

주도적 성격과 창의적 행위: 사회적 상호작용과 상사의 비인격적 행위의 조절효과

채희선¹⁾·박지성²⁾

본 연구는 주도적 성격과 창의적 행위와의 관계를 보다 잘 이해하기 위해서 사회적 경계조건으로 상사와 동료의 영향력을 살펴보았다. 즉, 주도적 성격이 가지는 특징을 활성화 시키는 상황변수로 동료들 간의 사회적 상호작용을 고려하였고, 주도적 성격이 가지는 특징을 제약하는 상황변수로 상사의 비인격적 행동을 살펴보았다. 이러한 조절효과를 확인하기 위해서 다양한 산업군의 조직에서 근무하는 248명의 조직구성원-상사 설문문을 통해 확보한 데이터를 분석하였다. 분석 결과, 주도적 성격과 창의적 행위 간의 정(+)적인 관계를 확인하였으며, 이러한 정(+)의 관계가 가장 강하게 나타날 때는 상사의 비인격적 행위가 낮고 동료들 간의 사회적 상호작용이 높을 때임을 확인할 수 있었다. 본 연구의 결과를 바탕으로 결론에서는 창의적 행위에 영향을 미치는 성격적 요인에 대한 추가적인 논의와 상황적 변수의 중요성에 대해서 이론적·실무적 시사점을 논의하였다.

핵심어 : 주도적 성격, 창의적 행위, 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동, 특성 활성화 이론

* 논문투고일: 2020년 12월 8일 논문수정완료일: 2020년 12월 17일 논문게재확정일: 2020년 12월 18일

1) 부경대학교 경영학부 조교수, hschae@pknu.ac.kr, 제1저자

2) 충남대학교 경영학부 조교수, jspark1@cnu.ac.kr, 교신저자

I. 서론

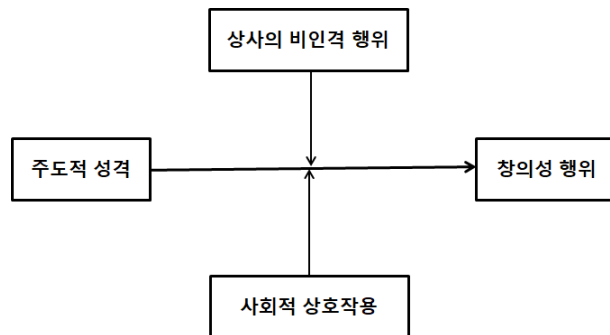
오늘날 경영환경의 불확실성 속에서 기회와 위협요인을 빠르게 포착하여 유연하게 대응할 수 있는 조직 구성원은 기업의 지속적 성장을 가능하게 하는 원동력이 된다(Shalley, 1995). 이러한 특성을 가진 사람들은 주도적 성격을 지니고 있다고 평가되는데, 일반적으로 주도적 성격은 스스로 문제를 발견하고 이를 새로운 방법으로 변화 시키고자 하는 성향을 의미한다(Crant, 2000). 주도적 성격과 관련된 선행 연구들에 따르면, 주도적 성격은 개인의 태도와 행동, 경력과 관련된 변수들(직무성과, 직무만족, 조직시민행동, 경력성공, 혁신행동, 문제예방행동 등)과 긍정적인 관계가 있음이 검증되었다(이동섭·최용득·조예슬, 2017; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Thompson, 2005). 특히 기업의 혁신 실행의 첫 단계인 창의적 행위는 주도적 성격을 가진 조직구성원으로부터 도출 가능한 긍정적인 결과물이라 할 수 있다(채희선·박지성, 2019; Jiang & Gu, 2015). 이처럼 주도적 성격은 창의적 행위와 정(+)의 관계가 있다고 여겨지는데, 이러한 긍정적 관계는 상황적 맥락에 따라 그 효과가 다양하게 나타날 수 있다. 이에 본 연구에서는 주도적 성격과 창의적 행위와의 관계에 대한 선행 연구를 확장하여, 적극적이고 변화 지향적인 주도적 성격적 특질이 발현되는 맥락적 경계조건을 자세히 살펴보고자 한다.

개인-환경 상호작용 관점(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)에 따르면, 개인이 가진 기질적인 특징이 창의성 발현에 미치는 영향을 보다 심도 있게 이해하기 위해서는 그 개인이 직면한 상황이나 맥락을 고려해야 한다. 이와 유사한 맥락으로, Tett & Burnett(2003)이 주장한 특성 활성화 이론(trait activation theory)에 의하면, 개인의 특질을 발현 시켜 줄 수 있는 상황적 기회가 주어질 때 보다 성격적 특질이 극대화 되어 발현되는 반면에, 개인의 특질을 억제 하는 상황적 제약이 존재하면 잠재적 특질이 발현될 기회가 박탈된다고 설명한다. 이러한 주장에 근거하여 특성 발현의 단서가 되는 요소들 중 본 연구에서는 특히 사회적 단서에 초점을 두고, 사회적 상호작용 관점에서 업무 수행 시 중요한 두 주체인 상사와 주변 동료들의 영향력을 살펴보고자 한다. 이는 창의적 행위의 발생이 업무를 수행하면서 일어나는 상호작용에 근거하고 있기 때문에, 업무 수행에 밀접한 영향을 미치는 주체들인 상사와 동료의 영향력을 고려하는 것이 보다 현실적인 맥락에서 이루어진 효과성을 보여줄 수 있기 때문이다.

이에 본 논문에서는 먼저 주도적 성격적 특성을 활성화 시키는 사회적 단서로서 동료의 긍정적인 효과를 사회적 상호작용을 통해 살펴보았다. 업무를 수행하면서 해당 동료들과의 빈번한 상호작용은 주도적 성격을 가진 구성원들에게 새로운 정보 제공, 지적자극, 다양성 확보의 수단으로 작용(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Halbesleben & Bowler, 2007; Woodman et al., 1993)하여 성격적 특성을 활성화 시켜줄 수 있기 때문이다. 반면, 상사의 효과 측면에서는 상사의 비인격적 행동을 통한 개인 특성 억제 효과를

살펴보았다. 이는 상사의 비인격적 행동은 구성원의 자원 손실 및 자원 할당 방법의 변화, 통제감 상실 및 자율성 제약(Ashforth, 1997; Brehm & Brehm, 1981)을 통해 주도적 성격적 특성을 방해하는 사회적 맥락요건으로 작용하여 창의적 행위 창출에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이러한 상사의 비인격적인 행동은 구성원들에게 다양한 측면에서 부정적인 영향을 미치는 동시에, 이러한 상사들이 다수인 조직에서는 기업윤리 수준 역시 낮을 수밖에 없으며, 그 결과 궁극적으로 기업윤리 수준의 질적 하락과 연결되게 된다. 이에 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동에 대한 고려를 통해 주도적 성격이 창의적 행위를 강하게 발현함에 있어서 공정하고 윤리적인 상사의 역할이 더욱 필요하다는 것을 보여주고자 한다(김미나·주경진·백기복, 2019). 이러한 주장에 근거한 연구모형은 아래 <그림 1>과 같으며, 연구모형 내 가설들을 검증하기 위해서 다양한 산업군의 국내 기업에 근무하고 있는 248쌍의 조직구성원-상사 설문 데이터를 사용하였다. 본 연구의 결과는 주도적 성격이 효과적으로 발현될 수 있는 사회적 맥락요인에 대한 이해를 높임으로써 창의적 행위를 효과적으로 관리하는데 있어 이론적·실무적 함의를 제공해 줄 수 있을 것이다.

<그림 1> 연구모형



II. 이론적 배경과 가설

1. 주도적 성격과 창의적 행위

조직구성원의 창의성은 상품이나 관행, 서비스나 절차 등에서 조직에 새롭고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발 및 제안하는 행위를 의미한다(Amabile et al., 1996). 이러한 창의성은 조직 혁신의 첫 단계로서 불확실한 경영 환경과 치열한 경쟁 속에서 기업들이 지속적인 성장을 하기 위해 반드시 필요한 요소로 여겨지고 있다(Woodman et al., 1993). 이에 많은 연구자들은 어떠한 개인적 특성들이 창의성 창출에 영향을 미치는지에 대해 연

구를 진행해오고 있다. 특히 초기의 개인적 특성에 대한 연구들은 창의적 성격(Feist, 1998), 외향성, 개방성, 성실성(Zare & Flinchbaugh, 2019), 인지적 사고(De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011), 능력 및 전문성(Amabile, 1988)을 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 보다 최근에는 개인의 능동적인 측면을 반영한 목표성향(Gong, Cheung, Wang, & Huang, 2012)이나 위험감수성향(권나영·오인수·김민수, 2019), 자기향상 동기(Li, Liu, Liu, & Wang, 2017)과 같은 개인의 특성이 연구되고 있다. 이와 더불어 창의성에 영향을 미치는 능동적인 개인의 특성 중 하나는 주도적 성격이라 할 수 있다(채희선·박지성, 2019; Jiang & Gu, 2015).

주도적 성격은(proactive personality)은 광범위한 범위의 활동들과 상황들 속에서 주도적으로 과업을 수행하려는 개인의 특징을 의미한다(Seibert et al., 2001). 주도적 성격을 가진 구성원들은 도전적이고 창의성이 요구되는 직무환경을 쉽게 받아들이는 사람들로(Kim, Hon, & Lee, 2010), 이들은 주변을 향상시키기 위한 방법을 지속적으로 탐색하며 그 과정에서 기존에 없던 새로운 것을 만들어 나가고자 한다(Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007). 또한 높은 주도적 성격을 가진 조직 구성원들은 변화에 대한 강한 책임감을 가지고 있으면서 건설적인 변화를 주도하며 스스로 다양한 기회를 찾아가는 과정에서 창의적인 행위를 하게 된다. 선행연구들의 결과 역시 이러한 주장을 뒷받침하고 있는데, 이들 연구들은 주도적 성격이 창의성을 예측하는 선행변수로서의 역할을 강조하고 있다(채희선·박지성, 2019; Kim et al., 2010; Li et al., 2017). 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 주도적 성격과 창의적 행위는 정(+)적인 관계를 가질 것이다.

2. 특성활성화 이론과 조절효과

특성 활성화 이론(Tett & Burnett, 2003)은 개인과 상황의 상호작용에 초점을 둔 이론으로, 개인의 특성은 적절한 상황적 자극이 주어질 때 보다 활성화되어 표출된다고 설명한다. Tett & Burnett(2003)은 성격적 특질(personality traits)을 다른 사람과 구분되는 성향으로 개인 내부에 일관성을 가지고 어떤 특정 방식으로 행동하도록 하는 성향이라고 정의 내린다. 이러한 성격적 특질은 잠재변인으로서 외부로부터 적절한 자극이 제공될 때 발현된다. 이때 개인의 성격적 특질이 발현될 수 있는 기회(opportunity for trait expression)를 특질과 관련된 상황적 신호(trait-relevant situational cues)라고 정의하고, 과업 단서(일상적인 업무나 책임, 그리고 절차와 같이 과업 그 자체의 속성에 근거), 사회적 단서(다른 사람들과 일하는 과정에서 발생하는 단서로, 개인의 노력과 의사소통에 대한 동료, 부하, 상사, 그리고 고객의 요구와 기대감 포함), 조직적 단서(조직풍토 및 문화, 조직구조, 정책, 보상체계 등 포함)로 나누어 설명한다(Tett & Burnett, 2003). 주도적 성격과 창의적 행위

와 관련하여 선행연구에서 고려된 상황변수를 살펴보면, 대다수의 연구들이 직무 자율성, 직무 피드백, 직무 복잡성, 직무 충실화 등의 과업적 단서를 중심으로 이루어지고 있고(채희선·박지성, 2019; Jiang & Gu, 2015; Parker, Williams, & Turner, 2006), 팀 분위기나 조직문화, 규범과 같은 조직적 단서에 대한 논의도 일부 이루어지고 있다(Crant, 2000). 본 연구는 주도적 성격을 활성화 시켜주는 사회적 단서에 집중하여, 상호작용의 중요한 주체인 상사와 동료들 효과에 대해 살펴보고자 한다.

3. 사회적 상호작용의 조절효과

우선 동료들의 영향력을 확인하기 위하여 사회적 상호작용을 고려하였다. 최근의 기업들은 팀제로 조직구조를 개편하고, 과업들 간의 상호의존도가 높아지면서 동료들과의 상호작용 빈도가 높아지고 있다(Hung, Chi, & Lu, 2009). 이와 같은 동료들 간의 상호작용은 조직구성원의 동기부여와 업무 성과에 큰 영향을 미치게 된다(Ng & Sorensen, 2008). 동료들 간의 사회적 상호작용은 직장 내 동료들과 얼마나 자주 공식적·비공식적으로 상호작용을 하는가(McAllister, 1995)로 정의된다. 함께 일하는 주변 동료들과의 지속적이며 다양한 상호작용은 사회적 지원이나 사회적 영향력의 연장선으로 창의성 창출에 중요한 선행변수로 여겨진다(Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993). 이러한 상호작용은 주도적 성격을 가진 사람들에게 지적 자극 및 정보를 제공해 준다. 주도적 성격을 가진 사람들은 자신에게 주어진 업무의 경계를 벗어나 기회를 포착하고자 하며, 이러한 과정에서 발견한 문제를 스스로 주도해서 해결하려는 성향을 가진 사람들이다(Gerhart & Fang, 2015; Seibert et al., 2001). 주도적 성격을 가진 구성원들은 주변 동료들과 상호작용하는 과정에서 다양한 방면에서 발생하는 문제에 노출이 되고(Amabile et al., 1996; Halbesleben & Bowler, 2007; Woodman et al., 1993), 이런 과정을 통해서 발견한 문제를 의미 있는 변화가 발생할 때까지 끈기를 가지고 변화를 주도하고자 할 것이다. 또한 상호작용하면서 얻게 되는 정보와 지식은 주변 상황에 대한 이해도를 높여주게 되는데(Halbesleben & Bowler, 2007), 이는 주도적 성격을 가진 사람들이 기존에 풀고자 했던 문제를 해결해 나가는데 중요한 자원이 된다. 조직이 주어진 목표를 달성하기 위해 무엇이 필요한지를 늘 고민하는 주도적 성격을 가진 사람들에게 사회적 상호작용을 통해 획득한 자극 및 정보는 직무 이외에 스스로 다양한 기회를 찾고자 하는 이들의 성향을 활성화 시키는 상황요인이 된다(Parker et al., 2006). 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 사회적 상호작용은 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적 관계를 조절할 것이다. 즉, 사회적 상호작용이 높을 때 주도적 성격과 창의적 행위 간 정(+)적 관계는 강화될 것이다.

4. 상사의 비인격적 행동의 조절효과

다음으로 상사의 영향력을 확인하기 위해 상사의 비인격적 행동을 살펴보았다. 상사는 위계구조상 상위에 존재하면서 조직구성원들을 평가하고 보상할 수 있는 공식적인 권한을 부여 받았다(Yukl, 2012). 리더십 연구를 중심으로 이러한 상사의 권한과 위치가 구성원의 태도와 동기부여 측면에 미치는 긍정적·부정적 효과에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다(Den Hartog & Belschak, 2017). 특히 최근에 와서는 기업 내에는 자신이 가진 권력과 권위를 이용하여 부하 직원들을 정서적·심리적으로 모욕하거나 위협적으로 대하는 비인격적인 상사들에 대한 관심이 증가하고 있다(Tepper, Moss, & Duffy, 2011; Wu & Hu, 2013). 상사의 비인격적 행동은 조직구성원들의 동기와 태도에 부정적인 영향을 미치며, 조직의 유효성을 떨어트리는 역기능적인 리더십이다(Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008). 즉, 상사의 비인격적 행동은 부하직원의 정서적 소진, 좌절, 긴장 등과 같은 심리적 스트레스를 야기시키고, 이는 직무에 몰두하지 못하게 만들며, 직무에 불만족하고 직무 수행의 저하 및 이탈행동을 초래하는 부정적 결과를 가져온다(김선주·한인수, 2017; Tepper et al., 2008). 이처럼 상사의 비인격적 행동이 조직 구성원 개인 및 조직에 미치는 부정적인 영향력을 이해하기 위해서, 본 연구에서는 상사의 비인격적 행동이 창의성 창출에 있어서 주도적으로 변화를 이끌어 나가고자 하는 조직구성원들의 성격 발현에 어떠한 부정적인 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보려고 한다.

Tepper et al.(2008)의 정의에 따르면, 상사의 비인격적 행동은 상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적, 비언어적으로 적대적인 행동을 지속적으로 나타내는 것에 대한 구성원의 인식이다. 구체적으로, 상사의 비인격적 행동은 공개적인 자리에서 소리를 지르거나 고함을 치는 등 부하 직원에 대한 무례한 행동, 다른 사람 앞에서 부하직원을 모욕하고 비난하는 행동, 부하 직원이 가지고 있는 능력을 폄하하거나 무시하는 행동 등이 포함된다(Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). 이러한 상사의 비인격적 행동은 아래와 같은 이유로 주도적 성격의 발현을 억제하는 사회적 단서가 된다. 첫째, 상사에게 비인격적 대우를 받은 조직구성원은 여러 방법으로 이를 되돌리고 보복할 수 있는 방법을 찾게 된다(Lee, Kim, & Yun, 2017). 주도적 성격을 가진 구성원들이 상사로부터 비인격적인 대우를 받는다고 인식하게 되면, 새로운 문제를 탐색하고 기회를 발견하여 변화를 주도하는 것에 본인이 가진 에너지와 자원을 할당하는 것이 아니라 인격적으로 당한 부당한 대우를 받은 이유는 무엇이며 어떻게 이러한 부당함에서 벗어 날 수 있는 방법을 찾는 것에 몰두 할 것이다(Lee, Yun, & Srivastava, 2013). 이렇게 비인격적 상사의 행동은 주도적 성격을 가진 구성원들이 자원을 할당하는 방법에 대한 변화를 유발하고, 이는 곧 주도적 성격의 자발적인 행동에 부정적인 영향을 미치게 되어 결국 창의적 행위를 감소시키게 된다.

둘째, 상사의 비인격적 행동은 조직구성원들에게 통제감 상실이나 업무 수행의 자율성

박탈감을 경험하게 함으로 인해서(Ashforth, 1997; Brehm & Brehm, 1981), 주도적 성격이 갖는 주도성과 변화지향성 발휘를 방해한다. 이러한 통제감과 자율성에 대한 상실과 박탈감은 성취 의식 및 주인의식을 감소시키며 적극적으로 업무 이외의 활동에 참여하고자 하는 의지를 상실하게 만든다. 기존의 일상적인 업무나 사고방식에서 벗어나 새로운 접근법을 시도하고자 하는 사기를 저하하게 하는 억제 맥락변수로 역할을 하게 된다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적 관계를 조절할 것이다. 즉, 상사의 비인격적 행동이 낮을 때 주도적 성격과 창의적 행위 간 정(+)적 관계는 강화 될 것이다.

III. 연구방법

1. 표본

본 연구에서 제시된 연구 모형을 검증하기 위해 국내 기업에서 다양한 산업군(제조업, 금융업, 전자통신업 등)에 종사하는 상사-구성원 쌍 자료를 수집하였다. 동일방법 편의를 제거하기 위해서 독립변수(주도적 성격)와 조절변수(사회적 상호작용과 비인격적 상사 행위)는 조직구성원들을 통해서 설문을 진행하였고, 결과변수(창의적 행위)는 직속상사를 통해서 설문을 진행하였다. 총 배포된 280부의 설문지 중에 260부(설문 회수율=92.97%)가 회수 되었고, 이 중에 불성실 응답이나 미대응 설문지를 제거하고 총 248부가 데이터 분석에 사용되었다.

표본의 인구통계학적 구성분포를 살펴보면, 조직구성원 중에 남성은 161명으로 전체의 64.9%, 여성은 87명으로 전체의 35.1%를 차지했다. 조직구성원의 평균 연령은 32.8세이었다. 근속년수의 분포는 5년 미만 140명(56.4%), 5년 이상 10년 미만 44명(17.7%), 10년 이상 15년 미만 33명(13.3%), 15년 이상 20년 미만 17명(6.9%), 그리고 20년 이상 14명(5.6%)이며, 학력의 분포는 고등학교 졸업 10명(4.0%), 전문대 졸업 22명(8.9%), 대학 졸업 183명(73.8%), 대학원 이상 33명(13.31%)으로 나타났다.

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구의 설문지에 사용된 측정 문항들은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 이미 검증된 것으로, 각각의 변수는 리커트 방식의 7점 척도(1 = 전혀 아니다, 7 = 매우 그렇다)로 구

성되었다.

(1) 독립변수: 주도적 성격

주도적 성격은 주도적 성격은 광범위한 범위의 활동들과 상황들 속에서 주도적으로 직무를 수행하려는 개인의 특징(Seibert et al., 2001)으로 정의하였으며, Bateman & Crant (1993)가 개발한 4개 문항으로 측정하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나는 업무를 하면서 보다 개선된 방식에 대해 고려한다.”, “나는 다른 사람들의 반대가 있을지라도 내 아이디어가 최선으로 선택되길 강력히 희망한다”. 주도적 성격의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .74이다.

(2) 조절변수: 사회적 상호작용

사회적 상호작용은 동료들과 얼마나 자주 공식적·비공식적으로 상호작용을 하는가(McAllister, 1995)로 정의하였다. McAllister(1995)가 사용한 사회적 상호작용 빈도 측정항목 4개를 사용하였고, 구체적인 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나는 나의 동료들과 업무 관련하여 상호작용을 주도한다.”, “나는 자주 직장내 동료들과 비공식적 혹은 사적으로 상호작용한다.” 사회적 상호작용의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .82이다.

(3) 조절변수: 상사의 비인격적 행동

상사의 비인격적 행동은 상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적, 비언어적인 적대적인 행동을 지속적으로 나타내는 것에 대한 구성원의 인식으로 정의하였으며, Tepper et al.(2008)가 개발한 15개 문항으로 측정하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나의 상사는 나를 조롱한다”, “나의 상사는 과거 실수나 실패들을 상기시킨다.” 상사의 비인격적 행동의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .97이다.

(4) 종속변수: 창의적 행위

창의적 행위는 조직구성원의 직속상사에 의해 측정 되었으며, 상품이나 관행, 서비스나 절차 등에서 조직에 새롭고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것으로 정의(Amabile et al., 1996) 하였다. Zhou & George(2001)이 개발한 13개 문항을 사용하였고, 구체적인 설문 문항의 예는 다음과 같다. “나는 업무 수행에 있어서 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 만들어낸다”, “나는 업무에 관련하여 새롭지만 동시에 실현가능한 아이디어를 만들어낸다.” 창의적 행위의 신뢰계수(Cronbach' Alpha)는 .97이다.

(5) 통제변수

본 연구에서는 주도적 성격과, 창의적 행위에 영향을 미칠 것으로 예상되는 4가지 인구 통계학적 변수를 통제하였다. 구체적으로 조직 구성원의 성별('남자 = 0', '여자 = 1'), 교육수준('고졸 = 1', '전문대 졸업 = 2', '대학 졸업 = 3', '대학원 이상 = 4'), 연령과 근속년수(연수로 측정)를 포함하였다.

3. 분석 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 26 프로그램을 사용하였다. 연구에서 사용한 설문 문항의 신뢰도는 Cronbach's α 값을 통해 분석하였고, 연구 모형의 판별타당도는 확인적 요인분석을 이용하여 분석하였다. 변수들 간에 얼마나 밀접한 관련이 있는지는 상관관계 분석을 통해서 확인하였고, 연구 모형의 가설들은 위계적 다중 회귀분석을 통해 분석하였다. 구체적으로 모델 1에서는 통제변수가 결과변수에 미치는 영향을 살펴보고, 모델 2에서는 통제변수가 통제된 상태에서 본 연구 모형이 주효과인 주도적 성격과 창의적 행위의 관계를 검증하였다. 모델 3에서는 연구모형의 조절변수들이 창의적 행위에 미치는 영향을 살펴보았다. 모델 4에서 주도적 성격과 조절변수들의 이원 상호작용 효과를 살펴보고, 모델 5에서는 이들의 삼원 상호작용 효과를 살펴보았다. 조절효과의 패턴들을 보다 명확히 이해하기 위해서 Aiken & West (1991)가 제시한 방법을 통해 시각화하여 제시하였다. 즉, 조절효과의 패턴은 조절변수의 평균값을 중심으로 1 표준편차 큰 값과 작은 값을 구분하여 그림으로 확인하였고, 각 수준에서 회귀식의 회귀 계수(simple slope)가 유의미 한지 알아보기 위한 t-test를 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 확인적 요인분석

가설 검증에 앞서 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하여, 본 연구에 사용된 주요 변수들의 구성개념 타당도를 검증하였다. 아래 <표 1>에서 확인하듯이, 연구에서 설정한 4요인 모형이 전체모형 적합도($\chi^2[554] = 1441.53$, CFI = .90, TLI = .90, RMSEA = .08)에서 다른 대안 모형들 보다 우수하였다. 이러한 확인적 요인분석 결과에 근거하여 본 연구에서는 주도적 성격, 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동, 그리고 창의적 행위를 사용하여 가설 검증을 실시하였다.

〈표 1〉 확인적 요인분석 결과

구분	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
연구모형	1441.53	554		.08	.90	.90
3-요인 모형 ^a	1651.78	557	210.25**	.09	.87	.86
2-요인 모형 ^b	1957.09	559	515.56**	.10	.82	.82
1-요인 모형 ^c	5224.48	561	3782.95***	.18	.42	.39

주) $N=248$, *** $p<.001$, ** $p<.01$. $\Delta\chi^2$: 연구모형과 비교한 카이제곱 증분값.

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker-Lewis Index.

^a3-요인모형: (주도적성격 + 사회적 상호작용), 상사의 비인격적 행동, 창의적 행위

^b2-요인모형: (주도적성격 + 사회적 상호작용 + 상사의 비인격적 행동), 창의적 행위

^c1-요인모형: 단일요인모형

2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계를 분석하였다. <표 2>에서 보듯이, 독립변수인 주도적 성격은 결과변수인 창의적 행위($r=.18$, $p<.01$)와 높은 상관관계를 보였다. 조절변수인 사회적 상호작용은 주도적 성격($r=.17$, $p<.01$)과는 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계를 보였지만, 창의적 행위($r=-.02$, $ns.$)와는 통계적으로 무의미한 상관관계를 보였다. 또 다른 조절변수인 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격($r=-.28$, $p<.001$)과 창의적 행위($r=-.16$, $p<.05$)와 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계를 보였다. 이러한 변수들 간 상관관계는 이후 회귀분석을 통하여 재검증되었다.

3. 가설의 검증

<표 3>은 본 연구의 가설을 검증하기 위해 실시 한 다중 회귀분석 결과이다. 본 연구모형의 주효과인 주도적 성격과 창의적 행위($\text{Beta}=.19$, $p<.01$)는 선행연구에서 보고 된 것과 같은 패턴을 보이고 있다. 이러한 주효과의 영향을 미치는 상황변수로 가설 2에서는 사회적 상호작용의 조절효과를 예측하였다.

〈표 2〉 변수의 평균, 표준편차와 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 연령	32.96	7.06								
2. 성별	.35	.48	-.35***							
3. 교육수준	.51	.53	.07	-.19**						
4. 근속년수	2.97	.66	.86***	-.23***	.02					
5. 주도적 성격	4.61	.79	.08	-.21**	.05	.01	(.74)			
6. 사회적 상호작용	4.54	.96	.06	-.14*	.07	.06	.17**	(.82)		
7. 상사의 비인격적 행동	2.19	1.06	.06	-.09	.02	.09	-.28***	-.08	(.97)	
8. 창의적 행위	4.62	.95	.08	-.07	.17**	.14*	.18**	-.02	-.16*	(.97)

주) $N=248$, *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$ 수준에서 유의(양측검정).

대각선 상 괄호 속 수치는 신뢰도 지수(Cronbach's α)임.

<표 3>의 모형 4에서 보듯이, 사회적 상호작용($Beta = .15$, $p < .05$)은 주도적 성격과 창의적 행위를 정(+)적으로 조절하였다. 조절효과 기울기의 패턴을 단순기울기분석(simple slope analysis)을 통해 살펴보면, 사회적 상호작용이 높을 때(simple slope = .39, $t = 3.23$, $p < .01$)에는 회귀식의 기울기가 유의미하였고, 반면에 사회적 상호작용이 낮을 때에는(simple slope = .01, $t = .11$, $ns.$) 회귀식의 기울기가 유의미하지 않았다. 아래 <그림 2>를 통해서 상호작용 효과의 패턴을 살펴보면, 사회적 상호작용이 낮은 경우에는 주도적 성격과 관계없이 상대적으로 높은 수준의 창의적 행위를 보이고 있는 것을 확인 할 수 있다. 그리고 사회적 상호작용이 높은 상황일 때 자신이 가진 성격적 특성이 두드러지게 나타나기 보다는 주도성이 낮은 성격의 사람들이 창의성을 발휘하지 못하는 패턴을 보였다. 따라서, 가설 2는 사회적 상호작용의 정(+)적인 조절효과는 확인 되었지만, 구체적인 조절효과 패턴에 있어서는 해석에 주의가 필요하다.

가설 3에서는 상사의 비인격적 행동의 조절효과를 예측하였다. <표 3>의 모형 4에서 보듯이, 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격과 창의적 행위를 부(-)적으로 조절하였다. 아래 <그림 3>을 보면, 상사의 비인격적 행동이 낮을 때(simple slope = .35, $t = 3.34$, $p < .01$)에는 회귀식의 기울기가 유의미하였고, 반면에 상사의 비인격적 행동이 높을 때에는(simple slope = .05, $t = .15$, $ns.$) 회귀식의 기울기가 유의미하지 않았다. 즉, 상사의 비인격적 행동이 낮은 상황이 구성원의 주도적 성격이 활성화 될 수 있는 상황요인으로 작용하였다. 따라서, 가설 3은 지지되었다.

〈표 3〉 다중회귀분석 결과

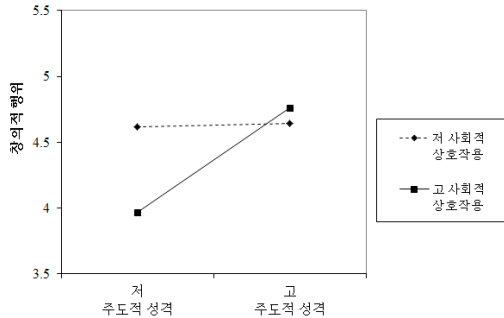
변수명	창의적 행위				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
통제변수					
연령	-.21	-.23	-.25	-.25	-.27*
성별	-.05	-.01	-.05	-.03	-.03
교육수준	.17**	.17**	.18**	.18**	.19**
학력수준	.30*	.33**	.36**	.37**	.38**
주효과					
주도적 성격		.19**	.15*	.17**	.17*
조절효과(이원 상호작용)					
사회적 상호작용			-.08	-.12	-.17*
상사의 비인격적 행동			-.15*	-.17*	-.15*
주도적 성격 × 사회적 상호작용				.15*	.14*
주도적 성격 × 상사의 비인격적 행동				-.13*	-.19**
사회적 상호작용 × 상사의 비인격적 행동				.06	.09
조절효과(삼원 상호작용)					
주도적 성격 × 사회적 상호작용 × 상사의 비인격적 행동					-.15*
R^2	.05	.09	.11	.15	.17
ΔR^2		.04**	.02*	.04*	.02*

주) $N = 248$. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$ 수준에서 유의(양측검정)

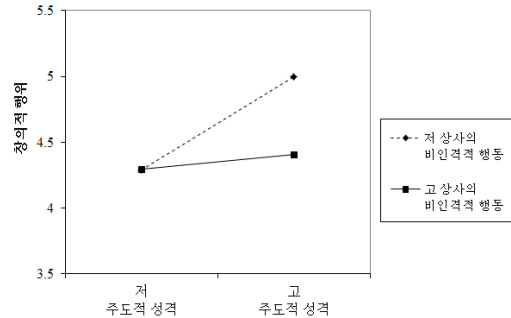
4. 사후분석: 주도적 성격, 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동의 삼원 상호작용 효과

사후 분석에서 성격 특질의 발현 변수인 사회적 상호작용과 주도적 성격의 특질 억제 변수인 상사의 비인격적 행동 간의 삼원 상호작용 효과를 살펴보았다. <표 3>의 모형 5에서 확인 할 수 있듯이 삼원 상호작용 효과는($Beta = -.15$, $p < .05$)는 통계적으로 유의미하였다. 자세한 삼원 상호작용 패턴을 그래프로 나타나면 <그림 4>와 같다. 단순기울기 분석 결과, 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적 효과가 가장 강하게 나타날 때는 사회적 상호작용이 높고 상사의 비인격적 행동이 낮을 때($\text{simple slope} = .77$, $t = 4.33$, $p < .001$)로 나타났다.

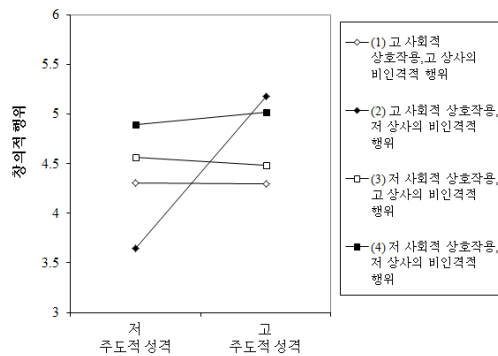
〈그림 2〉 사회적 상호작용 조절효과



〈그림 3〉 비인격적 감독 조절효과



〈그림 4〉 주도적 성격, 사회적 상호작용과 비인격적 감독 간 삼원조절효과



V. 결 론

1. 연구 결과

과도한 경쟁 하에서 극심한 기술 및 환경 변화를 겪고 있는 오늘날의 기업들에게 스스로 문제를 발견하고 변화에 책임감을 갖고 자발적으로 새로운 시도를 추구하는 조직구성원의 역할은 아주 중요하다(Shalley, 1995). 이에 본 연구는 자발적이고 능동적인 성격적 특성인 주도적 성격을 가진 구성원들이 창의적 행위에 적극적으로 참여하는 것을 실제 기업 데이터를 통해 검증하였다. 뿐만 아니라, 사회적 맥락요인으로서 상사와 동료의 영향력을 검토하였다. 가설에서 예측한 바대로 상사의 비인격적 행동은 주도적 성격과 창의적 행위와의 관계를 부(-)적으로 조절하였고, 동료들 간의 사회적 상호작용은 주도적 성격과 창

의적 행위와의 관계를 정(+)적으로 조절하는 것으로 나타났다. 주도적 성격과, 동료들 간의 사회적 상호작용, 상사의 비인격적 행동의 삼원 상호작용 효과 분석을 통해서 동료들 간의 사회적 상호작용이 높고 상사의 비인격적 행동이 낮을 때 창의성 발현에 있어서 주도적 성격의 성격적 특질 발현이 가장 높게 나타나는 것으로 실증하였다.

2. 연구의 의의와 시사점

본 연구는 이론적 측면과 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 창의적 행위의 선행변수로 주도적 성격을 고려하였다는 점이다. 불확실성이 커지는 경영환경 속에서 기업이 지속적인 성장을 위해서는 능동적이고 적극적인 성향을 갖춘 구성원들의 역할이 중요해지고 있다. 따라서 인력 선발 시 주도적 성격이 강한 직원들에 주목할 필요가 있다. 적절한 직무배치 및 팀 구성을 통해서 조직에서 해결해야 하는 문제점을 발견하고 의미 있는 변화를 이끌어 내는 창의적인 역할을 담당할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 특성 활성화 이론을 적용하여, 개인적 특질인 주도적 성격이 창의적 행위에 미치는 영향을 상황변수를 통해 보다 구체적으로 살펴보았다. 특히, 사회적 맥락변수로 동료들과 빈번한 상호작용의 효과를 확인하였다. 동료는 업무를 수행하면서 가장 많은 상호작용을 하는 협력의 주체이며 조직 구조화 수평화 되면서 그 중요성이 부각되고 있다(Ng & Sorensen, 2008). 때문에 이들과의 빈번한 상호작용이 주도적 성격을 가진 구성원들에게 지적 자극을 주고 새로운 정보의 제공과 다양성 제공이라는 중요한 사회적 단서로서의 역할(Amabile et al., 1996; Halbesleben & Bowler, 2007; Woodman et al., 1993)을 할 것을 예측하였다. 실증 분석 패턴을 살펴본 결과, 주도적 성격과 창의적 행위의 정(+)적인 효과가 사회적 상호작용이 높을 때 강해지는 것으로 나타났으나, 창의적 행위의 수준을 보면 오히려 사회적 상호작용이 낮을 경우 창의적 행위가 보다 빈번히 나타남을 확인 할 수 있었다. 이러한 측면들을 고려할 때, 본 논문의 결과를 창의성 향상을 도모하고자 하는 팀 운영에 반영할 시에는 주의가 요구된다. 즉, 팀 내 구성원들 간의 건설적인 상호작용이 이루어지도록 조직분위기를 형성해주고, 이들이 자유로운 토론과 정보 공유를 할 수 있는 제도적 장치의 마련이 항상 창의성 향상에 도움이 될지에 관한 고민이 필요하겠다.

셋째, 동료 효과와 더불어 개인적 특질인 주도적 성격이 창의적 행위에 미치는 긍정적인 영향을 억제시키는 사회적 맥락변수로 상사의 비인격적 행동의 효과를 확인하였다. 특성 활성화 이론에서 설명하는 특징 발현 단서로서 상사의 비인격적 행동의 역할에 대해 이론적·실증적 검증을 했다는 점에 큰 의의가 있다고 할 수 있다. 상사의 비인격적 행동이 주도적 성격을 가진 구성원들의 창의적 행위를 저해 할 수 있다는 본 논문의 결과는 실무적으로 함의하는 바가 크다. 창의성 향상에 관심이 있는 경영진들은 상사의 행동에 따라서

주도적 성향을 갖춘 조직구성원들의 장점이 억제되어 발휘되지 않는다는 점에 주목해야 할 필요가 있다. 아무리 변화 지향적이며 능동성을 갖춘 구성원을 채용하여 창의성이 필요한 업무에 배치시키더라도, 이를 촉진 시킬 수 있는 상사의 역할이 부재하다면 효율적으로 인재를 활용할 수 없다는 점을 보여주고 있다. 특히 사회적 맥락변수로 고려한 상사의 비인격적 행동은 우리나라와 같이 위계적인 사회에서 당연한 리더의 권리로 용인되고 있고 이를 묵인 할 수 없는 분위기를 가지고 있다. 이러한 사회적 현상은 자발적으로 조직에 긍정적인 행동을 하고자 하는 주도적인 조직구성원의 사기를 저하시키고, 오히려 직무기술서에 명시된 직무만을 수행하게 만드는 결과를 초래한다(Tepper et al., 2011; Wu & Hu, 2013). 상사가 부하직원을 공정하게 대우하고 윤리적으로 접근하여 하나의 인격체로서 존중해주면 주도적인 성격을 가지고 있는 구성원들은 본인이 가진 주도성을 발휘하여 창의적 결과물을 도출해 낼 수 있게 될 것이다. 즉, 조직구성원의 바람직한 행동을 촉진함에 있어서 상사의 보다 윤리적인 가치관과 태도의 정립이 필요함을 시사하고 있다. 뿐만 아니라, 이러한 리더들의 윤리성 제고는 더 나아가 여전히 낮은 수준에 머무르고 있는 한국의 기업윤리 측면에서도 의미 있는 성장과도 연결될 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 위에서 언급한 이론적 기여도 및 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 본 연구는 횡단적 연구 설계 방법으로 연구에 사용된 변수들이 측정되었다. 이를 보완하기 위한 방법으로 결과 변수인 창의적 행위를 직속상사를 통해 측정하였지만, 여전히 인과성 해석에 한계를 가진다. 추후 연구에서는 설문 원천의 분리뿐만 아니라 측정 시간의 분리를 통해서 획득한 데이터를 기반으로 정확한 인과성 검증이 요구된다.

둘째, 본 연구에서는 부정적 리더십에 초점을 맞추어 주도적 성격의 성격적 특질을 억제하는 요소에만 집중하였다. 그럼에도 불구하고, 리더 자체는 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 중요한 사회적 맥락임을 고려할 때, 변혁적 리더십, 진정 리더십, 윤리적 리더십 등의 효과에 대한 고려도 의미 있는 추후 과제가 될 것으로 생각된다. 이처럼 리더의 다양한 리더십 유형 및 이를 통해 형성된 사회적 맥락은 개인의 주도적 행동에 미치는 영향력을 설명하는데 있어 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 주도적 성격이 창의적 행위와의 매개 변수에 대한 고려를 하지 못하였다. 예를 들면, 주도적 성격을 가진 사람들은 새롭고 복잡하고 어려운 업무를 거부감 없이 받아들이고, 오히려 이런 도전적인 업무에서 희열을 느끼고 의미를 찾는 사람들이다. 추후 연구에서는 이런 특성을 반영하여 내재적 동기부여를 매개변수로 사용함으로써 주도적 성격과 창의적 행위간의 연결고리를 보다 구체화 한다면 관련 연구에 이론적 시사점을

제시해 줄 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 살펴본 상사의 비인격적 행동은 문화 간·조직 간의 인식 차이가 큰 변수인데, 본 연구의 분석 자료는 국내 기업에 기반하여 이러한 차이를 보여주는데 다소 한계가 있을 수 있다. 이에 본 연구결과의 일반화를 위해서 향후 연구에서는 문화적 맥락과 특성을 반영할 수 있는 조직의 데이터나 국가의 데이터를 통해 재검증 될 필요성이 있다.

이러한 한계점에도 불구하고, 본 연구는 주도적 성격과 창의적 행위 관련 선행연구들에서 한걸음 더 나아가, 사회적 맥락 요인과의 상호작용 효과를 통해서 성격적 특성인 주도적 성격이 창의적 행위에 미치는 영향을 보다 심도 있게 이해하였다는 점에서 큰 의의가 있다고 하겠다.

[참고 문헌]

- 김미나·주경진·백기복. (2019). 국내 윤리적 리더십 연구의 현황과 과제. 『윤리경영연구』, 19(2), 85-124.
- 권나영·오인수·김민수. (2019). 다수준 관점을 활용한 위험감수성향과 창의성과의 관계: 팀 수준 갈등의 매개역할. 『인사조직연구』, 27(1), 55-71.
- 김선주·한인수. (2017). 비인격적 감독, 상사에 대한 신뢰, 일탈행동의 관계: 자기통제능력의 조절된 매개효과. 『조직과 인사관리연구』, 41, 65-94.
- 이동섭·최용득·조예슬. (2017). 주도적 성격과 주도적 행동: 윤리적 리더십의 역할. 『윤리경영연구』, 17(2), 63-84.
- 채희선·박지성. (2019). 주도적 성격과 창의성. 『인사조직연구』, 27, 19-42.
- Aiken L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park: CA.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- 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.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2017). Leadership and employee proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at Work: Making things happen in organizations*, 411-433, NY: Routledge.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93-106.
- Hung, T. K., Chi, N. W., & Lu, W. L. (2009). Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 257-270.
- Jiang, W., & Gu, Q. (2015). A moderated mediation examination of proactive personality on

- employee creativity: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 393-410.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Lee, D. R. (2010) Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413.
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24, 724-731.
- Li, M., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. (2017). Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697-706.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
- Tepper, B. J., Moss, S., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18, 293-332.
- Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Yukl, G. A.(2012). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River: NJ, Prentice Hall.
- Zare, M., & Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and Big Five personality traits: a meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30-51.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- 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.

The Effect of a Proactive Personality on Creative Behavior: The Moderating Roles of Social Interactions and Abusive Supervision

Heesun Chae* · Jisung Park**

This study examines the effects of leaders and coworkers on the relationship between a proactive personality and creative behavior as social boundaries. More specifically, this study considers social interactions among coworkers as a contingent variable to stimulate the characteristics of a proactive personality. By contrast, this study also investigates a leader's abusive supervision as a contextual variable to constrain the activation of a proactive personality. To test these moderating effects, this study analyzed 248 employees through leader dyad data collected from various industries. The analytical results showed that a proactive personality was positively related to creative behavior. In addition, this positive relationship was highly pronounced when social interactions among coworkers were high and a leader's abusive supervision was low. Based on these findings, this study provides theoretical and practical implications and limitations in the personality and creativity literature.

Key words: proactive personality, creative behavior, social interactions, abusive supervision, trait activation theory

* Assistant Professor, Pukyung National University, hschae@pknu.ac.kr, First Author

** Assistant Professor, Chungnam National University, jspark1@cnu.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

채희선(Heesun Chae) 서울대학교에서 조직행동 전공으로 박사학위를 취득하였고, 현재 부경대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 구성원의 주도적 행동, 지식공유, 직무 특성, 리더십 등에 관한 연구를 수행하고 있으며, 『인사조직연구』, 『조직과 인사관리연구』, 『Journal of Organizational Behavior』, 『Organizational Behavior and Human Decision Processes』, 『Human Performance』 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.

박지성(Jisung Park) 서울대학교에서 인사관리로 박사학위를 취득하고 현재 충남대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 인사관리 분야에 대한 관심을 기반으로 지식공유, 조직문화, 보상관리 등에 관한 연구를 주로 해왔고, 그 외에 인사제도연구들도 진행해왔다. 그동안 『인사조직연구』, 『조직과 인사관리연구』, 『Journal of Organizational Behavior』, 『International Journal of Human Resource Management』, 『Human Performance』 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.