



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박 사 학 위 논 문

컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에
미치는 영향

2016년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
김 도 현

박 사 학 위 논 문
지도교수 정진택

컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향

The Effects of Consultant's Emotional Intelligence on the
Achievements of Organization Development



2015년 12월 일

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
김 도 현

박 사 학 위 논 문
지도교수 정진택

컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향

The Effects of Consultant's Emotional Intelligence on the
Achievements of Organization Development

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
김 도 현

김도현의 컨설팅학 박사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향

한성대학교 대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
김 도 현

조직개발은 Lewin에 의해 시작되었으며, T-Group, 행동 연구 및 참여 관리의 기반을 제공하였다. 이러한 방법들은 그룹을 변화시키고, 유지되게 하며, 저항을 극복하게 한다. 또한 인간관계를 원활하게 하여 더 나은 방향을 추구하기 위한 것이다. 이후 시대의 변화와 함께 권력, Process 접근 방법, 조직문화, 긍정적 모델, 복잡성 이론 등 다양한 발전이 이뤄졌다.

감성지능은 조직개발에서 잃어버렸던 세계를 다시 재건시킨다. 감성지능의 개념은 Salovey & Mayer(1989)에 의해 처음으로 사용되었으며, Goleman과 Boyatzis에 의해 많은 발전이 이뤄졌다. 이러한 감성지능은 성과에 중요한 영향을 미치며, 개인 및 조직을 더 나은 방향으로 변화시킬 수 있다.

이러한 배경을 바탕으로 본 연구는 컨설턴트의 감성지능이 조직의 변화에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 컨설턴트의 감성지능은 조직개발 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 감성지능이 높으면 수진기업 종업원과의 충돌을 방지시켜주며, 그들의 참여와 헌신을 끌어올리고, 인식을 변화시킬 수 있는 것이다. 이에 컨설턴트는 타인의 감성을 잘 인식해야 하며, 자신의 감성 조절에 많은 관심을 가졌을 때 컨설팅을 더욱더 성공적으로 이끌 가능성이 높다. 또한 조직 구성원의 인식을

변화시키는데 효과적이라고 할 수 있다. 그리고 컨설턴트의 기본역량은 감성지능과 조직개발 성과 사이에 조절효과는 없는 것으로 확인되었다. 컨설턴트의 지식, 능력, 자세는 컨설팅 성과에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만 컨설턴트의 감성지능과 조직원의 인식변화 사이에는 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 결과적으로 컨설턴트의 감성지능과 기본역량은 서로 다른 영역에서 조직의 변화 및 성과에 영향을 주는 것으로 보인다.

본 논문에서는 컨설턴트가 갖추어야 할 기본역량과 더불어 감성지능의 중요성을 언급하고 있다. 특히, 조직개발에서 컨설턴트의 감성지능은 긍정적으로 조직의 변화를 이끄는 데 중요한 역량이다. 이에 컨설턴트의 감성지능 개발과 조직개발 연구에 도움이 되고자 한다.



【주요어】 조직개발, 감성지능, 복잡성 이론, 컨설턴트 역량, 변화관리

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구 배경 및 필요성	1
1.2 연구의 목적	3
1.3 연구 방법 및 구성	4
II. 이론적 배경	6
2.1 조직개발	6
2.1.1 조직개발의 개요	6
2.1.2 조직개발의 발전	14
2.1.3 조직개발의 측정	32
2.2 감성지능	36
2.2.1 감성지능의 개요	36
2.2.2 감성지능의 발전	40
2.2.3 컨설턴트의 감성지능	50
2.2.4 국내 감성지능과 컨설턴트의 선행연구	51
III. 연구설계	56
3.1 연구모형	56
3.2 연구가설	57
3.2.1 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과	57
3.2.2 컨설턴트 기본역량의 조절 효과	59
3.3 변수의 조작적 정의	61
3.4 설문지 구성	63
3.5 자료수집 및 분석	64

3.5.1 자료수집	64
3.5.2 자료분석	64
IV. 연구결과	65
4.1 기초통계분석	65
4.1.1 표본의 특성	65
4.1.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석	66
4.1.3 상관관계 분석	69
4.2 가설검증	70
4.2.1 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과	70
4.2.2 컨설턴트 기본역량의 조절효과	74
4.3 가설검정 결과 요약	87
V. 결 론	90
5.1 연구결과	90
5.2 연구의 시사점	91
5.3 연구의 한계 및 향후 방향성	93
참고문헌	95
부 록	113
ABSTRACT	117

표 목 차

<표 1> 조직개발의 정의	7
<표 2> 감성지능의 구성요소	39
<표 3> 변수의 조작적 정의	62
<표 4> 설문지 구성	63
<표 5> 표본의 인구통계적 특성	65
<표 6> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과	67
<표 7> 상관관계 분석	69
<표 8> 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과	70
<표 9> 컨설턴트의 감성조절과 목표설정 및 실행	71
<표 10> 컨설턴트의 감성조절과 팀 성향	71
<표 11> 컨설턴트의 감성조절과 혁신 성향	72
<표 12> 컨설턴트의 타임감성 인식과 목표설정과 실행	72
<표 13> 컨설턴트의 타임감성 인식과 팀 성향	73
<표 14> 컨설턴트의 타임감성 인식과 혁신 성향	74
<표 15> 컨설턴트 기본역량 조절효과	74
<표 16> 자기감성 조절, 목표설정 및 실행에 지식의 조절효과	75
<표 17> 자기감성 조절, 팀 성향에 지식의 조절효과	76
<표 18> 자기감성 조절, 혁신 성향에 지식의 조절효과	77
<표 19> 자기감성 조절, 목표설정 및 실행에 능력의 조절효과	77
<표 20> 자기감성 조절, 팀 성향에 능력의 조절효과	78
<표 21> 자기감성 조절, 혁신 성향에 능력의 조절효과	79
<표 22> 자기감성 조절, 목표설정 및 실행에 자세의 조절효과	79
<표 23> 자기감성 조절, 팀 성향에 자세의 조절효과	80
<표 24> 자기감성 조절, 혁신 성향에 자세의 조절효과	81
<표 25> 타인감성 인식, 목표설정 및 실행에 지식의 조절효과	81
<표 26> 타인감성 인식, 팀 성향에 지식의 조절효과	82
<표 27> 타인감성 인식, 혁신 성향에 지식의 조절효과	83

<표 28> 타인감성 인식, 목표설정 및 실행에 능력의 조절효과	83
<표 29> 타인감성 인식, 팀 성향에 능력의 조절효과	84
<표 30> 타인감성 인식, 혁신 성향에 능력의 조절효과	85
<표 31> 타인감성 인식, 목표설정 및 실행에 자세의 조절효과	85
<표 32> 타인감성 인식, 팀 성향에 자세의 조절효과	86
<표 33> 타인감성 인식, 혁신 성향에 자세의 조절효과	87
<표 34> 가설검정 결과 요약	87



그림 목 차

<그림 1> Harwood에서의 연구 성과	12
<그림 2> 조직개발의 발전	16
<그림 3> 역량 구조의 내면과 표면	37
<그림 4> 역량 인과관계 모델	37
<그림 5> 감정지능의 개념화	38
<그림 6> 감정지능의 발전	41
<그림 7> 조직개발과 감성지능	49
<그림 8> 연구모형	57



I. 서 론

1.1 연구 배경 및 필요성

현대 경영이론은 19세기 후반과 20세기 초반 고전경영학의 발전과 함께 시작되었다. 이 시기에 도입된 공장시스템은 과거 조직에서는 찾아볼 수 없었던 문제, 즉 생산성과 효율성이라는 문제에 부딪치게 된다. 대규모 종업원 및 작업이 필요해지면서 사람들은 생산성과 효율성을 극대화하기 위한 업무설계와 경영방법을 생각하기 시작하였다(Daft, 2010). Taylor(1914)에 의해 시도되었던 과학적 관리법은 효율성과 생산성을 중시 여긴다. 그는 정밀하고 과학적인 연구조사에 의해 만들어진 방법으로 운영되어야 한다고 주장한다. 여기서 경영자의 역할은 작업의 안정성과 효율성을 확보하는 것이며, 경영자는 생각하고 근로자는 이들의 생각을 따르도록 하는 것이다. 효율성과 생산성 우위 중심의 사고는 현대경영에도 뿌리 깊은 영향을 주게 되었다. Fayol(1954)은 명령 일원화 원칙, 관리 일원화 원칙 등 14개의 관리원칙을 수립하였다. 이러한 원칙들은 현대경영과 조직설계를 위한 근간이 되었으며, 관료조직의 탄생에 큰 공헌을 하게 된다. 이러한 관리원칙 중심의 사고는 조직설계와 기능에 관심을 가진다. 하지만 이것들은 환경과 인간을 이해하지 못한다는 비난에 직면한다. 인간중심의 사고는 1939년 Harwood에서 진행된 Lewin의 연구에 의해 시작되었지만(Burnes, 2007), 실질적으로 Mayo(1949)의 호손 연구로 인해 널리 알려지게 되었다. 이 연구 결과는 종업원의 처우, 리더십, 동기 유발, 인적자원관리 등의 후속 연구를 촉발시키는 계기가 되었다. Lewin과 그의 동료들에 의해 시작된 조직개발은 사회적 행동의 전문 분야 및 학술 연구의 한 영역이며, 조직개발 사례는 인간의 삶에 질을 개선하고 시스템의 효율성을 증가하게 하는 제도적인 방향을 지향한다(Alderfer, 1977).

조직개발은 서방 세계에 걸쳐 조직의 변화에 대해 중요하게 접근하고

있으며(Burnes & Cooke, 2012), 미국과 캐나다의 북미지역에서 북유럽, 일본, 라틴 아메리카 대륙으로 확장되었다(Faucheux et al., 1982; Sashkin & Burke, 1987). 산업혁명 이후 조직이 변화를 다뤄야 하는 비율은 점점 높아지며, 또한 1980년대 소련의 붕괴와 함께 경쟁은 세계화되고, 시장의 환경은 규제완화가 이뤄지고 있는 상황에서 기업들은 시장에서 다양하게 경쟁 우위를 추구하였다(Freedman, 1999). 그러면서 전통적인 조직은 그 변화를 받아들이거나 아니면 사라져야 하는 운명이다. 심지어 최근 빠르게 성장하는 인터넷 기업들 또한 변화를 관리해야 하는 필요성을 인식하고 있다. 그리고 기업 환경이 더욱 빠르게 변화할수록 조직개발은 더 많은 관심을 가지며, 기업은 지속적으로 변화해야만 살아남을 수 있다(Burnes, 2005). 하지만 이러한 변화관리는 몇몇 회사만이 성공하고 있으며, 대부분의 기업들은 새로운 기술 도입, 다운사이징, 구조조정, 문화 변경 등에서 낮은 성공률을 보이며, 70%정도가 변화에 실패를 경험하게 된다(Beer & Nohria, 2000). 결과적으로, 변화를 관리하는 능력 또는 그것이 있어야 하는 것은 조직의 핵심역량이다(Peters, 1997). 변화의 실패 원인을 말할 때 Gersick(1991)는 기업의 심층구조가 변화하지 않기 때문이라고 주장한다. 이것은 조직이 갖는 고유의 특성이 변하지 않기 때문이다. 연속 변환 모델에서 변화의 실패 원인으로 기업은 사람들로 구성되어 있어서 매우 복잡한 비선형 시스템을 갖기 때문이라고 주장한다(Tetenbaum, 1998). 이것은 다시 말해 원인과 결과 사이의 관계가 일정하지 않으며(Beeson & Davis, 2000), 우리가 무슨 일이 발생할지 예측하는 것은 불가능하고(Lewis, 1994), 또한 혼란이 자기 조직화된다는 것이다(Tetenbaum, 1998). Stacey(1991)는 복잡성 이론을 통하여 조직을 이해하고자 하며, 복잡성은 혼돈이론, 산일구조, 복잡성 적응 시스템으로 구성되는 것으로 바라본다(Stacey, 2011). 그리고 기업은 끊임없이 지속적인 혁신의 경로를 추구함으로써 혼돈의 가장자리에서 작동하게 되면 지속적으로 살아남는다(Frederick, 1998). 이에 조직은 조직의 복잡성을 이해하고, 관리 및 상황의 변화를 인지하고, 자기조직화 과정을 촉진하여 보다 큰 효과를 만들 수 있도록 작은 변화를 사용하는 방법을 활용할 줄 아는

관리자가 필요하다(Gareth, 1997).

Akrivou, Boyatzis & McLeod(2006)는 변화를 실행함에 있어 조직을 원하는 방향으로 변화시킬 수 있는 의도적인 변화 이론과 5단계 실행 방법을 제공하고 있으며, 실행자의 코칭 역량은 중요한 요인으로 바라본다. 이러한 코칭 역량은 감성지능에 의해 우수성이 결정된다(Boyatzis, 2002). 선행연구에서 리더의 감성지능이 높으면 조직에 긍정적인 영향을 미친다(Goleman, 2006; Boyatzis, 2006a). 그리고 경영 컨설턴트는 변화의 대리인 및 고객 조직의 임시 지도자 역할을 하며(VAN BENTHEM, 2011), 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Manley, 2000).

1.2 연구의 목적

점점 더 복잡해지고 빠르게 변화하는 환경에서 조직은 살아남기 위해 다양한 경쟁우위를 추구한다(Freedman, 1999). 그리고 기업은 그러한 환경에 지속적으로 변화해야만 살아남을 수 있다(Burnes, 2005). Brown & Eisenhardt(1997)은 조직은 지속적이고 즉흥적으로 혁신을 추구해야 경쟁이 치열한 환경에서 살아남을 수 있다고 주장하며, Frederick(1998)은 기업이 지속적인 혁신의 경로를 추구함으로써 인해 혼돈의 가장자리에 있으면 지속적으로 살아남는다고 주장한다. 이에 학계와 실무자는 복잡성 이론을 통해 조직을 볼 수 있게 되었으며, 조직의 전략 및 구조를 변화시킬 수 있는 방법에 지대한 영향을 미칠 것으로 바라보게 되었다(Lewis, 1994; Bechtold, 1997; Tetenbaum, 1998). 이에 Gareth(1997)은 복잡성 이론의 이해 및 자기조직화 과정을 촉진하여 큰 효과를 만들 수 있도록 작은 변화를 사용하는 방법에 대해 알아 볼 수 있는 관리자가 필요하다고 주장하였다.

감성지능은 조직유효성 및 조직의 성과, 변화에 긍정적인 영향을 미친다(Goleman, 2006; Boyatzis, 2006a). 그리고 복잡한 환경에서도 감성지능은 탁월한 성과를 달성하는 중요한 역량이다(Boyatzis & McKee, 2006; Boyatzis, 2008b). 또한 높은 감성지능은 문화적 충돌을 방지시켜주는 역

할을 한다(Schmitz & Schmitz, 2012). 조직의 변화가 필요할 때 컨설턴트는 변화의 대리인 및 고객 조직의 임시 지도자 역할을 하며(VAN BENTHEM, 2011), 이때 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 직접적인 영향을 미친다(Cummings & Worley, 2001; Worley & Feyerherm, 2003; 박춘래 외, 2011; 장동인 외, 2011; 이병진 외, 2011; 신동주 & 유연우, 2012; 김두열 외, 2013). Boyatzis(2002)와 Boyatzis & Khawaja(2014)는 코칭의 중요성을 강조한다. 조직개발에서 컨설턴트는 개인, 팀, 조직에서 많은 저항이 이어지지만, 의도적인 변화 이론과 변화의 방법론을 활용하였을 경우 컨설턴트에게 많은 도움을 줄 수 있으며, 컨설턴트의 감성지능이 높을수록 코칭의 역량이 증가하면서 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 주장한다(Boyatzis, Smith & Beveridge, 2012).

이에 컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 영향을 미치는지 알아보는 것은 조직의 성공적인 변화를 만들 수 있는지 알아보는 것이며, 향후 컨설턴트의 역량 재고 및 학문적 발전에 매우 의미 있는 일이라 할 수 있다. 이러한 논리적 배경을 바탕으로 첫째, 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과에 관계를 알아보고자 하며, 둘째, 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트의 기본역량의 조절효과를 알아보고자 한다. 이상과 같은 연구를 통해서 본 연구에서는 조직개발과 감성지능에 대한 이론적 기초를 확고히 하고 실무적인 제언을 통해 컨설턴트 감성지능과 학습의 방향, 컨설팅 산업의 발전에 밑거름이 되고자 한다.

1.3 연구 방법 및 구성

본 연구는 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업을 중심으로 컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 영향을 미치는지에 대한 연구를 진행하였다.

첫째, 조직개발 이론과 감성지능 이론에 대한 선행연구를 조사하여 연구모형을 정의하고, 도출된 가설과 선행연구의 자료를 토대로 설문지를 구성한다. 둘째, 연구목적을 달성하기 위하여 컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하고, SPSS 19.0

프로그램을 이용하여 분석하였다. 셋째, 표본의 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 데이터의 타당성과 신뢰성 검정을 위하여 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 이용하였다. 그리고 상관관계 분석을 통하여 변수들간의 상관관계를 검증하였으며, 회귀분석과 조절효과 분석을 실시하였다. 이러한 연구결과의 요약을 토대로 컨설턴트의 역량을 향상시키기 위한 제언과 연구의 시사점을 제시한다.



II. 이론적 배경

2.1 조직개발

2.1.1 조직개발의 개요

조직개발의 창시자는 Kurt Lewin이었다(Marrow, 1972; Burnes & Cooke, 2012). 그는 집단역학과 사회변화 분야에서 많은 성과를 낳은 학자이자 실행자였으며, T-Group과 서베이 피드백, 행동 연구의 발전에 큰 힘이 되었다. 그의 활동은 조직개발을 탄생시켰고, 조직개발의 원천이 되고 있다(Cummings & Worley, 2001). Lewin은 파시즘을 피해 1933년 미국으로 이주한 독일의 유대인이었다. 그는 사회적 충돌을 해결함으로써, 종교, 인종, 배우자, 또는 산업에서든, 사람은 변화 될 수 있다고 믿었으며(Burnes, 2007), 삶의 모든 측면에서 민주적 참여의 강화만이 권위주의와 인종차별을 효과적으로 대응하고 사회적 갈등을 해결할 수 있다고 믿었다. 그리고 사회적 갈등 해결의 핵심은 학습을 촉진하여 주변 세계에서 자신의 인식을 이해하며 재구성하기 위해 개인들을 가능하게 하는 것이라 믿었다(Burnes, 2004a). 그는 대부분 이전 심리학자와는 달리 개인이 아닌 그룹에 관심을 두었으며, Harwood에서의 연구는 Lewin에게 중요한 기회를 제공했다(Burnes, 2007). Marrow는 Lewin의 대학원 학생으로 Lewin이 미국으로 건너간 이후 삶과 밀접한 관련이 있다. 그는 Lewin의 연구에 참여했으며(Schwartz, 1971), Marrow는 자신의 회사, Harwood의 정보를 심층적으로 다루면서 조직 기반의 행동 연구의 관점을 제공했다. 그리고 조직은 보다 효과적이고 인간적으로 만들어 질 수 있으며, 참여의 중요성을 강조하면서 누군가의 참여 여부는 요구하는 상황에 따라 달라질 수 있고 그 결정은 개인에게 달려있다고 말한다(Fernandes, 2006). Lewin과 그의 동료들은 Harwood 제조 회사에서 그룹 프로세스에 대한 연구를 수행하면서 수년을 보냈다(Dent, 2002). Harwood는 Lewin에게

사람, 아이디어, 기술 및 철학을 개발할 수 있는 기회를 주었다. 그리고 그 성과는 Commission on Community Interrelations(CCI), Research Center for Group Dynamics와 National Training Laboratories for Group Development(NTL)에 영향을 미치며, 조직개발 운동의 기초를 마련했다(Burnes, 2007). 그리고 대부분의 소수 민족 관계, 재교육 및 행동 연구에서 Lewin의 개념은 전 세계적으로 그룹 간 워크샵의 강사와 기획자에게 귀중한 도구를 제공한다(Bargal & Bar, 1992).

연구자들의 조직개발의 정의는 아래와 같다.

<표 1> 조직개발의 정의

학 자	정 의
Burke (1982)	조직개발은 행동과학 기법, 연구, 이론을 사용하여 조직문화를 계획적으로 변화시키는 과정이다.
French (1969)	조직개발이란 조직 내외의 행동과학 컨설턴트나 변화담당자의 도움을 통하여 조직의 문제 해결능력과 외부환경 변화 대응능력을 향상시키는 장기적인 노력이다.
Beckhard (1969)	조직개발은 행동과학을 사용하여 조직 '과정'에 계획적으로 개입하여 조직의 효과성과 건강을 증대시키기 위해 최고경영자가 주도하여 범조직적이고 계획적으로 이루어지는 노력이다.
Beer (1980)	조직개발은 (1) 조직구조, 과정, 전략, 조직구성원 및 문화 사이의 조화를 꾀하고, (2) 새롭고 창조적이고 조직적인 해결책을 마련하여, (3) 조직의 자기혁신능력을 개발하기 위하여 시스템 전반에 걸쳐 자료 수집, 진단, 액션 플래닝, 개입 그리고 평가를 하는 과정이다. 이는 행동과학 이론, 연구, 기법을 사용하여 변화담당자와 조직구성원의 협력에 의하여 이루어진다.

출처 : Cummings & Worley(2001)

2.1.1.1 변화관리

1) 그룹 의사결정

Harwood에서는 인간관계 문제에 대한 효과적인 해결 방법으로 회의 및 역할 놀이를 사용하였으며, 종업원의 참여를 통해 종업원의 태도와 행동

의 변화 그리고 저항을 완화 시켰다(Coch & French, 1948). 그들의 실험에서 종업원들의 토론은 어떤 변화를 이끌었지만, 그 변화가 유지되지는 않았다. 그러나 변화의 결정권이 종업원으로 이동 했을 때, 변화된 행동을 유지하는 효과가 있었다. 이때 Lewin은 성공적인 변화는 세 단계를 통해 진행되는 것을 관찰했다(해빙 -> 이동 -> 재동결). 그 결과 Lewin은 토론과 질문이 행동을 변화시키는 사람들을 이끌 수 있지만(해빙 및 이동), 사람들의 변화를 유지시키는 것에 효과가 있는 것으로 의사 결정을 발견했다(Burnes, 2007).

2) 고정관념의 변화

미국이 참여한 2차 세계대전 당시 공장에서는 여성 노동자를 위한 경쟁 심화로 인해 채용 문제가 발생하기 시작했다. 많은 기업들과 마찬가지로 Harwood에서는 30세 이상의 여성을 고용하지 않는 정책을 가지고 있었다. 그러나 전쟁과 함께, 젊은 여성 근로자들의 모집이 더 어려워진 것을 발견했다. 해결책은 나이 많은 여자를 모집하는 것이었다(Burnes, 2007).

대부분의 대량 생산 기업에서는 고령 근로자가 젊은 근로자보다 생산성이 낮을 것이라고 인식하였다. 그 결과 많은 기업들은 지속적으로 30세 이상 여성 근로자의 고용을 거부하였다. 하지만 French는 30세 이상 여성 근로자의 능력이 크게 감소할거라 생각하지 않았다. 그래서 회사가 고령 근로자를 고용해야 한다고 주장하지만, 이전의 고정관념은 그의 주장을 받아들이기 힘들었다. French는 다른 접근방식으로 최고경영자를 연구에 참여시켜 고령 근로자와 비용과의 관계에 대한 연구 프로젝트를 제안했다. 이 프로젝트는 신속하게 받아들여졌으며, 연구의 평가 기준은 생산성, 새로운 작업의 학습 속도, 질병 / 부재, 그리고 이직률 이었다. 실험은 Harwood의 700명 직원을 비교하기 위해 작업자를 16-20세, 21-25세, 26-30세, 31-35세, 35세 이상 그룹으로 분류하였다. 연구 결과 생산성에서는 고령 근로자 그룹이 젊은 근로자 그룹보다 높게 나타났으며, 전문 기술 습득 속도는 비슷하였다. 다른 수치 또한 고령 근로자 그룹이 높거나

비슷한 것으로 나타났다. 그 결과 30세 이상 여성 근로자가 젊은 근로자보다 더 나은 것으로 나타났다. Harwood의 관리자는 결과에 깊은 인상을 받았다. 그리고 고령 근로자의 모집을 시작하기로 합의하였다. 그럼에도 불구하고 여성 감독자들의 고정관념은 단호하게 남아 있었다. 결과와 상관없이 고령 근로자는 느리고 결근하는 경향이 있다고 믿었다. 그들은 여전히 고령 근로자를 고용하는 것을 거부했다. French는 이러한 문제를 해결하기 위해 감독자와 함께 수많은 회의를 개최하였으며, 고령 근로자에 대한 연구 결과가 발표되고 사람들의 의견이 논의되었다. 수집된 데이터와 함께 자유롭게 자신의 의견을 비교하는게 허용됨으로써 감독자는 새로운 통찰력을 얻기 시작했으며, 고령 근로자의 고용에 대한 편견은 점점 낮아졌다. 이것은 아주 느리게 변화하였으며, 감독자 그룹은 고령 근로자를 모집하는데 있어 진지하게 노력하기로 동의하였다. Marrow와 French는 이 연구에서 고정관념을 변화시키는데 있어 회사의 강력한 제도는 실패했지만, 최고경영자의 관심과 감독자의 그룹 토론 & 의사결정의 참여가 성공했음을 보여주었다(Marrow & French, 1945).

3) 저항을 극복하는 변화

Harwood에서 제시되는 모든 불만의 대부분은 항상 변화의 상황으로부터 비롯됐다(Coch & French, 1948). 작업자들은 그들이 알고 있는 작업으로부터 변화될 때 많은 불평과 저항을 일으켰다. 사기는 급락했고, 많은 사람들은 눈물로 호소했다. 또한 생산성은 이전의 수준을 회복하지 못하면서 희망을 잃었다. 회사는 생산성 감소의 문제를 해결하기 위해 변화의 방법을 찾고자 했다(Marrow, 1972).

Coch & French(1948)는 4개의 실험 그룹을 만들어 실험을 진행했다. 그 결과 새로운 작업의 설계와 임금의 설정에 구성원의 참여가 이루어진 그룹에서 보다 나은 성과를 달성했다. 그리고 조직의 대폭적인 변화가 가능함과 동시에 작업 방법 및 부분적인 변화에 그룹의 저항을 완전히 제거할 수 있었으며, 그것은 그룹 회의를 통해서 달성 될 수 있었다. 마찬가지로

로 French & Zander(1949)는 변화와 관련된 직원들에게 새로운 작업방법의 설계에 일정부분 참여하도록 함으로써 작업자들의 생산성과 권한은 강화되었으며, 그것을 반대하려는 사람들의 권한은 약화 되었다. 참여 관리는 Lewin의 독재-민주주의 연구에서 시작하여 조직으로 확장되었으며, 하워드 연구를 통해 많은 부분이 개발 되었다(Zimmerman, 1978). 참여 관리에 대한 Lewin의 믿음은 미국 기업이 직면 한 많은 문제를 해결하는데 매우 실용적이었다. 그리고 Harwood에서 개발된 이러한 방법은 미국에서 민간 및 공공 부문에 걸쳐 적용될 수 있었다. 그리고 이러한 변화를 실행하는데 개인이 작은 그룹의 일부인 경우 하나의 사회적 인식으로만 만들어 질 수 있지만, 그룹측면에서 개인의 태도와 행동을 변화시키기 위해서는 가장 우선해야 하는 것은 조직의 풍토와 트레이너의 핵심 역할이 중요하다고 하였다(Bargal & Bar, 1992). “조직수준에서 변화에 대한 저항은 세 가지 원천으로부터 발생한다. 첫번째는 기술적 저항으로, 이는 일상적인 절차를 따르는 습관과 현 상태에 투자된 매몰 비용에 대한 우려 때문에 발생한다. 두번째는 정치적 저항으로, 조직의 변화가 최고경영진이나 스태프와 같은 영향력을 가진 이해관계자를 위협하는 경우, 또는 리더가 과거에 결정한 사항에 대해 의문을 제기할 때 발생할 수 있다. 마지막으로 문화적 저항이다. 이는 현상유지를 강화하려는 시스템과 절차로, 구성원들의 현재의 가치, 규범, 가정에 대해 강하게 동의하고 있을 때 발생한다. 이러한 변화에 대한 저항을 해결하는 세 가지 전략이 있다. 첫번째 전략은 공감과 지지이며, 두번째 전략은 의사소통으로 사람들은 변화의 결과에 대한 확신이 없을 때 변화에 저항한다. 세번째 전략은 참여와 관여이다. 변화에 대한 저항을 극복하는 가장 효과적이고 가장 오래된 전략 중 하나는 조직구성원이 직접 변화를 계획하고 실행하도록 하는 것이다. 참여는 높은 수준의 변화를 가능하게 하고 또한 변화 실행에 대한 저항을 극복할 수 있게 한다. 그리고 조직구성원은 변화를 효과적으로 수행하는데 필요한 다양한 정보와 아이디어를 제공할 수 있으며, 이들은 또한 실행의 장애 요인도 제시할 수 있다”(Cummings & Worley, 2001).

2.1.1.2 Self-Management

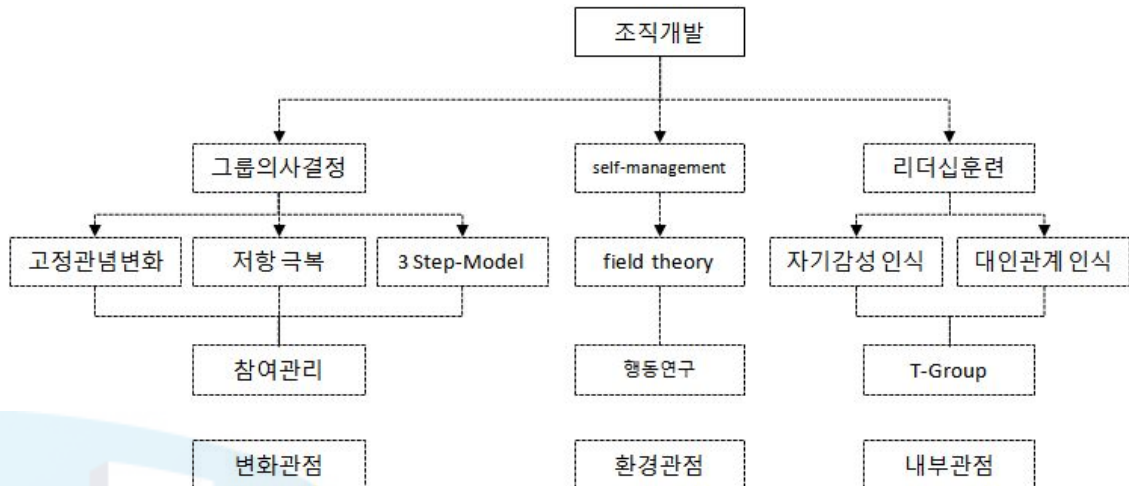
어디에서든 집단 간 관계 및 상호 의존성은 다른 세계, 다른 사건에 의해 영향을 받는다(Lewin, 1946). Lewin은 환경과 사람이 행동에 영향을 미치며, 사람과 환경은 전체 'Field'에 모든 관련된 측면을 고려해야 한다고 가정한다(Back, 1992). 조직 관점에서 종업원이 조직의 주체가 됨으로 인해 더 나은 성과와 생산성, 협력, 변화의 저항을 감소시키며, 조직의 문화를 만들어가게 된다(Coch & French, 1948; French & Zander, 1949; Seashore & Bowers, 1970).

2.1.1.3 리더십 훈련

그룹에서 개인의 리더십 스타일은 가장 중요한 변수이다. 따라서, 작업 그룹과 행동 영향에 힘의 변경을 추구하기 위해서 노동자가 하는 작업 방식을 변경하는 것만으로는 충분하지 않다. Harwood에서 효율성을 달성하기 위해 사용된 것은 더 많은 참여적인 민주주의 리더십 스타일이었다. 그렇지만 생산 수준의 속도를 높이기 위해 노동자에게 단지 요구 한다고 속도가 증가 할 수 없는 것처럼, 리더십 스타일의 변화는 명령에 의해 달성될 수 없다(Burnes, 2007).

Harwood에서는 대부분의 대량 생산 공장과 같이 감독자는 기술 능력이 뛰어난 사람이 임명되었다. 하지만 신뢰와 협력을 구축하고 사기를 개선하여 생산성을 높이고 품질을 향상시키는 것은 기술적 지식과는 다른 것이다(Marrow, 1972). French(1945)는 Harwood 공장의 650명의 종업원을 대상으로 대인관계에 대한 역할 연기 방법을 통하여 리더십 교육 프로그램을 실시하였다. 그리고 감독자는 대인관계뿐만 아니라 사회적 기술과 성과에 영향을 미치는 다른 요인을 학습시킴으로써 성과를 향상시키기 위해 시도하였다. 그 결과 직원의 생산성과 협력을 구하는데 감독자의 역량이 개선되었으며, 자신의 상사와 동료들 더욱더 잘 다룰 수 있게 되었다. 이러한 역할 놀이는 타인과의 감성을 교류하는 방법으로 대인 관계의 문

제를 처리하는데 적합하였다. 또한 창조적인 그룹을 만드는 훈련에 도움이 되며, 특히 갈등의 지점에 있는 관리자에게 꼭 필요한 훈련이다. 이것은 이후 감수성 훈련 프로그램의 중요한 부분으로 자리 잡았다(Marrow, 1972).



출처 : 연구자 구성

<그림 1> Harwood에서의 연구 성과

2.1.1.4 조직개발의 핵심 구성요소

일반적으로 조직개발의 핵심 구성 요소는 T-Group, 행동 연구 및 참여 관리의 합이다(Burnes & Cooke, 2012). 그리고 Kurt Lewin의 작품과 강하게 연결된다(Benne, 1976; Burnes, 2007).

1) T-Group

T-Group은 20세기의 사회 발명품 중 가장 중요한 논쟁의 대상으로 설명되어지며(Campbell & Dunnette, 1968; Highhouse, 2002), 국립교육연구소(NTL)의 사회 심리학자에 의해서 만들어 졌다. 하지만 그것은 조직 개발의 선구자인 Lewin과 그의 동료들의 Harwood 연구에서 많은 영감을 받았다(Dent, 2002, Highhouse, 2002). 초기에는 현재 자신의 행동에 반

영되는 감성과 태도를 깊숙이 탐험하여 참가자 스스로 본인을 이해하고 타인과의 관계 기술을 향상시키는 것이었다(Highhouse, 2002). 또한, 그것은 자신의 행동에 참가자를 민감하게 만들기 때문에 감수성 훈련의 모호한 이름으로 불렸다(Benne, 1976). T-Group의 주요 목표는 실험정신 증진, 대인관계 인식, 자기감성 인식, 민주주의적 협력과 행동, 문제해결 능력이다(Campbell & Dunnette, 1968). 정식 교육은 강의로 구성되고, 역할 놀이 및 일반적인 그룹 토론으로 이루어졌다. 본질적으로 이것은 Lewin의 독재-민주주의 연구의 확장이었으며(Burnes & Cooke, 2012), 감성지능의 현대적인 개념과 놀라운 유사성을 보여주고 있다(Sosik & Megerian, 1999).

2) 행동 연구

“행동연구는 1940년대 Collier, Lewin, Whyte 등의 사회과학자들의 연구를 통해 나타났다. 이들은 조직구성원들의 변화를 관리하기 위해 연구 자료를 이용하고자 한다면, 연구는 조직구성원의 행동과 밀접한 관계를 가져야 한다는 것을 발견하였다. 이에 따라 조직구성원들과 사회과학자들이 함께 노력하여 조직기능에 대한 리서치 자료를 수집하고 문제 원인을 찾기 위해 이를 분석하고 해결책을 만들고 실행하게 되었다. 실행 이후에는 조직에 대한 자료를 체계적으로 수집하여 조직구성원들에게 다시 피드백하여 행동계획을 수정하게 하며, 행동이 이루어진 다음 또 다시 자료를 수집하여 결과를 평가하는 과정의 사이클이 지속하게 된다”(Cumplings & Worley, 2001). 이것은 각각의 조직에 고유한 상황을 기초로 하여야하며, 변화의 과정은 개인, 그룹, 조직에 대한 이해와 그들의 상황과 맞아야 된다(Coghlan, 2009). 또한 모든 관심 있는 사람의 토의와 실험, 참여, 피드백 및 협력과정이 포함되어야 한다(Bargal & Bar, 1992). Lewin(1946)은 어떠한 결과의 변화보다 개인과 그룹에 관련되어 이해와 학습으로 만들어진 과정이 더 중요하다고 하였다.

3) 참여 관리

Harwood에서는 참여관리의 효과에 대한 연구를 개척하는 수단이 되었다(Marrow, 1972). 이는 변화관리에 대한 참여관리에 있어 소규모 그룹은 높은 변화 성과와 개별 행동 변화에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나 행동 연구자들의 조직변화 연구의 대상이 되었다(Greiner & Cummings, 2004). Lewin은 참여관리가 사회와 조직에서 효과적이며, 특히, 관리 및 그룹 행동을 변화시키는 것으로 나타났다(Burnes, 2007). 이러한 참여관리는 종업원의 행동과 태도를 변화시키고, 더 나은 성과와 생산성, 직원들의 자신감과 신뢰 형성, 협력, 변화의 저항을 감소시킨다(Coch & French, 1948; French & Zander, 1949; Marrow, 1972). Seashore & Bowers(1970)은 Harwood에서의 참여관리 방법을 적용하여 Weldon에서 실험한 결과, 참여적인 조직 시스템은 그들이 계획한 이상적인 방향으로 흘러갔으며, 이전 상태로의 회귀는 발생하지 않았다. 1962년부터 1964년 사이 Weldon은 상당한 수익과 종업원의 높은 성과가 유지되었으며, 이 기간 동안 공장은 새로운 제품과 작업 방법, 그리고 공장의 효율성이 나아졌다.

2.1.2 조직개발의 발전

조직개발은 Kurt Lewin에 의해 제공되었으며, 그의 방법은 1950년대부터 1980년대 초까지 조직 변화 분야는 계획적 접근 방식이 지배했다(Burnes, 2004a; Burnes, 2005). Harwood에서의 연구는 행동연구, 참여관리, 리더십훈련으로 대표되며, 이들은 각기 발전을 거듭한다.

2차 세계대전 이후 조직개발은 NTL을 중심으로 T-Group 또는 감수성 훈련의 형태로 주도되었으며, 1960년대 기업들에게 많은 인기를 얻었다. 하지만 NTL의 무분별한 보급으로 인해 T-Group은 급격히 쇠락하였다(Highhouse, 2002). 1970년대부터 1980년대에 기존의 계획적 변화는 급변하는 조직 변화의 시대에 대응하기에 너무 느린 것으로 간주되었으며

(Burnes & Cooke, 2012), 이로 인해 미국 기업은 일본 기업에게 시장 점유율을 잃었다(David & Strang, 2006; West & Burnes, 2000). 이에 Pfeffer(1978)는 조직의 변화에 권력을 강조하였으며, Peters & Waterman's(1982)의 우수성 탐색(초우량기업의 조건)을 통해 조직문화를 강조 하였다.

또 다른 관점에서 조직변화의 방법론이 제기된다. Process 접근방법은 Schein(1988)의 “Process Consultation”과 국립교육연구소(NTL)를 통해서 발전이 이루어졌으며(Freedman, 1999), 긍정적 모델은 주로 강점탐구(Appreciative Inquiry)라고 불리는 과정을 통해서 계획적 변화에 적용되어 왔다(Cummings & Worley, 2001; Cooperrider & Whitney, 2001). 이러한 강점탐구는 Cooperrider(1986)가 제안하였다.

1980년대 연구자들은 변화에 대한 두 가지 새로운 관점 단속 평형 모델, 연속 변환 모델에 관심을 갖기 시작하였으며(Burnes, 2005), 1980년대 말까지 변화의 서로 다른 기준은 서서히 '비상 변화' 아래 결합되었다(Wilson, 1992). Gould(1972)는 화석연구를 통해서 단속평형이론을 발표한다. 그리고 Gersick(1991)는 조직에 대한 변화의 질문을 하면서 단속평형이론을 적용시켰다.

연속 변환 모델의 연구자들은 복잡성 이론을 기반으로 한다. 복잡성 이론의 기원은 기후 시스템의 수학적 모델을 구축하기 위한 기상학자 Lorenz(1972)의 노력에 의해 시도되었으며, Stacey(1991)는 ‘The Chaos Frontier’을 통해 조직의 변화와 복잡성을 연결한다. 그는 복잡성을 혼돈 이론, 산일 구조, 복잡성 적응 시스템으로 구성되는 것으로 바라본다.

지금까지 조직개발의 발전을 보면 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다.

며, 행동이 구성 될 수 있는 어떠한 구성도 만들어 질 수 없다는 것이다 (Back, 1992). 그래서 필드 이론은 행동의 원칙을 도출하기 위한 것이다 (Bargal & Bar, 1992).

그룹 행동은 그룹에서 작동하는 힘을 의미하며, 변화에 대한 저항은 Lewin의 삶과 연구가 없었다면 오늘날 진실을 알 수 없었을 것이다. 그는 생산 수준을 설명하면서 생산량은 최대 생산을 추진하는 힘과 그것을 아래로 밀어내는 힘 사이의 균형으로 볼 수 있으며, 그 힘의 강도의 차이를 그룹의 참여와 비 참여 사이의 힘에 의해서 달라진다고 설명한다(Dent & Goldberg, 1999).

행동 연구는 (1) 반복적으로 데이터 수집 프로세스가 목표를 결정하며, 행동은 목표를 구현하면서 평가한다. (2) 트레이너는 연구 결과의 피드백을 제공하고, (3) 연구자와 실무자 간의 협력을 필요로 한다. (4) 그룹의 사회생활의 법칙을 기반으로 연구하며, 3-Step Model에 그룹 의사결정의 원리를 활용하여, (5) 변화의 대리인 및 고객의 가치, 목표, 권력의 구조를 고려하며, (6) 새로운 지식을 만들거나 문제를 해결하기 위해 사용한다(Bargal & Bar, 1992). 행동 연구의 절차는 (1) 문제 확인 (2) 행동과 학전문가와 상담 (3) 자료수집 및 예비진단 (4) 주요 고객집단에 피드백 (5) 문제에 대한 공동 진단 (6) 공동 행동 계획 (7) 행동 (8) 행동 후 자료수집 (9) 주요 고객집단에 피드백으로 이루어져 있다.

3-Step Model은 Lewin의 조직 및 사회적 수준의 이해와 그룹에서 계획적 변화를 가져오는 필드 이론과 함께, 그룹 행동 및 행동 연구 분석에 대한 통합된 접근 방식의 한 부분으로 그 절차는 1 단계 : 해빙 -> 2 단계 : 이동 -> 3 단계 : 재동결로 구성되어 있다(Bargal & Bar, 1992).

2.1.2.2 T-Group

T-Group은 독일의 심리학자 Jacob Moreno, 그룹 변화관리의 Newcomb, 영국의 Tavistock Institute와 미국의 Office of Strategic Services에 많은 영향을 받았다. 2차 세계대전 이후 조직개발은 T-Group

또는 감수성 훈련의 형태로 주도되었으며, 1960년대 기업들에게 많은 인기를 얻었다(Highhouse, 2002). 그 당시 조직개발 지지자들은 종업원의 삶을 무시하는 관료주의를 보았으며, 그 해결책으로 T-Group, bottom-up, 참여 관리, 인간 중심의 작업과 리더십 개발이었다(Burke, 2011).

T-Group과 국립교육연구소(NTL)는 조직개발의 최전선에 있었다(Dent, 2002). 국립교육연구소는 그룹 개발을 위한 최초의 연구소이며(Highhouse, 2002), Leland Bradford, Ronald Lippitt, and particularly Ken Benne의해 1947년에 설립되었다(Dent, 2002). 그곳의 강사는 Bradford, Benne, Lippitt, Sheats, Zander, Robert Polson 이었으며, 이들은 French의 영향을 받았다. 그리고 이들은 사회 심리학의 배경을 가지고 있었다(Highhouse, 2002). 국립교육연구소 설립 후 10년 동안 기초 연구 그룹이었으며, 조직의 주된 목적은 연구 및 아이디어의 자유로운 교환과 발전이었다(Dent, 2002). 그것은 비즈니스로 보이지 않았지만 연구비가 부족해지면서 변화하기 시작했다. 연구소는 자체적인 자금을 만들기 위해 임원 교육 및 컨설팅을 시작하게 되었으며(Burnes & Cooke, 2012), T-Group의 접근 방식으로부터 그룹 행동 프로그램을 개발하였다(Cooke, 1999). 하지만 T-Group에 대한 수요가 1960년대 급성장하면서, 1966년 국립교육연구소에 의해 20,000명 이상의 남성과 여성이 워크샵에 참여하였다. T-Group의 초기 민주주의와 소규모 그룹의 행동을 변화시키려는 목적은 점점 멀어졌으며, 개인의 자아발견과 자기 개발에 초점이 맞춰졌다. 그 결과, 국립교육연구소 내 T-Group의 실행에 대한 기준은 엄격했지만, 컨설턴트에 의한 T-Group의 실행은 기준이 없었다. 이후 T-Group은 심리치료 사용에 별도의 교육이 없는 사람들에 의해 수행된 '평범함을 위한 치료'로 언급 되었다. 결과적으로 1960년대 말까지 국립교육연구소의 영향 및 T-Group의 관심은 급격히 감소하였다(Highhouse, 2002).

2.1.2.3 권력

1970년대부터 1980년대에 미국 기업은 철강, 가전, 자동차와 같은 산업 분야에서 일본 기업에게 시장 점유율을 잃었다. 이러한 시장점유율의 하락은 미국의 산업 생산성에 있어 많은 실망감을 안겨주었으며, 일본 기업의 경영 비법을 찾아보게 되었다(David & Strang, 2006; West & Burnes, 2000). 계획적 변화는 급진적인 조직변화 시대에 그 타당성과 유효성에 비판을 받기 시작하였으며(Burnes, 2004b), 조직개발은 너무 느린 것으로 간주되어 새로운 접근 방식의 변화가 나타났다(Burnes & Cooke, 2012).

1970년대에 등장한 조직개발의 첫 번째 도전은 조직에서 권력의 역할에 학계의 관심을 가질 때이다. Pfeffer(1978)는 조직의 변화에 권력의 영향을 강조하기 시작했으며, 그는 “권력은 그들이 그렇게 하지 않을 것이라고 반대하는 사람들의 저항을 극복하고, 사건의 흐름을 변경하며, 행동에 영향을 미치는 잠재적인 능력이다”라고 하였다(Pfeffer, 1992). “즉, 권력은 A가 B의 행동에 영향을 미쳐서 B가 A의 바람대로 움직이도록 하는 능력을 말하며, 권력의 가장 중요한 측면은 의존성이다. 이러한 의존성은 자원이 중요하고, 희소하며, 다른 것으로 대체가 불가능할 때 증가한다”(Robbins et al., 2014).

조직에서 권력과 정치의 과정은 중요한 일을 수행하는데 사용될 수 있다. 그것은 개인과 조직 모두를 위한 성공의 비결이며, 혁신과 변화에는 정치가 관련되어 있다. 조직의 변화는 합의에 의한 구축이나 합리적 의사결정 프로세스보다 권력에 의해 결정될 가능성이 높지만, 문제는 우리가 도덕적 놀이의 일종으로 세상을 보는 것을 선호한다는 것이다. 또한 권력과 영향력의 획득은 부정적인 목적으로 행사 될 수 있지만 권력을 이용함으로써 얻는 이익을 무시할 수는 없다. 그래서 실용주의자들은 권력의 잠재적인 위험과 이익의 관점에서 접근한다.

그리고 권력과 영향력의 관점에서 아래 여섯 가지를 기반으로 행동의 과정을 선택하는 일을 완수해야 한다. (1) 당신이 달성하려고 하는 당신의 목표가 무엇인지 결정해야 하며, (2) 목표를 달성하는데 중요한 영향력을 미치는 개인의 의존성과 상호 의존성의 패턴을 분석해야 한다. (3) 자신

의 견해가 될 가능성이 무엇인가? 그리고 그들은 당신이 무엇을 하려는지에 대해 어떻게 생각하는지 알아야 하며, (4) 자신의 권력 기반과 그들의 결정에 있어서 더 큰 영향력은 무엇이 있는지? (5) 권력과 영향력의 당신의 기반은 무엇인가? 그 상황에서 더 많은 조정을 할 수 있도록 당신은 어떤 기반의 영향력을 만들 수 있는지 알아야 하며, (6) 권력을 사용하기 위한 다양한 전략과 전술은 당신에게 직면한 주어진 상황에서 가장 적절하고 효과적으로 될 가능성이 있는지를 파악해야 한다(Pfeffer, 1992).

2.1.2.4 조직문화

조직문화는 일본 기업의 성공을 뛰어넘기 위해 1980년대 조직이론 분야에서 많은 관심을 받았으며(Smircich, 1983), 다양한 변화의 환경에서 계속적으로 조직의 안정과 성장을 위해 이어져 오고 있다(Belias & Koustelios, 2014; Callahan et al., 2014; Carlos et al., 2014; Denison et al., 2014).

초기 조직문화는 Peters & Waterman's(1982)의 우수성 탐색(초우량기업의 조건)을 통해서 시작되었으며, 그들은 강의와 컨설턴트로 활동하면서 일본 기업의 성공과 미국 기업의 쇠퇴에 있어 미국 기업의 경영에 관한 전통적인 이론들을 재검토하고 새로운 이론의 추구를 도모했다. 그들은 미국 내 43개의 초우량기업을 선정하여 그 기업의 특징을 조사하였다. 총 8가지 특징으로 행동지향적 경영, 고객중심적 경영, 자율과 기업가 정신, 사람들을 통한 생산성 향상, 가치지향적 경영, 주력부문에 충실, 단순한 형태, 약한 참모진, 통제와 방임의 공존이다(김병섭, 2011). 이것은 Lewin의 모델을 대신하여, 조직은 유연한 문화를 채택한다. 그리고 혁신과 기업가 정신을 추구하며 상향식 접근과 지속적이고 협력적인 변화를 권장한다(Burnes, 2005).

조직문화는 조직의 가장 깊은 곳에 위치해 있으며, 조직문화의 정의는 다양하게 있지만 중심 개념은 핵심적인 조직의 가치라는 것이다(Flamholtz, 2001). 또한 “문화는 다른 사람들에게 가르쳐질 수 있을 만큼

충분히 효과적인 문제해결 방식에 대한 인공물, 규범, 가치 그리고 기본 가정들의 형태”로 정의된다(Cummings & Worley, 2001). 초기의 문화는 창업자에 의해 시작되며, 이것은 다시 채용 과정에 영향을 미친다. 그리고 최고경영자의 행동에 따라 조직의 일반적 분위기를 제공하며, 조직 내 사회화 과정을 걸치면서 조직문화가 형성된다. 문화의 기능 중 하나는 직원의 태도와 행동에 의미를 부여하고, 그것을 조절하는 역할을 하는 것이다(Robbins et al., 2013). 문화의 지지자들은 조직의 세계는 본질적으로 복잡성이 난무하고 모호한 곳이라서 구체적인 계획은 불가능하며, 비공식적이고, 유연성과 신속함, 지속적인 가치의 변화는 필수적이라고 주장한다(Burnes & Cooke, 2012). 또한 조직문화는 변화 관리의 가장 어려운 차원 중 하나이며, 공식 및 비공식 구조의 모든 구성 요소를 포함한다.

이러한 조직문화는 균일하거나 고정되지 않는다(Belias & Koustelios, 2014). 그러므로 조직의 문화를 변화시키는 것은 상당히 어려운 과정이다. 하지만 조직이 어려운 환경에 직면했을 때 조직은 자신의 문화를 변화시킬 필요가 있다. 또한 기존 문화의 일부를 변화시키거나 전략을 수정하는 것과 같은 다른 접근방법들과 함께 문화변화의 시도를 보충해야 한다(Cummings & Worley, 2001).

많은 연구자들은 조직문화가 CEO와의 관계에 많은 연관성이 있다고 주장하며, CEO들의 성격과 가치관은 자신의 행동과 결정, 그리고 조직의 사회적 환경에 영향을 미친다(Giberson et al., 2009; Ogbonna & Harris, 2000). Belias & Koustelios(2014)는 CEO의 비전 정립의 과정과 목표 설정을 통해 조직문화와 연계되며, 조직문화는 업무 성과와 종업원의 행동에 큰 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 또한 Tsui et al.(2006)는 CEO의 리더십 행동과 조직 문화 사이에 강한 관계가 있으며, CEO는 내부에서 만들거나 외부로부터 가져온 제도화된 시스템과 프로세스를 도입하여 문화를 형성 할 수 있다고 하였다. 이렇게 만들어진 조직문화는 조직의 안정성을 향상 시키고(Louis, 1980), 조직에 정체성을 제공하며, 또한 조직의 직원은 서로 다른 성격을 가지고 있음에도 불구하고 구성원의 행동을 형성한다(Cheung et al., 2011). 또한 기업의 운영, 관리, 마케팅 측면에서

기업의 지속가능성의 역량을 향상시키며, 더욱 더 많은 기회를 만들고 (Gupta & Kumar, 2013), 기업의 재무적 성과에 영향을 미치면서 조직의 효율성에 중요한 역할을 한다. 이에 조직문화는 조직 성공의 중요한 요소이며, 문화의 효과적인 관리는 수익성을 향상 시킬 수 있음을 입증하였다 (Flamholtz, 2001).

2.1.2.5 Process 접근방법

Pettigrew(1985)는 계획적 변화와 합리적인 문제 해결 방법은 실제로 변화의 프로세스와 행동을 가이드 하는데 부적절한 방법이며, 조직의 의사결정에 관심을 가져야 한다고 주장 한다. 이러한 프로세스 컨설팅은 조직개발 분야에서 개발되었으며(Cooke, 1997), Schein(1988)의 “Process Consultation”과 국립교육연구소(NTL)를 통해 1990년대 초반에 인기를 얻었다(Freedman, 1999).

“모든 조직의 문제는 근본적으로 인간의 상호 작용과 관련된 문제를 처리하는 것을 가정한다.” 따라서 인간 프로세스에 대한 철저한 이해와 그러한 프로세스를 개선할 수 있는 능력은 모든 조직을 개선하는데 기초가 된다. 프로세스 컨설팅은 “고객의 환경에서 발생하는 이벤트를 처리하는데 고객이 인식하고 이해하며, 행동하는데 도움을 주는 컨설턴트의 일련의 활동”으로 정의되며, 컨설턴트는 고객의 주위에서 무슨 일이 발생하고 있는지 고객에게 통찰력을 제공하는 것이다. 여기서 컨설턴트는 고객 업무의 일상적인 흐름에서 발생하는 회의, 행위, 조직구성원 간의 공식 또는 비공식적인 만남, 그리고 공식적인 조직구조에서 인간의 행동을 관찰하고 배울 수 있으며, 특히 대표의 행동이 조직원들에게 미치는 영향을 분석할 수 있다(Schein, 1988).

이러한 프로세스 접근 방법의 개념은 회사의 전략, 구조, 핵심 신념의 변화, 조직문화, 정치의 복잡한 분석, 리더십의 행동을 포함하여 변화를 주는 것이다(Pettigrew, 1987).

프로세스 컨설팅의 세 가지 원칙으로 첫째, 고객은 자신의 상황에 대해

자세한 내용을 알고 있다. 둘째, 컨설팅 프로세스는 고객의 부분에서 발생하는 활동의 심리적 소유권을 발생시킬 필요가 있다. 셋째, 컨설턴트는 고객 자신의 문제를 해결하기 위해 고객의 능력을 개발시키는데 노력해야 한다는 것이다(Cooke, 1997). 또한 프로세스 컨설팅은 학습과 변화가 상호 관련된 개념으로 고객들은 그들이 그것을 변경하기 전에 자신과 그들의 조직력에 대해 배울 수 있다(Burnes & Cooke, 2012).

2.1.2.6 긍정적 모델

긍정적 모델은 주로 강점탐구(Appreciative Inquiry)라고 불리는 과정을 통해서 계획적 변화에 적용되어 왔다(Cummings & Worley, 2001; Cooperrider & Whitney, 2001). 이러한 강점탐구는 Cooperrider(1986)가 제안하였으며, 그는 Lewin의 연구를 계승한다. 강점탐구는 사회 시스템을 변화시키는데 혁명적인 방법이 될 수 있으며, 조직을 이끄는 데 비판적인 사고와 함께 균형을 맞춰야 한다. 또한 이것은 행동연구와 관련이 있으며(Bushe, 2001), Lewin의 접근방식을 사용할 경우 조직개발에 많은 도움이 된다(Egan & Lancaster, 2005).

“강점탐구는 조직의 긍정적 잠재력에 대한 공유 비전을 창출함에 있어서 구성원들의 광범위한 참여를 촉진하며, 공유된 이해를 통하여 조직이 어떤 상태에 있어야 하는가에 대한 강력하고 지도적인 이미지를 가질 수 있게 된다. 긍정적 모델은 5단계의 절차를 가지고 있다. (1) 서베이의 시작 - 변화의 대상을 결정 (2) 베스트 프랙티스 서베이 - 조직 내에서 가장 최고인 것에 대하여 정보를 수집 (3) 주제 발견 - 구성원들은 주제들을 검토하고 구성원들의 경험에 공통적인 면을 대변하는 주제들을 파악 (4) 미래상 구체화 - 조직구성원들은 파악된 주제들을 검토한 후 현 상태에 대하여 도전하고 희망하는 미래를 기술 (5) 미래 창출 방안 설계 및 전달 - 미래를 창출하는 방식의 설계와 전달을 포괄한다. 변화에 대한 긍정적 모델은 Lewin 3-Step 모델이나 행동연구 모델과는 차이가 있다. 3-Step 모델과 행동연구 모델은 결핍에 기초하여 조직의 문제점에 초점

을 두고 있지만 긍정적 모델은 조직이 어떻게 해야 올바르게 할 수 있는가에 초점을 두고 있다. 따라서 긍정적 모델은 구성원들이 그들의 조직이 어떨 때 가장 잘 운영되고 있는지에 대하여 이해하고 이러한 역량들을 이용하여 더 나은 성과를 달성할 수 있도록 도와준다. 그리고 Lewin의 모델과 행동연구는 컨설턴트의 역할을 강조하고 변화과정에서 구성원의 참여는 상대적으로 제한적으로 보지만, 긍정적 모델은 컨설턴트와 구성원 모두를 계획적 변화에 깊이 참여하는 공동학습자로 본다”(Cummings & Worley, 2001). 이러한 강점탐구는 발견(discovery), 미래 제시(dream), 설계(design), 그리고 전달(destiny)의 4-D Cycle로 구성된다(Whitney & Cooperrider, 1998; Cooperrider & Whitney, 2001).

1980년대 소련의 붕괴와 함께 경쟁은 세계화되고, 시장의 환경은 규제 완화의 완화가 이뤄지고 있는 상황에서 기업들은 시장에서 다양하게 경쟁 우위를 추구하였다. 이에 ‘조직개발 실천자’는 조직의 요구를 받아들이기 시작하였다(Freedman, 1999). 전략 기획, 인수 합병, 다운사이징, 비즈니스 프로세스 리엔지니어링, 아웃소싱, 구조조정, 생산 및 정보 관리 시스템의 전산화 같은 광범위하고 다양한 방법이 개발되고 사용되었으며 또한 결합되었다(Freedman, 1999; David & Strang, 2006; Kubr, 2002; Burke, 2011). 하지만 조직개발 컨설턴트들은 과거의 전통적인 인본주의 변화 관리자 보다는 고객의 비즈니스 성과 강조에 더 집중하고 고객과의 관계를 지속적으로 유지하는데 관심을 가졌다(Church et al., 1994). 결과적으로 조직개발의 비판은 감소하지 않았다(Franklin, 1976).

2.1.2.7 비상 변화

조직의 변화는 일반적으로 어떠한 환경에 적응하지 못하면서 발생하며, 이상적인 조직은 그 환경에 지속적으로 적응하는 것이다. 그리고 조직이 끊임없는 변화에 직면했을 때 조직의 변화는 Lewin의 3-Step 모델보다 해빙, 재조정, 동결이 적합할 것이다(Weick & Quinn, 1999). 1970년대 후반까지 변화는 점진적 모델이 지배했으며, 점진적 모델의 지지자들은

조직의 각 부분이 개별적으로 한 번에 하나의 목표, 하나의 문제처럼 변화를 바라본다. 하지만 경쟁의 환경이 심화되면서 1980년대 연구자들은 변화에 대한 두 가지 새로운 관점인 단속 평형 모델과 연속 변환 모델에 관심을 갖기 시작하였으며(Burnes, 2005), 1980년대 말까지 변화의 서로 다른 기준은 서서히 '비상 변화' 아래 결합되었다(Wilson, 1992).

1) 단속 평형 모델

Gould(1972)는 화석연구를 통해서 단속평형이론을 발표한다. 이것은 종의 진화가 오랜 시간의 흐름에 따라 천천히 변하기도 하지만 어떤 경우에는 짧은 시간에 급격하게 변화가 이뤄질 수 있다는 것이다. 그러면서 그들은 새로운 종은 계통의 분열에 의해 발생하며, 급격하게 발전될 수 있다고 말한다. 또한 선조들의 작은 하위 집단의 형태는 새로운 종을 발생시키며, 새로운 종은 선조들의 지리적 범위 안에 고립된 영역의 매우 작은 부분에서 발생한다고 하였다.

Gersick(1991)는 조직에 대한 변화의 질문을 하면서 단속평행이론을 적용시켰다. 그는 단속평행이론의 주요 구성요소로 심층구조, 평형기간, 혁명기간으로 구성되었다고 하였다. 이중 심층구조는 단속평행이론 모델을 이해하는데 가장 중요하고, 정의 및 소통하기 어려운 개념으로 기본적인 부분이 되는 단위로 구성되어 자신의 존재를 유지하려고 하는 기본적인 활동 패턴의 세트로 만들어진 기본적인 선택들의 집합이라고 하였다. 심층구조가 게임의 규칙이라면 평행기간은 게임의 활동 자체라고 볼 수 있다. 이러한 평행기간은 평행기간 안에 시스템의 기본 구성과 활동은 동일하게 유지되며, 어떠한 선택을 실행하고 유지하는 것으로 구성된다. 그리고 안정적인 시스템에서는 활동의 기계적인 설정이나, 환경에 대해 약간의 조정이 연속적으로 발생할 수 있다. 마지막으로 시스템은 점진적 단계를 통해 서로 다른 시스템이 하나의 시스템으로 이동하지 않는다. 그러한 변환은 전체적인 대변환을 통해 발생한다. 만약 심층구조가 그대로 유지되는 경우 강한 관성이 생성되고 시스템은 다시 회귀하려고 한다. 따라서

어떤 근본적인 변환을 발생시키기 위해서는 일시적으로 조직을 해체하기 보다는 심층구조를 우선적으로 해체해야 한다. 그 후에 새로운 규칙에 따라 운영되도록 새로운 구성으로 만들 수 있으며, 이러한 기간이 혁명 기간이다.

또한, Gersick(1991)는 대규모 시스템의 혁신적인 변화는 궁극적으로 개인과 그룹 사이에서 상대적인 변화에 따라 달라지며, 급격한 변화를 시도하려는 개인과 그룹은 그들에게 포함되어 있는 시스템 안에서 영향을 받을 수 있어야 한다고 하였다.

2) 연속 변화 모델

변화의 연속 변화 모델 지지자들은 점진적인 변화 및 단속 평형 모델 모두를 거부한다. 그들은 살아남기 위해서 조직은 근본적인 방식으로 자신을 연속적으로 변경할 수 있는 능력을 개발해야 한다고 주장한다 (Burnes, 2005).

연속 변화 모델의 많은 지지자들은 복잡성 이론가들의 연구에서 그들의 아이디어를 기반으로 한다(Bechtold, 1997; Tetenbaum, 1998). 또한 복잡성 접근 방식의 많은 측면은 자기조직화 차원으로 아주 적합하게 맞고 변경할 수 있는 비상 접근방식에 대한 지원을 제공한다. 자기조직화는 외부의 영향력에 의해서 조직이 변화하거나 강화되는 것이 아니라 조직이 스스로 자신의 특징을 파악하고, 학습하며 성장한다는 것이다. 따라서 단순한 지식으로부터 더욱 고차원적인 지식을 창조해 내는 자발적인 작용이 계속되는 것이 자기조직화이다.

이러한 관점에서 보면 성공적 조직이란 불안정과 불확실성을 유용하게 활용하여 질서를 수립해 갈 수 있는 조직이다. 이는 복잡성 적응 시스템 내에서 가능한데, 복잡 적응시스템이란 규칙 체계에 따라서 상호 작용하는 다수의 행위자로 구성된 시스템을 말한다. 이 행동의 규칙에서는 다른 행위자의 행동을 관찰하고 다른 행위자의 행동에 따라 자신의 행동을 조정하는 것이 필요하다(임창희, 2011).

가) 복잡성 이론

복잡성 이론의 기원은 기후 시스템의 수학적 모델을 구축하기 위한 기상학자 Lorenz(1972)의 노력에 의해 시도되었으며, 대부분의 사람들에게는 '나비 효과'로 알려져 있다. 그는 기후 측정에서 오류는 있을 수 있지만, 연구를 통해 그 오류를 감소시킬 수 있다고 주장한다(Lorenz, 1972). 그리고 1984년 설립한 비영리기관인 산타페 연구소는 물리학, 생물학, 의학, 경제학, 수학 등의 분야에서 모인 학자들이 복잡성이론을 공동으로 연구하고 있다(임창희, 2011).

생물학적 관점에서 복잡성은 생물학적 형태의 진화를 설명하며, 그것은 동물과 환경 사이의 일정한 상호작용이 존재한다고 제안한다. 그리고 진화가 진행되는 동안, 더 나은 역량을 개발하고 더 쉽게 생존하며, 하위 계층으로 하여금 그들을 방어할 수 있는 수단을 개발하도록 강요한다(Lewis, 1994).

Stacey(1991)는 'The Chaos Frontier'을 통해 조직의 변화와 복잡성을 연결한다. "이러한 복잡성 이론을 개략적으로 이해하기 위해서는 수학에서 연구되는 비선형적 동적시스템을 이해할 필요가 있다. 비선형적 동적시스템이란 변수들간의 상관관계가 시간이 지남에 따라 비선형적으로 변화하는 시스템을 말하는데 이러한 시스템은 세 가지 유형이 있다. 첫째, 부의 피드백시스템을 가진 것으로 변화가 있으면 균형으로부터 멀리 떨어져 있기에 균형으로 가려는 속성에 의해 변화를 억제하는 장치가 작동되어 시스템은 최초의 상태로 환원된다. 둘째, 정의 피드백시스템을 가진 것으로 일단 변화가 일어나면 그 변화가 변수 중 하나를 더욱 강화시켜 더 큰 변화를 불러일으키는 체계로서 처음에는 작은 변화일지라도 점점 가속되어 폭발까지 이르게 되고 이런 상황에서는 단기 예측은 거의 불가능하다. 셋째, 부와 정의 두 가지 피드백시스템이 공존하는 것으로서 어떤 것은 초기에 변화가 와도 정기적으로 균형상태를 다시 회복하는 것도 있고 어떤 것은 초기 변화에 매우 민감해서 조그만 변화가 전혀 예기치 않은 결과를 가져오기도 한다. 전자를 균형상태라고 하고 후자를 혼돈상태라고 한다면

균형이나, 혼돈이나를 결정하는 것은 시스템에 작용하는 수많은 변수들 사이의 상대적인 힘의 균형에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 즉, 변수들의 변화가 서로 다른 빈도로 일어난다면 그것은 변수들간의 관계의 힘도 변할 것이기 때문에 결과를 예측할 수 없는 혼돈으로 몰고 갈 것이다. 이런 상황에서 단기적으로는 한 개 변수의 변화를 예측하기는 가능하지만 장기적으로 거대한 변화가 되기 때문에 예측이 불가능하게 된다. 이러한 문제는 조직에 작용하는 수많은 변수들 간에도 이러한 비선형적 관계가 있기 때문에 조직도 하나의 동적시스템으로 볼 수 있다는 것이 Stacey의 주장이다. 시스템은 끊임없이 질서와 무질서의 영역을 오가면서 스스로를 재생산한다. 즉 시스템은 부의 피드백과 정의 피드백이라는 두 측면이 공존하면서 재창조되고 성장 발전해 나가는 것이다. 그러므로 시스템이 성장하기 위해서, 새로운 것이 창조되기 위해서는 균형을 파괴하는 비합리적인 행동, 즉 무질서의 측면이 필수적이라는 것이다”(임창희, 2011).

Keil(1994)은 조직의 변화 모델 세 가지를 설명한다. 첫 번째는 결정적인 변화로 합리적인 제어에 따라 운영되는 기계처럼 조직을 초기 시스템으로 보는 것이며, 두 번째는 평형 기반의 변화로 근본적으로 시스템 변화의 관점이며, 세 번째는 산일구조 또는 변혁적인 변화로 지속적으로 질서와 무질서 사이, 안정과 불안정성 사이에서 움직이는 급진적인 변화와 점진적인 진화를 할 수 있는 역동적인 자기 조직화 시스템과 같이 조직을 보는 것이다. 이 중 세 번째 모델이 혼돈 이론 및 복잡성, 자기 조직화와 연관되어지며, Stacey(2011)는 복잡성을 혼돈이론, 산일 구조, 복잡성 적응 시스템으로 구성되는 것으로 바라본다. 따라서 작은 입력은 큰 결과로 이어질 수 있으며, 초기 조건의 작은 변화는 큰 결과로 나타날 수 있다. 또한 복잡성 시스템은 비선형으로 원인과 결과 사이의 관계가 일정하지 않으며(Beeson & Davis, 2000), 우리가 무슨 일이 발생할지 예측하는 것은 불가능하다는 것을 알려준다(Lewis, 1994). 그리고 우리는 규칙을 의도적으로 만들 수 있다. 하지만 그 규칙은 종종 실패할 수 있는데 그 이유는 혼란이 자기 조직화되기 때문이다(Tetenbaum, 1998). 다른 측면에서 자신의 일에 있어 각각의 새로운 규칙은 상대적으로 작은 조정으로 간주

될 수 있지만 그러한 작은 변화는 조직 내 광범위한 변화를 일으키기도 한다(MacIntosh & MacLean, 2001). 혼돈은 실제로 그것을 지배하는 규칙에 의해 제한되며, 우리가 규칙을 식별 할 수 있다면 우리는 혼란스러운 문제가 발생하는 조건을 예상 할 수 있다(Tetenbaum, 1998).

복잡성 시스템의 특징은 때때로 완전히 새로운 구성으로 시스템을 변환시키고, 예측 불가능한 이벤트를 만들기 위해 불규칙적으로 결합하는 상호작용의 복잡하고 여러 패턴을 갖는다. 그 결과 복잡성 시스템은 상대적으로 안정적인 지역에서 다른 곳으로 이동하며, 혼란의 전환 단계를 통과한다. 그리고 이것이 혼돈의 가장자리 시스템이며(Beeson & Davis, 2000; Black, 2000), 자기 조직화의 과정을 통한 형태와 유사하다(Tetenbaum, 1998).

① 혼돈 이론

매사추세츠 공과대학의 기상학자인 Edward Lorenz는 12개의 변수 패턴과 날씨 시스템을 모델링하기 위해 자신의 컴퓨터를 설정했다. 그 실험에서 Lorenz가 발견한 것은 동역학 시스템의 초기 상황에서 가장 작은 변화가 급격하게 그 시스템의 장기적인 행동에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이것은 많은 사람들에게 '나비 효과'로 알려져 있다(Lorenz, 1972). Lorenz(1972)의 발견에 중요한 부분은 초기 조건에서 이러한 작은 변화의 매핑 시스템에서 혼돈의 요소들을 식별하기 위해 계산 될 수 있다는 것이며, 자신의 데이터를 변경함으로써 Lorenz는 극적인 변화를 초래했다. 이것은 최초로 불규칙 시스템의 무질서 아래 기본적인 '질서'가 존재한다는 것을 나타나게 되었다(Haigh, 2002). 일반적으로 혼돈은 무질서, 갈등, 혼란, 격변, 대소동, 질서의 완전한 부재에서 발생하는 완전한 혼란 상태로 묘사된다(Fitzgerald & van Eijnatten, 2002). 그리고 Lorenz(1996)는 혼돈을 행동이 정확한 법칙에 의해 결정된다 하더라도, 기회에 따라 진행되는 프로세스의 집합이라고 정의한다. 하지만 복잡성 관점에서 혼돈은 복잡함을 설명한다. 즉, 행동의 패턴은 불규칙 하지만 비슷한 형태를 띠는

질서가 있는 무질서이다. 예를 들어, 모든 인간은 서로 다르지만 비슷한 행동의 패턴이 나타날 수 있다(Tetenbaum 1998).

혼돈은 진화의 시스템 이론으로 진화의 돌이킬 수 없는 변화를 만들며, 복잡하고 높은 수준으로 연속적인 변화의 시스템으로 본다(Bechtold, 1997). 이러한 혼돈 이론은 높은 수준에서 지속적인 성장을 확보하고 정체성의 변화를 통합하여 자연스러운 성장과 자신의 규칙을 만들어 가는 시스템으로 가정한다. 만약 혼란이 발생할 경우, 시스템은 더 나은 환경으로 변화를 처리 할 수 있도록 기존의 운영 방식에 대한 규칙을 변형시킨다(Bechtold, 1997).

② 산일 구조

시스템은 불안정한 상태를 통과하고 자발적으로 이전 상태에 대한 지식으로부터 예측 될 수 없는 상이한 구조 또는 동작을 생성하도록 자기 조직화 임계점에 도달 할 수 있다(Stacey, 2011).

즉, 시스템이 안정적인 상태에서 어떤 불안정한 상태가 발생하는 경우, 평형에서 멀리 떨어진 비평형 상태에서 미시적인 요동이 발생하며, 이 요동이 증폭되어 분기점에 도달하면 안정적인 시스템이 만들어 질 수 있다. 이러한 상황에서 개별적인 행동은 결정적인 역할을 할 수 있으며, 이것은 자발적인 활동으로 이루어진다. 이러한 자기조직화는 우연과 필연 간, 요동과 결정론적 법칙들 간의 미묘한 상호작용에 해당되며, 산일구조라고 지칭된다(Prigogine & Stengers, 1984).

③ 복잡성 적응 시스템

복잡성 적응 시스템은 에이전트라는 다수의 개체로 구성되어 있으며, 이들 각각은 규칙의 일부 설정에 따라 행동한다. 이들 각각의 에이전트는 서로 상호작용 및 적응하고, 집단 전체의 패턴으로 생각될 수 있는 시스템을 형성한다. 예를 들어, 새의 무리나 인간의 몸, 인간의 뇌는 복잡성 적응 시스템의 좋은 예이다(Stacey, 2011).

또한 복잡성 적응 시스템이 살아있는 시스템에서 발생하는 경우 복잡성 적응 시스템은 자기조직화 된다. 이러한 시스템은 원자나 세포들의 상호작용의 복잡한 세트를 형성하고, 살아남기 위해 주어진 자신의 환경에 적응 할 수 있도록 하는 능력을 가지고 있다(Frederick 1998).

2.1.2.8 복잡성 이론과 조직 변화

시간이 흐르면서 학계와 실무자는 복잡성 이론을 통해 조직을 볼 수 있게 됐다. 그리고 조직의 전략 및 구조를 변경할 수 방법을 보는데 지대한 영향을 미칠 것으로 바라보고 되었다(Lewis, 1994; Bechtold, 1997; Tetenbaum, 1998). 그들은 조직이 복잡하고 비선형 시스템이라고 주장한다. 조직 구성원의 행동은 간단한 질서로 생성되는 일련의 규칙에 의해 뒷받침되는 자발적인 자기 조직화 특징이다(Lewis, 1994; Bechtold, 1997; Tetenbaum, 1998; MacIntosh & MacLean, 2001). 이러한 자기조직화의 접근방식은 조직이 지속적으로 성장하고 더 높은 수준으로 나아갈 것을 보장한다(Bechtold, 1997).

복잡성 이론을 적용하거나 이탈하려는 조직에서 나타나는 세 가지 특징이 있다. 첫째, 직원들이 적합한 자유와 행동을 갖지 않으면 자기 조직화는 차단되며, 조직은 지속적이고 유익한 혁신을 달성 할 수 없게 된다. 둘째, 혁신 활동은 성공적으로 새로운 제품 및 프로세스 개발로서 자기 조직화에 의해 발생되며, 변화의 '세 번째 종류'에 의해 만들어 질 수 있다. 셋째, 조직은 복잡한 시스템이기 때문에 근본적으로 예측할 수 없으며, 어디서나 작은 변화는 거대하고 예상치 못한 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 또한 하향식 변화(Top-Down)는 조직이 생존하고 번영하기 위해 필요한 지속적인 혁신을 제공 할 수 없지만 혼돈의 가장자리에 자신이 위치하는 경우 조직의 지속적인 혁신을 달성 할 수 있다고 주장한다. 그것은 자기조직화를 통해 실행되고 유지 될 수 있으며, 결과적으로 적절한 질서 생성 규칙에 따라 달라진다(Burnes, 2005).

Brown & Eisenhardt(1997)은 조직은 지속적이고 즉흥적으로 혁신을

추구해야 경쟁이 치열한 환경에서 살아남을 수 있다고 주장하고, Frederick(1998)은 기업은 끊임없이 지속적인 혁신의 경로를 추구함으로써 혼돈의 가장자리에서 작동되기 때문에 최고의 기업은 지속적으로 살아남는다고 주장한다. 또한 연구자들은 조직이 자기조직화를 통해 지속적인 변화를 촉진하기 위해서는 그들은 민주주의 원칙에서 운영되어야 하며, 그 구성원에게는 자유가 주어져야 한다고 주장한다(Burnes, 2005).

Jenner(1998)는 자기조직화가 작동하기 위해서는 권한은 문제 또는 해당 문제와 관련된 정보들의 광범위한 채널에 접근할 수 있는 사람들에게 위임 받아야 한다고 하였으며, Keil(1994)은 작은 행동은 크고 예측할 수 없는 결과를 가질 수 있기 때문에, 개별적인 인간의 활동은 중요하다고 하였다.

Gareth(1997)은 복잡성은 계층 구조 및 관리의 본질을 다시 생각하는 관리자가 필요하며, 관리 및 상황 변화의 역량을 배우고, 자기조직화 과정을 촉진하여 큰 효과를 만들 수 있도록 작은 변화를 사용하는 방법에 대해 알아 볼 수 있는 관리자가 필요하다고 주장한다. 또한 Tetenbaum(1998)는 조직은 자기조직화로 인해 조직의 불안정을 가져올 수 있다. 이에 조직의 질서 및 무질서를 관리할 수 있는 기술을 개발하기 위한 관리자가 필요할 것이라고 하였다.

2.1.3 조직개발의 측정

이수도(1986)는 조직개발을 통해 조직유효성을 향상시킬 수 있다고 주장한다. 이러한 조직개발은 조직풍토와 관계를 가지고 조직의 유효성을 높이는 것을 중심으로 전개되고 있으며, 관리, 변혁, 진단, 평가, 동기, 가치관, 태도 등의 개념을 중심으로 조직을 발전시키는 것을 나타낸다. 조직유효성에서 관리는 전략, 목표에 의한 관리, 시스템 접근 등과 관련되며, 전략은 변혁전략을 의미한다.

변혁에 관계하는 개념으로서 계획적 변혁, 태도수용, 변혁과정, 변혁추진자가 쓰이고 있으며 변혁에 대한 저항도 고려되고 있다. 변혁의 대상이 되

는 것은 개인으로서의 태도변경도 중요하지만 팀 구축과 팀 개발, 사회관계에 있어서의 갈등, 갈등처리 등이 중요한 개념으로 되어 있고, T집단의 활용, 집단과정, 집단간 과정에 의한 전개가 중요한 것이 되고 있다.

조직 유효성의 개념은 일반적으로 목표의 달성을 참조하는데 사용되는 개념으로 때로는 조직의 성공 또는 조직의 가치라고 한다. 이러한 의미에서, 조직유효성은 기능 보다는 구조적 개념이며, 조직 연구에 가장 유용하다. 또한 이 개념은 시간이 지남에 따라 같은 조직의 효과를 연구하기 위해 사용될 수 있다. 전통적으로, 산업 조직 연구에서, 유효성은 생산성의 측면에서 바라보는 것을 볼 수 있다. 그것은 조직의 생산성, 순이익, 조직이 다양한 임무를 수행하는 정도, 그리고 유지하거나 그것을 확대하는 것은 조직의 성공으로 본다. 그리고 다양한 상황에서 사용된 변수는 사기를 포함하여, 조직 헌신, 직원의 이직 및 결근, 구성원의 만족이 있다 (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Mahoney(1967)은 84명의 경영자를 조사하여 조직효율성과 관련된 114개의 변수를 도출하고 24개의 기본 차원으로 분류하였다. 기본차원의 24개의 변수는 적응성, 개발, 응집력, 민주주의적인 감독, 신뢰성, 결단력, 다양성, 위임, 협상력, 성과강조, 인력의 유연성, 조정, 분권화, 이해력, 분쟁, 인사계획, 감독의 지지, 계획, 협력, 성과-지원-활용, 의사소통, 퇴사율, 개선, 감독의 제어로 구성된다고 하였다.

Seashore(1983)는 기존의 조직유효성의 모델을 비교하면서 통합적인 조직유효성 모델을 제안한다. 우선 자연적인 시스템 모델은 정보와 에너지 교환의 형태로 환경과 상호 의존성을 제외한 자율적인 있는 그대로 행동의 실체라고 하였으며, 그는 자연적인 시스템 모델은 조직의 모든 특성을 측정하지 못하면서, 복잡한 현실에 단순화된 표현이 될 수 있다고 하였다. 목표 모델은 명확한 목적이나 목표의 정의가 있음을 가정한다. 즉, 조직의 유효성은 그러한 목표나 목표의 진행과정을 통해 표현될 수 있다. 하지만 목표 모델에 있어 조직은 너무 쉽게 우선순위의 변화가 나타나며, 목표 설정은 내부적으로 호환되지 않는 경우가 발생한다. 또한 조직행동은 가끔 목표의 모순된 지지로 나타나기도 한다. 의사결정 프로세스의 핵심적인

의미는 전체적인 무결성 및 목표를 달성하기 위해 정보 자원을 사용하는 독특한 방법으로 조직개발 개념에서 발생한다. 그렇기 때문에 의사결정 프로세스 모델은 정보를 사용 논리에 의해 고요의 장점을 평가할 수 있으며, 조직의 성과 또는 상태, 목표 달성에 외부의 기준에 따라 평가될 수 있다. 이러한 맥락에서 효과적인 조직은 정보를 다루는 역량을 최적화 시키는 것이다. 하지만 조직의 상황에서 의사결정 프로세스의 적합성 문제는 매우 중요하고 어려울 수 있다. 이에 조직은 어떠한 하나의 모델을 선택할 필요가 없으며, 이들을 통합적으로 운영할 수도 있다. 하지만 각각의 모델은 조직 행동의 서로 다른 상호 의존적인 측면을 보완하여야 한다고 하였다. 또한 그들은 위의 3가지 측정요소 외 조직 구성원을 또 다른 요인으로 인지하여 평가할 수 있다고 제안하였다.

Cameron & Whetten(1983)은 조직의 유효성 연구에 있어 조직은 복잡한 구조이기 때문에 연구자들이 조직의 완전한 구조를 이해한다는 것은 불가능하다고 주장한다. 이에 연구자들은 작은 관점에 관심을 집중시키려고 하며, 그 결과는 하나의 변수를 측정하고자 한다. 하지만 조직의 유효성에 관심 있는 사람들은 그 구조의 공간이 단일 연구에서 평가 될 수 없다는 것을 인지하고, 모든 기준을 다양하게 수용 할 수 있음을 인식해야 한다. 따라서 여러 관점의 다른 방법은 동일하게 취급되어야 한다고 주장한다. Cameron, Mora, Leutscher & Calarco(2011)은 조직유효성의 지표가 조직에 자체에 의해 선택될 때 조직 수준의 효율성 개선에 상당한 영향을 미친다고 하였다.

Denison(1990)과 그의 동료에 의해 개발된 문화의 구조는 조직의 구성원으로 하여금 조직의 문화와 유효성을 측정하는 명시적인 모델이다. 그들 모델의 4가지 요소인 임무, 일관성, 적응성, 참여는 조직유효성의 기준과 관련이 있다. 임무는 전략적 방향과 의도, 목표와 목적, 비전으로 구성되어 있으며, 일관성은 조정과 통합, 협의, 핵심가치로 구성되어 있다. 참여는 권한위임, 팀 성향, 역량개발이 포함되며, 적응성은 변화창조, 고객중심, 조직학습으로 구성되어 있다.

Denison & Mishra(1995)은 임무와 일관성은 수익성을 예측하며, 참여와

적응성은 혁신을 예측한다. 그리고 사명과 적응성은 매출 성장을 예측하는데 가장 좋은 예측을 하는 것을 발견했다(Fey & Denison, 2003; Denison, Haaland, & Goelzer, 2004; Kotrba et al., 2012).

그리고 Denison et al.(2004)은 Australia, Brazil, Canada, Jamaica, Japan, South African, United States에서 글로벌 기업을 대상으로 조직문화의 차이와 성과와의 연관성에 대해서 연구하였다. 연구결과 Denison의 조직문화 요인은 북미와 아프리카에서 유의하였으며, 아시아 기업에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 하지만 세 지역의 문화적 차이는 발생하지 않았으며, 결과적으로 기업 문화 및 효과 사이의 관계는 강력하고 일관된다고 하였다.

Cheung et al.(2011)은 혁신적인 조직의 요인을 제시하면서 7개의 요인을 도출하였으며, 목표 설정과 실행, 팀 성향, 조정과 통합, 성과 강조, 혁신 성향, 구성원의 참여, 보상 성향으로 구성되어 있다. 가장 영향력 있는 요인으로 목표 설정과 실행이 조직의 정체성에 강력한 영향을 미치는 것으로 제시하였으며, 두 번째는 팀 성향으로 나타났다. 세 번째로 조정과 통합이며, 혁신 성향과 구성원의 참여는 가장 관심이 적을 것이라고 하였다. 목표 설정과 실행은 직원들이 조직에 명확한 목표 인지 상태를 측정하며, 팀 성향은 개인이 팀에 참여를 넘어 헌신하는 상태를 측정한다. 조정과 통합은 부서간 정보의 공유 및 지원을 측정하며, 성과강조는 조직의 성과 달성 요구를 측정한다. 혁신 성향은 과업에 있어 개인의 자발적인 헌신 및 노력, 조직의 적극적인 지원을 측정하며, 구성원의 참여는 업무에 있어 개인의 참여 정도를 측정한다. 마지막으로 보상 성향은 개인이 느끼는 조직의 보상 성향을 측정한다. 이러한 그들의 연구결과는 Denison의 연구를 지지한다고 하였다. Kim et al.(2015)은 Cheung et al.(2011)의 연구를 기반으로 국내에서 연구한 결과 목표 설정과 실행, 팀의 성향, 혁신 성향이 조직의 유효성을 나타내는 중요한 요인이라고 하였다. 이에 본 연구에서 조직개발 성과의 개념을 조직 구성원이 인지하는 변화의 수준으로 하며, 목표설정 및 실행, 팀 성향, 혁신 성향을 다루고자 한다.

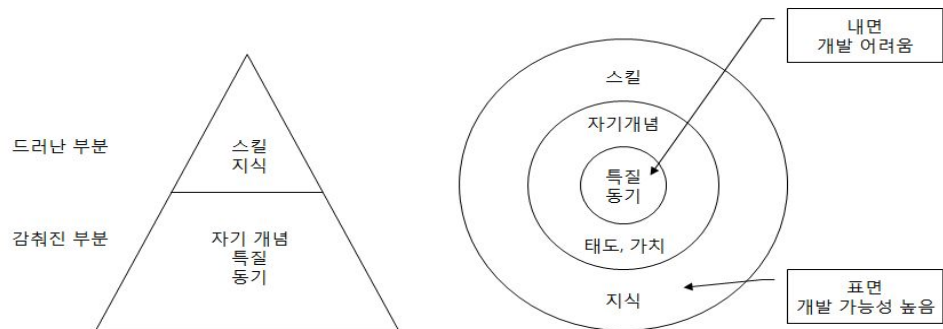
2.2 감성지능

2.2.1 감성지능의 개요

1973년 McClelland는 기존의 지능 검사보다 역량 검사가 더 효과적이라고 제시하고, 기존 지능에 자아 및 도덕적 개발을 포함시켜야 한다고 주장하면서 이 분야에 관심을 얻게 된다. 그는 역량을 “우수한 업무 성과를 달성하는 개인의 특성”이라고 하였다. 이후 McClelland & Boyatzis(1982)는 성공적인 관리자의 리더십 동기 패턴과의 관계를 규명하기 위해 권력(Power), 성취(Achievement), 관계(Affiliation), 활동억제(Activity Inhibition)의 요인으로 구분하여 8년과 16년의 장기간에 걸쳐 조사를 하였다. 연구 결과 비기술적 관리자에게서 리더십 동기 패턴을 가진 관리자는 상당한 수준의 발전을 보이는 것으로 나타났다. 또한 Boyatzis(1982)는 12개 조직, 2000명 대상으로 효과적인 성과를 위한 5개의 영역으로 구성된 17개 요인의 역량 모델을 제시(Goal and Action Management, Leadership, Human Resource Management Skills, Directing Subordinates and Focus on Other)했으며, 작업을 수행하는데 필요한 개인의 역량은 일반적인 지식, 동기, 특성, 자기 이미지, 사회적 역할, 또는 기술이지만 이것들은 우수한 업무 성과를 내는데 인과적으로 관련이 없다고 하면서, 역량을 “업무에서 뛰어난 성과와 관련된 개인의 잠재적인 특성”이라고 하였다.

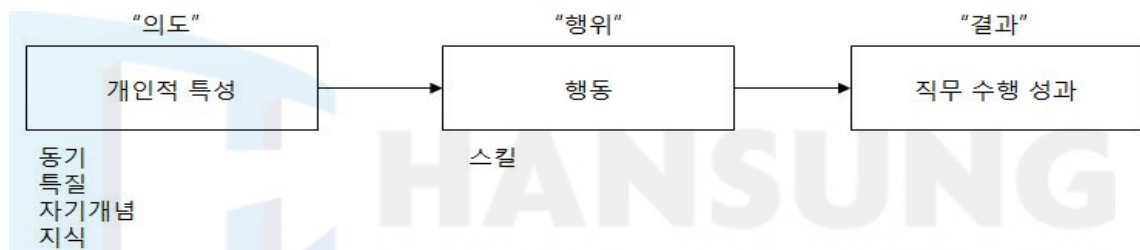
Spencer & Spencer(1993)는 McClelland/McBer사의 20년간 연구 성과를 제시하면서 <그림 3>과 같이 역량을 내면 역량과 중간 역량, 표면 역량으로 구분 하였으며, 내면 역량은 동기 및 특질로서 개발하기가 어렵고, 중간 역량은 자기개념, 태도, 가치 등이 포함된다. 마지막으로 표면 역량은 스킬, 지식으로서 쉽게 교육 및 경험을 통해 개발할 수 있다고 하였다. 또한 내면 역량이 중간 역량을 걸쳐 표면 역량에 영향을 미치며, 이러한 개인의 역량은 기술적 행동에 영향을 미친다. 마지막으로 성과에 영향을 미치는 모델을 <그림 4>과 같이 제시했다. 그들은 역량을 “특정한 상황

이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성”이라고 하였다.



출처 : Spencer & Spencer, 1993

<그림 3> 역량 구조의 내면과 표면



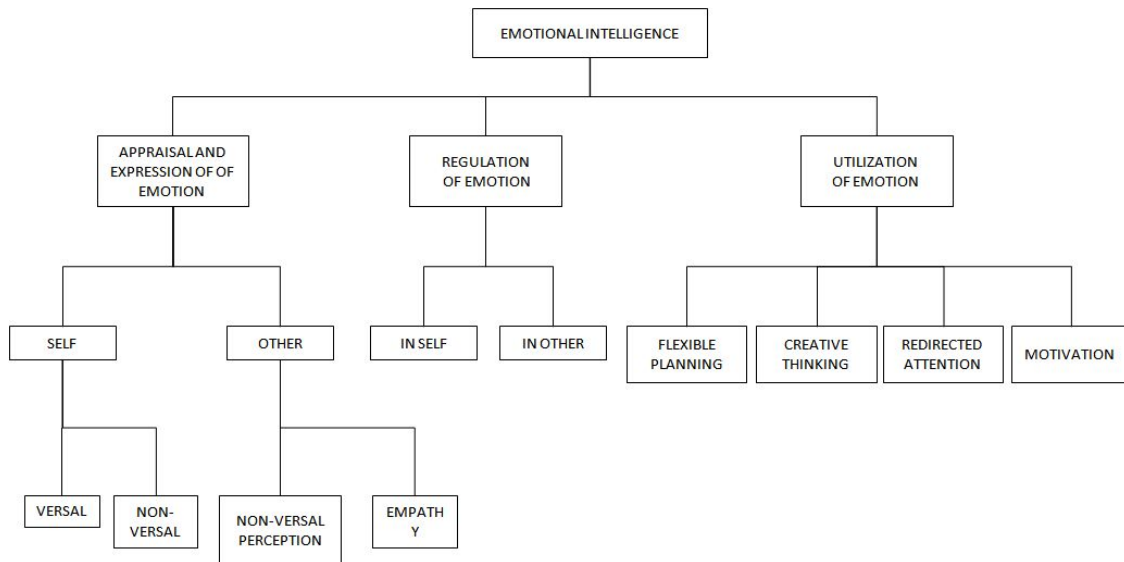
출처 : Spencer & Spencer, 1993

<그림 4> 역량 인과관계 모델

같은 시기 Boyatzis(1993)는 리더, 관리자, 전문가에 따라 필요한 역량이 다르며, 각각은 다르게 역량을 개발해야 한다고 주장한다. 그리고 리더십 개발을 위해서 3가지 성과방식, 학습방식, 개발방식을 제안한다.

역량의 다른 관점에서 또 다른 발전이 시작되었다. Salovey & Mayer(1989)는 감성지능(Emotional intelligence)의 개념을 처음으로 사용했으며, 그들은 우선 사회적 지능을 “사람들을 이해하고 관리할 수 있는 능력”이라고 하였으며, 감성지능을 사회적 지능의 하위 구성요소로서 “자신 및 타인의 정서와 감정을 식별할 수 있고, 그것의 차이를 인식하며, 하나의 생각과 행동을 안내하기 위해 정보를 사용할 수 있는 능력”으로 정의하였다. 그리고 감성지능은 자신과 타인의 감정을 평가 및 표현, 자신과

타인에서 감정 조절, 감정지능 활용 등 3개로 구성된다고 하였다.



출처 : Salovey & Mayer, 1989

<그림 5> 감정지능의 개념화

하지만 대중들에게 감성지능의 많은 관심은 Goleman(1995)의 출판물에 의해서이다. 그는 기존의 IQ(지능지수)보다 EQ(감성지능)의 우수성을 주장한다. 결과적으로 감성지능이 인간의 성공 가능성을 예측하는데 중요한 역할을 한다고 주장하며, “EQ(감성지능)은 자기 통제, 열정, 인내력, 동기부여 등을 통칭하는 개념이라고 하였다. 이러한 감성지능은 (1) 자신과 타인의 감성을 인식하는 능력, (2) 감성의 의미를 이해하는 능력, (3) 자신의 감성을 조절하는 개인의 능력을 의미하며 감성지능이 높을수록 좋은 성과에 영향을 미친다고 하였다”.

Goleman(1998)은 그의 연구를 더욱더 발전시켜 자신의 연구와 Boyatzis(1982), Spencer & Spencer(1993) 등의 연구를 통합하여 2개의 개념에 5개의 중개념의 25개의 소개념으로 구성된 역량과 함께 감성지능의 모델을 제시했다. 자기인식에는 감정인식, 자기평가, 자신감을 포함하고, 자기조절에는 자기제어, 신뢰성, 양심, 적응성, 혁신으로 구성된다. 동기부여에는 성취 지향, 헌신, 독창성, 긍정주의가 포함되며, 공감에는 타인의 이해, 타인의 개발, 서비스지향, 다양성 활용, 정치적 인식이 포함되며,

마지막으로 사회적 기술에는 의사소통, 갈등관리, 리더십, 변화 조절, 유대관계 형성, 협업 및 협력, 팀 역량을 포함한다.

이후 Boyatzis, Goleman & Rhee(2000)은 역량을 재검토하여 자기인식에는 감정인식, 자기평가, 자신감을 포함하고, 자기조절에는 자기제어, 신뢰성, 양심, 적응성으로 구성되며, 혁신을 제외시켰다. 동기부여에서는 헌신과 긍정주의를 제외시키고, 성취 지향과 독창성으로 구성하였다. 공감에는 타인의 이해, 서비스 지향, 다양성 활용, 정치적 인식으로 구성하며, 마지막으로 사회적 기술에는 의사소통, 갈등관리, 리더십, 변화 조절, 유대관계 형성, 협업 및 협력, 팀 역량을 포함한다고 하였다. 이에 Goleman(1988)의 모델에서 혁신, 헌신, 긍정주의, 타인 개발 요인을 제외시켜 5개의 개념과 21개의 요인으로 재조정 하였다. 이들은 감성지능의 구성요소에 있어 합의점을 찾았다. 그리고 다시 Goleman, Boyatzis & McKee(2002)는 다시 감성의 구성요소를 크게 2개의 구성요소로 개인적 역량과 사회적 역량으로 구분되고 개인적 역량에는 자기인식과 자기관리, 사회적 역량에는 사회적 인식과 관계 관리로 구성된다고 다시 주장한다.

<표 2> 감성지능의 구성요소

자기인식	자기조절	동기부여	공감	사회적 기술
감정인식	자기제어	성취 지향	타인의 이해	의사소통
자기평가	신뢰성	독창성	서비스 지향	갈등관리
자신감	양심		다양성 활용	리더십
	적응성		정치적 인식	변화 조절
				유대관계 형성
				협업
				협력
				팀 역량

출처 : Boyatzis, Goleman & Rhee(2000)

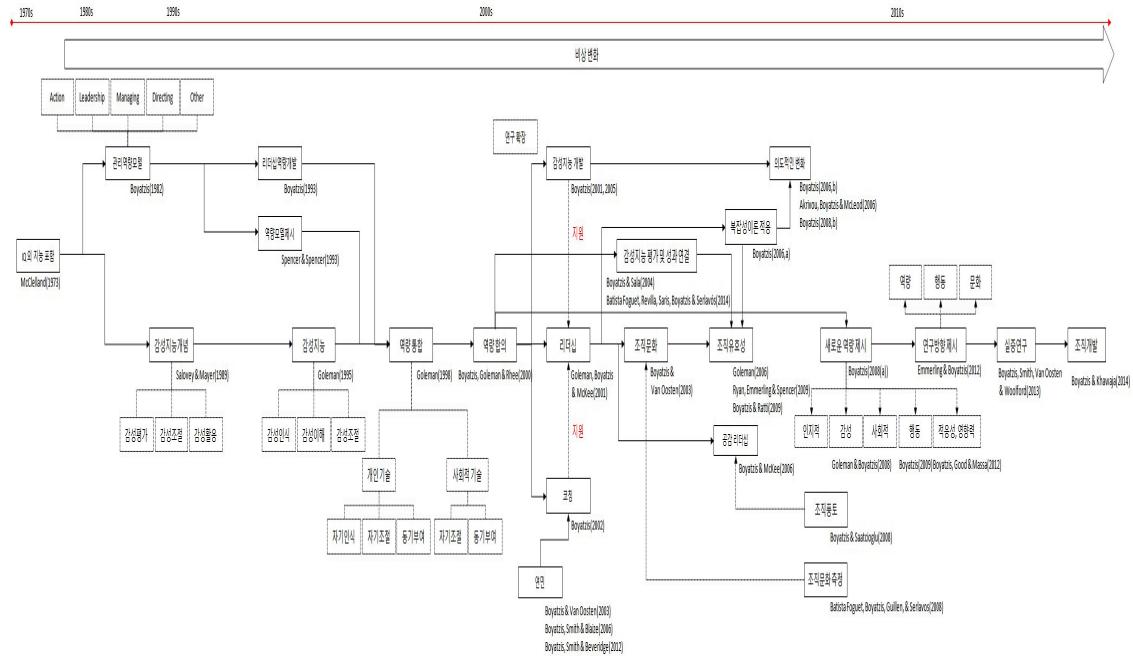
Wong & Law(2002)은 기존의 감성지능 측정지표의 문제점을 언급하면서 실증적인 연구를 통한 합리적인 감성지능 측정지표를 개발한다. 그들은 Salovey & Mayer(1989)의 감성지능 개념을 활용하여 16개의 항목으로 구성된 자기감정이해, 타인감정이해, 감정조절, 감정활용 등 4가지 차

원의 실증적인 요인을 도출하였다. 이에 Boyatzis & Sala(2004)은 감성 지능 구성요소의 신뢰성을 평가하였으며, 다수의 연구 결과를 제시하였다. 그들은 감성지능이 성과와 관계가 있음을 실증적으로 제시하였으며, 그들의 감성지능 영역에 대한 신뢰성을 확보한다.

그 후, Goleman & Boyatzis(2008)는 10년의 연구 성과에서 사회적 지능이 보다 더 성과를 예측하는데 중요한 요인이라고 주장한다. 그리고 사회적 지능은 위기상황에서 더욱 중요한 것으로 밝혀졌다. 이러한 사회적 지능은 공감, 조율, 조직의 인식, 영향력, 타인의 개발, 영감, 협동 등 7개의 요인으로 구성되어 있다고 하였다. 또한, Boyatzis(2008a)는 한계수준의 역량과 뛰어난 성과를 달성하는 역량을 구별하면서, 한계역량으로 전문 기술과 경험, 지식은 기본적으로 인지되는 역량이며, 뛰어난 성과를 달성하는 역량은 시스템적 사고와 패턴 인식과 같은 인지적 역량, 감성지능 역량, 사회적 지능 역량이라고 주장한다. 이에 뛰어난 성과를 달성하는 역량을 개발할 필요가 있다고 주장한다. 그리고 Batista Foguet, Revilla, Saris, Boyatzis & Serlavós(2014)는 감성지능 및 사회적 지능의 평가에 있어 평가 방법을 더욱더 정밀하게 할 필요가 있음을 제안했다.

2.2.2 감성지능의 발전

감성지능(Emotional intelligence)은 Salovey & Mayer(1989)에 의해 처음으로 사용되었으며, Goleman(1995)에 의해 많은 인기를 얻었다. 이후 Goleman과 Boyatzis는 감성지능의 연구를 지속적으로 발전시켰다. 이들은 성과에 미치는 역량을 통합하였으며(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002), 감성지능의 성과(Goleman, Boyatzis & McKee, 2001), 감성지능을 통한 리더십 개발(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002), 코칭(Boyatzis, 2002), 감성지능의 개발(Boyatzis, 2001), 의도적인 변화이론(Akrivou, Boyatzis & McLeod, 2006), 조직 성과(Goleman, 2006; Boyatzis, 2006a)에 관한 연구로 발전시키며, 그들의 연구는 <그림 6>에 보여지듯이 개인으로부터 조직으로 변화를 가져가고 있다.



출처 : 연구자 구성

<그림 6> 감성지능의 발전

2.2.2.1 감성지능, 리더십과 코칭

감성지능의 합의점을 이끈 후 Goleman, Boyatzis & McKee(2001)는 감성지능의 관심을 리더십으로 이끈다. 이들은 CEO의 감성과 행동은 조직의 현실과 함께 한다고 주장하며, CEO의 행동은 조직에 중요한 영향을 미치고, 감성 리더십은 기업의 성과를 달성하게 한다고 주장한다. 또한 Goleman, Boyatzis & McKee(2002)는 감정이 리더십에 중요한 역할을 하며, 공감 리더십에 핵심 역량을 제공하면서 효율적인 조직에 많은 영향을 미친다고 주장한다. 결론적으로 리더는 감성지능을 개발하여야 하며, 감성지능이 높으면 효율적인 조직을 만들 수 있다고 주장한다.

Boyatzis(2002)는 코칭이 사람들을 위한 새로운 자원이라고 주장하면서, 코칭은 다른 사람에게 민감해야 하고 공감성과 민감성은 코칭의 긍정적인 성과를 낳는 주요한 특성이라고 하였다. 그리고 코칭에 있어 감성적 자기 인식과 공감은 코칭의 효과에 중요한 역량이라고 주장하였다. 이러한 연구는 감성지능 리더십 개발을 지원한다.

Boyatzis & McKee(2006)는 불확실한 세계에서 공감 리더십(Resonant leadership)을 필요성을 주장한다. 공감 리더십은 주변 사람들과 조화로우며, 그것은 서로의 생각과 감정을 조절하면서 서로를 동기화해 나간다. 그리고 리더는 공감 리더십을 만들 수 있으며, 그것을 갖는 사람들은 감정지능을 개발하기 위해 열심히 노력한 사람들이다. 즉 자기 인식, 자기 조절, 사회적 인식, 관계 관리의 역량을 개발하기 위해 노력한다. 이러한 공감을 활용할 줄 아는 리더는 조직의 성과를 달성할 때 이 역량을 활용할 수 있으며, 조직의 모든 사람들의 힘을 결합시킬 수 있다고 하였다. 그리고 Boyatzis, Smith & Blaize(2006)은 연민과 코칭은 효과적으로 리더십을 개발하기 위한 접근방법을 제공하며, 이를 통해 리더의 심리적인 안정을 추구함과 동시에 성과를 보다 더 나은 방향으로 이끌 수 있다고 주장한다.

Boyatzis(2008b)는 리더십 개발과 복잡성 이론의 개념을 확장하여 결합하였으며, 복잡성 이론은 지속 가능한 변화를 이해하는 데 유용한 많은 개념을 제공한다고 하였다. 그는 복잡성 이론의 개념을 Tipping points 및 심각한 변화를 포함한 비선형적이고 불연속적인 동적 시스템, 응급 상황에서 균형과 불균형 사이에서의 자기 조직화, 리더와 그룹의 상호작용으로 확장한다. 그리고 복잡성 이론을 기초로 변화는 매우 극적인 상태가 될 때까지 수시로 관찰되지 않으며, 의도적인 변화 이론과 복잡성 시스템은 비선형으로 나타날 수 있다고 하였다. 또한 리더십 개발의 과정은 비선형적이고 불연속적으로 나타나며, 그것은 비상 관점에서 나타난다고 하였다. 예를들어, 사람은 언어적인 표현으로 인해 조직의 협력을 장려할 수 있으며, 그것으로 인한 다른 사람의 행동의 변화는 순식간에 나타날 수 있다. 이때, 작은 행동의 변화는 효과적인 리더십 행동에 극적인 변화를 일으킨다. 이에 누군가 또는 조직을 돕는 역할을 하는 사람들은 세상을 더 나은 곳으로 만들기 위해 개인 및 집단 의지를 재 점화 할 수 있다고 하였다. 그리고 이것은 의도적인 변화의 5단계와 결합될 수 있다.

Boyatzis(2009)는 정서적, 사회적, 인지적 지능 역량의 통합 개념은 인간의 성향을 설명하며, 또한 행동과 성과에 영향을 미친다고 하였다. 그러면서 그는 행동을 역량의 분야로 확장시켰다. 또한 역량에 제기되는 몇 가

지 문제를 언급하면서 서로 다른 문화에서 역량의 평가는 동일하게 나타나지 않을 수 있다고 동의한다. 하지만 특정 항목이나 행동은 반영할 수 있다고 하였으며, 향후 역량 분야의 연구에서 역량의 개발, Tipping points, 문화적 관련성에 대한 연구에 필요성을 제기하였다.

Boyatzis, Smith & Beveridge(2012)는 Boyatzis, Smith & Blaize(2006)의 연구를 확장하여 코칭을 함에 있어 연민의 감정이 포함되어야 한다고 주장한다. 연민은 서로에 대해 공감하고, 반대적인 면도 보면서, 상대방의 감정에 따라 행동하는 것으로 구성된다고 하였으며, 코칭을 실행함에 있어 연민의 감정을 가졌을 때 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 주장한다. 또한 이러한 결과는 조직몰입, 조직시민행동, 높은 품질을 달성할 것이라고 제안한다.

2.2.2.2 감성지능의 개발

Boyatzis(2001, 2005)는 개인의 감성지능을 개발할 수 있다고 주장하며, 방법을 제시한다. 첫번째, 자기 자신의 인식, 두번째, 변화의 준비, 세번째, 의사결정 변경, 네번째, 행동을 통해 개발이 가능하다고 제시하였다. Akrivou, Boyatzis & McLeod(2006)는 개인을 넘어 조직의 의도적인 변화의 방법을 제시한다. 이것은 Boyatzis의 자기주도 학습의 5단계 절차와 반복을 통해서 조직의 의도적인 변화가 만들어 질수 있다고 제안한다. 그들은 첫째, 그룹에서 원하는 변화가 의도적일 수 있으며, 그것을 의식하고 의도적인 경우 보다 효과적이고 효율적이라고 하였다. 둘째, 긍정적인 감정은 의도적인 그룹개발을 위한 내적 동기를 만든다고 하였다. 셋째, 이상적인 공유 또는 그룹의 비전이 출현할 때, 의도적인 변화 이론은 지속되고, 그룹의 발전을 예측한다고 하였다. 넷째, 의도적인 그룹 개발은 의도적인 변화 이론의 다섯 단계를 통과하는 반복적인 순환과정이라고 하였으며, 점진적으로 더 깊이 있고 그룹에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 마지막으로 의도적인 그룹의 발전은 인간 및 사회 조직의 다른 차원에서 의도적인 변화와 상호 작용을 포함한다고 하였다. 이들이 주장하는 의도

적인 변화의 5단계는 1단계 - 이상적인 공유, 비전, 또는 꿈의 출현, 2단계 - 규범, 모순, 도전, 그리고 차이의 탐사, 3단계 - 그룹의 학습 의제, 4단계 - 그룹의 실험과 연습, 5단계 - 공감 관계로 구성되어 있다. 이때 Boyatzis의 연구는 개인과 조직을 모두 아우르며, 자신만의 이론을 구축하려고 한다.

Boyatzis(2006b)는 자신의 연구를 확장하여 의도적인 변화 이론에 복잡성 이론을 적용하여 자신의 자기주도 학습의 5가지 절차를 통해 긍정적인 변화를 만들 수 있음을 보여주었다. 의도적인 변화는 전체적으로 불연속적인 특성을 가지고 있으며, 개인, 그룹, 조직, 및 전체 사회가 지속 가능한 방식으로 원하는 변화를 가져올 수 있는 방법을 제공한다고 하였으며, 그것은 반복적이고 주기적인 과정을 통해 바람직한 변화를 만드는 방법이다. 또한 인간은 자기조직화의 특성을 통해 의도적인 변화와 결합된다고 하였다. 그리고 긍정적인 감정과 부정적인 감정은 비상 상황에서 기존의 조건이나 새로운 조건에 대해 적응 여부를 결정에 있어 자기 조직화 과정의 상황을 결정하며, 긍정적인 감정이 바른 방향으로 이끈다고 주장 하였다. 이에 Boyatzis(2006b)는 복잡성 이론 아래 의도적인 변화를 도입하여 감성지능의 역량이 조직의 긍정적인 변화를 이끌 수 있다고 제시하고 있다. 그리고 Boyatzis & Saatcioglu(2008)는 학습과정에서 감성지능과 인지적 역량이 개발될 수 있지만, 이러한 역량은 조직 풍토에 의해 영향을 받을 수 있다고 주장한다.

Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford(2013)는 개인에서부터 팀, 조직에 이르기까지 다양한 수준에서 감성지능과 사회적 지능의 개발은 사람의 행동에 영향을 미치고, 성과를 향상시킬 수 있음을 보여준다. 그리고 변화의 수준은 리더의 감성지능 개발, 코칭을 통한 의도적인 변화 및 공감 교육, 감성지능 팀 구축, 조직의 문화의 복잡한 수준에 따라 결정된다고 하였으며, Boyatzis & Khawaja(2014)은 변화의 사례를 토대로, 변화에 있어 비전의 공유와 감성의 공감이 중요한 역할을 하며, 참여와 협력의 강조는 변화의 다양한 수준에서 많은 도움을 준다고 하였다. 그리고 Boyatzis의 의도적인 변화 이론을 지지하며, 지역 사회 개발과 조직개발에

활용될 수 있다고 하였다. 또한 조직개발에서 컨설턴트는 개인, 팀, 조직에서 많은 저항이 이어지지만, 변화의 방법론을 활용했을 경우 많은 도움을 줄 수 있다고 하였다.

2.2.2.3 감성지능의 성과

Boyatzis & Van Oosten(2003)는 리더의 감성지능을 개발하여 효율적인 조직을 만들 수 있으며, 감성지능의 개발을 하는데 지원과 연민의 코칭은 각 단계에 도움을 주는 도구라고 하였다. 그리고 리더의 감성지능 변화는 조직의 문화를 변화시킨다고 하였다. 한편 Goleman(2006)은 감성지능과 조직유효성과의 관계의 모델을 제시한다. 그것은 감성 리더십과 성과, 그리고 조직의 풍토 및 문화 사이에서의 관계는 개인적 감성지능과 그룹 감성지능에 영향을 미치고 개인적 감성지능과 그룹 감성지능은 조직의 유효성 직원 모집 및 유지, 재능 개발, 팀워크, 종업원의 헌신 및 사기, 혁신성, 생산성, 효율성, 판매, 수익성, 서비스 품질, 고객 충성도, 고객 성과에 영향을 미친다고 제시한다. 이들의 연구는 조직으로 향하며, 감성지능의 성과에 대한 연구로 확장되었다.

Boyatzis(2006a)는 비상관점에서 복잡성 이론을 적용하여 리더의 감성지능과 재무적 성과의 관계를 찾으려고 했다. 그는 위험감수, 계획, 자신감, 리더십, 코칭, 학습의 촉진, 시스템적 사고, 공감, 적응성, 가치의 학습 등 총 10개의 요인이 재무적 성과와 상관관계를 갖는다고 하였으며, 이중 학습 촉진과, 가치의 학습이 영향력을 크다고 하였다. 그리고 큰 수익의 영향은 자신의 영역(동기부여, 자기조절, 인간관계, 인지)에서 조직되는 측면이 강한것을 보여줬다. 결과적으로 감성지능의 역량은 재무적 성과를 예측하는데 대부분을 구성한다고 하였다.

Batista Foguet, Boyatzis, Guillen & Serlavos(2008)는 감성지능의 측정도구를 활용하여 서로 다른 문화에서 감성지능의 측정 도구가 동일하게 나타나는지를 검증하였으며, 미국과 스페인의 4개의 대학교를 대상으로 감성지능에 대한 비교 연구를 진행하였다. 연구결과 감성지능의 측정 도

구는 서로 다른 문화에서 조금의 차이는 있었지만 동일한 것을 측정하는 것으로 밝혀졌다. 이에 감성지능 지표는 서로 다른 문화에도 적용이 가능함을 보여주었다.

Ryan, Emmerling & Spencer(2009)는 Spencer의 모델을 기초로 유럽에서 두 집단간의 비교를 통해 감성적, 사회적, 인지적 역량 역할을 연구하면서 성취 지향, 팀 리더십, 팀 협력, 분석적 사고, 개념적 사고, 전문적 지식이 지속적인 성과를 창출하는 기본역량이라고 하였다.

Boyatzis & Ratti(2009)은 이탈리아 기업의 최고경영자와 중간관리자 그리고 협동조합의 효과적인 관리자와 지도자의 역량을 비교분석 하였다. 이들의 연구에서 최고경영자는 외부관점과 관련된 역량이 높았으며, 중간관리자는 내부관점의 역량이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 기업의 최고경영자와 관리자 그리고 협동조합의 역량의 특징은 조금씩 차이가 있었지만 결과적으로 그들이 가지는 사회적, 인지적, 감성적 역량은 그들의 성과를 예측하였다. Boyatzis, Good & Massa(2012)는 감성지능 역량과 함께 다른 역량에 대한 연구를 진행하였다. 연구결과 적응성이 감성지능 역량과 함께 판매에 대한 예측을 보여주었으며, 영향력은 고객에게 판매에 미치는 요인들로서 도움, 자극, 동기부여 등이다. 이러한 두개의 요소는 판매 리더십 성과를 예측하는 중요한 요인으로 나타났으며, 신규 채용에 많은 영향을 미칠 것으로 보인다고 하였다.

Emmerling & Boyatzis(2012)는 역량과 행동, 문화 사이에 새로운 주제를 제안하였다. 그들은 역량을 평가할 수 있는 3가지 요소로, 특정 행동의 존재, 특정 행동과 관련된 의도, 역량이 표시된 빈도라고 언급하며, 역량과 행동, 문화는 서로 성과를 예측하는 도구로 평가되지만 문화가 직접적으로 성과를 예측한다고 보기 어렵다고 하였다. 이에 감성지능과 사회적 지능, 행동의 역량이 문화와의 관계에서 어떻게 상호작용하는지에 대한 연구가 필요하다고 주장한다. 그리고 Schmitz & Schmitz(2012)는 모든 감성지능과 그 하위 구성 요소는 문화적 적응 행동에 긍정적인 상관관계가 있음을 보여준다고 하였으며, 높은 감성지능은 문화적 충돌을 방지시켜준다고 하였다.

2.2.2.4 조직개발의 리더십, 감성지능, 복잡성 적응 시스템

<그림 2>에서 보듯이 조직개발에서 리더십 개발은 1960년대 이후 발전이 보이지 않았다. 하지만 1972년 시작된 역량의 연구는 조직개발의 리더십 연구를 대표하는 것으로 보인다. French(1945)는 Harwood 공장의 650명의 종업원을 대상으로 대인관계에 대한 역할 연기 방법을 통하여 리더십 교육 프로그램을 실시하였다. 이러한 역할 놀이는 타인과의 감성을 교류하는 방법으로 대인 관계의 문제를 처리하는데 적합하였다. 이것은 이후 감수성 훈련 프로그램의 중요한 부분으로 자리 잡았다(Marrow, 1972). 국립교육연구소(NTL)에서 T-Group의 발전은 Lewin과 그의 동료들의 하워드 작업에 많은 영감을 받았다(Dent, 2002, Highhouse, 2002). 직접적으로는 French에 의해 많은 영향을 받았다. 초기에는 현재 자신의 행동에 반영되는 감성과 태도를 깊숙이 탐험하여 참가자 스스로 본인을 이해하고 타인과의 관계 기술을 향상시키는 것이었다(Highhouse, 2002). 또한, 그것은 자신의 행동에 참가자를 민감하게 만들기 때문에 감수성 훈련의 모호한 이름으로 불렸다(Benne, 1976).

T-Group의 주요 목표는 실험정신 증진, 대인관계 인식, 자기감성 인식, 민주주의적 협력과 행동, 문제해결 능력이다(Campbell & Dunnette, 1968). 이것은 감성지능의 현대적인 개념과 놀라운 유사성을 보여주고 있다(Sosik & Megerian, 1999). Salovey & Mayer(1989)는 감성지능(Emotional intelligence)의 개념을 처음으로 사용하였으며, 감성지능을 사회적 지능의 하위 구성요소로서 “자신 및 타인의 정서와 감정을 식별할 수 있고, 그것의 차이를 인식하며, 하나의 생각과 행동을 안내하기 위해 정보를 사용할 수 있는 능력”으로 정의하였다. 또한 Goleman(1995)은 (1) 자신과 타인의 감성을 인식하는 능력, (2) 감성의 의미를 이해하는 능력, (3) 자신의 감성을 조절하는 개인의 능력으로 정의하였으며, 이후 Goleman(1998)은 감성지능을 5개의 구성 개념으로 자기인식(감정인식, 자기평가, 자신감), 자기조절(자기제어, 신뢰성, 양심, 적응성, 혁신), 동기부여(성취 지향, 헌신, 독창성, 긍정주의), 공감(타인의 이해, 타인의 개발,

서비스지향, 다양성 활용, 정치적 인식), 사회적 기술(의사소통, 갈등관리, 리더십, 변화 조절, 유대관계 형성, 협업 및 협력, 팀 역량)을 포함한다고 하였다. Goleman, Boyatzis & McKee(2002)는 다시 감성의 구성요소를 크게 2개의 구성요소로 개인적 역량과 사회적 역량으로 구분되고 개인적 역량에는 자기인식, 자기관리, 사회적 역량에는 사회적 인식, 관계 관리로 구성된다고 다시 주장한다. 이러한 감성지능의 구성요소는 T-Group의 주요 목표와 일정부분 일치하는 것을 볼 수 있다.

또한 French(1945)가 Harwood에서 변화시키고자 하는 부분이 관리자의 리더십 개발이 목적이었으며, Goleman, Boyatzis & McKee(2001)가 리더십 개발을 목표로 하는 부분에 있어 공통점이 있다. 이들은 모두 리더십 개발을 통해 성과를 향상시키기 노력하며, 조직의 변화를 일으키고자 한다. 또한 Stacey(2011)는 복잡성 이론 구성요소 중에 복잡성 적응 시스템을 집단에 적응하는 시스템이라고 하였으며, Frederick(1998)은 주어진 자신의 환경에서 적응 할 수 있도록 하는 능력이라고 하였다. 그리고 Boyatzis & McKee(2006)는 불확실한 세계에서 공감 리더십(Resonant leadership)을 필요성을 주장하면서, 공감 리더십은 주변 사람들과 조화롭게 만들며, 그것은 서로의 생각과 감정을 조절하면서 서로를 동기화해 나간다고 하였다. 이러한 공감 리더십은 감성지능이 높은 사람이라고 하였다. 또한 Boyatzis, Smith & Beveridge(2012)는 연민의 필요성을 주장하면서 연민은 서로에 대해 공감하고, 반대적인 면도 보면서, 상대방의 감정에 따라 행동하는 것으로 구성된다고 하였다. 그리고 Schmitz & Schmitz(2012)는 높은 감성지능은 문화적 충돌을 방지시켜준다고 하였다. 이러한 결과 Stacey(2011)가 주장하는 복잡성 적응 시스템과 Boyatzis의 감성지능과 연민은 서로 비슷한 점을 가지고 있으며, <그림 7>과 같이 연관성을 가지고 있다.

2.2.3 컨설턴트의 감성지능

경영 컨설턴트는 변화의 대리인 및 클라이언트 조직의 임시 지도자로 볼 수 있으며(VAN BENTHEM, 2011), 컨설턴트는 조직문화 및 개인, 팀, 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Manley, 2000). 조직개발 관점에서 Worley & Feyerherm(2003)는 조직개발자의 중요한 역량으로 고객을 설득할 수 있는 자신감과 지식, 조직의 변화를 설계할 수 있는 능력이 있어야 된다고 하였으며, Cummings & Worley(2001)는 조직개발 실행자가 효과적으로 조직개발을 하기 위해서는 개인의 특성, 경험, 지식 그리고 스킬 등이 필요하다고 하였다. 그 중 조직개발에서 컨설턴트가 갖춰야 할 핵심 역량으로 첫째, 개인 내적 스킬 또는 자기경영 역량으로 이는 자기 자신에 대한 통찰능력을 말하며, 조직개발의 초석이 되는 스킬 중 하나이다. 실행자들은 자신이 가지고 있는 가치관과 감성, 목적에 대하여 알아야 하며 다른 사람들을 조력관계에서 책임감 있게 행동하는 정직성을 가져야 한다. 그리고 조직개발은 지속적인 조정과 혁신을 요구하는, 대단히 불확실한 과정이기 때문에 실행자들은 그들의 이성과 감성 사이에서 적절한 균형을 갖추어야 한다. 또한 조직개발은 대단히 스트레스가 크고 빨리 소진될 수 있는 일이기 때문에 실행자들은 자신의 스트레스를 관리할 줄 알아야 한다. 둘째, 대인관계 스킬로서 조직개발 실행자들은 조직 내에 개인이나 집단들과 효과적인 관계를 만들고 유지하여야 하며 그들이 자기 자신의 문제점을 해결하는 데 필요한 역량을 갖추도록 도와야 한다. 컨설턴트들이 이러한 역량을 갖추기 위해서는 먼저 조직의 관점을 파악하여야 하고 구성원들이 자기 자신과 조직을 어떻게 이해하는지 알기 위하여 구성원들의 인식과 감성에 대하여 경청하여야 한다. 또한 조직구성원과 적절한 정보를 공유하고 효과적인 협력을 위하여 신뢰와 공감대를 형성하여야 한다. 셋째, 일반적인 컨설팅 스킬로서 조직의 진단, 설계, 실행 방법에 대한 역량을 갖추어야 한다. 그리고 조직개발 실행자에게 가장 중요한 것은 자신의 역할이 무엇인가를 이해하는 것이다.

Sarinnapakorn & Sucaromana(2013)은 Goleman(1995)의 이론을 중심

으로 비즈니스 컨설턴트의 감성지능 수준을 조사했다. 요인은 자기인식, 자기조절, 동기부여, 감정이해 및 사회적 지능을 활용하였으며, 연구결과 경영컨설턴트는 감성지능이 높은 것으로 나타났다. 그리고 감성지능이 높은 컨설턴트는 자신의 업무 성과 및 서비스 품질, 수익 등 더 나은 것으로 예상했으며, 더 나은 업무 성과와 동료 및 고객과의 관계가 좋을 것이라고 했다. 그 결과 그들은 지속적인 성과의 수준을 유지할 수 있다고 하였으며, 이에 감성지능은 컨설턴트에게 꼭 필요한 요인으로 밝혀졌다.

2.2.4 국내 감성지능과 컨설턴트의 선행연구

국내에서 감성지능의 연구는 1990년대 후반부터 연구가 이뤄져 오고 있다. 이현정 & 박통희(2011)는 감성지능을 “자신이 처한 상황을 감성적으로 조절하고, 타인과의 관계에서 타인의 감성을 인식할 수 있는 감각을 가짐으로써, 조직의 구성원들과 순조롭게 일 할 수 있는 능력”이라고 하였으며, 그들은 Mayer & Salovey(1997), Goleman(1998), Wong & Law(2002) 등과 다른 선행연구를 토대로 한국적 상황을 감안하여 자기감성인식, 타인감성인식, 자기감성조절, 대인관계기술로 감성지능의 개념을 재구성하였으며, 20개의 문항을 개발하였다. 자기감성인식은 자신의 감성 상태를 인식하는 능력이라고 하였으며, 타인감성인식은 타인의 감성에 민감하고 이를 정확히 인식하는 능력이라고 하였다. 자기감성조절은 상황에 맞게 자신의 감성을 조절하고 부정적인 충동을 통제하여 자신의 감성을 보다 긍정적인 방향으로 바꿀 수 있는 능력이라고 하였으며, 대인관계기술은 타인과의 원만한 관계를 지속화 하고 자신의 목표달성을 위해 인식한 타인의 감성을 적절히 활용하는 능력으로 정의하고 있다. 그들의 연구결과 자기감성의 이해가 높으면 자기감성관리와 타인감성이해에 도움이 되며, 자기감성관리와 타인감성이해는 타인의 감성을 잘 관리할 수 있는 것으로 나타났다. 그리고 자기감성이해와 타인감성관리는 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 나타났다.

정현우(2007)는 조직구성원의 감성지능이 조직유효성의 요인 직무만족,

조직몰입, 혁신행동, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, CEO의 감성지능과 종업원의 감성지능 각각이 조직유효성에 중요한 영향을 미치고 있다고 하였다. 류은정(2015)은 감성역량의 감성활용능력과 감성조절능력이 조직유효성의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자기감성이해능력은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조성진(2013)은 코칭이 조직유효성의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 감성지능은 코칭과 조직몰입 사이에 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 그 결과 코칭과 감성지능은 조직유효성을 향상시키는 것으로 나타났다.

국내 컨설턴트의 연구에서는 크게 세 개의 분류로 컨설턴트의 역량에 관한 연구가 이뤄지고 있다. 우선 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)의 연구를 기반으로 연구가 이뤄지고 있으며, 다른 하나는 이지은, 서창적, 김승철(2010)의 연구를 기반으로 연구가 이뤄지고 있다. 그리고 감성지능의 연구가 이제 시작되고 있는 것으로 보인다. 하지만 이들의 통합은 보이지 않는다.

우선 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)는 컨설턴트의 균형 잡힌 역량으로 능력, 자세, 지식을 제안한다. 능력은 문제를 발견하고 분석, 진단하는 능력을 뜻하며, 자세는 컨설턴트가 컨설팅에 참여하는 태도로서 선천적이고 기본적인 특질을 말한다. 지식은 컨설팅에 사용되는 전문분야에 관한 지식을 말한다.

이지은, 서창적, 김승철(2010)은 컨설턴트가 갖추어야 할 컨설팅 과업 수행에 필요한 10개의 핵심역량과 8개의 기본역량으로 총 18개의 역량을 도출하여 컨설턴트 역량 모델을 제시하였다. 이들 역량은 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화되며, 직무역량은 컨설팅 수행에 직접적으로 필요한 역량으로 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고 능력, 정보수집 능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이며, 공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 것으로 고객 지향성, 성취지향성, 전문가 품위 유지, 자신감, 자기 통제력, 직업 윤리 역량으로 선정하였다. 관리역량은 프로젝트를 효과적 · 효율적으로 추진하는데 필요한

역량으로 추진력, 팀워크 능력, 관계구축 능력, 코칭 및 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십이 선정되었다. 또한 이들은 역량 간 우선순위를 파악하였으며, 직무역량에서 중소기업 전문 컨설턴트의 경우 전문지식이 가장 중요한 역량이라고 하였으며, 관리역량에서는 팀워크 능력이 중요한 역량으로 나타났다. 마지막으로 공통역량에서는 성취지향성이 중요한 역량이라고 하였다. 그리고 앞에서 언급한 이현정 & 박통희(2011)의 감성지능 연구가 있다.

우선 이지은 등(2010)을 바탕으로 한 연구에서 박춘래, 황서진, 이충섭(2011)은 컨설턴트의 역량이 경영컨설팅 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 세부적으로 컨설턴트의 직무역량은 경영관리성과와 업무효율성과에 모두 유의한 영향을 미치지만 공통역량은 경영관리성과에만 유의한 영향을 미쳤다. 또한 관리역량은 업무 효율성과에만 유의한 영향을 미친다고 하였다.

이윤원, 황서진, 이충섭(2012)은 컨설턴트의 직무역량과 관리역량은 경영컨설팅 완성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 공통역량은 관계가 없는 것으로 나타났다. 그들은 컨설턴트역량이 성공적인 경영컨설팅의 수행에 영향을 미치는 주요요인이라는 점을 실증적으로 제시하고 있으며, 컨설턴트의 역량개발, 경쟁우위를 위한 차별성 확보, 컨설팅프로젝트의 효율적인 관리방안 등에서 개선점이 필요하다고 주장한다.

배용섭 & 안영진(2013)은 컨설턴트의 공통역량과 직무역량이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 컨설팅사의 명정보다 컨설턴트의 전문성이 중요한 요소라 하였으며, 김문준 & 장석인(2015)은 경영자의 컨설턴트 역량을 직무역량과 관리역량으로 나누어 경영성과에 미치는 영향을 조사하였다. 연구결과 경영자의 컨설턴트 역량은 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)을 중심으로 한 연구를 살펴보면 아래와 같다.

장동인, 이광현, 송상호(2011)는 컨설턴트의 능력이 컨설팅 서비스품질에 높은 영향을 미친다고 하였으며, 컨설턴트의 자세는 컨설팅 서비스품질에

영향을 미치지 않는다고 하였다. 그리고 그들은 컨설턴트의 역량보다는 컨설팅을 받는 중소기업 자신들의 참여와 지지도가 높았기 때문에 컨설팅 결과물에 대한 만족도나 전반적인 서비스 품질을 좋게 느낀다고 하였다. 또한 그들은 컨설턴트 자신이 인지하는 본인의 역량과 수진기업이 인지하는 컨설턴트의 역량의 차이로 인해 추후 연구에서는 고객의 입장에서 바라보는 컨설턴트의 역량을 기반으로 한 연구가 이뤄질 필요가 있다고 하였다.

이병진, 장성호, 이종한(2011)은 컨설턴트의 역량으로 지식과 능력, 자세는 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히, 컨설팅 지식은 컨설팅 완성도에 매우 중요한 영향이 있는 것으로 나타났다.

신동주 & 유연우(2012)는 컨설턴트의 능력과 자세가 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 능력이 컨설팅 성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 컨설턴트의 능력과 자세는 서비스 품질 요소 중 확신성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자세가 중요한 요소로 밝혀졌다.

김후진(2014)은 컨설턴트의 지식과 자세는 고객만족, 매출향상, 생산성향상에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 박준환(2015) 또한 컨설턴트의 지식, 자세, 능력이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 컨설팅성과와 컨설턴트 역량은 고객충성도에는 영향을 미치지 않는다고 하였으며, 그 원인으로 정부 지원 사업을 통한 컨설팅 수진업체를 대상으로 했기 때문에 컨설팅 프로젝트에 대한 기대 수준이 낮을 수 있음을 지적하고 있다.

김두열, 이선규, 강은구(2013)가 컨설턴트의 감성지능 연구를 시도하였다. 그들은 컨설턴트의 감성지능 역량이 높을수록 컨설팅 서비스 품질을 향상시킨다고 하였으며, 이들은 국내 컨설턴트 역량의 연구에 감성지능을 도입하여 컨설턴트들은 감성지능을 강화해야 한다고 하였다. 구체적으로 컨설턴트는 타인의 감성을 잘 이해해야 하며, 컨설턴트는 개인의 감성을 잘 조절할 줄 알아야 원만한 관계유지를 형성할 수 있다고 하였다.

이에 본 연구에서는 김광용 등(2008), 장동인 등(2011), 이병진 등

(2011), 신동주 & 유연우(2012), 김후진(2014), 박준환(2015), 이현정 & 박통희(2011), 김두열, 이선규, 강은구(2013)의 연구를 기반으로 컨설턴트의 지식, 능력, 자세, 자기감정 조절, 타인감정 인식의 요인과 설문 문항을 토대로 연구를 진행하고자 한다.



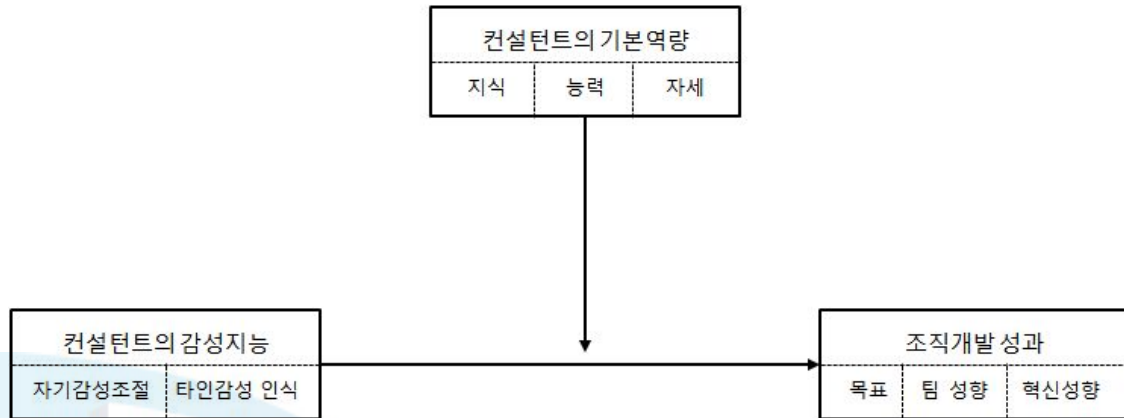
III. 연구 설계

3.1 연구 모형

제2장에서 알아본 선행연구들을 참조하여 연구모형을 설정하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 기존 선행연구들에 따르면 Goleman(2006)은 감성지능이 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 조직유효성의 요인으로 직원 모집 및 유지, 재능 개발, 팀워크, 종업원의 헌신 및 사기, 혁신, 생산성, 효율성, 판매, 수익성, 서비스 품질, 고객 충성도, 고객 성과로 봤다. Ryan, Emmerling & Spencer(2009)는 감성지능이 조직의 유효성 및 성과, 조직의 변화에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Boyatzis(2006a)는 감성지능이 재무적 성과를 예측하는데 대부분을 구성한다고 하였다. 그리고 Denison(1990)에 의해 개발된 구조는 조직의 문화와 유효성, 변화를 측정하는 명시적인 모델이라고 하였다(Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003; Denison, Haaland, & Goelzer, 2004; Kotrba et al., 2012). 이수도(1986)는 조직개발은 조직의 유효성을 높이는 것을 중심으로 전개된다고 하였으며, 관리, 변혁, 진단, 평가, 동기, 가치관, 태도 등의 개념을 중심으로 조직을 발전시키는 것을 나타낸다고 하였다. 한편 국내 컨설턴트 역량의 관한 일부 연구자들은 컨설턴트의 지식, 능력, 자세가 중요하다고 주장하면서, 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이들은 컨설턴트의 지식과 능력, 자세의 역량이 높을수록 더 나은 성과를 달성할 수 있다고 주장한다(장동인 등, 2011; 이병진 등, 2011; 신동주 & 유연우, 2012; 김후진, 2014; 박준환, 2015). 이러한 지식과 능력, 자세에 있어 Spencer & Spencer(1993)는 교육 및 경험을 통해 개발할 수 있다고 하였으며, Boyatzis(2008a)는 기술과 경험, 지식 등은 한계수준의 역량으로 기본적으로 인지되는 역량이라고 하였다.

따라서 본 연구에서는 컨설팅을 경험한 중소기업을 대상으로 컨설턴트

의 감성지능과 기본역량이 조직개발 성과에 영향을 미치는지 확인해보고자 하며, 세부적으로 컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향을 분석하고, 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트의 기본역량을 활용하여 조절효과를 확인해보고자 하였다. 이에 아래와 같이 연구 모형으로 나타낼 수 있다.



<그림 8> 연구모형

3.2 연구 가설

3.2.1 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과

Boyatzis(2008a)는 인지적 역량, 감성지능 역량, 사회적 지능 역량이 뛰어난 성과를 달성하는 역량이라고 주장하였다. Goleman, Boyatzis & McKee(2001)는 CEO의 감성 리더십은 기업의 성과를 달성하게 한다고 주장하였으며, 감성 리더십이 높으면 효율적인 조직을 만들 수 있다고 하였다(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Boyatzis & Van Oosten, 2003). 또한 Boyatzis, Smith & Beveridge(2012)는 연민의 감정을 가졌을 때 조직몰입, 조직시민행동, 높은 품질을 달성할 것이라고 제안한다. 이에 Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford(2013)는 다양한 수준에서 감성지능과 사회적 지능의 개발은 사람의 행동에 영향을 미치고, 성과를 향상시킬 수 있음을 보여주었다. Goleman(2006)은 감성지능이 조직유

효성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였으며, Boyatzis(2006a)는 감성지능이 재무적 성과에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Ryan, Emmerling & Spencer(2009)는 유럽에서 두 집단간의 비교를 통해 성취 지향, 팀 리더십, 팀 협력, 분석적 사고, 개념적 사고, 전문적 지식이 지속적인 성과를 창출한다고 하였다.

한편, 경영 컨설턴트는 변화의 대리인 및 클라이언트 조직의 임시 지도자로 볼 수 있으며(VAN BENTHEM, 2011), 컨설턴트는 조직문화 및 개인, 팀, 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Manley, 2000). 그리고 조직개발에 있어 컨설턴트는 높은 감성지능을 갖추어야 하며(Cummings & Worley, 2001), 컨설턴트의 감성지능이 높으면 컨설팅 성과를 더 나은 방향으로 이끌 수 있다고 하였다(Sarinnapakorn & Sucaromana, 2013).

이에 아래와 같이 연구 가설을 도출하였다.

H1. 컨설턴트의 감성지능은 조직개발 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 컨설턴트의 자기감성 조절은 목표 설정 및 실행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 컨설턴트의 자기감성 조절은 팀 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 컨설턴트의 자기감성 조절은 혁신 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 컨설턴트의 타인감성 인식은 목표 설정 및 실행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-5. 컨설턴트의 타인감성 인식은 팀 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6. 컨설턴트의 타인감성 인식은 혁신 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 컨설턴트 기본역량의 조절효과

김광용, 김명섭, 이채언, 이용희(2008)는 컨설턴트의 균형 잡힌 역량으로 능력, 자세, 지식을 제안하며, Boyatzis(2008a)는 기술과 경험, 지식 등은 한계수준의 역량으로 기본적으로 인지되는 역량이라고 하였다. 또한 이들 역량은 교육 및 경험을 통해 비교적 쉽게 개발할 수 있다고 하였으며, 성과에 영향을 미친다고 하였다(Spencer & Spencer, 1993). 장동인, 이광현, 송상호(2011)는 컨설턴트의 능력이 서비스 품질을 높인다고 하였으며, 이병진, 장성호, 이종한(2011)은 지식과 능력, 자세는 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미치며, 지식이 컨설팅 완성도를 높인다고 하였다. 신동주 & 유연우(2012)는 컨설턴트의 능력과 자세가 컨설팅 성과에 영향을 미치며, 능력이 더 중요하다고 강조하였다. 김후진(2014)은 컨설턴트의 지식과 자세가 매출, 생산성 향상, 고객만족에 영향을 미친다고 하였으며, 박준환(2015) 또한 컨설턴트의 지식, 자세, 능력이 컨설팅 성과에 영향을 준다고 하였다. 이들 연구는 대부분 컨설턴트의 지식, 능력, 자세의 역량이 높으면 컨설팅을 성공적으로 이끌 수 있다고 주장한다. 이에 본 연구에서는 아래와 같이 연구 가설을 도출하였다.

H2. 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트의 기본역량은 조절효과가 있을 것이다.

H2-1. 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.

H2-2. 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.

H2-3. 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.

H2-4. 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.

H2-5. 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력

은 조절효과가 있을 것이다.

H2-6. 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.

H2-7. 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.

H2-8. 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.

H2-9. 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.

H2-10. 컨설턴트의 타인감정 인식과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.

H2-11. 컨설턴트의 타인감정 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.

H2-12. 컨설턴트의 타인감정 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.

H2-13. 컨설턴트의 타인감정 인식과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.

H2-14. 컨설턴트의 타인감정 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.

H2-15. 컨설턴트의 타인감정 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.

H2-16. 컨설턴트의 타인감정 인식과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.

H2-17. 컨설턴트의 타인감정 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.

H2-18. 컨설턴트의 타인감정 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구를 위해서 사용된 변수는 컨설턴트의 기본역량과 감성지능, 조직개발 성과를 이용하였다. 컨설턴트 기본역량에는 능력, 지식, 자세의 요인으로 구성되어 있으며, 컨설턴트의 감성지능 역량으로 타인감성 인식과 자기감성 조절 2개의 요인으로 구성되어 있다. 마지막으로 조직개발 성과는 목표 설정과 실행, 팀 성향, 혁신 성향 3개의 요인으로 구성하였다. 우선 컨설턴트의 기본역량에서 김광용 등(2008)은 능력을 문제를 발견하고 분석, 진단하는 능력을 뜻하며, 지식은 컨설팅에 사용되는 전문분야에 관한 지식을 말한다. 그리고 자세는 컨설턴트가 컨설팅에 참여하는 태도로서 선천적이고 기본적인 특질로 정의하였다. 그리고 신동주 & 유연우(2012)는 컨설턴트의 능력을 “컨설팅 업무 수행에 필요한 정보 수집 및 분석 능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력”으로 정의하였으며, 지식은 “컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문 분야의 지식 및 분석에 필요한 지식”으로 정의하였다. 마지막으로 자세는 “컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야할 윤리적인 행동과 책임”으로 정의하였다. 이에 본 연구에서는 신동주 & 유연우(2012)의 정의와 설문지를 활용하여 연구에 활용하였다.

감성지능에서 Salovey & Mayer(1989)는 자신과 타인의 감정을 평가 및 표현, 자신과 타인에서 감정 조절, 감정지능 활용 등으로 구성되었다고 하였으며, Goleman(1995)은 자신과 타인의 감성을 인식하는 능력, 감성의 의미를 이해하는 능력, 자신의 감성을 조절하는 개인의 능력으로 구성되었다고 하였다. 또한 Goleman, Boyatzis & McKee(2002)는 감성의 구성요소를 크게 2개의 구성요소로 개인적 역량과 사회적 역량으로 구분되고 개인적 역량에는 자기인식, 자기관리, 사회적 역량에는 사회적 인식, 관계관리로 구성되었다고 하였다. 한편, 아시아 지역에서 Wong & Law(2002)은 Salovey & Mayer(1989)의 개념을 토대로 실증적인 연구를 통한 감성지능의 구성요소를 자기감정이해, 타인감정이해, 감정조절, 감정활용 등 4가지 차원의 요인을 도출하였으며, 이현정 & 박통희(2011)는 Mayer &

Salovey(1997), Goleman(1998), Wong & Law(2002) 등 과 다른 선행 연구를 토대로 자기감성인식, 타인감성인식, 자기감성조절, 대인관계기술로 감성지능의 개념을 재구성 하였다. 이에 본 연구에서는 이현정 & 박통희(2011)의 연구에서 사용한 변수를 개념이 손상되지 않는 범위 내에서 본 연구에 적합하게 일부 수정하여 사용하였다.

조직개발 성과에서 조직개발은 조직유효성을 향상시킨다(이수도, 1986). 조직유효성은 시간이 지남에 따라 같은 조직의 효과를 연구하기 위해 사용될 수 있으며, 조직 헌신, 직원의 이직 및 결근, 구성원의 만족 등이 있다(Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Denison(1990)과 그의 동료에 의해 개발된 구조는 조직의 구성원으로 하여금 조직의 문화와 유효성을 측정하는 명시적인 모델이며, 조직의 혁신성과 성장성을 예측한다(Denison & Mishra, 1995). Cheung et al.(2011)은 Denison의 연구를 기반으로 혁신적인 건설기업의 조직문화 7개의 요인을 도출하였으며, 목표 설정과 실행, 팀 성향, 조정과 통합, 성과 강조, 혁신 성향, 구성원의 참여, 보상 성향으로 구성되어 진다. Kim et al.(2015)은 Cheung et al.(2011)의 연구를 기준으로 목표 설정과 실행, 팀 성향, 혁신 성향이 중요한 요인이라고 주장한다. 그들은 목표 설정과 실행은 “조직의 명확한 목표 인지 상태”로 정의하였으며, 팀 성향을 “개인이 팀에 헌신하는 상태”, 혁신 성향을 “과업에 있어 개인의 자발적인 헌신 및 노력, 조직에 적극적인 지원”으로 정의하였다. 이에 본 연구에서는 Cheung et al.(2011)과 Kim et al.(2015)의 정의와 설문지를 활용하여 연구에 활용하였다. 이들 변수들에 대한 조작적 정의는 <표 3>와 같다.

<표 3> 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의	연구자
컨설턴트의 역량	능력	문제 분석과 해결	김광용 등(2008) 신동주 & 유연우(2012)
	지식	컨설팅에 필요한 전문적인 지식	
	자세	윤리적인 행동과 책임	
컨설턴트의 감성지능	타인감성 인식	타인의 감성에 민감하고 이를 정확히 인식하는 능력	Salovey & Mayer(1989) Goleman et al.(2002)
	자기감성 조절	상황에 맞게 자신의 감성을 조절하고, 부정적인 감성과 충동을	Wong & Law(2002) 이현정 & 박통희(2011)

		통제하여 자신의 감성을 보다 긍정적인 방향으로 바꿀 수 있는 능력	
조직개발 성과	목표 설정과 실행	조직의 명확한 목표 인지 상태	Denison(1990) Denison & Mishra(1995) Cheung et al.(2011) Kim et al.(2015)
	팀 성향	개인이 팀에 헌신하는 상태	
	혁신 성향	과업에 있어 개인의 자발적인 헌신 및 노력, 조직에 적극적인 지원	

3.4 설문지 구성

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 선행연구를 기반으로 컨설턴트의 감성지능, 컨설턴트의 기본역량, 조직개발 성과 등 <표 4>과 같이 총 35개 항목에 대하여 설문을 구성하였으며, 연구의 신뢰성을 높이기 위해 7점 척도로 구성하였다.

<표 4> 설문지 구성

설문항목		문항수	척도
감성지능	자기감성 조절	5	7점 리커드 척도
	타인감성 인식	5	7점 리커드 척도
역량	능력	5	7점 리커드 척도
	지식	5	7점 리커드 척도
	자세	5	7점 리커드 척도
조직개발 성과	목표설정과 수행	3	7점 리커드 척도
	팀 성향	3	7점 리커드 척도
	혁신 성향	4	7점 리커드 척도
합계		35	-

3.5 자료수집 및 분석

3.5.1 자료수집

본 연구에서는 컨설턴트의 입장보다는 컨설팅을 받은 경험이 있는 고객의 입장에서 컨설턴트의 감성지능과 기본역량, 그리고 그들의 조직개발 성과의 특성에 맞는 조사항목으로 작성되었다. 측정도구의 문제점이나 보완사항을 사전 검토하기 위한 예비조사 33부를 실시하였으며, 변수에 대한 측정도구의 적절성을 검토하고, 설문지의 적절한 구성을 위해 2개월에 걸친 예비조사를 시행하였다. 예비조사를 통해 최종 확정된 설문지와 연구방향 및 모형을 확정된 후 본 조사를 진행하였다. 본 연구는 조사대상을 컨설팅을 받은 경험이 있는 국내 중소기업으로 하였으며, 연구자의 직접적인 설문조사와 컨설팅 업무 종사자의 도움을 얻어 2014년 3월부터 2014년 10월까지 온라인과 설문지 배부, 그리고 직접적인 조사를 실시하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 162부 이었으나, 불성실한 응답을 한 설문지 19부를 제외하고, 남은 143부를 대상으로 응답자의 기초 통계 조사를 실시하였다.

3.5.2 자료분석

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 데이터의 타당성과 신뢰성 검정을 위하여 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 이용하였다. 그리고 상관관계 분석을 통하여 변수들간의 상관관계를 검증하였으며, 연구모형의 적합성 확인 및 연구가설의 검증을 위하여 SPSS 19.0을 이용하였다. 본 연구에서 통계처리는 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

IV. 연구 결과

4.1 기초통계분석

4.1.1 표본의 특성

본 연구에 사용된 표본들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별 분포는 남성과 여성이 각각 72.7%와 27.3%로 나타났고, 연령별 분포는 20대 7%, 30대 40.6%로 가장 많으며, 40대 35.7%를 나타내고, 50대 10.5%와 60대 6.3%로 나타났다. 업종별 분포는 공공기관 2.1%, 제조업이 75.5%로 가장 많이 나타났고, 서비스업 9.1%, 기타 13.3%로 나타났다.

<표 5> 표본의 인구통계적 특성

(N=143)

변 수	특성	N	%
성 별	남성	104	72.7
	여성	39	27.3
나 이	20대	10	7
	30대	58	40.6
	40대	51	35.7
	50대	15	10.5
	60대 이상	9	6.3
업 종	공공기관	3	2.1
	제조업	108	75.5
	서비스업	13	9.1
	기타	19	13.3

4.1.2 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 타당도 분석이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 잘 측정하는가를 검증하는 것으로 일반적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 반면 신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자들로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 측정도구의 정확성을 의미한다. 신뢰성을 확보하는 방법으로 가장 널리 사용되는 측정방법이 Cronbach's α 계수를 이용하는 방법인데, Cronbach's α 계수는 질문을 구성하는 모든 문항들이 서로 강한 관련성을 가지고 있다는 논리에 근거하여 질문 문항 각각에 대해 상관계수를 구해 그들의 평균에 의해 신뢰성을 판정한다는 것이다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.50 이상을 기준으로 하였다. <표 6>는 전체 변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석 결과이다. 설명된 총 분산은 81.391로 나타났다. 전체적인 요인분석 결과 선행이론결과의 이론구조와 동일하게 컨설턴트의 감성지능 2개, 역량 3개, 조직문화 3개, 총 8개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 자기감성 조절, 타인감성 인식, 능력, 지식, 행동, 목표 설정과 수행, 혁신 성향, 팀 성향으로 명명하였다. 컨설턴트의 능력은 5개의 문항

중 최종적으로 5개 문항을 채택하였으며, 컨설턴트의 지식 또한 5개의 문항 중 최종적으로 5개 문항을 채택하였다. 컨설턴트의 타인감성 인식은 5개의 문항 중 최종적으로 5개의 문항을 채택, 컨설턴트의 자기감성 조절은 5개의 문항 중 이론 구조에 맞지 않게 적재된 자기감성 조절 3번을 제거하고 최종 4개의 문항을 채택, 컨설턴트의 행동은 5개의 문항 중 최종적으로 5개의 문항을 채택, 조직문화의 혁신 성향은 4개의 문항 중 최종 4개의 문항을 채택, 조직문화의 목표 설정 및 수행은 3개의 문항 중 3개의 문항을 채택, 조직문화의 팀 성향은 3개의 문항 중 최종 2개의 문항을 채택하였으며, 이론 구조에 맞지 않게 적재된 팀 성향 2를 제거하였다. 그 결과 35개의 문항 중 2개의 요인이 제거되어 33개의 문항을 분석에 이용하였다. 또한 요인분석을 통해 채택된 변수의 신뢰도를 알아보기 위하여 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 컨설턴트의 능력은 .957, 컨설턴트의 지식은 .949, 컨설턴트의 타인감성 인식은 .935, 컨설턴트의 자기감성 조절은 .939, 행동은 .916, 혁신성향은 .849, 목표 설정 및 수행은 .837, 팀 성향은 .724로 모두 .50이상의 값이 나타나, 변수의 내적 일관성에 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

이와 같은 탐색적 요인분석과 신뢰도분석 결과는 <표 6>와 같다.

<표 6> 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석 결과

항목	요인 분석									신뢰도	
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	공통성	Alpha if Item Deleted	Cronbach's alpha
능력 2	.823	.261	.228	.150	.223	.072	.131	.121	.906	.940	.957
능력 3	.820	.231	.260	.071	.192	.076	.131	-.016	.859	.947	
능력 4	.818	.240	.229	.245	.135	.087	.022	.010	.865	.948	
능력 5	.801	.238	.256	.115	.205	.068	.107	.089	.843	.947	
능력 1	.786	.257	.183	.147	.170	.128	.141	.165	.831	.952	

지식 4	.278	.800	.227	.222	.218	.045	.076	-.024	.873	.930	.949
지식 2	.242	.786	.237	.242	.195	.160	.083	.120	.876	.932	
지식 5	.246	.785	.261	.225	.204	.038	.064	.097	.852	.934	
지식 3	.294	.770	.185	.215	.122	.143	.026	.077	.802	.942	
지식 1	.298	.709	.144	.264	.222	.082	.168	.086	.774	.944	
타인감성 1	.252	.117	.825	.197	.155	.135	-.051	.026	.842	.920	.935
타인감성 2	.297	.223	.793	.181	.021	.154	.032	.107	.836	.919	
타인감성 4	.267	.233	.778	.315	.149	.075	.125	.060	.877	.905	
타인감성 5	.129	.165	.744	.252	.194	-.006	.174	.080	.735	.934	
타인감성 3	.293	.297	.698	.258	.195	.098	.052	.132	.795	.920	
감성조절 4	.112	.249	.349	.787	.227	.094	.118	-.015	.890	.913	.939
감성조절 2	.195	.331	.300	.770	.169	.069	.021	.115	.877	.915	
감성조절 5	.250	.296	.354	.724	.137	.147	.029	.034	.843	.926	
감성조절 1	.206	.290	.314	.712	.285	.028	.048	.000	.817	.929	
자세 3	.308	.293	.219	.218	.712	.199	.097	.161	.858	.881	.916
자세 2	.291	.290	.216	.259	.692	.204	.134	.075	.827	.887	
자세 4	.483	.232	.199	.197	.626	.134	.060	.114	.792	.894	
자세 5	.182	.279	.097	.337	.590	.121	.128	.280	.691	.913	
자세 1	.425	.203	.303	.158	.530	.179	.129	.099	.677	.908	
혁신성향 2	.078	-.124	.117	.109	.197	.817	.199	.069	.797	.804	.849
혁신성향 1	-.023	.042	.083	.043	.232	.797	.304	.014	.794	.803	
혁신성향 3	.144	.321	.105	.066	.003	.775	.146	.194	.799	.783	
혁신성향 4	.244	.263	.045	.052	.010	.638	.118	.356	.680	.842	
목표 2	.181	.074	.138	.029	.160	.249	.828	-.033	.833	.750	.837
목표 3	.017	.088	.097	.035	.177	.259	.782	.178	.760	.769	
목표 1	.226	.121	-.053	.110	-.100	.183	.775	.326	.800	.802	
팀성향 3	.164	.199	.127	.061	.239	.243	.054	.776	.807	-	.724
팀성향 1	.033	-.018	.124	.008	.113	.158	.360	.754	.752	-	
Eigen-value	4.955	4.447	4.223	3.271	2.906	2.892	2.412	1.752			
분산설명(%)	15.014	13.477	12.796	9.912	8.807	8.765	7.310	5.310			

4.1.3 상관계수 분석

상관계수란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로서, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향이며, 상관계수의 정도를 0에서 ± 1 사이로 나타낸다. 그러므로 ± 1 에 가까울수록 상관계수는 높아지고 0에 가까울수록 상관계수는 낮아진다. 또한 변수들 간의 관련성의 정도를 판단하는 기준은 ± 0.9 이상은 매우 높은 상관계수, $\pm 0.7 \sim \pm 0.9$ 미만은 높은 상관계수, $\pm 0.4 \sim 0.7$ 미만은 다소 높은 상관계수, $\pm 0.2 \sim 0.4$ 미만은 낮은 상관계수, ± 0.2 미만은 상관계수가 거의 없다고 판단한다.

<표 7> 상관계수 분석

연구 단위	평균	표준편 차	구성개념간 상관계수 (Inter-Construct Correlations)							
			목표	팀 성향	혁신 성향	능력	자세	지식	타인 감성	감성 조절
목표	4.9720	1.03196	1							
팀 성향	5.0734	1.11165	.467**	1						
혁신성향	4.5997	1.02527	.545**	.495**	1					
능력	4.8951	1.13033	.356**	.337**	.355**	1				
자세	5.1357	1.05393	.403**	.458**	.479**	.704**	1			
지식	5.1301	1.02346	.308**	.337**	.373**	.654**	.681**	1		
타인감성	4.8965	.97167	.279**	.329**	.337**	.618**	.621**	.603**	1	
감성조절	5.0857	.97779	.252**	.261**	.313**	.547**	.670**	.686**	.709**	1

**상관계수는 0.01 수준(양측)에서 유의합니다.

4.2 가설검증

4.2.1 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과

우선 컨설턴트의 감성지능의 요인을 구성하기 위해서 컨설턴트의 자기감정 조절 요인과 타인감정 인식 요인을 결합하여 컨설턴트 감성지능의 요인으로 구성하였으며, 조직개발 성과의 요인은 목표설정 및 실행, 팀 성향, 혁신 성향의 요인을 하나의 요인으로 구성하였다.

컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향은 t값이 5.038, 유의확률 .000으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 감성지능이 높으면 조직개발 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 25.378의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.153$ 으로 15.3%의 설명력을 보이고 있다.

<표 8> 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
컨설턴트 감성지능	상수	.377		8.004	.000
	조직개발 성과	.074	.391	5.038	.000
	$R=.391$, $R^2=.153$, 수정된 $R^2=.147$, $F= 25.378$, $P=.000$				

* . $p<0.05$ * *. $p<0.01$

4.2.1.1 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표설정 및 실행

컨설턴트의 자기감성 조절이 목표설정 및 실행에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 자기감성 조절이 목표설정 및 실행에 미치는 영향은 t값이 3.091, 유의확률 .002으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 자기감성 조절이 목표설정 및 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은

F값이 $p=.002$ 에서 3.091의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.063$ 으로 6.3%의 설명력을 보이고 있다.

<표 9> 컨설턴트의 감성조절과 목표설정 및 실행

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
컨설턴트 감성조절	상수	.445		8.128	.000
	목표설정 및 실행	.086	.252	3.091	.002
	$R=.252$, $R^2=.063$, 수정된 $R^2=.057$, $F=9.553$, $P=.002$				

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

4.2.1.2 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향

컨설턴트의 자기감성 조절이 팀 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 자기감성 조절이 팀 성향에 미치는 영향은 t값이 3.216, 유의확률 .002으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 자기감성 조절이 팀 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.002$ 에서 10.343의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.062$ 으로 6.2%의 설명력을 보이고 있다.

<표 10> 컨설턴트의 감성조절과 팀 성향

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
컨설턴트 감성조절	상수	.479		7.443	.000
	팀 성향	.092	.261	3.216	.002
	$R=.261$, $R^2=.068$, 수정된 $R^2=.062$, $F=10.343$, $P=.002$				

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

4.2.1.3 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향

컨설턴트의 자기감성 조절이 혁신 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 자기감성 조

절이 혁신 성향에 미치는 영향은 t값이 3.911, 유의확률 .000으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 자기감성 조절이 혁신 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 15.293의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.098$ 으로 9.8%의 설명력을 보이고 있다.

<표 11> 컨설턴트의 감성조절과 혁신 성향

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
컨설턴트 감성조절	상수	.434		6.750	.000
	혁신 성향	.084	.313	3.911	.000
	$R=.313, R^2=.098, \text{수정된 } R^2=.091, F= 15.293, P=.000$				

* . $p<0.05$ * * . $p<0.01$

4.2.1.4 컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정과 실행

컨설턴트의 타인감성 인식이 목표설정과 실행에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-4의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 타인감성 인식이 목표설정과 실행에 미치는 영향은 t값이 3.449, 유의확률 .001으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 타인감성 인식이 목표설정과 실행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.001$ 에서 11.898의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.078$ 으로 7.8%의 설명력을 보이고 있다.

<표 12> 컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정과 실행

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
타인감성 인식	상수	.429		8.214	.000
	목표설정과 실행	.086	.279	3.449	.001
	$R=.279, R^2=.078, \text{수정된 } R^2=.071, F= 11.898, P=.001$				

* . $p<0.05$ * * . $p<0.01$

4.2.1.5 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향

컨설턴트의 타인감성 인식이 팀 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-5의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 타인감성 인식이 팀 성향에 미치는 영향은 t값이 4.130, 유의확률 .000으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 타인감성 인식이 팀 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 17.057의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.108$ 으로 10.8%의 설명력을 보이고 있다.

<표 13> 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
타인감성 인식	상수	.454		7.118	.000
	팀 성향	.091	.329	4.130	.000
	$R=.329, R^2=.108, \text{수정된 } R^2=.102, F=17.057, P=.000$				

* . $p<0.05$ * * . $p<0.01$

4.2.1.6 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향

컨설턴트의 타인감성 인식이 혁신 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-6의 검정결과 다음과 같이 나타났다. 컨설턴트의 타인감성 인식이 혁신 성향에 미치는 영향은 t값이 4.250, 유의확률 .000으로 나타나 가설은 채택되었다. 즉, 컨설턴트의 타인감성 인식이 혁신 성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 18.066의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.114$ 으로 11.4%의 설명력을 보이고 있다.

<표 14> 컨설턴트의 타임감성 인식과 혁신 성향

독립변수	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률
타인감성 인식	상수	.418		6.845	.000
	혁신 성향	.084	.337	4.250	.000
	R=.337, $R^2=.114$, 수정된 $R^2=.107$, F= 18.066, P=.000				

* .p<0.05 * * .p<0.01

4.2.2 컨설턴트 기본역량의 조절효과

본 연구에서는 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과의 관계에서 컨설턴트의 기본역량에 대한 조절효과를 검정하기 위해 SPSS를 이용하여 조절효과를 분석하였다. 분석방법으로는 먼저 조절변수 없이 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한 후, 다음으로 조절 변수를 포함하여 회귀분석을 실시한다. 마지막으로 독립변수, 조절변수의 상호작용 항을 추가하여, 회귀분석을 실시하였다. 총 3단계로 분석을 진행하였으며, 마지막 3단계에서 상호작용 항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력 R^2 이 유의하게 증가하였다면, 조절효과가 있다고 해석한다.

조절효과를 검증하기 위해 이전에 제시된 컨설턴트의 감성지능 요인과 조직개발 성과의 요인을 사용하였으며, 컨설턴트의 기본역량은 지식, 능력, 자세를 하나의 요인으로 구성하였다.

컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트의 기본역량은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 15> 컨설턴트 기본역량 조절효과

모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R^2 변화량	F 변화량	자유 도1	자유 도2	유의확률 F 변화량
1	.391	.153	.147	.79735	.153	25.378	1	141	.000
2	.522	.272	.262	.74148	.120	23.052	1	140	.000
3	.523	.273	.257	.74375	.001	.147	1	139	.702

종속변수 : 조직개발 성과, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 <표 15>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R^2 변화량이 유의수준 하에서 증가하여야 하지만, 3단계의 유의확률 F변화량은 .702로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트의 기본역량은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

4.2.2.1 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트 지식의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-1의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 16> 자기감성 조절, 목표설정 및 실행에 지식의 조절효과

모형	R	R^2	수정된 R^2	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R^2 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.252	.063	.057	1.00222	.063	9.553	1	141	.002
2	.313	.098	.085	.98696	.035	5.394	1	140	.022
3	.317	.100	.081	.98925	.002	.353	1	139	.553

종속변수 : 목표설정과 실행, * . $p < 0.05$ * * . $p < 0.01$

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .553로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-1은 기각되었다.

4.2.2.2 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트 지식의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-2의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 17> 자기감성 조절, 팀 성향에 지식의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.261	.068	.062	1.07679	.068	10.343	1	141	.002
2	.340	.115	.103	1.05307	.047	7.425	1	140	.007
3	.342	.117	.098	1.05600	.001	.222	1	139	.638

종속변수 : 팀 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .638로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-2는 기각되었다.

4.2.2.3 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트 지식의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-3의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 18> 자기감성 조절, 혁신 성향에 지식의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.313	.098	.091	.97727	.098	15.293	1	141	.000
2	.381	.146	.133	.95448	.048	7.814	1	140	.006
3	.388	.151	.132	.95500	.005	.847	1	139	.359

종속변수 : 혁신 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .359로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-3은 기각되었다.

4.2.2.4 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트 능력의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-4의 검증결과 다음과 같이 나타났다.

<표 19> 자기감성 조절, 목표설정 및 실행에 능력의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.252	.063	.057	1.00222	.063	9.553	1	141	.002
2	.362	.131	.119	.96874	.068	10.915	1	140	.001
3	.373	.139	.120	.96787	.008	1.250	1	139	.266

종속변수 : 목표설정 및 실행, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .266로 나타났다. 따라서 컨설턴

트의 자기감성 조절과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-4는 기각되었다.

4.2.2.5 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트 능력의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-5의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 20> 자기감성 조절, 팀 성향에 능력의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.261	.068	.062	1.07679	.068	10.343	1	141	.002
2	.350	.122	.110	1.04890	.054	8.599	1	140	.004
3	.350	.122	.103	1.05266	.000	.000	1	139	.989

종속변수 : 팀 성향, *.p<0.05 ** .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .989로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-5는 기각되었다.

4.2.2.6 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트 능력의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-6의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 21> 자기감성 조절, 혁신 성향에 능력의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.313	.098	.091	.97727	.098	15.293	1	141	.000
2	.382	.146	.134	.95422	.048	7.894	1	140	.006
3	.386	.149	.131	.95602	.003	.473	1	139	.493

종속변수 : 혁신 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .493로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-6은 기각되었다.

4.2.2.7 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트 자세의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-7의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 22> 자기감성 조절, 목표설정 및 실행에 자세의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.252	.063	.057	1.00222	.063	9.553	1	141	.002
2	.404	.163	.151	.95093	.099	16.619	1	140	.000
3	.439	.193	.175	.93717	.030	5.142	1	139	.025

종속변수 : 목표설정 및 실행, * .p<0.05 * * .p<0.01

가설 2-7을 검정한 결과, R²은 모형1은 6.3%, 모형2는 16.3%, 모형3

은 19.3%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 제3단계의 유의확률은 0.025로 나타나 조절효과가 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 컨설턴트의 자세는 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표설정 및 실행 간의 영향 관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

4.2.2.8 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트 자세의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-8의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 23> 자기감성 조절, 팀 성향에 자세의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.261	.068	.062	1.07679	.068	10.343	1	141	.002
2	.463	.214	.203	.99259	.146	25.937	1	140	.000
3	.467	.218	.201	.99372	.004	.680	1	139	.411

종속변수 : 팀 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .411로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-8은 기각되었다.

4.2.2.9 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트 자세의 조절효과

컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-9의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 24> 자기감성 조절, 혁신 성향에 자세의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.313	.098	.091	.97727	.098	15.293	1	141	.000
2	.480	.230	.219	.90608	.132	24.027	1	140	.000
3	.499	.249	.233	.89805	.019	3.515	1	139	.063

종속변수 : 혁신 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .063로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-9는 기각되었다.

4.2.2.10 컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트 지식의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-10의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 25> 타인감성 인식, 목표설정 및 실행에 지식의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.279	.078	.071	.99450	.078	11.898	1	141	.001
2	.330	.109	.096	.98121	.031	4.847	1	140	.029
3	.336	.113	.093	.98256	.004	.613	1	139	.435

종속변수 : 목표설정 및 실행, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .435로 나타났다. 따라서 컨설턴

트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-10는 기각되었다.

4.2.2.11 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트 지식의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-11의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 26> 타인감성 인식, 팀 성향에 지식의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.329	.108	.102	1.05367	.108	17.057	1	141	.000
2	.372	.138	.126	1.03934	.030	4.916	1	140	.028
3	.375	.141	.122	1.04165	.002	.380	1	139	.539

종속변수 : 팀 성향, *.p<0.05 ** .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .539로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-11는 기각되었다.

4.2.2.12 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트 지식의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-12의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 27> 타인감성 인식, 혁신 성향에 지식의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.337	.114	.107	.96871	.114	18.066	1	141	.000
2	.399	.159	.147	.94688	.046	7.576	1	140	.007
3	.399	.159	.141	.95010	.000	.052	1	139	.820

종속변수 : 혁신 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .820로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-12는 기각되었다.

4.2.2.13 컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트 능력의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-13의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 28> 타인감성 인식, 목표설정 및 실행에 능력의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.279	.078	.071	.99450	.078	11.898	1	141	.001
2	.364	.132	.120	.96819	.054	8.769	1	140	.004
3	.364	.132	.113	.97164	.000	.008	1	139	.929

종속변수 : 목표설정 및 실행, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .929로 나타났다. 따라서 컨설턴

트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-13은 기각되었다.

4.2.2.14 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트 능력의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-14의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 29> 타인감성 인식, 팀 성향에 능력의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.329	.108	.102	1.05367	.108	17.057	1	141	.000
2	.370	.137	.125	1.03996	.029	4.742	1	140	.031
3	.399	.159	.141	1.03018	.022	3.673	1	139	.057

종속변수 : 팀 성향, *.p<0.05 ** .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .057로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-14는 기각되었다.

4.2.2.15 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트 능력의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-15의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 30> 타인감성 인식, 혁신 성향에 능력의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.337	.114	.107	.96871	.114	18.066	1	141	.000
2	.385	.148	.136	.95291	.035	5.715	1	140	.018
3	.391	.153	.134	.95384	.004	.725	1	139	.393

종속변수 : 혁신 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .393로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-15는 기각되었다.

4.2.2.16 컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트 자세의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-16의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 31> 타인감성 인식, 목표설정 및 실행에 자세의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.279	.078	.071	.99450	.078	11.898	1	141	.001
2	.404	.164	.152	.95049	.086	14.362	1	140	.000
3	.405	.164	.146	.95367	.000	.067	1	139	.796

종속변수 : 목표설정 및 실행, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .796로 나타났다. 따라서 컨설턴

트의 타인감성 인식과 목표설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-16은 기각되었다.

4.2.2.17 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트 자세의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-17의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 32> 타인감성 인식, 팀 성향에 자세의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.329	.108	.102	1.05367	.108	17.057	1	141	.000
2	.462	.213	.202	.99298	.105	18.763	1	140	.000
3	.468	.219	.202	.99324	.005	.928	1	139	.337

종속변수 : 팀 성향, *.p<0.05 ** .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .796로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-17은 기각되었다.

4.2.2.18 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트 자세의 조절효과

컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이라는 가설 2-18의 검정결과 다음과 같이 나타났다.

<표 33> 타인감성 인식, 혁신 성향에 자세의 조절효과

모형	R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R ² 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량
1	.337	.114	.107	.96871	.114	18.066	1	141	.000
2	.482	.232	.221	.90466	.119	21.673	1	140	.000
3	.490	.240	.223	.90347	.007	1.367	1	139	.244

종속변수 : 혁신 성향, * .p<0.05 * * .p<0.01

분석결과 3단계의 유의확률 F변화량은 .244로 나타났다. 따라서 컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절작용을 하지 않는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-18은 기각되었다.

4.3 가설검정 결과 요약

전체적인 가설검정 결과를 요약하면 <표 34>와 같다.

<표 34> 가설검정 결과 요약

가설 NO	연구가설	검증 결과
H1	컨설턴트의 감성지능은 조직개발 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1	컨설턴트의 자기감성 조절은 목표 설정 및 실행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	컨설턴트의 자기감성 조절은 팀 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	컨설턴트의 자기감성 조절은 혁신 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-4	컨설턴트의 타인감정 인식은 목표 설정 및 실행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

가설 NO	연구가설	검증 결과
H1-5	컨설턴트의 타인감정 인식은 팀 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	컨설턴트의 타인감정 인식은 혁신 성향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트의 기본역량은 조절효과가 있을 것이다	기각
H2-1	컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-2	컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-3	컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-4	컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-5	컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-6	컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-7	컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.	채택
H2-8	컨설턴트의 자기감성 조절과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-9	컨설턴트의 자기감성 조절과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-10	컨설턴트의 타인감성 인식과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-11	컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.	기각

가설 NO	연구가설	검증 결과
H2-12	컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 지식은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-13	컨설턴트의 타인감성 인식과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-14	컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-15	컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 능력은 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-16	컨설턴트의 타인감성 인식과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-17	컨설턴트의 타인감성 인식과 팀 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.	기각
H2-18	컨설턴트의 타인감성 인식과 혁신 성향 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과가 있을 것이다.	기각

V. 결 론

5.1 연구결과

경쟁은 세계화되고, 기업의 환경이 빠르게 변화할수록 조직이 변화를 다뤄야 하는 비율은 점점 높아진다. 하지만 대부분의 기업들은 변화에 실패를 경험한다(Beer & Nohria, 2000). 이에 본 연구에서는 고객 관점에서 컨설턴트의 감성지능이 조직 구성원의 인식을 변화시킬 수 있는지 알아보려 하였으며, 연구 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 감성지능은 조직개발 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 컨설턴트의 자기감성 조절과 타인감성 인식은 조직개발 성과의 목표설정 및 실행, 팀 성향, 혁신 성향 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구를 살펴보면, Boyatzis & Khawaja(2014)은 변화에 있어 비전의 공유와 감성의 공감이가 중요한 역할을 한다고 하였으며, Goleman(2006)은 감성지능이 종업원의 팀워크, 헌신 및 사기, 혁신성에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Schmitz & Schmitz(2012)는 높은 감성지능은 문화적 충돌을 방지시켜준다고 하였다. 이에 컨설턴트의 감성지능이 높으면 수진기업 종업원과의 충돌을 방지시켜주며, 그들의 참여와 헌신을 끌어올리고 인식을 변화시킬 수 있음을 시사한다. 이는 결국 컨설턴트의 지원 및 참여로 인해 수진기업의 종업원은 업무의 자신감 및 적극성, 헌신, 혁신성이 높아짐을 알 수 있다. 이러한 작용으로 인해 수진기업의 참여자는 컨설턴트의 함께 참여하면서 긍정적인 인식의 변화를 가져온다고 할 수 있다. 이에 컨설턴트는 타인의 감성을 잘 인식해야 하며, 자신의 감성 조절에 많은 관심을 둘 경우 컨설팅을 성공으로 이끌 가능성이 높으며, 또한 조직 구성원의 인식을 변화시키는데 효과적이라고 할 수 있다.

둘째, 컨설턴트의 감성지능과 조직개발 성과 사이에 컨설턴트 기본역량의 조절효과는 없는 것으로 확인되었다. 세부적인 분석에서 컨설턴트의 자기감성 조절과 목표 설정 및 실행 사이에 컨설턴트의 자세는 조절효과

가 있는 것으로 확인되었지만 이 부분을 제외하면 모두 기각되었다. 국내 컨설턴트의 성과 연구에서 컨설턴트의 지식, 능력, 자세는 중요한 요인으로 밝혀지고 있다. 이들 요인은 모두 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이에 본 연구에서는 컨설턴트의 감성지능과 함께 컨설턴트의 기본역량이 높으면 조직개발 성과에 긍정적인 영향을 미칠것이라 가정하였지만 연구결과 조절효과는 확인되지 않았다.

컨설턴트의 지식, 능력, 자세는 컨설팅 성과에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만 컨설턴트의 감성지능과 조직원의 인식변화 사이에는 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. Boyatzis(2008,a)는 한계수준의 역량과 성과역량으로 구분하였으며, 결과적으로 컨설턴트의 감성지능과 기본역량은 서로 다른 영역에서 조직의 변화에 영향을 주는 것이다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 조직개발 관점에서 컨설턴트의 감성지능이 높으면 더 나은 컨설팅을 할 수 있을 것이라 가정하고 연구를 진행하였다. 컨설턴트들은 직무에 필요한 많은 지식과 능력을 습득한다. 이러한 전문 지식은 고객과의 컨설팅에 있어 우위에 설 수 있는 지식 자산이며, 한편으로 컨설턴트의 권력으로 작용한다. 이러한 지식과 능력은 고객을 이해시키고 컨설턴트의 주장을 펼치는데 강력한 도구를 제공한다. 하지만 전문적인 지식과 능력만을 통한 컨설팅이 이뤄질 경우 고객의 참여를 이끌기에는 한계가 있을 수 있다. 그러한 이유는 고객이 스스로 그것을 인정하고 받아들였을 경우에는 컨설턴트의 가장 강력한 후원자가 되지만 컨설턴트의 강압적인 힘에 의해 받아들여졌을 경우 고객의 협력과 지원은 고객이 원하는 방향으로 흘러가게 되기 때문이다. 여기서 중요한 건 고객의 참여이다. 어떻게 고객을 참여시킬 수 있느냐? 이다. 컨설턴트에 의해서 조직이 변하는 것이 아니라 조직원 스스로에 의해서 변해야 하는 것이다. 물론 컨설턴트는 변화에 방향 및 지원을 제공할 수 있다. 이러한 변화에 있어 컨설턴트들은 언제나 고객의 접점에 있다. 이러한 위치는 컨설턴트에게 많은 감정의 소모

를 요구하게 되며, 컨설턴트들의 이러한 감정 소모에 적절한 대응은 필수적이다. 만일 이러한 감정을 다루지 못할 경우 고객과의 마찰은 피할 수 없는 부분이다. 물론 고객의 협력을 얻는건 불가능에 가까울 수 있다. 결국 컨설팅은 실패로 끝날 가능성이 높다. 이에 컨설턴트는 자신의 감성을 조절할 줄 알아야하며, 타인의 감정 인식을 하는데 많은 노력을 하여야 할 것이다.

본 연구의 이론적 시사점은 첫째, 조직개발과 감성지능에 대한 종합적인 고찰이 이뤄졌다는 것이다. 이는 조직개발 및 컨설팅 산업의 후속연구에 있어 다양한 발전 가능성과 연구의 기초를 제공하였다 할 수 있으며, 컨설턴트가 복잡성 이론을 활용할 수 있는 계기를 마련하였다. 둘째, 조직개발의 리더십 개발과 감성지능, 복잡성 적응 시스템과의 관계를 규명하였다. 셋째, 컨설턴트의 감성지능과 기본역량의 관계를 규명하였으며, 컨설턴트의 감성지능과 기본역량을 종합적으로 개발해야 하는 근거를 마련하였다. 이는 컨설턴트들의 역량개발의 방향과 지향성에 도움이 될 것이다.

기타 관점에서 시사점은 첫째, 고객은 컨설턴트의 감성지능과 기본역량이 조직에 영향을 미치는 결과 조직의 변화를 위한 컨설턴트의 선정에 있어 다각적으로 평가하여 컨설턴트를 선정해야 할 것이다. 둘째, 컨설턴트 전문 교육 기관에서는 컨설턴트의 기본역량 뿐만 아니라 감성지능을 개발할 수 있는 환경을 제공해 줄 필요가 있다.

종합적으로, 컨설턴트의 감성지능과 기본역량이 강할수록 조직의 변화에 성공가능성을 높이며, 컨설턴트 또한 성공 가능성을 높일 것으로 보인다. 이러한 컨설턴트의 역량은 각 산업별 전문지식 및 컨설팅 기본 지식, 경험을 통한 능력의 향상 등이 필요하다. 그리고 더욱 중요한 것은 컨설턴트의 감성지능이다. 다수의 연구자들은 감성지능이 인간의 성공 가능성을 예측하는데 중요한 역할을 한다고 주장한다. 이에 컨설턴트는 기본역량과 더불어 컨설턴트의 감성지능을 개발하는데 소홀히 하지 않아야 할 것이다. 컨설턴트들은 자신의 감성을 인지하고 조절하며, 타인의 감성을 인식할 수 있어야 한다. 그리고 그러한 자신의 변화를 스스로가 인지할 수 있어야 할 것이다. 이러한 개발은 학습과 대화, 전문가의 코칭, 참여적인 경

힘, 그리고 자신만의 자기검토와 같은 방법을 통해서 이뤄질 수 있을 것이며, Boyatzis가 제공하는 방법을 활용할 수도 있다. 그리고 컨설턴트는 항상 자신보다는 고객의 관점에서 고객을 위하는 마음을 가져야 할 것이다.

본 논문의 끝에서 조직개발의 정의를 내리고자 한다. 조직개발은 “조직의 성과 향상과 지속적인 존재를 위해서 조직의 상황적 환경에 조직을 적합하게 만드는 일련의 활동”이다.

5.3 연구의 한계 및 향후 방향성

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 한국 내에서 연구가 이뤄진 결과 지역별, 업종별 모든 조직에 적용 할 수 없다. 이에 다양하게 추가적인 연구가 이뤄질 필요가 있다.

둘째, 시간의 흐름에 따라 학문과 실무는 지속적으로 발전하고 있다. 그러면서 새로운 요인들이 발견되고, 제시되고 있으며, 기존에 요인들 또한 중요성이 달라지고 있다. 이에 본 연구에서 사용한 변수가 전체를 대표한다 할 수 없으며, 이에 새로운 변수와 환경에서 조직개발을 위한 지속적인 연구가 이뤄질 필요가 있다.

셋째, 국내 컨설팅 시장에서 조직개발 분야는 생소한 분야이다. 이에 수진기업 및 컨설팅 담당자들은 조직개발 접근방법을 접해보지 못한 경우가 많다. 그로인한 다수의 관점에서 연구의 한계가 발생할 수 있으며, 소수의 관점에서 실무적인 연구가 이뤄질 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 조직개발 이론에 있어 넓은 범위가 다뤄진 결과, 깊이 있는 연구를 진행하는데 어려움이 있었다. 이에 향후 연구에서는 부분별 깊이 있는 연구가 진행될 필요가 있다.

다섯째, Boyatzis는 감성지능을 중심으로 다양한 연구를 발전시키고 있다. 그의 연구는 감성지능 외 다른 성공 요인을 탐색하고 있으며, 감성지능을 개발하는 방법과 조직에 적용시키는 방법을 연구한다. 또한 감성지능과의 관계 그리고 영향력에 대한 연구가 이뤄지고 있다. 특히,

Boyatzis(2008,a)가 주장하는 인지적 역량, 감성지능 역량, 사회적 지능 역량에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

여섯째, 조직개발에 있어 복잡성 이론을 연구할 필요가 있다. 복잡성 이론을 이해하기 위해서 비선형적 동적시스템을 이해할 필요가 있으며, 이는 힘과 거리 개념의 도입이다. 기존에 조직을 바라보는 관점은 정적인 관점으로 바라보는 경향이 강하다. 하지만 복잡성 이론은 조직을 연속적으로 변화하는 동적인 개념으로 본다. 이에 우선적으로 조직을 평가하는 방법에 있어 정적인 개념인 아닌 동적인 개념을 도입하여 조직을 바라볼 수 있는 이론적, 실무적 연구가 필요하며, 또한 조직을 변화시킬 때 복잡성 관점에서 적용할 수 있는 방법들을 연구할 필요가 있다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』. 도서출판 청람.
- 김두열, 이선규, 강은구. (2013). 컨설턴트의 감성지능이 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 11(7): 41-50.
- 김문준, 장석인. (2015). 경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』, 15(1): 195-210.
- 김병섭. (2011). Thomas J. Peters와 Robert H. Waterman, Jr.의 초우량기업에 관한 이론. 『조직학의 주요이론(4판)』, 488-494.
- 김후진. (2014). 『경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향』. 창원대학교 박사논문.
- 류은정. (2015). 『조직구성원의 감성역량과 조직학습, 조직유효성, 조직충성 간의 관계 연구』. 세종대학교 박사논문.
- 박준환. (2015). 『컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅성과와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 박사논문.
- 박춘래, 황서진, 이충섭. (2011). 컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석. 『재무와회계정보저널』, 11(4): 91-116.
- 배용섭, 안영진. (2013). 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 연구: 컨설팅사 및 수진기업 특성의 조절효과. 『서비스경영학회지』, 14(3): 25-40.
- 신동주, 유연우. (2012). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성

- 과에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 10(4): 63-78.
- 이병진, 장성호, 이종환. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어서 PM 역량의 조절효과에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 9(6): 255-266.
- 이수도. (1986). 조직유효성과 조직개발. 『교육연구지』, 28: 63-83.
- 이윤원, 황서진, 이충섭. (2012). 컨설턴트역량과 경영컨설팅완성도의 관계 및 조절요인 분석. 『산업경제연구』, 25(1): 315-337.
- 이지은, 서창적, 김승철. (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구: AHP 기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문 컨설턴트의 역량 비교를 중심으로. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 2010(단일호), 253-274.
- 이현정, 박통희. (2011). 감성지능과 조직시민행동. 『한국조직학회보』, 8(2): 67-110.
- 임창희. (2011). Ralph D. Stacey의 복잡성 조직이론. 『조직학의 주요이론(4판)』, 400-412.
- 장동인, 이광현, 송상호. (2011). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업의 지지도에 대한 조절효과를 중심으로. 『고객만족경영연구』, 13(3): 39-64.
- 정현우. (2007). 『조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 부산대학교 박사논문.
- 조성진. (2013). 코칭이 공무원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과. 『사회과학연구』, 24(2): 47-66.

2. 국외문헌

- Akrivou, K., Boyatzis, R. E., & McLeod, P. L. (2006). The evolving group: Towards a prescriptive theory of intentional group development. *Journal of Management Development*, 25(7): 689–706.
- Alderfer, C. P. (1977). Organization development. *Annual review of psychology*, 28(1): 197–223.
- Back, K. W. (1992). This business of topology. *Journal of Social Issues*, 48(2): 51–66.
- Bargal, D., & Bar, H. (1992). A Lewinian Approach to Intergroup Workshops for Arab-Palestinian and Jewish Youth. *Journal of Social Issues*, 48(2): 139–154.
- Batista–Foguet, J. M., Boyatzis, R., Guillen, L., & Serlavos, R. (2008). Assessing emotional intelligence competencies in two global contexts. *Emotional intelligence: Theoretical and cultural perspectives*, 89–114.
- Batista–Foguet, J. M., Revilla, M., Saris, W. E., Boyatzis, R., & Serlavós, R. (2014). Reassessing the Effect of Survey Characteristics on Common Method Bias in Emotional and Social Intelligence Competencies Assessment. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 21(4): 596–607.
- Bechtold, B. L. (1997). Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations*, 5(4): 193–201.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*.

Scott Foresman & Co.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, 78(3): 133–141.

Beeson, I., & Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2): 178–189.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7): 451–470.

Benne, K. D. (1976). The processes of re-education: An assessment of Kurt Lewin's views. *Group & Organization Management*, 1(1): 26–42.

Black, J. A. (2000). Fermenting change—Capitalizing on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 520–525.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. (1993). Beyond Competence: the choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1): 1–14.

Boyatzis, R. E. (2001). *How and why individuals are able to develop emotional intelligence*. The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations, 1: 234–253.

Boyatzis, R. E. (2002). *Core competencies in coaching others to overcome dysfunctional behavior*. Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals

- and groups, 81–96.
- Boyatzis, R. E. (2005). 42 Developing leadership through emotional intelligence. *Research companion to organizational health psychology*, 656–669.
- Boyatzis, R. E. (2006a). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18(Suplemento): 124–131.
- Boyatzis, R. E. (2006b). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25(7): 607–623.
- Boyatzis, R. E. (2008a). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development*, 27(1): 5–12.
- Boyatzis, R. E. (2008b). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4): 298–313.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9): 749–770.
- Boyatzis, R. E., & Khawaja, M. (2014). How Dr. Akhtar Hameed Khan Led a Change Process That Started a Movement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3): 284–306.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9): 821–838.
- Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20–year view of trying to

- develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *The Journal of Management Development*, 27(1): 92–108.
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. *The measurement of emotional intelligence*, 147–180.
- Boyatzis, R. E., & Van Oosten, E. (2003). A leadership imperative: Building the emotionally intelligent organization. *Ivey Business Journal*, 67(3): 1–5.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 343–362.
- Boyatzis, R. E., Good, D., & Massa, R. (2012). Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2): 191–201.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2012). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886312462236.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1): 8–24.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision

- and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1): 17–24.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). Inspiring others through resonant leadership. *Business Strategy Review*, 17(2): 15–19.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time–paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1–34.
- Burke, W. W. (1982). *Organization development: Principles and practices*. Little, Brown.
- Burke, W. W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2): 143–167.
- Burnes*, B. (2004b). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?. *Journal of change management*, 4(4): 309–325.
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6): 977–1002.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 73–90.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2): 213–231.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11): 1395–1429.
- Bushe, G. R. (2001). *Five theories of change embedded in appreciative inquiry*. Cooperrider, D. Sorenson, P., Whitney, D. & Yeager,

- T.(eds.) *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (117–127). Champaign, IL: Stipes.
- Callahan, C. W., Repeta, R. J., & Sherman, S. S. (2014). Evidence-based building design and organizational culture. *Frontiers of health services management*, 31(1): 47.
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3): 266–308.
- Campbell, J. P., & Dunnette, M. D. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological bulletin*, 70(2): 73–104.
- Carlos Pinho, J., Paula Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: the case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4): 374–398.
- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1): 33–44.
- Church, A. H., Burke, W. W., & Van Eynde, D. F. (1994). Values, motives, and interventions of organization development practitioners. *Group & Organization Management*, 19(1): 5–50.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). *Overcoming resistance to change*. Human relations.

- Coghlan, D. (2009). Toward a philosophy of clinical inquiry/research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1): 106–121.
- Cooke, B. (1997). From process consultation to a clinical model of development practice. *Public Administration & Development* (1986–1998), 17(3): 325–340.
- Cooke, B. (1999). Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. *Organization*, 6(1): 81–105.
- Cooperrider, D. L. (1986). *Appreciative inquiry: Toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation*. Case Western Reserve University.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public administration and public policy*, 87: 611–630.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organisational development and change*. 8th ed. Mason, Ohio: South-Western College Publishing. 김민수, 김재구, 이동명, 이춘우, 장재윤(역). 『조직 개발과 변화』. 한경사. (원서출판 2011)
- Daft, R. L. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. 10th ed. 김광점, 김영배, 박노윤, 배보경, 설현도, 송상호, 이원규, 이호선, 이홍, 전상길, 최종인, 최후남, 허문구(역). 『조직이론과 설계』. 한경사. (원서출판 2014)
- David, R. J., & Strang, D. (2006). When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. *Academy of Management Journal*, 49(2): 215–233.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.

John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2): 204–223.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1): 145–161.
- Dent, E. B. (2002). The messy history of OB&D: How three strands came to be seen as one rope. *Management Decision*, 40(3): 266–280.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 25–41.
- Egan, T. M., & Lancaster, C. M. (2005). Comparing appreciative inquiry to action research: OD practitioner perspectives. *Organization Development Journal*, 23(2): 29–49.
- Emmerling, R. J., & Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1): 4–18.
- Faucheux, C., Amado, G., & Laurent, A. (1982). Organizational development and change. *Annual Review of Psychology*, 33(1): 343–370.

- Fayol, H. (1954). *General and industrial management*.
- Fernandes, P. (2006). Antibacterial discovery and development—the failure of success?. *Nature biotechnology*, 24(12): 1497–1503.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6): 686–706.
- Fitzgerald, L. A., & van Eijnatten, F. M. (2002). Chaos speak: a glossary of chaordic terms and phrases. *Journal of Organizational Change Management*, 15(4): 412–423.
- Flamholtz, E. (2001). Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, 19(3): 268–275.
- Franklin, J. L. (1976). Characteristics of successful and unsuccessful organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(4): 471–492.
- Frederick, W. C. (1998). Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity A Naturological View of the Corporate Social Role. *Business & Society*, 37(4): 358–389.
- Freedman, A. M. (1999). The history of organization development and the NTL institute: What we have learned, forgotten, and rewritten. *The Psychologist–Manager Journal*, 3(2): 125–141.
- French Jr, J. R. (1945). Role–playing as a method of training foremen. *Sociometry*, 172–187.
- French, J. R. P., Jr., & Zander, A. (1949). *The group dynamics approach*. In A. Kornhauser (Ed.), *Psychology of labor–management relations—Proceedings of the meeting of the Industrial Relations Research Association*, New York: IRRA.

71-80.

French, W. (1969). Organization development objectives, assumptions, and strategies. *California Management Review*, 12: 23-34.

Gareth, M. (1997). *Images of organization*. SAGE Publications. Californie-USA.

Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 534-540.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1): 10-36.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2): 123-137.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Brockman. 황태호(역). 『감성지능』. 비전코리아. (원서출판 1997)

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9): 74-81.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *Primal leadership*. Harvard Business Review, 79(11), 42-51. 장석훈(역). 『감성의 리

더십』. 청림출판. (원서출판 2015)

Gould, N. E. S. J. (1972). *Punctuated equilibria: an alternative to phyletic gradualism*, 82–115.

Greiner, L. E., & Cummings, T. G. (2004). Wanted OD more alive than dead!. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4): 374–391.

Gupta, S., & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *Journal of World Business*, 48(3): 311–320.

Haigh, C. (2002). Using chaos theory: the implications for nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 37(5): 462–469.

Highhouse, S. (2002). A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4): 277–290.

Jenner, R. A. (1998). Dissipative enterprises, chaos, and the principles of lean organizations. *Omega*, 26(3): 397–407.

Keil, L. D. (1994). *Managing chaos and complexity in government*. San Francisco: Josey-Bass.

Kim, D.H., Jung, J.T., You, Y.Y. and Kim, C.M. (2015). The Influence of the Process of Creating Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Involvement. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S7): 383–393.

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65(2): 241–262.

- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession. International Labour Organization*. 한종극, 심재섭(역). 『경영컨설팅』. 새로운 제안. (원서출판 2012)
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4): 34-46.
- Lewis, R. (1994). From chaos to complexity: implications for organizations. *Executive development*, 7(4): 16-17.
- Lorenz, E. (1972). *Predictability: does the flap of a butterfly's wing in Brazil set off a tornado in Texas?. na*.
- Lorenz, E. N. (1996). *The Essence of Chaos (The Jessie and John Danz Lecture Series)*.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (2001). Conditioned emergence: researching change and changing research. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(10): 1343-1357.
- Mahoney, T. A. (1967). Managerial perceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 14(2): 76-91.
- Manley, K. (2000). Organisational culture and consultant nurse outcomes: part 2 nurse outcomes. *Nursing Standard*, 14(37): 34-38.
- Marrow, A. J. (1972). *The failure of success*.
- Marrow, A. J., & French, J. R. (1945). Changing a stereotype in industry. *Journal of Social Issues*, 1(3): 33-37.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric company*.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for"

- intelligence.". *American psychologist*, 28(1): 1-14.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
- Peter, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Lessons from Americans Best Running Companies. New York: Harper & Row.
- Peters, T. (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York, NY: Alfred A Knopf. 이진(역). 『톰 피터스 자기혁신 아이디어』. 한국경제신문사. (원서출판 2004)
- Pettigrew AM. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6): 649-670.
- Pfeffer, J. (1978). *Organizational design*. Arlington Heights, IL: Harlan Davidson.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2): 29-50.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam Books. 신국조(역). 『혼돈으로부터의 질서』. 고려원미디어. (원서출판 1993)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior. 15th ed.* 김태열, 박기찬, 박원우, 이덕로(역). 『조직행동론』. PEARSON. (원서출판 2013)
- Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional,

- social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*, 28(9): 859–875.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3): 185–211.
- Sarinnapakorn, F., & Sucaromana, U. (2013). Emotional intelligence among business consultants: A comparative study. *Asian Social Science*, 9(3): p1–6.
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organization development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2): 393–417.
- Schein EH. (1988). *Process Consultation - Volume 1: Its Role in Organization Development*, 2nd edn. Reading, MA: Addison Wesley.
- Schmitz, P. G., & Schmitz, F. (2012). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ACCULTURATION. *Psicología Conductual*, 20(1): 15–41.
- Schwartz, E. K. (1971). Review of the practical theorist: The life and work of kurt lewin. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41(1): 184–185.
- Seashore, S. E. (1983). A framework for an integrated model of organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, 55–70.
- Seashore, S. E., & Bowers, D. G. (1970). Durability of organizational change. *American Psychologist*, 25(3): 227–233.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339–358.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance the role of self–other agreement on

- transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3): 367–390.
- Spencer, L. Y. S., & Spencer, S. SM. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Amerika: John Willey & Sons Inc. 민병모, 박동건, 박종구, 정재창(역). 『핵심역량모델의 개발과 활용』. PSI컨설팅. (원서출판 2014)
- Stacey, R.D. (1991). *The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Stacey, R.D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity (6th Edition)*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. Harper.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational dynamics*, 26(4): 21–32.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2): 113–137.
- VAN BENTHEM, G. E. R. O. L. A., PRANGER, D., & SOVIK, D. (2011). *MANAGEMENT CONSULTANTS AND THEIR LEADERSHIP STYLE: A Contingency PERSPECTIVE*.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361–386.
- West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10): 1236–1252.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. L. (1998). The appreciative inquiry

summit: Overview and applications. *Employment Relations Today*, 25(2): 17–28.

Wilson, D. C. (1992). *A strategy of change: concepts and controversies in the management of change*. Cengage Learning EMEA.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3): 243–274.

Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1): 97–115.

Zimmerman, D. K. (1978). Participative management: a reexamination of the classics. *Academy of Management Review*, 3(4): 896–901.



HANSUNG
UNIVERSITY

설문지

본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

귀사의 무궁한 발전을 기원 드립니다.

저는 한성대학교 대학원 지식서비스 & 컨설팅학과 박사과정에서 매니지먼트 컨설팅을 전공하고 있는 학생입니다.

본 설문지는 저의 박사학위 논문으로 “컨설턴트의 감성지능이 조직개발 성과에 미치는 영향”에 관한 설문을 귀하께 부탁드립니다.

본 설문지는 통계법 제33조에 의거, 익명으로 처리되며 연구목적 이외에 어떠한 용도로도 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하의 의견은 본 연구에 귀중한 자료가 되오니 부디 바쁘시더라도 설문에 응하여 주시면 감사하겠습니다.

아울러 설문지에 대한 분석결과가 필요하신 경우 요청하시면 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅학과를 통하여 알려드리겠습니다.

귀하의 도움에 다시 한 번 감사드리며 귀하와 귀사의 발전을 기원합니다.

한성대학교 지식서비스&컨설팅학과
연구자 김도현
지도교수 정진택 교수

Part I. 일반현황

1. 성 별	귀하의 성별은 어떻게 되십니까?() ① 남자 ② 여자
2. 나 이	귀하의 나이는 어떻게 되십니까?() ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
3. 업 종	귀하가 근무하는 업종은 어떻게 되십니까?() ① 공공기관 ② 제조업 ③ 서비스업 ④ 기타()

Part II-1. 목표 설정과 수행	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
A1. 조직은 목표를 명확하게 정의하고 있다.							
A2. 조직의 목표를 달성하기 위해 직원이 감독 역할을 수행한다.							
A3. 직원들은 목표를 달성하기 위해 무엇을 해야하는지 잘 알고 있다.							

Part II-2. 팀의 성향	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
B1. 조직은 종업원들의 헌신적인 팀 구축을 요구한다.							
B2. 직원은 팀에서 아이디어와 의견을 교환하면서 업무를 한다.							
B3. 조직은 개별적인 공헌보다 팀의 공헌을 요구한다.							

Part II-5. 혁신 성향	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
F1. 직원들은 업무가 완료된 후 더 나은 방법을 찾는다.							
F2. 직원들은 창의적이고 혁신적으로 일을 한다.							
F3. 조직은 비즈니스(기업) 환경 변화에 잘 대응한다.							
F4. 조직은 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 지원한다.							

다음은 최근 귀사에서 수행한 컨설턴트에 대한 평가에 관한 질문입니다. 해당란에 표기해 주시기 바랍니다.

Part III-1. 컨설턴트의 능력	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
K1. 컨설턴트는 기업의 문제를 진단할 수 있는 능력을 가지고 있다.							
K2. 기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력을 가지고 있다.							
K3. 문제를 분석하고 진단한 결과에 대해 대안 제시 능력을 가지고 있다.							
K4. 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다.							
K5. 컨설팅과 관련한 정보수집 능력을 가지고 있다.							

Part III-2. 컨설턴트의 자세	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
L1. 컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하였다.							
L2. 컨설팅 수행 시 허위 결과를 제시하거나 과장하지 않았다.							
L3. 컨설팅에서 업무 영역과 범위를 준수하였다.							
L4. 컨설팅 과정에서 발생하는 일들에 대하여 책임을 다한다.							
L5. 계약서에 명기된 사항 이외에 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.							

Part III-3. 컨설턴트의 지식	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
M1. 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있다.							
M2. 조직이론, 조직관리에 관한 지식을 가지고 있다.							
M3. 컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학, 통계학 지식을 가지고 있다.							
M4. 컨설팅에서 필요한 전문 지식을 가지고 있다.							
M5. 여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)이 있다.							

Part IV-1. 컨설턴트의 타인감성 인식	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
N1. 컨설턴트는 내 동료들의 행동을 통해 그들의 기분을 알 수 있다.							
N2. 컨설턴트는 내 주변사람들의 느낌과 감성에 민감하다.							
N3. 컨설턴트는 대화할 때 상대방의 의도를 잘 파악한다.							
N4. 컨설턴트는 내 주위 사람들의 감성을 잘 이해한다							
N5. 컨설턴트는 다른 사람의 감성 상태를 중시한다.							

Part IV-2. 컨설턴트의 자기감성 조절	매우 그렇다	상당히 그렇다	약간 그렇다	보통 이다	약간 안 그렇다	상당히 안 그렇다	매우 안 그렇다
O1. 컨설턴트는 본인의 감성을 잘 통제한다.							
O2. 컨설턴트는 흥분되는 상황에서도 감성을 조절 할 수 있다.							
O3. 컨설턴트는 예기치 못한 상황에서도 당황하지 않는다®							
O4. 컨설턴트는 본인의 감성을 상황에 맞게 조절 한다.							
O5. 컨설턴트는 매사에 침착하다.							

ABSTRACT

The Effects of Consultant's Emotional Intelligence on the Achievements of Organization Development

Kim, Do-Hyun

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University

Organization development(OD) was spearheaded by Lewin, laying the foundation for T-Groups, Action research and Participative management. These methods change, maintain, and facilitate the successful navigation of challenging contexts by groups in general. They also aid in facilitating the amelioration of human relationships in the development of an organization. Subsequent to its initial development, contemporary organization development has come to include the studies of Power, Processualism, Organizational Culture, Appreciative Inquiry, and Complexity theories.

Emotional intelligence aids in rebuilding the human relationships affected during the corporate process of Organization development. The concept of Emotional intelligence was first used by Salovey & Mayer(1989), and has seen great subsequent development by Goleman and Boyatzis. It has had a significant effect on capacity for personal achievements, and can change both individuals and

organizations in a better way.

With this in mind, this paper seeks to comment on the effects of Emotional intelligence in consultants regarding changes within organizations. Results showed that the effects of emotional intelligence supported the goals of organization development. The prevention of conflicts between workers, clients, and the company as a whole is maintained. Participation and loyalty are boosted, while perceptions are clarified and therefore positive. Therefore, consultants can read the emotions of others more accurately and it is more likely that consulting will be more successful and effective in changing the perception of the organization members. Additionally, consultants' basic capabilities were identified as not possessing control over the effects of emotional intelligence on the development of the organization. The knowledge, capability, and attitude of a consultant can positively affect the achievements of consulting, but little impact was measured between consultants' emotional intelligence, and the perception of changes within members of the organization. As a result, it seems emotional intelligence and the basic capabilities of the consultant affect the changes and achievements of the organization in different areas.

In this study, the importance of Emotional intelligence, along with the basic capabilities is assessed. In particular, the emotional intelligence of a consultant within organization development is an important capability in bringing about changes in the organization in a positive way. This study will aid in the development of consultants' emotional intelligence and contribute towards the research of Organization development.

KEYWORD : Organization development, Emotional intelligence, Complexity theories, Consultant competency, Change Management