한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 125-152
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.125-152

상사의 경계관리 행동이 구성원의 창의적 수행에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과와 상사신뢰의 조절된 매개효과

고 윤 진†

가천대학교 심리학과

본 연구의 목적은 상사의 경계관리 행동(경계확장 행동, 경계완충 행동)이 구성원의 창의적 수행에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하는 데 있다. 또한, 상사신뢰가 심리적 임파워먼트의 매개효과를 조절하는지 확인함으로써 조절된 매개효과를 검증하고자 하였다. 가설 검증을 위해 국내 다양한 기업에 재직 중인 600명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 상사의 경계관리 행동은 구성원의 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 경계확장 행동이 경계완충 행동보다 심리적 임파워먼트를 매개로 창의적 수행에 더 강한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 추가로 상사신뢰 수준이 높을수록 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 영향을 미치는 매개효과가 강화되는 조절된 매개효과가 나타났다. 본 연구의 결과를 바탕으로 학문적, 실무적 시사점을 제시하였다.

주요어 : 경계관리 행동, 심리적 임파워먼트, 상사신뢰, 창의적 수행, 조절된 매개

† 교신저자 : 고윤진, 가천대학교 심리학과, 경기도 성남시 수정구 성남대로 1342
E-mail: younjin1226@gachon.ac.kr

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

현대 조직에서 업무는 점점 더 불확실해지고 유동적으로 변화하고 있다. 과거 전통적인 조직 구조에서는 부서와 역할이 명확히 정의되어 있어 업무처리 방식과 책임 범위가 비교적 안정적으로 유지되었으나, 최근 조직은 기술 혁신, 글로벌화, 시장의 급변 등으로 인해 업무 범위와 책임을 지속적으로 재정립해야 하는 상황에 놓이게 되었다(Bresciani et al., 2021; Teece, 2007). 이러한 변화 속에서 조직 구성원에게는 기존의 업무 경계를 넘어 자원을 능동적으로 획득하고 조정하는 역량이 요구되며, 동시에 기존 업무의 정형화된 방식에서 벗어나 창의적인 방식으로 과업을 수행하는 능력 또한 중요하게 되었다(Faraj & Yan, 2009).

창의적 수행은 높은 인지적 요구와 불확실성 속에서 새로운 아이디어를 도출하고 실행하는 활동으로, 기존 지식의 통합, 문제의 재정의, 대안의 도출 등의 과정을 포함한다(Gong et al., 2009; Zhang & Bartol, 2010). 이는 단순히 개인의 역량만으로 발휘되기 어려우며, 다양한 자원에의 접근성과 안정적인 업무 환경이 전제되어야 한다(Zhou & Hoever, 2014). 특히, 업무 개선과 아이디어 도출을 위해서는 외부 자원의 유입이 필수적이며, 동시에 과도한 외부 요청이나 불필요한 행정 절차 등 방해 요인에 대한 통제도 병행되어야 한다. 이에 따라 자원을 확보하고 방해 요인을 차단하는 경계 작업(boundary work)의 중요성이 강조된다(Faraj & Yan, 2009).

경계 작업(boundary work)은 조직과 외부 환경 간의 경계를 설정하고 유지하여 불확실성을 관리하고, 외부와의 상호작용을 통해 자원과 정보를 확보하는 조직 수준의 실천 활동을 의미한다(Faraj & Yan, 2009). 최근에는 조직 구조가 점차 수평적으로 재편되면서, 경계 작업이 조직이나 관리자 차원이 아닌 개인 수준으로 위임되는 경향이 있다. 따라서 경계 작업을 개인의 행동 수준에서 구체화한 경계관리(boundary management) 개념이 강조되고 있으며, 복잡하고 예측 불가능한 업무 환경 속에서 구성원이 자원을 확보하고 과업에 몰입할 수 있도록 함으로써 창의적 수행을 가능하게 하는 핵심 전략으로 주목받고 있다(Zhang & Li, 2024).

경계관리(boundary management)란, 효과적인 업무 수행을 위해 조직 내외부의 상호작용을 관리하고, 자원과 정보 흐름을 최적화하는 활동을 의미한다(Faraj & Yan, 2009). 구체적으로 경계관리 행동은 정보를 수집하고 자원을 확보하며, 외부 이해관계자와의 관계를 조율하는 동시에, 시간과 에너지 등의 자원을 외부의 경쟁적 요구로부터 보호하는 다양한 활동을 포함한다(Ancona & Caldwell, 1992; Faraj & Yan, 2009; Somech & Khalaili, 2014). 경계관리는 외부 환경과 상호작용하여 필요한 자원, 정보, 기회 등을 획득하고, 내부로 유입하는 경계확장(boundary spanning)과 외부 환경의 과도한 요구나 방해 요소로부터 내부 자원과 핵심 업무를 보호하는 경계완충(boundary buffering)으로 구분할 수 있다(Faraj & Yan, 2009). 경계확장은 최신 정보와 트렌드를 조직에 도입하고 외부 네트워크를 활용하여 필요한 자원을 확보하는 역할을 하며(Choi, 2002; Faraj & Yan, 2009; Marrone, 2010), 경계완충은 과도한 요구나 압박을 조절하고 불필요한 정보 유입을 차단해 조직이 핵심 업무에 집중할 수 있도록 돕는다(Faraj & Yan, 2009).

선행연구들은 업무의 경계를 넘나드는 것이 업무상 정보적, 자원적 이점을 제공한다는 데 동의한다(Ancona & Caldwell, 1992; Argote et al., 2003; Cross & Cummings, 2004). 그러나 외부와의 교류가 과도할 경우, 역할 과부하와 업무 불확실성을 초래할 수 있으며(Marrone, Tesluk, & Carson, 2007), 경계를 지나치게 차단하여 정보 교류를 소홀하게 할 경우, 조직 내부의 자원이 고립되고 변화에 대한 적응력이 저하될 수 있다(Faraj & Yan, 2009). 이러한 위험을 고려할 때, 경계관리는 외부 자원 유입과 내부 자원 보호 간 균형 잡힌 접근이 필요하다. 하지만 개별 구성원 스스로 필요한 자원을 외부로부터 유입하면서도 과도한 개입을 조절하는 데에는 한계가 있다. 특히 근속연수가 짧거나 경험이 부족한 구성원은 외부 네트워크가 제한적이며, 자원 흐름을 능동적으로 조율하는 데 어려움을 겪는다. 이때 상사는 집단 간 경계를 넘어서 상호작용과 정보 교환을 촉진하고 관리하는 핵심조정자의 역할을 수행할 수 있다(Edmondson & Harvey, 2018; Reiter-Palmon & Illies, 2004; Yukl, 2009). 상사는 높은 직위와 권한을 바탕으로 조직 내부와 외부의 자원 흐름을 효과적으로 조율하는 동시에, 불필요한 방해 요소를 차단할 수 있기 때문이다(Brion et al., 2012; Korschun, 2015). 이러한 상사의 경계관리 행동은 조직 내 다양한 집단 간 협업을 촉진하고, 구성원에게 자원 활용의 기회를 제공하는 리더십 모델로 인식되며(Ernst & Yip, 2009; Johnson & Duxbury, 2010), 결과적으로 구성원의 동기와 수행에도 중요한 영향을 미칠 수 있다(Ancona & Caldwell, 1992; Gibson & Gibbs, 2006; Marrone et al., 2007; Marrone et al., 2022).

본 연구는 상사의 경계관리 행동이 조직 구성원의 창의적 수행에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 상사의 경계확장 행동은 구성원에게 외부 자원과 정보를 유입시켜 창의적 아이디어 생성을 돕고(황미정, 이희수, 2022; Faraj & Yan, 2009), 경계완충 행동은 과도한 업무 요구나 방해 요인을 차단하여 구성원이 핵심 업무에 몰입하고 창의적 문제 해결에 집중할 수 있도록 지원한다(Faraj & Yan, 2009; Reiter-Palmon & Illies, 2004). 그러나 최근 연구들은 주로 경계확장 행동에 초점을 맞추고 있으며(마성혁 등, 2024; 황미정, 이희수, 2022; Dong & Götz, 2021; Kim et al., 2025; Marrone et al., 2022; Zare & Khorasgani, 2022), 경계완충 행동을 실증적으로 다룬 사례는 드물다. 조직 내 창의적 수행을 높이기 위해서는 외부 자원의 유입뿐만 아니라 내부 자원의 손실을 최소화하는 전략 또한 중요하므로, 상사의 경계확장과 경계완충이라는 균형적인 관점에서 이해할 필요가 있다(Faraj & Yan, 2009).

또한, 본 연구는 경계관리 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증한다. 심리적 임파워먼트는 구성원이 자신의 직무를 의미 있게 여기고, 자율성과 통제감을 느끼며, 자신의 역량을 신뢰하는 상태를 의미한다(Spreitzer, 1995). 단순한 자원 제공만으로는 창의적 수행이 촉진되지 않으며, 구성원이 자원을 주도적으로 활용하고 자신의 업무에 대해 영향력을 행사할 수 있다고 인식할 때 창의적 수행이 촉진될 수 있다(Thomas & Velthouse, 1990; Gong et al., 2009). 따라서 상사의 자원 확보와 보호 전략은 업무의 내적 동기를 강화하여 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 경계관리 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트

의 매개효과가 상사신뢰에 의해 조절되는지 확인하고자 한다. 상사신뢰는 구성원이 상사의 행동을 긍정적으로 해석하고, 주어진 자원을 보다 주체적으로 활용하게 만드는 심리적 기반으로 작용한다(Dirks & Ferrin, 2002). Lord와 Maher(1991)에 따르면, 구성원은 자신의 내면에 존재하는 리더십 프로토타입을 기준으로 상사의 행동을 해석하고, 이 해석에 따라 리더십으로 인식하거나 그렇지 않다고 판단하는 과정을 거친다. 따라서 동일한 경계관리 행동일지라도 상사신뢰가 높을수록 상사의 행동을 조직 내 자원 흐름을 최적화하려는 진정성 있는 노력으로 인식하게 되며, 이는 자율성과 영향력을 부여받고 있다고 느끼는 심리적 임파워먼트를 촉진하여 창의적 수행으로 이어질 수 있다(Gao, Janssen, & Shi, 2011; Zhang & Bartol, 2010).

이러한 실증적 검증을 통해 경계관리 리더십의 이론적 및 실무적 시사점을 도출하고자 한다. 이론적으로는 경계관리 행동을 단순한 자원 연계 활동이 아닌, 구성원의 내적 동기를 유발하는 리더십 행동으로 이론적 의미를 확장하고자 하며, 상사신뢰가 경계관리 행동의 효과를 결정짓는 인지적 해석의 틀로 작용할 수 있음을 제시하고자 한다. 실무적으로는 상사의 경계관리 행동이라는 이중적 자원 관리 전략이 구성원의 창의성을 촉진하는 데 효과적임을 제안하여 조직 차원의 개입 필요성을 시사하고자 한다.

이상의 논의를 바탕으로, 본 연구는 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 상사의 경계관리 행동은 경계확장과 경계완충의 두 차원으로 구분될 수 있는가?

둘째, 상사의 경계관리 행동은 구성원의 창의적 수행에 유의한 영향을 미치는가?

셋째, 상사의 경계관리 행동은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개로 창의적 수행에 유의한 영향을 미치는가?

넷째, 상사의 경계관리 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과는 상사신뢰에 의해 조절되는가?

이론적 배경 및 가설 설정

상사의 경계관리 행동

경계관리(boundary management)는 조직이나 팀이 내부와 외부의 관계를 조정하고, 자원과 정보를 효과적으로 관리하여 업무 수행을 최적화하는 과정을 의미한다(Faraj & Yan, 2009). 경계관리는 단순히 물리적인 구분이 아니라 정보와 자원의 흐름을 조절하는 역할을 하는 것이며, 상사는 경계관리의 핵심적인 역할을 수행할 수 있다(Faraj & Yan, 2009).

상사의 경계관리 행동은 조직 내부의 구성원과 외부 환경 사이에서 정보와 자원을 조정하고, 외부의 영향을 통제하는 전략적 행동을 의미한다(Druskat & Wheeler, 2003). 연구자마다 경계관리에 대한 범주는 다양하게 제안하고 있는데, 경계확장 행동의 개별 형태에 대해 구분한 초기 연구자인 Ancona와 Caldwell(1992)는 경계관리 행동을 대사활동(ambassador), 업무조정 활동(task coordinator activities), 정찰활동(scout activities), 보호활동(guard activities)으로 구분하였고, Druska와 Wheeler(2003)는 관계 형성, 정찰, 설득, 임파워링으로 제안하며 상사의 대외적 역할을 강조하였다. Faraj과 Yan(2009)은 경계확장(boundary spanning), 경계완충(boundary buffering), 경계강화(boundary reinforcement)로

개념을 정리하여 조직이 외부 환경에 대응하고 내부 자원을 보호하는 기능을 수행할 수 있다고 하였고, Somech와 Khalaili(2014)는 경계완화(boundary loosening)와 경계강화(boundary tightening)로 구분하여 경계관리의 유연성과 통제 측면을 강조하였다. 종합하면, 연구자마다 개념의 정의와 분류 방식에는 다소 차이가 있지만, 조직 내외부의 자원을 조정하는 행동과 외부의 위협을 차단하여 내부 자원을 보호하는 전략적 행동이라는 것으로 해석하고 있다.

본 연구는 Faraj와 Yan(2009)이 제시한 경계관리 행동 범주(경계확장, 경계완충, 경계강화)를 바탕으로, 상사의 경계관리 행동이 조직 구성원에게 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 경계확장은 외부 환경과 적극적으로 교류하며 필요한 정보와 자원을 확보하는 활동을 의미하고(Ancona & Caldwell, 1992), 경계완충은 외부의 간섭이나 압력으로부터 조직과 구성원을 보호하는 것을 의미한다(Faraj & Yan, 2009). 또한, 경계강화는 조직 내부의 정체성을 공고히 하며, 구성원이 조직 내부의 규범과 목표에 집중할 수 있도록 환경을 조성하는 것을 의미한다(Faraj & Yan, 2009).

기존 연구들은 경계관리 행동의 핵심을 주로 경계확장에 두고, 외부 자원을 확보하는 외부지향적인 측면에 주목해왔다. 그러나 내부 자원을 보호하고 조직의 안정성을 강화하는 내부지향적 측면 또한 경계관리의 중요한 요소이다(Ancona & Caldwell, 1992). 조직 내부와 외부 간의 경계가 불분명할 경우 업무 수행에 혼란이 발생될 수 있으며(Drach-Zahavy, 2011; Levina & Vaast, 2004), 외부 요구를 수용하는 방식 또한 구성원의 수행에 직접적인 영향을 미칠 수 있다(Faraj & Yan, 2009). 따라서 본 연구는 경계관리 행동을 외부지향성과 내부지향성이라는 두 측면을 모두 포괄하는 양방향적 관점에서 접근하고자 한다.

본 연구는 상사의 경계관리 행동이 조직 구성원에게 미치는 영향을 검증하는 데 초점을 두었기 때문에, 경계강화는 분석 대상에서 제외하였다. 경계강화는 조직의 내부 결속력 강화와 관련이 깊지만, 내외부 자원의 흐름에는 직접적으로 연결되지 않기 때문에 본 연구의 목적과는 차이가 있다. 또한, 본 연구는 팀 차원의 경계관리 행동이 아닌, 상사를 중심으로 연구를 설계하였다. 기존 연구들은 경계관리 행동을 주로 팀 수준(team-level)에서 다루어왔지만, 실제 조직에서는 자원 흐름을 조율하고 외부와의 네트워크를 관리하는 주요 주체가 상사인 경우가 많다(Ernst & Yip, 2009). 상사는 공식적인 권한과 네트워크를 바탕으로 구성원이 조율하기 어려운 자원 흐름을 관리하는 데 핵심적인 역할을 수행하기 때문이다(Brion et al., 2012; Korschun, 2015). 선행연구는 경계관리 행동이 조직의 여러 수준(level)에서 발생할 수 있다고 보았으므로(Lynn, 2005), 본 연구는 상사를 경계관리의 주요 주체로 설정하여, 상사의 행동이 구성원에게 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다.

상사의 경계관리 행동과 창의적 수행

상사의 경계관리 행동은 조직 내외부의 자원 흐름을 조율하며, 직무수행, 혁신행동, 프로젝트 성과, 팀 수행, 경력 결과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 리더십 행동이다(마성혁 등, 2025; Brion et al., 2012, Katz & Tushman, 1983; Kim et al., 2025; Lee et al., 2023). 특히, 조직 환경이 점점 복잡해지고 불확실성이 증가함에 따라, 상사는 외부 자원을

확보하고 내부 환경을 조정하는 경계관리 행동을 통해 구성원의 창의성을 촉진하는 중요한 역할을 수행한다(Ancona & Caldwell, 1992; Faraj & Yan, 2009; Kim et al., 2022). 창의적 수행(creative performance)이란, 구성원이 기존의 업무처리 방식을 개선하거나 혁신적인 아이디어를 생성하고 실행하는 과정을 의미한다(Amabile, 1988). 창의적 행동은 다양한 자원을 필요로 하는 복잡하고 많은 에너지를 요구하는 활동이기 때문에, 이러한 자원에 접근할 수 있는 조직 내 상사의 역할에 주목하고 있다(Mehmood et al., 2021).

직무 요구-자원 이론(job demands-resources theory; Bakker & Demerouti, 2007)에 따르면, 직무 환경은 직무 자원(job resources)과 직무 요구(job demands)로 구성되어 있으며, 두 요소의 상호작용이 구성원의 동기와 몰입, 성과에 영향을 미친다고 하였다. 직무 자원은 업무 목표 달성을 돕고 개인의 성장을 촉진하며, 내재적 동기를 유발하는 긍정적 요인이다. 반면, 직무 요구는 지속적인 신체적, 정서적 노력을 요구하여 심리적 소진과 스트레스를 유발하는 부담 요인으로 작용한다.

JD-R 이론의 관점에서 상사의 경계관리 행동을 설명하면, 상사의 경계확장 행동은 외부 네트워크를 활용하여 최신 기술과 시장 동향을 파악하고, 조직의 전략적 기회를 모색하며, 구성원에게 필요한 자원을 제공하는 중요한 역할을 한다(Faraj & Yan, 2009). 이러한 행동은 구성원이 다양한 시각과 정보를 접할 기회를 제공함으로써 창의적 사고를 촉진할 수 있다(Ancona & Caldwell, 1992). 한편, 상사의 경계완충 행동은 외부 이해관계자의 무리한 요청, 불필요한 외부 회의 등 직무 요구로 작용할 수 있는 요소를 조정함으로써, 구성원이 핵심 업무에 집중할 수 있도록 돕는다(Druskat & Wheeler, 2003). 이러한 행동은 직무 요구를 완화하고 업무 스트레스를 감소시키며, 구성원의 심리적 안전감을 높이는 역할을 할 수 있다(Edmondson, 1999; Faraj & Yan, 2009). 심리적 안전감(psychological safety)은 구성원이 실패에 대한 두려움 없이 창의적인 아이디어를 자유롭게 제시하고 실험할 수 있는 상태를 의미하며(Edmondson, 1999), 이러한 환경에서는 다양한 의견 제시와 새로운 시도가 가능하여 창의적 수행이 촉진될 수 있다(Faraj & Yan, 2009).

결과적으로, 경계확장 행동은 외부 자원을 조직 내부로 유입시켜 구성원이 창의적인 문제 해결 기회를 가질 수 있도록 돕는 반면, 경계완충 행동은 불필요한 외부 개입을 조정함으로써 구성원이 창의적 사고에 몰입할 수 있는 환경을 조성한다. 이러한 과정을 통해 상사의 경계관리 행동은 구성원의 창의적 수행을 촉진하는 데 중요한 역할을 수행할 수 있을 것으로 유추할 수 있다. 선행연구들은 경계확장 행동이 창의적 수행을 촉진한다는 점을 다수 보고해왔으나(Kim et al., 2022; Zhang, & Li, 2024; Zhang, & Xie, 2024), Zhu et al., 2020), 경계완충 행동의 영향은 상대적으로 간과되어 왔다(Dey & MP, 2017). 따라서 본 연구는 상사의 경계확장 행동과 경계완충 행동이라는 두 가지 행동이 구성원의 창의적 수행에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

위의 내용을 종합하여, 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 상사의 경계관리 행동은 창의적 수행에 유의미한 정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1-1. 상사의 경계확장 행동은 창의적

수행에 유의미한 정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1-2. 상사의 경계완충 행동은 창의적 수행에 유의미한 정적인 영향을 줄 것이다.

심리적 임파워먼트의 매개효과

심리적 임파워먼트는 구성원이 자신의 직무를 자율적으로 수행하고, 조직 내에서 의미 있는 기여를 할 수 있다고 인식하는 상태를 의미하며, 의미감(meaning), 자기 결정성(self-determination), 유능감(competence), 영향력(impact)의 네 가지 차원으로 구성된다(Spreitzer, 1995). 심리적 임파워먼트가 높은 구성원은 자신의 업무에 대해 내적 동기를 갖게 되며, 업무를 단순한 역할 수행이 아니라 자기 주도적인 문제 해결 과정으로 인식할 가능성이 높다(Thomas & Velthouse, 1990).

Amabile(2011)의 창의성 구성 요소 이론(componential theory of creativity)에 따르면, 창의적인 수행을 위해서는 단순한 업무 지식뿐만 아니라 내적 동기와 조직 환경의 지원이 필요하다. 구성원이 자신의 업무를 의미 있다고 여기고, 자율성과 역량을 발휘할 기회와 영향력을 가질 때 내재적 동기가 활성화되며, 이에 따라 창의적 행동이 촉진될 수 있다. 또한, 직무 자원은 심리적 임파워먼트를 활성화하여 창의적 수행을 유도하는 핵심 요소이며, 상사는 이러한 직무자원의 주요 공급원이 될 수 있다(Gong et al., 2009; Zhang & Bartol, 2010).

선행연구에 따르면, 심리적 임파워먼트는 구성원의 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 입증되어 왔다(Amundsen & Martinsen, 2015; Sahadev, et al., 2024; Sun et al., 2012; Zhang & Bartol, 2010). 심리적 임파워먼트 수준이 높은 구성원은 자신의 업무를 의미 있고 중요하다고 인식하며, 문제를 다양한 관점에서 이해하고, 여러 출처의 정보를 탐색하며, 서로 다른 정보를 연결해 새로운 대안을 도출하려는 경향을 보인다(Gilson & Shalley, 2004; Jabri, 1991). 또한, 일정 수준의 자율성을 인식하고, 업무에 대한 유능감을 갖고 있다고 인식하여 하나의 아이디어나 문제에 대해 지속적으로 몰입하는 경향이 있다(Deci & Ryan, 1991; Spreitzer, 1995). 따라서 심리적 임파워먼트는 창의적 사고와 행동을 유도하는 중요한 동기적 기제로 작용할 수 있다(Amabile et al., 1996; Gong, Huang, & Farh, 2009).

상사의 경계관리 행동은 조직 내외부 자원의 흐름을 조정하여 구성원의 직무 환경을 개선할 수 있으며(Ernst & Yip, 2009), 이는 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행을 촉진하는 조직 환경적 요인으로 작용할 수 있다. 우선, 경계확장 행동의 측면에서 상사는 외부 자원과 정보를 제공함으로써 구성원이 과업의 의미를 인식하고, 자신이 수행하는 업무가 조직의 목표와 연결되어 있음을 느끼도록 돕는다(Ancona & Caldwell, 1992; Reiter-Palmon & Illies, 2004). 자원 활용의 선택지를 넓히게 되면 구성원이 자율적으로 의사결정할 수 있는 여건이 마련되며(Deci & Ryan, 2000; Zhang & Li, 2024), 상사가 제공한 자원을 통해 기존 역량을 넘어서는 문제 해결 경험을 하게 되면 유능감도 강화된다(Edmondson, 1999; Katz & Tushman, 1983). 또한, 상사가 외부 네트워크를 활용하여 구성원의 업무 인지도를 높일 경우, 구성원은 자신의 역할이 조직에 실질적인 영향력을 미칠 수 있다고 인식하게 된다(Korschun, 2015).

상사의 경계완충 행동 또한 구성원의 심리적 임파워먼트를 강화하는 자원 보호 전략으

로 작용할 수 있다(Drach-Zahavy & Somech, 2010; Kislov, 2018; Leicht-Deobald et al., 2022). 상사는 외부의 과도한 요구나 압력이 조직 내부로 유입되는 것을 차단함으로써, 구성원이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 제공하고 수행동기를 높일 수 있다(Lynn, 2005; Yan & Louis, 1999). 구체적으로, 상사가 외부 간섭이나 불필요한 행정 업무를 줄여주면, 구성원은 본연의 업무에 집중할 수 있게 되어 자신이 하는 일을 보다 의미 있는 과업으로 인식하게 된다(May et al., 2004). 또한, 외부 요구가 조정됨에 따라 구성원은 자기 주도적으로 업무를 결정할 수 있는 자율성을 경험하게 되며(Bakker & Demerouti, 2007; Deci et al., 1989), 핵심 업무에 몰입할 수 있는 심리적 자원이 확보됨으로써 자신의 업무를 해낼 수 있다는 유능감을 느끼게 된다(Spreitzer, 1995). 상사의 보호적 지원은 구성원이 자신의 판단과 실행이 실제 성과로 이어질 수 있다고 인식하게 하여, 조직 내 영향력 인식을 높이는 데에도 도움이 된다(Thomas & Velthouse, 1990).

위의 내용을 종합하여, 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 심리적 임파워먼트는 상사의 경계관리 행동과 창의적 수행을 매개할 것이다.

가설 2-1. 심리적 임파워먼트는 상사의 경계확장 행동과 창의적 수행을 매개할 것이다.

가설 2-2. 심리적 임파워먼트는 상사의 경계완충 행동과 창의적 수행을 매개할 것이다.

상사신뢰의 조절된 매개효과

신뢰(Trust)는 조직 구성원 간 상호작용에서 중요한 심리적 메커니즘으로 작용하며, 개인은 신뢰를 통해 타인의 행동이 예측 가능하다고 인식할 때 보다 협력적으로 행동하게 된다(Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995). 특히, 상사와 부하 간 관계에서는 신뢰가 더욱 중요한데, 리더십의 효과성을 높이고 조직 내 긍정적 조직 행동을 촉진하는 심리적 기반으로 작용하기 때문이다(Dirks & Ferrin, 2002).

상사신뢰란, 부하직원이 상사의 능력(ability), 선의(benevolence), 진정성(integrity)을 바탕으로 상사가 자신에게 해를 끼치지 않고 공정하게 행동하며, 자신을 지지해줄 것이라고 믿는 심리적 상태를 의미한다(Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995). 상사신뢰는 단순한 태도의 수준을 넘어 리더십의 수용성과 정당성을 구성하는 핵심 심리적 요소로 작용하며(이영석, 오동근, 서용원, 2004), 구성원이 조직 내 상호작용과 상황을 해석하는 기준이 될 수 있다(Lewicki, McAllister, & Bies, 1998; Kramer, 1999). 사회적 교환 이론(Social Exchange Theory; Blau, 1964)에 따르면, 조직 내 교환은 단순한 의무의 이행이 아니라 신뢰와 호혜성을 바탕으로 한 자발적 상호작용에 기반한다. 이러한 관점에서 상사신뢰는 구성원이 상사의 행동을 보다 긍정적으로 해석하도록 만들어, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 직무수행, 팀 수행 등 다양한 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Cropanzano & Mitchell, 2005; Schaubroeck et al., 2011).

본 연구는 상사의 경계관리 행동이 심리적 임파워먼트와 창의적 수행에 미치는 과정에서 상사신뢰의 조절된 매개효과를 검증하고자 한다. 선행 연구에 따르면, 상사신뢰는 상사의 자율권 부여나 참여 기회를 긍정적으로 해석하게 하여 심리적 임파워먼트를 증진 시키며

(Gao et al., 2011), 구성원의 창의적 행동을 촉진한다(Kulachai et al., 2024; Schaubroeck et al., 2011). 심리적 임파워먼트는 구성원이 기존 방식을 넘어 새로운 해결책을 모색하도록 하는 내적 동기의 기반이 되며, 상사신뢰는 이러한 동기를 강화하는 심리적 자원으로 작용한다(Burke et al., 2007; Zhang & Bartol, 2010). 또한, 구성원은 내면에 형성된 리더십 프로토타입을 기준으로 상사의 행동을 해석하는데(Lord & Maher, 1991), 상사신뢰는 이러한 해석을 긍정적이고 진정성 있는 방향으로 유도하여 상사의 경계관리 행동에 대한 신뢰를 높이는 역할을 한다(Dirks & Ferrin, 2002). 이에 따라 상사신뢰는 심리적 임파워먼트의 매개 경로를 강화하는 핵심 조절 요인으로 작용할 수 있다.

본 연구에서 확인하는 경계관리 행동은 '상사'가 수행한다는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 먼저, 상사는 조직 내부에서는 중간관리자 또는 현장 실무자이자 조직 간에는 조직 내부와 외부 환경을 연결하는 위치에 있기 때문에 가장 이상적인 경계 연결자(boundary spanner)로 간주되어 왔다(Oldenhof et al., 2016). 또한, 상사는 구성원과 가장 가까운 위치에서 직접적으로 상호작용하는 존재로서, 구성원이 필요로 하는 정보와 자원을 실질적으로 연계하고 조율할 수 있는 가장 영향력 있는 행위자이다. 따라서 상사는 조직 내외 자원 흐름을 조율하는 경계관리 행동의 주체로서, 핵심적인 위치에 있다고 할 수 있다.

위의 내용을 종합하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사신뢰는 경계관리 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 조절할 것이다.

가설 3-1. 상사신뢰는 경계확장 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사신뢰가 높을수록 경계확장 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과가 강화될 것이다.

가설 3-2. 상사신뢰는 경계완충 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사신뢰가 높을수록 경계완충 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과가 강화될 것이다.

이상의 가설을 종합하여 연구모형으로 나타내면 Figure 1과 같다.

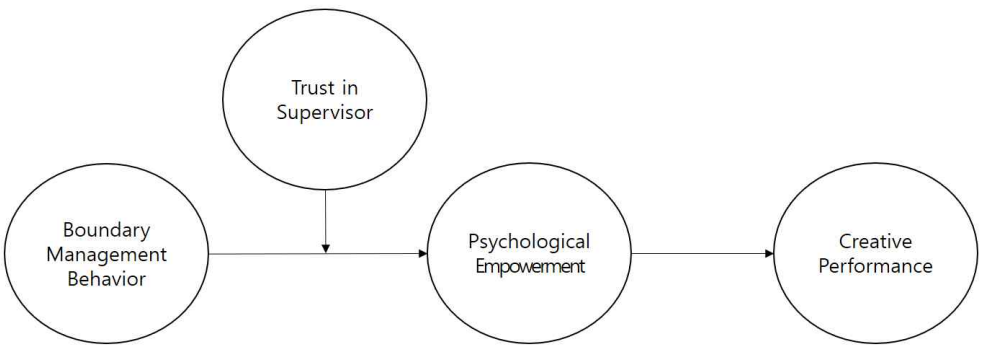


Figure 1. Research Model

연구 방법

연구대상 및 절차

본 연구는 국내 다양한 기업에 종사하는 만 20세 이상의 조직 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 담당 직무와 상사에 대한 인식을 조사하기 위해 총 직장 경력이 6개월 이상이며, 현재 상사와 최소 3개월 이상 함께 근무 중인 구성원을 대상으로 하였다. 또한, 본 연구의 초점이 부하직원의 관점에서 직속 상사의 경계관리 행동을 탐색하는 것이므로, 조직 내 공식적인 리더 역할을 수행하는 관리자급은 설문 대상에서 제외하였다. '상사'는 직접 업무를 지시하거나 업무 성과를 관리하는 상사로 정의하였고, 응답자가 이에 해당하는 상사가 없으면 응답을 중단하도록 하였다. 또한, 경계관리는 지식노동자 또는 조직 간 협업이 많은 직무에서 중요하게 작용하기 때문에 생산직(기능직)은 제외하였다.

연구에 참여한 대상은 총 600명으로 남성 292명(48.7%), 여성 308명(51.3%)이다. 연령대 분포는 20대 108명(18.0%), 30대 190명(31.7%), 40대 184명(30.7%), 50대 이상 118명(19.7%)이었다. 총 직장 경력은 3년 미만 39명(6.5%), 3~5년 미만 49명(8.2%), 5~10년 미만 144명(24.0%), 10~20년 미만 214명(35.7%), 20년 이상 154명(25.7%)이었으며, 평균 근속연수는 13년 7개월이었다. 상사와 근무한 기간은 6개월~3년 미만 335명(55.8%), 3년~5년 미만 115명(19.2%), 5년~10년 미만 93명(15.5%), 10년~20년 미만 47명(7.8%), 20년 이상 10명(1.7%)이었으며, 평균 근무 기간은 3년 10개월이었다. 직급은 사원급 178명(29.7%), 대리급 142명(23.7%), 과장·차장급 238명(39.7%), 부장급 이상 42명(7%)으로 나타났다. 재직 중인 기업의 규모는 100명 미만 194명(32.3%), 100명~300명 미만 136명(22.7%), 300명~500명 미만 52명(8.7%), 500명 이상 218명(36.3%)이었다.

측정 도구

상사의 경계관리 행동

상사의 경계관리 행동은 Faraj와 Yan(2009)의 문항을 번안하여 사용하였다. 설문 전, 나에게 직접적으로 업무를 지시하거나 업무 성과를 관리하는 상사를 떠올리게 하였다. 경계확장 행동은 총 4개 문항으로 구성되며, 문항 예시는 '나의 상사는 외부에 중요한 정보와 자원을 적극적으로 요청해준다.'와 '외부의 중요한 이해관계자들과 긴밀하게 지내며 정보와 자원을 얻고자 노력한다.'가 있다. 경계완충 행동은 총 4개의 문항이며, 문항 예시로는 '외부 압력에 간섭받지 않고 일할 수 있도록 도움을 준다.'와 '외부인들이 나에게 과도한 요청을 하지 않도록 차단해준다.'가 있다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하도록 구성하였다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 경계확장 행동은 .901, 경계완충 행동은 .919로 나타났다.

심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 12개 문항을 번안하여 사용하였다. 심리적 임파워먼트는 의미성, 유능감, 자기결정성, 영향력의 4개 요인으로 각 요인은 3개 문항으로 구성되어 있다. 각 문항의 예시로는 '내가 하는 일은 의미가 있는 일이다.', '나는 업무 수행 능력에 대해 자신감을 갖고 있다.', '나는

업무 수행의 방법을 결정하는데 재량권을 갖고 있다.', '내가 조직 내에서 발휘할 수 있는 영향력은 큰 편이다.'등이 있다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서 사용한 심리적 임파워먼트의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .902로 나타났다.

창의적 수행

창의적 수행은 George와 Zhou(2001)가 개발한 문항을 번안하여 사용하였다. 총 13개의 문항으로 이루어져 있으며, 문항 예시로는 '나는 업무에 대한 혁신적인 아이디어를 생각해 낸다.'와 '나는 업무 문제에 대한 창의적인 해결책을 제안한다.'등이 있다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .949로 나타났다.

상사신뢰

상사신뢰는 이영석 등(2004)이 개발한 문항을 사용하였다. 총 6문항으로 구성되어 있으며 문항의 예시로는 '우리 구성원은 대부분 상사를 신뢰하고 있다.', '나는 상사의 지시가 나에게 어떠한 영향을 미치더라도 상사를 믿고 따를 것이다.'등이다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Coefficient α)는 .905로 나타났다.

분석방법

본 연구 가설의 분석을 위해 SPSS 22.0 프로그램과 Mplus 7.0 프로그램을 사용하였다. 먼저, 연구에 사용된 각 변인의 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 확인하기 위해, 신뢰도 분석하였고, 변인 간의 관계를 알아보기 위해 기술통계 분석과 상관분석을 실시하였다. 상사의 경계관리 행동이 창의적 수행에 미치는 영향을 확인하기 위해 주 효과를 분석하였고, 상사의 경계관리 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 분석하기 위해 Mplus 7.0을 사용하여 측정모형의 적합도를 검증하고 부트스트랩핑 분석(bootstrapping analysis)을 통해 매개효과의 유의성을 확인하였다. 상사 신뢰의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 SPSS 22.0의 PROCESS Macro Model 7(Hayes, 2013)을 사용하였다.

연구 결과

상관분석

가설 검증에 앞서, 본 연구에서 측정한 변인 간의 관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하고, Table 1에 측정 변인의 상관계수를 제시하였다. 경계확장 행동은 심리적 임파워먼트(r=.380, p<.001), 창의적 수행(r=.278, p<.001), 상사신뢰(r=.772, p<.001)와 정적 상관이 있었다. 경계완충 행동은 심리적 임파워먼트(r=.375, p<.001), 창의적 수행(r=.306, p<.001), 상사신뢰(r=.764, p<.001)와 정적 상관을 나타냈다. 심리적 임파워먼트는 창의적 수행(r=.597, p< .001), 상사신뢰(r=.384, p<.001)와 정적 상관, 창의적 수행은 상사신뢰(r=.309, p<.001)와 정적 상관을 나타냈다.

Table 1. Correlation Analysis Results

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. gender(1=male)								
2. age	-.19***							
3. total work experience	-.141**	.857***						
4. position	-.305***	.506***	.570***					
5. boundary spanning behavior	.039	-.063	-.058	.010				
6. boundary buffering behavior	-.012	-.074	-.056	-.006	.752***			
7. psychological empowerment	.005	.102*	.128**	.134**	.380***	.375***		
8. creative performance	-.108**	.047	.034	.059	.278***	.306***	.597***	
9. trust in supervisor	.025	-.112**	-.085*	.031	.772***	.764***	.384***	.309***

N = 600. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$

상사신뢰와 경계확장, 경계완충은 높은 상관을 보여, 변인 간 구성개념의 변별타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 세 가지 가설 모형(1요인, 2요인, 3요인)을 비교한 결과, 모든 문항이 하나의 요인이라고 가정한 1요인 모형은 RMSEA=.126, CFI=.887, TLI=.866, SRMR=.053으로 전반적으로 부적합한 적합도 수준을 보였다. 상사신뢰와 경계관리 행동을 각각 독립된 두 요인으로 설정한 2요인 모형 역시 RMSEA=.102로 기준치를 초과하였으며, CFI=.927, TLI=.913, SRMR=.043으로 부분적으로만 수용 가능한 수준이었다. 반면, 상사신뢰, 경계확장 행동, 경계완충 행동을 각각 구분한 3요인 모형은 RMSEA=.077, CFI=.960, TLI=.951, SRMR=.036으로 우수한 적합도를 나타냈다. AIC와 BIC 지표에서도 3요인 모형이 가장 낮은 수치를 보여 모형의 간명성과 설명력을 확보한 것으로 판단된다. 따라서, 상사신뢰와 경계관리 행동 간 개념은 실증적으로도 구분 가능함이 확인되었다.

경계관리 행동의 확인적 요인분석

경계관리 행동 척도의 요인 구조를 검증하기 위해, 경계확장과 경계완충의 2요인 모형과 이를 비교하기 위한 경쟁모형으로 1요인 모형을 설정한 후, Mplus 7.0를 통해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 국내 연구에서 경계확장 행동을 단일차원으로 측정한 사례는 있으나, 경계완충 행동을 포함한 2요인 구조로 검증한 연구는 부족한 실정이다. 이에 따라 요인구조의 타당성을 검증하였다. 모형의 적합도는 적합도 지수인 χ^2, CFI, TLI, RMSEA, SRMR를 사용하여 확인하였다.

분석 결과, 2요인 모형은 χ^2=87.475(df=19), RMSEA=.078, CFI=.982, TLI=.973, SRMR=.022로, 전반적으로 양호한 모형 적합도를 보였다. 각 문항의 요인 부하량도 모두 .70 이상으로, 측정 문항들이 해당 요인을 신뢰성 있게 반영하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면, 1요

인 모형은 χ^2=436.826(df=20), RMSEA=.186, CFI=.889, TLI=.845, SRMR=.054로, 대부분의 지표에서 양호하지 않은 수준을 나타냈다. 또한, AIC과 BIC를 활용한 모형 비교 결과, 2요인 모형(AIC=9624.717, BIC=9734.640)이 1요인 모형(AIC=9972.068, BIC=10077.594)보다 더 낮은 수치를 보여 상대적으로 우수한 모형으로 평가되었다. 따라서, 경계관리 행동 척도는 2요인 모형이 단일 요인 모형에 비해 더 나은 적합도를 보여, 경계확장 행동과 경계완충 행동으로 구분하는 2요인 구조가 통계적으로 타당한 것으로 확인되었다.

상사의 경계관리 행동과 창의적 수행의 주 효과 분석

상사의 경계관리 행동이 창의적 수행을 예측하는지 확인하기 위해 단순 회귀분석을 실시하였다. 창의적 수행과 유의미한 상관을 보였던 성별을 통제하여 주 효과를 확인하였다. 경계확장 행동은 창의적 수행(β=.232, p<.001)을 유의하게 예측하였고, 경계완충 행동 또한 창의적 수행(β=.235, p<.001)을 유의하게 예측하였다. 따라서 가설 1-1, 1-2 모두 지지되었다.

심리적 임파워먼트의 매개효과 분석

상사의 경계관리 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 미치는 영향을 확인하기 위해 단순매개모형을 검증하였다(Table 2). 먼저, 경계확장 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하였다. 분석 결과, 경계확장 행동은 심리적 임파워먼트를 정적으로 유의하게 예측하였으며(β=.421, p<.001), 심리적 임파워먼트 역시 창의적 수행을 정적으로 유의하게 예측하였다(β=.635, p< .001). 그러나 매개모형 내에서 경계확장 행동은 창의적 수행을 유의하게 예측하지 않았다(β=.036, p=ns). 따라서 심리적 임파워먼트는 상사의 경계확장 행동과 창의적 수행 간의 관계를 완전매개 하는 것을 알 수 있다.

Table 3과 같이 모형의 적합도를 확인해본 결과, χ^2=1344.784(df=370, p<.001), CFI=.915, TLI=.907, RMSEA=.066, SRMR=.047로, 전반적으로 양호한 수준으로 나타났다. 또한, 경계확장 행동과 창의적 수행 간 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 유의성을 확인하기 위해 부트스트래핑 분석을 실시하였으며, Table 2에 결과를 제시하였다. 분석 결과, 간접효과

Table 2. Results of Bootstrapping Analyses for Mediation Effects

Path	β	B	SE	95% CI	
				Boot LLCI	Boot ULCI
boundary spanning → psychological empowerment → creative performance	.273	.226	.045	.185	.362
boundary buffering → psychological empowerment → creative performance	.263	.206	.032	.182	.344

Note. N = 600. $^{*}p$ < .05, p < .01, $^{*}p$ < .001

의 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아, 심리적 임파워먼트의 매개효과가 유의미한 것으로 확인되었다. 이상의 결과를 바탕으로 가설 2-1은 지지되었다.

다음으로, 경계완충 행동과 창의적 수행의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하였다. 분석 결과, 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트를 정적으로 유의하게 예측하였으며(β=.230, p<.001), 심리적 임파워먼트 또한 창의적 수행을 정적으로 유의하게 예측하는 것을 확인하였다(β=.894, p<.001). 매개모형 내에서 경계완충 행동은 창의적 수행을 유의하게 예측하지 않았다(β=.052, p=*ns*). 따라서 심리적 임파워먼트는 상사의 경계완충 행동과 창의적 수행 간의 관계를 완전매개 하는 것을 알 수 있다.

Table 3과 같이 모형 적합도를 확인한 결과, χ^2=1323.964(df=370, p<.001), CFI=.919, TLI=.911, RMSEA=.066, SRMR=.045로, 전반적으로 양호한 수준으로 나타났다. 심리적 임파워먼트가 경계완충행동과 창의적 수행 간에 유의한 매개변인인지 확인하기 위하여 부트스트래핑 검증을 실시하였으며, 결과는 Table 2에 제시하였다. 경계완충 행동과 창의적 수행 간의 관계에서 심리적 임파워먼트가 매개하는 간접경로 값은 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않으므로 매개효과가 유의미한 것으로 확인되었다. 이상의 결과를 바탕으로 가설 2-2는 지지되었다.

단순매개모형에서 확인한 경계확장 행동→심리적 임파워먼트→창의적 수행, 경계완충 행동→심리적 임파워먼트→창의적 수행의 경로를 통합하여, 경계관리 행동이 창의적 수행에 미치는 과정에서 심리적 임파워먼트의 매

Table 3. Model Fit

path	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
boundary management (2 factors) → psychological empowerment → creative performance	1562.851	485	.922	.915	.061	.044
boundary spanning→ psychological empowerment → creative performance	1344.784	370	.915	.907	.066	.047
boundary buffering→ psychological empowerment → creative performance	1323.964	370	.919	.911	.066	.045

Table 4. Results of Bootstrapping Analyses for Mediation Effects (Total Indirect Effect)

Path	β	*B*	*SE*	95% CI	
				Boot LLCI	Boot ULCI
boundary spanning → psychological empowerment → creative performance	.130	.156	.057	.023	.290
boundary buffering → psychological empowerment → creative performance	.106	.137	.048	.015	.260

개효과를 알아보는 통합모형을 검증하였다. Table 3과 같이 통합 매개모형의 적합도를 확인한 결과, χ^2=1562.851(df=485, p<.001), CFI=.922, TLI=.915, RMSEA=.061, SRMR=.044 이었다. 통합모형 내에서 간접효과가 유의미한지 알아보기 위해 부트스트래핑 분석을 실시하였으며, 결과는 Table 4에 제시하였다. 상사의 경계확장 행동과 상사의 경계완충 행동 모두 창의적 수행과의 관계에서 심리적 임파워먼트 매개효과의 간접경로 값이 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않았으므로 유의미한 것으로 나타났다.

종합하면, 통합모형에서도 경계확장 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 영향을 미치는 매개모형과 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 영향을 미치는 매개모형이 유의미한 것으로 확인되었다. 매개효과 크기를 비교해보면, 경계확장 행동이 경계완충 행동보다 큰 효과를 확인하였으나, 경계를 관리하는 상사의 두 행동 모두 구성원의 동기와 수행에 긍정적인 영향을 미침을 확인할 수 있다.

상사신뢰의 조절효과와 조절된 매개효과 분석

상사의 경계관리 행동이 심리적 임파워먼트와 창의적 수행에 영향을 미치는 과정에서 상사신뢰의 조절된 매개효과를 검증하기 전에, 먼저 상사의 경계확장 행동, 경계완충 행동과 심리적 임파워먼트 간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과를 검증하였으며 그 결과를 각각 Table 5와 Table 6에 제시하였다. 표본을 5,000회 반복 추출하는 부트스트래핑 방식을 사용하였으며, 95% 신뢰구간을 산출하여 조절효과를 검증하였다.

분석 결과, 상사의 경계확장 행동이 심리적 임파워먼트에 영향을 주는 경로가 상사신뢰의 수준에 따라 유의하게 달라져 조절효과가 나타나는 것을 확인하였다(β=.058, t=2.413, p<.05). 또한, 상사의 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트에 미치는 경로가 상사신뢰의 수준에 따라 유의하게 달라져 조절효과가 나타나는 것을 확인하였다(β=.067, t=2.987, p<.01).

한편, 조절변인의 특정한 값 범위에서 상사

Table 5. The Moderating Effect of Trust in Supervisor (IV: Boundary Spanning)

variables	DV: psychological empowerment				
	B	SE	*t*	95% CI	
				LLCI	ULCI
constant	3.49	.025	141.326***	3.445	3.542
boundary spanning(A)	.164	.042	3.929***	.082	.246
trust in supervisor(B)	.160	.041	3.902***	.080	.241
A x B	.058	.024	2.413*	.011	.105
R^2 increase by interaction	R^2		*F*	*p*	
	.008		5.825*	.016	

*p <.05, **p <.01, ***p <.001

Table 6. The Moderating Effect of Trust in Supervisor (IV: Boundary Buffering)

variables	DV: psychological empowerment				
	B	SE	*t*	95% CI	
				LLCI	ULCI
constant	3.48	.025	140.706***	3.437	3.534
boundary buffering(A)	.133	.037	3.591***	.060	.206
trust in supervisor(B)	.177	.041	4.358***	.097	.257
A x B	.067	.023	2.987**	.023	.111
R^2 increase by interaction	R^2		*F*	*p*	
	.012		8.922**	.003	

*p <.05, **p <.01, ***p <.001

의 경계관리 행동이 심리적 임파워먼트에 영향을 주는 조건부 효과가 있는지 분석한 결과를 각각 Table 7과 Table 8에 제시하였다. 먼저, 상사의 경계확장 행동이 심리적 임파워먼트에 영향을 주는 과정에서 상사신뢰가 낮은 수준(-1 SD), 평균 수준, 높은 수준(+1 SD)에서 통계적으로 유의한 조건부 효과가 나타났다(Table 7). 상사신뢰가 낮은 수준과 높은 수준에서 상사의 경계확장 행동 수준이 높아질수록 심리적 임파워먼트도 높아진다고 볼 수 있다. 상사신뢰가 낮은 집단과 높은 집단으로 분류하여 단순 기울기 검증을 통해 확인해 본

Table 7. Conditional Indirect Effects at Values of Trust in Supervisor (IV: Boundary Spanning)

trust in supervisor	*Effect*	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
-1SD	.117	.043	.033	.200
Mean	.164	.042	.082	.246
+1SD	.211	.049	.114	.308

Table 8. Conditional Indirect Effects at Values of Trust in Supervisor (IV: Boundary Buffering)

trust in supervisor	*Effect*	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
-1SD	.078	.040	-.001	.157
Mean	.133	.037	.060	.206
+1SD	.188	.043	.105	.272

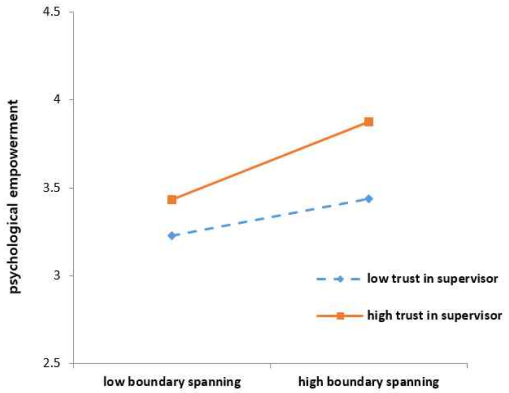


Figure 2. interaction effect plot (IV: boundary spanning)

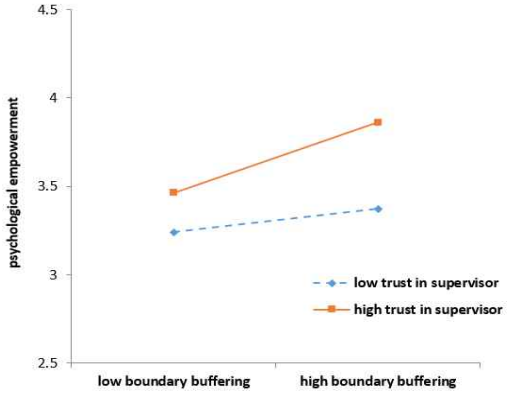


Figure 3. interaction effect plot (IV: boundary buffering)

결과, Figure 2와 같이 상사신뢰가 높고 낮은 수준에서 상사의 경계확장 행동 수준이 높아짐에 따라 심리적 임파워먼트는 더욱 높아지는 것으로 나타났다.

또한, 상사의 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트에 영향을 주는 과정에서 상사신뢰가 낮은 수준(-1 SD), 평균, 높은 수준(+1 SD)을 단순 기울기 검증을 통해 비교해 본 결과, 상사신뢰가 평균, 높은 수준의 경우에만 통계적으로 유의한 조건부 효과가 나타났다(Table 8). 즉, 상사신뢰가 평균 또는 높은 수준에서만 상사의 경계확장 행동과 상사의 경계완충 행

Table 9. Moderated Mediation Effect of Trust in Supervisor (IV: Boundary Spanning Behavior)

variables	DV: psychological empowerment				
	B	SE	*t*	95% CI	
				LLCI	ULCI
constant	3.493	.025	141.326***	3.445	3.542
boundary spanning(A)	.164	.042	3.929***	.082	.246
trust in supervisor(B)	.160	.041	3.902***	.080	.241
A x B	.085	.024	2.413*	.011	.105
DV: creative performance					
variables	*B*	SE	*t*	LLCI	ULCI
constant	.877	.151	5.806***	.581	1.174
boundary spanning	.050	.030	1.680	-.008	.108
psychological empowerment	.688	.042	16.214***	.604	.771

*p <.05, **p <.01, ***p <.001

동이 증가할수록 심리적 임파워먼트가 높아지는 것을 알 수 있다(Figure 3).

다음으로, 상사의 경계관리 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 미치는 매개효과가 상사신뢰의 수준에 따라 달라지는지 조절된 매개효과를 검증하였다. 먼저, 상사의 경계확장 행동이 창의적 수행에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과에 대한 상사신뢰의 상호작용을 확인하였다. 5,000번의 부트스트래핑을 실시하여 조건부 간접효과를 추정한 결과, 상사신뢰가 높아질수록 심리적 임파워먼트의 간접효과가 커지는 것을 확인하였다. Table 10과 같이 상사신뢰가 낮은 수준(-1 SD), 평균 수준, 높은 수준(+1 SD)에서는

Table 10. Conditional Effects in Moderated Mediation (IV: Boundary Spanning Behavior)

trust in supervisor	*Effect*	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
-1SD	.080	.038	.005	.155
Mean	.113	.034	.047	.183
+1SD	.143	.039	.072	.223
Index of moderated mediation	.040	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
		.022	-.002	.083

Table 11. Moderated Mediation Effect of Trust in Supervisor (IV: Boundary Buffering Behavior)

variables	DV: psychological empowerment				
	B	SE	*t*	95% CI	
				LLCI	ULCI
constant	3.485	.025	140.707***	3.436	3.534
boundary buffering(A)	.133	.037	3.591***	.060	.206
trust in supervisor(B)	.177	.041	4.357***	.097	.256
A x B	.067	.023	2.987**	.023	.111
DV: creative performance					
variables	*B*	SE	*t*	LLCI	ULCI
constant	.934	.150	6.218***	.639	1.229
boundary buffering	.074	.027	2.731**	.021	.127
psychological empowerment	.672	.042	15.934***	.589	.754

*p <.05, **p <.01, ***p <.001

Table 12. Conditional Effects in Moderated Mediation (IV: Boundary Buffering Behavior)

trust in supervisor	*Effect*	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
-1SD	.052	.034	-.015	.120
Mean	.089	.030	.032	.150
+1SD	.127	.035	.059	.199

Index of moderated mediation	.045	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
		.020	.006	.086

하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 그러나, 조절된 매개효과 지수가 신뢰구간에 0이 포함되어 유의하지 않았다. 따라서, 가설 3-1은 기각되었다.

다음으로, 상사의 경계완충 행동이 창의적 수행에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과에 대한 상사신뢰의 조절된 매개효과를 확인한 결과, 상사신뢰가 낮은 수준(-1 SD)을 제외하고 평균 수준과 높은 수준(+1 SD)에서는 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않는 것으로 나타났으며 조절된 매개효과 지수도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(Table 12). 분석결과에 따라, 상사신뢰가 높을수록 상사의 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 미치는 효과가 강화됨을 알 수 있다. 따라서, 가설 3-2은 지지되었다.

논 의

본 연구는 상사의 경계관리 행동이 지닌 양방향적 속성에 주목하여, 경계확장 행동과 경계완충 행동이 구성원의 창의적 수행에 미치는 영향을 확인하고, 심리적 임파워먼트의 매개효과와 상사신뢰의 조절된 매개효과를 검증하였다.

첫째, 상사의 경계확장 행동과 경계완충 행동은 모두 구성원의 창의적 수행에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사가 외부 자원을 적극적으로 유입하여 새로운 아이디어 생성의 기반을 마련하고, 동시에 과도한 외부 요구를 차단하여 구성원이 업무에 몰입할 수 있도록 지원할 때, 구성원의 창의적 행동이 촉진될 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 경계관리 행동이 창의적 수행을 촉진할 수 있다는 기존의 연구와 일치하는 결과이다(Faraj & Yan, 2009; Zhang & Li, 2024).

둘째, 상사의 경계관리 행동은 심리적 임파워먼트를 매개로 창의적 수행을 높이는 것으로 확인되었다. 구체적으로, 상사의 경계확장 행동과 경계완충 행동은 구성원이 일의 의미와 영향력을 인식하도록 돕고, 과업 수행에 대한 유능감과 자기결정감을 높여 결과적으로 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사의 두 행동을 비교한 결과, 경계확장 행동이 경계완충 행동보다 더 강한 간접효과를 보였는데, 이는 자원의 보호보다

는 외부 자원의 유입과 기회 탐색이 구성원의 동기 유발과 수행에 더 큰 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

셋째, 상사의 경계완충 행동과 창의적 수행 간의 관계에서, 심리적 임파워먼트를 매개로 한 상사신뢰의 조절된 매개효과가 확인되었다. 조절된 매개효과는 상사의 경계완충 행동에서만 유의하게 나타났으며, 상사신뢰 수준이 높을수록 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트를 통해 창의적 수행에 미치는 간접효과가 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 이는 경계완충 행동이 구성원에게 간섭이나 업무의 폐쇄성으로 인식되기보다 외부의 부정적 요구로부터 자신을 보호하려는 상사의 적극적 노력으로 받아들여지기 위해서는 상사신뢰가 선행되어야 함을 시사한다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 상사의 경계관리 행동이 경계확장 행동과 경계완충 행동이라는 두 차원으로 구성된다는 점을 국내 맥락에서 실증적으로 확인하였다. 기존 연구들은 주로 경계확장 행동에 초점을 맞추어 왔으며, 경계완충 행동은 상대적으로 주목받지 못한 영역이었다(Faraj & Yan, 2009; Marrone et al., 2022). 본 연구는 두 행동 모두 구성원의 창의적 수행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주었으며, 이를 통해 경계관리 행동이 자원 획득 전략과 보호 전략으로 이원화될 수 있음을 실증적으로 밝혔다는 점에 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 상사의 경계완충 행동이 심리적 임파워먼트를 매개로 구성원의 창의적 수행에 영향을 미친다는 점을 실증적으로 확인하였다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트가 창의성을 유도하는 핵심 경로임을 제시한 Gong 등(2009)과 Zhang와 Bartol(2010)의 주장과도 일치한다.

또한, 선행연구들은 주로 경계확장 행동이 자원과 정보의 유입을 통해 구성원 수행에 기여한다는 점에 초점을 맞추어 왔으나(Kim, Mah, Yoon, & Yun, 2025, Marrone et al., 2022; Zare & Khorasgani, 2022), 본 연구는 외부의 과도한 요구나 자극을 차단함으로써 구성원의 몰입과 내적 동기를 높이는 경계완충 기능 역시 창의성에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 실증적으로 확인하였다는 점에 의의가 있다. 기존 연구가 간과한 자원 보호 전략으로서의 경계관리 행동의 중요성을 부각시켰다는 점에서 이론적 기여를 가진다.

셋째, 본 연구는 상사신뢰가 경계관리 행동의 효과를 해석하는 '인지적 틀'로 작용함을 확인하였다. 경계완충 행동이 창의적 수행으로 이어지는 과정에서 상사신뢰가 중요한 조절 변수로 기능함을 실증적으로 보여주었다. 이 결과는 동일한 상사의 행동이라 하더라도 구성원의 인식에 따라 그 효과가 달라질 수 있음을 의미한다. 상사신뢰가 구성원의 인지적 해석에 영향을 미친다는 기존 연구의 맥락을 확장하여(Gao et al., 2011; Lord & Maher, 1991; Zhang & Bartol, 2010), 신뢰 수준에 따라 심리적 임파워먼트를 통한 매개경로의 강도가 달라질 수 있음을 실증적으로 제시했다는 점에서 학문적 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직 내 상사는 경계관리자로서 역할을 명확히 인식할 필요가 있다. 상사는 자신의 과업 수행에 국한하지 않고, 구성원의 자원 흐름을 인식하고 조율하는 지원자 역할을 수행해야 한다. 특히, 외부의 과도한 요구를 완충하거나 방해 요소를 차단하여 구성원을 보호하는 상사의 행동은 구성원에게 심리적

안정감을 제공하고, 자율성과 동기를 높이는 긍정적 리더십 모델로 작용할 수 있음을 인식해야 한다.

둘째, 본 연구를 통해 상사의 경계확장 행동과 경계완충 행동 모두 구성원의 심리적 임파워먼트를 높이고, 창의적 수행을 촉진함을 확인했다. 경계관리는 단순한 비공식적 역할이 아니라 성과에 실질적 영향을 미치는 중요한 리더십 행동으로 볼 수 있으므로 조직은 공식적인 리더십 역량으로 인식하고, 이를 촉진하는 제도적 기반을 마련해야 한다. 예를 들어, 다면평가나 리더십 피드백 항목에 '상사가 외부 요구를 조율해 구성원의 업무 몰입을 지원했는지, 외부 자원을 효과적으로 유입하여 구성원의 문제 해결을 지원했는지' 등을 행동 지표로 포함하여 리더십 역량을 측정할 수 있다. 이는 공식적인 직책이 없는 중간관리자에게도 동기를 부여하고, 조직 차원에서 바람직한 경계관리 행동을 장려하는 기반이 될 수 있다.

셋째, 상사에 대한 신뢰가 경계완충 행동의 효과를 강화하는 핵심 요인임이 확인된 바와 같이, 이를 촉진하기 위한 조직적 노력이 요구된다. 연차가 낮은 구성원은 외부 요구를 거절하거나 업무의 우선순위를 스스로 판단하는 데 어려움을 겪기 쉽다. 이때 상사의 경계완충 행동은 명확한 업무 경계 설정과 우선순위 판단을 지원하는 중요한 수단이 될 수 있다. 그러나 상사신뢰가 충분하지 않을 경우, 이러한 개입은 간섭이나 통제로 인식될 위험이 있다. 따라서 조직은 1:1 멘토링 제도, 리더-구성원 간 커뮤니케이션 가이드라인 제공 등 신뢰를 형성할 수 있는 프로그램을 마련하여, 경계관리가 필요한 구성원을 적극적으로 지원해야 한다.

본 연구의 제언과 제한점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 Faraj와 Yan(2009)이 제안한 경계관리 행동 중 경계강화 행동을 제외하고 연구를 수행하였다. 본 연구가 팀 수준이 아닌 '상사' 개인 수준에서 이루어진 연구라는 점에서 두 가지 요인에 초점 했지만, 보안이 강하게 요구되는 산업이나 외부 간섭이 성과에 치명적인 팀과 같은 맥락에서는 경계강화 행동이 창의성이나 수행에 중요한 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서, 향후 연구에서는 산업 및 업무 특성을 고려한 경계강화 행동이 수행에 미치는 영향을 확인해볼 것을 제언한다.

둘째, 경계관리 행동 간 상호작용 효과 관점이 고려될 필요가 있다. 경계확장과 경계완충은 각각 자원의 유입과 보호라는 상반된 기능을 수행하는 행동이지만, 두 행동이 불균형할 경우 자원의 과잉 유입 혹은 과도한 폐쇄성이 발생할 수 있다. 예를 들어, 자원을 무분별하게 받아들이면 오히려 과부하와 집중력 저하를 유발할 수 있으며, 과도한 자원 보호는 고립과 학습 정체를 가져올 수 있다. 따라서 향후 연구에서 경계확장과 경계완충 행동 간의 상호작용 또는 최적의 조합을 탐색해 볼 필요가 있다.

참고문헌

이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 147-186.

마성혁, 이지혜, 조윤주, 윤석화 (2024). 리더의 경계확장행위는 언제 그리고 어떻게 구성원의 직무성과를 높이는가? 이중 매개 메

커니즘과 향상초점의 조절 효과. 리더십 연구, 15(1), 55-85. https://doi.org/10.22243/tklq.2024.15.1.55

황미정, 이희수 (2022). 상사의 경계확장행동과 구성원의 혁신행동 관계에서 학습민첩성과 자기주도 직무설계의 이중매개효과. 대한경영학회지, 35(12), 2413-2442. https://doi.org/10.18032/kaaba.2022.35.12.2413

Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*, 123-167.

Amabile, T. (2011). *Componential theory of creativity.* Boston, MA: Harvard Business School.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184. https://doi.org/10.5465/256995

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 304-323. https://doi.org/10.1177/1548051814565819

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly, 37*(4), 634-665. https://doi.org/10.2307/2393475

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science, 49*(4), 571-582. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 267-285. https://doi.org/10.1002/job.138

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bresciani, S., Huarng, K.-H., Malhotra, M., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research, 128*, 204-210. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit.* In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models.* Newbury Park, CA: Sage.

Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B., & Mothe, C. (2012). Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. *International Journal of Project Management, 30*(6), 708-722. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.001

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 606-632. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006

Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical

development. *Small Group Research, 33*(2), 181-208. https://doi.org/10.1177/104649640203300202

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal, 47*(6), 928-937. https://doi.org/10.5465/20159632

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580-590. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580

Dey, C., & MP, G. (2017). Team boundary activity: A review and directions for future research. *Team Performance Management: An International Journal, 23*(5/6), 273-292. https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0029

Dong, J. Q., & Götz, S. J. (2021). Project leaders as boundary spanners in open source software development: A resource dependence perspective. *Information Systems Journal, 31*(5), 672-694. https://doi.org/10.1111/isj.12313

Drach-Zahavy, A. (2010). Interorganizational teams as boundary spanners: The role of team diversity, boundedness, and extrateam links. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 89-118. https://doi.org/10.1080/13594320903115936

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal, 46*(4), 435-457. https://doi.org/10.2307/30040637

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review, 28*(4), 347-360. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002

Ernst, C., & Yip, J. (2009). Boundary spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations. *Organizational Dynamics, 38*(3), 260-270. https://ssrn.com/abstract=1510190

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). *A motivational approach to self: Integration in personality.* In R. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation.* University of Nebraska Press.

Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2010). Implicit as compared with explicit safety procedures: the experiences of Israeli nurses. *Qualitative Health Research, 20*(10), 1406-1417. https://doi.org/10.1177/1049732310373256

Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in

knowledge teams. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 604-617. https://doi.org/10.1037/a0014367

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 787-798. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal, 52*(4), 765-778. https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly, 51*(3), 451-495. https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams engagement in creative processes. *Journal of Management, 30*(4), 453-470. https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001

Jabri, M. M. (1991). The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving. *Educational and Psychological Measurement, 51*(4), 975-983. https://doi.org/10.1177/001316449105100417

Johnson, L. M., & Duxbury, L. (2010). The view from the field: A case study of the expatriate boundary-spanning role. *Journal of World Business, 45*(1), 29-40. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.005

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*(1), 569-598. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569

Katz, R., & Tushman, M. L. (1983). A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development. *Academy of Management Journal, 26*(3), 437-456. https://doi.org/10.5465/256255

Kim, S. L., Lee, D., & Yun, S. (2022). Leader boundary-spanning behavior and creative behavior: the role of need for status and creative self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(6), 835-846. https://www.emerald.com/insight/0143-7739.htm

Kim, S. L., Mah, S., Yoon, S., & Yun, S. (2025). Linking leader boundary spanning to task performance and its boundary conditions: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology, 40*(2), 197-210. https://doi.org/10.1108/JMP-11-2023-0651

Korschun, D. (2015). Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: A social identity approach. *Academy of Management Review, 40*(4), 611-628. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0398

Kislov, R. (2018). Selective permeability of boundaries in a knowledge brokering team. *Public Administration, 96*(4), 817-836. https://doi.org/10.1111/padm.12541

Kulachai, W., Tedjakusuma, A., Phoraksa, T., Homyamyen, P., Benchakhan, K., & Pongnairat, K. (2024). The Impacts of perceived organizational support on trust in supervisor and employees' creativity. *International Journal for Quality Research, 18*(2), 405-416. http://www.ijqr.net/paper.php?id=1158

Lee, J., Choi, D., & Cheong, M. (2023). Leader boundary-spanning behavior and employee voice behavior: The job demands-resources perspective. *Behavioral Sciences, 13*(2), 146. https://doi.org/10.3390/bs13020146

Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: Implications for implementation and use of information systems. *MIS quarterly, 29*(2), 335-363. https://www.jstor.org/stable/25148682

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23*(3), 438-458. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620

Lynn, M. L. (2005). Organizational buffering: Managing boundaries and cores. *Organization studies, 26*(1), 37-61. https://doi.org/10.1177/0170840605046348

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and organizational performance.* Boston, MA: Unwin Hyman.

Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management, 36*(4), 911-940. https://doi.org/10.1177/0149206309353945

Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1423-1439. https://doi.org/10.5465/amj.2007.28225967

Marrone, J. A., Quigley, N. R., Prussia, G. E., & Dienhart, J. (2022). Can supportive coaching behaviors facilitate boundary spanning and raise job satisfaction? *Journal of Management, 48*(5), 1131-1159. https://doi.org/10.1177/0149206321100395

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review, 20*(3), 709-734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

Mehmood, M.S., Jian, Z., Akram, U. and Tariq, A. (2021), Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations, *Leadership and Organization Development Journal, 42*(3), 434-452. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008

Oldenhof, L., Stoopendaal, A., & Putters, K. (2016). From boundaries to boundary work: Middle managers creating inter-organizational change. *Journal of Health Organization and Management, 30*(8), 1204-1220.

https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2016-0041

Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 55-77. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863-871. https://doi.org/10.1037/a0022625

Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J. H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of competitive psychological climate. *Journal of Business Research, 170*, 114310. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114310

Somech, A., & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management, 39*(3), 274-299. https://doi.org/10.1177/1059601114525437

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465. https://www.jstor.org/stable/256865

Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 55-65. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681. https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310926

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly, 20*(1), 49-53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006

Zare, M. N., & Khorasgani, M. S. G. (2022). Boundary-spanning leadership as a necessity for academic administrators. *International Journal of Educational Management, 36*(4), 527-540. https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-354x

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107-128. https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118

Zhang, Z., & Li, R. (2024). How and when employees' boundary-spanning behavior improves their creative performance: A moderated mediation model. *Journal of Management & Organization, 30*(4),

1153-1169. https://doi.org/10.1017/jmo.2023.51

Zhang, Z., & Xie, J. (2024). How and when does boundary spanning behavior influence employees' creative performance? The roles of meaning of work and team Chaxu climate. *Current Psychology, 43*(24), 1-11. https://doi.org/10.1007/s12144-024-05911-y

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1*(1), 333-359. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226

Zhu, J., Xu, S., Zhou, J., Zhang, B., Xu, F., & Zong, B. (2020). The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica, 52*(11), 1340-1352.

투고일자 : 2025-04-07
수정일자 : 2025-04-21
게재일자 : 2025-04-29

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 125-152
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.125-152

The Mediating Effect of Psychological Empowerment and the Moderated Mediation Effect of Trust in Supervisor in the Relationship Between Supervisor Boundary management Behaviors and employees' Creative Performance

Ko, Youn-Jin

Gachon University

The purpose of this study is to examine the mediating effect of psychological empowerment in the relationship between leader boundary management behaviors (boundary spanning and boundary buffering) and employees' creative performance. It also investigates whether trust in the supervisor changes the strength of the mediating effect, showing how the indirect effect works differently depending on the level of trust. To test the proposed hypotheses, an online survey was conducted with 600 employees working in various organizations in South Korea. The results revealed that both types of supervisor boundary management behaviors significantly enhanced employees' psychological empowerment, which in turn positively influenced their creative performance. Notably, boundary spanning behavior showed a stronger indirect effect on creative performance through psychological empowerment compared to boundary buffering behavior. Furthermore, the moderated mediation analysis indicated that the mediating effect of psychological empowerment was strengthened when employees perceived higher levels of supervisor trust. Based on these findings, the study discusses theoretical and practical implications.

Key words : Boundary management behavior, Psychological empowerment, Trust in supervisor, Creative performance, Moderated mediation