

네트워크 중심성이 협조적 행동에 미치는 영향: 조직 동일시의 매개역할을 중심으로*

전 기 호 이 병 규† 박 현 준
연세대학교 경영학과 연세대학교 사회학과 연세대학교 경영학과

본 연구는 최근 들어 조직의 성과와 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소로 부각되고 있는 조직 시민 행동의 선행요인으로 사회 네트워크와 조직 동일시에 주목하고, 조직 동일시의 매개역할을 실증적으로 살펴보는 데 그 목적이 있다. 기존의 연구와 달리 네트워크의 서로 다른 유형에 주목하여 친구 네트워크와 조인 네트워크를 구분하여 연구를 진행하였다. 이를 위하여 일반적인 기업이 아닌 학생 오케스트라 2개의 샘플을 선정하고 완전 네트워크(complete network) 자료를 수집하였다(N=37+66=103). 연구 결과, 첫째, 기존의 연구 결과와는 달리 친구 네트워크에서 내향연결중심성은 협조적 행동과는 관련이 없는 데 비해 조인 네트워크에서 내향연결중심성은 정(+)의 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 사회 네트워크가 협조적 행동에 영향을 주는 경로에 있어서 조직 동일시가 매개 변수로서의 역할을 수행하였다. 다시 말하면, 조직 내에서 네트워크에서 내향연결중심성이 높은 위치를 차지할수록 동료들 향한 협조적 행동을 많이 하게 되는 것은 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하는 개인일수록 조직에 대한 동일시 정도가 높기 때문이다. 본 연구의 결과는 협조적 행동을 유발하는 결정 요인으로서 사회 네트워크를 고려하는 데 있어 네트워크의 유형을 구분해야한다는 것을 입증하였으며, 조직 동일시가 사회 구조와 협조적 행동을 잇는 가교 역할을 한다는 점을 밝혔다. 또한, 프로젝트 팀 조직과 같은 임시 네트워크의 성격을 띤 조직에서 협조적 행동을 유발하는 것은 정서적 소통을 기반으로 하는 친구 네트워크가 아니라 도구적 속성을 보이는 조인 네트워크라는 것을 보였다. 본 연구의 결과는 임시 네트워크 조직의 특성을 띠는 조직에서의 협조적 행동 유발전략에 있어 실제적 함의를 제시하고 있다.

주요어 : 조직시민행동, 협조적 행동, 사회 네트워크, 조직 동일시, 조인 네트워크, 내향연결중심성

* 보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 이병규, 연세대학교 사회학과 석사과정, letitbk@gmail.com, 010-4275-7525

학자들은 조직 구성원들이 자신들에게 부여된 직무의 범위를 넘어서 동료들을 돕거나 조직의 목표를 추구하게 되면, 조직의 효과성이 증대될 것이라고 주장한다. Smith, Organ와 Near(1983)에 의해 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: 이하 OCB)이라고 명명된 이러한 조직 내 행동은 현대 조직의 생존에 있어서 중요한 요소로 여겨지고 있다. Bateman과 Organ(1983)이 OCB라는 용어를 만든 이후로 20년 동안 수많은 연구들이 진행되어 왔다(Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Tepper & Taylor, 2003; Wayne, Shore, & Liden, 1997). 실제로 그동안의 많은 연구들에 의하면 OCB는 조직 효과성·조직 성과와 강한 상관관계를 갖고 있는 것으로 밝혀졌으며(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrache, 2000), 최근의 메타 분석에 의하면, OCB는 조직 차원에서는 생산성·효율성·고객만족 등을 증가시키고, 원가절감·팀 단위 이직 의도 등으로 이어지며, 개인 차원에서는 이직 의도·실제 이직·결근율 등을 감소시키는 것으로 밝혀졌다(Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

OCB에 대한 연구는 선행 요인을 찾거나 OCB가 초래하는 결과에 대해 주목하는 두 가지 방향으로 전개되어 왔다. 본 연구는 OCB가 초래하는 결과보다는 선행 요인에 초점을 맞춘다. ‘왜 조직 구성원들은 그들의 직무 기술서에 기술되어 있지 않은 행동을 하는가?’ 이러한 행동에 대해 처음으로 설명을 제공한 사람은 Organ(1988, 1990)이었다. 그는 종업원들은 조직이 제공한 공정한 처우에 보답하기 위해 OCB를 한다는 사회 교환 이론적인 설명을 제시하였다. 예를 들면, 조직이 어떤 업무와 관련하여서 절차를 공정하게 진행하고 이를

조직 구성원이 공정하다고 지각한다면 이 구성원은 이를 보답하는 차원에서 조직을 향해 OCB를 하게 된다는 것이다. 많은 연구들이 절차적 공정성과 OCB 사이에 강한 상관관계가 있음을 증명하였다(Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Niehoff & Moorman, 1993).

지금까지의 연구들에 의하면, OCB의 선행 요인으로는 조직 몰입, 직무 만족, 그리고 절차적 공정성 등과 같은 태도 변수가 있다는 것이 밝혀졌다(Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff et al., 2000; Tepper & Taylor, 2003). 그러나, 이러한 개인의 태도 변수들은 개인 간 협조적 행동의 관계적인 본질을 설명하는데는 실패하고 있다. 왜냐하면, 이러한 태도 변수들은 기본적으로 개개인의 인지적 지각과 관련된 변수들로서 사회적 영향력이라든지 권력과 관련된 변수들을 설명하기에는 부족할 수밖에 없기 때문이다. 따라서, 조직 몰입, 직무 만족, 공정성 지각 등과 같은 태도에 주목한 OCB의 선행 요인들은 OCB의 관계적 본질을 설명하는데 한계가 있다.

OCB의 관계적 본질을 파악하기 위해서는 OCB를 다음과 같이 구분해야 한다. 조직 구성원들이 OCB의 목표를 구분한다는 것은 널리 알려진 사실이고, 종업원들이 OCB의 목표를 구분한다는 관점에서 보면 OCB는 조직을 향한 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior to Organization: 이하 OCBO)과 개인을 향한 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior to Individuals: 이하 OCBI)로 구분할 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 더 나아가, OCB의 중요한 요소 중 하나는 이타주의(Moorman, 1993), 도움(Lepine & Van Dyne, 2001), 그리고

개인 간 협조적 행동(Interpersonal Citizenship Behavior: 이하 ICB) (Settoon & Mossholder, 2002)이다. 이러한 관점에서 본다면, OCB는 단순히 사회 교환 이론 관점에서 보는 종업원과 조직 사이의 교환 관계가 아니라, 종업원 사이의 교환 관계로서 볼 수 있을 것이다.

개인 간 협조적 행동(ICB)은 종업원들이 그들이 속한 부서의 다른 동료들의 직무 범위를 넘어 도와줌으로써 직간접적으로 개인성과를 향상시키거나, 궁극적으로 집단이나 조직 기능에 공헌하게 되는 행동을 말한다(Bateman & Organ, 1983; Settoon & Mossholder, 2002). 이러한 협조적 행동에는 자신에게 부여된 역할을 넘어서는 조직 내 다른 이들을 향한 행동들을 포함한다. 예를 들어, 동료가 프로젝트를 완수하는데 있어서 자진해서 도움을 주는 행위, 다른 동료들에게 개인적인 부락을 들어주는 행동, 그리고 감정적인 지원을 제공하는 행위(Bateman & Organ, 1983; Settoon & Mossholder, 2002) 등이다.

Bowler와 Brass(2006)의 지적대로 이러한 대인 간 OCB의 관계적 선행 요인에 대한 탐구가 부족했던 것이 사실이다. 그러나 최근 들어 이러한 학계의 요구에 부응하여 ICB의 선행요인으로 사회 네트워크에 주목하는 연구가 늘고 있다(정명호, 박지혜, 문형구, 오홍석, 2008; 설홍수, 2004; Bowler, & Brass, 2006; Ferrin, Dirks, & Shah, 2006; Venkataramani & Dalal, 2007). 본 연구도 포괄적인 OCB에 초점을 맞추기 보다는 ICB에 초점을 맞추고, 이것을 협조적 행동이라고 부른다. 그리고 이러한 행동의 관계적 선행 요인을 탐구하기 위해서 사회 네트워크 관점을 사용한다. 사회 네트워크 관점은 개인들의 행동은 개인 특성이나 태도에 의해서만 촉발되는 것이 아니고, 관계의

특성과 사회 네트워크가 개별 행위자들의 태도와 행동에 영향을 준다고 가정한다(Scott, 2000).

하지만 기존의 연구에서는 주로 기업과 같은 조직에서의 사회 네트워크를 연구 대상으로 하고 있는 반면에 학생 조직, TV 프로덕션 팀, 영화 제작팀, 그리고 뮤지컬 제작팀 등과 같은 조직을 대상으로 한 연구는 많지 않다. 그동안 주로 연구 대상이 되었던 일반 기업들은 대부분, 명확한 명령 체계, 리더십, 직무 기술서 등이 존재하는 관료화된 조직이었다. 그러나 본 연구에서 채택한 연구 대상은 그와는 다른 수평적인 조직의 모습을 지니고, 불명확한 명령 체계, 거의 존재하지 않는 직무 기술서, 평가 시스템의 부재 등으로 설명할 수 있는 조직이다. 특히, 과업의 상호 의존성이 높고 구성원들의 동기 부여가 높은 조직에서는 자발적으로 협조적인 행위 자체가 일반 기업에 비해 더욱 중요하다고 판단되기 때문에 조직 내에서 발생하는 사회 네트워크가 구성원들의 협조적 행위에 어떤 영향을 미치는가를 탐구하는 것은 상당히 의미가 있다.

일반적인 기업 조직에서 친구 네트워크가 장기적인 관계를 반영하고 있기 때문에 다른 모든 관계를 포괄하는 포괄적 네트워크라 할 수 있겠지만(Oh, Chung, & Labianca, 2004), 시간이 흐름에 따라 해체되고 재창조되는 임시 네트워크 조직(Zaheer & Soda, 2009: 2)의 성격을 띄고 있는 학생 동아리에서는 이러한 가정이 적용되지 않을 것이다. 따라서, 네트워크 유형을 구분하여 친구 네트워크와 조연 네트워크가 어떻게 협조적 행동에 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 기존의 연구에서 다루지 않고 있는 학생 동아리와 같은 조직에서 각 네트워크 유형별

로 내향연결중심성이 협조적 행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 더 나아가 본 연구는 사회 네트워크가 협조적 행동에 미치는 영향에 있어 조직 동일시의 매개 효과를 살펴보고자 한다.

요약하면, 본 연구는 학생 동아리와 같은 조직에서의 사회 네트워크가 조직 구성원의 협조적행동에 영향을 주는 관계에 있어서 네트워크의 직접적 효과 및 조직 동일시의 매개 효과를 분석하는 데 연구의 초점을 맞추고 있다. 이를 위해 본 연구는 사회 정체성 이론(Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, & Turner, 1986), 행동 확증 이론(Hilton & Darley, 1985; Snyder, 1992), 사회 교환 이론(Blau, 1964), OCB의 인상 관리 이론(Bolino, 1999) 등에 근거하고 있다. 구체적으로 본 연구는 첫째, 네트워크에서의 친구 네트워크 및 조연 네트워크의 내향연결 중심성과 협조적 행동 사이의 관계를 밝히고, 둘째, 네트워크와 조직 동일시 사이의 관계를 밝히며, 마지막으로, 조직 동일시가 사회 네트워크와 협조적 행동 사이를 매개하는지 여부를 밝히고자 한다. 본 연구를 통해서 우리는 대인간 협조적 행동의 관계적 선행 요인에 대한 연구를 보완하고, 지금까지 연구가 부족했던 임시 네트워크 조직의 성격을 띄고 있는 조직에 대한 이해를 넓히고 네트워크라는 구조적 속성의 영향이 협조적 행동에 이르는 매커니즘으로서 심리적 속성으로서 조직 동일시에 대해 주목하고자 한다.

이론적 배경과 연구 가설

기본적으로 본 연구는 사회 교환 이론에 근거하고 있다(Blau, 1964). 경제적 교환 관계와

개인적 의무, 신뢰 등으로 규정되는 사회적 교환 관계를 처음으로 구분한 사람은 Blau (1964)였다. 그에 의하면, 사회적 교환 관계는 불특정한 미래의 의무를 수반하는 관계를 지칭한다. 즉, 경제적 교환 관계처럼 사회적 교환 관계도 제공한 사람은 공헌한 것(상대에게 제공한 것)에 대해서 반대급부로 미래에 무언가 되돌려 받기를 기대하게 된다. 그러나, 경제적 교환 관계와는 달리 그러한 관계는 계산된 관계가 아니다. 사회적 교환 관계는 상대방이 나중에 공정하게 의무를 다 할 것이라는 상호간의 신뢰에 바탕을 두고 있다. 이러한 사회 교환 이론을 조직 구성원의 OCB 수행에 적용한 것이 지금까지의 대부분의 연구였다.

본 연구는 사회적 관계가 협조적 행동에 영향을 주는데 있어서 어떤 역할을 하는지를 이해하기 위해서 사회 교환 이론 외에 몇 가지 이론에 근거하고 있다. 첫째, 사회 정체성 이론(Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, & Turner, 1986)에 의하면, 집단에 동일시를 하게 되는 개인은 그 집단을 향한 협조적 행동을 강하게 하는 경향을 띠게 된다. 둘째, 개인은 타인이 기대하는 바대로 확증하고 행동한다는 경향이 있다는 행동 확증 이론이다(Hilton & Darley, 1985; Snyder, 1992). 셋째, OCB를 행하는 조직 구성원의 동기를 단순한 ‘좋은 군인’으로서가 아니라 ‘좋은 배우’의 관점에서 파악한 Bolino (1999)의 OCB의 인상 관리 관점이다. 특히, 본 연구는 협조적 행동이 구조에 의해서 촉발된다는 관점을 수용하더라도 이를 두 가지로 다시 구분하기로 한다. 구조를 내재화하여 구조로부터 강하게 영향을 받는 입장과 구조를 기회로 활용하는 전략적인 행위자 입장이다. 전자는 행동확증이론, 후자는 인상관리이론으로 설명하고자 한다.

요약하면, 본 연구에서는 사회 네트워크 이론과 분석을 활용하여, 사회 교환 이론, 사회 정체성 이론, 행동 확증 이론, 인상 관리 이론 등을 근거로 협조적 행동의 관계적 선행 요인을 고찰하였다. 기존 연구와는 달리 친구 네트워크와 조언 네트워크로 네트워크 유형을 구분하여 내향연결중심성이 협조적 행동에 미치는 직접적 효과를 살펴보고, 다음으로 사회 네트워크가 협조적 행동에 미치는 영향에 있어서 조직 동일시의 매개 효과를 고찰한다.

사회 네트워크와 협조적 행동

사회 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 인상관리의 매커니즘에 의해서 자신이 갖고 있는 권력과 자원을 유지하기 위해 협조적인 행동을 하거나(Bolino, 1999) 행동확증이론에 따라 더 큰 책임감을 갖게 되어 타인을 돕는 협조적인 행동을 하게 될 것이다(Venkatarmani & Dalal, 2007). 이는 각각 두 가지 측면으로 설명이 될 수 있는데, 전자는 사회 네트워크 내의 개인이 자신의 구조적 이점을 활용하는 전략으로 살펴볼 수 있으며 후자는 구조적 위치가 개인의 전략을 규정짓는 것으로 생각해 볼 수 있다. 다시 말해, 사회 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 다른 사람의 눈치를 보고 책임감을 느껴 협조적인 행동을 수행할 수도 있지만 반대로 스스로의 중심성을 인식하고 자신의 위치를 전략적으로 유지하고 활용하기 위하여 자발적인 협조적 행동을 수행할 수 있다는 뜻이다. 다음에서 구체적으로 사회 네트워크의 중심성이란 개념과 네트워크 유형별로 협조적 행동 간의 관계를 고찰하고 가설을 설정한다.

연결중심성과 협조적 행동

네트워크 내에서 연결의 정도를 나타내는 변수가 중심성(centrality)이다. “네트워크 중심성은 구조에서 한 개인이 얼마나 중심적인 위치를 차지하고 있는가를 나타낸다”(오홍석, 2008: p.238). 중심성의 종류에는 내향연결중심성(indegree centrality)과 외향연결중심성(outdegree centrality)이 있는데, 본 연구에서는 내향연결 중심성에 초점을 맞춘다. 내향연결중심성은 다른 사람들이 자신을 지목함으로써 연결의 방향이 자신 쪽으로 들어오는 것을 말한다(Krackhardt, 1992). 내향연결중심성이 높으면 다른 행위자들로부터 많이 지목을 받기 때문에 중심성이 낮은 사람들에 비해 다음과 같은 이점을 갖고 있다. 중심성이 높은 사람들은 다른 행위자들로부터 관계를 맺고자 하는 요청이 많으므로 정보와 자원 확보가 유리하며, 그만큼 그들의 영향력이 높아진다. 따라서 네트워크에서 중심을 차지하고 있는 개인들은 그들과 연결된 다른 행위자들을 자신에게 의존하게 만들고(Brass, 1992; Brass & Burkhardt, 1992), 더 많은 명성과 권력을 갖게 된다(Brass, 1984; Brass & Burkhardt, 1993).

그럼, 이러한 중심성을 갖고 있는 개인은 네트워크 내의 타인을 돕는 협조적 행동에 적극적으로 참여하게 될 것인가? 본 연구는 인상관리이론과 행동확증이론 등을 근거로 하여 다른 조건이 동일하다면, 이러한 중심성을 가진 개인이 협조적 행동을 할 가능성이 높다고 주장한다.

Bolino(1999)는 OCB를 인상관리관점에서 설명하였다. 그의 의견에 의하면, 종업원들의 추가적인 노력과 성과는 조직의 행위에 보답하기 위한 것이 아니라 자신에 대한 다른 종업원의 의견을 향상시키기 위한 노력에 불과하

다는 것이다. 이러한 인상 관리 차원에서 보았을 때, 중심적인 위치에 있는 사람은 집단의 목적을 달성하는데 도움을 주는 협조적 행동에 참여하지 않는다는 것이 자신의 인상을 저해할 수 있기 때문에 긍정적인 인상을 유지하고 향상시키기 위해서라도 협조적 행동에 참여하게 될 것이다.

다른 한편으로는, 다른 조건이 동일하다면, 집단이나 조직 내에서 중심적인 개인은 자신의 역할을 더 넓게 지각할 것이고(Brass, 1981), 이에 따라 더 큰 책임감을 느끼게 되어 다른 사람을 도울 수 있는 기회가 생겼을 때 보다 민감하게 반응하여 도움을 주게 될 것이다(Venkataramani & Dalal, 2007). 즉, 내향연결중심성이 높은 사람이 협조적 행동에 적극적으로 참여한다는 논리는 행동 확증 이론으로 설명이 가능할 것이다. 행동 확증 이론(Hilton & Darley, 1985; Snyder, 1992)에 근거하면, 개인들은 타인이 기대하는 바대로 확증하고 행동하는 경향이 있다. 이에 의하면, 네트워크상에서 중심에 위치한 개인은 자신의 중심성을 자각하고 타인들이 원하는 대로 특정한 행동을 할 경향성을 띄게 될 것이다. 이는 중심성이 높은 사람은 자신이 권력을 가졌다는 것을 스스로 인지함으로써 더 큰 책임을 느끼게 될 것이며, 또한 타인이 자신에 대해서 가지는 기대치를 인지하고 그 기대에 부응하기 위하여 그에 걸맞은 행동을 하려고 할 것이기 때문이다. 이것은 곧 본인이 조직의 운명을 짊어지고 있음을 인지하게 되어, 이에 따라 협조적 행동과 같은 조직에 득이 되는 자발적인 행위를 할 수 밖에 없을 것이다.

따라서 사회 네트워크에서 내향연결중심성은 곧 협조적 행동을 유발할 것이라고 예측할 수 있으며, 이는 기존의 연구에서도 입증되었

다(정명호 등 2008). 하지만 본 연구 대상이 임시 네트워크 조직으로서의 특징을 가지고 있다는 점에 유의할 때, 모든 종류의 네트워크가 동일한 영향을 미치기보다는 네트워크의 유형별로 다른 효과를 보일 것이라고 판단된다. 따라서 각각 친구 네트워크에서의 내향연결중심성과 조연 네트워크에서의 내향연결중심성의 효과를 구분하고자 한다.

네트워크 유형과 협조적 행동

조직 내에는 공식적인 직무 관계 외에 다양한 비공식적인 사회적 관계의 네트워크가 존재한다. Gibbons(2004)에 의하면, 조직 내에는 친구 네트워크와 조연 네트워크가 가장 빈번하게 등장하는 유형의 네트워크이다. 대표적인 도구적 네트워크인 업무조연 네트워크(task advice network)에서는 직장에서 업무상의 정보를 주고받는 반면, 친구 네트워크(friendship network)에서는 친교나 정서적 지원을 주고받는다(정명호 등, 2008).

일군의 학자들은 친구 네트워크로 대표되는 비공식 연결관계는 다른 관계를 포함하는 포괄적 네트워크(comprehensive network)라고 볼 수 있다고 주장한다(Oh et al., 2004). 그러나, 본 연구에서는 학생 조직과 같은 임시 네트워크 조직의 성격을 띠고 있는 조직에서는 친구 네트워크가 모든 다른 비공식 네트워크를 모두 포괄할 것이라는 가정에 의문을 제기한다. 특히, 임시 네트워크 조직의 성격을 띄는 조직의 경우 단순히 친구로부터 조언을 구하거나 조언을 구함으로써 친구가 되어 친구네트워크가 조연네트워크를 포괄하기 보다는 친구 관계와 조연 관계가 독립적으로 존재할 가능성이 있다. 이는 시간의 제약 상 조연 네트워크가 친구 네트워크로 발전해 나갈 시간이 부

축할 가능성과 더불어 과업지향적인 조직의 특성상 친구가 아니더라도 조언을 받을 수 있는 가능성으로부터 기인한다. 따라서 본 연구에서는 조언 네트워크와 친구 네트워크를 구분해야 한다고 주장하고 둘 사이의 차이를 구분해서 가설을 설정하기로 한다.

친구네트워크와 협조적 행동

친구 관계는 공유된 경험, 빈번한 상호 작용, 그리고 증가하는 정서 등을 통해서 시간의 흐름과 함께 형성된다(Krackhardt, 1992). 그리고 정서적 몰입(Brass, 1992)과 친밀함(Wiseman, 1986), 이타주의적 행동(Surtles, 1970)은 이러한 친구 관계의 상호 작용과 연관이 있다. 또한, 서로간의 긍정적인 감정 연결은 신뢰를 증대시킨다(McAllister, 1995). 신뢰가 중요한 요소인 친구 네트워크에서 협조적 행동이 빈번할 것으로 예상된다. 실제로 많은 연구에 의하면, 신뢰와 조직 시민 행동은 정의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다(Konovsky & Pugh, 1994; McAllister, 1995; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Robinson, 1996). 또한, ‘유사성-유인(similarity attraction)’ 가설(Byrne, 1971)에서 볼 수 있듯이 유사한 특성을 가진 사람들은 상대방에게 끌리게 되는데, 친구 네트워크는 이러한 ‘유사성 유인’ 가설로 설명이 가능할 것이다. 친구 네트워크 내의 행위자들은 유사한 사회 정체성을 갖게 되는데(Bem, 1972; Burt, 1987; Diederik & Hart, 2004; Wheeler & Suls, 2005), 이러한 유사하거나 동일한 사회 정체성은 협조적 행동으로 이어질 가능성을 클 것이라고 예측할 수 있다.

신뢰로 연결된 친구 네트워크의 경우 행위자들은 서로 비슷한 태도와 행동을 보일 가능

성이 크며, 또한 서로 간에 동일시를 할 가능성도 높다. 이는 인지적인 측면뿐만 아니라 감정적인 측면에서도 마찬가지일 것이다. 따라서, 집단이 친구 네트워크로 이루어진 경우, 그 유대의 강도에 따라 다르겠지만, 서로간의 협조적 행위가 활발할 것으로 예상된다. 실제로, Bowler & Brass(2006) 역시 친구 네트워크를 대상으로 연구하여 작업 집단 내에서 친구 관계의 강도가 협조적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 점을 보여주었다. 따라서 친구 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 경우에 협조적 행위가 활발할 것으로 기대되는 친구들과 많은 관계에 놓여 있을 것이므로 본 연구에서의 연구 대상인 네트워크에서도 친구 네트워크의 내향연결중심성과 협조적 행동은 정의 상관관계를 갖고 있을 것이라 가정한다.

가설 1a: 친구 네트워크의 내향연결중심성은 협조적 행동과 정의 상관관계를 가질 것이다.

조언네트워크와 협조적 행동

다음으로, 조언 네트워크는 사람들이 정보, 조언, 그리고 문제 해결을 위한 기회들을 찾아감으로써 형성되는 네트워크이다(Gibbons, 2004). 조언 네트워크는 도구적인 성격이 강하기 때문에 친구 네트워크와는 달리 인지 기반 신뢰와 양의 상관관계를 갖고 있을 가능성이 높다(Chua, Ingram, & Morris, 2008). 이러한 조언 네트워크의 도구적인 성격과 사회적 교환의 인지적 성격 때문에 친구 네트워크에서와 달리 개인의 협조적 행동을 이끌어 내는 데 있어 조언 네트워크가 큰 영향을 발휘하지 못할 것이라 예상할 수도 있다.

하지만, 서로간의 유대와 감정적 친밀성, 유사성 등을 기반으로 하는 친구 네트워크와 가

장 다른 점으로서 조언 네트워크에서는 권력 관계가 반영될 수 있다는 점을 고려하여 조언 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 경우를 생각해보아야 한다. 종업원들은 조언 네트워크를 통해서 자신들의 업무와 관련된 정보나 지식 등을 공유하게 되는데(Ibarra, 1993), 조직 내에서 누군가에게 조언을 구한다는 의미는 그 사람의 의견을 존중한다는 의미이며 그 사람의 도움이 가능하고 유용하다는 기대를 나타낸다. 이는 즉, 다른 사람에게 빈번하게 조언을 제공하는 종업원들은 그렇지 않은 사람에 비해서 더욱더 권력을 가진 사람으로서 인지된다는 것을 의미한다(Burkhardt & Brass, 1990). 왜냐하면, 다른 사람들이 자신의 직무를 마치기 위하여 필요한 정보를 얻기 위해 그들에게 의존하게 되기 때문이다(Brass & Burkhardt, 1993). 따라서 조언 네트워크 내의 위치는 조직에서의 권력과 아주 긴밀하게 연관되어 있다고 할 수 있다(Brass, 1984; Krackhardt, 1990).

조언 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 사람은 곧 조언을 많이 하는 사람으로서 비공식 리더로 인식될 가능성이 높다. 이는 특히, 임시 네트워크 조직의 특성을 지닌 조직의 경우 단기간에 성과를 내야하고 명확한 명령 체계가 존재하지 않는 상황에서 공식적 리더의 역할을 조언 네트워크에서의 중심적인 위치를 차지하고 있는 비공식 리더가 대신하게 될 가능성이 높다. 따라서 조언 네트워크에서 내향연결중심성이 높은 개인은 자신이 비공식 리더로서 부상하고 있다는 신호로서 자신의 위치를 지각하게 될 것이다. 이렇게 될 경우 행동 확증 이론에 의해, 그 조언 요청을 많이 받는 사람(비공식 리더)은 타인의 기대에 맞추기 위해서 협조적 행동을 하

게 될 가능성이 높게 될 것이다. 비공식 리더로서 남들에게 조언을 해주는 것과 함께 협조적 행동을 하는 것이 다시 자신의 인상을 유지하거나 향상시키는 데 기여하게 되어 조언 네트워크에서 내향연결중심성이 높은 개인은 지속적으로 협조적 행동을 하게 될 가능성이 높다.

요약하면, 공식 리더가 없거나, 있다 하더라도 그리 커다란 영향력을 발휘하지 않는 조직 내에서는 조언 네트워크에서 조언 요청을 많이 받는 사람은 비공식 리더로서 인식될 것이고, 특히 구성원간의 경쟁의식이 공식 조직에 비해 덜 한 학생 조직에서는 상대방에게 자발적으로 협조적 행동을 하게 될 가능성이 높다는 점을 고려할 때, 남들에게 조언을 많이 하게 되는 사람은 행동확증이론과 인상관리이론에 의거하여 타인을 돕는 행위를 더욱 많이 하게 될 것이다. 이상의 논거에 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1b: 조언 네트워크의 내향연결중심성은 협조적 행동과 정의 상관관계를 갖고 있을 것이다.

조직 동일시와 협조적 행동

조직 동일시와 정체성

조직 내 행동과 관련하여 우리가 동일시를 중요시 하는 이유는 동일시가 인간의 정체성이나 조직의 정체성과 연관이 있기 때문이다. 따라서 동일시를 이해하기 위해서는 정체성에 대한 이해가 선행되어야 한다. 정체성은 학자들에 따라 다음과 같이 다양한 관점에서 정의된다.

첫째, 정체성 이론(Identity theory)(Stryker &

Burke, 2000)에 의하면, 정체성은 사회에서 한 개인이 갖고 있는 복수의 역할에 개인이 몰입함으로써 스스로가 구성한 의미들의 집합체의 한 부분으로 정의된다. 따라서 정체성의 기반은 역할이며(Stets & Burke, 2000), 정체성 이론은 복수의 역할을 맺을 수밖에 없는 개인이 사회적 배태성에 의해 어떻게 영향을 받는지를 다룬다. 더욱 가치가 있는 관계일수록 역할 정체성이 중요시되고, 개인은 그 정체성을 더욱 확고하게 하려고 노력하게 된다(Burke & Reitzes, 1991).

둘째, 정체성 이론과는 달리 사회 정체성 이론(Social identity theory)에서 말하는 정체성은 그룹이 그 기반이 된다. 즉, 인간의 정체성은 개인적인 특징에 의해 결정되기도 하지만, 개인이 속한 그룹이나 조직의 멤버십에 의해 영향을 받아 결정되기도 한다(Tajfel & Turner, 1979). 이것을 Tajfel(1972)은 ‘사회 정체성’이라고 정의하였다. 그리고 자기 범주화(Self-categorization) 이론에 의하면 개인들은 자기 범주화 프로세스를 통해서 긍정적인 사회 정체성을 유지하려고 한다(Tajfel & Turner, 1986). 따라서 사회 정체성 이론에서는 자신이 속한 내집단과 외집단 간의 구분을 통하여 자신의 정체성을 확고히 한다고 보고 있다.

개인이 정체성과 사회 정체성을 갖고 있듯이 조직도 마찬가지로 정체성을 지니고 있다. 학자들에 의하면, 조직 정체성은 조직의 핵심적이고, 지속적이고, 독특한 특성에 대한 구성원들의 공유된 믿음이다(Albert & Whetten, 1985; Golden-Biddle & Rao, 1997). 이러한 조직 정체성은 조직 구성원에게 영향을 주는데, Dutton, Dukerich와 Harquail(1994)에 의하면, 조직 구성원들은 두 가지 조직 이미지, 즉 인지된 조직 정체성(perceived organizational identity)

과 해석된 외부 이미지(construed external image)를 통해 조직 내 구성원으로서 자신이 인지한 조직의 정체성을 일반적인 자기 이미지와 통합시킨다. 이 과정이 바로 조직 동일시 과정이다.

조직 동일시는 많은 학자들에 의해 정의되었다. 많은 학자들은 조직 동일시를 하나의 인지적인 개념으로 보았는데(Blader & Tyler, 2009; Rousseau, 1998), 어떤 학자들은 개인과 조직의 가치가 수렴되는 것으로(Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Pratt, 1998), 다른 학자들은 조직과 개인의 사회적 비교 과정 중 하나로(Foreman & Whetten, 2002) 간주하였다. 그리고 Ashforth와 Mael(1989)은 조직 동일시를 조직 구성원이 조직과 하나 되는 또는 조직에 소속되는 것에 대한 인식으로 보았으며, 다른 학자들은 특정 조직의 구성원으로서의 자기 자신에 대한 인식을 일반적인 자기 정의 속에 통합하는 것으로 파악하였다(Dutton et al, 1994; Elsbach, 1999).

이상에서와 같이 조직 동일시는 “조직과 연결되었다는 느낌이며, 그 자신을 더 큰 실체(작업 그룹, 기업, 교회 등)의 부분으로서 개인이 인지하는 심리적인 상태”를 뜻한다(Rousseau, 1998). 그것은 인지적인 측면과 감정적인 측면 모두를 포괄하는 개념으로서(Riketta, 2005), 자신이 속한 조직 또는 집단의 정체성과 개인 정체성의 인지적·심리적 일체화 과정이라고 할 수 있다(Mael & Ashforth, 1992).

조직 동일시와 협조적 행동

OCB를 유발하는 요인으로서 많은 변수들이 연구되어 왔지만, 본 연구에서 주목하는 또 하나의 변수는 조직 동일시이다. 본 연구에서는 조직 동일시를 동료로 향한 협조적 행동을

위한 하나의 준비 상태로 간주한다. 조직 동일시는 개인뿐만 아니라 조직 또는 집단에게 상당한 영향을 미친다. 조직 동일시는 조직 구성원들의 일반적인 행동의 근간이 되며, 개인의 특정한 행동을 유발한다(Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). 이를테면, 집단과의 동일시는 동료에 대한 협조적 행동과 집단을 향한 편파적 행동을 낳을 수도 있다. 이러한 주장과 관련하여, Riketta(2005)는 메타 분석을 통하여 조직 동일시는 OCB의 강한 예측 변수라고 주장하고 있다. 다수의 실증결과들이 이러한 주장들을 지지하고 있으며, 조직 동일시는 OCB와 같은 협조적 행동과 관련이 있다는 것이 알려져 있다(Bartel, 2001; Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Van Dick, Grojean, Christ, & Wieseke, 2006).

게다가 사회 정체성 이론(Ashforth & Mael, 1989)에 의하면, 조직 동일시는 조직에 대한 인지적 또는 심리적 일체감을 의미하는 것으로서 조직에 대한 강한 일체감을 보이는 조직의 구성원들은 조직에 대해 ‘공동 운명’의 감정을 가지기 쉬우며, 결과적으로 이러한 감정은 직무기술서 또는 조직이 요구하지 않는 특정한 행동을 하게 할 것이다. 또한 동일시는 종업원과 조직 간의 ‘공유된 운명의 일반적인 인지’라는 주장을 고려할 때(Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, & Moltzen, 2004) 조직 동일시가 협조적 행동을 유발할 가능성을 생각해볼 수 있다.

지금까지의 실증적인 연구들은 조직 동일시 내지는 그룹 동일시는 개인이 집단을 위해 하는 행동에 영향을 준다는 사실을 확증하고 있다. 즉, 조직 동일시는 집단 내 우호 행동(Brewer, 1979; Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971), 집단행동(Blader, 2007; Kelly & Kelly,

1994), 금전적인 기부(Mael & Ashforth, 1992), 그리고 충성심(Abrams, Ando, & Hinkle, 1998; Ellemers, Spears, & Doosje, 1997; Zdaniuk & Levine, 2001)과 연관이 있음이 밝혀졌다. 실제 기업 현장을 대상으로 한 연구에서도 조직 동일시는 협조적 행동과 상당한 연관이 있는 것으로 밝혀졌다(Dukerich et al., 2002; Olkkonen & Lipponen, 2006; Tyler & Blader, 2000; van Knippenberg & van Schie, 2000). 비영리 조직에서조차 봉사자가 자신을 조직과 동일시하게 된다면, 친-사회적 행동을 할 가능성이 매우 높다(Tidwell, 2005). 지금까지의 논의를 종합해보면, 학생 동아리 조직과 같은 임시 네트워크 조직의 특성을 지닌 조직에서도 조직 동일시가 개인의 협조적 행동과 정의 관계를 가질 것이라고 예측할 수 있을 것이다.

가설 2: 조직 동일시는 협조적 행동과 정의 상관관계를 갖고 있을 것이다.

조직 동일시의 매개효과

네트워크 내향연결중심성과 조직 동일시

사회 네트워크와 정체성에 대하여 지금까지 수없이 논의되어 왔다. 네트워크가 사회 정체성에 영향을 주기도 하고 사회 정체성이 네트워크에 영향을 주기도 한다(Ibarra, Kilduff & Tsai, 2005). 쉽게 말하자면, 사회 네트워크를 바탕으로 개인의 정체성이 변화하기도 하며 반대로 개인의 정체성에 따라서 사회 네트워크가 변화할 수도 있다는 것이다.

기본적으로 학자들은 네트워크가 정체성 변화에 영향을 줄 것이라는데 동의하고 있으며(Mcfarland & Pals, 2005), 비공식 네트워크는 사회 정체성의 기본적인 기반이라고 주장한다

(Podolny & Baron, 1997: 674). 또한, 사회 정체성은 사회 네트워크에 의해서 지지되고 유지되며(Abrams, 1992), 맥락의 변화, 즉 물리적 위치나 사회적 환경의 변화는 정체성에 영향을 준다(Ethier & Deaux, 1994). 특히, 조직 동일시와 관련하여 관계적 동일시를 주장하는 사람들은 네트워크 이론이 복수 동일시의 역학에 대해서 많은 것들을 제시할 것이라고 언급하고 있다(Ibarra et al., 2005; Milton & Westphal, 2005).

네트워크 이론과 조직 동일시에 관한 이론을 종합하여 볼 때 보다 구체적으로 네트워크에서의 위치라는 구조적 속성과 조직 동일시라는 심리적 속성의 결합에 대하여 다음과 같이 고찰해볼 수 있다. 한 네트워크 안에서, 즉 친구 네트워크나 조연 네트워크 안에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 조직 내 구성원에 대해서 어떤 태도를 취할 것인가? 전술한 바와 같이 친구 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 감정적인 애착과 신뢰를 주고받는 다수의 관계를 갖고 있으며, 그 관계에 있어 자신과 비슷한 속성을 지닌 친구들의 숫자가 많을 가능성이 높기 때문에 서로 간에 동일시를 하게 될 가능성이 높다. 따라서 조직 내에 다수의 친구를 보유한 개인은 조직 동일시가 높을 것으로 예상된다. 또한, 조연 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인의 경우에는 비공식리더로서 남들의 기대를 받고 권력을 보유하여 그에 따른 조직 내 강한 책임감을 갖게 될 가능성이 높다. 특히, 조연 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 타인의 기대를 내화시킬 뿐만 아니라 자신의 위치를 유지하기 위하여 조직에 대하여 관심을 증대시키고 조직에 대한 애착이 깊어질 가능성이 높다.

그리고 결국 조직과의 운명을 남들에 비해서 더욱더 공유하게 될 가능성이 높다.

따라서, 본 논문에서 우리는 지금까지 많은 학자들이 사회 정체성이 네트워크에 의해 영향을 받는다는 것을 주장한 바와 같이 조직 동일시라는 심리적 태도도 사회 네트워크에 의해서 영향을 받는다고 주장한다. 즉, 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지한 개인은 조직과 심리적인 일체감을 느낄 것이고, 이는 조직과의 강한 동일시로 이어질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있을 것이다.

가설 3a: 친구네트워크의 내향연결중심성은 조직 동일시와 정의 상관관계가 있을 것이다

가설 3b: 조연네트워크의 내향연결중심성은 조직 동일시와 정의 상관관계가 있을 것이다

조직 동일시의 매개효과

본 연구에서 설명하고자 하는 조직시민행동이라고 하는 조직 내 협조적 행동에 대하여 관계적 관점을 취하였을 때, 우리는 다음과 같은 질문을 던질 수 있다. “네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하는 개인이 협조적 행동을 더 많이 한다면, 왜 그러한가?” 더 나아가 “구조가 행동에 바로 영향을 미칠 수 있는가? 구조가 행위를 결정하는가?” 우리는 이러한 질문에 대하여 조직 동일시라고 하는 심리적 속성을 구조와 행위 사이를 매개하는 것으로서 상정하고, 사회 네트워크가 조직 시민 행동에 영향을 주는 매커니즘에 있어서 조직 동일시의 매개 효과를 밝힘으로써 그에 대한 답을 얻고자 하였다.

앞서 우리는 사회 교환이론, 행동확증이론과 인상관리이론을 통하여 조직 내 비공식 네트워크에서의 위치가 협조적 행동을 이끌어낼

것이라는 가설을 도출할 수 있었다. 하지만 구조라는 것이 행위에 있어서 일종의 기회를 제공하거나 제약하는 조건으로서 기능한다고 볼 때 단순히 네트워크상에서 중심적인 위치가 협조적 행동을 유발한다고 보기 힘들다. 우리는 조직 내 구성원 개인의 행위를 촉발시키고 강화시키는 것은 개인의 심리적 특성일 가능성이 높다고 판단하며, 특히 협조적 행동에 있어서 중요한 요인으로 고려되는 조직 동일시라는 행위자의 정체성이 실제 협조적 행동을 이끌어내는 기제로 작동할 것으로 생각한다.

앞서 가설 3a와 가설 3b를 통하여 살펴본 바와 같이 친구네트워크와 조인네트워크에서의 내향연결중심성은 조직 동일시에 정적인 영향을 미치고, 가설 2에서 살펴본 바와 같이 조직 동일시가 협조적 행동에 정적인 영향을 미친다면 실제 친구네트워크와 조인네트워크의 내향연결중심성의 효과는 사실상 조직 동일시의 효과로서 매개된다는 매개가설을 설정해볼 수 있다. 이는 네트워크의 구조적 효과라고 생각되었던 것이 사실은 네트워크에 중심적인 위치를 차지함으로써 생기는 심리적인 효과로 인한 것임을 의미하는 것으로서 단순히 협조적 행동의 원인을 설명하는 시도로서 사회교환이론, 행동확증이론과 인상관리이론의 관점에 더하여 사회정체성이론의 관점을 적극 고려해야함을 의미한다.

따라서 친구 네트워크에서 중심을 차지할 경우에는 서로 간에 동일시를 하는 조직 내 친구들이 다수가 되어 조직에 대한 동일시가 높아지게 되고 이는 다시 조직 내 구성원들을 향한 협조적 행동으로 발전하게 된다. 조인네트워크에서 중심을 차지할 경우에는 조직 내에서 비공식 리더로 부상함과 동시에 강한

책임감을 느끼게 되어 조직을 운명공동체로 받아들이게 되기 때문에 결국 조직 내 구성원들을 향한 협조적 행동을 하게 될 가능성이 높아지게 될 것이다. 이상의 논증을 바탕으로 다음과 같은 두 가지의 매개가설을 설정하였다.

가설 4a: 조직 동일시는 친구네트워크의 내향연결중심성과 협조적 행동 사이를 매개할 것이다. 집단 내 친구네트워크 상에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 집단과의 동일시가 높아지게 되고, 이는 높은 비율의 협조적 행동으로 이어질 것이다.

가설 4b: 조직 동일시는 조인네트워크의 내향연결중심성과 협조적 행동 사이를 매개할 것이다. 집단 내 조인네트워크 상에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 개인은 집단과의 동일시가 높아지게 되고, 이는 높은 비율의 협조적 행동으로 이어질 것이다.

연구 방법

연구 대상의 선정과 자료 수집

본 연구에서 가설의 검증을 위해 선택한 조직은 서울 시내 소재의 2개 4년제 대학의 아마추어 오케스트라이다. 여기서 간과해서는 안 되는 것은 학생 조직이라 할지라도 이 오케스트라는 Weick(1993)이 언급한 조직의 모습을 갖고 있다는 점이다. 특히, 본 연구에서 채택된 학생 오케스트라 조직은 Guzzo와 Dickson(1996)의 정의에 의하면, 자율 경영 팀이나 자율 경영 조직이라고 할 수 있다. 그들에 의하면 자율 경영 팀은 매우 높은 수준의 연관성과 상호 의존성을 가진 직무를 수행하는 종업

원들로 구성된 팀이며 그들 각자가 상당한 정도의 권위와 책임을 갖고 있는 팀이기 때문이다. 따라서 이러한 모습을 갖춘 학생 조직의 네트워크와 협조적 행동의 관계를 살펴보는 것은 의미가 있다.

또한, 오케스트라 조직은 각 구성원이 매우 높은 수준의 전문화되고 숙련된 스킬을 요구하는 역할을 수행하는 집단으로 구성되어, 매우 단단하게 통합된 방식으로 조직 전체의 목적을 달성해나가는 조직으로서(Brodsky, 2006), 자신의 직업에 대한 만족도가 아주 높다고 여겨지고 있다. 특히 학생 오케스트라의 경우에는 더욱 더 동기부여도 잘 되어 있고, 음악에 대한 열정도 높을 것으로 예상된다. 그리고 많은 학자들이 예측하고 있듯이, 오케스트라 조직은 창의적인 사람들로 이루어진 조직으로서 미래의 조직이 추구해야 할 좀 더 수평적인 모습을 갖고 있는 조직으로 간주되고 있다(Hunt, Stelluto, & Hooijberg, 2004). Maitlis(2005)도 질적인 연구를 통해서 오케스트라 조직 연구 결과를 다른 일반 조직에 적용할 수 있다는 점을 인정하고 있다.

아마추어 오케스트라는 다른 조직과는 다른 독특한 특성이 있다. 그 특징은 우선, 음악을 좋아하는 음악 비전공자 학생들을 중심으로 이루어진 자발적인 조직이기 때문에 동기부여가 잘 되어 있다는 점이다. 또한 전문가가 아닌 아마추어 조직이며, 오디션을 통해 들어온 구성원들로 구성되어 있기 때문에 조직에 대한 몰입이 높을 것이라고 예상할 수 있다. 그리고 단 한 명의 실수가 전체의 실수로 이어지는 오케스트라의 특성상 과업의 상호의존도가 매우 높다. 또한, 연주회를 중심으로 조직이 운영되는 특성상 일반적인 학생조직과 다르게 과업지향적이며 시간에 따른 조직 구성

원의 변동이 상대적으로 크다. 이와 같은 속성을 보았을 때, 우리는 본 연구 대상의 아마추어 오케스트라 조직을 임시 네트워크 조직의 특성을 가진 조직으로서 규정하고자 한다.¹⁾

본 연구에서 채택한 오케스트라 조직 A는 일반 단원, 파트장, 회장단으로 구성되어 있다. 또한 그룹은 제1바이올린, 제2바이올린, 비올라, 첼로, 목관의 5개로 나뉘어져 있다. 1년에 2회의 정기연주회를 소화하며, 이외에도 여름에는 음악 캠프를 개최하고, 소규모 앙상블로 이루어진 음악회를 개최한다. 설문 조사를 위해 학생들의 연습 일정에 맞춰 2009년 7월 오케스트라를 방문하였고, 연습 시간 중 설문

1) 한 익명의 심사자는 학생 오케스트라는 매년 2회의 정기공연과 여름 음악캠프 등 정기적인 활동을 하고 있으며 매 공연 때마다 새로운 구성원을 모집한다고 하더라도 핵심 구성원들의 구성이 달라지지 않을 거라는 점과 연구의 시점이 하나의 과업이나 프로젝트의 수행을 배경으로 하기보다는 오케스트라의 전반적 활동을 기준으로 하기 때문에 기업의 TFT와 같이 임시적으로 구성된 조직으로 보기 어렵다는 조언을 하였다. 우리는 이 비판을 일부 수용하면서도 핵심 구성원들이 회장단 등 조직 내 간부의 위치를 점하고 난 뒤에는 은퇴를 하는 경향성에 따라 끊임없이 핵심 구성원들이 바뀌는 측면과 관료화되고 명문화된 공식 조직에 비해 상대적으로 매 시기별로 조직 내 구성원에 의하여 조직 내 문화가 달라지고 매 공연 때마다 조직 내 구성원이 달라지는 특성이 학생 오케스트라 조직에 존재한다고 판단하여 이를 단순히 비공식조직으로만 간주하기 힘들다고 보았다. 시간의 흐름에 따라서 새로운 구성원들에 의하여 새로운 문화를 갖고 새롭게 생성되면서 동시에 해체되어 변동하는 조직의 특성을 강조하기 위하여 임시 네트워크 조직의 특성을 띄고 있는 조직으로 판단하고자 한다.

조사 시간을 정식으로 배정 받아 조사를 실시하였다. 전체 단원 44명 중 7명이 연습에 참석하지 않았으므로 37명이 설문에 응하였다(N=37).

또한, 오케스트라 조직 B는 일반 단원, 파트(그룹)장, 회장단, 국장단으로 구성되어 있으며, 음악대학 교수의 지도를 받고 있다. 또한 그룹은 제1바이올린, 제2바이올린, 비올라, 첼로, 더블베이스, 목관, 금관의 7개로 나뉘어져 있다. 1년에 2회의 정기연주회를 소화하며, 이외에도 여름에는 음악 캠프를 개최하고, 소규모 앙상블로 이루어진 음악회를 개최한다. 설문 조사를 위해 학생들의 연습 일정에 맞춰 2009년 6월 초 오케스트라를 방문하였고, 연습 시간 중 설문 조사 시간을 정식으로 배정 받아 조사를 실시하였다. 응답률은 참석자 대비 100%였으나 전체 단원 66명 중 7명이 연습에 참석하지 않았으므로 7명에 대해서는 다음 연습일에 추가 설문조사를 실시하였다(N=66).

오케스트라 조직 A의 경우 응답자들 총 37명의 평균 연령은 20세(M=20.05, SD=1.51)이고, 모두 여성이었다. 활동한 기간은 56.8%인 21명이 1년 미만이었으며, 27.2%인 10명은 1년에서 2년 사이였으며, 나머지 16.2%인 6명이 2년 이상이었다. 그룹별로는 제1바이올린 29.73%, 제2바이올린 24.32%, 비올라 8.1%, 첼로 21.62%, 목관 16.22% 등으로 5개 그룹 모두 고른 분포를 보였다. 끝으로 89.19%인 33명이 음악 전공자가 아니었다. 오케스트라 조직 B의 경우에는 총 66명의 응답자들 중 응답을 불성실하게 하였다고 판단한 1명을 제외한 65명의 평균 연령은 20세(M=19.92, SD=1.37)이고, 남성이 24명(36.92%), 여성이 41명(63.08)이었다. 활동한 기간은 1년 미만은 35명(53.85%), 1년에서 2년 사이는 19명(29.23%), 나

머지 16.9%인 11명은 2년 이상이었다. 그룹별로는 제1바이올린 9명, 제2바이올린 9명, 비올라 15명, 첼로 10명, 더블베이스 6명, 목관 9명, 금관 7명으로 총 7개 그룹이 고른 분포를 보였다. 이상의 학생 오케스트라 조직 A와 B를 비교하였을 때 연령과 활동기간, 조직 내 간부의 비율 등의 기본적인 속성에서 뚜렷한 차이가 나타나지 않는다는 것을 확인할 수 있다. 가장 큰 차이를 보이는 것은 서로 다른 성의 비율로 조직 A는 하나의 성으로만 이루어져 있고 조직 B는 혼성 집단이었다. 이에 대한 통제를 위하여 실제 분석에서는 오케스트라조직 A에 대한 지시변수와 성별 변수를 포함하였다.

변수의 조작화 및 측정 방법

본 연구에서는 우선, 네트워크 데이터를 얻기 위해서 설문지 뒤에 단원 명단을 첨부하였고, 10명 한도 내에서 다음과 같은 질문에 답변하도록 하였다.

첫째, 친구 네트워크를 파악하기 위하여 Burt, Hogarth와 Michaud(2000)가 사용한 문항을 참고하여 다음과 같은 질문을 만들었다. “지난 1년을 돌아볼 때, 귀하가 오케스트라에서의 음악 활동 외에 여가 시간(스포츠 활동, 점심 식사, 저녁 식사, 영화 감상, 집 방문, 음주 등을 함께 하는 오케스트라 내의 사람들을 모두 열거하고, 그 분들과 얼마나 자주 여가 시간을 함께 하는지 표시해주십시오

둘째, 조언 네트워크는 Podolny와 Barron(1997)의 문항을 참고하여 다음과 같은 질문을 만들었다. “지난 1년을 돌아볼 때, 귀하가 오케스트라 내의 문제와 관련하여 정기적으로 정보와 조언을 얻는 사람들이 오케스트라

내에 있으면 모두 열거하고 그 분들로부터 얼마나 자주 조언을 얻는지 표시해주시시오

이상과 같이 조사된 문항을 통하여 각각 37 by 37와 66 by 66의 인접행렬(adjacency matrix) 자료로 변환하였다. 기본적으로 연결중심성은 지역중양성을 측정하는 지표로서 ‘활동성’의 차원에서 네트워크상에서 얼마나 중심적인 위치를 차지하는지를 나타낸다(Freeman, 1979). 이를 측정하기 위해서는 내향연결중심성의 경우에는 타인(alter)으로부터 친구로 또는 조언 상대방으로 지목을 받은 개수로 측정하고, 외향연결중심성의 경우에는 자신(ego)이 타인을 친구로 또는 조언상대방으로 지목을 한 개수로 측정한다. 본 연구에서 사용된 지표는 내향연결중심성으로서 이를 구하기 위하여 인접행렬의 열을 합하여 구하였다.

완전 네트워크(complete network)에서의 외향연결중심성은 자아중심네트워크(ego-centric network)에서의 네트워크 크기(network size)와 같은 의미를 갖는다. 하지만, 내향연결중심성(indegree centrality)의 경우에는 자신이 선택을 받은 경우이기 때문에 자아중심네트워크에서는 측정할 수 없으며, 완전네트워크에서만 측정이 가능하다. 따라서, 이는 각 행위자의 의도나 역량을 넘어선 네트워크상에서의 구조적 위치를 반영한다고 볼 수 있다.

셋째, 조직 동일시는 Mael과 Ashforth(1992)가 개발한 6개 문항을 사용하였다. 이 문항에 대한 Cronbach Alpha는 0.66이다. 넷째, OCB의 측정을 위해서는 동료들 향한 조직 시민 행동을 측정된 Chattopadhyay(1999)의 연구에서 사용된 10개 문항이 사용되었다. OCB를 설문 응답자 자신이 측정하는 방법의 타당성에 대해서는 여러 의견이 존재하고 있다. 여전히 많은 연구에서 상사나 직장 동료들로 하여금 OCB를

측정하게 하고 있음에도 불구하고 OCB와 관련된 많은 최근의 연구들은(예를 들면, Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2009; Chattopadhyay, 1999; Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006; Dukerich et al., 2002; Ilies, Scott, & Judge, 2006; Lambert, 2000) 설문 대상자 자신이 직접 보고한 측정치를 사용하고 있다. OCB에 대한 자가 보고 측정치들이 종종 비판받기는 하지만, LePine, Erez와 Johnson(2002)의 권고에 의하면, 이론과 근거가 충분하다면 OCB 측정이 누구로부터 나왔는가는 크게 문제 삼을 필요가 없을 수 있다. 더군다나, 최근 연구 결과에 의하면(Ilies, Fulmer, Spitzmuller, & Johnson, 2009), OCB를 자가 측정하는 것은 다른 사람들이 관찰할 수 없는 OCB의 또 다른 측면을 정확하게 평가하게 할 수도 있다는 면에서 유용할 수도 있다. 즉, 이들의 연구에 의하면, 개인을 향한 OCB는 상사에 의한 평가보다는 자기 자신에 의한 평가가 더욱 정확할 수 있다는 것이다. 더 나아가, Vandenberg, Lance와 Taylor (2004)는 최근의 연구에서 상사에 의한 OCB 측정은 오히려 편이가 있을 수 있으며, 더 좋은 측정 도구가 개발될 때까지는 자기 자신에 의한 평가를 더욱 더 추천한다고 결론을 내렸다. 따라서, 본 연구에서도 OCB를 측정하는데 있어서, 학생 자신에 의한 자기 측정이 동일 방법 편이 문제를 크게 일으키지 않으며, 오히려, 더욱 더 정확하게 그들의 OCB를 측정할 수 있다고 가정한다. 이 문항에 대한 Cronbach Alpha는 0.88이다.

마지막으로 통제변수로는 협조적 행동에 영향을 줄 수 있는 활동연수, 오케스트라 내에서의 직책을 조사하였다.²⁾ 활동연수가 1년 미

2) 한 익명의 심사자는 조언네트워크의 경우에 연구 주 실력에 따른 편향가능성이 존재할 것으로 추

만인 경우를 1, 그 이상일 경우에는 0으로 하는 지시변수(dummy variable)을 사용하였으며, 오케스트라내의 직책의 경우에도 조사 당시 오케스트라 내에서 회장단 또는 파트장을 맡고 있을 경우에는 조직간부를 1로, 일반 단원일 경우에는 0으로 하는 조직간부 지시변수(dummy variable)을 사용하였다. 또한, 두 개의 조직을 하나로 합쳐서 분석에 사용하였으므로 오케스트라 A라는 지시변수를 사용하여 이를 조직 간 차이에 대하여 통제하고자 하였으며, 오케스트라 A가 오직 여성으로만 구성되어 있는 조직인데 비해 오케스트라 B의 경우에는 남녀혼성으로 구성되어 있으므로 남녀차이에 대한 통제를 위하여 성별지시변수를 추가하였다.

이상과 같이 수집된 자료를 코딩한 뒤 UCINET을 이용하여 연결망 변수를 만들어내었고, 최종적으로 UCINET과 Stata를 이용하여 다중회귀분석(OLS regression)을 실시하였다.³⁾

정되기 때문에 실제로 이 부분에 대한 통제가 필요하다는 지적을 하였다. 하지만, 실제 연주 실력을 객관적으로 측정하기가 매우 어렵다는 측면과 본 설문 문항에서의 조연 네트워크가 단지 악기연주에만 국한된 것이 아니라 일반적인 조직 내의 문제에 있어서 조연네트워크를 조사한 것이라는 점을 고려할 때 연주 실력과 조연 네트워크와의 편향 문제는 활동연수와 오케스트라 내에서의 직책을 통제하였을 때 어느 정도 통제가 가능한 부분이라고 판단된다.

3) 한 익명의 심사자는 QAP(Quadratic Assignment Procedure) Regression의 방법론을 이용할 것을 제안하였지만, 본 연구진의 판단으로는 본 연구의 종속변수로 사용된 OCB로 불리는 대인간 협조적 행동을 조사하는 데 있어 각 개인들에게 다른 조직 내 구성원들 모두에 대해서 따로 물어본 것이 아니기 때문에 종속변수가 행렬(matrix) 자료가 될 수 없었다는 점에서 QAP의

분석 결과

연구모형에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수들 간 상관관계는 표 1에 나타나 있다. 표에서 알 수 있듯이 협조적 행동으로 표기한 OCB는 평균 3.51점 정도이며, 조직 동일시는 평균 3.92점 정도이다. 또한, 분석에 사용된 총 102명 중 조직간부는 25%이고, 활동연수가 1년 미만인 집단의 경우에는 54%로서 앞에서 논의한 바와 같이 본 설문 대상인 학생 조직의 네트워크가 임시적이며, 비공식적인 특성을 띄고 있음을 확인할 수 있다.

그림 1과 그림 2는 각 표본으로부터 얻은 완전네트워크 자료이다. 그림 1은 오케스트라 조직 A의 네트워크를, 그림 2는 오케스트라 조직 B의 네트워크를 나타내는 것으로서 조연 네트워크와 친구네트워크의 관계를 표현하기 위하여 가는 점선의 경우는 조연관계를, 중간 굵기의 점선은 친구관계를, 실선은 조연관계와 친구관계가 중첩되는 경우를 각각 나타내고 있다. 여기서 원의 크기는 협조적행동(OCB)의 크기를 표준화시켜서 표현한 것이다. 그림에서 직관적으로 살펴볼 수 있듯이, 네트워크 상에서 중심적인 위치를 차지하는 노드의 크기가 크음을 확인할 수 있으며, 더 나아가 친구네트워크와 조연네트워크가 중복되는 경우도 있지만 그렇지 않은 경우도 꽤 많이 있음을 그림 상에서 확인할 수 있다.

사용에 제한이 있다고 판단하였다. 또한, 본 연구의 주된 관심사는 친구 관계와 조연 관계의 강도가 협조적 행동으로 이어질 것이라기보다는 친구 네트워크와 조연 네트워크에서의 구조적인 위치가 조직 내의 협조적 행동에 영향을 미칠 것이라는 데 있었기 때문에 연구 질문에 QAP의 방법론보다 분석 단위를 개인으로 하는 다중회귀분석이 더 적절할 것으로 판단하였다.

표 1. 변수들의 요약통계량 및 상관관계

No	변수명	응답 인원	평균	표준 편차	최소	최대	1	2	3	4	5	6	7	8
1	조직시민행동(OCB)	102	3.51	0.65	1.88	4.88	1.00							
2	조직간부 더미	102	0.25	0.44	0.00	1.00	0.34	1.00						
3	활동년수 1년 미만 더미	103	0.54	0.50	0.00	1.00	-0.36	-0.51	1.00					
4	성별(남=1,여=2)	102	1.76	0.43	1.00	2.00	-0.03	0.00	0.01	1.00				
5	오케스트라A 더미	103	0.36	0.48	0.00	1.00	0.05	-0.02	0.04	0.42	1.00			
6	조직 동일시	103	3.92	0.53	1.75	5.00	0.41	0.00	-0.11	-0.10	0.12	1.00		
7	친구네트워크 내향연결중심성	103	1.96	2.06	0.00	9.00	0.21	0.61	-0.38	-0.09	0.07	0.16	1.00	
8	조언네트워크 내향연결중심성	103	1.44	1.90	0.00	10.00	0.41	0.73	-0.51	0.01	0.03	0.22	0.74	1.00

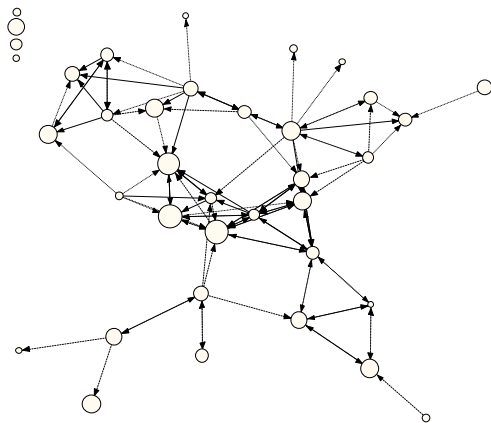


그림 1. 오케스트라조직 A 네트워크

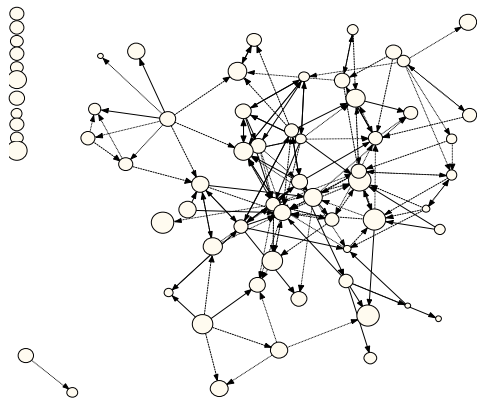


그림 2. 오케스트라조직 B 네트워크

오케스트라 조직 A에서 친구네트워크의 내향연결중심성은 0부터 6까지 분포되어 있으며 평균적으로는 1인당 2.2명 정도를 친구라고 지목받고 있으며, 조언 네트워크의 내향연결중심성도 마찬가지로 0부터 6까지 분포되어 있고 평균적으로 1인당 1.5명 정도로부터 조언을 요청받고 있다. 친구 네트워크의 내향연결중심성과 조언 네트워크의 내향연결중심성 모두 표준편차가 크며, 한 명도 지목받지 못한 경우는 11명과 15명이다. 친구 네트워크보다 조언 네트워크의 경우 분포의 치우침 정도(skewness)가 큰데, 친구 네트워크의 경우 6명으로부터 친구로 지목받은 경우가 5명이지만 조언 네트워크의 경우에는 2명밖에 없다. 친구 네트워크와 조언 네트워크의 내향연결중심성의 상관계수는 0.76으로서 꽤 높은 것으로 나타나고 있지만, 조언 네트워크와 친구 네트워크의 중첩도를 Bootstrap Technique을 이용하여(Snijders & Borgatti, 1999) t검증 한 결과 전통적인 T-test 방식으로는 밀도의 차이가 0.0523이며 표준편차는 0.0176으로 t값이 2.97로 나와 유의미한 차이가 있는 네트워크라는 것을

확인할 수 있고, Bootstrap Standard Error의 Paired Sample 검증의 경우 차이는 0.05이고 표준편차는 0.0244로 t 값이 2.15로 나와 결과적으로 조인 네트워크와 친구 네트워크는 유의미한 차이를 보이고 있음을 확인할 수 있었다. 오케스트라 조직 B의 경우에는 친구 네트워크의 내향연결중심성은 0에서부터 9까지 분포되어 있으며, 평균적으로 1인당 1.84명 정도가 친구로 지목받고 있으며 조인네트워크의 내향연결중심성은 0에서부터 10까지의 분포로 평균적으로 1인당 1.39명 정도로부터 조인을 요청받고 있다. 분포의 치우침에 있어서 오케스트라 A와 비슷하거나 약간 더 큰 표준편차를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 친구 네트워크와 조인 네트워크의 내향연결중심성의 상관계수는 0.726으로 꽤 높은 것으로 나타났지만, 마찬가지로의 방식으로 네트워크의 중첩도를 검증한 결과 전통적인 T-test 방식으로는 밀도의 차이는 0.0163, 표준편차는 0.0107로 t 값이 -1.52로 나와 유의미한 차이가 없으며 이상의 결과는 Bootstrap Standard Error의 Paired Sample 검증에서도 t 값이 -1.225로 나타나 유의미한 차이가 없음을 확인할 수 있다. 결국 두개의 조직 모두 친구로서 인기 있는 사람은 조인 상대로서 인기가 있는 사람일 가능성이 높지만, 여성으로만 이루어진 오케스트라 A에서는 친구와 조인 상대방이 다른 데 비해 혼성 집단으로서의 오케스트라 B에서는 친구와 조인 상대방이 유사함을 확인할 수 있다.

상관관계를 살펴보면, 조직시민행동과 높은 상관관계를 갖고 있는 변수는 조직 동일시($r=0.41$)와 조인네트워크의 내향연결중심성($r=0.41$)인 것으로 나타났다. 독립변수간의 다공선성을 살펴보면 조직간부 변수와 활동년수 1년 미만 변수가 친구네트워크의 내향연결중심

성과 조인네트워크의 내향연결중심성과 다소 높은 상관관계를 보이고 있지만, 본 분석의 목적은 조직간부의 여부와 활동년수가 1년 미만인 경우에 대한 통제를 하고 난 뒤에도 여전히 네트워크의 내향연결중심성 효과가 나타나지는지를 살펴보는 것이므로 회귀분석에 포함시켰다. 실제로 조직간부와 활동년수 1년 미만의 더미변수를 제외할 경우에는 친구 네트워크의 내향연결중심성의 효과가 유의미한 것으로 나타나며 이에 대한 결과는 표 2를 통해서 확인할 수 있으며, 결론에서 이에 대한 해석을 제시할 것이다.

다음으로 본 연구의 주요 가설들을 검증하기 위해서 통제변수와 독립변수의 구성을 변화시키면서 투입하는 다중회귀분석(multiple regression)을 시행하였으며, 표 2는 주요 분석 결과를 요약한 것이다.

우선 통제변수의 효과를 살펴보면, 모형 0에서 협조적 행동에 영향을 미치는 요인으로 조직 내에서 간부여부와 활동년수 1년 미만 변수를 확인할 수 있었다. 조직에서 간부로서 역할을 수행한 적이 있을 경우 아닌 경우에 비해 OCB가 평균 0.32 정도가 높았으며, 활동년수가 1년 미만의 신입부원의 경우에는 오래된 부원들에 비해 협조적 행동을 0.30 정도 덜 하는 것으로 나타났고 이 두 가지 모두 통계적으로 유의미한 영향임을 확인할 수 있었다. 하지만 통제변수로 사용한 여성 변수와 오케스트라 A에 대한 변수는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 다시 말해, 여성으로 구성되어 있는 오케스트라 A의 경우 오케스트라 B에 비하여 0.12 정도 평균적으로 OCB가 높았지만 통계적으로 유의미한 차이는 아니었다.

가설 1a는 친구네트워크의 내향연결중심성

표 2. 회귀분석결과

종속변수	조직시민행동(OCB)						조직 동일시(OI)		조직시민행동(OCB)	
	모형0	모형1a-1	모형1b-1	모형1a-2	모형1b-2	모형2	모형3a	모형3b	모형4a	모형4b
조직간부	0.323*			0.363+	0.0417	0.362*	-0.227	-0.430*	0.478**	0.235
	(0.162)			(0.192)	(0.207)	(0.148)	(0.166)	(0.177)	(0.175)	(0.198)
활동년수 1년 미만	-0.304*			-0.309*	-0.236	-0.231+	-0.130	-0.0666	-0.244+	-0.207
	(0.144)			(0.145)	(0.145)	(0.132)	(0.125)	(0.123)	(0.132)	(0.134)
여성	-0.0730	-0.0193	-0.0616	-0.0824	-0.0732	0.0424	-0.205	-0.240+	0.0211	0.0344
	(0.160)	(0.171)	(0.157)	(0.162)	(0.157)	(0.148)	(0.140)	(0.134)	(0.148)	(0.148)
오케스트라 A	0.126	0.0744	0.0919	0.136	0.105	0.0194	0.187	0.196+	0.0414	0.0172
	(0.137)	(0.146)	(0.135)	(0.140)	(0.135)	(0.127)	(0.120)	(0.115)	(0.128)	(0.127)
친구네트워크 내향연결중심성		0.0625*		-0.0150			0.0552+		-0.0429	
		(0.0313)		(0.0379)			(0.0327)		(0.0348)	
조언네트워크 내향연결중심성			0.139***		0.100*			0.124**		0.0443
			(0.0311)		(0.0470)			(0.0401)		(0.0458)
조직 동일시(OI)						0.482***			0.505***	0.449***
						(0.107)			(0.108)	(0.112)
절편	3.664***	3.380***	3.372***	3.699***	3.565***	1.562**	4.232***	4.238***	1.563**	1.662**
	(0.300)	(0.305)	(0.274)	(0.314)	(0.298)	(0.540)	(0.271)	(0.255)	(0.539)	(0.550)
응답인원	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
수정된 R ²	0.129	0.015	0.150	0.121	0.160	0.276	0.037	0.099	0.280	0.276

(괄호 안은 표준편차를 표기, 유의수준 : + $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$)

이 협조적 행동에 미치는 효과를 살펴보고자 하는 것으로서 모형 1a-1과 모형 1a-2에서 확인할 수 있다. 가설 1b는 조언 네트워크의 내향연결중심성이 협조적 행동에 미치는 효과를 살펴보고자 하는 것으로서 모형 1b-1과 모형 1b-2에서 확인할 수 있다. 모형 1a-2와 모형 1b-2를 비교하여 살펴보면 친구 네트워크의 경우에는 통계적으로 유의미한 효과가 없지만 조언 네트워크의 경우에는 통계적으로 매우

강한 유의미한 효과가 남아 있음을 확인할 수 있다($p < 0.01$). 단, 이는 모형 1a-1과 모형 1b-1를 통해서 알 수 있듯이 친구 네트워크의 내향연결중심성의 경우에는 조직간부 여부와 활동년수 1년 미만을 통제하지 않았을 경우에는 통계적으로 유의미한 효과를 나타내었지만, 통제변수를 투입하고 난 뒤에는 이 효과가 사라졌다. 다시 말해서 친구 네트워크에서 중심적인 위치를 차지할수록 협조적 행동이 증가

하지만 이것은 친구 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하는 개인들이 조직 내에서 간부 역할을 하거나 동아리 내에서 오랫동안 활동을 했기 때문에 협조적 행동을 했다는 것을 뜻하며, 친구 네트워크에서의 중심적인 위치를 차지하는 구조적인 효과가 독립적으로 존재하지 않는다는 것을 의미한다. 반면, 조연 네트워크의 경우에는 통제를 하기 이전과 이후에 모두 협조적 행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 가설 1a는 기각되었으며 가설 1b가 지지되었다.

가설 2는 조직 동일시가 협조적 행동에 미치는 영향에 대한 것으로서 모형 2를 통해서 가설이 검증되었음을 확인할 수 있다. 특히, 모형 0과 비교하였을 때 R2가 증가한 것을 살펴보면 12.6%가 증가하여 조직 동일시(OI)가 협조적 행동을 예측하는 데 있어 매우 설명력이 높은 변수임을 짐작케 한다. 수치상으로도 조직 동일시가 1단위 증가할 경우 0.48 정도의 협조적 행동이 증가하는 것을 확인할 수 있다.

가설 3a는 친구네트워크의 내향연결중심성이 조직 동일시에 미치는 효과에 대한 것이고 가설 3b의 경우는 조연네트워크의 내향연결중심성이 조직 동일시에 미치는 효과에 대한 것이다. 이는 각각 모형 3a와 모형 3b를 통해 확인할 수 있다. 모형3a에서 확인할 수 있듯이 실제 친구 네트워크에서 내향연결중심성 1개가 더 높은 개인은 약 0.05 정도 조직 동일시가 증가하였지만 통계적으로는 약하게 지지되며, 모형 3b에서 나타난 것처럼 조연 네트워크에서 내향연결중심성이 증가할수록 조직 동일시가 높아지며 이는 통계적으로도 강한 유의미성을 보여주고 있다.

가설 4a와 가설 4b는 조직 동일시의 사회네

트워크 내향연결중심성과 협조적 행동 사이의 매개효과에 대한 것이다. 이를 각각 친구네트워크와 조연네트워크로 구분하여 살펴본 결과가 모형 4a와 모형 4b에 각각 나타나 있다. 모형 4a의 경우에는 기본적으로 모형 1a-2에서 친구네트워크의 내향연결중심성이 효과가 없기 때문에 매개효과를 확인할 수 없었지만 친구네트워크 내향연결중심성을 통제하고 난 뒤에도 여전히 조직 동일시가 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 모형 4b를 통해 우리는 조직 동일시가 조연네트워크에서의 내향연결중심성과 조직시민행동 사이를 매개하는 역할을 하고 있음을 확인할 수 있다. 모형 1b-2에서 통계적으로 유의미하였던 조연네트워크의 내향연결중심성이 모형 4b에서 조직 동일시를 투입하였을 때, 조연네트워크의 내향연결중심성의 효과는 사라지고 조직 동일시의 효과가 살아남았다. 다시 말해, 조연네트워크에서 중심적인 위치를 차지하였기 때문에 협조적 행동을 하는 것으로 생각되었던 것이 사실은 집단동일시의 효과로부터 기인한다는 것이다. 따라서, 가설 4a는 기각되었고, 가설 4b는 지지되었다.

이상의 회귀분석을 통한 가설검증 결과 친구네트워크와 관련된 가설 1a와 가설 3a, 가설 4a를 제외한 나머지 가설들은 모두 지지되었음을 확인할 수 있었다. 이를 요약하자면, 첫째, 친구네트워크에서의 내향연결중심성은 통계적으로 유의미하지 않고 있음을 공통적으로 확인할 수 있다. 다시 말해, 조연 네트워크의 경우에는 내향연결중심성이 협조적 행동에 유의미한 영향을 미치고 있지만 이와 달리 친구네트워크에서의 중심성은 협조적 행동에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 것이다. 둘째, 조

직 동일시가 협조적 행동에 있어서 강한 설명 변인인 것으로 나타났으며, 더 나아가 조연네트워크에서의 내향연결중심성이 협조적 행동에 미치는 영향에 있어 조직 동일시가 그 효과를 매개하는 것으로 나타났다.

논의 및 연구의 한계

본 연구를 통해 실증적으로 발견한 사실은 다음과 같다. 첫째, 가설과는 달리 본 연구 대상의 두 조직에서 친구네트워크의 내향연결중심성은 협조적 행동과 서로 관계가 없으며 조연 네트워크의 내향연결중심성이 협조적 행동에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 기존의 연구들이 대부분 일반 기업 조직에서의 친구 네트워크를 조사한 데 비해(정명호 · 박지혜 · 문형구 · 오홍석, 2008) 본 연구의 연구 대상이 학생 조직으로서 임시 네트워크 조직의 특성을 가진 조직이었음을 감안할 때 타당하다. 직장에서의 친구 관계라고 하는 것과 학생 조직에서의 친구 관계는 다르다. 학생 오케스트라 조직은 동기 부여의 정도가 높은 조직임과 동시에 임시적인 성격을 띄고 있기 때문에 매 공연마다 학생들 간의 상호작용에서 중요한 것은 단순한 정서적 교류를 위한 친구 관계보다는 다소 도구적이며 목적적인 조연 관계일 수 있다.

특히, 본 연구의 대상 조직이 보통 1년을 주기로 핵심 구성원의 교체가 발생하고 구성원의 변동이 자주 있다는 것을 고려할 때 조연 네트워크에서 중심적인 사람이 친구 네트워크에서도 중심적인 사람보다 중요한 역할을 수행하도록 기대될 것으로 생각된다. 매 공연을 앞둔 상황에서 중요한 건 얼마나 친한지가

아니라 얼마나 영향력이 있는지, 얼마나 많이 아는지가 될 것이기 때문이다. 또한, 친구 네트워크는 공연이 끝난 뒤에도 지속될 수 있기 때문에 특별히 친구 네트워크에서 중심적인 위치에 놓여 있다고 하여 협조적인 행동을 한다고 볼 수 없다. 따라서 협조적 행동에 있어서 친구 네트워크의 효과가 나타나지 않고 조연 네트워크에서 그 효과가 나타난 것으로 해석해 볼 수 있다. 더 나아가 조연 네트워크에서 내향연결중심성을 갖고 있는 사람은 조직 내 영향력을 갖게 되고 비공식 리더로서 부상하게 되는데 임시 네트워크 조직의 특성상 공식 리더의 역할을 대신 수행하게 될 가능성이 높아 이로 인해 공연의 성공에 대한 책임감을 느껴서 타인들이 원하는 자신의 모습을 그대로 행동으로 실천하거나 자신의 인상을 관리하기 위해 협조적 행동으로 대표되는 자발적인 행동을 하게 된다는 것이다.

둘째, 본 연구에서는 조연 네트워크에서의 내향연결중심성이 협조적 행동에 영향을 주는 관계에 있어서 조직 동일시가 매개역할을 하였다는 점을 입증하였다. 비록 친구 네트워크에서의 내향연결중심성이 협조적 행동에 영향을 주는 관계에 있어서 조직 동일시가 매개역할을 하지는 않았지만, 네트워크가 협조적 행동에 영향을 주는 관계에 있어서 조직 동일시가 매개 변수로 역할을 할 수 있다는 것을 증명하였다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 즉, 조연 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하는 개인은 조직에 대해서 더욱 더 많은 책임감을 느끼고 이는 조직과의 더욱 많은 심리적인 애착감과 일체감으로 이어져 이는 더욱 강력한 협조적 행동을 이끌어낸다는 것이다.

이상과 같이 본 연구에서 실증적으로 밝혀

낸 결과들은 다음과 같은 몇 가지 이론적인 함의를 갖고 있다. 첫째, 협조적 행동의 관계적 선행 요인을 임시 네트워크의 속성을 지닌 학생 조직의 세팅에서 밝혀냈다는 점이다. 일반 기업과 같은 조직만을 대상으로 한 기존 연구들과는 달리 본 연구는 학생 오케스트라와 같은 조직을 대상으로 친구 네트워크와 조연 네트워크의 내향연결중심성이 각각 협조적 행동에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그 결과 기존의 연구 결과와는 달리(Bowler & Brass, 2006) 친구네트워크의 내향 연결 중심성은 협조적 행동과 관계가 없었고, 조연 네트워크의 내향 연결 중심성만이 협조적 행동과정의 상관관계를 보였다. 이는 기존 연구에서의 주 연구대상이었던 일반 기업 조직과는 달리(Oh et al., 2004) 임시 네트워크의 특성을 보이는 조직에서는 친구 네트워크가 다른 관계들을 포괄하는 포괄적인 네트워크가 아니며 친구네트워크와 조연네트워크가 구분될 수 있다는 점이 밝혀졌다는 면에서는 이론적으로 의미 있는 결과이다. 하지만, 친구네트워크가 협조적 행동과 관련이 없다는 점은 추가적인 해석을 필요로 한다.

우선, 친구네트워크에서의 내향연결중심성이 통계적으로 유의미한 효과를 나타내지 않았던 이유는 실제적인 친구네트워크의 효과는 내향연결중심성이 1단위 올라갈수록 0.0625 정도가 증가하는 약한 정도의 관계를 갖고 있기 때문일 수 있다(모형 1a-1). 더 나아가 본 연구에서 친구네트워크에서의 내향연결중심성의 통계적 효과가 사라진 이유가 활동년수와 조직간부 여부를 통제하였기 때문이라는 것은 친구의 숫자는 활동년수가 증가하거나 조직간부일 경우에 영향을 받는다는 것이다. 따라서 친구관계의 효과는 조직 내 활동 경력과 위치

에 의해 영향을 받고 있다는 것을 의미한다. 따라서, 이는 친구네트워크의 독립적인 효과가 없다는 것을 나타낸다.

또한, 이 네트워크의 목적, 즉 학생 오케스트라의 목적을 고려할 때 조직의 목적 추구에 대한 새로운 관점을 요구한다. 즉, 학생 오케스트라의 목적은 보통 단기적이고 과업 지향적(Task specific)이다. 따라서, 그 목적을 위해 이루어지는 협조적 행동도 단기적이고 과업지향적일 가능성이 높다. 그러나, 친구 관계는 이 조직에 들어오기 전부터 형성되어 온 장기 관계이거나 앞으로도 계속 지속될 장기 관계일 가능성이 높다. 이러한 목적과 관계의 적합성(fit)의 결여가 가설의 기각으로 이어졌을 가능성이 있으며, 더 나아가 단기간의 목적을 위해서는 조연이나 정보를 주고받는 단기 관계로서의 조연 네트워크가 훨씬 협조적 행동을 유발하는데 긍정적인 힘을 발휘했을 것이라고 해석할 수 있다. 이러한 점을 고려해 볼 때, 향후 실제 기업 현장에서 회사를 대상으로 사내 임시 프로젝트 조직 내 조연 네트워크와 친구 네트워크가 각 구성원들 간의 협조적 행동에 어떤 영향을 미치는지를 조사해 보는 연구로 확장할 수 있다.

둘째, 조직 동일시가 협조적 행동에 미치는 효과를 살펴보면 그치지 않고 사회 네트워크의 중심성과 협조적 행동 사이를 매개하는 역할을 수행하고 있다는 것을 실증적으로 밝혀내었다는데 그 의미가 있다. 많은 학자들은 네트워크가 정체성에 영향을 줄 것이라고 예상하며 일반적으로 조직 내의 비공식 네트워크가 사회 정체성에 영향을 줄 것이라고 주장한다(Ibarra et al., 2005). 우리의 연구 결과는 일반 기업과 같은 조직에서와 마찬가지로, 임시 네트워크 조직과 같은 성격을 가진 학생

조직에서도 조직의 정체성을 구성하는 조직 동일시가 네트워크에 의해 영향을 받는다는 것을 입증하였다. 즉, 네트워크에서 중심적인 위치를 차지한 개인은 조직과의 강한 동일시를 보여준다는 것이다. 이론적으로나 실증적으로나 조직 동일시는 협조적 행동과 긍정적 관계를 맺고 있는 것으로 보고되고 있기 때문에 네트워크가 협조적 행동에 영향을 미치는 관계에 있어서 조직 동일시가 매개 변수로서 역할을 하는 것은 쉽게 예측할 수 있다. 그러나 지금까지 이를 입증하였던 실증적인 연구는 찾기 힘들다. 따라서 본 연구는 조직 동일시의 매개 효과를 실증적으로 입증함으로써 이론적인 기여를 하고 있다.

더 나아가 조직 동일시의 매개효과를 밝힘으로써 본 연구는 협조적 행동의 결정 요인으로 구조적 원인과 심리적인 요인을 동시에 고려해야 함을 지적하였다는 면에서 이론적으로 기존의 연구들을 보완하고 있다고 할 수 있다. 결국 행동을 이끌어내는 것은 구조 그 자체에 있기 보다는 구조로부터 파생된 정체성 또는 태도일 가능성이 높기 때문에 네트워크 연구에 있어서 네트워크의 구조적인 효과의 매커니즘으로서 심리적인 변수를 살펴보아야 할 필요성을 제기하고 있다.

본 연구의 연구 결과는 실제 기업 현장에 있는 관리자들에게 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 대인간 협조적 행동을 이끌어내기 위해서는 조직 내의 비공식 네트워크에 대한 관리와 조직 동일시 강화가 동시에 필요하다. 지금까지의 연구는 보통 대인간 협조적 행동을 이끌어내기 위해서 한 가지 전략만을 강조해 왔다. 예를 들어, 친구 네트워크를 강조하거나 심리적인 요인인 조직 동일시나 조직 몰입을 강조해왔다. 그러나, 본

연구의 결과에 의하면, 관리자는 조직 내 비공식 조인 네트워크를 적절히 활용하면서 동시에 조직 구성원의 조직 동일시를 적절히 강화하는 회사 차원의 공식적인 정책들을 입안함으로써 조직 구성원간의 협조적 행위를 강화할 수 있다. 특히, 동일시, 즉 사회 정체성은 협조적 행동과 같은 조직 내 행동의 기반이라고 이야기되고 있다(Meyer et al., 2004; 2006)는 측면에서 네트워크에 대한 관리뿐만 아니라 동일시를 강화시키는 정책이나 제도의 도입이 요구된다.

둘째, 오케스트라 연주자나 변호사, 회계사 등과 같은 전문 서비스 기업(Nordenflycht, 2010) 등에서 근무하는 전문가들로 이루어진 임시 네트워크 조직 내지는 프로젝트 팀에서는 친교의 교환보다 정보의 교환에 더 신경 쓸 필요가 있다. 그 이유는 본 연구 결과가 임시 네트워크 조직의 특성을 보이는 조직에서 협조적 행동을 유발하기 위해서는 조인 네트워크가 더욱 중요할 수 있다는 점을 암시하고 있기 때문이다. 이러한 전문가들이 단기간의 목적 달성을 위해 모였다면 그들은 임시 네트워크의 성공을 위해 협조적 행동을 하려 할 것이고 이러한 과정에서 중요한 것은 임시 프로젝트에 대한 도구적 차원에서의 지식 전이와 정보 교환이다. 친교 관계가 단기간 내에 형성되는 것이 아님을 감안한다면, 친교 네트워크를 형성하기 위해 개입하는 것은 신중하게 하고 그보다는 정보흐름을 원활하게 하고 지식 전이를 원활하게 할 수 있도록 돕는 장치들을 고안하는 것이 더 중요하다. 특히, 과업 상호 의존도가 크고, 지식 자체가 복잡하고, 코드화하기 어려울 경우(Hansen, 1999) 그 필요성은 증대된다. 따라서, 임시 네트워크 조직에서는 조인 네트워크와 같은 도구적 네

트위크를 활성화하는 방안을 강구하는 것이 중요하다.

셋째, 본 연구결과를 역으로 해석하면 조직에서의 협조적 행동을 유발시키는 데 있어서 가장관심을 갖고 주의해야할 집단은 비공식 네트워크에서 주변부를 차지하고 있는 집단이라는 것이다. 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 집단은 조직 동일시가 높아 협조적 행동을 할 가능성이 높지만, 네트워크 내에서 변방에 위치해 있는 집단은 조직 동일시도 낮고 협조적 행동도 안하게 될 가능성이 높기 때문이다. 따라서 네트워크에서의 소외 집단을 적극적으로 찾아내어 이들에게 조직 동일시를 더욱 강화하게 만드는 정책을 실시하는 것이 중요하다. 특히 네트워크는 일종의 구조이기 때문에 마음먹은 대로 변화시킬 수 없다는 측면에서 네트워크 소외집단에 대한 조직 동일시 강화전략이 더욱 절실하다.

본 연구는 사회 네트워크의 이론과 분석에 기반하여 임시 네트워크 조직 내에서의 협조적 행동의 관계적 선행 요인을 파악하고 사회 정체성이 협조적 행동에 영향을 주는 메커니즘에 있어서 사회 네트워크의 매개 효과를 파악하였지만, 몇 가지 한계점을 갖고 있다.

첫째, 연구의 일반화 문제이다. 본 연구의 대상은 학생 조직이며 오케스트라 조직이다. 그러나, 본문에서 충분히 논의했듯이 이 문제는 본질적으로 본 연구 결과의 일반화의 대상은 임시 네트워크 조직의 속성을 지니고 좀 더 수평적인 모습을 지닌 조직이었기 때문에 크게 문제되지 않을 수 있다. 다만, TV 프로덕션 팀에 대한 연구(Zaheer & Soda, 2009)에서처럼 일반적인 기업에서 임시 네트워크 조직의 특성을 가진 조직을 대상으로 연구를 실시함으로써 학생 조직과의 차별점을 파악하고

일반 기업에서의 임시 네트워크 조직으로의 일반화의 가능성에 대한 실증연구가 요구된다. 둘째, 역인과의 문제(reverse causality)가 제기될 수 있을 것이다. 본 연구는 횡단면적인 연구로서, 네트워크가 협조적 행동을 유발한 것인지, 협조적 행동을 많이 했기 때문에 내향연결중심성을 갖게 된 것인, 또는 조직 동일시를 많이 하게 된 것인지에 대해서는 단정지어 이야기할 수 없다. 향후 종단면적인 셋팅 하에서의 연구가 필요하다. 셋째, 본질적으로 관계적일 수밖에 없는 OCB에 대한 연구를 관계적으로 한다는 것의 의미에 대해서 다시 고찰해볼 필요가 있다. 본 연구는 사회 네트워크를 조사하여 분석을 실시하였음에도 불구하고 종속변수인 OCB를 각 개인의 점수로 부여함으로써 각 구성원들 간에 각 대인간 OCB의 수준을 측정하는 행렬자료의 확보와 같은 방식의 관계적인 측면 고려가 불가능하였고, 따라서 OCB의 개인 간 차이를 설명하는 데 주목할 수밖에 없었다. 하지만 실제 이러한 OCB가 대인간 관계의 강도에 영향을 받는 것인지, 아니면 사회 구조적인 위치로부터 나오는 것인지, 또는 그 밖의 다른 속성에 영향을 받는 것인지 등에 대한 질문에 답하기 위하여 QAP regression(Krackhardt, 1988) 또는 Exponential Random Graph Model (Robins, Pattison, Kalish & Lusher, 2007) 등을 이용할 필요가 있다.

참고문헌

- 설홍수 (2004). 조직사회자본이 조직시민행동에 미치는 영향. *인사조직연구*, 12(3), 163-200.
- 오홍석 (2008). 사회적 네트워크, 사회적 자본,

- 그리고 조직론 연구. 신동엽(편저). 21세기 매니지먼트 이론의 뉴 패러다임: 232-293. 위즈덤하우스.
- 정명호, 박지혜, 문형구, 오홍석 (2008). 사회적 관계와 협조적 행동: 집단 및 조직 수준의 관계특성을 통한 다층적 분석. *인사조직연구*, 16(4), 41-74.
- Abrams, D. (1992). Processes of social identification. In G. M. Breakwell (Ed.), *Social psychology of identity and the self-concept* (pp.57-99). London: Surrey University Press.
- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027 - 1039.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379 - 413.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587 - 595.
- Bem, D. J. (1972). Self perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*(Vol.6, pp.1 - 62). New York: Academic Press.
- Blader, S. L. (2007). What leads organization members to collectivize? Injustice and identification as precursors of union certification. *Organization Science*, 18, 108 - 126.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82 - 98.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2009). Citizenship under pressure: what's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, Published on line.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 70-82.
- Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of Individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.

- Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. In G. Moore and J. A. Whitt (Eds), *Research in Politics and Society* (pp.295-323). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and power in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.). *Networks and organizations* (pp.191-215). Boston: Havard Business School Press.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive - motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307 - 324.
- Brodsky, W. (2006). In the wings of British orchestras: a multi-episode interview study among symphony players. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 673-690.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54, 239-251.
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effect of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35, 104-127.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92, 1287 - 1335.
- Burt, R. S., Hogarth, R. M., & Michaud, C. (2000). The social capital of French and American managers. *Organization Science*, 11, 123-147.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.
- Chua, R. Y. J., & Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head to the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436-452.
- Diederik, S. A., & Hart, B. (2004). From seeing to being: Subliminal social comparisons affect implicit and explicit self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 468 - 481.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 622 - 635.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507 - 533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 617 - 626.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200.
- Ethier, K. A., & Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: maintaining identification and responding to threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 243-251.
- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91, 870-883.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.
- Freeman, C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Gibbons, D. E. (2004). Friendship and advice networks in the context of professional values. *Administrative Science Quarterly*, 49, 238- 262.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8, 593- 611.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hilton, J. L., & Darley, J. M. (1985). Constructing other persons-a limit on the effect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 1-18.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 145-162.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants technological and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471- 501.
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, 16, 359-371.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns

- of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Ilie, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94, 945-959.
- Kelly, C., & Kelly, J. (1994). Who gets involved in collective action? *Human Relations*, 47, 63 - 88.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656- 669.
- Krackhardt, D. (1988). Predicting with networks: nonparametric multiple regression analysis of dyadic data. *Social Networks*, 10, 359-381.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations" In N. Nohria and R. G Eccles (Eds), *Networks and Organizations Structure, Form, and Action*. (pp.216-240). Boston: Harvard Business School Press.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 801 - 815.
- Lepine, J. A., & Van Dyne, L. V. (2001). Peer responses to poor performers: An attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, 26, 56 - 91.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52 - 65.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103 - 123.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for Interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Mcfarland, D., & Pals, H. (2005). Motives and contexts of identity change: a case for network effects. *Social Psychology Quarterly*, 68, 289-315.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991 - 1007.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Milton, L. P., & Westphal, J. D. (2005). Identity confirmation networks and cooperation in work groups. *Academy of Management Journal*, 48, 191-212.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions

- influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759 - 776.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationships between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351- 357.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nordenflycht, A. V. (2010). What is a professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35, 155-174.
- Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47, 860-875.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol.12, pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pillai, R. C., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673-693.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513 - 563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp.171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robins, G., P. Pattison, Y. Kalish, & D. Lusher. (2007). "An Introduction to Exponential Random Graph (p*) Models for Social Networks." *Social Networks*, 29, 173 - 191.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217 - 233.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook*. London: Sage.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 255-267.
- Smith, C. A., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snijders, T. A. B., & Borgatti, S. (1999). Non-Parametric Standard Errors and Tests for Network Statistics. *Connections*, 22, 1-11.
- Snyder, M. (1992). Motivational foundations of behavioral confirmation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.25, pp.67-114). San Diego: Academic Press.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 224-237.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 284-297.
- Suttles, G. D. (1970). Friendship as a social institution. In G. J. McCall, M. M. McCall, N. K. Denzin, G. D. Suttles, & S. B. Kurth (Eds.), *Social Relationships* (pp.95-135). Hawthorne, NY: Aldine.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149 - 178.
- Tajfel, H. (1972). Experiments in a vacuum. In J. Isreal, & H. Tajfe (Eds.), *The context of social psychology*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33 - 47). Monterey, CA: Brooks.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin(Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp.7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97-105.
- Tidwell, V. M. (2005). A social identity model of

- prosocial behaviors within nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 449-467.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Vandenberg, R. J., Lance, C. E., & Taylor, S. C. (2004). A latent variable approach to rating source equivalence: Who should provide ratings on organizational citizenship behavior dimensions? In D. L. Turnipseed (Ed.), *A handbook of organizational behavior citizenship behavior: A review of 'good soldier' activity in organizations* (pp.105 - 138). New York: Nova Science Publishing.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hofffeld, C., & Moltzen, K. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351 - 360.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137 - 147.
- Venkataramani, V., & Dalal, S. R. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 952-966.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628- 652.
- Wheeler, L., & Suls, J. (2005). Social comparison and self-evaluations of competence. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp.566 - 578). New York: Guilford.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wiseman, J. P. (1986). Friendship Bonds and binds in a voluntary relationship. *Journal of Social Personal Relations*, 3, 191-211.
- Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network evolution: the origins of structural holes. *Administrative Science Quarterly*, 54, 1-31.
- Zdaniuk, B., & Levine, J. M. (2001). Group loyalty: Impact of members' identification and contributions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 502 - 509.
- 1차 원고접수 : 2010. 5. 20
 2차 원고접수 : 2010. 8. 1
 3차 원고접수 : 2010. 10. 21
 최종게재결정 : 2010. 11. 23

Effects of Network Centrality on Cooperative Behavior: Mediating Role of Organizational Identification

Kiho Jun

Byungkyu Lee

Hun-joon Park

Yonsei University

This research tried to investigate the effects of network position on the cooperative behavior, focusing on the mediating role of organizational identification as a network mechanism. Compared to other researches, this study distinguished the type of network into friendship network and advice network. In a study of two student orchestra organization samples ($N=37+66=103$) we revealed two interesting findings. First, contrary to other studies, the indegree centrality in friendship network does not have significant effects on the organizational citizenship behavior (OCB), while the indegree centrality in advice network has positive and significant effects on the OCB. This result suggests that it is the advice network that intrigues the cooperative behavior in the temporal network organization setting such as TV production team, and orchestra team while the friendship network does not. Second, organizational identification completely mediated the link between the indegree centrality in advice network and OCB. That is, a person, who occupies the central position in the advice network, highly identified oneself with one's organization, and then tends to do more cooperative behaviors. Based on these results, we can conclude that it might be important to differentiate the network type and to consider psychological linkages when explaining cooperative behavior. Moreover, practically in a project team such as TV, musical, and movie production team, cooperative behavior is intrigued by instrumental relationships, not by expressive ties, so that leaders had better encourage task-oriented communication between team members.

Key words : Organization Citizenship Behavior, Cooperative Behavior, Social Network, Organizational Identification, Advice Network, Indegree Centrality