

☒ 연구논문

변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에
미치는 영향 관계*

-창의적 품질을 위한 제품/서비스 조직의 새로운 리더십 패러다임 탐색-

유승동

관동대학교 경상대학 경영·관광학부

Effects of Transformational and Transactional Leadership on
Followers' Empowerment and Creativity

Yoo, Seung-Dong

Business Administration and Tourism Management Division,
College of Commerce and Management, Kwan Dong University

Abstract

This research uses measures of transformational and transactional leadership to examine its impact on subordinate psychological empowerment and on his/her creativity in 3 resort complexes. For a total of 462 respondents, followers' sense of increased empowerment and creativity are significantly and positively related to the transformational leadership behaviors of their immediate superior, including charismatic attributes and behaviors, individual consideration, and intellectual stimulation. Two of the three transactional leadership measures, including contingent reward and management-by-exception(active), correlate positively with the followers' perceived empowerment and creativity, but the rest one, management-by-exception(passive), negatively with them. The impact of all of the three measures of transformational leadership and the two of transactional leadership(i.e., contingent reward and active management-by-exception) on subordinate creativity is partially mediated by the subordinate empowerment.

* 본 논문은 1997년도 한국학술진흥재단의 연구과제 지원비에 의해 수행된 논문임.

1. 서론

기업 존속과 발전의 생명력은 창의적 품질의 제품/서비스를 창출하고 저비용 경영을 실현해 나가야 하는 혁신지향적 마인드의 경영자와 종업원으로부터 나온다. IMF로 인한 심각한 경제불황과 21세기 글로벌 경제화시대의 극한경쟁 상황은 우리의 기업들로 하여금 변화와 혁신을 위한 노력을 그 어느 때보다도 강화해 나갈 것을 요구하고 있다. 변화와 혁신에 대한 경영자의 의지와 더불어 구성원 모두의 열의와 역량을 모아 창의적 품질개선, 혁신적 조직과 부서의 운영체계 구축 등을 해나갈 것이 요구되고 있다.

변화와 혁신을 위한 의지를 높이고 구성원 모두의 열의와 역량을 결집해 나가야 하는 오늘날 경영자에게 새로운 리더십 패러다임의 하나로 대두되고 있는 것이 변혁적 리더십(transformational leadership)이다. 이론의 주창자인 Bass(1985, 1996)와 그 동료들(예컨대 Howell & Avolio, 1993)은 변혁적 리더십은 변화와 경쟁의 시기에 지금까지의 거래적 리더십(transactional leadership)을 대신하여 추구되어야 할 리더십임을 강조한다. 변혁적 리더는 조직 목표와 비전(vision)에 대한 구성원들의 추구의지를 고취하고, 그들의 성장과 발전을 배려하고 임파워먼트하며, 기대 이상의 성과달성 동기를 유발하며(Yukl, 1989a, b), 창의적·혁신적 사고와 행동을 고무해 나가기 때문이다(Bass, 1985, 1996; Howell & Avolio, 1993).

이처럼 변화와 혁신을 지향하는 조직의 경영자들이 추구해야 할 리더십으로 강조되고 있는 변혁적 리더십에 대한 관련 연구는 지금까지 주로 변혁적 리더십과 거래적 리더십(transactional leadership)이 구성원의 성과와 만족 등에 미치는 영향을 상호 비교하는데 초점을 맞춰 왔다(예컨대, Bass & Avolio, 1990, 1992). 그 외, 변혁적 리더십과 성과간의 영향관계를 조절하는 요인들에 대한 연구들(Howell & Avolio, 1993; Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams, 1993; Podsakoff, MacKenzie, & Fetter, 1993), 스트레스와 거래적/변혁적 리더십의 성과 분석(Bass, 1996), 조직 환경, 문화, 리더와 부하의 관계 등의 상황하에서 교환적 리더십과 카리스마적 리더십 발생 가능성의 분석(Howell, 1988) 등을 들 수 있다.

그러나 아직까지 변혁적 리더십과 구성원의 의지와 역량증대로 일컬어지는(박원우, 1998; 신유근, 1997) 임파워먼트, 그리고 창의성간의 영향관계에 관한 연구는 거의 없다. 최근 변혁적 리더십과 함께 연구자들의 관심이 증대하고 있는 임파워먼트(empowerment)는 조직 변화의 촉진과 관리에 중요한 기능을 하는 것으로 주장(Conger & Kanungo, 1988)되고 있다. 즉, 임파워된 구성원은 기대 이상의 성과를 거두며(Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996), 변화지향적이며, 혁신적인 행동을 하게 된다고 보고되고 있다(Amabile, 1988; Kanter, 1983; Redmond, Mumford, & Teach, 1993). 그리고 창의성(creativity)은 조직 혁신의 출발점(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996, p. 1155)으로서, 구성원의 창의성 개발과 육성은 우수한 품질의 신제품/서비스 개발로써 경쟁력 향상을 도모해 나가는 조직의 토대

가 된다고 주장되어지고 있다(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십은 구성원들의 임파워먼트와 정적인 상관을 보인다는 연구들(예컨대 Masi, 1994; Seltzer & Miller, 1990), 변혁적 리더십은 창의성 증진에 효과적이라는 주장(Bass, 1985, 1996), 그리고 임파워된 구성원은 보다 높은 창의성과 혁신적 행동을 보인다는 연구들(예컨대 Amabile, 1988; Kanter, 1983; Spreitzer, 1995, 1996)을 토대로, 변혁적 리더십과 임파워먼트, 창의성간의 상관관계와 변혁적 리더십이 창의성에 영향을 미치는 과정에서 임파워먼트가 보이는 메카니즘을 고찰하기로 한다. 즉, 구성원의 임파워먼트와 창의성의 선행요인으로서 변혁적 리더십이 그들에 어떠한 영향을 미치며, 변혁적 리더십과 창의성 사이에서 임파워먼트는 어떤 작용을 하는가를 검토한다.

변혁적 리더십이 구성원들을 임파워먼트하고 이로써 그들의 창의성 증진을 도모할 수 있음을 고찰하는 것은 오늘날 조직 변화와 쇠신의 시기에 경영자들이 발휘해야 할 새로운 리더십 패러다임의 탐색에 도움을 줄 수 있을 것이다.

2. 이론적 고찰

2.1 변혁적 리더십과 거래적 리더십

2.1.1 변혁적 리더십 이론(Transformational Leadership Theory)

변혁적 리더십이론을 처음으로 제시한 Burns(1978)는 미시적으로는 개인간의 영향력 행사과정이며, 거시적으로는 사회적 체계의 변화와 조직을 혁신을 위한 힘을 동원하는 과정이라고 변혁적 리더십을 정의하면서, 변혁적 리더는 추종자들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 촉구하는 리더임을 제시하고 있다.

Burns(1978)의 이러한 사상에 기초하여 변혁적 리더십에 관한 보다 구체적인 이론체계를 구축해온 Bass(1985, 1996)는 지금까지 리더십 이론들은 기본적으로 리더와 부하간의 거래적 교환관계에 기초를 두고 있음에 따라, 종업원들에 대하여 변화와 혁신을 위한 사고와 행동을 촉진할 수 없다고 주장하고 있다. 거래적 리더십은 기존 조직문화의 틀 안에서 리더가 원하는 목표와 부하들이 바라는 보상간의 효율적 교환만을 추구할 뿐, 조직의 변화와 쇠신은 추구해 나가지 않기 때문이라는 것이다.

Bass(1985, 1996)는 변혁적 리더는 부하들로부터의 신뢰, 개인적 이해를 넘어 조직과 부서의 이익을 위한 헌신적 자세 등 카리스마적 특성과 행동을 취함과 더불어, 부하들에 대한 개별적 배려로써 그들을 임파워(empower)하고 자신의 직무에 대한 의미와 자신감을 제고시키며, 기존 사고의 틀을 넘어 창의적 관점과 행동개발을 위한 지적자극을 부여함을 강조한다.

변혁적 리더십에 관한 구체적인 이론체계를 수립하면서 Bass(1985, 1996)와 Bass and Avolio(1996), 그리고 Avolio and Howell(1992)은 기본적으로 변혁적 리더십(transformational leadership)은 ①카리스마적 리더십 또는 이상적 영향(charismatic

leadership or idealized influence), ②영감적 동기유발(inspirational motivation), ③개별적 배려(individualized consideration), ④지적자극(intellectual stimulation) 등의 차원을 포함하는 리더십을 강조하고 있다.

1) 카리스마적 리더십 또는 이상적 영향(Charismatic Leadership or Idealized Influence)

변혁적 리더는 부하들의 모범이 되도록 행동을 하는 리더이다. 그는 부하들과 위험을 함께 하고, 일관된 행동, 높은 수준의 윤리적, 도덕적 행동을 취하며, 개인의 이익보다 다른 사람이나 조직(부서)의 이익을 앞세우며, 이로써 부하들로부터 신뢰와 존경을 받고 그들이 본받고자 하는 인물이 된다. Bass and Avolio(1996)는 이러한 이상적 영향 차원을 다시 이상적 특성(idealized attributes) 차원과 이상적 행동(idealized behaviors) 차원으로 세분하고 있다.

그런데 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성(Weber, 1924/1947), 또는 사람의 마음을 끄는 개인적인 독특한 힘(personal idiosyncratic power)(Conger & Kanungo, 1987) 등으로 정의되는 '카리스마'라는 용어의 사용 대신 '이상적 영향'으로 쓰는 편이 보다 바람직하다고 Bass(1996, p. 190)와 Bass and Avolio(1990)는 주장한다. 왜냐하면 카리스마는 각종 매체나 사람들 사이에서 열광이나 축복 등 너무나 다양한 의미(a wide spectrum of meanings)로 사용되고 있으며, 때로는 권력자나 독재자와 관련되어 사용되는 경우도 있기 때문이라는 것이다. 따라서 연구목적의 경우에는 그대로 쓸 수 있으나 리더십 훈련이나 개발을 위해서는 이상적 영향으로 쓰는 것이 보다 바람직하다고 제시하고 있다.

2) 영감적 동기유발(Inspirational Motivation)

변혁적 리더는 부하들의 작업에 대한 의미와 도전의식을 부여함으로써 그들의 동기를 유발한다. 열정과 낙관론적 자세를 보이고, 바람직한 미래의 비전을 설계하는데 부하들을 참여시키며, 목표와 공유된 비전에 대한 몰입을 보여준다.

이러한 영감적 동기유발 차원은 카리스마적 리더십 차원과 높은 상관성($r \geq .80$, Bass, 1985, p. 214 참조)을 보임에 따라 Howell and Avolio(1993)의 연구에서와 같이 계량적 연구의 경우 카리스마적 리더십 차원과 하나의 차원으로 분류될 수도 있음이 언급되고 있다(Bass, 1996, p. 190).

3) '지적 자극(Intellectual Stimulation)

변혁적 리더는 부하들의 창의적, 혁신적 행동과 노력을 자극한다. 기존 가정에 대한 의문 제기, 문제의 재구성, 오랜 관행에 대한 새로운 방법적 접근 등을 고무한다. 구성원의 창의성을 격려하여 그가 실수하거나, 그의 아이디어가 리더 자신의 아이디어와 다르다고 해서 비난하지 아니한다. 기존 사고의 틀을 넘어 문제해결을 위한 새로운 방법들의 시도를 격려한다.

4) 개별적 배려(Individualized Consideration)

변혁적 리더는 코치(coach) 또는 멘토(mentor)로서의 역할을 함으로써 구성원 개인의 성장, 성취욕구에 특별한 관심을 기울이며, 욕구나 욕망의 개인적 차이를 인정하고 받아들인다. 지원적 분위기 속에서 새로운 학습 기회를 제공한다. 양방향 커뮤니케이션과 '순회경영(management by walking around)'을 실시한다. 구성원을 단순히 종업원으로 보기보다는 한 사람의 완전한 인격체로 간주하며, 그들의 의견을 경청한다. 부하들의 개발을 위해 과업을 위양한다. 위양된 과업의 진행상황과 부하들의 추가적 지도나 지원 요청을 수시로 점검하지만 부하들은 감시 받고 있다고 느끼지는 아니한다.

이와 같은 차원들을 포함하는 변혁적 리더십은 성과-보상의 교환관계에 토대를 둔 거래적 리더십의 확장(an expansion)(Bass, 1996, p. 4)으로서, 변혁적 리더는 부하들이 처음에 의도했던 것, 생각했던 것 이상의 것을 할 수 있도록 그들을 동기부여한다(Shamir, 1991). 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 개념적으로 다른 차원의 것이기는 하지만 우수한 리더는 이 두 가지 리더십을 모두 적절히 구사할 수 있는 리더임이 강조되고 있다(Bass, 1985, 1996; Kotter, 1990).

다음에서는 거래적 리더십의 차원들에 관하여 구체적으로 살펴보고, 이하에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구분하면서 함께 논의하기로 한다.

2.1.2 거래적 리더십 이론 (Transactional Leadership Theory)

거래적 리더십은 리더가 성과의 적절성에 따라 부하를 보상하거나 벌하고자할 때 발생한다(Bass, 1996). 거래적 리더십은 계약을 통해 부하들로부터 순응을 획득하는 과정으로, 그 계약관계는 명시적이거나 암묵적인 것일 수도 있다.

거래적 리더는 건설적 또는 교정적 행동을 보이게 되는데 전자의 경우는 조건적 보상(contingent reward) 행동을, 후자는 적극적 예외 관리(management-by-exception (active)) 및 소극적 예외관리(management-by-exception (passive)) 행동을 의미한다(Bass, 1996; Bass & Avolio, 1996).

1) 조건적 보상(Contingent Reward)

조건적 보상 리더는 부하들에게 무엇이 (어떤 목표의 달성이) 기대되고 있으며 그 목표달성으로써 어떤 보상을 받을 수 있는지를 명확히 한다. 즉, 부하들에게 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고, 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하거나 실제로 보상을 한다.

이러한 건설적 교환행동은 변혁적 리더행동만큼은 아니지만 대부분의 경우 보다 높은 수준의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여하는데 효과적이라는 것이 발견되고 있다(Avolio & Bass, 1991).

2) 예외에 의한 관리(Management-By-Exception)

적극적 예외관리(management-by-exception(active))는 부하의 순응을 얻기 위해 그의 실수에 대해 교정적 행동을 취하는 리더십을 의미한다. 리더는 부하의 과업수행에 있어서 일탈, 질수, 오류들을 발견하기 위한 조치(기준)들을 설정하고 기준을 벗어나는 실수가 발생했을 때는 적절한 교정조치를 취한다.

소극적 예외관리(management-by-exception (passive))를 하는 리더들은 부하의 실수, 일탈, 오류 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취한다. 그들은 실수를 발견하려 하지 않으며 문제가 보고되어야만 교정행동을 취한다. 문제가 그들을 그다지 성가시게 하지 않는 한 그대로 지나가도록 그냥 두어버린다.

일반적으로 리더십 효과면에서 조건적 보상은 위에서 언급한 것처럼 대부분의 경우 상당히 효과적인 것으로, 적극적 예외관리는 보다 가변적이며, 소극적 예외관리는 아주 비효과적인 것으로 보고되고 있다(Avolio & Bass, 1991).

2.2 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트(Empowerment)

2.2.1 임파워먼트의 개념

사전적 의미로 '파위를 증대한다'는 뜻을 가지는 임파워먼트의 개념은 조직론 분야에서 지금까지 소외의 연구(Seeman, 1959), 경영참여(Lawler, 1992), 직무충실화(Hackman & Oldham, 1980) 등의 연구에서 암묵적으로 제시되어 왔다. 최근에 와서 임파워먼트에 대한 구체적 개념화와 측정이 활발히 이루어지고 있는 것은 변화와 경쟁상황에 직면한 기업들에 있어서 종업원에 대한 자율성과 혁신성의 증대가 절대적으로 중요한 요인으로 작용하고 있음을 반영하는 것이다(Drucker, 1988).

Conger and Kanungo(1988)의 연구를 토대로 Thomas and Velthouse(1990)는 인지평가론적 관점에서 임파워먼트란 업무환경(work context)에 대한 네 가지 인지 셋(a set of four cognitions)으로서, 개인의 작업역할에 대한 적극적 지향 즉, 증가된 내재적 동기(increased intrinsic motivation)라고 정의하고 있다.

Thomas and Velthouse(1990)의 이러한 개념적 정의에 대해 Spreitzer(1995, 1996)는 실증연구를 통해 임파워먼트가 아래와 같은 네 가지 차원의 인지 셋으로 구성되어 있음을 입증하고 있다(p. 1443-1444).

1) 의미(Meaning)

의미란 개인의 이상이나 기준과 관련하여 판단되어진 작업 목표나 목적의 가치(value)(Thomas & Velthouse, 1990)를 의미하는 것으로서, 작업역할의 요구사항들과 개인의 신념, 가치, 행동들간의 적합을 포함한다(Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980).

2) 자신감(Competence)

셀프 에피커시(self-efficacy)(Conger & Kanungo, 1988)로도 표현되는 자신감은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음을 의미한다(Gist,

1987). 자신감은 조직의 믿음, 개인의 숙달, 또는 노력-성과에 대한 기대와 유사한 의미를 지닌다(Bandura, 1989).

3) 자기결정(Self-Determination)

자기결정은 자기행동을 주도하고 통제할 수 있는 선택권을 가지고 있음에 대한 개인의 지각을 의미한다(Deci, Connell, & Ryan, 1989). 자기결정은 업무행동 및 과정의 시작과 계속에 대한 자율성을 반영한다. 예로서는, 작업방법, 속도 및 노력 등에 대하여 개인 스스로 의사결정을 내릴 수 있는 정도를 말한다(Bell & Staw, 1989; Spector, 1986).

4) 영향력(Impact)

영향력은 개인이 업무에서 전략적, 관리적 또는 운영적 결과 등을 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도를 의미한다(Ashforth, 1989). 영향력은 학습된 무력감과 반대되는 개념이다(Martinko & Gardener, 1982). 또한 영향력은 통제의 위치(locus of control)와도 다른 개념이다. 영향력은 업무환경에 의해 영향을 받지만 내부적 통제위치는 일반적 성격적 특성(global personality characteristic)으로서 모든 상황에 걸쳐 지속적이다(Wolfe & Robertshaw, 1982).

2.2.2 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트

증가된 내재적 동기를 의미하는 임파워먼트는 업무환경에 대한 인지 셋으로 정의(Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990)됨은 위에서 언급한 바와 같다.

이러한 정의에서 의미하는 바는 구성원이 업무환경을 어떻게 인지하느냐에 따라 심리적 임파워먼트의 경험정도가 달라지게 된다는 점이다(Bandura, 1989; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). 즉, 업무환경을 임파워먼트의 제약(constraints), 또는 기회(opportunities) (Blau, 1987; Mowday & Sutton, 1993)로 인지하는가에 따라 심리적으로 경험하는 임파워먼트의 크기는 달라진다.

이 같은 관점에서, 업무환경의 주요 구성요소의 하나로 지적되고 있는 리더십(Spreitzer, 1995, 1996; Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990)에 있어서도 구성원이 그것을 제약 혹은 기회로 인지하는가에 따라 그가 경험하는 임파워먼트의 크기는 달라진다고 할 수 있다. Conger and Kanungo(1988)는 조직 변화와 혁신에 있어서 임파워먼트는 리더십 영향의 핵심적 결과물(a vital form of influence)이며, 따라서 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향을 고찰하는 실증연구는 효과적 리더십에 대한 이해를 돕는데 기여할 수 있음을 강조한다.

Bass(1996)는 변혁적 리더십은 부하들을 임파워먼트하는 리더십이라고 주장하면서, 특히 임파워먼트는 리더의 개별적 배려행동의 산물임을 강조하고 있다. 즉, 리더의 지원, 자기개발 기회 부여, 욕구의 배려 행동은 임파워먼트의 기회로 인지됨으로써 직무에 대한 소유의식(의미부여), 자신감, 자기통제, 목적의식 함양 등과 같은 임파워먼트를 경험하게 된다는 것이다(p. 157-171).

Masi(1994)는 임파워먼트하는 조직의 문화적 규범은 리더의 변혁적 스타일과 정의 상관($r=.22$)을 보이며, 부하들의 인지된 임파워먼트는 문화적 규범과 정의 상관($r=.30$)을 보이고 있음을 제시하고 있다. 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를($\beta=.19$), 거래적일수록 더 적은 임파워먼트를($\beta=-.05$) 인지하였다고 보고하고 있다.

Howard and Wellins(1994)는 임파워먼트는 구성원들간의 인간적 매력이나, 유대, 응집성을 배려하는 리더에 의해 증대되며, 그러한 리더는 부하들의 행동을 활성화하기 위해 위기가 임박했음을 부각시키기도 한다고 주장하고 있다.

Seltzer and Miller(1990)는 직접적 상사(immediate superior)의 변혁적 리더 행동과 부하들의 인지된 임파워먼트간에는 정의 상관을 보이는데, 특히 영감적 목표설정($r=.19$), 높은 수준의 기대(목표)설정($r=.18$)과 유의한 상관관계가 있음을 제시하고 있다.

한편 Bass(1996)는 칭찬이나 보너스와 같은 조건적 보상의 경우도 임파워먼트에 가시적 영향을 미칠 수 있다고 언급하고 있다(p. 164).

2.3 변혁적/거래적 리더십과 창의성

2.3.1 창의성의 개념

일반적으로 창의성에 대한 개념적 정의는 혁신의 개념과 관련하여 이루어지고 있다. 즉, 창의성이란 어떠한 영역에서든 새롭고 유용한 아이디어를 창출해 내는 것이다. 이에 비해 혁신은 조직내에서 그러한 창조적 아이디어에 대한 성공적 실행을 의미한다. 따라서 개인 혹은 팀에 의한 창의성은 조직 혁신의 씨앗 또는 출발점(a seed of and a starting point for innovation)이 된다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996, p. 1155). 유사하게, Woodman, Sawyer, and Griffin(1993) 또한 창의성이란 개인이나 집단의 새로운 아이디어의 착상 능력을 의미하며, 혁신성이란 창의적 아이디어를 바탕으로 신제품, 서비스를 개발해 나가는 조직의 관리능력으로 정의하고 있다.

이러한 정의들은 개인의 창의성은 우수한 품질의 신제품/서비스를 생산할 수 있는 혁신적 조직의 기본요소임을 함축한다. 즉, 혁신적인 조직은 구성원들의 창의성을 유발하고, 육성하며 개발해 나가는 조직이며, 나아가 그들의 창의적 아이디어를 우수한 품질의 신제품/서비스 개발로 연계시켜 시장경쟁력을 증대시켜 나가는 조직임을 의미하는 것이라 할 수 있다.

2.3.2 변혁적/거래적 리더십과 창의성

변혁적 리더십이 부하의 창의성에 미치는 직접적 영향에 관해 검토한 결과를 제시하고 있는 연구는 아직까지 거의 없다.

Bass(1996)는 변혁적 리더십의 4가지 차원 모두에 대해서 부적인 상관을 보이는 자유방임적 리더십(laissez-faire leadership)(Bass & Avolio, 1990)과 관련한 이론적 고찰에서 자유방임적 리더십은 혁신의 결핍, 구성원간의 갈등증가의 원인으로 작용한다

고 지적하면서, 반대로 상사가 구성원들에 대하여 상담과 지원, 관심 등 변혁적 행동을 보일 때 그 구성원들은 보다 혁신적일 수 있음을 강조하고 있다(p. 170). 또한 Bass(1996)와 Bass and Avolio(1996)의 변혁적 리더의 지적 자극 행동에 관한 정의에서 볼 때, 기본적으로 변혁적 리더십은 부하의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

그리고 변혁적 리더 행동으로 언급하지는 않았으나, 창의성에 영향을 미치는 작업 환경 차원을 평가한 Amabile et al.(1996)의 실증연구는 상사의 창의성 격려 행동이 구성원의 창의성에 긍정적 영향을 미침을 보고하고 있다. 즉, 상사의 훌륭한 작업모델로서의 역할, 작업집단의 지원, 개개인 공헌의 소중한 평가, 문제의 창의적 해결 격려, 작업집단에 대한 신뢰 등의 행동은 부하들의 창의성에 정적인 영향을 미친다는 것이다.

Amabile et al.(1996)의 이 같은 상사의 창의성 격려 행동은 Bass(1985, 1996)와 Bass and Avolio(1996)의 변혁적 리더 행동 즉, 이상적 특성과 이상적 행동, 지적 자극, 개별적 배려 행동을 함축하는 것이라 할 때, 변혁적 리더 행동이 부하들의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 수 있음은 상당한 정도 예측이 가능하다. 그 외, 상사와 부하의 개방적 상호작용(Kimberley, 1981; Kimberley & Evanisko, 1981), 구성원의 작업과 아이디어에 대한 상사의 지원(Delbecq & Mills, 1985; Orpen, 1990) 등도 이러한 예측을 뒷받침해주는 연구들이라 할 수 있다.

그런데 계약된 보상(a contracted-for reward)만을 위한 행동은 창의성을 저하시킬 수도 있다고 주장된다(Amabile, Hennessey, & Grossman, 1986). 그러나 개인의 능력을 인정해주는 '보너스'등은 창의성을 향상시킬 수도 있으며(Amabile et al., 1986; Amabile, Phillips, & Collins, 1993), 목표의 명확화(Bailyn, 1985), 문제의 명확한 정의(Getzels & Csikszentmihalyi, 1976) 등은 창의성에 긍정적 영향을 미치는 리더 행동으로 보고되고 있다. 이러한 연구들은 거래적 리더의 조건적 보상 행동이 창의성에 미치는 영향은 가변적임을 시사하고 있다.

2.3.3 임파워먼트와 창의성

일반적으로 임파워먼트 즉, 증가된 내재적 동기는 창의성에 필수적이며 기여적인 것으로 인식되고 있다(Deci & Ryan, 1985; Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994; Redmond, Mumford, & Teach, 1993).

임파워된 구성원은 자율성과 영향력을 가지고 있다고 생각하기 때문에 창의적이 될 가능성이 높다. 그는 작업의 기술적, 규정적 측면에 있어서 다른 사람보다 제한을 덜 받는다고 느끼기 때문이다(Amabile, 1988). 임파워된 개인은 자신감을 가지므로 업무에 창의적이며, 성공을 기대하게 된다(Amabile, 1988; Redmond et al., 1993).

• Spreitzer(1995, 1996)는 임파워먼트는 변화의 촉진과 관리에 중요하며(Conger & Kanungo, 1988), 창의성에 대한 영향요인(Kanter, 1983; Thomas & Velthouse, 1990)이라는 주장들을 토대로 임파워먼트는 혁신의 중요한 영향 요인임을 강조한다.

이처럼 임파워먼트는 창의성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 주장되고 있다. 그런

데 연구자들에 따라서는 Spreitzer(1995, 1996)의 경우처럼 임파워먼트의 결과변수로서 창의성과 혁신을 명확하게 구분하지 않고 사용하는 예를 볼 수 있다. 위에서 언급한 것처럼 창의성과 혁신은 유사한 개념이지만 엄밀하게는 서로 구분되는 개념들이다. 창의성은 새로운 아이디어의 착상으로서 혁신의 출발점 또는 씨앗이며, 혁신은 창의적 아이디어의 현실화, 실용화이다(Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993). 이 같은 개념적 구분은 Amabile et al.(1996)의 연구에서처럼 임파워먼트의 직접적 영향요인으로 혁신의 개념보다는 창의성의 개념을 사용하는 것이 보다 타당함을 제시한다. 이러한 개념적 구분에 따라 본 연구에서도 변혁적 리더십과 임파워먼트의 결과변수로 창의성의 개념을 사용하기로 한다.

2.4 변혁적/거래적 리더십, 임파워먼트, 창의성

지금까지 고찰한 바와 같이 임파워먼트는 리더십 또는 리더십 관련요인들을 포함하는 작업환경 요인들에 대한 인지적 평가의 결과 경험하게 되는 증가된 내재적 동기로서 정의되고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; 1996). 그리고 증가된 내재적 동기는 개인의 창의성 향상에 필수적 영향요인으로 작용하는 것으로 주장되어지고 있다(Amabile et al., 1994; Deci & Ryan, 1985).

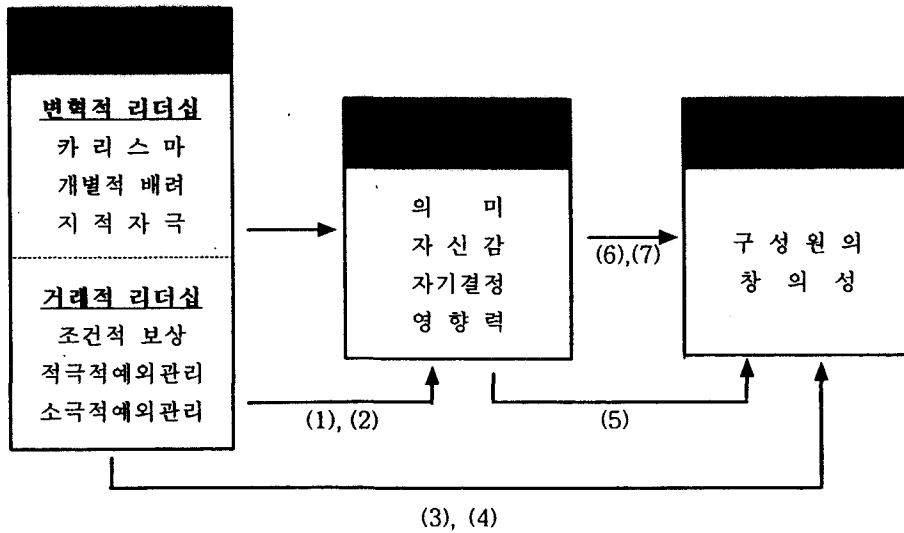
이와 같은 제논의들을 토대로 Spreitzer(1995, 1996)는 작업환경 요인은 구성원이 느끼는 임파워먼트(즉, 내재적 동기의 증가)에 영향을 미치며, 이어서 임파워먼트의 경험정도는 혁신의 발휘정도에 영향을 미치게 된다는 관계를 제시하고 있다.

이러한 Spreitzer(1995, 1996)의 논의는 구체적으로 리더십과 창의성의 관점에서 변혁적/거래적 리더십은 임파워먼트에 영향을 미치며, 이어서 임파워먼트는 창의성 증진에 영향을 미친다고 하는 관계의 설정을 가능케 한다. 요컨대 변혁적/거래적 리더십이 창의성에 미치는 영향관계 사이에서 임파워먼트가 일정한 매개적 작용을 보일 수 있음에 대한 검토를 가능하게 한다.

3. 연구모형과 가설의 설정

3.1. 연구의 모형

이와 같은 논의에 따라 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정할 수 있다. <그림 1>은 변혁적/거래적 리더십은 임파워먼트에 영향을 미치며(1), (2), 창의성에 대해서도 영향을 미친다(3), (4). 그리고 임파워먼트 또한 창의성에 대한 영향요인으로 작용하는데(5), 임파워먼트는 변혁적/거래적 리더십이 창의성에 영향을 미치는 과정의 사이에서 매개적 요인으로도 작용하게 됨을 의미한다(6).



< 그림 1 > 변혁적/거래적 리더십이 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향 관계에 대한 연구모형

3.1. 가설의 설정

지금까지의 이론적 고찰과 연구모형을 통해 변혁적/거래적 리더십, 임파워먼트, 창의성간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

- 가설1 : 변혁적 리더십은 임파워먼트와 정의 상관관계가 있을 것이다.
- 가설2 : 거래적 리더십은 임파워먼트와 부의 상관관계가 있을 것이다.
- 가설3 : 변혁적 리더십은 창의성과 정의 상관관계가 있을 것이다.
- 가설4 : 거래적 리더십은 창의성과 부의 상관관계가 있을 것이다.
- 가설5 : 임파워먼트는 창의성과 정의 상관관계가 있을 것이다.
- 가설6 : 변혁적 리더십과 창의성 사이에는 임파워먼트가 매개변수로서 작용한다.
- 가설7 : 거래적 리더십과 창의성 사이에는 임파워먼트가 매개변수로서 작용한다.

4. 측정도구 선정과 설문작성 및 연구절차

4.1 측정도구의 선정

변혁적 리더십의 측정도구는 Bass and Avolio(1996)에 의해 연구, 개발된 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)를 사용하였다. 이 도구는 그들이 이른바 '전범위 리더십 개발(full range leadership development)'을 위해 사용하고 있는 것으로,

세 가지 범주의 리더십 즉, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 비리더십 또는 자유방임적 리더십(Non-leadership or Laissez-faire leadership) 척도를 포함하고 있다. 변혁적 리더십은 5개 차원 29개 항목으로, 이상적인 특성(6), 이상적인 행동(5), 영감적 동기유발(6), 지적 자극(6), 개별적 배려(6) 등으로 구성되어 있다. 거래적 리더십은 조건적 보상(6), 적극적 예외관리(6), 소극적 예외관리(6) 등 3개 차원 18개 항목이다. 한편 비리더십 또는 자유방임적 리더십은 1개차원 5개 항목으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 변혁적 리더십 5개 차원 29개 항목, 거래적 리더십 3개 차원 18개 항목을 각각 사용하였으며 자유방임적 리더십 차원은 포함시키지 아니하였다.

임파워먼트는 Spreitzer(1995; 1996)의 4개 차원 각각 4개 항목의 심리적 임파워먼트(psychological empowerment) 측정도구를 사용하였다. Spreitzer(1995)의 연구에서 의미, 자신감, 자기결정, 영향력 등 각 차원별 신뢰도(Cronbach's alpha)는 각각 .85, .84, .80, .85이었다.

창의성은 Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron(1996)이 작업환경요인의 창의성에 대한 영향측정을 위해 개발한 척도(KEYS: Assessing the Climate for Creativity) 중에서, 창의성의 범주척도 6개 항목을 사용하였다. Amabile et al.(1996)의 연구에서 창의성의 범주척도의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .84였다.

리더십 각 차원별 문항들의 척도는 응답자에게 그의 직접적 상사가 설문문항에 제시된 리더행동을 자주 보이는 빈도를 묻는 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않다-매우 자주 그렇다)(Bass, 1985)를 사용하였다. 임파워먼트와 창의성은 각각 문항별 진술에 동의하는 정도를 묻는 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않다-매우 그렇다)로써 측정하였다.

4.2 설문 작성 및 연구절차

4.2.1 설문의 번역

본 연구에 사용된 설문들이 모두 영어로 개발된 것이어서 번역상의 동가(equivalence) 확보를 위해(Hulin & Mayer, 1986 참조), 본 연구자가 먼저 한국어로 번역하고, 이렇게 번역된 한국어 설문을 영어권에서 거주하여 영어를 잘 구사하는 한국인이 역번역(back-translation)하였다. 역번역한 내용과 원래의 영어 설문지를 비교해 해석상의 오류나 설문의도를 정확히 이해하지 못할 여지가 있다고 판단되는 내용을 수정하였다.

4.1.2 예비조사와 연구절차

예비조사는 K대 경상대학에 재학중인 직장인 학생들을 대상으로 실시하였다. 이들은 현재 경영 일선에 근무하고 있으므로 본 설문의 내용을 보다 현실적으로 잘 이해하고 충실한 응답을 할 수 있을 것으로 판단되어, 이들 중 67명으로부터 설문을 받았다. 그 중 유효 자료 62개에 대한 타당성 분석을 실시하였는데 표현상의 애매함이나 설문의도의 정확한 전달 어려움의 여지가 있는 항목들을 수정하였다. 그리고 리더십의 일부 항목들 중 다른 요인에 적재되거나 두 개 이상의 요인에 적재된 이상적인 행

동 2개 항목, 지적자극 1개 항목, 영감적 동기부여 1개 항목, 적극적 예외관리 1개 항목들은 제외한 후 본 조사에 사용하였다.

조사에 사용된 통계처리 프로그램은 SPSS 8.0 for Windows이다.

5. 연구결과

5.1. 조사대상의 특성

본 조사는 강원지역 소재 리조트 업체인 Y사, B사, S사의 종업원을 대상으로 각각 310명, 210명, 220명의 총 740명에 대한 설문조사로 이루어졌다. 회수된 설문의 총 수는 531개로서 71.8%의 회수율을 보였으며, 각 회사별로는 Y사 83.9%, B사 52.4%, S사 73.2%였다. 총 531개 설문 중 불성실한 응답을 제외한 유효 설문은 462개였다. 설문지 배포시 각 부서별 책임자에게 설문지 작성상의 주의사항과 함께 설문지를 배포하였으며, 응답률을 높이고 응답시 오차나 편견을 줄이기 위해 설문지 작성자의 비밀보장을 강조하였다.

응답자들의 남녀 비율은 각각 68.9%, 31.1%였다. 연령분포는 20대가 56.3%로 가장 많았으며, 30대 30.7%, 40대 이상이 13.0%였다. 학력은 고졸이하 24.5%, 대재(졸) 73.3%, 대학원(재) 이상이 2.2%였다. 직급은 평사원이 74.5%, 계장(급)이상 25.5%였다. 근속연수는 3년이하가 54.9%, 5년이하가 24.3%이며 평균 근속연수는 3.55년으로 나타났다.

5.2. 타당성 및 신뢰도 검증

타당성 검증은 요인분석(factor analysis)을 통해 실시되었으며 요인 모델은 주성분 분석(principal factor analysis)을, 회전방식은 varimax법을 사용하였다. 고유치(eigenvalue)가 1.0이상인 요인만 선택하였으며 요인 적재값(factor loading)은 0.5이상, 공유치(communality)는 0.4이상의 것을 유의한 것으로 보았다. <표 1>은 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 요인 분석결과를 나타내고 있다.

신뢰도 검증은 항목들간의 내적 일관성을 보여 주는 Cronbach's alpha값을 측정하였다. Cronbach's alpha값은 리더십의 적극적 예외관리 차원($\alpha=.6813$), 임파워먼트의 자기결정 차원($\alpha=.6637$) 외에는 모두 .7이상으로 대체로 모든 차원의 신뢰도 값이 양호한 수준을 보이고 있다. 적극적 예외관리 차원은 경우에 따라 기대되는 신뢰도보다 낮은 수준의 신뢰성을 보이는 것이 MLQ척도에서 해결해야 할 과제의 하나로 지적되고 있기도 하다(Bass, 1996, p.188).

< 표 1 > 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인 분석

요인 항목	FAC1 <CHAB>	FAC2 <CTGR>	FAC3 <MBEP>	FAC4 <INDC>	FAC5 <INTS>	FAC6 <MBEA>	공유치
IDAT3		.112	-.135	.195	.089	.043	.637
IDAT4		.309	-.111	.164	.213	.043	.604
IDAT2		.382	-.054	.092	.161	.070	.593
IDAT6		.213	-.059	.313	.269	.066	.610
IDAT5		.314	-.057	.306	.251	.087	.605
IDAT1		.104	-.097	.340	.264	-.011	.519
IDBE1		.274	-.134	.353	.289	.071	.557
CTGR5	.137		.012	.160	.117	-.018	.722
CTGR6	.119		.020	.108	.159	.051	.695
CTGR2	.245		-.093	.194	.096	.001	.672
CTGR1	.252		-.029	.092	.108	.045	.461
CTGR4	.225		-.115	.231	.163	.092	.509
MBEP3	-.092	-.000		-.063	-.084	-.003	.707
MBEP6	-.070	-.047		-.087	-.014	.055	.687
MBEP4	-.002	-.073		-.046	-.059	-.027	.659
MBEP5	-.069	-.067		-.013	-.055	.075	.614
MBEP2	-.099	.087		-.022	-.031	-.005	.596
INDC2	.152	.069	.026		.242	.014	.671
INDC4	.127	.219	-.032		.193	.073	.656
INDC1	.327	.199	-.008		.135	.141	.643
INDC3	.271	.155	-.165		.159	.006	.577
INDC5	.208	.176	-.096		.164	.073	.502
INTS3	.132	.105	-.025	.246		.076	.683
INTS2	.158	.165	-.120	.168		.018	.659
INTS1	.213	.109	-.018	.148		-.083	.585
INTS4	.325	.173	-.068	.282		.144	.544
INTS5	.307	.295	-.083	.205		.136	.533
MBEA5	.111	-.029	.009	.081	-.055		.733
MBEA4	.200	.000	-.027	.068	.072		.614
MBEA3	-.138	.165	.119	.050	.102		.605
고유치	3.536	3.447	3.336	3.306	2.890	1.937	
% of Variance	11.785	11.489	11.119	11.020	9.634	6.455	
신뢰도 (α)	.8709	.8393	.8617	.8239	.8055	.6813	

주 : CHAB=카리스마적 특성과 행동; IDAT=이상적 특성; IDBE=이상적 행동; CTGR=조건적 보상;
MBEP=소극적 예외관리; INDC=개별적 배려; INTS=지적 자극; MBEA=적극적 예외관리

5.2.1 변혁적 리더십과 거래적 리더십

고유치가 1.0이상으로 하여 요인분석을 하였을 때 변혁적 리더십(TRF)의 이상적 특성(IDAT) 차원에는 이상적 행동 차원(IDBE)의 1개 항목이 함께 적재되어 본 연구에서 이 요인을 카리스마적 특성과 행동(CHAB)으로 명명하고, 이상적 행동 차원의 나머지 2개 항목은 조건적 보상 차원에 적재되어 제외시켰다.

지적 자극(INTS)은 5개 항목이 모두 1개 요인으로 적재되었다. 개별적 배려(INDC) 차원은 5개 항목이 하나의 요인으로 적재되었으며, 남은 1개 항목은 영감적 동기부여 2개 항목과 함께 별도 요인으로 묶여 제외시켰다.

영감적 동기부여 차원의 경우 5개 항목이 모두 제외되었는데, 3개 항목은 개별적 배려 차원에 적재되었고, 나머지 2개 항목은 카리스마적 특성과 행동, 조건적 보상, 지적 자극 차원 및 개별적 배려의 남은 1개 항목에 분산되어 적재되어 있었다. 이러한 결과는 Bass (1996, p. 190)가 영감적 동기부여는 카리스마적 리더십과 개념적인 명확한 구분이 어려우며, 그의 요인분석에서(Bass, 1985, p. 214-215)도 영감적 동기부여는 그 속성상 리더의 카리스마적 행동뿐만 아니라 개별적 배려, 지적자극, 조건적 보상 행동에 의해서도 유발될 수 있다고 지적하고 있는 것과 같다.

거래적 리더십(TRA)의 경우 조건적 보상(CTGR) 차원은 6개 항목 중 5개 항목, 적극적 예외관리(MBEA)는 5개 항목 중 3개 항목, 그리고 소극적 예외관리(MBEP)는 6개 항목 중 5개 항목이 각각 하나의 요인으로 적재되었다.

모두 12개 항목을 제외시킨 후 요인분석 결과 고유치가 1.0이상이 되는 6개 요인으로 추출되었다. 이 같은 요인분석 결과는 영감적 동기유발 차원을 카리스마적 리더십 차원에 포함하여 6개 요인을 추출한 Howell and Avolio(1993)의 연구결과와 대비되는 것이다. 각 차원별 신뢰도(α)는 <표 1>에 나타난 바와 같다.

5.2.2 임파워먼트

임파워먼트(EMP)는 전체 12개 항목을 요인분석하였을 때 고유치가 1.0이상인 요인이 4개로 묶여 Spreitzer(1995, 1996)의 연구와 동일한 결과를 보였다. 각 차원별 신뢰도(α)는 의미(EMPM)(.7335), 자신감(EMPC) (.7256), 자기결정(EMPS)(.6637), 영향력(EMPI)(.7662) 등으로 나타났다.

5.2.3 창의성

창의성(CRE)의 6개 항목은 고유치를 1.0이상으로 했을 때 모두 1개 요인으로 적재되었으나 1개 항목은 공유치가 0.4이하로 나타나 제외시켰다. 이 5개 항목에 대한 신뢰도(α)는 .8351이었다.

5.3 가설검증

먼저 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트, 창의성의 상관관계를 보면 <표 2>와 같다.

< 표 2 > 변혁적/거래적 리더십, 임파워먼트, 창의성간의 상관관계

	M	S/D	TRF	CHAB	INDC	INTS	TRA	CTGR	MBEA	MBEP	EMP	EMPM	EMPC	EMPS	EMPI	CRE
TRF	3.3227	.6580	-													
CHAB	3.2908	.7855	.891***	-												
INDC	3.3850	.7602	.862***	.655***	-											
INTS	3.2691	.7291	.853***	.646***	.577***	-										
TRA	2.9681	.5314	.301***	.280***	.256***	.222***	-									
CTGR	3.0913	.8350	.609***	.612***	.481***	.485***	.558***	-								
MBEA	3.1253	.8250	.207***	.181***	.186***	.149***	.639***	.148**	-							
MBEP	2.6848	.9782	-.205***	-.215***	-.148***	-.185***	.610***	-.079*	.071	-						
EMP	3.4333	.5550	.489***	.385***	.468***	.428***	.201***	.384***	.118**	-.099*	-					
EMPM	3.6071	.7495	.446***	.368***	.439***	.351***	.174***	.261***	.109**	-.052	.769***	-				
EMPC	3.6689	.6864	.338***	.257***	.333***	.317***	.078	.203***	.085*	-.124**	.721***	.471***	-			
EMPS	3.3900	.6915	.335***	.246***	.329***	.288***	.110*	.293***	.033	-.092*	.796***	.445***	.473***	-		
EMPI	3.0522	.7802	.346***	.295***	.300***	.291***	.244***	.399***	.110**	-.019	.755***	.411***	.305***	.537***	-	
CRE	2.5115	.5752	.485***	.434***	.381***	.440***	.241***	.363***	.156**	-.071	.376***	.348***	.175***	.239***	.328***	-

주: TRF=변혁적 리더십; CHAB=카리스마적 특성과 행동; INDC=개별적 배려; INTS=지적자극; TRA=거래적리더십;
CTGR=조건적 보상; MBEA=적극적 예외관리; MBEP=소극적 예외관리; EMP=임파워먼트; EMPM=의미;
EMPC=자신감; EMPS=자기결정; EMPI=영향력; CRE=창의성

주: ***P<.001 **P<.01 *P<.05

5.3.1 가설1의 검증

<표 2>에서 보듯이 먼저 각 차원을 하나의 개념으로 사용한 변혁적 리더십과 임파워먼트간에는 유의한 정의 상관관계(.489, $p<.001$)를 나타내고 있다. 그리고 변혁적 리더십의 모든 차원들과 임파워먼트의 각 차원들간에도 유의한 정의 상관을 보이고 있으므로 가설1은 지지되었다. 특히 개별적 배려는 변혁적 리더십의 다른 차원들에 비해 임파워먼트의 모든 차원과 상대적으로 높은 상관을 보이고 있다. 이 같은 결과는 Bass(1996)의 임파워먼트는 개별적 배려의 산물이라는 주장을 뒷받침하고 있다.

5.3.2 가설2의 검증

먼저 각각을 하나의 개념으로 파악한 거래적 리더십과 임파워먼트 사이에는 유의한 정의 상관관계(.201, $p<.001$)를 보였다. 이러한 결과는 거래적 리더 행동은 임파워먼트에 부의 영향을 미친다고 한 Masi(1994)의 연구와 대비되고 있다. 한편 각 하위 차원들의 경우 조건적 보상은 임파워먼트의 모든 차원들과 유의한 정의 상관을 보였는데, 이는 조건적 보상의 경우도 임파워먼트에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 언급한 Bass(1996, p.164)의 주장을 지지하는 것이다. 적극적 예외관리는 임파워먼트의 두 개 차원과 유의한 정의 상관을 보이고 있으며, 소극적 예외관리는 2개 차원과 유의한 부

의 상관을 보이고 있다. 따라서 거래적 리더십은 임파워먼트와 부의 상관을 보인다고 한 가설2는 소극적 예외관리에서만 부분적으로 지지되었다.

5.3.3 가설3, 가설4의 검증

변혁적 리더십과 창의성은 정의 상관을 보인다는 가설 3은 변혁적 리더십과 그 모든 차원이 창의성과 유의한 정의 상관을 보임에 따라 지지되었다. 이러한 결과로써 변혁적 리더행동이 구성원의 창의성 증진에 매우 중요하다는 지금까지의 주장들이 입증되었으며 특히, 지적자극 차원은 가장 높은 상관값(.440, $p < .001$)을 보여 Bass(1995, 1996)와 Bass and Avolio(1996)의 지적 자극 차원에 대한 개념적 정의를 강하게 지지하고 있다.

한편 거래적 리더십의 2개 차원은 창의성과 유의한 정의 상관을 보였으나 소극적 예외관리는 유의하지는 않지만 부의 상관을 보여 가설4는 지지되지 아니하였다. 이러한 결과는 Amabile et al.(1986)의 연구에서 시사된 바와 같이 거래적 리더 행동이 창의성에 미치는 영향은 가변적일 수 있음을 제시하는 것이며, 리더의 소극적 자세는 부하의 창의성에도 부정적 영향을 미치게 됨을 의미한다.

5.3.4 가설5의 검증

임파워먼트와 그 하위차원들이 모두 창의성과 유의한 상관을 보여 가설5는 지지되었다. 이런 결과는 임파워먼트 즉, 증가된 내재적 동기는 창의성에 필수적 영향요인이라는 Amabile et al.(1994)와 Amabile et al.(1996) 등의 주장을 뒷받침하는 것이며, Spreitzer(1995, 1996)의 연구결과와도 맥락을 같이 하고 있다. 의미 차원이 가장 높은 상관(.348, $p < .001$)을 보이는데, 이는 자신의 직무에 높은 가치를 부여할수록 소중하게 생각하고 그에 따라 직무를 개선, 발전시키려는 창의적 노력도 크게 하는 것으로 해석할 수 있다. 자신감은 가장 낮은 상관 값(.175, $p < .001$)을 가지는데 이는 직무에 대한 자신감이 강한 경우 현 상태에서 얼마든지 좋은 제품/서비스를 제공할 수 있다고 생각하여 굳이 개선의 필요를 느끼지 않음을 의미하는 것이라고 할 수 있다.

5.3.5 가설6, 가설7의 검증

변혁적/거래적 리더십과 창의성 사이에서 임파워먼트가 매개변수 역할을 할 것이라는 가설6과 가설7의 검증을 위해 경로분석(path analysis)을 실시하였다.

경로분석은 선행요인들이 종속변수에 영향을 미치기까지의 경로와 영향력을 분석하여 독립변수들이 종속변수에 미치는 직·간접효과를 알아내고자 하는 기법이다(Kerlinger, 1986). 본 연구에서는 다중회귀분석(multiple regression analysis)에 바탕을 둔 경로분석을 통하여 변혁적/거래적 리더십이 임파워먼트를 거쳐 창의성에 미치는 상대적 중요도를 측정하고자 하였다(Price & Mueller, 1981; Alwin & Hauser, 1975).

< 표 3 > 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트, 창의성에 대한 경로분석 결과

종속변수 독립변수	EMP		CRE		
	B ₁	B ₂	B ₃ (DE)	B ₁ ×B ₂ (IE)	TE (DE+IE)
TRF	.489***	.183***	.396***	.089***	.485***
CHAB	.385***	.245***	.339***	.095***	.434***
INDC	.468***	.253***	.263***	.118***	.381***
INTS	.428***	.230***	.341***	.099***	.440***
TRA	.201***	.341***	.172***	.069***	.241***
CTGR	.384***	.278***	.256***	.107***	.363***
MBEA	.118**	.363***	.113*	.043***	.156**
MBEP	-.099*	.373***	-.034	-.037	-.071

주: TRF=변혁적 리더십; CHAB=카리스마적 특성과 행동; INDC=개별적 배려; INTS=지적자극;
 TRA=거래적 리더십; CTGR=조건적 보상; MBEA=적극적 예외관리; MBEP=소극적 예외관리;
 EMP=임파워먼트; CRE=창의성 (DE)=직접효과; (IE)=간접효과; (TE)=총효과
 주: ***P<.001 **P<.01 *P<.05

먼저 변혁적/거래적 리더십 및 그 구성차원들과 임파워먼트, 창의성에 대한 경로분석 결과는 <표 3>과 같다. 표에서 B₁은 변혁적/거래적 리더십 및 그 구성차원들을 독립변수로 임파워먼트를 종속변수로 하는 회귀분석 결과의 표준화 계수(β)이다. 그리고 B₂는 변혁적/거래적 리더십 및 구성차원들과 임파워먼트를 독립변수로 창의성을 종속변수로 하는 회귀분석에서 임파워먼트의 표준화 계수이며, B₃는 변혁적/거래적 리더십 및 그 차원들의 표준화 계수로서 리더십과 각 차원들이 창의성에 미치는 직접효과(direct effect, DE)이다. 이러한 표준화 회귀계수 B₁, B₂, B₃는 경로분석시의 경로계수(path coefficient)를 대변한다(Price & Mueller, 1981; Kerlinger, 1986). 그리고 B₁×B₂는 독립변수로서 변혁적/거래적 리더십과 그 차원들이 임파워먼트를 통하여 종속변수로서 창의성에 미치는 간접효과(indirect effect, IE)를 나타낸다. 이들 직접효과(DE)와 간접효과(IE)의 합이 총효과(total effect, TE)로서 독립변수인 변혁적/거래적 리더십과 각 차원들이 종속변수인 창의성에 미치는 영향력의 전체 크기를 의미한다.

<표 3>에서 보듯이 변혁적 리더십 및 그 개별차원들과 창의성 사이에서 임파워먼트는 부분 매개변수(partial mediator)로 작용하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 및 각 차원들은 모두 창의성에 대하여 유의한 간접효과를 보이고 있으므로, 변혁적 리더십과 각 구성차원들은 직접 창의성에 영향을 줄 뿐 아니라 임파워먼트를 통해 간접적으로도 창의성에 영향을 준다. 개별적 배려에 대한 임파워먼트의 매개효과가 가장 큰 것으로 나타나고 있다(.118, p<.001).

그리고 거래적 리더십과 창의성 사이에서 임파워먼트는 부분 매개효과(partial mediation)를 보였다. 조건적 보상 및 적극적 예외관리 차원들은 각각 창의성에 대하여 유의한 간접효과를 보여 임파워먼트가 부분 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 그

리나 소극적 예외관리의 간접효과는 없는 것으로 나타났다.

따라서 다음에서 임파워먼트의 개별차원들에 대한 매개효과 분석을 <표 4>와 같이 실시하였다.

< 표 4 > 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트의 각차원, 창의성에 대한 경로분석 결과

종속 변수	EMPM					EMPC					EMPS					EMPI				
	B ₁	B ₂	B ₁ (DE)	B ₁ ·B ₂ (IE)	TE(DE+IE)	B ₁	B ₂	B ₁ (DE)	B ₁ ·B ₂ (IE)	TE(DE+IE)	B ₁	B ₂	B ₁ (DE)	B ₁ ·B ₂ (IE)	TE(DE+IE)	B ₁	B ₂	B ₁ (DE)	B ₁ ·B ₂ (IE)	TE(DE+IE)
TRF	.446***	.164**	.412***	.073**	.465***	.336***	.012	.481***	.004	.465***	.335***	.087	.456***	.029	.465***	.346***	.182***	.422***	.063***	.465***
CHAB	.368***	.218***	.353***	.081***	.434***	.257***	.068	.416***	.018	.434***	.246***	.141***	.399***	.065***	.434***	.255***	.219***	.369***	.065***	.434***
INDC	.439***	.224***	.283***	.098***	.381***	.333***	.054	.363***	.018	.381***	.329***	.128**	.339***	.042**	.381***	.300***	.235***	.311***	.070***	.381***
INTS	.351***	.221***	.352***	.078**	.440***	.317***	.040	.427***	.013	.440***	.288***	.123**	.404***	.036**	.440***	.291***	.219***	.376***	.064***	.440***
TRA	.174***	.315***	.185***	.055**	.241***	.078	.157	.228***	.013	.241***	.110*	.216**	.217***	.024*	.241***	.244***	.265***	.171**	.070**	.241***
CTGR	.261***	.272***	.292***	.071**	.363***	.203***	.105	.341***	.022*	.363***	.233***	.145**	.320***	.043**	.363***	.369***	.218***	.276***	.087***	.363***
MBEA	.109**	.335***	.119**	.037**	.156**	.065	.163**	.142**	.014	.156**	.033	.234**	.148**	.008	.156**	.110**	.315***	.121**	.036**	.156**
MBEP	-.062	.345***	-.053	-.018	-.071	-.124**	.169**	-.050	-.021	-.071	-.082	.235***	-.049	-.022	-.071	-.019	.327***	-.064	-.007	-.071

주: TRF=변혁적 리더십; CHAB=카리스마적 특성과 행동; INDC=개별적 배려; INTS=지적자극;
 TRA=거래적 리더십; CTGR=조건적 보상; MBEA=적극적 예외관리; MBEP=소극적 예외관리;
 EMPM=의미; EMPC=자신감; EMPS=자기결정; EMPI=영향력; CRE=창의성; (DE)=직접효과;
 (IE)=간접효과; (TE)=총효과

주: ***P<.001 **P<.01 *P<.05

변혁적 리더십은 의미와 영향력을 통해 창의성에 간접효과를 주었으며, 그 구성차원들은 자신감을 제외한 나머지 모든 임파워먼트 차원들을 통하여 유의한 간접효과를 주었다. <표 3>의 결과와 마찬가지로 특히 임파워먼트의 모든 차원에 대하여 가장 큰 영향력을 가지고 있는 개별적 배려가 임파워먼트를 통한 간접효과가 가장 큰 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 앞의 2.2.2의 Bass(1996)가 주장한 것처럼 창의성에 영향을 미치는 임파워먼트를 위해서는 리더의 개별적 배려 행동이 보다 강조되어야 함을 인식하게 한다. 매개변수로 증명되지 않은 자신감은 위 5.3.4의 가설검증에서 보듯이 창의성과의 낮은 상관관계(r=.175)로 인한 영향으로 보여진다.

거래적 리더십의 창의성에 대한 영향관계에서는 자신감이 매개변수로 작용하지 않는 것으로 나타났다. 각 차원들의 경우 조건적 보상은 임파워먼트의 모든 차원들을 통한 간접효과를 가지며, 적극적 예외관리는 의미와 영향력에 의해서만 매개되어지는 것으로 되었다. 소극적 예외관리는 창의성에 대하여 부(-)의 직·간접효과를 가지지만 유의하지 않은 것으로 나타났다.

6. 결론

본 연구는 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트, 창의성간에 이루어지는 상호작용 관계에 대하여 이루어졌다.

연구 결과 변혁적 리더십은 임파워먼트와 창의성에 직접적인 영향을 미치고 있음을 발견하였으며, 또한 변혁적 리더십은 임파워먼트에 영향을 미치고 이어서 증가된 임파워먼트를 통해 창의성 증진에 간접적 영향을 미치고 있음도 발견하였다. 이러한 분석과정에서 주목할만한 것은 리더의 지적 자극 행동은 창의성에 가장 큰 직접효과를 가진다는 점, 그리고 리더의 개별적 배려는 구성원의 임파워먼트에 가장 큰 영향을 미침에 따라 창의성에 대한 간접효과도 가장 크게 나타난다는 점이었다.

이러한 연구 결과는 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트간의 영향관계나, 변혁적/거래적 리더십과 창의성간의 관계와 관련된 지금까지의 연구결과나 논의를 확인하고 뒷받침하는 것이었으며, 나아가 변혁적 리더십이 창의성에 영향을 주는 과정에서 임파워먼트가 매개적 메카니즘을 가지고 있음을 실증하는 것이었다.

변화와 혁신을 추진하는 리더들에게 있어서 임파워먼트는 리더의 영향에 의한 핵심적 결과물(a vital form of influence)이 될 것이라는 Conger and Kanungo(1988)의 지적처럼 변혁적 리더십과 임파워먼트, 창의성간의 관계를 고찰한 본 연구의 결과는 효과적 리더십에 대한 이해에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구의 결과는 오늘날 조직의 혁신과 쇠퇴를 위해 경영자들이 지향해야 할 리더십의 방향 탐색을 가능케 한다. 혁신적인 조직의 리더는 구성원들을 임파워먼트하는 리더이어야 하며, 이로써 그들의 창의성을 유발하고 촉진하며 나아가 그들의 창의적 아이디어를 우수한 품질의 신제품/서비스 개발로 연계시켜 시장경쟁력을 증대시켜 나갈 수 있는 리더이어야 한다는 것이다.

Bass(1996)는 오늘날과 같은 쇠퇴의 시기는 특히 임파워먼트가 요구되는 시기임을 강조한다(p. 161). 임파워먼트는 종업원의 직무만족을 위해서 뿐만 아니라 창의적 품질개선과 비장 효율성에 역량을 기울이는 종업원 동기유발을 위해서도 필수적이기 때문이다. 이를 위해 전통적 통제수단을 대신하여 개별적 배려나 지적 자극, 도전적 과업과 같은 변혁적 리더십을 통해 부하들을 임파워해 나가야 함을 주장한다. 오늘날 사람이 얼마나 열심히 일하며 자기 일에 보람과 만족을 느끼는가 그가 받는 임금이나 편익과는 별개의 것으로 간주하는 경향이 점차 증가하고 있다는 사실이 거래적 리더십에 대한 중요성을 덜하게 하는 요인이 되고 있다는 그의 지적은 또한 오늘날의 경영자들에게 시사하는 바가 크다.

참고문헌

- [1] 박원우(1998), 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 시그마 컨설팅 그룹.

- [2] 신유근(1997), 「인간존중의 경영」, 다산출판사.
- [3] Alwin, D. E., & Hauser, R. M.(1975), "The composition of effects in path analysis," *American Sociological Review*, 40, 37-47.
- [4] Amabile, T. M.(1988), "A model of creativity and innovation in organizations," In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- [5] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996), "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- [6] Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S.(1986), "Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- [7] Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M.(1994), "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5): 950-967.
- [8] Amabile, T. M., Phillips, E. D., & Collins, M. A.(1993), *Creativity By Contract: Social Influences on the Creativity of Professional Artists*, Unpublished manuscript, Brandeis University, Waltham, MA.
- [9] Ashforth, B. E.(1989), "The experience of powerlessness in organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 207-242.
- [10] Avolio, B. J., & Bass, B. M.(1991), *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*, Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- [11] Avolio, B. J., & Howell, J. M.(1992), "The impact of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance," In K. E. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership*, Greensboro, NC: The Center for Leadership.
- [12] Bailyn, L.(1985), "Autonomy in the industrial R&D laboratory," *Human Resource Management*, 24, 129-146.
- [13] Bandura, A.(1989), "Human agency in social cognitive theory," *American Psychologist*, 44: 1175-1184.
- [14] Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- [15] Bass, B. M.(1996), *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.
- [16] Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1990), *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- [17] Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1992), "Transformational leadership: A response to critiques," In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego, CA: Academic Press.
- [18] Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1996), *Multifactor Leadership Questionnaire*, <http://leadership.mindgarden.com/demo/intro/mlq.html>
- [19] Bell, N. E., & Staw, B. M.(1989), "People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations," In B. M. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*: 232-251. New York: Cambridge University Press.
- [20] Blau, P.(1987), "Contrasting theoretical perspectives," In J. Alexander, B. Giesen, R. Muench, & N. Smelser (Eds.), *The Macro-Micro Link*: 71-85. Berkeley: University of California Press.
- [21] Brief, A. P., & Nord, W. R.(1990), *Meanings of Occupational Work*, Lexington: Lexington Books.
- [22] Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- [23] Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13: 471-482.
- [24] Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, New York: Plenum.
- [25] Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M.(1989), "Self-determination in a work organization," *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- [26] Delbecq, A. L., & Mills, P. K.(1985), "Managerial practices that enhance innovation," *Organizational Dynamics*, 14(1), 24-34.
- [27] Drucker, P. F.(1988), "The coming of the new organization," *Harvard Business Review*, 66: 45-53.
- [28] Getzels, J. W., & Csikszentmihalyi, M.(1976), *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem-Finding in Art*, New York: Wiley-Interscience.
- [29] Gist, M.(1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, 12: 472-485.
- [30] Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [31] Howard, A., & Wellins H.(1994), *High Involvement Leadership: Changing Roles for Changing Times*, Leadership Research Institute, Developmental Dimensions International, Tenefly, N. J.
- [32] Howell, J. M.(1988), "Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations," In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic*

- Leadership: The Illusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [33] Howell, J. M., & Avolio, B. J.(1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- [34] Hulin, C. L., & Meyer, L. J.(1986), "Psychometric Equivalence of a Translation of the Job Description Index into Hebrew," *Journal of Applied Psychology*, 71: 83-94.
- [35] Kanter, R. M.(1983), *The Change Masters*. New York: Simon & Shuster.
- [36] Kerlinger, F. N.(1986), *Foundations of Behavioral Research*, New York: CBS College Publishing.
- [37] Kimberley, J. R.(1981), "Managerial innovation," In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 84-104, New York: Oxford University Press.
- [38] Kimberley, J. R., & Evanisko, M. J.(1981), "Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations," *Academy of Management Journal*, 24: 689-713.
- [39] Kotter, J. P.(1990), *A Force for Change*, New York: Free Press.
- [40] Lawler, E. E.(1992), *The Ultimate Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [41] Martinko, M. J., & Gardener, W. L.(1982), "Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits," *Academy of Management Review*, 7: 195-204.
- [42] Masi, R. J.(1994), *Transformational Leadership and Its Roles in Empowerment, Productivity, and Commitment to Quality*, Doctoral dissertation, University of Illinois, Chicago Campus, Chicago, IL.
- [43] Mowday, R. T., & Sutton, R. I.(1993), "Organization behavior: Linking individuals and groups to organization context," In L. Porter & M. Rosensweig (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 44: 195-229. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- [44] Orpen, C.(1990), "Measuring support for organizational innovation: A validity study," *Psychological Reports*, 67, 417-418.
- [45] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R.(1993), "Substitutes for leadership and the management of professionals," *Leadership Quarterly*, 4, 1-44.
- [46] Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L.(1993), "Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical

- examination of Kerr and Jermier's situational leadership model," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54: 1-44.
- [47] Price, J. L., & Mueller, C. W.(1981), "A causal model of turnover for nurses," *Academy of Management Journal*, 24: 293-309.
- [48] Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R.(1993), "Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55: 120-151.
- [49] Seltzer, J., & Miller, L .E.(1990), *Leader Behavior and Subordinate Empowerment in a Human Service Organization*, Paper, Academy of Management, San Francisco, CA.
- [50] Seeman, M.(1959), "On the meaning of alienation," *American Sociological Review*, 24: 783-791.
- [51] Shamir, B.(1991), "Meaning, self and motivation in organizations," *Organization Studies*, 12: 405-424.
- [52] Spector, P. E.(1986), "Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work," *Human Relations*, 39: 1005-1016.
- [53] Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- [54] Spreitzer, G. M.(1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment," *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
- [55] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation." *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- [56] Weber, M.(1924/1947), *The Theory of Social and Economic Organizations* (T. Parsons, Trans.), New York: Free Press.
- [57] Wolfe, L. M., & Rogertshaw, D.(1982), "Effects of college attendance on locus of control," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 802-810.
- [58] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W.(1993), "Toward a theory of organizational creativity," *Academy of Management Review*, 18: 293-321.
- [59] Yukl, G. A.(1989a), *Leadership in Organizations* (2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [60] Yukl, G. A.(1989b), "Managerial leadership: A review of theory and research," *Yearly Review of Management*, 15: 251-289.