

# 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직 구성원의 조절 초점 성향이 개인 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과<sup>1</sup>

## The Impact of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Followers' Regulatory Focus on Individual Creativity: The Mediation Effect of Intrinsic Motivation

권상집 (Sang-Jib Kwon) 동국대학교 경영계열 경영학부

### ABSTRACT

Although prior studies suggest that transformational leadership and servant leadership fuel followers' creativity, there is a few study on leadership style and followers' personality interaction. Based on regulatory focus theory, this study believe that interaction impacts of leadership styles and followers' regulatory focus differed in promotion focus and prevention focus employees' creativity.

To strengthen causal process and rule out alternative results, this study conducted an experimental study using field employees. Participant were randomly assigned to four conditions (transformational leadership x promotion focus), (transformational leadership x prevention focus), (servant leadership x promotion focus), (servant leadership x prevention focus).

The major results of this study suggest that (1) transformational leadership was positively related to promotion focus followers' intrinsic motivation and creativity, and was negatively related to prevention focus followers' intrinsic motivation and creativity. (2) Servant leadership, on the other hand, was positively related to promotion focus and prevention focus followers' motivation and creativity. (3) Intrinsic motivation mediated the relationship between interaction effects of leadership style and follower's regulatory focus style and individual creativity.

The results of this study demonstrated a remarkable differential impact based on a simple manipulation inducing feeling or thinking of a responsive situation. This research, measuring interaction impact of leadership and followers' regulatory focus in an experimental context, expands the leadership style and regulatory focus literature and provides future directions on leadership role in personality-related research domains.

*Keywords: Transformational Leadership, Servant Leadership, Regulatory Focus, Individual Creativity*

<sup>1</sup> 본 논문은 2015년도 성곡학술문화재단의 연구비 지원을 받아 이루어 졌음

## 1. 서론

리더십은 지난 수십 년간 진행된 인사조직 및 전략 연구에서 가장 중요한 연구 주제 중 하나로 자리매김했다(Van Dierendonck et al., 2014). 리더십 연구는 초기 특정 리더십의 긍정적 효과를 탐색하던 연구(Judge & Piccolo, 2004)가 중심을 이루었으나 지식경제 시대의 도래와 급변하는 기업 환경, 창조경제 등 새로운 패러다임이 국내외에 잇달아 발생하며 장기적 성장을 위해서는 하나의 리더십이 아닌 각각의 특성과 상황에 맞는 리더십의 필요성이 제기되고 있다(O'Leary et al., 2002).

이에 따라 최근 리더십 연구는 특정 리더십의 효과에서 상황별 최적화된 리더십 고찰로, 더 나아가 개인의 성향 및 욕구에 가장 적합한 리더십을 탐색하는 쪽으로 진화 및 발전하고 있다(Van Dierendonck, 2011). 특히, 구성원의 성향이 점점 더 리더들의 고려 요소가 되어감에 따라 조직은 구성원들의 성향 및 니즈가 어떤 방향에 맞춰져 있는지 더 많은 관심을 두고 있다. 리더십이 조직 구성원들의 성과 및 창의성에 영향을 미치는 데 있어 구성원들의 특정 성향이 중요한 영향 요인이 될 수 있다는 점이 제기되면서(Neubert et al., 2008) 리더십에 영향을 줄 수 있는 개인 성향에 관해서도 연구의 관심이 모아지고 있다.

기존 연구에서 리더십과 함께 고려 요인으로 손꼽힌 요소는 조절 초점(Regulatory focus)이론이다(Neubert et al., 2008). Higgins'(1997)에 의해 발전된 조절 초점 이론은 개인의 성향을 크게 두 가지로 나누는데 하나는 성장 초점(Promotion focus)이고 하나는 예방 초점(Prevention focus)으로 나뉜다. 개인이 지닌 이러한 조절 초점 성향은 외부 상황적 요인에 의해서도 각기 다른 동기, 성과를 보이는데 이중 가장 중요한 상황적 요소는 리더의 리더십 스타일을 꼽을 수 있다(Brockner & Higgins, 2001). 즉, 개인의 성향과 리

더의 리더십 스타일의 상호작용이 적합성을 이루어야 해당 구성원의 성향에 가장 적합한 리더십 효과가 발휘된다는 것이다.

기존 연구에서도 조직 구성원들의 성향과 리더십 스타일의 상호작용은 각기 다른 결과를 도출하고 있는데, 변혁적 리더도 모든 상황에서 반드시 좋은 것이 아니라 리더와 구성원의 관계에 따라 다른 효과를 발휘하며(Ehrhart & Klein, 2001) 변혁적 리더십의 지나친 정서적 개입이 구성원들의 스트레스를 유발하거나(Yukl, 1999) 서번트 리더십의 과도한 배려와 관심이 구성원들의 내재적 동기를 저해한다는 결과도 제시되고 있다(권상집, 2015). 즉, 국내외 연구를 고려할 때 특정 리더십이 모든 구성원에게 동일한 효과를 주는 것이 아니라 구성원의 개인 성향 차이에 따라 각기 다른 결과가 나타날 수 있다(현지혜, 2012; Crowe & Higgins, 1997; Higgins et al., 1994).

이를 위해 리더십 학자들이 창의적 부가가치 창출을 위해 최근 비교 연구를 시작한 리더십이 바로 변혁적 리더십과 서번트 리더십이다. 이론 기반 연구에서는 그간 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 공통점에 대해서도 많은 연구가 진행됐으나 두 리더십이 포커스를 두고 효과를 발휘하는 메커니즘은 각기 달랐다. 예를 들면, 변혁적 리더십은 조직 유효성에 보다 포커스되어 있는 반면, 서번트 리더십은 조직 구성원들의 욕구 및 관심사에 보다 맞춰져 있다(Bass, 1985; Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008).

국내 기업들이 위기를 극복하고 새로운 부가가치를 창출하기 위해 국가 정책적으로 창조경제가 강조되는 요즘, 정부 및 기업 차원에서는 항상 조직 구성원의 창의성을 향상시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 지난 5년간 창의성 교육은 대기업에 보편화되어 있을 정도로 일반화되어 있으며 리더들도 자기가 리딩하는 팀원들의 창의적 성과를 보다 독려하기 위해 다양한 방안을 고민하고 있다. 그러나 창의적 인재의 선발

뿐만 아니라 기존 구성원들의 창의력을 증진시키기 위해서는 그들의 성향에 보다 맞춰진 차별화된 리더십 발휘가 핵심이다(Neubert et al., 2008; Shin & Zhou, 2003).

그러나 안타깝게도 창조와 새로운 부가가치 창출에 대한 관심이 증대되고 있음에도 이를 실현할 수 있는 리더십 방식에 대해서는 여전히 연구가 부족한 편이며, 많은 연구가 진행되어 온 변혁적 리더십과 서번트 리더십도 각기 다른 구성원의 특성에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 드문 편이다(Barbuto & Wheeler, 2006; Perterson, Galvin, & Lange, 2012). 아울러, 선행 연구에서도 구성원들의 조절 초점 성향인 성장 초점과 예방 초점 성향이 그들의 잠재적 행위 유발에 서로 다른 영향을 준다고 주장하고 있음에도 이와 관련된 연구 역시 부족한 편이다(Lee, Aaker, & Gardner, 2000).

이에 따라, 본 연구는 창조경제와 함께 국내 기업들의 고민 중 하나인 구성원들의 창의성을 향상시키기 위해 리더의 리더십 스타일과 구성원의 성향이 어떤 메커니즘을 발휘해야 하는지에 초점을 두었다. 특히, 변혁적 리더십은 조직에 대한 비전, 성과, 동기부여에 대해 많은 관심을 둔 리더십인데 비해 수평적인 조직 설계에 따라 더 많이 부각되는 서번트 리더십은 구성원에 대한 세심한 배려와 조언, 지지에 포커스를 두고 있어 구성원들이 지닌 성향에 따라 미치는 영향이 서로 다를 수 있다.

개인의 성향 역시 조절 초점 이론에 의하면 예방 초점 성향을 지닌 사람들은 해야 할 의무와 당면 과제에 더 많은 비중을 두고 좀 더 보수적인 방식으로 실수나 실패를 회피하는데 주력하는 반면, 성장 초점의 성향인 사람들은 자기계발과 성장, 자신이 이루고자 하는 열망에 많은 비중을 두고 이를 실현하기 위해 창의적인 접근과 혁신적 행위를 보다 적극적으로 추구한다(Higgins, 1997, 1998). 이에 따라 성장 초점의 사람들

과 예방 초점의 사람들에게 각기 발휘해야 하는 리더십 역시 서로 달라야 함을 기존 연구는 시사하고 있다(Higgins et al., 1994; Neubert et al., 2008).

본 연구는 기존 연구에서 도출된 연구의 필요성을 보완하기 위해 리더의 변혁적 리더십 및 서번트 리더십이 조직 구성원의 조절 초점 성향과 결합하여 어떤 메커니즘을 통해 창의성을 증진시키는지 그 심리적 흐름을 깊이 살펴보고자 한다. 또한, 본 연구를 통해 도출된 결과는 창조와 새로운 부가가치 창출을 요구하는 시대적 과제에 직면한 기업 및 조직에 유의미한 시사점을 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 창의성 발현을 위한 변혁적 리더십과 구성원의 조절 초점 성향

지식경제에서 창의경제(Howkins, 2001)로 넘어가며 구성원들의 창의성 증진을 위한 요소는 현재 기업뿐만 아니라 학계에서도 많은 관심을 갖고 있다. 이 중에서도 개인의 창의성 향상을 위해서는 개인의 성향 및 심리적 특성(Davis, 1968)과 함께 이에 적합한 리더십이 가장 최적화되어야 한다고 선행연구는 강조하고 있다(Neubert et al., 2008). 즉, 개인 성향과 리더십의 상호작용이 창조적 부가가치를 창출한다는 것이다.

조직에서 창의적 결과물을 만들어내려면 결국 수립한 목표에 대해 구성원들이 모든 노력을 기울여야 하는데 이와 관련되어 '사람이 어떻게 자신의 목표를 조절하는가'에 대해 가장 가까운 지혜를 조절 초점(Regulatory focus)이론은 우리에게 주고 있다. 조절 초점 이론은 실제 상태와 이상적인 상태에서 오는 불균형을 사람들은 어떻게 최소화하고 목표와 결과에 도달하는 데 발생하는 위험 요인에 대해 사람들이 반응하는 방식을 특정한 반응 패턴으로 설명하고 있다. 조

절 초점 이론에서는 이와 같은 반응 패턴을 크게 성장 초점(Promotion focus)과 예방 초점(Prevention focus)으로 구분한다(Higgins et al., 1994; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

성장 초점을 유지하는 사람들은 개인의 성장 및 발전에 관심이 많고 개인이 열망하는 이상적인 자아 추구를 자신의 목표로 삼기에 긍정적인 결과, 이득에 대해 보다 많은 관심을 갖고 있다(Kark & Van Dijk, 2007; Tseng & Kang, 2008). 반면, 예방 초점 성향을 보이는 사람들은 도전적인 과제, 성장보다 안전과 현 상태의 안정에 보다 많은 초점을 두고 해야 할 의무와 책임 등을 실행하는 의무사항(ought)을 추구한다. 특히, 자신이 얻을 이득, 이익보다 자신이 손실을 입을 수 있는 실패에 대해 더 민감하기 때문에 가급적 목표 달성에 무리가 가는 것은 회피하려는 특성을 보인다(Shah, Higgins, & Friedman, 1998)

성장 초점 및 예방 초점 모두 외부 요소에 의해 영향을 받은 기질이기(Wallace & Chen, 2006) 조직의 특성, 리더십의 영향 요소에 따라 사람들은 각기 다른 반응을 보인다. 예를 들어, 안정적인 조직문화는 예방 초점의 사람들에게 긍정적인 영향을 미치며(Wallace & Chen, 2006), 거래적 리더십은 예방 초점의 사람들에게는 긍정의 영향을 미치지만, 성장 초점의 사람들에게엔 변혁적 리더십이 보다 적합한 리더십으로 선행 연구는 강조하고 있다(Kark & Van Dijk, 2007). 이에 따라, 모든 사람들에게 적합한 리더십은 존재하지 않고 사람의 초점 기질에 따라 각기 다른 리더십을 발휘해야 해당 구성원들의 동기부여 및 성과가 향상될 수 있다는 주장이 제기되고 있다(Lee & Aaker, 2004). 특히, 개인이 지닌 조절 초점 성향은 조직 상황에서 리더의 리더십 패턴에 따라 긍정의 영향을 발휘하기도, 침체도 되기에 구성원들의 성향에 대해서 보다 적합한 리더십을 리더는 발휘해야 한다(Brockner, Higgins, & Low, 2004).

기존 연구에서는 변혁적 리더십이 성장 초점의 구성원들에게 적합한 리더십이라는 연구가 제기된 바 있다(Kark & Van Dijk, 2007). 변혁적 리더십(Transformational leadership)이란, 조직의 비전 제시 및 추구, 구성원과 리더의 상호 신뢰 강화, 이상적인 동기 부여를 통해 구성원들의 성과를 촉진시키는 리더십으로 정의한다(김문주·이지예·윤정규, 2013; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

변혁적 리더십은 리더로서 갖추어야 할 네 가지 요소를 강조하고 있는데, 카리스마(Charisma), 지적인 자극(Intellectual stimulation), 구성원에 대한 개인적 사려심(Individualized consideration), 감화적 동기부여(Inspirational motivation)가 변혁적 리더십의 요소이다. 즉, 세상의 변화를 위해서 리더는 구성원들에게 영향력을 행사할 수 있는 카리스마가 있어야 하며, 이를 바탕으로 조직 구성원의 열정을 불러 일으켜서 이들의 에너지를 자극시켜 성과를 추진하게 하는 동기부여 역량이 있어야 한다. 아울러, 구성원들에게 지속적인 지적 자극을 불어넣어 주어 그들이 지닌 성장 욕구를 최대한 충족시켜야 조직의 변혁을 이끌 수 있다는 것이 변혁적 리더십의 요지이다(Bass & Avolio, 1995).

변혁적 리더십이 미치는 긍정적인 영향은 기존 연구를 통해 많이 제시되었는데, 최근 창조경제로 인해 가장 중요한 인재의 역량으로 떠오르고 있는 창의성에 긍정적인 영향을 미치며(Shin & Zhou, 2003), 구성원들의 스스로에 대한 역량에 대한 자부심과 잠재력에 좋은 영향을 미치며(Bono & Judge, 2003) 동시에 구성원들의 만족도, 공정성 인식 등에도 기여하고 있다(Kark, Shamir, & Chen, 2003).

이에 따라 구성원들의 창의성 증진을 위한 요소로 변혁적 리더십은 많이 거론되어 왔다. 변혁적 리더십과 조절 초점 성향을 고려하면, 변혁적 리더십은 성장 초점의 사람들에게 보다 적합한 리더십으로 보인다. 일단, 성장과 발전에 포커스를 두는 성장 초점의 사람들

은 창의적 행동을 통해 변화를 추구하고 이를 통한 이익 확보에 주력한다. 또한, 성장 초점의 사람들은 예방 초점의 사람들보다 다양한 정보를 받아들이고 전체를 보는 사고에 익숙하며 능하다. 학계에서 강조하는 창의성이란 개념이 일반적으로 새롭고 유용한 아이디어의 제안 및 실행이라는 측면에서(Amabile, 1988) 성장 초점의 사람들이 변혁적 리더에 의한 지적 자극과 동기 부여를 받으면 더 높은 창의성을 예방 초점의 사람들보다 발휘할 수 있다. 예컨대, 창의성과 혁신 모두 새롭고 도전적인 기회를 추구하고 이를 통한 성장과 이익을 추구하는 마인드와 깊은 관련이 있다(Amabile, 1996; Tierney, Farmer, & Graen, 1999). 변혁적 리더는 성취, 열망, 성장 등에 포커스를 둔 성장 초점 사람들의 동기부여에 보다 효과적이며(Kark & Van Dijk, 2007), Brockner & Higgins(2001) 또한 연구를 통해 성장 초점의 성향과 변혁적 리더십의 특성이 매우 유사하다고 주장하였다(현지혜, 2012). 그러므로 변혁적 리더십은 성장 초점 성향의 구성원들의 창의성 증진에는 긍정적인 영향을 발휘함을 추론할 수 있다.

반면, 예방 초점의 성향인 사람들은 위험에 소극적이고 불확실한 상황을 선호하지 않고 안정과 기존 가치의 보존에 집중하기에 변혁적 리더의 개인 가치인 변화 개방성, 자기주도적 실현 등과 많은 부분에서 적합하지 않다(현지혜, 2012). 특히, 예방 초점의 사람들은 기존 규칙이나 기대 사항을 준수하고 그 이외 사항으로 부터 발생하는 것들에 대해서는 회피하는 성향을 보인다(Higgins et al., 1994). 그러므로 변혁적 리더가 보이는 지적인 자극, 카리스마적 영향력 행사, 변화를 주도하는 감화적 동기부여는 예방 초점 사람들의 동기부여를 저하시켜 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 가정할 수 있다. 이를 통해 도출한 본 연구의 가설 1과 가설 2는 다음과 같다.

**가설 1. 리더의 변혁적 리더십은 성장 초점 성향을 지닌 사람들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2. 리더의 변혁적 리더십은 예방 초점 성향을 지닌 사람들의 창의성 발현에 부정적인 영향을 미칠 것이다.**

## 2.2 창의성 발현을 위한 서번트 리더십과 구성원의 조절 초점 성향

서번트 리더십은 조직의 성장, 발전보다 고객, 조직 구성원 등 타인의 발전에 보다 초점을 두며, 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십을 의미한다(Greenleaf, 1970). 변혁적 리더십에 비해 리더십 연구가 조금 늦게 발전된 서번트 리더십은 최근 조직의 수평적 관리, 리더와 구성원의 탈권위적 커뮤니케이션 등 조직문화가 유연문화를 추구하면서 더 많은 관심을 받고 있다. 특히, 서번트 리더십은 조직 구성원의 성장을 위해 기여하며 팀이 진정한 공동체를 형성할 수 있도록 조직을 이끄는 리더십이다(Brown, Trevino, & Harrison, 2005). 그렇다고 해서 서번트 리더십이 변혁적 리더십에 비해 수동적이거나 권한이나 파워가 축소된 리더십을 뜻하는 건 아니다. 서번트 리더는 구성원들의 발전과 성장을 독려하고 타인에 대해 이타적인 경향을 보이는 것이 다른 리더십과 다른 서번트 리더십만의 차별화된 장점이다(Ehrhart, 2004).

그러므로 서번트 리더는 구성원들의 창의력 향상 및 발현을 위해 더 효과적인 리더십으로 부각되고 있다. 리더 자체가 자신의 이익이나 관심보다 다른 이의 니즈를 우선순위로 두고 있고 구성원의 성장을 가장 중요한 항목으로 두고 있기 때문이다(Barbuto & Wheeler, 2006; Graham, 1991). 이에 따라 리더의 서번트 리더십 역시 성장 초점 성향의 사람들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다. 새롭고 유용한 생각을 제안하기 위해서는 구성원의 의견에 리더가 세심히 귀를 기울일 수 있어야 한다. 선행 연구에서도 위험을 감수할 수 있는 의지와 유연한 커뮤니케이션을 조성하는 리더의 행위가 구성원들의 창의적 아이디어를 증진시킨다고 강조하고 있다(Baer, Oldham, &

Cummings, 2003).

특히, 실험 연구를 통해서 리더가 성장 초점 성향을 지닌 사람들의 장점인 이상적인 목표와 이익 추구를 위해 지원하는 분위기를 조성하면 더 다양한 아이디어를 발산하고 더 높은 창의적 통찰력을 보이는 것으로 나타났다(Crowe & Higgins, 1997; Wu et al., 2008). 서번트 리더의 자기계발 격려와 이상적인 목표 달성, 타인의 육성, 성장 추구는 성장 초점 성향의 사람들이 지닌 특성과도 공통적인 사항이 많기에 서번트 리더는 성장 초점 성향의 사람들의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Barbuto & Wheeler, 2006).

성장 초점의 성향과 함께 예방 초점의 성향을 지닌 구성원들의 창의성에도 서번트 리더십은 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 예컨대, 예방 초점의 구성원들은 규칙을 준수하고 업무의 정확성에 보다 신경을 쓴다. 더 나아가 이들은 그들이 해야 할 의무(ought)와 조직 및 리더의 기대와 지지를 충족시키기 위해 애를 쓴다(Higgins, 1997, 1998). 그러므로 서번트 리더가 예방 초점 성향을 지닌 사람들의 눈높이에 맞는 지지와 격려를 해주면 이들 역시 리더의 기대를 맞추기 위해 더 많은 노력을 기울일 가능성이 크다. 서번트 리더는 구성원이 리더에게 기댈 수 있도록 든든한 서포터로서의 역할을 해주며, 구성원들이 가야 할 방향과 감정을 세심히 배려한다(권상집, 2016; Mayer et al., 2012; Van Dierendonck, 2011).

서번트 리더십의 장점은 이미 기존 연구에서도 충분히 입증되었는데 구성원의 성장과 감정에 귀 기울이는 서번트 리더십은 업무 몰입(Van Dierendonck & Nijjten, 2011), 구성원의 성과 향상(Ng, Koh, & Goh, 2008), 팀의 잠재력 향상(Hu & Liden, 2011) 등 전반적인 구성원의 잠재력과 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 그러므로 서번트 리더가 조직 구성원 개인의 욕구에 세심히 반응하고 그들이 해야 할 의무에 대해 지속적인 격려와 지지를 해주면 이들 역시 리더가 자신에

게 갖는 격려를 충족시키기 위해 리더의 눈높이에 맞는 더 다양한 생각을 해내기 위해 노력한다. 특히, 예방 초점의 사람들은 추후 발생할 부정적인 가능성을 회피하려고 노력을 한다. 그러나 서번트 리더십은 구성원의 부족한 점보다 발전할 수 있는 점에 더 많이 포커스를 두고 있고 거시적인 조직 성장보다 개개인의 욕구, 발전, 관심사항 등을 커뮤니케이션해줌으로써 구성원들이 보다 많이 발전할 수 있도록 고무시킨다. 이에 따라, 예방 초점의 구성원들도 부정적인 결과에 대한 걱정을 덜 수 있고 리더의 격려와 지지에 부응하기 위해 더 다양하고 유용한 아이디어를 조직에 제공할 가능성이 크다.

최근 창의력 및 창의성과 관련된 연구에서도 가장 중요한 요소로 구성원들의 새로운 행동을 장려하고 지지해주는 풍토를 리더가 조성해주어야 한다는 점을 꼽고 있다(김현진·설현도, 2014; 장재윤·박영석, 2000; Amabile et al., 1996). Amabile 외(1996)의 연구에 의하면, 리더가 격려하고 충분한 지원을 해주면 구성원들은 창의력을 더 쉽게 발휘할 수 있다고 주장하고 있다. 즉, 서번트 리더십의 요소인 격려와 지원, 배려는 예방 초점 성향의 구성원들의 창의력 발현에도 긍정적인 영향을 줄 것이라고 최종적인 결론을 내릴 수 있다. 기존 이론 및 논리를 바탕으로 도출한 본 연구의 가설 3과 가설 4는 다음과 같다.

*가설 3. 리더의 서번트 리더십은 성장 초점 성향을 지닌 사람들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

*가설 4. 리더의 서번트 리더십은 예방 초점 성향을 지닌 사람들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.*

### 2.3 창의성 발현을 위한 내재적 동기의 매개효과

내재적 동기는 신제품 또는 창의적 부가가치 창출을 위해 가장 필요한 핵심 요소이다(Amabile, 1988). 특히, 기존 연구에서도 내재적 동기는 리더십이 구성원

들의 창의성에 영향을 미치는데 있어 매개 역할을 하는 핵심적 요소 중 하나로 꼽고 있다(Grant & Berry, 2011; Zhou, 1998). 내재적 동기는 구성원이 자신이 맡은 외부적 보상이나 기대 때문이 아닌 과업 그 자체에 대해 순수한 열의를 갖고 몰입하는 심리적 상태를 의미한다(Deci & Ryan, 1985). 리더십에 의해 내재적 동기가 향상된 구성원들은 인지적으로 유연한 사고를 하고 더 많은 창의적 대안을 창출한다고 기존 연구는 강조하고 있다(Shin & Zhou, 2003; Zhou, 1998). 이에 따라 리더들은 구성원들의 창의성을 향상시키기 위한 사전 단계로 내재적 동기를 높이기 위한 최적의 리더십 발현에 대해 많은 고민을 담고 있다.

앞서 언급했듯이 변혁적 리더십은 구성원에게 현 상태에 대한 문제의식을 강조하고 이를 개선하기 위해 지속적인 지적 자극을 심어준다. 변혁적 리더의 지적 자극은 구성원들이 현 상태를 개선하고 기존 문제를 새로운 각도로 처리할 수 있는 내재적 동기를 격려시키며(Shin & Zhou, 2003) 구성원들의 지적 호기심을 장려한다. 이에 따라, 성장 초점 성향의 개인들이 지닌 성장과 발전에 대한 관심과 더 많은 진척을 원하는 개인의 내재적 동기에는 긍정적인 영향을 줄 것임을 쉽게 예측할 수 있다. 반면, 문제에 대한 정확한 진단과 도전보다 현 상태에 대한 안정을 선호하는 예방 초점의 사람들에게는 변혁적 리더가 강조하는 현 상태를 극복하고 새로운 실험 정신을 독려하는 요소가 그들의 내재적 동기를 오히려 저해시키는 결과를 초래할 수 있다. 예방 초점 성향의 사람들은 안정과 현 상황 고수, 기존 문제에 대한 가이드라인을 바탕으로 한 정확한 과업 처리에 방점을 두고 있는데 창의적 사고와 변화를 중시하는 변혁적 리더의 리더십은 이들의 내재적 동기에 많은 부담이 될 수 있다. 이에 따라 예방 초점 성향의 사람들의 내재적 동기는 변혁적 리더를 만날 경우 저하되어 창의적 행위까지 감소될 가능성이 크다.

기본적으로 변혁적 리더는 새롭고 기존과 다른 문제

접근법을 선호하며 구성원들이 현재 직면한 문제에 대해 새로운 각도로 이를 해결하길 원한다. 이에 따라, 성장 초점의 구성원들의 내재적 동기에는 긍정적인 영향을 미쳐 이들의 창의성에 정(+)의 효과를 줄 수 있지만, 예방 초점의 구성원들의 내재적 동기에는 부정적인 영향을 미쳐 이들의 창의성에 부(-)의 효과를 줄 가능성이 크다. 이에 따른 본 연구의 가설 5와 가설 6은 다음과 같다.

*가설 5. 리더의 변혁적 리더십에 의해 긍정적인 영향을 받은 성장 초점 성향의 사람들이 지닌 내재적 동기는 변혁적 리더십과 창의성 사이를 긍정적으로 매개할 것이다.*

*가설 6. 리더의 변혁적 리더십에 의해 부정적인 영향을 받은 예방 초점 성향의 사람들이 지닌 내재적 동기는 변혁적 리더십과 창의성 사이를 부정적으로 매개할 것이다.*

반면, 리더의 서번트 리더십은 성장 초점, 예방 초점 두 성향의 구성원들이 지닌 내재적 동기에 모두 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 서번트 리더는 구성원들의 개인별 눈높이를 중시하고 이들의 성장을 가장 우선순위로 두기에(Barbuto & Wheeler, 2006) 예방 초점의 성향인 사람들도 좀 더 부담스럽지 않게 리더를 대할 수 있다. 리더가 구성원의 역량을 신뢰하고, 구성원들이 업무를 편히 할 수 있도록 배려해주면 좀 더 열심히 과업에 참여하고자 하는 의지가 향상되며 이는 구성원들의 내재적 동기를 향상시키는 중요한 영향 요인이 된다(Deci & Ryan, 1985; Zhou & Oldham, 2001). 그리고 이렇게 향상된 내재적 동기는 보다 다양한 사고를 확산시키며 창의성을 높이는데 유효한 효과를 준다(Amabile, 1996).

특히, 서번트 리더는 구성원들에게 처음부터 변화와 혁신을 주장하기에 앞서 이들의 사고와 주장을 진지하게 경청한다. 그리고 이들이 보다 편한 상황에서 유연한 사고를 할 수 있는 분위기를 조성한다(Baer et al., 2003). 기존 연구에서도 성장 초점의 사람들에게 다양

한 아이디어를 발산하는 여건을 마련하면 성장 초점의 사람들은 더 열심히 과업에 몰입하고 창의적 대안을 창출한다. 즉, 서번트 리더가 자기계발을 격려하고 이상적인 목표 달성 등을 장려하면 성장 초점 성향의 사람들의 내재적 동기는 긍정적인 영향을 받고 이에 따라 참신하고 유용한 대안을 더 많이 생산할 가능성이 높다(Kark & Van Dijk, 2007).

한편 예방 초점 성향의 구성원들의 내재적 동기는 서번트 리더에 의해서도 긍정적인 영향을 받게 되는데 변혁적 리더십과 같이 지적 자극, 카리스마와 같은 요소는 실패를 회피하기 위한 예방 초점 성향의 사람들에게는 부담스럽게 다가올 수 있으나 이들의 눈높이에 맞춰 지지와 격려를 보내는 서번트 리더에 의해서는 동기부여를 느낄 가능성이 높다. 특히, 예방 초점 성향의 사람들은 리더의 기대를 충족시키고자 하는 경향이 있기에(Higgins, 1997; 1998) 서번트 리더가 든든한 버팀목으로 예방 초점 성향의 사람들이 주장하는 의견이나 제안을 존중하면 이들은 더 높은 내재적 동기를 형성할 가능성이 크다.

특히, 기존 실험 연구에서도 참가자들이 높은 수준의 내재적 동기를 형성하면 이들은 기존보다 더 열심히 과업에 참여해서 새로운 아이디어를 도출하기 위해 노력한다(Koestner et al., 1984). 아울러, 내재적 동기가 형성되면 일반적으로 대부분의 사람들은 학습과 탐험에 더 많이 몰입하게 되며 지적인 호기심이 향상되는 것이 특징이다(Ryan & Deci, 2000). 내재적 동기가 향상되는 순간, 사람들은 문제를 향상시키기 위한 방안에 몰입하고 심리적으로 자신의 과업을 좀 더 나은 수준으로 달성하기 위한 사고를 발휘한다(Grant & Berry, 2011; Ryan & Deci, 2000). 이에 따라 본 연구는 다음과 같이 서번트 리더십과 조절 초점 성향 구성원들의 창의성 사이를 매개할 내재적 동기와 관련된 가설 7과 가설 8을 수립하였다.

가설 7. 리더의 서번트 리더십에 의해 긍정적인 영향을 받은 성장 초점 성향의 사람들이 지닌 내재적 동기는 서번트 리더십과 창의성 사이를 긍정적으로 매개할 것이다.

가설 8. 리더의 서번트 리더십에 의해 긍정적인 영향을 받은 예방 초점 성향의 사람들이 지닌 내재적 동기는 서번트 리더십과 창의성 사이를 긍정적으로 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 실험연구 방법 및 절차

본 연구는 변혁적 리더십 및 서번트 리더십이 구성원의 조절 초점 성향과의 상호작용을 통해 해당 구성원의 내재적 동기와 창의성에 어떤 반응을 보이는지에 관한 가설을 토대로 실험연구를 진행하였다. 국내에서는 비교적 실험연구가 드문 편이지만 이미 해외에서는 점화 기법(Priming)을 통한 실험연구가 보편화되어 있다.

점화 기법(Priming)은 주로 리더십 및 조직심리학 연구에서 많이 활용되고 있는데 실험 참가자에게 해당 키워드에서 연상되는 상황을 떠올리게 하는 제시문을 보여준 후 이에 관해 잠시 생각해보고 느낀 감정이나 반응을 5줄 이상 10줄 이내 작성하게 하여 특정 상황에 참가자들을 더욱 몰입시키는 방식을 의미한다. 특히, 구성원들의 성향 및 리더십 관련 연구에서도 이와 같은 점화 기법을 활용, 결과를 분석하는 연구가 보편화되어 있다(Cesario, Grant, & Higgins, 2004; Cesario, Higgins, & Scholer, 2007; Van Dierendonck et al., 2014). 본 연구는 변수간의 인과관계를 보다 정확히 분석하기 위해 리더의 리더십 유형과 구성원들의 조절 초점 성향 모두를 점화 기법을 활용, 영향을 분석하고자 한다. 특히, 기존 학술지에서



는 이미 변혁적 리더십과 서번트 리더십, 조절 초점 성향에 관해 점화 기법을 활용한 제시문이 실험연구를 통해 신뢰성과 타당성을 입증 받았다(Cesario et al., 2007). 본 연구에서도 국제 학술지에서 대표적으로 활용되는 리더십 및 조절 초점 제시문을 통해 일시적으로 참가자들의 반응을 변화시켜 본 연구의 주요 변수에 측정하게 하는 방식을 준용하였다. 본 연구의 실험 연구 절차는 다음과 같다.

본 연구에 참가한 실험 설문 참가자를 대상으로 변혁적 리더십-성장 초점, 변혁적 리더십-예방 초점, 서번트 리더십-성장 초점, 서번트 리더십-예방 초점, 총 4가지 유형을 토대로 무작위로 배분(Random sampling)하였다. 실험연구에서는 결과의 일반화 및 인과관계의 정확성을 위해 참가자를 무작위로 배분해서 각각의 반응을 분석한다(Lee & Thompson, 2011). 본 연구는 실험 참가자를 1/4씩 해당 유형에 무작위로 배분한 후 관련 상황문이 담긴 제시문과 함께 내재적 동기와 창의성 관련 설문에 답하게 했다. 특히, 점화를 통해 참가자가 해당 상황에 반응하게 하기 위해 작성된 제시문을 읽은 후 관련 제시문을 기반으로 떠오르는 생각과 감정을 각각 7개씩 작성하게 한 후 본 연구의 주요 변수에 답하게 했다.

본 연구의 참가 대상자는 해외 학술지에서 주로 다루는 대학생 또는 대학원생이 아닌 실제 국내 제조업 기반 중견기업에 근무하는 구성원들을 대상으로 진행했으며, 총 160명이 참가하였다. 특히, 기존 연구에서는 상당수 실험 연구가 데이터 수집의 한계로 인해 학생들을 대상으로 하거나 온라인 M-turk 사이트를 통해 수집하기에 기업에 줄 수 있는 경영학적 시사점이 제한되었다(Lee & Thompson, 2011; Tost, Gino, Larrick, 2013). 본 연구는 실제 기업에 근무하는 직장인을 대상으로 실험연구를 진행, 국내 창조적 부가가치 창출에 대한 실무적 시사점을 기존 연구보다 더욱 강하게 제시할 수 있고 변수 간 인과관계를 명확히 규명할 수 있

는 장점이 있다.

### 3.2 점화 (Priming manipulation)

본 연구는 앞서 언급했듯이 리더십 유형과 구성원들의 조절 초점 성향에 관해 몰입할 수 있는 점화 기법을 활용하여 해당 조건에 대해 구성원들이 생각해보고 이에 대해 반응할 수 있도록 실험연구를 진행하였다. 점화 기법은 특정 상황에 관한 제시문을 보여준 후, 본 연구와 밀접한 변수에 대해 실험 참가자가 깊이 생각하게 한 후 측정 문항에 대해 답하게 하는 것을 특징으로 한다(권정언·권상집, 2014). 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 성장 초점, 예방 초점 관련 제시문은 모두 기존 선행연구에서 입증된 점화 제시문을 참고했으며 해당 제시문은 다음과 같다.

#### 3.2.1 변혁적 리더십 (Transformational leadership)

귀하의 리더는 비전을 창출할 수 있는 능력이 있으며, 언제나 조직의 목표, 가치, 목적, 그리고 조직이 달성해야 할 미션의 중요성에 대해 구성원들에게 세심히 커뮤니케이션해줍니다. 귀하의 리더는 문제를 해결하기 위해 새로운 시각이나 방식에 대해 면밀히 살펴보고 맡은 과업을 완수하는 편입니다. 아울러, 귀하의 리더는 구성원들의 자기계발 및 코칭에 관해 많은 관심을 기울이며 노력하고 있습니다(Podsakoff et al., 1990; Rafferty & Griffin, 2004).

#### 3.2.2 서번트 리더십 (Servant leadership)

귀하의 리더는 귀하가 개인적으로 무엇을 필요로 하는지 잘 알고 있습니다. 특히, 귀하의 리더는 겸손하고 강직하며 자신의 철학이나 일을 하면서 느끼는 것들에 대해 귀하와 공유합니다. 귀하의 리더는 실패를 용인할 수 있는 배려심과 용기가 있으며, 귀하의 역량이 계발될 수 있도록 업무의 자율권도 제공하는 편입니다. 귀하의 리더는 구성원들의 입장에 대해 세심히 신

경 쓰며 인간적인 면모를 팀원들에게 보여줍니다(De Cremer, 2006; Van Dierendonck, 2011).

위의 두 가지 조건(변혁적, 서번트 리더십)에 관해 실험 참가자들은 해당 제시문을 읽고, 모두 다음의 공통 가이드라인을 받은 후 조절 초점 성향에 관해 응답하였다. 리더십 점화 후 주어진 가이드라인은 다음과 같다.

잠시 동안 위의 리더를 만났을 때의 특정 상황에 대한 기억을 되살려 보시기 바랍니다. 이런 경험이 없거나 떠오르지 않는다면 위와 같은 리더의 모습을 상상해 보십시오. 위의 리더를 만났을 때 귀하가 느낀 감정과 생각들을 아래 7개 빈 칸에 자유롭게 나열해주시기 바랍니다.

### 3.2.3 성장 초점 (Promotion focus)

과거 귀하가 이상적으로 소망했던 어떤 것들에 대해 잠시 생각해보십시오. 그리고 그 중 일부를 작성하십시오. 또한, 현재 귀하가 희망하거나 소망하는 어떤 것들에 대해 잠시 생각해보십시오. 그리고 그 중 일부를 작성하고 이를 실현시킬 수 있는 방법에 관해 기술하십시오(Kirmani & Zhu, 2007).

### 3.2.4 예방 초점 (Prevention focus)

과거 귀하가 해야 했던 의무사항과 책임에 대해 잠시 생각해보십시오. 그리고 그 중 일부를 작성하십시오. 또한, 현재 귀하가 해야 하는 의무사항과 책임에 대해 잠시 생각해보십시오. 그리고 그 중 일부를 작성하고 부정적인 결과를 회피할 수 있는 방법에 관해 기술하십시오(Pham & Avnet, 2004).

## 3.3 측정 문항 (Measurement)

### 3.3.1 리더십 실험 조건 검정 문항 (Leadership manipulation checks)

본 연구에서 점화한 리더십 조건에 설문 참가자가 제대로 몰입되었는지 확인하기 위해 사용한 리더십 실험 조건 검정 문항은 다음과 같다. 변혁적 리더십에 대한 실험 조작 점검 문항은 Podsakoff et al.(1990) 및 Rafferty & Griffin (2004)이 활용한 4개 문항을 이용하였다. 해당 문항으로는 “귀하의 리더는 조직이 어디로 가야 하는지에 대해 명확히 이해하고 있다.”, “귀하의 리더는 기존 문제도 새로운 방식으로 해결하도록 귀하를 자극, 격려시킨다.” 등으로 구성되었다.

서번트 리더십의 실험 조건 검정을 위한 문항은 Ehrhart (2004)가 측정한 4개 문항을 활용하였다. 측정 문항은 “귀하의 리더는 팀원의 개인적인 발전을 우선순위로 여긴다.”, “귀하의 리더는 팀원들이 최선을 다하는데 도움을 줄 수 있는 새로운 방법을 찾기 위해 열심히 노력한다.” 등이다.

### 3.3.2 조절 초점 실험 조건 검정 문항 (Regulatory focus manipulation checks)

본 연구는 조절 초점 성향에 대한 조건을 검정할 수 있는 문항으로 Neubert et al.(2008)이 개발한 조절 초점 설문 8개(성장 초점 4개, 예방 초점 4개)를 활용하였다. 성장 초점을 측정하기 위한 문항으로는 “나는 나의 성장을 위한 직무 완수에 초점을 두고 있다.”, “나는 상당 시간을 내가 소망한 것을 어떻게 실현시킬 수 있을지에 관해 보낸다.”, “업무 상황에서 나는 내가 희망하고 소망한 것들에 의해 동기부여 된다.”로 구성되어 있다. 예방 초점의 측정 문항은 “나는 내 직무 안정성을 위해 주어진 과업을 정확히 완수하는데 초점을 둔다.”, “내가 맡은 과업을 달성하는 것은 나에게 매우 중요하다.”, “업무 상황에서 나는 실패를 회피할 수 있는데 주의를 집중한다.” 등으로 구성되었다.

### 3.3.3 내재적 동기 (Intrinsic motivation)

본 연구의 매개변수로 고려된 내재적 동기는 기존 연구에서 가장 많이 활용된 Tierney et al.(1999)가 사용한 5개 문항을 활용하였다. 내재적 동기의 측정 문항으로는 “나는 복잡한 문제에 대한 해결책을 수립하는데 흥미가 있다.”, “나는 창의적 문제해결 방안 또는 프로세스를 도입해서 맡은 과제를 해결하는데 흥미가 있다.”, “나는 기존 프로세스나 방식을 개선하는데 흥미가 있다.” 등으로 구성되었다.

### 3.3.4 창의성 (Creativity)

본 연구의 종속변수인 창의성은 Scott & Bruce (1994) 및 Neubert et al.(2008)이 개발하고 활용한 6개 문항을 활용하였다. 창의성의 측정 문항으로는 “나는 창의적인 아이디어를 제안한다.”, “나는 새로운 기술, 프로세스, 방법, 제품 아이디어를 탐색한다.”, “나는 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 일정을 수립한다.” 등으로 구성되었다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 실험 조건 검정

본 연구는 개인의 조절 초점 성향과 리더십을 모두 실험 조건으로 부여하여 연구 참가자들의 반응을 살펴보는데 연구의 초점을 두었다. 특히 실험 조건은 실험에 참가한 구성원을 대상으로 무작위로 배

분하였기 때문에 각각 부여한 성향과 리더십의 효과가 제대로 영향을 미쳤는지 분석하는 실험 조건 검정 (Manipulation Check)이 선행되어야 한다(권정언권상집, 2014).

본 연구는 앞서 언급했듯이 조절 초점 성향과 리더십 스타일에 대한 실험 조건을 검정하기 위해 각각의 요소를 문항 4개씩 활용하여 검정하였다. 첫 번째로 조절 초점 성향과 관련된 독립표본 t-테스트 분석 결과 성장 초점의 조건을 부여 받은 집단은 (M=4.54, SD=1.33) 예방 초점의 조건을 부여 받은 집단에 비해 (M=4.28, SD=.94) 더 높게 성장 초점 성향을 지각하는 것으로 나타났다(p < .01). 그러므로 성장 초점 조건을 점화한 집단의 경우 실험 조건이 제대로 이루어졌음을 확인할 수 있었다.

아울러, 예방 초점의 조건을 부여 받은 집단은 (M=4.54, SD=1.29) 성장 초점의 조건을 부여 받은 집단에 비해 (M=3.82, SD=.84) 더 높게 예방 초점 성향을 지각하는 것으로 확인되었다(p < .01). 종합적으로 이러한 결과를 고려했을 때, 성장 초점의 조건을 부여 받은 집단은 예방 초점의 조건을 부여받은 집단에 비해 성장 초점 성향을 보다 높게 지각하고 있었고 예방 초점 성향의 조건을 부여한 집단은 성장 초점의 조건을 부여한 집단에 비해 확실히 예방 초점 성향을 높게 인지하고 있었다. 즉, 무작위로 실험 참가자에게 성장 초점 또는 예방 초점으로 실험 조건을 부여했지만 결과적으로 양 집단 모두 자신이 부여 받은 집단의 성향을 높게 인지하여 조절 초점 성향의 조건이 잘 형성되었음을 확인할 수 있었다.

<표 1> 조절 초점 실험 조건 검정(Manipulation Check)

구분	평균		표준편차		t값	p값
	성장 초점	예방 초점	성장 초점	예방 초점		
성장 초점 점화 집단	4.54	3.82	1.33	.84	2.03	.00
예방 초점 점화 집단	4.28	4.54	.94	1.29	4.12	.00

두 번째로 점화된 리더십 실험 조건 검정과 관련된 결과에서는 변혁적 리더십의 조건을 받은 집단이 (M=4.04, SD=.54) 서번트 리더십의 조건을 부여 받은 집단에 비해 (M=2.60, SD=.54) 더 높이 변혁적 리더십의 특성을 지각하는 것으로 나타났다(p <.05). 또한, 서번트 리더십의 조건을 점화 받은 집단은 서번트

리더십과 관련해서 (M=4.13, SD=.47) 변혁적 리더십의 조건을 부여받은 집단보다 (M=2.80, SD=.53) 더 높이 서번트 리더십 특성을 지각하는 것으로 나타났다(p <.05). 해당 실험 조건 검정을 최종적으로 고려할 때, 조절 초점 성향과 리더십 조건 검정 집단 모두 자신에게 부여된 실험 조건을 보다 높이 인지하고 있다는 점을 확인할 수 있었다.

<표 2> 리더십 실험 조건 검정(Manipulation Check)

구분	평균		표준편차		t값	p값
	변혁적 리더십	서번트 리더십	변혁적 리더십	서번트 리더십		
변혁적 리더십 점화 집단	4.04	2.80	.54	.53	14.55	.04
서번트 리더십 점화 집단	2.60	4.13	.54	.47	19.15	.03

#### 4.2 가설 검정

본 연구는 다원분산분석(Univariate analysis of variance)을 통해 기존 선행연구를 통해 도출된 가설을 검정하였다. 첫 번째, 리더십과 구성원들의 조절 초점 성향의 상호작용이 미치는 내재적 동기와 관련된 분석을 진행하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십이 점화된 조건에서 성장 초점이 부여된 구성원들의 내재적 동기가 (M=4.90, SE=.16) 예방 초점이 부여된 구성원

들의 내재적 동기보다 (M=4.26, SE=.16) 더 높게 나타났다 (F(1,156)= 20.97, p= .00). 서번트 리더십이 점화된 조건 역시 성장 초점이 부여된 구성원들의 내재적 동기가 (M=4.81, SE=.17) 예방 초점이 부여된 구성원들의 내재적 동기보다 (M=4.26, SE=.17) 더 높게 내재적 동기를 형성하는 것으로 나타났다 (F(1,156)= 14.33, p= .00).

<표 3> 리더십과 조절 초점 성향이 내재적 동기에 미친 영향

집단 구분	N	평균		F값	p값
		평균	표준오차		
변혁적 리더십 x 성장 초점 성향	40	4.90	.16	20.97	.00
변혁적 리더십 x 예방 초점 성향	40	4.26	.16		
서번트 리더십 x 성장 초점 성향	40	4.81	.17	14.33	.00
서번트 리더십 x 예방 초점 성향	40	4.26	.17		

두 번째, 가설 1-4를 확인하기 위해 리더십 조건과 조절 초점 성향의 상호작용이 창의성에 미치는 영향을

분석하였다. 리더십과 조절 초점 성향 확인 결과, 변혁적 리더십이 점화된 조건에서 성장 초점이 부여된 실

험 참가자들의 창의성은 (M=4.24, SE=.09) 예방 초점의 실험 참가자보다 높은 것(M=3.43, SE=.09)으로 나타났다(F(1,156)= 29.89, p= .00). 서번트 리더십 조건에서는 성장 초점이 점화된 실험 참가자들의 창의성과

(M=4.13, SE=1.0) 예방 초점이 점화된 참가자들의 창의성이 (M=4.14, SE=1.0) 대등하게 나타나 서번트 리더십이 두 초점 성향 모두에게 균등한 긍정의 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다(F(1,156)= 14.56, p= .00).

<표 4> 리더십과 조절 초점 성향이 개인 창의성에 미친 영향

집단 구분	N	평균		F값	p값
		평균	표준오차		
변혁적 리더십 x 성장 초점 성향	40	4.24	.09	29.89	.00
변혁적 리더십 x 예방 초점 성향	40	3.43	.09		
서번트 리더십 x 성장 초점 성향	40	4.13	1.00	14.56	.00
서번트 리더십 x 예방 초점 성향	40	4.14	.100		

<표 3>과 <표 4>를 통해 잠정적으로 가설 1-4를 추론할 수 있지만, 내재적 동기의 매개효과를 확인해야 최종적으로 가설의 타당성 여부를 확인할 수 있다. 이를 위해 본 연구는 마지막으로 내재적 동기가 리더십 유형(변혁적 리더십, 서번트 리더십)과 조절초점 성향(성장 초점, 예방 초점)의 사이를 매개하는지 분석하여 본 연구 결과의 최종적 타당성을 검토하고자 한다.

### 4.3 매개효과 검증

본 연구의 매개효과 검정을 위한 분석 방법으로는 붓 스트래핑 방법을 사용하였다. 붓 스트래핑 분석 방법은 Sobel, 위계적 회귀분석보다 최근 더 많이 국내외 학술 연구에 활용되고 있는 분석방법이며, 95% 신뢰도 구간에서 0값이 포함되지 않을 때 간접 효과의 값이 유의한 것으로 인정받는다(Hayes, 2012; Preacher & Hayes, 2008). 참고로 Sobel 테스트의 경우, 검증 결과 소수점 셋째 자리에서 반올림해서 도출된 Zab의 값이 1.96 이상 또는 -1.96 이하가 나올 경우 95% 신뢰 구간에서 매개변수가 독립과 종속변수 사이를 매개하는 것으로 나타낸다. 반면, 붓 스트래핑 분석은 기본

적으로 95% 신뢰 구간을 토대로 매개효과를 검증하며, 신뢰구간에서 0값이 포함되지 않고 양수로만 범위가 확정된 경우 해당 매개변수가 긍정적인 매개효과를 발휘하는 것으로 결과를 도출한다. 반면, 0값이 구간에 포함되지 않고, 음수로만 범위가 이루어진 경우에는 해당 매개변수가 부정적인 매개효과를 미치는 것으로 판단한다.

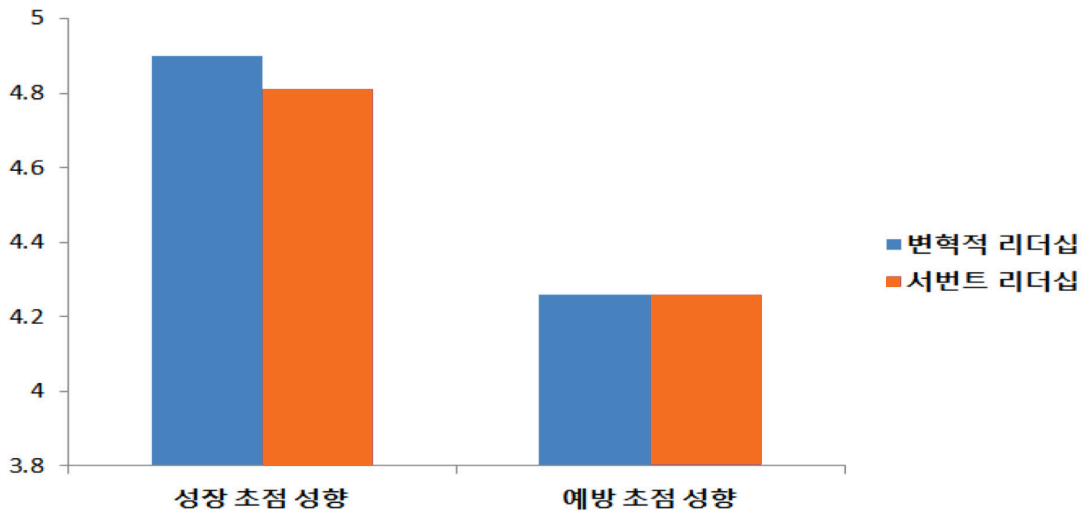
매개효과 검증 결과 95% 신뢰 구간에서 1,000개의 샘플을 가정으로 분석한 결과 내재적 동기는 변혁적 리더십과 성장 초점에는 긍정적인 매개효과를, 변혁적 리더십과 예방 초점 성향의 상호작용과 창의성간의 관계에는 부정적인 매개를 하는 것으로 드러났다. 반면, 서번트 리더십과 성장 초점, 서번트 리더십과 예방 초점 성향 간의 상호작용과 종속변수인 창의성 간의 관계는 내재적 동기가 모두 긍정적인 매개를 하는 것으로 나타났다. 매개효과 검증 결과 값은 <표 5>를 통해 확인할 수 있으며, 이를 통해 본 연구의 가설 1~8이 모두 타당함을 가설 및 매개효과 검증 결과 확인할 수 있었다.

<표 5> 매개효과 검정 (Bootstrapping 테스트)

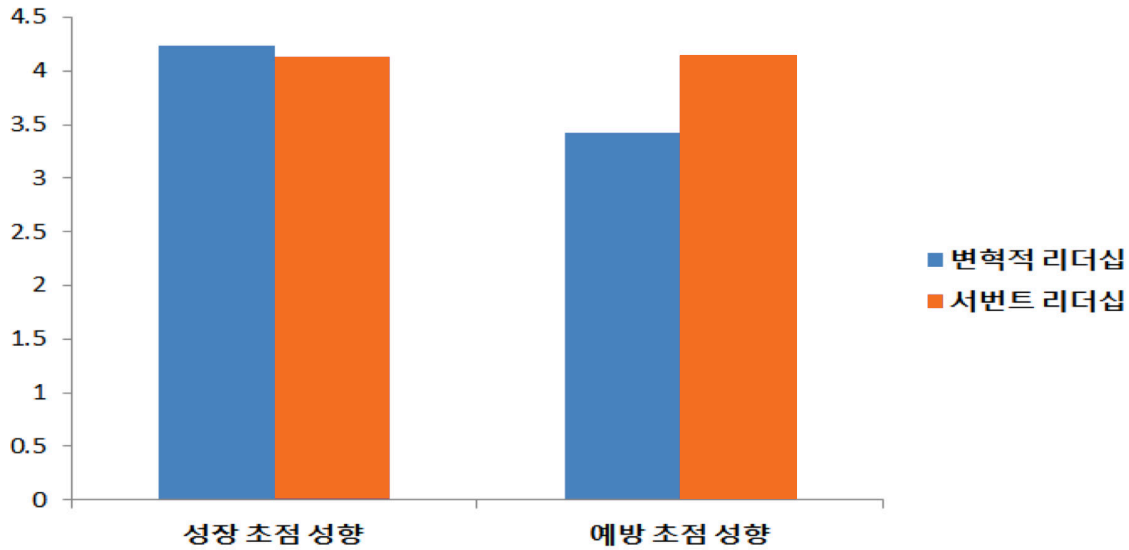
Indirect Paths	95% CI
변혁적 리더십 X 성장 초점 성향 → 내재적 동기 → 개인 창의성	(.10 ~ .30)
변혁적 리더십 X 예방 초점 성향 → 내재적 동기 → 개인 창의성	(-.99 ~ -.45)
서번트 리더십 X 성장 초점 성향 → 내재적 동기 → 개인 창의성	(.05 ~ .52)
서번트 리더십 X 예방 초점 성향 → 내재적 동기 → 개인 창의성	(.02 ~ .57)

본 연구 결과를 통해 확인할 수 있듯이 변혁적 리더십은 성장 초점 성향의 구성원들의 내재적 동기와 창의성에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인되었지만 예방 초점 성향의 구성원들의 내재적 동기 및 창의성에는 매개효과 검정을 통해 엇볼 수 있듯이 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서번트 리더십의 경우 성장 초점 및 예방 초점 구성원들의 내재적 동기와 창의성에 모두 긍정적인 영향을 미치고 있었지만 성장 초점 성향의 사람들에게는 변혁적 리더십보다 그 효과가 상대적으로 약한 것으로 나타났다.

이를 통해 선행 연구를 바탕으로 수립한 본 연구의 가설 1~8이 모두 유의한 수준에서 타당한 것으로 확인되었다. 본 연구 결과는 성장 초점 성향의 구성원들에게 변혁적 리더십을 보다 효과적으로 발휘하고 예방 초점 성향의 구성원들에게 서번트 리더십을 슬기롭게 보여주어야 구성원들의 내재적 동기와 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 아울러, 리더의 차별화된 리더십 발휘가 향후 조직의 인적 경쟁력을 끌어올릴 수 있음을 본 연구 결과 추론할 수 있다.



<그림 1> 내재적 동기에 미친 영향 (리더십 및 조절 초점 성향)



<그림 2> 개인 창의성에 미친 영향 (리더십 및 조절 초점 성향)

## V. 결론

### 5.1 연구의 학문적 공헌도 및 실무적 시사점

본 연구 결과 구성원의 성향에 따라 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 서로 미치는 영향이 상이했다. 변혁적 리더십의 경우, 서번트 리더십보다 성장 초점의 성향을 지닌 구성원들에게 더 높은 내재적 동기와 창의성을 불러 일으켰지만, 반면에 예방 초점의 성향을 지닌 구성원에게는 부정적인 영향을 미치는 리더십으로 나타났다. 반면, 서번트 리더십은 성장 초점의 성향인 사람들에게 변혁적 리더십보다 미치는 효과가 약했는지 몰라도 성장 초점, 예방 초점 두 성향의 구성원 모두에게 긍정적인 내재적 동기와 창의적 행위를 촉진시켰다. 본 연구 결과는 다음과 같은 학문적 공헌도를 제공했다.

첫째, 리더십의 행위는 분명 구성원들의 행위에 중요한 영향을 미치는 요인이다(Neubert et al., 2008). 본 연구를 통해 업무와 관련된 조절 초점 성향은 리더십과 같은 상황적 요소(Situational cues)에 의해 긍정 또

는 부정의 영향을 받는다는 점을 본 연구는 입증했다. 기존 연구는 주로 조절 초점 성향 각각에 대해 가장 적합한 리더십이 무엇인지 연구했다면(Higgins, 1998; Neubert et al., 2008) 본 연구는 이외 변혁적 리더십의 경우 조절 초점 성향에 따라 긍정과 부정의 영향을 동시에 줄 수 있음을 시사하고 있다. 즉, 예방 초점 성향에는 변혁적 리더십이 부정적인 효과를 미칠 수 있음을 시사함으로써 기존 리더십과 조절 초점 성향 관련 연구 영역을 한층 더 확대했다.

둘째, 본 연구는 실험 연구를 통해 리더십과 개인 성향을 통해 창의성에 미치는 영향을 분석했다. 특히, 본 연구에서 활용된 참가 대상자는 모두 직장에 근무하는 근로자로 구성되었다. 해외 학술지에서 주로 실험 연구에 활용된 참가 대상자가 학생이라는 점을 감안할 때(Lee & Thompson, 2011) 기존 실험 연구가 줄 수 있는 실제적 시사점은 매우 제한적이었다. 그러나 본 연구는 160명의 직장인을 대상으로 실험연구를 진행함으로써 설문 기반 연구에 비해 변수 간의 인과관계를 더욱 정확히 밝혀내는데 성공했고 샘플도 직장인이

기에 리더십과 개인 성향에 관한 실험 연구의 시사점 역시 매우 높았다.

셋째, 최근 지식경제, 창조와 혁신 등은 국내뿐 아니라 전 세계 모든 기업의 화두가 되고 있고 성장의 주요 테마가 되고 있다. 선행 연구에서는 특정 리더십이 창의성에 효과를 준다는 연구만 제시되어(Zhang & Bartol, 2010), 과연 하나의 리더십이 모든 상황, 모든 구성원에게 효과를 줄 수 있는지에 대한 연구의 한계로 남았다. 그러나 본 연구는 리더십의 효과 역시 구성원의 개인적 성향에 더 관심을 갖고 해당 구성원의 내재적 동기를 높일 수 있는 맞춤형 리더십을 발휘해야 함을 시사해 기존 창의성을 증진시킬 수 있는 상황적 요인으로 리더십 유형과 구성원의 성향을 고려한 새로운 영역을 학계에 던져주었다.

이와 함께 본 연구가 주는 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내외에서 창의성을 향상시키기 위해 다양한 교육이 현재 기업에서 진행되고 있다. 그러나 대체적으로 트리츠, 혼합 기법(Combination method) 등 방법론적 테크닉 위주의 교육으로 흘러가는 것이 사실이다. 정부 정책적으로, 그리고 산업 측면에서 끊임없이 창의적 성과와 창조적 부가가치를 주장하고 있지만 이러한 방법론적 기술로는 새로운 부가가치를 창출하는데 한계가 있다. 본 연구는 오히려 기업의 리더가 구성원들의 내적 성향에 세심히 관심을 갖고 이들 성향에 가장 적합한 리더십 스킬을 발휘해야 함을 시사하고 있다. 최근 정책, 산업적으로 강조되는 창의성과 부가가치 창출에 가장 중요한 점은 구성원 성향을 고려한 리더십 발휘라는 점을 국내 조직 및 학계 리더는 소중히 참고해야 한다.

둘째, 본 연구는 효과적인 리더십 발휘에 있어 구성원의 성향도 매우 중요하다는 점을 강조하고 있다. 앞서 언급했듯이 리더십 교육의 가장 큰 문제점은 현재 직무별 리더십, 계층별(직급 위주) 리더십으로 진행되

며 교육 대상자를 리더에 한정지어 콘텐츠를 제공하고 있다. 이에 따라 정작 리더십의 영향을 받는 부하직원(구성원)들의 성향 및 심리는 배제되어 왔다. 향후, 기업이 창조적 가치를 창출해서 세계 경쟁에서 선도하기 위해서는 리더십 교육도 일방향적 관점에서 탈피하여 조직 구성원의 성향에 대한 이해, 리더들의 맞춤형 리더십 등을 보다 체계적으로 지식경영화하여 이를 학습한 후, 리더십의 시너지를 통해 창의적 성과를 만들어 내야 한다.

셋째, 조직에서 구성원의 성향 및 리더십도 노력 여하에 따라 변화될 수 있음을 강조해야 한다. 본 연구가 설문 연구로 진행되었다면 리더의 리더십 스타일이나 구성원들의 성향도 고정된 상태를 전제로 했기에 연구의 시사점이 크지 않을 수 있다. 그러나 본 연구는 실제로 실험 참가자들의 고유한 조절 초점 성향과 무관하게 점화 기법을 통해 자신의 성향과 무관한 상황에 무작위로 배분시켰다. 그 후, 실험 결과 각각의 성향에 대해 가장 적합한 리더십이 무엇이고, 부정적인 영향을 주는 리더십은 무엇인지 확인할 수 있었다. 그러므로 본 연구 결과를 감안할 때 조직의 경영자는 언제든지 구성원들의 성향을 성장 초점으로, 리더십도 구성원의 성격, 성향에 따라 적용시킬 수 있도록 끊임없이 성향 및 리더십의 최적화 효과를 지식경영으로 조직에 내재화시켜 적재적소에 효과적인 리더십을 리더들이 발휘할 수 있도록 모든 노력을 기울여야 한다.

#### 5.2연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 국내 직장인들을 대상으로 실험연구를 진행하여 실험연구가 갖는 참가자 대상의 한계를 이겨냈고 리더십과 조절 초점 성향을 모두 점화, 조작함으로써 연구 결과가 주는 변수 간 인과관계를 과학적으로 규명하였다. 그러나 다음과 같은 연구의 한계 역시 일부 지니고 있어 향후 연구에서는 이를 보완해야 할 것으로 보인다.

첫째, 본 연구의 종속변수로 측정된 창의성은 주로



설문 연구에 진행된 문항이기에 실험연구에 활용할 수 있는 문항으로는 적합하지 않을 수 있다. 주로, 창의성과 관련된 연구에서 설문을 통해 입증된 문항이긴 하나(George & Zhou, 2001; Scott & Bruce, 1994) 실험연구에서는 설문 보다 연구의 성격, 특성에 맞는 창의적 성과를 측정할 수 있는 문항을 활용하여 연구를 진행했다면 연구 결과의 엄정함을 더욱 다질 수 있다. 최근 실험연구에서 창의성 역시 별도의 주제를 통해 외부 평가자를 동원하여 이를 측정하는 만큼(Grant & Berry, 2011) 향후 연구에서는 실험연구에 적합한 창의성 문항을 적용해야 한다.

둘째, 종속 변수에서 창의성 이외 변수를 추가적으로 분석하지 못했다. 기존 연구에서는 조절 초점 성향 별로 이타적 행위, 역할 기대성과 등을 다양하게 분석했으나(Neubert et al., 2008) 본 연구는 창의성 이외 추가적인 종속변수를 고려하지 않아 리더십과 구성원 성향의 조합에 따라 다른 효과는 어떤 점이 있을지에 대해서 좀 더 다양한 함의점을 주지 못했다. 향후 연구에서는 리더십과 조절 초점 성향에 의한 상호작용이 창의성 이외 지식공유 및 지식창출, 조직시민행동, 조직 몰입 등에 대해 어떤 영향을 미칠지 추가적으로 분석해야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서 고려한 성향은 조절 초점 이론을 근거로 하고 있으나(Higgins, 1997, 1998) 사실 심리학 연구에서는 애착 이론(Attachment theory)를 활용한 연구(Mikulincer & Shaver, 2007) 등 다양한 성향 이론을 고려하여 연구를 진행하고 있다. 실제로, 개인은 성장 초점과 예방 초점 이외 또 다른 성향을 지닐 수 있다. 인사조직 및 심리 연구에서도 Big 5 성격 이론, 애착 이론 등 사람의 성향을 더 많은 차원으로 구분하는 성향 이론과 리더십 및 기타 상황적 요인의 상호작용이 어떤 효과를 발휘하고 있는지 상당수의 연구를 진행하고 있다. 향후 연구에서는 다른 성향 이론과 리더십 요소의 상호작용을 연구한다면 보다 참신한 연

구 결과를 입증할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 실험연구로 리더십과 구성원 성향에 따른 내재적 동기와 창의성 도출 여부를 확인했다. 다만, 본 연구는 국내 제조업에 속한 중견기업을 대상으로 진행했기에 실험연구로 결과를 도출했어도 일정 부분 연구의 한계가 존재한다. 실험 조건 적용에서 업종과 직무의 특성까지 완전히 점화하거나 통제하지 못했기 때문이다. 본 연구가 보다 다양한 기업을 대상으로 실험을 추가적으로 진행하여 결과를 분석했다면 더 엄정한 그리고 일반화된 결과를 만들 수 있었을 것이다. 향후 연구에서는 이를 고려, 보다 다양한 기업과 업종을 대상으로 구성원의 개인 성향과 리더십 스타일의 상호작용을 밝혀 조직에 줄 수 있는 실무적 시사점 및 학문적 기여도를 더 넓게 확대해야 할 것이다.

## 참고 문헌

### [국내 문헌]

1. 권상집 (2015), 리더십 유형과 조직 구성원 애착 유형의 상호작용이 창의성에 미치는 차별화 효과: 임파워링 리더십과 서번트 리더십, 한국과학기술원 박사학위 논문.
2. 권상집 (2016), 서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과, 지식경영연구, 제17권, 1호, 89-109.
3. 권정연·권상집 (2014), 안정그룹 애착이 개인 창의성에 미치는 영향, 지식경영연구, 제15권, 2호, 43-66.
4. 김문주·이지예·윤정구 (2013), 리더와 구성원의 리더십 이증주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용, 지식경영연구, 제14권, 3호, 55-85.
5. 김현진·설현도 (2014), 개인창의성과 집단창의성의 관계에서 통합능력과 지식공유의 매개효과, 지식경영연구, 제15권, 4호, 223-247.
6. 장재윤·박영석 (2000), 창의적 작업환경 측정용 KEYS 척도의 타당화 연구: 한국 기업조직을 대상으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제13권, 1호, 61-90.
7. 현지혜 (2012), 부하가 인지한 변혁적 리더십과 부하 간 Regulatory fit: 부하의 위험감수 행동 및 리더-부하 간 활력관계에 미치는 영향, 한국과학기술원 석사학위 논문.

### [국외 문헌]

1. Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.10, pp.123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
2. Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
4. Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003), Rewarding creativity: When does it really matter? *Leadership Quarterly*, 14, 569-586.
5. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organizational Management*, 31, 300-326.
6. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990), The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995), *MLQ multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
9. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003), Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
10. Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001), Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35-66.
11. Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004), Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business*

- Venturing, 19, 203-220.
12. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
  13. Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004), Regulatory fit and persuasion: Transfer from “feeling right”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 388-404.
  14. Cesario, J., Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2007), Regulatory fit and persuasion: Basic principles and remaining questions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 444-463.
  15. Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997), Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 117-132.
  16. Davis, S. M. (1968), Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 13, 402-416.
  17. De Cremer, D. (2006), Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 79-93.
  18. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
  19. Ehrhart, M. G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
  20. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), Predicting followers’ preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153-179.
  21. George, J. M., & Zhou, J. (2001), When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
  22. Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011), The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
  23. Greenleaf, R. K. (1970), *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
  24. Graham, J. W. (1991), Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
  25. Hayes, A. F. (2012), PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper], Retrieved from. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
  26. Higgins, E. T. (1997), Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
  27. Higgins, E. T. (1998), Promotion and prevention regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-41.
  28. Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E., & Hymes, C. (1994), Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 276-

- 286.
29. Hokwins, J. (2001), *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin Books.
30. Hu, J., & Liden, R. C. (2011), Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 851-862.
31. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004), Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
32. Kark, R., & Shamir, B., & Chen, G. (2003), The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
33. 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, 500-528.
34. Kirmani, A., Zhu, R. (2007), Vigilant against manipulation: The effect of regulatory focus on the use of persuasion knowledge. *Journal of Marketing Research*, 44, 688-701.
35. Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984), Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 233-248.
36. Lee, A. Y., & Aaker, J. L. (2004), Bring the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 205-218.
37. Lee, A. Y., Aaker, J. L., & Gardner, W. L. (2000), The pleasures and pains of distinct self-construals: The role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1122-1134.
38. Lee, S., & Thompson, L. (2011), Do agents negotiate for the best (or worst) interest of principles? Secure, anxious and avoidant principal-agent attachment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 681-684.
39. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012), Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
40. 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, 180-197.
41. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004), Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
42. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007), *Attachment in adulthood: Structure, dynamic, and change*. New York: Guilford Press.
43. 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, 1220-1233.
44. Ng, K. Y., Koh, C. S. K., & Goh, H. C. (2008), The heart of the servant leader. Leader's motivation to serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), Knowledge-driven corporation-complex creative destruction (pp.125-144). Charlotte, NC: Information Age.
45. O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002), Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. Human Resource Management, 41, 325-340.
46. Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012), CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. Personnel Psychology, 65, 565-596.
47. Pham, M. T., & Avnet, T. (2004), Ideals and oughts and the weighting of affect versus substance in persuasion. Journal of Consumer Research, 30, 503-518,
48. Podsakoff, P. M., MacKenzie, Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and citizen behaviors. Leadership Quarterly, 1, 107-143.
49. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple models. Behavior Research Methods, 40, 879-891.
50. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004), Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. Leadership Quarterly, 15, 329-354.
51. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.
52. 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, 580-607.
53. 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, 285-293.
54. Shin, S., Zhou, J. (2003), Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal, 46, 703-714.
55. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999), An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. Personnel Psychology, 52, 591-620.
56. 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, 1465-1486.
57. Tseng, H. C., & Kang, L. M. (2008), How does regulatory focus affect uncertainty towards organizational change? Leadership & Organization Development Journal, 29, 713-731.
58. Van Dierendonck, D. (2011), Servant leadership: A review and synthesis. Journal

- of Management, 37, 1228-1261.
59. Van Dierendonck, D., & Nujiten, I. (2011), The servant leadership survey: Development and validation of multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
60. 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, 544-562.
61. Wallace, J. C., & Chen, G. (2006), A multi-level integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59, 529-557.
62. Wu, C., McMullen, J., Neubert, M. J., & Yi, X. (2008), The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23, 587-602.
63. Yukl, G. (1999), An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
64. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
65. Zhou, J. (1998), Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261-276.
66. Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001), Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior*, 35, 151-167.

---

● 저 자 소 개 ●

---



**권상집 (Sang-Jib Kwon)**

동국대학교 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 리더십과 지식경영, 조직 혁신 등이며 개인 성향, 조직 상황, 산업 환경에 따른 개인 창의성과 조직 창의성, 지식역량 극대화를 연구하고 있다. 해외 저널로는 Sustainable Development, Social Science, Economic Research, Sustainability 등에 논문을 게재하였고, 국내는 지식경영연구, 기업경영연구, 중소기업연구, 기업교육연구 등에 논문을 게재하였다.