

기업 내 퍼실리테이터의 역할과 팀 창의성에 관한 연구 - 혁신지향문화와 팀 임파워먼트를 매개로

In-company Facilitator A Study on Roles and Team Creativity - Through Innovation-oriented Culture and Team Empowerment

이은정, 서영욱

대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과

Eun-Jung Lee(lej1011003@naver.com), Young-Wook Seo(ywseo@dju.ac.kr)

요약

퍼실리테이터 역할에 대한 연구에서, 기업 내 회의 및 워크숍 진행을 하는 퍼실리테이터가 혁신지향문화, 팀 임파워먼트, 팀 창의성에 미치는 영향에 관한 연구는 미비한 상황이다. 본 연구는 퍼실리테이터의 역할(프로세스 관리, 변화 관리)이 혁신지향문화, 팀 임파워먼트에 미치는 영향과 혁신지향문화와 팀 임파워먼트를 매개하여 팀 창의성에 주는 영향을 검증 하는데 목적이 있다. 이를 위해 국내 기업의 퍼실리테이션 워크숍 경험이 있는 구성원을 대상으로 설문하고, 수집된 자료 299건은 SPSS 24와 Smart PLS 3.0을 사용해 분석한 결과, 첫째 퍼실리테이터의 역할은 혁신지향문화와 팀 임파워먼트에 정(+)의 영향을 주었다. 둘째, 혁신지향문화와 팀 임파워먼트는 팀 창의성에 정(+)의 영향을 주었다. 셋째, 퍼실리테이터의 역할은 혁신지향문화와 팀 임파워먼트를 매개하여 팀 창의성에 정(+)의 영향을 주었다. 본 연구를 통해 퍼실리테이터의 역할과 다른 변인과의 관계를 규명하여 이론적으로 확장하고, 조직에서 요구하는 퍼실리테이터의 역할과 창의성 증진에 대한 실무적 시사점을 제시하였다.

■ 중심어 : | 퍼실리테이터 | 퍼실리테이션 | 팀 임파워먼트 | 혁신지향문화 | 팀 창의성 |

Abstract

In research on the role of facilitators, studies on the effects of facilitators who conduct meetings and workshops within companies on innovation-oriented culture, team empowerment, and team creativity are insufficient. The purpose of this study is to verify the effect of the role of the facilitator (process management, change management) on innovation-oriented culture and team empowerment, and the effect on team creativity by mediating innovation-oriented culture and team empowerment. To this end, we surveyed members with experience in facilitating workshops at domestic companies and analyzed 299 collected data using SPSS 24 and Smart PLS 3.0. (+) had an effect. Second, innovation-oriented culture and team empowerment had a positive (+) effect on team creativity. Third, the role of the facilitator had a positive (+) effect on team creativity by mediating innovation-oriented culture and team empowerment. Through this study, the relationship between the role of the facilitator and other variables was explored and theoretically expanded, and practical implications for the role of the facilitator and enhancement of creativity required by the organization were presented.

■ keyword : | Facilitator | Facilitation | Team Empowerment | Innovation-oriented Culture | Team Creativity |

접수일자 : 2022년 08월 25일

수정일자 : 2022년 09월 20일

심사완료일 : 2022년 09월 26일

교신저자 : 서영욱, e-mail : ywseo@dju.ac.kr

I. 서론

기업들은 목표와 성과관리를 위해 조직과 구성원들의 창의성에 집중하며, 선행요인으로 조직문화와 창의성과 관계에도 관심을 가지게 되었다[1]. 조직의 혁신지향 문화는 구성원 사이에 동기를 유발하고 구성원이 창의성을 발휘하는 환경을 조성하며 커뮤니케이션과도 관계를 보인다[2][3]. 또한, 구성원들은 스스로 의사결정을 하고 행동하는 과정에서 높은 자기 효능감과 높은 임파워먼트를 경험하게 된다[4][5]. 직장 내 회의는 조직의 대표적인 의사소통 유형이다. 회의는 조직의 목표달성을 위해 현재의 상황을 점검하고 업무를 지시하며 문제해결을 위해 구성원의 의견을 모은다. 의사소통은 구성원이 매일 생각하고 정보를 처리하는 일상적인 행위이고, 일상의 행위는 조직이 가진 고유한 문화에 영향을 받으며 또한 영향을 준다[6]. 현대 조직에서는 그룹이나 팀이 업무를 진행하게 되면서 소집단을 구성하는 다양한 구성원들이 협업을 통해 조직의 목적을 달성하고 성과를 창출하기 위해 퍼실리테이션을 주목하고 있다[7].

퍼실리테이터는 구성원의 참여 촉진을 통해 민주적인 방식으로 의사결정하고 기업 문제해결에 긍정적인 영향을 주며 목표 달성에 중립적이고 교량적인 역할을 하는 중요한 인적 자원이다[8]. 국내 기업과 조직에서도 구성원이 다양해지면서 역량의 극대화과 시너지를 창출하는 전략을 사용하게 되었고, 액션러닝에서 뿐만 아니라 회의나 워크숍과 같은 팀 활동까지 퍼실리테이터의 영역을 확대하고 있다[9].

퍼실리테이션의 중요성과 필요성에 대한 요구의 증가에 따라 국내에서도 연구가 늘어나고 있지만, 퍼실리테이션과 관련된 실증 연구는 몇 편에 불과하다[10]. 따라서, 퍼실리테이션 역할의 중요성을 설명하는데 있어 다양한 변인의 연구가 필요하다. 본 연구의 목적은 첫째, 기업 내 퍼실리테이터가 회의와 워크숍에서 프로세스 관리와 변화 관리를 하며 혁신지향문화와 팀 임파워먼트에 미치는 영향을 확인하고, 둘째, 혁신지향문화와 팀 임파워먼트가 팀 창의성에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 셋째, 퍼실리테이터 역할과 팀 창의성의 관계에서 혁신지향문화와 임파워먼트가 미치는 영향을 알아

보고자 하였다. 이를 검증하여 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 퍼실리테이터의 역할

퍼실리테이션(Facilitation)을 수행하는 사람을 ‘퍼실리테이터(Facilitator)’라고 하고, 중립적인 입장에서 팀의 의사결정과 문제해결 프로세스의 관리와 팀워크를 이끌고, 팀이 최대한의 성과를 내도록 촉진하고 지원하는 사람이다. 퍼실리테이터(Facilitator)는 입장, 전문성, 개입 정도, 의사결정 권한에 따라 회의 및 소그룹 퍼실리테이터, 퍼실리테이터형 컨설턴트, 퍼실리테이터형 트레이너, 퍼실리테이터형 코치, 퍼실리테이터형 리더 등 5가지 유형으로 역할을 구분한다[7].

본 연구의 퍼실리테이터 역할은 제 3자의 입장에서 프로세스에 전문성을 가지고, 내용에 중립을 지키며, 의사 결정권을 가지지 않는 회의 및 소그룹 퍼실리테이터를 수행하는 것이다. 퍼실리테이터 역할과 역량은 다양한 관계에서 제기되고 발전되어 왔는데, 팀(소집단) 운영에서의 퍼실리테이션 역량은 커뮤니케이션, 프로세스, 관계 형성, 과업 수행, 분위기 조성 등으로 나뉘어져 있다[10]. 기밀 대화형 문제 해결 워크숍에서 퍼실리테이터의 역할은 참가자의 이해에 변화를 주는 것과 참가자의 새로운 아이디어를 정치적 의사 결정과 공개 토론으로 옮기는 프로세스 관리이다[11]. 지속 가능성을 위한 협업과 혁신은 효과적인 워크숍 방법론, 즉 반복이 가능한 프로세스를 뒷받침하고 사전에 결정된 목표를 달성하기 위한 일련의 절차, 도구, 지침이 필요하다[12].

2009년 우리나라에 한국퍼실리테이터협회(Korea Facilitators Association, KFA)가 설립되었고 일정 시간 이상의 교육과 국제 기준에 따르는 심사를 통해 전문 퍼실리테이터를 양성하고 있다[13]. 한국퍼실리테이터협회(KFA)는 퍼실리테이터의 역량을 5가지 역량군과 하위 역량을 포함하고 있으며, 5가지 역량군은 적절한 진행 계획의 수립, 참여 환경의 조성 및 유지, 고객의 이해와 협력관계 형성, 적절하고 유용한 결과

도출, 전문가로서 능력과 태도이다[14]. 국제퍼실리테이터협회(IAF)는 퍼실리테이터의 역량을 6가지 역량 군과 세부 역량으로 제시했다. 6가지 역량 군은 협업 고객 관계 만들기, 적절한 그룹 프로세스 계획, 참여 환경 조성 및 유지, 적절하고 유용한 결과 창출, 전문 지식 구축 및 유지 관리, 긍정적 태도와 중립성 유지이다[15]. 송영수[16]는 국내에서 촉진자로 활동하는 인증 전문 퍼실리테이터(CPF)를 대상으로 델파이 조사를 통해, 소그룹 퍼실리테이터의 역할 5가지와 역량 22가지를 개발하였다. 5가지 역할은 회의 촉진자, 의사 소통자, 성과 창출 지원자, 프로세스 관리자, 변화 관리자이다, 퍼실리테이터 역할과 역량은 다양하게 연구되었으나 교육이 아닌 기업의 회의나 워크숍에서의 역할에 대해 검토가 필요하다.

본 연구는 송영수[16]의 5가지 역할 중 세부 역량을 참고하여, 프로세스 관리와 변화 관리를 다음과 같이 정의하고 연구를 진행하였다. 퍼실리테이터의 프로세스 관리는 전문적인 지식과 경험으로 구조화된 절차에 따라서 집단이 기대하는 결과를 도출하도록 회의 프로세스의 과정을 기획하고 운영하는 것이다. 변화 관리는 퍼실리테이션 과정에서 발생하는 갈등 상황의 원만한 관리와 창의적이며 혁신적인 접근 방식으로 문제를 해결하는 것으로 정의 하였다.

2. 혁신지향문화

혁신지향문화는 경쟁가치모형에 따른 네 가지의 조직 문화 유형 중에 하나이다. 조직의 내부 또는 외부 지향 정도와 안전과 통제 또는 유연성과 재량에 따라 위계문화(위계질서문화), 집단문화(관계지향문화), 합리문화(시장지향문화), 발전문화(혁신지향문화)로 구분하였다[17][19]. 조직 구성원의 창의적 사고와 행동을 유발하고 조직의 전반에서 혁신을 실행하고 증진하는 문화가 혁신 지향적 기업문화이다[18]. 기업의 혁신과 변화는 구성원의 새로운 아이디어로 시작하며 다양한 형태로 혁신 성과의 도출과 조직의 능동적 관리로 이어지고 확산한다[19]. 혁신 문화는 조직을 높은 수준의 획기적인 변화로 이끌고, 직원의 만족을 높여 주며, 향상된 가치 제공을 위해 전체 기업 활동을 주도하고 기업에 경쟁 우위를 제공한다[20]. 선행연구들에서 제시한 혁신

지향 문화의 개념은 다양하다. Cameron과 Quinn[21]은 조직문화를 4가지 유형인 혁신지향문화, 위계지향문화, 관계 지향문화, 과업지향 문화로 분류하고, 혁신지향문화를 구성원의 솔선과 자유로운 의견 개진을 유도하고 변화에 대한 준비와 새로운 도전을 장려하는 조직문화라고 하였다.

혁신지향 문화는 변화에 대한 준비성, 적응성의 수준이 높으며, 역동적이고 기업이 정신이 살아있는 창의적인 문화이다[22]. 조직 구성원들에게 창의적 사고를 촉진하고 환경변화에 적극적으로 대응하는 역량을 길러 주며, 업무 수행을 하면서 새로운 방법을 모색하도록 만드는 조직문화이다[19].

변화하는 속도가 점점 가속화 되는 기업의 환경에서 창의적 사고로 신속하고 새롭게 도전하고 적극적으로 대응하는 혁신지향문화를 필요로 하며 다양한 관점으로 볼 필요가 있다.

본 연구는 Cameron과 Quinn[21]의 연구를 참고하여 변화와 환경에 신속하고 적극적인 대응을 위해, 역동적, 창의적, 혁신적인 사고로 발전에 대한 몰입과 관리, 새로운 도전을 강조하는 문화로 정의하고 연구를 진행 하였다.

3. 팀 임파워먼트

조직이 급변하는 환경에서, 유연하게 대처할 수 있도록 구성원에게 자율과 혁신을 강조하는 임파워먼트가 조직에 중요한 요소로 강조되고 있다[23]. 임파워먼트란 내적인 동기여로 영향력, 의미감, 능력의 선택을 구성원에게 부여하는 과정이다[24]. 임파워먼트는 지위와 상관없이 상황에 대응하며 전문성을 가진 구성원이 의사결정과 영향력을 행사할 수 있게 하는 것으로 팀 전체가 복잡한 문제를 유연하게 풀 수 있게 하고 최적의 전략을 수립하도록 도울 수 있다[25].

선행연구들에서 팀 임파워먼트의 개념은 다양하게 제시되고 있다.

조윤희, 조성용과 홍계훈[26]은 전체 팀원들이 팀의 역량에 대한 믿음을 가지고, 중요하며 의미 있는 업무를 자율적으로 수행하는 정도라고 하였다. 윤정현[27]은 조직 구성원들의 상호작용을 통해 시너지효과와 파워 증대에 초점을 두고 구성원 각자가 보유한 창의력과

잠재 능력을 최대한 발휘하도록 하여 경쟁력을 강화하는 조직변화의 접근방법이라고 하였다. 유영주와 김진모[28]는 팀 내 구성원에게 내적으로 직무에 대한 동기 부여를 하는 과정이며, 팀원들이 팀의 성과를 공유한다는 믿음으로, 팀 내에서 이루어지는 업무에 대한 자율권과 팀 업무의 중요성, 조직 내에 영향력을 인식하는 것이라고 하였다.

Kirkman과 Rosen[29]은 Thomas와 Velthouse[30]의 개인 수준의 4가지 임파워먼트를 팀 수준의 임파워먼트로 적용하면서, 팀 자신감과 팀 중요성, 팀 자율성과 팀 영향력으로 정의하였다.

기업에서 팀은 조직의 기본 업무 단위이다. 팀의 역량에 대한 믿음으로 자율적인 의사결정과 영향력을 행사할 수 있게 하고 팀 전체가 문제해결과 성과창출을 이끄는 팀 임파워먼트에 대해 다양한 관점으로 검토할 필요가 있다. 본 연구는 Kirkman과 Rosen[29]의 연구를 참고하여, 구성원들이 팀 내 업무에 대한 의사 결정권과 팀이 스스로 선택할 수 있는 자율성을 가지고 회사에서 중요한 업무를 수행하면서, 고객과 조직에 대한 영향력을 가지고 업무를 능동적으로 수행하는 활동으로 정의하고 연구를 진행하였다.

4. 팀 창의성

혁신과 이윤을 추구하는 기업에서는 창의적 아이디어나 성과가 기업의 경쟁력을 결정한다고 인식하였으며, 오래전부터 팀 창의성과 집단 창의성에 큰 관심을 가져왔다[31]. 창의성은 요구되는 수준에 따른 개인 창의성, 팀 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성 등으로 구분한다[32]. 팀 창의성은 집단 구성원들이 업무환경에서 상호작용하며 새롭고 유용한 아이디어를 창출, 개발, 촉진하는 팀의 능력이다[31][32]. 선행 연구들에서는 팀 창의성의 정의를 집단에서의 참신하고 유용한 산출물로 일반적인 합의를 두고 있다[33].

개인 창의성의 단순한 합이 아니고, 조직의 응집력, 규범, 크기, 역할, 문제 해결법 다양성 등과 같은 집단의 특성과 조직의 환경적, 상황적 변수와 팀 구성원들의 다양성, 협력, 의사소통 등과 관련지어 하나로 이어지는 프로세스의 영향을 준다[31]. 팀 창의성에 대한 영향요인은 복합적이며, 팀의 효율성을 높이기 위해서는 상호

의존적인 구성원의 능력을 화합하고 증진 시키는 것이 중요하다[34].

Schilpzand, Herold와 Shalley[35]는 구성원의 개방성과 다양성의 수준을 창의성의 요인으로 보았으며 팀의 구성이 이질적인 팀과 개방성이 다양한 팀이 팀 창의성이 높다고 보았다. 팀 기반의 활동이 많아지고 복잡한 문제해결에 있어서 팀과 집단이 개인 보다 효과적이라고 강조되며 팀 창의성에 관한 관심과 연구가 증가하는 추세이며[32]. 창의성에 대한 분석 수준이 개인 차원에서 팀 또는 조직 차원으로 확대됨에 따라서 연구의 접근방법도 달라져야 하고, 팀 수준의 창의성은 프로세스 적인 특성이 있으며, 팀이나 조직에 의해서 학습이 된다[36]. 팀 창의성은 집단의 특성과 조직의 환경적, 상황적 변수와 팀 구성원들의 다양성 등과 관련되며 복합적이라는 점을 고려하여 영향요인에 대해 다양한 실증적 검토가 필요하다. 본 연구에서는 한인수와 노풍두[33]의 연구를 참고하여 팀 구성원들이 상호작용하는 업무환경 속에서 협업하여 새롭고 유용한 아이디어를 촉진하고 지원하며 생성하는 행위로 정의하고 연구하였다.

III. 연구 방법

1. 연구모형

본 연구는 기업 내 회의 주재 퍼실리테이터의 퍼실리테이션 활동을 경험한 직원들을 대상으로 퍼실리테이터의 프로세스 관리와 변화 관리가 혁신지향문화와 팀 임파워먼트에 미치는 영향과 혁신지향문화와 팀 임파워먼트가 팀 창의성에 미치는 영향, 퍼실리테이터의 역할이 혁신지향문화와 팀 임파워먼트를 매개하여 팀 창의성에 미치는 영향을 검증하고자 [그림 1]과 같은 연구모형을 설계하였다.

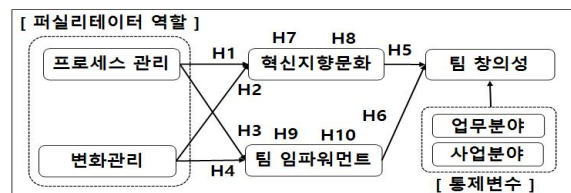


그림 1. 연구모형

본 연구는 기업의 혁신지향문화, 팀 임파워먼트, 팀 창의성에 대한 영향력을 검증하는데 설문은 팀원 대상으로 측정하고, 연구의 분석 수준은 팀이라는 레벨 이슈가 있다[37]. 연구자가 채택하지 않은 외생요인으로 연구 결과가 왜곡되는 것을 막기 위해 업무 분야와 사업 분야가 창의성에 영향을 미친다는 선행연구를 참고하여 통제변수로 설정하였다[38]. 업무와 사업 관련하여 지식과 노하우가 다를 수 있으므로, 팀 창의성에 영향을 미칠 것이라고 예측하고 사용하였다.

2. 가설설정

2.1 퍼실리테이터(Facilitator)의 역할과 혁신지향문화 및 팀 임파워먼트와의 관계

퍼실리테이터(Facilitator)는 다양한 프로세스를 활용하여 참여자들이 아이디어를 표면화시키며 목표를 달성하도록 지원한다[39]. 그리고, 혁신지향문화는 창의적 팀 환경을 조성하고 조직의 구성원 상호가 창의적 행동과 업무 프로세스를 권장하는 팀 분위기를 조성한다[40]. 프로세스 이노베이션은 조직을 변화시키는 본질이 있고[41], 의사소통은 송신과 수신 프로세스 과정으로, 수많은 의사소통의 과정에 개인들이 어떻게 접근하는가에 대한 담화분석은 문화를 파악하는데 도움이 된다[42]. 퍼실리테이션 역할은 조직문화에 직접 효과와 간접효과가 있다[43]. 퍼실리테이터가 의사소통의 과정에 다양한 프로세스를 활용하고 새로운 방식을 권장하는 변화 관리를 하면 참여자들은 창의적 행동과 아이디어를 이끌어 내며 혁신지향문화에 영향을 미치게 된다.

국내 통신 기업인 KT에서는 2014년 9월부터 EFT(Empowering Facilitator)를 양성하고 1등 워크숍을 진행하고 있다. 1등 워크숍은 그룹의 핵심 가치인 협업, 소통, 임파워먼트를 실천하는 혁신 프로그램이다.

KT의 1등 워크숍이 세계 최대 HRD 협회인 ATD(Association for Talent Development, 인재 개발협회)가 주관한 '2019 ATD 어워드에서 Excellence in Practice' 부문의 수상 소식이 기사를 통해 전해졌다. 변화 관리 분야에서 국내 최초의 수상이다[44]. 변화 관리 역할은 구성원 상호 간에 영향을 주며 추가적인 시너지를 창조한다[45]. KT 1등 워크숍의 성과를 계량적

으로 측정한 결과의 내부 만족도를 보면 2014년 EFT(Empowering Facilitator)를 양성하여 4년간 1등 워크숍을 운영하고 2014년과 2018년의 KT그룹 조직문화를 비교하니 소통이 2014년 70점에서 2017년 76.4점으로 6.4점이 올랐고, 협업이 2014년 68점에서 2017년 77.4점으로 9.4점이 올랐으며, 임파워먼트는 2014년 64점에서 2017년 77.4점으로 13.4점이 향상된 결과가 나왔다[46].

살펴본 내용들을 바탕으로 퍼실리테이터가 회의나 워크숍에서 프로세스 관리와 변화 관리하는 퍼실리테이션 역할이 혁신지향문화와 팀 임파워먼트에 영향을 줄 변수로 예상하고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1(H1). 퍼실리테이터의 프로세스 관리는 혁신지향문화에 정(+의 영향을 줄 것이다.

가설2(H2). 퍼실리테이터의 변화 관리는 혁신지향문화에 정(+의 영향을 줄 것이다.

가설3(H3). 퍼실리테이터의 프로세스 관리는 팀 임파워먼트에 정(+의 영향을 줄 것이다.

가설4(H4). 퍼실리테이터의 변화 관리는 팀 임파워먼트에 정(+의 영향을 줄 것이다.

2.2 혁신지향문화와 팀 창의성과의 관계

조직의 창의성에 영향을 주는 중요한 요소는 조직문화이며, 팀 창의성은 팀의 구성, 팀 특성, 팀 프로세스 그리고 조직의 환경적 영향을 받는다[32]. 혁신조직문화 속 구성원들은 창의적 역량을 발휘하고[47], 혁신조직문화는 창의성에 영향을 미치는 요소이다[48].

Woodman과 Schoenfeldt[49]의 관점에서는 창의성과 문화는 어떠한 관계를 갖는지 구체적으로 살펴볼 필요성이 있다고 하였다.

Sashittal 과 Jassawalla[50]는 혁신조직문화는 의사결정이 개방적으로 이루어지므로 조직의 유연성을 증시하며 외부 환경에 탄력적인 변화와 혁신을 추구하기 때문에 구성원의 새로운 아이디어의 도출과 활동을 권장한다고 하였다. 한인수와 노풍두[33]는 국내 ICT 연구개발 조직을 대상으로 개인 창의성, 팀 자율성, 팀 창의성 등을 팀 창의성의 영향요인을 분석하였으며, 팀의 환경적 특성이 팀 창의성에 영향을 준다고 하였고, 박

만주[51]는 혁신 문화의 하위 요인인 급진적 혁신과 점진적 혁신 문화가 구성원의 창의적 행동에 영향을 미친다고 하였다. 살펴본 내용들을 바탕으로 혁신조직문화는 변화와 혁신을 추구하고 새로운 아이디어와 활동을 강조하는 문화이기 때문에 팀 구성원이 창의성을 긍정적으로 발휘시킬 수 있어 혁신지향문화가 팀 창의성에 영향을 줄 변수로 보고 가설을 설정하였다.

가설5(H5). 혁신지향문화는 팀 창의성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.3 팀 임파워먼트와 팀 창의성과의 관계

팀 구성원들이 많은 기회와 권한을 부여받고 통제에서도 비교적 자유로울 때 개인마다 가진 문제를 넘어 팀 동료의 문제를 함께 해결해 나가면서 보다 창의적인 해결책을 제시하게 된다[52]. 한인수와 노풍두[33]의 연구에서는 팀 직무의 자율성이 팀 창의성에 유의한 영향을 주었고, 직무 자율성이 구성원들의 성공에 대해 자신감을 가지고 창의적 문제해결에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였다.

Amabile[53]은 창의적 업무 환경 지각의 개념모델에서 자율성이 창의성에 영향을 주는 요인으로 구분했으며, R&D부서를 대상으로 진행한 실증 연구에서도 팀 자율성이 창의성에 긍정적 영향을 준다고 하였다.

이선규, 손규환, 강은구와 김영형[54]은 임파워링 리더십은 조직 구성원이 느끼는 정서적 유대감의 크기, 충성의 규모, 공헌, 전문성, 존경의 정도에 따라, 창의성에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 임파워링 리더십은 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 증대시키고 조직구성원의 동기부여에 영향을 미치며 창의성에 기여 한다[55]. 구성원들이 자율성을 가지고 있으면, 자신의 업무를 개선하기 위해서 무엇을 해야 하는지 생각하게 되고, 이것이 창의성으로 연결되어 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다[56]. 조직에서 많은 기회와 권한을 위임받아 자발적인 동기부여를 이끌어 내고 업무개선과 문제해결을 위한 창의성을 높인다고 볼 수 있으므로 팀 임파워먼트가 팀 창의성에 영향을 줄 변수로 예상하고 가설을 설정하였다.

가설6(H6). 팀 임파워먼트는 팀 창의성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.4 혁신지향문화의 매개 효과

워크숍 방법론은 조직이 혁신 지향적이지 않은 경우 제한된 영향을 미칠 수 있다[12]. Amabile[53]는 조직 내 창의성을 촉진하는 요인 중 하나로 리더십을 강조하였다.

회의와 워크숍의 환경에서 퍼실리테이터(Facilitator)의 역할은 전문성, 개입 정도, 의사결정 권한에 따라서 5가지로 유형을 구분한다. 이 중에서 퍼실리테이터형 리더는 프로세스에 능숙하며 내용에 대한 의사 결정에 깊이 관여 할 수 있다[7]. 김응조와 홍아정[57]은 자신과 구성원들 간에 진정성 있는 관계를 바탕으로 문제를 해결하고 촉진하는 진성리더십이 집단창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직문화의 효과에 관한 연구에서는 리더의 행동에 따라 조직문화와 조직몰입 효과가 달라지고, 리더가 혁신적인 문화를 형성할수록 구성원들의 조직몰입은 높아졌다. 조직문화는 구성원의 직무몰입, 직무만족, 직무성과에 영향을 준다는 것을 알 수 있다[58]. 이선규, 손규환, 강은구와 김영형[54]은 임파워링 리더십과 창의성과의 관계에서 조직문화의 매개효과를 확인하였다. 선행 연구는 퍼실리테이터의 역할과 관련한 실증 연구가 부족하여 위와 같은 내용을 바탕으로 회의와 워크숍의 환경에서 혁신지향문화는 퍼실리테이터(프로세스 관리, 변화 관리)의 역할과 팀 창의성과의 관계에서 영향을 줄 매개변수로 예상하고 가설을 설정하였다.

가설7(H7). 퍼실리테이터의 프로세스 관리는 혁신지향문화를 매개하여 팀 창의성에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.

가설8(H8). 퍼실리테이터의 변화 관리는 혁신지향문화를 매개하여 팀 창의성에 정(+)의 유의한 영향을 줄 것이다.

2.5 팀임파워먼트의 매개 효과

임파워먼트 된 구성원은 효능감, 의미, 자기결정, 영향력에서 모두 높은 상태를 유지하기 때문에 새로운 문

제해결에 과감하며 창의적인 방식의 과업을 추구한다 [59].

퍼실리테이터형 코치는 프로세스 전문가이며 상황과 목적에 맞게 개입하고 코칭 리더십을 가져야 한다[7]. 성현정과 탁진국[60]은 코칭 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 심리적 임파워먼트가 매개효과가 있다고 하였다. 코치가 직원들과 상호작용을 통해 발전적인 방향으로 나아가도록 도움을 주는 과정에서 직원들의 무한한 가능성을 믿으며 팀 임파워먼트를 향상 시키고 창의성을 높인다고 해석 할 수 있다. 또한, 퍼실리테이터형 리더는 프로세스에 능숙하며 팀의 리더로서의 리더십을 강조한다[7]. 권상집[61]은 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 매개한다고 하였다. 기업가적 리더십은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트를 향상시키고 조직의 구성원들의 창의성을 높인다는 연구 결과로 추론할 수 있다. 이에 팀 임파워먼트가 퍼실리테이터의 역할(프로세스 관리, 변화 관리)과 팀 창의성과의 관계에서 영향을 줄 매개변수로 예상하고 가설을 설정하였다.

가설9(H9). 퍼실리테이터의 프로세스관리는 팀 임파워먼트를 매개하여 팀 창의성에 정(+)^의 유의한 영향을 줄 것이다.

가설10(H10). 퍼실리테이터의 변화 관리는 팀 임파워먼트를 매개하여 팀 창의성에 정(+)^의 유의한 영향을 줄 것이다.

3. 연구 대상 및 설문구성

본 연구를 위해 퍼실리테이터로 활동하거나, 퍼실리테이터 양성과정을 수료하였거나, 회의와 워크숍에서 퍼실리테이터의 퍼실리테이션을 직접 경험한 대상자들의 설문을 위해 국내 기업의 HRD 담당 부서의 협조를 받아 온라인과 오프라인으로 설문을 진행하였다.

설문 문항은 [표 1]과 같이 구성하였으며, 회수된 325부 중 불성실한 설문지를 제외한 299부의 데이터를 SPSS 24와 Smart PLS 3.0으로 분석하여 연구를 시행하였다.

표 1. 설문 문항

변수	항목	참고자료	
퍼실리테이터 역할	프로세스 관리	관계형성 능력	송영수[16]
		요구분석 능력	
		프로세스 계획 수립	
	시간관리 스킬		
변화관리	혁신적 사고	Cameron and Quin[21], 노두환, 황경호[62].	
	갈등관리 역량		
	문제해결 능력		
혁신지향문화	역동적이며 창의적	조윤희, 조성용, 홍계훈[26], 유영주,김진모[28]	
	관리스타일 혁신		
	결속시키는 힘 혁신		
	새로운 도전 강조		
팀 임파워먼트	성공은 혁신자	Rego, Sousa, Pina-e-Cunha, Correia and Saur-Amara[63]. 한인수,노풍두[33]	
	다양한 방법 선택		
	업무 수행방법 결정		
	고객에게 좋은 영향		
팀창의성	회사에서 중요 업무	목표달성 방법 제안	
	실용적 아이디어		
	품질향상 방법 제안		
	아이디어 촉진 지원		
	창의성 발휘		
	적절한 계획		
	혁신적 아이디어		
창의적 해결책			

IV. 연구 결과

1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문한 응답한 퍼실리테이션 경험자의 일반적 특성은 다음 [표 2]과 같다.

표 2. 조사대상자의 인구통계학적 특성

항목	세부 항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	213	71.2
	여성	86	28.8
연령	29세 이하	4	1.3
	30~39세	56	18.7
	40~49세	82	27.4
	50~59세	154	51.5
	60세 이상	3	1.0
직급	사원	9	3.0
	대리	27	9.0
	과장	109	36.5
	차장	113	37.8
	부장	32	10.7
	상무보 이상	9	3.0
근속기간	2년 이하	6	2.0
	3~5년 이하	16	5.4
	6~10년 이하	49	16.4

	11~15년 이하	28	9.4
	16~20년 이하	19	6.4
	21년 이상	181	60.5
업무분야	경영지원	66	22.1
	영업-마케팅	138	46.2
	연구개발	2	.7
	현장 기술	56	18.7
	인재 관리	22	7.4
	고객상담	11	3.7
	기타	4	1.3
사업분야	정보통신	254	84.9
	전기-전자	11	3.7
	화학	7	2.3
	금융-보험	3	1.0
	교육	17	5.7
소재지	기타	7	2.3
	대전/세종/충청	250	83.6
	서울	27	9.0
	인천/경기	8	2.7
	강원	2	.7
	경상	7	2.3
합계	전라/제주	5	1.7
		299	100

2. 신뢰도 및 수렴 타당도 분석

본 연구는 Cronbach's α 값을 활용하여 변수요인을 구성하는 측정 항목에 대한 내적 일관성 평가를 통해 신뢰도가 확보 되는지를 확인하고, 수렴 타당도를 분석하여 평가하였다. 신뢰도 및 수렴 타당도의 분석 결과는 다음[표 3]과 같다.

표 3. 요인분석 및 신뢰도 결과

변수	항목	요인 적재치	Chronbach- α	C.R	AVE
프로세스 관리	관계형성 능력	.88	.89	.92	.76
	요구분석 능력	.87			
	프로세스 계획 수립	.86			
	시간관리 스킬	.87			
변화관리	혁신적 사고	.81	.79	.88	.71
	갈등관리 역량	.89			
	문제해결 능력	.82			
혁신 지향문화	역동적이며 창의적	.92	.94	.95	.81
	관리스타일 혁신	.88			
	결속시키는 힘 혁신	.91			
	새로운 도전 강조	.88			
팀 임파워먼트	성공은 혁신자	.89	.87	.91	.72
	다양한 방법 선택	.86			
	업무 수행방법 결정	.83			
	고객에게 좋은 영향	.86			
팀창의성	회사에서 중요 업무	.83	.95	.96	.77
	목표달성 방법 제안	.87			
	실용적 아이디어	.88			
	품질향상 방법 제안	.87			
	아이디어 촉진 지원	.84			

창의성 발휘	.85		
적절한 계획	.87		
혁신적 아이디어	.89		
창의적 해결책	.89		

* 신뢰도: α 0.7, 복합신뢰도: CR)0.7, 평균분산추출값: AVE)0.5

측정 도구의 신뢰도인 내적 일관성 신뢰도 계수 (Chronbach- α)가 0.7 이상일 경우 내적 일관성을 가진다고 본다. [표 3]의 분석 결과, 각 변수의 내적 일관성 신뢰도 계수는 모두 0.7 이상이므로 적합한 변수로 사용할 수 있다. 수렴 타당도는 복합 신뢰도(CR)가 0.7 이상, 그리고, 평균분산 추출(AVE) 값이 0.5 이상이면 내적 일관성이 있다고 평가하였다[64]. [표 3]의 분석 결과, 각 변수의 복합 신뢰도 값이 모두 0.7 이상, 평균 분산 추출 값은 모두 0.5 이상이므로 변수의 측정 방법과 측정치는 신뢰도와 수렴 타당도가 확보되었다.

3. 측정문항의 판별 타당도 분석

표 4. 판별 타당도 분석 결과

변수	1	2	3	4	5
변화관리(1)	0.845				
혁신지향문화(2)	0.460	0.901			
팀임파워먼트(3)	0.552	0.693	0.850		
팀창의성(4)	0.492	0.770	0.776	0.878	
프로세스관리(5)	0.810	0.485	0.574	0.438	0.873

※ 대각선은 AVE의 제곱근 값

판별 타당도는 평균분산 추출(AVE)의 제곱근 값과 변수 사이의 상관 계수를 비교하여 검증할 수 있다. 평균 분석추출(AVE) 제곱근 값이 변수 사이의 상관 계수 값보다 크면 판별 타당도가 통계적으로 유의미하다고 할 수 있다. [표 4]의 분석 결과를 보면, 변수의 상관 계수 값보다 대각선상의 평균분산 추출(AVE) 제곱근 값이 커서 판별 타당도가 확보되었다.

4. 경로 분석 및 연구모형 검증 결과

본 연구의 가설 검증을 위한 구조 방정식 모형의 경로 분석 결과는 다음[표 5]과 같다.

표 5. 경로 분석 결과

가설	경로	경로 계수	T값	검증 결과
1	프로세스관리 → 혁신지향문화	.326***	4.022	채택
2	변화관리 → 혁신지향문화	.196*	2.278	채택
3	프로세스관리 → 팀임파워먼트	.368***	3.989	채택
4	변화관리 → 팀임파워먼트	.254***	3.137	채택
5	혁신지향문화 → 팀창의성	.452***	6.300	채택
6	팀임파워먼트 → 팀창의성	.480***	5.993	채택

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

[표 5]와 같이 모든 경로가 통계적으로 유의미하여 가설이 채택되었다.

첫째(가설1~2), 퍼실리테이터의 프로세스 관리와 변화 관리는 혁신지향문화에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 이러한 결과는 퍼실리테이션 역량이 조직문화에 직접효과와 간접효과가 있다[43]는 연구 결과와 맥락을 같이하며, 퍼실리테이터가 회의나 워크숍에서 프로세스와 변화를 효율적으로 관리하면 구성원들이 혁신적 역량을 발휘하고 혁신지향문화로 발전할 수 있다는 점을 알 수 있다. 둘째(가설3~4), 퍼실리테이터(FT)의 프로세스 관리와 변화 관리는 팀 임파워먼트에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 이러한 결과는 KT 1등 워크숍의 사례[46]와 같이 퍼실리테이션 역량이 자율성과 영향력을 발휘하는 팀 임파워먼트에 긍정적 영향을 준다고 해석된다. 셋째(가설5), 혁신지향문화는 팀 창의성에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 혁신적인 조직문화가 구성원의 창의성으로 이어진다는 선행연구를 지지하는 결과이며[48][52], 창의적이고 변화에 적응력이 높은 혁신지향문화는 팀 창의성을 발전 시킨다는 점을 알 수 있다. 넷째(가설6), 팀 임파워먼트는 팀 창의성에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 창의성은 조직 구성원이 과업을 달성하면서 자율성이 있다고 인식할 때 높게 나타난다는 연구[65]를 지지하며 팀이 스스로 결정할 수 있는 권한 위임은 팀 창의성을 이끌어 낸다고 해석된다.

본 연구의 매개변수 분석 결과는 다음 [표 6]과 같다.

표 6. 매개효과 분석 결과

경로	경로 계수	표준 편차	t값	p값	결과
프로세스관리 → 혁신지향문화 → 팀창의성	.149	.046	3.217	.001	채택
변화관리 → 혁신지향문화 → 팀창의성	.088	.038	2.326	.010	채택
프로세스관리 → 팀임파워먼트 → 팀창의성	.172	.050	3.515	.000	채택
변화관리 → 팀임파워먼트 → 팀창의성	.124	.045	2.734	.003	채택

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

[표 6]과 같이 모든 경로가 통계적으로 유의미하여 가설이 채택되었다.

첫째(가설7~8), 퍼실리테이터의 프로세스관리와 변화 관리는 혁신지향문화를 매개하여 팀 창의성에 정(+)의 유의한 영향을 주었다.

이러한 결과는 임파워링 리더십이 조직문화를 매개로 창의성에 영향을 미친다는 연구[54]와 맥락을 같이한다. 퍼실리테이터의 리더십과 함께 조직에서 혁신을 지원하는 분위기가 형성 되어야 팀 창의성을 향상 시킨다고 해석 할 수 있다.

둘째(가설9~10), 퍼실리테이터(FT)의 프로세스 관리와 변화 관리는 팀 임파워먼트를 매개하여 팀 창의성에 정(+)의 유의한 영향을 주었다. 기업가적 리더십이 혁신 분위기의 조절과 심리적 임파워먼트의 매개를 통해 구성원들의 창의성을 활성화 시킬 수 있다[61]는 연구와 일부 맥락을 같이한다. 퍼실리테이터의 리더십과 함께 구성원들이 자율성과 영향력을 발휘하는 분위기가 형성 되어야 팀 창의성이 향상 된다고 해석 할 수 있다.

연구모형 검증을 위한 구조모형의 적합도 검증 결과는 다음 [그림 2]과 같다.

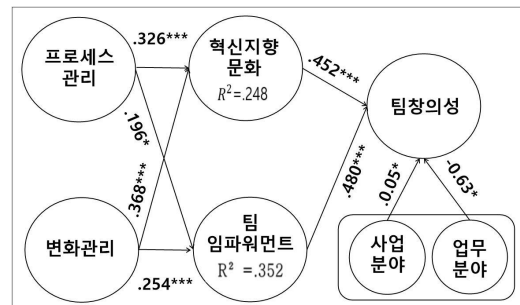


그림 2. 구조모형의 적합도

V. 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 기업 내 퍼실리테이터의(프로세스 관리, 변화 관리)역할이 혁신지향문화와 팀 임파워먼트에 주는 영향과, 혁신지향문화와 팀 임파워먼트가 팀 창의성에 주는 영향, 그리고 혁신지향문화와 팀 임파워먼트를 매개로 팀 창의성에 주는 영향을 실증 연구하였다.

본 연구의 의의는 교육 분야가 아닌 기업 내 회의문화에 대하여 실증 하였다라는 점이 기존의 연구와 차별성을 갖는다. 퍼실리테이터 역할의 중요성과 필요성이 확대되고 있으나 국내의 퍼실리테이터 관련 선행 연구의 대다수가 소규모 인원을 대상으로 하는 질적 연구였는데 양적 연구로 일반화하였다.

이론적 시사점은 첫째, 퍼실리테이터 역할과 혁신지향문화와 팀 임파워먼트의 관계를 규명하고 회의 및 워크숍에서 퍼실리테이터 역할에 대한 이론적 토대를 확장하였다.

둘째, 기업 내에서 혁신지향문화와 팀 임파워먼트가 팀 창의성에 주는 영향을 검증하였다는 의미가 있다. 개인 창의성 연구에 비해 팀 창의성 연구는 상대적으로 부족하므로 향후 진행될 팀 창의성에 대한 연구에 기여할 것이다.

셋째, 퍼실리테이터 역할과 팀창의성의 관계에서 혁신지향문화와 팀 임파워먼트가 주는 영향에 대한 실증 사례를 추가 하였다. 이에 대한 실증분석 연구가 부족하였으므로 향후 연구에 기여 할 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 퍼실리테이터의 역할이 혁신지향문화와 팀 임파워먼트에 미치는 영향과 혁신지향문화와 팀 임파워먼트의 매개로 팀창의성에 미치는 영향을 확인하여 퍼실리테이터 역할의 중요성과 회의와 워크숍에서 퍼실리테이션을 하기 위한 역량 확보의 필요성을 제시하였다. 또한 혁신지향문화와 팀 임파워먼트가 팀 창의성에 주는 영향을 확인하여, 창의성의 촉진을 위해 어떤 노력을 기울여야 하는지에 대한 방향 제시와 퍼실리테이션 관련한 제도 마련에 대해 시사점을 제공하였다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계점과 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직혁신문화, 팀 임파워먼트, 팀 창의성에 대해 여러 수준이 섞여 있는 연구이지만 대상과 표본 모집의 한계가 있어 개인의 인식 수준에서 측정과 분석하여 레벨 이슈가 있다[37]. 후속 연구는 레벨 이슈를 고려하여 집단 수준의 연구가 진행되길 기대한다.

둘째, 기업내에서 퍼실리테이션 경험이 있는 직장인 20대에서부터 60대에 이르기까지 전 연령에 대해 연구하여 의미가 있으나, 50대 참여자가 154명(51.5%)으로 향후 다른 연령대 비율을 확대하여 연령대별 중요한 변인이 있는지 연구의 진행이 필요하다.

셋째, 본 연구는 전국단위 지역에 설문을 진행하였으나, 대전, 세종, 충청지역의 참여자가 250명(83.6%)으로 일반화하기에 무리가 있다.향후 연구는 전국단위로 확대하여 연구 진행이 필요하다.

넷째, 대면방식으로 진행되던 회의 및 워크숍이 코로나19 팬데믹으로 인해 근무방식과 패러다임의 변화를 가져왔다. 비대면 방식으로 확대하여 후속 연구가 진행되길 기대한다.

* 본 연구는 대전대학교 일반대학원 학위논문(석사, 2021.2)을 요약, 수정하여 수행하였습니다.

참 고 문 헌

- [1] 박선미, 이철명, “광고회사 종사자의 조직문화 인식과 팀 창의성 및 팀 직무성과의 관계에 대한 연구,” 광고 PR 실학연구, 제8권, 제4호, pp.15-38, 2015.
- [2] B. T. Gregory, S. G. Harris, A. A. nakis, and C. L. Shook, “Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes,” Journal of business research, Vol.62, No.7, pp.673-679, 2009.
- [3] 홍소정, 심명정, 이윤수, “외부지향 기업문화와 직무소진 간의 관계: 조직 내 커뮤니케이션의 매개효과와 HR 부서의 전략적 역할의 조절된 매개효과,” 한국경영학회지, 제26권, 제3호, pp.99-119, 2021.
- [4] J. A. Conger and R. N Kanungo, “The

- empowerment process: Integrating theory and practice,” *Academy of management review*, Vol.13, No.3, pp.471-482, 1988.
- [5] L. J. Konczak, D. J. Stelly, and M. L. Trusty, “Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument,” *Educational and Psychological measurement*, Vol.60, No.2, pp.301-313, 2000.
- [6] 이병준, 한현우, “담화분석을 통한 조직문화 진단 연구:회의과정에서의 의사소통을 중심으로,” *인문과학연구*, 제45권, pp.125-147, 2015.
- [7] R. M. Schwarz, *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*, John Wiley & Sons, 2002.
- [8] K. Hori, 임해성(번역), *퍼실리테이션 테크닉 65*, 비즈니스맵, 2014.
- [9] 염우선, 송영수, “소그룹 퍼실리테이터의 역할과 주요 역량에 대한 중요성 및 수행수준 인식 차이분석에 관한 연구-CPF (Certified Professional Facilitator) 와 기업 내 HRD 담당자를 중심으로,” *산업교육연구*, 제22권, pp.67-88, 2011.
- [10] 이명희, 정기수, “팀 리더의 퍼실리테이션 역량이 팀 효과성에 미치는 영향: 공유리더십의 매개효과,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제21권, 제1호, pp.243-257, 2021.
- [11] G. Bertella, S. Lupini, C. R. Romanelli, and X. Font, “Workshop methodology design: Innovation-oriented participatory processes for sustainability,” *Annals of Tourism Research*, Vol.89, 2021.
- [12] C. J. Chataway, “The Problem of Transfer from Confidential Interactive Problem-Solving: What Is the Role of the Facilitator?,” *Political Psychology*, Vol.23, No.1, pp.165-189, 2002.
- [13] 송선정, 박석준, “한국어교육에서의 퍼실리테이션 (Facilitation) 기법 활용 방안,” *언어사실과 관점*, 제 39권, pp.335-360, 2016.
- [14] https://www.facilitator.or.kr:448/business/business01_4.php, 2022.08.23
- [15] <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>, 2022.08.23
- [16] 송영수, “기업 내 HRD 활동을 위한 퍼실리테이터 (Facilitator) 의 역할 및 필요역량 탐색,” *기업교육과 인재연구*, 제12권, pp.51-72, 2010.
- [17] R. E. Quinn, and J. R. Kimberly, “Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice,” *Managing organizational transitions*. Vol.2, No.9, pp.5-13, 1984.
- [18] R. E. Quinn and J. Rohrbaugh, “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis,” *Management Science*, Vol.29, No.3, pp.363-377. 1983.
- [19] 권중생, “혁신적 조직문화가 인적자원의 혁신성과 조직몰입에 미치는 영향,” *경영연구*, 제26권, 제1호, pp.153-182, 2011.
- [20] J. Wynen, K. Verhoest, E. Ongaro, S. Van Thiel, and in Cooperation with the COBRA Network, “Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control, lead to innovation?,” *Public Management Review*, Vol.16, No.1, pp.45-66, 2014.
- [21] K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons, 2011.
- [22] R. F. Zammuto and J. Y. Krakower, “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture,” *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.83-114, 1991.
- [23] 박원우, “임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색,” *경영학연구*, 제26권, 제1호, pp.115-138, 1997.
- [24] K. W. THOMAS and B. A. VELTHOUSE, “of Intrinsic Task Motivation,” *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.
- [25] 이광희, 김진호, 노명화, 손승연, “공유 리더십이 팀 성과에 미치는 영향-특전사 팀을 중심으로,” *인적자원관리연구*, 제20권, 제3호, pp.145-166, 2013.
- [26] 조윤희, 조성용, 홍계훈, “진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 코칭의 조절효과를 중심으로,” *대한경영학회지*, 제30권, 제4호, Routledge, pp.112-133, 2017.

- [27] 윤정현, “호텔기업 종사원의 리더쉽과 팀임파워먼트 및 성과의 구조적 관계,” 일본근대학연구, 제14권, pp.215-232, 2006.
- [28] 유영주, 김진모, “대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계,” 농업교육과 인적자원개발, 제49권, 제1호, pp.55-83, 2017.
- [29] B. L. Kirkman and B. Rosen, “Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment,” *Academy of Management journal*, Vol.42, No.1, pp.58-74, 1999.
- [30] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, “Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation,” *Academy of management review*, Vol.15, No.4, pp.666-681, 1990.
- [31] P. Paulus, “Groups, teams, and creativity: The creative potential of ideagenerating groups,” *Applied psychology*, Vol.49, No.2, pp.237-262, 2000.
- [32] R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, “Toward a theory of organizational creativity,” *Academy of management review*, Vol.18, No.2, pp.293-321, 1993.
- [33] 한인수, 노풍두, “팀 창의성의 영향요인에 관한 연구: 국내 ICT 연구개발 조직을 중심으로,” *경영경제연구*, 제41권, 제2호, pp.115-150, 2019.
- [34] J. R. Hackman, R. E. Walton, and P. S. Goodman, *Leading Groups in organizations. Designing Effective work Groups*, San Francisco: Jossey - Bass, pp.72-119, 1986.
- [35] M. C. Schilpzand, D. M. Herold, and C. E. Shalley, “Members’ openness to experience and teams’ creative performance,” *Small Group Research*, Vol.42, No.1, pp.55-76, 2011.
- [36] D. Leonard-Barton and W. C. Swap, *When sparks fly: Igniting creativity in groups*, Harvard Business Press, 1999.
- [37] 박원우, 김재원, 최혜원, “레벨이슈 (Level Issue) 의 의미, 현상 및 해결방안,” *인사조직연구*, 제11권, pp.199-233, 2003.
- [38] 김은실, 백윤정, “리더의 창의성 지원이 팀 혁신행동에 미치는 영향,” *인적자원개발연구*, 제23권, 제4호, pp.1-30, 2020.
- [39] C. Hogan, *Understanding facilitation: Theory and principle*, Kogan Page Publishers. 2005.
- [40] L. L. Gilson and C. E. Shalley, “A little creativity goes a long way: An examination of teams’ engagement in creative processes,” *Journal of management*, Vol.30, No.4, pp.453-470, 2004.
- [41] 조대호, *프로세스가 조직문화에 미치는 영향 :S전자를 중심으로*, 경희대학교, 박사학위논문, 2000.
- [42] 박용익, “대화 텍스트의 분석을 위한 방법과 절차: 텔레비전 드라마 속에 나타난 협의 대화를 예로,” *인문과학*, 제86권, pp.259-287, 2004.
- [43] 정연수, 최은수, “중등학교 교감의 퍼실리테이션 역할이 교사리더십, 학교조직문화, 조직몰입 및 학교조직효과성에 미치는 영향,” *한국교육원교육연구*, 제31권, 제3호, pp.151-173, 2014.
- [44] 이지효, KT `1등 워크숍`으로 국내 최초 `2019 ATD 어워드` 수상, 한국경제TV, 2019.
- [45] 윤정현, “호텔기업 종사원의 리더쉽과 팀임파워먼트 및 성과의 구조적 관계,” 일본근대학연구, 제14권, pp.215-232, 2006.
- [46] 김경민, “계급장 떼고 끝장토론, 그리고 피드백 KT 1등 워크숍, 20년 혁신과제 풀다,” *동아비즈니스리뷰 (DBR)*, 제236호, 2017.
- [47] R. Florida, *The rise of the creative class: And how it’s transforming work, leisure, community and everyday life*, New York: Basic Books, Just Labour, 2002.
- [48] 박동진, 장은영, “혁신조직문화가 셀프리더십, 창의성, 그리고 혁신행동에 미치는 영향,” *경영교육연구*, 제31권, 제2호, pp.211-229, 2016.
- [49] R. W. Woodman and L. F. Schoenfeldt, *Handbook 01 Creativity*, New York: Plenum, 1993.
- [50] H. C. Sashittal and A. R. Jassawalla, “Culture that Support Product-InnovationProcess,” *Academy of Management Executives*, Vol.16, No.3, 2002.
- [51] 박만주, “서비스 기업의 혁신문화가 종사원의 창의적 행동에 미치는 영향: 골프장 조직의 LMX 질을 조절효과로,” *관광연구*, 제26권, 제4호, pp.201-216,

2011.

[52] 김문주, 이지예, 윤정규, “리더와 구성원의 리더십 이 증주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용,” 지식경영연구, 제14권, 제3호, pp.55-85, 2013.

[53] T. M. Amabile, “Creativity and innovation in organizations,” Vol.5, Boston:Harvard Business, 1996.

[54] 이선규, 손규환, 강은구, 김영형, “임파워링 리더십이 직무태도 및 창의성에 미치는 영향에 관한 연구 -조직문화의 매개효과를 중심으로,” 디지털융복합연구, 제12권, 제8권, pp.85-99, 2014.

[55] 김준희, 김지혜, 이재은, “상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 창의성 관계에서 심리적 안전감과 직무 자율성의 매개효과,” HRD 연구 (구 인력개발연구), 제23권, 제4호, pp.1-29, 2021.

[56] 성현정, 탁진국, “코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제30권, 제3호, pp.373-391, 2017.

[57] 김음조, 홍아정, “공공조직의 진성리더십이 집단창의성에 미치는 영향과 개인-환경적합성의 매개효과,” HRD 연구, 제17권, 제2호, pp.1-27, 2015.

[58] 한혜수, 김영우, “학교장의 진성리더십이 혁신지향조직문화를 매개로 조직효과성에 미치는 영향,” HRD 연구 (구 인력개발연구), 제24권, 제1호 pp.123-152, 2022.

[59] 홍성현, 김민수, “상사의 코칭 행동이 구성원의 LMX와 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 영향: 문제해결지향 코칭의 조절된 매개효과,” 대한경영학회지, 제33권, 제4호, pp.621-647, 2020.

[60] 성현정, 탁진국, “코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제30권, 제3호, pp.373-391, 2017.

[61] 권상집, “기업가적 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향: 혁신 분위기의 조절효과 및 심리적 임파워먼트의 매개효과,” 벤처창업연구, Vol.17, No.3, pp.77-87, 2022.

[62] 노두환, 황경호, “중소·벤처기업의 업종, 영업형태, 조직문화가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 삼원분산분석 (3-way ANOVA) 을 중심으로,” 벤처창업연구, 제14권, 제2호, pp.221-233, 2019.

[63] A. Rego, F. Sousa, M. Pina-e-Cunha, A. Correia, and I. Saur-Amaral, “Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study,” Creativity and Innovation Management, Vol.16, No.3, pp.50-264, 2007.

[64] S. G. Scott and R. A. Bruce, “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace,” Academy of management journal, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.

[65] S. G. Scott and R. A. Bruce, “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace,” Academy of management journal, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.

저 자 소 개

이 은 정(Eun-Jung Lee)

정회원



- 2021년 2월 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과(경영컨설팅학 석사)
- 2021년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과(글로벌경영) 박사과정

〈관심분야〉 : 퍼실리테이터, 워크숍, 임파워먼트

서 영 욱(Young-Wook Seo)

정회원



- 2000년 8월 : 성균관대학교 경영대학원(경영학 석사)
- 2008년 2월 : 성균관대학교 일반대학원(경영학 박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 일반대학원 융합컨설팅학과 교수

〈관심분야〉 : 정보경영, IT컨설팅, 경영컨설팅, 컨설턴트