개인 차원에서 필요한 요소로 첫째로 들 수 있는 것이 바로 건강이다. 건강이라는 말 속에는 신체적, 정신적, 관계적 요소가 모두 포함된다(이대회, 서승현, 2011). 신체적 건강에서는 질병이 없는 상태와 육체적 튼튼함이 동시에 고려된다.

VI. 맺음말

국가 발전, 민주 사회가 진전되면서 전체 차원의 ‘조직’ 못지않게 구성원 ‘개인’에 대한 분석이 중요해졌다. 조직의 지도자나 조직 자체는 이들의 지성과 감성을 동시에 고려해야만 하는 상황에 이르렀다. 이 논문에서는 감성적 지성에 대한 연구를 토대로 발전해 온 감성 이론들은 감성적 지성의 리더십, 감성 자본, 감성 노동 등에 적용가능한 지 여부에 대해 논의해 보았다. 이성 정부 관점의 조직으로부터 감성 정부 관점의 조직으로 패러다임적 전환이 가능한 지에 대해 살펴보았다.

감성적 지성의 조직 패러다임이 확립되기 위해서는 ‘감성적 지성의 시각’이 행정을 바라보는 여러 접근방법들을 하나로 통합할 정도의 포용력이 있어야 하고, 축적된 이론이 교과서를 집필할 정도가 되어야 하고, 감성 행정, 감성 조직, 감성 정부 연구자들이 충분히 모아야만 한다.

감성적 지성의 감성이 조직 운영의 기본임을 인지하고, 그것의 강력한 힘을 믿으며, 의도적으로 감성 언어를 사용하고, 감성 분위기를 즐기고 활용한다. 감성은 훌륭한 판단과 추론에 도움을 주고, 조직원들의 사기를 높이며, 신뢰를 구축하고, 창조성과 혁신의 촉매제가 되며, 권위가 없이도 큰 영향력을 미친다. 감성과 이성의 하모니가 곧 감성적 지성인데, 이는 감성에 대한 정직성과 적절한 관

리가 있어야 가능하다. 감성적 지성의 지도자는 자신의 개인적, 사회적 감성 역량과 함께 조직 속에 함께 하는 구성원들과의 상하 관계, 국민 고객과의 관계, 조직 규칙이나 문화 관리에서 뛰어난 감성 관리 능력을 필요로 한다.

조직의 감성 자본은 구성원 개인들의 감성 자본과 집단 감성으로 구분하여 생각할 수 있다. 개개인의 감성이 개인들의 조직 생활, 업무 수행에 영향을 미쳐 전체 조직의 목적 달성에 기여하게 된다. 조직원 개개인의 감성 상태를 총합한 감성과 아울러 ‘집단 자체의 특정한 감성’을 동시에 살펴야 한다. 집단 속에서 개인들의 감성은 모방이나 전달을 통해 조직 내에 확산되고, 사회적 맥락이나 문화적 특성에 따라 영향을 받는다. 조직의 리더에 의해 의도적으로 규정되어 감성 구조화하기도 하고, 촉진되기도 한다. 조직 차원의 감성구조가 안정적으로 작동하면서 구성원들의 감성 작용이나 감성 관련 조직 활동에 영향을 미치는 감성 규범이 생겨난다.

조직의 감성 자본은 조직이 가지고 있는 다른 어떤 자본 못지않게 중요하다. 이 감성 자본을 어떻게 긍정적으로 키우고, 조직 목적 달성에 활용할 것인가를 생각해야 한다. 사람 몸에 좋은 엔돌핀이 건강에 도움을 주고, 활동에 힘을 주듯이 조직에도 감성 자본이 큰 힘이 될 수 있다.

관료제 속에서 행정 업무를 담당하고 있는 공무원들은 기본적으로 건강하고 생각이 건전해야만 한다. 공무원들의 건강은 바람직한 행정의 근간이 된다. 공무원도 ‘감성적 지성인’이어야 한다. 이들의 건강 감성, 긍정적 감성은 이들의 활동, 근로 행위, 조직 목표 달성에 중요한 영향을 미친다. 공무원들의 조직 내 행위는 감성 노동이다. 일선 행정서비스 종사자들 중에 감성 노동에 충실한 사람들이 많다. 감성 노동의 양태는 담당 업무의 특성이나 직위에 따라 달리 나타날 수 있다.

감성, 감성적 지성(인), 감성 노동, 감성 자본, 감성 조직, 감성 정부에 대한 탐구는 우리 행정학계, 조직학계에 새로운 지평으로 등장하고 있다. 아직 연구자 숫자가 적고, 연구 결과도 미진하지만 무한한 연구 주제를 제공해 줄 수 있는 영역이다. 다른 입문 사회, 교육 및 자연과학 분야의 연구물들을 원용하고, 그 분야 감성 연구자들과 적극적으로 교류한다면 놀랍게 발전해 갈 수 있다.

감성 연구는 우리 한국의 시대상을 반영하고 있다. 물질 여건이 부족한 상태에서는 오로지 높은 성과만을 위해 매진하였지만, 이제는 어느 정도 발전한 국가

사회 여건 속에서 진정한 행복, 국민 가치, 건강한 삶을 위해 ‘감성’ ‘감성적 지성’에 대한 탐구가 절실히 진 것이다. 학자들의 임무 또한 ‘현실적 상황’ ‘국민 욕구’를 반영한 연구와 관련되어 있다.

참고문헌

- 강신택. (1981). 「사회과학 연구의 논리: 정치학, 행정학을 중심으로」. 박영사.
- 강인구. (1998). 한국의 감성과학: 지나온 길과 나아갈 길. 한국감성과학회지. 1(1). pp.1-2.
- 박용한·김홍길. (2005). 감성자본에 관한 실증 연구. 인적자원관리 연구. 12(4). pp.43-64.
- 서승현·임안나·김현애·이대회. (2011). Fuzzy Cognitive Map을 활용한 정책과 집단 감성의 시뮬레이션 분석. 한국행정학회 하계학술대회.
- 오세운·박희서·노시평·신문주·홍진이·김찬녕·김찬영. (2007). 정책집행관료의 순응제고를 위한 감성변수에 관한 연구. 한국행정학보. 41(1). pp.71-92.
- 우윤석. (2008). 감성지능적 정부의 개념화와 구현을 위한 모색: 미학적 아나로기와 도구적 활용을 중심으로. 행정논총. 46(2). pp.99-134.
- 이대회. (2005). 감성정부와 이성정부의 비교론적 고찰. 한국사회와 행정연구. 16(1). pp.1-34.
- 이대회. (2007). 「감성정부: 감성적 지성의 행정」 대영문화사.
- 이대회·서승현. (2011). 공무원 건강 감성 변화에 관한 질적 내용 분석: 건강 감성일기를 중심으로. 한국정책연구. 11(3). pp.177-193.
- 이영석·조부월. (2003). 감성지능의 연구 동향 및 방향. 미래유아교육학회지. 10-3. 1-26.
- 이창원·최창현. (2005). 「새 조직론」 대영문화사.
- 채준호. (2010). 직원의 열정을 불러일으키는 정서적 소통. SERI 경영 노트. 78.
- 최성욱. (2011). 행정 세계에서 합리성과 감정의 이원 구조 해체. 한국행정학보. 45(3). pp.227-249.
- 한주원. (2005). 개인성격과 감정노동 스트레스가 직무 만족에 미치는 영향. 비서학

논총. 14(1). pp.145-167.

- Ashkanasy, N. M. & C. Daus. (2001). "Emotion in the Workplace: the new challenge for managers." *The Academy of Management Executive*. 16(1). pp.76-86.
- Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotion Quotient Inventory: a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Boyatzis, R. E., D.Goleman & K.S.Rhee. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J.D.A.Parker(eds). *The Handbook of Emotional Intelligence* 343-362. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conte, J. M. (2005). "A review and critique of emotional intelligence measures." *Journal of Organizational Behavior*. 26(4):433-440.
- Cooper, R. & A. Sawaf. (2000). *Executive EQ*. London: Texere.
- Farmer, D. J. (1995) *The Language of Public Administration: Bureaucracy, Modernity and Postmodernity*. 강신탐 역. 「행정학의 언어」. 박영사.
- Fredrickson, Barbara L. (2004). "The broaden-and-build theory of positive emotions." *Philosophical Transactions of The Royal Society*. 17:1367-1377.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind:the theory of multiple intelligence*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- _____. (2004). *Emotional Intelligence: Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- _____. (2012). *Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building from the book The Emotionally Intelligent Workplace*. ed. by C. Cherniss & D. Goleman.
- Gross, J. J & R.F. Munoz. (1995). "Emotion Regulation and Mental Health." *Clinical Psychology: Science and Practice*. 2(2):151-164.
- Hage, J. (1972). *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*. New York: John Wiley and Sons.
- Hall, E. J. (1995). "Skills, Emotions, and Gender in Three Types of Service Organizations." *Qualitative Sociology*. 18(3):377-384.

- Hatfield, e. et al., (1992). "Primitive emotional contagion. in M.S. Clark. ed. Emotion and Social Behavior." Review of Personality and Social Psychology. 14: 157-177.
- Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart. Berkeley & Los Angeles. CA: Univ. of California Press.
- Kuhn, T. S. (1962). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: The Chicago University Press.
- Mayer, J. D. & P. Salovey. (1997). What is emotional intelligence? in P. Salovey & D. Sluyter(eds). Emotional development and emotional intelligence, 3-31. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., P. Salovey & D. R. Caruso. (2000). MSCEIT Item Booklet(Research Version 1.1) Toronto: Multi-Health System.
- Putnam, R. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, N.J.: Princeton University Press.
- Salovey, P. & D. Grewal. (2005). "The Science of Emotional Intelligence. American Psychological Society." 14(6):281-285.
- Salovey, P. & J. D. Mayer. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. 9:185-211.
- Scott, W. R. (1998). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. New Jergy: Prentice-Hall.
- Thomson, K. (1998). Emotional Capital. Oxford: Capstone Pub. Limited.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine. 140:227-235.
- Wolff, S. B., V. U. Druskat, E. S. Koman & T. E. Messer. (2002). "The Link Between Group Emotional Competence and Group Effectiveness." The Academy of Management Review. 27(3):361-372.