

부서장의 전략적 리더십과 구성원들의 적응역량, 혁신성 그리고 업무성과 간의 관계에 관한 연구*

김정식**

대진대학교 글로벌산업통상대학 경영학과 조교수

Received 08 August 2019; Revised 12 October 2019; Accepted 25 October 2019

요 약

본 연구에서는 부서장의 전략적 리더십이 구성원들의 적응역량, 혁신성 그리고 업무성과와 어떠한 관계가 있는지를 실증적으로 규명해내는 것을 연구목적으로 설정하였으며 이를 위해 선행 연구들에 대한 검토를 실시하였다. 이러한 검토와 논의를 바탕으로 연구가설과 연구모형을 제시하고 구조방정식분석을 활용하여 이들 변수들 간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 그 결과 전략적 리더십은 구성원들의 적응역량에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 적응역량은 혁신성 및 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 전략적 리더십은 업무성과에 대해서 직접적으로 영향을 미치지 않는 반면, 적응역량과 혁신성을 거쳐서 간접적으로 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 이를 통해 전략적 리더십이 구성원들의 업무성으로 연계되기 위해서는 적응역량과 혁신성의 제고가 선행적으로 이루어져야 하며 구성원들의 적응역량과 혁신성은 업무성과를 제고하는데 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다.

핵심주제어 : 전략적 리더십, 적응역량, 혁신성, 업무성과

JEL Code : M1

* 본 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

** 교신저자: 김정식, jskim10@daejin.ac.kr

The Research on the Relationships between Strategic Leadership, Employees' Adaptive Capacity, Innovativeness and Performance*

Jeongsik Kim**

Assistant Professor, Department of Business Administration, Daejin University

Received 08 August 2019; Revised 12 October 2019; Accepted 25 Octoberr 2019

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between strategic leadership, adaptive capacity, innovativeness, and task performance. The research hypotheses and research model are presented based on the review and discussions of previous studies and the relationships between these variables are analyzed empirically through structural equation analysis. As a result, strategic leadership has positively influenced employees' adaptive capacity, and adaptive capacity has a positive effect on innovativeness and task performance. Strategic leadership, on the other hand, did not directly affect task performance, but indirectly affect task performance through adaptive capacity and innovativeness. Based on these results, it was found that leaders need to improve employees' adaptive capacity and innovativeness in order to raise their task performance. Also, it was also found that adaptive capacity and innovativeness plays an important role in improving task performance.

Keyword : Strategic Leadership, Adaptive Capacity, Innovativeness, Task Performance

JEL Code : M1

* This paper complies with the ethical codes set by NRA and AJBC.

** Corresponding Author: Jeongsik Kim , jskim10@daejin.ac.kr

1. 서론

글로벌화되고 정보통신기술의 발전이 급속하게 이루어지면서 조직환경은 복잡하고 예측하기 어려운 불확실한 상황으로 빠져들고 있으며, 조직간 경쟁은 과거 어느 때 보다 치열해지고 있다. 이런 변화에 효과적으로 대응하지 못하면 조직은 한순간에 위협에 처하게 될 수 있음을 우리는 많은 경험과 사례를 통해서 보아왔다. 조직의 경쟁력을 제고하고 생산의 효율성을 극대화하여 지속적으로 생존하고 발전시켜야 하는 리더의 책임과 조직구성원들의 리더에 대한 의존도가 커지고 있으며 그 결과 리더들에게 거는 기대와 역할의 중요성 역시 더욱 강조되고 있다.

또한, 최근 기업들에서 도입하고 있는 전략경영 체제하에서는 리더들은 전략을 선택하고 조직내 변화와 혁신을 주도함으로써 조직에 중요한 영향을 미친다(Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein & Hambrick, 1996). Ireland와 Hitt(1999)는 전략경영에서 리더에게 요구되어지는 특성과 행동 그리고 요건들을 종합하여 전략적 리더십이론을 제시하였는데, 이들에 따르면 리더들은 자신이 이끄는 조직의 전략적 방향을 명확하게 제시하고 조직 자체가 경쟁에서 생존할 수 있도록 윤리경영을 실천하고 핵심역량과 올바른 기업문화 그리고 우수한 인적자본을 개발하고 유지하며 전략적 통제 방식을 도입하는 등의 새로운 스타일의 리더십을 도입할 필요가 있다. 이러한 전략적 리더십의 유용성은 기업들 간의 경쟁이 치열해지고 생존을 위한 노력이 요구될수록 더욱 커지고 있다. 이를 반영하듯이 최근 전략적 리더십 이론에 대한 관심이 증가하고 있으며 의미 있는 실증연구들도 발표되고 있다(Agle et al., 2006; Bergh et al., 2016; Ling et al., 2008; Waldman et al., 2001; Wang et al., 2011).

하지만 이러한 연구들을 살펴보면, 연구대상은 주로 최고경영자와 최고경영자층(TMT)에 초점을 두고 있다. 전략적 리더십 연구 자체가 전략경영체제하에서 중요한 의사결정을 하는 직위에 있는 중요한 이들에 초점을 두다보니 당연한 결과일 수 있다. 그럼에도 불구하고 최근의 조직내 상황들을 살펴보면, 최고경영자와 경영자층에 해당하는 이들 이외에도 부서가 대단위 부서로 개편되고 부서장의 역할 역시 권한위임과 분권화의 활성화로 인하여 커지고 강화되면서 조직내에서 이들의 리더십에 대한 관심도 높아지고 있으며 이들에게 적용될 수 있는 보다 효과적인 리더십이 무엇일까에 대한 고민도 더욱 커지고 있다. 이러한 상황들을 고려해보면, 전략경영이 도입되고 있는 조직에서 부서장들의 전략적 리더십이 실제 조직구성원들이 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 연구초점은 충분한 연구가치를 가질 것으로 기대되며 리더십연구에 있어서 중요한 시사점을 줄 것으로 여겨진다.

한편, 전략적 리더십 연구에서는 전략적 리더십과 성과 간의 관계에 초점을 둔 연구들이 주를 이루고 있는데 Wang 등(2001)에 따르면 전략적 리더십과 성과 간의 관계를

다른 기존 연구들에서 연구결과들이 다소 혼재되어 나타나고 있다. 이러한 혼재된 연구결과들은 전략적 리더십과 성과 간의 관계가 직접적인 영향관계로만 설명될 수 있는 것이 아니라 다른 요인들이 개입될 수 있음을 시사해준다. 그리고 이러한 다른 요인들의 개입은 전략적 리더십이 구체적으로 어떠한 경로 혹은 과정을 통해서 조직에 유효한 영향을 미치는지에 대한 구체적인 메커니즘까지 설명해줄 수 있어서 이론 및 실무에서도 유용하게 적용될 정보들을 제공해줄 것으로 생각된다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 부서장의 전략적 리더십과 조직구성원들의 업무성과 간의 관계에 있어서 개입될 수 있는 중요한 요인으로서 조직구성원들의 적응역량(adaptive capacity)에 주목하고 있다. 그 이유로는 오늘날과 같이 급격한 변화와 복잡성이 상존하는 불확실성의 환경속에서 조직이 혁신을 성공적으로 이루고 성과를 향상시키기 위해서 필요한 선제조건으로 조직의 환경에의 적응역량을 꼽을 수 있으며 전략적 리더십이 조직구성원들의 업무성과에 효과적으로 연계되는데 이러한 적응역량이 중요한 역할을 할 것이라고 기대했기 때문이다. 또한 변화의 시기에 성과를 성공적으로 달성해내기 위한 요소로서 혁신성도 빼놓을 수 없다. 혁신성은 조직내에서 새로운 방법을 도입하고 도전적으로 새로운 시도를 하려는 성향으로서 효과적인 방법을 모색하고 업무를 성공적으로 달성하는데 중요한 역할을 한다. 따라서 본 연구에서는 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계에 있어서 중요한 중간변수로서 적응역량과 혁신성을 포함하게 되었다.

이를 위해 본 연구에서는 전략적 리더십, 적응역량, 혁신성 및 업무성과와 관련한 이론과 선행연구들을 검토하고 이를 바탕으로 유효성을 검증하며 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 적응역량과 혁신성이 어떠한 역할을 하고 있는지를 실증적으로 규명하고자 하였다. 연구모형의 측면에서 볼 때, 기존의 연구들이 전략적 리더십의 성과에 대한 직접적인 관계에만 초점을 두고 있는 것(Agle et al., 2006; Ling et al., 2008; Waldman et al., 2001; Wang et al., 2011)과 비교했을 때, 본 연구는 조직구성원들의 적응역량과 혁신성이라는 중간 과정을 설명해주는 변수를 포함한 연구모형을 제시함으로써 전략적 리더십이 업무성과에 영향을 미치는 과정을 더욱 구체적으로 살펴보는데 의의를 둘 수 있다. 또한 연구수준을 부서장에 둬으로써 부서장급에서의 전략적 리더십이론의 적용이 어느정도 효과가 있는지를 제시함으로써 그 효용성을 논의할 수 있다는 점에서 의미를 가질 수 있다. 더욱이 이러한 연구의 결과는 전략경영의 중요성이 더욱 커지고 있음에도 불구하고 전략적 리더십 이론이 아직까지 실증적 연구가 많이 이루어지지 않고 있다는 상황에서 중요한 연구시사점을 제시해줄 것으로 기대된다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제1장에서는 서론을 다루고 있으며, 제2장에서는 전략적 리더십과 적응역량에 대한 기본적 개념과 연구현황들을 살펴본 후 연구변수들 간

의 이론적, 논리적 관계들을 도출하고 연구가설들을 제시하고 있다. 제3장에서는 자료 수집 방법과 수집과정 그리고 데이터의 속성 등에 대한 통계결과들을 설명하고 있다. 제4장에서는 실증분석 결과들을 제시하고 있으며, 마지막 제5장 결론 부분에서는 본 연구의 결과의 요약과 이론과 실무상의 시사점 그리고 본 연구의 한계와 향후 연구되어야 할 주제와 방향들에 대해 기술하고 있다.

2. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 전략적 리더십

전략적 리더십 연구는 Hambrick과 Mason(1984)이 제시한 UE이론(upper echelon theory)의 제시로 부터 출발하였다. 이후 발전을 거듭하여 전략적 리더십 이론으로 정립되었다(Hambrick, 1989; Hambrick, 2007). 전략적 리더십은 조직이 생존과 발전을 위한 변화를 주도하기 위해 미래의 예측, 조직의 비전제시, 유연성의 관리, 전략적인 사고, 상호 간의 협력 창출을 할 수 있는 개인차원의 능력으로 정의할 수 있다(Ireland & Hitt, 1999). 전략적 리더십을 연구한 대표적인 학자들인 Finkelstein과 Hambrick(1996)은 전략적 리더십을 통합적 관점에서 접근하였다. 이들은 전략적 리더십을 리더의 인지적 특성과 리더십 행동을 포함시켜, 환경의 변화상황과 성과에 대한 지각을 기반으로 해서 리더십을 상황에 맞추어 적절하게 발휘함으로써 조직유효성을 극대화시켜나가는 리더십으로 정의하였다. 전략적 리더십이 관심을 두는 연구대상은 기존 리더십이론들과 조금 차이를 보인다. 기존 리더십이론들이 모든 수준(level)에 속한 리더들을 대상으로 하는데 비하여 전략적 리더십은 주로 조직내 상위층을 연구대상으로 하고 있으며, 연구초점 차원에서는 다른 리더십이론들이 리더와 부하의 상호관계에 특별한 관심을 기울이지만, 전략적 리더십은 상위층의 관계적 행동 뿐만 아니라 전략적 상징 행동에도 관심을 둔다(Hambrick & Pettigrew, 2001).

다음으로 전략적 리더십의 구성개념을 살펴보면, 전략적 리더들이 어떠한 역할을 수행해야 하는가에 대해서는 몇몇 연구자들이 다루고 있다(Ireland & Hitt, 1999; Quinn, 1988). 구체적으로 Ireland와 Hitt(1999)는 향후 글로벌 경제는 복잡하고 도전적이며 경쟁적 기회와 위협이 상존할 것이라고 제시하면서 효과적인 전략적 리더십의 6가지 구성요소로 전략적 방향제시, 핵심역량개발 및 유지, 인적자본의 개발, 효율적인 기업문화 유지, 윤리경영, 전략적 통제를 제시하였다. 한편, Quinn(1988)은 인지복잡성과 행동복잡성을 중요하게 다루는 관점을 견지하고 있는데, 전략적 리더십의 구성요소로서 혁신자 역할, 중개자 역할, 생산자 역할, 지시자 역할, 조정자 역할, 모니터 역할, 촉진자 역할, 멘토 역할을 제시하였다. 이러한 내용들을 정리해보면 전략적 리더십은

복잡하고 경쟁적인 상황속에서 조직이 생존하고 발전할 수 있도록 다양한 역할을 수행하고 경쟁력 제고를 꾀하며 새로운 대안을 제시할 수 있어야 한다.

2.2 적응역량

오늘날 글로벌화와 급격한 기술의 발전 그리고 기업의 인수합병 및 상시 구조조정과 같은 조직을 둘러싼 내외부 환경의 변화가 급격하게 이루어지고 있으며 이로 인한 경쟁가속화와 불확실이 증가하고 있다. 최근 경영환경적인 측면에서의 괄목할 만한 특징은 외부 환경의 변화에 따른 전략적인 측면, 조직 구조적 측면, 조직의 프로세스 및 문화적 측면에서의 변화가 지속적으로 이루어지고 있으며(Armenakis et al. 1993), 이러한 끊임없는 외부 환경의 변화에 대하여 선제적으로 적응하고 변화를 이끌어나가는 주체인 조직과 조직구성원들의 적응역량의 중요성이 더욱 요구되어지고 있다는 점이다. 조직 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원들의 미래지향적인 행동인 선제적 행동 수행과 환경에 대해 빨리 적응할 수 있는 능력은 변화가 내포되어 있는 직무를 성공적으로 수행해 내고, 성과를 달성하는데 매우 중요한 요소가 되고 있다. Grossman(1973)에 따르면 적응역량은 외부 환경의 지속적인 변화를 적극적으로 수용하고 이것에 따라 행동이 변할 수 있는 능력으로 정의할 수 있다. 환언하면 적응역량은 개인이 외부환경과 조건의 변화를 적극적으로 수용하여 목적 지향적인 방향으로 행동할 수 있는 능력을 의미한다.

Payne 등(1993)은 적응역량에는 전략수행능력과 여러 가지 형태의 지식이 요구된다고 강조하고, 여러 형태의 지식이나 전략수행 능력이 결여된다면 적응에 실패한다고 설명하고 있다. 전략수행 능력은 환경적 제약조건을 충족할 수 있는 능력과 필요한 기능·목적·하위목적을 체계화 할 수 있는 능력으로 구성된다. 적응에 필요한 지식이란 과업이나 상황을 평가하는 지식, 상황에 맞는 전략을 선택하는 지식, 전략을 수립하는 지식, 정확성에 관한 지식이다. 이러한 전략 수행 능력과 여러 가지 형태의 지식들을 보유해야 적응역량 수준이 높아진다는 것을 의미한다. 한편, 적응역량의 중요성과 관련하여 살펴보면, 환경변화에 대한 적응정도가 클수록 발생하는 사안에 대해 계획성 있고, 논리적인 문제 접근이 가능하며, 기회와 위험을 반복해서 숙고하고 행동의 지속성과 행동 목적의 달성이 쉬워진다(Bettman, 1988). 높은 적응역량을 갖추고 있는 경우 새로운 변화에 대하여 유연한 모습을 보이고 적응하고자 하는 의지와 상황에 대처하는데 있어서의 자기효능감이 높아 자신의 직무를 더욱 성공적으로 수행하게 된다.

2.3 전략적 리더십과 구성원들의 업무성과 간의 관계

Finkelstein과 Hambrick(1996)은 조직과 성과는 리더의 전략적 선택에 의해 좌우된다고 주장하였다. 이들에 따르면 전략적 리더들은 어떤 방향으로 조직이 나아가 할지에 관한 비전을 제시할 수 있게 계속적으로 도움을 주며, 조직의 비전을 잊지 않으며, 비전을 달성하기 위해 특별한 전략과 계획을 개발한다. 전략적 리더들은 현재의 만족스러운 결과도 지향하면서도 동시에 미래도 지향한다. 전략적 리더들은 직관력과 신중한 기획과정을 거쳐 결과를 얻는다. 프로세스 관점에서 보면 전략적 리더십은 전략적인 사고를 바탕으로 하여 비전을 세우고, 미션을 제시하며, 이를 달성할 수 있는 전략을 세우며, 전략을 효율적으로 조정하고 성공적으로 실행을 하는 것을 의미한다. 조직내에서 전략적 리더십을 발휘하는데 있어서 전략 구조 측면에서의 전략적인 계획이 반드시 필요하다. 조직의 전략에 있어 수립과 실행을 나누기 보다는 통합적인 것으로 간주하는 경향이 많아지고 있을 뿐만 아니라 조직의 성패는 전략의 수립보다는 실행이 더 크게 좌우된다는 점에 주의를 기울일 필요가 있다(Kaplan & Norton, 2001).

전략적 리더는 조직이 미래에 발전해 나아가야 할 방향들을 비전으로 제시하고 지속적으로 역량개발을 통해(Ireland & Hitt, 1999), 조직이 더 나은 방식을 지향하고 변화하는 환경에서 자신들의 역할을 성공적으로 완수하도록 함으로써 업무성과를 더욱 증진하는데 기여하게 된다. 또한 구성원들에게 업무프로세스에 대해 개별적인 노력 뿐만 아니라 공동의 노력을 하도록 영향을 미치고 노력하고 학습하는 분위기를 조성함으로써 업무성과를 증대시킬 수도 있다(Yukl, 2001). 업무성과에 가치를 부여하고 이를 보상하는 시스템과 인적자원관리 정책을 개발하고 유지하는 보상책 마련을 통해 조직구성원들이 혁신적 업무 개선과 업무성과 창출에 몰입할 수 있도록 강화시키는 역할도 한다(Jung, 2001). 실증연구들에서도 전략적 리더십과 성과 간의 관계에 대해서 유의한 영향관계가 제시되고 있다(Bergh et al., 2016; Certo et al., 2006; Dalton et al., 1998; Rhoades et al., 2001; 박종철·최현정, 2018). 이러한 논의들을 통해 리더가 전략적 리더십을 발휘하게 되면 조직구성원들의 업무성과는 더욱 제고될 것이라 기대할 수 있다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설1. 전략적 리더십은 조직구성원들의 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 전략적 리더십과 구성원들의 적응역량 간의 관계

Ireland와 Hitt(1999)는 전략적 리더가 갖추어야 할 요건으로 조직의 비전과 전략적 방향의 제시, 핵심역량 개발과 유지, 인적자본 개발, 유효한 기업문화의 유지, 윤리경영

강조, 전략적 통제 확립을 제시하였다. 이들에 따르면 전략적 리더들은 조직 내부적으로는 전략적 의사결정, 조직 구조개편, 비전창출, 조직구성원의 통제 등의 많은 활동을 담당해야 하며, 외부적으로는 조직구성원들이 환경변화에 잘 적응할 수 있도록 지속적으로 관리하는 역할을 담당하게 된다. 리더들은 비전과 방향 제시를 통해서 조직과 구성원들을 환경변화에 적응을 수월하게 할 수 있도록 유도해주며 새로운 기회와 자원들을 탐색할 수 있도록 해준다(Wang et al., 2017).

또한 전략적 리더들은 자신들이 이끄는 구성원들에게 전략수행과 관련한 다양한 지식들을 전달하고 노하우를 전수하며 지속적으로 가이드를 제시하게 되는데 이러한 노력들은 구성원들에게 변화하는 경영환경에 성공적으로 적응할 수 있도록 해주는 원동력으로서 역할을 함으로써 적응력 제고에 기여한다(Payne et al., 1993; Smith et al., 2019). 구체적으로 구성원들이 상황적응에 필요한 지식으로는 과업과 상황들을 평가하는 지식이나 적합한 전략을 선택하는데 활용되는 지식 그리고 전략을 수립하는 지식 등이 포함되는데 이러한 지식들은 부족하게 된 경우는 적응의 실패를 가져오고 충분한 경우에는 성공적으로 적응을 하게 된다. 따라서 구성원들의 적응역량을 높여주는데 있어서 적합한 지식의 전달은 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 이때 적응향상을 위한 중요한 지식의 전달과 공유자로서의 중요한 역할을 전략적 리더로서 상사가 그 역할을 하게 되면 효과 역시 더욱 커질 것으로 기대할 수 있다. 구체적으로 전략적 리더들은 자신들의 경험과 노하우 그리고 인사이트를 통해 미래 비전을 명확하게 제시하고 공유하며 조직과 구성원들이 외부환경 변화에 유연하고 능동적으로 대체할 수 있도록 지속적으로 동기부여시켜줌으로써 구성원들의 적응역량을 제고시키는데 기여를 할 수 있다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설2. 전략적 리더십은 조직구성원들의 적응역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2.5 구성원들의 적응역량과 혁신성 및 업무성과 간의 관계

최근 경영 환경적인 측면에 가장 괄목할 만한 특성은 환경변화에 따른 전략적 측면, 구조적인 측면, 프로세스 및 문화적인 면에서의 변화가 지속적으로 이루어지고 (Armenakis et al., 1993), 이러한 끊임없이 변화에 대하여 선제적으로 적응하고 변화를 이끌어나가는 조직구성원들의 역할이 끊임없이 요구되어지고 있다는 점이다. 그 결과 조직 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원들의 미래지향적인 성향인 혁신성의 함양과 성공적인 업무성과 달성은 매우 중요한 일이 되고 있다.

환경조건의 변화를 수용하고 목적지향적인 방향으로 행동할 수 있는 능력인 적응역량(Grossman, 1973)은 외부 환경변화나 시대적 요구에 대해 긍정적인 태도를 형성시켜

주고, 변화 자체를 중요한 목적으로 설정할 수 있도록 하는데 있어서 힘을 북돋아주는 역할을 하게 된다. 또한 적응역량을 갖추게 되면 변화에 대하여 자신감을 갖게 되며 변화를 이끌어내는 동기부여가 충분히 이루어지게 된다. 뿐만 아니라 조직구성원들의 적응역량을 갖춘 경우 구성원들은 자신에게 주어진 직무에 대해서도 적극적으로 임하게 되는데, 이들은 자신에게 주어진 과업을 기존의 방식대로 완수하는 것에만 관심을 두기 보다는 새로운 아이디어를 수행하고 다양한 접근방법들을 선택함으로써 과업을 개선하거나 향상시키게 된다(Parker et al., 2006; Smith et al., 2019; Staw & Boettger, 1990). 구성원들이 높은 적응역량을 갖추고 있는 경우 새로운 변화에 대하여 유연한 모습을 가지고 있고, 높은 혁신성을 보이며 자신의 직무를 더욱 성공적으로 수행하게 될 가능성이 높아진다. 특히 환경변화가 지속적으로 이루어지고 있는 직무에 적응역량이 탁월할 경우 높은 업무성과를 달성해낼 가능성이 보다 더 높아질 것으로 기대된다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설3. 조직구성원들의 적응역량은 혁신성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설4. 조직구성원들의 적응역량은 업무성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.6. 구성원들의 혁신성과 업무성과 간의 관계

조직내에서 혁신성은 자신이 추구하는 업무와 관련하여 기술적인 측면과 관리적인 측면 모두에서 새로운 아이디어들을 실행에 옮기고 외부 환경변화와 불확실성에 대처하는데 도움을 제공한다(Damanpour & Evan, 1984). 이러한 변화와 불확실성에 대한 적절한 대처와 새로운 다양한 아이디어의 적용은 업무를 추진하는데 있어서 더욱더 효율적인 방법들을 제시해 줄 수 있으며, 긍정적인 결과를 이끌어낼 가능성 역시 높아진다. 기존의 혁신과 성과에 관련한 연구들 역시도 대부분 이러한 혁신과 성과 간의 관계가 긍정적임을 보여주고 있다(Damanpour et al, 1989; Damanpour & Evan, 1984; Han et al., 1998; Jansen et al., 2006; Tajeddini, 2016).

혁신의 필요성과 혁신의 적합성은 환경의 변화와 조직의 상황에 따라 달라질 수 있는데 혁신은 심화된 경쟁 조건과 급변하는 시장환경 그리고 고품질의 제품과 서비스를 바라는 고객들의 수요가 요구되는 상황에서 더욱 성과에 기여할 수 있는 중요한 수단이 될 수 있다(Jansen, et al., 2006). 이는 혁신성은 속도경쟁력, 원가우위, 품질우위를 높여줌으로써 궁극적으로 미래의 성과 향상에 도움을 줄수 있다는 사실에 기인한다(Tajeddini, 2016). 이와 같이 기존의 혁신과 성과 간의 관계에 대한 연구들은 과거방식에 안주하지 않고 다양한 방법들을 지속적으로 적용해보려는 혁신적 노력이 높은 성과를 이끌어내고 있음을 보여주고 있는데, 개인차원에서 고려해보면 이러한 혁신을 지속적으로 일으키는 혁신적 성향 즉, 혁신성은 혁신의 중요한 측면을 구성하고 있다고 할

수 있다. 따라서 이러한 이론적 논의들을 적용을 해보면 구성원들의 혁신성이 업무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시할 수 있다.

가설5. 조직구성원들의 혁신성은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법론

3.1. 자료의 수집

본 연구에서는 전기·전자, 정보통신(IT), 금융, 건설, 화학, 기계(자동차), 서비스 산업군에 속해있는 16개의 국내 기업에 종사하고 있는 480명을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 본 연구에서는 쌍(dyad)자료를 확보하기 위하여 기본응답자 설문과 이에 매칭되는 업무성과 설문지를 구성하여 기본응답자는 자신의 설문지에 응답을 하고 이 응답자에 대한 업무성과 설문지를 기본적으로 상사가 작성을 하도록 하고 상사가 작성하지 못한 경우에는 함께 근무하는 동료 평가를 하도록 하는 방식으로 연구보조원이 수합을 하였습니다. 조사기간은 2017년 4월~5월까지 2개월 간에 걸쳐서 진행되었으며 기업별로 30부씩을 배포하여 총 480부가 배포되었으며, 최종적으로 유효설문지 총 417부가 회수되어 본 연구에 활용되었다. 응답자들의 오류를 최소화하기 위하여 설문배포시 설문작성자들에게 기밀보장됨을 공지하였으며 작성상 주의해야 할 사항들도 추가적으로 설명하였다.

본 연구에 사용된 자료들의 특성들을 전체적으로 파악하기 위해서 빈도분석과 평균분석을 통한 기초통계분석을 실시하였으며 분석결과는 다음과 같다. 성별로는 남성이 247명(59.2%)였으며 여성이 168명(40.3%), 무응답이 2명(0.5%)로 나타났으며, 연령은 평균 40.3세로서 연령대별로는 20대가 82명(19.7%), 30대가 132명(31.6%), 40대가 101명(24.2%), 50대 이상이 102명(24.5%)로 나타났다. 학력을 살펴보면 고졸자가 60명(14.4%), 전문대졸업자가 51명(12.2%), 대졸자가 226명(54.2%), 석사졸업자가 56명(13.4%), 박사졸업자가 12명(2.9%), 무응답자가 12명(2.6%)로 나타났다. 업무분야별로는 기획/관리가 45명(10.8%), 영업이 54명(12.9%), 생산이 82명(19.7%), 연구개발이 24명(5.8%), 서비스가 67명(16.1), 유통/물류가 63명(15.1%), 기타가 77명(18.5%), 무응답 5명(1.1%)로 나타났다. 직위별로는 사원급이 81명(19.4%), 대리급이 72명(17.3%), 과장급이 44명(10.6%), 차장급이 58명(14.0%), 팀장급이 48명(11.5%), 부장급 이상이 34명(8.2%), 기타가 79명(18.9%), 무응답이 1명(0.2%)였다. 근무연수는 평균 9.84년이었으며, 현재 리더와 함께 근무한 기간은 평균 5.78년이였다. 부서의 크기는 평균 16.2명으로 제시되었다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서는 부서장의 전략적 리더십과 직원들의 적응역량, 혁신성 그리고 업무성과 간의 관계를 규명하는 것을 연구목적으로 하고 이를 위해 기존의 연구들에서 검증된 척도들을 가지고 변수들을 측정하였다. 설문을 통해 응답자들이 각각의 설문항목들에 대해서 1점에서 5점까지 자신의 의견을 체크하도록 설계하였다.

구체적으로 전략적 리더십은 조직의 생존과 발전을 위해 미래를 예측하고, 조직의 비전을 제시하며, 유연성을 관리하고 전략적 사고와 구성원들 상호간 협력을 유도할 수 있는 능력으로 정의된다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Ireland와 Hitt(1999)가 제시하였던 내용들을 활용하였으며, 대표적인 설문항목의 예로 “나의 부서장은 업무결과와 과정 모두에 초점을 둔다.”, “나의 부서장은 환경변화에 대비하여 행동한다.”등을 들 수 있다. 다음으로 적응역량은 변화를 수용하고 이에 따라 행동할 수 있는 능력을 의미한다(Grossman, 1973). 본 연구에서는 이러한 정의에 적합한 설문문항을 Ahearne 등(2005)이 활용하였던 문항에서 선별하여 활용하였다. 사용된 설문문항의 예로서 “나는 내 업무를 처리하는데 있어서 상황별로 다른 접근방법을 취해야 한다고 여긴다.”, “나는 필요하다면 준비했던 업무자료들도 효과적으로 수정할 수 있다.” 등이 포함된다.

혁신성은 Kimberly와 Evanisko(1981)의 연구를 참고하여 정의해볼 수 있는데, 새로운 상품이나 서비스 또는 조직의 생산 과정 혹은 서비스 운영에 있어서 새로운 요소의 도입과 관련된 새로운 아이디어를 채택하려고 하는 성향을 의미한다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 McDonald(2007)에서 사용되었던 설문문항들을 활용하였다. 대표적인 설문문항으로는 “나는 새로운 서비스를 제공하는데 있어서 선두주자 역할을 하고 있다.”, “나는 기술진화에 보조를 맞추어 나가고 있다.” 등이 사용되었다. 마지막으로 업무성과는 자신이 맡고 있는 업무가 공식적으로 요구하는 사항과 기대수준을 성공적으로 달성해내고 있는 정도를 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 본 연구에서는 이러한 업무성과측정을 객관적으로 하기 위해 본인과 함께 근무하고 있는 상사와 동료가 작성해주도록 요청하였다. 대표적인 문항은 “○○○는 자신에게 주어진 역할을 성공적으로 수행하고 있다.”, “○○○는 직무상 자신에게 요구되어지는 요구치를 충분히 달성해내고 있다.”이다.

4. 실증분석 결과

4.1. 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 변수들의 타당성을 분석하기 위하여 우선적으로 확인적 요인분석을 실시하였는데, 그 결과 <표 1>과 같이 전략적 리더십, 적응역량, 혁신성, 업무성과 모두 요인적재치가 기준치인 .50이상으로 나타났다(Hair 등, 2006). 확인적 요인분석 결과를 바탕으로 수렴타당성과 판별타당성 여부를 살펴보면(Fornell & Larcker, 1981), 평균분산추출값(AVE)값이 각각 기준치인 .70과 .50이상으로 제시됨으로써 수렴타당성이 확보되었으며, <표 2>와 같이 평균분산추출값의 제곱근값이 전략적 리더십(.80), 적응역량(.72), 혁신성(.80), 업무성과(.88)로 변수간 상관관계계수값 보다 높게 나타나 판별타당성이 확보되었다. 다음으로 신뢰성을 분석하기 위해 크론바흐알파값과 복합신뢰도값을 살펴본 결과, 크론바흐알파값은 전략적 리더십이 .95, 적응역량이 .91, 혁신성이 .84, 업무성과는 .89로 나타났고, 복합신뢰도값은 전략적 리더십은 .95, 적응역량은 .91, 혁신성은 .84, 업무성과는 .93으로 모두 기준치 이상으로 제시되어 신뢰성이 확보됨을 알 수 있었다.

<표 1> 타당성과 신뢰성 검증

변수 및 설문문항	요인 적재치	크론바흐 알파(α)	복합 신뢰도 (CR)	평균분산 추출값 (AVE)	
전략적 리더십	x1	.72	.95	.95	.65
	x2	.78			
	x3	.78			
	x4	.82			
	x5	.75			
	x6	.77			
	x7	.67			
	x8	.76			
	x9	.72			
	x10	.80			
	x11	.81			
	x12	.75			
	x13	.78			
적응역량	x1	.56	.91	.91	.52
	x2	.64			
	x3	.62			
	x4	.72			
	x5	.70			
	x6	.69			
	x7	.62			
	x8	.57			
	x9	.67			
	x10	.57			
	x11	.65			
	x12	.65			
	x13	.66			
	x14	.51			
혁신성	x1	.64	.84	.84	.64
	x2	.83			
	x3	.79			
	x4	.76			
업무성과	x1	.82	.89	.93	.77
	x2	.81			
	x3	.90			
	x4	.84			
	x5	.58			

주) 요인적재치들은 표준화된 측정치임.

본 연구에서 사용된 주요변수들 간의 상관관계분석 결과를 살펴보면 <표 2>와 같다. 전략적 리더십, 적응역량, 혁신성, 업무성과 간에는 유효한 상관관계가 존재하는 것으로 나타나고 있으며, 적응역량과 혁신성 간의 관계, 적응역량과 업무성과 간의 관계, 혁신성과 업무성과 간의 관계에서 비교적 높은 상관관계가 있는 것으로 제시되었다.

<표 2> 상관관계 분석 결과

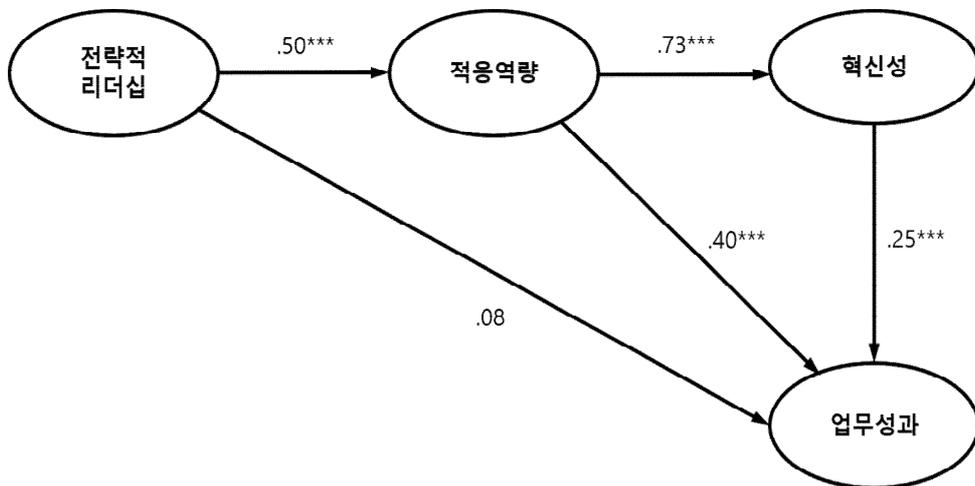
변수	평균	표준 편차	변수간 상관관계			
			1	2	3	4
전략적 리더십	3.64	.72	(.80)			
적응역량	3.66	.49	.47***	(.72)		
혁신성	3.50	.64	.31***	.63***	(.80)	
업무성과	3.81	.61	.37***	.58***	.53***	(.88)

*** p<.01, 괄호안의 수치는 평균분산추출값의 제곱근임.

4.2. 가설검증

본 연구에서는 가설화된 모형을 검증하기 위하여 LISREL 8.72를 활용한 구조방정식 분석을 실시하였다. 가설검증에 사용된 구조방정식모형을 분석한 결과 모형의 적합도는 수용가능한 것으로 나타났다($\chi^2=1412.68$, d.f.=589, NFI=.96, NNFI=.98, CFI=.98, RMSEA=.05). 구체적으로 살펴보면, 카이제곱값은 1412.68, 표준카이제곱값은 2.39로 나왔고, 주요 적합도 지수들인 NFI는 .96, NNFI는 .98, CFI는 .98로서 기준치인 .90이상으로 제시되었으며 RMSEA는 .05로 기준치인 .10이하로 제시되었다.

< 그림 1 > 가설화된 모형에서의 경로계수



주) 경로계수는 표준화된 경로계수임, * p<.10, ** p<.05, *** p<.01

적합한 모형으로 제시된 구조방정식모형의 경로분석 결과를 살펴보면 [그림 1]과 같다. 가설1은 전략적 리더십과 조직구성원들의 업무성과 간의 직접적인 관계에 관한 것으로서 전략적 리더십이 조직구성원들의 업무성과에 대해서 경로계수가 .08($p > .10$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설1은 기각되었다. 가설2는 전략적 리더십과 조직구성원들의 적응역량 간의 관계에 관한 것으로 전략적 리더십의 조직구성원들의 적응역량에 대한 경로계수가 .50($p < .01$)으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 가설3에서는 조직구성원들의 적응역량과 혁신성 간의 관계를 살펴보고 있는데, 조직구성원들의 적응역량은 혁신성에 대해서 경로계수가 .73($p < .01$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3 역시 채택되었다. 가설4에서는 조직구성원들의 적응역량과 업무성과 간의 관계를 살펴보았다. 조직구성원들의 적응역량은 업무성과에 대해서 경로계수가 .40($p < .01$)으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제시되어 가설4도 채택되었다. 가설5로 제시되었던 조직구성원들의 혁신성과 업무성과 간의 영향관계는 조직구성원들의 혁신성이 업무성과에 대해서 경로계수가 .25($p < .01$)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

다음으로 추가분석으로 Lisrel 통계프로그램을 활용한 구조방정식 분석결과에서 제시되고 있는 간접효과(indirect effect)값을 활용하여 전략적 리더십과 혁신성 간의 관계와 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계에 있어서 조직구성원들의 적응역량의 매개효과를 살펴본 결과, 전략적 리더십과 혁신성 간의 관계에서 적응역량의 매개효과는 .37($p < .01$)로 나타났고, 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계에서는 적응역량과 혁신성의 매개효과 합이 .29($p < .01$)로 나타났으며, 조직구성원들의 적응역량과 업무성과 간의 관계에 있어서는 혁신성이 경로계수 .18($p < .01$)로 유의미한 매개효과를 보여주었다. Hair 등(2006)에 따르면 매개효과가 .08이상이면 매우 유의미하다고 볼 수 있으므로 추가분석에서 다루었던 매개효과들은 모두 .08이상으로서 매우 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

5. 결론

5.1. 연구결과 논의

본 연구에서는 부서장의 전략적 리더십이 구성원들의 적응역량, 혁신성 그리고 업무성과와 어떠한 관계가 있는지를 실증적으로 규명해내는 것을 연구목적으로 설정하였으며 이를 위해 선행연구들에 대한 검토를 실시하였다. 이러한 검토와 논의를 바탕으로 연구가설과 연구모형을 제시하고 구조방정식분석을 활용해 이들 변수들 간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 분석결과를 바탕으로 제시된 연구결과에 대한 구체적인 논의는 다음과 같다.

첫째, 전략적 리더십은 업무성과에 대해서 직접적인 영향은 미치지 않는 것으로 나타났다(가설1). <표 2>에서 제시된 상관관계분석결과에서 보면 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계($r=.53, p<.01$)는 유의한 상관관계가 있는 것으로 제시된 것을 보면 둘 간에는 긍정적인 영향관계를 있음을 확인할 수 있지만, 다른 변수들이 포함된 전체 구조방정식모형 속에서는 둘 간의 직접적인 경로에서는 유의한 영향관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta=.08, p>.10$). 이러한 두 가지 결과를 종합해보면 전략적 리더십이 업무성과에 미치는 영향은 여전히 유효하지만, 직접적인 경로보다는 다른 변수들을 거쳐서 간접적인 경로를 통해서 영향을 미치고 있음을 추론케 해준다. 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계에 대해서 Finkelstein과 Hambrick(1996)은 리더의 전략적 접근의 실시여부는 조직과 구성원들의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시하고 있는데 본 연구의 결과 역시 이러한 연구결과와 맥락을 같이 하고 있으며, 추가적으로 전략적 리더십의 발휘가 이루어진다고 해서 바로 성과가 이어지는 것이 아니라 특정 상황적 맥락을 거쳐서 결과적으로 성과향상이 이루어질 수 있음을 보여준다. 이와 관련하여 본 연구에서 제시한 모형을 바탕으로 생각해보면, 조직구성원들의 적응역량과 혁신성을 고려해볼 수 있다. 구체적으로 본 연구에서는 전략적 리더십을 통해서 강화될 수 있는 역량으로서 적응역량에 초점을 두었는데 상사의 전략적 리더십 발휘는 구성원들의 적응역량 강화에 긍정적인 영향을 미치게 되고 이러한 적응역량은 직접적으로 그리고 혁신성을 거쳐서 간접적으로도 업무성과 향상에 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 추가분석에서 제시된 결과들에서도 적응역량과 혁신성 모두 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계에서 중간 과정을 설명해주는 중요한 중간변수로서 유의한 역할을 하고 있음을 보여주고 있다.

둘째, 전략적 리더십은 조직구성원들의 적응역량에 유의한 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 상사가 전략적 리더로서 변화를 주도하기 위해서 미래를 예측하고 조직이 나아갈 비전을 제시하며 필요시 상시 변화할 수 있도록 조직의 유연성을 유지하도록 하고 전

략적인 사고를 할 수 있도록 한다면(Ireland & Hitt, 1999), 실제 조직구성원들의 적응역량의 향상에도 긍정적인 기여를 할 수 있음을 보여주고 있다. 또한 상사가 전략적 리더십 스타일을 적용함으로써 구성원들에게 영향을 미치는 구체적인 방향 중의 하나로서 적응역량이 될 수 있음을 보여주고 있다. 최근 전략경영이 경영전반에 걸쳐서 변화가 지속적으로 이루어지고 있으며 변화의 양상도 기존의 패턴과 다른 방향으로 이루어지는 단절적 변화(disruptive change)로 이루어지고 있음을 고려할 때 변화에 유연하게 대응할 수 있는 구성원들의 적응역량의 제고와 성공적 적응은 매우 의미있다 할 것이다. 기존에 전략적 리더십 스타일의 적용이 기존연구들에서는 최고경영자와 최고경영자층에 적합한 리더십으로 초점을 맞추었던 것(Hambrick & Mason, 1984)을 이제는 부서장들을 포함한 조직내 리더의 역할을 하는 이들에게도 두루 적용될 수 있는 보편적 리더십 스타일로서 주목하고 적용가능성을 넓혀보는 것도 바람직해 보인다.

셋째, 조직구성원들의 적응역량은 혁신성과 업무성과 향상에 긍정적인 기여를 하고 있음을 알 수 있었다(가설3, 가설4). 이러한 결과는 기존의 선행연구들의 결과들을 실증적으로 재차 뒷받침해주고 있다. 구체적으로 관련 연구인 Staw와 Boettger(1990)과 Parker 등(2006)을 살펴보면, 적응역량을 보유하면 직무에 대한 태도도 적극적으로 변하며 기존의 과업 처리방식 외에도 새로운 아이디어를 적용하고 다양한 방식들을 적용해봄으로써 과업을 더욱 개선시키고 업무성과가 향상됨을 제시하고 있는데, 본 연구도 이러한 결과와 일치된 결과를 보여주고 있다. 자원기준이론(resource-based view; RBV)관점에서 연관지어 살펴보면, 조직이 지속적인 경쟁우위를 점하기 위해서는 기업은 희소하고, 가치있고, 모방이 어렵고, 대체불가능한 자원을 보유하고 있어야 한다고 제시하고 있는데, 이러한 속성을 두루 포함하고 있는 자원으로서는 적응역량을 보유하고 있는 인적자원을 생각해볼 수 있다. 본 연구에서 보면 적응역량을 보유한 조직의 인재들은 혁신성도 보여주고 있으며 업무성과 역시 높음을 알 수 있다. 따라서 최근의 급격한 변화를 동반하는 불확실한 경영환경속에서 적응역량을 보유한 구성원들은 조직차원에서는 지속적인 경쟁우위를 차지할 수 있는 원천으로서 역할을 할 수 있을 것으로 기대할 수 있으며 개발해야 할 중요한 역량으로서 관심을 가질 필요가 있음을 제시해 준다.

넷째, 구성원들의 혁신성은 업무성과 간에 긍정적인 영향관계가 있음을 확인하였다(가설5). 혁신과 성과 간의 관계에 대해서는 기존 선행연구들에서 다양하게 다루어졌는데(Damanpour et al, 1989; Damanpour & Evan, 1984; Han et al., 1998; Jansen et al., 2006; Tajeddini, 2016), 본 연구결과에서도 기존의 주요결과들과 일치하게 혁신성이 업무성과에 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있었다. Jansen 등(2006)은 혁신과 성과와의 관계는 환경의 변화와 조직의 상황에 따라 달라질 수 있음을 시사하면서 심화된 경쟁상황과 급변하는 시장환경 그리고 고객들의 수요가 더욱 증가될 때 일수록 혁신적인

노력이 업무성과에 긍정적인 기여를 할 수 있다고 구체적으로 제시하고 있는데, 최근의 경영환경의 전반적인 특성을 고려해볼 때 혁신은 조직차원에서 필수적인 사항이 되고 있으며 성과 향상에도 유의한 관련성이 있음을 확인할 수 있었다. 물론, 경영환경의 체감은 산업, 기업규모 등의 다양한 요인에 의해서 달라질 수 있음을 고려할 때, 이러한 결과를 가지고 일반화하기는 어려울 수 있으나 향후 관련된 연구들이 더욱 심도있게 진행되고 전체적인 관점에서 메타분석이 이루어진다면 좀더 정확한 결과에 이를 수 있을 것으로 기대된다.

5.2. 연구시사점

본 연구의 결과를 바탕으로 제시할 수 있는 연구시사점을 다음과 같다.

첫째, 전략적 리더십이 업무성과에 영향을 미치는 구체적인 과정을 탐색하고 이를 바탕으로 연구모형을 제시하고 실증분석을 통해 연구모형의 유효성을 검증해냈다. 특히, 본 연구에서는 전략적 리더십이 성공적으로 업무성과 향상으로 연계되는데 있어서 중간 과정을 설명해주는 요소로서 조직구성원들의 적응역량과 혁신성의 중요성을 제시하였으며 실증분석을 통해 연구모형의 검증을 성공적으로 이루어냈다는 점에서 의의를 가진다. 이러한 리더십 영향에 관한 구체적인 메커니즘에 대한 제시는 실무자들이 리더십 효과 및 전이 과정을 이해하는데 있어서 도움을 제공해줄 것으로 기대되며 리더십의 활용의 용이성을 높여줄 것으로 여겨진다.

둘째, 기존의 연구들이 전략적 리더십 이론을 주로 최고경영자와 최고경영자층을 대상으로 초점을 두어 연구를 진행한 것과 달리, 본 연구에서는 최근 부서장들 역시 전략경영에 대한 이해도가 높아졌으며 역할에 있어서도 중요도가 더욱 커지고 있는 점에 착안하여 전략적 리더십이 부서장들의 리더십스타일로서도 유효성이 높은 리더십이론으로 적용해보고 유의한 결과를 도출했다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 이러한 시도는 향후 조직내 리더십 개발에 있어서 부서장들이 함양해야 할 리더십 개발에 있어서 고려할 수 있는 새로운 방향성을 제시해주었다는 측면에서 의미가 있으며, 이후 추가적인 후속연구가 심도있게 이루어질 수 있는 여지와 가능성을 보여주고 있다.

셋째, 본 연구에서는 최근 경영환경에서 업무성과에 영향을 미치는 역량과 태도로서 적응역량과 혁신성을 제시하였는데 연구결과를 보면 적응역량과 혁신성 모두 업무성과 향상에 있어서 중요한 역할을 하고 있음을 보여주었다. 구체적으로 조직구성원들의 역량 향상에 있어서 고려해야 할 중요한 측면으로서 적응역량이라는 개념을 제시하였으며 혁신성 역시 오늘날의 경영환경에서 업무성과 향상에 중요한 요소임을 재차 확인시켜주었다. 또한 이러한 결과들은 기업에서 조직구성원들을 육성하고 평가활용함에 있어서 반영해야 할 중요한 포인트를 구체적으로 제시해주고 있다. 실무에서는 적응역량이 환경이 급변하고 불확실성이 높아지는 상황에서 더욱 더 요구되어지는 핵심적인 역

량으로서 관심을 가질 필요가 있으며 조직차원에서 구성원들의 적응역량 개발과 향상을 위한 다각적인 노력을 할 필요가 있음을 시사해 준다. 특히 본 연구에서 제시한 바와 같이 조직구성원들의 적응역량은 상사의 리더십과도 밀접한 관련이 있음을 고려할 때, 리더십을 활용한 조직구성원들의 적응역량 향상을 위한 노력이 필요하다고 보여진다. 뿐만 아니라 기업의 경쟁우위 확보와 지속적 생존과 성장을 위해서는 기존의 방식에서 안주하지 않고 새로운 방법들을 모색함으로써 다양한 해결방법들을 적극적으로 찾으려고 하는 혁신성 역시 강조되어야 한다. 이를 위해서는 개인역량평가의 요소로서 적응역량과 혁신성을 포함시켜서 활용하는 것도 좋은 방법이라 생각된다.

5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구에서는 이론적 논의와 실증적 분석을 통해 다양한 유의한 결과들과 의미있는 연구시사점들 도출하였지만 몇 가지 연구의 한계점들을 가지고 있다. 이에 다음과 같이 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 사용된 데이터를 확보하는데 있어서 동일방법의 사용의 오류 등을 범하지 않기 위하여 업무성과 변수는 응답자를 달리 하여 수집하는 노력을 기울였으나 다른 변수들에 대해서는 동일인을 통해서 데이터가 수집하여 동일방법사용문제가 발생할 수 있다. 다만, 상관관계분석결과를 보면 동일인으로부터 수집된 전략적 리더십과 혁신성 간의 관계의 값보다 서로 다른 이들이 응답한 전략적 리더십과 업무성과 간의 관계의 값이 더 수치가 낮게 나온 것을 보면, 동일방법으로 인한 오류보다는 변수들 간의 개념 차이로 인한 편차가 더욱 큼을 알 수 있는데, 이를 통해 동일방법으로 인한 오류가 심각하지 않음을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구가 리더십효과에 대한 연구임을 고려할 때 시차를 두고 효과를 분석하는 것이 이상적일 수 있으나 현실적인 제약으로 인하여 횡단면적인 연구에 국한하여 연구를 진행하였다. 이로 인하여 상황적 특성으로 인한 오염효과가 포함될 여지가 있고 리더십 효과를 적절하게 반영할 수 없을 수도 있다는 한계를 가지고 있다. 향후 후속연구에서는 이러한 점들을 보완한 연구의 시도가 이루어진다면 연구의 다양성과 풍부성 차원에서 더욱 발전이 있을 것으로 기대된다.

셋째, 향후 연구들에서는 전략적 리더십의 결과변수로서 업무성과 이외에도 다양한 효과성을 측정하는 태도변수와 행동변수들을 추가해보는 것도 바람직해보이며 중간과정을 설명해주는 메커니즘을 다른 관점에서 접근하는 것도 필요해 보인다. 업무방식, 의사결정, 커뮤니케이션 방식 등과 같은 구체적인 변화의 양상들을 연구모형에 포함시켜 진행한다면 더욱 구체적인 실무적 차원에서의 시사점들이 도출될 수 있을 것으로 여겨진다.

참 고 문 헌

- 박종철, 최현정 (2018). 호텔기업의 전략적 리더십에 따른 직원의 공동체 의식이 조직변화몰입 및 경영성과에 미치는 영향. *관광레저연구*, 30(6), 343-359.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D. J., Jr., Boyd, B. K., Peiran, S., Lau, C. & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equations modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37, 477-497.
- Bettman, J. R. (1988). Processes of adaptivity in decision making. *Proceedings of Adaptivity in Consumer Research*, 15, 1-4.
- Certo, S. T, Lester, R. H., Dalton, C. M., Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813-839.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance. The problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Study*, 26(6),

587-601.

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Grossman, H. J. (1973). *Manual on terminology and classification in mental retardation*. Washington D.C.: American association on mental deficiency.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis(6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C, & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, special issue, 5-15.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Han, J., Kim, H., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185-195.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Harvard Business School Press.

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F.(2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 36(2), 256-281.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge University Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rhoades, D. L., Rechner, P. L., Sundaramurthy, C. (2001). A meta-analysis of board leadership structure and financial performance: Are "two heads better than one"? *Corporate Governance: An International Review*, 9(4), 311-319.
- Smith, D. A., Arnold, W. L., Krupinski, E. A., Powell, C., Meltzer, C. C.(2019). Strategic Talent Management: Implementation and Impact of a Leadership Development Program in Radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 16(7), 992-998.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Tajeddini, K. (2016). Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations. *Journal of Management Development*, 35(2), 134-153.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under condition of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Wang, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership,

adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 100, 185-195.

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105.

Williams. L. J. and Anderson. S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 17(3), 601-617.

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.