

## 상사의 분노표출이 창의 과정 몰입에 미치는 영향: 부정 정서의 매개효과와 리더 동일시의 조절 효과\*

이 슬 기

ORP 연구소

장 재 윤†

서강대학교 심리학과

본 연구는 상사의 분노가 구성원들의 부정 정서를 통해 창의적 행동에 미치는 영향을 조사하고자 하였다. 또한 구성원의 부정 정서와 창의 과정 몰입간의 관계에서 리더 동일시의 조절효과를 확인하고자 하였다. 이를 위해 211명의 조직 구성원들을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였고, 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 상사의 분노표출 정도는 구성원들의 부정 정서 경험과 유의한 관련성을 보였다. 둘째, 구성원들의 부정 정서 경험은 창의 과정 몰입(creative process engagement)에 유의한 영향을 미치지 않았으므로 상사의 분노표출과 창의 과정 몰입간의 관계를 매개하지 않았다. 마지막으로 리더동일시는 구성원의 부정 정서와 창의 과정 몰입 간의 관계를 조절하였다. 즉, 리더와의 동일시가 높은 구성원들은 낮은 구성원들과 달리 상사의 분노 표출을 자신의 수행 수준이 만족스럽지 않다는 정보나 신호로 지각되기 때문에 문제 해결 및 개선을 위해 더욱 창의적 행동에 몰입하는 경향이 있었다. 이러한 결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계점, 및 앞으로의 연구 방향에 대해 논의하였다.

주요어 : 분노, 정서, 창의 과정 몰입, 리더 동일시

\* 이 연구는 2012년도 서강대학교 교내연구비 지원에 의한 연구임(201210014.01).

† 교신저자 : 장재윤, 서강대학교 심리학과, jych@sogang.ac.kr

세계화 및 IT 기술의 발전으로 현재 경영환경의 변화 속도는 과거와는 비교할 수 없을 정도로 빨라지고 있다. 불확실하고 급변하는 조직 환경에서 살아남기 위해 경쟁력이 필요하고, 혁신과 창의성은 조직 생존을 위한 핵심 역량이 되고 있는 것이다(Amabile, 1988). 이러한 이유로 기업과 학계에서는 조직 내 구성원의 창의성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 활발히 수행하고 있으며(Oldham & Cummings, 1996; Shalley, Gilson, & Blum, 2000), 그 중에서도 특히 창의성을 높이거나 제한하는 정서의 역할에 대하여 주목하고 있다(George & Zhou, 2002).

조직에서는 긍정 정서와 부정 정서와 같은 다양한 정서가 발생하며, 특히, 조직 내에서 상사의 정서 표현은 구성원들의 정서에 많은 영향을 미친다. 오늘날 긍정 정서가 창의성을 높여준다는 연구 결과가 발표되면서(Grawitch, Munz, & Kramer, 2003; Hirt, Levine, McDonald, Melton, & Martin, 1997), 긍정 정서만을 중요시하고 부정 정서는 상대적으로 바람직하지 않은 것으로 바라보는 경향이 있다. 긍정 정서가 다양성의 수용과 아이디어 창출 등 긍정적인 결과를 이끌어내는 하지만, 무조건적으로 긍정 정서만 강조하는 것에는 위험이 따를 수 있다. 최근 조직 성과나 창의성에 대한 연구에서도 긍정 정서의 효과에 의문을 제기하는 연구들이 나오고 있으며(Carlsson, 2002; Gasper, 2003; George & Zhou, 2002; Kaufmann & Vosburg, 1997), 긍정 정서에 대한 지나친 강조를 경계하면서 부정의 힘에도 주목해야 한다는 의견이 대두되고 있다.

부정 정서 중에서도 특히 분노(anger)는 구성원들 간의 상호작용이 빈번한 조직에서 흔히 발생하는 정서이므로(Allcorn, 1994), 다른

사람들의 분노를 경험하거나 그것에 노출되는 것이 구성원들에게 어떤 영향을 미치는지 다를 필요가 있다. 특히 분노와 같은 정서는 지위가 높을수록 자주 표현하는 경우가 많기 때문에(Gibson & Schroeder, 2002; Sloan, 2004), 상사의 분노 표현이 구성원들의 수행에 미치는 영향에 대해서는 오랜 관심 주제였다. 기존 연구들은 상사의 분노 표현이 미치는 부정적인 효과에 관해 주로 다루었지만, 분노와 같은 개별 정서의 기능적 측면 및 긍정적인 효과에 대해서도 고려해볼 필요가 있다.

상사의 분노 표현의 기능적인 측면을 단편적으로 반영하고 있는 몇 가지 현실 사례로서, 혁신의 아이콘이며 IT 생태환경을 만들었다는 스티브 잡스는 리더십 측면에서는 긍정적인 평가를 받지 못했지만 세계가 놀랄 만한 창의적인 제품들을 생산해냈다. 스티브 잡스의 일화들을 살펴보면, 그는 화를 잘 내며, 그의 기준을 충족하지 못한 사람에게는 매우 직설적으로 날카로운 비판과 폭언을 하였다고 한다. 애플의 그룹 미팅의 모토가 “잔인하고 비판적으로”이며, 스티브 잡스는 구성원들에게 99%의 시간은 자유롭게 놔두지만, 1%의 시간 동안에는 무지막지한 폭언을 퍼부었다. 그럼에도 불구하고 그는 가장 혁신적인 조직을 만들고, 누구도 예상하지 못했던 창의적 성과를 창출했다(Isaacson, 2011). 또한 불황 속에서 10배 성장을 이룬 ‘일본전산’이 성장한 배경에는 ‘호통 리더십’ 문화가 자리 잡고 있다(조선경, 2013). 이러한 사례들은 상사의 분노 표현이 지니고 있는 긍정적인 영향을 간접적으로 확인한 사례이다.

본 연구는 구성원들의 창의성에 영향을 미치는 변인들 중 상사의 분노 표현이 구성원의 정서에 어떤 영향을 미치며, 창의적 행동에

어떤 효과를 갖는지를 고찰하고자 하였다. 특히, 직장에서의 부정 정서의 잠재적 역할을 알아보기 위해 상사의 분노 표출이 구성원의 창의적 행동에 어떤 영향을 미치며, 리더 동일시의 수준에 따라 그 영향이 어떻게 다르게 나타나는지를 알아보는 것을 목적으로 하였다.

### 조직 내 분노 연구

분노는 그것을 느끼는 강도와 목적에 따라 다양한 방법으로 표현되며(Domagalski & Steelman, 2005), 문제를 해결할 수 있다는 확신과 더불어 상황을 변화시키고 다른 사람들의 행동에 영향을 미칠 수 있을 때 표출된다(Kuppens, Van Mechelen, & Meulders, 2004).

최근 Gibson과 Callister(2010)는 증가하고 있는 조직 장면에서의 분노 연구들을 개관하면서 다음과 같이 분노의 특징을 제시하였다. 첫째, 분노는 부정 정서와 같은 일반적인 정서 상태와는 구별되는 개별 정서이다. 또한 각기 다른 문화와 다양한 상황 속에서 사람들은 분노를 표현하고 표출을 지각할 수 있으므로, 분노는 사람의 기본(basic) 정서 중의 하나이다(Ekman, 1992). 둘째, 분노는 사회적 정서(social emotion)로서, 다른 사람의 행위에 대한 반응으로 나타나며 타인에게 지향된다(Averill, 1982). 즉, 다른 사람의 잘못을 지각하고 비난하는 행위의 한 형태이다. 타인의 행위가 불공정하다거나 타인으로부터 부당한 대우를 받는다거나 목표 지향적 행동에 방해가 되는 것 등이 분노의 주요 원인이며, 잘못된 타인에게 책임을 묻게 되면서 분노의 감정이 나타난다(Weiner, 1995). 셋째, 분노의 주요한 형태는 일시적이냐 지속적이냐에 따라서 상태분노(state anger)와 특성분노(trait anger)로 구분된다

(Glomb, 2002). 상태분노는 특정 상황에서 다양한 강도로서 경험하게 되는 자율신경계의 각성을 수반한 비교적 일시적인 감정 상태이다. 반면에 특성분노는 안정적인 개인의 성격 특질로, 상황이나 시간에 관계없이 지속적으로 모든 상황을 분노를 유발하는 것으로 지각하고 상태분노를 더 강하게 자주 경험하는 성향을 의미한다.

본 연구에서는 개인이 경험한 사건들로 인해 발생하는 상태분노에 초점을 두었으며, Gibson과 Callister(2010)에서와 같이, 분노를 다른 사람에 의해 잘못된 행동의 책임을 평가하고, 잘못을 바로 잡을 목표를 포함하는 것으로 정의한다. 따라서 분노는 그것을 유발한 사건이나 상황을 변화시킬 수 있는 동기와 목표지향적인 행동 수준을 높여주는 사회적 상호기능을 하는 것으로 본다.

지금까지 대부분의 정서 연구들은 긍정 또는 부정 정서를 개인과 집단의 사고와 행동에 결정짓는 중요한 변인으로 다루었지만(Barsade & Gibson, 2007), 최근에는 조직에서 만연하게 일어나는 분노와 같은 개별 정서에 대한 관심이 높아지고 있다(Gibson & Callister, 2010). 분노에 대한 대부분의 연구들은 개인 내 관점에 초점을 두어, 분노를 경험한 주체들에게 미치는 효과에 대해 다루고 있다(Berkowitz & Harmon-Jones, 2004). 즉, 초기 연구들은 분노가 폭력과 복수, 혈압 상승, 스트레스와 같은 부정적인 결과를 초래한다고 보았다. 또한 위험한 상황에서 분노를 경험할 때에는 통제력, 책임감과 자신감, 신체적 강인함, 또는 용기를 유발하여 상황에 적절하게 대처할 수 있도록 하는 긍정적인 역할도 한다.

이렇듯 기존 연구들의 대다수는 분노를 경험한 개인의 행동적 측면의 결과들에 초점을

맞추었는데, 최근에는 다른 사람의 분노 표현을 경험한 사람들에게 미치는 효과에도 관심이 증가하고 있다(Gibson & Callister, 2010; Miron-Spektor & Rafaeli, 2009). 조직 내에서는 구성원들의 상호작용에 의해 갈등이 많이 발생하며(Allcorn, 1994), 분노는 사회적 상호작용 과정에서 일어나고 경험하게 되는 정서이다(Glomb & Hulin, 1997). 또한 직장에서는 다른 사람의 분노 표현에 쉽게 노출되며, 다른 사람의 분노와 같은 감정 표현은 다른 감정보다 더 정확하고 빠르게 인지될 수 있으며, 다른 사람의 행동에 바로 영향을 미칠 수 있다(Hansen & Hansen, 2008).

소수의 연구들이 관찰된 분노의 효과에 대해서 살펴보고 있는데, 일관된 결과를 보이지 않았다. 일부 연구들에서는 분노 표출이 유해한 조직 분위기(Aquino, Douglas, & Martinko, 2004), 직무만족 감소(Glomb 2002), 그리고 반사회적 행동 증가(Andersson & Pearson, 1999) 등과 같은 부정적인 결과를 초래한다고 보았다. 그러나 다른 연구들에서는 다른 사람의 분노를 관찰하는 것은 문제해결(Glomb & Hulin, 1997; Geddes & Callister, 2007), 협상에서의 동조와 협동(Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004)과 같은 긍정적인 결과를 이끌어 낼 뿐만 아니라, 장기간 함께 근무한 동료들과의 관계를 개선시킬 수 있다는 결과를 보여주었다(Fischer & Roseman, 2007).

#### 지위와 분노: 상사의 정서표현

분노 표현의 결과를 이해하기 위해서는 분노를 표현하는 사람과 분노를 지각한 사람의 지위와 권력을 이해하는 것이 필수적이다(Sloan, 2004). 권력과 지위의 차이에 따라 분노

를 경험하고 표출하는 것이 다를 수 있다. 예를 들면, Stets와 Tsushima(2001)의 연구에서 지위가 낮은 사람들이 지위가 높은 사람들보다 더 강하고 지속적으로 분노를 느끼는 것으로 나타났다. 또한 분노를 유발하는 선행 사건에 있어서 지위가 낮은 사람은 지위가 높은 구성원들 보다 상사에 의한 부당한 대우를 더 많이 경험하기 때문에 분노를 경험할 가능성이 더 높다(Fitness, 2000).

그러나 일반적으로 지위가 낮은 사람들은 분노를 표현할 가능성이 낮으며(Gibson & Schroeder, 2002; Sloan, 2004), 특히 지위가 높은 사람들에게 분노를 표현하는 것이 억제되어 있다. 사람들은 자신이 분노 표현의 대상자에 대해 권력 혹은 통제력을 가지고 있다고 느낄 때(Fischer & Roseman, 2007), 대상자들이 자신보다 낮은 지위에 있을 때(Kuppens et al., 2004) 분노를 표출하기 쉽다. 따라서 지위가 높은 사람들은 지위가 낮은 사람들에게 분노를 표현하는데 있어 좀 더 자유롭다. 즉, 지위가 높은 사람은 다양한 사건들에 의해서 분노가 일어날 가능성이 높고, 지위가 낮은 사람들 보다 분노를 표현할 가능성이 높으며, 분노를 표현함으로써 성공적으로 문제가 해결될 것이라고 생각할 가능성이 높다.

한편, 일반적으로 조직에서의 분노 표현 행동은 적절하지 않고 규범에 어긋난다고 여겨진다(Glomb & Hulin, 1997). 조직 내에서 분노가 일어나는 상황은 결과가 좋지 않거나 마감 기간이 다가올 때, 윤리적·도덕적 가치를 위배할 때, 경쟁이 치열할 때, 제한된 자원으로 의사결정 사항을 실행할 때 등이다. 이러한 상황에서 상사는 구성원들의 행동과 감정을 적절하게 관리하기 위해 분노와 같은 다양한 감정을 표현해야 할 필요가 있다(Humphrey,

Pollack, & Hawver, 2008). 상사가 조직의 목표나 일정한 성과 수준을 달성하기 위해 분노를 표현하는 것은 조직의 성공과도 관련이 있다고 여겨지기 때문에 구성원들은 대체로 분노를 수용하는 태도나 행동을 보이게 된다(Domagalski & Steelman, 2007).

상호작용이 활발한 조직에서는 상사와 구성원들 사이에 다양한 정서가 발생한다(Sy, Côté, & Saavedra, 2005). 상사의 감정표현은 조직 구성원들이 느끼고, 생각하고, 행동하는 방식에 중요한 영향을 미치기 때문에(George, 2000) 상사의 감정표현은 조직과 구성원들에게 중요한 영향력을 가진다. 상사의 정서표현을 관찰하고 경험한 부하들은 정서전염(emotional contagion) 혹은 두려움, 불안과 같은 반응을 통해 정서적으로 영향을 받는다(Harfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). 또한 리더의 정서표현은 구성원들의 리더 효과성 지각에도 영향을 줄 수 있는 데(Gaddis, Connelly, & Mumford, 2004), 상사의 긍정적인 정서표현은 리더에 대한 호감과 효과성 지각과 실제 수행을 증가시키는 반면(Sy et al., 2005), 부정적인 정서 표현은 리더 효과성 지각을 감소시킨다(Glomb & Hulin, 1997).

한편, 리더의 부정적인 정서 표현이 구성원들의 수행에 더 효과적이라는 연구 결과들도 있다. 이에 따르면 구성원들은 리더의 분노를 그들의 수행이 부적합한 것으로 추론하도록 하고(Fitness, 2000), 이는 곧 추가적인 노력을 자극시켜 수행을 향상시킬 수 있다(Van Kleef et al., 2009). 또 다른 연구에서는 리더의 분노표현은 구성원들에게 상사의 유능감과 지위의 지각을 강화시키며(Tiedens, 2001), 바람직한 행동을 유도하는 효과가 있는 것으로 밝혀졌다(Van Kleef et al., 2004).

또한 상사의 부정 정서는 주의 깊게 정보를 처리해야 하거나 실수 없이 복잡한 문제를 처리해야 할 때 유용하다(Sinclair, 1998). 자주 화를 낸 경험이 있는 리더들은 좋은 인간관계를 유지하거나 신뢰를 얻는 데 있어 어려움을 경험할 수 있지만, 오히려 지나치게 자주 긍정적 감정을 표현한 리더들은 성과 부족 등의 문제에 주의를 기울이지 못하는 경향이 있다(Jones & George, 1998).

#### 정서와 창의성간의 관계에 관한 연구

정서와 창의성간의 관계에 대해서는 두 가지 관점이 존재한다. 긍정 정서가 창의적 수행에 유의한 영향을 미친다는 주장과, 반대로 부정 정서가 창의적 수행에 더 관련이 있다는 주장이다. 그러나 최근의 정서와 창의성간 관계에 대한 연구들은 긍정 정서와 부정 정서 모두 창의적 수행에 영향을 미친다고 제안하였다(장재윤, 문혜진, 2014; George & Zhou, 2007). 비록 다수의 연구들은 긍정적인 기분이 창의적 수행을 촉진시킨다는 결과를 보여주었으나(Forgas, 2000; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987), 긍정 정서뿐만 아니라 부정 정서에 의해서도 창의적 수행이 촉진될 수 있다는 연구 결과들도 있다(Kaufmann, 2003). 정서가 창의성에 미치는 효과에 대한 이러한 상반된 연구결과들이 존재하는 데에는 다양한 이유가 있지만, 가장 중요한 요인들은 연구마다 사용된 과제 유형과 정서에 따른 인지적 정보처리 과정에서의 차이라고 볼 수 있다(Akinola & Mendes, 2008).

Schwarz(1990)가 제안한 정보로서의 기분 이론(mood-as-information theory)에 따르면, 기분은 현재 상황에 대한 정보를 제공하며, 인지적인

정보처리과정과 행동에 미치는 효과는 그들의 정보 효과적 측면에서 이해될 수 있다(Schwarz & Clore, 2003). 긍정적인 기분은 사람들에게 모든 것이 잘 진행되고 있고, 현재 아무런 문제가 없다는 정보를 제공한다. 따라서 사고 과정이 느슨해지고, 덜 체계적이고, 현재 상황을 바꾸기 위한 인지적 정보처리 노력을 덜하게 되며, 휴리스틱 정보처리 과정을 촉진하며, 보다 포괄적이고, 확산적인 사고를 하게 한다. 이런 관점을 지지하는 실험연구에서 긍정적 기분의 사람들은 확산적 사고 과제, 아이디어 생성 과제, 원격연상검사(RAT), 범주화 과제(categorization task)에서 창의적 수행이 촉진되었다(Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008).

이러한 결과는 긍정적 정서가 인지 및 행동의 레파토리를 확장하여 인지적 유연성을 높여준다고 제안한 Fredrickson(2001)의 확장-구축 이론(broaden-and-build theory)의 주장과 일치한다. 즉, 긍정적 정서는 주의의 범위를 넓혀주며, 인지의 수준과 폭을 확대하며, 기존 지식 구조 내에서 보다 풍부한 연합을 가질 가능성이 높기 때문에 더 유연하고 독창적일 가능성이 높다(Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

한편, 부정적인 기분 상태는 긍정적인 기분 상태와는 반대로 현재 상황에 문제가 있고, 그 문제를 해결해야 한다는 정보로 사용될 수 있다. 이런 상황에서 사람들은 현재 상황을 개선하기 위해 보다 엄밀하고, 체계적인 정보처리와 분석적인 사고 스타일을 촉진하며(Schwarz & Clore, 2003), 더 높은 수준의 노력을 발휘하도록 동기화된다(George & Zhou, 2002; Kaufmann, 2003). 즉, 부정적 기분의 사람들은 주의 전환이 자유롭지 못하고, 주의의 폭이 좁으며, 체계적이고 분석적이고, 또한 신중한 경향이 있다. 그렇기 때문에 지식과 논

리법칙을 동원하여 여러 가지 가능한 해결책 중에서 최종적으로 가장 적합한 해결책을 모색해가는 수렴적 사고와 관련된 과제에서 창의성이 촉진되었다. 따라서 아이디어를 수렴하고 정교화하는 인지적 측면과 관련되어 통찰과제와 문제해결방안의 유용성 평가과제에서는 부정적 정서가 더 높은 수행을 보였다(Kaufmann & Vosburg, 1997). 예를 들어, Kaufmann과 Vosburg(1997)는 통찰과제에서 긍정적, 중립적인 기분의 참가자들보다 부정적 기분의 참가자들이 더 우수한 수행을 보인다는 것을 발견하였다.

Vosburg(1998)는 정서 상태에 따라 만족 전략(satisficing strategies)과 최적화 전략(optimizing strategies)과 같이 정보처리상의 특성이 달라진다는 점에 근거하여, 긍정적 기분은 반응의 질과는 상관없이 많은 아이디어를 생성하는 확산적 과제, 즉 만족 전략에 기반하여 충분히 생각하지 않고 떠오르는 것을 자유롭게 산출하는 과제에서 수행이 높은 반면, 부정적 기분은 가능한 모든 대안을 고려한 후에 최상의 해답을 채택하는 최적화 전략과 부합하는 통찰과제에서 창의적 수행이 촉진된다고 하였다. 최적화 전략을 사용하는 과제는 오직 한 가지 이상적인 해결책이 존재하는 통찰과제이며, 수행의 역치 수준이 높기 때문에 수행 수준에 쉽게 만족하지 않고 최선의 노력을 한다. 정보로서의 기분 이론 관점에서 살펴보면, 긍정적인 기분의 사람들은 현재 자신의 노력을 확신으로 이끄는 반면, 부정적 기분의 사람들은 현재 상황에 더 나은 개선이 필요함을 느낀다(Kaufmann & Vosburg, 1997). Martin, Ward, Achee, 및 Wyer(1993)는 참가자들에게 과제 수행을 위한 충분한 정보를 가졌다고 생각될 때 그것을 멈추라는 요구를 하였는데, 긍정적인

기분의 참가자들이 부정적인 참가자들 보다 더 빨리 과제와 관련 있는 정보를 찾는 것을 그만두었다.

높은 수준의 창의적 문제해결은 합리적이고 엄격한 사고과정이 요구되며, 긴장과 불만족은 중요한 필요조건인 것으로 보인다(Runco, 1994). 그리고 창의적 문제해결은 전통적인 해결방안의 수정이나 기각을 포함한다(Newell, Shaw, & Simon, 1979). 그러나 긍정적인 기분 상태에서는 사고과정이 피상적인 수준에 머물고, 적당한 수준에서 해결방안에 만족함으로써 실제로 요구되는 것보다 만족의 역치가 낮다. 또한 일부 연구에서 긍정적 기분은 사고하고 판단할 때 편견에 더 영향을 많이 받는 반면, 부정적 기분은 더 현실적인 판단을 하도록 하며, 편견의 영향을 덜 받는다는 것을 입증했다(Tabachnik, Crocker, & Alloy, 1989).

#### 분노와 창의성간의 관계에 관한 연구

지금까지 부정 정서와 창의적 수행에 관한 효과는 슬픔(sadness), 불안(anxiety)과 같은 특정한 부정 정서가 주로 연구되었으며, 분노의 효과에 대한 연구는 드물었다. 최근에는 분노가 창의성을 촉진한다는 연구결과가 제시되고 있다(Baas et al, 2008).

De Dreu, Baas, 및 Nijstad(2008)는 정서와 창의성간의 관계에서 정서의 긍정-부정(쾌-불쾌) 차원(hedonic tone) 차원뿐만 아니라 활성화(activation) 차원을 고려하여 정서 상태가 창의성에 미치는 영향을 살펴보기 위해 창의성에 대한 이중 경로 모델(dual pathway to creativity model)을 개발하고 검증하였다. 모델에 의하면, 창의적인 결과는 인지적 유연성(flexibility)와 인지적 지속성(persistence)라는 두 가지 인지 경로

를 통하여 달성된다. 또한 인지적 유연성 경로와 지속성 경로에 있어서 작업 기억 용량(working memory capacity)이 중요한 바, 활성화된 기분은 작업 기억 용량을 증가시키고, 증가된 작업 기억 용량은 인지적 유연성 및 지속성을 증가시킨다. 그러나 작업 기억 용량이 유연성 경로를 따르는지 혹은 지속성 경로를 따르는지 여부는 기분 상태의 긍정-부정(쾌-불쾌)차원(hedonic tone)에 의존한다(De Dreu et al., 2008, p. 742 그림 1 참조).

위협-경직효과(threat-rigidity effect)와 스트레스와 수행간의 관계에 대한 연구에 따르면, 낮은 각성 또는 활성화 수준은 과제를 수행할 때 정보에 대해 주의를 기울이지 않게 하여 낮은 인지적 수행을 이끄는 반면, 극도로 높은 각성/활성화 수준 또한 정보를 지각하고, 평가하는데 어려움을 초래한다. 그러나 적절한 수준은 사람들에게 정보를 찾고 통합하려고 하는 동기를 자극하고 다양한 대안들을 고려하여 창의적 문제해결에 긍정적인 영향을 준다.

따라서 지나치게 높은 수준의 각성/활성화와 연합되지 않는다면, 비활성화(deactivating)된 기분 상태보다 활성화된(activating) 기분 상태는 정보의 통합과 집중력을 높여준다. 또한 활성화는 뇌 영역에서 기억 저장과 상황의 이해, 그리고 전략을 수립하는데 영향을 미치는 신경전달물질인 노어에피네프린(noradrenalin)과 도파민(dopamine)을 방출시키는 효과를 가진다. 따라서 적절한 활성화는 인지적 유연성, 추상적 사고, 처리속도 등에도 영향을 미침으로써 창의적 수행에 기여할 수 있다(De Dreu et al., 2008).

De Dreu 등(2008)의 인지조정모델(cognitive tuning model)에 따르면, 활성화된 긍정적인 정

서 상태는 자신이 처한 상황을 안전하게 여기게 하고 위험을 감수하게 하며 휴리스틱 정보 처리를 따르도록 하여 인지적 유연성을 증가시킨다. 반면에 활성화된 부정적인 정서 상태는 상황이 어렵고 문제가 있다고 여기게 하여 더 좁은 지각적 처리를 하게 한다. 즉, 기쁨과 같은 활성화된 긍정 정서는 향상된 인지적 유연성과 포괄성을 통해 창의적 성과로 이어진다. 이에 반해 분노와 같은 활성화된 부정 정서는 향상된 인지적 인내심과 지속성을 통해 창의성에 유의한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

Baas, De Dreu 및 Nijstad(2011)의 실험연구에서 자서전 기억과제를 통해 슬픔 혹은 분노 경험을 떠올리도록 하여 기분을 조작하였다. 이후 16분 동안 심리학과 교수학습 개선 방법에 대해서 가능한 많은 아이디어를 작성하도록 하는 브레인스토밍 과제를 수행하도록 하였고, 참가자들이 만들어낸 아이디어의 유창성, 독창성, 아이디어 구조 수준을 살펴보았다. 그 결과 분노가 브레인스토밍 과제에서 구조화되지 않은 생각을 촉진하여 더 새로운 아이디어를 만들어냈다. 두 번째 실험에서도 브레인스토밍 전에 참가자들의 분노를 유발한 후, 자연 환경을 개선하는 방안을 가능한 한 많이 작성하라고 요청하였다. 이번에도 분노를 느낀 참가자들이 더 많은 아이디어를 제시하였다.

위의 두 실험 연구는 분노를 경험한 개인들의 정서 상태가 창의적 수행에 어떠한 효과를 미치는지의 개인 내 효과에 초점을 두었다. 그러나 사회적 정보로서의 정서(Emotions as Social Information, EASI) 이론에 의하면, 정서표현(emotion expression)은 관찰자에게 정보를 제공하며(Van Kleef, 2009), 이러한 정보는 관찰자

의 행동에 영향을 미치기 때문에 다른 사람의 분노표출을 지각한 사람들이 창의적 수행을 촉진시킬 수 있다는 연구결과들이 제시되고 있다.

Van Kleef, Anastasopoulou, 및 Nijstad(2010)는 63명의 대학생을 대상으로 두 가지 과제를 통해 창의력 검사를 실시하였다. 첫 번째 과제에서는 '벽돌과제'를 변형하여 참가자들에게 8분 동안 '감자'로 할 수 있는 가능한 많은 일들을 적어내도록 했다. 첫 번째 아이디어 생성 과제를 마친 후 참가자들은 다른 두 가지 조건의 영상을 통하여 피드백을 받았다. 조건 1은 평온한 어조로 아이디어를 많이 낼수록, 그리고 아이디어가 독특할수록 좋다는 지시사항이었고, 조건 2는 같은 지시사항을 주먹을 휘두르며 화가 난 목소리로 인상을 쓰며 소리치는 영상이었다. 그 후 두 번째 과제에서는 벽돌이 사용될 수 있는 용도에 대해 제한 시간 없이 적어내는 과제를 진행하였다. 그 결과, 화를 내는 영상을 본 조건에서 유창성과 독창성 비율이 더 높았으며, 특히 사전 조사에서 자유로운 발상을 하는 것으로 분류된 학생일수록 화를 내는 비디오가 더 효과적이었다. Van Kleef 등(2010)은 만약 부하 직원이 창의적인 사고에 능한 사람이라면 브레인스토밍을 할 때 적절한 수준에서 화를 내며 불만을 표시하는 것이 독창적인 아이디어를 더 끌어낼 수 있는 좋은 방법이 될 것이라고 제안하였다.

비슷한 맥락에서 Akinola와 Mendes(2008)는 참가자들이 창의적 과제를 수행하기 전에 자신이 원하는 직업에 대해 발표하였다. 한 조건은 긍정적인 피드백 조건으로, 참가자들이 발표할 때 청중들이 웃거나 고개를 끄덕였고, 또 다른 조건인 부정적인 피드백 조건에서는



칭중들이 인상을 찌푸리거나 고개를 좌우로 흔들었다. 발표를 마친 후, 참가자들은 콜라주를 만들었고, 미술전문가가 콜라주를 평가하였다. 그 결과 긍정적인 피드백을 받은 참가자들보다 부정적인 피드백을 받은 참가자들이 콜라주를 더 창의적으로 만들었다는 평가를 받았다.

또한 최근 Miron-Spektor, Efrat-Treister, Rafaeli, 및 Schwarz-Cohen(2011)의 연구에서는 공과대학생들에게 어떤 남성고객이 영업 담당자(여성)에게 전화를 걸어 대화를 나누는 내용, 즉 비꼬는 것(sarcasm)과 같이 간접적으로 화를 내는 것을 접했을 때 복잡하고 창의적인 문제를 다루는 학생들의 창의력을 훼손시키지 않을 뿐더러 단기적으로 창의성이 높아졌다.

이렇게 분노와 같은 부정 정서가 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미친 이유는 창의성 과제를 하는 동안 분노가 많은 인지적 활성화를 유발하고, 구조화되지 않은 생각을 촉진하였기 때문이다. 부정적인 피드백을 받은 참가자들은 그 피드백을 통해 자신의 행동을 반추하기 때문에 부정적인 사회적 평가는 창의성을 증가시킬 수 있다(Nolen-Hoeksema, 2000). 즉, 참가자들은 부정적인 피드백을 받은 후 창의적 과제를 수행할 때 더 열심히 많은 노력을 기울이기 때문에 창의성을 향상시킨 것이다. 다른 이전의 연구에서도 이와 유사하게 부정적인 피드백을 받은 사람들은 과제를 수행할 때 더 많은 노력을 기울였다(Podsakoff & Farh, 1989). 이러한 결과는 창의성이 요구되는 상황에서 참가자들에게 주어지는 부정적 정서가 창의적인 문제 해결을 위해 더 많은 노력이 필요하다는 신호로 해석되어질 수 있다는 관점과 일치한다. 이와는 대조적으로 창의성이 요구되는 상황에서의 긍정적인 기분은 창의적

인 목표를 충족시켰다는 신호로 받아들여져 그 과제에 추가적인 노력을 기울이는 양을 감소시킬 수 있다(George & Zhou, 2002; Martin, Ward, Achee, & Wyer, 1993).

#### 창의 과정 몰입(CPE)

창의성에 대한 연구는 창의성이 발휘되는 과정(process)에 초점을 맞출 수도 있고 창의성이 발휘된 결과(outcome)에 초점을 맞출 수도 있다. 결과로서의 창의성은 새롭고(novel) 유용한(useful) 산출물로 정의된다(Sternberg & Lubart, 1996). 창의적 결과에 대한 측정으로 창의적 산물 자체를 평가하거나, 창의적 결과에 대해 자기 평가 혹은 상사 및 동료 평가와 같은 타인 평가를 사용한다(Amabile, 1996). 과정(process)으로서의 창의성은 아이디어가 특정한 결과물로 구현되는 과정으로 정의된다(Leonard & Swap, 1999). 창의 과정(creative process)은 끊임없이 문제를 찾고, 고민하고, 실험하고, 새로운 해법을 적용하는 것을 포함한다. Drazin, Glynn, 및 Kazanjian(1999)은 창의성은 결과보다 과정이 더 중요하다고 보았으며, 개인이 창의적 과정에 몰입하는 것이 개인의 창의성에 중요한 영향을 미치며, 창의적 과정에의 몰입 수준이 창의적인 해결방안 혹은 결과물의 질과 높은 상관이 있다(Zhang & Bartol, 2010). 즉, 사람들이 문제를 완전히 파악하고, 가능한 많은 정보를 모으고, 아이디어와 대안을 생성하기 위해 많은 시간과 노력을 기울일 때 새롭고 유용한 해결방안을 만들 가능성이 높아진다.

Zhang과 Bartol(2010)은 조직 구성원들이 문제인식(problem identification), 정보탐색 및 부호화(information searching and encoding), 그리고

아이디어와 대안 개발(idea and alternative generation)이라는 세 단계의 인지적 창의 과정에 관여하는 정도를 “창의 과정 몰입(creative process engagement: CPE)”으로 정의하였다. 창의 과정 몰입 수준이 결과물의 창의성에 어떤 영향을 미치는지 중국의 신제품 개발자들을 대상으로 한 연구결과, 창의 과정 몰입 수준은 결과물의 창의성 수준과 상당히 높은 정적 상관관계를 보였다. 대부분 조직 내 개인 창의성과 관련된 연구들에서는 실제적인 창의적 성과 보다는 구성원들의 창의적 행동, 즉 창의 과정 몰입 수준을 결과변인으로 보는 것이 일반적이다. 따라서 본 연구에서도 구성원들의 창의적 행동을 나타내는 창의 과정 몰입을 결과변인으로 설정하였다.

#### 리더 동일시에 대한 연구

Freud의 정신분석 용어로 제시된 동일시(identification)는 존경하는 사람이나 대상을 자신의 생각과 행동의 모델로 삼고 이를 모방하고자 시도하는 과정 혹은 자신의 일부분이라고 생각하는 조직이나 집단에 대해 고착하는 과정이라고 볼 수 있다(Zhu, Wang, Zheng, Liu, & Miao, 2013). 이와 같이 동일시는 특정인물이나 조직 혹은 집단을 자기화하는 과정이다. 조직연구에서의 동일시는 주로 조직 또는 집단 동일시와 리더 동일시(personal identification with the leader)에 초점을 맞추고 있다.

동일시에 관한 조직심리학의 연구들에서는 주로 구성원들의 조직 혹은 집단 동일시가 수행, 조직 시민 행동, 직무만족, 및 기타 다양한 성과들에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혀왔지만, 리더 동일시에 대한 연구는 상대적으로 부족하다(Zhu et al., 2013). 리더 동일시는

조직 구성원이 리더의 가치, 목표, 비전 등을 내재적으로 수용할 때 형성되며, 자기 자신을 리더와 함께 연결되어있는 것으로 지각하고, 리더의 성공과 실패를 공유함으로써 일체감을 느끼는 것으로 정의된다(Hobman, Jackson, Jimmieson, & Martin, 2011).

Zhu 등(2013)이 중국 조직을 대상으로 리더 동일시와 혁신 수행간의 관계를 살펴본 결과, 리더 동일시가 높은 구성원들은 창의성과 혁신 수행이 증가되었다. 집단-몰입 모델(group engagement model)은 집단 동일시 정도가 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이라는 가정을 기반으로, 개인이 집단과 자기 자신을 동일시하는 경우에는 집단의 성공과 실패를 개인의 성공과 실패로 여기게 되어 집단의 성공에 기여하도록 동기화된다고 설명한다(Tyler & Blader, 2003). 더불어 리더 동일시가 높은 개인은 리더의 성공에 도움을 주기 위해 동기화되어 혁신적 행동에 몰입하게 된다는 것 또한 밝혔다. 또한 리더 동일시가 높은 구성원들은 정서적 조직 몰입은 증가한 반면 이직이도는 감소하였다. 따라서 이와 같은 연구들은 리더 동일시가 조직 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요인임을 제시하고 있다.

#### 연구가설

분노 표출이 부정 정서를 통해 창의 과정 몰입(CPE)에 미치는 영향

정서 표현은 관찰자의 정서적 반응을 이끌어냄으로써 대인관계에 영향을 미친다(Van Kleef, 2009). 따라서 조직에서 리더의 부정적

인 정서표현을 관찰하고 경험한 구성원들은 정서전염 혹은 두려움, 불안과 같은 반응을 통해 정서적으로 영향을 받는다(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). 정서 전염이란 다른 사람들의 얼굴표정, 태도, 말투, 몸짓 등을 자동적으로 모방하여 일치시키면서 정서적으로 수렴하는 것을 말한다(Hatfield et al., 1994). 부정 정서는 긍정적인 정서보다 더 전염성이 강하고, 개인과 집단행동에 더 큰 영향을 미친다(Barsade, 2002). Lewis(2000)의 연구에서 상사의 부정적 정서표현을 관찰한 부하들은 상사의 부정적 감정과 일치하는 부정 정서를 경험하였다. 즉, 리더가 부정 정서를 표현하는 것이 부하들의 정서에 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다.

상사의 표출된 분노가 구성원들의 정서, 수행에 미치는 효과는 분노를 얼마나 직접적으로 표현하는지에 따라 영향을 받는다. 분노와 같은 강한 부정적 정서표현은 관찰자의 주의를 더 쉽게 끌고 관찰자의 정서에 영향을 미친다(Miron-Spektor, et al., 2011). 따라서 상사의 분노 표출을 많이 지각할수록 구성원들이 부정 정서를 더 많이 경험할 것이다.

**가설 1:** 상사의 분노 표출을 많이 지각할수록 구성원들의 부정 정서 수준은 높을 것이다.

정서와 창의성의 관계를 살펴본 George와 Zhou(2002)의 연구에서 긍정 정서를 경험한 구성원들은 수행을 긍정적으로 평가하고, 목표를 달성했다고 인식하여 문제 해결에 더 이상 노력을 기울이지 않았다. 오히려 부정 정서를 경험한 구성원들은 상황에 문제가 있음을 인식하고 주의를 기울여 창의적인 해결책을 찾기 위해 더 많은 노력을 하였다. 그렇기 때문

에 긍정적인 기분보다 부정적인 기분이 창의적 행동에 더 유의한 영향을 미칠 것으로 본다.

상사의 분노표출로 부정 정서를 경험한 구성원들은 현재 상황에서 문제가 있는 것으로 인식하게 되고, 그 문제가 해결되어야 한다는 정보로 사용할 것이다(Schwarz, 1990). 이런 상황에서 구성원들은 문제를 해결하기 위해서 보다 엄밀하고, 체계적인 정보처리와 분석적인 사고를 촉진하며(Kaufmann, 2003; Schwarz & Clore, 2003), 더 높은 수준의 노력을 발휘하도록 동기화 된다(George & Zhou, 2002; Kaufmann, 2003). 따라서 상사의 분노표출로 부정 정서를 경험한 구성원들은 창의적 행동 즉, 창의 과정 몰입(CPE)이 증가할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2:** 조직구성원의 부정 정서 수준이 높을 수록 창의 과정 몰입 수준이 높을 것이다.

가설 1과 2를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다. 상사의 분노표출은 구성원들에게 정서전염 혹은 두려움, 불안과 같은 반응을 통해 부정 정서를 경험하게 한다. 상사의 분노표출로 부정 정서를 경험한 구성원들은 현재 상황에 문제가 있는 것으로 인식하게 되고 그 문제가 해결되어야 한다는 정보로 사용한다. 따라서 구성원들의 창의적 행동(창의 과정 몰입)이 증가할 것이다.

**가설 3:** 상사의 분노표출과 창의 과정 몰입 간의 관계를 부정 정서가 매개할 것이다.

#### 리더 동일시의 조절 효과

상사의 감정표현은 상사와 구성원 간 관계

에서 중요한 사회적 의미를 가지고 있다(Van Kleef, 2009). 상사의 분노표현이 조직구성원들의 수행에 긍정적 효과를 갖기 위해서는, 상사의 부정 정서 표현을 통해 구성원이 현 상황에서 무언가 잘못 진행되고 있다는 점을 정확하게 지각할 수 있어야 한다(George & Zhou, 2002). 즉 똑같은 상사의 분노표출이라도 그것을 받아들이는 구성원들의 지각 차이에 따라서 창의적 행동에 미치는 영향이 달라질 수 있을 것이다. 이러한 지각은 분노를 표현하는 사람과 지각하는 사람 사이의 친밀한 관계 정도에 따라 분노표현의 의미를 더 정확하게 이해하는 정도가 다를 수 있다(Miron-Spector & Rafaeli, 2009).

리더 동일시란 구성원들이 리더의 가치, 목표, 비전 등을 내재적으로 수용할 때 형성되며, 리더와 일체감을 느끼는 것으로, 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Zhu et al, 2013). 따라서 구성원들의 리더 동일시 수준에 따라 리더의 태도나 행동에 대한 지각의 차이가 있을 것이다. 상사와의 동일시가 낮은 경우, 상사의 분노표출을 감정적 기반에 근거하여 지각함으로써 단순히 상사가 자신을 싫어하기 때문이라고 생각하여 부정 정서를 느끼더라도 창의적 행동에 별 다른 영향을 미치지 않지만, 리더와의 동일시가 높은 경우 구성원들은 상사의 분노표출을 정보나 신호로 활용하여 자신의 수행 수준에서 개선이 필요하다고 생각하기 때문에 더 보완하거나, 새롭게 개선시키길 부분이 있는지 찾고자 자신의 업무에 더욱 몰입하게 된다. 즉, 구성원의 부정적인 정서는 상황에 문제가 있음을 인식하고 주의를 기울여 창의적인 해결책을 찾기 위해 노력해야 한다는 신호로 해석된다. 또한 리더의 가치와 목표를 수용하기 때문에

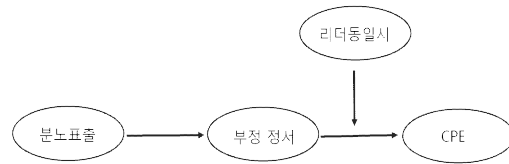


그림 1. 연구모형

목표를 달성하기 위한 방향으로 창의적 행동에 몰입할 것이다. 따라서 리더를 신뢰하고, 동일한 가치관과 목표를 가지고 리더의 성공과 실패를 공유함으로써 일체감을 느끼는 조직 구성원들에게는 부정 정서가 창의적 행동에 더욱 긍정적인 효과를 가질 수 있을 것이다.

**가설 4:** 리더 동일시는 구성원의 부정 정서와 창의 과정 몰입 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 리더 동일시가 낮을 때 보다 높을 때, 구성원의 부정 정서 수준이 높을수록 창의 과정 몰입 수준이 더 높을 것이다.

앞의 논의를 바탕으로 연구모형을 도출하였다. 상사의 분노표출이 CPE에 미치는 영향을 부정 정서라는 매개변인을 통해 확인하고자 하였다. 또한 리더 동일시가 부정 정서와 CPE 사이에 가지는 조절효과에 대해 조사하고자 하였다.

## 방 법

### 표본 특성

본 연구에서는 8개 기업 조직의 연구개발팀, 인재개발팀, IT 개발팀 등의 구성원들과 한 개의 금융기관 구성원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 조사방법으로는 설문지의 목적

을 간단히 설명하는 안내문과 함께 해당 조직의 설문 협조자가 직접 설문지 배포 및 회수를 하거나 이메일(e-mail)로 보내어 응답을 받는 두 가지 방법을 이용하였다. 총 250부의 설문을 배포하여, 238명의 설문이 회수되었다. 이들 중 설문을 무응답이 많은 불성실 응답자들을 제외하고, 실제 가설검증에 사용된 유효 설문지는 총 211부였다.

전체 유효한 응답자 211명 중, 남성이 156명(73.9%), 여성이 55명(1.9%) 이었다. 연령은 20~29세는 46명(21.8%), 30~39세 138명(65.4%), 40~49세 27명(12.8%)이었으며, 직급은 사원 91명(43.1%), 대리 74명(35.1%), 과장 27명(12.8%), 차/부장 16명(7.6%), 기타 3명(1.4%) 순으로 나타났다. 학력<sup>1)</sup>은 7년 158명(74.9%), 9년 31명(14.7%), 5년 12명(5.7%), 8년 5명(2.4%), 10, 11, 14년 각각 1명(0.5%) 순으로 나타났다.

#### 측정도구

##### 분노표현방식

본 연구에서 상사의 분노표현 방식을 평정하는 척도로 Spielberger 등(1988)<sup>2)</sup>이 고안하고, 전검구, 한덕웅, 이장호, 및 Spielberger(1997)가 한국 실정에 맞게 수정한 24개 문항 중 상사가 직접적으로 분노를 표현하는 방식에 해당하는 분노 표출의 8문항을 사용하였다. 사용된 분노표출 문항은 다음과 같다. ‘화난 감정을 표현 한다’ ‘소리를 지른다’ ‘문을 팡 닫아

버리는 식의 과격한 행동을 한다’ ‘말다툼을 한다’ ‘언성을 높인다’ ‘욕을 한다’ ‘자제심을 잃고 화를 낸다’ ‘화난 표정을 짓는다’ 이다. 이러한 문항을 제시하고 다음의 질문에 응답하도록 하였다. “직장에서 일을 하다 보면 상사가 화를 내는 경우가 있습니다. 아래 문항을 보시고 평소 귀하의 직속상사가 귀하에게 화를 내는 방식을 가장 잘 표현하는 문항에 표시해 주십시오.” 여기에서 직속상사는 자신의 업무와 관련하여 직접 보고 하는 상사이며, 응답척도는 1(거의 아니다)에서 4(항상 그렇다)의 Likert 4점 척도 상에 응답하도록 하였다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88으로 나타났다.

##### 정서

본 연구에서는 분노표출에 이어서 상사가 화를 냈을 때 자신이 경험한 부정 정서의 강도를 측정하고자 하였다. 따라서 지시문은 다음과 같다. “귀하의 상사가 귀하에게 화를 냈을 때, 귀하는 평소 아래의 정서들을 얼마나 경험하는지를 표시해 주십시오.” 응답할 정서 단어는 정서에 대한 원형(circumplex) 모델(Russell & Carroll, 1999)을 참조하여 부정 정서의 두 범주, 즉, 활성화된(Activated) 부정 정서 범주로서 ‘불안한’, ‘조바심 난’, ‘마음이 상한’, ‘두려운’을, 비활성화된(Unactivated) 부정 정서 범주로서 ‘슬픈’, ‘우울한’, ‘의기소침한’, ‘지친’을 사용하였다. 응답척도는 1(전혀 못 느꼈다)에서 5(매우 강하게 느꼈다)의 Likert 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 전체 8문항의 평균으로 부정 정서의 체험 정도를 나타내었으며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .89였다.

##### 창의 과정 몰입(CPE)

결과 변인인 CPE와 관련하여, 상사가 자신

1) 학력은 중학교 이후 수학 년 수로 기입하도록 하였다(예: 4년제 대졸의 경우→고교 3년 + 대학 4년=7년)

2) 이 척도에서는 분노 표현 방식을 분노표출(anger-out), 분노억제(anger-in), 분노조절(anger-control)로 구분한다

에게 화를 낼 때 자신의 업무와 관련하여 다음과 같은 행동을 얼마나 나타내는지를 표시하도록 하였다. 측정도구는 Zhang과 Bartol (2010)이 개발한 척도의 11문항 중 의미상 다소 중복된다고 보이는 3 문항을 제외하여 전체 8문항을 사용하였다. 사용된 문항은 다음과 같다. 앞에서 언급 했듯이 문제 인식 단계는 '나는 과제의 본질을 파악하기 위해 더 많은 시간을 보낸다' '나는 과제를 다양한 관점에서 생각해 본다', 정보탐색 및 부호화 단계는 '나는 다양한 종류의 데이터와 정보를 찾아본다' '나는 다양한 출처로부터 정보들을 참고한다', 아이디어와 대안 개발 단계는 '나는 새로운 아이디어를 생각해 내기 위해 다양한 원천의 정보를 고려한다' '나는 기존의 방식에서 벗어나 가능성 있는 새로운 해결방안을 생각해 내려고 한다' '나는 새로운 아이디어를 만들어 내는데 도움이 될 정보들을 찾기 위해 더 많은 시간을 보낸다' '나는 최종 해결방안을 결정하기 전에 그 문제에 대한 다양한 대안들을 찾아본다' 이다. 응답척도는 1(전혀 하지 않는다)에서 5(매우 자주 한다)의 Likert 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .93이었다.

### 리더 동일시

리더 동일시에 대한 측정은 Kark, Shamir, 및 Chen(2003)에서 사용된 8문항 중 6문항을 변안하여 사용하였다. 이 척도는 '나는 상사의 판단과 결정을 완전히 신뢰하고 있다' '나의 가치관은 대체로 상사의 가치관과 유사하다' '현재 나의 상사는 나중에 상사의 위치에 올랐을 때, 본보기로 삼고 싶은 모델이라고 생각한다' '다른 사람이 상사를 비난하면, 내가 개인적으로 비난 받는 것 같다' '상사의 성공

은 나의 성공이다' '다른 사람이 상사를 칭찬하면 내가 개인적으로 칭찬 받는 것 같다' 이다. 응답 척도는 1(전혀 아니다)에서 5(매우 그렇다)의 Likert 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86이었다.

### 통계변인

이전 연구에서 학력, 직급(Farmer, Tierney & Kung-Mcintyre, 2003), 과업 복잡성(Zhou, 2003)은 창의적 행동과 유의한 상관을 보이는 바, 본 연구에서는 이를 통제하고자 하였다. 학력과 직급은 연령, 성별 등과 함께 설문에서 응답하도록 하였고, 과업 복잡성은 Maynard와 Hakel(1997)이 개발한 주관적 과업 복잡성 척도의 4문항을 사용하였다. 문항은 '나의 업무는 새로운 생각과 아이디어를 많이 요구한다' '나의 업무는 많은 생각과 문제해결 과정을 필요로 한다' '나의 업무는 대부분 나의 능력을 시험하는 도전적인 과제들이다' '나의 업무는 복잡하다'이며, 응답 척도는 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)의 Likert 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .87이었다.

### 분석방법

본 연구에서 수집된 자료를 분석하기 위해 SPSS 18.0과 AMOS 20.0을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도는 SPSS 프로그램으로 Cronbach's 계수를 확인하였고, 측정도구의 타당도를 분석하기 위하여 AMOS 20.0을 통해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다.

연구모형 및 가설검증을 위하여 구조방정식 모형(SEM)을 적용하였다. 자료의 정상분포조건을 확인하고, 최대우도 추정방법(Maximum

Likelihood method)을 사용하였다. 그리고 모형의 적합도 검증을 위해 TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)의 적합도 지수를 이용하여 연구모형의 채택 여부를 결정하는 단계를 거쳤다(홍세희, 2000). RMSEA 값은 0.05 이하면 좋은 적합도, 0.05~0.08 사이면 적합하고, 0.10 이상이면 부적절하며, TLI와 CFI는 0.90 이상이면 적합도가 좋다고 한다. 조절 효과를 알아보기 위하여 평균중심화(mean centering)를 거친 후 위계적 회귀분석을 실시하였다.

### 결 과

본 연구에서의 측정변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수가 표 1에 제시되어 있다. 학력, 직급, 과업 복잡성은 모두 CPE와 유의한 정적 상관을 보였다. 분노표출은 부정적 정서와 유의한 정적 상관을 보였으며( $r=.32, p<.01$ ), 리더 동일시와는 유의한 부적 상관을

보였다( $r=-.34, p<.01$ ). 분노표출과 CPE, 부정적 정서와 CPE와의 상관관계는 유의하지 않았다. 마지막으로 CPE는 리더 동일시와 유의한 정적 상관을 보였다( $r=.34, p<.01$ ).

#### 측정모형 검증

측정모형을 확인하기 위해, 부정 정서는 하위요인인 활성화와 비활성화의 두 범주를 측정변인(indicator)으로 설정하였고, CPE 역시 세 가지 하위요인인 문제인식, 정보검색 및 부호화, 아이디어와 대안 개발을 측정변인으로 설정하였다. 그러나 분노표출은 하위 요인의 구분이 없고 탐색적 요인분석에서도 단일요인으로 나타났다. 따라서 요인부하량에 따라 가장 높은 문항과 가장 낮은 문항을 짝짓는 방식으로 꾸러미를 생성(item parceling)하여 모든 꾸러미들이 유사한 요인부하량을 갖도록 하였다. 문항 꾸러미 개수는 확인적 요인분석을 통해 적합도가 우수한 것으로 선택하였는 바, 4개의 측정변인이 만들어졌다.

각 잠재변인들이 측정변인들에 의해 잘 구

표 1. 측정변인들 간의 평균, 표준편차 및 상관계수

	평균(표준편차)	학력	직급	과업 복잡성	분노 표출	부정정서	CPE	리더 동일시
학력	7.26 (1.07)	-						
직급	1.85 (.92)	.41**	-					
과업 복잡성	3.48 (.79)	.19**	.29**	(.87)				
분노표출	1.99 (.71)	-.18**	-.14**	-.09	(.88)			
부정정서	2.81 (.83)	-.10	-.12	.04	.32**	(.89)		
CPE	3.52 (.73)	.29**	.21**	.39**	-.06	-.01	(.93)	
리더 동일시	2.76 (.87)	.19**	.10	.24**	-.34**	-.08	.34**	(.86)

주. \*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$  수준에서 유의함. 대각선( )안은 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )

인되는지 적절성을 검증하기 위하여 모든 잠재변인간 상관을 가정하고 측정모형의 적합도를 살펴보았다. 적합도 지수는  $\chi^2(df=24, N=211)=47.47$ , TLI .962, CFI .975, RMSEA .068로 모형이 수용 가능한 것으로 나타났다. 그리고 하나의 잠재변인을 설명하고 있는 각각의 측정변인들이 높은 상관을 보이는지 확인한 결과, 각 잠재변인에 대한 측정변인의 요인부하량은 분노표출 .79~.88, 부정 정서 .65~.94, CPE .77~.85의 결과를 보여 각 측정변인들이 잠재변인을 잘 구인하는 것으로 확인되었다. 다중상관자승(Squared Multiple Correlations; SMC)은 .42~.88로 적합한 설명력으로 나타났다.

매개모형 검증

본 연구의 연구모형은 상사의 분노표출이 부정 정서를 통해 CPE에 영향을 미칠 것이라

표 2. 연구모형의 적합도

모형	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	48.503	25	.963	.975	.067
대안모형	47.470	24	.962	.975	.068

표 3. 연구모형 및 대안 모형의 경로계수

모형	경로	B	$\beta$	S.E.	t
연구 모형	분노표출 → 부정정서	.565	.379	.112	5.05***
	부정정서 → CPE	.001	.002	.023	.023
대안 모형	분노표출 → 부정정서	.564	.382	.112	5.043***
	부정정서 → CPE	.032	.041	.066	.466
	분노표출 → CPE	-.099	-.088	.097	-1.024

주. N=211, \*\*\*  $p < .001$

고 예상한 완전매개 모형이다. 분석 결과,  $\chi^2(df=25, N=211)=48.50$ ,  $p < .003$ , TLI .963, CFI .975, RMSEA .067로 적합한 수준으로 나타났다(표 2).

추가적으로 부분매개를 가정한 대안 모형도 검증하였는데, 대안모형은 부정 정서를 통해 간접적인 관계뿐만 아니라 분노표출과 CPE 간에 직접적인 관계도 있을 것이라고 설정한 부분매개 모형이다. 모형의 적합도 지수를 살펴보면,  $\chi^2(df=24, N=211)=47.470$ ,  $p < .003$ , TLI .962, CFI .975, RMSEA .068으로 역시 적합한 것으로 확인되었다(표 2). 연구모형과 대안모형은 서로 내재된 관계이므로  $\chi^2$ 값과 자유도의 차이를 비교하여 어느 모형을 선택할지 결정할 수 있다. 비교 결과, 연구모형과 대안모형은 유의미하게 다르지 않았고, 연구모형이 더 간명하며, 적합도 지수도 더 우수한 것으로 나타났다. 따라서 연구모형을 최종모형으로 선택하였다. 표 3에 연구모형과 대안모형의 경로계수와 유의도가 제시되어 있으며, 그림 2는 연구모형의 검증 결과를 그림으로 나타낸 것이다.

가설 검증을 위해 표 3의 경로 계수의 방향성과 유의도를 살펴보았다. 먼저 분노표출은 유의하게 부정 정서와 정적 관계를 보였다( $\beta$



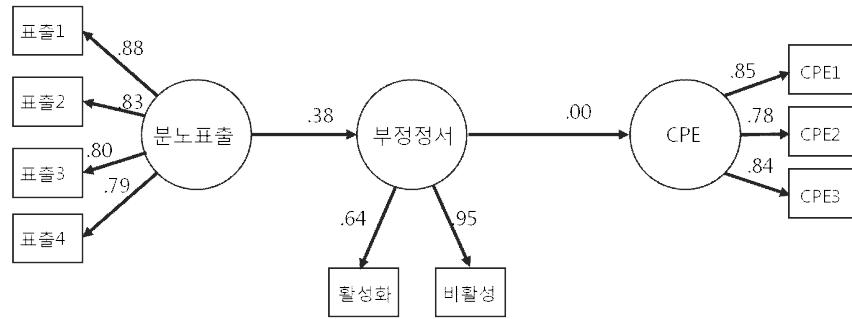


그림 2. 연구모형의 경로계수

=.379,  $t=5.05$ ,  $p<.01$ ). 이를 통해 상사가 분노를 표출할수록 구성원들의 부정 정서가 증가한다는 것을 알 수 있다. 따라서 상사의 분노표출은 구성원들의 부정 정서의 수준을 높일 것이라는 가설 1은 지지되었다. 그러나 구성원의 부정 정서와 CPE과의 관계를 살펴본 결과, 유의한 관련성을 보이지 않았으므로( $\beta = .002$ ,  $t=.023$ ), 구성원의 부정 정서 수준이 높아질수록 CPE 수준이 높아질 것이라는 가설 2는 지지되지 않았다. 따라서 분노표출은 유의하게 부정 정서와 정적 관계를 보였지만 부정

정서와 CPE간의 관계는 유의하지 않았으므로, 상사의 분노표출과 CPE간의 관계에서 부정정서가 매개할 것이라는 가설 3도 지지되지 않았다.

조절효과 검증

리더 동일시가 조직구성원의 부정 정서와 CPE간 관계를 조절할 것이라는 가설 4를 검증하기 위해 평균 중심화한 예측변인과 조절변인을 곱하여 상호작용항을 생성한 후 위계적

표 4. 리더 동일시의 조절효과 분석결과

	B	표준오차	$\beta$	$t$	$R^2$	$R^2$ 변화량
1단계					.203	
학력	.114	.05	.17	2.45*		
직급	.03	.05	.04	.58		
과업 복잡성	.29	.06	.32	4.74**		
2단계					.250	.047**
리더 동일시	.20	.05	.24	3.78**		
부정 정서	.05	.06	.06	.89		
3단계					.267	.017*
정서 X 리더	.13	.06	.14	2.16*		

주. \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$  베타(B) 값은 위계적 분석에서 최종 3단계에서의 값임.

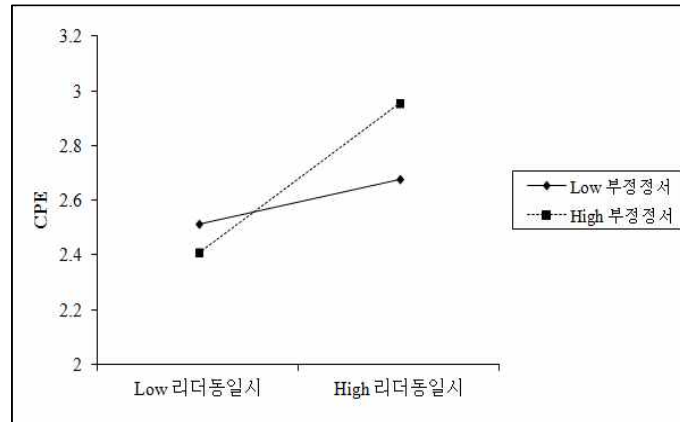


그림 3. 부정 정서와 CPE간의 리더 동일시의 조절효과

회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증 시 CPE에 유의미한 영향을 미치는 인구통계 변인인 직급, 학력과 그리고 과업 복잡성을 1단계에 투입하여 통제한 후, 부정 정서 및 조절변인(리더 동일시)을 2단계, 그리고 이 두 변인의 상호작용항을 3단계에 투입하였다. 분석 결과, 유의한 상호작용 효과가 나타났다(표 4). 1단계의 설명량( $R^2$ )은 .203( $p < .001$ )로 유의했고, 2단계에서의  $R^2$  변화량이 .047( $p < .001$ )로 유의하였다. 3단계도  $R^2$  변화량이 .017( $p < .05$ )로 유의하였다. 구체적인 상호작용의 형태를 확인하기 위해서 Cohen과 Cohen(1983)의 절차에 따라 중심화한 두 독립변인의  $\pm 1$  SD를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준을 구분하여 도시한 것이 그림 3이다. 그림 3에서 볼 수 있듯이, 리더 동일시가 낮을 때 보다 높을 때, 구성원의 부정 정서와 CPE 사이의 정적인 관계가 더 강하게 나타났으므로 가설 4는 지지되었다.

### 논 의

본 연구는 상호작용이 활발한 조직 내에서

빈번히 발생하는 부정 정서 중에 상사의 분노와 같은 개별 정서가 이를 지각한 구성원들의 창의적 행동에 어떤 영향을 미치며, 리더 동일시의 수준에 따라 그 영향이 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴보았다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 분노표출이 구성원들의 부정 정서 수준을 높일 것이라는 가설 1은 지지되었다. 상사는 수행의 결과가 좋지 않거나 만족스럽지 못할 때, 혹은 최종기한이 다가오거나, 문제를 해결하기 위해 새로운 해결책이 필요할 때, 조직의 목표나 자신의 의지를 강요하고 바람직한 결과를 달성하기 위해 분노를 표출하게 된다. 이러한 상사의 분노 표출은 정서 전염 혹은 두려움, 불안과 같은 반응을 통해 구성원들이 부정 정서를 경험하게 한다. 즉, 본 연구의 결과는 상사의 부정 정서 표현을 관찰한 구성원들이 상사의 부정적 감정과 일치하는 부정 정서를 경험한다는 기존 연구 결과와 일치한다(Lewis, 2000).

둘째, 구성원들의 부정 정서 수준이 높아질수록 CPE 수준이 높아질 것이라는 가설 2와 상사의 분노표출과 CPE간의 관계에서 부정 정

서가 매개할 것이라는 가설 3은 지지되지 않았다. 구조 방정식모형을 통해 연구모형을 검증한 결과 어느 정도 적합한 수준으로 나타났다. 그러나 부정 정서와 CPE간의 경로는 유의한 계수를 보이지 않았다. 이러한 결과는 현재까지 논란이 되고 있는 긍정 정서가 창의적 수행에 더 유의미한 영향을 미친다는 주장과 반대로 부정 정서가 창의적 수행과 더 관련이 있다는 주장간의 논쟁과 관련이 있다. 이러한 논쟁 중에, 최근 Bass 등(2008)에 의하면 정서와 창의성간의 관계에 대한 메타분석 연구에서, 긍정 정서가 전반적으로 창의성을 증진시키지는 반면에, 부정 정서는 창의적 수행에 긍정적(Carlsson, 2002) 혹은 부정적 효과(Vosburg, 1998) 모두 미칠 수 있는 것으로 밝혀졌다. 이와 같이 부정 정서와 창의성 간의 관계는 아직 명확하게 밝혀지지 않았다(Baas et al, 2008, 2011). 부정 정서가 창의적 수행간의 상반된 결과가 존재하는 것은 다른 요인들이 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 그러므로 정서와 창의성 두 변인 사이에 관계에 영향을 미치는 다른 관련 요인을 고려해야 한다(Davis, 2009).

셋째, 리더동일시가 부정 정서와 CPE사이의 관계를 조절할 것이라는 가설 4는 지지되었다. 상사의 분노표현이 조직구성원들의 수행 결과에 긍정적인 효과를 갖기 위해서는, 상사의 부정 정서 표현을 통해 구성원이 현 상황에서 무언가 잘못 진행되고 있다는 점을 정확하게 지각할 수 있어야 한다(Martin et al., 1993; Schwarz & Clore, 2003). 그런데 구성원들의 리더 동일시의 수준에 따라 리더의 정서 표현이나 행동에 대한 지각이나 귀인에서 차이가 있을 수 있다. 즉, 리더와의 동일시가 높은 경우 구성원들은 상사의 분노표출을 자신의 수행

수준이 만족스럽지 않다는 정보나 신호로 생각하기 때문에 문제를 해결하기 위해 자신의 업무에 대해 더욱 몰입한다. 따라서 리더를 신뢰하고 동일한 가치관과 목표를 가지고 리더의 성공과 실패를 공유함으로써 일체감을 느끼는 조직 구성원들에게는 부정 정서가 CPE에 긍정적인 효과를 가질 수 있다.

#### 연구의 시사점

조직에서 빈번히 발생하는 상사의 분노표출과 부정 정서 경험이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향을 다룬 본 연구는 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 분노에 관한 기존의 연구들은 분노를 경험하거나 분노를 표현하는 사람을 대상으로 수행된 반면, 본 연구는 조직에서 타인, 특히 상사의 분노표출을 지각한 구성원들을 대상으로 연구를 수행하여 그 효과를 경험적으로 검증하였다. 조직에서는 사람들의 상호작용에 의해 갈등이 많이 발생하며(Allcorn, 1994), 분노는 사회적 상호작용을 하는 과정에서 자연스럽게 일어나고 경험하게 되는 정서이다. 구성원들은 타인, 특히 상사의 분노표출에 쉽게 노출되며, 이와 같은 부정 정서표현은 구성원들의 사고와 행동에 영향을 미칠 수 있다. 그동안의 연구들은 상사의 분노와 같은 부정적인 정서표현이 수행에 미치는 부정적인 결과를 확인하였다. 그러나 본 연구는 실제 조직에서 근무하는 사람들을 대상으로 상사의 분노표출이 구성원들의 창의적 행동에 미치는 긍정적인 효과에 대해 검증하였다.

둘째, 부정 정서의 긍정적인 측면에 대해 살펴보았다. 부정 정서는 조직에서 현재의 문제 상황을 인식하고, 그 문제들을 개선해야

한다는 정보로 활용되기 때문에 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Martin et al., 1993; Zhou & George, 2001). 창의적 수행은 지속적인 노력과 인내심을 필요로 하며, 더 나아가 기존의 방법을 기각하고 더 새롭고 더 유용한 방법을 찾기 위해 엄격하고 합리적 과정 또한 필요로 한다. 부정 정서는 현재 상황에 문제가 있다는 신호로 받아들여지기 때문에, 구성원들로 하여금 그 문제가 무엇인지 파악하려고 노력하도록 하고, 현재 상황을 불만족스럽게 여겨 아이디어 개발을 위해 더 많은 노력을 기울이도록 하여, 더 높은 질의 해결책을 만들도록 이끌 것이다(Kaufmann, 2003). 또한 부정 정서는 현실을 보다 냉철하고 비판적으로 바라볼 수 있게 하고, 올바른 판단을 내리는데 더욱 효과적일 수도 있기 때문에 부정 정서에 대한 올바른 이해가 필요하다.

셋째, 분노는 조직 혹은 사회적 맥락 안에서 일어나며, 조직에서 창의성의 영향력은 환경요인들에 의해 달라진다. 그 중에서도 특히 상사의 역할은 창의적 행동의 중요한 영향을 미친다(Shalley & Gilson, 2004). 지금까지 주로 창의성과 상사의 지원(supervisory support)간의 관계에 대해서 연구되었으며, 리더 동일시를 다룬 연구들은 거의 없었다. 본 연구에서는 조직구성원의 리더와의 동일시 수준이 높을 때 부정 정서가 창의적 행동에 긍정적인 영향력 가진다는 것을 검증하였다. 리더와의 동일시가 높은 구성원들은 부정 정서를 더 강하게 경험할수록 업무를 더 창의적으로 수행하였다.

끝으로, 오늘날 현대 사회의 기업 환경은 빠르게 변화하고 경쟁이 치열해 지면서, 조직 변화와 혁신의 중요성이 커지고 있으며, 구성원의 창의성은 조직 혁신에 중요한 역할을 한다(Zhou & George, 2001). 이러한 맥락에서 본

연구는 상사의 태도 및 행동은 구성원들의 정서에 중요한 영향을 미치며, 수행의 결과가 좋지 않거나, 문제를 해결하기 위해 새로운 해결책이 필요하거나 혹은 조직의 목표나 자신의 의지를 강요하고 바람직한 결과를 달성하기 위한 상사의 분노와 같은 부정 정서 표현은 조직구성원들에게 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다는 점을 보여주었다.

똑같은 상사의 분노 표출이라도 그것을 받아들이는 구성원들의 지각 차이에 따라 창의적 행동에 미치는 영향이 다르게 나타난다. 상사의 부정 정서표현이 창의적 행동에 효과적이기 위해서는 구성원들과 리더의 동일시가 중요하다. 상사가 구성원들에게 화를 내어서 구성원들이 부정 정서를 경험하더라도, 리더를 신뢰하고, 동일한 가치관과 신념을 가지고 리더의 성공과 실패를 공유함으로써 일체감을 느끼는 구성원들에게는 부정 정서가 창의적 행동에 긍정적인 효과를 미칠 수도 있는 것이다. 리더 동일시는 상대방의 가치, 신념, 목표와 비전 등에 대해 구성원들이 내재적으로 수용하면서 형성되는 신뢰이다. 리더 동일시를 높이기 위해서는 리더 스스로 조직구성원들과 신뢰를 쌓아야 한다. 리더들이 신뢰를 얻기 위해서는 올바르고 현명한 판단과 결정을 할 수 있는 능력이 필요하며, 구성원들에게 목표와 가치를 뚜렷하게 제시하고, 구성원들에게 그들의 진심을 잘 전달할 수 있는 소통의 장을 만들어야 한다.

#### 연구의 제한점 및 향후 연구방향

본 연구는 자기보고식 질문지 방법을 사용하여, 동일한 응답자가 원인변인과 결과변인에 대한 모든 자료 정보를 얻음으로써 동일방

법편의(common method bias)의 문제점이 제기될 수 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 특히 종속변인인 CPE를 자기평가(self-rating) 방식으로 측정하였기 때문에 향후 연구에서는 상사평가 혹은 동료평가와 같은 타인의 평가도 포함되어야 한다.

정서는 일시적이며 그것이 발생한 이후에는 정확하게 측정하기 어렵기 때문에, 향후 연구에서는 자기보고식 질문지의 한계를 벗어나 실시간으로 정서경험을 측정할 수 있는 경험표집법(ESM: experience sampling method)을 사용하거나 정서경험과 시간 사용을 동시에 측정할 수 있도록 개발된 방법인, 경험표집법과 시간대별 일기(time diary)를 결합한 일상재구성법(DRM: day reconstruction method, 장재윤, 유경, 최인철, 서은국, 2007)을 사용할 수 있을 것이다.

다음으로 구성원의 부정 정서 수준이 높아질수록 CPE 수준이 높아질 것이라는 가설이 지지되지 않은 점에 대해서도 해석이 필요하다. 정서와 창의성 간의 관계에 대한 논란은 계속되고 있으며, 조직에서의 창의적 수행은 과업 특성, 조직 지원등과 같은 외부 요인에 의해서 달라질 수 있기 때문에, 추후 연구에서는 다른 맥락 변인을 고려할 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 조직 구성원의 부정 정서와 CPE간의 관계만을 확인하였다. 따라서 후속 연구에서는 구성원의 긍정 정서와 CPE간의 관계에 대한 연구가 필요하다.

또한 본 연구에서의 분노는 상태분노로서, 분노를 표출한 이유는 고려되지 않았지만, 타당한 이유가 있는 분노 표출인지 아닌 지에 따라 부정 정서가 창의과정 몰입에 미치는 효과가 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 상사의 분노 표출의 원인을 어디로

돌리는지에 대한 구성원들의 귀인 과정에 대해서도 측정하는 것이 필요할 것이다.

더불어 조직에서의 분노 표현의 긍정적 효과는 조직의 정서규범, 분노 표출 대상자의 성, 분노표현을 지각한 관찰자 개인의 기질적 속성 등에 의해서 영향을 받을 수 있기 때문에 향후 연구에서는 더 구체적인 조직 맥락 변인과 개인차 변인을 고려하여 살펴볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 장재윤, 문혜진 (2014). 하루의 기분과 창의 과정 몰입(CPE)간의 관계: 성실성과 개방성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(1), 165-189.
- 장재윤, 유 경, 서은국, 최인철 (2007). 일상재구성법(DRM)을 통해 살펴본 남녀 직장인과 주부의 삶의 질. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 21(2), 123-139.
- 조선경 (2013). 위대한 CEO가 우리에게 남긴 말들. 서울: 위즈덤하우스.
- 전경구, 한덕웅, 이장호, Spielberg, C. D. (1997). 한국판 STAXI 척도개발: 분노와 혈압. *한국심리학회지: 건강*, 2(1), 60-78.
- 홍세희 (2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1), 161-177.
- Akinola, M., & Mendes, W. B. (2008). The dark side of creativity: Biological vulnerability and negative emotions lead to greater artistic creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1677-1686.
- Allcorn, S. (1994). *Anger in the workplace*:

- Understanding the causes of aggression and violence.*  
Westport: Quorum Books.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*(pp. 123-167). JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity.* Colorado: Westview Press.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Aquino, K., Douglas, S., & Martinko, M. J. (2004). Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 152-164.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion.* NY: Springer-Verlag.
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 779-806.
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2011). Creative production of anger people peaks early on, decrease over time, and relatively unstructured. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 1107-1115.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does effect matter in organization? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.
- Berkowitz, L., & Harmon-Jones, E. (2004). Toward an understanding of the determinants of anger. *Emotion*, 4, 107-130.
- Carlsson, I. (2002). Anxiety and flexibility of defense related to high or low creativity. *Creativity Research Journal*, 14, 341-349.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*(2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25-38.
- De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739-756.
- Domagalski, T. A., & Steelman, L. A. (2005). The impact of work events and disposition on the experience and expression of employee anger. *Organizational Analysis*, 13(1), 33-52.
- Domagalski, T. A., & Steelman, L. A. (2007). The impact of gender and organizational status on workplace anger expression. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 297-315.
- Drazin, R., Glynn, M., & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286-307.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6, 169-200.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K.

- (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618-630.
- Fischer, A. H., & Roseman. I. J. (2007). Bear them or ban them: The characteristics and social functions of anger and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 103-115.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 147-162.
- Forgas, J. P. (2000). *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition*. Paris: Cambridge University Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *Leadership Quarterly*, 15, 663-686.
- Gasper, K. (2003). When necessity is the mother of invention: Mood and problem solving. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 248-262.
- Geddes, D., & Callister, R. R. (2007). Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 721-746.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605-622.
- Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. *Journal of Management*, 36(1), 66-93.
- Gibson, D. E., & Schroeder, S. J. (2002). Grinning, frowning, and emotionless: Agent perceptions of power and their effect on felt and displayed emotions in influence attempts, In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), *Managing emotions in the workplace*. Armonk, NT: M. E. Sharpe.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 20-36.
- Glomb, T. M., & Hulin, C. L. (1997). Anger and gender effects in observed supervisor subordinate dyadic interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 281-307.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 41-54.
- Hansen, C. H., & Hansen, R. D. (2008). Finding the face in the crowd: An anger superiority

- effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 917-924.
- Harfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirt, E. R., Levine G. M., McDonald, H. E., Melton, R. J., & Martin, L. L. (1997). The role of mood in quantitative and qualitative aspects of performance: Single or multiple mechanism? *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 602-629.
- Hobman, E., Jackson, C. J., Jimmieson, N., & Martin, R. (2011). The effects of transformational leadership behaviors on follower outcomes: An identity based analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, 553-580.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & T. Hawver. (2008). Leading with emotional lobar. *Journal of Managerial Psychology* 23, 151-168.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. NY: Simon & Schuster(안진환 역, 스티브 잡스. 서울: 민음사, 2011).
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-46.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kaufmann, G. (2003). Expanding the mood-creativity equation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 131-135.
- Kaufmann, G., & Vosburg, S. K. (1997). Paradoxical effects of mood on creative problem solving. *Cognition and Emotion*, 11, 151-170.
- Kuppens, P., Van Mechelen, I., & Meulders, M. (2004). Every cloud has a silver lining: Interpersonal and individual differences determinants of anger-related behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1550-1564.
- Leonard, F., & Swap. W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in group*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lewis, K. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Martin, L. L., Ward, D. W., Achee, J. W., & Wyer, R. S. (1993). Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 317-326.
- Maynard, D. C., & Hakel, M. D. (1997). Effects of objective and subjective task complexity on performance. *Human Performance*, 10(4), 303-330.
- Miron-Spektor, E. M., & Rafaeli, A. (2009). The effects of anger in the workplace: When,



- where, and why observing anger enhances or hinders performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 153-178.
- Miron-Spektor, E. M., Efrat-Treister, D., Rafaeli, A., & Schwarz-Cohen, O. (2011). Others' anger makes people work harder not smarter: The effect of observing anger and sarcasm on creative and analytic thinking. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1065-1075.
- Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1979). The processes of creative thinking. In H. A. Simon(Ed.), *Models of thought* (Vol.1, pp. 144-174). New Haven, CT: Yale University Press.
- Nolen-Hoeksema, S. (2000). The role of rumination in depressive disorders and mixed anxiety/depressive symptoms. *Journal of Abnormal Psychology*, 109, 504-511.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factor at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Podsakoff, P. M., & Farh, J. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 45-67.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Runco, M. A. (1994). *Problem finding, problem solving and creativity*. Norwood, NJ: Ablex.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*(Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford Press.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2003). Mood as information. *Psychological Inquiry*, 14, 296-303.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects of satisfaction and intention to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 251-223.
- Sinclair, R. C. (1998). Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 22-46.
- Sloan, M. M. (2004). The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace. *Work and Occupations*, 31, 38-82.
- Spielberger, C. D., Karasner, S. S., & Solomon, E. P.(1988). The experience, expression and control of anger. In M. P. Janisse(Ed.), *Health psychology: Individual differences and stress*(pp.89-108). New York: Springer Verlag.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing

- in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 667-668.
- Stets, J. E., & Tsushima, T. M. (2001). Negative emotion and coping responses within identity control theory. *Social Psychology Quarterly*, 64, 283-295.
- Sy, T. S., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Tabachnik, N., Crocker, J., & Alloy, L. B. (1989). Depression, social comparison, and the false consensus effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 688-699.
- Tiedens, L. Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expressions on social status conferral. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 86-94.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184-188.
- Van Kleef, G. A., Anastasopoulou, C., & Nijstad, B. A. (2010). Can expressions of anger enhance creativity? A test of the emotions as social information(EASI) model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 1042-1048.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2004) The interpersonal effects of anger and happiness on negotiation behavior and outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52, 562-580.
- Vosburg, S. K. (1998). The effects of positive and negative mood on divergent thinking performance. *Creativity Research Journal*, 11, 165-172.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. New York: Guilford press.
- Zhang, X., & Bartol, K. M (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.
- Zhu, w., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2013). Examining the role of personal identification with the leader in leadership

effectiveness: A partial nomological network.  
*Group & Organization Management*, 38(1), 36-  
67.

1차 원고접수 : 2014. 02. 13

2차 원고접수 : 2014. 04. 15

최종게재결정 : 2014. 05. 12

The impact of superior's anger out  
on employees' creative process engagement:  
Mediating effects of negative mood and moderating effects of  
personal identification with the leader

Seul-Ki Lee

ORP Institute

Jae Yoon Chang

Sogang University

This research aimed to investigate the impact of superior's anger out on the employees' creative process engagement, the mediating effect of negative mood, and the moderating effects of the personal identification with the leader. To examine these ideas, we conducted a survey and collected data from 211 employees of diverse organizations. Results result showed that superior's anger out was positively related to the employees' negative mood. The negative mood of the employees, however, had no significant effect on the creative process engagement and it did not mediate the relationship of the superior's anger out with employees' creative process engagement. Lastly, personal identification with the leader significantly moderated the relationship between the superior's anger out and the employees' negative emotion. That is, results revealed that those employees who had higher level of personal identification with the leader regarded his/her anger out as a signal of dissatisfaction toward their work performance, tended to exert more effort to resolve the problems creatively. Applied implications of the results are discussed.

*Key words* : anger, emotion, creative process engagement, personal identification with the leader