



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](#)

경영학박사 학위논문

리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계

- 구성원의 친사회적 발언행동과 내재적
동기부여의 매개효과 -



2020년 2월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

김 나 희

경영학박사 학위논문

리더의 행동특성과 구성원의
개인 창의성 관계

- 구성원의 친사회적 발언행동과 내재적
동기부여의 매개효과 -

지도교수 류 태 모

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함.

2020년 2월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

김 나 희

김나희의 경영학박사 학위논문을 인준함.

2019년 12월 11일



위원장 경영학박사 홍재범 (인)

위원 경영학박사 최순권 (인)

위원 경영학박사 송경수 (인)

위원 경영학박사 김일 (인)

위원 경영학박사 류태모 (인)

<목 차>

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 논문의 구성	5
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 리더의 행동특성	7
1. 리더의 행동특성의 정의	7
2. 리더십의 정의	12
3. 리더의 행동특성의 선행연구	16
4. 리더십 행동특성의 구성요소	17
제 2 절 친사회적 발언행동	19
1. 발언행동의 정의	19
2. 친사회적 발언행동의 정의	24
3. 친사회적 발언행동의 선행연구	24
제 3 절 내재적 동기부여	25
1. 동기부여의 정의	25
2. 내재적 동기부여의 정의	30
3. 내재적 동기부여의 선행연구	32
제 4 절 개인 창의성	33
1. 창의성의 정의	33
2. 개인 창의성의 정의	41
3. 개인 창의성의 선행연구	43
4. 개인 창의성의 구성요소	45

제 3 장 연구 설계	48
제 1 절 연구모형 및 가설 설정	48
1. 연구모형	48
2. 연구 가설 설정	48
제 2 절 연구조사 및 연구 방법 설계	61
1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구	61
2. 설문지 구성	62
3. 표본선정 및 자료수집	63
4. 표본의 인구 특성	63
제 3 절 분석 방법	65
 제 4 장 실증연구 분석결과	 66
제 1 절 신뢰성 및 타당성 검증	66
제 2 절 상관관계 분석	68
제 3 절 분석결과	72
 제 5 장 결론 및 시사점	 81
제 1 절 연구결과 및 시사점	81
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	88
 참고문헌	 89
부록(설문지)	110

<표 목 차>

<표 2-1> 리더십의 연구동향	13
<표 2-2> 성공적인 리더의 특성 및 기술	13
<표 2-3> 역할 외 행동의 범주화	21
<표 2-4> 기존 발언행동의 분류	23
<표 2-5> McGregor X-Y이론	27
<표 2-6> Alderfer ERG이론	28
<표 2-7> McClelland의 성취동기이론	28
<표 2-8> 동기과정에 영향을 미치는 중요요인	30
<표 2-9> 내재적 동기부여의 정의	31
<표 2-10> 창의성 유형별 특징	39
<표 2-11> 창의적 성격	40
<표 2-12> 개인 창의성의 정의	42
<표 2-13> 개인 창의성의 선행연구	44
<표 3-1> 설문지의 구성	62
<표 3-2> 설문지 회수율	63
<표 3-3> 인구통계적(표본)의 특성	64
<표 4-1> 리더의 행동특성의 요인분석 결과	66
<표 4-2> 친사회적 발언행동 및 내재적 동기부여의 요인분석 결과	67
<표 4-3> 개인 창의성의 요인분석 결과	68
<표 4-4> 상관관계 분석	70

<표 4-5> 회귀분석71
<표 4-6> Bootstrapping 효과분해75
<표 4-7> 연구가설 검증결과78



<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 주요 구성항목	6
<그림 2-1> 직무 불만족에 대한 반응 유형화	20
<그림 2-2> Maslow 욕구 5단계	26
<그림 2-3> 조직의 창의성 상호주의적 모형	35
<그림 2-4> 창의성 유형의 분류와 분포	38
<그림 2-5> 개인 창의성 수행의 구성요소	46
<그림 3-1> 연구모형	48



The Relationship between Leaders Behavioral Characteristics and Individual Creativity of the Employees.

- Mediating Effect of Employees Prosocial Voice Behavior and Intrinsic
Motivation -

Kim, Na-Hee

Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

With the 4th industry emerging as a topic of management and creativity becoming an important part of management, companies are continuing efforts to select creative talent or improve creativity of existing employees. Today's rapidly changing environment requires the ability to uniquely combine and leverage the assets held to gain a competitive advantage from competitors, which is essential to achieving organizational creativity(Cabrera & Cabrera. 2002).

Therefore, the talent of the 4th industry should be able to create new value-added and communicate with people through creative development and innovation in their own field, and to integrate creative knowledge. In particular, in an organization, it is very important for the leader to actively support the opinions or ideas or suggestions of employees with

constructive purposes. In the future, the leader's behavior in support of his or her subordinates' comments in order to grow and develop Korea can be seen as the most important to Korean corporate competitiveness by creating creative ideas for its employees.

In this study, we surveyed 400 employees and found out how leader's behavioral characteristics (cooperative behavior, competitive behavior, and personal behavior) influence their individual creativity, prosocial voice behavior, and intrinsic motivation. In order to provide implications for intrinsic motivation and prosocial voice behavior, the research hypothesis was verified by analyzing the mediating effects on the behavioral characteristics of the leader and personal creativity.

First, it has been shown that the cooperative behavior of the leader have all positive effects on the individual creativity of the employees (creative thinking skills, expertise and motivation), prosocial voice behavior and intrinsic motivation. These results suggest that in order to improve the creativity of the employees in an organization, the leader must first practice collaboration, can positively stimulate the employees remarks by demonstrating an open and Transformational behavior toward change, and that the leader's cooperative actions are the main factors that determine the employees inherent motives.

Second, the competitive behavior of the leader was predicted to have a negative impact on the individual creativity of the employees (creative thinking skills, expertise and motivation), but it had no impact on the level of creative thinking and motivation. However, the results showed

that expertise has a positive effect. These results show that prior knowledge and experience in the fields associated with one's task is essential for successful performance, rather, competitive behavior by the leader is a positive stimulus to the employees expertise. In addition, the leaders competitive behavior, which he predicted as having a negative impact on prosocial voice behavior, were found to have a positive effect on the prosocial voice behavior of the employees. This can be silenced because when a subordinate speaks directly to the leader or gives a different opinion from the leader, he thinks he or she can receive negative feedback from the leader for insulting or ignoring remarks. However, if the organization's impartiality is guaranteed, it can reduce conflicts with leaders by presenting its opinions through prosocial voice behavior at a time when it is at odds rather than silence or negative remarks. Finally, it was found that there was no effect on intrinsic motivation.

Third, the leaders personal actions were predicted to have a negative impact on the employees individual creativity(creative thinking skills, expertise and motivation), but had no effect on the employees expertise and level of intrinsic motivation. But in creative thinking skills appeared to have a negative impact. These results require the leader to recognize solution method or problems in order for the employees to solve the problem, Otherwise, by taking a stand-by an expectant attitude, the employee's can have negative consequences in solving the problem. It also showed no impact on prosocial voice behavior and intrinsic

motivation.

Fourth, the employees of the prosocial voice behavior is to have a positive effect on individual creativity. This is a leader in the organization's behavior is very important, but also proved that more important than what the behavior of employees. as shown in the previous study(Van Dyne et al., 2003), we could reaffirm that creative works is improved when employees voice behavior freely.

Fifth, the intrinsic motivation of the members has been shown to have a positive effect on individual creativity. As the results were shown in the preceding study(Amabile, 1983; 1997; Shin & Zhou, 2003; Zhang & Bartol, 2010;), this study found that intrinsic motivation plays a very important role in determining individual creativity.

Finally, the prosocial voice behavior and intrinsic motivation of the employees were found to have a mediational effect only in the cooperative behavior of the leader and the individual creativity relationship of the employees These results show that by listening to the employees stories and respecting their opinions and values, the leader has a belief and trust that negative results will not come when the employees speak. In addition, the inherent intrinsic motivation that can be seen as the most interesting result of this study has been shown to be completely mediated, with no direct effect on expertise.

The interpretation of these results stated that reaching the world level in their field requires sufficient time for talented individuals to acquire knowledge and skills, and that at least 10 years of effort, including

regular training courses and experience, are required to be recognized for creativity(Csikszentmihalyi, 1988). While such long-term efforts are very important to be stimulated by the impact on the other party side, the emotionally that intrinsic motivation is a very important role for the members of an organization by self-improving their expertise in their field through spontaneous behavior, starting with intrinsic motivation emotionally. In the preceding study(Shin & Zhou, 2003), it also argued that employees of an organization with professional skills and intrinsic motivation create a creative organizational environment, creating their creativity.

Keywords: Leaders Behavior Characteristic, Individual Creativity, Prosocial Voice Behavior, Intrinsic Motivation.

제 I 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

오늘날 4차 산업혁명으로 기업의 환경이 급속도로 변화하고 있다. 변화하는 환경에 적응하기 위해서는 창의적이고, 차별화된 전략이 필요해졌고, 조직구성원들의 변화를 지지하는 리더의 행동이 절대적으로 필요해졌다(김규한, 2018). 하지만 현대의 조직상황에서 외부환경의 급격한 변화와 다양한 변수들로 인해 리더 혼자만의 힘으로 문제를 해결해 나가기에는 역부족인 상황에 놓여있다. 따라서 오늘날의 리더들은 조직구성원들과 문제를 함께 논의하고, 해결해 나가야 한다(배성필, 2018).

과거 리더는 조직구성원들의 업무수행에 대한 완벽주의적 관점이 커지면서 조직구성원의 의견이나 제안 등을 무시하는 강한 통제를 구축하게 되었다(Kets de Vries Miller, 1986). 과거 학계의 리더십 연구에서는 조직구성원의 어두운면을 해석하기 보다는 긍정적인 측면만을 부각시키려는 불균형적인 연구로 진행되어 왔다(Robinson & Bennett, 1995). 또한, 연구자들은 기업의 비전을 강조하는 리더들의 긍정적인 측면만을 보려는 연구가 많았으나 사실 그들의 이면에 존재하는 부정적인면은 간과해 왔다고 지적하고 있었다(Conger, 1998).

이렇듯 초경쟁 사회 진입에 따르는 다양성과 경쟁해야 하는 한국기업의 입장에서는 리더십에서도 새로운 패러다임이 요구되고 있는 가운데 리더십을 연구하는 연구자들은 리더들의 긍정적인 모습의 이면에 있는 부정적인 모습에 대해서도 함께 연구를 진행해야 한다.

따라서 창의적인 전략이 필요한 시점에 미래에 걸맞은 새로운 가치의 리더십을 준비하는 계기로써 조직에서 리더의 행동만으로 구성원들의 창의성이 얼마든지 확장할 수 있는 것으로 새롭게 정의할 필요가 있다.

최근 창의성을 발휘하는 과정에서 리더의 역할이 매우 중요하다는 연구가 활발히 진행되고 있다(육현표, 2011). 리더십의 연구에서 실증적으로 다수 연구자들에 의해 리더십과 창의성의 관계가 검증되어 왔다. 이 연구들은 구성원들의 창의성을 독려 또는 억제하는 요인이 구성원들과 상호작용하는 리더에게 있다는 중요성을 짚어주고, 구성원들의 창의성 증진을 위해 관리자들이 효과적인 리더십을 발휘하도록 하는데 주력할 필요가 있다고 본다(조덕현·손승연, 2015).

그러므로 리더는 구성원들이 창의적인 업무를 하도록 지원해주고, 창의적 사고를 구체화 시켜주어야 한다. 리더가 구성원들의 창의성을 지원하려면 다양한 범위의 행동을 허용하는 것이 필수적이다. 다른 사람과 자신의 차이점을 수용하고, 이를 존중해야만 한다. 또한, 기대치를 갖고 가이드라인을 제시하지만 지나치게 통제하지 않아야 하며, 구성원들의 잠재력을 자극해야 한다. 이러한 조건을 갖춘다면 구성원들의 창의성은 변화를 이끄는 과정으로 새로운 아이디어를 탄생시키고 결과를 만드는데 훨씬 많은 가치와 기여를 하게 될 것이다(서상태, 2010).

앞으로 리더들이 어떤 방식으로 구성원들을 이끌어 가느냐에 따라 조직의 창의성이 좌우된다. 리더가 건설적인 목적을 가진 구성원들의 의견이나 아이디어 또는 제안을 하도록 지지하는 행동이 매우 중요함으로써 조직에서 발언의 활성화는 소통이 자유롭게 이뤄짐을 의미하고 나아가서 구성원들의 창의성의 발현을 높이게 된다. 이렇듯 구성원들이 현재의 업무와 관련하여 잘못된 방식을 수정하고 보다 효과적인 업무방식을 위해 새로운 아

이디어를 제안하며 문제를 해결하기 위해 창의적인 대안을 제시하는 발언 행동은 조직효율성 향상에 기여한다(Fuller, Marler & Hester, 2006).

현대사회는 상호작용이 거의 없는 근대 이전의 자기충족적인 사회와 달리 모든 부문이 분화된 전문적 기능으로 움직이므로 상호의존의 필요성을 잉태하고 있다(최두영·류태모, 2007). 창의성은 다양한 요인들 간의 상호작용을 통해 발현되는데 이 중에서 내적요인은 창의성을 이끌어내는 원동력을 제공함으로써 창의성 발현에 큰 영향을 미친다(Sternberg, 2006). 이처럼 현대기업의 성패는 구성원들의 창의성을 동기부여하는 능력에 달려 있으므로 기업문화의 이식은 동기부여에 초점을 맞춰야 하는데 이러한 동기마저 부족하다면 회사가 아무리 창의적인 성과를 강요해도 통하지 않는다.

따라서 창의적인 기업으로 성장하기 위해서는 구성원들이 자유롭게 본인의 의견을 제시할 수 있어야 하고, 내적동기가 부여되어야 하며, 동시에 리더는 구성원들의 의견을 적극적으로 지지하는 태도가 절대적으로 필요하다. 더욱이 산업구조가 계속 복잡해지고 개인보다는 조직 차원의 업무진행이 많아지는 현실을 감안할 때 개인의 혁신이 창조적 작업을 주도한다고 정의하기보다는 개인의 창의성 발현을 통해 기업차원의 창의성이 발현되는 구조를 밝히는 것이 매우 중요하다(육현표, 2011).

이전 개인차원의 창의성 연구는 심리학적 측면에서 개인의 성격, 인지적 요인, 내면적 동기, 지식 등의 특성이 창의성에 어떻게 연결되고 발휘되는지에 주목해왔지만(이문선·강영순, 2003), 리더의 행동이 구성원들의 창의성에 어떻게 연결되고 발휘되는지에 대한 연구는 미흡하였다. 이에 본 연구에서 전하고자 하는 핵심은 4차 산업혁명 시대에 발맞춰 새로운 리더십이 필요하다라는 것으로 리더의 행동이 조직구성원들의 개인행동 또는 동기부여 그리고 창의성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는데 의의가 있다.

이는 리더의 행동특성을 선정하여 영향을 주는 요소로써 구성원의 친사회적 발언행동, 내재적 동기부여, 개인 창의성의 상호작용을 밝히고, 개인 창의성을 촉진하기 위해서 리더의 행동특성을 사용하여 친사회적 발언행동과 내재적 동기부여를 통해 개인 창의성에 미치는 과정에 대한 이해가 필요하다고 판단되어, 이들 관계에서 매개역할 검증을 보고자 한다.

끝으로 이 연구는 구성원들의 창의성을 이끌어 내기 위한 리더의 행동을 설정하는데 실무적 도움이 될 수 있을 뿐만 아니라, 개인 창의성에 미치는 효과를 배가하기 위한 구성원들의 자발적인 행동과 정서적 특성을 보다 깊이 이해할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다.

이에 본 연구는 아래와 같이 7가지 목적을 두고 이를 규명하고자 한다.

첫째, 리더의 행동특성이 구성원의 개인 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

둘째, 리더의 행동특성이 구성원의 친사회적 발언행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

셋째, 리더의 행동특성이 구성원의 내재적 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

넷째, 구성원의 친사회적 발언행동이 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

다섯째, 구성원의 내재적 동기부여가 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

여섯째, 친사회적 발언행동에 주목하여 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성의 대한 논지를 토대로 매개효과 가능성을 검증하고자 한다.

일곱째, 내재적 동기부여에 주목하여 리더의 행동특성과 개인 창의성에 대한 논지를 토대로 매개효과 가능성을 검증하고자 한다.

제 2 절 논문의 구성

본 연구를 진행하기 위한 주요 내용은 총 5장으로 구성되었다.

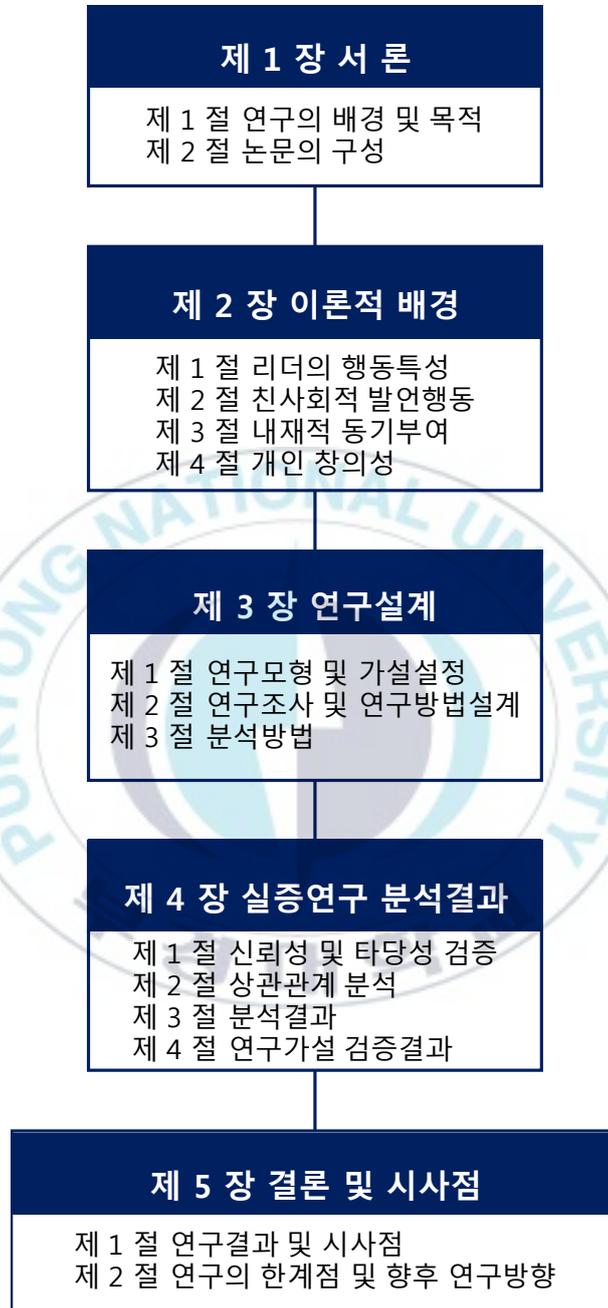
제1장은 서론으로서 본 연구를 수행하게 된 배경과 연구의 구체적인 7가지의 목적을 제시하고 이번 연구의 의의에 대하여 서술하였다.

제2장은 리더의 행동특성, 친사회적 발언행동, 내재적 동기부여, 개인 창의성의 기존 문헌연구들을 통하여 개념과 정의, 구성요소 및 선행연구들에 대하여 알아보았으며 이를 토대로 서술하였다.

제3장에서는 선행연구들의 이론적 기반을 통해 도출된 사항들을 바탕으로 연구의 모형을 제시하였고, 연구모형과 이와 관련된 가설들을 도출하였다. 연구가설의 결과를 증명하기 위해 직장인 400명에서 도출된 데이터에 필요한 연구방법을 설계하여 본 연구에서 필요한 분석방법을 사용하였다.

제4장에서는 실증연구의 분석결과를 위해 본 연구에서는 SPSS 20.0으로 신뢰성 및 타당성 분석과 상관관계 분석을 실시하였고 회귀분석 및 부트스트래핑(bootstrapping)을 통해 연구가설의 결과를 도출하였다.

마지막으로 제 5장은 본 연구의 결론으로 연구결과를 요약하고 연구의 의의 및 전략적 시사점과 함께 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.



<그림 1-1> 연구의 주요 구성항목

제 II 장 이론적 배경

제 1 절 리더의 행동특성

1. 리더의 행동특성의 정의

리더의 행동특성은 부하직원이 자신의 상사가 어떠한 행동을 자주 보이는가에 관한 평가로 정의하였다(Johnson & Johnson, 1978). 이에 시간과 상황에 걸쳐 지속적으로 조직 내 구성원들을 다른 사람들과 차별화 해주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식(Phares & Erskine, 1984), 개인의 성격을 환경에 의한 행동성향이며, 조직 내 관련된 다른 사람들에게 영향을 주는 전체적인 인상이라고 정의하였다(Caspi & Bem, 1990). 리더에 대한 연구들을 보면 리더특성 및 행동을 연속선상의 양극단으로 보고 이에 대한 차별적인 효과를 규명하는데 관심을 두었다(박상언·이일우, 2014).

리더의 행동특성은 연구성격에 따라서 학자마다 분류방식이 다르다. 일부학자들은 리더의 행동을 의사결정방식으로 독재적-민주적-자유방임적 유형으로 분류하였고(French, 1982), 어떤 학자들은 목표지향성을 중심으로 조직의 목표달성을 중시하는 과업중심형과 구성원의 욕구충족을 중시하는 부하중심형으로 분류하고 있다(이학중, 1989). 이에 본 연구에서는 리더의 행동특성을 목표지향성 관점에서 논의하고자 한다. 이는 목표를 달성하는 상황에서 행위자의 행동에 영향을 미치기 때문이다(Hui, Law, Yi Feng Chen & Tjosvold, 2008). Deutsch(1980)는 목표지향성의 관점에서 협동적, 개인적, 경쟁적 세 가지 유형으로 분류하여 상대에게 어떻게 행동할 것인가

지에 영향을 미친다고 주장하였다. 이러한 근거는 지향하는 목표가 무엇이나에 따라 관심과 노력의 정도가 달라지며, 결과에 상이한 반응을 보이며 (Van Yperen, 2003), 이로 인해 다른 행동을 보이기 때문이다.

사회생활에서 다양하게 나타날 수 있는 경쟁과 협력은 개인과 집단의 수행이나 사고방식에 영향을 미치며(Stapel & Koomen, 2005). 경쟁과 협력에 대한 많은 선행연구들은 협력이 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(박응호·김정근·이광오, 2016).

1) 협력, 경쟁, 개인주의

경쟁이란 어떤 목적달성을 위해 앞서거나 이기려고 서로 겨룬다는 의미이며, 협력이란 어떤 목적을 위해 힘을 합하여 서로 돕는 것으로써 이러한 경쟁과 협력은 사회전반에 걸쳐 다양하게 나타나고 있다(정병욱·김영조, 2014). 또한, 개인주의는 자신을 자율적이며 독립적인 존재로 정의내리고, 집단의 목표보다는 자신의 목표를 더 중요시 여기며, 사회적 관계가 불만족스러울 때 그 관계를 유지시키려고 하지 않는다(Triandis, 1995). 이들은 전반적으로 협력보다 경쟁을 더 중요한 가치로 생각을 하고, 자신의 권리나 선택 등의 기준을 통해 행동하며, 사회적 관계가 불만족스러울 때 그 관계를 유지시켜야 할 필요성을 잘 느끼지 못한다(Triandis, 1995).

리더십과 관련된 경쟁적, 협력적 연구에서 리더의 특성(BarNir & Smith, 2002)과 개인요인(Geraudel & Salvetat, 2014)을 경쟁적, 협력적 선행변수로 밝히고 있으며, Sweetser & Wyeth(2005)는 협력은 사회적 상호작용을 활성화하여 창의적인 결과 도출에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 경쟁이 과제보다는 이겨야 한다는 목표 자체에 주의를 기울이기 때문에 내재적 동기요인이 감소하여 창의성을 감소시킨다(Deci, Koestner & Ryan, 1999). 반면에 경쟁이 수행을 잘하려는 긍정효과로 인해 내재적 동기와 창

의성을 증가시킨다는 보고가 있다(Tauer & Harackiewicz, 2004).

협력과 경쟁이 창의성에 미치는 영향에 대한 연구에서 사고과정에 주목하여야 한다는 근거 중 Nemeth, Personnaz, Personnaz, & Goncalo(2004)의 연구에서 그들은 미국과 프랑스에서 연구를 수행하였는데 비판하지 말라는 규칙을 변경하여 서로의 아이디어들을 논쟁하고, 심지어 비판하도록 한 상태에서 브레인스토밍(brainstorming)을 하도록 했다. 많은 사람들은 그와 같은 지시가 생성된 아이디어의 양과 질을 낮출 것이라고 예언하였으나 실제 결과는 그 반대였는데 그 설명은 다음과 같이 주어졌다. 일반적으로 집단 브레인스토밍 과제수행에서는 인지적 고착이 일어날 수 있다(Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2007). 즉, 타인이 먼저 제안한 아이디어 때문에 인지적 고착이 생기고 동조를 하게 된다. 이런 인지 과정은 창의성을 저해하게 된다(박응호, 2016). 그런데 브레인스토밍 원칙을 바꿔 비판과 논쟁을 가능하게 하면 사고방식의 변화가 유발되어 보다 창의적인 결과를 생산하는 데 기여한다(Peterson & Nemeth, 1996). 마지막으로 개인이익지향 동기는 창의성에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 한 구성원이 개인의 이익을 지향하고, 경쟁에서의 승리를 추구하는 것은 다른 집단 구성원의 생각을 무시하고 폄하할 가능성이 있다(DeDreu & Nijstad, 2008).

2) 목표지향성

목표지향성(goal orientation)이란 지향하는 바에 따라 학습에 대한 태도가 달라지는 것을 의미하며, 교육심리 분야에서 Atkinson(1964)의 성취동기이론(achievement motivation theory)을 기반으로 등장한 개념으로 이후에 조직행동연구에서도 많은 관심을 받아왔다. 성취동기이론은 목표지향성을 동기적 사고로 어떻게 개인이 성취를 위해 문제에 접근하고, 이해하며, 반응하는지를 설명한 이론이다(이소연, 2015).

Vande Walle(1997)은 이 이론을 세 개의 차원으로 구분하여 설명하였다.

첫째, 학습목표지향성(learning goal orientation)은 도전을 통해 새로운 기술을 얻고 새로운 상황을 숙달하며, 경험을 통해 배움으로써 개인의 역량을 증진시키고자 하는 욕구에 관심이 있는 것이다. 둘째, 성과목표지향성(performance prove orientation)은 다른 사람들에게 자신의 능력을 보여주며, 그들로부터 긍정적인 평가를 받으려는 노력하는 것이다. 마지막으로 회피목표지향성(performance avoid orientation)은 자신의 부족함에 대해 부정적인 평가를 받는 것을 피하는데 목표를 두고 있다(이소연, 2015).

이처럼 개인목표지향성은 시간과 장소에 따라 변하지 않는 기질적인 특성이라고 주장하였다(VandeWalle, 1997).

우선, 학습목표지향성이 높은 사람은 과업에서의 능력과 역량을 증대시키는 것을 중요시하며, 자기개선과 능력향상을 가져오는데 훈련의 성공을 판단한다(이소연, 2015). 또한, 이들은 도전을 통해 새로운 기능을 개발하고 새로운 상황을 숙달함으로써 자신의 역량을 키우는데 관심을 갖는다(Elliot & McGregor, 2001). 학습목표지향성은 도전적인 직무를 통해 내재적 동기를 갖게 되고(Dweck, 1986), 학습기회를 제공하는 경험 추구로 이어지며 자신의 역량을 개발하고자 지식과 기술을 높이는 노력으로 창의성을 강화한다(Amabile, 1996).

성과목표지향성은 외재적 요소에 동기를 느끼며 자신의 능력을 과시하는데 중점을 두고 있다(이소연, 2015). 이들은 능력이 고정된 것이라고 생각하며 자신의 부족한 능력이 보여지는 것이나 부정적인 평가를 받는 것을 피하는데 중요성을 두고 있어 조금 더 쉽거나 노력이 덜 필요로 하는 일을 좋아한다(Gong, Wang, Huang & Cheung, 2014). 따라서 익숙한 업무를 반복함으로써 자신의 작업능률을 높임과 동시에 자신의 능력을 과시하며, 새로운 아이디어나 해결책을 제시함을 덜 긍정적으로 본다(이소연, 2015).

마지막으로 회피목표지향성은 직무를 수행하는 과정에서 직무자체나 개인에게 바람직하지 않거나 부정적인 일이 발생할 수 있는 가능성을 피하고자 노력하는 동기로 과거의 성과보다 적은 성과내기를 두려워하고, 다른 사람보다 직무수행에 뒤처지지 않으려 하며, 자신의 기술과 지식을 잃지 않으려는 성향을 보인다(성미송·박영석, 2005).

최근 학습목표지향성과 창의성의 관계를 지지해 주는 많은 연구들이 있다(Huang & Luthans, 2015; Gong et al., 2009; Hirst et al., 2009).

첫째, Hirst, Van Knippenberg & Zhou(2009) 연구에서는 학습목표지향성이 높은 개인은 높은 내재적 동기를 가짐으로써, 직무에 주도적인 문제해결 자세와 새로운 능력개발에 관심을 가진다고 한다. 즉, 개인의 주도적인 참여가 내재적 동기를 유발시켜 자신의 직무에 의미를 깊이 이해하려는 노력을 함으로써 창의적인 결과물을 낸다고 주장하였다. 또한, Huang & Luthans(2015)도 학습목표지향성과 창의성의 긍정적인 관계를 연구하였다.

학습목표지향성인 사람은 더 높은 내재적 동기부여를 가지며 이는 적극적인 전문적 기술 취득, 새로운 정보에 대한 관심, 문제해결 능력 향상으로 이어진다고 하였다(Hirst, Van Knippenberg & Zhou, 2009).

둘째, Gong, Kim, Zhou & Lee(2012)은 팀의 성과목표지향성이 팀 리더와 조직원이 갖는 신뢰와 창의적 성과의 관계를 부정적으로 조절한다고 밝혔다. 리더의 긍정적인 평가를 얻기 위해 조직원들은 창의적인 성과보다 성과지향적 성과에 초점을 둔다고 설명하며, 창의성은 위험을 동반하기 때문에 창의적 문제접근에 회피하는 경향을 보인다고 말했다(이소연, 2015).

마지막으로 회피목표지향성이 자신의 부족한 능력이 보여질 것을 두려워하여 성과목표지향성보다 더 소극적인 태도로 창의적인 문제해결을 참여할 것이며 실패의 가능성이 높은 창의적 행동참여에는 덜 참여하게 됨으로 창의적 문제해결에 대한 기회도 멀어지게 된다고 하였다(이소연, 2015).

2. 리더십의 정의

리더(leaders)는 용어가 1300년대 출현했지만 리더십(leadership)이라는 용어는 1800년대까지만 해도 출현하지 않았다(Stogdill, 1974). 리더십의 이론을 정리한 「Handbook of Leadership」에는 리더십을 구성원들 사이의 상호작용이라 정의하였다(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1976).

리더십은 리더와 구성원, 그리고 목표의 세 가지 요소로 구성되고 그것은 카메라의 삼각대가 어떠한 지면에서도 안정되게 유지되는 것처럼 조직 내에서 불가분의 관계를 갖는다(Van Baarda & Verweij, 2006). 이와 같이 리더십 정의에서 필연적으로 나오는 결론으로써, ‘리더십 과정(L)이란’ 리더(leader: L)와 추종자(follower: F), 상황적 변수(situational variables: S)의 함수관계인 $L=F(L,F,S)$ 로 표시할 수 있다고 하였다(박운성, 1994).

1) 리더십 이론의 변화과정

리더십에 관련된 연구와 분석이 부족하고 단편적인 측면의 연구가 이루어짐에도 불구하고, 리더십 이론에 관한 연구들의 대부분은 특성이론(trait theory), 행동이론(behavior theory), 상황이론(situational theory)으로 크게 세 가지 접근방법을 분류할 수 있다(김남현, 2010).

리더십 능력은 타고나는 개인특성이라고 주장하는 특성이론은 1940년대 후반까지 주로 연구되었으며, 리더십의 유효성은 행동에 따라 달라지고 리더십은 후천적으로 개발될 수 있는 행동이론적 접근방법은 특성이론 이후 1960년대 후반까지 주류를 이루었다(박내희, 2002). 그 이후, 80년대 초반까지는 상황에 따라 리더의 유형이 달라진다는 상황이론, 각종 신조류 리더십 이론이 주류를 이루고 있다(박내희, 2002).

〈표 2-1〉 리더십의 연구동향

리더십 이론	연구초점	연구과제
특성이론 (~40년대 후반)	리더십은 타고 나는 것	성공적인 리더의 지적능력, 성격, 육체적 특징을 연구
행동이론 (50~60년대)	효율적인 리더의 행동스타일	리더와 부하와의 관계를 중심으로 하여 리더의 행동스타일을 연구
상황이론 (70~80년대)	효율적인 리더십의 상황	리더십 과정에서 리더와 환경적 상황과의 관계를 연구
새로운 접근방법 (80년대~)	리더의 비전	변혁적, 카리스마적 리더십을 연구

출처: 이학중(1987), 조직행동론, 세경사, p,247-248.

첫째, 특성이론은 리더십은 태어날 때부터 타고나는 것으로 리더와 비리더를 구별하는 특성을 연구하는 학문이며, 조금 더 진화된 연구라면 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구별하는 다양한 특성을 연구하는 것에 중점을 두고 접근하는 연구방법이다.

〈표 2-2〉 성공적인 리더의 특성 및 기술

특성	기술
상황적응력	영리함(지능)
사회적 환경에 대한 민감성	개념파악력
성취지향성, 결단성, 협동성	창의력, 재치력
자립성, 믿음성	화술
타인보다 우위성	과업에 대한 지식
활동성, 끈기, 자신감	관리적 능력
스트레스에 대한 지구력	설득력
책임수행력	대인관계 능력

출처: Yukl, G. (2002). Leadership in Organization, 5th ed, Prentice Hall, p.3.

초기의 특성이론은 그대로 리더십 특성을 타고나는 것으로 인정하는 위인이론(great man theory)적 접근방법에 기초하고 있지만, 이후의 특성이론은 리더십 특성을 타고 나는 것인지 생활과 학습을 통하여 터득할 수 있는 것인지에 대한 가정 또는 결론을 떠나서 비효과적인 리더와 효과적인 리더의 특성을 연구하였다. 즉 성공적인 리더는 분명히 다른 사람과 다른 성공요인을 가지고 있으며, 좋은 리더가 되기 위한 필수적인 특성의 조합을 가지고 있지 않으면 리더가 되지 못한다는 것이다(Stogdill, 1974).

둘째, 행동이론의 접근방법 연구들은 리더십 행동 중 배려(consideration)와 조직주도(initiating structure)라는 두 가지 차원의 리더십 행동에 관심을 갖고 이루어졌으며, 이러한 행동 이론적 접근방법에 가장 대표적인 연구는 미국 오하이오 주립대학에서 연구가 수행되었다. 이 연구에서는 다양한 리더십 행동을 발견하고, 이를 측정할 수 있는 도구의 개발을 통하여 리더의 효과적인 행동과 비효과적인 행동 간의 차이를 규명하기 위해 노력하였다(김남현, 2010).

셋째, 상황이론의 리더십 효율성은 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 수행되는 작업의 성격, 외부환경의 성격과 같은 상황적 요인에 따라 효율성이 결정된다는 것이다(김남현, 2010). 즉, 주어진 상황에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있으며 리더십 상황이론에 대한 대표적인 이론들에 대하여 검토해 보면 다음과 같다.

Fiedler(1967)가 개발된 상황적합모형(contingency model)에 의하면 집단의 유효성은 리더와 상황간의 상호작용에 의해서 결정된다고 하였고, 상황적합 이론에서 Fiedler는 리더십 상황을 설명하기 위해서 세 가지 상황변인(situational variable)으로 구분하였다. Hersey & Blanchard(1969)의 상황대응이론에서 효과적인 리더십은 부하의 욕구를 얼마나 잘 충족시키느냐에

전제하에 리더와 부하간의 상호관계를 중요시하고 부하들의 성숙도에 따른 리더십 행동을 분석하였다. House(1971)의 경로-목표이론(path-goal theory)은 Vroom(1964)이 제시한 동기부여의 기대이론(expectancy theory)을 기초로 House가 발전시킨 리더십의 이론으로 리더십의 행동에 영향을 주는 상황적 변인의 실제적인 실험을 기초로 하여 경로-목표이론을 제안하였다. 이론에서는 리더의 행동유형을 지시적, 후원적, 참여적, 성취지향적 유형으로 분류하고 있다. Vroom & Yetten(1973)의 규범이론(normative theory)은 리더가 하급자들의 의사결정에 어느정도 참여시켜야 할 것인지에 관하여 규범적인 해답을 제시하고자 한 이론으로 리더십을 여러가지 조건하에서 의사결정에 종업원이 참여하는 정도라고 정의하였다.

2) 리더의 개인특성

리더십과 관련된 연구가 활발하게 진행되고 있지만 조직행동에 관련된 학자들의 연구에서 개인적인 특성이 관심을 갖기 시작한 것은 시스템이론과 상황이론의 전개에 따라 상대적으로 관심을 얻게 되었으며, 조직구성원으로서 인간을 대상으로 한 연구가 개인적 특성인 성격변수에 대한 새로운 연구경향에 따라 중요한 연구주제로 나타나고 있다(Barrick & Mount, 1993). 국내 연구에서 개인의 성격이 조직유효성과 관련된 신뢰성 있는 예측변수라는 연구결과들이 발표되었으며(이인석, 2003), 개인의 성격을 인지심리학의 관점에서 시간과 상황에 걸쳐 지속적으로 조직 내의 조직구성원들을 다른 사람들과 차별화하는 특징적인 사고, 감정, 행동양식으로 정의하였고(Phares & Erskine, 1984), 일부 학자는 개인의 성격을 환경에 의한 행동성향이며, 조직 내 관련된 다른 사람들에게 영향을 주는 전체적인 인상이라고 정의하였다(Caspi & Bem, 1990).

3. 리더의 행동특성의 선행연구

기존 연구에서는 주로 리더행동에 의해 영향을 받는 변수로 만족, 생산성, 응집성을 들고 있으며 리더의 행동이 구성원의 직무만족에 영향을 준다는 것은 이미 인정되어 지고 있다(박승동, 1997).

Tjosvold, Andrews & Jones(1983)의 연구는 실험적으로 뒷받침된 협력이론과 리더의 성향척도를 개발하기 위한 경쟁이론을 바탕으로 작성되었다. 이 측정은 10명의 다른 병원의 310명의 의료 실험실 기술자가 직속상사의 구체적인 직무행동을 기술하는데 사용되었다. 이러한 행동묘사에서 파생된 상사의 성향은 전반적인 직업만족도, 상사에 대한 만족도, 잘 수행하고자 하는 욕구 및 직업을 유지하고자 하는 욕구와 관련이 있었고, 결과는 협력이론과 경쟁이론이 잠재적으로 리더십에 영향을 미친다는 것을 나타내었고, 협조적이라고 인식된 상사들의 관리에 만족한다고 느끼고, 자신의 리더가 자신의 직무수행과 헌신에 기여했으며, 자신의 직무에 만족했다고 생각하는 부하직원이 있었다. 경쟁적이라고 인식된 상사에게 만족하지 못한 부하직원이 있었고, 지도자가 직무 수행 능력, 직장에 머물고 싶은 욕구 및 직업 만족에 부정적인 영향을 미쳤다고 생각했다. 결과적으로 협력과 경쟁이 이 부하직원의 반응을 유발할 수 있음을 제시한다(Deutsch, 1973; 1980).

Argyris & Schon(1978)은 효과적인 리더는 이기려하기 보다는 상호목표를 위해 노력한다고 결론을 내렸으며, Kanter(1977)는 효과적인 지도자가 자신의 목표를 달성하기 위해 부하를 돕는 힘을 사용한다고 주장하였다. 반면 리더를 협력적으로 인식한 부하직원은 업무수행과 그 일을 계속하고자 하는 욕구에 긍정적인 영향을 미쳤고, 리더를 경쟁자로 인식한 부하직원은 업무에 만족하지 못하고 관리방식이 업무수행과 그 일을 계속하고자 하는 욕구에 부정적인 영향을 미쳤음을 나타낸다. 마지막으로 개인적인 지

도자는 부하직원을 능가하거나 보조하기 보다는 혼자서 일하는 경향이 있기 때문에 부하직원이 중립적인 인상을 가질 것으로 예상되었다(Tjosvold, Andrews & Jones, 1983).

최선규·지성구(2012)의 연구에서 상사의 행동특성을 협동적인 행동, 경쟁적인 행동, 개인적인 행동으로 구분하고 행동특성이 심리적 안전감에 미치는 영향을 조사하였다. 결과적으로 협동적인 행동은 심리적 안전감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경쟁적인 행동은 심리적 안전감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 개인적인 행동은 예상과 달리 심리적 안전감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4. 리더의 행동특성의 구성요소

본 연구에서 리더의 행동특성의 구성요소에는 협동적인 행동, 경쟁적인 행동, 개인적인 행동으로 되어있다.

1) 협동적인 행동

협동적인 행동의 개념은 다양한 측면에서 정의되고 있으며, 기존의 연구들은 심리학적, 사회학적, 행위적 접근법에서 각각 협동을 규정하고 있다.

심리학적 관점에서 협동적인 행동은 한 가지 목적을 위하여 함께 일하는 행동이라고 정의하며(Mead, 1976), 사회학적 관점에서 Tjosvold(1998)는 협동을 집단 구성원의 목표가 지각적으로 혹은 객관적으로 상호의존적인 상태라고 하였다. 따라서 사회학적 관점에서 협동은 목표를 중심으로 긍정적인 상호의존성이 높은 상태이다. 행위적 접근법에서 Barnard(1938)는 협동을 2인 이상의 사람들이 기능적으로 행동하는 시스템이라고 규정하여 협동의 행동적 측면을 강조하고 있다.

또한, 협동적인 행동은 다른 사람들의 효과적인 행동으로 보람있고, 노력하며, 협력자들은 서로가 효과적으로 일하기를 원한다. 이러한 협력관계에 있는 사람들은 서로 기대하고 실제로 도움을 주며, 서로 의사소통하고, 영향을 주고 지지한다고 할 수 있다(Deutsch, 1973).

2) 경쟁적인 행동

경쟁적인 행동은 경쟁에서 목표는 부정적 목표와 관련이 있으며, 경쟁적인 목표달성은 다른 사람들이 목표에 도달하지 못하게 한다. 개별화된 환경에 있는 사람들은 자신의 목표와 관련이 없으며, 목표달성이 다른 목표를 촉진하거나 좌절시키지 않는다고 생각한다. 따라서 이러한 목표상호의 존성은 다른 사람들의 비효과적인 행동방향에 영향을 미친다고 주장하였다(Deutsch, 1973). 또한, 경쟁의 핵심인 사회적 비교 이론(social comparison theory)에 의하면, 다른 사람들을 비교하여 자신의 위치를 확인하는 경향이 있다. 따라서, 자신의 성과가 타인과 비교될 것임을 의식하게 되면 스스로의 능력에 대한 고민이 증가하며 이에 대해 예민해지게 될 것을 예측할 수 있다. 이러한 상황에서, 개인은 다른 사람들과 최선을 다하여 경쟁할 것을 선택한다(오나현, 2012).

3) 개인적인 행동

개인적인 행동은 많은 도움이나 좌절을 유발하지 않으며 상대에게 관심을 두지 않는 것으로 생각된다. 또한, 개인주의 성향은 집단에 강한 애착을 느끼지 않으며, 공동체가 주는 이미지, 명성에 대한 관심이 적고 개인적인 관심과 개인목표 달성에 중점을 둔다(Moorman & Blakely, 1995). 개인주의 성향은 자신을 공동체에서 독립적으로 인식하고, 그룹의 구성원보다 자기

자신의 이익과 목표에 우선순위를 부여하며, 그들의 개인적 태도와 사회적 규범이나 사회적 소속 또는 집단보다는 자신의 행동에 더 큰 영향을 미친다(Triandis, 2001).

제 2 절 친사회적 발언행동

1. 발언행동의 정의

발언행동(voice behavior)은 조직 또는 업무 단위의 기능을 향상시키기 위한 제안 또는 자유로운 의사소통이라고 정의하고 있다(Deter & Trevino, 2010). 이러한 발언행동은 Hirschman(1970)이 제안한 불만에 대한 반응과, Van Dyne, Cummings, & McLean Parks(1995)이 제안한 역할외 행동을 토대로 발전되었다.

Hirschman(1970)은 발언행동을 불만에 기반한 행위로 설명하고 있으며, 조직의 문제를 알리는 기능적인 역할을 강조한다. 즉, 발언을 문제가 있는 상황과 결부된 개인의 대응행동 혹은 집단적인 대응수단으로 설명하고 있다. 반면, Van Dyne, Cummings & McLean Parks(1995)은 발언을 역할외 행동의 한 가지 유형으로서 조직의 바람직한 변화를 위한 건설적인 행동으로 전제한다. 이런 맥락에서 발언행동을 조직의 문제에 대한 불만을 표현하는 행위가 아닌 자발적인 새로운 아이디어나, 제안을 표현하는 행위로 정의하고 있다. 요약하면 발언은 문제에 기반을 둔 행위 혹은 새로운 시도나, 제안을 표명하는 것으로 크게 구분할 수 있으며, 이러한 각각의 접근은 발언행동을 바라보는 관점이나 전제가 다르기 때문에 이를 토대로 한 발언의 개념 및 형태 그리고 내용의 분명한 차이를 만들고 있다.

1) 불만에 대한 반응으로서 발언행동

직원이 상사에게 불쾌한 상황에서 벗어나기보다 변화를 만들어 내기 위한 이견을 제기하는 시도라는 의미로 처음 사용되었다. 그는 개인이 불만족스러운 상황에 부딪혔을 때 세 가지 반응을 보이는데, 먼저 크게 개선하려 하지 않고 퇴사를 하는 이탈(exit), 상황을 개선하기 위해 거침없이 말하는 발언(voice), 끝까지 남아 상황을 개선하려는 충성(loyalty)을 보인다고 주장했다(Hirschman, 1970). 이후, Rusbult(1982)이 불만족스러운 상황에 대해 전혀 개의치 않는 무시(neglect)라는 4번째 반응을 추가함으로써 EVLN(exit, voice, loyalty, neglect) 모형이 완성되었으며 모형의 근원은 협동조합과 관련이 있다(Dundon et al., 2004). 당시 협동조합은 노동자의 목소리를 대변했고 개인의 발언보다는 다수결에 따라 의사결정이 이루어졌다(Wilkinson & Fay, 2011). 하지만 노동자들 중심의 노조가 쇠퇴하고 지식 노동자들이 노동력 대부분을 차지하게 되자 단위 노동 작업장에서 노동자들이 개별적 의사를 개진할 수 있는 권한이 많아졌고(Spreitzer ,1996), 경영자들은 더 나은 의사결정을 위해 현장의 직원들로부터 정보를 얻는 것을 매우 가치 있는 일로 여기기 시작했다(Jacquelyn, 2016).



<그림 2-1> 직무 불만족에 대한 반응 유형화

출처: Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988), Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction.

2) 역할 외 행동으로서의 발언행동

Van Dyne, Cummings & McLean Parks(1995)은 역할외 행동을 조직을 이롭게 하려는 의도로 자발적인 행동으로 정의하고, 발언행동을 이러한 역할 외 행동의 개념적 속성을 내포하고 있는 하위차원의 행동으로 제안한다. <표2-3>과 같이 행동이 친화적(affiliative) 및 도전적(challenging)인지, 촉진적(promotive) 및 차단적(prohibitive)인지를 여부로 역할 외 행동으로 구분했다.

<표 2-3> 역할 외 행동의 범주화

	친화적	도전적
촉진적(promotive)	도움(helping)	발언(voice)
차단적(prohibitive)	스튜어드십 (stewardship)	고발행위/소신적불찬성 (whistle-blowing/principledorganizational dissent)

출처: Van Dyne, L, Cummings, L. L. & Parks, J. M. L. (1995), Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity.

Van Dyne, Cummings & McLean Parks(1995)은 친화적 및 도전적 차원의 기준은 행동을 통해 대인관계가 협력적이고 유대감을 높일 수 있는 방향으로 나아갈 수 있는지 아니면 관계가 손상될 수 있는지를 구분하고 있다. 촉진적 및 차단적은 어떤 일이 일어나도록 유도하는지 또는 어떤 일이나 상황을 멈추거나 중단시키는지 여부로 역할 외 행동을 구분하는데 촉진적 행동이란, 어떤 일을 하는 새로운 방법을 제안하거나 과업의 완료와 같은 바람직한 상황이 일어나도록 장려하는 것을 의미한다.

반면 차단적 행동이란 현재 문제가 되고 있는 상황을 막기 위해 나서는 것을 의미한다. 따라서 발언행동을 조직을 향상시키고 변화시키기 위한 건설적인 제안으로 정의함으로써 조직의 변화를 제안하는 도전적 행동이며,

아이디어, 제안과 같이 전향적이고 촉진적인 성격임을 강조한다. 여기서 발언행동은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 하위 개념으로 조직구성원이 상황을 개선하려는 의도를 가지고 현재 상황에 대해 반대의 뜻을 공개적으로 말하거나(speak out) 적법성 등에 의문을 제기하는 저항(challenge)을 뜻한다(Van Dyne & LePine, 1998).

3) 동기기반 발언행동

Van Dyne, Ang & Botero(2003)는 발언은 서로 독립적인 개념임을 지적하면서 동기에 따라 세 가지 유형으로 분류할 수 있음을 제안한다. 구체적으로 발언을 체념적(acquiescent), 방어적(defensive), 친사회적(prosocial) 동기에 기반을 둔 의식적 행위로 정의한다. 체념적 발언은 상황을 감수하고 포기하는 체념의 동기를 기반으로 하여 다른 사람의 직무와 관련한 아이디어, 정보, 혹은 의견에 자기의 의견을 일치 시키거나 보조를 맞추는 표현으로 정의된다. 방어적 발언은 업무수행 관련 아이디어나 정보와 의견을 표현하는데 두려움을 기반으로 하고 자신을 보호할 목적을 가지고 표현하는 것을 의미한다. 예를 들어, 자신이 저지른 잘못으로 인한 비난이나 불이익이 두려워 자신을 보호하고 방어하려는 동기에 기반을 두고 고객, 동료 혹은 상사 등의 관심을 다른 곳으로 향하게 하려는 의견이나 정보를 제안하는 것을 의미한다. 마지막으로 친사회적 발언행동은 협력적이고 이타적인 동기에 기반을 둔 제안이며, 다른 사람들과 조직의 이익을 위해 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 표명하는 행동을 의미한다.

4) 발언행동의 체계적인 유형화

기존 연구들에서 제안하고 있는 발언행동을 내용에 초점을 두고 본 연구의 분류 틀에 따라 4가지로 구분한 <표2-4>은 기존의 발언들을 4가지 유형으로 포괄할 수 있음을 보여준다.

먼저, 제안중심 발언행동은 조직의 기능과 관련된 변화를 제안하거나 개선방법 혹은 새로운 어떤 방안이나 아이디어를 표현하는 커뮤니케이션 행동으로 정의하며, 이 발언행동은 새로운 프로세스, 프로젝트, 업무수행 방법 또는 이전에 발견된 조직 문제에 대한 해결책 및 아이디어 제안을 포함한다. 조직의 다양한 기능과 관련된 자신의 고유한 제안을 표명하는 것에 중점들 둔다는 점에서 분류기준에 해당되는 주도적이고 촉진적인 특징을 내포하는 발언행동이다(Liang et al., 2012, Morrison, 2011).

<표 2-4> 기존 발언행동의 분류

	촉진적	차단적
	제안중심 발언 · 친사회적 발언(Van Dyne, Ang & Botero, 2003) · 제안에 초점을 둔 발언(Morrison, 2011) · 촉진적 발언(Liang et al., 2012) · 건설적 발언(Maynes & Podsakoff, 2014)	문제중심 발언 · 문제에 초점을 둔 발언(Morrison, 2011) · 차단적 발언(Liang et al., 2012) · 파괴적 발언(Maynes & Podsakoff, 2014)
주도적		
	지원적 발언 · 체념적 발언(Van Dyne et al., 2003) · 지원적 발언(Burriss, 2012; Maynes & Podsakoff, 2014)	반대발언 · 의견에 초점을 둔 발언(Morrison, 2011) · 방어적 발언(Maynes & Podsakoff, 2014)
반응적		

출처: 최용득·이동섭(2017), 발언행동의 개념적 검토와 분석, p.148.

2. 친사회적 발언행동의 정의

친사회적 발언행동(prosocial voice behavior)은 업무를 향상시키기 위해 다양한 제안을 하는 자유로운 의사소통으로(Detert & Trevino, 2010), 단순한 비판보다는 팀과 조직에 도움이 되고자 하는 동기로 조직발전에 필요한 아이디어, 정보, 의견 등의 긍정적인 변화를 지향하는 건설적인 제안으로(Van Dyne & LePine, 1998), 조직의 긍정적인 변화를 자극하고(Frazier & Bowler, 2012), 조직 내 개인이 협동적인 동기에 근거하여 업무와 관련된 아이디어, 정보, 그리고 의견 등을 표현하는 행동으로 정의하고 있다(Van Dyne, Ang & Botero, 2003). 이러한 행동은 상황을 단순히 비난하기보다는 변화 지향적인 의견을 제시하는데 집중하며, 의도적이고, 주도적이며, 타인 지향적(other-oriented)인 성격을 가진 발언이며, 조직과 타인에 도움을 제공하려는 것이 이 행동의 초점이다(Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

3. 친사회적 발언행동의 선행연구

부하들의 발언행동을 증가시키는 선행요인으로 연구학자인 Saunders, Sheppard, Knight & Roth(1992)에 의하면, 상사가 부하들의 발언행동에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 결과적으로 상사와 쉽고, 편하게 대화할 수 있고 상사가 부하직원의 의견을 잘 들어주고, 적극적으로 반응한다고 부하직원들이 인지할수록 친사회적 발언행동이 증가한다고 주장하였다.

해외 선행연구에서 Van Dyne, Ang, & Botero(2003)은 친사회적 발언행동이 조직 내 개인이 협동적인 동기에 근거하여 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 표현하는 행동으로서 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 발언이라고 하였다. 또한, 리더의 성격 특성이 조직내 부하들의 발언에 미치는 영향에 관한 연구에서 친화성 및 성실성은 리더의 윤리적 리더십과 관

련이 있고 윤리적 리더십은 부하들의 발언행동에 영향을 미치며, 이 과정에서 심리적 안전감의 인식이 부분 매개하였음을 밝혔다(Walumbwa & Schaubroeck, 2009). 국내 선행연구에서는 상사의 행동특성의 요인들과 관련성이 있는 것으로 확인되었으며(최선규·지성규, 2012; 김나희, 2019), 친사회적 발언행동은 개인 창의성(창의적 사고기술, 전문적 지식, 동기수준)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(김나희, 2019).

제 3 절 내재적 동기부여

1. 동기부여의 정의

동기부여(motivation)란 개인이 목표지향인 행동을 개시하고 지속하는 과정이다. 즉, 'motivation'의 어원은 'to move'라는 라틴어의 'movere'에서 유래했다. 그 뜻은 결정이나 행동의 직접적인 원인과 계기를 준다는 의미다(Luthans, 1981). 동기부여의 개념은 학자에 따라 정의하는 바는 다르지만, 근본적으로 유사하다. Tiffin & McCormik(1965)은 인간의 행동을 개발하고, 개발된 행동을 유지하며 나아가 그들을 일정한 방향으로 유도해가는 과정의 추정이라 정의하기로 한다. 조직행동에서의 동기부여란 목표를 달성하기 위하여 지속적으로 높은 강도의 노력을 해가는 것이라 할 수 있다(정국현, 2011). Robbins(1988)는 개인의 어떤 욕구를 충족시킨다는 조건하에서 조직목표를 달성하려는 높은 수준의 노력을 다하려는 의지라고 하였다. 또한, 동기부여는 행동에 대한 근원이 되며, 외재적 동기와 내재적 동기로 구분된다(DeCharms, 1968).

1) 동기부여 이론

Maslow의 욕구계층이론(need hierarchy theory), McGregor의 X-Y이론, Alderfer의 ERG이론, McClelland의 성취동기이론의 욕구이론(needtheory)과 개인과 환경요인을 함께 다룬 Herzberg의 2요인 이론(two factor theory)이 대표적이다. 그 중에서 가장 잘 알려진 동기부여 이론은 Maslow의 욕구단계 이론(hierarchy of needs theory)이라고 할 수 있다(Maslow, 1954). 매슬로는 모든 사람에게서 5가지 욕구 단계가 존재한다고 하였다. 매슬로에 의하면 사람이 현재 어떤 욕구단계에 있는지를 이해하고, <그림2-2>에 있는 단계를 따라 올라가며 단계적으로 욕구를 충족시키는데 초점을 맞출 필요가 있다.

Maslow는 5가지의 욕구를 고차(higher-order)와 저차(lower-order)로 구분했다. 사람들이 시작하는 생리적 욕구와 안전욕구는 저차의 욕구이며, 사회적 욕구와 존경 욕구, 자아실현 욕구는 고차의 욕구였다. 고차의 욕구는 내적으로(개인내) 충족되는 반면에 저차의 욕구는 대부분 외적으로(임금, 노조협약, 정년보장과 같은 보상) 충족된다(Hofstede, 1980).



<그림 2-2> Maslow욕구 5단계

출처: Maslow, A. H. (1997), Motivation and Personality, 3rd

두 번째로 McGregor의 X-Y이론으로 경영자가 사람을 바라보는 근본 시각이 자기성취적 예언기능(self-fulfilling prophecies)으로 작용하는 경향이 있음에 주목하며 종업원이 게으르고 지시가 필요한 존재라는 신념에 따라 관리할 경우 종업원은 실제로 그러한 신념대로 행동하게 된다. 따라서 McGregor는 경영자들에게 인간의 본성에 대한 관점을 제시하고 인간에 대해 X이론적 관점을 가지고 있는지, Y이론적 관점을 가지고 있는지에 따라 종업원을 대하는 방식이 달라져야 한다는 것을 주장하고 있다.

〈표 2-5〉 McGregor의 X-Y이론

X이론	Y이론
1. 사람은 일을 싫어하고 어떻게든 피하려 함 2. 인간은 책임을 지려하지 않으며, 안정을 선호하고, 일을 할 때 분명한 지시를 원함 3. 인간은 조직목표의 달성에 관심이 없고, 자신의 이익을 추구함	1. 사람은 원래 일을 싫어하지 않고 조건에 따라 일도 얼마든지 만족의 대상이 될 수 있음 2. 스스로 납득하고 헌신이 필요한 목표달성을 위해서라면 누구든지 열심히 일을 함 3. 사람은 책임감을 가지고 맡은 일을 잘 처리하려고 노력함

출처: Douglas Murray McGregor(1960), *théorie X et théorie Y*.

미국의 심리학자인 Alderfer는 Maslow의 욕구단계이론을 보다 단순화하여 존재욕구(existence needs, E), 관계욕구(relatedness needs, R), 성장욕구(growth needs, G) 등의 3단계로 나누었으며, ERG이론이라 명하였다.

존재욕구(existence needs)는 인간이 존재하기 위해 필요한 생리적 및 안전과 관련된 욕구이며, 관계욕구(relatedness needs)는 인간의 타인과의 만족스러운 대인관계에 대한 욕구이다. 마지막으로 성장욕구(growth needs)는 자신의 잠재력 개발과 관련된 욕구로 스스로 자신감과 자기완성의 욕구이다.

〈표 2-6〉 Alderfer의 ERG이론

존재욕구(E)	관계욕구(R)	성장욕구(G)
Maslow의 생리적 욕구와 안전 욕구 중 물질적 측면의 요소가 이 범주에 해당된다. 즉, 인간의 삶을 영위하기 위하여 요구되는 형태의 물질적, 생리적 요소들로 조직의 경우 임금(급여)과 복리후생, 안전한 작업조건 등	Maslow의 안전적 욕구 중 인간적 측면의 요소와 소속 및 애정 욕구, 사회적 존경욕구 등 모두 포함되는데 이는 사회적 지향적인 욕구를 통합한 것으로 조직 내 구성원들간의 만족스러운 인간관계에 대한 욕구가 이에 속함.	Maslow의 존경에 관한 욕구와 자아실현의 욕구가 이 범주에 속하는데 개인의 잠재력 개발과 능력, 창의성, 지속적인 성장에 관한 욕구 등이 이에 속한다.

출처: Alderfer, C. P. (1972), Existence, relatedness, growth, New York: Free Press.

심리학자 McClelland는 주제통각법(主題統覺法: thematic apperception test: TAT)를 사용하여 사람들의 욕구를 측정하였다. 그 결과 개인의 퍼스널리티(personality)는 인간의 행위를 유발할 수 있는 잠재력을 가진 3가지 욕구를 <표2-7>에서 성취욕구(need for achievement), 권력욕구(need for power), 친교욕구(need for affiliation)를 구별하였다.

〈표 2-7〉 McClelland의 성취동기이론

성취욕구 (need for achievement)	권력욕구 (need for power)	친교욕구 (need for affiliation)
목표를 달성하고 목표를 능가하려는 욕구	타인을 자시이 원하는 방향으로 행동하게 하려는 욕구이다. 즉, 권력욕구는 타인에 대하여 영향력을 행사하려고 하는 욕구	다른 사람들과 친근하고 밀접한 관계를 맺으려는 욕구로서 친교욕구라고도 함

출처: McClelland(1985), Achievement motivation theory.

Herzberg는 회계전문가와 엔지니어들을 대상으로 직장생활을 하면서 만족을 가져왔던 상황과 불만족을 유발했던 상황들에 대해 광범위한 면담조사를 실시한 결과, 만족과 동기를 유발하는 요인들(동기요인)과 불만족을 없애주는 요인(위생요인)들이 서로 구분된다는 것을 발견하였는데 이를 2요인이론이라고 칭한다(Herzberg, 1968). 두 가지 요인중의 하나는 위생요인(hygiene factor)또는 불만족요인(dissatisfier)이다. 이는 개인의 불만족을 방지해주는 요인으로서 주로 임금, 안정된 직업, 작업조건, 지위, 경영방침, 관리감독, 대인관계 등을 포함한다. 위생요인은 주로 개인의 생리적 욕구와 안전욕구 그리고 사회적 욕구들로 구성되는데, 이는 직무외재적요인(extrinsic job condition)들이라고 할 수 있다.

또한 동기요인(motivator)은 개인을 하여금 열심히 일하고자 하는 동기를 유발하고 성과도 높여주는 요인으로서 성취감, 인정, 책임감, 성장, 발전, 보람있는 직무내용, 존경과 자아실현 등을 포함한다. 따라서 동기요인은 주로 직무내재적(intrinsic job condition) 성격을 띤다(이학중·김영조, 2014). 즉, 동기요인이 갖추어지지 않더라도 불만족이 증가하지 않기 때문에 관리자의 입장에서 구성원들의 동기를 유발하려면 위생요인을 충족시켜주기 보다는 동기요인을 확충하는 노력을 기울이는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

첫째, 직무를 수행하고자 하는 개인의 특징 둘째, 직무자체가 지니고 있는 특징 셋째, 직무를 수행하고 있는 조직 내부의 특징 넷째, 직무수행에 관련된 물리적 조건의 특징 다섯째, 조직에 영향을 미치는 조직외의 사회 환경적 특징 등 이상 다섯 가지의 특징에 포함되는 요인들이 직간접적으로 동기부여에 영향을 미치게 된다.

2) 동기부여의 영향요인

동기부여에 영향을 미치는 요인들을 다섯 가지 범주로 분류하였다.

〈표 2-8〉 동기과정에 영향을 미치는 중요요인

개인의 특징	직무의 특징	조직의 특징	직무상의 작업환경	조직외적 사회적 환경의 특징
욕구 태도 지각 흥미 성별 교육 경험 연령 포부수준 자존심 미래의 기대	과제의 중요도 수준 자율성 직무수행결과에 관한 지식 과제 수행기술의 다양성 과제의 정체성 과제의 난이도	<공식구조> 조직구조 리더십 의사소통 조직풍토 보상체계 조직구성원의 역할 조직목표 조직구성원의 참여 조직의 크기 <비공식 조직> 비공식 집단 준거집단 노동조합	<작업의 물리적 조건> 조명 온도와 습도 소음 음악 안전과 재해 <작업시간 계획> 주당근무시간 주당근무일수 근무시간배정 주야간 교대 휴식	경제상태 사회적 변동 사회문화적 특성

출처: 한덕웅(1989), 조직행동의 동기이론, 법문사, p.121.

2. 내재적 동기부여의 정의

내재적 동기부여(intrinsic motivation)는 구성원들의 심리적 상태에 의한 행동자체가 동기를 유발하는 요인으로(Deci & Ryan, 1985), 구성원과 직무간의 관계에서 발생하는 것으로 직무를 수행하는 과정에서 나타나는 도전감, 신뢰감, 성취감 등을 통해 구성원들의 노력이 투입되는 상태로(Luthans, 1989), 외재적 보상에 의하지 않고 직무자체의 만족감이나 즐거움을 느끼기 위해 스스로 직무를 수행하고자 하는 내면적 욕구를 충족하고자 하는 것으로 정의된다(Deci & Ryan, 1985).

내재적 동기는 자기 자신을 위해 수행하는 것이며 그 과업을 수행함으로써 얻은 즐거움이나 만족을 위한 것으로(Deci, 1971), 행동자체가 보상이 되고, 즐거움이 되고, 성취감을 주는 것이다(Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2001). 즉, 행위자체에 내재되어 있는 흥미와 즐거움, 호기심, 주변 환경에 대한 자발적 관심 등으로 어떤 일에 몰입하는 경우 내재적으로 동기부여가 되어 있다고 한다. 또한, Gagne & Deci(2005)는 특정한 행동을 통해 획득하는 기쁨과 본질적인 만족을 의미하며, 자신의 흥미, 만족, 또는 개인적인 도전을 위해 노력하려는 욕구로써 일의 자체를 재미있어 하고 행동에 있어서 일에 대한 만족을 이끌어 내는 것으로 자기결정성을 갖는 동기 유형으로 자율적 자기 결정적 행동의 원인이라고 볼 수 있다(Koestne, Losier, Vallerand & Carducci, 1996).

〈표 2-9〉 내재적 동기부여의 정의

연구자	정의
DeCharms(1968)	개인 내부에서 발생하는 욕구에 의해 행위가 유발되는 것
Deci(1976)	자기 자신을 위해 수행하는 것으로 그 과업을 수행함으로써 얻은 즐거움이나 만족을 위한 것
Deci & Ryan (1985)	업무를 수행하면서 얻는 성취감, 도전의식, 신뢰감 등을 통해 노력이 발동되는 상태
Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe(1994)	일 자체가 흥미롭고 만족스럽기 때문에 불진적으로 자신을 위하여 일에 관여를 하고자 하는 동기
Ryan & Deci (2001)	업무 그 자체에 대한 즐거움과 같이 개인 내부에서 발생하는 자발적인 욕구에 의해 몰입하는 행위가 발생하는 것
Gagne & Deci (2005)	특정한 행동을 통해 획득하는 기쁨과 본질적인 만족

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리함

3. 내재적 동기부여의 선행연구

내재적 동기부여의 선행연구는 경영학보다는 교육학 및 심리학에 편중되어 있으며, 특히 교육학에서 많이 사용되고 있다. 그러나 경영학이나 기업 경영 측면에서도 조직구성원이 어떻게 자신의 업무에 능력을 발휘하고, 업무수행 중에 만족감과 행복감을 느끼는지를 고민하게 되었고, 이후 기업의 과업 측면에서 연구하게 되었다(육현표, 2011).

내재적으로 동기부여된 사람이 작업완성에 더 많은 시간을 투입하고, 더 몰입한다는 연구결과를 보고하였다(Amabile et al., 1994). 내재적으로 동기부여가 된 사람은 일 자체가 즐겁고, 흥미롭고, 만족을 느끼므로 더욱 몰입하며, 지식공유 행동에 긍정적인 영향을 준다(Liu & Fang, 2010). Osterloh & Frey(2000)는 내재적으로 동기부여된 사람은 팀에서 전이시키는데 결정적인 역할을 하고 있음을 밝혔고, Liu & Fang(2010)도 지식 공유행동에 영향을 미치고 있음을 주장하였다. 마지막으로 많은 학자들의 기존 선행연구에서 내재적 동기부여의 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 내재적 동기부여는 창의성에 영향을 준다. 많은 연구자들(Amabile et al., 1994; Shalley et al., 2004)에 의하면 내재적 동기부여가 구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝히고 있다. 둘째, 일을 하고자 하는 열망(eagerness)과 직무성과의 질적 수준에서 외재적으로 동기부여가 된 경우보다 차이가 있다(Amabile, 1993). 셋째, 자기결정과 유능함의 인식으로 인해 내재적으로 동기부여가 된 사람은 환경과 상호작용하면서 다양한 도전을 추구하고 극복해 나가는데 이러한 과정을 통해 얻는 잠재적 만족감은 추구할 목표를 정하고 만족할만한 결과를 낼 것이라고 믿는 방법으로 행동하도록 에너지를 불어 넣는다(Deci, 1976). 넷째, 조직몰입에 영향을 준다(Amabile et al., 1994).

제 4 절 개인 창의성

1. 창의성의 정의

창의성(creativity)은 새롭고 유용한 발상이나 문제해결방법 등을 생각해 내는 능력을 의미한다(Amabile, 1990). 새롭고 유용한 아이디어의 생성으로 정의되고 있는 창의성은 기업의 경쟁우위와 생존 그리고 혁신을 위한 핵심적인 요인으로 제시되고 있다(Amabile, 1988). 최근 연구자들은 새롭고 유용한 아이디어의 창출, 제품, 서비스, 절차, 과정의 형태 내의 아이디어의 독창성, 절차의 효과와 효율을 증진시킬 수 있는 새롭고 잠재적으로 유용한 아이디어 개발로 정의하고 있다(Wang & Tsai, 2014).

창의성에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 새롭고 신기한 것을 낳는 힘(Guildford, 1959), 주어진 상황에서 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것(Van de Van, 1986), 주제를 새로운 시각으로 보고 기존의 개념에서 새로운 조합을 생성하여 새로운 관계를 찾아내는 능력(Evans, 1991), 창의적 성과로 새롭고 근원적이며 잠재적으로 조직과 관련이 있거나 유용한 제품 및 아이디어 또는 프로세스를 실행에 옮기는 것(Oldham & Cummings, 1996), 독특한 행동에 따른 결과로서 새로운 특정 가치 영역에 대한 주관적인 판단(Ford, 1996) 등으로 정의하였다. 이처럼 창의성은 전통적인 방식에서 벗어나 새롭고 독창적인 아이디어를 생성하거나, 독특한 방법으로 결과물을 산출하는 것이라고 할 수 있다.

창의성이라는 말은 라틴어 *creo*(만들다)를 어근으로 하는 *creatio*에서 유래하였다. 이는 기존의 자료에서 새로운 것을 발견하고, 무에서 새로운 것

을 만들고, 산출하는 것으로 의미한다. 이처럼 1940년대 초반까지 창의성은 천재들의 전유물로 인식되었다. 하지만 1946년 촘스키가 생성언어학에서 creativity라는 단어를 처음 사용하면서부터 창의성은 천재들의 전유물에서 벗어날 수 있었다.

창의성이 본격적으로 연구되기 시작한 시점은 심리학자 Guilford(1949)는 미국심리학회(ASA: american psychology association) 회장 취임연설에서 창의성의 중요성을 역설한 것으로, 1950년 창의성이라는 제목으로 학회지에 발표되면서부터 비롯되었다. Guilford(1949)는 창의력이란 새롭고 신기한 것을 낳는 힘으로 확산적 사고를 창의력의 핵심으로 강조하였는데 하위요소에는 문제에 대한 민감성, 사고의 유창성, 사고의 융통성, 사고의 독창성 및 정교성, 재구성 능력, 분석력, 종합력, 통찰력 등으로 제시하였다.

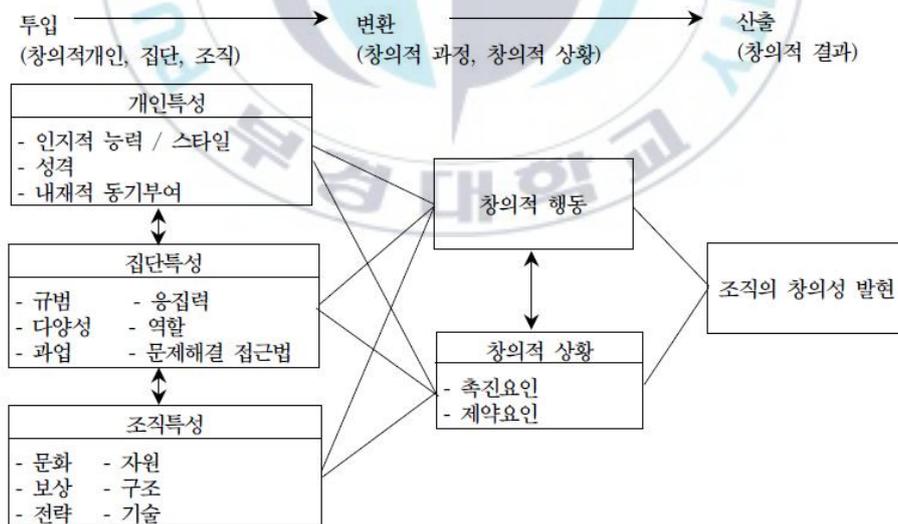
이후 Amabile, Csikszentmihalyi, Kaufman, Osborn, Runco, Sternberg, Taylor, Torrance 등 많은 연구자들에 의해 창의성에 다양한 연구들이 진행되어 왔으며 20세기에 Guilford(1970)를 기점으로 출발하여 본격적으로 창의성 연구가 꽃을 피웠다. 그는 창의성을 지능의 부분개념으로 생각하고 결과, 인지 활동 및 내용의 지능구조모형을 창안하였다. 이후, 심리학 이론의 발달을 시작으로 창의성은 인간사고의 특성으로 학계에서 주목을 받기 시작함으로써 교육학, 경영학 등으로 확대되어 다양한 관점에서 연구되었다. 창의성에 심리학적 측면에서 본격적인 연구는 오래되지 않으며, 미시적인 조직 행동 분야에서 구성원들의 창의성에 대한 연구는 1980년대 후반에서 1990년대 중반에 시작될 정도로 역사가 짧다(Zhou & Shalley, 2003).

창의성은 분석수준에 따라 개인창의성, 집단창의성, 조직창의성 3가지 차원으로 분류할 수 있으며(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), 창의성의 초기연구는 개인수준에서의 창의성이었다(Shalley et al., 2004). 개인수준의 창의성은 심리학 분야에서 연구하였으며, Amabile(1988)은 지식과 경험, 창

의적 사고기술 및 내재적 동기가 중요한 요인이 된다고 설명하였다. 개인 수준은 개인의 인지적 능력이나 스타일, 성격, 내재적 동기, 지식 등을 말하며, 집단수준은 중심이 되어 응집성, 리더십, 협력 정도 및 창의성 간의 관계에 대해 관심을 갖고 구성원들이 각자의 개별적인 창의성을 기반으로 새로운 아이디어 도출 및 문제해결을 통해 실행에 옮기는 것을 중시한다고 하였다(King & Anderson, 1990).

마지막으로 조직수준은 Oldham & Cumming(1996)에 의해 개인수준의 창의성과 집단수준의 창의성을 바탕으로 조직이 처한 상황 및 환경적 요인 사이의 상호작용을 파악하여 이들 간의 조화를 분석했다. Nonaka(1994)는 개인, 집단 및 조직수준별로 지식창출과정에 기여하는 속성들이 차이가 있고, 이러한 속성들을 생성하기 위한 방안들은 차이가 있다고 주장하였다.

1) 창의적 상황 요인



<그림 2-3> 조직의 창의성 상호주의적 모형

출처: Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993), Toward a theory of organizational creativity.

Woodman, Sawyer & Griffin(1993)은 1차적으로 개인, 집단, 조직특성을 투입요소로 하여 창의적 과정과 창의적 상황을 상호작용하는 전환과정을 거쳐서 창의적인 결과물을 산출하는 조직창의성에 이르게 되고, 조직차원에서 조직의 문화, 자원, 구조, 전략, 구조 등을 투입요소로 하였으며, 2차적으로 창의적인 행동과 창의성을 증진하거나 제한하는 상황에서 개인, 집단 및 조직차원의 사회적 특성인 문화 등의 복잡한 상호작용의 산출물로 <그림2-3>와 같이 설명하고 있다.

2) 창의성의 예측 변인

개인 창의성(개인수준)의 요인은 개인의 특징, 인지능력, 전문성, 내재적 동기, 직무특성으로 구분한다. 개인적 특징은 창의적인 성과물을 산출하는 사람들의 성격을 말하는 것으로, Barron & Harrington(1981)은 폭넓은 관심, 자율성, 판단의 독립성으로 요약하였다. 인지능력이란 개개인들이 인지적으로 정보를 수집, 분석, 해석, 처리하는 방식이다. Kirton(1994)은 개인의 인지적 스타일과 창의적인 성과물간 관계를 검증하였다. 전문성은 해당 영역 관련 지식을 말하며, Amabile(1996)은 전문지식을 창의성을 구성하는 3가지 요소 중 하나로 언급하였다. 내재적 동기는 호기심, 즐거움 등 일 그 자체의 동기로서 내재적 동기가 창의성에 중요한 영향을 미친다는 연구결과는 다수 보고되고 있다(Amabile, 1988). 또한 다양한 개인적 특성(Oldham & Cummings, 1996), 직무특성(Shalley, & Gilson, 2004), 그리고 작업환경(Amabile & Conti, 1999; Shin & Zhou, 2003) 등이 개인 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

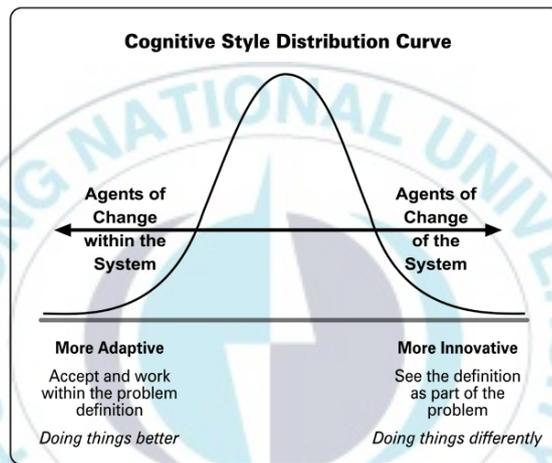
3) 창의성의 유형

Kirton(1976)은 사람들의 창의적 유형을 적응적(adaptive) 유형과 혁신적(innovative) 유형으로 구분하여 제시하였다. 이러한 두 가지 창의성 유형은 단일차원의 양극단에 위치해 있으며 창의성, 문제해결, 의사결정에 있어서 개인의 접근방법에 차이가 있다(Puccio, Treffinger & Treffinger, 1995).

문제를 해결하는데 있어서 적응적 유형은 기존의 틀 안에서 점차적으로 개선을 추구하는 반면에, 혁신적 유형은 기존의 틀 자체를 바꾸고자 한다. 적응적 유형은 문제를 발견하는 것보다 문제를 해결하려고 하는 경향이 강하고, 변화를 추구하되 현재의 시스템을 개선하고 더욱 잘 만들려고(doing something better) 하는 경향이 있는 반면에, 혁신적 유형은 주어진 문제에 의문을 가지려는 경향이 강하고, 변화를 추구하되 기존의 시스템을 탈피하거나 완전히 다르게 만들려고(doing things differently)하는 경향이 있다.

적응적인 사람은 철저하고, 융통성이 있고, 규칙적이고, 조직적이고, 계획적이고, 정확하지만 혁신적인 사람은 고도의 독창성을 강조하고, 규칙을 따르거나 현재 상황에 끼워 맞추기 보다는 활기차고, 개성있고, 독립적이고, 비 관습적인 경향이 있다(Kirton, 2003; Samuel & Jablow, 2010). 하지만 경험이 쌓이고 지식이 많아지면 더 창의적이 될 수는 있지만 어떤 방식을 더 선호하는지는 잘 바뀌지 않는다(Kirton, 1976). 창의성 유형의 분류는 능력이나 창의적인 행위의 수준과는 관련이 없기 때문에 어느 쪽이 더 창의적이라 할 수 없으며 서로 비교할 수 없는 것이다(Kirton, 2000).

<그림2-4>와 같이 창의적 유형의 분류는 양극 연속체이기 때문에 대다수의 사람들은 양쪽 어느 한 극단에 속하기보다 적응적 유형 혹은 혁신적 유형 사이 어딘가에 위치한다(Samuel & Jablokow, 2010). 결국은 어느 쪽으로 좀 더 치우쳐져 있느냐에 따라서 적응적 성향이 강하거나 혹은 혁신적 성향이 강한 것이라고 할 수 있다. 또한, 창의성 유형의 분류의 기준은 독창성 확장, 효율성, 규율과 그룹순응 세 개의 하위 요소로 이루어져 있다.



<그림 2-4> 창의성 유형의 분류와 분포

출처: Samuel, P., & Jablokow, K. (2010), Psychological inertia and the role of idea generation techniques in the early stages of engineering design.

이에 따른 적응적 유형과 혁신적 유형의 하위요소별 특성을 요약하면 다음 <표2-10>과 같다. 창의성의 수준과 유형은 분리된 것처럼 보이지만, 창의적 인지유형 분류를 위한 척도와 창의적 수준측정을 위한 척도사이의 유의미한 관계가 여러 연구들을 통해 규명되었다(Torrance & Horng, 1980).

〈표 2-10〉 창의성 유형별 특징

하위요소	적응적 유형	혁신적 유형
독창성 확장	현재의 패러다임에서 존재하는 문제를 해결. 구조를 안정적으로 유지하기 위한 아이디어와 방법을 선호함	현재의 패러다임을 넘어서거나 잘라서 문제를 해결하고 대안을 찾음. 새로운 시각에서 바라보고 즉흥적이고 다양한 방법을 선호함
	문제(새로운)를 발견하는 것보다 문제를 해결(개선)하는 데 관심. 새로운 것보다 유용한 것을 선호함	문제가 가지고 있는 가정을 질문함: 문제를 만듦. 새롭고 풍부한 아이디어를 선호함
효율성	정확, 신임, 효과성, 신중함, 주도면밀함. 노력하고 이해한 방법대로 문제를 해결함	비 관습적, 자발적, 개성 있고 독립적. 색다른 방법으로 문제를 해결함
	정밀하고 세밀한 업무를 꾸준히 수행함	규율이 없고, 잠시 고정적인 업무수행
규율과 그룹순응	강력한 지지가 있을 경우 조심스럽게 규칙에 도전	자주 규칙에 도전하고 관습을 무시함
	높은 자기의심, 긴밀한 대외일치, 사회 압력과 권위에 쉽게 순응	낮은 자기의심, 반대 직면 시 의견일치 불필요
	최대한의 연속성과 안정성을 가지고 효과성과 개선에 의해 문제를 줄임. 그룹의 규칙이나 구조를 지킴	구성원과의 합의나 순응하도록 하는 압력이나 통제에 강요당하지 않음, 비싼 대가를 치르더라도 기대되지 않은 변화와 도전을 야기함

출처: Kirton, M. J. (2003), Adaption-Innovation: In the context of diversity and Change.

4) 창의적 성격

창의적 성격(creative personality)은 창의적인 사람의 독특하고 두드러진 생각과 행위를 결정하는 일관성 있는 동기나 행동적 성향이라 할 수 있다. 개인의 창의적 성격특성에 해당하는 것이 무엇인지에 대해서는 연구자마다 의견이 조금씩 다르다. 대표적인 연구자들이 제시한 창의성의 성격특성은 아래 <표2-11>과 같다.

<표 2-11> 창의적 성격

연구자	정의
Torrance(1965)	강한 호기심, 독립심, 자신감, 높은 위험감수성
Treffinger(1980)	호기심, 상상력, 생산성, 사고와 판단에서의 독자성, 지속성, 문제해의 몰두, 미래와 미지의 것에 대한 관심, 정보와 아이디어를 얻기 위한 노력
Barron & Harrington(1981)	광범위한 관심, 독립심, 자율성, 자신감, 갈등상황의 수용
Amabile(1983)	주의집중, 헌신, 끈기, 의지, 복잡성에 대한 이해, 개방성, 새로움 추구
Sternberg and Lubart(1991)	모호함에 대한 인내, 끈기, 개방성, 위험감수, 자신에 대한 확신과 용기
Davis(1999)	긍정적인 것과 부정적인 것이 있음. 긍정적인 특성으로 독립심, 위험감수, 활동성, 호기심, 유머감각, 복잡성에 매료됨, 예술성, 개방성, 나만의 시간 갖기, 감정표현, 윤리성 등의 특성을 제시하였고 부정적인 특성으로는 자기중심적, 충동적, 논쟁적, 미성숙, 사려부족, 신경과민, 과잉행동 등

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리함

2. 개인 창의성의 정의

개인 창의성(individual creativity)은 참신하고 유용한 아이디어, 프로세스, 또는 해결책을 발생을 이끄는 접근법 그리고 조직 내 작업과정에 관한 새롭고 유용한 아이디어를 생성해내는 것이며(Amabile, 1996; 1988), 업무를 적극적으로 추진하며 주어진 과제에서 평균 이상의 성과를 내는 개인의 태도로 정의될 수 있다(Chen, Shih & Yeh, 2011).

Amabile(1988)은 전문적 지식, 창의적 사고능력, 동기수준의 세 가지로 많은 연구에서 공통적으로 언급되고 있으며, 개인창의성은 개인이나 소집단이 만든 새롭고 적절한 아이디어로서(Amabile, 1983), 독창적 아이디어를 제안하고 새로운 아이디어를 조합하여 그 지식을 다른 분야에 적용하는 것이라고 할 수 있다(Reich, 1986). 개인창의성은 창의적 사고능력(creative thinking skills), 전문적 지식(expertise), 동기수준(motivation) 세 가지 구성요소로 이루어져 있다. 창의적 사고능력은 어떠한 문제를 인식하고 그 문제를 해결하는 방식이며, 전문적 지식은 새로운 아이디어를 창조할 수 있는 자신의 특정지식이라고 할 수 있다. 개인창의성의 동기수준으로 내재적 동기부여와 관련성이 높으며 자신의일 자체에서 동기는 찾기 때문에 창의적인 사고와 행동이 뒤따른다고 볼 수 있다(김나희, 2019).

개인차원의 개인 창의성 연구는 심리학적 측면에서 개인의 성격, 인지적 요인, 내면적 동기, 지식 등의 특성이 창의성에 어떻게 연결되고 발휘되는지에 주목해왔다(이문선·강영순, 2003). 이처럼 개인창의성은 지극히 개인의 성격적 특성과 행동으로 조직에서 구성원들과의 지속적인 상호작용으로 아이디어를 제안하는 창의적 산출물이라고 할 수 있다. 끝으로 개인 창의성에 대한 정의는 매우 다양하며, 본 연구에서는 개인 창의성에 대한 선행 연구자들의 정의를 정리하면 <표2-12>와 같다.

〈표 2-12〉 개인 창의성의 정의

연구자	정의
Torrance(1965)	용기 있는 신념, 호기심, 일에 대한 열정, 독립적인 판단력 및 매사에 폭넓고 긍정적인 사고력으로 위기와 위험을 감수하는 특성을 보이는 것
Barron(1968)	개인의 성격적 특성
Csikszentmihail (1988)	개인, 사회 그리고 문화의 체계간의 상호작용에 의해 발현
Amabile(1989)	개인들이 환경과 상호작용을 통해 만든 새롭고 유용한 아이디어
Reich(1991)	독창적인 아이디어를 제안하고 새롭고 신선한 아이디어를 접목하여 다른 분야에 적용시킬 수 있는 것
Urban(1995)	인지된 문제를 통찰력을 통해 새롭고 평범하지 않은 유용한 산출물을 만드는 능력
Sternberg, Kaufman & Pretz(2002)	새롭고 질적으로 높은 수준의 산출물을 창출하는 능력
이문선·강영순 (2003)	직무수행을 위해 내재적으로 동기유발된 개별구성원이 전문지식을 기반으로 창의적 사고기술을 통해 새로운 아이디어 또는 해결책을 창출하는 것
정왜영(2006)	구성원 개인이 인지적 과정을 통해 문제해결 및 유용한 아이디어를 산출하는 것
정대용·김희숙 (2010)	주어진 정보의 인지적 처리과정을 통해 환경에 능동적으로 대응하고 환경을 창조할 수 있도록 하는 중요한 인지적 유형
권기환(2014)	개인이 내적 동기유발을 통해 전문지식 및 다양하고 새로운 사고방식을 통해 아이디어를 창출하는 것
이근화(2015)	개인이 창의적이고 긍정적인 사고력을 바탕으로 새로운 아이디어를 창출하여 의미 있는 일을 도모하려는 기질

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리함

3. 개인 창의성의 선행연구

창의성의 초기연구는 심리학 분야에서 활발히 진행되었으며 지금까지도 심리학 분야에서 개인수준의 창의성, 집단수준의 창의성, 조직수준의 창의성으로 구분되어 많은 연구들이 진행되고 있으며 이 중에서도 개인수준의 연구가 활발히 진행되고 있다(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

연구 초기에는 개인의 특성인 성격특성, 인지능력을 규명하여 창의성 간의 관계를 밝히는 연구가 대부분이었지만(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), 최근에는 개인의 창의적 작업을 지원하고, 상호작용하는 환경적 또는 상황적 요인들에 대한 연구가 이루어지고 있다(Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2004). 결과적으로 성격 특성 측면의 창의성 연구에서 창의적인 사람들의 특성을 연구해본 결과 진취적이고 새로운 분야에 대한 관심도, 모순된 상황에서의 조절, 복잡한 업무에 대한 몰입도, 확고한 자아의 신념을 가진다는 것을 발견하였다(Barron & Harrington, 1981). 개인의 창의적인 행동은 지식, 동기부여, 이해력, 능력 등이 통합적인 조화를 이룰 때 발생하는 것으로 일상적 업무를 수행하거나 선호하는 조직문화에서는 창의적인 행동이 발현되기 어렵다는 것을 밝혔다(Ford, 1996). 끝으로 창의성 연구의 석학이라고 할 수 있는 Amabile(1983)도 선행연구를 바탕으로 최근의 창의성 이론을 통합적으로 검토한 결과 창의성은 한 가지 요인으로 발현되는 것이 아니라 여러 요인이 결합된 산출물임을 가정하였고 이러한 가정을 바탕으로 창의성의 상호작용 요소를 도출하였다(Amabile, 1983). 즉, 지식과 전문성, 창의적 사고기술, 동기수준의 세 가지 요소가 상호작용하여 창의성을 이끌어 낸다고 주장하였다(Amabile, 1983). 따라서 창의성은 문제 해결 과정에서 복잡성에 대처할 수 있는 인지능력, 새로운 아이디어를 생성하기 위해 자발적이고 긍정적인 접근을 시도하는 지식에 기초하며 그 문제를 해결하기 위한 지식과 전문성을 바탕으로 생겨난다(Amabile, 1983).

〈표 2-13〉 개인 창의성의 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
김윤실·백윤정 (2012)	개인의 사회적 네트워크와 개인 창의성간 관계를 분석	개인의 사회적 네트워크는 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미침
최익성·장영철 (2015)	변혁적 리더십, 거래적 리더십과 개인 창의성 관계와 긍정심리자본과 개인 창의성의 관계를 분석하고 변혁적 리더십과 개인 창의성 관계에서 긍정심리자본의 매개관계를 분석	변혁적 리더십과 긍정심리자본은 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정심리자본은 변혁적 리더십과 개인 창의성 관계를 매개함
이승희 (2011)	개인 창의성과 조직지원인식 영향관계를 분석하고 개인 창의성과 개인혁신행동 관계에서 조직지원인식의 매개관계를 분석	개인 창의성(영역관련지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기)중에서 창의적 사고기술과 내재적 직무동기는 조직지원에 긍정적인 영향을 미치며, 조직지원인식은 창의적 사고기술, 내재적 동기수준과 개인혁신행동 관계를 매개함
이정민·도미향 (2018)	상사의 코칭리더십과 부하직원의 개인 창의성 간의 관계를 분석	상사의 코칭리더십(방향제시, 개발, 수행평가)중에서 방향제시만 부하직원의 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리함

국내 선행연구들의 결과에 의하면 개인의 사회적 네트워크가 개인 창의성에 긍정적인 영향을 나타낸다(김윤실·백윤정, 2012). 개인 창의성(창의적 사고기술)은 조직지원에 영향을 미치며, 조직지원인식은 창의적 사고기술과 개인혁신행동 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 상사의 코칭리더십(방향제시)은 부하직원의 개인 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났

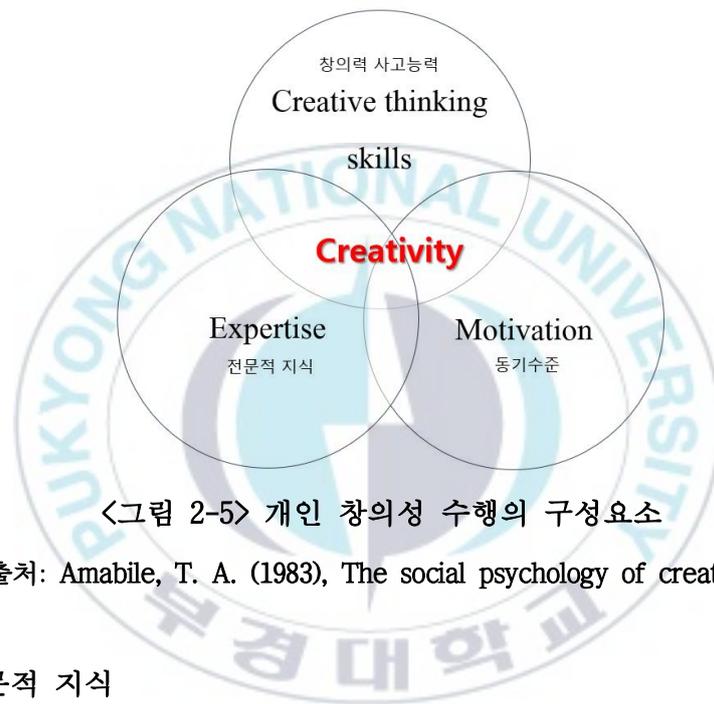
다(이정민·도미향, 2018). 변혁적 리더십과 긍정심리자본은 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정심리자본은 변혁적 리더십과 개인 창의성 관계를 매개하는 것으로 나타났다(최익성·장영철, 2015).

또한, 개인 창의성 연구에서는 주로 학습목표지향성이 학자들의 주목을 받고 있다. 학습목표지향성은 개인들이 새로운 지식 습득과 도전적인 일을 수행하기 위한 기술 개발에 초점을 두고 있다. 새롭고 유용한 지식과 기술의 습득은 창의성의 핵심요소이기 때문에(Gong, Huang & Farh, 2009), 많은 연구들이 학습목표지향성이 창의성에 긍정적인 영향을 준다는 것을 보여주고 있다(정대용·김희숙, 2010). 개인 창의성은 조직에서 창의성을 관리하기 위해서는 구성원들 개인의 특성을 이해하는 것도 중요하지만, 다른 특징을 가진 구성원들이 접하고 있는 상황들을 이해하여야 한다(Hirst, Van Knippenberg & Zhou, 2009). 조직 구성원의 창의성에 영향을 주는 가장 중요한 상황적 요소는 리더십과 상사의 행동이다(Shalley & Gilson 2004). 리더의 행동과 창의성 연구는 리더가 조직 구성원의 행동에 대하여 감시와 통제를 하는지, 참여와 관여를 허용하는지를 중심으로 이루어지고 있으며, 이러한 연구는 상사의 지원행동(Tsogtbaatar & Hwang, 2012), 상사의 창의성 기대(Carmeli & Schaubroeck, 2007), 상사의 임파워먼트 행동(Zhang & Bartol, 2010)을 중심으로 진행되어 왔다.

4. 개인 창의성의 구성요소

개인 창의성은 개인이나 소집단이 만든 새롭고 적절한 아이디어(Amabile, 1983)이며, 독창적인 아이디어를 제안하고, 새로운 아이디어를 조합하여 그 지식을 다른 분야에 적용하는 것이다(Reich, 1986). 개인창의성의 세 가지 구성요소로 Amabile(1988)은 전문적 지식, 창의적 사고능력, 동기수준의 세 가지로 많은 연구에서 공통적으로 언급하였다.

창의성 연구의 개척자인 Guilford(1950)가 창의성을 주제로 발표한 이후에 많은 개인 창의성 연구가 이루어 졌으며(Oldham & Cummings, 1996; Amabile & Conti, 1999; Shin & Zhou, 2003; Perry-Smith & Shalley, 2003; Zhou, 2003), 대부분의 창의성은 개인적 관점에서 많은 연구가 이루어졌다 (Paulus & Nijstad, 2003).



〈그림 2-5〉 개인 창의성 수행의 구성요소

출처: Amabile, T. A. (1983), The social psychology of creativity.

1) 전문적 지식

전문적 지식(expertise)은 창의성은 무에서 유를 창조하는 것이 아니라 어느 정도 사전적 지식이 있어야 새로운 아이디어를 창조할 수 있고, 그것이 특정 영역 관련 지식이라고 정의하였다(Amabile, 1988). 그리고 자신의 과업과 연관된 분야의 사전 지식과 경험이 성공적인 성과를 위한 필수요건이라고 하였으며, 자신의 관련 분야에서 세계수준에 이르려면 어떠한 재능 있는 사람도 지식과 기술을 습득하는 충분한 기간이 필요하며, 창의성을 인정받기 위해서는 정규교육 과정과 경험 기간을 포함하여 적어도 10년 이상의 집중적인 노력이 필요함을 주장하기도 하였다(Csikszentmihalyi, 1988).

2) 창의적 사고기술

창의적 사고기술(creative thinking skills)은 기존의 아이디어를 중심으로 새로운 형태의 결과물을 산출하는 문제에 대한 접근방식을 의미한다. 즉, 창의적 사고기술은 어떤 것을 할 수 있는 능력으로 개인의 전반적인 인지 기능을 말한다(Amabile, 1998). 문제를 인식한 후 직관적 방식으로 해결하는 사람은 기존의 방식인 체계적인 방식으로 문제를 해결하는 사람보다 더 창의적인 문제해결 방식을 갖게 되고, 수렴적 사고를 하는 사람보다 발산적 사고를 하는 사람이 문제를 해결하는데 더욱 많은 다양한 대안을 생각할 수 있다고 하였다(Ford, 1996). 즉, 발산적 사고 및 직관적 사고방식 등과 같은 인성적 특성은 창의성을 발현하는데 중요한 요인이다(Ford, 1996).

3) 동기수준

동기는 과제를 수행하는 이유를 아는 것과 과제를 끝내고자 하는 태도를 의미한다(이문선·강영순, 2003). Amabile은 동기수준을 외재적 동기와 내재적 동기로 구분지어 설명하였으며, Amabile(1998)은 창의성은 외재적 동기보다는 내재적 동기와 관련성이 높다고 하였다. 이는 외재적 동기를 가진 사람의 경우 과제 자체의 의미보다 외부로부터의 보상, 처벌 등에 따라 동기가 결정되므로 다양한 정보를 추구하거나 다각적인 사고보다는 정형화된 틀에 따라 사고 또는 행동을 한다(Amabile, 1998). 반면에 내재적 동기를 가진 사람은 보상은 크게 중요하지 않고 과제나 일 자체에서 동기를 찾기 때문에 창의적 사고와 행동을 한다(Amabile, 1998). 이와 같이 보상의 효과는 긍정 또는 부정 양면의 속성이 있는데 보상이 현저하지 않으나 내재적 동기부여에 의해 과제를 수행할 경우 창의성에 긍정적인 영향을 미쳐 동기의 시너지 효과를 가져온다(Amabile, 1996).

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형



<그림 3-1> 연구모형

2. 연구가설 설정

1) 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성의 관계

Nonaka(1994)는 창의성의 개인 수준은 행동과 반응(reflection)에 밀접한 관계가 있다고 주장하였다. 이처럼 개인의 가치지향성에 따라 상대방을 대하는 행동이 다르게 나타나듯이, 리더(상사)의 가치 지향성에 따라 상사의 만족, 태도, 타인에 대한 협동 등이 부하의 반응을 상이하게 나타나게 한다고 하였다(Deutsch, 1973; Tjosvold, 1998). 일반적으로 개인특성, 지능, 창의성, 분야에 대한 지식이나 기술적 능력, 조직 분위기, 리더십 스타일 등은 개인 창의적 행동에 영향을 미친다(Howell & Higgins, 1990).

King & Anderson(1990)은 리더십과 관련하여 협력적인 리더를 둔 직원들에게 창의적 산출물이 나올 가능성이 높다고 주장하였다. 또한, Sweetser & Wyeth(2005)는 협력은 사회적 상호작용(social-interaction)을 활성화하여 창의적인 결과 도출에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이처럼 협동적인 리더는 조직구성원들의 행동에 관심을 가지고 있음을 인식시키고, 긍정적인 피드백을 제공하며, 함께 공유함으로써, 구성원들에게 창의적인 성과를 유발할 것이다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 협동적 행동은 구성원의 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-1>리더의 협동적인 행동은 구성원의 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설1-1: 리더의 협동적인 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술)에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설1-2: 리더의 협동적인 행동은 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설1-3: 리더의 협동적인 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준)에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

권력거리가 높은 상사와 함께 아이디어를 생성하는 업무를 하는 구성원의 경우 상사가 기대하는 규칙과 규범의 준수를 따르려고 한다. 따라서 기대되는 규칙과 규범에서 벗어나는 아이디어의 생성을 스스로 억압하려고 한다(Savani, Morris & Naidu, 2012). 이처럼 Chen & Miller(2011)는 권력거리가 높은 조직에서 구성원은 상사에게 자신의 아이디어를 수용시키려고 상사의 견해를 고려하여 아이디어를 정교화하려고 하는 것으로 나타났다.

반면에 상사와 구성원간의 권력거리가 낮은 조직에서는 자신의 아이디어에 대해 상사의 기대를 고려하지 않고 아이디어를 표현하는 것으로 나타났다. 이처럼 통제하고 억압하는 리더는 구성원의 창의력을 감소시킨다(Deci & Ryan, 1985). 따라서 부하와 경쟁적인 관계를 지향하는 상사는 자신이 훨씬 더 능력이 있고, 자신의 아이디어가 더 뛰어나다는 점을 보이기 위해 부하직원이 자신보다 효과적으로 업무를 수행하는 것을 방해하며(Deutsch, 1980), 부하직원의 아이디어를 하찮은 것으로 여기는 상사의 행동이 구성원의 입장에서는 본인의 창의성이 수용되지 않는 것으로 인식한다면, 창의적으로 업무를 수행하는 것이 중요하지 않거나 가치가 없다는 것으로 해석하여 창의적인 아이디어를 표현하지 않거나 회피할 것이다(Ford, 1996). 또한, 경쟁이 과제보다는 이겨야 한다는 목표자체에 주의를 기울이기 때문에 창의성을 감소시킨다(Deci, Koestner & Ryan, 1999). 따라서 리더의 경쟁적인 행동이 구성원의 아이디어를 리더의 생각과 기준에 맞추어지기 때문에 창의력은 저해될 수 밖에 없다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 경쟁적 행동은 구성원의 개인 창의성에 부정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-2> 리더의 경쟁적인 행동은 구성원의 개인 창의성에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설 2-1: 리더의 경쟁적인 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설 2-2: 리더의 경쟁적인 행동은 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)에 유의한 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설2-3: 리더의 경쟁적인 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

개인이익 지향적인 동기는 창의성에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 한 구성원이 개인의 이익을 지향하고, 경쟁에서 승리를 추구하는 것은 다른 구성원의 생각을 무시하고 폄하할 가능성이 있다(DeDreu & Nijstad, 2008). 이처럼 개인적인 리더는 구성원들의 의견을 무시하고, 독자적인 행동을 취하기 때문에 구성원들의 창의적인 행동에 크게 관심을 가지지 않는다. 따라서 리더의 개인적인 행동은 구성원들의 개인창의성에 부정적인 영향을 미치게 된다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성에 부정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-3> 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설3-1: 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설3-2: 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설 3-3: 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

2) 리더의 행동특성과 구성원의 친사회적 발언행동의 관계

조직의 일상적 업무수행에서 지시와 보고, 설명과 설득, 명령과 문제제기 등 다양한 소통의 현상이 상사와의 관계에서 나타난다(Burris, Detert & Chiaburu, 2008). 때문에 구성원들이 업무와 관련된 문제점과 도전적인 제안을 리더에게 전달하려는 의지와 행동은 리더가 어떻게 수용할 것인가에 대한 판단에 의해 영향을 받는다(Saunders et al., 1992). 부하직원의 발언행

동에서 가장 중요한 영향을 미치는 것은 직속상사의 행동으로 상사가 가장 중요한 발언 대상자가 된다(Morrison, 2011). 이처럼 발언행동은 리더십과 다양하게 연계되어 있으며, 조직에 이익을 가져다주고자 하지만 도전적으로 보일 수 있는 발언행동은 리더의 영향이 특히 더 큰 행동이다. 기존 선행연구들에서는 변혁적 리더십과 리더개방성(Detert & Burris, 2007), 임파워링 리더십(Gao, Janssen & Shi, 2011), LMX(Burris, Detert & Chiaburu, 2008) 등 다양한 유형의 리더십과 리더행동이 발언행동에 영향을 미침을 검증해왔다.

상사의 지원 및 협조정도는 조직구성원들의 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 변수로 지적되는데(김일광·김수잔·이동하, 2009), 상사가 구성원의 의견에 경청하며 협동적인 태도를 보이는 경우 구성원은 자신의 업무나 조직에 관련된 이슈, 아이디어, 의견을 편안하게 표현할 것이다. 따라서 발언은 현실에서 행동으로 옮겨지기 위해서는 자신의 발언이 받아들여질 것이라는 판단과 믿음이 요구되는데(Morrison, 2011), 이러한 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 긍정적인 반응(positive reaction)에서 좌우되는 경향이 높다(Takeuchi, Chen & Cheung, 2012). 따라서 리더의 협동적인 행동은 구성원들과 원활한 소통과 합의를 통해서 문제를 해결해 나가기 때문에 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 협동적 행동특성이 친사회적 발언행동에 긍정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-4> 리더의 협동적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

경쟁적인 행동을 지향하는 리더는 상대방이 목표를 달성하는 과정에서 자신의 목표를 달성함으로써 능력이 있다는 증거를 보여주는 것으로 인식한다(Ames & Archer, 1988). 또한, 자신의 아이디어가 더 뛰어나다는 점을 보이기 위해 행동하고, 부하보다 더 많은 것을 알고 있다고 생각하며, 자신의 지식과 전문성에 상당한 자신감을 가질 것이기 때문에 부하가 자신보다 효과적으로 업무를 수행하는 것을 방해하여 자신이 더 뛰어나다는 점을 보이려 행동한다(Deutsch, 1980). 따라서 구성원의 의견을 귀담아듣지 않는 행동을 보이고, 구성원이 업무와 관련된 의견을 표현하는데 상사가 공격적인 태도를 취한다면 구성원은 결국 침묵하려 할 것이다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 경쟁적 행동특성이 친사회적 발언행동에 긍정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-5> 리더의 경쟁적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

De Dreu & Weingart(2003)는 개인주의가 집단의 의사결정을 방해하기 때문에 집단에서 최선의 아이디어를 선정하는데 저해될 수 있다고 하였다. 이처럼 개인적인 리더는 자신의 부하를 지원하거나 간섭 혹은 부하보다 자신이 우수하다는 점을 보이는 점과 관계없이 독립적으로 행동하거나 부하 직원에 대해 중립적인 행동을 보인다(최선규·지성구, 2012). 따라서 개인적인 리더는 구성원이 업무와 관련된 의견을 표현하는데 상대적으로 덜 협조적이고, 독자적으로 행동하고, 직원들과 낮은 상호의존성을 지속하게 됨으로써 구성원은 결국 침묵할 것이다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 개인적 행동이 구성원의 친사회적 발언행동에 부정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

〈가설-6〉 리더의 개인적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

3) 리더의 행동특성과 구성원의 내재적 동기부여의 관계

조직에서 구성원의 동기유발에 직접적인 영향을 미치는 변수로 리더십과 리더의 태도에 의해서 영향을 받는다(Bezuijen, Van den Berg, Van Dam & Thierry, 2009). 이처럼 구성원의 태도 및 심리적 상태는 자신의 역할을 적절하고 효과적으로 수행하고 있는지 알려주는 지표로 특히 구성원들이 스스로 직무에 대한 성취감과 흥미를 느끼는 내재적 동기부여 형성은 성공적인 리더십이 발휘된 증거라고 볼 수 있다(Bass & Stogdill, 1990).

리더가 협동적인 관계를 지향하면 정보와 아이디어를 구성원들과 함께 공유하며 효과적으로 업무를 수행하여 성공하도록 지원적 행동 보인다(Detusch, 1980). 이처럼 구성원들에 대한 지원 및 배려, 자기개발 기회를 부여하는 리더의 지원적 행동은 구성원들의 직무에 대한 의미부여, 자신감, 목적의식 및 자기통제감 함양과 같은 내재적 동기를 증대시킬 수 있을 것이다(Deci & Ryan, 1985).

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 리더의 협동적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

〈가설-7〉 리더의 협동적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

사회생활에서 다양하게 나타날 수 있는 경쟁은 개인과 집단의 사고방식에 영향을 미친다(Stapel & Koomen, 2005). 경쟁은 과제보다는 이겨야 한

다는 목표에 주의를 기울이기 때문에 내재적 동기 요인이 감소된다(Deci, Koestner & Ryan, 1999). 따라서 경쟁적인 리더는 구성원에게 동기를 부여하기 보다 이겨야 한다는 목적을 주기 때문에 내재적 요인을 감소시킨다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 구성원의 리더의 경쟁적인 행동이 구성원의 내재적 동기부여에 부정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-8> 리더의 경쟁적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

개인주의 성향은 자신을 공동체에서 독립적으로 인식하고, 그룹의 구성원보다 자신의 이익과 목표에 우선순위를 부여하며(Triandis, 2001), 개인의 이익과 목적을 만족시킬만한 것에만 동기부여 받는다. 따라서 개인주의 성향이 강한 사람들은 개인적 보상에 영향을 받는다(Hofstede, 1980).

기존 선행연구에서 Ramamoorthy & Flood(2004)는 개인주의적 가치의식이 조직시민행동(OCB)에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 이지석·속대봉(2016)은 개인주의 성향이 조직시민행동(OCB)에 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 따라서 자신의 목적에만 우선인 리더의 개인적인 행동이 구성원들의 목표와 이익에 아무런 영향을 주지 않기 때문에 구성원의 내재적 동기부여에는 부정적인 영향을 미치게 된다.

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 구성원의 리더의 개인적인 행동이 구성원의 내재적 동기부여에 부정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-9> 리더의 개인적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

4) 구성원의 친사회적 발언행동과 개인 창의성의 관계

친사회적 발언행동은 업무를 향상시키기 위해 다양한 제안을 하는 자유로운 의사소통 과정이며(Detert & Trevino, 2010), Van Dyne 등(2003)은 조직 내 개인이 협동적인 동기에 근거하여 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 표현하는 행동으로서 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 발언이라고 하였다. 이처럼 창의적인 아이디어가 성공적으로 실행되기 위해서는 구성원이 자신의 창의적인 아이디어나 생각을 표현하여 다른 구성원들과 공유하는 것이 중요하다(Frese, 2000). 따라서 창의성은 개인으로부터 시작되지만 동료들간의 협조적인 상호작용 속에서 더 좋은 결과를 낼 수 있다고 볼 수 있다(Shalley & Gilson, 2004).

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 구성원의 친사회적 발언행동이 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-10> 구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설10-1: 구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성(창의적 사고기술)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설10-2: 구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성(동기수준)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설10-3: 구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성(전문적 지식)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

5) 구성원의 내재적 동기부여와 개인 창의성의 관계

창의성은 내적인 동기에 의해서 유발될 가능성이 높다(Amabile, 1997). Amabile(1983)은 창의적인 사람들에게 나타나는 차별적인 특징으로 내재적 동기를 강조하였으며, Amabile(1988)은 창의성을 발휘하는데 내재적 동기의 중요성을 다시 강조하였다. 창의성은 외적인 동기보다 내적인 동기에 의해 유발될 가능성이 높다고 하였다(Amabile, 1996). Zhang & Bartol(2010)은 내적 동기부여가 창의성에 긍정적으로 관련이 있다고 하였으며, Woodman, Sawyer & Griffin(1993)은 구성원들이 스스로 목적의식을 가지고 업무를 수행하는 과정에서 창의성 행동이 이루어질 수 있다고 하였다. 이러한 결과는 개인이나 직무, 상황, 요인들이 내재적 동기부여와 함께 결합될 수 있을 때 창의적 행동이 가능하다는 점을 강력하게 시사하고 있다(Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003).

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 구성원의 내재적 동기부여가 구성원의 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-11> 구성원의 내재적 동기부여는 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설11-1: 구성원의 내재적 동기부여는 창의성(창의적 사고기술)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설11-2: 구성원의 내재적 동기부여는 창의성(동기수준)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설11-3: 구성원의 내재적 동기부여는 창의성(전문적 지식)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.

6) 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계에서 친사회적 발언 행동의 매개관계

리더의 행동과 창의성 간에 긍정적인 관계를 제시하였고(Gong, Huang, 2012 & Farh, 2009), 구성원의 발언은 리더의 긍정적인 반응에 좌우되는 경향이 높다(Takeuchi, Chen & Cheung, 2012),. 또한, 구성원들의 창의적 행동과 발언행동이 자유롭게 표출되고 전이되는 조직이 되기 위해서는 리더십의 역할이 중요하다(송종영·백기복·최우재, 2016).

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 구성원의 친사회적 발언행동이 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성의 관계에서 매개관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-12> 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계를 매개할 것이다.

가설12-1: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.

가설12-2: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.

가설12-3: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.

가설12-4: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.

가설12-5: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.

가설12-6: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.

가설12-7: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.

가설12-8: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.

가설12-9: 구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.

7) 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계에서 내재적 동기부여의 매개효과

리더가 구성원들에게 동기부여를 함으로써 창의적인 행동을 끌어낼 수 있기 때문에 리더의 행동은 가장 중요한 창의적 환경요인으로 간주할 수 있다(Zhang & Bartol, 2010; Marion, 2012). 또한 리더십은 창의적인 행동이 요구되는 부하(구성원)들을 동기부여하는 기제라고 할 수 있다(Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002).

이상과 같은 이론과 논리를 바탕으로 구성원의 내재적 동기부여가 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성의 관계에서 매개관계를 나타낼 것이라는 가설을 설정하였다.

<가설-13> 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계를 매개할 것이다.

가설 13-1: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-2: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-3: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의

개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-4: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.

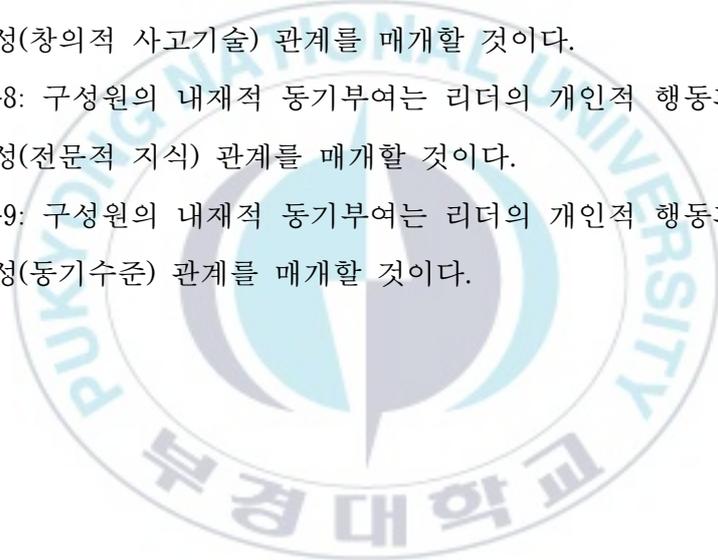
가설 13-5: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-6: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-7: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-8: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.

가설 13-9: 구성원의 내재적 동기부여는 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.



제 2 절 연구조사 및 연구방법의 설계

1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1) 독립변수: 리더의 행동특성

리더의 행동특성은 부하직원이 자신의 상사가 어떠한 행동을 자주 보이는가에 관한 평가로 정의하였으며(Johnson & Johnson, 1978), Tjosvold, Andrews & Jones(1983)이 개발한 설문항목이 가장 근거하여 적합하게 수정하여 측정하였다. 리더의 행동특성으로 협동적인, 경쟁적인, 개인적인 행동의 3가지 행동을 설정하여 각 4문항으로 총 12문항 측정하였다.

2) 매개변수: 내재적 동기부여

내재적 동기부여란 외적인 보상이 아닌 순수한 즐거움과 흥미에 의하여 발생하는 동기로 정의하였으며(Deci & Ryan, 1985), Amabile(1994)에서 사용한 즐거움, 도전, 성취감을 각 3문항으로 총 9문항 측정하였다.

3) 매개변수: 친사회적 발언행동

친사회적 발언행동은 개선을 위해 변화 지향적인 제안 표출을 강조하는 자발적 행동임과 동시에 협력 동기에 의해 업무에 관련된 자기 생각과 정보, 의견을 표출하는 것으로 정의하였으며(LePine & Van Dyne, 1998), Van Dyne, Ang & Botero(2003)이 고안한 자기보고식 척도를 사용하였으며 총 4문항을 측정하였다.

4) 종속변수: 개인 창의성

개인 창의성은 개인이나 소집단이 만든 새롭고 적절한 아이디어로서 (Amabile, 1983), 독창적 아이디어를 제안하고 새로운 아이디어를 조합하여 그 지식을 다른 분야에 적용하는 것이라고 정의하였다(Reich, 1986).

이에 본 연구에서는 개인창의성을 측정하기 위해 자기 보고식 측정법 (Janssen, 2000)을 활용하였으며 Amabile(1996)의 전문적 지식, 창의적 사고 기술, 동기수준을 각 4문항으로 총 12문항 측정하였다.

2. 설문지의 구성

〈표 3-1〉 설문지의 구성

변수	구성요인	문항 (수)	출처
리더의 행동특성	협동적인 행동	4	Tjosvold, Andrews & Jones(1983)
	경쟁적인 행동	4	
	개인적인 행동	4	
친사회적 발언행동		4	Van Dyne, Ang & Botero(2003)
내재적 동기부여		3	Amabile(1994)
		3	
		3	
개인 창의성	전문적 지식	4	Amabile(1996)
	창의적 사고기술	4	
	동기수준	4	
인구통계학적		10	
합 계		47	

3. 표본선정 및 자료수집

본 연구의 데이터 자료는 대기업, 중견기업, 중소기업, 공공기관 등 현재 직장에 근무하는 직장인 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2018년 12월 1일부터 2019년 2월 28일까지 배포 및 회수되었으며 <표3-2>와 같이 총 480부의 설문지를 배포하여 430부의 설문지가 회수되었다. 이 가운데 분석에 사용하기에 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하고 본 연구에서 총 400부의 설문지가 사용되었다. 분석에 활용한 설문지의 표본의 특성은 다음 <표3-3>과 같이 나타났다.

<표 3-2> 설문지 회수율

배포(부)	회수(부)	회수율(%)	유효자료(부)	유효자료율(%)
480	430	89%	400	83%

4. 표본의 인구 특성

표본의 인구특성으로 총 400명에서 성별은 남자 133명(33%), 여자 267명(67%)이었다. 학력은 대학원 48명(12%), 대졸 246명(62%), 전문대학 79명(20%), 고졸 27명(6%)으로 최근 직장인들의 교육수준이 높아졌음을 알 수 있다. 연령은 20대 91명(23%), 30대 185명(46%), 40대 103명(26%), 50대 20명(5%)으로 30대가 가장 많았다. 근무년수는 1-5년 179명(45%), 5-10년 102명(26%), 10-15년 64명(16%), 15-20년 33명(8%), 20년이상 22명(5%)이었다. 업종으로 서비스업 154명(39%), 금융업 56명(14%), 건설업 7명(2%), 제조업 126명(32%), 교육업 15명(3%), 기타 42명(10%)이다. 마지막으로 직급은 임원 18명(5%), 부장 26명(7%), 차장 25명(6%), 과장 70명(18%), 대리 81명(20%), 사원 180명(44%)로 관리자와 비관리자가 비교적 균등한 비율을 가지고 있었다.

〈표 3-3〉 인구통계적(표본)의 특성

항목	빈도(N)	퍼센트(%)	
성별	남자	133	33%
	여자	267	67%
나이	20대	91	23%
	30대	185	46%
	40대	103	26%
	50대	20	5%
	60대	1	0%
학력	고졸	27	6%
	전문대졸	79	20%
	대졸	246	62%
	대학원졸 이상	48	12%
근무년수	1-5년	179	45%
	5-10년	102	26%
	1-15년	64	16%
	15-20년	33	8%
	20년이상	22	5%
결혼여부	미혼	203	51%
	기혼	197	49%
직업(업종)	서비스업	154	39%
	금융업	56	14%
	건설업	7	2%
	제조업	126	32%
	교육업	15	3%
	기타	42	10%
기업규모	대기업	65	16%
	중소기업	250	63%
	공기업	23	6%
	공공기관	33	8%
	기타	29	7%
직급	임원	18	5%
	부장	26	7%
	차장	25	6%
	과장	70	18%
	대리	81	20%
	사원	180	44%
직업(직종)	사무직	201	50%
	영업직	36	9%
	기술직	90	23%
	공무원	1	0%

	생산직	21	5%
	기타	51	13%
급여	200만원이상	141	35%
	300만원이상	97	24%
	400만원이상	30	8%
	500만원이상	44	11%
	기타	88	22%
합계		400	100%

제 3 절 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료를 분석하기 위해 SPSS 20.0을 이용하여 표본의 인구통계학적 특성을 분석하고 사용된 설문 도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였으며 각 변수의 항목들을 대상으로 Cronbach's α 값을 확인하였다.

또한, 매개역할의 가설검증을 하기 위해 SPSS 20.0에서 process macro 2.16(Hayes, 2012)을 이용하여 분석을 실시하였다. 과거에 많이 사용되어졌던 Sobel(1982)의 매개효과분석 방식은 매개효과의 분포가 정규분포를 따라야 한다는 가정을 하고 있다. 하지만 최근의 연구들은 매개효과가 반드시 정규분포를 따른다고 가정할 수 없다는 점을 지적하고 있는바 표본자료를 재표본(re-sampling)해서 추정하는 부트스트래핑(bootstrapping)이 대안으로 사용되고 있다(Preacher J. Kristopher, Derek D. Rucker & Andrew F. Hayes, 2007). 즉, 부트스트래핑 방법은 자료가 정규분포의 여부와 상관없이 사용할 수 있다는 장점이 있기 때문에 매개효과를 추정하는데 적절한 방법이라고 할 수 있다(강성호·허원무·박경도, 2014).

제 4 장 실증연구 분석 결과

제 1 절 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 실증분석에 앞서 설문항목에 대한 신뢰성 검증을 위해 항목 간의 내적일관성이 존재하는지를 확인하기 위하여 Cronbach's α 계수를 이용해 신뢰성을 측정했다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 .7이상이면 신뢰성은 확보되는 것으로 볼 수 있다(Nunally, 1978). 아래 표에서 각 요인들의 Cronbach's α 값이 .7이상으로 도출되어 내적일관성이 확보된 것으로 알 수 있다.

〈표 4-1〉 리더의 행동특성의 요인분석 결과

구분	구성요소			cronbach's α
	요인1	요인2	요인3	
	협동적인 행동	경쟁적인 행동	개인적인 행동	
리더의 행동특성	.874	-.134	-.190	.883
	.829	-.235	-.208	
	.785	-.311	-.125	
	.765	-.135	-.153	
	-.293	.763	.103	.824
	-.326	.752	.193	
	.050	.730	.287	
	-.354	.726	.227	
	-.223	.487	.478	.816
	-.219	.117	.834	
	-.215	.203	.817	
	-.095	.322	.759	
고유값	3,125	2,791	2,467	
설명분산	26.046	23.259	20.561	
누적분산	26.046	49.305	69.866	
문항 수	4	4	4	

선행요인 고유치가 1이상의 3개 요인으로 도출되었으며 분산비율은 각 26.04%, 23.25%, 20.56%이며, 3개의 요인은 전체변량의 69.86%를 설명하고 있다.

〈표 4-2〉 친사회적 발언행동 및 내재적 동기부여의 요인분석 결과

문항	구성요소		cronbach's α
	요인2	요인3	
	친사회적 발언행동	내재적 동기부여	
친사회적 발언행동	.826	.261	.790
	.822	.194	
	.754	.188	
	.686	-.029	
내재적 동기부여	.255	.829	.808
	.168	.792	
	.184	.559	
	.240	.689	
	.071	.682	
	-.079	.607	
	-.077	.857	
	.138	.564	
	.280	.493	
고유값	2.733	2.174	
설명분산	16.079	12.787	
누적분산	33.897	46.684	
문항 수	4	9	

선행요인 고유치가 1이상의 2개 요인으로 도출되었으며 분산비율은 각 16.07%, 12.78%이며, 2개의 요인은 전체변량의 46.68%를 설명하고 있다.

〈표 4-3〉 개인 창의성의 요인분석 결과

구분	구성요소			cronbach's α
	요인1 창의적 사고기술	요인2 동기수준	요인3 전문적 지식	
개인 창의성	.805	.121	.297	.894
	.794	.101	.211	
	.740	.209	.264	
	.703	.296	.136	
	.079	.824	.266	
	.083	.801	.274	
	.294	.707	.259	
	.405	.702	.055	
	.171	.154	.835	
	.171	.260	.776	
	.299	.278	.630	
	.350	.187	.615	
고유값	2.855	2.672	2.511	
설명분산	23.790	22.268	20.921	
누적분산	23.790	46.058	66.979	
문항 수	4	4	4	

선행요인 고유치가 1이상의 3개 요인으로 도출되었으며 분산비율은 각 23.79%, 22.26%, 20.92%이며, 3개의 요인은 전체변량의 66.97%를 설명하고 있다.

제 2 절 상관관계 분석

본 연구의 가설검증을 하기 전 변수들간 상관관계가 존재하는지를 파악하고, 상관관계의 정도를 측정하기 피어슨(pearson) 상관관계 분석을 실시하였다. 상관분석은 두 변수간에 상관관계가 존재하는지를 파악하고 상관관계의 정도를 측정하는 것으로 상관계수(correlation coefficient)는 한 변수가 증가할 때 다른 변수도 증가하는지, 아니면 오히려 감소를 하는지, 혹

은 변화가 없는지를 밝히고 그 정도를 추정하며 변수들 간의 관계 정보와 방향을 나타내는 것이라고 할 수 있다. 일반적으로 상관관계가 0.4 이상이면 상관관계가 있고, 0.6 이상인 경우 상관관계가 높다. 이어 0.8 이상이면 상관관계가 매우 높다는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계를 분석한 결과는 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 해석할 수 있다.

본 연구에서는 리더의 행동특성에서 리더의 협동적인 행동은 구성원의 내재적 동기부여, 친사회적 발언행동, 개인 창의성(전문적 지식, 동기수준, 창의적 사고기술)에 모두 긍정적인 상관관계를 나타내고 있다. 하지만 리더의 경쟁적인 행동은 구성원의 내재적 동기부여와 개인 창의성(동기수준, 창의적 사고기술)에 부정적인 상관관계를 나타내고 있으며, 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준, 창의적 사고기술)에 부정적인 상관관계를 나타내고 있다. 또한, 구성원의 내재적 동기부여는 친사회적 발언행동과 개인 창의성(전문적 지식, 동기수준, 창의적 사고기술)과의 관계에서 모두 긍정적인 상관관계를 나타내고 있으며, 친사회적 발언행동은 개인 창의성(전문적 지식, 동기수준, 창의적 사고기술)에 긍정적인 상관관계를 나타내고 있음을 알 수 있으며, 개인 창의성과의 관계에서도 모두 긍정적인 상관관계가 나타내고 있다.

〈표 4-4〉 상관관계 분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
리더의 협동적인행동	3.45	.757	1							
리더의 경쟁적인행동	2.26	.768	-.542**	1						
리더의 개인적인행동	2.65	.819	-.475**	.605**	1					
내재적 동기부여	3.69	.537	.309**	-.125*	-.075	1				
친사회적 발언행동	3.21	.744	.236**	.012	-.084	.500**	1			
개인 창의성 (전문적 지식)	3.48	.644	.223**	.005	.015	.571**	.537**	1		
개인 창의성 (동기수준)	3.53	.654	.351**	-.174**	-.204**	.650**	.474**	.567**	1	
개인 창의성 (창의적 사고기술)	3.41	.638	.275**	-.134**	-.236**	.544**	.546**	.575**	.515**	1

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

〈표 4-5〉 회귀분석

변수	모형1			모형2			모형3			모형4			모형5		
	친사회적 발언행동			내재적 동기부여			개인 창의성 (창의적 사고기술)			개인 창의성 (동기수준)			개인 창의성 (전문적 지식)		
	b	S.E	t	b	S.E	t	b	S.E	t	b	S.E	t	b	S.E	t
협동적인행동	.324	.058	5.626***	.225	.041	6.191***	.209	.049	4.249***	.300	.049	6.075***	.289	.050	5.778***
경쟁적인행동	.225	.063	3.585***	.014	.045	.315	.094	.054	1.757	.052	.054	960	.109	.055	2.002*
개인적인행동	-.062	.056	-1.102	.055	.040	1.356	-.146	.048	-3.043***	-.060	.048	-1.248	.077	.049	1.575
내재적동기							.647	.050	12.941***	.791	.046	17.053***	.685	.049	13.887***
친사회적발언							.469	.036	13.011***	.417	.039	10.747***	.465	.037	12.698***
R^2	.086(.080)			.102(.096)			.097(.090)***			.127(.120)			.078(.071)		
							.296(.294)***			.422(.421)***			.326(.325)***		
							.298(.297)***			.417(.039)***			.288(.287)***		
F	12.487***			15.059***			14.187***			19.190***			11.163***		
							167.469***			290.806***			192.845***		
							169.285***			115.504***			161.244***		

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

제 3 절 분석 결과

본 연구에서는 가설검증을 위해 SPSS 20.2를 사용하여 회귀분석을 실시하였고, 매개효과 검정을 위해서 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용하여 분석하였다(Hayes, 2012). 이러한 부트스트래핑 방법은 자료의 정규분포 여부와 상관없이 사용할 수 있는 장점이 있어 매개효과를 추정하는데 적절한 방법이다(김일·박성옥·류태모, 2017).

우선 변수간의 미치는 영향력을 검증하기 위해서 회귀분석을 실시한 결과를 <표 4-5>에 정리하였으며 연령, 학력, 근무년수, 기업규모, 직위를 설정하여 영향력을 통제하였고, 연구가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 리더의 협동적 행동은 구성원의 창의적 사고기술($b = .209p < .001$), 동기수준($b = .300p < .001$), 전문적 지식($b = .289p < .001$)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1번은 모두 채택되었다.

둘째, 리더의 경쟁적 행동은 창의적 사고기술과 동기수준에는 아무런 영향을 미치지 않았다. 하지만 전문적 지식($b = .109p < .05$)에는 오히려 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2번은 모두 기각되었다.

셋째, 리더의 개인적 행동은 창의적 사고기술($b = -.146p < .001$)에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동기수준과 전문적 지식에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3번은 부분 채택되었다.

넷째, 리더의 협동적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($b = .324p < .001$) 가설 4번은 채택되었다. 반면에 부정적이라고 예측했던 리더의 경쟁적 행동은 오히려 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며($b = .225p < .001$), 리더의 개인적 행동은 아무런

영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 5번과 6번은 기각되었다.

다섯째, 리더의 협동적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($b = .225p < .001$) 가설 7번은 채택되었다. 하지만 경쟁적 행동과 개인적 행동은 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 8번과 9번은 기각되었다.

여섯째, 구성원의 친사회적 발언행동은 창의적 사고($b = .469p < .001$), 동기수준($b = .417p < .001$), 전문적 지식($b = .465p < .001$)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 10번은 모두 채택되었다.

일곱째, 구성원의 내재적 동기부여는 창의적 사고($b = .647p < .001$), 동기수준($b = .791p < .001$), 전문적 지식($b = .685p < .001$)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 11번은 모두 채택되었다.

여덟째, 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계에서 구성원의 친사회적 발언행동의 매개분석결과는 <표 4-6>과 같다. 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성 관계에서 친사회적 발언행동의 매개효과의 검증 결과에서 리더의 협동적 행동이 창의적 사고기술에 미치는 직접효과($b = .1297$)와 간접효과($b = .4531$)가 모두 유의한 것으로 나타났으며, 전문적 지식에 미치는 직접효과($b = .0825$)와 간접효과($b = .3905$)도 모두 유의한 것으로 나타났다. 끝으로 동기수준에 미치는 직접효과($b = .2058$)와 간접효과($b = .2748$)가 모두 유의한 것으로 모두 부분 매개되었다. 하지만 리더의 경쟁적 행동에서 창의적 사고기술에 미치는 직접효과($b = -.1104$)와 간접효과($b = .4820$)는 모두 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 전문적 지식에 미치는 직접효과($b = -.0101$)와 간접효과($b = .4098$)도 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 끝으로 동기수준에 미치는 직접효과($b = -.1478$)와 간접효과($b = .3984$)도 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 매개효과가 성립되지 않았다. 또한, 리더의 개인적 행동에서 창의적 사고기술에 미치는 직접효과

($b = -.1494$)와 간접효과($b = .4663$)도 모두 유의하지 않은것으로 나타났으며, 전문적 지식에 미치는 직접효과($b = .0465$)와 간접효과($b = .4154$)도 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 끝으로 동기수준에 미치는 직접효과($b = -.1336$)와 간접효과($b = .3851$)도 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 리더의 경쟁적 행동과 개인적 행동은 매개효과가 성립되지 않았다. 따라서 가설 12번은 부분 채택되었다.

마지막으로 내재적 동기부여의 매개분석결과는 다음과 같다. 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성 관계에서 내재적 동기부여의 매개효과 의 검증결과로 창의적 사고기술에 미치는 직접효과($b = .0964$)와 간접효과($b = .5854$)가 유의하며, 전문적 지식에 미치는 직접효과($b = .0315$)는 유의하지 않았으며 간접효과($b = .6113$)는 유의한 것으로 나타났다. 마지막으로 동기수준에 미치는 직접효과($b = .1279$)와 간접효과($b = .0745$)로 모두 유의한 것으로 나타나 창의적 사고기술과 동기수준은 부분 매개되었으며, 전문적 지식은 완전 매개가 되었다. 하지만 리더의 경쟁적 행동에서 창의적 사고기술에 미치는 직접효과($b = -.0614$)와 간접효과($b = .6137$)가 모두 유의하지 않은것으로 나타났으며, 전문적 지식에 미치는 직접효과($b = .0453$)와 간접효과($b = .6337$)도 모두 유의하지 않은것으로 나타났다. 마지막으로 동기수준에 미치는 직접효과($b = -.0820$)와 간접효과($b = .7419$)에도 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 리더의 개인적 행동에서 창의적 사고기술에 미치는 직접효과($b = -.1554$)와 간접효과($b = .6063$)가 모두 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 전문적 지식에 미치는 직접효과($b = .0459$)와 간접효과($b = .6304$)도 모두 유의하지 않은것으로 나타났다. 끝으로 동기수준에 미치는 직접효과($b = -.1258$)와 간접효과($b = .7424$)가 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 리더의 경쟁적 행동과 개인적 행동은 매개효과가 성립되지 않았다. 따라서 가설 13번은 부분 채택되었음을 알 수 있다.

〈표 4-6〉 Bootstrapping 효과분해

효과	경로	비표준화 계수	t값	Cllow	C1 high
총 효과	협동적행동→창의적사고기술	.2185***	5.3992	.1389	.2981
직접효과	협동적행동→창의적사고기술	.1297***	3.6158	.0592	.1001
간접효과	협동적행동→친사회적발언→ 창의적사고기술	.4531***	11.5207	.3758	.5304
총 효과	협동적행동→전문적 지식	.1590***	4.0237	.0813	.2367
직접효과	협동적행동→전문적 지식	.0825*	2.2710	.0111	.1538
간접효과	협동적행동→친사회적발언→ 전문적 지식	.3905***	9.8071	.3122	.4688
총 효과	협동적행동→동기수준	.2748***	6.8507	.1959	.3537
직접효과	협동적행동→동기수준	.2058***	5.4446	.1315	.2801
간접효과	협동적행동→친사회적발언→ 동기수준	.2748***	6.8507	.1959	.3537
총 효과	협동적행동→창의적사고기술	.2185***	5.3992	.1389	.2981
직접효과	협동적행동→창의적사고기술	.0964**	2.6087	.0238	.1691
간접효과	협동적행동→내재적동기부여 →창의적사고기술	.5854***	11.1527	.4822	.6886
총 효과	협동적행동→전문적 지식	.1590***	4.0237	.0813	.2367
직접효과	협동적행동→전문적 지식	.0315	.8943	-.0378	.1009
간접효과	협동적행동→내재적동기부여 →전문적 지식	.6113***	12.2075	.5129	.7098
총 효과	협동적행동→동기수준	.2748***	6.8507	.1959	.3537
직접효과	협동적행동→동기수준	.1279***	3.7873	.0615	.1943
간접효과	협동적행동→내재적동기부여 →동기수준	.7045***	14.6905	.6102	.7988

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

효과	경로	비표준화 계수	t값	Cllow	C1 high
총 효과	경쟁적행동→창의적사고기술	-.1198**	-2.9494	-.1997	-.0399
직접효과	경쟁적행동→창의적사고기술	-.1104**	-3.3160	-.1816	-.0464
간접효과	경쟁적행동→ 친사회적발언 → 창의적사고기술	.4820***	12.5145	.4063	.5577
총 효과	경쟁적행동→전문적 지식	-.0150	-.3800	-.0926	.0626
직접효과	경쟁적행동→전문적 지식	-.0101	-.2884	-.0788	.0586
간접효과	경쟁적행동→ 친사회적발언 → 전문적 지식	.4098***	10.4696	.3329	.4868
총 효과	경쟁적행동→동기수준	-.1526**	-3.7354	-.2329	-.0723
직접효과	경쟁적행동→동기수준	-.1478***	-4.0221	-.2200	-.0755
간접효과	경쟁적행동→ 친사회적발언 → 동기수준	.3984***	-4.0221	.3175	.4793
총 효과	경쟁적행동→창의적사고기술	-.1198**	-2.9494	-.1997	-.0399
직접효과	경쟁적행동→창의적사고기술	-.0614	-1.7522	-.1304	.0075
간접효과	경쟁적행동→ 내재적동기부여 →창의적사고기술	.6137	12.0662	.5137	.7137
총 효과	경쟁적행동→전문적 지식	-.0150	-.3800	-.0926	.0626
직접효과	경쟁적행동→전문적 지식	.0453	1.3611	-.0201	.1107
간접효과	경쟁적행동→ 내재적동기부여 →전문적 지식	.6337***	13.1382	.5388	.7285
총 효과	경쟁적행동→동기수준	-.1526**	-3.7354	-.2329	-.0723
직접효과	경쟁적행동→동기수준	-.0820*	-2.5460	-.1453	-.0187
간접효과	경쟁적행동→ 내재적동기부여 →동기수준	.7419***	15.8858	.6501	.8337

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

효과	경로	비표준화 계수	t값	Cllow	C1 high
총 효과	개인적행동→창의적사고기술	-.1872***	-5.0339	-.2604	-.1141
직접효과	개인적행동→창의적사고기술	-.1494***	-4.6925	-.2121	-.0868
간접효과	개인적행동→ 친사회적발언 → 창의적사고기술	.4663***	12.2147	.3912	.5413
총 효과	개인적행동→전문적 지식	.0128	.3468	-.0597	.0853
직접효과	개인적행동→전문적 지식	.0465	1.4198	-.0179	.1108
간접효과	개인적행동→ 친사회적발언 → 전문적 지식	.4154***	10.5885	.3383	.4925
총 효과	개인적행동→동기수준	-.1649***	-4.3460	-.2394	-.0903
직접효과	개인적행동→동기수준	-.1336***	-3.8692	-.2016	-.0657
간접효과	개인적행동→ 친사회적발언 → 동기수준	.3851***	9.3010	.3037	.4665
총 효과	개인적행동→창의적사고기술	-.1872***	-5.0339	-.2604	-.1141
직접효과	개인적행동→창의적사고기술	-.1554***	-4.8959	-.2178	-.0930
간접효과	개인적행동→ 내재적동기부여 →창의적사고기술	.6063***	12.3091	.5094	.7031
총 효과	개인적행동→전문적 지식	.0128	.3468	-.0597	.0853
직접효과	개인적행동→전문적 지식	.0459	1.4882	-.0147	.1066
간접효과	개인적행동→ 내재적동기부여 →전문적 지식	.6304	13.1593	.5362	.7246
총 효과	개인적행동→동기수준	-.1649***	-4.3460	-.2394	-.0903
직접효과	개인적행동→동기수준	-.1258***	-4.2696	-.1838	-.0679
간접효과	개인적행동→ 내재적동기부여 →동기수준	.7424***	16.2298	.6325	.8323

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

〈표 4-7〉 연구가설 검증결과

가설	연구 가설	검증결과
가설1	리더의 협동적 행동은 구성원의 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설1-1	리더의 협동적 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술)에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설1-2	리더의 협동적 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준)에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설1-3	리더의 협동적 행동은 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설2	리더의 경쟁적 행동은 구성원의 개인 창의성에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설2-1	리더의 경쟁적 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설2-2	리더의 경쟁적 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준)에 유의한 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설2-3	리더의 경쟁적 행동은 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설3	리더의 개인적 행동은 구성원의 개인 창의성에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	부분채택
가설3-1	리더의 개인적 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(-)
가설3-2	리더의 개인적 행동은 구성원의 개인 창의성(동기수준)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설3-3	리더의 개인적 행동은 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설4	리더의 협동적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설5	리더의 경쟁적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설6	리더의 개인적 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설7	리더의 협동적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설8	리더의 경쟁적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각
가설9	리더의 개인적 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 부정적인 관계를 나타낼 것이다.	기각

가설	연구 가설	검증결과
가설10	구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설10-1	구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성(창의적 사고 기술)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설10-2	구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성(동기수준)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설10-3	구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성(전문적 지식)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설11	구성원의 내재적 동기부여는 개인 창의성에 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설11-1	구성원의 내재적 동기부여는 개인 창의성(창의적 사고 기술)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설11-2	구성원의 내재적 동기부여는 개인 창의성(동기수준)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설11-3	구성원의 내재적 동기부여는 개인 창의성(전문적 지식)에 유의한 긍정적인 관계를 나타낼 것이다.	채택(+)
가설12	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성 관계를 매개할 것이다.	부분채택
가설12-1	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고 기술) 관계를 매개할 것이다.	채택
가설12-2	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.	채택
가설12-3	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.	채택
가설12-4	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고 기술) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설12-5	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설12-6	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.	기각

가설	연구 가설	검증결과
가설12-7	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설12-8	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설12-9	구성원의 친사회적 발언행동은 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설13	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성 관계를 매개할 것이다.	부분채택
가설13-1	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.	채택
가설13-2	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.	채택
가설13-3	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 협동적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.	채택
가설13-4	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설13-5	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설13-6	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 경쟁적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설13-7	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설13-8	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(전문적 지식) 관계를 매개할 것이다.	기각
가설13-9	구성원의 내재적 동기부여는 리더의 개인적 행동과 구성원의 개인 창의성(동기수준) 관계를 매개할 것이다.	기각

제 5 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과 및 시사점

1. 연구결과 요약

첫째, 본 연구에서 가장 중요한 의의로 리더의 행동특성과 구성원의 개인 창의성 관계에서 리더의 협동적인 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술, 전문적 지식, 동기수준)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직에서 구성원의 창의성을 향상시키기 위해서는 앞으로 리더가 먼저 협업을 실천해야 한다는 것을 보여주고 있다. 또한, 리더의 경쟁적인 행동이 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술, 전문적 지식, 동기수준)에 부정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였으나 창의적 사고기술과 동기수준에는 아무런 영향을 미치지 않았다. 하지만 전문적 지식에는 오히려 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 나왔다. 이 결과는 자신의 과업과 연관된 분야의 사전 지식과 경험이 성공적인 성과를 위한 필수요건으로써 오히려 리더의 경쟁적인 행동이 구성원의 전문적 지식에 긍정적인 자극이 된다는 것으로 확인할 수 있었다. 기존 선행연구(Tauer & Harackiewicz, 2004)에서는 경쟁이 수행을 잘하려는 긍정효과로 인해 창의성을 증가시킨다고 하였다. 마지막으로 리더의 개인적인 행동은 구성원의 개인 창의성(창의적 사고기술, 전문적 지식, 동기수준)에 부정적인 영향을 미치는 것으로 예측하였으나 구성원의 전문적 지식과 동기수준에는 아무런 영향을 미치지 않았다. 하지만 창의적 사고기술에는 부정적인 영향을 미치는 것으로

나타났다. 이러한 결과는 구성원이 문제해결을 하기 위해 리더가 해결방안이나 문제점을 인식해줘야 하는데, 그렇지 않고 이를 방관하는 태도를 취함으로써 구성원은 문제해결에 부정적인 결과를 초래할 수 있게 된다.

둘째, 협동적인 리더는 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 오히려 리더가 변화에 대해 개방적으로 변혁적인 행동을 보여줌으로써, 구성원의 발언을 긍정적으로 자극할 수 있다. 반면에 부정적인 영향을 미치는 것으로 예측했던 리더의 경쟁적인 행동은 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 부하직원이 리더에게 직언(直言)을 하거나, 리더와 다른 의견을 냈을 때 오히려 리더로부터 모욕감이나 무시하는 발언으로 부정적인 피드백을 받을 수 있다고 생각하기 때문에 침묵할 수 있다. 하지만 조직의 공정성이 보장된다면 침묵이나 부정적인 발언보다는 오히려 갈등을 일으키는 상황에서 구성원의 친사회적 발언행동을 통해 자신의 의견을 제시함으로써 리더와의 갈등을 상당 부분 줄일 수 있기 때문이다. 여기서 친사회적 발언행동은 건설적인 목적으로서 건설적인 반응은 구성원이 리더의 요구나 지시에 대하여 대화하려고 노력하는 정도이다(Rusbult, Verette, Whitney, Slovik, & Lipkus, 1991). 이러한 리더의 비인격적 행동에 대해 구성원이 직접적으로 리더에게 부정적인 행동을 나타내는 것은 상황을 해결해주지 못할 것이며, 오히려 강한 적대적 상황을 가져올 수 있으므로(Tepper, Duffy, & Shaw, 2001), 건설적인 반응은 리더의 비인격적 행동에 대해 반응하기 위한 구성원들의 가장 실용적인 반응 방법이다(Tepper, 2007).

또한, 본 연구에서 표본은 20-30대의 비율이 전체의 69%로 높은 편인데 이 세대는 타인과의 경쟁에서 앞서려는 욕구나 자신의 능력을 최대한 발휘하여 자신의 가치를 높이려는 욕구로 인식되며, 이러한 욕구들을 성취하기 위해 오랫동안 반복하여 노력하고 특정목표를 세워 달성하려고 하며 타인

보다 더 잘하려고 경쟁을 즐기는 경향을 보였다(Weiner, 1986). 마지막으로 개인적인 리더는 구성원의 친사회적 발언행동에 아무런 영향을 미치지 않았다. 이 결과는 선행연구(최선규·지성구, 2012)에서도 나타났듯이 친사회적 발언행동에 대한 직접효과에서 리더의 협동적인 행동과 경쟁적인 행동은 유의하게 나타났지만, 개인적인 행동은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 본 연구에서는 선행연구의 동일한 연구결과를 지지한다.

셋째, 리더의 협동적인 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더의 협동적인 행동이 구성원의 내재적 동기를 결정하는 주요요인이라 할 수 있으며, 이러한 행동이 구성원의 자발적인 태도를 권장함으로써 스스로 업무를 추진할 수 있도록 만드는 동기를 확산시킨다는 것을 확인할 수 있다. 이처럼 리더의 유형은 구성원의 내재적 동기에 영향을 미친다(Richer & Vallerand, 1995). 마지막으로 리더의 경쟁적인 행동과 개인적인 행동은 아무런 영향을 미치지 않았다.

넷째, 구성원의 친사회적 발언행동은 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직에서 리더의 행동도 매우 중요하지만, 구성원의 행동도 무엇보다 중요하다는 사실이 검증되었다. 이 결과는 선행연구(Van Dyne et al., 2003)에서도 나타났듯이, 본 연구에서 구성원이 자유롭게 발언하면 창의적인 업무가 향상된다는 사실을 재확인할 수 있었다.

다섯째, 구성원의 내재적 동기부여는 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구(Amabile, 1983; 1997; Shin & Zhou, 2003; Zhang & Bartol, 2010)에서도 나타났듯이, 본 연구에서도 내재적 동기부여는 개인 창의성을 결정짓는 매우 중요한 역할을 하고 있다는 것을 다시 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 선행연구의 연구결과를 지지한다.

마지막으로 구성원의 친사회적 발언행동과 내재적 동기부여가 리더의 협동적인 행동과 구성원의 개인 창의성 관계에서만 매개효과가 있는 것으로

나타났다. 이러한 결과는 리더가 구성원들의 이야기를 경청하고 그들의 의견 및 가치를 존중함으로써 구성원들이 발언했을 때 부정적인 결과가 오지 않을 것이라는 믿음과 신념을 가진다는 것을 알 수 있다. 본 연구에서 가장 흥미로운 결과로 볼 수 있는 것으로써 내재적 동기부여는 전문적 지식에 직접효과가 나타나지 않은 것으로 완전 매개효과가 나타났다. 이 결과를 해석하면 자신의 관련 분야에서 세계수준에 이르려면 재능이 있는 사람도 지식과 기술을 습득하는 충분한 기간이 필요하며, 창의성을 인정받기 위해서는 정규교육 과정과 경험기간을 포함하여 최소 10년 이상의 노력이 필요하다고 하였다(Csikszentmihalyi, 1988). 이처럼 장시간에 거치는 노력은 상대에 대한 영향에 의해서 자극을 받는 것도 매우 중요하지만, 정서적으로 내재적 동기를 시작으로 자발적인 행동을 통해 자신의 분야에서 전문적 지식을 스스로 향상시킴으로써 조직에서 구성원들에게 내재적 동기부여가 매우 중요한 역할을 본 연구에서 밝히고 있다. 기존 선행연구(Shin & Zhou, 2003)에서는 전문적 능력과 내재적 동기를 가진 조직의 구성원들이 창의적인 조직환경을 만들어 이들의 창의성이 생성된다고 주장하였다.

2. 연구의 이론적 및 실무적 시사점

본 연구는 4차 산업혁명을 맞이하여 기업에서 구성원들이 다양한 정보를 어떻게 활용할 수 있을지를 고민하고 새로운 아이디어를 끊임없이 창출해야 하는 현시대에 요구되는 과정에서 구성원의 창의적 행동을 유발하기 위한 원인으로 리더의 행동특성과 구성원의 내재적 동기부여 및 친사회적 발언행동의 변수를 도입하여 규명했다는 의의를 들 수 있으며 이에 본 연구에서는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

1) 이론적 시사점

첫째, 본 연구는 창의성 연구를 토대로 리더의 행동특성과 친사회적 발언행동이 개인 창의성에 미치는 영향을 확인함으로써 기존 창의성 연구를 확장하는 이론적 시사점을 얻을 수 있다.

둘째, 개인 창의성 선행연구에서 주요 매개변수로 다루고 있는 내재적 동기부여, 임파워먼트, 핵심자기평가, 직무몰입 등 심리적인 요인으로만 관심을 집중하고 있지만 본 연구에서는 친사회적 발언행동을 매개효과로 검증함으로써 기존 창의성 연구를 확장하는 이론적 시사점을 얻을 수 있다.

셋째, 개인의 창의성 발현에 있어 리더의 행동특성을 중심으로 알아봄으로써 리더의 행동특성의 중요성에 대한 재인식의 계기가 될 수 있었다. 이는 리더의 올바른 행동이 구성원의 친사회적 발언행동과 내재적 동기부여를 배가함으로써 창의성을 촉진할 수 있다는 것을 증명함으로써 동시에 리더의 행동이 구성원의 창의성을 저하할 수 있다는 것을 함께 증명하였다.

넷째, 리더의 행동특성을 3가지 구성요소를 토대로 개인 창의성의 3가지 구성요소에 친사회적 발언행동과 내재적 동기부여와의 매개관계를 분석함으로써 그동안의 연구들과 차별되는 의의를 지녔다는 점에서 학문적으로 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

다섯째, 그동안 친사회적 발언행동의 선행연구에서 거의 이루어지지 않았던 리더와 구성원의 관계에서 잠재적 경쟁상황에서의 친사회적 발언행동을 규명함으로써 긍정적인 관계를 나타낸다는 결과를 나타내면서 그동안의 연구들과는 차별되는 의의를 지녔다는 점에서 학문적으로 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

마지막으로 창의성 연구는 창의적 성과자체에만 집중되어야 할 것이 아니라, 창의적 과정의 이해를 통해 창의성을 연구해야 한다는 이론적 시사점을 얻을 수 있다.

2) 실무적 시사점

첫째, 협동적인 리더의 행동은 구성원의 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 구성원들의 내재적 동기부여 향상의 결과로 리더의 협동적인 행동에 초점을 맞춰야 한다. 이유는 회사가 아무리 창의적인 업무성과를 강요해도 동기가 부족하다면 통하지 않기 때문이다. 따라서 구성원의 내재적 동기부여를 증대시키는 원인은 리더의 협동적인 행동이 된다는 실무적 시사점을 나타내고 있다.

둘째, 구성원의 내재적 동기부여는 더 많은 긍정적인 행동과 노력을 지속하기 때문에 내면의 동기를 일으킬 수 있는 리더의 행동을 통해 조직 구성원을 움직여야 한다는 것을 시사하고 있으며, 개인의 창의력을 최대한 발휘하려면 내재적 동기부여가 뒤따른다는 시사점을 나타내고 있다.

셋째, 리더는 직원 스스로 선택할 권한을 주어야 하는데 그것이 바로 발언이다. 이러한 권한은 구성원들이 함께 참여하는 공유된 영향력의 관계를 강조되면서 구성원 모두가 공동의 목표에 자발적으로 참여하고, 서로에게 영향력을 발휘함으로써 보다 새로운 아이디어를 창출하도록 공명작용을 불러일으키는 원인이 된다는 실무적 시사점을 나타내고 있다.

넷째, 협동적인 리더가 구성원의 개인 창의성(전문적 지식)을 촉진하기 위해서는 반드시 구성원의 내재적 동기부여가 뒤따라야 한다는 결과를 나타내었다. 이는 리더가 구성원들에게 지속적으로 내재적 보상을 제공해주으로써 창의성으로 자연스럽게 이어질 가능성이 높다. 따라서 관리자는 지속적인 모니터링을 통해 단기성과에만 집착하지 않고, 구성원들을 항상 지지하고, 격려할 수 있도록 도와줘야 한다는 것을 시사하고 있다.

다섯째, 본 연구는 리더의 행동특성에서 구성원의 창의성에 이르는 과정을 실증적 연구를 통해 밝힌 것이다. 이는 조직에서 구성원의 창의성이 저절로 만들어지는 것이 아니라 일련의 과정이며, 그 과정에서 필요한 인지

적 요인들에 대해 알 수 있었다.

여섯째, 연구결과를 바탕으로 구성원들의 창의성을 촉진하기 위해서는 지나치게 과도한 통제와 규범, 규칙 등 기존의 패러다임에서 탈피하여야 하며, 구성원들이 다양한 아이디어를 제안하고, 구체적인 실행으로 옮기는데 제약이 뒤따르지 않아야 한다는 것을 시사하고 있다.

일곱째, 본 연구에서 내재적 동기부여와 친사회적 발언행동이 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 구성원들이 자신의 업무수행에 중요함을 느끼고 의미를 부여할 수 있는 가치실현의 직무를 수행한다고 지각할 때, 창의적인 행위가 촉진된다는 점을 확인시켜주고 있다.

여덟째, 조직에서 구성원은 친사회적 발언행동을 통해 자신의 의견을 당당하게 제시함으로써, 창의적인 아이디어가 향상될 가능성이 높다는 것을 본 연구에서 실무적으로 시사하고 있다.

아홉째, 애플(Apple)의 창립자 스티브잡스(steve jobs)는 창의성은 곧 연결이라는 말을 한 바 있다. 이는 다양한 사람들의 아이디어를 통해 시너지를 이끄는 것인데, 이처럼 기업에서는 리더와 구성원들이 자유롭게 토론과 소통이 원활하도록 가능한 수평적인 문화를 만들어 나가야 한다.

마지막으로 본 연구에서 표본이 20-30대로 전체의 69%를 나타내고 있다. 이 연령대는 타인과의 경쟁에서 앞서려는 욕구나 자신의 능력을 최대한 발휘하여 자신의 가치를 높이려는 욕구가 가장 높은 시기로 특정목표를 세워 달성하기 위해 타인보다 더 잘하려고 경쟁을 즐기는 경향이 높다. 이는 리더의 경쟁적인 행동이 구성원들의 친사회적 발언행동을 실천하기 위한 긍정적인 자극이 된다는 점에서 리더의 경쟁적인 행동이 구성원의 친사회적 발언행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 나타내면서 그동안의 연구들과는 차별되는 의의를 지녔다는 점으로 실무적으로 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 연구방향

1. 연구의 한계점

첫째, 본 연구에서 실증조사 대상이 주로 부산과 울산지역에 위치한 기업을 대상으로 검증되었기 때문에 일반화하기에 다소 어려운 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 전국적으로 조사범위를 넓히고 대기업과 중소기업을 구분하여 기업의 규모나 지역별, 산업의 차이로 비교 분석한다면 유용한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 직장인 400명을 실증분석으로 개인 창의성을 결론 내기에는 다소 한계가 있음을 알 수 있다.

2. 향후 연구방향

최근 조직행동의 창의성 연구는 팀 연구로 확대되고 있는데, 특히 팀 내 상호작용을 바탕으로 형성되는 팀 수준에서의 연구가 활발히 진행되고 있다(Gardner, 2012; Berry, 2011; Yang & Guy, 2011; Haas, 2010). 팀은 협동적인 과업을 수행하고, 성취하는 경험을 하게 만듦으로써 관계육구 및 발휘한 역량에 대한 인정과 같은 개인의 욕구를 만족시켜주는 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(Wageman, Gardner, & Mortensen, 2012). 따라서 향후 연구에서는 팀 수준의 창의성을 연구하고자 한다. 팀 수준의 경우 의사결정을 신속가능, 의사결정참여, 동기부여가 상승이 된다는 점이 두드러짐으로 팀은 권한위임과 네트워크가 잘 되어있기 때문에 정보공유의 조직으로 창의성에 더욱 긍정적이기 때문이다. 따라서 향후 연구는 집단수준으로 집단창의성을 실증분석해 보고자 한다.

참고문헌

<국내문헌>

- 강성호·허원무·박경도(2014), “성공적 신제품 개발을 위한 신제품 창의성의 원천과 역할에 관한 연구”, **마케팅관리연구**, 19(4), 123-147.
- 권기환(2014), “개인이 인지한 조직의 가치혁신문화가 개인창의성과 챔피언 행동에 미치는 영향: 대전 중소벤처기업을 중심으로”, 한밭대학교 일반대학원 석사학위 논문.
- 김나희(2019), “리더의 행동특성이 구성원의 내재적 동기부여와 친사회적 발언행동을 통해 개인 창의성에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 26(3), 173-189.
- 김남현(2010), **리더십**, 서울: 경문사.
- 김윤실·백윤정(2012), “개인 및 집단 네트워크가 창의성에 미치는 영향”, **한국인사조직학회 2012년도 추계학술연구발표회 발표논문집**, 0-29.
- 김일광·김수잔·이동하(2009), “체육시설관리공단 팀 조직의 직무특성과 팀원의 정서적 조직몰입의 관계”, **한국체육학회지**, 48(4), 291-300.
- 김일·박성옥·류태모(2017), “코칭리더십이 직무자율성과 조직시민행동에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 24(5), 127-145.
- 박내희(2002), **조직행동론**, 서울: 박영사.
- 박승동(1997), “리더행동특성, 구성원의 가치성향과 직무만족의 관련성”, **산업경제연구**, 10(2), 345-360.
- 박상언·이일우(2014), “경쟁가치 리더십과 양면성: 팀 양면성의 선행조건과 결과에 대한 실증연구”, **인사조직연구**, 22(1), 203-242.
- 박운성(1994), **현대조직행동론**, 박영사.

- 박응호·김정근·이광오(2016), “경쟁적 상황과 협력적 상황이 대학생들의 집단창의성에 미치는 영향”, **한국창의력교육학회**, 16(1), 23-40.
- 박응호(2016), “경쟁과 협력이 집단창의성에 미치는 효과: 집단구성과 자기해석의 역할”, 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 배성필(2018), “리더의 비인격적 행동의 적하효과가 조직구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로”, 공주대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 성미송·박영석(2005), “조직 장면에서 2X2 성취 목표 모형의 타당화 연구”, **한국심리학회지**, 18(1), 97-117.
- 서상태(2010), “리더의 자기기만이 변혁적 리더십과 팀의 창조적 역량에 미치는 영향”, 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위 논문.
- 송종영·백기복·최우재(2016), “이슈리더십이 부하의 창의적 행동과 발언 행동에 미치는 영향”, **조직과 인사관리 연구**, 40(4), 171-195.
- 이근화(2015), “창조경영이 혁신과 경영성과에 미치는 영향”, 서경대학교 대학원 박사학위논문.
- 이문선·강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과”, **조직과 인사관리연구**, 27(1), 251-271.
- 이소연(2015), “개인의 목표지향성이 창의적 문제해결 과정 참여에 미치는 영향: 리더의 피드백과 창의적 동료 존재의 조절효과”, 고려대학교 대학원 일반대학원 석사학위논문.
- 이승희(2011), “개인혁신행동에 영향을 미치는 변수에 관한 연구: 조직지원 인식의 매개효과를 중심으로”, 영남대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 이정민·도미향(2018), “상사의 코칭리더십이 부하직원의 개인 창의성에 미치는 영향”, **코칭연구**, 11(1), 5-27.
- 이지석·속대봉(2016), “중국 전자상거래 종사자들의 CSR 동기가 조직신뢰와

- 조직시민행동에 미치는 영향”, **한국국제경영관리학회 학술발표대회 논문집**, 659-683.
- 이인석(2003), “Big 5 모델의 성격요인 및 윤리적 가치관과 조직성과간의 관계”, **경영학연구**, 32(6): 1593-1621.
- 이학중(1987), **조직행동론**, 세경사.
- 이학중(1989), **조직행동론**, 박영사.
- 이학중·김영조(2014), **조직행동의 이해와 관리**, 서울: 오래.
- 육현표(2011), “**변혁적 리더십과 거래적 리더십이 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기부여와 혁신분위기의 매개역할을 중심으로**”, 성균관대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 오나현(2012), “**심리적 임파워먼트와 직무성과 및 혁신성과의 관계: 개인수준 양면성의 매개효과와 경쟁적 분위기의 조절효과**”, 고려대학교 일반대학원 석사학위 논문.
- 정국현(2011), “**임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 내재적 동기부여와 직무스트레스의 매개역할을 중심으로**”, 성균관대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 정대용·김희숙(2010), “**학습지향성과 변혁적리더십이 창의성과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**”, **한국인사관리학회 학술대회 발표논문집**, 1-13.
- 정병욱·김영조(2014), “**매력적인 광고모델이 제품평가에 미치는 영향: 경쟁적 맥락과 제품 유형의 효과**”, **한국심리학회지**, 15(1), 145-156.
- 정왜영(2006), “**개인창의성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 서번트 리더십과 인지된 조직지원의 조절효과를 중심으로**”, 고려대학교 일반대학원 석사학위 논문.
- 조덕현·손승연(2015), “**변화지향 리더십 행동이 창의성에 미치는 영향: 구성**

- 원 정치적 기술의 조절효과를 중심으로”, *인적자원관리연구*, 22(3), 45-63.
- 최두영·류태모(2007), “연결망(Network)과 기업집단의 혁신에 관한 연구”, *인적자원관리연구*, 14(3), 87-205.
- 최선규·지성구(2012), “상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안정감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 36(4).
- 최용득·이동석(2017), “발언행동의 개념적 검토와 분석”, *인사조직연구*, 25(2), 129-157.
- 한덕웅(1989), *조직행동의 동기이론*, 법문사.

<국외문헌>

- Argyris, C., & Schon, D. (1978), *Organizational learning: A theory of Action Perspective*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Alderfer, C. P. (1972), *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*, New York: Free Press.
- Amabile, T. M. (1983), *Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*. ERIC.
- Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1990), Within you, without you: The social psychology of creativity, and beyond. In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.), Sage focus editions, 115. *Theories of creativity* (61-91). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Amabile, T. M. (1993), Motivational synergy: Toward new conceptualizations

- of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3): 185-201.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994), The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5): 950-967.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity and Innovation in organizations*. Boston: Harvard Business School Background Note, 396-239.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context: Update to social psychology of creativity*, Boulder: Westview co.
- Amabile, T. M. (1997), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), 8-21
- Amabile, T. M. (1998), How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Ames, C. & Archer, J. (1988), Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategic and Motivation Processes, *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999), Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.

- Atkinson, J. W. (1964), *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Barron, F. & Harrington, D. M. (1981), Creativity, intelligence, and personality, *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Barrick, M. R. & Mount, M .K. (1993), Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1): 111-118.
- BarNir, A. & Smith, K. A. (2002), Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Berry, G. R. (2011), Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient, *Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206.
- Bezuijen, X. M., Van den Berg, P. T., & Van Dam., K., Thierry,. H. (2009), Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267.
- Burris, E. R. (2012), The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4): 851-875.

- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburu, D. S. (2008), Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 912-922.
- Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Caspi, A. & Bem. D. (1990), Personality Continuity and Change across the Life Course (Kapitel 21). *Handbook of personality: Theory and research* (549-575). New York: Guilford Press.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007), The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1): 35-48.
- Chen, M. & Miller, D. (2011), The relational perspective as a business mindset: Managerial implications for east and west. *The Academy of Management Perspectives*. 25(3): 6-18.
- Chen, C. J., Shih, H. A. & Yeh, Y. C. (2011), Individual initiative, skill variety and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3447-3461.
- Conger, J. A. (1998), The Dark side of Leadership. *Leading Organizations: Perspectives for a New era*, 250-260.
- Csikszentmihalyi, M. (1988), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- DeCharms, R. (1968), *Personal causation*. New York: Academic Press.
- DeDreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2008), Mental set and creative

- thought in social conflict: Threat rigidity versus motivated focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 648-661.
- Deci, E. L. (1971), Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. (1976), Notes on the theory and meta theory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(1): 130-145.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985), The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, N.Y.: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Deutsch, M. (1973), *The resolution of conflict*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980), Fifty years of conflict, In *Retrospections on social Psychology*, ed. L. Festinger, 46-77, New York: Oxford University Press.
- Detert, J. R. & Trevino, L. K. (2010), Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice, *Organization Science*, 21(1), 249-270.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4):

869-884.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004), The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Dweck, C. S. (1986), Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(1), 1040-1048.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001), A 2×2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3): 501-519.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill. 22-32.
- Frazier, M. L. & Bowler, W. M. (2012), Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: a group-level examination, *Journal of Management*. 41(3), 841-863.
- Frese, M. (2000), The changing nature of work. In N. Chmiel(Ed.), *Introduction to work and organizational psychology*, 424-439. Oxford: Blackwell.
- French, W. (1982), *The Personnel Management Process*, 5thed. Houghton-Mifflin.
- Ford, C. M. (1996), A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K. (2006), Promoting felt

- responsibility for constrictive change and proactive Behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design, *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Gagne. M, & Deci, E. L. (2005), Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, H. K. (2012), Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1-46.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011), Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Geraudel, M. & Salvetat, D. (2014), What are the antecedents of cooperation?: An explanation in terms of centrality and personality traits, *European Business Review*, 26(1): 23-42.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H., Jr. (1976), *Organizations: Behavior, structure, process*. Dallas, TX: Business Publication.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004), A little creativity goes a long way: An examination of teams engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Glauser, M. J. (1984), Upward Information Flow In Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009), Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the

- mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4): 765-778.
- Gong, Y., Kim, T. Y., Zhou, J. & Lee, D. R. (2012), A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3): 827-851.
- Gong, Y., Wang, M., Huang, J. C. & Cheung, S. Y. (2014), Toward a goal orientation-based feedback-seeking typology: implications for employee performance outcomes. *Journal of Management*. 43(4). 1234-1260.
- Guildford, J. P. (1959), Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Haas, M. R. (2010), The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization, *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life-cycle theory of leadership, *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Herzberg, F. (1968), One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009), A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2): 280-293.
- Hofstede. G. (1980), Motivation, leadership, and organization: do American

- theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Howell, J. M. & Higgins, C. (1990), Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- House, R. J. (1971), A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Huang, L. & Luthans, F. (2015), Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: the role of positive psychological capital. *Applied Psychology: An International Review*, 64(2): 444-472.
- Hui, C., Law, K. S., Yi Feng Chen, N. & Tjosvold, D. (2008), The role of co-operation and competition on leader-member exchange and extra-role performance in China, Asia Pacific *Journal of Human Resources*, 46(2), 133-152.
- Jacquelyn, D. (2016), *Examining employee voice behavior: A systemic review of voice antecedents*. Univ. of Maryland University College. 21.
- Janssen, O. (2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 287-302.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1978), Cooperative, competitive, and individualistic learning. *Journal of Research and Development in Education*, 12(1), 3-15.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kets de Vries, M. F. & Miller, D. (1986), Personality, Culture, and

- Organization, *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- King, N. & Anderson, N. (1990), Innovation in working groups, In M. A. West and Farr, J. L.(Eds.), *Innovation and creativity at work*, 81-100, Chichester, England: Wiley.
- Kirton, M. J. (1976), Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Kirton, M. J. (1994), *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (2nd ed.), New York : Routledge.
- Kirton, M. J. (2000), A theory of cognitive style. In M. J. Kirton (Ed.), *Adaptors and innovators-style of creativity and problem solving*(1-33). Hertfordshire, UK: KAI Distribution Centre.
- Kirton, M. J. (2003), *Adaption-Innovation: In the context of diversity and Change*. New York, NY: Routledge.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998), Predicting voice behaviour in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Liang, J., Farh, C. I. & Farh, J. L. (2012), Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1): 71-92.
- Liu, W. C. & Fang, C. H. (2010), The effect of different motivation factors on knowledge sharing willingness and behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(6), 753-758.
- Luthans, F. (1981), *Organizational Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1989), *Organizational behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*. new york: Mcgraw Hill Co.
- Maslow, A. H. (1997), *Motivation and Personality*, 3th ed., R. D. Frager and J. Fadiman(eds.). Adapted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Marion, R. (2012), Leadership of creativity: Entity-based, relational, and complexity perspectives. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*, 457-479. San Diego: Academic Press.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014), Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1): 87-101.
- McGregor, D. (1960), *Theory X and theory Y*. new york: Mcgraw Hill Co.
- Mead, M. (1976). *Cooperation and competition among primitive people*. Boston: Beacon.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. (2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002), Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M. & Goncalo, J. A. (2004), The

- liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 365-374.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Studies*, 5(1): 14-37.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000), Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organization Science*, 11(5): 538-550.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.
- Peterson, R. S. & Nemeth, C. J. (1996), Focus versus flexibility majority and minority influence can both improve performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 14-23.
- Phares, E. J. & Erskine, N. (1984), The measurement of selfism. *Educational and Psychological Measurement*, 44(3): 597-608.
- Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker & Andrew F. Hayes(2007), Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Puccio, H. J., Treffinger, D. J. & Treffinger, R. J. (1995), Exploratory examination of relationships between creativity styles and creative products. *Creativity Research Journal*, 8(2), 157-172.
- Ramamoorthy, N. & Flood, P. C. (2004), Individualism collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?. *Human Relations*, 57(3), 347-366.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001), On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Reich. (1986), *The Work of Nations*, New York: Simon & Schuster.
- Reich, R. (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*.
- Richer, S. F. & Vallerand, R. J. (1995), Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic Motivation. *Journal of Social Psychology*, 135(6), 707-722.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2007), Relative accessibility of domain knowledge and creativity: The effects of knowledge activation on the quantity and originality of generated ideas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(6), 933-946.
- Robbins, S. P. (1988), *Organization Theory*, Prentice-Hall.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job status satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Rusbult, C. E., Verette, J., Whitney, G. A., Slovik, L. F. & Lipkus, I. (1991), Accommodation processes in close relationships: Theory and preliminary empirical evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(1), 53-78.

- Samuel, P. & Jablokow, K. (2010), Psychological inertia and the role of idea generation techniques in the early stages of engineering design. *A Conference Paper for Mid-Atlantic ASEE Conference (American Society for Engineering Education)*, 15-16.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. & Roth, J. (1992), Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Savani, K., & Morris, M. W. & Naidu, N. V. R. (2012), Deference in Indians' Decision Making: Introjected Goals or Injunctive Norms?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(4), 685-99.
- Schepers, P. & Van den Berg, P. T. (2007), Social Factors of Work-Environment Creativity, *Journal of Business and Psychology*, Spring, 21(3), 407-428.
- Sternberg, R. J. (2006), The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004), What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004), The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6): 933-958.
- Shin, S. & Zhou, J. (2003), Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, 46(6). 703-714.

- Sobel, Michael E. (1982), Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models, in *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Stapel, D. A. & Koomen, W. (2005), Competition, cooperation, and the effects of others on me. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 1029-1038.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. & Pretz, J. E. (2002). *The Creativity Conundrum: A Propulsion Model of Kinds of Creative Contributions*. NY: Psychology Press.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Spreitzer, G. (1996), Social structure characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 483-504.
- Sweetser, P. & Wyeth, P. (2005). Game Flow: A model for evaluating player enjoyment in games, *Computers in Entertainment (CIE)*, 3(3), 3-3.
- Takeuchi, R., Chen, Z. & Cheung, S. Y. (2012), Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation, *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tauer, J. M. & Harackiewicz, J. M. (2004), The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(6), 849-861.
- Tepper, B. J. (2007), Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001), Personality moderators

- of the relationship between abusive supervision and subordinates resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Tiffin & McCormick. (1965), *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 250-340.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism & collectivism*. Westview press.
- Triandis, H. C. (2001), Individualism collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Tjosvold, D, Andrews, R. & Jones, H. (1983), Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates, *Human Relations*, 36(12), 1111-1124.
- Tjosvold, D. (1998), Cooperative and competitive goal approaches to conflict: Accomplishments and challenges, *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.
- Torrance, E. (1965), *Rewarding Creativity Behavior Experiments in Classroom Creativity*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Torrance, E. P. & Horng, R. Y. (1980), Creativity and style of learning and thinking characteristics of adaptors and innovators. *Creative Child and Adult Quarterly*, 5(2), 80-85.
- Van Baarda, T. A. & Verweij, DEM. (2006), *Military Ethics The Duch Approach A practical Guide*. Amsterdam: Martinus Nijhoff publishers.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995), Extra-role

- behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1): 108-119.
- VandeWalle, D. (1997), Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6): 995-1015.
- Van Yperen, N. W. (2003), Task interest and actual performance: The moderating effects of assigned and adopted purpose goals, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(6), 1006-1015.
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012), The changing ecology of teams: New directions for teams research, *Journal of Organizational Behavior*, 33(3): 301-315.
- Wang, C. J. & Tsai, C. Y. (2014), Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan. *Service Business*, 8(2), 313-335.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009), Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wilkinson, A. & Fay, C. (2011), New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.

- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yang, S. B. & Guy, M. E. (2011), The effectiveness of self-managed work teams in government organizations, *Journal of Business & Psychology*, 26(4), 531-541.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organization*, 5th ed, Prentice Hall, p.3.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-28.
- Zhou, J. & Shalley, C. (2003), Research on employee creativity: A critical review and directions for future research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-217.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데서도 시간을 내시어 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

저는 부경대학교 대학원 경영학과에서 인사조직을 전공하는 박사과정 김나희입니다.

본 설문지는 박사학위 논문의 연구자료를 수집하고자 제작된 것입니다.

이에 본 설문은 “**리더의 행동특성이 부하직원들의 동기부여와 발 언행동에 따라 창의성에 미치는 영향에 관한 연구**”입니다. 설문에 대한 응답은 「統計法」 제13조의 규정에 의거하여 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않으며, 응답 내용과 관련된 개인의 견해가 외부에 알려질 우려는 전혀 없습니다. 설문지상의 질문항목에는 정답이 없으며 질문을 읽으신 뒤 귀하께서 생각하거나 느끼시는 척도를 선택하여 표시하여 주시기 바랍니다.

귀하의 솔직하고 성의있는 응답은 현대조직의 구성원들의 행동과 정서 및 창의성을 이해하는데 많은 도움이 될 것 입니다. 귀하의 협조에 다시한번 감사드리며, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

연구자: 부경대학교 일반대학원 경영학과

박사과정 수료 김 나희

(E-mail) nhlove48@nate.com

지도교수: 부경대학교 경영대학

지도교수 류 태모 교수

1. 다음은 “귀하의 리더(상사)의 행동특성”에 관한 문항으로 귀하가 생각하는 해당되는 곳에 √를 해주시기 바랍니다.

문항 번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	상사는 나에게 중요한 정보를 전달한다.					
2	상사가 내 목표를 달성하는 방법을 찾도록 도와준다.					
3	상사는 나와 아이디어와 자원을 공유한다.					
4	상사는 나를 업무적으로 잘 도와준다.					
5	상사는 내가 새로운 기술과 지식을 배울 때 내 상사는 위협을 받는 것 같다.					
6	상사는 나의 성장과 발전을 방해한다.					
7	상사는 우월성을 과시하는 것을 좋아한다.					
8	상사는 나보다 더 많이 알고 있다는 것을 다른 직원들에게 과시하는 것을 좋아한다.					
9	상사는 함께 일하는 것보다 혼자 일할 때 가장 일을 잘한다.					
10	상사는 평소에 나와 따로(혼자) 일을 한다.					
11	상사는 함께 일하는 것보다 혼자 일하는 것을 더 좋아한다.					
12	상사는 개인적인 일을 통해 보상을 받는 것을 좋아한다.					

- 뒷장을 넘겨주세요 -

2. 다음은 “귀하의 평소행동”에 관한 문항으로 귀하가 생각하는 해당되는 곳에 √를 해주시기 바랍니다.

문항 번호	문항(친사회적 발언)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 회사에 관심을 가지고 변화를 위한 건설적인 아이디어를 제시한다.					
2	나는 회사에 이익이 되는 것이라면 문제해결책을 적극적으로 찾아보고 이야기 한다.					
3	나는 회사에 영향을 미치는 적절한 이슈를 개발하고 제안한다.					
4	나는 회사에 이익이 되는 새로운 프로젝트에 대한 아이디어를 적극적으로 공유한다.					

3. 다음은 “귀하의 창의성”에 관한 문항으로 귀하가 생각하는 해당되는 곳에 √를 해주시기 바랍니다.

문항 번호	문항(창의성)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 지식과 경험을 쌓기 위해 지속적인 노력을 한다.					
2	나는 지적인 호기심이 많다.					
3	나는 나의 업무분야에 지식과 경험이 많다.					
4	나는 남들로부터 나의 업무 분야에 전문성이 있다고 인정받고 있다.					
5	나는 나의 직무에 만족한다.					
6	나는 나의 직무가 흥미있는 분야라고 생각한다.					
7	나는 열정적으로 직무를 수행한다.					
8	나는 일을 즐거운 마음으로 하는 편이다.					
9	나는 거침이 없는 표현(유창한 표현)을 잘하는 편이다					
10	나는 두 가지 이상을 관련지어 유연하게 결합할 수 있는 능력을 갖고 있다.					
11	나는 생각(사고)을 유연하게 하는 편이다.					
12	나는 독창적인 생각(사고)을 많이 하는 편이다.					

4. 다음은 “귀하의 평소 생각과 느낌”에 관한 문항으로 귀하가 생각하는 해당 되는 곳에 √를 해주시기 바랍니다.

문항 번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 스스로 문제를 해결하는 것을 좋아한다.					
2	내가 가장 즐길 수 있는 일을 할 수 있다는 것이 나에게서 중요하다.					
3	나는 얼마나 내 일을 잘 할 수 있는지 알고 싶다.					
4	문제가 어려울수록 나는 그것을 해결하려는 시도를 즐긴다.					
5	나는 비교적 단순하고 쉬운 일들을 즐기는 편이다.					
6	나는 전에 접해보지 못했던 새로운 문제에 도전을 즐긴다.					
7	나는 현재 내가 하는 일에 만족감이나 성취감을 느낄 수 있다.					
8	나는 현재 내가 하는 일이 가치가 있다고 생각한다.					
9	나는 어려운 문제를 해결하였을 때 성취감을 갖는다.					

- 뒷장을 넘겨주세요 -

※ 다음은 응답자의 배경에 대한 설문입니다. 해당 되는 번호에 를 해주
시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

4. 귀하의 근속연수는?

- ① 1-5년 ② 5-10년 ③ 10-15년 ④ 15-20년 ⑤ 20년 이상

5. 귀하의 결혼여부는?

- ① 미혼 ② 기혼

6. 귀하의 회사 업종은 무엇입니까?

- ① 서비스업 ② 금융업 ③ 건설업 ④ 교육업 ⑤ 제조업 ⑥ 기타()

7. 귀하가 소속되어 있는 기업의 규모는 무엇입니까?

- ① 대기업 ② 중소기업 ③ 공기업 ④ 공공기관 ⑤ 기타()

- 뒷장을 남겨주세요 -

8. 귀하의 현재 직위는 무엇입니까?

- ① 임원 ② 부장 ③ 차장 ④ 과장 ⑤ 대리 ⑥ 사원

9. 귀하의 직종은 무엇입니까?

- ① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 공무원 ⑤ 생산직 ⑥ 기타()

10. 귀하의 월 소득 수준은 얼마입니까?

- ① 200만원이상 ② 300만원이상 ③ 400만원이상 ④ 500만원이상 ⑤ 기타



- 대단히 감사드립니다 -

감사의 글

지난 6년간 석사과정을 시작으로 박사과정을 마치는 지금까지 제 자신에 대해 깊게 생각하고 가장 성숙했던 시기였습니다. 박사학위를 받기까지 수많은 생각을 했고 노력을 했고 반성도 했습니다. 하지만 그러한 시기들을 다 이겨낼 수 있었기에 지금의 모습이 있다고 생각합니다. 많이 부족한 저를 묵묵히 지켜봐주시고 지도해주시며 끝까지 응원해주신 존경하는 저의 지도교수님이시자 저의 영원한 스승님이신 류태모 교수님께 진심으로 감사드립니다. 지도교수님께서 지도학생을 대하는 모습을 보면서 인간에 대한 배려와 이해심을 많이 배웠고 참된 스승의 모습이 어떤것이란 것을 잘 알게 되었습니다. 그리고 제가 졸업을 무사히 마칠 수 있도록 항상 도움을 주셨던 홍재범 교수님께 진심으로 감사드립니다. 지도교수님처럼 저를 아껴주시고 항상 생각해주는 마음 때문에 제가 이렇게 졸업을 마칠 수 있었다고 생각합니다. 그리고 저의 논문심사를 맡아주신 최순권 교수님, 송경수 교수님 아낌없이 소중한 조언을 해주셔서 대단히 감사드립니다. 박사논문을 완성할 수 있도록 처음부터 끝까지 옆에서 열정적으로 도와주시며 때로는 냉철하지만 따뜻한 지지를 해주셨던 저의 선배님이신 김일 박사님께도 대단히 감사드립니다. 제가 제일 사랑하는 가족들 그리고 소중한 친구들에게도 모두 감사의 말씀을 드립니다.

끝으로 논문을 쓰면서 내가 이루고자 하는 것들은 결코 혼자만의 노력으로 해낼 수 있는 것이 아니라는 것을 마음깊이 느끼게 되었고, 나를 지지해주시는 소중한 사람들이 함께 있음에 늘 감사합니다.

2020년 2월 김 나 희