

# 서번트 리더십과 자아개념 및 직무수행간의 구조적 관계

The Structural Relationship between Servant Leadership, Self-  
concept, and Job Performance

김형규\* · 송병식\*\*

(Kim, Hyung-Kyu · Song, Byeong-Sik)

## 목 차

- |                 |
|-----------------|
| I. 서론           |
| II. 이론고찰 및 가설설정 |
| III. 연구설계       |
| IV. 실증분석        |
| V. 결론           |

## I. 서론

지금까지 서번트 리더십은 크게 두 가지 차원에서 연구되어왔다. 하나는 서번트 리더십의 행동체계를 검증하는 연구이다. 즉 Greenleaf(1970)에 의해 처음 소개된 서번트 리더십의 행동체계는 Spears(1994, 1995)에 의해 10가지 행동체계로 개념화한 이후 이의 타당성을 검증하는 연구들이다(Millard, 1995; Roberts, 1996; Sims, 1997; Laub, 1999). 다른 하나는 서번트 리더십과 부하의 정서적 반응의 관계를 검증하는 연구들이다(Walker, 1997; Taylor Gillham, 1998; Girard, 2000; 황인경, 2001; 윤대균, 2004; 김창호, 2005).

연구결과 서번트 리더십은 부하의 정서적 반응에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되었

\* 제주대학교 경상대학 경영학과 겸임교수

\*\* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수(교신저자)

다. 서번트 리더십이 인본주의적 철학에 기반을 둔 리더십 패러다임인 점을 감안하면 당연한 결과일 것이다. 하지만 유연성을 강조하는 현대적 경영패러다임에서 서번트 리더십의 기여도를 종합적으로 검증한 논문을 찾아보기 힘들다. 이러한 이유는 서번트 리더십 연구가 아직까지 경영학의 범주 내에서 활발히 이루어지지 않고 있기 때문일 것이다. 그러나 서번트 리더십이 부하의 정서적 반응뿐만 아니라 창의성, 혁신성과 같은 조직 유연성과 직무수행과 같은 효율성에 미치는 영향을 종합적으로 검증하여 조직 현장에 유용한 정보를 제공할 수 있어야 한다. 그렇게 함으로써 기존의 변화와 혁신지향의 리더십들과 서번트 리더십의 상호보완을 통해 실무에 유용한 리더십 패러다임을 창출할 수 있는 아이디어를 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 그 동안 종교계 및 교육계에서 연구되어왔던 서번트 리더십을 조직적 측면에서 접근하고자 한다. 경영학에서 서번트 리더십 연구가 필요한 이유는 기존의 조직과 개인목표 중 조직목표 달성에 일차적 관심을 두었던 리더십 이론들이 부하들로 하여금 리더에 의해 이용당한다는 인식을 심어주어 리더의 도덕적·윤리적 측면의 한계를 노출하고 있기 때문이다. 그렇다고 해서 본 연구에서 서번트 리더십이 추구목표 중 조직목표 달성을 중요하게 여기지 않는 것은 아니다. 다만 서번트 리더의 일차적 관심사를 부하에 두게 함으로써 도덕적·윤리적 문제에서 자유롭고 부하의 성장과 성공을 통하여 조직목표 달성에 기여하도록 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 서번트 리더십의 효과를 측정하는 변수로 장기적으로 조직목표달성에 기여하는 혁신행동과 조직시민행동을 선정하였다. 또한 서번트 리더십의 핵심효과이면서 개인목표 달성정도를 측정할 수 있는 팔로워의 정서적 반응 중 자아개념을 연구의 중요변수로 설정하여 서번트 리더십의 부하의 정서적 반응에 미치는 강도를 동시에 측정하고자 한다. 이렇게 함으로써 그간 종교계 및 교육계에서 연구되었던 서번트 리더십과 팔로워의 정서적 반응에 한정된 연구를 조직적 측면의 직무수행까지 끌어올릴 수 있을 것이다.

## II. 이론고찰 및 가설설정

### 2.1. 서번트 리더십의 정의

서번트 리더십(servant leadership)이란 용어는 Greenleaf(1977)가 1970년에 리더십용어사전에 처음으로 개념을 제안하면서 사용되었다. 서번트의 개념은 유대기독교의 전통에 깊은 뿌리를 두고 있어 서번트 리더십에 대한 연구는 종교계를 중심으로 진행되어 왔다. 최근 팔로

워(follower)의 중요성이 강조되면서 경영학계에서도 서번트 리더십에 관심을 가지게 되었다.

Greenleaf(1977)는 서번트 리더의 정의보다는 서번트 리더가 해야 할 일에 관심을 가졌다. 그는 '서번트 리더는 먼저 섬기는 자이며, 섬김이라는 자연스런 느낌을 가지고 시작하여 궁극적으로 자신의 지도력을 동경하게 이끌어낸다'고 하였다. 또한 서번트 리더는 자신이 리더이고자 하는 사람과 확연히 다르며, 부하들이 욕구가 무엇이며, 이를 어떻게 충족시켜 줄 것인가에 관심을 갖는다고 하였다. 그는 서번트 리더십은 부하에게 봉사하는 것을 리더의 주요 책무로 인식하는 리더십 유형이며, 서번트 리더는 부하의 욕구를 보살피고, 육성하고, 변호하며 그들이 더 건강하고 더 현명하게 책임을 수용하도록 도와주어야 하고, 권력을 사용해서 부하들을 지배하기 보다는 부하에게 활력을 부여해야 한다고 믿었다. Greenleaf(1977)의 서번트 리더십은 그린리프센터(Greenleaf center)로 이어져 지속적으로 연구되고 있다. 이 센터의 Spears(1995)는 서번트 리더십이 최고경영자들에게 미친 영향을 기술한 '리더십의 반향(Reflection on Leadership)'이란 저서를 통해 "위대한 리더는 먼저 다른 사람에게 봉사하는 것이며, 이러한 단순한 사실이 그들을 위대하게 하고 있다, 진정한 리더십은 동기가 다른 사람을 돕고자하는 욕구에서 나온다"고 서술하고 있다.

DePree(1989)는 허먼 밀러(Herman Miller)라는 가구업체에서 보여준 그의 행동을 통해 서번트 리더십의 특징을 언급하였다. 그는 사업이 고객을 위해 존재하는 것과 같이 종업원들을 위해 존재하는 것이며, 이를 위해서는 종업원들의 타고난 재능을 이해하고 그들이 지니고 있는 역량을 최대한 개발할 수 있도록 하는 것이 리더의 책무이며, 부하를 섬기고 부하에게 책무자가 되어야 한다고 강조하고 있다. Sims(1997)는 서번트 리더십의 핵심은 사람들이 지니고 있는 역량을 높이 평가하고 그들의 가능성을 열어주는 것으로 보고 있다. 그는 서번트 리더십은 리더를 따르는 모든 이들의 개인적 존엄성과 가치를 공경하는 것과 그들이 가지고 있는 창의력을 가능한 한 많이 일깨우는 리더 행동이라고 정의하고 있다.

한편 경영학에서 리더십을 연구하는데 있어서 중요한 전제조건이 있다. 이는 리더십은 목표지향적 행위를 유도하기 위해 영향력을 행사하는 과정이란 점이며, 목표지향적 행위는 궁극적으로 조직목표달성에 기여하는 행위를 의미한다. 따라서 서번트 리더십 연구에 있어서 서번트 리더는 부하를 섬기는 특성을 갖는 목표지향적 방향제시자이며, 부하들이 목표지향적 행위를 유도하기 위한 영향력의 수단으로 섬김(servanthood)을 강조하는 것이다. 서번트 리더는 목표지향적 행위를 유도하면서도 동료들 중 우두머리의 개념이 아니라 동료들로부터 계속적으로 테스트를 받는 존재로 인식한다. 또한 서번트 리더는 조직이 이끄는 도덕적 리더로 자신을 누구보다도 먼저 그 조직을 섬기고 이를 실행에 옮김으로써 부하에게 감동을 주는 사

람으로 인식한다(Peck, In Spears, 1995). 이처럼 서번트 리더의 목표지향적 행동은 매우 중요한 리더 행동이며, 서번트 리더십 연구에 있어서도 매우 중요한 과제 중의 하나이다. 그래서 많은 연구에서 서번트 리더의 행동에 비전 제시 등 목표지향적 행동을 포함하고 있다.

Kiechel(1992)은 공유된 비전에 대한 개념과 성과가 서번트 리더십 모델의 중심이라고 강조하면서, 공유비전을 제시하기 위해 구성원의 일에 관심을 가지고, 항상 경청하는 자세를 지니며, 조직구성원들의 감정과 스트레스를 치유하고 비전 참여를 설득하는 행동 등을 서번트 리더의 중요한 행동으로 제시하고 있다. Harvey (2001)는 서번트 리더의 비전 제시 능력을 Greenleaf (1977)가 치유자(healing)로서 서번트 리더를 진술한 것과 동등하게 본래부터 갖추고 있는 것으로 보았고, 이 능력은 전반적으로 사람들을 지원함으로써 그 사람들을 형성시킨다고 하였다. 그 이유는 타인 스스로 얻을 수 있는 것보다 더 큰 비전이나 혹은 목적을 얻게 타인을 도와주기 때문이다. 안목 있는 서번트 리더십은 숨겨져 있는 부하직원들의 잠재력을 인지하고, 거시적 안목을 가질 수 있도록 도와준다. 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. 또한 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 안목 있는 관점은 무엇이, 왜 필요한지를 인지하면서 권한부여에 대한 방법을 제공한다. 그리고 서번트 리더들은 향후의 변화와 유행을 구별하고, 그에 알맞은 대처를 할 수 있어야 한다.

## 2.2. 서번트 리더십과 자아개념의 관계

서번트 리더십의 효과를 조직차원에서 연구한 결과를 찾아보기는 힘들다. 왜냐하면 서번트 리더십을 경영학적 측면에서 연구하기 시작한 것은 최근에 와서이기 때문이다. 서번트 리더십은 부하를 성공하고 성장할 수 있도록 지원해야할 대상이란 인식체계하에 부하의 성공과 성장을 위해 지원과 코칭을 강화하는 리더십이다. 서번트 리더는 자신의 부하가 특정 지식이나 기술이 부족하고 태도가 미흡하다고 여겨질 때 언제든지 이들이 바른 길을 갈 수 있도록 인내심을 가지고 지원해주기 위해 노력한다. 서번트 리더십은 구성원들이 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 지원하며, 그들의 역량을 발휘하여 성장할 수 있도록 환경을 조성하고 기회를 제공하는 행위이다. 서번트 리더는 부하들의 미래가치를 보면서 투자하는 것이 아니라,

지금 이 순간에 그 개인을 소중하고 가치 있는 존재로 인식하기 때문에 이들의 성공하고 성장할 수 있도록 자신의 노력과 시간을 이들에게 투자한다. 따라서 구성원들의 잠재적 능력과 자기성장이 일어날 수 있도록 환경을 조성하고, 역량을 발휘할 수 있도록 격려하고 그들의 다양성을 존중하며 수용한다.

조직구성원의 자아개념의 양측은 자긍심과 자기효능감이다. 자긍심은 현재 직무수행능력에 대한 긍정적 가치인 반면에, 자기효능감은 미래 직무수행능력에 대한 긍정적 가치이다. 서번트 리더십은 부하의 신뢰를 바탕으로 부하의 성장을 지원해 주며 심지어는 부하의 역량부족의 원인을 자신에게서 찾으려고 하는 리더십이다. 따라서 서번트 리더십은 현재와 미래의 자신의 직무역량에 대한 긍정적 가치인 자아개념에 영향을 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단된다.

국내의 유사연구로 김익철(2004)은 서번트 리더십이 개인 임파워먼트에 미치는 유의한 영향을 입증하였다. 그는 국내 자동차사 종업원 313명을 대상으로 한 연구에서 영업직과 일반직 사원이 경우 리더의 서번트적 행동이 임파워먼트 변화수준에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 임파워먼트는 강한 자아를 바탕으로 한다는 점에서 김익철(2002)의 연구에서 서번트 리더십과 자아개념의 긍정적 관계를 추론할 수 있다. 유사한 연구로 김창호(2005)는 국내의 15개 대기업 및 공사 종업원 500명을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십은 집단효능감을 매개로 집단시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

그러나 국내의 두 편의 연구에서는 서번트 리더십을 단일요인으로 측정하고 있어서 서번트 리더십의 어떠한 행동특성이 부하의 정서적 반응을 더욱 자극하는지를 밝히지 못하고 있다. 리더십 연구에서 중요한 과제 중 하나는 부하의 정서적 반응과 행동에 유의미하고 강력한 영향을 미치는 행동특성을 규명하는 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 두 가지 연구가설을 설정하여 검증하고자 한다.

**[가설1] 서번트 리더십은 부하의 자아개념에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.**

### 2.3. 서번트 리더십과 직무수행의 관계

리더십은 부하들의 목표지향적 행위를 유도하는 것이다. 따라서 리더십의 효과를 측정하는데 직무수행의 성과는 필수적인 요소이며, 많은 리더십 연구들이 리더십과 직무수행의 성과를 측정하여 효과적인 리더행동을 탐구하고 있다. 그러나 윤리성과 도덕성을 바탕으로 한 서번트 리더십이 과연 성과에 긍정적 영향을 미칠 것인가에 대한 의문은 서번트 리더십을 연구

하는 학자들이 풀어야할 과제이다. 어떠한 경우는 윤리성과 도덕성 강조가 조직성과 달성을 저해할 수도 있기 때문이다. 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 근본적 차이는 변혁적 리더가 조직, 집단의 목표를 추구하려고 노력하는 반면 서번트 리더의 일차적 관심사는 부하들에 있다.

본 연구는 이 문제를 서번트 리더십과 단기성과와 장기성과와의 관계로 접근하고자 한다. 서번트 리더십은 부하와의 신뢰를 바탕으로 부하를 성장시키고 그 결과 장기적 기업목표 달성에 기여하고자 하는 것이다. 서번트 리더행동이 기업목표 달성을 중요하게 여기지 않는 것이 아니라, 변혁적 리더들이 추구하는 것에 비해 우선순위가 다르다는 것이다. 따라서 서번트 리더십과 조직의 단기성과와의 관계는 명확히 규명하기 힘들지만 분명히 장기성과와는 관련이 깊을 것으로 판단된다.

직무수행은 과업수행, 맥락수행, 적응수행 등 다차원적인 접근이 시도되고 있다. 과업수행은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이며, 맥락수행은 과업수행과 같이 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하지 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 환경을 지원해주는 행동으로 본 연구모형에서 결과변수로 활용되고 있는 조직시민행동이 이에 해당된다. 적응수행은 직무상 필요로 하는 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통하여 학습하는 능력을 보여주는 행동으로 본 연구에서는 혁신행동이 이에 해당된다. 이 중에서 과업수행은 단기 직무성과를 측정하는 변수이며, 맥락수행과 적응수행은 장기 직무성과를 측정하는 변수이다. 국내의 연구로 윤대균(2004)은 서번트 리더십이 부하의 추가적 노력에 미치는 긍정적 영향을 밝히고 있으며, 김창호(2005)는 서번트 리더십이 집단효능감을 매개로 팀 시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**【가설2】 서번트 리더십은 부하의 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.4. 자아개념과 창의성의 관계

본 연구에서 자긍심과 자기효능감의 두 축으로 형성된 조직구성원의 자아개념은 자신의 현재와 미래의 직무능력에 대한 인지형태이다. 인지형태가 인간의 창의성에 미치는 영향을 규명한 연구는 Kirton(1976)의 '적응자-혁신자 이론'에서 찾아볼 수 있다. 그에 따르면 사람들은

어떤 것을 더 좋게 하려는 유형부터 다르게 하려는 유형에 이르기까지 연속선상에 있고, 이러한 연속체의 양극을 '적용자-혁신자'로 설정할 수 있으며, 적용자들은 기존의 패러다임 내에서 적합한 방식으로 인지하려는 반면, 혁신자들은 기존의 패러다임에 상관없이 다른 방식으로 인지하려는 특성을 지니고 있어 혁신자들이 적용자들보다 더 창의적인 사고와 행동을 한다는 것이다. 즉 자신에 대한 인지형태의 차이가 다른 유형의 해결안을 내놓는다는 것이다.

조직 내 구성원들은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나갈 때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 대응해 나갈 때 증추적 힘으로 작용한다. 김명숙(2002) 등은 자기효능감과 창의성간이 정적관계가 있음을 입증하였고, 하대현(2004)은 개인의 효능감을 저해하지 않는 외적 동기는 창의성에 정적인 역할을 할 것이라고 언급하였으며, 김아영(2002), 성은현(2004)의 연구에서도 자기효능감과 창의성의 정적 관계를 보고하고 있다. 따라서 긍정적 자아개념에 대한 인지는 자신의 창의성을 강화하고 창의적 행동을 발휘하는 동력으로 작용할 수 있을 것이다.

**[가설3]** 조직구성원들의 긍정적 자아개념은 창의성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

## 2.5. 창의성과 직무수행의 관계

기업환경의 불확실성의 증대는 경영패러다임의 변화를 요구하게 되었고 변화된 경영패러다임의 핵심은 변화와 혁신으로 요약된다. 기업은 변화와 혁신의 주체를 사람에게서 찾으려고 하고 있으며, 그러한 사람은 창의성과 혁신성을 갖춘 인재들이다. 그런데 어떠한 창의성들이 구성원들의 직무수행에 긍정적 영향을 미치는 지에 대한 구체적 연구는 아직까지 미흡한 실정이다.

Hellriegel & Slocum(1992)은 창의적 사고는 조직문제에 대한 해결책의 질을 높이고, 혁신을 자극하며, 개인적 자질을 독려하여 동기부여와 몰입을 증대시키고 팀의 성과에 촉진적 영향을 미친다고 하였다. 이는 창의성이 높은 사람은 혁신적 과업에서 내재적으로 높게 동기부여되고 보다 나은 혁신성과를 이룬다는 의미이다. Amabile(1997)은 창의성과 혁신을 연계하여 내재적 동기유발, 영역관련 지식, 창의적 사고기술의 총합으로 측정된 창의성이 개인의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였으며, Kanter(1988)도 창의성은 혁신의 기초적 조건이라고 하였다. 또한 Staw(1990)도 변이단계의 창의성과 선택적 보전단계의 혁신을 별개

의 영역으로 구분하지 않고 진화론적 관점에서 창의성을 혁신의 출발점으로 인식하고 있으며, Scott & Bruce(1994)도 혁신행동의 출발점을 창의성에 두고 있다. 기타 창의성과 혁신 및 혁신행동의 개념을 구분한 연구자들도 이들을 별개의 영역으로 구분하기보다는 혁신 및 혁신행동을 창의성보다 확장된 영역으로 인식하고 있으며, 창의성을 혁신 및 혁신행동의 출발점으로 인식하고 있다. 송병식(2005)은 직무특성(직무다양성, 정체성, 중요성), 창의성, 혁신행동간의 구조적 관계를 연구하여 창의성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 요인임을 밝히고 있다.

**[가설4] 조직구성원들의 창의성은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

한편 창의성과 조직시민행동간의 관계를 연구한 결과는 매우 미흡한 수준이다. 따라서 양자의 관계를 유사 연구를 통해 유추할 필요가 있다. Helson et al.(1995)는 성격특성 중 독창성, 다양한 관심, 독립적 판단, 자기선택에 대한 에너지, 직무에 대한 열정 등은 창의성과 밀접한 관련이 있는 변수로 제시하고 있고, 이러한 성격특성은 성취지향성과 밀접한 관련이 있는 변수들이다. 이러한 측면에서 성취욕구와 조직시민행동간의 관계를 연구한 결과를 토대로 창의성과 조직시민행동간의 관계를 유추할 수 있을 것이다. Puffer(1987)에 따르면 성취욕구는 친사회적 행동과 밀접한 관련이 있다고 주장하고 있다. 왜냐하면 강한 성취욕구를 지닌 구성원들은 직무행위를 넘어 직무외적행위까지 수행함으로써 우월성을 보이고자 하기 때문이다. 또한 Worthy(1986)도 조직시민행동과 같은 친사회적 행동은 직무영역 이상이 노력과 양심성 발휘를 의미하는 만큼 조직시민행동을 성취욕구의 실현을 위한 수단으로 파악하였다. 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**[가설5] 조직구성원들의 창의성은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

### Ⅲ. 연구설계

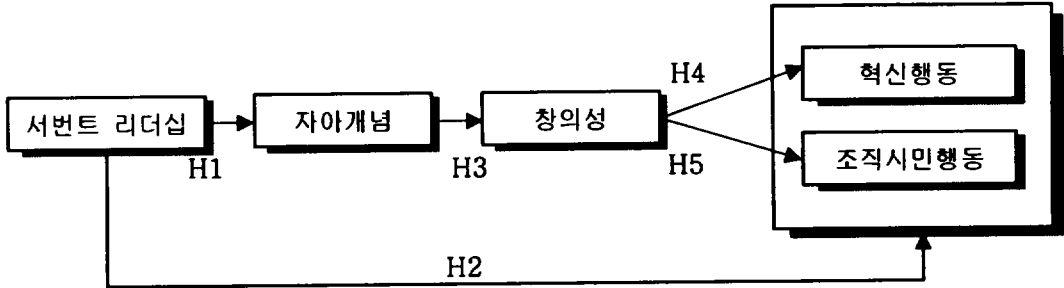
#### 3.1. 연구모형

본 연구는 서번트 리더십, 부하의 정서적 반응인 자아개념, 창의성 그리고 직무수행간의 구조적 관계를 검증하기 위한 것이다. 구체적으로 설명하면 서번트 리더십은 직무수행(혁신행동 및 조직시민행동)에 직접적 영향을 미치기도 하지만 자아개념을 매개로 간접 영향을 미칠 것



으로 예측되며, 자아개념은 창의성을 매개로 직무수행에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측되고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



### 3.2. 변수의 정의

서번트 리더십은 윤리적 가치를 지향하면서 부하와의 신뢰를 바탕으로 부하의 성장과 성공에 초점을 두고 부하와 상호 공동체 이미지를 강조하면서 부하의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다. 서번트 리더십의 행동 특성은 경청, 공감, 통찰력과 직관, 인지와 지각, 설득, 비전 제시, 치유, 공동체 구축, 청지기 의식, 성장을 위한 지원 등이 있다(Spears, 1995). 본 연구는 서번트 리더의 행동특성을 측정하기 위해서 Spears(1995), Laub(1999)의 SOLA(servant organizational leadership assessment)의 설문항목에서 발췌하여 일부 수정한 27개 항목을 활용하였다. 설문항목은 인간존중, 리더십 발휘(비전 제시), 구성원의 성장, 도덕성, 신뢰, 공동체 형성 등으로 구성되었다.

자아개념을 조직적 측면에서 접근하여 조직 내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단기준으로 정의하였다. 특히 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자기효능감을 통합한 개념이다. 따라서 자아개념은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자긍심과 성공적인 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 자기효능감 측정척도 4문항을 활용하였다.

창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 특이한 방법으로 아이디어를 연계시키는 능력으로 Amabile(1996)은 통합적 접근을 통해 창의성을 영역관련지식, 창의적 사

고기술, 내재적 직무동기의 통합으로 기술하였다. 본 연구에서의 창의성이란 직무를 수행하면서 내재적으로 동기부여된 개인이 자신이 지닌 영역관련 전문지식을 기반으로 유연한 인지적 탐색경로인 창의적 사고기술을 통하여 새롭고 유용한 아이디어나 해결책을 창출하는 것을 의미한다. 창의성은 영역관련지식 3문항, 창의적 사고기술 2문항, 내재적 직무동기 5문항을 5점적으로 측정하였다. 영역관련지식 및 창의적 사고기술은 최종인(1995)의 측정도구를 활용하였고, 내재적 직무동기는 Price & Mueller(1986)의 설문에서 직무에 대한 열정, 흥미, 즐거움, 만족을 측정하는 문항을 활용하였다.

직무수행은 과업수행, 맥락수행, 적응수행의 통합으로 정의될 수 있다. 본 연구는 이 중 맥락수행을 측정하기 위해 조직시민행동, 적응수행을 측정하기 위해 혁신행동을 선정하였다. 과업수행을 제외한 이유는 본 연구모형에서 직무수행의 원인변수로 선정한 서번트 리더십이나 창의성은 단기과업 성과보다는 장기과업 성과와 관련이 깊은 변수들이기 때문이다. 조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할외의 행동을 의미하며, Organ(1988)의 측정도구를 토대로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 19개 문항을 측정하였다. 혁신행동은 새로운 아이디어의 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 여기서는 Scott & Bruce(1994)가 개발한 9문항을 활용하였다.

### 3.3. 조사방법 및 표본특성

본 연구의 표본은 제주지역의 공·사기업체 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 600부를 연구자가 방문 배포하였다. 회수된 설문은 총 483부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 427부를 분석에 활용하였다.

연구표본의 특성을 살펴보면, 성별로는 남성 54.1%, 여성 45.9%이며, 연령별로는 20대 37.2%, 30대 41%, 40대 이상 21.8%로 분포되었다. 근속년수별로는 2년 이하 27.4%, 3-5년 26.2%, 6-10년 25.5%, 11년 이상 20.8%이며, 학력별로는 고졸이하 1.9%, 전문대졸 56%, 대졸 이상 42.2%로 분포되었다. 직종별로는 호텔 및 서비스업 70.3%, 금융 및 보험업 21.8%, 공기업 및 공무원 8.0%로 분포되었다.

분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 확인요인분석을 실시하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 구조적 관계를 검증하기 위하여 공분산구조분석을 실시하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1. 확인요인분석

확인요인분석을 위해 공분산 구조분석방법을 활용하였는데, Bentler(1989)는 표본의 크기와 구조모델이 측정하는 미지수간의 비율이 최소한 5:1을 넘어야 할 것을 요구하고 있어 이를 충족시키도록 하였다.

먼저 독립변수로 서번트 리더십에 대한 확인요인분석 결과는 <표 4-1>에 제시하였다.

<표 4-1> 독립변수의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)		고재만족포함	
		적재치	기각률
신뢰/인본중시	→   - 1	.773	-
	→   - 2	.794	24.014**
	→   - 3	.720	15.823**
	→   - 4	.796	17.934**
	→   - 5	.737	16.329**
	→   - 6	.733	16.205**
	→   - 7	.712	15.670*
	→   - 8	.721	15.906**
	→   - 9	.779	17.245**
	→   - 10	.758	16.885**
	→   - 11	.631	13.602**
	→   - 12	.651	14.034**
	→   - 17	.769	17.181**
도덕성/성장중시	→   - 18	.678	14.767**
	→   - 19	.733	16.213**
	→   - 20	.737	16.282**
	→   - 21	.790	17.638**
	→   - 22	.759	-
	→   - 23	.823	17.719**
비전제시	→   - 24	.817	17.650**
	→   - 25	.692	14.465**
	→   - 26	.710	14.988**
	→   - 27	.736	15.649**
	→   - 13	.819	-
	→   - 14	.830	19.770**
	→   - 15	.825	19.603**
	→   - 16	.849	20.412**

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

주) | - 1 ~ 27은 설문 문항임

공분산 구조분석을 이용한 확인요인분석 결과  $\chi^2=659.714$ ,  $df=299$ ,  $p<.05$ 로 나타나 구조방정식의 일반적 평가기준과 비교할 때,  $\chi^2$ 값에 대한  $p$ 값이 요건을 충족시키지 않으나  $\chi^2$ 값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로 제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델 검증의 다른 많은 조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에 이러한 판단을 전적으로  $\chi^2$ 값에 의존하는 것은 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수들을 함께 고려하여 궁극적인 결론을 내려야 한다(조선배, 1996). 다른 부합치들 즉  $RMR=.032$ ,  $GFI=.898$ ,  $NFI=.927$ ,  $TLI=.951$ ,  $CFI=.958$ 로 나타났다. 부합치들의 적합도 판정기준은  $RMR$ 은 0.05이하, 나머지 부합치들은 0.9이상일 것을 권장하고 있다. 여기서  $RMR$ 과  $GFI$ 는 모형 적합도를 평가할 때 활용되며,  $CFI$ 는 기초모델과 제안모델을 비교할 때 활용되며,  $NFI$ 와  $TLI$ 는 기초모델과 제안모델 비교 및 제안모델의 간명성을 평가할 때 유용하게 활용된다. 따라서 독립변수의 확인요인 분석 결과는 유용한 것으로 판명되었다.

매개변수인 자아개념의 확인요인분석 결과,  $\chi^2=11.448$ ,  $df=6$ ,  $p>.05$ 로 나타나  $\chi^2$ 값에 대한  $p$ 값이 요건을 충족시키고 있으며,  $RMR=.008$ ,  $GFI=.993$ ,  $NFI=.995$ ,  $TLI=.988$ ,  $CFI=.997$ 로 나타나 적합한 모델로 판명되었다. 또한 8가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다.

<표 4-2> 자아개념의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)			고객만족포함	
			적재치	기각률
자아개념	→	II-1	.748	-
	→	II-2	.670	16.225**
	→	II-3	.739	15.756**
	→	II-4	.742	13.989**
	→	II-5	.719	13.417**
	→	II-6	.797	13.664**
	→	II-7	.737	13.169**
	→	II-8	.782	14.275**

\*p <.01, \*\*p <.001

주) II-1~8은 설문 문항임

매개변수인 창의성에 대한 확인요인분석 결과에 대한 적재치 및 기각률은 <표 4-3>에 제시한 바와 같다.

<표 4-3> 창의성의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)		고객만족포함	
		적재치	기각률
내재적 직무동기	→ III- 1	.656	-
	→ III- 2	.642	12.079**
	→ III- 3	.720	11.228**
	→ III- 4	.814	11.092**
	→ III- 5	.812	11.826**
영역지식/사고기술	→ III- 6	.726	-
	→ III- 7	.710	15.179**
	→ III- 8	.625	15.164**
	→ III- 9	.580	11.866**
	→ III-10	.735	11.003**

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

주) III-1~10은 설문 문항임

모형 적합도를 확인한 결과  $\chi^2=84.440$ ,  $df=29$ ,  $p<.05$ 로 나타나  $\chi^2$ 값에 대한 p값이 요건을 충족시키지 못하고 있으나, 이는 전술한 바와 같이  $\chi^2$ 값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로 제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델 검증의 다른 많은 조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에 다른 부합치들을 확인하였다. 그 결과 RMR=.030, GFI=.964, NFI=.952, TLI=.950, CFI=.968로 나타나 적합한 모델로 판명되었다.

종속변수들인 혁신행동의 확인요인분석 결과는 <표 4-4>에 제시된 바와 같다.

<표 4-4> 혁신행동의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)		고객만족포함	
		적재치	기각률
혁신행동	→ IV- 1	.667	-
	→ IV- 2	.687	15.649**
	→ IV- 3	.736	15.398**
	→ IV- 4	.788	13.909**
	→ IV- 5	.737	13.430**
	→ IV- 6	.722	13.297**
	→ IV- 7	.866	15.118**
	→ IV- 8	.757	13.215**
	→ IV- 9	.774	14.083**

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

주) IV-1~9는 설문 문항임

분석 결과,  $\chi^2=54.215$ ,  $df=8$ ,  $p<.05$ 로 나타나  $\chi^2$ 값에 대한 p값이 요건을 충족시키고 못하고 있으나 다른 부합치들  $RMR=.017$ ,  $GFI=.971$ ,  $NFI=.978$ ,  $TLI=.970$ ,  $CFI=.985$ 로 나타나 적합한 모델로 판명되었다. 또한 아홉 가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다

종속변수들인 조직시민행동에 대한 확인요인분석 결과,  $\chi^2=384.330$ ,  $df=138$ ,  $p<.05$ 로 나타나  $\chi^2$ 값에 대한 p값이 요건을 충족시키고 못하고 있으나 다른 부합치들은 모델 적합도를 충족시키고 있다.  $RMR=.040$ ,  $GFI=.916$ ,  $NFI=.907$ ,  $TLI=.923$ ,  $CFI=.938$ 로 나타나 적합한 모델로 판명되었다.

<표 4-5> 조직시민행동의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)			고객만족포함	
			적재치	기각률
이타주의	→	V- 1	.654	-
	→	V- 2	.766	15.965**
	→	V- 3	.847	14.296**
	→	V- 4	.844	14.132**
	→	V- 5	.727	12.366**
예의/양심성	→	V- 6	.675	-
	→	V- 7	.675	12.097**
	→	V- 8	.698	12.535**
	→	V- 9	.626	11.235**
	→	V-10	.710	12.575**
	→	V-11	.750	12.276*
시민정신	→	V-12	.766	-
	→	V-13	.729	13.530**
	→	V-14	.744	12.412**
	→	V-15	.682	12.951**
	→	V-16	.632	-
스포츠맨십	→	V-17	.792	11.897**
	→	V-18	.752	11.645**
	→	V-19	.667	10.795**

\*p <.01, \*\*p <.001

주) V-1~19는 설문 문항임

#### 4.2. 연구가설 검증

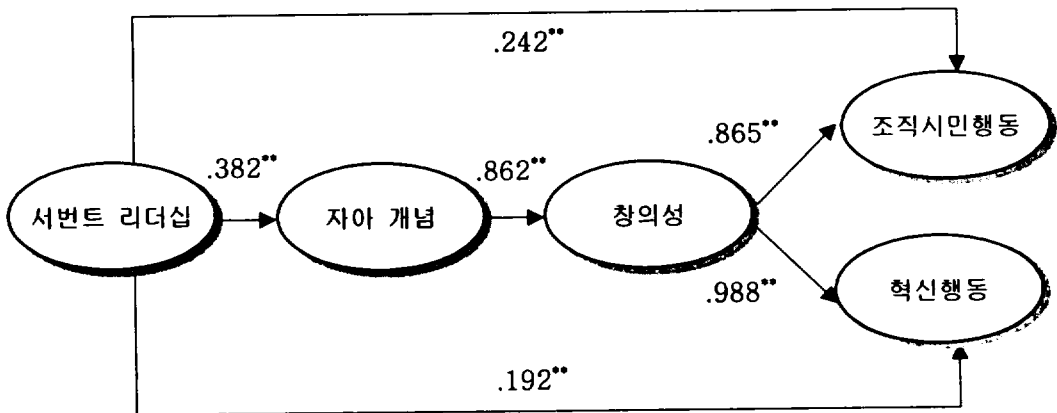
상사의 서번트 리더십을 독립변수, 자아개념과 창의성을 종속변수, 혁신행동과 조직시민행동을 종속변수로 설정한 본 연구모델의 구조적 관계를 파악하기 위해 공분산 구조분석을 실

시하였다.

공분산 구조분석은 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1989). 따라서 측정변수가 많은 경우 여러 측정변수를 묶어서 하나의 하위척도로 구성하고, 하위척도의 평균치를 해당 잠재변인의 개별 측정변수로 취급하는 방법을 사용하고 있다. 서번트 리더십의 측정변수는 3가지를 두고 있는데 이는 확인요인분석에서 차별화된 요인으로 확인된 인본중시형, 도덕성 및 성장중시형, 비전제시형이다. 이들 하위요인들의 값은 각각의 요인에 포함된 변수들의 평균치를 사용하였다. 같은 방법으로 창의성은 2가지 측정변수(내재적 직무동기, 영역관리지식 및 창의적 사고기술), 조직시민행동은 4가지 측정변수(이타주의, 예의 및 양심성, 시민정신, 스포츠맨십)를 연구모형에 투입하였다. 또한 Bentler(1989)는 표본의 크기와 구조모델이 측정하는 미지수간의 비율이 최소한 5:1을 넘어야 할 것을 요구하고 있어 이를 충족시키도록 하였다.

분석결과  $\chi^2=507.017$ ,  $df=257$ ,  $p<.05$ ,  $RMR=.024$ ,  $GFI=.915$ ,  $NFI=.933$ ,  $TLI=.956$ ,  $CFI=.965$ 으로 나타났다. 본 구조방정식 모형은  $\chi^2$ 값에 대한  $p$ 값이 요건을 충족시키고 못하고 있으나 다른 부합치들은 모두 0.9 이상으로 나타나 분석에 별 무리가 없다고 판단된다(Hair, 1995).

<그림 4-1> 구조모델분석



구조모델을 분석한 결과 서번트 리더십은 .382의 경로계수와  $p<0.001$  수준에서 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 종속변수인 조직시민행동에는 .242의 경로계수, 혁신행동에는 .192의 경로계수와  $p<0.001$ 수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 1과 2는 채택

되었다. 한편 서번트 리더십은 부하의 창의성에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 서번트 리더십은 종속변수인 조직시민행동이나 혁신행동에 미치는 영향보다 자아개념에 미치는 영향을 미치고 있으며, 서번트 리더십과 창의성사이에 자아개념이 완전매개 역할을 수행하고 있다.

한편 자아개념은 창의성에 .862의 경로계수와  $p < 0.001$ 의 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 반면 자아개념은 혁신행동(경로계수: -.284, CR:-2.223)에  $p < 0.05$ 수준에서 부(-)의 영향을 미치고, 조직시민행동(경로계수:-.131 CR:-1.202)에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

그리고 창의성은 혁신행동에 .988의 경로계수, 조직시민행동에 .865의 경로계수와  $p < 0.001$ 의 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 4와 5는 채택되었다. 이러한 구조분석 결과는 자아개념은 창의성을 고려하였을 경우 조직시민행동이나 혁신행동에 직접적 영향을 미치지 못하고 창의성을 매개로 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다.

결론적으로 서번트 리더십이 조직시민행동과 혁신행동에 직접적 영향을 미치는 것보다 자아개념과 창의성을 매개로 이들 변수에 미치는 영향이 훨씬 큼을 알 수 있다. 따라서 서번트 리더십의 효과를 측정하기 위해서는 직무수행과의 직접적 관계를 측정하기 보다는 부하의 정서적 반응을 얼마나 자극하고 있으며, 이러한 자극이 창의적 직무동기유발로 이어지는 지를 모니터링할 필요가 있다.

## V. 결 론

본 연구는 서번트 리더십, 자아개념, 창의성, 직무수행(혁신행동 및 조직시민행동)간의 구조적 관계를 검증할 목적으로 수행되었다. 연구결과 서번트 리더십이 종속변수인 조직시민행동이나 혁신행동에 미치는 영향보다 자아개념에 미치는 영향이 더 크며, 서번트 리더십은 자아개념을 매개로 창의성에 영향을 미치고 있다. 또한 자아개념은 창의성을 고려하였을 경우 조직시민행동이나 혁신행동에 긍정적 영향을 미치지 못하고 창의성을 매개로 정(+)의 영향을 미치고 있다. 결론적으로 서번트 리더십은 조직시민행과 혁신행동에 직접적 영향보다도 자아개념과 창의성을 매개로 이들 변수에 미치는 영향이 훨씬 크게 나타났다. 이러한 연구결과로 도출된 시사점은 아래와 같다.

첫째, 그간 종교학 및 교육학 분야에서 연구되었던 서번트 리더십이론을 경영학 분야에 접



목시킬 수 있는 근거를 제시하였다. 경영학분야에서 서번트 리더십이론이 관심을 끌지 못했던 이유는 서번트 리더십이 조직목표보다 개인목표(종업원의 성장과 성공)에 일차적 관심을 갖기 때문이다. 연구결과 서번트 리더십은 장기적으로 조직목표에 기여하는 친사회적 행동인 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라 혁신행동에도 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 서번트 리더십과 변화와 혁신을 지향하는 새로운 형태 리더십은 상호 보완적으로 활용할 수 있음을 밝히고 있다. 카리스마 리더십과 변혁적 리더십으로 대표되는 뉴리더십이론들은 대부분 구성원들의 변화와 혁신을 지향하고 있다. 이러한 리더십 이론들은 부하의 직무수행 의욕을 강화시켜 능동적 행동을 지향하도록 한다. 뉴리더십의 리더 행동들 중 비전제시, 지적자극, 창의적 과업활동 유도 행동 등과 서번트 리더십의 비전제시, 성장중시형 리더십은 유사성을 지니고 있으며, 서번트 리더 행동 중 인본중시 행동과 뉴리더십에서 보여주는 부하중심적 행동들(예컨대, 개별적 고려, 욕구민감성 행동 등)보다 부하의 정서적 반응을 유발하는데 더 효과적으로 작용할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 서번트 리더십과 뉴리더십을 상호 보완적으로 활용할 수 있는 가능성을 제시하고 있다.

셋째, 부하의 창의성을 강화하는 요인으로 부하의 자아개념, 혁신행동과 조직시민행동의 선행요인으로 창의성이 매우 중요한 변수임을 밝히고 있다. 특히 자아개념이 조직구성원의 창의성을 자극하는 매우 가치 있는 변수로 나타났다. 따라서 구성원들의 자아개념 향상을 위한 조직 내 다각적 노력이 필요하다. 창의성을 영역관련 지식 및 창의적 사고기술, 내재적 직무동기의 통합으로 측정된 점을 감안하면, 전문지식과 사고기술을 높일 수 있는 학습조직, 액션러닝 등 구성원의 역량을 증대시키는 다양한 훈련 및 개발 프로그램이 마련되어야 한다. 특히 창의성의 구성요인 중 내재적 직무동기가 혁신행동과 조직시민행동에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 내재적 직무동기를 부여할 수 있도록 직무를 설계할 필요가 있다.

넷째, 부하들의 강한 정서적 반응 유발을 통한 변화와 혁신지향적 행동을 유도할 수 있는 전략적 인적자원관리체계를 구축할 필요가 있다. 기존의 직무중심적 인적자원관리체계는 유연성과 적응성이 결여되어 유연한 조직경영에 걸맞지 않다는 비판을 받고 있다. 따라서 변화와 혁신지향의 리더십패러다임의 도입과 더불어 그 효과를 극대화하기 위해서는 유연성을 강조하는 인적자원관리패러다임 구축이 선행되어야 한다. 여기서 유연성이란 적응성과 혁신성을 의미한다. 최근 기업에서 역량중시형 인적자원관리에 대한 관심이 고조되고 있는데, 이는 직무의욕이 강하고, 직무에 대한 지식과 기술이 뛰어난 인재를 양성하여 기업의 비전과 목표

를 달성하기 위한 전략적 차원의 인적자원관리 체계이다. 서번트 리더십의 일차적 관심사가 부하의 성장과 성공에 있으며, 역량중시형 인적자원관리체계는 부하의 성장을 통한 장기 조직목표 달성에 있다. 따라서 서번트 리더십이나 변화와 혁신을 지향하는 새로운 형태의 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 인적자원관리체계가 유연성을 강조하는 형태로 변화되어야 할 것이다.

향후 연구를 위한 몇 가지 제언을 한다면 다음과 같다.

첫째, 보다 일반화되고 정교한 서번트 리더십 측정도구를 개발할 필요가 있다. 지금까지 서번트 리더행동들에 대한 개념화된 정의와 측정도구들이 몇 가지 개발되어 있으나 이러한 측정도구들은 일관된 결과를 도출하지 못하고 있다. 그 만큼 요인구조가 흔들리고 있는 상태이다. 따라서 보다 정교하고 일반화된 측정도구를 개발하는 것은 매우 중요한 연구과제이다.

둘째, 서번트 리더십이 조직에 미치는 효과성에 대한 다양한 연구가 필요하다. 서번트 리더십을 실무에 도입하기 위해서는 효과성에 대한 추가적인 검증을 통해 실무에 유용한 정보를 제공해 주어야 한다. 서번트 리더십의 일차적 관심이 조직에 있는 것이 아니라 부하의 성장에 있고, 도덕성을 중시하는 리더십이기 때문에 경영자들의 바라는 효율성 증대와 욕구를 충족시키지 못하고 있다. 따라서 추가적인 연구에서는 서번트 리더십이 조직의 장기적 효과성에 기여하는 과정을 보다 체계적으로 규명하여 경영자의 관심을 제고시킬 수 있어야 한다.

셋째, 서번트 리더십의 선행변수를 규명하는 연구가 필요하다. 지금까지 연구들은 서번트 리더와 결과변수들간의 관계를 규명하는데 초점을 맞추고 있고, 어떠한 변수들이 서번트 리더십에 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 서번트 리더십을 교육하고 훈련시키기 위해서는 반드시 서번트 리더십의 선행변수들에 대한 규명이 이루어져야 한다.

## 참고문헌

- 김명숙·정대련·이종희(2002), 과학연계의 창의성, 환경, 그리고 학업적 자기효능감에 관한 연구, 아동학회지, 23(3), 91-108
- 김익철(2004), 서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향: 제조업 K자동차사례를 중심으로, 고려대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 김창호(2005), 조직의 팀 지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 송병식(2005), 카리스마 리더십과 부하의 창의성 및 혁신행동간 부하 및 조직특성 조절효과, 경상연구, 제10권 제1호, 211-237.
- 윤대균(2005), 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향, 대구대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조선배(1996), 『LISLEL 구조방정식 모델』, 영지출판사.
- 최종인(1995), 집단창의성의 결정요인에 관한 연구, 고려대학교 박사논문.
- 하대현(2002), T. Amabile의 창의성 이론에 근거한 동기와 창의성의 관계연구, 교육학연구, 40(2), 111-142.
- 황인경(2001), 중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과, 한국과학기술원, 석사학위논문.
- Amabile, T.M.(1996), *Creativity in Context: Update to Social Psychology of Creativity*, Boulder, Co: Westview.
- 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.
- Bennett, J.L.(2001). Trainers as Leaders of Learning. *Training and Development*, 55, 43.
- DePree, M.(1989), *Leadership Is an Art*, New York: Dell Publishing.
- Girard, S.H.(2000), Servant leadership qualities exhibit by Illinois public school district superintendents, *Doctoral Dissertation*, Saint Louis University.
- Greenleaf, R.K.(1970), *The Servant as Leader*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K.(1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate*

- Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Harvey, M.(2001). The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership. *SAM Advanced Management Journal*, 66, 36-48.
- Hellriegel, D, Slocum, Jr., J.W.(1992), *Management*, 6th ed., Addison Wesley.
- Helson, R., Robert, B., Agronick, G.(1995), Enduringness and change in creative personality and the prediction of occupational creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(6), 1173-1183.
- Kiechel, K.(1992), The Leader as Servant, *Fortune*, 125(9), 121-122.
- Laub, A.J.(1999), Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument. *Doctoral Dissertation*, Florida Atlantic University.
- Laub, A.J.(1999), Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument. *Doctoral Dissertation*, Florida Atlantic University.
- Millard, B.(1995), *Servant-leadership: It's Right and It's Works*, Colorado Springs: Life Discovery Publications.
- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA.: Lexington Book.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1989), Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Price, J.L. & Mueller, C.W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, C.T.
- Puffer, S.M.(1987), Prosocial Behavior, non-compliant behavior and work performance among commission salespeople, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp.615-621.
- Renn, R.W. & Fedor, D.B.(2001), Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance, *Journal of Management*,

27, 563-583.

Roberts, J.(1996), *Servant Leaders: Beyond Hierarchy*, Self-Published.

Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Sims, B.J.(1997), *Servanthood: Leadership for the Group Effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania.

Spears, L.C.(1995), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Staw, B.M.(1990), An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, In M.A. West & J.L. Farr(eds.), *Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York: John Wiley & Son, Inc.

Taylor Gillham(1998), Images of servant leadership in education, *Doctoral Dissertation*, Northern Arizona University.

Walker, P.D.(1997), A case study of servant leadership, *Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco.

Worthy, J.C.(1986), Overachievement at work: a class of prosocial behavior, *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management*, Chicago.