

집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감에 의해 조절된 조직기반 자긍심의 매개효과를 중심으로

The Effects of Collective Leadership on Creative Behavior: Mediating Effect of Organizational-Based Self-Esteem Moderated by Psychological Safety

오호준, 신제구
서울과학기술대학교

Ho-June Oh(daumwuri@nate.com), Je-Goo Shin(jgshin@assist.ac.kr)

요약

본 연구는 집합적 리더십(collective leadership)의 유효성을 검증하는데 그 목적이 있다. 구체적으로 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과와 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자긍심의 간접효과를 검증하고, 이러한 간접효과와 매커니즘이 심리적 안전감에 의해 조절되는 조건부 간접효과를 규명하고자 한다. 본 연구는 동일방법편의(common method bias) 문제점을 최소화하기 위해 직급과 함께 직무상황에서의 정서성(affectivity)을 통제변수로 사용하였다. 회수된 설문지 319부 중 부적절한 자료(univariate outliers) 10부를 제외한 309부가 분석에 사용되었다. 연구결과, 집합적 리더십은 구성원들의 창의적 행동에 정(+)의 영향을 미쳤고, 조직기반 자긍심은 집합적 리더십과 창의적 행동과의 관계에서 부분매개 역할을 하였다. 또한, 심리적 안전감의 조건부 간접효과는 '매우 낮음', '낮음', '중간'의 세 단계를 제외한 '높음', '매우 높음'의 두 단계에서 유의한 것으로 나타났다. 본 연구결과가 함의하는 바는, 조직의 리더들이 집합적 리더십을 통해 구성원의 조직기반 자긍심과 창의적 행동을 촉진하는데 있어 심리적 안전감이 높아야 그 효과성이 커진다는 것이다.

■ 중심어 : | 집합적 리더십 | 조직기반 자긍심 | 창의적 행동 | 심리적 안전감 |

Abstract

The goal of this study is to verify the effectiveness of collective leadership. Specifically, we examine the direct effect of collective leadership on creative behavior and how this relationship is affected indirectly by organization-based self-esteem. Further, we identify the conditional indirect effect psychological safety has in moderating this mechanism. To minimize the common method bias, job rank and the affectivity in work situations were set as control variables. After excluding ten univariate outliers from 319 responses that were collected, a total of 309 samples were used for analysis. Our findings showed that collective leadership has a positive effect on the creative behavior of organization members, and that organization-based self-esteem played the role as partial mediator in the relationship between collective leadership and creative behavior. Also, the conditional indirect effect of psychological safety was found to be significant in the 'high' and 'very high' percentile levels, but not in the 'very low,' 'low,' and 'middle' levels. Together, the findings imply that when leaders at organizations promote members' organization-based self-esteem and creative behavior through collective leadership, it can be more effective when members feel high psychological safety in the organization.

■ keyword : | Collective Leadership | Organizational-Based Self-Esteem | Crative Behavior | Psychological Safety |

* 본 연구는 서울과학기술대학교 학술연구비 지원으로 수행하였습니다.

접수일자 : 2017년 11월 10일

심사완료일 : 2017년 11월 27일

수정일자 : 2017년 11월 27일

교신저자 : 신제구, e-mail : jgshin@assist.ac.kr

I. 서론

Govindarajan & Srivastava(2016)의 연구에 의하면, 1960~2009년까지 미국 주식시장에 상장된 29,688개 기업을 대상으로 기업의 수명을 확인한 결과 기업의 수명이 실제로 짧아지고 있는 것으로 나타났다[1]. 특히, 1970년 이전에 상장된 기업들의 경우 5년 생존율이 92%인 반면, 2000~2009년에 상장된 기업들의 경우 5년 생존율이 63%에 불과했다. 기업의 실패율이 높아지는 이유로는 최근 상장된 기업들 즉, 신생 기업들이 더 빠른 속도로 사라지고 있기 때문인데, 신생 기업일수록 변화에 민첩한 것은 장점이지만 재빠른 모방에 훨씬 취약하기 때문에 끊임없이 혁신해야 생존이 가능하다는 점을 강조하고 있다.

이렇듯 대부분의 기업은 생존을 위해 창의성을 통한 혁신이 중요하며, 조직 구성원들의 창의성과 혁신을 장려하고 촉진하는데 있어 리더는 매우 중요한 역할을 한다[2][3]. 예를 들어, 목표나 임무를 수립하고[4][5], 자원을 배분하거나[6], 지식 공유를 촉진하고[7], 창의적 역할 모델을 제공하기도 하며[8][9], 아이디어가 공유될 수 있도록 신뢰 구축과 안전한 환경을 조성하고[10], 피드백을 제공하며[2], 자신의 창의성과 전문성을 공유하고[11], 구성원이 창의적인 선택을 할 수 있도록 권한을 부여하는 등[12] 다양한 방식으로 영향력을 미칠 수 있다.

최근 구성원들의 창의성을 촉진하기 위해 요구되는 리더십은 과업이 점점 지식 기반이 되고, 문제가 더욱 복잡해지며, 역동적인 시장에서 빠르게 반응하기 위해서 전통적이고(traditional) 위계적인(hierarchical) 형태와는 다르게 인식되고 있으며[13][14], 지난 10~15년 동안 보다 수평적이고(horizontal), 집단적인(collectivistic) 프로세스로 패러다임 전환이 이루어지고 있다[15-17]. 즉, 조직은 팀제의 운영이 증가되었고[18], 급속하게 나타나는 더 많은 문제들로[19][20], 혁신과 적응의 중요성이 증가했기 때문에[15], 구성원들의 잠재력과 역량을 모두 활용할 수 있는 집단적 리더십에 대한 중요성이 지속적으로 제기되고 있다[21]. 때문에 수직적 리더십과 수평적 리더십 모두를 통합한 집합적 리더십(collective leadership)에 대한 실증연구는 매우 의미가

있다고 할 수 있다. 하지만, 이론적 논의에 비해 실증 연구는 매우 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 구성원의 창의적 행동을 촉진하는 요인으로 집합적 리더십이 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 규명하고자 한다.

한편, 선행 연구에서는 집합적 리더십이 조직구성원들의 심리적 임파워먼트와 직무열의에 미치는 관계만 살펴보았다[22]. 아직까지 집합적 리더십이 어떠한 과정을 통해 구성원들의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는가에 대한 구체적인 실증연구가 부족한 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 집합적 리더십과 창의적 행동간 매개변수로 ‘한 개인이 자신을 조직 내 한 명의 구성원으로서 능력 있고, 중요하며, 가치 있다고 믿는 정도’로 정의되는 조직기반 자긍심(organizational-based self-esteem)의 영향력을 검증하고자 한다[23].

뿐만 아니라, 집합적 리더십은 리더간, 팀 구성원간, 그리고 리더와 팀 구성원간 지속적인 교류를 통해 타인의 독특한 기술과 전문성에 대한 인식과 네트워크 등의 의미에 대한 이해를 필요로 한다[24]. 때문에 리더와 구성원간 개방적인 교류를 촉진하는 요인으로 긍정적 정서 분위기(positive affective climate), 신뢰(trust), 안전감의 인식(perceptions of safety) 등이 대인간 개방적 교환을 촉진하기 위한 중요한 조건으로 제시되었다[24]. 따라서, 본 연구에서는 팀이 대인관계 위험에 대해 안전하다는 팀 구성원들의 공유된 믿음으로, ‘한 구성원의 발언에 대해 다른 구성원이 당혹스럽게 만들거나, 거절하거나, 처벌하지 않는다고 느끼는 일종의 자신감’으로 정의되는[25][26], 심리적 안전감(psychological safety)의 조절된 매개효과(조건부 간접효과)를 규명하고자 한다.

요약하면, 본 연구는 이러한 논의를 기반으로 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과와 그 과정에서 조직기반 자긍심의 간접효과를 검증하고, 이러한 매커니즘에 심리적 안전감의 조절된 매개효과(조건부 간접효과)를 실증적으로 규명하여 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 집합적 리더십

오늘날 경영환경은 기술 변화의 속도, 복잡성의 증가, 경쟁력 요구, 도전적인 경제 환경, 의사결정과 관련된 위험으로 인해 효과적인 리더십을 발휘하고 표출하기가 어려워졌고, 복잡하고 불분명한 문제들이 급속하게 발생되는 어렵고 도전적인 상황에 직면해 있다[27]. 이러한 비즈니스 환경으로 인해 수평적이고 집단적인 리더십에 대한 관심이 꾸준히 증가되고 있으며, Yammarino et al.(2012)는 팀 리더십(team leadership), 네트워크 리더십(network leadership), 공유 리더십(shared leadership), 복잡계 리더십(complexity leadership), 집합적 리더십(collective leadership) 등 집단적(collectivistic) 리더십의 핵심 개념을 정립하고 구분하였다[27]. 집합적 리더십은 집단적 리더십 이론들의 통합 모델로서[15], 다른 이론의 핵심 요소를 포함할 뿐만 아니라, 네트워크의 중요성을 강조하고, 다른 집단적 이론들과 비교하여 사회적 맥락에서 리더 인지의 중요성이 강조되는 특징이 있다[24].

집합적 리더십은 Friedrich et al.(2009)에 의해 처음 제시되었고, ‘리더로 정의된 리더 또는 집단이 네트워크 내의 기술과 전문성을 선택적으로 활용하여 현재 상황이나 문제가 요구하는 리더십 역할의 요소를 효과적으로 분산시키는 역동적인 리더십 프로세스’로 정의되며, 리더십 역할을 명시적으로 공유하거나 구성원이 비공식적 리더십 역할을 할 수 있는 환경을 조성하는 조정자로서의 리더에 초점을 맞춘 이론이다[15][28]. 본 연구에서는 Friedrich et al.(2016)의 연구에서 사용된 의사소통(communication), 네트워크 개발(network development), 리더-팀 교환(leader-team exchange)의 세 가지 차원으로 그 효과성을 검증하고자 한다[28]. Friedrich et al.(2016)에 의하면[28], 의사소통은 피드백 교환 촉진, 정보 공유, 의사소통 규범 수립, 명확한 의사소통 기대치 설정 등과 같이 리더십 역할이 공유되고, 리더의 출현을 촉진하며, 핵심 리더가 다른 구성원들에게 역할을 공유할 수 있는 능력을 만드는데 중요한 역할을 하는 행동을 의미한다. 네트워크 개발은 구성원간

상호작용, 관계 구축, 친밀감 구축 등과 같이 정보 교환과 상호간 관계 이해를 촉진하는 행동을 의미한다. 리더-팀 교환은 권한과 책임 위임, 개인 전문성 활용, 공유 리더십 등과 같이 다른 구성원들에게 리더십 역할을 명시적으로 분산시키는 행동을 의미한다.

집합적 리더십에 대한 최근 선행연구를 살펴보면, Friedrich, Vessey, Schuelke, Mumford, Yammarino, & Ruark(2014)는 조지 마셜 장군(George C. Marshall)의 102건의 경력 사건을 역사적 사례분석 방법을 통해 집합적 리더십의 효과성을 검증하였다[29]. 연구결과, 네트워크 개발, 의사소통, 리더-팀 교환 모두 마셜의 전반적인 성과와 긍정적인 관계가 있음을 발견했다. 또한, Friedrich et al.(2016)는 네트워크 및 문제 유형에 따라 그리고, 전략적 맥락과 혁신적 맥락에서 세 가지 하위 차원의 유효성이 다양하다는 사실을 발견했다[28]. 엄기성(2017)은 집합적 리더십과 직무 열의간 정(+)적인 직접효과와 심리적 임파워먼트의 매개효과를 규명하였고, 심리적 임파워먼트와 직무열의간 자기효능감의 조절효과를 실증적으로 규명하였다[22]. 이상에서 살펴본 바와 같이 집합적 리더십에 관한 선행연구는 아직까지 매우 부족한 실정이다.

2. 집합적 리더십과 창의적 행동

창의적 행동(creative behavior)은 결과 측면에서 창의성을 기반으로 조직에서 발휘되며, ‘조직에서 제품, 서비스, 프로세스 및 절차에 관한 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 것’으로 정의된다[30][31]. 연구자들마다 창의성에 대한 정의의 초점이 다양하지만, 창의성이 구성원 개인 수준에서 새롭고 유용한 아이디어의 창출이라는 것과 창의성이 조직 경쟁우위의 원천이라는 공통점이 있다[32]. 또한, 창의성과 혁신은 서로 다른 분석수준에서 연구되어 왔으며, 다른 방법론과 모델을 사용해왔다[33]. 창의성은 주로 개인수준에서 다루어진 반면, 혁신은 주로 조직수준에서 연구되어 왔으며[34], 창의성은 그 자체로도 중요하게 다루어 지지만 혁신을 하는데 필요한 선행조건으로 인식되고 있다[35].

지금까지 많은 연구자들은 어떤 요인들이 조직 내 구성원들의 창의성을 촉진하는지에 대해 초점을 맞추고

연구를 진행해왔다. 창의적 행동에 영향을 미치는 주요 변인으로는 개인특성 중 창의적 성격[36], 주도적 성격 및 학습목표지향성[37], 긍정정서[38] 등이 있고, 조직 환경적 특성으로는 직무특성[14][39-41], 리더십 스타일로는 변혁적 리더십[42], 이슈 리더십[43], 코칭 리더십[44] 등이 있으며, 창의적 행동을 설명하기 위한 다양한 노력들이 이루어지고 있다.

본 연구에서는 집합적 리더십이 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측했는데 이는 사회교환이론과 내재적 동기부여이론으로 설명할 수 있다. 사회교환이론에 의하면[45], 우호적이고 지원적인 상사의 행동은 구성원으로 하여금 보답에 대한 의무감을 유발한다. 창의적 행동이 행하지 않아도 자신에게 크게 문제시 되지 않는 재량적 행동(discretionary behavior)임을 감안할 때, 리더가 구성원의 기술과 전문성을 바탕으로 리더십의 역할을 공유하면, 그 보답으로 구성원들은 조직에 이로운 행동으로 보답하려 할 수 있다. 또한, 창의적 행동은 내재적 동기부여(intrinsic motivation)를 통해 행하여 졌을 때 더욱 강력한 결과를 이끌어 낼 수 있다[46]. 집합적 리더십의 구성요소로 임파워먼트가 포함된 것을 감안할 때, 임파워링 리더십이 심리적 임파워먼트를 증가시키고, 심리적 임파워먼트는 내재적 동기부여를 촉진시켜, 구성원의 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 토대로[47], 집합적 리더십이 자율성과 유능감을 통해 강력한 내재적 동기를 일으켜 창의적 행동을 촉진할 것으로 예측할 수 있다.

뿐만 아니라, 집합적 리더십의 세 가지 하위차원과 관련된 연구들을 살펴보면, 구성원의 창의적인 아이디어가 실행을 통해 발전할 수 있는 기회를 증가시키는데 있어 네트워크 능력이 긍정적인 영향을 미치며[48], 구성원들의 근본적이고 창의적인 아이디어를 개발하는데 있어 팀 리더의 사회적 네트워크 연결이 중요한 것으로 나타났다[49]. 또한, 팀 내부 의사소통은 팀 내부 정보 공유 및 피드백 교환을 촉진하여 창의성을 증가시키고, 팀 외부 의사소통은 다른 영역과의 상호작용을 통해 새로운 지식을 얻거나 다른 방식의 관점을 촉발하는 등 혁신의 주요 원동력으로 보았다[50]. 그리고 위임

(delegation)은 창의성 연구에서 가장 강력한 결과 중 하나로 간주되는 과업 자율성을 증진시키며[7][51], 공유 리더십(shared leadership)과 임파워먼트(empowerment) 등은 많은 연구에서 구성원의 창의성을 촉진시키는 것으로 나타났다[12][47][52][53]. 따라서, 이상의 논의를 종합해보면 구성원의 기술과 전문성을 바탕으로 리더십 역할을 공유하면 구성원은 보다 창의성을 발휘할 것으로 예측할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 집합적 리더십은 구성원의 창의적 행동에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

3. 조직기반 자긍심의 매개효과

자긍심(self-esteem)은 자아 개념(self-concept)의 한 부분으로, 자기에 대한 기억을 조직하고 자기 관련 정보처리를 통제하는 인지적 스키마(cognitive schema)로[54], 사람들이 가지는 자기 인정(self-acceptance), 자기 호감(self-liking), 자기 존중(self-respect)이다[55]. 즉, 자긍심은 사람들이 자기 자신에 대해 만들고 유지하는 자기 이미지(self-image)에 대한 평가로, 자신의 능력을 어떻게 평가하느냐에 기초하여 결정된다[56].

조직기반 자긍심(organizational-based self-esteem: OBSE)은 조직 내에서 경험하는 자긍심으로 Coopersmith(1967)의 총체적 자긍심 개념에 따라 조직 구성원으로서 한 사람의 주관적인 적절성에 대한 자아 평가를 의미하며[57], ‘한 개인이 자신을 조직 내 한 명의 구성원으로서 능력 있고, 중요하며, 가치 있다고 믿는 정도’로 정의 된다[23]. 이러한 조직기반 자긍심은 조직과 관련된 구성원의 동기, 태도, 행동에 영향을 줄 수 있으며, “어떻게”(how) 영향을 미치는지에 대한 통찰력을 제공할 수 있다[54].

본 연구는 집합적 리더십과 창의적 행동의 관계에서 조직기반 자긍심의 매개역할을 규명하고자 한다. 조직기반 자긍심의 매개역할에 관한 최근 선행연구들은 조직기반 자긍심이 매개변수로서의 역할이 가능하다고 보았다[58-61].

먼저, 집합적 리더십과 조직기반 자긍심간 영향 관계

는 자기결정성 이론(self-determination theory)으로 설명될 수 있다. 자기결정성 이론에 따르면[62], 사람들은 자율성(autonomy), 유능감(competence), 관계성(relatedness) 등의 세 가지 기본적인 욕구를 갖고 있으며, 이러한 심리적인 욕구들을 충족시킴으로써 보다 높은 수준의 안녕감을 느끼고자 한다고 주장하였다. 집합적 리더십은 구성원의 기술과 전문성을 바탕으로 현재 상황이나 문제가 요구하는 리더십 역할을 분산시키는 리더십 행동으로 구성원은 자신의 기술과 전문성을 리더로부터 인정받았기 때문에 유능감을 느낄 수 있으며, 의사소통과 네트워크 개발 등 상호작용에 의한 관계성 향상과 리더십 역할 공유에 따른 자율성이 증진될 수 있다. 따라서, 리더가 집합적 리더십을 발휘하면, 자기결정성이 높아져 조직에서 능력 있고, 중요하며, 가치 있다고 믿게 될 가능성이 높아질 것으로 예측할 수 있다.

선행연구들을 살펴보면, Pierce, et al.(1989)는 과업환경 구조(예: 기술, 직무, 과업 단위 설계 등)가 구성원의 조직기반 자긍심에 영향을 줄 수 있다고 주장했다[23]. 과업환경 구조의 수준이 높아지면 일반적으로 시스템에 부과된 규제 행위(close monitoring of employees' behaviors)가 발생한다. 이러한 환경은 구성원들에게 자신의 아이디어가 가치 없으며, 신뢰를 받지 못하고, 자기 주도력과 자기 통제 기회 가질 수 있다는 능력에 의구심을 갖게 되어 조직기반 자긍심이 낮아지는 결과로 이어진다. 반면, 자율성과 영향력(예: 참여 기회, 효과적인 자기 주도력, 자기 통제 기회)이 허용되는 사회적 시스템은 자신의 신뢰성과 역량, 능력에 대한 인식을 통해 조직기반 자긍심이 높아진다[63][64]. 뿐만 아니라, 공유 리더십은 조직기반 자긍심을 높일 수 있는 반면, 권위적이고 통제적인 리더십 행동은 조직기반 자긍심을 낮출 수 있다[65-67]. 따라서, 이러한 논의를 종합하여 볼 때, 집합적 리더십은 구성원들의 조직기반 자긍심을 높일 수 있을 것으로 예측할 수 있다.

한편, 조직기반 자긍심과 창의적 행동간 영향 관계는 자기 일관성 동기(self-consistency motivation)로 설명될 수 있다. 자기 일관성 동기는 사람들이 스스로의 인지적 균형과 일관된 지각을 극대화하는 행동적 역할에 몰입하는 것으로[56], 자신 스스로에게 부여한 이미지

에 부합하는 행동을 하도록 만들고 싶어 하며, 자기인식을 통일성 있게 유지하고자 하기 때문에 자기인식과 일치하는 생각과 행동에 몰입하게 된다. 따라서, 조직기반 자긍심이 높으면 자신을 일관성 있게 보이기 위해서 창의적 행동과 같은 역할 외 행동을 촉진시킬 것으로 예측할 수 있다.

선행연구들을 살펴보면, 관점 수용과 연계하여 조직기반 자긍심이 높으면 창의성이 높아지는 것으로 나타났다[68], 창의적 행동과 유사한 맥락에서 변혁적 리더십이 조직기반 자긍심을 매개로 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[69]. 또한, 윤리적 리더십이 조직기반 자긍심을 매개로 조직시민행동 즉, 역할 외 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[70]. 이상과 같은 논의를 종합해보면, 구성원의 기술과 전문성을 바탕으로 리더십 역할을 공유했을 때 조직기반 자긍심이 높아지고, 조직기반 자긍심이 높아지면 창의적 행동이 촉진될 것으로 예측할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 조직기반 자긍심은 집합적 리더십과 창의적 행동간 매개역할을 할 것이다.

4. 심리적 안전감의 조절된 매개효과

집합적 리더십은 리더간, 팀 구성원간 그리고 리더와 팀 구성원간 지속적인 교류를 통해 타인의 독특한 기술과 전문성에 대한 인식과 네트워크 등의 의미에 대한 이해를 필요로 한다[24]. 따라서, 집합적 리더십은 모니터링(monitoring), 지혜(wisdom), 의미형성(sensemaking), 네트워크 창조(network creation), 그리고 상당한 사고기술(substantial thinking skills)이 필요하다. 때문에 Mumford, et al.(2012)은 리더의 성과는 정보와 전문성의 효과적인 교환을 촉진하는 조건을 만드는데 의존하며, 결국, 리더의 역할은 임무 요구에 대한 정보와 전문성의 효과적인 교환을 촉진하는 것이라고 주장하였다[24]. 따라서, 긍정적 정서 분위기, 신뢰, 안전감의 인식 등을 대인간 개방적인 교환을 촉진하는 중요한 요인으로 제시하였다[24].

대인 신뢰와 밀접하게 관련되어 있는 심리적 안전감(psychological safety)은 Schein & Bennis(1965)에 의

해 제시되고[71], Kahn(1990)의 연구와 Edmondson (1999)에 의해 발전되어 왔으며[25][72], 팀이 대인관계 위협에 대해 안전하다는 팀 구성원들의 공유된 믿음으로, ‘한 구성원의 발언에 대해 다른 구성원이 당혹스럽게 만들거나, 거절하거나, 처벌하지 않는다고 느끼는 일종의 자신감’이라고 정의된다[25][26].

때문에 심리적 안전감은 개인적 특성이라기 보다 자신이 속해 있는 팀이나 집단의 분위기가 자신에게 위협적이지 않다고 확인하는 심리적 상태에 가까우며[73], 심리적 안전감이 높으면 자신의 의견이나 아이디어를 발언함으로써 얻게 되는 이익이 감수해야 할 위험보다 크다고 느끼게 되어 하고자 하는 행동을 능동적으로 수행하게 될 가능성이 높아진다[74]. 반면, 심리적 안전감이 낮을 경우 자신의 의견이나 아이디어를 자유롭게 표현할 수 없다고 느끼며 침묵하게 된다[74]. 이러한 맥락에서 심리적 안전감이 구성원의 침묵과 발언에 미치는 영향을 고려해볼 때 집합적 리더십의 유효성에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측 할 수 있다.

선행연구들을 살펴보면, 심리적 안전감은 대인간 의사소통과 같은 의사소통 결과와 관련이 있을 뿐만 아니라[75], 팀 구성원간 지식 공유 촉진과[73][76], 구성원의 발언 행동을 이끌어 내는 것으로 나타났다[74][77][78]. 또한, 심리적 안전감은 구성원의 창의성을 촉진하고[79][80], 위험을 감수하고 창의적 사고를 하는데 있어 긍정적인 영향을 미치며[81], 연구개발 팀의 혁신과 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다[82][83].

이상의 논의를 종합해보면, 집합적 리더십을 발휘하면 구성원의 조직기반 자긍심이 증가하고, 조직기반 자긍심은 창의적 행동을 촉진하는 관계에서 심리적 안전감이 높을수록 이러한 효과는 더욱더 높아질 것으로 예측할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 집합적 리더십이 조직기반 자긍심을 경유하여 창의적 행동에 미치는 간접효과는 심리적 안전감에 의해 정(+)적으로 조절될 것이다.

III. 연구방법

1. 연구 모형의 설정

본 연구는 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과와 조직기반 자긍심의 간접효과를 검증하고, 이러한 간접효과가 심리적 안전감에 의해 조절되는지를 검증하고자 한다. 연구모형은 [그림 1]과 같으며, 이는 Hayes(2013)가 PROCESS macro에서 제시한 조절된 매개모형 중 model 7에 해당한다[84][85].

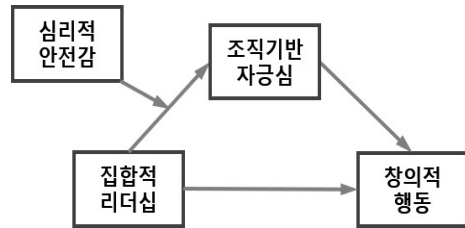


그림 1. 연구모형

2. 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구의 자료는 구조화된 설문지법을 활용하였다. 온라인 설문 전문기관을 통해 해당 기관이 보유한 패널(회원)을 대여하는 방식으로 진행하였다. 국내 제조업, 서비스업, 정보통신업 등 500인 이상 다양한 기업에 근무하는 직장인 350명을 대상으로 2017년 6월 29일부터 2주간 실시하였고, 총 319부가 회수되었다(회수율 91.1%). 회수된 자료 319부 중에서 응답이 부적절하다고 판단되는 자료(univariate outlier) 10부를 제외하여 최종적으로 분석에 309부(88.3%)를 사용하였다.

표본의 특성은 다음과 같다. 먼저 성별 분포는 남성 55.3%, 여성 44.7%로 나타났고, 연령별 분포는 연령대 기준으로 20대 19.4%, 30대 56.0%, 40대 21.7%, 50대 2.9%이며, 평균 연령은 35.6세이다. 최종학력은 고졸 3.6%, 전문대졸 9.7%, 대졸 68.6%, 대학원졸(석사) 15.2%, 대학원졸(박사) 2.9%이다. 직급은 사원 26.9%, 대리 33.3%, 과장 23.9%, 차장 11.0%, 부장 이상 4.9%이다. 담당 업무별로는 관리사무 71.5%, 연구개발 12.3%, 생산기술 8.4%, 판매영업 6.8%, 기타 1.0%이다. 직속상사와의 근무 기간은 2년 미만 43.7%, 2년 초과~5년 미만 33.4%, 5년 이상은 23.0%이며, 직속상사와 근무한 평균기간은 3년 4개월로 나타났다.

3. 변수의 정의 및 측정

본 연구의 측정도구는 검증된 선행연구 및 리더십 전문가 5명의 의견을 반영하여 연구목적에 맞게 일부 보완하거나 보완하여 사용하였다. 모든 변수는 5점 리커트 척도(Likert scale)를 사용하였으며(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다), 통제변수로 사용한 정서성은 4점 척도(Likert scale)를 사용하였다. 변수들에 관한 조작적 정의 및 측정도구는 다음과 같다.

집합적 리더십은 '리더로 정의된 리더 또는 집단이 네트워크 내의 기술과 전문성을 선택적으로 활용하여 현재 상황이나 문제가 요구하는 리더십 역할의 요소를 효과적으로 분산시키는 역동적인 리더십 프로세스'로 정의하였고[15][28], 측정도구는 Friedrich et al.(2016)에서 사용된 12개 문항(예: 나의 상사는 팀원들 간에 의사소통과 상호작용을 독려한다)을 사용하였다[28].

조직기반 자긍심은 조직구성원으로서 한 사람의 주관적인 적절성에 대한 자아평가로서, '한 개인이 자신을 조직 내 한 명의 구성원으로서 능력 있고, 중요하며, 가치 있다고 믿는 정도'로 정의하였고[23], 측정도구는 Pierce et al.(1989)이 제시하고 고병기(2017)의 연구에서 검증된 10개 문항(예: 나는 우리 조직에서 소중한 사람이다)을 사용하였다[23][86].

창의적 행동은 '조직에서 제품, 서비스, 프로세스 및 절차에 관한 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 것'으로 정의하였고[30][31], 측정도구는 George & Zhou(2001)의 13개 문항(예: 나는 업무의 목표나 목적을 달성하는 새로운 방법들을 제시한다)을 사용하였다[87].

심리적 안전감은 팀이 대인관계 위험에 대해 안전하다는 팀 구성원들의 공유된 믿음으로, '한 구성원의 발언에 대해 다른 구성원이 당혹스럽게 만들거나, 거절하거나, 처벌하지 않는다고 느끼는 일종의 자신감'이라고 정의하였고[25][26], Edmondson(1999)이 제시하고 송종영(2016)의 연구에서 검증된 7개의 문항(예: 우리 팀에서는 업무상 실수를 하더라도 너그럽게 받아들여진다)을 활용하였으나, 낮은 일관성과 타당성 문제를 해결하기 위해 3개의 역문항을 긍정형으로 전환하여 사용하였다[25][88].

4. 통제변수

본 연구에서는 긍정정서와 부정정서를 직급과 함께 통제변수로 채택하였다[89]. 정서성(affectivity)은 사람의 지각과 태도, 행동에 영향을 미친다[90]. 때문에 정서성은 자기보고형 응답에서 공분산에 영향을 미칠 수 있으며 이들 변수를 통제함으로써 동일방법편의에 의한 공분산이 상당 부분 통제될 수 있다[89]. 또한, 직급이 낮은 구성원은 높은 직급의 구성원 보다 권력이 적어 위임에 더 적극적으로 반응할 수 있으며[91], 혁신활동에 참여하거나 창의적인 아이디어를 창출하는 것과 관련이 있는 것으로 나타났다[92][93].

5. 동일방법편의(common method bias)

본 연구는 자기보고식 설문지법을 활용하여 모든 변수를 동일한 응답원으로부터 측정하였기 때문에 동일방법편의의 문제가 발생할 가능성이 있다. 동일방법편의를 해소하기 위한 방법으로는 사전적 방법과 사후적 방법 등이 있다[94]. 본 연구에서 동일방법편의를 극복하기 위한 방법으로 리더십 전문가 5명의 의견을 반영하여 설문지 작성 단계에서 객관성, 명확성, 간결성을 제고하였고, 직장인 169명을 대상으로 사전설문을 실시하여 구체성과 관련성을 제고하였다. 또한, 정서성을 통제변수로 채택하였으며[89], Harman의 단일요인검증(single factor test)을 실시한 결과[95], 주성분 방법에 의한 비회전 요인분석 결과 고유값이 1보다 큰 항목들 중 가장 큰 설명력을 가진 요인 1의 분산비가 38.1%였다는 점에서 동일방법에 의한 편이의 발생 가능성은 낮다고 판단하였다[96].

IV. 실증 분석

1. 타당도 및 신뢰도

본 연구를 위해 수집된 설문자료의 통계처리는 SPSS 24.0 통계프로그램을 이용하였다. 연구에 사용된 각 변수들의 타당도를 검증하기 위하여 요인추출은 주성분분석, 회전방법은 Varimax 방법을 이용해 탐색적

요인분석을 실시하였으며, 고유값(Eigen value)은 1 이상, 요인적재치(factor loading)는 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 4개요인 42개의 문항 중 요인적재치가 낮은 3개(집합적 리더십9, 조직기반 자긍심6, 심리적 안전감4) 문항을 제거하고 39개의 문항을 채택하였으며, 모든 문항이 0.5 이상(0.537~0.832)의 요인적재치를 보여 분석에 적합한 것으로 판단하였다. 표본의 적절성을 측정하는 KMO값이 0.949로 1에 가깝고 변인들 간의 상관이 0인지를 검증하는 Bartlett의 구형성 검정통계량이 8397.228(df=741, p=0.000)로서 유의수준 0.01에서 유의하므로 상관행렬이 분석하기에 적합하다고 해석할 수 있다. 변수들의 신뢰도를 검증한 결과, 총 4개의 모든 잠재변수의 크론바흐알파(Cronbach α)의 계수가 0.7 이상(0.824~0.952)으로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다. 일반적으로 크론바흐알파(Cronbach α)계수의 값이 0.6 이상이면 신뢰도가 유효하다고 볼 수 있으며, 전체 문항들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다[97]. 따라서, 본 연구에서 사용한 측정도구들은 모두 비교적 높은 내적 일관성을 갖는다고 판단할 수 있다. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 [표 1]과 같다.

2. 기술통계 및 상관관계

주요 변수에 대한 인식 수준과 상관관계를 알아보고자 [표 2]와 같이 상관분석을 하였다. 각 변인에 대한 인식 수준을 살펴본 결과, 집합적 리더십 3.286, 조직기반 자긍심 3.619, 창의적 행동 3.391, 심리적 안전감 3.436으로 나타났다. 각 변인간 상관관계 분석결과, 집합적 리더십과 창의적 행동($r=0.414$, $p<0.01$), 집합적 리더십과 조직기반 자긍심($r=0.359$, $p<0.01$), 집합적 리더십과 심리적 안전감($r=0.514$, $p<0.01$), 조직기반 자긍심과 창의적 행동($r=0.484$, $p<0.01$), 조직기반 자긍심과 심리적 안전감($r=0.344$, $p<0.01$), 창의적 행동과 심리적 안전감($r=0.346$, $p<0.01$) 등 각 변인들간 상호 유의미한 정(+)적 상관관계를 확인할 수 있었다. 한편, 통제변수로 활용된 직급은 조직기반 자긍심($r=0.137$, $p<0.01$), 창의적 행동($r=0.177$, $p<0.01$) 등과 상호 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타냈고, 긍정정서는 집합적 리더십($r=0.326$,

$p<0.01$), 조직기반 자긍심($r=0.160$, $p<0.01$), 창의적 행동($r=0.285$, $p<0.01$), 심리적 안전감($r=0.225$, $p<0.01$) 등과 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타냈으며, 부정정서는 집합적 리더십($r=-0.110$, $p<0.01$), 조직기반 자긍심($r=-0.113$, $p<0.01$), 심리적 안전감($r=-0.154$, $p<0.05$) 등과 부(-)의 상관관계를 나타냈다.

3. 가설 검증

3.1 조직기반 자긍심의 매개효과 검증

본 연구는 간접효과의 계량화와 조절된 매개효과 분석이 가능하고, Sobel Test의 제약요소를 극복할 수 있는 부트스트래핑(bootstrapping) 기법이 적용된 SPSS PROCESS macro를 활용하여 분석하였다[85]. 집합적 리더십이 조직기반 자긍심을 경유하여 창의적 행동에 이르는 매개효과에 대한 검증결과는 [표 3]과 같다. 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 총효과(c)는 $0.267(t=5.866, p<0.001)$ 로 나타나 집합적 리더십이 높을수록 구성원의 창의적 행동이 증가한다는 것이 확인되었다. 따라서, 가설1은 지지되었다. 집합적 리더십이 매개변수인 조직기반 자긍심에 영향을 미치는 효과(a)는 $0.180(t=4.208, p<0.001)$ 로 나타나 집합적 리더십이 조직기반 자긍심에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 또한, 집합적 리더십을 통제된 상태에서 조직기반 자긍심이 창의적 행동에 직접적으로 미치는 효과(b)는 $0.591(t=11.586, p<0.001)$ 로 나타나 조직기반 자긍심이 높을수록 창의적 행동이 증가한다는 것이 확인되었다. 뿐만 아니라, 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과(c')는 $0.161(t=4.121, p<0.001)$ 로 유의하며, 매개변수를 고려하지 않았을 때 집합적 리더십이 창의적 행동에 미쳤던 총효과(c)에 비해 절대 값이 감소되었다. 이는 집합적 리더십과 창의적 행동간 관계에서 조직기반 자긍심이 부분적으로 매개하고 있음을 나타내고 있다.

표 1. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수		요인1	요인2	요인3	요인4
요인	측정				
집합적 리더십 (CL)	CL 4		.832		
	CL 7		.821		
	CL 1		.802		
	CL 5		.802		
	CL 6		.801		
	CL 2		.787		
	CL 3		.780		
	CL 8		.774		
	CL 10		.731		
	CL 12		.726		
	CL 11		.712		
조직기반 자긍심 (OBSE)	OBSE 4			.745	
	OBSE 5			.717	
	OBSE 8			.716	
	OBSE 9			.686	
	OBSE 7			.680	
	OBSE 1			.675	
	OBSE 3			.664	
	OBSE 10			.662	
OBSE 2			.660		
창의적 행동 (CB)	CB 12	.783			
	CB 5	.777			
	CB 11	.756			
	CB 10	.755			
	CB 2	.723			
	CB 4	.722			
	CB 13	.720			
	CB 1	.719			
	CB 6	.717			
	CB 8	.697			
	CB 3	.697			
	CB 9	.685			
	CB 7	.627			
심리적 안전감 (PS)	PS 7				.727
	PS 5				.682
	PS 3				.672
	PS 6				.630
	PS 2				.616
	PS 1				.537
고유값(Eigen Value)		14.846	5.159	2.496	1.615
설명분산(%)		38.066	13.229	6.400	4.141
누적분산(%)		38.066	51.295	57.695	61.836
Cronbach α 계수		.946	.952	.908	.824

KMO=0.949, Bartlett ($\chi^2 = 8397.228$, $df=741$, $p=0.000$)

표 2. 잠재변인간 상관관계 분석 결과

변수		M	SD	1	2	3	4	5	6	
통제변수	직급	2.340	1.130	1						
	긍정정서	2.056	.689	.096*	1					
	부정정서	2.106	.671	.059	-.020	1				
집합적 리더십		3.306	3.286	.082	.326**	-.110**	1			
조직기반 자긍심		3.351	3.619	.137**	.160**	-.113**	.359**	1		
창의적 행동		3.408	3.391	.177**	.285**	-.031	.414**	.484**	1	
심리적 안전감		3.746	3.436	.018	.225**	-.154**	.514**	.344**	.346**	1

주) *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

표 3. 조직기반 자긍심의 매개효과

구분	1단계			2단계			3단계			
	집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 총효과(c)			집합적 리더십이 조직기반 자긍심에 미치는 효과(a)			집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과(c') 및 조직기반 자긍심이 창의적 행동에 미치는 효과(b)			
	B	SE	t	B	SE	t	B	SE	t	
통제 변수	직급	.110	.028	3.902***	.091	.027	3.422**	.057	.024	2.361*
	긍정정서	.218	.052	4.171***	.112	.049	2.277*	.152	.044	3.460**
	부정정서	.032	.048	0.678	-.094	.045	-2.104*	.088	.040	2.196*
집합적 리더십		.267	.046	5.866***	.180	.043	4.208***	.161	.039	4.121***
조직기반 자긍심							.591	.051	11.586***	

주1) *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001
 주2) B값은 Baron & Kenny(1986)의 인과관계방식을 통한 분석결과와 같음

한편, 매개효과의 검정은 ab에 대한 추론점정을 통하여 이루어진다. 즉, 매개효과 계수의 부트스트랩 신뢰구간(bootstrap confidence interval)에 0의 값을 포함하지 않으면 통계적으로 유의한 것으로 해석한다[85]. 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 매개효과계수는 0.106으로 나타났으며 이 수치가 통계적으로 유의한지를 부트스트래핑을 적용해 확인하였다. 부트스트래핑을 위해 채추출한 표본 수는 10,000개였고, 이를 95% 신뢰구간에서 구한 매개효과 계수의 상·하한값은 [표 4]에서 알 수 있듯이, 각각 0.048과 0.176으로 나타나 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에, 조직기반 자긍심의 매개효과는 통계적으로 유의하다고 할 수 있다[85]. 따라서, 조직기반 자긍심은 집합적 리더십과 창의적 행동간 관계를 매개할 것이라는 가설 2는 지지되었다.

표 4. 조직기반 자긍심의 매개효과 부트스트래핑 결과

변수	매개효과 계수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
조직기반 자긍심	.106	.033	.048	.176

주1) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval
 주2) Sobel Test 결과 z=3.942, p=0.000

3.2 심리적 안전감의 조절된 매개효과 검증

집합적 리더십(X)과 창의적 행동(Y)의 관계에서 나타난 조직기반 자긍심(M)의 매개효과가 심리적 안전감(W)에 의해 조절되는지를 확인하기 위해 조절된 매개효과(moderated mediation)를 검증하였다. 조절된 매개

효과(moderated mediation)는 조건부 간접효과(conditional indirect effects)라고도 하는데 조절변수의 조건에 따라 'X→M→Y'의 간접효과가 조절되는 현상을 의미한다[86]. 본 연구는 분석을 위하여 PROCESS macro에서 제시된 'model 7'을 활용하였으며, 이는 조절된 매개지수 및 조건부 간접효과의 신뢰구간(confidence interval)을 제시해준다[85].

표 5. 다중회귀 분석 결과

구분	조직기반 자긍심(M)			
	B	SE	t	
통제 변수	직급	.089	.025	3.602***
	긍정정서	.061	.046	1.321
	부정정서	-.072	.043	-1.696
상수 (i1)		3.368	.132	25.568***
집합적 리더십 (a1)		.062	.047	1.325
심리적 안전감(a2)		.308	.054	5.675***
집합적 리더십 x 심리적 안전감 (a3)		.212	.042	5.063***
R = .537, R2=.288, F = 20.397, sig. F = .000				
구분	창의적 행동(Y)			
	B	SE	t	
통제 변수	직급	.057	.024	2.361*
	긍정정서	.152	.044	3.460**
	부정정서	.088	.040	2.196*
상수 (i2)		.620	.213	2.909**
조직기반 자긍심 (b)		.591	.051	11.586***
집합적 리더십 (c')		.161	.039	4.121***
R = .712, R2=.507, F = 62.201, sig. F = .000				

주) *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

[표 5]를 통해 집합적 리더십이 증가하면 조직기반 자긍심이 증가하고, 조직기반 자긍심이 증가하면 창의적 행동이 증가하는 정(+)의 매개효과(간접효과)가 나타나며, 조절변수인 심리적 안전감과 집합적 리더십의

상호작용항이 조직기반 자긍심에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

또한, 심층적인 분석을 위해 심리적 안전감의 수준에 따른 조건부 간접효과를 검정하였다. [표 6]과 같이 위하여 심리적 안전감의 다섯 가지 백분위값(10%, 25%, 50%, 75%, 90%)에 따라 조건부간접효과와 계수 및 통계적 유의성을 확인하였다. 부트스트래핑을 위해 재추출한 표본 수는 10,000개였고, 95% 신뢰구간에서 CI값은 모든 백분위 수준에서 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에, 조건부효과는 ‘매우 낮음’, ‘낮음’, ‘중간 수준’을 제외하고 ‘높음’과 ‘매우 높음’의 두 단계에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

표 6. 심리적 안전감의 조건부 간접효과

심리적 안전감 (백분위)		조절변수의 백분위(percentile)에서의 조건부 간접효과			
		조건부 간접효과	SE	95% 신뢰구간	
				LLCI	ULCI
10%	-0.770	-.060	.047	-.156	.030
25%	-0.436	-.018	.043	-.103	.063
50%	0.064	.044	.041	-.033	.129
75%	0.397	.086	.043	.010	.180
90%	0.897	.149	.050	.062	.260

주1) 심리적 안전감은 평균중심화를 반영한 수치임
 주2) 심리적 안전감의 백분위는 각각 10%, 25%, 50%, 75%, 90% 수준에 해당하는 수치임
 주3) LLCI : Lower Level Confidence Interval,
 ULCI : Upper Level Confidence Interval

끝으로 조절된 매개효과를 검정하기 위하여 부트스트래핑 방법을 통해 조절된 매개지수를 확인하였다. 간접효과와 조절변수의 관계를 수량화한 조건부 간접효과가 0이 아닌지의 검정은 조절된 매개효과와 공식적인 검정(formal test)이다[85]. 분석결과는 [표 7]과 같다. 집합적 리더십이 조직기반 자긍심을 경유하여 창의적 행동에 영향을 미치는 매개효과(간접효과)가 심리적 안전감에 의하여 조절되는 조건부 간접효과와 전반적인 크기를 의미하는 조절된 매개지수(a3b)는 0.125이고, 이에 관한 부트스트랩 신뢰구간(0.063~0.190)에 0이 포함되지 않으므로 조절된 매개효과가 유의하게 나타났다고 할 수 있다. 따라서, 집합적 리더십이 조직기반 자긍심을 경유하여 창의적 행동을 증가시키는 간접효과는 심리적 안전감에 의해 정(+)적으로 조절될 것이라는 가설3은 지지되었다.

표 7. 조건부 간접효과와 부트스트래핑 결과

변수	조절된 매개지수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
심리적 안전감	.125	.032	.063	.190

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

V. 결론 및 논의

1. 연구결과 요약 및 논의

본 연구는 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과와 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자긍심의 간접효과를 규명하고 이러한 메커니즘에 심리적 안전감의 조절된 매개효과(조건부 간접효과)를 검증하고자 하였다. 이를 위하여 매개효과와 조절효과의 관계를 연계한 관점에서 가설을 설정하고 조절된 매개효과를 통합적으로 분석하였으며 주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 집합적 리더십이 창의적 행동에 미치는 직접효과가 확인되었다. 이는 집단적 리더십이 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들과 같은 결과이다 [12][47][52][53]. 기존 연구들은 주로 변혁적 리더십의 하위차원 중 지적자극이 구성원의 창의성을 촉진하는데 효과적인 것으로 간주되어 왔다[42][98]. 공유 리더십 또한 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[52], 리더십 역할을 공유하는 측면에서 공통점이 있으나, 네트워크 개발과 의사소통의 상호작용을 통해 현재의 상황이나 문제가 요구하는 기술과 전문성을 보유한 구성원에게 리더십 역할을 공유한다는 점에서 차이가 있다.

둘째, 집합적 리더십과 창의적 행동간 관계에서 조직기반 자긍심의 부분 매개효과가 확인되었다. 이는 조직기반 자긍심이 다른 리더십 유형과 조직유효성간 관계에서 매개역할을 했던 선행연구들과 같은 결과이다 [69][70]. 이를 통해 집합적 리더십이 구성원들의 창의적 행동에 직접적인 영향을 미치고, 조직기반 자긍심을 통해 간접적으로도 영향력을 발휘한다는 것이 실증적

으로 검증되었다. 또한, 조직기반 자긍심이 부분 매개 역할을 함에 따라 다른 매개 요인이 동시에 작용할 수 있는 여지를 남겨 놓았다.

셋째, 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자긍심의 간접효과는 심리적 안전감에 의해 정(+)적으로 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 집합적 리더십이 창의적 행동에 영향을 미치는 관계에서 조직기반 자긍심을 경유한 간접효과가 심리적 안전감에 의해 조절되는 조절된 매개효과(조건부 간접효과)가 입증되었다. 특히, 심리적 안전감의 수준을 백분위에 따라 다섯 단계로 구분하여 조건부 간접효과를 검증한 결과 '높음'과 '매우 높음'단계에서 유의한 것으로 나타났으며, 심리적 안전감이 증가할수록 조건부 효과의 긍정적인 영향이 강화되는 것으로 확인되었다. 즉, Mumford, et al.(2012)의 주장과 같이, 집합적 리더십의 유효성이 증진되기 위해서는 대인간 개방적인 교류를 촉진하는 심리적 안전감이 바탕이 되어야 한다는 것이 확인되었다[24].

2. 연구의 시사점

2.1 이론적 시사점

본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 제시한다.

첫째, 집합적 리더십과 구성원의 창의적 행동간 관계를 실증적으로 검증하였다. 아직까지 집합적 리더십의 유효성에 대한 실증 연구가 부족한 점을 감안할 때, 창의적 행동을 촉진하는 요인으로 집합적 리더십의 유효성이 확인되었다.

둘째, 조직기반 자긍심이 집합적 리더십과 창의적 행동간 관계에서 부분 매개 한다는 것을 실증적으로 검증하였다. 학자들의 주요 관심사가 리더십의 효과가 어떤 과정을 거쳐 일어나는지에 대한 것임을 감안할 때[99], 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자긍심의 긍정적인 매커니즘을 밝힘으로써 기존 연구의 흐름을 확장하였다.

셋째, 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자긍심의 매개효과가 심리적 안전감에 의해 정(+)적으로 조절되는 조절된 매개효과를 검증하였다. 집합적 리더십이 조직기반 자긍심을 경유하여 창의적 행동에 간접적인 영향을 미치는 매개효과분석과 심리적 안전감의 조

절효과를 통합하여 분석함으로써 심리적 안전감의 중요성을 재해석하고 보다 심층적인 연구로 확장하였다.

2.2 실무적 시사점

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다.

첫째, 집합적 리더십이 창의적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업은 창의성과 혁신을 통해 새로운 부가 가치를 창출하여 지속적인 생존과 경쟁력 확보를 필요로 한다. 때문에 평소 리더간, 구성원간, 그리고 리더-팀 구성원간 의사소통과 네트워크 개발을 기반으로 구성원의 기술과 전문성을 지각하고 있어야만 현재 상황이나 문제가 요구하는 것에 적절하게 권한과 책임을 위임을 할 수 있다. Howell and Boies(2004)는 R & D 프로세스에서 제품 챔피언의 역할을 평가했으며 탁월한 기술과 전문성을 제공하는 여러 리더의 참여로 프로젝트 성과가 크게 영향을 받는다는 사실을 발견했다[100]. 이 연구는 리더십 역량을 갖춘 다수의 개인을 보유하는 것 뿐만 아니라, 다양한 기술과 전문성을 선택적으로 활용하는 것에 대한 중요성을 직접적으로 시사한다. 따라서, 단순히 책임과 권한만 위임하는 것 보다 기술과 전문성을 가진 구성원에게 책임과 권한을 위임했을 때, 과업 자율성을 기반으로 창의적 행동을 통해 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

둘째, 집합적 리더십이 창의적 행동에 영향을 미치는 과정에서 조직기반 자긍심의 부분 매개효과가 확인되었다. 이는 집합적 리더십을 발휘하게 되면 구성원의 창의적 행동을 직접적으로 향상시키기도 하지만 조직기반 자긍심을 통해서 창의적 행동을 촉진 할 수도 있다는 것을 의미한다. 즉, 현재의 상황이나 문제가 요구하는 것에 구성원의 기술과 전문성을 기반으로 책임과 권한을 위임하게 되면 자기가 조직에서 능력 있고, 중요하며, 가치 있다고 믿게 되어 창의성을 발휘할 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자긍심의 간접효과는 구성원의 심리적 안전감에 의해 촉진되는 것으로 나타났다. 이는 구성원의 심리적 안전감이 높을수록 집합적 리더십과 창의적 행동간 조직기반 자

공심의 긍정적인 관계가 촉진된다는 것을 의미한다. 따라서 이러한 긍정적인 메커니즘의 선순환을 확대하기 위하여 구성원들의 심리적 안전감을 향상시키는 방안을 실행할 필요가 있는 반면, 심리적 안전감의 수준이 낮은 구성원들의 수준을 높일 수 있는 적절한 대안을 함께 마련하여 실행하는 것이 요구된다.

3. 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 이와 관련된 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 연구 방법에 있어서 동일방법편의를 최소화하기 위하여 직급과 함께 직무정서를 통제변수로 활용하여 응답자의 정서에 따른 오류를 제거하고자 노력하였다[89]. 그럼에도 불구하고 동일방법편의로부터 자유로울 수 없다. 따라서, 향후 연구에서는 LMX를 통제변수로 하여 창의적 행동과 같은 결과변수는 리더로부터, 리더십의 평가는 구성원으로부터 조사하는 응답원천의 분리 방법을 고려할 필요성이 있다.

둘째, 리더와 구성원간 개방적인 교환에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 신뢰, 정서, LMX 등이 영향을 미칠 수 있다[24]. 향후 연구에는 이러한 다양한 변수들의 차별적 효과성에 대해 연구할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구는 독립변수로 집합적 리더십의 긍정적 유효성을 확인하였다. 향후 연구에는 집합적 리더십이 부정적 변수에 미치는 유효성에 대해 연구할 필요성이 있다.

넷째, 집합적 리더십이 본질적으로 갖는 특성을 반영하여, 리더 개인 수준에서 팀 수준으로 집합적 리더십의 유효성을 연구할 필요성이 있다.

they think about?," *Creativity and Innovation Management*, Vol.18, No.4, pp.256-268, 2009.

[3] S. Hemlin, C. M. Allwood, B. Martin, and M. D. Mumford, *Creativity and leadership in science, technology, and innovation*. Routledge, 2014.

[4] J. K. Pinto and J. E. Prescott, "Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle," *Journal of management*, Vol.14, No.1, pp.5-18, 1988.

[5] C. E. Shalley, "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, pp.483-503, 1995.

[6] G. Ekvall and L. Ryhammar, "The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university," *Creativity research journal*, Vol.12, No.4, pp.303-310, 1999.

[7] J. P. De Jong and D. N. Den Hartog, "How leaders influence employees' innovative behaviour," *European Journal of innovation management*, Vol.10, No.1, pp.41-64, 2007.

[8] C. E. Shalley and J. E. Perry-Smith, "Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience," *Organizational behavior and human decision processes*, Vol.84, No.1, pp.1-22, 2001.

[9] P. Tierney and S. M. Farmer, "Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance," *Academy of Management journal*, Vol.45, No.6, pp.1137-1148, 2002.

[10] N. R. Anderson and M. A. West, "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory," *Journal of organizational behavior*, pp.235-258, 1998.

[11] M. D. Mumford, G. M. Scott, B. Gaddis, and J.

참 고 문 헌

[1] V. Govindarajan and A. Srivastava, "Strategy When Creative Destruction Accelerates," 2016.
 [2] C. L. Byrne, M. D. Mumford, J. D. Barrett, and W. B. Vessey, "Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do

- M. Strange, "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships," *The leadership quarterly*, Vol.13, No.6, pp.705-750, 2002.
- [12] L. Y. Sun, Z. Zhang, J. Qi, and Z. X. Chen, "Empowerment and creativity: A cross-level investigation," *The Leadership Quarterly*, Vol.23, No.1, pp.55-65, 2012.
- [13] C. Mainemelis, R. Kark, and O. Epitropaki, "Creative leadership: A multi-context conceptualization," *Academy of Management Annals*, Vol.9, No.1, pp.393-482, 2015.
- [14] C. E. Shalley and L. L. Gilson, "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity," *The leadership quarterly*, Vol.15, No.1, pp.33-53, 2004.
- [15] T. L. Friedrich, W. B. Vessey, M. J. Schuelke, G. A. Ruark, and M. D. Mumford, "A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks," *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No.6, pp.933-958, 2009.
- [16] P. Gronn, "Distributed leadership as a unit of analysis," *The leadership quarterly*, Vol.13, No.4, pp.423-451, 2002.
- [17] C. L. Pearce and J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage, 2002.
- [18] S. J. Zaccaro, A. L. Rittman, and M. A. Marks, "Team leadership," *The leadership quarterly*, Vol.12, No.4, pp.451-483, 2001.
- [19] S. T. Hannah and P. B. Lester, "A multilevel approach to building and leading learning organizations," *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No.1, pp.34-48, 2009.
- [20] M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, "Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems," *The Leadership Quarterly*, Vol.11, No.1, pp.11-35, 2000.
- [21] 김문주, 정예지, "공유 리더십의 선행요인과 그 효과성에 관한 연구," *기업경영연구*, 제70권, pp.145-168, 2016.
- [22] U. Ki Seong, "Effects of collective leadership on follower's work engagement," *경희대학교*, 2017.
- [23] J. L. Pierce, D. G. Gardner, L. L. Cummings, and R. B. Dunham, "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management journal*, Vol.32, No.3, pp.622-648, 1989.
- [24] M. D. Mumford, T. L. Friedrich, W. B. Vessey, and G. A. Ruark, "Collective leadership: Thinking about issues vis à vis others," *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.5, No.4, pp.408-411, 2012.
- [25] A. Edmondson, "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative science quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383, 1999.
- [26] M. J. Pearsall and A. P. Ellis, "Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, No.2, pp.401-411, 2011.
- [27] F. J. Yammarino, E. Salas, A. Serban, K. Shirreffs, and M. L. Shuffler, "Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice," *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.5, No.4, pp.382-402, 2012.
- [28] T. L. Friedrich, J. A. Griffith, and M. D. Mumford, "Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence

- their use," *The Leadership Quarterly*, Vol.27, No.2, pp.312-333, 2016.
- [29] T. L. Friedrich, W. B. Vessey, M. J. Schuelke, M. D. Mumford, F. J. Yammarino, and G. A. Ruark, "Collectivistic leadership and George C. Marshall: A historiometric analysis of career events," *The Leadership Quarterly*, Vol.25, No.3, pp.449-467, 2014.
- [30] T. M. Amabile, "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in organizational behavior*, Vol.10, No.1, pp.123-167, 1988.
- [31] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, "Assessing the work environment for creativity," *Academy of management journal*, Vol.39, No.5, pp.1154-1184, 1996.
- [32] B. Kijkuit and J. Van Den Ende, "The organizational life of an idea: Integrating social network, creativity and decision making perspectives," *Journal of Management Studies*, Vol.44, No.6, pp.863-882, 2007.
- [33] R. J. Sternberg and T. I. Lubart, "The concept of creativity: Prospects and paradigms," *Handbook of creativity*, Vol.1, pp.3-15, 1999.
- [34] 김정식, 차동욱, "리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향," *인사조직연구*, 제21권, 제3호, pp.331-370, 2013.
- [35] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of management journal*, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.
- [36] 권정연, "조직구성원의 창의적 성격이 창의적 행동에 미치는 영향," *한국 HRD 연구*, 제9권, 제4호, pp.1-22, 2014.
- [37] 은영신, 유태용, 서학삼, "주도적 성격과 창의적 행동 간의 관계," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제25권, 제3호, pp.607-632, 2012.
- [38] 오승희, 권석균, "직무정서에 대한 변혁적 리더십의 영향과 조직효과성," *인적자원관리연구*, 제23권, 제4호, pp.54-35, 2016.
- [39] G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of management journal*, Vol.39, No.3, pp.607-634, 1996.
- [40] P. Schepers and P. T. Van den Berg, "Social factors of work-environment creativity," *Journal of business and psychology*, Vol.21, No.3, pp.407-428, 2007.
- [41] 이덕로, 김태열, "직무특성이 개인창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로," *경영학연구*, 제37권, 제3호, pp.443-475, 2008.
- [42] S. J. Shin and J. Zhou, "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Academy of management Journal*, Vol.46, No.6, pp.703-714, 2003.
- [43] 송종영, 백기복, 최우재, "이슈리더십이 부하의 창의적 행동과 발언 행동에 미치는 영향*-관계동일시의 매개효과를 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 제40집, 제4권, pp.171-195, 2016.
- [44] 성현정, 탁진국, "코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제30권, 제3호, pp.373-391, 2017.
- [45] P. Blau, "Exchange and Power in Social Life," New York: John Wiley, 1964.
- [46] E. Deci and R. Flaste, "Why we do what we do: understanding self-motivation," ed: New York: Penguin Google Scholar, 1996.
- [47] X. Zhang and K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement," *Academy of management journal*,

- Vol.53, No.1, pp.107-128, 2010.
- [48] M. Baer, "Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.5, pp.1102-1119, 2012.
- [49] V. Venkataramani, A. W. Richter, and R. Clarke, "Creative benefits from well-connected leaders: Leader social network ties as facilitators of employee radical creativity," *Journal of Applied Psychology*, Vol.99, No.5, pp.966-975, 2014.
- [50] U. R. Hülsheger, N. Anderson, and J. F. Salgado, "Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.5, pp.1128-1145, 2009.
- [51] J. Zhou, "When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality," *Journal of applied psychology*, Vol.88, No.3, pp.413-422, 2003.
- [52] J. Gu, Z. Chen, Q. Huang, H. Liu, and S. Huang, "A Multilevel Analysis of the Relationship between Shared Leadership and Creativity in Inter organizational Teams," *The Journal of Creative Behavior*, 2016.
- [53] C. Hooker and M. Csikszentmihalyi, "Flow, creativity, and shared leadership," *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, pp.217-234, 2003.
- [54] S. M. Norman, D. G. Gardner, and J. L. Pierce, "Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.36, No.3, pp.253-270, 2015.
- [55] T. A. Judge, A. Erez, and J. E. Bono, "The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance," *Human performance*, Vol.11, No.2-3, pp.167-187, 1998.
- [56] A. K. Korman, "Toward an hypothesis of work behavior," *Journal of Applied psychology*, Vol.54, No.1p1, pp.31-41, 1970.
- [57] S. Coopersmith, *The antecedents of self-esteem*, Consulting Psychologists Pr, 1967.
- [58] 정민주, "항공사 객실승무원의 개인직무적합성과 개인조직적합성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구," *관광레저연구*, 제28권, 제5호, pp.239-259, 2016.
- [59] 조윤희, "심리적 계약위반은 조직구성원들의 심리적 웰빙과 주관적 웰빙을 낮추는가?" *대한경영학회지*, 제30권, 제2호, pp.303-323, 2017.
- [60] 조윤희, 최우재, "개인-환경 적합성이 창의적 문제해결에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과를 중심으로," *기업경영연구 (구 동림경영연구)*, 제74권, pp.173-195, 2017.
- [61] Z. Yang, H. Zhang, H. K. Kwan, and S. Chen, "Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem," *Journal of Business Ethics*, pp.1-10, 2015.
- [62] E. L. Deci and R. M. Ryan, *Handbook of self-determination research*, University Rochester Press, 2002.
- [63] D. F. Elloy, "The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26, No.2, pp.120-127, 2005.
- [64] D. F. Elloy and A. Randolph, "The effect of superleader behavior on autonomous work groups in a government operated railway

- service," *Public Personnel Management*, Vol.26, No.2, pp.257-272, 1997.
- [65] L. Wang, J. Huang, X. Chu, and X. Wang, "A multilevel study on antecedents of manager voice in Chinese context," *Chinese Management Studies*, Vol.4, No.3, pp.212-230, 2010.
- [66] J. R. McColl-Kennedy and R. D. Anderson, "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance," *The Leadership Quarterly*, Vol.13, No.5, pp.545-559, 2002.
- [67] R. P. Vecchio, "Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy," *International Journal of Stress Management*, Vol.7, No.3, pp.161-179, 2000.
- [68] S. Li and S. Liao, "Help Others and Yourself Eventually: Exploring the Relationship between Help-Giving and Employee Creativity under the Model of Perspective Taking," *Frontiers in psychology*, Vol.8, p.1030, 2017.
- [69] 정윤길, 이규만, "조직기반 자긍심의 영향요인과 혁신행동과의 관계," *사회과학연구*, 제27집, 제4호, pp.321-342, 2011.
- [70] 정희근, 심덕섭, 김민정, "상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 제26권, 제4호, pp.801-827, 2013.
- [71] E. H. Schein and W. G. Bennis, *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley, 1965.
- [72] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of management journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724, 1990.
- [73] Y. Zhang, Y. Fang, K. K. Wei, and H. Chen, "Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities," *International Journal of Information Management*, Vol.30, No.5, pp.425-436, 2010.
- [74] 최선규, 지성구, "상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향," *조직과 인사관리연구*, 제36집, 제4권, pp.99-123, 2012.
- [75] V. Peltokorpi, "Transactive memory directories in small work units," *Personnel review*, Vol.33, No.4, pp.446-467, 2004.
- [76] E. Siemsen, A. V. Roth, S. Balasubramanian, and G. Anand, "The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing," *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol.11, No.3, pp.429-447, 2009.
- [77] N. Bienefeld and G. Grote, "Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams," *European journal of work and organizational psychology*, Vol.23, No.6, pp.930-945, 2014.
- [78] A. N. Li and H. H. Tan, "What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.34, No.3, pp.407-425, 2013.
- [79] A. Carmeli, R. Reiter-Palmon, and E. Ziv, "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety," *Creativity Research Journal*, Vol.22, No.3, pp.250-260, 2010.
- [80] R. Kark and A. Carmeli, "Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, No.6, pp.785-804, 2009.
- [81] M. E. Palanski and G. R. Vogelgesang,

- "Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking," *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol.28, No.3, pp.259-269, 2011.
- [82] C. Post, "Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning," *Group & Organization Management*, Vol.37, No.5, pp.555-588, 2012.
- [83] Q. Gu, G. G. Wang, and L. Wang, "Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes," *R&D Management*, Vol.43, No.2, pp.89-102, 2013.
- [84] A. F. Hayes, *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, 2013.
- [85] 이형권, *매개분석·조절분석 및 조절된 매개분석*, 신영사, 2015.
- [86] 고병기, *리더-구성원 교환관계의 질이 심리적 주인의식에 미치는 영향*, 세종대학교 대학원, 박사학위논문, 2017.
- [87] J. M. George and J. Zhou, "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach," *Journal of applied psychology*, Vol.86, No.3, pp.513-524, 2001.
- [88] 송종영, *이슈리더십과 구성원의 창의적행동 및 발언행동 간의 관계검증*, 국민대학교 대학원, 박사학위논문, 2016.
- [89] 윤선영, 권석균, "발언과 침묵," *인사조직연구*, 제23권, 제3호, pp.43-71, 2015.
- [90] D. Watson, L. A. Clark, and A. Tellegen, "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales," *Journal of personality and social psychology*, Vol.54, No.6, pp.1063-1070, 1988.
- [91] Z. X. Chen and S. Aryee, "Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.1, pp.226-238, 2007.
- [92] H. Ibarra, "Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles," *Academy of Management journal*, Vol.36, No.3, pp.471-501, 1993.
- [93] P. Tierney, S. M. Farmer, and G. B. Graen, "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships," *Personnel psychology*, Vol.52, No.3, pp.591-620, 1999.
- [94] 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안," *인사조직연구*, 제15권, 제1호, pp.89-133, 2007.
- [95] H. H. Harman, *Modern factor analysis*, University of Chicago Press, 1976.
- [96] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of management*, Vol.12, No.4, pp.531-544, 1986.
- [97] J. C. Nunnally, *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- [98] Y. Gong, J. C. Huang, and J. L. Farh, "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy," *Academy of management Journal*, Vol.52, No.4, pp.765-778, 2009.
- [99] G. A. Yukl, *Leadership in organizations*, Pearson Education India, 1981.
- [100] J. M. Howell and K. Boies, "Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea

generation, and idea promotion on champion emergence," The leadership quarterly, Vol.15, No.1, pp.123-143, 2004.

저 자 소 개

오 호 준(Ho-June Oh)

정회원



- 2016년 : 국민대학교 대학원 경영학과(인사조직, 경영학석사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 서울과학종합대학원대학교 경영학 박사 과정

<관심분야> : 리더십, 협상

신 제 구(Je-Goo Shin)

정회원



- 1999년 : 국민대학교 대학원 경영학과(인사조직, 경영학박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 서울과학종합대학원대학교 경영학 교수

<관심분야> : 리더십, 조직관리