복잡계 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 구성원 민첩성의 매개효과와 심리적 임파워먼트와 참여적 의사결정의 조절효과

Ⅰ. 서 론

지식을 기반으로 하는 경제 구조(Knowledge-based Economy)로 현대 사회의 경제가 급속도로 변환되면서 기업 간의 경쟁이 심화되었고 이를 통해 다양한 제품과 서비스들이 새롭게 등장하고 있다. 최근에는 새로운 환경인 초경쟁(hyper competition)으로 변화하면서 글로벌 기업들은 경제 생태계에서 생존하고 성장하기 위해 다양한 노력을 경주해 나가고 있다. 시장과 산업 사이의 경계가 허물어지고 글로벌 경영이 늘어나면서 변수가 증가하였고 이에 따라 변화된 초경쟁 환경이라는 경쟁 구도하에서는 기존의 시스템인 속도와 효율성을 증가시켜서 생산성 향상을 통해 경쟁력을 확보하는 방법으로는 살아남을 수 없으며 새로운 역량을 추가로 요구하게 되었다.

한국의 기업들은 이러한 변화에 더더욱 민감하게 대처할 수밖에 없는데, 이는 지금까지의 성장 및 생존전략 때문이다. 한국기업은 세계 시장을 주도해나가는 선진기업의 표본을 기반으로 더 빠르고 효율적으로 대처하면서 경쟁력을 유지하는 추종자(fast follower) 전략을 통해 성장해왔다. 그러나 경영환경이 유동적으로 변화하면서 산업 간 경계가 허물어지고 새로운 환경에서 경쟁해야만 하는 불확실한 환경 속에서는 그간 성장의 원동력으로 작용해 온 효율성과 신속성이 오히려 성장을 방해하는 함정이 될 수도 있다는 판단이 대두되고 있다. 효율성은 안정적인 경영환경을 기반으로 하므로 빠르고 복잡하게 변화해나가는 초경쟁 환경에서는 기업경쟁력 제고에 영향을 미치기 어렵다. 예를 들어 효율성을 기반으로 경쟁력을 갖추며 한국 경제를 이끌어온 노동집약적 산업인 건설, 제조업, 중공업과 같은 분야는 이미 후발 주자인 동남아시아와 중국에 따라잡혔으며, 이를 대신하여 새로운 제품과 산업을 육성할 수 있는 역량은 선진국을 따르지 못한다.

조직이 생존해나가기 위해서는 혁신은 필수 불가결한 전략이다. 이는 경쟁이 심화될수록 혁신을 통한 변화에 더욱 기대하게 된다. 보다 나은 미래를 보장해준다는 믿음 때문이다. 그래서 혁신은 불가피한 희생을 종종 동반한다(신제구, 2019). Hitt(1998)는 21세기의 조직이 세계화와 기술혁신에 따라 더욱 심화된 경쟁환경에 처하게 되었으며 새롭게 개편된 경제체재 속에서 벼랑 끝에 서 있다고 평가했다. 이렇게 다변화된 환경 가운데서 생존하고 발전하여 새로운 가치를 만들어 내기 위해서 조직은 더욱 민첩해져야 하며 이를 위해서는 직접 업무수행을 담당하는 구성원의 민첩함이 필수적이다. 실제로 구성원들은 직무수행을 위해 필요한 지식과 정보를 기존 의사결정자들보다 더 많이 보유하고 있고, 업무를 계획하고 성과달성을 위해 불필요한 장애물을 제거하는데 더 우위에 있다고 할 수 있다(Cooke, 1994). 그러므로 조직이 새로운 환경과 사회적 요구에 적응하고 변화해나가기 위해서는 구성원들의 민첩성을 제고하는 것이 필수 불가결하며, 조직의 리더는 구성원의 민첩성을 위한 환경을 조성하려는 노력이 특히 필요한 것이다. 변동성, 불확실성, 복잡성이 큰 현대 사회에서 리더십은 다양한 문제에 대한 핵심적인 해결책임에도 시대에 맞는 리더십 모델에 관한 논의는 거의 이루어지지 않고 있었다(Uhl-Bein, Marion, & McKelvey, 2007). 이러한 논의 부재의 해결을 위해 나온 것이 복잡계 리더십(complexity leadership)이다(Marion & Uhl-Bien, 2001; Schneider & Somers, 2006). 복잡계 리더십의 바탕인 복잡성 리더십 이론(Complexity Leadership Theory; CLT)은 조직과 팀 그리고 구성원의 적응과 변화를 촉구하는 전략과 행동 탐색에 중점을 둔다.

따라서 본 연구는 복잡계 리더십이 구성원 민첩성을 통한 직무성과에 미치는 영향력에 대한 매커니즘을 밝히고자 한다. 먼저, 구성원 민첩성은 예상치 못한 변화에 신속하고 적절하게 대응하고 변화를 기회로 활용하는 능력이다(Alavi et al.,2014). Sherehiy et al.(2007)은 새로운 업무환경에 대한 구성원의 민첩한 행동을 설명하였다. 따라서 개인과 업무환경이 서로 만족을 추구하는 과정에서 혹은 만족과 달성이 모두 이루어질 때 적응이 일어나며(Dawis & Lofquist, 1982), 갈수록 다양해지고 복잡해지는 업무환경 변화에 구성원들이 유연하고 능동적으로 대응하고 변화하는 것은 개인의 차별성이 될 수 있을 것이다. 이러한 선행연구에 의거하여, 본 연구는 변화에 대한 조직과 개인의 적응을 권장하고 변화를 위한 새로운 환경을 조성하는 역할로서 복잡계 리더십을 살펴보았다.

해외에서는 복잡계 리더십에 관한 연구가 활발히 추진되고 있지만(Marion & Uhl-Bien, 2001; Mendes et al., 2016, Murphy et al., 2017), 국내연구는 거의 전무한 실정이다.

이에 본 연구는 조직의 리더가 리더십을 발휘하면서 시스템을 구성하는 다양한 요소들의 상호작용을 통해 다양한 반응을 일으킴으로써 조직의 성향에 어울리는 창의성, 적응력 등을 통한 변화 추구 과정(Uhl-Bein, Marion, & McKelvey, 2007)으로서의 복잡계 리더십과 구성원 직무성과 간의 관계를 규명하고자 하였다.

특히 끊임없이 변화하고 복잡해지는 시장 환경에서 기업이 경쟁우위를 유지하기 위해서는 구성원들이 신속하고 유연하게 행동해야 한다(Doz & Kosonen, 2008). 빠르게 변화하는 환경에서 경험을 통해 배운 것을 적용하여 위기를 극복하고 문제를 해결하는 능력은 조직을 이끌 수 있는 핵심역량이다(Spreitzer & McCall, 1997).

Lombardo와 Eichinger(2000)는 미래 핵심인재가 가지는 매우 중요한 특성 가운데 하나로 민첩성을 지목한 바 있다. 민첩성이란 경험을 통해 배운 것을 적용하여 새로운 환경에서도 성과를 내는 능력으로 현재의 업무성과뿐 아니라 장기적으로 성과를 내는 잠재요인이다(Lombardo & Eichin ger, 2000). 또한 같은 경험을 하더라도 어떤 사람은 민첩하게 행동하고 새로운 상황에서 배운 것을 적용하여 성과를 내지만 그렇지 않은 경우도 있기 때문에, 구성원의 민첩성 수준에 따라 개인과 조직의 성과수준은 달라진다(Connolly, 2001).

Eichinger와 Lombardo(2004)의 연구에서도 민첩성이 높은 구성원은 더욱 빠르게 승진할 가능성이 크고 승진한 다음에도 높은 성과를 나타내었다. 또한 민첩성이 높은 구성원의 특성 요인이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 확인되었다(Ashford et al., 2003). 김미리내(2016), 김시은(2017) 등이 수행한 국내 선행연구 결과를 통해서도 민첩성이 높은 사람은 새로운 것과 새로운 환경에 대한 수용도가 더 높고 경험을 통해 배운 것을 더욱 효과적으로 적용하여 직무성과가 높게 나타나는 점을 확인할 수 있다.

이에 더하여 본 연구에서는 복잡계 리더십을 받아들이는 구성원의 심리적 임파워먼트를 조절변수로 설정하였다. 조직 구성원들이 효과적으로 민첩성을 발휘할 수 있는 환경을 조성하기 위해서는 이들에게 심리적인 안정감을 제공할 수 있어야 하고 직무에 집중할 수 있도록 환경을 조성해주는 것이 선결과제라고 할 수 있다. 직무에 집중할 수 있는 환경은 물리적으로 조성된 환경뿐만 아니라 심리적인 환경과 더 나아가 사회적인 환경까지 포함되는 것으로 볼 수 있다. 심리적으로 임파워되었다고 느낄만한 환경이 조성된다면, 조직 구성원들은 조직에 대해 우호적인 태도를 가짐으로써 일정한 성과를 기대할 수 있을 것이라고 예상하였다(Kanter, 1977). 또한 구성원 민첩성과 직무성과 간에 참여적 의사결정을 조절변수로 설정하였다. 점점 복잡해지고 있는 업무환경과 이에 따른 다양한 업무에 대한 요구는 구성원들을 더욱 민감하게 만들 수 있고(Vand den Bos & Lind, 2002), 참여적 의사결정은 이전

부터 조직 내에서 이루어지는 활동 중에서 중요한 프로세스로 인식되고 있으며(Dachler & Wilpert, 1978), 조직연구에 있어서 중요한 주제로 다루어졌다(Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002). 조직 내에서 이루어지는 다양한 업무들은 의사결정이라는 과정을 통해 진행되므로 조직 운영 및 결과에 있어서도 의사결정이 어떤 방식을 통해 이루어지는지가 큰 영향을 미친다. 그리고 조직 내 의사결정권한이 어떻게 배분되어 있느냐에 따라 리더와 조직구성원들 간의 영향력 정도가 달라지고 정보교환과 관련한 제반 절차들도 결정되며 조직구성원들을 조정하는 방법들도 구체적으로 정해진다(Harrison, 1985). 또한, 직원들에게 참여적 의사결정 과정을 통해 참여에 대한 동기를 부여하고, 자신에게 의사결정에 개입할 권한이 있다는 생각을 유도하여 직원 스스로에 대한 자존감을 깨닫게 해주기 때문에 직무성과에 있어서의 참여적 의사결정이 핵심적인 역할을 하게 된다.

결론적으로 본 연구에서는 복잡계 리더십이 구성원의 민첩성을 통한 직무성과에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고, 서로 간의 관계를 설명할 수 있는 조절변수로써 심리적 임파워먼트와 참여적 의사결정을 포함하였으며, 이에 따라 가설을 설정하고 분석하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

(1) 복잡계 리더십의 개념

전통적인 방법을 통해서는 더 이상 조직이 원하는 결실을 이룰 수 없게 되었다. 따라서 조직은 다양한 적응시스템을 활용해야만 변화에 적응할 수 있는 해결책을 내놓을 수 있게 된다(Anderson, 1999). 조직은 복잡한 요구와 기대에 대응하기 위해 서로 긴밀하게 연결된 동적시스템(Dynamic System)으로 전환해야 하며, 글로벌 비즈니스 세계에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 더 이상 리더 혼자 의사결정을 할 수 없다는 것을 알아야 한다(Duin & Baer, 2010). 이러한 변화는 역동적인 환경에 대처할 동적시스템으로 전환하는 데 있어 리더가 가져야 할 새로운 역할을 제시하게 되었다(Duin & Baer, 2010; Geer-Frazier, 2014). 앞으로 리더십은 권위와 위치뿐만 아니라 다양한 요인들이 상호역동적이며 창발적(Emergent)으로 상호작용하면서 만들어 내는 새로운 행동의 방식과 패턴의 복잡한 상호작용인 것으로 보아야 할 것이다(Uhl-Bien et al., 2007). 그리고 최근 연구에서도 전통적 리더십의 개념인 리더의 특성에 중심을 두는 것에서 벗어나 리더십 프로세스의 역동성과 관계성을 중시하는 연구가 이루어지고 있다(Uhl-Bien 2006; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

이러한 상황에서 복잡계 리더십이 새로이 제시되었다(Uhl-Bien et al. 2007). 복잡계 리더십은 리더가 시스템(System)의 구성 요인들(Agents) 간 상호작용, 긴장, 상호의존성 등 역동성(Dynamics)을 일으켜, 조직과 상황의 맥락(Context)에 어울리는 창의성, 적응력, 학습 등 변화(Change)를 강구하는 것으로 정의내릴 수 있다(Uhl-Bien et al., 2007). 이의 근간이 되는 복잡계 리더십 이론(Complexity Leadership Theory)은 리더십을 변화 적응적 역동성(Adaptive dynamic)을 통해 이론화함으로써 시스템 요소 간의 동적관계가 자기조직화(Self-Organization)를 통해 학습되고 적응하여 변화를 창출한다는 것이다. 리더는 하위 시스템의 상호의존성에서 발생하는 자기조직화의 특성을 활용하고 이러한 갈등과 긴장을 복잡적응시스템을 통해 조정할 수 있는 것이다(Schneider & Somers, 2006). 따라서 복잡적응시스템은 높은 수준의 적응성, 복잡성 및 역동성을 나타내는 조직 시스템을 설명하기 때문에 지금의 복잡하고 역동적인 환경에 더 적합하다고 할 수 있다.

복잡계 리더십을 개념적으로 이해하기 위해서는 양면성 리더십과의 관계를 주시할 필요가 있다. 양면성 리더십은 '리더가 상황요구에 따라 자신 및 구성원의 활용(Exploitation) 또는 탐색(Exploration) 행동을 강화시키며 이 둘 사이를 유연하게 전환할 수 있는 능력'이라고 할 수 있다(Rosing et al., 2011). Schreuders & Legesse(2012)은 양면적 리더에 대해 상황이 변화함에 따라 상호대립적인 행동을 수행하면서 이와 동시에 균형을 유지하는 능력이 있다고 하였다. Zhang et al.(2016)은 양면성 리더십이 구성원에게 숙련행동, 적응적 행동, 주도적 행동과 같은 분야에서 긍정적인 효과를 준다는 것을 증명하였다. 따라서 리더십의 관점에서 살펴보면 리더의 양면성은 다변하는 환경에 순응해나가기 위해 상반되는 행동들 사이의 균형을 유지하는 능력으로 이해할 수 있다. 그리고 복잡계 리더십은 조직 맥락에 적합하도록 적응시키고 변화를 유도하기 위해 관리적(Administrative) 활용과 적응적

(Adaptive) 탐색을 독려하므로 양면성 리더십이라는 리더십 형태의 범주에 속한다고 볼 수 있다. 복잡계 리더십은 상향식인 적응적 실행과 하향식인 관리적 힘이 뒤섞여 있으며 구체적으로 살펴보면 다음과 같은 3가지 기능의 역동으로 구성되는 것을 볼 수 있다(Uhl-Bien et al., 2007). 첫째로는 관리적 리더십으로 기존 지식과 기술을 활용하는 전통적 하향식 방식이다. 둘째로는 적응적 리더십으로 새로운 변화에 대한 적응을 위해 사람과 사회적 자본의 공진화를 유도하고 이에 따른 집합적 행동을 이끄는 방식이다. 셋째, 인에이블링(Enabling) 리더십으로 의도적인 환경 조성을 통해 적응적 리더십이 촉진되도록 유도하고 관리와 적응을 서로 연결해주는 방식이다(Uhl-Bien et al., 2007).

복잡계 리더십은 혁신적이며 앞서나가는 조직에서 발견할 수 있는 유연한 리더십 유형과 관계되어 있다(Marion & Uhl-Bien, 2001). 점점 복잡성이 증가하고 있는 경영환경에서 리더는 다양한 요인들의 역동성을 이해하고 조직에 적합한 새로운 변화를 만들어 낼 수 있는 복잡계 리더십을 갖추는 것은 매우 중요한 일이다. McKelvey(2007)는 창발적 전략을 강화하는데 있어 복잡성 과학과 적응적 긴장의 필요성을 연구하였으며, Arena & Uul-Bein(2016)은 인적자본이 사회적 자본으로 전환하는 데 있어서 중요한 역할을 하는 복잡계 리더십을 중심으로 연구하였고, Mendes et al.(2016)은 복잡계 리더십 이론과 조직의 학습과 혁신촉진 간의 긍정적인 영향에 대해 연구하였다. 그리고 Horvat & Filipovic(2017)은 복잡계 리더십의 기능들과 조직 성숙도의 관계를 연구하기 위해 189명의 병원 매니저를 대상으로 연구조사하였다.

(2) 구성원 민첩성의 개념

불확실성과 복잡성 그리고 모호성으로 대변되는 21세기의 비즈니스 환경으로 인하여 조직은 새로운 비즈니스 및 조직모델을 찾고 시장의 변화에 빠르고 효율적으로 대처해야만 하는 상황에 놓이게 되었다(Dyer & Shafer, 2003, Shafer, Dyer, Kilty, Amos, & Ericken, 2001). 이처럼 예측이 어렵고, 역동적이며 끊임없이 변화하는 환경을 다루는 것은 수십 년 동안 산업계와 학계에서 가장 큰 과제였다(Sherehiy et al., 2007). 이러한 과제를 해결하기 위해 조직은 불확실성과 변화 요구에 맞춰 전략과 구조를 신속하게 바꿔나가고 있다(Hannan & Freeman, 1984; Eisenhardt & Sull, 2001). Jackson & Johansson(2003)은 민첩성이 그 자체로 목표라고 할 수는 없지만, 다변하는 불확실한 시장에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 필요한 방법임을 검증하였다.

학자들은 조직 민첩성을 증진시키는 선행요인들에 대해 연구했다(Nejatian & Zarei, 2013). 그 결과 구성원 민첩성, 학습역량, 전략적 인식, 완벽한 실행, 조직재구성 가능성이 포함되었으며(Breu, Hemingway, Bridger & Strathern, 2002, Doz & Kosonen, 2008, Dyer & Shafer, 2003, Winby & Worley, 2014), 그중 조직 민첩성 개발을 위한 중요한 요소로서 구성원 민첩성이 확인되었다(Dyer & Ericken, 2006, Dyer & Shafer, 1998, Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007). 이는 다시 말해 조직 민첩성의 구축을 위해서는 구성원 개개인의 민첩성이 전제되어야 함을 시사한다.

구성원 민첩성(Employee's agility)은 '구성원이 예상치 못한 변화에 신속하고 적절하게 대응하고 그러한 변화를 기회로 활용할 수 있는 능력'으로 정의할 수 있다(Alavi et

al., 2014; Cai et al., 2018). 구성원 민첩성은 심리학과 인간행동 관점에서 연구의 흐름을 알 수 있는데, 먼저 Hosein & Yousefi(2012)은 심리학 관점에서 자기인식, 자기조절, 자기동기부여와 같은 지능이 개인차원에서 구성원 민첩성을 촉진한다는 것을 확인했다. Griffin & Hesketh(2003)은 구성원 민첩성의 요소로 창의적인 문제 해결, 위기에 대처하는 주도적인 행동, 다문화에 대한 적응적 행동, 불확실성과 스트레스를 잘 참는 내성 행동을 꼽았다. 그리고 이러한 요소들을 바탕으로 구성원 민첩성을 3개 차원의 관찰가능한 행동으로 특징을 정리했다. 첫 번째로 주도성(Proactivity)은 변화와 관련된 이슈를 예측하고 접근하여 효과적으로 해결하는 것을 말한다. 두 번째로 적응성(Adaptability)은 새로운 환경에 적응할 수 있도록 학습을 지속하면서 다른 팀과 협력하며 다양한 역할을 수행하는 것을 말한다. 세 번째로 복원력(Resilience)은 불확실성 상황에서의 스트레스를 견뎌내면서 긍정적인 태도로 새로운 기술과 변화를 대하는 것을 말한다.

이후에 구성원 민첩성의 효과성에 대한 연구는 다양하게 이루어지고 있다. 민첩한 구성원은 변화에 대한 잠재적 우위를 가지는 능력을 가지고 있으며(Chonko & Jones, 2005), 끊임없이 학습하고 탁월한 문제해결 능력을 가지고 있음(Sharifi & Zhang, 1999)을 확인했다. 따라서 구성원 민첩성을 증진시키는 선행요인에 대한 연구는 주로 민첩한 전략과 업무요구, 업무통제, 업무복잡성 등 업무조직(work organization)(Sherehiy, 2008)과 구성원참여, 정보공유, 훈련, 금전적 보상과 비금전적 보상(Sumukadas & Sawhney, 2004)을 대상으로 진행되었다.

위의 연구들은 업무조정이론(Theory of Work Adjustment)(Sherehiy et al., 2007)을 기반으로 설명될 수 있다. 구성원과 업무환경이 서로 만족할 때 적응이 일어나며(Dawis & Lofquist, 1984), 업무환경 변화에 구성원이 얼마나 자극을 받아 유연하게 대응하는가가 업무만족이나 업무성과를 예측하게 된다는 것이다. 이러한 결과는 선행 연구들에서 밝혀진 구성원 민첩성과 업무성과 사이에는 밀접한 관련이 있다는 점과 업무환경이 구성원의 긍정적 행동에 미친다는 점으로 알 수 있다. 상황과 맥락에 맞는 적응과 변화를 만들기 위한 복잡계 리더십이 구성원들이 변화를 감지하고 반응하는 행동인 구성원 민첩성에 어떠한 영향을 미치는지 확인하는 것은 큰 의의가 있다.

(3) 직무성과의 개념

직무는 조직구성원이 성과에 기여하는 방법으로서, 조직구성원에 의해 수행되는 중요하거나 유의미한 과업(고기철, 2012)으로서, 한 사람에 의하여 수행되도록 설정된 일련의 업무의 단위이다. 직무는 하나의 조직에 속한 구성원들을 통해 수행되는 활동으로 볼 수도 있지만, 더 크게 보자면 동질성을 가진 일련의 활동이라고 볼 수 있다.

직무성과는 Performance를 ‘성과’로 해석할지 ‘수행’으로 해석할지에 따라서 개념이 달라진다. 성과는 초점을 결과라는 측면에 두고 있지만, 수행은 초점을 과정 측면에 두고 있다. 이에 따라 Job performance를 직무성과라고 해석할 때는 해당 직무에서 목표한 내용이 달성된 결과를 의미하며, 직무수행이라고 해석할 때는 직무에서 주어진 과업을 행하는 수준과 정도를 의미하게 된다. 하지만 권대봉과 조대연(2013)은 HRD 시스템이론의 관점에서 투입, 과정, 산출이라는 단계 가운데 산출을 성과로 보고 있으므로, 직무성과에 대해서는

직무에 대한 행위 결과라고 판단하는 것이 명확할 것이다.

직무성과는 이렇듯 성과의 개념이 내재된 의미로써 포괄적으로 사용되고 있으며 다양하게 정의되고 있지만, 자신의 맡은 바 직무를 수행함에 있어서 성공적인 결과를 창출한 정도라 할 수 있다(이성희, 2011). Pincus(1986)는 직무성과와 생산성을 같은 개념으로 판단하고 이를 구성원 목표 달성에 대한 바람직한 상태로 규정하였고, Williams와 Anderson(1991)은 개개인 구성원들이 담당하는 직무에 대한 기대수준과 공식적 요구사항을 성취하는 정도로 정의하였다. 또한, 구성원의 직무달성 수준이 성공적인지 여부를 내포하고 있는 개념으로서 구성원 개개인이 성취하고자 하는 목표의 달성정도와 바람직한 일의 상태이기도 하다(우석봉, 2000).

그리고 구성원의 직무성과는 단순히 업무에 대한 결과뿐 아니라 관리자의 목표에 따른 업무수행과 그에 대한 효과성 및 효율성의 차원을 포괄하는 광의의 개념이기도 하다(유효근, 김승평, 2008). 직무성과 측정 시 목표의 달성 정도, 투입 대비 산출비율, 생산성 등 재무적인 효과와 함께 비재무적인 효과를 함께 고려해야 한다(나병문, 2017)는 견해가 그것이다. 한편, 직무성과는 인적자원 관리와 조직의 성과창출 측면에 있어서 채용과 승진, 정리해고나 보상 등에도 영향을 미치고 있다.

또한 조직 구성원은 직무성과의 향상 측면에서 개인이 성장하고 발전할 수 있도록 다양한 교육 개발 프로그램과 훈련 프로그램이 제공될 때 긍정적인 태도를 나타낸다고 한다. 직무성과란 조직구성원의 목표 달성을 위한 노력의 결과라고 하며, 이를 성취하기 위하여 본인의 능력뿐 아니라 내적으로 동기부여가 될 때에 더 높은 직무성과가 발휘된다(한웨, 김형진, 심덕섭, 2015). 또한, 조직행동론에서는 구성원의 직무수행에 대한 노력과 성취 정도를 통해 직무성과를 평가하는 경우 직무성과에 영향을 주는 요인으로 개인의 동기, 능력, 환경조건을 들 수 있다고 하는데, 이때 만약 개인의 동기가 결여되면 구성원은 소극적인 태도로 직무를 수행하고 자신이 할 수 있는 노력을 최소화하거나 아예 노력하지 않는 모습을 보인다고 한다. 이를 통해 개인의 성취동기는 환경조건이나 개인 능력과 함께 직무성과에 직접적으로 영향을 끼치는 것을 볼 수 있다(정승언, 김문중, 2012; 윤세현, 이진구, 2015).

이렇게 다양한 직무성과의 속성을 고려하면 연구목적에 따른 직무성과의 개념을 확실히 구분하여 정리할 필요가 있다. 남기운(2017)은 국내에서 시행되었던 선행연구의 문헌분석을 위하여 한국교육학술정보원(KERIS)의 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 직무성과라는 제목으로 2015년에서 2017년 4월까지 게재된 학술지 논문 9편에서 각 연구자의 연구내용을 확인하였다. 그리고 이를 통해 측정 대상과 기준 중심의 개념 분석을 실시하였는데, 측정 대상은 목표의 달성을 위한 실행으로 판단하고 측정 기준은 달성한 정도로 분류하였고, 직무성과는 구성원이 조직과 개인 목표의 달성을 위해 맡겨진 직무를 수행하고 달성한 정도라고 정의했다.

이러한 정의는 비교적 최근에 연구된 직무성과에 관한 정의를 바탕으로 하므로 성과중심 경영의 최신 트랜드를 비교적 충실하게 반영하고 있다. 다음으로 직무성과는 조직 전체의 목표달성을 위한 것이며 직무는 구성원에게 부여되는 업무의 단위로서 그 주체는 개인인 구성원이라는 점이다. 마지막으로 권대봉, 조대연(2013)의 시스템이론 측면에서 구성원이 만들어낸 성과는 수행 과정에 따른 산출에 해당하므로, 수행과정과 그 결과인 달성 정도가 서로 균형을 맞추어 고려되어야 직무성과 증진을 위한 피드백을 확보할 수 있다.

(4) 심리적 임파워먼트의 개념

심리적 임파워먼트(Psychological Empowerment)는 개인의 인지과정에서 일어나는 임파워먼트 현상으로 간략히 정의할 수 있다(Spreitzer, 1995). 여기에서 임파워먼트란 '사람 혹은 집단에게 특정 상황에 힘과 권한을 주는 과정'이라는 사전적 의미를 갖고 있다(Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary 6th, 2009). Kanungo(1988)는 임파워먼트에 대해 상사와 부하직원이 서로 권력을 공유하는 과정으로 정의하였다. 임파워먼트는 개인과 조직에게 이익이 되는 긍정적 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 개념이라고 여겨져 왔다(Liden & Tewksbury, 1995). 하지만 과거 연구자들은 임파워먼트를 단순히 과업에 관한 권한위임과 정보에 접근할 수 있는 정도에 관심을 두고 연구를 진행하였다(Spreitzer, 1995).

즉, 임파워먼트는 대체로 조직 내의 의사결정과 관련된 권한, 즉 상사의 권한이 조직 내 낮은 직급으로 이동하는 권한위임으로만 인식되어왔던 것이다(Conger & Kanungo, 1988).

하지만 임파워먼트를 단순히 권한을 부여하는 측면으로만 접근하는 것은 정작 임파워먼트를 수용하고 이를 인지하며 조직 상황에서 적용하게 되는 개인적 관점을 간과하는 것이므로 그 효과를 분명히 확인하기 어렵다는 한계가 제기되었다(Spreitzer, 1995). 다시 말해 내적인 동기가 수반되지 않는 상황에서 권한이 조직원에게 부여되면 그는 권한을 수용하지 않으려 하므로 이러한 상황을 임파워먼트라고 부르지 못하게 된다. 기존 연구에서도 임파워먼트에 따르는 권한과 책임을 개인이 거부하려는 성향이 존재한다는 것을 증명하며 이를 '임파워먼트에 대한 저항'이라고 정의하기도 하였다(Maynard, Mathieu, Marsh & Ruddy, 2007). 이러한 저항은 구성원에게 직무 만족에 대한 악영향을 끼치는 것으로 나타났다. 그러므로 권한만을 단순히 부여하는 정도의 임파워먼트 연구가 아니라 조금 더 나아가 임파워먼트를 받아들이게 되는 조직원의 심리 측면과 인지 측면에 초점을 둔 연구의 필요성이 대두되었다. 다시 말해서 정책을 실행할 때 정책의 효과는 조직원에게 권한을 이양하는 임파워먼트 자체보다는 해당 정책을 실행하는 구성원들이 이를 어떻게 생각하고 받아들이는지에 따라서 달라진다는 것이다. 이런 맥락에서 경영진이 임파워먼트를 실행할 때, 구성원들이 그 임파워먼트에 대해서 어떻게 지각하는가에 따라 이후의 구성원들의 행동이 달라질 수 있다는 것이다(이병주, 장재윤, 2011). Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트가 구성원들에 의한 혁신에서는 매우 중요하다고 주장하였다. 위의 연구들을 통해 살펴보면 구성원의 행동 및 변화에 있어서는 심리적 임파워먼트가 권한 부여 임파워먼트보다 직접적 영향을 끼친다고 결론을 내릴 수 있다.

Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 관계구조와 동기부여의 시각으로 살펴보면서, 심리적 임파워먼트가 하나의 단일 개념이 아닌 다양한 하위차원으로 구성된다고 주장하였다. 임파워먼트의 관계구조 시각에서는 구성원의 자발적인 활동을 유도하기 위해 기존 관점을 통해 권한을 강화하는 것으로 정의한다. 또한, 임파워먼트의 동기부여 시각에서는 자기효능감(self-efficacy)을 늘이는 요인이 될 수 있는 것으로 정의하였다. 이는 구성원이 자기효능감과 스스로 통제 가능하다는 생각을 통해 무력함을 줄여주는 것이 임파워먼트에서 가장 중요하다고 보는 것으로 심리적인 분야에 초점을 맞춘다.

Thomas와 Velthouse(1990)는 이러한 시각을 확장하여 임파워먼트에 대해 내재적인 과업동기(intrinsic task motivation)라고 정의하였다. 다시 말해, 자신의 역할을 자발적으로 수행하는 내적 동기에 영향력(impact), 유능성(competence), 의미성(meaning), 선택감

(choice)과 같은 요소들이 개인의 작업환경에 대한 태도를 반영하는 인지적 요소로 작용한다고 주장하였다(Thomas & Velthouse, 1999).

Spreitzer(1995)는 위에서 언급한 Thomas와 Velthouse(1990)의 주장을 바탕으로 하여 심리적 임파워먼트를 개인 인지 과정에서 발생하는 임파워먼트로 정의하였다. 또한, 실증연구를 바탕으로 심리적 임파워먼트의 하위요인으로 자기결정성(self-determination), 유능성(competence), 영향력(impact), 의미성(meaning) 같은 개별 요소들이 있다는 것을 확인하였다. 의미성(meaning)은 개인의 신념, 가치 체계를 기준으로 판단하였을 때 스스로의 목표와 목적이 갖는 가치라고 정의할 수 있으며(Thomas & Velthouse, 1990), 자신의 믿음, 가치관과 업무에서 요구하는 바가 일치하는 정도를 의미한다(Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980). 즉, 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 느끼며, 자신의 일에 대해 관심을 갖고 가치관과 연결시키는 정도이다(장재윤, 최한별, 2007). 또한 유능성(competence)은 자신의 기술을 활용하여 직무를 잘 수행할 수 있다는 개인의 능력에 대한 믿음으로(Gist, 1987), 자기효능감(self-efficacy)과 유사한 개념이다. 그러나 Spreitzer(1995)는 효능감을 협소한 범위로 규정하면서 특정한 직무의 효능감에 초점을 둔 유능성에 대해 제안하였다. 한편 결정성(self-determination)은 스스로 주도하여 자신의 행동에 대해 선택하고 조절한다는 느낌이며, 업무의 수행 방법이나 속도를 직접 결정하는 등의 과정을 통해 직무수행에서 자율성을 드러낸다(Deci, Connell & Ryan, 1989; Bell & Staw, 1989; Spector, 1986). 마지막으로 영향력(impact)은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적 결과 등에 영향을 미칠 수 있는 정도를 의미하며, 개인이 소속된 업무환경에서 목표를 달성함으로써 조직 구성원과 운영 프로세스 등 소속집단에 영향을 줄 수 있다고 조직 구성원이 확신하는 정도이다(Ashforth, 1989).

Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트를 통해 업무에 대한 능동적인 경향(active orientation)이 드러나며, 직무에 관한 내적 동기는 이를 통해 발생한다고 주장하였다. 이는 구성원들이 자신이 가진 역량을 다해 업무를 해결하도록 하고, 변화로 인한 과업의 모호성과 복잡성에 보다 효과적으로 대처할 수 있도록 심리적인 자기통제감을 증가시킨다(Spreitzer, 1995). Conger와 Kanugo(1998) 또한 비슷한 주장을 하였는데, 구성원이 자기효능감 수준이 높으면 주어진 상황을 능동적으로 수용하면서 이에 가장 잘 맞게 대처하려는 시도를 하게 된다고 하였다.

심리적 임파워먼트는 그 중요성을 인정받아 조직 내 다양한 태도 및 결과 변수에 영향을 주는 주요 변인으로 활용되어 왔으며, 직무만족, 조직몰입, 신뢰 등과 정적인 관계가 있고, 이직 의도, 직무 스트레스, 소진과는 부적 관계를 보인다는 선행연구들이 존재한다(Spreizer, 1997; Bishop & Scott, 2000). 또한, 심리적 임파워먼트는 혁신, 창의성, 조직시민행동 등의 자발적 행동이나 조직변화와 관련된 변수에 대해 정적인 관계를 보이는 것으로 드러났다(Seibert, Silver & Randolph, 2004; Seibert, Wang & Courtright, 2011).

(5) 참여적 의사결정의 개념

참여적 의사결정은 조직내 의사결정 과정에 조직구성원들이 참여하고 개입되는 것을 의미한다(Kaufuman, 2001). 조직구성원들의 의사결정에의 참여는 학자들로부터 많은 관심을 받아왔으며, 조직과 조직구성원들에게 매우 가치 있고 중요한 것으로 인식되어 왔다(Miller & Monge, 1986; Karfman, 2001). 참여적 의사결정이 관심을 받게 된 것은 조직 내에서 다양한 잠재적 혜택들을 제공해줄 수 있기 때문이다(Somech, 2003). 우선, 참여적 의사결정은 조직 내 의사결정의 질적 제고를 이끌어낼 수 있다(Schully, Kirkpatrick, & Locke, 1995). 소수 직원의 주도로 의사결정이 이루어질 때보다는 많은 직원의 의견들이 반영되어 의사결정이 이루어질 때 더욱 다양한 대안들이 수집되고 각각의 대안들에 대해 구성원들이 서로 다른 관점에서 피드백을 개진함으로써 최종 의사결정안이 더욱 완벽하게 다듬어지고 채택될 가능성이 커진다. 그리고 참여적 의사결정은 구성원이 해당 조직 내에서 필요한 존재임을 인식시켜줌으로써 스스로 더욱 적극적으로 직무에 참여할 수 있는 동기를 마련해 준다. 그리고 직원들의 직장내 생활의 질적 제고를 유도해 주고(Somech, 2002), 자신이 속해 있는 조직에 대한 몰입을 높여주며(박준철·홍순복, 2007; Yammarino & Naughton, 1992), 높은 성과 달성을 기대할 수 있게 해준다(서재현, 2005; Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002). 뿐만 아니라 참여적 의사결정은 구성원들 간의 지속적인 상호작용을 가능하게 하고 참여를 통해 아이디어와 정보를 공유할 수 있는 기회를 제공해주고 이를 통해 학습할 수 있는 계기를 마련해주어 조직 내 성과와 역량의 향상에 기여할 수 있다(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

참여적 의사결정이 조직 내에서 어떠한 방식으로 이루어지는지는 크게 세 가지 방식을 통해 결정될 수 있다. 첫 번째로 여러 개의 계층으로 이루어진 조직구조 속에서 상위 계층에서 하위계층으로 권한과 책임이 이양된 상태에서 의사결정이 행해짐으로써 진행될 수 있다(Bacharach & Aiken, 1977). 이때 계층화된 조직구조 내에서 권한과 책임이 하위 계층으로 이양되면서 조직구성원들의 아이디어와 의견이 의사결정에 반영된다. 두 번째로 조직구성원들이 자신들의 대표를 통해 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 권한을 규칙과 규정으로 명시하는 방법이 있다(Dickson, 1980). 조직구성원은 자신을 대표하는 대표자를 통해 그들의 의사를 간접적으로 제시하는 권한을 보유함으로써 간접적인 의사결정에 참여할 수 있다. 세 번째로 조직의 공식적인 권한과 책임의 배분구조상에는 변함없이 조직구성원들을 관리하고 있는 리더의 스타일이나 방침(policy)에 의해 비공식적으로 이루어질 수 있다(Yukl, 1981).

리더의 참여적 의사결정은 개념적으로 임파워링 리더십 및 참여적 리더십과 유사성과 차별성을 지닌다. Kaufuman(2001)의 참여적 의사결정에 관한 정의에서 리더의 참여적 의사결정은 리더가 주도하여 자신이 관리하는 조직구성원들이 조직 내에서 의사결정 과정에 참여하고 개입하도록 종용하는 행위로 정의된다. 이는 다양한 참여적 의사결정 방식 가운데 리더주도의 참여적 의사결정 방식이다. 즉, 조직의 공식적인 권한과 책임의 배분구조상에는 변함없이 구성원을 관리하는 리더가 주도하여 비공식적인 참여적 의사결정 방식을 진행하는 것에 초점을 둔다. 이에 대비하여 참여적 리더십은 부하직원들과 함께 의사결정에 참여하는 리더의 스타일에 초점을 둔 개념이다(Koopman & Wierdsma, 1998). 두 가지 리더십 모두 리더가 주도하여 참여형 의사결정을 유도한다는 점에서는 공통적이지만, 리더의 참여적 의사결정은 리더가 중심이 되어 의사결정 방식을 채택하는 개념인 반면, 참여적 리더십은 리더가 구성원들과 논의하면서 업무를 추진해나가는 업무 스타일에 초점을 둔 개념이다. 한편,

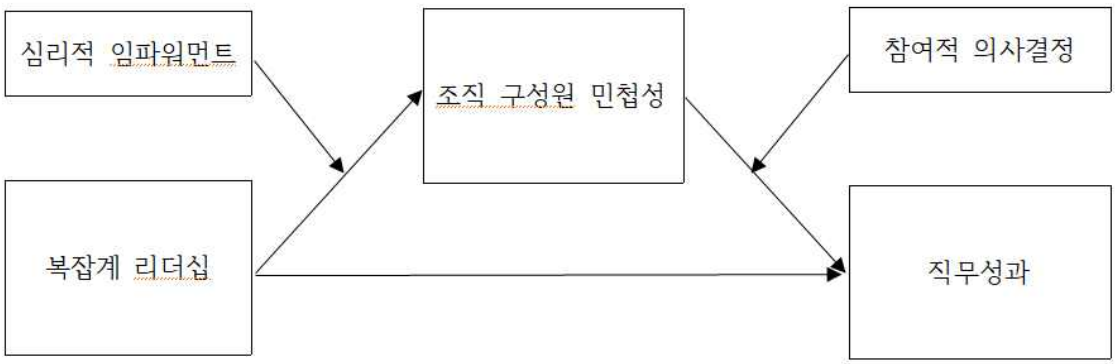
임파워링 리더십은 부하들과 권한을 공유하고 부하들의 내적 동기부여 수준을 제고시켜 주는 리더의 행위로 정의된다(Srivastava, Bartol & Locke, 2006). 임파워링 리더십도 이와 마찬가지로 리더가 조직구성원들에게 권한을 위임하고 그들의 참여를 중시한다는 점에 있어서는 참여적 리더십과 유사하지만, 참여적 리더십보다는 조직구성원들과 더욱 많은 권한을 공유하고 동기부여 측면을 더욱 강조한다는 것에서 차이가 있다.

참여적 의사결정을 취하는 리더는 직원들에게 자문을 청하고 제안을 하도록 권장하며 최종적으로 의사결정을 할 때 직원들의 제안사항이나 아이디어들을 고려한다(Chen & Tjosvold, 2006). 리더들은 참여적 의사결정을 통해 구성원들이 참여할 기회를 제공하고 구성원 간 상호작용을 제고시키며 이를 통해 지식공유를 활성화하고 신뢰를 구축할 수 있게 된다(Huang et al., 2010; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). 한편, 리더십 연구에서는 참여적 의사결정이 효과적으로 이루어지기 위해서는 참여적 의사결정 정도가 부하직원에 따라 달라져야 한다고 주장하고 있다(Bass, 1990; Yukl & Fu, 1999). 전통적인 기존의 리더십 이론에 해당하는 Hersey와 Blandchard(1969)의 상황적 리더십 이론(situational approach)에서도 상황으로 설정하였던 부하직원들 성숙도에 따라 지시형(telling), 위임형(delegating), 참여형(participating), 설득형(selling) 등 서로 다른 스타일의 리더십이 적용되어야 한다고 주장하면서 부하직원들의 특성이 리더십 발휘에 있어서 중요한 고려변수임을 제시하였다. 이들에 따르면, 참여형의 리더십은 부하직원들이 능력은 좋지만, 의지가 부족할 때 적합한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 House의 목표-경로이론(path-goal theory)에서도 리더는 리더십을 발휘할 때 부하직원들의 발전수준에 대응해야 한다고 제시하면서 부하직원들의 특성에 대한 고려가 어떤 리더십 스타일이 더욱 효과적일 수 있느냐를 결정짓는다고 주장하였다(House, 1971). House는 리더십 스타일로서 지시형(directive), 지원형(supportive), 참여형(participatve), 성취지향형(achievement-oriented) 리더십을 제시하였는데, 참여형의 리더십은 부하직원들이 자율성과 강한 통제욕구를 가지고 있을 때 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Ⅲ. 연구설계

(1) 연구모형

본 연구는 복잡계 리더십이 조직 구성원 민첩성을 통한 직무성과와의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트, 참여적 의사결정의 조절효과 파악을 목적으로 한다. 이는 <그림 3-1>과 같이 도식화할 수 있다.



<그림 3-1> 연구모형

(2) 가설설정

1) 복잡계 리더십과 직무성과 간의 관계

직무성과란 바로 역동적인 복잡계의 자기조직의 결과이다. 이는 새로운 통찰, 문제 해결을 위한 획기적 해법, 혁신적인 아이디어, 이슈를 이해하는 수정된 방법으로 제시 가능하다. 복잡계 관점에서 보면 새롭게 변화하는 환경에 적응하기 위해서 자기 조직화를 통해 행동 패턴과 운영방식을 새롭게 창조해내는 것이다.

하지만, 아직까지 복잡계 리더십을 독립변인으로 직무성과와의 관계를 검증한 연구는 드물다. 본 연구는 점점 더 복잡해지고 있는 조직 환경에 기반하여, 복잡계 리더십이 어떤 매커니즘을 통해 직무성과를 촉진하는지 알아보고자 한다.

<가설1. 복잡계 리더십은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>

2) 조직 구성원 민첩성의 매개효과

조직의 민첩성은 민첩한 구성원을 필요로 한다(Alavi et al., 2014). Youndt et

al.(1996)은 제조업의 유연성은 비일상적이고 예외적인 상황을 처리 할 수 있는 숙련되고 기술적으로 유능하고 적응력을 갖춘 구성원을 개발하는 것에 달려있다고 했다. 민첩한 구성원은 새로운 기회와 시장 상황에 빠르고 쉽게 적응할 수 있으며, 불확실성이 큰 글로벌 비즈니스 환경에서 생존 능력을 향상시킬 수 있다(Katayama & Bennett, 1999).

민첩성 관련 연구를 살펴보면, 구성원 민첩성에는 크게 두 가지 요소를 포함한다. 하나는 구성원이 적절한 방법으로 적절한 시기에 변화에 대응할 수 있는 능력을 말하고. 나머지 하나는 그 변화를 기회로 활용할 수 있는 능력을 말한다(Kidd, 1994). 따라서 구성원의 민첩성은 급변하는 환경과 고객의 요구와 같은 역동적인 조건에서도 유리한 측면을 포착할 수 있는 대응력으로 성과에 큰 도움을 준다(Zhang and Sharifi, 2000). Sherehiy et al.(2007)은 Dyer & Shafer(2003)와 Griffin & Hesketh(2003)의 연구를 기반으로 구성원 민첩성을 주도성, 적응성, 복원력 등 3가지 요인으로 구성했다. Sherehiy et al.(2007)은 새로운 업무환경에 대한 구성원의 민첩한 행동을 설명하였고, 개인과 업무환경이 서로 만족을 추구하는 과정에서 혹은 만족과 달성이 모두 이루어질 때 적응이 일어난다(Dawis & Lofquist, 1984)는 것을 검증했다. 즉, 구성원들이 업무환경 변화에 대해 능동적이고 유연하게 대처하는 것은 개인 역량 혹은 차별성으로 판단할 수 있으며, Thietart & Forgues(1995) 연구에서 확인된 바와 마찬가지로 구성원에게 보이는 리더의 태도와 행동이라는 업무환경의 중요 요소와도 직접적 연관성이 있음을 뒷받침한다.

복잡계 리더십 발휘가 구성원들의 민첩성에 긍정적인 영향을 미친다는 주장은 자기조직화 이론(Self-Organization Theory)을 근거로 한다. 복잡계의 자기조직화 이론(Anderson, 1999)에 따르면 조직 내 자율적인 구성원들은 불확실하고 복잡한 상황에서 긴장감을 느끼게 되고 이때 구성원들은 자연스럽게 비선형적(Non-linear) 상호작용을 활발히 하게 된다. 그러한 상호작용은 구성원들 간에 정보의 교환, 행동의 조정 등 다양한 면에서 역동적인 상호작용이 이루어지는 것을 의미한다(Thietart & Forgues, 1995). 이는 구성원들이 적응적 긴장(Adaptive tension)을 느끼게 될 때, 구성원들은 불균형 상태가 안정적인 상태로 전환될 때까지 역동적인 상호작용을 하면서 학습, 창의성, 변화 활동을 촉진(Lichtenstein & Plowman, 2009)하게 된다는 것이다. 즉, 적응적 긴장(Mckelvey, 2004)은 기회의 긴장이라는 것이다(Lichtenstein, 2009). 관련하여 국내에서 진행된 연구(김익택. 백기복, 2012)를 살펴보면 이슈리더십은 구성원의 적응적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이는 조직의 민첩함을 위해 구성원의 민첩성만을 기대하거나 요구하기보다는 구성원 민첩성을 리더십을 통해 제고할 수 있다는 차원에서도 큰 시사점을 가지게 되었다. 따라서 새로운 적응과 변화를 이끄는 복잡계 리더십은 구성원들의 긍정적인 적응적 행동에 영향을 끼칠 것으로 추론할 수 있다.

이러한 결과는 선행 연구들에서 밝혀진 복잡해진 업무환경과 구성원들의 민첩성 간에 높은 관계가 있다는 결과들에서 확장되어, 중요한 업무환경 요소인 리더가 복잡계 리더십을 발휘함으로써 구성원들의 다양한 역량을 자극하여 구성원 민첩성에 영향을 미칠 수 있다고 추론해 볼 수 있는 것이다. 지금까지 논의와 선행연구를 토대로 아래의 가설을 설정하였다.

<가설2. 복잡계 리더십은 구성원 민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>

민첩한 구성원은 필요한 자원을 적절히 조합하여 변화에 대응하고 그 변화를 기회로 활용

한다. 또한, 새로운 업무환경 속에서도 필요한 지식과 업무를 빠르게 습득하여 적절하게 대응하는 유연성을 보인다. 뿐만 아니라 민첩한 구성원은 고객과의 관계에서도 생각하지 못한 일에 대한 변화에 문제를 찾고 해결해 나간다(Zhang & Sharifi, 2000). Chonko와 Jones(2005)는 민첩한 구성원에 대해 새로운 변화를 발전할 기회로 바꾸어 다른 구성원에 비해 잠재적 우위를 획득하는 능력이 있다고 하였다. 그러므로 민첩한 구성원은 끊임없는 자기개발을 통하여 탁월한 성과를 가져올 수 있다(Sharifi & Zhang, 1999).

요약해서 정리하면 민첩한 구성원은 진취적이며 긍정적인 행동을 통해 새롭게 요구되는 지식과 업무 기술을 빠르게 찾아내어 습득하여 신속하게 새로운 업무환경에 적응한다. Sherehiy 등(2007)은 민첩한 구성원에 대해 빠르게 적응하며, 신속하게 새로운 업무환경에 대응한다고 하였다. 다시 말해 스트레스가 극심한 불확실한 환경 속에서도 빠르게 변화를 감지해내고 이를 분석한 후 새로운 기회를 발견해내어 탁월한 성과를 가져온다는 것이다.

민첩성과 성과와 관련한 기존 연구를 보면, 곽기영, 홍문경(2011)은 민첩성이 기업의 효율적인 전략 수립에 도움이 되어, 우수한 성과창출의 기반이 된다고 하였다. 김근아, 김상현(2013)은 민첩성이 기업의 재무적 및 비재무적 성과달성에 도움이 된다고 하였다.

류경민 등(2013)은 구성원 개인의 민첩성이 변화되는 환경에 빠르게 적응할 수 있도록 함으로써 기업 매출액과 시장점유율 등에 긍정적인 영향을 준다고 하였으며, 신정신 등(2014)은 구성원이 호텔과 같은 기업에서 근무하는 경우 기업의 수익률, 신제품의 개발속도 등의 성과에 민첩성이 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

이상의 기존 연구들을 통해 살펴보면 기업과 구성원의 민첩성은 기업에 긍정적인 성과를 제공하는 것으로 나타났다. 하지만 이러한 기업의 성과는 구성원의 성과가 선행되어야 한다(김정희, 2016). 또한, 구성원의 민첩성과 성과의 관계를 살펴본 허명숙, 천면중(2015)의 연구에 따르면 민첩성이 높은 구성원은 자신에게 할당된 업무의 달성 정도와 이에 따른 성과가 높은 것으로 드러났다. 따라서 본 연구 역시 기존 연구들을 바탕으로 민첩성과 성과는 긍정적 영향을 미치는 관계로 가정하고 아래 가설을 설정하였다.

<가설3. 구성원 민첩성은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>

이상의 내용을 종합해보면, 복잡계 리더십은 시스템을 구성하는 요인 간의 역동성을 기반으로 변화를 추구하는 과정에서 조직구성원 민첩성으로 인해 지식과 기술을 활용하는 활동과 변화에 적응하고 대응하기 위한 탐색활동에 영향을 미치며 그 결과 직무성과에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 판단할 수 있다. 이러한 논리에 근거하여 본 연구는 구성원 민첩성이 매개역할을 할 것으로 예측하며, 지금까지의 논의와 선행연구들을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설4. 복잡계 리더십은 구성원 민첩성을 경유하여 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다>

3) 심리적 임파워먼트의 조절효과

심리적 임파워먼트는 행위의 시도와 통제에 대한 선택(자기결정력), 일을 잘 수행할 수

있다는 능력(역량), 환경변화에 대한 영향력 행사 그리고 직무의 의미성 등에 대한 직원의 인식에 근간을 두고 있는 동기부여적 구성개념이다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Amabile(1988)은 임파워먼트된 개인은 자율적으로 행동하면서 스스로 영향력을 끼칠 수 있을 것으로 생각하므로 민첩하게 행동할 가능성이 크다고 주장하였다. 임파워먼트된 개인은 높은 자신감을 가지므로 스스로 업무에 잘 맞추어 대응하고, 성공에 대한 큰 기대감을 가진다는 것이다. 심리적으로 임파워된 개인들은 스스로에 대하여 역량이 있으며, 본인들의 일과 작업환경에 대하여 의미 있는 방식으로 영향력을 행사할 수 있다고 생각하면서, 적극적인 행동과 주도성을 나타내며 스스로 행동한다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 임파워된 개인들은 자신의 의지로 일을 시작하고 독립적인 의사결정을 하며 새로운 아이디어를 산출하려 노력하는 경향이 있다(Vogt & Murrell, 1990). 자기 결정력은 다양한 기회에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하며 또한 자기주도성과 작업 결과에 대해 책임을 요구한다. 이로 인하여 자기 결정력은 과업을 수행함에 있어서 개인적으로 빠른 적응력을 발휘하도록 한다(Deci et al., 1989).

구성원 민첩성의 결정요인과 관련하여 많은 연구가 진행되었는데 Hosein & Yousefi(2012)는 동기부여, 자기통제, 자기인식 등이 개인 민첩성 향상의 요인이라고 밝히면서, 심리적인 측면에서 동기부여되는 구성원은 민첩성을 더욱 발휘할 수 있다고 하였다. 선행연구를 바탕으로 심리적 임파워먼트가 구성원 자신의 업무를 주도적으로 진행하거나, 새로운 변화 속에서 기회를 포착하거나, 변화에 유연함을 가지는 구성원 민첩성에 긍정적 영향을 끼칠 것으로 추론할 수 있다. 그리고 점점 복잡해지고 있는 업무환경과 다양한 업무에 대한 요구는 구성원들을 더욱 민감하게 만들 수 있다(Vand den Bos & Lind, 2002). 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설5. 복잡계 리더십이 구성원 민첩성에 미치는 영향은 심리적 임파워먼트에 의해 정(+)의 효과가 있을 것이다>

4) 참여적 의사결정의 조절효과

리더는 참여적 의사결정을 통해 구성원들에게 자신들의 의견을 개진하고 자신들의 제안들을 표현할 수 있는 기회를 제공해준다. 구성원들은 이러한 참여를 통해 다른 구성원들과 지속적으로 상호작용을 하게 되며 그 과정에서 업무에서 요구되어지는 업무관련된 다양한 기술과 경험들을 습득함으로써 더욱 더 높은 성과를 이끌어낼 수 있다(Huang et al., 2010). 뿐만 아니라 의사결정에의 참여를 통한 지속적 상호작용은 구성원들 간의 지식공유의 질을 높여주며 상호학습을 할 수 있는 학습기제(learning mechanism)를 유도해주고 직무수행에 필요한 역량을 개발시켜준다(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). 그리고 이러한 과정을 통해 이루어진 직무와 관련된 역량의 개발은 구성원들이 성공적으로 자신들의 업무를 수행할 수 있게 도와준다. 그리고 리더의 참여적 의사결정은 부하들로 하여금 리더가 자신들을 공정하게 대해주고 있으며(Jung & Avolio, 2000; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999), 배려해주고 있다고 인지하게 해준다(Dirks & Ferrin, 2002). 또한 자신들이 존중받고 있으며 자신들의 존엄성이 지켜지고 있다고 느끼게 한다(Bijlsma & van de Bunt, 2003). 그 결과 부하들은 리더에 대한 높은 수준의 신뢰가 형성이 되고, 자신들의 업무를 달성하기 위해

더욱 더 많은 노력을 기울일 가능성이 높아지며, 높은 성과를 유도할 수 있게 된다(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

동기부여적인 관점(motivational approach)에서 보면, 리더의 참여적 의사결정은 구성원들에게 자율성을 보장해주고 자신들의 권한과 책임하에 조직의 재원과 시간 그리고 정보와 같은 자원들을 활용할 수 있도록 해줌으로써 구성원들의 조직내 태도와 행동에 있어서의 변화를 유도해준다(Huang et al, 2010). 참여적 의사결정 과정을 통해 리더는 구성원의 권한을 인정하고 이에 따라 구성원에게 필요한 자원과 정보를 지원하는데, 이는 구성원들이 능력을 발휘하여 성과를 향상시키는 데 있어서 필요한 상황적 요인으로서 중요한 역할을 하게 된다. 이러한 논의들을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설6. 구성원 민첩성이 직무성과에 미치는 영향은 참여적 의사결정에 의해 정(+)의 효과가 있을 것이다>

(3) 표본설계

< 표 3-1 > 모집단 구성과 표본 설계

구 분	내 용		
모집단	제조업, 금융업, 서비스업, IT 등 국내 300인 이상 기업 종사자		
표본 추출 방법	할당표본추출(quota sampling)		
측정 방법	자기기입법		
배포 수	500부	회수 표본	000부

<참고문헌>

권정숙, 최규상(2011), 집단 전체의 인지복합성의 선행요인과 집단성과에 미치는 영향, *인사조직연구, 19(4),* 55-91.

김영진, 김대수(2016), 조직 내 의사결정참여와 정보공유가 심리적 주인의식에 미치는 영향에 있어 공정성의 매개효과, 경영교육연구, *31(3),* 67-92.

김익택, 백기복(2010), 복잡계 과학을 통한 이슈리더십이론의 해석, *리더십연구, 2,* 79-107.

김종훈, 신제구(2018), 이슈리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향, *대한경영학회지, 31(11),* 2013-2042.

박계홍, 김학준(2010), 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로, *상업교육연구. 24(2),* 105-129.

박근서(2012), 소통환경의 변화와 복잡계 이론: 사회변동에 대한 새로운 패러다임의 모색, *커뮤니케이션이론, 8(2),* 65-98.

박종무, 박동수, 이재강, 안성익(2014), 콜센터 상담사의 감정노동행동과 이직의도에 관한 실증적 연구: 직무성과의 조절효과, *경영컨설팅연구, 14(4),* 173-186.

박태운, 김문종(2019), 긍정심리자본이 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로, *상업교육연구, 33(5),* 43-76.

서재현(2005), 의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향, *인사.조직연구, 13(1),* 173-198.

오종철, 양태식(2010), 창의적 리더십이 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 구성원의 혁신행동에 미치는 영향, *기업경영연구, 36,* 131-148.

이승필, 김선혁(2016), 심리적 임파워먼트와 창의성: 내재적 동기부여의 매개효과 및 상사신뢰의 조절효과, *인적자원관리연구, 23(1),* 381-397.

이정욱, 김진모(2012), 대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계, *산업교육연구, 24,* 21-48.

이종범, 박미성, 이도화(2009), 변혁적.거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과, *인사관리연구, 33(4),* 155-178.

이홍, 이현(2009), 양면성을 통한 역동적 역량의 구현: 역사적 조망과 이의 효과적 구축을 위한 핵심과제, *인사조직연구, 17(2),* 95-124.

장선애, 유태용(2016), 양면성 리더십의 선행요인 및 개발 방안, *경영교육연구, 31(6),* 365-401.

정영재, 신제구(2019), 복잡계 리더십이 구성원 민첩성에 미치는 영향, *한국인사.조직학회 발표논문집, 1,* 1-46.

정홍인, 성세실리아(2018), 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개효과를 중심으로, *HRD연구, 14(1),* 113-144.

채주석, 이종학, 이남겸(2019), 최고경영자의 기업가치지향성이 경영성과에 미치는 영향: 조직민첩성의 매개역할과 환경동태성의 조절역할, *기업경영리뷰, 10(2),* 63-88.

최경춘, 남유진, 심선아(2017), 이슈리더십과 직무성과의 관계에서 상사정치지각의 매개효과와 신바람의 조절효과 검증, *리더십연구, 8(1), 57-*79.

최석봉, 김경환, 문계완(2010), 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 학습지향성과 조

직몰입의 매개효과 검증, *인적자원관리연구, 17(4),* 225-243.
최충식, 안종태, 김정원(2007), 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조 직시민행동의 다차원관계: 임파워먼트의 조절효과검증, *대한경영학회지, 20(3),* 1243-1267.
탁제운, 정영재, 신제구(2019), 참여적 의사결정과 구성원 민첩성의 관계: 역할확장 자기효능감과 성장 마인드셋의 역할, *대한경영학회지, 32(10),* 1727-1757.
한나영, 김영조(2010), 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증, *인사조직연구, 19(1),* 185-226.
허명숙, 천면중(2015), 구성원의 민첩성과 업무성과 간의 관계에 관한 실증연구: 민첩성의 영향요인과 지식지향 리더십을 중심으로, *지식경영연구, 16(2),* 139-172.
홍순복, 정기호, 황종호(2005), 참여의사결정과 대인신뢰가 생산성에 미치는 영향, *한국콘텐츠학회논문지, 5(6),* 264-272.
황재원, 박경미(2014), 직무역량, 셀프리더십, 조직문화가 직무성과에 미치는 영향, *디지털융복합연구, 12(1),* 193-207.
Anderson, P.(1999), Complexity theory & organization science. *Organization Science*. 10(3): 216-232.
Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M.(1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *42*(*1*), 1-34.
Chonko, L. B., & Jones, E.(2005), The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4): 371-382.
Cowan, M., Pines, D., & Meltzer, D.(1994), Complexity: Metaphors, models, and reality. Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity XIX. #: Addison-Wesley.
Delia, E.(2010), Complexity leadership in industrial innovation teams: A field study of leading, learning, and innovation in heterogeneous teams. Unpublished doctoral dissertation. Rutgers, Newark, NJ.
Dennison, D., Hooijberg, R. and Quinn, R.(1995), Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science*. 6(5): 524－540.
Geer-Frazier, B.(2014), Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. Emergence: *Complexity and Organization*, 16(3): 105-116.
Holland, J. H.(1995), Hidden order: How adaptation builds complexity. Addison-Wesley, Reading, MA.
Horvat, A., & Filipovic, J.(2017), Service quality and maturity of health care organizations through the lens of complexity leadership theory. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*.
Kauffman, S. A.(1995), At home in the universe: the search for the laws of self-organization and complexity. New York: Oxford University Press.
Lawrence, K., Lenk, A. and Quinn, R.(2009), Behavioral complexity in leadership: The

psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*. 20(2): 87－102.

Marion, R.(2006), Complexity in organizations: A paradigm shift. StudFuzz 206: 247-269.

Mendes, M., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., Lind, P., & Curral, L.(2016), Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. *Team Performance Management*, 22(5-6): 301-309.

Nicolis, G., & Prigogine, I.(1989), Exploring complexity. San Francisco, CA: Freeman.

Plowman, D. A., & Duchon, D.(2008), Dispelling the myths about leadership from cybernetics to emergence. In M. Uhl-Bien, & R. Marion (Eds.), Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations, Charlotte, NC: IAP.

Psychogios, A., & Garev, S.(2012), Understanding complexity leadership behavior in SMEs: Lessons from a turbulent business environment, Emergence: *Complexity & Organization*, 14(2): 1-22.

Schneider, M., & Somers, M.(2006), Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4): 351-365.

Stacey, R. D.(1995), The science of complexity: An alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal*, 16: 477-495.

Uhl-Bien, M., Marion, R.,& McKelvey. B.(2007), Complexity leadership Theory; Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly, 18: 298-318.

van Seggelen－Damen, I. C.(2013), Reflective personality: Identifying cognitive style and cognitive complexity. *Current Psychology*. 32(1): 82－99.

Wong, E. M., Ormiston, M. E. and Tetlock, P. E.(2011), The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*. 54(6): 1207－1228.