

임파워링 리더 행동과 창의성과의 관계에서 조직 신뢰의 매개효과 분석

: 지방정부 관료들의 창의성 영향요인 탐색을 중심으로

Structural Relationship between Empowering Leader Behavior and
Organizational Creativity with Organizational Trust as a Mediator
: Focused on Investigating Antecedent Constructs of Organizational Creativity of
Local Government Employees

김 대 원*

Kim, Dae-Won

Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 연구가설
- III. 연구 방법
- IV. 연구모형 분석 및 가설 검증
- V. 결론: 요약 및 한계

창의적인 인적자원이 조직 경쟁력의 원천으로 인식되면서 창의성이 조직 효율성의 중요한 영향요인으로 부각되고 있다. 본 연구는 조직 생존과 발전의 핵심원천이 조직 창의성이라는 전제하에 조직 창의성을 주도적 창의성과 기대적 창의성으로 구분하고 이에 영향을 미치는 변인으로 임파워링 리더 행동과 조직신뢰를 선정하여 경남지역 관료들 268명을 대상으로 이들 변인들간 구조적 관계를 실증적으로 분석하는 데 목적을 두었다.

분석 결과, 임파워링 리더 행동과 조직신뢰는 조직 창의성(주도적 창의성과 기대적 창의성)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 조직신뢰는 임파워링 리더 행동

* 신라대학교 보건행정학과 교수

논문 접수일: 2015. 2. 9, 심사기간(1, 2차): 2015. 2. 9 ~ 2015. 3. 23, 게재확정일: 2015. 3. 23

과 조직 창의성간 관계에서 매개역할도 하는 것으로 확인되었다. 따라서 본 연구는 관료제적 통제 중심의 조직문화에서는 리더의 경직된 관리로 인해 구성원들의 창의성을 기대하기가 불가능하다는 사실을 근거로 구성원들의 주도적 창의력 발휘를 위해서는 리더의 역할이 매우 중요하며, 동시에 기대적 창의성을 높이기 위해서는 조직신뢰를 통한 사회·정서적 연결망을 만들어 지식과 정보 및 가치를 자발적으로 공유할 수 있는 조직구조로의 변화가 필요하다는 것을 확인하였다는 점에서 연구의 가치가 있는 것으로 판단된다.

□ 주제어: 임파워링 리더 행동, 조직신뢰, 주도적 창의성, 기대적 창의성, Sobel test

This study aims to investigate the relationship between empowering leader behavior (ELB) and organizational creativity (OC: proactive and expected) with organizational trust (OT) as a mediator effect through which the study not only examines the effectiveness of ELB on OC, but suggests academic implications and managerial insights to management executives of local government. Participants in the study were 268 public employees serving at public organizations in Kyungnam province of Korea, which are subject to relatively strong hierarchical culture. After developing the psychometric properties of the scales of ELB, OC and OT the reliabilities of which have been verified by Cronbach's α coefficient, hypotheses were tested using a sample of 268 public workers from local government organizations in Korea.

Verifying empirically that ELB is expected to contribute to building trust and instilling a sense of motivation, and enhancing employees' respect and trust towards their leader, the study proved that both ELB and OT are significantly correlated to proactive and expected OC. Also OT was proved to partially mediate the effects between ELB and proactive and expected OC each.

Conclusively, it is advised to strengthen ELB such as delegating discretionary authority to the employees, contributing to instilling a true sense of motivation and strengthening employee's trust which leads to influence significantly proactive and expected creativity.

□ Keywords: Empowering leader behavior, Organizational trust, Proactive creativity, Expected creativity, Sobel test

I. 서론

최근 각종 민원행정 및 복지재정에 대한 수요 증대로 재정 압박에 직면한 지방정부는 조직 운영의 효율성을 높이기 위한 방안으로 조직 창의성에 관심을 집중시키고 있다.¹⁾ 조직 창의성은 조직내 혁신과정을 촉진시키고 나아가 개인과 집단의 효율성을 증진시킴으로써 조직 생산성을 높이는데 기여하기 때문이다(Oldham & Cummings, 1996; Hon & Chan, 2013; Joo, McLean, & Yang, 2013; Zhang & Bartol, 2010). 조직혁신의 기초는 새로운 아이디어를 개발하여 실행하는 조직 구성원 개인의 창의적 활동(creativity)과 직접적인 연관이 있기 때문에(Joo et al., 2013)²⁾ 조직 창의성은 현대 지식사회에서 조직 혁신의 핵심 요인으로 주목받고 있다(Oldham & Cummings, 1996; Montag, Maertz, Jr., & Baer, 2012).

그런데 우리나라의 지방정부와 같은 권위주의 행정문화는 엄격한 위계질서의 특성을 취하기 때문에 자율성과 개방적 의사결정 과정을 중시하는 조직 창의성의 장애 요인으로 인식되고 있다. 이러한 맥락에서 조직 창의성을 자극할 수 있는 긍정적 영향변인의 모색은 중요한 의미를 가진다.

본 연구에서는 조직 창의성의 다양한 영향요인중에서 지식 및 지식공유를 연결고리로 임파워링 리더 행동과 조직신뢰를 선정하여 이들 잠재내·외생 변인간 구조적 관계를 분석한다. 창의성의 원천은 지식이며(Amabile, 1988), 창의적 성과를 위해서는 개인이 가지고 있는 지식만으로는 한계가 있기 때문에 타인과의 지식공유를 통한 지식 축적과 확대가 요구된다(MacCurtain, Flood et al., 2010). 임파워링 리더 행동과 조직신뢰는 조직내 지식공유를 활성화하고 지식획득과 축적이 가능한 조직환경 조성에 기여하기 때문에 창의성의 영향요인으로서의 역할이 기대된다. 먼저, 임파워링 리더 행동은 조직 구성원들에게 권력이나 권한을 위임하고, 자율적인 직무환경을 제공함으로써 구성원들에게 새로운 직무영역에서 책임감을 가지고 이를 수행하기 위한 창의적 방법을 모색하도록 자극하게 된다. 이 과정에서 임파워링 리더 행동은 지식공유를 활성화할 수 있는 지원적 분위기³⁾를 조성함으로써 창의성을

1) 경북 상주시가 2015년 회계부터 지방보조금 지원은 민간단체를 통한 공공사업의 효율성은 물론 창의성을 촉진시키기 위한 것이라고 주장하면서 창의성에 중점을 두고 있는 것도 이와 맥락을 같이한다.

2) Joo et al.(2013)은 혁신(innovation)은 조직 수준의 경제 및 관리측면에 중점을 두는 반면, 창의성(creativity)은 개인 수준의 심리적 상황에 초점을 두는 것으로 구별하고 있다.

3) 임파워링 리더 행동은 개방적이고 지원적인 리더십을 발휘함으로써(Srivastava et al., 2006) 구성원들의 심리적 안정감을 지각하도록 하고(Khazanchi & Masterson, 2011) 동시에 창의적 활동에 필요한 지식공유와 획득이 용이한 조직환경을 조성하기 때문에 창의성 발현에 기여하는 것으로 판단된다.

위한 지식공유에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 창의성의 영향변인으로서의 역할이 인정된다. 그리고 조직신뢰는 조직내 구성원간 상호관계에 대한 믿음을 통해(Khazanci & Masterson, 2011) 정서적 연결망을 형성하여 창의적 활동의 질을 높일 수 있는 지식공유를 활성화하기 때문에(Williams, 2007) 창의성 발현에 기여하는 것으로 판단된다(Collins & Smith, 2006; Hunang, Davison, & Gu, 2011). 창의적 활동은 지식을 제공하고자 하는 의지는 물론 지식을 공유할 정도의 개인간 신뢰관계가 중요하기 때문에 신뢰에 기반한 조직환경은 구성원의 창의성을 증진시키는 요인이 된다(설경진 외, 2009).

이처럼 조직 구성원들이 조직에 대해 가지는 인식의 심리적 상황을 근거로 하는 임파워링 리더 행동과 조직신뢰는 창의적 활동의 중요 영향요인으로 인정되고 있는 지식공유를 활성화하기 위한 조직환경 조성에 기여함으로써 창의적 활동의 영향요인으로서의 역할이 기대된다. 권한과 책임의 증가, 직무 자율권은 개인의 지식을 도출해 내는 데 효과적이라고 지적한 Galia(2008)의 연구는 본 연구의 이론적 논거가 될 수 있다. 그런데 임파워링 리더 행동 및 조직신뢰 등이 조직 창의성의 중요 영향요인이라는 인식이 팽배함에도(Oldham & Cummings, 1996) 이에 대한 실증 연구는 Zhang & Bartol(2010)과 Hon & Chan(2013) 등의 연구를 제외하고는 찾기가 쉽지 않다. 특히, 임파워링 리더 행동과 창의성과의 관계는 물론 조직신뢰와의 구조적 관계를 분석한 연구도 별로 없다. 다만, 최근 들어 리더-구성원간 교환관계 및 변혁적 리더십과 같은 권한 위임적 리더십이 조직성과의 중요한 영향변인이 된다는 사실이 강조되면서(Zhang & Bartol, 2010) 임파워링 리더 행동에 대한 연구가 늘어나고 있다(Bryant & Kazan, 2013). 임파워링 리더십과 역할내 활동(in-role behaviors)간 관계를 분석한 Raub & Robert(2010)의 연구와 지식적 리더십과 임파워링 리더십을 비교 분석한 Martin, Liao, & Campbell(2013)의 연구 등이 이에 해당한다.

이런 맥락에서 본 연구는 지방정부의 혁신을 위해서는 구성원들의 창의적 행동이 필요하며, 임파워링 리더 행동과 조직신뢰는 지식공유를 연결고리로 인과관계가 성립되므로 이들 변인들간 구조적 관계를 분석하는 데 목적을 둔다. 동시에 임파워링 리더 행동이 조직신뢰를 자극하고 이것이 창의성을 더욱 강화시키는 효과(accentuation effect)가 있는가를 확인하기 위해 조직신뢰의 매개효과도 분석한다. 이들 변인들간 구조적 관계 분석은 창의성에 관한 영향변인의 외연을 확장하는 것은 물론 이 분야의 연구방향과 자료 축적에도 기여한다는 점에서 연구의 가치를 찾을 수 있다.

II. 이론적 논의와 연구 가설

1. 조직 창의성(Organizational Creativity)

창의성은 연구 역사가 일천할 뿐만 아니라 심리적인 특성을 내포하고 있기 때문에 단일의 개념 정의가 쉽지 않다(Montag et al., 2012). 그러나 조직운영의 효율화를 위해 새롭고(독창적인, 예기치 않은) 적절한(유용한, 과제의 요구에 맞는) 산물을 산출해 내는 능력(Oldham & Cummings, 1996; Montag et al., 2012)이라는 점에 대해서는 공감대가 형성되어 있다. 물론 창의성에 대한 접근 방법에는 차이가 있다. 창의성을 새롭고 유용한 아이디어의 도출로 정의하고 있는 Amabile(1983)은 외재적인 동기부여보다 내재적 동기가 창의성을 증가시킨다는 사실을 경험적으로 확인하였다. 이에 반해 Deci(1971)는 인지적 평가이론을 통해서 개인의 욕구를 자기 결정성과 자기 효능감 두 가지로 구분하고, 이들 욕구의 외적 요인(통제적 기능과 정보적 기능)에 속하는 정보적 기능이 자기 효능감을 증진시켜 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 지적하고 있다. 그런데 창의성은 조직내 구성원 개인은 물론 조직환경과 리더 등 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 창의성을 단일 구성개념으로 보는 단선적 접근방식은 한계가 있다. 창의성은 단순히 개인의 특성에만 한정할 수는 없고 조직맥락에서 조직의 목적과 직접 관련이 있어야 한다(Cummings & Oldham, 1997).⁴⁾ 이는 개인의 특성에만 기인하는 단순 창의적 활동만으로는 창의성의 본질에 접근할 수 없다는 것을 의미한다(Andrew & Mann, 2004; Perry-Smith & Shalley, 2003).

이런 맥락에서 Unsworth(2001)는 문제의 유형(개방형과 폐쇄형)과 관여 동기(driver for engagement: 내부적 동인과 외부적 동인)를 기준으로 4가지 창의성 유형으로 구분하고, 이중 개방형 문제에 외부적 동인이 결합된 주도적 창의성(내부적 동인+개방형 문제)과 외부적 동인과 결합된 기대적 창의성을 조직 창의성으로 파악하고 있다. 주도적 창의성은 조직이 직면한 문제의 해결책을 구성원들의 자발적인 내재적 동인을 통해 모색하기 때문에 구성원 개인의 역량과 의지가 중요한 반면, 기대적 창의성은 조직의 필요에 의해 조직 구성원들에게 새로운 해결책을 개발하도록 자극한다는 점에서 조직 지원을 강조하고 있다. 이 두 유형은 모두 해결책을 새롭게 발견해야 하는 개방형 문제를 다룬다는 공통점이 있으나 접근 방식은 차이가 있다. 주도적 창의성은 새로운 해결책을 창의적인 개인의 역량에 주로 의존하

4) Cummings & Oldham(1997)은 조직에서 운영하고 있는 제안제도나, 분임조활동, 태스크포스 활동, 각종 프로젝트 팀 활동, 연구활동 등을 통하여 동료와 함께 새롭고도 유용한 개선 또는 개발안 제시 등 조직내에서 다양한 형태로 창의성이 발현된다고 지적하고 있다.

는 개인화(individualization)경향을 띠고 있는 반면, 기대 창의성은 새로운 해결책을 개발 하도록 조직수준에서 문제해결 과정이 제도화(institutionalization)되는 경향이 있다. 결과적으로 Unworth의 창의성 유형은 당면 문제 해결 주체에 따라 개인적 창의성과 조직적 창의성으로 구분하고, 이 두 유형을 동시에 강조하고 있다는 점에서 기존의 개별적 접근방법⁵⁾과는 차이가 있다. Unworth의 창의성 모델의 두 유형은 상호 보완 관계에 있기 때문에 이들 요건이 동시에 충족되어야 진정한 의미의 조직 창의성을 달성할 수 있다. 조직 구성원 개인의 역량이나 의지가 없는 조직 창의성의 발현은 불가능하며, 동시에 조직이 원하지 않는 창의성을 구성원들이 자발적으로 발현하기를 기대하는 것도 의미가 없다. 따라서 개인 및 조직적 요인 모두 강조하고 있는 Unworth의 창의성 연구의 접근방식은 중요한 의미를 가진다. 조직 창의성은 개인적인 특성에 의해서 발현되는 것이지만, 개인은 자신이 속한 조직 환경 속에서 창의성을 발현하기 때문에 조직 환경도 중시되어야 한다는 Woodman et al.(1993)의 지적은 위 논의를 지지한다. 창의성은 창의적인 결과물(outcome) 뿐만 아니라 창의적인 과정(process)도 포함되며, 동시에 창의성은 개인으로부터 시작되지만, 조직의 협조적 상호작용 속에서 더 좋은 결과를 낼 수 있다는 Shalley & Gilson(2004)의 주장은 창의성은 주도적 창의성과 기대적 창의성의 결합에 의해 완성된다는 것을 강조하는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 본 연구가 분석대상으로 한 Unworth의 창의성의 두 유형은 외부 문제에 대하여 개인적 특성 및 조직적 지원이 모두 중요한 역할을 한다는 것을 제시하고 있다는 점에서 기존의 연구방법에 비해 차별적 가치는 물론 창의성의 본질에 접근할 수 있는 방법으로 판단된다(Andrew & Mann, 2004; Perry-Smith & Shalley, 2003; Elsbach & Hargadon, 2006). 이러한 접근은 본 연구의 방향과도 일치한다는 점에서 본 연구의 연구방법을 정당화 시켜준다.

따라서 본 연구는 개인의 역량과 의지에 중점을 두는 주도적 창의성(proactive creativity)과 창의적 환경 조성을 위한 리더 및 조직의 역할을 강조하는 기대적 창의성(expected creativity)을 창의성의 핵심 기능으로 간주하고, 이를 분석대상으로 한다.

5) 기존의 연구중 개인의 몰입이나 여유가 조직 창의성을 결정짓는다고 본 Mainemelis(2001)의 연구는 창의성의 개인적 측면을 강조한 반면, 창의적 문제해결을 개인이 아닌 집단의 상호작용에서 찾으려고 한 Hargadon & Bechky(2006)의 연구는 집단의 교류, 즉, 조직 환경의 지원에 초점을 맞추고 있다.

2. 조직 창의성의 선행변수와 가설설정

1) 임파워링 리더 행동과 조직 창의성

임파워먼트의 기본적 개념에 근거하고(Srivastava, et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010) 있는 임파워링 리더 행동⁶⁾은 “조직 구성원들과 권한을 공유”하고 구성원들이 자신의 직무에 대하여 자율적인 통제권한과 책임을 가지고 자발적인 행동을 하도록 구성원들의 내적 동기 부여 수준을 제고시켜 주는 리더의 행동을 의미한다(Srivastava et al., 2006; Raub & Robert, 2010). Martin et al.(2013)와 Amundsen & Martinsenc(2013)등은 구성원의 주도적 역할을 통한 역량 강화는 물론 구성원 자신들의 업무를 스스로 결정할 수 있도록 동기 부여 기능으로서의 역할로 확대하여 임파워링 리더 행동을 정의하고 있다. 위 정의에 따르면, 리더에 의해 임파워된 조직 구성원들은 자신의 업무에 대한 의미성을 가지는 것은 물론 이를 달성하기 위한 역량 강화 노력, 그리고 조직 목표를 자발적으로 달성하고자 하는 내재적 동기 부여와 자기 통제수준을 높이게 된다(Martin et al. 2013; MacPhee, Dahinten et al., 2014). 그 결과 구성원의 역량이 증대되고 직무를 달성하기 위한 자기 주도적 의사결정이 강화되어 조직의 효율성이 높아지게 된다(Zhang & Bartol, 2010; Martin et al., 2013).

이처럼 임파워링 리더 행동은 구성원의 역량과 성장을 위한 지원적 리더십으로서, 조직을 지원적 분위기로 조성하여 구성원간 자유로운 지식공유를 유도한다(Srivastava et al., 2006; Galia, 2008). 창의성은 이러한 지식활동의 산물이기 때문에(Amabile, 1988), 타인의 지식과 정보 활용에 의해 영향을 받는 것은 물론 이들의 공유에 의해서도 크게 영향을 받는다(Woodman et al., 1993). 따라서 임파워링 리더 행동은 조직의 지원 분위기를 조성함으로써 혁신 아이디어의 산출 및 구현을 위한 창의성 발현을 자극한다는 점에서 창의성의 영향변인으로서의 역할이 인정된다. 임파워링 리더 행동은 구성원 스스로 직무에 대한 책임을 지고 의사결정을 내릴 수 있는 역량을 증진시킴으로써 주도적 창의 의지를 자극할 수 있고 동시에 구성원들 자신의 지식과 정보, 의견을 적극적으로 제시하고 공유하도록 지원적 분위기를 조성함으로써 기대적 창의성 발현에도 기여한다(Srivastava et al, 2006). 위 논거를 지지하는 연구들도 다수 존재한다. 권한과 책임의 증가, 직무 자율권은 개인의 지식을 도출해 내는 데 효과적이라는 Galia(2008)의 주장은 리더의 임파워링 행동이 주도적 창의

⁶⁾ Amundsen & Martinsenc(2013)은 구성원들의 업무 자율성(autonomy)에 영향을 미치는 3가지 과정인 전통적 사회 구조적 접근법(classical socio-structural approach), 위임 및 조직 자원공유(delegating or resource sharing), 그리고 구성원들의 업무역할 학습 및 발전(subordinates' learning and development in their work roles)을 통해 임파워링 리더십과 기존의 지시적 리더십은 물론 거래 및 변혁적 리더십과의 차이를 강조하고 있다.

성의 영향요인이 될 수 있다는 이론적 논거가 된다. 그리고 George & Zhou(2007)의 집단 창의성(group creativity) 모형을 이용하여 창의적 문제해결책을 개인이 아닌 집단의 상호 작용에서 찾으려고 한 Hargadon & Bechky(2006)의 연구 등은 임파워링 리더 행동이 기대적 창의성의 중요 영향변인이 된다는 이론적 근거를 제시한다. 또한 리더의 임파워링 행동은 구성원들의 창의성(creativity)과 개념적으로 매우 높은 상관성을 가진다는 것을 분석한 Hon & Chan(2013)의 연구는 임파워링 리더 행위가 조직 창의성의 영향변인이 된다는 것을 입증하고 있다.

이상의 논의와 선행 연구들을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1 : 임파워링 리더 행동은 조직 구성원들의 창의성(주도적 창의성: H1a; 기대적 창의성: H1b)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 조직신뢰(Organizational trust)⁷⁾와 조직 창의성

조직내 구성원간 관계에 기반을 두고 있는 조직신뢰는 구성원들의 이익을 위하여 조직이 취할 수 있는 행동과 역량에 대한 구성원들의 믿음에 영향을 미치기 때문에 조직 효율성의 핵심요소로 인식되고 있다. Williams(2007)에 의하면, 지식 정보화사회에서 조직신뢰는 지식과 정보의 흐름을 원활하게 할 뿐만 아니라 조직내 암묵지의 접근과 정보공유를 원활하게 만든다. 신뢰관계는 필요한 정보의 획득과 그 정보에 대한 해석을 용이하게 함으로써 의사결정의 효율성을 높인다. 따라서 조직신뢰는 조직과 개인간 상호 가치창출 활동을 자극하여 다양한 지식과 정보의 공유를 가능케 하기 때문에 조직 창의성의 영향변인으로서의 역할이 인정된다. 이는 조직신뢰가 조직내 구성원간 상호관계에 대한 믿음을 강화하여 구성원들의 심리적 안정감을 높이기 때문에(Khazanci & Masterson, 2011) 사회·정서적 연결관계망 형성을 통해 지식과 정보 및 가치의 공유 등 창의적인 조직활동을 자극한다는 것을 의미한다. 이러한 맥락에서 신뢰수준이 높은 조직에서는 지식과 정보의 공유가 활발하다는 논거를 지지하고 있는 학자들은 다수 존재한다(Collins & Smith, 2006; Hunang et al., 2011). McNeish & Mann(2010) 등은 신뢰의 환경에서는 개인간 연결, 집단의 결속, 협조적인 규범을 유지하고자 하는 사회 심리적 과정이 작용하여 구성원들은 협조적인 행동을 한다고 주장하고 있다. 이외에 Swift & Hwang(2013) 및 Khazanchi & Masterson(2011) 등도 신뢰에 기반한 정서적 안정감이 지식공유와 같은 조직 창의성의 중요 영향요인이라는 것을 지적하고 있다.

⁷⁾ Lewis and Weigerts가 신뢰의 수준(levels of trust)을 인지적 신뢰(cognitive), 정서적 신뢰(emotional), 그리고 행동적 신뢰(behavioral)로 구분하였다.

이처럼 신뢰의 환경에서는 협조적인 규범을 유지하고자 하는 사회 심리적 인식이 작용하기 때문에(McNeish & Mann, 2010) 지식공유의 욕구를 가지게 된다. 이는 나아가 구성원들이 지식학습 활동이 자기가치(self worth)를 높이는 것으로 지각하여(Swift & Hwang, 2013) 지식 역량을 높이기 위한 창의적 활동을 한다는 점에서 주도적 창의성에 영향을 미치며, 동시에 조직신뢰는 사회·정서적 연결망을 만들어 지식과 가치를 공유하도록 조직 환경조성에 기여한다는 점에서 기대적 창의성 발현의 영향요인으로 작용한다.

이상의 논의와 선행 연구들을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H2: 조직신뢰는 조직 창의성(주도적 창의성: H2a; 기대적 창의성:H2b)에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

3) 임파워링 리더 행동과 조직신뢰

신뢰는 상대방에 대한 믿음과 지지의 감정 반응이기 때문에 신뢰 형성은 상대방과 일정기간 상호 협조적인 작용을 전제로 한다. 이는 상대에 대한 신뢰가 상대방에 대한 믿음과 기대에 기반한다는 것을 의미한다(Williams, 2007). 조직신뢰는 리더의 행동에 의해 많은 영향을 받는다. 리더는 조직에서 신뢰형성의 중심에 있기 때문에 조직의 신뢰 분위기 형성에 결정적으로 영향을 미친다(Whitener et al., 1998). 이런 맥락에서 리더의 직무 통제권한을 구성원들에게 부여하는 임파워링 리더 행동은 구성원에 대한 믿음을 전제로 하기 때문에 조직신뢰의 영향변인이 될 수 있다. 구성원들이 임파워되도록 하는 직무환경이 관리자에 대한 신뢰 및 존경심을 자극하여 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석한 Laschinger & Finegan(2005)의 연구는 임파워링 리더 행동이 구성원들의 조직에 대한 신뢰를 높일 수 있다는 것을 정당화시켜 준다. 특히, 임파워링 리더 행위와 유사한 변혁적 리더십과 같이 구성원들을 배려하는 리더십 스타일이 조직신뢰의 중요한 영향 요인이 될 수 있다는 것을 지적한 Marshall(2011)의 연구도 이와 맥락을 같이한다.

따라서 이상의 이론적 논의와 선행 연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3: 임파워링 리더 행동은 조직신뢰에 유의한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

4) 조직신뢰의 매개효과

조직신뢰는 임파워 리더 행동에 의해 영향을 받으면서 동시에 사회·정서적 연결관계망을 형성하여 개방적 의사소통의 조직 문화를 통해 창의적 조직 활동에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 매개기능도 기대된다(Swift & Hwang, 2013; Khazanci & Masterson, 2011).

조직 창의성에 영향을 주는 중요한 요인은 개인의 의지와 구성원이 지각하는 지원적 조직 분위기라고 할 수 있다(Srivastava et al., 2006). 임파워링 리더가 직무권한을 부여하고 자율적인 직무환경을 제공하는 것은 자율적 직무관리와 다양한 경험을 통하여 역량을 키울 수 있는 기회를 제공하기 위한 것이다. 이러한 기회는 구성원들에게 새로운 직무영역에서 지식과 정보, 기술을 학습하고 이를 공유하여 창의적 방법을 모색하도록 자극하게 된다. 새롭고 도전적인 직무를 책임있게 수행하기 위해서는 다른 사람의 아이디어와 지식을 이용하여 창의적 방법을 모색하는 것이 필요하다(Srivastava et al., 2006). 따라서 임파워링 리더 행동은 조직 창의성을 자극하는 중요한 영향변인이 된다.

그런데 이러한 조직 창의성의 원천은 지식이기 때문에(Amabile, 1988) 지식을 타인과 공유하는 것은 창의성 발현에 있어서 매우 중요하다. 새로운 창의적 성과가 나오기 위해서는 개인이 가지고 있는 지식만으로는 한계가 있다는 MacCurtain, Flood et al.(2010)의 지적은 지식공유를 통한 지식의 축적과 확대가 창의성의 중요한 영향요인이 된다는 것을 의미한다. 이러한 창의적 활동은 지식을 제공하고자 하는 의지는 물론 지식을 공유할 정도의 개인간 신뢰관계에 의해 영향을 받는다(Hunang et al., 2011; McNeish & Mann, 2010). 이는 지식공유가 활발하기 위해서는 신뢰의 환경이 조성되어야 한다는 것을 의미한다(Khazanchi & Masterson, 2011; Collins & Smith, 2006; Hunang et al., 2011; Swift & Hwang, 2013). 조직신뢰는 자발적이고 협조적 분위기를 조성함으로써 구성원들의 자유로운 지식 및 정보공유를 기능케하여 창의성 발현에 기여한다(Collins & Smith, 2006; Hunang et al., 2011). 창의성은 개인으로부터 시작되지만, 동료들간의 협조적 분위기 속에서 더욱 고양되기 때문이다(Shalley & Gilson, 2004). 개인 창의성도 동료들간의 협조적 상호작용 속에서 더 좋은 결과를 낼 수 있다는 Shalley & Gilson(2004), Khazanchi & Masterson(2011) 및 Swift & Hwang(2013)의 주장은 조직신뢰가 창의성의 선행변인이 될 수 있다는 것을 강조한다.

한편, 전술한 바와 같이 임파워링 리더 행위는 조직신뢰의 영향요인이 된다. 신뢰는 상대방의 신뢰할 만한 행동에 대하여 지각하는 믿음의 감정 반응이기 때문에(McEvily et al., 2003) 업무 권한의 공유와 위임, 구성원에 대한 관심과 배려, 그리고 개방적 의사소통 등을 중시하는 임파워링 리더 행동은 구성원들의 조직에 대한 신뢰감을 높이는 요인으로 작용한다(Butler & Cantrell, 1984; Whitener et al., 1998). 의사결정 과정에 구성원들을 참여시키는 리더는 구성원들로부터 깊은 신뢰감을 얻을 수 있다는 Walumbwa et al.(2011)의 연구와 임파워링 리더 행위와 유사한 변혁적 리더십 스타일이 조직신뢰의 중요한 영향 요인이 될 수 있다는 Marshall(2011)의 연구는 임파워링 리더 행위가 조직신뢰의 영향변인이 된다는 논리를 지지한다. 따라서 업무에 대한 권한의 공유와 위임 행동, 구성원에 대하여 나

타내는 관심과 배려, 그리고 개방적 의사소통 등을 중시하는 임파워링 리더 행동은 구성원들의 조직신뢰를 높이는 데 기여한다(Butler & Cantrell, 1984; Whitener et al., 1998).

이상의 논의에서 임파워링 리더 행동이 조직 창의성에 미치는 영향관계에 있어서 조직신뢰는 중요한 요소이고, 동시에 두변인간 관계에서 직접적인 영향을 미치는 매개기능을 갖고 있다는 추론을 할 수 있다. 즉, 이론적 측면에서 임파워링 리더 행위에 의해 영향을 받는 창의성은 매개변인인 조직내 신뢰분위기가 형성되면 그 영향력은 더욱 커지기 때문에 조직신뢰의 매개기능은 인정된다. 본 연구의 선행변인과는 다르지만 조직신뢰의 매개효과를 확인한 연구는 다수 존재한다. 분배공정성과 조직몰입간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과를 분석한 Aryee, Budhwar et al.(2002)과 절차공정성과 조직시민행동과의 관계에서 조직신뢰의 부분매개효과를 확인한 Pillai et al.(1999), 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 상사신뢰의 매개역할을 분석한 Robinson & Wolf(1995) 및 최동주(2008), 그리고 임파워링 리더십과 지식공유간 신뢰의 매개효과를 분석한 김승용 외(2013)의 연구 등이 이에 해당한다.

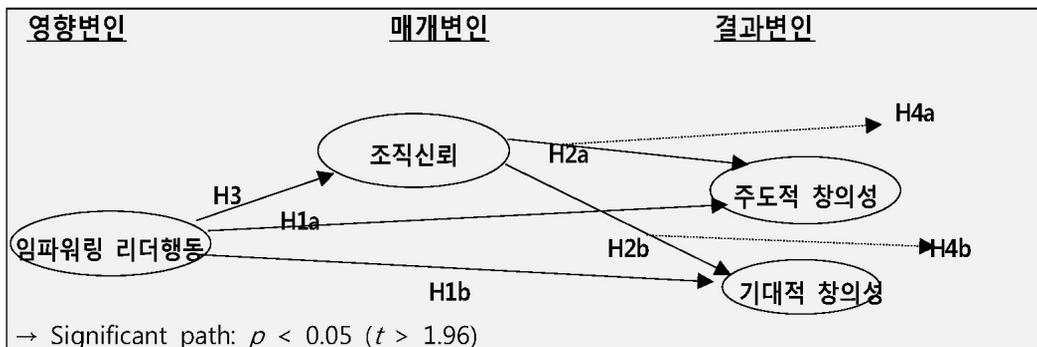
이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H4 : 조직신뢰는 임파워링 리더 행동과 창의성(주도적: H4a; 기대적: H4b) 사이에서 긍정적으로 매개할 것이다.

3. 분석모형

임파워링 리더 행동과 조직 창의성과의 관계에서 조직신뢰의 매개효과 분석을 위한 가설들의 관계를 결합한 구조모형은 <그림 1>과 같이 구성할 수 있다.

<그림 1> 분석 모형



Ⅲ. 연구 방법

1. 표본 및 자료 수집

가설 검증 자료는 경남 시·군 산하 행정기관 관료들을 대상으로 수집되었다. 이들 조직을 연구 대상으로 선정한 이유는 접근이 용이할 뿐만 아니라 일선조직으로 다른 지방정부와 마찬가지로 위계적 수직 구조와 권위주의적 조직문화의 특성을 가지고 있어 임파워링 리더 행동이 관료조직의 창의성 구현에도 적용 가능한 가를 탐구하는 본 연구의 목적에 부합하기 때문이다. 설문지는 350여명의 관료들에게 배부하고, 작성하도록 하여 직접 수집 혹은 우편으로 송부하도록 하였으며, 수집된 설문지중 무응답 및 불성실한 응답지를 제외한 268부의 유효 설문지가 회수되었다. 그리고 설문지는 선행 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 측정항목을 토대로 작성하였다. 한편 자기보고(self-report) 방식에 의존한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 야기될 수 있는 변수들의 과대평가 문제를 줄이기 위해 설문지 구성과정에서 각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열하였다(Podsakoff, MacKenzie et al., 2012). 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구학적 특성

독립변수		빈도	%
성별	남	169	63.1
	여	99	36.9
나이	30세 이하	69	25.7
	31세 이상-40세 이하	108	40.3
	41세 이상-50세 이하	71	26.5
	50세 이상	20	7.5
학력	고졸	22	8.2
	대졸(전문대 포함)	201	75.0
	대학원졸	45	16.8
재직기간	10년 이하	87	32.5
	11년 이상- 20년 이하	104	38.8
	21년 이상 - 30년 이하	58	21.6
	31년 이상	19	7.1

위 표에 의하면, 표본은 63.1%의 남성과 36.9%의 여성으로 구성되었으며, 연령별로는 40세 이하가 전체 표본의 66.0%를 차지하고 있다. 그리고 학력은 91.8%가 전문대학 졸업 이상이며, 고졸은 약 8.2%로 나타났다. 재직기간은 표본의 약 71.3%가 20년 이하인 반면, 31년 이상은 7.1%로 나타났다.

2. 분석 척도

1) 임파워링 리더 행동

임파워링 리더 행동의 측정은 Zhang & Bartol(2010)의 연구에서 사용한 측정도구를 이용하였다. 설문에는 “리더는 전략적 차원의 의사결정을 할 때에 구성원들의 의견을 묻는다” “리더는 어려운 임무를 구성원들이 수행할 수 있다고 믿는다” “리더는 규칙과 규정을 최소화 시켜서 구성원들이 직무를 더 효과적으로 수행할 수 있는 조직문화를 만들려고 노력한다” 등이 포함되어 있다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다.

2) 조직신뢰

조직신뢰에 대한 측정은 Mayer & Gavin(2005) 등이 사용한 척도를 본 연구의 특성에 맞게 수정하여 사용하였다. 예를 들면, “조직 구성원들은 대부분 리더를 신뢰하고 있다”, “나는 리더의 지시가 다소 불합리하더라도 믿고 따를 것이다”, 그리고 “리더가 나에게 불리한 인 사평가를 할 것이라는 불안감을 갖고 있지 않다” 등이다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다.

3) 조직 창의성

조직 창의성에 대한 측정은 George & Zhou(2007)가 개발한 척도를 이용한다. 최근 Zhang & Bartol(2010)도 이를 이용하여 창의성을 측정하였다. 설문에는 “구성원들은 조직의 성과를 향상시키기 위한 새롭고도 실질적인 아이디어를 창출하려고 노력한다” “일의 질적 향상을 위해 새로운 방법들을 제안한다” 등의 주도적 창의성과 “자신의 새로운 아이디어를 다른 사람들도 활용하도록 노력한다” “당면한 문제에 대해 창의적인 해결방안을 내놓는다” 등의 기대적 창의성의 내용을 포함한다. 측정은 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 이들 항목들의 신뢰성은 이미 입증되었다(Zhang & Bartol, 2010)).

IV. 연구모형 분석 및 가설 검증

1. 측정도구의 신뢰도 분석과 타당도 분석

1) 신뢰도 분석

설문 문항들의 신뢰도(reliability)⁸⁾를 측정하기 위해 내적 일관성법(internal consistency reliability)중 Cronbach's α 값을 이용하여 분석하였으며, 분석결과, <표 2>와 같이 잠재 내·외생 변인의 신뢰성 계수가 0.8 이상으로 나타나 본 연구에서 설계된 설문지의 문항들은 비교적 높은 내적 일관성을 보여주고 있다.

<표 2> 측정 변수들간 상관관계

측정 변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
임파워링 리더 행동	3.90	0.91	(.93)						
조직신뢰	3.49	1.04	.16**	(.91)					
주도적 창의성	4.01	0.88	.38**	.17**	(.89)				
기대적 창의성	4.00	0.92	.42**	.17**	.33**	(.86)			
성별	1.40	0.49	.07	.03	.002	-.08			
연령	2.49	0.88	-.01	-.04	-.07	-.14	.02		
재직기간	2.05	0.71	.02	.08	-.03	.02	-.08	-.09	
학력	2.57	0.71	-.001	-.06	-.001	.03	.11	-.03	-.02

* $p < .05$, ** $p < .001$

참고 : 괄호 안의 숫자는 Cronbach's α 계수를 나타냄.

그리고 측정변수들의 전반적인 연관성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. <표 2>와 같이 상관관계분석 결과 4개 측정변수들의 관계가 연구모형과 가설에서 제시한 개념들 간의 방향과 일치하는 것으로 나타났으며, 변인들간 상관관계도 통계적으로 유의한 관계를 보여주고 있다(Kerlinger & Lee, 2000). 이는 이론적 논의에서 지적한 바와 같이 분석 변인들 간에 유의한 관계를 가진다는 것을 의미하기 때문에 전술한 설정 가설들은 논리적 정당성이 있는 것으로 판단된다.

8) 신뢰도를 측정하는 방법으로는 재조사법(test-retest method), 반문법(split-half method), 복수양식법(multiple-forms method), 그리고 내적 일관성법(internal consistency reliability) 등이 있다.

한편, 본 연구에서 사용된 모든 변수들은 동일 응답자에게 자기보고방식(self report) 설문조사를 통해 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 가능성이 있다(Podsakoff et al., 2012). 이 문제는 Harmon's single-factor test를 이용하여 분석한 결과 모두 고유치가 1 이상으로 나타났으며, 대부분의 요인들은 분산의 10% 전후의 설명력을 갖는 것으로 나타나 공통방법오류의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

2) 측정 항목의 타당성

타당성(validity)은 측정하고자 하는 개념 혹은 속성을 정확하게 측정하였는지를 보여주는 개념으로 연구 결과의 타당성을 확보하기 위해서는 측정지표들에 대해 타당성 평가가 선행되어야 한다.⁹⁾ 여기서는 집중타당성의 세 가지 방법¹⁰⁾을 사용하여 검증하였으며, 분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 집중타당성 분석 결과

구성 개념	잠재변수와 세부 측정항목		타당성 분석		
			요인 부하량	개념 신뢰도	AVE
임파워링 리더십	권한부여	1. 리더는 의사결정시 구성원들의 의견 청취함	.857	.927	.776
		2. 리더는 어려운 임무를 구성원들이 수행할 수 있다고 믿음	.843		
	상호관계	3. 리더는 구성원들과 함께 문제 해결하는 것을 선호함	.848		
		4. 리더는 구성원들에게 정직하고 공정한 답변 제공	.838		
	배려	5. 리더는 구성원들 개인 문제나 애로사항에 대해 신경 써 줌	.823		
		6. 리더는 구성원들과 대화의 시간을 가지려고 노력함	.821		
조직 신뢰	신뢰 1	1. 조직 구성원들은 대부분 리더를 신뢰하고 있음	.776	.921	.812
		2. 리더의 지시가 다소 불합리하더라도 믿고 따름	.774		
	신뢰 2	3. 리더가 불공정한 인사평가를 하지 않을 것으로 믿음	.784		
		4. 리더가 적어도 구성원들을 속이지는 않는다고 생각함	.769		
	신뢰 3	5. 조직은 구성원들의 관점을 이해하고자 진실된 노력을 함	.715		
		6. 우리 조직은 항상 정직하고 믿을 만함	.751		

9) 측정변수의 타당성(validity)은 보통 내용타당성(content validity), 예측타당성(predictive validity), 그리고 구성타당성(construct validity) 등 3 가지 방법이 이용된다(김계수, 2007).

10) 집중타당성을 평가하는 방법에는 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)과 유의성, 평균분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted), 개념신뢰도(construct reliability) 등이 있다.

구성 개념	잠재변수와 세부 측정항목		타당성 분석		
			요인 부하량	개념 신뢰도	AVE
주도적 창의성	주도적 창의 1	1. 구성원들은 실질적인 아이디어를 창출하려고 노력함	.745	.926	.687
		2. 일의 질적 향상을 위해 새로운 방법들을 제안함	.737		
	주도적 창의 2	3. 목표를 달성하기 위해 새로운 방법을 제시함	.732		
		4. 창의적인 아이디어를 다른 사람보다 많이 내 놓음	.704		
	주도적 창의 3	5. 문제를 창의적으로 해결하기 위한 아이디어 제시함	.730		
		6. 업무를 통해 독창성을 보여줌	.722		
기대적 창의성	기대적 창의 1	1. 조직은 새로운 아이디어를 잘 받아들임	.695	.895	.770
		2. 조직은 구성원들에게 아이디어 제시를 권장함	.741		
	기대적 창의 2	3. 조직의 업무환경은 내 자신의 창의성 발휘에 도움이 됨	.758		
		4. 조직은 구성원들의 아이디어를 증진시키고 지원함	.734		
	기대적 창의 3	5. 창의적인 성과에 대해 공정하게 평가 받고 있음	.484		
		6. 창의적인 업무수행에 대해 적절한 보상이 주어짐	.668		

위 분석 결과에 의하면, 각 잠재변수에 대한 측정지표들의 요인부하량(factor loading)이 0.5이상일 뿐만 아니라, AVE 등 기준치를 대부분 충족하고 있어 타당성은 충족되었다. 다만, 기대적 창의성 3항의 첫 번째 항의 요인부하량($\lambda=.484$)이 기준치보다 다소 낮지만, Cronbach's α 가 .86으로 높고 개념신뢰도도 .895로 기준치보다 높기 때문에 집중타당성의 문제는 없는 것으로 판단되어 분석에 사용하였다(Hair et al, 2013).

2. 가설 검정

1) 구조모형평가(Structural model assessment)

구조모형분석의 목적은 변인들간의 이론적 연관성이 실제 경험적 자료에 의해 입증되는가를 판단하는 데 있기 때문에(Diamantopoulos & Siguaw, 2000) 구조모형의 정확성이 전제되어야 하며, 이를 위해 연구모형과 대안모형간 적합도 비교가 선행되어야 한다. 본 연구에서는 자료의 속성을 훼손하지 않고 분석모형의 적합도를 높이기 위해 모수의 수정지수(modification index: MI) 가운데, MI지수가 4이상인 값¹¹⁾ 중에서 허용되는 오차간 공분산을 이용하여 반복적으로 모수를 자유화시키는 수정을 통하여 수정지수와 모수의 변화

11) Bentler & Bonett(1980)은 기존의 연구모형과 수정모형의 카이제곱 차이는 $df=1$ 일 때의 χ^2 의 유의한 변화량은 3.841($p<.05$)이라 하였으며, 이를 근거로 본 연구에서도 수정지수가 4 이상 일 때 수정모형 분석을 진행하였다.

(par change)를 파악하고, 모형 비교표를 작성하였으며 그 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 수정지수와 모수의 변화

수정모형	Covariance	M.I.	Par Change
모형 1	e3 ↔ e1	6.934	.055
모형 2	d2 ↔ d3	19.336	.229

위 표에 의하면, 수정모형 1의 covariance e3↔e1은 수정지수가 6.934, 모수변화는 .055로 동일 측정오차간 공분산이므로 모형개선에 도움이 되었다. 그러나 RMSEA가 기준치를 벗어나 d2↔d3의 공분산을 추가로 이용하여 모형의 적합도를 개선한 결과 개선효과가 높게 나타나(표 5 참조) 이를 최종모형으로 선정하였다. 이 모형은 Hair, Hult et al.(2013)이 제시한 모형의 적합도 기준인 카이제곱, GFI, IFI, NFI, CFI 등의 기준치에 적합하며, 동시에 연구모형보다 적합도 지수가 상당히 향상된 것으로 나타나 최종모형의 타당성은 인정된다.

<표 5> 연구모형과 최종모형과의 모형적합도 지수

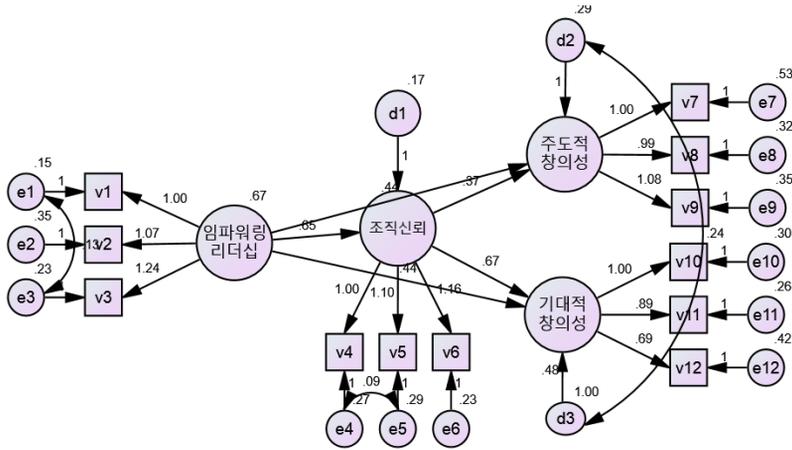
적합도 지수	χ^2	χ^2/ df	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
기준값		1.00 - 5.00	> 0.8	> 0.9	> 0.9	0.00-1.00	< 0.06
연구모형	123.609	2.575	.927	.945	.965	.952	.077
수정모형 1	107.655	2.291	.936	.952	.972	.961	.070
수정모형 2 (최종모형)	86.599	1.883	.949	.961	.961	.973	.057

참고1: χ^2 = Chi-Square, GFI= Goodness-of-fit, NFI= Normed fit index, CFI= Comparative-fit-index, TLI = Tucker-Lewis index, RMSEA= the Root Mean Square Error of Approximation,

2) 연구모형의 구조방정식 모형

분석결과를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 2> 연구모형의 구조방정식모형(비표준화 계수)



chi-square=86.599(df=46) p=.000

3) 경로분석

가설 검증을 위해 경로계수(estimate)를 이용한다. 가설의 수용 여부는 기각 한계비 (Critical Ratio: C.R) ± 1.96 ($P < 0.05$)과 ± 2.58 ($P < 0.01$)를 기준으로 하며, 그 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 독립변인, 매개변인 및 종속변인간 관계의 경로계수

경로	경로계수	S.E.	C.R	p-값	수용여부
EPL → PROC	.436	.105	4.167	.000	수용
EPL → EXPC	.439	.102	4.300	.000	수용
OT → PROC	.369	.129	2.962	.004	수용
OT → EXPC	.668	.131	5.087	.000	수용
EPL → OT	.652	.056	11.621	.000	수용

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

참고: EPL: 임파워링 리더 행동, OT: 조직신뢰, PROC: 주도적 창의성, EXPC: 기대적 창의성을 의미함.

먼저, 임파워링 리더 행동은 주도적 창의성(경로계수= .436, C.R.= 4.167, P<0.01) 뿐만 아니라 기대적 창의성(경로계수= .439, C.R.= 4.300, P<0.01)에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 임파워링 리더 행동의 지원적 리더십이 창의성 발현을 위한 구성원 개인의 역량을 자극하고 동시에 지식창출 분위기를 조성에 기여하기 때문에 주도적 및 기대적 창의성에 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 가설 1a와 1b 모두 수용된다.

둘째, 가설 2를 검증한 결과, 조직신뢰는 창의성(주도적 창의성 및 기대적 창의성)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 조직신뢰는 구성원의 주도적 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수= .369, C.R.= 2.962, P<0.01). 이는 구성원들의 신뢰성이 강할수록 자발적인 창의의욕이 높아진다는 것을 의미하기 때문에 가설 2a는 수용된다. 마찬가지로 조직신뢰는 구성원의 기대적 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수= .668, C.R.= 5.087, P<0.01). 이는 상관에 대한 구성원들의 신뢰성이 강할수록 조직발전을 위한 창의성은 높아진다는 것을 의미하기 때문에 가설 2b도 수용된다.

셋째, 가설 3을 검증한 결과, 임파워링 리더 행동은 조직신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(경로계수= .652, C.R.= 11.621, P<0.01). 이는 리더가 의사결정 참여 기회의 확대를 통해 의사소통의 질을 높이고, 자신의 능력을 인정해 준다는 인식 때문에 리더에 의해 임파워된 구성원들은 조직에 대해 높은 신뢰감을 가지게 되므로 가설 3은 수용된다.

2) 매개효과 검증

가설 4(조직신뢰의 매개효과)를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 이용하여 직접효과와 간접효과를 분석하였으며, 그 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 직접효과와 간접효과 및 검증결과

변수	직접효과	p값	간접효과	p값	총효과
임파워링 리더십→ 조직신뢰	.652	.002			.652
임파워링 리더십→주도적 창의성	.436	.002	.240		.676
임파워링 리더십→기대적 창의성	.439	.003	.435		.874
조직신뢰→주도적 창의성	.369	.026			.369
조직신뢰→기대적 창의성	.668	.002			.668
임파워링 리더십→ 조직신뢰→주도 창의성			.240	.018	.676
임파워링 리더십→ 조직신뢰→기대 창의성			.435	.001	.874

위의 표에서 보는 바와 같이 임파워링 리더 행동과 창의성(주도적 및 기대적)간 매개변인(조직신뢰)이 간접효과를 가지는 것으로 확인되고 있다. 간접효과와 통계적 유의성을 검정하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping)과 Sobel test를 이용하였다(배병렬, 2011). 먼저, 부트스트래핑을 이용하여 간접효과와 유의성을 검정한 결과 <표 7>의 하단의 내용과 같이 임파워링 리더 행동은 창의성(주도적: $\beta=.240$, $p<0.05$ 및 기대적: $\beta=.435$, $p<0.01$)에 각각 유의한 간접영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 또한 Sobel test와 이를 보완하기 위한 Aroian 버전¹²⁾을 이용하여 매개효과를 분석한 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> Sobel Test 등을 이용한 조직신뢰의 매개효과 분석

경로	비표준화 계수	표준오차 (S.E)	Sobel-Z Score	Aroian-Z Score	수용 여부
임파워링 리더 행동→조직신뢰 조직신뢰→ 주도적 창의성	.652	.056	2.778** (0.005)	2.768** (0.006)	수용
	.369	.129			
임파워링 리더 행동→조직신뢰 조직신뢰→ 기대적 창의성	.652	.056	4.671** (0.0000)	4.657** (0.000)	수용
	.668	.131			

* $p<.05$ ** $p<.01$

<표 8>에서 보는 바와 같이 조직신뢰는 임파워링 리더 행동과 조직 창의성 사이에서 부분적인 매개효과를 보이고 있다. 먼저, 임파워링 리더 행동과 주도적 창의성 간의 관계에서 조직신뢰는 매개역할을 하는 것으로 확인되었다(Sobel-Z Score= 2.778, $p<.01$; Aroian-Z Score= 2.769, $p<.01$). 마찬가지로 조직신뢰는 임파워링 리더 행동과 기대적 창의성 사이에서도 역시 부분적인 매개효과가 있는 것으로 확인되었다(Sobel-Z Score= 4.671, $p<.01$; Aroian-Z Score= 4.657, $p<.01$).

이상에서 보는 바와 같이 Bootstrapping과 Sobel test를 이용하여 조직신뢰의 매개효과를 분석한 결과 조직신뢰는 임파워링 리더 행동과 조직 창의성 사이에서 부분적인 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 이는 리더에 의해 임파워링된 구성원들은 조직 및 리더에 대한 신뢰가 높아져 구성원 개인의 자발적 창의 의욕과 조직발전을 위한 아이디어 개발 및 이를 공유하려는 조직 환경의 조성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미하기 때문에 가설 4a와 4b 모두 수용된다.

12) 이 기법들은 3단계 매개회귀분석 방법에서는 통계적으로 유의하지 않았던 매개효과를 구할 수 있다는 장점이 있다.

3) 논의 및 시사점

(1) 논의

분석결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 임파워링 리더 행동이 주도적 창의성과 기대적 창의성에 대해 모두 正(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 리더의 권력이나 권한 이전 및 의사결정의 참여 등을 통해 관료들의 내·외부적 동인을 자극함으로써 주도적 창의성을 고양시키며, 동시에 임파워 리더 행동은 구성원 상호간 호혜성을 강조하기 때문에 창의적 지식공유를 위한 환경 조성에 기여한다는 점에서 기대적 창의성에도 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 임파워링 리더 행동은 조직 구성원의 창의성에 유의한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석한 Zhang & Bartol(2010)의 연구와도 일치한다,

둘째, 조직신뢰도 주도적 창의성과 기대적 창의성에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직신뢰를 지각하는 구성원들은 조직의 개방적 문제를 적극적으로 해결하려는 주도적 창의성을 발현하며, 또한 정서적 유대감은 사회적 연결망을 형성하여 창의적 지식공유를 활성화 하는 데 기여하기 때문에 기대적 창의성도 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 조직신뢰가 사회적·정서적 유대감을 강화시켜 조직의 가치를 공유하도록 자극하기 때문에 지식활동을 통한 창의적 활동에 긍정적 영향을 미치게 된다는 Swift & Hwang(2013) 및 Khazanci & Masterson(2011)의 연구와도 맥락을 같이한다.

셋째, 임파워링 리더 행동은 조직신뢰에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 임파워링 행동은 조직내 네트워크 활동과 정서적 관계를 구축하여 심리적 안정감을 조성하는 것(Khazanchi & Masterson, 2011)은 물론, 구성원들에게 자신의 책임과 권한으로 직무를 자발적으로 수행하도록 동기를 부여하기 때문에 조직신뢰를 높일 수 있는 것으로 판단된다.

넷째, 조직신뢰는 임파워링 리더 행동과 조직 창의성 사이에서 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 임파워링 리더 행동은 조직 구성원에 대한 관심과 배려, 호의적인 동기의 표현, 개방적 의사소통 등을 통해 구성원 개인의 역량 강화는 물론 조직내 상호관계에 대한 믿음을 강화하여(Khazanci & Masterson, 2011) 조직신뢰를 형성하고, 이러한 신뢰 관계는 의사소통이 원활한 사회적 관계망을 형성하여 주도적 및 기대적 창의 활동을 자극한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 리더의 임파워링 행동은 구성원들에 대한 신뢰성을 높여 자신의 지식과 의견 등을 자유롭게 창출하고 공유하도록 자극한다는 Srivastava et al.(2006)의 연구와 신뢰의 매개역할을 분석한 Aryee et al.(2002)의 연구와도 유사하다.

(2) 시사점

먼저, 본 연구는 조직의 경쟁력과 효율성은 인적자원의 창의적 활동에 의해 좌우된다는 사실을 근거(Hon & Chan, 2013; Joo, McLean, & Yang, 2013; Zhang & Bartol, 2010)로 재정압박에 직면한 지방정부의 효율성 제고를 위한 관료들의 창의성(주도적 및 기대적) 발현을 자극할 수 있는 영향변인으로 임파워링 리더 행동과 조직신뢰를 선정하여 이들 변인들간 구조적 메카니즘을 경험적으로 규명하였다는 점에서 시사성이 있다. 특히, 임파워링 리더 행동이 우리 나라의 지방정부와 같이 학연 및 지연 등의 정실적 요인과 위계적 조직문화의 특성이 강한 관료조직에서도 관료들의 창의성 발현에 유효한 역할을 할 수 있는 리더십이라는 것을 실증적으로 밝혔다는 점에서 의미를 가진다. 임파워링 리더 행동이 브라질과 중국 등 신흥 개발국에서도 효과가 있다는 것을 실증 분석한 Zhang & Bartol(2010) 등의 연구는 본 연구의 결과와 맥락을 같이한다.

둘째, 본 연구는 조직 창의성을 개방형 문제에 대한 내·외부적 동인과의 결합을 기준으로 주도적 창의성(내부적 동인+개방형 문제)과 기대적 창의성(외부적 동인+개방형 문제)으로 구분하였다는 점은 시사성이 있다. 창의성은 조직내 구성원 개인은 물론 조직문화 및 리더와 동료 등 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 창의성을 단일 구성개념으로 보는 것은 한계가 있다(Unsworth, 2001). 창의성을 실행할 수 있는 구성원들의 개인적 역량과 의지가 전제되어야 주도적 창의성이 발현되고, 동시에 창출된 창의적 지식의 공유를 통해 조직이 직면한 현실적 문제에 대한 새로운 해결책을 개발하도록 자극하는 조직분위기가 조성되어야 기대적 창의성이 발현되기 때문에 이 두 개념을 동시에 실현시키는 것이 진정한 의미의 조직 창의성 실현이라는 것을 확인한 점은 시사성을 가진다.

그리고 관료들이 인식하는 임파워링 리더 행동과 조직신뢰가 이러한 주도적 및 기대적 창의성을 동시에 발현시키는 중요 영향요인이라는 것을 확인한 점도 시사성이 있다. 이 두 변인은 상호간 필수적 연결 관계를 가지면서 한편으로는 구성원들에게 자율적인 통제권한과 책임감을 부여함으로써 자기 역량 강화에 중점을 주는 주도적 창의성 발현에 기여하고, 다른 한편으로는 조직이 직면한 문제에 대한 창의적인 해결 방안을 모색할 수 있는 사회적·정서적 연결망을 형성하여 지식과 정보 및 가치를 공유하도록 자극함으로써 기대적 창의성 고양에도 기여하기 때문이다(Hunang et al., 2011; Swift & Hwang, 2013).

그리고 본 연구는 실무적으로도 시사성을 갖는다.

본 연구는 위계적 조직구조와 권위주의 행정문화의 특성으로 관료들의 창의성 발현의지가 상실했어 조직 효율성이 한계점에 다다른 우리나라 지방정부조직에서 임파워링 리더 행동을 통해 고객 접점 관료들(frontline service employees)의 경계확장행동(boundary-spanning

behavior; Bettencourt & Brown, 2003)을 자극함으로써 이들의 창의적 활동 의지를 유발할 수 있다는 점에서 실무적으로 시사성이 인정된다. 고객접점 관료들의 태도와 행동은 고객 서비스 품질평가와 만족수준에 큰 영향을 미치기 때문에 이들의 잠재 역량을 높이는 것은 매우 중요하다. 이는 자발적 역할의 행동에 속하는 경계확장행동이 조직 구성원들의 충성심과 참여행동을 자극하여 추가적인 행동과 노력을 유발하여 조직성과에 긍정적 영향을 미치기 때문이다(Bettencourt & Brown, 2003). 따라서 임파워링 리더 행동에 의해 권한과 책임감이 부여되고, 조직신뢰를 통해 리더와 구성원간 사회적 연결망이 구축될 경우 자발적 행동에 기초한 경계확장행동이 촉진되어(Bettencourt & Brown, 2003; Nasurdin, Ahmad, Ling, 2014) 관료들의 조직 창의성이 더욱 고양될 수 있다는 것을 확인한 점은 시사하는 바가 크다. 또한, 본 연구는 현실의 관리자 중심의 통제지향적 관리행태에 대한 비판적 시각을 제공함으로써 지방정부 조직도 통제중심의 리더십에서 탈피하여 관료들의 자기관리(self management) 및 내재적 동기부여(intrinsic motivation)를 통한 자발적인 창의성을 고양하기 위한 방안 모색이 필요하다는 것을 제시한 점도 시사성이 있다. 특히, 신공공관리적 패러다임으로의 전환에 따른 대내외적인 경쟁 지향적 관리가 강조되고 있는 현실에서 조직창의성을 통한 조직의 효율성을 높이기 위해서는 관료들의 정서적 자본(emotional capital)¹³⁾과 암묵적 지식(tacit knowledge) 등을 적극적으로 활용할 수 있는 전략적 인적자원관리(SHRM: Strategic Human Resource Management)¹⁴⁾가 필요하며, 이를 위한 관료들의 창의성을 자극할 수 있는 영향변인의 탐색과 이들 변인들간의 관계를 분석한 본 연구는 실무적으로도 가치가 인정된다.

13) 내부 고객인 구성원들이 조직에 대해 가지는 정서로 구성원들의 도전정신, 조직 충성심, 성과 달성에 대한 열정 등이 포함되며, 구성원들의 조직과 업무에 대한 태도를 형성한다는 측면에서 조직의 중요한 자산으로 여겨진다.

14) 조직 구성원들이 주인의식(ownership)을 가질 수 있도록 구성원들의 참여를 통한 조직의 효율적 관리방법으로 자원기반이론(Resource-based theory) 및 인적자본이론(Human capital theory) 등에 근거하고 있다.

V. 결론: 요약 및 한계

1. 요약

본 연구는 지방정부의 효율성 증진을 위한 시대적 요구에 부응하기 위해서는 관료 조직의 창의성이 요구되며, 이의 영향변인으로 임파워링 리더 행동과 조직신뢰를 선정하여 이들 변인들간 구조적 메카니즘을 경험적으로 규명하였다. 분석결과, 상관의 임파워링 리더 행동은 조직신뢰는 물론 조직 구성원들의 조직 창의성에도 직접적인 영향을 미치며, 동시에 조직신뢰를 매개로 조직 창의성을 더욱 자극하는 것으로 나타났다. 이는 상관의 임파워링 리더 행동과 이에 근거한 조직신뢰는 구성원들의 창의성 발현에 중요한 영향 변인으로 기능한다는 것을 의미한다. 따라서 현재 우리나라와 같은 통제적이면서 경쟁지향적 특성이 강한 조직환경에서의 관료들은 정보 및 지식의 독점만이 자신의 역량이라고 인식하고 이를 생존을 위한 자신만의 영역을 확보하기 수단으로 인식하고 있기 때문에 정서적 공유에 기반한 조직 창의성을 기대하기 어려운 실정이다. 이러한 경직된 조직 환경하에서 구성원들의 주도적 및 기대적 창의성을 자극하기 위해서는 통제권한의 공유와 위임, 개방적인 의사소통, 구성원에 대한 배려와 관심 등에 중점을 두는 임파워링 리더 행동과 조직신뢰를 높이기 위한 사회적·정서적 연결망 형성과 가치 공유에 대한 의지, 그리고 개방적인 의사소통을 자극할 수 있는 조직환경의 조성이 요구된다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

먼저, 본 연구는 제약된 환경 속에서 이루어졌다는 점과 횡단면적 연구라는 점에서 한계가 있을 수 있다. 물론 이들 문제는 경험적 연구가 갖는 보편적 한계이지만 보다 충실한 검증을 위해서는 일정한 기간을 통해 여러 번의 연구를 실시해 보는 시계열적 종단(longitudinal) 분석 또는 패널자료에 의한 심층분석이 요구된다. 측정시점에 발생한 특정한 상황이 조사대상자들의 심리적 영향에 반영될 개연성이 줄이는 것이 중요하기 때문이다.

둘째, 창의성을 단일측면의 요소로 측정할 것인가, 다면적인 측면을 측정할 것인가에 관한 문제가 제기되고 있는 상황에서 본 연구는 조직 창의성 측정에 있어서 선행 연구의 측정도구를 그대로 사용하였다는 한계가 있다. 물론, 조직 창의성을 주도적 창의성과 기대적 창의성으로 구분하여 각각의 역할을 분석한 점은 의미가 있으나 이들 각각 창의성의 단일 측면의 요소에 한정하였다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 창의성의 다양한 기능을 고려한 다면적

측면에서 창의성을 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 다양한 공공 조직의 구조적 특성에 대한 통제를 하지 않았다는 한계가 있다. 임파워링 리더 행동은 특정한 구조적 특성을 가진 조직에서는 어느 정도 한계가 있을 수 있다. 공공 조직도 다양한 구조적 특성을 가지고 있기 때문에 이들 조직의 특성을 고려한 비교분석을 통해 공공 조직내에서 임파워링 리더 행동이 창의성에 영향을 미치는 메카니즘을 보다 정확하게 규명할 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 본 연구의 자료 수집은 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 본 연구에서는 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 및 역산 등의 방법을 사용하였으나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 물론 이들 한계는 대부분의 실증 연구가 경험하는 보편적인 한계이기 때문에 본 연구에만 한정되어 연구결과의 신뢰를 저하시킨다고 보기는 어렵다. 그러나 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 향후 연구에서는 인터뷰 등과 같은 방법이 보완될 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 조직 창의성의 영향 변인으로 임파워링 리더 행동과 조직신뢰에만 한정하였다는 한계가 있다. 이들 문제는 후속 연구의 실험적 환경에서 보완되어야 하며, 동시에 보다 나은 모형 개발을 위해 다른 유형의 지원적 리더십(예, 서번트 리더십, 영감적 리더십, 초월적 리더십)은 물론 리더와 구성원간 정서적 유대감을 높이기 위한 다른 변인들, 즉, 정서 지능(emotional intelligence), 긍정 심리자본(positive psychological capital), 조직지원인식 등을 포함한 통합 모델을 통해 다양한 차원에서 영향 변인들의 탐색이 이루어져야 할 것이다. 이러한 탐색의 노력은 분석모형의 정교화를 높이는 것은 물론 분석 모형의 실용적 가치 제고를 통해 지방정부의 전략적 인적자원관리에도 기여할 것으로 기대된다.

【참고문헌】

- 김계수. (2007). 「New Amos 7.0 구조방정식 모형 분석」. 한나래.
- 김승용·이병철·김기홍. (2013). 임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향. 『지식경영연구』, 14(2): 89-115.
- 배병렬. (2011). 「구조방정식 모델링」. 청람.
- 설경진·이관표·최병호. (2009). 호텔조직문화의 동기부여가 개인창의성에 미치는 영향 연구. 『한국외식산업학회지』, 5(2): 53-69.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amundsen, S. & Martinsenc, Ø. L. (2013). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. Retrieved on Jan. 05. 2015 from <http://www.sciencedirect.com.eproxy.silla.ac.kr:8888/science/article/pii/S1048984313001240?np=y>.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4): 394-408.
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2013). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105 - 115.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. (2000). *Introducing LISREL*. Newbury Park, CA: Sage.
- Galia, F. (2008). Intrinsic-extrinsic motivations and knowledge sharing in French firms. *The Icfaci Journal of Knowledge Management*, 1(1): 56-80.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United States: SAGE Publication, Inc.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17: 484-500.
- Hon, A. H. Y. & Chan, W. W. H. (2013). Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2): 199 - 210.
- Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 21: 557-577.
- Joo, B. K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human Resource Development Review*. 12: 390-402.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research*. 4th Edition, Wadsworth/Thomson Learning.
- Khazanchi, S. & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 86-106.
- Laschinger, K. S. & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economic*, 23(1): 6-13.
- MacCurtain, S. M., Flood, P. C., Ramamoorthy, N., West, M. A., & Dawson, J. F. (2010). The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance. *Creativity and Innovation Management*, 19(3): 219-232.
- MacPhee, M., Dahinten, V. S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., McCutcheon, A., Skelton-Green, J. & O'Brien-Pallas, L. (2014). Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 2 - staff outcomes. *Journal of Nursing Management*, 22(1): 4-15.

- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26: 548 - 565.
- Marshall, E. (2011). *Transformational Leadership in Nursing*. New York, NY: Springer Publishing.
- Mayer, R. C. & Galvin, M. B.(2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5): 874-888.
- Martin, S., Liao, H., & Campbell, E. H. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5): 1372 - 1395.
- Mishra, A, K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In *Trust in organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 261-287.
- Montag, T., Maertz, C. P., Jr., & Baer, M. (2012). A Critical Analysis of the Workplace Creativity Criterion Space. *Journal of Management*, 38: 1362-1386.
- Nasurdin, A. M., Ahmad, A. H., & Ling, T. C. (2014). Training: Can It Be a Tool to Boost Service-Oriented Citizenship Behaviors? *Asian Social Science*, 10(11): 141-148.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65: 539-569.
- Robinson, S. L., & Wolf, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of organizational behaviour*, 16: 289-298.
- Raub, S. & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11): 1743 - 1770.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.

- Srivastava, A. K., Manohar R., & Shukla, J. P. (2006). Refractive indices, order parameter and principal polarizability of cholesteric liquid crystals and their mixtures. *Mol. Cryst. Liq. Cryst.* 454: 234-242.
- Swift, P. E. & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1): 20-37.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2): 289-297.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 4-24.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M., & Werner, J. M., (1998). Managers as initiator of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23: 513-530.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2): 595-621.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
- Zhang X, & Bartol K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creativity process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.

김 대 원: 경북대학교에서 행정학 박사학위(논문: 지방세 수입예측 모형, 1991)를 취득하고, 현재 신라대학교 보건행정학부 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 지방재정론, 조직관리론, 재무행정론 등이며, 주요 논문으로는 “관료들의 혁신행동 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행동과 셀프리더십을 중심으로”(2014), “리더-구성원 교환관계, 셀프리더십 및 조직시민 행동간 관계의 구조모형 분석: 지방정부 관료들의 셀프 리더십의 매개역할을 중심으로”(2014), “The Structural Linkages between Leader-Member Exchange and Extra Role Behaviors with Self-leadership as a Mediator in the Healthcare Organizations”(2015) 등이 있다(dwkim@silla.ac.kr).

