수퍼리더십이 조직냉소주의와 조직시민행동에 미치는 영향*

김 용 재**

The Impact of Superleadership on Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior

Young-Jae Kim

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of superleadership on organizational cynicism and organizational citizenship behavior. On the basis of theoretical linkages between the constructs, a conceptual model and hypotheses were established. The sample included 400 employees. Structural equation modeling(SEM) was used to employed the hypothesized relationships in the conceptual model. Results indicated that (a)superleadership has a negative impact organizational cynicism; (b)organizational cynicism has a negative impact organizational citizenship behavior; (c)superleadershp has a positive impact organizational citizenship behavior. Implications for applying superleadership to organizational cynicism and organizational citizenship behavior were discussed and future research directions were outlined.

keyword 수퍼리더십, 조직냉소주의, 조직시민행동

Ⅰ. 서 론

조직을 어떻게 유지하고 발전시켜 나갈 것인가에 대한 문제를 해결하기 위해서 조직을 운영하는 경영자들은 물론이고 조직학자들도 끊임없이 노력을 하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 조직은 다운사이징, 리스트럭처링, 파트너십, 전략적 제휴 등과 같은 경영혁신기법을 도입하고 있다. 조직의 간소화를 통해 인사적체를 해소하고, 인건비를 절감함으로써 조직의 유효성을 제고할 수 있었다.

* 본 연구는 2006년도 동남보건대학 연구비 지원에 의해 수행된 것임

** 동남보건대학 e-비즈니스과 조교수

하지만, 이러한 변화를 통한 생산성 향상에도 불구하고 조직구성원들의 조직에 대한 소속감과 충성심 및 동기의 하락을 가져왔다. IMF 위기를 겪으면서 구조조정으로 인한 조직 애사심의 감소와 신규채용의 감소로 인한 노동강도의 증가 및 비정규직, 명예퇴직 권고 등 조직 내에서의 부정적인 경험은 조직에 대한 냉소적 분위기를 형성하게 되는 계기가 된 것이다.

조직구성원들이 자신의 조직에 대한 냉소주의가 높아지면 조직의 성과뿐아니라 만족도에도 매우 부정적인 영향을 미치기 때문에 냉소주의에 관한 심층적 이해가 필요하다. 냉소수의에 관한 연구는 그 역사가 매우 오래되었으나, 조직냉소주의는 비교적 최근에 연구되기 시작하였다(Dean et al., 1998)

Kanter와 Mirvis(1989)는 미국의 근로자에 43%가 냉소적이라는 연구결과를 발표하면서 미국의 기업에서 일하는 사람들 사이에 냉소주의가 광범위하게 퍼져있다고 하였다. 또한, Kouzes와 Posner(1993)는 미국뿐 아니라 아시아에서도 냉소주의가 널리 퍼져있다고 하였다.

기존의 냉소주의에 관한 연구를 살펴보면, 초기의 연구들은 냉소주의를 다른 사람을 싫어하고 불신하는 것으로 보았지만(Cook & Medley, 1959), 냉소수의의 대부분의 연구들은 냉소주의를 어떤 대상에 대한 태도로 보고 있다(김진희·심원술, 2004; Wanous et al., 1994).

태도적 접근에서는 냉소주의를 사회제도, 직업, 조직 등 다양한 대상에 대한 태도로 파악한다. 냉소수의를 성격 특성보다는 태도로 파악하면, 관리자의 적극적인 관심과 노력으로 태도를 변화시킬 수 있다는 점에서 리더의 역할은 중요하다고 볼 수 있다.

진정한 리더십의 발현은 외부로부터가 아닌 인간 내부로부터 비롯된다는 시각은 리더십에 있어서는 대단히 새로운 시각이다. 타인에게 영향력을 행사한다는 리더십의 당연한 논리가 자신에게 영향력을 행사한다는 시각으로 바뀐 것이다(Manz & Sims, 1991). 즉, 무조건 리더의 뜻에 따르도록 다른 사람들을 굽히게 만드는 대신 리더는 조직구성원들에게 역할 모델을 보임으로써 조직구성원들이 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖추도록 하는 수퍼리더십(Superlerdarship)을 발휘해야 한다는 것이다(Manz & Sims, 1989). 따라서 수퍼리더십을 발휘하게 되면 조직구성원들은 조직을 대변할 수 있는 리더를 통해 자신의 기술과 역량이 향상된다고 생각하기 때문에 조직냉소주의가 감소될 수 있을 것이다.

또한, 조직냉소주의는 조직유효성에 부정적 영향을 미치는데(Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997; Wanous et al., 1994; 2000), 조직유효성을 설명할 수 있는 요인 중

하나가 조직시민행동이다. 조직시민행동은 주어진 역할외 행동인 자유재량 행동으로서 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할외 행동으로 정의된다(Organ, 1988). 조직시민행동은 본래 조직 환경의 복잡성과 불확실성이 커지면서 환경에 효과적으로 대응하기 위해 강조되는 개념이다.

조직구성원들이 조직에 대해 부정적인 태도를 가지고 있으면 부정적인 직무의도를 보이기 쉽다(Andersson & Bateman, 1997). 그렇기 때문에 조직에 대한 냉소주의는 직무외적인 행동인 조직시민행동 수행의도도 감소시킬 것이다. 이에 따라 조직유효성을 높이기 위해서는 조직냉소주의를 최소화시킬 수 있는 전략이 필요하다.

그러나 직장 내 냉소주의에 관한 연구들을 살펴보면, 아직까지 리더십이나 조직시민행동 같은 변수들에 관한 연구가 아직까지는 많지 않은 편이다. 따라서 본 연구에서는 Dean 등(1998)이 제시한 조직냉소주의의 개념을 사용하여, 수퍼리더십과 조직냉소주의 그리고 조직시민행동 간의 관계를 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 조직냉소주의

냉소주의(cynicism)라는 용어는 시노사르제스(Cynosarges) 또는 개(dog)를 지칭하는 고대 그리스어(Kyon)로부터 유래된 것이라고 보여진다(Dean et al., 1998). 이는 냉소주의는 인간의 본성에 관한 기본적인 철학이나 한 개인이 가지고 있는 불신과 조소로 특징 지워지는 성격 특성을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 하지만, 최근에는 냉소주의는 무관심과 체면 그리고 소외나 절망 및 환멸이란 의미로 인식되고 있다(Kanter & Mirvis, 1989).

Dean 등(1998)은 냉소주의는 일종의 태도이며, 조직은 이러한 태도 즉 냉소주의의 대상이 될 수 있다고 주장하면서 조직냉소주의(Organizational Cynicism)에 대한 개념을 정립하였다. 이들은 조직냉소주의를 '자신이 속해 있는 조직에 대한 부정적인 태도' 라고 정의하면서 조직냉소주의는 조직의 신의가 부족하다는 믿는 신념으로 나타나는 인지적 측

면과 조직에 대한 부정적인 감정으로 표현되는 정서적 측면 그리고 자신의 신념이나 감정에 따라 조직에 비판적이고 비난적인 행동을 하려는 행동의도 차원의 세가지 차원으로 구성된다고 하였다.

Dean 등(1998)은 지금까지의 기존문헌들을 정리하여 〈표 1〉과 같이 조직냉소주의 연구를 연구대상에 따라 5가지 주요 접근법을 제시하였다.

〈표 1〉 연구대상에 따른 조직냉소주의 연구의 주요 개관

대상	대표개념	초 점	정 의	선행이론	대표학자
개 인 성 격	부정적 지각과 적대감	다른 사람에 대한 부정적인 인식과 적대감	사람들을 부정적하고, 비사회적이고, 비도덕적이며, 추악하거나 천하다는 것으로 인식함	MMP	Cook & Modley (1954)
사 회 및 제 도	제도	사회 또는 제도에 대한 미충족 기대	자기 자신이나 다른 사람에 대한 실망, 환멸, 배반 등의 감정	기대이론	Kanter & Mirvis (1989)
직 업	직업 냉소주의	자신의 직업 (특히, 경찰 직업)	사람들의 서비스와 법 집행에 대한 불신; 직업에 대한 긍지상실	Neiderhoffer (1976)	Neiderhoffer(1967), O'Connel 등(1986)
종업원	종업원 냉소주의	기업조직, 경영자, 상사, 동료직원, 작업환경 등	기업조직, 경영층, 상사, 동료직원, 작업환경 등에 대한 좌절감, 환멸, 불신	태도이론 (심리적 계약위반)	Anderson & Bateman(1997)
조 직 변 화	조직변화에 대한 냉소주의	조직변화 노력	조직변화관리자에 대한 불신과 조직변화 성공에 대한 비관적 태도	기대이론 귀인이론	Reichers, Wanous, & Austin(1997)

자료: Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23, p.343.

조직냉소주의는 새로운 구성개념이기 때문에 조직냉소주의와 개념상 중복이 있을 수 있는 조직몰입, 신뢰, 직무만족과의 차이점을 알아보는 것이 필요하다. Dean 등(1998)은 조직냉소주의와 조직몰입, 신뢰, 직무만족과의 차이점을 다음과 같이 설명하였다.

조직냉소주의는 단순히 조직몰입이 부족하다는 것을 의미하지는 않는다. 조직에 냉소적인 사람들은 조직이 신의·성실(integrity)이 부족하다고 믿는 반면, 조직에 몰입이 낮은 종업원들은 개인적 가치와 목표가 조직의 목표와 다르다고 생각한다. 또한 냉소주의적인 종업원은 조직에 대한 이직의사는 무관한 반면, 조직몰입이 낮은 종업원은 이직의도가 높다.

신뢰와 조직냉소주의도 차이가 있다. 신뢰하지 않는다고 해서 냉소적이다라고 볼 수는

없을 것이다. 신뢰하지 않는다라는 것은 경험이 부족해서 오는 것이지만, 냉소적이다라는 것은 경험에 근거하고 있는 것이다

직무만족은 직무 그 자체에 초점을 두고 있기 때문에 조직에 대한 태도인 조직냉소주의와는 별개의 개념이라 할 수 있다. 그리고 직무만족은 자기자신에 초점을 맞추고 과거부터 현재까지를 회상한 결과인데 비해 조직냉소주의는 조직내에 있는 사람이나 사물에 관한 부정적 태도로서 외부지향적이며 미래와 관련된 개념이라고 볼 수 있다(Andersson & Bateman, 1997).

2. 수퍼리더십과 냉소주의

수퍼리더십은 조직냉소주의와 관계가 있을 것이다. 수퍼리더의 초점은 부하를 자기리더(self-leader)가 되도록 하는 것이다. 권력은 주로 부하와 리더가 공유하고, 리더의 임무는 작업에 필요한 기술(특히 자기 리더십(self-leadership))을 개발하여 부하를 도와줌으로써 조직에 더 많은 기여를 할 수 있게 해야 한다는 것이다(Manz & Sims, 1991).

Manz(1986)는 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해서 광범위한 사고 및 행동 전략으로 자기리더십을 제시하였는데, 자기관리가 사이버네틱(혹은 통제) 관점에서 조직으로부터 규정된 기준에 맞추어 나가기 위한 것이라면, 셀프리더십은 스스로를 리드하는데 필요한 행동이나 사고와 관련된 일련의 전략을 말하는 것이다.

따라서 자기관리는 과업 기준에 맞춰 과업을 어떻게 달성하는가에 대한 것이라면, 셀프리더십은 과업을 달성하기 위해 무엇을, 왜, 그리고 어떻게 해야하는 가에 관심을 둠으로써 내적 동기부여 측면을 강조한다(Manz, 1992).

이와 같은 셀프리더십은 스스로를 리드하는데 필요한 행동이나 사고와 관련된 일련의 전략이다. 따라서 수퍼리더십은 조직구성원들에게 역할 모델을 보임으로써 조직구성원들이 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖추도록 하는 리더십을 말한다(Manz & Sims, 1989).

Manz와 Sims(1989)는 수퍼리더가 되기 위해서 리더는 먼저 셀프리더(self-leader)가 되어라, 셀프리더십의 모델이 되어라, 자신의 목표를 설정하게 하라, 긍정적인 사고를 하게 하라, 보상과 건설적 질책을 통해 셀프리더십을 개발하라, 팀워크를 통해 셀프리더십을 증진시키고, 마지막으로 셀프리더십 문화를 촉진하라고 하였다.

이러한 수퍼리더십의 구성요소를 보면 수퍼리더십이 부하들의 조직냉소주의를 감소시키

는 작용을 할 것이라고 기대할 수 있다. 부하들의 독창성과 자율성을 격려하고 확신시킴으로써 수퍼리더는 부하들의 조직에 대한 만족과 동기유발 그리고 역량을 증대시킬 수 있게 된다(Manz & Sims, 1989).

따라서 수퍼리더는 부하들에게 적절한 설비와 자원, 사회적 및 기술적 시스템의 설계, 필요한 과업, 셀프리더십 기술, 자신들의 잠재력을 발휘할 수 있는 충분한 재량권 등과 같은 요소들을 지원해 줌으로써 부하들은 조직과 자기 자신이 함께 성장할 것이라는 긍정적인 기대를 갖게 될 것이며, 조직에 대해서도 긍정적인 태도를 갖게 될 것이다.

이상의 논의에 근거하여 수퍼리더십과 조직냉소주의와의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 수퍼리더십은 부하들의 조직냉소주의를 감소시킬 것이다.

3. 냉소주의와 조직시민행동

조직시민행동은 조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 동료들과 정보를 공유하고, 협동하고, 자원봉사하는 일련의 행동을 의미한다(Bateman & Organ, 1983). 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나, 집단, 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이다(Brief & Motowidlo, 1986).

조직시민행동은 두가지 차원으로 구분 할 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 조직에 직접적으로 영향을 미치는 조직을 위한 조직시민행동(OCBO)과 특정한 개인에게 직접적으로 영향을 미치는 구성원을 위한 조직시민행동(OCBI)이다.

조직시민행동에 관한 많은 실증적 연구들의 선행요인 가운데 개인 특성은 개인의 성향으로 본 Organ(1994)은 개인성향과 조직시민행동과의 관계에 관한 연구에서 단지 부정적/긍정적 정서가 다른 개인 특성에 비하여 조직시민행동에 유의한 영향을 주고 있음을 발견하였으며, Andersson과 Bateman(1997)은 종업원들은 그들의 관리자에 대해서 일반적으로 부정적인 태도를 가지고 있으면 긍정적인 직무의도보다는 부정적인 직무의도를 보인다고 하였다.

Van Dyne 등(1994)은 조직과 조직구성원간의 맹약적인 관계에 초점을 맞추어 냉소성과 조직시민행동 간에는 특별한 관계가 없다고 하였지만, 냉소주의와 조직시민행동을 다룬 대부분의 연구들은 조직냉소주의와 조직시민행동 간에는 부적인 관계가 있다고 하였다

(Smith et al., 1983; Schnake, 1991; 송경수, 1995; 박영희, 2001).

조직냉소주의와 조직시민행동의 관계에 대해서 Blau(1964)의 사회교환이론을 토대로 살펴보면, 조직냉소주의가 높은 사람들은 경영층이나 조직에 대한 신뢰가 적을 것이며, 이에 따라 업무외적인 행동(조직시민행동) 또한 줄어들 것이다(Organ, 1994). 즉, 임금의 불공정성이나 좌절감 및 실망을 경험한 사람은 업무외적인 자발적 행동을 하지 않는다는 것이다(Scholl et al., 1987; Levin & Isen, 1975).

이러한 맥락을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

가설 3. 조직냉소주의는 구성원을 위한 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

4. 수퍼리더십과 조직시민행동

조직시민행동은 구성원들이 공식적으로 수행하는 역할을 뛰어넘어 동료나 조직에 도움을 줄 수 있는 행동을 하는 자율적 직무성과의 한 형태이다. 조직에서 부하로 하여금 이러한 행동을 하도록 하기 위해서는 리더의 역할이 아주 중요하다. 이에 리더십이 부하들의 직무 외적인 행동을 하는 조직시민행동의 유발에 어떠한 관련성을 지니고 있는가에 대한 여구가 활발히 진행되고 있다.

Smith 등(1983)은 리더지원은 직무만족을 통해 간접적으로 조직시민행동에 영향을 주며, Fahr 등(1990)는 리더공정성과 직무범위가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 리더공정성은 이타성과 리더에 대한 만족에 유의한 관계를 보이고 있으며, 직무범위는 이타성, 순응, 과업에 대한 만족에 유의한 관계를 보이고 있음을 밝혔다. Padsakoff 등(1990)은 리더의 행위와 구성원들의 리더에 대한 신뢰와 직무만족과 조직시민행동에 관한 연구에서 리더행위는 조직시민행동에 간접적 영향을 미친다고 하였다. 또한, Niehoff와 Moorman(1993)은 리더의 감시 행동은 공정성을 통해 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 리더십은 조직시민행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

정보기술의 급격한 발전으로 인하여 조직의 관리자들은 자신이 모든 정보를 처리하기는 불가능하며, 그들만의 정보와 의사결정을 독점하기는 어렵다. 그렇기 때문에 급변하는 기업의 환경에 대응하기 위해서는 모든 구성원들이 그때그때 필요한 조치들을 자유롭게 취

힐 수 있게 해주어야 한다.

조직구성원은 위로부터의 지시에만 따르는 것이 아니고, 모든 조직구성원들은 스스로 필요한 정보를 수집하고 능동적으로 처리하고 의사결정을 내리는 존재여야 할 필요성이 강하게 대두되었다. 이와 관련이 있는 리더십이 바로 수퍼리더십이다.

전통적 작업팀에서 수퍼리더십은 종업원들에게 자율과 책임을 제공함으로써 내적 동기부여를 시킬 수 있다. 수퍼리더십은 조직의 유연성과 적응성을 위해 종업원들의 참여와 자기통제를 증가시키는 것과 관련이 있다(Kanter, 1989). 그렇기 때문에 수퍼리더십은 종업원에게 소속시민행동과 같은 사발적 행동의 기회를 더 많이 부여한다고 볼 수 있다. 또한, 내적으로 동기부여된 직무는 종업원의 책임과 효율성의 증가를 가져오는데(Fahr et al., 1990), 이는 수퍼리더십이 종업원의 자율과 통제를 증가시키고 있음을 보여주는 것이다.

따라서, 자율성을 가장 큰 근간으로 하는 수퍼리더십과 조직시민행동 간에는 서로 관련성이 있다(Schnake et al, 1993).

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 수퍼리더십은 조직을 위한 조직시민행동을 증가시킬 것이다.

가설 5. 수퍼리더십은 구성원을 위한 조직시민행동을 증가시킬 것이다.

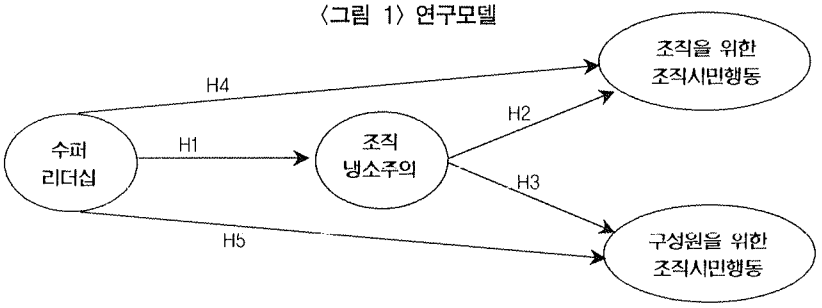
Ⅲ. 연구방법

1. 연구모델 및 분석방법

1) 연구모델

본 연구는 앞에서 논의된 내용을 토대로 수퍼리더십은 조직냉소주의를 감소시키고, 조직냉소주의는 조직시민행동에 부정적 영향을 미치며, 수퍼리더십은 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 따라서 연구모델을 〈그림 1〉과 같이 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모델



2) 분석방법

본 연구에서는 실증분석을 위하여 기초통계량 분석에는 SPSS 10.0을 사용하였고, LISREL 8.3을 이용하여 공변량 구조방정식모델을 사용하였다.

측정도구의 신뢰성 분석은 측정모델적합도를 확인하는 과정에서 개념신뢰도와 평균분산 추출을 이용하여 검증하였다. 측정도구의 타당성 분석을 위해서 측정모델의 확인적 요인분석 결과를 토대로 수렴타당성과 판별타당성 분석을 통해 구성개념 타당성을 검증하였다.

그리고 연구모델의 적합성을 알아보기 위해서 LISREL 8.3을 이용하여 구조모델분석을 실시하였다. 구조방정식모델링 단계는 Hair 등(1988)이 제안한 방법을 토대로 측정모델과 구조모델을 구분하여 2단계 접근법을 사용하였다.

2. 자료의 수집

전체응답자 400명중 남성은 306명이고 여성은 93명이었으며, 성별에 대한 미응답자가 1명으로 조사되었다. 응답자들의 나이는 20대에서 60대로 다양하게 분포되어 있었으며, 평균나이는 34세였다. 나이에 대해 응답한 396명중 20대가 20.7%, 30대는 60.4%, 40대 이상이 18.9%를 차지하고 있었다. 응답자들의 학력과 관련해서 대졸이 302명(75.5%)으로 가장 많았으며, 대학원이상이 80명(20%)이었고 고졸이 16명(4%)으로 나타났다.

응답자들이 하는 업무는 주로 관리부문(147명; 37%%)과 기획부문(93명; 24%) 및 영업부문(68명; 17%)이 다수를 차지하고 있었다. 직급은 사원과 대리급이 응답자 400명중 223명으로 약 56%를 차지하고 있었고, 평균근속년수는 6년 정도인 것으로 조사되었다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

수퍼리더란 부하들 스스로를 리드해 나아갈 수 있도록 리드하는 사람을 말하며, 수퍼리더십은 부하들에게 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖도록 하게 하는 리더십이다(Manz & Sims, 1989). 수퍼리더십은 Self-Management Leadership Questionnaire(SMLQ; Manz & Sims, 1987)에서 자기목표설정, 자기기대, 자기관찰(평가)의 3개 항목을 이용하여 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

조직냉소주의는 자기가 속해있는 회사에 대한 부정적인 태도를 의미하며 본 연구에서는 Dean, Brandes와 Dharwadkar(1998)의 5가지 차원 중 3가지 차원(인사제도, 사람, 조직변화)으로 나누어 5점 척도로 측정하였다.

조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할외 행동을 말한다(Organ, 1988). 조직시민행동은 Williams와 Anderson(1990)이 사용한 내용을 토대로 조직을 위한 조직시민행동(OCBO)과 구성원을 위한 조직시민행동(OCBI)으로 구분하여 각 3문항씩 이용하여 5첨 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석결과

1. 측정모델 분석

측정모델을 토대로 잠재변인간의 인과관계를 0으로 고정시키고 잠재변인간에는 상관만 존재하는 것으로 가정하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

〈표 2〉 측정모델의 확인적 요인분석 결과

변인	설문항목	표준화 추정치	t값
수퍼 리더십	나의 상사는 부하 스스로 목표를 설정하도록 해준다.	.869	23.305
	나의 상사는 부하에게 높은 성과를 낼 수 있다는 기대를 가지게끔 한다.	.900	24.669
	나의 부하스스로 자신의 성과수준을 알 수 있게 해준다	.844	22.260

조직 냉소주의	우리회사는 승진될만한 사람들이 승진한다	.711	15.433
	우리회사의 경영층 역량과 사고방식으로 볼 때 장래가 낙관적이다	.887	20.508
	우리회사의 혁신이나 변화를 위한 노력은 결실을 맺을 것이다	.824	18.580
OCBO	나는 회사에서 사소한 일에 불평하지 않는다.	.751	15.414
	나는 보는 사람이 없어도 회사의 공식적인 규정과 규칙을 준수한다.	.725	14.771
	나는 회사의 비품이나 재산을 소중하게 여긴다.	.677	13.616
OCBI	나는 기꺼이 결근한 동료의 일을 대신해 준다.	.833	18.881
	나는 동료가 일이 많거나 어려움이 있을 때 동료를 도와준다.	.795	17.742
	나는 상사가 요구하지 않아도 상사의 일을 도와준다.	.772	17.065
모델적합도: x^2(48, N=400)=138.982(p<0.000), GFI=.945, AGFI=.911 ,RMR=.033, RMSEA=.054 ,CFI=.974, NFI=.962			

구조방정식 모형을 추정·평가하기에 앞서 모형의 구조적 오류로 인한 결과해석상의 오류를 범하지 않기 위해서 측정모델을 평가하였다. 평가를 위해 확인적 요인분석을 실시하였는데, 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석과 달리 이론과 측정간의 유기적 결합을 가능하게 하고(Hughsn et al., 1986), 모형에 대한 유의성검증과 적합도지수를 제공하기 때문에 유용하다(Church & Burke, 1994).

본 연구의 측정모델의 전반적인 모델 적합도는 x^2(48, N=400)=138.982(p<0.000), GFI=0.945, AGFI=0.911, RMR=0.033, RMSEA=0.054, CFI=0.974, NFI=0.962로 타나났다. 이러한 적합도 지수들은 대부분 수용가능한 값들을 보이고 있어 측정모델의 전반적인 모델적합도는 수용가능하다고 보여진다.

또한, CN(critical N)은 x^2 검증을 위해 주어진 유의수준에서 구조방정식모델이 수용할 수 있는 적절한 표본크기를 나타내주는 지수로, 그 값이 200을 넘으면 주어진 모델은 표본자료를 적절하게 나타낸다(Hoelter, 1983). 확인적 요인분석결과 CN 값이 209.895이므로, 모델이 표본자료를 적절하게 나타내고 있다고 볼 수 있다.

2. 신뢰성 검증

단일차원성은 신뢰성의 확보를 가정하고 있기 때문에 사용된 지표에 의해 측정하고자 하는 구성개념이 측정되었다고 추정하기 위해서는 우선적으로 신뢰성이 전제되어야 한다. 즉, 구성개념 타당성이 성립하기 위해서는 측정도구가 신뢰성을 가져야 한다는 것이다

(Hair et al., 1998).

신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복할 때 동일한 결과치를 얻을 가능성을 의미하는 내적일관성을 측정했다. 각 변수들의 Cronbach's alpha 계수들은 모두 0.71이상으로서 양호한 값을 나타났다. Nunnally(1978)에 의하면 알파 계수의 값이 0.7이상일 경우에는 신뢰성이 있다고 하였다.

그러나 단일차원성과 신뢰도는 별개의 개념으로 Cronbach'α 와 같은 신뢰성 측정의 사용은 단일 차원성을 확인하는 것이 아니다(Hair et al., 1998). 따라서, 본 연구에서 측정모델의 적합도를 분석하기 위해서 개념신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출(Average Variance Extracted)을 살펴보는 것으로 신뢰성을 평가하였다.

개념신뢰도는 지표의 내적 일관성을 측정하는 측정치로 신뢰도가 높은 척도는 내적 일관성이 높다는 것을 의미한다. 일반적으로 수용가능한 수준은 0.7이상이다(Hair et al., 1998). 측정모델의 개념신뢰도는 〈표 3〉에 나와 있다. 개념신뢰도 값은 0.761(OCBO)에서 0.920(수퍼리더십)를 보이고 있기 때문에 모든 개념들의 개념신뢰도 즉 내적 일관성이 있다고 볼 수 있다.

평균분산추출은 잠재개념에 대한 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타내는 것으로 수용가능수준은 0.5이상이 되어야 신뢰도가 있는 것으로 보는데(Hair et al., 1998), 본 연구의 변수들의 평균분산추출은 0.516(OCBO)에서 0.794(수퍼리더십)의 값을 보이고 있으므로 지표들이 분산은 잠재개념들을 적합한 수준으로 설명하고 있다고 보이진다.

이상과 같이 개념신뢰도와 평균분산추출을 통해 측정모델 적합도를 살펴본 결과 측정모델의 개념신뢰도와 평균분산추출 모두 수용기준치 이상의 값을 보이고 있으므로 측정도구는 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 잠재변인간 상관행렬

	평균	표준편차	개념신뢰도	평균분산추출	Cronbach's α	수퍼리더십	조직냉소주의	OCBO
수퍼리더십	3.709	0.603	0.920	0.794	0.910			
조직냉소주의	2.854	0.719	0.852	0.659	0.798	-0.402		
OCBO	3.793	0.551	0.761	0.516	0.715	0.495	-0.306	
OCBI	3.773	0.514	0.841	0.638	0.749	0.475	-0.289	0.616

* 모든 잠재변인간 상관계수는 P<0.001에서 유의함.

3. 구성개념 타당성 검증

각 구성개념의 측정에 대한 신뢰성이 확보되었으므로 여기서는 단일차원성을 평가함으로써 측정모델 적합도를 평가하였다. 단일차원성 평가는 구성개념 타당성을 검증함으로써 확보하였다. 구성개념 타당성은 수렴타당성과 판별타당성을 근거로 검증하였다.

수렴타당성의 검증은 〈표 1〉에서 보듯이 확인적 요인분석 결과 모든 모수 추정치의 t값(test-value)이 13이상을 보이고 있어 임계치인 2를 상회하기 때문에 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). 따라서 각 구성개념의 단일차원성이 확보되었다.

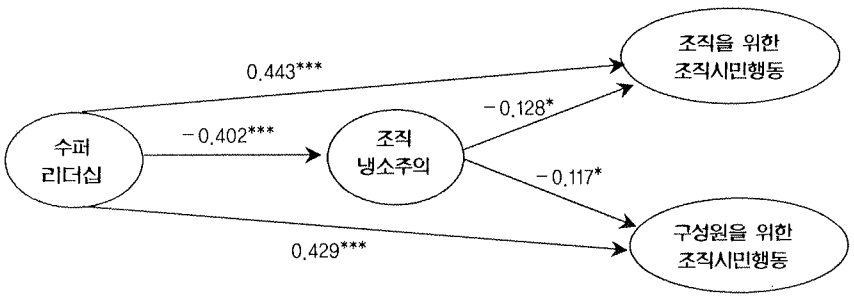
판별타당성은 평균분산추출 값이 개념들 간 상관계수의 제곱값을 상회하는 지의 여부를 토대로 검증하였다(Fornell & Larcker, 1981). 이 방법을 토대로 하여 계산을 하면 상관계수가 가장 큰 값인 OCBO와 OCBI의 상관계수가 0.616이므로 이를 제곱하면 0.379이다. 모든 평균분산추출 값들이 이 값보다 크기 때문에 판별파당성이 확보되었다.

따라서 수렴타당성과 판별타당성이 모두 확보되었으므로 각 구성개념의 타당성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 잠재변인간의 모든 상관계수가 0.8을 초과하지 않기 때문에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다.

4. 가설 검증

구조모델을 분석한 결과 전반적인 모델 적합도는 χ^2(48, N=400)=138.982 (p〈0.000), RMR=0.033, RMSEA=0.054 GFI=0.945, AGFI=0.911, CFI=0.974, NFI=0.962로 타나났다. 이러한 적합도 지수들은 수용가능한 값들이다.

〈그림 2〉 구조모델에서의 표준화된 경로추정치



*p〈0.05, **p〈0.01, ***p〈0.001

구조모델 분석결과, 모든 가설이 채택되었다.

가설 1은 수퍼리더십은 조직냉소주의를 감소시킬 것이다로 자료를 표준화시키고 얻은 표준화된 경로계수를 보면 수퍼리더십은 조직냉소주의를 낮추는 것으로 나타나(표준화된 β =−0.402, t=−7.340, p<0.001) 가설 1은 채택되었다.

그리고 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동을 감소시킬 것이다라는 가설 2와 조직냉소주의는 구성원을 위한 조직시민행동에 부정적 영향을 미칠 것이다라는 가설3에 대한 결과를 보면 <그림 2>에서 보는 것처럼 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동(표준화된 β =−0.128, t=−2.086, p<0.05)과 구성원을 위한 조직시민행동(표준화된 β =−0.117, t=−2.004, p<0.05) 모두를 감소시키는 것으로 밝혀져 가설 2와 가설3 또한 채택되었다. 특히, 조직냉소주의는 구성원을 위한 조직시민행동보다 조직을 위한 조직시민행동을 더 감소시키는 것으로 보여진다.

자율성을 근간으로 하는 두 변인인 수퍼리더십과 조직시민행동 간의 관계에 대한 가설인 가설 4(수퍼리더십은 조직을 위한 조직시민행동을 증가시킬 것이다)와 가설 5(수퍼리더십은 구성원을 위한 조직시민행동을 증가시킬 것이다) 또한 유의미한 정로추정치인 것으로 나타났다. 수퍼리더십은 구성원을 위한 조직시민행동보다 조직을 위한 조직시민행동에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(수퍼리더십과 조직을 위한 조직시민행동의 경로추정치=0.443, t=6.982, p<0.001; 수퍼리더십과 구성원을 위한 조직시민행동의 경로추정치 =0.429, t=7.204, p<0.001).

V. 결 론

본 연구의 목적은 조직냉소주의에 대한 중요성에 비해 연구가 많지 않은 조직냉소주의에 대한 이해를 제고시키는 데 있다. 이를 위해 본 연구는 수퍼리더십과 조직냉소주의의 관계, 그리고 조직냉소주의와 조직시민행동(조직을 위한 조직시민행동; CBO, 구성원을 위한 조직시민행동; OCBI)의 관계를 구조방정식모델을 이용하여 검증함으로써 조직의 유효성을 높이고자 하였다. 즉, 조직행동론 분야의 기존 연구들은 주로 조직에 대한 긍정적인 태도와 관련된 변수를 다루고 있지만, 본 연구는 조직에 대한 부정적인 태도와 관련된 변

수를 다룸으로써 조직구성원들의 조직에 대한 부정적 태도를 줄이는데 필요한 시사점을 얻고자 한 것이다.

실증분석 결과, 본 연구에서 제안된 연구모델은 만족할만한 모델적합도지수를 보였으며, 제안한 가설 모두 채택 되었다. 리더십이 조직냉소주의의 선행요인이라는 기존의 연구(Bommer & Rich, 1999; 박영희, 2001)처럼 수퍼리더십은 조직구성원의 조직냉소주의를 감소시키는 요인으로 밝혀졌다(가설 1).

그리고 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동(가설2)뿐 아니라 구성원을 위한 조직시민행동(가설3)을 감소시키는 것으로 나타났는데, 이는 조직 냉소주의가 조직시민행동에 부적인 영향 미친다는 Anderson과 Bateman(1997)의 연구와 박영희(2001) 등의 연구결과들과 일치한다.

또한, Schnake 등(1993)이 주장한 수퍼리더십과 조직시민행동 간에는 관계가 있다는 것처럼 수퍼리더십은 조직시민행동을 증가시키는 요인으로 밝혀졌다(가설5).

이러한 연구결과는 몇 가지 시사점을 제시해 준다.

특히 본 연구에서는 그동안 실증연구가 아닌 조직냉소주의에 관한 이론적 논문(Davis & Gardner, 2004)에서 주로 개념적으로만 다루어졌던 리더십 변수를 실증연구에 포함시킴으로써 조직냉소주의의 선행변수에 대한 이해를 넓혔다고 볼 수 있다.

또한, 지금까지는 연구들은 리더십이나 조직시민행동의 관계변수에 관한 연구들은 주로 긍정적인 관계를 가진 변수들에 초점을 맞추었다. 그러나 부정적 관계를 가진 조직냉소주의와 같은 변수를 다룸으로써 이론적 기여를 했다는데 그 의의를 둘 수 있다.

그리고 실무적인 차원에서도 중요한 시사점을 제시하고 있다. 자질의 부족이나 지나친 독선 또는 무책임한 언행 및 솔선수범하지 않는 리더는 구성원들의 냉소주의를 유발시킬 수 있기 때문에 리더의 역할은 중요하다. 따라서 조직의 리더는 수퍼리더십을 발휘함으로써 부하들의 조직냉소주의를 감소시킬 수 있다. 리더들은 부하들 스스로 리드할 수 있는 역량과 기술의 향상시키기 위해 솔선수범 및 역할모델을 보이고, 부하들 스스로 목표를 설정하게 하고, 자기 스스로 목표를 달성할 수 있다는 기대를 가지게 해 주며 또한 수행에 대한 스스로 평가를 할 수 있게 해 주어야 한다. 그렇게 함으로써 부하들은 독창성과 자율성을 향상시키고 또한 조직냉소주의를 감소시킬 수 있는 것이다.

또한 조직냉소주의가 높을 경우 조직구성원들의 조직을 위한 조직시민행동과 구성원을 위한 조직시민 모두 줄어드는 것이 밝혀졌기 때문에 앞에서 언급한 리더십을 유념하여 조직냉소주의를 적정한 수준으로 낮추는데 힘을 쏟아야 할 것이다.

그리고 리더의 행위가 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는데, 부하들은 자율성이

보장받을 때에 조직구성원들은 공식적인 업무이외의 일에도 몰두할 수 있기 때문에(Fahr et al., 1990), 리더는 수퍼리더십의 발휘를 통해 부하들의 자율과 책임을 향상시키고 그들의 자발적 행동을 제고시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구에 관한 제언은 다음과 같다.

먼저, 조직냉소주의에 대한 추후 연구에는 다음과 같은 사항을 고려되어야 할 것이다. 조직냉소주의는 현재가 아닌 과거의 상사나 제도로부터 형성되있을 수도 있기 때문에 조직냉소주의에 대한 정확한 이해를 위해서는 시간적 차이를 둔 종단적인 연구를 시도해보아야 할 것이다. 아울러, 개인의 조직냉소주의에 영향을 미치는 사람이 상사 한명이 아닌 더 높은 상사나 동료 및 부하들도 있을 수 있기 때문에 이들도 포함시키는 것이 필요할 것이다.

한편, 본 연구에서 결과변인인 조직시민행동을 측정하기 위해서 William과 Anderson (1990)이 사용한 척도를 사용하였다. 조직시민행동을 두가지 차원으로 구분한 이러한 방법은 아직까지 일반화된 합의가 존재하기 않기 때문에 한국형 조직시민행동 척도의 개발이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

[1] 국내문헌

1) 김진희·심원술(2004). "인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과", 인사관리연구, 제28집2권, 131-169.

2) 박영희(2001). "조직 냉소주의 : 차원규명, 측정도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색", 서울대학교 대학원, 석사학위논문.

3) 송경수(1995). "조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할", 계명대학교 대학원, 박사학위논문.

[2] 외국문헌

1) Abraham, R.(2000). Organizational cynicism: basis & consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.

2) Anderson, J.C., & Gerbing, D.W.(1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

3) Anderson, L.M., & Bateman, T.S.(1997). Cynicism in the workplace: some cause and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.

4) Bateman, T.S., & Organ, D.W.(1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

5) Blau, P.(1964). *Exchanges and power in social life*. Wiley, New York

6) Bommer, W.H., & Rich, G.A.(1999). Changing Employee Attitudes about Change: Transformational Leader Behaviors Longitudinal Effects Upon Employee Cynicism about Organizational Change, Paper Presented Academy of Management Meeting Chicago. II.

7) Brief, A.P., & Motowidlo, S.J.(1986). Prosocial organizational behavior. Academy of Management Review, 11, 710-725.

8) Church, A. T., & Burke, P. J.(1994). Exploratory and confirmatory tests of the big five and Tellegen's three-and-four dimensional models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 93-114.

9) Davis, W.D., & Gardener, W.L.(2004). Perception of politics and organizational cynicism; An attribution and leader-member exchanges perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.

10) Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R.(1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.

11) Fahr, J.L., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W.(1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.

12) Fornell, C., & Larcker, D.F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

13) Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C.(1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice-Hall International, Inc.

14) Hoelter, J.W.(1983). The analysis of covariance structures: goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11, 325-344.

15) Hughs, M.A., & Price, R.L., & Marrs, D.W.(1986). Linking theory construction and theory testing: Models with multiple indicators of latent variables. *Academy of Management Review*, 11, 128-144.

16) Kanter, R.M.(1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 89(6), 85-92.

17) Kanter ,D.L., & Mirvis, P.H.(1989). *The Cynical Americans*, San Francisco: Jossey-Bass.

18) Levin, P.R,, & Isen, A.M.(1975). Further studies on the effect of feeling good on helping. Sociometry, 38, 157-164.

19) Manz, C.C.(1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence process in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 538-600.

20) Manz, C.C.(1992). Self-leading work team: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45, 1119-1140.

21) Manz, C.C., & Sims, H.R.,Jr.(1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.

22) Manz, C.C., & Sims, H.R.,Jr.(1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Englewood, HJ: Prentice Hall.

23) Manz, C.C., & Sims, H.R.,Jr.(1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18-35.

24) Niehoff, B.P., & Moorman, R.H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

25) Nunnally, J.C.(1978). *Psychometric Theory*(2nd). New York: McGraw-Hill.

26) Organ, D.W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

27) Organ, D.W.(1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.

28) Padsakoff, P.M., Mackenize, S.B, Moorman, R.H., & Fetter, R.(1990). Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

29) Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda.

Human Relations, 44, 735-759.

30) Schnake, M., Dumler, M.P., & Cochran, D.S.(1993). The relationship between "traditional" leadership, "super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 18, 352-365

31) Scholl, R.W., Cooper, E.A., McKenna, J.F.(1987). Referent selection in determining equity perceptions: differential effects on behaviors and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology,* 40, 113-124.

32) Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P.(1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663

33) Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 13, 765~802.

34) Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T.(1994). Organizational cynicism: an initial study. Academy of Management Best Paper Proceedings, 269-273.

35) Williams, L.J., & Anderson, S.E.(1990). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.