



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

경 영 학 박 사 학 위 논 문

리더십 유형과 조직성과 간의 관계

－ 탐험적/활용적 혁신의 매개효과 및
환경 불확실성의 조절효과 －



2017 년 8 월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 컨 설 팅 협 동 과 정

고 정 연

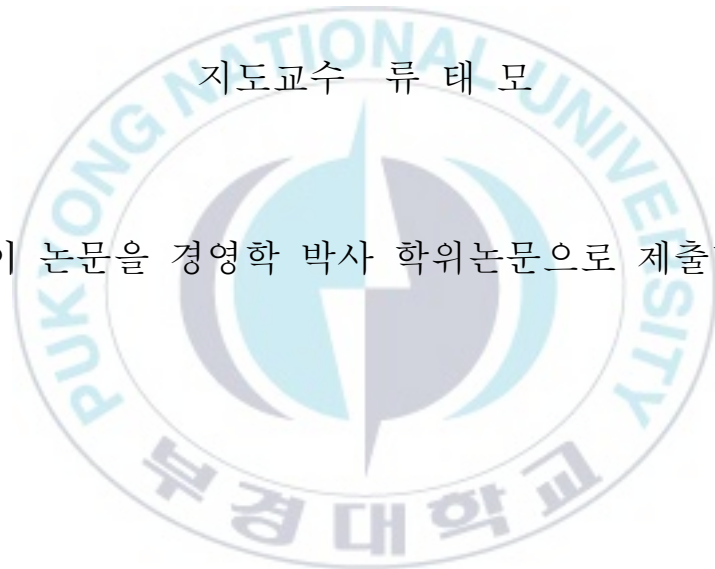
경 영 학 박 사 학 위 논 문

리더십 유형과 조직성과 간의 관계

－ 탐험적/활용적 혁신의 매개효과 및
환경 불확실성의 조절효과 －

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학 박사 학위논문으로 제출함



2017 년 8 월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 컨 설 팅 협 동 과 정

고 정 연

고정연의 경영학박사 학위논문을 인준함

2017 년 8 월



주 심 경영학박사 홍 재 범 (인)

위 원 경영학박사 송 경 수 (인)

위 원 경영학박사 최 순 권 (인)

위 원 경영학박사 차 윤 석 (인)

위 원 경영학박사 류 태 모 (인)

목 차

표 목차.....	iv
그림목차.....	v
논문요약.....	vi
제 1 장 서 론.....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적.....	1
제 2 절 논문의 구성.....	3
제 2 장 이론적 배경.....	5
제 1 절 리더십.....	5
1. 리더십의 개념.....	5
2. 리더십의 연구 추세.....	6
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십.....	8
4. 리더십과 조직학습.....	11
5. 리더십과 혁신.....	12
제 2 절 탐험적 혁신과 활용적 혁신.....	13
1. 탐험과 활용의 개념.....	13
2. 탐험, 활용과 혁신.....	16
3. 탐험적/활용적 혁신과 조직학습.....	17

제 3 절 환경 불확실성	18
제 4 절 조직성과	20
제 5 절 리더십 유형, 탐험적/활용적 혁신 및 조직성과	22
1. 변혁적/거래적 리더십과 조직성과	22
2. 탐험적/활용적 혁신과 조직성과	23
3. 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신	26
가. 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신	26
나. 환경 불확실성의 조절효과	28
제 3 장 연구설계	30
제 1 절 연구모형	30
제 2 절 연구가설	31
1. 변혁적/거래적 리더십과 조직성과	31
2. 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신	33
3. 탐험적/활용적 혁신과 조직성과	35
4. 탐험적/활용적 혁신의 매개효과	37
5. 환경 불확실성의 조절효과	38
제 4 장 실증연구 방법	40
제 1 절 표본선정 및 자료수집	40
제 2 절 표본의 특성	40
제 3 절 변수의 측정	42

1. 변혁적/거래적 리더십	42
2. 탐험적/활용적 혁신	44
3. 조직성과	44
4. 환경 불확실성	45
제 3 절 설문지 구성	45
제 4 절 분석방법	47
제 5 장 실증연구 결과	48
제 1 절 타당성 및 신뢰성 분석	48
제 2 절 상관관계 분석	50
제 3 절 회귀분석을 통한 가설검증	51
제 6 장 결론 및 토의	68
제 1 절 연구결과의 요약 및 논의	68
제 2 절 연구의 시사점	70
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	73
참고문헌	75
부록	94
1. 설문지	94
2. 논문요약	100

<표 목차>

<표 2-1> 환경의 복잡성 및 동태성	19
<표 4-1> 기초통계 분석결과	41
<표 4-2> 설문지의 구성	46
<표 5-1> 구성개념의 요인분석 결과	48
<표 5-2> 속성간 상관관계 분석결과	50
<표 5-3> 변혁적/거래적 리더십과 조직성과의 회귀분석 결과	52
<표 5-4> 변혁적 리더십과 탐험적 혁신의 회귀분석 결과	54
<표 5-5> 거래적 리더십과 활용적 혁신의 회귀분석 결과	55
<표 5-6> 탐험적/활용적 혁신과 조직성과의 회귀분석 결과	57
<표 5-7> 3단계 매개회귀분석 결과(1)	60
<표 5-8> 3단계 매개회귀분석 결과(2)	62
<표 5-9> Sobel Test 결과표	63
<표 5-10> 환경 불확실성의 조절효과 검증(1)	65
<표 5-11> 환경 불확실성의 조절효과 검증(2)	66

<그림 목차>

<그림 3-1> 연구모형	30
---------------------	----



The Relationship between Leadership Style and Organizational Performance

– Mediation by Exploratory/Exploitative Innovation and moderation by
environmental uncertainty–

Ko, Chung Yeon

〈Abstract〉

This paper focuses on the effect of transformational leadership and transactional leadership on organizational performance, focusing on the mediating effect of exploratory innovation and exploitative innovation and the moderating effect of environmental uncertainty. In other words, leadership type such as transformational leadership and transactional leadership are independent variables and organizational performance is dependent variable. Exploratory innovation and exploitative innovation play a mediating role in the relationship between these two variables.

In order to achieve the purpose of the research, literature study and empirical research were performed in parallel. Research hypotheses were established through existing literature studies and questionnaires were prepared. The questionnaire surveyed 583 respondents from 241 companies. The average of 403 valid data of 192 companies excluding the incomplete questionnaire was calculated and analyzed. The average number of questionnaires per company was 2.1.

Verification of the Cronbach's alpha value for reliability analysis

and confirmatory factor analysis for feasibility analysis were performed. Regression analysis was used to verify the research hypothesis. The results of the study are as follows.

First, a significant influence on organizational performance by leadership type was verified. In other words, transformational leadership and transactional leadership have proven to play a positive role in creating organizational performance.

Second, leadership style has a significant influence on exploratory/exploitative innovation. In other words, transformational leadership has positive influence on exploratory innovation, and transactional leadership has positive influence on exploitative innovation.

Third, exploratory/exploitative innovation has a significant effect on organizational performance.

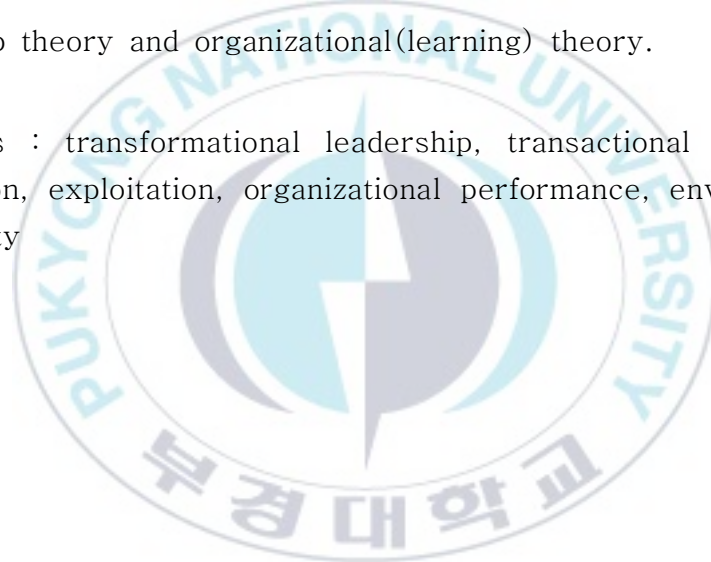
Fourth, it has been proved that exploratory/exploitative innovation plays a partial mediating role in the relationship between transformational/transactional leadership and organizational performance.

Fifth, the hypothesis that environmental uncertainty will moderating the relationship between transformational leadership and exploratory innovation, and between transactional leadership and exploitative innovation has been rejected without proving its effectiveness.

In conclusion, transformational leadership and transactional leadership contribute to organizational performance, and exploratory

innovation and exploitative innovation also contribute to organizational performance. In addition, the relationship between leadership style, exploratory/exploitative innovation, and organizational performance shows that transformational leadership is linked to exploratory innovation and that transactional leadership can contribute to organizational performance in connection with exploitative innovation. We have demonstrated the possibility of developing and discussing new theories through the fusion of leadership theory and organizational(learning) theory.

Keywords : transformational leadership, transactional leadership, exploration, exploitation, organizational performance, environmental uncertainty



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

기업이 영구히 존속, 발전하기 위해서는 경쟁우위 확보를 통한 지속적 성과창출이 필요하다. 조직성과 창출은 리더십, 탐험/활용에 의해 가능하다는 것이 선행연구에 의해 밝혀진바 있다(Bass, 1985; Avolio, Bass, & Jung, 1999; March, 1991; He & Wong, 2004). 경쟁우위 확보를 통한 성과창출이라는 기업의 대명제를 달성하기 위해서는 경쟁우위 확보의 원천인 혁신활동(정현우, 2015)과 더불어, 조직성과의 가장 중요한 원동력이라 판단되는 리더십, 탐험/활용에 주목할 필요가 있다.

리더십과 조직성과간의 관계와 탐험/활용과 조직성과간의 관계는 실증적 연구결과에 의해 밝혀진 상태이다. 즉, 변혁적 또는 거래적 리더십이 조직 성과에 유의한 영향을 미친다거나(정동일, 2004; 임영제 · 이창원, 2008; 문인규 · 박수경, 2009), 탐험, 활용이 조직성과에 유의한 영향을 미친다(배종석 · 박오원, 황인섭, 2010; Cohen & Levinthal, 1990; Ahuja & Lampert, 2001; 하성욱, 2010)는 것은 각론의 차이는 있다하더라도 총론에서는 의견이 모아지는 부분이다. 그렇다면 자연스럽게 드는 의문은 이들 요인 간에는 과연 어떠한 관계가 성립될 것인가 하는 점이 될 것이다.

이와 같은 의문을 풀기 위해 우선적으로 논의가 되어야 할 부분이 리더십과 탐험, 활용간의 관계이다. 리더십과 탐험, 활용간 유의한 관계의 성립을 생각해 볼 수 있다. 조직학습 분야의 핵심적 결과물의 대표적인 것이 탐험/활용이고(Jansen, Vera, & Crossan, 2009), 조직학습의 결정요인에 관해서는 리더십이 주목되고 있다(송민열 · 최은수, 2009). 조직학습은 우

연한 기회에 발생하는 것이 아니라 조직의 리더가 의식적으로 조직에 적합한 환경이나 조건을 갖추려 노력하기 때문이고(Senge, 1990), 변혁적 리더들은 조직학습을 촉진시키고(Mulford, Silins, & Leithwood, 2004), 감성적 리더들은 조직학습에 긍정적 영향을 준다(Ashkanasy, Hartel, & Daus, 2002).

이와 같이 탐험과 활용을 추구하는데 리더십이 중요하다는 점이 종종 강조되어 왔음에도 불구하고(Tushman & O'Reilly, 1996; Smith & Tushman, 2005), 전략적 리더십이 조직학습과 혁신에 미치는 영향은 명확하지 않고(Hambrick & Mason, 1984), 미개척 연구분야였다(Crossan & Hulland, 2002). 최근에서야 최고경영층의 리더십 스타일이 조직학습에 어떤 영향을 미치는지(Vera & Crossan, 2004), 리더가 조직학습과 혁신에 영향을 미치는 수단이 어떤 것인지(Berson, Neimanich, Waldman, Galvin, & Keller, 2006), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 탐험적 혁신 및 활용적 혁신과 어떻게 연계되는지(Jansen, Vera, & Crossan, 2009) 살펴보는 연구가 진행된 바 있었다. 이와 같이 리더십과 탐험, 활용간 유의한 관계가 성립될 것이라는 개념적 타당성과 아울러 실증적 연구도 발견된다.

따라서, 본 연구에서는 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 탐험, 활용간 유의한 관계가 성립될 것인지 여부를 선행연구 검토와 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

아울러, 조직학습의 탐험과 활용의 영향요인중 가장 빈번하게 언급되는 변수인 환경 불확실성(정동섭 · 이희옥, 2015)을 고려함과 동시에, 탐험과 활용은 혁신을 필요로 하는 조직학습이므로(이철기, 2011), 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 관점에서 논의를 진행하였다.

결론적으로, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 탐험적 혁신과 활용적 혁신, 그리고 조직성과간의 관계를 중심으로, 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 매개효과와 더불어, 리더십 유형과 탐험적/활용적 혁신간의 관계에 있어 환경 불확실성의 조절효과를 고려한 종합적인 연구모형을 설계, 실증분석 하므로써, 이론적 시사점과 아울러 기업의 성과창출에 기여할 수 있는 실무적 시사점을 도출해 보고자 한다.

이상으로 본 연구의 과제를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간, 그리고 거래적 리더십과 활용적 혁신간 유의한 관계가 성립될 것인가?

셋째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가?

넷째, 탐험적 혁신이 변혁적 리더십과 조직성과간의 관계에서, 그리고 활용적 혁신이 거래적 리더십과 조직성과간의 관계에서 각각 매개역할을 할 것인가?

다섯째, 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간, 그리고 거래적 리더십과 활용적 리더십간의 관계에서 환경 불확실성의 조절효과는 어떠한가?

제 2 절 논문의 구성

본 논문은 연구 목적을 달성하기 위하여 진행순서에 따라 총 6개의 장으로 구성하였다.

제1장은 서론으로 연구의 배경과 목적을 제시하고, 전체구성에 대해 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로서 선행연구에 대한 문헌검토가 이루어졌다. 첫째, 리더십과 관련해서는 개념, 연구추세, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 리더십과 조직학습, 리더십과 조직혁신에 대해 살펴보았다. 둘째, 탐험및 활용과 관련해서는 개념, 탐험, 활용과 혁신, 탐험적/활용적 혁신과 조직학습에 대해 살펴보았다. 셋째, 조직성과에 대한 일반적인 내용을 검토하였고, 넷째, 리더십 유형과 조직성과, 탐험적/활용적 혁신과 조직성과, 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신에 관한 내용을 정리하여 본 연구의 이론적 틀을 제시하였다.

제3장에서는 선행 연구를 근간으로 하여 실증적 분석을 위한 연구모형 및 연구가설을 설정하였으며,

제4장에서는 연구방법론으로서 표본선정 및 자료수집, 표본의 특성, 변수의 측정, 설문지 구성, 분석방법을 설명하였다.

제5장에서는 연구결과 분석 및 가설에 대한 검증으로 변수에 대한 신뢰도와 타당도를 검증하고 상관관계 분석, 회귀분석을 통하여 연구가설의 검증과 해석을 실시하였다.

제6장에서는 본 연구의 결론으로서 분석된 연구의 결과를 요약제시하고, 연구결과가 갖는 시사점과 연구의 한계점, 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십

1. 리더십의 개념

회사나 조직은 ‘리더십 능력(leadership ability)’이 있는 사람을 찾고 있다. 리더십 능력을 갖춘 사람들이 조직에 커다란 유익을 가져다 줄 것이라고 믿기 때문이다. 실제로 효과적인 리더십은 모든 조직이 추구할 수 있고, 모방할 수 없는 경쟁가치를 지닌 조직의 자산이 되고 있다. 경쟁우위는 적절한 수준의 물질적 자원과 월등한 인적·조직적 자원에서 온다는 것이 자원기반 관점(resource-based view of the firm)이다(Wernerfelt, 1984, 김인수, 2013). 자원기반 관점을 하나의 이론적인 흐름으로 정착시킨 Barney(1991)에 따르면, 자원은 크게 물질적(physical), 인적(human), 조직적(organizational) 자원의 세 가지 유형으로 나뉘어진다. 이중 인적자원은 훈련, 경험, 판단력, 지능, 인적관계, 관리자와 노동자 개인의 통찰력 등을 포함한다.

자원기반 관점에서는 기업의 지속가능한 경쟁우위를 제공하는 자원과 역량의 속성으로 가치있고(valuable), 희소하며(rare), 모방이 힘들고(inimitable), 대체불가능한(non-substituable) 점들이 거론되고 있는데, 리더십의 속성과 매우 유사하다는 것을 알 수 있다. 변화와 혁신을 추구하는 기업들에게 있어 리더십 개발은 선택의 문제가 아니라 경쟁우위 확보를 위한 전략적 필수조건이 아닐 수 없다.

리더십이란 무엇일까? Stogdill(1974, p.259)은 리더십 연구들을 광범

위하게 검토한 연후에 “리더십의 정의는 그 개념을 정의하려고 시도했던 사람들만큼이나 많다”고 결론을 내렸다. 이와 같이 사회과학의 모든 구성 개념들과 마찬가지로, 리더십 정의는 임의적이고 매우 주관적이다. 어떤 정의가 다른 정의보다 좀 더 유용할 수는 있겠지만 리더십의 본질을 움켜잡는 단일의 올바른 정의는 없다. 리더십에 대한 조작적 정의는 연구자의 목적에 따라 크게 좌우될 것이고(Campbell, 1977), “일반적이고 변수의 조작적 정의로 사용될만큼 충분히 구체적이고 단일의 리더십 정의를 내리는 것은 결과적으로 매우 어렵다”(Karmel, 1978, p.476). 심지어 Ciulla(2002)는 리더십에 대해서 어떻게 정의를 내리든 타당하기 때문에 개념정의는 불필요하다고까지 하는 등 리더십 정의 무용론도 대두되고 있는 실정이다. 그럼에도 불구하고 리더십을 개념화하고, 필수 구성요소를 밝히려는 노력은 꾸준히 이어져 오고 있고, 단지 리더십은 복잡한 개념으로서 리더십에 대한 확정된 정의는 오랫동안 유동적 상태에 있게 될 것이다(Rost, 1993). 리더십을 하나의 정의로 이해하기 보다는 다수의 복합적인 차원으로 이루어진 하나의 복잡한 과정(a complex process)으로 보고자 한다는데 동의한다(Northouse, 2013).

2. 리더십의 연구 추세

리더십 연구의 발전과정을 시간의 흐름이라는 측면에서 살펴보는 것이 가장 보편적인 방법이다. 이 기준에 의할 경우 자질론(trait theory), 행태론(behavior approach), 상황이론(contingency approach) 등으로 발전하였고 이를 전통적 리더십 이론으로 정의한다. 자질론에 따르면 리더의 지능, 자신감, 결단력, 성실성, 사교성 같은 특성이 좋은 리더십을 설명하는 역할을 하지만, 리더의 그러한 특성이 바로 리더십의 효과성, 즉 조직

성과를 가져오는지에 대한 해답은 아직 없다고 하겠으며, 상황을 고려하고 있지 않다는 점도 비판을 받는다. 행태론은 가장 효과적인 리더십 유형으로 높은 과업행동과 높은 관계성 행동을 제시하고 있고, 인간중심의 행동이 부하들을 만족시킨다는 연구는 많지만, 인간 중심과 과업 중심 행동 중 어느 것이 조직 생산성과 부하 만족도에 더 큰 영향을 미치는지는 아직 통일된 결론이 없는 실정이다. 상황이론 중 Fiedler(1967, 1978)의 이론은 리더십의 효과성에 리더와 부하 이외에도 상황변수가 존재한다는 점을 밝혀냈지만 그 내용이 피상적이며, 어떤 리더십 유형을 가진 사람이 왜 어떤 상황에서 보다 효과적인가를 충분히 설명하지는 못하고 있다. Fiedler(1993)는 이것을 ‘파악할 수 없는 밀폐된 구조적인 문제(black box problem)’라고 표현하였다. Hersey & Blanchard(1977, 1984)의 이론은 부하의 능력과 동기부여가 중요한 상황변수임을 밝혀냈지만 실증연구가 더 필요하고, Vroom, Yetton, & Jago(1973, 1988, 2000)의 이론은 상황에 따라 의사결정 권한의 위임 정도를 달리해야 한다는 사실은 지속적으로 입증되고 있지만, 실제 리더가 이 모형을 적용하려면 다소 복잡한 분석이 필요하다는 것이 흠이다. 따라서 상황을 정확히 파악하고 거기에 맞추어 적절히 권한위임을 해주는 리더가 있어야만 비로소 효과적인 리더십이 될 것이다. House(1971)의 경로-목표이론은 리더의 성공 여부는 부하의 특성 이외에도 리더 스스로 주어진 환경에 얼마나 잘 적응하는지에 따라서도 달라질 수 있음을 증명하였으나, 광범위하고 복잡하여 실제 상황에서 적용하는데 어려움이 있다.

리더십 자질론은 리더의 독특성을 고정적인 것으로 보았지만 상황이론에서는 리더의 독특한 점이 상황에 따라 달라진다고 보았다. 즉, 훌륭한 리더는 체형이나 성격 및 가치관 등의 특성이 특별하다기 보다는 집단의 상황과 기대에 잘 부응하는 특성을 공통적으로 지니고 있다. 누구는 리더가

되고 다른 누군가는 보통 사람이 된다고 할 때, 그 차이는 무엇일까? 적어도 리더는 상황을 정확히 이해하고 그에 알맞은 대응 행동을 취할 수 있는 능력을 소유하고 있다고 할 수 있다. 그러한 능력까지도 상황이 만들어낸다고 보기에는 무리가 있기 때문이다. 결국 리더는 어느 정도의 고유의 자질과 능력을 가지고 있지만, 그것은 시기(상황)를 잘 만나야 하고 또 상황에 부합되어야 비로소 리더십을 성공적으로 발휘할 수 있다 하겠다고 보는 점이 전통적 이론의 시각이고 공헌이다.

전통적 리더십 패러다임의 기저에 깔린 거래적 리더십과는 새로운 시각에서 탄생한 것이 변혁적 리더십이며 현대적 리더십 이론이라고 보기도 한다. 최근의 리더십 이론은 자질론, 행태론, 상황이론 등을 통합하면서 조직의 변화와 혁신을 주도하는 리더십의 역할과 리더의 내면적 측면을 깊이 있게 연구하고 있다.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십 용어는 1970년대에 Downton(1973)에 의해 처음 소개, 사용되었고 1980년대부터 많은 연구가 이루어지고 있다(Northouse, 2013). J.M.Burns는 1978년에 변혁적 리더십 아이디어를 처음으로 명확히 했으며, Benard Bass는 거의 10년 뒤에 이 이론을 확장하였다(Achua & Lussier, 2016). Burns는 직무를 완수하기 위한 거래적 또는 변혁적이라는 두 가지의 리더십 접근법을 제안하였고(Burns, 1978), 이런 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 여러 분야에서 다양한 방법으로 연구의 주제로 널리 사용되고 있다(Bass & Avolio, 1990; Yammarino & Bass, 1990).

변혁적 리더십은 현존하는 체계의 문제점과 그리고 가능한 새로운 조직

의 모습에 대한 강력한 비전을 추종자들에게 자세히 설명하며, 현 상태의 변화를 시도한다. 즉, 변혁적 리더십은 명칭이 의미하는 것처럼 구성원들의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범, 그리고 목표 등을 바꾸어 줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정이고, 구성원들이 기대이상의 업적을 성취하도록 하는 특별한 형태의 영향력이기도 하고, 카리스마적(charismatic) 리더십과 비전적(visionary) 리더십 개념을 포괄하는 리더십이다(Northouse, 2013).

반면에 거래적 리더십은 리더들과 추종자들 모두를 위해 구체적인 목표를 달성하는 정기적인 경제적, 사회적 교환을 통해서 조직내의 안정성 유지를 위해 노력한다(Achua & Lussier, 2016).

변혁적이나 비도덕적이고 부정적인 방식의 변혁을 시도하는 리더는 변혁적 리더로 볼 수 없는데, Bass(1998)는 이런 경우 '유사(가짜) 변혁적 리더십(pseudo transformational leadership)'이란 용어를 사용했으며, 타인보다는 자신의 이익을 중시하는 자기지향적 리더십(personalized leadership)이라고 비판했다(Bass & Steidlmeier, 1999). '진정한(진짜의) 변혁적 리더십(authentic transformational leadership)'은 집단의 이익을 위해 자신의 이익을 초월하는 리더십이다(Howell & Avolio, 1993).

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인을 살펴보면, 먼저 변혁적 리더십은 4가지 차원, 즉 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration), 이상적 영향(idealized influence), 그리고 영감적 동기(inspirational motivation)를 포함하고 있다(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). 지적자극은 부하 직원들에게 가정사항을 질문하고, 문제를 재정의하도록 하며, 진부한 상황에 대해 새로운 방법을 시도하도록 하는 혁신적, 창의적 노력의 자극으로 정의된다(Bass, Avolio, Jung,

& Berson, 2003). 개별적 배려는 리더가 코치나 멘토 역할 등을 통해 각 개인의 성취 및 성장욕구에 주의를 기울이는 정도를 말한다. 이상적 영향은 리더가 칭찬, 존경, 신뢰받는 정도를 나타내며, 부하가 리더를 동일시하도록 하는 카리스마적 행동을 포함한다. 영감적 동기는 리더가 비전을 설득력 있고 분명하게 표현하고 부하의 직무에 의미와 도전과제를 부여하는 방식으로 행동하는 정도로 정의된다(Bass et al., 2003). 거래적 리더십의 경우 두 가지 행동, 조건부 보상(contingent reward)과 예외적 관리(active management by exception)를 포함한다. 조건부 보상을 통해서는 요구되는 것을 행하는 부하가 노력에 대한 보상을 받을 것이라는 점을 분명히 하며, 예외적 관리는 부하의 성과를 모니터링하고 필요시 보완적 조치를 취하게 된다(Avolio, Bass, & Jung, 1999).

거래적 리더십은 조직의 안정과 관리적 측면에서 중요하지만, 최근 조직을 둘러싼 환경은 새로운 변화와 지속적인 혁신을 모색하기 때문에 조직은 변혁적 리더십을 선호하는 경향이 많다(Tichy & Devanna, 1986; Bass, 1990; Pawar & Eastman, 1997; Daft, 2010). 과거 10년간(1990~2000) 학술지 Leadership Quarterly에 게재된 모든 논문의 34%가 변혁적, 카리스마적 리더십에 관한 것(Lowe & Gardner, 2001)이라는 내용은 시사하는 바가 크다고 하겠다. 변혁적 리더들은 거래적 리더들이 행하는 규칙준수, 지시 및 보상 등에 역점을 두어 분석하고 통제하기 보다는 비전제시, 공유가치, 관계형성을 위한 아이디어, 개별적 업무에 대한 의미부여와 같은 무형적 측면에 역점을 두어 관리한다. 따라서 변혁적 리더는 개인의 가치관, 신념 등 질적인 측면에 관심을 가지며, 리더와 구성원들 간의 유형적 교환관계에 큰 의미를 두지 않는다(Daft, 2010).

이러한 변혁적 리더십은 네 가지 관점에서 거래적 리더십과 차이점이 있다. 첫째, 변혁적 리더는 구성원들을 리더로 성장시킨다. 둘째, 변혁적 리

더들은 구성원들이 기본적으로 관심을 가지는 생존의 욕구, 안전의 욕구 등과 같은 저차원의 욕구에서 자아실현의 욕구 등의 고차원적인 욕구로 이동하도록 이끈다. 셋째, 변혁적 리더는 조직의 성과를 위해서 구성원들의 개인적 관심사를 넘어서게 한다. 마지막으로 변혁적 리더는 조직의 비전에 관하여 구성원들과 효과적으로 의사소통을 한다(Bass, 1990, 1996; Yammarino, Spanger & Bass, 1993; Daft, 2010).

4. 리더십과 조직학습

조직학습에 관한 연구는 크게 두 가지 관점 즉, 조직학습의 효과 및 조직학습의 결정요인에 대해 연구되어 왔다. 이중 조직학습의 결정요인에 대해서는 조직구조, 조직문화, 조직전략이 주로 연구되어 왔고(나병선, 2001), 최근에는 리더십이 주목받고 있다(송민열, 최은수, 2009). 이는 조직학습이 우연한 기회에 발생하는 것이 아니라, 조직의 리더들이 의식적으로 조직에 적합한 환경이나 조건들을 갖추려 노력한 결과로 나타나기 때문이다(Senge, 1990; 이미라, 2007). 학습이론과 리더십의 관계에 관한 기존연구에서는 주로 조직이 학습지향성을 추구하는데 있어 필요한 리더의 역할 및 역량을 중심으로 설명하고 있다(박형배, 박형권, 2003).

리더십과 조직학습에 관한 선행 연구들을 보면, Mulford, Silins, & Leithwood(2004)는 변혁적 리더십이 조직학습을 촉진시킨다고 하고 있고, Ashkanasy, Hartel, & Daus(2002)는 감성적 리더들이 조직학습에 긍정적 영향을 주고 있다고 주장하였다. 인적자원개발 담당부서에서 CLO 리더십은 조직학습에 정(+)의 영향력을 미친다는 연구도 있다(송민열, 최은수, 2009).

5. 리더십과 혁신

혁신은 조직의 생존 및 지속적 경쟁력 확보를 위해 필요한 요소이다(정동섭, 2014). 기업의 혁신과 변화는 조직 구성원들이 갖고 있는 아이디어에서 출발하여 다양한 형태의 혁신성고를 만들어내며, 궁극적으로는 조직 전체 차원에서의 변화에 대한 능동적인 관리로 이어진다는 인식이 확산되면서, 기업은 그 어느 때보다 구성원의 혁신행동을 강조하고 있다. 따라서, 조직 구성원들의 혁신행동을 이해하고, 혁신행동의 선행요인을 밝히는 연구가 지속적으로 이어져 왔다(최석봉·김경환·문계환, 2010). 즉, 선행연구들은 경영진이 새로운 변화를 추구하는 동시에 구성원 스스로가 혁신행위에 적극 참여하도록 유도하는 것이 중요하다고 주장하였다(문계환·최석봉·문재승, 2009; 김일천·김종우·이지우, 2004; Scott & Bruce, 1994).

조직을 변화시키는데 필요한 복잡한 요소들간 조화를 이루게 하고 조직화하는데 리더십이 결정적 역할을 수행한다(Bruke, Richley, & Deangelis, 1985; West & Farr, 1990). 변혁적 리더들은 조직혁신 과정에서 다양한 조직 구성원들의 이해를 조절하고 해결하며, 조직 구성원들이 혁신의 필요성에 대해 공감할 수 있는 의식을 공유하게 하고 있다(정동섭, 2014). 최근의 경영상황에서 변혁적 리더십의 중요성은 더욱더 강조되고 있으며, 변혁적 리더십을 통해 조직의 혁신활동을 촉진하고, 유지하는 역할을 수행한다(Dibella et al., 1998). Jung, Chow, & Wu(2003)는 CEO의 변혁적 리더십이 조직수준에서의 혁신성에 긍정적인 영향을 미친다고 하며, Shin & Zhou(2003)는 변혁적 리더십이 구성원들의 내재적 동기부여 수준을 높이므로써 혁신적 행동을 촉진시킨다고 한다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 국내연구들을 살펴보면, 변혁적

리더십이 조직혁신에 유의한 영향을 미치고(고현숙·김정훈, 2011; 류은영·유인봉, 2008; 정동섭, 2014; 최석봉·김경환·문계환, 2010), 변혁적 리더십뿐만 아니라 거래적 리더십도 부하의 혁신행동에 긍정적 영향을 미치며(고수일, 2011), 변혁적 리더십과 거래적 리더십 공히 혁신행동에 영향을 미치나, 변혁적 리더십의 전체 효과가 훨씬 크다(이종범·박미성·이도완, 2009)고 한다.

제 2 절 탐험적 혁신과 활용적 혁신

1. 탐험과 활용의 개념

탐험과 활용의 개념을 최초로 사용한 March(1991)는 활용은 개선, 업선, 생산, 효율, 선발, 실행, 집행을 묘사하는 것이며, 이와는 달리 탐험은 탐색, 변이, 위험감수, 실험, 플레이, 유연성, 발견, 혁신 활동 등으로 규정하였다. 이처럼 다양한 활동들을 March(1991)는 활용은 '기존 확실성의 사용(use of already known)'으로, 탐험은 '새로운 불확실성의 추구(pursuit of new knowledge)'로 다시 요약하였다.

March(1991)가 제시했던 탐험과 활용의 개념은 조직연구 특히 조직학습 분야에서 실증연구 기여도가 매우 높으며, 경영전략, 혁신 및 기술경영, 조직 적응에 관한 이론에 지속적으로 큰 영향을 미치고 있다(Jansen et. al., 2009; 김효정, 박남규, 2010; 하성욱, 2010). 탐험과 활용의 개념(March, 1991)이 2017년 7월 기준 Google Scholar 인용횟수 18,000을 넘어선다는 것은 광범위한 학문 영역에 영향을 주어 왔다는 방증이다.

기술혁신 관점에서는 탐험과 활용에 대한 논의를 확장하여 탐험적 혁신과 활용적 혁신으로 구분한다(Benner & Tushman, 2002; He & Wang,

2004). 하지만 기술혁신, 관리혁신, 인적자원 혁신 등은 서로 독립적으로 발생하기 보다는 상호의존적으로 발생되므로 이런 구분을 반드시 기술혁신에 한정할 필요는 없지 않을까 한다.

March(1991)는 본원적으로 상충적 속성(trade-off)을 갖는 탐험과 활용을 어떻게 적용하느냐에 따라서 경영성고가 달라질 수 있다고 강조한 바 있지만, 이 연구에 대해 본인이 부여한 해석과 의미도 후학들에 의해 오류로 부정될 정도로 이 연구는 다양한 해석을 낳은 바 있다. 즉, March는 자신의 논문인 March(1991)를 인용하여 어떤 학술지에 논문을 투고하였는데, 투고자가 March인지 몰랐던 익명의 심사자로부터 March(1991) 연구의 의도를 잘못 이해하고 있다는 지적을 받았다고 한다(이무원, 2015).

이처럼 활용과 탐험에 대한 실증 연구들이 혼재된 결과를 제시하고 있고, March 본인의 연구도 달리 해석되는 경우가 있는 것처럼 많은 논란을 낳고 있는 이유를 살펴보면, 이처럼 March가 활용과 탐험에 대한 명확한 정의(definition)를 내리기 보다는 다양한 개념들을 제시하는 수준에서 포괄적인 정의를 하였기 때문에, 후속연구에서 활용과 탐험을 체계적으로 적용하는데 근원적 어려움을 가져온 개념적 혼선을 제공하였다고 볼 수 있다(김효정, 박남규, 2010). 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 활용과 탐험에 대해 다양하게 개념적 정의후 실증 연구의 필요에 따라 서로 다르게 적용하거나, 둘째, 활용과 탐험의 조작적 정의시 두 가지 개념에 대해서 다양한 측정기준 및 측정방법이 혼용된 경우, 셋째, 활용과 탐험에 대한 개념적 정의와 조작적 정의가 기반하는 중요가정들이 서로 다르거나, 일관성을 유지하지 못하는 경우 등이다. 한편으로는 탐험과 활용의 경영성고에 대한 기존연구들이 탐험과 활용의 공존이 어렵고 이를 잘 관리하는 것이 상당히 도전적이라는 패러독스적 측면을 간과하고 단편적 실증에 그칠 뿐만 아니라, 탐험과 활용이 경영성고에 미치는 주효과와

조절효과에 대한 통제를 구분하지 않았기 때문이라는 의견(하성욱, 2010)도 있다.

Lavie & Rosenkopf(2010)은 조직의 역량 및 비교기준의 상이함에 따라 활용과 탐험에 대한 구분이 바뀔 수 있음을 스위스 시계산업을 대상으로 설명하고 있다. 구체적으로 스위스 시계 제조업자에게 있어서 기계식 시계에서 전자식 시계로의 전환은 기존지식을 기반으로 하고 있으므로 활용적 기술혁신이다. 그러나 태엽기술에 기반한 회사들에게 전자식 시계의 출현은 좀 더 발전한 기술이므로 탐험적 기술혁신으로 정의할 수 있다. 즉 동일한 산업내의 동일한 활동에 대해서도 조직의 지식기반 혹은 연구자의 기준에 따라 그 정의가 활용 혹은 탐험으로 바뀔 수도 있다. He & Wong(2004)도 같은 주장을 펼친 바 있다. 즉, 탐험과 활용을 구분할 때 기업이 소유하고 있는 역량, 자원이나 과정의 관점에서 판단하여야 한다고 주장하였는데, 이들에 의하면 특정기업에게는 탐험에 해당하는 활동이 다른기업에게는 활용이 될 수 있고, 당연히 역의 경우도 가능하다는 것이다.

탐험과 활용의 정의에 관한 연구는 부족하며(Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Lavie, Stettner & Tushman, 2010), 향후를 위해서 탐험과 활용의 정의에 대한 체계적인 연구가 필요하다. 김효정·박남규(2010)는 앞서의 문제를 해결하기 위해 탐험과 활용분야를 연구한 주요논문 72개를 대상으로 연구를 진행하여, 탐험과 활용에 관한 정의중 최소한의 공통요소들을 발췌해 본 결과, 탐험의 경우 새로움(newness), 급진적 혁신(radical innovation), 변이(variation) 등의 개념이, 활용의 경우에는 정제(refinement), 점진적 혁신(incremental innovation), 개선(improvement) 등이라는 것을 발견하고, 이를 바탕으로 탐험은 새로움의 추구(the pursuit of novelty), 활용은 개선을 위한 선택(the choice of improvement)으로 정리하였다. 본 연구에서도 탐험과 활용에 대해 별도

의 정의를 내리기 보다는 개념적 통일성의 유지를 통한 실증연구 결과의 혼선을 방지하기 위해 탐험은 새로움, 추구, 활용은 개선, 선택의 개념을 포함하는 수준에서 포괄적 정의를 내리고자 한다.

2. 탐험, 활용과 혁신

새로운 환경 속에서 기업이 지속적으로 유지 존속 발전하고 경쟁에서 살아남으려면 끊임없이 변화하고 새로운 경쟁우위를 발견하고 발전시켜야 하는데, 이를 위해 혁신활동이 중요한 원천이 된다(정현우, 2015). 탐험과 활용은 서로 다른 유형의 학습이지만 새로운 지식의 학습, 개선 및 획득을 필요로 하는 혁신이라는 점에서 공통점이 있다(이철기, 2011).

혁신은 두 가지 영역, 즉, 1) 기존 기술, 제품, 서비스와 관련된 영역과, 2) 기존 고객/시장 부문과 관련된 영역으로 나눌 수 있다(Abernathy & Clark, 1985; Benner & Tushman, 2003; Danneels, 2002). 탐험적 혁신은 급진적 혁신(radical innovation)으로 새로운 고객 또는 시장의 요구를 충족시키기 위한 것(Benner & Tushman, 2003, He & Wong, 2004)으로, 새로운 디자인 제공, 신시장 창출, 신공급망의 개발 등이 가능할 뿐만 아니라(Abernathy & Clark, 1985), 새로운 지식을 필요로 하거나 기존의 지식과의 결별을 요구한다(Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993; Mcgrath, 2001).

역으로, 활용적 혁신은 점진적 혁신(incremental innovation)으로 기존 고객 또는 시장의 요구를 충족시키기 위한 것으로(Benner & Tushman, 2003; Danneels, 2002, He & Wong, 2004), 기존지식과 기술의 확대 적용, 기존 디자인 개선, 기존제품과 서비스의 확장, 기존 공급망 채널의 효율을 증대시킨다(Abernathy & Clark, 1985). 따라서 활용적 혁신은

기존 지식을 기반으로 기존 기술, 절차, 그리고 구조 등을 강화한다 (Abernathy & Clark, 1985; Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993).

한편, 지식탐색(knowledge search)이 혁신에 미치는 영향을 연구한 허문구(2011)의 연구에 따르면, 기업은 혁신과정에서 조직내부 및 외부의 지식원천에 대한 탐색활동을 통해 기존의 지식기반을 확대하거나 기존지식과의 결합을 통해 새로운 지식을 창출하며, 이는 신제품 개발 등의 혁신성장에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

3. 탐험적/활용적 혁신과 조직학습

탐험적 혁신과 활용적 혁신은 조직학습 측면을 포함한다. 앞서서 본 바와 같이 탐험적 혁신은 새로운 지식을 필요로 하거나 기존의 지식과의 결별을 요구하고(Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993; McGrath, 2001), 활용적 혁신은 기존지식을 기반으로 기존 기술, 절차, 그리고 구조 등을 강화한다(Abernathy & Clark, 1985; Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993). 즉, 탐험적 혁신은 새로운 지식을 요구하고 기존의 지식과 경험에서 탈피하지만, 활용적 혁신은 기존의 지식과 기술을 활용하고 확장한다.

Baum, Li, & Ushe(2000)에 의하면 활용은 지역적 탐색, 경험적 개량, 그리고 기존루틴의 선택과 재사용을 통해 얻게 되는 학습을 의미하고, 탐험은 결합된 변이, 계획된 실험과 플레이어의 과정을 통해 얻게 되는 학습을 의미한다. 즉 활용은 기존조직의 루틴(routines)을 선택하고 재활용하는 학습으로 경험적으로 강화되며, 국지적인 탐색의 특징을 가지고, 탐험은 계획된 실험과 행동을 통해 만들어진 변화를 말하는 것으로 특징짓고 있

다.

조직학습의 유형을 학습의 깊이를 기준으로 저차원 학습은 활용학습(exploitation learning)으로, 고차원 학습은 탐험학습(exploration learning)으로 분류하기도 하는데(김인수, 2011), 이는 Argyris & Schon(1978)의 단일고리 학습(single-loop learning)과 이중고리 학습(double-loop learning) 개념을 각각 활용과 탐험에 적용한 것으로 보인다.

제 3 절 환경 불확실성

기업의 환경은 일반적으로 구성요소의 특성에 따라 정치, 경제, 사회, 기술적 측면으로, 산업구조 내지 시장 경쟁적 측면에서는 소비자, 공급자, 경쟁자적 측면의 환경으로 구분할 수 있다. 이러한 환경의 요소들이 변화하게 될 경우 이에 적응해야 하는 조직은 상당한 불확실성에 직면하게 된다. 이 같은 불확실성은 조직이 환경 요소들을 제대로 예측할 수 없을 때인 상태 불확실성, 조직이 환경의 변화가 어떤 영향을 미칠지 예측하지 못하여 생기는 결과 불확실성, 반응 대안이 가져올 결과를 예측하지 못하므로써 생기는 반응의 불확실성 등 세 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다(Milliken, 1987).

Tompson(1967), Duncan(1972) 등은 환경의 불확실성을 복잡성과 동태성으로 나누어 설명하고 있다. 즉, 환경요소의 수를 기준으로 복잡성을, 환경요소의 변화성을 기준으로 동태성을 판단할 수 있으며, 이를 정리해보면 다음과 같다.

〈표 2-1〉 환경의 복잡성 및 동태성

환경의 복잡성	
환경의 동태성	단순
	복잡
안정적	단순/안정 =낮은 불확실성 - 소수의 환경요소 - 환경요소의 낮은 변화성
동태적	단순/동태적 =다소 낮은 불확실성 - 소수의 환경 요소 - 환경요소의 높은 변화성
	복잡/안정 =다소 낮은 불확실성 - 다수의 환경 요소 - 환경요소의 낮은 변화성
	복잡/동태적 =높은 불확실성 - 다수의 환경 요소 - 환경요소의 높은 변화성

(Duncan, 1972, pp.313-327, 수정인용)

Levinthal & March(1993)는 환경의 동태성과 경쟁의 정도가 탐험과 활용, 그리고 경영성과간의 관계를 조절할 것이라 하였고, Jansen 등 (2006)은 탐험적 혁신을 추구하는 기업들은 역동적인 환경에서 더욱 효과적인 반면, 활용적 혁신을 추구하는 기업들은 덜 역동적인 환경에서 효과적이라고 밝히고 있고, 환경동태성은 기업가적 리더십과 혁신의 양 유형 (즉 탐험적 그리고 활용적)간의 관계를 조절한다(Huang, Ding, & Chen, 2014). 즉, 환경요인이 경영성과에 영향을 미치거나 리더십과 혁신간의 관계에 영향을 미친다는 것이다.

제 4 절 조직성과

조직성과(organizational performance)는 근래 조직연구시 많이 사용되는 개념의 하나이지만, 아직도 명확하지 않고 부정확하며 학자들간에 논의되고 있으나 견해가 일치되지 않고 있다. Cameron(1980)에 따르면 조직성과는 일반적으로 조직 유효성을 나타내는 지표이다. 조직 유효성은 주어진 상황과 연구자에 따라 각각 다른 의미로 생각되어, 그 정의와 측정을 위한 다양한 기준들이 등장하게 되었다(Robbins, 1983). Katz & Kahn(1978)에 의하면, 조직 유효성은 조직의 장기적인 번영과 생존으로 정의된다. 성공적인 조직은 자신들의 환경에 적응해야 하며, 필요한 자원을 획득해야 하고, 효율적인 방식으로 운영해야 한다. 이를 위해 리더들은 경쟁전략, 인적자원, 관리 프로그램, 시스템 및 조직구조 등을 포함한 다양한 방법을 통하여 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다(Gupta, Smith, & Shalley, 2006; He & Wong, 2004; Yukl, 2008).

조직성과와 관련하여 Richard, Devinney, Yip, & Johnson(2009)는 3년간(2005~2007) AMJ 등의 주요 학회지에 실린 논문들을 분석한 결과, 조사한 722개 연구 중 213개의 연구(30%)에서 조직성과를 주요 변수로 다루고 있고, 이중 69%의 연구에서 조직성과를 종속변수로 사용하였다. 성과측정 자료는 주관적 지표와 객관적 지표가 같이 사용되고 있으며, 객관적 지표의 비율이 높은 것으로 나타났다. 그 외 기존의 연구들을 살펴볼 때도 주관적 방법으로 측정한 성과와 객관적 성과간에 높은 상관관계가 있음을 알 수 있을 뿐만 아니라(Dess & Robinson, 1984; Venkatraman & Ramamujam, 1987; Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg, & West, 2004, Guthrie, 2001), 주관적 방식의 성과측정이 객관

적 자료에 대한 접근의 어려움으로 인한 대안적 탐색이 아니며, 연구의 목적과 상황에 따라 객관적 또는 주관적 성과 측정방법이 적절히 활용될 수 있음을 제시하고 있음을 알 수 있다(Richard et al., 2009).

조직성과를 측정하는 지표들은 무척이나 다양하지만, 일반적으로는 투입(input)-과정(process)-산출(output) 과정과 이해관계자 측면에서의 측정지표들이 대표적으로 사용되는 지표라 할 수 있다. 경쟁가치모형(competing value framework)도 사용될 수 있다. 즉, Robbins(1983)는 조직 효과성이란 단기-장기목표(장기목표는 목적, 단기목표는 수단)의 달성도라 규정하고, 경쟁가치접근법의 통합적인 틀(integrative framework)에 의해서 Campbell(1977)이 제시한 30개의 효과성 기준들을 8개의 범주로 통합하고 있다. 그러나 이는 주로 조직문화의 유형구분에 주로 사용되는 틀이라 할 수 있다. 투입(input)-과정(process)-산출(output) 과정은 다시 투입측면에 초점을 두는 자원기준의 접근과 과정측면에 중점을 두는 내부과정 접근으로 구분할 수 있다.

조직성과를 평가하기 위한 측정기준 및 시스템의 주류는 재무적인 것들이 대부분이었다. 최근에 재무지표를 중심으로 하는 기존 성과평가 시스템의 한계를 지적하는 경향이 증가하고 있다. 그 이유는 단기간의 재무적인 성과를 달성하고 유지하는데 지나치게 역점을 두다보면 단기간의 문제해결에 과도한 투자와 자원을 집중하게 되는 반면, 중장기적인 가치창출과 특히 미래의 성장을 낳는 무형자산 및 지적자산에는 적은 투자를 하게 되어 결국 기업의 중장기적인 성장과 발전을 담보할 수 없기 때문이다(김언수, 2013). 최근에는 균형성과표를 활용한 측정방법이 각광을 받고 있다. 균형성과표(balanced scorecard)는 Kaplan & Norton(1993)에 의해 개발된 표로서, 전통적인 재무지표와 기업의 핵심성공요인(KSF, Key Success Factor)과 관련한 제반 운영상의 지표들을 균형있게 결합하여

조직의 유효성을 측정할 수 있도록 만든 것이다. 균형성과표에서는 조직 성과를 4대지표(재무적 측면, 고객측면, 내부프로세스 측면, 학습 및 성장측면)로 나누어 측정한다.

제 5 절 리더십 유형, 탐험적/활용적 혁신 및 조직성과

1. 변혁적/거래적 리더십과 조직성과

리더십과 관련해서는 연구방법에 따른 다소의 차이는 있을지언정 개인, 조직에 대한 유효성은 국내외적으로 광범위하게 인정되고 있다. 백기복·정동일(2004)은 미국 경영학계의 리더십 연구분석에서 변혁적 리더는 개인, 팀, 그리고 조직의 성과를 향상시키며 거래적 리더십에 대하여 증분효과(augmentation)가 있다는 사실이 입증되었다고 하고, 임영제·이창원(2008)도 서구 문화권의 변혁적 리더십의 효과성에 관한 대부분의 연구들이 변혁적 리더십이 집단성과, 리더십 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며, 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것을 당연하게 제시하는 경향을 가진다고 한다. 이와 같이, 미국 등 서구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개인 및 조직차원에서의 성과는 광범위하게 인정되고 있다.

국내 경영학계의 변혁적 리더십 연구 저작물 들을 살펴보면, 종속변수가 지나치게 몰입, 만족, 그리고 조직시민행동 등 소프트부분에 한정되어 있다(백기복·정동일, 2004)는 지적이 있고, 행정학계에서도 변혁적, 거래적 리더십을 독립변수로 설정한 리더십 연구물의 대부분이 몰입, 만족, 사기, 조직시민행동 등에 한정되어 있다는 분석 결과를 제시하고 있다(문인규·박수경, 2009)고는 하나, 변혁적, 거래적 리더십의 효과성은 대체로 인정

되고 있다.

결과적으로, 국내외를 막론하고 변혁적, 거래적 리더십과 리더십 효과성 혹은 조직 효과성(성과)의 상호영향관계를 검증한 결과는 일부 상이하게 나타났으나(문인규·박수경, 2009), 일반적으로 리더십 유형의 상호 영향 관계는 인정되고 있다. 따라서, 국내 리더십 연구의 일반적 경향을 벗어나 변혁적, 거래적 리더십의 종속변수를 개인수준이 아니라 집단 특히 기업수준에 두고, 두 리더십 유형의 효과성 입증과 아울러 효과차이를 검증해 보는 것은 의미가 있다.

2. 탐험적/활용적 혁신과 조직성과

기업이 영구히 존속, 발전하기 위해서는 지속적 성과창출이 필요하며, 지속적 조직성과는 탐험과 활용을 통해 가능하다는 것이 실증 연구 결과에 의해 밝혀지고 있다(He & Wong, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004). 지속적 성과가 ‘기존 경쟁력의 활용’에 근거하는지 혹은 ‘새로운 기회’의 탐험’에 근거하는지, 아니면 탐험과 활용의 동시 추구에 의하는지에 관해서는 논쟁이 아직 이어지고 있으며, 국내외 학자들의 탐험과 활용에 대한 연구도 다소 혼란스러운 결과를 제시하고 있다.

기존의 많은 연구들은 활용과 탐험의 적절한 조화 및 균형을 유지하는 전략이 조직성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 즉, 기업들이 탐험과 활용에 동시에 능할 수 있으며, 급격한 새로운 지식의 개발과 기존 지식의 활용에 모두 성공한 기업들을 ‘양손잡이 조직(ambidextrous organization)’으로 칭하고, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard 등을 그 예로 제시했다. 이들 회사들은 겉으로는 모순된 스킬과 역량을 가진 것

같이 보이지만, 각각의 접근을 지원하는 하위문화를 조직내에 가지고 있다고 평가된다. 즉, 창의적이면서 동시에 실용적이며, 느슨하면서도 엄격하며, 혼란스러우면서도 효율적인 조직의 특징을 가지고 있다는 것이다. 이러한 회사들은 지식창조 과정에서 갈등을 수용할 뿐만 아니라 복잡한 문화와 구조를 가지고 갈등을 추진력으로 이용할 수 있다고 한다(Tushman & O'Reilly, 1996). 또, 활용과 탐험을 동시에 추구하는 것이 신상품 개발에 긍정적 영향을 미친다거나(Katila & Ahuja, 2002), 활용중심의 혁신전략과 탐험중심의 혁신전략을 동시에 사용하는 것이 매출액 성장에 긍정적 영향을 미친다(He & Wong, 2004)는 주장이 대표적이다.

활용과 탐험에 대한 다른 실증연구들은 다소 혼란스러운 결과를 제시하고 있다. 활용과 탐험을 동시에 추구하는 것이 오히려 기업 성과에 부정적이거나(Bierly & Daly, 2007), 활용과 탐험을 동시에 추구하는 전략적 제휴전략이 소규모 조직인 경우와 안정된 환경에서는 부정적인 영향을 끼칠 수 있다거나(Lin, Yang, & Demirkan, 2007), 활용과 탐험을 동시에 추구하기 보다는 활용과 탐험을 주기적으로 교체하여 사용하는 것이 보다 긍정적이라거나(Venkatraman, Lee, & Iyer, 2007), 활용과 탐험이 성과에 미치는 영향은 1차함수와 같은 단순한 정, 부의 관계가 아닌 2차함수적 관계다(Uotila, Maula, Keil, & Zahra, 2009)는 연구들이 제시되고 있다.

조직학습 이론측면에서 볼 때 탐험과 활용에 관한 후속연구들은 크게 세 가지 흐름으로 진행되었다. 즉, 탐험과 활용간 균형을 이루는 매커니즘을 규명하는 연구, 탐험과 활용간의 관계를 규명하는 연구, 조직의 성과와 생존을 위한 탐험과 활용간의 균형점을 모색하는 연구이다(이무원, 2015). 마지막 연구흐름은 '양손잡이 조직'이라는 강력한 슬로건을 내세우고, 어떻게 구조적 양면성 또는 맥락적 양면성을 통해 탐험과 활용간 균형을 유지하여 조직성과를 올리느냐에 연구초점을 두고 있다(Gibson &

Brikinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly III, 1996; O'Reilly III & Tushman, 2008). 세 번째 연구 흐름에 대해서는 비판적 시각도 존재한다. 즉, 조직의 성과와 생존을 위한 탐험과 활용간의 균형점을 모색하는 연구흐름이 주제의 중요성에 비해 과다하게 강조되어 왔을 뿐만 아니라 원래 March의 의도와 좀 벗어난 측면이 존재하고, 탐험과 활용은 내용면이나 시간적으로 서로 다른 성과목표를 가지고 있음에도 불구하고 동일 종속 변수로 성과를 측정하기 때문에 균형을 통해 단일성과를 올린다는 연구가 설 자체가 모순을 안고 있다(이무원, 2015)는 것이다.

March(1991)에 의하면 탐험과 활용은 조직의 본질적인 활동이며 서로 다른 적응체계이다. 뿐만 아니라 이무원(2015)의 주장대로 탐험과 활용은 내용, 시간적인 측면에서 서로 다른 성과목표를 가지고 있다. 따라서, 탐험과 활용이 성공적으로 실행되기 위해서 요구되는 조직구조, 경쟁전략 등이 서로 달라야 하며(문상미·허문구, 2013), 조직은 처해 있는 환경, 추구하는 목표에 따라 선택적으로 적용하는 것이 필요하다. 기업이 탐험과 활용에 사용하는 자원은 동일하므로, 탐험과 활용은 상충관계(trade-off)일 수밖에 없고, 기업은 제한된 자원을 두 가지 활동으로 분산시키는 것보다 어느 한 쪽으로 집중시키는 경우에 보다 좋은 경영성과를 창출할 수 있다(Audia & Goncalo, 2007; Lavie & Rosenkopf, 2006; Sidhu, Commandeur & Volberda, 2007). 따라서 기업들은 아웃 소싱이나 전략적 제휴 등을 통해 탐색이나 활용을 외부화하기도 한다(Rothaermel & Deeds, 2004). 예를 들어, 바이오 기업인 Biogen은 취리히대학과 탐색적 제휴를 수행하여 Intron A란 신약을 개발하였고, 제약기업인 Schering-Plough와 활용적 제휴를 수행하여 2001년 10억달러 이상의 판매고를 기록할만큼 전략적 제휴를 통해 크게 성공한 사례로 설명되고 있다.

반대의견도 존재한다. 활용과 탐험에 사용되는 자원자체가 완전히 서로 다른 자원이라면, 조직내 자원배분에서 발생하는 제약성이 상대적으로 낮아지기 때문에, 기업은 활용과 탐험을 동시에 추구하는 것이 보다 높은 성과를 창출할 수 있게 될 것이다(Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; O'reilly III & Tushman, 2008). 기업들이 탐색과 활용간의 균형을 유지하는 것은 쉽지 않으므로 어느 하나의 활동에 보다 집중하게 될 가능성이 높고, 그 결과 탐색에만 집중하게 될 경우 실패의 함정(failure trap)에, 활용에만 집중할 경우 역량의 함정(competency trap)에 빠지기 쉬우므로 탐색과 활용간의 균형잡힌 노력이 필요하다는 의견(Levitt & March, 1988)도 있다.

3. 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신

가. 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신

학습이론과 리더십의 관계에서는 조직이 학습지향성을 추구하는데 있어 필요한 리더의 역할 및 역량을 중심으로 설명하고 있다(박영배, 박형권, 2003). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직차원에서 탐험적 혁신과 활용적 혁신에 어떻게 영향을 미치는가에 관한 실증연구는 드물며, 최근에서야 최고경영층의 리더십 스타일이 조직학습에 어떤 영향을 미치는지(Vera & Crossan, 2004), 리더가 조직학습과 혁신에 영향을 미치는 수단이 어떤 것인지(Berson, Neimanich, Waldman, Galvin, & Keller, 2006) 살펴보는 연구가 진행되나 있다.

Vera & Crossan(2004)는 최고경영자의 T/T(transformational / transactional) 리더십과 Crossan, Lane, & White(1999)에 의해 제안된

조직학습의 4I(intuting, interpreting, integrating, institutionalizing) 틀에 편입된 학습 요소를 연계시키는 이론적 작업을 하였다. 4I 틀은 3가지 차원(개인, 그룹 그리고 조직)과 교차되는 4가지 학습과정(직관, 해석, 통합, 제도화)으로 구성된다. Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel(1998, p.212)는 다음의 4I 틀로 학습과정을 요약한다.

직관(intuting)은 개인차원에서 일어나는 잠재의식적 과정이다. 직관은 학습의 시작이며, 반드시 한 가지 의미로 나타난다. 해석(interpreting)은 이러한 개인학습의 요소를 이해하고, 그룹차원에서 공유하는 것이다. 통합(integrating)은 그룹차원의 집합적 이해로 변화시키고, 전체조직 차원으로 연결시키는 과정이 뒤따른다. 마지막으로, 제도화(institutionalizing)는 학습과 조직 - 조직에 내재된 시스템, 구조, 일과(routine) 그리고 실행 - 을 교차시키는 것이다(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, p.212)

4I 틀은 각 차원(개인, 그룹 그리고 조직)의 학습축적(stock)과 차원별(개인과 그룹의 조직에 대한 feed-forward; 그룹과 개인에 대한 조직의 feedback) 학습흐름(flow)을 구분한다(Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). 두 가지 학습에 관한 경향은 탐험과 활용의 긴장에 초점을 맞추고 있는데(Crossan & Berdrow, 2003), 탐험은 탐색(search), 변동(variation), 위험감수(risk taking), 그리고 실험(experimentation)을 포함하고, 활용은 연마(refinement), 선택(selection), 효율(efficiency), 그리고 실행(execution)을 포함한다(March, 1991).

Vera & Crossan(2004)의 기본전제는 상이한 리더십 행동이 상이한 조직학습 양상을 지원하다는 것이다. 그들은 변혁적 리더십은 현재의 제도화된 학습에 도전하는 feed-forward 학습과 feedback 학습을 촉진하고,

반면 거래적 리더십은 현재의 제도화된 학습을 강화하는 feed-forward 학습과 feedback 학습을 촉진할지도 모른다는 것을 제안하였다. 그러나, Vera & Crossan(2004)는 그들의 개념적 해석에서 T/T 리더십 행동과 탐험적 혁신 및 활용적 혁신의 결과를 가져오는 학습을 명확하게 연계시키지 않았다(Benner & Tushman, 2003; March, 1991). 탐험과 feed-forward 학습을 그리고 활용과 feedback 학습을 등식화하는 것이 그럴듯함에도 불구하고, Vera & Crossan(2004)는 feed-forward 학습과 feedback 학습흐름 모두 현존학습이 도전받는 경우와 현존학습이 제도화되는 경우를 포함하고 있다고 지적하였다.

Jansen et. al(2009)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 탐험적 혁신 및 활용적 혁신과 어떻게 연계되는지 살펴보는 연구를 진행한 바 있었고 그 결과 변혁적 리더십 행동은 생산적 사고의 채택과 탐험적 혁신의 추구에 기여하는 바가 매우 크며, 반면 거래적 리더십 행동은 기존 지식의 향상과 확장을 촉진하며 활용적 혁신과 연계되어 있다는 것을 보여준다. 국내에서는 양면적 혁신의 추진 과정에서 실제로 상당히 중요한 역할을 담당할 수 있는 경영자나 리더의 역할에 대한 조명이 상대적으로 부족하다는 인식하에, 양면성의 조성, 추진의 맥락적 선행조건으로서 경쟁가치 리더십에 주목한 사례가 발견된다(박상언·이일우, 2013).

나. 환경 불확실성의 조절효과

환경의 동태성은 불확실성을 증대시키고 스트레스, 불안 그리고 리스크와 같은 조직적 맥락을 초래한다(Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). Osborn, Hunt, & Jauch(2002)는 변혁적 리더십은 위기때 가장 효과적일 것이라고 하였는데, 이는 변혁적 리더가 타인의 감정

을 보다 정확하게 인지할 수 있기 때문이며(Rubin, Munz, & Bommer, 2005), 이러한 능력은 조직 구성원들이 환경의 불확실성으로 불안을 경험할 때 도움이 될 것이다.

변혁적 리더십은 집단적 일체감을 강하게 불러 일으키고, 구성원간 긍정적인 상호작용 관계를 진작시키며, 팀내 정서적 분위기 형성을 도와주고 부정적 사건의 영향을 최소화한다(Pirola-Merlo et. al., 2002). 따라서, 거친 환경은 변혁적 리더십이 자유재량의 범위를 넓힐 수 있게 해주는데 그 이유는 리더가 외적변화를 처리하기 위해서는 급진적 변화와 탐험적 혁신이 필요하다는 집단적 감정을 불러 일으키기 때문이다(Jansen et. al., 2009).

반면, De Hoogf, Hartog, & Koopman(2005)은 안정적 환경조건일 때 거래적 리더십이 타당하다는 주장을 했다. 안정적 환경은 확실성, 예측 가능성 그리고 일상적 상황, 낮은 수준의 불안 등으로 특징짓는데(Vera & Crossan, 2004), 조직 구성원들은 그런 상황에서는 모호함을 거의 느끼지 못하며, 거래적 리더십이 기존 제품과 서비스의 점진적 변화를 실행하는 것과 어울린다고 생각하게 된다(Jansen et. al., 2009). 즉, 변화와 불확실성의 수준이 낮은 환경에서는 거래적 리더는 기대와 절차를 명확히 하는데 효과적이며, 활용적 혁신의 필요성과 관련된 보상을 강조한다. 거래적 행동은 기존 지식을 강화하는데 사용될 수 있고, 안정적 환경조건하에서 제품과 서비스의 지속적 향상을 가능하도록 하는 신호를 보낸다(Ensley, Pearce, & Hmieleski, 2006).

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 매개로 하여 조직성과에 미치는 영향을 파악하는 것을 목적으로 하고 있으며, 아울러, 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간, 그리고 거래적 리더십과 활용적 혁신간 관계에서 환경 불확실성의 조절효과 여부를 살펴보고자 한다. 이를 위해 선행연구의 이론적 논의와 결과를 기반으로 하여 〈그림 3-1〉과 같은 연구모형을 설계하였다.



〈그림 3-1〉 연구모형

제 2 절 연구가설

부하에 의해 지각된 상사의 효과적 리더십 발휘는 조직 구성원의 행동변화를 촉발시키고, 사고와 행동의 레퍼토리를 확장시킨다(Skinner, 1956; Fredrickson, 1998). 행동주의적 관점의 학습이론인 강화이론(reinforcement theory)에 따르면, 인간은 스스로 행동주체가 되어 feedback 과정을 통해 학습이 가능하다(Skinner, 1956). 여기서 강화는 행동을 강화시키는 기제를 의미한다. 확장과 수립이론(the broaden-and-build theory)에 의하면, 부정적 정서는 사고와 행동의 레퍼토리를 제한하고 좁히는 기능을 하지만(구재선·이아룡·서은국, 2009; Fredrickson & Branigan, 2005), 긍정적 정서는 이와는 반대로 사고와 행동의 레퍼토리를 확장시킨다(Fredrickson, 1998). 효과적인 리더십의 발현을 통한 긍정적 정서의 확산으로 조직 구성원들의 사고와 행동에 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다.

강화이론, 확장과 수립이론으로 리더십이 조직성장에 미치는 영향, 그리고 리더십이 탐험, 활용에 미치는 영향의 촉발기제의 설명이 가능하다.

1. 변혁적/거래적 리더십과 조직성과

리더십에 관한 선행연구들의 보편적인 결론은 리더십이 조직 유효성에 긍정적 영향을 주며, 리더십의 유형에 따라 차이가 있다는 것을 보여준다.

변혁적 리더십에 관한 대부분의 연구는 전통적 리더십과 변혁적 리더십을 양자적 관계로 설정하여 주로 서구문화권에서 수행되어 왔으며(Yukl, 2002), 일차적 연구관심은 변혁적 리더십의 효과성에 있어 왔다(이상호, 2001). 임영제·이창원(2008)에 의하면 변혁적 리더십의 효과성에 관한

대부분의 연구들은 변혁적 리더십이 집단성과, 리더십 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며, 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것을 당연하게 제시하는 경향을 가진다고 한다. 변혁적 리더십 행동이 부하의 성과에 영향을 주는 과정에 대한 연구도 진행되었는데 신뢰, 부하의 자아개념, 자기존중, 자기효능감(self-efficacy) 등이 주요한 매개변수로서 지적되고 있다.

국내연구 역시 유사한 결과를 보여준다(이창원, 2005). 김남현·이주호(1997)는 변혁적 및 거래적 리더십과 조직문화의 적합성에 초점을 맞추었고, 임준철·윤정구(1999)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향을 고찰하면서 자기효능감의 매개역할에 초점을 맞추었고, 한주희·정진철(2001)은 33개 팀조직을 대상으로 변혁적 리더십과 팀 유효성의 관련성을 검증하였는데, 특히 변혁적 리더십과 조직효과성에 대한 자율욕구의 상호작용 효과를 실증적으로 검증하였다. 유승동(2001)은 427명의 호텔 종사자를 대상으로 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계를 검증하면서 신뢰의 매개역할에 초점을 두었다. 지금까지 살펴본 이러한 민간조직을 주요 대상으로 한 변혁적 리더십 연구들은 연구들은 공통적으로 변혁적 리더십이 조직효과성, 신뢰, 자기효능감 등 다양한 측면에서 긍정적 효과를 주고 있다고 결론을 내리고 있다(이창원, 2005).

이러한 선행연구들을 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 변혁적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 거래적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신

혁신적 탐험은 제도화된 학습에 도전하며, 혁신적 기술과 새로운 시장을 창조하여 잠재적 환경 추세를 쫓아가거나 반응한다(Lubatkin, Simsek, Ling, & Viega, 2006, p.6). 혁신적 탐험은 탐색, 변화, 유연성, 실험, 위험감수 등에 초점을 둔 행위의 결과이다(March, 1991).

추정, 위험 감수, 활력의 자극 등에 도전하는 변혁적 리더십은 개념적으로 탐험적 혁신과 매칭된다. 변혁적 리더는 feedback 학습을 통해 탐험적 혁신을 촉진하는데, 이는 변혁적 리더는 잠재된 급진적 혁신의 실현에 전념케 하는 효과적 전달자이기 때문이다(Vera & Crossan, 2004). 변혁적 행동은 기업의 미션을 위해 개인 자아개념을 고취시키고(Bass 등, 2003; Shamir, House, & Arthur, 1993), 탐험적 혁신에 관여하기 위해 추종자의 본질적 동기를 증대시킨다. 이러한 리더는 그들의 직관적인 통찰력, 문제 추리력을 공유하며 조직구성원의 의욕을 북돋을 때 feed-forward 학습을 통해 탐험적 혁신을 지지하고, 탐구적이며, 창의적 관찰을 제안한다(Bass, 1998). 변혁적 리더십은 지적자극을 통해 개인이 독창적으로 생각하도록 고무시키고, 다른 각도로 문제를 바라보고, 생산적이고 탐험적 사고 과정을 채택하도록 한다(Sosik, Avolio, & Kahai, 1997). 뿐만 아니라 이러한 행동을 촉진시키고 공공연히 내보이므로써 그 자신 롤 모델이 되고, 이러한 행위가 하위 관리자에게까지 단계적으로 전달되도록 한다(Waldman & Yammarino, 1999). 변혁적 리더는 혁신적 아이디어를 인정하고, 조직을 통한 탐험적 혁신의 에너지를 축적하는 혁신 옹호자이다(Howell & Higgins, 1990).

활용적 혁신은 기존 제도화된 학습을 강화시키며, “기존기술의 채택과 기존고객 욕구충족 향상을 통해 현존환경 조건에 대응” 하려는 경향이 있

다(Lubatkin et al., 2006, p.6). 활용적 혁신은 개량, 생산, 효율 그리고 실행에 중점을 둔 행위로부터 결과가 나온다. 반복, 복제 그리고 확립된 관행과 생산품의 점진적 진보는 결과적으로 그러한 행위에 효율과 숙련향을 가져온다(March, 1991).

점진적 혁신이 부분적으로 전략적 리더의 어느 정도의 상상, 옹호의 호응을 받지만, 점진적 혁신은 근본적으로 거래적 리더십 행동의 조건부 보상(contingent reward)과 예외적 관리(management by exception behavior)와 관련되어 있고(예를 들면 설정한 목표, 예외, 표준, 보상 그리고 표준편차의 모니터링), 이는 구성원들에게 기존제품의 개량을 가이드하게 된다. 거래적 리더십은 학습의 feedback 흐름 - 조직 구성원들로 하여금 회사의 문화, 구조, 전략, 절차, 그리고 시스템에 저장된 기존 학습내용을 사용하고 활용하도록 하는 - 을 통해 활용적 혁신을 장려한다(Vera & Crossan, 2004). 이런 리더들은 유지역할을 실행하며, 기존전략을 강화하고, 실행의 효율성 증진에 주력하고, 기존 혁신케도의 점진적 개량의 편익에 대해 이야기한다. 효율성과 일관성을 위해, 거래적 리더십은 규정에 근거한 실행방식(Bass, 1998)과 기존혁신을 재생하고 개량할 때 과거 경험을 활용하도록 하는 관행의 실행을 장려한다.

거래적 행동은 학습의 feed-forward 흐름 - 리더가 개인과 그룹이 현존 제품, 서비스 그리고 시장을 활용하고, 규모와 범위의 경제를 획득하는 방식을 제안하는데 대해 보상할 때 - 을 통해 활용적 혁신을 지지한다. 조건부 보상(contingent reward)과 예외적 관리(active management by exception behavior)는 주안점을 제시하고 개인이 효율에 집중할 필요가 있도록 함은 물론 현행관행을 일관되게 잘 수행할 있도록 한다. 점진적 혁신은 위험감수와 실수에 대한 관용의 맥락을 요구하지 않는다. 반대로, 종합적 품질관리, 6시그마, 그리고 ISO9000과 같은 공정관리 체계는 점진적

학습기회를 제공한다(Benner & Tushman, 2003). 이러한 방식은 처음부터 끝까지 전 과정이 합리화된 시스템에 있어서 조직행위의 고차원의 조화를 통해 조직효율을 향상시키는데 중점을 둔다. 이상과 같은 선행연구의 결과와 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 탐험적 혁신과 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 변혁적 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 거래적 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 탐험적/활용적 혁신과 조직성과

급변하는 환경 및 초경쟁시대를 맞아 기업이 경쟁우위를 확보하고 지속적으로 성과를 창출해 나가기 위해서는 끊임없는 혁신활동이 필요하다. 탐험과 활용은 추구하는 방식이 다르나 기본적으로 혁신활동의 한 유형이다. 즉, 탐험적 혁신과 활용적 혁신이 그것이다.

Benner & Tushman(2003)은 시장 및 고객에 따라 탐험과 활용을 탐험적 혁신(exploratory innovation)과 활용적 혁신(exploitative innovation)으로 구분한다. 즉 탐험적 혁신이 신규고객 및 시장의 요구에 대응하고 새로운 기술을 개발하는데 중점을 두고 있는 반면, 활용적 혁신은 기존의 고객과 시장을 대상으로 하여 기존의 역량을 확대, 개선해 나가는 데 주력한다. He & Wong(2004) 역시 혁신전략을 탐색적 혁신전략

(exploratory innovation strategy)과 활용적 혁신전략(exploitative innovation strategy)으로 구분하여, 탐색적 혁신전략은 신제품이나 신규 시장 진입을 목적으로 하는 혁신활동을 의미하고, 활용적 혁신전략은 기존 제품의 개선 및 기존시장의 확장에 중점을 두는 혁신을 의미한다고 설명한다. 이러한 탐색적 혁신과 활용적 혁신은 모두 기업성장에 긍정적인 역할을 하게 되며 실증연구에서도 확인되었다(배종석 · 박오원 · 황인섭, 2010). 새로운 제품을 개발하고 새로운 시장과 고객을 개척하는 탐색적 혁신은 불확실성은 높지만 기업성장을 높이고, 장기적인 경쟁우위를 위해서 긍정적인 역할을 하며, 활용적 혁신은 기존의 고객 및 제품에 초점을 두어 기존제품의 성능향상이나 원가절감 등을 통해 기존사업의 경쟁력을 유지할 수 있기 때문에 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다. 많은 기업들이 6 sigma, BPR(business process reengineering) 등을 도입하는 것도 그런 이유에서다(Benner & Tushman, 2002; Dean & Snell, 1996; Garvin, 1998).

탐색적 혁신은 새로운 지식을 발굴하고 창출하는 것에 초점을 두는 반면에, 활용적 혁신은 기존지식을 개선하고 확장하는데 초점을 둔다(Danneels, 2002). 새롭고 이질적인 지식의 추가를 통한 지식풀(pool)의 다양성 증가는 기술혁신을 가져오고, 기존 기술분야와 새로운 기술분야의 지식을 재결합하여 새롭고 다양한 문제 해결책을 창조할 수 있다(Katila & Ahuja, 2002; Ahuja & Lampert, 2001). 즉, 탐색은 기업의 경영성장에 긍정적인 영향을 미치고, 활용을 통해서도 경쟁자에 비해 독보적 기술 역량을 구축할 수 있을 뿐만 아니라(Cohen & Levinthal, 1990; Ahuja & Lampert, 2001), 동일한 지식의 활용을 통해 오류를 줄이고 신뢰성을 높일 수 있다(Eisenhardt & Tabrizi, 1995). 활용 역시 기업의 경영성장에 긍정적 영향을 미친다(하성욱, 2010). 이상과 같은 선행연구의 결과와

논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 조직성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 탐험적 혁신은 조직성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 활용적 혁신은 조직성파에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 탐험적/활용적 혁신의 매개 효과

변혁적 리더십은 지적자극을 통해 개인이 독창적으로 생각하도록 고무시키고, 다른 각도로 문제를 바라보고, 생산적이고 탐험적인 사고과정을 채택하도록 할 뿐만 아니라(Sosik, Avolio, & Kahai, 1997), 그 자신 롤 모델이 되어 하위 관리자에게까지 영향을 미친다(Waldman & Yammarino, 1999). 변혁적 리더는 혁신적 아이디어를 인정하고, 조직을 통한 탐험적 혁신의 에너지를 축적하는 혁신 옹호자이다(Howell & Higgins, 1990).

거래적 리더십은 활용적 혁신을 장려하고(Vera & Crossan, 2004), 규정에 근거한 실행방식(Bass, 1998)과 기존혁신을 재생하고 개량할 때 과거경험을 활용하도록 하는 관행의 실행을 장려한다.

새로운 제품을 개발하고 새로운 시장과 고객을 개척하는 탐색적 혁신은 불확실성은 높지만 기업성파를 높이고, 장기적인 경쟁우위를 위해서 긍정적인 역할을 하며, 활용적 혁신은 기존의 고객 및 제품에 초점을 두어 기존제품의 성능향상이나 원가절감 등을 통해 기존사업의 경쟁력을 유지할 수 있기 때문에 기업성파에 긍정적인 영향을 미친다(배종석 · 박오원 · 황인섭, 2010). 지식적 측면에서도 탐색적 혁신은 새로운 지식을 발굴하고 창

출하는 것에 초점을 두는 반면에, 활용적 혁신은 기존지식을 개선하고 확장하는데 초점을 둬으로써(Danneels, 2002) 조직성장에 기여할 것으로 기대된다. 이상과 같은 선행연구의 결과 및 논의와 가설 2, 가설 3를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4. 탐험적/활용적 혁신은 변혁적/거래적 리더십과 조직성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1 : 탐험적 혁신은 변혁적 리더십과 조직성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2 : 활용적 혁신은 거래적 리더십과 조직성과간의 관계를 매개할 것이다.

5. 환경 불확실성의 조절효과

조직학습의 탐험과 활용의 영향요인중 가장 빈번하게 언급되는 변수는 환경의 불확실성이다. 왜냐하면 급격한 환경의 변화가 기업들로 하여금 탐험과 활용의 선택을 하는데 중요한 판단의 기준이 될 수 있기 때문이다(정동섭 · 이희옥, 2015).

Bass 외(2003)도 변혁적 리더십은 보다 역동적이고 복잡성이 높은 환경에서 더욱 효율적이라고 하고 있다. Lim & Polyhart(2004)도 일반적인 상황보다 최대한의 성과가 필요한 상황에서 변혁적 리더가 좀 더 효율적인 것으로 밝히고 있다. 즉, 최근 조직을 둘러싼 환경은 새로운 변화와 지속적인 혁신을 모색하기 때문에 조직은 변혁적 리더십을 선호하는 경향이 많다(Tichy & Devanna, 1986; Bass, 1990; Pawar & Eastman,

1997; Daft, 2010). 이상과 같은 선행연구의 결과와 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5. 환경 불확실성은 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1 : 환경 불확실성은 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향력을 더욱 확대시키는 방향으로 조절할 것이다.

가설 5-2 : 환경 불확실성은 거래적 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향력을 더욱 확대시키는 방향으로 조절할 것이다.



제 4 장 실증연구 방법

제 1 절 표본선정 및 자료수집

본 연구모형의 검증을 위하여 전국 각지의 241개 기업(SK그룹 계열사, 한국상장회사협의회 회원사, 한국도시가스협회 회원사 등)의 583명을 대상으로 2016년 11월부터 2017년 1월까지 우편을 통한 설문조사를 실시하여 192개 기업, 405명으로부터 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 응답이 완전하지 않은 설문을 분석에서 제외하고, 최종적으로 403개의 설문지를 분석에 사용하였다. 직원들이 응답한 값들을 기업별로 평균한 데이터를 사용하였으며, 기업당 평균 2.1개의 설문지 사용된 것으로 나타났다.

제 2 절 표본의 특성

응답자의 특성과 관련하여 응답자의 성별 구성은 남성 356명(88.3%), 여성 47명(11.7%)으로 나타났으며, 응답자의 연령은 50대(51.4%), 40대(31%), 30대(13.4%) 등이 대부분을 차지하였다. 현 직장 재직기간은 21~30년(38.5%), 11~20년(25.6%), 6~10년(13.4%)의 순이었고, 직위 분포는 임원이상(58.3%), 차장(11.2%), 과장(11.2%), 부장(9.9%) 등의 순으로 응답자의 대부분(80.0%)이 임원 등 고위직으로 나타났다.

기업별 특성을 살펴보면 종업원 수는 비교적 고른 분포를 보였으며, 소재지는 수도권(69.8%)에 치중되었고, 업종은 운수장비(49.5%), 화학(21.4%), 정보통신(12%), 전기전자(10.9%) 등이었다. 기업형태별로는

대기업(67.2%), 중소기업(22.1%), 기타(9.7%) 순이었다. 본 연구표본의 인구통계학적 특성에 관한 구체적인 사항은 <표4-1>과 같다.

<표 4-1> 기초통계 분석결과

응답자	내용	표본수	비율(%)	응답자	내용	표본수	비율(%)
성별	남성	356	88.3	종업원수	~50인	7	3.6
	여성	47	11.7		51~100인	11	5.7
연령	20대	6	1.5		101~300인	46	24.0
	30대	54	13.4		301~500인	33	17.2
	40대	125	31.0		501~1000인	38	19.8
	50대	207	51.4		1001~3000인	28	14.6
	60대	11	2.7		3001인 이상	29	15.1
최종학력	고졸	2	.5	소재지	수도권	134	69.8
	전문대졸	10	2.5		충천권	12	6.3
	대졸	243	60.3		강원권	5	2.6
	석사	128	31.8		경상권	28	14.6
	박사	20	5.0		전라권	10	5.2
					제주권	2	1.0
재직기간	~5년	69	17.1	업종	기타	1	.5
	6~10년	54	13.4		전기전자	21	10.9
	11~20년	103	25.6		정보통신	23	12.0
	21~30년	155	38.5		기계	1	.5
	31년 이상	22	5.5		화학	41	21.4
					건설업	6	3.1
직위	대리이하	38	9.4	형태	의약품	5	2.6
	과장	45	11.2		운수장비	95	49.5
	차장	45	11.2		대기업	271	67.2
	부장	40	9.9		중소기업	89	22.1
	임원이상	235	58.3		기타	39	9.7
합계		403	100.0	합계		192	100.0

제 3 절 변수의 측정

1. 변혁적/거래적 리더십

Burns(1978)와 Bass(1985)는 리더와 추종자간의 관계가 보상의 교환 관계인가 그렇지 않으면 추종자를 가르치고 변화시키는가에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분한다. 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 영향력을 행사하는 과정이라고 볼 수 있으며, Yukl(2002)에 따르면 거래적 리더십은 변혁적 리더십에서 강조하고 있는 부하들의 과업목표에 대한 열의와 몰입까지는 가져오지 못한다고 한다. 반면 변혁적 리더십은 합리적 교환관계를 넘어 그 이상의 공헌욕구를 부하직원으로부터 이끌어내는 리더십이다(Bass, 1985).

변혁적/거래적 리더십을 측정하기 위하여 가장 널리 사용되는 측정도구는 Bass(1985)에 의해 최초로 개발되고, 이후 많은 수정을 거친 다요인 리더십 질문지인 MLQ(multifactor leadership questionnaire)이다. MLQ의 다양한 버전중 MLQ Form5-45(Bass & Avolio, 1995)가 가장 적합하다는 연구결과(김정남, 2009)에 따라 이를 사용하였다. MLQ Form5-45는 리더행동의 9개 하위요인들을 각각 4개 문항들로 측정하도록 총36개 문항으로 구성되어 있다(이하 김정남, 2009). 변혁적 리더십은 카리스마 속성(attributed charisma), 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기(inspirational motivation), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)의 5개 요인으로 구성된다. 카리스마 속성은 리더가 얼마나 개인적으로 희생하고, 위기와 장애를 처리하며, 자기확신을 보여주는가를 측정한다. 이상적 영향력은 리더가 중요한 가치, 신념, 사명을 신봉하는 정도를 측정한다. 영감적 동기화

는 리더가 부하의 롤 모델로 행동하고, 미래를 향한 높은 표준과 방향을 설정하여 전달하고, 부하가 노력하도록 상징을 사용하는 정도를 측정한다(Hartog, Muijen & Koopman, 1997). 지적자극은 리더가 부하의 아이디어를 사용하고, 비판적인 가정을 통해서 지금까지 해오던 방법을 다시 새롭게 생각하도록 격려하는 정도를 측정한다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). 개별배려는 리더가 부하를 단지 집단의 한 구성원으로서만이 아니라 인격적인 개인으로 인정해주고, 부하의 지식과 기술을 향상시켜서 그들이 최대한으로 잠재력을 개발하여 성취하도록 지원하는 정도를 측정한다(Hartog et. al., 1997; Yammarino & Bass, 1990).

거래적 리더십은 조건부 보상(contingent reward), 예외적 관리(management-by-exception)의 2요인으로 구성된다. 조건부 보상은 구체적 수행 수준을 달성한 부하에게 노력과 성취한 수행 수준에 따라 보상하는 교환과 관련된 리더 행동을 측정한다(Hartog et. al., 1997). 예외적 관리는 일이 잘못 진행되거나 기준에 미치지 못할 때에만 리더가 행동을 취하는 것이다(Bass & Avolio, 1989). 만일 지금까지의 방식이 제대로 작동된다면 리더는 부하에게 지시하는 것을 피하고, 수행목표가 달성되기만 한다면 부하가 하던 그대로 계속하기를 허용하는 것이다(Hartog et. al., 1997; Hater & Bass, 1988). 예외적 관리는 적극적 예외관리(management-by-exception/active)와 소극적 예외관리(management-by-exception/passive)의 두 유형으로 구분된다. 적극적 예외관리는 리더가 부하의 실수를 사전에 예방하도록 적극적으로 주시하고 이를 바로잡으려고 행동하는 정도를 측정한다. 소극적 예외관리는 부하의 과제 수행에서 발생하는 문제에 사전에는 관심을 보이지 않고 소극적으로 대처하다가 문제가 발생한 이후에 그것을 바로잡으려고 행동을 취하는 정도(Hartog et. al., 1997; Hater & Bass, 1988)를 측정한다. 자유방임적

리더십(laissez-faire)은 리더가 행동하지 않는 정도를 측정한다. 이는 리더십 부재를 의미하며, 가장 소극적 리더십으로서 무-리더십이라고도 한다. 자유방임적 리더십은 본 연구에서는 제외하여 최종적으로 8요인 32항목만을 사용하였다.

2. 탐색적/활용적 혁신

앞서 검토한 바와 같이 탐색은 ‘새로움의 추구’로, 활용은 ‘개선을 위한 선택’으로 개념화하였고, 공히 혁신의 요소를 내포하고 있다는 공통점이 있다. 이러한 요소들을 정확히 반영하고 있을 뿐만 아니라 많은 국내외 연구자들에 의해 개념적 타당성이 인정된 He & Wong(2004)의 연구에서 사용된 탐색적 혁신과 활용적 혁신의 세부문항을 사용하였다. 즉 탐색적 혁신은 ‘차세대 제품개발’, ‘생산제품 다변화’, ‘시장개척 활동’, ‘신기술 학습’ 등의 4문항, 활용적 혁신은 ‘기존제품의 품질개선’, ‘생산/납기단축 노력’, ‘생산비용 절감노력’, ‘불량률 개선노력’ 등의 4문항으로 측정하였다.

3. 조직성과

조직성과는 주관적 방법으로 측정한 성과와 객관적 방법으로 측정한 성과간 높은 상관관계가 있음을 고려하여, 설문 응답자가 인지한 주관적인 성과평가 결과를 사용하였고, 그 값들을 기업별로 평균하여 분석하였다. 아울러, 조직성과 측정지표중 투입-과정-산출 과정에서 객관성이 담보되지 않는 과정측면에서의 지표는 제외하였고, 최근 사용되고 있는 균형성과표(BSC)도 같은 관점에서 제외하였다. 결과적으로 투입-산출 및 이해관계자 측면에서의 지표를 비교적 잘 반영하고 있는 Hung, Yang, Lien,

McLean, & Kuo(2010)이 사용하였던 6개 설문문항을 사용하였다. 주요 조사항목은 최근 3년간 주요 경쟁사와 비교한 경쟁력, 시장점유율, 순이익, 원가, 영업이익, 고객만족도 등이다.

4. 환경 불확실성

환경의 특성에 관한 논의는 연구자들의 목적이나 학문분야에 따라 다양하게 나타나고 있는데, 일반적인 환경의 특성으로는 불확실성이 고려되며 이는 복잡성과 동태성을 결합한 개념이다(Tompson, 1967; Duncan, 1972). 그 외 경쟁정도도 환경의 중요한 특성중의 하나로 고려된다(Miller & Friesen, 1983; Mintzberg 1979). 따라서 환경의 불확실성은 ‘복잡하고 동태적으로 변화하고, 경쟁정도가 심하여 예측이 어려운 상태’를 의미하는 것으로 개념화할 수 있다. 본 연구에서는 Miller(1988), Jaworski & Kohli(1993), Jansen 등(2009)의 연구를 토대로 본 연구에 맞게 총5개의 항목으로 정리하였다. 즉, 환경복잡성, 환경변화 속도, 환경 예측의 어려움, 경쟁강도, 경쟁기업의 경쟁적 조치 등으로 구성하였다.

제 3 절 설문지 구성

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 탐험적 혁신과 활용적 혁신, 조직성과, 환경의 불확실성 등을 측정하기 위하여 설문지를 사용하였다. 모든 변수들은 기존의 선행연구에서 사용, 검증되었던 다차원 척도를 이용하되 Likert 7점 척도를 사용하였다.

변혁적 리더십은 5개 요인 20문항, 거래적 리더십은 3개 요인 12문항, 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 각각 4문항씩 총 8문항, 환경 불확실성 5문항, 조직성과 6문항으로 구성되었으며, 응답자들의 인구통계학적 특성 파악을 위하여 성별, 연령, 학력, 직위, 재직기간 등 5개 항목을 포함하였고, 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인인 기업연령, 규모, 업종, 형태, 소재지의 5개 항목을 설문문항에 포함하여 통제변수로 사용하였다.

<표4-2> 설문지의 구성

구분		문항번호		개수	측정도구 (관련연구자)
독립변수	변혁적 리더십	I	카리스마(1~4)	4	김정남(2009), 한국어 MLQ Form5-45 Bass&Avolio(1995) MLQ Form5-45
			이상적 영향(5~8)	4	
			영감적 동기 (9~12)	4	
			지적 자극(13~16)	4	
	거래적 리더십		개별 배려(17~20)	4	
			연계 보상(21~24)	4	
			적극적 예외관리 (25~28)	4	
			소극적 예외관리 (29~32)	4	
매개변수	탐험	II	1~4	4	He & Wong(2004)
	활용		5~8	4	
종속변수	조직성과	IV	1~6	6	Hung et al(2010)
조절변수	환경 불확실성	III	1~5	5	Jansen et al(2009) Jaworski & Kohli(1993) Miller(1988)
인구통계 변수		V	1~5	5	성별, 연령, 학력, 직위, 재직기간
통제변수		VI	1~5	5	기업연령, 규모, 업종, 형태, 소재지

제 4 절 분석방법

설문자료의 분석을 위해서는 SPSS 통계 패키지를 사용하였다. 자료 처리를 위한 분석내용 및 통계기법은 다음과 같다. 첫째, 표본의 인구통계학적 특성의 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 변수의 특성파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 셋째, 신뢰도와 타당도 검증을 위해 Cronbach's α 검증과 요인분석을 실시하였다. Hair 등(2006)이 제시한 기준에 따라 요인분석의 수렴타당성 확보를 위해 요인적 재치(factor loading)를 .50 이상을 기준으로 하였고, 신뢰성 확보를 위한 Cronbach's α 값은 .70 이상을 기준으로 하였다. 넷째, 가설검증에 앞서 변수들간의 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯째, 가설검증을 위해서는 회귀분석(매개, 조절 등 포함)을 실시하였다.

제 5 장 실증연구 결과

제 1 절 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 설정한 가설검증을 위해 우선 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 하였다. 설문문항 사이의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 이용하여 측정한 결과, 각 변수별로 0.849 ~ 0.949에 이르는 수준을 보여 측정도구의 신뢰성은 확보되었다.

다음으로 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 변혁적 리더십 20개, 거래적 리더십 12개, 탐험적 혁신 4개, 활용적 혁신 4개, 조직성과 6개, 환경 불확실성 5개 등 총 51개의 문항을 대상으로 하였고, 요인추출방법은 주성분 분석으로 베리맥스 회전방식을 사용하였다. 그 결과 변혁적 리더십의 9개 문항과 거래적 리더십의 6개 문항을 제외한 모든 문항이 총 6개의 변수로 구분되어 타당성은 확보되었고 누적분산 비율은 71.6%이며, 자세한 사항은 <표 5-1>에 나타난 바와 같다.

<표 5-1> 구성개념의 요인분석 결과

	성분						Cronbach's α
	변혁	거래	성과	탐험	환경	활용	
변혁6	.856	.193	.022	.101	.122	.128	.944
변혁5	.848	.156	.038	.074	.106	.155	
변혁4	.786	.039	.141	.061	.133	.169	
변혁3	.744	.300	.213	.200	.065	-.011	
변혁12	.741	.120	.165	.122	.127	.222	
변혁1	.723	.095	.264	.128	-.031	.085	
변혁2	.705	.284	.157	.256	-.080	.011	
변혁10	.685	.253	.016	.108	.147	.215	
변혁8	.684	.363	-.104	-.039	.012	.136	
변혁7	.673	.406	.141	.103	.025	.073	
변혁11	.670	.395	.199	.262	.113	.025	.913
거래7	.233	.821	.089	.090	.002	.174	
거래8	.270	.803	.088	.150	-.015	.078	
거래6	.329	.793	.180	.166	-.026	.197	
거래5	.228	.764	.232	.076	.042	.230	
거래2	.253	.653	.178	.017	.175	-.010	
거래3	.392	.636	.198	.066	.117	.103	.903
성과4	.159	.052	.889	.161	.041	.041	
성과3	.171	.056	.881	.163	.023	.035	
성과1	.082	.172	.804	.237	.069	.196	
성과2	.003	.161	.784	.196	.074	.075	
성과5	.248	.248	.621	.161	.006	.270	
성과6	.160	.329	.559	-.010	.009	.151	.911
탐험1	.245	.082	.216	.806	.172	.165	
탐험4	.160	.152	.237	.794	.119	.168	
탐험2	.228	.039	.252	.790	.176	.196	
탐험3	.119	.177	.156	.773	.046	.313	
환경5	-.087	.055	-.054	.067	.820	.090	.849
환경3	.173	.010	.119	.013	.793	.012	
환경2	.144	.179	.103	.123	.759	.084	
환경4	.057	-.083	-.127	.145	.751	.127	
환경1	.113	.048	.139	.063	.745	.021	
활용3	.203	.236	.102	.090	.146	.792	.912
활용4	.200	.219	.185	.333	.088	.781	
활용2	.230	.118	.221	.348	.111	.731	
활용1	.316	.127	.251	.395	.124	.682	
eigen-value	7.143	4.609	4.367	3.435	3.294	2.936	.949
분산(%)	19.841	12.804	12.131	9.541	9.151	8.157	
누적분산(%)	19.841	32.645	44.776	54.317	63.467	71.624	

KMO=.906, Bartlett = 5947.240, $p < 0.000$

제 2 절 상관계 분석

변수들간의 관련성 정도의 파악을 위해 상관계 분석을 실시하였다. 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 종속변수인 조직성과와, 그리고 매개변수인 탐험적 혁신 및 활용적 혁신과 정(+)의 상관계수를 보이고 있다. 그리고, 매개변수인 탐험적 혁신 및 활용적 혁신은 종속변수인 조직성과와 정(+)의 상관계수를 보이는 것으로 나타났다. 일반적으로 상관계수의 절대값이 0.8 이상인 경우 다중공선성이 있다고 본다(Gunst & Mason, 1980). <표 5-2>에 나타난 상관계 결과표에 의하면 다중공선성을 의심할만한 상관계수가 나타나지 않았으므로 가설검증을 위한 기준을 갖추었다.

<표 5-2> 속성간 상관계 분석결과

	변혁	거래	탐험	활용	성과	환경
변혁	1					
거래	.643**	1				
탐험	.449**	.374**	1			
활용	.507**	.479**	.636**	1		
성과	.397**	.449**	.497**	.465**	1	
환경	.224**	.168*	.292**	.282**	.146*	1
평균	5.4804	4.8565	5.1956	5.4911	4.4100	5.2450
표준편차	.97261	1.01994	1.13127	1.02022	.98769	.98612

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

제 3 절 회귀분석을 통한 가설검증

5.1 가설 1의 검증

가설 1 : 변혁적/거래적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 변혁적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 거래적 리더십은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 기업성과에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 5-3>과 같다.

<표 5-3>에서 보는 바와 같이 조직성과를 종속변수로 하고 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인인 기업통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였다. 특히, 통제변수 요인인 회사형태, 규모, 임직원 수, 기업연령(firm age), 사업유형 등은 리더십과 조직성과 관련 실증연구에서 일반적으로 사용된다(김영조, 2007; 김호곤, 2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 투입하여 각각의 영향력을 검증한 결과 조직성과에 대해 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다.

<표 5-3> 변혁적/거래적 리더십과 조직성과의 회귀분석 결과

종속변수 : 조직성과							
변 수		모델 1		모델 2 (회귀모델 1)		모델 3 (회귀모델 2)	
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값
통제 변수	(상수)		16.15**		5.331**		5.720**
	회사형태	-0.065	-0.855	-0.035	-0.500	.034	.499
	종업원 수	0.106	1.199	0.056	0.678	.065	.828
	소재지	-0.167*	-2.173	-0.09	-1.220	-.135	-1.960
	업종	-0.003	-0.044	0.016	0.236	-.040	-.611
	기업연령	-0.149	-1.769	-0.136	-1.724	-.159*	-2.116
독립 변수	변혁적 리더십			0.369**	5.250		
	거래적 리더십					.467**	7.030
R^2		0.057		0.180**		0.256**	
ΔR^2				0.123		0.200	
F값		2.224		27.516**		49.419**	

N=192, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

회귀모델 2는 거래적 리더십이 미치는 조직성과에 대한 영향력의 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하고 상호신뢰의 분산을 25.6%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 20.0% 유의하게 증가하였다. 거래적 리더십이 조직성과에 대하여 정(+)의 회귀계수($\beta = .467$, $p < 0.01$)를 보여

주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 1-2는 지지되었다.

그리고 표준화계수 β 는 회귀계수를 상수항이 없게 표준화시킨 값으로 이 값의 수치가 클수록 종속변수에 더 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 결과적으로 조직성과에 대하여 리더십 유형이 중요하다는 것을 검증하였는데, 특히 거래적 리더십이 조직성과에 더 중요한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

따라서 조직성과를 관리하기 위해서는 리더십 유형이 중요한데 특히 거래적 리더십이 조직성과를 증가시키는데 더 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

5.2 가설 2의 검증

가설 2 : 변혁적/거래적 리더십은 탐험적/활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 변혁적 리더십은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 거래적 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표5-4>와 같다. <표 5-4>에서 보는 바와 같이 탐험적 혁신을 종속변수로 하고 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인인 기업통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 변혁적 리더십을 투입하여 영향력을 검증하였다. 탐험, 활용에 관한 실증 연구에서 경영년수와 기업규모 등은 일반적으로 통제변수로 사용되고 있다(Han & Celly, 2008; He & Wong, 2004).

<표 5-4> 변혁적 리더십과 탐험적 혁신의 회귀분석 결과

종속변수 : 탐험적 혁신					
변 수		모델 1		모델 2 (회귀모델 1)	
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값
통제 변수	(상수)		15.815**		4.782**
	회사형태	.021	.295	.051	.768
	종업원 수	.338**	4.027	.287**	3.693
	소재지	-.180*	-2.456	-.100	-1.449
	업종	-.049	-.697	-.027	-.412
	기업연령	-.192*	-2.374	-.181*	-2.440
독립 변수	변혁적 리더십			.390**	5.931
R^2		0.147**		0.284**	
ΔR^2				0.138	
F값		6.331**		35.182**	

N=192, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

회귀모델 1은 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향력에 대한 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하고 탐험적 혁신과의 분산을 28.4%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 13.8% 유의하게 증가하였다. 변혁적 리더십은 탐험적 혁신에 대하여 정(+)의 회귀계수($\beta = .284$, $p < 0.01$)를 보여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 2-1은 지지되었다.

따라서 탐험적 혁신을 추진하기 위해서는 리더십 유형이 중요한데 특

히 변혁적 리더십이 탐험적 혁신을 증가시키는데 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

다음으로, 거래적 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 5-5>과 같다.

<표 5-5>에서 보는 바와 같이 활용적 혁신을 종속변수로 하고 기업통제적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 거래적 리더십을 투입하여 영향력을 검증하였다.

<표 5-5> 거래적 리더십과 활용적 혁신의 회귀분석 결과

종속변수 : 활용적 혁신					
변 수		모델 1		모델 2 (회귀모델 1)	
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값
통제 변수	(상수)		19.612**		5.923**
	회사형태	-.185*	-2.628	-.094	-1.470
	종업원 수	.330**	4.016	.293**	3.996
	소재지	-.115	-1.604	-.086	-1.345
	업종	-.053	-.777	-.085	-1.403
	기업연령	-.169*	-2.140	-.181*	-2.577
독립 변수	거래적 리더십			.435**	7.041
R^2		0.183**		0.357**	
ΔR^2				0.174	
F값		8.262**		49.581**	

N=192, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

회귀모델 1은 거래적 리더십이 미치고 있는 활용적 혁신에 대한 영향력의 분석결과를 보여주는데, 회귀식은 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하고 활용적 혁신과의 분산을 35.7%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 17.4% 유의하게 증가하였다. 거래적 리더십은 활용적 혁신에 대하여 정(+)의 회귀계수($\beta = .435, p < 0.01$)를 보여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 2-2는 지지되었다.

따라서 활용적 혁신을 추진하기 위해서는 리더십 유형이 중요한데 특히 거래적 리더십이 활용적 혁신을 증가시키는데 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

5.3 가설 3의 검증

가설 3 : 탐험적 혁신/활용적 혁신은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 탐험적 혁신은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 활용적 혁신은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

탐험적 혁신과 활용적 혁신이 조직성과에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 5-6>과 같다.

<표 5-6>에서 보는 바와 같이 조직성과를 종속변수로 하고 기업통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 투입하여 각각의 영향력을 검증하였다. 조직성과에 대해 탐험적 혁신과 활용적 혁신 모두 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다.

<표 5-6> 탐험적/활용적 혁신과 조직성과의 회귀분석 결과

종속변수 : 조직성과							
변 수		모델 1		모델 2 (회귀모델 1)		모델 3 (회귀모델 2)	
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값
통제변수	(상수)		16.15**		6.317**		4.724
	회사형태	-0.065	-0.855	-.073	-1.093	.024	.340
	종업원 수	0.106	1.199	-.063	-.769	-.050	-.597
	소재지	-0.167*	-2.173	-.076	-1.090	-.111	-1.581
	업종	-0.003	-0.044	.018	.279	.019	.284
	기업연령	-0.149	-1.769	-.049	-.638	-.065	-.831
독립변수	탐험적 혁신			.495**	7.204		
	활용적 혁신					.468**	6.527
R ²		0.057		0.263**		0.233**	
ΔR^2				0.206		0.176	
F값		2.224		51.903**		42.597**	

N=192, ** p<0.01, * p<0.05

먼저, 회귀모델 1은 탐험적 혁신이 미치는 조직성과에 대한 영향력의 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하고 조직성과의 분산을 26.3%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 20.6% 유의하게 증가하였다. 탐험적 혁신은 조직성과에 대하여 정(+)의 회귀계수($\beta = .495$, $p<0.01$)를 보

여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 3-1은 지지되었다.

회귀모델 2는 활용적 혁신이 미치는 조직성과에 대한 영향력의 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하고 상호신뢰의 분산을 23.3%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 17.6% 유의하게 증가하였다. 활용적 혁신이 조직성과에 대하여 정(+)의 회귀계수($\beta = .468$, $p < 0.01$)를 보여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 3-2는 지지되었다.

그리고 표준화 β 계수는 회귀계수를 상수항이 없게 표준화시킨 값으로 이 값의 수치가 클수록 종속변수에 더 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 결과적으로 조직성과에 대하여 조직의 혁신이 중요하다는 것을 검증하였는데, 특히 탐험적 혁신이 조직성과에 다소나마 더 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

5.5 가설 4의 검증

가설 4. 탐험적/활용적 혁신은 변혁적/거래적 리더십과 조직성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1 : 탐험적 혁신은 변혁적 리더십과 조직성과간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2 : 활용적 혁신은 거래적 리더십과 조직 성과간의 관계를 매개할 것이다.

변혁적 리더십과 기업성과 사이에서 탐험적 혁신의 매개역할과 거래적 리더십과 기업성과 사이에서 활용적 혁신의 매개역할에 관한 가설들을

검증하기 위해서 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 3단계 회귀분석 절차와 조건은 다음과 같다.

1단계: 독립변수를 매개변수에 회귀시키고 독립변수는 유의한 영향을 미쳐야 한다.

2단계: 독립변수를 종속변수에 회귀시키고 독립변수는 유의한 영향을 미쳐야 한다.

3단계: 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시키고 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 2단계의 경우보다 적거나 전혀 없어야 한다. 독립변수가 종속변수에 오직 매개변수를 통해서만 영향을 주는 경우 즉, 상기 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않는 경우는 완전 매개효과(perfect mediating effect)를 갖게 된다. 반면, 매개변수와 독립변수 모두가 유의하고 독립변수 효과가 3단계 회귀분석 때에 2단계 회귀분석 때보다 작은 경우는 부분매개효과(partial mediating effect)를 갖게 된다.

먼저, 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향력에 대한 탐험적 혁신의 매개효과를 3단계 매개회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 5-7>과 같다.

<표 5-7>은 변혁적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 탐험적 혁신의 매개작용에 대한 3단계 매개회귀분석 결과를 보여주고 있다.

<표 5-7> 3단계 매개회귀분석 결과(1)

	회귀식 1 탐험적 혁신		회귀식 2 조직성과		회귀식 3 조직성과	
	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값
통제변수:						
회사형태	.051	.768	-0.035	-0.500	-0.056	-0.842
종업원 수	.287**	3.693	0.056	0.678	-0.061	-0.764
소재지	-.100	-1.449	-0.09	-1.220	-0.048	-0.7
업종	-.027	-.412	0.016	0.236	0.026	0.405
기업연령	-.181*	-2.440	-0.136	-1.724	-0.06	-0.795
연구변수:						
변혁적 리더십	.390**	5.931	.369**	5.250	.209**	2.928
탐험적 혁신					.408**	5.557
R^2	0.284**		0.180**		0.297**	
ΔR^2	0.138		0.123		0.242	
F값	35.182**		27.516**		31.312**	

N=192, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

1단계에서는 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = .390$, $p < 0.01$), 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 1단계 조건이 충족되었다. 2단계에서는 변혁적 리더십이 조직성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나($\beta = .369$, $p < 0.01$), 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 2단계 조건이 충족되었다. 마지막으로 3단계에서 조직성과에 변혁적 리더십과 탐

험적 혁신을 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 변혁적 리더십은 조직성과에 통계적으로 유의한 영향($\beta = .209, p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났다기 때문에 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시키고 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 2단계보다 적거나 전혀 없어야 한다는 3단계 조건이 충족되었다. 따라서 변혁적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 탐험적 혁신이 매개작용을 하고 있음을 알 수 있으며, 이로써 가설 4-1은 지지되었다.

특히 3단계에서 조직성과에 변혁적 리더십과 탐험적 혁신을 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 변혁적 리더십의 영향정도가 감소한 것으로 나타나고 있기 때문에($\beta = .369, p < 0.01 \rightarrow \beta = .209, p < 0.01$), 변혁적 리더십과 기업성과라는 두 변수 사이에서 탐험적 혁신이 부분매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다.

다음으로, 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향력에 대한 활용적 혁신의 매개효과를 3단계 매개회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 5-8>과 같다.

<표 5-8>은 거래적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 활용적 혁신의 매개작용에 대한 3단계 매개회귀분석 결과를 보여주고 있다.

1단계에서는 거래적 리더십이 활용적 혁신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = .435, p < 0.01$), 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 1단계 조건이 충족되었다. 2단계에서는 거래적 리더십이 조직성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나($\beta = .467, p < 0.01$), 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 2단계 조건이 충족되었다.

<표 5-8> 3단계 매개회귀분석 결과(2)

	회귀식 1 활용적 혁신		회귀식 2 조직성과		회귀식 3 조직성과	
	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값
통제변수:						
회사형태	-.094	-1.470	.034	.499	.063	.949
종업원 수	.293**	3.996	.065	.828	-.024	-.306
소재지	-.086	-1.345	-.135	-1.960	-.108	-1.615
업종	-.086	-1.403	-.040	-.611	-.015	-.231
기업연령	-.181*	-2.577	-.159*	-2.116	-.102	-1.368
연구변수:						
거래적 리더십	.435**	7.041	.467**	7.030	.334**	4.622
활용적 혁신					.304**	3.969
R^2	0.357**		0.256**		0.314**	
ΔR^2	0.174		0.200		0.259	
F값	49.581**		49.419**		34.353**	

N=192, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

마지막으로 3단계에서 조직성과에 거래적 리더십과 활용적 혁신을 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 거래적 리더십은 조직성과에 통계적으로 유의한 영향($\beta = .334$, $p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났기 때문에 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시키고 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 2단계보다 적거나 전혀 없어야 한다는 3단계 조건이 충족되었다. 따라서 거래적 리더십과 조직성과 간의 관계에서 활용적 혁신이 매개작

용을 하고 있음을 알 수 있으며, 이로써 가설 4-2는 지지되었다.

특히 3단계에서 조직성과에 거래적 리더십과 활용적 혁신을 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 변혁적 리더십의 영향정도가 감소한 것으로 나타나고 있기 때문에 ($\beta = .467, p < 0.01 \rightarrow \beta = .334, p < 0.01$), 거래적 리더십과 조직성과라는 두 변수 사이에서 활용적 혁신이 부분매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다.

한편, 이와 같은 매개효과가 통계적으로 유의한지, 즉 2단계 회계식과 3단계 회귀식의 독립변수 회귀계수의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. Sobel Test는 해당변수의 비표준화계수와 표준오차를 이용하여 매개효과를 계산하고 통계적 유의성을 확인하는 과정이다.

검증결과, 다음 <표 5-9>에서 나타난 바와 같으며 이러한 결과는 앞선 매개회귀분석 결과와 일치한다.

<표 5-9> Sobel Test 결과표

변수관계	A	SEA	변수관계	B	SEB	sobel test statistic	p-value
변혁적 리더십 → 탐험적 혁신	.455	.077	탐험적 혁신 → 기업성과	.432	.060	4.567	0.00
거래적 리더십 → 활용적 혁신	.534	.076	활용적 혁신 → 기업성과	.454	.070	4.765	0.00

5.3 가설 5의 검증

가설 5. 환경 불확실성은 변혁적/거래적 리더십과 탐험적/활용적 혁신간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1 : 환경 불확실성은 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향력을 더욱 확대시키는 방향으로 조절할 것이다.

가설 5-2 : 환경 불확실성은 거래적 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향력을 더욱 확대시키는 방향으로 조절할 것이다.

본 연구에서는 변혁적 리더십과 탐험적 혁신의 관계에서 환경 불확실성의 조절효과에 관한 가설을 검증하기 위해서 조절회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음의 <표 5-10>에 나타나 있다.

본 연구의 조절변수인 환경 불확실성에 따라 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향력이 차이를 나타내는지를 알아보기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 먼저, 1단계에서는 탐험적 혁신을 종속변수로 하고 변혁적 리더십을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였으며, 2단계는 1단계 변수에 조절변수인 환경 불확실성을 포함하여 회귀분석을 실시하였으며, 3단계에서는 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수에 상호작용효과의 변수인 변혁적 리더십과 환경 불확실성의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 ΔR^2 의 증가분이 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 간주하였다.

<표 5-10>에 나타나 있듯이, 모델 1에서는 종속변수인 탐험적 혁신에 통제변수인 기업통계 변수들만을 투입하였다.

모델 2에서는 모델 1에 독립변수인 변혁적 리더십을 추가로 투입하였는데, 결과적으로 유의한 영향($\beta = .428, p < 0.01$)을 미치고 있는 것으로 나타났다.

모델 3에서는 모델 2에 조절변수인 환경 불확실성을 추가로 투입하였는데, 결과적으로 환경 불확실성이 탐험적 혁신에 유의한 영향을 미치지 않고 있는 것으로 나타났다.

<표 5-10> 환경 불확실성의 조절효과 검증(1)

구 분		탐험적 혁신			
		모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
통제 변수	회사형태	.008	.030	.018	.022
	종업원 수	-.360**	.196	.136	.138
	소재지	-.151	-.046	-.024	-.029
	업종	-.099	.106	.094	.092
	기업연령	-.258*	-.122	-.113	-.101
독립 변수	변혁적 리더십		.428**	.428**	-.519
조절 변수	환경 불확실성			.141	-.343
상호 작용	변혁적 리더십 × 환경 불확실성				1.129
F-값		2.807	18.853**	2.111	0.597
R ²		0.129	0.274**	0.290	0.295
△R ²			0.146**	0.016	0.005

N=192, ** p<0.01, * p<0.05

모델 4에서는 환경 불확실성의 조절효과를 분석하기 위해서 탐험적 혁신을 종속변수로 하고 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 회귀식에 투입하였다. 그 결과 변혁적 리더십과 환경 불확실성의 상호작용 값은 $\beta = 1.129$ 로 나타났고, R²의 증가분이 유의하지 않음을 알 수 있다. 따라서 변혁적 리더십이 탐험적 혁신에 미치는 영향력에 환경 불확실성의 조절효과는 유의미하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 5-1은 기각되었다.

다음으로 거래적 리더십과 활용적 혁신의 관계에서 환경 불확실성의 조절효과에 관한 가설을 검증하기 위해서 조절회귀분석을 실시하였는데,

그 결과는 다음의 <표5-11>에 나타나 있다.

<표 5-11> 환경 불확실성의 조절효과 검증(2)

구 분		활용적 혁신			
		모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
통제 변수	회사형태	-.148	-.084	-.086	-.097
	종업원 수	.180	.138	.134	.101
	소재지	-.116	-.118	-.114	-.110
	업종	-.140	-.172	-.170	-.171
	기업연령	-.099	-.163	-.162	-.131
독립 변수	거래적 리더십		.457**	.452**	1.303*
조절 변수	환경 불확실성			.034	.634
상호 작용	거래적 리더십 × 환경 불확실성				-1.128
F-값		1.986	22.948**	0.123	2.681
R ²		0.107	0.302**	0.303	0.326
△R ²			0.195**	0.001	0.023

N=192, ** p<0.01, * p<0.05

본 연구의 조절변수인 환경 불확실성에 따라 거래적 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향력이 차이를 나타내는지를 알아보기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 먼저, 1단계에서는 활용적 혁신을 종속변수로 하고 거래적 리더십을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였으며, 2단계는 1단계 변수에 조절변수인 환경 불확실성을 포함하여 회귀분석을 실시하였으며, 3단계에서는 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수에 상호작용효

과의 변수인 거래적 리더십과 환경 불확실성의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 ΔR^2 의 증가분이 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 간주하였다.

<표 5-11>에 나타나 있듯이, 모델 1에서는 종속변수인 활용적 혁신에 통제변수인 기업통계 변수들만을 투입하였다.

모델 2에서는 모델 1에 독립변수인 거래적 리더십을 추가로 투입하였는데, 결과적으로 유의한 영향($\beta = .457, p < 0.01$)을 미치고 있는 것으로 나타났다.

모델 3에서는 모델 2에 조절변수인 환경 불확실성을 추가로 투입하였는데, 결과적으로 환경 불확실성이 활용적 혁신에 유의한 영향을 미치지 않고 있는 것으로 나타났다.

모델 4에서는 환경 불확실성의 조절효과를 분석하기 위해서 활용적 혁신을 종속변수로 하고 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 회귀식에 투입하였다. 그 결과 거래적 리더십과 환경 불확실성의 상호작용 값은 $\beta = -1.128$ 로 나타났고, R^2 의 증가분이 유의하지 않음을 알 수 있다. 따라서 거래적 리더십이 활용적 혁신에 미치는 영향력에 대한 환경 불확실성의 조절효과는 유의미하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 5-2는 기각되었다.

제 6 장 결론 및 토의

제 1 절 연구결과의 요약 및 논의

기업이 지속가능하게 존속하고 발전하기 위해서는 경쟁우위 확보를 통한 지속적 성과창출이 필요하며, 성과창출은 리더십과 탐험, 활용에 의해 가능하다는 것이 기존의 실증연구 결과에 의해 밝혀지고 있다. 경쟁우위 확보의 원천인 혁신의 관점에서 조직성과의 가장 중요한 영향요인인 리더십과 탐험, 활용에 주목할 필요가 있다고 하겠다. 본 연구에서는 리더십 유형중에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로, 조직학습 측면에서 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 매개변수로, 그리고 조직성과를 종속변수로 하는 종합적인 연구모형을 설계하고, 각각의 가설을 설정한 다음 실증분석을 시도하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형별 조직성과에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 공히 조직성과 창출에 정(+)의 역할을 미친다는 것이 입증되었으며, 이는 많은 선행연구에서의 결과와 일치한다. 변혁적 리더십이 집단성과, 리더십 효과성, 리더에 대한 만족도에 있어 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것이 선행연구의 일반적 경향(임영제·이창원, 2008)이나 본 연구결과에 의하면 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직성과에 미치는 영향이 더 크다. 이는 조사대상 기업의 분포상 대기업이 많고(67.2%), 업종도 운수장비(49.5%), 화학(21.4%) 등의 비율이 높은 등 중후장대 기업의 비중이 높은 것과 관련이 있을 것으로 판단된다.

둘째, 리더십 유형이 탐험적/활용적 혁신에 유의한 영향을 미친다. 즉, 변혁적 리더십은 탐험적 혁신에, 거래적 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미친다. 탐험적 혁신을 추진하기 위해서는 변혁적 리더십이, 활용적 혁신을 위해서는 거래적 리더십이 필요하다는 것을 알 수 있다. 이는 변혁적 리더는 탐험적 혁신의 옹호자이고(Howell & Higgins, 1990), 거래적 리더는 활용적 혁신을 장려한다(Vera & Crossan, 2004)는 기존의 연구결과와 일치하며, 추정, 위험감수, 활력의 자극 등에 도전하는 변혁적 리더십이 탐험적 혁신과 어울리며, 거래적 리더의 조건부 보상과 예외적 관리는 점진적, 활용적 혁신과 개념적으로 관련된다는 것과도 일치되는 결과이다.

셋째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신 공히 조직성과에 유의한 영향을 미친다. 앞서 살펴본 바와 같이 조직성과가 탐험 또는 활용에 근거하는지, 동시추구에 의하는지에 관해서는 논쟁이 이어지고 있으며, 국내외 학자들의 연구도 다소 혼란스러운 결과를 제시하고 있다. 본 연구에 의하면 탐험적 혁신과 활용적 혁신 공히 조직성과에 긍정적 영향을 미쳐 탐험적 혁신 그리고 활용적 혁신 양자의 조직성과 기여가 인정되었다.

넷째, 탐험적 혁신, 활용적 혁신이 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직성과간의 관계에서 각각 부분 매개역할을 하는 것이 입증되었다. 조직성과 창출을 위해서는 변혁적 리더십은 탐험적 혁신과 거래적 리더십은 활용적 혁신과 연계되어야 한다는 점을 보여준다.

다섯째, 환경 불확실성이 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간, 그리고 거래적 리더십과 활용적 혁신간의 관계를 조절할 것이라는 가설은 유의성이 입증되지 않았다. 즉, 두 요인간의 관계가 항상 내부적으로 일관되며, 환경조건에 독립적임을 보여준다. 복잡하고 동태적인 환경에서 리더가 자유재량을 더 가지게 되고, 변혁적 리더십의 효율성이 좋다는 선행연구 결과에도

불구하고, 기업은 혼란스러운 환경에서 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 추구하기 위해 주의깊게 적절한 리더십 스타일을 선택, 적용한다는 것을 보여준다.

요약하면 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에, 그리고 탐험과 활용이 조직성과에 유의미한 영향을 미치며, 탐험적 혁신과 활용적 혁신이 리더십 유형과 조직성과간의 관계에서 매개역할을 하는 것이 입증되었다. 아울러, 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간 그리고 거래적 리더십과 활용적 혁신간 환경 불확실성의 조절효과는 입증되지 않아 두 요인간의 관계는 환경조건에 독립적이라고 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 시사점

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 각각 조직성과에 유의한 영향을 미치며, 탐험적 혁신과 활용적 혁신 역시 조직성과에 유의한 영향을 미친다. 또한, 변혁적 리더십은 탐험적 혁신과 연계되어, 그리고 거래적 리더십은 활용적 혁신과 연계되어 조직성과에 유의한 영향을 미친다. 이러한 결과로서, 리더십 이론과 조직(학습)이론의 융합을 통한 새로운 이론전개 및 논의의 폭 확대라는 이론적 시사점과 더불어, 기업의 최고경영층의 리더십 발휘 및 조직학습 추진에 실무적인 시사점을 던져 주었다.

이론적인 시사점을 살펴보면, 첫째, 변혁적 리더십에 관한 연구가 조직성과에 긍정적 영향을 미친다는 측면을 넘어 매개변수 또는 조절변수의 탐색으로 연구가 확대되고 있는 추세에 따라 기존 연구에서 다루어지지 않고 있던 매개변수로 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 추가하였다는데 의의가 있다. 탐험과 활용을 매개변수로 투입하여 리더십과 조직성과간의 유의한 효

과를 검증함으로써 리더십과 조직성과간의 연구에 있어서 새로운 논의의 장을 열었을 뿐만 아니라 탐험과 활용의 이론적 중요성과 실증적 타당성으로 인해 그에 관한 연구가 급증하고 있는 상황에서 탐험과 활용을 혁신의 관점에서 파악하고, 그간 선행요인으로서 잘 다루어지지 않던 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 고려함으로써 또 다른 논의가 진행될 수 있는 여지가 주어졌다.

둘째, 변혁적 리더십과 더불어 거래적 리더십의 효용을 같이 살펴보았다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 유형의 비교시 변혁적 리더십의 조직성과 기여도가 거래적 리더십을 능가한다는 것이 선행연구의 일반적인 결과이나, 본 연구에서는 선행연구의 결과와 달리 거래적 리더십의 효용이 변혁적 리더십보다 크다. 이는 거래적 리더십이 그 특성상 조직의 안정과 관리적 측면에서 중요하다는 점에 비춰볼 때, 본 연구의 조사대상에 대기업과 소위 중후장대 업종의 기업이 많이 분포된 영향이 아닐까 한다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 리더십의 한 단면의 서로 반대되는 양 극단에 위치한다고 주장한 Burns의 주장과는 반대로, Bass는 두 리더십은 실질적으로 상호의존하며 상호보완적이라고 주장하였다(Lussier 등, 2016). 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 스타일의 상대적 타당성에 대한 메타 분석적인 검사는 Bass의 주장을 확인해 주었고, 두 접근법 모두가 조직의 목적을 달성하는데 타당하다는 것을 보여준다(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004). 국내연구에서도 1980년대 이후 변혁적 리더십이 강조되면서 전통적 리더십은 현대조직에서 그 효과성을 상실하는듯 보였으나, 최근의 경향은 전통적 리더십과 새로운 리더십이 보완될 때 증폭효과가 있음을 강조하기도 한다(류은영·유민봉, 2008). 본 연구에서도 비록 영향력의 차이는 있으나, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 다 같이 조직성과에 유의한 영향을 미쳐 상호의존적, 보완적이라는

점이 입증되었다.

셋째, 탐험적 혁신, 활용적 혁신 공히 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라 탐험과 활용간 균형점의 모색(양면성) 결과와의 비교 연구 등을 통한 조직성과 극대화의 필요성이 자연스럽게 제기된다.

실무적인 시사점으로는 급변하는 환경, 초경쟁의 시대에 경쟁우위를 확보하고 지속적 성과창출을 해나가기 위해서는 무엇보다 혁신이 필요하므로, 탐험과 활용을 혁신의 관점에서 파악한 것은 의미 있는 시도이다. 뿐만 아니라 조직성과 창출의 주요 요인인 리더십과 탐험, 활용을 종합적으로 연구하므로써 기업의 성과창출을 위한 실무적인 시사점을 제공하였다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 다 같이 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것에 따라, 기업의 최고경영층 등이 리더십을 발휘할 때 어느 한쪽에 치우칠 것이 아니라 제반사항을 고려하여 양 리더십을 적절히 조화시키는 것이 필요하다는 시사점을 얻을 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십은 탐험적 혁신에, 거래적 리더십은 활용적 혁신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 탐험적 혁신을 추진하기 위해서는 변혁적 리더십이, 활용적 혁신을 위해서는 거래적 리더십이 필요하므로, 탐험적 혁신이 필요한 경우와 활용적 혁신이 필요한 경우에 따라서 리더십 유형을 적절히 선택, 발휘할 수 있어야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

셋째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 매개효과가 입증되므로써, 조직성과 창출을 위해서는 변혁적 리더십은 탐험적 혁신과, 거래적 리더십은 활용적 혁신과 연계되어야 한다는 점을 보여준다. 기업 최고경영층이 조직학습 특히 탐험, 활용과 연계한 리더십 발휘시 참고가 될 부분이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

앞서의 연구 성과에도 불구하고 추가연구의 필요성을 드러낸 한계도 있다.

첫째, 응답자의 다수가 임원(58.3%)이기는 하나 보다 일반화되고 객관적인 연구 결과를 얻기 위해 향후에는 TMT(top management team)만을 대상으로 한 실증적 연구가 필요하다.

둘째, 방법론적 유용성을 위해 192개 기업, 403명의 응답자를 사용하였음에도 불구하고, 기업당 응답자수가 평균 2.1명으로 기업당 좀 더 많은 응답자 수의 확보와 아울러 종단적 연구가 이루어지지 못하였음은 아쉬운 부분이다.

셋째, 부하에 의해 지각된 상사의 효과적 리더십 발휘는 조직 구성원의 행동변화를 촉발시키고, 사고와 행동의 레퍼토리를 확장시킨다(Skinner, 1956; Fredrickson, 1998)는 전제하에, 변혁적/거래적 리더십이 탐험/활용과 연계되어 있다는 사실을 밝혀내었지만, 리더십 행동이 어떻게 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 수준변화를 촉발시키는지에 대해서는 심도있게 검토하지 못하였다. 어떻게 해서 변화노력이 시작되고, 탐험적/활용적 혁신이 오랜 기간에 걸쳐 어떻게 변화하는지에 대한 심층적 사례연구가 필요하다.

대부분의 리더십 유형은 개인수준과 집단수준으로 나눌 수 있다. 개인수준에서는 조직 구성원에 대한 리더의 재량적 자극(discretionary stimuli)을 의미하며, 집단수준에서는 모든 조직 구성원들간 공유된 주위의 자극(ambient stimuli)을 의미한다(Hackman, 1992). 본 연구의 자료는 리더십에 관한 개인차원의 자료와 조직의 탐험, 활용 및 성과에 관한 조직차원의 자료로 분석단위가 2수준 이상임에도 다수준 분석모형(multi-level

analysis model)을 적용하지 못한 점은 아쉬운 부분이다.

넷째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 양 요인이 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데 그 차이는 미미하다. 그렇다면 탐험, 활용간 양면성의 추구를 통한 조직성과 추구의 필요성도 제기된다. 즉, 본 연구에서는 탐험과 활용의 선택적 추구를 전제한 바 있으나 향후 양면성 추구와의 비교 등 추가적인 연구가 필요하다.

다섯째, 환경 불확실성이 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간, 그리고 거래적 리더십과 활용적 혁신간의 관계를 조절할 것이라는 가설은 입증되지 않았다. 즉, 두 요인간의 관계가 항상 내부적으로 일관되며, 환경조건에 독립적임을 보여준다. 조사대상 기업의 분포상 규모측면에서는 대기업(67.2%), 업종 측면에서는 운수장비(49.5%), 화학(21.4%) 등 규모, 업종면에서 기업의 안정성이 높고, 환경변화의 영향을 상대적으로 적게 받을 개연성이 높은 기업이 많이 포함된 것이 결과에 영향을 미쳤을 개연성도 있으므로, 향후 기업규모, 업종 등이 고르게 분포된 표본의 연구를 통해 검증이 필요하다.

〈참고 문헌〉

- 고수일(2011), 혁신행동에 대한 변혁적·거래적 리더십의 효과, 「조직과 인사관리연구」, 35, 1-21.
- 고현숙·김정훈(2011), 변혁적 리더십과 조직혁신간의 관계, 「한국콘텐츠학회논문지」, 11(4), 361-377.
- 구재선·이아룡·서은국(2009), 행복의 사회적 기능, 「한국심리학회지: 문화 및 사회문제」, 15(1), 29-47.
- 김언수(2013), 「TOP을 위한 전략경영 4.0」, 고양: 피앤씨미디어.
- 김영조(2007), 최고경영자의 전략적 리더십, 연구개발 투자, 인사제도와 기술혁신성과의 관계에 관한 연구, 「조직과 인사관리연구」, 31, 49-83.
- 김인수(2011), 「거시조직이론」, 넷째판, 서울: 무역경영사.
- 김일천·김종우·이지우(2004), 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구, 「경영연구」, 19, 282-317.
- 김정남(2009), 한국어 MLQ Form 5-45 의 요인구조 모형 비교, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 22(4), 567-596.
- 김호곤(2012), 전략적 리더십과 기업성과의 관계에 대한 조직 창의성의 조절효과, 「리더십연구」, 3, 111-139.
- 김효정·박남규(2010), 활용(Exploitation)과 탐험(Exploration)에 대한 실증연구 결과가 제기하는 개념적 이슈와 향후 연구과제, 「전략경영연구」, 13(3), 1-34.
- 나병선(2001), 대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석, 고려대학교 박사학위논문.
- 류은영·유민봉(2008), 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을

- 적용하여, 「한국행정학보」, 42(4), 151-177.
- 문계완·최석봉·문재승(2009), 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향, 「산업경제연구」, 22(6), 3289-3320.
- 문상미·허문구(2013), 활용과 탐험의 이중주, 「경영학연구」, 42(1), 293-320.
- 문인규·박수경(2009), 리더십 연구 경향 분석 및 제언, 「사회과학연구」, 20(2), 21-46.
- 박상언·이일우(2014), 경쟁가치 리더십과 양면성, 「인사조직연구」, 22, 203-242.
- 박영배·박형권(2003), 조직의 학습지향성이 조직성장에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구, 「조직과 인사관리연구」, 27, 83-110.
- 배중석·박오원·황인섭(2010), 양면성 혁신전략, 혁신형 인적자원관리 시스템 및 기업성과, 「산업관계연구」, 20(1), 21-52.
- 백기복·정동일(2004), 한국과 미국 경영학계의 리더십 연구: 추세와 과제, 「리더십연구」, 1, 3-41.
- 이무원(2015), 조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 과거, 현재, 그리고 미래, 「인사조직연구」, 23, 11-32.
- 이미라(2007), 교장의 감성리더십과 학교의 조직감성과 조직학습의 관계, 충남대학교 박사학위논문.
- 이상호(2001), 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내연구동향, 「인사관리연구」, 24(2), 1-40.
- 이종법·박미성·이도화. (2009). 변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향, 「조직과 인사관리연구」, 33, 155-178.

- 이창원(2005), 변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토, 「한국행정논집」, 17(4), 1035-1061.
- 이철기(2012), 탐험학습 및 활용학습과 조직성과의 관계, 「직업능력개발연구」, 15(1), 1-23.
- 임영제·이창원(2008), 변혁적 리더십의 연구경향분석과 과제, 「한국조직학회보」, 5(3), 199-228.
- 정동섭(2014), CEO 의 변혁적 리더십과 조직혁신의 관계-조직구조의 조절효과를 중심으로, 「경영과 정보연구」, 33(5), 55-70.
- 정동섭·이희옥(2015), 혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양면성과 경영성과에 미치는 영향, 「인적자원관리연구」, 22, 213-230.
- 정현우(2015), 리더의 감성지능, 진정성과 부하의 셀프리더십 및 혁신행동의 구조적 관계에 관한 연구, 「인적자원관리연구」, 22(3), 131-150.
- 최석봉·김경환·문계완. (2010). 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향, 「인적자원관리연구」, 17, 225-243.
- 하성욱(2010), 활용과 탐험이 경영성과에 미치는 영향, 「경영학연구」, 39(4), 907-937.
- 허문구(2011), 지식탐색이 혁신에 미치는 영향, 「경영학연구」, 40(5), 1247-1271.
- Abernathy, W. J., & Clark, K. B.(1985), Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Ahuja, G., & Morris, L. C.(2001), Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, *Strategic Management*

- Journal*, 22(6-7), 521–543.
- Argyris, C., & Schon, D. A.(1978), *Organizational Learning*, Readings, MA: Addison.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E., & Daus, C. S.(2002), Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research, *Journal of Management*, 28(3), 307–338.
- Audia, P. G., & Goncalo, J. A.(2007), Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry, *Management Science*, 53(1), 1–15.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.(1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Barney, J.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York:Free Press.
- Bass, B. M.(1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M.(1996), *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry*

into Transformational Leadership, State University of New York Binghamton.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1989), Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs, *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509–527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993), *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Counseling Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1995), *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5–45*, Palo Alto, CA: Counseling Psychological Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y.(2003), Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P.(1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M.(2000), Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766–801.
- Benner, M. J., & Tushman, M.(2002), Process management and

- technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries, *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676–707.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L.(2003), Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T.(2006), Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577–594.
- Bierly, P. E., & Daly, P. S.(2007), Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493–516.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J.(2002), Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows, *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469.
- Burke, W. W., Richley, E. A., & DeAngelis, L.(1985), Changing leadership and planning processes at the lewis research center, national aeronautics and space administration, *Human Resource Management*, 24(1), 81–90.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, 1978, New Yorker: Harper & Row
- Cameron, K.(1980), Critical questions in assessing organizational effectiveness, *Organizational Dynamics*, 9(2), 66–80.
- Campbell, J. P.(1977), On the nature of organizational

- effectiveness, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, 13, 55.
- Ciulla, J. B.(2002), Trust and the Future of Leadership, In Norman E. Bowie (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A.(1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I.(2003), Organizational learning and strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105.
- Crossan, M., & Hulland, J.(2002), Leveraging knowledge through leadership of organizational learning, *Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A Collection of Readings*, 711–723.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E.(1999), An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Daft, R. L.(2010), *The Executive and the Elephant: A Leader's Guide for Achieving Inner Excellence*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Danneels, E.(2002), The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.

- Dean Jr, J. W., & Snell, S. A.(1996), The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination, *Strategic Management Journal*, 459–480.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L.(2005), Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator, *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839–865.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B.(1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
- DiBella, A. J., & Nevis, E. C.(1998), *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*, Jossey-Bass.
- Downton, J. V.(1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, Free Press.
- Duncan, R. B.(1972), Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N.(1995), Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84–110.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M.(2006). The moderating effect of environmental dynamism on the

- relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243–263.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M.(1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York:Free Press.
- Fiedler, F. E.(1978), The contingency model and the dynamics of the leadership process, *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59–112.
- Fiedler, F. E.(1993), The leadership situation and the black box in contingency theories, *In Annual Claremont McKenna College Leadership Conference:" The Future of Leadership Research: A Tribute to Fred Fiedler"*, 4th, Feb, 1991, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US. Academic Press.
- Fredrickson, B. L.(1998), What good are positive emotions?, *Review of General Psychology*, 2(3), 300.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C.(2005), Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires, *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332.
- Garvin, D. A.(1998), The processes of organization and management, *Sloan Management Review*, 39(4), 33.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J.(2004), The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gunst, R. F., & Mason, R. L.(1980), *Regression analysis and its*

- application: a data-oriented approach* (Vol. 34), CRC Press.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006), The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Guthrie, J. P. (2001), High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hackman, J. R. (1992), *Group influences on individuals in organizations*, Consulting Psychologists Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis* 6th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Han, M., & Celly, N. (2008), Strategic ambidexterity and performance in international new ventures, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335–349.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997), Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988), Superiors' evaluations and

- subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695.
- He, Z. L., & Wong, P. K.(2004), Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- House, R. J.(1971), A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 321–339.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J.(1993), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated–business–unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A.(1990), Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, 317–341.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1977), *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliff.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D.(1984), *Managing Organizational Behavior*, New York:McGraw Hill Co.
- Huang, Ding, Chen.(2014), Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, *Exploitative Innovation and Environmental Dynamism, Creativity & Innovation Management*, 453–471.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W.(2006), Exploratory innovation, exploitative innovation, and

- performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M.(2009), Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.(1993), Market orientation: antecedents and consequences, *The Journal of Marketing*, 53–70.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F.(2004), Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Norton, D., & Kaplan, R.(1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), 134–140.
- Karmel, B.(1978), Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions, *Academy of Management Review*, 3(3), 475–482.
- Katila, R., & Ahuja, G.(2002), Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction, *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194.
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978), *The social psychology of organizations (Vol. 2)*, New York: Wiley.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L.(2006), Balancing exploration and

- exploitation in alliance formation, *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L.(2010), Exploration and exploitation within and across organizations, *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
- Levinthal, D. A., & March, J. G.(1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- Levitt, B., & March, J. G.(1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E.(2004), Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I.(2007), The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing, *Management Science*, 53(10), 1645–1658.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L.(2001), Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future, *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F.(2006), Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F.(2016), *Leadership: Theory*,

- application, & skill development*, Nelson Education.
- March, J. G.(1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McGrath, R. G.(2001), Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- Miller, D.(1988), Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implication, *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1983), Strategy-making and environment: the third link, *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235.
- Milliken, F. J.(1987), Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty, *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Mintzberg, H.(1979), An emerging strategy of "direct" research, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582–589.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J.(1998), Strategic safari, A guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Wiley.
- Mulford, W., Silins, H., & Leithwood, K. A.(2004), *Educational leadership for organisational learning and improved student outcomes (Vol. 3)*, Springer Science & Business Media.
- Northouse, P. G.(2013), *Leadership: Theory and practice*, Sage.

- O' Reilly, C. A., & Tushman, M. L.(2008), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R.(2002), Toward a contextual theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K.(1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, *Academy of Management Review*, 22(1), 80–109.
- Pirola–Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., & Hirst, G.(2002), How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561–581.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G.(2009), Measuring organizational performance: Towards methodological best practice, *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Robbins, S. P.(1983), *Organization theory: The structure and design of organizations*, Prentice–Hall.
- Rost, J. C.(1993), *Leadership for the twenty–first century*, Greenwood Publishing Group.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L.(2004), Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Strategic Management Journal*, 25(3),

201–221.

- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H.(2005), Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior, *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplac, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Senge, P.(1990), *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, New York: Currency Doubleday.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B.(1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W.(2007), The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation, *Organization Science*, 18(1), 20–38.
- Skinner, B. F.(1956), A case history in scientific method, *American Psychologist*, 11(5), 221.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L.(2005), Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S.(1997), Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system

- environment, *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89.
- Stogdill, R. M.(1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Thompson James, D.(1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, New York City: McGraw–Hill
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A.(1986), *The transformational leader*, New York: Wiley.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A.(1996), The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A.(2009), Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations, *Strategic Management Journal*, 30(2), 221–231.
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B.(2007), Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, *In Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005)*
- Venkatraman, N. U., & Ramanujam, V.(1987), Measurement of business economic performance: An examination of method convergence, *Journal of Management*, 13(1), 109–122.
- Vera, D., & Crossan, M.(2004), Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Vroom, V. H.(2000), Leadership and the decision–making process, *Organizational Dynamics*, 28(4), 82–9.4

- Vroom, V. H., & Jago, A. G.(1988), *The new leadership: Managing participation in organizations*, Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W.(1973), *Leadership and decision-making(Vol. 110)*, University of Pittsburgh Pre.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J.(1999), CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects, *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P.(2001), Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M.(2004), On the validity of subjective measures of company performance, *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Wernerfelt, B.(1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, M. A., & Farr, J. L.(1990), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*, NY: John Wiley & Sons, 265-267.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1990), Transformational leadership and multiple levels of analysis, *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M.(1993),

- Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation, *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81–102.
- Yukl, G. A.(2002), *Leadership in organizations*(5th edition), New York:Free Press.
- Yukl, G.(2008), How leaders influence organizational effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.



설 문 지

안녕하십니까?

저는 부경대학교 경영대학 박사과정의 고정연이라고 합니다.

현재 저는 “리더십과 혁신활동 그리고 조직성과”에 대한 연구를 진행하고 있으며, 연구를 위해 귀하께 설문을 부탁드립니다.

응답자의 신분을 익명으로 처리할 것이며, 설문지에 응답하신 내용은 오직 연구 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

응답해주시는 여러분의 솔직하고 성의있는 응답이 연구에 많은 도움이 될 것입니다.

예상 소요시간은 약 10분입니다.

바쁘시겠지만 잠시만 시간을 내주셔서 작성, 회신해 주시기를 기대합니다.

도움과 협조에 감사드리며, 차후 귀하를 위해 도움드릴 수 있게 되기를 바랍니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2016년 11월

- 연 구 자 : 고정연(부경대학교 경영대학 박사과정)
- 지도 교수 : 류태모(부경대학교 경영대학 교수)
- 주 소 : 경북 포항시 북구 소티제로 208 영남에너지서비스(주)
(우 37635)
- 전 화 : 010-3111-3849 (054-280-5014)
- 이 메 일 : komtae@gmail.com

다음의 질문들에 대해 아래와 같이 “전혀 그렇지 않다”고 생각하시면 1점을, “보통이다”라고 생각하시면 4점을, “매우 그렇다”고 생각하시면 7점을 선택(✓)하는 방식으로 응답해 주십시오

전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다				
1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----

매우 그렇다

I. 귀하의 직속 상사(CEO 또는 직속 임원)에 대한 질문입니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	1	2	3	보통이다	4	5	6	매우 그렇다	7
1.	자신과 함께 하는 것에 대해 자부심을 갖게 한다.	1	2	3	4	5	6	7			
2.	자신의 개인적 이익보다 집단 전체의 이익을 앞세운다.	1	2	3	4	5	6	7			
3.	당신이 존경할 만한 방식으로 행동한다.	1	2	3	4	5	6	7			
4.	자신의 힘과 자신감을 보여준다.	1	2	3	4	5	6	7			
5.	자신이 중요하다고 생각하는 가치와 신념에 대해서 열성적으로 말한다.	1	2	3	4	5	6	7			
6.	강한 목적의식을 갖는 것이 중요하다는 점을 구체적으로 말한다.	1	2	3	4	5	6	7			
7.	자신의 결정이 도덕적·윤리적으로 어떤 결과를 가져올지 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7			
8.	집단을 위한 사명감을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.	1	2	3	4	5	6	7			
9.	미래에 대해서 낙관적으로 말하지 않는다.	1	2	3	4	5	6	7			
10.	일을 완수하기 위해서 해야 할 것에 대해 열정적으로 이야기한다.	1	2	3	4	5	6	7			
11.	미래에 대한 분명한 비전을 강력하게 제시한다.	1	2	3	4	5	6	7			
12.	목표는 반드시 달성될 것이라는 자신감을 보인다.	1	2	3	4	5	6	7			
13.	기존에 당연시하던 가정들이 적절하든 그렇지 않든 상관없이 재검토하도록 권한다.	1	2	3	4	5	6	7			
14.	문제해결 과정에서 서로 다르지만 다양한 관점을 권장하고 추구한다.	1	2	3	4	5	6	7			

15. 당신이 문제를 다양한 각도에서 보도록 권한다.	1---2---3---4---5---6---7
16. 맡은 일을 완수하는 방법에 대해서 새로운 시각으로 생각해 보라고 제안한다.	1---2---3---4---5---6---7
17. 부하의 개인적 발전을 위해서 가르치고 지도하는데 시간을 쓴다.	1---2---3---4---5---6---7
18. 당신을 단지 집단의 한 구성원보다는 인격적인 개체로 대해준다.	1---2---3---4---5---6---7
19. 당신이 다른 사람들과 욕구, 능력, 포부가 다름을 인정해 준다.	1---2---3---4---5---6---7
20. 당신의 장점을 살려서 계발하도록 돕는다.	1---2---3---4---5---6---7
21. 당신이 노력한 만큼 대가를 주지 않는다.	1---2---3---4---5---6---7
22. 수행목표를 성취하는데 누가 얼마나 기여했는지 구체적으로 밝힌다.	1---2---3---4---5---6---7
23. 목표를 달성하면 당신이 무엇을 받을 수 있는지를 분명하게 밝힌다.	1---2---3---4---5---6---7
24. 당신이 기대에 부응하면 만족스러움을 표현한다.	1---2---3---4---5---6---7
25. 기준에서 이탈, 불법, 예외, 실수가 발생하는지 사전에 주의를 집중한다.	1---2---3---4---5---6---7
26. 예상치 못한 실수, 불평, 실패가 발생하는 것을 예방하고 바로잡기에 관심을 기울인다.	1---2---3---4---5---6---7
27. 실수가 발생할 수 있는 모든 과정을 놓치지 않으려고 예의주시한다.	1---2---3---4---5---6---7
28. 기준에 못미쳐 실패하는 것을 예방하기 위해 온 힘을 집중한다.	1---2---3---4---5---6---7
29. 문제가 심각해지기 전까지 개입하지 않는다.	1---2---3---4---5---6---7

30. 일이 잘못되기 전까지 기다리다가, 일이 잘못된 후에 바로잡기 위한 행동을 한다.	1---2---3---4---5---6---7
31. “잘못된 것이 없다면 미리부터 고치려고 할 필요가 없다”는 확고한 신념을 보여준다.	1---2---3---4---5---6---7
32. 문제가 심각해진 후에야 비로소 잘못을 바로잡기 위한 행동을 취한다.	1---2---3---4---5---6---7

II. 귀사의 경영 활동에 관한 질문입니다.

귀사의 투자 정도(지난 3년간 국내 동종업체 비교)를 판단해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 1---2---3---4---5---6---7 보통이다 매우 그렇다
1. 우리 회사는 차세대 제품을 출시하기 위한 연구개발을 위해 노력했다.	1---2---3---4---5---6---7
2. 우리 회사는 생산제품 확대를 위한 품목 다변화에 노력했다.	1---2---3---4---5---6---7
3. 우리 회사는 새로운 수요처 발굴을 위한 시장 개척 활동에 주력했다.	1---2---3---4---5---6---7
4. 우리 회사는 새로운 기술 분야에 대한 학습에 집중했다.	1---2---3---4---5---6---7
5. 우리 회사는 기존 제품의 품질 개선을 위해 노력했다.	1---2---3---4---5---6---7
6. 우리 회사는 생산 및 납품주기(납기) 단축을 위해 노력했다.	1---2---3---4---5---6---7
7. 우리 회사는 생산 비용 절감을 위해 노력했다.	1---2---3---4---5---6---7
8. 우리 회사는 불량률 개선을 위해 노력했다.	1---2---3---4---5---6---7

III. 귀사의 경영 환경에 관한 질문입니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 1---2---3---4---5---6---7 보통이다 매우 그렇다
1. 우리 회사를 둘러싸고 있는 환경 요소는 매우 복잡하다.	1---2---3---4---5---6---7
2. 우리 회사를 둘러싸고 있는 환경은 매우 빠르게 변화한다.	1---2---3---4---5---6---7
3. 우리 회사를 둘러싸고 있는 환경은 예측하기 힘들다.	1---2---3---4---5---6---7
4. 우리 회사가 속한 산업 내 경쟁은 매우 치열하다.	1---2---3---4---5---6---7
5. 우리 회사는 거의 매일 경쟁 기업들이 “새로운 경쟁적 조치를 취한다”는 사실을 전해 듣는다.	1---2---3---4---5---6---7

IV. 귀사의 경영 성과(지난 3년간 주요 경쟁사 비교)에 대한 질문입니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 1---2---3---4---5---6---7 보통이다 매우 그렇다
1. 지난 3년간 우리 회사는 주요 경쟁사보다 “경쟁력”이 크게 증가했다.	1---2---3---4---5---6---7
2. 지난 3년간 우리 회사는 주요 경쟁사보다 “시장 점유율”이 크게 증가했다.	1---2---3---4---5---6---7
3. 지난 3년간 우리 회사는 주요 경쟁사보다 “순이익”이 크게 증가했다.	1---2---3---4---5---6---7
4. 지난 3년간 우리 회사는 주요 경쟁사보다 “영업이익”이 크게 증가했다.	1---2---3---4---5---6---7
5. 지난 3년간 우리 회사는 주요 경쟁사보다 “고객만족도”가 크게 증가했다.	1---2---3---4---5---6---7
6. 지난 3년간 우리 회사는 주요 경쟁사보다 “원가”가 크게 감소했다.	1---2---3---4---5---6---7

V. 귀하 개인에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남성() ② 여성()

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대() ② 30대() ③ 40대() ④ 50대() ⑤ 60대()

3. 귀하의 최종 학력은?

- ① 고졸() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 석사() ⑤ 박사()

4. 귀하의 현재 직장 재직기간은?

- ① ~5년() ② 6~10년() ③ 11~20년() ④ 21~30년()
⑤ 31년 이상()

5. 귀하의 직위는?

- ① 대리 이하() ② 과장() ③ 차장() ④ 부장() ⑤ 임원이상()

VI. 귀사 일반 현황에 대한 질문입니다.

1. 귀사의 설립년도는?

(_____ 년)

2. 귀사의 회사 형태는?

- ① 대기업() ② 중소기업() ③ 벤처기업() ④ 사회적 기업()
⑤ 기타()

3. 종업원 수는?

- ① ~50인() ② 51~100인() ③ 101~300인() ④ 301~500인()
⑤ 501~1,000인() ⑥ 1,001~3,000인() ⑦ 3,001인 이상()

4. 귀사의 소재지는?

- ① 수도권() ② 충청권() ③ 강원권() ④ 경상권()
⑤ 전라권() ⑥ 제주권() ⑦ 기타()

5. 귀사의 주 업종은?

- ① 전기.전자() ② 정보통신() ③ 기계() ④ 화학() ⑤ 섬유.의복()
⑥ 사무기기() ⑦ 건설업() ⑧ 음식료품() ⑨ 종이.목재()
⑩ 의료정밀() ⑪ 비금속광물() ⑫ 철강.금속() ⑬ 의약품()
⑭ 운수장비() ⑭ 기타() “끝”

〈논문요약〉

리더십 유형과 조직성과 간의 관계

- 탐험적/활용적 혁신의 매개효과 및 환경 불확실성의 조절효과-

본 논문은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를, 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 매개효과와 환경 불확실성의 조절효과를 중심으로 연구하였다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 등 리더십 유형을 독립변수로, 조직성과를 종속변수로 하였으며, 이 두 변수간의 관계에 있어 탐험적 혁신과 활용적 혁신이 매개역할을 하고, 독립변수와 매개변수간의 관계에 있어 환경 불확실성이 조절역할을 할 것이라는 연구모형을 설계하였다.

연구목적의 달성을 위해 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 기존문헌 연구를 통해 연구가설을 설정하고 설문지를 작성하였다. 설문지는 241개 기업의 583명을 대상으로 하여, 응답이 불완전한 설문을 제외한 192개 기업의 403매의 유효데이터를 기업별 평균값을 산출, 분석하였으며, 기업별 평균 설문매수는 2.1매이다.

신뢰성 분석을 위해 Cronbach's α 값 검증을, 타당성 분석을 위해 확인적 요인분석을 하였다. 연구가설의 검증을 위해서는 회귀분석법(매개, 조절 등 포함)을 사용하되, 기업규모, 기업연령 등의 기업통계 자료를 통제변수로 투입하였으며 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형별 조직성과에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십의 영향이 더 크다.

둘째, 리더십 유형이 탐험적/활용적 혁신에 유의한 영향을 미친다. 변혁적 리더십은 탐험적 혁신에, 거래적 리더십은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미친다.

셋째, 탐험적/활용적 혁신이 조직성과에 유의한 영향을 미친다. 탐험적 혁신과 활용적 혁신이 각각 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다.

넷째, 탐험적/활용적 혁신이 변혁적/거래적 리더십과 조직성과간의 관계에서 각각 부분 매개역할을 한다. 즉, 탐험적 혁신은 변혁적 리더십과 조직성과와의 관계에서, 활용적 혁신은 거래적 리더십과 조직성과간의 관계에서 부분매개 역할을 한다.

다섯째, 환경 불확실성이 변혁적 리더십과 탐험적 혁신간, 그리고 거래적 리더십과 활용적 혁신간의 관계를 조절할 것이라는 가설은 유의한 영향이 입증되지 않았다.

결론적으로, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 조직성과에 미치는 영향이 입증되었으며, 탐험적 혁신과 활용적 혁신도 조직성과에 기여하는 것으로 나타났다. 리더십 유형과 탐험적/활용적 혁신 그리고 조직성과간의 관계에 있어서는 변혁적 리더십은 탐험적 혁신과 연계되어, 그리고 거래적 리더십은 활용적 혁신과 연계되어 조직성과에 기여한다.

연구결과를 바탕으로 시사점과 향후 연구방향을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 그리고 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 조직성과 기여는 선행연구를 뒷받침하는 결과이다. 다만, 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 조직성과 기여도가 큰 것으로 나타났다. Bass의 주장과 같이 두 리더십은 상호의존적이고 보완적이며, 모두 조직의 목적을 달성하는데 타당하다(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004)고 하겠다.

둘째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신이 조직성과에 미치는 영향의 차이는 크지 않았다. 즉, 유의한 차이는 없었는데, 금번 연구에서는 다루지 않았으나 추후 양면성에 대한 추가적인 논의의 전개가 필요하다.

셋째, 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 매개효과는 본 연구에 의해 최초로 입증된 부분으로, 변혁적 리더십은 탐험적 혁신과 연계되어, 거래적 리더십은 활용적 혁신과 연계되어 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점이 입증되었다.

리더십 이론과 조직(학습)이론의 융합을 통한 새로운 이론전개 및 논의의 폭 확대라는 이론적 시사점과 더불어, 최고경영층의 리더십 발휘 및 조직학습 추진에 실무적인 시사점을 던져 주었다.

