# 감성리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향
## -권위주의의 매개효과를 중심으로-

# The Effects of Emotional Leadership Perception on Organizational Silence
## -Focusing on the Mediating Effect of Authoritarianism-

고 대 유 (대진대학교 행정학과 조교수)

*Abstract*

Dae-Yoo Go

This study analyzed the data surveyed of 195 Korean police officers through a structural equation model. The effects of emotional leadership and authoritarianism on organizational silence were analyzed. And the mediating effect of authoritarianism was analyzed in the relationship between emotional leadership and organizational silence.

First of all, the emotional leadership of the police organization has negative effect on the acquiescent·defensive silence. Second, authoritarianism had positive effect on acquiescent silence, and also on defensive silence. Third, emotional leadership had a negative impact on authoritarianism. Finally, there was a negative mediating effect of authoritarianism on the relationship between emotional leadership and organizational silence.

Based on the above analysis results, institutional improvements to prevent organizational silence were discussed.

Keywords: organizational silence, acquiescent silence, defensive silence, Authoritarianism, Emotional Leadership

## I. 서 론

조직침묵(organizational silence)이란 구성원들이 의견 또는 견해 아이디어 등이 있어도 어떠한 이유로 발언하지 않는 현상을 의미한다(Morrison & Milliken, 2000; 고대유, 2014). 조직침묵은 단순한 발언의 부재가 아니라 의도적, 전략적 행위이다. 이 행위는 발언으로 인한 부정적 결과우려(방어적), 변화에 대한 회의감(체념적)에 기인한다.

일반적으로 조직침묵은 구성원과 조직전반에 부정적 영향을 미친다. 구성원의 발언 욕구가 지속적으로 억압되면, 학습된 무기력(Learned Helplessness)과 스트레스를 증가시키고 냉소적

태도를 갖게 하여 부정적 직무태도를 유발한다. 조직차원에서도 침묵풍토는 구성원들 간의 개방적 토론을 제한하여 집합적 창의성(Collective Creativity)을 저해한다. 뿐만 아니라 조직 내 비도덕적 관행이 묵인될 수 있다.

2000년 이전에서는 침묵은 단순한 발언의 부재로 간주됨, 측정의 어려움 등을 이유로 큰 주목을 받지 못했다. 2000년 Morrison & Milliken은 조직침묵을 개념화하고 부정적 현상을 강조하였고, Van Dyne, Ang, & Botero(2003)가 측정도구를 개발함에 따라 조직 침묵 연구는 학계의 관심을 받기 시작하였다.

그동안 나름대로 침묵의 원인과 결과를 검증한 연구들이 확대되고 있으나, 유사한 변수들이 반복 검증되는 경향이 강하다. 특히, 다수의 선행연구들을 통해 침묵의 부정적 효과는 충분히 입증되었다.

이 연구는 침묵을 저감시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 무엇보다 한국 행정의 고질적 문제인 권위주의는 침묵의 주된 원인이다. 한국에서 권위주의는 윗사람에 대한 맹목적 복종과 침묵을 미덕이라고 여기는 문화이기 때문이다.

한편, 권위주의와 침묵 해소를 위해 우리 연구는 감성리더십에 주목한다. 감성리더십이란 다양한 사람들, 조직원들의 감성을 깊이 이해하고 헤아리는 지도력을 의미한다(Goleman, Boyatizs & McKee, 2002). 리더의 소통과 배려가 강조되는 최근의 추세에 부합하고 구성원의 소신 발언을 유도하는 중요한 덕목이다.

특히, 제 4차 산업혁명시대가 도래하였고, 공공조직도 환경에 유연한 대응 능력을 갖추는 것이 관건이다. 공감과 교감, 갈등관리, 창의성, 개방성 등이 중요시 되는 탈관료제 추세를 고려하면, 구성원의 자유로운 의견 개진은 필수적이다. 이에 따라 리더십도 합리적이고 분석적인 기존 접근에서 탈피해야한다. 앞으로의 리더십은 이성적인 특성 못지않게 감성적 측면이 더욱 강조되어야 한다.

이와 관련하여 Goleman(1995)은 직무 수행과정의 성공요소는 감성지능(EQ) 요소가 80%인 반면, 지능지수(IQ)요소는 20%에 불과하다고 하였다. 최근의 리더십 학자들도 기존의 변혁적·거래적 리더십에서 적절이 설명되지 않았던 정서적 측면에 주목하고 있다(김문주·정예지, 2013). 이상의 내용을 종합하면, 조직을 경직시키는 권위주의를 극복하고 침묵을 해소하기 위한 수단으로 리더의 감성적 지도력이 중요하다 유추해볼 수 있는 대목이다. 그러나 리더의 감성적 지도력의 중요성에도 불구하고 조직침묵과 권위주의, 감성적 리더십의 관계를 실증적으로 살펴본 연구는 지극히 제한적이다.

더욱이 선행연구들은 조직침묵의 원인과 결과들이 나름대로 확장 발굴하고 있으나, 유사변수들을 대상만 바꾸어 반복 검증하고 있는 실정이다. 이미 침묵의 부정적 영향은 학계에 널리 알려졌다. 국내 조직 침묵 연구가 수행된지 10여년이 지난 현재는 조직침묵이 왜 발생하는가? 부정적 침묵현상을 어떻게 줄일 수 있을까?에 더 포커스(Focus)를 둘 필요가 있다. 침묵연구가 결

과입증에 치중되면, 자칫 조직 내 침묵은 관리가 어려운 외생변수로 여겨질 수 있기 때문이다.

따라서 이 연구는 조직침묵의 원인을 환경적 차원에서 조직문화, 관계적 차원에서 리더십으로 정하고 연구를 수행하고자 한다. 리더십, 조직문화, 조직침묵의 관계와 경로를 실증적으로 살펴보고 조직에 유해한 침묵을 저감하는 방안을 제안하고자 한다.

이상의 내용을 종합하면, 이 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 감성리더십이 권위주의에 미치는 영향을 분석한다. 둘째, 감성리더십이 조직침묵에 미치는 영향을 살펴본다. 셋째, 감성리더십과 조직침묵의 관계에 있어 권위주의의 매개효과를 살펴보고자 한다. 끝으로 공공조직 내 침묵을 저감하고 직무생산성을 제고할 수 있는 실천적 방안을 제시한다.

## Ⅱ. 이론적 배경과 연구가설

### 1. 조직침묵

#### 1) 개념 및 특징

조직 침묵이란 자신이 속한 조직 현상에 의견, 생각, 견해, 정보, 아이디어 등이 있음에도 발언하지 않는 태도를 의미한다(Morrison & Milliken, 2000; 고대유, 2014). 여기서 침묵은 '발언의 부재'나 '겸양의 미덕'이 아니다. 다분히 의도적·전략적이다.

일반적으로 조직침묵은 개인과 조직에게 부정적 영향을 미친다. 개인적 차원에서 보면, 구성원의 발언욕구 억압은 무기력감, 스트레스 증가 등을 촉발한다. 지속된 침묵으로 인한 인내심 고갈은 스스로의 통제력을 약화시켜 우울증과 사보타주(Sabotage)를 유발할 수 있다.

조직 차원에서도 침묵풍토는 개방적 토론을 제한하여 집합적 창의성(Collective Creativity)을 저해한다. 또한 상하급자 간의 정보교류를 차단하여 의사결정에 충분한 정보가 제공되지 않을 뿐만 아니라 조직 내 비도덕적 관행이 묵인될 수 있다(고대유, 2014).

개인과 조직에 해가되는 조직 침묵은 크게 2가지, 체념적 침묵(Acquiescent silence)과 방어적 침묵(Defensive silence)으로 구분된다. 체념적 침묵은 말해 보았자 달라지는 바가 없을 것이라는 회의감에서 비롯된 침묵이다. 조직 상황 변화에 대한 기대 철회에서 비롯되며, 다분히 냉소적이고 비관적 태도의 침묵이다. 방어적 침묵은 발언으로 인해 예견되는 좋지 않은 결과를 걱정하여 선택하는 침묵이다. 보신주의에서 비롯된 태도이다. 2가지 유형을 비교하면, 이기심에서 비롯된다는 공통점이 있으나 체념적 침묵은 소극성을 내포하나 방어적 침묵은 상대적으로 능동적이다.

〈표 1〉 조직 침묵의 유형

| 구분 | 태도 | 동기 |
|---|---|---|
| 체념적 침묵 | 수동적 | 이기심 |
| 방어적 침묵 | 능동적 | |

자료: Van Dyne, Ang, & Botero(2003), 고대유(2014)

### 2) 연구동향 및 차별성

2000년 이전까지 조직침묵은 학계의 큰 주목을 받지 못하였다. 주된 이유는 침묵을 단순한 발언의 부재로 간주하였고, 측정의 어려움, 부정적 현상에 대한 인식 부족 등이다.

Morrison & Milliken(2000)은 조직침묵을 개념화하고 그 중요성을 부각함으로서 침묵 연구는 새로운 전환점을 맞이하게 된다. Morrison & Milliken(2000)은 침묵을 발언의 부재가 아닌 의도적 선택 행위이며, 그 부정적 현상은 개인과 조직차원을 아우른다는 연구결과를 제안하였다. 특히, 침묵 현상을 주목해야하는 이유는 전이성에 있다. 침묵의 전이성이란 구성원이 사소한 침묵행동을 거듭하면, 더 큰 사안까지 침묵하게 될 뿐만 아니라 특정인의 침묵태도는 타인들까지 침묵하도록 한다는 것이다(Bowen & Blackmon, 2003).

한편, Van Dyne, Ang, & Botero(2003)은 조직침묵 설문문항을 개발하였다. 현재까지 조직침묵 연구의 대부분은 이 설문 문항에 기반하여 실증분석을 수행하고 있다.

국내에서는 2010년 이후 연구가 본격적으로 시작되었으며 양적으로 증가추세에 있다. 포괄적인 관점에서 대체적인 연구결과는 다음과 같다. 구성원의 침묵태도를 증가시키는 원인으로 상관의 비인격적 감독(홍영옥·강재완·이형룡, 2014), 직장 내 괴롭힘(김영중, 2017), 조직 불공정성과 정치지각(박준현·신상명, 2018; 한주원, 2018; 고대유·강제상·김광구, 2015), 권위주의(고대유·이호규·김도윤, 2019) 등이 대표적으로 제안되고 있다.

조직 침묵의 결과를 살펴보면, 지속된 침묵은 구성원의 발언욕구를 억압하고 무기력하게 하여, 직무만족·조직몰입·조직시민행동을 저하등과 같은 부정적 태도가 형성되며(박지은·강영순, 2014; 박종철, 2013), 냉소주의나 혁신저항, 이직의도 증가 등과 같은 극단적 행동들이 촉진된다(한주원, 2018; 강제상·고대유, 2014).

이상의 내용을 통한 선행연구의 한계는 다음과 같다. 조직침묵의 원인과 결과들이 나름대로 확장 발굴되고 있으나, 유사한 변수들이 반복 검증되고 있는 실정이다. 특히, 다수의 선행연구들의 결과를 종합할 때 조직침묵의 부정적 효과는 이미 상당히 입증되었다 볼 수 있다. 따라서 국내 조직 침묵 연구가 활발하게 진행된지 10여년이 지난 지금은 조직침묵이 왜 발생하는가? 어떻게 하면 조직침묵을 저감시킬 수 있는가?에 좀 더 주목할 필요가 있다. 침묵연구가 결과입증에 치중되면, 자칫 조직 내 침묵은 관리가 불가능한 암묵적 외생변수로 간주될 수 있기 때문이다.

따라서 이 연구는 기존과 다른 새로운 원인 변수들을 발굴하여 침묵 저감의 구체적 경로를 제안하고자 한다. 이를 위해 조직침묵의 원인을 환경적 차원과 개인적(관계적) 차원으로 구분하고자 한다.

한국에서 공공조직 침묵 현상을 최초로 연구한 고대유(2014)는 환경적 차원으로는 조직문화를 꼽았다. 조직문화는 구성원의 인지, 지각, 성향, 행위양식 전반에 영향을 미치기 때문에 개인의 침묵 태도에 중요한 영향을 미친다. 한편, 고대유(2014)는 침묵에 영향을 미치는 한국적 행정문화로 권위주의, 가족주의, 온정주의 등을 강조하였으나, 조직문화의 요소를 경쟁가치모형(Competing values model: CVM)으로 채택하였다. 경쟁가치모형은 서구에서 설계된 문항이기 때문에 한국적 문화와는 의미가 상이하다. 따라서 우리 연구는 조직침묵의 원인으로 조직문화를 채택하되 한국의 고질적 문화라 볼 수 있는 권위주의에 주목한다.

침묵하는 원인을 관계적 차원에서 보면, 리더십을 들 수 있다. 이와 관련하여 조직침묵을 개념화한 Morrison & Milliken(2000)은 침묵의 대표적 원인으로 개인적 차원에서 상사와의 관계, 즉 상사의 리더십을 강조하였다. 상사와의 친밀감 부족, 비지지적 스타일, 부정적 피드백 경험, 의사소통 기회 결여는 구성원 침묵의 주된 원인이라는 것이다. 상관의 리더십은 구성원의 침묵 태도에 매우 결정적 영향을 미친다. 조직에서 리더가 상하 간 커뮤니케이션의 키를 갖고 있기 때문이다.

구성원의 입장에서 리더의 성향에 부합하는 정도에 따라 자신의 업무, 평가, 역할, 승진 가능성이 달라 질 수 있다 인식한다. 즉, 리더십에 따라 구성원들의 공유가치와 행위양식도 달라질 것이고 침묵 풍토도 상이할 것이다. 특히 한국사회는 유교문화권으로서 상사에 대한 순응과 복종이 여전히 미덕이라고 인식된다. 따라서 구성원의 의식과 직무태도에 관리자의 리더십은 종종 결정적 영향을 미칠 것이라 예상해 볼 수 있다. 리더십은 매우 다양하다. 이 중 우리는 감성적 리더십에 주목한다. 감성적 리더십이란 '리더가 구성원들의 감성을 깊이 이해하고 헤아리는 지도력이라 정의'된다(Goleman, Boyatizs & McKee, 2002). 과거의 변혁적·거래적 리더십과 달리 최근의 소통과 감정, 창의력이 중요시되는 현대 행정의 흐름에도 부합한다.

## 2. 감성리더십의 개념과 특징

리더십이란 집단을 하나의 총체로 아우르고, 구성원이 조직목표에 집중할 수 있도록 적절한 동기를 부여하는 관리자의 역할을 의미한다. 즉, 관리자가 구성원을 심리적으로 자극하여 자발적으로 노력하게끔 이끄는 영향력을 의미한다(Weiner & Vardi, 1980).

초기 조직행태 연구에서는 인간을 합리적 의사결정권자로 규정하고 이성적 측면을 강조하는 경향이 강했다. 그러나 1980년대 이후 이성적 관점들이 한계에 부딪치고 정서와 감정의 유용성이 점차 강조되기 시작하였다. 정서가 인간의 행동을 부차적으로 설명하는 요소가 아니다. 정서가 인간의 행동에 동기를 부여하고 움직인다는 주장들이 지지되고 있다. 즉, 정서와 감정이

구성원의 성과를 향상 시키는 새로운 수단으로 강조되고 있다. 이에 따라 리더십 학자들도 기존의 변혁적·거래적 리더십에서 적절이 설명되지 않았던 정서적 측면에 주목하고 있다(김문주·정예지, 2013).

이와 관련하여 Neff , Citrin & Brown(1999)의 연구는 흥미롭다. 미국의 성공한 CEO 50명을 대상으로 리더의 공통적 자질 15가지를 이성적(지적·기술적 능력)·감성적으로 구분하여 분석하였다. 그 결과 이성적 능력은 단 3가지(지적 능력, 명확한 사고, 폭넓고 해박한 지식) 뿐이다. 나머지 12가지는 열정/넘치는 에너지, 커뮤니케이션, 설득력, 도덕성, 올바르게 일을 처리하려는 의지 등과 같으며, 모두 감성적 능력으로 구분된다. 훌륭한 리더는 감성적 능력을 갖추어야 함을 시사한다.

2000년 이후 연구 경향도 리더를 감정 관리자로 간주하는 감성리더십에 대한 관심이 고조되고 있다. Goleman, Boyatizs & McKee(2002)는 감성리더십(Emotional Leadership)이란 '리더가 스스로를 파악하고 구성원을 배려하여 서로간의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 목표를 효과적으로 수행하는 능력'을 의미한다. Rafaeli & Worline(2001)은 "리더가 구성원들을 심리적·정서적으로 자극하고 영향력을 행사하기 위해 감성 역동(emotional dynamics)을 사용하는 능력"이라 정의하였다. 즉, 감성리더십이란 리더가 구성원들의 감성을 깊이 이해하고 헤아리는 지도력이라 정의할 수 있다.

감성리더십은 조직효과성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고된다. 한국의 리더십 연구를 종합하여 메타분석을 수행한 박동필(2019)의 연구를 보면, 감성리더십은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등을 유의미하게 증가시키는 것으로 확인되었다.

Goleman, Boyatizs & McKee(2002)에 따르면, 감성리더십은 크게 4가지로 구분된다. 첫째, 리더 자신을 객관적으로 바라보고 솔직해 질 수 있는 자기 인식능력(self-awareness)이다. 둘째, 자신의 감정을 적절하게 통제할 수 있는 자기관리능력(s elf-awareness)이다. 셋째, 타인을 애정하고 관심을 표현할 수 있는 사회 인식능력(s ocial-awareness)이다. 끝으로 구성원들 간의 갈등을 원활히 조정하고 팀웍을 이끌어 낼 수 있는 관계관리 능력(relationship management)이다. 관계관리능력은 자기인식, 자기관리, 사회적 인식능력의 세 가지 요소가 종합된 능력을 의미한다.

따라서 우리 연구는 감성리더십의 '관계관리 능력'에 초점을 두고 침묵의 저감방안을 분석하고자 한다. 구체적으로 더 설명하면 다음과 같다. 관계관리 능력의 세부 키워드는 영향력, 변화촉진자, 팀워크와 협동 등이다. 영향력은 다양한 설득 기술을 구사하여 구성원의 참여를 이끌어내는 능력이다. 변화를 촉진하는 능력은 새로운 환경에서 현 상황을 개선하기 위해 구성원들이 허심탄회하게 대화할 수 있는 분위기를 조성하는 능력이다. 팀워크와 협동은 상호간의 존중을 바탕으로 구성원들이 힘을 합쳐야 할 일이 있을 때 열정적 참여를 이끌어 내는 것이다. 이상의 내용들은 조직 내 침묵풍토를 타파하고 조직이 발전적으로 나가는데 적극적 발언을 유도하

는 핵심요인이다.

## 3. 권위주의의 개념과 특징

Max Weber(1947)는 권위를 '합리화 된 권력, 어떠한 원천에서 비롯되는 명령에 사람들이 복종할 가능성'이라 정의하였다. 그리고 권위를 3가지 유형, 전통적 권위, 카리스마적 권위, 합법적 권위로 구분하였다. Simon(1957)은 다른 사람의 행동을 이끌고 리드하는 능력이고, 두 사람 또는 그 이상의 관계이며, 상대방에 대한 영향력으로 정의한다. '권위'는 긍정적 또는 부정적 의미가 아니며, 중립적 개념이다.

권위주의(Authoritarianism) 개념을 정의하는데 있어 학자들 간에 일치된 의견은 없으나(Levinson, 1985), 전반적으로 한국에서 권위주의는 권위에서 비롯되는 부정적 현상이 강한 개념으로 인식된다. 백완기(2003)는 권위주의란 평등의 관계보다 수직적 관계가 우선되어, 감독과 통제가 강조되는 문화로 정의하였다. 또한 이종원(2005)은 권위자의 명령과 하급자의 복종관계에서 비롯되는 갈등 관계적 현상으로 이해하였다. 즉, 권위주의의 핵심은 불평등이다. 권위자와 그렇지 않은 자들의 관계에 기인한 갈등상황이 필연적으로 발생한다.

전통적으로 한국행정은 오랜 기간 동안 권위주의가 강했다. 박천오(2008)은 한국의 권위주의는 유교문화의 산물이며, 의사결정권한이 구성원에게 공유되지 않고 고위층이나 연장자에게 집중되는 현상을 초래한다 하였다. 따라서 한국에서 권위주의는 오랜 기간 각종 병리현상을 초래하는 현상으로서 청산의 대상으로 간주되었다(이종원, 2005). 권위주의가 만연하면, 위계주의와 서열주의를 초래하여, 상하간의 차별이 수용되고 상급자에 대한 맹목적 동조, 의사결정구조의 경직화, 과잉통제와 관리 등이 나타날 수 있다. 실증연구를 통해서도 권위주의는 구성원의 직무태도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(고대유·이호규·김도윤, 2019). 권위주의 풍토에서는 조직이 불공정하다 인식할 수 있고, 직무만족과 조직몰입 등과 같은 태도에 부정적 영향을 미칠 수 있다(전빛나·김종인, 2018).

## 4. 가설 설정 및 연구모형

### 1) 연구의 가설 설정

(1) 감성리더십과 조직침묵의 관계

감성리더십과 조직침묵간의 관계를 직접적으로 분석한 연구는 거의 없으나 이론의 논리성으로 가설간의 관계는 유추가 가능하다. 감성리더십은 리더가 정서적으로 자신과 구성원의 감정상태를 인식하고, 구성원들에게 긍정적인 동기를 부여함으로써, 주도적인 과업태도를 촉진시킬 수 있다. 따라서 구성원들의 회피적, 비관적 침묵태도를 감소시키고 조직을 위한 개선적인 의

견을 개진할 수 있도록 유도할 것이다. 즉, 감성리더십이 발휘되면, 구성원은 자기소신의 발언에 두려움보다는 조직을 위한 소신 발언을 더하게 것이다. 결국 감성리더십은 방어적 침묵태도를 감소시킨다 볼 수 있다. 한편, 감성리더십으로 구성원은 리더의 개방적 태도를 인식하게 되면, 자신의 발언으로 인한 조직 변화 기대를 충분히 가질 수 있다. 결국 감성리더십은 구성원의 체념적 침묵을 감소시킬 것이다.

가설1: 감성리더십은 구성원의 체념적 침묵 태도를 감소시킬 것이다.
가설2: 감성리더십은 구성원의 방어적 침묵 태도를 감소시킬 것이다.

(2) 권위주의와 조직침묵의 관계

권위주의는 상하간의 복종관계를 중요시하고 상급자에 대한 맹목적 동조를 초래하기 때문에 조직 구성원들은 침묵하려는 경향이 강할 것이다.

구체적으로 살펴보면, 권위주의는 체념적 침묵을 증가시킬 것이다. 권위주의 풍토에서 의사결정방식은 수직적이고 하향적이기 때문에 구성원은 지속적으로 발언욕구를 억압받게 될 것이다. 이 상황이 지속되면 구성원은 자존감 저하, 무기력감 증가를 경험하게 되고, 결국 자신의 발언으로 인한 조직 변화 기대를 철회하게 될 것이다.

다음으로, 권위주의는 방어적 침묵을 증가시킬 것이다. 상관에 대한 복종이 강조되는 상황에서 하급자의 소신 발언은 종종 무례나 항명으로 비춰질 수 있고 종종 문책으로 이어질 수 있다. 결국 권위주의 하에서 구성원은 자신의 발언으로 예상되는 부정적 결과를 회피하려 할 것이다. 권위주의와 체념적·방어적 침묵간의 정(+)적 관계를 확인한 고대유·이호규·김도윤(2019)의 연구를 통해서도 이 가설은 지지된다.

가설3: 권위주의는 구성원의 체념적 침묵 태도를 증가시킬 것이다.
가설4: 권위주의는 구성원의 방어적 침묵 태도를 증가시킬 것이다.

(3) 감성리더십과 조직침묵의 관계에 있어 권위주의의 매개효과

감성리더십과 권위주의의 직접적 관계를 살펴본 국내 선행연구는 지극히 제한적이다. 그러나 이론적 논리를 통해 유추하면, 감성리더십과 권위주의의 부(-)적 관계는 자명하다.

리더가 개인의 감성을 잘 이해하고 적절한 지도력을 발휘하여 상하간의 관계를 자연스럽게 형성하면 구성원들의 적극적 참여를 이끌어 낼 수 있고, 상하간의 존중을 바탕으로 수평적 의사결정을 가능하게 한다. 결국 감성적 리더십은 의사결정 구조의 경직화를 완화시키고, 상급자에 대한 맹목적 동조를 예방할 수 있을 것이다.

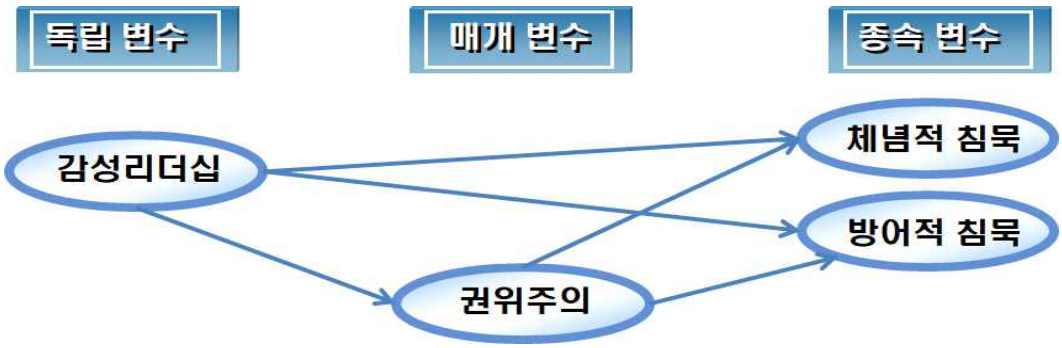
가설5: 감성리더십은 권위주의 인식을 감소시킬 것이다.

이상의 가설을 종합하면, 감성리더십과 조직침묵의 부(-)적 관계를 가지며, 이 과정에서 권위주의는 감성리더십과 부(-)적 관계이고 조직침묵과 정(+)적 관계를 가질 것이라 예상했다. 따라서 권위주의는 감성리더십과 조직침묵의 관계를 구체적으로 설명하는 매개변수가 된다.

가설6: 감성리더십이 조직침묵에 부(-)적 영향을 미침에 있어, 권위주의의 부(-)적 매개효과가 있을 것이다.

**2) 연구의 분석 틀**

가설 논리에 따라 독립변수는 감성적 리더십, 매개변수는 권위주의, 종속변수는 조직침묵이다. 연구모형의 구조적 관계를 분석하기 위해 아래와 같이 전제하였다. 우선, 독립변수와 매개변수에서 시작되는 경로계수의 영향은 역방향으로 환류되지 않는 단방향의 비대칭적 인과관계(recursive causality)와 인과관계의 폐쇄성(causal closure)을 전제한다. 다음으로 권위주의는 감성리더십과 조직침묵의 관계를 부(-)적으로 매개할 것이다. 이를 도식화한 연구 모형은 아래 〈그림 1〉와 같다.




〈그림 1〉 연구 분석 틀

## Ⅲ. 연구 방법

### 1. 조사 대상 및 기간

분석단위는 경찰교육원에 연수중인 현직 경찰관이고 설문조사 기간은 2015년 3월 3일부터 4월 15일까지이다. 설문은 총 300부를 배포하여 205부를 회수하였고, 응답에 불성실하여 분석이 곤란한 10부를 제외하였다. 총 196부를 분석에 활용하였고 통계프로그램은 SPSS와 AMOS이다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 아래와 같다.

〈표 2〉 인구통계학적 특성

| 구분 | | 명 | % | 구분 | | 명 | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 성별 | 여자 | 12 | 6.1% | 직위 | 순경 | 19 | 9.7% |
| | 남자 | 184 | 93.9% | | 경장 | 19 | 9.7% |
| 연령 | 20대 | 22 | 11.2% | | 경사 | 50 | 25.5% |
| | 30대 | 42 | 21.4% | | 경위 | 101 | 51.5% |
| | 40대 | 98 | 50.0% | | 경감 | 4 | 2.0% |
| | 50대 이상 | 34 | 17.3% | | 기타 | 3 | 1.5% |
| 학력 | 고졸 | 49 | 25.0% | 근무기관 | 경찰청 | 20 | 10.2% |
| | 전문대졸 | 32 | 16.3% | | 경찰서 | 101 | 51.5% |
| | 대졸 | 109 | 55.6% | | 파출소 | 63 | 32.1% |
| | 대학원졸 | 5 | 2.6% | | 기타 | 12 | 6.1% |
| 재직 | 1~5년 미만 | 38 | 19.4% | | | | |
| | 5년~10년 | 16 | 8.2% | 급지 | 1급지 | 125 | 63.8% |
| | 10년~15년 | 18 | 9.2% | | 2급지 | 24 | 12.2% |
| | 15년~20년 | 46 | 23.5% | | 3급지 | 35 | 17.9% |
| | 20년~25년 | 47 | 24.0% | 입직경로 | 특채 | 12 | 6.1% |
| | 25년~30년 | 26 | 13.3% | | 공채 | 183 | 93.4% |
| | 30년이상 | 5 | 2.6% | | | | |

주: 결측값(missing value) 제외

## 2. 측정도구 및 검증

### 1) 변수의 척도

이 연구의 분석 도구는 조직침묵, 감성리더십, 권위주의 이다. 조직침묵은 2가지 세부요인, 체념적·방어적 침묵으로 구분되며 Van Dyne & Botero(2003)가 제안하고 고대유(2014), 고대유·강제상(2017)이 타당도를 검토한 10개 문항(각각 5문항)을 활용한다. 감성리더십은 Goleman et. al.(2002)이 제안한 4가지 차원 중 자기관리 요인 6개 문항을 번안하였고, 권위주의는 Cheng & Jiang(2000)의 7개 문항을 번안하여 사용하였다. 모든 문항은 리커트 5점 척도이다.

### 2) 신뢰도와 타당도 검증

4개 요인변수 23개 문항의 타당도 분석을 위해, 탐색적 요인분석을 수행하였다. 요인부하량 산출을 위해 베리맥스 회적방법(Varimax rotation model)을 채택하였다. 요인 회전후 부하량과 구조는 아래 〈표 3〉과 같다. 23개 문항 모두 각각의 요인변수에 수렴하였고, 요인 부하량도

기준치(0.5이상)를 충족하였다. 아울러 KMO(Kaiser-Meyer_Olkin) 0.897, 유의확률 0.000으로 요인분석의 적합성이 검정되어 요인구조를 확정하였다.

**〈표 3〉 측정도구 탐색적 요인분석결과**

| 구분 | 성분 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 권위5 | 0.836 | 0.002 | 0.130 | 0.109 |
| 권위3 | 0.823 | -0.158 | 0.033 | 0.212 |
| 권위4 | 0.816 | -0.113 | 0.148 | 0.205 |
| 권위7 | 0.785 | 0.013 | 0.066 | -0.049 |
| 권위2 | 0.780 | -0.026 | 0.050 | 0.220 |
| 권위6 | 0.758 | -0.063 | 0.235 | 0.007 |
| 권위1 | 0.719 | 0.060 | 0.203 | -0.164 |
| 감성4 | 0.037 | 0.862 | -0.165 | -0.037 |
| 감성6 | -0.051 | 0.843 | -0.161 | -0.039 |
| 감성1 | -0.034 | 0.843 | -0.154 | -0.028 |
| 감성3 | -0.105 | 0.837 | 0.030 | -0.197 |
| 감성5 | 0.015 | 0.837 | -0.070 | -0.049 |
| 감성2 | -0.100 | 0.830 | -0.010 | -0.162 |
| 침묵9 | 0.191 | -0.121 | 0.840 | 0.283 |
| 침묵8 | 0.172 | -0.167 | 0.839 | 0.248 |
| 침묵10 | 0.145 | -0.114 | 0.798 | 0.241 |
| 침묵6 | 0.191 | -0.093 | 0.738 | 0.310 |
| 침묵7 | 0.162 | -0.028 | 0.667 | 0.388 |
| 침묵4 | 0.060 | -0.093 | 0.282 | 0.854 |
| 침묵3 | 0.085 | -0.056 | 0.239 | 0.755 |
| 침묵1 | 0.103 | -0.127 | 0.334 | 0.710 |
| 침묵2 | 0.088 | -0.150 | 0.365 | 0.621 |
| 침묵5 | 0.088 | -0.149 | 0.507 | 0.582 |

요인변수들의 신뢰도검정을 위해 Cronbach'a 값을 확인한 결과는 다음 〈표 4〉와 같다. 체념적 침묵이 0.866, 방어적 침묵이 0.913, 감성리더십이 0.924, 권위주의가 0.908인 것으로 나타나 모두 기준치를 충족하였다.

**〈표 4〉 신뢰도 및 타당도 분석**

| 구성개념 | | 측정 항목 수 | 기초지자체 | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 요인분석 | Cronbach's Alpha |
| 조직침묵 | 체념적 침묵 | 5 | 5 | 0.866 |
| | 방어적 침묵 | 5 | 5 | 0.913 |
| 감성리더십 | | 6 | 6 | 0.924 |
| 권위주의 | | 7 | 7 | 0.908 |

# Ⅳ. 실증분석

## 1. 기초통계 및 상관관계 분석

아래는 주요 변수들의 기술통계분석 결과이다. 변수 중 평균값 크기는 감성리더십(3.167)이 가장 높고, 권위주의(3.083), 방어적침묵(2.475), 체념적침묵(2.293) 순이다. 변수들간의 연관정 정도를 살펴보기 위해 상관분석을 시행한 결과, 권위주의와 감성리더십을 제외한 모든 변수가 p〈0.001 수준으로 유의미하였다. 상관관계는 -0.277~0.696의 범위라 다중공선성 문제는 크게 문제되지 않는다 판단된다[1].

〈표 5〉 측정 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과

| 변수 | 평균 | 표준편차 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 체념적침묵 | 2.293 | 0.705 | 1.00 | | | |
| 2. 방어적침묵 | 2.475 | 0.804 | 0.696*** | 1.00 | | |
| 3. 권위주의 | 3.083 | 0.826 | 0.265*** | 0.370*** | 1.00 | |
| 4. 감성리더십 | 3.167 | 0.862 | −0.277*** | −0.257*** | −0.123 | 1.00 |

* p〈0.05, ** p〈0.01, *** p〈0.001

## 2. 구조방정식 결과 분석

감성리더십과 권위주의가 조직침묵에 미치는 영향과 경로를 살펴보기 위해 구조방정식 분석을 수행한다. 분석에 앞서 연구모형의 적합도는 다음과 같다. 우선 제약모형과 비제약 모형의 차이를 확인하는 p값이 0.000으로 유의미하여, 귀무가설을 채택하지 못했고, RMR은 0.100으로 기준치에 미치지 못했다. 그러나 그밖의 다양한 지표들은 대부분 기준치를 충족하였다. RMSEA는 0.074, IFI, TLI, CFI는 각각 0.933, 0.925, 0.933으로 기준치를 상회하였고, GFI는 0.839로 기준치에 근접한다. 전반적으로 연구모형은 수용가능하다.

〈표 6〉 모형 적합도 분석 결과

| 구 분 | 절대적합지수 (Absolute Fit Index) | | | | | | 증분적합지수 (Incremental Fit Index) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $x^2$ | df | p | GFI | RMR | RMSEA | IFI | TLI | CFI |
| 기준 | - | - | 〉0.05 | ≥0.90 | ≤0.05 | ≤0.08 | ≥0.90 | ≥0.90 | ≥0.90 |
| 결과값 | 468.205 | 225 | 0.000 | 0.839 | 0.100 | 0.074 | 0.933 | 0.925 | 0.933 |

[1] 일반적으로 변수들 간의 상관계수는 0.8이상일 경우에는 다중공성성이 문제된다(김계수, 2010)

### 1) 분석내용

경로계수 분석결과를 살펴보자(〈표 7〉 참고, 이하 표준화 계수 기준). 우선, 독립변수와 종속변수의 관계를 살펴보면, 감성리더십이 체념적 침묵에 유의미한 부(-)적 영향을 미쳤고($\beta$=-0.236, p〈0.01), 방어적 침묵에도 유의미한 부(-)적 영향을 미쳤다($\beta$=-0.222, p〈0.01).

다음으로 매개변수와 종속변수의 관계를 보면, 권위주의는 체념적 침묵에 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤고($\beta$=0.281, p〈0.01), 방어적 침묵에도 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤다($\beta$=0.389, p〈0.01). 이상의 내용을 통해 이 연구의 가설은 모두 채택되었다 볼 수 있다. 끝으로 독립변수와 매개변수의 관계에서 감성리더십은 권위주의에 유의미한 부(-)적 영향을 미쳤다($\beta$=-0.156, p〈0.05). 이상의 결과를 통해 〈가설 1,2,3,4,5〉는 모두 채택되었다.

**〈표 7〉 경로계수 분석 결과**

| 경로 | | | 경로계수 | | S.E | CR(t값) | p | 가설 | 채택 여부 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 표준화 | 비표준화 | | | | | |
| 체념 | 〈-- | 감성 | -0.236 | -0.192 | 0.061 | -3.169 | *** | 가설1 | 채택 |
| 방어 | 〈-- | 감성 | -0.222 | -0.193 | 0.061 | -3.156 | *** | 가설2 | 채택 |
| 체념 | 〈-- | 권위 | 0.281 | 0.281 | 0.079 | 3.581 | *** | 가설3 | 채택 |
| 방어 | 〈-- | 권위 | 0.389 | 0.415 | 0.084 | 4.965 | *** | 가설4 | 채택 |
| 권위 | 〈-- | 감성 | -0.156 | -0.127 | 0.062 | -2.050 | ** | 가설5 | 채택 |

*p〈0.1, **p〈0.05, ***p〈0.01

감성리더십이 권위주의를 거쳐 조직침묵에 이르게 되는 과정을 더 구체적으로 분석하기 위해 총효과, 직접효과, 간접효과를 구분하였고, 통계적 유의성 확인을 위해 부트스트랩핑(Bootstrapping) 검증을 실시하였다. 방어적 침묵에 미치는 총 효과는 권위주의($\beta$=0.389, p〈0.05)가 감성리더십($\beta$=-0.282, p〈0.1)보다 더 높게 나타났으며, 체념적 침묵에 미치는 총 효과도 권위주의($\beta$=0.281, p〈0.1)가 감성리더십($\beta$=-0.279, p〈0.1)보다 더 높게 나타났다.

한편, 권위주의를 통한 매개효과를 의미하는 간접효과는 감성리더십→방어적 침묵, 감성리더십→체념적 침묵 경로에서 모두 유의미하였다. 이를 통해 "감성리더십이 조직침묵에 부(-)적 영향을 미침에 있어, 권위주의의 부(-)적 매개효과가 있을 것이다."라는 〈가설 6〉도 채택되었다.

**〈표 8〉 조직침묵에 대한 효과분석**

| 구분 | | 감성리더십 | 권위주의 |
|---|---|---|---|
| 방어적 침묵 | 직접효과 | -0.222** | 0.389** |
| | 간접효과 | -0.061** | - |
| | 총효과 | -0.282* | 0.389** |
| 체념적 침묵 | 직접효과 | -0.236** | 0.281* |
| | 간접효과 | -0.044** | - |
| | 총효과 | -0.279* | 0.281* |

*p〈0.1, **p〈0.05, ***p〈0.01

# V. 논의

본 연구는 감성리더십이 조직침묵에 미치는 영향과 이들 관계에 있어 권위주의의 매개효과를 검증하고자, 한국의 경찰관 196명을 대상으로 설문조사와 실증분석을 실시하였으며, 주요 연구결과는 다음과 같다.

우선, 감성리더십은 체념적 침묵과 방어적 침묵을 감소시키는 것으로 나타났다. 상관의 감성적 지도력은 비관적 태도로 발언하지 않는 침묵을 감소시켰다. 또한 감성리더십은 방어적 침묵을 감소시킴으로서, 구성원 스스로가 소신 발언을 할 수 있도록 독려하는 역할을 한다.

둘째, 감성리더십은 권위주의를 감소시키는 것으로 나타났다. 리더가 감성적 지도력을 발휘하면, 구성원들의 참여는 빈번해지고, 상향식 의사결정이 가능해져 수직적 구조의 권위주의가 개선될 수 있다고 볼 수 있다.

셋째, 권위주의는 체념적 침묵과 방어적 침묵을 증가시켰다. 권위주의에 기인한 폐쇄성과 수직적 의사결정은 구성원들이 조직 변화에 대한 기대를 철회하고 침묵하게 함을 의미한다. 또한 권위주의에서 비롯되는 위계질서와 상명하복 강조는 구성원의 직무태도를 경직시켜, 도전적 발언보다는 자기 보신적 침묵을 선택하도록 유도한다 볼 수 있다. 이는 고대유·이호규·김도윤(2019)의 연구와도 부합하는 결과이다.

끝으로 권위주의는 감성리더십과 조직침묵 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 감성리더십이 높은 경우 권위주의가 낮다면, 구성원은 침묵을 별로 하지 않게 되지만, 감성리더십이 높더라도 권위주의가 높다면, 구성원은 침묵을 많이 한다는 것을 의미한다.

이상의 연구결과를 통한 실무적 함의점은 다음과 같다. 침묵을 예방하기 위한 우선적 방안은 첫째, 공공 조직 내 감성리더의 육성에 힘써야 한다. 리더십 교육에 상급자와 하급자간의 커뮤니케이션 기술, 공감하고 교감하는 전략 등과 같은 감성 프로그램이 반영되어야 한다. 특히, 관리자급 공무원의 경우 전문가의 코칭을 정례적으로 받아야 한다. 이를 통해 리더는 자신의 모습에 대해 객관적으로 보고, 구성원들의 감정을 이해하는 능력을 함양시켜야 한다. 구성원이 리더에게 기분 나쁜 말을 하더라도, 그것이 이타심에서 비롯된 소신발언이라면, 리더는 인사평가에 긍정적으로 반영한다는 믿음을 구성원들에게 인식시켜주어야 한다.

다음으로, 권위주의 문화를 완화시키는 것이 필요하다. 앞서 살펴본 바와 같이 감성리더십이 발휘되더라도 권위주의 풍토에서는 침묵의 저감 가능성은 낮아진다. 특히 한국의 행정에서 권위주의는 오랜 기간 개선의 대상으로 간주되었다. 권위주의 의 결과로 한국 내 발생하는 관료주의의 대표적 현상은 '상명하복 강조'과 '하향식 의사결정 구조의 강화'이다. 명백히 조직 내 원활한 의사소통을 방해한다. 이를 극복하기 위해서는 지시위주의 통제에서 자율성을 부여하는 것이다. 이를 통해 모든 권한과 책임이 상관에게 몰리는 관료제의 개선이 필요하다. 가능한 영역은 실무자 스스로가 역량에 따라 업무를 선택하고 위임받은 권한을 소신있게 행사하도록

하는 것이 필요하다. 물론 여기에는 스스로의 책임성도 전제되어야 한다. 이를 위해 조직의 성과평가에 임파워먼트(Empowerment) 지표를 강화하길 제언한다.

이 연구의 이론적 함의점은 다음과 같다. 리더의 감정적 태도는 시대의 중요한 트렌드(trend)임에도 불구하고 기존 연구에서 크게 주목하지 못한 감성리더십과 침묵의 긍정적 관계를 확인하였다. 이를 통해 조직침묵 연구분야의 저변확대에 기여하였다.

그리고 조직행태 연구들은 조직문화를 독립변수로 설정하는 경우가 많았다. 이는 조직문화가 변하지 않는 정적 대상으로 간주되어 왔음을 의미한다. 이 연구는 권위주의의 독립변수로 감성리더십을 설정하고 인과관계를 입증함으로서 조직문화도 변화가 가능한 대상임을 상기 시켰다.

상기의 실무적·이론적 함의점에도 불구하고 이 연구의 한계점은 다음과 같다. 우선, 표본 추출의 대표성 문제이다. 이 연구는 자료수집의 용이성을 위해 편의적 표집(convenience sampling)을 채택하였다. 향후에는 비확률 표본추출(nonprobability sampling method)방식이 아닌 층화표본추출 등과 같은 방식을 채택하여 표본의 대표성을 강화할 필요가 있다.

다음으로 일반화의 문제이다. 이 연구결과는 공공조직 중 특수한 영역인 경찰조직에 국한하여 연구를 수행하였다. 일반화의 한계는 필연적이다. 일반행정조직, 군조직 등과 같이 다양한 공적 영역을 대상으로 연구가 확대될 필요가 있다. 그리고 반복적인 설문조사가 어려워, 횡단적 조사를 수행하였다는 점, 독립·종속·매개변수를 동일인에게 측정하여 분석을 수행하였다는 점에서 동일방법편의(common method bias) 문제에서 자유롭지 못하다. 향후에는 종단적 조사를 수행하고 변수의 측정대상을 달리하는 등 보완이 필요하다.

## 〈참고문헌〉

강제상·고대유. (2014). 공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 48(2): 1-25.

강윤호·김보영. (2016). 한국 토착 행정조직문화와 지방정부 성과관리제도 간 상호작용효과에 대한 시차적 분석. 「한국지방자치학회보」, 28(4): 177-198.

고대유·강제상. (2017). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로. 「한국행정학보」, 51(4): 29-55.

고대유. (2014). 「조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰조직을 중심으로」, 경희대학교 박사학위논문.

고대유·강제상·김광구. (2015). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석. 「한국행정연구」, 24(1): 223-261.

고대유·이호규·김도윤. (2019). 권위주의와 집단주의 인식이 침묵에 미치는 영향: J 시의 경찰과 기초지자체 조직 간 비교.「행정논총」, 57(2): 107-138.

김계수. (2010).「AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석」, 한나래아카데미.

김문주·정예지. (2013). 정서적 리더십과 진성 리더십에 대한 이론적 비교.「리더십연구」, 4: 27-48.

김영곤·김주경. (2016). 공공조직 내 관료적 조직 문화가 구성원 간의 갈등과 협력에 미치는 영향.「한국지방행정학보」, 13(3): 101-122.

김영중. (2017). 외식산업 조리종사원의 직장 내 괴롭힘이 조직침묵, 반생산적 행동 및 이직의도에 미치는 영향-성별과 고용형태의 조절효과 검증.「Culinary Science & Hospitality Research」, 23(3): 15-28.

박동필. (2019).「조직효과성에 대한 리더십의 효과 메타분석」, 한양대학교 박사학위 논문.

박종철. (2013). 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향.「한국관광연구학회」, 27(2): 235-255.

박준현·신상명. (2018). 학교조직에서 교사의 조직정치지각과 LMX 가 조직침묵에 미치는 영향.「교육정치학연구」, 25: 1-30.

박지은·강영순. (2014). 대상별 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에서 침묵행동의 매개효과.「무역연구」, 10(6): 1155-1175.

박천오. (2008). 한국 행정문화: 연구의 한계와 과제.「정부학연구」, 14(2): 215-241.

백완기. (1982).「한국의 행정문화」, 서울: 고려대학교 출판부.

백완기. (2003). 행정학사-행정학과 공공정책.「한국정치학회오십년사」, 309-365.

이종원. (2005). 행정조직에서의 권위주의적 행정조직문화 실태 비교를 통한 그 완화 방안의 모색.「지방정부연구」, 9(2): 179-202.

전빛나·김종인. (2018). 상사의 권위주의적 성향과 상사의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향-비인격적 감독을 매개로.「생산성논집(구 생산성연구)」, 32(4): 159-188.

조승석·신준섭. (2016). 사회복지공동모금회와 사회복지시설간 조직권력이 관계만족에 미치는 영향-개인신뢰, 조직신뢰 및 조직몰입의 매개효과 검증.「한국지방행정학보」, 13(3): 175-208.

한주원. (2018). 조직공정성 및 조직정치지각이 구성원의 조직냉소주의, 혁신저항, 창의성에 미치는 영향.「비서· 사무경영연구」, 27(3): 109-133.

홍영옥·강재완·이형룡. (2014). 호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향-심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로.「관광학연구」, 38(6): 189-207.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spiralsof silence:The dynamic effects of diversity on organization voice. *Journal of Management Studies*, 40: 1393-1417.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and

development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25: 706-725.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.

Weber, Max. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization.*, translated by A. M. Henderson and T. Parsons, New York, Oxford University Press.

Simon,Herbert A. (1957), *Administrative Behavior :A Study of Dicision Making Process in Administrative Organization.*, New York. The Free Press.

Levinson, D. (1985). *Conservatism and Radicalism. International Encyclopedia of Social Sciences*. 12: 27.

Weiner , Y. & Vardi , Y. (1980). Relationship Between Job Organization Career Commitment and Work Outcomes: An Intergrative Approach , *Organization Behavior & Human Performance* , 26: 81-96.

Neff, Citrin, & Brown. (1999). *Lessons from the top: The search for the best business leaders in Americas*. NewYork: Doubleday.

Sosik, J, J. & Manerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Inte lligence and Performance, *Group & Organization Management*, 24(3): 367-390.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Boston*, MA: Harvard Business School Press.

Burns, J. M. (1978). *Transformational Leadership Theory,* Leadership.

Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social science information*, 40(1): 95-123.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *PrimalLeadership. Boston*, MA: Harvard Business School Press.

Cheng, B. S. & Jiang, D. Y. (2000). Supervisory loyalty in Chinese business enterprises: The relative effects of Emicand Imposed-etic constructs on employee effectiveness. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies,* 14: 65-414(in Chinese).

접수일(2019년 10월 28일)
수정일(2019년 12월 05일)
게재확정일(2019년 12월 14일)

〈국문초록〉

# 감성리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향: 권위주의의 매개효과를 중심으로

이 연구는 전국 경찰공무원 195명을 대상으로 조사한 설문데이터로 분석을 수행하였다. 감성리더십과 권위주의가 조직침묵에 미치는 영향과 감성리더십과 조직침묵의 관계에서 권위주의의 매개효과를 분석하였다. 방법론은 구조방정식 모형이다.

경찰조직의 감성리더십이 체념적 침묵에 부(-)적 영향을 미쳤고, 방어적 침묵에도 부(-)적 영향을 미쳤다. 둘째, 권위주의는 체념적 침묵에 정(+)적 영향을 미쳤고, 방어적 침묵에도 정(+)적 영향을 미쳤다. 셋째, 감성리더십은 권위주의에 유의미한 부(-)적 영향을 미쳤다. 끝으로 감성리더십이 조직침묵에 부(-)적 영향을 미침에 있어, 권위주의의 부(-)적 매개효과가 있었다. 이상의 분석결과를 토대로, 조직침묵을 예방하기 위한 제도적 방안을 논의하였다.

주제어: 조직침묵, 체념적침묵, 방어적침묵, 감성리더십, 권위주의