

석사학위논문

카리스마 리더십과 조직시민행동 간
감성지능의 조절효과



제주대학교 대학원

경영학과

강안나

2009년 2월

카리스마 리더십과 조직시민행동 간 감성지능의 조절효과

지도교수 송 병 식

강 안 나

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2009년 2월

강안나의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____

위 원 _____

위 원 _____

제주대학교 대학원

2009년 2월

The Moderating Effects of Emotional
Intelligence between Charismatic Leadership and
Organizational Citizenship Behavior(OCB)

An-Na Kang

(Supervised by professor Byeong-Sik Song)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Master of Business Administration

2009. 2.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Hee-Cheol Kim, Prof. of Business Administration

Young-Soon Kang

Byeong-Sik Song

2009. 2.

Date

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적 및 방법	3
3. 논문구성	4
II. 이론적 배경	5
1. 카리스마 리더십	5
1) 카리스마 리더십이론의 본질	5
2) 카리스마 리더십의 다양한 이론들	9
3) 카리스마 리더십의 선행연구	13
2. 조직시민행동	15
1) 조직시민행동의 개념	15
2) 조직시민행동의 구성요소	19
3) 조직시민행동의 선행연구	22
3. 감성지능	23
1) 감성지능의 개념	23
2) 감성지능의 구성요소	28
3) 감성지능의 선행연구	31
III. 연구설계	36
1. 연구모형 및 연구가설	36
1) 연구모형	36
2) 연구가설의 설정	37
2. 변수의 조작적 정의 및 조사설계	41
1) 변수의 조작적 정의 및 측정	41
2) 자료수집	42
3) 설문문의 구성	43
4) 분석방법	44

IV. 실증분석	45
1. 표본의 구성	45
2. 신뢰성 및 타당성 분석	46
3. 변수 간 상관관계	50
4. 가설검증	51
1) 카리스마 리더십과 조직시민행동과의 관계검증	51
2) 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 부하의 감성지능의 조절효과 ..	52
5. 분석결과의 요약	60
V. 결 론	62
1. 요약 및 시사점	62
2. 연구의 한계와 향후 연구	64
참고문헌	65
설 문 지	75

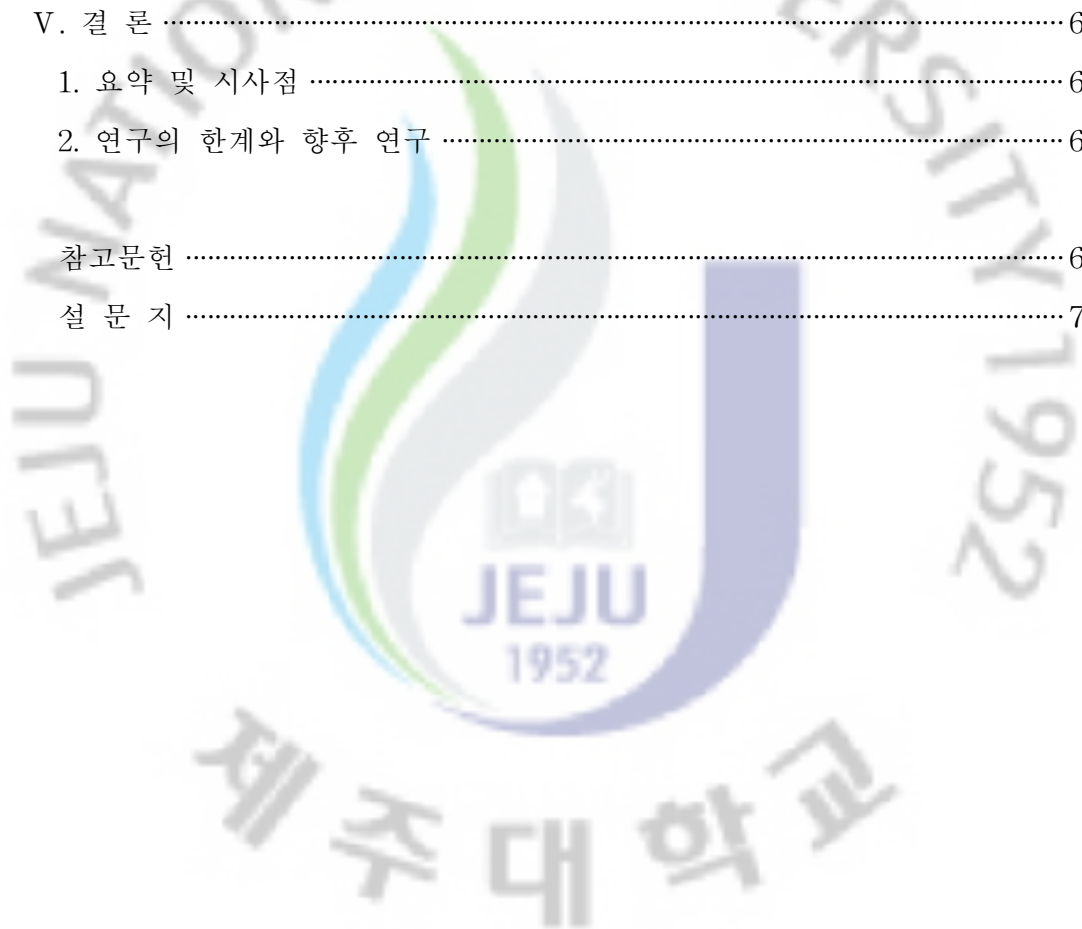


표 목 차

<표 II-1> 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동	8
<표 II-2> 조직시민행동의 개념	17
<표 II-3> 조직시민행동에 대한 학자들의 견해	18
<표 II-4> 조직시민행동의 구성요소	20
<표 II-5> Salovey와 Mayer의 감성지능 구성요소와 내용	24
<표 II-6> Cooper와 Sawaf의 감성지능 네 가지 요소와 내용	25
<표 II-7> 감성지능의 정의	27
<표 II-8> 감성지능의 개념 및 구성요인	30
<표 II-9> 감성지능과 리더십연구	35
<표 III-1> 설문문의 구성	43
<표 IV-1> 자료의 구성	45
<표 IV-2> 카리스마 리더십의 신뢰성 및 타당성 분석	47
<표 IV-3> 부하의 감성지능의 신뢰성 및 타당성 분석	48
<표 IV-4> 조직시민행동의 신뢰성 및 타당성 분석	49
<표 IV-5> 변수 간 상관관계	50
<표 IV-6> 카리스마 리더십과 조직시민행동과의 관계	51
<표 IV-7> 카리스마 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 감성지능의 조절효과54	54
<표 IV-8> 가설의 요약	61

그림 목 차

<그림 II-1> House의 카리스마적 리더십 모델	9
<그림 II-2> 카리스마 리더십의 네 단계	11
<그림 II-3> 카리스마 자아개념 이론	12
<그림 III-1> 연구모형	36
<그림 IV-1> 리더십 대체요인의 조절형태	57
<그림 IV-2> 이타주의에 대한 부하 타인감성 이해의 조절효과	58
<그림 IV-3> 시민정신에 대한 부하 감성조절의 조절효과	58
<그림 IV-4> 스포츠맨십에 대한 부하 감성조절의 조절효과	59
<그림 IV-5> 시민정신에 대한 부하 자기감성 이해의 조절효과	59



ABSTRACT

The Moderating Effects of Emotional Intelligence between Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior(OCB)

An-Na Kang

Department of Business Administration

Graduate School

Cheju National University

Supervised by professor Byeong-Sik Song

The 21st century is represented by the rapidly changing business environment, unlimited competition, and globalization. In order to cope with such trends, corporate organizations have focused on flexibility, innovation, and creativeness for the sustainable viability and growth of the organization. It has been further emphasized that supervisors and subordinates show initiative with a spirit of coexistence and co-prosperity. The changing business environment calls for a new kind of charismatic leadership that can significantly influence subordinates. The official behavior of the organization's members alone is insufficient to explain the level of its contribution to the organizational performance or effectiveness. Therefore, the focus of research has been on measuring organizational effectiveness through Organizational Citizenship Behavior(OCB). In a managerial environment, the OCB can be considered as an unofficial standard for the organizational members. In these days, the organizations face the need for organizational change. With that, there are many researchers who emphasize the importance to manage feelings and emotions of the organizational members and transform them into positive

job performance.

Within this scope, this paper aims to examine the moderating effect of emotional intelligence among subordinates and search how charismatic leadership influences organizational citizenship behavior. This includes theoretical examinations from preceding research on charismatic leadership, emotional intelligence, and organizational citizenship behavior. Accordingly, the paper studies the influence of the subordinates' organizational citizenship behavior based on their level of emotional intelligence.

The results of the survey analysis are summarized below:

First, hypothesis No. 1 is partly accepted. The result showed that charismatic leadership gives a partially positive effect on OCB. In particular, it revealed that charismatic leadership positively influences altruism, politeness/conscience, and citizenship. The charismatic leadership is also verified as a variable that increases OCB.

Second, hypothesis No. 2 is partly accepted with the survey result showing that the emotional intelligence of the subordinates partly moderate the relationship between charismatic leadership and OCB. In other words, understanding self-emotions among the subordinates does not moderate between charismatic leadership and altruism, politeness/conscience, and sportsmanship. It does moderate the relationship between charismatic leadership and altruism. Moderating emotions of the subordinates does not moderate the relationship between charismatic leadership and altruism and politeness/conscience. There has an effect of moderating the relationship between charismatic leadership and citizenship, as well as, sportsmanship. Utilizing emotions of the subordinates resulted in not having an effect of moderating the relationship between charismatic leadership and OCB(altruism, politeness/conscience, citizenship, sportsmanship).

The results indicate that the emotional intelligence of individual employees is as important as the role of leaders for organizational success and

development. For that reason, it is necessary for a corporate organization to select and hire employees who have an ability to think and act logically and display a sense of emotional intelligence from the time of recruitment. The organization will also have to consider a managerial policy to educate and develop both logical and emotional abilities and provide opportunities for the employees to raise their emotional intelligence after they are hired.

The significances of the study are specified as follows.

First, the study provides useful information for further study on the relationship between charismatic leadership and OCB.

Second, the study intends to systemically clarify organizational effectiveness by examining variables of emotional intelligence. The roles and responsibilities of the subordinates have become equally important as those of the leaders. The trend has changed from passive subordinates of the past to the active and creative subordinates in today's business environment. In this point, the study can be recognized having a focus on the subordinates' emotional intelligence, not the leaders'.

Third, the study intends to provide an emotional moderating variable in the relationship between charismatic leadership and OCB by clarifying the moderating effect of emotional intelligence in an emotional but not a cognitive aspect.

On the contrary, the study contains certain limitations that require further research. First of all, the survey was conducted on a limited range and biased in terms of the ages and job types of the respondents thus, damaging the accuracy of the survey results. Therefore, it is necessary for further research to vary the sample objects for a better analysis and expand the range of survey. The factors suggested from the factor analysis were different from the factors suggested by Conger, et al(1997). This necessitates challenging the validity of 'Conger-Kanungo Scale' in future research. The factor analysis on OCB also shows different subordinate factors from those

suggested by Organ(1988). The analyses by several domestic research resulted in making the subordinate factors of altruism and conscience as the same factor. Hence, it is necessary to find out why such a discrepancy occurs.



I. 서론

1. 문제제기

오늘날 경영환경의 급속한 변화와 무한경쟁시대, 지식창조화사회 및 글로벌시대의 도래에 따라 기업의 유지·존속과 성장·발전을 위해 조직은 유연성과 혁신성, 창의력을 개발하고, 상사와 부하들은 공존공영의 정신과 더불어 자발성과 책임감이 중요시 되고 있다.

이러한 환경의 변화는 조직의 변화와 더불어 조직의 성공과 생존 결정에 중요한 요인인 리더십의 변화를 가져왔으며, 리더십연구의 초점에도 변화를 주었다. 1980년대를 기점으로 전통적 리더십 이론에서 새로운 리더십이론으로의 변화가 나타나게 되었는데 우리나라의 경우 1990년대 들어서면서 변화를 주도하고 이끌어 갈 수 있는 새로운 장르의 리더십에 대한 연구결과가 보고되기 시작하였다.

최근 급변하는 기업환경 하에서 부하나 집단 또는 조직전체에 대대적인 변화와 혁신을 가져오고, 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치는 새로운 리더십으로 카리스마적 리더십이 강조되고 있다. 카리스마 리더십(charismatic leadership)은 많은 리더십스타일에 대한 연구 중 구성원의 감정을 강조하거나 함축하고 있는 리더십의 대표라고 할 수 있다. 즉, 리더는 비전을 통해 부하들의 감정을 고무시키고(Conger and Kanungo, 1998) 동기수준을 높이며, 부하와 강력한 정서적 연대를 형성하게 하여(Bass, 1990) 자신과 조직의 비전에 부하들을 몰입시킨다. 이런 카리스마 리더십은 추종자들의 개인적 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라 조직의 성과에도 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(Baum et al. 1988).

하지만 카리스마 리더십에 대한 연구들은 카리스마 리더십이 최선책이라는 것을 입증하는 데 초점을 두어 상황요인들에 대한 연구는 등한시 하여 왔다. 조직이나 부하의 특성을 고려한 상황이론적 시각은 부분적으로 연구되고 있으나 아

직까지 카리스마 리더십이론에 정식으로 인정받지 못하고 있다. 그러나 리더십은 진공상태에서 발휘되는 것이 아니기 때문에 그 효과는 다양한 환경변수들과의 상호작용에 따라 다르게 나타날 수 있다.

조직유효성에는 조직몰입, 직무만족, 직무몰입 등으로 측정된 연구들이 많이 있다. 그러나 최근 들어 조직구성원의 공식적 직무행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계가 있기 때문에 경영환경에서 조직구성원의 비공식구범이라고 할 수 있는 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)을 통한 조직유효성을 측정하는 연구가 중요시 되고 있다.

더불어 조직변화가 대두되는 시점에서 많은 연구자들은 조직구성원의 감정과 정서를 관리하고, 이를 긍정적인 에너지로 승화시키는 것의 중요성 또한 강조하고 있다(Huy, 1999, 2002; Gerge and Jones, 2001; Fox and Amichai-hamberger, 2001). 즉, 오랫동안 주목받아 오지 못했던 조직 내 감정과 정서(Putman and Mumpy, 1993; Asforth and Humphrey, 1995; Muchinsky, 2000)가 오히려 조직 성과를 창출하는 새로운 자원으로서 부각되고 있으며, 이를 어떻게 활용하느냐가 조직경쟁력의 주요 관건이 되었다. 이에 조직에서도 조직구성원들의 감성지능에 관한 관심이 높아지면서 감성지능과 조직 및 개인의 유효성에 관한 연구가 이루어지기 시작하였으며(Abraham, 1999; Dulewicz and Higgs, 1999; Weinberger, 2003; Côté and Miners, 2006; 정현우·김창호, 2006), 감성지능이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 밝혀지기도 하였다(Côté and Miners, 2006).

이와 같이 조직은 그 유효성을 더하는데 있어서 전통적인 리더십에서 출발하여 최근에는 개인의 감성에 대한 관심과 조직에서의 감성지능의 활용과 적용에 대한 중요도가 높아짐에 따라 이에 관한 활발한 연구가 이루어질 필요성이 있다.

2. 연구목적 및 방법

본 연구에서는 정서노동자를 대상으로 선행요인인 카리스마 리더십, 조절요인인 부하의 감성지능 그리고 결과요인인 조직시민행동 사이에 어떠한 관계가 있는지에 대한 모형을 제시하고, 이들 요인 상호 간의 관련성을 실증분석을 통하여 검증해 보고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구의 구체적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 카리스마 리더십, 감성지능, 조직시민행동에 관한 선행연구들을 통하여 이론적으로 고찰하고, 둘째, 카리스마 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고, 셋째, 부하의 감성지능의 조절효과를 검증하기 위해, 카리스마 리더십이 부하의 감성지능에 따라 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

본 연구는 연구주제와 관련된 기존의 국내·외 문헌 및 자료를 조사하고 선행 연구를 통하여 카리스마 리더십과 감성지능, 조직시민행동에 이론들을 정립하고 각각의 선행연구들을 토대로 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 관계, 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 부하의 감성지능의 조절효과에 대해 검증하고자 연구모형과 가설을 설정하였다. 조직시민행동의 하위 구성요인을 이타주의, 예의성, 양심성, 시민정신, 스포츠맨십 등 다섯 개의 요인으로 분류한 후 카리스마 리더십이 조직시민행동의 하위 구성요인에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 또한 카리스마 리더십이 조직시민행동의 하위 구성요인에 미치는 영향에 있어 부하의 감성지능(자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절, 감성활용)의 조절효과에 대해 검증하였다.

본 연구를 위해 제주특별자치도내의 정서노동자를 대상으로 설문지를 이용하였으며, 문헌연구를 통한 정성적 기술(verbal qualified statement)과 실증분석을 위한 정량적 계량분석방법을 이용하였다. 연구목적을 달성하기 위하여 기존에 국내·외 선행연구와 문헌을 참조하여 연구모형과 연구가설을 설정하고 이를 검증하는 방법을 실시하였다. 본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 12.0)를 이용하였다.

3. 논문구성

본 연구는 총 5장으로 구성하였으며, 각 장별 주요내용은 다음과 같다.

제 I 장은 서론 부분으로 문제제기와 연구목적 및 방법 그리고 논문의 구성에 대해 기술하였다.

제 II 장은 이론적 배경으로 문헌 고찰을 통하여 선행연구 결과를 정리하고 카리스마 리더십, 감성지능, 조직시민행동에 대하여 기술하였다.

제 III 장은 연구방법과 실증연구를 위한 연구모형, 연구가설, 그리고 측정개념들의 조작적 정의에 대해 기술하였다.

제 IV 장은 실증연구 부분으로 설문조사와 통계분석을 통해 가설 및 연구모형을 검증하고 그 결과를 기술하고 해석하였다.

마지막으로 제 V 장에서는 연구결과를 요약하고 연구결과에 따른 시사점을 논의하였으며, 연구의 한계와 향후 연구를 위한 제안을 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 카리스마 리더십

1) 카리스마 리더십이론의 본질

리더십에 대한 연구는 동·서양의 구분 없이 진행되어 왔으며, 현대에 와서도 조직에서의 리더역할과 리더십에 대한 연구는 꾸준히 이루어지고 있다. 기존연구를 참조하여 리더십(leadership)에 대한 정의를 내리면, “어떤 조직 내에서 조직의 목표달성을 위해 조직구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직목표 달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어 주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동”이라고 할 수 있다.

이와 더불어 리더십의 성공여부는 리더 자신의 특성과 부하들의 속성, 리더와 부하 사이의 파워관계, 그리고 주변 상황여건이 종합적으로 작용하여 결정된다고 보고 있다(Yukl, 1994).

지난 1980년대 초까지 리더십이론의 일반적인 연구동향은 특성이론, 행동이론, 상황이론이 주축이었다. 그러나 1980년대 들어서면서 새로운 리더십 또는 새로운 장르의 리더십이라 불리는 새로운 형태의 리더십이론들이 발표되기 시작하면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도되었다. 이러한 리더십이 등장하게 된 원인은 조직 내·외적 환경의 변화와 전통적 리더십의 한계 때문이다. 즉, 과거의 전통적 리더십이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십형태는 안정된 환경 하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업환경 하에서는 기업이 유지·존속, 성장·발전하는 데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다.

따라서 급변하는 기업환경 하에서 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 결과로 새로운 형태의 이론들이 연구되기 시작하였다. 이러한 리더십연구의 동향 속에서

카리스마 리더십이 성과와 높은 상관관계를 갖고, 비전과 혁신이라는 시대적 욕구를 핵심내용으로 다루고 있다는 점에서 최근 리더십의 효율성을 증대시키기 위한 방안으로 리더의 카리스마의 중요성을 강조하고 있다.

카리스마적 리더십은 Weber가 카리스마란 용어를 처음으로 사용하였는데 (Weber, 1968), 그는 1920년대에 카리스마적 리더십에 대한 이론을 세웠고, 1947년 그의 저서가 번역된 후 사회학자와 정치과학자들의 관심이 되었다. 초기에는 사회학과 정치학 분야의 관심을 끄는데 그쳤으나 1980년대 이후 미국의 기업들이 외국기업들과의 경쟁에서 생존하기 위해 조직변화의 관점에서 카리스마적 리더의 필요성을 인식하면서 경영학 분야에서의 본격적 연구가 시작되었다.

Weber는 카리스마적 리더십을 리더에 대한 지각(Perception)의 결과라고 보고 리더가 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더를 발휘할 수 있게 된다고 하였다. 즉, 리더가 갖고 있는 어떤 특성을 실제보다 큰 것처럼 느끼게 됨으로써 추종자들은 리더를 믿고 따르게 된다는 것이다. 어떤 사람이 카리스마를 갖고 있다고 사람들이 인식하게 되면 그를 초인적 영웅, 영적인 지도자 등으로 이상화하고 숭배하게 되는 현상까지 나타나게 된다. 즉, 카리스마적 리더란 현실의 문제점을 비판하고 이상적 상태인 비전을 제시하며 그를 달성할 수 있다는 강한 믿음을 추종자들에게 심어줌으로써 복종과 충성, 그리고 높은 성과를 확보하게 되는 과정이라고 볼 수 있다. Etzioni(1961)는 카리스마를 다른 행위자가 규범적으로 지향하는 내용에 대해 어떤 행위자가 광범위하고 강력한 영향력을 행사할 수 있는 능력으로 보았으며, Berlew(1974)는 부하의 자존이나 존재의미의 부여, 욕구충족 등의 개념으로 정의하였다.

카리스마 리더십에 대한 접근방법은 크게 카리스마 리더의 특성을 탐색하는 연구, 사회적 교환관계적 관점의 연구(House, 1977), 카리스마적 리더에 대한 인식론적 연구(Conger and Kanungo, 1987)로 나누어진다. 카리스마 리더의 특성을 탐색하는 연구는 리더십 특성이론과 연결되는 것으로 여러 가지 심리적 또는 신체적 특성이 카리스마 형성에 관계되는 것으로 지적하고 있다. 사회적 교환관계적 관점의 연구는 카리스마 리더와 추종자들은 서로 간에 상호 의존적인 관계를 갖게 되며, 리더는 추종자들의 지원과 적극적 복종을 필요로 하고, 추종자들은

리더가 자신의 욕구를 해결해 주고 혜택을 가져다 줄 것으로 기대하므로 카리스마 리더의 영향력을 수용한다는 것이다. 이러한 관점에서 House(1977)는 카리스마를 리더와 추종자들의 특수한 관계에서 발생하는 것으로 믿었다. 즉, 추종자들이 리더의 사상을 옳다고 생각하고 그에 대해서 애정을 갖게 되며, 그가 내세우는 조직의 사명에 감정적으로 몰입하게 되면 리더가 카리스마를 갖게 된다는 관점이다. Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마가 귀인현상의 하나라는 가정에 근거한 카리스마적 리더십이론을 주장하였는데, 부하들은 리더 행동에 대한 그들의 관찰에 근거하여, 어떤 카리스마적 특질들을 리더에게 귀인시킨다는 것이다. 이들은 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더들을 비교한 연구들로부터 이 귀인에 관계된 리더의 행동 측면들을 확인하였다. 이 행동들은 모든 카리스마적 리더에게서 같은 정도로 나타나는 것으로 가정하지 않았으며, 각 행동의 카리스마 귀인에 관한 상대적 중요성은 어느 정도 리더십상황에 의존한다고 보았다.

요컨대, House(1977)이후 카리스마적 리더십연구는 Bass(1985)의 확장된 연구를 통해 발전하였고, Conger와 Kanungo(1988)의 귀인이론을 거쳐 질적, 양적으로 발전하게 되었으며, 최근의 카리스마적 리더십연구는 변혁적 리더십과 함께 새로운 리더십의 형태로써 리더십연구의 주류를 형성하고 있다고 하겠다.

<표 II-1> 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동

구성요소	카리스마적 리더	비카리스마적 리더
현상에 대한 관계	본질적으로 현상을 반대하고 그것을 바꾸기 위해 노력한다. (Apple의 Steve Jobs)	본질적으로 현상을 동의하고 그것을 유지시키기 위해 노력한다.
미래의 목표	이상화된 목표의식은 현상으로부터 많이 어긋났다. (도미노의 피자개념의 Tom Monaghan)	목표는 현상으로부터 많이 어긋나지 않는다.
호감	공유하는 비전, 이상화된 목표의식은 그들을 모방, 동일시의 가치가 있는 호감이 가고 존경할만한 주인공을 만든다. (크라이슬러사의 처음 3년간의 Leelacocca)	공유할 수 있는 비전은 그들을 호감하게 만든다.
환경의 감수성	현상을 변화시키기 위한 환경감수성에 대한 높은 요구 (듀폰사의 Edgar Woolard)	현상을 유지시키기 위한 환경의 감수성에 대한 낮은 요구
명확한 표현	관리에 대한 미래의 목표의식과 동기부여의 강하고 명확한 표현 (EDS의 Ross Perot)	관리에 대한 목표와 동기 부여의 약한 표현
권력의 기반	유일한 주인공을 위한 전문적 지식, 존경, 찬탄에 기초한 인간의 힘 (SAS의 Jan Carlzon)	지위의 힘과 인간의 힘(다른 사람과 유사한 친구에 대한 호감, 전문적 지식)
리더와 부하 간의 관계	엘리트, 기업가, 모범적인 사람(Mary Kay 화장품의 Mary Kay) 주창된 급진적인 변화를 공유하기 위해 사람들을 변화시킴. (폴라로이드카메라의 발명가인 Edward Land)	평등주의자, 찾는 것 또는 지도적인 것의 일치. 그들의 관점을 공유하기 위해서 사람들의 주의를 끌고 명령한다.

자료 : J. A. Conger and R. N. Kanungo(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizations Settings," *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

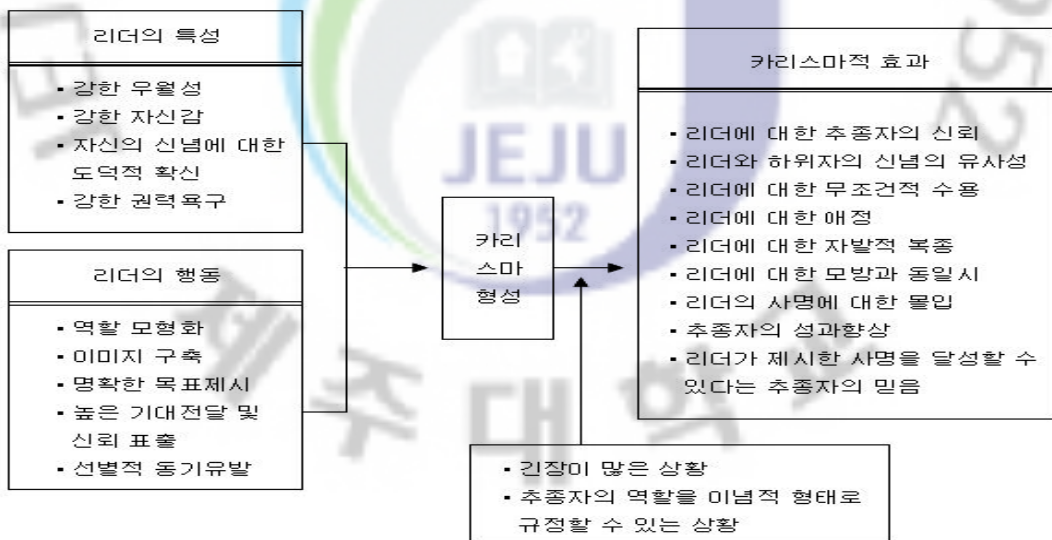
2) 카리스마 리더십의 다양한 이론들

(1) House의 카리스마 행동이론

House(1977)는 카리스마 리더의 특성 및 행동이 추종자의 카리스마 효과에 미치는 영향, 그리고 카리스마 효과를 증폭시키는 상황적 요인에 관한 카리스마 리더십 모델을 제시하였다. 그는 카리스마적 리더십(charismatic leadership)이란 추종자에게 ‘카리스마적 효과’(charismatic effect)를 미치는 리더십이라 정의하였다.

특히 House는 리더의 카리스마적 행동특성을 강조하고 있는데 각각의 행동특성은 각각의 카리스마적 효과에 차별적으로 영향을 미친다고 하였다. 즉, 그의 카리스마 리더십이론은 리더가 부하의 가치, 정서, 무의식적 동기 및 자존심에 미치는 효과를 주로 다루고 있다(House, 1996). 그의 이론은 카리스마 리더의 행동방식, 카리스마 리더의 특성과 기술, 카리스마 리더가 출현할 가능성이 가장 좋은 조건들 그리고 카리스마의 효과와의 관계를 <그림 II-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 II-1> House의 카리스마적 리더십 모델



자료 : R. J. House(1977), A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson(Eds.), Leadership: The Cutting Edge, Carbondale: Southern Illinois University Press.

이 이론에 의하면 카리스마적 리더는 권력에 대한 강한 욕구, 강한 자신감, 자신의 믿음과 이상에 있어 강한 신념을 가진다. 권력에 대한 강한 욕구는 리더가 부하에게 영향력을 발휘하도록 동기부여 한다. 자신감과 강한 신념은 리더를 판단함에 있어 부하의 신뢰를 증가시킨다.

House의 이론에 대한 실증연구 결과는 많지 않으며, 주목할 만한 연구로는 House(1991)의 미국 역대 대통령 31명을 선택하여 이들이 카리스마적인 스타일인지 그렇지 않은 스타일이었는지를 구분하여 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구의 결과에 따르면 최근의 대통령일수록 보다 카리스마적인 스타일을 보이는 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 이것은 위기가 최근에 이를수록 더욱 심각해진다는 가정에 기인한 것으로 볼 수 있는 한 예가 될 수 있다.

그러나 House의 이론은 몇 가지 측면에서 문제를 안고 있다. 첫째, 이론의 논리적 모순이다. 카리스마적 리더십을 추종자에 미치는 효과 또는 영향으로 정의해 이를 종속변수로 채택하고 있는데, 이는 종속변수를 통해 독립변수를 정의하는 셈이기 때문에 논리적 모순을 면치 못하고 있다. 둘째, 카리스마적 리더십 효과를 발생시키는 카리스마적 리더행동을 제시하고 있지만, 이러한 행동이 구체적으로 어떤 과정을 통해 카리스마적 리더십 효과에 영향을 미치는지를 구체적으로 설명하지 못하고 있다.

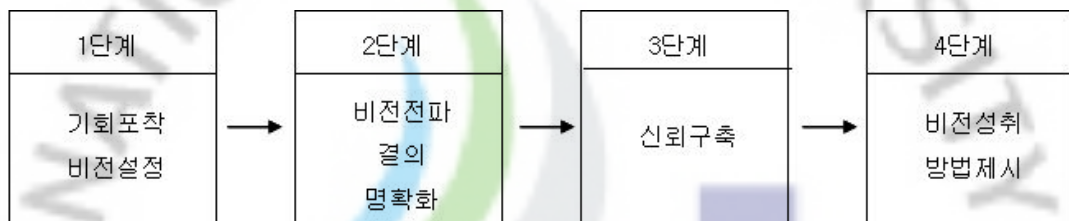
(2) Conger와 Kanungo의 카리스마 귀인이론

Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마를 특정한 상황에서 조직구성원들이 리더의 행동을 관찰하여 그를 카리스마라고 귀인한 결과로 나타나는 현상이라 하였다. 이들의 연구는 이러한 전제에서 리더에게 카리스마를 귀인시키게 만드는 리더십 행동유형이 어떠한 것인지를 밝히는데 초점을 맞추었다. 즉, Conger와 Kanungo의 카리스마 귀인이론은 특성이론적 관점에서 카리스마의 특성을 강조하기보다는 카리스마 귀인을 가져오는 행위적 선행조건을 강조함으로써 카리스마가 특히 제한적인 사람들만이 발휘될 수 있는 리더십이 아니라는 점을 주장하고 있다.

그리고 카리스마적 리더십의 과정을 네 단계로 규명하였는데 첫 번째 단계는 리더는 끊임없이 환경을 평가하고, 미래에 대한 비전을 적용하고 공식화한다. 여

기서 리더의 목표는 확립된다. 두 번째 단계에서는 리더는 수단이 필요하다면 무엇이든 사용하면서 부하들과 비전을 공유한다. 세 번째 단계는 기대되지 않은 일을 하고, 위험을 감수하고, 전문적으로 숙달되는 것이 중요하다. 이 부분은 신뢰와 위임에 바탕을 둔 관리이다. 네 번째 단계에서는 카리스마적 리더는 역할모델과 동인으로서 봉사한다. 즉 카리스마적 리더는 부하들에게 목표를 성취할 수 있다는 믿음을 심어주기 위해 칭찬과 표창을 아끼지 않는다(Conger and Kanungo, 1989; Ivancevich and Matteson, 1993).

<그림 II-2> 카리스마 리더십의 네 단계



자료 : J. A. Conger and R. N. Kanungo(Eds.)(1988), Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, p. 27.

이러한 모델에 입각하여 Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마적 리더십스타일을 측정하는 설문을 개발하였는데 설문의 타당성 검증결과 전략적 비전과 구체화, 환경에의 감수성, 조직구성원들의 욕구에의 민감성, 개인적 위험감수, 비전통적인 행동 등 다섯 가지 차원의 행동을 보이는 것으로 나타났다.

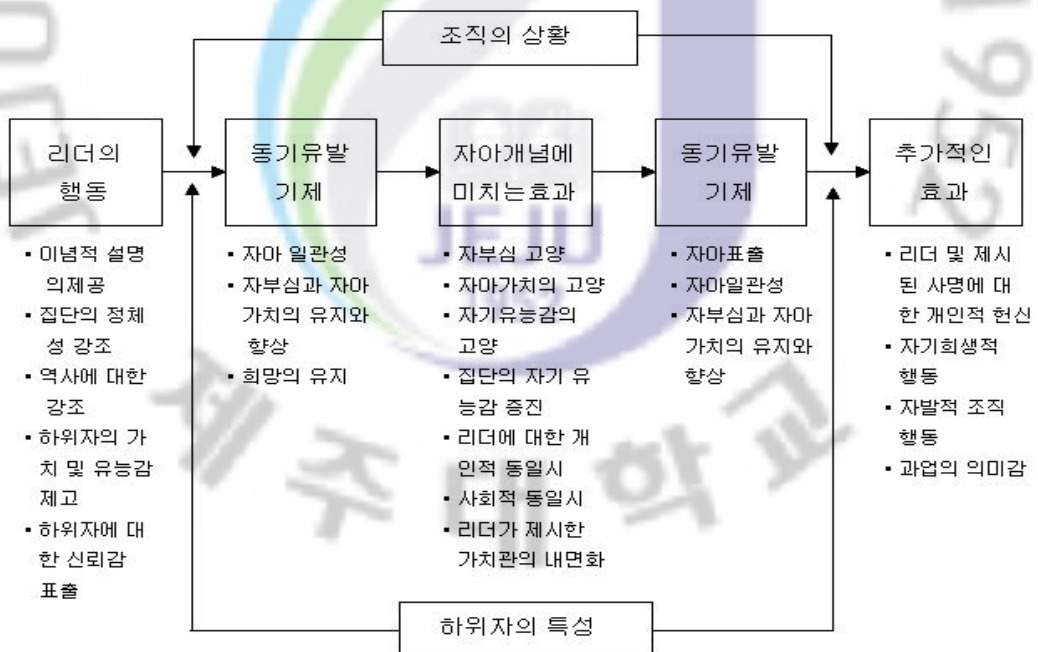
그러나 Conger와 Kanungo이론의 비판은 카리스마적 리더십이 과연 조직 내의 모든 계층의 리더에 적용할 수 있는가 하는 문제이다. 비록 ‘비전 만들기’(vision making)가 조직구성원의 자발적 참여와 개입의 정도에 달려있다고는 하지만, 변화를 창조하는 데 직접적으로 관여하고 비전을 만들어내는 일은 어떻게 보면 최고경영층의 역할일 경우가 허다하다. 특히 새로운 방향을 지향하는 것은 부하들과는 별개의 독립적인 행동으로 비추어질 수도 있다는 점이다. 하지만 최근 ‘비전 만들기’에 대한 많은 연구결과들이 조직구성원의 참여를 지향하여 공유비전이 개인비전에서 조직비전으로 변화되어야 함을 강조하고 있고, 이를 위한 실천적

방안을 제시하고 있다는 점을 감안하면 이러한 문제는 어느 정도 해소될 수 있을 것이다.

(3) Shamir의 카리스마 자아개념 이론

Shamir(1991a, b)는 카리스마적 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 데 초점을 맞추었다. Shamir의 카리스마이론은 1993년 Shamir와 그녀의 동료들에 의해 정교화 되었는데(Shamir et al., 1993), 이들이 제시한 카리스마 리더십모형은 기존의 카리스마 리더십 및 변혁적 리더십에서 제시된 것보다 더 포괄적인 리더 행동범주, 추종자의 자아개념에 입각한 카리스마 리더의 영향력 행사과정, 그리고 추종자들의 동기를 유발시키는 기제 간의 관계를 설명해 주고 있다(<그림 II-3>).

<그림 II-3> 카리스마 자아개념 이론



자료 : B. R. Shamir, R. J. House, and M. Arthur(1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Shamir(1993) 등의 카리스마 자아개념 모델은 카리스마 리더십이 추종자들에게 미치는 심리적 영향과정을 구체적으로 제시하여 기존의 카리스마 리더십이론의 취약점으로 보완해 주고 있다는 점에서 의의가 있다. 권력행사에 대한 피권력자의 반응을 다루는 문헌에서 많이 연구되었던 동일화, 내면화 등의 개념과 최근에 개인과 집단의 성과향상에 크게 기여하는 것으로 알려져 있는 에피커시(efficacy) 개념을 카리스마적 리더십의 과정을 설명하는데 활용한 것은 매우 창의적인 접근이라고 할 수 있을 것이다.

그러나 이 이론의 조직상황과 하위자의 특성 등과 같은 상황조절변수에 대한 충분한 설명을 하지 못하고 있다는 점에서 한계를 지니고 있다. 이 이론은 최근에 정립되어 아직까지 실증적 검증이 이루어지지 않고 있으며 어떠한 상황에서 보다 효과적인지를 밝히는 연구가 보완되어야 할 것으로 여겨지고 있다.

3) 카리스마 리더십의 선행연구

1980년대 초기에는 카리스마적 리더십에 대한 연구는 미미하였다. 이 당시에 실증연구가 없었던 이유는 첫째, 카리스마를 소수의 사람에게만 나타나는 특별한 능력으로 보았고, 둘째, 카리스마를 측정하거나 실험적으로 조사하는 것이 불가능하다고 생각하였기 때문이었다(Bass, 1990). 그러나 이러한 한계를 극복하는 실증연구 결과가 1980년대 후반에서 1990년대 들어오면서 속속 발표되기에 이르렀다.

카리스마적 리더십과 성과의 관계를 살펴보면, 카리스마적 리더십은 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(House and Arthur, 1933; House 1977; Bass, 1985).

Smith(1982)는 카리스마적 리더가 있는 집단과 비카리스마적 리더가 있는 집단들 간의 차이를 규명하기 위하여, 부하직원들을 대상으로 인터뷰를 실시한 결과, 카리스마적 리더와 함께 일하는 직원들이 비카리스마적 리더와 일하는 부하직원들보다 더욱 자신감이 있고, 상사에 대한 신뢰감도 더 크다는 것을 발견하였다. Podsakoff(1990)는 카리스마적 리더행동을 측정할 수 있는 측정도구를 개발하여 이를 통해 검증한 결과, 카리스마적 리더행동으로 비전 제시, 바람직한 행

동의 표본, 높은 성과에 대한 기대전달을 보여주는 관리자들에 대하여 부하들이 보다 신뢰를 하고 충성을 하며, 더 많은 조직시민행동을 보여준다는 것을 증명하기도 하였다. 또한 Kirkpatrick와 Locke(1996) 연구에서는 카리스마적 리더십 중 비전의 수립이 다른 요인들보다 더욱 상사에 대한 신뢰 등 종업원의 태도와 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다.

국내논문에서도 카리스마 리더십에 관한 연구를 찾아볼 수 있는데, 송병식·강영순(2001)은 Conger(1997) 등이 개발한 측정설문을 이용하여 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념 및 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미침을 밝혔다. 백기복·김정훈(2001)은 카리스마적 리더십과 조직시민행동, 리더에 대한 신뢰, 일반적 만족도 간의 일곱 가지 리더십 대체요인과 조직구조, 위기의식, 집단주의 성향의 조절효과를 검증하여 부분적으로 지지를 얻기도 하였다. 또한 서정하(2005)는 국내 벤처기업을 대상으로 벤처기업 CEO의 카리스마적 리더십 행동과 구성원의 조직몰입 간의 관계 및 두 변수 관계에서 구성원의 성취욕구의 조절효과를 검증한 결과, 카리스마적 리더십 행동은 구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것이 확인되었으며, 성취욕구가 높은 구성원이 성취욕구가 낮은 구성원보다 더욱 조직몰입을 하는 것으로 나타나 성취욕구의 조절효과를 증명하였다.

이와 같이 한국에서도 그동안 카리스마적 리더십이론에 대하여 학자들이 많은 관심을 보여 왔다. 그러나 높은 관심도에 비해 볼 때, 이론에 대하여 발표된 연구논문의 숫자는 그리 많지 않은 편이다. 뿐만 아니라 한국에서의 카리스마적 리더십연구들 중에서도 상황변수들의 조절효과를 체계적으로 검증한 연구가 아직 많지 않은 상황들을 감안할 때 카리스마 리더십에 대한 체계적·종합적 연구가 필요하다고 할 수 있겠다.

2. 조직시민행동

1) 조직시민행동의 개념

지금까지 인사조직 분야에서 조직행동에 관한 연구는 대부분 조직구성원들의 직무만족과 몰입이 직무상 행동에 영향을 미치고 그 결과가 개인의 직무성과나 조직유효성에 영향을 준다는 공식적인 직무행동에 관한 연구가 주류를 이루고 있었다. 그러다가 Organ(1997)의 연구가 발표된 이래로 직무행동만으로는 직무성과나 조직유효성을 충분히 설명하지 못한다는 인식을 가지게 되어 직무 외적인 행동인 조직시민행동에 대한 연구가 시작되었다. 즉, 현대사회에서 경쟁이 날로 심해지면서 조직환경에 대한 유연한 대처능력이 어느 때보다 강조되면서 전통적인 직무성과 측면에서 장기적인 성과에 영향을 미칠 수 있는 조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)이란 개념을 주목하기에 이르렀다.

Brief와 Motowidlo(1986)는 조직시민행동을 조직구성원이 조직에서 역할을 수행하면서 상호 작용하는 개인, 집단 또는 조직의 번영을 증진하기 위한 의도에서 행하는 행동이라 정의하였다. Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 자유재량 하에 있고 조직의 공식적인 보상체계에 의해 보상되지 않는으나 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는 데에 도움이 되는 행동으로 정의하였다. 또한 조직시민행동은 시간을 엄수하고 동료들 돕고 주어진 역할외의 행동을 자발적으로 수행하며 부서의 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하고 시간을 낭비하지 않는 행동 등과 불평, 적의, 언쟁 등을 삼가는 제반 행동을 포함한다(Organ, 1990). 다시 말해, Organ은 조직시민행동을 증진시키는데 기여하는 조직구성원의 자유재량적 행동이라고 정의하고 있으며 다음과 같은 조직시민행동의 특징을 제시하고 있다.

첫째, 조직시민행동은 자유재량적인 행동이다. 조직시민행동은 직무기술서에 명시되어 있고 조직 내에서 요구되는 역할을 의미하는 것이 아니라 개개인의 역할 외로 선택하게 되는 행동이며, 행동에 대해서는 처벌이 가해지는 행동이 아니라고 정의하고 있다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 보상시스템에 의해서 직접적이거나 공식적으로

보상받지 않는 행동이다. 조직시민행동은 임금인상이나, 승진과 같은 조직 내에서의 보상시스템에 의한 행동이 아니라 자발적인 마음에서 우러나오는 행동이라고 정의하고 있으며, 보상을 바라고 행하는 행동은 진정한 의미에서의 조직시민행동이 아니라고 규정하고 있다. 즉, 조직시민행동이 수행되는 시점에서 직접적인 보상이 주어지는 것이 아니라, 장기적인 조직유효성의 증진 측면에서 조직구성원의 노력이 보상받게 된다고 주장하고 있다.

셋째, 총체적으로 조직유효성에 공헌하는 행동이다. 여기서 조직유효성이란 효과적인 조직시스템 유지를 위해 자원을 최소화하고 이를 생산과정에 투입하여 생산과정의 효율과 자원획득의 목적 추구를 의미하는 것이므로 조직시민행동이 총체적으로 기여한다고 할 수 있겠다.

이후 Van Dyne, Graham 그리고 Dienesch(1994)의 연구에서는 조직시민행동은 개인의 모든 긍정적인 행동들이라고 재정의함으로써 전통적인 역할 내의 행동과 역할 외의 행동은 물론 정치적 행동까지 포함하는 광의의 개념으로 규정하였다.

<표 II-2> 조직시민행동의 개념

연구자	조직시민행동의 개념
Organ(1977)	과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해 주는 행동
Bateman and Organ(1983)	공식적으로 강요할 수도 없고 그에 따른 보상을 조장할 수도 없는 조직에 유익한 행동
Smith, Organ and Near(1983)	조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어 넘는 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무외의 행동
Graham(1986)	조직원 개인이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 전 세계적으로 공통적으로 쓰일 수 있는 개념
Brief and Motowidlo(1986)	조직에서 직무수행을 위해 직접적 또는 명확히 인식되지 않으면서 조직의 효과적 기능 수행으로 촉진되는 자발성을 가진 개인적 행위
Organ(1988)	임의적이며 공식적 보상 시스템에 의해 직접적 또는 명확히 인식되지 않으면서 조직의 효과적 기능수행을 전체적으로 촉진하는 자발성을 가진 개인적 행위
Organ and Konovsky(1989)	강압되지도 않고 공식적인 보상시스템에 의해 보상되지 않는 건설적이고 협력적인 행동
이희자(1998)	조직 내에서 조직구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동

자료 : 최동주(2008), “서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직적합도의 조절효과를 중심으로,” 숭실대학교 대학원, 박사학위논문, pp. 29-30.

이와 같은 각각의 개념들은 연구자들 간에 다소 차이가 있으나, 여러 가지 정의에서 나타난 공통된 특징들은 ① 조직 내 역할 외 행동이며, ② 본질적으로 개

인의 자유재량 행위이며, ③ 조직의 공식적 보상체계에서 직접적 혹은 명백히 인정되지 않은 행동이며, ④ 조직의 효과적이고 성공적인 기능을 증진시키는 행동 (Organ, 1988; Organ and Konovsky, 1989; MacKenzie, Podsakoff and Fetter, 1993; Podsakoff and MacKenzie, 1994)으로 요약해 볼 수 있다.

또한 조직시민행동은 다양한 용어를 통해 표현되는데(Organ, 1988, 1990; Graham, 1991), 대표적인 것으로 친사회적 조직행동(Brief and Motowidlo, 1986), 역할 외 행동(Van Graham, 1991), 반역할행동(Staw and Boettger, 1990), 상황적 행동(Motowidlo and Van Scotter, 1994; Organ, 1997), 그리고 조직자발성 (George and Brief, 1992) 등이 있다. 그리고 조직행동관점에 따라 역할 외 관점, 시민행동관점, 친사회적 관점으로 구분할 수도 있다(<표 II-3>참고).

<표 II-3> 조직시민행동에 대한 학자들의 견해

연구자	관점	내용
Graham (1991)	조직행동관점 (Organizational Behavior)	권한과 책임을 가진 집단 내 개별구성원의 신분과 역할
Brief and Motowidlo (1986)	친사회적 관점 (Prosocial Organization Behavior)	조직구성원들이 조직의 직무수행과정에서 요구되는 역할을 초월하여 자기 자신뿐만 아니라 조직 내의 동료, 집단 또는 조직의 행복과 번영을 촉진하기 위하여 하는 행동
Organ (1988)	역할 외 관점 (Extra-role Behavior)	총체적으로 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인행동으로서 자발적이며, 명시적 또는 직접적으로 공식적 보상을 받지 않는 행동

자료 : 김재봉(2006), “상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 변혁적, 거래적 리더십의 구성요소를 중심으로,” 산업경제연구, p. 360.

이러한 연구에 기초하여 본 연구에서는 조직시민행동을 조직구성원의 자유재량적 행위로서, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무 외의 행동으로 정의하고자 한다.

2) 조직시민행동의 구성요소

리더의 행동은 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목적과 사명을 수용하도록 의식을 고양시킨다. 이 고양된 의식이 자신들의 개인적인 이해관계를 초월하도록 하고 조직시민행동으로 나타난다. 조직의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 행동, 즉 체화된 보상체계나 규정된 압력에 의해서가 아닌 조직구성원들의 자발적인 집합이다.

이러한 조직시민행동의 구성요소들에 대해 고찰해 보면 다음과 같다. 초기 연구에서는 조직시민행동은 이타주의(altruism)와 양심적인(conscientiousness) 행동의 두 가지 차원에 초점을 두었다(Organ and Konovsky, 1989).

조직시민행동 측정도구를 최초로 개발한 Smith, Organ, 그리고 Near(1983)의 도구는 조직의 관점에서 역할 내 행위와 역할 외 행위를 정의한 것이라고 볼 수 있는데, 그들은 이타심과 일반화된 순응을 조직시민행동의 구성요소로 들고 있다. Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동의 구성요소를 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 다섯 가지를 제시하였다. 또한 Graham(1986)은 조직시민행동의 구성요소로서 ① 작업장에서 개인을 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 규칙준수, ② 다른 사람을 돕는 것, ③ 조직에서 제시하는 업적표준을 초과하려는 우월성 추구, ④ 고객이나 잠재적 조직구성원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 충성심, ⑤ 조직의 전체적인 부에 관심을 갖는 시민정신을 들고 있다. 여기에서 그의 관점은 개인을 조직통제에 대한 단순한 반응자가 아닌 적극적 창조자로 보는 것이다. Van Dyne, Graham, 그리고 Dienesch(1994)는 조직시민행동의 구성요소로 충성, 복종, 참여를, MacKenzie, Podsakoff 그리고 Fetter(1993)는 객관적 성과, 이타심, 예의바름, 시민정신, 스포츠맨십을 들고 있다.

이처럼 연구자들마다 다양하게 제안하고 있는 조직시민행동의 구성요소를 정리하면 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 조직시민행동의 구성요소

연구자	구성요소
Smith, Organ and Near(1983)	이타, 일반화된 순응
Motowidlo(1984)	고려, 자기수용, 남녀평등주의
Graham(1986)	규칙복종, 타인원조, 우월성 추구, 충성심, 시민정신
Konovsky(1986)	이타, 순응, 참석
Williams, Podsakoff and Huber(1986)	이타, 성실, 출근시간 엄수
Organ(1988)	이타, 양심, 예의, 시민정신, 스포츠맨십
MacKenzie, Podsakoff and Fetter(1991)	객관적 성과, 이타, 예의, 시민정신, 스포츠맨십
Williams and Anderson(1991)	OCBI: 특정 개인에 혜택 OCBO: 조직에 혜택
최창희(1994)	충성행동, 양심행동, 자기계발 행동, 이타적 행동, 대인관계 행동, 정보활동
Van Dyne, Graham and Dienesch(1994)	충성, 복종, 참여
Podsakoff, Aheame and Mackenzie(1997)	이타, 스포츠맨십, 시민정신
Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach(2000)	타인을 돕는 행위, 스포츠맨십, 조직에 대한 충성, 조직에 대한 순응, 개인적인 술선수범, 공익, 자기계발

자료: 최동주(2008), “서번트리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직 적합도의 조절효과를 중심으로,” 숭실대학교 대학원, 박사학위 논문, p. 32.

일반적으로 Organ(1988a)의 연구가 가장 대표적이고 많은 학자들이 그의 연구에 자극을 받아 후속연구들을 수행하고 있다. 또한 그가 제안한 구성요소들이 조직시민행동을 가장 포괄적으로 반영하고 있으므로 본 연구에서는 Organ이 제안한 구성요소를 사용하고자 한다.

그가 제안한 다섯 가지 구성요소들은 다음과 같다.

(1) 이타주의(altruism)

이는 조직관련 과업이나 문제 중 다른 사람에게 도움을 주는 사려 깊은 행동 이면서 잠재적으로는 조직전체의 능률을 증가시키는 행위로, 친사회적 행동으로 표현되기도 한다. 즉 업무를 중심으로 어려움에 처한 동료를 돕거나 신입직원에게 자상한 교육을 해주는 등의 자발적인 행동으로 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이다.

(2) 양심성(conscientiousness)

이는 조직구성원들에게 최소한의 범위 안에서 어떤 역할을 수행하도록 하고, 고용조건에 어긋나지 않는 범위 내에서 작업에 참여하며, 청결의 유지와 향상을 위해 노력하는 행동이다.

(3) 예의성(courtesy)

이는 의사결정이나 몰입에 영향을 주는 당사자들의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 막으려는 행동이다. 즉 조직구성원과 조직생활 중 문제가 발생하지 않도록 충분히 사전에 점검하고 다른 사람의 입장을 살피는 등의 배려있는 행동을 들 수 있다.

(4) 시민정신(civic virtue)

이는 회의에 참여하여 논의하고 조직의 정치적 활동에 책임지는 행동이다. 즉 조직의 발전에 뒤쳐지지 않도록 스스로 노력하거나 회사의 이미지에 도움이 되는 모임에 참여하는 행위 등으로 조직생활에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동이다.

(5) 스포츠맨십(sportsmanship)

이는 불평, 불만 및 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 행동이다. 예를 들면 자신에게 불리하거나 해결하기 어려운 과업을 지시 받았을 때 불평이나 푸념 없이 수용하거나 과업을 위해 휴가를 포기해야 할 때 개인을 희생하는 행동을 들 수 있다.

3) 조직시민행동의 선행연구

국내에서 조직시민행동(OCB) 연구의 시작은 1990년대에 들어 발표된 몇 편의 석사학위논문들(김성한, 1993; 이성수, 1994; 최창희, 1994)이다. 이후 관련 연구논문의 수가 급격하게 증가하고 있으며, 최근에는 OCB에 관심을 보이는 분야도 경영학은 물론 관공경영학, 호텔경영학과 같은 서비스경영분야, 심리학, 행정학, 교육학, 그리고 체육학 등의 분야로까지 점점 더 확산되고 있는 추세이다.

이러한 연구들에는 조직시민행동을 독립변수로 보는 견해와 결과변수로 보는 견해가 있다. 그러나 대부분의 연구들은 조직시민행동을 종속변수로 간주하고 선행변수에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다.

국외의 선행연구를 먼저 살펴보면, 조직시민행동은 리더십연구 영역에서 리더십과 영향관계를 맺고 있는 요인으로 새롭게 부각되고 있다. Graham(1988)은 변혁적 리더십이 조직구성원의 임과위먼트 과정을 통해 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. Avolio와 Bass(1988)도 변혁적 리더십 중 특히 카리스마가 조직시민행동의 양심행동에 직접적으로 영향을 준다고 하였다. Podsakoff 등(1990)은 변혁적 리더행동이 조직시민행동에 간접적인 효과를 미치는 것으로 밝혔고, 그 과정에서 상사에 대한 부하의 신뢰가 매개역할을 하였음을 밝혀냈다. 그리고 Shamir 등(1993)은 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마가 부하들의 헌신, 희생, 조직시민행동 등을 기꺼이 수행하게 한다고 주장했다.

국내의 연구에서도 조직시민행동에 관한 많은 관심 속에 양적인 면에서도 증가하고 있는 추세이다. 이희자(1998)는 리더에 대한 신뢰, 조직몰입, 조직공정성에 대한 요인을 밝히고 조직구성원들이 조직시민행동에 미치는 영향관계가 있다고 주장하였으며, 최창희(1994)는 조직공정성, 개인주의-집단주의 성향이 조직시민행동과 직접적인 관련이 있음을 증명하였고, 특히 조직공정성의 경우 분배정의보다 절차정의가 그리고 절차정의 두 차원 중 공식절차보다 상호작용정의가 조직시민행동을 더 잘 설명한다고 규명하였다. 그리고 김재형(2000)은 변혁적 리더십 중 카리스마가 조직시민행동의 충성행동(스포츠맨십), 정보행동(예의성), 대인관계행동, 이타행동, 자기계발행동(시민정신), 양심행동 등 모든 하위변수에 유의한 영향을 미쳤다고 하였다. 보다 구체적으로는 충성행동에는 카리스마가, 자기

계발행동에는 지적 자극이, 양심행동에는 카리스마가 각각 유의한 영향을 미쳤다고 하였다. 윤현철·이도화(2003)는 보험회사 직원들을 대상으로 부하의 조직시민행동은 변혁적 리더십의 구성요소 중 카리스마에 영향을 많이 받고, 집단성과는 변혁적 리더십 중 지적자극에 영향을 많이 받는 것으로 나타났다고 보고하였으며, 김덕상(2002)은 조직시민행동에 대해 변혁적 및 거래적 리더십이 모두 유의한 정(+)적인 영향을 미쳤다고 하였다. 최승호(2006)도 국내 대기업에 근무하는 근로자를 대상으로 480개의 표본으로 LMX(리더와 부하 교환관계), 종업원 노력이 조직시민행동에 미치는 영향력을 연구하였는데 모두 긍정적인 영향력을 나타내고 있는 것으로 나타났다.

3. 감성지능

1) 감성지능의 개념

인간의 정신능력은 크게 두 가지로 나뉘어 진다. 하나는 이성능력이고 다른 하나는 감성능력이다. 이성능력은 합리적인 사고능력으로써 기억력, 이해력, 수리력, 추리력, 계산력, 창의력 등 이른바 똑똑하고 영리한 사람일수록 이성능력이 높게 나타난다. 그에 비해 감성능력이란 감정을 다스릴 줄 아는 통제능력을 말하는데, 인내심, 지구력, 충동억제력 등 이른바 신념과 용기가 있는 사람, 자기절제를 잘 하는 사람일수록 감정능력이 높게 나타난다.

감성지능이라는 개념을 사용한 연구들은 1980년대 중반에 나타나기 시작하였다. 이와 관련된 여러 분야에 흩어진 연구들을 종합적으로 고찰하여 감성지능에 대한 체계적 이론을 세우기 시작한 것은 Salovey와 Mayer(1990)였다. 그들은 감성지능을 사회지능의 한 영역으로 간주하면서 자신과 타인의 감성을 평가하고 표현하는 것, 자신과 타인의 감성을 조절하는 것, 감성을 적응적으로 이용하는 것으로 정의하였다. 이 정의는 감정을 지각하고 조정하는 것을 언급하고 있을 뿐 감정에 대한 사고는 포함시키지 않고 있다. 따라서 Salovey와 Mayer(1997)는 감성지능을 감정을 정확하게 지각하고 인식하고 표현하는 능력, 감정을 생성하거나

이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력이라고 수정된 정의를 제시하고 있다. 그들이 제시한 감성지능의 구성요소와 그에 따른 세부적인 내용은 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> Salovey와 Mayer의 감성지능 구성요소와 내용

구분		내용	
감성의 평가와 표현	자	언어적	자신의 감정에 대해서 언어적으로 정확하게 평가하고, 표현하는 영역을 말한다.
	아	비언어적	비언어적인 신호(표정, 몸짓)를 명확하게 인식하는 능력으로 자신의 감정을 보다 정확하고 빠르게 인식하는 사람이 타인의 감정도 잘 알아차린다.
	타인	비언어적	타인의 모든 감정을 인식하는 능력으로 타인의 안면표정을 통해서 나타난 정서를 해석하는 것으로 개인차를 알 수 있다.
		감정이입	타인의 감정을 이해하고, 재경험에 보는 능력으로, 타인이 느낀 감정이나 기분을 마치 자신이 느낀 것처럼 인식하는 것이다.
감성의 조절	자아	자신의 긍정적인 기분을 유지하고 지속시키려 하면서 좋지 않은 기분을 줄이려고 하는 것이다.	
	타인	자신에 대해서 타인이 갖게 되는 인상을 조절하고 통제하기 위해서 타인에게 보여주는 행동방식으로 대인관계를 원활히 증진시키기 위해 타인과의 부정적인 대화를 억제하는 능력이다.	
감성의 활용	융통성 있는 계획 세우기	기분전환을 통해 좌절상황에 있는 사람들이 미래에 대해 생각하는 것을 도와줄 수 있으며 다양한 결과에 대해 고려해 볼 수 있도록 한다.	
	창조적인 사고	감성은 기억 속에 있는 정보를 조직하고 활용함으로써 문제 해결을 도와 줄 수 있다. 정보를 체계화함으로써 창조적인 문제해결에 도움이 된다.	
	주의 집중	부정적인 강한 감정이 생겼을 때, 새로운 문제에 대해 관심을 갖게 되는 것으로 자신의 감성적으로 현재 진행 중인 문제로 부터 벗어나 새롭고 더 중요한 문제에 관심을 갖게 된다.	
	동기화	감성은 도전적인 과제를 지속할 수 있는 동기를 제공하여 준다. 또한 사람들이 좋은 기분을 허용해서 자신의 능력에 대한 자신감을 증가시켜서 어려운 장애나 고통스러운 경험을 극복하고 활동을 지속시키도록 한다.	

자료 : J. D. Mayer, M. T. Dipaolo, and P. Salovey(1990), "Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence," *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781.

이러한 개념 정의보다 좀 더 감성지능을 세밀하게 파악하고 있는 Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이란 인간의 에너지, 정보, 연결 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고, 이해하고, 효과적으로 응용할 수 있는 능력이라고 정의하고 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성비법의 네 가지 구성요소를 제시하였다.

<표 II-6> Cooper와 Sawaf의 감성지능 네 가지 요소와 내용

구성요소	내용
감성교양 (Emotional Literacy)	감성적 정직, 감성적 에너지, 감성적 피드백과 실질적인 직관력
감성건강 (Emotional Fitness)	진정한 모습, 신뢰 범위, 건설적인 불만족, 탄력성 및 회복력
감성심도 (Emotional Depth)	독특한 잠재력과 목적, 몰입, 정직성, 그리고 권위를 배제한 영향력
감성비법 (Emotional Alchemy)	직감적인 흐름, 회상적인 시간 변경, 기회의 포착과 미래의 창조

자료 : R. K. Cooper, and A. Sawaf(1997), Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations, New York: Grosset/Putnam.

Yukl(2002)은 감성이 개인이 개인의 인지적인 프로세스를 촉진하는데 사용되어지고, 인지적으로 관리되어지도록 감성과 이성을 통합하는 능력으로 감성지능을 정의하였으며, 이는 근본적인 기술로서 개념 지어진 감성지능과 감성적 성숙이나, 자체 모니터링, 자기확신 및 성취추구와 같은 개인적인 특성 사이의 결합 형태로서 나타난다고 하였다. 이후에 Wong와 Law(2002)은 이러한 개념을 정리해서 감성지능을 자기와 타인의 감성을 이해하고, 조절하고, 알고 있는 감성을 효율적으로 활용할 수 있는 능력으로 정의하고 있다.

이런 감성지능이라는 개념이 본격적으로 주목 받기 시작한 것은 1995년에는 Goleman이 'Emotional Intelligence'를 출간하여 시민의식을 회복하고 인간의 공동체적 삶에 대한 관심을 회복하고 사회악을 치료할 수 있는 해독제로 감성지능을 제시하면서부터이다.

우리나라에서도 감성지능에 관한 번역서가 출판되고 시대의 흐름과도 맞아 떨어

어져서 감성지능에 관한 연구와 개념이 심리학과 경영학에서 관심을 받게 되었는데, Emotional Intelligence를 번역해서 사용하는 용어를 살펴보면 감성지능 혹은 정서지능으로 사용되고 있다.

본 연구에서는 Emotional Intelligence가 처음으로 번역되어 발간될 때 감성지능이라고 번역을 했고, 보편적으로 뉴스나 신문 등에서 Emotional과 관련된 용어를 감성경영, 감성리더십, 감성지수, 감성지능 등 감성이라고 많이 사용되고 있기 때문에 Emotional Intelligence를 감성지능이라고 용어를 사용하도록 하겠다.

즉, 감성지능이란 자신과 타인의 감성요소들인 사물이나 사건을 보고 이해할 때 나타나는 기쁨, 슬픔, 두려움, 즐거움, 불쾌감, 놀라움, 분노, 짜증 등과 같은 감성들의 의미와 관계를 파악하는 능력과 자신의 감성을 이해하고 동기화하는 능력, 타인의 감성을 수용하는 능력, 자신의 감성과 타인의 감성을 융화하여 관리하고 활용하여 한 차원 높은 인간관계로 발전시켜 나갈 수 있는 능력을 의미하는 것이라고 정리할 수 있겠다.

<표 II-7> 감성지능의 정의

저자(년도)	정의
Thordike (1920, 1930)	과학적 심리학으로 감성지능의 문제를 가장 체계적으로 언급하였으며, 지능의 3가지 종류(추상적 지능, 사회적 지능, 기계적 지능)를 제시, 이중 사회적 지능을 남자와 여자, 소년과 소녀를 이해하고 관리하는 능력으로 인간관계에서 지혜롭게 행동하는 능력이라고 정의
Wechsler(1940)	목적에 맞게 이성적으로 행동하고, 환경을 효과적으로 이용하는 개인의 총체적 또는 전반적 능력
Howard Gardner (1983)	저서 '마음의 구조(Frame of mind, 1983)에서 다중지능이론(Theory of multiple intelligence)을 제시
Robert Sternberg (1986)	실용지능(Practical Intelligence)을 상황 판단적 지능, 규범적 지능, 대인관계 지능으로 구분
John Mayer and Peter Salovey (1990)	자신과 타인의 감정과 느낌을 관찰 및 검토하고, 그것들을 식별하며 생각과 행동을 유도하는데 이런 정보를 활용하는 능력
D. Goleman (1995)	좌절상황에서도 개인을 동기화시키고 자신을 지켜낼 수 있게 하고, 충동의 통제와 지연만족을 가능하게 하며, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하고, 타인에 대해 공감할 수 있으며 희망을 버리지 않는 능력
Cooper(1996)	감정을 인적 에너지, 정보, 연결, 영향력의 원천으로서 감지, 이해하고 효과적으로 권력을 획득하는 능력과 감정을 통찰하는 능력
Martin and Beck (1996)	감성지능의 요소로 자기감정의 정확한 인식, 감정의 조절과 통제, 타인과의 감정소통 능력, 사회적 관계의 형성, 잠재능력의 개발 등 5가지를 제시
Bar-On(1997)	개인의 심리적 안녕으로 이끌어 주는 효과적인 감성 및 사회적 기능화
John Mayer and Peter Salovey (1997)	감정을 정확히 지각하고 인식하여 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정지식을 이해하는 능력, 감정발달과 지적발달을 촉진시키기 위해 감정을 조정하는 능력
Epstein(1998)	감성지능을 구성적 사고라고 규정
D. Goleman (1998)	감성지능과 관련하여 새로운 틀을 제시하였는데, 감성역량을 감성지능에 기반을 두고 학습될 수 있는 능력이며 뛰어난 성과로 이어질 수 있는 것으로 정의
Sawaf and Cooper(1998)	감성지능이 의사결정, 리더십, 전략적 또는 기술적인 돌파구, 개방되고 정직한 의사소통, 팀원들 간의 신뢰적 관계와 팀워크, 고객 충성심, 창의력과 혁신에도 영향을 미친다고 함.
Howard Gardner(1999)	문화에서 가치 있게 여기는 제품을 창조하거나 문제를 해결하기 위해 문화적 환경에서 활성화될 수 있는 정보를 처리하는 생물 심리학적 잠재력이라고 주장
Bar-On(2000)	감성과 사회적 지식의 배열 그리고 환경적 요구에 효과적으로 대처할 수 있는 전반적인 능력
Saarni(2000)	감성지능을 능력이라고 하기보다 기능 또는 역량에 가까우며 사회적 교류를 통해 학습과 발달이 가능하다고 함.

자료 : 김태준(2007), “상사의 감성지능이 부하의 정서와 성과에 미치는 영향,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문, p. 9.

2) 감성지능의 구성요소

감성지능이라는 단어를 처음으로 사용한 Salovey와 Mayer(1990)는 감성지능의 구성요인을 감성의 평가와 표현, 감성의 조절, 그리고 감성의 활용으로 세 가지 영역을 제시하고 있다. 이러한 개념은 감성지능이 이성적 지능과 분리되는 개념으로 감성을 통제하고 조절할 줄 아는 능력이라고는 하지만 감성에 대한 지각과 평가, 그리고 조정만을 언급하고 있을 뿐이고, 감정에 대한 사고와 생각을 배제하고 있다는 단점을 가지고 있다.

이러한 단점을 보완하기 위해 Mayer와 Salovey(1997)는 이전에 그들이 주장했던 Salovey와 Mayer(1990)의 감성지능에 대한 개념을 수정 보완하여 감성지능을 감성을 정확하게 인지하고(perceive), 평가하고(appraise), 표현하는(express)능력; 감성과 감성적 지식을 이해하는(understand)능력; 감성을 이용해서 사고를 촉진시키는(facilitate)능력; 감성을 일으키는(generate) 능력; 감성의 성장과 지적인 성장을 향상하기 위해 감성을 조절하는(regulate)능력으로 정의하고 감성지능과 이성적 능력 간의 인지적인 관계의 중요성을 나타내고 있다.

Sawaf와 Cooper(1997)는 감성지능의 구성요소를 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 감성비법의 네 가지 구성요소로 제시하면서, 의사결정, 리더십, 전략적 또는 기술적인 돌파구, 개방되고 정직한 의사소통, 팀원들 간의 신뢰적 관계와 팀워크, 고객 충성심, 창의력과 혁신 등에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Bar-On(1997, 1999)은 감성지능을 개인 내, 개인 간, 적응력, 스트레스관리, 일반적인 기분의 다섯 가지 구성요소로 분류하였다.

Mayer, Caruso 및 Salovey(2000)는 감성지능에 대하여 네 가지 차원을 제시하였는데, 첫 번째 차원은 자신의 감성에 대한 평가와 표현 능력으로, 자신의 감성을 이해하고 그런 감성을 자연스럽게 표현할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 두 번째 차원은 타인의 감성에 대한 평가와 인지능력으로, 타인의 감성을 이해하고 지각하는 능력과 관련되어 있다. 세 번째 차원은 자기 감성의 조절능력이고, 네 번째 차원은 감성의 활용능력으로, 건설적인 활동과 개인적인 수행을 촉진하기 위하여 자신의 감성을 활용하는 능력이다.

Wong와 Law(2002)는 감성지능을 가장 먼저 개념화 한 Mayer와 Salovey(1990,

1997)가 정의 내린 감성지능의 구성요인을 바탕으로 조직에 적용하기 위해 수정 보완하여 개념과 구성요인을 정리하고 있는데, 자신의 감성을 정확하게 이해하고 표현하는 능력인 자기감성의 이해(self-emotional appraisal), 자기 주위의 다른 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 타인감성의 이해(other's emotional appraisal), 개인이 가지고 있는 감성정보를 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력인 감성활용(use of emotion), 그리고 개인의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 행동으로 나타내는 능력인 감성조절(regulation of emotion)이라는 구성요인으로 감성지능을 연구하였다.

Weinberger(2003)도 감성지능의 구성요인을 자신의 감성을 이해하는 능력, 타인의 감성을 이해하는 능력, 원만한 인간관계 능력, 환경과 수요의 변화에 감성적으로 잘 적응하는 능력으로 설명하며 기업에 적용시키고 있다. 그리고 최근 Côté와 Miners(2006)도 Mayer, Salovey 그리고 Caruso(2002)의 연구를 바탕으로 하여 감성지능을 감성을 인지하는 능력, 감성의 활용능력, 감성과 감성적 지식을 이해하는 능력, 감성을 조절하는 능력으로 설명하고 있다.

본 연구에서는 최근의 연구 중에 이러한 감성지능의 개념과 구성요인을 잘 포함하고 있고 감성지능을 최초로 개념화한 Salovey와 Mayer(1990, 1997)의 개념을 적절히 활용하여 감성지능을 조직구성원의 개개인들에게 또는 실제 기업조직이나 다양한 조직에 적용할 수 있고, 실증분석이 가능하도록 설계된 Wong와 Law(2002)의 연구를 참고하고자 한다. 즉, 감성지능을 자신의 감성을 이해하여 표현하고 타인의 감성을 인식하여 이해하고 이러한 감성을 효율적으로 조절하고 활용하는 능력으로 자기감성의 이해, 타인감성의 이해, 감성조절, 감성활용으로 구성요인을 두고자 한다.

<표 II-8> 감성지능의 개념 및 구성요인

연구자	개념 및 구성요인
Salovey and Mayer(1990)	<ul style="list-style-type: none"> · 감성의 평가와 표현 : 자신의 감성과 타인의 감성을 평가하고, 그것을 효과적으로 표현할 수 있는 능력 · 감성의 조절 : 자신과 타인의 감성을 효과적으로 억제하고 조절할 수 있는 능력 · 감성의 활용 : 자신의 삶을 계획하고 성취하기 위해 감성을 잘 활용할 수 있는 능력
Goleman (1995)	<ul style="list-style-type: none"> · 자기 인식 : 자신의 감성을 빨리 인식하고 알아차리는 능력 · 자기 조절 : 자신의 감성을 적절하게 관리하고 조절할 줄 아는 능력 · 자기동기화 : 어려움을 찾아내고 자신의 성취를 위해 노력하고 자기 스스로 동기화하는 능력 · 감정이입 : 타인의 감성을 느끼고 이해하는 능력 · 대인관계기술 : 타인의 감성에 적절하게 대처할 수 있고 인간관계를 조정하는 능력
Cooper and Sawaf(1997)	<ul style="list-style-type: none"> · 감성교양 : 감정적인 정직과 감성적 피드백 · 감성건강 : 진정한 모습과 신뢰감을 나타냄 · 감성심도 : 독특한 잠재력과 몰입 · 감성비법 : 직감적인 흐름 기회의 포착과 미래의 창조에 기여함
Mayer and Salovey(1997)	<ul style="list-style-type: none"> · 감성을 정확하게 인지하고, 평가하고, 표현하는 능력 · 감성과 감성적 지식을 이해하는 능력 · 감성을 이용해 사고를 촉진시키는 능력 · 감성을 일으키는 능력 · 감성의 성장과 지적인 성장을 향상하기 위해 감성을 조절하는 능력
Goleman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> · 자이인식 능력 : 자신감, 현실적인 자기평가, 자신의 중요성을 최소화하는 유머 감각 · 자기규제 능력 : 신뢰감, 성실성, 모호함에 대한 편안한 마음, 변화에의 개방성 · 동기부여 능력 : 강한 성취욕구, 실패에 직면하여서도 낙관주의, 조직에의 헌신 · 감정이입 능력 : 재능을 보유하는 전문적인 지식 및 기술, 서로 다른 문화 간의 민감성, 고객에의 서비스 · 사회적 인간관계 능력 : 변화 선도에 있어서의 유효성, 설득력, 팀 구축 및 리드하는 전문적 지식 및 기술
Dulewicz and Higgs (2000, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> · 자기인식 : 자신의 느낌을 인식하고 관리하는 능력 · 감성적 탄성력 : 억압이나 강요에 직면했을 때 감성을 적절히 유지하는 능력 · 동기부여 : 목표나 작업의 완수를 위해 에너지를 발휘하고 이끌어 나가는 능력 · 개인 간 민감성 : 타인에게 동정심이나 이타성을 섬세하게 표현하는 능력 · 영향력 : 자신의 관점이나 주장을 상대방에게 납득시키기 위해 감성적으로 설득하고 영향을 주는 능력 · 직관력 : 의사결정을 함에 있어 자신의 영감이나 직관을 상황에 따라 적절하게 이용하는 능력 · 성실성과 무결성 : 스스로의 말과 행동에 일치성을 가지고, 윤리적인 기준을 가지고 행동하는 능력
Jordan, Ashkanasy and Hartel(2002)	<ul style="list-style-type: none"> · 감성인식 : 자기의 감성을 이해하고 표현하고 다른 사람들의 감성적 요구를 잘 인식하는 능력 · 감성동화 : 서로 다르게 느끼는 감성을 구별하고 흡수하는 능력 · 감성이해 : 결정하기 어려운 딜레마나 충성심과 배신감이 동시에 존재하는 것과 같은 복잡한 감성을 잘 이해하는 능력 · 감성관리 : 주어진 상황에 감성을 적절하게 잘 사용할 수 있는 능력
Wong and Law(2002)	<ul style="list-style-type: none"> · 자기감성의 이해 : 자신의 감성을 정확하게 이해하고 표현하는 능력 · 타인감성의 이해 : 자기 주위의 다른 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력 · 감성활용 : 개인이 가지고 있는 감성정보를 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력 · 감성조절 : 개인의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 행동으로 나타내는 능력
Weinberger (2003)	<ul style="list-style-type: none"> · 자신의 감성을 이해하는 능력 · 타인의 감성을 이해하는 능력 · 원만한 인간관계 능력 · 환경과 수요의 변화에 감성적으로 잘 적응하는 능력
Côté and Miners(2006)	<ul style="list-style-type: none"> · 감성을 인지하는 능력 · 감성의 활용 능력 · 감성과 감성적 지식을 이해하는 능력 · 감성을 조절하는 능력

자료 : 정현우(2007), “조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 부산대학교 대학원, 박사학위논문, pp. 24-26.

3) 감성지능의 선행연구

1980년대까지는 영향력의 기초로서 감성의 중요성을 인지한 리더십의 개념들은 매우 적었다. 이와는 대조적으로 최근에 있어서 리더십의 개념은 이성적인 측면과 비교하여 감성적인 측면에서의 영향력을 더욱 강조하고 있다(Yukl, 2002). 또한 최근 가장 효과적인 리더십스타일로 많이 거론되고 있는 카리스마적 리더십이나 변혁적 리더십이 감성지능과 관계가 높다는 주장이 많이 대두되고 있다. 그리하여 많은 학자들은 조직에 있어서 개인의 성공에 감성지능이 중요할 뿐만 아니라 리더십을 발휘하는 지위에 있어서의 개인에게 있어서도 감성지능이 더욱 중요함을 주장하고 있다(Dulewicz and Higgs, 2003).

또한 감성지능이 개인의 성과나 조직의 결과변수에 영향을 미칠 수 있다는 실증적 연구가 나타나면서 개인의 감성지능이 성과 관련변수들에게 중요한 영향을 미치고 있다는 사실이 중요하게 인식되고 있다. 그래서 리더의 차원과 종업원의 차원에 대한 감성지능과 조직유효성에 관한 연구가 나타나고 있다. 이에 감성지능과 조직에서의 다양한 변수들과 연결시키려는 노력이 나타나고 있다(Druskat and Wolff, 2001; Ashkanasy, Hartel and Daus, 2002; Jordan, Ashkanasy and Hartel, 2002; Wong and Law, 2002; Weinberger, 2003).

이러한 감성지능에 대한 선행연구들을 살펴보면, Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이 개인의 경력개발과 조직의 성공에 결정적인 역할을 하는데 그 예로서 의사결정, 리더십, 전략 및 기술적 혁신, 개방된 정직한 의사소통, 신뢰관계 및 팀워크, 고객에 대한 충성심, 창의성과 혁신과 같은 영역의 예를 들었다. Fisher와 Edward(1998)는 Leader의 감성지능은 Follower의 직무만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였고, Abraham(1999)은 보험 세일즈맨이 염세적 세일즈맨 보다 성과가 더 낫다는 관찰에 기초하여 감성지능은 직접적으로 성과와 관련이 있다고 주장하였다. McClelland(1998)는 글로벌한 식음료회사의 Division Head의 조사에서 감성능력이 뛰어난 리더는 연 목표수익률에 있어서 15~20%를 상회하여 달성한 반면에 그렇지 못한 리더는 전년도와 비슷한 목표달성률을 보여주었다는 사실을 보고하였다.

또한 Abraham(1999)은 감성지능이 업무그룹의 응집력이나 일치성, 종업원의

근무성적, 조직몰입과 조직시민행동으로 인하여 훌륭한 조직성과를 만들어 내는데 매우 긍정적인 영향을 준다고 하였다. Cherniss(2000)는 감성지능이 다양한 영역에 걸쳐서 조직유효성에 영향을 미치는데 종업원의 채용과 유지, 인재개발, 팀워크, 종업원의 몰입과 사기진작 및 건강, 혁신, 생산성, 효율성, 매출, 이익률, 서비스의 품질, 고객의 충성심 및 고객의 이익창출 등의 영역이 이에 해당된다고 주장하였다. Chi-sum Wong와 Kenneth Law(2002)는 Leader와 Follower의 감성지능이 조직유효성(성과, 태도, 직무만족)에 미치는 영향에 관한 연구에서 감성지능이 조직유효성에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

그리고 Nikolaou와 Tsaousis(2002)는 정신건강연구소에 근무하는 212명을 대상으로 한 연구에서 감성지능은 조직몰입과 현저한 상관관계가 있음을 증명하였는데 이는 감성지능이 높은 종업원은 자신이 하고 있는 일에 대하여 더욱 가치가 부여됨을 느끼며 본인 자신과 조직 사이의 쌍방향의 몰입과 충성심에 대한 느낌 때문이라고 설명될 수 있을 것이다. Wong과 Law(2002)는 부하의 정서지능 수준과 부하의 태도간의 관계가 정서노동의 수준에 따라 달라진다는 것을 밝혔다. 정서노동을 많이 하는 작업 장면에서는 정서지능과 수행 간에 강한 관련성이 있었지만, 정서노동을 적게 하는 작업 장면에서는 정서지능과 수행간의 관련성이 낮았다. Cavallo와 Brienza(2002)는 존슨앤드존슨 개인용품 그룹에 대한 전 세계에 걸친 1,400여명 이상이 참가한 조사에서 어떠한 특별한 리더십 역량과 업무성적이 우수한 사람과 평균적인 사람과의 관계에 대하여 연구하였다. 이 조직에서는 업적과 잠재능력이 조직 내의 성공의 지표로서 이들이 승진이나 급여인상, 승계계획을 결정하는 중요한 지표로서 활용된다. 이 연구에서 감성능력과 훌륭한 업적사이에 매우 강력한 연관관계가 있음이 밝혀져 소위 감성이 리더십 업적을 구분하여 주는 매우 중요한 요소임을 입증하였다.

그리고 변혁적 리더십에 대한 많은 연구들이 리더십과 감성지능의 관련성에 대한 이론적 근거를 제시하고 있다.

Palmer, Walls, Burgess 그리고 Stough(2000)는 그들의 연구에서 감성지능과 변혁적 리더십의 세 가지 측면(카리스마, 영감적 동기부여 및 개인적 배려) 사이에 현저한 상관관계가 있음을 밝혀냈으며, Rice(1999)는 감성지능이 효과적인 팀 리더십과 팀성과 측면에서 중요한 역할을 한다고 주장하였다. Ashkanasy와

Tse(2000)은 변혁적 리더십이 리더와 부하 간의 감성적 관계를 포함하고 있다고 보고 변혁적 리더십의 특성과 리더십 성과와의 관계를 감성지능의 여러 요소들이 매개하고 있는 모형을 제시하였다.

우리나라에서도 이러한 감성의 중요성을 인지하여 각 기업에 감성적인 요소들을 도입하기 시작했다. 대우그룹이 ‘듣기 좋은 말 사용하기 운동’으로 조직 내에 상호인격 존중의 문화를 만들어 가고 있고, 한솔그룹의 ‘컨디션 알림카드제’, 삼성전자의 칭찬하기운동인 ‘한사랑 메아리 운동’ 등을 펼치며, 감성을 중요시하는 조직 내의 분위기와 이러한 감성중심의 조직문화가 생산성 향상으로 이어진다는 분위기를 조성하고 있다. 이처럼 기존의 합리주의적인 측면만 강조한 경영을 탈피하여 감성을 중요시하는 감성시대로의 변화는 합리적인 측면뿐만 아니라 인간 존중이나 근로자의 삶의 질 향상을 통해서 조직을 계속 존속시킬 수 있다는 인식의 변화를 가져왔으며, 우리나라 기업에서도 이러한 인식이 자리 잡고 있다고 할 수 있겠다.

문용린(1996)은 정서지능이 높은 사람은 정서표현을 적절히 하여 자신과 타인을 편안하게 하고, 사람들과 잘 어울려서 대인관계가 매우 안정적이며 쾌활하고 사회적으로 걱정이나 두려움에 집착하지 않으며 주어진 환경에서 문제를 긍정적으로 받아들여 동기화하는 특징을 가진다고 하였다. 박오수와 임유신(2005)의 연구에서는 감성지능과 관련된 기존의 선행연구들을 종합적으로 요약하고 있는데, 감성지능에 영향을 주는 선행변수로는 연구자체가 많지 않지만 훈련과 경험, 고정관념 등의 변수가 연구되고 있고, 감성지능의 결과변수로는 개인의 인지성과, 분위기 조절들의 개인변수군과 리더십, 호의성, 인간관계 등의 관계변수군과 조직의 변화에 대한 적응, 조직의 효과성, 조직성과 등의 사회·문화변수군으로 요약하고 있다. 이 연구에서는 감성지능에 관한 연구가 아직 질적으로 성숙하지 못했고, 개념의 명확화가 미흡하고, 조직상황에 필요한 감성지능에 관한 연구가 미흡함을 비판하면서 감성지능에 관한 연구가 이론적으로 타당성을 확보하기 위해 보다 체계적이고 과학적인 접근이 필요하고, 기업조직의 인사전략 수립에 실질적인 도움을 줄 수 있는 연구의 필요성을 강조하고 있다.

또한 이러한 감성지능과 조직유효성에 대한 연구는 미국을 중심으로 최근 들어 활발히 이루어지고 있는 추세이나 아직은 매우 이른 단계라고 말 할 수 있으

며, 우리나라에서는 그 연구가 거의 전무한 실정이다. 그리고 정서지능의 수준이 직무수행이나 태도에 영향을 미친다는 결과는 지속적으로 소개되었으나, 이러한 관계를 조절하는 변인의 존재를 밝힌 연구는 그다지 많지 않았다. 그리고 정서지능의 중요성을 강조하는 국외 연구들도 대부분 리더의 정서지능에만 초점을 맞추어 진행되어 왔을 뿐이고 리더십과정에 참여하는 부하의 정서지능을 다룬 예는 극히 드물다. 리더십은 상사와 부하 간 상호작용의 결과로 발휘되는 것이므로 부하를 고려하지 않은 리더십은 제한적 의미를 지닐 수밖에 없다고 하겠다 (Burns, 1978; Kelley, 1994).

이를 토대로 본 연구에서는 부하의 감성지능을 조절변수로 두고자 한다.



<표 II-9> 감성지능과 리더십연구

저자(발표년도)	EI-Leadership(연구결과)
Bass(1990)	변혁적 리더십을 나타내는 리더들은 다중지능 중에서 사회지능, 감성지능이 더욱 중요하다.
Cooper(1997)	리더에게 직면한 중요한 도전 중의 하나가 감성지능을 배우고 감성지능을 통해 직원을 지휘하는 것
Rice(1999)	감성지능이 효과적인 팀 리더십과 팀성과 측면에서 중요한 역할을 한다.
Ashkanasy and Tse(2000)	변혁적 리더십이 리더와 부하 간의 감성적 관계를 포함하고 있다고 보고 변혁적 리더십의 특성과 리더십성과와의 관계를 감성지능의 여러 요소들이 매개하고 있는 모형 제시
Plamer, Walls, Burgess and Stough(2000)	감성지능과 변혁적 리더십의 세 가지 측면(카리스마, 영감적 동기 부여, 개인적 배려) 사이에 상관관계가 있다.
Higgs and Rowland(2001)	변화지향적 리더십과 감성지능 간의 관련성, 조직의 전 계층에 있어서 감성지능과 변화지향적 리더십 간에는 강한 관련성을 나타내고 있다.
Gander, Stough(2002)	상사의 감성지능과 리더십과의 관련성 조사
Goleman, Boyatzis and McKee(2002)	감성지능이 리더십유효성에 중요한 요소이다. 특히 팀을 이끄는 리더에게는 더욱 중요하다.
McColl-Kenndy and Anderson(2002)	직무중심적 유형과 변혁적 리더십유형으로 조사, 감성, 자기존중, 조직몰입과의 관계를 분석, 변혁적 리더십의 요인 중 개인적인 배려가 종업원들의 감성에 영향을 준다.
Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, Buckley(2003)	리더-팀 구성원의 감성지능과 리더-팀 유효성 간의 관련성 조사
Avolio(2004)	리더십이 종사자의 직무태도와 행동에 미치는 영향을 제시, 리더십이 종사자들의 감정, 태도, 행동에 양의 영향을 미친다.
Dulewics, Young(2005)	감성지능, 리더십성과 관련성 연구

자료 : 김태준(2007), “상사의 감성지능이 부하의 정서와 성과에 미치는 영향,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문, p. 43.

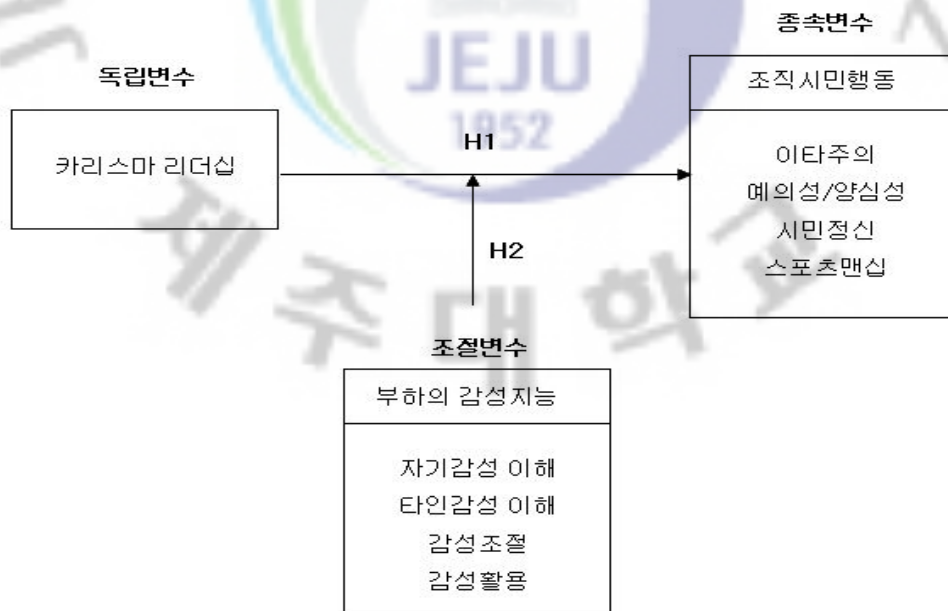
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형

본 연구는 카리스마 리더십이 조직시민행동(Podsakoff et al., 1990)에 영향을 미친다는 선행연구들을 기반으로 이루어졌다. 또한 부하의 감성지능이 카리스마 리더십과 조직시민행동의 조절효과가 있을 것이라고 보았다. 즉, 카리스마 리더십이 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 보고 카리스마 리더십을 독립변수로, 조직시민행동을 종속변수로 두었다. 그리고 부하의 감성지능에 따라서 카리스마 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향이 다를 것으로 보고 부하의 감성지능을 조절변수로 보았다. 이를 기반으로 <그림 Ⅲ-1>와 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2) 연구가설의 설정

1980년대 이후 환경 불확실성 증대와 상상력, 창의성 등에 의한 경쟁우위의 개념이 정립되어감에 따라 인적자원에 대한 중요성이 강조되어 통제보다 조직구성원의 전념, 몰입을 유도하고 정서적으로 고양을 시키는 차원의 리더십이 요구되었다. 즉, 리더-부하의 관계가 종업원의 만족스러운 성과에 대해 물질적이거나 심리적인 보상을 하는 단순한 교환관계에 기초하는 것이 아니라 종업원의 노력과 성과증대를 위하여 거래관계 이상을 제공하는 리더, 조직이 필요로 하는 리더-부하 관계에 관심이 증대되었다. 이러한 요구에 부응하여 새롭게 부각되기 시작한 리더십에는 대표적으로 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십이 있다.

두 리더십에 대해 살펴보면, 카리스마 리더십은 리더의 행동뿐만 아니라 특성까지도 리더십의 형성에 도움이 되는 것으로 주장하고 있는 반면에 변혁적 리더십에서는 주로 행동에 초점을 맞추고 있다. Trice and Beyer(1993)는 카리스마적 리더는 일반적으로 새로운 조직을 창조하고 그에 따라 새로운 조직문화를 만들어 가며, 변혁적 리더는 현존하는 조직과 조직문화의 변화에 초점을 두고 있다고 주장하고 있다. 이런 점에서 두 이론이 다소 차이가 있다고 하더라도 둘 다 조직의 변화를 추구한다는 점에서는 유사하다. 그간의 다양한 실증연구 결과를 보더라도 변혁적 리더십의 세 가지 행위(카리스마, 개별적 배려, 지적 자극) 중에서 카리스마의 효과가 단연 지배적인 것으로 나타나고 있다(Bass, 1988). 또한 이홍(1996)도 카리스마, 변혁적, 문화적, 비전적 등의 이름으로 불리고 있는 새로운 리더십 개념을 카리스마적 리더십으로 명명하고 있는데, 왜냐하면 카리스마의 개념 없이는 변혁적, 문화적, 비전적 리더십 등이 정의될 수 없기 때문이라고 주장하고 있다.

이와 같이 여러 실증연구에서 카리스마의 효과가 다른 어떤 행위들보다도 크게 나타나고 있는 점으로 보아, 이론의 효용차원에서는 큰 차이가 없는 것으로 보이며 상호 교환적으로 사용해도 무방하리라고 본다.

이렇듯 논자는 두 리더십이론이 유사하다고 생각하고는 있지만 학문적 논란의 여지가 존재하고 있으므로 두 이론의 차별성을 전제로 두고자 한다. 그리고 변혁적 리더십에 대한 연구보다는 카리스마 리더십에 대한 연구가 미흡하다는 점과

아직까지도 많은 기업들이 경영환경에 대한 새로운 창조와 혁신 조성의 필요성 보다는 경영환경의 급격한 변화에 따른 기업의 위기관리에 중요성을 우선적으로 두고 있음을 감안하여 이에 적합한 리더십스타일인 카리스마 리더십에 대한 연구를 하고자 한다.

카리스마적 리더십과 조직성과에 관계에 대한 연구는 국내외에서 많은 학자들에 의해 다양한 분야에서 연구되어 왔으며 현재에서 많은 연구들이 진행되고 있다. 대부분의 연구들은 카리스마적 리더십과 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(House, 1977; Bass, 1985; Podsakoff et al, 1990; Shamir, House and Arthur, 1993; Kirkpatrick and Locke, 1996; Sosik, Avolio and Jung, 2002).

지금까지 연구된 조직시민행동의 선행변수 중에서 리더십유형(Smith, Organ and Near, 1983; Podsakoff, McKenzie, Moorman and Fetter, 1990)과 조직공정성(Moorman, 1991; Kovovsky and Organ, 1993; Moorman, Niehoff, 1993; Moorman, Niehoff and Organ, 1993)은 여러 연구에서 일관되게 조직시민행동에 강하고 직접적인 영향을 보이는 변인으로 나타나고 있다. Podsakoff 등(1990)은 현장연구를 통해 카리스마적 리더십이 신뢰, 충성, 조직시민행동에 영향을 미친다고 주장하였다(Podsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter, 1990). 또한 Koh, Steers and Terborg(1995)는 Bass(1985)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 사용하여 리더십과 조직시민행동과의 관계를 연구하여 리더십이 종업원의 조직시민행동에 영향을 미친다는 유의한 관계를 얻었다.

이에 반해 국내 연구논문에서는 카리스마적 리더십이 조직몰입에 대한 연구는 많이 이루어지고 있는 반면 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 이를 토대로 카리스마 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다

<가설 1> 카리스마 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 1-1 : 카리스마 리더십이 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 1-2 : 카리스마 리더십이 예의성/양심성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 1-3 : 카리스마 리더십이 시민정신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 가설 1-4 : 카리스마 리더십이 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

더불어 감성지능에 관한 실증연구들은 계속 증가하고 있으며, 리더십 잠재성 (leadership potential), 경력개발(career development), 팀 효과성(team effectiveness), 직무스트레스(occupational stress), 직무성과(job performance) 등이 감성지능의 결과요인으로 검증되고 있는 추세이다.

Organ과 Ryan(1995)에 따르면 기질적 항목인 양심성과 적합성이 이타주의, 복종과 유의미한 관계가 있음을 밝히고 있다. 또한 긍정적인 정서는 조직시민행동의 이타주의와 유의미한 상관관계가 있음이 판명되었으나, 부정적인 정서의 경우 조직시민행동의 순응과 부정적인 관련성을 보여주었다. Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이 개인의 경력개발과 조직의 성공에 결정적인 역할을 하는데, 그 예로 의사결정, 리더십, 전략 및 기술적 혁신, 신뢰관계 및 팀워크, 고객에 대한 충성심, 창의성과 혁신과 같은 예를 들었다. 또한 Abraham(1999)은 조직시민행동이 자발적이고 사회적인 행동과 같은 특별한 역할을 요구하기 때문에 감성지능이 높은 구성원이 감성지능이 낮은 구성원보다 동료들의 기분을 잘 이해하고 표현하고 잘 도와주기 때문에 타인에 대한 자발적이고 비보상적이고 이타적인 행동을 포함하는 조직시민행동이 보다 높게 나타날 것이라고 주장하였다.

Cherniss(2000)는 감성지능이 다양한 영역에 걸쳐서 조직유효성에 영향을 미치는데 종업원의 채용과 유지, 인재개발, 팀워크, 종업원의 몰입과 사기진작 및 건강, 혁신, 생산성, 효율성, 매출, 이익률, 서비스의 품질, 고객의 충성심 및 고객의 이익창출 등이 이에 해당된다고 주장하였다. Wong와 Law(2002)는 종업원의 감성지능과 감정적 노동의 상호작용이 종업원들의 직무성과와 직무에 대한 태도 및 조직시민행동에 영향을 미치고 있으며, 이들의 연구가 작업장에서의 감성지능의 역할에 대한 연구의 필요성에 관한 증거를 충분히 제공하고 있으며, 작업장에서의 종업원들의 감성지능의 역할에 대한 연구가 활발하게 진행될 것이라고 제

시하고 있다. 그리고 Côté와 Miners(2006)는 종업원의 이성적 지능에 대한 감성적 지능의 중요성을 강조하면서 종업원의 이성적 지능이 감소함에 따라 감성지능이 과업성과와 조직시민행동에 더욱더 강한 영향을 미치고 있음을 밝혀내고, 이성적 능력이 낮은 종업원들이 과업성과나 조직시민행동을 올바르게 수행하고 있는 이유가 감성적인 지능 때문이라고 주장하고 있다.

이와 같이 감성지능에 대한 관심과 연구가 활발히 진행되고 있고, 앞으로도 체계적인 연구가 필요한 만큼 본 연구에서는 이를 토대로 부하의 감성지능에 따라 카리스마 리더십이 조직시민행동에 대한 효과가 달라질 것이라는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<p><가설 2> 부하의 감성지능은 카리스마 리더십과 조직시민행동의 관계를 조절할 것이다.</p>
<p>가설 2-1 : 부하의 감성지능은 카리스마 리더십과 이타주의의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-1-1 : 부하의 자기감성 이해는 카리스마 리더십과 이타주의의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-1-2 : 부하의 타인감성 이해는 카리스마 리더십과 이타주의의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-1-3 : 부하의 감성조절은 카리스마 리더십과 이타주의의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-1-4 : 부하의 감성활용은 카리스마 리더십과 이타주의의 관계를 조절할 것이다.</p>
<p>가설 2-2 : 부하의 감성지능은 카리스마 리더십과 예의성/양심성의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-2-1 : 부하의 자기감성 이해는 카리스마 리더십과 예의성/양심성의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-2-2 : 부하의 타인감성 이해는 카리스마 리더십과 예의성/양심성의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-2-3 : 부하의 감성조절은 카리스마 리더십과 예의성/양심성의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-2-4 : 부하의 감성활용은 카리스마 리더십과 예의성/양심성의 관계를 조절할 것이다.</p>
<p>가설 2-3 : 부하의 감성지능은 카리스마 리더십과 시민정신의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-3-1 : 부하의 자기감성 이해는 카리스마 리더십과 시민정신의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-3-2 : 부하의 타인감성 이해는 카리스마 리더십과 시민정신의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-3-3 : 부하의 감성조절은 카리스마 리더십과 시민정신 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-3-4 : 부하의 감성활용은 카리스마 리더십과 시민정신 관계를 조절할 것이다.</p>
<p>가설 2-4 : 부하의 감성지능은 카리스마 리더십과 스포츠맨십의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-4-1 : 부하의 자기감성 이해는 카리스마 리더십과 스포츠맨십의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-4-2 : 부하의 타인감성 이해는 카리스마 리더십과 스포츠맨십의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-4-3 : 부하의 감성조절은 카리스마 리더십과 스포츠맨십의 관계를 조절할 것이다.</p> <p>가설 2-4-4 : 부하의 감성활용은 카리스마 리더십과 스포츠맨십의 관계를 조절할 것이다.</p>

2. 변수의 조작적 정의 및 조사설계

1) 변수의 조작적 정의 및 측정

카리스마 리더십은 부하가 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 이를 구체화하는 행동, 주변 환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가할 수 있는 환경 민감성, 하위자들에게 호소력 있고 혁신적으로 비추어지는 비전을 제시하기 위한 전제조건으로서 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 민감성, 자신이 주창하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 비전통적 행동 등의 총합으로 부하에게 지각되는 정도로 측정할 예정이다.

Conger와 Kanungo(1994)는 25개의 항목으로 구성된 카리스마적 리더십 질문지를 개발하여 테스트 하였고, Conger, Kanungo, Menin 그리고 Mather(1997)는 이를 수정 보완하여 20개의 항목으로 구성된 측정도구를 발표하였다. 본 연구는 Conger(1997) 등이 개발한 20개의 항목으로 구성된 측정도구를 활용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

1980년대 이전의 리더십이론들은 대부분 부하를 리더에 의해 움직이는 수동적인 대상으로 보는 경우가 많았으나 최근 슈퍼 리더십, 셀프 리더십, 봉사하는 리더십 등과 같은 이론에서 조직구성원들의 자발적 참여가 강조되면서 부하역할의 중요성이 부각되고 있다. 그러나 조직에 있어서 감성지능과 관련된 연구는 아직 국내에서는 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 실제 기업조직이나 다양한 조직에 적용하여 실증분석이 가능하도록 설계되어져 있고, 이미 신뢰성과 타당성이 검증된 간단하고 믿을만한 측정도구인 Wong와 Law(2002)가 개발한 감성지능 측정도구인 WLEIS를 사용하였다. 이 WLEIS는 후속연구인 Law, Wong 그리고 Song(2004)에서도 사용되어 신뢰성과 타당성이 검증되었다. 총 16개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 감성지능(emotional intelligence)의 하위 구성요인을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 자기감성 이해(self-emotion appraisal)이다. 이는 자신의 감성을 이해하고 감성을 있는 그대로 표현할 수 있는 개인의 능력을 의미한다. 둘째, 타인감성 이해(others'

emotion appraisal)이다. 이는 자기 주위의 다른 사람들의 감성을 인식하고 이해하는 능력을 의미한다. 셋째, 감성활용(use of emotion)이다. 이는 개인의 기억 속에 있는 감성정보를 조직하고 활용함으로써 문제해결을 도와주고, 감정을 개인의 성과와 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력을 의미한다. 넷째, 감성조절(regulation of emotion)이다. 이는 자신의 감정에 따라 즉시적인 행동을 하는 충동적인 행동보다는 자신의 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 방향의 행동으로 나타낼 수 있는 능력을 의미한다.

조직시민행동은 자유재량의 행동으로 공식적인 보상시스템에 의해서 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않지만 조직의 효율성을 증진하는 조직구성원의 역할 외 행동으로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등을 발휘하는 것으로 보았다. 첫째, 이타성(altruism)이다. 이는 조직과 관련된 과업이나 문제 해결을 위해 다른 사람에게 도움을 주는 사려 깊은 행동이며, 잠재적으로는 조직 전체의 능률을 증가시키는 행위로 친사회적 행동으로 표현되기도 한다. 둘째, 양심성(conscientiousness)이다. 이는 고용조건에 어긋나지 않는 범위 내에서 작업 활동에 성실하게 참여하고, 청결의 유지와 향상을 위해 노력하는 행동이다. 셋째, 예의성(courtesy)이다. 이는 의사결정이나 물입에 영향을 주는 당사자들의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 막으려는 행동이다. 넷째, 시민정신(civic virtue)이다. 이는 회의에 참여하여 논의하고 조직의 정치적 활동에 책임지는 행동이다. 마지막으로, 스포츠맨십(sportsmanship)이다. 이는 불평, 불만 및 고충 등을 자발적으로 견디어내고 규칙이나 판정에 승복하는 행동이다. 이와 같이 조직시민행동을 측정하기 위해 Organ(1988)의 측정도구를 토대로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 20개 문항을 측정하였다.

2) 자료수집

표본은 조사의 편의 추출하였고, 제주특별자치도내의 정서노동자들을 대상으로 면접자 직접 방문에 의한 대인면접방식을 통하여 설문지에 응답하도록 하였다. 설문지는 2008년 7월 16일부터 7월 30일까지 총 450부를 배부하였으며, 이 중

430부를 회수하여 불성실하거나 신뢰성이 낮은 설문지를 제외하고 총 368부가 실증분석에 이용되었다.

3) 설문지의 구성

본 실증분석에 이용된 설문은 <표 III-1>에 나타난 바와 같다. 즉, 인구통계적 특성, 카리스마 리더십, 부하의 감성지능, 조직시민행동 등 4개 분야로 나누어 조사하였다. 인구통계적 특성으로는 성별, 연령, 학력, 업종, 근속년수 등을 조사하였다.

<표 III-1> 설문지의 구성

측 정 변 수	항목 번호	선행연구	
I. 인구통계적 특성	5		
II. 카리스마 리더십	전략적 비전수립	1~7	Conger(1997)
	환경민감성	8~11	
	구성원 욕구민감성	12~14	
	위험감수행동	15~17	
	비전통적 행동	18~20	
III. 부하의 감성지능	자기감성 이해	1,5,9,13	Wong and Law(2002)
	타인감성 이해	2,6,10,14	
	감성활용	3,7,11,15	
	감성조절	4,8,12,16	
IV. 조직시민행동	이타주의	1~5	Organ(1988)
	양심성	6~8	
	예의성	9~12	
	시민정신	13~16	
	스포츠맨십	17~20	

4) 분석방법

본 연구의 실증분석은 연구목적에 효과적으로 수행하기 위해 다음과 같은 분석방법을 적용하였다.

첫째, 응답자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)과 기술통계를 실시하였다.

둘째, 연구가설에 투입될 연구개념의 타당성을 확보하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과 도출된 각 요인의 신뢰도 검증을 위해 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha값을 측정하였다.

셋째, 연구모형의 적합도 판정 및 가설에서 제시한 변수간의 관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 부하의 감성지능 변수들의 가설에서 제시된 조절효과를 검증하기 위하여, 조절회귀분석(Moderated Multiple Regression)을 활용하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 구성

본 연구에 투입된 자료는 <표 IV-1>과 같이 구성되었다.

<표 IV-1> 자료의 구성

	구 분	빈도 (명)	비율 (%)		구 분	빈도 (명)	비율 (%)
성 별	남성	174	47.3	연 령	20대 이하	147	39.9
	여성	194	52.7		30대	146	39.7
학 력	고졸 이하	42	11.4		40대	62	16.8
	전문대졸	132	35.9		50대	13	3.5
	대졸 이상	194	52.7	업 종	공무원 및 공기업	71	19.3
근 속 년 수	1년 미만	75	20.4		금융 및 보험업	129	35.1
	1년~3년 미만	74	20.1		호텔 및 서비스업	120	32.6
	3년~5년 미만	48	13.0		유통 및 판매업	48	13.0
	5년~10년 미만	73	19.8		합계	368	100.0
	10년 이상	98	26.6				

먼저 성별로는 여성이 전체응답자의 52.7%를 구성하여 가장 많은 분포를 이루었고, 연령별로는 전체응답자의 39.9%가 20대 이하로 가장 많고, 다음으로 30대(39.7%), 40대(16.8%)의 순으로 많은 분포를 이룬 것으로 분석되었다. 학력별로는 전체 응답자의 52.7%가 대졸 이상이며, 전문대졸이 35.9%, 고졸이하가 11.4%로

구성되었다. 업종별로는 금융 및 보험업이 35.1%, 호텔 및 서비스업이 32.6%, 공무원 및 공기업이 19.3%, 유통 및 판매업이 13.0%로, 전체적으로 보면 금융 및 보험업의 구성도가 높다. 근속년수별로 보면, 1년 미만이 20.4%, 1년~3년 미만이 20.1%, 3년~5년 미만이 13.0%, 5년~10년 미만이 19.8%, 10년 이상이 26.6%로 나타났다.

2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 투입된 카리스마 리더십, 감성지능, 조직시민행동은 다차원의 다항목으로 구성되어 있어, 측정개념에 대해 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

먼저 타당성검증을 위한 탐색적 요인분석에서는 본 연구의 이용변수들이 서로 상관관계를 가지고 있으므로, 소수의 주성분을 추출할 수 있는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 이용하였다. 이 과정에서 각 요인들이 독립성을 유지하도록 하기 위해 직각회전(Varimax) 방식을 이용하여 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였다.

분석결과, <표 IV-2>와 같이 카리스마 리더십의 경우는 총분산이 70.96%로 타당성이 확보되었다. 카리스마 리더십은 비전수립/환경민감성, 구성원 직무 및 욕구민감성, 위험감수행동/비전통적행동요인으로 각각 명명하였다(<표 IV-2> 참조).

이를 Conger 등(1997)의 측정결과와 비교해 보면 환경민감성과 비전수립행동이 하나의 요인으로, 위험감수행동과 비전통적 행동이 다른 하나의 요인으로 묶이고 있는데, 이러한 원인은 첫째, 비전수립행동은 변화하는 환경에 대한 분석 및 예측력을 전제로 하는 행동이란 측면에서 동일요인으로 인식하고 있는 것으로 판단되며, 둘째, 비전통적 행동은 과거의 관행을 타파함으로써 나타나게 될 위험을 감안하면서도 새로운 방식을 추구하는 것을 전제로 하는 행동이란 측면에서 동일요인으로 인식하고 있는 것으로 판단된다. 또한 'Conger-Kanungo Scale'이 초기 25개 항목으로 출발하여 최근 20개 항목으로 축약시키면서 지속적

으로 타당성을 검증하고 있다는 측면에서 완전한 측정도구로 정립되지 못한데 그 원인을 찾아볼 수 있다.

<표 IV-2> 카리스마 리더십의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	측정항목	적재치	공통성	고유치	신뢰도
비전수립/ 환경 민감성	실현 가능한 비전 실현 노력	0.771	0.762	11.770	0.945
	상사 자신의 의견 적극 제시	0.766	0.638		
	진취적인 전략과 팀의 목표 제시	0.759	0.689		
	목표달성을 위한 새로운 기회 포착	0.740	0.740		
	일의 중요성 효과적으로 설명하고 동기부여	0.729	0.730		
	목표달성에 유리한 물리적, 사회적 기회포착	0.712	0.710		
	조직의 미래에 대한 새로운 아이디어 제공	0.709	0.700		
	목표달성에 저해되는 물리적 환경 이해	0.678	0.681		
구성원 직무 및 욕구 민감성	목표달성에 저해되는 사회적, 문화적 환경 이해	0.645	0.692	1.012	0.882
	부하의 욕구와 감정에 민감	0.797	0.731		
	부하의 욕구와 감정에 관심 보임	0.746	0.744		
	다른 사람을 존중하고 호의적으로 대함	0.654	0.695		
	부하의 직무한계 파악	0.616	0.648		
위험감수행동/ 비전통적행동	부하들의 기술과 능력 파악	0.562	0.657	1.408	0.919
	조직발전을 위해 개인 비용 부담	0.737	0.716		
	부하를 놀라게 하는 독특한 행동	0.732	0.664		
	조직발전을 위해 개인적 위험 감수	0.717	0.740		
	목표달성을 위해 기존 관습 타파	0.716	0.727		
목표달성을 위한 혁신적 행동	0.715	0.796			
목표달성을 위해 자신의 안전 희생	0.699	0.730			
KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.954 $\chi^2=6,394$ df=190 Sig=0.000 총분산=70.96%					

부하의 감성지능의 요인분석 결과는 총분산이 76.67%로 나타나 타당성이 확보되었다. Wong와 Law(2002)의 연구에 따라 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절, 감성활용 요인으로 각각 명명하였다(<표 IV-3> 참조).

<표 IV-3> 부하의 감성지능의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	측정항목	적재치	공통성	고유치	신뢰도
자기감성 이해	자신의 감정 잘 이해	0.817	0.797	1.077	0.868
	자신이 느끼는 것이 무엇인지 잘 이해	0.806	0.811		
	여러 상황 처했을 때 자신의 감정 잘 파악	0.754	0.711		
	자신이 행복한지 불행한지 파악	0.661	0.574		
타인감성 이해	타인의 감정 파악	0.870	0.856	7.906	0.931
	조직구성원들의 느낌과 감정 감지	0.833	0.857		
	동료들의 행동보고 감정 파악	0.825	0.790		
	조직구성원들의 감정 파악	0.787	0.836		
감성 조절	자신의 감정 잘 통제	0.877	0.858	1.791	0.899
	자신의 감정 매우 잘 통제	0.867	0.834		
	매우 화가 났을 때 빠르게 감정 가라앉힘	0.854	0.780		
	기분조절 가능, 자신이 처한 상황 이성적 대처	0.670	0.690		
감성 활용	스스로 동기부여	0.819	0.791	1.493	0.865
	최선의 노력을 위해 스스로 격려함	0.796	0.748		
	자신이 능력있는 사람이라 생각함	0.783	0.706		
	목표설정, 이를 위해 노력함	0.656	0.629		
KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.910 $\chi^2=4,385$ df=120 Sig=0.000 총분산=76.67%					

특히 조직시민행동에 대한 요인 분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 요인 1개 항목을 제거하였다. 조직시민행동 요인분석 결과는 68.84%로 타당성이 확보되어, 이타주의, 예의성/양심성, 시민정신, 스포츠맨십 요인으로 각각 명명하였다(<표 IV-4> 참조).

이를 Organ의 측정결과와 비교해 보면, 양심성과 예의성이 동일 요인으로 추출되었다. 이러한 결과는 조직시민행동의 국내의 연구결과인 이문선·강영순(2001), 안관영(1999)의 연구결과와 일치한다. 이는 조직시민행동의 국내의 다른 연구결과와 일치하는 것으로 우리나라에서는 이를 역할 내 행동으로 지각하기 때문인 것으로 풀이된다.

<표 IV-4> 조직시민행동의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	측정항목	적재치	공통성	고유치	신뢰도
이타주의	직무수행에 어려움 처한 동료 도움	0.820	0.805	7.640	0.903
	과다한 업무 수행 동료 도움	0.800	0.768		
	결근한 동료업무 대신해 줄 마음의 준비	0.779	0.661		
	새 동료 업무에 적응하도록 도와줌	0.775	0.738		
	대체로 주위의 동료 돕는 편	0.721	0.687		
예의성 /양심성	동료의 권리 침해, 간섭 안함	0.763	0.615	2.914	0.849
	동료와의 인간관계 문제 발생 방지 노력	0.731	0.685		
	동료에게 영향 미치지 않도록 행동	0.710	0.640		
	동료 업무에 영향 주는가 염두하여 행동	0.644	0.608		
	동료와 마찰 방지를 위한 조치 취함	0.615	0.535		
양심적 직원 중 한 사람이라 생각함	0.543	0.483			
시민정신	회사의 이미지 높이는 행사 자발적 참여	0.832	0.796	1.402	0.880
	회사가 요구하는 변화에 노력	0.791	0.764		
	회사의 지침, 메모 잘 숙지	0.759	0.702		
	회사에 중요한 회의 적극 참여	0.698	0.684		
스포츠맨십	회사의 잘못된 점 강조하는 편	0.860	0.742	1.124	0.868
	회사의 사소한 일 과장하여 말함	0.857	0.742		
	항상 회사의 잘못된 점을 찾아냄	0.838	0.712		
	사소한 불만 털어놓는데 시간 할애	0.815	0.712		
KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.908 $\chi^2=4,188$ df=171 Sig=0.000 총분산=68.84%					

신뢰성은 어떤 개념을 어떻게 측정하였는가에 관심을 가지는 개념으로써, 측정자가 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하고 있는가를 나타내는 정도이다. 이는 일반적으로 크론바하 알파(Cronbach's alpha)계수를 이용하여 그 정도를 파악한다. 이 계수는 1에 가까울수록 신뢰도가 높은 것이다.

카리스마 리더십은 추출된 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 크론바하 알파 계수는 비전수립/환경민감성($\alpha=0.945$), 구성원 직무 및 욕구민감성($\alpha=0.882$), 위험감수행동/비전통적행동($\alpha=0.919$)으로서 모두 양호하게 나타나고 있다(<표 IV-2> 참조).

부하의 감성지능은 추출된 각 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 자기감성이해($\alpha=0.868$), 타인감성이해($\alpha=0.931$), 감성조절($\alpha=0.899$), 감성활용($\alpha=0.865$)으로

모두 양호하게 나타나고 있다(<표 IV-3> 참조).

조직시민행동의 경우는 추출된 각 요인에 대해 신뢰도 분석을 한 결과, 이타주의($\alpha=0.903$), 예의성/양심성($\alpha=0.849$), 시민정신($\alpha=0.880$), 스포츠맨십($\alpha=0.868$) 등의 신뢰도가 0.849 이상으로 높게 나타나고 있다(<표 IV-4> 참조).

3. 변수 간 상관관계

본 연구에 투입된 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 IV-5>와 같다. 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요소인 스포츠맨십 간에는 낮은 상관관계를 보인 반면, 카리스마 리더십과 이타주의, 예의성/양심성, 시민정신 간에는 정(+)^적 상관관계를 나타나고 있다. 즉, 카리스마 리더십과 이타주의 간의 상관계수는 0.34, 카리스마 리더십과 예의성/양심성 간에는 0.45, 카리스마 리더십과 시민정신 간에는 0.47, 그리고 카리스마 리더십과 스포츠맨십 간에는 -0.09로 각각 나타나, 상관관계가 유의하게 나타났다.

<표 IV-5> 변수 간 상관관계

상관계수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) 카리스마 리더십	1								
(2) 자기감성 이해	0.41 ***	1							
(3) 타인감성 이해	0.34 ***	0.6 ***	1						
(4) 감성조절	0.23 ***	0.47 ***	0.48 ***	1					
(5) 감성활용	0.36 ***	0.61 ***	0.53 ***	0.49 ***	1				
(6) 이타주의	0.34 ***	0.52 ***	0.54 ***	0.47 ***	0.57 ***	1			
(7) 예의성 /양심성	0.45 ***	0.52 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.55 ***	0.66 ***	1		
(8) 시민정신	0.47 ***	0.45 ***	0.46 ***	0.54 ***	0.62 ***	0.58 ***	0.65 ***	1	
(9) 스포츠맨십	-0.09 *	-0.04	-0.19 ***	-0.13 **	-0.05	-0.06	-0.07	-0.15 ***	1

주) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

4. 가설검증

1) 카리스마 리더십과 조직시민행동과의 관계 검증

<가설 1>은 카리스마 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는지 검증하기 위한 것이다. <표 IV-6>에 나타난 바와 같이, 카리스마 리더십은 조직시민행동 중 스포츠맨십만 제외하고는 모두 유의한 영향을 주고 있는 것으로 나타나, <가설 1>은 부분적으로 채택되었다. 구체적인 정보는 <표 IV-6>에 제시된 바와 같다.

첫째, 카리스마 리더십은 이타주의에 정(+)의 영향을 미치고 있다($t=3.059$, $p<0.01$). 이에 따라 <가설 1-1>은 채택되었다. 둘째, 카리스마 리더십이 예의성/양심성에 정(+)의 영향을 미치고 있다($t=6.594$, $p<0.01$). 이에 따라 <가설 1-2>는 채택되었다. 셋째, 카리스마 리더십이 시민정신에 정(+)의 영향을 미치고 있다($t=7.163$, $p<0.01$). 이에 따라 <가설 1-3>은 채택되었다. 넷째, 카리스마 리더십이 스포츠맨십에 영향을 미치고 있지 않다($t=-1.230$, $p>0.1$). 이에 따라 <가설 1-4>은 채택되지 못했다.

<표 IV-6> 카리스마 리더십과 조직시민행동과의 관계

종속 변수		비표준화 계수	표준화 계수	t값	Sig. T	R ²	F	Sig. F
이타 주의	(상수)	-1.1E-16		0.000	1.000	0.025	9.360	0.002
	카리스마 리더십	0.274	0.158	3.059	0.002			
예의성 / 양심성	(상수)	2.060E-16		0.000	1.000	0.106	43.482	0.000
	카리스마 리더십	0.564	0.326	6.594	0.000			
시민 정신	(상수)	-1.1E-16		0.000	1.000	0.123	51.307	0.000
	카리스마 리더십	0.607	0.351	7.163	0.000			
스포츠 맨십	(상수)	1.099E-16		0.000	1.000	0.004	1.512	0.220
	카리스마 리더십	-0.111	-0.064	-1.230	0.220			

이와 같은 결과로 볼 때, 상사는 부하들이 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 주변 환경의 기회와 위협요인을 현실적으로 평가하며 하위자의 욕구와 가치관 및 포부에 대해 민감하게 반응해야 됨은 물론 비전을 달성하기 위해 위험 및 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동, 과거의 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하려는 행동을 끊임없이 해야 부하들도 조직발전을 위해 자발적인 행동을 하게 된다는 것을 의미한다. 이를 위해 경영자들은 항상 환경 및 조직구성원들에 대한 지속적인 관심과 목표달성을 위해 본인의 희생 및 대가도 감수하는 등 노력하는 자세가 필요하다고 하겠다.

2) 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 부하의 감성지능의 조절효과

조절회귀분석은 한 변수 X가 제3의 변수 Y를 예측하는데, 조절변수 Z와 통계적으로 의미 있는 상호작용하는지를 검증하는 것이다. 조절회귀분석은 조절변수 없이 독립변수와 종속변수 간 회귀분석을 실시한 후, 순차적으로 조절변수를 포함한 회귀분석을 한다. 그리고 독립변수와 조절변수의 곱(\times)을 이용한 변수를 최종적으로 추가하여 회귀분석을 실시한다. 곱(\times) 모형에서 상호작용항만 유의적이라면 조절변수는 순수조절변수의 역할을 하고 있는 것으로 볼 수 있고, 상호작용과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 조절변수로서의 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 또한 조절변수만 유의적이라면 이는 조절변수가 독립변수로서의 역할을 할 수 있음을 의미하며, 상호작용항과 둘 다 유의적이지 못하면 조절변수로서의 역할을 하고 있지 않다고 판단할 수 있다(한인수, 2003).

카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인 관계에서 부하의 감성지능의 하위 구성요인의 조절효과를 분석한 결과, <표 IV-7>에 나타난 바와 같이 부분적으로 조절효과가 나타나고 있음을 볼 수 있다.

우선, 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 이타주의 간의 관계에서 부하의 감성지능의 하위구성요인들의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다. 부하의 감성지능의 하위구성요인인 자기감성 이해는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=3.561$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서는 유의적이지 않게 나타남($t=-0.752$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 그러나 타인감성 이해는

2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=5.415$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서도 유의적으로 나타남($t=-1.863$, $p<0.1$)에 따라, 조절효과가 있음을 보여 주고 있다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=2.762$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=-1.460$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=4.418$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=-1.293$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 예의성/양심성 간의 관계에서 부하의 감성지능의 하위구성요인들의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다. 부하의 감성지능의 하위구성요인인 자기감성 이해는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=3.052$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서도 유의적이지 않게 나타남($t=-0.023$, $p>0.1$)에 따라 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 타인감성 이해도 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=1.908$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=-0.794$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없음을 보여 주고 있다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=3.890$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=-1.024$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=2.474$, $p<0.05$), 3단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=0.289$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 시민정신 간의 관계에서 부하의 감성지능의 하위구성요인들의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다. 부하의 감성지능의 하위구성요인인 자기감성 이해는 2단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타나고($t=-0.781$, $p>0.1$), 3단계 회귀분석에서도 유의하게 나타남($t=1.886$, $p<0.1$)에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 타인감성 이해는 2단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타나고($t=0.923$, $p>0.1$), 3단계 회귀분석에서도 유의적이지 않게 나타남($t=1.415$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=5.077$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서도 유의적으로 나타남($t=1.684$, $p<0.1$)에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=6.607$, $p<0.01$), 3

단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=0.830$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

마지막으로 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 스포츠맨십 간의 관계에서 부하의 감성지능의 하위구성요인들의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다. 부하의 감성지능의 하위구성요인인 자기감성 이해는 2단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타나고($t=1.597$, $p>0.1$), 3단계 회귀분석에서도 유의적이지 않게 나타남($t=0.866$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 타인감성 이해는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=-3.461$, $p<0.01$), 3단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타남($t=-0.785$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 그러나 감성조절은 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=-1.782$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 유의적으로 나타남($t=-1.731$, $p<0.1$)에 따라 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 감성활용은 2단계 회귀분석에서 유의적이지 않게 나타나고($t=1.029$, $p>0.1$), 3단계 회귀분석에서도 유의적이지 않게 나타남($t=0.119$, $p>0.1$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 카리스마 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 감성지능의 조절효과

종속 변수	단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
이타 주의	1	카리스마리더십	0.274	0.158	3.059***	0.022	0.025	9.360***
	2	카리스마리더십	0.172	0.099	1.858*	0.053	0.033	12.678***
		자기감성 이해	0.190	0.190	3.561***			
	3	카리스마리더십	0.177	0.102	1.910*	0.051	0.001	0.566
		자기감성 이해	0.185	0.185	3.444***			
		카리스마리더십×자기감성 이해	-0.066	-0.039	-0.752			
	1	카리스마리더십	0.274	0.158	3.059***	0.025	0.025	9.360***
	2	카리스마리더십	0.176	0.101	1.998**	0.097	0.073	29.326***
		타인감성 이해	0.275	0.275	5.415***			
	3	카리스마리더십	0.211	0.122	2.352**	0.106	0.009	3.469*
		타인감성 이해	0.258	0.258	5.012***			
		카리스마리더십×타인감성 이해	-0.155	-0.095	-1.863*			
	1	카리스마리더십	0.274	0.158	3.059***	0.025	0.025	9.360***
	2	카리스마리더십	0.253	0.146	2.846***	0.045	0.020	7.627***
		감성조절	0.142	0.142	2.762***			
	3	카리스마리더십	0.277	0.160	3.071***	0.050	0.006	2.132
		감성조절	0.145	0.145	2.829***			
		카리스마리더십×감성조절	-0.114	-0.076	-1.460			
	1	카리스마리더십	0.274	0.158	3.059***	0.025	0.025	9.360***
	2	카리스마리더십	0.184	0.106	2.058**	0.074	0.049	19.520***
		감성활용	0.228	0.228	4.418***			
	3	카리스마리더십	0.196	0.113	2.181**	0.079	0.004	1.672
		감성활용	0.222	0.222	4.273***			
		카리스마리더십×감성활용	-0.104	-0.066	-1.293			

예의성 / 양심성	1	카리스마리더십	0.564	0.326	6.594***	0.106	0.106	43.482***
	2	카리스마리더십	0.481	0.278	5.402***	0.128	0.022	9.313***
		자기감성 이해	0.157	0.157	3.052***			
	3	카리스마리더십	0.481	0.278	5.380***	0.128	0.000	0.001
		자기감성 이해	0.157	0.157	3.023***			
		카리스마리더십×자기감성 이해	-0.002	-0.001	-0.023			
	1	카리스마리더십	0.564	0.326	6.594***	0.106	0.106	43.482***
	2	카리스마리더십	0.530	0.306	6.086***	0.115	0.009	3.639*
		타인감성 이해	0.096	0.096	1.908*			
	3	카리스마리더십	0.545	0.315	6.114***	0.117	0.002	0.630
		타인감성 이해	0.089	0.089	1.734*			
		카리스마리더십×타인감성 이해	-0.066	-0.040	-0.794			
	1	카리스마리더십	0.564	0.326	6.594***	0.106	0.106	43.482***
	2	카리스마리더십	0.537	0.310	6.373***	0.142	0.036	15.132***
		감성조절	0.189	0.189	3.890***			
	3	카리스마리더십	0.553	0.319	6.453***	0.144	0.002	1.049
		감성조절	0.192	0.192	3.932***			
		카리스마리더십×감성조절	-0.076	-0.051	-1.024			
1	카리스마리더십	0.564	0.326	6.594***	0.106	0.106	43.482***	
2	카리스마리더십	0.516	0.298	5.910***	0.121	0.015	6.121**	
	감성활용	0.125	0.125	2.474**				
3	카리스마리더십	0.513	0.296	5.842***	0.121	0.000	0.084	
	감성활용	0.126	0.126	2.487**				
	카리스마리더십×감성활용	0.023	0.014	0.289				
시민 정신	1	카리스마리더십	0.607	0.351	7.163***	0.123	0.123	51.307***
	2	카리스마리더십	0.629	0.363	7.051***	0.124	0.001	0.610
		자기감성 이해	-0.040	-0.040	-0.781			
	3	카리스마리더십	0.616	0.355	6.907***	0.133	0.008	3.556*
		자기감성 이해	-0.029	-0.029	-0.555			
		카리스마리더십×자기감성 이해	0.160	0.093	1.886*			
	1	카리스마리더십	0.607	0.351	7.163***	0.123	0.123	51.307***
	2	카리스마리더십	0.591	0.341	6.820***	0.125	0.002	0.852
		타인감성 이해	0.046	0.046	0.923			
	3	카리스마리더십	0.565	0.326	6.378***	0.130	0.005	2.003
		타인감성 이해	0.059	0.059	1.163			
		카리스마리더십×타인감성 이해	0.117	0.071	1.415			
	1	카리스마리더십	0.607	0.351	7.163***	0.123	0.123	51.307***
	2	카리스마리더십	0.572	0.331	6.953***	0.181	0.058	25.776***
		감성조절	0.241	0.241	5.077***			
	3	카리스마리더십	0.547	0.316	6.540***	0.187	0.006	2.835*
		감성조절	0.238	0.238	5.008***			
		카리스마리더십×감성조절	0.122	0.081	1.684*			
1	카리스마리더십	0.607	0.351	7.163***	0.123	0.123	51.307***	
2	카리스마리더십	0.485	0.280	5.882***	0.217	0.094	43.654***	
	감성활용	0.314	0.314	6.607***				
3	카리스마리더십	0.477	0.276	5.764***	0.218	0.001	0.689	
	감성활용	0.318	0.318	6.654***				
	카리스마리더십×감성활용	0.061	0.039	0.830				
스포츠클럽	1	카리스마리더십	-0.111	-0.064	-1.230*	0.004	0.004	1.512
	2	카리스마리더십	-0.158	-0.091	-1.665	0.011	0.007	2.549
		자기감성 이해	0.087	0.087	1.597			
	3	카리스마리더십	-0.164	-0.095	-1.727	0.013	0.002	0.750
		자기감성 이해	0.093	0.093	1.688			
		카리스마리더십×자기감성 이해	0.078	0.045	0.866			
	1	카리스마리더십	-0.111	-0.064	-1.230*	0.004	0.004	1.512
	2	카리스마리더십	-0.047	-0.027	-0.512	0.036	0.032	11.976***
		타인감성 이해	-0.182	-0.182	-3.461***			
	3	카리스마리더십	-0.031	-0.018	-0.335	0.037	0.002	0.617
		타인감성 이해	-0.189	-0.189	-3.543***			
		카리스마리더십×타인감성 이해	-0.068	-0.042	-0.785			
	1	카리스마리더십	-0.111	-0.064	-1.230*	0.004	0.004	1.512
	2	카리스마리더십	-0.098	-0.056	-1.081	0.013	0.009	3.176*
		감성조절	-0.093	-0.093	-1.782*			

3	카리스마리더십	-0.068	-0.039	-0.746	0.021	0.008	2.996*
	감성조절	-0.089	-0.089	-1.707*			
	카리스마리더십×감성조절	-0.138	-0.092	-1.731*			
1	카리스마리더십	-0.111	-0.064	-1.230	0.004	0.004	1.512
2	카리스마리더십	-0.133	-0.077	-1.430	0.007	0.003	1.058
	감성활용	0.055	0.055	1.029			
3	카리스마리더십	-0.134	-0.077	-1.433	0.007	0.000	0.014
	감성활용	0.056	0.056	1.034			
	카리스마리더십×감성활용	0.010	0.006	0.119			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, 종속변수: 조직시민행동.

이는 상사의 리더십도 중요하지만 부하 자신의 감성 및 타인의 감성을 인식하고 표현하고, 그것을 주어진 상황에 따라 적합한 방향으로 행동하게 하는 감성지능 또한 조직발전을 위한 부하들의 자발적이고 기능적인 행동에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 조직은 부하들의 감성지능에 대한 지속적인 관심과 이런 감성지능을 높이기 위한 훈련과 개발이 필요하며, 아울러 조직구성원의 채용단계에서부터 감성지능을 고려하여 채용할 수 있는 전반적인 채용시스템에 대한 검토도 필요하다고 하겠다.

한편, Howell 등(1986)은 리더십과 성과 사이에 영향을 미칠 수 있는 조절변수의 종류를 중화(neutralizers)요인, 대체(substitutes)요인, 강화(enhancers)요인, 보완(supplements)요인으로 구분하고 있다.

중화요인(neutralizers)은 리더가 성과에 영향을 전혀 미치지 못하게 하는 요인이다. 예를 들어 Weed, Mitchell, 그리고 Moffitt(1976)의 실험연구에서 매우 권위주의적 종업원들에게는 후원적 리더십스타일이 결과변수에는 전혀 영향을 미치지 못하고 있으나, 권위주의적이지 않은 종업원인 경우에는 후원적 리더십스타일은 상당한 효과가 있는 것으로 판명되었다. 이런 경우 종업원의 권위주의적 특성이 후원적 리더십스타일의 효과를 중화 시켰다고 하며, 종업원의 권위주의적 특성을 중화요인이라 한다.

강화요인(enhancers)은 리더와 성과 사이의 관계를 상승시켜 주는 요인을 말한다. 예를 들어 상당한 권한이 있는 후원적 리더는 권한이 없는 후원적 리더 보다 더 많은 영향을 종업원들에게 미칠 수 있을 것이다. 이런 경우 리더의 권한을 강화요인이라 한다(Bass, 1990). 실질적으로 중화요인과 강화요인은 같은 조절변수라 할 수 있다. 조절변수는 그 자체로서는 결과변수에 유의한 영향을 못 미치나 결과변수와 원인변수 사이에서 영향을 미치는 변수이다. 이들 중 중화요인은 원인변수

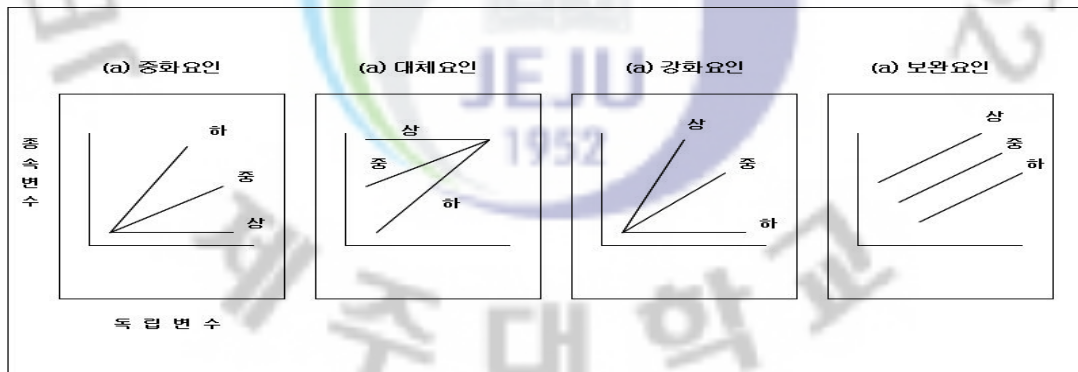
와 결과변수 사이에서 부정적인 영향을 미치는 변수라 할 수 있고, 강화요인은 긍정적 영향을 미치는 변수라 할 수 있다.

리더십 보완요인(supplements)이란 하급자들의 성과에 영향을 미치는 하지만 리더행동의 효과를 직접적으로 마비시키든가 상승시키지는 않는 요인이다. 예를 들어 컴퓨터를 이용한 DSS(Decision Support System)의 활용을 들 수 있다. DSS는 사전에 프로그램된 문제들에 대해서 리더의 판단을 도와준다. 그러나 DSS가 리더의 역할을 대체할 수는 없다. 이외에 동료들과의 호의적 관계도 보완요인이 될 수 있다.

리더십 대체요인(substitutes)은 리더십의 효과를 불필요하거나 불가능하게 만드는 요인이다. 리더십 대체요인이 존재하는 경우, 리더십 그 자체는 종업원의 성과에 거의 영향을 미치지 못한다. 이는 어떻게 보면 중화요인과 비슷하다고 할 수 있으나, 중화요인은 논리적으로나 실증적으로 리더십은 성과에 영향을 미치지 못하는 반면, 대체요인은 종업원의 성과에 직접적으로 영향을 미친다.

이러한 요인이 리더십과 기준변수(또는 결과변수) 간의 관계를 조절하는 형태는 <그림 IV-1>과 같이 제시할 수 있다.

<그림 IV-1> 리더십 대체요인의 조절형태

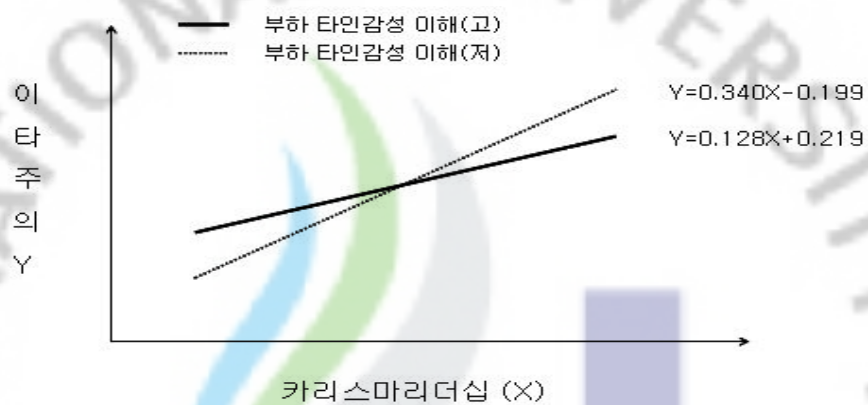


자료 : J. P. Howell, P. W. Dorfman and S. Kerr(1986), "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review*, 11(1), 91-93.

본 연구에서는 부하의 감성지능의 하위구성요인 중 조절효과가 있는 타인감성 이해, 감성조절, 자기감성 이해들의 중위수를 기준으로 2분화 한 후, 각 집단별로 카리스마 리더십을 독립변수로 하고 조직시민행동(이타주의, 시민정신, 스포츠맨

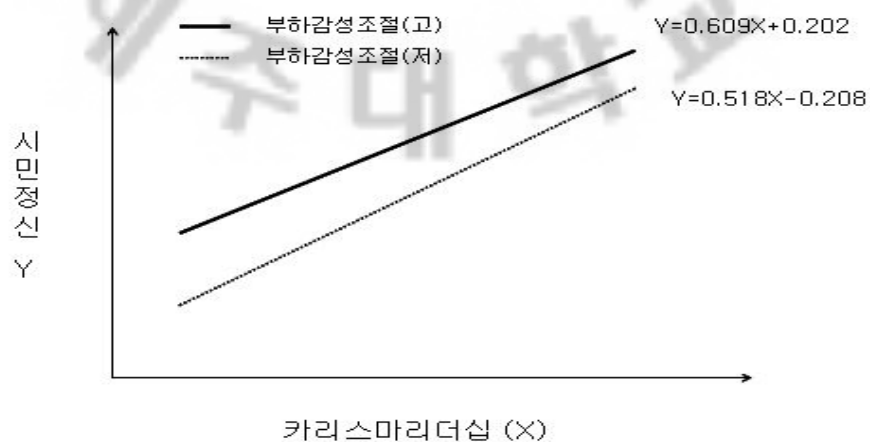
십)을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화 하면, <그림Ⅳ-2>와 <그림Ⅳ-3>과 <그림Ⅳ-4 > 및 <그림Ⅳ-5>와 같다. <그림Ⅳ-2>는 카리스마 리더십과 이타주의 간 부하의 타인감성 이해의 조절효과를 도식화한 것인데, 타인감성 이해가 낮은 부하일수록 카리스마 리더십이 이타주의에 미치는 효과가 크게 벌어지는 조절형태를 보이고 있다.

<그림 Ⅳ-2 > 이타주의에 대한 부하 타인감성 이해의 조절효과



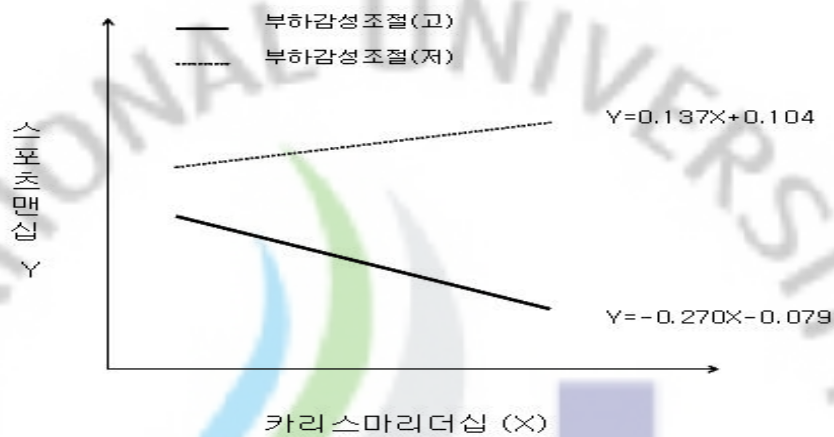
<그림Ⅳ-3>은 카리스마 리더십과 시민정신 간의 부하의 감성조절의 조절효과를 도식화 한 것이며, 감성조절능력이 높은 부하가 감성조절능력이 낮은 부하보다는 카리스마 리더십과 시민정신 간의 관계에 더 잘 조절효과를 하는 것으로 보이고 있다.

<그림 Ⅳ-3> 시민정신에 대한 부하 감성조절의 조절효과



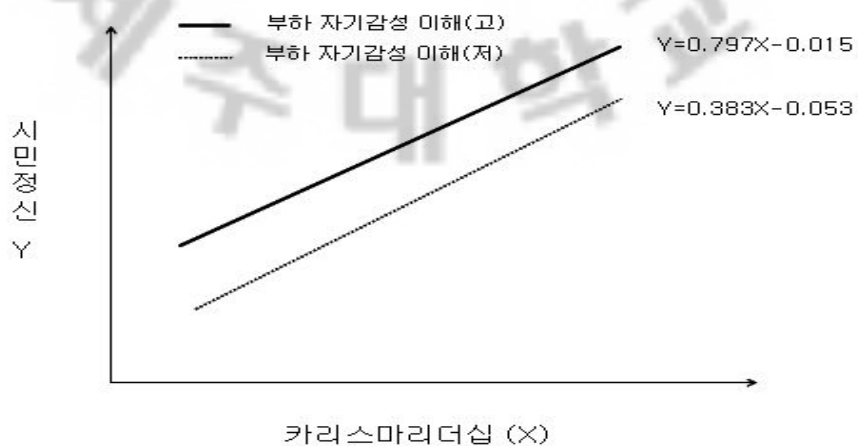
<그림 IV-4 >는 카리스마 리더십과 스포츠맨십 간의 부하의 감성조절의 조절효과를 도식화 한 것이며, 감성조절능력이 낮은 부하일수록 카리스마 리더십이 스포츠맨십에 미치는 영향이 폭이 더 커지는 형태를 보이고 있다.

<그림 IV-4> 스포츠맨십에 대한 부하 감성조절의 조절효과



마지막으로 <그림 IV-5>는 카리스마 리더십과 시민정신 간의 부하의 자기감성 이해의 조절효과를 도식화 한 것이며, 자기감성 이해가 높은 부하가 자기감성 이해가 낮은 부하보다는 카리스마 리더십과 시민정신 간의 관계에 더 잘 조절효과를 하는 것으로 보이고 있다.

<그림 IV-5> 시민정신에 대한 부하 자기감성 이해의 조절효과



5. 분석결과의 요약

이상의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, <가설 1>의 검증결과, 카리스마 리더십이 이타주의($t=3.059$, $p<0.01$), 예의성/양심성($t=6.594$, $p<0.01$), 그리고 시민정신($t=7.163$, $p<0.01$)에는 정(+)의 영향을 미친 반면, 카리스마 리더십은 스포츠맨십($t=-1.230$, $p>0.1$)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 상사는 카리스마 리더십 행동을 할수록 조직시민행동(이타주의, 예의성/양심성, 시민정신)에 정(+)의 영향을 준다.

둘째, 카리스마 리더십과 조직시민행동의 관계에서 부하의 감성지능의 조절효과는 부분적으로 있게 나타났다. 우선 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 이타주의와의 관계에서 부하의 감성지능의 조절효과를 검증한 결과, 카리스마 리더십과 이타주의 관계에서 부하의 타인감성 이해만 조절효과가 있는 것으로 나타났다($t=-1.863$, $p<0.1$). 나머지 자기감성 이해, 감성조절, 감성활용의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 예의성/양심성과의 관계에서 부하의 감성지능의 조절효과를 검증한 결과, 카리스마 리더십과 예의성/양심성과의 관계에서 부하의 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성조절, 감성활용 모두 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 그리고 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 시민정신과의 관계에서는 부하의 자기감성 이해($t=1.886$, $p<0.1$), 감성조절($t=1.684$, $p<0.1$)은 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 부하의 타인감성 이해와 감성활용은 카리스마 리더십과 시민정신과의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인인 스포츠맨십과의 관계에서 부하의 감성지능의 조절효과를 검증한 결과, 부분적으로 조절하는 것으로 나타났다. 부하의 감성조절($t=-1.731$, $p<0.1$)만이 카리스마 리더십과 스포츠맨십과의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 자기감성 이해, 타인감성 이해, 감성활용은 카리스마 리더십과 스포츠맨십과의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-8> 가설의 요약

구분	가설	t	p.	검증 결과
H1	카리스마 리더십→이타주의	3.059	0.002	채택
	카리스마 리더십→예의성/양심성	6.594	0.000	채택
	카리스마 리더십→시민정신	7.163	0.000	채택
	카리스마 리더십→스포츠맨십	-1.230	0.220	기각

구분	가설			t-value		검증 결과
	종속변수	독립변수(A)	조절변수(B)	조절변수	A×B	
H2	이타주의	카리스마 리더십	자기감성 이해	3.561***	-0.752	기각
			타인감성 이해	5.415***	-1.863*	채택
			감성조절	2.762***	-1.460	기각
			감성활용	4.418***	-1.293	기각
	예의성/양심성	카리스마 리더십	자기감성 이해	3.052***	-0.023	기각
			타인감성 이해	1.908*	-0.794	기각
			감성조절	3.890***	-1.024	기각
			감성활용	2.474**	0.289	기각
	시민정신	카리스마 리더십	자기감성 이해	-0.781	1.886*	채택
			타인감성 이해	0.923	1.415	기각
			감성조절	5.077***	1.684*	채택
			감성활용	6.607***	0.830	기각
스포츠맨십	카리스마 리더십	자기감성 이해	1.597	0.866	기각	
		타인감성 이해	-3.461***	-0.785	기각	
		감성조절	-1.782*	-1.731*	채택	
		감성활용	1.029	0.119	기각	

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

V. 결 론

1. 요약 및 시사점

본 연구는 정서노동자의 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 관계 및 부하의 감성지능의 조절효과에 관한 구조적 관계를 규명하고자 하였다.

실증분석한 결과는 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 카리스마 리더십은 조직시민행동에 부분적으로 정(+)¹의 영향을 주는 것으로 나타나 <가설 1>은 부분 채택되었다. 특히 카리스마 리더십이 조직시민행동의 하위구성요인인 이타주의, 예의성/양심성, 시민정신에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 카리스마 리더십은 조직시민행동을 증가시키는 변수로 확인되었다.

둘째, 부하의 감성지능은 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 부분적으로 조절하는 것으로 나타나 <가설 2>는 부분적으로 채택되었다. 즉, 부하의 자기감성 이해는 카리스마 리더십과 이타주의, 예의성/양심성, 스포츠맨십의 관계를 조절하지 않지만 카리스마 리더십과 시민정신의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 그리고 타인감성 이해는 카리스마 리더십과 예의성/양심성, 시민정신, 스포츠맨십의 관계를 조절하지 않지만 카리스마 리더십과 이타주의의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 부하의 감성조절은 카리스마 리더십과 이타주의, 예의성/양심성의 관계를 조절하지 않지만 카리스마 리더십과 시민정신과 스포츠맨십의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 부하의 감성활용은 카리스마 리더십과 조직시민행동(이타주의, 예의성/양심성, 시민정신, 스포츠맨십)의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다.

이는 조직의 유지·존속과 성장·발전을 위해 리더들의 역할도 중요하지만 종업원 개개인의 감성지능 또한 중요하다는 것을 알 수 있다. 그렇기 때문에 기업조직에서는 종업원들을 채용할 때부터 논리적인 능력과 감성지능을 겸비한 종업원들을 선발해야 할 것이고, 채용한 이후에도 종업원들이 논리적인 능력뿐만 아니

라 감성적인 능력도 교육하고 개발할 수 있도록 기회를 제공하고 감성지능을 높일 수 있는 관리방안을 고려해야 할 것이다.

이와 같은 실증분석의 결과를 토대로 전략적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 서비스 접점에 있는 정서노동자를 대상으로 하여 카리스마 리더십, 조직시민행동 간의 구조적 관계를 제시하였다. 특히 선행연구를 탐구한 결과, 국내 연구논문에서는 카리스마 리더십 보다 변혁적 리더십에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있으며, 카리스마적 리더십이 조직몰입에 대한 연구에 비해 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 이렇듯 본 연구는 카리스마 리더십과 조직시민행동의 하위구성요인에 미치는 영향을 분석함으로써 향후 카리스마 리더십과 조직시민행동을 연구하는데 유용한 정보를 제공해 주고 있다.

둘째, 현재 많은 조직에서나 사회에서 감성에 대한 관심과 활용의 중요성이 고조되는 상황에 비해 감성지능에 대한 연구는 아직까지는 많지 않은 편이다. 그러나 본 연구는 이 시대에 걸맞게 감성지능에 관한 변수를 통해 조직유효성을 체계적으로 규명하고자 하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 과거의 수동적인 부하에서 현재 능동적이고 창의적인 부하로의 변화가 이루어지면서 리더의 중요성과 더불어 부하들의 역할 및 책임 또한 중요시 되고 있다. 이러한 점에서 본 연구는 리더의 감성지능이 아닌 부하의 감성지능에 초점을 두고 연구하였다는 점에서도 큰 의의가 있다고 할 수 있다.

셋째, 그 동안 인지적인 측면이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구들에 비하여 정서적인 측면이 조직시민행동에 미치는 영향을 다룬 연구는 많지 않다. 즉, 본 연구는 이런 인지적인 측면이 아닌 정서적인 측면인 부하의 감성지능의 조절효과를 규명함으로써 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 정서적인 조절변수를 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다.

2. 연구의 한계와 향후 연구

본 연구는 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 관계, 카리스마 리더십과 조직시민행동 간의 부하의 감성지능의 조절효과에 대한 문헌연구와 실증분석을 실시하였다. 이에 따른 본 연구의 한계 및 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 임의추출방법에 의해 표본을 측정하였다는 점과 제주특별자치도라는 한정된 공간을 중심으로 조사를 수행한 한계가 있다. 또한 자료의 구성에서 연령 분포가 20~30대에 대부분 분포되어 있으며 업종에서도 금융 및 보험업, 호텔 및 서비스업에 비중이 너무 치우쳐 있다는 점에서 정확성이 떨어진다는 한계가 있다고 하겠다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 표본을 대상으로 분석하고 조사의 공간 범위를 확장하여 연구할 필요가 있다.

둘째, 카리스마 리더십의 요인분석 결과, 하위구성요인들이 Conger(1997)등이 제시한 것과 다르게 나타나고 있다. 즉 Conger(1997)등 타당성 분석에서는 5개 하위구성요인으로 묶이고 있지만, 본 연구에선 3개 요인으로 묶이고 있어 요인개념이 차이를 보이고 있다. 물론 'Conger-Kanungo Scale'이 초기 25개 항목으로 출발하여 최근 20개 항목으로 축약시키면서 지속적으로 타당성을 검증하고 있다는 측면에서 완전한 측정도구로 정립되지 못한데 그 원인도 있지만, 연구표본이 지역적으로 제한된 범위 내에서 추출되었다는 데도 그 원인을 찾아볼 수 있을 것이다. 따라서 후속연구를 통해 'Conger-Kanungo Scale'의 타당성을 지속적으로 검증할 필요가 있다.

셋째, 카리스마 리더십의 요인분석 결과와 같이 조직시민행동의 요인분석 결과도 하위요인들이 Organ(1988)의 측정결과와 다르게 나타나고 있다. 국내의 몇몇 연구에서도 이와 같이 조직시민행동의 하위구성요인 중 이타성과 양심성이 동일 요인으로 추출되고 있는데 이에 대한 정확한 이유를 규명할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 서적

- 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사.
- 강주희(2007), NEW SPSS 프로그램을 활용한 따라하는 통계분석, 크라운출판사.
- 김렬(2005), (사회과학연구 및 논문작성을 위한) 통계분석의 이해와 활용, 대명.
- 백기복(2003), 이슈리더십: 21세기의 새로운 리더십 패러다임, 창민사.
- 백기복(2005), 리더십리뷰: 이론과 실제, 창민사.
- 신정길(2004), 감성경영 감성리더십, 넥스비즈.
- 송병식(2007), 인적자원관리, 도서출판 청람.
- 송병식(2008), 창조적 인적자원관리, 도서출판 청람.
- 송병식(2008), 인적자원관리의 이론과 실제, 제주대학교출판부.
- 이상욱(2004), 현대조직의 리더십 적용, 시그마프레스.
- 이화용(2005), 감성 트렌드, 한솜미디어.
- 정충영·최이규(2006), SPSSWIN을 이용한 통계분석, 무역경영사.

2) 논문

- 구연성(2004), “카리스마 리더십이 동기부여적 자아개념과 직무성파에 미치는 영향,”
경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 구정대(2007), “감성적 리더십과 직무스트레스 및 이직성향과의 관계에 관한 연구,”
관광학연구, 31(5), 375-392.
- 김덕상(2002), “변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향,” 연세대학교
교육대학원, 석사학위논문.
- 김재봉(2006), “상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 변혁적, 거래적 리더십의
구성요소를 중심으로,” 산업경제연구, 19(1), 353-371.

- 김재형(2000), “변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김종구(2004), “카리스마적 리더십이 부하의 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김태준(2007), “상사의 감성지능이 부하의 정서와 성과에 미치는 영향,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김홍보·송병식·강영순(2008), “상사신뢰의 선행요인과 직무수행간의 최적 구조모형 탐색,” *산업교육연구*, 22, 171-199.
- 남재혁(2005), “리더의 감성지능과 리더십 스타일에 관한 연구,” 한국항공대학교 대학원, 석사학위논문.
- 노현재(2006), “감성지능이 변혁적 리더십과 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 전남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 노혜미·유태용·신강현(2007), “정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개효과,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(4), 529-550.
- 류기령(2007), “카리스마적 리더십과 혁신행동 간의 관계에 대한 핵심자기평가의 조절효과에 관한 연구,” 울산대학교 대학원, 석사학위논문.
- 류병곤·조영락(2007), “서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *인력개발연구*, 9(1), 41-57.
- 문형구·김경석(2006), “조직시민행동(OCB)연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로,” *경영학연구*, 35(2), 609-643.
- 민경호·김동조(2001), “리더십유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구,” *인적자원관리연구*, 3, 191-212.
- 박승택(2007), “윤리경영이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직몰입의 조절효과를 중심으로,” 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박혜정·유태용(2006), “상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(2), 125-147.
- 백기복·김정훈(2001), “카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증,”

- 인사관리연구, 24(2), 117-144.
- 백윤정 · 김원선(2007), “조직동일시와 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향,” *경영연구*, 22(4), 309-334.
- 부승규(2003), “LMX의 질이 부하의 자아개념과 조직시민행동에 미치는 영향,” 제주대학교 대학원, 석사학위논문.
- 서정하(2005), “한국 벤처기업 CEO의 카리스마적 리더십행위와 구성원의 조직몰입 : 성취욕구의 조절효과에 대한 연구,” *인사관리연구*, 29(3), 199-227.
- 설재욱 · 손영우 · 박수애(2005), “정서와 정서지능이 상황인식에 미치는 영향,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 79-96.
- 송병식(2005), “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” *대한경영학회지*, 18(4), 1483-1503.
- 송병식(2006), “카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더십 퇴와 혁신분위기의 조절효과,” *경영사학*, 21(1), 187-210.
- 송병식 · 강영순(2001), “리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과,” *대한경영학회지*, 14(1), 55-80.
- 송병식 · 고성돈(2001), “리더십과 조직몰입, 임파워먼트 간의 학습경험에 따른 조절효과,” *인사관리연구*, 24(2), 167-191.
- 심지은 · 정범구(2007), “연구조직에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동의 상호 관련성에 관한 연구,” *경영경제연구*, 29(2), 49-72.
- 양동운(2003), “카리스마적 리더행동이 부하들의 수용도와 성과에 미치는 영향: 자긍심과 상황의 조절효과 검증,” 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 양진형(2004), “카리스마 리더십과 창의성 및 혁신행동간의 관계,” 제주대학교 대학원, 석사학위논문.
- 윤대혁 · 정순태(2006), “변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직공정성의 조절효과를 중심으로,” *인적자원관리연구*, 13(3), 130-169.
- 윤천성(2006), “카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 뷰티산업을 중심으로,” 국민대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이임정(2001), “CEO의 변혁적 리더십이 구조조정성과에 미치는 영향에 관한 연

- 구: 카리스마를 중심으로,” 명지대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이창준(2007), “카리스마적 및 감성적 리더십이 팀 구성원의 정서와 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” 아주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이화용(2004), “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 감성지능의 조절효과,” 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이화용·장영철(2004), “감성지능이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 기업윤리연구, 8(0), 123-141.
- 이홍(1996), “카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구,” 경영학연구, 43, 183-201.
- 장수욱(2005), “리더십 유형이 팀 분위기와 감성지능에 따라 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 단국대학교 대학원, 석사학위논문.
- 장준호(2005), “부하의 상사 수용이 성과에 미치는 영향: 권력, 신뢰, 카리스마 및 내재적 리더십을 중심으로,” 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정현우(2007), “조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 부산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정현우·김창호(2006), “종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과,” 인사관리연구, 30(4), 29-61.
- 정현우·김창호(2007), “조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과,” 인적자원관리학회, 14(3), 167-186.
- 지성호(2004), “카리스마적 리더십과 조직구성원 태도간의 조절변수효과에 관한 실증적 연구: 자동차 부품제조업체를 대상으로,” 울산대학교 대학원, 석사학위논문.
- 최동주(2008), “서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직 적합도의 조절효과를 중심으로,” 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최승호(2006), “조직공정성, LMX, 종업원노력이 조직시민행동에 미치는 영향,” 대한경영학회, 19(2), 355-378.
- 최창희(1994), “조직시민행동의 차원 규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단

- 주의 성향과의 관계,” 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 최충식(2007), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학직원의 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과와 조절효과 검증,” 강원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한인수(2003), “경영연구에 있어서 조절효과검증에 관한 연구,” *경영경제연구*, 25(2), 137-153.
- 한지현·유태용(2005), “상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 117-199.
- 홍광식(1997), “카리스마 리더십과 Bass의 변혁형 리더십의 비교분석,” *교육행정학연구*, 15(2), 251-268.

2. 외국문헌

1) BOOKS

- Avolio, B.J. and Gibbons, T.C.(1988), Developing transformational leader: A life span approach. In Conger, J.A., Kanungo, R.N., and Associates(Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, CA: Jossey-Bass.
- Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, NY: The Free Press.
- Bass, B.M.(1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application(3rd ed.)*, NY: The Free Press.
- Bentler, P.M.(1989), *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP Statistical Software, Inc.
- Brief A.P., Schuler, R.S., and Van Sell, M.(1995), *Managing Job Stress*, Boston: Little Brown.
- Burns, J.M.(1978), *Leadership*, NY: Harper and Row.

- Conger, J.A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, SF: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N.(Eds.)(1988), *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 27.
- Dessler, G.(1980), *Human Behavior: Improving Performance at Work*, Reston, Virginia: Prentice-Hall.
- Fiedler, F.E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Hemphill, J.K. and Coons, A.E.(1957), Development of the leader behavior description questionnaire. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E.(eds.), *Leader behavior: Its description of questionnaire and measurement*, Columbus: Ohio State Univ., Bureau of Business Research.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H.(1982), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource(4th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R.J. and Shamir, B.(1993), Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, In Chemers, M.M. and Ayman, R.(eds.), *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, CA: Academic Press.
- House, R.J.(1995), Leadership in the twenty-first century: A Speculative Inquiry, In Howard, A.(eds.), *The Changing Nature of Work*, CA: Jossey-Bass.
- Hunsaker, P.L. and Cook, C.W.(1986), *Managing Organizational Behavior*, Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Jacobs, T.O(1970), *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Alexandria, VA: Hunan Resource Organization.
- Likert, R.(1961), *New Patterns of Management*, NY: McGraw-Hill.
- Nanus, B.(1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of direction for Your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Newell, S.(1995), *The Healthy Organization*, London: Routledge.
- Numerof, R.E. and Seltzer, J.(1986), "The relationship between leadership factors, burnout and stress symptoms among middle managers," in Bass, B.M.(1990), *Bass and*

Stogdill's Handbook of Leadership, Free Press.

Rogers, E.M.(1995), *Diffusion of Innovations(4th ed.)*, NY: The Free Press.

Spencer. A.R.(1990), *Psychology(4th ed.)*, Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston.

Steers, R.(1991), *Introduction to Organizational Behavior(4th ed.)*, Glenview, IL: Scott, Forexman Company.

Seltzer, J., Numerof, R.E., and Bass, B.M.(1987), Transformational: Is it a source of more or less burnout or stress? in Bass, B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press,

Stogdill, R.M(1974), *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*, NY: The Free Press.

Yukl, G.A(2002), *Leadership in Organizations(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

2) ARTICLES

Asforth, B.E. and Humphrey, R.H.(1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal," *Human Relation*, 48(2), 97-125.

Ashkanasy, N.M., Härter, C.E.J., and Daus, C.S.(2002), "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research," *Journal of Management*, 28(3), 307-338.

Bass, B.M.(1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bateman, T.S. and Organ, D.W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Berlew, D.E.(1974), "Leadership and Organizational Excitement," *California Management Review*, 17(2), 21-30.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N.(1987), "Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *The Academy of*

- Management Review*, 12(4), 637-647.
- Dulewicz, V. and Higgs, M.(2003), "Leadership at the Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations," *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193-210.
- Fox, S. and Amichai-Hamberger, Y.(2001), "The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Program," *Academy of Management Executive*, 15(4), 84-95.
- George, J.M. and Jones, G.R.(2001), "Towards a Process Model of Individual Change in Organizations," *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., and Kerr, S.(1986), "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Huy, Q.N.(1999), "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change," *The Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q.N.(2002), "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers," *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Jordan, P.J., Askanasy, N.M., and Hartel, C.E.J.(2002), "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity," *The Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A.(1996), "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Fetter, R.(1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., and Salovey, P.(2000), "Emotional Intelligence

- Meets Traditional Standards for an Intelligence,” *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J.D., DiPaolo, M., and Salovey, P.(1990), “Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence,” *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781.
- McClelland, D.C.(1998), “Identifying Competencies with Behavior-Event Interviews,” *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Muchinsky, P.M.(2000), “Emotion in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior,” *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 801-805.
- Nikolaou, I. and Tsaousis, I.(2002), “Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment,” *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Organ, D.W. and Konovsky, M.(1989), “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., and Stough, C.(2001), “Emotional Intelligence and Effective Leadership,” *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(1), 5-11.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R.(1990), “Transformational Leader Behavior and their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors,” *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B.(1993), “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory,” *Organization Sciences*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B.(1991a), “Meaning, Self, and Motivation in Organizations,” *Organization Studies*, 12(3), 405-424.

- Shamir, B.(1991b), “The Charismatic Relationship: Alternative Explanations and Predictions,” *The Leadership Quarterly*, 2(2), 81-104.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P.(1983), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Nature and Antecedents,” *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Wong, Chi-sum and Law, K.S.(2002), “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study,” *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.



설 문 지

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까?

본 설문은 “카리스마 리더십과 조직시민행동 간 감성지능의 조절효과”에 대한 설문지입니다.

귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 이외에는 절대 다른 용도로 이용되지 않는다는 점을 분명히 약속드립니다. 본 의견조사서의 자료는 본 연구자가 직접 관리하오니 귀하께 조금의 불이익도 절대로 돌아가지 않습니다.

시간이 다소 걸리시더라도 협조해주시면 감사하겠습니다.

2008년 7월

지도교수 송 병 식
제주대학교 경영학과
064-754-3118, 010-7720-2566
bssong@cheju.ac.kr

연구자 강 안 나
제주대학교 대학원 경영학과
064-722-7117, 010-8803-1052
anna@cheju.ac.kr

1. 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

1. 귀하의 **연령**은?

- ① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

2. 귀하의 **성별**은?

- ① 남성 ② 여성

3. 귀하의 **총 근무년수**는?

- ① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5~10년 미만 ⑤ 10년 이상

4. 귀하의 **학력**은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 이상

5. 귀사의 **업종**은?

- ① 공무원 및 공기업 ② 금융 및 보험업 ③ 호텔 및 서비스업 ④ 유통 및 판매업

II. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 상사는 팀원들에게 진취적인 전략과 팀의 목표를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사는 구성원들이 하고 있는 일들의 중요성을 효과적으로 설명하며 이를 통하여 팀원들을 지속적으로 동기부여 및 의욕을 북돋워 준다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상사는 지속적으로 팀원들에게 조직의 미래에 대한 새로운 아이디어를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 자신의 의견을 적극적으로 제시한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 실현 가능한 비전을 실현시키려 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 조직의 목표달성을 위해 도움이 되는 새로운 기회를 놓치지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 조직목표를 달성하는 데 유리한 물리적, 사회적 기회를 빨리 알아차린다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 조직목표를 저해하는 물리적 환경(기술적 한계, 자원 부족 등)에 대한 이해가 빠르다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 조직목표에 해가 될 수 있는 사회적, 문화적 환경(규범, 기본적 자원 부족 등)에 대한 이해가 빠르다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 팀원들의 기술과 능력을 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 팀원들의 직무에 대한 한계를 파악하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 다른 사람을 존중하며 호의로써 대한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 상사는 팀원들의 욕구와 감정에 민감하다.	①	②	③	④	⑤
14. 나의 상사는 팀원들의 욕구와 감정에 개인적인 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
15. 나의 상사는 조직발전을 위해서라면 개인적인 위험도 감수한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나의 상사는 조직목표를 달성하기 위해서는 자신의 안전을 위협하는 일에도 솔선수범한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나의 상사는 조직발전을 위해서는 개인적인 비용도 부담한다.	①	②	③	④	⑤
18. 나의 상사는 조직 목표를 달성하기 위해서는 혁신적인 행동도 한다.	①	②	③	④	⑤
19. 나의 상사는 조직 목표를 달성하기 위해서 기존의 관습을 깨는 방법도 이용한다.	①	②	③	④	⑤
20. 나의 상사는 팀원들을 놀라게 하는 그(녀)만의 독특한 행동을 보여 주기도 한다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하의 감성지능에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표 하여 주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 여러 상황에 처했을 때 자신이 느끼는 감정을 잘 파악하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 자신의 감정을 잘 이해할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 자신이 느끼는 것이 무엇인지 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 자신이 행복한지 불행한지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 동료들의 행동을 보고 그 동료의 감정이 어떤지 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
6. 다른 사람의 감정을 잘 파악할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 조직구성원들의 느낌과 감정을 잘 감지한다.	①	②	③	④	⑤
8. 조직구성원들의 감정을 잘 파악한다.	①	②	③	④	⑤
9. 항상 나름대로 목표를 세우고 이를 성취하기 위해 최선의 노력을 한다.	①	②	③	④	⑤
10. 자신이 능력있는 사람이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
11. 스스로에게 동기부여를 잘 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 자신이 최선의 노력을 기울일 수 있도록 스스로 격려한다.	①	②	③	④	⑤
13. 기분을 조절할 수 있고 자신이 처한 어려움을 이성적으로 처리한다.	①	②	③	④	⑤
14. 자신의 감정을 매우 잘 통제한다.	①	②	③	④	⑤
15. 매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라앉힐 수 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 자신의 감정을 잘 통제한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하가 직장에서 평소 나타나는 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐 없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 마음의 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 과다한 업무를 맡는 동료를 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 대체로 주위의 동료를 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 자발적으로 회사의 규칙과 법규를 준수한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 양심적인 직원 중의 한 사람이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두해 두고 행동한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 회사에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 회사의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 회사가 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 회사의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 회사의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 항상 회사의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 회사의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤

바쁘신 가운데에서도 성실히 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.