

A Study on the Impact of Servant Leadership Affecting Creativity : The Mediating Effect of Empowerment

Eun-Hye Jang · Kwang-Hee Lee[†] · Eun-Young Jang · Hyeon-Geun Gwak

Dept. of Business Administration, Kumoh national Institute of Technology

서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트 매개효과

장은혜 · 이광희[†] · 장은영 · 곽현근

금오공과대학교 경영학과

The purpose of this study is to verify not only the impact of servant leadership affecting creativity but the mediating effect of empowerment. Creativity refers to the production of novel and useful ideas by an individual or by a group of individuals working together [2]. A survey was conducted by 301 employees. This study used the structure equation model which treated the servant leadership as independent variable and creativity as criterion variables. Empowerment was supposed as mediating variable of these relationships. As a result of this study, servant leadership had positive influence on empowerment. Empowerment had positive influence on creativity. Also servant leadership had positive effect on creativity at first, but it did not have a direct effect on creativity when empowerment was considered. These mean that empowerment is complete mediation variable because servant leadership no longer affects creativity after empowerment has been considered. Several implications, limitations and directions for future research were discussed.

Keywords : Servant Leadership, Creativity, Empowerment

1. 서 론

지식기반 및 정보화 시대라는 불확실한 환경에서 지속적 경쟁우위 확보를 위해 기업들은 끊임없이 변화와 혁신을 추구하고 있다. 조직의 변화와 혁신을 위해서 기존의 단순 노동으로 생산성을 강조하는 것에 그치는 것이 아니라 구성원들의 창의성(creativity)에 대한 관심을 강조하고 있다. 개인수준에서의 창의성은 삶의 의미를 발견할 수 있는 근원이라 평가되며[18], 이와 동시에 지식을 경쟁수단으로 하는 지식기반경제의 기업경쟁력의

핵심이 되었다. 기업의 입장에서 보면, 창의적인 아이디어를 통해 더 높은 가치를 창출할 수 있는 사람의 요소가 기업의 장기적 생존과 경쟁적 우위를 확보하는데 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 따라 많은 연구들에서 창의적 사고력 향상 및 창의적 행동을 촉진시키는 방안에 대해 관심을 기울이고 있다.

조직 구성원들의 창의성을 촉진시키는 요인들로는 환경특성, 개인특성, 직무특성과 같은 요인들이 알려지고 있으며 이와 관련된 많은 연구가 시도되어 왔다. 특히 개인의 창의성에 영향을 미치는 것으로 알려진 조직 환경적 촉진요인들로는 리더의 행동, 충분한 자원 및 조직 내 협력구조, 리더의 지원 등으로 대부분의 요소들이 리더의 역할과 직간접적으로 관련이 있다고 할 수 있다[7].

개인 창의성은 개별적인 측면의 성격이 강하지만 동시에 동료나 상사 등의 조직구성원들과 밀접한 관계를 갖는다. 조직 내에서 개인이 아이디어를 창출하고 실행하기 위해서는 리더의 태도나 지원이 매우 큰 영향을 미친다고 할 수 있기 때문이다.

리더십에 관한 연구는 리더의 특성론에서 출발하여 1950년대 심리학에 기초한 행위론, 1960대 후반에서 1970년대까지 상황에 맞는 행위를 찾아보는 상황론에 이어 1990년대에는 변화와 중심의 이론들이 발표되었다[30]. 이처럼 리더십에 관한 많은 논의와 이론적 발전에도 불구하고 현대사회는 새로운 리더십을 요구하고 있으며, 변화를 주도하고 조직을 선도해 가야 할 리더의 역할이 중요해지고 있다. 이와 관련하여 기존의 리더십 연구들은 과업지향관계에 대해서만 다루는 연구들이 주로 진행되어왔으며, 창의성 발현에 중요한 요소로 알려지고 있는 조직구성원들의 내재적 동기부여를 이끌기 위해 필요한 윤리적이고 인간중심의 리더십에 대한 연구는 아직도 미흡한 실정이다.

Greenleaf[23]의 연구에 따르면, 모든 인간은 서번트(servant) 천성을 가지고 있지만 사회 환경이나 조직 환경 등에 의해 퇴색되어 있을 뿐이다. 따라서 인간 본연의 의식이 다른 사람들을 배려하고 헌신하는 것을 가능하게 하기 때문에 서번트 리더십(servant leadership)은 인간 본연의 특성을 가진 인간중심의 리더라 할 수 있다는 것이다.

과거의 단일적 의사결정과 생산성을 고집하는 전통적인 리더십과는 달리 서번트 리더십은 급변하는 환경에서 구성원들의 존중과 신뢰를 바탕으로 능동적이며, 효율, 효과적인 직무를 수행할 수 있도록 구성원들의 행동을 이끌어 내는 적절한 리더십이라고 할 수 있다. 즉, 서번트 리더십은 기존의 리더십과는 달리 조직원들이 조직의 목표달성에 매진할 수 있도록 구성원들의 일체화와 리더의 헌신을 통하여 기업의 목표를 달성하고자 하는 관계 지향적인 리더십일 뿐 만 아니라 구성원을 존중하고 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 것을 강조한다. 서번트 리더십에 대하여 기존 연구에서는 아직은 이론적 측면에서 제한적으로 논의되고 있는 단계라고 할 수 있다. 여러 학자들이 서번트 리더십 측정을 위한 도구를 제시하였지만 창의성에 대한 영향을 살펴보기 위한 구체적이고 실증적 검증은 아직 미흡하다고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 서번트 리더십 특성이 조직구성원들의 창의성을 발현하는데 미치는 영향을 실증적 연구를 통해 규명하고자 한다.

한편, 임파워먼트(empowerment)는 조직구성원들이 영향력을 발휘하고 심리적으로 내재적 동기부여를 높여주는 수단으로 구성원들의 창의성 발현에 도움을 준다고

알려지고 있다[17]. 즉, 임파워된 조직구성원은 높은 성과를 나타내며[42] 변화와 혁신을 추구하게 된다고 주장하고 있다[2]. 따라서 임파워먼트는 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향에 있어 매개요인이 될 것으로 예측된다. 기존 연구들에서는 리더십이나 임파워먼트가 창의성에 미치는 직접적인 영향을 연구하였을 뿐 두 변수를 동시에 고려하여 통합적 관계를 규명하고자 하는 연구는 미흡한 실정이다. 이에 따라 본 연구에서는 서번트 리더십이 조직구성원들의 창의성에 미치는 영향을 살펴보고 이 과정에서 임파워먼트가 가지는 매개효과를 실증적으로 검증하고자 한다.

2. 이론연구 및 가설설정

2.1 서번트 리더십과 창의성과의 관계

창의성에 대한 이론은 1950년 Guilford의 창의성에 대한 개척적인 연구 이후 많은 학자들의 여러 관점에서 고유한 이론을 바탕으로 활발하게 연구되고 있다. 창의성에 대한 정의는 매우 다양하여 명확한 정의를 내리기는 어렵지만[33, 46], 최근 창의성의 많은 접근법을 통합하려는 방향으로 나아가고 있다.

일반적으로 창의성이란 어떤 새롭고 가치 있는 것을 창출하는 것을 의미한다[44]. 창의성과 관련하여 창의성에 대한 통합적 접근을 시도한 대표적인 학자는 Amabile [1, 2, 3, 4, 5]이다. Amabile[2]은 창의성을 새롭게 무엇인가를 만들어 낼 수 있는 능력을 기초로 창의적 결과를 도출하는 일련의 과정으로, 또한 인지적으로 유연한 사람에게서 가장 높은 수준의 창의성이 일어난다고 지적하면서 [3], 창의성이 영역관련지식(expertise), 창의적 사고기술(creative thinking), 내재적 동기(intrinsic motivation)의 3가지 요소에 의해 표출된다고 하였다.

Woodman과 그의 동료들[47]은 복잡한 사회시스템에서 함께 일하는 개인들에 의해 가치 있고 유용한 새로운 제품, 아이디어, 절차, 혹은 과정을 강조하는 것으로 창의성을 정의하였고, Shalley[38]는 직무관련 문제에 대하여 유용한 것으로 판단되는 해결안을 개발하는 것으로 창의성을 정의하였다. 같은 맥락으로 Mumford와 Gustafson[33]은 창의적 행위를 중요한 사회적 문제에 대하여 새로운 해결안을 생산하는 것으로 정의하였다.

조직구성원들의 창의성을 촉진하는 데에 조직 내 다양한 변수들이 영향을 미치는 것으로 알려지고 있는데 이와 관련하여 미시적인 관점에서 Amabile[3]은 조직이론, 연구, 실무에 바탕을 둔 창의성 척도를 개발하였다. 이는 조직의 작업환경에 초점을 두고 개발된 창의성에

관한 유일한 측정도구라 할 수 있다. 이에 따르면, 창의성에 영향을 주는 업무환경요인으로는 조직의 격려, 상사의 격려, 팀의 지지, 자유, 충분한 자원, 직무도전 등이 있으며 창의성을 저해하는 요인으로 조직적 장애나 업무 과부하 등이 있다.

개인창의성에 영향을 미치는 요인들간의 상호작용에 관한 연구들로는 개인적 가치와 리더십[40], 창의성 개인 특성과 사회적 지원[34], 개인 심리상태와 보상[48] 등이 있다. 이들 연구에 따르면 개인의 창의적 특성을 기반으로 조직 환경에서 창의성을 촉진하거나 저해하는 요인 대부분의 요소들이 리더의 역할과 깊은 관련이 있는 것으로 나타나고 있다[7].

Shalley와 Zhou 그리고 Oldham[39]은 구성원들의 창의적 산물(production)을 촉진하는 역할을 리더십으로 보았고, 이러한 리더십이 조직의 문화나 혁신에 대해 구성원들이 어떻게 인식하는가에 영향을 미치는 주요 변수로 논의해왔다[6, 26, 33, 35].

Amabile[6]에 따르면 리더십스타일과 창의성에 관한 선행연구의 주된 흐름은 리더십이 조직구성원의 내재적 동기를 높이고, 결국에는 조직구성원의 창의성에 영향을 미친다는 방향으로 연구되어 왔다. 즉, 리더십이 부하의 내부동기를 지원하는 다음과 같은 환경을 제공하는 역할을 하게 될 경우 창의성이 강화될 수 있다는 것이다. 첫째, 학습자들이 능력 개발에 초점을 맞추는 환경제공, 두 번째, 발견의 즐거움을 강조하는 환경제공, 세 번째, 학습자들에게 자율성을 허용하는 환경제공이다[6].

서번트 리더십은 이러한 관점에서 창의성을 촉진할 수 있는 많은 특징을 가지고 있다고 할 수 있다. Greenleaf[23]에 따르면 인간 본연의 의식이 다른 사람들을 배려하고 헌신하는 것을 가능하게 하기 때문에 이러한 특성을 반영한 서번트 리더십(servant leadership)은 인간 본연의 특성을 가진 인간중심의 리더라 할 수 있다. 서번트 리더십의 이러한 특징은 리더가 지시와 명령을 통해 부하 통제하고자 하는 행위를 대체함으로써 부하의 자율성을 확보해주고 내적 동기를 촉진하여 창의성에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다.

Burnside[16]도 기존의 권위적 리더십보다는 구성원을 먼저 배려, 격려, 그들의 입장에서 판단을 내리는 리더십 스타일이 부하의 자율성을 배려함으로써 창의성을 촉진한다고 주장하였다. 또한 Greenleaf[23]의 연구에서는 서번트 리더는 조직구성원들을 존중하고 그들에게 잠재력을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고 부서나 조직이 진정한 공동체를 이루도록 하여 부하들이 능력개발에 초점을 맞출 수 있는 환경을 제공함으로써 창의성을 촉진할 수 있다고 주장하였다. Sims[41]는 서번트 리더십이 조직구성원의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인

역량을 일깨워준다고 주장하였으며, Barbuto와 Wheeler[12]는 서번트 리더는 조직을 둘러싸고 있는 환경을 고려하여 구성원이 역량을 고려하여 업무를 맡을 수 있게 함으로서 구성원 스스로가 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 환경을 제공하는 리더라고 주장하였다. 이러한 서번트 리더십의 특징은 부하들이 능력개발에 초점을 맞출 수 있도록 하는 환경제공에 도움을 주고 일 자체에 대한 몰입과 즐거움을 얻을 수 있는 환경을 강화함으로써 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

이처럼 과거의 단일적 의사결정과 외적 통제를 강조하는 전통적인 리더십과는 달리 서번트 리더십은 구성원들에 대한 존중과 신뢰를 바탕으로 지시와 명령에 의한 외적 통제를 대체하여 일 자체에 대한 내적 동기를 강화하며 자율성을 배려하고 능력개발을 촉진함으로써 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

이상의 이론적 근거와 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 서번트 리더십은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 서번트 리더십과 임파워먼트와의 관계

오늘날과 같이 환경에 능동적이고 변화와 혁신을 추구하는 기업은 조직의 경쟁력을 지속적으로 유지하고 생존 발전하기 위한 핵심요소로 조직구성원의 자율성과 혁신성이 중시되고 있다. 이러한 필요성에 따라 조직구성원들의 자율성과 혁신성을 이끌어내며 구성원들의 역량을 극대화하고 근본적 조직혁신을 지향하는 개념으로 임파워먼트(empowerment)가 강조되고 있다.

임파워먼트는 개인이 자신의 삶이나 업무의 중요한 측면에 대해 파워를 가지고 있는 느낌을 갖고 행동하게 되는 전반적인 과정을 뜻한다. 전통적인 임파워먼트에 대한 연구는 파워의 크기가 정해져 있다고 가정하고 파워의 유형과 분배에 초점을 둔 관계 구조적 측면의 임파워먼트였다. 그러나 여러 분야에서 점차 파워에 대한 개념이 바뀌면서 구성원들간의 상호작용을 통해 증대될 수 있다는 새로운 동기부여적 관점의 임파워먼트가 제기되었다. 이는 개인의 내적 동기 측면을 강조하여 임파워먼트를 이해하는데 있어 동기적 관점 혹은 심리적 관점을 따른다. 임파워먼트에 대한 동기적 관점에서 보면, 임파워먼트는 자기효능감을 높이는 과정이며, 조직의 공식적, 비공식적인 방법을 통해 구성원이 자기효능감의 제고를 위한 정보를 제공함으로써 이뤄지는 것으로 정의하였다.

Bennis[13]는 서번트 리더십의 가장 중요한 효과가 임파워먼트라고 제시하였고, 서번트 리더십은 리더와 구성

원간의 관계가 수직적 관계라기보다는 수평적인 동료관계에 근접하며, 이를 통해 서번트 리더는 부하의 자기 효능감을 높이고 지속적 의사소통을 통해 조직구성원들이 스스로의 가치를 인정하고 새로운 변화와 도전에 능동적으로 참여하도록 유도한다는 것을 강조하였다. 또한 서번트 리더는 구성원들이 욕구를 달성할 수 있도록 동기 유발함으로써 능력개발을 극대화하고, 구성원들의 능력과 가치 증대를 위한 이러한 서번트 리더의 의지에 의해 임파워먼트가 더욱 촉진된다고 하였다. 이러한 서번트 리더는 구성원들의 자율성을 높여주고 그들을 지원하기 때문에 업무에 대해 더욱 책임감을 갖고 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있게 한다[45].

한편, Boyer[15]의 연구에서는 서번트 리더십을 섬세하고, 경청하며 구성원과 동료의 발전을 장려, 임파워먼트를 중시하는 리더로 나타내었다. 서번트 리더는 조직구성원들을 신뢰하고 먼저 솔선수범하며, 구성원들이 직면한 문제들을 이해하고 의견을 존중한다. 더불어 권한이나 통제, 보상, 정보 등을 나누어 주어 신뢰를 얻고, 구성원들에게 학습기회를 부여하여 조직구성원이 성장하면 이들은 내재적 직무 동기부여를 부여받게 된다. 이에 따라 기존의 지시적이고 통제적 조직보다 더 나은 조직 성과를 위해 조직구성원 스스로 책임감을 갖고 자기 의사결정을 자율적으로 행할 수 있게 된다.

리더가 권위나 지시가 아닌 대화와 설득, 상대에 대한 존중으로 구성원에게 다가가거나 조직구성원의 의견에 관심을 갖고 집중하여 들으면서 구성원의 생각과 느낌을 진지하게 수용하여 구성원과 공감대를 형성할 뿐만 아니라 구성원의 입장에서 생각해 보기도 하고, 이들의 감정적 아픔과 좌절감이 치유될 수 있도록 돕는다면 조직구성원들의 임파워먼트는 더욱 효과적일 수 있을 것이다. 이러한 서번트 리더십의 특성은 궁극적으로 구성원에게 임파워먼트를 부여하는 데 긍정적 효과를 가질 것이라고 예상할 수 있다.

이상의 이론적 근거와 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 서번트 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 임파워먼트와 창의성과의 관계

창의성 연구에 대한 논의에서 대부분 외재적 동기보다 내재적 동기가 개인창의성 발현에 보다 직접적이고 기본적인 영향을 미친다고 연구되어오면서 창의성을 촉진시킬 수 있는 요인으로 내재적 동기에 관한 관심을 기울여왔다[3].

Amabile[3]은 내재적 동기(intrinsic motivation)가 개인의 창의적 수행, 창의적 과정, 창의적 결과를 이끄는 가장 큰 원천이며, 창의성의 가장 많은 부분을 설명할 수 있다고 주장한다. 즉 개인의 창의적 수행의 질은 보상과 같은 외재적 동기보다는 일에 대한 흥미, 즐거움, 도전감 같은 내재적 동기에 의해 크게 좌우된다고 주장하였다. 내적으로 동기부여된 사람은 문제해결에 더 끈기를 갖고 비판습적인 대안을 도출하며, 높은 수준의 창의성을 보인다[3].

내재적 동기는 다른 요인의 영향에 의해 변화 가능성을 가지는데[22], 특히 조직구성원의 효능감과 자율성이 내재적 동기의 향상과 높은 관련성이 있음을 나타냈다. 이는 기술이나 규정적인 측면에 있어 다른 구성원들보다 제한을 덜 받는다고 느끼기 때문이다[2]. 이를 통해 임파워먼트가 높은 구성원은 축적된 내재적 동기로 인해 자신이 맡은 일이 자신에게 부여된 의미를 파악하고 직무 처리에 자신감을 갖고 있으며 스스로 자신의 일을 결함으로서 창의성 증진에 기여한다고 보고 있다[37]. 또한 Deci와 Ryan[20]은 임파워먼트의 구성요인인 자기결정력과 역량을 기본적인 내재적 동기의 지표로 꼽기 때문에, 이러한 속성은 결국 높은 수준의 임파워먼트를 경험하면 창의성의 수준이 높아진다고 주장하였다. 즉, 증대된 내재적 동기인 임파워먼트는 창의성에 필수적이고 촉진적(conducive)이라는 것이며[20, 32, 37], Bandura[11]는 자기효능감(self-efficacy)을 형성해 주고 자신의 능력에 대한 믿음을 키우는 경험과 기회를 제공하는 과정이라고 설명했다.

임파워먼트는 조직구성원이 최선의 의사결정 방법을 발견하도록 하며, 이들의 상호작용을 통해 문제를 해결해 나가고, 새로운 아이디어를 창조해 나가는 능력향상을 주목적으로 한다[24]. 따라서 임파워된 개인이나 조직은 창조적 문제해결과 능력향상이라는 이점을 경험하므로 더욱 임파워된 조직을 추구하려고 하는 경향이 있다[36]. 따라서 임파워먼트는 조직구성원에게 역할수행능력을 부여한다고 설명할 수 있으며, 스스로 자신의 역할수행에 대한 책임감과 자신감 그리고 기대감을 높여주게 되어 임파워먼트는 개인창의성을 높여주게 된다[2].

이상의 이론적 근거와 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 임파워먼트는 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 임파워먼트의 매개효과

창의성 연구에 대한 역사는 오래되지 않았으며, 최근

까지도 학자들이 창의성에 대하여 여러 가지 이론과 관점을 제안하고 논의하고 있다. 최근 들어 창의성은 개인의 특징뿐만 아니라 사회 및 환경조건들이 상호작용하는 결과라는 접근이 부각되고 되고 있다. 개인의 활동은 사회 그리고 환경과 밀접한 관련이 있기 때문에 개인의 활동 자체만 가지고는 창의성을 연구할 수 없다는 주장이다[2, 18, 47]. 지금까지 선행연구들에 의하면 서번트 리더십과 임파워먼트는 각각 독립적으로 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

서번트 리더십은 구성원들의 자율성을 높여주고 그들을 지원하기 때문에 구성원들은 다양성과 창의성을 자유롭게 발현할 수 있게 되며, 업무에 대해 더욱 책임감을 갖고 환경변화에 능동적으로 대처하게 된다. 이는 서번트 리더에 가까울수록 구성원들을 존중하고 독려하여 창의적인 아이디어를 도출할 수 있도록 지원하고 격려하는 역할을 도모하여 조직구성원들의 개인창의성을 향상시킬 수 있다고 예상된다. 또한 Amabile이 창의성에 가장 큰 설명을 할 수 있다고 주장한 내재적 동기와 관련하여 임파워먼트가 내재적 동기의 요소를 깊게 함축하고 있으므로, 임파워먼트가 높은 구성원은 축적된 내재적 동기인해 자신이 맡은 일이 자신에게 부여된 의미를 파악하고 직무처리에 자신감을 갖고 있으며 스스로 자신의 일을 결정함으로써 창의성 증진에 기여한다고 보고 있다[37].

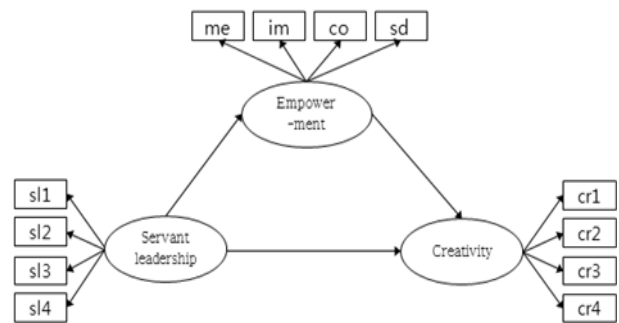
임파워먼트의 실행에 있어 가장 중요한 문제는 무력감(powerlessness)인데, 이는 임파워먼트를 저해하는 요소로 임파워먼트를 이행 시 무력감을 촉진하는 요인들을 제거할 것을 권고하고 있다[17]. 특히, 리더십 측면에서는 권위주의적이고 통제적이며, 실패에 대해 비평하고 피드백을 제공하지 않는 리더는 조직구성원들의 무력감 요인으로 지적되고 있다[9, 17]. 결국 과거 권위적이고 통제적인 전통적 리더십보다는 구성원들을 존중하고 배려하며 공감대를 형성할 줄 아는 현대시대의 서번트 리더십이 임파워먼트를 촉진시킬 것이며 이러한 상호작용을 통하여 임파워먼트는 자기효능감을 높여주고 믿음이나 판단을 형성해줌으로써 구성원들의 문제해결 및 아이디어 창조 능력을 높일 수 있는 수단이 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 볼 때 임파워먼트는 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향관계에서 매개역할을 할 것이라는 가능성을 강하게 시사하고 있다. 그러나 지금까지의 연구들은 서번트 리더십과 창의성, 서번트 리더십과 임파워먼트, 임파워먼트와 창의성 관계에 대한 연구가 단선적으로 이루어져 왔을 뿐 세 변수의 상호관계 또는 매개효과를 고려한 통합적인 연구가 이뤄지지 않았다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향에 관해 살펴보고, 이들 관련성에서 임파워먼

트가 매개적 역할을 하는지에 관하여 검증하고자 한다. 이상의 이론적 근거와 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 서번트 리더십과 창의성의 관계에서 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

이상의 가설을 종합하여 연구모형을 <Figure 1>에 제시하였다.



<Figure 1> Study Model

3. 연구 모형 설계

3.1 표본 및 자료수집방법

본 연구에서는 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향에 있어서 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다. 경상북도 구미지역에 있는 기업을 대상으로 총 500부의 설문지가 배포되었으며, 335부를 회수하여 67%의 회수율을 보였다. 이 중 연구목적에 불성실한 응답이나 중시화 경향으로 일관된 응답내용으로 인해 분석에 부적합하다고 판단된 설문지 34부를 제외하고 총 301부가 실증분석의 과정에서 활용되었다.

표본에 대한 인구통계학적 특성의 분석결과에 따르면 성별로는 남성이 208명(69.1%), 여성이 93명(30.9%)으로 남성이 높은 분포를 보였다. 연령별로는 20대가 40명(13.3%), 30대가 117명(38.3%), 40대가 101명(33.6%), 50대 이상이 43명(14.3%)을 보여 30대~40대 사이의 연령층에 대한 표본이 많은 것으로 분석되었다. 교육수준은 고졸 86명(28.6%), 전문대졸 74명(24.6%), 대졸 134명(44.5%) 순으로 나타났다. 직위는 일반사원이 140명으로 전체의 46.5%를 차지하였고 그 다음으로 대리급이 55명(18.3%), 과장급이 47명(15.6%)를 차지하였다. 직종별로는 관리·사무직이 124명(41.2%), 영업직이 55명(18.3%), 생산직이 49명(16.3%)으로 나타났다. 근속년수는 1년~5년

134명(44.5%), 5년~10년 65명(21.6%)로 나타내어 1년~10사이의 표본이 높은 것으로 분석되었다. 업종은 제조업이 168명(55.8%)으로 가장 많은 비중을 차지하였다.

3.2 변수의 측정 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 제시된 변수를 측정하기 위하여 인구통계변수의 측정을 위한 설문 7문항을 제외한 나머지 설문문항을 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’에 이르는 5점 Likert 척도로 구성하였다.

3.2.1 서번트 리더십

Greenleaf[23]는 서번트 리더(servant leader)란 섬기고자 하는 자연스러운 욕구가 우선인 리더라고 말하면서 특히, 타인을 위한 봉사에 초점을 두며 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라 정의하였다. 본 연구에서 서번트 리더십에 대한 측정은 Dierendonck와 Nuigten[19]이 개발한 30항목을 기초로 하여 본 연구에서 매개변인으로 도입한 임파워먼트 변수와 중복되는 임파워먼트 하위요인을 제거한 23항목 중에서 탐색적 요인분석을 통하여 cross-loading이 되거나 기준 값인 0.5 이하의 항목들을 제거한 후 총 16개의 항목으로 측정하였다. 본 연구에서 사용한 서번트 리더십 측정항목들의 Cronbach’s α는 0.850으로 나타났다.

3.2.2 창의성

Amabile[3, 4, 5]은 개인의 창의성(creativity)을 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력이라 정의하였다. 본 연구에서는 Zhou와 George[48]가 개발한 13개 항목을 사용하였다. 본 연구에서 창의성의 Cronbach’s α는 0.888으로 측정되었다.

3.2.3 임파워먼트

임파워먼트(Empowerment)란 자신의 과업 수행과정에서 내재된 과업동기를 활용하고 잠재력을 발휘하여 전향적인 접근법을 사용하고 혁신적으로 행동함으로써 더 높은 성과를 창출하며 조직에 몰입하고 직무에 만족하는 과정을 정의하는 것으로, 본 연구에서는 Spreitzer[42]의 Psychological Empowerment Scale 12개 항목을 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 사용하였다. 본 연구에서의 임파워먼트의 Cronbach’s α는 .791로 측정되었다.

<Table 1> Reliabilities of Studied Variables

Variable	N	α	Reference
Servant Leadership	15	0.850	Dierendonck and Nuigten[19]
Empowerment	12	0.791	Spreitzer[42]
Creativity	13	0.888	Zhou and George[48]

4. 실증 분석

4.1 변수간의 상관관계

변수들의 관련성을 분석하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 2>의 분석결과에 의하면 서번트 리더십과 창의성간의 상관관계수는 각각 0.339로 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났고, 임파워먼트와 창의성간의 상관관계수도 0.563로 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났다. 또한 서번트 리더십과 임파워먼트 간의 관계도 0.435로 유의하게 나타났다. 이것은 서번트 리더십과 임파워먼트, 창의성간의 사이에 관계를 지지하는 결과이다.

<Table 2> Correlation of Studied Variables

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. sex	0.691	0.463	1						
2. age	39.205	8.667	0.238**	1					
3. education	3.192	0.888	0.259**	-0.028	1				
4. career	7.811	7.355	0.210**	0.487**	0.067	1			
5. servant	3.342	0.470	-0.008	0.106	0.086	0.036	1		
6. empower	3.529	0.633	0.124**	0.331**	0.111	0.144**	0.435**	1	
7. creativity	3.284	0.586	0.127**	0.239**	0.124**	0.131**	0.339**	0.563**	1

N = 301, ** p < .05.

4.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 서번트 리더십, 창의성 그리고 임파워먼트의 타당성을 검증하기 위해 LISREL 8.80판을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 이를 통해 구성개념들 간의 개념들이 서로 구분되는지[14]를 평가하고, 설정된 측정변수들이 충분한 의미를 지니고 있어서 타당한가를 확인하고자 하였다. 공분산구조분석을 위하여 서번트 리더십, 임파워먼트 그리고 창의성 변수들의 측정항목들을 각각 4가지의 지표아이템으로 Mathieu와 Farr[32]이 제안한 방법으로 통합하였다. 구체적으로는 각 변수 별로 4집단으로 분류하고 측정항목들을 각 집단에 무작위로 할당한 후 집단별로 평균점수를 산출, 각 변수의 측정지표 항목으로 사용하였다. 이 방법을 통하여 추정해야하는 모수(parameters)를 줄임으로써 공분산구조분석 모델추정을 보다 용이하게 하고자 하였다.

확인적 요인분석 결과는 아래의 <Table 3>와 같다. 각 변수에 대한 모델부합도(goodness of fit)는 전반적으로 만족할 만한 수준(CFI, GFI, NFI, IFI가 0.9 이상, RMR 0.05 이하)의 결과가 도출되어 측정모형의 적합도는 충족한다고 볼 수 있다.

측정 모형의 집중타당성과 판별타당성을 평가하기 위해 각각 개념신뢰도(scale composite reliability)과 평균분산추출값(averaged variance extracted)을 이용하였다.

개념신뢰도(SCR)는 신뢰성분석과 유사한 개념으로 이를 이용한 집중타당성의 기준은 개념신뢰도가 0.7 이상이면 집중타당성을 충족한다고 해석할 수 있다[10]. 본 연구에서는 0.7의 값 이상으로 나타났다. 또한, 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계

적으로 95% 신뢰구간에서 $t > 1.96$ 으로 유의하여[8] 집중타당성을 충족시킴을 확인할 수 있다.

Fornell과 Larcker[21]가 제시한 방법을 통해 판별타당성을 검정한 결과 모든 값이 평균분산추출값(AVE)의 기준 값인 0.5보다 높게 나타났고, <Table 4>의 대각선 위쪽에 나타난 구성개념간 상관자승치보다 초과하는 값을 가지는 조건을 충족시켜 판별타당성 또한 충족시킴을 확인할 수 있다.

<Table 4> Correlation among Constructs

	1	2	3
Servant leadership	(0.578)	0.271	0.158
Empowerment	0.521**	(0.502)	0.426
Creativity	0.397**	0.653**	(0.675)

Note) **p < 0.05, () : AVE, below of diagonal : correlation among constructs, upper of diagonal : correlation square among constructs.

4.3 구조모형의 검증

본 연구에서는 서번트 리더십, 창의성 그리고 임파워먼트 간의 이론모형을 검증하기 위해 공분산구조분석을 이용하여 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling)을 검증하였다. 본 연구의 연구모형의 부합도 지수들은 모두 양호한 값을 보이고 있다. 본 연구의 분석결과에 의한 연구모형의 적합도는 $\chi^2 = 99.83$, $df = 47$, $p = 0.00$, $CFI = 0.98$, $NFI = 0.97$, $IFI = 0.98$, $GFI = 0.95$, $RMR = 0.04$ 로 나타났다. 이 적합도 값들은 공분산구조분석의 일반적 평가기준들과 비교해 볼 때 전반적으로 만족할 만한 수준이며(GFI, NFI, CFI가 0.9 이상, RMR 0.05 이하), χ^2 값이 작을수록 좋지만 표본의 크기가 250개 이상이 되는 경우 표본크기 민감도 때문에 χ^2 값을 통합 적합도 평가는 무의미하다[25]. 본 연구는 301의 표본으로 χ^2 값을 통한 적합도 평가에는 무리가 있다. 이 경우 χ^2 을 자유도(df)값으로 나눈 표준 χ^2 값을 통하여 적합도를 평가하기도 하는데 엄격한 기준은 2 이하여야 하지만 5 이하까지도 적합하다고 본다[28]. 따라서 연구모형은 공분산구조분석의 종합적 평가기준을 삼는 지표들과 비교할 때 만족할 만한 수준으로 판단된다. 공분산구조분석의 결과는 <Table 5>에 제시하였다.

<Table 5> Results for Model Fit

Fit index	χ^2	df	CFI	GFI	NFI	IFI	RMR
model	99.83	47	0.98	0.95	0.97	0.98	0.04

Note) CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness of Fit Index, NFI = Normed Fit Index, IFI = Incremental Fit Index, RMR = Root Mean Square Residual.

<Table 3> Results for Confirmatory Factor Analysis

Variable	items	Estimate	t	S.E	AVE	SCR	Fit index
Servant Leadership	sl1	0.88	15.30	0.05	0.578	0.842	$\chi^2 = 98.38$ $df = 45$ $p = 0.00$ $CFI = 0.98$ $GFI = 0.95$ $IFI = 0.98$ $NFI = 0.97$ $RMR = 0.04$
	sl2	0.59	9.63	0.06			
	sl3	0.67	7.72	0.09			
	sl4	0.86	14.96	0.05			
Empowerment	me	0.52	9.11	0.05	0.502	0.797	
	im	0.71	13.18	0.05			
	co	0.76	14.24	0.05			
	sd	0.81	15.57	0.05			
Creativity	cr1	0.84	17.44	0.04	0.675	0.892	
	cr2	0.83	16.93	0.04			
	cr3	0.74	14.55	0.05			
	cr4	0.87	18.35	0.04			

4.4 연구가설 검증 및 논의

본 연구는 임파워먼트의 매개효과를 확인하기 위하여 Kenny[29]가 제안한 절차에 따라 평가를 수행하였으며, Kenny는 매개변수를 규명하는데 제시한 단계의 내용은 다음과 같다. 먼저 1단계, 매개변수를 고려하지 않았을 때 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고 2단계, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며 3단계, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 동시에 고려했을 때 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미친다. 그리고 4단계, 1단계에서 독립변수가 종속변수에 미쳤던 유의한 영향이 유의미하게 감소하거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개).

먼저 매개변수로 설정한 임파워먼트를 고려하지 않고 서번트 리더십(독립변수)이 창의성(종속변수)에 미치는 직접적인 영향을 고려한 모델에서 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향은 $\gamma = .37(t = 5.83, p < .05)$ 로 유의하게 나타났다.

두 번째 단계로, 서번트 리더십이 창의성에 미치는 직접적인 경로를 고려하지 않은 매개모델에서 서번트 리더십은 매개변수 즉, 임파워먼트에 미치는 영향은 $\beta = .33(t = 6.36, p < .05)$ 로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

세 번째 단계로, 매개변수인 임파워먼트가 창의성에 미치는 영향은 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향을 고려했을 경우에도 유의한($\beta = .99, t = 6.60, p < .05$) 것으로 나타났다. 하지만 이 모델에서 임파워먼트가 갖는 매개효과를 고려했을 경우 서번트 리더십은 창의성에 미치는 효과가 유의하지 않는 것($\gamma = .07, t = 1.19$)로 나타났다.

결국, 매개변수인 임파워먼트를 고려하지 않았을 경우 서번트 리더십이 창의성에 미치는 직접경로는 유의하게 나타났지만, 임파워먼트가 갖는 매개효과를 고려했을 때는 서번트 리더십이 창의성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향에 있어 임파워먼트가 완전 매개효과를 가진다는 것을 확인하는 결과이다. 즉, 매개변수인 임파워먼트를 고려하지 않은 직접경로모델에서는 기존의 연구에서 서번트 리더십이 창의성에 유의한 영향을 미치는 관계를 볼 수 있었으나, 본 연구에서는 임파워먼트의 매개효과를 고려한 결과 서번트 리더십이 임파워먼트의 매개요인을 통해서만 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 서번트 리더가 조직구성원들의 창의성을 발현하기 위해 서번트 리더가 가지는 기본적인 자질 뿐 만 아니라 이들에게 내적동기부여를 시켜 임파워먼트 함으로써 창의성을 촉진시킴을 알 수 있다.

추가적으로 매개효과를 통계적 유의성 검증을 위하여

Sobel test를 실시한 결과 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향에 있어 임파워먼트의 매개효과가 유의한 것($Z = 4.51, p < .01$)으로 검증되었다.

<Table 6> Results for SEM Path Analysis

	Step	Independent → dependent	Path	t	result	
Direct model	1	SL → CR	0.37**	5.83	Adopt	
	2	SL → EM	0.33**	6.36		
Mediation model	3	EM → CR	0.99**	6.60	Adopt	Full Mediation
	4	SL → CR	0.07	1.19	Reject	

Note) **p < 0.05.

<Table 7> Each of the Model Fits

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	NFI	IFI	GFI	RMR
Step1	33.99	16	2.1	0.99	0.98	0.99	0.97	0.03
Step2	39.24	16	2.4	0.98	0.97	0.98	0.97	0.04
Step3, 4	99.83	47	2.1	0.98	0.97	0.98	0.95	0.04

5. 결론 및 토의

5.1 결론 및 시사점

지식과 정보는 가치를 창출하는 핵심역량으로, 급변하는 기업환경에서는 조직구성원들의 창의적 사고력을 필요로 하며, 가치를 창출하는 인재가 기업의 장기적 생존과 경쟁우위를 달성하는데 중요한 요소가 된다. 본 연구는 조직구성원들의 창의성을 어떻게 하면 촉진시킬 수 있는지에 중점을 두고 창의성 발현에 영향을 미치는 환경특성 중 조직의 대부분의 요소에서 리더의 역할이 중요하다는 것을 발견하고[7], 특히 조직구성원들에게 자율적 요소를 제공하고 창의성을 발휘할 수 있도록 동기부여하는 서번트 리더십에 대해서 살펴보았다. 더불어 서번트 리더십과 창의성의 관련성에서 임파워먼트가 매개 역할을 하는지에 대하여 검증하였다. 본 연구는 이론적 연구와 더불어 본 연구를 실증적으로 검증하기 위해 실증분석을 하였다. 연구에 대한 구체적 분석결과는 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 이는 서번트 리더가 급변하는 환경에서 구성원들의 존중과 신뢰를 바탕으로 능동적이며, 구성원들의 일체화와 리더의 헌신을 통하여 인간 중심의 리더십일 뿐만 아니라 창의성을 촉진시키는 상사의 격려나 팀의 지원, 직무도전과 같은 요인을 독려하여

조직구성원을 이끌어가는 리더십이라 할 수 있다.

둘째, 서번트 리더십은 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 서번트 리더는 조직구성원들을 믿고 자발적으로 행동하며, 구성원들이 직면한 문제들을 이해하고 의견을 존중한다. 더불어 권한이나 통제를 분배하여 신뢰를 얻고, 구성원들에게 학습기회를 부여하여 조직구성원이 성장하면 이들은 내재적 직무 동기부여를 부여 받게 된다고 볼 수 있으며, 이에 따라 기존의 지시적이고 통제적 조직보다 더 나은 조직성과를 위해 조직구성원 스스로 책임감을 갖고 자기 의사결정을 자율적으로 행할 수 있기 때문에 서번트와 임파워먼트는 깊은 관련성이 있는 것으로 판단된다.

셋째, 임파워먼트는 창의성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 나타냈다. 조직구성원들의 임파워먼트가 높은 구성원은 축적된 내재적 동기로 인해 자신이 맡은 일이 자신에게 부여된 의미를 파악하고 직무처리에 자신감을 갖고 있으며 책임감과 스스로 자신의 일을 결정함으로써 창의성 발현 및 증진에 기여한다고 보고 있다.

넷째, 임파워먼트의 매개효과에 대한 분석결과 완전매개효과가 있는 것으로 검증되었다.

Kenny[29]가 제안한 4단계 매개효과 분석절차를 토대로 매개변수인 임파워먼트를 고려하지 않은 모델에서는 서번트 리더십은 창의성에 직접적인 영향을 미치지 않으나, 매개변수인 임파워먼트를 고려한 모델에서는 서번트 리더십이 창의성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 서번트 리더십은 임파워먼트를 통해 창의성을 촉진시키는 것으로 나타났다. 이는 구성원들을 존중하고 배려하며 공감대를 형성할 줄 아는 현대시대의 서번트 리더십이 임파워먼트를 촉진시킬 것이며, 이러한 상호작용을 통하여 임파워먼트는 자기효능감을 높여주고 믿음이나 판단을 형성해줌으로써 구성원들의 문제해결 및 아이디어 창조능력을 이끌 수 있는 수단이 될 것이라 판단될 수 있다.

본 연구는 창의성을 촉진시킬 수 있는 요소로 서번트 리더십과 임파워먼트를 확인할 수 있었고, 더불어 서번트 리더십, 창의성 그리고 임파워먼트의 간의 관계에 대한 실증연구로써 서번트 리더십과 창의성 간의 관련성 간에 완전매개효과를 확인하였다는 점에서 이론적인 시사점으로 들 수 있다.

전통적이고 위계적 조직 하에서의 리더는 다른 구성원들에 대해 가부장적인 모습을 가지며, 모든 권한과 책임을 혼자 독점하려는 경향이 있다. 뿐만 아니라 전통적인 리더십 하에서는 계획된 업무들이 리더의 지시대로 진행될 수 있다는 장점이 있지만 상황에 맞게 행동을 취해야 하는 환경과 유연성 및 창의성이 요구되는 상황에서는 좋은 성과를 거두기가 어렵다[30]. 현대 조직에서 구성원들에게 요구되는 창의성을 발현하기 위해서는 서

번트 리더의 역할수행을 할 수 있는 리더가 필요하고, 또한 이들에게 임파워먼트를 부여할 환경이 구축된다면 조직구성원들의 창의적 사고력과 아이디어를 통해 치열한 시장경쟁에서 기업의 경쟁우위확보와 지속적인 발전을 도모할 수 있는 원천이 될 것이다.

5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구를 수행하는 과정과 분석결과에 대하여 제기될 수 있는 문제점과 한계점을 지적하고 앞으로 이러한 한계점을 극복할 수 있는 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 조사과정에서 지역적으로 제한된 표본을 대상으로 자료를 수집하여 검증하였기 때문에 본 연구에서 얻어진 결과들을 일반화하기엔 한계가 있다는 점이다.

둘째, 자료수집이 자기보고식 설문지법에 의존하고 있기 때문에 개인적 특성과 관련된 동일방법편의법이 존재할 가능성이 있다.

셋째, 본 자료는 횡단적 분석에 의존하고 있기 때문에 변수들 사이의 인과관계를 유추하는데 제한적이다. 보다 정확한 시대상황의 반영을 위해 종단적 연구 설계가 이뤄져야 할 것이다. 이러한 문제점을 토대로 연구의 한계를 극복하기 위한 방안은 다음과 같다.

첫째, 향후 연구에서는 표본의 일관성과 표본크기의 증대가 필요할 것이다.

둘째, 창의성에 영향을 주는 또 다른 선행요인들을 검토할 뿐만 아니라 본 연구에서 다뤘던 개인창의성 이외에도 팀이나 조직단위의 연구를 시행함으로써 그 객관성을 높이는 연구가 필요할 것이다. 요컨대, 창의성을 촉진시키는 요인 이외에도 직무부담이나 조직적 장애요인과 같은 창의성을 저해하는 요인에 관한 연구도 필요하다.

셋째, 아이디어를 산출하는 개인창의성은 이 아이디어를 실행하는 개인의 혁신행동과도 밀접한 관계를 가지고 있으므로 향후 이들의 관련성에 대해 후속연구가 필요할 것으로 생각된다.

넷째, 매개효과로 임파워먼트 뿐만 아니라 매개효과나 조절효과로써 이외의 환경요인들에 대한 연구도 이뤄져야 할 것이다.

Acknowledgement

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology, Korea.

References

- [1] Amabile, T.M., The social psychology of creativity : A

- Componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, Vol. 45, No. 2, p 357-376.
- [2] Amabile, T.M., A Model creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*, 1988, Vol. 10, p 123-167.
- [3] Amabile, T.M., Creativity in context. Boulder, Co : West view Press, 1996.
- [4] Amabile, T.M., How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 1998, Sep-Oct : 78.
- [5] Amabile, T.M. and Conti, R., Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. *Academy of Management Journal*, 1999, Vol. 42, p 630-640.
- [6] Amabile, T.M. and Gryskiewicz, N.D., The creative environment scales : Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 1989, Vol. 2, p 231-253.
- [7] Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., and Kramer, S.J., Leader behavior and the work environment for creativity. *Perceived leader support. The Leadership Quarterly*, 2004, Vol. 15, No. 1, p 5-32.
- [8] Anderson, J.C. and Gerbing, D.W., Structural equation modeling in practice : a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 1988, Vol. 103, p 411-423.
- [9] Bae, G.E., Mediating Effects of Psychological Empowerment on Employees' Creative Actions[*master's thesis*]. [Seoul, Korea] : Ewha Womans University, 1999.
- [10] Bagozzi, R.P. and Yi, Y., On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol. 16, p 74-94.
- [11] Bandura, A., Self-Efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 1997, Vol. 84.
- [12] Barbuto, J.E. and Wheeler, D.W., Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 2006, Vol. 31, No. 3, p 300-326.
- [13] Bennis, W.G. and Nanus, B., The strategies for taking charge, Harper and Row, NY : 1985.
- [14] Bollen, K.A., Structural equations with latent variables, New York : Wiley, 1989.
- [15] Boyer, G.B., The multifactors leadership questionnaire. Binghamton, NY : State University of New York, 1999.
- [16] Burnside, R.M., Improving corporate climates for creativity, In M. A West and J.L. Farr(des). *Innovation at Work : Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley and Son, NY : 1990.
- [17] Conger, J.A. and Kanungo, R.N., The empowerment process; Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, p 471-482.
- [18] Csikszentmihaly, M., Society, culture, and person : A system. view of creativity. In R.J. Sternberg(Eds.), *The name of creativity : Contemporary Psychological Perspectives*. NY : Harper Collins, 1988, p 325-339.
- [19] Dierendonck, D.V. and Nuijten, I., The servant leadership survey : Development and validation of a multidimensional measure. *Journal Bus Psychology*, 2011, Vol. 26, p 249-267.
- [20] Deci, E.L. and Ryan, R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NY : Plenum, 1985.
- [21] Fornell, C. and Larcker, D.F., Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 1981, Vol. 18, p 39-50.
- [22] Gagen, M. and Deci, E.L., Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Vol. 26, p 331-362.
- [23] Greenleaf, R.K., *Servant as leader*, republished by The Robert K., Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana USA : 1991.
- [24] Gretz, K. and Drozdeck, S.R., *Empowering innovative people*. Probus Publishing Company, Chicago, Illinois, Cambridge, England : 1992.
- [25] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., *Multivariate data analysis(6th ed.)*. New Jersey : Prentice Hall, 2006.
- [26] Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., and Britz, A., Perceptions of the best and worst climates for creativity : Preliminary validation evidence for the Situational outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 2001, Vol. 13, p 171-184.
- [27] Jang, E.H., A study on mediator effect of empowerment on job characteristics and creativity. *Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2012, Vol. 35, No. 4, p 63-72.
- [28] Joreskog, K.G., Estimation and testing of simplex models. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 1970, Vol. 23, p 121-145.
- [29] Kenny, D.A., Learn how you can do a mediation analysis and output a text description of your results. <http://davidakenny.net>, 2013.

- [30] Kim, D.H. and Jung, S.H., Literature review on servant leadership. *Industrial Management Review*, 2006, Vol. 29, No. 4, p 127-148.
- [31] Kim, Y.H., Servant leadership and organizational commitment : the role of empowerment and trust in leader[dissertation]. [Taegu, Korea] : Yeungnam University; 2010.
- [32] Mathieu, J.E. and Farr, J.L., Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, p 127-133.
- [33] Mumford, M.D. and Gustafson, S.B., Creativity syndrome : Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 1988, p 27-43.
- [34] Oldham, G.R., Stimulating and supporting creativity in organizations. in S. Jackson, M. Hitt and A. Denisi (Eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002, p 243-273.
- [35] Oldham, G.R. and Cumming, A., Employee creativity, Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of management Journal*, 1996, Vol. 39, p 607-634.
- [36] Randolph, W.A., Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 1995, Vol. 23, No. 4, p 19-32.
- [37] Redmond, M.R., Mumford, M.D., and Teach, R., Putting creativity to work : Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 1993, Vol. 55, No. 1.
- [38] Shalley, C.E., Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, p 483-503.
- [39] Shalley, C.E., Zhou, J., and Oldham, G.R., The effects of personal and contextual characteristics on creativity : Where should we go from here?, *Journal of Management*, 2004, Vol. 30, p 933-958.
- [40] Shin, S. and Zhou, J., Transformational leadership, conservation, and creativity : Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 2003, Vol. 46, p 703-714.
- [41] Sims, B.J., Servant-hood : Leadership for the group effectiveness. The wharton School, University of Pennsylvania, 1997.
- [42] Spreitzer, G.M., Psychological empowerment in the workplace dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, p 1442- 1465.
- [43] Sternberg, R.J., The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 1999, Vol. 3, p 292-316.
- [44] Sternberg, R.J. and Lubart, T.J., Investing in creativity, *American Psychology*, 1996, July, p 677-688.
- [45] Sung, B.R., The effects of servant leadership of school principals on the level of teacher's psychological empowerment and job satisfaction[dissertation]. [Chongju, Korea] : Chongju University, 2010.
- [46] Treffinger, D.J., Isaksenm, S.G., and Friestein, R.L., Theoretical perspectives on creative learning and its facilitation : An overview. *The Journal of Creative Behavior*, 1983, Vol. 17, No. 1, p 9-17.
- [47] Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W., Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 1993, Vol. 18, No. 2, p 293-321.
- [48] Zhou, J. and George, J.M., When job dissatisfaction leads to creativity : Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44, p 682.