

연구논문

감성지능과 조직시민행동: 감성역량의 관점에서 한국 중앙정부 공무원을 대상으로

이 현 정*
박 통 희**

- I. 서론
- II. 역량으로서 감성지능의 개념 재구성
- III. 한국의 행정문화적 맥락과 조직시민행동의 개념 재구성
- IV. 조직시민행동에 대한 감성지능의 영향
- V. 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향 분석: 한국 중앙정부의 사례
- VI. 결론

〈요약〉

21세기에는 고도화된 정보통신기술에 의해 실시간으로 제공되는 정보에 대한 감성적 반응이 정치·사회적 쟁점을 좌우한다. 그러므로 이러한 쟁점과 관련된 정부정책에 대한 국민의 신뢰와 지지를 얻기 위해서는 공직자의 국민감성에 대한 이해가 필수적이다. 이를 위해 지금까지 무관심했던 공직자의 감성지능과 이의 영향을 받는 전형적인 역할 외 행동인 조직시민행동에 주목한다. 공직자들의 조직시민행동은 정부조직의 효율성에는 물론 정부정책에 대한 국민의 신뢰와 지지에 중대한 영향을 미치기 때문이다.

이러한 문제의식을 토대로 본 연구에서는 자기감성이해역량, 자기감성관리역량, 타인감성이해역량, 타인감성관리역량으로 구성된 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 연구하였다. 한국 중앙정부의 공무원을 대상으로 조사·분석한 결과에 따르면, 자기감성이해역량과 타인감성관리역량이 조직시민행동에 긍정적으로 강하게 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 타인감성이해역량은 조직시민행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌는데, 이는 집단주의 문화가 타인감성이해역량을 '눈치'로 변질시켰기 때문으로 해석된다. 이러한 결과는 공무원 감성지능(역량)의 교육·훈련 프로그램의 설계에 중요한 시사점을 제공한다. 나아가 공직자들의 감성지능(역량)이 21세기 정부조직관리의 중요한 변수임을 보여준다.

[주제어: 감성지능, 감성역량, 조직시민행동, 조직문화, 눈치]

* 미국 콜로라도 대학교(Denver) School of Public Affairs의 객원 연구원(tweetyus@hanmail.net)

** 교신저자, 이화여자대학교 사회과학대학 행정학과 교수(park@ewha.ac.kr)

I. 서론

정부의 각종 조치에 대한 국민의 감성적 반응이 국정에 중대한 영향을 미치는 사례가 늘어나고 있다(Inglehart, 1977; Kim & Kim, 2008; 어수영, 2004; 김상배, 2008; 김용철, 2008; 백옥인, 2008, 윤성이·장우영, 2008; 이정훈, 2008; 조화순, 2008). 2008년 한·미FTA 반대 촛불시위도 광우병의 확산을 우려하는 국민의 감성적 반응을 정부가 비합리적인 것으로 무시 또는 정치적 조작으로 몰아가면서 발생한 소통의 부족과 밀접한 관련이 있다(한준, 2009).

진정한 소통은 정부가 국민의 의사에 대한 이성적 고려를 넘어 국민의 정서를 감성적으로 이해하고 배려할 때 가능하다. 그러한 공감은 소통의 토대임은 물론 정부정책에 대한 국민의 신뢰와 지지를 얻기 위한 필요조건이다. 뿐만 아니라 정부조직 내에서 다양한 그리고 갈등 내지는 상충적인 역할을 수행하는 공무원들 간의 소통과 협력을 위해서도 필수적이다. 따라서 정부(조직)의 경쟁력은 구성원들에게 감성적 만족을 얼마나 제공할 수 있느냐와 밀접한 관련이 있다(문용린, 2005). 이런 맥락에서 기업은 1990년대 후반부터 감성경영의 차원에서 직원들의 감성지능을 높이기 위해 노력하고 있다(정현우·김창호, 2007). 그러나 정부는 민주화와 함께 1990년대 초부터 신자유주의적 정부혁신에 의해 행정고객의 만족을 제고하기 위한 다양한 노력을 경주하면서도 공무원의 감성지능에는 무관심했다.

조직구성원들 간 소통과 협력에 대한 감성지능의 영향은 기업조직을 대상으로 한 조직시민행동에 관한 연구에 의해 확인되고 있다(Spector & Fox, 2002; Cote, Stephane, Christopher & Miners, 2006; 정현우·김창호 2007). 산업화, 도시화, 민주화에 의해 개인주의와 수평주의가 강화되고 있고, 그 결과 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향이 더욱 커질 것이다. 이와 같이 변화되고 있는 조직문화를 감안할 때, 감성지능과 조직시민행동은 조직의 경쟁력과 건강성의 핵심이다(김호균, 2007; Katz, 1964; Organ, 1988; Podsakoff et al, 2000). 왜냐하면 조직시민행동은 조직성과를 제고하는 그러나 명시적인 보상과 관계없이 자발적으로 취해지는 행동이기 때문이다. 한 마디로 공무원의 감성지능과 조직시민행동은 21세기 정부조직의 진화에 있어서 핵심적 요소이다.

이러한 문제의식을 토대로 본 연구에서는 한국의 중앙정부 공무원을 대상으

로 감성지능과 조직시민행동 간의 관계를 규명한다. 이를 위해 첫째, 감성지능의 개념을 역량의 차원에서 재구성하고, 둘째, 조직시민행동의 개념을 한국의 행정 문화적 맥락에서 재정립하여, 셋째, 감성지능이 조직시민행동에 어떤 영향을 얼마나 미치는지를 실증적으로 분석한다.

II. 역량으로서 감성지능의 개념 재구성

근대화과정에서는 이성이 중시되고 감성은 상대적으로 무시되었다(Ashforth and Humphrey, 1995; Thompson, 1967). 그러나 이성을 지나치게 강조함으로써 생겨난 부작용에 더하여 지식정보화사회로 진입하면서 서비스 산업이 급증함에 따라 감성의 중요성에 눈을 뜨게 되었다(Matsumoto and Sanders, 1988; Sandelands, 1988; Feldman-Barrett and Salovey, 2002). 이러한 인식을 토대로 감성과 관련된 인간의 능력 또는 특성을 대변하는 개념으로 감성지능¹⁾이라는 개념이 도입되었다. 감성지능이 소개된 지 이제 겨우 10년이라는 짧은 시간이 흘렀지만, 여러 연구에서 감성지능(Emotional Intelligence)은 개인의 성공에 인지지능(IQ)보다 더 큰 영향을 미치고 있음이 실증적으로 확인되고 있다²⁾. 그러나 감성지능의 개념은 시사적으로 매력적이기는 하지만(Gibbs, 1995; EBS, 2011) 개념적으로 모호한 상태에 있다. 이론의 발전을 위해 필수적인 개념의 모호성을 극복하기 위해서는 경쟁적으로 제시된 다양한 개념들 간의 비교가 필요하다.

1) 감성지능(emotional intelligence), 감성해독력(emotional literacy), 감성지수(emotional quotient), 개인적 지능(personal intelligence) 등의 용어가 소개되었으나 감성지능으로 통일되어 가고 있다. emotional intelligence는 감성지능, 감정지능, 정서지능 등 다양하게 옮겨지고 있다. 감정은 개인의 감성이 발현된 결과로서 심적 상태이고, 정서는 감성이 발현된 결과인 감정의 집합적 특성을 지칭하는 용어이므로 감성지능이라는 용어가 가장 적합한 것으로 판단한다.

2) 사기업에서 탁월한 성과를 달성한 사람들에게서 감성과 관련된 역량이 높은 것으로 나타났다(Spencer, 1993), 업무에서의 성공요소는 EI가 IQ보다 훨씬 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Goleman, 1995), IQ는 입사 시험에 영향을 미치는 반면 조직 내의 적응 및 성공은 EI에 의해 결정되는 것으로 밝혀졌고(Thomson, 1998), 조직에서의 승진에도 IQ보다는 EI가 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Dulwicz & Higgs, 1998). 그러나 EI가 IQ에 비하여 개인적 성공에 미치는 영향이 과장되었다는 비판이 있다(Mayer, Salovey and Caruso, 2008).

이론적으로 “사회적 지능”이라는 개념에 뿌리를 두고 있는(Thorndike, 1920; Thorndike and Stein, 1937) 감성지능의 연구모형은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 감성지능을 인지지능과 마찬가지로 감성에 관한 지적 능력으로 보는 능력모형이다(Ability Model)이다(Mayer & Salovey, 1990, 1997; Davies, Stankov & Roberts, 1998; Mayer, Salovey, and Caruso, 2008). 능력모형에서는 감성지능을 감성 자체와는 별개로 “자신과 타인의 감정에 관한 복잡·미묘한 정보를 처리하는 능력과 그러한 정보를 생각과 행동의 지침으로 활용하는 능력”으로 정의한다(Mayer, Salovey & Caruso, 2004, p.197; Mayer Salovey, & Caruso 2008, p.503). 다른 하나는 자질모형(Traits Model)인데 감성지능을 성격의 일종인 개인의 기질적 특성으로 정의한다.

능력모형에서는 감성지능을 정보처리 능력을 중심으로 비교적 단순하게 구성하였다. Mayer and Salovey(1990: 189-190; 1997: 10-11)는 초기에 “자신과 타인의 감성에 대한 평가와 표현”, “감정이입”, “자신과 타인의 감성에 대한 규제”, 그리고 “감성의 활용”으로 구성하였다. 한편 Wong and Law(2002: 246)는 평가·이해·표현에 있어서는 감성자극의 원천을 자신과 타인으로 나누어 “자기감성의 이해와 표현 능력”과 “타인감성의 인식과 이해 능력”으로 감성의 대상을 분리했다. 그러나 규제와 활용에 있어서는 오히려 타인감성을 제외하고 자기감성만을 대상으로 하여 “자기감성 규제능력”과 “(자기)감성 활용능력”으로 분리했다. 그리고 타인감성의 규제와 활용은 감성지능과 별개로 감정노동(emotional labor)으로 개념화했다(Adelman, 1989). 이어서 Mayer, Salovey, and Caruso(2008)는 감성자극의 원천으로서 감성대상의 차이를 무시하고 초점을 오로지 감성정보 처리행동에만 맞추고, 감성지능을 ① 지각능력, ② 표현을 포함하여 사고를 촉진하기 위한 조성능력, ③ 감성에 관한 각종 신호를 이해하는 능력, 그리고 ④ 조절·통제·규제·활용을 포괄하는 관리능력으로 유형화했다. 그리고 ①이 가장 낮은 수준이며 ②, ③, ④로 갈수록 높은 수준의 지능을 요구하는 행동으로 보았다. 그러나 정보처리 행동의 세분화는 감성지능을 엄정하게 개념화하는 데는 도움이 되지만 감성자극의 원천 또는 대상의 차이(자신과 타인)가 감성에 관한 정보의 처리에 있어서 매우 중요한 차이를 유발한다는 점을 반영하지 못한다.

더구나 서비스 산업의 비중이 커지고 있는 지식정보화 사회에서는 사회적 기

〈표 1〉 감성지능의 구성요소

모형	연구자	감성이해	감성관리	기타
능력 모형	Mayer and Salovey (1990, 1997)	1. 자신의 감성에 대한 평가적 이해와 표현 능력 2. 타인의 감성에 대한 평가적 이해와 표현 능력 3. 감정이입능력	1. 자신과 타인의 감성에 대한 규제능력 2. (자기)감성의 활용능력: 주 영향 기법능력, 창조적 사고능력, 관심의 재설정 능력, 동기화 능력	
	Wong and Law (2002)	1. 자기감성에 대한 평가적 이해와 표현 능력 2. 타인감성에 대한 인식과 평가적 이해 능력	1. 자기감성 규제능력 2. (자기)감성의 활용능력 3. 감정노동	
	Mayer, Salovey, and Caruso (2008)	감성에 대한 자각능력 감성언어, 그리고 감성에 의해 발산된 신호에 대한 이해능력	사고를 촉진하기 위한 감성의 조성능력 특정 목표를 위한 감성의 관리능력	
	Petrides, Pita, Kokkinaki (2007)	1. 자기감성의 표현능력 2. 자기감성의 자각능력 3. 감정이입능력	- 사회적감정적 능력: 스토리스관리 능력, 자기통기화 능력, 감성규제 능력, 사회적 자각능력, 관계능력, 적응능력	동일성 차이성 행동성 느낀성 자기주장성 자존감
행위 모형	Goleman (2002)	1. 자기감성의 자각역량: 자기감성의 자각능력, 자기감성에 대한 정확한 평가능력, 자신감 2. 사회적 자각역량: 조직상황에 대한 파악능력, 감정이입역량, 봉사성	1. 자기 관리 역량: 자기 통제능력, 신뢰할만한 양심감, 정직성, 조율성, 주도성, 비판성, 양심성, 자각능력, 공감능력, 영향력, 관계 관리 능력, 공감과 규칙능력, 영향력, 타인개별 능력, 비화 촉진능력, 갈등 관리 능력, 팀워크와 협동능력, 의사소통능력	표질기 성향 열정 자인성향 기타 긍정적 성향
	Bar-On (2000)	1. (감성을 다루는) 내면적 기술: 자기 존중성향, 자아실현성향, 독립성향, 자기주장성향, 감성적 자기자각능력 2. (감성을 다루는) 대인관계적 기술: 사회적 책임성향, 인간관계능력, 감정이입능력	1. 스토리스 관리, 충돌역제 능력, 스토리스 감내능력 2. 적응능력: 유연성, 현실감각, 문제해결능력	행위성향 행위성향 느낀성향
바하의·이현정 (2011)		1. 자기감성 이해 역량 2. 타인감성 이해역량	1. 자기감성 관리 역량 2. 타인감성 관리 역량	

술(Goleman, 1995, 2001), 사회적 관계의 형성(Becker, 2003), 원만한 인간관계능력(Weineberger, 2003) 등으로 지목되고 있는 대인관계능력에 대한 관심이 고조될 수밖에 없다. 왜냐하면 첫째, 다양한 사람들과 어울릴 수 있는 기회가 많아져 인간관계의 중요성이 커지고 있고, 둘째, 인간관계의 대등성이 강화되고 있기 때문이다. 더구나 우리나라와 같이 인간관계를 중요시하는 사회에서는 대인관계 능력이 사회적 성공에는 물론 개인적 행복에도 매우 중요하다. 이러한 점을 고려할 때 감성지능의 구성요소로서 감성의 규제와 활용에 있어서 타인감성을 대상에서 제외한 모형(Wong and Law, 2002)이나 대상의 차이를 고려하지 않은 모형(Mayer, Salovey, and Caruso, 2008)의 경우 사회맥락적 타당성이 부족하다.

한편 자질모형에서는 감성지능을 성격(personality)의 일종인 감성적 기질(dispositions)로 개념화했다(Petrides and Furnham, 2000). 본질적으로 감성적 경험은 주관적이라는 점을 강조한 것이다(Brody, 2004; Matthews, Robert, & Zeidner, 2004). 즉, 감성의 주관적 특성으로 충동억제성향, 자기주장성향, 행복성향, 낙천적 성향, 자존성향, 자기동기화 성향, 개방성향, 열정 등의 긍정적 기질을 중심으로 감성지능을 복합적으로 구성했다. 주류 심리학의 성격이론과의 연계를 강조하고 있지만 개인의 성격과 기질을 측정할 수 있는 요인들이 너무 다양하기 때문에 체계적이고 타당한 측정모형을 제시하지 못하고 있다. 감성지능을 단지 성격의 5가지 전형적 특성(The Big Five Personality Dimensions)³⁾과는 구분되는 새로운 구성요소로 추가해야한다고 주장한다(Petrides, Pita, and Kokkinaki, 2007). 즉, 감성정보를 처리하는 소프트웨어로서 개인의 성격이나 기질이 긍정적인 감정을 만들어 낼 수 있는 정도를 감성지능으로 보는 것이다. 그러나 (표 1)이 보여주듯이 자질모형은 단순히 정보처리와 관련된 능력에 단순히 감성의 면에서 긍정적 기질을 추가함으로써 개념을 오히려 더욱 복잡하고 모호하게 만든다.

이러한 논쟁의 와중에 능력모형과 자질모형을 융합한 모형이 등장하였다(Goleman, 1995, 1998, 2001; Bar-On & Parker, 2000). 기질적 특성으로서 감성은 타고난 비인지적 자질이며, 이러한 개인적 소프트웨어를 토대로 감성정보를 다루는 정보처리능력이 바로 감성지능이라는 것이다. 즉, 혼합모형에서는 잠재적 능

3) 사람의 성격을 외향성, 친화성, 양심적 성숙성, 감성적 안정성, 개방성 등의 5가지 차원으로 구성한 모형으로 다양한 귀납적 연구들의 집적을 토대로 도출한 것이다(Digman, 1990; Wiggins and Pincus, 1992).

력으로서 감성적 역량(emotional competence)을 감성과 관련된 정보처리 차원의 지적 능력과 기질적 특성이 융합된 것으로 정의한다. 그리고 혼합모형은 (표 1)에서 보여주듯이 긍정적 감정을 유발하는 감성적 기질과 정보처리능력을 융합하여 개념을 구성하고 측정도구를 조작화하였다. 그러나 여전히 개인의 성격과 기질을 구성하는 요소의 다양성과 모호함으로 인해 혼합모형도 개념적 혼란을 완전히 극복하지는 못하고 있다.

이러한 문제점들을 종합해 볼 때 첫째, 능력모형에서 제시한 4단계의 감성정보의 처리행동들의 개념적 배타성을 확보하기 위한 단순화가 요구된다. 이 과정에서 반드시 언급해야 할 점은 모든 모형에서 언급하고 있는 감정이입과 타인의 감성에 대한 지각·이해 간의 개념적 차이이다. 감정이입이 정보처리인가 아니면 성격적 특성인가는 불분명하다. 감정이입을 의도적으로 상대방의 감성을 이해하기 위한 노력으로 볼 때는 지각·이해에 해당하겠지만 공감으로 볼 때는 다분히 성격 또는 기질적 특성이 강하다. 둘째, 감성을 자극하는 원천 즉, 감성대상의 차이가 감성정보의 처리에 미치는 영향을 고려하여 분리해야 한다. 셋째, 성격유형과는 다른 기질로서 감성정보처리 소프트웨어에 해당하는 특성을 반영할 필요가 있다. 박통희·이현정(2011: 9)은 지각·조성·이해·관리의 현학적이고 배타성이 부족한 정보처리행동의 유형분류를 지각과 조성을 통합하여 이해로, 조절과 활용을 포괄할 수 있는 개념인 관리⁴⁾로 단순화하고, 감성의 대상을 자신과 타인으로 구분한다. 본 연구에서는 이를 토대로 기본적으로 혼합모형의 감성지능 개념을 채택하면서 감성적 기질과 감성 관련 정보처리의 능력을 융합하여 역량의 차원에서 ‘자기감성이해역량’, ‘타인감성이해역량’, ‘자기감성관리역량’, 그리고 ‘타인감성관리역량’으로 재구성한다. 자기감성이해역량은 자신의 감성상태를 지각 및 인식할 수 있는 역량, 타인감성이해역량은 타인의 감성을 지각 및 이해할 수 있는 역량, 자기감성관리역량은 상황에 맞게 자신의 감성을 조절하고 부정적인 충동을 통제하여 자신의 감성을 보다 긍정적인 방향으로 바꿀 수 있는 역량, 그리고 타

4) Mayer와 Salovey(1990, 1998)는 “긍정적인 기분을 유지하고 지속시키려 하면서 좋지 않은 기분을 줄이는 능력”을, Goleman(1998)은 “혼란스러운 충동, 기분을 통제하고 새 방향으로 바꿀 수 있는 능력과 행동하기 전에 생각하고 판단을 보류하는 능력”을 “감성조절”로 정의하고 있는데 실제에서 감성의 조절은 감성의 활용과 구분하기 어렵다. 따라서 조절과 활용을 포함하는 “관리”라는 용어가 더 적합하다.

인감성관리역량은 타인과의 원만한 관계를 지속하고 자신의 목표달성을 위해 인식한 타인의 감성을 적절히 활용할 수 있는 역량으로 정의된다.⁵⁾

III. 한국의 행정문화적 맥락과 조직시민행동의 개념 재구성

지식정보화에 의해 불확실성과 비정형화된 업무가 증가하면서 조직구성원의 역할 외 행동의 전형인 조직시민행동이 더욱 중요해지고 있다(박희서·임병춘·김재휴, 2002; 문형구·김경석, 2006). 이를 뒷받침하는 조직성과에 대한 조직시민행동의 긍정적 영향이 실증적으로 밝혀지고 있다(Podsakoff, et, al. 2000; Niehoff, and Moorman, 1993; Bateman & Organ, 1983; 이수창, 2010; 조태준, 2009; 심재흡, 2008). 그 결과 우리나라에서도 1990년대 중·후반부터 여러 분야에서 조직시민행동에 대해 관심이 커지고 있다(박희서·임병춘·김재휴, 2002; 김원선, 2005; 김민강, 2008; 류병권·조영락, 2007; 박통희·김민강, 2008).

Organ(1988: 4)은 조직시민행동이 조직의 효율성에 긍정적으로 기여할 수 있음을 강조하고 조직시민행동의 개념을 체계화하여 “공식적으로 요구되지 않은 그리고 공식적인 보상이 없는 그러나 누적되어 조직의 기능적 효율성을 높이는 데 기여하는 구성원 개인들의 자유재량적 행동”으로 정의하였다. 즉, 조직시민행동의 핵심요소는 공식적 직무행위가 아닌 비공식성, 자유재량에 맡겨진 자발성, 행동에 대한 비보상성, 그리고 장기간에 누적되어 조직전체의 효율성 증진에 기여하는 긍정성으로 정리할 수 있다(Podsakoff et. al., 2000).

그러나 조직시민행동이 구체적으로 어떤 행동을 의미하는지에 대한 논쟁은 계속되고 있다(문형구, 김경석, 2006). 그 이유는 조직시민행동이 1) 다양한 행동을 포괄하는 개념이고 2) 조직의 특성에 따라 그 내용이 다르기 때문이다. 선행연구들을 종합해 보면, 조직시민행동의 하위차원으로 Organ(1988)이 초기에 제시한 틀을 중심으로 조직구성원을 돕는 이타적 행동(Graham, 1989; George & Brief, 1992; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Borman & Motowidlo, 1993), 비불평·순응

5) “타인감성관리역량”은 우리나라와 같이 관계 중심적 인간관을 중요시 하는 사회에서 중요한 변수다.

등의 스포츠맨과 같은 행동(Smith, et al, 1983; Organ, 1990b; Graham, 1991; Van Scotter & Motowidlo, 1996), 참여·제안·충성 등의 조직구성원으로서 양심적이고 성실한 행동(Smith, et al., 1983), 대인관계에서 예의바른 행동(Organ, 1988), 나아가 조직구성원으로서 필요한 직무역량과 시민적 덕성을 스스로 함양하기 위한 자기개발행동(George & Brief, 1992; George & Jones, 1997; 최창희, 1994; 이주일·민경환, 1995) 등으로 요약된다. 이에 더하여 우리나라에서 특히 부족한 것으로 지목되고 있는 정보의 수집 및 공유 행동(최창희, 1994; 김민강, 2008)이 조직시민행동의 하위차원으로 제시되었다.

조직시민행동의 개념구성에 있어서 혼란은 본질적으로 비공식성·자발성·비보상성에서 비롯된다. 그러한 특성을 가진 조직행동이라고 해서 완전히 자유롭고, 비보상적이고, 자발적인 것은 아니다. 왜냐하면 조직행동은 무언가에 의해 동기 부여 또는 의미부여가 되어야 하기 때문이다. (조직)시민행동은 가치함축적이며 윤리적인 속성을 가지고 있기 때문에 더욱 그렇다. 바로 조직문화가 그러한 동기 또는 의미를 부여한다(강신택, 2005; 조석준, 2004; 박통희, 2011).

그러므로 서구에서 개발된 조직시민행동의 개념은 서구문화적 맥락에서 시민적 덕성으로 요구되는 가치를 토대로 구성된 것일 수밖에 없다. 특히 이타주의, 스포츠맨십, 조직에 대한 충성과 순응은 일견 보편적인 가치를 실현하기 위한 시민행동으로 보이지만 심층적으로 분석해 볼 때 개인주의적 문화로 인해 상대적으로 결핍된 가치를 토대로 요구된 사회문화를 반영한 맥락적 행동일 개연성이 높다. 따라서 미국을 중심으로 개발된 조직시민행동의 개념구성에는 미국의 문화적 특성이 반영되어 있어 우리나라에서 사용할 때 신중해야 한다. 본 연구에서는 이러한 점을 고려하여 기존연구에서 다양하게 제시한 조직시민행동의 하위차원들 중에서 우리나라의 행정문화에 의해 억압되고 있는 공무원들의 행동들을 중심으로 조직시민행동의 개념을 재구성한다. 우리나라의 행정문화에 의해 억압되고 있는 공무원들의 조직시민행동이야말로 한국적 맥락에서 이론적으로는 물론 실용적으로도 의미가 있기 때문이다. 미국에서 결핍되어 시민적 덕성으로 요구되는 행동이라고 하더라도 한국에서 문화적으로 충분히 활성화되어 있는 행동은 가치상대적인 관점에서는 물론 실천적으로도 더 이상 시민행동으로서 의미를 부여하기 어렵다. 역으로 미국에서 당연하고 보편적으로 수용되어 충분히 활성화된

행동이 한국에서 문화적으로 억압되어 결핍되어 있다면 그러한 행동은 한국에서 중요한 시민행동이다.

한국의 행정문화적 특성으로 권위주의(김봉식, 1968; 양승두, 1978; 백완기, 1975, 1985; 김해동, 1985), 연고주의(백완기, 1975; 김해동, 1985; 정성호, 2000), 무사안일주의(김봉식, 1968; 백완기, 1975), 형식주의(김봉식, 1968; 윤우곤, 1973; 백완기, 1975), 부서할거주의(김봉식, 1968; 백완기, 1975; 김용유, 1978; 김해동, 1985) 등은 거의 대부분의 연구에서 공통적으로 언급되고 있다. 이러한 행정문화는 근대화를 통해 완화되었지만 여전히 공무원의 행동에 중대한 영향을 미치고 있다. <표 2>는 우리나라의 행정문화가 기존연구에서 조직시민행동으로 언급한 행동들 간의 관계를 정리한 것이다.

<표 2> 한국의 행정문화와 조직시민행동 간의 관계

한국 행정 문화 \ OCB	원격 이타 행동	참여 행동	제안 행동	자기 개발	비불 평성	조직 충성	조직 순응	예의 바른 행동	정보 수집 및 공유 행동
권위주의	-	-	-	-	+	+	+	+	-
연고주의	-	-	-	-	+	+	+	+	-
형식주의	-	-	-	-	+	-	+	△	-
무사안일주의	-	-	-	-	+	-	+	△	-
부서할거주의	-	-	-	-	△	△	△	△	-

* 행정문화가 조직시민행동을 억압하는 경우는 “-”로, 중립적인 경우는 “△”로, 조장하는 경우는 “+”로 표시함.

첫째, 조직시민행동은 문화상대적인 개념이기 때문에 문화적 차이를 감안하지 않고 모든 이타적 행동을 조직시민행동으로 다루는 것은 적절하지 않다. 개인주의 문화권의 연구들은 대부분 이타행동을 조직시민행동의 핵심적인 구성요소로 제시하고 있다. 우리나라와 같이 집단주의 문화가 강한 경우에는 소속부서 사람들을 돕는 것은 매우 당연한 일로 이러한 이타적 행동을 시민행동으로 정의할 때 실용의 차원에서는 물론 이론적으로도 타당성이 부족하다. “우리”(최상진, 2006: 144)의 범주에 속하는 사람들을 돕는 것은 지극히 당연한 행동의 규칙(또는 문화)으로 내면화되어 있어서 이타성으로 볼 수 없기 때문이다. 그런데 집단

주의 문화권에서는 역으로 타부서나 자신과 연고가 없는 사람들에게는 오히려 배타적인 행동을 보이는 경향이 있기 때문에 이들을 돕는 이타행동이야말로 시민행동의 본질적 개념에 부합한다. 그러므로 기존 문헌에서 포괄적으로 개념정한 이타행동 중에서 선별하여 ‘소속 부서나 집단의 외부 또는 연고관계가 없는 사람을 돕는 행동’을 원격이타행동으로 정의한다.⁶⁾

한국의 행정조직에서는 유교문화의 영향(조석준, 1997)과 함께 권위주의로 인하여 강요된 이타행동이 빈발한다(정성호, 2000). 권위주의는 본질적으로 권위에 맹목적인 순종을 요구하므로 자발적 행동의 생성을 억압하는 물론 공무원들로 하여금 변동을 싫어하고 현상유지를 지향하며 책임을 회피하려는 무사안일주의와 형식주의 문화를 조장한다(도운섭, 1999). 이러한 무사안일주의는 자발성이 본질인 원격이타행동을 저해할 수밖에 없고, 형식주의는 기본적으로 공식적인 규칙과 절차를 과도하게 준수하는 것이기 때문에 비공식적 행동인 (원격)이타행동을 억압한다. 또한 연고주의는 연고가 없는 사람들에 대하여 배타적이고, 부서할거주의는 타부서에 대하여 적대적인 성향을 가지므로 원격이타행동을 억압한다. 원격이타행동이 부족함이 실증적으로 밝혀졌고(김호정, 1994), 이러한 행정문화가 원인으로 작용할 개연성을 감안할 때 우리나라의 정부조직에서 원격이타행동은 특히 중요한 조직시민행동으로 다루어야 할 필요가 있다.

둘째, 참여는 조직의 분위기 나아가 문화와 밀접하게 관련된 행동으로 참여를 장려하는 조직보다는 억압하는 조직문화를 가진 조직에서 특히 중요한 조직시민행동이다. 조직시민행동으로서 참여행동이란 ‘조직의 구성원으로서 자신의 직무와 직접적으로 관련되지 않은 조직 내 활동에 공식적인 보상이 없음에도 불구하고 자발적으로 참여하는 행동’을 의미한다. 그런데 권위주의는 자발적 참여를 근본적으로 약화시킴(Ingleheart, 1977)은 물론 공무원들로 하여금 승진을 과도하게 추구함과 동시에 상사의 눈치를 보게 만들고, 이 과정에서 참여를 기회주의적이고 이기적인 행동으로 만든다(도운섭, 1999; 고현경 외, 2007). 형식주의와 무사안일주의는 공식적으로 주어진 일만 최소한 수행하게 만들기 때문에 조직의 다양한 활동에 자발적인 참여를 약화시킨다. 더구나 연고주의와 부서할거주의는

6) Becker & Vance(1993)도 이타행동을 부서를 기준으로 “같은 부서에 있는 동료들을 돕는 행동(altruistic-local)”과 “타부서원들까지도 돕는 행동(altruistic-distant)”으로 분류하였다.

친분이 있는 사람 또는 같은 부서의 동료들이 주관하는 행사나 모임에는 적극적으로 참여하지만 그렇지 않은 모임에는 소극적으로 만든다(정성호, 2000; 서원석·김광주, 1992). 결과적으로 정부조직은 전반적으로 참여의 부족상태에 빠져 있다. 한 마디로 우리나라 공무원들은 공식적으로 자신에게 주어진 업무 이외의 조직 내 활동이나 기회주의적이고 이기적 동기가 부여되지 않는 조직활동에는 적극적으로 참여하지 않기(도운섭, 1999; 고현경 외, 2007) 때문에 우리나라의 정부조직에서 참여는 문화적 특수성을 토대로 한 중요한 조직시민행동의 하나이다.

셋째, 제안행동은 본질적으로 조직이 가지고 있는 문제에 대한 묵시적 비판을 전제로 대안을 제시하는 것이기 때문에 기존질서의 근간인 조직문화의 영향을 받을 수밖에 없다. 제안행동이란 ‘조직이 안고 있는 문제를 치유하거나 조직을 발전시키는데 기여할 개연성이 있는 의사를 표현하는 행동’을 말한다. 이러한 행동은 머릿속에 들어있는 아이디어와 의견을 표출하는 것으로 본질적으로 강제하기 어렵다. 예외적인 경우를 제외하고는 강제와 유인에 의해 진작되기 보다는 본질적으로 자발성, 비공식성, 그리고 공식적인 비보상성을 전제로 한다. 권위주의는 공무원들로 하여금 책잡히지 않기 위해 상관이 시키는 대로만 하는 소극적인 행동을 조장하기 때문에 새로운 아이디어와 비판적 의견을 제시하기 어렵게 만든다. 연고주의와 부서할거주의는 연고가 있거나 동일한 부처에 소속된 사람들끼리만 아이디어를 주고받는 경향을 조장하여(백완기, 1998; 도운섭, 1999) 제안행동을 위축시킨다. 더구나 새로운 아이디어의 제시나 문제점의 지적은 위험을 동반한다. 형식주의와 무사안일주의는 위험회피적 성향을 동반하므로 제안행동을 위축시킨다. 즉, 형식주의와 무사안일주의는 “제안행동”에 대해 ‘설친다’는 비판이나 ‘관례를 따르라’는 문화적 압력으로 나타난다. 요약하건데 제안행동은 한국의 행정문화적 맥락에서 중요한 조직시민행동의 하나다.

넷째, 자기개발행동은 조직의 구조 및 제도적 유인과 함께 이를 토대로 형성된 분위기의 영향을 강하게 받을 수밖에 없다. 학습과 관련된 조직의 분위기는 총체적으로 조직문화의 일종이다. 자기개발행동이란 ‘자신과 조직발전에 직·간접적으로 기여할 개연성이 있는 기술, 지식, 역량 등을 향상시키기 위한 의도적인 노력’을 의미한다. 이러한 노력은 탈현대화, 지식정보화, 세계화 등으로 인해 더욱 중요해졌다. 그런데 직업공무원제를 토대로 한 공무원의 “첼밥통”으로 불리워

질 만큼 강력한 신분보장은 무사안일주의를 공직사회에 만연하게 만들었다(김호정, 1994, 1996; 박천오, 2007; 임도빈, 2007). 이러한 무사안일주의는 형식주의와 융합되어 공무원들로 하여금 하루하루를 편안하고 적당히 넘기려는 성향을 강화하여(김호정, 1994) 자기개발의 동기를 약화시키고 있다(조석준, 1997). 더구나 권위주의는 상관의 명령에 대한 맹목적 복종 또는 순종의 분위기를 조성하여 자기개발의 동기를 근원적으로 억압한다. 아울러 연고주의는 연고가 있는 구성원들 간의 협력, 정보공유 등을 촉진하기도 하지만 공무원들로 하여금 자기개발보다 인맥 쌓기를 더 중요하게 여기도록 하면서 자기개발에 소극적이게 만든다.

이 외에 기존연구에서 조직시민행동의 하위구성으로 채택한 비불평성, 조직충성, 조직순응, 예의바른 행동 등은 넓게는 유교문화로부터 좁게는 한국행정문화에 의해 서구사회에 비하여 상대적으로 강화된 조직행동들이다(참고: <표 2>). 다시 말해 한국의 행정문화적 맥락에서 조직시민행동으로 특별히 주목할 만한 이론적 또는 실천적 차원에서 실익이 있다고 보기 어렵다. 다만 한국의 행정문화로부터 부정적 영향을 받을 개연성이 높은 정보의 수집에 협조하고 공유하는 행동은 이타, 참여, 제안 등의 행동과 중첩된 행동이다. 즉, 정보의 수집에 협조하고 공유하는 행동은 이타적, 제안적, 참여적 행동과 독립적이 아니기 때문에 조직시민행동을 구성하는 독립된 하위차원으로 채택할 수 없다. 결론적으로 본 연구에서는 한국의 행정문화적 맥락에서 시민적 덕성으로 고양되어야 할 조직시민행동의 개념적 하위차원으로 원격이타행동, 참여행동, 제안행동, 그리고 자기개발행동을 채택한다.

IV. 조직시민행동에 대한 감성지능의 영향

일터에서 느끼는 긍정적인 감정(사랑, 열정, 즐거움, 행복감 등)은 신뢰, 이타적 행동, 직무만족, 조직몰입, 직무효율성, 조직성과 등을 높이는데 기여하는 것으로 밝혀졌다(Peter & Austin, 1985; Fineman, Cythia, and Nord, 1996; Abraham, 1999; Wong & Law, 2002; 정명숙·김광점, 2006; 황필주, 2007). 또한 감성지능도 동기유발, 조직몰입, 리더십 등에 중요한 원인으로 밝혀졌고(임지선, 2004), 특히

훌륭한 업적과 강한 연관성이 있는 것으로 확인되었다(Cavallo & Brienza, 2002; Downey, Papageorgios & Stough, 2006; Engstrom, 2005). 감성지능은 긍정적 감정의 생성에 기여함으로써 다양한 조직행동에 긍정적인 영향을 주기 때문일 것이다. 결과적으로 감성지능은 조직구성원 개인의 근무성적(Abraham, 1999; Cote, Stephan, et al, 2006)에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직구성원의 경력개발에는 물론 조직의 성공(Cooper & Sawaf, 1997)에도 중요한 원인임이 밝혀졌다. 이러한 기존연구를 토대로 본 연구에서는 감성지능이 지식정보사회에 특히 중요한 비공식적이고, 비보상적이며, 자발적인 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다.

1. 감성지능을 구성하는 감성역량들 간의 인과관계

선행연구들은 대부분 총체적인 차원에서 감성지능이 조직의 성과나 행동에 미치는 영향을 분석하고 있다. 그러면서도 감성지능을 구성하고 있는 요소들 간에 인과관계가 존재할 가능성을 열어 놓고 있다(Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995, 1998; Watkin, 2000). 감성의 이해와 관리는 상호 독립된 역량으로 전자는 후자에 영향을 미칠 개연성이 있다. 또한 감성의 자극원천인 대상을 자기와 타인으로 나눌 경우 전자는 후자에 영향을 미칠 개연성이 있다. 따라서 감성지능의 개념을 구성하고 있는 하위요인들 간의 인과관계를 먼저 검토한다. 이는 감성지능의 개념을 엄정하게 개발하는데 도움이 되는 것은 물론 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향을 보다 심층적으로 이해하는데 기여할 것이다.

Mayer & Salovey & Caruso(2000)는 감성의 이해(지각 및 인식)는 가장 기초적인 능력이며 점차 고차원적이고 통합된 능력으로 발달해간다고 주장하였다. 특히 자기감성이해역량은 감성지능의 핵심인 반면에 타인감성관리역량은 여러 가지 감성적 역량이 통합되어 생성 및 개발되는 실천적 응용 역량이다.

첫째, 자기감성이해역량은 자기감성관리역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 자기감성을 지각하고 인식할 수 있는 역량은 감성지능의 기본이고(Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995), 충동적인 자기감성을 조절 할 수 있도록 인도해 준다(Boyatzis, Goleman, and Rhee, 2000; Watkin, 2000). Watkin(2000)은 자기감성에

대한 정확한 이해와 자신에 대한 현실적인 평가는 의사결정과정에서 충동적인 감성을 조절하기 위한 필요조건이라고 주장하였다. 그리고 자신의 장점과 약점을 정확히 알고 있는 리더일수록 감성을 조절하는 능력이 높은 것으로 확인되었다(Sosik & Megerian, 1999). 더구나 자기감성을 제대로 관리하지 못하여 화를 자주 내고 즉흥적인 감정에 따라 행동하는 리더는 조직성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Goleman, 1998). 결국 자기감성을 정확히 인식하고 이해하는 구성원일수록 자신의 감성을 통제하는 능력이 우수하다(이신철, 2004; Watkin, 2000). 이와 같은 기존 연구들은 자기감성이해역량이 자기감성관리역량의 핵심인 자기감성의 조절과 규제의 선행변수임을 시사한다.

가설 1-1: 자기감성이해역량은 자기감성관리역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

둘째, 자기감성이해역량은 타인감성이해역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 자기감성이해역량은 감성지능의 가장 기본이 되는 요소이다(Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995). 자기의 감성을 인식하고 조절할 수 있을 때 평상심을 가지고 객관적으로 타인의 감성을 인식할 수 있기 때문이다(Engstrom, 2005). 즉, 자신의 감성적 장점과 약점에 대해 정확히 인식할 수 있는 사람일수록 선입견 없이 타인의 감성을 인식할 수 있다(이주일, 민경환, 1996). Caruso & Salovey(2004)에 따르면 자기감성을 정확히 인식하지 못하는 상관일수록 부하의 감성을 제대로 인식하지 못하며, 자기감성에 대한 정확한 인식은 부하들의 감성을 인식하는데 긍정적인 영향을 주어 조직성과를 높이는데 기여한다. 따라서 자기감성인식역량은 타인감성인식역량의 선행변수임을 암시한다.

가설 1-2: 자기감성이해역량은 타인감성인식역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

셋째, 자기감성이해역량은 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 줄 개연성이 있다. 자기감성을 정확하게 인식하게 되면 상호작용의 상대방에게 높은 신뢰감과 영향력을 주어 대인관계에 긍정적인 영향을 미친다(Watkin, 2000). 왜냐하면 자기 감성을 정확히 인식하는 사람은 자신에 대해 확신이 서고, 이러한 확신은 몸짓, 목소리의 억양, 그리고 대화하는 방식에서 나타나 상대방에게 긍정적인 인상을

주기 때문이다(이튼 & 존슨, 2001). 아울러 자신의 감성을 제대로 정확하게 그리고 솔직하게 인식하는 역량이 부족하면 자신의 생각이나 의도를 정확히 전달할 수 없어 혼동을 야기 시키고 신뢰를 주지 못하기 때문이다(Apfel & Sifneos, 1979).⁷⁾

가설 1-3: 자기감성이해역량은 타인감성관리역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

넷째, 자기감성관리역량은 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 자기감성을 잘 관리한다는 것은 불쾌한 기분이나 감성적 충동을 다스리는 효율적인 방법을 빨리 찾는 것이다(Sosik, 1999). 자기감성을 잘 다스리는 리더는 자신이 사용하는 언어를 조심스럽게 선별하여 의사를 표현한다. 그리고 조직의 성과가 좋지 못한 경우라도 경솔하게 판단하지 않고 실패의 이유를 차근차근 파악해 나간다. 이처럼 자기감성관리역량은 타인감성의 관리에 긍정적으로 기여한다. 리더의 자기감성관리역량은 조직의 응집성, 혁신성, 의사소통의 선행변수임이 확인되었다(Abraham, 1999). 반면에 화를 자주 내고 자신의 감정에 따라 즉흥적으로 행동하는 리더는 부하들의 감성을 제대로 지각 및 인식하지 못하는 것은 물론 다루지도 못한다(Goleman, 1998). 즉 조직에서 동료들과 화합하여 원만한 관계를 유지하기 위해서는 자신의 부정적인 감정의 극단적인 표현을 자제할 수 있는 능력이 요구된다.

가설 1-4: 자기감성관리역량은 타인감성관리역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

다섯째, 타인감성이해역량은 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 타인감성관리역량은 대인관계의 기초이며, 대인관계를 원만히 하기 위해서는 편견 없이 타인의 내면상태를 파악하는 것이 우선이다. 훌륭한 리더는 부하들의 감

7) 반면에 자신의 감성을 정확히 인식하고 있어도 그것을 조절하고 유지하며 활용할 수 있는 능력이 부족하면 타인의 감성을 제대로 관리할 수 없다. 이와 관련하여 이주일·민경환(1996)은 자기감성인식은 자신의 감성조절을 매개로 감성을 활용(사회적 기술)하는 능력에 영향을 미친다는 주장을 했다. 즉, 자기감성이해역량은 타인감성관리역량에 직접적으로가 아니라 간접적으로 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 이는 실증적으로 규명되어야 할 문제로 본 연구를 통해 검증이 가능하다.

정 상태를 정확히 인식하고 그것에 맞는 대인관계기술을 찾는데 능하며(Humphrye, 2002), 다양함을 수용하고 상대방에 대한 편견을 최소화하여 원만한 대인관계를 형성한다(Goleman, 2002). 왜냐하면 타인의 감성을 잘 이해하게 되면 일터에서 자신의 마음을 열고 상대방의 다양한 특성을 수용할 수 있는 폭이 넓어지기 때문이다(Ickes, 2003). 나아가 감정이입을 잘 하는 리더는 조직의 목표달성을 위해 부하들에게 도전의식을 심어주고 조직의 비전을 실행하기 위한 영감을 불어 넣는데 능하다(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). 이처럼 타인감성이해역량은 타인감성관리역량의 선행변수이다.

가설 1-5: 타인감성이해역량은 타인감성관리역량에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

여섯째, 기존 논의에서는 타인감성에 대한 지각과 인식은 자기감성의 관리에 중요한 영향을 미친다고 주장하고 있다(Goleman, 1998; Mayer & Salovey, Caruso, 2000). 특히 타인의 감성을 정확히 인식하는 사람은 상대방의 취향, 버릇, 이해관계, 관심사 등을 관찰하고 파악한 후에 행동하기 때문에 자신의 감성을 적절히 조절하면서 행동할 수 있다고 한다(Mayer, 1997). 이는 일종의 배려다. 그러나 자신의 감성을 조절하는 일차적 목적은 자신의 기분을 긍정적으로 유지하여 삶의 만족을 높이는 것이다. 그러므로 일상에서 타인감성이해가 자기감성관리에 영향을 줄 것이라고 단정할 수 없다. 그렇지만 내면적이고 주관적인 특성을 갖는 감성의 특성상 타인의 감성을 인식하고 이를 감안한 타인에 대한 배려가 자기감성관리로 이어질 수 있는 논리적 개연성을 부정하기도 어렵다. 그러므로 어느 한쪽 방향으로 인과관계를 설정하는 것은 현재의 연구수준에서는 논리적으로 무리다.

2. 감성지능을 구성하는 감성역량들의 조직시민행동에 대한 영향

사람들의 행동은 감성의 영향을 받는다. 특히 공식적인 역할 외의 행동을 할 때에는 그 영향이 크다(George, 2000).

사조직을 대상으로 한 연구들에 의하면 자신의 감성발현에 대한 정확한 인식은 조직시민행동에 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인

되었다(George, 2000; 정현우·김창호2007). 자신의 기분을 정확히 인식하지 못하면 타인과의 관계형성에 대한 필요성이나 타인이 겪고 있는 문제에 민감하지 못하여 조직시민행동에 부정적인 영향을 주기 때문이다(Schnake, 1991). 결과적으로 자신의 감성을 이해할 수 있는 역량은 곧 동료들을 이해하고 배려하는 행동, 나아가 조직에 도움이 되는 행동인 조직시민행동을 촉진한다.

가설 2-1: 자기감성이해역량은 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

일반적으로 타인의 감성을 잘 지각하고 이해하는 사람은 타인과의 관계가 개방적이고, 상대방에 대한 이해심이 깊어져 자발적으로 배려와 같은 이타행동을 많이 한다. 동료가 필요로 하는 것을 재빠르게 인식할 수 있는 사람은 동료들의 기분에 맞추어 표현하고 행동할 수 있다(Abraham, 1999). 타인의 마음과 업무의 흐름을 빨리 정확하게 인식하고 이를 활용하여 타인에게 긍정적인 감정을 유발시킬 수 있다(Caruso & Salovey, 2004). 타인감성이해역량은 조직에서 동료들과의 관계에서 상대방을 배려하고, 협조하고, 돕는 행동에 긍정적인 영향을 주고 있음이 실증연구를 통해 밝혀졌다(McNeely & Meglino1994). 기업을 대상으로 한 연구에서는 이해심이 많은 동료일수록 이타적 행동에 적극적인 것으로 나타났다(김원선, 2005). 또한 제조업체를 대상으로 한 연구에서 타인감성이해역량이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다(정현우·김창호2007). 따라서 타인의 감성을 정확히 인식할 수 있는 역량을 가지고 있는 사람은 조직시민행동에 보다 적극적일 것으로 추론할 수 있다(Abraham, 1999).

가설 2-2: 타인감성이해역량은 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

자신의 인상은 보통 자신의 내면상태에서 비롯되는 것이기 때문에 긍정적으로 생각하면 긍정적인 이미지로, 부정적으로 생각하면 부정적인 이미지로 나타난다(이튼·존슨, 2001). 긍정적 이미지는 긍정적이고 여유로운 조직분위기를 조성하고, 이러한 분위기는 다시 자신의 감성조절에 기여한다. 이와 같이 자신의 감성을 잘 관리하는 사람은 자신의 기분을 긍정적으로 유지하고 침착함과 냉정함을 잃지 않는다. Staw, Sutton, and Pelled(1994)는 자기감성의 조절능력이 조직시민행

동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 이유에 대해 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 자신의 기분을 조절할 수 있는 사람은 긍정적인 정서를 유지하기 때문에 동료들을 돕는 것에 대해 적극적이다. 둘째, 직무에 만족을 느끼고 있는 조직구성원은 동료들을 돕는 행동에 보다 적극적이다. 이러한 점을 토대로 볼 때 자기감성관리역량은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 자기감성관리역량은 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

타인감성관리역량이 높은 사람은 각종 모임에서 분위기에 맞춰 행동할 줄 알며 상대방에게 좋은 인상을 남기기 위해 노력한다. 실증연구에서도 인간관계를 잘 하는 사람이 이타행동을 포함한 조직시민행동을 많이 하는 것으로 확인되었다(Salovey & Mayer, 1990; Eisenberg & Miller, 1987). 이와 같이 대인관계의 감성적 토대인 타인감성관리역량은 조직시민행동을 증진시킬 것이다.

가설 2-4: 타인감성관리역량은 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 것이다.

한편 감성지능의 핵심적 원천으로 지목되고 있는 자기감성이해역량은 다른 감성역량을 통해서 간접적으로 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다. 이미 가설 1-1~5의 도출과정에서 논의하였듯이 자기감성이해역량으로부터 긍정적인 영향을 받은 타인감성이해역량, 자기감성관리역량, 그리고 타인감성관리역량은 가설 2-1~4에서와 같이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줌으로써, 인과논리의 관점에서, 자기감성이해역량은 간접적으로 조직시민행동에 영향을 줄 것으로 추론된다. 물론 이러한 인과논리적 추론은 타인감성이해역량, 자기감성관리역량, 그리고 타인감성관리역량이 자기감성이해역량의 매개변수로서 작용하여 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 의미하지는 않는다. 감성지능을 구성하는 다른 역량들이 자기감성이해역량의 매개변수로서 작동하는지는 현재까지의 연구결과를 가지고는 단정할 수 없다. 따라서 이 연구에서는 인과논리적 차원에서 간접효과를 분석하여 향후 연구에서 매개변수로서의 인과영향을 검증할 수 있는 토대를 제공하고자한다. 간접효과의 차원에서 감성지능의 핵심인 자기감성이해역량이 조직시민행동에 미칠 수 있는 영향을 추론하면 아래와 같다.

가설 3-1: 자기감성이해역량은 자기감성관리역량에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직시민 행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 자기감성이해역량은 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직시민 행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

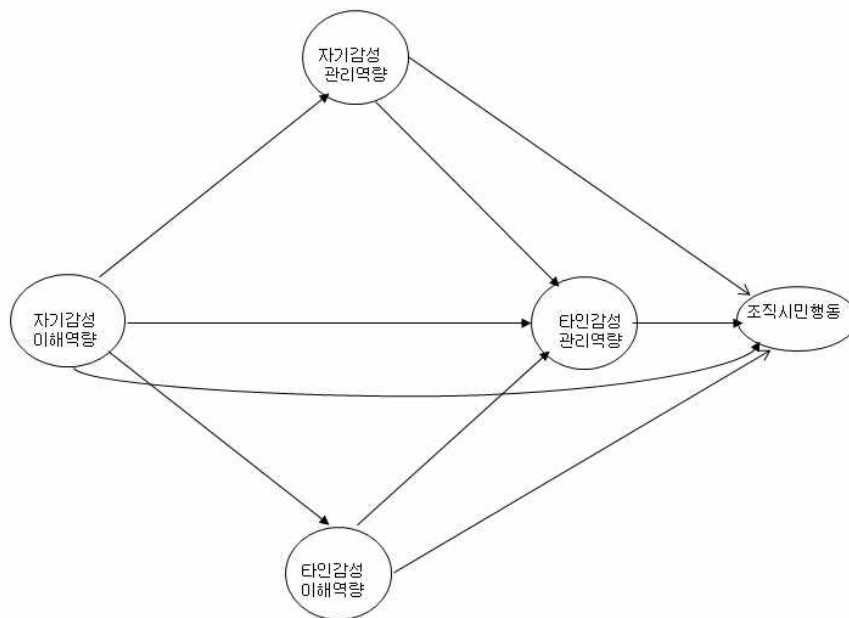
가설 3-3: 자기감성이해역량은 자기감성관리역량에 긍정적 영향을 주고 이어서 자기감성관리역량이 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직시민행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 자기감성이해역량은 타인감성이해역량에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직시민 행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-5: 자기감성이해역량은 타인감성이해역량에 긍정적 영향을 주고 이어서 타인감성이해역량이 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직시민행동에 간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기존연구의 결과와 논리적 추론을 통해 도출한 이상의 가설들에 의해 설계된 연구모형은 아래와 같다.

〈그림 1〉 연구모형



V. 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향 분석: 한국 중앙정부의 사례

1. 자료수집 및 표본특성

공무원의 감성지능과 조직시민행동 간의 관계에 대한 실증분석을 위해 한국 중앙정부의 15부(참모기능을 하는 처와 집행기능을 하는 청을 제외)에 근무하는 7급 이상 직업공무원을 대상(중앙정부의 본부에는 8, 9급 공무원이 상대적으로 적어 제외함)으로 부별, 직급별 정원을 감안한 할당임의추출에 의해 표본(744명)을 구성하였다. 그리고 2009년 12월16일부터 2010년 1월 20일 사이에 설문조사를

〈표 3〉 표본의 인구통계학적 특성

구분		표본수	비율(%)
성별	남성	547	74.1
	여성	191	25.9
연령	20대	79	10.7
	30대	291	39.4
	40대	261	35.4
	50대 이상	107	14.5
최종학력	고졸	6	0.8
	전문대졸	16	2.2
	대졸	460	62.3
	석사졸	212	28.7
	박사졸	44	6.0
직급	고위 공무원	64	8.7
	4급	107	14.5
	5급	260	35.2
	6급	208	28.2
	7급	99	13.4
근속기간	5년 미만	180	24.4
	5년~10년	197	26.7
	10년~15년	71	9.6
	15년~20년	129	17.5
	20년~25년	87	11.8
	25년~30년	44	6.0
	30년 이상	30	4.1
합계		738	100.0

실시하여 738부를 회수하였다. 3~5 차례 직접 방문을 통해 설문지를 회수한 결과 회수율은 98%에 달하였고, 표본구성에 있어서 의도된 대표성을 충분히 확보한 것으로 판단한다.⁸⁾

2. 측정도구의 타당도와 신뢰도

감성적 기질과 능력의 융합에 의해 재구성한 감성지능의 네 가지 역량을 측정하기 위한 도구는 다음과 같이 설계되었다. 선행연구에서 소개되고 있는 감성지능의 측정도구는 <표 1>에 제시된 바와 같이 모형에 따라 다양하지만 기존연구들이 축적해 놓은 결과는 이론적으로 그리고 방법론적으로 가치가 있다.⁹⁾ 먼저 한국과 유사한 문화권에 속해 있는 홍콩에서 개발된 Wong and Law(2002)의 WLEIS는 감성능력을 측정하기 위해 개발된 것으로 자기보고식의 간편한 측정도구이자 신뢰도와 타당도면에 있어 상대적으로 우수하기 때문에 역량개념에 맞게 변용하여 사용하였다. 그러나 WLEIS는 타인감성관리역량을 감성지능이 아니라 감정노동으로 다루고 있기 때문에 이를 측정하는 도구가 포함되어있지 않다. 따라서 타인감성관리역량은 Goleman(1995)이 개발한 ECI를 수정하고 한국의 행정문화적 특성을 감안하여 보완하였다.¹⁰⁾

감성지능을 역량차원에서 재구성한 개념의 측정 타당성을 실증적으로 검토하기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과를 분석해 보면, 타인감성관리역량을 측정하기 위해 새로 도입한 설문들과 타인감성이해역량의 측정문항 2와 5가 하나의 요인을 구성하였다.(참고:<부록 1>) 그런데 설문의 내용을 분석해 본 결과 타

8) 회수된 설문의 수는 보건복지가족부 55, 문화체육관광부 50, 기획재정부 51, 여성부 33, 국방부 46, 법무부 50, 행정안전부 64, 통일부 40, 교육과학기술부 50, 환경부 37, 농림수산식품부 50, 지식경제부 55, 외교통상부 49, 국토해양부 64, 노동부 44임.

9) 능력모형에 입각한 문제풀이식의 MSCEIT(Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test), 자질모형에 입각한 Petrides, Pita, Kokkinaki(2007)의 측정도구, 혼합모형에 입각하여 사회인지적 개인특성에 초점을 맞춘 Bar-On(1997)의 EQ-I:S(short-version), 혼합모형에 입각하여 360도 다면평가 방식을 채택하여 감성지능과 관련된 역량을 자기보고식으로 측정하는 Goleman(1995)의 ECI(Emotional Competence Inventory) 그리고 혼합모형에 입각하여 감성적 사고에 초점을 두고 자기보고식 형식으로 고안된 Palmer and Stough(2001)의 SUEIT(Swinburne University Emotional Intelligence) 등이 있다.

10) “나는 눈치있게 행동한다”는 설문은 연구자들이 개발하여 추가한 문항이다.(참고: 부록 1)

인감성관리역량을 측정하기 위한 설문보다는 타인감성이해역량을 측정하기 위한 설문 2와 5가 오히려 모호하여 타인감성관리역량의 개념과 중복되면서 나타난 현상이다.¹¹⁾ 이러한 개념적 일부 중복의 잠재적 가능성을 우려하여 새로 도입한 타인감성관리역량에 관한 측정도구를 제외하고 탐색적 요인분석을 실시한 결과 자기감성이해역량, 자기감성관리역량, 그리고 타인감성이해역량은 명확하게 독립된 요인을 구성하는 것으로 밝혀졌다.¹²⁾ 이러한 점을 종합해 볼 때 타인감성이해역량과 타인감성관리역량의 측정도구들이 부분적으로 섞여 하나의 요인을 구성한 것은 결국 기존 측정도구의 엄정성 결여에 기인한 것으로 판단된다. 그러나 타인감성이해역량 및 타인감성관리역량의 측정을 위한 설문들의 내용적 측면에서 명백한 차이를 감안하여¹³⁾ 확인적 요인분석을 실시한 결과 만족할만한 수준의 측정도구 타당성을 확인하였다.(참고: <부록 2>)

본 연구에서는 조직시민행동의 하위차원을 원격이타행동, 제안행동, 참여행동, 자기개발행동으로 구성하였다. 원격이타행동의 측정도구는 Becker & Vance(1993)의 척도(altruistic-distant behavior)를 토대로 본 연구의 개념정의에 맞게 수정하였다. 제안행동의 측정도구는 Graham(1991), Moorman & Blakely(1995)의 개인주도성(individual initiative) 척도를 선별·수정하였고, 참여행동은 Organ(1988)의 시민덕성

11) 주변 사람들의 느낌과 감정에 민감하거나 중시하는 것은 타인감성이해를 반영하면서 동시에 타인의 감정을 관리하는 측면이 있다. 이해는 타인의 감정이나 기분을 알아차리는 것으로 타인감성이해역량의 1번 설문이 가장 정확하게 타인감성이해역량을 측정하는 것으로 볼 수 있다.(참고: 부록 1) 단 제거된 3번 설문은 Common Method Biases를 줄이기 위해 도입된 부정문항인데 타인의 감정을 파악하지 못함에 대한 문화적인 거부현상과 결부되면서 왜곡된 응답이 유도됨에 따라 요인구성에서 빠진 것으로 보이며, 4번 설문은 너무 직설적이어서 요인의 구성에서 빠진 것으로 볼 수 있다. 후속연구에서는 이러한 측면을 반영하여 타인감성이해역량의 측정도구를 개발할 필요가 있다.

12) (부록 1)의 감성지능 측정도구 중에서 타인감성관리역량에 관한 측정문항들을 제외하고 탐색적 요인분석 결과 베리맥스 회전에 의해 중간 줄을 그은 문항을 제외한 상태에서 고유값 1 이상에서 3요인을 구성하였으며 누적분산의 설명력은 60.6%로 대체로 만족할만한 수준이기는 하지만 아쉬운 상태이므로 새로운 요인을 개발하여 추가할 필요가 있다.

13) 타인의 감정에 “민감하다”와 “중시한다”는 관리보다는 이해의 측면을 반영하는 정도가 클 것으로 판단된다. 왜냐하면 민감하거나 중시하면 먼저 이해하려고 노력하고 그런 뒤에 관리를 생각할 것이기 때문이다. 반면에 “유심히 살핀다”와 “원만한 관계유지를 위해 내심을 읽으려고 노력한다”는 이해의 측면보다는 관리의 측면을 더 많이 반영할 것으로 판단된다. 왜냐하면 유심히 살피는 경우와 원만한 관계유지를 위한 노력에는 목적성 또는 의도가 동반되어 계산이 작동하는 관리의 과정이기 때문이다. (참고: <부록 1>)

(civic virtue)과 Graham(1991)의 조직참여 그리고 김민강(2008)의 ‘참여와 협력행동’을 참고하여 본 연구의 개념 정의에 맞게 수정하여 설계하였다. 그리고 자기개발행동의 측정도구로는 최창희(1994)와 김민강(2008)의 문항을 채택하였다.(참고: 부록1)

조직시민행동을 구성하는 하위 구성요인들의 타당성을 실증적으로 검토하기 위하여 1차적으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 대체로 타당성을 가진 것으로 나타났지만 참여행동을 측정하기 위한 문항 1번과 4번이 새로 도입한 원격이타행동 및 자기개발의 측정도구와 일부 중첩되면서 요인구조를 약간 교란하는 것으로 밝혀졌다.¹⁴⁾ 기존연구에서도 이타행동의 측정도구들은 참여행동과 명확하게 구분되지 않는 경향을 일부에서 보였다. 그러나 새로 도입한 원격이타행동을 측정하기 위한 설문문항들을 제외한 탐색적 요인분석에서는 제인행동, 자기개발행동, 그리고 참여행동이 명백하게 독립된 요인을 구성하는 것으로 나타났다.¹⁵⁾ 한편 이 연구에서 사용한 원격이타행동의 측정설문과 참여행동의 측정설문은 내용적으로 명확하게 구분된다. 이와 같이 이론에 근거한 측정도구의 액면타당성이 높음에도 불구하고 탐색적 요인분석에서 약간의 요인구조적 혼란이 발생하는 경우에는 확인적 요인분석이 요구된다.

따라서 감성지능과 조직시민행동의 하위개념들에 대한 측정 타당성을 살펴보기 위한 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다(참고: 부록2). 확인적 요인분석을 한 결과에 의하면 표본의 수가 738에 달하기 때문에 4를 넘은 CMIN/DF의 값과 NFI를 제외하고는 표본의 크기와 무관한 CFI, 간명성을 중시하는 TLI, 그리고 RMSEA가 모두 만족할 만한 수준이므로 측정도구의 타당성은 충분한 수

14) 참여를 측정하기 위한 설문 1(조직의 대외행사에 적극 참여)과 설문 4(조직 내 회의에 잘 참여)가 원격이타행동 및 자기개발행동 요인에 비교적 높은 0.3~0.5의 적재계수를 보이면서 중첩되었다. 즉, 조직의 대외행사나 조직 내의 회의에 참여는 이타적인 속성과 자기개발의 동기가 작용하여 나타남을 의미한다. 그러나 이러한 분석결과는 탐색적 요인분석이 가지고 있는 한계로 볼 수 있다. OCB의 측정에서는 내면적 의도나 동기보다는 행동 자체를 측정해야 한다는 점에서 이론적 근거를 토대로 한 확인적 요인분석이 요구되는 이유이기도 하다.

15) (부록 1)의 OCB 측정도구에서 원격이타행동의 문항들을 제외하고 직각회전에 의해 탐색적 요인분석을 실시한 결과 중간줄을 그은 문항을 제외한 상태에서 고유값 1이상에서 명백하게 3개의 요인을 구성하였으나 누적분산의 설명력은 55.691%로 새로운 요인을 개발하여 추가할 필요가 있다.

준으로 밝혀졌다. 그리고 측정도구의 신뢰도도 수용할 만한 수준이다.¹⁶⁾

아울러 측정타당성을 제고하기 위해 다음과 같은 향후 과제에 특히 주목해야 한다. 첫째, 감성지능을 구성하는 타인감성이해역량과 타인감성관리역량의 개념적 차이를 정확하게 반영할 수 있는 보다 엄정한 측정도구를 개발하여야 한다. 둘째, 시민행동의 개념적 핵심인 윤리성의 측면에서 이타적 행동은 부가적으로 타인에게 도움을 주는 것이고 참여행동은 일종의 의무로 요구되는 행동이라는 측면에서 미묘하지만 명확한 차이가 있다는 점이다. 특히 의무의 차원에서 참여행동을 정확하게 측정하기 위해 보다 엄정한 도구의 개발이 요청된다.

변수의 측정과 관련하여 마지막으로 언급해야 할 점은 독립변수인 감성지능과 종속변수인 조직시민행동이 모두 행위자의 인지에 토대를 둔 자기보고식에 의해 수집되었다는 점이다. 이런 경우에 Common Method Biases에 의해 인과관계가 과장될 개연성(Meade, Watson, Kroustalis, 2007; Podsakoff and et. al., 2003; Doty and Glick, 1998)이 있으므로 실증분석의 결과에 대한 해석에 신중하여야 한다.¹⁷⁾

3. 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향의 실증분석

21세기 초에 들어서면서 회사원을 대상으로 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구가 시작되었다(Dulewicz et al., 2000; 이신철, 2004). 그러나 공무원을 대상으로 한 경우는 아직까지도 거의 없다.¹⁸⁾ 이러한 점을 감안하여 본 연구에서는 한국 중앙공무원을 대상으로 감성지능과 조직시민행동 간의 인과관계를 구조방정식모형에 의한 실증분석을 통해 본다. 그리고 좀 더 엄정한 모형을 도출하기 위해 감성지능에 대비되는 인지지능의 지표로서 IQ를 통제변수로 채택

16) 다만 타인감성이해역량과 타인감성관리역량을 측정하기 위한 척도의 신뢰도 값이 0.65를 약간 상회하는 수준에 머물러 있으므로 후속 연구에서는 좀 더 수정·보완할 필요가 있다.

17) Common Method Biases를 줄이는 방안으로 측정에 있어서 역스케일을 활용하거나 종속변수와 독립변수의 측정대상을 분리하는 방안이 활용된다. 본 연구에서는 역스케일을 활용하였는데 조직시민행동의 측정에서는 어느 정도 성과를 거둔 것으로 판단하지만 감성지능의 경우에는 기대한 만큼의 성과를 거두지 못한 것으로 연구자들은 판단한다.

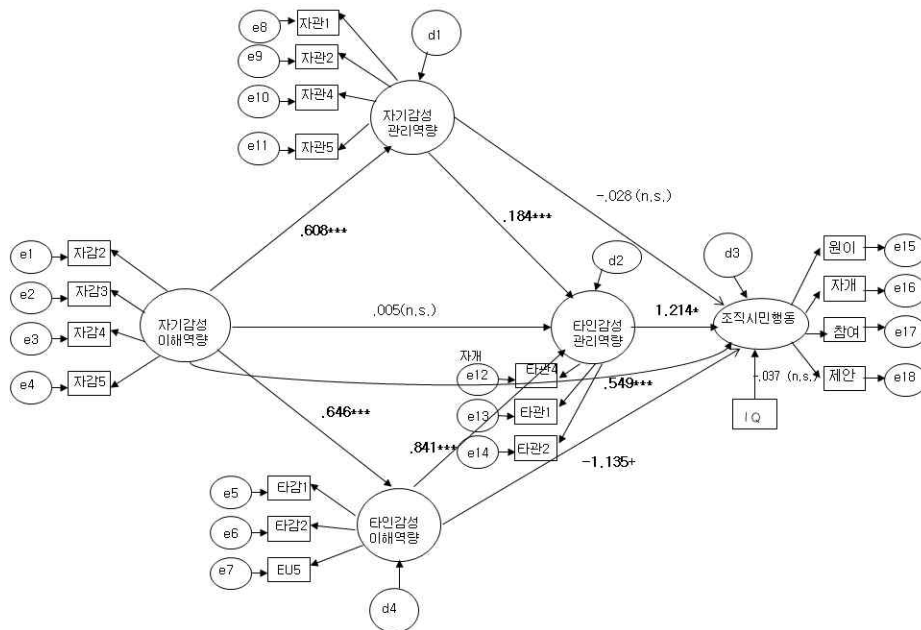
18) Wong & Law(2002)는 홍콩대학교 관리자를 대상으로 직무만족·조직몰입·이직의도, Engstrom(2005)는 시카고 경찰관을 대상으로 조직성과 정명숙·김광점(2006)은 대학병원의 간호사를 대상으로 직무만족·조직몰입과 조직시민행동의 관계를 분석했다.

하였다.¹⁹⁾ 이 연구의 구조방정식모형 적합도는 <표 4>와 같이 대체로 만족스러운 수준을 보여 이를 바탕으로 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향을 논의한다.²⁰⁾

<표 4> 구조방정식모형(SEM)의 적합도 지수

CMIN/DF	RMSEA	CFI	TLI	NFI
3.209	0.055	0.926	0.911	0.897

<그림 2> 연구모형에 대한 구조방정식모형의 분석결과



1) ***p<0.001, *p<0.05, +p<0.1

2) 화살표의 위 또는 아래의 계수: 표준화회귀계수

19) 인구사회학적 변수인 성별, 연령, 최종학력, 근속기간, 직급, 형제 및 자매수, IQ가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 최종학력, 형제수, IQ가 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 Mayer(2000)와 Bar-On(2000)이 주장하듯 최종학력, 연령, 근속기간, 형제수 등은 경험과 학습을 통해 감성지능 자체에 영향을 미치는 변인으로 작용한다. 본 연구에서는 사회화에 의한 학습효과가 반영된 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하는 것이기 때문에 인지지능을 대변하는 IQ만을 통제변수로 채택하였다.

20) 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석의 결과를 토대로 연구모형에 IQ를 통제변수로 추가하여 구조방정식모형으로 분석한 결과이며, 적합도 개선을 위한 수정과정이 필요하지 않은 것으로 판단하여 오차항의 자유화나 잠재변수에 조절을 가하지 않았다.

1) 감성역량들 간의 인과관계에 대한 실증분석

(가설 1)의 세부 가설들은 감성지능을 구성하는 4개의 감성역량들 간의 인과관계에 관한 것이다. 자기감성이해역량은 자기감성관리역량(가설 1-1: $\beta=0.608$, $p<0.001$)과 타인감성이해역량(가설 1-2: $\beta=0.646$, $p<0.001$)에는 긍정적 영향을 상당히 강하게 미치는 것으로 검증된 반면에 타인감성관리역량에 대한 영향(가설 1-3: $\beta=0.005$, n.s.)은 실증적으로 확인할 수 없었다. 그런데 자기감성관리역량은 타인감성관리역량에 긍정적인 영향을 약하게 미치는 것으로 확인되었다(가설 1-4: $\beta=0.184$, $p<0.001$). 감성의 내면적이고 주관적인 특성으로 인해 자신의 감성에 대한 이해가 직접적으로 타인의 감성을 관리하는데 영향을 주지는 못하지만 자기감성의 관리는 간접적으로 타인의 감성을 관리하는데 도움이 됨을 의미하는 것으로 우리의 실제 생활에서 경험과 일치하는 결과다.

한편 무엇보다도 주목해야 할 발견은 타인감성이해역량이 타인감성관리역량에 매우 강력하게 영향(가설 1-5: $\beta=0.841$, $p<0.001$)을 미친다는 점이다. 타인의 감성을 잘 이해하면 타인의 감성을 잘 관리할 수 있음을 의미한다. 이에 더하여 자기감성이해역량이 타인감성이해역량에 강한 영향을 준다는 결과(가설 1-2: $\beta=0.646$, $p<0.001$)에 주목해야 한다. 왜냐하면 자기감성이해역량이 직접적이지는 않지만 간접적으로 타인감성관리역량의 중요한 토대로 작용하고 있는 증거이기 때문이다.

〈표 5〉 감성지능의 내부적 인과관계에 대한 구조방정식모형의 분석결과

인과경로	S.E.	C.R.	표준화 회귀계수
가설 1-1: 자기감성이해역량→자기감성관리역량	.080	10.434	.608***
가설 1-2: 자기감성이해역량→타인감성이해역량	.065	9.675	.646***
가설 1-3: 자기감성이해역량→타인감성관리역량	.087	.053	.005
가설 1-4: 자기감성관리역량→타인감성관리역량	.038	3.418	.184***
가설 1-5: 타인감성이해역량→타인감성관리역량	.112	7.410	.841***

*** $p<0.001$, * $p<0.05$, + $p<0.1$

2) 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향의 실증분석

자기감성이해역량(가설 2-1: $\beta=.549$, $p<0.001$)과 타인감성관리역량(가설 2-4:

$\beta=1.214$, $p<0.1$)은 추론한 대로 조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향을 강하게 주며 통계적으로도 유의하였다. 자기감성이해역량이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 결과는 선행연구결과와 일치한다(정현우·김창호, 2007; Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995; Day & Carroll, 2004). 자기감성이해역량이 높은 사람은 자신의 감성에 대한 정확한 평가를 한다(Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995). 그러므로 자신의 행동이 조직에 어떠한 영향을 주는 지 파악하여 행동하기 때문에 자기감성이해역량은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다(정현우·김창호, 2007). 타인감성관리역량이 높은 사람은 감정을 적절하게 표현할 수 있는 역량을 가지고 있기 때문에 대인관계를 잘함은 물론 조직분위기를 긍정적으로 형성할 수 있다. 대인관계를 잘하는 리더는 새로운 사람과의 네트워크를 통해 자신의 지지 기반을 넓히고 다양한 모임에 적극적으로 참여함은 물론 다른 사람이 필요로 하는 것을 재빠르게 파악하여 충족시켜 주는 행동을 자주 한다(Abraham, 1999).

그러나 다음의 두 가지 결과에 주목해야 한다(참고: <표 6>). 하나는 자기감성관리역량의 조직시민행동에 대한 영향(가설 2-3)이 통계적으로 유의미하지 않게 나타난 점이며, 다른 하나는 타인감성이해역량은 예측과 달리 조직시민행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타난 점이다(가설 2-2: $\beta=-1.135$, $p<0.1$). 이는 선행연구와 상충된다.

<표 6> 감성지능의 조직시민행동에 대한 영향에 관한 구조모형 분석결과

경로	회귀계수	S.E.	C.R.	표준화회귀계수
가설2-1: 자기감성이해→조직시민행동	.583	.136	4.294	.549***
가설2-2: 타인감성이해→조직시민행동	-1.139	.618	-1.844	-1.135+
가설2-3: 자기감성관리→조직시민행동	-.020	.099	-.204	-.028
가설2-4: 타인감성관리→조직시민행동	1.233	.623	1.980	1.214*

*** $p<0.001$, * $p<0.05$, + $p<0.1$

동아시아 국가들은 집단주의-개인주의 분류체계에서 집단주의 문화권에 속한다(Hofstede, 1991). 더구나 우리나라는 홍콩, 대만, 싱가포르 등과 같은 아시아 국가들보다 집단주의 문화가 강한 것으로 나타났다(조공호, 2003: 109). 이처럼 집단주의적 성향이 강한 우리나라 사람들은 항상 자신을 조절하고 타인과 조화로운

관계 형성을 위해 주위의 눈치를 살핀다. 최재석(1976: 35)은 눈치를 “명백히 드러나지 않는 상대의 의도를 적절히 파악하여 상대방의 비위를 맞추기 위해 취해진 행동양식”으로 정의하였다.²¹⁾ 조직에서 눈치를 보는 이유에 대해 경험적 연구를 실시한 결과, 원만한 인간관계를 지속적으로 유지하기 위한 “관계 중심적” 요인이 가장 높은 원인으로 나타났고, 자신의 이익을 위해 상대방의 내면 상태를 살피고 상대방이 자신을 어떻게 생각할 지에 대한 “걱정”이 두 번째 높은 요인으로 나타났다(최상진, 2006: 202-214). 즉, 우리나라에서는 상대방이 거북해 하거나 당황해 할 수 있는 말은 가급적 삼가고, 주위사람들이 자신의 행동에 대해 어떻게 판단할 것인가에 매우 민감하여 항상 상대방의 마음상태를 살피면서 자신의 행동방향을 결정한다. 즉, 우리나라 사람들은 집단내의 화목을 깨트리거나 불협화음을 초래할 수 있는 정서의 표현은 가급적 삼가기 때문에 자신의 의견을 표현하거나 행동할 때 주위의 시선을 많이 의식한다(조공호, 2003; Solomon, 1984; Triandis, 1995). 우리나라와 같은 집단주의 문화에서는 주위의 ‘눈치’를 지나치게 살피다 보니 자발적인 참여와 제안행동에 소극적일 수밖에 없다. 결국 ‘눈치’ 보는 문화에서는 타인감성이해역량이 높은 사람들이 오히려 조직시민행동에 소극적일 가능성이 높다.

특히 공무원들은 주위의 눈치를 더 많이 살핀다. 사기업체에 비해 권위주의 문화가 강한 정부조직에서는 권력이 있는 사람에게 복종하는 것이 당연시 되고 있기 때문에 하급자는 상관의 눈치를 많이 본다(도운섭, 1999). 그리고 공무원들은 신분보장이 상대적으로 잘되어 있어서 현실에 안주하려는 경향이 강해 상관의 지시가 있기 전에는 업무를 자발적으로 찾아서 하지 않고 주위의 눈치를 살피며 최소한의 행동만 한다. 그러므로 한국의 공무원은 지나친 자신의 의견표출이나 관례에서 벗어나는 행동을 꺼려한다. 즉, 한국의 중앙정부 공무원들의 경우 타인 감성이해역량이 높을수록 눈치가 빠를 수밖에 없기 때문에 조직시민행동에 부정적인 영향을 강하게 주는 것으로 나타난 것이다.

감성지능의 근원인 자기감성이해역량의 조직시민행동에 대한 영향에는 보다 면밀한 분석이 필요하다.(참고: <표 7>) 이를 위해 자기감성이해역량이 다른 감성

21) 최상진(2006: 197)은 눈치를 “상대의 의도나 생각 또는 감정이 직접 노출되지 않는 상태에서 상대의 본심을 읽는 것”이라고 했다. 이러한 정의들은 감성적 이해만이 아니라 이성적 이해도 포함하여 눈치를 정의하고 있다.

역량을 통해 간접적으로 조직시민행동에 미치는 효과를 분석해 봐야 한다. 자기감성이해역량은 타인감성이해역량을 통해 조직시민행동에 상당히 크게 부정적인 영향을(가설 3-4: 간접효과 -0.736) 강하게 미치는 것으로 검정되었다. 이미 지적했지만 강력한 집단주의적 문화에서 타인감성에 대한 이해가 눈치로 변형되면서 조직시민행동을 억압한 결과로 해석할 수 있다. 타인감성이해역량이 문화적 특성에 의해 왜곡되어 조직시민행동을 약화시키는 부작용은 정부조직의 관리, 그리고 리더십의 교육·훈련 과정에서 유념하여 환기시켜야 할 한국적 특수성이다. 조직의 발전을 위한 문제의 발견 및 공개적 논의와 새로운 아이디어가 높은 타인감성이해역량에 기반한 눈치로 위축될 것이기 때문이다.

그러나 다행히도 자기감성이해역량이 타인감성이해역량과 타인감성관리역량을 통해 조직시민행동에 미치는 간접적 영향은 긍정적이며 비교적 높게 나타났으며 통계적으로도 유의하다(가설 3-5: 간접효과 0.660). 즉, 조직시민행동에 대한 눈치의 부정적인 영향은 타인감성관리역량을 함양시키는 방법에 의해 보완할 수 있음을 의미한다. 다시 말해 조직이나 상호작용의 상대방이 가지고 있는 문제에 대하여 조직의 분위기나 상대방의 감정을 다치지 않으면서 논의할 수 있는 고차적인 역량이 바로 타인감성관리역량이기 때문이다. 무엇보다도 실천적인 차원에서 눈치의 부작용을 감소시키기 위해서는 타인감성관리역량을 제고할 수 있는 교육훈련 프로그램의 개발이 요구된다.

〈표 7〉 자기감성이해역량의 조직시민행동에 대한 간접효과

직접효과	가설	경로	간접효과
자기감성이해역량 → 조직시민행동 0.549***	3-1	자기감성이해역량→자기감성관리역량→조직시민행동	기각 -0.017
	3-2	자기감성이해역량→타인감성관리역량→조직시민행동	기각 0.006
	3-3	자기감성이해역량(***)→자기감성관리역량(***)→ 타인감성관리역량(*)→조직시민행동	수락 0.136
	3-4	자기감성이해역량(***)→타인감성이해역량(+) →조직시민행동	수락 -0.736
	3-5	자기감성이해역량→(***)타인감성이해역량(***)→ 타인감성관리역량(*)→조직시민행동	수락 0.660

*** $p < 0.001$, * $p < 0.01$, + $p < 0.1$

마지막으로 본 연구의 구조방정식모형에 의한 잠재변수들의 설명력은 <표 8>

과 같다. 종속변수인 조직시민행동은 감성지능을 구성하는 네 종류의 감성역량에 의해 약 65% 설명되며, 타인감성관리역량은 다른 감성역량들에 의해 87% 설명되고 있다. 현장에서 공무원들의 실천적 행동으로 나타나며 조직시민행동에 가장 직접적인 영향을 강하게 미치고 있는 타인감성관리역량은(가설 2-4: $\beta=1.214$, $p<0.1$) 특히 자기감성이해역량과 함께 타인감성이해역량을 키움으로써 증진될 가능성이 크다. 반면에 자기감성관리역량과 타인감성이해역량에 대한 자기감성이해역량의 설명력은 각각 37%와 42%를 보이고 있는 점에 비추어 다른 원인에 대한 탐색이 필요하다.

〈표 8〉 구조방정식모형의 잠재변수에 대한 설명력

설명되는 내생잠재변수	설명하는 잠재변수	Squared Multiple Correlations(SMC)
조직시민행동	자기감성이해, 타인감성이해, 자기감성관리, 타인감성관리	.645
타인감성관리역량	자기감성이해, 타인감성이해, 자기감성관리	.869
자기감성관리역량	자기감성이해	.370
타인감성이해역량	자기감성이해	.418

Ⅵ. 결 론

감성지능은 조직시민행동의 원인으로서 지금까지 밝혀진 다른 어떤 원인보다도 강력한 변수이다(표 8: $SMC=.645$). 이 연구의 결과가 갖는 이론적 그리고 정책적 시사점은 다음과 같다.

감성지능에 관한 연구는 아직 초기단계여서 개념적 모호성과 아울러 측정도구의 엄정성이 부족하지만 이 연구의 이론적 기여와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 감성지능은 매우 복잡한 현상임을 이론적으로는 물론 실증적으로 확인해 주고 있다. 기존의 실증연구들과 같이 종합적 차원에서 단일의 복합척도로 통합된 감성지능의 개념으로는 감성 및 이와 인과적으로 관련된 현상을 규명하는데 한계가 있다. 따라서 감성지능을 구성하는 역량을 분해하여 이들 간의 관계를 보다

심층적으로 규명해 내고, 이러한 역량들이 인간(공무원)의 행동에 미치는 영향을 분석하여야 함을 시사한다. 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 감성지능의 구성역량으로서 감성 관련 정보의 처리의 측면에서 이해와 관리 그리고 감성의 대상으로 자신과 타인으로 구분하여 제시된 (감성지능을 구성하는) 감성역량의 새로운 분류체계를 대안으로 제시하고 실증적으로 타당성이 있음을 보여주었다.

둘째, 조직에서 비판과 창의성을 억압하는 기제로서 집단주의의 영향을 감성지능의 측면에서 심층적 해석을 제공하였다. 집단주의적 문화와 조직시민행동 간의 심층적 인과관계를 보여줌으로써 이론적으로 한 단계 발전시켜 줄 것으로 보인다. 특히 집단주의와 타인감성이해역량 그리고 눈치를 논리적으로 이해하는데 기여하고 있다.

셋째, 조직시민행동은 문화상대적인 현상임을 밝히고, 이러한 관점에서 조직시민행동의 개념을 한국의 행정문화적 특수성에 입각하여 재구성하였고 실증적으로 타당성이 있음을 보여주었다. 즉, 행정문화적 특수성의 차원에서 조직시민행동의 개념적 타당성을 제고할 수 있는 방안을 제시하고 있다. 특히 집단주의 문화권에서는 이타행동보다는 원격이타행동이 조직시민행동으로서 더욱 타당함을 주장한다.

한편 정책적 차원에서 기여와 시사점은 첫째, 공무원의 조직시민행동을 증가시키기 위해서는 우선적으로 공무원들의 자기감성이해역량을 제고해야 한다. 그러나 기존 공무원의 교육훈련 프로그램에서 자기감성이해역량을 제고할 수 있는 과정을 찾아보기 힘들다. 반면에 리더십 또는 대인관계의 피상적 원칙 위주의 기술에 관한 교육훈련프로그램은 빈번하게 발견된다. 아마도 이러한 피상적 기술이 조직시민행동에 직접적이고 가시적인 영향을 미치는 것으로 보이기 때문일 것이다. 그러나 대인관계기술은 일종의 타인감성관리의 기예에 해당하는 것으로 근원적인 자기감성이해역량에 더하여 타인감성이해역량의 배양 없이는 실제에서 거의 효과를 보기 어려울 것이다. 대인관계와 리더십 교육과정에서 피교육자들 사이에서 회자되는 말은 (가르치는 대로 하면 좋다는 것은 알겠는데) 실천이 어렵다는 것이다. 다시 말해 이 연구의 결과는 대인관계와 리더십에 대한 교육과 훈련이 기술, 기교, 기예 중심에서 자기감성이해역량과 타인감성이해역량을 토대로 타인감성관리역량을 배양하는 체계로 시급히 전환해야 함을 의미한다.

둘째, 타인감성이해역량이 집단주의의 맥락에서는 눈치로 변질되어 창의성은 물론 건설적인 비판마저도 위축시켜 조직의 발전에 장애가 될 수 있음을 보여주고 있다. 이러한 역기능을 극복하기 위한 정책적 대안의 마련이 절실하다. 강력한 집단주의 문화를 가지고 있는 우리나라의 정부조직에는 이러한 문제가 만연하고 있음을 다양한 기존연구들이 보여주고 있기 때문이다. 더구나 지식정보화 시대에 정부경쟁력은 현상에 대한 비판을 토대로 한 창의적 대안의 창출노력과 직결된다.

참고문헌

- 강신택. (2005). 「한국 행정학의 논리」. 박영사.
- 김민강. (2008). 인사공성정이 조직시민행동에 미치는 영향: 신분불안과 조직신뢰의 매개효과. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김봉식. (1968). 한국인의 사고방식을 통해 본 한국행정문화. 「한국행정학보」, 2: 341-354.
- 김상배. (2008). 촛불시위, 어떻게 볼 것인가? 「철학과 현실」, 79: 32-45.
- 김용유. (1978). 관료행정과 학벌. 「한국행정학보」, 12: 128-137.
- 김원선. (2005). 조직동일시와 감성지능이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향. 석사학위논문. 경북대학교 대학원 경영학과.
- 김용철. (2008). 촛불시위의 동학: 온라인과 오프라인의 만남. 「정보화정책」, 15(4): 120-139.
- 김해동. (1985). 한국관료의 행태상의 제특징. 「행정논총」, 서울대학교 행정대학원. 23(2): 163-177.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향관계 분석. 「한국행정학보」, 41(2). 69-94.
- 김호정. (1994). 한국관료행태의 결정요인: 복지부동의 원인. 「한국행정학보」, 28(4): 1255-1277.
- _____. (1996). 한국의 공무원과 기업체직원의 무사안일행태 비교. 「한국행정학보」, 30(3): 53-70.

- 고현경 외. (2007). 한국중항행정기관 공무원의 권위주의행태에 관한 연구: 1971년
과 2006년 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 41(3): 191-219.
- 곽정민. (2009). 리더십의 특성이 리더신뢰, 직무만족도 그리고 조직시민행동에 미
치는 영향력 규명. 석사학위 논문. 이화여자대학교 대학원 교육공학과.
- 도운섭. (1999). 행정조직문화유형에 따른 관료행태의 실증적 분석. 「한국행정학보」,
11(2): 287-302.
- 류병권·조영락. (2007). 서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직시민행동에 미치는
영향에 관한 연구. *The Korean Journal for human resource development*, 9(1):
41-57.
- 문용린. (2005). 다중지능 이론에 기초한 청소년기 진로교육 프로그램 개발 및 타당
화 연구. 「교육심리연구」, 19(2): 2005년 6월. 서울: 한국심리학회. 393-412.
- 문현구·김경석. (2006). 조직시민행동 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를
중심으로. 「경영학 연구」, 35(2): 609-643.
- 박천오. (2007). 우리나라 공무원 징계와 퇴출: 실태와 대안. 「한국행정학보」, 41(3):
221-241.
- 박통희. (2011). 한국에서 행정학의 적실성에 대한 비판과 대안. 박종민·윤건수·김
현준 편. 「한국행정학의 방향」. 박영사.
- 박통희, 김민강 (2008). 공무원의 신분불안과 조직시민행동: 조직신뢰의 매개효과. 「한
국정책학회보」 17(4): 275-2310.
- 박통희·이현정 (2011). 감성역량과 공무원의 인구사회학적 특성. 「한국행정학보」,
제45권 제1호에 게재 예정.
- 박희서 외. (2002). 지방행정에 있어서 공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미
친 영향. 「한국사회와 행정연구」, 13(2): 43-63.
- 백완기. (1975). 한국행정의 행정문화: 의식주의를 중심으로. 「한국행정학보」, 9: 71-102.
- _____. (1985). 행정기능의 배분 및 재정립 문제. 「한국행정학보」, 20(1).
- _____. (1998). 한국의 행정문화: 의식주의를 중심으로. 「한국행정학보」, 12: 112-127.
- 백옥인. (2008). 촛불시위와 대중. 「동향과 전망」, 74: 159-188.
- 서원석·김광주. (1992). 공무원의 공직권, 만족도, 복무자세. 서울. 한국행정연구원.
- 심재흡. (2008). 변혁적 지도성과 조직혁신이 조직시민행동에 미치는 영향분석. *The
Journal of Educational Administration*, 26(1): 69-95.

- 양승두. (1978). 예와 공무원의 행태. 「한국행정학보」, 12: 138-142.
- 어수영. (2004). 가치변화와 민주주의 공고화: 1990-2001년간의 비교연구. 「한국정치학회보」, 38(1): 193-214.
- 윤성이·장유영. (2008). 청소년 정치참여 연구: 2008년 촛불집회를 중심으로. 「한국정치학회 하계학술대회 발표논문」.
- 이주일·민경환. (1996). 정서지능: 개념의 소개 및 연구전망. 「심리학과」, 5(1): 67-84.
- 이수창. (2010). 조직문화와 조직시민행동이 조직성장에 미치는 영향분석. 「한국거버넌스학회보」, 17(1): 29-51.
- 이신철. (2004). 「감성지능과 성과의 관계 연구」. 석사학위논문. 고려대학교 경영대학원 경영학과.
- 이정훈. (2008). 이대통령 미니홈피 ‘미 쇠고기 반대’ 댓글 폭탄. 「한겨레」, 4월 30일.
- 이 튼, 존·존슨 로이. (2001). 「감성의 힘」. 박승범 역: 이지북.
- 윤우곤. (1973). 한국관료의 행태론적분석. 「한국행정학보」, 7: 132-161.
- 임도빈. (2007). 관료제, 민주주의, 그리고 시장주의: 정부개혁의 반성과 과제. 「한국행정학보」, 41(3): 41-65.
- 임지선. (2004). 종업원의 감성지능과 종업원 태도, 행동 간의 관계에 관한 연구. 석사학위논문. 고려대학교 대학원 경영학과.
- 조궁호. (2003). 「한국인 이해의 개념들」. 서울: 나남출판.
- 조석준. (1997). 「한국행정과 조직문화」. 서울: 대영문화사.
- 조태준. (2009). 조직시민행동과 직무활동 및 직무성과의 구성개념 타당도와 인과관계에 대한 연구. 「한국행정연구」, 18(3): 249-273.
- 조화순. (2008). 사이버 액티비즘과 숙의민주주의의 가능성?: 촛불시위 관련 사이트 분석. 「한국정치학회 하계학술대회 발표논문」.
- 정명숙·김광점. (2006). 감정노동과 상사의 감성지능이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「병원경영학회지」, 11(4): 1-18.
- 정성호. (2000). 21세기 한국행정의 업무수행가치 모색: 명령 복종성에서 공공봉사성으로. 「한국행정학보」, 9(3): 69-89.
- 정현우·김창호. (2007). 조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과. 「인적자원관리연구」, 14(3): 167-186.
- 최상진. (2006). 「한국인 심리학」. 서울: 중앙대학교 출판부.

- 최재석. (1976). 체면과 자아존중감, 통제성향과의 관계. 중앙대학교 석사학위논문.
- 최창호. (1994). 「조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계」. 석사학위논문. 서울대학교 대학원 심리학과.
- 한 준. (2009). 촛불시위와 광장문화의 진화. 「계간광장」, 창간준비2호: 190-195. <http://agora4u.tistory.com/tag/계간%20광장>
- 황필주. (2007). 조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위 논문. 서강대학교 대학원 경영학과.
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: a conceptualization. *Genetic, Social, General Psychology Monographs*, 125(2): 209-224.
- Adelman, P. K. (1989). Emotional labor and employee well-being. Unpublished doctoral dissertation, the University of Michigan.
- Apfe, R. J. & Sifneos, P.E. (1979). Alexithymia: Concept and measurement. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 32: 180-190.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-125.
- Bar-On, (1997). 「Bar-On Emotional Quotient Inventory(EQ-i) Technical Manual」. Bar-On & Parker, J. D. A.(2000). Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19(3): 663-682. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Becker, T. E. (2003). 'Is emotional intelligence a viable concept?', *Academy of Management Review*, 28(2): 192.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmit W. C. Borman, & Associates (Eds. personal selection in organizations: 71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional

- intelligence, in Bar-On, R. and Parker, J. D. A. (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey Bass, San Francisco, CA: 343-362.
- Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15: 234-238.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15: 197-215.
- Cavallo, K. & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson and Johnson: the emotional intelligence leadership study. <http://www.eiconsortium.org>.
- Christopher, S. C., & Miners, T. H. (2006). Emotional Intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 1-28.
- Cooper, R and Sawaf, A (1997). Executive EQ, London: Orion Books.
- Cote, Stephane and Christopher T.H. Miners (2006), "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance, *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4): 989-1015.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36: 1443-1458.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41:417-440.
- Doty, D. Harold and Glick, William H. (1998). Common Methods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results? *Organizational Research Methods*. 1 (4): 374-406
- Downey, L. A., Papageorgiou, & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4): 242-252.
- Dulewicz, S. V., & Higgs, M. J. (1999). Can Emotional Intelligence be measured and developed? *Leadership & Organizational Development Journal*, 20(5): 242-252.
- _____. (2000). Emotional Intelligence: A review and evaluation study. *Journal of*

- Managerial Psychology*, 15(4): 341-372.
- EBS. (2011). 엄마도 모르는 우리아이의 정서지능. 2011년 2월 7일~9일 다큐프라임 방송 (<http://www.ebs.co.kr/index.jsp>).
- Engstrom, M. C. (2005). A Study of Emotional Intelligence as It Relates to Organizational Outcomes Beyond What is Contributed By Personality. PH.D. Dissertation: Loyola University, The Graduate School of Education.
- Eisenberg, N., & Miller, P. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14: 298-311.
- Feldman-Barrett, L., and Salovey, P. (eds). (2002). The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence. New York: Guilford Press.
- Fineman, Stephen. (1996). Emotion and organizing. 「In Handbook of Organization Studies」. Edited by Stewart Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord. London: Sage Publications. (pp. 543-564).
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112: 310-329.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10: 153-170.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The Role of Emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8): 1027-1047.
- Gibbs, N. (1995, October). The EQ Factor. *Time*, 146: 60-68.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Basic Books.
- _____. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- _____. (2001). An EI-based theory of performance in Cherniss, C. and Goleman (eds.) The emotionally intelligence workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organization. Jossey-Bass, San Francisco, CA. 27-44.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Graham, J. W. (1989). Organizational Citizenship Behavior: construct redefinition,

- operationalization, and validation. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago: Chicago, IL.
- _____. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 249-270.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 493-504.
- Ickes, William, Simpson (2003). Suspicious Minds; The Motive to acquire relationship-threatening information. *Personal Relationship* 10: 131-148
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing values and political style among western publics*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131-146.
- Kim, Yong Cheol & Kim June Woo. (2008). South Korean Democracy in the digital age: The candlelight protests and internet. A paper presented at the International conference on ' Korea at the Crossroads: The challenges and Prospects. Seoul, Plaza Hotel, November, 17.
- Matsumoto, D., & Sanders, M. (1988). Emotional experiences during engagement in intrinsically and extrinsically motivated tasks. *Motivation and Emotion*, 12: 353-369.
- Matthews G. Roberts. R. D. & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence, *Psychological Inquiry*, 15: 179-196.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54: 772-781.
- _____. (1997), What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D.J. Sluyter (Eds), *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Harper Collins.
- Mayer, J. D., Salovey, P. Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg(Ed.), *Handbook of intelligence*(p.396-420). Cambridge, England:

- Cambridge University Press.
- _____. (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3): 197-215.
- _____. (2008). Emotional Intelligence: New ability or Eclectic Trait? *American Psychologist*, 63(6): 503-517.
- McNelly, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79: 836-844.
- Meade, A. W., Watson, A. M., & Kroustalis, C. M. (2007). Assessing Common Methods Bias in Organizational Research. Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27: 910-915.
- Nihoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- _____. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4: 94-98.
- Palmer, B., & Stough, C. (2001). Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test: *Descriptive Report*. Organizational Psychology Research Unit, Swinburne University, AU.
- Peter, T. and Austin, N. (1985). A passion for excellence. New York: Random House.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and individual Differences*, 29:313-320.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence

- in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98: 273-289.
- Podsakoff, P. M., Makenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Podsakoff, Philip M., Nathan P. Podsakoff, and Jeong-Yeon Lee. (2003) Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied psychology*, 88(5): 879-903.
- Robinson, M. D., Clore, G. L. (2002). Belief and feeling: evidence of accessibility model of emotional self-report. *Psychological Bulletin*, 128: 934-960.
- Sandelands, Lloyd E. (1988). The concept of work feeling. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 18(4): 437-457.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence: *Imagination, Cognition and personality*, 9(3): 185-211.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A review, proposed model, and research agenda, *Human Relations*, 44: 35-47.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Jouranal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Solomon, R. C. (1984). Getting angry: The Jamaican theory of emotion in anthropology. In R. A. Shweder & R. A. LeVine(Eds.), *Culture theory: Essays on mind self, and emotion*(238-254). New York: *Cambridge University Press*.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management* 24(3), 367-390.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12: 269-292.
- Staw, B. M., Sutton, R., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1): 51-71.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140: 227-235.

- Thorndike, E. L., and Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34: 275-285.
- Triandis, H. C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview.
- Van Scott, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facts of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-531.
- Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and assessment*, 8(2): 89-92.
- Weinberger, L. A. (2003). An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness, St. Paul, MN: Swanson & Associates.
- Wiggins, J. S., and Pincus, A. L. (1992). Personality structure and assessment. *Annual Review of Psychology*, 43: 473-504.
- Woitaszesski, S. A. (2001). The contribution of emotional intelligence in social and academic success of gifted adolescents. Dissertation abstracts international section A: *Humanities and Social Sciences*, 62(1-A): 81.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leaders and follower emotional intelligence on performance and attitude: An Exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.

<부록 1> 설문문항

변수명	설문문항
감성지능 (20문항)	자기 감성 이해 1. 나는 나의 기분이 좋은지 나쁜지 잘 안다 2. 나는 나의 감정 상태를 잘 이해한다 3. 나는 나의 기분을 잘 모른다(R) 4. 나는 나의 감정상태의 원인을 정확히 파악하고 있다 5. 나는 왜 화가 나는지 잘 모른다(R)
	타인 감성 이해 1. 나는 나의 동료들의 행동에서 그들의 기분을 알 수 있다 2. 나는 나의 주변사람들의 느낌과 감정에 민감하다 3. 나는 대화할 때 상대방의 의도를 잘 파악하지 못 한다(R) 4. 나는 내 주위 사람들의 감정을 잘 이해한다 5. 나는 다른 사람의 감정 상태를 중시한다
	자기 감성 관리 1. 나는 나의 감정을 잘 통제한다 2. 나는 흥분되는 상황에서도 감정을 조절 할 수 있다 3. 나는 예기치 못한 상황에서도 당황하지 않는다(R) 4. 나는 나의 감정을 상황에 맞게 조절 한다 5. 나는 매사에 침착하다
	타인 감성 관리 1. 나는 다른 사람의 감정 상태를 유심히 살핀다 2. 나는 동료들과 원만한 관계를 유지하기 위해 그들의 내심을 읽으려고 한다 3. 나는 설득력 있게 상대방의 마음을 잡아끄는 방법을 알고 있다 4. 나는 눈치 있게 행동한다 5. 나는 상대방의 반감을 사지 않고 내 감정을 표현할 수 있다(R)
조직시민 행동: 15 문항	원격 이타 행동 1. 나는 조직 내에서 나와 특별한 관계가 없는 사람의 업무도 도와 준다 2. 나는 타 부서 사람이 업무에 대한 도움을 청하면 흔쾌히 도와준다 3. 나는 나의 업무와 관련이 없는 민원이더라도 자발적으로 도와준다
	자기 개발 1. 나는 나의 능력개발을 위해 시간을 할애하고 있다 2. 나는 업무에 있어서 나의 취약점을 잘 알고는 있지만 특별한 노력은 하지 않고 있다(R) 3. 나는 업무상 요구되진 않아도 개인적인 능력향상에 도움이 된다고 생각되는 워크샵은 적극 활용한다 4. 나는 자발적으로 조직에 보탬이 될 만한 기술을 배우고 있다
	제안 행동 1. 나는 업무향상을 위한 다양한 아이디어를 적극적으로 제안한다 2. 나는 상사나 동료들과 의견이 달라도 조직을 위해 도움이 될 만한 아이디어는 제안한다 3. 나는 업무향상을 위한 좋은 의견이 있어도 적극적으로 상사에게 제안하지 않는다(R) 4. 나는 주변의 동료들과 어긋나는 의견은 제안하지 않는다(R)
	참여 행동 1. 나는 조직의 대외 행사에 적극적으로 참여한다. 2. 나는 나의 업무와 무관한 모임에는 잘 참여하지 않는다(R) 3. 나는 의무사항이 아닌 모임에는 잘 참여하지 않는다(R) 4. 나는 조직 내 회의에 잘 참여한다 5. 나는 나의 부서 이외의 업무에 대해서는 관심이 없다(R)

* 중간줄을 그은 문항은 분석에서 제거된 조사문항

* R: 역스케일

<부록 2> 확인적 요인분석결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	Estimate (standardized)	신뢰도
자기감성이해→자기감성이해5	1.000			0.602	0.759
자기감성이해→자기감성이해4	1.186***	0.088	13.416	0.669	
자기감성이해→자기감성이해3	0.896***	0.065	13.778	0.537	
자기감성이해→자기감성이해2	0.924***	0.062	14.856	0.695	
타인감성이해→타인감성이해5	1.000			0.575	0.652
타인감성이해→타인감성이해2	1.156***	0.097	11.931	0.613	
타인감성이해→타인감성이해1	0.752***	0.074	10.199	0.479	
자기감성관리→자기감성관리5	1.000			0.661	0.821
자기감성관리→자기감성관리4	0.985***	0.061	16.021	0.698	
자기감성관리→자기감성관리2	1.111***	0.064	17.245	0.770	
자기감성관리→자기감성관리1	1.147***	0.065	17.245	0.790	
타인감성관리→타인감성관리4	1.000***			0.547	0.678
타인감성관리→타인감성관리1	1.214***	0.097	12.495	0.676	
타인감성관리→타인감성관리2	1.233***	0.096	12.856	0.716	
조직시민행동→원격이타행동	1.000			0.675	0.806
조직시민행동→자기개발행동	1.149***	0.074	15.477	0.742	
조직시민행동→제인행동	0.894***	0.069	12.967	0.579	
조직시민행동→참여행동	1.106***	0.080	13.872	0.630	
확인적 요인분석의 모형적합도	CMIN/DF	RMSEA	CFI	TLI	NFI
	3.814	0.062	0.917	0.902	0.891