

연구논문

정치기술 이론에 의한 청소년단체 기관장의 정치행위분석: 강제적 섣다운제 법안 완화 반대 운동을 중심으로

정 희 진*
김 나 울**
박 대 권***

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법 및 절차
- IV. 연구결과
- V. 결론 및 제언

〈요약〉

본 연구의 목적은 청소년단체 기관장의 조직정치 행위를 분석하는데 있다. 청소년단체의 기관장이 정치적 기능을 수행하고 정치적 행위를 하고 있음에도 불구하고 관련 연구가 부족하다. 따라서 정치기술 이론으로 설명할 수 있는 사례를 발굴하여 참여 관찰 방법으로 연구를 수행하였으며, 자료 수집은 2014년 9월 1일~2015년 6월 17일 동안 진행되었다. '본 연구의 연구대상인 기관장은 정치기술을 적재적소에 활용하여 원하는 목표인 '강제적 섣다운제 완화 법안발의'를 반대하는데 기여했음을 알 수 있다. 본 연구는 정치기술 이론에 근거하여 기관장의 정치행위를 사건과 상황을 중심으로 심층적으로 분석했다는 것에 의의를 갖는다.

[주제어: 정치기술, 섣다운제, 청소년단체, 청소년단체 기관장]

I. 서론

현대사회에서 기업, 정부, 영리조직, 그리고 비영리조직 등을 포함한 모든 조직은 각 조직마다 추구하는 목적을 달성하기 위하여 존재한다. 그 과정에서 어떠한 조직이

* 제1저자, 명지대학교 청소년지도학과 박사과정

** 제2저자, 명지대학교 청소년지도학과 석사과정

*** 교신저자, 명지대학교 청소년지도학과 조교수(drpark@mju.ac.kr)

든 조직정치가 빈번히 발생하게 된다. 성격, 가치, 이해관계 등이 다른 사람들과 함께 일을 하다보면, 어떤 환경에서도 조직정치는 발생할 수밖에 없다(한규호, 2016). Mintzberg(1983)는 인간으로 구성된 모든 조직은 조직정치가 난무하는 '정치적 장'이라고 하였다. 조직 내 희소자원에 대한 조직 구성원의 갈등이 존재하는 것은 당연하며, 이를 획득하기 위하여 구성원들의 행동은 정치적이게 되고, 결과적으로 조직 내 모든 행동은 정치적인 수밖에 없다는 것이다(Robbins, 1997). 이처럼 조직의 정치적 행위와 조직 갈등은 조직생활의 일부이기도 하며, 정치적 행위와 조직 갈등은 모든 구성원이 조직 내 어디에서나 겪을 수 있고, 일상적으로 일어나는 현상이라고 할 수 있다(Ferris & Kacmar, 1992; Friedkin & Simpson, 1985).

몇몇 연구에서 언급된 '조직정치' 혹은 '정치적 행위'라는 단어가 주는 이미지는 부정적인 면이 강한데, 이는 과거의 조직정치 연구에서 정치의 부정적인 측면을 주로 다루어 왔기 때문이다. 하지만 Gandz & Murray(1980), Bacharach(2005)의 연구에서는 조직에서 정치적 형태가 많이 일어나는 경우에 긍정적인 효과를 줄 수 있으며, 조직 내의 정치가 필요한 요소라는 것을 주장하였다. 따라서 기존의 조직정치에 대한 부정적인 면을 보는 관점에서 긍정적인 시각으로 조직정치를 바라보는 관점이 바뀌고 있다는 것을 확인할 수 있다. De Dreu & Van de Vliert(1997)는 기존의 조직학 연구들이 조직 내의 역동성을 분석하는데 있어 조직 내 갈등과 정치적 현상을 제외하였다는 연구의 한계를 지적하고 있다. 두 학자의 연구는 20년 전에 발표된 연구임에도 불구하고, 현재로서는 조직 내 정치 혹은 조직 내 갈등(organizational politics)에 초점을 맞추어 진행된 연구를 찾는 것은 어렵다.

특히, 많은 청소년 조직의 경우 NGO(Non-Governmental Organization)의 성격을 띤다. NGO는 비영리단체, 자발적 단체, 제 3섹터 단체, 공동체 단체, 시민단체 등과 같이 유사한 개념으로 사용되고 있다(Boris & Steuerle, 2006). 또, 사회에서 중요한 행위자의 역할을 하면서, 건강, 문화, 환경, 사회서비스, 교육, 고용, 자선단체, 재단, 사회적 기업, 협동조합 등으로 그 형태를 다양하게 가지고 있다(이윤정, 2012). 이러한 단체는 청소년과 관련된 단체로도 나타나는데, 주로 청소년을 위한 교육과 자선사업 등을 운영하고 있으며 그 비중이 점차 확대되고 있다(김옥경, 김석곤, 2001).

그러나 이러한 역할의 확대에도 불구하고 청소년단체 조직에 대한 연구는 조직 내부의 정치적 역동이나 해당 단체의 외부에 대한 정치적 역할을 살펴보는 경우가 매우 드물었다. 청소년단체는 일반적인 조직처럼 정치적 성향을 띠고, 정치적 기능을 수행

하고 있음에도 불구하고 청소년을 대상으로 조직의 업무가 수행되기에 학교와 유사한 공공적 성격을 가졌다고 고려되어 왔다. 이 때문에 자연스럽게 청소년단체는 정치적으로 중립성을 띠다고 암묵적으로 여겨졌다. 청소년단체에서 활동하는 기관장은 조직의 업무 특성상 발휘하는 정치적 행위와 정치기술이 존재함에도 불구하고 이에 관련한 연구는 관심을 받지 못하였다. 또한 청소년단체나 청소년조직 내의 정치(Organizational Politics)와 갈등(Organizational Conflicts)에 관한 정치행위자를 대상으로 한 참여관찰에 의한 사례연구가 거의 없다.

따라서 본 연구에서는 Bolman & Deal(2003; 신태현 역, 2004:15)의 조직이론을 활용하여 조직을 이끄는 리더의 정치행위를 살펴보고자 한다. 그들의 조직이론은 네가지 프레임을 가지고 있는 조직이론으로 구조적 인식틀, 인적자원적 인식틀, 정치적 인식틀, 상징적 인식틀로 요약 제시되어 있다. 본 연구에서는 청소년기관과 그 단체장을 대상으로 정치기술의 주체를 심층적으로 분석하고자 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 다음의 두 연구 문제에 초점을 두어 연구를 진행하였다.

첫째, 청소년단체 기관장은 대·내외적 정치기술을 어떻게 활용하는가? (정치행동 및 정치기술 분석)

둘째, 기관장의 정치행위가 법안반대운동 결과에 어떤 영향을 미쳤는가?

이를 통하여 청소년단체와 단체장의 정치적 역할을 밝혀 전통적으로 정치성과 관련이 없을 것이라고 생각되는 단체의 정치적 역할 (political function)과 그 내·외부에서 벌어지는 정치적 역학(political dynamics)을 살펴보았다.

II. 이론적 배경

1. 정치기술

Bolman & Deal(2003)은 조직의 특성에 대해 구조적 인식틀, 인적자원적 인식틀, 정치적 인식틀, 상징적 인식틀 총 네 가지로 요약·제시하고 있다. 인식틀의 개념은 각

자가 마음속에 지니고 있는 정신적 지도로서 일련의 개념 혹은 가정을 뜻하며, 다양한 조직 사례에 적용되어 수많은 역할을 수행한다. 또한 그들이 주장하는 인식들은 조직의 문제해결과 성과달성의 도구로 사용되기도 한다.

네 가지 인식들 중에서 조직의 정치적 인식들의 가정은 다음과 같다. 정치적 인식들에서 조직이란 권력과 희소자원을 차지하기 위해 서로 다른 이해당사자가 겨루는 경기장, 경기 혹은 정글이라고 간주한다. 만약, 조직의 모든 구성원이 서로 동일한 목표와 이해관계를 가진다면 정치적인 부분을 고려할 필요가 없으나, 조직은 상이한 가치와 목표 혹은 이해관계를 가지는 개인과 집단들로 구성되어 자원 배분에 대한 잠재적 갈등요인을 가지게 된다. 그리고 대부분의 조직 목표는 다양성과 모호성을 내포하고 있으며, 한정된 자원 배분은 해석이나 판단여하에 따라 달라질 수 있기 때문에 조직에서는 정치적 측면을 중요시 한다(Robbins, 1993). 즉, 사회에는 다양한 개인과 집단이 존재하며, 서로 원하는 욕구와 관점 혹은 라이프스타일이 다르기 때문에 갈등이 유발될 수밖에 없다는 입장이다.

사회나 조직에서 정치 혹은 권력이 구성원들에게 주는 의미는 좋지 않은 편이지만, 정치를 부정적으로만 바라보는 우리의 편협한 관점은 개인과 조직의 효과성에 큰 위협요인이 된다. 그리고 조직 내의 정치는 음성적으로 진행되어 가시적으로 드러나지 않는다는 속성이 있다. 다시 말해 조직정치행위는 객관적 관찰이 힘들며, 계량화하는 것이 어려운 것은 사실이나(Hicks, 1975), 조직이 내재적으로 정치적인 영역에 속한다는 관점에 대해서 많은 학자들이 동의하고 있다(Mintzberg, 1985).

정치적 인식들의 핵심 개념은 다음과 같다. 조직 내에서는 상호의존관계, 다양한 이해관계, 희소자원, 권력관계 등의 요인으로 인해 정치적 행위가 유발된다고 본다. 조직과 사회에서 정치현상이 사라지는 것은 불가피하다고 보는 입장을 취하기도 한다. 어떤 조직이든 조직 내에서 조직정치가 제거될 수 있다는 기대는 비현실적이다. 따라서 조직정치의 핵심은 ‘조직 내 정치가 존재 하는가?’의 여부가 아니라 ‘어떤 유형의 정치가 있는가?’ 에 초점을 맞춘다. 정치역학은 추악하고 파멸적일수도 있지만 정치는 바람직한 목표달성을 위한 수단으로 본다. 즉, 조직 내 정치는 양면성이 있다는 점 등이다(Bolman & Deal, 2003).

조직은 내재적으로 정치적인 영역이다(Mintzberg, 1985). 이처럼 조직 안에 내재적으로 존재하는 정치적인 영역에서 개인이 원하는 바를 성취하는 데 결정적인 능력이 정치기술이며, 업무를 효과적으로 수행하거나 정치적 현실을 성공적으로 이끌기 위해

서는 정치기술이 기본이라고 할 수 있다(Ferris et al., 2007). 정치기술이라는 개념은 우리들이 관념적으로 생각하는 부정적인 정치가 아니라, 능동적이며 적극적으로 영향력을 행사하려는 긍정적인 행위를 전제로 한다(Ferris et al., 2005). 정치기술에서의 정치(Politics)라는 단어는 책략 혹은 계략 등과 같은 부정적 의미의 기술이 아닌 설득, 조종, 협상 등을 통해 영향력을 행사하는 것이라고 설명할 수 있다(Pfeffer, 1981).

Pfeffer(1981)와 Mintzberg(1983, 1985)는 정치기술(Political Skill)이라는 용어를 초기에 정의하였는데 이들 역시 정치적 관점에 긍정적이었다. 그들은 성공적인 조직을 위해서는 정치기술이 필요하다고 주장하였으며, 이와 관련된 연구를 촉진시켰다. Pfeffer(1981)는“조직에서 성공하기 위해서는 그 무엇보다도 정치적인 기술이 필요하다”고 주장하였다.

이 같은 정치기술의 긍정적 효과를 살펴보면 ‘업무와 관련하여 타인을 효과적으로 이해하고, 조직 혹은 개인의 목표를 증진시키는 방향으로 타인이 행동하도록 영향력을 활용하는 능력’이 있다(Ahearn et al., 2004). 즉, 자신을 둘러싼 상황을 대처하거나 영향력을 발휘하는 개인의 능력이기도하다(Ferris et al., 2005). 또한, Mintzberg(1985)는 정치기술이 직장에서 성공을 위한 강력한 증거라는 점을 인정하고 이러한 영향력을 사회적으로 적절하게 행사하려는 개인의 능력과 의지를 예측했다. 더 나아가 리더의 정치기술에 대한 선행연구를 보면, 리더의 정치기술이 팀 성과에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ahearn et al., 2004). 이와 더불어 리더의 정치기술이 높을수록 구성원의 행동적 반응과 태도가 더욱 두드러지게 나타나고(Treadway et al., 2004), 리더십 효과성에 대한 평가도 우수하며(Douglas & Ammeter, 2004), 팀 성과도 더욱 높게 나타난다(Ahearn et al., 2004)는 연구결과를 확인할 수 있었다. 결론적으로 조직 내 리더와 구성원 모두 정치기술이 필요하며, 조직 내 많은 영향을 끼치는 것으로 분석했다.

Bolman & Deal(2003)에 의하면 정치인으로서의 경영자는 네 가지 주요기술을 활용한다고 기술하고 있다. 정치인으로서의 경영자가 효과적으로 활용하는 네 가지 주요기술에는 공동의제 설정, 정치지형의 도식화, 유대관계와 담합형성, 협상과 교섭이 있다.

첫째, 공동의제를 설정할 때의 전략수립에는 공동의제에 찬성하거나 반대하는 세력들에 대한 정확한 이해가 필수적이다.

둘째, 정치지형의 도식화에는 네 가지 단계가 존재한다. 비공식 의사소통 채널 결정, 정치적 영향력을 행사하는 주요 당사자 확인, 내적/외적 동원(Mobilization) 가능성

분석, 상대방 전략을 미리 짐작하여 예측하는 것 등이 있다.

셋째, 유대관계와 담합형성 또한 정치적 영향력을 행사하기 위한 네 가지 기본절차를 제시하고 있다. 중요한 대인관계의 파악, 반발 가능한 인물을 파악 후 그 이유 및 강도에 대한 예상 및 분석한다. 또한 의사소통, 교육, 협상을 보다 매끄럽게 진행시키기 위해 반발이 예상되는 구성원과의 관계구축에 최선을 다하기 등이 있다. 만약 세 번째가 실패하면 강력하고 은밀한 방법을 실행에 옮기기 등이 있다.

마지막으로, 협상과 교섭에 대한 정치기술 이론에 대해 기술할 수 있다. 협상과 교섭의 기술에서는 사람과 사안은 분리시켜야 하며, 입장에 초점을 맞추기 보단 이해관심에 초점을 맞춰야 한다. 또한, 상호이익을 위한 선택방안을 창안하기 위해서 노력이 필요하며, 객관적 근거에 중점을 두라는 것을 설명하고 있다.

2. 섯다운제

청소년들이 인터넷 게임을 과도하게 이용하여 인터넷 게임 중독 등의 문제가 발생하였고, 이에 대응하여 청소년에 대한 게임 이용 규제가 사회적 문제로 제기되었다. 결국, 온라인 게임 중독을 방지하기 위한 「청소년의 온라인 게임 중독을 막기 위한 심야 게임 규제법(청소년보호법 제23조의 3)」(이하 ‘섯다운제’라 칭함)이 국회 본회의를 통과하여 2011년 11월 20일부터 만 16세 미만의 청소년들은 심야시간대인 밤 12시(0시)부터 오전 6시까지 인터넷 게임이 금지되었다. 본 법은 16세 미만 청소년의 인터넷 게임 중독을 예방하고, 청소년들의 성장과 적절한 수면 시간의 보장을 목적으로 하였다(박성혜, 2014). 섯다운제는 게임물 이용시간을 제한하는 규제로는 여성가족부가 실시 중인 “강제적 섯다운(Shut-down)제”와 문화체육관광부가 실시중인 “선택적 섯다운(Shut-down)제” 두 가지가 있다. 그 내용은 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 강제적 섯다운제와 선택적 섯다운제 비교

구분	강제적 섯다운제	선택적 섯다운제
관련법률	청소년보호법	게임산업진흥에 관한 법률
주무부처	여성가족부	문화체육관광부
개요	오전 0시~오전 6시까지 심야 6시간 동안 인터넷 게임 제공을 원천적으로 차단	부모나 법정대리인 요청 시 특정 시간에 게임에 접속하는 것을 차단
방식	국가 일률적 강제	가정 자율권 부여
대상	만16세 미만 어린이·청소년	만18세 미만 청소년

출처: 이덕주 (2015). 섯다운제 규제의 경제적 효과분석. 한국경제연구원 정책연구, 2015-11, 22p.

Ⅲ. 연구방법 및 절차

1. 연구방법

참여관찰법은 하나의 현상을 내부로부터 이해하려는 접근으로서, 질적 연구방법의 한 분야이다. 참여관찰은 연구자가 특정 집단의 일상에 참여하여 그 집단 구성원들과 동화되어 집단 구성원의 삶과 문화를 관찰·기록·해석하는 연구로써 어떤 집단 내 사건의 맥락과 구조에 대한 심층 분석에 유용하며, 문제해결을 위한 대응방안을 마련하는데 좋은 수단이다. 또 정보제공자들의 행동 패턴, 생활양식, 감정 등을 연구하는 방법으로 인류학 등의 분야에서 많이 이용되는 연구방법이다(김병섭 외, 2013).

본 연구에서 참여관찰법을 선택한 중요한 이유는 조직 내의 기관장의 정치기술을 보다 생생하게 살펴보기 위함이다. 지금까지는 청소년 기관의 기관장 행위를 질적 연구방법론을 통해 직접 관찰하고 분석한 연구들은 거의 없었다. 또한 복잡한 조직 내·외의 정치기술을 분석하기 위해서는 타인의 언어를 통하는 것보다는 연구자가 직접 보고 느끼는 것을 기술하는 것이 더 효과적인 방법일 것이라고 생각한 것이다.

특히 본 연구의 관찰자는 섣다운제 법안완화 반대 TF팀의 담당자로서 사업을 직접 이끌고 추진하며 관찰을 진행하였다. 그 과정에서 획득된 자료인 공문, 명단, 통계보고서, 신문/방송기사, 성명서, 기자회견자료, 회의록, 업무일지(관찰일지) 등을 토대로 분석을 실시하였다. 주로 전 과정에서 스토리텔링(story telling) 기법을 이용하여 현장에서 사용된 정치기술을 풀어나가고 이를 명확히 전달하는데 주안점을 두었다.

2. 연구대상

A단체는 여성과 아동·청소년을 위한 비영리사단법인이다. A단체의 주요사업으로는 아동·청소년 자치와 참여사업, 교육문화사업, 교육환경 개선사업, 지역사회 연계사업, 학교폭력예방, 성교육 및 성폭력상담소 운영, 인권센터 등을 운영하고 있다. 본 연구 대상자는 A단체의 기관장으로, 2014년 1월 31일 선출되어 2017년 1월 25일까지 3년 임기로 재직하였다.

A단체의 이사장은 전직 19대 국회의원으로 '섣다운제' 법을 제정하고 통과시킨 당사자였다. 기관장의 임기(3년)와 맞물려 2014년에 섣다운제 완화 개정안이 발의 되었

고, 단체의 이사장의 신념이 담긴 법을 완화한다는 것에 대응하여 기관장이 적극적으로 이에 대해 반대하는 입장을 내비쳤다. 한편으로는 임기기간 동안 조직 내에서의 정치행위를 통한 업적 또는 이익을 추구하기 위한 개인의 움직임이 보였다. 따라서 연구자는 대·내외적 활동과 직원을 움직여 실무를 추진할 권력을 가진 대표행위자로 기관장을 선택하였다(이사장 밑의 직급: 상임대표). 현안과 관련하여 가장 많은 관심을 가지고 있으며, ‘셋다운제 완화 반대’ 발표에 적극적으로 대응할 정치행위자 일 것으로 판단했기 때문이다. 또 기관장(1인)은 주도적으로 A단체를 움직일 수 있었다.

3. 참여관찰 연구과정

참여관찰을 통한 자료 수집은 2014년 9월 1일~2015년 6월 17일에 걸쳐 집중적으로 진행하였다. 업무 시간 내에 일어나는 사건 및 상황을 중심으로 정치행위와 그로 인한 주변 환경, 정치적 변화 등 나타나는 반응을 관찰하였다. 연구자의 참여관찰 기록 형식은 현장의 상황을 그대로 기술하는 영역(Note Taking)과 그 상황에 대한 연구자의 해석 영역(Note Making)으로 구성하였다(Frank, 1999).

연구의 자세한 참여관찰 과정은 기존의 참여관찰과 관련한 선행연구 오순환(2013), 조용환(2008), 김용호(2011), 이성은 외(2004), 김병섭 외(2013) 등의 연구를 참고하였다. 본 연구의 참여관찰 단계는 다음의 6단계로 구성하여 서술하였다.

첫째, 본 연구의 첫 번째 과정에서 정치적 인식들의 조직이론에 대한 문헌 조사와 NGO단체와 청소년단체 관련문헌을 통해 예비조사를 진행하였다. 또한 실제 법안발의가 진행된 셋다운제에 대한 실태 조사를 마쳤다.

둘째, 사전에 예비조사를 바탕으로 연구자가 ‘무엇을 볼 것인가?’ 하는 사회적 상황을 규정하였다. 연구에서는 참여관찰 대상, 정치적인 상황, 정치적 인식들의 정치기술 등으로 규정할 수 있다. 본 연구에서는 강제적 셋다운제 완화 반대의 행위를 바탕으로 A단체 기관장의 정치적 인식들의 정치기술을 활용하는 방법과 그 과정에서 정치기술을 통한 개인의 이익추구가 무엇인가 분석하는 것으로 연구 목적을 설정했다.

셋째, 서술관찰(포괄적 관찰)의 단계로 A단체 기관장이 사용하는 정치적 행위를 구체화시키기 위해 어떤 이론에 적용할지 서술하는 단계이다. 예를 들면 현재 일어나고 있는 정치적인 문제 해결 상황(강제적 셋다운제 완화 법안 발의)과 정치기술을 사용하는 근거를 미리 서술해 보았다.

넷째, 본격적인 참여관찰의 단계이다. 본 연구자는 능동적인 참여관찰자의 입장에서 집단에 동화되어 참여하는 역할을 수행하였다. 만약 참여관찰을 통해 의미 있는 행위가 발견될 경우에는 그 행위를 집중적으로 관찰하는 집중관찰 단계로 넘어갔다. 집중관찰 단계에서는 기관장의 정치행위를 기록하고 집중적으로 분석하였으며, 이에 나타나는 정치적 행위와 기술 등을 관찰하였다. 또한 종합적으로 조직 내에서 정치행위가 일어난 부분에 대한 반응과 현상을 기술하고 기록하였다. 여기서 하나의 이슈가 발생할 때마다 나타나는 대상의 반응에 대해 관찰하였고, 이를 통해 나오는 업무지시 및 행동을 기록하였다(일지). 또 본 사업을 진행하면서 사용된 공문서, 명단, 통계보고서, 신문/방송기사, 성명서, 기자회견 자료, 회의록 등을 바탕으로 기관장 행위에 대한 의미를 분석하는 방법을 활용하였다. 더불어 정치기술을 활용하여 섯다운제 법안발의를 반대하는 과정에서 나타나는 행위와 직원들의 반응이 있을 경우 직접 그 이유를 물어보고 인터뷰를 진행하였다.

다섯째, 종합분석의 단계이다. 위의 관찰 자료를 토대로 청소년단체 기관장의 정치기술 사례를 분석하고, 이를 바탕으로 정치적 인식틀의 이론을 적용하였다. 앞서 이론적 배경에서의 Bolman & Dael(2003)의 정치적 인식틀을 기본으로 기관장의 정치기술을 적용하여 이를 종합적으로 분석·기술하였다.

마지막으로 결과를 도출하기 위해 위의 서술된 연구결과를 토대로 청소년단체에 기관장의 정치행위에 대한 분석결과를 제시하였다. 위의 6단계를 정리하면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 참여관찰 연구과정

단계	세부내용
1. 예비조사	조직의 재구성이론(Bolman & Deal, 2003)에 관한 문헌조사 NGO단체, 청소년단체 문헌조사
2. 사회적 상황규정	개정안 반대를 위한 A단체 기관장의 정치기술 이론 가정
3. 서술 관찰	개정안 반대를 둘러싼 기관장의 정치적 행위 관찰
4. 참여 관찰 및 집중관찰	개정안 반대를 위한 정치기술 행동 및 대처 참여 관찰 정치기술 행동에 대한 집중관찰 단계 (공문서, 명단, 통계보고서, 신문/방송기사, 성명서, 기자회견 자료, 회의록 자료 생성과정 및 자료분석)
5. 종합 분석	정치적 인식틀의 정치기술 이론을 기관장의 정치기술과 비교하여 분석
6. 결과 도출	기관장의 행위분석에 대한 구체적인 결과 도출

IV. 연구결과

A단체 기관장의 행위를 분석하기 위하여 Bolman & Deal(2003)의 정치적 인식틀을 분석의 틀에서 ‘정치기술’과 관련된 이론을 활용하였다. 정치기술에는 공동의제 설정(Agenda Setting), 정치지형의 도식화(Mapping the Political Terrain), 유대관계와 담합형성(Networking & Coalition Building), 협상과 교섭(Bargaining & Negotiation)의 네 가지가 있다. 이러한 네 가지 정치기술을 바탕으로 참여관찰을 통해 기관장 행위를 분석한 결과는 다음과 같다.

1. 공동의제 설정(Agenda Setting)

공동의제 설정을 위한 비전설정을 하였다. 기관장은 이를 실행하기 위한 방법으로 ‘첫다운제 법안 완화 반대’라는 정치적 비전을 세웠다. 비전을 세우는 과정에서는 기관 내 직원(2인)을 통해 이슈화 되고 있는 언론보도 자료 취합 및 분석하게 하였고, 개정안 법안발의 내용에 대한 사실 확인, 법안비교표 작성, 개정안 검토보고서 분석 등 사전 정보에 대한 자료를 수집하기 시작했다. 이를 통해 비전설정의 명확한 계획을 세웠다고 유추해 볼 수 있다.

다음으로 비전에 대해 찬성하거나 반대하는 주요 세력의 실체에 대한 이해를 위해 비전을 지지하는 세력과, 비전을 반대하는 내부 및 외부의 세력에 대해 파악했다. 기관장이 설립한 비전을 지지하는 세력에는 이사장 및 이사진, 첫다운제 법안 의결에 동의한 정부부처, 국회의원 등이 있었으며, 비전에 반대하는 내부직원(청소년지도사), 외부 세력(여성가족부, 문화체육관광부, 게임기업)에 대한 정확한 조사를 실시하였다. 세력에 대한 파악 과정에서는 이해관계가 얽혀있는 대상을 상대로 전화(유선상)로 해당 집단이나 개인의 의사를 묻거나 의견을 수렴하는 방법을 사용하였다. 이와 동시에 위의 사전조사 결과를 바탕으로 대·내외적으로 어떤 전략을 펼칠 것인지 계획을 세웠다. 이러한 공동의제 설정과정은 앞으로의 정치행위를 하기위해 가장 기초적인 기반이 되는 것으로, 정치기술을 활용하기 위한 초기 작업을 진행했음을 파악할 수 있었다.

2. 정치지형의 도식화(Mapping the Political Terrain)

본 연구에서 정치지형의 도식화를 위해서 다음의 네 가지 기술을 사용한 것으로 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 정치지형의 도식화에서는 4가지 방법을 사용할 수 있는데, 이는 비공식 의사소통 채널 결정, 정치적 영향력을 행사하는 주요 당사자 확인, 내적/외적 동원(Mobilization) 가능성 분석, 마지막으로 상대방 전략을 미리 예측하는 것이다.

연구결과에서 기관장은 비공식 의사소통 채널 결정단계를 적극 활용하는 모습을 보였다. 공식적으로 공문을 보내거나 업무협조를 요청하기 전에, 시민단체 입장을 지혜줄 국회의원들과 섣다운제 법안발의에 동의한 19대 국회의원을 파악하여 명단을 작성하였다. 그리고 그들과의 의견조율을 하기 시작했다. 또한 청소년관련기관에 개정안 발의를 반대하는 성명서 제출을 위해 유선 상으로 청소년관련기관 협조요청을 진행 하였다. 이 과정에서 기관장은 청소년관련기관에 협조의사를 묻는 전화업무를 지시하였고, 그 후 협조에 대한 동의 의견을 받고 성명서 참여기관 명단을 제작하였다. 이는 비공식 의사소통 채널을 적극 활용한 것으로 분석해 볼 수 있다.

정치적 영향력을 행사하는 주요 당사자를 확인하는 단계에서는 내·외부적으로 보이는 당사자와 반대 당사자를 파악했다. 내부적으로 보이는 정치적 영향력 당사자는 기관장, 이사장, 이사진이였으며, 외부의 정치적 영향력을 행사하는 주요 당사자들은 관련부처 담당자들과 반대세력을 가진 국회의원이었다. 주요 당사자를 확인하는 과정에서는 문서작업을 통해 찬반의 의견을 가진 조직 및 개인을 대상으로 명단을 작성하였다. 여기서 반대 당사자는 A단체 내부의 중간 관리자와 직원들이었고, 법의 실효성이 없다고 반대하는 청소년 지도사도 포함되었다. 마지막으로 외부 반대 당사자는 게임기업과 문화체육관광부 담당자가 해당되었다.

기관장은 내·외부적 당사자를 파악한 뒤, 내적/외적 동원 가능성을 분석하였다. 먼저, 법안발의 성명서 작성, 언론보도 자료작성 및 발송, 개정안 반대 기자회견, 서명운동 공문발송 및 서명인원파악 등 본 사업의 실무를 추진할 직원이 필요했기 때문에 기관장은 내부에서 일을 담당하는 인력을 파악하기 시작했다. 본부 단체 내의 실무를 추진하는 사무국 직원(1인)에게 업무를 분장하고, 실무직원을 중심으로 3명의 직원들이 TF팀을 구성하여 내적 자원을 만들었다(총 4인). 기관장의 이러한 행위는 내적자원 동원가능성을 위한 행위라고 분석해 볼 수 있다.

A단체는 언론사와 연계되어 있다는 장점을 활용해 보도자료의 이슈화에 대한 방법도 전략적으로 강구했다. 먼저 여성가족부 출입기자, 국회출입기자 문화체육관광부 출입기자 등 기존의 기관이 가지고 있던 인프라를 활용해 기자리스트를 작성하고, 언론사를 활용하는 방법을 추진하였다. 또한 외부의 동원자원을 탐색하던 가운데 섯다운제를 찬성하는 여성가족부처 소속 국회의원과 협의하여 개정안 발의를 반대하자는 의견을 표명했다. 이 과정에서는 의원실 내의 관계자와 유선상 사전에 협의하고 공문을 통해 공적인 힘을 가지게 되는 과정을 거쳤다. 더불어 네트워크를 통해 이전에 협력했던 다른 청소년관련기관(청소년단체 108개 대상)에게 연대관계를 형성할 수 있도록 협조를 부탁하였으며, 많은 청소년 유관기관의 지지를 통해 내적/외적 동원 가능성을 확장시켰다.

마지막으로 기관장은 상대방 전략을 미리 예측하여 대비하려고 노력했다. 게임기업 및 문화체육관광부의 법안완화에 대한 이유를 파악하고, 반발을 예측하기 시작했다. 즉, 반대의 입장을 가진 세력이 섯다운제의 '실효성이 없다'는 근거를 들어 개정안 법안발의를 진행한 것을 국회관계자(2인)를 통해 유선 상으로 정보를 획득하였다. 또한 법안을 발의한 의원과 게임기업, 정부부처의 이해관계를 파악하였다.

이후 섯다운제가 실효성이 있다는 근거 있는 보고서를 제작하기 위해, 국회의원(1인)과 협력해서 학부모 전화 리서치를 계획하고 진행하였다. 본 보고서는 법안의 실 수혜자인 학부모를 대상으로 전화리서치를 통해 인식 및 실효성에 대해 실태조사를 진행하는 방향으로 추진되었다. 10월 2일부터 8일까지 6일에 걸쳐 전국 17개 광역 시도별로 초등학교 4학년부처~중학교 3학년까지의 자녀를 둔 학부모 700명을 대상으로 조사하였으며, 인식조사 결과 응답자의 85%가 “현행 섯다운제가 필요하다”, “필요없다”는 응답은 7.7%로 나타났다는 근거를 확보하였다. 그리고 2014년 10월 29일 인터넷게임전이용제도(섯다운제)에 대한 학부모 인식조사 최종 결과보고서(2014.10.29.)를 제작하였고, 섯다운제가 필요하다는 학부모의 의견을 보도자료로 작성(업무지시), 관련부처 국정감사에서 국회의원이 공식적으로 보고서를 발표(언론보도자료 및 국감자료)하여 이에 반대하는 입장을 확실하게 표했다.

이같이 각종 보고서와 다양한 근거자료를 통해서 상대방의 의견에 대한 반박할 수 있는 타당성을 확보하는 방법을 추구하였다. 반대 세력이 주장하는 ‘섯다운제는 16세 미만의 청소년들이 부모님의 주민등록번호로 접속할 수 있기 때문에 실효성이 없다’는 의견 조사를 통해 파악한 후, 아이핀 인증시스템을 강화하고 법을 보완해야 한다는

확장된 의견을 제시하는 전략을 펼쳤다.

3. 유대관계와 담합형성(Networking & Coalition Building)

유대관계와 담합형성에 해당하는 단계에서 기관장은 중요한 대인관계의 규명을 위해 내부와 외부의 인적자원에 대해 파악했다. 본 사업은 법안발의가 진행됨에 따라 추진된 일이기 때문에 단체 내부의 담당자 지정 및 업무분장이 명확하지 않았다. 또, 내부의 직원들은 기관장의 새로운 임기가 된 기간이 얼마 되지 않아 직원들과의 신뢰 관계가 형성되어있지 않았다. 그렇기 때문에 기관장은 신속하게 일을 추진하고 진행할 사람을 파악하고, 영향력을 행사하기 위해 내부 직원들과의 관계 구축을 위해 최선을 다하였다. 직원들의 개인면담을 하여 의사를 반영하고, 사업관련 회의를 진행하여 섯다운제를 지지하는 의견을 가진 직원과 반대의견을 가진 직원을 파악했다. 외부에서는 섯다운제를 지지하고 있는 청소년단체나 기관, 학교 관계자를 물색하고, 자녀와의 게임문제로 예민한 학부모 및 교사단체와 협력하는 구조를 갖추려고 노력했다.

그 이후, 반발가능 인물(Who Might Resist Cooperation)과 그 이유 및 강도에 대한 판단을 시작했다. 단체 내부에서 반발 가능성이 비교적 높고, 섯다운제에 대해 무관심할 것이라고 판단되는 교육부서 및 상담부서를 조사하고, 중간관리자층을 포함한 직원들의 의견을 듣기 시작했다. 여기서 의견을 수렴하기 위한 방법으로 총 2회의 전체 직원회의를 진행하였다. 이를 통해 '반발 가능한 이유가 무엇인지' 의견조사를 실시했다. 의견조사를 실시하는 과정에서는 익명으로 자신의 의견을 적어 제출하고, 토론방식으로 의견에 대해서 주장하는 방법으로 진행되었다. 또, 반대의견을 가진 일부 직원들은 기관장에게 섯다운제 법안발의에 대해 동참하고 싶지 않다는 거절의사를 표하기도 하였다.

기관장은 이런 과정에서 반발가능 인물과 그 이유 및 강도에 대한 판단을 마친 뒤, 의사소통, 교육 및 협상을 촉진시키기 위해 반발이 예상되는 상대방과의 관계구축에 최선을 다하였다. 먼저, 내부적으로는 교육부서 센터장과, 상담소장 등 중간관리자와 부서장 회의를 열어 1인 및 부서면담을 진행하고, 직원들을 대상으로 익명을 보장한 섯다운제에 대해 의견을 나누는 회의시간을 가졌다. 또한 섯다운제의 필요성, 법이 만들어지게 된 계기와 배경에 대해 직접 설명하고, 학부모들의 인식조사 결과 보고서를 발표하는 워크숍(1회/회의록)을 개최했다. 또, 외부적으로는 게임기업과 섯다운제 완

화를 발의한 의원실 관계자의 입장에서 상대방의 의견을 참고했다. 의견을 참고하는 과정에서는 서면 또는 공문, 유선상으로 의견을 수렴했다. 반대 입장에서는 섯다운제가 게임 산업의 발전을 저해하고, 국가대표 프로그래머가 섯다운제로 인해 게임접속이 차단되어 세계 게임대회에 참여하지 못했다는 사건을 이슈화 하고 있다는 사실을 파악했다. 그리고 공문과 유선상으로 게임기업과 발의한 국회의원 사이에 얽혀있는 이해관계도 파악했다. 하지만, 다양한 노력이 있었음에도 불구하고 영향력을 행사하는데 있어 관계구축이 어려워지고, 직원들의 협조가 부족했던 기관장은 좀 더 강력한 방법을 강구하고 실행하였다.

유대관계와 담합형성의 세 번째 단계가 실패했을 때, 기관장은 더 은밀하고 강력한 방법을 주의 깊게 선택하고 실행했다. 기관장은 직접적으로 이사장과 이사진들의 권력 활용하여 명령체계를 받을 수 있도록 조치를 취하는 강경책을 펼쳤다. 그 후, 이사장의 직접적인 사업 동참 지시로 인해 조직원 모두 섯다운제 사업에 투입되는 결과로 나타났다. 또한 개인적으로 권력을 가진 인적자원을 활용해 유대관계를 형성하고 담합하였다. 즉, 규모가 큰 조직 및 단체장과의 연합체계를 형성하였다. 그때부터 적극적으로 청소년단체에 공문으로 협조를 요청하여 성명서를 작성하고, 의견을 제시하는데 강력한 방법을 실행하는 것을 확인하였다. 결국 유대관계와 담합형성의 네 가지 정치적 기술을 통해 안정적인 지지체계를 구축하게 되었다.

〈표 3〉 유대관계 및 담합형성 과정

	추진날짜	추진내용
1	2014.09.04.	- 섯다운제 무력화 방침 철회 공동성명서 - 광화문 광장 섯다운제 무력화 방침 철회 기자회견
2	2014.10.02.	- 섯다운제 완화(개정안) 관련부처 답화 참석
3	2014.10.08.	- 입법예고에 대한 반대의견 제출(46개 단체)
4	2014.11.18.	- 국회 섯다운제 유지 찬성 단체명단 제출(76개 단체)

그 후, 섯다운제 무력화 방침 철회 공동성명서(2014년 9월 4일)를 국회에 제출하였고, 광화문에서 기자회견(2014년 9월 4일)을 진행하여 언론보도 이슈화에 힘썼다. 또한 섯다운제 완화(개정안)와 관련한 관련부처 및 시민단체 답화자리(2014년 10월 2일)에 시민단체 대표로서 참석요청을 받아 청소년단체의 의견을 전달하는 자리를 가졌다. 또한 여성가족부 입법예고에 대해 근거자료를 토대로 반대의견을 제출하였고

(2014년 10월 8일/46개단체), 추가로 현 섯다운제 유지를 원하는 청소년단체(76개) 단체명과 소재지를 포함한 첨부문서를 국회에 제출하였다(2014년 11월 18일). 대부분의 과정에서 공식적으로 전달한 문서, 공식석상에서 의견조율 등이 이루어졌다.

4. 협상과 교섭(Bargaining & Negotiation)

기관장은 이번 사안을 통해 협상과 교섭의 기술을 적극 활용하였다. 협상의 교섭의 기술에서 가장 중요한 사람과 사안을 분리시키고, 입장이 아닌 이해관심에 초점을 맞추며, 선택방안을 창안하고, 객관적 근거에 중점을 두는 과정은 다음과 같았다.

반대세력에 대해 감정적으로 대응하기 보다는 관련부처와의 간담회 자리와 같은 공식석상에 참석하여 의견을 전달하였다. ‘섯다운제’가 아동·청소년의 건강권과 생명권, 행복추구권을 보장하는 기본권은 국가가 책임지는 것으로 규제 완화의 대상이 될 만큼 게임업체의 이익을 침해하지 않는다는 강력한 의견을 펼쳤다. 또한 학부모와 교사의 의견을 토대로 청소년에게 가장 우선시 되어야 하는 가치가 무엇인지 찾았다. 교사연합단체와 학부모단체와 만남을 통해 의견을 수렴하였고, 이를 바탕으로 외부세력에 대항하여 무작정 반대하는 입장을 보이는 것이 아니라, 근거자료(학부모 인식조사 보고서)를 통해서 ‘타당성’을 확보했다. 더불어 헌법재판소의 판결문에 따라 섯다운제가 게임업체가 주장하는 바와 다르게 부모의 교육권을 침해하지 않는다는 판결내용을 근거자료로 활용하였다. 이렇게 전략적으로 협상과 교섭의 정치기술을 활용해서 감정적으로 대응하지 않고 정치기술을 적용시키는 것을 확인할 수 있었다. 즉 전체적인 사안에 대해 이해가 가능하도록, 상호 이익을 위한 선택방안을 마련할 수 있도록 일을 추진하는 결과를 가져왔다.

V. 결론 및 제언

‘강제적 섯다운제 법안 완화 발의’와 관련된 청소년단체 기관장의 대응 및 행위를 정치기술을 바탕으로 분석한 결론은 다음과 같다. A단체 기관장은 ‘강제적 섯다운제 법안 완화’를 이루어내기 위하여 Bolman & Deal(2003)이 말한 정치기술 이론 중 ‘정치인으로서 경영자의 주요기술’ 네 가지를 적재적소에 활용한 것으로 해석할 수 있다.

정치기술의 네 가지 틀의 공동의제 설정(Agenda Setting), 정치지형의 도식화(Mapping the Political Terrain), 유대관계와 담합형성(Networking & Coalition Building), 협상과 교섭(Bargaining & Negotiation)을 전략적으로 활용한 사례라고 볼 수 있다.

첫째, 기관장은 공동의제 설정을 통해 정치기술에서 필요한 기초를 세우고 이를 위한 전략을 마련하는데 힘썼다. 이는 '강제적 섣다운제 법안 완화'의 비전을 수립하고, 비전 수립을 위해 찬성과 반대하는 세력에 대한 이해와 대·내외 적으로 어떠한 전략을 펼쳐야 하는지 체계적인 계획을 세웠다고 볼 수 있다. 기관장은 공동의제에 호응하거나 혹은 반대하는 주요 세력의 실체에 대한 정확한 이해를 바탕으로 전략적인 행동을 계획한 뒤 원하는 바를 달성하였다. 본 연구에서 살펴본 기관장의 행위는 비전을 설립하는데 적절한 정치기술을 사용했던 것으로 분석해 볼 수 있다. 따라서 Bolman & Deal(2003)의 정치기술에서 설명한 공동의제 설정에 대해 적절하게 적용한 것으로 분석해 볼 수 있다.

둘째, 정치지형의 도식화 단계에서 정치기술 이론에 기술되어 있는 다양한 방법을 사용했다. 가장 먼저, 비공식 의사소통 채널을 구축하였다. 대부분 비공식적으로 유선상으로 협조요청을 하거나, 개인의 인프라 및 인적자원을 활용한 설득 방법을 활용하였다. 또한 정치적 영향력을 행사하는 주요 당사자의 확인을 통해 내적/외적 동원 가능성을 파악하고 자원을 활용하는 방안을 구축했다. 여기에는 내부 당사자와 외부 당사자인 국회, 정부 관련부처, 청소년관련기관 등에 대한 파악을 진행하고, 마지막으로 상대방의 전략을 미리 예측해서 반박할 수 있는 근거자료를 작성하는 방법을 활용했다. 기관장의 행위는 정치지형의 도식화 단계에 맞는 행위라고 유추해볼 수 있다. 다양한 방법으로 정치기술을 시의 적절하게 사용했음을 알 수 있다.

셋째, 유대관계와 담합형성에서는 충분한 권력기반의 구축이 매우 중요하다는 점을 보여주었다. 성공에는 수많은 타인들의 협조가 필요하기 때문이다(Kotter, 1985, 1988). 기관장은 내부와 외부의 인적자원에 대해 확실하게 파악한 뒤에 일을 추진할 실무자와 지지기관들과 원만한 관계형성을 위해 노력했다. 또한 반발가능 인물에 대해 분석하여 이에 대한 관계구축에 최선을 다하는 모습을 보였다. 내부에서 반대하는 의견을 가진 집단을 설득하고, 외부에서 반대하는 세력을 설득하는 방법으로 수많은 타인들의 협조가 필요함을 빠르게 알고, 자신의 지지 세력을 만들기 위해 최선을 다했으며 결과적으로 유대관계와 담합형성 하는 과정에서 성공적인 결과를 보였다.

넷째, 기관장은 전략적으로 협상과 정치기술을 활용해서 감정적으로 대응하지 않

고 근거를 바탕으로 두 기술을 적용시키는 치밀함을 보였다. 청소년의 기본권리를 근거로 들어 타당성을 확보하고, 게임업체에는 이익을 침해하지 않는 수준이라는 성명서를 발표했다. 또한 계속해서 반대의사를 가진 내부 직원들의 의견을 수렴하고, 공식적인 간담회 자리를 통해 학부모인식조사보고서, 헌법재판소 판결결과 등 근거자료를 제시하여 상호 이익을 얻을 수 방향으로 이끌어 갔다. 즉, 긍정적인 방향으로 이끌어 가기 위해 협상과 교섭의 기술을 적재적소에 활용한 것을 확인 할 수 있었다.

A청소년단체의 기관장은 네 가지 정치기술을 활용하여 '강제적 섯다운제 완화' 법안발의가 통과되지 않도록 대·내외적으로 노력했다. 결과적으로 기관장의 목표인 법안변경이 가결된 것은 사실이나, 법안변경에는 다양한 요인이 작용하기에 A단체 기관장의 행위를 통해 섯다운제 법안완화를 막았다고 단정할 수는 없다. 하지만 A단체 기관장의 행위가 어느 정도 섯다운제 법안완화에 기여했다고 유추할 수 있는 점은 많다. 또한 이러한 연구의 결과를 바탕으로 청소년기관 기관장의 정치기술은 현장에서도 적용될 수 있는 이론이라는 것을 검증할 수 있었다. 본 연구의 목적은 기관장의 정치행위가 성공적인 결과를 이루어낸 것에 초점을 둔 것이 아니라, 기관장의 행위를 정치기술 이론에 근거하여 심층적으로 분석하고 현장의 정치기술에 대해 기술했다는 것에 의의를 가진다.

김운호(2003)는 성공적인 비영리조직의 리더의 역할이 중요해지고 확대된다고 하였다. 즉, 성공적인 비영리조직의 리더의 역할에는 조직의 구성원이 공유하고, 추구해야 할 비전을 명확히 설정하여 새로운 미래상을 제시하며, 미래를 조망하여 조직 내부 구성원들을 잘 이끌고, 과감한 변화를 이끌어 가는 변화 선도자로서의 역할을 주도해야 한다는 것이다. 또한 내부 조직원들을 독려하여 조직의 목적을 효율적으로 달성할 수 있도록 역할을 수행하며, 비영리 부문을 이끌어 가는 리더는 정치가이자 운동가(Campaigner)의 역할을 수행한다고 할 수 있다. 즉, 청소년 기관의 기관장의 경우에도 정치행위를 통하여 자신과 기관의 목적을 효과적으로 달성하는 것이 당연하고, 또한 이를 적극적으로 활용하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 청소년단체 한 기관의 사례를 통해 살펴본 연구로 모든 청소년 단체의 기관대표가 정치적 인식틀의 구조를 가지고 있고 정치적 기술을 활용한다고 일반화 할 수 없다. 또한 질적 연구방법론중 하나인 참여관찰 연구로 진행되었는데, 이는 양적연구가 추구하는 '일반화'를 목표로 하지 않는다. 따라서 A청소년단체의 기관

장은 정치행위를 수행하였고 또한 이러한 행위들이 정치기술 모델을 통하여 분석될 수 있지만, 다른 기관의 기관장들이 그러했다고 일반화시킬 수는 없다.

둘째, 1인을 대상으로 한 참여관찰 연구이기 때문에 다양한 이해당사자들 사이의 역학관계를 살펴보기에는 한계가 있다. 따라서 복잡하게 얽혀있는 내부와 외부의 이해 당사자들을 대상으로 관찰 대상을 확대하여 인터뷰 등을 통한 후속 연구가 이루어진다면 더욱 다양한 정치행위에 대한 분석이 가능할 것이다.

참고문헌

- 김병섭·박동균·박주상·오시영·이수영. (2013). 「일선 경찰의 행태 및 근무환경에 대한 참여관찰적 연구: Lipsky의 일선관료 이론을 중심으로」. 한국치안행정논집, 10(1), 1-26.
- 김용호. (2011). 「커버드본드(Covered Bond)의 법적 이해와 과제」. 이화여자대학교 법학논집, 15(3), 247-296.
- 김옥경·김석곤. (2001). 「우리나라 NGO단체의 활성화 방안에 관한 연구」. 밝은社會研究, 22(1), 283-306.
- 김운호. (2003). 「NPO리더의 과업에 따른 역할유형에 관한 연구」. 한국비영리연구, 2(1), 55-83.
- 김정민. (2011). 「리더의 정치력의 효과성에 영향을 미치는 조절변수에 대한 연구」. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- 박성혜. (2015). 「청소년 보호법의 인터넷 게임 셧다운제에 대한 헌법적 검토」. 국민대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 안성은. (2016). 「윤리적 리더십, 조직정치지각 조직유효성 간의 관계 연구: 정치적 기술의 조절 효과」. 전북대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 오순환. (2013). 「참여관찰에 의한 세계유산 수원화성의 쓰레기 관리방안 탐색」. 관광연구, 28(4), 237-257.
- 윤종빈. (2010). 「정부조직의 구조와 운영: 정치학적 접근」. 한국조직학회보. 제7권 제2호, 2010.8, 23-45.
- 이덕주. (2015). 「셧다운제 규제의 경제적 효과분석」. 한국경제연구원 정책연구, 2015-11, 1-61
- 이성은·권리라·윤연희. (2004). 「초등교사의 전문성에 관한 참여관찰 연구」. 한국교원교육연구, 21(3), 5-27.
- 이윤정. (2012). 「비영리조직의 자원개발 전략에 관한 탐색적 연구」. 디지털정책연구. 10(10), 107-118.

- 조용환. (2008). 「질적 연구의 원리와 기법」. 한국무용학회 학술대회, 2008년 06월, 18-37.
- 한규호. (2016). 「공기업 조직구성원의 조직정치지각 형성원인과 반응행태에 관한 연구」. 한국 기술교육대학교 박사학위 청구논문.
- Ahearn, K. K. et al. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30: 309-327.
- Bacharach, S. (2005). Get Them on Your Side: Win Support, Convert Skeptics, Get Results. La Crosse, WI: *Platinum Press*.
- Boris, Elizabeth. Eugene Steuerle(eds). (2006). Nonprofit and Government-Collaboration and Conflict, 2nd ed. *Washington, D. C.: The Urban Institute Press*.
- De Dreu, C. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. in De Dreu, C. & Van De Vliert, E. (Eds.). *Using Conflict in Organizations*. London, U.K: Sage.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15: 537-550.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R. et al. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R. et al. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Frank, R. (1999). *Luxury fever: Money and Happiness in an Era of Excess*. New York: Free Press.
- Friedkin, N. E. & Simson, M. J. (1985). Effects of competition on members' identification with their subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30, 377-394.
- Gandz, J. & Murray, V. (1980). The Experience of Workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 231-251.
- Hicks, G. H. & Gullet, C. R. (1975). *Organizations: Theory and Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- John W. Creswell (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* 3rd Edition. 조흥식 외 역 (2015). 학지사.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Lee G. Bolman & Terrence E. Deal (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and*

Leadership. 신태현 역 (2004). 서울: 지샘.

Mintzberg, H. (1983). Power in and around Organizations. *Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.

Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.

Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations. Marshfield, MA: Pitman.

Robbins, S. P. (1993). Organizational Behavior. *Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall*.

Robbins, S. P. (1997). Essentials of Organizational Behavior (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: *Prentice-Hall*.

Treadway, D. C. et al. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15: 493-513.