

기업가적 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향: 혁신 분위기의 조절효과 및 심리적 임파워먼트의 매개효과*

권상집 (한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수)**

국 문 요 약

기존 연구에서는 꾸준히 조직 구성원의 창의성을 향상하는데 있어 리더십이 매우 중요한 역할을 한다는 점을 강조해왔다. 수많은 연구가 리더십과 창의성의 관계를 언급하고 있지만 벤처창업의 핵심이라고 할 수 있는 기업가적 리더십에 관해서는 여전히 연구가 부족한 편이다. 이를 감안, 본 연구는 조직 내 혁신 분위기의 조절효과 및 구성원의 심리적 임파워먼트의 매개효과를 토대로 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 인과관계를 분석하였다.

국내 중소·벤처기업에 근무하는 161명의 구성원을 대상으로 설문을 진행, 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 구성원의 심리적 임파워먼트는 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 관계를 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다. 둘째, 구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 리더의 기업가적 리더십의 효과는 조직의 혁신 분위기가 높을 때 더욱 강하게 발휘되는 것으로 나타났다. 즉, 조직 내 혁신 분위기는 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 심리적 임파워먼트의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다.

본 연구는 창의적인 벤처기업을 육성하기 위해 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 관계에 대한 포괄적인 시사점을 제공해주었다. 본 연구 결과는 기존 벤처창업, 리더십, 창의성 연구 영역에 중요한 학문적인 시사점을 제안했으며 후속 연구는 좀 더 다양한 관점에서 창의성을 강화할 수 있는 혁신과 관련된 맥락을 조절 및 매개변수의 관점에서 분석해야 할 것이다. 특히, 후속 연구는 산업 및 기업의 유형을 더 다양하게 포괄하는 연구를 진행, 본 연구 결과의 일반화에 필요한 교훈을 제시해야 한다.

핵심주제어: 기업가적 리더십, 창의성, 혁신 분위기, 심리적 임파워먼트

I. 서론

벤처기업의 성장이 경제 활성화의 핵심이 되면서 전 세계 모든 국가에서는 벤처기업의 혁신과 창의적 성과를 강조하고 있다. 벤처기업의 지속적인 성장을 위해 다양한 학자들이 수많은 논의를 진행하면서 그간 벤처기업의 성공 요인에 대해서 다양한 연구가 진행되었다(권상집, 2017). 이 중에서도 가장 중요한 것은 벤처기업과 창업기업의 경영진들이 혁신적인 리더십을 통해 지속적으로 구성원들의 과감한 도전을 일깨워주어야 한다는 점이 학계, 현장에서 부각되고 있다는 점이다(전무경·이기원, 2010).

벤처·창업기업, 중소기업의 혁신을 위해 필수적인 요소인 구성원의 창의성을 활성화하는데 있어 가장 중요한 요소로는 여전히 리더십이 손꼽히고 있다(Hughes et al., 2018). 이미 변혁적 리더십, 임파워링 리더십 등 다수의 리더십이 구성원의 창의성에 매우 긍정적인 영향을 발휘한다는 연구가 게재되고 있지만(Srivastava et al., 2006) 여전히 기업가정신을 아우르고 있는 기업가적 리더십이 구성원의 창의성에 어떤 영향을 미

치는지에 대해서는 국내뿐 아니라 해외에서도 연구가 전무한 상황이다.

기업가적 리더십은 경쟁이 치열한 환경에서 구성원들의 혁신을 장려하고 좀 더 적극적으로 새로운 과업에 도전적으로 임할 수 있도록 조직 구성원을 독려하는 리더십을 의미한다(Huang, 2017). 기업가정신의 특성과 리더십의 다양한 특성을 포괄하는 기업가적 리더십은 벤처·창업기업과 중소기업의 리더라면 반드시 갖춰야 하는 리더십이라고 할 수 있다.

새로운 도전과 모험을 장려하고 구성원들에게 기존의 패러다임을 전환하도록 강조하는 기업가적 리더십은 분명 구성원의 창의성에 유의미한 영향을 줄 수 있다. 기존 연구에서도 기업가적 리더십은 혁신 행동에 영향을 줄 수 있다고 주장한 만큼(심덕섭·하성욱, 2020) 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 인과관계를 살펴볼 필요가 있다. 특히, 기업가적 리더십이 구성원의 창의성에도 영향을 준다면 분명 리더십, 벤처창업, 창의성 연구 영역을 훨씬 더 확대할 수 있다. 뿐만 아니라 리더의 리더십이 탁월하다고 해서 구성원의 창의성이 향상되는 건 아니라는 점 역시 선행연구는 강조하고 있다(Cheong et al., 2016). 조직의 분위기가 얼마나 자유롭고 혁신

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

** 주저자, 한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수, risktaker@hansung.ac.kr

· 투고일: 2022-05-07 · 수정일: 2022-06-13 · 게재확정일: 2022-06-20

을 장려하는지 등의 맥락(Context) 측면도 기업가적 리더십과 창의성 간의 관계를 강화 또는 약화시키는 중요한 요인이 될 수 있다(Zhang & Bartol, 2010). 특히, 기업가적 리더십이 혁신적인 분위기에서 보다 자유롭게 구성원들에 과감한 도전을 장려하는 분위기가 조성된다면 조직 구성원들 역시 심리적으로 자신감을 얻고 보다 주도적으로 자신이 맡은 과업에 새로운 시도를 추진할 수 있다.

본 연구는 이를 감안, 국내외에서 아직 연구가 부족한 리더의 기업가적 리더십이 구성원의 개인 창의성에 미치는 관계를 분석하고자 한다. 특히, 기업가적 리더십이 창의성에 미치는 관계에 있어서 혁신 분위기가 어떻게 관련 메커니즘을 조절하는지 그리고 기업가적 리더십과 혁신 분위기의 조절효과가 구성원의 심리적 임파워먼트에 어떤 영향을 미치는지 실증 분석을 통해 심도 있게 살펴볼 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1. 기업가적 리더십의 개념 및 효과

기업가적 리더십(Entrepreneurial Leadership)은 아직 연구 초기 단계로 최근 더 많은 연구의 필요성이 제기되고 있는 개념이다. 기업가적 리더십은 1980년대 벤처기업의 성장을 주도한 기업가정신에서 파생된 개념으로 기업가정신이 사업기회 포착 및 새로운 사업기회를 실현해 일자리를 창출하는데 좀 더 포커스되어 있다면 기업가적 리더십은 조직 구성원에게 과감하게 위험을 감수하고 혁신을 장려하는 리더의 전략적 행위에 중점을 두고 있다(박정우·김진모, 2020).

기업가적 리더십은 구성원에게 동기를 부여하고 업무에 열정적으로 몰입하게 해주는 점에서 변혁적 리더십과 공통점을 갖고 있으나 불확실한 환경에서 창의적인 시도와 구성원의 의욕을 훨씬 더 강화시킨다는 점에서 리더십 연구 중 많은 연구가 진행된 변혁적 리더십과 결정적 차이점을 보인다(Gupta et al., 2004). 결과적으로 기업가적 리더십은 불확실성과 미래에 대한 위험을 감수하고 혁신을 창출하는 기업가정신과 구성원에게 기존 패러다임의 틀을 깨고 혁신과 창의적 사고를 할 수 있도록 장려하는 리더십을 모두 아우르는 개념이라고 할 수 있다(Renko et al., 2015). 기업가적 리더십과 관련된 주요 학문적 정의는 <표 1>과 같다.

<표 1> 기업가적 리더십의 개념

연구자	주요 개념
Chen (2007)	혁신을 위해 기업가적 역량을 장려하며 구성원들의 창의적 사고를 활성화시키는 리더십
Renko et al (2015)	기업가적 역량을 토대로 새로운 기회를 포착하고 이를 실행할 수 있게 구성원의 적극적 역량을 강조하는 리더십
심덕섭·하성욱 (2020)	구성원의 창의적 잠재력을 발휘해 미래 문제를 해결할 수 있는 혁신성을 독려하는 리더십

기업가적 리더십을 조직이 직면한 불확실성과 미래 문제를 해결하고 구성원에게 혁신을 장려하는 리더십으로 규정할 경우, 이러한 기업가적 리더십을 리더가 발휘한다면 구성원들의 심리적 임파워먼트도 긍정적인 영향을 받을 수 있다고 추론할 수 있다. 심리적 임파워먼트(Psychological Empowerment)는 조직의 리더로부터 구성원이 임파워먼트되고 있다는 심리적 상태로 효능감, 자기결정, 의미, 영향력 네 가지 요인으로 구성되어 있다(Spreitzer, 1995). 즉, 자신이 하고 있는 과업에 대해 중요하게 느끼는 요소인 의미(Meaning)와 자신이 맡은 과업을 잘 할 수 있다고 생각하는 효능감(Competence)은 리더의 자신감 부여와 조직의 변화 및 창의적 역량에 대한 도전을 리더가 강조할 때 유발된다(Shin & Zhou, 2003). 특히, 스스로 재량권을 갖고 업무를 진행할 수 있다고 생각하는 자기결정(Self-determination)과 업무 과정이 조직성과에 중요하게 연결되어 있다고 생각하는 영향력(Impact) 역시 리더가 참신한 시도와 새로운 실험을 장려할수록 긍정적으로 자극 받아 더 주도적으로 창의적 과업에 몰입하게 하는 핵심 요소가 될 수 있다(이승필·김선혁, 2016).

기업가적 리더십은 구성원을 통제하거나 관리하지 않고 그들이 새로운 과업에 도전하고 적극적으로 자신의 의견을 개진할 수 있도록 자신감을 심어주고 능동적으로 맡은 과업을 해결할 수 있도록 독려한다(심덕섭·하성욱, 2020). 창업자·경영자의 기업가적 리더십이 구성원의 자율성, 자기결정, 효능감을 높일 수 있다는 점에서(Tecce, 2012) 기업가적 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 가정할 수 있다. 이를 통해 도출한 본 연구의 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설 1: 리더의 기업가적 리더십은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

기업가적 리더십은 구성원의 창의성(Creativity)에도 의미 있는 영향을 줄 수 있다고 판단할 수 있다. 선행연구에서도 기업가적 리더십은 구성원의 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있으며(심덕섭·하성욱, 2020) 기업가적 리더십 문헌에서도 구성원의 창의적 성과와 긴밀하게 연결될 수 있음을 꾸준히 강조하고 있다(Suric & Ashley, 2008). 기업가적 리더십은 지속적으로 구성원에게 혁신과 변화를 유도하고 구성원의 내적 동기를 자극하여(Gupta et al., 2004) 창의적 사고를 훨씬 더 장려하는데 초점을 두고 있다(Chen, 2007).

효율성과 생산성을 넘어 창의성이 새로운 성장 패러다임으로 부각되며 조직 경쟁력의 핵심으로 떠오르면서(Shalley & Gibson, 2004) 이를 위해 리더들도 다양한 각도에서 구성원의 창의성을 육성하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 창의성 연구의 주된 흐름 역시 창의적인 개인이 아닌 누구나 창의적 환경에 있으면 창의성을 발휘할 수 있다는 점으로 연구 결과가 변화되고 있다(Zhou & George, 2001). 이에 따라 구성원의 창의성을 향상시킬 수 있는 기업가 및 경영진의 리더십이 한

층 더 중요해지고 있다(Scott & Bruce, 1994).

창의성의 대표적 개념이 ‘참신하고 유용한 아이디어 창출’이라는 점에서(Amabile, 1985) 이를 가장 잘 독려할 수 있는 리더십은 기업가적 리더십이다. 기업가적 리더의 초점 자체가 혁신과 변화에 맞춰져 있고 기업가적 리더십의 발휘가 구성원의 창의적 아이디어 발산에 가장 중요하기에(Cogliser & Brigham, 2004) 본 연구는 기업가적 리더십이 구성원의 창의성에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있다. 이를 토대로 본 연구는 가설 2를 아래와 같이 도출하였다.

가설 2: 리더의 기업가적 리더십은 조직 구성원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.2. 혁신 분위기의 조절효과

리더가 리더십을 현명하게 발휘한다고 해서 무조건 구성원의 임파워먼트가 향상된다고 단언하기는 어렵다. 리더의 리더십과 구성원의 심리적 임파워먼트 간의 관계에서는 다양한 조직 분위기, 조직문화 등이 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 기존 연구에서도 리더는 구성원의 혁신 행동에 영향을 줄 때 조직 내 혁신 분위기(Innovation Climate)가 매우 중요한 영향을 준다고 언급하고 있고(Isaksen & Akkermans, 2011) 구성원의 심리적 임파워먼트를 높이는데 있어서 조직 내 혁신을 지원하는 분위기가 상당한 영향을 미칠 가능성이 높다.

리더가 기업가적 리더십을 발휘하더라도 조직 내 혁신을 지원하는 분위기가 조성되지 않으면 리더의 리더십이 조직 구성원들의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 데 어려움이 발생할 수 있다. 개인의 심리적 마인드를 변화, 조성하는 데에는 다른 이와의 상호작용 이외 조직 내 맥락, 풍토, 문화가 영향을 주기에(Hughes et al., 2018) 이들 요소가 종합적으로 혁신을 지원하는 자율적인 분위기를 조성해야 구성원의 심리적 임파워먼트도 향상될 수 있다.

리더십이 조직 분위기를 조성하는데 영향을 줄 수 있지만 리더십만으로 조직 분위기가 완전히 달라지는 건 아니기에(Mumford & Gustafson, 1988) 리더십의 효과가 더욱 강하게 구성원들의 동기부여와 심리적 요인에 영향을 발휘하려면 조직 내 혁신 분위기가 함께 긍정적인 영향을 미쳐야 한다. 구성원이 직무 수행 중에서 새로운 시도와 모험을 적극적으로 하려면 리더가 전폭적인 지원도 해야 하지만 조직이 혁신 분위기를 지원하고 구성원의 실패 가능성을 수용, 인내할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 따라서 구성원이 심리적으로 자기결정과 영향력을 발휘할 수 있는 마음 상태가 되려면 창의적인 성과를 발휘할 수 있도록 혁신을 내재화할 수 있는 분위기, 풍토가 구축되어야 한다.

실제로 혁신 분위기가 강할수록 구성원은 좀 더 자율성, 능동성을 갖고 업무에 몰입하게 된다(Zuraik & Kelly, 2019). 기업가적 리더십이 발휘되려면 조직 내 문화, 방향성, 분위기도

혁신을 장려하는 분위기로 함께 바뀌어야(권상집, 2021) 구성원들의 심리적 임파워먼트도 더 높이 향상될 수 있다. 조직 구성원들의 심리 및 마인드도 리더의 리더십과 조직 분위기를 함께 고려하기에(이지혜·윤세남, 2015) 혁신 분위기가 형성되면 리더의 기업가적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트에 더 긍정적인 방향으로 영향을 미칠 수 있을 것이다. 국내외 연구에서도 구성원들이 조직의 혁신 문화를 지각할 때 주도적인 마인드와 자신감이 더 높이 형성되는 점을 언급하고 있다(권기환·최종인, 2014; 황보윤·김홍철, 2014; Chang & Yang, 2012). 이를 토대로 혁신 분위기의 조절효과를 설명하는 세 번째 가설을 다음과 같이 수립하였다.

가설 3: 혁신 분위기는 기업가적 리더십과 조직 구성원의 심리적 임파워먼트 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다. 구체적으로, 혁신 분위기가 강할수록 기업가적 리더십과 심리적 임파워먼트 간의 정(+)의 관계가 더욱 커질 것이다.

2.3. 심리적 임파워먼트의 매개효과

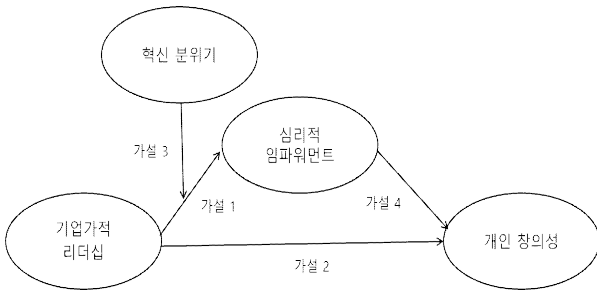
심리적으로 임파워먼트된 구성원은 앞서 언급한 것처럼 효능감, 자기결정, 의미, 영향력에서 모두 높은 상태를 유지하기에 새로운 문제해결에 과감히 나설 수 있다. 심리적으로 임파워먼트를 갖춘 구성원은 효능감을 갖춘 상황이기에 보다 창의적인 방식의 과업을 추구하는 편이다(Amabile, 1985).

심리적 임파워먼트는 성과를 창출하기 위한 구성원의 동기부여 상태이며 이는 창의성의 핵심 요소로 고려될 수 있다. 특히, 기업가적 리더십을 통해 자신감과 자율성을 갖고 업무에 대해 주도적인 권한을 갖게 된 구성원은 능동적으로 창의성을 발휘할 수 있다(이승필·김선혁, 2016). 기존 연구에서도 창의성을 높이려면 심리적으로 안정감을 갖거나 심리적 자신감, 효능감을 지녀야 한다고 언급하고 있다(권정연·권상집, 2014; 권상집, 2016). 아울러, 심리적 임파워먼트는 직무재창조, 팀 성과에도 긍정의 영향을 미치고 창의적인 과업을 수행하는데 핵심 요소로 알려져 있다(박종욱·오상진, 2020; 안성은 외, 2019; Dust et al., 2014).

그러므로 리더의 기업가적 리더십에 의해 영향을 받은 구성원의 심리적 임파워먼트는 창의성을 높이는 핵심 매개역할을 할 것으로 추론할 수 있다(Rapp et al., 2016). 기업가적 리더십을 통해 효능감과 자기결정 권한을 가진 구성원은 좀 더 도전적이고 창의적인 과업에 적극적으로 몰입한다. 국내 연구에서도 심리적 임파워먼트는 리더십과 직무만족, 창의성 간의 관계를 연결하는 핵심 고리로 작용하고 있다(남희수, 2013; 홍완기·안관영, 2016). 심리적 임파워먼트의 매개효과를 고려한 네 번째 가설은 아래와 같다.

가설 4: 심리적 임파워먼트는 기업가적 리더십과 창의성 간의 관계를 긍정적인 방향으로 매개할 것이다.

선행연구의 논리를 토대로 수립한 가설은 총 4개이며 이를 표현한 본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림1> 연구모형

<표 2> 설문 응답자의 인구통계 특성

기준	분류	인원	비율
성별	남자	85명	52.8%
	여자	76명	47.2%
연령	30세 미만	28명	17.4%
	30-39세	111명	68.9%
	40-49세	22명	13.7%
학력	초대졸	11명	6.8%
	대졸	129명	80.1%
	대학원졸 이상	21명	13.1%
직급	팀원	126명	78.3%
	팀장	35명	21.7%
근속 연한	5년 미만	71명	44.1%
	5년~10년 미만	74명	46.0%
	10년 이상	16명	9.9%

III. 연구 방법

3.1. 연구 절차 및 표본

본 연구는 국내 IT(게임 및 소프트웨어) 분야에 종사하고 있는 중소·벤처기업 5곳을 대상으로 설문을 진행하였으며 모든 설문 문항은 선행연구를 통해 활용된 문항을 토대로 진행되 이를 국문으로 적절히 수정·보완하여 구성하였다. 설문 문항은 본 연구의 주요 측정 항목인 기업가적 리더십, 혁신 분위기, 심리적 임파워먼트, 창의성 이외 기타 통제변수를 중심으로 구성하였다.

설문은 크게 팀원 그리고 팀장 및 본부장 등의 리더를 대상으로 진행하였으며 설문 절차는 다음과 같이 진행하였다. 첫째, 팀원은 자신이 소속된 팀 리더인 팀장을 그리고 팀장은 자신이 소속된 상위 조직의 리더인 본부장의 리더십을 기업가적 리더십을 토대로 측정했으며 이후 소속된 조직의 혁신 분위기, 그리고 자신의 심리적 임파워먼트에 관한 설문에 응답했다. 대기업과 달리 중소기업, 벤처기업은 규모와 인원이 많지 않아 혁신 분위기를 팀이 아닌 조직 단위에 대해 답변하는 것이 보다 타당하다(심덕섭·하성욱, 2020; Renko et al., 2015). 둘째, 팀장은 자신이 이끄는 팀원의 창의성을 그리고 본부장은 자신이 이끄는 팀장의 창의성에 대해 개인별로 측정, 설문 응답자가 모든 문항에 답변해서 발생할 수 있는 동일방법편의 문제를 제거하였다(Podsakoff et al., 2003). 참고로 모든 설문 문항은 리커트 5점 척도(1=‘전혀 그렇지 않다’~5=‘매우 그렇다’)로 측정하였다.

설문은 총 188부를 배포하여 161부를 확보, 설문 응답률은 최종 85.6%를 기록하였다. 설문 응답자의 평균 연령은 33.8세였으며 설문 응답자의 평균 학력은 93% 이상이 대졸 이상이였으며 팀원은 78.3%, 팀장은 21.7%가 설문에 응답하였다. 설문 응답자의 인구통계 특성은 <표 2>와 같다.

3.2. 측정 문항

본 연구의 주요 변수인 기업가적 리더십, 혁신 분위기, 심리적 임파워먼트, 개인 창의성과 관련된 변수의 조작적 정의 및 측정 문항은 각 변수를 연구한 문헌 중 가장 대표적인 문헌의 정의 및 기준을 토대로 활용하였다. 국내 선행연구는 다양한 문헌을 토대로 변수의 조작적 정의를 활용했지만 본 연구는 각각의 변수와 관련되어 국내외 학계에서 가장 많이 활용하는 문헌의 정의와 문항을 채택, 측정 문항의 신뢰도와 타당도를 객관적으로 확보하기 위해 노력했다. 주요 변수의 정의 및 문항은 다음과 같다.

3.2.1. 기업가적 리더십

본 연구의 독립변수인 기업가적 리더십은 불확실한 상황에서 미래 가치를 창출하기 위해 팀원들의 창의적 역량, 잠재력을 독려하는 리더십을 의미한다. 기업가적 리더십은 Gupta et al.(2004)의 연구에서 활용된 4개 문항을 활용하였으며 측정 문항은 다음과 같다. ‘우리 팀의 리더는 미래에 대한 명확한 비전과 청사진을 갖고 있다.’, ‘우리 팀의 리더는 긍정적인 마인드를 갖고 이를 구성원에게 적극적으로 전파한다.’, ‘우리 팀의 리더는 불확실한 상황에서 때로는 조언하고 용기와 자신감, 희망을 불어넣어준다.’ 등으로 구성되었다.

3.2.2. 혁신 분위기

본 연구의 조절변수인 혁신 분위기는 위험을 감수하고 건설적인 실패를 장려하는 조직문화를 의미하며 본 연구는 Scott & Bruce(1994)가 활용한 문항 7개를 토대로 혁신 분위기를 측정하였다. 혁신 분위기의 샘플 문항으로는 ‘우리 조직은 창의력을 발휘하는데 지원되는 자원이 충분하다.’, ‘우리 조직은 창의적인 성과를 권장한다.’, ‘우리 조직의 인력 부족은 혁신적 변화의 장애요인이다.’ 등으로 구성되었다.

3.2.3. 심리적 임파워먼트

본 연구의 매개변수인 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)에서 활용된 문항을 토대로 총 5개 문항을 측정하였다. 심리적 임파워먼트의 샘플 문항은 ‘나는 직무를 수행하는 나의 역량에 대해 자신감을 갖고 있다’, ‘나는 일을 할 때 상당한 자율성을 갖고 있다’, ‘부서(팀)에서 일어난 일에 대해 나의 영향력은 크다,’ 등이다.

3.2.4. 개인 창의성

본 연구의 종속변수인 창의성은 개인 차원의 창의성이기에 기존 연구인 Zhou & George(2001)에서 활용된 문항 6개를 활용하였다. 창의성은 앞서 언급한대로 팀장이 팀원, 본부장이 팀장의 창의성을 측정하는 방식으로 진행하였다. 창의성의 샘플 문항은 ‘해당 구성원은 성과를 향상하기 위해 참신하고 유용한 아이디어를 제안한다.’, ‘해당 구성원은 창의적인 아이디어의 실행을 위해 적절히 계획을 수립한다.’, ‘해당 구성원은 주어진 문제를 해결하기 위해 참신한 방안을 탐색한다.’ 등으로 구성하였다.

V. 연구 결과

4.1. 신뢰도 및 타당도, 상관관계 분석

수집된 설문을 통계 분석하는데 활용하기에 앞서 본 연구에서 측정된 문항의 타당도 및 신뢰도를 먼저 분석하였다. 타당도, 신뢰도 분석은 기존 선행연구에서 정립된 기준을 토대로 살펴봤으며 확인적 요인분석을 진행하였다. 확인적 요인분석의 세부 기준으로는 요인 적재량 및 요인 간 상관성 0.6, 복합 신뢰도 0.7, 평균분산추출 0.5, 신뢰도 Cronbach's 알파 값 0.6 이상 등이다(Cronbach & Shavelson, 2004; Hair et al., 2006). 확인적 요인 분석 결과, 요인 적재량, 요인 간 상관성, 복합 신뢰도, 평균분산추출, 신뢰도 모두 선행연구의 가이드 라인을 초과(Hair et al., 2006)하여 타당도와 신뢰도가 확보되었음을 확인할 수 있었다.

이와 함께 본 연구는 인구통계 변수 및 주요 변수들 간의 상관관계 분석을 진행하였다. 상관관계 분석을 통해 확인한 결과, 기업가적 리더십은 심리적 임파워먼트, 개인 창의성과 적절한 상관관계를 보이고 있었고 심리적 임파워먼트도 창의성과 .55의 상관관계를 보여 본 연구 가설의 흐름이 적절한 결과로 도출될 수 있음을 간접적으로 추론할 수 있다. 본 연구의 신뢰도 및 타당도 분석, 상관관계 분석은 <표 3>과 <표 4>에 간략히 정리하였다.

<표 3> 확인적 요인분석

변수	요인 적재량	요인 간 상관성	복합 신뢰도 (C.R)	평균분산추출 (AVE)	신뢰도	
기업가적 리더십	문항 1	.765	.680	.897	.686	.854
	문항 2	.675	.623			
	문항 3	.782	.725			
	문항 4	.813	.751			
혁신 분위기	문항 1	.831	.793	.948	.754	.922
	문항 2	.702	.622			
	문항 3	.836	.795			
	문항 4	.886	.861			
	문항 5	.848	.840			
	문항 6	.834	.779			
	문항 7	.852	.822			
심리적 임파워먼트	문항 1	.893	.881	.942	.724	.905
	문항 2	.871	.851			
	문항 3	.904	.892			
	문항 4	.817	.730			
	문항 5	.772	.700			
개인 창의성	문항 1	.819	.770	.944	.748	.909
	문항 2	.841	.823			
	문항 3	.786	.702			
	문항 4	.836	.773			
	문항 5	.835	.819			
	문항 6	.863	.849			

<표 4> 변수 간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.성별	1								
2.연령	-.35***	1							
3.학력	-.05	.03	1						
4.직급	-.23***	.73***	-.04	1					
5.근속연한	.00	.20**	-.14	.18**	1				
6.기업가적 리더십	.06	-.01	.10	.02	-.04	1			
7.혁신 분위기	.03	-.01	.03	.10	-.13	.02	1		
8.심리적 임파워먼트	.13	-.03	.19**	-.04	.06	.48***	.14	1	
9.개인 창의성	.11	.03	.22**	.03	.18**	.31***	.15	.55***	1
평균	-	-	-	-	-	4.04	3.74	3.74	3.53
표준편차	-	-	-	-	-	.48	.68	.64	.41

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

4.2. 가설 검증

본 연구의 주요 가설은 총 4개이다. 먼저, 가설 1을 검증하기 위해 인구통계 변수와 기업가적 리더십을 독립변수로, 심리적 임파워먼트와 개인 창의성을 종속변수로 고려하여 분석한 결과, 리더의 기업가적 리더십은 심리적 임파워먼트에 .613의 긍정적인 영향을 미쳤고(B=.613, p<.001) 개인 창의성에는 .244의 영향을 미쳐(B=.244, p<.001) 가설 1과 가설 2는 모두 지지되었다. 즉, 리더가 기업가적 리더십을 발휘할수록 구성원의 심리적 임파워먼트와 창의적 역량 향상에는 도움이 된다고 추론할 수 있다.

한편, 본 연구에서 조절변수로 고려한 혁신 분위기와 관련된 분석은 <표 5>와 같다. 먼저, 1단계에서 독립변수인 기업가적 리더십과 조절변수인 혁신 분위기를 투입한 결과, 기업가적 리더십(B=.613, $p<.001$), 혁신 분위기(B=.141, $p<.05$) 모두 심리적 임파워먼트와 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이어, 2단계에서 독립변수인 기업가적 리더십과 조절변수인 혁신 분위기의 상호작용항을 투입한 결과, 독립과 조절변수의 상호작용 역시 구성원의 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(B=.301, $p<.05$). 즉, 조직 내 혁신 분위기가 강할수록 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 심리적 임파워먼트의 관계는 긍정적인 방향으로 더욱 강화된다는 점을 확인할 수 있었다. <표 5>의 분석 결과를 통해, 본 연구의 가설 3 역시 지지되었다.

<표 5> 기업가적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 혁신 분위기의 조절효과

변수	1단계 (종속: 심리적 임파워먼트)			2단계 (종속: 심리적 임파워먼트)		
	B	SE	p	B	SE	p
성별	.13	.09	.19	.09	.09	.32
연령	.01	.02	.68	.00	.01	.88
학력	.23*	.10	.05	.19	.10	.06
직급	-.14	.16	.39	-.11	.15	.49
근속연한	.03	.02	.08	.02	.02	.11
기업가적 리더십	.61***	.09	.00	.60***	.09	.00
혁신 분위기	.14*	.07	.03	.09*	.07	.04
기업가적 리더십 * 혁신 분위기				.30*	.13	.02
수정된 R ² (R 제곱)	.258			.279		
Δ R ²				.021*		

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

<표 6> 기업가적 리더십과 개인 창의성 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과

변수	1단계(종속: 심리적 임파워먼트)			2단계 (종속: 개인 창의성)			3단계 (종속: 개인 창의성)		
	B	SE	p	B	SE	p	B	SE	p
성별	.13	.09	.17	.09	.06	.16	.05	.06	.38
연령	.00	.02	.83	.00	.01	.84	.00	.01	.91
학력	.24	.10	.05	.21	.07	.06	.14	.06	.07
직급	-.08	.16	.59	.01	.10	.70	.03	.09	.32
근속연한	.02	.02	.15	.03	.01	.10	.02	.01	.20
기업가적 리더십	.61***	.09	.00	.24***	.06	.00	.06	.06	.34
심리적 임파워먼트							.30***	.05	.00
수정된 R ² (R 제곱)	.24			.16			.32		
Δ R ²							.16***		

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

마지막으로 본 연구의 가설 4(심리적 임파워먼트의 매개효과)를 검증하기 위해 분석한 결과는 <표 6>과 같다. 먼저, 1단계(기업가적 리더십→심리적 임파워먼트), 2단계(기업가적 리더십→개인 창의성)의 관계는 가설 1과 2의 분석을 위해 진행한 결과 모두 유의미한 확률에서 긍정적인 관계를 갖고 있는 점을 확인할 수 있었다. 통제변수로 함께 고려한 인구통계 변수는 모두 유의수준을 벗어나 핵심 변수 간의 관계만 의미 있게 존재하는 것으로 나타났다.

최종 3단계에서 독립변수인 기업가적 리더십과 매개변수인 심리적 임파워먼트를 모두 포함한 결과, 기업가적 리더십의 영향력은 감소했을 뿐만 아니라 유의수준을 벗어났고($p=.336$) 심리적 임파워먼트는 여전히 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나(B=.298, $p<.001$) 심리적 임파워먼트가 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 관계를 완전 매개하는 점을 확인했다. 즉, 리더의 기업가적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트 향상을 통해 조직 구성원들의 창의적 역량을 높인다는 점을 통계 분석 결과로 추론할 수 있다. 심리적 임파워먼트의 매개효과를 좀 더 정확히 고찰하기 위해 부스트래핑 분석을 추가로 진행하였다. 10,000회를 기본으로 부스트랩 샘플을 추출한 후 상한값 그리고 하한값에서 0을 포함하지 않으면 매개변수의 효과가 있다고 말할 수 있다 (Preacher et al., 2007). 본 연구는 기업가적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에서 혁신 분위기가 조절변수 역할을 하기에 이를 포괄하여 부스트래핑 분석을 진행하였다.

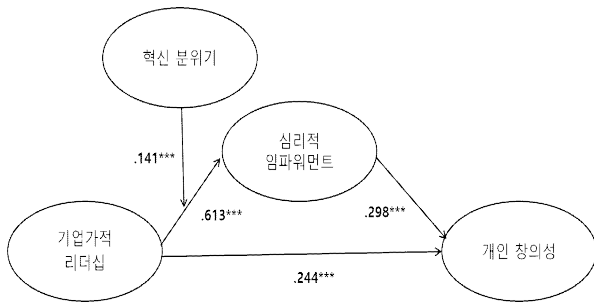
분석 결과, 독립변수인 기업가적 리더십과 종속변수인 창의성 간의 관계에서 구성원의 심리적 임파워먼트는 혁신 분위기의 강도가 높을수록 매개효과 역시 높아지는 것으로 확인되었다(Hayes, 2013). 심리적 임파워먼트의 매개효과가 조직의 혁신 분위기에 의해 정(+)의 방향에서 조절되고 있음을 분석 결과 확인할 수 있다. <표 7>을 살펴보면 혁신 분위기의 값이 증가할수록 심리적 임파워먼트의 효과 역시 증가하는 것으로 확인되었다. 그러므로 두 차례 분석을 통해 본 연구의 네 번째 가설 역시 지지됨을 한 번 더 확인할 수 있었다. 이에 대한 상세한 결과 값은 <표 7>에 정리하였다.

<표 7> 심리적 임파워먼트의 매개효과 (부스트래핑 분석)

독립 변수	종속 변수	혁신 분위기 (조절)	심리적 임파워먼트 (매개)	Boot SE	95% 신뢰도	
					하한값	상한값
기업가적 리더십	창의성	3.15	.1565	.610	.0657	.3028
		4.00	.2617	.532	.1554	.3643
		4.15	.2792	.613	.1558	.3943

또한, 본 연구의 분석 과정에서 각 변수 간 상관관계가 높게 나타나진 않았지만 변수 간의 논리적 흐름을 보다 엄밀히 살펴보고자 다중공선성 검증을 진행하였다. 분석한 결과, 공차 한계 값은 모두 최저 기준인 0.3 이상을 훨씬 초과했고 VIF(Variation Inflation Factor)값 역시 엄격한 기준인 5.0보다

훨씬 낮은 수치의 값을 보여 다중공선성에 아무런 문제가 없었다. 본 연구의 실증 분석을 통해 본 연구에서 수립한 가설 1-4 모두 타당한 것으로 드러나 연구에서 수립한 가설이 논리적으로 의미 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 리더의 기업가적 리더십과 조직 내 혁신 분위기가 구성원의 심리적 임파워먼트 향상과 창의성 증진에 매우 중요한 영향을 미치는 핵심요인임을 본 연구를 통해 추론할 수 있었다. 본 연구 결과는 간략히 <그림 2>에 다시 한 번 정리, 요약하였다.



<그림 2> 연구 결과 요약

V. 결론

5.1. 연구의 학문 및 실무적 기여도

본 연구의 학문 및 실무적 기여도는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 벤처창업 연구에서 아직 연구가 부족한 기업가적 리더십의 효과를 규명하여 학문적 관점에서 기업가적 리더십 연구의 필요성을 좀 더 확장하는데 기여했다. 국내뿐만 아니라 해외에서도 기업가적 리더십의 필요성은 꾸준히 부각되어 왔지만(박정우·김진모, 2020; Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015) 아직까지 기업가적 리더십의 효과를 구체적으로 입증한 연구는 많지 않았다. 본 연구는 국내 IT업계에 속한 벤처기업과 중소기업을 대상으로 기업가적 리더십이 심리적 임파워먼트 및 창의성에 미친다는 점을 새롭게 규명, 벤처창업 연구에서 기업가적 리더십의 효과에 대한 연구를 새롭게 제고하는데 기여하였다.

둘째, 중소기업 및 벤처기업의 혁신과 창의성은 실질적인 국가 경쟁력의 기초가 되고 있다. 창의적인 조직을 위해서 구성원의 창의성은 매우 중요하지만 아직까지 구성원의 창의성을 위해 중소·벤처기업의 리더가 어떤 리더십을 발휘해야 하는지에 대해서는 연구가 더 필요한 상황이다(Nijstad et al., 2010; Runco, 2004; Sosik et al., 1998). 본 연구는 기업가적 리더십이 혁신 분위기의 조절과 심리적 임파워먼트의 매개를 통해 구성원들의 창의성을 활성화시킬 수 있다는 점을 실증 결과로 제시하고 있다. 실제 창의적 조직을 위한 창의성 연구의 필요성이 더욱 커지고 있는 점에서 본 연구는 창의적 조직, 창의적 개인을 위한 연구 영역을 좀 더 넓히는데 기여했다.

본 연구의 실무적 기여도는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 구성원들의 창의성을 위해 경영진, 리더라면 무엇보다도 위험에 과감히 도전하고 이를 적극적으로 지원해주는 기업가적 리더십의 발휘와 조직 내 혁신적 분위기의 조성을 구축해야 함을 시사점으로 제안하고 있다. 보통 리더는 리더십을 발휘하면 구성원의 역량이나 동기부여가 향상된다고 믿고 있지만 본 연구는 리더의 탁월한 리더십과 함께 조직 내 혁신을 지원하는 분위기가 내재화되어야 구성원들의 창의성이 활성화될 수 있다고 강조하고 있다. 실제 기업가는 자신의 리더십과 함께 조직 문화, 풍토를 더욱 개방적이고 유연한 방향으로 조성해야 한다(Yi et al., 2017).

둘째, 본 연구는 구성원의 창의성 향상을 위해 특별한 기법이 아닌 구성원의 심리적 임파워먼트를 높일 수 있는 리더의 리더십과 조직 분위기의 중요성을 주장하고 있다. 국내 기업들은 여전히 창의성 교육을 통해 Scamper 기법, Combination 기법, Triz 기법 등 특화된 창의성 기법만이 창의성을 향상할 수 있다는 고정관념에 빠져 있다. 그러나 다수의 연구에서는 창의성 육성에 있어 가장 중요한 건 창의성 기법이 아니라 구성원의 심리적 임파워먼트 향상이 필요함을 지적하고 있다(박종욱·오상진, 2020; Liu et al., 2016; Owens et al., 2013; Wang & Rode, 2010). 수많은 자원과 시간을 투자해 창의성 기법을 주입시키기보다 리더와 조직의 관점에서 구성원의 심리적 안정감, 심리적 자신감을 심어줄 수 있는 방안이 무엇인지에 조직은 관심을 갖고 고민해야 한다. 창의성에 대한 관점을 완전히 전환한다면 구성원의 심리적 임파워먼트는 더욱 향상되고 그 결과 창의적인 조직은 조금 더 쉽게 국내 벤처기업에게 다가올 것이다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 리더의 기업가적 리더십이 조직 내 혁신 분위기가 강해질수록 구성원의 심리적 임파워먼트를 향상시키고 그 결과 창의성을 활성화시킨다는 점을 실증 연구로 입증, 다양한 학문 및 실무적 기여도를 제공했지만 다음과 같은 연구의 한계도 존재한다.

첫째, 본 연구는 설문을 토대로 실증 연구를 진행했지만 설문 기반 통계 분석으로는 변수 간의 인과관계를 설명하는데 한계가 존재한다. 이미 해외 학계에서는 변수 간의 인과관계를 분석하기 위해 실험연구 방법을 보편적으로 활용하고 있다(Grant & Berry, 2011; Jung & Lee, 2015; Martin et al., 2013; Murayama & Elliot, 2012; Tost et al., 2013). 본 연구는 기업가적 리더십의 효과를 설문을 토대로 살펴봤지만 추후 연구에서는 실험연구 분석을 진행, 좀 더 정교한 리더의 기업가적 리더십과 구성원의 창의성 간의 관계를 살펴봐야 한다.

둘째, 창의성에 미치는 조절 및 매개변수로 혁신 분위기와 심리적 임파워먼트 이외 좀 더 다양한 변수를 살펴보지 못했다. 실제로 창의성 연구를 살펴보면 개인, 조직 맥락, 리더십,

상황 등 다양한 요인이 복합적으로 작용한다(Anderson et al., 2014; MacKenzie, 2003; Mumford & McIntosh, 2017; Smith & Smith, 2017; West, 2002). 혁신 분위기 이외 리더의 커뮤니케이션, 리더와 구성원의 성향 등이 복합적으로 창의성에 영향을 미칠 수 있다. 추후 연구에서는 기업가적 리더십과 창의성 간의 관계에 있어 더 다양한 변수를 토대로 검증, 연구의 시사점을 강화해야 한다.

셋째, 본 연구는 기업가적 리더십의 효과를 검증하기 위해 국내 중소·벤처기업을 대상으로 진행했지만 실제 대기업이나 공기업 등 관료제 성격이 강하고 규모가 큰 기업에서 기업가적 리더십이 어떤 효과를 미치는지에 대해서는 살펴볼 수 없었다. 아울러, 본 연구의 설문 대상 기업은 모두 IT 분야에 속해 있기에 중소·벤처기업이 속한 모든 업종에 대한 일반화를 고려하기에도 일정 부분 한계가 존재한다. 기업가적 리더십은 벤처기업, 스타트업에 더 적합한 리더십으로 알려져 있으나(Gupta et al., 2004) 점점 더 국내 기업들이 규모와 유형에 상관없이 유연하고 자율적인 분위기를 조성하고 있는 점을 감안할 때(윤선미·권상집, 2017) 대기업과 공기업, 그리고 제조업 및 서비스업의 중소기업과 벤처기업에서 기업가적 리더십은 어떤 효과를 미치는지에 대해서도 추가적으로 연구를 진행해야 한다.

REFERENCE

권기환·최종인(2014). 가치혁신 문화가 개인창의성에 미치는 영향: 대전 중소벤처기업을 중심으로. *벤처창업연구*, 9(2), 129-146.

권상집(2016). 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직 구성원의 조절초점 성향이 개인 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과. *지식경영연구*, 17(3), 137-159.

권상집(2017). 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신이 벤처기업의 혁신 역량과 지식공유에 미치는 영향: 사업 분야에 따른 조절 효과를 중심으로. *한국창업학회지*, 12(4), 97-122.

권상집(2021). 빅히트 엔터테인먼트의 콘텐츠 혁신: 기업가적 리더십과 플랫폼 전략을 중심으로. *한국엔터테인먼트산업학회 논문지*, 15(1), 1-12.

권정연·권상집(2014). 안정그룹 애착이 개인 창의성에 미치는 영향: 자아 효능감의 매개효과. *지식경영연구*, 15(2), 43-66.

남희수(2013). 조직몰입과 직무만족 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개 효과. *벤처창업연구*, 8(2), 175-185.

박정우·김진모(2020). 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 지각된 성과의 관계. *중소기업연구*, 42(1), 135-165.

박종욱·오상진(2020). 도전적 스트레스가 행복에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트와 직무재창조의 매개효과를 중심으로. *경영권설당연구*, 20(2), 71-84.

심덕섭·하성욱(2020). 기업가적 리더십이 혁신분위기 및 혁신행동에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 27(2), 65-79.

안성은·이동연·채준호(2019). 구성원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입과 팀 성과에 미치는 영향. *디지털융복합연구*, 17(10), 59-66.

윤선미·권상집(2017). GWP 조직문화가 직무 스트레스와 직무 열의에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과. *기업교육과인재*

연구, 19(1), 23-51.

이승필·김선혁(2016). 심리적 임파워먼트와 창의성: 내재적 동기부여의 매개효과 및 상사신뢰의 조절효과. *인적자원관리연구*, 23(1), 381-397.

이지혜·윤세남(2015). 카지노 기업 종사원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. *Tourism Research*, 40(4), 153-171.

전무경·이기원(2010). 벤처기업 최고경영자의 변혁적·거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향. *기업경영연구*, 17(3), 159-171.

홍완기·안관영(2016). 중소기업 구성원의 임파워먼트와 혁신행동의 관계 및 심리적 주인의식의 조절효과. *벤처창업연구*, 11(3), 145-155.

황보윤·김홍철(2014). 기업 조직혁신문화와 지식재산권 중요성 인식, 신제품 개발 내부 활동이 신제품 개발 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. *벤처창업연구*, 9(6), 163-170.

Amabile, T. M.(1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.

Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J.(2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review and Prospective Commentary. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

An, S. E., Lee, D. Y., & Chae, J. H.(2019). The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Commitment and Team Performance. *Journal of Digital Convergence*, 17(10), 59-66.

Chang, J. C., & Yang, Y. L.(2012). The Effect of Organization's Innovational Climate on Student's Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 75-100.

Chen, M. H.(2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S.(2016). Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.

Cogliser, C. C., & Brigham, K. H.(2004). The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.

Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J.(2004). My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.

Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B.(2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic-Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.

Grant, A. M., & Berry, J. W.(2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G.(2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle

- River. NJ: Prentice-Hall.
- Hayes, A. F.(2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hong, W. G., & Ahn, K. Y.(2016). The Relationship between Empowerment and Innovative Behavior, and the Moderating Effect of Psychological Ownership in Small Business. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 145-155.
- Huang, P.(2017). A Framework for Research and Practice: Relationship among Authentic Leadership, Employee Well-Being, Organizational Innovative Climate and Innovative Behavior. *Open Journal of Leadership*, 6(3), 126-134.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A.(2018). Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Hwangbo, Y., & Kim, H. C.(2014). Impact of Corporate's Innovation Climate, the Recognition of Intellectual Property's Importance and NPD Internal Activity on the New Product Development. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 163-170.
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J.(2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.
- Jeon, M. K., & Lee, K. E.(2010). An Empirical Study on the Influence of CEO's Transformational and Transactional Leadership on Organizational Satisfaction in Venture Firms. *Korean Corporation Management Review*, 17(3), 159-171.
- Jung, E. J., & Lee, S.(2015). The Combined Effects of Relationship Conflict and the Relational Self on Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44-57.
- Kwon, J. E., & Kwon, S. J.(2014). A Study on the Effect of Group Attachment Security on Individual Creativity: Mediation Effect of Self-Efficacy. *Knowledge Management Review*, 15(2), 43-66.
- Kwon, K. H., & Choi, J. I.(2014). The Effects of Value Innovation Culture on Individual Creativity: Focus on SMEs and Ventures Companies in Daejeon Region. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 129-146.
- Kwon, S. J.(2016). The Impact of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Followers' Regulatory Focus on Individual Creativity: The Mediation Effect of Intrinsic Motivation. *Knowledge Management Review*, 17(3), 137-159.
- Kwon, S. J.(2017). The Effect of Product Innovation, Process Innovation, and Marketing Innovation on Innovation Capability and Knowledge Sharing of Ventures: Focusing on the Moderating Effect of Business Area. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(4), 97-122.
- Kwon, S. J.(2021). Big Hit Entertainment's Contents Innovation: Focusing on Entrepreneurial Leadership and Platform Strategy. *Journal of Korea Entertainment Industry Association*, 15(1), 1-12.
- Lee, J. H., & Yun, S. N.(2015). Effects of Psychological Empowerment on Organizational Commitment in Casino Companies' Employee: Centering on the Regulation Effect of Organization Culture. *Tourism Research*, 40(4), 153-171.
- Lee, S. P., & Kim, S. H.(2016). Psychological Empowerment and Creativity: Mediating Effect of Intrinsic Motivation and Moderating Effect of Trust. *Journal of Human Resource Management Research*, 23(1), 381-397.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J.(2016). Abusive Supervision and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety and Organizational Identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- MacKenzie, S. B.(2003). The Dangers of Poor Construct Conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 323-326.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M.(2013). Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Mumford, M. D., & McIntosh, T.(2017). Creative Thinking Processes: The Past and the Future. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 317-322.
- Murayama, K., & Elliot, A. J.(2012). The Competition-Performance Relation: A Meta-Analytic Review and Test of the Opposing Processes Model of Competition and Performance. *Psychological Bulletin*, 138(6), 1035-1070.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B.(1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Nam, H. S.(2013). The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(2), 175-185.
- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K., Rietzschel, E. F., & Bass, M.(2010). The Dual Pathway to Creativity Model: Creative Ideation as a Function of Flexibility and Persistence. *European Review of Social Psychology*, 21(1), 34-77.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R.(2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Park, J. W., & Kim, J. M.(2020). The Relationships between Founders' Entrepreneurial Leadership, Team Learning Behavior, Team Boundary Spanning, and Perceived Performance in the Early-Stage Startups. *Journal of SME Policy*, 42(1), 135-165.
- Park, J. O., & Oh, S. J.(2020). The Influence of Challenging Stress on Happiness: The Mediating Effect of Psychological Empowerment and Job Crafting. *Knowledge Management Consulting Review*, 20(2), 71-84.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff,

- N. P.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F.(2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading Empowered Teams: An Examination of the Role of External Team Leaders and Team Coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M.(2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Runco, M. A.(2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., & Gibson, L. L.(2004). What Leader Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shim, D. S., & Ha, S. W.(2020). The Effects of Entrepreneurial Leadership on Innovative Climate and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Innovative Climate. *Journal of Human Resource Management Research*, 27(2), 65-79.
- Shin, S., & Zhou, J.(2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Smith, J. K., & Smith, L. F.(2017). The 1.5 Criterion Model of Creativity: Where Less is More, More or Less. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 281-284.
- Spreitzer, G. M.(1995). An Empirical Test of Comprehensive Model of Inerpersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- 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.
- Srivastava, A., Bartol, K., & Locke, E.(2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects of Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Surie, G., & Ashley, A.(2008). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Teece, D. J.(2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P.(2013). When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465-1486.
- Wang, P., & Rode, J. C.(2010). Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128.
- West, M. A.(2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W.(2017). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 24, 335-344.
- Yun, S. M., & Kwon, S. J.(2017). The Influence of GWP Organization Culture of Korean Public Enterprise on Job Stress and Job Engagement: Mediation Effect of Affective Commitment. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 19(1), 23-51.
- Zhang, X., & Bartol, K. M.(2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creativity Process Management. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- 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.
- Zuraik, A., & Kelly, L.(2019). The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104.

The Impact of Entrepreneurial Leadership on Individual Creativity: Moderating Role of Innovation Climate and Mediating Role of Psychological Empowerment*

Sang-Jib Kwon**

Abstract

Previous literatures have provided growing evidence regarding the impact of leadership in enhancing follower creativity. Despite these ample evidences, a noticeable omission in this body of study is entrepreneurial leadership. The present study extends leadership-creativity research by developing a mediation-moderation model and investigating the key roles that innovation climate and psychological empowerment may play in the mechanism between entrepreneurial leadership and followers' individual creativity.

Using a data of 161 SME's members, the results show that: (a) followers' psychological empowerment positively mediates the relationship between entrepreneurial leadership and individual creativity; (b) the impact of entrepreneurial leadership on followers' psychological empowerment through innovation climate is high (in other words, innovation climate positively moderates the relationship between entrepreneurial leadership and followers' psychological empowerment). This study gain more comprehensive insight of individual creativity and leader's entrepreneurial leadership, to foster more creative venture organizations. The findings of this study make several important implications to present venture-leadership-creativity knowledge. Future studies should examine a broad range of mediating or moderating processes through which context for innovation effects positively on individual creativity. Therefore, additional study is needed to test if the results of this research can be generalized across industry-firm types.

KeyWords: Entrepreneurial Leadership, Individual Creativity, Innovation Climate, Psychological Empowerment

* This research was financially supported by Hansung University.

** First Author, Professor, College of Social Science, Department of Business Management, Hansung University, risktaker@hansung.ac.kr