

ISSN 2093-3444

KSHRD

제 39호

2019년 12월

산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development

산업교육연구

The Journal of Training and Development

2019년 제39호

목 차

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로	탁제운·김종훈·신체구 ... 1
지방공기업 공통 직무 경험에 관한 현상학적 연구 : 시설관리공단 일반사무직 근로자를 대상으로	최은희·심지현 ... 22
경영성과 창출을 위한 문제해결 프로젝트 중심 기업교육 사례	김경·이미정·조남채 ... 49

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로

탁제운¹⁾, 김종훈²⁾, 신제구³⁾

요 약

본 연구는 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향을 확인하고, 참여적 의사결정과 혁신적 행동의 관계에서 성장 마인드셋의 매개효과를 검증하고자 하였다. 다양한 업종의 국내 기업에 근무하는 직장인들을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였고, 인과관계 검증의 엄격성을 높이기 위해 변수의 속성에 따라 시간 차이를 두고 1차와 2차로 측정하였다. 수거된 설문지 중 총 307건의 유효한 설문지를 분석하였고, 가설 검증은 PROCESS macro(Hayes, 2013)를 활용하였다. 연구 결과, 첫째, 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 혁신적 행동에 정(+)¹⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 성장 마인드셋에 정(+)²⁾의 영향을 미치고, 조직구성원의 성장 마인드셋은 혁신적 행동에 정(+)³⁾의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 조직구성원의 성장 마인드셋은 리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 혁신적 행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구는 리더십 차원에서 조직구성원의 혁신적 행동을 유도하기 위한 방안으로 참여적 의사결정의 직접적인 유효성을 확인하였고, 참여적 의사결정이 조직구성원의 성장 마인드셋을 강화함으로써 혁신적 행동을 촉진하게 된다는 메커니즘을 규명하였다. 연구 결과에 대한 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제시하고 향후 연구 방안을 논의하였다.

핵심 되는 말 : 참여적 의사결정, 성장 마인드셋, 혁신적 행동

1) 서울과학종합대학원 겸임교수. E-mail: simonglara@nate.com

2) 산업정책연구원 연구교수. E-mail: poetntea@daum.net

3) 서울과학종합대학원 교수. E-mail: jechooshin@hanmail.net, 교신저자

1. 연구의 필요성

조직의 생존과 발전의 원천인 혁신은 조직구성원들의 창의성과 몰입(이정욱, 김진모, 2012)을 통해 구현될 수 있으며, 다양한 조직 유형과 업무 유형에서 조직구성원들의 혁신적 행동이 요구되고 있다(Shalley & Gilson, 2004). 조직 맥락에서, 혁신적 행동은 새로운 아이디어를 촉진, 추구, 진파하려는 의도와 이러한 아이디어를 실무에서 실행하려는 시도를 포함하는 복잡한 일련의 행동을 나타낸다(Janssen, 2005; Scott & Bruce, 1994). 조직에서 혁신적 행동이 기대되고 권장되는 것은 조직의 효과성과 경쟁우위를 보장하기 위한 선제적 자원으로서 역할을 하기 때문이다(Zhou & Hoever, 2014). 따라서, 조직구성원들의 혁신적 행동을 유발하는 원인에 대한 탐색은 리더들에게 매우 중요하다(Scott & Bruce, 1994).

Kanter(1988)에 의하면 혁신은 꽃과 같아서 작은 씨앗에서 시작하여 꽃이 피기 전까지 조심스럽게 양육되어야 하며, 조직적 조건(organizational conditions)은 혁신을 적극적으로 자극하고 생산할 수 있다. 나아가 혁신의 발전은 기존과 다른 일련의 관행과 조직 운영 방식을 필요로 한다. 이와 관련하여 Scott과 Bruce(1994)는 혁신의 선행요인에 관한 많은 연구의 흐름을 통합하여 혁신적 행동의 모델을 개발하여 제시하였는데, 리더십, 직무집단, 개인 특성이 직접적으로 또는 혁신 분위기를 경유하여 개인의 혁신적 행동에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이러한 맥락에서 리더십 이론가들은 리더의 행동이 직장에서의 직원 창의성과 혁신의 가장 좋은 예측 변수 중 하나라고 본다(Zacher et al., 2016). 이에 본 연구는 조직 내 의사결정 과정에 구성원들을 참여시키고 의사결정 권한을 공유하는 리더의 참여적 의사결정(participative decision making)에 주목하였다. 참여적 의사결정의 유효성에 관한 국내 연구는 태도 측면에서 이직의도(서재현, 2005)와 팀 몰입(탁재운 등, 2018), 행동 측면에서 조직시민행동(최익봉, 이재훈, 2006)과 창의적 행동(김정식, 차동욱, 2013), 성과 측면에서 직무성과(조태준, 2014) 등이 다루어져 왔다. 그러나 최근 그 중요성이 더욱 강조되고 있는 혁신적 행동에 관한 연구는 발견되지 않고 있다. 따라서 리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 혁신적 행동의 관계를 밝히는 것은 기존 연구를 확장하는 의미를 갖는다.

한편, 참여적 의사결정의 영향이 구성원의 혁신적 행동에 미치는 메커니즘에 관하여 조직구성원의 개인 특성 요인을 검토할 필요가 있다. 기존 연구는 직무 정서(Kong & Li, 2018), 자기조절초점(주세영 등, 2015) 등을 매개변수로 다루어 왔다. 이와 관련하여 본 연구는 내재적 이론(implicit theory)에 근거한 성장 마인드셋(growth mindset)에 주목하였다. Dweck et al.(1995)은 인간의 속성에 관한 사람들의 내재적인 이론이 인간의 행동과 결과에 대해 이해하고 반응하는 방식으로 구조화되어 있다고 제시하였다. 성장 마인드셋을 보유한 사람들은 노력에 의한 '변화시키는 힘(transformative power)'을 믿으며(Dweck, 2006), 성장 마인드셋은 적절한 개입을 통

해 향상될 수 있는 것으로 제시되어 왔다(예, 이정아, 탁진국, 2018; 현정석, 박찬정, 2013; DeBacker et al. 2018; Yeager & Dweck, 2012). 이에 본 연구는 참여적 의사결정이 성장 마인드셋을 강화함으로써 혁신적 행동을 촉진하는 메커니즘을 밝히고자 하였다. 이는 리더십을 통한 성장 마인드셋의 향상 가능성에 관한 연구 및 성장 마인드셋의 긍정적 효과에 관한 연구의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

이상의 논의에 따라 본 연구의 목적을 다음의 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 리더의 의사결정 방식과 조직구성원의 혁신적 행동과의 직접적인 관계를 이론화하고 검증한다. 둘째, 성장 마인드셋의 매개효과를 검증하여 개인차 요인에 관한 심리과정을 통해 혁신적 행동에 영향을 미칠 수 있는 메커니즘을 밝힌다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 혁신적 행동

조직 효율성을 위한 혁신의 중요성은 널리 받아들여지고 있으며, 조직이 역동적인 비즈니스 환경에서 지속적으로 성공하기 위해서는 조직구성원의 혁신적 행동(innovative behavior)이 중요한 자산이 된다(Yuan & Woodman, 2010). 따라서 조직구성원의 혁신적인 행동은 조직의 경쟁력과 생존을 위한 중요한 동인으로 인식되고 있다(Wong, 2017). Kanter(1988)에 의하면 혁신은 많은 사회적 요인들이 작용하는 다단계 프로세스로 규정할 수 있다. 즉 혁신은 새로운 아이디어 또는 해결책을 생성하여(1단계), 그 것에 대한 지지자들을 물색하여 연합을 형성하고(2단계), 혁신의 원형이나 모델을 제작함으로써 아이디어를 완성하는(3단계) 등의 다단계 프로세스이다. 이와 관련하여 혁신적 행동에 대한 개념적 정의는 학자에 따라 다양하게 제시된 바 있으나 대체로 아이디어의 창출, 홍보, 실행 등의 단계라고 볼 수 있다(Yuan & Woodman, 2010). 한편 혁신은 개별적이고 순차적인 단계라기보다는 불연속적인 활동이기 때문에, 개인은 언제든지 이러한 과정에 참여할 수 있다(Kanter, 1988).

조직 맥락에서 혁신적 행동이란 개인의 업무와 조직의 성과를 향상하는 데 필요한 새로운 아이디어를 개발하여 적용하는 활동이라고 볼 수 있다(Scott & Bruce, 1994). 조직 관점에서 진행된 선행연구들은 조직 문화와 분위기(Scott & Bruce, 1994), 관리자와의 관계(Janssen & Van Yperen, 2004), 직업 특성(Oldham & Cummings, 1996), 사회적 또는 집단적 맥락(Munton & West, 1995), 개인차(Bunce & West, 1995) 등 여러 요인들을 혁신적 행동의 선행요인으로 연구하였다. 본 연구의 목적과 관련하여 리더십 관점에서 진행된 연구들은 주로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 다루어 왔다. Wong(2017)에 의하면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직원의 혁신적인 행동에 각각 긍정적, 부정적으로 연관되어 있다고 주장되어 왔지만, 경험적 증거들은 일치하

지 않는 것으로 보이며 일부는 아무런 효과가 없음을 보여준다. 이러한 결과는 변혁적 리더십과 혁신적 행동 사이의 관계가 언제 어떻게 효과적인지 또는 비효과적인지에 대한 더 나은 이해를 제공할 수 있는 조절 및 매개 변수의 확인이 필요하다는 점을 시사한다.

또한 Günzel-Jensen et al.(2018)은 변혁적 리더십의 유효성을 보장하기 위한 조건으로서 임파워링 리더십을 제안하였다. 이들의 연구 결과, 임파워링 리더십과 동반된 변혁적 리더십이 혁신적 행동에 강한 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 임파워링 리더십이 없이는 변혁적 리더십은 혁신적 행동과 강력한 연관성을 갖지 않는다는 것이며, 이를 통해 리더십 스타일을 조합하여 연구하는 것이 중요하다는 점을 강조하였다. 유사한 맥락에서 혁신을 위한 리더십의 양면성 이론을 개발하여 문제를 다룬 Rosing et al.(2011)은 직원의 창의성과 혁신을 가장 잘 예측하는 단일 리더십 행동은 없을 것이며, 다양한 리더십 행동의 조합이 직원 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 통해 이러한 결과의 차이를 설명할 수 있다고 주장하였다(Zacher, 2016).

이상과 같이 리더십 관점에서 리더의 역할과 혁신적 행동과의 관계를 다룬 연구들은 특정 리더십 스타일의 유효성을 확인하는 경향을 보이고 있다. 그러나 개인차 요소 및 맥락적 선행요인이 혁신적 행동에 영향을 미치는 방법과 이유를 설명하는 심리적 과정에 관한 연구들은 합의된 결론이 부족하기 때문에 추가적인 연구의 필요성이 제기되어 왔다(Yuan & Woodman, 2010).

2. 참여적 의사결정과 혁신적 행동

Kanter(1988)에 의하면 혁신은 사람들을 여러 가지 방식으로 연결하고, 사람들의 재능, 협업 및 팀워크에 대한 믿음을 강조하는 통합적 구조와 문화를 가진 조직에서 성장할 가능성이 가장 크다. 특히 혁신 창출에 성공적인 집단은 현장의 요구와 가장 밀접하게 연관되어 있는 구성원들이다. 이러한 주장에 비추어 보면 조직에서 혁신을 위한 리더의 역할은 구성원의 혁신적 행동을 촉진하는 환경을 조성하는 것이라고 할 수 있다. 리더의 참여적 의사결정은 여러 참여적 의사결정 방식 중에서 리더가 주도하는 참여적 의사결정 방식에 초점을 둔 것으로(김정식, 차동욱, 2013), 리더와 구성원이 의사결정을 함께 함으로써 서로 영향력을 공유하는 것을 말한다(Locke & Schewiger, 1979). 이러한 참여적 의사결정 방식을 주도하는 리더들은 구성원들의 제안을 독려하고 제안된 의견이나 아이디어를 최종 의사결정에 참고한다(Chen & Tjosvold, 2006). 이를 통해 구성원들 간 상호작용을 증대함으로써 정보와 지식의 공유, 조직 내 신뢰를 구축할 수 있게 된다(Huang et al., 2010; Srivastava et al., 2006).

리더는 조직 관련 정보를 구성하고 대표하는 역할과 조직의 관행, 정책, 절차의 실

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로

행을 통해 조직구성원들의 지각적 의미형성(sense making) 과정(사람들이 집단적 경험에 의미를 부여하는 프로세스)에 영향을 미친다(Kozlowski & Doherty, 1989). 이와 관련하여 동기 부여의 기대 이론(Vroom, 1964)과 같은 행동 이론에 의하면 사람들은 자신의 행동에 대한 기대된 결과에 근거하여 행동한다(Yuan & Woodman, 2010). 그러므로 리더가 참여적 의사결정을 시행하게 되면 그 과정에서 조직구성원들은 조직이 요구하는 바람직하고 잠재적 행동의 결과에 대한 긍정적인 기대(예, 결과기대감, outcome expectancy)를 갖게 될 것이다. 조직구성원들은 리더와 자신이 속한 집단에 대한 긍정적인 기대감을 갖게 되면 자신의 과업에 대해 더욱 몰입하게 된다(Jung et al., 1999). 따라서 참여적 의사결정을 경험하면서 조직구성원들은 결과에 대한 기대가 커지고 조직에 몰입하게 되는데 이러한 과정에서 혁신적 행동이 증가하게 될 것으로 예견할 수 있다.

리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 혁신적 행동의 관계를 직접적으로 검증한 연구는 발견되지 않고 있지만, 유사한 맥락에서 진행된 포용적 리더십(inclusive leadership)에 관한 연구 결과에서 그 개연성을 유추해 볼 수 있다. Javed et al.(2018)의 연구 결과 포용적 리더십은 혁신적 직무행동에 직·간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 참여적 행동을 보이는 포용적 리더는 직원들이 리더의 통제적 행동에 직면할 때와 반대로 자신의 의견을 말할 수 있는 고무적인 맥락을 제공하며(Nembhard & Edmondson, 2006), 직원과 권한을 공유하여 업무 활동을 결정하는 참여적 리더십을 개발한다(Portal & Yucl, 1994). 또한 포용적 리더는 구성원들과 협력하며, 구성원들의 의견과 견해를 인정하고 평가하는 상황을 직접 다룬다(Nembhard & Edmondson, 2006). 이러한 상황 속에서 조직구성원들은 조직으로부터 인정받고 있다는 인식을 갖게 되어 정체성과 사회적 욕구가 충족됨으로써(설홍수, 2006), 리더의 관심과 지원에 대한 인식이 증가할 것이다. 이처럼 리더의 지원인식을 높게 지각하는 구성원들은 직무에 대한 동기가 강해져(Brown & Peterson, 1994), 조직의 목표를 달성하기 위하여 더 높은 수준의 혁신적 행동을 하게 될 것이라고 추론할 수 있다. 이상의 논의를 종합하면 참여적 의사결정은 혁신적 행동을 증가시킬 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 1: 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 혁신적 행동과 정(+)적으로 관련될 것이다.

3. 성장 마인드셋의 매개효과

Bandura와 Dweck(1985)은 내재적 이론(implicit theory)을 실체이론(entity theory)과 증진이론(incremental theory)으로 구분하여 제시하였다. 실체이론은 지능과 같은

특성이 고정적이고 노력에 의해 쉽게 변하지 않는다고 보는 신념이고, 증진이론은 이러한 특성이 유동적이며 노력을 통해 변할 수 있다고 보는 신념을 말한다(Dweck, 2000). 이후 실체이론은 고정 마인드셋(fixed mindset), 증진이론은 성장 마인드셋(growth mindset)으로 명명되었다(Dweck, 2006). 고정 마인드셋과 성장 마인드셋은 다양한 측면에서 비교되는 특징을 지니고 있는데, 본 연구의 목적과 관련하여 성장 마인드셋의 주요 특징은 다음과 같다. 첫째, 자신의 능력 향상이나 내적 만족에 목적을 두는 학습목표(learning goal)를 지향한다. 둘째, 성취할 때까지 확신을 갖고 노력을 지속한다. 셋째, 도전을 학습 및 성장의 기회로 간주한다. 넷째, 실수와 좌절을 노력과 변화가 필요하다는 신호로 해석한다. 다섯째, 도전적 과제를 추구하고 숙달하는 과정에 필요한 노력을 기울이는 적응적 동기양식을 형성한다.

참여적 의사결정과 성장 마인드셋의 관계는 자기결정이론을 구성하는 이론들 중 하나인 기본심리욕구이론(basic psychological needs theory)을 통해 예견해 볼 수 있다. 이 이론에 의하면 사람들은 생존에 필요한 기본적이고 보편적인 심리적 욕구로 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)을 갖고 있다. 이와 관련하여, 참여적 의사결정 과정에서 리더들은 구성원들에게 제안을 요구하며 구성원의 의견을 충분히 고려한다(Chen & Tjosvold, 2006). 또한 공동 의사 결정과 건설적인 논쟁에서 의견이 직접적으로 표현되는 방식과 다른 사람들의 견해를 이해하는 것에 주안점을 두고, 제시된 의견을 문제 해결에 사용한다(Sagnak, 2016). 이를 통해 구성원들은 자신의 의견이 조직의 의사결정 과정에 제시되고 논의되며 반영될 수 있는 기회를 갖게 되므로 업무에 대한 자율성과 유능성이 향상될 수 있을 것이다. 그리고 구성원들의 다양한 견해를 직접적으로 표출하고 건설적으로 다루는 리더의 행동은 구성원들이 조직 내 관계에 대한 위협을 낮추거나 제거해 줄 수 있기 때문에 관계성 인식이 향상될 수 있을 것이다. 이와 같은 기본심리욕구의 충족은 능력과 내적 만족에 목적을 두는 학습목표를 형성하고 성취를 위한 도전과 노력을 지속할 수 있는 기반이 되며, 실수와 실패의 경험에 대한 발전적 해석을 증가시킬 수 있을 것이다. 그러므로 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 성장 마인드셋을 증가시킬 것으로 예상할 수 있다.

성장 마인드셋과 혁신적 행동의 관계는 개인의 특성 관점에서 혁신적 행동의 선행요인을 다룬 연구를 통해 예견해 볼 수 있다. 먼저 성장 마인드셋의 특징적 요소로 알려진 숙달목표지향성(mastery goal orientation)이 혁신 직무 행동에 미치는 긍정적 영향이 확인된 바 있다(김보경, 김정식, 2014). 또한 Kong과 Li(2018)에 의하면 현재 상황을 개선하기 위한 방법과 수단을 끊임없이 모색하는 능동적 성격(proactive personality)은 아이디어를 생성, 전파 및 구현하는 데 관여할 가능성이 높다(Li et al., 2017). 이러한 연구결과들은 성장 마인드셋이 증가할수록 혁신적 행동을 많이 하게 될 것이라는 추론을 가능하게 한다. 한편, 임파워링 리더십은 향상초점(promotion focus)을 증가시켜 혁신적 행동을 유도하는데, 자신의 발전을 지향하는 향상초점은 현실과

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로

이상 간 불일치의 간극을 극복하고 이상적 결과와 목표 달성을 위한 접근 지향적인 태도(주세영 등, 2015)로서 성장 마인드셋의 속성과 유사성을 내포하고 있다. 따라서 조직구성원과 의사결정 권한을 공유(임파워링)하는 참여적 의사결정이 지속적으로 변화와 성장을 추구하는 성장 마인드셋을 증가시킴으로써 혁신적 행동을 촉진할 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의에 따라 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 2: 조직구성원의 성장 마인드셋은 리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 혁신적 행동 간 관계를 매개할 것이다.

이상과 같은 이론적 고찰과 선행연구 결과에 근거한 가설을 종합하여 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다. 리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 혁신적 행동 간 직접효과 및 조직구성원의 성장 마인드셋을 경유하는 간접효과로 구성되어 있다.



[그림 1] 연구 모형

III. 연구 방법

1. 연구대상과 분석방법

본 연구는 종업원이 300명 이상인 국내 기업에 근무하는 직장인 중 상사를 둔 직원을 대상으로 자기보고식 설문지법을 활용하여 자료를 수집하였다. 설문 대상자들은 온라인 설문기관에 가입된 패널(회원)으로 온라인(메일 또는 휴대폰)을 통해 설문에 응답하였다. 설문 결과 수집된 307부(팀 규모 30인 이하)를 분석에 활용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성은 56.0%, 여성은 44.0%로 남성이 다소 많았고, 학력은 전문대 이하(8.8%), 대학교(73.3%), 대학원 이상(17.9%), 로 분포되었다. 이밖의 주요 내용은 <표 1>에 제시되어 있다. 통계분석방법은 SPSS Statistics를 활용하여 기초적인 분석을 실시하였고, 가설검증은 SPSS PROCESS macro(2.16.3)를 활용

하였다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
연령	20대	78 (25.4)	직급	사원급	73 (23.8)
	30대	98 (31.9)		대리급	86 (28.0)
	40대	84 (27.4)		과장급	77 (25.1)
	50대 이상	47 (15.3)		차부장급 이상	71 (23.1)
직종	관리사무직	244 (79.5)	업종	제조업	95 (30.9)
	생산기술직	17 (5.5)		서비스업	78 (25.4)
	연구개발직	34 (11.1)		정보통신업	41 (13.4)
	판매영업직	8 (2.6)		연구개발업	34 (11.1)
	기타	4 (1.3)		기타	59 (19.2)

2. 측정도구의 구성

국내·외 여러 선행연구에서 활용된 측정 도구들을 검토하여 본 연구의 목적에 적합한 것을 선정하였다. 설문 문항은 모두 Likert 5점 척도로 구성하였으며, 1점(전혀 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다)으로 설정하였다.

리더의 참여적 의사결정은 Arnold et al.(2000)의 정의를 참고하여 ‘리더가 의사결정 과정에서 구성원들의 아이디어나 정보를 적절히 활용하는 것’으로 정의하였고, Arnold et al.(2000)가 제시한 설문 문항(6개)을 활용하여 측정하였다. 설문 항목은 ‘나의 상사는 구성원에게 아이디어나 제안을 표현하도록 북돋아 준다’와 ‘나의 상사는 자신의 의견 외에도 다양한 의견을 고려하여 의사결정을 한다’ 등이다. 구성원의 성장 마인드셋은 Dweck(2006)의 정의를 참고하여 ‘사람의 성향과 능력은 노력과 학습을 통해 지속적으로 향상될 수 있다고 믿는 마음가짐의 상태’로 정의하였고, Dweck(2006)이 개발하여 Ayers(2015), 박선의(2016)가 활용한 설문 문항(10개)를 일부 보완하여 사용하였다. 설문 항목은 ‘사람은 누구나 자신을 충분히 변화시킬 수 있다’와 ‘사람은 자신만의 고유한 성향을 변화시킬 수 있다’ 등이다. 구성원의 혁신적 행동은 Scott과 Bruce(1994)의 정의를 참고하여 ‘자신의 업무와 조직의 성과를 향상시키는 데 필요한 참신한 아이디어를 개발하거나 적용하는 활동’으로 정의하였고, Kanter(1988)의 연구에 기반하여 Scott과 Bruce(1994)가 제시한 설문 문항(6개)을 사용하였다. 설문 항목은 ‘나는 다른 사람에게 나의 혁신적인 아이디어를 알리고 적극적으로 지지하게 만든다’와 ‘나는 혁신적인 행동을 실행하는 데 있어서 적절한 일정과 계획을 수립한다.’ 등이다.

3. 통제변수와 동일방법편의

본 연구는 주요 변수의 인과관계와 유사한 맥락에서 진행된 선행연구를 참고하여 직급, 상사와 근무한 기간, 팀 규모를 통제변수로 설정하여 적용하였다. 첫째, 직급에 따라 조직 내에서 보유한 영향력이나 책임의 수준이 다를 수 있고 이로 인해 리더와 상호작용하는 내용에 대한 인식의 차이가 있을 것으로 보았다(윤선영, 권석균, 2015). 둘째, 상사와 근무한 기간에 따라 리더십 행동에 대한 이해와 리더십의 영향이 다르게 나타날 수 있을 것이다(김정식 등, 2013). 셋째, 팀 규모는 리더와 구성원 간 상호작용의 수준 및 리더와 구성원 간 물리적·심리적 거리에 영향을 미칠 것으로 예견되어 통제하였다(Li & Hambrick, 2005).

한편, 동일 원천에 의한 동일방법편의(common method bias)의 문제를 극복하고자 박원우 등(2007)의 연구에서 제시된 방법을 단계적으로 적용하였다. 먼저, 연구설계 단계에서는 측정 시점을 분리하였다. 1차 설문조사에서는 종속변수를 제외하고 실시하였고, 2주 후에 실시한 2차 설문조사에서는 종속변수를 대상으로 하였다. 설문지 작성 단계에서는 경영학 박사 3인을 대상으로 정성적 사전설문을 통해 설문문항의 내용을 보완한 후에 정량적 사전설문(직장인 121명)을 실시하였고, 결과를 반영하여 명료성과 일관성을 보완하였다. 통계분석 단계에서는 긍정정서와 부정정서를 편의의 원천으로 설정하여 방법분산의 효과를 확인하였다. 방법분산이 반영된 모델과 반영되지 않은 모델에 대한 χ^2 차이를 검증하였다. 분석결과 $\Delta df(34)$, $\Delta \chi^2=47.367$ 로 유의한 차이가 발견되지 않았으므로 동일방법편의의 발생 가능성은 크지 않은 것으로 판단하였다(Williams, Edwards, & Vandenberg, 2003).

IV. 분석 결과

1. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구는 기존 연구에서 다루어지지 않은 참여적 의사결정과 성장 마인드셋이 포함된 이론적 모델을 검증하기 위하여 검증을 위하여, 보다 엄격한 요인분석 방법을 적용할 필요가 있다고 판단하고 탐색적 요인분석 방법을 적용하였다. 분석 결과는 <표 2>와 같다. 고유값(1 이상)을 기준으로 한 주축요인분석(요인추출)과 Promax 방법(요인회전)을 적용한 결과, 총 22개의 설문문항 중 요인적재치가 0.5보다 작게 나타난 2개의 문항(성장 마인드셋 3번, 10번)을 제외하고 20개의 문항이 채택되었다. 최종 요인분석 결과는 3개 변수와 관련하여 3개 요인으로 추출되었으며, 채택된 20개 문항

의 요인적재량(.506~.892)은 만족할만한 수준으로 확인되었다. 표본의 적절성에 관한 KMO값(0.898)이 1에 가깝게 나타났고, Bartlett의 구형성 검정통계량 역시 3412.573(df=190, $p=0.000$)로 나타나 분석에 적합한 것으로 판단하였다. 신뢰도와 관련하여 3개 변수들의 크론바 알파(Cronbach's α) 값은 0.842~0.929로 나타나 내적 일관성이 높은 것으로 판단할 수 있다(Nunnally, 1967). 왜도와 첨도를 분석한 결과 각각의 절대값이 3 과 8 미만이므로 표본의 정규분포 가정에 문제가 없는 것으로 보였다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

변수	측정 문항	요인1	요인2	요인3
참여적 의사결정	pdm6	.892		
	pdm5	.852		
	pdm2	.845		
	pdm3	.817		
	pdm1	.802		
	pdm4	.762		
혁신적 행동	ib6		.847	
	ib4		.804	
	ib2		.796	
	ib3		.974	
	ib1		.765	
	ib5		.746	
성장 마인드셋	gm8			.767
	gm6			.682
	gm5			.655
	gm2			.635
	gm7			.634
	gm9			.617
	gm1			.533
	gm4			.506
고유값(Eigen Value)		6.229	3.429	2.851
설명분산(%)		31.146	17.146	14.255
누적분산(%)		31.713	48.292	62.546
Cronbach α 계수		.929	.909	.842
KMO = 0.898, Bartlett ($\chi^2 = 3412.573$, df = 190, $p = 0.000$)				

상관관계 분석 결과는 <표 3>과 같다. 먼저 통제변수와 주요 변수들과의 인과관계는 직급과 혁신적 행동($r=.224$, $p<.01$) 간 정(+)의 상관관계가 확인되었고, 상사와 근무한 기간 및 팀 규모는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 다음으로 주요 변수들 간의 관계를 살펴보면, 참여적 의사결정은 성장 마인드셋($r=.349$, $p<.01$) 및 혁신적 행동

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로

($r=.234, p<.01$)과 정(+)의 관계를 나타냈고, 성장 마인드셋은 혁신적 행동($r=.239, p<.01$)과 정(+)의 관계를 나타냈다.

<표 3> 상관관계 분석 결과

변수		평균	표준 편차	1	2	3	4	5
통제 변수	1 직급	2.57	1.26	1				
	2 상사와 근무기간	2.57	2.55	.299***	1			
	3 팀 규모	12.79	7.52	.036	.202***	1		
4 참여적 의사결정	3.34	.80	.066	.008	-.015	1		
5 성장 마인드셋	3.56	.57	.093	-.058	-.005	.349***	1	
6 혁신적 행동	3.43	.72	.224***	.010	.055	.234***	.239***	

주) * : $p<.1$, ** : $p<.05$, *** : $p<.01$

2. 가설검증

연구의 가설을 검증하기 위하여 PROCESS macro(Hayes, 2013)의 'model 4'를 적용한 경로분석 결과는 <표 4>와 같다. 참여적 의사결정이 혁신적 행동에 미치는 총효과(c)는 $0.197(t=4.036, p<.01)$ 로 나타나 참여적 의사결정이 증가할수록 구성원의 혁신적 행동이 높게 나타난다는 것이 확인되었고, 참여적 의사결정이 매개변수인 성장 마인드셋에 미치는 효과(a)는 $0.235(t=6.397, p<.01)$ 로 나타나 참여적 의사결정이 성장 마인드셋에 미치는 긍정적인 영향이 확인되었다. 참여적 의사결정을 통제된 상태에서 성장 마인드셋이 혁신적 행동에 영향을 미치는 효과(b)는 $0.206(t=2.727, p<.01)$ 로 나타나 성장 마인드셋 수준이 높을수록 혁신적 행동이 증가한다는 것이 확인되었다. 또한, 혁신적 행동에 대한 참여적 의사결정의 직접효과(c')는 $0.149(t=2.886, p<.01)$ 로 유의하며, 매개변수(성장 마인드셋)를 고려하지 않았을 때 참여적 의사결정이 혁신적 행동에 미쳤던 총효과(c)에 비해 절댓값이 다소 감소되었다. 이는 참여적 의사결정과 혁신적 행동의 관계를 성장 마인드셋이 부분매개한다고 해석된다. <표 5>와 같이 직접효과와 간접효과를 검증한 결과 모두 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 가설 2는 모두 지지되었다.

<표 4> 경로분석 결과

구분수		성장 마인드셋 (a)			혁신적 행동 (c)			혁신적 행동 (c') (b)		
		B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t
통제 변수	직급	.043	.025	1.728	.131***	.033	4.003	.122***	.033	3.756
	상사근무	-.020	.012	-1.626	-.021	.016	-1.254	-.016	.016	-1.008
	팀 규모	.001	.004	.274	.006	.005	1.172	.006	.005	1.141
참여적 의사결정		.235***	.037	6.397	.197***	.049	4.036	.149***	.052	2.886
성장 마인드셋								.206***	.076	2.727

주) * : $p < .1$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

<표 5> 직접효과 및 간접효과 분석 결과

구분	구분	계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
				LLCI	ULCI
직접효과	참여적 의사결정 → 혁신적 행동	.149	.052	.047	.250
간접효과	참여적 의사결정 → 성장 마인드셋 → 혁신적 행동	.049	.023	.007	.100

주1) Number of bootstrap samples = 5,000.

주2) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

주3) Sobel Test: $z=2.483(p=0.013)$

V. 결론

1. 연구 결과와 이론적 시사점

본 연구는 조직구성원들의 혁신적 행동을 유도하는 원인으로 리더의 참여적 의사결정의 직접적인 영향력을 이론화하여 검증하고, 이러한 관계에서 성장 마인드셋의 매개효과를 검증하여 참여적 의사결정과 혁신적 행동 간 심리적인 메커니즘을 규명하고자 하였다. 연구 가설을 실증적으로 검증한 결과 첫째, 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 혁신적 행동에 직접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 리더의 참여적 의사결정과 조직구성원의 혁신적 행동 간 성장 마인드셋을 경유하는 간접효과 역시 유의한 것으로 나타났다. 이상의 연구 결과에 관한 이론적 함의 및

시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원들의 혁신적 행동을 직접적으로 증가시키는 것으로 확인되었다. 이는 참여적 의사결정을 통해 조직구성원들이 자신의 리더와 소속된 집단에 대한 긍정적인 기대감을 갖게 되고, 직무에 대한 동기가 강해져 과업에 더욱 몰입하고, 더 많은 혁신적 행동을 하게 된다(설홍수, 2006; Brown & Peterson, 1994; Javed et al., 2018; Jung et al., 1999)는 선행 연구의 함의와 일치되는 결과라고 할 수 있다. 또한 지원, 신뢰 및 자율성을 특징으로 하는 리더십을 경험하는 구성원은 조직이 혁신을 지지하며 혁신을 위한 자원 공급이 높다고 판단하게 된다(Scott & Bruce, 1994)는 점을 고려하면, 참여적 의사결정은 구성원이 인식하는 조직의 혁신적 분위기 형성에 긍정적으로 작용함으로써 혁신적 행동을 위한 조건을 형성한다고 해석할 수 있다. 나아가 사회·정치적 지원, 참여적 업무 환경, 자원과 정보에 대한 접근 용이성을 특징으로 하는 참여적 분위기(participative climate)가 조성되면 구성원의 혁신적 행동이 증가한다(Taştan, 2013)는 연구와도 일치되는 결과라고 할 수 있다. 이와 같이 참여적 의사결정과 혁신적 행동 간 직접적인 영향 관계가 확인되었다는 점은 기존 연구의 맥락적 함의가 검증된 결과로서, 조직구성원의 혁신적 행동을 유도하는 리더십 차원의 연구를 확장하는 의미를 갖는다.

둘째, 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 성장 마인드셋을 증가시키고, 성장 마인드셋은 더 높은 수준의 혁신적 행동을 유발하는 것으로 확인되었다. 이러한 연구 결과는 적절한 개입을 통해 성장 마인드셋이 향상될 수 있음을 밝힌 여러 기존 연구들(예, 이정아, 탁진국, 2018)의 결과와 일치된다. 또한 구성원들은 리더의 참여적 의사결정을 경험하게 되면, 리더의 관심과 배려, 지원에 대한 인식이 증가(김우철 등, 2018; Yuan & Woodman, 2010)하고, 혁신적인 행동을 할 수 있는 여건(Scott & Bruce, 1994)이 갖추어진 것으로 인식하게 된다(Brown & Peterson, 1994)는 선행 연구의 함의와 유사한 시사점을 갖는다. 이는 조직 내에서 구성원들의 성장 마인드셋을 강화하기 위한 방안으로 리더의 의사결정 스타일을 추가적으로 제안할 수 있다는 의미를 갖는다. 또한 성장 마인드셋을 강화함으로써 혁신적 행동을 증가시킬 수 있다는 연구 결과는 혁신적 행동에 대한 개인차 요소 관련 선행요인(숙달목표지향성, 능동적 성격, 향상초점 등)과 관련된 연구의 발전에 기여한다는 의의가 있다. 한편, 성장 마인드셋의 매개효과가 확인된 점은 기존 연구에서 업무환경, 성격, 리더십과 관련된 선행요인과 혁신적 행동 간의 관계에서 매개요인으로 긍정적 효과가 검증된 긍정심리, 직무정서, 자기조절초점 등에 관한 연구를 확장하는 의미를 갖는다. 즉 다양한 맥락에서 조직구성원의 혁신적 행동을 유도하는 심리적 메커니즘 요소로서 성장 마인드셋을 추가적으로 제시함으로써 향후 연구의 확장 가능성을 시사한다.

2. 실무적 시사점

본 연구에서 확인된 연구 결과에 관한 경영 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더는 참여적 의사결정 방식을 도입하여 활용함으로써 조직구성원의 혁신적 행동을 촉진할 수 있다. 즉 리더들이 모든 구성원들에게 다양한 의견을 제시하도록 독려하고 제시된 의견을 경청하며, 구성원들의 의견이 자신의 의견과 다르더라도 의사결정에 참고하는 것만으로도 조직구성원의 혁신적 행동을 유도할 수 있다는 점을 시사한다. 즉 리더의 참여적 의사결정은 구성원들에게 임파워링 리더십(주세영 등, 2015; Günzel-Jensen et al., 2018)과 상사의 지원(설홍수, 2006)에 관한 인식을 증가시키고 변화에 대한 준비(정진철, 최지원, 2015)와 몰입(장원섭 등, 2010)을 통해 더 많은 혁신적 행동을 하게 된다고 볼 수 있다. 이러한 시사점을 실무적으로 적용해보면, 참여적 의사결정 과정에서 구성원들은 과업에 대한 상호의존성이 증대되고 동료와의 상호작용이 활발해지기 때문에 혁신적 행동을 할 수 있는 분위기를 인식하게 된다. 따라서 단위 조직의 리더들은 평소 업무 추진 과정에서 참여적 의사결정을 적용함으로써 지식과 정보의 공유를 활성화시켜 구성원들로 하여금 새로운 아이디어의 창출과 실행에 집중하도록 할 수 있게 되고, 이는 더 많은 혁신적 행동을 촉진하게 될 것이라고 제안할 수 있다.

둘째, 리더의 참여적 의사결정은 조직구성원의 성장 마인드셋을 강화하여 혁신적 행동을 증가시킬 수 있다. 리더십 실무 관점에서, 성장 마인드셋을 보유한 구성원들은 학습목표를 지향하기 때문에 문제해결 역량의 향상과 혁신행동을 추구하므로 조직에서 요구되는 핵심인재의 특성을 갖고 있다고 볼 수 있다(이정아, 탁진국, 2018). 따라서, 리더들은 구성원의 성장 마인드셋을 향상시킴으로써 지속적으로 탁월한 성과를 창출하는 핵심인재로 육성할 수 있다는 시사점을 갖는다. 이를 위해 리더들은 참여적 의사결정을 도입하여 적극적으로 활용할 필요가 있다. 또한 이 외에도 구성원의 성장 마인드셋을 향상시키기 위한 적극적인 개입 방법에 대해서 관심을 갖고, 효과적인 방법을 지속적으로 발굴하고 적용해 나가는 노력이 요구된다.

3. 연구의 한계와 향후 연구에 대한 제언

이상에서 논의한 바와 같이 이론적 시사점과 경영 실무적 의의를 제시하였지만, 연구 방법론과 연구 결과의 해석과 적용 등에 관하여 다음과 같이 보완이 필요한 부분이 있다.

첫째, 자기보고식 설문지법과 단일 원천에 의한 측정 방법을 활용하였기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생하였을 가능성이 일부 존재할 가능성이 있다. 사전 설문을 실시하여 설문지를 보완하고 변수별 측정시기를 분리하는 등의 조치

를 취하였고, 방법분산을 적용하여 큰 문제가 없을 것이라는 판단을 할 수 있었다. 그러나 측정 방법과 측정 상황에 기인하는 동일방법편의가 발생하였을 가능성을 완전히 배제할 수는 없을 것이다. 따라서 측정 변수별로 응답 원천을 구분하는 방법을 적용하는 등 추가적인 조치가 필요할 것이다. 예를 들면 조직구성원의 혁신적 행동은 구성원의 리더가 평가하도록 하여 보다 객관적이고 일관된 시각에서 측정하는 것이 더욱 적절할 수 있다.

둘째, 인과 관계의 검증에 있어서 특정 시점에서의 횡단적 연구의 한계점이 존재한다. 특정 개입을 통해 성장 마인드셋을 증가시킬 수 있다는 점을 확인한 기존 연구들은 대부분 실험연구의 방법을 적용하였다. 즉 코칭프로그램(이정아, 탁진국, 2018), 모순 문제에 대한 학습효과(현정석, 박찬정, 2013), 지능과 성취목표에 대한 인식(DeBacker et al. 2018), 학업적·사회적 도전에 대한 심리적 개입의 효과(Yeager & Dweck, 2012) 등에 관하여 종단적인 실험연구를 통해 성장 마인드셋을 향상시킬 수 있다는 점을 제시하였다. 그러나 본 연구는 참여적 의사결정과 성장 마인드셋 및 혁신적 행동을 2주 가량의 비교적 짧은 시간적 차이를 두고 측정하였기 때문에 변수 간 영향력이 반영될 수 있는 충분한 시간적 간격을 확보하지 못하였다. 따라서 변수 간 인과관계에 대한 객관성과 엄격성의 한계를 지니고 있다. 향후 연구에서는 실험연구의 방법을 적용하거나 충분한 시간을 둔 종단적 연구 방법을 적용할 필요가 있다.

셋째, 추가적인 통제변수를 고려할 필요가 있다. 선행연구에 근거하여 직급, 상사와 근무한 기간, 팀 규모를 통제변수로 적용하였다. 변수 간 상관관계 및 인과관계에 관한 경로분석 결과 참여적 의사결정 및 성장 마인드셋과 혁신적 행동의 관계에서 직급의 유의한 영향력이 확인되었다. 그러나 팀 규모 또는 상사와 근무한 기간은 유의한 영향력이 나타나지 않았다. 향후 연구에서는 마인드셋과 정서(긍정정서, 부정정서)의 관계에 대한 선행연구(Burnette et al., 2013)를 고려하여 직무상황에서의 정서성(affectivity)을 통제변수로 다루어본다면 더욱 엄격한 분석 결과를 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김보경, 김정식. (2014). 목표지향성과 혁신직무행동: 대인-환경 적합성의 조절효과. **조직과 인사관리연구**, 38, 141-173.
- 김우철, 김지영, 박지원. (2018). 조직지원 인식, 상사지원 인식, 혁신 행동의 관계에서 업무 몰입과 지식 공유의 매개효과 연구. **HRD 연구**, 20(4), 29-56.
- 김정식, 박종근, 백승준. (2013). 리더-구성원간 교환관계 (LMX) 의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향. **경영학연구**, 42(3), 613-643.

- 김정식, 차동욱. (2013). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향. **인사조직연구**, 21(3), 331-370.
- 박선희. (2016). **어머니의 양육스트레스와 자녀 웰빙과의 구조적 관계: 행복감, 성장마인드셋, 그릿 및 희망의 영향**. 박사학위논문, 한서대학교.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만. (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. **인사조직연구**, 15(1), 89-133.
- 서재현. (2005). 의사결정참여 및 고용불안정성이 이직의도에 미치는 영향: 조직후원인식과 조직몰입의 역할을 중심으로. **경영연구**, 20(4), 207-228.
- 설홍수. (2006). 조직혁신 과정에서 사회정치적 지원, 조직지원인식, 혁신행동의 관계. **조직과 인사관리연구**, 30, 63-85.
- 윤선영, 권석균. (2015). 발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성. **인사조직연구**, 23(1), 43-71.
- 이정아, 탁진국. (2018). 성장마인드셋 코칭프로그램이 성장마인드셋, 학습목표지향성, 직무스트레스에 미치는 효과. **한국심리학회지: 코칭**, 2(1), 1-27.
- 이정욱, 김진모. (2012). 대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조직몰입의 인과적 관계. **산업교육연구**, 24, 21-48.
- 장원섭, 김지영, 이덕현, 이지현. (2010). 참여 유형과 조직몰입의 관계에 대한 연구. **산업교육연구**, 21, 1-19.
- 정진철, 최지원. (2015). 기업체 종사자의 변화에 대한 준비성과 절차적 공정성, 참여 및 경영진에 대한 신뢰의 관계. **산업교육연구**, 30, 25-61.
- 주세영, 정인성, 김정식, 박동희. (2015). 임파워링 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구: 자기조절초점의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 28(6), 1725-1745.
- 조태준. (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. **한국인사행정학회보**, 13(2), 211-239.
- 최익봉, 이재훈. (2006). 리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. **인사조직연구**, 14, 215-247.
- 탁제운, 오호준, 신제구. (2018). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 팀 몰입에 미치는 영향: 조직기반자긍심의 매개효과와 리더 정서지능의 조절효과. **경영연구**, 33(4), 29-63.
- 탁제운, 신제구. (2018). 참여적 리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 심리적 안전감의 조절효과. **연세경영연구**, 55(2), 57-92.
- 현정석, 박찬정. (2013). 분할-결합 원리와 상태모형에 대한 학습이 모순문제 해결과 성장 마인드세트에 미치는 영향. **지식경영연구**, 14(4), 19-46.

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로

- Alutto, J. A., & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 117-125.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Ayers, J. C. (2015). *Encouraging a Growth Mindset. Doctoral dissertation.* Evergreen State College.
- Bandura, M., & Dweck, C. S. (1985). *The relationship of conceptions of intelligence and achievement goals to achievement-related cognition, affect and behavior.* Unpublished manuscript, Harvard University.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology*, 44(3), 199-215.
- Burnette, J. L., O'boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139(3), 655.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
- DeBacker, T. K., Heddy, B. C., Kershen, J. L., Crowson, H. M., Looney, K., & Goldman, J. A. (2018). Effects of a one-shot growth mindset intervention on beliefs about intelligence and achievement goals. *Educational Psychology*, 38(6), 711-733.
- Denton, D. K. (1991). *Horizontal management: beyond total customer satisfaction.* Lexington books.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development.* Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the new psychology of success.* New York: Random House, Inc.
- Dweck, C. S., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267-285.

- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. *International Journal of Public Administration, 41*(12), 957-970.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*, The Guilford Press.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 122-143.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(4), 573-579.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 368-384.
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms. *The Journal of Psychology, 152*(8), 594-612.
- Jung, D. I., Baik, K. B., & Sosik, J. J. (1999). A longitudinal investigation of group characteristics and work group performance: A cross-cultural comparison. In *annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL*.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design, 10*, 93-131.
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an International Journal, 46*(3), 431-446.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 546.
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal, 48*(5), 794-813.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in

리더의 참여적 의사결정이 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향: 성장 마인드셋의 매개효과를 중심으로

- teachers. *Current Psychology*, 36, 48-55.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1(10), 265-339.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Munton, A. G., & West, M. A. (1995). Innovations and personal change: Patterns of adjustment to relocation. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 363-375.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill series in psychology.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 199-212.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and

- performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Williams, L. J., Edwards, J. R., & Vandenberg, R. J. (2003). Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research. *Journal of Management*, 29(6), 903-936.
- Wong, B. Y. (2017). Effects of Transformational and Transactional Leadership on Employee's Innovative Behavior: Mediating Effect of Employee's Goal Orientations. *Advanced Science Letters*, 23(9), 8414-8419.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 333-359.

- 최초 접수일 : 2019년 8월 12일
- 논문 심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2019년 11월 23일 ~ 12월 9일
 - 2차 편집위심사일 : 2019년 12월 18일
- 게재확정일 : 2019년 12월 23일

Abstract

The Effect of Participative Decision Making on Employees' Innovative Behavior: the Mediating Effect of Growth Mindset

Je-woon Tak, Jong-hoon Kim, Je-goo Shin

The purpose of this study was to investigate the effect of leader's participative decision making on employees' innovative behavior and the mediating effect of employees' growth mindset. The survey was conducted on employees working at domestic companies in various industries. To increase the severity of the causative relationship verification, measurements were made with time differences, divided into two periods according to the variables. A total of 371 valid questionnaires were analyzed and the hypothesis was tested using PROCESS macro (Hays, 2013). Studies have shown that first, the leader's participative decision making has a positive effect on the employees' innovative behavior. Second, the participative decision making has a positive effect on the employees' growth mindset and the growth mindset has a positive effect on the innovative behavior. Third, the growth mindset mediated the relationship between the participative decision making and the innovative behavior. The results of this study confirm the direct validity of participative decision making as a way to induce employees' innovative behavior in leadership dimension, and identified the mechanism that participative decision making promotes innovative behaviors by strengthening the growth mindset. Based on the results of the study, we proposed theoretical and practical implications and suggestions for future research directions.

Key words : *Participative Decision Making, Growth Mindset, Innovative Behavior*