creative commons
COMMONS DEED

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

dCollection

博士學位論文

集團 創意性의 先行要因 및 效果에 관한 硏究

濟州大學校 大學院

經營學科

李 昶 權

2019年 8月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

集團 創意性의 先行要因 및 效果에 관한 硏究

指導敎授 方 浩 鎭

李 昶 權

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2019年 6月

李昶權의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ ㊞

委　　員 _____ ㊞

委　　員 _____ ㊞

委　　員 _____ ㊞

委　　員 _____ ㊞

濟州大學校 大學院

2019年 6月

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Antecedents and Consequences of Group Creativity

Chang-Gwon Lee
(Supervised by Professor Hojin Bang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

Jun. 2019.

This thesis has been examined and approved.

.....
Thesis director, Seongik Ahn, Prof. of Business Administration

.....
Young Soon Kang .....
Jung Hee Kim .....
Jung Hoon Kim .....
Hojin Bang .....

Jun. 2019.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈국문초록〉

집단 창의성의 선행요인 및 효과에 관한 연구

제주대학교 일반대학원
경영학과 박사과정
이 창 권

장기적인 경기침체와 불확실한 경제 환경 등으로 기업들이 스스로 무너지는 외부요인도 있지만, 지속적인 변화와 혁신의 실패와 같은 기업 내부요인에서 비롯되기도 한다. 이러한 상황에서 생존하고 있는 장수기업의 공통적인 특징은 경영환경 변화에 신속하게 대응하는 혁신과 관련이 있다. 그 혁신과 관련하여 기업의 생존전제조건은 철저한 위기관리능력과 경영환경에 민첩하게 대응하는 변화와 혁신을 바탕으로 하는 창의성에 있다.

조직의 생존과 직결되는 창의성의 초기 연구는 조직이나 집단수준이 아닌 개인수준에서 이루어졌으며, 기업에서도 조직 구성원의 개인 창의성에 관심을 두고 있다. 그렇지만, 경영환경의 변화로 조직에서는 창의성과 혁신의 중요성 및 그 역할의 필요성까지도 확대되고, 집단에서 구성원 간의 상호작용은 어떻게 창의성을 발현하고 공유될 수 있는가에 대한 고민으로 집단 창의성에 대한 관심이 증대되었다. 집단 창의성에 대한 관심과 연구의 흐름이 변화된 것은 첫째, 창의성은 불투명한 시장 환경에 적응할 수 있는 유연성을 지니고 있으며 둘째, 개인 창의성과 집단 창의성은 질적으로 다르지 않다고 보고 있지만, 조직과 집단에서 효율성과 문제해결 방안으로 집단 창의성을 강조하고 있다. 셋째, 4차 산업혁명시대는 다양한 가치관, 문화, 다양한 정보매체 등으로 혼돈의 시대이다. 혼돈의 시대에서 개인의 창의성을 발현하는 데는 한계가 있다. 지식정보화 사회에서 개인의 다양한 정보와 지식, 다양한 해결능력 및 정보를 융합하고 분석할 수 있는 체계 등 너무나 많은 능력을 요구하기 때문이다.

기존연구에서는 집단 창의성의 산출물로 도출된 결과를 집단 창의성의 성과로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

논의되었다. 직무를 수행하면서 창의적인 아이디어를 창출하고 문제를 해결하는 등 창의적인 방법으로 해결하는 집단의 관점에서 창의성을 규명하고 있지만, 실증적 연구는 미흡하다. 또한 구성원의 관점에서 접근하고 집단을 이루고 있는 구성원 개개인의 특성을 바탕으로 집단의 역량을 집단 구성원들의 역량의 합으로 개념화하고 있다. 이러한 관점에서 많은 집단에 관한 연구들은 집단의 투입요소와 집단의 산출물간의 관계를 검증하였다. 그래서 연구자의 관심도와 내용에 따라 집단 수준의 요인들이 정의되고 요인들 간의 관계가 검증되었지만, 집단 구성원들은 어떤 집단 상황 속에서 어떤 경험을 하며 어떤 반응을 하는지를 고려하지 않고 있다는 한계점이 있다.

이러한 연구의 한계점을 극복하고자 집단 전체의 관점에서 집단적 사고가 존재한다고 보고 있다. 집단 창의성을 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 정의하고, 집단의 과정적 관점에서 집단 창의성을 검증하는 집단수준의 연구이다. 따라서 본 연구의 목적은 첫째, 집단 창의성의 선행요인과 결과요인들을 정의하고 어떻게 측정되는지를 정리한다. 둘째, 집단 창의성은 구성원들의 상호작용의 과정이기 때문에 창의성을 발휘하는 과정적 측면에서 집단 창의성을 검증하고자 한다. 셋째, 매개변수로서의 집단 창의성은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 어떤 영향을 주고 있는지 구조적인 관계를 실증적으로 모색하고 있다.

이러한 목적을 달성하기 위해 선행연구를 통해 검증된 집단 창의성의 선행요인은 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기이며, 결과요인은 집단성과, 지식공유, 변화몰입의 변수를 도출하여 연구모형의 실증분석을 하였다. 본 연구에서 제시하고 있는 가설을 검증하기 위해 N투자증권사의 직원들을 대상으로 설문을 통한 실증조사를 하였다. 분석수준은 집단수준의 연구이며, 본 연구의 최종분석에 사용된 자료는 직원(N=713명)과 센터장 및 부서장(N=71명)으로 총 N=71팀, N=784명이다. 자료 분석은 IBM SPSS Statisitics 22.0 통계프로그램을 사용하여 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증과정에 따라 집단 창의성의 매개효과를 검증하는 다중회귀분석을 실시하였으며, Sobel 검증을 하였다.

자료를 분석한 결과 첫째, 참여적 리더십은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 집단 창의성은 매개역할을 하고 있다. 둘째, 다양

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 유의미한 영향이 없으며, 집단창의성은 매개역할을 하지 않고 있다. 셋째, 심리적 안전 분위기는 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단창의성은 매개역할을 하고 있다.

이러한 연구결과를 통해 얻은 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지식공유와 변화몰입을 관리하기 위해서는 집단 창의성을 관리해야하며, 집단성과를 관리하기 위해서는 참여적 리더십과 집단 창의성을 동시에 관리해야 하는 시사점을 얻고 있다. 둘째, 참여적 리더십은 집단 창의성과 매우 밀접한 관련이 있으며, 참여적 리더십의 중요성을 추론할 수 있다. 장기적인 경기침체와 경영환경의 변화로 민첩하고 유연성 있는 리더십이 요구되는 상황에서 부하직원들과 함께 의사결정에 참여하는 참여적 리더십의 중요성과 관심의 증대 및 그에 관한 다양한 연구의 필요성을 시사한다. 셋째, 지식공유는 조직구성원들 간의 상호작용의 결과물이며, 참여적 리더십과 심리적 안전 분위기는 집단 창의성을 통해 긍정적인 성과를 얻고 있다. 그러므로 구성원들이 지식공유의 중요성과 필요성을 인지하고 지식을 활용할 수 있는 분위기와 지원이 적극적으로 필요하다는 것을 시사한다. 넷째, 동일방법편의를 줄이는 방법에서 사전적 방법과 사후적 방법을 사용하여 원천적으로 차단하는 시사점을 제시하고 있다. 독립변수는 직원의 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기로 측정하였으며, 센터장 및 부서장의 집단 창의성, 집단성과, 지식공유, 변화몰입은 매개변수와 종속변수로 측정하였다.

본 연구의 결과를 감안하여 향후 연구에서는 첫째, 업종별 또는 타 업종과 상호비교의 차이점을 고려한 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 정밀한 연구로 그 결과를 제시할 필요가 있다. 둘째, 개인수준의 창의성과 집단수준의 창의성을 비교 분석하는 후속연구가 필요하다. 즉, 개인의 역량과 경험 등에서 발현되는 창의성과 집단에서 발현되는 집단 창의성은 차이가 있을 수 있다. 이러한 연구는 개인 및 집단수준에서 다층자료 분석의 비교분석 등 개인 창의성과 집단 창의성의 연결 관계를 연구하는 실증적인 분석이 필요하다고 사료된다.

주제어: 집단 창의성, 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기, 집단성과, 지식공유, 변화몰입

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<목 차>

Ⅰ. 서론 ····· 1

1.1 연구배경 ····· 1
1.2 연구목적 ····· 4
1.3 연구방법 및 논문의 구성 ····· 8

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 9

2.1 집단 창의성 ····· 9
2.1.1 집단 창의성의 개념 ····· 9
2.1.2 집단 창의성의 모형 ····· 12
2.1.3 집단 창의성의 구성요소 ····· 21
2.1.4 집단 창의성의 연구동향 ····· 23
2.2 집단 창의성의 선행요인 ····· 27
2.2.1 참여적 리더십 ····· 27
2.2.2 다양성 ····· 35
2.2.3 심리적 안전 분위기 ····· 44
2.3 집단 창의성의 결과요인 ····· 49
2.3.1 집단성과 ····· 49
2.3.2 지식공유 ····· 54
2.3.3 변화몰입 ····· 60

Ⅲ. 연구 설계 ····· 68

3.1 연구모형 ····· 68
3.2 연구가설의 설정 ····· 70

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2.1 참여적 리더십과 집단성과에서 집단 창의성의 관계 ····· 70
3.2.2 다양성과 집단성과에서 집단 창의성의 관계 ····· 71
3.2.3 심리적 안전 분위기와 집단성과에서 집단 창의성의 관계 ····· 73
3.2.4 참여적 리더십과 지식공유에서 집단 창의성의 관계 ····· 74
3.2.5 다양성과 지식공유에서 집단 창의성의 관계 ····· 76
3.2.6 심리적 안전 분위기와 지식공유에서 집단 창의성의 관계 ····· 78
3.2.7 참여적 리더십과 변화몰입에서 집단 창의성의 관계 ····· 79
3.2.8 다양성과 변화몰입에서 집단 창의성의 관계 ····· 81
3.2.9 심리적 안전 분위기와 변화몰입에서 집단 창의성의 관계 ····· 82
3.3 자료수집 및 분석방법 ····· 83
3.3.1 자료수집 ····· 83
3.3.2 분석수준 ····· 85
3.3.3 자료 분석방법 ····· 86
3.4 변수의 조작적 정의 ····· 87
3.4.1 참여적 리더십 ····· 87
3.4.2 다양성 ····· 88
3.4.3 심리적 안전 분위기 ····· 89
3.4.4 집단 창의성 ····· 90
3.4.5 집단성과 ····· 91
3.4.6 지식공유 ····· 92
3.4.7 변화몰입 ····· 93
3.4.8 통제변수 ····· 94

Ⅳ. 실증분석 ····· 95

4.1 인구 통계적 분석 ····· 95
4.2 탐색적 요인 분석 ····· 97
4.3 신뢰도 분석 및 상관관계 분석 ····· 99

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4.3.1 신뢰도 분석 ····· 99
4.3.2 상관관계 분석결과 ····· 100
4.3.3 회귀분석의 선결요건 검증 ····· 101
4.4 가설검증의 결과 ····· 102
4.4.1 집단창의성의 매개효과 검증 ····· 102
4.4.2 참여적 리더십과 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 ····· 103
4.4.3 다양성과 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 ····· 104
4.4.4 심리적 안전 분위기와 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 · 105
4.4.5 참여적 리더십과 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 ····· 106
4.4.6 다양성과 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 ····· 107
4.4.7 심리적 안전 분위기와 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 · 108
4.4.8 참여적 리더십과 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 ····· 109
4.4.9 다양성과 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 ····· 110
4.4.10 심리적 안전 분위기와 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과 111
4.4.11 Sobel 검증 ····· 113
4.4.12 가설검증 결과의 종합 ····· 114

V. 결론 및 시사점 ····· 116

5.1 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 116
5.1.1 연구결과의 요약 ····· 116
5.1.2 연구의 이론적 시사점 ····· 122
5.1.3 실무적 시사점 ····· 124
5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향 ····· 125
5.2.1 연구의 한계 ····· 125
5.2.2 향후 연구방향 ····· 127

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈참고문헌〉 ····· 129

1. 국내 참고문헌 ····· 129
2. 해외 참고문헌 ····· 136

〈ABSTRACT〉 ····· 156

〈설문지〉 ····· 160

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 목차>

〈표 Ⅱ-1〉 집단 창의성의 개념 ····· 11
〈표 Ⅱ-2〉 집단 창의성의 IPO(투입-과정-산출)모형에 관한 연구 ····· 18
〈표 Ⅱ-3〉 집단 창의성의 구성요소 ····· 23
〈표 Ⅱ-4〉 집단 창의성의 연구동향 ····· 25
〈표 Ⅱ-5〉 참여적 리더십의 개념 ····· 31
〈표 Ⅱ-6〉 다양성의 개념 ····· 37
〈표 Ⅱ-7〉 집단 내 다양성 유형 ····· 40
〈표 Ⅱ-8〉 다양성의 구성요소 ····· 42
〈표 Ⅱ-9〉 심리적 안전감과 심리적 안전 분위기의 비교 ····· 47
〈표 Ⅱ-10〉 지식공유의 개념 ····· 57
〈표 Ⅱ-11〉 지식공유의 영향요인 ····· 59
〈표 Ⅱ-12〉 변화몰입의 개념 ····· 62
〈표 Ⅱ-13〉 Herscovitch & Meyer(2002)의 변화몰입 ····· 63
〈표 Ⅱ-14〉 변화몰입의 구성요소 ····· 64
〈표 Ⅱ-15〉 변화몰입의 선행연구 ····· 67
〈표 Ⅲ-1〉 설문지의 구성: 직원과 센터장 및 부서장 ····· 84
〈표 Ⅲ-2〉 합산의 타당성 검토결과 ····· 86
〈표 Ⅲ-3〉 참여적 리더십 측정문항 ····· 88
〈표 Ⅲ-4〉 다양성 측정문항 ····· 89
〈표 Ⅲ-5〉 심리적 안전 분위기 측정문항 ····· 90
〈표 Ⅲ-6〉 집단 창의성 측정문항 ····· 91
〈표 Ⅲ-7〉 집단성과 측정문항 ····· 92
〈표 Ⅲ-8〉 지식공유 측정문항 ····· 92
〈표 Ⅲ-9〉 변화몰입 측정문항 ····· 93
〈표 Ⅳ-1〉 인구 통계적 특성 ····· 95
〈표 Ⅳ-2〉 탐색적 요인분석결과(직원 N=713명) ····· 98

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅳ-3〉 탐색적 요인분석결과(센터장 및 부서장 N=71명) ····· 98
〈표 Ⅳ-4〉 기술통계량(직원 N=713, 센터장 및 부서장 N=71) ····· 99
〈표 Ⅳ-5〉 상관관계 분석결과(N=71팀) ····· 100
〈표 Ⅳ-6〉 회귀분석의 선결요건 검증결과 ····· 101
〈표 Ⅳ-7〉 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방법 ····· 102
〈표 Ⅳ-8〉 참여적 리더십의 집단창의성 매개분석 결과(GP) ····· 103
〈표 Ⅳ-9〉 다양성의 집단창의성 매개분석 결과(GP) ····· 104
〈표 Ⅳ-10〉 심리적 안전 분위기의 집단창의성 매개분석 결과(GP) ····· 106
〈표 Ⅳ-11〉 참여적 리더십의 집단창의성 매개분석 결과(KS) ····· 107
〈표 Ⅳ-12〉 다양성의 집단창의성 매개분석 결과(KS) ····· 108
〈표 Ⅳ-13〉 심리적 안전 분위기의 집단창의성 매개분석 결과(KS) ····· 109
〈표 Ⅳ-14〉 참여적 리더십의 집단창의성 매개분석 결과(CC) ····· 110
〈표 Ⅳ-15〉 다양성의 집단창의성 매개분석 결과(CC) ····· 111
〈표 Ⅳ-16〉 심리적 안전 분위기의 집단창의성 매개분석 결과(CC) ····· 112
〈표 Ⅳ-17〉 Sobel 검증결과 ····· 114
〈표 Ⅳ-18〉 연구가설 검증결과의 종합 ····· 115

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<그림 목차>

〈그림 Ⅱ-1〉 Paulus & Nijstad(2003)의 집단 창의성 포괄적 모형 ····· 14
〈그림 Ⅱ-2〉 Gong et al.(2013)의 다 수준 연구모형 ····· 16
〈그림 Ⅱ-3〉 Berthold(2015)의 팀 창의성 개념적 모형 ····· 17
〈그림 Ⅱ-4〉 Woodman et al.(1993) 상호주의모형 ····· 19
〈그림 Ⅱ-5〉 Siau(1995)의 IPO모형(투입-과정-결과) ····· 20
〈그림 Ⅱ-6〉 집단 창의성의 통합모형 ····· 21
〈그림 Ⅱ-7〉 참여적 의사결정모델 ····· 29
〈그림 Ⅱ-8〉 Tannenbaum & Schmidt(1958)의 의사결정참여모델 ····· 35
〈그림 Ⅱ-9〉 Cohen & Bailey(1997)의 투입-프로세스 - 산출 모형 ····· 52
〈그림 Ⅲ-1〉 연구모형 ····· 69
〈그림 Ⅳ-1〉 Baron & Kenny(1986)에 의한 3단계 검증결과 ····· 115

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅰ. 서론

1.1 연구배경

2006년 대한상의 보고서(장수기업에서 배우는 지속 성장 전략보고서)에 의하면, 경제 환경의 영향으로 우리나라 기업의 평균수명은 점점 더 단축되어 한국 코스피 상장사의 평균수명은 평균 32.9세, 코스닥 기업은 16.7세로 더 짧다. Kevin Kennedy(2004)는 '100년 기업의 조건'에서 전 세계기업의 평균수명은 약 13년이며, 설립 후 30년이 지나면 기업의 80%가 사라진다고 한다. 장기적인 경기침체와 불확실한 경제 환경 등으로 기업들이 스스로 무너지는 외부요인도 있지만, 지속적인 변화와 혁신의 실패와 같은 기업 내부요인에서 비롯되기도 한다. 이러한 상황에서 생존하고 있는 장수기업의 공통적인 특징은 위기대처 능력, 새로운 아이디어, 공동체 의식 등이 있지만(오태헌, 2017), 경영환경 변화에 신속하게 대응하는 혁신과 관련이 있다. 이와 같이 기업의 생존전제조건은 철저한 위기관리 능력과 경영환경에 민첩하게 대응하는 변화와 혁신을 바탕으로 하는 창의성에 있다. 이러한 창의성은 개인이 가지고 있는 독창적이며 새롭고 유용한 제품, 서비스, 절차, 과정 등에 대한 아이디어의 발현이다. 창의적 행동은 사람과 상황 간의 상호작용에서 창의성을 발현해 나가는 행위이며(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), 창의적 과업들은 창의적인 개인에 의해 달성되기 보다는 집단의 지속적인 노력으로 달성된다(Amabile, 1996).

초기 선행연구에서 창의성은 혁신연구의 일부 즉, 혁신행동의 일부로 파악하고 연구되었다(Woodman et al., 1993; Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; 문계완·이시영·최석봉, 2009; 정보영, 2017). 혁신은 새로운 아이디어의 생성, 도입, 활용 등의 과정으로 실행되며 흡수되는 과정이다(King & Anderson, 1990). 즉, 혁신은 창의적인 아이디어의 생성과 실행을 모두 포함하는 과정이며, 창의성은 결과물로 보거나 과정까지 함축한 개념으로 보는 관점이다. 관점에 따라 창의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성과 혁신은 개념적 차이가 있다고 주장하는 학자들(Oldham & Cummings, 1996; Rank, Pace, & Frese, 2004)과 혁신의 과정에서 창의성이 발현된다고 주장하는 학자들도 있지만(Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014), 창의성과 혁신 간의 차이는 분명하지 않다(정보영, 2017). 많은 학자들은 혁신의 출발점을 창의성으로 보고 있다. 아이디어의 생성 측면은 창의성이고, 아이디어의 실행 측면은 혁신으로 보고 있기 때문이다. 그러므로 창의성은 새롭고 유용한 아이디어와 혁신이 함께 발현되는 과정과 실행을 포함하는 개념이다(Mumford & Gustafson, 1988; Amabile, 1996; West, 2002). 그래서 기업들은 급속한 경영환경의 변화에서도 경쟁우위를 확보하고, 구성원들이 새로운 비즈니스에 신속하게 대응할 수 있는 능력의 대안으로 창의성을 인정하기 때문에 필요로 하고 있다.

기업들이 필요로 하는 창의성은 조직의 생태론 입장에서도 개인, 집단, 조직의 생존과 성장에 직결되는 문제로 매우 중요한 의미를 갖고 있다. 창의성은 다양하고 다차원적인 성격을 지니며, 개인 또는 집단의 사회적 맥락 속에서 새롭고 유용하다고 인지되는 결과물을 창출한다(Plucker, Beghetto, & Dow, 2004). 이를 통해 집단은 물론 조직의 성과창출과 경쟁력을 높일 수 있다(공도훈, 2015). 이에 따라 기업들은 경쟁력과 혁신의 근간이 되는 창의성을 발굴하고 공유하며, 구성원들의 개인 창의성은 물론 집단 창의성을 발휘할 수 있는 다양한 방안들을 모색하고 있다.

이렇게 중요한 조직의 생존과 직결되는 창의성의 초기연구는 조직이나 집단수준이 아닌 개인수준에서 이루어졌으며, 기업에서도 조직 구성원의 개인 창의성에 관심을 두고 있다(Amabile, 1988; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). 그렇지만, 경영환경의 변화로 조직에서는 창의성과 혁신의 중요성 및 그 역할의 필요성까지도 확대되고, 집단에서 구성원 간의 상호작용은 어떻게 창의성을 발현하고 공유될 수 있는가에 대한 고민으로 집단 창의성에 대한 관심이 증대되었다(North & Varvakis, 2016). 이러한 변화로 집단에서 창의성의 발현은 변화의 핵심으로 정착되었으며, 창의성 연구의 초점도 개인수준에서 집단수준과 조직 수준으로 옮겨가게 되었다(Paulus, 2000).

집단 창의성에 대한 관심과 연구의 흐름이 변화된 것은 첫째, 창의성은 불투명한 시장 환경에 적응할 수 있는 유연성을 지니고 있으며, 조직에서 혁신역량의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

강화를 위해서는 집단 구성원들 간의 상호작용으로 창의성을 발현하고 공유가 필요하기 때문이다(정보영, 2017). 둘째, 개인 창의성과 집단 창의성은 질적으로 다르지 않다고 보고 있지만, 조직과 집단에서 효율성과 문제해결 방안으로 집단 창의성을 강조하고 있다(Woodman et al., 1993; 박응호·김정근, 2016). 이러한 집단 창의성의 근원은 창의적인 개인이며(Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999), 구성원들 간의 상호작용 활동을 전제로 하고 있다(Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009). 집단 구성원들 간의 상호작용으로 개인 창의성이 서로 교환, 공유되며, 집단의 목적에 적합한 통합과정을 통해 집단 창의성은 발현되기 때문이다(김현진·설현도, 2014). 그렇지만, 집단 구성원 간의 상호작용, 집단특성, 집단의 상황적 요인에 영향을 받는 집단 창의성이나 조직 창의성으로 연결되지 못하는 한계 때문에 창의성 연구의 흐름은 개인 창의성에서 집단 창의성으로 옮겨가고 있다(Woodman et al., 1993; Nijstad & Paulus, 2003).

이러한 변화의 흐름을 정리하면, 첫째, 기존의 창의성에 대한 연구는 개인의 관점에서 성격, 지능, 인지 등의 개별적 특성을 창의적 성과로 연구되었지만(Woodman et al., 1993; 양세희, 2016), 개인수준의 창의성을 합한 것이 집단 창의성과 조직 창의성으로 연결되지 못하는 한계가 있다(Woodman et al., 1993). 개인의 창의적인 역량이 집단이나 조직의 창의력으로 바로 연결하지 못하고 있으며(안지선·홍아정, 2015), 리더십, 다양성, 응집성 등과 같은 집단의 특성은 개인과 집단 창의성에 직접적으로 영향을 주기 때문이다(류형선, 2010). 또한 집단 창의성의 선행요인으로 리더십, 집단구성, 구조, 집단특성, 집단 프로세스, 조직의 맥락적 영향 등을 제시하고 있지만(King & Anderson, 1990; Woodman et al., 1993), 개인은 성격, 특성, 인지적 스타일 등 개인의 환경적 요인에 따라 개인 창의성이 다르게 발현된다. 그러므로 집단의 구성원들은 집단의 성격, 특성, 행동양식에 따라 인지적 변화와 집단 창의성은 상황에 따라 다르게 발현되고 성과 또한 차이가 있다(Bittner & Heidemeier, 2013; 박응호, 2016).

둘째, 집단은 구성원들 간의 상호협력으로 목표달성을 하지만, 구성원마다 다양한 경험과 지식 등이 다르기 때문에 문제를 바라보는 관점과 시각도 다르다. 이에 기업들은 집단 창의성을 발현하는 구성원 개개인과 집단 환경의 상호관계를 분석하고 구성원 개개인의 창의성뿐만 아니라 집단 창의성을 발현할 수 있는 방

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

법을 적극적으로 모색하고 있다(Pirola-Merlo & Mann, 2004; 윤명훈·홍아정, 2018). 구성원들의 다양한 경험과 전문지식 등은 집단의 갈등과 문제해결에 다양한 해결방안을 제시하기 때문이다.

셋째, 4차 산업혁명시대 또는 디지털화 시대는 집단의 다양한 가치관, 문화, 다양한 정보매체 등으로 모든 면에서 혼돈의 시대이다. 다양한 정보의 홍수, 복잡하게 얽힌 사회구조와 네트워크, 다양한 지식의 복합성 등으로 모든 것들이 시시각각 변하고 있기 때문이다. 혼돈의 시대에서 개인의 창의성을 발현하는 데는 한계가 있다. 지식정보화 사회에서 개인의 다양한 정보와 지식, 다양한 해결능력 및 정보를 융합하고 분석할 수 있는 체계 등 너무나 많은 능력을 요구하기 때문이다. 이러한 능력은 창의적인 개인에 의해 생성될 수도 있지만, 집단 구성들 간의 상호작용으로 개인의 한계를 극복하고 창의적인 아이디어를 발현할 수 있는 집단 구성원들이 더욱 필요하다(류형선, 2010).

이러한 흐름의 변화로 기업들은 4차 산업혁명 시대에 적응하며 지속가능한 성장을 해야 하는 고민과 조직 구성원들은 다양한 직무변화에 적응하며 생존을 위해 혁신을 해야만 하는 처지에 있다. 그래서 개인 창의성 보다는 다양한 정보와 능력, 지식 등을 지닌 집단 구성원들 간의 상호작용으로 아이디어를 발현하고 융합하여 창의적인 아이디어를 창출할 수 있는 집단 창의성이 필요하다. 집단에서 조직구성들 간의 창의적인 아이디어의 생성과 공유, 실천의 관점(Scott & Bruce, 1994)에서 실용적인 창의성이 더욱더 필요하기 때문이다. 그러므로 창의적인 아이디어는 다양한 집단의 특성에서 형성된 사고와 통찰의 결과이며, 이로 인해 나타나는 시너지효과 즉, 구성원들의 축적된 지식과 정서적 특성으로 나타나는 구성원들 간의 상호작용의 결과이다.

1.2 연구목적

창의성과 혁신의 관계에서 집단 창의성은 아이디어를 창출하는 과정이라면 혁신은 아이디어를 집단에 접목시켜 성공적으로 실행하여 집단에 이익을 주는 것

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이다(Amabile, 1996). 아이디어의 생성은 집단에서 창의적인 아이디어의 실천과정이다(Kanter, 1988). 집단에서 효율성과 문제해결 방안으로 연구되고 있는 집단 창의성은 집단 구성원들 간의 상호작용으로 나타나는 아이디어 발현(Brown, Tumeo, Larey, & Paulus, 1998; 권상순, 2000; 박응호, 2016)이며, 개인 및 집단 특성, 분위기 등의 여러 요소들 간의 상호작용의 결과물이다(Siau, 1995).

이러한 집단 창의성의 선행요인에 관한 연구는 첫째, 개인특성, 집단특성, 집단과정, 상황적 요인 등과 같은 연구(Woodman et al., 1993; Siau, 1995; Paulus & Yang, 2000; West, 2003; 권상순, 2000; 김태훈·조한진, 2012; 박응호, 2016)가 있다. 이와 같은 선행연구에서 주장하는 것은 집단 창의성에 영향을 주는 개인과 환경, 과정들이 서로 상호작용할 때 창의성이 발현되므로 이러한 요소를 통합적으로 고려해야 한다는 것이다. 둘째, 집단에서 실제 창의성을 촉진시키는 방안에 대한 연구(Nijstad & Paulus, 2003; Rietzschel, Nijstad, & Stroebe, 2007; Wieken & Stapel, 2008; 최보배·최훈석, 2008; 하주현·이병임·류형선, 2011; 박응호, 2016)가 있다. 그러나 기업이나 집단에서는 창의성을 촉진시키고자 공동학습, 팀워크를 강조하지만, 효율적이거나 그 효과성에 관한 연구는 분명하지 않다.

기존연구에서는 집단 창의성의 산출물로 도출된 결과를 집단 창의성의 성과(Siau, 1995; 김현진·설현도, 2014)로 논의되었다. 직무를 수행하면서 시장 환경의 변화를 대응하기 위해 창의적인 아이디어를 창출하고 문제를 해결하는 등의 창의적인 방법으로 해결하는 집단의 관점에서 창의성을 규명하고 있지만, 실증적 연구는 미흡하다(Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1997). 또한 집단에 관한 연구는 집단 구성원의 관점에서 접근하고 집단을 이루고 있는 구성원 개개인의 특성을 바탕으로 집단의 역량을 집단 구성원들의 역량의 합으로 개념화하고 있다(권정숙·최규상, 2010). 이러한 관점에서 많은 집단에 관한 연구들은 집단의 투입요소와 집단의 산출물간의 관계를 검증하였다. 이와 같이 연구자의 관심과 내용에 따라 집단수준의 요인들이 정의되고 요인들 간의 관계가 검증되었지만, 집단 구성원들은 어떤 집단 상황 속에서 어떤 경험을 하며 어떤 반응을 하는지를 고려하지 않고 있다는 한계점이 있다(최보인·권석균, 2012). 그러므로 집단에서 구성원들의 특성을 연구하는 것으로 그 집단 전체의 창의성을 검증하려는 것도 좋지만, 집단의 역량은 구성원 개개인 역량의 합이 아닌 상호작용의 결과이기 때문이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구에서는 기존연구의 한계점을 극복하고자 집단전체의 관점에서 집단적 사고(group thinking)가 존재한다고 보고 있다. 그러므로 집단 구성원 개개인의 특성과 집단 내에서의 상호작용 과정을 모두 고려해야하기 때문에 집단 구성원들 간의 상호작용 과정을 집단 창의성으로 보고 있다. 지식정보화 사회에서는 개인의 역량에 의해 발현되는 창의성보다는 집단 내에서 사고(thinking)하고 자극을 받으며(motivated), 축적된 지식을 공유(sharing)하는 것으로 구성원들 간의 아이디어를 교환, 수용하고 변화시키는 창의성이 필요하기 때문이다. 그래서 디지털화 시대에서는 개인의 창의성을 발현하는 유능한 개인도 중요하지만, 집단에서 구성원들의 상호작용으로 창의적인 아이디어를 발현할 수 있는 구성원들의 필요한 시대이기도 하다.

선행연구에서 집단 창의성에 영향을 주는 여러 요인이 있지만, 본 연구는 Paulus(2000)의 과정적 관점에서 다양성, 참여적 리더십, 심리적 안전 분위기 등의 집단 창의성의 선행요인을 도출하였다. 그 유효성을 검증하기 위한 결과요인으로는 집단성과, 지식공유, 변화몰입을 설정하여 집단 창의성의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 특히, 집단 창의성에 초점을 두어 매개변수로서의 역할을 검증하였다. 집단 창의성은 집단에서 새로운 아이디어의 창출, 개발, 평가 및 촉진하는 것이며(Paulus, 2000), 과정적 관점에서 창의적 산출물로 생성된 결과(제품 혹은 아이디어)는 구성원들의 상호작용을 통해 얻는 결과이기 때문이다. 그래서 집단 창의성의 선행연구를 바탕으로 연구가설과 연구모형을 도출하고 집단 전체의 관점에서 집단의 직무수행 중에 생기는 구성원들 간의 상호작용을 반영함으로써 집단 창의성의 효과를 실증적으로 검증하였다.

본 연구에서 제시하고 있는 가설을 검증하기 위해 투자증권사를 대상으로 하였다. 내부통제 강화 및 이해상충 방지 등의 영업규제와 고객의 자산을 우선적으로 보호해야 하는 엄격한 도덕적 기준적용(금융위원회, 2019)등의 불가피한 상황에서도 금융환경의 변화를 유연하게 대처하며, 최신의 유용한 정보를 취득, 분석, 활용하는 등 경영전반에 항상 변화와 혁신을 추구하고 있기 때문이다. 경영환경의 변화에 따라 기업의 측면에서는 지속가능한 성장을 해야 하는 고민이 있으며, 조직 구성원들은 변화에 적응하며 생존을 위해 혁신을 해야만 하는 처지에 직면하게 된다. 그 과정에서 생존을 위한 구조조정이 능사는 아니지만, 투자증권사에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

서 일어나고 있는 구조조정의 칼바람은 매우 매섭다. 이러한 상황에서도 정보를 생명력으로 여기는 투자증권사의 구성원들은 혁신적인 마인드와 행동, 다양한 정보의 생성과 취득, 분석과 활용 등의 과정적 측면의 역할이 매우 중요하다. 그것은 불확실한 경제 환경과 급속하게 변화하는 과정에서도 변화와 혁신을 추구하는 집단 창의성의 선행요인들은 성과에 직접적인 영향을 주고 있기 때문이다. 그래서 내부의 조직 구성원들이나 외부에서도 정보의 생성, 취득, 분석, 활용하는 투자증권사의 조직 구성원들 간의 상호작용은 집단 창의성에 영향을 주고 있으며 성과로 직결된다고 보는 경향이 많다. 그러므로 투자증권사의 영업과 업무체계의 전반적인 시스템에서 집단 창의성은 언제나 필요하다. 이것은 변화와 혁신을 추구하는 조직 분위기 활성화로 연결되어 불확실한 경영환경에 유연하게 대처하는 방법이기도 하다. 이렇게 변화와 혁신에 중요한 집단 창의성의 효과를 검증하기 위해 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 관계에서 집단 창의성의 매개효과를 객관적으로 실증분석 하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적은 첫째, 집단 창의성의 선행요인과 결과요인들을 정의하고 어떻게 측정되는지를 정리한다. 둘째, 집단 창의성은 구성원들의 상호작용의 과정이기 때문에 창의성을 발휘하는 과정적 측면에서 집단 창의성을 검증하고자 한다. 셋째, 매개변수로서의 집단 창의성은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 어떤 영향을 주고 있는지 구조적인 관계를 실증적으로 모색하고 있다. 기존의 연구는 집단 창의성을 성과측면의 변수로 사용하여 집단특성의 영향으로 얻는 결과물을 확인하는 연구를 하였지만, 본 연구에서는 집단 구성원들의 지식, 사회적 경험, 아이디어 등을 상호작용하는 집단 창의성을 매개변수로 활용하여 집단 창의성의 효과를 실증 분석하였다. 넷째, 연구의 결과를 바탕으로 연구의 시사점과 실무적 시사점, 본 연구의 한계점을 모색하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1.3 연구방법 및 연구의 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구를 바탕으로 연구모형 및 연구가설을 도출하여 실증분석을 진행하였다. 본 연구의 방법은 첫째, 선행연구들을 통해 검증된 각 변수는 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기, 집단 창의성, 집단 성과, 지식공유, 변화몰입 등 7개의 변수를 도출하여 연구모형의 실증분석을 하였다. 특히 집단 창의성을 매개변수로 설정하였으며, 과정적 관점에서 집단 창의성의 선행요인을 도출하고 그 변수들의 이론적 배경과 실증연구를 통해 연구의 방향을 모색하고 있다.

둘째, 검증된 변수들의 측정문항을 도출한 설문지 구성은 선행 연구자의 설문내용을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞도록 수정하여 7점 리커드 척도(Likert scale)를 사용하였다. 집단 창의성의 효과를 연구하기 위해 측정대상은 국내 대형 N투자증권사의 전국 WM센터 및 본사 부서 단위의 센터장 및 부서장, 직원들을 대상으로 설문지를 배포하여 설문조사(pencil and paper survey)를 하였으며, 회수된 설문지를 통해 IBM SPSS Statisitics 22.0 통계프로그램을 사용하여 통계 분석을 진행하였다.

본 연구의 구성은 총 Ⅴ개의 장으로 구성되어 있으며 그 내용은 다음과 같다. 제Ⅰ장은 서론부분으로 본 연구를 진행하게 된 연구배경, 연구목적, 연구방법과 연구범위를 기술하고 있다. 제 Ⅱ장은 본 연구의 이론적 배경이 되는 선행연구에 대한 문헌고찰을 통해 본 연구에서 다루고 있는 변수와 개념들에 대한 이론적 연구를 살펴보았다. 제 Ⅲ장에서는 이론적 선행연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞는 연구모형과 가설을 도출하였으며, 각 변수에 대한 조작적 정의 및 측정도구, 측정문항, 자료수집 등의 연구 설계에 관련된 내용을 설명하였다. 제 Ⅳ장은 연구가설을 검증하기 위한 구체적인 실증분석을 절차에 따라 실시하고 그 결과를 제시하였으며, 제 Ⅴ장은 결론부분으로 연구 분석결과를 요약하고, 시사점과 본 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 모색하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 집단 창의성

2.1.1 집단 창의성의 개념

창의성은 연구대상과 연구수준, 상호작용의 분석에 따라 개인 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성으로 구분되며(Woodman et al., 1993), 개인수준에서는 문제해결, 지식, 인지능력 등에 중점을 두고 있다. 집단수준에서는 개인 창의성을 바탕으로 창의적 아이디어를 도출하는 것과 문제해결의 실행에 초점을 두고 있다(김민지·김진모, 2014).

집단 창의성은 둘 이상으로 구성된 집단 구성원들의 상호작용으로 발현되는 창의성이다. 집단에서 창의성이 발현되기 위해서는 민주적이고 협동적인 리더십, 유기적인 조직구조(organic structure), 다양성과 기능성으로 구성된 집단일수록 창의성은 높다(King & Anderson, 1990). 구성원들에게 공정한 기회와 보상을 주며, 수평적이든 수직적이든 통제 받지 않는 조직의 환경에서 집단 창의성은 더욱 더 발휘되기 때문이다(Oldham & Cummings, 1996). 그러므로 조직에서는 장기적인 경기침체로 나타나는 내·외부의 경영환경의 변화에 대응하며 위기상황을 극복할 수 있는 대안으로 집단 창의성에 대한 관심이 증대되고 있다. 집단 창의성은 집단특성의 상호작용으로 발현되며(Shalley et al., 2004; 장은영, 2016), 조직의 새로운 분위기를 형성할 수 있는 기회를 주기 때문이다. 그래서 집단 창의성은 구성원들의 상호작용을 통해 아이디어를 창출하는 과정이며, 집단은 둘 이상의 개인들의 집합체로 서로의 상호작용으로 서로에게 영향을 미칠 수 있다(Paulus & Yang, 2000).

상호작용의 집단 창의성은 개인의 창의적 경험과 지식들을 투입요소로 하며, 집단구성, 집단특성, 집단 프로세스 등으로 영향을 받는다(Woodman et al., 1993;

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

김현진·설현도, 2014). 집단구성은 구성원들의 전문성과 인지적 다양성으로 영향을 받으며, 집단특성과 프로세스에서의 리더십은 집단 창의성에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; 정보영, 2017). 집단 창의성은 집단의 구성, 집단특성, 집단 프로세스 및 조직의 맥락적 요인의 함수이지만, 집단 구성원들이 갖고 있는 창의성의 단순한 합을 뜻하지 않는다(Woodman et al., 1993). 집단 창의성은 프로세스에 의해 집단 창의성 수준이 결정된다(Taggar, 2002). 그러므로 집단 구성원이 보유한 지식의 합은 개인의 지식 총합보다 크며, 역량과 능력은 집단 구성원들 간의 활발한 상호작용의 결과로 창의적인 산출물이 도출된다(Nijstad & Paulus, 2003).

창의적인 산출물로 도출되는 집단 창의성은 개인이나 집단특성, 분위기 등의 창의적 요소들 간의 투입, 과정, 산출의 상호작용한 결과이며(Siau, 1995), 전문성과 창의적 사고를 가지고 있는 집단 구성원들이 집단에서 새롭게 발현되는 조합의 결과이다(Amabile, 1997). Drazin et al.(1999)의 연구에 의하면, 집단 창의성은 개인 창의성의 결과물이 아니라 개인 간의 상호작용 절차이며, 집단 창의성은 직무수행 및 문제해결의 과정에서 집단 구성원들의 상호작용으로 새로운 아이디어 또는 창의성을 제공하는 산출물이다(Zhou & George, 2001; 양세희, 2016).

과정적 측면에서 팀 창의성[1] 관련 프로세스(TCRP: team creativity-relevant processes)는 집단 창의성을 발현하는 데 매우 중요한 역할을 하며, 집단이나 개인 모두 집단 내 프로세스 행동에 영향을 받는다. TCRP는 고무적 동기부여(집단 구성원의 목표향상), 조직화 및 조정(피드백 제공, 조직 및 조정), 개인화된 고려(서로 다른 아이디어, 필요 및 견해를 도출하고 평가의 행동들)을 제시하고 있다. 구성되는 요소들은 팀 시민정신, 성과관리, 효과적인 의사소통, 타인참여, 피드백 제공, 갈등반응, 갈등조정, 갈등방지 등의 요소들로 구성된다. 이러한 TCRP를 통해 집단 창의성은 개인 창의성과의 강한 관계를 형성하며 창의적인 결과물을 도출한다. 그래서 Taggar(2002)는 개인 창의성을 개발하고 촉진하며, 활성화

1) 팀(Team)은 공동의 목표와 과업을 달성하기 위해 두 명 이상의 사람들로 구성된 집단이다. 집단(Group)은 사회적 관계 내에서 연결되어 있는 둘 이상의 개인이다. 이러한 팀과 집단의 공통점은 공통의 목표와 과업을 달성하기 위해 구성원들 간의 상호작용이다. 집단과 팀 간에 진정한 구분은 없다고 지적하였으며(Guzzo, 1995; 장은영, 2016), 본 연구에서도 집단과 팀을 동일한 의미로 사용함.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

를 위해서는 우선적으로 집단의 분위기를 조성하는 것이 중요하다고 강조하며 집단 창의성을 측정하는 TCRP 도입의 필요성을 주장하였다.

선행연구에서 집단 창의성은 집단 구성원들의 상호작용 활동을 통한 아이디어의 발현이다(Brown et al., 1998; 권상순, 2000; 박응호, 2016). 구성원의 창의적 행동과 관련된 개인의 상호작용, 집단특성, 집단과정, 그리고 맥락적 영향에서 발현된다(Zhou & Lou, 2012). 이에 따라 집단 창의성에 영향을 주는 개인과 환경, 과정들이 서로 상호작용할 때 창의성이 발현되므로 이러한 요소를 통합적으로 고려해야 한다(박응호, 2016). 그러므로 집단 창의성이 뛰어난 집단은 개인의 축적된 지식과 경험을 바탕으로 구성원들 간의 활발한 상호작용으로 아이디어를 교환하는 관계를 조성한다(Aiken & Patrician, 2000). 그 과정에서 효과적 커뮤니케이션, 구성원들의 참여, 갈등해결에 대한 반응 등의 프로세스들은 높은 집단 창의성을 조절하게 된다(Tagger, 2002).

이와 같은 선행연구를 바탕으로 집단 창의성의 정의에 대한 많은 연구자들의 의견은 〈표 Ⅱ-1〉과 같이 집단 창의성은 단순한 개인 창의성의 합이 아니라 집단구조, 집단특성, 집단 프로세스 및 상황에 따른 영향으로 집단 창의성의 발현에 중요한 요인으로 작용하고 있다. 집단 창의성의 투입요소와 과정요소의 상호작용으로 생성되는 결과를 집단 창의성으로 보고 있다. 그래서 집단 창의성은 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 정의할 수 있다.

〈표 Ⅱ-1〉 집단 창의성의 개념

연구자	내용
Woodman et al.(1993)	맥락적 영향, 집단과정, 집단특성, 집단 구성원들 간의 상호작용과 같은 투입 요소의 기능
Siau(1995)	집단의 창의적 수행으로 창의성의 다양한 차원 또는 중요한 요소(투입, 과정, 결과)의 상호작용 결과
Amabile(1997)	집단 구성원들이 가지고 있는 창의적 사고와 전문성이 집단 내에서 새롭게 발현되는 조합의 결과
Paulus & Yang(2000)	구성원들의 상호작용을 통한 아이디어를 산출하는 과정
Zhou & George(2001)	목표달성, 과업수행, 성과향상 및 문제해결을 위해 집단이 새로운 아이디어와 창의성을 제공하는 정도에 관한 구성원의 사

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	고방식
Taggar(2002)	개인 창의성의 단순한 집합이 아니며, 집단의 창의성 관련 프로세스에 의해 집단 창의성의 수준이 결정
권상순(2000)	집단 구성원들의 상호작용 활동을 통한 아이디어 발현
전경환·하동현(2014)	구성원들 간의 상호작용으로 아이디어를 얻으며 과정을 새롭고 유용하게 만드는 것
신을식(2016)	구성원들의 서로 상호작용을 통해 발현되는 독창적인 아이디어를 생성하고, 집단의 문제를 해결하는 과정

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.1.2 집단 창의성의 모형

집단 창의성의 관심과 중요성의 증대되면서 창의성을 결과물보다는 과정측면으로 정의하고 있다(Drazin et al., 1999). 개인 창의성은 개인의 창의적 과정을 의미하며 인지적 능력, 스타일, 내적 동기 등에 따라 다르게 발현된다. 집단 창의성은 구성원들 간의 상호작용 과정의 결과를 의미하며, 집단의 규모, 다양성, 집단 내에서의 역할, 집단의 목표 및 문제해결 등에 따라 다르게 발현된다(Woodman et al., 1993). 조직 창의성은 다양한 구성원들과 집단들 간의 상호작용에서 조직의 문화, 조직의 자원, 조직의 보상, 조직의 구조 등에 따라 다르게 나타난다(Anderson et al., 2014). 이와 같이 개인 창의성은 개인의 특징, 능력에 좌우되지만, 집단 창의성이나 조직 창의성은 개인 창의성의 요소들과 서로 상호작용하는 과정에서 발현된다.

창의성에 관한 모형연구에서 구성원들의 개인 창의성은 집단 창의성에 영향을 주는 하나의 요인이다. 개인 창의성은 집단에 기여하고, 집단 창의성은 조직에 기여 한다는 개체모형으로 보는 기존의 연구와는 달리, 개인 창의성이 모여 집단의 창의성이 되고 집단 창의성이 다시모여 조직의 창의성이 된다. 이에 따라 개인 창의성이 집단 창의성과 조직 창의성에 영향을 줌과 동시에 개인 창의성도 영향을 받는다는 모형을 제시하고 있다(Drazin et al., 1999; 노풍두, 2017). 이러한 모형에 따르면, 개인은 보상을 받으며 창의성을 발현하고, 집단은 다양한 프로젝트와 직무를 경험하며, 조직은 혁신 프로그램의 운영 및 평가하는 인적자원관리의 활용을 제시하는 등의 방안으로 개인, 집단, 조직 창의성을 증진시키고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있다.

집단 창의성의 발현에 관한 이론적 모형들이 등장한 것은 창의성의 연구를 계기로 시작되었다. 창의성의 연구는 개인 창의성에 초점을 맞춘 관점(Amabile, 1988; Woodman et al., 1993)에서 시작되었으며, 1980년대 말과 1990년대 초반에 조직의 맥락적 관점에서 연구가 활발했다. 그 후 집단 창의성은 조직, 집단, 구성원들 간의 상호작용의 결과이며 통합적인 관점에서 등장하였다(Amabile, 1996; Zhou & George 2001; Zhou & Shalley, 2003; Shalley et al., 2004; 정보영, 2017). 이러한 연구과정에서 개인 창의성은 개인의 특성과 능력에 따라 나타나지만, 집단 창의성이나 조직 창의성은 개인 창의성의 맥락적 요소들과 상호작용하는 과정에서 발현된다는 것을 연구자들은 주장한다. 이에 따라 상호작용의 관점은 여러 실증연구에서 검증되기 시작하였으며(Yuan & Woodman, 2010), 이러한 연구의 흐름으로 집단 창의성의 발현에 관한 이론적 모형들이 등장하는 계기가 되었다.

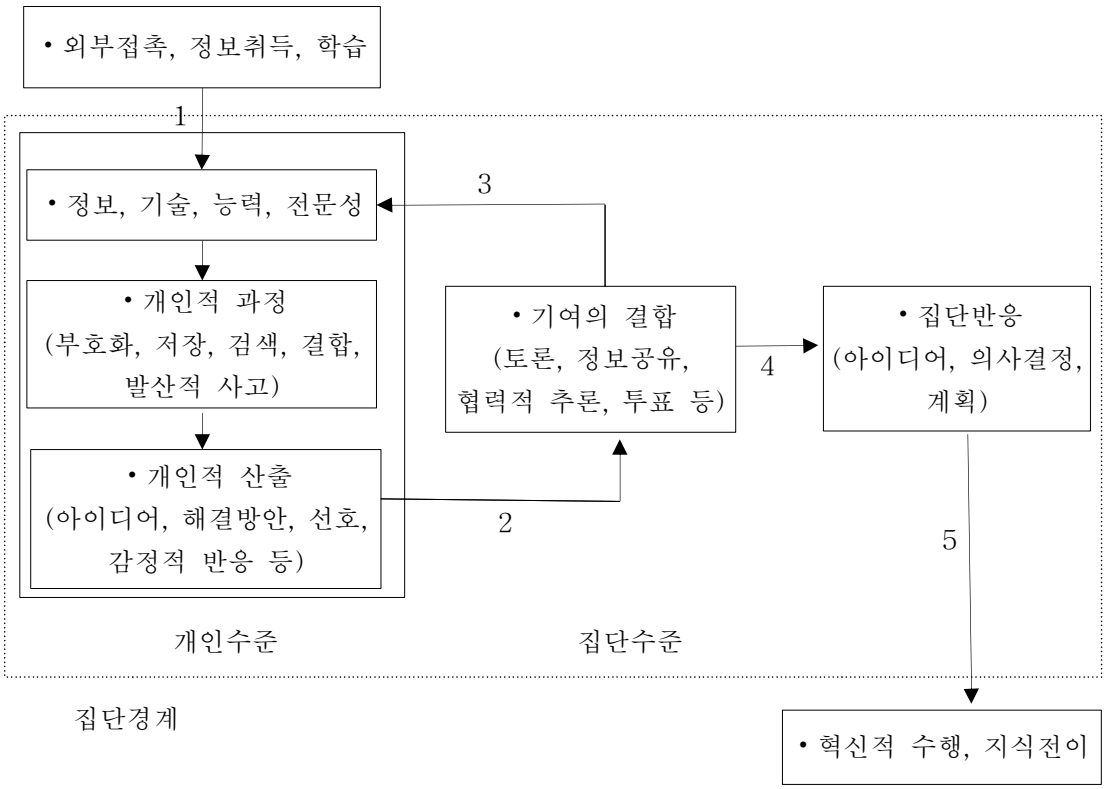
2.1.2.1 집단 창의성의 포괄적 모형

Zhou(2015)는 집단 창의성을 두 가지 관점에서 보았는데, 집단 내의 개인 창의성의 시너지로 인한 결과측면과 집단을 개인 창의성에 영향을 주는 측면이다. 이 두 가지 관점은 서로 상충하는 것이 아니라 서로 보완적인 관계로 상호작용을 하며 생성되는 것을 집단 창의성이라고 주장한다. 이러한 관점에서 Paulus & Nijstad(2003)에 의해 제시된 집단 창의성의 포괄적 모형은 〈그림 Ⅱ-1〉과 같이 기여의 결합을 바탕으로 집단의 경계 내·외부에서 개인수준, 집단수준의 과정을 통해 집단 창의성이 발현되며, 집단 창의성의 발현은 5단계에 걸쳐 생성되는 것으로 구분하고 있다.

1단계는 구성원들은 개인이 보유하고 있는 정보, 기술, 능력 외에 새로운 정보나 기술 등을 집단의 경계 외부에서 내부로 접촉하며 정보취득, 학습 등을 통해 얻는 과정이다. 즉, 개인의 자원을 통해 아이디어 생성 및 해결방안이 산출된다. 이러한 개인수준의 산출은 집단수준에 기여한다. 2단계는 개인수준에서 습득된 정보, 기술, 능력 및 전문성을 부호화하여 저장하고 결합과정을 거쳐 개인적 산출물인 아이디어, 해결방안, 감정적 반응 등을 얻고, 집단수준으로 옮겨간다. 이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

것은 개인수준의 기여가 집단수준의 정보처리 공간으로 산출되는 과정이다. Hinsz, Tinndale, & Vollrath(1997)의 연구에서는 집단을 정보처리 공간으로 보는 관점에서 비롯되었으며, 기여의 결합에 대한 분석틀을 제시하였다. 그들이 제시하고 있는 집단과제 수행은 두 가지 차원에서 발생하는 과정이다. 집단과제 수행은 정보, 기술, 자원 등의 중요한 기여를 확인하고 적용하는 과정과 수집(pooled), 변형(transformed), 집합(aggregated)을 통해 기여가 결합하며 이를 통해 집단수준의 결과가 산출되는 과정이다. 기여가 결합하는 방식은 집단수준의 창의적 시너지의 특징으로 구성원들이 서로 다른 관점, 전문성, 능력 등을 서로 상호 보완하여 산출되는 창의적인 성과를 의미한다(Moran & John-Steiner, 2004; 성지현, 2017).



〈그림 Ⅱ-1〉 Paulus & Nijstad(2003)의 집단 창의성의 포괄적 모형

출처: Paulus, P. B., & Nijstad, B. A.(2003), p. 334.

3단계는 집단수준에서 결합된 기여에 대해 개인이 관심을 갖고 있을 때 토론,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

정보공유, 협력적 추론 등을 통해 개인수준 창의성이 포함되는 과정이다. 개인수준에 포함된 정보, 기술 등은 부호화되거나 저장된 새로운 정보는 개인수준의 과정에서 새로운 아이디어로 산출되어 재차 개인에게 귀속되거나 집단의 경계 외부로 옮겨간다. 4단계는 서로 다른 기여의 결합과 집단수준에서 공유된 정보공유 등은 아이디어, 의사결정, 계획 등 집단반응으로 나타난다. 마지막 5단계는 이러한 반응이 집단의 경계외부에서 혁신적 수행, 지식전이 등으로 실행되는 과정이다. 이와 같이 Paulus & Nijstad(2003)에 의해 제시된 집단 창의성의 포괄적 모형의 과정은 개인수준과 집단수준에서 집단 창의성이 어떻게 발현되는지를 파악할 수 있으며, 이를 통해 집단 창의성의 발현과정은 개인의 기여를 필요로 하고, 집단과정은 개인의 산출에 영향을 주고 있다는 것을 알 수 있다.

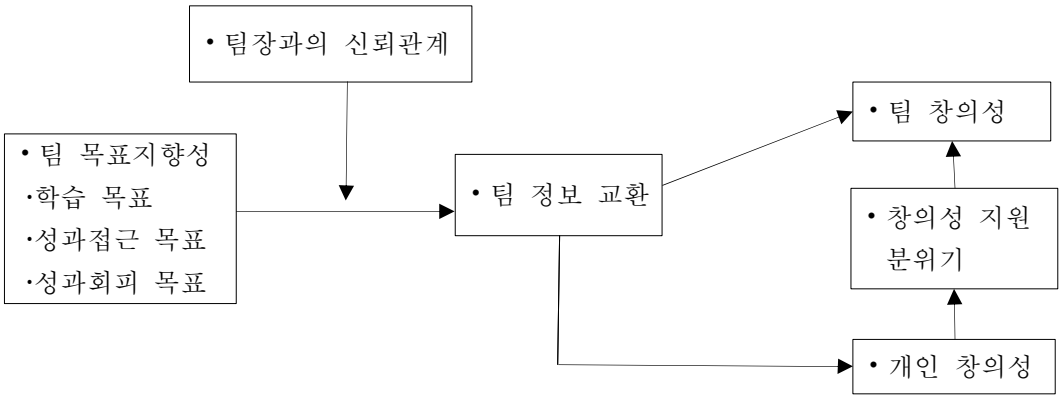
2.1.2.2 다 수준 연구모형

창의성의 연구에서 개인, 집단, 조직수준에서 이론수준, 측정수준, 분석수준이 모두 일치 하지 않으면 여러 가지 문제가 발생하게 되므로 통합적으로 분석하는 다 수준 모형(multi-level model)이 제시되고 있다(Drazin et al., 1999). 다 수준 연구모형은 개인, 집단, 조직행동들과 관련된 변수에 따라 각각 다르다. 어떤 개인의 행동을 설명하기 위해서는 개인적인 특성뿐만 아니라 그 개인이 속한 집단의 특성도 고려해야하기 때문이다. 그러므로 한 개인에게 관찰되는 변수들 간의 관계를 설명하기 위해서는 여러 수준의 변수를 고려해야 한다. 다 수준 연구모형은 교차수준 모형(cross-level model)과 다 수준 모형(multi-level model)으로 구분한다. 교차수준 모형은 집단수준, 개인수준 등으로 서로 다른 수준에 있는 변수들 간의 관계를 나타내며, 주로 더 낮은 수준의 결과변수를 예측하는 모형을 의미한다. 다 수준 모형은 개인수준에서 개인수준, 집단수준에서 집단수준 등 두 변수간의 관계는 수준이 달라져도 계속 유지되는 것을 의미한다.

이러한 변수들을 Gong, Kim, Lee, & Zhu의 다 수준 연구모형을 통해 팀 창의성관련 팀 목표지향성과 팀장과의 신뢰관계, 팀 정보 교환, 팀 창의성의 관계를 살펴보면, 〈그림 Ⅱ-2〉 와 같다. 그들은 학습목표, 성과접근 목표 등 집단의 목표를 지향할 경우에 합리적인 의사결정과 창의적인 문제해결은 집단 구성원 간의 정보교환과정을 통해 팀 창의성과 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 주

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

장한다. 팀장과의 신뢰 관계는 조절역할을 통하여 팀 목표지향성이 팀 정보교환과 관련성을 강화하지만, 팀 성과 접근목표가 팀 정보교환을 통해 갖는 관계는 약화되고 있다. 그래서 신뢰가 강화될 때 팀 창의성과의 긍정적인 관계는 팀 학습 목표에서 더 강했지만, 팀 성과 접근목표에서는 더 악화된다.



〈그림 Ⅱ-2〉 Gong et al.(2013)의 다 수준 연구모형

출처: Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J.(2013), p. 834.

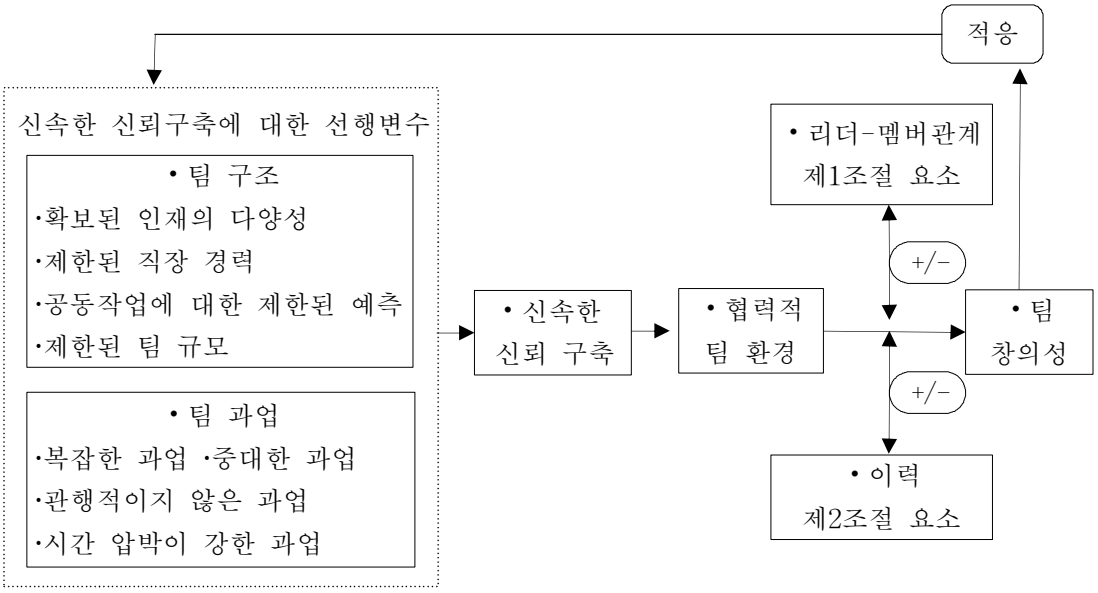
2.1.2.3 Berthold(2015)의 팀 창의성 개념적 모형

Berthold(2015)는 팀 창의성 개념적 모형을 〈그림 Ⅱ-3〉 과 같이 제시하고 팀은 적절한 시기에 적절한 협업 환경을 구축하지 못하거나 팀의 창의성을 자극하지 못하는 경우가 있으며, 팀 창의성은 신속한 신뢰환경구축에서 시작된다고 주장한다. 신속한 신뢰구축과 집단인식은 팀 창의성을 이끌어내는 협업 환경을 신속하게 형성할 수 있는 자극제가 된다. 신뢰구축의 선행변수인 팀 구조와 팀 과업은 신속한 신뢰구축, 협력적 팀 환경, 팀 창의성이 연속선상에 있으며, 팀 창의성이 고착화될 경우 신속한 신뢰구축에 대한 선행변수에 영향을 미치고 다시 팀 창의성 개발 프로세스가 진행되는 순환적 형태를 띤다. 그러므로 신속한 개입으로 신뢰를 구축하고 협력적 팀 환경조성으로 팀 창의성을 발현할 수 있다. 이때 리드-멤버 관계(제1조절 요소)와 이력(제2조절 요소)은 조절효과를 한다.

이와 같이 집단 창의성에 관한 연구모형들은 첫째, 집단 아이디어 생성과정에서의 발산적 사고과정과 구성원 간의 협력적 상호작용과정에서 집단 창의성에 영향을 미치는 요인들을 산발적으로 제시하고 있다. 둘째, 집단 창의성은 투입요소

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(Input)와 투입요소 간의 상호작용과정(process)요소 그리고 결과로 나타나는 산출요소(output)와 피드백(feedback)을 포함하고 있으며, 집단구조, 집단특성에 따라 집단의 변화와 혁신의 변수요인이 될 수 있다. 셋째, 집단 창의성은 집단수준의 리더십, 집단수준의 학습 등과 같은 집단수준의 심리적 요인, 행동적 요인들과 서로 밀접한 영향관계를 가지고 있다.



〈그림 Ⅱ-3〉 Berthold(2015)의 팀 창의성 개념적 모형

출처: Berthold, J.(2015), p. 24.

2.1.2.4 상호주의 모형

집단 창의성은 구성원 개인의 창의적 능력이나 수준에 따라 발현하는 것도 있지만, 집단 분위기, 조직문화 등의 다양한 집단특성과 구성원들 간의 다양한 상호작용으로 나타나는 시너지 효과도 있다. 선행연구에서 많은 연구자들은 집단 창의성은 〈표 Ⅱ-2〉 와 같이 집단의 특성들을 투입하여 집단 창의성의 구성요소들과의 상호작용으로 창의적 성과가 산출되는 활동으로 보고 있기 때문에, IPO 모형(투입-과정-산출)을 적용하여 상호주의 모형(Woodman et al., 1993)과 IPO 모형(Siau, 1995)으로 구분한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅱ-2〉 집단 창의성의 IPO(투입-과정-산출)모형에 관한 연구

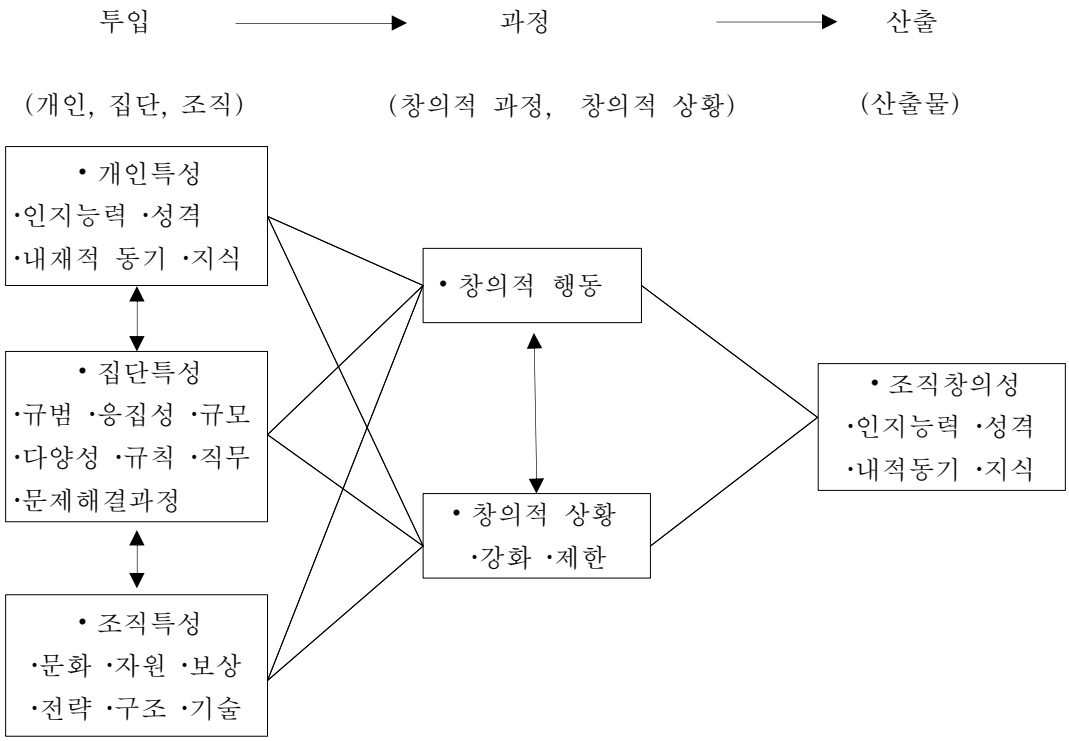
연구자	투입요소 집단특성	과정요소	산출요소
King & Anderson(1990)	다양성, 응집력 집단의 연륜, 규범, 집단의 구성	리더십	창의적 제품
Woodman et al.(1993)	다양성, 응집력, 규범, 집단규모, 역할, 과업, 문제해결접근법	창의적 과정과 상황과의 상호작용	창의적 성과
Siau(1995)	규범, 응집력, 규모, 다양성, 역할, 과업, 문제해결 접근	창의적 과정과 창의적 분위기	창의적 제품
Oldham & Cummings(1996)	직무복잡성	상사의 지지, 상사의 통제 상황적 맥락	혁신
West & Anderson (1996)	이질적 다양성, 규모, 구성원의 지식·기술·능력, 직무복잡성	목적 참여 과업지향 혁신지원	혁신 창출
Anderson et al.(2014)	다양성(직무, 배경), 상호의존성(직무, 목표), 팀 규모	목적, 참여, 과업지향, 혁신지원, 응집성, 내·외부 소통, 과업관계갈등	혁신
조영복·곽선화·류정란(2010)	직무특성, 리더의 태도	확산적 사고에 대한 태도	창의성 창출

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

(1) Woodman et al.(1993) 상호주의 모형

Woodman et al.(1993)에 따르면, 개인, 집단, 조직수준에서 수많은 변수가 창의적인 행동과 연결될 수 있음을 〈그림 Ⅱ-4〉 와 같이 제시하였다. 그들은 창의성을 개인, 집단, 조직수준으로 분류하고 개인특성, 집단특성, 조직특성을 투입요소로 하여 창의성 구성요인들과의 상호작용으로 창의적 성과가 산출되는 모형을 제시하고 있다. 이러한 상호작용 관점을 토대로 개인 창의성을 집단 창의성 및 조직 창의성에까지 확장시킨 모형을 제시하고 있다. 개인 창의성에 영향을 미치는 요인은 인지능력, 성격, 내재적 동기, 지식 등이며, 개인적 특성은 사회적 영향 프로세스, 환경 영향 프로세스, 집단 및 조직차원에서 상호작용을 한다. 사회적 영향의 측면은 집단특성, 규범, 역할 및 업무할당, 응집성 등에 의해 결정되며, 집단특성은 개인과 집단의 창의성에 직접적으로 영향을 미친다. 그리고 조직특성으로는 문화적 영향, 자원가용성, 조직임무 및 전략, 보상정책, 구조 및 기술 등을 포함한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



〈그림 Ⅱ-4〉 Woodman et al.(1993) 상호주의 모형

출처: Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993), p. 309.

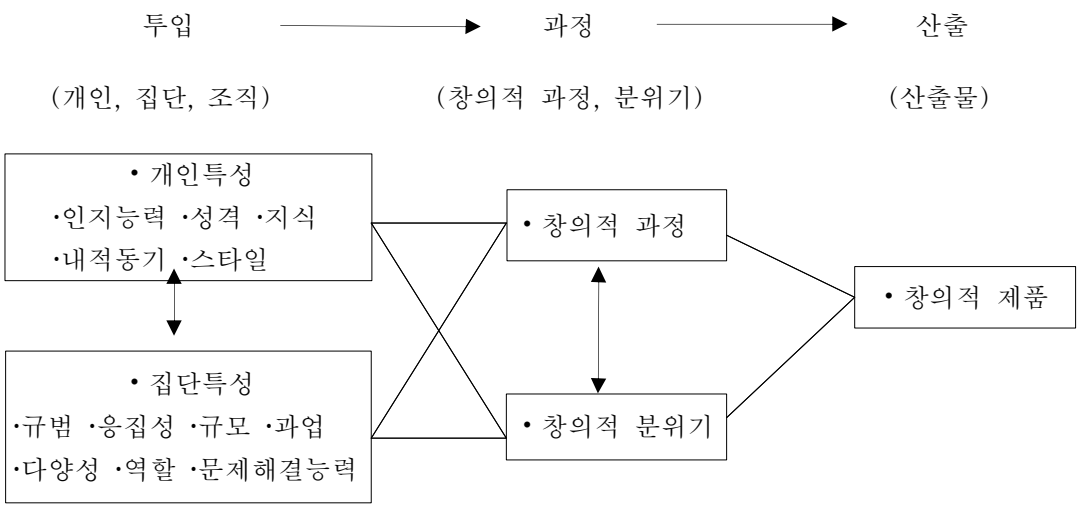
상호작용 관점에서 조직의 창의적 과정은 창의적 행동과 창의적 상황으로 구성되며, 창의적 상황은 창의적 행동에 대한 사회적 영향과 환경적 영향의 통합으로 정의된다. 창의적 상황과 행동은 조직의 창의적 과정을 통해 창의적인 제품, 즉 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 절차 또는 프로세스가 생성된다. 이와 같이 집단 창의성은 환경의 영향과 함께 조직 창의성에 영향을 미치며, 조직 창의성은 다시 집단 창의성과 개인 창의성에 영향을 미치는 맥락적 요인으로 작용을 한다(공도훈·허재완·손태원, 2017).

(2) Siau(1995)의 IPO모형(투입-과정-산출)

Siau(1995)는 IPO모형을 〈그림 Ⅱ-5〉 와 같이 제시하고 집단 창의성은 개인특성과 집단특성을 투입 요소로 하여 창의적 과정 및 창의적 분위기가 서로 상호작용을 하여 창의적 성과가 산출된다고 주장한다. 개인특성으로는 인지능력, 스

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

타일, 성격, 내적동기, 지식을 제시하였으며 집단특성으로는 규범, 응집성, 다양성, 문제해결능력 등을 제시한다. 그리고 집단 창의성은 개인특성 요인들과 집단특성 요인들과의 상호작용을 통해 발현된다. 즉, 집단 창의성은 창의적 수행으로 창의성의 다양한 차원 또는 투입, 과정, 결과에서 나타나는 중요한 요소들의 상호작용 결과로 볼 수 있다.



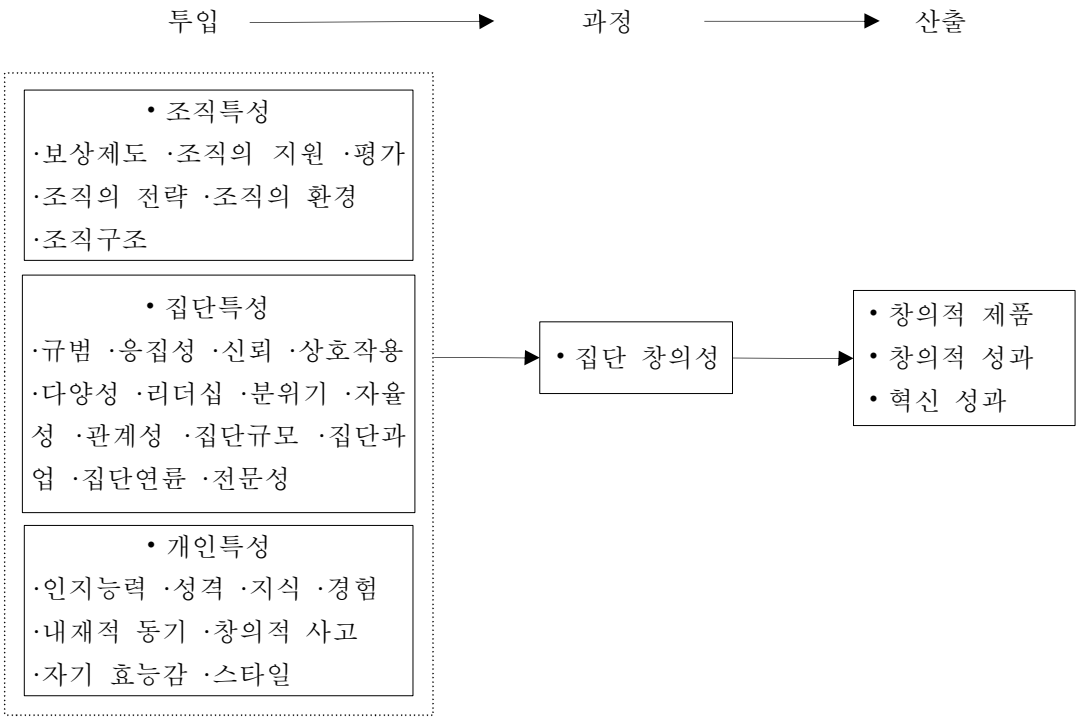
〈그림 Ⅱ-5〉 Siau(1995)의 IPO모형(투입-과정-결과)

출처: Siau, K. L.(1995), p. 205.

2.1.2.5 집단 창의성의 통합모형

선행연구에서 집단 창의성의 상호주의 모형과 IPO 모형(투입-과정-산출) 및 집단 창의성의 구성요소를 바탕으로 집단 창의성의 통합모형은 〈그림 Ⅱ-6〉 과 같다. 집단 창의성의 영향요인으로는 조직특성, 집단특성, 개인특성 등으로 나타났다. 조직특성으로는 보상, 지원, 평가 등의 요인이며, 집단특성으로는 응집성, 다양성, 리더십, 분위기 등이 있다. 개인특성은 인지능력, 지식, 경험, 창의적 사고 등의 요인이 있다. 집단 창의성의 선행요인은 대표적으로 다양성, 응집성, 리더십, 분위기 등이며, 이러한 요인들은 서로 간의 상호작용의 과정으로 창의적 제품, 창의적 성과, 혁신 성과가 산출되고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



〈그림 Ⅱ-6〉 집단 창의성의 통합모형

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.1.3 집단 창의성의 구성요소

개인 창의성이나 집단 창의성의 구성요소는 각각 다르지만, 공통적으로 전문성, 창의적인 사고기술, 내적동기 등을 포함한다(Amabile, 1997). 집단 창의성에 영향을 미치는 요소에 관한 많은 학자들의 합의는 없지만, 대표적인 Woodman et al.(1993)과 그의 동료들은 다양성, 응집성, 집단규모, 집단 프로세스 등으로 구분한다. Siau(1995)는 규범, 집단크기, 리더십, 창의적 분위기 등을 집단 창의성에 영향을 미치는 요소로 구분하고 있다. 이러한 구분에서 공통적인 집단 창의성의 영향요인은 집단의 크기, 구성, 직무특성, 집단 환경과 리더십 유형 등이 있다(George & Zhou, 2007; Hülsheger et al., 2009). 집단구성, 집단 다양성은 집단 창의성을 발현하는 과정에 영향을 주는 주요 요인이며, 다양성은 인구통계학적 다양성, 인지다양성, 정보다양성, 기능다양성 등을 포함한다(노풍두, 2017). 집단

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 크기는 다양한 창의적 사고를 창출하는 과정에 긍정적으로 작용한다(Hirst, Van Knippenberg, & Zhou, 2009).

집단 창의성의 구성요인 중 다양성과 리더십에 대해 살펴보면, 다양성의 관점에서 Basadur & Head(2001)는 이질성 있는 인지적 스타일의 구성원으로 구성한 집단은 동질성 있는 인지적 스타일로 구성된 집단을 능가한다고 주장한다. 이것은 이질성 있는 집단 구성원으로 구성된 집단일수록 '상자 밖 사고'(think outside the box)를 갖고 있기 때문이다. 이와 반대로 동질적인 집단 구성원으로 구성된 집단일수록 유사한 지식과 사고방식을 바탕으로 사고하기 때문에 능숙함이나 독창성, 융통성은 상대적으로 제한될 가능성이 높다고 주장한다. 이렇게 혼재된 연구의 다양성은 집단 구성원들의 과업종결에 대한 욕구(need for closure)와 집단 창의성의 연구에서 과업종결에 대한 욕구가 높은 집단은 과업종결에 대한 욕구가 낮은 집단보다 더 많은 아이디어를 창출하지만, 대부분 아이디어의 평범함이나 정교함에서 창의성의 낮은 수준 결과가 도출되었다(Chirumbolo, Mannetti, Pierro, Areni, & Kruglanski, 2005). 리더십의 유형도 집단 창의성에 직접적인 영향을 주는 핵심요인이며(Woodman et al., 1993), 사회적 관계변수로서 구성원들의 창의성을 촉진시키는 역할을 한다(Shalley et al., 2004). 리더십의 유형에 따라 창의성에 도움이 된다는 연구결과(Shin & Zhou, 2003)와 그렇지 않은 상반된 연구결과가 있다. 일반적으로 집단 창의성의 발현에서 리더십, 응집성, 집단의 연륜, 집단의 구성과 구조 등은 집단 창의성의 선행요인이며, 리더십은 민주적이고 협동적일 때 창의적 성과가 나올 가능성이 가장 높다(King & Anderson, 1990).

이와 같이 선행연구에서 많은 연구자들은 집단 창의성을 구성하는 공통적인 요소로 〈표 Ⅱ-3〉 과 같이 집단구성, 집단특성이나 문제를 해결하는 집단 프로세스를 제시하고 있으며, 다양한 요소들의 상호작용 관점에서 접근하고 있다. 일부 연구자들은 집단 창의성에 영향을 주는 집단의 규모, 구성원, 리더십 유형, 분위기 등이 상호작용할 때 창의성이 발현되므로 이러한 요소들을 통합적으로 고려해야 한다고 주장한다(Woodman et al., 1993; Amabile, 1996; Taggar, 2002; West, 2003; 박응호, 2016). 본 연구에서도 집단 창의성을 상호작용 관점에서 보고 있으며, 집단 창의성의 선행요인으로 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

위기 등으로 도출하고 집단 구성원들의 상호작용 과정에서 집단 창의성의 발현되는 것으로 보고 있다.

〈표 Ⅱ-3〉 집단 창의성의 구성요소

연구자	구성요소	내용
King & Anderson(1990)	리더십, 응집성, 집단의 연륜, 집단의 구성과 구조	집단 특성이 창의성 및 혁신에 미치는 요소
Woodman et al.(1993)	집단구성(다양성), 집단특성(응집성), 집단 프로세스(문제해결전략), 조직분위기	개인 창의성의 함수이지만 단순한 집합체가 아님
Siau(1995)	규범, 규모, 다양성, 창의적 과정, 창의적 분위기	집단 창의성은 투입-과정-산출
Anderson & West(1998)	비전, 안전적 참여, 과업지향, 혁신지원, 교류빈도	집단 작업그룹의 분위기 측정 척도(TCI)
Taggar(2002)	개인 창의성, 창의적 사고, 동기부여, 집단과정	집단 창의성 과정(TCRP):개인 창의성과 집단 창의성의 관계
조영복 외(2010)	직무특성(직무자율성, 과업중요성, 직무피드백), 리더의 태도(공정성, 신뢰)	직무특성, 리더의 태도가 집단 창의성에 영향
김은실(2012)	개인특성, 집단특성, 사회적 특성	집단 네트워크의 밀도가 높을수록 집단 창의성은 높아짐
김현진·설현도(2014)	집단구성, 집단특성, 집단 프로세스	집단의 능력과 공유 프로세스 관점에서 개인 창의성과 집단 창의성의 선형 관계
노풍두(2017)	집단구성, 집단특성, 집단구조, 문제해결 과정, 리더십	집단 창의성, 집단 리더십, 학습 활동 간의 영향관계

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.1.4 집단 창의성의 연구동향

개인 창의성의 연구는 주로 심리학 영역에서 인지능력, 성격, 동기수준, 지식 등의 규명에 집중적으로 연구되었다. 개인 창의성에 관한 연구들은 개성, 기술, 전문적 지식, 경험, 내재적 동기부여(Amabile, 1988) 등의 개인 창의성에 영향을 미치는 요인들을 규명하는데 초점을 맞추고 있다(김정식·차동욱, 2013). 조직 창의성은 개인 창의성과 집단 창의성의 상황요인과 환경요인 간의 상호작용을 통합

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하여 연구되었으나, 집단 창의성은 집단 구성원들의 창의성을 바탕으로 아이디어를 도출하고 실행하는데 중점을 두고 있다(노풍두·조용곤·조근태, 2011; 양세희, 2016).

집단 창의성의 연구는 초기에 주로 다양성 관점에서 집단 다양성의 효과와 중요성에 관한 연구로 진행되었다(Amabile, 1994; Oldham & Cummings, 1998; 이희옥·정동섭, 2017). 연구자들은 인지적 다양성이 집단 창의성에 미치는 영향에 관한 연구에서, 다양성은 집단 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다(Shin & Zhou, 2003; 장은영, 2016). 또 다른 측면에서는 집단 다양성은 긍정적인 효과와 부정적인 효과를 동시에 주고 있다는 연구결과를 얻었다(Tsui & Gutek, 1999; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; 나동만·김상준, 2016). 이러한 연구결과는 몇 가지 고려사항이 있다. 첫째, 외부 사회적 요소의 역할을 강조한 집단 창의성은 특정 외부 사회적 환경의 형성 역할을 고려해야 하고, 집단은 폐쇄된 시스템이 아니며 환경과 상호작용을 한다는 것이다(Zhou & Lou, 2012). 집단 창의성은 규범, 집단 분위기 등과 같은 요소에 영향을 받기 때문이다. 둘째, 창의적 시너지는 구성원들이 개별적으로 활동하는 것보다는 집단에서 협업적일 때 더 창의적이다. 집단은 개인의 지식, 기술, 능력 등의 결합으로 구성원들 개개인이 보유하고 있는 것보다는 더 창의적일 가능성이 높기 때문이다. 셋째, 집단 창의성 발현전략(strategies for developing group creativity)은 창의적 조직 또는 교육환경 구축, 창의적 기술사용 등을 고려해야 한다는 점이다.

이러한 고려사항등으로 집단 창의성의 선행연구에서는 개인 창의성보다는 집단 창의성이 상대적으로 우월하다는 것이 일반적이다(Siau, 1995; Alavi & Tiwana, 2002; Hargadon & Bechky, 2006; 이건희·김선진·최인수, 2015; 박응호·김정근, 2016). 집단 창의성은 단순히 개인 창의성의 합을 뛰어 넘어 집단 구성원 간의 상호작용, 집단특성, 집단 프로세스, 상황적 요인 등에 영향을 받아 그 이상의 가치를 가지고 있기 때문이다(Nijstad & Paulus, 2003). 집단 구성원의 지식의 합은 한 사람 개인의 지식보다 크며, 개인이 보유한 지식과 능력도 구성원들의 상호작용을 통해 시너지를 발휘하고, 집단 창의성으로 발현되는 과정에서 여러 요인들이 개입된다(양세희, 2016). 그러므로 집단의 구조나 특성에 따라 집단 구성원의 창의성은 양(quantity)과 질(quality)이 다르며(Siau, 1995; West, 2003), 집단 구

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성원들이 활발하게 상호작용을 하는 결과에 따라 집단 창의성은 그 가치가 확대되거나 축소된다.

이와 같이 개인 창의성보다는 집단 창의성이 우월하다는 인식으로 집단 창의성의 연구가 더욱 중요해졌다. 이러한 중요성의 인식에도 불구하고, 개인 창의성과 조직 창의성의 분석에 대한 연구는 많지만, 집단 창의성에 대한 연구는 아직도 미미하다. 이러한 상황에서도 집단구조, 직무특성, 집단 환경과 리더십의 유형 등 집단의 특성과 창의성의 맥락을 연결하려는 시도(attempt)가 나타나고 있다(George & Zhou, 2007; Hülsheger et al., 2009; 노풍두, 2017). 최근의 집단 창의성의 연구는 구성원의 상호작용 관점에서 개인특성, 집단특성, 집단과정, 상황적 요인 등 다양한 요소를 고려한 교환 관계적 관점(exchange perspective of group)으로 접근하고 있다(Taggar, 2002; West, 2003; 이건창·서영욱·송석우, 2010).

국내의 연구에서는 개인 창의성의 영향요인으로 개인특성과 집단특성에 관한 실증연구들이 제시되었다. 2000년도 후반부터는 집단 창의성과 집단 간의 관계(백윤정·한상숙·방현주, 2008; 김은실, 2012; 김현진·설현도, 2014; 박동호·윤필현, 2015; 윤명훈·홍아정, 2018), 집단 창의성과 성과의 관계(장성복, 2015; 박선미·이철영, 2015; 강은구, 2018), 집단 창의성과 리더십의 관계(김은실, 2012; 정보영, 2017; 신을식, 2017), 집단특성에 관한 연구(이준호·이진규·김학수·박지환, 2011; 김민지·김진모, 2014; 김현진·설현도, 2014; 한재훈, 2016) 등으로 현장에서 실질적으로 활용하기 위한 실증적인 창의성 연구(김은실, 2012; 정보영, 2017)가 많다. 이와 같은 국내의 실증연구를 바탕으로 집단 창의성의 연구동향은 〈표 Ⅱ-4〉 와 같다.

〈표 Ⅱ-4〉 집단 창의성의 연구동향

연구자	측정대상	연구내용	연구결과
백윤정·한상숙 (2008)	17개 기업 58개 팀 312명	·독립변수: 과업갈등, 관계갈등 ·종속변수: 집단 창의성 ·조절변수: 지원적 리더십, 통제적 리더십, 커뮤니케이션	관계갈등은 집단 창의성에 부정적인 영향
이준호 외	기업 산하 R&D연구소	·독립변수: 팀 다양성, 팀 응집성 ·종속변수: 팀 창의성	팀 다양성은 팀 창의성에 긍정적인 영향, 팀 응집성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2011)	팀장 275명	·조절변수: 창의적 역할모델로서 리더 기능	은 팀 창의성에 유의한 영향이 없음
김은실 (2012)	23개 기업 55개 팀 329명	·독립변수: 개인 간 네트워크, 집단 내 네트워크 ·종속변수: 개인 창의성, 팀 창의성 ·조절변수: 팀 분위기, 지원적 리더십	집단의 밀도가 높을수록 집단창의성이 높음
김민지·김진모 (2014)	16개 대기업 67개 프로젝트 팀	·독립변수: 팀 다양성, 팀 심리적 안전 ·종속변수: 팀 학습행동 ·매개변수: 팀 창의성	팀 다양성, 심리적 안전은 창의성에 직접적인 정적인 영향
김현진·설현도 (2014)	47개 기업 486명	·독립변수: 집단특성, 개인 창의성 ·종속변수: 집단창의성 ·매개변수: 통합능력	개인 창의성, 통합능력, 지식공유는 집단 창의성에 유의한 정(+)의 효과
장성복 (2015)	웹크리에이티브 회사 웹 디자이너 242명(서울)	·독립변수: 팀 창의성 ·종속변수: 직무성과, 직무만족 ·매개변수: 내적동기	팀 창의성은 직무만족, 직무성과에 유의한 정(+)의 영향
박동호·윤필현 (2015)	8개 대기업 76개 팀 393명	·독립변수: 팀 창의정체성, 개인 창의 정체성 ·종속변수: 개인 효과성 ·매개변수: 팀 창의성, 개인 창의성	팀 창의정체성은 팀 창의성을 매개하여 개인 효과성에 유의미한 정(+)의 영향
박선미·이철영 (2015)	국내 5대 광고회사 214명	·독립변수: 혁신성, 합의성, 목표지향성, 위계성 ·종속변수: 팀 직무성과 ·매개변수: 팀 창의성	혁신성, 합의성, 목표지향성은 팀 창의성에 정(+)의 영향
안지선·홍아정 (2015)	정부산하 공기업 195명	·독립변수: 조직문화특성 ·종속변수: 집단창의성 ·매개변수: 공유리더십	발전문화, 위계문화는 집단 창의성에 긍정적인 영향
한재훈 (2016)	중소기업 231명 (수도권)	·독립변수: 창의성, 변혁적 리더십 ·종속변수: 조직의 혁신성 ·매개변수: 자기효능감 ·조절변수: 리더경험전달	집단 창의성(다양성, 응집성, 자율성)혁신성에 유의미한 영향
김종욱 (2016)	12개 기업 504명 (전남, 광주)	·독립변수: 상사신뢰, 조직신뢰 ·종속변수: 창의성 ·매개변수: 자기효능감, 집단효능감	자기효능감은 집단 창의성에 긍정적인 영향
신을식 (2016)	8개 기업 441명 (전남, 광주)	·독립변수: 윤리적 리더십 ·종속변수: 팀 창의성 ·매개변수: 팀원의 주도적 행동	팀원의 주도적 행동은 팀 창의성에 긍정적인 영향
정보영 (2017)	100개 벤처기업 358명	·독립변수: 집단리더십 ·종속변수: 집단창의성 ·조절변수: 조직학습활동	조직학습활동은 집단 창의성에 정적인 영향, 집단 리더십은 집단 창의성에 직접적인 정적인 영향이 없음
이희옥·정동섭 (2017)	금융, 서비스업, 제조업 등 78팀	·독립변수: 팀 다양성, 과업지식공유, 팀 교환관계 ·종속변수: 팀 성과 ·매개변수: 팀 창의성	팀 다양성, 과업지식공유, 팀 교환관계는 팀 창의성에 긍정적인 영향

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	516명		
윤명훈· 홍아정 (2018)	국내 대기업 265명	·독립변수: 과업갈등, 관계갈등 ·종속변수: 집단 창의성 ·조절변수: 공유멘탈모델, 정보교류체계	갈등 유형은 집단 창의성을 증가시키는 정(+)의 영향
강은구 (2018)	기업 392명 (대구, 경북)	·독립변수: 공유리더십 ·종속변수: 팀 성과, 팀 몰입, 팀 창의성 ·매개변수: 인지유사성 ·조절변수: 커뮤니케이션 유형	팀 창의성(아이디어 도출, 문제해결활동)

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.2 집단 창의성의 선행요인

집단 창의성의 선행연구와 집단 창의성의 모형들을 바탕으로 본 연구에서는 집단 창의성을 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 정의하였다. 집단수준에서 창의성의 선행요인에 관한 실증연구는 적지만, 집단 창의성의 선행요인은 다양성, 응집성, 집단규모, 집단 분위기, 리더십, 상호의존성 등 여러 요인들이 있다. 이러한 요인들은 공통적으로 집단 창의성을 발현하는 과정에 영향을 미치는 요소들이다.

본 연구의 측정대상인 투자증권사의 특성을 감안하여 문제해결 과정, 집단 내·외부의 소통 과정, 리더십의 영향력 과정, 구성원들 간의 상호작용 등과 같은 집단과정 측면에서 영향을 받고 있다는 점을 고려하였다. 그래서 집단 창의성의 선행요인을 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기로 도출하였다. 이러한 요인들의 도출은 구성원들 간의 상호작용 과정에서 창의적인 아이디어와 최신의 정보를 다양한 시각과 관점에서 분석하고 활용하는 의사결정을 하며, 집단 분위기 등으로 창의적인 영업활동을 추구하는 과정적 측면이 매우 중요하기 때문이다.

2.2.1 참여적 리더십

2.2.1.1 참여적 의사결정의 개념

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

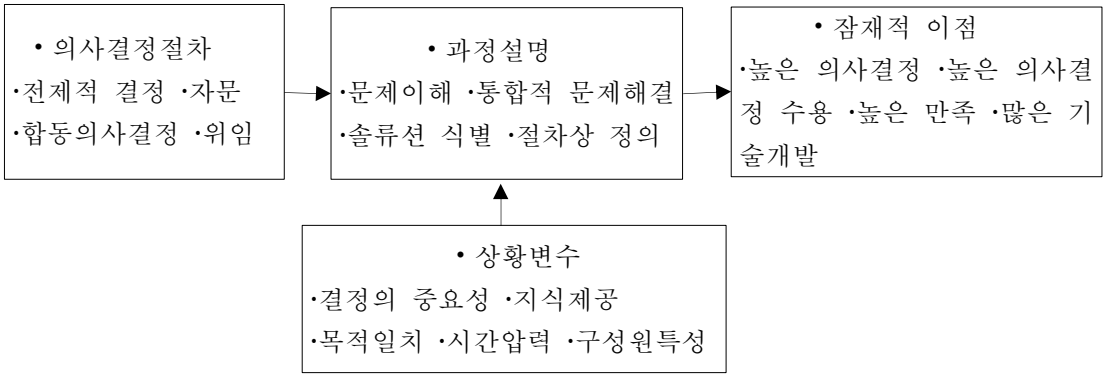
조직행동학의 관점에서 참여는 의사결정의 관여, 정책이나 제안, 토론과정에 관여하는 행위라고 하지만, 사회심리학에서는 개입(involvement) 또는 영향력(influence)의 개념으로 사용한다. 참여는 의사결정에서의 영향력, 의사결정과정에 자문하고 관여하는 정도이다. 참여적 의사결정의 의미에 대해서는 합의가 이뤄지지 않았지만, 의사결정과정에서 구성원들의 몰입정도와 관련이 있다. 그리고 구성원들의 참여적 의사결정은 급속하게 변화하는 경영환경과 밀접한 관련이 있다. 이러한 경영환경에서 리더 혼자서 모든 의사결정을 한다는 것은 이미 한계점에 직면 한지 오래되었다. 오히려 조직 구성원들은 직무에 관한 전문적인 지식과 정보 등을 리더 보다도 더 많이 보유하고 있어 문제해결을 하는데 더 유리한 위치에 있다. 이로 인해 경영환경의 변화는 구성원들의 역할과 태도에도 많은 영향을 미치고 있다. 구성원들은 조직의 중요한 문제들을 결정하고 문제해결에 영향력을 행사하는 기회도 많지만, 조직의 변화를 추구하며 혁신의 실행 등의 과정에서 구성원들의 책임도 많아지고 있는 실정이다(Gebert, Boerner, & Lanwehr, 2003). 이와 같이 경영환경의 변화와 구성원들의 변화를 조직에 반영하여 의사결정과정에 참여하도록 하는 것이 참여적 의사결정이다(Kaufman, 2001; 김정식·차동욱, 2013). 즉, 조직의 다양한 의사결정방식 중에서 리더 주도형 의사결정방식에 초점을 두고, 리더가 주도하여 구성원들을 의사결정에 참여하게 하고 개입하는 행위이다. 리더는 참여적 의사결정을 통해 구성원들에게 동기부여를 하고, 구성원들에게 자존감(self-esteem)과 자기결정성(self-determination)을 갖게 해주며, 심리적 주인의식(psychological ownership)을 고취시킨다. 또한 직무에서는 자기효능감(self-efficacy)을 높여주어 참여적 의사결정에 핵심적인 역할을 한다(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

참여적 의사결정은 구성원들에게 의사결정의 내용을 알려주고, 모든 구성원들의 참여를 장려하며, 이득공유, 주식소유 및 이익공유와 같은 형평성(equity)문제에 대한 관심이다(Kaufman, 2001). 그래서 참여적 의사결정은 조직에서 중요한 과정으로 인식되었으며, 어떤 절차와 방법으로 결정되는가에 따라 조직의 운영과 성과에도 많은 영향을 미친다. 의사결정권한이 누구에게 있으며, 어떻게 배분되는가에 따라 리더의 영향력 정도가 다르며, 정보체계 및 조직운영방식도 구체적으로 달라지기 때문이다(Harrosion, 1985). 참여적 의사결정을 하는 리더는 구성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

원들에게 의견을 구하고 제안을 권유하며, 의사결정과정에서 구성원의 좋은 아이디어나 제안을 고려한다(Chen & Tjosvold, 2006). 그러므로 참여적 의사결정은 리더와 구성원이 함께 의사결정을 실행하고 상호 간의 관계에서 영향력을 공유하는 의사결정(shared decision making)이다(Locke & Schweiger, 1979; 서재현, 2008; 임규혁·한주희, 2013).

참여적 의사결정이 관심을 받는 것은 조직에서 합리적인 의사결정을 이끌어낸다는 점과 리더가 구성원들에게 적극적으로 참여하도록 동기부여를 한다는 것이다(Amabile, 1988). 그래서 구성원들은 조직에서 중요한 존재임을 스스로 인식하고 직무에 대한 애착과 성취 욕구를 제고함으로써 창의적 성과에 영향을 주기 때문이다. 이러한 참여적 의사결정은 〈그림 Ⅱ-7〉 과 같이 다양한 잠재적 이점을 제공하지만, 참여자가 누구인지, 참가자의 영향력, 의사 결정 절차에 따라 차이가 나타난다. 다양한 의사결정 활동과정에서 얻는 참여적 의사결정의 잠재적 이점은 높은 의사 결정의 질(quality), 참가자의 높은 의사결정 수용성(acceptance), 의사결정 과정에 대한 만족도, 의사결정의 기술개발 등으로 볼 수 있다(Yukl, 2013).



〈그림 Ⅱ-7〉 참여적 의사결정모델

출처: Yukl, G. A.(2013), p. 107.

2.2.1.2 참여적 리더십의 개념

참여적 리더십은 Likert(1961)의 관리시스템에서 참여형 시스템(participative system)으로 알려졌으며, 상황적 리더십 이론(Hersey & Blanchard, 1969)과 House(1971)의 경로-목표 이론(path-goal theory)에서 구성원들의 수준과 특성에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

따라 요구되는 리더십 유형들 중의 하나로 참여적 리더십을 제시하고 있다(김정식·차동욱, 2013). 이러한 참여적 리더십은 리더가 의사결정을 내리기 전에 구성원들과 협의를 통해 문제해결을 공유하는 리더십의 유형이다(Kahai, Sosik, & Avolio, 1997). 즉, 구성원들과 함께 의사결정에 참여하는 공동의사결정 과정에서의 리더십 유형에 초점을 맞추고 있다(Koopman & Wierdsma, 1998; 탁제운·오호준, 2018).

House & Mitchell(1974)은 경로-목표모형에서 성취 지향적 리더십, 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십 등 네 가지 리더십의 유형을 제시하고 있다. 그 중에서 참여적 리더십은 의사결정이나 특정행동을 취할 때 구성원들의 의견을 듣고, 상의하고, 토론하여 구성원들의 생각을 감안한다. 의사결정 과정에서 구성원의 의견과 제안을 유도하는 유형이다. 그러므로 리더는 구성원들을 전문가로 판단하여 구성원들의 조언을 기대하거나 필요로 한다. 즉, 참여적 리더십은 목표달성을 위해 구성원들의 의견을 듣고, 토론하며 합리적인 의사결정을 한다. 그 과정에서 구성원들은 조직에서 스스로 중요한 존재임을 인식하여 직무에 주도적으로 참여하는 동기를 받음으로써 직무만족도는 물론 성과와 보상에 대한 기대감도 높다(House & Mitchell, 1974).

이와 같이 참여적 리더십은 구성원들의 동기에 매우 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 참여적 리더십을 통해 의사결정을 참여하는 방식은 전통적인 관리방식보다 구성원들에게 더 많은 내재적 보상을 주고 있다. 구성원들도 자신의 직무에 대한 재량권을 많이 갖게 되므로 직무만족도가 높고 성과창출에 많은 기여를 하게 된다(Spretzer, Kizilos, & Nason, 1997). 그리고 자신의 직무에 대해 일정한 통제력을 갖고 있는 경우에는 조직에서 소외감을 덜 느끼는 것으로 밝혀졌다. 참여적 리더십을 상황이론(contingency model theory)의 관점에서 보면, 모든 구성원들에게 적합한 관리이론은 없으며, 참여적 리더십의 유효성도 상황에 따라 다르다(Vroom & Jago, 1995). 그래서 리더는 구성원들의 특성을 고려하여 어떤 리더십의 유형이 구성원들에게 더 효과적인지를 결정해야 한다. 참여적 리더십은 구성원들의 자율성과 강한 동기부여가 있을 때 긍정적인 영향을 주기 때문이다. 그렇지만, 참여적 리더십은 구성원들의 참여수준 또는 참여유형에 대한 선호도의 차이를 확인하고 조정하며, 의사결정에서 구성원들의 참여에 따라 기대되는 참여

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수준 대비 실제 참여수준에 대하여 확실한 차이가 있다(Kahnweiler & Thompson, 2000).

참여적 리더십과 참여적 의사결정은 본질적으로 차이가 있다. 그 차이점은 참여적 의사결정은 리더가 주도하여 구성원들을 의사결정에 참여하도록 하는 의사결정방식에 초점(Kaufuman, 2001)이 있지만, 참여적 리더십은 부하직원들과 함께 의사결정에 참여하는 리더의 유형에 초점을 두고 있다(Koopam & Wierdsma, 1998). 공통점은 리더가 의사결정에 참여한다는 것이지만, 리더가 중심이 되어 의사결정을 내리는 참여적 의사결정방식과 리더는 구성원들과 함께 의사결정에 참여하여 논의하고 추진하는 참여적 리더십과는 본질적으로 차이가 있다. 본 연구에서는 House & Mitchell(1974)의 경로-목표이론의 네 가지 리더십의 유형 중에서 참여적 리더십을 집단 창의성을 발현하는 선행요인으로 탐색하는데 초점을 두고 참여적 리더십의 유효성을 검증하고자 한다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 연구자들의 참여적 리더십의 개념은 〈표 Ⅱ-5〉 와 같다.

〈표 Ⅱ-5〉 참여적 리더십의 개념

연구자	내용
House(1971)	구성원들과 목표달성에 필요한 의견을 듣고 토론하며 제안을 유도하는 리더
Kahai et al.(1997)	리더가 결정을 내리기 전에 구성원들과의 협의를 통해 문제해결을 공유하는 리더십 스타일
Koopam & Wierdsma(1998)	부하직원들과 함께 의사결정에 참여하는 리더의 스타일
Hung, Iun, Liu, & Gong(2010)	참여적 리더십 행동이 구성원들의 내재적 동기와 리더의 신뢰를 향상 시켜 성과를 증대시킴
김정식·차동욱(2013)	의사결정을 부하직원들과 함께 논의하고 업무를 추진해 나가는 리더의 업무행위 스타일에 초점
이향수(2014)	부하직원들로 하여금 의사결정 과정에 참여하게 하여 자신들의 의견의 의견을 제시하도록 하는 리더십
탁제운·신제구(2017)	구성원들이 의사결정에 참여하도록 하고 함께 의사결정을 해나가는 것

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.2.1.3 참여적 의사결정과 참여적 리더십의 연구동향

참여적 의사결정은 이론적이며 경험적인 관점에서 개인적 수준과 조직적 수준

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

으로 연구되었다. 개인적 수준에서는 개인의 직무수행과 직무활동에 영향을 주는 의사결정과 관련하여 리더와 구성원 간의 상호작용을 분석하였다. 조직적 수준에서는 조직의 관점에서 의사결정 참여자의 태도, 가치, 동기에 미치는 영향을 검증하고 있다(김진혁, 2011).

그러나, 참여적 의사결정과 관련한 연구들은 많지 않다. 대부분 참여적 의사결정과 조직구성원들의 태도와 성과 그리고 생산성 간의 영향에 관한 연구들이다. 기존연구에서는 참여적 의사결정은 구성원의 직무만족, 조직몰입, 성과 등을 향상 시키며, 이직, 결근 등은 감소시킨다고 한다(Van Der Westhuizen, Pacheco, & Webber, 2012). 또한 참여적 의사결정을 통해 구성원의 직무에 대한 동기와 몰입을 유발하고 성과를 향상시키며, 구성원이 가지고 있는 정보와 지식을 공유하는 과정을 통해 학습의 효과도 기대할 수 있다고 주장한다(Srivastave, Bartol, & Locke, 2006; Huang et al., 2010). 그렇지만, 참여적 의사결정이 어떤 과정으로 조직구성원들에게 긍정적인 영향을 미치게 되는가에 대한 구체적인 경로를 탐색하는 실증적 연구들은 부족한 실정이다. 참여적 의사결정의 내용이 단순히 탐색적 연구에 의해 의사결정 범위를 밝히고 있기에 때문이다(Locke & Schweiger, 1979).

대부분 참여적 의사결정이 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있지만, 긍정적인 영향력의 정도가 미미하다는 연구결과(Wagner, 1994)와 참여적 의사결정이 성과를 향상시키는데 제한적이라는 연구결과(Leana, Locke, & Schweiger, 1990)도 있다. 이러한 연구의 결과로 참여적 의사결정이 성과를 향상시키는지에 관한 논쟁은 지속되고 있다(Huang et al., 2010; 조태준, 2014). 하지만, 참여적 의사결정과정에서 나타나는 구성원들의 창의적 행동은 조직의 혁신과 효율성 그리고 조직의 존폐에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 그러므로 조직의 중요한 연구주제로서 다루어지고 있음을 고려할 때(Amabile, 1996; Zhang & Bartol, 2010), 참여적 의사결정과 구성원들의 행동 간의 영향관계를 분석하는 것은 매우 중요하다고 추론할 수 있다(김정식·차동욱, 2013).

이러한 측면에서 참여적 리더십에 관한 연구는 경영환경의 변화로 민첩하고 유연성 있는 리더십이 요구되는 상황에서 그 중요성과 관심의 증대가 필요하다. 경

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

영환경에 민첩하게 대응하는 중요성과 관심도에 따라 참여적 리더십에 대한 연구는 해외에서 활발하게 진행되고 있지만(Huang et al., 2010; Sagnak, 2016), 상대적으로 국내 연구는 매우 제한적이다. 해외에서 참여적 리더십의 연구들은 참여적 리더십의 관리체계(Likert, 1961), 구성원들과 함께 문제해결을 하는 리더십 유형(Nystrom, 1990), 참여적 리더십의 실패에 관한 연구(Ford & Fottler, 1995), 참여적 리더십 유형(Kahai et al., 1997; Koopman & Wierdsma, 1998), 참여적 리더십과 리더 신뢰의 긍정적인 관계(Dirks & Ferrin, 2002; Huang et al., 2010), 참여적 리더십 행동 및 참여와 협업, 소통 등(Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone, 2010)의 연구들이 있다. 국내에서는 참여적 리더십과 심리적 안전감의 관계(최선규·지성구, 2012; 이승필·김선혁, 2016), 참여적 리더십과 발언행동의 관계(탁제운·신제구, 2017), 참여적 리더십과 집단지성의 관계(탁제운·오호준, 2018) 등으로 극히 제한적이다.

선행연구에서 참여적 리더십의 효과에 관한 연구들은 동기부여 모델(motivational model)과 교환기반 모델(exchange-based model)로 구분하고 있다(Huang et al., 2010). 동기부여 모델은 리더의 참여적 리더십 행동이 구성원들의 내재적 동기와 심리적 임파워먼트와 같은 동기에 의해 성과를 향상 시킨다는 주장이다(Spreitzer et al., 1997; Sagnak, 2016). 교환기반 모델은 리더가 구성원들을 호의적으로 대우하면, 높은 기대수준의 성과를 달성하기 위해 구성원들은 노력을 하며 보답한다는 것이다(Bijlsma & Bunt, 2003; 탁제운·신제구, 2017). Locke & Schweiger(1979)에 의하면, 참여적 리더십은 여러 가지 상황요인들에 의해 그 효과성이 다르다고 주장한다. 그래서 어떤 상황이든 구성원들에게 딱 들어맞는 관리이론은 존재하지 않으며, 상황과 시간에 따라 참여적 리더십의 효과성은 다르게 나타난다(Vroom & Jago, 1995). 조직과 구성원의 관점에서 보면, 조직규모, 조직문화, 분위기 및 상황에 따라 리더와 구성원의 관점이 다르다. 조직의 관점에서 보면, 구성원들은 의사결정의 참여로 리더의 관리범위를 축소시키거나 리더의 경영관리시스템의 실질적인 변화를 요구하기 때문에 리더들은 구성원들과 갈등을 초래하는 경향이 있다. 이러한 관점에서 추론할 수 있는 것은 조직의 성장과 변화는 리더의 끊임없는 노력과 혁신에서 비롯된다(Zamanou & Glaser, 1994; Parnell & Crandall, 2001)는 것이다. 구성원의 관점에서는 구성원

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 의사결정 참여욕구와 선호도가 다르기 때문에 리더는 그것을 인식하고 조율할 필요가 있다. 구성원들의 참여를 요구하는 의사결정에 있어서도 구성원별로 기대하는 참여와 실제참여 하는 것에는 차이가 있다는 점을 주장한다(Kahnweiler & Thompson, 2000).

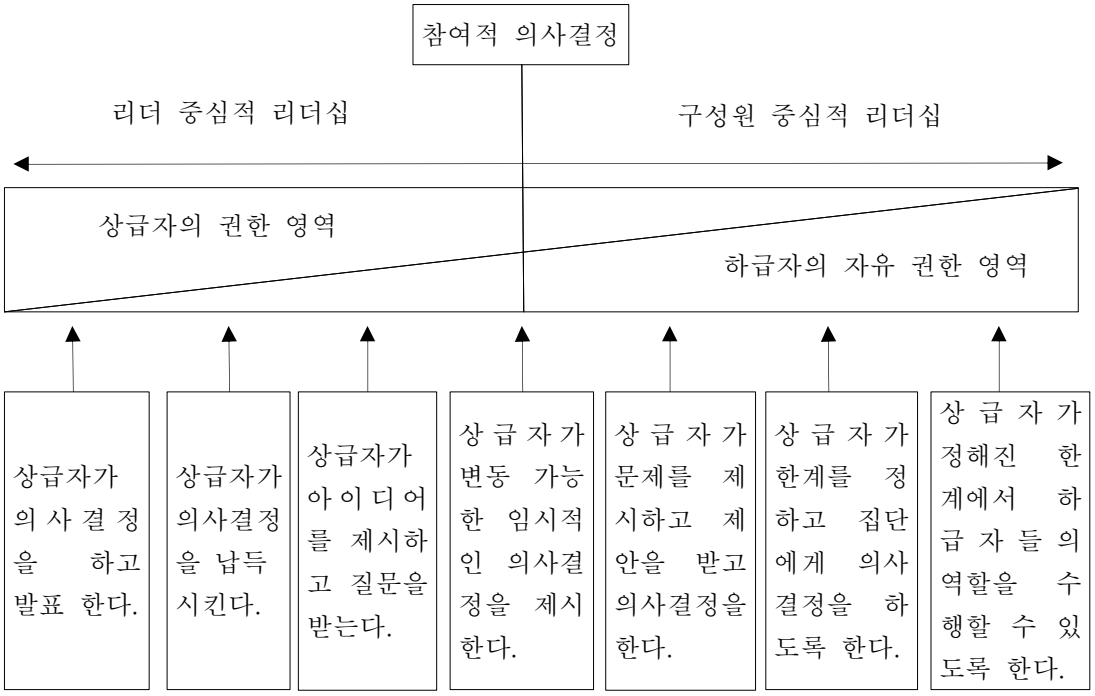
2.2.1.4 참여적 리더십의 의사결정범위와 이론적 모델

참여적 리더십의 의사결정범위는 참여의 정도에 따라 구성원의 영향력 행사가 실제로 어느 정도까지 이루어지고 있는지의 분류이다. Yukl(2013)는 의사결정절차 정도에 따라 의사결정범위를 전제적 의사결정(autocratic decision), 자문(consultation), 합동의사결정(joint decision), 위임(delegation) 등의 4가지 유형으로 분류한다. 전제적 의사결정은 다른 사람들의 의견이나 제안을 요구하지 않고 혼자서 결정을 내리며, 구성원들은 의사결정에 직접적인 영향을 미치지 않는다. 자문은 다른 사람들에게 자신의 의견과 아이디어를 묻고 진지하게 고민한 후 결정을 내리고, 합동의사결정은 다른 사람들과 만나 의사 결정 문제를 논의하고 함께 결정한다. 위임은 구성원이나 집단에 결정을 내릴 수 있는 권한과 책임을 부여한다(김진혁, 2010).

Tannenbaum & Schmidt(1958)는 의사결정범위를 〈그림 Ⅱ-8〉 과 같이 리더 중심적 리더십과 구성원 중심적 리더십으로 구분하였다. 연속체의 한쪽 끝에는 리더 중심적 리더십, 다른 한쪽은 구성원 중심적 리더십으로 설정하여 의사결정참여를 살아있는 연속체로 보았다. 그들은 리더 중심에서 구성원 중심으로 이동할 때 리더의 권한은 줄어들고, 반대로 구성원의 자유영역은 증가하게 된다고 주장한다. 의사결정참여 절차에 대한 연속체는 구성원들의 영향력이 전혀 없는 한쪽 끝으로부터 영향력이 가장 큰 연속선상의 다른 끝까지 다양한 문제해결을 할 수 있다. 7가지 의사결정 참여 정도는 구성원의 권한영역이 넓어짐에 따라 구성원의 의사결정참여가 많아진다. 리더 중심적 리더십은 의사결정시 구성원을 배제하고 통제를 하며, 모든 의사결정을 리더가 독단적으로 한다. 구성원 중심적 리더십은 구성원들에게 권한을 부여하며 의사결정시 구성원들과 협의하여 결정한다. 그러므로 의사결정참여는 구성원들의 영향력이 전혀 없는 한쪽 끝에서부터 영향력이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가장 큰 끝부분 까지 다양한 문제를 해결할 수 있다(Tannenbaum & Schmidt, 1958). 본 연구에서도 참여적 리더십의 의사결정범위를 사회교환이론으로 보고 있다. 집단 창의성을 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 보고 있기 때문이다.



〈그림 Ⅱ-8〉 Tannenbaum & Schmidt(1958)의 의사결정참여모델

출처: Gary A. Yukl(1981), p. 178.

2.2.2 다양성

2.2.2.1 다양성의 개념

다양성은 차이, 다르다, 다양함의 의미를 내포하고 있다(Harrison & Klein, 2007). 다양성은 나이, 종교, 성별, 인종, 윤리적 배경 등으로 구성원들의 특성이 서로 유사하지 않음을 뜻한다. 다양성의 속성은 주로 성별, 나이, 국적, 종교, 교육적 배경, 기술의 숙련도, 성향 등으로 파악되지만, 광범위한 의미로도 해석할 수 있다. 구성원이 가지고 있는 가치관, 스타일, 교육적 배경, 선호도 등으로부터

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

발생되는 차이와 성별, 나이, 종교, 출생지, 근속기간, 직위, 능력, 사회경제적 지위 등을 포함한다. 그러므로 다양성은 다르고(differ), 차이가 나며(variety), 유사하지 않음(dissimilarity)을 의미한다(이준호 외, 2011).

조직 내의 다양성은 구성원의 다양한 인구 통계적 배경으로 문화와 지적능력의 차이를 의미한다(Kossek, Lobel, & Brown, 2006). 조직에서는 효과적인 직무수행에 적합한 인구 통계적 다양성 이상의 것을 필요로 하고 있으며, 다양성을 독창적으로 여기기 때문이다. 그리고 인종, 연령, 성별, 성격, 교육배경 등의 다양성은 창의력과 문제해결능력을 촉진한다. 집단은 개인보다 위험 회피가 덜하며 다양성이 증가하면, 위험 회피가 낮아지고 의사결정 및 문제해결능력은 향상된다(Latimer, 1998). 그렇지만, 집단 구성원이 가지고 있는 성별, 연령, 가치관, 태도 등의 다양성은 구성원들의 인지적 차이가 있기 때문에 구성원 간의 갈등을 야기할 수 있다(Jehn, 1995; 이은표·김진모, 2018). 이로 인해 조직 내 갈등의 위험요소가 존재하며 만약에 다양성을 피한다면 경쟁력의 손실을 초래할 수 있다. 이와 같이 다양성은 양면성을 지니고 있다. 그래서 다양성을 잘 활용할 경우에는 직무몰입과 직무만족, 시장 환경에서의 적응으로 경쟁우위를 가져올 수 있지만, 그렇지 않은 경우에는 의사소통과 조직의 응집성을 저해하고 갈등과 불협화음의 문제를 초래한다. 즉, 다양성은 긍정적인 영향력만 있는 것이 아니라 구성원들 간의 분열과 갈등으로 집단 응집성을 방해한다(Thatcher & Patel, 2011; 나동만·김상준, 2016). 그러나 기업들은 양면성 있는 다양성 확보를 통해 지속가능한 성장의 요인을 찾고자 노력하고 있다. 구성원들을 다양한 관점으로 해석하고 이를 바탕으로 다양한 잠재력을 찾을 수 있기 때문이다(이희옥·정동섭, 2017). 그래서 최근에는 창의성과 성과에 관한 연구에서 다양성의 관점에서 조직 내 중요한 이슈가 되고 있다.

다양성의 중요한 이슈는 여러 관점에서 접근하는 방법에 따라 다르다. 개인수준에서 접근하는 관계적 인구통계(relational demography)는 개인수준에서 집단의 다양성을 분석한다(Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992). 관계적 인구통계는 상사와 부하의 관계처럼 상호작용 관계를 맺을 수 있는 쌍의 관계(dyad)이다. 쌍의 관계는 인종, 성별 등 인구 통계적 특성을 기반으로 집단에서 상사와 부하의 관계, 집단에서 구성원 개개인 간의 관계이며, 집단에서 구성원들 간의 상호작용으로 발생

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

되는 상대적 차이 즉, 관계적 차이에 초점을 두고 있다(Tsui et al., 1992; 성지영·박원우·윤석화, 2008). 이것은 조직 내 구성원들 간의 관계에서 집단의 분포도에 초점을 두는 것이 아니라 구성원들 간의 상대적 차이에 초점을 맞추고 집단에서 다양성을 분석한다. 쌍의 관계에서 구성원의 강점과 약점으로 결합된 다양성, 감성과 신뢰로 협력하는 다양성은 창의성과 문제해결 능력을 향상시키기 때문이다(Hennessey & Amabile, 1998).

선행연구에서 개인의 성격, 직무 및 경험 등으로 다양하게 구성된 집단은 다양하고 폭 넓은 지식과 경험의 관점에서(King & Anderson, 1990; Woodman et al., 1993; Amabile, 1996) 동질적 집단보다 창의적인 아이디어를 많이 제안하고, 집단사고(group think)를 피하게 함으로써 성과에 긍정적으로 작용하고 있다(이준호 외, 2011; 장은영, 2016). 이러한 관점에서는 다양성이 잘 관리될 때 독창성을 제고하여 헌신과 직무만족도를 높이고 성과와 잘 연계시킬 수 있지만(Richard & Shelor, 2002), 사회 정체성 이론의 옹호자들(Ely & Thomas, 2001)은 다양성이 응집성을 손상시키고 의사소통을 줄이며 집단 내외 집단을 창출한다고 주장한다. 다양성의 영향력이 불량, 품질저하, 고객중심 및 시장지향성의 결여 등으로 나타나기 때문이다. 이와 같은 선행연구에서 많은 연구자들의 다양성의 의견은 〈표 Ⅱ-6〉 과 같다.

〈표 Ⅱ-6〉 다양성의 개념

연구자	관점	내용
Tsui et al.(1992)	관계적 인구통계 관점	인종, 성별과 같은 인구 통계적 특성을 바탕으로 조직구성원들과의 차이
Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale(1996)	정보·의사결정관점	정보와 의사결정은 집단 내 구성원들의 다양성에 의해 영향을 받는지에 관한 것
Williams & O'Reilly(1998)	사회적 범주화 이론	자신과 이질적인 성향을 갖는 사람들과 자신을 다른 범주로 구분
Pelled, Eisenhardt, & Xin(1999)	인구 통계적	집단 내의 인구학적 차이점
Kellough & Naff(2004)	다양성의 개념적 구분	다양성은 구성원간의 모든 차이로 인식
Lau & Murnighan (2005)	구성원들의 특성을 구성, 정렬	집단 내 구성원들이 보유한 여러 가지 특성들을 기반으로 결합된 효과(집단단층)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Harrison & Klein(2007)	집단 구성원의 단위	공통적인 속성(재직기간, 인종, 성실성, 업무태도 등)에 대한 집단 구성원들의 차이
전경환(2013)	구성원들의 특성	다양한 특성을 경험을 지닌 구성원들의 가치관, 태도, 신념의 차이
이윤경(2014)	개인의 속성	개인이 다른 사람과 다르다고 스스로 인식하는 어떤 특성에 대한 개인적인 차이
최보인·권석균(2014)	성격	구성원들의 대표적인 내적특성
이은표·김진모(2018)	구성원들의 연령, 전공, 경력 등	다양성 변수를 연령, 전공, 경력으로 구분

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.2.2.2 다양성 이론

다양성에 관한 이론은 사회적 범주화 관점, 유사성·매력 관점, 정보·의사결정 관점으로 분류한다(Williams & O'Reilly, 1998; Van Knippenberg & Schippers, 2007; 최보인·권석균, 2014).

(1)사회적 범주화 관점

사회심리학적 관점에서 보면 사회범주화 이론측면에서는 조직 내의 다양성을 넓은 의미로 구분한다. 집단 내의 대표적인 속성, 사회적 범주화의 분류가 가능한 주목할 만한 것들의 분류와 인종, 성별, 나이, 집단의 근속기간, 기능적 배경 등과 같은 인구 통계적 성격에 의한 구분이다. 이러한 구분은 주어진 상황에서 가장 주목받거나 가시성(visibility)을 보유하고 있는 것이며 다양성을 구성하는 가장 중요한 요인이다(Williams & O'Reilly, 1998; 박장섭, 2016). 집단의 인구 통계적 차이가 집단의 다양한 갈등, 의사소통에 영향을 주며, 성과에도 영향을 주기 때문이다. 그래서 자신과 이질적인 성향을 갖고 있는 구성원들과 자신을 다른 범주로 구분하고 동질적인 성향을 갖는 구성원들에게 친밀감을 갖게 된다(나동만·김상준, 2016). 이로 인해 다양성은 집단만족도, 응집성, 의사소통 등을 줄이고, 불필요한 갈등을 유발하여 이직률이 증가하는 등 집단 프로세스 및 성과에는 부정적으로 작용하고 있다.

(2) 유사성·매력 관점

집단에서 구성원들은 자신과 다른 구성원들이 유사하거나 상이하다고 인지하

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

는 정도를 의미하는 것이 유사성·매력 관점이다. 이러한 관점은 태도, 가치 등의 속성에서부터 인구 통계적인 다양한 변수들의 유사성으로 인해 대인관계의 호감도 또는 선호도를 증대시킨다. 집단 구성원 간의 배경에서 다양성이 높으면, 구성원들 간의 긴장과 갈등을 초래하기 때문에 이직률이 증가하고 성과가 떨어질 수 있다(Byrne, Clore, & Worchel, 1966). 그래서 다양성은 어떤 관점과 어떤 시각으로 보느냐에 따라 그 영향력은 다르게 나타난다. 사회범주화 관점 및 유사성·매력 관점에서의 구성원들은 자신과 유사한 특성을 보유한 구성원들과 내집단을 형성하여 서로에게 매력을 느끼게 되어 정보, 의사소통이 원활하게 발생된다. 이러한 관점은 성별, 나이와 같은 사회범주화 특성으로 구성원들 간의 동질감을 느끼게 되어 갈등과 이직을 낮추고 직무몰입을 증대시킨다(Riordan & Shore, 1997; 정현달, 2018).

(3) 정보·의사결정 관점

정보·의사결정 관점은 집단 내 구성원들의 다양성에 의해 영향을 받는지에 관한 것이다. 집단 내 구성원들이 갖고 있는 네트워크를 통해 획득된 지식, 정보 등은 집단의 성과에 긍정적인 영향을 주기도 하지만, 다양성이 부족한 집단 내 구성원은 상대적으로 정보취득, 지식획득과 지식공유에 취약할 수 있다. 그러므로 다양성의 부족과 집단에서 강한 동질성으로 인한 집단의 응집성 강화는 비합리적인 방법과 왜곡 현상이 발생할 수 있는 위험성도 있다. 그래서 다양성은 구성원들의 기술, 정보, 지식 등을 증대시키고 상호작용의 영향으로 집단에 긍정적으로 작용한다. 즉, 정보·의사결정 관점은 구성원의 서로 다른 관점에서 정보탐색과 많은 논의로 의사결정의 질(quality)을 높이며 성과에도 긍정적인 영향을 미친다(Ancona & Caldwell, 1992; 최보인·권석균, 2014).

정보·의사결정 관점에서 Van Knippenberg et al.(2004)에 의하면, 구성원들의 특성은 자신과 유사할 때 보다 이질적일 때가 창의성과 높은 성과를 기대할 수 있다고 한다. 구성원들의 다양한 정보는 집단에서의 정교화(elaboration)과정을 통해 의사결정의 질(quality) 향상으로 더 좋은 해결책을 제시한다(Hinsz et al., 1997). 이것은 집단 내 다양한 구성원들이 존재하면, 직무와 관련된 정보, 지식 등을 더욱 많이 얻을 수 있기 때문이다. 그렇지만, 다양성을 개별적인 차원 및

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

집단특성으로 접근하게 되면, 긍정적인 영향력과 부정적인 영향력을 동시에 얻게 된다(Van Knippenberg et al., 2004). 이렇게 혼재된 영향력을 줄이기 위해서 Harrison & Klein(2007)은 다양성을 특정한 개인이 다른 개인과 갖는 차이가 아니라 집단 또는 조직의 구성단위 내에서 집단 구성원들이 갖고 있는 속성으로 보았으며, 집단 다양성의 패턴 또는 결과에 따라 다양성의 유형을 〈표 Ⅱ-7〉 과 같이 구분, 다양성, 차이 등으로 분류하여 설명하였다.

첫째, 구분(separation)은 구성원들의 가치, 신념, 태도 등의 차이이다. 특정 태도나 가치에 있어서 의견이 불일치하거나 반대되는 것으로 수평적인 거리를 의미한다. 구성단위가 두 개의 집단으로 분리될 때, 구분의 수준이 가장 높은 상태가 된다. 분리 관점에서 적용되는 이론은 사회범주화 관점과 유사성·매력 관점으로 집단 내 분리가 강하게 발생되는 경우에 집단의 응집성이나 구성원들 간의 갈등을 초래한다.

〈표 Ⅱ-7〉 집단 내 다양성 유형

유형	의미	유의어	내용	예측결과	토대이론
구분	가치, 신념, 또는 태도에 대한 단위 구성원 간의 입장 또는 의견의 차이	의견 불일치 또는 반대	집단의 목표와 프로세스에 관한 의견, 신념, 가치 및 태도	집단응집성 감소, 대인관계 갈등증가, 불신, 업무성과감소 등	사회범주화이론, 유사·매력 관점 등
다양성	구성원 간의 관련 지식, 경험의 종류, 원천 및 범주에 차이	유일무이한 또는 독특한 정보	전문지식, 기능적 배경, 업계 경험	창의성 및 혁신증대, 의사결정의 질 향상, 집단 내 유연성 증가	정보·의사결정 관점 등
차이	구성원 간의 보유하고 있는 사회적으로 가치 있는 자산 또는 자원의 수직적 차이	불균등 또는 상대적인 집중	소득, 명성, 지위, 의사결정권한, 사회적 힘	집단 내 경쟁심화, 일탈 행동 증대, 구성원의 투입 감소	공정성 이론 등

출처: Harrison & Klein(2007), p. 1203.

둘째, 다양성(variety)은 구성원들 간의 기능적 배경, 전문지식, 네트워크, 정보 등의 차이이며, 모든 구성원들이 서로 다른 지식을 보유하고 있을 때, 가장 높은

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다양성을 보유하게 된다. 다양성을 많이 보유한 집단은 정보·의사결정 메커니즘을 통해 창의성과 혁신증대, 의사결정의 질(quality) 향상, 집단 내에서 유연성의 증가를 기대한다. Harrison, Price, Gavin, & Florey(2002)은 집단 구성원의 다양성이 직무의 유의미한 성과의 중요성에 미치는 영향을 조사하고, 구성원들은 비슷한 심리적 특성을 가진 다른 구성원들과 상호작용하는 것이 더 즐겁다는 것을 규명하였다. 상호작용은 구성원들이 자신의 신념을 확인하고 강화하며 행동으로 표현하기 때문이다. 셋째, 차이(disparity)는 지위, 소득, 의사결정 권한 등의 차이이며, 집단에서 어떤 구성원은 많은 임금을 받고 나머지 구성원들은 적은 임금을 받으면, 가장 높은 불균형이 발생된다. 이로 인한 집단 내 경쟁심화, 일탈행동은 더욱 많이 발생한다.

Harrison & Klein(2007)의 다양성의 유형 중에서 구분은 같은 위치에서 가치, 신념, 태도 등의 구성원 간의 차이이며, 다양성은 보유하고 있는 고유한 지식을 반영하여 여러 범주의 단위 구성원 간의 차이를, 차이는 가치 있는 자산 또는 자원의 부분에서 구성원 간의 차이를 반영한다.

2.2.2.3 다양성의 구성요소

다양성은 집단 창의성을 촉진시키는 중요한 요인이다(King & Anderson, 1990; Woodman et al., 1993). 일반적으로 집단 다양성은 성별, 나이, 근무기간 등의 인구 통계적 요소뿐만 아니라 집단 내 구성원들이 보유하고 있는 다양한 지식, 정보, 교육, 경력 등을 지닌 구성원들로 구성된다. Williams & O'Reilly(1998)는 다양성을 사회범주화 관점과 정보화 관점으로 구분하고, 정보화 관점은 다양한 구성원으로 인해 다양한 아이디어와 서로 다른 관점으로 인해 직무관련 갈등이 초래할 수 있지만, 직무에 대한 다양한 관점과 다양한 문제해결 과정을 통해 혁신적인 해결방안이 도출된다고 주장한다(노풍두, 2017).

이와 같이 선행연구에서 많은 연구자들이 주장하는 다양성의 구성요소는 〈표 Ⅱ-8〉 과 같다. 본 연구에서는 투자증권사의 특성을 반영하여 사회적 범주화 관점과 정보·의사결정 관점에서 다양성을 검증하고자한다. 집단의 다양성은 집단 구성원들이 가지고 있는 직무와 관련된 역량이나 구성원들의 인성적 특징, 인구통계적 특성의 다양성을 포괄하고 있기 때문이다. 집단은 구성원들이 수시로 상

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

호작용하는 공간이기 때문에 다양성은 집단 구성원들 간의 존재하는 객관적이고 주관적인 차이로 나타난다. 그렇지만 투자증권사는 구성원의 지식과 전문성, 경험을 통해 정보를 취득, 생성, 분석하는 과정을 걸쳐서 집단 또는 조직의 관점에서 정보를 활용한다. 집단의 직무와 성과를 공유하고 직무에서 요구하는 전문성들을 서로 공유함으로써 복잡한 직무를 신속하게 처리하여 성과로 바로 연결되는 특징이 있다. 그래서 본 연구에서는 다양성을 집단 내 구성원들이 보유하고 있는 나이, 성격, 다양한 사회적 경험, 전문지식, 정보, 정보 활용 등에서 구성원들의 차이로 정의한다.

〈표 Ⅱ-8〉 다양성의 구성요소

연구자	구성요소	내용
Amabile(1996)	나이, 성격, 지식, 경험 등	구성원들의 다양한 성격특성, 지식, 경험
Williams & O'Reilly (1998)	나이, 성격, 성별, 지식, 정보, 정보 등	구성원들의 사회범주화 관점과 정보화 관점
Van der Vegt & Janssen(2003)	나이, 성별, 국적, 종교, 지식, 사고, 기술 등	구성원들의 인구학적 다양성과 인지적 다양성
Hülsheger et al.(2009)	나이, 성별, 국적, 종교, 지식, 기술 등	구성원들의 인구학적 다양성과 인지적 다양성
Lifang et al.(2014)	나이, 경험, 전문지식, 기술, 훈련 등	구성원들의 정보다양성
노풍두(2016)	전문지식, 정보, 경험, 정보처리 스타일 등	구성원들이 다양한 관점에서 인지
고종식(2016)	인식적 지표	집단 내에 각기 상이한 지식, 정보, 능력, 기술, 경력, 인구통계 등을 가진 구성원들로 구성
이은표·김진모(2018)	연령, 전공, 학력, 경력 등	구성원들의 인구학적 다양성과 인지적 다양성

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.2.2.4 다양성의 연구동향

초기의 다양성 연구는 구성원들의 나이, 성별, 근무, 인종, 교육배경 등 인구 통계적 구성에 초점을 두어 중점적으로 연구되었으며, 인구 통계적 유사성의 특성과 구성원들 간의 의사소통에 대해 규명하였다. 그렇지만, 다양성의 영향력을 충

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

분히 설명 못하는 한계점의 노출로 조직에서 구성원들의 이직은 물론 그 효과성에 상충되는 결과가 동시에 나타났다(Pelled et al., 1999). 이러한 다양성의 한계점들을 극복하기 위해 구성원들 간의 관계에 초점을 맞추어 관계적 인구통계 연구에 관심을 갖게 되었다. 이에 따라 관계적 인구통계 연구의 초점은 성별, 인종 등 관계적 인구통계 특성의 비유사성과 몰입, 결근 및 이직의도 간의 관계를 규명하였으며(Tsui et al., 1992), 혁신과 성과와의 관계에 대한 연구를 하였다(Chatman, Polzer, Barsade, & Neale, 1998).

그리고 많은 연구자들은 다양성의 상충된 연구결과들을 해소하기 위해 다양성의 차원을 세분화하여 새로운 유형들을 제시하고 있다. 성별, 인종, 국적, 나이 등의 관찰이 쉬운 다양성과 성격, 가치관, 교육적 배경 등의 관찰이 어려운 다양성으로 세분화하였다(Milliken & Martins, 1996). 직무와 관련해서는 기능적 배경 및 교육적 배경 등의 직무와 관련성이 높은 특성과 나이, 성별, 민족 등의 관련성이 낮은 특성으로 세분화하여 다양성을 규명하였다(Pelled, 1996). Harrison, Price, & Bell(1998)은 다양성을 연령, 성별, 민족 등의 표면적 다양성과 태도, 신념, 가치 등의 심층적 다양성으로 세분화하여 그 영향력을 검증하였다. 집단의 다양성은 인종, 성별, 나이, 민족 등의 사회범주화 관점 다양성과 지식기반, 관점의 차이 등의 정보 다양성, 이해와 사고의 차이 등의 가치 다양성을 추가하여 영향력을 규명하고 있다. Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld(2000)은 기존의 다양성 차원에 정서적 다양성(affective diversity)을 추가하여 영향력을 검증하고 있다(정현달·백윤정·김은실, 2015).

이와 같이 다양성의 상충된 연구결과들을 해소하기 위해 세분화된 새로운 접근법을 제시하고 있지만, Van Knippenberg et al.(2004)와 동료들은 다양성의 연구가 지나치게 직무관련 정보 다양성과 개인관련 사회범주화 다양성으로 단순 이분화 시켰음을 지적한다. 즉, 직무관련은 정보 및 의사결정 관점으로 해석하고 구성원 개인 관련해서는 사회범주화 이론으로 해석한다는 것이다. 그들은 긍정적인 성과의 영향력과 부정적인 영향력을 각각 설명하면서 두 이론을 동시에 고려하지 않았다고 주장한다. 그들은 두 이론의 재 개념화와 통합을 강조하는 범주정교화 모형(categorization-elaboration model)을 제시하면서, 다양성을 구성하는 모든 속성들은 정보 다양성과 사회범주화 다양성의 기능을 동시에 지니고 있다

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

고 한다. 이렇게 다양성의 상충된 결과로 인하여 연구자들은 다양성을 공통적으로 이질성(heterogeneity), 차이점(dissimilarity), 분산(dispersion)의 뜻으로 사용하지만, 다양성의 정확한 의미는 그렇게 단순하지 않다(Harrison & Klein, 2007). 단순하게 다양성이 집단이나 조직에서 좋은 영향력이 있는지 아니면 나쁜 영향력이 있는지에 대해서만 분석하는 것이 문제이기도 하다.

최근에는 해외에서 다양성에 관한 집단단층(group faultlines) 연구의 흐름이 증가하고 있다. 집단 구성원들 개개인이 지니고 있는 성별, 연령, 근무연수 등의 특성은 다차원적이고 복합적임에도 불구하고, 기존의 다양성 연구는 다양한 특성을 이질성 차원에서 변수들과의 관계를 규명하여 다양성의 영향력은 혼재되어 나타나고 있다. 이것은 구성원들이 보유한 특성들을 이질성 차원의 단편적으로 접근을 하고 있기 때문이다(정명호·고유미, 2017). 그러므로 구성원들 개개인이 지니고 있는 특성들을 동시에 고려하여 집단 내 구성원들을 동일한 그룹으로 정렬(alignment)하여 결합된 효과를 정교하게 분석하면, 다양성과 성과 간의 관계를 더욱 효과적으로 분석할 수 있다(Thatcher, Jehn, & Zanutto, 2003). 이러한 집단단층 연구는 구성원들의 특성들을 어떻게 구성되고 정렬되는가에 접근하고 있다. 이를 통해 기존의 다양성 연구들이 간과하고 있는 부분들을 새로운 관점에서 제시한다(정현달, 2018). 이러한 새로운 접근법의 집단단층 연구는 해외에서 활발하게 연구가 진행되고 있지만, 국내에서는 이에 대한 관심과 연구는 미미한 실정이다.

2.2.3 심리적 안전 분위기

2.2.3.1 심리적 안전 분위기의 개념

심리적 안전 분위기는 개인수준(individual-level)의 심리적 안전감과 집단수준(group-level)의 변수로 구분한다. Edmondson(1999)에 의하면, 집단수준의 심리적 안전 분위기는 팀 구성원들 간의 대인관계적인 위험에서 안전하다는 팀 구성원들의 공유된 신념을 의미한다. 특히 업무처리 방식, 새로운 아이디어, 제안 등에서 구성원들로부터 부정적인 반응을 받을 것이라는 두려움 없이 편안하게 제시할 있는 공유된 신념이다. 그러므로 심리적 안전 분위기는 집단 구성원들과 직

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

무에 관한 논의에서 집단의 다른 구성원들로부터 거부당하거나 무시당하지 않는다는 신뢰감이며, 집단 구성원들 간의 상호신뢰와 존중이 존재하는 집단 분위기를 의미한다. 심리적 안전 분위기가 구성원들 간의 신뢰를 의미하고, 그 효과는 불확실성이 높은 상황에서 더 효과적이며, 일상적이고 정형화된 상황에서는 효과성이 없다. 불확실성이 낮은 상황에서는 직무적인 논의가 이루어질 필요도 없고, 집단 구성원들은 공식화된 절차와 규정에 따라 직무를 수행하면 되기 때문이다(김학수·이준호·한수진, 2013).

집단 창의성에서 심리적 안전 분위기로 형성되는 관계는 구성원들 간의 이해관계에 대한 격차를 줄일 수 있으며(Andersen & Chen, 2002), 구성원들 간의 목표를 공유하는 역할을 수행한다. 심리적 안전 분위기가 높을수록 집단 구성원들은 활발한 정보와 지식공유의 상호작용 활동으로 목표달성에 집중하게 되며(Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006), 이러한 활동은 효과성으로 나타난다. 그래서 집단은 집단의 목표에 대한 공통의 책임을 가지고 있는 구성원들의 집합체(Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Sundstrom, 1999)이기 때문에 구성원들에게 두려움 없이 자신의 의견을 제시할 수 있는 집단 분위기의 조성은 목표달성과 창의성에 더욱더 중요하다(최선규·지성구, 2012).

Edmondson(1999)에 의하면, 심리적 안전 분위기는 집단 구성원의 발언행위(speaking up)를 부주의에 대한 관대함이나 구성원을 난처하게 하거나, 거부당하거나 또는 처벌받지 않을 것이라는 신뢰감의 분위기로 묘사하고 있다. 이러한 신뢰감의 분위기는 구성원들 간의 상호존중과 신뢰에서 기인된다고 주장한다. 그러므로 심리적 안전 분위기는 구성원들 간의 상호작용이며, 대인관계에 중점을 둔 대인적 신뢰에 연관되어 있다. 이로 인해 구성원들이 서로를 편안하게 느끼며, 대인적 신뢰와 상호간의 존중으로 심리적 안전 분위기는 특성화될 수 있다(송종영, 2016). 이와 같이 심리적 안전 분위기는 집단 구성원들 간의 대인적 신뢰와 상호존중의 경험에 의해 형성되는 집단 구성원들의 내적 심리상태를 나타내는 집단 분위기이며(Edmondson, 2002), 집단 구성원들 간의 암묵적 믿음으로 새로운 아이디어의 창출이나 창의성의 발현을 위해서는 집단 분위기 형성에 중요한 요인이다(Edmondson, 1999). 이에 따라 심리적 안전 분위기는 구성원들의 창의적 아이디어와 다양한 발언, 행동 등을 유도하여 그 효과성을 증대시키고 있다

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(방호진, 2014). 그러므로 집단의 관점에서는 디지털시대에서 개인의 가치관과 행동의 변화가 심하기 때문에 심리적 안전 분위기의 중요성은 점점 증대될 것이다.

이러한 심리적 안전 분위기는 집단 창의성을 발현하는 중요한 요인으로 작용한다. Nahapiet & Ghoshal(1998)에 의하면, 구성원들은 집단 내에서 아이디어의 생성, 공유, 실행함에 있어 위험을 감수할 수 있는 분위기가 조성되어야만 새로운 지식을 공유하고 지식교환이 발생한다. 이와는 대조적으로 규칙과 통제를 중시하는 분위기는 창의성을 방해한다고 주장한다. 이와 같은 맥락에서 투자증권사의 구성원들은 신속하게 최신의 정보를 취득하고, 다양한 전문성과 지식 등으로 새로운 투자기법을 개발해야 하므로 조직 내의 심리적 안전 분위기가 높을수록, 구성원들의 활발한 의사소통은 창의적인 아이디어와 제안으로 연결되어 투자기법과 성과창출에 기여할 것이다.

2.2.3.2 심리적 안전감의 개념

심리적 안전감은 개인수준의 심리적 분위기이다. Kahn(1990)에 의하면, 개인이 지각한 심리적 안전감은 자신의 이미지, 지위, 경력에 부정적인 결과가 초래될 수 있다는 두려움 없이 자신을 표출하고 자신에게 충실할 수 있는 감각이다. 그는 심리적 안전감이 높을수록 개인의 직무몰입이 높아진다고 주장한다. 심리적 안전감은 개인적 특성보다는 개인의 심리적 상태(psychological state)이며, 대인관계적 맥락(interpersonal context)에서 위협적이지 않고 자신감 있게 자신을 표현하는데 부끄러움이나 벌을 받지 않을 것이라는 느낌이다.

심리적 안전감의 정도를 나타내는 분위기의 관점에서 첫째, 리더는 유연하고 지적이며, 종업원은 직무와 직무수행 과정에서 통제권을 가지고 있다고 믿는 정도이다. 둘째, 조직의 역할과 규범이 명확하게 인식되는 정도이며 셋째, 자신들의 직무수행에서 담당하는 역할과 관련하여 진심을 자유롭게 표현할 수 있다는 느낌이다(서재현, 2008). 이러한 분위기에서 심리적 안전감은 구성원들이 자신의 업무나 집단의 업무방식에 관한 질문과 오류를 제기한다. 이것은 다른 구성원들의 부정적인 반응을 의식하지 않고 새로운 아이디어나 의견 등을 마음껏 표현할 수 있다는 개인적 믿음을 의미한다(Cannon & Edmondson, 2001). 그러므로 심리적 안전감은 구성원들 간의 존경과 믿음에서 발생하고 대부분 암묵적인 형태로 존

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

재한다(전영욱·김진모, 2009).

심리적 안전감을 만족스럽게 경험을 했던 구성원들은 직무를 수행하는 과정에서 실수를 하더라도 불안하지 않고(Edmondson, Kramer, & Cook, 2004), 인사(human resources affairs)에서도 불이익이 없을 것이라 믿는다(Edmondson, 1999). 그러나 구성원들이 자신의 아이디어를 비판하거나, 비웃거나, 난처한 상황을 만들었던 부정적인 분위기를 경험하면, 불안감을 느끼게 되어 의견을 표현하는 행동을 자제하게 된다(Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). 심리적 안전감의 분위기에 영향을 주는 가장 중요한 것은 그 집단의 리더이기 때문이다(Nembhard & Edmondson, 2006; Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). 리더가 개방적이고 리더에게 자유롭게 접근을 할 수 있으면, 구성원들의 심리적 안전감을 높일 수 있다(Edmondson et al., 2004; 한준구, 2018). 이러한 리더의 유형은 심리적 안전감뿐만 아니라 혁신성과와의 긍정적인 관계가 있다(Baer & Frese, 2003). 그러므로 리더들은 구성원들이 자신의 의견을 표현하는데 두려움과 어려움을 겪지 않고 안전하다는 분위기의 신뢰를 형성해주는 것이 매우 중요하다. 이와 같이 심리적 안전감과 심리적 안전 분위기의 선행연구를 바탕으로 그 차이를 비교하면 〈표 Ⅱ-9〉와 같다.

〈표 Ⅱ-9〉 심리적 안전감과 심리적 안전 분위기의 비교

항목	심리적 안전 분위기	심리적 안전감
수준	집단(group-level)	개인(individual-level)
개념 원문	a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking	sense of being able to show and employ self without fear of negative consequences to self-image, status, or career
개념 국문	구성원들 간의 대인관계적인 위험에서 안전하다는 팀 구성원들의 공유된 신념	자신의 이미지, 지위, 경력에 부정적인 결과가 초래될 수 있다는 두려움 없이 자신을 표출하고 자신에게 충실할 수 있는 감각
대표적인 연구자	Edmondson(1999)	Kahn(1990)
차이	조직혁신, 조직학습, 개인의 변화 지향적인 행동에 대한 핵심적인 선행 변수	심리적 안전감에 영향을 주는 선행 요인 중 가장 대표적인 것은 리더

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2.2.3.3 심리적 안전 분위기의 연구동향

심리적 안전 분위기의 실증연구는 초기 Edmondson(1999)의 연구에서 시작되었지만, 아직도 실증연구는 많지 않다. Edmondson(1999)에 의하면, 조직지원과 팀 리더에 대한 코칭이 팀 성과에 미치는 영향에서 매개변수의 심리적 안전 분위기와 팀 학습행동은 팀 성과 향상에 영향을 미치고 있다. Baer & Frese(2003)의 연구에서는 조직수준의 분석을 통해 주도성 분위기, 프로세스 혁신, 심리적 안전 분위기가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 주도성 분위기와 심리적 안전 분위기는 독립변수와 조절변수의 조절작용 역할을 하며 프로세스 혁신은 조직성과에 긍정적인 영향을 주고 있다(이지예, 2016). Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown(2012)의 연구에서는 과업 갈등(task conflict)이 팀 성과에 대한 영향관계에서 심리적 안전 분위기는 조절변수로서의 효과가 있음을 확인하고 있다. 팀 구성원들로 하여금 다른 구성원의 의견을 거부하거나 부정적 의견을 낮추는 효과를 가지고 있다.

Detert & Burris(2007)는 리더십 행동과 종업원의 발언행동의 관계에 관한 연구에서 심리적 안전감은 구성원이 자신의 의견을 표출하기 전에 대가(reward) 혹은 비용(expence)을 염두에 둔 매개역할을 한다고 주장한다. 심리적 안전감의 매개역할은 구성원들의 개선지향적인 발언을 허용하고, 현재의 상태를 극복하는 위험에 직접적인 관여를 한다. Walumbwa & Schaubroeck(2009)의 심리적 안전감은 부분적으로 윤리적 리더십과 발언행동을 매개한다는 연구에서도 구성원들은 자신의 조직이 심리적으로 안전하다는 환경을 인식하면, 구성원들은 문제를 지적하고 새로운 아이디어를 제안을 한다고 주장한다. 그러므로 구성원들의 발언행동은 조직에서 협력적인 분위기를 조성하며 리더와 구성원들과의 갈등을 줄일 수 있다.

서재현(2008)의 연구에 따르면, 조직에서는 심리적 조직 분위기를 구성하고 있는 심리적 중요성과 심리적 안전성은 조직후원인식에 유의한 영향을 미치고 있다. 또한 구성원들이 조직몰입으로 이어지기 위해서는 조직이 구성원들을 지지해주는 분위기라는 것을 인식시켜야 구성원들은 조직에 긍정적인 태도를 형성하게

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

된다. 방호진(2013)의 연구에서도 해당 팀이 심리적 안전 분위기가 높은 수준이면, 자발적 팀 성찰 활동이 활성화되어 팀의 심리적 안전 분위기는 팀 유효성 증진에 매우 중요한 요인이라고 주장한다. 그는 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향, 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구에서, 심리적 안전 분위기는 팀 성찰의 강력한 선행변수로 판단하기는 다소 어렵고, 과업 상호의존성(task interdependence)의 조절효과에서 과업 상호의존성이 낮은 상황에서는 오히려 심리적 안전 분위기의 팀 성찰 증진효과가 크고 유의한 것으로 규명하고 있다. 그래서 과업 상호의존성이 낮은 조직에서 팀의 심리적 안전 분위기가 높은 수준이라면, 업무특성과 무관한 자발적 팀 성찰활동이 활성화된다는 것이다.

이러한 선행연구들을 살펴보면, 심리적 안전 분위기의 실증연구는 주로 조직혁신, 조직학습과 개인의 변화 지향적 행동에 대한 선행변수(Baer & Frese, 2003; Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006)이다. 그리고 팀 유효성 연구모형에서는 투입 또는 정서적 발현상태(emergentstatus)영역의 변수로 규명하고 있다(방호진, 2013). 기존연구들은 심리적 안전 분위기의 새로운 측정도구(Brown & Leigh, 1996), 심리적 안전 분위기를 변혁적 리더십과 팀 혁신성과 간의 관계에서 탁월성에 대한 팀 풍토의 조절효과(Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Boerner, 2008), 리더와 구성원 관계의 질과 시민 행동 간의 관계에서 안전풍토의 조절효과(Hofmann, Morgeson, & Gerras, 2003) 등 상황적 조절변수로서의 효과가 있음을 규명하고 있다. 이와 같이 심리적 안전 분위기는 집단성과에 직접적 영향을 주기보다는 집단 구성원들에게 목표달성을 위한 적절한 행동을 촉진시키고 있다(Edmondson, 1999; 김학수 외, 2013).

2.3 집단 창의성의 결과요인

2.3.1 집단성과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2.3.1.1 집단성과의 개념

성과는 연구자 또는 연구의 배경에 따라 조직의 효과 또는 조직의 성과, 효율성과 혼용하여 사용하기도 하지만, 각각 다른 개념으로 사용한다(염종호, 2011). 조직의 성과는 사후적 성격이며, 조직 효과성은 사전적, 사후적 성격과 과정적 성격을 포괄하는 광의의 개념이다(민진, 2003). 직무수행의 결과물로 나타나는 성과는 평가수준에 따라 개인성과, 집단성과, 조직성과로 분류한다. 집단에서는 구성원들의 상호협력으로 다양한 시너지의 효과를 얻으며 구성원 개개인의 성과보다는 집단성과를 중요시 한다(정윤길·이규만, 2007; 홍윤희, 2019). 집단성과는 구성원의 지식, 기술, 구성원의 상호작용, 조정과 협력의 복합적인 결과이기 때문이다. 그러므로 집단성과는 단순히 구성원 개개인의 효용의 합이 아니라 집단수준의 효용이다. 즉, 전문적인 기술과 지식을 소유하고 있는 뛰어난 구성원들의 집단이라도 구성원들의 협력으로 직무를 잘 수행할 수 있다는 신뢰가 없다면, 집단성과의 창출은 어렵다. 집단성과는 구성원 개개인의 효용의 단순한 합이 아니며, 오히려 구성원 개개인의 능력의 차이가 있어도 집단 구성원들의 협력과 자신감으로 능력의 차이를 극복하고 신뢰가 높을 경우 집단성과는 증대될 수 있다(Bandura, 2001; 이동섭·최용득, 2014).

이와 같이 집단성과는 집단의 목표를 달성하기 위해 다양한 자원을 투입하고 그 결과로 나오는 산출량이다. 이러한 집단성과는 집단의 유효성이나 효과성으로 구분한다. 유효성은 성과측면에서 제품, 서비스, 정보 등과 같은 집단의 결과물을 받아들이는 것이며, 성장력 측면에서는 구성원들의 만족, 참여 등과 같은 의지와 과거보다는 향상된 목표를 달성하려고 한다(오을임·김구·배용택, 2002). 목표는 경영환경의 변화에 따라 구성원 개개인의 목표를 중시하는 집단도 있지만, 일반적으로 집단 전체의 목표를 중시하여 목표를 설정하고 목표에 대한 실제 달성도를 평가하는 성과측정이 증가하고 있다. 집단성과를 평가하는 것은 집단 활동의 효과성을 증진시키는 과정이기도 하다.

2.3.1.2 집단성과의 구성요소

집단성과의 구성요소는 다양하다. 성과의 선행요인은 혁신, 다른 팀과의 협력능력, 적응력 등이며(Katz & Allen, 1985), 성과적 측면의 질(quality)과 양

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(quantity), 구성원의 만족과 몰입, 역량의 증가 등으로 구분한다(Hackman, 1988). 그리고 집단성과는 제품, 서비스, 정보, 의사결정과 같은 산출물이다(Sundstrom, Meuse, & Futrell, 1990). Charles & Henry(1995)의 연구에서는 팀 성과에 생산성, 품질, 작업의 질(quality) 향상, 비용절감, 이직률과 결근율의 감소, 혁신, 조직의 적응력과 유연성 등 8가지 요소를 제시하며, 인적자원 관리의 성과결정 요소는 내부고객의 몰입, 직무만족, 경영에 대한 신뢰가 핵심이라고 주장한다(최재훈, 2015). 조직의 특성에 따라 차이는 있지만, 집단성과의 개관적 지표요소는 생산성, 고객만족도 등의 지표를 활용하여 평가한다. 서비스 불만, 업무처리의 신속성 및 정확성, 생산성 및 원가절감, 의사결정의 정확도 등의 요소는 업무목표와 직결된 보조지표로 활용한다. 이외에도 집단성과의 구성요소는 집단의 공식적 과업완수(task accomplishment)와 업무품질(output quality) 등의 요소가 있다(방호진, 2013).

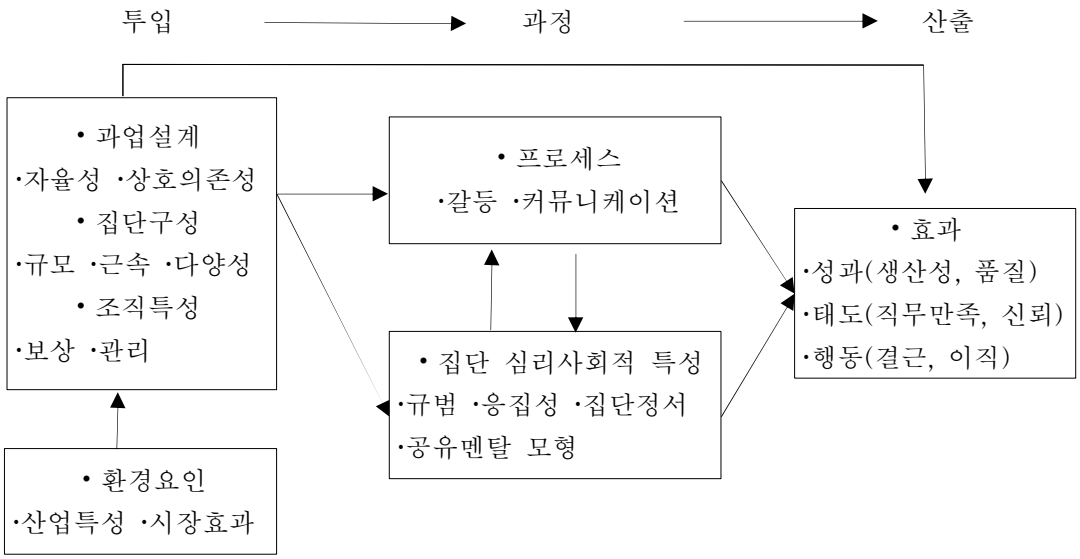
이와 같이 집단성과의 선행요인은 다양하다. 예산과 비용, 기업에 대한 가치, 매출과 순이익 등 구체적인 재무적 자료는 일정한 규칙과 과정을 통해 측정하지만, 상대적 비교우위와 같은 비재무적인 성과(non-financial management performance)는 집단 구성원들이 느끼는 편견이나 왜곡개입 등 주관적인 요인들에 의해서 결정되기 때문에 복합적인 측면을 고려해야 한다(송재준·김문중, 2013). 비재무적 성과는 다양한 정보들을 계량화하여 수치적으로 측정하기 어려운 지표를 의미한다(전인오·안운석, 2016). 그러므로 비재무적 성과지표는 객관적인 지표의 선정과 그 범위가 너무 넓어 단기적인 성과를 분석하는 데는 적합하지 않다. 장기성과측정의 비재무적 지표는 다양한 이해집단 기준에 따라 성과가 측정되기 때문에 포괄적인 경영성과를 설명할 수 있다(Steers, 1975). 일반적으로 성과에 관한 평가는 주로 재무적 성과를 중심으로 측정되어 왔으나, 과거 지향적이며 현재의 가치창출 행동을 반영하지 못하는 재무적 성과만을 활용하여 의사결정을 내리는데 한계점이 있다. 이를 보완하기 위해 경영환경의 변화와 정보의 다양성 등 비재무적 성과를 적용하고 있다.

2.3.1.3 집단성과 모형

집단성과가 무엇을 의미하는지에 대해서는 연구자들의 일치된 결론은 없지만,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

선행연구에서는 목적과 이론체계에 따라 서로 다른 평가기준을 적용하고 있다. 많은 연구자들은 집단성과를 명확히 측정하고자 노력하였으며, 그 중에서 투입-프로세스-산출 모형(McGrath, 1984), 자율 작업팀 유효성 모형(Hackman, 1988) 등 다양한 모형을 제시하며 서로 다른 기준들로 성과를 측정하였다. 대표적으로 1990-1996년 까지 54개 팀의 효과성에 관한 연구를 종합하여 투입-프로세스-산출 모형을 제시한 Cohen & Bailey(1997)의 모형이다. 이 모형은 〈그림 Ⅱ-9〉 와 같이 투입요인이 효과에 직접 영향을 주거나, 프로세스와 집단의 심리사회적 특성을 통해서 효과에 영향을 주는 투입-프로세스-산출의 접근법이다. 이 접근법은 환경요인, 조직요소, 집단 프로세스 및 집단의 심리사회적 특성의 함수 관계이다. 투입은 집단의 특성이며, 프로세스는 집단의 구성원들 간의 갈등, 커뮤니케이션 등을 통해 투입요소를 산출요소로 전환하는 과정이다. 효과는 성과와 태도, 행동으로 구분되며 이들의 하위요소들을 설정한다.



〈그림 Ⅱ-9〉 Cohen & Bailey(1997)의 투입-프로세스 - 산출 모형

출처: Cohen & Bailey(1997), p. 23.

Cohen & Bailey(1997)는 성과를 집단 구성원들이 느끼고 지각하는 인지적 평가(cognitive appraisal)임을 강조한다. 그들은 집단 효율성에 영향을 미치는 영향력

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 주요 초점은 과업설계 요인이며 중요한 집단 프로세스는 집단 내·외부에서 발생한다고 주장한다. 과업설계 요인에서 자율성은 집단수준에서의 제품, 계획과 작업과정에 자율성을 부여하며, 상호의존성은 구성원들이 직무완수를 위해 구성원 간의 상호교류하고 협력한다. 집단구성에는 규모, 근속, 인구 통계 및 다양성이 포함된다. 조직특성의 요인은 보상, 관리, 교육 등 이다. 프로세스는 집단 구성원과 외부의 다른 구성원 간의 상호작용이다. 집단의 심리사회적 특징은 집단의 이해, 신념 또는 집단정서를 공유하는 것으로 규범, 응집성, 집단정서 등이 포함되며, 효과는 성과, 태도 및 행동지표이다. Cohen & Bailey(1997)의 모형에서 집단구성의 요인 중 규모가 작은 경우에는 다양한 관점이나 견해가 부족하지만, 큰 규모는 구성원들 간의 상호작용 부족으로 응집성이 떨어질 수 있어 성과와 규모의 관계는 역 U자형의 커브 유형으로 나타난다.

Cohen & Bailey(1997)의 모형에서 집단구성의 다양성은 연령, 근속 등의 이질성을 의미한다. 그리고 조직특성에서 보상요인은 개인보상보다 집단보상이 팀워크를 활성화시키며(Bartol & Hamann, 1992), 관리에서는 배려적인 리더십이 조직몰입에 유의적인 영향을 주고 있다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995). 환경요인은 조직의 외부환경의 특성으로 산업특성, 시장효과 등이다. 프로세스는 직무수행 과정에서 구성원 상호간에 작용하는 것으로 집단내부 간 또는 집단외부에서 갈등, 의사소통 그리고 조정과정을 통해 투입요소를 산출요소로 전환시키는 과정이다. 산출은 효과이며, 성과차원, 태도차원, 행동차원 등으로 구분한다. 성과차원은 생산성, 혁신, 품질 등으로 집단 구성원들이 느끼고 지각하는 성과를 의미하고, 집단 구성원의 인지적 평가인 집단성과를 의미한다(송재준·김문중, 2013; 최재훈, 2015).

일반적으로 집단성과는 일반적으로 효율성과 효과성으로 구분한다. Henderson & Lee(1992)의 연구에서도 팀원과 팀 성과와의 관계를 효율성과 효과성으로 구분하여 규명하고 있다. 효율성은 팀의 효율적 운영, 과업의 효율적 진행 및 신속한 과업의 수행, 목표기간 내 팀 목표의 달성 여부 등이며, 효과성은 과업의 효과적인 수행, 팀 간의 상호작용의 효과성, 직무를 효과적으로 수행하는 능력을 의미한다.

이와 같이 집단성과는 직무의 효율성, 경영전략, 목표달성 등과 밀접한 관계가

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있다. 특히 사업부제(divisional structure organization)로 운영되고 있는 투자증권사의 경우, 집단성과는 그 투자증권사의 전체 경영성과와도 깊은 관계가 있으며 증권사의 경영전략의 방향성을 제시한다. 그러므로 평가수준에 따라 구성원 개인의 목표달성을 중요시하는 사업부도 있지만, 집단 전체의 목표달성을 우선하는 사업부가 많다. 목표달성에서 나타나는 집단 활동의 결과는 업적을 평가하는 것이며 집단 활동의 효율성을 높이기 위한 필요과정이기 때문이다(홍윤희, 2019). 이와 같이 집단성과는 집단 구성원 개개인의 직무성과와 대응되는 집단전체의 개념이지만, 일반적으로 집단 효과성과 유사한 개념이다(Sundstrom et al., 1990). 특히 투자증권사는 목표를 성공적으로 달성하기 위해 핵심적으로 관리해야 하는 요소들의 성과지표를 구성한 핵심성과지표(KPI: key performance indicator)를 토대로 종합적인 성과평가 제도를 운영하고 있다. 재무성과 위주의 KPI는 미래의 경영성과에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 요소들을 포함한 성과평가 기준이다. 비재무적 KPI는 고객 서비스 만족도, 고객 불만사항 등 고객과 집단 구성원과의 관계형성에서 경영성과에 영향을 미치는 요소로 구성한다(김우진·이대기, 2018). 이것은 시장에서 경쟁우위를 선점하고 지속가능한 성장을 해야 하기 때문에 재무적 성과는 물론 비재무적 성과에도 비중을 두는 균형 잡힌 경영전략을 수립한다. 그렇지만, 2019년부터는 재무성과의 KPI를 대신해 미래의 가치를 획득하기 위한 구성원들의 활동성 중심 즉, 4차 산업혁명 시대의 흐름을 반영하는 과정중심으로 평가체계를 개선하고 고객의 가치를 최우선 핵심 목표로 하고 있는 추세이다. 본 연구에서는 Henderson & Lee(1992)와 Jehn, Northcraft, & Neale(1999)가 사용한 집단성과의 측정문항을 효과성, 효율성 측면에서 투자증권사의 특성을 감안하여 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 관계에서 집단 구성원들이 인지하는 효율성, 신속성, 정확성 등을 집단성과로 측정하였다.

2.3.2 지식공유

2.3.2.1 지식공유의 개념

지식은 불확실한 경영환경에서 경쟁력우위와 지속가능한 성장을 위해 필수적인 조직의 자원이다(Davenport & Prusak, 1998; Foss & Pedersen, 2002). 그래서

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기업들은 지식의 긍정적인 효과를 얻기 위해 구성원들이 보유하고 있는 지식을 공유하고 활용에 많은 노력을 하고 있다. 지식은 구성원들 간의 상호작용으로 서로 공유할 때 새로운 지식이 창출되고 확산되기 때문에 지식공유가 매우 중요하다(Nonaka, 1994). 그러므로 지식은 사회적 행위를 통해 개인이나 조직 간의 교환(exchange)으로 전이(transfer)되고 공유(sharing)된다. 구성원들이 획득하고 창출된 지식을 다른 구성원들과 공유하기 위해서는 구성원들의 자발적의사와 지식을 공유하려는 의지가 매우 중요하다(Lam, A., & Lambermont-Ford, JP, 2010). 지식은 구성원의 경험으로 누적된 자산에서 시작되며, 자신의 암묵적 지식을 구성원들이 공유하고자 하는 의지가 있다고 판단이 들면 지식공유가 이루어지기 때문이다(박지성·채희선, 2018).

조직 내에서의 지식공유는 구성원 개인이 보유하고 있는 지식자산을 조직 내에서 구성원들과 공유하고 활용하여 조직역량을 강화한다. 조직 내 구성원들의 보유한 지식, 정보를 다른 조직의 구성원들과 공유하여 지식활용을 극대화함으로써 조직역량을 강화하는 활동이다(Grant, 1996). 만약 조직 내에서 구성원들 간의 지식공유가 없다면, 지식을 활용하여 가치를 창출하기는 어렵다(권업·김규정, 2002). 지식공유는 아이디어, 제안, 조언, 정보, 경험, 기술 등을 조직의 다른 구성원들에게 제공하는 활동을 통해 그 가치가 발생하기 때문이다(Davenport & Prusak, 1998; Bartol & Srivastava, 2002; Hoof & Ridder, 2004).

O'Dell & Grayson(1998)에 의하면, 지식공유는 조직 구성원들 간의 지식을 함께 나누는 것으로 지식을 주고받는 행위자 간의 상호작용에 의해 이루어지는 지적 욕구충족의 과정이다. 즉, 지식공유는 사회적 기반에서 구성원들이 지식을 상호 교환하며, 이를 통해 새로운 지식을 창출하는 과정이다. 구성원들 간의 활발한 지식공유를 통해 의사결정능력 향상(Davenport, Jarvenpaa, & Beers, 1996), 문제해결능력 향상(Kogut & Zander, 1992), 창의성의 증가(Nonaka & Takeuchi, 1995)등 구성원들에게 긍정적으로 작용한다. 이러한 지식공유는 공유된 지적자산(intellectual capital)을 촉진시키기 때문에 조직에서는 조직의 성장을 위해 중요한 핵심경쟁수단으로 인식되고 있다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; 박태영·심완준·신호균, 2013).

그러므로 지식공유는 조직 구성원 상호 간의 이해를 통하여 보유지식을 서로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교환하는 것으로 구성원들 간의 인간적 유대관계가 활발할수록 지식공유가 원활하게 이루어질 수 있다. 조직 내에서 역량을 가진 부서의 지식을 다른 부서에서 필요할 경우 접근, 교환, 공유할 수 있는 과정이다(Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer, 1999). 그래서 지식경영은 지식의 획득, 공유, 활용, 저장하는 과정으로 개인적 차원의 지식습득, 학습이 아니라 조직차원의 활동이다. 즉, 조직 내에서 구성원들이 보유하고 있는 지식을 구성원들의 상호작용으로 새로운 지식을 창출하는 과정이다(Kogut & Zander, 1992). 이와 같이 지식 공유는 새로운 지식을 창출하기 위해 암시적, 명시적으로 지식을 교환하는 과정이며(Hoof & Ridder, 2004; Zack, Mckeen, & Singh 2009), 자신이 보유한 지식을 조직 내 다른 구성원들에게 전파하고 공유하는 활동이다.

지식창출의 선행조건은 한 개인에서 다른 개인으로, 개인에서 조직으로, 한 조직에서 다른 조직으로 지식이 이전되는 과정에서 조직 내 구성원들 간의 상호작용 활동이다(Davenport & Prusak, 1998). 지식공유는 지식창출과 불가분의 관계이며(Kamasak & Bulutlar, 2010), 새로운 상황, 인식, 지식을 습득하여 지식창출을 위한 끊임없는 학습과정이다(Nonaka, Krogh, & Voelpel, 2006). 이에 따라 지식공유는 그것을 촉진시키는 지지행동과 동기부여가 필요한 사회적 활동을 의미한다(Xue, Bradley, & Liang, 2010). 지식공유를 통해 구성원들은 직무와 관련 아이디어, 정보 등을 다른 구성원들과 공유하여 창의적인 지식창출과 구성원들과의 강한 사회적 관계를 형성한다. 지식공유가 없다면, 지식이 충분히 활용되지 않으며 구성원들과의 강한 네트워크를 형성하기도 어렵다(Srivastava et al., 2006). 그래서 무엇보다도 지식의 창출, 활용이 활성화되기 위해서는 구성원 개인의 역량과 구성원들 간에 상호작용으로 결합하거나 통합하는 역량이 무엇보다 중요하다(Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994).

Hoof & Ridder(2004)의 연구에 의하면, 지식공유는 개인이 암시적 및 명시적 지식을 상호교환하고 공동으로 새로운 지식을 창출하는 과정으로 정의하고 있다. 그들은 지식공유 활동을 지식제공(knowledge donating)과 지식수집(knowledge collecting)으로 구분한다. 지식제공은 구성원들 간의 의사소통을 통해서 지식을 가져오거나 또는 제공한다. 지식수집은 구성원들이 가지고 있는 지식을 공유하기 위해 상담, 설득 등으로 다른 구성원들로부터 지식을 얻는 것 또는 수집하는 것

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이다. 그러므로 지식공유는 아이디어, 제안, 정보, 경험, 그리고 기술을 조직의 다른 구성원들에게 제공하는 등의 개별적인 활동에서 발생하며(Davenport & Prusak, 1998; Hoof & Ridder, 2004), 조직역량으로 전환시키는 중요한 열쇠가 되고 있다(Frey & Oberholzer-Gee, 1997; 양심파·권기환, 2017).

선행연구에서 지식공유의 개념은 다소 차이가 있지만, 지식이전, 지식제공, 지식수집의 개념과 혼용하여 사용하고 있다. 일반적으로 지식을 공유하는 활동, 과정, 상호작용, 행위 등의 개념으로 사용되고 있다. 이것은 지식의 관점이 불명확하고, 그 개념에 대해서도 아직 합의가 없기 때문이다(박문수·문형구, 2001). 그렇지만, 공통적인 특징은 지식공유가 이루어지기 위해서는 구성원들 간의 상호작용이 수반되어야 한다. 지식창출과 공유의 주체는 개인이며(Nonaka & Takeuchi, 1995), 구성원들이 지식을 창출하고 공유할 수 있는 동기와 조직 분위기에 따라 지식공유의 성패가 달려있기 때문이다. 이와 같이 지식공유에 대한 많은 연구자들의 의견은 〈표 Ⅱ-10〉과 같다. 본 연구에서는 지식공유를 조직 구성원들의 역량을 강화하기 위한 구성원들 간의 지식교환 또는 정보공유 과정의 결과물로 정의하고, 투자증권사의 정보생성, 정보취득, 정보 분석 및 활용의 측면에서 구성원 개인의 성향과 지식공유가 대인 관계적 맥락에 기초하고 있다는 점에서 구성원들 간의 상호작용의 효과에 대해 검증하고자 한다.

〈표 Ⅱ-10〉 지식공유의 개념

연구자	내용
Kogut & Zander(1992)	조직 내에서 구성원들이 보유하고 있는 지식을 구성원들의 상호작용으로 새로운 지식창출을 도모하는 과정
Nonaka & Takeuchi (1995)	조직 구성원 간의 상호작용으로 형식지에서 암묵지로 변환되는 사회적 상호작용
Grant(1996)	보유하고 있는 지식자산을 조직 내에 구성원들과 공유하고, 지식활용을 극대화함으로써 조직의 역량을 강화하는 활동
Davenport & Prusak(1998)	개인적 차원의 지식 습득 또는 학습이 아닌 조직적인 차원의 활동
O'Dell & Grayson(1998)	조직 구성원들 간의 지식을 함께 나누는 것(sharing)것으로 지식을 주고받는 행위자 간의 상호작용에 의해 이루어지는 지적 욕구충족의 과정
Chakravarthy et al. (1999)	조직 내에서 역량을 가진 부서의 지식을 다른 부서에서 필요할 경우 접근, 교환, 공유할 수 있는 과정

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Hansen(1999)	구성원들이 업무를 수행하는데 필요한 지식을 찾고 습득하며 자신의 지식으로 통합하는 행위
Alavi & Leidner(2001)	조직 내에 배분된 지식의 위치를 정하고 이를 지식이 필요한 또 다른 곳에 전달하는 과정
Hoof & Ridder(2004)	구성원 상호작용으로 새로운 지식을 창조하기 위해 암묵적 또는 명시적인 지식교환 과정
Zack et al.(2009)	자신이 보유한 지식을 조직 내 다른 구성원들에게 전파하고 공유하는 활동
김장익·나태균(2007)	구성원 개인이 보유한 지식, 경험을 다른 구성원들에게 전파함으로써 조직차원의 지식으로 전환되는 과정
양심파·권기환(2017)	암묵적 혹은 명시적으로 새로운 지식을 창조하기 위한 지식교환과정
박준기·이혜정(2018)	집단 내에서 집단 구성원이 보유하고 있는 지식과 다른 구성원들이 보유하고 있는 지식의 상호작용
조남문·오상진(2018)	조직 구성원들이 신규 지식창출 또는 기존 지식을 다른 사람과 나누고 전파하는 활동

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.3.2.2 지식공유의 영향요인

선행연구에서 지식공유의 영향요인은 개인적 요인, 구조적 요인과 관계적 요인, 활용요인, 업무특성 요인 등으로 〈표 Ⅱ-11〉 과 같이 다양하게 구분한다. 첫째, 개인적 요인은 주로 공유자와 수혜자의 특성에 초점을 두고 있다. 지식공유가 일어나기 위해서는 중요한 여러 가지 요인들이 있지만, 개인의 태도나 행위에 영향을 미치는 개인특성의 요인들은 매우 중요하다(Grant, 1996; Currie & Kerrin, 2003). 지식공유가 활발하게 전개되기 위해서는 지식공유에 대한 구성원 개인의 의지가 가장 중요하기 때문이다(Kramer, 1999; Currie & Kerrin, 2003). 지식공유에 의한 개인적 성과기대는 상호 호혜성의 규범, 신뢰, 공유된 언어, 공유된 비전 등이며, 지식공유 활동에 영향을 미치는 개인적 특성요인은 상호 호혜성의 규범, 신뢰, 자기 효능감, 지각된 상대적 우위, 지각된 적응성 등이다.

둘째, 구조적 요인과 관계적 요인이다. 구조적 요인은 조직문화, 조직구조, 리더십, 조직보상, 조직구성원 간의 관계 등을 포함하며 관계적 요인은 신뢰수준 및 상호관계성을 중요하게 다루고 있다. 구조적 요인 중에서도 많은 영향력이 있는 것은 조직의 문화적 요인과 리더십이다(박문수·문형구, 2004). 학습조직과 조직 내 지식공유를 촉진하는 수직적 조직문화는 지식공유가 활발히 전개되지 않으며,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수평적 조직문화에서는 구성원들 간의 활발한 상호공유로 지식공유에 긍정적인 효과가 나타난다(De Long & Fahey, 2000). 이러한 결과를 얻기 위해서는 우선적으로 구성원들 간의 신뢰가 바탕이며, 구성원 간의 상호협력을 강조하는 조직문화가 전제되어야 한다(Schepers & Van den Berg, 2007). 또한 신뢰와 함께 리더의 관심과 지원도 매우 중요하다. 그러므로 구성원들이 자발적으로 지식공유를 할 수 있는 환경여건의 조성과 조직분위기, 성과에 대한 보상 등 리더가 직접적으로 관여하거나 개입을 하는 것도 중요하지만, 구성원들의 동기부여가 우선적으로 필요하다(Chakravarthy et al., 1999).

〈표 Ⅱ-11〉 지식공유의 영향요인

기준	특성	영향 요인
개인 요인	공유자 특성	공유동기, 지식공유성향, 공유하려는 참여의지, 자발적 협력정도, 과업 헌신성, 활용능력 등
	수혜자 특성	수혜자의 수용동기, 학습의지, 흡수능력, 결합능력, 사전경험, 유지능력 등
구조적 요인, 관계적 요인	조직문화	지식공유의 조직문화, 지식문화, 협동과 공유문화 등
	조직구조	조직구조의 적합성, 수직적 구조, 수평적 구조 등
	리더십	지원적 리더십, 환경여건 조성, 성과 보상 시스템 등
	신뢰수준	구성원 간의 상호신뢰, 조직과 구성원들 간의 신뢰 등
	구성원의 상호관계	커뮤니케이션, 친밀감, 상호간의 영향력, 인식 정도, 활성화된 관계 등
활용요인	지식검색, 지식교환, 지식창출	개인·조직차원의 지식검색, 개인과 집단의 지식공유, 개인 간의 지식공유, 직무관련성, 지식의존성, 일반지식 등

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

셋째, 지식공유의 활용요인이다. 일반적으로 조직에서 지식공유는 지식검색, 지식교환, 지식창출 등의 과정으로 나타난다. 지식검색은 개인이나 조직차원의 지식으로 검색이 이루어지며 조직과 구성원 개인이 지식을 공유한다. 지식교환은 구성원 개인들 또는 소규모 집단 간에 지식을 공유함으로서 소규모 차원으로 지식으로 교환된다. 지식창출은 구성원 개인 간의 지식을 공유하여 새로운 지식으로 창출되어 조직과 구성원 개인의 지식으로 조화를 이루게 된다. 이와 같이 일반적으로 지식공유의 요인들은 지식공유에 직접적인 영향을 주며 지식공유를 매개변수로 하여 성과변수에 간접적인 영향을 미치고 있다(허명숙·천명중, 2007).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그렇지만, 구조적 요인과 관계적 요인에 비하여 개인적 요인의 연구와 활용요인의 연구는 미흡한 실정이다(Wang & Noe, 2010; 김형진, 2016).

2.3.2.3 지식공유의 선행연구

지식공유의 중요성이 부각되면서 지식공유는 지식경영의 일환으로 연구 되었다. 지식공유 관련 연구들은 지식공유의 선행요인에 중점을 두고 있으며, 개인적 요인, 관계적 요인, 그리고 조직차원의 요인으로 분류한다. 개인적 요인은 구성원 개개인의 심리적 측면을 반영하는 자아효능감과 즐거움이며, 관계적 요인은 상사와 부하의 교환관계와 지각된 조직지원이다. 조직차원의 요인은 조직문화, 보상제도와 리더십 유형 등이 있다. 지식공유의 영향요인에 관한 연구는 대체적으로 분석수준과 영향요인의 속성, 영향을 미치는 방식 등이 있지만, 분석수준에 따라 개인차원의 연구(O'Dell & Grayson, 1998; Hansen, 1999)와 집단차원의 연구(Nelson & Cooprider, 1996; Chakravarthy et al., 1999), 조직차원에서의 연구(Grant, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000) 등이 주류를 이루고 있다.

지식공유의 실증연구를 통해 조직문화는 지식공유에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Kankanhail, Tan, & Wei, 2005; Collins & Smith, 2006; Willem & Scarbrough, 2006), 지식공유를 통한 혁신적 행동에 미치는 영향(Lin, 2007), 조직성과(Grant, 1996; 기해란, 2011; 윤창근·최정인·정세희, 2017) 등이 있다. 지식공유가 구성원의 관계에 미치는 효과(Nelson & Cooprider, 1996; Kramer, 1999), 지식공유행위에 영향을 미치는 성공요인이나 저해요인(Kogut & Zander, 1992; Davenport & Prusak, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Chakravarthy et al., 1999; 김해중, 2017), 리더가 지식공유에 미치는 영향(Srivastava et al., 2006; Singh, 2008; Xue, Bradley, & Liang, 2010; 양심파·권기환, 2017) 등에 관한 연구가 대부분이다. 지식공유의 연구에서는 지식공유의 선행요인에 비해 지식공유와 조직유효성과의 인과관계에 관한 실증연구가(Grant, 1996; Chakravarthy et al., 1999) 중요하며, 활용요인의 연구는 아직 부족한 실정이다.

2.3.3 변화몰입

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2.3.3.1 변화몰입의 개념

변화몰입(commitment to change)은 변화를 얻기 위한 직무수행으로, 변화를 긍정적으로 받아들이는 태도와 변화를 지지하는 구성원들의 의지이다(Herold, Fedor, & Caldwell, 2007). Herscovitch & Meyer(2002)는 성공적인 변화를 실행하기 위해 필요하다고 판단하는 일련의 행동과정에서 개인을 묶는 힘(force) 또는 사고방식(mind-set)으로 정의하고 있다. Neubert & Wu(2009)는 변화를 위한 새로운 규칙, 정책 등의 외부적 요소와 조직 프로그램 및 기술수행과 연결된 구성원들의 수준과의 결합을 변화몰입이라 한다. 이러한 변화몰입을 구성원들과 변화목표 간의 강력한 결속력을 제공하는 것으로 묘사하고 있지만(Conner, 2002), 변화몰입이 실패하는 가장 중요한 요인은 구성원들의 몰입에 대한 부족 때문이다(Conner & Patterson, 1982; 윤태식, 2011).

이와 같이 변화몰입은 단순히 변화에 대한 호의적인 감정을 넘어 변화의 성공을 위해 몰입하는 행동적 의도이며(Fedor, Caldwell, & Herold, 2006), 변화몰입을 하는 구성원들은 변화에 대해 지지하는 의도(intention)는 물론 성공적인 변화를 위해 기꺼이 희생하는 열정이 있다. 이러한 열정은 단순히 변화에 대하여 개방적인 태도나 변화를 수용하는 것 보다는 변화에 대해 심리적인 애착을 형성하고 있다(박혜진·유태용, 2009). 그러므로 변화몰입은 구성원의 심리적 의지와 행동적 의지, 조직변화의 실행, 행동의 변화 등 구성원 개인의 특정목표나 조직 활동에서 변화를 주도하는 자신의 행동과 태도에 초점을 맞추고 있다(노영자, 2016). 즉, 변화몰입의 수준이 높은 구성원들은 조직변화의 성공을 위해 혁신과 같은 행동을 열정적으로 주도한다(Herscovitch & Meyer, 2002).

선행연구에서 변화몰입에 대한 개념은 몇 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 조직이 변화하는 과정에서 변화몰입을 수용하고 실행하는 개인의 의지와 구성원들의 행동적 의지를 중심으로 하는 견해이다(Herold, Fedor, & Caldwell, 2007; Herold et al., 2007). 둘째, 의도적인 변화로 조직변화의 실행과 행동을 수행하는 조직 내 계획적인 변화이다(Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999; 김용익, 2011; 변재우, 2016). 셋째, 조직변화를 주도적으로 실행하기 위한 구성원들의 행동을 규제하는 힘 또는 태도를 언급하는 견해들이다(Herscovitch & Meyer, 2002). 넷째, 변화를 위한 외적인 요소와 구성원들의 수준이 융합되어 변화에 대한 호의적인

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의도 또는 조직 내 지원이다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 변화몰입에 대한 많은 연구자들의 의견은 〈표 Ⅱ-12〉와 같다. 본 연구에서는 Herscovitch & Meyer(2002)의 개념을 바탕으로 단순히 변화에 대한 호의적인 감정을 넘어 변화의 성공을 위해 몰입하는 열정적인 구성원의 행동적 의도(Fedor et al., 2006)로 정의하며, 구성원들의 자발적인 행동과 열정적인 태도가 중요하다는 점에서 구성원의 확고한 믿음에 기초한 정서적 변화몰입을 주 대상으로 하였다.

〈표 Ⅱ-12〉 변화몰입의 개념

연구자	내용
Leithwood et al.(1999)	조직이 변화하는 과정에서 변화를 수용하고 기꺼이 실행하고자 하는 개인의 의지
Conner(2002)	구성원과 변화 목표 간에 강력한 결속력을 제공하는 아교
Herscovitch & Meyer (2002)	변화를 성공적으로 실행하기 위해 필요하다고 판단하는 일련의 행동과정에 개인을 묶는 힘 또는 사고방식
Fedor et al.(2006)	단순히 변화에 대한 호의적 감정을 넘어 변화의 성공을 위해 몰입하는 행동적 의도
Herold et al.(2007)	변화를 성공적으로 실행하기 위한 업무수행으로 변화에 대한 긍정적인 태도를 넘어 변화를 추구하는 구성원들의 의지
김용익(2011)	조직변화를 받아들이는 것은 변화 실행을 위한 조직 내 의도
신제구·최우재(2012)	개인에게 내재된 신념을 바탕으로 변화에 대하여 심정적으로 지원하고자 하는 것
김해룡·정현우(2013)	편익에 대한 믿음을 기반으로 조직의 혁신을 지원하는 욕구(desire)
이나영·송경수·안종연·김승민(2016)	본질적 혜택에 대한 믿음에 기초하여 변화를 지지하고자하는 욕구로서 조직의 변화가 가치 있다고 믿는 정도

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

2.3.3.2 변화몰입의 구성요소

변화몰입은 조직의 변화과정에서 변화를 기꺼이 수용하고 실행하는 개인의 의지이며, 개인목표, 능력에 대한 믿음, 상황에 대한 믿음, 정서적 자극으로 구분한다(Leithwood et al., 1999; 박상길, 2016). 변화몰입에 관한 여러 가지 구성요소가 있지만, Herscovitch & Meyer(2002)는 〈표 Ⅱ-13〉과 같이 변화몰입의 구성요소를 정서적 변화몰입, 지속적 변화몰입, 규범적 변화몰입으로 구분하고 있다.

첫째, 정서적 변화몰입(affective commitment to change)은 본질적인 혜택에 대한 믿음으로 변화를 추구하고자 하는 열망에 근거한 변화의 지원의지이다. 조직

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

변화를 지지하고자 하는 욕구를 바탕으로 정체성, 공유된 가치관, 개인적 몰두 등을 의미한다. 가치를 수용하고, 집단에 대한 강한 애착과 소속감을 갖는다. 지속적 변화몰입, 규범적 변화몰입의 구성요소들 보다 결과변수에 더 많은 상관관계를 갖고 있기 때문에 변화몰입의 핵심적인 부분으로 인지되고 있다. 둘째, 지속적 변화몰입(continuous commitment to change)은 변화에 참여하지 않을 때 발생하는 비용에 대한 인식에 근거한 변화 지원의지이다. 이것은 변화에 대한 손익계산을 인식하여 몰입을 결정하는 것을 의미한다. 조직변화의 수행을 위하여 개인들을 규제하는 힘을 근거로 이익, 상호적 규범적용, 규범의 내면화, 심리적 계약 등을 의미한다. 지속적 변화몰입은 조직에 계속 잔류하거나 이탈함으로써 발생하는 개인의 이익과 손실을 경제적 측면에서 판단하는 비용에 대한 의식정도에 따라 형성된다(전무경·지성구, 2012).

〈표 Ⅱ-13〉 Herscovitch & Meyer(2002)의 변화몰입

구분	원문	국문
변화몰입	a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative	변화를 성공적으로 실행하기 위해 필요하다고 판단하는 일련의 행동 과정에 개인을 묶는 힘(force) 또는 사고방식(mind-set).
정서적 변화몰입	a desire to provide support for the change based on a belief in its inherent benefits	본질적인 혜택에 대한 믿음으로 변화를 추구하고자 하는 열망에 근거한 변화 지원의지
지속적 변화몰입	a recognition that there are costs associated with failure to provide support for the change	조직변화에 참여하지 않을 때 발생하는 비용에 대한 인식에 근거한 변화 지원의지
규범적 변화몰입	a sense of obligation to provide support for the change	조직의 변화를 지원해야 한다는 의무감에 근거한 변화 지원의지

출처: Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002), p. 474-487.

셋째, 규범적 변화 몰입(normative commitment to change)은 변화를 지원해야

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한다는 의무감에 근거한 변화지원의지이다. 조직변화의 지지에 대한 의무감을 바탕으로 한 투자, 부수적 투자, 대인적 투자 등을 의미한다. 규범적 변화몰입은 조직변화에 있어 도덕적으로 옳다고 믿는 의무감 때문에 구성원 스스로 변화행동을 해야 한다는 심리적 압박감을 가지고 있다. 그래서 구성원들과 변화를 주도하는 리더는 서로 소통하고 협력할 때 규범적 변화몰입이 높다고 주장한다(Herscovitch & Meyer, 2002).

이와 같은 세 가지의 변화몰입 중에서 지속적 변화몰입과 규범적 변화몰입은 비용적인 측면과 의무감에 기반하고 있지만, 충분한 집중타당도나 판별타당도를 갖지 못한다(Parish, Cadwallader, & Busch, 2007). 정서적 변화몰입은 변화에 대한 믿음과 애착을 가지는 몰입으로 자발적으로 몰입상태 유지를 원(want to)하고, 지속적 변화몰입은 어쩔 수 없이 변화에 몰입으로 대안의 부재 때문에 계산적 판단으로 현재 몰입 상태를 유지(need to)하며, 규범적 변화몰입은 변화에 동참해야한다는 의무감에서 비롯되는 몰입으로 심리적 부담이나 의무감에 몰입을 한다(정진철·김성만, 2008).

〈표 Ⅱ-14〉 변화몰입의 구성요소

연구자	구성요소
Allen & Meyer(1990)	규범적 몰입, 계속적 몰입, 정서적 몰입
Leithwood et al.(1999)	개인목표, 능력에 대한 믿음, 상황에 대한 믿음, 정서적 자극
Herscovitch & Meyer(2002)	·정서적 변화몰입: 정체성, 공유된 가치관, 개인적 몰두 ·지속적 변화몰입: 이익, 상호적 규범적용, 규범의 내면화, 심리적 계약 ·규범적 변화몰입: 의무감을 바탕으로 한 투자, 부수적 투자, 대인적 부족
이나영·송경수·안종연·김승민(2016)	·정서적 변화몰입: 감정적으로 느끼는 따뜻한, 소속감, 다정함, 행복감 ·지속적 변화몰입: 조직과 관계를 유지한 것은 오직 경제적 요소에 기인 ·규범적 변화몰입: 의무감이 조직에 존속해야할 근거로 작용

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

변화몰입의 구성요소는 〈표 Ⅱ-14〉 와 같이 일반적으로 변화몰입과 조직몰입은 변화에 대한 지지행동과 관련이 있다. 변화몰입은 조직몰입보다 변화지향행동을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

적극적으로 반영하고 있으며(Herscovitch & Meyer, 2002), 구성원의 변화행동에 적극적이고 직접적인 영향을 주는 것은 정서적 변화몰입이다(Herold et al., 2007; Howarth & Rafferty, 2009). 변화몰입의 연구는 대부분 정서적 변화몰입 중심으로 연구되었는데, 이는 규범적, 지속적 변화몰입이 변화에 대한 조직 구성원들의 자발적인 태도보다는 의무감이나 손실회피에 기반하고 있기 때문이다(지성구·설홍수, 2004; 박혜진·유태용, 2009). 특히 규범적 변화몰입은 특정 조직에 대한 태도가 아니라 일반적인 태도이며(조경순, 2006), 정서적 변화 몰입은 자발적으로 변화를 이끄는 가장 효과적인 몰입이다. 그래서 Herold et al.(2007)은 변화몰입과 관련한 많은 실증적 연구를 통해서도 변화몰입이 조직몰입과 구별되는 것을 밝히고, 변화몰입이 조직 몰입보다 변화를 지지하는 예측 변수로써 활용될 수 있음을 주장하고 있다(Herscovitch & Meyer, 2002; Fedor et al., 2006; 백보현, 2016).

2.3.3.3 변화몰입의 선행연구

기존의 연구는 조직과 관련된 조직몰입과 직무성과에 초점을 맞춘 연구가 대부분이다. 주로 구성원들은 조직에 대한 애착으로 조직의 가치와 일치감을 느끼는 조직몰입에 관한 연구(O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990), 구성원의 집단이나 리더에 대해 몰입하는 연구 등이 있다(Becker, 1992; Hunt & Morgan, 1994). 이러한 연구의 주요 관심사는 조직에서 구성원들의 유지나 이직에 초점을 맞춘 조직몰입과 직무몰입이다. 그렇지만, 기업경영환경의 변화로 조직의 변화몰입이 중요한 사항으로 대두되면서 변화몰입에 대한 연구는 Herscovitch & Meyer(2002)에 의해 본격적으로 시작되었다(노영자, 2016). 그들은 조직혁신에 초점을 맞춘 변화몰입을 구체적인 조직의 변화활동으로 지향하고 변화를 주도적으로 이끌어가는 과정과 개인을 묶는 심리적 성향으로 정의하고 있다

Fedor et al.(2006)의 연구에서, 변화에 대한 중요성은 변화몰입과 중요한 상관관계가 있음을 밝히고 변화에 대한 몰입을 결정짓는 중요한 요소변화는 조직구성원 개개인의 일상적인 직무에 미치는 영향 정도라고 주장한다. 선행연구에서도 구성원들의 변화몰입은 조직의 변화를 지지하는데 매우 중요한 요소(Klein &

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Sorra, 1996; Armenakis & Bedeian, 1999)이며, 조직의 변화에 실패하는 가장 중요한 원인은 구성원의 몰입이 부족(Conner & Patterson, 1982; 백보현, 2016)하기 때문이다. Parish et al.(2007)의 연구에 따르면, 정서적 변화몰입은 전략적 비전이 일치할수록 구성원들의 동기 및 구성원들의 역할과 자율성이 높으며 리더와의 관계가 긍정적일수록 높다고 규명하였으며, Foster(2010)는 조직구성원들의 공정성 지각이 조직변화몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고, 공정성 지각은 조직변화몰입의 하위 구성요소 중 정서적 변화몰입이 가장 유의한 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

국내의 연구에서는 박혜진·유태용(2009)의 연구에서, 상사가 참여적이며 성취지향적인 리더십을 가질 경우 정서적 변화몰입에 긍정적 영향을 미친다고 한다. 양필석·최석봉(2012)의 임파워링 리더십이 심리적 자본과 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서, 임파워링 리더십은 조직변화몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 심리적 자본은 조직변화몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 임파워링 리더십과 조직변화몰입과의 관계에서는 매개역할을 하고 있음을 규명하였다. 신제구·최우재(2012)의 조직지원인식 및 상사지원인식이 변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서는 조직지원인식과 상사지원인식은 변화몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 상사지원인식과 변화몰입과의 관계에서 셀프리더십의 매개역할을 규명하였다. 박종록(2014)의 중소기업의 리더-구성원의 거리가 변화몰입에 미치는 영향 연구에서는 공간적 거리, 접촉빈도, 자기효능감과 집단효능감이 변화몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 자기효능감이 집단효능감보다 변화몰입에 더 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같이 국내·외 변화몰입의 선행연구는 〈표 Ⅱ-15〉 와 같다. 국내의 변화몰입에 관한 연구는 최근에 일부 학자들에 의해 연구가 시도되고 있으나 아직은 초기 단계이다. 그렇지만, 장기적인 경기침체, 디지털화 시대의 환경변화로 구성원들은 조직의 변화에 적응하고 경쟁력을 높이기 위해 조직의 혁신에 적극적인 참여가 필요한 실정이다. 그러므로 조직의 변화는 기존의 직무몰입, 조직몰입보다는 혁신의 정신을 지지하고 개인적 희생을 요하는 몰입의 개념인 변화몰입이 더 중요하기 때문에 변화몰입에 관한 연구는 더욱 필요하다(김해룡·정현우, 2013).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅱ-15〉 변화몰입의 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
Fedor et al. (2006)	공공 및 민간의 조직변화가 특정 변화에 대한 개인의 변화와 다양한 측면에서 조직 변화에 대한 관계	조직변화가 개인의 업무에 미치는 영향과 변화 프로세스의 공정성은 업무 변경으로 조직몰입에 영향을 주며 상호 작용
Parish et al. (2007)	정서적 변화몰입, 규범적 변화몰입, 그리고 조직변화에 대한 직원들의 변화수용의지와 결과	정서적 변화몰입은 전략적 비전이 일치할수록 구성원들의 동기 및 구성원들의 역할자율성이 높으며 리더와의 관계가 긍정적일수록 높음
Foster(2010)	구성원의 저항, 조직의 공정성, 조직변화 실행에 따른 개인의 반응 관계	조직구성원들의 공정성 지각이 조직변화몰입에 긍정적인 영향
박혜진·유태용 (2009)	상사의 리더십, 조직의 변화준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화 지지행동에 대한 조직변화몰입의 효과	상사가 참여적이며 성취지향적인 리더십을 가질 경우 정서적 변화몰입에 긍정적 영향
양필석·최석봉 (2012)	임파워링 리더십이 심리적 자본과 조직변화몰입에 미치는 영향	임파워링 리더십 및 심리적 자본은 조직변화몰입에 긍정적인 영향
신제구·최우재 (2012)	조직지원인식 및 상사지원인식이 변화몰입에 미치는 영향	조직지원인식과 상사지원인식은 변화몰입에 긍정적인 영향, 상사지원인식과 변화몰입과의 관계에서 셀프리더십은 매개역할
박종록(2014)	중소기업의 리더-구성원의 거리가 변화몰입에 미치는 영향	공간적 거리, 접촉빈도, 자기효능감과 집단효능감이 변화몰입에 긍정적인 영향
박병준·손승연 (2018)	CEO의 한국형 리더십과 조직성과: 정서적 몰입의 매개역할	정서적 몰입이 한국형 리더십과 조직성과 간의 관계를 완전매개

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅲ. 연구 설계

3.1 연구모형

집단 창의성은 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정이기 때문에, 본 연구의 모형은 집단 창의성의 구성요소를 투입하면 프로세스에 의해 결과가 산출되는 모형이다. 기존의 연구는 집단 창의성의 도출된 결과를 집단 창의성의 산출물(Siau, 1995; 김현진·설현도, 2014)로 보았지만, 본 연구에서는 과정적 관점에서 집단 창의성의 매개효과를 검증하고자 한다. 집단 창의성은 집단 내 새로운 아이디어의 창출, 개발, 평가 및 촉진(Paulus, 2000)이라고 하였듯이, 과정적 관점에서 창의적 산출물로 생성된 결과는 구성원들의 상호작용을 통해 얻은 결과이기 때문이다.

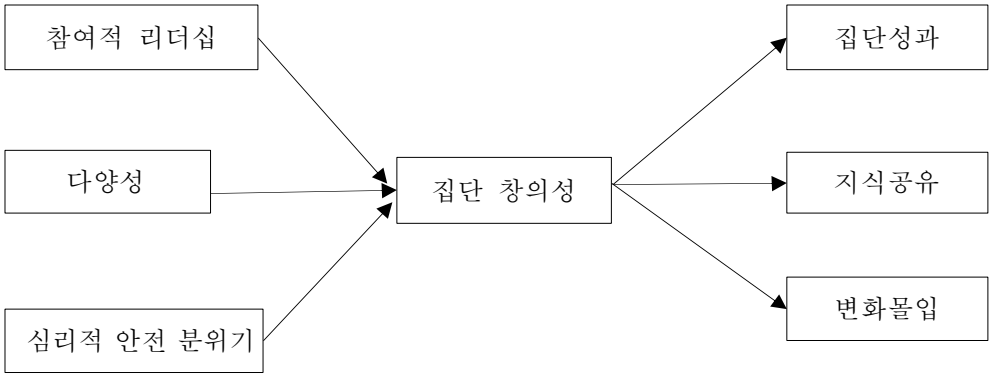
그리고 기존에는 연구자의 관심사항에 따라 집단 창의성과 집단 수준의 변수들 간의 관계를 검증하였지만, 구성원들의 집단은 어떤 상황에 있는지, 구성원들은 어떤 경험을 하고 있는지, 어떤 반응을 하는지를 고려하지 않는다는 한계점이 있다(최보인·권석균, 2012). 이러한 한계점을 극복하고자 본 연구에서는 집단 전체의 관점에서 집단적 사고(group thinking)가 존재한다고 인식하고, 집단 창의성을 실증 분석하고자 한다. 즉, 집단 구성원들 간의 상호작용의 결과는 개인역량의 단순 합 이상이거나 그 이하가 될 수 있기 때문에, 집단 내 개인들의 특성을 연구하는 것으로 집단전체의 창의성을 검증하는 것과는 일치하지 않는다. 집단의 역량은 구성원 개인역량의 합이 아닌 상호작용의 결과이기 때문이다. 그래서 집단 구성원의 개인특성과 집단수준에서의 상호작용 과정을 모두 고려되어야 하며, 특히 집단전체의 관점에서 직무수행 중에 생기는 구성원들 간의 상호작용을 반영함으로써 집단 창의성을 세심하게 검증할 수 있다.

본 연구의 측정대상인 투자증권사의 특성은 경영환경의 변화에서 어떤 업종보다도 우선적으로 조직의 변화와 혁신, 영업과 업무체계에서 집단 창의성이 요구

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

되기 때문에 이를 반영하여 집단 창의성의 효과를 검증하고자 한다. 이는 장기적인 경기침체, 불확실성이 지속되는 상황, 4차 산업혁명 시대에서도 변화와 혁신을 통해 집단 창의성의 선행요인들은 결과요인에 직접적인 영향을 주고 있다. 이러한 상황에서도 정보를 생명력으로 삼고 있는 투자증권사의 구성원들은 혁신적인 마인드와 행동, 다양한 정보의 생성과 취득, 분석과 활용 등의 과정적 측면의 역할은 필요충분조건이다. 그래서 내부의 조직 구성원들이나 외부에서도 당연히 투자증권사의 조직 구성원들 간의 상호작용의 결과는 집단 창의성에 영향을 주기 때문에 성과에 직결된다고 보는 경향이 많다. 이에 따라 집단 창의성의 선행요인과 결과요인과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과를 확인하고자 한다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 〈그림 Ⅲ-1〉과 같은 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 이론적 배경에서 집단 창의성에 영향을 주는 여러 요인이 있지만, 본 연구에서는 집단 창의성의 선행요인으로 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기를, 결과요인으로는 집단성과, 지식공유, 변화몰입 등으로 설정하고 집단 창의성의 효과를 검증하였다.



〈그림 Ⅲ-1〉 연구모형

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2 연구 가설의 설정

3.2.1 참여적 리더십과 집단성과에서 집단 창의성의 관계

리더십의 유형은 구성원의 동기부여, 조직의 목표달성과 매우 밀접한 관계가 있다. 구성원들에게 권한부여, 권한위임, 의사결정참여, 동기부여 등으로 구성원의 권한과 책임을 강조하는 리더십은 집단의 성공을 위해서는 필수적이다. 그 중에서 참여적 리더십은 의사결정과정에 부하직원을 참여시키고, 리더의 행동은 성취지향적이다. 구성원들에게 의사결정참여의 기회를 지속적으로 지원을 하며, 도전적이고 성과지향적인 목표를 달성할 수 있도록 구성원들에 대한 믿음과 확신을 보여준다(House & Mitchell, 1974).

그러므로 참여적 리더십의 믿음과 신뢰는 의사결정과정에서 구성원들 스스로 자신의 의견을 제시할 수 있는 기회를 제공한다. 구성원들은 이러한 과정에서 다른 구성원들과의 지속적인 상호작용으로 직무와 관련된 다양한 경험과 기술을 공유하고 활용하여 높은 성과를 달성할 수 있다(Huang et al., 2010). Grissom(2012)은 리더십의 효과성과 참여적 리더십의 상호작용 연구에서, 구성원들이 리더십 효과성을 높게 인식한 경우 참여적 리더십은 구성원들의 이직의도를 낮추는데 기여한다고 주장한다. Newman, Rose, & Teo(2016)는 리더-구성원 쌍을 대상으로 한 연구에서, 참여적 리더십은 정서적 신뢰를 매개로 직무성과와 긍정적인 관계가 있다고 규명하였다. 직무를 수행하는 과정에서 참여적 리더십은 구성원들을 참여시키고 구성원들의 기대역할을 증대시켜주면, 구성원들은 노력과 성과, 성과와 보상에 대한 높은 기대감을 갖게 되어 동기유발과 직무만족이 높아진다고 주장한다(House & Mitchell, 1974).

집단 창의성과 집단성과의 관계에서 집단 창의성은 창의성이 발현되는 과정에 중점을 두는 관점으로 집단 내 새로운 아이디어 창출, 개발, 평가하는 과정이다(이명헌, 2017). 집단성과는 집단이 달성해야 하는 목표나 목적을 위해 다양한 자원을 투입하고 그것의 결과로 나오는 산출량을 의미한다(김연선·김성혁, 2010). 즉, 창의성의 결과측면에서 직무성과는 생산성과 창의성에 높은 관련성을 갖고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있다(Amabile, 1988). Shally(1995)의 창의성과 직무성과의 관계에 대한 연구에서, 창의적 행동은 직무와 관련된 문제에 대해 새롭고 유용성 있게 판단하는 해결방안을 개발하는 것이며, 성과는 창의성의 행동결과라고 한다(박선미·이철영, 2015). 이러한 창의성의 행동결과를 얻을 수 있도록 참여적 리더십은 창의성을 발휘할 수 있는 환경과 분위기를 조성해주면, 평범한 집단의 구성원들도 창의적 인재들이 모인 집단보다도 더 혁신적인 성과를 만들어 낼 수 있다(Leonard & Swap, 1999). 탁제운·신제구(2017)의 참여적 리더십이 발언행동과 목표몰입에 미치는 영향의 연구에서, 참여적 리더십은 리더 신뢰와 심리적 안전감에 직접적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 이와 같은 선행연구의 맥락에서 참여적 리더십은 구성원들에게 의사결정 참여의 기회를 지속적으로 지원하고, 그 기대역할의 증대는 집단 창의성의 매커니즘(mechanism)을 통해 집단성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하며 가설 H-1을 도출하였다.

H-1: 참여적 리더십은 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.2.2 다양성과 집단성과에서 집단 창의성의 관계

집단에서 다양성이 많다는 것은 구성원 간에 일치되지 않는 부분이 많다는 것을 의미한다. 그것은 구성원들 간의 갈등을 초래하고 집단 응집성을 떨어뜨리는 원인이기도 하다(한창수, 2014). 그렇지만, 잠재적 측면에서 교육, 능력, 인성 등의 인지적 다양성을 집단의 과정에서 어느 정도 통제를 하면, 다양한 생각과 경험을 공유하고 활용하는 창의적 과정을 통해 새롭고 유용성 있는 산출물로 나타난다(Paulus & Dzindolet, 2008). 그래서 인지적 다양성의 확보는 동질적인 조직을 구성하는 것보다 창의적 성과에 더 기여할 수 있다는 주장이 설득력이 있다(Hennessey & Amabile, 2010).

집단 구성원들의 다양한 인지능력은 구성원들의 상호작용으로 형성되는 정보의 교환, 공유, 활용을 통해 다른 구성원들의 역량을 보완하거나 촉진시키는 역할로 작용한다(Gardner, 2006). 그러므로 다양성은 구성원의 상호신뢰가 형성되면, 창

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의성은 물론 문제해결능력을 높일 수 있으며(Hennessey & Amabile, 1998), 구성원들 간의 상호일치성이 높은 경우에는 창의적 성과를 더욱 향상시킨다(Polzer, Milton, & Swann, 2002; 공도훈 외, 2017).

선행연구에서 조직 내 구성원 개개인이 갖는 다양성은 지속적인 경쟁력을 확보할 수 있는 기업의 역량으로서 중요한 자원이며, 다양성의 특성을 바탕으로 조직 내 구성원들의 다양성은 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 확인하였다(Richard, 2000; Ali, Kulik, & Metz, 2011; 한상연, 2015). 또한 조직 내 구성원의 다양성은 광범위한 직무관련 지식, 기술, 다양한 관점을 갖고 있기 때문에 문제해결에 적합한 아이디어를 통해 창의성을 증진시킨다(Woodman et al., 1993). 그래서 다양성은 사회적 범주화 관점에서 조직 내 성별의 다양성이 높을수록 조직 구성원 간의 사회적 관계를 증가시키고, 개인적 관계측면과 업무적 차원에서의 관계 및 수용 등을 향상시키며(Fields & Blum, 1997), 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Ali et al., 2011; McMahon, 2011). 그 중에서도 지식과 전문성의 다양성은 매우 중요하며 경험의 다양성은 창의성에 긍정적 영향을 미친다(Williams & O'Reilly, 1998).

사회 범주화 관점, 유사성·매력 관점 등에 기반(Thatcher, Jehn, & Chadwick, 1998)한 다양성의 초기연구는 집단성과에 부정적인 영향을 준다고 하였지만, 다양성 이론가(Williams & O'Reilly, 1998), 집단 연구자(Gruenfeld et al., 1996), 창의성 연구자들(Amabile, 1994; Oldham & Cummings, 1998)에 의해서 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 하고 있다(이준호, 2008). 이러한 연구결과는 다양한 지식과 기술, 네트워크 등에 관점을 갖고 형성된 다양한 인적구성은 문제해결 방식에서 다양한 아이디어와 방법으로 질(quality)적인 성과를 주는 것으로 나타났다. 집단 구성원 개개인은 자기상자 속의 고유한 경험과 지식 내에서 사고하지만, 다양한 개인의 사고가 겹쳐짐으로써 집단차원에서는 상자 밖 사고(think outside the box)의 효과가 나타날 수 있다(Leonard & Swap, 1999).

정보·의사결정 관점에 따르면, 직무관련 다양성이 높은 집단은 구성원들 간에 정보가 다양하게 이동하고 구성원들의 관점과 다른 정보들을 취합하여 공유함으로써 창의성을 발휘하게 되며 집단성과에 긍정적인 영향으로 작용한다(Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007). 그래서 다양성은 광범위한 관

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

점에서 혁신적인 아이디어, 문제해결을 평가하는 기준이 되는 다양성을 가지게 되며 집단 창의성에 긍정적으로 작용하게 된다(Milliken & Martins, 1996). 이와 같이 선행연구에서 다양성은 사회범주화 관점과 정보·의사결정 관점에서 각각 상충되는 결과가 나타나지만, 구성원들 간의 상대적 차이에 초점을 맞춘 집단의 다양성은 집단성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하며 가설 H-2를 도출하였다.

H-2: 다양성은 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.2.3 심리적 안전 분위기와 집단성과에서 집단 창의성의 관계

조직 구성원들은 집단 내에서의 안전감을 느끼게 되면, 변화에 긍정적으로 작용하므로, 리더는 심리적 안전 분위기의 조성과 지원을 통해 변화관리의 선도적인 역할을 해야 한다(이지예, 2016). 집단 내 이러한 변화는 구성원들 간의 생각과 느낌을 상호작용하고 융합하여 창의적이며 혁신적인 아이디어가 창출된다. 그러므로 구성원들의 새롭고 혁신적인 아이디어뿐만 아니라 구성원 개개인의 생각이나 아이디어를 자유롭게 교환할 수 있는 집단 내 심리적 안전 분위기를 조성하는 것이 무엇보다 중요하다. 이와 같은 심리적 안전 분위기는 구성원 개개인의 창의적인 사고와 아이디어를 장려하고 촉진하며 성과향상을 위한 과정이며 혁신을 촉진하는 중요한 요인이다(Zhou & George, 2001).

직무수행에서 핵심적인 이슈를 전달하거나, 직무수행에 관한 실수를 언급하거나, 새로운 아이디어를 제안을 할 때, 구성원이 인식하는 심리적 안점감은 자신의 의견을 표현할 것인지를 판단하는 중요한 기준이 된다. 만약 자신의 의견을 표현했을 때 비난, 난처함, 비웃음 등 부정적인 결과가 예상되면, 구성원은 표현을 자제하거나 억제한다(최선규·지성구, 2012). 그러므로 부정적인 결과가 나타나지 않도록 창의성과 혁신을 통해 직무수행 과정의 개선이나 구성원들 간의 상호 신뢰할 수 있는 직무환경 분위기조성이 무엇보다도 중요하다. 이것은 집단 내 심리적 분위기가 직무환경 그 자체보다는 직무환경에 대한 구성원들의 인식에 근

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

거하여 특정한 행동으로 표출할 것인지 또는 그만 둘 것인지를 결정하는 심리적인 조건으로 작용하기 때문이다(Kahn, 1990). 직무환경 분위기에 중요한 구성원들 간의 신뢰는 집단의 효과성을 떨어뜨리고, 창의성에 부정적인 영향을 끼친다는 연구결과도 있지만(Chen, 2006), 구성원들의 협력적인 직무환경은 창의성에 중요한 요인으로 작용한다(류형선·하주현·이병임, 2012).

Edmondson(1999)의 연구에 의하면, 조직지원과 리더의 코칭은 집단 구성원들에게 심리적 안전 분위기를 향상시키고 이를 통해 의사결정, 토론, 정보의 탐색 등 집단 학습행동으로 연계되어 집단성과 향상에 긍정적인 영향을 준다. Baer & Frese(2003)의 조직수준의 분석에서도 주도적인 조직분위기, 프로세스 혁신 그리고 심리적 안전 분위기는 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 준다고 규명하였다. 선행연구를 감안하면, 리더는 구성원 개개인이 자신의 의견을 표현하거나 새로운 아이디어나 제안을 할 때, 구성원들이 두려움을 갖지 않고 안전하다는 신뢰와 믿음이 있는 심리적 안전 분위기 조성을 해주는 것이 무엇보다 중요하다(송종영, 2016). 이와 같이 집단 내의 심리적 안전 분위기가 조성되면, 변화에 긍정적 작용으로 창의적인 사고와 아이디어의 촉진에 연계되어 심리적 안전 분위기는 집단성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하며 가설 H-3을 도출하였다.

H-3: 심리적 안전 분위기는 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.2.4 참여적 리더십과 지식공유에서 집단 창의성의 관계

참여적 리더십과 지식공유의 관계를 사회인지이론(social cognitive theory)관점에서 보면, 사회학습이론(social learning theory)에 환경의 영향을 추가하는 환경과 개인의 특성, 행동 간의 관계이며, 개인의 인지과정으로 설명할 수 있다(탁제운·오호준, 2018). 이러한 관점은 의사결정과정에서 구성원의 의견과 제안을 유도하고 합리적인 토론을 하게 된다. Srivastava et al.(2006)의 실증연구에서도 참여적 의사결정을 북돋는 리더는 구성원들 간의 의견과 제안을 주고받는 행동을 촉진하게 만들고, 구성원들은 자신들의 성장과 발전을 기대하는 리더의 지원적인

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

모습에서 리더를 더욱 신뢰하며, 활발한 지식공유가 이루어진다고 규명하였다. 또한 의사결정과정에서 참여적 리더십을 경험한 구성원들은 리더의 행동에 긍정적으로 반응하여 자신의 의견, 제안을 제시하는 행동에 자신감을 갖게 된다. 그래서 참여적 리더십은 구성원들이 보유하고 있는 지식을 활발하게 공유할 수 있도록 분위기를 지원하고 독려해야 한다.

지식공유에 있어서 참여적 리더십의 역할도 중요하지만, 구성원들이 보유하고 있는 지식자산을 효율적으로 활용하기 위해서는 구성원들 간의 자발적인 지식공유가 필요하다(Liao, Fei, & Chen, 2007). 그래서 구성원들은 지식공유를 통해 얻게 되는 가치가 많으면, 구성원들은 역량을 개발하며 조직에 대한 동기부여도 높아진다(김병수·하용석·이희석, 2010). 즉, 집단 내의 지식공유는 구성원들의 필요에 의해 구성원의 상호작용으로 교환되고 조직에 도움이 되는 결과로 작용한다(박준기·윤정인·이정우, 2010). 이와 같은 맥락에서 유용하고 창의적인 아이디어도 집단 내에서 공유하지 않으면, 그 지식의 가치는 집단에 전이되기도 어렵고, 집단의 역량을 높이는 데에도 한계가 있으며 창의적인 결과물로 산출될 수 없다. 그래서 조직의 성과와 역량을 높이는데 지식공유는 필수적인 역할을 하게 된다.

지식공유와 집단 창의성의 관계에서 지식공유는 조직에서 구성원들과의 상호작용으로 나타나는 결과물이기 때문에 구성원들 간에 정보와 지식의 상호작용에 따라 결과물은 달라질 수 있다. 그러므로 창의성도 구성원들 간의 지식공유에 많이 의존한다(Amabile, 1997). Paulus, Dzindolet, & Kohn(2012)에 따르면, 집단 구성원들 간의 공유된 아이디어는 집단 내에서 새로운 아이디어를 창출하도록 구성원들을 자극하며, 지식공유 의도가 높은 구성원들은 그렇지 않은 구성원들보다 경쟁우위를 확보한다고 주장한다. Lin(2007)의 연구에서도 지식공유가 활발한 집단은 다른 경쟁자들이 쉽게 모방하기 어려운 특성과 창의성을 발현할 수 있는 잠재력을 가지고 있다고 밝히고 있다. 김현진·설현도(2014)의 연구에서는 집단 구성원들은 집단의 목표를 달성하기 위해서 구성원들 간의 상호작용으로 구성원의 기술, 지식, 규범 등을 서로 공유하고 구성원들 간의 활발한 상호작용 때문에 지식공유가 매우 높다고 한다.

Thompson & Heron(2005)의 실증연구에 의하면, 지식 근로자인 부하와 상사 간의 관계의 질(quality)은 심리적 계약에 긍정적인 영향을 미치며 이는 지식 공

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

유에 중요한 몰입의 수준을 유지할 수 있도록 돕는 것으로 나타났다. O'Dell & Grayson(1998)은 조직 내에서 구성원들 간의 지식공유 환경을 조성하는 리더의 중요성을 강조한다. 리더는 지식경영의 중요성으로 변화와 혁신을 추진하는 과정에서 지식공유의 필요성을 주장한다. 즉, 구성원의 지식공유에 대한 동기부여를 참여적 리더십이 해줌으로써 구성원들의 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그리고 구성원들 간의 상호작용이 활발히 일어날 수 있는 기회와 지원하는 참여적 리더십으로 조직 내 지식공유 분위기는 더욱 활성화될 것이다.

그러므로 지식창출, 지식공유, 지식활용 등은 조직의 모든 단계에서 참여적 리더십의 지원과 역할이 중요하며, 지식경영의 성패에 절대적 영향을 미칠 수 있다(안관영·박노국, 2016). 탁제운·오호준(2018)의 연구에서도 참여적 리더십은 구성원들의 집단지성 인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 참여적 리더십을 경험한 구성원들은 자신감을 갖고 제안을 하거나 의사결정과정에 적극적으로 참여하게 되고, 구성원들과의 소통과 협력으로 조직 내 집단지성 수준을 향상시키는 역할을 하고 있기 때문이다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 참여적 리더십은 구성원들의 의사결정참여를 유도하고 그것을 경험한 구성원들은 지식공유에 긍정적인 태도를 갖게 되어 집단 창의성의 매커니즘(mechanism)을 통해 지식공유에 영향을 줄 것으로 기대하며 가설 H-4를 도출하였다.

H-4: 참여적 리더십은 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.2.5 다양성과 지식공유에서 집단 창의성의 관계

집단 다양성을 바탕으로 하는 지식공유는 집단 창의성을 촉진 시키는 과정으로 작용한다. 지식공유에 대한 열의가 높은 조직일수록 경쟁우위가 높고, 지식공유가 활성화된 조직일수록 창의적인 경쟁력을 보유하며(Van Knippenberg et al., 2004), 집단 창의성을 측정하는 데 매우 중요한 역할을 한다(Sung & Choi, 2015). 즉, 구성원들의 다양한 전문성과 지식, 경험 등은 다양성 측면뿐만 아니라 집단의 지식공유에 중요한 요인이다. 구성원들 간의 상호작용을 통해 지식공유와

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

집단 창의성의 촉진은 창의적인 아이디어의 생성과 경쟁력이 될 수 있기 때문이다.

Hargadon & Bechky(2006)의 연구에 따르면, 집단 창의성은 구성원의 다양성을 토대로 다양한 아이디어와 지식이 결합되어 발현될 가능성이 높다고 한다. 다양한 아이디어와 지식공유의 관계는 창의성의 발현에 매우 중요하다. 지식공유는 구성원들에게 창의성 발현에 도움이 되는 아이디어를 제공하고, 구성원들은 지식공유와 지식활용으로 인지적인 자극을 통해 창의성에 긍정적인 영향을 준다(Paulus et al., 2012). Chae, Seo, & Lee(2015)의 단기간 조직화된 팀과 장기간 존속된 팀을 대상으로 지식공유와 개인 창의성 간의 관계를 살펴본 연구에서, 지식공유는 두 집단에서 창의성을 높이는 중요한 활동이며, 임시적으로 구성된 프로젝트 팀이 상대적으로 높은 영향력을 주고 있는 것으로 나타났다. 집단 내 지식공유를 한다는 것은 직무와 구성원들 간의 충분한 상호교류를 통해서 이루어지기 때문에, 직무관련 구체적인 지식을 통해 집단 내 구성원들의 태도, 신념에 대한 이해도가 높아지므로 집단에 대한 기여와 창의성은 높아진다.

특히 교육적 배경은 집단 구성원들의 인지능력과 정보처리능력을 보여주는 직무관련 요인이다. 구성원들의 교육적 배경이 상이한 구성원들의 집단일수록 구성원들의 다양한 지식은 다양한 관점에서 집단학습의 잠재력을 지니며(Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; 김문주·윤정구, 2009), 다양성은 집단학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 집단의 다양성과 지식공유는 창의성 발현에 중요한 요인이며, 지식공유는 구성원들 간의 상호작용을 통해 얻는 결과이다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 선행연구에서 다양성은 지식공유의 성과를 이끌어낼 뿐만 아니라 구성원의 상호작용으로 집단 창의성을 촉진하는 요인이다. 따라서 다양성은 지식공유에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하며 가설 H-5를 도출하였다.

H-5: 다양성은 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2.6 심리적 안전 분위기와 지식공유에서 집단 창의성의 관계

심리적 안전 분위기는 구성원들이 집단을 어떻게 생각하는지에 대해 평가를 하며(Brown & Leigh, 1996), 구성원들은 자신이 직접 경험한 집단의 분위기로 그 집단에 대해 평가를 한다. 심리적 안전 분위기는 조직학습, 개인의 변화지향적인 행동에 대한 핵심적인 선행변수로 자신의 내적 동기화에 영향을 미치는 중요한 심리적 상태가 존재한다. Cannon & Edmondson(2001)의 연구에서, 심리적 안전 분위기와 집단수준의 학습은 직접적인 영향관계가 있으며, 심리적 안전 분위기가 높을수록 탐색적(exploratory)학습, 개발적(exploitation)학습에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 집단수준의 학습은 구성원들이 지속적으로 새로운 지식을 습득, 공유, 활용으로 구성원들의 역량을 강화시키는 활동이다. 그래서 지식공유는 직무과정에서 발생되는 문제를 해결하기 위해 새로운 지식을 끊임없이 습득, 창출해 나가는 과정의 결과이며(임희정·강혜련, 2006), 구성원들의 다양한 의견을 반영하는 하나의 직무활동의 형태이다. 구성원들의 직무활동은 창의성 발현에 매우 중요하며 지식공유 활동은 구성원들 간의 상호작용으로 얻는 결과의 관점에서, 신뢰는 구성원들의 심리적 안전 분위기를 높이고 구성원들 간의 믿음과 협력을 유발시키는 지식공유에 중요한 요인이다(김현진·설현도, 2016). 그러므로 심리적 안전 분위기는 구성원들 간의 신뢰와 상호존중을 의미하는 집단의 분위기이며, 이는 새로운 아이디어 창출을 위한 집단 분위기 형성에 중요한 요인이다(Edmondson, 1999).

본 연구에서는 심리적 안전 분위기와 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개역할의 가능성을 제시하고 있다. 심리적 안전 분위기가 높으면 구성원들의 지식공유와 집단 창의성도 증대될 것으로 본다. 그 이유는 선행연구를 감안하면, 구성원들 간의 신뢰와 심리적 안전 분위기로 유발되는 지식공유는 창의성 발현에 매우 중요한 요인이기 때문이다. Edmondson(1999)의 연구에 의하면, 팀의 심리적 안전감과 팀의 학습행동(team learning behavior)와의 관계는 매우 강하며 팀의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 양세희(2016)의 연구에서도 집단 구성원의 감성지능, 커뮤니케이션, 신뢰, 집단 창의성 간의 구조적 관계에서 구성원 간의 신뢰는 집단 창의성에 직접적으로 영향을 미치고 있다. 또한 감성지

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

능과 집단 창의성의 관계를 매개하며, 구성원 간의 커뮤니케이션은 집단 창의성에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 구성원들은 자신이 직접 경험한 심리적 안전 분위기는 구성원의 변화지향적인 지식공유로 자신의 역량활동을 강화하며 집단 창의성의 매커니즘(mechanism)을 통해 집단성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하고 가설 H-6을 도출하였다.

H-6: 심리적 안전 분위기는 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.2.7 참여적 리더십과 변화몰입에서 집단 창의성의 관계

조직변화의 실행과정에 구성원들과 의사소통을 하며 구성원들을 참여시키고, 조직에 기여할 수 있는 기회를 주는 것은 참여적 리더십의 핵심역할이다. 조직변화 과정에 구성원들의 참여는 변화를 수용하는 강력한 수단이다(Judson, 1991). 구성원들은 그 조직에서 책임의 범위가 확대되고, 스스로 그 조직에 기여하고 있다고 느끼면, 조직변화에 긍정적인 반응으로 나타난다. 즉, 리더가 구성원들에게 조직변화의 과정에 참여의 기회를 많이 준다고 인식할 때, 구성원들은 조직변화에 긍정적인 영향을 주기 때문에 변화몰입은 높아질 것이다.

변화몰입 중에서 정서적 변화몰입은 조직의 변화활동을 추구하고, 변화를 주도적으로 행하는 과정이며(Herscovich & Meyer, 2002), 구성원을 묶는 심리적 성향으로 정서적인 포용력이다. 그래서 정서적 변화몰입은 조직 내에서 리더와 관계의 질(LMX)에 영향을 받고 있다. 리더와 관계의 질(LMX)은 구성원들의 정서적 관계형성으로 직무수행에 긍정적인 영향을 주고 있다(Dutton, Worline, Frost, & Lilius, 2006). 조직변화와 관련하여 구성원들은 리더와 관계의 질(LMX)이 좋고 변화에 대해 긍정적인 경우, 구성원들에게 많은 정보와 조직변화의 참여기회가 주어진다. 그래서 조직변화에 대한 저항보다는 참여적 리더십에 대한 신뢰와 몰입을 하게 된다. 변화몰입과 관련하여 참여적 리더십의 신뢰는 무엇보다 중요하다. 그렇지만 조직변화를 해야 하는 경우 참여적 리더십의 신뢰가 없다면, 구성원들은 조직변화에 부정적으로 작용한다(Dirks & Ferrin, 2002). 구성원들은 리

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

더를 조직의 대표로서 역할을 한다고 판단하기 때문에 리더에 대한 신뢰는 곧 그 조직의 신뢰로 직결된다. 이와 같이 리더와 관계의 질(LMX)은 구성원들의 정서적 변화몰입과 매우 밀접한 관계이며, 참여적 리더십은 지속적으로 구성원들의 정서적 변화몰입에 영향을 미치고 이것은 변화몰입의 한 형태이기도 하다.

Zhou & Gorge(2001)의 조직 구성원의 창의성과 조직몰입의 관계에 관한 연구에서는 조직변수에 따라 변동성이 있을 수 있지만, 직무만족도가 높은 구성원은 창의성과 조직몰입도 높다고 한다. 또한 구성원들의 창의성이 높을수록 고객 서비스의 향상으로 고객만족도를 증진시키며, 고객 불만을 초래하는 행동은 하지 않는다. 결국 구성원의 창의적인 행동은 고객과의 우호적 관계를 장기간 형성하고 조직과 고객 모두에게 이득이 된다(Woodman et al., 1993). 정대용·김희숙(2010)의 창의성과 조직몰입에 영향을 미치는 관계모형 연구에서도 구성원들의 내재적 동기수준은 창의성에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 구성원의 태도와 동기가 모호하면, 리더십과 같은 외재적 영향으로 구성원의 태도와 동기에 영향을 주어 창의성을 발현하게 한다. 즉, 구성원들의 태도와 동기에 영향을 받은 몰입은 집단 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Amabile(2001)의 내재적 동기가 창의성과 밀접한 관계가 있다는 연구에서는 내재적 동기가 몰입이나 열정에 주요 특징인 것으로 나타났다. 그러므로 조직의 전략, 조직의 변화 등에 대한 몰입이나 열정이 높은 경우 창의성과 유의한 관계가 있음을 유추할 수 있다.

이외에도 변혁적 리더십이 정서적 변화몰입에 긍정적 영향을 미친다는 결과(Herold et al., 2007; 현창혁·이호선, 2013)와 감성 리더십은 정서적 변화몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과(김해룡·정현우, 2013)도 있다. 이와 같은 맥락에서 선행연구를 바탕으로 참여적 리더십은 의사소통과 조직의 변화 과정에 구성원들에게 많은 기회를 제공하며, 참여적 리더십에 대한 신뢰를 바탕으로 변화몰입에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하며 가설 H-7을 도출하였다.

H-7: 참여적 리더십은 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2.8 다양성과 변화몰입에서 집단 창의성의 관계

다양성과 변화몰입과의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 구성원의 다양성은 조직몰입과 팀 몰입에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Tsui et al., 1992; 정현달 외, 2015). 구성원의 다양성이 증가할수록 다른 구성원들과의 유사성을 낮게 만들기 때문이다. 이와 같이 집단 내에서 이질성을 경험하는 구성원들은 그 집단에서의 소외감을 느끼며 부정적인 결과들을 많이 경험하게 된다. Schippers et al.(2003)의 연구에서는 연령, 성별, 근무기간 등의 다양성을 합산하여 전체 다양성(overall diversity)의 값을 산출하여 팀 몰입과의 관계를 규명 하였지만, 다양성은 팀 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 연령, 성별, 근무기간 등의 다양성 값을 합산하였기 때문에 개별적 영향에 대해서는 밝혀내지 못한 한계점이 있다. 이러한 맥락에서 다양성의 부정적 영향은 구성원들의 변화몰입에도 부정적으로 작용할 것으로 추론된다.

다양성의 정서적 효과는 주로 사회적 범주화 이론에 의해 지지되고 있다(Jackson, May, & Whitney, 1995: Williams & O'Reilly, 1998). 사회 범주화 관점에서 이질적 집단은 동질적 집단보다 더 낮은 응집성이 나타난다. 다양성 차이를 인지한 집단 구성원들은 서로 간의 가치, 태도 등을 공유하지 않을 것이라고 추측하기 때문이다. 구성원들의 고정관념이나 편견 등의 관련성을 고려하면, 집단에서의 다양성은 긍정적인 분위기를 만드는 것이 쉽지 않다. 그래서 구성원들의 만족과 몰입의 부족에 대한 문제는 쉽게 나타난다(Tsuiet et al., 1992; Rosenzweig, 1998; 이윤경, 2014). 그렇지만, 국내의 일부 연구에서는 다양성을 이해하고 수용하는 태도는 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 다양성의 수용 정도와 조직성과의 관계(성상현, 2005; 박정민, 2019)의 영향에서 긍정적인 연구결과와 다양성에 대한 수용도가 높을수록 창의성은 높게 나타났다(이효선, 2014). 다양성을 수용한다는 것은 자신과 다른 가치관이나 태도, 관점을 이해하고 수용하는 개방적인 행동이다. 이러한 개방적인 행동은 창의성에 영향을 주는 요인이다.

선행연구에서 다양성은 변화몰입에 부정적 영향을 주고 있지만, 본 연구에서는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

조직 내 구성원들 간에 관계의 관점에서 집단의 분포에 초점이 있는 것이 아니라 구성원들 간의 상대적 차이(관계적 접근)에 초점을 두어 집단 창의성에서 다양성의 영향력을 검증하고자 한다. 본 연구의 측정대상인 투자증권사는 창의성과 관련하여 구성원들의 다양성을 집단의 전체적인 관점에서 구성원들의 다양성으로 인한 오해와 편견에 대해 긍정적이고 수용하는 자세를 취한다면, 변화몰입에 긍정적인 영향을 줄 것으로 추론할 수 있다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다양성은 이질성으로 인한 문제를 야기하는 측면보다는 변화몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측을 하며 가설 H-8을 도출하였다.

H-8: 다양성은 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.2.9 심리적 안전 분위기와 변화몰입에서 집단 창의성의 관계

심리적 안전 분위기와 변화몰입의 관계는 기대가치이론(expectancy-value theory)을 통해 추론할 수 있다. Fishbein & Ajzen(1975)의 연구에 의하면, 구성원들은 행동에 대한 믿음을 형성하고 그 믿음과 가치에 대한 계산적 결과에 따라 구성원 개인의 태도를 결정하거나 수정한다(탁제운·신제구, 2017). 이런 맥락에서 심리적 안전 분위기와 변화몰입의 관계를 직접적으로 연구한 경우는 없지만, 선행연구에서 심리적 안전 분위기는 지식공유와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치며, 성과와 밀접한 관계가 있다는 것은 확인하였다(Edmondson, 1999; Cannon & Edmondson, 2001). 이와 같은 맥락에서, 정서적 신뢰가 높을수록 구성원들은 심리적 안전 분위기와 응집성이 높아지며, 구성원들의 창의성은 촉진될 가능성이 높다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 정서적 신뢰가 높으면 구성원들은 심리적으로 안전감을 느끼게 되어 자신의 의견을 솔직하게 제시하며, 구성원들 간의 거절에 대한 두려움 없어 창의적인 아이디어를 공유할 수 있다. 그러므로 심리적 안전 분위기가 높은 집단에서 구성원들은 변화몰입을 탐색하고 창의적인 방법으로 직무를 수행하는 과정에 몰입하게 된다. 그 반대의 경우에는 창의적 업무나 변화몰입을 하지 않을 것으로 추론된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그래서 변화몰입의 본질은 그 집단에 대한 믿음과 가치에 대한 구성원의 태도와 행동이다. 선행연구에서 심리적 안전감의 분위기에 영향을 주는 가장 중요한 선행요인은 리더십이며, 리더는 구성원들에게 두려움이나 어려움을 겪지 않고 안전하다는 분위기의 신뢰를 형성해주는 것이 매우 중요하다고 하였다. 이와 같이 구성원들의 심리적 안전 분위기가 조직몰입으로 이어지기 위해서는 구성원들을 믿고 지지해주는 분위기라는 것을 느끼면, 구성원들은 조직에 긍정적인 태도를 형성하며 변화몰입을 하게 된다(서재현, 2008).

방호진(2014)의 연구에 따르면, 심리적 안전 분위기는 직접적이고 지시적인 성과관리가 아니라 자발적이고 내생적인 변화를 유도한다는 측면에서 성과향상과 정서적 몰입을 동시에 추구할 수 있는 대안으로서의 그 중요성을 강조하고 있다. 최선규·지성구(2016)의 연구에서도 팀의 심리적 안전감과 개인 창의성 간의 유의한 관계를 규명하였으며, 심리적 안전 분위기가 구성원의 몰입과 관련된 변화몰입, 창의성 등에 영향을 미친다는 것을 입증하고 있다. 이와 같은 선행연구를 통해 집단에서 구성원들이 심리적 안전 분위기를 경험하면, 구성원들은 신뢰와 믿음의 심리적 안전 분위기를 형성하며 창의적인 태도와 행동으로 변화몰입에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측하며 H-9를 도출하였다.

H-9: 심리적 안전 분위기는 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.

3.3 자료수집 및 분석방법

3.3.1 자료수집

본 연구의 측정대상은 투자증권사의 구성원들과 집단이다. 투자증권사는 자본시장법상 내부자거래 규제, 금융투자업자의 내부통제 강화와 이해상충 방지 등의 영업규제가 있다. 그리고 타 업종보다 엄격한 도덕적 기준의 적용 등 고객의 자

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

산을 우선적으로 보호해야 하는 엄격한 규제를 받는 불가피한 측면이 있다. 그렇지만, 유가증권 매매, 위탁매매업 등의 고유 업무와 기업공개, 기업인수 합병(merger and acquisitions) 등의 부수업무에서(한국금융투자협회, 2018) 고객의 수익과 미래가치 창출을 위한 노력은 최신의 유용한 정보를 취득, 분석, 활용하는 등의 창의적인 영업활동으로 시시각각 일어나고 있다. 즉, 구성원들 간의 활발한 지식교환, 지식공유 등의 상호작용으로 주식, 채권, 파생상품 등 새로운 금융공학상품과 다양한 금융투자기법을 개발하는 등 자본시장변동성에 적극적으로 대응하는 과정에서 집단 창의성은 끊임없이 발현되고 있기 때문에 자료를 수집하였다.

본 연구에서는 집단 창의성의 선행요인과 결과요인을 측정하기 위해 국내 대형 N투자증권사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지를 배포하기 전에 N사를 연구자가 직접 방문하여 WM(wealth manager)사업부 관계자들과 사전에 접촉하였다. 본 연구의 목적, 작성방법, 설문지 배포기간 및 회수방법(각 WM센터 및 각 부서단위로 설문지 회수), 직원용 설문지, 센터장 및 부서장용 설문지를 구분한 것에 대해 설명하고 설문지를 배포하였으며, 집단수준에서 분석해야하기 때문에 센터 및 부서별로 설문지를 묶어서 수거해야함을 인지시키고 진행하였다.

본 연구의 설문지 구성에 있어서는 동일방법편의(common method bias)를 줄이고자 직원 설문지와 센터장 및 부서장의 설문지를 구분하여 측정하였다. 동일방법편의를 줄이는 방법은 설문지 작성 단계의 사전적 방법과 통계분석 단계의 사후적 방법이 있지만(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007), 본 연구에서는 사전적 방법과 사후적 방법을 동시에 사용하여 제거하였다. 설문에 사용된 모든 설문항목은 기존 선행연구에서 검증된 설문항목을 본 연구의 목적에 맞도록 수정하여 활용하였으며, 7점 리커드 척도(Likert scale)를 사용하였다. 설문지 구성은 〈표 Ⅲ-1〉 과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 설문지의 구성: 직원과 센터장 및 부서장

구분	변수	설문번호	문항 수	연구자
독립변수	참여적 리더십	Ⅰ. 1-6	6	Arnold et al.(2000), 김정식·차동욱(2013)
	다양성	Ⅱ. 1-6	6	Lifang et al.(2014), 노풍두(2017)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	심리적 안전 분위기	Ⅲ. 1-5	5	Edmondson(1999), 방호진(2013)
매개변수	집단 창의성	Ⅳ. 1-5	5	Rego et al.(2007), 노풍두(2017)
종속변수	집단성과	Ⅴ. 1-4	4	Henderson & Lee(1992), Jehn et al.(1999), 최재훈(2015)
	변화몰입	Ⅵ. 1-4	4	Fedor et al.(2006), 변재우(2016)
	지식공유	Ⅶ. 1-5	5	Rawung, Wuryaningrat, & Elvinita(2015), 양심파·권기환(2017)
통제변수	인구통계변수	Ⅷ. 1-10	10	송종영(2016)
	계		45	

설문조사 진행은 N사의 직원들을 대상으로 설문을 통한 실증조사를 하였으며, 연구 분석수준은 집단수준의 연구로 총 3명 이상의 구성원으로 구성된 각 센터 및 부서이다. 2018년 6월 26일부터 2018년 7월 10일까지 약 15일간 배포된 설문지는 98개 센터 및 부서 1,435 부이다. 회수된 설문지는 75개 센터 및 부서 846 부(회수율 58.95%)이다. 그 중에서 최종적으로 본 연구에 적합한 설문지는 71개 센터 및 부서 직원 713부, 센터장 및 부서장 71부 등으로 회수된 설문지중 총 784 부(92.67%)의 설문지를 최종분석에 사용하였다.

3.3.2 분석수준

본 연구의 설문지는 각 센터 및 부서 단위의 집단수준으로 센터 및 부서의 구성원이 현재 근무하는 센터 및 부서 전체의 모습과 구성원들에 대해 응답하는 방식이다. 설문을 통해 센터 및 부서 구성원들의 관점에서 행동, 태도를 개인의 응답으로 측정한 경우, 집단 내 개인들의 측정결과를 합산(aggregation)한 다음 평균을 구하여 집단수준에서 수치화하고 분석하였다. 이러한 경우, 그 집단의 특성을 적절히 반영하는지의 여부를 판단하기 위해서는 수집한 개인수준 자료를 집단수준으로 전환하기 위해 집단 내 평균값이 타당한 집단 수준 변수로 정당화할 수 있는 통계적 절차가 필요하다. 그 통계적 계수에는 r_{wg}(within-group similarity or agreement index), ICC(intra class correlation coefficient)(1), ICC(2)를 사용한다(James, 1982; Bliese, 2000; 방호진, 2013).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구에서는 매개변수와 종속변수는 이미 개인수준의 응답을 집단수준으로 합산하여 통계적 분석을 하고, 독립변수는 급내 상관계수ICC(1), ICC(2)의 값으로 합산의 타당성을 검토하였다. ICC(1)은 집단 내에서 응답자간 동질성 정도를 측정하며, ICC(2)는 집단평균의 신뢰성을 의미하는 수치이다. 독립변수에 대한 합산의 타당성을 검토한 결과는 〈표 Ⅲ-2〉 와 같다. ICC(1)는 집단 연구에서 일반적으로 나타나는 0.077-0.167 사이의 값으로 확인되었으며, 변수의 총분산에 대한 집단 간 분산의 규모가 크지도 않다. ICC(2)의 경우에는 0.459-0.671 사이의 값으로 나타나 기준 값인 0.60(Glick, 1985)보다 낮지만, ICC(1)보다 ICC(2)는 높을수록 집단수준으로 병합된 측정변수의 값이 신뢰하고 있다. 참여적 리더십은 F값 3.04, 다양성은 F값 1.85, 심리적 안전 분위기는 F값 1.91로 통계적으로 집단 간 유의미한 차이를 보여주고 있다. 따라서 개인수준의 자료가 집단수준으로 합산하는 것은 적합하다고 판단되었다.

〈표 Ⅲ-2〉 합산의 타당성 검토 결과

변수	ICC(1) 상·하한 값	ICC(2) 상·하한 값	F 값
참여적 리더십	0.167 (0.097-0.304)	0.671 (0.497-0.801)	3.04***
다양성	0.077 (0.022-0.182)	0.459 (0.172-0.672)	1.85***
심리적 안전 분위기	0.082 (0.003-0.218)	0.476 (0.024-0.719)	1.91***

* $\rho<0.05$, ** $\rho<0.01$, *** $\rho<0.001$

3.3.3 자료 분석방법

본 연구는 IBM SPSS Statisitics 22.0 통계프로그램을 사용하여 표본의 일반적 특성에 대한 탐색적 요인분석, 신뢰도 및 상관관계분석, 다중회귀분석을 하였다. 요인분석은 측정도구를 검토하는 것이므로 개인수준으로 검증하였고, 가설검증은 집단수준으로 하였다. 탐색적 요인분석은 직원(N=713명)과 센터장 및 부서장(N=71명)으로 구분하여 분석하고, 직원은 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기 등의 3개 요인을 추출하여 독립변수로 검증하였다. 센터장 및 부서장은 집

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

단 창의성, 집단성과, 지식공유, 변화몰입 등의 4개 요인을 추출하여 매개변수 및 종속변수로 검증하였다. 그리고 가설검증을 위해 직원(N=713명)을 71팀의 집단수준으로 평균하여 센터장 및 부서장의 변수와 합산하였다. 즉, 본 연구의 최종적인 분석 자료는 직원(N=713명)과 센터장 및 부서장(N=71명)으로 총 N=71팀, N=784명이다. 개인수준 자료를 집단수준의 변수로 합산될 수 있는가에 대한 정당성확보를 위해 ICC값을 산출하였으며, 다중회귀분석을 통해 가설들을 검증하였다. 본 연구는 집단 창의성의 매개효과를 검증하는 방법으로 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 검증방법과 Sobel 검증을 수행하였다. Baron & Kenny(1986)의 검증에서 매개효과가 유의하면, 그 결과를 재확인하는 과정으로 Sobel 검증을 하는 사례가 많다. Sobel 검증은 직접적으로 그 효과의 크기를 산출하여 매개효과를 검증한다는 점에서 Baron & Kenny(1986)의 방법보다는 진일보한 방법이라고 볼 수 있다(이현응, 2014).

3.4 변수의 조작적 정의

3.4.1 참여적 리더십

참여적 의사결정은 리더가 의사결정을 할 때 조직구성원들의 의견이나 정보를 활용하는 것을 의미한다(Arnold et al., 2000). 본 연구에서는 참여적 리더십은 구성원들로 하여금 의사결정과정에 참여하여 의견을 제시하고 구성원들과 함께 토론을 통해 최적안을 선택하는 리더의 유형이라고 정의한다. 참여적 리더십을 측정하기 위하여 Arnold et al.(2000)이 사용하였던 문항을 본 연구에 적합한 문항으로 변경하여 6문항을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다. 대표적으로 〈표 Ⅲ-3〉 과 같이 '우리 센터장(부서장)은 직원들의 아이디어나 견해를 제안하는 것을 장려 한다.', '우리 센터장(부서장)은 직원들의 아이디어나 제안을 경청한다.', '우리 센터장(부서장)은 직원들의 제안을 수용하여 의사결정을 한다.' 등의 문항을 사용하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅲ-3〉 참여적 리더십 측정문항

항목	설문	원문	출처
참여적 리더십	우리 센터장(부서장)은 직원들의 아이디어나 견해를 제안하는 것을 장려 한다.	Encourages work group members to express ideas/suggestions.	Arnold et al.(2000), 김정식·차동욱(2013)
	우리 센터장(부서장)은 직원들의 아이디어나 제안을 경청한다.	Listens to my work group's ideas and suggestions.	
	우리 센터장(부서장)은 직원들의 제안을 수용하여 의사결정을 한다.	Uses my work group's suggestions to make decisions that affect us.	
	우리 센터장(부서장)은 직원들에게 의견을 표명할 기회를 제공한다.	Gives all work group members a chance to voice their opinions.	
	우리 센터장(부서장)은 직원들과 생각이 다를 때는 직원들의 아이디어를 고려한다.	Considers my work group's ideas when he/she disagrees with them.	
	우리 센터장(부서장)은 자신의 아이디어에만 근거한 결정을 내린다.	Makes decisions that are based only on his/her own ideas.	

3.4.2 다양성

본 연구에서 제시하고 있는 다양성은 사회적 범주화 관점과 정보·의사결정 관점(Lifang et al., 2014; 노풍두, 2017)을 사용하였다. 가장 보편적인 다양성 유형은 성, 연령 등 가시적이고 집단의 인구 통계적 차이가 집단의 다양한 갈등, 의사소통에 영향을 주고 성과에도 영향을 주기 때문이다. 또한 다양한 구성원들이 존재하면, 직무와 관련된 정보, 지식 등을 많이 얻을 수 있는 직무관련성이 높은 정보 다양성이라 할 수 있다. 다양성을 집단 내 구성원들이 보유하고 있는 나이, 성격, 다양한 사회적 경험, 전문지식, 정보, 정보 활용 등에서 구성원들의 차이라고 정의하며, Lifang et al.(2014)의 측정도구를 바탕으로 본 연구에 적합한 문항으로 변경하여 6문항을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다. 대표적으로 〈표 Ⅲ

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

-4〉 와 같이 ‘우리 센터(부서) 직원들은 나이가 다양하다.’, ‘우리 센터(부서) 직원들은 다양한 경험과 훈련을 가지고 있다.’, ‘우리 센터(부서) 직원들은 지식과 전문성은 상호 보완적 이다.’ 등의 문항을 사용하였다.

〈표 Ⅲ-4〉 다양성 측정문항

항목	설문	원문	출처
다양성	우리 센터(부서) 직원들은 나이가 다양하다.	Overall, the ages of team members are widely distributed.	Lifang et al.(2014), 노풍두 (2017)
	우리 센터(부서) 직원들은 다양한 경험과 훈련을 가지고 있다.	Overall, team members have diverse background and training.	
	우리 센터(부서) 직원들은 지식과 전문성은 상호 보완적 이다.	Overall, knowledge and specialty of team members are complementary.	
	우리 센터(부서) 직원들은 다양한 사회적 경험이 있다.	Overall, team members have similar social experience.	
	우리 센터(부서) 직원들은 서로 다른 전문성을 가지고 있다.	Overall, team members have different expertise.	
	우리 센터(부서) 직원들은 다양한 성격을 가지고 있다.	Overall, team members have different personality.	

3.4.3 심리적 안전 분위기

본 연구에서는 심리적 안전 분위기를 구성원들 간의 대인관계적인 위험에서 안전하다는 집단 구성원들의 공유된 신념으로 정의하였으며, Edmondson(1999)의 연구에서 활용된 측정도구를 바탕으로 본 연구에 적합한 문항으로 변경하여 5문항을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다. 대표적으로 〈표 Ⅲ-5〉 와 같이 ‘우리 센터(부서) 직원들은 업무상 실수를 저지르는 경우, 당사자가 비난을 받는 경우가 종종 있다.’, ‘우리 센터(부서) 직원들은 누구나 업무상의 문제와 이슈를 제기할 분위기가 된다.’, ‘우리 센터(부서) 직원들은 타인의 다른 의견에 대해 반대의견을 제시 한다.’ 등의 문항을 사용하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅲ-5〉 심리적 안전 분위기 측정문항

항목	설문	원문	출처
심리적 안전 분위기	우리 센터(부서) 직원들은 업무상 실수를 저지르는 경우, 당사자가 비난을 받는 경우가 종종 있다.	If you make a mistake on this team, it is often held against you.	Edmondson (1999), 방호진(2013)
	우리 센터(부서) 직원들은 누구나 업무상의 문제와 이슈를 제기할 분위기가 된다.	Members of this team are able to bring up problems and tough issues.	
	우리 센터(부서) 직원들은 타인의 다른 의견에 대해 반대 의견을 제시 한다.	People on this team sometimes reject others for being different.	
	우리 센터(부서) 직원들은 다른 센터(부서) 직원들에게 도움을 요청하기 어렵다.	It is difficult to ask other members of this team for help.	
	우리 센터(부서) 직원들은 자신의 독특한 스킬과 역량이 가치를 나타내며 잘 활용되고 있다.	Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.	

3.4.4 집단 창의성

본 연구에서는 집단 창의성을 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 정의하고, Rego, Sousa, Pina-e-Cunha, Correia, & Saur-Amaral(2007)의 문항을 바탕으로 본 연구에 적합한 문항으로 변경하여 5문항을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다. 〈표 Ⅲ-6〉 과 같이 대표적으로 '우리 센터(부서) 직원들은 목표 또는 목적을 달성할 수 있는 새로운 방법을 제안한다.', '우리 센터(부서) 직원들은 다른 사람들의 아이디어를 촉진하고 지원한다.', '우리 센터(부서) 직원들은 직무에 기회가 주어졌을 때 창의성을 발휘한다.' 등의 문항을 사용하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅲ-6〉 집단 창의성 측정문항

항목	설문	원문	출처
집단 창의성	우리 센터(부서) 직원들은 목표 또는 목적을 달성할 수 있는 새로운 방법을 제안한다.	My subordinates suggest new ways to achieve goals or objectives.	Rego et al.(2007), 노풍두(2017)
	우리 센터(부서) 직원들은 다른 사람들의 아이디어를 촉진하고 지원한다.	My subordinates promote and champion ideas to others.	
	우리 센터(부서) 직원들은 직무에 기회가 주어졌을 때 창의성을 발휘한다.	My subordinates exhibit creativity on the job when given the opportunity to.	
	우리 센터(부서) 직원들은 새롭고 혁신적인 아이디어를 가지고 있다.	My subordinates have new and innovative ideas.	
	우리 센터(부서) 직원들은 문제에 대한 창의적인 해결책을 제시한다.	My subordinates come up with creative solutions to problems.	

3.4.5 집단성과

본 연구에서는 집단성과를 집단의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 상호작용으로 얻는 서비스, 정보, 의사결정과 같은 산출물로 정의하며, 집단 구성원들이 인지하는 효율성, 신속성, 정확성을 측정하였다. 집단성과의 측정은 실제 해당기업에서 인사평가(personnel evaluation)의 목적으로 매년 상반기와 하반기로 나뉘어 평가하는 각 센터 및 부서에 대한 업적목표 달성수준에 대한 평가등급자료를 통해 집단성과 수준의 측정을 해야 되지만, 현실적으로 내부 기밀보안문서로 분류되어 자료의 확보가 어려워 측정하기 어렵다. 따라서 집단 구성원들이 인지하는 집단성과로 측정하였다. 집단 구성원들이 인지한 집단성과는 Henderson & Lee(1992)와 Jehn et al.(1999)의 연구에서 활용되었던 문항을 본 연구에 적합한 문항으로 변경하여 4문항을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다. 〈표 Ⅲ-7〉 과 같이 대표적으로 '우리 센터(부서)는 타 센터(부서)에 비해 좋은 성과를 내고 있다.', '우리 센터(부서)는 업무를 효율적으로 진행하고 있다', '우리 센터(부서)는 신속하게 업무를 처리하는 편이다.' 등의 문항을 사용하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅲ-7〉 집단성과 측정문항

항목	설문	원문	출처
집단성과	우리 센터(부서)는 타 센터(부서)에 비해 좋은 성과를 내고 있다.	How well do you think your work unit performs?	Henderson & Lee(1992), Jehn et al.(1999), 최재훈(2015)
	우리 센터(부서)는 업무를 효율적으로 진행하고 있다.	How effective is your work unit?	
	우리 센터(부서)는 신속하게 업무를 처리하는 편이다.	How effective is this group at getting things done quickly?	
	우리 센터(부서)는 정확하게 업무를 처리하는 편이다.	How efficient is this work unit?	

3.4.6 지식공유

본 연구에서는 지식공유를 조직 구성원들의 역량을 강화하기 위한 구성원들 간의 지식교환 또는 정보공유 과정의 결과물로 정의하고, Rawung et al.(2015)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 적합한 문항으로 변경하여 Likert-type 7 점 척도의 5문항으로 측정하였다. 〈표 Ⅲ-8〉 과 같이 대표적으로 '우리 센터(부서) 직원들은 자신이 새로운 지식을 배우면, 이를 다른 직원들에게 알려준다.', '우리 센터(부서) 직원들은 다른 직원의 스킬을 배우고자 노력한다.', '우리 센터(부서) 직원들은 서로 정보를 공유한다.' 등의 문항을 사용하였다.

〈표 Ⅲ-8〉 지식공유 측정문항

항목	설문	원문	출처
지식공유	우리 센터(부서) 직원들은 자신이 새로운 지식을 배우면, 이를 다른 직원들에게 알려준다.	When we learn new knowledge, we inform our other employee.	Rawung et al.(2015), 양심파(2018)
	우리 센터(부서) 직원들은 다른 직원의 스킬을 배우고자 노력한다.	We learn the skills of our other colleagues.	
	우리 센터(부서) 직원들은	We share information with	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	서로 정보를 공유한다.	our employee.	
	우리 센터(부서) 직원들은 다른 센터(부서)직원들이 요구하면 자신들 알고 있는 모든 것을 기꺼이 공유하려고 한다.	Our employees from other departments are willing to share everything they know if we ask.	
	우리 센터(부서) 직원들은 다른 센터(부서) 직원들 간에 정보를 공유한다.	We share information with employees from any departments.	

3.4.7 변화몰입

변화몰입은 단순히 변화에 대한 호의적 감정을 넘어 변화의 성공을 위해 열정으로 몰입하는 구성원의 행동적 의도(Fedor et al., 2006)로 정의하고, 본 연구에서는 Fedor et al.(2006)의 측정항목을 본 연구에서 맞게 수정 및 보완하여 Likert-type 7 점 척도의 4문항으로 측정하였다.〈표 Ⅲ-9〉와 같이 대표적으로 '우리센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화가 성공적으로 이루어지도록 무엇이든 하고 있다.', '우리센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화를 지지한다.', '우리센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화를 지지하도록 다른 직원들을 설득시키려고 노력한다.' 등의 문항이 사용되었다.

〈표 Ⅲ-9〉 변화몰입 측정문항

항목	설문	원문	출처
변화몰입	우리 센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화가 성공적으로 이루어지도록 무엇이든 하고 있다.	I am doing whatever I can to help this change be successful.	Fedor et al.(2006), 변재우(2016)
	우리 센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화를 지지한다.	I am fully supportive of this change.	
	우리 센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화를 지지하도록 다른 동료들을 설득시키려고 노력한다.	I have tried (or intend to try) to convince others to support this change.	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	우리 센터(부서) 직원들은 센터(부서)의 변화 시기에 나의 상사를 최대한 지지하고자 노력한다.	I intend to fully support my supervisor during this change.	

3.4.8 통제변수

조직 구성원들은 직무와 관련 긍정적인 동기부여도 있지만, 다양한 스트레스를 경험하며 부정적인 동기부여가 되기도 한다. 직무강도의 증가에 따라 구성원의 스트레스 원인이 되기도 하고, 창의적인 업무를 수행하는데 걸림돌이 되기도 한다. 직무강도의 증가는 구성원의 직무와 관련하여 심리적 상태의 압박을 의미하며(Chandola, 2010; 이홍, 2018), 창의적 직무가 갖는 이중성을 암시한다. 창의적 직무는 지겹고 단순한 일보다는 갈등해결과 문제해결이라는 직무의 목표를 달성하는데 필요한 새롭고 유연한 사고를 요구하기 때문이다. 그래서 창의적 직무는 구성원들의 내재적 동기를 자극하는 요인이며, 직무수행을 꺼리게 만드는 요인이 되기도 한다(Amabile, 1997).

선행연구에서 연령, 지위, 근속년수, 집단규모 등은 집단 창의성에 영향을 줄 수 있는 통제변수로 활용하고 있다(Shin & Zhou, 2003; George & Zhou, 2007). 그 중에서 집단의 크기는 연구자들마다 다른 견해를 보이고 있지만, 다양한 창의적 사고의 과정으로 창의성과 그 과정에 긍정적인 역할을 하고 있다(Hirst et al., 2009; 노풍두, 2017). 김기홍(2013)은 임파워링 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향에 관한 연구에서 통제변수로 사용한 성별, 연령, 직급, 직무 등은 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었지만, 송종영(2016)의 연구에서는 통제변수로 사용한 구성원의 성별, 직급, 리더와의 근속, 기업규모와 창의적 행동 간의 관계에서 구성원의 직급과 기업규모가 창의적 행동에 유의미한 것으로 나타났다. 본 연구에서는 집단 창의성 관련 변수들 간의 관계를 명확히 하고 통제변수에 따라 영향을 미치는지 확인하고자, 다양성의 사회적 범주화 관점과 정보·의사결정 관점에서 성별, 연령, 직급, 담당업무, 근속년수, 근속기간 등을 통제변수로 선정하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅳ. 실증분석

4.1 인구 통계적 분석

본 연구의 설문 응답자는 서울(51.8%), 경기(16.3%), 경상(14.6%)순이며, 서울과 경기지역이 전체 68.1%를 차지하고 있다. 설문응답에 높은 관심은 본사 조직과 금융업종이 수도권에 밀집한 현상과 같음을 추측할 수 있다. 전체 응답자 784명 중 남성은 379명(56.3%), 여성은 334명(43.7%)으로 남성이 여성보다 많다. 연령은 40대가 315명(40.2%)으로 가장 많고, 30대가 306명(39.08%), 50대 이상 125명(15.9%), 20대가 38명(4.9%) 순으로 나타났다.

현 직장 근속년수는 6-10년 이하 260명(33.2%), 11-15년 이하 161(20.5%), 16-20년 이하 159명(20.3%), 20년 이상 117명(14.9%) 순이며, 5년 이하의 직원 비율이 낮은 것은 장기적인 경기침체를 감안하여 소수의 신규 직원을 채용한 것으로 추측된다. 직급은 차장 172명(21.9%), 대리 160명(20.4%), 사원 154명(19.7%), 과장 122명(15.6%) 순이다. 직책은 센터직원 541명(69.0%), 부서 직원 172명(22.0%), 센터장 55명(7.0%), 부서장 16명(2.0%) 순으로 응답자는 본사 부서 부서장과 직원보다는 영업점의 센터장과 센터 직원이 더 많았다.

현 센터(부서)근속기간은 1-3년 이하 351명(44.8%), 1년 미만 215명(27.4%), 4-5년 이하 154명(19.6%) 순으로 나타났다. 현 센터장 및 부서장과의 근무기간은 1년 미만 337명(47.3%), 1-3년 이하 323명(45.3%) 순으로 나타나 최근 1-3년 내 인사이동으로 인한 근무기간으로 추측된다. 본 연구의 설문 응답자들의 구체적인 인구 통계적 특성은 〈표 Ⅳ-1〉 과 같다.

〈표 Ⅳ-1〉 인구 통계적 특성

(단위: 명, %)

구분		센터장 및 부서장	직원	합계	비율
성별	남	62	379	441	56.3

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	여	9	334	343	43.7
	합계	71	713	784	100
연령	20대		38	38	4.9
	30대		306	306	39.0
	40대	26	289	315	40.2
	50대 이상	45	80	125	15.9
	합계	71	713	784	100
직급	이사 대우	9		9	1.1
	부장	33	18	51	6.5
	부부장	26	90	116	14.8
	차장	3	169	172	21.9
	과장		122	122	15.6
	대리		160	160	20.4
	사원		154	154	19.7
	합계	71	713	784	100
직책	센터장	55		55	7.0
	부서장	16		16	2.0
	센터직원		541	541	69.0
	부서직원		172	172	22.0
	합계	71	713	784	100
담당 업무	센터총괄	55		55	7.0
	부서총괄	16		16	2.0
	센터영업		370	370	47.2
	센터업무지원		168	168	21.4
	본사 영업		20	20	2.6
	본사 업무지원		155	155	19.8
	합계	71	713	784	100
근속년수	1년 미만		29	29	3.7
	1-3년 이하	1	17	18	2.3
	4-5년 이하	3	37	40	5.1
	6-10년 이하	3	257	260	33.2
	11-15년 이하	10	151	161	20.5
	16-20년 이하	54	105	159	20.3
	20년 이상		117	117	14.9
	합계	71	713	784	100
현 센터(부서) 근속기간	1년 미만	26	189	215	27.4
	1-3년 이하	31	320	351	44.8
	4-5년 이하	10	144	154	19.6
	6-10년 이하	2	47	49	6.3
	10년 이상	2	13	15	1.9
	합계	71	713	784	100
현 센터장 및 부서장과 근무기간	1년 미만		337	337	47.3
	1-3년 이하		323	323	45.3
	4-5년 이하		36	36	5.0
	6-10년 이하		13	13	1.8
	10년 이상		4	4	0.6
	합계		713	713	100

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

현 근무소재지	서울	36	370	406	51.8
	경기	14	114	128	16.3
	강원	3	25	28	3.6
	충청	3	29	32	4.1
	경상	9	106	115	14.6
	전라	5	60	65	8.3
	제주	1	9	10	1.3
	합계	71	713	784	100

4.2 탐색적 요인분석

본 연구는 센터 및 부서 단위의 집단수준이지만, 요인분석은 측정도구를 검토하는 것이므로 직원(N=713명)과 센터장 및 부서장(N=71명)으로 구분하여 검증하였으며 가설검증은 집단수준으로 하였다. 요인분석은 여러 변수들 간의 상관관계를 분석한다. 그 결과를 바탕으로 설문문항과 변수 간의 상호관계를 파악하여 하나의 요인으로 묶어서 분석하고 여러 변수들을 더 적은 수의 주성분으로 줄여가는 방법이 주성분분석이다. 본 연구에서는 SPSS Statistics의 탐색적 요인분석으로 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인적재량의 단순화를 위해 직교회전방식을 사용하였다. 요인과 문항의 선택기준은 고유 값은 1.0 이상, 요인적재량은 보수적인 기준으로±0.40 이상으로 보는 견해가 지배적이며 (송지준, 2015), 0.50 이상은 아주 중요한 변수이다. 본 연구에서는 고유 값이 1.0 이상, 요인적재량은 0.50 이상을 기준으로 하였다.

직원의 탐색적 요인분석 결과는 〈표 Ⅳ-2〉와 같이 KMO=.804, df=91, 유의수준 =.000 등으로 KMO 수치가 1에 가깝고, 0.001 수준에서 유의미하므로 상관행렬이 요인분석에 적합하며, 요인분석 과정에서 적합하지 않은 요인을 제거한 후의 결과이다. 요인추출과정에서 제거된 문항은 참여적 리더십의 3번 문항, 응집성의 1, 2, 3, 4번 문항, 심리적 안전 분위기의 1, 4번의 문항, 총 7문항으로 총 21문항 중 7문항을 제거하고 최종적으로 3요인, 14문항을 분석에 사용하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅳ-2〉 탐색적 요인분석 결과(직원 N=713명)

요인	요인별 적재량			공통성
	1	2	3	
참여적 리더십2	.947			.959
참여적 리더십1	.937			.916
참여적 리더십4	.921			.912
참여적 리더십6	.917			.928
참여적 리더십5	.885			.867
다양성2		.869		.807
다양성4		.829		.708
다양성3		.808		.759
다양성5		.785		.693
다양성6		.661		.476
다양성1		.596		.370
심리적 안전 분위기3			.879	.785
심리적 안전 분위기2			.777	.712
심리적 안전 분위기5			.647	.642
고유값	4.628	3.792	2.114	
분산(%)	33.055	27.083	15.098	75.236 %(누적)

센터장 및 부서장의 탐색적 요인분석 결과는〈표 Ⅳ-3〉과 같이 KMO=.852, df=153, 유의수준=.000 등으로 KMO 수치가 1에 가깝고, 0.001 수준에서 유의미하다. 요인추출과정에서 제거된 문항은 없으며 최종적으로 4요인, 18문항을 분석에 사용하였다.

〈표 Ⅳ-3〉 탐색적 요인분석 결과(센터장 및 부서장 N=71명)

요인	요인별 적재량				공통성
	1	2	3	4	
집단 창의성3	.839				.853
집단 창의성4	.833				.805
집단 창의성5	.807				.785
집단 창의성2	.776				.748
집단 창의성1	.743				.811
변화몰입2		.883			.837
변화몰입3		.809			.766
변화몰입1		.644			.761
변화몰입4		.634			.629
집단성과3			.817		.745
집단성과4			.770		.678
집단성과2			.743		.809
집단성과1			.546		.494
지식공유5				.836	.729
지식공유4				.808	.786

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

지식공유3				.716	.721
지식공유1				.619	.668
지식공유2				.462	.654
고유값	4.017	3.298	3.076	2.887	
분산(%)	22.319	18.323	17.091	16.036	73.768 %(누적)

4.3 신뢰도 분석 및 상관관계 분석

4.3.1 신뢰도 분석

신뢰도는 연구대상에 대해 측정도구를 반복 사용했을 때, 유사한 값을 얻을 수 있는 정도이며, 요인분석 결과를 신뢰할 수 있는지를 확인하는 과정이다. 본 연구에서 사용된 독립변수와 매개변수, 종속변수의 표준편차, 평균 등의 기술통계량의 값은 집단수준의 변수와 개인수준의 변수가 모두 존재한다. 그러므로 개인과 집단으로 구분하여 산출한 결과와 변수들의 신뢰도 지표인 Cronbach's alpha를 포함한 기술통계량은 〈표 Ⅳ-4〉 와 같다.

〈표 Ⅳ-4〉 기술통계량(직원 N=713, 센터장 및 부서장 N=71)

변수	α		표준편차		평균		왜도		첨도	
	직원	센터장 (부서장)	직원	센터장 (부서장)	직원	센터장 (부서장)	직원	센터장 (부서장)	직원	센터장 (부서장)
PL	0.98		0.61		5.34		-0.69		0.91	
GD	0.86		0.40		4.86		0.00		0.21	
PS	0.77		0.40		4.54		-0.23		0.50	
GC		0.93		0.94		4.90		-0.15		0.14
GP		0.83		0.81		5.08		-0.40		1.49
KS		0.86		0.88		5.30		-0.18		-0.32
CC		0.88		0.74		5.44		-0.64		1.44

구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC), 집단 성과(GC), 지식공유(KS), 변화몰입(CC)

기술통계량에서 모든 변수들의 왜도와 첨도의 절대값이 각각 2와 4를 넘지 않아 정규분포를 가지는 것으로 판단되었다(Curran, West, & Finch, 1996). 신뢰도

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 값은 참여적 리더십(0.98), 다양성(0.86), 심리적 안전 분위기(0.77), 집단 창의성(0.93), 집단성과(0.83), 지식공유(0.86), 변화몰입(0.88)으로 나타났다. 신뢰도 값들은 최저(0.77)에서 최고(0.98)로 양호하며 가설검증에 충분한 신뢰성을 갖는 것으로 판단된다.

4.3.2 상관관계 분석결과

상관관계 분석은 각 변수들의 값이 변화할 때, 다른 요인들의 값이 어떻게 변화하는지를 파악하는 것으로 상관계수 값을 통해서 변수들 간의 향후 관계성 여부를 사전적 예측이 가능하다. 본 연구의 상관관계 분석은 직원(N=713명)을 71팀의 집단수준으로 평균하여 센터장 및 부서장의 변수와 합산하여 검증하였다.

〈표 Ⅳ-5〉 상관관계 분석결과(N=71팀)

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1.48	0.19	1												
2	2.56	0.29	-.16	1											
3	4.12	0.45	.53**	-.60**	1										
4	4.80	0.50	.13	.55**	-.31**	1									
5	2.12	0.37	-.29*	.20	-.24*	-.07	1								
6	1.64	0.45	-.23	.18	-.18	-.03	.46**	1							
7	5.34	0.61	-.07	-.05	-.11	-.10	.07	-.06	1						
8	4.86	0.40	-.18	-.17	-.05	-.31**	.23	.13	.39**	1					
9	4.54	0.40	-.19	-.09	-.08	-.15	-.03	.05	.50**	.34**	1				
10	4.90	0.94	-.15	.04	.12	-.16	.07	.11	.29*	.17	.30**	1			
11	5.08	0.81	-.07	.00	.07	-.15	.13	.10	.46**	.23	.34**	.62**	1		
12	5.30	0.88	.10	.00	.10	-.03	-.11	.01	.35**	.18	.29*	.58**	.59**	1	
13	5.44	0.74	.03	-.07	.11	-.03	-.11	-.02	.35**	.12	.34**	.55**	.58**	.59**	1

* $\rho<0.05$, ** $\rho<0.01$(양쪽 유의)

구분: 1(성별), 2(연령), 3(직급), 4(근속년수), 5(근속기간), 6(근무기간), 7(참여적 리더십) 8,(다양성), 9(심리적 안전 분위기), 10(집단 창의성), 11(집단성과), 12(변화몰입), 13(지식공유)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

검증결과는 〈표 Ⅳ-5〉 와 같으며, 집단 창의성과 집단성과는 0.62, 집단 창의성과 변화몰입은 0.58, 집단성과와 변화몰입은 0.59, 집단성과와 지식공유는 0.58, 변화몰입과 지식공유는 0.59으로 다소 높은 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 변수들 간에는 유의수준(ρ<0.05, ρ<0.01)으로 나타났으며, 이는 가설 검증과정에 포함된 변수들 간의 상관관계가 어느 정도 유의하게 나타날 것으로 추측이 가능하다.

4.3.3 회귀분석의 선결요건 검증

본 연구는 집단 창의성의 선행요인과 결과요인에서 집단 창의성의 매개효과를 검증하는 것이다. 매개효과 검증은 다중회귀분석을 바탕으로 하고 있기 때문에 잔차의 독립성을 검증하기 위한 Durbin-Watson(자기상관성)값, 다중공선성(multi-collinearity)을 검증하기 위한 공차한계(tolerance)와 분산팽창인자(VIF: variance inflation factor), 정규성 등의 회귀분석의 선결요건을 검증할 필요가 있다. 일반적으로 Durbin-Watson의 값은 0-4 사이의 값으로 산출되며, 이 지수가 2에 가까울수록 정상분포에 근접하다는 것을 의미한다. 즉, 잔차와 상관관계가 없음을 뜻한다. 공차한계는 0.1이하인지 확인하며, 검증변수 VIF 값 중 가장 큰 값이 10을 넘으면 다중공선성이 존재하는 것으로 판단한다. 정규성에서도 왜도의 기준은 2, 첨도 역시 절대값이 2 미만일 때 정규분포가 있다고 판단한다(이일현, 2016).

〈표 Ⅳ-6〉 회귀분석의 선결요건 검증결과

변수	Durbin-Watson	공차한계	VIF	정규성	
				왜도	첨도
참여적 리더십	1.470	.694	1.440	-.691	.912
다양성		.818	1.223	.004	.213
심리적 안전 분위기		.724	1.381	-.232	.498

** ρ<0.01에서 유의(양쪽)

본 연구의 회귀분석 선결요건 검증결과는 〈표 Ⅳ-6〉 과 같이 Durbin-Watson은 1.470으로 잔차들 간에 상관관계가 없으며, 공차한계는 0.694-0.818, VIF은

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1.223-1.440으로 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기 모두 10미만으로 나타났기 때문에 다중공선성은 없는 것으로 판단된다. 정규성의 값도 선결요건에 만족하므로 다중회귀분석의 선결요건은 모두 충족되어 매개분석을 실시하였다.

4.4 가설검증의 결과

4.4.1 집단창의성의 매개효과 검증

본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증과정에 따라 집단 창의성의 매개효과를 검증하는 다중회귀분석을 실시하였으며, 추가적으로 Sobel 검증을 수행하였다. Baron & Kenny(1986)의 3단계 검증과정에서 매개효과가 나타나기 위해서는 〈표 Ⅳ-7〉 과 같다.

〈표 Ⅳ-7〉 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방법

단계	조건	회귀모형
1단계	·계수 c 가 통계적 유의 (독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의)	X —c→ M
2단계	·계수 a 가 통계적 유의 (독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의)	X —a→ Y
3단계	·계수 b 가 통계적 유의 (독립변수와 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의) ·계수 c' 유의하지 않고, c'는 a 보다 작아야 함 (계수 c' 유의하지 않고, b가 유의하면 완전 매개이며, c'는 유의하고, a> c' 하면 부분 매개)	X —c'→ Y M —b→

독립변수: X, 종속변수: Y, 매개변수: M, 회귀계수: a, b, c, c'

출처: 선행연구를 바탕으로 연구자가 작성.

1단계는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을, 2단계는 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 주고, 3단계는 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 투입하였을 때 유의미한 영향을 미치는지 검증한다. 마지막 단계에서 매개변수는 종속변수에 유의미한 영향을 주지만, 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 주지

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

않는 경우는 완전매개효과(full mediation)이며, 매개변수가 종속변수에 영향을 주고, 독립변수 역시 종속변수에 대해 유의미한 경우는 부분매개효과(partial mediation)이다(이일현, 2016).

4.4.2 참여적 리더십과 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

통제변수를 통제한 상태에서 참여적 리더십과 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과가 있는지를 분석하였다. 분석결과는 〈표 Ⅳ-8〉 과 같이 1단계에서 참여적 리더십(β=0.33)은 집단창의성에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 2단계에서는 독립변수인 참여적 리더십(β=0.49)은 종속변수인 집단성과에 ρ <0.001에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 집단성과에 ρ<0.001에서 유의미한 영향을 주고 있으며, 참여적 리더십은 2단계에서 비표준화 베타값(0.65)이 3단계의 비표준화 베타값(0.42) 보다 크게 나타나 집단 창의성은 참여적 리더십이 집단성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개함을 검증하였다. 뿐만 아니라 참여적 리더십과 집단 창의성을 함께 투입했을 때 집단성과에 대한 설명력은 48.4%로 참여적 리더십만 투입했을 때 설명력 25.5% 보다 약 22.9% 증가함을 알 수 있다. 이에 따라 참여적 리더십은 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-1은 채택되었다.

〈표 Ⅳ-8〉 참여적 리더십의 집단창의성 매개분석 결과(GP)

구분	변수명	종속변수(집단성과)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개 →종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		1.73		-0.75		-0.53		-0.15
	성별	-0.08	-0.54	-0.31	-2.17*	-0.11	-0.78	0.05	0.41
	연령	0.16	0.93	0.40	2.51*	0.22	1.43	0.02	0.12
	직급	0.19	1.04	0.52	3.11**	0.31	1.88	0.04	0.26
	근속년수	-0.16	-1.04	-0.16	-1.13	-0.11	-0.81	-0.03	-0.25
	근속기간	0.09	0.62	-0.06	-0.46	0.04	0.32	0.07	0.66
	근무기간	0.04	0.28	0.11	0.87	0.10	0.81	0.04	0.41

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

					0.49			
독립변수	PL GD PS		0.33	2.99**		4.48***	0.32	3.17**
매개변수	GC						0.52	4.89***
통계량		R=.239, R^2=.057 ΔR^2=-.031, F=.647		R=.505, R^2=.255 ΔR^2=.172 F=3.078		R=.534, R^2=.285 ΔR^2=.206, F=3.587		R=.696, R^2=.484 ΔR^2=.417, F=23.927

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.3 다양성과 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

다양성과 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과는 〈표 Ⅳ-9〉 와 같이 1단계에서 다양성(β=0.17)은 집단창의성에 유의미한 영향을 주는 않는 것으로 나타났다. 2단계에서도 독립변수인 다양성(β=0.21)은 종속변수인 집단성과에 유의미한 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다. 마지막 단계인 3단계에서 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 집단성과에 유의하지 않고, 2단계에서 비표준화 베타값(0.44)이 3단계의 비표준화 베타값(0.23) 보다 감소하지도 않았다. 따라서 다양성에서 집단 창의성은 매개효과가 없음을 알 수 있다. 이에 따라 다양성은 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-2는 기각되었다.

〈표 Ⅳ-9〉 다양성의 집단창의성 매개분석 결과(GP)

구분	변수명	종속변수(집단성과)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		1.73		-0.21		0.51		0.54
	성별	-0.08	-0.54	-0.29	-1.93	-0.08	-0.51	0.10	0.75
	연령	0.16	0.93	0.39	2.31	0.20	1.15	-0.04	-0.25
	직급	0.19	1.04	0.47	2.67	0.23	1.24	-0.06	-0.39
	근속년수	-0.16	-1.04	-0.15	-1.01	-0.11	-0.69	-0.01	-0.12
	근속기간	0.09	0.62	-0.06	-0.40	.05	0.35	0.08	0.73

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	근무기간	0.04	0.28	0.06	0.47	0.03	0.22	-0.01	-0.07
독립변수	PL GD PS			0.17	1.32	0.21	1.63	0.11	1.04
매개변수	GC							0.62	5.76***
통계량		R=.239, R^2=.057 ΔR^2=-.031, F=.647		R=.415, R^2=.172 ΔR^2=.080, F=1.868		R=.309, R^2=.096 ΔR^2=-.005, F=0.951		R=.641, R^2=.411 ΔR^2=.335, F=5.410	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.4 심리적 안전 분위기와 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

심리적 안전 분위기와 집단성과의 관계에서 집단 창의성의 매개효과는〈표 Ⅳ-10〉과 같이 매개효과를 검정하는 1단계에서 심리적 안전 분위기(β=0.30)은 집단창의성에 유의미한 영향을 주고 있다. 2단계에서는 독립변수인 심리적 안전 분위기(β=0.36)은 종속변수인 집단성과에 ρ<0.01에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 3단계에서 매개변수인 독립변수인 심리적 안전 분위기는 집단성과에 유의미한 영향을 미치지 않고 있으나, 집단 창의성은 종속변수인 집단성과에 ρ<0.001에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 2단계에서 비표준화 베타값(0.71)이 3단계의 비표준화 베타값(0.36) 보다 크게 나타나 집단 창의성은 심리적 안전 분위기가 집단성과에 미치는 영향에 대하여 완전매개하고 있다. 뿐만 아니라 심리적 안전 분위기와 집단 창의성을 함께 투입했을 때 집단성과에 대한 설명력은 42.8%로 심리적 안전 분위기만 투입했을 때 설명력 23.5% 보다 약 19.3% 증가함을 알 수 있다. 이에 따라 심리적 안전 분위기는 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-3은 채택되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈표 Ⅳ-10〉 심리적 안전 분위기의 집단창의성 매개분석 결과(GP)

구분	변수명	종속변수(집단성과) 모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		1.73		-0.91		-0.31		0.23
	성별	-0.08	-0.54	-0.25	-1.72	-0.03	-0.22	0.11	0.85
	연령	0.16	0.93	0.39	2.43*	0.20	1.20	-0.02	-0.16
	직급	0.19	1.04	0.47	2.84**	0.23	1.33	-0.04	-0.27
	근속년수	-0.16	-1.04	-0.16	-1.12	-0.12	-0.83	-0.03	-0.24
	근속기간	0.09	0.62	0.01	0.07	0.13	0.96	0.12	1.10
	근무기간	0.04	0.28	0.05	0.37	0.01	0.11	-0.01	-0.11
독립변수	PL GD PS			0.30	2.67*	0.36	3.00**	0.18	1.72
매개변수	GC							0.57	5.23***
통계량		R=.239, R^2=.057 ΔR^2=-.031, F=.647		R=.485, R^2=.235 ΔR^2=.150, F=2.771		R=.419, R^2=.175 ΔR^2=.084, F=1.911		R=.654, R^2=.428 ΔR^2=.354, F=5.794	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.5 참여적 리더십과 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

통제변수를 통제한 상태에서 참여적 리더십과 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과가 있는지를 분석하였다. 분석결과는 〈표 Ⅳ-11〉 과 같이 매개효과를 검정하는 1단계에서 참여적 리더십(β=0.33)은 집단창의성에 유의미한 영향을 주고 있다. 2단계에서는 독립변수인 참여적 리더십(β=0.39)은 종속변수인 지식공유에 ρ<0.01에서 유의미한 영향을 주고 있다. 3단계에서 독립변수인 참여적 리더십은 지식공유에 유의미한 영향을 미치지 않고 있으나, 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 지식공유에 ρ<0.001에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 2단계에서 비표준화 베타값(0.47)이 3단계의 비표준화 베타값(0.44) 보다 크게 나타나 집단 창의성은 참여적 리더십이 지식공유에 미치는 영향에 대하여 완전매개하고 있다. 뿐만 아니라 참여적 리더십과 집단 창의성을 함께 투입했을 때 지식공유에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

대한 설명력은 39.0%로 참여적 리더십만 투입했을 때 설명력 25.5% 보다 약 13.5% 증가함을 알 수 있다. 이에 따라 참여적 리더십은 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-4는 채택되었다.

〈표 Ⅳ-11〉 참여적 리더십의 집단창의성 매개분석 결과(KS)

구분	변수명	종속변수(지식공유)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		2.51*		-0.75		0.70	0.09	1.26
	성별	-0.06	-0.38	-0.31	-2.17*	-0.08	-0.52	-0.16	0.68
	연령	0.02	0.09	0.40	2.51*	0.06	0.37	-0.06	-1.03
	직급	0.13	0.72	0.52	3.11**	0.23	1.28	0.13	-0.36
	근속년수	0.01	0.03	-0.16	-1.13	0.05	0.31	-0.12	1.03
	근속기간	-0.12	-0.80	-0.06	-0.46	-0.15	-1.14	0.03	-1.05
	근무기간	0.04	0.28	0.11	0.87	0.09	0.66	0.20	0.24
독립변수	PL GD PS			0.33	2.99**	0.39	3.27**		1.87
매개변수	GC							0.55	4.78***
통계량		R=.153, R^2=.024 ΔR^2=-.068, F=.257		R=.505, R^2=.255 ΔR^2=.172, F=3.078		R=.407, R^2=.166 ΔR^2=.073, F=1.786		R=.625, R^2=.390 ΔR^2=.311, F=4.958	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.6 다양성과 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

다양성과 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과는 〈표 Ⅳ-12〉 와 같이 1단계에서 다양성(β=0.17)은 집단창의성에 유의하지 않게 나타났다. 2단계에서도 독립변수인 다양성(β=0.17)은 종속변수인 지식공유에 유의미한 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다. 마지막 단계인 3단계에서 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 지식공유에 유의하지 않고, 2단계에서 비표준화 베타값(0.31)이 3단계의 비표준화 베타값(0.12) 보다 크게 나타나지만, 집단 창의성은 매개효과가 없음을 알

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수 있다. 이에 따라 다양성은 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-5는 기각되었다.

〈표 Ⅳ-12〉 다양성의 집단창의성 매개분석 결과(KS)

구분	변수명	종속변수(지식공유)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제 변수	(상수)		2.51*		-.21		1.16	0.12	1.55
	성별	-0.06	-0.38	-0.29	-1.93	-0.06	-0.35	-0.19	0.89
	연령	0.02	0.09	0.39	2.31*	0.05	0.25	-0.12	-1.24
	직급	0.13	0.72	0.47	2.67*	0.16	0.87	0.14	-0.76
	근속년수	0.01	0.03	-0.15	-1.01	0.05	0.29	-0.11	1.05
	근속기간	-0.12	-0.80	-0.06	-0.40	-0.15	-1.00	0.00	-0.93
	근무기간	0.04	0.28	0.06	0.47	0.03	0.24		-0.04
독립 변수	PL GD PS			0.17	1.32	0.17	1.24	0.07	0.58
매개 변수	GC							0.61	5.50***
통계량		R=.153, R^2=.024 ΔR^2=-.068, F=.257		R=.415, R^2=.172 ΔR^2=.080 F=1.868		R=.216, R^2=.047 ΔR^2=-.059, F=.441		R=.599, R^2=.359 ΔR^2=.276, F=4.343	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.7 심리적 안전 분위기와 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

심리적 안전 분위기와 지식공유의 관계에서 집단 창의성의 매개효과는 〈표 Ⅳ-13〉 과 같이 매개효과를 검정하는 1단계에서 심리적 안전 분위기(β=0.30)은 집단창의성에 유의미한 영향을 주고 있다. 2단계에서는 독립변수인 심리적 안전 분위기(β=0.36)은 종속변수인 지식공유에 ρ<0.01에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 3단계에서 독립변수인 심리적 안전 분위기는 지식공유에 유의미한 영향을 미치지 않고 있으나, 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 지식공유에 ρ<0.001에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 2단계에서 비표준화 베타값(0.66)이 3단계의 비

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

표준화 베타값(0.34) 보다 크게 나타나 집단 창의성은 심리적 안전 분위기가 지식공유에 미치는 영향에 대하여 완전매개하고 있다. 뿐만 아니라 심리적 안전 분위기와 집단 창의성을 함께 투입했을 때 지식공유에 대한 설명력은 38.5%로 심리적 안전 분위기만 투입했을 때 설명력 23.5% 보다 약 15.0% 증가함을 알 수 있다. 이에 따라 심리적 안전 분위기는 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-6은 채택되었다.

〈표 Ⅳ-13〉 심리적 안전 분위기의 집단창의성 매개분석 결과(KS)

구분	변수명	종속변수(지식공유)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		2.51*		-0.91		0.58		1.00
	성별	-0.06	-0.38	-0.25	-1.72	-0.01	-0.05	0.13	0.98
	연령	0.02	0.09	0.39	2.43*	0.05	0.31	-0.17	-1.10
	직급	0.13	0.72	0.47	2.84**	0.18	0.99	-0.09	-0.57
	근속년수	0.01	0.03	-0.16	-1.12	0.05	0.31	0.13	1.05
	근속기간	-0.12	-0.80	0.01	0.07	-0.08	-0.55	-0.08	-0.69
	근무기간	0.04	0.28	0.05	0.37	0.02	0.12	-0.01	-0.09
독립변수	PL GD PS			0.30	2.67*	0.36	2.95**	0.19	1.71
매개변수	GC							0.56	4.94***
통계량		R=.153, R^2=.024 ΔR^2=-.068, F=.257		R=.485, R^2=.235 ΔR^2=.150 F=2.771		R=.377, R^2=.142 ΔR^2=.047, F=1.493		R=.620, R^2=.385 ΔR^2=.305, F=4.843	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.8 참여적 리더십과 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

통제변수를 통제한 상태에서 참여적 리더십과 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과가 있는지를 분석하였다. 분석결과는 〈표 Ⅳ-14〉 와 같이 매개효과를 검정하는 1단계에서 참여적 리더십(β=0.33)은 집단창의성에 유의미한 영향을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

주고 있다. 2단계에서 독립변수인 참여적 리더십(β=0.40)은 종속변수인 변화몰입에 ρ<0.01에서 유의미한 영향을 주고 있다. 3단계에서 독립변수인 참여적 리더십은 변화몰입에 유의미한 영향을 미치지 않고 있으나, 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 변화몰입에 ρ<0.001에서 유의미한 영향을 주고 있다. 2단계에서 비표준화 베타값(0.58)이 3단계의 비표준화 베타값(0.30) 보다 크게 나타나 집단 창의성은 참여적 리더십이 변화몰입에 미치는 영향에 대하여 완전매개하고 있다. 뿐만 아니라 참여적 리더십과 집단 창의성을 함께 투입했을 때 변화몰입에 대한 설명력은 43.9%로 참여적 리더십만 투입했을 때 설명력 25.5% 보다 약 18.4% 증가함을 알 수 있다. 이에 따라 참여적 리더십은 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-7은 채택되었다.

〈표 Ⅳ-14〉 참여적 리더십의 집단창의성 매개분석 결과(CC)

구분	변수명	종속변수(변화몰입)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		1.73		-0.75		-0.09		0.39
	성별	0.06	0.37	-0.31	-2.17*	0.04	0.27	0.22	1.71
	연령	0.14	0.80	0.40	2.51*	0.19	1.14	-0.04	-0.29
	직급	0.11	0.59	0.52	3.11**	0.20	1.17	-0.10	-0.62
	근속년수	-0.09	-0.59	-0.16	-1.13	-0.05	-0.35	0.04	0.33
	근속기간	-0.14	-0.98	-0.06	-0.46	-.18	-1.35	-0.15	-1.30
	근무기간	0.08	0.57	0.11	0.87	0.13	0.99	0.07	0.60
독립변수	PL GD PS			0.33	2.99**	0.40	3.41**	0.20	1.95
매개변수	GC							0.58	5.28***
통계량		R=.193, R^2=.037 ΔR^2=-.053, F=.412		R=.505, R^2=.255 ΔR^2=.172 F=3.078		R=.443, R^2=.187 ΔR^2=.097, F=2.074		R=.663, R^2=.439 ΔR^2=.367, F=6.068	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.9 다양성과 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다양성과 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과는 〈표 Ⅳ-15〉 와 같이 1단계에서 다양성(β=0.17)은 집단창의성에 유의하지 않게 나타났다. 2단계에서도 독립변수인 다양성(β=0.26)은 종속변수인 변화몰입에 유의미한 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다. 마지막 단계인 3단계에서 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 지식공유에 유의하지 않고, 2단계에서 비표준화 베타값(0.57)이 3단계의 비표준화 베타값(0.34) 보다 감소하지도 않아 집단 창의성은 매개효과가 없음을 알 수 있다. 이에 따라 다양성은 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-8은 기각되었다.

〈표 Ⅳ-15〉 다양성의 집단창의성 매개분석 결과(CC)

구분	변수명	종속변수(변화몰입)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		1.73		-0.21		0.11		0.30
	성별	0.06	0.37	-0.29	-1.93	0.06	0.42	0.25	1.92
	연령	0.14	0.80	0.39	2.31*	0.19	1.07	-0.06	-0.39
	직급	0.11	0.59	0.47	2.67*	0.15	0.84	-0.14	-0.91
	근속년수	-0.09	-0.59	-0.15	-1.01	-0.03	-0.18	0.07	0.53
	근속기간	-0.14	-0.98	-0.06	-0.40	-0.19	-1.31	-.15	-1.33
	근무기간	0.08	0.57	0.06	0.47	0.07	0.51	0.03	0.28
독립변수	PL GD PS			0.17	1.32	0.26	1.96	0.15	1.43
매개변수	GC							0.63	5.97***
통계량		R=.193, R^2=.037 ΔR^2=-.053, F=.412		R=.415, R^2=.172 ΔR^2=.080 F=1.868		R=.304, R^2=.092 ΔR^2=-.008, F=.917		R=.651, R^2=.424 ΔR^2=.349, F=5.698	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.10 심리적 안전 분위기와 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

심리적 안전 분위기와 변화몰입의 관계에서 집단 창의성의 매개효과는 〈표 Ⅳ-16〉 과 같이 매개효과를 검정하는 1단계에서 심리적 안전 분위기(β=0.30)은 집단창의성에 유의미한 영향을 주고 있다. 2단계에서 독립변수인 심리적 안전 분위기(β=0.32)은 종속변수인 변화몰입에 ρ<0.05에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 3단계에서 독립변수인 심리적 안전 분위기는 변화몰입에 유의미한 영향을 미치지 않고 있으나, 매개변수인 집단 창의성은 종속변수인 변화몰입에 ρ<0.001에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 2단계에서 비표준화 베타값(0.71)이 3단계의 비표준화 베타값(0.30) 보다 크게 나타나 집단 창의성은 심리적 안전 분위기가 변화몰입에 미치는 영향에 대하여 완전매개하고 있다. 뿐만 아니라 심리적 안전 분위기와 집단 창의성을 함께 투입했을 때 변화몰입에 대한 설명력은 42.0%로 심리적 안전 분위기만 투입했을 때 설명력 23.5% 보다 약 18.5% 증가함을 알 수 있다. 이에 따라 심리적 안전 분위기는 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이라는 가설 H-9는 채택되었다.

〈표 Ⅳ-16〉 심리적 안전 분위기의 집단창의성 매개분석 결과(CC)

구분	변수명	종속변수(변화몰입)							
		모형1		1단계 (독립→ 매개)		2단계 (독립→ 종속)		3단계 (독립, 매개→ 종속)	
		β	t	β	t	β	t	β	t
통제변수	(상수)		1.73		-0.91		-0.13		0.47
	성별	0.06	0.37	-.25	-1.72	0.11	0.69	0.26	1.99
	연령	0.14	0.80	.39	2.43*	0.18	1.03	-0.06	-0.43
	직급	0.11	0.59	0.47	2.84**	0.15	0.83	-0.14	-0.92
	근속년수	-0.09	-0.59	-0.16	-1.12	-0.06	-0.37	0.04	0.33
	근속기간	-0.14	-0.98	0.01	0.07	-0.10	-0.75	-0.11	-0.96
	근무기간	0.08	0.57	0.05	0.37	.06	0.44	0.03	0.27
독립변수	PL GD PS			0.30	2.67*	0.32	2.66*	0.14	1.29
매개변수	GC							0.61	5.53***
통계량		R=.193, R^2=.037 ⊿R^2=-.053, F=.412		R=.485, R^2=.235 ⊿R^2=.150 F=2.771		R=.366, R^2=.134 ⊿R^2=.038, F=1.395		R=.648, R^2=.420 ⊿R^2=.346, F=5.620	

* ρ<0.05, ** ρ<0.01, *** ρ<0.001, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

위기(PS), 집단 창의성(GC)

4.4.11 Sobel 검증

Sobel 검증은 매개분석 검증결과를 바탕으로 집단 창의성의 매개효과 크기(mediating effect size)에 대한 유의성을 확인한다. Sobel 검증은 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계의 매개효과가 유의하면, 1단계와 3단계에서의 비표준화 회귀계수와 표준오차를 이용하여 그 결과를 재검증하는 방법이다. Sobel 검증의 절차는 1단계에서 독립변수가 매개변수에 미치는 영향에 대한 비표준화 회귀계수(a)와 표준오차(se_a), 3단계에서는 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 비표준화 회귀계수(b)와 표준오차(se_b)를 사용하여 통계량(z)을 분석한다(이일현, 2016). z값이 1.96 보다 크면 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 매개효과가 있다.

이와 같이 Sobel 검증과 Baron & Kenny(1986)의 검증은 차이가 있다. Baron & Kenny(1986)의 검증은 매개효과 크기를 산출해 해당 크기가 통계적으로 유의한지를 추론을 통해 논리적으로 직접 검증하는 것이 아니라, 매개효과 크기가 아닌 다른 수치들을 산출하여 통계적으로 유의한지를 단계별로 검증함으로써 간접적인 매개효과를 검증하고 있다(Hayes, 2013; 이현응, 2014). 즉, Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개효과 검증은 점추정(point estimation)을 통해 도출된 결과이다. 그래서 구간추정(interval estimation)에 근거한 Sobel 검증으로 통계적 유의성을 검증하며 연구의 신뢰도를 높이고 있다(MacKinnon, Warsi, & Dwyer, 1995). 이에 따라 본 연구에서도 Sobel z 검증을 통해 간접효과 유의성을 확인하여 연구의 신뢰성을 높였다. Sobel 검증의 산식은 아래와 같다.

$$z = a \times b \;/\; \sqrt{(a^2 \times se^2_b) + (b^2 \times se^2_a)}$$

a: X→M 비표준화 회귀계수, b: M→Y 비표준화 회귀계수

Sobel 검증결과는 〈표 Ⅳ-17〉 과 같이 집단성과, 지식공유, 변화몰입에서 다양성은 유의성이 없지만, 참여적 리더십, 심리적 안전 분위기는 간접효과의 유의성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이 확인되었다. 이에 따라 다양성은 다중회귀분석 결과와 같이 집단 창의성의 매개효과가 없지만, 참여적 리더십, 심리적 안전 분위기는 집단 창의성의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증결과와 동일한 결과로 참여적 리더십과 심리적 안전 분위기는 집단 창의성의 결과요인에 직접적으로 영향을 미치기보다는 집단 창의성을 매개로 하여 결과요인에 영향을 주고 있다.

〈표 Ⅳ-17〉 Sobel 검증결과

항목		측정변수	비표준화 계수 B	표준 오차	z값	ρ
집단 성과	1단계 독립 → 매개변수	PL → GC	.514	.171	2.427*	0.015
	3단계 매개 → 종속변수	GC → GP	.399	.097		
	1단계 독립 → 매개변수	GD → GC	.388	.295	1.272	기각
	3단계 매개 → 종속변수	GC → GP	.490	.098		
	1단계 독립 → 매개변수	PS → GC	.697	.265	2.263*	0.024
	3단계 매개 → 종속변수	GC → GP	.444	.100		
지식 공유	1단계 독립 → 매개변수	PL → GC	.514	.171	2.513*	0.012
	3단계 매개 → 종속변수	GC → KS	.435	.091		
	1단계 독립 → 매개변수	GD → GC	.388	.295	1.279	기각
	3단계 매개 → 종속변수	GC → KS	.488	.089		
	1단계 독립 → 매개변수	PS → GC	.697	.265	2.327*	0.020
	3단계 매개 → 종속변수	GC → KS	.449	.090		
변화 몰입	1단계 독립 → 매개변수	PL → GC	.514	.171	2.610**	0.009
	3단계 매개 → 종속변수	GC → CC	.547	.104		
	1단계 독립 → 매개변수	GD → GC	.388	.295	1.284	기각
	3단계 매개 → 종속변수	GC → CC	.596	.100		
	1단계 독립 → 매개변수	PS → GC	.697	.265	2.378*	0.017
	3단계 매개 → 종속변수	GC → CC	.579	.104		

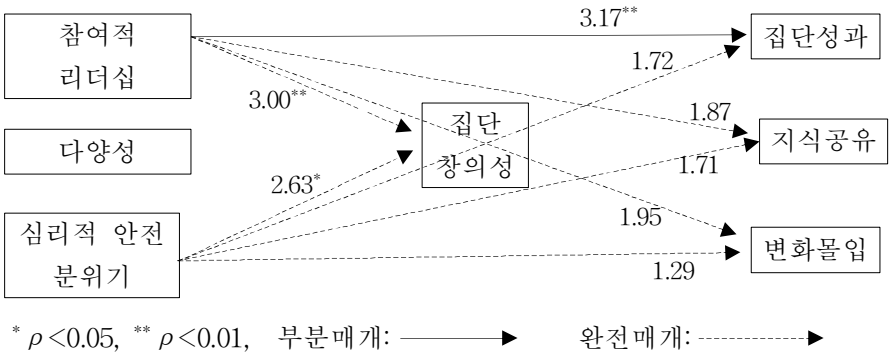
* $\rho<0.05$, ** $\rho<0.01$, *** $\rho<0.001$, 구분: 참여적 리더십(PL), 다양성(GD), 심리적 안전 분위기(PS), 집단 창의성(GC), 집단성과(GP), 지식공유(KS), 변화몰입(CC)

4.4.12 가설검증 결과의 종합

앞에서 살펴본 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 검증과정에서 부합한 집단 창의성의 매개효과는 〈그림 Ⅳ-1〉과 같이 참여적 리더십은 집단성과에만 부분매개효과를, 지식공유와 변화몰입에는 완전매개효과를 나타내고 있으며, 심리적 안전 분위기는 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 완전매개효과를 나타내고 있

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 다양성은 모든 결과요인에 전혀 매개효과 없는 것으로 나타났다.



〈그림 Ⅳ-1〉 Baron & Kenny(1986)에 의한 3단계 검증결과

이와 같이 본 연구에서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 검증결과와 Sobel 검증결과를 바탕으로 집단 창의성의 매개효과와 연구가설의 채택여부를 요약하면, 〈표 Ⅳ-18〉 과 같다.

〈표 Ⅳ-18〉 연구가설 검증결과의 종합

구분	가설내용	매개효과	채택여부
H-1	참여적 리더십은 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	부분매개	채택
H-2	다양성은 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	기각	기각
H-3	심리적 안전 분위기는 집단성과에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	완전매개	채택
H-4	참여적 리더십은 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	완전매개	채택
H-5	다양성은 지식공유에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	기각	기각
H-6	심리적 안전 분위기는 지식공유에 정(+)의 영향을 미치고, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	완전매개	채택
H-7	참여적 리더십은 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	완전매개	채택
H-8	다양성은 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	기각	기각
H-9	심리적 안전 분위기는 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단 창의성은 매개역할을 할 것이다.	완전매개	채택

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅴ. 결론 및 시사점

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

5.1.1 연구결과의 요약

본 연구는 집단 창의성을 집단 구성원들 간의 상호작용으로 다양한 지식과 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 정의하고, 집단의 과정적 관점에서 집단 창의성을 검증하는 집단수준의 연구이다. 집단 내 개인들의 특성으로 집단 전체의 창의성을 검증 하려는 것도 좋지만, 집단의 역량은 개인 구성원 역량의 합이 아닌 상호작용의 결과로 보았기 때문이다. 본 연구에서는 집단전체의 관점에서 집단적 사고가 존재한다고 보고 있다. 그래서 집단 구성원의 개인특성과 집단수준에서의 상호작용 과정을 모두 고려되어야 한다. 집단전체의 관점에서 집단의 직무수행 중에 생기는 구성원들 간의 상호작용을 반영함으로써 집단 창의성의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 검증한 결과는 H-1, H-3, H-4, H-6, H-7, H-9의 가설은 채택되었고, H-2, H-5, H-8의 가설은 기각되었다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 참여적 리더십은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 집단 창의성은 매개역할을 하고 있다. 참여적 리더십은 의사결정과정에서 구성원들의 의견과 제안을 유도하며, 구성원들과 상의하고, 구성원들의 의견을 듣고, 토론하여 최적의 의사결정을 의미한다. 참여적 리더십 행동의 만족스러운 결과를 얻기 위해서는 구성원들의 적극적인 반응행동이 전제되어야 하며, 구성원들에게 거리낌 없이 참여할 수 있는 집단 분위기와 기회가 조성되어야 한다. 그러면 구성원들은 허심탄회하게 집단의 발전과 성과창출에 도움이 되는 정보와 아이디어를 제시한다. 이를 통해 다른 구성원들과의 지속적인 상호작용으로 다양한 경험과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기술을 공유하고 습득하여 활용함으로써 더욱 더 높은 성과를 달성할 수 있다(Huang et al., 2010).

이향수(2014)의 리더십과 지식관리 연구에서도 참여적 리더십은 조직 구성원들에게 의사결정참여 기회를 확대하고, 자유로운 의사소통을 활성화하여 조직에서 성공적인 지식관리에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하는 연구결과를 지지하고 있다. 그리고 정대용·김희숙(2010)의 창의성과 조직몰입에 영향을 미치는 관계모형 연구에서는 구성원들의 내재적 동기수준이 창의성에 중요한 역할을 한다는 주장과 일치하는 결과이다. 그러나 구성원의 태도나 동기가 모호하면, 리더십과 같은 외재적 영향으로 구성원의 태도와 동기에 영향을 주어 창의성을 발현하게 한다. 즉, 구성원들의 동기 상승으로 인한 몰입수준은 집단창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 참여적 리더십과 결과요인의 관계에서 집단 창의성은 지식공유와 변화몰입에는 완전매개(full mediation)를, 집단성과에 미치는 영향에 대해서는 부분매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다. 이와 같이 참여적 리더십은 집단성과에 직접적인 효과가 있고 동시에 집단 창의성을 통한 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 이를 통해 지식공유와 변화몰입을 관리하기 위해서는 집단 창의성을 관리해야하며, 집단성과를 관리하기 위해서는 참여적 리더십과 집단 창의성을 동시에 관리해야 하는 시사점을 얻고 있다.

둘째, 다양성은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 유의미한 영향이 없으며, 집단 창의성은 매개역할을 하지 않고 있다. 선행연구에서는 다양성에 대해 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 혼재된 결과가 있음을 확인하였지만, 본 연구에서는 부정적인 효과로 나타났다. 선행연구에서는 구성원들의 나이, 지식과 전문성의 상호보완적, 사회적 경험 등 정보의 취득과 정보의 활용 등에서 다양성은 다양한 관점에서 문제 해결과 차별화된 전략 형성으로 집단 창의성과 혁신에도 긍정정인 영향을 주고 있다(Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993; Williams & O'Reilly, 1998; Jehn et al., 1999). 또한 창의적인 업무와 집단의 다양성은 서로 긍정적인 영향을 미치는 상호관계가 형성되며, 집단의 성과에도 긍정적인 영향을 주고 있다(Richard, 2000; Ali et al., 2011; 한상연, 2015).

국내의 선행연구에서도 Jehn et al.(1999)들이 주장한 다양성의 유형 중에서 정

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

보 다양성은 대체로 덜 가시적인 속성을 가지면서 지식, 스킬, 경험측면의 인지적 다양성을 집단에 제공하고, 집단 구성원들이 지각하는 정보의 다양성은 집단 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 하는 연구결과(정선미, 2011)를 지지하고 있다. 이희옥·정동섭(2017)의 연구에서는 팀의 인지적 다양성과 팀 성과는 팀 창의성이 완전매개효과가 있으며, 과업지식 공유와 팀 성과간의 관계에서도 팀 창의성의 부분매개효과가 있는 것으로 규명되어 조직구조 설계와 과업지식을 구성원들이 서로 공유함으로써 집단 창의성을 높일 수 있는 것으로 확인되었다.

그렇지만, Van der vegt & Bunderson(2005)의 실증연구에서는 성별, 연령 등의 다양성은 집단학습 행동을 떨어뜨린다고 주장하였다. 교육수준, 경험 등과 같은 직무관련 요인들은 구성원의 의지에 따라 조정이 가능하지만, 성별, 연령과 같은 요인은 바꿀 수 없기 때문에 집단 내 구성원의 다양성은 집단학습에 부정적인 영향을 미친다는 주장은 본 연구의 결과와 맥을 같이하고 있다. 박혜원·문형구(2009)의 연구에서도 네트워크 다양성은 집단이 수행하는 과업의 복잡성의 정도 및 집단의 유연성 정도에 따라 팀 성과에 미치는 영향이 다르다는 결과가 나타났다.

이와 같이 선행연구에서 집단 인력구성의 다양성에 대한 연구들은 다양성이 성과에 미치는 차별적 영향력을 규명하고자 실증분석을 하였지만, 일관된 결과로 나타나지 않고 있다(Williams & O'Reilly, 1998; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003). 이러한 혼재된 연구결과가 나타나는 것은 인지적 기능, 학습능력, 의사소통, 인구 통계적 요인 등을 전제로 하고 있기 때문이다. 인지적 기능은 다양성을 성과에 부정적인 영향을 미친다는 관점에 기반하고 있다. 또한 다양한 구성원들로 구성된 집단은 관계의 강도가 상대적으로 약해 집단의 조정역량을 저하시킨다는 가정에 기반하고 있다. 즉, 이질적 집단에 대한 비선호, 적대감 등은 구성원들의 인지적 기능을 저하시켜 집단이 효율적인 직무를 수행하는데 부정적인 영향을 미친다(Jehn, 1995). 구성원들은 이질적인 것이 불편하기 때문에 유사한 사람들을 선호하며 유사한 구성원들과의 관계를 통해 긍정적인 경험을 강화한다는 것이다. 학습능력은 다양성이 성과에 긍정적인 영향을 준다는 관점에서 이질적인 집단은 다양한 구성원들과의 관계를 통해 학습능력이 향상된다는 가정을 기반으로(Reagans & Zuckerman, 2001) 집단이 다양한 구성원으로 구성되면, 정보, 네

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

트워크 등이 다양하여 의사결정의 질(quality)이 높아진다(이종건·김명희·성상현, 2012)는 주장이다.

의사소통에서는 구성원들 간의 정보공유의 차원에서 구성원간의 의사소통에 관한 연구에 따르면, 구성원 간의 연령의 비유사성은 의사소통 빈도를 낮추고 있으며(Hoffman, 1985), 연령의 다양성은 구성원들 간의 의사소통에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Zenger & Lawrence, 1989). 비슷한 연령에 있는 구성원들은 직급, 근속년수 등과 무관하게 공통적인 업무외적 경험을 공유하는 경향이 있다. 이것은 공통의 관심사, 태도, 신념들로 유사한 연령의 구성원들 간의 의사소통을 촉진시키기 때문이다. 나동만·김상준(2016)의 연구에서도 자신과 이질적인 성향을 갖고 있는 구성원들과 자신을 다른 범주로 구분하고 동질적인 성향을 갖는 구성원들에게 친밀감을 갖게 된다고 주장한다. 이로 인해 다양성은 의사소통이 없으며 불필요한 갈등을 유발하여 집단성과에 부정적으로 작용한다. 그래서 집단 구성원들은 다른 구성원들의 여러 속성을 한꺼번에 고려하여 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분하여 관계를 형성하고 소통한다.

Van Knippenberg et al.(2004)에 의하면, 인구 통계적 관점에 기초한 다양성은 팀 성과에 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 동시에 나타난다고 주장한다. 이렇게 혼재된 결과가 나타나는 것은 첫째, 다양성은 인구 통계적 속성의 종류별로 여러 차원에서 존재하며 각 차원마다 갖는 의미와 효과가 다르기 때문이다. 그 속성의 종류별로 긍정적인 효과도 있지만, 동시에 부정적인 원인이 되기도 한다. 특히 사회 심리적으로 양면적인 효과를 가진 다양성은 그 효과를 검증하는 것은 어렵다. 둘째, 단순성과 측정하는 측정도구의 한계 때문이다. 인구 통계적 속성들은 모두 한 개인에게 속해있지만, 기존의 다양성 연구에서는 한 번에 단일차원에 대해서만 이질성 정도를 측정하여 다양성 개념으로 활용하였다. 단순히 한 가지 속성에 대한 구성원들의 이질성만을 반영하여 서로 다르다는 그 이상의 속성을 내포하고 있지 못하고 있기 때문이다(Thatcher et al., 2003).

본 연구의 분석결과는 선행연구에서 사회 범주화 관점, 유사성·매력 관점 등에 기반(Thatcher et al., 1998)하여 부정적인 영향을 준다고 하는 결과와 같은 맥을 하고 있다. 이러한 결과는 다양성으로 인해 구성원들 간의 갈등과 분열은 집단 응집성을 저해시키며 부정적인 영향을 받기 때문(Thatcher & Patel, 2011)으로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

판단된다. 그리고 본 연구의 초점은 구성원들 간의 상대적 차이(관계적 접근)에 초점을 두어 집단에서 다양성의 영향력을 분석하고 있다. 즉, 투자증권사의 특성을 반영하여 사회적 범주화 관점과 정보·의사결정 관점에서 다양성을 검증하였다. 투자증권사의 정보관련 시스템은 구성원 개개인의 지식과 전문성, 경험을 통해 정보를 취득, 생성, 분석하는 과정을 걸쳐서 집단 또는 조직의 관점에서 정보를 판단하고 활용한다. 정보의 활용은 구성원들 간의 논의로 합의된 정보를 활용하는 경우가 많다. 집단에 의해 형성된 정보는 구성원들이 자신과 유사하거나 상이하다고 인지하면, 정보를 활용한다. 그러므로 구성원 자신이 다른 범주로 구분하는 경우 구성원 개개인의 정보의 분석과 활용능력에 따라 부정적으로 나타날 수 있지만, 정보의 기능과 이용자에 따라 정보로서의 가치가 상실되는 경우도 많다. 오히려 정보·의사결정 관점에서 보면 합리적인 추론을 할 수 있다. 구성원들은 자신과 유사할 때 보다는 이질적일 때가 창의성과 연계되어 높은 성과를 기대할 수 있다(Van Knippenberg et al., 2004).

마지막으로 투자증권사의 인적구성은 사회적 범주화 관점에서 센터나 본사부서의 성별, 나이 등은 다양하지만, 특히 교육적 배경에서 나타나는 학력은 대학의 상경계열이 대부분 차지하는 유사한 구성원들로 형성되어 있다. 그러므로 전문지식이나 네트워크가 유사한 구성원들로 형성되어 있어 구성원들의 인지능력과 정보처리능력은 직무나 정보의 취득, 생성, 활용 등의 의사결정과정에서 왜곡 현상이 나타날 수 있다는 판단이다. 집단 내에 구성원들이 갖고 있는 네트워크에 의하여 획득된 지식이나 정보는 긍정적인 영향을 주기도 하지만, 다양성이 부족한 집단 내 구성원은 상대적으로 정보취득 및 공유, 지식획득과 지식공유에서 취약할 수 있다. 다양성의 부족과 집단에서 강한 동질성으로 인한 집단의 응집성 강화는 비합리적인 방법과 왜곡현상이 발생할 수 있는 위험성도 있다. Basadur & Head(2001)의 연구에서도 동질적인 집단 구성원으로 구성된 집단일수록 유사한 지식기반과 사고방식을 바탕으로 사고(thinking)하기 때문에 독창성, 융통성, 능숙함이 상대적으로 제한될 가능성이 높다고 주장하는 것과 맥을 같이하고 있다. 그리고 집단의 역량은 단순히 구성원 개인 역량의 합이 아니라 상호작용의 결과이기 때문에, 정보의 생성, 취득, 활용의 측면에서 투자증권사의 구성원과 집단의 특성이나 상호작용 과정에서 야기되는 구성원의 갈등으로 인해 부정적인 결과가

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

발생할 수도 있다.

특히, 장기적인 경기침체와 불확실한 경영환경에서도 지속가능한 성장을 위해 연령과 학벌에 상관없이 전문가를 채용하고, 집단 구성원들보다 연령이 낮은 유능한 상사를 모시는 경우가 많다. 그래서 수평적이고 의사소통이 활발한 조직체계가 많다고 하지만, 아직도 외관상 조직의 위계가 분명한 의사결정의 시스템인 경우에는 다양성은 중요한 사회적 범주의 역할을 할 수 있다. 또한 조직체계에서 집단주의적 성향이 강할 경우에도 구성원의 다양성은 무시되어 왜곡된 현상을 초래할 수 있다.

셋째, 심리적 안전 분위기는 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 집단창의성은 매개역할을 하고 있다. 심리적 안전 분위기가 직접적으로 집단창의성에 영향을 주며 집단 창의성을 증진시키고 있다는 것은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 직무에서 자신의 의견, 아이디어, 제안을 제시할 때에 구성원들은 두려움과 불안감 없이 신뢰와 믿음의 심리적 안전 분위기가 집단 창의성에 긍정적인 영향을 주고 있다. Edmondson(1999)의 연구에서도 조직지원과 팀 리더에 대한 코칭은 팀 구성원들의 심리적 안전 분위기를 향상시키고 이를 통해 의사결정, 토론, 정보의 탐색 등 집단 학습행동으로 연계되어 집단성과 향상에 긍정적인 영향을 준다고 밝힌 것과 같은 맥락이다. Cannon & Edmondson(2001)는 심리적 안전 분위기와 집단수준의 학습은 직접적인 영향관계가 있으며, 심리적 안전 분위기가 높을수록 탐색적 학습, 개발적 학습에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 이러한 학습활동으로 구성원들의 정서적 신뢰, 구성원들의 심리적 안전 분위기와 응집성이 높아지며, 구성원들의 창의성은 촉진될 가능성이 높다(Carmeli & Spreitzer, 2009). 정서적 신뢰가 높으면 구성원들은 심리적으로 안전감을 느끼게 되어 자신의 의견을 솔직하게 제시하며, 구성원들 간의 거절에 대한 두려움 없어 창의적인 아이디어를 공유할 수 있다. 그러므로 심리적 안전 분위기가 높은 집단에서 구성원들은 변화몰입을 탐색하고 창의적인 방법으로 직무를 수행하는 과정에 몰입하게 된다. 그러므로 구성원들은 자신의 의견을 표현하거나 새로운 아이디어나 제안을 할 때 두려움을 갖지 않고 안전하다는 신뢰와 믿음이 있는 심리적 안전 분위기 조성을 해주는 것이 무엇보다 중요하다. 본 연구의 심리적 안전 분위기와 결과요인의 관계에서 집단 창의성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 완전매개를 하는 것으로 나타나 집단 창의성의 결과요인을 관리하기 위해서는 집단 창의성을 관리해야 함을 시사한다.

5.1.2 연구의 이론적 시사점

본 연구는 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 관계에서 집단 창의성의 매개효과를 실증 분석하였으며, 기존의 연구에서 다루지 않았던 집단수준에서의 인과관계를 찾고자 하였다. 그래서 검증된 결과의 이론적 시사점은 다음과 같이 논의할 수 있다.

첫째, 집단 창의성이 개인 창의성보다 더 효과적이라는 것을 실증 분석하기 위해 정보가 생명력이며, 현장에서 직접 활용할 수 있는 최신의 정보를 취득, 분석, 활용하는 등 과정적 측면에서의 집단 창의성이 필요한 투자증권사를 통하여 그 효과를 검증하였다는데 그 의미가 있다. 집단 창의성에 관한 기존의 연구는 집단보다는 개인수준이기 때문에 그 결과를 집단전체의 창의성으로 적용하는 것은 정확하지 않다. 그렇지만, 본 연구는 실질적으로 센터 및 부서단위로 운영하고 있는 집단수준의 집단 창의성을 실증 분석하여 집단 창의성이 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 미치는 영향을 실증 분석하였다는데 그 의미가 있다.

둘째, 집단 창의성은 집단 내 구성원들 간의 상호작용으로 지식, 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정으로 창의성을 발휘하는 과정측면에서 집단 창의성을 규명하였다. 기존의 연구에서는 집단 창의성을 성과 측면에서의 결과물로 연구하였지만, 본 연구는 집단 창의성을 매개변수로 활용하여 집단 창의성의 효과를 실증 분석하여 집단 구성원들의 역량을 발휘할 수 있는 변수로 작용되는지 확인함으로써 집단 창의성을 포괄적으로 이해하고자 시도하였다. 그래서 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 관계에서의 이론적 근거를 바탕으로 집단 창의성의 효과로 제시할 수 있다. 그 결과 가설 H-1, H-3, H-4, H-6, H-7, H-9의 채택은 지식공유와 변화몰입을 관리하기 위해서는 집단 창의성을 관리해야하며, 집단성과를 관리하기 위해서는 참여적 리더십과 집단 창의성을 동시에 관리해야 함을 추론할 수 있다.

셋째, 리더십은 창의적 성과를 창출하는 구성요인이면서 조직의 환경적 요인이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 기존의 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 임파워링 리더십, 진실 리더십 등 다양한 리더십을 통한 성과를 측정하였지만, 본 연구에서는 House & Mitchell(1974)의 리더십 유형에서 참여적 리더십을 초점으로 하였다. 참여적 리더십과 집단성과, 지식공유, 변화몰입와의 관계에서 집단 창의성은 어떤 영향을 주고 있는지를 실증 분석한 결과, 가설 H-1, H-4, H-7의 채택으로 참여적 리더십은 집단 창의성과 매우 밀접한 관련이 있음을 규명하였다. 그리고 집단성과, 지식공유, 변화몰입와의 관련도 깊다는 것을 확인하여 참여적 리더십의 중요성을 추론할 수 있다. 그러므로 장기적인 경기침체와 경영환경의 변화로 민첩하고 유연성 있는 리더십이 요구되는 상황에서 부하직원들과 함께 의사결정에 참여하는 참여적 리더십의 중요성과 관심의 증대 및 그에 관한 다양한 연구의 필요성을 시사한다.

넷째, 기존의 연구에서 다양성은 사회적 범주화 관점, 유사성·매력 관점, 정보·의사결정 관점으로 분류하고 연구를 하였지만, 본 연구에서는 사회적 범주화 관점과 정보·의사결정 관점에서 집단 창의성의 효과를 분석하고 그 결과를 제시하는데 의의가 있다. 그 결과 H-2, H-5, H-8의 가설은 채택되지 않아 다양성은 집단 창의성의 결과요인에 유의미한 영향이 없으며 집단 창의성은 매개역할을 하지 않고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 지식공유의 기존연구는 지식공유와 혁신행동, 혁신성과, 경영성과 간의 관계, 리더십과 성과 간의 관계, 과업에 필요한 과업지식공유와 팀 창의성 간의 관계에서 독립변수 또는 매개변수로서 지식공유의 역할 등에 관한 실증분석을 하였지만, 본 연구에서는 종속변수로서의 성과를 측정하였다. 가설 H-4, H-6의 채택은 조직구성원들 간의 상호작용의 결과물은 지식공유이며, 참여적 리더십과 심리적 안전 분위기는 집단 창의성을 통해 긍정적인 성과를 얻고 있다. 그러므로 구성원들이 지식공유의 중요성과 필요성을 인지하고 지식을 활용할 수 있는 분위기 조성과 지원이 적극적으로 필요하다는 것을 시사한다.

여섯째, 본 연구의 요인분석은 개인수준으로 검증하였으며, 가설검증은 집단수준으로 하였다. 요인분석으로 직원의 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기의 3요인을 도출하여 독립변수로 측정하였으며, 센터장 및 부서장의 집단 창의성은 매개변수로, 집단성과, 지식공유, 변화몰입의 3요인은 종속변수로 측정하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

즉, 동일방법편의를 줄이기 위해 설문지 작성단계의 사전적 방법과 통계분석 단계의 사후적 방법을 사용하여 원천적으로 차단하는 시사점을 제시하고 있다.

5.1.3 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같이 논의할 수 있다. 첫째, 사업부제로 운영되고 있는 투자증권사의 경우, 센터 및 부서단위의 WM(wealth manager)집단을 구성하여 직무를 수행하고 있다. 투자증권사는 영업활동과 업무체계에서 이러한 직무수행의 역할도 중요하지만, 집단 내 구성원들의 상호작용으로 지식, 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정에서 발현되는 집단 창의성을 효율적으로 활용할 수 있는 중심적인 매개체의 역할이 더욱 필요하다. 가설 H-4, H-7의 채택으로 추론할 수 있듯이, 구성원들의 창의적인 아이디어와 경험들을 자유롭게 서로 공유할 수 있는 리더의 지원과 관심으로 조성된 조직의 분위기를 리드할 수 있는 중심적인 매개체가 집단의 성과와 조직의 효율성 측면에서 더 현실적임을 시사한다. 많은 연구자들은 혁신의 출발점은 창의성으로 보고 있지만, 기업의 관점에서는 아이디어의 생산측면은 창의성이며, 아이디어의 실행측면은 혁신으로 보고 있다. 그러므로 혁신을 창의적인 아이디어의 생성과 실행의 과정까지 모두 함축한 개념으로 창의성의 결과물로 보아 기존의 혁신부서에서 매개체의 역할을 함으로써 집단 창의성을 발현할 수 있는 동기부여와 분위기의 조성이 우선 필요하다.

둘째, 구성원들의 창의적인 아이디어와 지식의 상호작용 과정에서 발현되는 집단 창의성을 통해 얻는 성과에 대한 공정한 평가와 적절한 보상체계가 필요하다. 즉, 기존의 성과보상 체계를 면밀히 검토하여 개인을 바탕으로 하는 성과보상도 필요하겠지만, 집단 창의성으로 인한 집단 보상제도의 필요성이다. 집단 창의성은 집단 구성원들의 다양한 지식, 사회적 경험, 아이디어 등을 서로 교환하고 공유하는 과정이므로 집단을 근거로 하여 목표설정과 달성 과정을 파악하고 그 결과를 공정하게 평가하는 시스템이 필요함을 시사한다. 그러면 구성원들은 집단에서 자신의 창의성과 역량을 더 발휘하고 인정해주는 집단에 대해 긍정적인 효과로 작용할 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

셋째, 가설 H-1, H-3, H-4, H-6, H-7, H-9의 채택으로 집단 창의성의 선행요인은 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 리더는 집단 창의성의 선행요인을 잘 파악하여 실무적으로 활용할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 의사결정과정에서 경영환경의 변화와 4차 산업혁명 시대에 따른 민첩하고 유연한 리더십의 발휘가 필요하다. 그리고 구성원들의 창의적인 아이디어를 두려움 없이 제시할 수 있는 신뢰감의 분위기, 지식경영의 도입으로 조직의 변화를 추구하는 방안, 집단 구성원들의 직무와 관련된 정보와 지식을 공유할 수 있는 시스템의 체계화 등 디지털 시대의 흐름에 적합한 방안들을 도입하고 활용하는 체계가 필요하다. 이러한 활용방안과 시스템으로 집단 창의성의 효과를 극대화할 수 있기 때문이다.

넷째, 가설 H-2, H-5, H-8의 기각으로 사회적 범주화 관점과 정보·의사결정 관점에서 다양성은 유의미한 영향도 없으며 집단 창의성의 매개효과도 없었다. 투자증권사는 대부분 학력(상경계열)이 유사한 구성원들로 형성되어 있다. 그래서 전문지식이나 네트워크가 유사한 구성원들로 인해 직무나 정보의 취득, 생성, 활용 등의 의사결정과정에서 왜곡현상이 나타날 수 있음을 추론할 수 있다. 그러므로 4차 산업혁명 시대에 맞는 다양한 지식과 전문성, 경험을 바탕으로 다양한 분야의 인적구성이 형성되어야 한다. 그러면 직무과정이나 의사결정과정에서 다양한 의견과 아이디어가 반영될 수 있으며 정보의 생성과, 취득, 활용의 측면에서도 왜곡현상을 줄일 수 있기 때문이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

5.2.1 연구의 한계

본 연구는 이론적 시사점과 실무적 시사점이 있음에도 불구하고 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 단일 업종(투자증권사)의 집단 창의성의 효과를 측정함으로써 타 업종과 상호 비교하여 얻을 수 있는 연구결과에 대한 기회비용의 상실이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 한 조직의 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 관계를 파악함으로써 그 집단의 특성과 집단 창의성의 관계와 효과성을 파악할 수 있다는 것은 장점이라고 생각한다. 본 연구의 측정대상은 특정지역을 대상으로 한 것이 아니라 한 조직의 본사와 전국적인 센터를 대상으로 조사하여 그 결과의 타당성과 신뢰성을 얻고자 노력을 하였다. 그렇지만, 여러 업종의 특성에 따라 집단 창의성의 선행요인과 결과요인 그리고 집단 창의성의 관계는 환경, 집단의 분위기, 조직의 규모 등에 따라 달라질 수 있으며, 그 성과 또한 다르게 나타날 수 있다. 그리고 타 업종과 상호 비교하여 업종별 집단 창의성의 선행요인을 실증 분석하여 연구에 대한 실무적 시사점을 제공한다면, 집단의 분위기와, 조직혁신, 집단성과에 긍정적으로 작용할 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것으로 추론한다.

둘째, 본 연구의 조사는 집단에 대해 한 번의 조사로 이루어지는 횡단방법으로 설문 응답자의 기분, 분위기 등 상황에 따라 즉흥적으로 나타날 수 있기 때문에 응답이 달라질 수 있다. 그래서 시간의 경과에 따라 발생될 수 있는 변화를 측정할 수 없다는 단점이 있다. 이는 동일집단에 대해 반복적으로 자료를 수집하는 종단조사에 비해 인과관계를 명확하게 설명하는데 한계가 있다.

셋째, 본 연구에서는 집단 창의성의 선행요인을 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기 등 한정된 3요인을 도출하여 집단 창의성의 결과요인과 구조적 관계를 규명하였다는 한계이다. 집단 창의성의 선행요인들은 업종별, 과업특성, 집단규모, 집단의 분위기, 집단 구성원들의 전문성 등에서 차이가 있으며 다양하게 측정할 수 있다. 선행연구에서 실증분석에 사용된 요인들은 효과적 커뮤니케이션, 구성원들의 참여, 갈등해결에 대한 반응(Tagger, 2002), 커뮤니케이션의 빈도(Leenders, Van Engelen, & Kratzer, 2003), 과업설계의 특징, 집단 활동에 대한 태도, 집단특성과 상호작용(Gilson & Shalley, 2004; 이준호, 2008) 등의 선행요인으로 활용되고 있다. 이러한 요인들을 집단의 맥락적 측면에서 검토하여 집단 창의성과 관련한 집단의 구성, 집단의 특성, 집단의 과정적 측면에서 다양한 변수들의 관계를 규명하는 통합적인 접근이 요구된다.

넷째, 본 연구에서는 집단 창의성의 과정적 측면에서 여러 리더십 유형에서 참여적 리더십으로 한정하여 그 영향력을 분석하였다는 한계가 있다. 창의성 관련하여 조절변수의 지원적 리더십, 조절변수의 통제적 리더십(백윤정·한상숙, 2008),

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

매개변수의 공유 리더십(안지선·홍아정, 2015; 강은구, 2018), 독립변수의 변혁적 리더십(한재훈, 2016), 독립변수의 집단 리더십(정보영, 2017), 독립변수의 윤리적 리더십(신을식, 2016) 등의 선행연구들이 있다. 여러 리더십 유형과 변수들 간의 관계를 다양하게 영향력과 유효성을 분석하고 있다. 이와 같이 집단수준에서의 창의성을 리더십의 유형과 변수들 간의 구조적 관계를 다양한 변수를 적용하여 검증할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 일반적인 투자증권사의 직능별로 직무특성을 구분하지 않고 집단 창의성의 매개효과를 검증하였다는 한계가 있다. 투자증권사에서도 직무의 특성으로 직무수행 과정에서 꼭 집단 창의성이 발현되는 경우와 창의성과는 관계없이 직무를 수행하는 경우도 있다. 그러므로 직무의 특성을 고려하여 집단 창의성의 구조적인 관계와 효과의 검증은 실무적인 측면에서도 필요하다.

5.2.2 향후 연구방향

본 연구에서는 집단 창의성의 선행요인으로 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기를 도출하여 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 미치는 영향을 규명하였다. 이를 통해 집단 창의성의 매개효과를 검증하여 그 중요성을 확인하였지만, 다음과 같은 추가적인 연구가 필요할 것으로 사료된다.

첫째, 본 연구는 측정대상을 단일 업종으로 한정하여 설문을 수집하였지만, 향후 연구에서는 업종별 또는 타 업종과 상호 비교의 차이점을 고려한 집단 창의성의 선행요인과 결과요인의 정밀한 연구로 그 결과를 제시할 필요가 있다. 이러한 연구는 업종별, 직종별로 특성, 조직 분위기, 조직규모 등에 따라 집단 창의성의 차이점을 발견할 수도 있기 때문이다. 그래서 조직운용, 조직성과 등 집단에서 실무적으로 적용할 수 있는 방안도 업종별, 직종별로 차이점이 있으므로 타 업종과 상호 비교의 연구도 의미가 있을 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구에서는 집단 창의성의 선행요인으로 참여적 리더십, 다양성, 심리적 안전 분위기 등 한정된 요인으로 측정하였지만, 응집성, 조직의 크기, 집단 갈등, 직무특성 등과 같은 다양한 집단 창의성의 선행요인과 집단 창의성의 관계에 관한 추가적인 연구가 필요하고 생각한다. 그리고 본 연구의 다양성은 가설 H-2,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

H-5, H-8의 기각으로 집단성과, 지식공유, 변화몰입에 유의미한 영향이 없으며, 집단 창의성은 매개역할을 하지 않고 있다. 이러한 다양성의 부정적인 영향을 상쇄시켜줄 수 있는 새로운 요인을 찾아내어 집단 창의성의 효과를 검증하는 지속적인 연구를 기대한다.

셋째, 본 연구는 집단 창의성을 집단 수준에서 분석하였지만, 개인 수준의 창의성과 집단 수준의 창의성을 비교 분석하는 후속연구가 필요하다. 즉, 개인의 역량과 경험 등에서 발현되는 창의성과 집단에서 발현되는 집단 창의성은 차이가 있을 수 있다. 그러므로 디지털 시대, 4차 산업혁명 시대의 조직에서 효율적으로 적용할 수 있는 창의성의 연구가 필요하다. 이러한 연구는 개인 및 집단 수준에서 다층자료 분석(multilevel data analysis)의 비교 분석 등 개인 창의성과 집단 창의성의 연결 관계를 연구하는 실증적인 분석이 필요하다고 사료된다.

넷째, 연구의 조사 방법으로 횡단방법과 종단방법을 혼용하여 조사하는 후속 연구가 필요하다. 횡단방법은 특정시점에서의 한 번의 조사로 이루어지지만, 시간의 경과에 따라 발생될 수 있는 변화를 측정할 수 있는 종단방법은 같은 질문을 여러 번 반복해도 같은 결과를 얻을 수 있는지의 인과 관계를 보다 명확히 알 수 있기 때문이다. 조직의 특성, 규모, 분위기, 구성원, 조직문화 등 다양한 특성에 따라 두 가지 방법을 적절하게 적용하는 것도 의미가 있는 연구가 되리라 생각한다.

다섯째, 집단 창의성의 선행요인과 결과요인을 분리하여 선행요인의 분석대상은 직원이고, 결과요인의 분석대상은 센터장 및 부서장이다. 관찰대상이 다를 경우 결과의 분석과정에서 오류가 발생할 수 있다. 향후에는 선행요인, 매개요인, 결과요인의 분석단위가 동일하며, 동일방법편의를 줄이는 집단 창의성의 효과에 대한 연구도 의미가 있을 것으로 사료된다.

여섯째, 본 연구의 측정대상은 투자증권사의 영업부문과 영업지원 부문을 통합하여 집단 창의성의 매개효과를 검증하였다. 구성원들이 직무수행 과정에서 구성원 개개인의 직무특성에 따라 영업부문과 영업지원 부문에서 발현되는 집단 창의성은 서로 다를 수 있다. 그러므로 향후 연구에서는 구성원들의 직무특성에 따라 창의성이 꼭 필요한 부문과 그러하지 않은 부문으로 구분하여 집단 창의성의 선행요인과 유효성을 검증할 필요가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈참고문헌〉

1. 국내 참고문헌

강은구(2018), **공유리더십이 팀 유효성에 미치는 영향에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 금오공과대학교 대학원.

고종식(2016), “팀 다양성의 영향력과 상호의존성의 조절효과에 관한 연구,” **대한경영학회지**, 29(8), 1343-1365.

공도훈(2015), **팀 구성원 인지적 다양성과 성찰활동이 창의적 팀 성과에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

공도훈·허재완·손태원(2017), “팀 구성원 인지능력 다양성과 팀 성찰 활동이 창의적 팀 성과에 미치는 영향,” **경영교육연구**, 32(1), 353-386.

권상순(2000), “개인, 집단, 조직창의성의 발현 및 제고를 위한 창의적 경영 시스템,” **사회과학논집**, 3, 29-57.

권 업·김규정(2002), “종업원의 감정반응(PAD), 애착행위, 지식공유 및 신제품혁신성간의 상호작용에 관한 연구,” **경영학연구**, 31(4), 1039-1068.

권정숙·최규상(2010), “피인수기업 종업원의 공정성 지각이 태도에 미치는 영향,” **한국경영학회**, 39(3), 769-796.

금융위원회(2019), “금융투자업 영업행위 규제 개선방안,” 2019년 5월 27일.

기해란(2011), **거래적·변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.

김기홍(2013), **임파워링 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 동국대학교 대학원.

김민지·김진모(2014), “대기업 프로젝트 팀의 다양성, 심리적 안전이 창의성 및 학습행동에 미치는 영향: 창의성의 매개효과를 중심으로,” **기업교육과 인재연구**, 16(2), 57-88.

김문주·윤정구(2009), “팀 다양성과 팀 공유멘탈모형의 상호작용이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국인사조직학회**, 2, 857-881.

김병수·하용석·이희석(2010), “지식경영 성과 선행 요인이 조직원 흡수 역량에 미치는 영향,” **한국경영정보학회**, 12(1), 59-79.

김연선·김성혁(2010), “특급호텔 직원의 셀프리더십, 팀웍, 자기효능감, 직무만족, 조식몰입 및 직무성과에 관한 인과관계 연구,” **호텔관광연구지**, 12(2), 97-108.

김용익(2011), “교육환경 변화에 따른 기술교사의 변화몰입과 기술교육혁신 요구,” **대한공업교육학회**, 36(2), 111-130.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

김우진·이대기(2018), “국내은행의 영업점 성과평가 방향성에 관한 연구,” **한국금융연구원**, 1, 1-154.
김은실(2012), **사회 네트워크가 개인 집단 창의성에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 경북대학교 대학원.
김장익·나태균(2007), “외식기업의 지식공유 저해요인이 개인 및 업무 성과와 기업의 경영성과에 미치는 영향,” **외식경영연구**, 10(4), 319-339.
김정식·차동욱(2013), “리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향,” **인사조직연구**, 21(3), 331-370.
김진혁(2010), **참여적 의사결정이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구**, 행정학 박사학위논문, 원광대대학교 대학원.
김태훈·조한진(2012), “기술적 문제해결에서 MBTI 성격 유형과 팀 상호작용 간의 관계 분석,” **한국기술교육학회지**, 12(2), 160-182.
김학수·이준호·한수진(2013), “연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 변혁적 리더십 영향과 팀 심리적 안전 풍토의 조절역할에 대한 연구,” **대한경영학회지**, 26(8), 1971-2002.
김해룡·정현우(2013), “감성리더십이 긍정심리자본과 변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 20(3), 1-30.
김해중(2017), **IT프로젝트 팀의 사회적 자본이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
김현진·설현도(2014), “개인 창의성과 집단 창의성의 관계에서 통합능력의 매개효과,” **지식경영연구**, 15(4), 223-247.
김현진·설현도(2016), “신뢰와 갈등, 그리고 지식공유가 개인 창의성에 미치는 영향,” **대한경영학회**, 29(5), 711-735.
김형진(2016), **지식공유의 선행요인 및 효과에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 전남대학교 대학원.
나동만·김상준(2016), “팀 다양성의 또 다른 접근,” **인사조직연구**, 24(4), 61-87.
노영자(2016), **학교장 창발적 리더십(Emergent Leadership)이 교사 임파워먼트를 매개로 학교변화몰입에 미치는 영향**, 교육학 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
노풍두(2017), **연구개발 조직에서 구성원 개인 창의성과 팀 특성이 팀 창의성에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 충남대학교 대학원.
노풍두·조용곤·조근태(2011), “조직의 창의성 수준 평가 모델 개발,” **기술혁신학회지**, 14(1), 109-138.
류형선(2010), **집단창의성의 효과와 영향 요인 연구**, 철학 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
류형선·하주현·이병임(2012), “의사결정능력과 대인관계능력이 집단창의성에 미

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

치는 영향," **창의력교육연구**, 12(2), 25-43.
문계완·이시영·최석봉(2009), "집단의 창의성과 응집력이 혁신행위에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 22(4), 2159-2185.
민 진(2006), **조직관리론**, 대영문화사.
박동호·윤필현(2015), "팀·개인 창의정체성이 개인 효과성에 미치는 영향에 관한 다수준 분석," **대한경영학회**, 28(9), 2455-2472.
박문수·문형구(2001), "지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제," **지식경영연구**, 2(1), 1-23.
박병준·손승연(2018), "CEO의 한국형 리더십과 조직성과," **리더십 연구**, 8(3), 5-31.
박상길(2016), **진성리더십이 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 호남대학교 대학원.
박선미·이철영(2015), "광고회사 종사자의 조직문화 인식과 팀 창의성 및 팀 직무성과의 관계에 대한 연구," **광고PR실학연구**, 8(4), 15-38.
박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안," **인사조직연구**, 15(1), 89-133.
박응호(2016), **경쟁과 협력이 집단창의성에 미치는 효과**, 심리학 박사학위논문, 영남대학교 대학원.
박응호·김정근(2016), "경쟁과 협력의 인지적 사고와 자기해석이 집단창의성에 미치는 영향," **사고개발**, 13(2), 1-20.
박장섭(2016), **다양성 관리의 팀 유효성 영향에 대한 연구**, 인력경영학 박사학위논문, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원.
박정민(2019), **정부조직 인적자원의 다양성이 성과에 미치는 영향**, 행정학 박사학위논문, 충남대학교 대학원.
박종록(2014), **중소기업의 리더-구성원 거리가 변화 몰입에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 안양대학교 대학원.
박지성·채희선(2018), "사회적 비교성향이 지식공유 행위에 미치는 영향," **인적자원관리연구**, 25(3), 1-18.
박준기·이혜정(2018), "ICT 서비스 스타트업의 성공조건," **한국IT서비스학회**, 17(1), 1-16.
박준기·윤정인·이정우(2010), "IT서비스에 있어서 서비스 품질이 지식공유의도에 미치는 영향에 관한 연구," **정보시스템연구**, 19(3), 237-261.
박태영·심완준·신호균(2013), "사회적 자본, 지식공유, 그리고 조직유효성의 구조적 관계에 관한 실증적 연구," **한국산업경영학회 발표논문집**, 31-52.
박혜원·문형구(2009), "집단의 사회적 네트워크의 다양성이 집단성과에 미치는 영향에 대한 상황적 효과에 관한 연구," **대한경영학회**, 22(5), 2667-2695.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

박혜진·유태용(2009), “상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직 변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지행동에 대한 조직변화몰입의 효과,” **한국산업심리학회지**, 22(1) 131-153.

방호진(2013), **공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구**, 경영학 박사학위논문, 성균관대학교 경영전문대학원.

방호진(2014), “심리적 안전 분위기의 팀 성과 및 팀 몰입에 대한 효과,” **대한경영학회**, 27(8), 1269-1284.

백보현(2016), **성과평가제도의 공정성이 직무태도에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 전북대학교 대학원.

백윤정·한상숙·방현주(2008), “갈등이 창의성에 미치는 영향,” **한국산업경영학회**, 4, 1-21.

변재우(2016), **호텔 종사원이 인지하는 상사의 진성리더십이 직무스트레스, 직무만족 및 변화몰입에 미치는 영향**, 조리외식경영학 박사학위논문, 경희대학교 대학원.

서재현(2008), “심리적 조직 분위기가 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 15(2), 143-158.

성상현(2005), **한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구**, 경영학 박사학위논문, 연세대학교 대학원.

성지영·박원우·윤석화(2008), “팀 내 개인 간 인구통계학적 비유사성과 개인성과의 관계에 관한 연구,” **인사조직 연구**, 16(4), 139-175.

성지현(2017), **수학영재학급 학생들의 집단창의성 발현 과정 연구**, 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.

송재준·김문중(2013), “팀 협업과 정보교류체제가 성과에 미치는 영향,” **상업교육연구**, 27(3), 45-72.

송종영(2016), **이슈리더십과 구성원의 창의적 행동 및 발언행동 간의 관계 검증**, 경영학 박사학위논문, 국민대학교 대학원.

송지준(2015), **논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**, 21세기사.

신을식(2016), **윤리적 리더십이 팀 창의성에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 호남대학교 대학원.

신제구·최우재(2012), “조직지원인식 및 상사지원인식이 변화몰입에 미치는 영향,” **리더십연구**, 3(4), 3-24.

안관영·박노국(2016), “중소기업 CEO의 리더십이 지식경영에 미치는 효과,” **벤처창업연구**, 11(1), 29-38.

안지선·홍아정(2015), “공공기관의 조직문화 특성이 집단창의성에 주는 영향과 공유리더십의 매개효과,” **직업교육연구**, 34(1), 1-23.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

양심파·권기환(2017), “변혁적 리더십이 지식공유, 혁신행동 및 직무성과에 미치는 영향,” **글로벌경영학회**, 14(6), 181-214.
양세희(2016), “집단 구성원의 감성지능, 커뮤니케이션, 신뢰, 집단 창의성 간의 구조적 관계,” **HRD연구**, 18(2), 101-129.
양필석·최석봉(2012), “임파워링 리더십이 심리적 자본과 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 19(2), 233-250.
오을임·김구·배용택(2002), “지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향,” **한국사회와 행정연구**, 13(3), 207-237.
오태헌(2017), “한·일 장수기업 비교 연구,” **한일경상논집**, 77, 107-124.
우종필(2012), **구조방정식 모델 개념과 이해**, 한나래출판사.
윤명훈·홍아정(2018), “갈등 유형이 집단창의성에 미치는 영향과 공유멘탈모델과 정보교류체제의 조절효과,” **기업교육과 인재연구**, 20(1), 83-112.
윤창근·최정인·정세희(2017), “지식공유와 성과간의 인과구조,” **지방정부연구**, 21(2), 231-259.
윤태식(2011), **CEO의 변혁적 리더십과 조직 혁신성 및 조직성과와의 관계**, 경영학 박사학위논문, 성균관대학교 일반대학원.
이건창·서영욱·송석우(2010), “네트워크 구조와 과업복잡성이 조직창의성 및 성과에 미치는 영향에 관한 종단효과 분석,” **한국지능정보시스템학회**, 11, 367-378.
이건희·김선진·최인수(2015), “국내 조직창의성 연구동향 및 내용분석,” **창의력교육 연구**, 15(3), 15-37.
이나영·송경수·안종연·김승민(2016), “심리적 주인의식이 과업수행에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**, 23(4), 119-141.
이동섭·최용득(2014), “집단신뢰와 집단성과,” **조직과 인사관리연구**, 38(1), 187-210.
이명헌(2017), **무용전공 대학생의 팀 건강성, 팀 응집력, 팀 창의성 및 팀 성과와의 관계**, 무용학 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
이승필·김선혁(2016), “심리적 임파워먼트와 창의성,” **인적자원관리연구**, 23(1), 381-397.
이일현(2016), **Easy Flow 회귀분석**, 한나래출판사.
이윤경(2014), **다양성이 종업원몰입과 팀혁신에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 부산대학교 대학원.
이은표·김진모(2018), “대기업 팀의 학습행동과 다양성, 과업갈등 및 신뢰성의 관계,” **HRD연구**, 20(3), 231-263.
이종건·김명희·성상현(2012), “다양성과 팀 성과: 팀 목표의존의 조절효과,” **인사·조직연구**, 20(2), 247-280.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이준호(2008), **연구개발 집단의 다양성과 응집성이 창의성에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 고려대학교 대학원.

이준호·이진규·김학수·박지환(2011), "연구개발팀의 다양성과 응집성이 팀 창의성에 미치는 영향," **조직과 인사관리연구**, 35(3), 171-197.

이지예(2016), **팀 조직의 창의성과 성과에 관한 연구**, 경영학 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.

이향수(2014), "리더십과 지식관리," **디지털융복합연구**, 12(10), 35-43.

이현응(2014), "국내외 HRD 연구의 매개효과 분석 방법에 대한 고찰," **HRD연구**, 16(2), 225-249.

이 홍(2018), "기업조직에서의 개인 창의성은 어떻게 발현되는가?," **인사조직연구**, 26(3), 89-124.

이효선(2014), **대학생의 다양성 수용도가 창의성에 미치는 영향**, 인적자원개발학 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

이희옥·정동섭(2017), "팀의 다양성 및 교환관계가 팀 창의성과 팀 성과에 미치는 영향," **인적자원관리**, 24(3), 127-151.

임규혁·한주희(2013), "의사결정참여와 상사의 신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향," **대한경영학회지**, 26(7), 1803-1824.

임희정·강혜련(2005), "인지 및 동기 요인이 지식근로자의 팀 성과와 혁신행동에 미치는 영향," **인사조직연구**, 13(3), 99-137.

장성복(2015), **웹콘텐츠 크리에이터의 성격특성과 교류활성 기억체계가 개인 창의성과 직무성과 인식에 미치는 영향**, 박사학위논문, 홍익대학교 대학원.

장은영(2016), **R&D 조직에서 팀 특성이 혁신성과에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 한국기술교육대학교 대학원.

전경환(2013), **호텔조직에서의 팀 다양성, 다양성 수렴 메카니즘이 팀 창의성과 경영성과에 미치는 영향**, 호텔경영학 박사학위논문, 동국대학교 대학원.

전경환·하동현(2014), "호텔조직의 팀 다양성, 다양성 수렴메커니즘이 팀 창의성과 경영성과에 미치는 영향에 대한 구조모형 분석," **호텔경영학연구**, 23(1), 1-23.

전무경·지성구(2012), "대인간 및 팀-개인 간 교환관계가 조직변화몰입에 미치는 영향," **기업경영연구**, 19(5), 231-245.

전영욱·김진모(2009), "팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석," **한국성인교육학회**, 12(4), 115-146.

정대용·김희숙(2010), "리더십이 창의성과 조직몰입에 영향을 미치는 관계모형," **평생교육·HRD연구**, 6(4), 95-118.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

정명호·고유미(2017), “집단 내 인력단층과 권력 불균형의 효과,” **경영학연구**, 46(1), 185-212.

정보영(2017), **초기 벤처기업 R&D집단의 창의성과 단일, 이중, 삼중 고리학습활동, 리더십의 인과적 관계**, 교육학 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

정선미(2011), “집단 다양성과 갈등이 팀 창의성에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국항공경영학회**, 455-483.

정윤길·이규만(2007), “변혁적 리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계,” **한국행정논집**, 19(4), 1053-1073.

정진철·김성만(2008), “고성과 조직의 인사관행과 혁신 행동에 관계에 대한 변화몰입 및 조직몰입의 매개 역할,” **한국인사·조직학회**, 89-111.

정현달(2018), **집단단층이 집단성과에 미치는 영향: 다양성 믿음 및 과업상호의존성의 조절효과**, 경영학 박사학위논문, 경북대학교 대학원.

정현달·백윤정·김은실(2015), “구성원의 다양성 수용 정도가 조직몰입에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**,” 22(2), 87-106.

조경순(2006), “조직구성원의 이직의도에 대한 변화몰입의 효과,” **인적자원관리연구**, 13(1), 167-182.

조남문·오상진(2018), “조직 내 구성원의 흡수역량 및 폐기역량이 혁신행동에 미치는 영향,” **경영교육연구**, 33(3), 261-289.

조영복·곽선화·류정란(2010), “직무특성 및 팀 리더의 태도가 창의성에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 17(4), 431-448.

조태준(2014), “참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구,” **한국인사행정학회보**, 13(2), 211-239.

지성구·설홍수(2004), “정서적 혁신몰입의 선행요인과 결과,” **인사관리연구**, 28(3), 111-134.

최보배·최훈석(2008), “집단구성원의 사회적동기와 보상 확실성이 집단창의성에 미치는 영향,” **한국심리학회 연차학술대회 논문집**, 214-215.

최보인·권석균(2012), “집단의 특성과 효과성의 관계에 대한 정서경험의 매개효과,” **인적자원관리연구**, 19(3), 173-194.

최선규·지성구(2012), “상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향,” **조직과 인사관리연구**, 36(4), 99-123.

최선규·지성구(2016), “다수준 분석을 통한 팀 특성과 개인 창의성 간 관계에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 40(3), 133-157.

최재훈(2015), **팀 학습행동과 정보교류체제가 팀 성과에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 가천대학교 대학원.

탁제운·신제구(2017), “참여적 리더십이 목표몰입에 미치는 영향,” **대한경영학회**, 30(10), 1755-1786.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

탁제운·오호준(2018), “참여적 리더십과 조직구성원의 집단지성 인식의 관계,” **산업교육연구**, 36, 5-25.
하주현·이병임·류형선(2011), “개인과 집단의 창의성 비교와 집단의 보상효과 연구,” **창의력교육연구**, 11(1), 89-107.
한국금융투자협회(2018), “2018년 산업인력현황 보고서,” 2018년 7월 16일.
한상연(2015), “연구개발조직의 인력 다양성과 기업 성과와의 관계,” **한국혁신학회**, 10(2), 85-121.
한재훈(2016), **창의성 및 리더십이 조직의 혁신성에 미치는 영향**, 컨설팅학 박사학위논문, 한성대학교 대학원.
한준구(2018), “리더의 유머 사용과 조직 구성원의 건설적 발언행동의 관계 : 심리적 안전감의 매개효과와 외향적 성격의 조절효과,” **경영컨설팅 연구**, 18(1), 105-120.
한창수(2014), **조직 내 환경요인이 구성원의 창의성에 미치는 영향**, 경영학 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
허명숙·천명중(2007), **지식경영시스템**, 서울, 한경사.
현창혁·이호선(2013), “조직문화 변화 상황에서 구성원 태도와 행동 변화의 영향요인,” **조직과 인사관리연구**, 37(2), 245-276.
홍윤희(2019), **항공사 객실 팀의 교류기억체계(TMS)가 팀 성과에 미치는 영향**, 박사학위논문, 경기대학교 서비스경영전문대학원.

2. 해외 참고문헌

Aiken, L. H., & Patrician, P. A.(2000), “Measuring organizational traits of hospitals: The revised nursing work index,” *Nursing Research*, 49(3), 146-153.
Alavi, M., & Leidner, D. E.(2001), “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues,” *MIS Quarterly,* 25(1), 107-136.
Alavi, M., & Tiwana, A.(2002), “Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS,” *Journal of the American Society for Information Science and Technology,* 53(12), 1029-1037.
Ali, M., Kulik, C., & Metz, I.(2011), “The gender diversity-performance relationship in services and manufacturing organizations,” *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1464-1485.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Amabile, T. M.(1988), "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior,* 10, 123-167.

Amabile, T. M.(1994), *The atmosphere of pure work: Creativity in research and development*, In W. R. Shadish and S. Fuller et al. (Eds.), The Social Psychology of Science, 316-328, New York: Guilford Press.

Amabile T. M.(1996), "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal,* 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M.(1997), "Entrepreneurial creativity through motivational synergy," *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.

Amabile, T. M.(2001), "Beyond talent: John irving and the passionate craft of creativity," *American Psychologist*, 56(4), 333-336.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F.(1992), "Demography and design: Predictors of new product team performance," *Organization Science*, 3(3), 321-341.

Andersen, S. M., & Chen, S.(2002), "The relational self: An interpersonal social-cognitive theory," *Psychological Review*, 109(4), 619-645.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J.(2014), "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework," *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G.(1999), "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s," *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F.(2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Baer, M., & Frese, M.(2003), "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance," *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.

Bandura, A.(2001), "Social cognitive theory: An agentic perspective," *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Psychology, 51(6), 1173-1182.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A.(2000), "To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams," *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.

Bartol, K, M., & Hamann, L. L.(1992), "Team-based pay plan: A key to effective team work," *Compensation & Benefit Review*, 24(6), 24-29.

Basadur, M., & Head, M.(2001), "Team Performance and Satisfaction: A Link to Cognitive Style Within a Process Framework," *Journal of Creative Behavior*, 35(4), 227-248.

Becker, T. E.(1992), "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?," *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

Berthold, J.(2015), "Stimulating Team Creativity: The Influence Of Swift-Trust On The Team Creativity Process," *Journal of Sustainability Management*, 3(1), 19-28.

Bittner, J. V., & Heidemeier, H.(2013), "Competitive mindsets, creativity, and the role of regulatory focus," *Thinking Skills and Creativity,* 9, 59-68.

Bijlsma, K. M., & van de Bunt, G. G.(2003), "Antecedents of trusts in managers: A 'bottom up' approach," *Personnel Review*, 32(5), 638-664.

Bliese, P. D.(2000), *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis,* In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), Multilivel theory, research, and methods in organizations(pp. 349-381), San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G.(2012), "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate," *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.

Brown, S. P., & Leigh, T. W.(1996), "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance," *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Brown, V., Tumeo, M., Larey, T. S., & Paulus, P. B.(1998), "Modeling cognitive interactions during group brainstorming," *Small Group Research,* 29(4), 495-526.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D.(2006), "Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model," *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S.(1995), "Further assessments of Bass's

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

Byrne, D., Clore, G. L., Jr., & Worchel, P.(1966), "Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction," *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220-224.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C.(1993), "Relations between workgroups characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work group," *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C.(2001), "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups," *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M.(2009), "Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work," *The Journal of Creative Behavior,* 43(3), 169-191.

Chae, Seong Wook, Young Wook Seo, & Kun Chang Lee(2015), "Task difficulty and team diversity on team creativity: Multi-agent simulation approach," *Computer in Human Beahvior*, 42, 83-92.

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S.(1999), "Knowledge Sharing in Organization: A Field Study," *Organization Science Research Workshop on Management*, 327-342.

Chandola, T.(2010), *Stress at work London*, The British Academy.

Charles, C. M. & Henry P. S.(1995), *Business without boss: How self-managing teams are building high-performing companies*, NY: John Wiley & Sons.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A.(1998), "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes," *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.

Chen, Y. F., & Tjosvold, D.(2006), "Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationship," *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.

Chen, M. H.(2006), "Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process," *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.

Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., & Kruglanski, A. W.(2005), "Motivated closed-mindedness and creativity in small groups," *Small*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Group Research, 36(1), 59-82.

Cohen, S. G. & Bailey, D. E.(1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Collins, C. j., & Smith, K. G.(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms," *Academy of management Journal*, 49(3), 544-560.

Conner, D. R.(2002), *The organic label and sustainable agriculture: Consumer preferences and values*, Doctoral Dissertation, Cornell University.

Conner, D. R., & Patterson, R. W.(1982), "Building commitment to organizational change," *Training and Development Journal*, 36(4), 8-30.

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F.(1996), "The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factory analysis," *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.

Currie, G., & Kerrin, M.(2003), "Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company," *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C.(1996), "Improving knowledge work processes," *Sloan Management Review*, 37(4), 53-65.

Davenport, T. H., & Prusak, L.(1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

De Long, D. W., & Fahey, L.(2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management," *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

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.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.(2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implication for research and practice," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K.(1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective," *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J.(2006), "Explaining compassion organizing," *Administrative Science Quarterly,* 51(1), 59-96.

Edmondson, A. C.(1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C.(2002), *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*, In M. West (Eds.), International handbook of organizational teamwork, London: Blackwell.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S.(2004), "Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens," *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.

Eisenbeiss, S. A., D. Van Knippenberg & S. Boerner(2008), "Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles," *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.

Ely, J., & Thomas, D. A.(2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes," *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M.(2006), "The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation," *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.

Fields, D. L., & T. C. Blum.(1997), "Employee satisfaction in work groups with different gender composition," *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 181-196.

Fishbein, M., & Ajzen, I.(1975), *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.

Ford, R. C., & Fottler, M. D.(1995), "Empowerment: A matter of degree," *The Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.

Foss, N. J., & Pedersen, T.(2002), "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context," *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.

Foster, R. D.(2010), "Resistance, justice, and commitment to change," *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.

Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F.(1997), "The Cost of Price Incentive: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-out," *The American Economic Review*, 87(4), 746-755.

Gardner, H.(2006), *Multiple Intelligences*: New Horizons. Basic books.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Gebert, D., Boerner, S., & Lanwehr, R.(2003), "The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness," *The Risk of Autonomy,* 12(1), 41-59.

George, J. M., & Zhou, J.(2007), "Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity," *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.

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.

Glick, W. H.(1985), "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research," *Academy of Management Review*, 601-616.

Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J.(2013), "A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity," *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.

Grant, R. M.(1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic management Journal*, 17(2), 109-122.

Grissom, J. A.(2012), "Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention: The Moderating Influence of Effective Managers," *American Review of Public Administration*, 42(4), 400-418.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A.(1996), "Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1-15.

Gupta, A. K., Govindarajan, V.(2000), "Knowledge flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.

Guzzo, R. A.(1995), *Introduction: At the intersection of team effectiveness and decision making*, In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), Team effectiveness and decision making in organizations, 1-8.

Hackman, J. R.(1988), *Flight Crew Questionnaire*, Cambridge, MA.

Hansen, M.(1999), "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.

Hargadon, A. B., & Bechky, B. A.(2006), "When collections of creatives

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

become creative collectives: A field study of problem solving at work," *Organization Science,* 17(4), 484-500.

Harrison, T. M.(1985), "Communication and participative decision making: An exploratory study," *Personnel Psychology*, 38(1), 93-116.

Harrison, D. A., & Klein, K. J.(2007), "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations," *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P.(1998), "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion," *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T.(2002), "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning," *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.

Hayes, A. F.(2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, New York: Guilford.

Henderson, J. C., & Lee, S.(1992), "Managing I/S design teams: A control theories perspective," *Management Science*, 38(6), 757-777.

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M.(1998), "Reality, intrinsic motivation, and creativity," *American Psychologist*, 53(6), 674-676.

Hennessey, B. A., & Amabile T. M.(2010), "Creativity," *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D.(2007), "Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influence on employees' commitment to change," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002), "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model," *Journal of Applied Psychology,* 87(3), 474-487.

Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1969), "Life-cycle theory of leadership," *Training and Development Journal*, 50(1), 42-47.

Hinsz, V. B., Tinndale, R. S., & Vollrath, D. A.(1997), "The emerging conceptualization of group as information process," *Psychological Bulletin*, 121(1), 43-64.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J.(2009), "A cross-level perspective

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity," *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.

Hoffman, L. R.(1985), "The effect of race-ratio composition on the frequency of organizational communication," *Social Psychology Quarterly*, 48(1), 17-26.

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J.(2003), "Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu., C.K.W.(2007), "Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups," *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.

Hoof, B. V. D., & Ridder, J. D.(2004), "Knowledge sharing in context: The influence of organizational," *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

House, R. J.(1971), "A path-goal theory of leader effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

House, R. J., & Mitchell, T. R.(1974), "Path-goal theory of leadership," *Contemporary Business*, 3, 81-98.

Howarth, M. D., & Rafferty, A. E.(2009), "Transformational leadership and organizational change: The impact of vision content and delivery," *Academy Management proceedings*, 1, 1-6.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F.(2009), "Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research," *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.

Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong. Y.(2010), "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates," *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M.(1994), "Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?," *Academy of Management Journal,* 37(6), 1568-1587.

Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K.(1995), "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams," *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L.(2003), "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications," *Journal of management*, 29(6), 801-830.

James, L. R.(1982), "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement," *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.

Jehn, K. A.(1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

Judson, A. S.(1991), *Changing Behavior in Organizations*, Basil Blackwell, Oxford.

Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J.(1997), "Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment," *Personnel Psychology,* 50(1), 121-146.

Kahn, W. A.(1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kahnweiler, W. M., & Thompson, M. A.(2000), "Levels of desired, actual, and perceived control of employee involvement in decision making: An empirical investigation," *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 407-427.

Kamasak, R., & Bulutlar, F.(2010), "Influence of knowledge sharing on innovation," *European Business Review*, 22(3), 306-317.

Kankanhailli, A., Tan, B., & Wei, K. K.(2005), "Contributing Knowledge to Electronic Repositories: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.

Kanter, R. M.(1988), "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization," *Research in Organization Behavior,* 10, 169-211.

Katz, R., & Allen, T.(1985), "Project performance and the locus of influence in the R&D matrix," *Academy of Management Journal*, 28(1), 68-87.

Kaufman, B. E.(2001), "The theory and practice of strategic HRM and participative management," *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.

Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S.(2009), "When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition,"

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Academy of Management Journal, 52(3), 581-598.

Kellough, J. E., & Naff, K. C.(2004), "Responding to a Wake-Up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs," *Administration & Society*, 36(1), 62-90.

King, N., & Anderson, N.(1990), *Innovation in working groups*, In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies(pp. 81-100), Oxford, England: John Wiley & Sons.

Klein, K. J., & Sorra, J. S.(1996), "The Challenge of Innovation Implementation," *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

Kogut, B., & Zander, U.(1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M.(1998), *Participative management,* In P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.), Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology, 3, 297-324, Hove, UK: Psychology Press.

Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J.(2006), *Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining "the business case"*, In A. M. Konrad P. Prasad, & J. K. Pringle, Handbook of workplace diversity, Thousand Oaks, CA: Sage.

Kramer, R. M.(1999), "Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt," *The management of knowledge*, 163-194.

Lam, A., & Lambermont-Ford, JP.(2010), "Knowledge Sharing in Organizational Contexts: A Motivation-based Perspective," *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-66.

Latimer, R. L.(1998), "The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance," *Competitiveness Review; Indiana,* 8(2), 3-17.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K.(2005), "Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines," *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.

Leana, C. R., Locke, F. A., & Schweiger, D. M.(1990), "Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings," *Academy of*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Management Journal, 15(1), 137-146.

Leenders, R., Van Engelen, J., & Kratzer, J.(2003), "Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective," *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1), 69-92.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R.(1999), *Changing leadership for changing times*, Philadelphia, PA: Open University Press.

Leonard-Barton, D., & Swap, W. C.(1999), *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups,* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Liao, S., Fei, W. C., & Chen, C. C.(2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries," *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.

Lifang Deng, George A. Marcoulides, & Ke-Hai Yuan(2014), "Psychometric properties of measures of team diversity with Likert data," *Educational and Psychological Measurement,* 75(3), 512-534.

Likert, R.(1961), *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.

Lin(2007), "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study," *International Journal of Management*, 28(3-4), 315-332.

Locke, E. A., & Schweiger, D. M.(1979), "Participation in decision making: One more look," *Research in organizational Behavior*, 1(1), 265-339.

Lord. R. G., Foti. R. J., & De Vader, C. L.(1984), "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.

MacKinnon, D. P., Waris, G., & Dwyer, J. H.(1995), "A simulation study of mediated effect measures," *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.

McGrath, J. E.(1984), *Groups: Interaction and Performance, Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

McMahon, A. M.(2011), "Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance," *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.

Milliken, F. J., & Martins, L. L.(1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups," *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Moran, S., & John-Steiner, V.(2004), *How collaboration in creative work*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

impacts identity and motivation, In D. Miell, & K. Littleton (Eds.), Collaborative Creativity, Contemporary Perspectives, London: Free Assocation Books.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J.(2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world," *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B.(1988), "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation," *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M.(2002), "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships," *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S.(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nelson, K. M., & Cooprider, J. G.(1996), "The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, 20(4), 409-432.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C.(2006), "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams," *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T.(2016), "The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China," *Human Resource Management*, 55(1), 56-67.

Nijstad, B. A., & Paulus, P. B.(2003), *Group creativity: Common themes and future directions*, In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), Group creativity: Innovation through collaboration (pp. 326-339), New York, NY, US: Oxford University Press.

Nonaka, I.(1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization science*, 5(1), 14-27.

Nonaka, I., & Takeuchi, H.(1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press.

Nonaka, I., Krogh, G. V., & Voelpel, S.(2006), "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances," *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.

North, K., & Varvakis, G.(2016), *Competitive Strategies for Small*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times (Eds.), Springer International Publishing.

Nystrom, P. J.(1990), "Vertical exchanges and organizational commitment of American business managers," *Group & Organization Management*, 15(3), 296-312.

O'Dell, C., & Grayson, J.(1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40(3), 154-174.

Oldham, G. R., & Cummings, A.(1996), "Employee creativity: personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

Oldham, G. R., & Cummings, A.(1998), "Creativity in the organizational contents," *Productivity*, 39(2), 187-194.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J.(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The efffects of compliance, identification, and internalization on porsocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch. P.(2007), "Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change," *Journal of Organizational Change management*, 21(1), 32-52.

Parnell, J. A., & Crandall, W. R.(2001), "Rethinking participative decision making: A refinement of the propensity for participative decision making scale," *Personal Review*, 30(5), 523-535.

Paulus, P.(2000), "Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups," *Applied Psychology: An International Review*, 49(2), 237-262.

Paulus, P. B., & Dzindolet, M. T.(2008), "Social influence, creativity and innovation," *Social Influence*, 3(4), 228-247.

Paulus, P. B., & Yang, H. C.(2000), "Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 82(1), 76-87.

Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W.(2012), "Collborative creativity: Group creativity and team innovation," *Handbook of Organizational Creativity,* 327-357.

Paulus, P. B., & Nijstad, B. A.(2003), *Group creativity: Innovation Through Collaboration*, New York, NY: Oxford University Press.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999), "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.

Pelled, L. H.(1996), "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory," *Organization Science*, 7(6), 615-631.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P.(2001), "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice," *In Research in Personnel and Human Resources Management,* 20, 331-369.

Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. T.(2004), "Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research," *Educational Psychologist*, 39(2), 83-96.

Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B, Jr.(2002), "Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups," *Administrative Science Quarterly,* 47(2), 296-324.

Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M.(2004), "Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative," *Applied psychology*, 53(4), 518-528.

Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E.(2015), "The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Knowledge Sharing: An Empirical Study on Small and Medium Businesses in Indonesia," *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 123-145.

Reagans, R., & Zuckerman, E. W.(2001), "Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams," *Organization Science*, 12(4), 502-517.

Rego, A., Sousa, F., Pina-e-Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I.(2007), "Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study," *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.

Richard, O. C.(2000), "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view," *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.

Richard, O. C., & Shelor, M.(2002), "Linking top management team heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories," *International Journal of Human Resource Management*, 13(6),

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

958 - 974.

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.

Riordan, C., & Shore, L.(1997), "Demographic diversity and employee attitudes: Examination of relational demography within work units," *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342-358.

Rosenzweig, P.(1998), "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency," *European Management Journal*, 16(6), 644-652.

Sagnak, M.(2016), "Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation," *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 181-194.

Schepers, P., & Van den Berg, P. T.(2007), "Social factors of work environment creativity," *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A.(2003), "Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effects of reflexivity," *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779-802.

Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Shalley, C. E.(1995), "Effects of Coation, expected evaluation, and goal setting on creativity," *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.

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. J., & Zhou, J.(2003), "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.

Siau, K. L.(1995), "Group creativity and technology," *The Journal of Creative Behavior, 29*(3), 201-216.

Singh, S. K.(2008), "Role of leadership in knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Spreitzer, G. M., Kizilos, M., & Nason, S.(1997), "A dimensional analysis of empowerment in relation to performance, job satisfaction, and job-related strain," *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A.(2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

Sundstrom, E.(1999), *The challenges of supporting work team effectiveness*, In E. Sundstrom (Eds.), Supporting work team effectiveness, 3-23, SF: Jossey-Bass.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D.(1990), "Work teams: Applications and effectiveness," *American psychologist*, 45(2), 120-133.

Sung, S. Y. & J. N. Choi(2015), "Effects of Team Knowledge Management on the Creativity and Financial Performance of Organizational Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13.

Taggar, S.(2002), "Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model," *Academy of Management Journal,* 45(2), 315-330.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H.(1958), "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Chadwick, C.(1998), *What makes a difference? The impact of individual demographic differences, group diversity, and conflict on individual performance*, Academy of Management meeting, San Diego: CA.

Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E.(2003), "Crack in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance," *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.

Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C.(2011), "Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature," *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1119-1139.

Thompson, M., & Heron, P.(2005), "The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.

Tsui, A. S., & Gutek, B. A.(1999), *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*, New York, NY, US: Lexington Books/Macmillan

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A.(1992), "Being different: Relational

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

demography and organizational attachment," *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.

Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005), "Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification," *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

Van der Vegt, G. S., & Janssen, O.(2003), "Joint impact of interdependence and group diversity on innovation," *Journal of management*, 29(5), 729-751.

Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J.(2012), "Culture, participative decision making and job satisfaction," *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2661-2679.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C.(2004), "Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda," *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C.(2007), "Work group diversity," *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

Vroom, V. H., & Jago, A. G.(1995), "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation," *The Leadership Quarterly*, 6(2), 169-181.

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.

Wang, S., & Noe, R. A.(2010), "Knowledge sharing: A review and directions for future research," *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Wagner, J. A.(1994), "Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence," *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K.(1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups," *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.

West M. A.(2002), "Sparking Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, Applied Psychology," *An International Review*, 51(3), 355-424.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

West, J. W.(2003), "Effects of heat-stress on production in dairy cattle," *Journal of Dairy Science,* 86(6), 2131-2144.

West, M. A., & Anderson, N. R.(1996), "Innovation in top management teams," *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.

Wiekens, C. J., & Stapel, D. A.(2008), "I versus we: The effects of self-construal level on diversity," *Social Cognition,* 26(3), 368-377.

Willem, A., & Scarbrough, H.(2006), "Social Capital and Political Bias in Knowledge Sharing: An Exploratory Study," *Human Relations*, 59(10), 1343-1370.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A.(1998), "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research," *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993), "Toward a theory of organization creativity," *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W.(2010), "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups," *Science*, 330, 686-688.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H.(2010), "Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing," *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.

Yukl, G. A.(2013), *Leadership in organization*, 8th edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Yuan, F., & Woodman, R. W.(2010), "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations," *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S.(2009), "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis," *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.

Zamanou, S., & Glaser, S. R.(1994), "Moving; toward participation and involvement," *Group and Organization Management*, 19(4), 475-502.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S.(1989), "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication," *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

Zhang, X., & Bartol, K. M.(2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

intrinsic motivation, and creative process engagement," *Academy of Management Journal,* 53(1), 107-128.

Zhou(2015), "Bridging Creativity and Group by Elements of Problem-Based Learning," *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 355, 1-9.

Zhou, J., & George, J. M.(2001), "When the job dissatisfaction leads of creativity: Encouraging the expression of voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Zhou, C., & Luo.(2012), "Group creativity in learning context: Understanding in a social-cultural framework and methodology," *Creativity Education*, 3(4), 392-399.

Zhou, J., & Shalley, C. E.(2003), *Research on employee creativity: A critical review and directions for future research,* In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management, 22, 165-217, Oxford, England: Elsevier Science Ltd.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

〈abstract〉

Antecedents and Consequences of Group Creativity

Chang-Gwon Lee
Department of Business Administration
Graduate School, Jeju National University

While there are actual external factors, such as a long-term economic slump and an uncertain economic environment, which cause enterprise collapse, there are other factors, including failure in constant change or innovation, which originate internally. A characteristic common to long-lasting enterprises surviving in such a situation is related to innovation in coping rapidly with the changing management environment. The precondition for enterprises' survival in terms of innovation is creativity, based on changes and innovation, in order to cope quickly with the management environment, in addition to good crisis management ability.

The initial research on creativity directly related to organizational survival was conducted at the personal level, not at the level of organizations or groups, with enterprises paying attention to individual members' personal creativity. However, the changing management environment is increasing the importance of creativity and innovation and the need for their roles in organizations whereas attention to group creativity has increased, giving consideration to how inter-member relations in a group could result in and share creativity. As for the changing stream of interest in and research on group creativity, first, creativity is flexible for adaptability to the opaque market environment; second, while personal creativity and group creativity are regarded as similar to each other in a qualitative way, organizations and groups put emphasis on group creativity in the pursuit of efficiency and problem-solving; third, the era of the Fourth Industrial Revolution or digitalization is that of chaos in every respect due to diverse views of values, diverse types of culture, and diverse information media in groups. The era of

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

chaos has limitations in realizing personal creativity. This is because knowledge and information society requires individuals to have great ability to combine and analyze information in addition to various types of information, knowledge, and problem-solving skill.

The previous research discussed the output of group creativity as performance based on creativity. While efforts have been made to determine creativity from the perspective of groups that make a creative solution by generating creative ideas and solving problems while doing a job, empirical research has rarely been conducted. The research on groups makes an approach from the perspective of the members and conceptualizes the capability of a group as the sum of its members' capability on the basis of the characteristics of the individual members that form the group. From this point of view, a great deal of studies on groups investigated the association between group input and group output. As a result, the factors were defined at the level of groups, and inter-factor relations were tested according to the researcher's concerns and contents; however, no consideration was given to what experience members had in a group situation or what response they made.

To overcome such a limitation, this study believes that there is group-based thinking from the perspective of the general group. This is a group-level study that defines group creativity as a process of exchanging and sharing various types of knowledge, social experiences, and ideas through inter-member interaction and determines group creativity from the perspective of group process. First, this study aims to define the antecedents of group creativity and the resultant factors and determine how to measure them. Second, because group creativity is a process of interaction among members, it intends to determine group creativity from the perspective of processes for exerting creativity. Third, it empirically examines the structural relations in terms of how group creativity as a parameter affects group performance, knowledge sharing, and commitment to change.

To achieve this goal, the antecedents of group creativity as identified by literature review included participative leadership, diversity, and a psychological safety climate, and the resultant factors included group performance, knowledge sharing, and commitment to change, on which the research model was empirically analyzed. To test the hypotheses in this study, empirical research was conducted through a survey among employees

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

of N investment securities co. It was a group-level research and the data from a total of 784 persons in 71 teams－713 employees and 71 chiefs of centers and departments－were finally analyzed. Multiple regression analysis was performed for the mediating effects of group creativity through the three-phase test process developed by Baron and Kenny(1986) using an IBM SPSS Statistics 22.0 program, while Sobel test was carried out for additional testing.

This study obtained the following results: First, participative leadership significantly positively affected group performance, knowledge sharing, and commitment to change through the medium of group creativity. Second, diversity had no significance on group performance, knowledge sharing, or commitment to change, not mediated by group creativity. Third, a psychological safety climate significantly positively affected group performance, knowledge sharing, and commitment to change through the medium of group creativity.

These results have the following theoretical suggestions: First, it is necessary to manage group creativity, with the aim of managing knowledge sharing and commitment to change, as well as to manage both participative leadership and group creativity in pursuit of group performance management. Second, participative leadership is strongly correlated with group creativity and is regarded as essential. In the situation that requires quick and flexible leadership due to long-term economic slump and the changing management environment, it is necessary to pay stronger attention to the importance of participative leadership through which a leader makes a decision together with his/her subordinates and to conduct many different studies on this issue. Third, the output of inter-employee interaction is knowledge sharing; participative leadership and a psychological safety climate are producing positive performance through group creativity. It is therefore necessary to create the climate and support that permit members to recognize the importance and need of knowledge sharing and to utilize knowledge. Fourth, it is necessary to use a preliminary method (questionnaire construction) and a post hoc method (statistical analysis) to prevent common method bias in a fundamental way; that is, the factor analysis was carried out at the personal level and hypotheses were tested at the level of groups. Employees' participative leadership, diversity, and a psychological safety climate among the antecedents of group creativity were independent variables whereas group

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

creativity, group performance, knowledge sharing, and commitment to change for the chiefs of centers and departments among the resultant variables of group creativity were dependent variables.

On the basis of these results, first, further research needs to present the results of precise analysis of the antecedents and resultant factors for group creativity, taking intra-and inter-industry comparison into account. Second, further research should be conducted to make a comparative analysis between personal-level creativity and group-level creativity; that is, creativity resulting from personal capability and experiences can differ from group creativity. It may require empirical analysis of the association between personal and group creativity, for example, through multilevel data analysis at personal and group levels. Third, while this study measured a fixed number of antecedents for group creativity, including participative leadership, diversity, and a psychological safety climate, further research should be conducted on the association between group creativity and its antecedents, such as cohesiveness, organization size, group conflict, and job characteristics.

Key words: group creativity, participative leadership, diversity, psychological safety climate, group performance, knowledge sharing, commitment to change

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설 문 지(직원용)

안녕하십니까?
제주대학교 박사과정(인사관리전공)에 재학 중인 이 창 권입니다.
본 설문지는 **"집단의 특성과 집단 창의성에 관한 연구"를** 위한 것 입니다.
따라서 귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 **통계법 제33조(비밀의 보호)**에 의거하여 비밀이 보장되며 **순수한 학문연구의 목적으로만 사용**됨을 알려드립니다.
바쁘시겠지만 평소 귀하의 생각을 진솔하고 정확하게 응답해주시면 본 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.
고맙습니다.

2018 년 6 월

연 구 자 : 이창권 (제주대학교 경영학과 박사과정)
지도교수 : 방호진 (제주대학교 경상대학 경영학과)
문의: 이메일 woori10212@daum.net 또는 HP. 010-8458-2848

Ⅰ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 참여적 리더십**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하 의견이 해당되는 곳에 ✓ 표를 하여 주시기 바랍니다.

우리 센터장(부서장)은..		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	직원들의 아이디어나 견해를 제안하는 것을 장려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	직원들의 아이디어나 제안을 경청한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	자신의 아이디어에만 근거한 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	직원들에게 의견을 표명할 기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	직원들과 생각이 다를 때는 직원들의 아이디어를 고려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	직원들의 제안을 수용하여 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 다양성**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ 표를 하여 주시기 바랍니다.

우리 센터(부서) 직원들은..		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	나이가 다양하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	다양한 경험과 교육훈련을 받은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	지식과 전문성이 상호 보완적 이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	다양한 사회적 경험이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	서로 다른 전문성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	다양한 성격을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 응집성**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ 표를 하여 주시기 바랍니다.

우리 센터(부서)는..		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	센터(부서) 목표를 달성하기 위해 하나가 되어 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	업무 시간외에도 함께 시간 보내기를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	내가 속한 가장 중요한 사회적 집단 중의 하나이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	나와 가장 친한 사람 중 일부는 우리 센터(부서)에 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅳ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 심리적 안전 분위기**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ 표를 하여 주시기 바랍니다.

우리 센터(부서) 직원들은..		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	센터(부서)에서 업무상 실수를 저지르는 경우, 당사자가	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	비난을 받는 경우가 있다.							
2	누구나 업무상의 문제와 이슈를 제기할 분위기가 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	타인의 다른 의견에 대해 반대의견을 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	다른 센터(부서) 직원들에게 도움을 요청하기 어렵다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	센터(부서)에서 자신의 독특한 스킬과 역량이 가치를 나타내며 잘 활용되고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅴ. 귀하에 대한 **일반적인 사항**입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 **√ 표**를 하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 **성별**은 ? ①남 ② 여
2. 귀하의 **연령**은 ? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 귀하의 **직급**은 ? ① 부장 ② 부부장 ③ 차장 ④ 과장 ⑤ 대리 ⑥ 사원
4. 귀하의 **직책**은 ? ① 센터 직원 ② 부서 직원
5. 귀하께서 **현 회사에서의 근속년수**는 ?
   ① 1년 미만 ② 1~3년 이하 ③ 4~5년 이하 ④ 6~10년 이하 ⑤ 11년~15년 이하 ⑥ 16년~20년 이하 ⑦ 20년 이상
6. 귀하께서 **현 센터(부서)의 근속기간**은?
   ① 1년 미만 ② 1~3년 이하 ③ 4~5년 이하 ④ 6~10년 이하 ⑤ 10년 이상
7. 귀하께서 **현 센터장(부서장)과 근무한 기간**은?
   ① 1년 미만 ② 1~3년 이하 ③ 4~5년 이하 ④ 6~10년 이하 ⑤ 10년 이상
8. 귀하께서 현재 **담당하는 업무는** ?
   ① 센터 영업 ② 센터 업무지원 ③ 본사 영업 ④ 본사 업무지원
9. 귀하의 **현 근무 소재지**는 어느 지역 인가요 ?
   ① 서울 ② 경기 ③ 강원 ④ 충청 ⑤ 경상 ⑥ 전라 ⑦ 제주
10. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 총 인원수(센터장, 부서장 포함)는** ( ) 명이다.

- 감사합니다 -

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설 문 지(센터장, 부서장 등)

안녕하십니까?
제주대학교 박사과정(인사관리전공)에 재학 중인 이 창 권입니다.
본 설문지는 **“집단의 특성과 집단 창의성에 관한 연구”를** 위한 것 입니다.
따라서 귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 **통계법 제33조(비밀의 보호)**에 의거하여 비밀이 보장되며 **순수한 학문연구의 목적으로만 사용**됨을 알려드립니다.
바쁘시겠지만 평소 귀하의 생각을 진솔하고 정확하게 응답해주시면 본 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.
고맙습니다.

2018 년 6 월

연 구 자 : 이창권 (제주대학교 경영학과 박사과정)
지도교수 : 방호진 (제주대학교 경상대학 경영학과)
문의: 이메일 woori10212@daum.net 또는 HP. 010-8458-2848

Ⅰ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 집단 창의성**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 ✓ 표를 하여 주시기 바랍니다.

우리 센터(부서) 직원들은..		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	목표 또는 목적을 달성할 수 있는 새로운 방법을 제안한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	다른 사람들의 아이디어를 촉진하고 지원한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	직무에 기회가 주어졌을 때 창의성을 발휘한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	새롭고 혁신적인 아이디어를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	문제에 대한 창의적인 해결책을 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 집단성과**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ 표를 하여 주시기 바랍니다.

	우리 센터(부서)는..	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	타 센터(부서)에 비해 좋은 성과를 내고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	업무를 효율적으로 진행하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	신속하게 업무를 처리하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	정확하게 업무를 처리하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 다음은 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 변화몰입**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ 표를 하여 주시기 바랍니다.

	우리 센터(부서) 직원들은..	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	센터(부서)의 변화가 성공적으로 이루어지도록 무엇이든 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	센터(부서)의 변화를 지지한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	센터(부서)의 변화를 지지하도록 다른 직원들을 설득시키려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	센터(부서)의 변화 시기에 자신의 상사를 최대한 지지하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅳ. 귀하께서 근무하는 **센터(부서)의 지식공유**에 관한 질문입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ 표를 하여 주시기 바랍니다.

	우리 센터(부서) 직원들은..	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	자신이 새로운 지식을 배우면, 이를 다른 직원들에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	다른 직원의 스킬을 배우고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	서로 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4	다른 센터(부서)직원들이 요구하면 자신들 알고 있는 모든 것을 기꺼이 공유하려고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	다른 센터(부서)직원들 간에 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅴ. 귀하에 대한 **일반적인 사항**입니다. 각 문항에 귀하의 의견이 해당되는 곳에 √ **표**를 하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 **성별**은 ? ①남 ② 여
2. 귀하의 **연령**은 ? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상
3. 귀하의 **직급**은 ? ① 임원 ② 이사 대우 ③ 부장 ④ 부부장 ⑤ 차장
4. 귀하의 **직책**은 ? ① 본부장 ② 센터장 ③ 부서장
5. 귀하께서 **현 회사에서의 근속년수**는 ?
   ① 1년 미만 ② 1~3년 이하 ③ 4~5년 이하 ④ 6~10년 이하 ⑤ 11년~15년 이하
   ⑥ 16년~20년 이하 ⑦ 20년 이상
6. 귀하께서 **현 센터(부서)의 근속기간**은?
   ① 1년 미만 ② 1~3년 이하 ③ 4~5년 이하 ④ 6~10년 이하 ⑤ 10년 이상
7. 귀하께서 현재 **담당하고 있는 업무는** ?
   ① 본부 총괄 ② 센터 총괄 ③ 부서 총괄
8. 귀하의 **현 근무 소재지**는 어느 지역 인가요 ?
   ① 서울 ② 경기 ③ 강원 ④ 충청 ⑤ 경상 ⑥ 전라 ⑦ 제주
9. 귀하께서 근무하는 **현 센터(부서)의 총 인원수(센터장, 부서장 포함)는** ( ) 명이다.

- 감사합니다 -

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY