

서번트리더십이 상사신뢰 및 부하의 정서적 반응에 미치는 영향

Servant leadership's effects on the superior's trust and the subordinate's emotional reactions

고부언* · 송병식* · 강영순** · 신방식***

(Ko, Boo-En, Song, Byeong-Sik, Kang, Young-Soon, Shin, Bang-Sik)

목 차

- I. 서론
- II. 이론고찰 및 가설설정
- III. 연구의 설계
- IV. 실증 분석
- V. 논의 및 제언

I. 서론

우리 기업들은 1990년대 이후 대기업을 중심으로 무한 경쟁과 세계화라는 국제적 환경에 대처하기 위한 노력의 일환으로 많은 조직 혁신프로그램들을 도입해 왔다. 이러한 조직환경의 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

** 제주대학교 경상대학 경영학과 조교수

*** 전제민일보사 사장

있고 이러한 새로운 형태의 리더십 이론들은 평균적 리더십 관점(average leadership)의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchange), 서번트리더십 등으로 대표된다.

이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있다.

첫째, 전통적 리더십 이론들은 현상을 유지하거나 통상적으로 기대되는 수준의 성과를 이끌어 내는 데 치중한 반면, 새로운 리더십 이론들은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 전통적 리더십 이론들은 변화를 주도하기보다 현상 유지와 관련된 리더십에 치중해 온 반면 새로운 리더십 이론들은 집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 구체화하여 구성원의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 전통적 리더십 이론에서는 리더십의 상징적 기능과 의미 창출 기능에 대해 별다른 관심을 보이지 않고 있으나, 새로운 리더십 이론들은 리더의 상징적 행동과 하위자에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 전통적 리더십 이론에서는 다분히 상사와 부하간의 수직적 상호관계에 초점을 두는 반면 새로운 리더십 이론에서는 팔로어의 중요성을 인식하여 리더와 팔로어간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계를 강조하고 있다.

다섯째, 전통적 리더십 이론은 리더십 환경의 변화를 경시하는 반면, 새로운 리더십 이론에서는 조직적·집단적 측면의 리더십 환경변화를 고려하고 있다.

여섯째, 새로운 리더십 이론들은 전통적 연구에서 리더십 유효성에 대한 판단 기준으로 다루지 못했던 임파워먼트, 자아개념, 혁신행동, 자발적 행동 등의 변수를 분석하고 있다. 이를 통해 뉴리더십 이론들은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들을 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보완시켜주고 있다.

이러한 새로운 형태의 리더십 이론들중 최근 관심이 대상이 되는 이론이 서번트리더십 이론이다. 상사와 부하의 신뢰를 바탕으로 한 서번트리더십은 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자간의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력행위를 높이며, 양자간 강한 공동체의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운동을 가능케 한다. 또한 리더십 연구에 있어 중요한 과제중이 하나가 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 것이다. 이중 최근 직무와 관련하여 자아개념이 강조되고 있다. 직무 자아개념이 강한 개인은 역동적인 조직환경과 상황을 개척해 나가는데 있어서 필수적 자원이다. 새로운 형태의 리더십 이론들은 모두 이러한 역동적 상황을 가정하여 연구되고 있다. 따라서 리더십과 강한 정서적 반응간의 관계에 대한 연구는 중요할 수 밖에 없다.

본 연구는 서번트리더십이 상사신뢰 및 강한 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 미치는 영향과 서번트리더십과 정서적 반응간의 상사신뢰의 매개역할을 규명하는데 그 목적이 있다.

II. 이론고찰 및 가설설정

2.1 서번트리더십의 개념

어느 한 이론이 본래 설명하거나 기술하려고 했던 모든 현상들을 설명하지 못할 때, 새 이론이 나오게 된다. 이론의 생성은 고정관념의 변화와 함께 한다. 서번트리더십(servant leadership) 역시 이 발전 모델을 제공한다. 이 이론의 초점은 변화와 혁신을 추구하는 변혁적 리더십 이론의 초점과 다르다. 변혁적 리더들이 조직의 사적 관심사들까지 추구하려고 노력하는데 반해(즉, 조직의 관심사에 부하의 관심사를 포함시킴), 서번트리더십에서의 리더들의 제1차 초점은 부하들의 관심사들을 개별적으로 제공하는 리더에 맞추어진다.

Greenleaf(1977)는 리더들은 부하들에게 봉사하는 자들이며 위대한 리더들은 모든 봉사자들 중 첫 번째 '봉사자' 라고 발표했던 1970년대에 '서번트 리더' 라는 말을 처음으로 사용했다. 그에 따르면 서번트리더십은 '타인에 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'이란 정의할 수 있다. Slims(1997)는 '서번트리더십을 부하와의 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 자각시키는 것'이라고 정의하였다. 또한 Spear(2002)는 '서번트 리더십이 타인들에 대한 증대된 봉사와 업무에 있어서 전체론적 접근, 집단의식의 형성, 의사결정에 있어서 힘의 공유를 강조하는 리더십'이라 주장하였다.

한편 이관웅(2001)은 전통적 리더와 서번트리더십에 대한 여러 차이점을 비교하였다. 이 과정에서 그는 서번트리더십은 종업원, 고객, 지역사회를 포함한 타인들에게 최우선적으로 봉사할 수 있는 의식하에서 리더십을 전개하는 것이며, 또한 상호관계적 힘을 중요시하고 구성원들의 자율성을 강화하는데 관심 있다고 강조하였다. Bass(1985)는 변혁적 리더십과 서번트리더십의 큰 차이는 '도덕성·윤리성 강조'와 '리더와 부하의 동등성'에 있다고 주장하였다. 즉 변혁적 리더십은 구성원의 도덕과 윤리의식이 아닌 성과에 관심을 두고 있으며, 카리스마적 특성에 부하들의 개인적 발전을 고려하지만 부하들의 지적 자극이나 개인적 고려가 조직을 위한 것이고 구성원들을 섬기기 위한 방법이 아니라 하는 것에 차이가 있는 것이다.

따라서, 서번트리더십 이론은 리더십의 핵심을 부하들의 복리에 초점을 맞추는 것으로 정의 내림으로써 리더십의 전체적인 새로운 이해를 제공한다. 서번트 리더들의 첫 번째 책임은 사람들과의 관계이며, 이러한 인간관계들은 그 조직의 업무 그리고 혹은 제품들

보다 좀 더 중요하다고 여겨지거나, 우선순위에 위치한다고 할 수 있다. 그러므로 서번트 리더는 반드시 부하들을 상대해야 하며, 심지어는 조직의 금전적 이득이 아닐지라도 무엇이 옳고 그른지를 나타내어야 한다.

동일선상에서 Harbey(2001)는 서번트 리더는 협동을 이끌어 내는 것이 아니라, 오히려 협동으로부터 얻을 수 있는 사람들을 선호하는 사람이라고 이야기한다. Collins(2001) 역시도 '누가(who)'로 시작되는 질문은, '무엇을(what)'이라고 시작되는 질문 이전에 와야 된다고 이야기 하면서 비슷한 생각을 표현했는데, 즉, 인간이 리더의 첫 번째 초점이 되어야 하며 그 후에 비전이라든지, 조직 혹은 전략이 따라야 한다는 것이다.

Collins는 '선(先)'누가, 후(後) 무엇을' 원칙이 리더가 되기 위한 신중하고 철저한 규율이라고 강조한다. 게다가, 서번트 리더는 비전을 제시하는 인물이며, 그의 부하들에게 그들의 가장 큰 잠재력을 볼 수 있게끔 하고, 부하들이 목적, 명령, 어려움을 이겨내는 자세를 확실히 발전시켜 나갈 수 있도록 도와줄 수 있는 사람이며, 또한 서번트 리더는 삶을 풍요롭게 하고 더 나은 인간상을 정립하고 사람들로 하여금 그들이 전에 될 수 있었던 것 보다 더 나은 사람이 되도록 하게 한다고 이야기한다.

Greenleaf(1977)는 서번트리더십의 특징으로 다음 10가지를 제시하고 있다. 즉 경청하고, 공감대를 가지고, 고쳐나가고, 깨달으려 노력하여야 하며, 설득해 나가야 한다. 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다는 개념에 최선을 다하고, 선견지명을 가지고, 스투어드십(stewardship)을 발휘하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 한다. 결국 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 그 뿌리를 두고 있다.

따라서 서번트리더십은 인본주의 철학에 바탕을 두고 부하들을 성장하고 발전시켜 궁극적으로 그들의 능력을 최대한 발휘하도록 도움을 주는 리더십 스타일이라 말할 수 있다. 그러기 위해서는 서번트 리더 역시 통찰력을 갖추고 부하들에게 분명한 목표와 비전을 제시할 수 있는 역량을 갖추는 것은 기본적인이다. 이러한 비전제시와 이를 실현하려는 리더 행동측면에서 서번트리더십은 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십과 같은 새로운 형태의 리더십과 연계될 수 있다.

2.2 서번트리더십의 구성요소

서번트리더십의 하위 구성요소(행동특성)에 대한 연구는 아직까지 합의점을 찾지 못하고 있다. Spears(1995)는 서번트리더십을 "모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주주의 원칙"에 입각한 리더십이라 표현하면서 섬김형 리더행동은 아래의 10가지로 구분하여 제시하고 있다. 첫째, 경청(listening)은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질로 부하에 대한 존중과 수용적 태도로 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다. 둘째, 공감(empathy)이란 상대방의 입장에

서 생각해 보는 것이라 할 수 있는데, 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위라 할 수 있다. 셋째, 치유(healing)은 업무로 인한 건강의 악화, 가족을 포함한 직장 동료, 구성원들과의 관계악화와 같은 상처로부터 오는 구성원들의 정서적 감정과 업무적 스트레스를 경감시켜주는 행위라 할 수 있다. 넷째, 설득(persuasion)은 리더로서의 권위와 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위라 할 수 있다. 다섯째, 인지(awareness)는 다른 사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확히 판단할 수 있는 능력이다.

여섯째, 통찰(foresight)는 경험과 직관을 가지고 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력이다. 일곱째, 비전제시(conceptualization)는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위라 할 수 있다. 여덟째, 청지기 의식(stewardship)은 어떤 의사결정이나 행동을 고려할 때, 그 결과가 구성원들에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위 서번트 리더의 가장 기본적인 자세이다. 아홉째, 구성원의 성장(commitment to growth)은 구성원들이 능동적으로 일할 수 있도록 지원하며, 또한 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위라 할 수 있다. 열째, 공동체 형성(community building)은 구성원 자신들이 하고 있는 일과 그 일의 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이고 서번트 리더는 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하기 위해 구성원들간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위라 할 수 있다.

하지만 Spears(1995)의 10가지 차원의 서번트 리더행동을 측정하기 위한 사후연구들이 활발히 진행되고 있으나 대부분 10가지 요인구조를 확인하지 못하고 있다. 국외의 연구로 Sims(1997)는 솔직한 대화, 상대의 입장 이해, 공유비전 촉구, 타인이 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려의 7가지 차원으로 구분하였으며, Boyer(1999)는 부하에 대한 이해와 존중, 격려와 보살핌, 도덕성, 권한위임과 학습조장, 관계와 공동체 형성, 신뢰 등 7가지 차원으로 구분하였다. 심지어 Laub(1999)는 사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유의 6가지 차원으로 구분하였으나, 실증분석에서는 단일차위로 제변수와의 관계분석에 활용하였다. 국내의 연구로 윤대균(2005)은 Spears(1995)의 10가지 차원의 측정기준을 바탕으로 여러 학자의 설문내용을 참고하여 33가지 섬김형 리더행동이 설문 문항을 만들어 요인구조를 확인한 결과 5개 요인으로 추출되었다. 분석결과 경청, 공감, 치유, 설득이 동일요인으로, 인지, 통제, 비전제시가 동일요인으로 제시되고 있다.

이상의 선행연구에서 알 수 있듯이 서번트리더십의 측정 도구는 아직까지 정교한 면이 떨어져 연구자 마다 각각 다른 결과를 도출하고 있다. 따라서 아직까지 섬김형 리더행위를 측정할 수 있는 객관적이며 일관된 측정도구가 개발되어 있지 않다. 이러한 상태에서 Patterson(2003)은 서번트리더십을 구성하는 요소로 아가페적 사랑, 소박함, 이타주

의, 비전 제시, 신뢰, 임파워먼트, 봉사 등을 제시하고 있다. 그리고 이들 간의 구조적으로 밀접한 관계를 가정하는 이론적 모델을 제시하였다. 본 연구에서는 그가 제시한 구성요소중 사랑, 겸손, 이타주의, 비전제시를 중심으로 살펴보고자 한다. 이러한 이유는 서번트리더십이 신뢰를 매개로 구성원들의 정서적 반응에 영향을 미친다고 가정한다면 신뢰와 임파워먼트 등은 리더십 하위요소라기보다는 결과변수로 보아야 하기 때문이다. 또한 서번트리더십의 4가지 구성요소와 Spears(1995)의 제시한 10가지 요소를 비교하여 체계적으로 재구성하는 작업을 병행하고자 한다.

1) 사랑

사랑은 리더들이 그들의 부하의 욕구를 고려해야한다는 점에서 오늘날의 리더들에게 적용된다. 또한, 이런 사랑은 지도자들이나 서번트 리더들이 개인적 능력이나 자질을 충분히 배우려고 하고자하는 부하들을 위해 크나큰 사랑을 가지고 있어야 한다는 점에서 서번트 리더가 갖추어야할 덕목이다. 아가페적 사랑을 갖고 주위를 이끄는 리더는 종업원 자체에 초점을 우선 맞추며, 그 다음이 바로 종업원의 재능이며, 마지막으로 이것이 조직을 이롭게 하는 것이다.

많은 학자들은 서번트 리더들이 진실로서 타인들을 돌보며 부하들의 삶에 관심을 가지고 있다는 점에 동의한다. Winston(2002)은 그의 논문에서, 특히 Beatitudes를 연구하는 부분에서 조직에 있어 아가페적 사랑의 필요성은 곧 사람들을 '고용된 일손'으로 보는 것을 넘어서, 그들을 '고용된 마음'으로 보는 것이라는 접근법을 옹호했다. 리더에 대한 사랑은 감정을 가지고 이끄는 행위에 의해 보여지고 이것은 이해심과 감사하는 마음, 친절, 용서, 연민 등을 키워나간다.

이런 사랑은 타인에게 가장 큰 관심사를 제공하며, 사내 문화를 보여주며, 리더들을 자기 의심, 자기 비판, 자신이 부과한 제한으로부터 자유롭게 한다. 이런 서번트 리더의 사랑은 조건화 할 수 없다. 서번트 리더는 타인을 진심으로 배려하고 고마워한다. 이러한 사랑이 보여지는 것처럼, 서번트 리더들은 희망과 용기를 준다. 이런 사랑은 서번트 리더들의 개인적 가치나 덕에서 나오는 것이며, 서번트 리더들은 사람들에게 명예와 경애를 추구한다. 서번트리더십은 인간은 인간의 권리 안에 가치를 갖는다는 가르침을 준다. Stevens는 서번트 리더로부터 나오는 사랑은 독특하고 사실적이지 걸치레가 아니며, 혹은 한 사람이 업무 중 수행해야만 하는 의무가 아니다. 그것은 리더들이 사람들을 위해 갖는 절대적인 조건화될 수 없는 감정이다. Charles Rossotti라는 서번트 리더는 타인을 배려하는 그의 특별한 능력으로 이러한 사랑을 보여준다. 즉, 그는 그의 부하들을 진실로서 배려한다. 이러한 배려는 그가 올바른 인식을 보이고, 이정표를 알리고, 동정심을 보이면서, 능동적으로 경청하고 대화하면서 남을 이해하는 데서 출발한다 (Smith, 2003).

2) 겸손

Swidoll(1981)은 서번트 리더들은 그들 자신들의 성취나 업적에만 관심을 보이지 않고, 타인의 업적에 관심을 더 보인다고 하였다. 이것은 봉사가 자기 관심(self interest)의 부정적 효과를 제한하고 겸손이 자기 관심을 중화시킨다는 의미 있다. Bower(1997)는 서번트리더십과 겸손의 건방지지 않는 행동을 연결시켰다. 이것에 의해 리더는 오만하지 않고, 불손하지 않고 혹은 독선적이지 않으며, 오히려 겸손하고 신중하고 얌전해진다. 그는 겸손함이 CEO나 리더들에게 반드시 있어야 할 덕목이라고 믿는다.

겸손의 덕은 한 사람이 중용을 생각하게 하고 타인의 충고에 귀 기울이게 하고, 또 독재적인 것을 거부하고 권한의 사용권을 구현하게 한다. 이런 겸손은 경청하기를 자처하고 봉사하는 자들에게서 책임감을 느끼고, 비판과 충고를 자유롭게 받으며, 그것을 더 나은 서비스를 제공할 좋은 기회이자 선물로서 받아들이는 리더들에게서 찾을 수 있다.

겸손은 타인의 관점에서부터 사물을 바라보는 것과 관련이 있으며, 이것은 조직 내에서 리더십에 대한 존경과 감사의 마음을 조성한다. Swindoll(1981)에 따르면, 서번트 리더는 그들의 이미지나 고귀한 존재로 인식되는 것에는 관심이 없다. 즉, 서번트 리더들은 책임감에 오히려 더 관심이 있다. 그러므로 타인을 도우려는 확실한 욕망에서 나오는 봉사와 타인에게 봉사하려는 방법을 모색하는 것이다.

Collins(2001)는 겸손을 리더십의 한 관문으로 보았으며, 모든 질문에 대한 답을 아는 것이나 이해, 지식을 구하는 것이 아니다라는 생각을 갖는 능력이라 하였다. 이것은 미래를 향한 문을 여는 것이며, 리더들로 하여금 바른 질문을 부하들에게 던지게 하며, 리더들로 하여금 최고의 통찰력으로 부하들에게 그에 대한 답변을 받고 받을 수 있게 한다. 이것은 Rossotti를 서번트 리더로서 겸손했던 사람으로 기록되었다(Smith, 2003)라고 묘사한다. Rossotti는 모든 질문에 대한 대답을 갖고 있지 않았으며, 타인들을 좀 더 많이 대화에서 그리고 타인과 일을 하면서 부하들로 하여금 해답을 찾게 했다.

서번트 리더들이 부하들에게 줄 수 있는 가장 큰 선물은 자기 자신의 능력이다. 이것은 배려와 존경, 경외심 그리고 겸손을 나타낸다. Swindoll(1981)은 자기 자신을 주는 것은 섬김형의 겸손을 보여주는 것이며 또한 이러한 겸손은 천박한 자기 존중으로는 갖추어지지 않는 것이라고 지적한다. Swindoll은 겸손이 건강한 자아와 일치한다고 이야기 하며 이러한 이유로 인해서 서번트 리더들은 자신감에 차있을 수 있고, 겸손하며 건강한 자신의 이미지를 유지할 수 있는 것이다.

3) 이타주의

이타주의에 대한 학문적 관심은 1800년 초부터 시작되었고, 이 단어의 정의는 광범위하게 논쟁되었다. 이타주의는 경제학, 진화론적 생태학, 심리학, 그리고 인류학을 포함한 다양한 맥락에서 연구되었고, 동기와 행동들을 이해하기 위해 문화적인 측면에서 착수되

었다. 그 결과 이타주의는 일반적으로 긍정적인 동기와 행동 사이의 연결고리로 보여진다. 이타주의는 개인적 레벨에서 그리고 인간적인 자질로서 탐구되며 단지 도움의 목적인 타인을 위한 원조라는 일반적인 정의를 이끌어 낼 수 있다. 최근 이타주의의 본질에 대한 논쟁들은 이 일반적인 정의에 다양한 요소들을 더해준다. Kaplan(2000)은 이타주의가 다른 이익을 창출하나 위협과 희생을 수반하고 있다고 믿었다. Kaplan의 경우, 그의 이타주의에 대한 관심은 위협하고 심지어 포기되기조차 했다. Monroe에 따르면, 이타주의는 단지 좋은 의도를 갖는 것 혹은 좋은 의미가 되는 것이 아니라 타인의 복지에 대한 보다 많은 관심이라 하고 있다.

Berry와 Cartwright (2000)에 따르면, 서번트 리더는 모든 사람들을 대하는 과정에서 절대적인 평등을 추구하고, 이러한 것은 이타적인 접근이라 하였다. Southwest 항공사의 Herb Kelleher(Air Herb's secret weapon, 1999)와의 인터뷰에서 Southwest 항공사의 리더십의 태도는 겸양, 겸손, 무욕, 그리고 이타주의라 하고, 게다가 이 이타주의는 자신 보다는 타인의 입장에서 최고를 추구하는 것으로 여기는 것이라 명시하고 있다. 그의 견해에서 이런 태도와 정신력을 가진 사람들은 리더와 승진의 능력이 있는 사람이라 보고 있다.

4) 비전 제시

비전은 가장 빈번하게 조직의 비전, 혹은 조직 향후 목적의 비전으로서 간주된다. 초점이 조직을 구성하는 각개의 구성원에 있을 때, 서번트 리더십이 수반되는 경우라면, 서번트 리더의 초점은 개개인에 있는 것이고, 그에 따라서 비전의 관점은 달라질 것이다. 서번트 리더십 이론에서, 비전은 리더가 갈망하는 아이디어와 관계가 있고, 활력있고 가치 있는 사람으로 그 사람을 바라보며, 각 개인에 있어서 장래위치에 확신을 주고, 그 위치, 지위에 도달하는 과정에 서로간의 지원을 추구하게 된다. Harvey (2001)는 이 능력을 Green leaves (1977)가 치료자로서 서번트 리더를 진술한 것과 동등하게 본래부터 갖추고 있는 것으로 보았고, 이 능력은 전반적으로 사람들을 지원함으로써 그 사람들을 발전시킨다고 하였다. 그 이유는 타인 스스로 얻을 수 있는 것보다 더 큰 비전이나 혹은 목적을 얻게 타인을 도와주기 때문이다. Swindoll(1981)은 안목을 지니는 것은 무엇을 원하는지, 혹은 우리가 어떻게 해야 하는지를 찾는 한 방법이라 주장하였다.

서번트 리더들은 임박한 재앙의 조짐을 볼 수 있어야 하고, 장차 일어날 일에 대처할 수 있어야 하며, 부하직원들을 이해하고, 귀를 기울여야 하며, 장래성이 있는 방향으로 경영을 관리해야 한다. 더불어 안목있는 관점은 무엇이, 왜 필요 한지를 인지하면서 권한 부여에 대한 방법을 제공한다. 이에 더하여, 서번트 리더 들은 향후의 변화와 유행을 구별하고, 그에 알맞은 대처를 할 수 있어야 한다.

Joe Andersen (personal communication, 2003)은 타인을 위한 서번트 리더들의 비전은 믿음에 관한 것이고, 마치 자신들이 현재와 미래를 보고 언급하는 것이라 하였

다. 서번트 리더들은 과거에 남겨진 상태에서 미래에 중점을 둔 채로 상상을 해야만 한다(Bennett, 2001). 이러한 것은 그 리더가 현재에 있는 기회들의 이점을 취할 수 있게 해준다. 또한 서번트 리더십은 리더들이 조직내에서 적극적인 분위기 조성을 하도록 추구한다. 미래지향적인 관점은 리더들이 무슨 비전인지가 아니라, 어떤 비전을 제시할 수 있는지에 대한 신념을 갖게 하고, 이런 일련의 행위들은 부하직원들의 성장을 위한 능력을 촉진시킨다. 리더의 비전은 부하의 능력을 향상시킬 수 있고, 앞으로 전진하여 목표에 도달할 수 있다는 신념과 믿음을 조성한다.

안목 있는 서번트 리더십은 숨겨져 있는 부하직원들의 잠재력을 인지하고, 거시적 안목을 가질 수 있도록 도와 준다. 이 과정은 사람들의 독특한 재능을 인지하고, 리더가 미래를 위한 계획을 마련하는 데에 도움을 줄 뿐 아니라, 리더의 의사결정에 비전이 영향을 준다. 안목 있는 서번트 리더는 부하직원을 알고, 그들에게 방침을 제공할 뿐 아니라, 의도, 목적, 방향에 대한 명쾌한 판단력을 함양하는데 도움을 준다.

2.3 리더십과 상사신뢰의 관계

상사신뢰를 결정하는 요소에 대한 연구들은 국내외적으로 많이 발표되었다. 그러나 아직까지 상사신뢰의 명확하고 통일된 선행요인을 찾아내지 못하고 있는 실정이다. 지금까지 서구에서 연구된 결과를 총괄해 보면 대체로 상사신뢰의 선행요인으로는 상사의 능력과 관련된 요소, 도덕성과 관련된 요소, 너그러움 등의 인간적 배려와 관련된 요소로 나누어 진다.

그러나 개인주의와 합리주의가 주류를 이루는 서구사회에서 개발된 대인신뢰 모형을 집단주의적 문화 성향이 강한 우리나라에 적용하는 데는 한계가 있을 수밖에 없다. 최근 상사신뢰의 선행요인에 대한 국내의 연구가 활발히 이루어지고 있는데 이를 종합해 보면, 한국적 고유의 선행요인들은 상사의 능력요소, 책임요소, 배려요소, 도덕적 요소, 성실성 요소, 일관성 요소 등이 나타나고 있다.

최근 한국 고유의 상사신뢰의 선행요인을 실증한 연구들이 발표되고 있는데, 이영석(2004)은 상사신뢰의 선행요인으로 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량, 조직에 대한 책임이 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 임성만(2004)은 타당성 검증결과 능력, 성실성, 도덕성, 배려, 동질성 요소 등 5가지를 상사신뢰의 선행요인으로 선정하였다. 회귀분석 결과 상사평가에서는 능력, 도덕성, 배려, 동질성이 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있고, 동료평가에서는 능력과 성실성만이 동료신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 부하평가에서는 상사의 능력, 배려, 동질성이 부하신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 임성만의 연구는 대인신뢰에 대한 평가대상자에 따라 신뢰의 결정요인이 다르게 나타남을 보여주는 것이다.

2.3 리더십과 정서적반응의 관계

1) 리더십과 자아개념의 관계

최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아 개념의 변환에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변환시키지 않고는 혁신행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 최근 변혁적 리더십(transformational leadership)이 자기 권능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며(임준철·윤정구; 1999, Bandura & Wood; 1989, Avolio & Gibbons; 1988, Conger & Kanungo; 1988, Yukl; 1989), 카리스마적 리더십과 자아개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다(강영순·김정훈, 2002). Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자아개념을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적용해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다.

그러나 리더십과 총체적 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기 권능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기권능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다. 국내의 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념(자기 권능감과 자긍심)에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다.

2) 리더십과 직무동기의 관계

이제 임파워된 개인 및 조직은 역동적인 조직환경과 상황을 개척해 나가는 데 있어서 필수적 자원이다. 새로운 차원의 리더십 이론들도 모두가 이러한 역동적 상황을 가정하여 연구되고 있다. 따라서 새로운 형태의 리더십과 임파워먼트 간의 관계는 밀접할 수밖에 없다. Masi(1994)는 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음을 입증하였고, Seltzer & Miller(1990)는 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 정(+)의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 입증하였다. 유승동(2001)은 변혁적 리더십의 3가지 하위 구성요소와 Spreitzer(1995)가 제안한 임파워먼트의 4가지 측정요소간의 관계를 연구한 결과 카리스마는 영향력에, 개별적 고려는 의미, 역할수행능력, 자기결정력에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

한편 카리스마적 리더십이 주변 환경 및 부하에 대한 평가를 통해 추종자에게 비전을 제시하고 이를 실현 가능하도록 구체화함으로써 추종자의 내재적 동기유발을 통해 추종자를 움직이는 리더십 스타일인 점을 감안하면 카리스마적 리더십은 추종자의 임파워먼트를 증진시켜 조직에 기여하는 행동을 유도하게 된다. Bennis & Nanus(1985)는 60명의 사기업 CEO와 30명의 공공부문 책임자를 대상으로 3~4시간 동안 인터뷰를 한 결과 연구대상이 되었던 리더들 중 비전을 통한 주의 집중, 효과적 커뮤니케이션을 통한 의미 창조, 신뢰의 분위기 구축, 스스로 먼저 행하는 모범 보이기 등이 추종자들을 임파워시키고 그 결과로 출중한 성과를 이룩할 수 있었음을 발견하였다. 이들의 결론은 비전을 통한 임파워먼트에 있는데, 특별히 카리스마를 강조한 것은 아니지만 앞에 제시한 4가지 행동들은 카리스마적 리더십의 내용과 유사하기 때문에 카리스마적 리더십과 임파워먼트의 관계를 유추할 수 있다.

리더-부하 교환관계 리더십 이론(LMX)은 일방향적인 리더십 개념과는 달리 리더와 부하의 상호 작용과정에 대한 인식을 바탕으로 제시된 리더십 이론으로 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다. 리더는 내집단에 속한 부하들에게는 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 하고 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단 내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것이다. Bowen & Lawler(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다. LMX 상의 내집단과 추종자의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다. 즉 LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직 간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 임파워먼트를 느끼게 된다.

이상의 연구성과를 종합해 보면 역동적인 조직상황에서 새로운 리더십들이 구성원의 정서적 반응의 증진을 동반하는 것은 바람이 아닌 실현되고 충족되어야 할 조건임을 알 수 있다. 이상의 연구들에서 제시된 심리적 기재들은 비록 직무동기를 직접 측정하는 것은 아니지만 직무동기와 밀접한 관련이 있는 변수들이다. 따라서 리더십 유효성 측정지표로서 직무동기는 주요한 요소로 자리잡아야 한다.

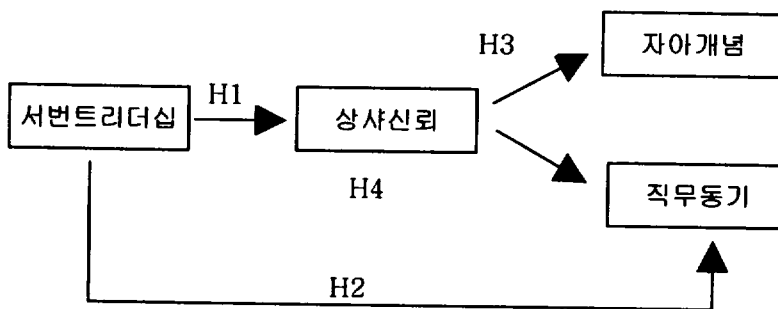
Ⅲ. 연구의 설계

3.1. 연구모형 및 연구가설

본 연구 모형은 서번트리더십이 상사신뢰 및 부하의 정서적 반응에 미치는 영향과 서번트리더십과 정서적 반응간의 상사신뢰의 매개효과를 검증할 목적으로 설계되었다.

서번트리더십은 인식체계 측면에서 리더의 자기인식과 부하인식, 리더와 구성원들간의 관계에서 신뢰 형성을 기본으로 하는 관계인식을 형성하며, 이러한 인식에서 비롯되는 가치로서 부하로부터 신뢰를 최우선으로 하는 것이다. 국외의 Walker(1997)의 연구와 국내의 윤대균(2005)의 연구도 이를 뒷받침 하고 있다. 또한 궁극적으로 서번트리더십은 부하 섬김의 인식을 바탕으로 리더의 행동이 부하와의 관계에서 신뢰를 증진할 수 있는 것을 원칙으로 하고 있다. 따라서 서번트리더십이 상사신뢰로 이어지지 않는다면 서번트리더십의 측정변수에 문제가 있는 것이다. 본 연구는 Patterson(2003)의 이론적 개념을 토대로 서번트리더십의 측정도구를 개발하였기 때문에 이를 검증하는 것은 매우 중요한 연구과제이다.

<그림 3-1> 연구모형



또한 새로운 형태의 리더십 이론들이 공통적으로 구성원들의 열정을 불러일으키는 리더십을 강조하고 있고, 부하와의 신뢰를 바탕으로 리더와 부하의 관계에서 열정과 흥분을 주고받는 강한 정서적 반응의 유발을 목적으로 하고 있다. 이러한 반응 중 최근 강한 정서적 반응으로 인정받고 있는 것이 직무동기와 자아개념이기 때문에 본 연구는 서번트리더십이 부하의 자아개념 및 직무동기에 미치는 강도를 파악해 보고자 한다. 이러한 가능성은 서번트리더십과 조직구성원들의 심리적 반응과의 관계를 연구한 김영철(2004), 김창호(2005)의 연구에서도 찾아볼 수 있다.

한편 서번트리더십이 상사신뢰를 고려하였을 경우 정서적 반응에 미치는 효과가 반감

되거나 제거되는 지를 파악하여 서번트리더십 발휘에 있어 중요한 모니터링 요소를 찾을 필요가 있다. 따라서 본 연구는 서번트리더십과 정서적 반응간의 상사신뢰의 매개효과를 아울러 검증하고자 한다.

본 연구모형을 검증하기 위한 가설을 아래와 같다.

【가설 1】 서번트리더십은 상사에 대한 부하의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설 2】 서번트리더십은 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설 3】 상사신뢰는 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설 4】 상사신뢰는 서번트리더십과 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)의 관계를 매개할 것이다.

3.2. 연구표본 및 분석방법

본 논문에 사용된 자료의 수집은 설문지 조사(questionnaire survey)법을 이용하였다. 설문조사는 2006년 3월부터 1개월 동안 도내 공공기관과 사기업 종업원들을 대상으로 직접 방문 조사하였다. 회수된 설문은 365부이며, 이중 응답이 불성실하거나 분석에 이용하기에 오류가 있는 설문지를 제외하고 318부의 설문 응답 자료를 분석 대상으로 사용하였다. 응답표본의 일반적 특성을 살펴보면 성별로는 남성이 56.6%로 여성 43.4%보다 많으며, 연령별로는 20대 이하가 43.7%, 30대 40.6%, 40대 이상 15.7%이다. 근속년수별로는 3년 미만 28.4%, 3-5년 미만 17.7%, 5-10년 미만 26.5%, 10년 이상 27.4%이다.

분석방법은 연구모형에 투입된 변수의 내적 구성개념이 타당성을 분석하기 위해 요인 분석을 실시하였고, 변수의 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach's Alpha계수를 계산하였다. 또한 가설검증을 위해 선형회귀분석 및 3단계 매개회귀분석을 실시하였다.

3.3. 변수정의

서번트리더십은 상사가 비전을 제시하고 이를 구체화하여 부하의 의욕을 북돋으면서 부하의 욕구에 관심을 가지고 부하를 존중하면서 팀웍을 증진하는 리더십이다. 여기서는 아가페적 사랑, 겸손, 이타주의, 비전제시를 가지고 측정하였으며, Patterson(2003)의 이론적 개념을 정립한 모형을 토대로 16개 항목을 가지고 5점 척도로 측정하였다.

상사신뢰는 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위협부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로 본 연구에서는 한국의 조직문화특성을 고려하여 이영석(2004)이 개발한 6개의 측정문항을 5점 척도로 측정하였다.

자아개념은 조직내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자긍심과 성공적이 과업수행능력에 대한 개인의 신념인 자기효능감을 포괄한 개념으로 현재와 미래의 자아가치에 대한 판단이다. 본 연구에서는 Pierce et al.(1989)이 제시한 자긍심 측정척도 4문항, Renn & Fedor(2001)가 제시한 자기효능감 측정척도 4문항을 5점 척도로 측정하였다.

직무동기는 직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 힘으로 본 연구에서는 Warr 등(1979)이 개발한 문항 중 5문항을 선정하여 5점 척도로 측정하였다.

IV. 실증분석

4.1 신뢰도 분석

신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(Test-retest method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등의 있는데, 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 α 계수가 .6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

분석결과 서번트리더십 중 인본중시, 비전제시와 매개변수인 상사신뢰 그리고 결과변수인 정서적 반응 중 자아개념, 직무동기 변수들은 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 각 변수들은 개념적으로 서로 구분되며, 타당한 것으로 판단된다.

〈표 4-1〉 신뢰성 분석

서번트리더십	인본중시	.951
	비전제시	.915
상사신뢰	상사신뢰	.912
정서적 반응	자아개념	.931
	직무동기	.841

4.2 타당성 분석

본 연구모형에 투입된 변수들의 유효성을 고려함으로써, 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인

과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표 4-2.3.4>에 제시하였다. 요인분석의 초기 추출 방법으로는 주성분 분석을 사용하였고, 요인 회전 방식으로는 Varimax 기법을 활용하였다.

1) 서번트리더십에 대한 요인분석

본 연구의 선행요인인 서번트리더십에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-2>에 나타난 바와 같다. 우선, 변수쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값이 0.954로 상당히 좋은 것으로 나타났다. KMO 측도값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. KMO값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것이며, 0.80이상이면 꽤 좋은 것이고, 0.70이상이면 적당한 것이며, 0.50미만이면 받아들일 수 없는 것으로 판정한다. Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 1257.567로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 부가적으로 설명해주고 있다.

서번트리더십에 대한 요인분석 결과 2개 요인이 추출되었다. 이는 Patterson(2003)의 예측한 결과와는 다르게 나타나고 있는데 그의 연구는 실증적 연구가 아니라 개념적 연구이기 때문에 충분히 예측할 수 있는 결과이다. 요인 1은 사랑, 겸손, 이타주의와 관련된 항목들로 구성되어 있는데 이는 인본주의를 바탕으로 한 리더행위를 보여주는 것이다. 따라서 본 연구에서는 이를 인본중시형 리더행위로 명하고자 한다. 요인 2는 비전제시형 리더행위이며 이는 Patterson(2003)이 예측한 결과와 일치한다

<표 4-2> 서번트리더십에 대한 요인분석

요인명	속성항목	요인 하중치	Eigen-value
인본중시	상사는 건방지지 않고 겸손한 편임	.805	9.859
	부하를 이해하고 사랑함	.792	
	부하들을 인간적으로 존중함	.787	
	부하를 배려하고 고마워함	.779	
	자기업적을 자랑하지 않고 타인 업적을 칭송함	.762	
	힘들어하는 부하들 도와줌	.761	
	부하의 업무와 관련된 문제를 도와줌	.755	
	다른 사람의 비판과 충고에 귀를 기울임	.719	
	결근한 사람이 업무를 도와주도록 독려함	.667	
	부서의 문제에 부하의 의견을 듣는 편임	.662	
	사람을 성공과 성장의 대상으로 여김	.650	
	업무량이 많은 동료직원을 도와주도록 독려함	.607	
비전제시	부서의 방향과 목표를 명확히 제시함	.854	1.234
	부서의 핵심가치와 목표를 밝히고 전달함	.830	
	조직의 미래에 대한 분명한 비전을 제시함	.825	
	일을 중요성을 설명하고 동기부여 시킴	.776	

누적분산	69.326
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도	0.954
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)	4211.173/120/0.000

2) 상사신뢰에 대한 요인분석

상사신뢰에 대한 요인분석 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이 모든 변수들이 하나의 요인으로 묶이고 있다. KMO의 값이 0.8887로 꽤 좋은 것으로 나타났고, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 1230.997로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판명되었다. 이러한 분석결과는 이영석(2004))의 측정한 결과와 일치하고 있다.

<표 4-3> 상사신뢰에 대한 요인분석

상사신뢰	구성원 대부분이 상사를 신뢰한다	0.863	4.178
	나의 상사는 적어도 구성원들을 속이지 않는다	0.860	
	상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미쳐도 따르겠다	0.857	
	상사가 내게 섭섭하게 해도 상사를 해치지 않겠다	0.847	
	상사가 어떤 지시를 해도 불쾌하지 않다	0.811	
	상사가 나를 배신할 지도 모른다는 불안감이 없다	0.764	
누적분산		62.625	
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.888	
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)		1230.997/15/0.000	

3) 정서적 반응에 대한 요인분석

본 연구의 종속변수인 정서적 반응에 대한 요인분석 결과 <표 4-4>에 제시된 바와 같이 2개 요인이 추출되었다.

<표 4-4> 정서적 반응에 대한 요인분석 결과

자아개념	직무를 잘 수행하고 있다는 능력에 자신감	.849	7.039
	나는 직무를 잘 수행하고 있다고 확신한다	.835	
	나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라 생각함	.802	
	나의 직무수행능력에 자신감이 있다	.797	
	나는 동료로부터 꼭 필요한 존재로 인식됨	.778	
	다른 부서원에 비해 가치있는 존재라 믿음	.761	
	이 부서에 매우 필요한 사람이라 생각함	.732	

요인명	측정항목	요인 적재치	Eigen-value
자아개념	부서에서 내가 맡고 있는 업무에 자부심을 느낌	.608	1.577
직무동기	직무를 잘 수행했다고 느낄때 이를 되돌아 봄	.791	
	직무성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못함	.790	
	효과적이 직무수행방법을 찾으려 노력함	.733	
	직무를 잘 수행했을 때 만족감을 느낌	.719	
	직무에 대한 열정을 가지고 있음	.626	
누적분산			66.280
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도			0.933
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/df /유의수준)			2680.073/78/0.000

요인1은 자아개념을 측정하는 변수들로 구성되어 있고, 요인2는 직무동기를 측정하는 변수들로 구성되어 있다. KMO의 값은 0.933으로 상당히 좋은 것으로 나타났고, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 2680.073으로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판명되었다.

4.3 가설검증

1) 가설 1검증

가설 1은 서번트리더십이 부하의 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 따라서 서번트리더십을 독립변수로 하고, 상사신뢰를 종속변수로 하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4-5>에 나타난 바와 같다.

분석결과 서번트리더십은 부하의 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다 ($t=24.361$, $p<0.001$). 이는 자신의 상사를 서번트 리더로 인지하는 부하들은 상사에 대한 신뢰가 높아짐을 의미하는 것이다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

주목할 만한 점은 서번트리더십이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 무려 65.3%로 나타나고 있다는 점이다. 이는 상사신뢰의 선행요인으로 인본주의적 철학에 입각한 리더행동과 리더의 비전 제시 및 비전 공유역량이 다른 어떠한 변수보다 매우 중요한 변수로 작용함을 의미하는 것이다.

<표 4-5> 서번트리더십이 상사신뢰에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
상사신뢰	서번트리더십	0.844	0.035	0.808	24.361	0.000
R ² :0.653		F:593.478	Sig. F:0.000	Constant:0.562		

2) 가설2검증

가설 2는 서번트리더십이 부하의 정서적 반응(자아개념과 직무동기)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 먼저 서번트리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향을 검증하기 위해 서번트리더십을 독립변수로 하고 자아개념을 종속변수로 하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-6>에 제시된 바와 같이 서번트리더십은 부하의 자아개념에 $p < 0.001$ 수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉 자신의 리더를 서번트 리더로 지각하는 부하들일 수록 자신의 직무에 대한 자아개념도 높게 지각하고 있다.

<표 4-6> 서번트리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향

자아개념	서번트리더십	0.335	0.045	0.385	7.417	0.000
R ² :0.148 F:55.017 Sig. F:0.000 Constant:2.532						

3) 가설3검증

가설 3은 상사신뢰가 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것으로 상사신뢰를 독립변수로 하고 자아개념 및 직무동기를 종속변수로 하여 회귀분석을 각각 실시하였다. 먼저 상사신뢰는 <표 4-7>에 나타난 바와 같이 $p < 0.001$ 수준에서 부하의 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 상사에 대한 신뢰가 높을 수록 부하의 직무에 대한 자아개념도 증대됨을 의미하는 것이다.

<표 4-7> 상사신뢰가 자아개념에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. F
자아개념	상사신뢰	0.375	0.042	0.450	8.949	0.000
R ² :0.202 F:80.086 Sig. F:0.000 Constant:2.389						

또한 상사신뢰가 부하의 직무동기에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 4-8>에 나타난 바와 같이 상사신뢰는 $p < 0.001$ 수준에서 자아개념에 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉 자신의 상사를 신뢰하는 부하들일 수록 자신의 직무동기도 고취되고 있다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<표 4-8> 상사신뢰가 직무동기에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig. F
직무동기	상사신뢰	0.292	0.040	0.379	7.290	0.000
R ² :0.292 F:80.040 Sig. F:0.000 Constant:2.922						

4) 가설4검증

가설 4는 서번트리더십과 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)간의 상사신뢰의 매개역할을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 실시하였다. 매개회귀분석은 다음 3단계를 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다(차동욱·김현철, 2000). 첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수 = $a_1 + b_1 \cdot \text{독립변수}$). 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수 = $a_2 + b_2 \cdot \text{독립변수}$). 셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수 = $a_3 + b_3 \cdot \text{독립변수} + b_4 \cdot \text{매개변수}$).

〈표 4-9〉는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 서번트리더십과 부하의 자아개념간의 상사신뢰의 매개역할을 분석한 결과이다. 1단계는 독립변수(서번트리더십)를 매개변수(상사신뢰)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다.

〈표 4-9〉 서번트리더십과 자아개념간 상사신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	회귀계수 (표준화된)	유의성
매개변수	독립변수			
상사신뢰	서번트리더십	1단계	.808**	완전매개
		2단계	.385***	
		3단계(독립변수)	.063	
		3단계(매개변수)	.399***	
		R ²	.204	
		F	40.257***	

***p<0.001, **p<0.01

서번트리더십은 p<0.001수준에서 매개변수(상사신뢰)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(자아개념)에 투입한 결과이다. 서번트리더십은 p<0.001수준에서 종속변수(자아개념)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 회귀식에서 독립변수인 섬기형 리더십이 종속변수인 자아개념에 유의한 영향을 미치지 않는 반면 매개변수인 상사신뢰는 종속변수인 자아개념에 p<0.001수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 서번트리더십과 자아개념간의 관계에서 상사신뢰가 완전 매개 역할을 수행함을 의미하는 것이다. 즉 서번트리더십은 상사신뢰를 매개로 자아개념에 긍정적 영향을 미치고 있다. 서번트리더십을 높게 지각하는 부하들은 그들의 상사를 신뢰하게 되고 그 결과로 직무에 대한 자아개념도 증대되는 것이다.

〈표 4- 10〉은 서번트리더십과 부하의 직무동기간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과

이다. 1단계 분석에서 서번트리더십은 매개변수인 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치며, 2단계 분석에서 서번트리더십은 종속변수인 직무동기에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 3단계 분석에서 서번트리더십은 종속변수인 직무동기에 아무런 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 상사신뢰는 서번트리더십과 직무동기간의 관계를 완전매개 하고 있다. 이상의 분석결과 가설 4는 채택되었다.

〈표 4-10〉 서번트리더십과 자아개념간 상사신뢰의 매개효과

상사신뢰	서번트리더십	1단계	.808**	완전매개
		2단계	.340***	
		3단계(독립변수)	.097	
		3단계(매개변수)	.301**	
		R ²	.147	
		F	27.189***	

V. 논의 및 제언

본 연구는 크게 4가지 범주로 구분되었다. 첫째, 서번트리더십이 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 밝히는 것이고, 둘째, 서번트리더십이 부하의 정서적 반응에 미치는 영향을 검증하는 것이며, 셋째, 상사신뢰가 부하의 정서적 반응에 미치는 영향을 검증하는 것이며, 마지막으로 상사신뢰를 고려할 경우 서번트리더십이 상사신뢰를 매개로 부하의 정서적 반응에 영향을 미치는 지를 검증하는 것이다. 이상의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서번트리더십은 부하의 상사신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 서번트리더십은 부하의 정서적 반응인 자아개념 및 직무동기에 긍정적 영향을 미치고 있다. 셋째, 상사신뢰는 부하의 정서적 반응인 자아개념 및 직무동기에 긍정적 영향을 미치고 있다. 넷째, 상사신뢰는 서번트리더십과 부하의 자아개념 및 직무동기간의 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었다.

이상의 검증 결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 서번트리더십이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 무려 65.3%로 나타나고 있어 상사신뢰의 선행요인으로 인본주의적 철학에 입각한 리더행동과 리더의 비전 제시 및 비

전 공유역량이 다른 어떠한 변수보다 매우 중요한 변수로 작용함을 밝히고 있다. 최근 신뢰경영이 여러 국가의 연구에서 공통적으로 효과성을 인정받으면서 기업실무에 있어 중요한 실천적 무기를 제공하고 있다. 이러한 점에서 신뢰를 향상시킬 수 있는 리더십 연구가 활발히 진행되고 있는 시점에서 서번트리더십의 분산비율이 65.3%로 나타난 것은 매우 고무적인 발견이다. 상사와 부하간 신뢰를 바탕으로 직무효과성을 증대시키는데 있어서 서번트리더십은 절대적 가치가 있음을 제시하고 있다는 점에서 본 연구는 매우 의미있는 시사점을 제공하고 있다. 또한 서번트리더십의 하위 구성 요인중 인본중시형 리더행동이 비전제시형 리더행동에 비해 상사신뢰에 미치는 영향이 더 크다는 것을 아울러 밝히고 있다. 이러한 분석결과는 아직까지 우리나라 조직에서 조직 구성원들의 상사신뢰에 영향을 미치는 리더 권력은 지식적 권력보다는 준거적 권력이 더욱 중요함을 의미하는 것이다. 즉 변화하는 기업환경에 적용하기 위해 리더가 비전을 제시하고 이를 구체화하는 지적 능력도 있어야 하지만 이러한 능력은 인본적 철학에 입각한 리더행동을 수반해야만 그 효과가 발휘될 수 있음을 의미한다.

둘째, 리더십 발휘에 있어 부하의 정서적 반응을 고양시키는데 관심을 가져줄 것을 촉구한다. 새로운 형태의 리더십들은 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는데에 작용하는 심리적 과정을 밝히고자 노력하고 있다. 이러한 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 강한 정서적 반응은 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 서번트리더십이 궁극적으로 부하에게 열정을 불어넣고 그 열정이 자발적 행동으로 이어지게 하는데 그 목적이 있기때문에 향후 리더십 교육은 리더행동과 정서적 반응의 관계를 명확히 인식시키고 이를 활용할 수 있는 지식과 기술을 학습하게 하는 것을 주요 교육 목적으로 삼아야 할 것이다.

셋째, 리더행동이 조직효율성과 같은 양적 효과에만 치우치지 말고 상사신뢰 및 부하의 정서적 반응과 연결되도록 노력하여야 한다. 그러기 위해서는 리더행동이 상사와 부하간의 신뢰형성에 얼마나 기여하고 그 결과 부하의 정서적 상태의 고양과 직무효율성으로 어떻게 이어지는 지를 지속적으로 모니터링하고 효과적으로 관리해야 한다.

참고문헌

- 강영순·김정훈, 「리더십과 리더십 유효성」, 무역경영사, 2002.
- 김영철, “서번트리더십이 개인 및 집단임파워먼트에 미치는 영향”, 고려대학교대학원, 석사학위논문, 2004.
- 김창호, “조직의 팀 지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교대학원, 박사학위논문, 2005.
- 송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석”, 「대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집」, 2001.
- 유승동, “변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할”, 「인사관리연구」, 24(2), 한국인사관리학회, 2001.
- 윤대균, “호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향”, 대구대학교대학원, 박사학위논문, 2005.
- 이관용, 「신뢰경영과 서번트리더십」, 엘테크, 2001.
- 이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교대학원, 2004.
- 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance beyond Expectations*. NY, The Free Press, 1985.
- Bennett, J.L., Trainers as leaders of learning, *Training and Development*, 55, 2001.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row, 1985.
- Bowen, D.E. & Lawler III, E.E., “The empowerment of service workers: What, why, how, and when”, *Sloan Management Review*, Spring, 1992.
- Boyer, G.B., “Turning point in the development of male servant-leaders”, *Doctoral Dissertation*, The Fielding Institute, 1999.
- Collins, J., *Good to grate: Why some companies make the leap...and other don't*, NY: Harper collins Publishing, 2001.
- Greenleaf, R.K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, NY, Paulist Press, 1977.
- Harvey, M., “The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership”, *SAM Advanced Management Journal*, 66, 2001.
- Kaplan, S., “Human nature and enviromenttally responsible behavior”, *Journal of*

- Social Issues*, 56, 2000.
- Laub, A.J., "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument". *Doctoral Dissertation*, Florida Atlantic University, 1999.
- Masi, R.J., "Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment of quality", Doctoral dissertation, University of Illinois, Chicago, IL, 1994.
- Patterson, K.A., Servant leadership: A theoretical model, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University, 2003.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L., "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989.
- Renn, R.W. & Fedor, D.B., "Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance", *Journal of Management*, 27, 2001.
- Seltzer, J. & Miller, L.E., "Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization", Paper, *Academy of Management*, S.F., CA, 1990.
- Shamir, B. House, R.J., & Arthur, M.B., "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Sciences*, 4(4), 1993.
- Sims, B.J., *Servanthood: Leadership for the Group Effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.
- Smith, P.R., "Creating the 'New IRS:-A servant led transformation". Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Beach, VA: Regent University, 2003.
- Spear, L.C., *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty, First Century*, Michele Lawrence, 2002.
- Spears, L. C., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, NY, John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Swindoll, C.R., *Improving your service*, Dallas: Word publishing, 1981.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 1990.
- Walker, P.D., "A case study of servant leadership", *Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco, 1997.
- Warr, P.B., Cook, J. & Wall, T.D., "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being". *Journal of Occupational*

Psychology, 52, 1979.

Winston, B.E., *Be a leader for god's sake*, Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies. 2002.