

참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향[†]

- 심리적 임파워먼트의 단일차원과 다차원 매개효과를 중심으로 -

탁제운* · 신제구**

〈요 약〉

본 연구는 참여적 리더십과 창의적 행동 간 심리적 임파워먼트의 매개효과를 규명하고자 한다. 특히 심리적 임파워먼트의 단일차원과 다차원을 통합적으로 분석하고 이를 통해 이론적·방법론적 시사점과 함께 참여적 리더십의 효과적 실천방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 자기보고형 설문방식의 측정으로 나타날 수 있는 동일방법편의(common method bias)를 해결하기 위하여 종속변수는 시차를 두고 측정하였고, 직무상황에서의 정서 상태(긍정정서, 부정정서)를 직급과 함께 통제변수로 채택하였다. 국내 300인 이상 규모의 다양한 업종의 기업에 근무하는 직장인들로부터 획득된 283부의 설문지가 분석에 사용되었고, SPSS PROCSS macro 프로그램(model 4)을 이용하여 분석하였다.

연구 결과, 첫째, 참여적 리더십과 창의적 행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트(단일차원)의 완전매개 효과가 확인되었다. 둘째, 심리적 임파워먼트의 다차원별 분석 결과, 의미(meaning), 자기결정(self-determination), 영향(impact)의 완전매개 효과가 확인되었고, 역량의 매개효과는 유의하지 않았다. 셋째, 심리적 임파워먼트의 단일차원(1개 요인)과 다차원(4개 요인)의 매개효과를 비교한 결과, 단일차원의 매개효과가 다차원의 매개효과보다 큰 것으로 확인되었고 다차원별 매개효과의 크기는 비슷한 수준으로 나타났다. 이는 해외 연구에서 밝혀진 참여적 리더십의 동기부여모델(motivational model)을 국내 경영환경에서 입증한 사례로서 향후 연구의 기반이 된다는 점에서 그 의미가 크다. 이상의 실증연구 결과를 바탕으로 연구의 의의 및 한계점, 향후 연구방향을 제시하였다

핵심주제어: 참여적 리더십, 심리적 임파워먼트, 창의적 행동, 매개효과

논문접수일: 2017년 09월 26일 수정일: 2017년 11월 28일 게재확정일: 2017년 12월 04일

† 본 연구는 2017년 서울과학종합대학원 교내 연구비를 지원받아 수행하였음

* 서울과학종합대학원 박사과정(제1저자), simonglara@nate.com

** 서울과학종합대학원 교수(교신저자), jechooshin@hanmail.net

I. 서론

조직에서 구성원의 심리적 임파워먼트 수준과 조직 유효성의 관계에 대한 연구들은 높은 수준의 심리적 임파워먼트가 다양한 측면의 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다(Seibert, Wang, & Courtright, 2011; Spreitzer, 1995; To, Fisher, & Ashkanasy, 2015). 빠른 환경 변화와 불확실성의 증가에 따라 외부환경에 대한 민첩성과 조직 내부의 유연성이 더욱 중시되고 있는 상황에서는 무엇보다도 구성원들의 창의성이 요구되며, 이와 관련하여 심리적 임파워먼트의 중요성은 최근 여러 연구에서 강조되고 있다(이규만·최준희, 2012; 최석봉, 2012; Huang, Shi, Zhang, & Cheung, 2006; Tsogtbaatar & Hwang, 2015; Zhang & Bartol, 2010). 이러한 연구들은 조직을 효과적으로 운영하는데 심리적 임파워먼트가 도움이 된다는 관점에서 리더십과의 관계를 강조하고 있다. 특히 리더가 모든 것을 결정하고 지시할 수 없는 최근의 경영환경에서는 수평적인 시각과 개방적인 자세로 구성원들이 창의적이고 혁신적인 아이디어를 지속적으로 제시하도록 유도하는 리더십에 대한 관심이 증가하고 있다. 본 연구는 이와 같은 최근 연구 경향과 리더십 관점에서의 경영실무적인 필요성에 기반하여 참여적 리더십(participative leadership)에 주목한다.

이상에서 언급한 심리적 임파워먼트, 구성원의 창의성, 그리고 참여적 리더십에 대한 관계를 다룬 연구는 제한적으로 이루어져 왔으며(Huang et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010), 특히 구성원의 창의적 행동과 관련된 리더십 연구는 주로 변혁적 리더십 및 거래적 리더십을 중심으로 진행되어 왔다(Kahai, Sosik, & Avolio, 2003; Sosik, Kahai, & Avolio, 1998; To, Herman, & Ashkanasy, 2015). 한편, 참여적 리더십의 유효

성에 관한 기존 연구는 동기부여모델(motivational model)과 교환기반모델(exchange-based model)이 기저를 이루고 있다(Huang, Iun, Liu, & Gong, 2010). 동기부여모델에 의하면 참여적 리더십은 내재적 동기와 심리적 임파워먼트를 통하여 몰입과 직무성공에 긍정적인 영향을 미치게 되며(Deci, Connell, & Ryan, 1989; Spreitzer, 1995), 사회교환이론(social exchange theory)에 기반한 교환기반모델에 의하면 참여적 리더십은 인식된 리더에 대한 신뢰에 상응한 호혜적인 반응으로 높은 성과를 추구하고 추가적인 노력을 기울이게 된다(Moorman, 1991; Organ, 1988). 이러한 맥락에서 본 연구는 참여적 리더십과 구성원의 창의적 행동 간의 관계를 심리적 임파워먼트가 매개하는 동기부여 메커니즘을 국내 경영환경에서 실증적으로 규명하고자 하였다.

한편, 심리적 임파워먼트는 기존 연구에서 개념적 구조에 대한 논란이 진행되어 왔는데, 논의의 쟁점은 심리적 임파워먼트의 구성개념(construct)이 일차원 구조로 이해 될 수 있다는 관점과 다차원적 구조로 접근해야 한다는 관점으로 구분된다(Cho & Faerman, 2010). 국내 연구 현황을 살펴본 결과, 학술연구정보서비스(RISS)에서 검색되는 총 30편의 연구 중 일차원(unidimension, 단일 요인) 구조를 다룬 연구는 19편이고 다차원(multidimension, 4개 하위요인) 구조를 다룬 연구는 11편으로 각각 나뉘었다. 이는 해외 연구의 사례에서도 심리적 임파워먼트 측정도구의 요인분석 결과의 적절성에 대하여 일차원적 관점을 지지하는 경우(Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1995)와 다차원적 관점을 지지하는 경우(Huang et al., 2006)가 혼재되어 있는 것과 유사한 맥락으로 해석된다. 즉, 심리적 임파워먼트에 관한 국내·외 연구들은 대부분 두 관점 중 어느 하나를 선택하여 적용하고 있는 것

으로 파악된다. 본 연구는 이러한 연구 관행에 의문을 제기하고, 제 3의 접근 방법으로 두 관점을 통합하여 적용함으로써 기존 연구들과의 차별적 접근을 시도하였다.

이상의 논의를 종합하여, 참여적 리더십이 창의적 행동에 영향을 미치는 과정에 심리적 임파워먼트를 매개변수로 하는 연구모형을 구성하였고, 참여적 리더십과 창의적 행동 간 동기부여 매커니즘을 실증적으로 밝히고자 하였다. 특히, 기존 연구들과 달리 심리적 임파워먼트의 일차원 구조와 다차원 구조의 매개효과를 통합적으로 분석하고, 이론적·실무적 함의와 방법론적 시사점을 제시하고자 한다. 연구모형을 검증하기 위한 분석 도구는 계량화된 간접효과를 구체적으로 비교할 수 있는 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2013)를 활용하였다(이형권, 2015).

II. 이론적 배경

1. 참여적 리더십

참여적 리더십(participative leadership)은 리더가 구성원들과 함께 공동으로 의사결정을 해 나가는 것과 관련이 있으며(Miao, Newman, & Huang, 2014), 리더가 구성원들과 협의를 통해 문제 해결 과정을 공유하는 리더십 스타일로 정의된다(Kahai, et al., 1997). 참여적 리더십(participative leadership)은 리더에 의한 참여적 의사결정(participative decision making)과 개념적인 유사성과 차별성을 가지고 있는데, 참여적 리더십은 부하직원들과 함께 의사결정에 참여하는 ‘리더의 스타일’에 초점을 둔 개념이고(Koopman & Wierdsma, 1998), 리더의 참여적 의사결정은 리더가 구성원들을 의사결정에 개입

하도록 하는 행위(Kaufman, 2001)로 리더가 주도하는 참여적 ‘의사결정 방식’에 초점을 둔 개념이다(김정식·차동욱, 2013). 또한, 참여적 리더십은 개념적 속성 측면에서 임파워링 리더십(empowering leadership)과 관련이 있다. 임파워링 리더십은 임파워먼트 개념을 리더십 영역으로 확장한 것으로 심리적 임파워먼트(Spreitzer, 1995)와 구조적 임파워먼트(Ahearn, Mathieu, & Rapp, 2005)를 리더십 맥락에서 해석함으로써 출현하게 되었다(최병대·백기복·김익택, 2016). 임파워링 리더십은 구성원과 권한을 공유하고 내재적 동기를 향상시켜 구성원들의 효율성을 높이는 리더의 행동으로 정의되며(Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001), 구성원들과 권한의 공유 정도가 참여적 리더십보다 높고 동기부여적인 측면을 더욱 강조하고 있다는 점에서 차이가 있다(김정식·차동욱, 2013).

더욱 빠르고 효과적인 대응이 필요한 환경 속에서, 구성원들은 직무에 대해 관리자보다 최신의 지식과 정보를 갖고 있고 일과 관련된 문제에 대해 상대적으로 큰 이해를 할 수 있기 때문에(Rodgers & Hunter 1993) 구성원들을 의사결정에 참여시키고 함께 논의하여 결정을 해 나가는 참여적 리더십의 중요성이 더욱 강조되고 있다(탁제운·신제구, 2017). 이러한 맥락에서 Lam, Huang, & Chan(2015)은 참여적 리더십의 효과는 구성원들에게 인식된 참여적 리더십 행동이 통상적인 수준을 넘어서야 하고, 정보공유와 동반될 때 구현된다는 것을 발견하였다. 즉, 참여적 리더십 행동이 본래의 취지대로 효과를 발휘하려면 일관된 노력이 전제되어야 한다는 것이다. 한편, 참여적 리더십과 성과 간 두 개의 이론적 모델(동기부여 모델, 교환기반 모델)을 제시한 Huang et al.(2010)은 참여적 리더십 행동이 내재적 동기와 심리적 임파워먼트, 그리고 리더에 대한 신뢰를 향상시켜 성과와 조직시민

행동을 증진시키는데 긍정적인 역할을 한다는 점을 제시하였다.

본 연구는 참여적 의사결정에 국한된 기존의 국내 연구들과 차별화된 시각에서 참여적 리더십 스타일에 초점을 두고 있으며, 심리적 임파워먼트를 매개로 하는 동기부여 모델의 관점에서 리더의 참여적 리더십의 영향이 구성원의 창의적 행동에 이르는 메커니즘을 규명하고자 한다.

2. 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 의미(meaning), 역량(competence), 자기 결정(self-determination), 그리고 영향(impact) 이라는 네 가지 인식에서 나타나는 동기 부여적 구성 요소로 정의되며, 이 네 가지 인식은 자신의 직무 역할과 상황을 스스로 만들기를 바라며 그렇게 할 수 있다고 느끼는 직무역할의 능동적 지향성(active orientation)을 반영한다(Spreitzer, 1995). 변화와 혁신을 포함하는 조직 환경에 광범위하게 적용되어 온 임파워먼트(empowerment)는 두 개의 분리된 접근법에 따라 연구되어 왔는데, 하나는 재설계된 관리기법에 초점을 둔 '구조적/관계적 임파워먼트'의 관점이고, 다른 하나는 개인의 심리적 임파워먼트를 강조하는 '심리적/동기부여적 임파워먼트'의 관점이다(Cho & Faerman, 2010). 임파워먼트의 두 유형을 통합한 다요인 모델(multifactor model)을 검증하여 제시한 Cho & Faerman(2010)의 연구에 의하면 구조적 임파워먼트(structural empowerment)는 리더가 구성원들을 의사결정 프로세스에 참여시키고 책임과 정보를 나누는 재설계된 구조 또는 관리방식으로 정의되고, 참여적 의사결정(participative decision making), 성과피드백(feedback on performance), 권한위임(delegation)으로 구성된다. 반면에 심리적 임파워먼트는 구

성원이 조직 내에서 자신의 역할에 대해 갖고 있는 마인드 세트(Quinn & Spreitzer, 1997)로서 개인의 인지적 지향이나 미시적 수준에서의 심리적 상태로 간주되며, 의미, 역량, 자기 결정 및 영향으로 구성 된다.

Bennis & Nanus(1985), Kanter(1984) 등과 같은 이전의 연구자들은 임파워먼트를 조직 전체에 권력과 권한을 공유하도록 설계된 일련의 구조적 사례로 간주했다. 그 이후에 Conger & Kanungo(1988) 그리고 Thomas & Velthouse (1990)는 임파워먼트 수준에 대한 구성원의 인식이나 믿음의 중요성을 지적하면서 임파워먼트에 대한 심리적 관점을 이론화하여 소개했고, Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트가 직무 역할에서 자아와 관련된 네 가지 구체적인 인식, 즉 의미, 역량, 자기 결정 및 영향으로 구성되어 있음을 제시하는 다차원 구조와 측정도구를 개발하였다(To et al., 2015). 의미(meaning)는 직무 목표와 개인적 신념 또는 가치 사이의 적합성을 의미하고, 역량(competence)은 능력/기술과 직무요구 및 자기 효능 간의 일치를 나타낸다. 자기 결정(self-determination)은 직무 수행에서 자율성과 독립성에 대한 소유감이며, 영향(impact)은 중요한 결과가 개인 자신의 행동이나 노력에 달려 있다는 인식을 의미한다(Spreitzer, 1995).

Spreitzer(2008)에 따르면, 임파워먼트를 느끼는 직원은 업무에 대해 적극적으로 임하고 요구되는 수준 이상으로 업무를 수행할 가능성이 높으며, 리더와의 지원적이고 신뢰로운 관계는 심리적 임파워먼트의 중요한 맥락적 선행요인이라고 제시된 바 있다. 또한 최근의 메타 분석 연구에서 Seibert et al.(2011)은 전반적인 심리적 임파워먼트의 이 네 가지 구성 개념이 창의성과 창의적 성과를 포함하여 바람직한 업무 태도 및 결과와 관련이 있음을 확인했다. 이상의 논의를

종합하여, 본 연구는 심리적 임파워먼트를 리더십과 구성원의 창의적 행동 간의 매개변수로 설정하고, 심리적 임파워먼트의 일차원(단일 요인) 구조와 다차원(4개 하위요인) 구조의 매개효과를 통합하여 실증적 분석을 통해 확인해보고자 한다.

3. 창의적 행동

Amabile(1988)에 의하면 창의성은 개인 또는 소규모 그룹의 개인이 함께 작업하여 새롭고 유용한 아이디어를 생산하는 것으로 정의된다. 이와 관련하여 Shalley(1991)는 조직 내에서의 창의적 행동을 직무 관련 문제에 대한 새롭고 적절한 해결책을 개발하는 것으로 규정하였다. Amabile(1983)은 창의성을 개념화하기 위한 프레임워크(framework)를 제시하면서, 업무 영역 관련 스킬(domain-relevant skill), 창의성 관련 스킬(creativity-relevant skill), 내재적 직무 동기(task motivation) 등을 창의성의 필요충분조건으로 포함하고, 인지 능력, 성격 특성, 사회적 요인 등이 창의적 프로세스에 기여한다고 주장하였다. 후속 연구에서는 내재적 동기가 창의성에 도움이 되고 외재적 동기는 해롭다는 점이 밝혀진 바 있고(Amabile, 1985), 나아가 특정 유형의 외재적 동기는 내재적 동기와 시너지 효과를 발휘할 수 있다고 제안하였다(Amabile, 1993). 또한 개인이 진정으로 창조적인 해결책을 제시할 수 있으려면 두 가지 조건이 동시에 발생하는 경우에만 가능하다고 주장하였는데, 하나는 본질적으로 흥미롭거나 개인적으로 도전적인 과제를 발견하는 것이고, 다른 하나는 내재적 동기가 외재적 동기에 의해 압도되지 않는 환경에서 일하는 것이다(Amabile, 1988).

구성원의 창의적 행동에 영향을 주는 요인에 관한 선행연구를 살펴보면, Amabile(1988)은 창

의성을 촉진하는 요인과 제한하는 요인을 각각 개인 차원과 환경 차원으로 구분하여 다양하게 제시하고, 이러한 요인들은 상호 대조적인 측면이 있으므로 여러 영역에서 섬세한 균형을 유지하는 것이 중요하다고 강조하였다. 특히 창의성을 촉진하는 환경 차원의 요인 중 자율성(freedom), 훌륭한 관리자(good project manager), 격려(encouragement), 인정(recognition) 등은 리더 또는 리더의 역할과 직접적인 관련이 큰 요인들로 볼 수 있으며, 조직 내 구성원의 창의성과 관련된 환경 요소로서 리더의 중요성을 시사하고 있다. 이와 관련하여 리더의 지원과 기대가 부하직원의 창의성 간 긍정적인 관계가 있다는 것이 규명됨으로써 리더가 창의성과 관련된 직무 환경의 핵심 요인이라는 것이 확인되었다(Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; George & Zhou, 2007; Tierney & Farmer, 2004). 이러한 맥락에서 리더십과 구성원의 창의적 행동에 관한 연구들을 살펴보면, 전술한 바와 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 연구가 많이 이루어져 왔다. 하지만 구성원의 창의적 행동을 유도하는데 변혁적 리더십이 유효하다는 연구(Sosik et al., 1998)는 물론 거래적 리더십이 유효하다는 연구(Kahai et al., 2003)가 함께 제시되는 등 일관되지 않은 결과를 보여주고 있다. 이 외에도 임파워링리더십(Zhang, Chen, & Kwan, 2010; Amundsen & Martinsen, 2015), 남용적 리더십(Liu, Liao, & Loi, 2012) 등과 관련된 연구들이 활발하게 이루어지고 있다.

최근까지 창의적 행동의 선행요인으로 참여적 리더십을 분석한 연구는 매우 드문 실정이다. 본 연구는 조직 내 구성원들이 심리적인 임파워먼트 수준이 높아지면 업무에 대해 적극적으로 임하고 요구되는 수준 이상으로 업무를 수행할 가능성이 높을 것으로 보고(Spreitzer, 2008), 참여적 리더십의 긍정적인 효과가 심리적 임파워

먼트를 경유하여 창의적 행동에 영향을 미치는 과정을 밝히고자 한다.

Ⅲ. 연구 가설

1. 참여적 리더십과 창의적 행동

최근 연구에 따르면 다양한 리더십 유형이 구성원의 창의성과 관련이 있음을 시사하고 있다 (Berg, Grimstad, Skerlavaj, & Cerne, 2017; Feng, Huang, & Zhang, 2014; To et al., 2015). 이와 관련하여 개인, 직무, 집단 및 조직 수준에서 구성원의 창의력을 촉진하거나 저해할 수 있는 상황별 요인을 제시한 Shalley & Gilson(2004)은 여러 요인들 중 리더의 역할이 매우 중요하다고 강조하였다. 즉, 리더는 업무 환경과 조직 분위기를 구축하고 인사관리를 실행하는 등 구성원들이 창의성을 발휘하도록 하는데 중추적인 역할을 한다는 것이다. 이와 관련하여, 참여적 리더십을 발휘하는 리더들은 협의와 공동 토의를 토대로 구성원들의 제안을 고려하고 문제를 해결한다(Sagie & Koslowsky, 2000). 또한 협의를 장려하고 제안을 유도함으로써 구성원들이 조직 내 프로세스와 의사 결정에 영향력을 행사할 수 기회를 제공하고, 구성원들과 함께 영향력을 공유하고 구성원들의 기여에 의지하며, 그들의 선제적 행동을 촉진함으로써 상호관계를 구축한다(Hollander & Offermann, 1990, Yukl, 2013).

이와 같은 참여적 리더십과 구성원의 창의적 행동의 관계는 Amabile(1988)이 제시한 창의성 프로세스의 각 단계별로 참여적 리더십의 역할을 살펴봄으로써 예견해 볼 수 있다. 먼저, 직무 과제가 제시되는 1단계(task presentation)에서는

과제의 의미와 배경을 공유하여 과제에 대한 주인의식을 갖게 하고, 정보와 자원을 수집하는 2 단계(preparation)에서는 구성원들이 보유한 다양한 자료를 충분히 수용할 것이다. 또한, 아이디어나 결과물을 창출하는 3단계(idea generation)에서는 구성원들의 제안을 토대로 함께 협의하여 대안을 수립하고, 직무 과제의 기준을 반영하여 대안을 평가하는 4단계(idea validation)에서는 구성원들과 협의를 통해 의사결정을 하게 될 것이다.

한편, 참여적 리더십과 구성원의 창의적 행동 간 관계를 직접적으로 분석한 연구는 드물지만, 참여적 리더십은 직무성과(Newman, Rose, & Teo, 2016; Huang et al., 2010) 또는 정서적/규범적 몰입(Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2013)과 긍정적인 관계가 확인된 바 있다. 특히, 변화와 개선을 추구하는 선제적 행동인 변화지향 조직시민행동(Chiaburu et al., 2013)에 대한 긍정적인 영향이 밝혀졌는데(Sagnak, 2016), 이로써 참여적 리더십과 창의적 행동 간 관계를 추론할 수 있다. 따라서 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 참여적 리더십은 창의적 행동에 직접적으로 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2. 참여적 리더십과 심리적 임파워먼트

Chen & Tjosvold(2006)에 의하면 참여적 리더들(participative leaders)은 구성원들에게 다양한 제안을 요구하고 구성원들의 의견을 충분히 고려한다. 이들이 주관하는 공동의 의사 결정과 건설적인 토론에서는 구성원들이 다양한 견해를 직접적으로 표현하고, 다른 사람들의 견해를 이해하는 것에 주안점을 두며, 제시된 의견들은 문

제 해결을 위해 사용된다. 또한 이를 통해 조직 학습 기회를 창출하고 혁신을 장려하는 역할을 한다.

이러한 참여적 리더십을 경험하는 구성원들은 심리적 임파워먼트 인식이 증가될 것으로 예견된다. 즉, 구성원들은 리더로부터 존중 받는 느낌과 업무에 대한 가치와 주도성을 인식하게 되어 일의 의미(meaning)를 더 높은 수준으로 인식하게 될 것이다(Deci & Ryan, 1985). 건설적인 토론과 조직학습을 통해 역량을 발휘하고 향상시키게 됨으로써 자신의 역량(competence)을 더욱 크게 지각할 수 있게 된다(Conger & Kanungo, 1988). 또한 자신의 목표나 업무 진행 방식을 스스로 결정(self-determination)하게 되어 자율성과 재량권이 증가될 수 있으며(Deci, Connell, & Ryan, 1989), 조직의 주요 의사결정에 의견을 제시하고 일정 부분 반영되는 과정을 통해 조직에 대한 영향력(impact)이 증가하는 것을 인식하게 될 것이다(Arnold et al., 2000).

이러한 맥락에서 진행된 선행연구들을 살펴보면, 참여적 리더십에 의해 구성원들이 지각하게 되는 의사결정의 더 큰 자유는 자신의 일과 관련하여 더 큰 내재적 보상을 부여한다는 것이 확인되었다(Thomas & Velthouse, 1990). 또한 자신의 업무 수행 과정에 부여된 더 큰 재량권은 구성원들의 심리적 임파워먼트를 더욱 크게 지각한다는 것이 밝혀졌다(김성남·이규만, 2011; Zhang & Bartol, 2010). 한편, 참여적 의사결정의 관점에서 진행된 국내 연구들에서도 심리적 임파워먼트와의 긍정적인 관계가 확인된 바 있다(김정식·차동욱, 2013; 조태준, 2014). 이상의 논의를 통해 참여적 리더십은 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예견된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 참여적 리더십은 심리적 임파워먼트에 직접적으로 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3. 심리적 임파워먼트와 창의적 행동

심리적 임파워먼트의 선행요인과 결과요인을 연구한 Seibert et al.(2011)에 의하면, 의미(meaning)와 자기 결정(self-determination) 등 내재적 동기 부여와 관련된 창의적인 동기 부여, 그리고 역량(competence)과 영향(impact)에 대한 인식은 변화에 대한 아이디어와 제안을 이행할 수 있는 능력을 향상시켜 조직에서 혁신을 가져올 수 있다. 구성원들은 자신의 직무에 대해 의미 있고 개인적으로 중요하다고 인식하게 되면, 여러 관점에서 문제를 이해하고 다양한 대안을 만들어낸다(Shalley & Gilson, 2004). 또한 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있으며 업무 수행에 대한 어느 정도의 자기 결정을 하고 자신의 행동을 통해 원하는 성과를 창출할 수 있다고 믿는 구성원은 아이디어 또는 문제에 더 오래 지속적으로 집중하는 경향이 있다(Deci & Ryan, 1991; Spreitzer, 1995). 그러므로 심리적으로 임파워먼트 된 구성원들은 문제를 보다 완전하게 파악하고 최대한 많은 정보를 얻고 수많은 아이디어와 대안을 생성함으로써 새롭고 유용한 솔루션을 더 많이 만들어 낼 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

심리적 임파워먼트와 창의적 행동 간 관계를 다룬 선행연구를 살펴보면, 손무권·장영철(2012)은 심리적 임파워먼트와 창의성 간 긍정적인 영향을 밝혔고, 심리적 임파워먼트가 내재적 동기를 통해 창의성에 영향을 발휘한다는 것이 확인되었다(Zhang & Bartol, 2010). 또한 심리적 임파워먼트가 외재적 보상과 상호작용하여 정적인 관계를 맺는 것으로 밝혀졌다(Tsogtbaatar &

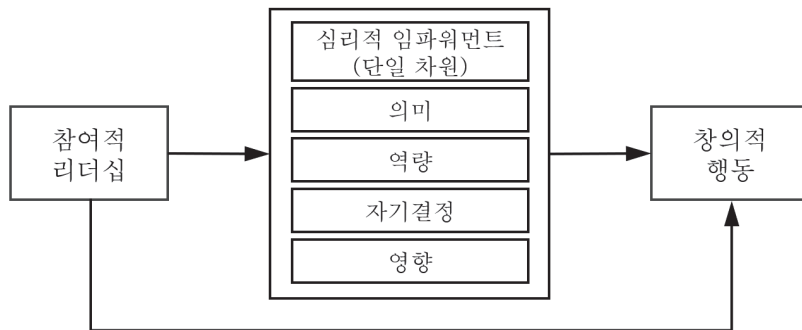
Hwang, 2015). 따라서 심리적 임파워먼트는 창의적 행동과 적극적으로 관련 될 것으로 기대할 수 있다. 이상의 논의를 기반으로 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 중요한 영향을 줄 수 있을 것으로 추론하여 가설 3을 설정하고, 가설 2와 가설 3을 연계하여 가설 4를 설정하였다.

가설 3. 심리적 임파워먼트는 창의적 행동에 직접적으로 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 심리적 임파워먼트는 참여적 리더십과 창의적 행동 간 관계를 매개할 것이다.

4. 연구모형

이론적 고찰과 변수간 관계에 대한 가설을 토대로 심리적 임파워먼트를 매개로 참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 특히, 심리적 임파워먼트의 매개효과를 규명함에 있어 심리적 임파워먼트의 구성 개념(construct)을 단일차원(unidimensional, 단일 요인) 구조와 다차원(multidimensional, 4개 하위 요인) 구조로 구분하고, 이러한 두 개의 차원을 통합하여 각 요인별 매개효과를 검증하여 비교하고자 하였다. 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

IV. 연구방법

1. 연구대상 및 분석방법

본 연구를 위한 자료는 구조화된 설문지법을 활용하여 수집하였다. 설문문항의 타당성과 신뢰도를 제고하기 위하여 국내 전문가들을 대상으로 사전설문을 실시하였고, 본설문은 온라인설문전문기관에 의뢰하여 해당 기관이 보유한 패널(회원)을 대여하는 방식으로 진행하였다. 종업원

300인 이상 다양한 업종의 국내 기업에 근무하는 직장인으로서 상사를 둔 구성원을 대상으로 설문을 실시하였다. 동일방법편의를 제거하기 위하여 2차에 걸쳐 시차를 두고 본설문을 실시하였고, 1차 설문(종속변수 외 모든 문항 측정, 375명 응답)과 2차 설문(종속변수 측정, 283명 응답)에 모두 응답한 283부의 자료를 사용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성과 여성이 각각 69.3%와 30.7%를 차지하였고, 연령대는 20대 18.0%, 30대 47.0%, 40대 33.6%, 50대 1.4%이며, 평균 연령은 36.7세이다. 학력별로는

고졸 5.7%, 전문대졸 9.9%, 대졸 70.3%, 대학원졸 14.1%이며, 직급은 사원 27.2%, 대리 27.9%, 과장 27.2%, 차장 12.0%, 부장 이상 5.7%이다. 담당 업무별로는 관리사무 70.7%, 생산기술 11.6%, 연구개발 3.9%, 판매영업 12.0%, 기타 1.8%이다. 직속상사와의 근무 기간은 2년 미만 37.8%, 2년 이상~4년 미만 32.5%, 4년 이상 29.7%이며, 직속상사와 근무한 평균기간은 2년 9개월로 나타났다.

연구의 목적에 맞추어 측정도구의 신뢰성과 타당성 검토를 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 모두 실시하였다. 통계 분석과 가설 검증을 위하여 SPSS 24.0과 Amos 24.0 프로그램, 그리고 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2013)를 활용하였다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 활용한 측정도구는 선행연구에서 검증된 내용을 토대로 전문가들의 의견을 참고하여 연구의 목적에 맞게 부분적으로 재구성하였다. 모든 변수는 리커트 척도(Likert scale)를 사용하였으며(1점; 전혀 그렇지 않다, 5점; 매우 그렇다), 변수들에 관한 조작적 정의 및 측정도구는 다음과 같다.

참여적 리더십은 '리더가 구성원들과 협의를 통해 문제해결을 공유하는 리더십 스타일'로 정의하였고(Kahai et al., 1997), 측정도구는 Arnold et al.(2000)가 제시한 ELQ (Empowering Leadership Questionnaire)의 내용 중, Huang et al.(2010)의 연구를 비롯한 국내·외 여러 연구에서 검증된 6개의 문항을 활용하였다. 측정문항은 '나의 상사는 구성원에게 아이디어나 제안을 표현하도록 북돋아 준다'와 '나의 상사는 구성원의 아이디어나 제안을 참고하여 의사결정을 한다' 등이

다. 심리적 임파워먼트는 '의미(meaning), 역량(competence), 자기 결정(self-determination), 그리고 영향(impact)에 관한 네 가지 인식에서 나타나는 동기 부여적 구성 요소로서의 심리적 상태'로 정의하였고(Spreitzer, 1995), Spreitzer (1995)가 제시하고 김동산(2014)의 연구에서 검증된 12개의 문항을 활용하였다. 측정문항은 '내가 하는 일은 나에게 매우 중요하다'와 '나는 나의 직무 수행방식에 있어서 상당한 독립성과 재량을 갖고 있다' 등이다. 창의적 행동은 Amabile(1988)의 정의에 기반하여 '조직 내에서 개인이 업무 수행 과정에서 새롭고 유용한 아이디어를 생산하고 제안하는 것'으로 정의하였고, Zhou & George(2001)가 제시하고 이정환(2015)의 연구에서 검증된 13개의 문항을 활용하였다. 측정문항은 '나는 업무의 목표나 목적을 달성하는 새로운 방법들을 제시한다'와 '나는 새로운 아이디어의 실행을 위해 적절한 계획과 일정을 수립한다' 등이다.

3. 통제변수

본 연구에서는 긍정정서와 부정정서, 그리고 직급을 통제변수로 사용하였다. 먼저 정서성(affectivity)은 일시적인 기분이나 특정한 환경과 무관하게 안정적이기 때문에 이를 바탕으로 사람들의 상태나 행동을 예측할 수 있고, 개인의 지각과 태도, 그리고 행동에 영향을 미친다(Watson, Clark, & Tellegen, 1988). 따라서 정서 상태는 창의적 행동은 물론, 참여적 리더십에 대해 심리적 임파워먼트를 느끼는 정도에도 영향을 미칠 수 있다.

이러한 정서성을 통제함으로써 동일방법편의에 기인한 공분산이 상당 부분 통제될 수 있을 것으로 보았다. 또한, 조직 내에서 직급이 높을

수록 책임과 권한에 따라 요구되는 역할행동이 다를 수 있고 이에 따라 리더의 참여적 행동에 대한 인식과 반응에 영향을 미칠 수 있다고 보고 이를 통제하였다. 긍정정서와 부정정서의 측정은 최혜연·최종안(2016)이 한국 문화의 맥락에서 정서단어를 분석하여 제시한 측정도구를 활용하였다.

이들의 연구에서 추출된 긍정정서 5개 요인과 부정정서 7개 요인에 대하여 각 요인별로 요인 적재치가 가장 큰 것으로 확인된 문항을 1개씩 선정하여 총 12개 문항을 활용하였다. 긍정정서(유쾌하다, 편안하다 등) 5개 문항의 신뢰도($\alpha = .900$)와 부정정서(우울하다, 불안하다 등) 7개 문항의 신뢰도($\alpha = .855$)는 모두 높게 나타났다.

4. 동일방법편의의 평가

본 연구는 자기보고식 설문지법을 활용하였고 동일한 응답원으로부터 모든 변수를 측정하였다는 점에서 동일방법편의가 발생할 가능성이 있다. 이러한 동일방법편의는 응답원 외에도 설문 항목이나 측정상황 등 측정방법에 따른 편의에 의해서도 발생할 수 있고, 동일방법편의를 제거하기 위한 방법에는 사전적 방법(연구설계/설문지 구성)과 사후적 방법(통계분석) 등이 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 본 연구에서 적용한 방법은 다음과 같다.

연구설계 단계에서 응답자가 활용하는 회상의 단서나 일관성 유지 동기 등을 줄이기 위하여 본 설문을 1차와 2차로 구분함으로써 측정환경을 분리하여 진행하였다. 1차 설문은 종속변수를 제외한 설문문항을 대상으로 실시하고, 2차 설문은 종속변수에 관한 설문문항을 대상으로 하여 4개월의 시차를 두고 실시하였다. 또한 진술한 바와 같이 정서성을 통제변수로 선정하여 동일

방법편의에 의한 공분산을 통제하고자 하였다. 설문지 작성 단계에서는 2차에 걸쳐 사전설문을 실시하였다. 먼저 경영전문대학원 박사과정 학생 20명을 대상으로 정성적 사전설문을 통해 설문 항목의 객관성, 간결성, 그리고 명확성을 보강하였다. 다음으로 직장인 108명을 대상으로 정량적 사전설문을 실시한 후 그 결과를 반영하여 설문 항목의 구체성과 객관성을 보완하였다. 통계분석 단계에서는 Harman의 단일요인검증(single factor test)을 실시하였다(Harman, 1967). 주성분 방법에 의한 비회전 요인분석 결과 고유값이 1보다 큰 항목들 중 요인 1의 분산비가 40.0%였다는 점에서 동일 방법으로 인한 편의의 발생 가능성은 낮다고 판단하였다(Podsakoff & Organ, 1986).

V. 분석결과

1. 신뢰성과 타당성 분석

심리적 임파워먼트의 단일차원(unidimension, 1개 요인) 분석 및 다차원(multidimension, 4개 하위 요인) 분석을 통합적으로 진행하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 모두 실시하였고, 각각 단일차원과 다차원을 적용하여 순차적으로 진행하였다.

먼저, 심리적 임파워먼트를 단일차원(1개 요인)으로 설정하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 주성분분석(요인추출)과 Varimax 방법(회전 방법)을 이용하였으며, 요인적재치(factor loading)는 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 심리적 임파워먼트(1개 요인)를 포함한 총 3개 요인에 관하여 고유값(Eigen value)은 1 이상이고, 모든 문항(31개)의 요인적재치는 0.5

이상(0.616~0.850)으로 나타나 분석에 적합한 것으로 판단하였다. 표본의 적절성을 측정하는 KMO값이 0.945로 1에 가깝고 변인들 간의 상관이 0인지를 검증하는 Bartlett의 구형성 검정통계량이 7339.590(df=666, p=0.000)로 유의수준 0.01에서 유의하므로 상관행렬이 분석하기에 적합하다고 해석할 수 있다.

변수들의 신뢰도를 검증한 결과, 총 4개의 모든 잠재변수의 크론바흐 알파(Cronbach α) 값이 0.7 이상(0.915~0.953)으로 높게 나타나 높은 내적 일관성을 갖는다고 볼 수 있다(Nunnally, 1967). 또한, 각 변수의 왜도와 첨도를 확인한 결과 각각 -.665~.466과 -.642~1.259로 나타나 절대값이 각각 3과 8 미만이므로 개별 측정변수들은 정규분포를 가지는 것으로 볼 수 있다. 다음으로, 심리적 임파워먼트를 다차원(4개 하위요인)으로 설정하여 동일한 방법으로 분석한 결과, 제 7요인(의미감)의 고유값(Eigen value)이 1 미만(.860)으로 나타나 가설 검증을 위한 분석에 적절치 않은 것으로 판단하였다.

다음으로, 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구 모형을 구성하는 모든 변수들을 대상으로 변수 간 구분 없이 실시하였으며, 이를 통해 변수들 간의 판별타당성을 엄격하게 검토하였다. 먼저, 심리적 임파워먼트를 단일차원(1개 요인)으로 설정하여 분석한 결과 모형 적합도 관련 지수가 매우 낮게 나타났으며(GFI=0.817, AGFI=0.789, NFI=0.857), 모형 적합도 향상을 위한 절차를 진행할 필요성이 크지 않은 것으로 판단하였다.

다음으로, 심리적 임파워먼트를 다차원(4개 하위요인)으로 설정하여 분석하였다. 분석 결과, 전반적으로 양호한 수준의 모형 적합도($\chi^2/df=1.185$, RMR=.030, GFI=.902, AGFI=.883, NFI=.923, TLI=.986, CFI=.987, RMSEA=.026)를 나타냈다. 한편, 측정도구 전반의 타당성을 분석

하기 위하여 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검토하였다. 수렴타당성 검증은 합성신뢰도(CR: composite reliability) 값이 0.7 이상이고 평균분산추출(AVE: average variance extracted) 값이 0.5 이상이면 적합하다고 볼 수 있으며, 판별타당성은 각 잠재변수의 결정계수(상관계수의 제곱) 중 가장 큰 값이 각 잠재변수의 AVE값 중 가장 작은 값보다 작다면 판별타당성을 확보했다고 판단할 수 있다(Hair et al., 2006).

<표 1>에서와 같이 모든 합성신뢰도 지수(CR)가 0.7을 초과하고 모든 평균분산추출(AVE) 값이 0.5를 초과하고 있으므로 수렴타당성이 확보되었다고 볼 수 있으며, <표 2>에서 제시된 바와 같이 결정계수(상관계수의 제곱)와 평균분산추출(AVE)값을 비교한 결과 가장 큰 결정계수(0.560)가 가장 작은 AVE값(0.665) 보다 작은 것으로 확인되어 판별타당성이 확보된 것으로 판단하였다(Barclay, Higgins, & Thompson, 1995).

이상과 같은 요인분석 결과, 탐색적 요인분석에서는 심리적 임파워먼트의 단일차원(1개 요인)이 적절한 것으로 확인되었고, 확인적 요인분석에서는 심리적 임파워먼트의 다차원(4개 하위요인)이 적절한 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 근거하여 심리적 임파워먼트의 단일차원 분석에는 탐색적 요인분석 결과를 적용하고, 다차원 분석에는 확인적 요인분석 결과를 적용하였다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	측정변수	회귀계수	S.E.	C.R.	합성신뢰도(CR)	평균분산추출(AVE)
참여적 리더십	pl1	.788	.038	10.485	.936	.710
	pl2	.787	.033	10.500		
	pl3	.828	.031	10.012		
	pl4	.792	.036	10.453		
	pl5	.852	.028	9.605		
	pl6	.893	.024	8.502		
의미	mean1	.813	.028	8.721	.893	.735
	mean2	.817	.031	8.612		
	mean3	.845	.029	7.826		
역량	com1	.800	.033	7.746	.857	.668
	com2	.788	.032	8.058		
	com3	.695	.036	9.755		
자기 결정	sd1	.819	.031	8.769	.884	.719
	sd2	.836	.034	8.327		
	sd3	.837	.031	8.312		
영향	imp1	.796	.028	9.164	.892	.733
	imp2	.804	.033	8.994		
	imp3	.860	.025	7.410		
창의적 행동	cb1	.771	.026	11.074	.963	.665
	cb2	.775	.029	11.052		
	cb3	.792	.028	10.954		
	cb4	.807	.027	10.857		
	cb5	.830	.027	10.666		
	cb6	.726	.038	11.267		
	cb7	.664	.037	11.445		
	cb8	.779	.027	11.034		
	cb9	.749	.030	11.178		
	cb10	.816	.027	10.786		
	cb11	.800	.024	10.902		
	cb12	.803	.025	10.879		
	cb13	.837	.021	10.596		
모형 적합도	$\chi^2(p)=496.311(0.005)$, $df=419$, $\chi^2/df=1.185$, RMR=0.030, GFI=0.902, AGFI=0.883 NFI=0.923, TLI=0.986, CFI=0.987, RMSEA=0.026					

<표 2> 잠재변수 간 상관계수 및 AVE의 제공근

변수	참여적 리더십	의미	역량	자기결정	영향	창의적 행동
참여적리더십	(.843)					
의미	.525	(.857)				
역량	.295	.631	(.817)			
자기 결정	.512	.655	.632	(.848)		
영향	.521	.685	.601	.748	(.856)	
창의적 행동	.320	.454	.533	.450	.472	(.815)

주) 괄호 안은 평균분산추출(AVE)값의 제공임.

2. 가설검증

심리적 임파워먼트의 매개효과 검증은 1) 매개효과 분석과 2) 매개효과의 추론검정으로 구분

하여 진행하였고, 각각 심리적 임파워먼트의 단 일차원과 다차원에 관한 분석을 진행하였다. 분석은 간접효과의 계량화가 가능하고 부트스트래핑(bootstrapping) 기법이 적용된 SPSS

PROCESS macro(Hayes, 2013)를 활용하였고, 분석 모델은 'model 4'를 적용하였다(이형권, 2015).

2.1 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석

먼저, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트(단일차원)를 경유하여 발언행동에 미치는 매개효과를 분석하였다. 참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 총효과(c)는 0.173($t=3.160$, $p<.01$)로 나타나 참여적 리더십이 높을수록 구성원의 창의적 행동이 증가한다는 것이 확인되었고, 참여적 리더십이 매개변수인 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 효과(a)는 0.269($t=6.182$, $p<.001$)로 나타나 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 참여적 리더십을 통제된 상태에서 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 직접적으로 미치는 효과(b)는 .533($t=7.772$, $p<.001$)으로 나타나 심리적 임파워먼트가 높을수록 창의적 행동이 증가한다는 것이 확인되었다. 또한, 참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과(c')는 .030($t=.562$, $p>.05$)으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 참여적 리더십과 창의적 행동의 관계를 심리적 임파워먼트가 완전매개하고 있음을 보여주고 있다. 다음으로, 같은 방법을 적용하여 심리적 임파워먼트의 다차원(하위요인)에 관한 분석을 각각 개별적으로 진행한 결과, 의미, 자기결정, 영향의 완전매개효과가 확인되었다. 그러나, 참여적 리더십과 역량 간 관계가 유의하지 않은 것으로 나타나 역량의 매개효과는 확인되지 않았다. 이상과 같은 분석 결과를 종합하면 가설 1은 지지되지 않았고, 가설 2, 가설 3, 그리고 가설 4는 지지되었다고 판단할 수 있다. 분석 결과는 <표 3>과 같다.

2.2 매개효과의 추론검정

다음으로, 부트스트래핑 방법을 활용한 추론검정을 진행하였다. 간접효과(매개효과)의 검정은 ab에 대한 추론점정을 통하여 이루어진다. 즉, 매개효과계수의 부트스트랩 신뢰구간(bootstrap confidence interval)에 0의 값을 포함하지 않으면 통계적으로 유의한 것으로 해석한다(이형권, 2015). 검정 결과는 <표 4>와 같다. 참여적 리더십이 발언행동에 미치는 매개효과계수는 .143으로 나타났으며 이 수치가 통계적으로 유의한지를 부트스트래핑을 적용해 확인하였다. 부트스트래핑을 위해 재추출한 표본 수는 10,000개였고, 이를 95% 신뢰구간에서 구한 부트스트래핑 상·하한 값은 각각 .078와 .230으로 나타나 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에, 심리적 임파워먼트(단일차원)의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다(이형권, 2015). 다음으로, 같은 방법을 적용하여 심리적 임파워먼트의 다차원(하위요인)에 관한 매개효과계수를 각각 개별적으로 확인한 결과, 의미, 자기결정, 영향은 유의한 것으로 나타났고, 역량은 부트스트래핑 상·하한 값의 범위에 0을 포함하고 있어 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

한편, 단일차원과 다차원의 매개효과를 비교해 본 결과, 단일차원의 매개효과계수는 .143이었고, 다차원별 매개효과계수는 자기결정(.098), 의미(.094), 영향(.090)의 순으로 나타났다. 따라서 다차원별 매개효과의 크기는 단일차원의 매개효과보다는 현격하게 작은 것으로 나타났고, 다차원요인들의 개별 매개효과보다 단일차원의 매개효과가 더욱 설명력이 크다는 것이 확인되었다.

VI. 논의 및 결론

1. 연구결과 요약 및 논의

본 연구는 참여적 리더십과 창의적 행동 간

심리적 임파워먼트의 매개효과를 실증적으로 검증하고자 하였다. 특히, 심리적 임파워먼트의 단일차원(1개 요인) 분석 및 다차원(4개 하위 요인) 분석을 병행하여 통합적인 접근을 하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

<표 3> 심리적 임파워먼트의 매개효과 분석 결과

구분		1단계			2단계			3단계		
		참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 총효과(c)			참여적 리더십이 심리적 임파워먼트(1'5)에 미치는 효과(a)			참여적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과(c') 및 심리적 임파워먼트(1'5)가 창의적 행동에 미치는 효과(b)		
		B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t
통제 변수	직급	.086	.035	2.464*	.013	.028	.471	.079	.032	2.494*
	긍정정서	.184	.061	2.955**	.228	.049	4.677***	.062	.058	1.078
	부정정서	.058	.063	.935	-.050	.050	-1.013	.085	.057	1.500
참여적 리더십		.173	.055	3.160**	.269	.044	6.182***	.030	.053	.562
1. 심리적 임파워먼트								.533	.069	7.772***
통제 변수	직급	.086	.035	2.464*	.011	.035	.312	.083	.033	2.476*
	긍정정서	.184	.061	2.955**	.228	.063	3.642***	.119	.060	1.971*
	부정정서	.058	.063	.935	-.046	.064	-.176	.072	.060	1.192
참여적 리더십		.173	.055	3.160**	.328	.056	5.887***	.079	.056	1.420
2. 의미								.287	.057	5.071***
통제 변수	직급	.086	.035	2.464*	.008	.035	.225	.083	.032	2.591**
	긍정정서	.184	.061	2.955**	.230	.062	3.690***	.092	.058	1.598
	부정정서	.058	.063	.935	-.074	.063	-1.160	.088	.057	1.531
참여적 리더십		.173	.055	3.160**	.096	.056	1.725	.135	.051	2.672**
3. 역량								.400	.054	7.379***
통제 변수	직급	.086	.035	2.464*	-.009	.039	-.231	.088	.033	2.653**
	긍정정서	.184	.061	2.955**	.205	.068	3.013**	.128	.060	2.148*
	부정정서	.058	.063	.935	-.026	.069	-.375	.066	.060	1.098
참여적 리더십		.173	.055	3.160**	.361	.061	5.942***	.075	.056	1.346
4. 자기결정								.273	.052	5.276***
통제 변수	직급	.086	.035	2.464*	.042	.035	1.218	.073	.033	2.188*
	긍정정서	.184	.061	2.955**	.251	.061	4.109***	.107	.060	1.773
	부정정서	.058	.063	.935	-.056	.062	-.908	.076	.060	1.268
참여적 리더십		.173	.055	3.160**	.292	.054	5.365***	.084	.055	1.521
5. 영향								.307	.058	5.324***

주1) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

주2) B값은 Baron & Kenny(1986)의 인과단계방식을 통한 분석결과와 같음.

<표 4> 심리적 임파워먼트의 매개효과 부트스트래핑 결과

변수	매개효과계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
1. 심리적 임파워먼트	.143	.039	.078	.230
2. 의미	.094	.029	.046	.162
3. 역량	.038	.026	-.010	.093
4. 자기결정	.098	.028	.052	.161
5. 영향	.090	.024	.046	.153

주1) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

주2) Sobel Test 결과 1. $z=4.814(p=.000)$, 2. $z=3.811(p=.000)$, 3. $z=1.665(p=.096)$, 4. $z=3.914(p=.000)$, 5. $z=3.747(p=.000)$

첫째, 참여적 리더십과 창의적 행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트(단일차원)의 완전매개효과가 확인되었다. 이는 참여적 리더십과 조직몰입 간 관계(Huang et al., 2006), 임파워링 리더십과 창의성 간 관계(Zhang & Bartol, 2010)에서 심리적 임파워먼트의 매개효과가 입증된 연구들과 맥락을 같이 하는 결과이다. 이로써 참여적 리더십이 구성원들의 창의적 행동에 직접적인 영향을 미치지 않고, 심리적 임파워먼트를 통해서 간접적으로 영향력을 발휘한다는 것이 실증적으로 밝혀진 것이다. 따라서 창의적 행동의 선행요인으로서 심리적 임파워먼트를 경유하는 참여적 리더십의 유효성이 확인되었다.

둘째, 심리적 임파워먼트의 다차원에 관한 분석 결과, 의미, 자기결정, 영향의 완전매개 효과가 확인되었고, 역량의 매개효과는 유의하지 않았다. 이는 참여적 리더십과 역량 간 관계가 유의하지 않은 결과에 기인하는 것으로 분석되며, 심리적 임파워먼트의 매개효과에 관한 선행연구(Seibert et al., 2011)의 결과와 같은 맥락의 결과이다. 이와 관련하여 Vancouver & Kendall (2006)은 동기부여 요인으로서의 자기효능감(역량에 대한 믿음)에 대한 전통적인 관점과는 반대로, 높은 자기효능감이 자원의 필요량을 낮게 추정하도록 하기 때문에 자원의 할당과 성

과에 부

정적인 영향을 미친다는 것을 밝힌 바 있다. 이는 구성원이 자신의 역량에 대한 확고한 신념에 기반하여, 리더십 행동에 크게 의지하지 않고도 조직이 요구하는 태도와 행동을 통해 바람직한 결과를 만들어 낼 수 있다는 인식에 의한 결과로 설명될 수 있다. 즉, 참여적 리더십의 영향과 관계없이 자신의 역량을 발휘하여 창의적 행동을 하는 것이 가능할 수 있다는 것으로 해석된다.

셋째, 심리적 임파워먼트의 단일차원의 매개효과와 다차원의 매개효과를 비교한 결과, 다차원별 매개효과의 크기는 모두 단일차원의 매개효과보다 작은 것으로 확인되었다. 따라서 다차원요인들의 개별적 매개효과보다 단일차원의 매개효과가 더욱 설명력이 크다는 것이 실증적으로 확인되었다. 이는 심리적 임파워먼트 4개 하위요인 간의 판별타당도가 낮고 단일요인으로서의 수렴타당도가 높다는 Spitzer(1995)의 제안과 일치하는 결과이며, 전술한 바와 같이 상대적으로 많은 연구들이 심리적 임파워먼트를 단일차원의 변수로 사용하고 있다는 사실에 대한 실증적 설명력을 뒷받침하는 결과이다.

2. 연구의 시사점 및 제언

2.1 연구의 시사점

본 연구는 다음과 같은 이론적·방법론적·실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 이론적으로, 참여적 리더십이 심리적 임파워먼트를 경유하여 구성원의 창의적 행동에 영향을 미치는 간접적인 메커니즘을 실증적으로 규명하였다. 이는 해외 기존 연구에서 제시된 참여적 리더십이 성과에 미치는 영향에 관한 두 개의 메커니즘 중 동기부여 모델(motivational model)이 국내 경영환경에서 입증된 것이다. 이로써 동기부여 메커니즘을 통한 참여적 리더십의 유효성이 확인되었고 향후 참여적 리더십에 관한 연구의 이론적 기반이 될 수 있는 연구결과로서의 의미가 크다고 판단된다.

둘째, 방법론적으로, 심리적 임파워먼트의 단일차원과 다차원을 통합한 통합모델을 제안하여 각 차원별 매개효과를 비교·분석하였다. 이는 심리적 임파워먼트에 관한 기존 연구들 중에서 단일차원(single dimension)과 다차원(four dimensions)을 통합한 사례가 매우 드문 점에 비추어 볼 때 그 의미가 크다고 할 수 있다. 또한, 다차원을 적용한 기존의 연구들은 대부분 구조방정식을 활용하여 각 차원들이 상호 연관된 모형 내에서의 영향관계를 분석해 왔으나, 본 연구는 4개의 하위 요인별 독립적인 매개효과를 정량적으로 제시하고 비교분석하였다는 점에서 향후 연구방법에 관한 새로운 시사점을 제시한다.

셋째, 실무적으로, 참여적 리더십은 심리적 임파워먼트(의미, 자기 결정, 영향)를 통하여 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 참여적 리더십이 구성원의 직무 경험을 형성하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 의

미한다. 즉, 조직의 리더는 참여적 리더십을 통해 구성원의 심리적 임파워먼트를 제고함으로써 더 많은 창의적 행동을 유도할 수 있다. 즉, 리더십 실무 차원에서 리더는 구성원이 자신의 업무에 대한 가치를 이해하고 의미(meaning)와 영향(impact)을 향상시킬 수 있도록 조직 내 다양한 의사결정 과정을 구성원과 함께 공유하고, 구성원 개인의 업무목표나 직무수행 방법 등을 스스로 결정하도록 하는 등 자기 결정(self-determination)에 대한 인식을 제고하여 자율성과 재량권을 강화할 필요가 있다. 한편, 구성원의 역량(competence)을 향상시키기 위해서 리더는 참여적 리더십 발휘 과정에서 구성원들에게 피드백과 코칭을 함께 제공할 필요가 있다. 이는 자기 효능감(역량에 대한 믿음)에 대한 정보의 중요한 원천이 될 수 있기 때문이며(Bandura, 1997), 이를 통해 궁극적으로 구성원의 심리적 임파워먼트 수준을 높일 수 있을 것이다.

2.2 제언

본 연구의 한계점과 함께 향후 연구를 위한 제언을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 연구 방법에 있어서 변수별로 설문 시점을 분리하여 진행하고, 직급과 직무정서를 통제 변수로 활용하여 동일방법편의와 평가자의 오류를 제한하고자 하였다. 그럼에도 불구하고 사회적 바람직성, 일관성 유지 동기 등 응답자에 의한 편의와 측정상황에 의한 편의로 인한 영향이 반영되었을 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 따라서 응답 원천을 분리하거나 통계적인 방법을 추가하는 등 보완 방안이 요구된다. 또한, 특정 시점의 횡단적 연구로 인하여 리더십 발휘의 영향이 구성원에게 영향력을 미치는 효과를 반영할 수 없으므로 향후에는 측정 시점 간 간격을 더욱 확장하여 종단적 연구를 시도할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 심리적 임파워먼트의 단일차원과 다차원의 매개효과를 개별적으로 비교하였다. 이는 기존 연구들의 접근 방법과 다르게 단일차원과 다차원을 통합하였고 계량적으로 비교·분석하였다는 점에서 차별성이 있다. 그러나, 향후 연구에서는 기존의 방법(예, 구조방정식)과 함께 분석을 시도하여 두 방법의 분석결과를 비교하여 검증한다면 새롭고 의미 있는 함의와 시사점을 발견할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 참여적 리더십과 창의적 행동 간 긍정적인 영향 관계가 심리적 임파워먼트를 통해 매개되는 동기부여 모델(motivational model)을 규명하였다. 향후 연구에서는 동기부여 모델과 교환기반 모델(exchange-based model)을 하나의 연구 모형으로 구성하여 참여적 리더십의 효과성에 관한 통합적 모델을 제시하는 것도 이론적·실무적 차원에서 큰 의미가 있을 것이다.

참고문헌

1. 김동산(2014), “이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과검증,” 박사학위 논문, 국민대학교 대학원.
2. 김성남·이규만(2011), “조직상황 특성, 심리적 임파워먼트 및 구성원 태도간의 관계,” *경영과 정보연구*, 30(4), 93-115.
3. 김정식·차동욱(2013), “리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무몰입의 역할을 중심으로,” *인사조직연구*, 21(3), 331-370.
4. 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안,” *인사조직연구*, 15(1), 89-133.
5. 손무권·장영철(2012), “변혁적 리더십과 창의성의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과검증,” *생산성논집*, 26(4), 97-126.
6. 신건권(2016), *Amos 23 통계분석 따라하기*, 도서출판 청람.
7. 이규만·최준희(2012), “리더-구성원 교환관계가 심리적 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향,” *경영과 정보연구*, 31(4), 339-362.
8. 이정환(2015), “진정성 리더십이 조직몰입, 업무성과 및 창의적 행동에 미치는 영향 : 학습지향성과 심리적안정감의 매개효과를 중심으로,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
9. 이학식·임지훈(2016), *SPSS 22 매뉴얼*, 도서출판 집현재.
10. 이형권(2015), *매개분석·조절분석 및 조절된 매개분석*, 신영사.
11. 조태준(2014), “참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구,” *한국인사행정학회보*, 13(2), 211-239.
12. 최병대·백기복·김익택(2016), “CEO의 임파워링리더십이 기업 재무성과에 미치는 영향,” *인사조직연구*, 24(3), 41-67.
13. 최석봉(2012), “셀프리더십, 창의적 인성, 혁신행동 및 학업만족 간의 구조적 관계: 대학조직을 중심으로,” *경영과 정보연구*, 31(4), 611-638.
14. 최해연·최종안(2016), “한국인의 정서 구조와 측정,” *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 30(2), 89-114.
15. 탁제운·신제구(2017), “참여적 리더십이 발연행동과 목표몰입에 미치는 영향: 리더신뢰와 심리적 안전감의 매개효과를 중심으로,” *HRD연구*, 19(3), 39-72.
16. 알탕토야·축트바타르·황호영(2015), “심리적 임파워먼트와 외재적 보상의 효과가 직

- 원들의 내적 동기부여와 창의성에 미치는 영향,” *대한경영학회지*, 28(1), 2973-3001.
17. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A.(2005), “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 Applied psychology*, 90(5), 945.
 18. Amabile, T. M.(1983), “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
 19. Amabile, T. M.(1985), “Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-339.
 20. Amabile, T. M.(1988), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
 21. Amabile, T. M.(1993), “Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace,” *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
 22. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J.(2004), “Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support,” *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
 23. 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.
 24. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F.(2000), “The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors,” *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
 25. Bandura, A.(1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman: New York.
 26. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R.(1995), “The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration,” *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
 27. Bennis, W., & Nanus, B.(1985), *The Strategies for Taking Charge Leaders*, Harper Row: New York.
 28. Berg, S. T. S., Grimstad, A., Skerlavaj, M., & Cerne, M.(2017), “Social and Economic Leader-Member Exchange and Employee Creative Behavior: The Role of Employee Willingness to Take Risks and Emotional Carrying Capacity,” *European Management Journal*, 35(5), 676-687.
 29. Chen, Y. F., & Tjosvold, D.(2006), “Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships,” *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
 30. Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L.(2013), “Employees’ Social Context and Change-Oriented Citizenship:

- A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences,” *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
31. Cho, T., & Faerman, S. R.(2010), “An Integrative Approach to Empowerment: Construct Definition, Measurement, and Validation,” *Public Management Review*, 12(1), 33-51.
 32. Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
 33. Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985), “The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality,” *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
 34. Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1991), A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. In R. Dienstbier(Ed.), Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 38: 237-288. University of Nebraska.
 35. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M.(1989), “Self-Determination in a Work Organization,” *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.
 36. Feng, C., Huang, X., & Zhang, L.(2014), “The Impact of Transformational/Transactional Leadership on Creative Behavior: A Cross-Level Study,” In Academy of Management Proceedings (Vol. 2014, No. 1, p. 13170). *Academy of Management*.
 37. George, J. M., & Zhou, J.(2007), “Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity,” *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
 38. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E, & Tatham, R. L.(2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, Pearson Education: New Jersey.
 39. Harman, H. H.(1967), *Modern Factor Analysis*, University of Chicago Press.
 40. Hayes, A. F.(2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, The Guilford Press.
 41. Hollander, E. P., & Offermann, L. R.(1990), “Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition,” *American Psychologist*, 45(2), 179.
 42. Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y.(2010), “Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates,” *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
 43. Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L.(2006), “The Impact of Participative Leadership Behavior on Psychological Empowerment and Organizational Commitment in Chinese State-Owned Enterprises: The Moderating Role of Organizational Tenure,” *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.
 44. Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B.

- J.(1997), "Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment," *Personnel Psychology*, 50(1), 121-146.
45. Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J.(2003), "Effects of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context," *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.
46. Kanter, R. M.(1984), *Change Masters*, Simon and Schuster.
47. Kaufman, B. E.(2001), "The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations," *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.
48. Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M.(1998), Participative Management. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 3: 297-324. Hove, UK: Psychology Press/Erlbaum.
49. Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. H.(2015), "The Threshold Effect of Participative Leadership and the Role of Leader Information Sharing," *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855.
50. Liu, D., Liao, H., & Loi, R.(2012), "The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity," *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
51. Miao, Q., Newman, A., & Huang, X.(2014), "The Impact of Participative Leadership on Job Performance and Organizational Citizenship Behavior: Distinguishing between the Mediating Effects of Affective and Cognitive Trust," *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
52. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L.(2013), "Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: the Mediating Effects of Trust in Supervisor," *British Journal of Management*, 24(S1).
53. Moorman, R. H.(1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
54. Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T.(2016), "The Role of Participative Leadership and Trust? Based Mechanisms in Eliciting Intern Performance: Evidence from China," *Human Resource Management*, 55(1), 53-67.
55. Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J.(2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
56. Nunnally, J. C.(1967), *Psychometric theory*, McGraw-Hill: New York..

57. Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The "Good Soldier" Sysdrom*, Lexington, MA. Lexington.
58. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
59. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M.(1997), "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider," *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
60. Rodgers, R., & Hunter, J. E.(1993), "A Component Process Theorem of Job Satisfaction," *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 425-442.
61. Sagie, A., & Koslowsky, M.(2000), *Participation and Empowerment in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
62. Sagnak, M.(2016), "Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation," *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 181-194.
63. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H.(2011), "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
64. Shalley, C. E.(1991), "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity," *Journal of Applied psychology*, 76(2), 179.
65. Shalley, C. E., & Gilson, L. L.(2004), "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity," *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
66. Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J.(1998), "Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups," *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121.
67. Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
68. Spreitzer, G. M.(2008), *Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*, Handbook of Organizational Behavior, 54-72.
69. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
70. Tierney, P., & Farmer, S. M.(2004), "The Pygmalion Process and Employee Creativity," *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
71. To, M. L., Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M.(2015), "Unleashing Angst: Negative Mood, Learning Goal Orientation, Psychological Empowerment and Creative Behaviour," *Human Relations*, 68(10), 1601-1622.
72. To, M. L., Herman, H. M., & Ashkanasy,

- N. M.(2015), "A Multilevel Model of Transformational Leadership, Affect, and Creative Process Behavior in Work Teams," *The Leadership Quarterly*, 26(4), 543-556.
73. Vancouver, J. B., & Kendall, L. N.(2006), "When Self-Efficacy Negatively Relates to Motivation and Performance in a Learning Context," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146.
74. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A.(1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
75. Yukl, G.(2013), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, Pearson: New Jersey.
76. Zhang, X., Chen, Y. Y., & Kwan, H. K.(2010), "Empowering Leadership and Team Creativity: The Roles of Team Learning Behavior, Team Creative Efficacy, and Team Task Complexity," *In Academy of Management Proceedings* (pp. 1-6).
77. 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.
78. Zhou, J., & George, J. M.(2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Abstract

The Effect of the Participative Leadership on Creative Behavior[†]

- Focusing on Unidimensional and Multidimensional Mediating Effects of Psychological Empowerment -

Tak, Je-Woon* · Shin, Je-Goo**

The purpose of this study is to investigate the mediating effects of psychological empowerment between participative leadership and creative behavior. Especially, it aims to analyze the unidimension and multidimension of psychological empowerment in an integrated manner, and to suggest effective practice of participative leadership together with theoretical and methodological implications. In this study, the dependent variable was measured separately with time lag as a method to solve the common method bias that can be shown by the self-report type survey method, and positive emotions and negative emotions expressing emotional states in job situations were employed as control variables along with rank. A total of 283 questionnaires were collected from employees who work for companies in various industries with more than 300 domestic employees. SPSS PROCESS macro program('model 4') was used for statistical analysis.

Results, First, the full mediation effect of psychological empowerment(unidimension) was confirmed in the relationship between participative leadership and creative behavior. Second, the analysis of the multidimension of psychological empowerment revealed the full mediating effect of meaning, self-determination, and impact, and the mediating effect of competence was not significant. Third, as a result of comparing the mediating effects of unidimension of psychological empowerment and the mediating effects of multidimension, the magnitude of mediating effect of unidimension was found to be much greater than mediating effect of multidimension. And The magnitudes of the three multidimensional mediating effects were similar. This is a case in which the motivational model of participative leadership revealed in the overseas study is proven in the domestic management environment and is significant in that it is the basis of future research. Based on the results of the empirical studies, the implications and limitations of the study and future research directions are presented.

Key Words: Participative Leadership, Psychological Empowerment, Creative Behavior, Mediation Effect

[†] This research was supported by the research fund of a Seoul School of Integrated Sciences & Technologies in 2017.

* Doctorial Candidate, a Seoul School of Integrated Sciences & Technologies(First Author), simonglara@nate.com

** Ph.D., Professor, a Seoul School of Integrated Sciences & Technologies(Corresponding Author), jegooshin@hanmail.net