「인터넷전자상거래연구」 제25권 제1호
2025년 2월, pp. 233~255
한국인터넷전자상거래학회
https://doi.org/10.37272/JIECR.2025.2.25.1.233

디지털 시대의 리더십 융합: 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십이 혁신적 행동에 미치는 영향†

Leadership Convergence in the Digital Era: The Impact of Digital Task-Centered Leadership and Distributed Leadership on Innovative Behavior

민 선 정* · 김 태 진 · 강 주 영*****
Sunjung Min · Taejin Kim · Juyoung Kang

··· Abstract ···

In the era of accelerated digital transformation, leaders are akin to conductors who must consider the generational characteristics of their workforce to drive organizational innovation. However, there remains a significant gap in research regarding the interactions between different leadership styles and innovative behaviors in the digital age. This lack of study leaves a crucial void in the development of effective innovation strategies for organizations. This study analyzes the interaction effects of distributed leadership and digital task-centered leadership, along with the mediating effects of the MZ generation's regulatory focus. Utilizing a 2*2 scenario-based experimental method with 344 MZ generation participants, the findings reveal that both digital task-centered leadership and distributed leadership independently influence innovative behavior. The study highlights the mediating effects of promotion focus and prevention focus among MZ generation employees. However, the interaction effect between the two leadership styles was not significant. These results suggest that in digital environments, organizations should adopt differentiated leadership strategies tailored to their specific contexts rather than relying on a high level of complementary leadership fusion.

Key Words: Digital Task-Centered Leadership, Distributed Leadership, Innovative Behavior, LMX, Promotion Focus, Prevention Focus, Scenario Experimental Method.

논문 접수일: 2024년 12월 14일, 게재 확정일: 2025년 02월 09일
† 본 연구는 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2023S1A5A2A01079398).
* 아주대학교 경영대학 글로벌융합경영학과 박사과정, 주저자
** 아주대학교 경영대학 글로벌융합경영학과 교수, 공동저자
*** 아주대학교 경영대학 경영인텔리전스학과 교수, 교신저자

Ⅰ. 서 론

급격한 기술 발전은 인공지능, 빅데이터 및 클라우드 컴퓨팅 등의 디지털 기술을 기반으로 한 디지털트랜스포메이션(Digital Transformation, DT)을 가속화한다. DT는 기업의 업무방식과 가치 창출의 변화를 촉진시키는 혁신적 행동에 중추적 역할을 수행한다(Zhuo & Chen, 2023).

특히 제품 및 서비스 등에 대한 혁신에 있어서 DT의 영향력은 현저하게 작용한다(Blichfeldt & Faullant, 2021). 이는 혁신은 기존 자원과 새로운 기술의 통합을 활용하는 전략적 과정임을 시사한다. 혁신은 기존의 아이디어와 새로운 아이디어의 융합을 통해 기업 발전을 이끄는 과정이다.

창출된 아이디어를 촉진하며 업무에 실현하는 개인의 행동을 혁신적 행동이라 한다(Janssen, 2000). DT의 급변하는 비즈니스의 경쟁 환경에서의 혁신은 기업성과의 핵심 요소이다(Ylenia, Tommaso, Anna Chiara, & Stefano, 2019). 그러나 DT를 위한 혁신을 성공적으로 이끄는 기업은 30%에 불과하며, 이는 높은 실패 위험을 의미한다(Neves, Almeida, & Velez, 2018). 이러한 현실은 DT시대의 혁신 성공을 위한 새로운 리더십의 융합이 필요함을 강조하는 것이다.

성공적인 DT를 위한 혁신의 핵심 요소로서 리더십의 역할은 여러 연구를 통해 강조되고 있으며, 리더의 적극적인 지원과 자원 배분은 프로세스 활성화 과정에서 매우 중요하다(Canterino, Cirella, Piccoli, & Shani, 2020). Porfírio, Carrilho, Felício, and Jardim(2021)은 DT를 디지털 오케스트라를 지휘하는 과정에 비유하며, 리더는 다양한 구성원의 참여와 협업을 통해 조직 전체의 디지털 전환을 이끄는 지휘자이어야 함을 강조하였다.

특히, 베이비붐 세대의 은퇴와 함께 2023년 기준으로 직장 내 MZ세대의 비중은 20대 12.9%, 30대 19.8%를 차지하고 있다(통계청 2024). 디지털 네이티브라고 불리는 이들을 이끄는 리더십의 변화는 필수적이다.

기존 연구는 디지털 리더십이 새로운 시장을 개척하는 탐색적 혁신과 기존 시장에서 경쟁력을 유지하는 개발적 혁신을 통해 기업의 경쟁우위를 강화한다는 점을 제시하였다(Cai, Wu, Wu, Chang, & Mardani, 2024). 특히 Jakobsen, Kjeldsen & Pallesen(2021)은 분산적 리더십과 직무 만족도, 혁신적 행동 간의 긍정적 관계를 밝혔으며, 분산적 리더십의 효과에 대한 추가적 연구가 필요하다는 점을 강조하였다. Canterino et al.(2020)은 사람중심 리더십과 과업중심 리더십의 상호작용이 변화 동원(Change Mobilization)에 효과적임을 제시하였다.

이러한 연구들은 디지털 리더십과 분산적 리더십이 각각 기업성과와 혁신적 행동에 미치는 영향을 보여주었지만, 디지털 과업중심 리더십이 혁신적 행동에 미치는 직접적인 영향과 분산적 리더십의 조절효과 연구는 부족하다. 또한 혁신적 행동은 다양한 개인적, 집단적 그리고 조직적 요인에 의해 영향을 받음에도 불구하고(Gao & Gao, 2024) 디지털 과업중심 리더십이 혁신적 행동에 미치는 영향과 근본 매커니즘에 대한 연구는 여전히 미비하다.

이와 같은 연구의 격차를 해결하기 위해 본 연구는 다음의 두 가지 질문에 답하고자 한다.

1) 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 상호작용이 혁신적 행동에 어떻게 영향을 미칠 것인가? 2) 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십이 혁신적 행동에 미치는 영향에 있어서 MZ세대 직원의 향상 초점과 예방 초점의 매개효과는 어떻게 작용할 것인가? 본 연구는 위의 두 질문에 답하기 위하여 다양한 리더십 행동이 상호작용을 했을 때, 리더십의 효과성은 더욱 높아진다는 기존 연구(Breevaart & Zacher, 2019)를 바탕으로 시나리오 실험방법을 사용한다.

시나리오 실험방법은 독립변수의 임의 조작(Manipulation)을 통하여 변수 간의 인과관계를 효과적으로 분석을 할 수 있다는 장점이 있다(Podsakoff & Podsakoff, 2019). 디지털 리더십의 영향을 밝히는 매커니즘에 대한 연구 필요성(AlEssa & Durugbo, 2022)을 반영하여, 디지털 과업중심 리더십이 분산적 리더십의 조절효과를 통하여 혁신적 행동에 영향을 미치는 과정을 실증적으로 보여줌으로써 디지털 시대의 리더십 문헌에 기여하고자 한다. 실무적 측면에서, 효과적인 리더십을 통해 직원들이 변화에 참여할 수 있는 분위기를 조성하여 조직의 혁신성과 경쟁력 강화에 기여하기를 기대한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 디지털 과업중심 리더십

디지털 전환(Digital Transformation, DT)은 디지털 기술의 빠른 발전으로 비즈니스 환경과 업무 방식의 변화를 가속화시킨다(Cha, Kang, & Yang, 2020).

이러한 변화의 환경 속에서 기업이 지속적으로 경영하기 위해서는 조직은 체계적이고 효율적으로 운영되어야 하며, 이 과정에서 리더십은 더욱 강조된다. 리더십은 각 분야의 리더들이 조직의 디지털 전환을 위한 혁신 과정 참여에 핵심적 기능을 한다.

이는 성공적인 디지털 혁신을 위해서는 리더가 각 조직을 잘 이끌고 상호 협력하도록 하고 그들의 의견과 전문 지식을 충분히 활용해야 한다는 것이다(Porfírio et al., 2021). 리더십의 개념이 시대에 따라 발전하면서 리더와 조직원 간의 상호 작용은 중요한 요소로 부각되었다.

변화관리를 효과적으로 수행하기 위해서는 리더 개인의 성향과 행동이 여전히 중추적 역할을 하고 있으며, 이는 변화를 위한 혁신 과정에서도 마찬가지이다(Canterino et al., 2020). '지식'은 객관적 주제에 대한 '이해'를 의미하며, '비전'은 현재 혹은 과거의 이슈가 아닌 미래의 문제에 대한 '이해'로 구별했다(Benlian & Haffke, 2016). 디지털 혁신 환경에서의 리더의 역량은 디지털에 대한 지식과 비전을 바탕으로 과업에 대한 가치, 태도, 시스템을 정렬하는 것이다.

최근 다양한 리더십 연구 중에서도 본 연구는 디지털 과업중심 리더십(Digital Task Centered Leadership)이 조직원의 혁신적 행동(Innovative Behavior)에 미치는 영향을 중점적으로 살펴본다. 디지털 과업중심 리더십은 조직이 체계적이고 효율적으로 운영될 수 있도록 기능을 하는 것이다. 즉 조직의 디지털 관련 과업의 목표 달성, 업무 프로세스의 구현으로 조직의 이윤 증대에 기여하도록 조직의 내부 구조를 설계하고, 단계별 과업의 마감일을 설정하고 과업 진행에 대한 모니터

링을 주기적으로 함으로써 궁극적으로 과업과 관련한 경영 문제를 완수하는 리더의 능력을 포함한다(Bass, 1981; Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010; Gartzia & Baniandrés, 2016).

디지털 과업중심의 리더십은 조직원들에게 프로젝트에 대한 방향과 설계를 제공하며, 목표 달성에 기여한다(Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Weber, Büttgen, & Bartsch, 2022). 본 연구에서는 조직원이 자발적으로 새로운 아이디어를 제시하고 문제를 해결하기 위해 발전하려는 변화 이니셔티브를 개발하여 혁신적 행동에 긍정적 영향을 미치는 리더십 모델에 초점을 둔다.

2.2 LMX 이론과 분산적 리더십

리더십은 급변하는 외부 환경에 대응하기 위한 기업의 조직 관리의 핵심 요소로 강조되었으며 다양한 리더십에 대한 연구가 이루어지고 있다. 디지털 시대의 리더는 조직원들의 역량을 조율하여 시너지를 창출하는 '디지털 오케스트라의 지휘자'로 비유될 수 있다(Porfírio et al., 2021). 이는 리더는 조직원에게 적절한 권한을 부여하고 집중적인 성과 관리를 통해 전체적인 조직의 흐름을 효과적으로 이끌어야 한다.

LMX 이론(Leader Member Exchange Theory)은 리더의 영향력이 조직원에 미치는 차별적인 영향을 설명하는 이론으로서, 역할 형성 이론(Role-Making Theory)과 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)을 기반으로 한다(Gerstner & Day, 1997). 다시 말해서, 동일한 리더일지라도 조직원 개개인을 상이하게 대한다는 의미이다(Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012).

역할 형성 이론은 리더와 조직원이 각자의 역할을 정의하고 발전시키는 과정을 설명하며, 사회적 교환이론은 이 과정에서 발생하는 상호작용이 신뢰와 의무감을 형성한다고 본다. 리더와 조직원 간의 상호작용의 지속성은 리더의 전문성과 경험을 바탕으로 조직원들의 성장을 지원하며, 이를 통해 양측 간의 긍정적인 유대감을 형성하고 LMX의 질을 높이는 선순환 구조를 만드는 것이다(Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 이러한 관점에서 LMX 이론과 밀접한 관련이 있는 개념이 분산적 리더십(Distributed Leadership)이다.

분산적 리더십은 다수의 구성원과의 협력과 소통의 상호작용을 통해서 리더십이 형성되는 '탈영웅적(Post-heroic)' 리더십이다(Bolden, 2011; Uhl-Bien, 2006). 즉 리더십의 역할과 기능이 조직 내 다양한 수준(개인, 부서, 직급)으로 분산되어 상호 작용을 통해 목표를 달성한다(Hoch & Dulebohn, 2013; Jakobsen et al., 2021; Soni et al., 2023). 분산적 리더십의 효과적 구현을 위해서는 조직의 방향성을 위한 목표 합의, 리더와 조직원 간의 신뢰 구축, 변화에 대한 저항 완화, 조직원의 권한 위임, 원활한 정보 공유 및 소통 그리고 조직 운영의 투명성을 필요로 한다(Soni et al., 2023).

특히 시간 경과에 따른 긴밀한 업무 관계 형성은 리더십의 중요한 선행 조건으로, 이는 공유된 역할 공간에서 리더십이 자연스럽게 발현되는 토대를 마련하기 때문이다(Canterino et al., 2020). 불확실한 환경에서의 강한 직무 경험 속에서 분산적 공정성은 조직의 혁신으로 인한 구성원 간 갈등에 완충적 역할을 한다(Youngshin, 2024).

이에 본 연구는 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동과의 관계에서 분산적 리더십이 조직 내 다양한 의견과 창의성을 장려하여 혁신적 행동을 촉진하기 때문이라고 가설하여 연구하고자 한다.

2.3 조절 초점 이론과 MZ세대

E. T. Higgins, & Higgins(1998)에 의해 제안된 조절 초점 이론(Regulatory Focus Theory, RFT)은 개인의 목표 지향 행동을 조절하는 자기조절 사고방식으로서 향상 초점(Promotion Focus)과 예방 초점(Prevention Focus)으로 구분된다(Cesario, Higgins, & Scholer, 2007; Shin, Kim, Choi, & Lee, 2016). 두 초점 모두 목표 달성을 추구하지만, 전략에 따른 방식의 차이가 있다(Wallace & Gilad, 2006). 향상 초점(Promotion Focus)은 긍정적 결과를 얻기 위해 예상되는 위험을 감수하고 이를 성장의 기회로 생각한다.

반면, 예방 초점(Prevention Focus)은 부정적 결과를 회피하며 안정성과 정확성을 중시한다(Cesario et al., 2007; Wallace & Gilad, 2006). 조절 초점은 개인의 특성뿐 아니라 리더십 스타일, 근무 환경 등 상황적 요인에서도 영향을 받는다(E. Tory Higgins, 1997). 예를 들어 리더가 사고에 대해 안전 준수를 강조하는 경우, 예방 초점은 강화되고 향상 초점은 약화된다(Wallace & Gilad, 2006). 따라서 조직의 성과와 혁신을 위해서는 조직 목표와 구성원의 조절 초점 간 일치가 중요하다.

세대에 대한 구분은 출생 연도를 기준으로 같은 시기의 출생으로 동일 시대의 사회 현상을 경험한 집단을 '세대'로 정의한다(전성준 & 이지현, 2023). 세대교체가 이루어지면서 세대별 특징 역시 다양하게 나타났으며, 우리는 세대의 특징을 통하여 당시 사회적 상황을 가늠할 수 있다. 2022년 12월 기준 한국 인구의 37.4%를 차지하는 MZ세대는 향후 10년 내 세계 노동인구의 약 75%를 차지할 것으로 예측된다(김현우, 2023). 이는 MZ세대의 노동시장에 차지하는 비중 증가가 조직 문화 변화를 불러올 것임을 시사한다. MZ세대란 밀레니얼세대와 Z세대의 합성어로, 연구에 따라 다소의 차이는 있다. M세대는 1980년대 초반부터 1990년대 초반에 태어난 세대이며 Z세대는 1990년대 중반부터 2000년대 초반 출생한 세대로 생물학적 구분을 한다(양세련, 김유빈, Shuglya, & 조재희, 2022). 디지털 환경에 익숙하고 IT(정보통신) 기술과 SNS(소셜 네트워킹) 활용에 능숙하여 '디지털 네이티브'로 불리우고 있는 MZ세대는 직업관에도 영향을 미친다. 일과 휴식의 균형적 삶, 주관적 업무 만족도, 자아실현 및 지적 성장을 중시하는 경향이 강하다(유승완 & 이찬, 2022).

본 연구는 이러한 세대적 특성과 조절 초점 이론을 연결하여 리더십과 혁신적 행동 간의 관계에서 어떠한 매개효과를 가지는지 검증한다.

2.4 혁신적 행동(Innovative Behavior)

급변하는 비즈니스 환경에서 혁신적 행동은 기업 경쟁력의 핵심 요소이다(Gao & Gao, 2024). 혁신적 행동(Innovative Behavior)은 새로운 아이디어의 개발과 구현을 통해 조직 성과를 높인다(Janssen, 2000).

Xerri & Brunetto(2013)는 혁신적 행동을 조직 문제를 해결하고 효율성을 증진 시키는 과정으로 정의하였다. 혁신적 행동과 창의적 행동은 혼용되는 경우가 있지만, 개념적으로 구별된다. 창의성은 기존에 없던 새로운 아이디어를 창출하는 것을 의미한다면, 혁신적 행동은 개발된 새로운 아이디어를 창출과 더불어 기존 아이디어와 새로운 아이디어와의 통합 및 실제 업무 적용까지 개인의 활동을 포함하는 확장된 개념이다(Gao & Gao, 2024; Janssen, 2000).

즉 창의성은 아이디어의 생산에, 혁신은 아이디어의 생산 및 구현에 초점을 둔다(Scott & Bruce, 1994). 혁신적 행동의 수준이 높을수록 조직의 직무요구 또한 높아지며, 혁신적 행동과 직무 경험의 관계에서 분산적 공정성은 이로 인한 갈등을 완화하는 역할을 한다(Janssen, van de Vliert, & West, 2004; Youngshin, 2024).

혁신적 행동은 아이디어의 제안, 촉진, 적용의 3가지 하위요인으로 구성된다. 아이디어 제안은 새로운 아이디어를 제시하는 활동을 의미하며, 아이디어 촉진은 제안한 아이디어를 지지하고 지원하는 협력자 혹은 후원자를 찾는 활동이다. 혁신적 행동의 마지막 단계인 아이디어 적용은 혁신적 아이디어를 업무에 도입하여 실질적으로 업무 과정을 변화시키는 행동이다(Scott & Bruce, 1994). Janssen et al.(2004)은 혁신적 행동이 조직에서 발현되기 위한 필수 요소를 팀워크와 협력이라고 하였다. 장기적인 관점에서 업무 수행 역량, 프로젝트 수행의 성공, 기업 혁신 성과의 핵심적 동력이 혁신적 행동임은 선행 연구에서 입증되었다(Gao & Gao, 2024; Khan, Jaafar, Mubarak, & Khan, 2024).

반면 조직의 입장에서 혁신은 비용적인 위험성이 수반되며 혁신과 동시에 기존 수익모델의 관리도 이루어져야 하며, 리더는 혁신을 촉진하는 방식으로 조직 관계의 관리는 필수적이다(Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). 이에 본 연구는 디지털 시대의 혁신적 행동이 발현되기 위한 리더십의 주된 효과를 살펴본다.

Ⅲ. 연구 모형 및 가설

3.1 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십이 혁신적 행동에 미치는 영향

Kessel, Hannemann-Weber, and Kratzer (2012)은 혁신적 행동을 전통적인 사고의 틀을 깨고 새로운 아이디어 창출을 위해 목소리를 높이고, 상사의 의견에도 비판적일 수 있는 행동으로 정의하였다. 직원의 혁신적 행동에 효과적 리더십은 혁신을 위한 성장과 수용을 이끌어 내는 역할을 한다(Mumford et al., 2002). 조직원들은 혁신의 상황에서 조직의 성과와 개인의 목표를 달성할 때, 리더에 대한 신뢰가 구축된다(Weber, Büttgen, et al., 2022).

창출된 새로운 아이디어의 구현과 기존 아이디어의 개선 촉진에 있어서 리더의 비전과 전략 제시는 중요한 역할을 한다(Dery, Sebastian, & van der Meulen, 2017). 리더의 미래지향적 비전과 목표 제시는 직원들의 동기부여와 조직에 대한 소속감을 강화하여 혁신적 행동과 연결된다(Afsar, Masood, & Umrani, 2019).

Weber, Krehl, & Büttgen (2022)는 디지

털 시대의 혁신적 행동을 촉진하기 위하여 디지털 혁신의 비전과 전략을 명확히 제시하며, 변화 구현에 대한 디지털 리더십을 강조하였다. 또한 Gao and Gao (2024)은 디지털 리더십이 직원의 혁신적 행동을 직접적으로 촉진한다는 결과를 제시하였다. 이에 따라 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 디지털 과업중심 리더십(Digital Task Centered Leadership)은 혁신적 행동(Innovative Behavior)에 정(+)의 효과를 보일 것이다.

LMX 이론과 혁신적 행동의 긍정적인 관계는 기존 연구를 통하여 입증되었다(Schermuly, Meyer, & Dämmer, 2013). 리더와 직원 간의 교환 수준이 정서적 지원 및 존중에 영향을 미치고, 이는 직원의 노력과 혁신적 행동에 대한 긍정적으로 작용한다고 밝혔다(Chen, Lam, & Zhong, 2007). 분산적 리더십은 직원들에게 권한과 책임을 위임하여 역량을 발휘하도록 이끌면서 직원의 참여도와 자기 효능감을 높인다(Bolden, 2011). 그리고 Weber, Krehl, et al. (2022)는 디지털 전환의 혁신적 행동을 촉진하기 위하여 직원의 강점과 약점을 고려한 동기부여가 필요함을 강조하였다. 분산적 리더십은 조직의 변화 구현에서 직원들을 참여 촉진에 효과적이라는 결과가 입증되었다(Heck & Hallinger, 2010).이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 분산적 리더십(Distributed Leadership)은 혁신적 행동(Innovative Behavior)에 정(+)의 효과를 보일 것이다.

기존 연구에서는 조직은 직원들의 혁신을 주도하기 위해서는 개방적인 의사소통과 협업의 필요성을 강조하였다(Abdallah, Hazem, & Ahmed Zain Elabdin, 2024). Janssen et al. (2004)의 연구에 따르면 혁신적 행동의 수준이 높을수록 직원은 높은 강도의 직무 경험을 하게 되므로 갈등의 위험이 생긴다고 하였다. 분산적 공정성은 이러한 갈등의 완충적 역할을 한다(Youngshin, 2024).

이처럼 분산적 리더십은 조직의 전략적 혁신 구현, 팀 간의 갈등을 조율, 직원들의 변화 참여에 유익하다(Soni et al., 2023). 디지털 과업중심 리더십은 조직의 비전과 목표 달성에 초점을 두고 과업을 구조화한다(Bass, 1990).

이에 반해 분산적 리더십은 직원들의 참여를 높이기 위하여 직원에게 적합한 권한과 책임을 위임하여 협업의 분위기를 조성한다(Hoch & Dulebohn, 2013; Jakobsen et al., 2021; Soni et al., 2023). 두 가지 리더십의 상호작용이 조직의 변화 구현에 필요한 활동에 유의미한 관계가 있다는 결과가 나왔다(Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010).

리더십의 상호작용은 혁신적 행동에 필수적이다. 서로 다른 리더십 행동이 공존하여 동시에 작용할 때 서로의 효과를 강화하기 때문이다(Kearney, Shemla, van Knippenberg, & Scholz, 2019). 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 분산적 리더십은 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 관계에서 조절효과를 보일 것이다.

3.2 MZ세대 직원의 향상 초점과 예방 초점의 매개효과

리더십은 리더와 조직원의 상호작용으로 이루어지며, 조직원의 특성은 리더십 효과성에 중요한 역할을 (Lord, Brown, & Freiberg, 1999; Oc, 2018).

LMX 이론에 따르면 리더는 조직원의 개별 특성에 맞춰 차별화된 리더십을 발휘하며, 이는 지속적인 상호작용을 유지하는 핵심 요소이다(Rockstuhl et al., 2012; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 개개인을 상이한 방식으로 이끈다는 것은 조직원의 특성에 적합한 리더십을 발휘할 때 지속성이 유지된다는 의미일 것이다. 디지털 리더십과 혁신적 행동의 기본 매커니즘에 대한 기존 연구에 따르면 직원의 심리적 역량 강화가 디지털 리더십과 혁신적 행동 간의 관계를 매개한다(Gao & Gao, 2024).

예를 들어 향상 초점의 직원이 자신의 프로토타입(Prototype)과 일치하는 업무 지향적 리더에게 우호적 관계가 유지된다. 반면 예방 초점의 직원은 업무 지향적 리더의 행동에서 스트레스를 경험하여 리더에게 비우호적 관계가 된다(백규선, 백기복, & 김익택, 2015). 본 연구에서는 아래와 같이 가설을 설정하였다.

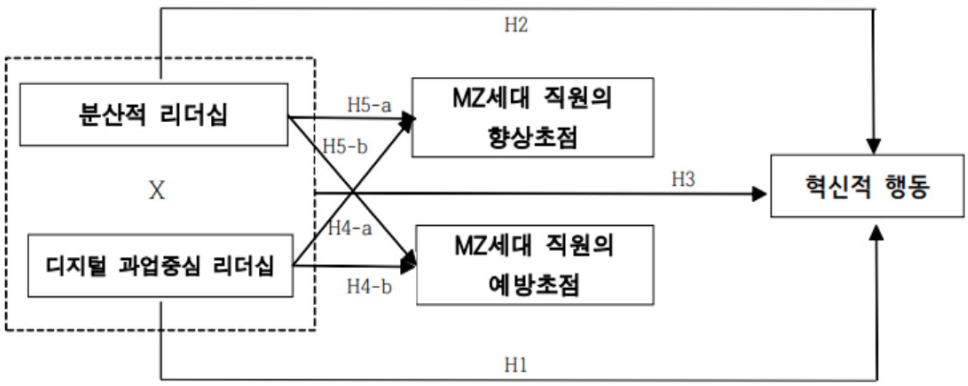
가설 4-a MZ세대 직원의 향상 초점은 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.

가설 4-b MZ세대 직원의 예방 초점은 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.

가설 5-a MZ세대 직원의 향상 초점은 분산적 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.

가설 5-b MZ세대 직원의 예방 초점은 분산적 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.

이상과 같이 도출한 가설과 Weber, Büttgen, et al. (2022)의 리더십 행동과 조직변화 연구 이론을 바탕으로 본 연구 모형을 도식화하면 아래의 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

Ⅳ. 연구 방법

4.1 시나리오 설계

시나리오 기반 실험연구는 설문조사에서 발생할 수 있는 공통 방법 변량(Common Method Variance)의 위협을 줄여준다(Podsakoff & Podsakoff, 2019). 또한, 시나리오 조작(Manipulation)에 대한 타당성 검증을 통하여 변수의 인위적 조작이라는 한계를 극복할 수 있다(백규선 et al., 2015). 따라서 본 연구는 독립변수의 임의적 조작(Manipulation)을 통하여 독립변수와 종속변수의 인과관계를 분석하고자, 시나리오 기반 실험연구를 수행하였다.

가설 검증을 위하여 디지털 과업중심 리더십의 두 가지 수준(높음 vs 낮음)과 분산적 리더십의 두 가지 수준(높음 vs 낮음)으로 2*2 시나리오를 설계하였다. 시나리오 실험 테스트를 참가하지 않은 14명을 대상으로 조작(Manipulation)을 확인하기 위해서 파일럿 테스트를 실시하였다. 시나리오의 리더십에 대한 구분의 불명확성에 대한 피드백을 반영하여 리더십 수준이 대비되는 내용에 밑줄을 표시하였으며, 단락별 공백을 두어 가독성과 이해도를 높였다. 본 연구를 위해 전문 업체를 통해 시나리오와 설문을 배포하여 데이터를 수집하였다. 근로자 100명 이상 규모의 디지털 시스템의 사용 경험이 있거나 디지털 영향을 받는 모든 사업 분야에서 근무하는 MZ세대 직원 가운데 1985년생~2000년생 344명을 모집하였다. 참가자들은 자발적이었으며 실험의 목적과 익명성 보장성을 안내하는 동의서를 제공하였다.

4.2 연구 절차

본 실험연구에서는 총 네 가지의 실험 조건 가운데, 참가자들에게 무작위로 한가지의 시나리오를 배분하였다. 시나리오에 참가자들

<표 1> 리더십 수준 정의

	높음	낮음	참고 논문
디지털 과업중심 리더십	• 적극적으로 디지털 전환을 추진한다. • 업무 설계가 명확하다. • 목표 달성을 위한 동기부여를 한다. • 디지털 시스템 활용을 촉진한다. • 디지털전환 관련하여 적극적인 지원을 한다.	• 기존의 업무 방식을 유지한다. • 업무 설계가 불명확하다. • 목표 달성을 위한 동기부여가 없다. • 디지털 시스템 활용을 촉진하지 않는다. • 디지털 전환 관련하여 적극적인 지원이 없다.	Weber, E.,et al. 2022
분산적 리더십	• 모든 팀원에게 역할과 권한을 부여한다. • 팀원들의 의견 제시가 자유롭다. • 문제가 발생하면 팀원들과 함께 해결 방법을 찾는다. • 팀원들의 의견을 수시로 듣는다. • 모든 팀원이 프로젝트에 참여하도록 한다.	• 소수의 팀원에게만 역할과 권한을 부여한다. • 팀원들이 의견 제시가 자유롭지 않다. • 문제가 발생하면 스스로 해결하기를 기대한다. • 팀원들의 의견을 듣지 않는다. • 특정 인원만 프로젝트에 참여하도록 한다.	Canterino, Cirella et al. 2020 Jakobsen, M. L., et al. 2021

은 회사의 MZ세대 조직원임을 명시하였다. 회사의 디지털 혁신을 방안으로 업무 포털 시스템을 도입하여 이에 대한 활성화 방안과 디지털 혁신 아이디어를 발표하라는 지시가 있었으며, 이에 대해 조직은 회의를 진행한다는 내용이 포함되어 있다. 참가자들은 디지털 과업중심 리더십의 두 가지 수준(높음 vs 낮음)과 분산적 리더십의 두 가지 수준(높음 vs 낮음)을 묘사한 시나리오 중 한 가지의 버전을 조작된(Manipulation) 시나리오를 받았다<부록 1>.

<표 1>의 리더십 수준 정의를 기준으로 예를 들면 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십이 모두 높은 수준은 디지털 혁신을 적극적으로 추진하며, 필요한 업무 설계가 명확하다. 또한 목표 달성을 위한 동기부여를 하며 디지털 시스템 활용을 촉진하며 관련된 지원에 적극적인 리더의 행동을 보인다. 또한 모든 팀원에게 적합한 역할과 권한을 부여하며 자유로운 의견제시가 가능한 환경을 제공한다.

업무상 문제가 발생하는 경우 팀원들과 함께 해결방안을 찾으며 팀원의 의견을 수시로 들으며, 해당 과업에 모든 팀원이 참여하고 협업의 분위기를 조성한다. 해당 시나리오를 읽고 난 후 바로 설문에 응답하도록 하였다. 설문지 질문은 디지털 과업중심 리더십에 대한 6문항, 분산적 리더십 관련 7문항, MZ세대 직원의 조절 초점에 대한 9문항, 혁신적 행동 관련 6문항을 비롯하여 시나리오 설계와 인구통계학적 9문항으로 총 37문항으로 구성하였다. 모든 참가자에게 주어진 일련의 질문은 모두 동일하며, 척도는 7점 리커트 척도를 사용하였다.

4.3 연구 측정

모든 측정은 "전혀 그렇지 않다"(1)에서 "매우 그렇다"(7)의 7점 리커트 척도를 사용하였다. 질문에 설명된 리더십의 행동과 조절초점 및 혁신적 행동은 시나리오 맥락과 연결하여 조정되었다.

디지털 과업중심 리더십은 Weber, Büttgen, et al.,(2022)의 연구를 기반으로 "시나리오에 묘사된 리더는 디지털 혁신에 필요한 명확한 업무 설계를 제시한다."등 6개의 항목이 포함되어 있다. 분산적 리더십은 "시나리오에 묘사된 리더는 모든 팀원에게 적합한 역할과 권한을 부여한다."등의 7개의 항목으로 측정하였다(Canterino et al., 2020; Jakobsen et al., 2021). MZ세대의 조절 초점은 1985년~2000년생을 대상으로 "나는 나의 발전 목표를 극대화하기 위한 기회를 잡을 것이다", "나는 손실 예방에 시간을 투자할 것이다"등의 문항을 포함하여 14개의 항목으로 측정하였다(Neubert, Kacmar, & Carlson, 2008).

리더십 상호작용에 따른 혁신적 행동의 측정은 "나는 업무 활용을 위한 새로운 기술, 방법 등을 찾기 위해 노력하겠다"등의 조직에서의 혁신을 위한 측정 항목을 활용하여 6개의 항목으로 측정하였다(Janssen, 2000).

Ⅴ. 결과

5.1 시나리오 조작 검증

344명을 대상으로 수집된 데이터를 분석하기 위하여 조작 검증(Manipulation Check)

<표 2> 인구통계 특성 분석

구분		빈도	비율
성별	남	175	50.9%
	여	169	49.1%
연령	24~27세	27	7.80%
	28~33세	122	35.5%
	34~39세	195	56.7%
직책	팀원	278	80.8%
	팀장	66	19.2%
조직 규모	100~150명미만	73	21.2%
	150~200명미만	53	15.4%
	200~250명미만	32	9.30%
	250명이상	186	54.1%

를 실시하였다. <표 2>와 같이 성별 구성은 남성 참가자가 175명이며, 여성 참가자가 169명으로 비슷한 비중이었다. 조직규모는 250명 이상 근로자의 조직규모가 52.6%로 가장 높았으며, 직책은 팀원이 80.8%, 팀장이 19.2%의 구성으로 이루어졌다. 디지털 과업중심 리더십은 선행 연구 Weber, Krehl, et al. (2022)를 근거로 높은 수준과 낮은 수준에서 나타나는 리더십 행동으로 측정하였다. 분산적 리더십은 기존 연구 Jakobsen et al. (2021)를 바탕으로 높은 수준과 낮은 수준에서 나타나는 리더십 행동으로 측정하였다.

조작 검증 결과, 높은 수준의 디지털 과업중심 리더십 시나리오를 받은 응답자가 낮은 수준보다 더 높게 나타났다(M_{high}=4.71, M_{low}=3.22 $F_{(1,342)}$=100.338, p<.000). 그리고 높은 수준의 분산적 리더십 시나리오를 받은 응답자가 낮은 수준보다 더 높게 나타났다(M_{high}=4.55, M_{low}=3.41 $F_{(1,342)}$= 52.167, p<.000).

5.2 타당성과 신뢰성

본 연구는 모든 측정 변수에 대해 주성분

<표 3> 타당성 및 신뢰성 분석

변수	측정	Cronbach α	항목 삭제 된 경우 α값	수정된 항목-전체상관 계수	요소 적재량	공통성
향상 초점	PRO1	.946	.936	.838	.897	.805
	PRO2		.934	.848	.905	.818
	PRO3		.935	.839	.898	.806
	PRO4		.929	.875	.922	.850
	PRO5		.932	.860	.912	.832
예방 초점	PRE1	.817	.766	.654	.847	.717
	PRE2		.705	.714	.882	.777
	PRE3		.775	.644	.841	.707
혁신적 행동	INNO1	.965	.960	.869	.909	.827
	INNO2		.958	.889	.923	.853
	INNO3		.955	.912	.941	.885
	INNO4		.960	.871	.911	.829
	INNO5		.958	.891	.925	.856
	INNO6		.958	.888	.923	.853

분석을 사용하여 측정 도구의 유효성을 검증하기 위해 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)을 수행하고, 직각 회전(Varimax) 방식으로 구성 요소를 추출하여 요인 로딩 값을 단순화했다. <표 3>의 결과와 같이 모든 요인의 적재량은 0.5 이상이며, 고유값이 1 이상으로 70% 이상의 설명력이 확인되었다. KMO 값은 0.7 이상으로 확인되어 타당성이 검증되었다. 신뢰도 분석은 Cronbach α를 실시하였으며 모든 변수가 0.7 이상의 Cronbach α값이 나타났으므로 신뢰성이 유의함을 확인하였다.

5.3 기술 통계

<표 4>와 <표 5>는 혁신적 행동에 대한 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 기술적 분석 결과를 나타낸다. <표 6>은 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십 간의 상호작용의 기술적 분석이다.

<표 4> 디지털 과업중심 리더십 분석

디지털과업 중심리더십	N	혁신적 행동	
		M	SD
낮음	162	3.22	1.52
높음	182	4.71	1.24
전체	344	4.01	1.56

<표 5> 분산적 리더십 분석

분산적 리더십	N	혁신적 행동	
		M	SD
낮음	162	3.41	1.61
높음	182	4.55	1.31
전체	344	4.01	1.56

<표 6> 디지털과업중심*분산적 리더십 분석

디지털과업 중심리더십	분산적 리더십	N	혁신적 행동	
			M	SD
낮음	낮음	80	2.67	1.46
	높음	82	3.76	1.39
높음	낮음	82	4.13	1.42
	높음	100	5.19	0.80
전체		344	4.01	1.56

5.4 이원분산분석(Two-way ANOVA)

디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 주효과와 조절효과 검증을 위해 이원분산분석(Two-way ANOVA)을 실시하였다. <표 7>과 <그림2>의 결과와 같이 디지털 과업중심 리더십의 주효과는 유의미함이 확인되었다($F_{(1,340)}$=110.046, p=.000).

따라서 가설1 '디지털 과업중심 리더십은 혁신적 행동에 정(+)의 효과를 보일 것이다.'는 채택되었다. <표 5>의 결과에 따르면, 분산적 리더십의 수준이 높은 집단(M=4.55, SD=1.31)이 낮은 수준의 집단(M=3.41, SD=1.61)보다 혁신적 행동을 촉진함이 나타났다. <표 7>의 이원분산분석(Two-way ANOVA)의 결과에서도 분산적 리더십의 주효과는 유의미함이 밝혀졌다($F_{(1,340)}$=61.126, p=.000). 따라서, 가설2 '분산적 리더십(Distributed Leadership)은 혁신적 행동(Innovative Behavior)에 정(+)의 효과를 보일 것이다.'는 채택되었다. 그러나, 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 상호작용 효과는 유의미하지 않았다($F_{(1,340)}$=.006,p=.937).

이는 분산적 리더십이 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 간의 관계를 조절하지

<표 7> 개체-간 효과 검정

	혁신적 행동			
	Type Ⅲ Sum	df	F	P
수정된 모형	289.409a	3	59.653	.000
절편	5288.027	1	3269.932	.000
디지털과업중심리더십	177.962	1	110.046	.000
분산적리더십	98.852	1	61.126	.000
디지털과업중심리더십*분산적리더십	.01	1	.006	.937
추정값	549.837	340		
전체	6369.944	344		

*p<0.5, df:degree of freedom

않음을 의미한다. 따라서, 가설 3 '분산적 리더십은 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 관계에서 조절효과를 보일 것이다.'는 채택되지 않았다.

5.5 프로세스 매크로(PROCESS macro)

디지털 과업중심 리더십, 분산적 리더십과 혁신적 행동 간의 관계에서 MZ세대 조직원의 향상 초점과 예방 초점의 매개효과 검증을 위하여 프로세스 매크로(PROCESS macro) 모델4 분석을 실시하였다(Hayes 2015).

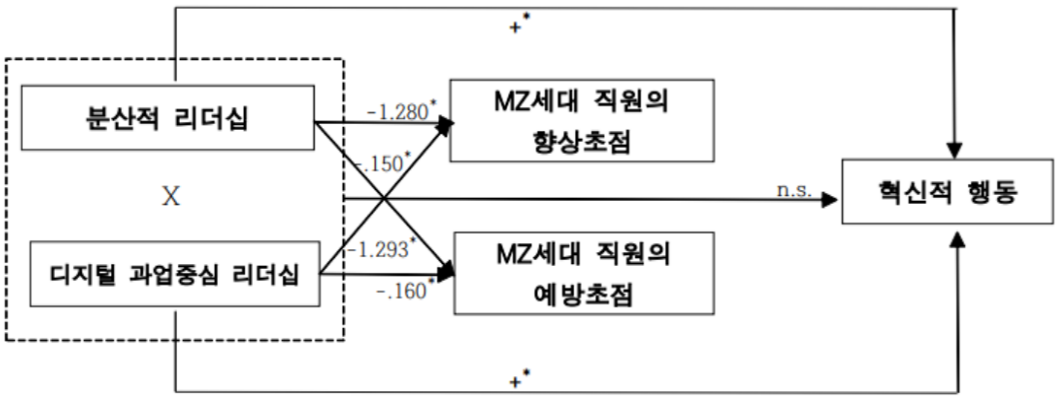
<표 8>과 <그림2>의 결과에 따르면 디지털 과업중심 리더십이 독립변수인 경우에서 매개변수 향상 초점의 간접효과는 -1.293로 나타났다. 예방 초점의 간접효과는 -.160으로 나타났다.

분산적 리더십이 독립변수인 경우에서 향상 초점의 간접효과는 -1.280, 예방 초점의 간접효과는 -.150으로 나타났다. 간접효과의 유의성은 5,000번의 부트스트래핑(Bootstrapping)을 통하여 복원 추출된 샘플들의 간접효과 분포에서 95% 신뢰구간 사이에 0이 포함되지 않으면 유의미한 것으로 판단한다. 분석 결과, 모든 경로에 있어서 하한 신뢰구간(BootLLCI)과 상한 신뢰구간(BootULCI) 사이에 0이 포함되지 않으므로 매개효과의 유의확률 값이 .05 미만이다.

<표 8> Bootstrapping 방법의 매개효과 검정

	간접효과	BootLLCI	BootULCI
디지털과업중심 리더십→향상초점→혁신적 행동	-1.293	-1.560	-1.031
디지털과업중심 리더십→예방초점→혁신적 행동	-.160	-.296	-.051
분산적 리더십→향상초점→혁신적 행동	-1.280	-1.569	-1.002
분산적 리더십→예방초점→혁신적 행동	-.150	-.289	-.038

Bootstrap samples=5,000



<그림 2> 리더십, 조절 초점 및 혁신적 행동의 관계

Note: *p<0.5

따라서 가설 4-a 'MZ세대 직원의 향상 초점은 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.' 가설 4-b 'MZ세대 직원의 예방 초점은 디지털 과업중심 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.' 가설 5-a 'MZ세대 직원의 향상 초점은 분산적 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.' 가설 5-b 'MZ세대 직원의 예방 초점은 분산적 리더십과 혁신적 행동 간의 매개효과를 보일 것이다.' 모두 채택되었다.

Ⅵ. 결론

6.1 결과요약 및 결과해석

디지털 전환(DT)의 가속화는 기업의 혁신적 행동에 대한 리더십의 역할의 재정립이 요구된다. 기존 연구들은 디지털 혁신의 성공을 위해 새로운 리더십 융합의 필요성과 디지털 리더십의 중요성을 강조하였다.

특히, Cai, Wu, Wu, Chang, & Mardani (2024)는 디지털 리더십이 혁신을 통해 기업 경쟁력을 강화한다는 점을 제시하였다. Jakobsen, Kjeldse n, and Pallesen (2021)은 분산적 리더십과 직무 만족도, 혁신적 행동 간의 긍정적 관계를 밝히면서 분산적 리더십에 대한 추가연구의 필요성을 강조한 바 있다.

본 연구는 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 상호작용 효과에 대한 연구가 제한적인 연구적 공백을 해소하고자, 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 상호작용이 혁신적 행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, MZ세대 직원의 조절 초점(향상 초점, 예방 초점)이 이러한 관계에 미치는 매개효과를 검증하였다.

연구 결과, 디지털 과업중심 리더십은 혁신적 행동에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Weber, Büttgen, et al. (2022)의 디지털 전환을 위한 혁신적 행동 촉진에 디지털 리더십이 중요하다는 연구 결과 뒷받침한다.

본 연구는 이를 더욱 구체화하여 디지털 기술 활용에 대한 리더의 적극적인 지원과 디지털 과업에 대한 명확한 지침과 관리가 직원들의 불확실성에 대한 불안을 감소시키고 혁신적 행동을 촉진한다는 것을 실증적으로 보여주었다.

분산적 리더십 또한 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Jakobsen, Kjeldsen, and Pallesen (2021)의 연구에서 분산적 리더십이 직무 만족도와 혁신적 행동에 긍정적 관계가 있음을 밝힌 연구결과와 일치하였다.

본 연구는 분산적 리더십이 직원들에게 역할과 권한을 분배하여 협업을 장려하고, 혁신적 아이디어의 창출과 실행을 촉진한다는 것을 확인하였다. 이는 특히 자율성과 참여를 중요시하는 MZ세대 직원들에게 효과적이다. 조절 초점 이론의 향상 초점과 예방 초점은 리더십과 혁신적 행동 간의 관계를 매개한다.

본 연구에서는 목표 달성을 위한 명확함을 가진 디지털 과업중심 리더십과 협업으로 공동목표 의식을 갖도록 하는 분산적 리더십 간의 상호작용의 효과가 높게 나타날 것으로 예상되었으나, 분석 결과 유의미하지 않았다. 상호보완적 리더십 행동이 직원들의 행동 변화 반응에서 높은 수준으로 나타나지 않은 Weber, Büttgen, et al. (2022)의 연구와 일치한다.

이는 디지털 혁신을 위한 조직변화 주도에 있어서 리더십의 상호보완적 효과는 크지 않을 수 있음을 알 수 있다. Ertiö, Eriksson, Rowan, and McCarthy (2024)의 연구에 따르면 디지털 혁신의 맥락에서 리더의 감성 지능은 직원의 테크노스트레스를 완화 시킨다는 것을 확인하였다.

따라서 본 연구에서 각각의 리더십이 목표 달성이라는 공통점이 상호보완적 효과가 나타나지 않은 결과에 영향을 미쳤을 가능성이 있다.

6.2 이론적, 실무적 시사점

본 연구는 디지털 시대의 변화에 대응하기 위한 리더십과 경영의 변화관리 문헌에 중요한 의의가 있다.

디지털 전환의 가속화로 기업은 이에 대응하는 리더십 전략이 필요하다. 이러한 맥락에서 리더십의 독립적 효과 및 상호보완적 효과를 연구한 점에서 학문적 시사점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 조절 초점 이론(Regulatory Focus Theory, RFT)을 확장하여 MZ세대 직원을 대상으로 매개효과를 확인하였다는 점에서 학문적 시사점을 갖는다.

디지털전환 과정에서 개별 직원들의 기술변화에 대한 행동 반응에 관심이 높아짐에 따라, MZ세대 직원의 특성을 고려한 맞춤형 리더십은 매우 중요해지고 있다(Brigid et al., 2021). 그러나 관련하여 기존 연구는 제한적이었다. 본 연구에서는 MZ세대 직원들의 특성을 고려한 리더십과 혁신적 행동 간의 관계를 심층적으로 분석을 실행하였다.

둘째, 본 연구는 시나리오 실험방법을 실시하였다는 점에서 방법론적 기여점을 갖는다. 서비스 마케팅 및 호스피탈리티(Hospitality) 연구에서 인과관계 분석을 발전시키기 위하여 시나리오 기반 실험이 선호되고 있다(Kim & Jang, 2014).

반면, 리더십과 직원의 행동 변화 연구는 대부분 설문조사를 통하여 상관관계를 분석

하는 사례가 많았다. 본 연구는 시나리오 실험을 통해 디지털 환경에서의 명확한 업무 설계와 목표 달성을 위한 지원이 직원들의 혁신적 행동을 촉진한다는 것을 실증적으로 분석하였다.

리더십 유형을 실험적으로 조작함으로써, 각각의 리더십과 혁신적 행동 간의 인과관계를 입증한다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 분산적 리더십에 LMX 이론을 적용하여 리더십 이론의 심층적 이해에 기여점을 갖는다. 리더와 직원 간의 관계의 질을 강조하는 LMX 이론과 공동의 노력과 협업을 강조하는 분산적 리더십 간의 상호 연관성이 매우 높다.

분산적 리더십이 혁신적 행동에 긍정적 영향을 미친다는 본 연구 결과는 직원의 특성과 능력을 고려한 맞춤형 리더십의 필요성을 시사(Gerstner & Day, 1997; Rockstuhl et al., 2012)한 LMX 이론과 일치한다. 이는 다차원적이며 동적인 측면이 요구되는 디지털 시대의 리더십 이론에 대한 심층적 통찰에 의의가 있다.

본 연구는 디지털 환경에서의 리더십이 혁신적 행동에 미치는 영향을 분석하여 실무적 기여를 제시하고 있다. 특히 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십의 상호작용이 혁신적 행동에 독립적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 두 가지의 리더십이 상호보완적으로 작용하지 않은 점을 발견하였으며 이는 조직의 리더십 유형과 조직 관리 방안에 대한 깊은 통찰을 제공한다.

첫째, 디지털 환경의 특성에서 리더는 조직의 목표와 조직원의 특성을 이해하고, 이를 바탕으로 선택적이고 전략적으로 유연한 리더십을 발휘해야 함을 본 연구는 강조한다. 둘째, 본 연구에서 리더는 업무에 대한 비전 제시와 직원의 역할 분담에 대한 중요성을 강조한다. 디지털 전환이 정착되기 위해서는 직원들의 기술 변화를 수용하는 태도의 변화는 중요한 요소이다(Brigid et al., 2021). 이를 위해서 리더는 직원의 변화에 대한 불안감을 해소할 수 있는 명확한 지침과 비전을 제시해야 한다.

효과적인 리더십을 통해 직원들이 변화에 참여할 수 있는 분위기를 조성하면, 이는 조직의 혁신성과 경쟁력을 강화 시킬 수 있을 것이다.

결론적으로 본 연구는 리더가 디지털 변화를 이끌어가는 핵심적 역할수행을 하며, 디지털 전환의 정착과 확산에 기여할 수 있음을 보여준다. 리더십의 변화는 직원들의 변화에 대한 긍정적 태도와 깊은 관계가 있다. 따라서 본 연구는 디지털 시대의 리더십이 어떻게 구현되어야 하는지를 제시함으로써 실무적 기틀을 마련하였다.

6.3 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 디지털 과업중심 리더십과 분산적 리더십이 MZ세대 직원의 조절 초점 (향상 초점, 예방 초점)을 매개하여 혁신적 행동에 미치는 영향을 시나리오 실험연구를 통해 조사하였다. 그러나 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있으며, 향후 연구 방향을 위하여 한계점에 대한 성찰이 중요하다.

첫째, 본 연구는 Weber, Büttgen, et al. (2022)의 리더십과 직원의 반응 연구를 토대로 최대한 현실적 환경을 시나리오에 반영하였다. 그러나 시나리오 실험연구는 실제 상황의 복잡성과 다양성을 충분히 반영하는 데 어려움이 있다(Clapham, 1979).

따라서 향후 연구에서는 특정 기업 규모 혹은 업종으로 대상을 축소하여 세부적인 환경에서 진행할 필요가 있다.

이를 통하여 더욱 구체적인 결과를 도출하고, 다양한 환경에서의 리더십 발현 방식에 대한 통찰을 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 디지털 혁신에서 리더십은 조직의 핵심 요소이다(Brigid et al., 2021). 본 연구에서는 정량적 실증 방법을 통해 결과를 도출했지만, 질적연구는 리더의 역할에 대한 인식을 심층적으로 통찰할 수 있다(Abdullah, 2023). 향후 연구에서는 리더와 직원 대상의 인터뷰와 같은 질적연구를 시도하여 정량적 방법에서 간과될 수 있는 인사이트를 확보할 수 있을 것이다.

셋째, 상호보완적 리더십의 결합이 혁신적 행동에 미치는 변수를 충분히 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 리더십 유형 간의 상호작용의 효과를 높이는 다양한 연령대를 대상으로 연구를 확장하고, 변수들을 추가하여 검토할 필요가 있다.

이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 디지털 전환에 대응하기 위한 리더십 변화의 필요성을 밝힘으로써 학문적 기여를 하였으며, 전략적 리더십을 갖추어야 한다는 통찰을 제공함으로써 실무적 기여를 하였다.

향후 연구에서는 이러한 한계점을 토대로 통제 변수를 가설 검증에 포함한 디지털 시대에 적합한 리더십 모델을 개발하고 연구의 다양성을 충분히 반영하는 지속적 연구가 필요할 것이다.

<부록 1> 시나리오

<table>
<tr><th colspan="2">공통상황</th></tr>
<tr><td colspan="2">귀하는 ㈜GCB에서 근무하고 있는 MZ세대 직원입니다. 회사는 디지털 혁신의 시작으로 업무 포털 시스템 그룹웨어를 도입하였습니다. 시스템 연계를 통한 업무 진행과 자료의 통합관리 목적입니다. 회사로부터 그룹웨어 활용의 활성화 방안과 디지털 혁신 아이디어를 발표하라는 지시가 있었습니다. 발표 내용이 회사의 디지털 혁신에 채택되는 팀에게는 보상이 주어집니다. 리더는 팀원들과 관련 회의를 합니다.</td></tr>
<tr><th>디지털 과업중심 리더십(높음)</th><th>분산적 리더십(높음)</th></tr>
<tr><td>리더는 사내 디지털 혁신을 적극적으로 제안하고 추진하는 핵심 인물입니다. 리더는 팀원의 이해를 돕는 사례와 업무 설계 자료를 준비하였습니다. 리더는 준비한 자료와 정보로 팀원들에게 설명을 하고 회사의 취지를 명확하게 설명합니다. 뚜렷한 팀의 목표를 제시하고 업무 방향을 제시합니다.목표 달성 시 받게 되는 팀원들의 혜택을 알려주는 등의 동기부여를 합니다. 또한 회의 시 그룹웨어를 활용하도록 촉진하며, 필요한 교육, 자료 구입 등을 적극적인 지원을 합니다.</td><td>리더는 팀의 목표를 위해 팀원의 성향과 역량을 파악하여 모든 팀원에게 역할과 권한을 부여합니다.
아이디어 회의에서 팀원들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 분위기를 조성합니다. 아이디어 도 출에 어려움이 발생하자 팀원들과 함께 해결 방안을 찾습니다.
리더는 수시로 팀원들의 의견을 듣고, 모든 팀원이 프로젝트에 참여하여 성과에 기여할 수 있도록 합니다.</td></tr>
<tr><th>디지털 과업중심 리더십(낮음)</th><th>분산적 리더십(낮음)</th></tr>
<tr><td>리더는 사내 디지털 혁신을 우려하고 기존방식 유지를 제안하는 핵심 인물입니다. 리더는 팀원의 이해를 돕기 위한 사례와 업무 설계 자료를 준비하지 않았습니다.
리더는 회사의 디지털 혁신에 대한 취지 혹은 별도의 설명을 하지 않고 지시사항만 공지합니다. 뚜렷한 팀의 목표설정이 없으며 업무 방향을 제시하지 않습니다.
목표 달성 시 받게 되는 팀원들의 혜택을 알려주 는 등의 동기부여를 하지 않습니다. 또한 회의 시 그룹웨어를 활용하도록 촉진하지 않으며, 필요한 교육, 자료 구입 등을 적극적으로 지원하지 않습니다.</td><td>리더는 팀의 목표를 위해 팀원의 성향과 역량을 파악하여 특정 팀원에게만 역할과 권한을 부여합니다.

아이디어 회의에서 팀원들이 자유롭게 의견을 제시하지 않고, 리더는 보고만 받습니다. 아이디어 도출에 어려움이 발생하자 스스로 해결하기를 기대합니다.

리더는 팀원들의 의견을 듣지 않고, 특정 팀원만 프로젝트에 참여하여 성과에 기여할 수 있도록 합니다.</td></tr>
</table>

참고문헌

김현우(2023). MZ세대 수도권 이동자의 직업 가치관 변화와 특징, 『월간 KIET 산업경제』, 293, 50-59.

백규선 · 백기복 · 김익택(2015). 시나리오 실험법을 통한 이슈리더십과 리더호감 간의 향상초점의 조절효과 검증. 『대한경영학회지』, 28(3), 939-959.

양세련 · 김유빈 · Shuglya, K., & 조재희(2022). 중간관리자의 혁신행동지향성 및 의사소통능력이MZ세대 신입사원의 조직몰입에 미치는 영향: 디지털조직문화의 조절효과를 중심으로. 『한국언론학보』, 66(6), 64-108.

유승완 · 이찬(2022). 대기업 사무직MZ세대 근로자의 이직의도와 조직공정성, 보상만족, 경력개발지원 및 직무열의의 관계. 『기업교육과 인재연구』, 24(4), 1-41.

전성준 · 이지현 · Jeon, S.-J., & Rhie, J.-H.(2023). MZ세대 근로자의 이직의도 영향요인에 대한 탐색적 연구: 밀레니얼세대와 Z세대의 비교. 『경영컨설팅연구』, 23(6), 1-19.

통계청(2024). 2023년 일자리 행정통계 결과. 『통계청』, Retrieved from https://kostat.go.kr/board.es?mid=a10301030500&bid=11113&act=view&list_no=434060.

Abdallah, M. E., Hazem, A., & Ahmed Zain Elabdin, A. (2024). The impact of diversity management on innovative work behavior: The mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology, 9*.

Abdullah, T. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology, 13*.

Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review, 48*(5), 1186-1208.

AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly, 72*(4), 1171-1208.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*: A survey of theory and research(Vol. Rev. ed. and expanded ed.). New York :: Free.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*: theory, research, and managerial applications(Vol. 3rd ed.). New York :: The Free.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 422-438.

Benlian, A., & Haffke, I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO-CIO mutual understanding. *Journal of*

Strategic Information Systems, 25(2), 104-126.

Blichfeldt, H., & Faullant, R. (2021). Performance effects of digital technology adoption and product & service innovation: A process-industry perspective. *Technovation*, *105*.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. International Journal of *Management Reviews, 13*(3), 251-269.

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational & Organizational Psychology,* 92(2), 384-409.

Brigid, T., Samuel, C., Yang, W., Zainal Shah, S., Sun Sun, L., Han Yu, L., & Peng Ho, O. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology, 12*.

Cai, Q., Wu, J., Wu, T., Chang, P.-C., & Mardani, A. (2024). The impact of digital leadership on hidden champions' competitive advantage: A moderated mediation model of ambidextrous innovation and value co-creation. *Journal of Business Research, 182*, 1-10.

Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research, 108*, 42-51.

Cesario, J., Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2007). Regulatory fit and persuasion: Basic principles and remaining questions. *Social and Personality Psychology Compass, 2*(1), 444-463.

Cha, K. J., Kang, J., & Yang, S.-B. (2020). KBR Special Issue: Digital transformation and sustainability management. *Korea Business Review, 24*(1), 1-5.

Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking beha vior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 202-212.

Clapham, W. B. (1979). On the scenario approach to simulation modeling for complex policy assessment and design. *Policy Sciences, 11*(2), 157-177.

Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive, 16*(2), 135-152.

Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons, 67*(4), 399-409.

Gao, P., & Gao, Y. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior: a cognitive-affective processing system perspective. *Behavioral Sciences, 14*(5), 362-390.

Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2016). Are people-oriented leaders perceived as less effective in task performance? Surprising results from two experimental studies. *Journal of Business Research, 69*(2), 508-516.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-845.

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research, 50*(1), 1-22.

Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 867-885.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280-1300.

Higgins, E. T., & Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology, 30*, 1-46.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review, 23*(1), 114-125.

Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2021). Distributed leadership and performance- related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration, 101*(2), 500-52

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.

Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 129-145.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36-51.

Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 155*, 20-30.

Kessel, M., Hannemann-Weber, H., & Kratzer, J. (2012). Innovative work

behavior in healthcare: The benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases. *Health Policy, 105*(2-3), 146-153.

Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., & Khan, A. K. (2024). Employee mindfulness, innovative work behaviour, and IT project success: the role of inclusive leadership. *Information Technology & Management, 25*(2), 145-159.

Kim, J. H., & Jang, S. (2014). A scenario-based experiment and a field study: A comparative examination for service failure and recovery. *International Journal of Hospitality Management, 41*, 125-132.

Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78*(3), 167 -203.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 705-750.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1220-1233.

Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management, 57*(1), 249-261.

Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 218-235.

Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 11-33.

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research, 124*, 610-619.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology,* 97(6), 1097-1130.

Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer,L. (2013). Leader- member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology, 12*(3), 132-142.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994).

Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.

Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S.-H. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management, 41*(2), 232-265.

Soni, V., Gnekpe, C., Roux, M., Anand, R., Vann Yaroson, E., & Kumar Banwet, D. (2023). Adaptive distributed leadership and circular economy adoption by emerging SMEs. *Journal of Business Research, 156*, 1-42.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654-676.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 511-532.

Wallace, C., & Gilad, C. (2006). A Multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 529-557.

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research, 143,* 225-238.

Weber, E., Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies, 16*(1), 6-22.

Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. International Journal of Human *Resource Management, 24*(16), 3163-3177.

Ylenia, C., Tommaso, F., Anna Chiara, S., & Stefano, B. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology, 10*.

Youngshin, K. (2024). The effects of perceived organizational justice on job satisfaction: The moderating effects of innovative culture and hierarchical culture. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, *24*(2), 141-156.

Zhuo, C., & Chen, J. (2023). Can digital transformation overcome the enterprise innovation dilemma: Effect, mechanism and effective boundary. *Technological Forecasting & Social Change*, *190*.