

경계연결리더십이 조직구성원의 자기효능감, 역할 외 활동, 그리고 흡수역량에 미치는 영향¹

The Effect of Boundary-spanning Leadership on Self-efficacy, Extra-role Behavior, and Absorptive Capacity

권 정 언 (Jung-Eon Kwon) 중부대학교 원격대학원 진로직업컨설팅학과²

우 형 록 (Hyung-Rok Woo) 경기대학교 융합교양대학³

ABSTRACT

Due to the uncertainty of dynamic business environment, modern organizations have been giving attention to dynamic capabilities beyond traditional notion of core competence. Among them, absorptive capacity and boundary-spanning activity are considered the most important. The former refers to activities regarding acquisition, assimilation, transformation and exploitation of internal and external knowledge. The latter is composed of boundary-loosening and boundary-tightening activities to detect internal or external information and then to preserve, protect, or acquire resources. Thus, both have achieved wide recognition as a potential source of change and innovation.

This study investigated the cross-level relation between boundary-spanning leadership at team level and absorptive capacity at individual level. We also explored self-efficacy and extra-role behavior that can affect employees' absorptive capacity. To test multi-level analysis, the survey data were collected from 862 members in 137 teams of different firms. Results revealed that boundary-spanning leadership had the positive cross-level impact on absorptive capacity in the team context. Moreover, absorptive capacity was positively associated with self-efficacy and extra-role behavior at individual level. Based on these findings, we provided theoretical and practical implications to address rapidly changing environments and discussed limitations of this paper for further research.

Keywords: Boundary-spanning leadership, Self-efficacy, Extra-role behavior, Absorptive capacity

1) 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5A8017246).

논문접수일: 2019년 1월 23일; 1차 수정: 2019년 2월 22일; 게재확정일: 2019년 3월 4일

2) 제 1저자 (eoniroki@joongbu.ac.kr)

3) 교신저자 (hrwoo@kgu.ac.kr)

I. 서론

정보기술의 급격한 발전과 산업경제의 세계화는 기업에게 새로운 기회가 될 뿐만 아니라 불확실성도 야기하는 이중성을 지닌다. 어떤 측면이든, 예측하기 어려운 환경변화에 기업이 대처하는 방식은 새로운 지식 기반의 확보, 즉 조직학습으로 점철된다. 예컨대, 다른 기업과의 전략적 제휴 및 인수합병 또한 외부지식을 습득하려는 탐색적 학습의 행위로 이해할 수 있다(Winter et al. 2012; 이원준 등 2018). 근래 지식 및 기술 집약적인 업무가 증대되면서 조직 내·외부로부터 지식을 획득, 전파, 생성하는 역량은 개인은 물론 조직 수준에서 더욱 중요하게 여겨지고 있다(Marrone 2010).

조직 내 네트워크를 구축하고 외부환경에 적응하는 활동의 필요성은 오래 전부터 “연결핀(linking pin)”으로 제시되었다(Likert 1967; Organ 1971). 연결핀은 한 집단의 관리자가 상위집단의 일원으로도 활동하는 중첩구조를 의미한다. 이를 통해 관리자는 자신이 관리하는 소집단을 상위집단으로 연결하고 소통을 확장할 수 있다. Likert(1967)는 관리자의 연결핀 역할이 원활해야 조직의 조정력과 적응력을 증진시킬 수 있다고 주장하였다. 요사이 수직형 조직에서 수평형 조직으로 전이되는 추세에 맞추어 조직구성원 간의 협력이나 벽 없는 조직(boundaryless organization)이 꾸준히 강조된 것도 연결핀의 관점과 일맥상통한다.

최근에 주목받는 경계연결활동(boundary-spanning activities)은 조직 내부의 경계 허물기에 국한되지 않는다. 동태적인 외부환경에 적응하기 위하여, 다른 조직과의 네트워크를 구축하고 지식과 정보를 획득하여 조직 내부로 전파하는 데까지 확장된 개념이다. 현대 기업에서 업무에 필요한 지식과 정보를 자급자족한다는 것은 불가능하며 일정 정도의 경계연결활동은 필수불가결해졌다(Ernst and Chrobot-Mason 2011; Ramarajan et al. 2011).

경계연결활동은 다음 두 가지 특징 때문에 고도의 관리역량이 요구된다(권정언·우형록 2016). 첫째, 조직의 경계를 강화하는 내부지향적 활동과 경계를 느슨하게 개방하는 외부지향적 활동이 공존하는 양면성을 지니고 있다(Somech and Khalaili 2014). 둘째, 경계를 주시하고 정보와 지식을 탐지, 수집, 전파하는 과정에 다양한 이해관계자를 고려해야 한다(Korschun 2015). 이와 같이 경계선상에서 일어나는 복잡하고 까다로운 활동이므로, 경계관리(boundary management)는 경험이 풍부한 관리자 등의 역할이 지대할 수 밖에 없다(Brion et al. 2012; Hirst and Mann 2004).

더구나 관리자는 조직구성원과 비전을 수립하고 역할과 책임을 배분하는 등, 조직의 전반적인 활동을 촉진함으로써 조직구성원의 경계연결활동에도 영향을 미치게 된다(Palus 2014; Takanashi and Lee 2019; van Meerkerk and Edelenbos 2016). 실제로, 경계관리를 리더십의 일환으로 인식한 것은 오래 전이다(Yukl 1989). 그럼에도 불구하고 독자적인 경계연결리더십(boundary-spanning leadership)에 대한 연구는 미흡하고 조직의 성과에 미치는 영향 관계를 검증한 연구는 없는 실정이다.

이러한 연구 공백을 보충하고자 본 연구는 관리자의 경계연결리더십이 조직구성원의 흡수역량에 미치는 영향을 밝혔다. 흡수역량은 내·외부의 정보와 지식을 상황에 적합하도록 접목시켜 활용할 수 있는 능력이다(Zahra and George 2002). 조직 간 정보, 지식 나아가 자원을 교류함으로써 공동의 이익을 추구하는 활동에서 경계연결리더십과 흡수역량의 밀접한 관계를 검증하였다. 아울러 흡수역량의 발현과정을 면밀히 고찰하고자 정서적 견지에서 자기효능감, 행동적 견지에서 역할 외 활동을 함께 고려하였다. 다수준 접근을 통해, 개인 수준에서 자기효능감, 역할 외 활동으로 이어지는 흡수역량의 발현 과정을 상세히 살펴볼 뿐만 아니라 이러한 과정에 팀 수준의 경계연결리더십이 미치는 영향

을 보다 강건하게 검증하였다. 본 연구에서 도출된 결과와 시사점이 경계연결 및 흡수역량의 이론적 발전과 논의에 공헌하리라 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 경계연결리더십

경계란, 조직을 규정하는 특징 중 하나이다. 경계는 조직과 환경을 구분 짓고 또 한편으로는 연결하는 통로이기도 하다. 경계관리의 기원은 조직의 경계에서 정보와 지식을 공유, 흡수, 전파하는 활동에 주목했던 혁신연구(e.g., Aldrich and Herker 1977; Cross et al. 2015; Marrone et al. 2007)에서 찾을 수 있다. 주로 연구개발부서를 대상으로 기술혁신을 성취하는 데 경계관리가 주요함이 실증되었다.

팀 수준의 구체적인 경계연결활동은 Ancona and Caldwell(1988, 1990, 1992a, 1992b)에 의해 네 가지로 정선되었다. 외부의 방해요소로부터 팀을 보전하고 필요한 자원을 조달하는 대표활동(ambassador activities), 외부로부터 업무에 대한 피드백을 구하고 협의, 협상하는 조정활동(coordinator activities), 정보와 아이디어를 탐색, 수집하는 정찰활동(scouting activities), 내부의 정보가 누출되지 않도록 방호하는 경비활동(guarding activities)이다. 이후 경계연결활동을 규명하는 다수의 연구들이 유사한 세부활동을 제시하고 있다. 예를 들어, Somech and Khalaili(2014)는 크게 경계완화(boundary-loosening)활동과 경계강화(boundary-tightening)활동으로 분류한다. 경계완화활동은 조정활동과 정찰활동으로, 경계강화활동은 완충(buffering)활동과 결속(bring-up borders)활동으로 구성된다. 완충활동은 외부로부터 불확실성, 위협, 장애와 같은 부정적인 영향을 막아주며 내부의 유용한 자원이 유출되지 않도록 차단한다(Marrone 2010). 결속

활동은 내부의 에너지와 몰입을 목표로 결집시키는 활동이다.

한편, 외부와 정보를 교환하고 상호작용해야 하는 팀의 경계연결활동이 활성화되려면 관리자의 지원이 반드시 필요하다(Ancona and Caldwell 2007; Harvey and Edmondson 2016). 경계연결활동은 기존의 경계를 허무는 역할 외 활동이므로 관리자와 협의하고 용인받는 과정이 요구된다. 관리자 또한, 서로 다른 팀에 속한 개인 간에 관계를 맺어 줌으로써 정보, 관점, 아이디어를 서로 교환하는 장을 마련하는 특수한 역할을 수행하게 된다(Decuyper et al. 2010; Johnson and Duxbury 2010; Salem et al. 2018). 즉, 경계연결리더십은 보다 상위의 목적을 달성하기 위하여 조직의 경계에서 몰입과 정렬을 추구하는 관리자의 행위이다(Benoliel and Somech 2015; Ernst and Chrobot-Mason 2011; Fleming and Waguespack 2007). 경계연결리더십은 기업환경이 동태적이고 불확실성이 높아지면서 더욱 중요한 역량으로 강조되고 있다. 개인, 집단, 조직의 모든 수준에서 기존의 경계를 넘나드는 정보, 자원의 흐름을 효과적으로 관리할 필요성이 높아졌기 때문이다(Salem et al. 2018).

Cross et al.(2013)는 경계연결리더십을 6가지 활동으로 세분화하였다(권정언·우형록 2016). 완충(buffering)은 외부환경의 위협과 변화로부터 팀을 보호하고 팀 정체성을 공고히 형성하는 활동이다. 투영(reflecting)은 경계 외부에 다른 집단들의 정체성을 이해하고 인정하는 활동이다. 완충활동은 안정적인 경계활동의 기초가 되며, 투영활동은 상호존중을 기반으로 다른 집단과 우호적인 협력을 구축하게 된다. 연결(connecting)은 기존의 경계를 초월하는 관계를 수립하는 활동이다. 연결활동을 통해 상호호혜, 공동목적 등의 새로운 공유가치를 발굴하게 된다. 재편(mobilizing)은 기존의 경계와 정체성을 폐기하고, 새로운 공유가치를 달성하기 위하여 더욱 생산적인 새로운 경계를 재구성하는 활동이

다. 응집(weaving)은 씨줄과 날줄을 엮어서 베를 짜듯이 서로 다른 팀의 독특한 역할을 인정하고 역량을 통합하는 활동이다. 마지막으로 변혁(transforming)은 새로 응집된 경계로부터 발굴되는 새로운 가능성이나 진취적인 대안을 재발견하는 활동이다.

집단 간의 경계는 협력적이면서 경쟁적인 긴장이 동시에 존재하는 다의적 특성이 내재되어 있다. 판단과 조율이 어려운 이러한 맥락에서, 경계연결리더십은 조직구성원에게 방향성을 제시하여 몰입할 수 있도록 돕는다(Cross et al. 2015). 경계연결리더십은 조직구성원을 혁신에 동참하도록 유도함으로써 집단 간 정보, 자원의 흐름을 원활하도록 연계하는 데 기여한다(Fleming and Waguespack 2007). 따라서 집단 간 협력과 조직구성원의 협동과 학습에 긍정적인 영향을 미친다(Salem et al. 2018).

2. 흡수역량

흡수역량은 새로운 지식을 탐색, 흡수, 전환, 활용하는 능력(Flatten et al. 2011; Zahra and George 2002)으로 환경변화에 적합한 자원을 창출하는 동태적 역량(dynamic capability)의 일종이다(Lichtenthaler 2009; Teece et al. 2016).

Zahra and George(2002)에 의하면, 흡수역량은 잠재적 흡수역량(potential absorptive capacity)과 실행적 흡수역량(realized absorptive capacity)으로 구성된다(김병근·옥주영 2017). 잠재적 흡수역량을 다시 획득(acquisition)과 동화(assimilation)로, 실행적 흡수역량을 전환(transformation)과 활용(exploitation)으로 세분화하였다. 획득은 외부의 지식을 포착, 식별, 획득하는 능력이고, 동화는 획득된 지식을 분석, 가공, 해석, 이해하는 일련의 과정이다. 이와 같이 외부지식을 획득, 평가, 수용하는 잠재적 흡수역량은 성과와 직결되지는 않으나 실행적 흡수역량의 토대가 된다고 주장한다. 실행적 흡수역량의 전환은 새로 유입된 지식을

기존의 지식과 통합하여 내재화시키는 능력을 의미하고, 활용은 전환된 지식을 이용하여 기존의 역량을 확장, 정교화, 효율화하는 행위로 정의하였다.

외부의 정보와 지식을 체화하는 능력으로서 흡수역량과 조직학습은 연관성이 높다(Darwish et al. 2018; 구철모·최정일 2008). 조직학습의 관점에서, 흡수역량은 외부지식을 탐색, 이해하는 학습을 통해 조직의 상황에 부합하도록 변형, 적용하는 과정으로 설명된다(Lane et al. 2006). Lichtenthaler(2009)는 흡수역량을 탐색(exploratory learning), 전환(transformative learning), 활용(exploitative learning)의 3가지 학습으로 설명한다. 즉 새로운 지식의 가치를 포착하는 능력, 새로운 지식을 내재화하는 능력, 목적에 부합하도록 새로운 지식을 적용하는 능력의 총합으로 흡수역량을 정의한다.

최근까지도 다각도의 연구들이 흡수역량이 기업의 재무적 성과와 혁신에 미치는 직·간접적인 영향을 검증하고 있다(e.g., Limaj and Bernroider 2019; Wales et al. 2013; Xie et al. 2018). 최근의 흡수역량 연구는 조직 수준에서 개인 수준으로 확장되고 있다(Da Silva and Davis 2011; Wang et al. 2018; 장재승 등 2016). 조직구성원의 참여, 협력, 긴밀한 네트워크를 토대로 조직의 흡수역량이 증대된다(Jansen et al. 2005).

본 연구는 조직구성원의 흡수역량이 리더십(Darwish et al. 2018; Naqshbandi and Tabche 2018; Yaseen et al. 2018), 변혁적 리더십(Ferreras Méndez et al. 2018), 서번트 리더십(Rai and Prakash 2016), 이 슈리더십(김명후·신제구 2018) 등과 연관성이 높다는 주장에 주목하였다. 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 관리자의 리더십 영향은 다양하고 광범위한데 흡수역량도 예외가 아니라는 의미이다(Sun and Anderson 2012).

경계연결활동은 업무관련 정보와 지식을 내, 외부로부터 다양하게 획득할 수 있는 기회를 만들어(Shah et

al. 2018) 흡수역량과 밀접한 관련이 있다. 지금까지 경계연결리더십과 흡수역량의 관계를 밝힌 연구는 없지만, 앞서 살펴본 이론적 함의에 기초하여 조직 내·외부의 네트워크를 활성화하는 경계연결리더십이 조직구성원의 흡수역량이 발현되는 데 긍정적으로 작용하리라 예측할 수 있다.

가설 1: 경계연결리더십은 조직구성원의 흡수역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 자기효능감과 역할 외 활동

본 연구는 개인수준의 흡수역량이 발현되는 선행요인으로 자기효능감(self-efficacy)과 역할 외 활동(extra-role behavior)을 설정하였다. 이는 흡수역량의 발현기제를 정서적 측면과 행동적 측면에서 고찰하기 위함이다. 흡수역량은 주어진 임무를 정해진 방식으로 수행하는 단조로운 능력과는 다르다. 현재 상태를 부정하고 새로운 지식을 탐색, 활용하여 기존에 없던 가치를 창출하는 복잡하고 역동적인 능력이다. 이러한 관점에서 흡수역량은 조직구성원이 자발적으로 참여하려는 정서적 동기가 적극적 행동으로 이어져야 강화되는 특성을 지녔다.

먼저, 자기효능감은 특정한 과업을 조직화하여 완수할 수 있는 역량에 대한 자신감 또는 주관적 신념이다(Bandura 1977, 1982, 1993; 고은정 등 2018). 사회학습이론에 의하면, 자기효능감은 개인의 행동을 선택하고, 난관에 직면하더라도 그 행동을 지속하게 만드는 중요한 동기이다(Putrawan 2017). 충분한 기술과 지식을 보유하더라도 행동의 변화 또는 유지로 직결되지는 않는데, 자기효능감이 이를 이어주는 교량 역할을 한다(Gist and Mitchell 1992). 이와 같이 자기효능감은 개인과 환경의 상호작용과 의식적인 자기조절을 강조하는 개념이다.

자기효능감은 조직구성원 스스로의 성공경험을 통해

서만 조성되는 것은 아니다. 사회적 모델을 통한 간접적인 대리경험, 타인의 설득이나 지원에 의해서도 결정된다. 따라서 관리자의 리더십이 조직구성원의 자기효능감에 미치는 영향은 다양한 관점(e.g., Brender-Ilan and Sheaffer 2018; Prochazka et al. 2017; Yang et al. 2017; 송인숙·권상집 2017)에서 실증되고 있다. 조직구성원의 자기효능감이 증가할수록 활력, 만족, 열정과 같은 정서가 강화된다. Royle et al.(2005)의 연구에 의하면, 자기효능감이 높은 경우에는 어렵더라도 도전적인 직무를 시도하지만, 낮은 경우에는 장래성이 없더라도 안정적인 직무를 선택하는 경향이 있다. 조직구성원의 자기효능감은 기존의 정해진 역할 이상의 추가적 활동에 자발적으로 참여하는 데 긍정적인 영향을 미친다(Kahn 1990; 김수연·최선미 2012).

조직구성원의 행동은 공식적으로 규정된 업무를 수행하는 역할 내 활동(in-role behavior)과 그 밖의 역할 외 활동으로 구분된다. 즉 역할 외 활동이란, 직무기술서에 명시되지 않았지만 목표 달성에 유익한 행동을 의미한다(Katz 1964). 일반적으로 역할 내 활동의 성패는 성과체계에 의해 조직구성원의 보상 및 처벌과 연계되어 있다. 이에 비해 역할 외 활동은 공식적인 보상은 없지만 자발적인 참여로 수행되는 바람직한 행동이다.

역할 외 활동은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 인상관리행동(impression management behavior)으로 구분되기도 한다. 조직시민행동은 이타적 동기에 기반하지만(George and Brief 1992), 인상관리행동은 도구적 동기에 기반하여 타인이 인식하게 될 자신의 평판을 전략적으로 조절하려는 행동이다(Bolino et al. 2006; Chiu and Tsai 2007). 따라서 역할 외 활동을 성공적으로 수행하는 조직구성원은 '자신의 업무가 실제보다 가치있다'고 인식하고 타인의 반응에 적절하게 대응하여 우호적인 지지를 획득한다(Chen 2018).

요컨대 역할 외 활동은 본연의 임무에 얽매이지 않

고 조직에 공헌하는 행동을 스스로 정의, 수행하는 것이다. 이런 관점에서 지식을 탐색, 공유하는 일은 전형적인 역할 외 활동에 해당한다. 사회인지이론에 의하면, 지식 탐색 및 공유의 폭은 공식적으로 규정하기 어렵고 전면적이든 부분적이든 개인의 태도에 의해 결정된다(Bandura 1993). 조직구성원의 흡수역량은 환경에 적합한 지식을 재창출하여 조직의 적응 및 성과를 창출하는 동태적 행동으로, 지식과 정보를 탐색, 활용, 공유하는 흡수역량의 내용과 범위는 직무기술서에 명시할 수 없는 역할 외 활동의 특성을 지닌다(Edu-Valsania et al. 2016; Huber 2015; Wang et al. 2018; 장재승 등 2016). 따라서 조직의 유효성 증진에 공헌하는 행동을 스스로 정의하고, 공식적으로 규정된 임무를 초월하는 역할 외 행동이 활성화된다면 지식 및 정보 관리 활동에 중점을 둔 흡수역량 또한 증진될 것이다.

그리고 역할 외 활동은 공식적 보상에 대한 기약 없이 자유재량에 의해 수행되는 도전적 행동이다. 따라서 역할 외 활동의 수준은 자기효능감과 같은 내재적 동기기에 다분히 영향을 받게 된다. 자기효능감이 높은 조직구성원은 자신의 역량을 확인, 유지, 제고하기 위하

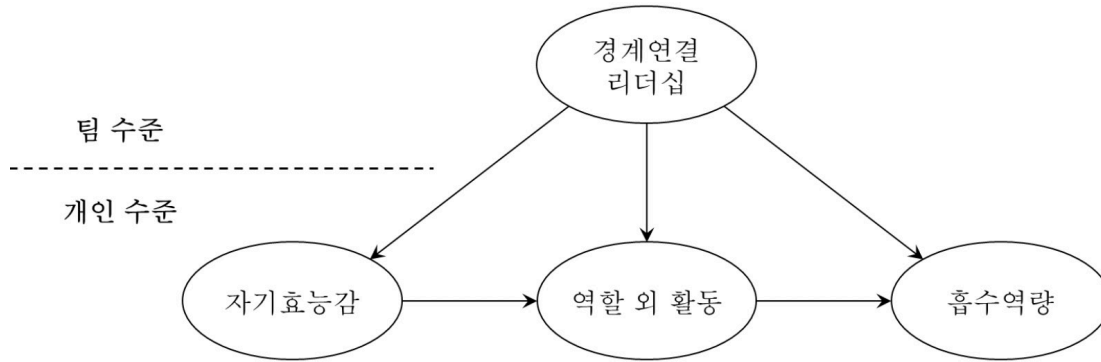
여 새롭고 도전적인 경험을 추구한다. 소수의 선행연구(e.g., Royle et al. 2005; Somech and Drach-Zahavy 2000; 김수연·최선미 2012)에서 자기효능감이 역할 외 활동에 미치는 긍정적인 영향을 확인할 수 있다.

가설 2: 조직구성원의 역할 외 활동은 자기효능감과 흡수역량의 관계를 긍정적으로 매개할 것이다.

<표 1>과 같이 다양한 리더십 유형과 자기효능감, 역할 외 활동간의 긍정적 관계가 최근까지 연구되고 있다. 조직지원이론(Eisenberger et al. 1986; Rhoades and Eisenberger 2002)에 의하면, 관리자는 조직의 중요한 대리인으로서 조직구성원의 태도에 영향을 미친다. 조직구성원이 관리자의 관심과 지원을 인식하는 경우, 자발적이고 긍정적인 행동과 태도를 형성하게 된다. 경계연결리더십은 조직의 경계를 재구축하여 지식과 정보를 고도화하도록 조직구성원에게 정서적, 정보적, 물질적 지원을 부여한다. 이에 기초하여 경계연결리더십이 조직구성원의 자기효능감과 역할 외 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가설을 수립하였다. 그리고 자기효

<표 1> 리더십과 자기효능감, 역할 외 활동의 관계를 연구한 최신 사례

구분	학자	연구내용	관리자 리더십	종속변수
자기 효능감	Brender-Ilan and Sheaffer(2018)	파괴적 리더십이 자기효능감에 부정적인 영향을 미치며 반생산적 행동을 야기한다.	파괴적 리더십	반사회적 행동
	Yang et al. (2017)	서번트 리더십이 창의적 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치고 조직구성원의 창의력을 제고한다.	서번트 리더십	창의력
	Prochazka et al. (2017)	변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치며 조직몰입을 높인다.	변혁적 리더십	조직몰입
역할 외 활동	Becker et al. (2018)	감정노동을 하는 간호사집단에서 관리자 및 팀의 지원을 인식할 경우 역할 외 활동을 높이고 이직의도를 감소시킨다.	관리자 및 팀의 지원	이직의도
	Tremblay et al. (2018)	조직의 정당성 풍토를 조성하는 데, 리더십이 역할 외 활동에 미치는 긍정적인 영향이 상이하게 작용함을 비교, 분석하였다.	리더십	분배정당성 풍토 절차정당성 풍토



<그림 1> 연구모형

능감과 역할 외 활동을 통해 발현되는 흡수역량과 경계연결리더십의 관계를 종합하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

가설 3: 경계연결리더십은 조직구성원의 자기효능감에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 경계연결리더십은 조직구성원의 역할 외 활동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 측정도구

가설적 연구모형을 실증하기 위한 측정방법으로 자기보고식 설문지를 활용하였다. 설문지는 본 연구의 주요한 관심변인인 자기효능감, 역할 외 활동, 흡수역량, 경계연결리더십 외에도, 연구모형에 전반적으로 영향을 미칠 수 있는 개인배경변인으로 성별, 연령, 근속년수를 포함하였다. 개인배경변인에 따라 흡수역량이 발휘되는 양상이 상이할 수 있기 때문에 통제변인으로 제어하였다. 이는 연구모형에서 독립 및 매개변인이 종속변인에 미치는 영향관계를 보다 엄밀하게 도출하기 위함이다.

주요 변인의 조작적 정의 및 문항 수는 다음과 같다.

자기효능감은 과업을 완수할 수 있다는 믿음과 역량에 대한 자신감이다. Chen et al.(2001)이 개발한 8개 문항을 이용하였다. '목표를 달성할 수 있다', '어려운 일을 극복할 수 있다', '마음만 먹으면 성공할 수 있다' 등이 포함된다.

역할 외 행동은 공식적인 역할이나 의무로써 강요되거나 명시되어 있지 않지만, 조직에 이득이 되는 조직구성원의 행동을 의미한다. 조직시민행동에 집중하여 Williams and Anderson(1991)과 MacKenzie et al.(1993)가 검증한 14개 문항을 사용하였으며 '나는 업무 수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 도와준다', '나는 조직의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다' 등이 포함된다.

흡수역량은 Jansen et al.(2005)이 만든 도구를 사용하였다. 그들은 Cohen and Levinthal(1990)의 흡수역량에 대한 정의를 바탕으로 Zahra and George(2002)가 기존 흡수역량에 조정 역량, 시스템 역량, 사회적 교류 역량을 결합한 흡수역량을 통합해 문항을 개발하였다. 총 14개 문항이며, 잠재적 흡수역량의 6개 문항, 실행적 흡수역량이 8개 문항이다. 잠재적 흡수역량의 예시 문항으로 '새로운 업무 정보를 얻기 위하여 타 부서와 자주 교류한다', '고객의 요구나 원하는 바를 재빨리 이해한다' 등이 포함되며, 실행적 흡수역량으로는 '새로운 지식이나 정보가 유용한지 신속하게 판단한다', '서

로 간의 역할과 책임이 명확하다' 등이 포함된다.

경계연결리더십은 6가지 하부요인을 각각 4문항으로 질문하였다. CCL(Center for Creative Leadership)이 주관하는 프로젝트에서 Palus(2014)가 개발한 24개 문항을 사용하였다. '외부의 방해로부터 팀을 보호한다(완충)', '팀의 가치관과 관점을 대외적으로 대변하는 역할을 수행한다(투영)', '서로 간의 이해를 위한 개인적인 모임을 적극적으로 지원한다(연결)', '팀 간의 공동이익을 추구하도록 유도한다(재편)', '각 조직의 특장점을 조합하여 혁신의 기회를 탐색한다(응집)', '집단 간 갈등을 협력으로 전환하려고 노력한다(변혁)' 등의 문항이 포함된다. 설문문항의 척도는 구성타당도를 확보하고 신뢰도 제고의 장점을 가진 6점 Likert 척도(Chomeya 2010)로 통일하여 응답자의 편의성을 도모하였다.

2. 연구대상 및 분석 절차

연구대상으로 변화관리, 조직문화를 전담하는 부서를 보유한 기업을 선정하였다. 이러한 부서는 환경변화의 충격을 완화하면서 조직의 환경 적합성을 제고한다는 목적으로 설립되는데 일명 완충조직(marginal team)으로 불린다(권정언·우형록 2016). 기업 내 핵심 부서와 소통해야 할 뿐만 아니라 지식, 정보, 네트워크 등을 형성해야 하는 완충조직의 주요 활동은 경계연결의 특성과 다분히 부합한다. 경계연결리더십을 고찰하는 본 연구의 대상으로 적합하다고 판단되었다. 먼저, 기업에서 경영혁신업무를 맡은 담당자들의 모임인 '○○기업문화혁신포럼'으로부터 회원사 명부를 지원받았다. 200여 개의 회원사에 직접 연락을 취하여 완충조직의 역할을 수행하는 부서가 존재하는지 확인한 후, 설문 실시에 대한 승인을 얻었다. 해당 부서에서 최소한 5명의 조직구성원이 설문에 응해 줄 것을 요청하고, 설문지는 전자우편으로 전송하였다. 이는 자료를 수준 간 병합할 때 나타나는 오류가 하위 수준이 5이상인 경우에 유의미하게 감소하기 때문이다(Bliese and

Halverson 1998).

측정도구의 타당성과 신뢰성, 양적연구 절차의 적합성을 사전에 확보하였다. 이미 검증된 도구라 하더라도, 문항 번안에 따른 문제를 최소화하고 연구모형의 구조적 안정성 확보를 위해 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 21개 팀을 대상으로 실시되었고, 번역의 의미가 불명확한 3개 문항을 수정하여 보완하였다. 본 설문조사는 2016년 11월 21일부터 2017년 1월 20일까지 진행되었다. 총 142개 기업이 참여하였으며, 결측치가 포함된 불성실 응답자료를 제외한 최종 자료는 893명의 설문지로 기업별로 평균 6.29명이 응답한 결과이다.

경계연결리더십은 팀 수준, 나머지 변인들은 개인 수준에서 측정되므로 본 연구의 자료와 가설은 다수준 구조(multi-level structure)이다. 개별 응답 자료가 상위 집단에 내포되어 자료의 독립성이 확보되지 않기 때문이다. 이런 자료의 경우, 동일 집단 내의 개별 자료가 비슷한 경향을 갖는 집단 내 상관관계를 고려해야만 표준오차의 편향을 방지할 수 있다(Hitt et al. 2007).

따라서 본 연구에서 경계연결리더십을 팀 수준으로 통합하는 경우 발생할 수 있는 수준 이슈를 점검할 필요가 있다. 경계연결리더십의 r_{wg} , ICC(1)을 기준으로 팀 내 의견이 과도하게 불일치한다고 판단되는 5개 팀 31명의 자료를 제거하였고, 그 결과 137개 팀의 862명의 자료를 확보하였다. 최종으로, 경계연결리더십에 대하여 산출한 팀 내 일치도 r_{wg} 의 중위수는 0.81로 나타나 일반적인 기준인 0.7이상으로 우수하였다. 팀 간 분산에 비해 개인 수준의 분산의 비율인 ICC(1)은 0.38로서 기준치인 0.2를 상회하여 추가적인 분석에 수준 이슈는 미미할 것으로 판단하였다.

비응답편의의 존재 여부를 초기 수집된 25%와 후기에 수집된 25%의 자료를 대상으로 확인하였다. 추출된 자료에서 자기효능감, 역할 외 활동, 흡수역량의 차이가 있는지 t검증을 실시하였으나 모두 유의미한 차이는 발견되지 않았기 때문에(Armstrong and Overton

<표 2> 확인적 요인분석 결과

요인	문항 수	AVE	CR	Cronbach's α
자기효능감	8	.735	.943	.942
역할 외 활동	12	.604	.897	.887
흡수역량	13	.697	.931	.927
경계연결리더십	23	.644	.898	.884

1977), 수집된 자료에 비응답편의는 미약하다고 판단하였다.

<표 2>는 확인적 요인분석의 결과이다. 우선, 경로 계수가 0.5 이하인 4 문항을 제거하여 타당도를 제고하였다. 역할 외 활동에 2개, 흡수역량에서 1개, 경계연결리더십에서 1개 이다. 최종의 수렴타당도는 연구모형의 4개 잠재변인에 대한 결합신뢰도(CR)와 평균분산추출치(AVE)가 Bagozzi and Yi(1988)가 제시한 기준치(CR>0.7이상, AVE>0.5이상) 보다 높게 나타났다. 또한 신뢰도 계수(Cronbach's α)의 값이 모두 0.7이상으로 확인되어 측정도구의 신뢰성에 문제가 없었다. 판별타당도는 잠재변인간의 결정계수(SMC)와 평균분산추출치를 비교하였다(Fornell and Larcker 1981). 평균분산추출치가 모든 경우에 결정계수 보다 크게 나타났기 때문에 판별타당성을 확보하였다.

본 연구의 설문방법은 한 개인이 모든 변인에 응답하기 때문에 동일방법편의가 발생할 수 있어, Harman의 단일요인방법으로 검증하였다(Podsakoff and Organ 1986). 무회전의 주성분분석으로 도출된, 고윳값이 1.0 이상인 첫 번째 요인이 설명하는 분산이 35.6%에 그쳐 동일방법편의로 인해 본 연구 결과가 왜곡되는 문제가 심각하지 않음을 확인하였다. 그리고 독립모형으로부터 축차적으로 요인의 수를 변경하는 확인적 요인분석 결과, 4개 요인을 설정한 모형이 가장 적합도가 높았고 기준을 만족하는 것으로 나타났다($\chi^2/df=2.12, p<.01, TLI=0.88, CFI=0.91, RMSEA=0.06$).

IV. 연구결과

본 연구는 경계연결활동의 리더십을 상위수준으로 설정하고 개인 수준의 자기효능감, 역할 외 활동, 흡수역량과의 영향관계를 검증하였다. 이와 같은 다수준의 구조모형은 AMOS와 같은 일반적인 구조방정식모형 분석도구로는 검증이 곤란하다. 따라서 다수준 분석을 지원하는 Mplus를 이용하였다. 개인 수준의 주요 변인들에 대한 기술통계 및 상관분석 결과는 아래의 표와 같다. 응답자 중 남성이 567명(65.8%)이었고, 응답자의 평균 연령은 36.32세, 평균 근속년수는 7.83년으로 나타났다.

가설 설정에서 예상한 바와 같이 개인 수준의 흡수역량은 자기효능감($r=0.25, p<.01$), 역할 외 활동($r=0.41, p<.01$)과 상관관계가 나타남을 확인할 수 있었다. 팀 수준의 경계연결리더십은 평균 3.58, 표준편차 0.56으로 나타났다.

10,000회의 부트스트래핑 방법을 적용하여 실시한 회귀분석 결과는 <표 4>와 같다. 자기효능감은 역할 외 활동에 유의미한 영향을 미치며($\beta=.14, p<.01$), 역할 외 활동 또한 흡수역량에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.40, p<.01$). 이에 따른 자기효능감과 흡수역량의 관계를 매개하는 역할 외 활동의 효과도 유의하게 도출되었다(effect=0.06, $p<.05$). 흡수역량에 대한 자기효능감의 유의미한 직접 효과($\beta=.18, p<.01$)도 확인할 수 있었다.

<표 3> 개인 수준 변인의 기술통계 및 상관 분석

	1	2	3	4	5	6
1. 연령						
2. 성별	.16**					
3. 근속년수	.57**	.18**				
4. 자기효능감	-.05	.04	.20**	(0.79)		
5. 역할 외 활동	-.04	.06	.02	.09**	(0.86)	
6. 흡수역량	.11**	.14**	.19**	.25**	.41**	(0.87)
평균	36.32	-	7.83	4.21	4.44	4.23
표준편차	9.82	-	0.42	0.82	0.83	0.91

주) *<.05, **<.01, 괄호의 수치는 신뢰도 계수

<표 4> 위계적 회귀분석 결과

	모형1	모형2	모형3	모형4
종속변인	자기효능감	역할 외 활동	흡수역량	흡수역량
개인 수준				
연령	-.23**	-.04	.03	.07
성별	.02	.07	.09*	.08*
근속년수	.34**	.02	.15**	.09*
자기효능감		.14**		.18**
역할 외 활동			.40**	.37**
팀 수준				
경계연결리더십	.18**	.21**	.19**	.19**

주) *<.05, **<.01

모형1

1수준: 자기효능감 = $\beta_0 + \beta_1(\text{연령}) + \beta_2(\text{성별}) + \beta_3(\text{근속년수}) + r_{ij}$

2수준: $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{경계연결리더십}) + u_{0j}$, $\beta_1 = \gamma_{10}$, $\beta_2 = \gamma_{20}$, $\beta_3 = \gamma_{30}$

모형2

1수준: 역할 외 활동 = $\beta_0 + \beta_1(\text{연령}) + \beta_2(\text{성별}) + \beta_3(\text{근속년수}) + \beta_4(\text{자기효능감}) + r_{ij}$

2수준: $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{경계연결리더십}) + u_{0j}$, $\beta_1 = \gamma_{10}$, $\beta_2 = \gamma_{20}$, $\beta_3 = \gamma_{30}$, $\beta_4 = \gamma_{40}$

모형3

1수준: 흡수역량 = $\beta_0 + \beta_1(\text{연령}) + \beta_2(\text{성별}) + \beta_3(\text{근속년수}) + \beta_5(\text{역할 외 활동}) + r_{ij}$

2수준: $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{경계연결리더십}) + u_{0j}$, $\beta_1 = \gamma_{10}$, $\beta_2 = \gamma_{20}$, $\beta_3 = \gamma_{30}$, $\beta_5 = \gamma_{50}$

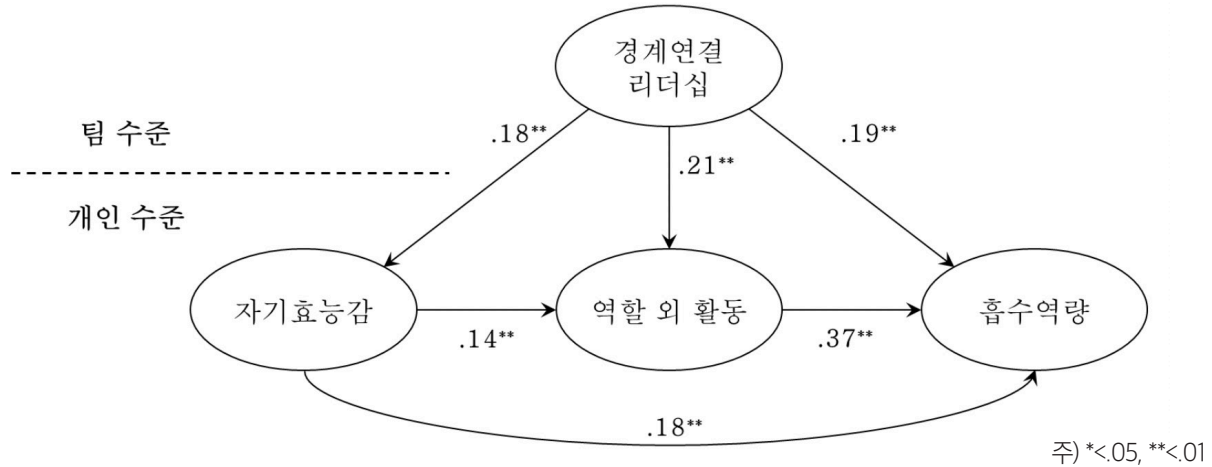
모형4

1수준: 흡수역량 = $\beta_0 + \beta_1(\text{연령}) + \beta_2(\text{성별}) + \beta_3(\text{근속년수}) + \beta_4(\text{자기효능감}) + \beta_5(\text{역할 외 활동}) + r_{ij}$

2수준: $\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{경계연결리더십}) + u_{0j}$, $\beta_1 = \gamma_{10}$, $\beta_2 = \gamma_{20}$, $\beta_3 = \gamma_{30}$, $\beta_4 = \gamma_{40}$, $\beta_5 = \gamma_{50}$

팀 수준의 경계연결리더십은 개인 수준의 자기효능감($\beta=.18, p<.01$), 역할 외 활동($\beta=.21, p<.01$), 흡수역량($\beta=.19, p<.01$)에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 그림으로 도식화하면 <그림

2>와 같이 본 연구의 가설이 모두 유의미하게 검증되었다. 이 구조방정식 모형의 적합도는 $\chi^2/df=2.35, p<.01$, TLI=0.88, CFI=0.89, RMSEA=0.07로 일반적으로 수용가능한 수준으로 나타났다.



<그림 2> 연구모형 분석 결과

V. 결론

1. 연구 결과 토의

불확실성이 높아진 환경에 직면한 기업이 개방시스템을 지향하면서 지금까지 간과했던 경계, 경계연결, 경계관리 등의 개념이 주목받고 있다. 단순히 조직의 대외활동으로 다루었던 초기의 사회심리학 연구(e.g., Gladstein 1984)에서 경영학적 관심이 증가하고 있다. 경직된 경계 내 활동과 비교하여 정보와 지식을 경계 외부로부터 보다 풍부하게 획득하고 효과적으로 발전시킬 수 있는 기회 가치 때문이다. 반면, 고려해야 할 이해관계자가 늘어나면서 갈등을 해소하고 협력을 이끌어 내는 경계 주변의 일은 더욱 복잡하고 어려워졌다. 그래서 경계 관련 연구는 개인, 집단, 조직 중 어느 한 수준에 국한되지 않는 다층적 접근이 요구된다.

본 연구는 관리자의 경계연결리더십에 중점을 두고

조직구성원의 흡수역량에 미치는 영향과 발현과정을 자기효능감, 역할 외 활동을 통해 살펴보았다. 연구결과, 자기효능감이 역할 외 활동을 증진시켜 흡수역량을 강화하는 영향 관계는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 다수준 분석을 통해, 관리자의 경계연결리더십이 조직구성원의 자기효능감, 역할 외 활동, 흡수역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 이론적 의미는 다음과 같이 해석된다.

외부로부터 새롭게 유입되는 지식과 정보를 기반으로 조직의 자원을 창의적으로 재구성하는 흡수역량의 핵심은 경계연결활동과 중첩된다. 기존의 경계를 허물고 재설정하는 경계연결활동의 지향점이 지식과 정보를 교류, 수용, 발전시키는 데 있기 때문이다. 이와 같이 경계연결활동은 외부의 이해관계자뿐만 아니라 내부 조직구성원과의 관계를 형성하고 연결, 조율함으로써 외부환경의 충격과 불확실성을 완화한다(Drach-

Zahavy 2011). 따라서 경계연결활동을 강조, 지원하는 관리자의 리더십이 조직구성원의 흡수역량을 제고하는 것으로 해석된다.

한편, 경계연결 및 흡수역량 활동은 공식적으로 규정되는 경우는 드물며 조직구성원의 자발성에 기초한다는 점에 착안하여, 역할 외 활동을 흡수역량의 선행요인으로 설정하였다. 역할 외 활동은 강제적으로 요구되는 행위는 아니지만 조직의 효율성을 제고하는 도움, 협력, 봉사 등의 행위를 포괄한다. 자유재량에 의한 역할 외 활동이 활성화될 때 흡수역량이 높아진 이유로 볼 수 있다. 경계연결리더십이 역할 외 활동에 미치는 영향도 유의미하게 나타났는데, 이는 비공식적인 역할 외 활동의 범위가 기존의 경계를 초월할 경우, 관리자의 용인과 협의, 리더십이 요구됨을 시사한다.

자기효능감은 긍정적 태도와 진취적 행동을 유도하는 자신감인데, 자유의지에 기반한 역할 외 활동을 증진하는 심리적 기제로 이해할 수 있다. 자기효능감은 정태적으로 보유한 능력의 유무가 아니라, 능력에 대한 동태적 인식이다. 이론적 고찰에서 살펴본 바에 의하면 자기효능감은 지식공유를 비롯한 역할 외 활동을 증진시킨다. 본 연구의 결과도, 관리자 및 조직의 지원으로 자기효능감이 높아진다면 조직구성원의 열정과 동기를 고취시켜 역할 외 활동, 흡수역량을 증진시키는 것으로 해석된다. 이런 관점에서 자기효능감을 지식경영의 영역에 적용한 지식자기효능감(knowledge self-efficacy)이라는 새로운 개념(이동운 등 2018)은 함의가 깊다.

2. 실무적, 학문적 시사점

이상의 결과로부터 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 조직구성원의 흡수역량이 자기효능감과 역할 외 활동에 의해 신장될 수 있다는 가능성을 확인하였다. 다수의 기업이 흡수역량을 확보하기 위하여 우수한 인적자원을 선발, 배치하는 데 집중하였다면, 육

성과 교육에도 주의를 기울여야 한다는 함의를 제시한다. 더불어 관리자의 경계연결리더십이 함께 지원될 때 조직의 흡수역량을 극대화할 수 있을 것이다. 경계연결, 흡수역량, 역할 외 활동의 공통분모를 이해하는 인식의 전환이 우선 이루어지고, 한층 세련된 운영전략을 경계연결리더십을 중심으로 구축할 것을 제안한다.

둘째, 완충조직에서 빈번하게 관측되는 역할모호성과 역할갈등을 조기에 안정시킬 수 있는 시사점을 경계연결리더십에서 발굴하였다. 급변하는 환경변화를 극복하기 위하여 변화관리팀, 조직문화팀 등의 다양한 완충조직이 지속적으로 신설될 것이다. 하지만 단순한 제도주의적 동형성 유지를 위해 완충조직을 신설·운영하는 행위는 비효율적이다. 적합한 역할과 책임, 그리고 직무의 정체성을 확립할 필요가 있다. 본 연구의 결과는 완충조직의 모호한 정체성을 건설적으로 확립하는데 경계연결리더십이 주요한 역할을 수행함을 밝혔다. 따라서 완충조직의 관리자는 경계연결활동에 이해도가 높고 장기적인 청사진을 기획할 수 있는 역량이 요구되며, 이를 충족하는 관리자를 선발한다면 완충조직의 존재이유, 역할과 책임, 효과적인 운영방식을 구축하는데 주요할 것이다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경계연결리더십을 조직구성원의 흡수역량을 개발하는 원천으로 제시하였다. 개인 수준의 흡수역량 연구는 지금까지 미흡하였고, 개발의 관점에서 선행요인을 제시한 연구는 없었다. 추상적인 흡수역량의 내용을 경계연결활동이라는 보다 실천적인 대안으로 구체화하였다는 의미가 있다. 더불어 본 연구는 집단과 개인의 다수준을 반영하여 통계적 설명력을 제고하였다.

둘째, 조직구성원의 흡수역량 발현과정을 정서 및 행동 관점에서 자기효능감, 역할 외 활동으로 해석하였다. 지금까지 이들 요인을 포괄적으로 다룬 연구는 없었다. 조직구성원의 자기효능감과 역할 외 활동을 토대로 흡수역량이라는 동태적 역량을 이끌어 내는 기제를 최초

로 제안했다는 점에서, 본 연구는 개인 수준의 흡수역량에 대한 후속연구를 활성화하는 촉발점이 되리라 기대한다.

셋째, CCL에서 제안한 경계연결리더십의 측정도구를 번역 및 역번역을 통해 한국 실정에 적합하도록 신뢰도와 타당도를 확보하는 분석과정을 거쳤다. 향후 국내 연구자들이 이 측정도구를 활용하여 경계연결리더십을 연구하는 데 본 연구는 계량적 측정이 가능한 기반을 마련하였다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구에서 타개하지 못한 한계점과 후속 연구를 위한 제언은, 첫째, 연구 성과의 일반화를 제고하려면 완충조직으로 국한된 연구대상을 확장할 필요가 있다. 더구나 완충조직을 운영할 여유자원이 있는 기업은 대기업군에 속할 가능성이 높다. 본 연구의 대상 기업도 정규직 직원 500인 이상의 규모로 확인되었다. 향후에 완충조직을 포함한 일반 부서, 다양한 규모의 조직을 표본 집단에 추가할 필요가 있다.

둘째, 다수준 구조의 데이터를 수집하는 어려움 때문에 다양한 통제변수를 적용하지 못하였다. 이는 연구 결과의 내생성 문제를 완전히 배제할 수 없다. 흡수역량은 연구가 상당히 진척된 종속변수이므로, 흡수역량에 영향을 미치는 선행요인을 충실히 파악하여 그 효과를 제거한다면 한층 높은 검증력을 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 자기보고식 설문에 의존한 횡단적 연구의 약점을 극복할 수 없었다. 논리적으로 역인과관계가 성립할 가능성은 낮지만, 명확한 인과관계를 추론하는 데 한계가 있다. 실험집단과 통제집단을 비교하는 정교한 방식이나 종단적 연구를 통해 본 연구의 인과관계를 보다 정확하게 규명할 수 있을 것이다.

넷째, 연구 목적에 특화된 자기효능감 개념을 도입할 필요가 있다. 자기효능감은 창의적 자기효능감(김선

왕 등 2017), 학업적 자기효능감(주영주 등 2008), 지식 자기효능감(이동운 등 2018), 집합적 자기효능감(채성욱 2018) 등으로 이미 세분화되어 연구되고 있다. 본 연구의 내용과 분석 수준과 관련된 지식자기효능감, 집합적 자기효능감의 효과를 검증하는 연구도 가치 있으며 경계연결활동과 관련된 자기효능감을 개발하는 연구도 제안한다.

마지막으로, 주요 변수인 경계연결리더십과 흡수역량의 개념이 하부요소를 내포하고 있는데, 과소식별(under-identification) 문제로 인하여 2차(second-ordered) 요인구조를 반영할 수 없었다. 향후 추정통계량과 측정변수를 사전에 고려하여 변수의 하부요소를 충실히 반영할 필요가 있다.

참고 문헌

[국내 문헌]

1. 고은정, 이성진, 김상수 2018. “직무자율성과 자기 효능감이 창의적 행동에 미치는 영향: 스마트워크 환경에서 지식공유의 매개효과를 중심으로,” *지식경영연구* (19:2), pp. 163-185.
2. 구철모, 최정일 2008. “조직의 흡수역량이 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증연구,” *경영학연구* (37:3), pp. 515-536.
3. 권정언, 우형록 2016. “완충조직의 경계관리와 성공요인에 관한 연구,” *기업경영연구* (23:3), pp. 57-76.
4. 김명후, 신제구 2018. “이슈리더십이 구성원의 경쟁적 협력에 미치는 영향: 흡수역량의 매개효과와 진성리더십의 매개된 조절효과를 중심으로,” *리더십연구* (9:2), pp. 125-155.
5. 김병근, 옥주영 2017. “한국 중소기업의 협력역량, 흡수역량과 협력성과,” *연세경영연구* (54:3), pp. 51-76.
6. 김선왕, 조대우, 성을현 2017. “개인의 기업가정신과 조직몰입의 관계에서 대내·외 네트워크와 창의적 효능감의 매개효과에 관한 연구,” *경영과 정보연구* (36:5), pp. 121-149.
7. 김수연, 최선미 2012. “서비스보증정책과 서비스 종업원의 직무수행의지: 종업원의 자기효능감과 책임감의 영향을 중심으로,” *연세경영연구* (49:2), pp. 169-185.
8. 송인숙, 권상집 2017. “교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계 분석,” *지식경영연구* (18:4), pp. 261-286.
9. 이동윤, 심덕섭, 김형진 2018. “지식자기효능감이 종업원의 지식공유의도에 미치는 영향: 개인성과 기대 및 과업성과기대의 매개효과 검증,” *지식경영연구* (19:3), pp. 31-46.
10. 이원준, 박기우, 강윤정 2018. “공급 사슬 참여 기업간 기존 거래 관계와 IT 기반 협업 활동이 공급 사슬 성과에 미치는 영향: 흡수 역량을 중심으로,” *지식경영연구* (19:4), pp. 77-98.
11. 장재승, 이준영, 곽찬희, 이희석 2016. “개인의 흡수 역량이 프로세스 및 제품 혁신에 미치는 영향에 대한 연구,” *지식경영연구* (17:1), pp. 135-154.
12. 주영주, 김소나, 김은경, 박수영 2008. “기업 사이 비교육생의 학업적 자기효능감, 자기조절학습능력, 온라인과제가치가 학업성취도와 학습전이에 미치는 영향,” *지식경영연구* (9:4), pp. 1-16.
13. 채성욱 2018. “소셜네트워크서비스에서 집합적 효능감이 이용자들의 자기노출에 미치는 영향,” *지식경영연구* (19:1), pp. 19-39.

[국외 문헌]

1. Aldrich, H., and Herker, D. 1977. “Boundary spanning roles and organizational structure,” *Academy of Management Review* (2:2), pp. 217-230.
2. Ancona, D. G., and Caldwell, D. F. 1988. “Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups,” *Group & Organization Studies* (13:4), pp. 468-494.
3. Ancona, D. G., and Caldwell, D. F. 1990. “Beyond boundary spanning: Managing external dependence in product development teams,” *Journal of High Technology Management Research* (1:2), pp. 119-135.
4. Ancona, D. G., and Caldwell, D. F. 1992a. “Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams,” *Administrative Science Quarterly* (37:4), pp.

- 634-665.
5. Ancona, D. G., and Caldwell, D. F. 1992b. "Demography and design: Predictors of new product team performance," *Organization Science* (3:3), pp. 321-341.
 6. Ancona, D. G., and Caldwell, D. F. 2007. "Improving the performance of new product teams," *Research-Technology Management* (50:5), pp. 37-43.
 7. Armstrong, J. S., and Overton, T. S. 1977. "Estimating nonresponse bias in mail surveys," *Journal of Marketing Research* (14:3), pp. 396-402.
 8. Bagozzi, R. P., and Yi, Y. 1988. "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy Marketing Science* (16:10), pp. 74-94.
 9. Bandura, A. 1977. "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review* (84:2), pp. 191-215.
 10. Bandura, A. 1982. "Self-efficacy mechanism in human agency," *American Psychologist* (37:2), pp. 122-147.
 11. Bandura, A. 1993. "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning," *Educational Psychologist* (28:2), pp. 117-148.
 12. Becker, W. J., Cropanzano, R., Van Wagoner, P., and Keplinger, K. 2018. "Emotional labor within teams: Outcomes of individual and peer emotional labor on perceived team support, extra-role behaviors, and turnover intentions," *Group & Organization Management* (43:1), pp. 38-71.
 13. Benoliel, P., and Somech, A. 2015. "The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness," *Small Group Research* (46:1), pp. 83-124.
 14. Bliese, P. D., and Halverson, R. R. 1998. "Group size and measures of group-level properties: An examination of eta-squared and ICC values," *Journal of Management* (24), pp. 157-172.
 15. Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., and Turnley, W. H. 2006. "The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior," *Journal of Organizational Behavior* (27:3), pp. 281-297.
 16. Brender-Ilan, Y., and Sheaffer, Z. 2018. "How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour," *Asia Pacific Management Review* (23:4), pp. 1-11.
 17. Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B., and Mothe, C. 2012. "Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes," *International Journal of Project Management* (30:6), pp. 708-722.
 18. Chen, G., Gully, S. M., and Eden, D. 2001. "Validation of a new general self-efficacy scale," *Organizational Research Methods* (4:1), pp. 62-83.
 19. Chen, X. 2018. "Revisiting the relationship between justice and extra-role behavior: The role of state ownership," *Management and Organization Review* (14:3), pp. 607-639.

20. Chiu, S. F., and Tsai, W. C. 2007. "The linkage between profit sharing and organizational citizenship behavior," *International Journal of Human Resource Management* (18:6), pp. 1098-1115.
21. Chomeya, R. 2010. "Quality of psychology test between Likert scale 5 and 6 points," *Journal of Social Sciences* (6:3), pp. 399-403.
22. Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. 1990. "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly* (35:1), pp. 128-128.
23. Cross, R., Ernst, C., Assimakopoulos, D., and Ranta, D. 2015. "Investing in boundary-spanning collaboration to drive efficiency and innovation," *Organizational Dynamics* (44:3), pp. 204-216.
24. Cross, R., Ernst, C., and Pasmore, B. 2013. "A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness," *Organizational Dynamics* (42:2), pp. 81-91.
25. Da Silva, N., and Davis, A. R. 2011. "Absorptive capacity at the individual level: Linking creativity to innovation in academia," *Review of Higher Education* (34:3), pp. 355-379.
26. Darwish, T. K., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M., and Haak-Saheem, W. 2018. "Organizational learning of absorptive capacity and innovation: Does leadership matter?," *European Management Review*, <https://doi.org/10.1111/emre.12320>.
27. Decuyper, S., Dochy, F., and Van den Bossche, P. 2010. "Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations," *Educational Research Review* (5:2), pp. 111-333.
28. Drach-Zahavy, A. 2011. "Interorganizational teams as boundary spanners: The role of team diversity, boundedness, and extrateam links," *European Journal of Work and Organizational Psychology* (20:1), pp. 89-118.
29. Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., and Molero, F. 2016. "Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification," *Leadership and Organization Development Journal* (37:4), pp. 487-506.
30. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. 1986. "Perceived organizational support," *Journal of Applied psychology* (71:3), pp. 500-507.
31. Ernst, C., and Chrobot-Mason, D. 2011. "Flat world, hard boundaries: How to lead across them," *MIT Sloan Management Review* (52:3), pp. 81-88.
32. Ferreras Méndez, J. L., Sanz Valle, R., and Alegre, J. 2018. "Transformational leadership and absorptive capacity: An analysis of the organisational catalysts for this relationship," *Technology Analysis and Strategic Management* (30:2), pp. 211-226.
33. Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., and Brettel, M. 2011. "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation," *European Management Journal* (29:2), pp. 98-116.

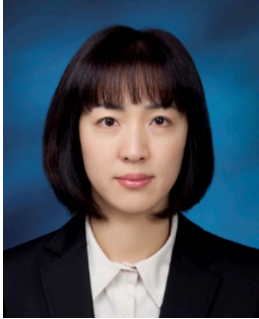
34. Fleming, L., and Waguespack, D. M. 2007. "Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities," *Organization Science* (18:2), pp. 165-180.
35. Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research* (18:1), pp. 39-50.
36. George, J. M., and Brief, A. P. 1992. "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship," *Psychological Bulletin* (112:2), pp. 310-329.
37. Gist, M. E., and Mitchell, T. R. 1992. "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Academy of Management Review* (17:2), pp. 183-211.
38. Gladstein, D. L. 1984. "Groups in context: A model of task group effectiveness," *Administrative Science Quarterly* (29:4), pp. 499-517.
39. Harman, H. H. 1967. *Modern factor analysis*, Chicago: University of Chicago.
40. Harvey, J.-F., and Edmondson, A. C. 2016. "Leadership practices for teaming across boundaries," *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (2016:1), <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.17712abstract>.
41. Hirst, G., and Mann, L. 2004. "A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance," *R&D Management* (34:2), pp. 147-160.
42. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., and Mathieu, J. E. 2007. "Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management," *Academy of Management Journal* (50:6), pp. 1385-1399.
43. Huber, G. 2015. "Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies," In *The essentials of knowledge management*, J. S. Edwards (Ed.), London: Palgrave Macmillan, pp. 199-212.
44. Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W. 2005. "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?," *Academy of Management Journal* (48:6), pp. 999-1015.
45. Johnson, K. L., and Duxbury, L. 2010. "The view from the field: A case study of the expatriate boundary-spanning role," *Journal of World Business* (45:1), pp. 29-40.
46. Kahn, W. A. 1990. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal* (33:4), pp. 692-724.
47. Katz, D. 1964. "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science* (9:2), pp. 131-146.
48. Korschun, D. 2015. "Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: A social identity approach," *Academy of Management Review* (40:4), pp. 611-629.
49. Lane, P. J., Koka, B. R., and Pathak, S. 2006. "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the

- construct,” *Academy of Management Review* (31:4), pp. 833-863.
50. Lichtenthaler, U. 2009. “Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning process,” *Academy of Management Journal* (52:4), pp. 822-846.
 51. Likert, R. 1967. *The human organization: Its management and value*, New York, NY: McGraw-Hill.
 52. Limaj, E., and Bernroider, E. W. N. 2019. “The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs,” *Journal of Business Research* (94), pp. 137-153.
 53. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R. 1993. “The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance,” *Journal of Marketing* (57:1), pp. 70-80.
 54. Marrone, J. A. 2010. “Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future,” *Journal of Management* (36:4), pp. 911-940.
 55. Marrone, J. A., Tesluk, P. E., and Carson, J. B. 2007. “A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior,” *Academy of Management Journal* (50:6), pp. 1423-1439.
 56. Naqshbandi, M. M., and Tabche, I. 2018. “The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model,” *Technological Forecasting and Social Change* (133), pp. 156-167.
 57. Organ, D. W. 1971. “Linking pins between organizations and environment: Individuals do the interacting,” *Business Horizons* (14:6), pp. 73-80.
 58. Palus, C. J. 2014. “Boundary-spanning leadership in an interdependent world,” In *Boundary-spanning in organizations: Network, influence, and conflict*, J. Langan-Fox & C. L. Cooper (Eds.), pp. 206-229. New York, NY: Routledge.
 59. Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. 1986. “Self-reports in organization research: Problems and prospects,” *Journal of Management* (12:4), pp. 531-544.
 60. Prochazka, J., Gilova, H., and Vaculik, M. 2017. “The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator,” *Journal of Leadership Studies* (11:2), pp. 22-33.
 61. Putrawan, I. M. 2017. “Leadership and self-efficacy: Its effect on employees motivation,” *Advanced Science Letters* (23:1), pp. 173-176.
 62. Rai, R., and Prakash, A. 2016. “How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support,” *Journal of Work and Organizational Psychology* (32:2), pp. 123-134.
 63. Ramarajan, L., Bezrukova, K., Jehn, K. A., and Euwema, M. 2011. “From the outside in: The negative spillover effects of boundary spanners’ relations with members of other

- organizations,” *Journal of Organizational Behavior* (32:6), pp. 886-905.
64. Rhoades, L., and Eisenberger, R. 2002. “Perceived organizational support: A review of the literature,” *Journal of Applied Psychology* (87:4), pp. 698-714.
65. Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W., Perrewé, P., and Ferris, G. 2005. “The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior,” *Organizational Analysis* (13:1), pp. 53-71.
66. Salem, M., Van Quaquebeke, N., and Besiou, M. 2018. “How field office leaders drive learning and creativity in humanitarian aid: Exploring the role of boundary-spanning leadership for expatriate and local aid worker collaboration,” *Journal of Organizational Behavior* (39:5), pp. 594-611.
67. Shah, N. P., Levin, D. Z., and Cross, R. 2018. “Secondhand social capital: Boundary spanning, secondhand closure, and individual performance,” *Social Networks* (52), pp. 18-27.
68. Somech, A., and Drach-Zahavy, A. 2000. “Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra-role behavior,” *Teaching and Teacher Education* (16:5-6), pp. 649-659.
69. Somech, A., and Khalaili, A. 2014. “Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation,” *Group & Organization Management* (39:3), pp. 274-299.
70. Sun, P. Y. T., and Anderson, M. H. 2012. “The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity,” *Management Learning* (43:1), pp. 25-51.
71. Takanashi, C., and Lee, K. J. 2019. “Boundary spanning leadership, resource mobilisation, and performance of university-industry R&D projects: A study in a Japanese university,” *Technology Analysis and Strategic Management* (31:2), pp. 140-154.
72. Teece, D., Peteraf, M., and Leih, S. 2016. “Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy,” *California Management Review* (58:4), pp. 13-35.
73. Tremblay, M., Gaudet, M. C., and Parent-Rocheleau, X. 2018. “Good things are not eternal: How consideration leadership and initiating structure influence the dynamic nature of organizational justice and extra-role behaviors at the collective level,” *Journal of Leadership and Organizational Studies* (25:2), pp. 211-232.
74. van Meerkerk, I., and Edelenbos, J. 2016. “Complementary boundary-spanning leadership: Making civic-induced interactive governance work,” In *Critical reflections on interactive governance: Self-organization and participation in public governance*, J. Edelenbos & I. van Meerkerk (Eds.), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, pp. 467-490.
75. Wales, W. J., Parida, V., and Patel, P.

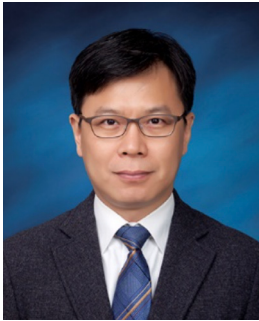
- C. 2013. "Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation," *Strategic Management Journal* (34), pp. 622-633.
76. Wang, L., Zhao, J. Z., and Zhou, K. Z. 2018. "How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies," *Journal of Business Research* (85), pp. 226-237.
77. Williams, L. J., and Anderson, S. E. 1991. "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management* (17:3), pp. 601-617.
78. Winter, S., Szulanski, G., Ringov, D., and Jensen, R. 2012. "Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations," *Organization Science* (23:3), pp. 672-685.
79. Xie, X., Zou, H., and Qi, G. 2018. "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis," *Journal of Business Research* (88), pp. 289-297.
80. Yang, J., Liu, H., and Gu, J. 2017. "A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance," *Leadership & Organization Development Journal* (38:5), pp. 610-629.
81. Yaseen, S. G., Al-Janaydab, S., and Alc, N. A. 2018. "Leadership styles, absorptive capacity and firm's innovation," *International Journal of Knowledge Management* (14:3), pp. 82-100.
82. Yukl, G. 1989. "Managerial leadership: A review of theory and research," *Journal of Management* (15:2), pp. 251-289.
83. Zahra, S. A., and George, G. 2002. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," *Academy of Management Review* (27:2), pp. 185-203.

저 자 소 개



권 정 언 (Jung-Eon Kwon)

그룹 회장실과 CJ E&M에서 인재개발(HRD) 부장으로 재직한 후, 현재 중부대학교 학생성장교양학부 및 원격대학원 진로직업컨설팅학과 교수로 재직 중이다. 이화여자대학교에서 심리학 학사, 교육공학 석사, 중앙대학교 대학원에서 인적자원개발학 박사를 취득하였고, 환경부와 근로복지공단 자문교수로 활동 중이다. 주요 관심분야는 개인과 조직 창의력, 전략적 인적자원개발, 수행공학, 진로발달이며, 경영학연구, 고용직업능력개발연구, 역량개발 학습연구, 기업교육과인재개발, 진로교육연구 등에 논문을 게재했다.



우 형 록 (Hyung-Rok Woo)

현재 경기대학교 융합교양대학 교수로 재직 중이다. 고려대학교에서 심리학 학사와 경영학 석사(인사조직), 한양대학교에서 경영학 박사(전략경영)를 취득하였다. PricewaterhouseCoopers, IBM GBS, Nemo 파트너스 등에서 컨설턴트로 활동했으며, 주요 관심 분야는 전략경영, 인사관리, 조직혁신 및 변화관리이다. 특히 다양한 방법론을 적용하여 기업 현장에 실제적 시사점을 제시하는 여러 논문을 기술혁신연구, 인사조직연구, 경영학연구, 기업경영연구, 지식경영연구, Career Development International 등에 게재했다.