

LMX가 창의성에 미치는 영향: 관계에너지와 창의과정몰입의 연속다중매개효과를 중심으로

The Effects of LMX on Creativity: The Serial Multiple Mediating Effects of Relational Energy and Creative Process Engagement

리웨이*, 전지영**, 박호환*

아주대학교 경영학과*, Guangxi University of Science and Technology Department of Business Administration**

Wei Li(liwei6855@gmail.com)*, Zhi-Rong Tian(100002326@gxust.edu.cn)**,
Ho-Hwan Park(parkhh@ajou.ac.kr)*

요약

본 연구는 조직에서 창의성이 향상되는 기제에 관한 연구로서 리더-부하 교환관계(LMX)가 창의성에 미치는 영향에서 관계에너지와 창의과정몰입의 연속다중매개역할을 검증하고자 하였다. 가설 검증을 위해 중국에서 근무하고 있는 200명의 직장인을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였고, 그 중 유효한 154명의 자료를 분석하였다. 분석은 PROCESS 매크로의 model 6을 사용하였다. 분석 결과는 첫째, LMX는 창의성에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 관계에너지는 LMX와 창의성 간의 관계를 매개하였다. 셋째, 창의과정몰입은 LMX와 창의성 간의 관계를 매개하였다. 넷째, 관계에너지와 창의과정몰입은 LMX와 창의성 간의 관계를 연속으로 매개하였다. 이러한 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점과 한계점을 제시하고 조직에서 창의성을 향상시키기 위한 방안에 대해 논의하였다.

■ 중심어 : | 리더-부하 교환관계 | 창의성 | 관계에너지 | 창의과정몰입 |

Abstract

As a study on the mechanisms by which creativity is improved in an organization, this study tried to verify the serial multiple mediating effects of relational energy and creative process engagement in the effect of leader-member exchange(LMX) on creativity. To test the hypothesis, a survey was conducted on 200 workers in China, and 154 of them were analyzed. The analysis used model 6 of the PROCESS macro. As a result, first, LMX has positive effects on creativity. Second, relational energy mediated the relationship between LMX and creativity. Third, creative process engagement mediated the relationship between LMX and creativity. Forth, relational energy and creative process engagement continuously mediated the relationship between LMX and creativity. Based on these research results, the implications and limitations of this study were presented, and methods to improve creativity in the organization were discussed.

■ keyword : | LMX | Creativity | Relational Energy | Creative Process Engagement |

* Supported by Doctoral Fund of Guangxi University of Science and Technology(Grant No. 21S21,21S20) and Basic Ability Enhancement Program for Young and Middle-aged Teachers of Guangxi of China (Grant No. 2022KY0319).

접수일자 : 2022년 08월 12일

심사완료일 : 2022년 09월 26일

수정일자 : 2022년 09월 15일

교신저자 : 박호환, e-mail : parkhh@ajou.ac.kr

I. 서론

오늘날과 같이 급변하는 경영환경 속에서 조직의 창의성은 기업의 혁신과 성장, 더 나아가 생존에 큰 역할을 한다[1]. 조직에서 창의성은 새로운 기술이나 디자인 측면에서의 독창적인 산출물뿐만 아니라 업무에서 발생하는 문제의 해결 혹은 새로운 업무 프로세스 적용 등과 같이 다양한 측면을 포함한다[2].

창의성을 보는 관점은 결과론적 관점과 과정론적 관점으로 구분된다. 결과론적 관점의 창의성은 독창적이거나 문제해결적인 행동과 산출물에 관심을 가진다. 반면에 과정론적 관점의 창의성은 창의성이 개발되는 과정에 초점을 맞춘다. 창의성의 과정론적 관점에서 연구되고 있는 개념으로 '창의과정몰입(creative process engagement)'이 있다. 창의과정몰입은 창의성이 향상되는 과정 중에서 필요한 인지적 측면을 개념화한 것으로서, 업무에서 문제를 인식하는 것, 문제 관련 정보를 탐색하거나 부호화하는 것, 새로운 아이디어와 대안을 생성하는 등의 인지적 작용에 대한 몰입을 의미한다. 이러한 창의적 인지과정에 대한 몰입은 조직구성원의 개인적 특성이나 정서는 물론 조직환경과 조직에서의 대인관계에 영향을 받는다[3][4].

이와 같이 창의적 인지과정에 몰입을 시킬 수 있는 요인으로 무엇보다도 개인의 긍정적인 정서나 상태를 무시할 수 없다. Fredrickson[5]이 주장한 긍정정서확장이론에 의하면 긍정적 정서는 인지적으로 주의를 기울이는 범위를 넓혀주며, 인지의 수준과 폭을 확대시켜 기존의 인지적 구조에서 보다 풍부한 결합을 가능하게 한다. 그런데 조직생활을 하는 조직구성원으로서 관계에서 발생하는 경험이 조직구성원의 정서에 있어서 중요한 영향요인이 된다[6]. 특히 함께 일하는 리더와의 관계의 질은 구성원의 정서에 큰 영향을 미친다. 그러므로 리더와 조직구성원간의 교환관계의 질(leader-member exchange, LMX)과 그 경험으로 인해 발생하는 '관계에너지(relational energy)'는 직원의 창의몰입과정에 주요한 요인이 될 것이다.

선행연구들은 리더와의 관계 혹은 리더십이 창의적인 산출물 즉, 창의성에 영향을 미친다고 언급하고 있다[5][6]. 그런데, 아직까지 조직에서 창의성이 개발되

는 과정에서 리더와의 상호작용이 인간의 정서 및 에너지에 미치는 영향과 인지와 행동에 미치는 영향에 관한 연구가 미흡하다[7][8].

리더십과 인간의 정서 및 에너지 측면을 분석한 연구들을 살펴보면, 조직에서 리더와 구성원 간의 친밀한 상호관계는 구성원에게 긍정적인 관계에너지를 갖게 하여 직무몰입과 직무성적을 높인다[9]. 즉, 긍정적인 관계에너지의 증가는 동기부여의 요인이 되고, 열의를 가지고 업무에 몰입하여 성과를 내는 원동력이 된다는 의미이다[10]. 하지만 이러한 긍정적인 관계에너지를 가졌다 하여도 업무에 있어서 창의적으로 접근한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 남은우 등[11]의 연구에 의하면, 관계에너지는 업무재창조에는 유의미한 영향을 미치지 않고, 관계재창조와 인지재창조에는 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 Amabile[2]이 주장한 바와 같이, 창의성 개념 중에서 인지적 창의성은 업무적 창의성으로 연결될 가능성이 높다. 즉 긍정적인 관계에서 얻은 활기와 에너지 즉 관계에너지는 창의적 인지과정인 창의과정몰입에 영향을 미치고 결과적으로 창의적 행동을 통한 창의적 산출물을 생산할 수 있게 될 것이라는 것을 예측할 수 있다. 하지만 아직 이러한 과정이 검증된 바는 없다.

이에 본 연구는 조직에서 리더와 구성원의 교환관계(LMX)가 창의성에 영향을 미치는 과정에 있어서 관계에너지와 창의과정몰입이 연속으로 매개변수로 작용을 하는지 검증하고자 하였다. 나아가 연구결과를 바탕으로 하여 본 연구는 조직에서 직원의 창의성을 향상시키기 위한 실무적인 방안을 제시함으로써 조직 전체의 창의성과 성과의 향상에 기여하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. LMX, 창의성

창의성을 보는 관점은 결과론적 관점과 과정론적 관점으로 구분된다. 결과론적 관점의 창의성은 독창적이거나 문제해결적인 행동과 산출물에 관심을 가진다. 반면에 과정론적 관점의 창의성은 창의성이 개발되는 과정에 초점을 맞춘다.

Amabile[2]은 창의성이 개발되는 과정에 영향을 미치는 요인으로 내재적 동기, 업무 관련 기술, 창의성 관련 기술을 제시하였다. 여기서 내재적 동기는 직무에 대한 내적 열정으로 직무 자체에 대한 흥미, 즐거움 등과 같은 긍정적 정서 특성을 의미한다. 업무 관련 기술은 업무에 관련된 지식의 축적 정도, 전문적 기술, 특별한 재능 등을 의미한다. 창의성 관련 기술은 업무에서의 문제 인식, 정보 탐색, 대안 발견 등을 말한다. Amabile[2]은 동기와 업무 관련 기술보다 창의성 관련 기술을 습득하는 것이 더 어렵다고 주장한다. 선행연구에 의하면 리더와의 관계 혹은 리더십은 창의성에 영향을 미친다[9][10].

리더와 구성원 간의 교환관계(LMX)는 업무에 관한 지시와 보고, 문제해결을 위한 소통, 성과에 대한 평가와 보상 등 공식적 관계와 더불어 개인적인 관심과 배려 등 비공식적 관계를 기반으로 성립된다[12]. LMX와 창의성에 관한 선행연구를 살펴보면, LMX는 창의성에 정(+)적인 영향을 미치기도 하고, 다양한 조직 환경적 요인과 창의성 간의 관계를 조절하기도 한다[13].

이러한 관계는 사회교환이론(social exchange theory)에 의해 설명이 가능하다[14-16]. 즉 리더가 구성원에게 보다 많은 정보와 지원을 하게 되면 구성원 역시 그 대가로 자신의 업무에 보다 노력을 기울이게 됨으로써 창의적 산출물이 나올 수 있다.

그러므로 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. LMX는 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. LMX, 창의성, 관계에너지

조직 맥락에서 구성원들이 갖는 에너지에 관한 연구는 음식물 섭취, 수면 등과 같은 신체적 에너지에 관한 연구와 그룹 내에서의 사회적 상호작용에 따라 발생하는 '관계에너지'에 관한 연구가 있다[17]. Quinn와 Dutton[18]은 관계에서 발생하는 에너지를 인간관계에서 발생하는 긍정적 정서나 기분으로 보았다. Owens 등[6]은 이런 관계를 바탕으로 한 에너지를 직장 내에서 타인과의 상호작용을 할 때 발생하는 활기, 활력 등 긍정적 정서나 기분, 기운에 초점을 맞추고 '관계에너지'라는 개념을 고안하였다.

이러한 관계에너지는 업무에 대한 몰입과 성과를 높인다[10]. Weiss와 Cropanzano[19]의 정서사건이론(affective event theory)에 의하면 리더와의 관계에서 긍정적인 경험은 구성원의 정서 및 기분은 물론 신체적 활기와 활력 등 에너지에도 영향을 미치게 된다. 이렇게 긍정적인 에너지는 긍정적인 행동에도 영향을 미치게 된다.

그러므로 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 관계에너지는 LMX와 창의성의 관계를 매개할 것이다.

3. LMX, 창의성, 창의과정몰입

조직의 구성원은 업무를 수행하는 과정에서 문제를 해결하기 위하여 인지과정을 재구조화하기도 하는데, 이것을 개념화 한 것이 바로 창의과정몰입이다[9]. 창의과정몰입이란 업무를 수행하는데 있어서 ① 문제인식, ② 정보탐색 및 부호화, ③ 아이디어와 대안생성의 3단계 인지과정에 몰입하는 것을 의미한다[8]. 창의과정몰입을 높이기 위해서는 그러한 인지과정에 몰입할 수 있는 환경이나 정서가 선행되어야 한다. Dutton와 Heaphy[20]는 신뢰감을 바탕으로 한 긍정적인 관계와 원활한 의사소통은 직원의 열의와 에너지를 북돋아주어 인지와 행동적인 면에서 긍정적인 결과가 초래된다고 주장한다.

LMX는 업무에 대한 몰입에 영향을 미친다[21]. 리더와 구성원 간의 교환 관계의 수준에 따라 자신의 업무, 팀의 목표와 조직의 정책에 참여하고 몰입하는 정도가 달라진다[3][21]. 내집단(in-group)의 경우, 리더와 구성원은 주어진 역할 이외에 추가적인 교환 행동을 하면서 높은 수준의 교환 관계가 발생한다. 리더는 내집단 구성원들에게 개인적인 관심을 더 보이고 능력에 대한 인정과 칭찬을 통해 자존감과 자신감 부여한다. LMX의 수준이 높고 질이 좋은 경우에는 서로의 특성과 다양성을 존중하고, 신뢰감을 바탕으로 하여 유대감이 형성되고 소통하는 과정이 더 원활해지고 업무에 필요한 자원과 정보를 더 많이 제공받게 된다[22][23].

리더는 구성원에게 더 다양한 정보와 자원의 제공함으로써 더 도전적이고 흥미로운 직무와 기회를 제공한

다. 이러한 교환관계를 통해 구성원은 만족할 만한 성과를 낼뿐 아니라 조직정체감과 조직동일시 등과 같은 행동을 나타내고, 업무에 대한 몰입과 성과를 높인다 [3][21]. 따라서 양질의 LMX는 이러한 창의과정몰입을 촉진함으로써 구성원의 창의성 향상에 기여할 것이다.

그러므로 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 창의과정몰입은 LMX와 창의성의 관계를 매개할 것이다.

4. LMX, 창의성, 관계에너지, 창의과정몰입

더 나아가 Fredickson[5]이 주장한 긍정정서확장이론에 의하면 긍정적 정서는 주의를 기울이는 범위를 넓혀주며, 인지의 수준과 폭을 확대하며, 기존의 인지적 구조에서 보다 풍부한 결합을 가질 가능성이 높다. 즉, 긍정적인 관계에너지가 활성화되는 동안 사람들은 세상과 타인에 더 관심을 가지고, 이기적 관점을 넘어서 베푸는 모습을 갖게 되며 스스로 그 과정에 빠져들게 된다[24]. 이러한 관계에너지 상태에 있을 때 구성원은 좀 더 빠르고 철저하게 정보에 주목하여 처리한 후에 기존의 생각과 더불어 다른 아이디어들을 연결하여 통합하거나 재조정하여 새로운 통찰을 만들어낸다[24].

또한 자원보존이론에 따르면 긍정적인 정서나 에너지와 같은 심리적 자원은 업무몰입에 영향을 미친다 [25]. 그리고 창조적 인지와 행동의 측면에서 긍정정서확장이론을 기반으로 볼 때 긍정적인 정서와 에너지는 업무에 관한 주의를 폭을 확장시키며, 새로운 아이디어나 기회를 탐색할 수 있는 준비성이 증가 되어 창의과정몰입이 촉진되면서 자동화된 기존의 사고와 행동 패턴을 버리고, 새롭고 창의적인 사고와 행동으로 전환되는 경향성을 보인다[26].

그러므로 높은 수준의 리더-구성원 교환관계는 구성원에게 더 많은 열의와 자존감, 적극성과 도전성 등에 영향을 미쳐 창의과정몰입을 촉진한다[27]. 조직에서 상호작용을 통하여 경험하는 관계에너지는 귀중한 직무자원으로 사용된다. 즉, 높은 수준의 LMX는 리더로부터 업무에 유용한 자원과 정보를 받게 되고 그 결과

업무효율이 높아져서 좋은 평가를 받을 수 있기에 안정되고 긍정적인 관계에너지가 증가된다. 이와 같은 관계에너지는 자신의 업무를 보다 새롭게 창의적으로 접근할 수 있는 아이디어를 생성하는 창의몰입과정을 거쳐 독창적인 산출물을 내거나 도전적인 문제를 해결하는 창의성을 증가시킨다[10][28].

이상의 이론과 선행연구를 종합적으로 살펴본 결과 LMX는 정서사건이론에 기반하여 관계에너지에 영향을 미치고, 관계에너지(정서적 향상)는 긍정정서확장이론과 자원보존이론에 기반하여 창의과정몰입(인지적 향상)에 영향을 미치며, 창의과정몰입(인지적 향상)은 창의성(행동적 향상)에 영향을 미친다.

그러므로 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 관계에너지와 창의과정몰입은 LMX와 창의성의 관계를 연속으로 매개할 것이다.

위와 같은 가설들을 포함한 연구모형은 [그림 1]과 같다.

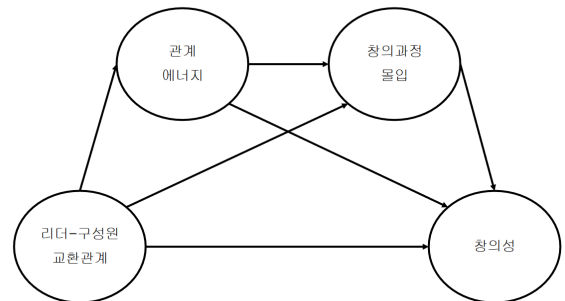


그림 1. 연구모형

III. 측정 및 분석방법

1. 변수의 측정

본 연구에서 변수의 측정은 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 문항은 리커트 방식의 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다.

1.1 리더-구성원 교환관계

구성원들이 인식한 리더-구성원 교환관계는 Graen와 Uhl-Bien[23]이 개발한 측도를 Zhang 등[29]이 번역한 총 7개 문항을 사용하였다($\alpha=.908$). 샘플문항으로는 “리더는 자신의 직위와 권한을 사용하여, 내가 지니고 있는 업무상 문제와 고충을 해결해 주기 위해 애쓸 것이다”가 있다.

1.2 관계에너지

관계에너지는 직장 내에서 타인과의 긍정적인 관계로부터 발생하는 활력과 활기에 초점을 두어 측정하는 것으로 Owens 등[6]이 개발한 5개 문항을 사용하였다($\alpha=.96$). 샘플문항으로는 “리더와 이야기를 나누고 나면 나는 업무를 하는데 많은 에너지를 느낀다.”가 있다.

1.3 창의과정몰입

창의과정몰입은 문제인식, 정보탐색, 대안생성을 하는 인지적 과정으로 Zhang와 Bartol[8]이 개발한 11개 문항을 사용하였다($\alpha=.88$). 샘플문항으로는 “나는 새로운 아이디어 완성을 위해 적절한 계획을 세운다.”가 있다.

1.4 창의성

창의성은 참신하고 유용한 아이디어 제시하고 제안하고 위험을 감수하는 등의 행동과 독창적인 산출물로 정의하였다[2]. 본 연구에서는 창의성을 Zhou와 George[30]가 사용한 13개 문항을 사용하였다($\alpha=.96$). 샘플문항으로는 “나는 문제를 창의적으로 해결하기 위한 아이디어를 제시한다.”가 있다.

2. 연구대상 및 자료분석

본 연구에서는 중국 현지의 건축업에 종사하는 사무직 직원들 대상으로 무작위로 설문조사하였다. 배포한 각각이 설문조사에서 배포한 설문조사 200부를 배포하였고 174부를 회수하였다. 이 중 작성내용에 누락이 있는 등 불완전한 20부를 제외하고 154부를 분석에 사용하였다.

자료분석은 SPSS 24.0와 Amos 24.0을 이용하였다. 가설검증을 위한 연속다중매개효과를 위해서 SPSS 매

크로 PROCESS 3.2의 Model 6를 이용하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 인구통계학적 특성

본 연구에서 실시된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 보면 성별은 남성이 60명(38.96%), 여성이 94명(61.04%)으로 여자가 다수를 차지하였다. 연령은 19~29세가 101명(65.58%)으로 대부분을 차지하였다. 근무연수는 1년 미만이 37명(24.03%), 1~3년이 53명(34.42%)있으며 9년 이상이 31명(20.13%)으로 다수를 차지하였다. 직위는 사원급이 76명(49.35%)으로 가장 많았다.

2. 타당도, 신뢰도 및 상관관계 분석

확인적 요인분석 결과를 보면, 연구모형은 적합한 수준의 측정타당성을 가지는 것으로 나타났다.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 측도는 0.880로 나타났다, Bartlett 구형성 지표는 $\chi^2=1036.307(df=588, p<.001)$, Root Mean-squared Residual[RMR]=0.044, Incremental Fit Index[IFI]=0.817, Comparative Fit Index[CFI]=0.814, Root-Mean-Square Error of Approximation[RMSEA]=0.071로 모델이 적합한 것으로 나타났다. 신뢰도(reliability)는 Cronbach's alpha test를 통해 내적 일관성 정도를 평가하였다.

각 변수 측정 문항들의 신뢰 계수가 .822이상으로 나타나 사용된 문항들이 높은 내적 일관성을 보여주고 있다.

각 변수 간의 상관관계는 [표 1]에 제시한 바와 같이 LMX와 관계에너지의 관계($r=.412, p<.01$), LMX와 창의과정몰입의 관계($r=.470, p<.01$), LMX와 창의성의 관계($r=.431, p<.01$), 관계에너지와 창의과정몰입의 관계($r=.440, p<.01$), 관계에너지와 창의성의 관계($r=.599, p<.01$), 창의과정몰입과 창의성의 관계($r=.688, p<.01$)가 모두 양의 상관관계로 유의미한 것으로 나타났다.

표 1. 상관관계 분석과 신뢰도 분석 결과

| 구분 | 평균 | 표준편차 | 신뢰도 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|------|------|------|--------|--------|--------|----|
| 1.LMX | 3.47 | .59 | .849 | -- | | | |
| 2.관계 에너지 | 3.60 | .54 | .822 | .412** | -- | | |
| 3.창의과정몰입 | 3.72 | .52 | .861 | .470** | .440** | -- | |
| 4.창의성 | 3.70 | .52 | .894 | .431** | .599** | .688** | -- |

N=154, **p<.01

3. 가설 검증

가설검증을 위해 PROCESS 매크로 model 6을 이용하여 연속다중매개모형을 분석하였다. 연속다중매개모형은 [그림 2]와 같이 3개의 간접효과와 1개의 직접효과를 분석한다. 매개효과 M1은 간접효과는 a1b1의 유의성으로 분석하고, 매개효과 M2는 간접효과는 a2b2의 유의성으로 분석한다.

연속다중매개효과는 a1d21b2의 유의성으로 분석한다.

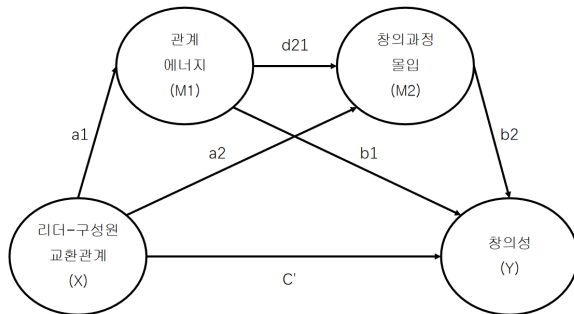


그림 2. 연구모형

본 연구의 가설검증을 위해 X→M1→Y, X→M2→Y, X→M1→M2→Y의 3개의 경로를 분석하였다.

[표 2]에서 볼 수 있듯이 총 효과는 다음과 같이 간접효과와 직접효과의 합계로 표현된다.

Model 1에서 창의성을 종속변수로 하고 통제변수인 성별, 나이, 근속연수, 직위를 통제한 후 LMX를 독립변수로 하여 분석하였다. Model 1을 보면 LMX는 창의성에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다(c=.377, t=4.713, p<.001). 따라서 가설 1은 지지되었다.

표 2. 매개효과 분석

| | Path Coefficients | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|------|-----------------------|------|------------------------|------|----------------------|-------|
| | Model 1 Outcome=C | | Model 2 Outcome=RE | | Model 3 Outcome=CPE | | Model 4 Outcome=C | |
| Predictors | Coeff. | SE | Coeff. | SE | Coeff. | SE | Coeff. | SE |
| 상수 | 2.435 | .338 | 2.151 | .259 | 1.845 | .418 | .424 | .278 |
| 성별 | -.083 | .083 | -.061 | .083 | -.080 | .076 | -.012 | -.199 |
| 연령 | .003 | .045 | .010 | .049 | -.051 | .050 | .025 | -.710 |
| 근무연수 | .006 | .025 | .028 | .024 | -.003 | .024 | -.006 | .710 |
| 직위 | .026 | .238 | .529* | .023 | -.027 | .021 | .014 | -.312 |
| LMX | c .377*** | .080 | a1 .378*** | .070 | a2 .300*** | .086 | c'.035 | .053 |
| RE | | | | | d21 .310*** | .073 | b1 .326*** | .066 |
| CPE | | | | | | | b2 .522*** | .651 |
| Indirect Effect | | | | | | | | |
| | | | | | Effect | SE | LLC | ULC |
| Total | | | | | .341 | .063 | .228 | .482 |
| Ind 1 | LMX→RE→C | | | | .123 | .035 | .064 | .201 |
| Ind 2 | LMX→CPE→C | | | | .156 | .047 | .028 | .106 |
| Ind 3 | LMX→RE→CPE→C | | | | .061 | .019 | .074 | .265 |

N=154,

Model1, R2=.201,F(5,148)=6.59,p<.001;

Model 2,R2=.224,F(5,148)=8.39,p<.001;

Model 3,R2=.317,F(6,147)=7.51,p<.001;

Model 4,R2=.587,F(7,146)=30.10,p<.001.

매개효과를 살펴보면, 먼저 LMX가 관계에너지를 거쳐 창의성에 영향을 미치는 간접효과(X→M1→Y)의 크기(a1b1=.378×.326=.123)의 95% 부트스트랩 신뢰구간(.064, .201)에 0이 포함되지 않으므로 양의 간접효과가 유의적이라고 할 수 있다. 이러한 결과는 높은 수준의 LMX는 구성원에게 더 많은 관계에너지를 부여하고(a1=.378, p<.001), 이러한 관계에너지의 증가는 창의성에 더 증가시키기 때문에(b1=.326, p<.001) 결과적으로 LMX는 관계에너지를 매개로 하여 창의성에 .123만큼 간접적으로 영향을 미친다. 따라서 가설 2은 지지되었다.

다음으로 X→M2→Y의 간접효과(a2b2=.300×.522=.156)는 부트스트랩 신뢰구간(.028, .106)에 0이 포함되지 않으므로 양의 간접효과는 유의하다. 이러한 결과는 높은 수준의 LMX는 구성원의 창의과정몰입을 높이고(a2=.300, p<.001) 이러한 창의과정몰입의 증가는

창의성을 증가시키기 때문에($b_2=.522, p<.001$) 결과적으로 LMX는 창의과정몰입을 매개로 하여 창의성에 .156만큼 간접적으로 영향을 미친다. 따라서 가설 3는 지지되었다.

마지막으로 연속다중매개효과($X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$)의 간접효과($a_1 d_2 b_2 = .378 \times .310 \times .522 = .061$)는 95% 부트스트랩 신뢰구간(.074, .265)에 0이 포함되지 않으므로 양의 간접효과가 유의적이라고 할 수 있다. 즉, 높은 수준의 LMX는 구성원은 관계에너지를 높이고($a_1 = .378, p < .001$), 이를 통해 창의과정몰입을 증가시키며($d_2 = .310, p < .001$), 창의과정몰입은 창의성을 향상시킴으로써($b_2 = .522, p < .001$) 결과적으로 LMX는 관계에너지와 창의과정몰입을 연속적으로 매개하여 .161만큼 창의성에 영향을 미친다. 따라서 가설 4은 지지되었다.

LMX가 창의성에 미치는 영향에서 관계에너지와 창의과정몰입의 총 간접효과는 모든 간접효과들의 합계($.123 + .156 + .061 = .341$)이고 부트스트랩 신뢰구간(.228, .482)은 0을 포함하지 않기 때문에 총 간접효과는 통계적으로 유의했다. 반면에 직접효과($c' = 0.035, p = .4987$)는 통계적으로 유의하지 않아 관계에너지와 창의과정몰입은 LMX가 창의성에 미치는 영향을 완전히 매개하는 것으로 나타났다.

V. 논의 및 결론

기업의 변화와 혁신을 위해서는 선천적으로 창의성을 가진 새로운 인재도 필요하지만 기존 조직 구성원의 창의성을 후천적으로 향상시키는 것도 중요하다. Amabile[2]이 주장하였듯이 업무에서 독창적인 문제 해결이나 산출물을 얻기 위해서는 조직풍토와 업무환경, 조직에서의 상호작용이 중요하다. 이러한 상호작용은 직원의 창의성 향상에 긍정적인 영향을 미친다. 지금까지 창의성은 주로 동기이론에 의해 결과론적 창의성으로 검증되고 설명되었다. 이에 본 연구는 구성원의 창의성을 높이기 위한 과정론적 관점인 창의과정몰입의 개념을 중심으로 LMX가 관계에너지와 창의과정몰입을 매개로 하여 창의성에 미치는 영향을 검증하고자

하였다.

수집된 자료를 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, LMX는 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다. 이 결과는 LMX가 창의성에 정(+)적인 영향을 미친다는 박소은[13]의 연구결과와 동일하다.

둘째, 관계에너지는 LMX와 창의성 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 2는 지지되었다. 관계에너지에 관한 연구는 그 개념이 Owens 등[6]에 의해 정의된 이후 지속되고 있다. 관계에너지에 영향을 미치는 요인으로는 변화지향적 리더십과 코칭리더십, 진정성리더십, 감성리더십 등 다양한 리더십이 연구되었다[31-33].

이러한 선행연구의 결과와 마찬가지로 리더와 구성원의 교환관계의 수준이 높으면 구성원의 안정적 애착과 활기, 활력 등의 관계에너지가 높아졌다($a_1 = .378$). 더불어 관계에너지는 창의성에 정(+)적으로 유의한 영향을 미쳤다($b_1 = .326$). 이러한 결과는 관계에너지가 부하의 지속학습활동[32], 과업성과[34]에 긍정적으로 영향을 미치는 연구결과들과 부합된다.

반면에 남은우 등[11]의 연구와는 다르게 나타났다. 그들의 연구에서는 관계에너지가 직무재창조 중에 관계재창조, 인지재창조에 긍정적인 영향을 미치지만 과업재창조에 영향을 미치지 않는다고 하였다. 만약 그들의 연구에서 관계에너지라는 정서적 요인이 직접 과업적인 행동에 미치는 영향으로 분석하지 않고 인지재창조를 매개로 하여 과업재창조에 미치는 영향을 분석하였다면 더 정확한 비교가 되었을 것으로 판단된다.

다음으로 창의과정몰입이 LMX와 창의성의 관계를 매개할 것이라는 가설 3도 지지되었다. 이 연구결과는 LMX의 수준이 높을수록 창의과정몰입이 증가하고($a_2 = .300$) 결과적으로 창의성이 향상된다($b_2 = .522$)는 의미이다. 다시 말해서 구성원이 업무를 수행함에 있어서 리더의 공식적 관계나 비공식적 관계를 통하여 심리적 자원을 얻게 되면, 업무에서 자율적으로 문제를 인식하려고 노력하고 문제해결을 위한 정보를 탐색하고 대안을 생성하려고 하는 인지적 과정에 더 몰입을 하게 되고 결과적으로 창의성이 향상된다[8][35].

이러한 연구결과는 Volmet 등[36]의 LMX가 창의업무몰입에 긍정적으로 영향을 미친다는 연구결과와 일치한다. 하지만 상사의 분노표출이 창의과정몰입을 촉진한다는 이슬기[37]의 연구결과와는 다르다. 이와 같은 연구결과에 대해 이슬기[37]는 상사의 분노표출과 같은 부정적인 경험은 일시적으로 업무에 대한 집중도를 높여 생산성을 높이지만 비인격적 감독과 같이 장기적으로 반복된다면 창의성과 업무성과를 낮춘다고 설명하고 있다.

마지막으로 관계에너지와 창의과정몰입이 LMX와 창의성 간의 관계를 연속적으로 매개할 것이라는 가설 4도 지지되었다. LMX에 의한 긍정적인 관계 형성과 원활한 소통은 직장에서 활기와 활력을 높이고($a_1=.378$) 이러한 긍정적인 관계에너지는 창의과정몰입을 증가시켰고($d_1=.378$), 결과적으로 창의성을 높였다($b_2=.522$). 본 연구에서 관계에너지가 창의과정몰입을 증가시키는 것과 같은 연구결과는 하루의 기분이 창의과정몰입을 좌우한다는 장재윤, 문혜진[38]의 연구결과와 부합된다. 만약 남은우 등[11]의 연구에서도 관계에너지와 과업재창조의 관계를 분석함에 있어서 인지재창조의 매개효과를 분석하였다면 본 연구와 결과가 유사하였을 가능성이 크다고 하겠다.

본 연구결과를 종합해보면, 사회교환이론, 정서사건이론과 긍정정서확장이론에 따라 LMX의 수준이 높아 리더와 더 좋은 관계를 유지하고 리더로부터 더 많은 관심을 받고 정보와 지원을 받게 되면 관계와 업무에 더 긍정적인 기분과 정서, 활기와 활력을 경험하게 된다. 이러한 정서적 측면은 창의과정몰입이라는 인지적 측면을 촉진하고 결과적으로 창의성이라는 행동과 산출물이 증가된다는 것을 알 수 있다.

이러한 연구결과는 구성원이 스스로 문제를 인식하고 정보를 탐색하고, 대안을 찾으려고 하는 노력과 몰입은 후천적으로 구성원의 창의성을 향상시킬 수 있다는 Zhang와 Bartol[8], Zhou와 Shalley[30]의 주장을 뒷받침한다. 하지만 그러한 창의과정에 대한 몰입에 앞서 리더와의 양질의 교환관계에서 신뢰와 안정감, 활기와 활력을 느껴야 한다. 다시 말해서 구성원이 리더와의 상호작용에서 좋은 경험을 하게 되면 관계에너지 측면에서 긍정적인 느낌과 정서, 감정을

일으키고 결과적으로 긍정적인 행동을 유발하게 함으로써 긍정적인 업무성과를 낼 수 있다.

특히 직원의 창의성은 주의 혹은 포커스(focus)라는 정신적인 에너지가 지속적으로 유지되어야 하는 측면도 있고, 고정관념을 넘어설 수 있도록 하는 새로운 방식의 관점으로서의 전환을 위한 주의확장 및 전환이 필요하기 때문에 높은 수준의 에너지를 직원에게 전달하여 창조적인 일에 더 관여할 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다[13].

이러한 연구결과에도 불구하고 본 연구는 설문조사의 시점이 동일하여 동일방법편의의 한계를 지니고 있다. 또한 LMX와 관계에너지, 창의과정몰입, 창의성을 모두 구성된 개인의 측면에서 자기보고식으로 측정하였다는 점에서 객관성이 낮고, 일반화할 수 없다는 한계를 가진다. 심리학에서는 이러한 관계적인 변수를 연구할 때, 양쪽 대상자의 자료를 모두 수집하여 분석함으로써 객관성과 신뢰성을 높인다. 그러므로 경영학 연구에서도 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서는 이러한 쌍자료 분석을 도입한 필요가 있다.

향후에는 다음과 같은 연구가 필요하다. 첫째, Dutton와 Heaphy[20]이 주장한 바와 같이 상호 의존성이 높은 업무와 낮은 업무에서 다르게 나타날 가능성이 있다. 관계적 조정이론에 의하면 상호 의존성이 높은 작업들을 조정하는 활동은 훌륭한 의사소통과 훌륭한 관계, 특히 공유된 목표와 공유된 지식, 그리고 상호 존중이라는 관계를 통할 때 가장 효과적으로 이루어진다. 하지만 독립적 업무를 주로 하는 경우 지나치게 밀접한 관계는 오히려 부정적 정서를 유발하여 창의성을 낮출 가능성도 존재한다[39].

둘째, Sin, Nahrgang 와 Morgeson[40]은 리더십을 내부(Internal), 외부(External), 정규적(Formal), 비정규적(Informal)으로 구분하였다. 여기서 팀원에 포함되지 않고 팀에서 일상적으로 활동을 하는 리더를 외부(External) 리더라고 부르며, 팀 멤버에 포함되어 팀에서 일상적인 활동하는 리더를 내부(internal) 리더라고 구분된다[40]. 예를 들면 비정규적 내부 리더는 팀원들에게 피드백을 제공하거나, 업무의 목표수립 및 계획, 과업문제를 해결하는 능력에 가장 뚜렷한 영향력이 나타났고, 비정규적 외부 리더는 팀원들의 업무를 하는

과정에서 팀 교육 및 발전에 가장 높은 영향력이 나타났으며, 정규직 내부 리더는 팀원들의 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 문제 해결 능력이 가장 우수하였고, 정규직 외부 리더는 팀 구성, 목표설정, 도전성, 과업자원, 격려적인 문화에 대한 능력이 가장 높았다. 이는 리더의 채용형태나 팀 내부 리더인지 아닌지에 따라 그 영향력은 달라질 수 있다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 리더십을 4가지 분류(내부, 외부, 정규직, 비정규직)로 나누어서 구성원의 창의성을 최대화 발휘하는 리더십에 대한 연구가 요구된다.

셋째, 이슬기[37]의 연구에서와 같이 상사의 분노표출이 일시적으로 창의과정몰입과 창의성을 높이는 것을 볼 때, 리더와의 양질의 관계가 일시적으로 근무를 태만하게 하거나 창의과정몰입을 낮출 수 있는 가능성에 대해 다시 분석할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점이 있다.

과정론적 관점의 창의성은 후천적으로 개발이 가능하다는 점을 강조한다. 즉 훈련과 습관을 통해 창의적인 인지과정에 몰입하게 함으로써 창의성이 향상시킬 수 있다는 것인데 이는 창의적인 인재를 필요로 하는 현대의 조직에게 창의적인 인력개발에 대한 가능성을 제시한다.

Amabile[2]은 창의적인 사고능력 개발은 전문성과 동기부여보다 훨씬 어렵고 시간도 많이 소모된다고 하였다. 그런데 본 연구결과는 창의적인 사고능력 개발이 창의과정몰입이라는 인지적 과정(문제인식, 정보탐색 및 부호화, 대안생성)의 일상화를 통해 가능하다는 것을 밝혔다. 뿐만 아니라 리더와의 양질의 관계를 통한 조직구성원의 관계에너지를 높임으로써 창의과정몰입이 촉진됨을 밝혔다.

이는 리더가 조직구성원의 창의적인 산출물을 위해서 반드시 해야 할 역할은 다수의 구성원들을 내집단(in-group)으로 형성시키는 것이다. 리더와 조직은 업무성과에 대한 리더의 분노표출이 일시적으로 효과가 있을지 모르지만 장기적으로 역효과가 있음을 기억해야 한다.

리더와 조직은 구성원들에게 개인적인 관심을 더 보이고 능력에 대한 인정과 칭찬을 통해 자존감과 자신감 부여해야 한다. 또한, 각 구성원의 특성과 다양성을 존

중하고, 신뢰감을 바탕으로 하여 유대감이 형성해 나가며 더 많은 정보와 지원을 제공함으로써 양질의 교환관계를 형성해 나가는 조직의 분위기를 형성시켜야 한다. 리더와 조직이 구성원들과 양질의 교환관계를 유지하기 위한 노력을 멈추지 않는다면 구성원들은 창의적인 인재로 거듭날 것이며 기업의 지속성장에 기여할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 이도형, “창의성이 개인혁신행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과 및 POS의 매개효과,” 경영교육연구, 제27권, 제4호, pp.483-504, 2012.
- [2] T. M. Amabile, “A model of creativity and innovation in organizations,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, No.1, pp.123-167, 1988.
- [3] L. Atwater and A. Carmeli, “Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work,” *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No.3, pp.264-275, 2009.
- [4] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, “Assessing the work environment for creativity,” *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, pp.1154-1184, 1996.
- [5] B. L. Fredrickson, “The broaden-and-build theory of positive emotions,” *Philosophical Transactions-Royal Society of London Series b Biological Sciences*, Vol.359, No.1449, pp.1367-1378, 2004.
- [6] B. P. Owens, W. E. Baker, D. M. Sumpster, and K. S. Cameron, “Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.101, No.1, pp.35, 2016.
- [7] 기은혜, 전현모, “호텔 조리부서장의 임파워링 리더십이 조리사의 창의과정몰입과 내재적 동기, 창의성에 미치는 영향-조절초점의 조절효과,” *한국외식산업학회지*, 제17권, 제3호, pp.187-203, 2021.
- [8] X. Zhang and K. M. Bartol, “The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment,” *Journal*

- of Applied Psychology, Vol.95, No.5, p.862, 2010.
- [9] K. Rosing, M. Frese, and A. Bausch, "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.22, No.5, pp.956-974, 2011.
- [10] M. D. Mumford, G. M. Scott, B. Gaddis, and J. M. Strange, "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships," *The Leadership Quarterly*, Vol.13, No.6, pp.705-750, 2002.
- [11] 남은우, 선은정, 서영욱, "관계적에너지와 회복탄력성이 직무재창조를 통하여 개인직무성과에 미치는 영향 연구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제22권, 제2호, pp.529-544, 2022.
- [12] D. Kang and J. Stewart, "Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, No.6, pp.531-551, 2007.
- [13] 박소은, *비서의 감성지능, LMX 및 창의성 간의 영향 관계에 관한 연구*, 이화여자대학교, 석사학위논문, 2019.
- [14] M. R. Emerson, "Exchange theory, part II: Exchange relations and networks," *Sociological theories in progress*, Vol.2, pp.58-87, 1972.
- [15] C. G. Homans, *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt Brace, 1974.
- [16] J. E. Lawler, "An affect theory of social exchange," *American Journal of sociology*, Vol.107, No.2, pp.321-352, 2001.
- [17] M. S. Cole, H. Bruch, and B. Vogel, "Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, No.4, pp.445-467, 2012.
- [18] R. W. Quinn and J. E. Dutton, "Coordination as energy-in-conversation," *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, pp.36-57, 2005.
- [19] H. M. Weiss and R. Cropanzano, "Affective events theory: a theoretical discussion of the affective experiences and job satisfaction and variations in affective experience over time," *December Organ Behav Hum*, Vol.78, pp.1-24, 1996.
- [20] J. E. Dutton and E. D. Heaphy, "The power of high-quality connections," *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Vol.3, pp.263-278, 2003.
- [21] 이상호, *조직과 리더십*, 서울: 북넷, 2009.
- [22] 전정호, 이현웅, "LMX 가 조직몰입에 미치는 영향-육성적 피드백이 조절하는 심리적 임파워먼트의 매개효과," *인적자원관리연구*, 제23권, 제3호, pp.147-166, 2016.
- [23] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.219-247, 1995.
- [24] K. J. Schneider and R. May, *The psychology of existence: An integrative, clinical perspective*, New York: McGraw-Hill, 1995.
- [25] S. E. Hobfoll, "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory," *Applied psychology*, Vol.50, No.3, pp.337-421, 2001.
- [26] 김정숙, *중국인 유학생의 대학생활적응 구조모형: 긍정정서확장구축이론 적용*, 전남대학교, 박사학위논문, 2021.
- [27] W. Pan, L. Sun, and I. H. S. Chow, "Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model," *Human Performance*, Vol.25, No.5, pp.432-451, 2012.
- [28] W. J. Getzels and C. Mihaly, *The creative vision: A longitudinal study of problem finding in art*, John Wiley & Sons, 1976.
- [29] 张兰霞, 张靓婷, 毛孟雨, 王乐乐, "领导成员交换对知识型员工创新行为的影响——基于工作家庭关系的视角," *上海管理科学*, 第43卷, 第6期, pp.81-90, 2021.
- [30] J. Zhou and C. E. Shalley, "Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity

- research, APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol.1, pp.275-302, 2011.
- [31] 김재영, 윤동열, “진성리더십이 구성원의 적응성과에 미치는 영향: 관계적 에너지와 향상초점의 조절된 매개효과,” 인사조직연구, 제29권, 제2호, pp.67-98, 2021.
- [32] 박명희, *코칭리더십이 부하의 지속학습활동에 미치는 영향: 관계적 에너지의 조절된 매개효과*, 연세대학교, 석사학위논문, 2019.
- [33] 양승주, 손승연, 노명화, “변화지향 리더십 행동과 창의성: 관계적 에너지의 매개효과와 자기효능감의 조절효과,” 조직과 인사관리연구, 제41권, 제4호, pp.59-86, 2019.
- [34] 선동익, 손승연, “리더 위선이 구성원의 과업성과에 미치는 영향: 관계적 에너지의 매개역할과 소명의 조절효과,” 인적자원개발연구, 제24권, 제3호, pp.31-54, 2021.
- [35] 이혜민, 고유진, 김규리, 송영수, “조직 구성원의 내적 동기와 창의적 과정 몰입이 조직창의성 촉진요인에 미치는 영향,” 기업교육과 인재연구, 제22권, 제3호, pp.231-259, 2020.
- [36] J. Volmer, D. Spurk, and C. Niessen, “Leader-Member Exchange(LMX), job autonomy, and creative work involvement,” The Leadership Quarterly, Vol.23, No.3, pp.456-465, 2012.
- [37] 이슬기, *상사의 분노표출이 창의 과정 몰입에 미치는 영향: 부정 정서의 매개효과와 리더 동일시의 조절효과*, 서강대학교, 석사학위논문, 2014.
- [38] 장재운, 문혜진, “하루의 기분과 창의 과정 몰입(CPE)간의 관계: 성실성과 개방성의 조절효과,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제27권, 제1호, pp.165-189, 2014.
- [39] J. H. Gittel, “Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory,” Organization Science, Vol.12, No.4, pp.468-483, 2001.
- [40] H. P. Sin, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, “Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement,” Journal of Applied Psychology, Vol.94, No.4, p.1048, 2009.

저 자 소 개

리 웨 이(Wei Li)

정회원



- 2012년 7월 : 지린재경대학교 경영학과(학사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 아주대학교 경영학과 석박통과과정

〈관심분야〉 : 인사조직관리, 코칭

전 지 영(Zhi-Rong Tian)

정회원



- 2015년 6월 : 숭실대학교 경영학과(석사)
- 2020년 2월 : 숭실대학교 경영학과(박사)
- 2020년 11월 ~ 현재 : Guangxi University of Science and Technology, 경영학과 조교수

〈관심분야〉 : 리더십, 인사관리, 사회적기업

박 호 환(Ho-Hwan Park)

정회원



- 1985년 8월 : 서울대학교 경영학과(학사, 석사)
- 1992년 10월 : Univ. of Illinois at Urbana-Champaign(박사)
- 1993년 3월 ~ 현재 : 아주대학교 경영학과 교수

〈관심분야〉 : 인사조직관리, 노사관계, 협상론, 코칭