

성장욕구강도 격차(gap)가 창의성에 미치는 영향: 팀 성찰 풍토와 발전적 피드백의 조절효과

김미희*, 채희선**

*한국국방연구원

**부경대학교 경영대학

e-mail:mihee@kida.re.kr, hschae@pknu.ac.kr

The relationship between growth needs strengths gap and creativity: The moderating roles of team reflective climate and developmental feedback

Mihee Kim*, Heesun Chae**

*Korea Institute of Defense Analysis

**Pukyong National University

요약

본 논문에서는 개인과 팀의 성장욕구강도 격차(gap)에 주목하고, 이것이 창의성에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이러한 부정적 효과를 완화시킬 수 있는 조절요인으로 발전적 피드백과 팀 성찰 풍토를 고려하였으며, 조절효과를 검증하였다. 분석 결과, 본 연구의 예상대로, 개별 구성원과 팀의 성장욕구강도 격차는 창의성을 감소시키는 것으로 확인되었다. 하지만, 예측과 달리, 발전적 피드백과 팀 성찰은 성장욕구강도 격차가 낮은 개인에게 창의성 발현을 위한 유리한 인지적 자원을 제공하는 환경이라는 사실을 밝혔다.

1. 서론

직무특성이론(job characteristics theory, [1])에 따르면, 성장욕구강도(growth need strength)는 개별 구성원이 직무를 통해 성장하고자 하는 열망과 욕구를 정의된다. 성장욕구강도는 개인차원의 속성으로써, 성장욕구강도 수준에 따라 해당 구성원이 업무 태도, 문제해결 스타일, 동기 수준 등에서 구분되는 특성을 갖는다[1], [2]. 구체적으로, 성장욕구강도가 높은 구성원의 경우, 일을 통한 자신의 발전과 학습에 초점을 두어 더욱 적극적으로 도전적인 일을 찾는 반면 성장욕구강도가 낮은 구성원은 현재의 상태에 머물며 도전과 기회에 대해 소극적인 모습을 보이는 것이 특징이다 [3]. 한편, 최근 팀제 도입이 보편화됨에 따라 조직 내 팀 단위로 업무를 수행하는 경우가 대부분이다. 이러한 현실이 간과되어 그동안의 선행연구들은 주로 개별 구성원의 성장욕구강도의 효과 또는 상사-부하 이차적(dyad) 관계에서 성장욕구강도의 유사성 효과를 살펴보는 데 그치고 있다[4]. 이에 본 연구에서는 팀 단위로 업무를 수행한다는 맥락을 고려하여, 개별 구성원의 성장욕구강도와 같은 팀에서 일을 하고 있는 구성원들의 성장욕구강도 즉, 팀의 성장욕구강도 격차(gap)에 주목하고자 하며, 이후의 본문에서는 성장욕구강도 갭을 혼용하여 사용한다.

창의성이 조직의 생존 우위의 요소로 거론된 이후로 많은 연구들이 창의성을 예측하는 요인을 밝히고자 노력하였다.

지금까지 창의성의 선행요인으로 개인의 성격, 리더십, 인지 스타일, 목표 지향성 등이 밝혀져 왔으며[5], 본 연구에서는 여기에 더해 창의성에 대한 성장요구강도 갭의 효과를 검증하는 것을 목표로 이 관계를 완화 시켜줄 수 있는 환경적 요인들로 발전적 피드백과 팀 성찰 풍토의 조절효과를 검증하는데 있다.

2. 이론적 배경

2.1 성장욕구강도 격차와 창의성

팀은 팀 구성원들에게 있어서 가장 근접한 환경에 해당하기에 더욱 직접적인 영향을 미친다[6]. 팀 성장욕구강도 역시 팀 구성원들을 둘러싸고 있는 팀 환경에 해당하며, 성장욕구강도가 높은 팀은 전체적으로 팀 구성원들의 성장욕구강도 대체적으로 높고, 팀 구성원들이 평균 이상으로 일을 통해 자신의 학습과 향상을 목표로 선제적으로 행동하는 특징을 가진다고 예상할 수 있다. 이처럼 함께 일하는 동료들의 성장욕구강도가 높은 수준이라면, 적극적인 도움과 지원적 행동을 제공하고, 자신의 지식이나 전문성을 서로 공유하며 함께 성장하고자 하는 욕구 수준이 높은 것으로 기대된다. 즉, 개인의 성장욕구강도 이상으로, 팀의 성장욕구강도는 개별 구성원들에게 창의성을 촉진시킬 수 있는 호의적인 자원을 제공하는 환경적 요인으로 고려될 수 있다. 따라서, 개인의 성장욕구강도는 팀 성장욕구강도와 함께 그 효과를 보다 면밀

하게 살펴볼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 팀 맥락에서 개별 구성원의 성장욕구강도와 같은 팀에서 일하고 있는 동료들의 성장욕구강도 즉, 성장욕구강도 갭(gap, 격차)에 관심을 둔다. 성장욕구강도 갭은 팀 동료들과 비교하여 자신이 가지는 상대적 성장욕구강도를 의미, 개인의 특성으로 고려될 수 있다. 구체적으로, 성장욕구강도 갭이 큰 경우 즉, 개인의 성장욕구강도가 동료들의 성장욕구강도보다 큰 경우, 성장욕구강도가 높은 개인의 특성으로 나타나는 행동들을 지원해주고 지지해주는 환경이 열악할 것으로 예상할 수 있다. 업무수행 절차나 방법을 새롭게 하는 등의 창의성을 발현을 위해서는 성장욕구강도와 같은 개인적 자원도 충분해야 하지만, 이를 뒷받침 해줄 수 있는 사회적 자원도 충분해야 한다[7]. 하지만, 팀 동료들의 성장욕구강도가 개인보다 낮은 경우, 성장하고 새로운 것을 배우고자 적극적으로 행동하는 개인을 지원해 줄 수 있는 팀 전체의 의욕과 역량에 한계가 존재할 것이다. 따라서, 성장욕구강도가 높은 개인은 지각된 동료 지원 인식(perceived coworkers support, PCS)을 부정적으로 하게 되면서 창의성을 발휘하는 것이 제한적일 것으로 예측할 수 있다. 지금까지의 내용을 종합하여, 성장욕구강도 갭이 클수록, 즉, 나의 성장욕구강도가 동료들의 성장욕구강도보다 클수록, 이는 창의성에 부정적인 영향을 미칠 것이라 예측된다. 따라서, 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 성장욕구 강도 갭은 창의성을 부(-)적으로 예측할 것이다. 특히, 개별 구성원의 성장욕구 강도보다 팀의 성장욕구 강도가 큰 경우, 창의성에 부정적인 효과를 가질 것이다.

2.2 업무 환경의 조절효과

2.2.1 개인수준에서의 환경: 발전적 피드백의 조절효과

발전적 피드백이란, 상사가 구성원들에게 자신의 업무를 수행하면서 발전적으로 배우고, 성숙할 수 있도록 그들에게 유용한 지식과 정보를 제공해 주는 것을 의미한다[5]. 발전적 피드백은 미래의 성과 향상에 초점을 두기 때문에 현재 업무의 완성에 관심을 갖는 전통적인 성과 피드백과 구분된다[8], [9]. 상사로부터 제공되는 발전적 피드백은 창의성을 촉진시키는 환경적 차원의 요인 중 하나에 해당하며 동시에 지원적 리더십(supportive leadership)의 요소로써 업무 동기를 향상시킬 뿐 아니라[10], 이를 통해 구성원들은 필요한 기술을 습득하고 업무 능력을 향상시킨다[11].

내재적 동기부여 관점(intrinsic motivation perspective)에 따르면, 발전적 피드백과 같은 정보를 담고 있는 관행들은 내재적 동기를 촉진시키는데 기여한다고 보았으며(Deci & Ryan, 1980; 1985), 촉진된 내재적 동기는 외재적 보상에 상관 없이 과업 자체에 대한 흥미를 향상시키기 때문에 창의성과

의 긍정적인 관계를 예측할 수 있다. 앞서 논의하였듯이 본인의 성장욕구에 비해 팀 동료들의 성장욕구가 낮아 발생하는 갭을 가진 구성원은 창의성 발휘를 위한 동료들이 지원이나 이들로부터의 자원획득이 제한적이므로 창의성에 부정적인 효과를 가질 것으로 예측된다. 하지만, 발전적 피드백은 팀 동료들의 성장욕구강도가 낮음으로써 제공해 주지 못하는 정보 등의 인지적 자원뿐 아니라, 내재적 동기를 촉진하여, 창의적 업무수행에 대한 동기부여를 보완해줄 것으로 예상된다. 종합하여, 성장욕구강도 갭이 클수록, 즉, 자신의 성장욕구강도가 동료들의 성장욕구 강도보다 높을 때 발생하는 창의성에 대한 부정적 효과를 발전적 피드백이 완화시킬 것으로 예상된다.

가설 2. 성장욕구강도 갭과 창의성의 부(-)의 관계는 발전적 피드백이 부(-)적으로 조절할 것이다.

2.2.2 팀 수준에서의 환경: 성찰 풍토의 조절효과

팀 성찰은 팀 구성원들이 집단적으로 팀의 목적, 전략, 프로세스뿐만 아니라 더 넓게 팀이 조직과 환경을 적절하게 수용했는지를 반추하는 일련의 프로세스를 말한다[12]. 또한, 성찰 풍토는 문제를 창의적으로 해결하는 등의 창의성이나 혁신에 대한 인식을 향상시킬 수 있는 기회를 보다 많이 제공하며, 그 결과 창의적 문제해결 또는 혁신에 대한 집단적인 노력을 증가시킨다[13], [14]. 이와 같이 창의적 문제해결을 둘러싸고 있는 반추 프로세스는 혁신이나 창의성에 대한 구성원들의 집단적인 자신감을 촉진할 뿐 아니라, 이에 대한 호의적인 제도적 환경을 조성한다[15]. 이와 같은 특성을 갖는 팀 성찰 풍토는 성장욕구강도 갭이 큰 구성원에게 창의성에 대한 인지적 자원(cognitive resources)을 제공하는 역할을 할 것으로 기대한다. 예를 들면, 성장욕구강도 갭이 큰 경우, 성장욕구강도가 높은 개인은 동료들이 낮은 수준의 성장욕구강도를 가지고 있어서 향상이나 발전을 위한 건설적인 도움이나 지원에 한계가 존재하지만, 팀 성찰 풍토가 높은 팀에서는 업무 프로세스를 점검하고, 일을 효율적으로 수행하기 위해 토론을 하고, 혁신이나 창의성에 대한 가치를 우선시하는 등의 행동양식이 규범화 되어있으며, 뿐만 아니라 성찰 과정을 통해 창의적 문제해결의 단초가 될 수 있는 정보를 많이 획득할 수 있기에 이로부터 제공받을 수 있는 인지적 자원이 풍부해질 것으로 예상된다. 따라서, 팀 성찰 풍토는 성장욕구강도 갭과 창의성의 부정적 관계를 완화시킬 것으로 예상하며, 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3. 성장욕구 강도 갭과 창의성의 부(-)의 관계는 성찰 풍토가 부(-)적으로 조절할 것이다.

3. 연구방법 및 연구결과

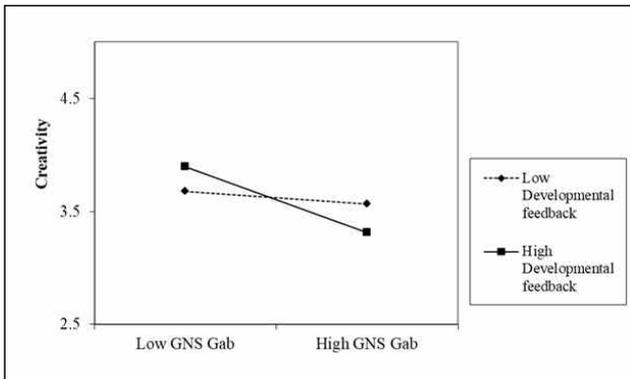
다양한 산업과 기업에 속한 팀과 팀 구성원을 대상으로 자료를 수집하였으며, 성장욕구강도, 발전적 피드백, 그리고 팀 성찰은 구성원들로부터, 창의성은 팀장으로부터 측정하여 동일방법편의를 미연에 방지하기 위해 노력하였다. 본격적으로, 가설검증을 위한 위계적 선형모형(Hierarchical linear modeling, HLM)을 실시하였으며, 분석결과는 다음과 같다. 본 연구의 예상대로, 성장욕구강도 갭은 창의성을 부(-)적으로 예측하였다($\gamma = -.14, p < .05$, 모형 1 참조). 또한, 발전적 피드백의 조절 효과($\gamma = -.12, p < .05$)와 팀 성찰 풍토의 교차수준 조절효과($\gamma = -.22, p < .05$) 역시 통계적으로 유의하였다([표 1], 모형 3 참조).

[표 1] 창의성에 대한 위계선형 모형 분석결과

	창의성		
	모형 1	모형 2	모형 3
통제변수	3.51***	3.55***	3.61***
나이	.01	.01	.01
성별	-.26*	-.26*	-.32*
학력	.24***	.23***	.23***
재직기간	-.01	-.01	-.01
팀 규모	.01	.01	.01
성장욕구강도	.21***	.20***	.20***
주 효과			
성장욕구강도 갭	-.14*	-.13	-.18*
발전적 피드백		-.03	-.01
성찰풍토		.14	.14
조절 효과			
성장욕구강도 갭*발전적 피드백			-.12*
성장욕구강도 갭*팀 성찰풍토			-.22*
Pseudo R square	.25	.24	.26

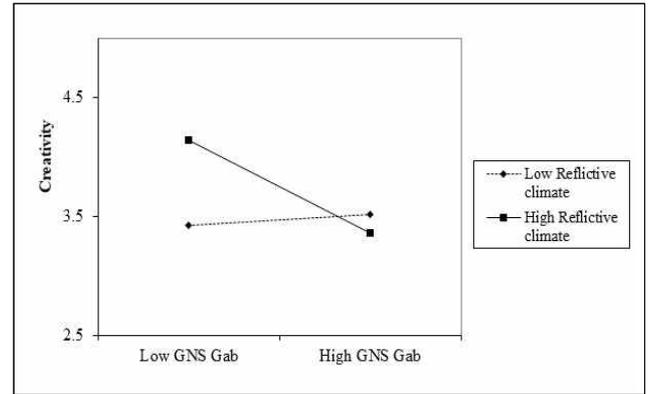
Note: N=356, ***<.001, **<.01, *<.05. two-tailed.

조절효과의 패턴을 보다 구체적으로 확인하기 위하여, 조절효과 그래프를 확인하였다[16]. [그림 1]을 통해 결과를 살펴보면, 높은 수준의 발전적 피드백 조건에서는 성장욕구강도 갭이 클수록 창의성이 줄어드는 효과를 보이며, 낮은 수준의 발전적 피드백 조건에서 역시 성장욕구강도 갭이 클수록 창의성은 상대적으로 미미하게 감소하는 것으로 확인되었다. 이는 본 연구의 예상과는 반대되는 결과로 발전적 피드백은 성장욕구강도 갭이 낮은 개인에게 더욱 호의적인 것으로 해석할 수 있다.



[그림 1] 발전적 피드백의 조절효과

한편, 낮은 팀 성찰 풍토와 비교하여 높은 수준의 팀 성찰 풍토에서는 성장욕구강도 갭이 클수록 창의성이 매우 크게 줄어드는 현상을 관찰할 수 있다([그림 2 참조]). 이 결과는 팀 성찰 풍토가 성장욕구강도 갭이 창의성에 미치는 부정적인 영향을 완화시키는 역할보다는 성장욕구강도 갭이 낮은 개인에게 창의성 발휘를 촉진시키는 팀 환경 역할을 유리한 환경이라는 사실을 유추할 수 있다.



[그림 2] 팀 성찰 풍토의 교차수준 조절효과

3. 결론 및 시사점

본 연구는 그동안 진행되어온 성장욕구강도의 연구에 더하여 팀 맥락을 추가하여 팀 성장욕구강도의 개념을 제시하고 나아가 성장욕구강도 갭(gap)을 소개함으로써 이론적 의의가 존재한다. 또한, 성장욕구강도 갭이 창의성을 저해시키는 것을 확인하였다. 또한, 발전적 피드백과 팀 성찰 풍토의 조절효과는 본 연구의 예상과 다르게, 성장욕구강도 갭이 작은 개인에게 창의성 발휘하는데 도움을 제공하는 것으로 밝혀졌다. 동시에 성장욕구강도가 큰 개인, 즉 팀의 성장욕구강도보다 본인의 성장욕구강도 높은 구성원에게는 발전적 피드백과 팀 성찰이 제공하는 인지적 자원들이 부족한 팀 동료들로부터의 정보, 지지나 격려 등을 보완해주는 역할을 수행한 것으로 유추된다. 또한, 성장욕구강도가 큰 개인, 즉 본인의 성장욕구보다 팀의 성장욕구강도가 높은 구성원에게는 팀으로부터 제공받는 자원뿐 아니라 발전적 피드백과 팀 성찰풍토로부터 인지적 자원들이 과중되어 이를 처리하는데 있어서 시간을 지체하게 만들고, 창발적인 사고를 제한할 수 있다는 가능성을 확인하였다.

연구결과를 통해 개별 구성원의 성장욕구강도 뿐만 아니라 동료들의 성장욕구강도, 즉 팀의 성장욕구강도가 창의성 발현에 있어서 매우 중요하다는 사실을 확인하였다. 이를 바탕으로 실무자들은 구성원들의 성장욕구강도를 향상시킬 수 있도록 업무환경을 조성하고, 직무 재설계, 또는 교육훈련 등 조직적 지원을 아끼지 말아야 할 것이다. 또한, 성장욕구강도 갭이 큰 구성원 즉, 다른 동료들보다 높은 수준의 성장욕구강

도를 소유하고 있는 구성원들을 위해 적극적이고 충실한 피드백을 제공해 줄 수 있는 공식적인 기회를 마련할 필요가 있겠다. 더 나아가 팀 성찰 풍토 역시, 창의성을 발현시킬 수 있는 중요한 인지적 자원을 제공한다는 사실을 기반으로, 업무 수행 시 반추 프로세스를 공식화하여, 더 많은 정보를 제공하도록 해야 할 것이다. 이와 같은 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고, 본 연구는 단일시점에 측정을 했다는 한계를 가지고 있다. 따라서, 향후 연구에서는 반복측정을 적용하는 등의 종단적 연구설계를 적용할 필요가 있다. 또한, 추후 연구에서는 다차항 회귀분석을 통해 개별 구성원의 성장욕구강도와 동료들의 성장욕구강도의 갭이 낮은 경우, 즉, 일치하는 경우의 효과도 동시에 살펴볼 필요가 있겠다.

참고문헌

- [1] J. R. Hackman, G. R. Oldham. "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, pp.250-279, 1976.
- [2] A. S. Phillips, A. G. Bedeian. "Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 990-1001, 1994
- [3] C. E. Shalley, L. L. Gilson, T. C. Blum. "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave.", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, pp. 215-223, 2000.
- [4] X. Huang, J. Iun. "The impact of subordinate - supervisor similarity in growth need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity", *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 27, No. 8, pp. 1121-1148, 2006
- [5] J. W. Bishop, K. D. Scott. "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *The Journal of Applied psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 439-450, 2000.
- [6] S. E. Hobfoll. "Conservation of resource caravans and engaged settings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, No. 1, pp. 116-122, 2011.
- [7] J. Zhou. "When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, pp. 413-422, 2003.
- [8] J. H. Jeon, H. E. Lee. "The impact of LMX on organizational commitment-The mediating of psychological empowerment moderated by developmental feedback", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 147-166, 2016.
- [9] B. K. Joo, S. Park. (2010). "Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 6, pp. 482-500, 2010.
- [10] C. Fletcher, E. L. Perry. Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. In N. Anderson, D. S. Ones H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 127 - 144). Thousand Oaks, CA: Sage. 2001.
- [11] E. L. Deci, R. M. Ryan. The empirical exploration of intrinsic motivational processes, In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press. 1980.
- [12] M. A. West, A. W. Richter. Team climate and effectiveness outcomes. *Handbook of organizational culture and climate*, pp. 249-270, 2011.
- [13] M. G. Patterson, M. A. West, V. J. Shackleton, J. F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis, A. M. Wallace. "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, pp. 379-408, 2005.
- [14] J. N. Choi, S. Y., Sung, K. Lee, D. S. Cho. "Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 1, pp. 107-124, 2011.
- [15] M. A. West, Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In *Product development teams* (pp. 1-29). JAI Press. 2000.
- [16] L. S. Aiken, S. G. West. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage. 1991.