

리더의 일-삶 균형이 부하 창의성에 미치는 영향: 리더-부하 교환관계의 매개효과와 심리적 주인의식의 조절효과*

이 지 영

한성대학교 상상력교양대학

손 승 연†

국방대학교 국방관리대학원

본 연구는 최근 조직 인적자원 관리의 중요한 이슈로 부각되고 있는 일-삶 균형에 초점을 맞춰, 리더의 일-삶 균형이 가져오는 긍정적 효과에 주목하였다. 이를 위해 본 연구에서는 세 가지 연구 목적을 수행하였다. 첫째, 리더의 일-삶 균형이 부하의 창의성에 미치는 영향에서 리더-부하 교환관계(LMX)의 매개효과를 검증하였다. 둘째, 리더-부하 교환관계가 부하의 창의성에 미치는 영향에 있어 부하의 심리적 주인의식의 조절효과를 확인하였다. 마지막으로 리더의 일-삶 균형이 부하의 창의성에 미치는 영향에서 LMX의 매개효과와 부하의 심리적 주인의식의 조절효과를 검증함으로써 리더의 일-삶 균형의 긍정적 효과의 매커니즘과 경계조건을 확인하고자 하였다. 일반기업체에서 근무하고 있는 156쌍의 상사와 구성원의 일대일 쌍 자료를 바탕으로 위계적 다중 회귀분석과 프로세스 매크로 분석을 실시한 결과, LMX는 리더의 일-삶 균형과 부하의 창의성 간의 관계를 완전 매개 하였으며 부하의 심리적 주인의식은 LMX와 창의성 간의 관계를 유의하게 조절하며, 조절된 매개효과 가설을 지지하였다. 이 결과는 리더가 자신이 일과 삶에 균형이 있다고 인식할 때 부하와의 관계를 증가시키고, 이러한 관계가 부하의 창의성을 향상시킴을 의미한다. 특히 이것은 부하의 심리적 주인의식이 낮을 때 유의한 조절효과를 보이며, 심리적 주인의식이 낮은 경우 리더와 부하의 교환관계는 부하의 창의성에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 기존에 연구되지 않았던 리더의 일-삶 균형에 초점을 두고 부하의 창의성에 중요한 역할을 하는 LMX의 선행변인을 확대하여 탐색했다는데 이론적 함의를 지니며, 동시에 일-삶 균형의 효과성을 통해 인적자원관리 차원에서 방향성을 제시하였다는데 실무적 함의를 지닌다.

주요어 : 일-삶 균형, 리더-부하 교환관계, 심리적 주인의식, 창의성

* 본 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임
(NRF- 2020S1A5A8047532).

귀중한 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 손승연, 국방대학교 국방관리대학원 교수, E-mail: faithnet153@naver.com



Copyright © 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution -NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서론

급변하는 조직 환경 속에서 새로운 아이디어와 가치 창출이 기업의 생존에 핵심적인 역할이 되면서 창의성에 대한 기업의 요구는 나날이 높아지고 있다(Gonlepa, Dilawar, & Amosun, 2022; Mubarak & Noor, 2018). 조직 창의성의 핵심으로 리더십 역할이 주목 받기 시작하면서 연구자들은 리더의 무엇이 부하들의 창의성에 영향을 미치는지에 많은 관심을 가져왔다(Han & Bai, 2020; Lee, Legood, Hughes, Tian, Newman, & Knight, 2020). 기존 연구에서는 리더의 성격(Peng, Chen, Nie, & Wang, 2020), 리더와 부하 간의 관계(Han & Bai, 2020), 윤리적 리더십(Duan, Liu, & Che, 2018), 변혁적 리더십(이규만, 2020)과 같은 여러 리더십이 부하들의 창의성과 깊은 관련이 있음이 밝혀져 왔다. 본 연구에서는 부하들의 창의성과 관련된 리더의 역할 가운데 기존에 많이 연구되지 않았던 리더의 일-삶 균형(work-life balance)에 초점을 맞춰, 리더의 일-삶 균형이 리더-부하 간의 교환관계(leader-member exchange: 이하 LMX)와 창의성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

일-삶 균형은 조직 구성원의 인적자원 측면에서 중요한 이슈가 되었다(조태준, 정동연, 이인혁, 2022). 맞벌이 가정의 증대, 시대 흐름에 의한 인식의 변화, 코로나로 인한 재택근무의 활성화, 저출산의 심각성 등으로 인해서 일-삶 균형에 대한 개인적, 사회적 요구는 증대되고 있다(홍수경, 박오원, 한수진, 2022). 이로 인해 조직 인사 관리자들도 역시 우수한 인재를 선발하고, 유지하기 위한 방법으로 조직 구성원들의 일-삶 균형을 어떻게 관리할지가 중요한 이슈가 되었으며, 동시에 조직 구성원

의 일-삶 균형이 어떠한 측면에서 조직에 긍정적 영향이 있는지 또한 검증이 필요하게 되었다(최기동, 김도근, 2021).

본 연구에서는 리더가 일-삶 균형을 이루었을 때 조직에 어떠한 긍정적 효과가 있는지를 부하의 창의성과 관련하여 살펴보고자 한다. 기존의 일-삶 균형 연구에서는 조직 구성원이 일과 삶의 균형을 성공적으로 이룰 경우 개인의 심리적 안녕감 뿐만 아니라 조직에 필요한 혁신행동에도 긍정적 영향을 미침으로써 일-삶 균형의 효과를 보여주었다(이인원, 2022; 정예지, 윤정구, 김세은, 2016). 그럼에도 불구하고 이전 연구들에서는 조직 구성원 전체를 대상으로 일-삶 균형에 초점을 맞추고 부하들에게 상당한 영향력을 발휘하는 리더가 일-삶 균형을 가졌을 때 조직에 가져오는 긍정적 영향에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 않았다. 본 연구에서는 조직 구성원 가운데에서도 리더가 일-삶 균형을 이루었을 때 리더와 부하 간의 관계, 그리고 부하들에게 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

이와 더불어 본 연구에서는 리더의 일-삶 균형이 리더와 부하 간의 관계인 LMX와 부하의 창의성에 미치는 영향에서 부하의 심리적 주인의식의 조절효과를 검증하고자 한다. 기존의 많은 연구들을 통해 리더-부하 간의 긍정적 관계의 LMX가 부하들의 창의성에 긍정적 효과를 나타낸다는 많은 이유와 실증적 증거가 존재함에도 불구하고 여전히 몇몇 연구들에서는 일관적이지 않은 결과를 나타낸 바 있다(Gao, Liu, & Sun, 2022; Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). 이와 관련하여 연구자들은 LMX와 창의성 간의 관계에서는 그 관계를 조절하는 다른 변인이 존재함을 제안함으로써 비일관된 결과에 대한 이유를 설명

하였다(Volmer, Spurk, & Niessen, 2012). 본 연구에서는 LMX와 창의성 간의 관계를 조절하는 변인으로 심리적 주인의식(psychological ownership)을 제안하고자 한다. 심리적 주인의식은 “특정 대상에 대해 개인이 자신의 것으로 느끼는 상태”(Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)로 최근 여러 연구들에서는 부하의 심리적 주인의식이 창의성에 높은 관련성이 있음을 보고하고 있다(Yoon, Kim, Park, Kim, & Song, 2020; 홍완기, 안관영, 2016). 창의성은 기존과는 다른 새롭고 유용한 산물을 창출해내는 것이기 때문에(Amabile, 1997) 자신의 조직이 지금 있는 상태에서 더 나은 상태로 발전하기 위해서는 그 대상에 대한 애착과 주인의식이 중요할 수 있다. 이러한 이유들에 의해, 본 연구에서는 리더와 부하 간의 교환관계가 창의성에 영향을 미치는데 있어 부하의 심리적 주인의식이 어떠한 조절역할을 하는지에 주목하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 세 가지 연구목적을 확인하고자 한다. 첫째, 리더의 일-가정 균형이 리더-부하 교환관계와 창의성에 미치는 영향을 살펴보고, 이 가운데에서 리더-부하 교환관계의 매개효과를 확인하고자 한다. 둘째, 리더-부하 교환관계가 부하의 창의성 미치는 영향에서 부하의 심리적 주인의식의 조절효과를 검증하여, 부하의 심리적 주인의식의 역할을 확인해보고자 한다. 마지막으로, 본 연구에서는 리더의 일-삶 균형이 부하의 창의성에 미치는 영향에서 LMX의 매개효과와 부하의 심리적 주인의식의 조절된 매개효과를 검증함으로써 리더의 일-삶 균형의 긍정적 효과의 매커니즘을 확인하고자 하였다.

이론적 배경 및 가설

리더 일-삶 균형이 LMX에 미치는 영향

기존 리더십 연구에서 리더와 부하 간의 관계가 리더와 부하 모두에게 상당한 영향력이 있음이 검증되면서 무엇이 리더 부하 간의 관계에 영향을 미치는지에 대한 LMX의 선행변인에 대한 연구들이 계속적으로 이루어지고 있다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; 라운정, 서용원, 2021). 기존 연구들에서는 LMX의 선행변인으로 인구통계학적 유사성, 기존 리더-부하 간의 관계의 질에 대한 LMX의 연구에서는 리더와 부하의 긍정적 관계를 형성하기 위한 여러 선행변인들을 제안해 왔다. Dulebohn 등(2012)의 메타 분석에 따르면, LMX에 영향을 미치는 선행변인은 리더 요인, 부하요인, 그리고 상호작용 요인으로 구분할 수 있는데, 이 중에서도 리더 요인으로 리더의 부하에 대한 기대, 변혁적 리더십 그리고 외향적 성격, 호의적 성격 등이 실증적으로 연구되었음을 보여주었다.

본 연구에서는 리더와 부하의 관계의 질인 LMX에 영향을 미치는 리더의 요인으로 리더의 일-삶 균형을 살펴보고자 한다. 일-삶 균형이란 일과 일 이외의 삶을 적절히 분배함으로써 삶에 대한 통제감을 가지면서, 중요한 영역에서 만족감과 긍정 정서를 느끼는 상태를 말한다(Kirchmeyer, 2000; Sirgy & Wu, 2009). 일-삶 균형 연구에서 삶의 영역을 어떻게 정의할 것인가에 대해서 여러 논의가 있었지만, 기존의 많은 연구에서는 삶의 영역을 ‘가정’으로 간주하고(Clark, 2000; Edwards & Rothbard, 2000), 일-가정 갈등, 일-가정 촉진 등의 주제로 일-삶 균형에 대한 연구가 활발히 전개되

어 왔다. 하지만 이후 몇몇 연구자들은 ‘삶의 영역’을 ‘가정’으로 한정 짓는 것의 한계를 지적하면서 자신의 삶에 주어진 시간과 에너지를 어떻게 균형 있게 배분하며 살아가는지가 핵심적이라 언급하며 가정을 포함한 다양한 삶의 영역에서의 균형에 대해서도 관심을 가져야 한다고 제안하고 있다(Kim & Park, 2008; 김의중, 허창구, 2020).

기존의 일-삶 균형의 연구에서 리더가 일과 삶의 균형을 가졌을 때 가져오는 긍정적 영향에 대한 직접적 연구들을 쉽게 발견하기 어려우나, 조직에서의 구성원들이 일-삶 균형을 가졌을 때 가져오는 긍정적 영향에 대한 연구들은 다수 발견할 수 있다. 즉, 조직 구성원들이 일과 삶의 균형을 가지면 개인적으로는 더 행복감을 느끼고(김의중, 허창구, 2020; 최기동, 김도근, 2021), 조직에서는 더 조직에 몰입하고(손헌일, 권혁기, 2018), 에너지가 넘치며, 친사회적 행동(유정화, 양지혜, 2017)을 많이 하는 것으로 나타났다.

이러한 연구들을 바탕으로, 본 연구에서는 역할이론(role theory)과 일-가정 경계이론(work-family border theory)에 의거해 리더의 일-삶 균형이 리더와 부하의 교환관계에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 제안하고자 한다. 역할이론에 따르면 개인은 자신의 삶의 다양한 영역에서 사회적 행위자로 다른 역할을 수행하며 살아간다고 가정한다(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). 기존의 연구에서는 일과 삶의 다양한 영역에서 자신의 역할을 잘 수행하는 사람들은 다양한 역할의 수행으로 여러 심리적, 도구적 자원들을 획득하게 되어 조직에서 높은 직무만족, 조직몰입, 그리고 사회적 관계성을 가진다고 보고 있다(Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002). 다중 역할을 수

행하며 일-삶 균형을 가진 리더들은 다양한 심리적, 도구적, 정보적 자원을 갖게 되고 이것은 상호 존경, 신뢰, 책임 등을 바탕으로 한 사회적 교환의 리더-부하 교환관계(Graen & Uhl-Bien, 1995)에 중요한 요소로 작용할 수 있을 것이다. 또한 Clark(2000)의 일-가정 경계이론(work-family border theory)에 따르면, 직장에서의 리더와 구성원 모두는 일-가정의 경계자로 살아가게 된다. 조직의 구성원들은 직장 삶과 가정을 오가는 경계 통과자(border crosser)이며, 리더는 이를 관리하는 경계관리인(border keeper)이 된다는 것이다. 리더와 구성원은 일과 삶-가정의 경계자로서의 공유점이 존재하며, 경계관리인의 일-삶 균형이 경계통과자인 구성원과의 소통과 지원을 촉진할 수 있을 것으로 보인다.

일반적 기업에서의 리더와 부하 간의 관계를 검증한 것은 아니나 전국 251명의 특수교사를 대상으로 특수교사의 일-삶의 균형이 교사-학생의 상호작용에 미치는 영향을 살펴본 장지현, 박제국과 김은라(2021)의 연구에서는 특수교사의 일-삶 균형이 교사와 학생의 상호작용에 미치는 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 이와 같은 이론적, 실증적 근거를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 리더의 일-삶 균형은 리더-부하 간의 관계에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

LMX가 부하의 창의성에 미치는 영향

기존 리더십의 많은 연구들에서는 리더와 부하 간의 관계의 LMX가 높을 때 리더와 부하 모두에게 긍정적 효과가 있음을 보여주고

있다(Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009). LMX가 높다는 것은 리더와 부하의 관계가 상호작용으로 인한 상호호혜가 높고, 기능적 상호의존성을 지니게 됨을 의미하기 때문에 서로에 대한 신뢰, 존중, 의무, 좋아함 등이 이루어지고 이것이 서로에게 긍정적인 영향을 미치게 된다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 특히 점차 조직 환경에서 창의적 성과(Vila-Vázquez, Castro-Casal, & Álvarez-Pérez, 2020), 창의적 몰입 (Volmer et al., 2012) 등이 중요해지면서(Khalili, 2018), 많은 연구들은 리더와 부하 간의 관계가 부하의 창의성에 미치는 영향에 주목하고 있다(Carnevale, Huang, Crede, Harms, & Uhl-Bien, 2017).

Carnevale 등(2017)의 LMX와 창의성 간의 관계를 다룬 문헌 연구에서(p. 523)는 LMX와 부하 창의성 간의 관계를 다룬 여러 매개연구를 근거로 이들의 관계를 설명하고 있다. 이들은 Khazanchi와 Masterson(2011)의 연구 결과를 인용하며 리더와 부하의 LMX는 상호 호혜적 관계를 통해 서로에 대한 사회적 교환(social exchange)이 가능하기 때문에 정보 공유가 이루어져 새로운 아이디어 창출이 이루어질 수 있다고 하였으며, 또한 Liao, Liu 와 Loi(2010)의 연구결과를 제시하며 반두라의 사회인지이론(social cognitive theory)(Bandura, 1986)에 따라 리더가 부하에게 보여준 지지와 설득은 부하의 자기효능감에 영향을 주어 도전적이고 새로운 문제에 대해서도 도전하고 시도할 수 있게 한다고 설명하고 있다. 다시 말해, 리더와 부하가 좋은 관계를 갖고 질 높은 상호작용을 하면 서로의 호혜적 관계로 인해 정보적으로도 많은 것들을 획득하게 되고, 정서적, 심리적으로도 자신감과 효능감을 갖게 되어 새롭고 더 유용한 아이디어를 생성해 낸다는 것이다. 따

라서 본 연구에서는 이러한 이론적, 실증적 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. LMX는 부하의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

LMX의 매개효과

리더의 영향이 LMX를 형성하고, 그것이 부하의 창의성에 미치는 LMX의 매개효과를 살펴본 많은 연구들이 존재한다. Byrne, Mumford, Barrett과 Vessey(2009)은 조직에서의 리더는 다양한 방법에 의해 창의적 환경을 조성하는데 영향력이 있음을 제안하면서 부하들의 창의성에서의 리더의 역할을 강조하였다. 이와 함께 Cheung과 Wong(2011)은 리더는 창의성 뿐만 아니라 인간관계의 상호작용에서도 중요한 역할을 함을 언급하였다. 조직에서의 리더는 공동의 과업을 이루기 위해 방향성을 제시하고 영향력을 행사하는 역할을 하기 때문에 타인들과의 관계를 통해 성과를 창출한다. 리더가 형성하는 상호작용이 어떠한가에 따라 부하들의 결과는 달라질 수 있기 때문에 리더가 어떠한 상태와 리더십을 지니고 있는지는 부하의 창의성 창출에 중요할 수 있다.

이에, 본 연구에서는 앞서 가설 1과 가설 2를 종합하여 리더의 일-삶 균형이 LMX를 매개하여 부하의 창의성에 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 리더가 일과 삶에 균형을 이룬다는 것은 역할이론에 의거해 일 영역과 삶의 영역에서 역할 수행을 잘 이루고 있음을 의미하고 다양한 역할의 수행은 여러 심리적, 도구적 자원들을 획득하게 되어 부하와의 사회적 관계성을 가능하게 한다(Ruderman, et al.,

2002). 이렇게 형성된 관계성은 부하들의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 수 있는데, 즉 사회적 교환이론(Blau, 1964)과 사회인지이론(Bandura, 1986)에 의거해 부하들은 리더와의 긍정적 교환관계를 통해 심리적, 도구적, 정보적 지지들을 획득하게 되며, 이러한 자원을 활용하여 현재보다 더 나은 아이디어와 문제 해결 방안을 찾아내는 창의성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 이론적, 실증적 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. LMX는 리더의 일-삶 균형과 부하의 창의성 간의 관계를 매개할 것이다.

LMX와 창의성 간의 관계에서 심리적 주인의식의 조절효과

심리적 주인의식(psychological ownership)이란 자신이 삶의 영역인 직장, 가족, 커뮤니티 등에서 특정 대상에 대해서 자신이 소유했다고 느끼는 심리적 상태로(Brown, Pierce & Crossley, 2014), 심리적 주인의식을 갖게 되면 그 마음이 자발적으로 우리나라와 능동적인 형태를 띠게 되어 더 높은 몰입과 협력적 행위를 주도할 수 있다(Pierce et al., 2001). 기존의 여러 연구들에서는 조직에서 심리적 주인의식을 가졌을 때 구성원들이 직무와 조직에 우호적 행동과 긍정적 결과를 보이기 때문에 조직에서는 어떻게 하면 구성원들이 심리적 자신감과 주인의식을 갖고 내재화할 것인가에 많은 관심을 가져왔다(Wagner, Parker, & Christiansen, 2003).

특히 이러한 심리적 주인의식은 창의성과 높은 관련성을 가질 수 있다. 조직에 대해 심

리적 주인의식을 가졌다는 것은 자신이 그 대상을 소유했다고 느끼는 감정이기 때문에, 심리적 주인의식이 높은 구성원들은 조직의 발전과 성장에 많은 관심이 있으며(Pierce et al., 2001), 이를 실현하기 위해 조직에 이득이 되는 방법들을 행동하고 고안하는 창의성을 발휘할 수 있다(Zhang Li, & Guo, 2021).

본 연구에서는 심리적 주인의식이 창의성에 중요한 역할을 하기 때문에 심리적 주인의식은 LMX가 창의성에 영향을 미치는데 있어 중요한 조절역할을 할 것으로 예상하였다. 즉, 심리적 주인의식의 정도에 따라 LMX와 창의성 간의 관계가 달라질 수 있다는 것이다. 기존의 LMX와 창의성을 다룬 대부분의 연구들에서는 리더와 부하간의 높은 교환관계가 부하들의 창의성에 긍정적 영향이 있음을 보고하고 있지만, 항상 일관된 결과를 나타내지는 않았다(Hammond et al., 2011). Hammond 등(2011)에 따르면 창의성은 편안하고 안전한 상태를 넘어 새로운 것을 시도하고 만들어내는 것이기 때문에 그것을 행하는 사람의 심리적 상태와 동기가 중요하다고 설명한다. 만약 부하가 창의성을 발휘하는데 있어서 심리적 상태가 부족하거나 이루어지지 않았을 경우, 리더가 이를 촉진시키는 역할을 할 수 있는데, 저자들은 리더의 역할의 하나로 LMX를 설명하였다. 즉, 리더와 부하간의 관계를 통해 리더는 부하에게 신뢰, 지지, 응원, 정보 등을 제공할 수 있으며, 이는 부하에게 심리적 안전감, 자신감 등을 부여하여 창의적 행동을 하게 한다는 것이다.

결과변인이 창의성에 대한 것은 아니지만 Gao 등(2021)의 연구에서도 LMX가 부하에게 영향을 미치는데 있어 부하의 심리적 상태에 따라 보완적인 역할을 하는 예를 찾아볼 수

있다. 그들의 연구에 따르면, LMX가 부하의 직무 만족에 미치는 영향에 있어 심리적 안전감이 높은 부하들은 LXM의 영향을 많이 받지 않았으나, 심리적 안전감이 낮은 부하들은 LMX가 높을 때 직무 만족이 높아지는 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 LMX는 일반적으로 부하들에게 긍정적 영향을 미칠 수 있으나 그것이 부하의 심리적 상태와 같은 제3의 요소에 의해 달라질 수 있음을 보여주고 있다.

이러한 연구들을 토대로 부하가 창의성을 발휘하는데 있어 무엇보다 중요한 것은 부하의 자발적 심리적 상태로 보았다. 즉, 심리적 주인의식이 높은 경우는 대상에 대한 소유감을 통한 강한 애착과 동기부여로 리더의 역할의 맥락적 요소는 크게 중요하지 않을 수 있지만, 만약 부하의 심리적 주인의식이 낮은 경우는 LMX의 역할이 중요해질 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 심리적 주인의식은 LMX가 창의성에 미치는 영향을 조절할 것이며, 그것은 심리적 주인의식이 낮은 경우 간접관계가 더 크게 나타날 것으로 예상하였다.

가설 4. 부하의 심리적 주인의식은 LMX와 창의성 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 부하의 심리적 주인의식이 낮을수록 간접관계는 더 강하게 나타날 것이다.

위의 가설들을 종합하면, 리더의 일-삶 균형이 리더와 부하 간의 관계를 높이고, 이것이 구성원의 창의성으로 연결되는 과정에 있어 부하의 심리적 주인의식이 조절할 수 있음을 의미한다. 이는 리더의 일-삶 균형, LMX를 통해 부하의 창의성에 이르는 데 있어 LMX의 간접효과가 부하가 지닌 심리적 주인의식의 정도에 따라 달라질 수 있음을 시사하기 때문에 그에 따라 조절된 매개효과를 나타낼 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 가설들을 종합하여 아래와 같은 가설을 설정하였다. 본 연구의 모형은 아래의 Figure 1과 같다

가설 5. 부하의 심리적 주인의식은 리더의 일-삶 균형과 창의성의 관계의 LMX를 통한 간접관계를 조절할 것이다. 즉, 부하의 심리적 주인의식이 낮을수록 간접관계는 더 강하게 나타날 것이다.

연구방법

자료수집 및 연구표본 특성

본 연구에서는 일반 기업에서 근무하고 있는 상사와 구성원을 대상으로 쌍방향(dyadic)

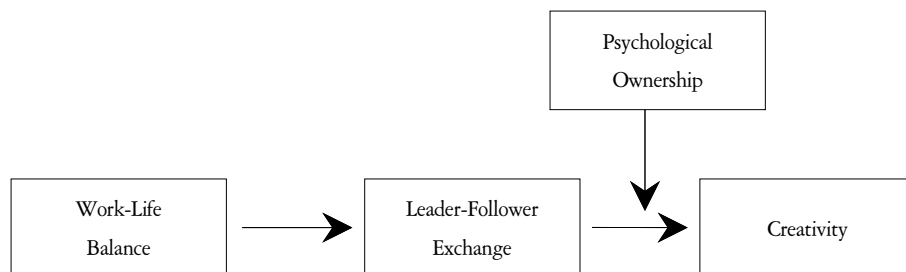


Figure 1. Research Model

방식을 활용하여 설문조사를 실시하였다. 쌍방향 방식의 설문을 위해 부하에게 설문을 우선적으로 배포하고 이후 부하가 자신의 리더에게 설문에 대해 요청하여 한 부의 설문이 수집되는 방식으로 이루어졌다. 자료 수집은 설문지를 직접 전달하고 회수하는 방법과 구글닥스(Google Docs)를 사용한 온라인 수집 방식을 사용하였다. 응답자들은 개인정보를 제공하는 점에 동의하며 설문조사를 실시하였고, 리더-구성원 한 쌍을 설문지 한 부로 하여, 총 200부 중 173부를 회수하였다. 이 중 불성실하게 응답한 17부를 제외한 156부를 최종 분석 대상으로 하였다. 리더의 평균 연령은 41.31세(표준편차 9.10), 평균 근속기간은 9.49년(표준편차 6.97)이었다. 리더의 성별은 남성이 74명(47.4%), 그리고 여성이 82명(52.6%)로 여성의 비율이 다소 높았다. 미혼이 28명(17.9%)인 반면 기혼은 128명(82.1%)였으며, 리더의 직급에서 사원급은 없었으며, 주임급 4명(2.6%), 대리급 53명(34.0%), 과장급 38명(24.4%), 차장급 3명(1.9%), 부장급 38명(24.4%), 그리고 임원급 20명(12.8%)로 구성되어 있었다. 보통의 경우 리더 직급에 주임급과 대리급은 혼하지 않으나 주임급과 대리급 중에 직책이 팀장인 경우 리더로 역할을 수행하고 있음이 확인되었다. 업종으로는 서비스업이 38명(24.4%), IT계열이 5명(3.2%), 전자가 19명(12.2%), 건설업이 24명(15.4%), 유통/운송업이 70명(44.9%)으로 나타났다.

구성원의 인구통계학적 특성은 평균연령 32.23세(표준편차 9.04), 평균 근속기간 5.23년(표준편차 8.90)이었다. 구성원의 성별은 남성이 67명(43.9%), 여성이 89명(57.1%)로 여성의 비율이 리더와 마찬가지로 다소 높았다. 결혼 여부의 경우 미혼이 109명(69.9%)인 반면 기혼

은 47명(30.1%)이었고, 사원급이 93명(59.6%)로 가장 많았으며, 주임급 5명(3.2%), 대리급 5명(3.2%), 과장급 32명(20.5%), 부장급 16명(10.3%), 그리고 임원급이 5명(3.2%)로 나타났다. 업종은 리더와 마찬가지로 서비스업이 43명(27.6%), IT가 5명(3.2%), 전자가 23명(14.7%), 건설업이 30명(19.2%), 그리고 유통/운송업이 55명(35.3%)로 구성되어 있었다.

변수 측정

연구에 사용된 변수는 독립변수, 매개변수, 종속변수, 조절변수 그리고 통제변수이며, 통제변수를 제외한 모든 변수는 Likert 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이 다, 7=매우 그렇다)를 사용하였다. 리더의 일-삶 균형, 부하의 창의성은 리더가 평가였으며, 리더-부하 교환관계와 심리적 주인의식은 부하가 평가하였다. 각 변수의 측정 및 신뢰도는 다음과 같다.

일-삶 균형

본 연구에서는 Kim과 Park(2008)이 개발한 척도를 김의종과 허창구(2020)가 활용한 총 25 문항을 사용하였다. 일-가정 균형 8문항(예: 나는 일 때문에 가족의 중요한 기념일을 잊고 지나치는 경우가 많다.), 일-성장 균형 9문항(예: 나는 일 때문에 피곤해서 자기개발을 할 마음이 생기지 않는다.), 일-여가 균형 8문항(예: 나는 일과 여가생활을 서로 조화시키는 것이 어렵다.)으로 구성되어 있다. 기본적으로 역문항으로 구성되어 있어 일-삶 균형의 긍정 문항으로 변환하여 사용하였다. 각 요인에 대한 신뢰도는 일-가정 균형 .94, 일-성장 균형 .96, 일-여가 균형 .96로 나타났으며, 본 연구

에서 활용한 일-삶 균형은 .98로 나타났다.

리더-부하 교환관계

리더-부하 교환관계는 LMX-MDM(Multi-Dimension Measurement) 설문(Dionne, 2000)을 선동익과 손승연(2022)이 번역한 것을 사용하였으며, 상사에 대한 존경, 공헌, 애착, 충성심에 대한 12개 문항으로 구성되어 있으며, 구체적인 문항으로는 “나의 리더와 일하는 것은 매우 즐겁다.”, “나의 리더는 내가 다른 구성원으로부터 공격받을 경우 나의 편에 설 것이다.” 등이 있다. 신뢰도는 .98로 나타났다.

창의성

창의성은 제품이나 서비스, 업무과정, 절차에 관하여 새롭고도 유용한 아이디어를 생산하는 것을 말하는데, Amabile(1997)의 정의에 입각하여 Zhou & George(2001)가 개발한 설문도구를 박준서, 이홍정과 손승연(2020)이 번역한 것을 사용하여 측정하였다. 리더가 부하의 창의성을 평가하였으며, 세부 문항으로는 “이 구성원은 목표 달성을 위한 새로운 방법을 제안한다.”, “이 구성원은 창의적인 문제 해결방안을 찾아낸다.” 등의 13문항으로 구성되어 있다. 신뢰도는 .97로 나타났다.

심리적 주인의식

구성원의 심리적 주인의식 측정을 위해 본 연구에서는 Van Dyne과 Pierce(2004)가 개발한 설문항목을 박준서 등(2020)이 번역한 것을 사용하였다. 부하가 자신의 심리적 주인의식을 평가하였으며, 총 7개의 문항으로 구성되어 있다. 예시문항으로는 “이 조직은 나의 조직이다”, “나는 이 조직에 대해 높은 주인의식을 가지고 있다” 등이었으며, 신뢰도는 .96으로

나타났다.

통제변수

본 연구에서는 연구모형에 포함된 변수들 간의 관계를 보다 명확히 확인하기 위해 선행 연구를 토대로 부하의 창의성에서 영향을 미치는 통제변인으로 성별(Ng & Feldman, 2013), 교육수준(Qu, Janssen, & Shi, 2017), 리더-부하와 함께한 근속년수(Duarte, Goodson, & Klich, 1994)를 리더와 부하에 해당되는 변수 각 세 개를 통제변수로 투입하였다. 성별은 남성은 1, 여성은 2로 평가하게 하였으며, 교육수준은 1=고등학교 졸업, 2=전문대졸업, 3=대학 졸업, 4=석사졸업, 5=박사졸업에서 선택하여 답하게 하였으며, 근속년수는 년과 개월을 각각 주관식으로 기입하게 하였다.

분석방법

본 연구에서는 가설검증을 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 먼저, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고 연구에 사용된 각 변인들의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 확인하기 위해 SPSS 26을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 둘째, 변인들 간 관계성을 알아보기 위해 SPSS 26을 사용하여 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 마지막으로 가설검증을 위해 위계적 회귀 모형을 실시하였으며, 매개효과, 조절된 매개효과에 대한 분석은 변수들을 평균중심화 한 뒤 Preacher, Rucker와 Hayes(2007)의 SPSS macro를 활용하여 분석하였다.

연구결과

주요 변인들의 기술통계치 및 상관관계

본 연구의 주요 변인의 기술통계와 상관관계는 Table 1에 제시되어 있다. 통제변인의 경우 리더의 교육수준은 부하의 성별($r = .39, p < .01$), 교육수준($r = .42, p < .01$), 리더의 성별($r = .34, p < .01$)과 유의한 정적 상관을 나타냈다. 리더 일-삶 균형은 리더-부하 교환관계($r = .33, p < .01$), 부하의 심리적 주인의식($r = .27, p < .01$)와 유의한 정적관계를 가졌으며, 리더-부하 교환관계는 부하의 심리적 주인의식($r = .58, p < .01$)과, 창의성($r = .48, p < .01$)과 정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 부하의 심리적 주인의식은 리더가 평가한 부하의 창의성($r = .53, p < .01$)의 유의한 정적

관계를 나타냈다.

가설검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. Table 2에 이에 대한 결과가 제시되어 있다. Model 1에 보여진 바와 같이 본 연구에서는 가설 1을 검증하기 위해 리더와 부하와 관련된 통제변인 투여한 후 리더의 일-삶 균형과 LMX 간의 관계를 살펴보았다. 분석 결과, 리더의 일-삶 균형은 LMX와 유의한 정적관계($\beta = .31, p < .01$)를 가지는 것으로 나타났으며, 이는 리더의 일-삶 균형이 높을수록 리더와 부하간의 교환관계가 긍정적일 것이라는 가설 1을 지지하는 결과이다. 두

Table 1. Means, Standard Deviations, and Correlations ($N=156$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender (F ¹⁾)	1.57	0.50									
2. Education (F)	2.60	0.76	.04								
3. Leader-member Tenure (F)	3.74	4.67	-.47**	-.11							
4. Gender (L)	1.53	0.50	.14	.25**	-.19*						
5. Education (L)	3.00	0.73	.39**	.42**	-.38**	.34**					
6. Leader-member Tenure (L)	3.41	4.34	-.31**	.00	.84**	-.32**	-.42**				
7. Work-Life Balance (L)	5.13	1.28	.15	.25**	-.19*	.13	.29**	-.16			
8. Leader-member Exchange (F)	5.06	1.46	.00	.19*	.00	.00	.08	.15	.33**		
9. Psychological Ownership (F)	5.03	1.48	-.08	.18*	.23**	.10	.13	.09	.27**	.58**	
10. Creativity (L)	5.44	1.03	-.08	.21**	.17*	.17*	.10	.16*	.14	.48**	.53**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

1) F는 부하가 평가한 것을 의미하며, L은 리더가 평가한 것을 의미함

Table 2. Results of Regression Analysis ($N=156$)

	LMX		Creativity	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Gender (F)	-.11	-.02	-.02	-.12
Education (F)	.02	.09	.09	.05
Leader-member Tenure (F)	-.41	.27	.27	-.29
Gender (L)	.04	.16	.16	.17*
Education (L)	.10	.05	.06	.11
Leader-member Tenure (L)	.56**	-.06	-.07	.46*
Work-Life Balance	.31**	.47***	-.04	
Leader-member Exchange			.48***	.74***
Psychological Ownership				.98***
Leader-member Exchange x Psychological Ownership				-1.05**
R^2	.44	.35	.56	.64
ΔR^2	.20	.13	.31	.41
F	5.12***	3.10**	8.35***	10.10***

Entries are standardized regression coefficients.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

번째로 LMX가 부하의 창의성에 미치는 영향에 대한 가설 2는 Table 2의 Model 2에서 확인할 수 있다. 결과를 살펴보면, LMX는 부하의 창의성에 유의한 정적 관계($\beta = .47$, $p < .001$)를 가져 리더-부하 간의 교환관계가 많을수록 부하의 창의성이 높아지는 것으로 나타나 가설 2가 지지되었다.

LMX가 리더의 일-삶 균형과 부하의 창의성의 관계를 매개하는지에 대한 가설 3을 살펴보기 위해 통제변인과 함께 리더 일-삶 균형과 LMX를 함께 투입하여 부하의 창의성 관계를 살펴보았다. 그 결과, Model 3에서 나타난 바와 같이 리더의 일-삶 균형은 부하의 창의

성에 유의하지 않고, LMX가 창의성에 유의한 정적 관계($\beta = .48$, $p < .001$)를 가져 LMX가 리더의 일-삶 균형과 부하의 창의성의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

LMX의 매개효과가 유의한 것인지 확인하기 위해서는 Preacher et al.(2007)의 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 활용하여 유의성을 검증하였다. 그 결과, Table 3에서 보는 바와 같이 LMX의 간접효과는 0.15($p < .001$)였으며, 95% 신뢰수준에서 상한값과 하한값 사이에 0이 포함되지 않아 LMX의 매개효과가 존재하는 것으로 나타났다. 이로서 LMX가 리더의 일-삶 균형과 부하의 창의성 간의 관계를 매개한다

Table 3. Results of Indirect Effect Analysis

Variables	Indirect Effect	Standard Error	lower 95%	Upper 95%
Creativity	0.15***	0.05	0.06	0.24

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

는 가설 3은 지지되었다.

다음으로는 가설 4와 가설 5에 대한 것으로, LMX가 부하의 창의성에 미치는 영향에서 부하의 심리적 주인의식이 조절효과를 갖는지를 PROCESS macro 모델 14를 적용하여 분석하였다. 그 결과, Table 2의 Model 4에 나타난 것과 같이, 심리적 주인의식은 LMX와 부하의 창의성의 관계를 통계적으로 유의하게 조절하는 것으로 나타났다($\beta = -1.05$, $p < .01$). 상호작용 효과를 구체적으로 확인하기 위해 심리적 주인의식의 평균을 기준으로 $\pm 1SD$ 집단을 구분하여 상호작용 효과를 분석하였다(Aiken & West, 1991). 단순 기울기 검증 결과, 부하의 심리적 주인의식이 높을 때는 LMX가 창의성에 미치는 영향이 유의하지 않은 반면, 부하의 심리적 주인의식이 낮을 때 LMX와 창의성

의 관계는 통계적으로 유의한 정적관계($\beta = .29$, $p < .01$)를 가지는 것으로 나타났다. Figure 2는 이에 대한 구체적인 양상을 도식화한 것으로, 실선으로 표시된 심리적 주인의식이 높은 집단의 경우 LMX가 높을수록 부하의 창의성이 높아지지 않지만 점선으로 표시된 심리적 주인의식이 낮은 집단 경우 리더-부하간의 관계가 좋을수록 부하의 창의성이 유의하게 높아지는 것을 확인할 수 있다.

이것은 심리적 주인의식이 높은 부하의 경우에는 LMX가 창의성에 미치는 영향이 크게 영향을 미치지 않지만, 부하의 심리적 주인의식이 낮은 경우는 LMX가 창의성에 유의한 영향을 미쳐 부하의 심리적 주인의식의 수준에 따라 영향을 달라짐을 의미한다. 이로써 심리적 주인의식이 LMX와 창의성 간의 관계를 조

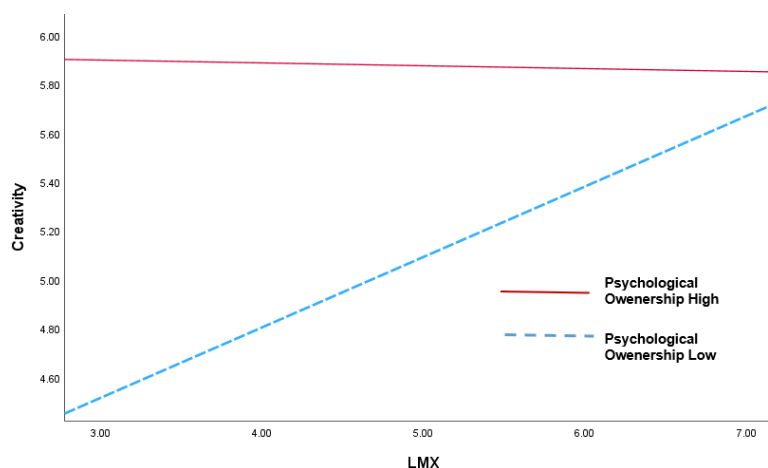


Figure 2. Interaction Effect of Psychological Ownership

Table 4. Results of Mediated Moderation (N=156)

Variables	Indirect Effect	Standard Error	Confident Range	
			lower 95%	Upper 95%
-1	0.01**	0.06	0.00	0.22
+1	-0.00	0.03	-0.07	0.07

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

절할 것이며, 심리적 주인의식이 낮을 때 이에 대한 간접관계가 더 강하게 나타날 것이라는 가설 5는 지지되었다.

마지막으로 조절된 매개효과의 가설 5를 검증하기 위해 심리적 주인의식의 평균을 중심으로 $\pm 1SD$ 값에서의 심리적 주인의식의 간접효과 신뢰구간을 확인하였으며, 이에 관한 결과는 Table 4에 제시되어 있다. 그 결과, 심리적 주인의식이 낮은 집단에서 신뢰구간 범위 내에 '0'을 포함하지 않아 간접효과를 보이는 것으로 나타났으며($B = 0.01$, 95% LLCI = 0.00, ULCI = 0.22), 이는 리더의 일-삶 균형이 LMX를 거쳐 창의성에 이르게 하는 데 심리적 주인의식의 정도에 따라 달라지며, 이것은 심리적 주인의식이 낮을 때 더 강하게 나타날 것이라는 가설 6을 지지하는 결과이다.

논 의

본 연구는 일반기업에 재직하고 있는 리더와 부하 156쌍을 대상으로 리더의 일-삶 균형이 부하의 창의성에 미치는 영향에서 리더-부하 교환관계의 매개효과와 부하의 심리적 주인의식의 조절효과를 확인함으로써 조절된 매개효과의 작동 매커니즘을 살펴보는 데 주요한 목적이 있다. 본 연구의 주요한 결과는 다음

과 같다.

첫째, 본 연구에서는 리더의 일-삶 균형이 리더-부하 교환관계인 LMX에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 기존의 리더십 연구에서 리더와 부하 간의 상호 호혜적 교환관계는 리더와 부하 모두에게 긍정적 효과가 있음이 일관적으로 보고되면서 연구자들은 무엇이 LMX을 가능하게 하는 변인에 많은 관심을 가져왔다(Dulebohn et al., 2012). 하지만 대부분의 연구들이 LMX의 선행변인으로 리더와 부하의 인구통계학적 특성 및 성격 특성 유사성에 많은 관심을 가져왔다(Dulebohn et al., 2012). 본 연구에서는 기존에 많이 다루어지지 않았던 리더의 일-삶 균형에 초점을 두어 이것의 영향력을 살펴봄으로써 리더의 다양한 측면에서의 리더십을 파악하여 LMX의 선행변인 탐구의 폭을 넓혔다는데 이론적으로 의의가 있다.

또한, 본 연구에서는 최근 조직의 인적자원 관리에서 중요하게 여겨지는 일-삶 균형에 초점을 맞춤으로써, 조직의 정책적 결정에서 일-삶 균형의 필요성을 보여주었다는데 실무적 시사점을 지닌다. 리더는 조직에서 핵심적이고 중추적 역할을 하며 많은 경우 팀을 대표하여 조직의 입장을 전달하기도 하고 팀원들의 의견을 대변하기도 한다. 다중적인 역할을 수행하는 리더들이 일-삶 균형을 가지는 것은

쉬운 일이 아니다(Muna & Mansour, 2009). 본 연구에서는 리더가 일과 삶의 균형을 가질 때 다른 무엇보다 리더-부하 교환관계가 증가됨을 확인하였다. 자신의 삶에 대해서 가정, 일, 그리고 여가생활 모두에서 균형을 가지고 있다고 인식할 때 리더들은 긍정적 상태로 다른 사람에게 다가가고 많은 것을 나누고 교환하여 긍정적 관계를 한다는 것이다. 일과 삶의 균형에 대한 개인적 전략에 대한 많은 연구들도 이루어지고 있지만 조직 구성원들의 일과 삶 균형은 조직 정책과도 많은 관련이 있기 때문에 일과 삶의 긍정적 효과를 바탕으로 이에 대한 인적자원관리 차원에서의 논의 또한 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 LMX가 부하의 창의성에 유의한 정적관계가 있음을 보여줌으로써 기존의 연구 결과들을 다시 한번 확인해주었다. 조직에서 창의성이 계속적으로 중요해지면서 그것의 선행 변인으로 리더십의 역할에 대해서 많은 연구들이 지속적으로 이루어지고 있다(Amabile & Khaire, 2008). 특히 이 가운데에서도 리더-부하 교환관계의 역할에 대해 많은 연구들이 이루어지면서 부하의 창의성에 리더와 부하 교환관계가 핵심적 요소임이 계속적으로 밝혀지고 있다. Lio, 등(2018)에 따르면, LMX는 일방향적이고 하향식(top-down) 관계가 이루어지는 다른 리더십에 비해 상호간의 존중과 신뢰를 바탕으로 하고 있기 때문에 더 많은 정보적, 심리적 지지가 가능하다고 설명하고 있다. 이러한 정보적, 심리적 자원은 부하들이 자신감 있게 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는데 도움이 되어 될 수 있어 리더와 부하 교환관계는 부하의 창의성에 긍정적 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 리더의 일-삶 균형이

부하의 창의성에 미치는 영향에서 LMX의 매개효과를 확인하였다. 더욱이 본 연구에서는 리더의 일-삶 균형이 부하의 창의성에 미치는 직접효과는 확인되지 않고 LMX를 통해 부하의 창의성에 영향을 미치는 완전 매개효과를 나타났다. 기존 연구에서 LMX가 리더의 영향력과 부하들의 결과물 간의 관계를 매개한다는 많은 증거들은 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 이는 리더로부터의 영향력이 부하에게 전달되어 결과를 만들어내기 위해서는 리더와 부하의 긍정적 상호작용 및 교환관계가 필수적임을 의미한다. 4차 산업혁명이 가속화되면서 창의성 창출을 위한 기본적 역량으로 관계적 역량을 강조하고 있다. 따라서 향후 연구들에서는 LMX를 가능하게 하는 것이 무엇이며, 이를 통해 어떠한 긍정적 결과가 나타나는지에 대한 지속적인 연구들이 필요할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 LMX와 부하의 창의성 관계에서 부하의 심리적 주인의식이 이들 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 앞서 언급했던 것처럼, 기존의 많은 연구들에서는 리더와 부하 간 교환관계가 높을 때 많은 긍정적 결과가 확인되었다. 그러나 이러한 일관적 결과에도 불구하고 연구자들은 LMX와 부하들의 창의성 간의 관계는 여러 다른 조건에 의해 변화가능성이 있음을 제안하며 기존 연구들에서는 이들 관계에 대한 과제 복잡성(Vila-Vázquez et al., 2020), 정보교환정도(Zhang et al., 2021) 등 다양한 조절변인들의 효과가 검증되어 왔다. 본 연구에서 이러한 조절변인으로 부하가 심리적 주인의식인 부하의 심리 상태에 초점을 두었다. 연구 결과, 심리적 주인의식은 LMX가 창의성에 영향을 미칠 때 보완적 효과가 있음을 보여주었는데, 즉 심리적

주인의식이 높을 때 LMX는 창의성에 영향을 미치지 않지만, 심리적 주인의식이 낮을 때는 LMX가 부하의 창의성을 가져오는데 상당한 역할을 한다는 것이다. 이는 기존의 리더십에서 부하의 성숙도에 따라서 다른 리더십이 필요하다는 상황적 리더십으로도 해석될 수 있다(Hersey, Blanchard & Natemeter, 1979). 조직에서의 과제는 리더의 방향성에 따라 부하들을 통해 함께 이루어 나가는 것이기 때문에 부하의 상태에 따라 리더십의 형태와 정도가 달라질 수 있다. 이 결과는 부하의 창의성에 있어서 심리적 주인의식의 중요성을 확인할 수 있었을 뿐만 아니라 심리적 주인의식이 높지 않을 때 리더가 어떠한 역할을 할 수 있는지를 보여주었다는 점에서 이론적, 실무적 의미를 지닌다. 조직의 인적자원 환경에서 비정규직, 고용 불안정성이 점차 높아지면서 조직에서 심리적 주인의식을 조직차원에서 갖게 하는 것이 점차 어려워지고 있다. 본 연구의 결과를 통해 리더가 부하의 창의성을 위해 상호작용이 중요함을 확인시켜 주었다 할 수 있다.

마지막으로 본 연구에서는 리더의 일-삶 균형이 LMX를 가져오게 하고, 이것이 창의성에 미치는 영향에서 부하의 심리적 주인의식이 조절효과를 갖는지에 대한 모델을 검증함으로써 창의성에 영향을 미치는지 전반적인 과정을 살펴보았다. 본 연구에서는 각 단계의 가설들이 모두 지지됨으로써 리더의 일-삶 균형이 가져오는 여러가지 긍정적 영향을 확인하였다. 무엇이 창의성을 만들어내는가는 계속적으로 조직연구에서 중요한 물음이기 때문에 향후 연구에서도 리더와 부하의 각각의 어떠한 요소들이 이를 가능하게 하는지에 대한 더 많은 연구가 필요할 것이다.

앞서 언급한 것과 같은 여러 이론적, 함의

점에 있음에도 불구하고 본 연구는 보완, 발전되어야 할 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서는 기존에 많이 연구되지 않았던 리더의 일-삶 균형이 LMX와 부하의 창의성에 미치는 영향을 살펴보았다는 데 의미가 있다. 하지만 리더의 일-삶 균형은 리더가 자신에 대한 인지적 평가이기 때문에 일-삶 균형이 어떠한 매커니즘을 통해 LMX까지 연결되었는지는 이론적 근거에 의해 가설화되었을 뿐 실질적으로는 검증되지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 기존 연구에서 일관적으로 보고되었던 일-삶 균형과 리더의 주관적 안녕감과 행복감 등과의 연결성을 실증적으로 확인함으로써 리더의 상태가 어떻게 LMX에 영향을 주었는지를 검증할 필요가 있다.

둘째, 향후 연구에서는 심리적 주인의식 이외에 다른 여러 조절변인을 고려할 필요가 있다. 본 연구에서는 LMX가 부하의 창의성에 미치는 영향에서 부하의 심리적 주인의식의 보완역할의 조절효과를 확인하였다. 특히 본 연구에서는 기존의 많은 연구들이 환경적 요소인 과제 특성에 초점을 맞춘 것에 비해 부하의 변수에 초점을 두고, 부하의 상태에 따라 그 관계가 달라질 수 있음을 보여주었다. 향후 연구에서는 심리적 주인의식 외에 LMX와 부하의 창의성에 미치는 부하특성 요소가 무엇인지를 더 연구할 필요가 있다. 특히 본 연구에서는 심리적 주인의식이 높은 사람의 경우는 LMX와 창의성의 영향이 없는 것으로 나타났는데, LMX와 창의성의 관계를 더욱 강화시킬 수 있는 부하의 요소가 무엇인지를 발견하는 것도 의미가 있다 할 수 있다. 예를 들어, 부하의 성격, 자기결정감, 동기 등이 있을 수 있으며, 이에 대한 연구를 통해 향후 창의적 성과에 인적자원관리 차원에서 의미를

제공해줄 수 있을 것이다. 또한 이에 더하여 부하의 특성과 과제 특성을 모두 고려하여 LMX가 창의성에 영향을 미치는데 있어 삼원 상호작용의 역할을 살펴볼 필요가 있다. 이를 통해 부하의 선발과 배치의 중요성과 환경의 영향력을 함께 고려할 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 일반기업체에 다니는 직장인을 대상으로 자료를 수집하여 하나의 특징적 직업 또는 조직에 의해 영향을 받지 않는다는 측면에서는 긍정적 측면이 존재하나, 반면 조직별로 그 영향력이 어떠한지는 발견하지 못하였다. 조직에서 일-삶 균형, 협력 등이 계속 강조되면서 다양한 제도와 정책을 통해 이를 실현하고 있다는 점을 고려한다면, 어떠한 조직과 업종에서 이러한 관계성이 더욱 중요한지에 대한 실제적인 정보도 필요할 것으로 보인다. 예를 들어, 협력을 통해 창의성 발현이 더욱 필요한 개발 직군이나 스타트업 조직 등에서는 이러한 영향력이 더욱 중요할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 이를 정책적, 제도적으로 적용하기 위해서는 조직적 특징 또는 직종에 따라 이것의 의미가 어떠한지 좀 더 현상적으로 살펴볼 필요도 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 표본 특성으로 일반화에 한계가 있다. 본 연구에서는 일반 기업에서 근무하고 있는 상사와 구성원을 대상으로 무선 표집 방법으로 자료를 수집하였으나 여성 관리자 비율이 52.6%로 남성 관리자 비율인 47.4%에 비해 높았다. 이는 우리나라 기업의 여성 관리자 비율과는 다소 다른 결과로 한국여성정책연구원의 통계 DB 결과에 따르면, 2022년 9월 기준 우리나라 여성 관리자의 비율은 약 21.3%로 나타났다¹⁾. 따라서 본 연구

의 결과는 여성 관리자의 비율이 높은 기업의 표본 특성을 반영하고 있기 때문에 결과 해석 시 이를 고려해야 할 것이며, 향후 연구에서는 국내 기업 관리자 성별 비율을 고려한 표본 확보가 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 부하의 창의성에서 영향을 미치는 리더와 부하의 성별, 교육수준, 리더-부하와 함께한 근속년수 등을 통제변인으로 투여하여 결과의 엄격성을 높이고자 하였으나 이외에도 상사의 일-삶 균형 등에 중요한 영향을 미치는 통제변인들을 포함시키지 못한 한계점을 지니고 있다. 예를 들어, 상사의 일-삶 균형은 조직조직에서의 일-삶 균형 관련 제도 및 조직문화와 상당한 관련성이 높기 때문에(이정미, 최환규, 2019), 상사의 일-삶 균형과 부하의 일-삶 균형은 높은 관련성이 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 부하의 일-삶 균형을 통제한 상태에서도 상사의 일-삶 균형이 LMX 및 창의성에 영향을 미치는지를 살펴봄으로써 연구결과의 신뢰성 확보가 더욱 필요할 수 있다.

마지막으로, 본 연구가 리더-부하의 쌍으로 이루어진 양질의 자료임에도 불구하고 선행변인, 매개변인, 종속변인을 살펴봄에 있어 횡단 자료의 한계로 인과관계 해석에 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 종단 연구를 통해 선행변인, 매개변인, 종속변인 간 시차를 두고 설문, 일상재구성법(day reconstruction method)의 일기쓰기 등 여러 방법을 통해 원인 결과에 대한 엄격성을 더 갖출 필요가 있다.

본 연구에서 살펴본 리더의 일-삶 균형과 창의성에 미치는 영향에서의 리더-부하 교환관계의 매개효과와 그 관계에서의 부하의 심

tblId=DT_GE0023_1, 한국여성정책연구원, 여성근로자 및 여성관리자 비율

1) <https://gsis.kwdi.re.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=338&>

리적 주인의식의 조절역할은 일-삶 양립, 집단 지성의 인간관계 역량이 강조되고 있는 조직 환경에서 중요한 의미를 가지며, 향후 본 연구의 한계점을 보완한 많은 연구들을 통해 시대적 요구를 반영하여 더 많은 연구가 이루어지길 기대한다.

참고문헌

- 김의중, 허창구 (2020). 근로자의 일과 삶의 균형이 가정, 조직 및 개인에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(3), 267-296. <http://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.267-296>
- 라윤정, & 서용원. (2021). 상사-부하의 일가치 일치성, 상사-부하가 상호인식하는 LMX의 질이 부하의 정서적 몰입과 이직의도에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 34(4), 805-839. <http://doi.org/10.24230/kjiop.v34i4.805-839>
- 박준서, 이홍정, & 손승연. (2022). 권위주의적 리더십이 창의성에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과와 소명의 조절효과. *리더십연구*, 13(1), 29-49. <http://doi.org/10.22243/klq.2022.13.1.29>
- 선동익, & 손승연. (2021). 리더 위선이 구성원의 과업성취에 미치는 영향: 관계적 에너지의 매개역할과 소명의 조절효과. *인적자원개발연구*, 24(3), 31-54. <http://doi.org/10.24991/KJHRD.2021.09.24.3.31>
- 손헌일, 권혁기 (2018). 일과 삶의 균형과 조직 몰입에 관한 연구: 일가치감의 조절효과. *한국산업정보학회논문지*, 23(5), 77-87. <http://doi.org/10.9723/ksis.2018.23.5.077>
- 유정화, 양지혜 (2017). 항공사 객실승무원의 심리적 주인의식이 조직몰입과 조직시민 행동에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과. *관광레저연구*, 29(8), 191-210.
- 이규만. (2020). 변혁적 리더십이 직무열의 및 개인창의성에 미치는 영향: LMX의 매개효과를 중심으로. *전문경영인연구*, 23(2), 49-70. <http://doi.org/10.37674/CEOMS.23.2.3>
- 이인원. (2022). 보육교사의 일과 삶의 균형이 교사효능감과 직무 만족도에 미치는 영향. *한국보육학회지*, 22(3), 1-19. <http://doi.org/10.21213/kjcec.2022.22.3.1>
- 이정미, 최환규 (2019). 일과 삶의 균형 지원 조직문화가 일과 삶의 균형을 매개로 직장인의 안녕감 및 우울에 미치는 영향: 성별 및 연령대별 다중집단분석의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 32(1), 1-27. <http://doi.org/10.24230/kjiop.v32i1.1-27>
- 장지현, 박재국, & 김은라 (2021). 특수교사의 교사효능감과 일-삶 균형이 교사-학생 간 상호작용에 미치는 영향. *특수교육 저널: 이론과 실천*, 22(3), 71-94. <http://doi.org/10.19049/JSPED.2021.22.3.04>
- 정예지, 윤정구, 김세은 (2016). 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance) 이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과(Positive Reciprocal Effect)를 중심으로. *경영학연구*, 45(5), 1471-1499. <http://doi.org/10.21213/kjcec.2022.22.3.1>
- 조태준, 정동연, & 이인혁. (2022). 대기업 근로자가 인지하는 워라벨 (WLB: Work-Life Balance) 조직문화가 적응수행에 미치는 영향에 관한 연구-직무열의를 매개변인으로. *평생교육·HRD 연구*, 18(4), 97-127. <http://doi.org/10.35637/klhrd.2022.18.4.005>

- 최기동, & 김도근 (2021). 일과 삶의 균형이 혁신행동에 미치는 영향: 정서적 웰빙과 자아실현적 웰빙의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 21(1), 649-661.
<http://doi.org/10.5392/JKCA.2021.21.01.649>
- 홍수경, 박오원, & 한수진. (2022). 재택근무가 일-삶 균형에 미치는 영향: 직무소진과 직무열의의 매개효과. *산업관계연구*, 32(4), 107-128.
<http://doi.org/10.37926/KJIR.2022.12.32.4.107>
- 홍완기, & 안관영. (2016). 중소기업 구성원의 임파워먼트와 혁신행동의 관계 및 심리적 주인의식의 조절효과. *벤처창업연구*, 11(3), 145-155.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
<https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. A., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 36(3), 48-51.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy. *American Psychologist*, 41(12), 1389-1391. <https://doi.org/10.1037/0003>
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318-338.
<https://doi.org/10.1002/job.1869>
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about?. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256-268.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00532.x>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
<https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
<https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
<https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>
- Dionne, L. (2000). *Leader-member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction*. Universite de Moncton, Shippagan, NB.
- Duan, S., Liu, Z., & Che, H. (2018). Mediating influences of ethical leadership on employee creativity. *Social Behavior and Personality: an*

- International Journal*, 46(2), 323-337.
<https://doi.org/10.2224/sbp.6160>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
 DOI:10.1177/0149206311415280
- Duarte, N.T., Goodson, J.R., & Klich, N.R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance-appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499-521.
<https://doi.org/10.5465/256698>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Gao, Y., Liu, H., & Sun, Y. (2022). Understanding the link between work-related and non-work-related supervisor-subordinate relationships and affective commitment: The mediating and moderating roles of psychological safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1649-1663.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S367282>
- Gonlepa, M., Dilawar, S., & Amosun, T. (2022). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
<http://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
<https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Han, G. H., & Bai, Y. (2020). Han, G. H., & Bai, Y. (2020). Leaders can facilitate creativity: The moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 405-417.
<https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0106>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Khalili, A. (2018). Creativity and innovation through LMX and personal initiative. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 323-333.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0183>
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi foci social

- exchange model of creativity. *Journal of Organizational behavior*, 32(1), 86-106.
<https://doi.org/10.1002/job.682>
- Kim, C. W., & Park, C. Y. (2008). A study on the development of a 'work-life balance' scale. *Journal of Leisure Studies*, 5(3), 53-69.
<https://c11.kr/dwwc>
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 7. Time in organizational behavior (pp. 79-93). John Wiley & Sons Ltd.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Liao, S. H., Chen, C. C., & Hu, D. C. (2018). The role of knowledge sharing and LMX to enhance employee creativity in theme park work team: A case study of Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2343-2359.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0522>
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533207>
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Muna, F. A., & Mansour, N. (2009). Muna, F. A., & Mansour, N. (2009). Balancing work and personal life: The leader as acrobat. *Journal of Management Development*, 28(2), 121-133.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 585-616. <https://doi.org/10.1111/joop.12031>
- Peng, J., Chen, X., Nie, Q., & Wang, Z. (2020). Proactive personality congruence and creativity: a leader identification perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(7/8), 543-558.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2018-0444>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
<https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2017). Leader-member exchange and follower creativity: The moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 603-626.

- <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1105843>
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
<https://doi.org/10.2307/3069352>
- Shanker, A., & Kaushal, S. K. (2022). Workers work-life balance should be a human resource priority. *International Journal on Global Business Management & Research*, 11(1), 10-13.
- Sirgy, J. M., & Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life?. *Journal of Happiness Studies*, 10, 183-196.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10902-007-9074-1>
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., & Álvarez-Pérez, D. (2020). From LMX to individual creativity: Interactive effect of engagement and job complexity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 2626.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17082626>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
<https://doi.org/10.1016/j.jleaqua.2011.10.005>
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), 847-871.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00242.x>
- Yoon, S. K., Kim, J. H., Park, J. E., Kim, C. J., & Song, J. H. (2020). Creativity and knowledge creation: The moderated mediating effect of perceived organizational support on psychological ownership. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 743-760.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0182>
- Zhang, A., Li, X., & Guo, Y. (2021). Proactive personality and employee creativity: A moderated mediation model of multisource information exchange and LMX. *Frontiers in Psychology*, 12, 552581.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.552581>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.
<https://doi.org/10.5465/3069410>
- 투고일자 : 2023. 02. 07.
수정일자 : 2023. 05. 03.
게재일자 : 2023. 05. 16.

The Effect of Leader's Work-Life Balance on Follower's Creativity: Mediating Effect of Leader-member Exchange Relationship and Moderating Effect of Psychological Ownership

Jee Young Lee

Hansung University

Seung Yeon Son

Korea National Defense University

This study paid attention to the positive effects of leaders' work-life balance, focusing on work-life balance, which has recently emerged as an important issue in organizational human resource management. To this end, this study have three research objectives. First, this study examined the mediating effect of leader-member exchange relationship (LMX) by investigating the effect of leader's work-life balance on LMX and followers' creativity. Second, this study investigated whether follower's psychological ownership had a moderating effect on the influence of LMX on the creativity of the subordinates. Finally, this study attempted to verify the mechanism and boundary conditions of the positive effect of the leader's work-life balance by examining the mediating effect of the LMX and the moderating effect of the follower's psychological ownership. As a result of hierarchical multiple regression analysis and process macro analysis based on the dyadic data of 156 leaders and followers working in general companies, LMX fully mediated the relationship between leader's work-life balance and follower creativity, and follower's psychological ownership significantly moderated the relationship between LMX and creativity, and finally supported the moderated mediation effect hypothesis. This result means that when leaders perceive themselves as having a work-life balance, this positively affects their relationship with their subordinates and creativity, especially when their psychological ownership is low, LMX is more important to their creativity. This has theoretical implications in that it has expanded the antecedents variables of LMX, focusing on the work-life balance of leaders that has not been previously studied. At the same time, it has practical implications in terms of human resource management by showing the positive effect of the leader's work-life balance.

Key words : Work-life Balance, Leader-member Exchange, Psychological Ownership, Creativity