

## 창의적 리더 측정 척도 개발 연구\*

장 재 윤\*\*

〈목 차〉

- |         |          |
|---------|----------|
| I. 서 론  | III. 결 과 |
| II. 방 법 | IV. 논 의  |

본 연구는 기업 현장에서 점점 그 중요성이 더해가는 창의성 경영과 관련하여, 기업에서 중추적 역할을 담당하는 관리자급 리더들의 리더십을 창의성 관점에서 고찰하고, 창의적인 리더를 측정하는 도구를 개발하고자 하였다. 먼저, 문헌 개관을 통해 창의적 리더의 모형을 설정하고, 그 모형에 기반하여 창의적 리더가 수행해야 할 역할을 네 가지로 추출하였다. 또한 네 가지 역할의 수행 정도를 가늠하는 척도를 개발하였고, 국내 대기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 자신의 상사가 얼마나 그런 역할을 많이 수행하는지에 대한 설문조사를 통해 척도의 문항분석과 신뢰도 및 타당도 분석을 실시하였다. 분석 결과를 토대로 최종적으로 문항을 선정하였으며, 기능별로 창의적 리더 특성에 차이가 있는지를 고찰하였다. 마지막으로 개발된 척도의 활용방안과 향후 연구에 대해 제안하였다.

### I. 서 론

인류의 역사는 도구를 사용하면서 지금까지 창의성을 통해 발전해 온 역사라고 해도 과언이 아니다(Ward, Finke, & Smith, 1995). 모든 인간은 새로운 가치를 창출해내는 잠재력을 지니고 있고, 그래서 '새롭고 유용한 무엇인가를 산출해 내는 것'이라고 정의되는 창의성(Sternberg & Lubart, 1996)은 인류의 무한한 자원이다. 따라서 신비롭기까지 한 '창의성'이라는 현상만큼 학자들뿐만 아니라 일반인들의 관심을 끄는 주제도

\* 본 연구에서 개발한 척도의 초기 문항 개발에는 최창희, 오인수, 이계원, 김규성이 참여하였고, 특히 자료수집은 김규성의 주도하에 이루어졌음을 밝힌다. 그들 모두에게 감사드린다.

\*\* 성신여대 심리학과, 부교수

없으며, 모든 인간의 다양한 행동들 중에 창의적인 행동만큼 인류에게 중요하고 큰 기여를 한 행동도 찾기 어려울 것이다. 인간의 삶을 정신적, 육체적으로 보다 자유롭고 윤택하게 만든 수많은 창조물들은 인간이 기본적으로 무엇인가를 창의하고자 하는 본능을 타고났다는 증거들이다(Ward, Finke, & Smith, 1995). 따라서 창의성은 인간의 삶 속에 내재된 현상이다.

그러나 최근의 기업이 직면하는 경영환경은 인간의 내재적 특성 중의 하나인 창의적 잠재력을 더욱 요구하는 방향으로 변화하고 있다(Dess & Pickens, 2000). 21세기의 새로운 경제체제에서 모든 기업과 조직은 이전에 경험하지 못한 새로운 도전들에 직면해 있으며, 이러한 도전을 극복하기 위해 가장 필요한 역량으로 창의성과 혁신이 강조되고 있다.

이러한 창조성과 혁신에 대한 강조와 더불어, 많은 연구자들은 창의성과 혁신을 위해 서는 조직을 어떤 리드해야 하는지, 창의적 리더에 대해 상당한 관심을 기울여 왔다(오인수, 장재윤, 최창희, 김규성, 2007; 이순묵, 최인수, 여성칠, 2008; Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Puccio, Murdock, & Mance, 2006; Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2003). 본 연구는 이러한 연구 흐름의 일환으로 창의적 리더에 개념적 모형을 제안하고, 이를 측정하기 위한 척도를 개발하고자 하는 목적을 가졌다. 이러한 목적을 달성하기 위해, 먼저, 창의적 리더에 대한 개념적 정의 및 개념의 구성요소들을 제안하였다. 다음으로 창의적 리더의 4가지 구성요소들을 측정할 수 있는 척도 문항들을 개발하여, 국내 대기업에 종사하는 직장인들을 대상으로 자료를 수집하여 척도의 문항 분석 및 신뢰도, 타당도 연구를 진행하였다. 경험적 분석 결과를 토대로 최종적으로 27문항으로 구성된 창의적 리더 척도를 개발하였다. 다음부터 창의성 및 창의적 리더와 관련된 문헌 개관으로 시작하였다.

## 1. 창의적인 사람의 특성

창의성은 흔히 지능이나 특별한 재능(talent)과 유사한 것으로 이해되는 경우가 많다. 일반적으로 지능이 높거나 재능이 있으면, 자신의 분야에서 주어진 일을 다른 사람에 비해서 빨리 이해하고 뛰어난 성과를 보인다. 산업심리학자들이 지금까지 연구한 결과에 의하면, 업무 성과를 가장 안정적으로 잘 예측해주는 인간 특성은 인지적 능력, 즉 지능이었다. 지능이 높은 사람은 해당 영역의 지식을 남보다 빨리 습득하고, 자신의 역량을 발휘하는 데 뛰어나다. 하지만, 지능이 반드시 창의적인 성과를 보장하는 것은 아니다.

창의적인 사람은 처음에 자신이 속한 분야의 전통이나 패러다임에 거북해하고 불편해하는 경우가 많다(Gardner, 1993). 최근 미국에서 평균 IQ 180에 달하는 0.01%의 영재를 10년간 추적한 연구는 이들이 박사학위를 받는 비율이 보통 인구보다 50배에 달했고, 20대 초반부터 두드러진 연구 업적을 내놓고 있음을 보여주고 있다(Lubinski, Webb, Morelock, & Benbow, 2001). 이러한 결과는 학업(academic) 지능의 영향으로 볼 수 있다. 그렇지만 일반 사회에서의 창의성은 결코 학업지능만으로 설명되지 않는다. 20세기라는 한 세기를 바꾼 11명의 천재를 연구한 Gardner의 연구도 이 중 피카소 한 사람만이 20살 이전에 천재 소리를 들었다는 사실을 보여주고 있다. 따라서, 지능과 창의성 간의 관계는 아직 분명하진 않지만, 보통 사람들이 생각하듯이 창의성은 지능이 아주 높은 사람들에게서만 나타날 수 있는 것이라는 생각은 잘못된 것이다(Mumford & Gustafson, 1988). 요컨대, 창의성은 특정한 사람들의 전유물이 아니다. Csikszentmihalyi(1996)는 모든 사람들이 다 세상을 바꾸는 위대한 창의적 성과를 내기는 힘들지만, 훈련을 통해 창의적이 될 수 있고, 일상생활에서 창의성을 발휘함으로써 자신과 주변 사람들의 삶을 더 윤택하고 행복하게 할 수 있다고 하였다.

창의성의 사회심리학적 측면을 오랜 기간 연구해 온 Amabile(1988, 1996)은 자신의 창의성에 대한 요소모형(componential model)에서 누구나 창의적 잠재력을 발휘하기 위한 필요한 요소들을 제안하였다. 즉, 그녀는 개인의 창의성 발휘에 필요한 세 요소로서 1) 영역관련 지식(domain-relevant knowledge), 2) 창의성 관련 기술(creativity-relevant skill), 3) 내적 과업 동기(intrinsic task motivation)를 제시하였다.

우선, 창의성이 발현되기 위해서는 해당 분야에서의 영역 관련 지식(즉, 지식과 경험)이 필요하다. 즉, 특정한 분야에서 창의적인 업적을 내는 사람으로 인정받기 위해서는, 그 분야에서 이루어진 업적을 충분히 이해하고 마스터해야 한다. 보통 창의적인 업적을 내기 위해 한 분야가 요구하는 기초를 완전히 자기 것으로 만드는 데 약 10년이 (혹은 그 이상이) 걸린다(Ericsson & Lehmann, 1996). 그러나 여기서 지식이란 오랜 기간의 학교 교육을 통해서 획득되는 지식만을 의미하는 것은 아니다. 이것은 해당 분야의 오랜 경험을 통해 축적된 지식과 경험을 의미하며, 따라서 누구든지 충족할 수 있는 창의성의 요소이다. 그러나 Thomas Kuhn이 지적했듯이 특정 패러다임에 몰입되어 있을 수록 그 패러다임의 지배를 벗어나기가 어려운 것처럼, 자신의 분야에서 오랜 기간 경험을 쌓다 보면 그 분야를 지배하는 기존 생각과 사고의 틀을 벗어나기란 쉽지 않다. 따라

서 두 번째 요소인 창의성 관련 기술, 즉 창의적 사고 기술(creative thinking skills)이 필요하다. 즉, 창의성이 발현되기 위해서는 우리 자신의 사고 틀을 뛰어 넘어 남과 다른 생각과 사고를 해야 한다. 기존 지식이나 사고 틀이 우리의 창의적 사고를 얼마나 제약하고 있는지는 Ward(1994)의 실험에서 명확히 알 수 있다. 그는 대학생들에게 우주 어딘가에 지구와는 전혀 다른 한 행성에 생명체가 존재한다고 상상하고, 그 생명체가 어떤 모습일지를 그려보라고 하였다. 그런데 많은 대학생들은 자신들의 그림에 지구상의 동물들의 특성을 그대로 적용하였는데, 예를 들어, 독특하게 생긴 머리에 두 개의 눈, 또는 두 개 또는 네 개의 다리를 대칭으로 그리는 식(two eyes, four limbs, and bilateral symmetry)이었다. 대학생들이 외계 생명체의 모습에 대한 보다 다양하고 독창적인 가능성을 생각해 내지 못하는 것은 다른 행성에 사는 생명체들이 왜 꼭 그렇게 생겨야 하는지에 대한 아무런 근거 없이 지구상의 동물들에 대해 알고 있는 기존 지식을 가지고 외계인에 대한 상상력을 채색해버렸기 때문이다. 이처럼 창의성이 발현되기 위해서는 자신의 기존 지식과 상식을 넘어서는 역발상적 사고가 요구된다.

Guilford(1967)는 주어진 정보를 가지고 한 가지 옳은 해답을 찾는 ‘수렴적 사고(convergent thinking)’와는 달리 주어진 정보를 가지고 수많은 답을 만들어내는 ‘발산적 사고(divergent thinking)’가 창의적 사고의 핵심이라고 했다. 비슷한 개념으로 De Bono(1992)는 창의적 사고의 핵심은 기준에 하던 식으로 계속 사고하는 것이 아니라 달리 보고 다른 개념으로 사고하는 ‘수평적 사고(lateral thinking)’라고 보았다. Mednick과 Mednick(1962)은 창의적인 사람일수록 멀리 떨어져 있는 개념들 사이에 연관을 잘 형성하는 ‘연합 사고(associative thinking)’에 능하다고 보았다. 또한, Rothenberg(1990)는 창의적인 사람들이 특정 분야에 관계없이 모두 ‘야누스적 사고(Janusian thinking)’라는 독특한 사고의 유형을 공유하고 있다는 것을 발견했다. 그것은 지붕에서 떨어지는 사람이 동시에 운동과 정지의 상태에 있을 수 있다는 아인슈타인의 일반상대성 이론, 서로 양립 불가능한 파동과 입자가 동시에 존재할 수 있다는 보어의 상보성원리 등과 같이 두 개 혹은 그 이상의 대립쌍을 동시에 고려하여 통합된 존재로 발전시키는 것을 말한다(홍성욱, 2004).

한편, 일반적으로 창의적 해결이 요구되는 문제(problem)는 두 가지 유형으로 구분할 수 있는데, 창의적 활동을 시작하기 전에 문제가 어느 정도 유형화되어 있는 경우(폐쇄적 문제, 문제해결)와 전혀 유형화되어 있지 않은 경우(개방적 문제, 문제발견)로 나눌

수 있다(Dillon, 1982; Unsworth, 2001). 일부 학자들은 주어진 문제에 대해 기존 생각을 벗어난 새로운 시각과 사고를 가지는 것뿐만 아니라, 애초부터 남들이 보지 못한 새로운 문제나 가능성성을 찾아내는 것이 진정한 창의성이라고 주장하였다. Getzels와 Csikszentmihalyi(1976)는 뉴욕의 화가 지망생들을 대상으로 독창성의 근원이 어디에 있는지를 연구한 결과, 창의성은 문제해결에 있는 것이 아니라 문제발견(problem finding)에 있다는 주장을 하였다. 그들은 화가 지망생들로 하여금 화실에 준비된 27가지의 사물들(과일, 나팔, 고서적 등) 중 몇 개를 선택, 배치하여 정물화를 그리도록 하였다. 그림을 그리는 전 과정 동안 화가 지망생들의 행동은 관찰되었으며, 그림이 완성되기까지 화폭에 담긴 그림의 변화 과정이 사진으로 촬영되었다. 그리고 그림이 완성된 후 전문가들로부터 그림의 독창성을 평가 받았는데, 독창적인 그림을 그린 화가 지망생들과 그렇지 않은 화가 지망생들간의 차이의 근원을 실제 그림 그리는 동안의 행동에서 찾았다. 결과에 의하면, 독창적인 화가는 27개의 사물을 중 다른 화가들이 잘 선택하지 않는 사물을 선택하는 경향이 있었으며, 27개의 사물을 보다 더 철저하게 탐색하였으며(오랫동안 각 사물의 특성을 여러 각도에서 보는 것과 같은), 그리고 최종 완성된 그림의 초기 형태가 보다 늦게 결정되는 경향을 보였다. 결국 무엇을 화폭에 구현할 것인가를 보다 오랫동안 고민하고 다양한 탐색적인 행동을 많이 한 화가들에서 보다 독창적인 그림이 나왔다. 그리고 연구자들은 독창적인 그림을 그린 이들의 행동들을 총칭하여 ‘문제발견’ 행동이라고 하였다. 즉, 덜 창의적인 화가들은 무엇을 그릴 것인가라는 문제발견 측면에는 시간을 덜 소비하고 그것을 해결(즉, 그림을 기교 있게 그리는 활동)하는데 보다 많은 시간을 투여한 반면, 창의적인 화가들은 자신의 화폭에다 무엇을 구현할 것인가라는 문제 자체에 대한 보다 지속적인 의문과 탐색을 계속하는 행동을 보인 것이다.

이처럼 주어진 문제에 대한 창의적인 해결뿐만 아니라, 문제 자체를 발견해내는 능력은 보다 질적으로 한 단계 높은 차원의 창의성이라 볼 수 있다(Unsworth, 2001). 예를 들어, 특정 제품 시장에서 기존 제품에 새로운 혁신적 기능을 추가한 신제품을 개발하는 것이나 시장점유율 확대를 위한 독특한 전략을 구사하는 것과 같은 것이 주어진 문제의 창의적 해결이라면, 고객의 욕구에 바탕을 둔 기존에 없던 새로운 상품을 개발하는 것은 문제 발견이라 볼 수 있다. 이러한 문제발견에 의한 창의성은 오늘날과 같은 너무나 많은 기회와 가능성들이 존재하는 지식 정보화 사회에서 더욱 요구되는 것으로 보인다.

그런데 이러한 문제발견 행동이 가능하도록 하는 원동력은 다름 아닌 창의성의 마지막

세 번째 요소인 일에 대한 '내적 동기(intrinsic motivation)'이다. 인간이 어떤 행동(활동)을 하게 되는 데에는 동기가 있게 마련인데, 심리학에서는 동기를 크게 내적 동기와 외적 동기로 구분한다. 어떤 행동을 행동 그 자체에서 오는 즐거움이나 성취감 때문에 하게 되면 내적 동기에 의한 것으로 본다. 예를 들어, 어떤 화가가 그림 그리는 활동 그 자체로부터 오는 즐거움 그리고 작품을 완성하는 데서 오는 성취감 때문에 그림을 그리는 것이다. 그런데, 그 화가가 자신의 작품을 통해 어떤 다른 목적을 달성하기 위해서라면(예컨대, 돈을 벌기 위해), 그는 외적 동기에 의해 그림을 그리고 있는 것이다. Amabile(1996)는 창의성의 내적 동기 원리(intrinsic motivation principle of creativity)를 제안하면서 창의성이 발현되기 위해서는 내적 동기, 즉 일에 대한 열정이 필수적이라고 역설하였다. 사실 많은 기업에서 구성원들의 창의성을 촉진하기 위해 단순히 복장을 자유롭게 하는 것과 같은 피상적인 방법만을 강조할 뿐, 보다 중요한 구성원들의 일에 대한 열정이나 내적 동기화는 많이 간과하고 있다(장재윤, 구자숙, 1998).

이미 오래 전부터 Deci(1971)나 Lepper, Greene 및 Nisbett(1973)과 같은 사회심리학자들은 금전과 같은 외적 보상이 자신이 하는 일에 대한 내적 동기를 저하시키는 부정적인 측면이 있음을 지적해왔다. 외적 보상에 의해 자신의 행동이 통제되는 경험을 많이 하게 되면 점차 자신이 하는 일 자체로부터의 즐거움은 감소하게 된다는 것이다(Deci & Ryan, 1985). 실제 제공되는 보상이 클수록 그러한 보상을 받게 해주는 과제활동을 더욱 부정적으로 보게 된다는 결과를 보여준 실험도 있다(Freedman, Cunningham, & Krismer, 1992).

또한 외적으로 동기화된 일에서 창의적인 성과가 나오기는 어렵다는 것을 많은 연구들이 보여 준다. 왜냐하면 외적 보상에 의해 동기화되면 보상 획득과 관련된 자극에만 협소하게 주의를 집중하게 되고 환경의 다양한 자극들에는 관심을 두지 않게 되는데, 이것이 창의적 수행에 필수적인 자발성과 탐구심을 감소시키고 결국 창의성을 저해할 수 있기 때문이다(Amabile, 1996). 반면, 외적으로 동기화되면 부과된 외적 목표(예를 들어, 보상 얻기, 마감날짜 맞추기, 타인의 인정받기, 전문가로부터 긍정적 평가받기 등)를 달성하는 방향으로만 주의(attention)가 협소하게 지향된다. 따라서 다양한 대안들과 보다 거시적으로 사물이나 현상을 바라보지 못하게 되고, 창조적인 사고와 행동에 제약이 생기는 것이다. 그 뿐 아니라 외적 보상은 실험적이고, 모험적인 행동을 제한할 수 있다. Condry(1977)는 사람들이 자신이 하는 일과 관련하여 무엇인가를 얻게 될 것이

라고 생각하도록 자극될 수록, 모험적인 일을 택하거나, 어떤 직감에 따라 행동하거나, 다양한 외부 자극에 대해 호기심을 보이는 행동이 감소하게 되므로 ‘보상은 탐구의 적(enemy of exploration)’이라고 주장하였다. 즉, 외적 보상이 주어지면 더 열심히 일하고 더 많은 활동을 하도록 하는 것 같지만, 내적으로 동기화된 사람들보다 대개 질이 낮고, 오류가 많고, 고정관념적이고, 창의성이 낮게 된다는 것이다. 또한 ‘주의의 협소화(attention narrowing)’ 가설에 대한 Amabile의 주장처럼, 노력의 대가로 무엇인가가 주어진다고 생각하게 되면 사람들의 시야가 좁아지게 되고, 보상을 획득하기 위한 가장 빠르고 확실한 (반드시 창의적이지는 않은) 경로를 찾도록 자극된다고 하였다. 그 결과 장기적인 과제보다는 단기적인 가시적 성과에만 관심을 집중하게 된다.

지금까지의 논의를 요약하면, 다음과 같다. 창의성은 특별한 사람들에게만 가능한 현상이 아니다. 창의성이 발현되기 위해서는 지식과 경험, 창의적 사고기술, 내적 동기라는 3가지 요소가 필요하며, 이 세 가지 요소가 적절히 갖추어지면 창의성은 누구에게나 발현될 수 있는 것이다.

## 2. 기업에서의 창의성

한편 과거 기업에서의 창의성과 관련하여 상당히 오랫동안 지속되어 왔고 널리 알려진 고정관념 중의 하나가 ‘외로운 발명 영웅(lone heroic inventor)’인데, 이것 때문에 많은 회사들이 소위 ‘튀는 자의덫(high flier trap)’에 걸리게 된다(Robinson & Stern, 1997). 즉 그러한 고정관념 때문에 기업은 일부 몇 사람(소위 ‘천재’)에게 상당한 자원들을 투자하고 많은 권한을 준다. 그러한 고정관념이 현실적으로 지속되는 이유는 창의성은 특별한 사람들에게서만 발현된다는 오해에서 비롯된 것이다. 물론 이러한 오해가 전혀 근거 없는 것은 아니다. 그것은 미국에서 19세기 말 발명가들의 황금기라고 불리는 시대에는 어느 정도 설득력이 있었고, 이후에 일반인들과 학술적인 관심에 의해 고정관념이 널리 퍼져 나갔던 것이다.

그러나 이러한 황금기에 생겨난 고정관념은 미국에서 기업의 특히 수가 개인의 특허 수를 넘어선 첫 해인 1935년에 이미 종식되었다. 즉, ‘천재관(genius view)’을 갖고 바라보듯이, 특정 인물에게서 창의적인 성과를 기대하던 시대는 끝이 났다. 오늘날의 기업에서는 새로운 기술이나 제품의 개발 과정과 절차가 너무나 복잡할 뿐 아니라, 전문화가

더욱 확대되고 지식이 증폭됨에 따라 발명과 창의가 옛날과는 전혀 다른 방식으로 이루어진다. 더구나 오늘날 기업에서의 창의적 성과는 한 개인의 아이디어나 노력이기보다는 다수의 노력에 의한 결과인 경우가 더 많다(Leonard-Barton & Swap, 1999; Sawyer, 2007). 문제는 기업 경영자들이 이미 끝난 지 수십 년이 훨씬 지난, 황금기 시대의 성공 사례들로부터 만들어진 현실에 맞지 않는 잘못된 관념을 가지고 있다는 점이다. 결국 '튀는 자의 몇'에 걸려 있는 기업들은 자신들의 실제 가능한 창의적 잠재력을 충분히 실현하지 못하게 된다.

이러한 맥락에서 Robinson과 Stern(1997)은 비선입견(非先入見)의 원리(no-preconceptions principle)를 제안하였다. 이 원리는 기업에서 과연 누가 창의적인 성과를 낼 지, 그것이 무엇일 지, 언제 그것이 발생할지, 어떻게 그것이 발생할지를 결코 미리 예측할 수 없으며, 기업이 그런 것들에 선입견을 가지면 가질 수록 창의성은 더욱 제한 받게 된다는 것이다. 그들이 이 원리를 제안한 배경은 구미와 일본의 다양한 기업들에서 찾아낸 매우 창의적인 성과의 사례들을 분석하면서부터였다. 그들은 기업에 엄청난 이득과 혜택을 가져다 준 창의적인 행위의 대부분은 전략상 미리 경영층에 의해 계획된 것이 아니었으며, 거의 대부분은 특별히 창의적인 사람으로 생각되지 않은 사람들에 의해 전혀 예측되지 않은 곳에서 발현되었다는 사실을 알게 되었다. 따라서 이 원리에 근거하면 기업 창의성을 증진시키기 위한 실제적인 수단은 소수의 천재들을 찾아내는 데에 있는 것이 아니라, 모든 종업원들의 창의성을 증진시키는 데에 있다고 할 수 있다. 그런 의미에서 기업에서 '창의성을 경영'한다는 것은 1) 경영자가 모든 조직 구성원들이 앞서 설명된 3 가지 창의성의 요소를 가지고 있으면 자신들의 창의적 잠재력을 실현할 수 있다는 신념을 가지고, 2) 3가지 요소를 모든 조직 구성원들이 가질 수 있는 여건 또는 맥락을 조성해주는 것이다. 따라서 최근 창의적인 조직 분위기 또는 문화에 관심을 갖는 것은 이러한 생각이 반영된 것이라 볼 수 있다. 다음부터는 한 개인의 창의성에서 벗어나 팀이나 조직을 통해 창의적 성과를 이끌어내는 '창의적 리더(creative leader)'에 대한 개념적 모형을 제시하였다.

### 3. 창의적 리더 모형 개발

앞에서 오늘날 창의적인 성과는 독립적인 개인에 의한 산물이기보다는 팀이나 조직의

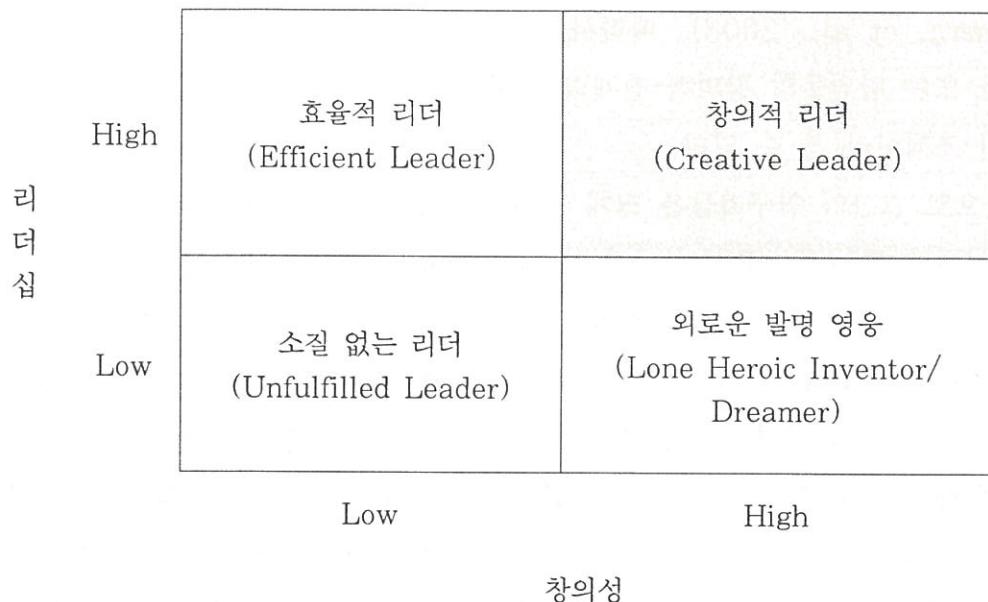
산물인 경우가 더 많다고 하였다(Sawyer, 2007). 그리고 실제 조직에서 창의적인 성과를 도출하는데 중심적인 역할을 수행하는 사람들은 다름 아닌 조직내 리더들이다 (Sternberg, et al., 2003). 따라서 리더 자신이 창의적 잠재력을 가지고 있고 조직 구성원들 또는 팀원들의 창의적 잠재력을 자극할 수 있는 리더들이 많이 있는 조직은 곧 창의적인 조직이라 볼 수 있다.

일반적으로 그간의 연구자들은 크게 창의성의 4P라는 4가지 요소들을 중심으로 창의성 연구를 전개해 왔는데, 4P는 창의적 사람(Person), 창의적 과정(Process), 창의적 산물(Product), 그리고 마지막으로 창의적 환경(Press)이다. 이러한 4가지 요소는 서로 밀접하게 연관되어 있다. 창의적 산물은 창의적 사람에 의한 창의적 과정의 결과물이며, 이러한 과정은 창의적 환경이나 분위기에서 이루어진다. 따라서 창의적 성과는 사람, 과정, 그리고 환경에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 오랜 기간 동안의 창의성에 대한 연구는 주로 창의적인 사람의 특성, 그리고 창의적 사고 과정에 주로 초점을 맞추어 왔는데, 최근에는 환경요소, 즉 창의적 잠재력이 충분히 발휘되는 환경과 그것을 방해하고 억압하는 환경 조건들에 대한 연구들이 많이 진행되고 있다. 기업 창의성 분야에서는 개인의 창의적 잠재력을 개발하는 것도 필요하지만, 더욱 중요하고 주목해야 할 요소는 바로 이 환경요소이다. 기업에서의 리더는 본인 스스로도 창의적 잠재력을 보유해야 할 뿐만 아니라, 구성원들의 창의적 잠재력을 자극할 수 있어야 한다. 이런 측면에서 볼 때 리더는 구성원들에게는 환경요소 중의 하나가 된다. 따라서 기업 창의성의 측면에서 창의적 리더의 중요성이 더욱 강조된다 하겠다. 본 연구에서는 창의적 리더를 다음과 같이 정의한다(오인수 등, 2007).

창의적인 리더는 자신의 창의적 잠재력을 충분히 개발, 발휘할 뿐 아니라 팀원들의 창의적 잠재력까지도 자극, 실현하여 조직과 팀에 기대 이상의 성과를 도출해내는 리더이다.

이러한 리더는 다음 <그림 1>과 같이 다른 유형의 리더들과는 구분된다. 창의적인 리더는 스스로 자신의 창의적 잠재력을 발휘하면서도 팀원들을 내적으로 동기화하고 새로운 아이디어를 자극하는 리더십을 효과적으로 발휘하는 리더이다. 반면, 효율적인 리더 (efficient leader)는 리더십은 탁월하지만 자신의 창의적 잠재력은 충분히 발휘하지 못하는 리더로서 적어도 창의성 측면에서는 팀원들의 완벽한 역할 모델이 되지 못하는 유형이다. 한편 창의성은 높지만 팀원들과의 관계에서 리더십을 효과적으로 발휘하지 못하

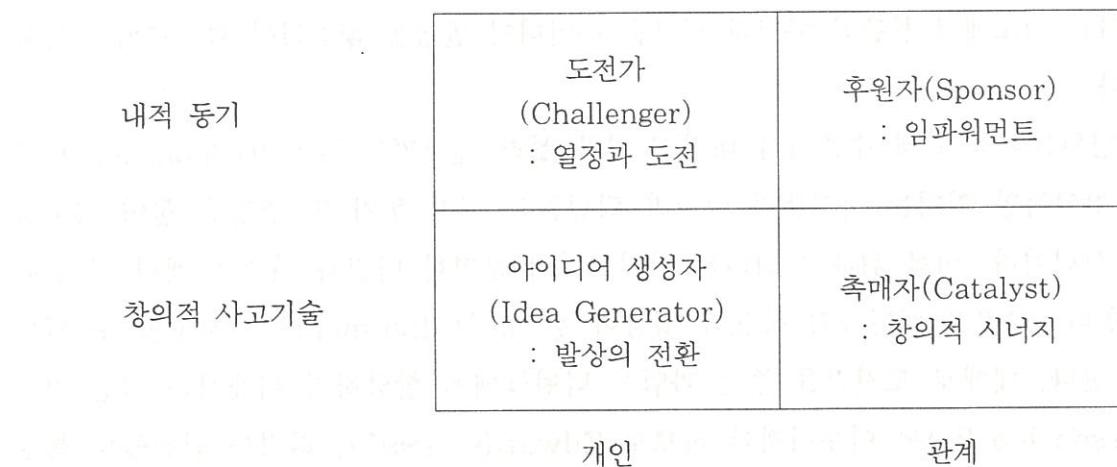
는 리더는 외로운 발명 영웅(lone heroic inventor) 또는 몽상가에 해당한다.



#### 4. 창의적 리더의 4가지 역할

보다 구체적으로 조직에서 창의적인 리더가 되기 위해 수행해야 할 역할들은 다음과 같은 두 차원을 통해 자연스럽게 도출될 수 있다. 첫 번째 차원은 창의성의 구성요소 차원으로 앞서 기술된 Amabile의 3요소 중 2가지인 내적 동기와 창의적 사고기술이다. 두 번째 차원은 적용범위의 차원(Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999)으로 개인 수준과 팀원들과의 관계 수준이라는 두 가지로 구분된다. 따라서 〈그림 2〉와 같이  $2 \times 2 = 4$ 의 4가지 역할이 도출된다. 창의적인 리더가 되기 위한 4가지 각 역할에 대해 보다 구체적으로 살펴보자.

첫째, 개인 수준에서 내적 동기에 의한 것은 ‘도전가(Challenger)’의 역할이다. 즉, 창의적인 리더는 자기 자신이 일에 대한 내적 동기와 열정으로 새로운 접근과 모험을 주도하는 도전가이다. 헬렌 켈러는 “맹인으로 태어난 것 보다 더 불행한 것이 무엇이냐”는 물음에 대해 “시력이 있지만 비전이 없는 것이다”라고 대답하였다. 많은 창조적인 인물들의 공통점 중의 하나는 자신의 삶의 방향 설정에서 구체적인 좌표 역할을 한 비전과 목



〈그림 2〉 창의적 리더의 4 역할

표가 있었다는 점이다. 예를 들어, 스티브 잡스는 젊은 시절 ‘세계 최초의 퍼스널 컴퓨터(PC)’를 개발해 인류에게 새로운 꿈을 실현하겠다는 비전을 가지고 있었다.

또한 특정 활동에 깊이 몰입하여 그 활동 자체로부터 내적인 즐거움을 얻는 상태인 플로우(flow)라는 개념을 제안한 Csikszentmihalyi(1996)는 창조적인 사람들은 여려면에서 서로 다를 수 있지만, 한 가지 일관된 공통점은 ‘자신이 하는 일을 사랑하는 것’이라고 하였다. 그들을 움직이는 힘은 돈이나 명예가 아니라 단지 좋아하는 일을 할 때이며, 그래서 일에서 얻는 것보다 일 자체를 사랑한다는 것이다. 이렇게 내적 동기에 기반한 열정을 소유한 사람들은 끊임없이 새로운 탐험과 시도를 하는 모습을 보인다. 경영학의 대부인 드러커는, 자신이 쓴 책 가운데 가장 좋은 책은 어느 것이라고 생각하느냐고 물으면 항상 “다음에 나올 책”이라고 대답하였다.

둘째, 개인 수준에서 창의적 사고기술에 의한 것은 ‘아이디어 생성자(Idea Generator)’의 역할이다. 창의적인 리더는 항상 새로운 사고와 역발상적인 사고가 가능한 사람이다. 즉, 확산적 사고, 수평적 사고, 우뇌적 사고를 통해 트렌드를 읽고 그 속에서 새로운 기회와 가능성을 찾을 수 있는 사고자인 것이다. 이러한 역할을 수행하기 위해서는 창의적인 아이디어 발상기법들을 체득해야 할뿐만 아니라 그러한 창의적 사고력을 바탕으로 시대 변화의 흐름 속에서 새로운 가능성을 남보다 앞서 볼 수 있는 안목을 가져야 한다. 특히 오늘날과 같은 급격한 변화의 시기에는 새로운 ‘문제 발견’(Getzels & Csikszentmihalyi, 1976)이 무엇보다 중요하며, 이러한 새로운 문제와 기회의 발견은 사물이나 세계를 이

전과는 다른 각도에서 볼뿐만 아니라 새로운 아이디어 발상을 끊임없이 함으로써 가능해질 것이다.

셋째, 팀원들과의 관계 수준에서 내적 동기를 불러 일으키는 '후원자(Sponsor)'의 역할이다. 창의적인 리더는 자신뿐만 아니라 팀원들의 내적 동기 및 열정을 불어 넣어줄 수 있는 사람이다. 이를 위해서 리더는 팀원들에게 분명한 비전과 미션을 제시 및 공유하여야 한다. 그리고 팀원들의 목표와 행동이 한 방향(alignment)을 지향할 수 있도록 해야 한다. 대체로 도전감을 주는 과업을 팀원들에게 할당하기 위해서는 사람-직무 적합(person-job fit)이 이루어져야 하므로(Edwards, 1991), 리더는 팀원들의 특성뿐 아니라 업무 특성에 대해서도 충분히 인식해야 한다. 더불어 그들에게 임파워먼트(empowerment)를 제공함으로써 팀원들이 자신이 하는 일에 대한 의미(meaning), 유능감(competence), 자기결정감(self-determination), 그리고 영향력(impact)에 대한 느낌을 가지도록 해야 한다(Spreitzer, 1997). 더불어 개인이나 팀은 일상적 업무수행에서 높은 수준의 자율성을 가지고, 그들 자신의 일과 아이디어에 대한 주인의식과 통제감(sense of ownership and control)을 가질 때 창의성은 증가된다(Pelz & Andrews, 1966). 특히 자율과 관련하여 전략적인 자율성(strategic autonomy)보다는 운영적 자율성(operational autonomy)의 부여가 강조된다(Bailyn, 1985). 즉, 구성원들로 하여금 자신이 하는 일의 목표를 설정할 수 있는 자유를 주는 것보다는 공유된 목표는 분명하게 제시하되, 그 목표의 달성을 방법 및 절차에 대해서는 자율과 재량권을 주는 것이다. 또한 팀원들을 신뢰하고 그들에 대한 높은 기대를 가짐으로써 피그말리온(pygmalion) 효과를 얻는다. 이러한 역할을 수행함으로써 팀원들이 새로운 아이디어와 모험을 시도하는 것이 가능해진다. 또한 팀원과의 효과적, 개방적 커뮤니케이션 능력이 중요하고, 상향적 커뮤니케이션에 있어 경영층을 설득하는 능력도 필요하다. 또한 창의성을 자극하는데 있어 중요한 요소가 리더의 유머감각이다.

마지막으로 팀원들과의 관계 수준에서 팀이 창의적 사고를하도록 촉진하는 기술에 해당하는 '촉매자(Catalyst)'의 역할이다. 창의적인 리더는 팀원들의 창의적 사고를 자극하고 창의적 마찰 내지 스파크(Leonard-Barton & Swap, 1999)가 일어나도록 촉진하는 리더이다. 개인 수준의 아이디어 발상과는 달리 집단 수준의 아이디어 발상의 장점은 구성원들간의 상호 인지적 자극주기(cognitive stimulation, 장재윤, 2000)에 있다. 이러한 자극주기, 즉 구성원들간의 시너지가 최대로 일어나도록 하는 집단 아이디어

발상 기법들에 대해 리더는 잘 이해하고 있어야 한다. 또한 일반적으로 집단이나 팀내에서 창의적인 아이디어를 제안하는 사람들은 소수집단일 가능성이 높은데(Nemeth, 1986), 이들의 의견을 적극적으로 경청하고 제안한 아이디어에 대한 효과적인 피드백을 제공해야 한다. 더불어 구성원들간의 상호 협조적인 아이디어를 교환하고, 유사한 관심분야를 가진 사람들의 비공식적 모임을 장려해야 하며, 구성원들이 업무 외적으로 다양한 자극을 접할 수 있는 기회를 제공한다. 이는 창의적인 아이디어의 생성 확률은 관련된 아이디어에 자주 노출될수록 증가한다는 가정에 기초를 둔다. 그리고 구성원들간의 정보공유 및 혁신이 이루어지는 체계를 조성하여야 한다. 마지막으로 Csikszentmihalyi(1990)의 체계이론에서 장(field)이 수행하는 역할에서 알 수 있듯이, 리더는 새로운 아이디어나 접근이 갖는 가능성과 잠재력을 정확히 인지하고 그러한 아이디어나 접근을 더욱 발전시키도록 후원하고 지원하는 역할도 이 범주에 들어간다.

지금까지 창의적 리더의 4가지 역할과 관련된 경험적 연구 및 실제 사례들을 살펴보았다. 본 연구에서는 이러한 창의적 리더의 4가지 역할에 부합하는 측정 척도를 개발하고자 하였고, 다음과 같은 방법을 통해 개발된 척도의 타당화 연구를 수행하였다.

## II. 방법

### 1. 문항 개발

본 연구에서 개발될 척도의 초기 문항들은 저자를 포함한 다섯 명의 기업체 종사자들이 브레인스터밍 방식으로 네 가지 역할에 부합하는 문항들을 추출하는 작업을 통해 만들어졌다. 이들은 최초 저자와 함께 본 연구가 기반하고 있는 창의적 리더 모형을 고안해내었기에 창의적 리더의 네 가지 역할에 대해 충분히 이해하고 있었다. 다섯 명의 개발자들은 문항 개발을 위해 총 4회에 걸쳐 회합을 가졌으며, 1, 2차 회합에서는 각 역할의 의미에 부합하는 문항들을 자유롭게 가급적 많이 산출하는 데 주력하였고, 3, 4차 회합에서는 다양으로 산출된 문항들을 의미상 유사한 것들은 통합하고, 문항의 표현을 다듬고, 각 역할에 맞게 재분류하는 작업 등을 수행하였다. 그 결과, 최종적으로 도전가에 해당하는 13문항, 아이디어 생성자에 해당하는 13문항, 후원자에 해당하는 17문항,

그리고 촉매자에 해당하는 15문항을 도출하였다(전체 문항은 표 1 참조).

## 2. 자료 수집

### 1) 조사 대상자

국내 전자 업계에 속한 대기업에 근무하는 직원 233명을 대상으로 앞서 언급한 최도 개발 척도 및 기타 여러 준거변인들을 포함한 설문조사를 실시하였다. 이들은 대리부터 부장에 이르기까지 다양한 직급으로 구성되어 있으며, 정기 교육 과정 중에 조사를 받게 되었다. 설문지에서는 일부 자신에 대한 질문도 있지만, 대부분 자신의 상사에 대해 응답하도록 하였다. 조사 대상자의 상사의 직급은 임원 10명(4%), 부장/수석연구원 158명(68%), 그리고 과장/책임연구원이 65명(28%)이었다.<sup>1)</sup> 또한 자신의 상사와 같이 근무한 기간을 연(year) 단위로 응답하게 하였는데, 1년이 46명(20%), 2년 60명(26%), 3년 42명(18%), 4년 17명(7%), 그리고 5년 이상은 68명(29%)이었다. 현재 맡고 있는 업무의 직종에 대해서도 질문하였는데, 생산/품질 파트가 99명(42%)로 가장 많았고, 다음으로 연구개발(R&D) 파트가 81명(35%)으로 많았다. 그리고 관리파트가 18명(8%)였고, 나머지는 사업/기술기획(7명), 영업/운영(6명), 마케팅/시장조사(5명), 디자인(1명), 상품기획(1명), 홍보(1명), TF(3명), 그리고 기타(11명) 등이었다.

### 2) 측정

설문지에는 창의적 리더 척도 문항(총 58문항)과 타당도 연구를 위한 여러 준거변인들이 포함되었다. 먼저, 창의적 리더 척도 문항에 대해서는 '다음 각 문항과 관련된 행동들을 귀하의 상사가 평소에 어느 정도 보이는지를 기준으로 하여 해당하는 "숫자"를 표시해 주시기 바랍니다'와 같은 지시문에 대해 '전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다'의 5점 척도 상에 응답하도록 하였다.

그리고 추가적으로 수렴타당도(convergent validity)를 확인하기 위하여 Quinn(1988)의 경쟁가치모형(competing values model)에 기반하여 개발한 8가지 리더십 역할들 중 창의적 리더와 가장 개념적으로 유사한 혁신가(innovator)를 측정하는 네 개의 문항

1) 조사 대상 기업의 연구소에서는 부장급을 수석연구원으로, 과장급은 책임연구원이라고 불렀다.

을 사용하였다(p. 176). 문항들은 다음과 같다: ‘새롭고 유용한 아이디어를 제시한다’, ‘새로운 아이디어나 업무수행 방법을 실험적으로 시도해본다’, ‘창의적인 방법으로 문제를 해결한다’, ‘새롭고 혁신적인 것, 잠재적으로 개선이 필요한 것을 찾아낸다’. 네 문항의 내적 합치 신뢰도(Cronbach alpha)는 .87이었다.

또한 문항 분석을 위해 창의적 리더의 정의에 부합하는 두 개의 문항을 사용하였다. 즉 (1) ‘나의 상사는 창의적인 사람이다(평균=3.17, SD=.80)’와 (2) ‘나의 상사는 회사에서 탁월한 업무성과를 내고 있다(평균=3.23, SD=.85)’였다(두 문항간의 상관은  $r=.46$ ,  $p<.01$ ). 본 연구에서 창의적 리더는 자신의 창의적 잠재력을 십분 발휘할 뿐 아니라, 구성원들의 창의성도 자극하여 기대이상의 성과를 내는 리더로 정의되므로, 두 문항 모두에서 높은 리더가 본 연구에서 정의한 창의적 리더에 해당한다고 볼 수 있다.

그리고 준거 관련 타당도(criterion-related validity)를 확인하기 위하여, 개인 준거에 해당하는 세 문항을 사용하였다. 즉, 자신의 내적 직무 동기를 측정하기 위해 ‘회사에서의 일이 매우 즐겁고 재미있다’를 사용하였고, ‘나는 끊임없이 새로운 아이디어를 생각해낸다’라는 문항으로 조직내 창의적 사고의 정도를 측정하고자 하였고, 마지막으로 ‘나는 나의 창의적 잠재력을 충분히 발휘하고 있다’라는 문항으로 전반적으로 리더가 구성원의 창의적 잠재력을 얼마나 자극하는지를 가늠하는 준거로 사용하고자 하였다.

마지막으로 또 다른 준거로 리더가 이끄는 팀의 전반적인 창의성 수준을 측정하기 위해 세 문항으로 사용하였다. 이 문항들은 Amabile 등(1996)의 KEYS 척도에서 사용하는 창의성 준거 6문항 중 2문항(‘우리 팀은 창의적인 팀이다’와 ‘현재의 팀 분위기는 내가 창의성을 발휘하는 데 도움이 된다’, ‘나의 창의적 잠재력을 충분히 발휘하고 있다’)과 장재윤과 박영석(2000)의 척도에 포함된 1문항(‘우리 팀에는 직원들이 창의성을 발휘하는 데 제약이 많다–역점수)을 추가한 것이다. 세 문항의 내적 합치도는 .72였다.

### 3. 문항 분석: 문항 선별 기준

척도 개발을 위한 문항분석 과정은 다음과 같은 네 단계를 거쳐 초기에 개발된 문항들을 선별하고자 하였다. 대부분의 검사나 척도개발시 가능한 작은 수의 문항으로 높은 신뢰도와 타당도를 갖도록 하는 것이 목표이다. 따라서 신뢰도와 타당도를 낮추는 문항들을 제거하는 일련의 과정이 문항분석(item analysis)이다(탁진국, 2007).

첫째, 개별 문항들의 평균 및 표준편차를 검토하는 절차이다. 평균이 지나치게 높거나 낮은 경우, 그래서 표준편차가 너무 작아서 응답자들의 반응에서 변량(variance)이 매우 작은 경우, 그런 문항들은 개인차를 잘 드러내지 못하기 때문에 제거하게 된다.

두 번째 단계부터는 문항의 변별력(discriminability)을 검토하는 것이다. 문항의 변별력이 높다는 것은 그 문항이 전체 척도에서 높은 점수를 받은 사람과 낮은 점수를 받은 사람을 잘 구분해준다는 의미이다. 대개 검사나 척도는 개인차를 측정하기 위한 목적을 가지므로, 측정된 점수 분포가 넓게 펴져 있을 수록 바람직하다. 즉, 검사 점수의 변산이 큰 것이 좋으며, 특정 문항이 이러한 변산의 크기에 어떤 기여를 하는지를 기준으로 포함 여부를 결정하는 것이 매우 적절한 방법이다. 검사나 척도 점수의 변산은 앞서 언급한 개별 문항의 변산과 더불어 문항간의 상관이라는 두 가지 요소로 구성된다. 따라서 검사(척도) 속의 다른 문항들과 상관이 높고 동시에 그 문항 자체도 큰 변산을 갖는 문항들로 구성되면 전체 검사의 변산은 커질 것이다. 다른 문항들과의 상관이 낮고, 문항의 변산이 작은 문항은 상대적으로 기여도가 낮다. 문항 분석을 통해 이런 특성들을 갖는 문항들, 즉 전체 검사의 변산에 대해 기여도가 큰 문항을 선택해낸다면 검사(척도)의 질은 높아진다. 그러나 검사나 척도의 총점이 높은 사람은 낮고, 낮은 사람이 높은 문항의 경우, 부적 변별력을 가진다. 또는 검사 총점이 낮은 사람과 높은 사람을 잘 구분해주지 못하는 경우도 있다. 이런 문항들이 측정하는 것은 검사 전체가 측정하고자 하는 것과는 무관하며, 변별도가 낮은 것이다. 문항의 변별도를 계산하는 가장 쉬운 방법은 개별 문항 점수와 전체 검사 점수간의 적률상관계수를 산출하는 것인데, 이를 문항-전체 상관관계(item-total correlation)라고 한다(Rust & Golombok, 1999). 문항-전체 상관이 높으면, 개별 문항에서 높은 점수를 받은 사람이 전체 점수에서도 높은 점수를 받을 가능성이 높음으로써 변별력이 높다. 문항의 변별력을 검토하는 또 다른 방법은 문항 제거시 검사의 신뢰도를 조사하는 것이다. 즉, 개별 문항을 제거함으로써 전체적인 검사(척도)의 신뢰도(Cronbach alpha)가 높아진다면, 그 문항은 제거되는 것이 바람직할 것이다.

본 연구에서의 변별력을 검토하는 마지막 단계는 앞서 언급한 창의적 리더의 정의에 부합하는 두 문항을 사용하여 두 문항에서 모두 높은 수준을 보이는 집단과 그렇지 않은 집단간을 잘 구분해주는 문항들을 선별하는 작업이다. 즉, 1) 창의적인 인물일 뿐만 아니라, 2) (구성원들의 창의성을 자극하여) 회사에서 상당한 성과를 내는 리더를 창의적

리더(I 집단)라고 볼 때, 이 집단은 창의적인 인물은 아니지만 좋은 성과를 내는 리더(II 집단), 창의적인 인물이지만, 성과를 내지 못하는 리더(III 집단), 그리고 창의적인 인물도 아니고 성과도 내지 못하는 리더(IV 집단)과는 차별되어야 할 것이다. 따라서 I 집단을 나머지 세 집단과 잘 구별해 주는 문항을 선별하고자 하였으며, 이를 위해 네 집단간의 변량분석(ANOVA)을 개별 문항별로 실시하였다.

### III. 결 과

#### 1. 신뢰도 및 문항분석

먼저, 문항분석의 절차는, 앞서 언급한 것처럼, 네 단계를 거쳐 진행되었다. 첫째, 개별 문항들에 대한 평균 및 표준편차를 살펴본 결과, 평균은 3.89 ~ 2.77사이에 분포하였으며, 표준편차는 1.145~.676사이에 분포하였다. 평균의 경우, 다소 높은 수준인 3.89를 보인 6번 문항의 경우, 표준편차는 .794로 높은 수준을 보였으므로 유지하였다. 또한 표준편차의 경우에도 .676의 가장 낮은 수준을 보인 30번 문항(평균 = 3.73)의 경우에도 어느 정도 변산(variation)이 있다고 판단되어 유지하였다. 전반적으로 문항들의 평균 및 표준편차 분석에서는 특별히 삭제될만한 문항은 없었다.

둘째, 문항 제거시 신뢰도(내적 합치 신뢰도, 즉 Cronbach alpha)와 문항-전체 상관계수를 검토한 결과가 <표 1>과 <표 2>에 제시되어 있다. 도전가(challenger)에 해당하는 문항들에 대한 문항분석의 결과에 의하면, 13문항 전체의 Cronbach  $\alpha$ 는 .855였다. 문항이 제외된 경우의 내적 합치도를 각 문항별로 살펴보면, 2번 문항이 제외되면 신뢰도가 약간 증가(.859)하는 것으로 나타났다. 또한 문항-전체 상관계수를 보면, 역시 2번 문항이 .314로 낮고, 19번 문항도 .394로 다소 낮은 것으로 나타났다. 따라서 두 문항을 제외하였다.

다음으로 아이디어 생성자(idea generator)에 해당하는 문항들에 대한 문항 분석 결과, 전체 13문항의 내적 합치도 신뢰도는 .869로 높았다. 문항이 제외된 경우의 내적 합치도나 문항-전체 상관계수를 검토해볼 때, 도전가에서와 같은 이유로 38번 문항과 56번 문항이 제외될 수 있을 것으로 보여 제외시켰다.

다음으로, 후원자(sponsor)에 해당하는 문항들에 대한 문항 분석 결과, 전체 17문항의 내적 합치도 신뢰도는 .866이었다. 삭제시 신뢰도와 문항-전체 상관에 대한 분석 결과에 의하면, 34번 문항과 45번 문항을 제외하면 좀 더 신뢰로운 척도가 될 것으로 보여 제외시켰다. 마지막으로 촉매자(catalyst)에 해당하는 문항들에 대한 분석 결과, 전체 15문항의 내적 합치도 신뢰도는 .881이었으며, <표 2>의 문항분석결과를 살펴보면, 8번 문항을 제외하면 내적 합치도가 더 높아지는 것으로 나타나 삭제하였다.

마지막으로 앞서 언급한 바와 같이, 창의적 리더를 1) 본인의 창의적 잠재력을 십분 발휘할 뿐 아니라, 2) 구성원들의 창의성도 자극하여 조직에 기대 이상의 성과를 내는 리더로 정의하였다. 그리고 이러한 정의에 부합하는 리더를 측정하기 위해 두 문항을 사용하였다. 따라서 두 문항에서 모두 높은 수준을 보이는 리더를 '창의적 리더'라고 보고, 이 두 문항에서 모두 높게 나타나는 사람들과 그렇지 않은 사람들을 잘 구분해주는 문항들을 확인하고자 하였다. 두 문항의 경우, 3.0을 기준으로 상하 각각 구분하여 4 집단으로 분리한 결과, 창의성도 높고 성과를 내는, 즉 두 문항에서 모두 3.0을 초과한 집단(즉, 창의적 리더 집단)이 43명(I집단), 창의성은 높지 않지만 성과를 내는 리더는 40명(II집단), 창의성은 높지만, 성과를 내지 못하는 리더는 30명(III집단), 두 기준에서 모두 낮은(두 문항 모두 3.0 이하인) 충족되지 못한 리더는 120명(IV집단)이었다. 네 집단을 대상으로 각 문항들에 대해 변량분석(ANOVA)을 실시하였으며(사후 검증으로 LSD사용), 창의적 리더 집단과 나머지 세 집단과 유의하게 차이가 나는 문항들만을 선별하고자 하였다. 이러한 기준을 정한 근거는 창의적 리더는 두 가지 기준을 모두 충족 시켜야 하며, 어느 하나만을 충족시키는 리더와도 명확하게 구분되어야 한다는 것이다. 따라서 II집단과 III집단과도 유의한 차이를 보이는 문항이 창의적 리더(I집단)를 보다 분명하게 나타낸다는 추론에 의한 것이다. <표 1>과 <표 2>에서 볼 수 있듯이, 변량분석 결과에 근거하여 도전가에서 7문항, 아이디어 생성자에서 7문항, 후원자에서 8문항, 마지막으로 촉매자에서 5문항이 선별되었다. 이들의 내적 합치도는 각각 .80, .84, .80, .75였다. 그리고 전체 27문항의 내적 합치도는 .93으로 매우 높았다. 또한 네 역할 하위척도들의 평균(표준편차)은 각각 도전자가 3.55(.58), 아이디어 생성자 3.43(.58), 후원자 3.39(.54), 그리고 촉매자는 3.16(.59)이었다. 네 역할들간의 상관은 .63 ~ .72로 매우 높았는데, 도전가와 아이디어 생성자간의 .72가 가장 높았고, 도전가와 촉매자가 .63로 상대적으로 가장 낮았다.

〈표 1〉 도전가 및 아이디어 생성자의 문항 분석

문항	문항 제외 a	문장-전 체상관	I	II	III	IV	사후차이검증(LSD)
2. 삶에 있어서 가장 큰 만족감을 일에서 얻는다.	.859	.314	3.35	3.18	2.80	2.88	
4. 해결하기 쉽지 않는 복잡한 문제는 회피한다(-).	.846	.493	4.09	3.65	3.73	3.43	1>2,4
6. 업무에 대해 자신감을 가지고 있다.	.842	.561	4.49	3.98	3.73	3.69	1>2,3,4 / 2>4
7. 회사에서의 일을 지루해 한다(-).	.841	.565	4.12	3.88	3.60	3.38	1>3,4
12. 회사 일에 대해 열정을 가지고 있다.	.839	.609	4.30	3.78	3.83	3.58	1>2,3,4
15. 변화를 두려워 한다(-).	.846	.492	4.05	3.33	3.30	3.28	1>2,3,4
19. 회사에서 정말 하고 싶어 하는 업무를 하고 있다.	.852	.394	3.72	3.28	3.10	2.94	
25. 한번 시작한 일은 끝을 본다.	.845	.499	4.12	3.75	3.67	3.53	1>2,3,4
30. 어려움에 직면해에서도 쉽게 좌절하지 않는다.	.842	.584	4.14	3.75	3.97	3.52	1>2,4 / 2,>4
36. 결과가 매우 불확실한 상황에서도 흔들리지 않는다.	.843	.530	3.88	3.20	3.50	3.00	1>2,3,4 / >4
42. 다른 사람들이 어려워하는 일을 괴롭하게 시도한다.	.837	.617	4.12	3.18	3.63	2.98	1>2,3,4 / 3>2,4
54. 위에서 주어진 일만 한다(-).	.841	.567	4.21	3.40	3.70	3.18	1>2,3,4 / >4
58. 지금과는 다른 새로운 일이나 방법을 시도하는 것을 꺼려한다(-).	.843	.534	3.93	3.30	3.83	3.17	1>2,4 / 3>2,4
5. 문제해결 전에 문제의 본질을 다각도로 파악한다.	.857	.593	4.19	3.73	3.67	3.48	1>2,3,4
9. 문제를 해결할 때 다양한 가능성과 대안을 검토한다.	.858	.580	4.21	3.63	3.76	3.48	1>2,3,4
17. 남들이 잘 보지 못하는 기회나 문제를 잘 발견한다.	.856	.613	4.05	3.30	3.60	3.24	1>2,3,4 / >4
22. 남들이 생각해내지 못하는 아이디어를 잘 낸다.	.854	.637	3.93	3.15	3.60	3.03	1,>2,4
24. 다양한 분야의 지식과 정보를 활용한다.	.854	.634	3.91	3.20	3.53	3.13	1>2,3,4 / >4
28. 유연하게 사고하고 행동한다.	.854	.632	3.98	3.30	3.77	3.03	1,>2,4
32. 전문영역 이외의 분야에 대해서도 관심을 갖는다.	.855	.619	4.00	3.05	3.53	3.05	1>2,3,4 / 3>2,4
33. 매사에 호기심이 많다.	.853	.655	4.00	3.48	3.67	3.13	1>2,4 / 2,>4
38. 새로운 아이디어를 낼 때 주위의 시선을 많이 의식한다(-).	.882	.150	3.40	3.13	3.13	3.14	
40. 자신의 전문분야의 트렌드를 항상 모니터한다.	.858	.578	4.00	3.38	3.43	3.28	1>2,3,4
49. 틀에 박힌 사고를 한다(-).	.865	.472	3.88	3.38	3.63	2.98	1>2,4 / 2,>4
50. 새로운 아이디어를 찾아내는 방법들을 알고 있다.	.854	.637	3.93	2.98	3.33	2.89	1>2,3,4 / 3>2,4
56. 관심에 엄마이는 것을 꺼린다.	.873	.303	3.58	3.18	2.97	2.99	

주) (-) 양점수 문항 / 진한 글씨체로 된 문항이 최종 선택된 문항임

〈표 2〉 후원자 및 촉매자 문항 분석

문항	문항 제외 a	문항-전 체 상관	I	II	III	IV	사후차이점증(LSD)
1. 팀원들로 하여금 여유도 주지 않고 주어진 업무에 매진하게 한다(-).	.413	.864	3.56	3.00	3.43	2.86	1>2,4 / 3>4
10. 팀원들의 세로운 아이디어를 잘 받아들인다.	.554	.856	4.19	3.63	4.07	3.40	1>2,4 / 3>2,4
13. 내가 우리 부서에 꼭 필요한 사람이라고 인정해 준다.	.404	.862	4.05	3.63	3.80	3.45	1>2,4 / 3>4
16. 관련 부서의 협조를 잘 얻어낸다.	.487	.859	3.79	3.65	3.57	3.24	1>2,4 / 3>4
21. 업무 수행에 있어 팀원들에게 자율성을 보장해준다.	.540	.856	4.09	3.48	3.60	3.39	1>2,3,4
27. 내가 하는 일의 결과에 대해 건설적인 피드백을 해준다.	.533	.857	3.95	3.30	3.67	3.11	1>2,4 / 3>4
31. 경영총의 지원을 잘 이끌어낸다.	.458	.860	4.02	3.48	3.33	3.03	1>2,3,4 / 2>4
34. 새로운 아이디어보다는 주어진 업무의 효율적인 완수만을 강조한다.	.318	.867	3.33	2.75	3.00	2.71	
39. 나의 능력을 믿고 신뢰한다.	.456	.860	4.12	3.55	3.53	3.31	1>2,3,4
43. 나의 능력이나 관심분야와 일치하는 업무를 할당해 준다.	.545	.856	3.93	3.18	3.27	3.03	1>2,3,4
44. 유머가 있다.	.533	.857	3.35	2.63	3.07	2.53	1>2,4 / 3>4
45. 팀원들에게 업무 수행 시 기준의 방식대로 할 것을 요구한다(-).	.342	.865	3.67	3.25	3.40	3.11	
46. 팀의 비전과 방향을 분명하게 제시한다.	.543	.856	4.05	3.30	3.27	2.97	1>2,3,4 / 2>4
48. 팀원들과 원활한 의사소통을 잘하지 못한다(-).	.602	.853	3.86	3.38	3.47	2.92	1>2,4 / 2,3>4
52. 내 업무의 전반적인 목표를 명확히 설정해 준다.	.601	.854	3.95	3.35	3.37	2.93	1>2,3,4 / 2,3>4
53. 실패 경험을 학습의 기회로 여긴다.	.532	.857	3.86	3.45	3.47	3.20	1>2,3,4
57. 내가 하는 업무에 대해 높은 기대를 가진다.	.482	.859	4.14	3.63	3.53	3.31	1>2,3,4 / 2>4
3. 자신의 견해와 다른 팀원들과도 잘 지낸다.	.507	.876	3.65	3.48	3.60	3.04	1,2,3>4
8. 팀원들 간의 의견 불일치를 용인하지 않는다(-).	.214	.889	3.37	3.18	3.50	3.18	-
11. 팀원들이 구태의연한 사고에서 벗어나도록 유도한다.	.488	.876	3.93	3.43	3.60	3.32	1>2,3,4
14. 팀원들의 영뚱한 아이디어도 끝까지 듣는다.	.532	.875	3.40	3.10	3.27	2.81	1,3>4
18. 회의 진행 시 팀원들이 다양한 의견을 제시하도록 자극한다.	.579	.872	3.70	3.10	3.17	3.07	1>2,3,4
20. 다양한 정보를 제공해서 팀원들이 새로운 시각을 가지도록 한다.	.622	.871	3.79	3.28	3.57	3.06	1>2,4 / 3>4
23. 팀원들로 하여금 서로 활발하게 아이디어를 교환하도록 분위기를 만든다.	.738	.865	3.77	3.10	3.60	3.02	1>2,4
26. 소수의 의견도 존중한다.	.678	.868	3.70	3.15	3.43	3.03	1>2,4 / 3>4
29. 팀원 구성에 있어 다양한 배경을 가진 사람들로 구성하려 한다.	.534	.874	3.70	2.98	3.30	3.07	1>2,3,4
35. 새로운 아이디어를 내도록 하는 기법들에 익숙하다.	.580	.873	3.53	2.85	2.93	2.64	1>2,3,4 / 3>4
37. 팀원들을 평가할 때 창의성을 중요하게 생각한다.	.628	.870	3.77	2.98	3.33	2.73	1>2,3,4 / 3>4
41. 팀원들이 내/외부 고객과 자주 접촉하도록 권장한다.	.502	.876	3.65	2.95	3.40	3.01	1>2,4 / 3>2,4
47. 외부 전문가와의 원활한 교류를 적극 권장한다.	.542	.874	3.72	3.15	3.43	2.93	1>2,4 / 3>4
51. 다양한 아이디어들 중 하나를 선택할 때 독창성을 중시한다.	.433	.878	3.70	2.95	3.47	2.79	1>2,4 / 3>2,4
55. 업무 수행에 필요한 정보를 팀원들과 공유한다.	.577	.872	3.95	3.45	3.77	3.10	1>2,4 / 2,3>4

## 2. 타당도 분석

먼저, 최종적으로 선별된 문항들로 측정되는 ‘창의적 리더’라는 구성개념(construct)의 타당도를 확인하는 한 가지 방법으로 요인분석을 실시하고자 하였다. 일반적으로 요인분석을 통해 척도개발시 가정했던 이론적(개념적) 구성개념이 얼마나 적절한지를 분석할 수 있다. 본 연구에서는 창의적 리더를 개인 수준과 관계 수준으로 분리하여 각각 두 역할을 모형화하였으므로, 최종 선별된 문항들이 개인 수준과 관계 수준에서의 두 차원(역할)들로 적절하게 분류되는지 가늠하기 위하여, AMOS를 이용한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 즉 개인 수준의 두 역할(도전가, 아이디어 생성자)을 측정하는 문항들이 의미있게 구분되는지, 그리고 관계 수준의 두 역할(후원자, 촉매자)을 측정하는 문항들이 의미있게 구분되는지를 파악하고자 하였다. CFA의 결과가 다음 <표 3>에 제시되어 있다. <표 3>에 의하면, 개인 수준에서 14문항을 1요인으로 보는 경우보다 두 요인으로 보는 경우에 적합도 지수들이 더 양호함을 알 수 있다. 관계 수준에서도 1요인으로 간주하는 경우보다 2요인으로 간주하는 경우에 더 양호한 적합도 지수들이 나타났다. 특히 1요인에서 2요인으로 변경되면서 자유도 1이 감소되면  $\chi^2$  은 각각 22.67과 8.59가 유의하게 감소하였음을 보여준다(1df에서의 유의한 차이는 .05수준에서  $\chi^2$  값이 3.94 이상이어야 함).

<표 3> 구성타당도를 위한 확인적 요인분석 결과

수준	모형	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA
개인	1요인 모형	193.37	77	.875	.894	.081
	2요인 모형	170.70	76	.897	.914	.073
관계	1요인 모형	139.93	65	.892	.910	.070
	2요인 모형	131.34	64	.901	.919	.067

또한 수렴타당도를 확인하기 위한 일환으로 측정된 Quinn(1988)의 혁신가(innovator)와의 상관은 .77로 매우 높았으며, 네 역할들과도 순서대로 .67, .69, .70, .62의 높은 상관을 보였다.

그리고 준거 관련 타당도의 일환으로 창의적 리더의 각 역할이 팀의 (지각된) 창의성 수준(3문항으로 측정), 그리고 각각 1문항씩으로 측정된 부하(즉, 응답자 본인)의 ‘창의적 잠재력 발휘 정도’, ‘내적 직무 동기 수준, 그리고 ‘아이디어 발상 정도’와의 관계를 살

펴보았는 데, 그 결과가 〈표 4〉에 제시되어 있다. 팀 창의성의 경우, 각 역할과 매우 높은 수준의 상관을 보였는데, 특히 다른 어떤 역할들 보다 후원자 역할이 더 높은 상관을 보였다. 그리고 아이디어 발상 정도 및 내적 직무 동기의 경우에도 각 역할들과 유의한 상관을 보였다. 특히, 예상할 수 있듯이, 아이디어 발상 정도는 부하의 창의적 사고를 자극하는 촉매자와, 내적 직무 동기의 경우에는 부하의 내적 동기를 높여주는 기능인 후원자와 가장 높은 상관을 보였다. 마지막으로 부하(본인)의 창의적 잠재력 발휘 정도에 있어서도 각 역할들은 유의한 상관을 보였는데, 가장 높은 상관을 보인 역할은 후원자였다.

〈표 4〉 준거 관련 타당도 분석 결과

	팀 창의성	아이디어 발상	내적 직무동기	창의성 발휘
도전가	.42**	.27**	.28**	.24**
아이디어 생성자	.42**	.24**	.31**	.28**
후원자	.56**	.31**	.40**	.34**
촉매자	.49**	.33**	.28**	.30**

\*\*  $p < .01$

마지막으로 직무특성, 상사의 직급, 그리고 상사와 근무와 기간 등에 따라 각 역할에서의 유의한 차이가 있는지를 분석한 결과(표 5), 연구개발 업무와 생산/품질 직무간에는 촉매자를 제외하고는 아무런 유의한 차이가 없었으며, 그리고 상사의 직급에 따라서도 아무런 유의한 차이를 보이지 않았다. 그리고 상사와 함께 일한 근무 연수도 4가지 하위 척도와 아무런 유의한 상관계수를 보이지 않았다(순서대로 - .03, -.04, -.06, .01; n.s.). 이러한 결과는 창의적 리더 척도가 리더와 함께 근무한 기간, 리더의 직급이나 직무 특성에 따라 크게 영향을 받지 않음을 나타낸다.

〈표 5〉 직무특성, 직급에 따른 차이 분석

	임원	부장/수석	과장/책	F	연구개발	생산/품질	t
도전가	3.79	3.57	3.45	1.89	3.58	3.56	.15
아이디어 생성자	3.60	3.46	3.33	1.62	3.39	3.48	-1.10
후원자	3.45	3.43	3.29	1.51	3.38	3.41	-.41
촉매자	3.36	3.18	3.10	.37	3.05	3.23	-2.09*

\*  $p < .05$

## IV. 논의

본 연구는 최근 그 중요성이 더해가고 있는 창의성 경영과 관련하여 조직내 창의적 리더에 대한 개념적 모형을 제안하고, 창의적 리더를 측정할 수 있는 척도를 개발하고자 하였다. 이를 위해 우선, 창의적 리더를 자신의 창의적 잠재력을 발휘할 뿐 아니라 구성원들의 창의성을 자극하여 조직에 기대 이상의 성과를 내는 리더라고 정의하였다. 이러한 정의에 기반하여, 창의적 리더의 네 가지 역할을 도출하였다. 네 가지 역할은 Amabile (1988)의 3요소 모형 중 내적 동기와 창의적 사고라는 두 가지 요소를 한 축으로, 그리고 분석 수준에서 개인 수준과 집단(관계) 수준을 또 다른 축으로 하여 2X2의 4가지 역할, 즉 도전가, 아이디어 생성자, 후원자 및 촉매자의 도출되었다. 또한 이러한 개념적 모형에 기반한 '창의적 리더'라는 구성개념을 측정하기 위한 척도를 개발하고자 하였는데, 우선 학계 및 현장 전문가들이 브레인스토밍을 거쳐 창의적 리더의 네 가지 역할에 각각 부합하는 다양한 리더 행동들을 문항으로 개발하였고, 그 결과 총 58문항이 도출되었다. 그리고 국내 대기업에 종사하는 233명의 근로자들로부터 자신의 상사에 대한 설문조사 자료를 얻었다. 이 설문조사에서 얻어진 자료를 사용하여, 다양한 문항분석(문항별 평균, 표준편차 분석, 문항-전체 상관, 문항 제거시 신뢰도분석, 그리고 창의적 리더의 기준에 부합하는 상사와 그렇지 않은 상사를 명확하게 구분해주는 문항을 추출하기 위한 변량 분석 등)을 실시한 결과, 최종적으로 27문항이 선별되었다. 전체 문항 및 각 역할별 하위척도들의 신뢰도는 높은 수준이었으며, 수렴타당도 및 준거 관련 타당도 계수도 모두 유의한 결과를 보여주었다. 또한 구성타당도 확인을 위해 실시된 확인적 요인 분석에서도 개인 수준 및 관계 수준 모두에서 두 역할에 해당하는 문항들이 두 요인으로 구분될 때 더 양호한 적합도 지수들을 보여주었다. 전반적으로 본 연구에서 개발된 창의적 리더 척도가 신뢰도 및 타당도 측면에서 수용될만한 결과를 보였다.

### 1. 연구의 제한점 및 후속 연구 제안

그러나 본 연구에서는 다음과 같은 몇 가지 제안점을 가진다. 먼저, 타당화 연구 과정에서 사용된 자료가 전적으로 설문조사에만 의존하였다는 점이다. 즉, 준거 변인들도 동일한 설문지에서 측정되었기에 동일 방법 변산(common method variance)에 크게

영향을 받았을 가능성이 높다. 후속 연구에서는 좀 더 다양한 다중 출처(multi-source)로 부터의 준거 자료를 수집하여 준거 관련 타당도를 확인하는 작업이 필요할 것이다. 즉, 본 연구의 결과(특히 신뢰도와 타당도)가 다른 표본에 대해서도 유사한 결과가 도출되는지에 대한 교차 타당화(cross validation) 작업이 필요할 것이다. 이를 통해 본 연구에서 제안한 4가지 역할로 구성된 창의적 리더 개념에 대한 경험적인 지지 증거가 축적되어야 할 것이다. 특히 구성타당도 측면에서의 후속 연구가 더욱 필요한 것으로 보인다. 본 연구에서는 구성타당도를 확인하기 위한 방법으로 요인분석을 하였는데, 개인 수준에서의 두 역할과 관계 수준에서의 두 역할을 구분하여 각 수준에서의 두 역할의 구분이 의미가 있는지를 AMOS에 의한 CFA를 통해 확인하였다. 그 결과, 두 수준 모두에서 두 역할을 구분하지 않는 단일 요인보다는 구분하는 2요인 모형이 더 좋은 적합도를 보였다. 그러나 본 연구에서 개발한 척도가 창의적 리더의 4가지 역할을 측정하기 위한 것이므로, 전체 문항을 사용하여 4요인 모형의 적합도를 확인할 필요가 있다. 4요인 모형을 분석한 결과, TLI, CFI, RMSEA가 각각 .837, .852, .069로 RMSEA를 제외하고는 그리 좋은 적합도를 보여주지 못하였다. 따라서 현재 자료는 창의적 리더의 4 역할을 나타내는 각 역할의 문항들이 경험적으로 그리 잘 구분되지는 않음을 나타내므로, 이에 대한 후속 연구가 필요할 것이다. 마지막으로 준거 관련 타당도 측면에서도 후속 연구가 필요하다. 본 연구에서는 부하가 지각하는 자신의 창의적 잠재력 발현 정도, 업무에 대한 내적 동기 수준, 아이디어 발상 정도, 그리고 팀 창의성 등을 준거로 사용하였지만, 모두 지각된 측정치(perceived measure)의 한계를 가진다. 따라서 후속 연구에서는 팀별 개선 제안 아이디어나 특히 출원 등과 같은 객관적 자료(hard data)에 의한 준거변인의 측정이 요구된다.

## 2. 연구의 의의 및 활용

앞서 언급한 여러 가지 제한점에도 불구하고 본 연구는 창의적 리더에 대한 새로운 개념적 접근을 취하고, 후속 연구를 자극할 수 있는 측정척도를 개발하였는데 의의가 있다. 그 동안 창의적 리더에 대한 개념적 논의는 어느 정도 있었지만(Mumford, Connelly, & Gaddis, 2003; Mumford, Hunter, Eubanks, Bedell, & Murphy, 2007; Puccio et al., 2006; Sternberg et al., 2003), 창의적 리더의 구성 요소에

대한 구체적인 작업이나 측정 척도의 개발 노력은 없었다. 이러한 상황에서 새로운 구성 개념의 제안과 더불어 그것을 측정할 수 있는 척도의 개발은 후속 연구를 자극할 수 있는 여건을 제공한다. 그런 측면에서 이 척도에 의한 자료가 축적되고 다양한 변인들이 동시에 측정, 수집이 된다면, 창의적 리더라는 개념의 nomological network 작업과 같은 다양한 방식의 구성 타당화가 가능할 것이며, 이를 통해 이 개념의 정교화가 가능해질 것이다.

한편, 본 연구에서 개발된 척도는 실제 현장에서 특정한 목적을 가진 팀이나 조직의 리더 선발이나 배치, 승진 등과 관련된 행정상의 의사결정 목적에도 활용될 수 있으며, 경영자나 리더 교육 및 개발 목적으로도 사용될 수 있을 것이다. 즉, 자기 평가 뿐만 아니라 구성원들이나 상사로 부터의 360도 평가를 통해 자신의 창의적 리더십이 어느 정도 발휘되고 있는지를 가늠해볼 수 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

- 오인수, 장재윤, 최창희, 김규성 (2007). 「창조적 리더」. 파인트리.
- 이순묵, 최인수, 여성칠 (2008). "산업조직에서의 창의성에 대한 개념적 및 경험적 접근." 「한국심리학회지: 산업 및 조직」. 21: 151-178.
- 장재윤 (2000). "전자 브레인스토밍: 집단 창의성 기법으로서의 허와 실." 「한국심리학회지: 사회 및 성격」. 14(3): 79-108.
- 장재윤, 구자숙 (1998). "보상이 내재적 동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관 및 적용." 「한국심리학회지: 사회 및 성격」. 12(2): 39-77.
- 장재윤, 박영석 (2000). "창의적 작업 환경 측정용 KEYS 척도의 타당화 연구: 한국기업 조직을 대상으로." 「한국심리학회지: 산업 및 조직」. 13(1): 61-90.
- 탁진국 (2007). 「심리검사: 개발과 평가방법의 이해」(2판). 학지사.
- 홍성욱 (2003). "개인의 창의성과 과학기술." 「국내 과학기술인력의 창의적 연구역량 강화 방안」. 과학기술정책연구원.
- Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations." *Research in Organizational Behavior*. 10: 123-167.

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity." *Academy of Management Journal*. 39(5): 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support." *Leadership Quarterly*. 15: 5-32.
- Bailyn, L. (1985). "Autonomy in the industrial R & D laboratory." *Human Resource Management*. 24: 129-146.
- Condry, J. (1977). "Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning." *Journal of Personality and Social Psychology*. 35: 459-477.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). "The domain of creativity." In M. A. Runco & R. S. Albert(Eds.), *Theories of creativity*(pp. 190-212). Newbury Park, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- De Bono, E. (1992). *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. HarperCollins.
- Deci, E. L. (1971). "The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation." *Journal of Personality and Social Psychology*. 18: 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NY: Plenum Press.
- Dess, G. G., & Pickens, J. C. (2000). "Changing roles: Leadership in the 21st century." *Organizational Dynamics*. 28: 18-34.
- Dillon, J. T. (1982). "Problem finding and solving." *Journal of Creative Behavior*. 16: 97-111.

- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective." *Academy of Management Review*. 24: 286-307.
- Edwards, J. R. (1991). "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique." In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). NY: Wiley & Sons.
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). "Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints." *Annual Review of Psychology*. 47: 273-305.
- Freedman, J. L., Cunningham, J. A., & Krismer, K. (1992). "Inferred values and the reverse-incentive effect in induced compliance." *Journal of Personality and Social Psychology*. 62: 357-368.
- Gardner, H. (1993). *Creators of the modern era*. NY: Basic Books.
- Getzels, J. W., & Csikszentmihalyi, M. (1976). *The creative vision: A longitudinal study of problem finding in art*. NY: Wiley.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology*. 28: 129-137.
- Leonard-Barton, D., & Swap, W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press.
- Lubinski, D., Webb, R. M., Morelock, M. J., & Benbow, C. P. (2001). "Top 1 in 10,000: A 10-year follow-up of the profoundly gifted." *Journal of Applied Psychology*. 86: 718-729.
- Mednick, S. A., & Mednick, M. T. (1962). *Remote Associates Test*. Boston: Houghton Mifflin.
- Mumford, M. D., Connelly, S., & Gaddis, B. (2003). "How creative leaders

- think: Experimental findings and cases." *The Leadership Quarterly*. 14: 411-432.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation." *Psychological Bulletin*. 103: 27-43.
- Mumford, M. D., Hunter, S. T., Eubanks, D. L., Bedell, K. E., & Murphy S. T. (2007). "Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development." *Leadership Quarterly*. 17: 402-417.
- Nemeth, C. J. (1986). "Differential contributions of majority and minority influence." *Psychological Review*. 93: 23-32.
- Pelz, D. C., & Andrews, F. M. (1966). *Scientists in organizations*. NY: Wiley.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2006). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*. CA: Berrett-Koehler.
- Rothenberg, A. (1990). *Creativity and madness: New findings and old stereotypes*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Rust, J., & Golombok, S. (1999). *Modern psychometrics*. London: Routledge.
- Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books.
- Spreitzer, G. M. (1997). "Toward a common ground in defining empowerment." In W. A. Pasmore & R. W. Woodman(Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 10, pp. 31-62). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2003). "A propulsion model of creative leadership." *Leadership Quarterly*. 14: 455-473.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). "Investing in creativity." *American*

- Psychologist.* 51: 677-688.
- Unsworth, K. (2001). "Unpacking creativity." *Academy of Management Review.* 26: 289-297.
- Ward, T. B. (1994). "Structured imagination: The role of category structure in exemplar generation." *Cognitive Psychology.* 26: 1-40.
- Ward, T. B., Finke, R. A., & Smith, S. M. (1995). *Creativity and the mind: Discovering the genius within.* NY: Plenum.

## Developing a Scale for Measuring Creative Leadership

Jae Yoon Chang\*

### ABSTRACT

This study aimed to develop a scale for creative leadership for measuring middle managers' leader behaviors focused on creativity. First, creative leader was defined as a leader who showed performance beyond expectation by not only unleashing one's creative potential but also stimulating and mining follower's creativity. Based on this definition, it was suggested that creative leader should play four roles: challenger, idea generator, sponsor and catalyst. These four roles were derived from two dimensions, that is, 1) componential model of creativity and 2) level of analysis. After building this four-role model of creative leadership, we tried to develop reliable and generic subscales to measure four roles. For a pilot scale, 58 items were derived through brainstorming with five experienced workers. By collecting and using survey data from 233 employees in a Korean company, A few methods of item analysis made the scale short form 58 to 27 items. The results also showed that shortened scale had good reliabilities. Finally the scale had significant relationships with a few criteria, showing good concurrent validity, and the four subscales had acceptable construct validity which meant sound agreement between a theoretical concept and a specific measuring device. Implications and limitations of this study and future research directions were discussed.

---

\* Sungshin Women's University