
임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구

- LMX의 조절효과를 중심으로 -

남유진*, 강은구**, 이선규***, 차영철****

A Study on the influence of Empowering Leadership to Creativity : Moderating Effect of Leader-Member Exchange

Yu-jin Nam*, Eun-gu Kang**, Sun-kyu Lee***, Young-chuel Cha****

요약 본 연구의 목적은 리더의 임파워링 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향을 분석하고, 상사-부하간 교환관계가 이들의 관계를 조절하는지를 알아보는 데 있다. 각 변수들 간에 영향관계 검증에 위해 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 그 결과, 리더가 직원들에게 업무수행에 있어서 솔선수범을 보이고, 조직 및 업무와 관련된 부분의 정보를 공유하고, 조직 구성원에 대한 관심을 표명할 때, 조직 구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 임파워링 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향은, 상사-부하간 교환관계의 질에 의해 조절될 수 있다. 즉, 임파워링 리더십은 조직 구성원이 느끼는 정서적 유대감의 정도, 충성의 정도, 공헌 및 전문성 존경의 정도에 따라서, 창의성에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 임파워링 리더십, 임파워먼트, 창의성, 개인 창의성, 상사부하간 교환관계

Abstract The purpose of this paper is that analyze the influence of empowering leadership and constituent individual of organization's creativity and the moderating effect of leader-member exchange. For the verify the variables relationship, we perform the hierarchical regression analysis. As a result, empowering leadership positively effect creativity when appear the leader's leading by example, coaching, informing and showing concerning. And also, we are confirm the moderating effect LMX. To conclude, Empowering leadership influence positive and negative effect to creativity by the sense of the affect, the loyalty, the contribution, professional respect.

Key Words : empowering leadership, empowerment, creativity, individual creativity, leader-member exchange

1. 서론

현대사회의 급격한 환경변화에 적응하기 위해서, 조직은 보다 유연하고, 탄력적인 적응력이 요구되고, 과거 통제 중심의 조직 구조에서 벗어나, 팀제 중심의 수평화 된 조직구조로의 변화를 시도하고 있다. 이러한 노력의 일환으로 많은 기업들은 임파워먼트를 바탕으로 한 팀을 중심으로 구조적인 변화를 꾀하고 있다[1].

보다 유연하고, 자율적인 조직 운영이 될 수 있도록, 리더들에게는 새로운 역할이 요구되어지고, 이를 통해서, 조직구성원의 창의성을 이끌어내고, 능력을 개발하는 것이 리더의 새로운 책임으로 부각되고 있다. 이에 따라 리더십도 새로운 패러다임으로 변화하게 됨으로써, 임파워링 리더십이 주목받게 되었다.

조직 내에서 리더의 역할과 역량은 기업 경영 성과에 큰 영향을 미친다. 특히 효과적인 리더십의 형성은 중압

*금오공과대학교 경영학과 박사과정

**금오공과대학교 경영학과 박사과정

***금오공과대학교 경영학과 교수

****금오공과대학교 컨설팅대학원 박사과정

논문접수: 2012년 4월 30일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 5월 18일

원의 창의성에 지대한 영향을 미치고 이는 생산성의 향상으로 이어지기 때문에, 조직 관리상의 주요 과제로 다루어져 왔다.

또한, 현대의 기업들은 캐치업(Catch-up)전략만을 구사해서는, 지속적인 경쟁우위를 창출하기는 어려운 환경에 놓여있다. 이에 따라, 대부분의 기업들은 혁신을 이루기 위한 노력을 하며, 혁신을 성공적으로 이끌기 위한 창의성을 핵심역량으로 인식하고, 조직의 리더들은 종업원의 창의성을 이끌어 내기 위해 노력하고 있다. 또한 많은 연구들이 종업원의 창의성이 조직의 혁신과 효율성, 생존에 기여한다고 증명하였다.

임파워링 리더십은 종업원 각자의 작업이 중요함을 알게 해주고, 의사결정에 참여시키고, 성과에 대한 자신감을 심어주는데, 이러한 행동은 개념적으로 충분히 창의성과 높은 연관성이 있다. 또한, 상사가 지원적이고 직원을 통제하지 않는 경우 직원들의 창의성은 높아지며 [26], 부하들이 문제점을 구성해내고, 높은 자기효능감을 갖도록 하는데 있어서 도움을 주는 상사들은 부하들의 창의성을 높일 수 있다[27].

이처럼 임파워링 리더십과 창의성이 기업의 지속적인 생존에 지대한 영향을 끼침에도 불구하고, 이 두 변수 간의 관계에 대한 이론적·실증적 연구가 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 임파워링 리더십과 창의성간의 관련성을 실증적으로 분석·규명하고, 리더의 리더십과 구성원의 적합성을 나타내는 척도로 사용될 수 있는 리더-구성원 교환이론(Leader-Member Exchange)의 조절효과를 실증검증을 통해 분석·규명 하는데 그 목적이 있다.

이를 통해서 급변하는 경영환경에서 조직 유효성을 제고 할 수 있는 방안으로, 조직 구성원의 창의성을 이끌어 낼 수 있는 올바른 리더의 모습을 규명하여, 궁극적으로 창의적인 조직 문화를 이끌어 낼 수 있는 관리적 측면의 시사점을 도출하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 임파워링 리더십에 관한 이론적 고찰

임파워링 리더십(Empowering leadership)은 조직에서 리더가 구성원들과 권한을 공유하고 구성원의 내적동기 부여 수준을 제고시켜주는 리더의 행위로 정의된다 [30]. 다시 말해서, 조직의 임파워먼트를 촉진시키는 리더

가 임파워링 리더인 것이다.

Arnold와 그의 동료들(2000)은 임파워링 리더십의 이론을 바탕으로 임파워링 리더십이 팀 성과에 영향을 끼치고, 지식공유와 팀 효능이 매개변수로서 작용함을 실증적으로 분석하면서, 임파워링 리더십의 구성요소를 출선수범(leading by example), 코칭(coaching), 참여적 의사결정(participative decision-making), 정보공유(informing), 관심표출(showing concern)의 5가지로 제시하였다[11].

임파워링 리더십은 조직구성원으로 하여금 자신과 조직을 위해 노력하고 촉진하기 위해 리더가 동기를 부여시켜주는 일련의 과정이라고 할 수 있다. 즉, 임파워링 구성원으로 하여금 자율적이고 능동적으로 자신의 일에 임하게 하는 촉진역할을 하게 되는 것으로도 정의할 수 있다[3]. Wheately, (1999)은 임파워링 리더십은 리더가 자율조직화의 개념을 이해하고, 기분을 공유하고, 개인적 다양성을 이해하며 조직에 대해 근본적인 믿음을 다시 생각할 때, 전개될 수 있다고 주장했다[33].

2.2 창의성에 관한 이론적 고찰

창의성에 관한 연구는 현재도 많은 연구자들에 의해 다양한 관점에서 여러 가지 형태로 이루어지고 있다[2]. 특히, 심리학에서 주로 이루어져 왔으며, 창의성을 접근 방식에 따라 사람들의 인지능력 또는 성격 특성적 접근으로 설명하는 방식과 강조점에 따라 과정을 중시하는가, 결과를 중시하는가에 따라 조금씩 다르게 정의 되어 왔다.

창의성을 인지능력 특성으로 보려는 시도는 개인의 인지적 요인에 치중하여 창의성을 설명하는 반면 [16][35][5], 성격적 특성을 보는 관점은 창의적인 사람의 성격적 특징을 기초로 동기 및 환경적인 요인을 창의성의 구성요인으로 보고 있다[28][32].

이에 반해, 창의성의 또 다른 정의는 과정 또는 결과를 강조하는 관점에 따라 나눌 수 있다.

창의성의 과정을 중시하는 입장은 어떤 문제나 자극에 당면한 상황에서 시작, 해결해 나가는 인지적이고 성격적인 과정으로 보는 것이다[5].

창의성의 결과를 중시하는 입장은 개인 혹은 집단이 산출한 결과를 직접 관찰함으로써 그 창의성의 수준을 파악하고자 하는 것이다[5].

Amabile(1983; 1988; 1996)은 창의성을 자기 발견적인 과업을 수행하는 개인에 의해 새롭고 유용한 아이디어

어나 제품을 생산하는 것으로 정의 하였으며[7][8][9], Woodman과 Schoenfeldt(1990)는 개인 수준에서 창의적 행동의 상호주의 모델을 제시하면서, 창의성을 주어진 상황에서 개인 행동의 복잡한 생산물로 정의하였다 [1990].

창의성을 분석수준에 따라 개인 창의성, 집단 창의성, 조직 창의성으로 나누어 볼 수 있다. 이들 간에는 상호연 계성이 존재하여, 조직 창의성의 기본 토대는 개인 창의 성으로부터 출발하며, 개인 창의성이 전제되지 않으면, 집단창의성, 조직 창의성도 이루어지기 어렵다.

개인 창의성이란 개인들이 환경과 상호작용을 통해 만들어내는 새롭고 유용한 아이디어이며, 구성원들이 창의적으로 일을 하게 될 때, 조직은 경쟁우위를 가질 수 있다[7].

Amabile(1983)은 선행연구를 바탕으로 창의성 이론을 통합적으로 검토한 결과 창의성은 한 가지 요인으로 발 현되는 것이 아니라 여러 요인이 결합된 산출물임을 가 정하였고[9], 이러한 가정을 바탕으로 창의성 상호작용 요소를 도출하였고, 전문적 지식(expertise), 창의적 사고 능력(creative thinking skills), 동기수준(motivation)이 상호작용하여 창의성을 이끌어 낸다고 주장하였다.

또한, 창의성은 한편으론 개인의 독특함에서 생겨난 기이한 제품의 출현과 다른 한편으로는 자신의 독특한 삶에서 비롯되는 재료, 사건, 사람 혹은 상황이라고 정의 하고 있다[28].

이러한 연구들을 살펴보면, 창의성을 결과적인 측면에서 정의하려는 시도가 이루어 지고 있음을 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Ambile(1996)과 Zhoh & Shalley (2003)가 정의한, 조직 내에서 제품과 관습, 그리고 서비스 또는 절차와 관련하여 기발하고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것으로 정의한다[8][37].

2.3 LMX에 관한 이론적 고찰

상사-부하간 교환관계(Leader-Member Exchange, 이하 LMX) 이론은 리더와 팔로어간 교환관계의 질이 리더, 팔로어, 조직의 효율성에 미치는 영향을 파악하는 것 에 초점을 둔 연구로 LMX 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환 이론(social exchange theory)에 토대를 두고 있다[1].

LMX이론가들은 리더와 구성원이 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 수 있을 때 효과적인 리더십이 발휘될 수

있으며, 이에 따라 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져 올 수 있다고 보고 있다[18].

리더가 집단 내 구성원들을 상대적으로 비교한 후 조직의 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 구성원간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(in-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(out-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

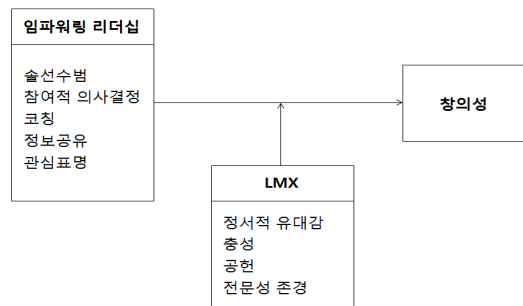
즉, 리더는 내집단의 팔로어들과만 긴밀한 관계를 형성하고 이들에게 중요한 과업을 위임하며, 이를 위한 적극적 지원과 보상, 피드백을 제공하는 반면, 외집단에는 최소한의 관심과 지시, 관리, 통제만을 한다는 것이다.

리더가 어떠한 역할을 팔로어에게 전달하면 팔로어는 이에 대해 일련의 행동을 보이며 반응하게 되고 이 반응은 리더에게 피드백 된다. 즉, 각 팔로어들의 피드백에 따라 차후에 각 팔로어들에게 전달되는 역할은 달라지고 이에 따라 리더와 팔로어들간에 각각 다른 교환형태가 나타나고 교환관계가 형성되는 것이다[24].

3. 실증적 연구의 설계

3.1 연구모형 설정

본 연구의 연구모형은 이론적 연구에서 고찰 한 검증된 연구결과들을 종합하여 체계적으로 정리한 후, 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 LMX가 조절역할을 하는지 파악하기 위하여 이론적 모형을 구성하였다. 선행변인은 임파워링 리더십으로 설정하고, 결과 변인은 창의성, 조절변인은 LMX로 설정하였다. 이들 변수들의 가설 관계의 영향력을 검증하기 위해 아래와 같은 연구 모형을 구성하였다.



[그림 3-1] 연구모형

3.2 연구가설

본 연구는 제시된 연구모형의 검증 및 타당성을 살펴 보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

3.2.1 임파워링 리더십과 창의성

Ahearne, Mathieu & Rapp's(2005)는 임파워링 리더십은 종업원에게 직무의 중요성을 강조하고, 의사결정의 참여를 제공하고, 높은 성과에 대한 확신을 심어주고, 동료주의에서 탈피하는 것을 포함하며, 이러한 행동들이 창의성과 높은 연관성이 있다고 하였다[6].

Bass(1985), Jung과 그의 동료들(2003)은 임파워링 리더 행위는 종업원에게 권한을 위임하여, 직접적인 통제나 지시가 없이도 종업원의 의사결정 및 행위가 가능하게 하는 것이 내재되어 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다[13][19].

가설1. 임파워링 리더십은 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 리더의 솔선수범은 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 리더가 조직구성원을 의사결정에 참여 시키는 것은 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 리더의 코칭은 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4. 리더의 정보공유는 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5. 리더의 구성원에 대한 관심표명은 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 임파워링 리더십과 창의성-LMX의 조절역할

Keller와 Dansereau(1995)는 임파워먼트와 관련된 리더십 실행은 종업원 개인 수준에서 차별성을 두어야하고 [21], Aherane와 그의 동료들(2005)과, Leane(1986)은 관리자는 각각의 종업원에게 허락하는 자율성의 정도가 다를 수 있음을 실증분석 하였다[6].

또한, 높은 LMX의 형성은 다양한 방법으로 종업원의 창의적 성과와 연관된다. 리더와 높은 LMX를 형성하는 종업원은 낮은 LMX를 형성하는 종업원에 비해 도전적

이고 적절한 과업의 결과를 창출하고[23], 이러한 상태는 작업장에서 더욱 창의적은 성과와 연결된다[10].

본 연구에서는 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 LMX가 조절역할을 하는지 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향은 LMX의 질에 따라 달라질 것이다.

가설2-1. 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향은 리더와 구성원간의 정서적 유대감에 따라 달라질 것이다.

가설2-1-1. 리더의 솔선수범이 창의성에 미치는 영향은 리더와 구성원간의 정서적 유대감에 따라 달라질 것이다.

가설2-1-2. 조직구성원의 의사결정 참여가 창의성에 미치는 영향은 리더와 구성원간의 정서적 유대감에 따라 달라질 것이다.

가설2-1-3. 리더의 코칭이 창의성에 미치는 영향은 리더와 구성원간의 정서적 유대감에 따라 달라질 것이다.

가설2-1-4. 리더의 정보공유가 창의성에 미치는 영향은 리더와 구성원간의 정서적 유대감에 따라 달라질 것이다.

가설2-1-5. 리더의 관심표명이 창의성에 미치는 영향은 리더와 구성원간의 정서적 유대감에 따라 달라질 것이다.

가설2-2. 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 충성 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-2-1. 리더의 솔선수범이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 충성 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-2-2. 조직구성원의 의사결정 참여가 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 충성 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-2-3. 리더의 코칭이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 충성 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-2-4. 리더의 정보공유가 창의성에 미치는 영향

은 리더에 대한 구성원의 충성 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-2-5. 리더의 관심표명이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 충성 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-3. 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 공헌정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-3-1. 리더의 솔선수범이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 공헌 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-3-2. 조직구성원의 의사결정 참여가 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 공헌 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-3-3. 리더의 코칭이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 공헌 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-3-4. 리더의 정보공유가 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 공헌 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-3-5. 리더의 관심표명이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 공헌 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-4. 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 전문성 존경의 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-4-1. 리더의 솔선수범이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 전문성 존경의 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-4-2. 조직구성원의 의사결정 참여가 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 전문성 존경의 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-4-3. 리더의 코칭이 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 전문성 존경의 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-4-4. 리더의 정보공유가 창의성에 미치는 영향은 리더에 대한 구성원의 전문성 존경의 정도에 따라 달라질 것이다.

가설2-4-5. 리더의 관심표명이 창의성에 미치는 영향

은 리더에 대한 구성원의 전문성 존경의 정도에 따라 달라질 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 임파워링 리더십

임파워링 리더십(Empowering leadership)은 조직에서 리더가 구성원들과 권한을 공유하고 구성원의 내적동기 부여 수준을 제고시켜주는 리더의 행위로 정의된다[30]. 본 연구에서는 Arnold 와 그의 동료들(2000)의 연구에서 5개의 구성요소, 솔선수범, 코칭, 참여적 의사결정, 관심표출, 정보공유를 중심으로 제시되었던 38개 문항 중 각 구성변수를 잘 반영하고 있는 22개 문항을 선정하여 사용하였다[11].

3.3.2 창의성

창의성은 조직 내에서 제품과 관습, 그리고 서비스 또는 절차와 관련하여 기발하고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것이다[8][37]. 본 연구에서는 조직 구성원들의 창의성을 측정하기 위해 Zhou와 George(2001)가 사용하였던 13개 문항을 통해 측정하였다[36].

3.3.3 상사-부하간 교환관계

LMX는 리더와 팔로어간 교환관계의 질이 리더, 팔로어, 조직의 효율성에 미치는 영향을 파악하는 것에 초점을 둔 연구로 상사와 부하들의 양자적 관계에 따라 서로 다른 역할관계를 맺는 것을 말한다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 Liden & Maslyn(1998)이 사용한 4가지 구성요소, 정서적 유대감, 충성, 공헌, 전문성 존경을 측정하는 12개 문항을 통해 측정 하였다[24].

3.4 조사 대상 선정 및 분석방법

본 연구는 2011년 10월 24일부터 10월 31일까지 구미시에 있는 중·소기업 제조업 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 배포한 설문지 500부 중에서 388부를 회수하였으며(설문회수율 77.6%), 이중 오류가 있는 77부를 제외하고, 311부의 유효응답표본을 통계분석에 사용하였다. 응답자의 특성은 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 인구통계학적 특성

| 항 목 | | 빈도 | 비율(%) |
|-----|---------|-------|-------|
| 성별 | 남자 | 253 | 81.4 |
| | 여자 | 58 | 18.6 |
| | 합계 | 311 | 100.0 |
| 연령 | 25세미만 | 35 | 11.3 |
| | 25세~35세 | 146 | 46.9 |
| | 35세~45세 | 93 | 29.9 |
| | 45세~55세 | 35 | 11.3 |
| | 55세 이상 | 2 | .6 |
| | 합계 | 311 | 100.0 |
| 학력 | 중졸이하 | 2 | .6 |
| | 고졸 | 87 | 28.0 |
| | 전문대졸 | 89 | 28.6 |
| | 대졸 | 110 | 35.4 |
| | 대학원졸 | 23 | 7.4 |
| 합계 | 311 | 100.0 | |
| 직위 | 일반사원 | 145 | 46.6 |
| | 대리급 | 73 | 23.5 |
| | 과장급 | 46 | 14.8 |
| | 차 부장급 | 44 | 14.1 |
| | 이사급 이상 | 3 | 1.0 |
| | 합계 | 311 | 100.0 |

〈표 4-1〉 임파워링 리더십의 타당성 검증 결과

| 항목 | 임파워링 리더십 | | | | | 아이겐값 | 설명 분산 |
|-------|----------|------|------|------|------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 코칭1 | .702 | | | | | 3.490 | 17.449 |
| 코칭2 | .628 | | | | | | |
| 코칭3 | .666 | | | | | | |
| 코칭4 | .686 | | | | | | |
| 코칭5 | .631 | | | | | | |
| 정보공유1 | | .694 | | | | 2.730 | 13.651 |
| 정보공유2 | | .724 | | | | | |
| 정보공유3 | | .725 | | | | | |
| 정보공유4 | | .589 | | | | | |
| 관심표명1 | | | .765 | | | 2.693 | 13.464 |
| 관심표명2 | | | .600 | | | | |
| 관심표명3 | | | .505 | | | | |
| 관심표명4 | | | .633 | | | | |
| 의사결정2 | | | | .715 | | 2.311 | 11.557 |
| 의사결정3 | | | | .738 | | | |
| 의사결정4 | | | | .681 | | | |
| 술선수범1 | | | | | .707 | 1.892 | 9.459 |
| 술선수범2 | | | | | .750 | | |
| 술선수범3 | | | | | .551 | | |
| 술선수범4 | | | | | .602 | | |

분석방법은 독립변수와 종속변수 간의 관계 및 조절 변수의 영향을 분석하기 위해 계층적 회귀분석을 활용하였으며, 분석 실행 도구는 SPSS(PASW) 18.0을 사용하였다. 기초분석은 빈도분석, 기술통계, Cronbach- α , 상관관계분석, 탐색적 요인분석을 하였고, 가설검증에는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 또한, 회귀분석 수행 결과 모든 독립변수의 분산팽창요인(VIF)이 3.433 이하로 나타나 다중공선성 가정도 충족하고 있음을 확인하였다.

임파워링 리더십은 아이겐 값(eigen value)값이 1 이상인 요인이 모두 5개로 분류 되었다. 각 요인에 대한 요인적재량은 0.589 이상이며, 설명 분산은 코칭 17.44%, 정보공유 13.651%, 관심표명 13.464%, 의사결정 11.557%, 술선수범 9.459%로 설명되어 지며, 전체 분산의 65.58%를 설명하는 것을 알 수 있다.

4. 자료 분석 및 해석

4.1 측정 도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 모든 측정 변수의 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인적재치를 단순화 하기 위해 직각회전(Varimax) 방식을 채택하였다.

일반적으로 요인적재치는 0.5 이상이면 수렴타당성이 확보되었다고 본다. 요인분석 결과 요인적재치가 0.5 이하인 항목을 제거하고 다시 요인분석을 실시하였다.

〈표 4-2〉 상사-부하간 교환관계의 타당성 검증 결과

| 항목 | LMX | | | | 아이겐값 | 설명 분산 |
|----------|------|------|------|------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 존경1 | .811 | | | | 2.469 | 20.574 |
| 존경2 | .850 | | | | | |
| 존경3 | .764 | | | | | |
| 정서적 유대감1 | | .772 | | | 2.414 | 20.113 |
| 정서적 유대감2 | | .787 | | | | |
| 정서적 유대감3 | | .752 | | | | |
| 공헌1 | | | .686 | | 2.313 | 19.275 |
| 공헌2 | | | .795 | | | |
| 공헌3 | | | .792 | | | |
| 충성1 | | | | .749 | 2.095 | 17.461 |
| 충성2 | | | | .799 | | |
| 충성3 | | | | .666 | | |

LMX의 요인분석 결과 아이겐 값(eigen value)값이 1 이상인 요인이 모두 4개로 분류 되었다. 각 요인에 대한 요인적재량은 0.666 이상이며, 설명 분산은 존경 20.574%, 정서적 유대감 20.113%, 충성 19.275%, 공헌

17.461%로 설명되어 지며, 총 분산의 77.423%를 설명하는 것을 알 수 있다.

〈표 4-3〉 변수의 신뢰성 검증 결과

| 변수 | 측정항목 | 항목 수 | Cronbach's α |
|----------|--------|------|--------------|
| 임파워링 리더십 | 솔선수범 | 4 | .900 |
| | 의사결정참여 | 3 | .900 |
| | 코칭 | 5 | .897 |
| | 정보제공 | 4 | .900 |
| LMX | 관심표명 | 4 | .900 |
| | 애착 | 4 | .899 |
| | 충성 | 4 | .904 |
| | 공헌 | 4 | .901 |
| | 존경 | 4 | .900 |
| 창의성 | | 13 | .914 |

신뢰성은 측정 도구의 일관성을 확인하기 위한 것으로 연구대상에 대해 반복적으로 측정했을 때 그 결과가 얼마나 일관성을 나타내는가를 판단하는 개념이다. 신뢰성의 측정방법에는 반복측정, 대체측정, 내적 일관성이 있다. 다항목 척도에 대한 신뢰성 평가는 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이는 내적 일관성 분석 방법(internal consistency measure)인 Cronbach-α 계수를 이용한다. Cronbach-α의 계수는 0에서 1사이의 값을 가지며 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이어야 한다는 기준은 없다. 흔히 Cronbach-α의 계수가 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 판단할 수 있다.

상기 측정에서 보듯이 모든 변수들의 알파계수 값이 0.897이상으로 나타나, 변수의 내적 일관성(internal

consistency)에 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

4.2 각 변수들의 기술 통계량 및 상관관계 분석

〈표 4-4〉은 본 연구에서 설정한 모형을 검증하기 위해 사용될 모든 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 각 변수들 간의 상관관계계수를 보여주고 있다.

임파워링 리더십의 각 변수들은 창의성과의 상관계수는 0.323, 0.291, 0.279, 0.434, 0.374이고, 유의수준 0.01에서 유의하게 나타나, 임파워링 리더십과 창의성은 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

또한, 조절변수인 LMX의 각 변수는 임파워링 리더십의 각 변수와의 상관계수는 0.429 이상 0.572 이하의 값이고, 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났고, 창의성과는 0.266 이상 0.438 이하의 값이고, 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다.

4.3 가설검정

임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향을 분석하고, LMX가 임파워링 리더십과 창의성의 관계를 조절하는지 여부를 파악하기 위해서 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 수행하였다. 〈표 4-5〉, 〈표 4-6〉, 〈표 4-7〉, 〈표 4-8〉은 LMX의 4가지 구성 요소에 대한 임파워링 리더십과 창의성의 계층적 회귀분석 결과를 보여주고 있다.

4.3.1 가설 1의 검정

1단계에서 창의성을 종속변수로 하고 임파워링 리더십을 독립변수로 하는 다중 회귀분석을 실시 하였다. 임

〈표 4-4〉 각 변수들의 기술 통계량 및 상관관계 분석

| 항목 | 평균 | 표준 편차 | 솔선(A) 수범 | 의사(B) 결정 | 코칭(C) | 정보(D) 제공 | 관심(E) 표명 | 정서적(F) 유대감 | 충성(G) | 공헌(H) | 존경(I) | 창의성(J) |
|----|------|-------|----------|----------|--------|----------|----------|------------|--------|--------|--------|--------|
| A | 3.85 | 0.61 | 1 | | | | | | | | | |
| B | 3.91 | 0.57 | .658** | 1 | | | | | | | | |
| C | 3.75 | 0.54 | .692** | .719** | 1 | | | | | | | |
| D | 3.75 | 0.58 | .543** | .546** | .659** | 1 | | | | | | |
| E | 3.58 | 0.58 | .538** | .572** | .646** | .641** | 1 | | | | | |
| F | 3.53 | 0.70 | .490** | .512** | .553** | .502** | .514** | 1 | | | | |
| G | 3.58 | 0.64 | .429** | .459** | .490** | .453** | .465** | .659** | 1 | | | |
| H | 3.50 | 0.62 | .474** | .476** | .531** | .464** | .459** | .583** | .598** | 1 | | |
| I | 3.55 | 0.68 | .563** | .524** | .571** | .535** | .537** | .603** | .509** | .574** | 1 | |
| J | 3.38 | 0.56 | .323** | .291** | .279** | .434** | .374** | .354** | .266** | .438** | .310** | 1 |

* N = 311, **p<0.01, *p<0.05, 양측 유의

파워링 리더십의 변수들은 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(R²=.222, F=17.411, p<0.001), 세부적으로 살펴보면 솔선수범(β=.147, p<0.05), 코칭(β=-.198, p<0.01), 정보공유(β=.348, p<0.001), 관심표명(β=.173, p<0.01)이 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 1-1,1-3,1-4,1-5가 채택되었다. 이러한 결과는 조직 구성원의 창의성을 발휘시키기 위해서, 조직의 리더는 자발적인 업무 수행을 보여야 하며, 회사가 추구하는 목표 및 결정 사항을 공유하고, 구성원들과 단순 업무 관계가 아닌 내적으로 소통하는 관계를 유지하여, 종업원의 동기부여를 이끌어 내야하는 것을 나타낸다.

4.3.2 가설 2의 검증

가. 가설 2-1의 검증

정서적 유대감의 조절효과를 분석하기 위해서 창의성을 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 정서적 유대감과 임파워링 리더십의 5가지 변수의 상호작용항을 투입하였다.

〈표 4-5〉 계층적 회귀분석 (정서적 유대감 조절효과)

| | 종속변수 | 창의성 | | |
|--------------|-----------------|---------|---------|----------|
| | | Step 1 | Step 2 | Step 3 |
| 독립변수 | | | | |
| | 솔선수범(A) | .147* | .129 | .096 |
| | 참여적 의사결정(B) | .048 | .024 | .198 |
| | 코칭(C) | -.198** | -.227** | -.237 |
| | 정보공유(D) | .348*** | .324*** | .166 |
| | 관심표명(E) | .173** | .144** | .160 |
| 조절변수 | 정서적 유대감(T) | | .167** | .195** |
| 독립*조절 | A× T | | | .2601** |
| | B× T | | | -1.312** |
| | C× T | | | .176** |
| | D× T | | | .932** |
| | E× T | | | -.088** |
| | ΔR ² | | .017** | .021** |
| | R ² | .222*** | .239*** | .260*** |
| | ΔF | | 6.888 | 1.708 |
| | F | 17.411 | 15.937 | 9.570 |

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

표 <4-5>에 나타나는 바와 같이, 3단계 회귀식에서 R² 값이 0.233으로 유의한 값을 가지고, R²의 증가분이 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 이로써 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 리더와 조직 구성원의 정서적 유대감의 조절효과가 나타났음을 알 수 있다.

세부적으로 살펴보면, 솔선수범(β=.2601 p<0.05), 참여적 의사결정(β=-1.312, p<0.01), 코칭(β=.176, p<0.01), 정보공유(β=.932, p<0.05), 관심표명(β=-.088, p<0.05)로

모두 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1, 2-1-1, 2-1-2, 2-1-3, 2-1-4, 2-1-5 모두 채택되었다.

이는 업무와 관련된 리더의 솔선수범, 종업원의 의사결정 참여와 업무 관련 능력을 향상시킬 수 있는 리더의 코칭, 회사 및 부서의 정책, 목표 등과 관련된 정보의 공유는, 리더와 부하의 정서적 유대감이 높을 수록 창의성에 미치는 효과가 커지는 것을 의미한다.

또한, 상사와 부하간의 정서적 유대감이 낮다면, 리더는 조직 구성원들을 관료적 구조의 상사-부하의 관계가 아닌, 동일한 조직 구성원으로서의 관계를 형성한다면, 정서적 유대감을 높일 수 있음을 의미한다.

나. 가설 2-2의 검증

충성의 조절효과를 분석하기 위해서 창의성을 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 충성과 임파워링 리더십의 5가지 변수의 상호작용항을 투입하였다.

〈표 4-6〉 계층적 회귀분석 (충성 조절효과)

| | 종속변수 | 창의성 | | |
|--------------|-----------------|---------|---------|----------|
| | | Step 1 | Step 2 | Step 3 |
| 독립변수 | | | | |
| | 솔선수범(A) | .147* | .142 | .024 |
| | 참여적 의사결정(B) | .048 | .040 | .306** |
| | 코칭(C) | -.198** | -.206** | -.183 |
| | 정보공유(D) | .348*** | .340*** | .162 |
| | 관심표명(E) | .173** | .164** | .129 |
| 조절변수 | 충성(T) | | .058 | .042 |
| 독립*조절 | A× T | | | .725 |
| | B× T | | | -1.870** |
| | C× T | | | -.109 |
| | D× T | | | 1.043** |
| | E× T | | | .256 |
| | ΔR ² | | .002 | .042** |
| | R ² | .222*** | .224*** | .267*** |
| | ΔF | | .920 | 3.433 |
| | F | 17.411 | 14.659 | 9.876 |

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

표 <4-6>에 나타나는 바와 같이, 3단계 회귀식에서 R² 값이 0.267로 유의한 값을 가지고, R²의 증가분이 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 이로써 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 리더에 대한 조직 구성원의 충성의 조절효과가 나타났음을 알 수 있다.

세부적으로 살펴보면, 참여적 의사결정(β=-1.870, p<0.01), 정보공유(β=.1043, p<0.01)가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2, 2-2-2, 2-2-4 만 지지되었다.

이는 상사에 대한 부하의 충성도가 높을수록 리더가 조직의 목표, 역할, 정책에 관한 사항을 공유할 때 조직

구성원의 창의성에 미치는 효과가 높아진다고 볼 수 있다. 또한, 조직 구성원의 충성도가 낮다면, 리더가 의사결정에 조직 구성원을 참여 시키고, 조직 구성원에게 아이디어를 제시할 기회를 제공하고, 이를 의사결정에 반영하면 충성도를 높일 수 있음을 의미한다.

다. 가설 2-3의 검증

공헌의 조절효과를 분석하기 위해서 창의성을 종속변수로 하는 2단계 회귀식에 공헌과 임파워링 리더십의 5가지 변수의 상호작용항을 투입하였다.

〈표 4-7〉 계층적 회귀분석 (공헌 조절효과)

| 종속변수 | 창의성 | | |
|-------------------------------|---------|---------|----------|
| | Step 1 | Step 2 | Step 3 |
| 독립변수 | | | |
| 솔선수범(A) | .147* | .106 | .157 |
| 참여적 의사결정(B) | .048 | .014 | .196** |
| 코칭(C) | -.198** | -.264** | -.359** |
| 정보공유(D) | .348*** | .309*** | .175 |
| 관심표명(E) | .173** | .138** | .126 |
| 조절변수 | | | |
| 공헌(T) | | .314*** | .295** |
| 독립*조절 | | | |
| A× T | | | -.270 |
| B× T | | | -1.493** |
| C× T | | | .938 |
| D× T | | | .830 |
| E× T | | | .023 |
| ΔR2 | | .066*** | .028** |
| R2 | .222*** | .288*** | .316*** |
| ΔF | | 28.215 | 2.416 |
| F | 17.411 | 20.487 | 12.533 |
| ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05 | | | |

표 <4-7>에 나타나는 바와 같이, 회귀식에서 R2 값이 0.316로 유의한 값을 가지고, R2의 증가분이 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 이로써 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 리더에 대한 조직 구성원의 공헌의 조절효과가 나타났음을 알 수 있다.

세부적으로 살펴보면 참여적 의사결정(β=-1.493, p<0.01)이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3, 2-3-2만 지지되었다.

이는 조직 구성원이 상사에 대한 공헌 정도가 낮으면, 조직 구성원을 의사결정에 참여시키고, 의견 및 아이디어를 적극 반영하면 조직 구성원의 공헌도를 높일 수 있다고 볼 수 있다. 즉, 조직 구성원의 공헌도를 높이면, 임파워링 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향력이 증대 시킬 수 있음을 의미한다.

다. 가설 2-4의 검증

전문성 존경의 조절효과를 분석하기 위해서 창의성을

종속변수로 하는 2단계 회귀식에 전문성 존경과 임파워링 리더십의 5가지 변수의 상호작용항을 투입하였다.

〈표 4-8〉 계층적 회귀분석 (전문성 존경 조절효과)

| 종속변수 | 창의성 | | |
|-------------------------------|---------|---------|----------|
| | Step 1 | Step 2 | Step 3 |
| 독립변수 | | | |
| 솔선수범(A) | .147* | .132 | .191 |
| 참여적 의사결정(B) | .048 | .042 | .197* |
| 코칭(C) | -.198** | -.206* | -.180 |
| 정보공유(D) | .348*** | .337*** | .134 |
| 관심표명(E) | .173** | .162* | .120 |
| 조절변수 | | | |
| 전문성 존경(T) | | .063 | .089 |
| 독립*조절 | | | |
| A× T | | | -.456** |
| B× T | | | -1.063** |
| C× T | | | -.081** |
| D× T | | | 1.358* |
| E× T | | | .207* |
| ΔR2 | | .002 | .033** |
| R2 | .222*** | .209*** | .230*** |
| ΔF | | .897 | 2.687 |
| F | 17.411 | 14.653 | 9.436 |
| ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05 | | | |

표 <4-8>에 나타나는 바와 같이, 3단계 회귀식에서 R2 값이 0.230로 유의한 값을 가지고, R2의 증가분이 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 이로써 임파워링 리더십과 창의성의 관계에서 리더에 대한 조직 구성원의 존경의 조절효과가 나타났음을 알 수 있다.

세부적으로 살펴보면 솔선수범(β=-.456, p<0.01), 참여적 의사결정(β=-1.063, p<0.01), 코칭(β=-.081, p<0.01), 정보공유(β=1.358, p<0.05), 관심표명(β=.207, p<0.05)이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-4, 2-4-1, 2-4-2, 2-4-3, 2-4-4, 2-4-5 모두 지지되었다.

이는 조직 구성원들이 리더의 전문성을 존경하면, 다양한 정보를 공유하고, 종업원에 대해 세심한 관심을 표현하면 조직구성원의 창의성을 높일 수 있고, 리더의 전문성에 대한 존경이 낮은 조직 구성원은 업무 능력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공하고, 업무 수행에 있어서 모범을 보이고, 조직 구성원을 의사결정에 참여 시키는 것을 통해 상사에 대한 존경을 높일 수 있다.

5. 결론

5.1 연구의 요약 및 결과

본 연구는 상사-부하간 교환관계의 질을 조절 변수로 하여 임파워링 리더십이 창의성에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 각 변수들 간의 영향관계를 검증하기 위해,

계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통해, 가설을 검증하였다. 본 연구의 연구가설의 검증 결과를 종합하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 임파워링 리더십의 하위 변수인 솔선수범, 정보공유, 관심표명은 종업원의 창의성에 긍정적인 영향 관계를 나타내고 있었으며, 코칭은 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, LMX의 조절효과 분석을 종합하면, 정서적 유대감은 솔선수범, 코칭, 정보공유에 유의한 정(+의) 조절효과를 나타내었고, 참여적 의사결정과 관심표명은 유의한 음(-)의 조절효과를 나타냈다. 충성은 정보공유에 유의한 정(+의) 조절효과를 나타냈으며, 참여적 의사결정은 유의한 음(-)의 조절효과를 나타냈고, 공헌에도 유의한 음(-)의 조절효과를 나타내었다. 전문성 존경은 정보공유와 관심표명에 유의한 정(+의) 조절효과를 나타내었고, 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭의 유의한 음(-)의 조절효과를 나타냈다.

이러한 가설 검증 결과, 리더가 직원들에게 업무수행에 있어서 솔선수범을 보이고, 조직 및 업무와 관련된 부분의 정보를 공유하고, 조직 구성원에 대한 관심을 표명할 때, 조직 구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 임파워링 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향은, 상사-부하간 교환관계의 질에 의해 조절될 수 있다. 즉, 임파워링 리더십은 조직 구성원이 느끼는 정서적 유대감의 정도, 충성의 정도, 공헌 및 전문성 존경의 정도에 따라서, 창의성에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5.2 시사점 및 한계점

본 연구는, 최근에 조직 유효성의 한 변수이자, 실무적인 관점에서도 중요성이 강조되는 창의성에 임파워링 리더십이 미치는 영향을 실증적으로 검증한 것에 큰 의미가 있다.

또한 두 변수의 관계에서 상사-부하간 교환관계가 어떠한 조절 효과를 가지는지를 실증적으로 검증하여, 두 변수의 관계를 조절하는데 중요한 역할을 할 수 있음을 보여주고 있다.

이를 통해, 조직구성원들의 창의성에 영향을 미치는 선행 변수를 확인하여, 임파워링 리더십의 하위 변수들의 수행을 통해, 조직 구성원의 창의성을 높일 수 있음을

확인 하였다

본 연구의 한계점으로는 주로 설문지법에 의존하였고 연구표본과 관련된 연구결과의 일반화의 문제가 있었다. 또한 횡단적 분석에 의존하였는데, 종단적으로도 연구를 한다면 보다 좋은 연구가 될 것이다.

참고 문헌

- [1] 김원동, “호텔 기업의 LMX 영향 요인과 조직유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교학위, 2009.
- [2] 김진희, “직무차원특성과 개인차원특성이 창의적 행동에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 1998.
- [3] 박원우, 「임파워먼트 실천 매뉴얼」, 시그마 컨설팅그룹, 1997.
- [4] 서혜선, 양정숙, 김나영, 김희영, 김미경, SPSS (PASW) 회귀분석, 제3판, 한나래아카데미, 2009.
- [5] 최종인, “집단창의성의 결정요인에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1995.
- [6] Ahearn, M., Mathieu, J., & Rapp, A., “To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance”, *Journal of allied psychology*, 90, pp. 945-955, 2005.
- [7] Amabile, T. M., “A model of creativity and innovation in organization”, *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167, 1988.
- [8] Amabile, T. M., “Creativity in context: Update to the social psychology of creativity : Boulder, CO: Westview, 1996.
- [9] Amabile, T. M., “The social psychology of creativity”, *Journal of personality and social psychology*, 45(2), pp. 357-376, 1983.
- [10] Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S., “Creativity in the R&D Laboratory”, Technical Report, Center for Creativity leadership, North Carolina: Greensboro, p. 130, 1987.
- [11] Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F., “The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for

- measuring leader behaviors", *Journal of organizational behavior*, 21, pp. 249-269, 2000.
- [12] Astley, W. A., & Sachdeva, P. S., "Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis", *Academy of Management Review*, 9, pp. 104-113, 1984.
- [13] Bass, B. M. "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press, 1985.
- [14] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482, 1988.
- [15] Dienesch, R. M., & Liden, R. C., "Leader-member exchange model of leadership: A Critique and further development", *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634, 1986.
- [16] Ford, C. M., "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, 21, pp. 1112-1142, 1996
- [17] Graen, G. B., & Scandura, T. A., "Toward a psychology of dyadic organizing", In L. L. Cummings, & B. M. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, pp. 175-208, 1987.
- [18] Graen, G. B., & Uhl-Bein, M., "Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 2, pp. 219-247, 1991.
- [19] Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A., "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 525-544, 2003.
- [20] Kanter, R. M., "Men and Women of the Corporation", New York: Basic Books, 1977.
- [21] Keller, T., & Dansereau, "Leadership and empowerment: A social exchange perspective", *Human relations*, 48(2), pp. 127-144, 1995.
- [22] Leana, C. R., "Predictors and consequences of delegation", *Academy of Management Journal*, 29, pp. 754-774, 1986.
- [23] Liden, R. C., & Graen, G. B., "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, 23, pp. 451-465, 1980.
- [24] Liden, R. C., & Maslyn, J. M., "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, 24, pp. 43-72, 1998.
- [25] Lovelace, R. F., "Stimulating Creativity through Managerial Intervention", *R&D Management*, 16(2), pp. 161-174, 1986.
- [26] Oldham, G. R., & Cummings, A., "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy of Management journal*, 39, pp. 607-634, 1996.
- [27] Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R., "Putting creativity to work: Effect of leader behavior on subordinate creativity", *Organizational behavior in human decision processes*, 54(1), pp. 120-151.
- [28] Rogers, C., "Tower a Theory of creativity", *Reviews of General semantics*, 2, pp. 249-260, 1954.
- [29] Spreitzer, G. M., "Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465, 1995.
- [30] Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A., "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance", *Academy of management journal*, 49(6), pp. 1239-1251, 2006.
- [31] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' Model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-681, 1990.
- [32] West, M. A., & Farr, J. L., "Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational strategies", John Wiley & Sons, 1990.
- [33] Wheatley, M., "Good-bye, Command and control", In F. Hesselbein and P. M. Cohen(Eds.), *Leader to*

leader, NY: The Peer F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, 1999.

- [34] Woodman, R. W. & Shoenfeldt, L. F., "An interactionist model of creativity behavior", Journal of creative behavior, 24(4), pp. 279-290, 1990.
- [35] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W., "Toward a theory of organizational creativity", Academy of Management Review, 18, pp. 293-321, 1993.
- [36] Zhou, J., & George, J. M., "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", Academy of Management Journal, 44, pp. 682-696, 2001.
- [37] Zhou, J., & Shalley, C. E., "Research on employee creativity: A critical review and proposal for future research directions", In J. J. Martocchio, & G. R. Ferris(Eds.), Research in personnel and human resource management, 2003.

이 선 규



- 1983 성균관대학교(석사)
- 1990 성균관대학교 경영학과(경영학 박사)
- 2003 미국 Editorial Board of HFEM (SSCI)-현재
- 현재 금오공과대학교 경영학과 교수
- 관심분야: 경영전략, 조직/인사, R&D 생산성
- E-Mail: sklee@kumoh.ac.kr

차 영 철



- 1985 영남대학교 전기공학과(학사)
- 1987 영남대학교 제어 및 계통전공(석사)
- 현재 금오공과대학교 컨설팅대학원 박사과정
- 관심분야: 경영전략, 경영컨설팅
- E-Mail: cyc@leading.or.kr

남 유 진



- 1976 서울대학교 철학과(학사)
- 1988 서울대학교 행정학전공(석사)
- 현재 금오공과대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야: 경영전략, 조직/인사, 리더십
- E-Mail: dmsrn84@kumoh.ac.kr

강 은 구



- 2003 금오공과대학교 산업경영학과(학사)
- 2012 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 현재 금오공과대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야: 경영전략, 조직/인사, 리더십

· E-Mail: keg0273@gmail.com