

기업가적 리더십의 양면성: 구성원의 조절 초점 성향에 따른 패러독스 효과*

권상집 (한성대학교 사회과학부 기업경영트랙 교수)**

국문 요약

벤처창업 연구에서 기업가적 리더십은 구성원의 혁신행동 및 성과를 증진시킬 수 있는 핵심 고리로 그 중요성을 인정받고 있다. 선행연구에서 기업가적 리더십은 구성원의 혁신행동을 향상시키는 요인으로 고려되고 있지만 아직까지 구성원의 개별 성향과 복합적으로 고려했을 때 기업가적 리더십이 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 부족한 편이다. 본 연구는 구성원의 조절 초점 성향을 토대로 기업가적 리더십이 구성원의 성향에 따라 자기효능감과 혁신행동에 각기 다른 영향을 미칠 것으로 가정, 연구를 진행하였다.

본 연구는 변수 간 인과관계 검정을 위해 중소벤처기업에 재직 중인 구성원을 대상으로 점화 기법 기반 실험연구를 진행하였다. 본 연구는 실험 참가자를 2(기업가적 리더십 점화 집단 vs. 통제 집단)×2(조절 초점: 성장 초점 집단 vs. 예방 초점 집단), 네 가지 집단에 각각 무작위로 배분하였다. 연구결과, 기업가적 리더십은 성장 초점의 구성원들이 지닌 자기효능감과 혁신행동에는 긍정적인 영향을 발휘하는 것으로 나타났다. 반면, 기업가적 리더십은 예방 초점 성향 구성원들의 자기효능감과 혁신행동에는 부정적인 영향을 미치고 있었다. 실험연구 결과, 기업가적 리더십과 조절 초점 성향의 상호작용이 자기효능감을 토대로 혁신행동에 양면적인 효과를 발휘한다는 점을 확인할 수 있었으며 성장 초점 성향의 사람들이 예방 초점 성향의 사람들보다 리더가 기업가적 리더십을 발휘할 때 훨씬 더 혁신행동을 발휘할 수 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 기업가적 리더십이 구성원에게 미치는 양면적 효과는 자기효능감에 의해 매개되고 있다는 점도 연구를 통해 입증하였다. 본 연구는 리더의 기업가적 리더십이 구성원의 혁신행동을 어떻게 높일 수 있는지에 대한 단초를 제공하였다. 또한, 본 연구는 기업가적 리더십과 조절 초점 성향, 혁신이론에 중요한 학문적 기여도를 제공하였으며 실무적 관점에서도 벤처기업 및 스타트업에서 구성원의 혁신행동을 촉진할 수 있는 조직운영 프로세스에 관한 의미 있는 기여도를 제공하였다.

핵심주제어: 기업가적 리더십, 조절 초점 성향, 자기효능감, 혁신행동

I. 서론

벤처창업 활성화 및 스타트업의 지속 성장을 위해 기업가적 리더십은 창업자, 기업가의 가장 중요한 역량으로 떠오르고 있다(Gupta et al., 2004). 기존 리더십 연구에서 주목을 받았던 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 임파워링 리더십은 모두 조직행동 및 인적자원 측면에서 중요한 기여도를 제공했지만(Barbuto & Wheeler, 2006; Mayer et al., 2008; Rapp et al., 2016; Zhang & Bartol, 2010) 스타트업 및 벤처기업의 경영진에게 가장 적합한 리더십이라는 측면은 부족했다.

이에 비해 기업가적 리더십은 벤처창업의 덕목인 기업가정신에서 파생된 개념으로 기업가/창업자의 기업가적 의지와 함께 구성원에게 위험을 감수하고 과감히 기회에 참여하게 만드는 리더십을 아우르는 개념이기에 기업가/창업자에게 가장 적합한 리더십으로 부각되고 있다(김종관 외, 2022; Chen, 2007; Suric & Ashley, 2007). 실제로 국내 연구에서도 기업가

적 리더십은 구성원의 혁신행동(심덕섭·하성욱, 2020), 개인 창의성(권상집, 2022), 직무몰입(김종관 외, 2022), 팀 경계확장 행동 및 학습(박정우·김진모, 2020) 등에 걸쳐 모든 면에서 긍정적인 영향을 미치는 리더십으로 인정받고 있다.

그러나 기업가적 리더십을 포함 특정한 리더십이 모든 상황에서 가장 최적의 효과를 발휘한다는 관점은 그동안 리더십 연구에서 끊임없이 고민해야 할 연구주제로 떠올랐다(권상집, 2016). 실제로 구성원의 성향에 따라 리더십의 효과가 각기 다르게 적용될 수 있는 만큼 모든 구성원에게 최적의 리더십이 존재하지 않는다는 것이다(Neubert et al., 2008).

기업가적 리더십 역시 구성원의 성향이 어떤 방향성을 지향하느냐에 따라 긍정 또는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 예를 들면, Higgins(1997)가 고안한 조절 초점(Regulatory Focus) 이론에 따르면, 개인의 성격은 성장에 초점을 두거나(Promotion Focus) 예방에 초점(Prevention Focus)을 두는 두 가지 성향으로 분류된다. 성장에 초점을 두는 사람은 앞으로 나아가는데 주안점을 두기에 개인의 성장과 발전에 많은 관심을 갖고 자

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

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

· 투고일: 2023-07-12 · 수정일: 2022-08-10 · 게재확정일: 2022-08-28

신이 열망하는 결과를 달성하기 위해 자신감을 갖고 능동적으로 과업을 추진한다(Tseng & Kang, 2008). 반면, 예방 초점 성향을 보이는 사람은 도전적이고 혁신적인 과제보다 현 상태의 안정과 유지에 초점을 두기에 당면한 의무와 책임에 집중하고 새롭고 혁신적인 행위는 주저하는 편이다(Shah et al., 1998).

그러므로 구성원에게 과업에 대한 자신감을 부여하고 창의적 역량과 혁신에 대해 위험 감수를 강조하는 기업가적 리더십은 성장에 초점을 둔 구성원의 자신감을 북돋아 자기효능감(Self-Efficacy)을 높여 그들의 혁신행동을 이끌어내는데 긍정적인 효과를 발휘할 수 있다. 반면, 현 상황의 유지와 안정에 초점을 둔 예방 초점의 구성원에게는 기업가적 리더십이 다소 부담감으로 작용되어 그들의 자기효능감을 떨어뜨려 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 존재한다.

다만 아직까지 기업가적 리더십 연구는 국내 및 국외 모두 해당 리더십의 긍정적인 영향력에 대해 초점을 두고 연구가 진행되었을 뿐 기업가적 리더십이 구성원의 성향에 따라 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구는 전무한 편이다(Renko et al., 2015; Surie & Ashley, 2007). 이에 따라 본 연구는 국내 벤처기업에 종사하는 구성원을 대상으로 기업가적 리더십이 구성원의 조절 초점 성향에 따라 차별화된 양면성을 지니고 있는지 실험연구를 진행, 인과관계를 살펴보고자 한다. 만약, 기업가적 리더십이 구성원의 성향에 따라 각기 다른 효과를 미친다면 본 연구는 벤처기업/스타트업의 경영진에게도 유의미한 실천적 교훈을 제공할 수 있고 학계에도 기업가적 리더십의 양면성을 제시하는 학술적 기여도를 제공할 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1. 기업가적 리더십과 조절 초점 성향이 혁신행동에 미치는 패러독스 효과

기업가적 리더십(Entrepreneurial Leadership)은 구성원의 혁신 행동과 창의성을 독려하는 기업가/창업자의 전략적 리더십을 의미한다(Gupta et al., 2004). 기업가적 리더십은 이후 다양한 학자들에 의해 연구 및 논의가 진행되었고 <표 1>과 같이 개념적 정의가 활발하게 이루어졌다.

<표 1> 기업가적 리더십의 정의

연구자	주요 개념
Chen (2007)	· 구성원의 창의적 사고 활성화를 기반으로 기업가적 역량을 발휘, 혁신을 독려하는 리더십
Renko et al. (2015)	· 신규 사업기회 포착 및 실현을 위해 구성원의 기업가적 역량을 강조, 독려하는 리더십
심덕섭·하성욱 (2020)	· 구성원의 잠재력을 극대화해 미래 발생 가능한 문제를 해결하고 혁신을 추구하는 리더십

기업가적 리더십이 스타트업 및 벤처기업을 토대로 연구가 진행되는 이유는 해당 리더십이 혁신과 창의성을 조성, 벤처기업의 성장과 구성원의 진취적 의지, 적극적인 마인드, 경쟁력을 극대화할 수 있기 때문이다(박정우·김진모, 2020). 국내 연구에 의하면, 기업가적 리더십은 구성원의 혁신행동을 활성화시키는데 가장 효과적이다(심덕섭·하성욱, 2020).

새로운 사업기회 포착과 발굴, 실현을 의미하는 기업가정신과 구성원에게 위험 감수와 능동적 의지를 독려하는 리더십이 결합된 기업가적 리더십은 구성원의 열정과 적극성을 강화한다는 측면에서 스타트업과 벤처기업의 경영진에게 가장 필요한 덕목으로 인정받고 있다(권상집, 2021; 황인덕·정찬구, 2021). 특히 환경 변화 속도가 격변의 상태로 전환되면서 이를 극복하기 위해 구성원 전체의 역량과 동기를 최적화시키는 데 초점을 둔 기업가적 리더십은 기업가적 비전과 공동체 역량 강화 측면에서 중요성을 지닌다(Fernald et al., 2005; Huang et al., 2014).

기업가적 리더십은 변혁적 리더십과 비전 공유, 변화 장려 등에서 공통점을 갖고 있으나 구성원의 성장과 기업의 혁신성을 좀 더 강조, 독려한다는 점에서 변혁적 리더십 및 기타 리더십과 차이를 보인다(Gupta et al., 2004; Huang et al., 2014). 또한, 서번트 리더십이 섬세한 배려와 공동체 정신을, 셀프 리더십이 자율성과 주도성에 중점을 두는 데 비해(Barbuto & Wheeler, 2006) 기업가적 리더십은 혁신 및 창의성, 기업가적 역량을 더 많이 강조하기에 이들 리더십과도 근본적인 차이를 지닌다고 볼 수 있다.

<표 2> 기업가적 리더십과 기타 리더십의 차이

기업가적 리더십	변혁적 리더십	셀프 리더십	서번트 리더십	출처
사업기회 포착 혁신 촉진 창의성 강조 기업가적 역량	카리스마 지적인 자극 사려심 감화적 동기부여	자율성 주도성 권한 주도 자발적 흥미	섬세한 배려 헌신과 지원 탈권위 공동체 정신	Barbuto & Wheeler (2006) Gupta et al. (2004) Huang et al. (2014)

그러므로 다수의 연구는 기업가적 리더십이 구성원의 의지와 성장, 역량을 한 단계 향상시키고 혁신행동을 증진하는 최적의 리더십으로 인정하고 있다(왕환환 외, 2020; Fernald et al., 2005; Renko et al., 2015).

그러나 리더십은 외부 환경의 변화뿐 아니라 내부 구성원의 성향과도 적합성(Fit)을 이루어야 성과를 낼 수 있다는 주장 역시 점점 강화되는 추세다(Neubert et al., 2008). 서번트 리더십, 임파워링 리더십도 구성원의 성향에 따라 각기 다른 영향력을 조직에 미친다는 점이 기존 연구를 통해 알려지면서(Cheong et al., 2016; Neubert et al., 2008) 기업가적 리더십도 모든 구성원에게 동일하게 긍정의 효과를 발휘할 수 있을지에 대해선 고민이 필요하다.

이와 관련하여 대표적으로 고려해볼 수 있는 구성원의 성향이 바로 조절 초점(Regulatory Focus) 성향이다. 조절 초점이

란, 실제 상태와 이상적인 상태의 간극에서 발생하는 불균형을 사람들이 어떻게 극복하고 이에 대해 반응하는지를 설명하는 이론이다(Meyer et al., 2004). 앞서 언급한 바와 같이 조절 초점은 크게 성장 초점과 예방 초점으로 구분할 수 있다. 성장 초점의 사람들은 자신의 성장과 발전, 열망에 관심이 많기에 리더가 성장과 발전, 열정과 자신감을 강조하면 긍정적인 결과를 만들어 내기 위해 좀 더 과감하고 적극적인 시도를 추구한다(정예슬, 2023; Koopmann et al., 2016; Tseng & Kang, 2008).

반면, 예방 초점 성향이 강한 사람들은 변화와 성장보다 현 상태의 안정에 주안점을 두기에 기존의 루틴, 과업, 의무와 책임을 중시한다(Shah et al., 1998). 기존 연구에 의하면 혁신 문화는 성장 초점의 구성원에게 긍정적 영향을 미치고(Slomp et al., 2018) 안정적인 문화는 예방 초점의 사람들에게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Wallace & Chen, 2006). 이에 따라 성장 초점과 예방 초점의 구성원에게 기업가적 리더십은 각기 다른 효과를 미칠 것으로 추론할 수 있다.

기업가적 리더십은 미래 문제를 해결할 수 있도록 구성원의 자신감과 성장 의지를 북돋는 리더십이다. 기업가적 리더십은 능동적이고 진취적인 의지와 행위를 강조하기에(심덕섭·하성욱, 2020) 성장 초점의 구성원의 혁신행동을 더욱 긍정적으로 강화, 독려할 가능성이 높다. 선행연구에서도 기업가적 리더십과 유사점을 보이는 변혁적 리더십은 성장 초점의 구성원과 적합성을 이루는 리더십으로 인정받고 있다(Kark & Van Dijk, 2007). 참고로, 혁신행동은 창의적이고 유용한 아이디어를 실행해야 하는 적극적 행위를 담고 있다(Scott & Bruce, 1994). 지속 성장과 혁신을 추구해야 할 벤처기업의 구성원에게 가장 갖춰야 할 요소가 바로 혁신행동이다. 구성원이 혁신행동을 적극적으로 추구해야 벤처기업의 성과와 성장도 가속화될 수 있기 때문이다. 그러므로 기업가적 리더십은 성장 초점의 구성원이 발휘해야 할 능동적 과정인 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

반면, 예방 초점의 구성원들이 가장 기피하는 건 새로운 변화와 위험감수에 있다(Higgins, 1997; 정예슬, 2023). 안정과 유지를 중시하는 예방 초점의 구성원은 정해져 있는 프로세스와 과업을 편하게 생각하기에(현지혜, 2012) 자기주도적 의사결정, 위험감수, 창의성 등을 강조하는 기업가적 리더십과 적합성이 맞지 않을 수 있다. 기업가적 리더십은 구성원에게 독립성과 자율성을 강조하는 반면 예방 초점의 구성원은 독립성 대신 안정성과 관리/통제를 선호한다. 선행연구를 토대로 추론할 때, 기업가적 리더십은 예방 초점의 구성원이 발휘해야 할 혁신행동에는 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 기업가적 리더십과 구성원의 조절 초점 성향을 포괄하여 도출한 본 연구의 가설 1과 2는 아래와 같다.

가설 1: 리더의 기업가적 리더십은 성장 초점 성향을 지닌 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 리더의 기업가적 리더십은 예방 초점 성향을 지닌 구성원의 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2. 자기효능감의 매개효과

자기효능감은 구성원들이 자신이 지닌 역량에 대해 긍정적으로 지각하는 상태를 의미한다(Bandura, 1997; Riggs & Knight, 1994). 그러므로, 자기효능감(Self-Efficacy)은 혁신행동을 강화하는 핵심 변인이 될 수 있다(심덕섭·하성욱, 2013; 황상규, 2011). 자기효능감이 높은 구성원은 기존 업무를 그대로 준수하기보다 다양한 시도를 추구하고 자신이 맡은 과업이나 행위를 자율적으로 관리하려는 성향이 강하다(송정수·양필석, 2008; Pajares & Schunk, 2001; Keskin, 2014). 특히 자기효능감은 효과적인 리더십에 의해 촉진되어 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 심리적 변인이다(Parker et al., 2006). 자기효능감은 임파워링 리더십과 혁신행동 간의 관계에서도 긍정적인 고리로 작용하는 등 리더십과 혁신행동 사이를 연결하는 매개변인 중 하나로 여겨지고 있다(권정언·권상집, 2015; Azar et al., 2010).

앞서 설명했듯이 리더의 기업가적 리더십은 성장 초점의 구성원이 발휘하는 혁신행동에는 긍정적인 영향을, 예방 초점의 구성원이 해야 할 혁신행동에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이를 토대로 볼 때, 기업가적 리더십은 성장 초점의 구성원들의 성장과 발전, 의지를 독려하여 더 많은 진척을 원하는 그들의 자기효능감을 북돋는 데 효과적이다(Azar et al., 2010). 반면, 예방 초점의 구성원들은 변화보다 안정, 자율성보다 통제를 선호하기에 기업가적 리더십이 강조하는 창의적 역량 강화 등에 부담감을 느껴 자신의 역량에 대해 부정적으로 인지, 스스로 위축될 가능성이 높다.

결국, 기업가적 리더십은 성장 초점의 구성원들의 자기효능감을 높여 이들의 혁신행동에는 긍정적 효과를 미칠 수 있지만 예방 초점의 구성원들에게 부담으로 작용, 자기효능감이 오히려 감소되어 결과적으로 이들의 혁신행동에 부정적인 영향을 줄 것으로 추론할 수 있다. 본 연구는 선행연구의 논리를 토대로 기업가적 리더십과 조절 초점 성향에 따른 구성원의 혁신행동 사이를 매개할 자기효능감과 관련하여 가설 3과 4를 다음과 같이 제안하였다.

가설 3: 리더의 기업가적 리더십에 의해 긍정적인 영향을 받은 성장 초점 성향의 사람들이 지닌 자기효능감은 기업가적 리더십과 혁신행동 사이를 긍정적으로 매개할 것이다.

가설 4: 리더의 기업가적 리더십에 의해 부정적인 영향을 받은 예방 초점 성향의 사람들이 지닌 자기효능감은 기업가적 리더십과 혁신행동 사이를 부정적으로 매개할 것이다.

III. 연구 방법

3.1. 실험연구 방법 및 프로세스

본 연구는 리더의 기업가적 리더십이 구성원의 조절 초점 성향에 따라 자기효능감과 혁신행동에 각기 다른 영향을 미치는지 확인하기 위해 실험연구를 설계하였다. 실험연구는 기존의 설문연구와 달리 변수 간의 인과관계를 가장 정확히 살펴볼 수 있는 연구방법으로 학계에서 인정받고 있고 국외 경영학 학술지에서도 리더십과 심리적 변인 간의 관계를 살펴보는 방법으로 널리 활용되고 있다(Gillath et al., 2008; Van Dierendonck et al., 2014).

기업가적 리더십과 조절 초점 성향 간의 연관성을 확인하기 위해 본 연구는 실험연구방법 중 하나인 점화(Priming) 기법을 사용하였다. 점화 기법이란, 구성원에게 가상의 특정 상황(제시문)을 제공한 후 이를 읽게 하고 관련 사항에 몰입을 유도하는 방식을 의미한다(Chugh et al., 2014).

실험 참가자는 자신이 받은 제시문을 읽고 해당 상황을 떠올린 후 느낀 감정이나 생각을 5~10줄의 내용으로 작성한다. 작성 과정을 통해 실험 참가자는 주어진 상황에 몰입하고 그 이후 제시되는 측정 문항에 응답한다. 이를 토대로 변수 간의 인과관계를 가장 정확히 파악할 수 있다. 기업가적 리더십의 효과를 비교, 분석하기 위해 본 연구는 추가로 통제 조건을 설정하였다. 통제 조건은 리더십의 점화와 무관한 상황, 즉 리더와 구성원이 업무를 진행했던 일상을 떠올리며 느꼈던 생각을 기술하게 하여 기업가적 리더십 대비 조절 초점 성향에 따라 어떤 차이를 보이는지 분석을 진행하였다(Friedman & Förster, 2001; Storm et al., 2011). 아울러, 조절 초점 성향 관련 연구는 설문보다 실험연구를 통해 해당 성향에 따른 참가자들의 반응을 정확히 확인할 수 있다고 언급하고 있다(Cesario et al., 2007). 본 연구의 실험연구 프로세스는 다음과 같다.

실험연구는 국내 중소기업에 근무하는 구성원 104명을 대상으로 진행하였고 참가자는(기업가적 리더십-성장 초점, 기업가적 리더십-예방 초점, 통제조건-성장 초점, 통제조건-예방 초점) 총 4가지 유형 중 하나에 무작위로 배분되었다. 4가지 조건 중 하나의 조건을 부여받은 참가자는 제시문을 읽고 난 후 자기효능감과 혁신행동 측정 문항에 답변하였다.

<표 3> 실험 참가자의 인구통계 특성

주요 정보	분류	인원 수	인원 비율
성별	남성	71명	68.3%
	여성	33명	31.7%
직급	팀원	81명	77.9%
	팀장	23명	22.1%
연령	20대	65명	62.5%
	30대	27명	26.0%
	40대 이상	12명	11.5%
학력	초대졸	16명	15.4%
	대졸	80명	76.9%
	대학원졸 이상	8명	7.7%

참고로, 실험연구를 진행한 기업은 IT 및 SW, 게임콘텐츠 분야에 있는 벤처기업 4곳을 토대로 진행하였으며 해당 기업의 구성원들이 참석한 교육 세미나에서 별도의 시간을 내어 실험을 진행하였다. 실험참가자 104명의 인구 통계적 특성은 <표 3>과 같다. 기존 실험연구에서는 각각의 조건에 최소 20명 이상의 참가자가 참여하면 변수 간의 인과관계를 파악할 수 있다고 언급하고 있다(Oppenheimer et al., 2009). 본 연구는 4가지 조건에 각각 26명의 참가자를 배분했기에 실험연구 결과의 타당도와 신뢰도를 유지하는데 안정적인 참가자 수(Sample)를 확보하였다. 특히, 국외 실험연구에서도 대학생을 대상으로 연구를 진행하는데 비해 본 연구는 중소기업에 근무하는 직장인을 대상으로 실험연구를 진행했기에 리더십과 벤처기업 현장에 실천적 지혜를 제공할 수 있다(Tost et al., 2013). 본 연구에서 활용한 점화 제시문은 선행연구를 토대로 작성되었으며 관련 내용은 다음과 같다.

3.2. 점화 제시문(Manipulation)

3.2.1. 기업가적 리더십

귀하의 리더는 불확실한 환경에서도 미래 가치와 성장을 위해 조직의 비전과 방향성에 대해 구성원에게 명확히 이를 설명합니다. 귀하의 리더는 구성원의 잠재적 역량, 창의성 등을 독려하며 사업기회 포착과 실현을 위해 모든 노력을 기울입니다. 또한, 귀하의 리더는 어려운 상황에서도 구성원에게 용기와 자신감을 불어넣어주며 미래 청사진과 함께 긍정적인 에너지를 심어주기 위해 노력합니다(Gupta et al., 2004; Leitch & Volery, 2017).

해당 제시문을 제공한 후 아래와 같은 가이드라인을 제공하였다.

잠시 동안 위의 리더를 경험했을 때의 상황을 기억하거나 생각해보시기 바랍니다. 만약, 해당 경험이 없다면 위와 같은 리더의 모습을 상상해보시기 바랍니다. 위의 리더를 만났을 때 귀하가 느꼈던 또는 느꼈을 감정, 생각을 아래 10개 빈 칸에 자유롭게 기술해주시기 바랍니다.

3.2.2. 통제 조건(Control)

오늘 귀하의 리더는 회사에서 다양한 업무를 진행했습니다. 회사에서 업무를 진행하면서 귀하의 리더는 수많은 의사결정을 진행했으며 귀하 역시 관련 문서 작업을 진행했습니다. 귀하의 리더는 오늘도 많은 일들을 처리했습니다.

해당 제시문을 제공한 후 아래와 같은 가이드라인을 제공하였다.

잠시 동안 위의 상황을 기억하거나 생각해보시기 바랍니다. 만약, 해당 경험이 없다면 위와 같은 모습을 상상해보시기 바랍니다. 위와 같은 상황에서 귀하가 느낀 또는 느꼈을 감정, 생각을 아래 10개 빈 칸에 자유롭게 기술해주시기 바랍니다.

3.2.3. 성장 초점(Promotion Focus)

과거 귀하가 목표로 했던 사항 또는 이상적으로 고려했던 사항들을 생각해보시기 바랍니다. 그리고 그 중 일부를 작성하시기 바랍니다. 또한, 현재 귀하가 희망하거나 열망하는 어떤 사항들에 대해서도 잠시 생각해보시기 바랍니다. 그 중 일부를 작성하고 실현할 수 있는 방법에 관해 기술해주시기 바랍니다(Friedman & Förster, 2001; Kirmani & Zhu, 2007).

3.2.4. 예방 초점(Prevention Focus)

과거 귀하가 맡아야 했던 의무와 책임 등을 생각해보시기 바랍니다. 그리고 그 중 일부를 작성하시기 바랍니다. 또한, 현재 귀하가 수행해야 하는 의무와 책임에 대해 잠시 생각해보시기 바랍니다. 그 중 일부를 작성하고 예상되는 부정적 결과를 회피할 수 있는 방법에 관해 기술해주시기 바랍니다(Friedman & Förster, 2001; Kirmani & Zhu, 2007).

3.3. 측정 문항(Measurement)

3.3.1. 기업가적 리더십(Manipulation Checks)

실험연구에서 특정 상황을 유도하기 위해 점화된 변수는 해당 점화조건이 참가자에게 제대로 몰입을 유도했는지 확인하기 위해 반드시 실험조건 검정을 진행해야 한다. 이를 위해 기업가적 리더십으로 점화된 집단과 통제 집단에 소속된 집단에게 기업가적 리더십에 관한 문항을 제시, 기업가적 리더십 점화 집단이 통제 집단 대비 실제로 기업가적 리더십을 보다 잘 느꼈는지 확인해야 한다. 본 연구는 이를 위해 선행연구에서 검증된 기업가적 리더십 측정 문항 4개를 활용하였고(Huang et al., 2014; Renko et al., 2015) 예시 문항은 다음과 같다. ‘귀하의 리더는 구성원의 창의적 잠재력을 일깨워준다.’, ‘귀하의 리더는 도전적인 업무를 진행할 수 있도록 격려와 지지를 제공한다.’ 등이다. 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

3.3.2. 조절 초점 성향(Manipulation Checks)

기업가적 리더십과 함께 점화를 진행한 조절 초점 성향이 각각의 참가집단(성장 초점, 예방 초점)에게 잘 점화되었는지 확인하기 위해 기존 연구에서 활용된 문항 6개(성장 초점 3문항, 예방 초점 3문항)를 실험조건 점화 검정에 이용하였다(Neubert et al., 2008). 성장 초점의 예시 문항으로는 ‘나는 내가 희망하는 것들을 실현할 수 있는 방법을 생각하는데 시간을 보낸다.’, ‘나는 나의 성장과 발전을 꿈꾸며 동기부여 된다. 등이다.’ 예방 초점의 예시 문항은 ‘나는 업무를 할 때 실패를 회피할 수 있는 방법에 집중한다.’, ‘나는 안정적인 직무 수행을 위해 정해진 과업의 프로세스 완수에 초점을 둔다.’ 등이다. 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

3.3.3. 자기효능감

본 연구는 앞서 언급한 대로(기업가적 리더십, 통제 조건 X 성장 초점, 예방 초점)의 4가지 조건을 부여한 후 자기효능감과 혁신행동 측정 문항에 답변하게 했다. 그러므로 자기효능감과 혁신행동은 기존 연구에서 검증된 문항을 그대로 실험 참가자에게 제공하였다. 본 연구의 매개변수로 고려한 자기효능감은 Schwarzer & Jerusalem(1995)의 문항 4개를 활용하였다. 자기효능감의 예시 문항은 ‘어떤 상황에서도 나는 내가 원하는 방향으로 문제를 해결할 수 있다.’, ‘나는 나의 역량을 믿기에 어려운 상황에서도 침착해진다.’ 등이다. 자기효능감 문항 역시 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

3.3.4. 혁신행동

혁신행동은 Scott & Bruce(1994) 및 Welbourne et al.(1998)가 사용한 문항 4개를 사용하였다. 혁신행동의 예시문항은 ‘나는 참신한 아이디어를 실행하기 위해 업무를 진행한다.’, ‘나는 좀 더 창의적인 업무 프로세스를 제안한다.’, ‘나는 업무를 할 때 늘 개선 방안을 고민, 적용한다.’ 등이다. 혁신행동 문항 또한 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

IV. 연구 결과

4.1. 실험조건 검정

본 연구의 가설을 검정하기 전에 실험조건이 점화 집단에게 각각 효과적으로 반영되었는지 확인하기 위해 실험조건 검정(Manipulation Check)을 진행하였다. 실험조건 검정 결과는 크게 두 가지를 확인해야 한다. 기업가적 리더십이 제대로 점화되었는지 그리고 성장 초점과 예방 초점이 각 집단별로 제대로 반영되었는지 확인해야 한다.

기업가적 리더십의 점화 효과를 살펴보기 위해 해당 점화 집단과 통제 집단의 참가자들이 작성한 내용을 살펴본 결과, 기업가적 리더십으로 점화된 집단은 ‘자신감이 생긴다.’, ‘새로운 생각을 과감히 얘기할 수 있을 것 같다.’, ‘진부한 생각보다 창의적 생각에 도전할 것 같다.’, ‘성장할 수 있는 느낌이다.’ 등이 가장 많이 도출되었으며, 통제 집단의 참가자들이 작성한 내용은 ‘업무가 많아 피곤하다.’, ‘매우 바빠다.’, ‘정신없이 시간이 지나갔다.’, ‘여유가 필요하다.’ 등으로 나타나 두 집단의 참가자가 느낀 생각과 내용이 상당히 다르다는 점을 확인할 수 있었다.

기업가적 리더십 측정 문항으로 실험조건을 분석한 결과, 기업가적 리더십 점화 집단(M=3.95, SD=0.67)은 통제 집단(M=2.27, SD=0.85)보다 기업가적 리더십에서 더 높은 반응을 보여[F(1, 100)=2.36, t=11.468, p<0.001] 효과적으로 기업가적 리더십이 실험집단에게 적용되었음을 확인할 수 있었다. 조절

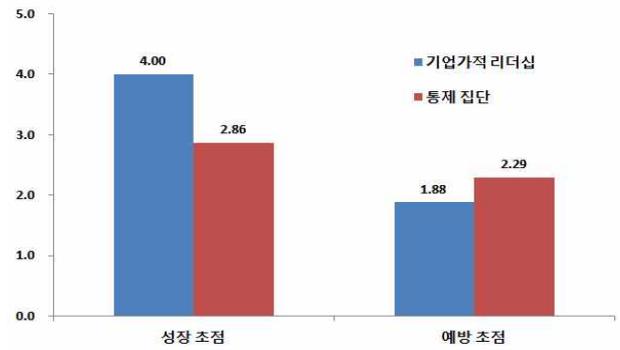
초점은 성장 초점과 예방 초점으로 나누어 각각의 집단별로 점화를 진행하였다. 이를 위해 성장 초점 점화가 효과적으로 적용되었는지 확인하기 위해 분석을 진행한 결과, 성장 초점 점화 집단(M=3.92, SD=0.70)은 예방 초점 점화 집단(M=2.20, SD=0.69)보다 성장 초점에서 더 높은 반응을 보여[F(1, 100)=3.52, t=12.480, p<0.001] 성장 초점 역시 해당 집단에 효과적으로 적용되었음을 확인하였다. 또한, 예방 초점 점화 역시 해당 점화 집단(M=3.85, SD=0.64)이 성장 초점 점화 집단(M=1.87, SD=0.66)보다 더 높게 예방 초점에 반응한 것으로 나타나 예방 초점 점화 또한 효과적으로 적용되었음을 확인하였다[F(1, 100)=3.88, t=15.468, p<0.001]. 실험조건이 각각의 집단(기업가적 리더십 집단, 성장 초점 집단, 예방 초점 집단)에 적용되었음을 확인한 후 가설 검정을 진행하였다.

4.2. 가설 검정

본 연구의 가설을 검정하기 위해 다원분산분석(Univariate analysis of variance)을 진행하였다. 기업가적 리더십이 성장 초점과 예방 초점에 미치는 영향이 각각 다를 것이라는 가설을 살펴보기 위해 본 연구는 4개 집단(기업가적 리더십-성장 초점, 기업가적 리더십-예방 초점, 통제조건-성장 초점, 통제조건-예방 초점)의 결과 값을 비교 분석하였다. 참고로, 앞서도 언급했듯이 선행연구에서는 실험연구에서 각각의 집단을 비교 분석할 때 해당 조건에 소속된 집단의 샘플 크기가 최소 20개(n=20) 이상이면 변수 간의 인과관계를 합리적으로 확인할 수 있다고 언급하고 있다(Oppenheimer et al, 2009). 본 연구는 4개 집단 모두 동일하게 각기 다른 26명의 참가자를 배분시켜 연구 결과를 분석하였다. 분석 결과, 기업가적 리더십이 점화된 집단에서 성장 초점이 부여된 구성원들의 혁신 행동(M=4.00, SD=0.66)이 예방 초점의 집단 값(M=1.88, SD=0.58)이 보인 혁신행동보다 훨씬 높은 것으로 나타나 기업가적 리더십이 성장 초점 성향을 지닌 구성원의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다. 반면, 기업가적 리더십이 점화되지 않은 통제 집단의 경우 예방 초점의 혁신 행동(M=2.29, SD=0.77)은 기업가적 리더십이 부여되었을 때의 예방 초점 집단이 보여준 혁신 행동(M=1.88, SD=0.58)보다 높아 기업가적 리더십을 발휘했을 때 오히려 예방 초점 성향의 구성원들의 혁신 행동이 부정적인 영향을 받을 수 있음을 추론할 수 있었다. 이를 토대로, 본 연구의 가설 1과 2가 타당하다는 점을 확인하였으며, 결과 분석 형식(표 및 그림)은 국내외 실험연구에서 준용하는 형식을 준수, 제시하였다.

<표 4> 기업가적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향

집단 구분	N	평균	표준오차	F값	p값
기업가적 리더십-성장초점	26	4.00	.66	41.71	.00
기업가적 리더십-예방 초점	26	1.88	.58		
통제 조건-성장 초점	26	2.86	.66	43.55	.00
통제 조건-예방 초점	26	2.29	.77		



<그림 1> 집단별 조절 초점의 혁신행동 결과

<그림 1>을 살펴보면 확인할 수 있듯이 성장 초점의 성향을 지닌 사람들의 혁신행동을 높이기 위해서는 리더가 기업가적 리더십을 발휘해야 함을 확인할 수 있다. 반면, 기업가적 리더십은 예방 초점의 구성원들이 혁신행동을 발휘하는데 별다른 도움을 주지 못한다. 리더의 일상적인 행동을 평이하게 제한한 통제 조건에서 예방 초점 구성원들의 혁신행동이 보다 높다는 점은 기업가적 리더십이 예방 초점 성향의 사람들이 참신하고 창의적인 행동을 하는데 오히려 부정적인 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 이와 관련하여 보다 자세한 분석은 매개효과 검정을 통해 확인하였다.

4.3. 매개효과 검정

본 연구의 가설 3과 4를 확인하기 위해 리더십과 조절 초점 성향에 의한 자기효능감이 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지 매개효과 검정을 진행하였다. 매개효과 검정은 대표적인 분석 방법인 부스트래핑 분석 방법을 활용하였으며 해당 분석 결과, 95% 신뢰도 구간에서 상한값과 하한값 사이에 0값이 포함되지 않을 때 매개변수의 간접효과가 의미 있는 것으로 설명할 수 있다(Hayes, 2012; Preacher & Hayes, 2008). 이 경우, 매개효과를 분석했을 때 상한값과 하한값의 범위가 양수(+)로만 범위가 확정된 경우 긍정적인 매개효과가 발휘된다고 판단할 수 있으며, 해당 값의 범위가 음수(-)로만 확정된 경우에는 부정적인 매개효과가 존재한다고 말할 수 있다.

매개효과 분석은 총 4개 집단을 대상으로 모두 진행하였다. 95% 신뢰도 구간에서 5,000개의 샘플을 토대로 분석한 결과 기업가적 리더십에 의해 긍정적 영향을 받은 성장 초점 성향의 사람들이 지닌 자기효능감은 기업가적 리더십과 혁신행동

사이를 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다(간접효과: 0.5303, 상한값: 0.8188, 하한값: 0.2551). 반면, 기업가적 리더십에 의해 부정적인 영향을 받은 예방 초점 성향의 사람들이 지닌 자기효능감은 기업가적 리더십과 혁신행동 사이를 부정적으로 매개하는 것으로 확인되었다(간접효과: -0.6810, 상한값: -0.4404, 하한값: -0.9592). 붓스트래핑 분석을 통해 확인한 결과, 리더의 기업가적 리더십은 성장 초점 성향에게는 긍정의 영향을, 조절 초점 성향에게는 부정의 영향을 미친다고 말할 수 있다.

참고로, 진행한 통제 집단과 성장 초점 성향 그리고 통제 집단과 조절 초점 성향 집단의 매개효과 분석에는 상한값과 하한값 사이에 모두 0값이 포함되어 매개효과가 나타나지 않은 것으로 나타났다. 즉, 리더의 기업가적 리더십과 혁신행동 사이에는 조절 초점 성향에 따른 자기효능감이 긍정 또는 부정의 영향을 미친다고 판단할 수 있다. 매개효과 분석과 관련된 상세한 결과 값은 <표 5>에 정리, 제시하였다. 또한, 별도로 진행한 회귀분석 결과에서도 기업가적 리더십은 성장 초점 성향의 자기효능감(B=0.348, t=4.020, p<.00)과 혁신행동(B=0.472, t=5.453, p<.00)에 각각 긍정의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 기업가적 리더십은 예방 초점 성향의 자기효능감(B=-0.164, t=-1.6585, p<.05)과 혁신행동(B=-0.202, t=-2.330, p<.05)에는 부정적인 영향을 띄는 것으로 나타나 리더의 기업가적 리더십이 구성원의 조절 초점 성향에 따라 긍정과 부정의 양면성을 지닌다는 점을 확인할 수 있었다.

<표 5> 매개효과 분석 결과 (붓스트래핑 분석)

집단	매개 변수	종속 변수	간접 효과	Boot SE	95% 신뢰구간	
					하한 값	상한 값
기업가적 리더십· 성장초점	자기 효능감	혁신 행동	.5303	.1434	.2551	.8188
기업가적 리더십· 예방 초점			-.6810	.1334	-.9592	-.04404
통제 조건· 성장 초점			.2172	.1233	-.0108	.4701
통제 조건· 예방 초점			.1752	.1298	-.6411	.1178

V. 결론

5.1. 연구의 학문 및 실무적 시사점

본 연구는 리더의 기업가적 리더십이 성장 초점의 구성원에겐 긍정적인 영향을, 예방 초점의 구성원에겐 부정적인 영향을 미친다는 점을 실험연구 결과로 제공, 다음과 같은 학문적 기여도를 제공하였다.

첫째, 학문적 관점에서 본 연구는 벤처창업 및 리더십 연구에서 아직 많은 연구가 진행되지 못한 기업가적 리더십이라는 주제를 토대로 해당 리더십의 양면성을 확인, 벤처창업 및

리더십 연구에 새로운 시사점을 제공했다. 지금까지 기업가적 리더십은 국내외에서 항상 긍정적 효과만 미치는 것으로 알려져 왔다(심덕섭·하성욱, 2020; 왕환환 외, 2020; Huang et al., 2014; Renko et al., 2015; Suric & Ashley, 2007). 그러나 본 연구를 통해 확인할 수 있듯이 적극적인 기업가적 의지와 열망을 강조하는 기업가적 리더십은 특정 성향(성장 초점)의 구성원이 지닌 자기효능감과 혁신행동에는 긍정적 영향을 발휘하지만 특정 성향(예방 초점)의 구성원에겐 오히려 부담으로 작용, 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 최근 들어, 임파워링 리더십과 서번트 리더십, 변혁적 리더십 등이 모두 양면성을 지녔다는 연구결과가 제공되고 있는 만큼(Cheong et al., 2016; Neubert et al., 2008) 기업가적 리더십의 효과에 대해서도 보다 심층적인 연구가 필요하다. 본 연구는 기업가적 리더십의 효과가 양면성을 지닐 수 있다는 점을 실험연구로 입증, 관련 연구의 영역을 긍정 및 부정의 영향력(관점)으로 확대하는데 기여하였다.

둘째, 본 연구는 실험연구를 통해 기업가적 리더십의 효과를 살펴봤다. 해외에서는 이미 실험연구가 보편적으로 활용되고 있지만(Gillath et al., 2008; Tost et al., 2013) 국내에서는 아직도 설문 기반 연구 또는 사례연구가 대부분이다. 이는 데이터 수집 그리고 실험연구 적용 등의 어려움이 현실적 측면에서 많이 존재하기 때문이다. 그러나 실제로 설문연구는 변수 간의 인과관계를 살펴보는 데 한계가 존재하고 사례연구는 연구자의 주관이 개입될 수 있기에 연구방법의 한계가 있다. 본 연구는 기존 연구방법의 한계를 감안, 실험 참가자를 별도의 각각 집단으로 구분한 후 다른 실험처치(점화)를 적용, 실험 연구를 통해 기업가적 리더십이 구성원의 성향에 따라 각기 다른 효과를 발휘한다는 점을 입증, 변수 간 인과관계를 정확히 도출했다. 본 연구는 향후 국내 기업가적 리더십 연구에 있어 연구방법을 실험연구로 확장하는데 기여했다.

본 연구의 실무적 시사점 역시 두 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 본 연구는 벤처기업 및 스타트업 경영진에게 구성원의 혁신행동을 높일 수 있는 효과적인 방안을 기업가적 리더십의 관점에서 제공하였다. 벤처기업과 스타트업은 자원의 한계로 인해 구성원의 혁신과 창의성을 향상하기 어렵다고 얘기하지만(강원진 외, 2012; 원종하, 2007; 이현숙, 2011) 실제로 구성원의 혁신행동을 높일 수 있는 요인은 기업이 보유한 자원보다는 리더의 기업가적 리더십이라고 할 수 있다. 다만, 기업가적 리더십을 발휘한다고 해서 모든 구성원의 자신감과 혁신행동이 올라간다고 일반화할 수는 없다. 경영진 및 조직의 리더는 구성원의 성향을 세심히 고려해서 성장과 자기개발 등에 주도적인 구성원에게 좀 더 기업가적 리더십을 발휘하고 현 상태의 안정을 선호하는 구성원에게는 주어진 프로세스를 잘 준수할 수 있도록 의무와 책임을 강조하는 것이 필요하다. 그러므로 앞으로는 모든 구성원을 대상으로 특정 리더십을 동일하게 발휘하는 것보다 구성원의 개별 성향에 맞게 리더십을 발휘, 그들의 잠재력을 최대치로 끌어올려야 한다. 이를 위해서는 구성원의 마인드에 대한 세심한 관찰 및

관리가 전제되어야 할 것이다.

둘째, 벤처기업 및 스타트업의 리더십 및 구성원 교육에 있어 좀 더 구체적인 방안을 본 연구는 제안하고 있다. 지금까지 기업에서 진행되는 인재교육(HRD) 연구는 주로 리더십의 중요성에 초점을 두고 있고 리더십을 어떻게 발휘해야 하는가에 대해서만 진행되어 왔지만 본 연구를 통해 확인할 수 있듯이 리더십의 발휘 이전에 구성원(팔로워)의 성향을 파악해야 하고 여기에 맞는 구체적인 리더의 행위를 특정 방식으로 만들어낼 수 있음을 본 연구는 시사하고 있다. 실제로 무작위로 부여한 점화 집단과 통제 집단이 간략히 작성된 제시문에 몰입한 것만으로도 자기효능감과 혁신행동의 차이가 크게 벌어지는 점을 확인할 수 있다. 즉, 벤처기업의 경영진도 조금만 노력을 기울이면 구성원의 자기효능감과 혁신행동을 극대화할 수 있다. 여기에 포커스를 맞춰 인재교육을 진행한다면 교육과 세미나를 통해 기업가적 리더십의 효과를 조직에 한층 더 확산시킬 수 있을 것이다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 리더의 기업가적 리더십이 구성원의 조절 초점 성향에 따라 그들의 자기효능감, 혁신행동에 각기 다른 영향을 미친다는 점을 실험연구로 입증, 학술적·실무적 기여도를 제공했지만 일부 한계 역시 존재하여 후속연구에서는 다음 사항들을 보완해서 연구를 진행해야 한다.

첫째, 본 연구는 기업가적 리더십이 성장 초점의 구성원에겐 긍정적인 영향을 미친다는 점을 입증했지만 예방 초점의 구성원에겐 어떤 리더십이 좀 더 의미 있는 긍정의 영향을 발휘할 수 있는지에 대해 구체적인 실마리를 제공하지 못했다. 서번트 리더십이 예방 초점의 구성원에게 도움이 된다는 연구가 존재하긴 하지만(권상집, 2016; Neubert et al., 2008) 기업가적 리더십과 함께 진행한 연구가 아니기에 후속연구에서는 성장 및 예방 초점의 구성원을 대상으로 기업가적 리더십과 또 다른 리더십을 비교, 분석해서 각각의 성향에 맞는 최적화된 리더십을 도출해야 한다.

둘째, 후속연구에서는 Study 1-2의 형태로 실험연구를 한 후 설문연구로 추가 연구를 진행, 결과의 일반화를 정립할 필요가 있다. 변수 간의 인과관계는 실험연구가 가장 정확한 연구 방법으로 알려져 있지만 실험연구 이외 실제로 설문을 통해 동일한 결과를 도출한다면 기업 현장에서도 훨씬 더 의미 있는 실효성 높은 교훈을 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 후속연구는 업종과 기업을 조금 다양화해서 설문연구를 진행, 리더십과 구성원 성향 간의 적합성을 고려한 최적의 리더십과 그 효과를 살펴봐야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 혁신행동 이외 종속변수를 조금 더 다양하게 고려하지 못했다. 혁신행동뿐 아니라 구성원의 이타적 행위인 조직시민행동 또는 조직에 대한 몰입 정도를 뜻하는 조직몰입, 창의적 프로세스 몰입 등을 다각도로 분석했다면 기

업가적 리더십이 미치는 영향과 범위를 광범위하게 살펴볼 수 있을 것이다. 후속연구는 다양한 종속변수를 포함, 연구를 진행하여 기업가적 리더십의 영역을 양면성이라는 관점에서 확대, 분석해야 한다.

REFERENCE

- 강원진·이병헌·오왕근(2012). 국내 벤처기업의 성장단계별 외부자원 활용이 기술혁신 성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 7(1), 35-45.
- 권상집(2016). 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직 구성원의 조절초점 성향이 개인 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과. *지식경영연구*, 17(3), 137-159.
- 권상집(2021). 빅히트 엔터테인먼트의 콘텐츠 혁신: 기업가적 리더십과 플랫폼 전략을 중심으로. *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 15(1), 1-12.
- 권상집(2022). 기업가적 리더십이 조직 구성원의 창의성에 미치는 영향: 혁신 분위기의 조절효과 및 심리적 임파워먼트의 매개효과. *벤처창업연구*, 17(3), 77-87.
- 권정연·권상집(2015). 임파워링 리더십과 혁신 행위 간에 미치는 자기효능감의 매개효과. *기업교육과인재연구*, 17(1), 83-103.
- 김종관·왕페이·정두심(2022). 기업가적 리더십이 이직의도와 직무몰입에 미치는 영향: 전략적 유연성의 매개효과. *리더십연구*, 13(1), 75-106.
- 박정우·김진모(2020). 초기 스타트업 창업가의 기업가적 리더십, 팀 학습 행동, 팀 경계 확장 행동 및 지각된 성과의 관계. *중소기업연구*, 42(1), 135-165.
- 송정수·양필석(2008). 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구. *기업경영연구*, 15(1), 189-209.
- 심덕섭·하성욱(2013). 직무특성이 종업원의 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. *산업혁신연구*, 29(3), 95-124.
- 심덕섭·하성욱(2020). 기업가적 리더십이 혁신분위기 및 혁신행동에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 27(2), 65-79.
- 왕환환·이영남·김종관(2020). The Influence of Entrepreneurial Leadership on Team Performance: Focusing on the Mediating Role of Team Efficacy. *디지털융복합연구*, 18(10), 107-117.
- 원종하(2007). 벤처기업의 인적자원관리가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 2(3), 61-102.
- 이현숙(2011). 자원확보 및 시장확대를 위한 벤처기업의 세계화 전략. *벤처창업연구*, 6(1), 109-132.
- 정예슬(2023). 리더-구성원 교환 관계와 심리적 안녕감의 비선형적 관계: 조절 초점과 자율성지지 환경의 조절효과. *대한경영학회지*, 36(6), 921-953.
- 현지혜(2012). *부하가 인지한 변혁적 리더십과 부하 간 Regulatory fit: 부하의 위험감수 행동 및 리더-부하 간 활력관계에 미치는 영향* 석사학위논문, 한국과학기술원.
- 황상규(2011). 서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. *역량개발학술연구*, 6(1), 27-44.
- 황인덕·정찬구(2021). 벤처기업의 기업가적 리더십, 조직공정성과 직무만족도와의 관계에서 혁신문화의 조절효과연구. *유라시아연구*, 18(4), 71-89.
- Azar, H. K., Lavasani, M. G., Malahmadi, E., & Amani, J.(2010). The Role of Self-Efficacy, Task Value, and Achievement Goals in Predicting Learning Approaches and Mathematics Achievement. *Procedia-Social and*

- Behavioral Sciences*, 5, 942-947.
- Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. NY: Freeman and Company.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W.(2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organizational Management*, 31(3), 300-326.
- Cesario, J., Higgins, E. T., & Scholer, A. A.(2007). Regulatory Fit and Persuasion: Basic Principles and Remaining Questions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 444-463.
- Chen, M.(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. *Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z., & Lee, S.(2014). Withstanding Moral Disengagement: Attachment Security as an Ethical Intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51(1), 88-93.
- Fernald, L. W. J., Solomon, G. T., & Tarabishy, A.(2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, 30(2), 1-26.
- Friedman, R. S., & Förster, J.(2001). The Effects of Promotion and Prevention Cues on Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.
- Gillath, O., Selcuk, E., & Shaver, P. R.(2008). Moving Toward a Secure Attachment Style: Can Repeated Security Priming Help? *Social and Personality Psychology Compass*, 2(4), 1651-1666.
- 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.
- Hayes, A. F.(2012). *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling[White Paper]*. Retrived from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
- Higgins, E. T.(1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z.(2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures*, 23(4), 453-476.
- Hwang, I. D., & Jung, C. K.(2021). A Study on the Moderation Effect of Innovative Culture in the Relationship between Venture Company's Leadership, Organizational Justice and Job Satisfaction in Venture Firms. *The Journal of Eurasian Studies*, 18(4), 71-89.
- Hwang, S. G.(2011). The Influences of Servant Leadership on Innovation Behavior: Mediating Effects of Self-Efficacy. *Journal of Competency Development & Learning*, 6(1), 27-44.
- Hyun, J. H.(2012). *Regulatory Fit between Perceived Transformational Leadership and Followers: The Impact on Followers' Risk Taking Behavior and Energizing Relationship*. Mater Thesis, KAIST.
- Jung, Y. S.(2023). Is More Always Better? Understanding the Nonlinear Relationship between Leader-Member Exchange Relationship and Psychological Well-Being: The Moderating Effects of Regulatory Focus and Autonomy-Supportive Environment. *Korean Journal of Business Administration*, 36(6), 921-953.
- Kang, W. J., Lee, B. H., & Oh, W. G.(2012). The Effects of the Utilization of External Resources on the Technological Innovation Performance along the Stage of Growth in Korean Ventures. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 35-45.
- Kark, R., & Van Dijk, D.(2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of The Self-Regulatory Focus in Leadership Processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.
- Keskin, H. K.(2014). A Path Analysis of Meta-Cognitive Strategies in Reading, Self-Efficacy, and Task Value. *International Journal of Social Sciences and Education*, 4(4), 798-808.
- Kim, J. K., Wang, F., & Jeong, D. S.(2022). The Study of Entrepreneurial Leadership on Turnover Intention and Job Commitment: Mediation Effect of Strategic Flexibility. *The Korean Leadership Review*, 13(1), 75-106.
- Kirmani, A., Zhu, R.(2007). Vigilant against Manipulation: The Effect of Regulatory Focus on the Use of Persuasion Knowledge. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 688-701.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Bono, J., & Campana, K.(2016). Daily Shifts in Regulatory Focus: The Influence of Work Events and Implications for Employee Well-Being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1293-1316.
- Kwon, J. E., & Kwon, S. J.(2015). A Mediation Effect of Self-Efficacy between Empowering Leadership and Innovative Behavior. *Journal of Corporate Educational and Talent Research*, 17(1), 83-103.
- 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 Research*, 17(3), 137-159.
- 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.
- Kwon, S. J.(2022). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Individual Creativity: Moderating Role of Innovation Climate and Mediating Role of Psychological Empowerment. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(3), 77-87.
- Lee, H. S.(2011). Expanding the Resource and Market Reach: Does Internationalization Enhance Venture Survival?. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(1), 109-132.
- Leitch, C. M., & Volery, T.(2017). Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions. *International Small Business*

- Journal*, 35(2), 147-156.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F.(2008). Do Servant-Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C.(2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Neubert, M. J., Kacmer, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.(2008). Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N.(2009). Instructional Manipulation Checks: Detecting Satisfying to Increase Statistical Power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867-872.
- Pajares, F., & Schunk, D. H.(2001). *Self-Beliefs and School Success: Self-Efficacy, Self-Concept, and School Achievement, In Perception*. London: Ablex Publishing.
- 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.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N.(2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- 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. *Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsurd, A. L., & Brännback, M.(2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Riggs, M. L. & Knight, P. A.(1994). The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Casual Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M.(1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs*. UK: NFER-NELSON.
- 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.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S.(1998). Performance Incentives and Means: How Regulatory Focus Influences Goal Attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293.
- Shim, D. S., & Ha, S. W.(2013). A Study on the Relationship between Job Characteristics and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Self-Efficacy. *Journal of Industrial Innovation*, 29(3), 95-124.
- 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.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Patrick, K. J., & Ryan, R. M.(2018). Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.
- Song, J. S., & Yang, P. S.(2008). A Study on Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Self-Leadership and Innovative Behavior. *Korean Corporation Management Review*, 15(1), 189-209.
- Storm, B. C., Angello, G., & Bjork, E. L.(2011). Thinking Can Cause Forgetting: Memory Dynamics in Creative Problem Solving. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 37(5), 1287-1293.
- Surie, G. & Ashley, A.(2007). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- 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.
- Tseng, H. C., & Kang, L. M.(2008). How Does Regulatory Focus Affect Uncertainty Towards Organizational Change? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 713-731.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J.(2014). Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Wallace, J. C., & Chen, G. (2006). A Multi-Level Integration of Personality, Climate, Self-Regulation, and Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557.
- Wang, H. H., Li, Y. N., & Kim, J. K.(2020). The Influence of Entrepreneurial Leadership on Team Performance: Focusing on the Mediating Role of Team Efficacy. *Journal of Digital Convergence*, 18(10), 107-117.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A.(1998). The Role-based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Weon, J. H.(2007). A Study on the Influence of Human Resource Management Practices of Venture Firms on Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 61-102.
- 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.

Two Faces of Entrepreneurial Leadership: The Paradoxical Effect Reflecting Followers' Regulatory Focus*

Sang-Jib Kwon**

Abstract

In venture creation research, studying 'entrepreneurial leadership' is important for uncovering and comprehending the underlying causal process in innovative behavior performance. Although previous studies provide that entrepreneurial leadership enhances followers' innovative behavior, there is few research on entrepreneurial leadership and followers' characteristics interaction. The present study's focus is paradoxical effects of entrepreneurial leadership on self-efficacy and innovative behavior. On the basis of individual regulatory focus, this study suggests that interaction effects of entrepreneurial leadership and followers' regulatory focus differed in promotion view and prevention view followers' innovative behavior. To strengthen the casual mechanism, this study conducted in priming experiment method using employees in SMEs. This study used a 2(entrepreneurial leadership vs. control) x 2 (regulatory focus: promotion vs. prevention) between-participants design. The results of this study provide that (1) Individuals in promotion focus especially benefited from entrepreneurial leadership in terms of its effect on their self-efficacy and innovative behavior; (2) whereas entrepreneurial leadership was negatively related to self-efficacy and innovative behavior of followers' prevention focus. In sum, results of the present study supporting evidence for hypotheses, combined effect of entrepreneurial leadership and regulatory focus on innovative behavior through self-efficacy. Experimental results confirmed hypotheses of this study, revealing that promotion focus show more innovative behavior than prevention focus when their leaders' leadership style is entrepreneurial leadership. Also, the paradoxical effect of entrepreneurial leadership and regulatory focus of followers on innovative behavior was mediated by followers' self-efficacy. This study helps explain how leaders' entrepreneurial leadership boost followers' innovative behavior, particularly for those employees who have promotion focus. The current study contributes to the theory of entrepreneurial leadership and regulatory focus and innovation literature. Findings of this study shed light on the organizational processes that shape innovative behavior in venture/startup corporations and provide contributions for venture business field.

KeyWords: Entrepreneurial Leadership, Regulatory Focus, Self-Efficacy, Innovative Behavior

* 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