

2010년 2월

석사학위논문

서번트리더십이 지역시민행동 및
조직혁신행동에 미치는 영향

조선대학교 대학원

경영학과

이길운

서번트리더십이 지역시민행동 및 조직혁신행동에 미치는 영향

The Influence of the Servant Leadership on the Community
Citizenship Behavior and Organizational Innovative Behavior
- Focus on the Mediator of the Organizational Trust

2010년 2월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

이길운

서번트리더십이 지역시민행동 및
조직혁신행동에 미치는 영향
- 조직신뢰의 매개 효과를 중심으로

지도교수 정진철
이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2009年 10月

조선대학교 대학원

경영학과

이길운

이길운의 석사학위 논문을 인준함

위원장	조선대학교 교수	_____인
위 원	조선대학교 교수	_____인
위 원	조선대학교 교수	_____인

2009年 11月

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 구성	3

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 서번트 리더십의 개념적 접근	4
1. 서번트 리더십 개념	4
2. 서번트 리더십의 구성 요소	7
제 2 절 서번트 리더십의 관련 변수	10
1. 조직신뢰	11
2. 지역사회 시민행동	14
3. 혁신행동	16

제 3 장 연구모형 및 연구 방법론

제 1 절 연구모형과 가설 설정	18
1. 연구모형	18
2. 가설 설정	18

제 4 장 연구조사방법	22
1. 연구변수의 조작적 정의	22
3. 표본선정 및 분석방법	23
제 5 장 실증분석 및 가설 검증	24
제 1 절 실증분석	24
1. 표본의 특성	24
2. 변수의 타당도 및 신뢰도 검증	25
제 6 장 결론	43
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	43
제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향	46
참 고 문 헌	47
설 문 지	49

표 목 차

<표 1> 전통적 리더십과 서번트 리더십의 차이	6
<표 2> 거래적, 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 구별	7
<표 3> 서번트 리더십의 하위 행동 특성	8
<표 4> 서번트 리더십의 하위차원에 대한 선행 연구	9
<표 5> 신뢰조직의 비교	13
<표 6> 표본의 인구통계학적 특성	24
<표 7> 외생변수에 대한 탐색적 요인분석	27
<표 8> 내생변수에 대한 탐색적 요인분석	28
<표 9> 연구단위의 신뢰도 검증 결과 및 제거 항목	29
<표 10> 구조방정식 모형의 합치지수와 수용수준	33
<표 11> 전체 변수의 확인적 요인분석 결과	36
<표 12> 연구단위들 간의 상관관계 행렬	38
<표 13> 서번트 리더십의 직접효과와 간접효과	40
<표 14> 연구모형의 분석 결과	41

그림 목 차

<그림 1> 연구 모형	18
<그림 2> 연구모형 분석 결과	35

ABSTRACT

A Research of the Influence of Servant Leadership on Trust, Community Citizenship Behavior, and Innovative Behavior

Lee, Gil Woon

Advisor : Prof. Jinchul Jung, Ph.D.

**Department of Business Administration,
Graduate School of Chosun University**

With confidence shaken in business leadership, interest has been increasing in the development of leaders who set aside self-interest for the betterment of their followers and organization. Paralleling this trend in business organizations has been the academic transition toward the scientific study of positive human qualities. Although dysfunctional behaviors of individuals are still of research interest, much remains to be learned about human capacity to engage in positive behavior.

The first objective in this study was to gain understanding of the impact of servant leadership on the relationship between organizational trust, community citizenship behavior, and organizational innovation behavior. This research predicted that perceived servant leadership from the

supervisor may influence on the community citizenship behavior and organizational innovation behavior. Furthermore, this research focused on the mediator role of organizational trust on the relationship between the servant leadership and the community citizenship behavior and organizational innovation behavior. The results provided support for the hypothesized relationship between the servant leadership and innovation behavior. However, it didn't accept the hypothesized relationship between the servant leadership and community citizenship behavior. However, the relationship between the servant leadership and the community citizenship behavior was supported through the indirect effect of mediator of organizational trust. These findings are partly consistent with previous servant leadership, suggesting that organizational innovation behavior in government sector can be available from the servant leadership. Therefore, it should be guided and enhanced the servant leadership of supervisor to motivate the innovative behavior of employees.

This research contributes to the growing research on leader-member exchange. It confirmed that perceived leadership should be influence on the quality of leader-member exchange. Therefore it is strongly advised the adaption of leadership training program focusing on the servant leadership in the workplace.

제 1장 서론

제 1절 문제제기 및 연구목적

급변하는 경영환경에서 조직 경쟁력을 유지하고 지속적인 성장을 추구하는데 리더십의 역할과 기능이 중요하다는 점은 많은 연구를 통해 증명되고 있다. 조직의 구성원들이 효과적이고 효율적으로 높은 생산성과 성과를 창출하는데 리더십이 많은 영향을 미친다는 사실도 인식되고 있는 실정이다. 이와 같은 리더십의 중요성의 인식되는 가운데 최근 상황과 관련지어 어떠한 리더십이 가장 적절한 형태가 될 것인가에 대한 논란이 지배적으로 이루어지고 있는 가운데, 최근 리더의 도덕적이고 구성원들에게 봉사하고 진정성을 제공함으로써 구성원들 자발적으로 높은 성과를 창출해 낼 수 있는 서번트 리더십(servant leadership)에 대한 연구가 부각되고 있다(윤대균, 장병주, 2006; 이재형, 오석윤, 윤지영, 2006; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008).

서번트 리더십은 R.K. Greenleaf(1977)가 처음 제시한 개념으로서, 전통적인 경영방식이 위계적인 조직의 구조화된 통제 중심에서 탈피하여 참여적이고 자발적인 경영 풍토에 적합한 리더십으로서 리더와 구성원의 관계성에 진정성과 자발성의 개념이 내재되어 있는 리더십 유형이라고 할 수 있다. Daft(2009)는 서번트 리더십을 설명하기 위해 과거의 권의주의적인 리더에서 서번트 리더에 이르는 단계를 제시하고 이 과정에서 서번트 리더 행위를 부하직원이 필요로 하는 점을 채워주고 이를 달성하도록 봉사하는 노력을 기울임으로써 구성원들의 창조적인 역량과 구조화된 성과를 높일 수 있는 전략적 기제로 설명하고 있다. 이와 같은 서번트 리더십은 임파워먼트, 참여, 권한의 공유, 그리고 신뢰적 커뮤니티 형성과 밀접한 관련성이 있는 리더 행위로서 조직의 창조적인 변화를 이루는데 중심적인 역할을 하게 된다.

서번트 리더십은 조직에 긍정적인 기능을 하는 것으로 조사되고 있다(강경석, 정남숙, 2007; 김동환, 정성현, 2006; 이재형 등, 2006). 하지만 서번트 리더십의 긍정적인 역할을 규명한 기존의 연구들은 일반적으로 조직 유효성을 태도변수인 조직몰입과 조직시민행동 등에 국한시켜 그 관계성을 규명한 경우가 많았다는 점을 지적할 수 있다(강경석, 정남숙, 2007; 윤대균, 장병주, 2006). 게다가 기존의 리더십 연구들이 리더 행위 스타일과 구성원의 태도 및

행동의 관계를 형성하는 심리적 프로세스에 대한 연구가 충분히 이루어지고 있지 못하고 있다. 그리고 서번트 리더십이 작동하는 환경맥락을 영리조직에 국한시키는 경우가 많아 이러한 리더십의 효과성을 규명하기 위한 다양한 변수들과의 관계성을 고려할 필요성이 제기되고 있다. 물론 학교장의 서번트 리더십을 규명하고 그 관계성을 살펴본 연구도 있지만(강경석, 정남숙, 2007) 일반적으로 서번트 리더십을 영리조직의 리더십 행동 패턴으로 국한시켜 설명한 연구가 다수를 이루고 있다.

최근 우리나라는 공직사회에 서번트 리더십의 중요성이 강조되어 왔다. 공직관료사회는 위계적인 속성을 가지고 있으며 내부적인 관료성이 강할 뿐 아니라 또한 관료조직과 관련있는 환경과의 관계성 역시 독특한 위계적 관계가 형성되어 있었다. 그러나 최근 이명박 행정부가 들어서면서 관료들의 서번트 리더십 특성이 강조되면서 공직 리더의 서번트 리더십이 강조되고 있다. 하지만 중앙행정부서에서 강조하고 있는 공직사회의 서번트 리더십과 공공부문의 봉사정신은 그 기능과 효과성이 얼마나 체화되고 통용되고 있는지 판단하기 어렵다. 그 이유는 전통적으로 관료사회는 봉건주의적 위계성을 강조해 왔고 획일성과 통제력의 특징을 보여 왔었다. 하지만 중앙행정부서에서 강조하는 서번트 리더십은 리더와 공직사회의 봉사와 서비스 정신을 강조하고 있어 그 속성이 미스매치 되는 경우가 많고 따라서 그 효과성에 대한 확신하기 어렵다. 즉 본 연구는 이러한 현실과 직면하여 과연 공직사회에서 서번트 리더십의 특징은 무엇이고, 이러한 서번트 리더들의 효과성은 구성원들의 태도와 행동에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해 연구적 질문(research question)을 던지고자 한다.

이와 같은 연구 실정에 직면하여 본 연구는 다음과 같은 점에 중점을 두고 이를 해결하는데 연구 목적을 두고자 한다. 첫째, 서번트 리더십의 개념적 정립을 이루고자 한다. 둘째, 서번트 리더십이 조직에 대한 신뢰감 형성에 어떤 영향을 미치게 될 것이며, 또한 지역사회시민행동(community citizenship behavior)이나 혁신행동(innovation behavior)에 어떠한 관계성을 가지게 될 것인가를 실증 분석하고자 한다. 셋째, 본 연구 모델을 증명하기 위한 표본 대상을 공조직과 사조직으로 구별하여 서번트 리더십의 효과성과 관련된 인과성이 조직이 당면한 환경맥락에 따라 어떠한 차별성이 존재할 것인지를 파악하고자 하는데 연구 목적이 있다. 넷째, 서번트 리더십의 지각이 지역사회 시민행동이나 혁신행동에 미치는 영향력 관계를 설명하는데 조직에 대한 신뢰감이 어떻게 매개 역할을 하게 될 것인가에 대해 살펴보고자 하겠다.

제 2 절 연구의 범위 및 구성

본 연구에서는 서번트 리더십의 다양한 선행연구들을 통해 이러한 리더십의 구성요소를 이론적 논리에 바탕을 두고 실증적으로 분석하고 이러한 리더십이 조직신뢰와 지역시민행동 및 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고 위한 것이다. 서번트 리더십과 지역시민행동 및 혁신행동과의 직접적인 관계성도 고려하지만 조직신뢰를 통해 유발될 수 있는 심리적 프로세스를 규명하고자 한다.

본 논문은 총 6개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장에서는 문제제기 및 연구의 목적을 밝히고 연구의 범위와 구성을 정하고 연구의 방향에 대해 서술하였다.

제 2장에서는 다양한 개념들로 정의 되고 있는 서번트 리더십들의 정의와 개념들을 서술하였다. 그 중에서도 이러한 서번트 리더십이 미치는 영향력에 대한 행동변수들을 규명하고 이를 통해 서번트 리더십의 기능을 확인하고자 한다.

제 3장에서는 이론적 배경을 바탕으로 본 연구의 연구 모형을 설계하고 연구 가설을 설정하였다.

제 4장에서는 본 연구에서 이루어지는 변수들의 신뢰성과 타당성 등의 실증연구 절차 및 방법들을 제시하고 있다.

제 5장에서는 실증분석을 통해 본 연구의 가설들을 검증하였다.

제 6장에서는 연구결과에 대해 요약하고 본 연구의 시사점과 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 서번트 리더십의 개념적 접근

1. 서번트 리더십 개념

서번트 리더십은 경영방식과 관련지어 설명될 수 있다. 전통적인 경영이론과 방식을 검토하면 점차적으로 경영의 초점이 자신(self)에서 상대방(others)으로 변화함을 알 수 있다. 첫째, 초창기 경영이론은 통제를 강조하는 권위주의적(authoritarian) 경영 방식이라고 할 수 있다, 이와 같은 경영방식 하에서 훌륭한 리더는 부하직원들을 잘 통제하고 지시하는 상사를 의미한다. 둘째, 참여를 강조하는 참여주의 경영 방식이라고 할 수 있다. 이와 같은 경영 방식은 제안제도, 참여 집단, QC활동, 팀워크 등에 기초를 두고 있으며 부하직원들은 품질개선을 이루기 위해 제안 활동을 적극적으로 하며 리더는 성과와 결과를 강조하게 된다. 셋째, 임파워먼트를 강조하는 steward 리더 형태를 강조하며, 마지막으로 부하직원에 대한 서비스를 강조하는 서번트 리더십 형태를 들 수 있다.

서번트 리더는 Robert Greenleaf에 의해 개념이 정립되었는데, “타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선적으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”으로 정의내리고 있다. 다시 말해서 부하의 발전과 성공을 이룰 수 있도록 지원하면서 이를 통해 조직의 변화와 목표를 달성하는 리더십의 개념으로 이해할 수 있다. 이와 같이 서번트 리더십은 자기이익보다 다른 사람의 욕구에 초점을 두고 더욱 높은 목적과 욕구를 달성하는데 초점을 두고 있는 리더십으로 설명할 수 있다.

서번트 리더십의 개념은 헤르만 헤세의 소설 동방여행(Journey to the East)의 주인공인 레오(Leo)의 봉사정신이 집단에 미치는 막대한 영향력에 대한 스토리에서 파생되었다. 하지만 이러한 지식의 접목(knowledge grafting)이 철학적이고 비현실적인 스토리에 의존하다보니 초창기 이론은 리더십의 근원적인 논리로 간주되지 못했으나 점차 이러한 리더십이나 리더행동에 대해 학문적으로 구체화 되면서 리더십의 주류로 인식되게 되었다.

Greenleaf는 1977년에 서번트 리더십의 개념을 제시하였으나 그 개념이 인정받지 못하다가 1996년 4월 'On Becoming a Servant-Leadership'이 출간되면서 시대적 주목을 받게 되었다. Greenleaf는 서번트 리더십의 4가지 기본 원리를 제시함으로써 보다 리더십의 개념화를 시도하였다. 그 원리는 다음과 같다: ①자기관심보다 서비스에 중점을 두어라(put service before self-interest). 이는 다른 사람을 넘어서서 통제하고 파워를 행사하기 위한 욕구 차원을 넘어서 다른 사람을 도와주는 측면을 먼저 고려해야 한다는 점이다. ②먼저 경청하라(listen first to affirm others). 이는 리더가 부하직원들에게 의사결정력을 보여주고 확정을 시켜주기 보다는 타인의 입장을 충분히 이해하고 당사자 스스로 가장 최선의 행동을 취할 수 있도록 조장하는 역할을 한다. ③신뢰감을 부여해라(inspire trust by being trustworthy). ④타인을 발전시키고 총체적 인간이 될 수 있도록 도와주어야 한다(nourish others and help them become whole).

이와 유사하게 Boyer(1999)는 서번트 리더십을 섬세하며 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더로 정의내리고 있다. 그는 서번트 리더를 ①질문하며 이해하려고 노력하는 사람, ②격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, ③부하를 존중하는 사람, ④도덕성을 갖추고 신뢰할 만한 사람, ⑤권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, ⑥관계와 공동체를 형성하는 사람, ⑦부하의 가능성을 신뢰하는 사람이라는 특성으로서 설명하고 있다.

Sims(1997)는 서번트 리더십을 부하의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 일깨워주는 것이라고 정의내리고 있으며, Senge(1995)는 서번트 리더십을 모든 사람은 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하들로부터 귀인된다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 주장하였다.

가) 서번트 리더십과 기존 리더십과의 비교

서번트 리더십은 그 표현만으로 볼 때 역설적이다. 그 이유는 서번트는 다른 사람을 섬기는 부하직원의 입장이며, 리더는 이러한 부하직원을 이끌어가고 영향력을 행사하는 선도자 입장이 되기 때문이다. 그래서 많은 연구자들은 이러한 서번트 리더십에 대해 그 관점을 규명하기 위한 많은 연구를 수

행하였다.

전통적으로 리더십 연구자들은 리더의 역할을 조직을 통제하고 관리하는데 초점을 두고 자신을 우선시하는 특징을 강조해 왔다. Daft(2009)는 리더십의 흐름이 변화하고 있음을 동태적으로 설명한 바 있는데, 구체적으로 통제 중심에서 서비스 중심으로 변화되고 있음을 말할 수 있다. 첫째, 권위적 리더십은 초창기 리더십 연구에서 강조된 리더 행위로서 부하직원들의 효율적 관리를 위해서는 통제가 필요하며, 부하직원들은 권위에 대한 맹종을 하게 된다. 둘째, 참여성의 특징을 보이는 참여형 리더십은 부하직원들과 팀 플레이어의 성격을 가지게 된다. 셋째, 임파워먼트를 강조하는 청지기의의식(steward) 리더의 경우 부하직원의 자기책임성(self-responsible)을 강조하고 있다. 마지막으로 부하직원에 대한 서비스를 특징으로 하는 서번트 리더의 경우 부하직원의 전체성을 강조하고 있다.

반면에 서번트 리더십은 자신을 스스로 서번트로 생각하고 부하직원들이 발전하고 성장할 수 있도록 도와주는 것을 리더의 역할로 보고 있다. 뿐만 아니라 전통적인 리더십과 다르게 서번트 리더십은 윤리적이고 겸손하게 신뢰적인 관계를 부하직원과 형성하게 된다는 점에서 차이점을 보이고 있다. 전통적인 리더십과 서번트 리더십의 차이를 살펴보면 <표 1>과 같다. 전통적인 리더십은 리더의 부하직원에 대한 효율적인 관리를 기초로 하여 절대적인 영향력을 행사하는 리더 행위에 초점을 두고 있는 반면, 서번트 리더십은 상호관계와 파트너십을 기초로 하여 변화에 효과적으로 대응하는데 원동력이 되는 리더십 형태를 의미한다.

【표 1】 전통적 리더십과 서번트 리더십의 차이

	전통적 리더십	서번트 리더십
목표	효율적 관리	변화에 대한 대응
방법	명령과 통제	합의
조직구조	중앙집권적 위계조직	분권적/수평조직
리더와 부하의 관계	가부장적 관계	파트너 관계
권한과 책임의 관계	리더의 절대적 권한	권한과 책임의 공유
적합한 상황	안정적인 외부환경 반복적-일상적인 업무	지속적 변화가 필요한 상황 장기적인 성장 필요

자료원 : 황인권, LG주간경제, 2002, 1,19

최근 관심을 끄는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등과의 차이점을 살펴볼 때 부분적으로 유사한 부분도 있지만(Bass 1985) 서번트 리더십은 이들 리더십과도 많은 차이가 있는 것을 알 수 있다. <표 2>에서 알 수 있듯이 서번트 리더십은 영향력의 원천이 상호관계라고 할 수 있으며, 추구하는 목표 역시 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등이 사업목표 등에 초점을 둘 때 서번트 리더십은 개인과 조직의 공동발전을 모색하고 있다. 동기부여를 이루는 측면에 있어서도 보상과 혜택보다는 공동의 선을 모색하고 있는 특징을 들 수 있다.

【표 2】 거래적, 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 구별

	거래적 리더십	변혁적 리더십	서번트 리더십
영향력의 원천	지위	조직원	상호관계
추구 목표	단기적 사업목표	장기 비전과 목표	개인과 조직의 공동발전
행동요인	상황보상, 예외관리	카리스마, 개별배려, 지적자극	공감/치유/설득/타인배려, 성장지원
동기부여	보상과 혜택	의지와 열정	공동선 추구
지도방법	feedback	modeling	servicing

2. 서번트 리더십의 구성 요소

서번트 리더십은 윤리성과 진정성에 기초를 두고 있는데 이러한 구성개념을 구성하는 하위 차원들은 다양한 학자들에 의해 다양한 관점에서 제시되고 있다(Achua & Lussier, 2007). 서번트 리더십의 주창자인 Greenleaf(1970)는 조력자로서 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직, 그리고 공동체 윤리 등을 강조하였으며, Spears(1995)는 이러한 Greenleaf의 주장에 기초하여 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰

(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 제시하였다.

Achua & Lussier(2007)은 서번트 리더십의 프레임워크를 강력한 도덕적 관점에 기초를 두고 생산적인 조직시민행동을 달성하기 위한 수단으로서 공정성과 도덕성 등을 강조하고 있다. 그리고 이들은 서번트 리더십을 설명하기 위한 가이드라인으로서 1)타인의 도움을 통해 자신의 내면적 영혼을 발견할 수 있으며, 2)타인의 신뢰를 획득하고 유지하며, 3)자신의 관심사를 초월한 서비스, 4)효과적 청취 등을 제시하고 있다. 그리고 서번트 리더십을 변혁적 리더십의 관점과 유사하게 설명하고, 거래적 리더십 관점과 유사하게 보는 스투어드 리더십과 구별된다고 설명하고 있다.

【표 3】 서번트리더십의 하위 행동특성

하위행동	특성	관련성
경청	경청은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이고, 부하에 대한 존중과 수용적 태도로 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다.	공감대 형성
공감	공감이란 상대방의 입장에서 생각해 보는 것이라고 할 수 있는데, 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위라 할 수 있다.	
치유	업무로 인한 건강의 악화, 가족을 포함한 직장 동료, 구성원들과의 관계악화와 같은 상처로부터 오는 구성원들의 정서적 감정과 업무적 스트레스를 경감시켜 주는 행위를 말한다.	
설득	리더로서 권위나 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위라고 할 수 있다.	구체적 방향
인지	다른사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단할 수 있어야 한다.	
통찰	통찰이란 경험과 직관을 가지고 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력을 말한다.	
비전의 제시	리더는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해주는 행위라고 할 수 있다.	도덕성
청지기의 의식	청지기 의식은 어떤 의사결정이나 행동을 할 때, 그 결과가 구성원에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도의 행위로 서번트 리더의 가장 기본적인 자세이다.	
구성원의	구성원들이 능동적으로 일을 할 수 있도록 지원하며, 또한	성장

성장	잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위라 할 수 있다.	
공동체 형성	공동체란 구성원들이 자신들이 하고 있는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이고 서번트 리더는 구성원들 간의 깊은 유대 관계를 갖는 공동체를 형성하기 위해, 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위라고 할 수 있다.	협력 행동 강조

【표 4】 서번트리더십의 하위 차원에 대한 선행 연구

연구자	서번트 리더십의 하위 차원
Barbuto & Wheer(2006)	Spears(1995)의 10가지 특성을 바탕으로 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신 등 5가지 요인을 추출
Boyer(1999)	부하에 대한 이해와 존중, 격려와 보상핍, 편안함, 도덕성, 권한 위임과 학습조장, 관계와 공동체의 형성, 신뢰 등 7개 차원으로 구분
Laun(1999)	사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십의 발휘, 리더십 공유 등의 6가지 차원으로 구분하였으나 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용
Patterson(2003)	서번트 리더의 구성모델 7가지 미덕 제시 - 아가페 사랑, 겸손, 이타주의, 비전, 신뢰, 봉사, 임파워먼트
Sims(1997)	솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려 등의 7가지 차원으로 구분
Spears(1995)	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10차원으로 구분
Whearton(1999)	서번트 리더십의 특징으로 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전 등 6가지를 제시
윤대균(2004)	Spears(1995)와 Laub(1999)의 설문을 바탕으로 총 33개의 설문을 통해 공감대 형성, 비전제시, 성장, 도덕성, 공동체 등 5개 요인으로 구분, 실증분석에는 단일 차원으로 분석에 활용
정기산(2002)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특성을 기초로 15개 문항으로 개발하요 측정, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용
황인경(2001)	Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10차원 중심으로 공감대 형성, 인지, 통합, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 7개 차원으로 구분

Livovich(1999)는 리더의 개인 특성과 지역 특성이 서번트 리더십에 미치는 영향에 대해 연구 하였으며 리더의 교육수준과 리더로서의 경험년수, 지역의 학생 수가 서번트 리더십에 영향을 미친다고 결론내렸다. 그는 Spears(1995)의 10가지 차원을 바탕으로 서번트 리더십을 정략적으로 측정하였지만 그 요인구조는 확인하지 못했다.

한편, Sims(1997)는 서번트 리더십 차원을 솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유 비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 자려 등으로 구분하였다. Whearton(1999)는 6개 학군의 14명 스태프에 대한 인터뷰를 통해 서번트 리더십의 특성으로 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전 등 6가지를 제시하고 있다.

이외에도 서번트 리더십의 하위차원을 규명한 연구들을 종합 정리하면 <표 3>의 내용과 같다.

제 2 절 서번트 리더십의 관련 변수

서번트 리더십이 미치는 영향력과 변수들과의 관계성을 다양한 맥락에서 설명할 수 있으며 실증적으로 분석된 다양한 연구 결과가 제시되고 있다. 본 연구는 서번트 리더십이 조직신뢰를 통해 조직에 긍정적인 성과를 미치는 관계성을 규명하고자 하는데 연구 목적이 있으며, 이와 관련된 연구 결과 등을 정리하면 다음과 같다.

윤대균과 장명수(2006)는 호텔기업의 서번트 리더십이 리더 만족과 추가적 노력에 미치는 영향을 연구한 결과, ①서번트 리더십에 대한 탐색적 요인 분석을 한 결과 5개 하위차원(공감대, 비전제시, 성장, 도덕성, 공동체의식)으로 구별하였고, ②서번트 리더십은 리더신뢰에 직접적인 영향을 미치고, ③서번트 리더십은 리더만족과 부하의 추가적 노력에 직접적인 영향을 미치고, ④서번트 리더십은 리더신뢰의 매개작용을 거쳐 리더만족에 간접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀냈다.

1. 조직 신뢰

신뢰(trust)의 개념은 최근 기업의 경쟁 우위를 가져오는 중요한 무형자산으로 강조되고 있다(신철호, 2003; Low and Kalafut, 2002; McAlister et al., 2003). 신뢰의 중요성을 규명하기 위한 연구는 경영학의 여러 분야에서 꾸준히 이루어지고 있다(Garbarino and Johnson, 1999; Mayer, Davis, and Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Morgan and Hunt, 1997; Soderlund and Julander, 2003). 신뢰는 함께 일하는 구성원들 간의 협력관계에 많은 영향을 미치며 조직의 심리적 일체감과 조직에 대한 애착을 도모하는 중요한 변수로 인식되어 왔다. 이지형 등(2006)은 호텔조직에서 상사의 서번트 리더십이 신뢰에 미치는 영향력을 규명한 연구에서 신뢰를 “조직 구성원들 간의 다양한 관계에서 발생하는 현상으로 진정한 관심 속에서의 상호적인 관계를 기초로 한 조직에 대한 믿음”(289쪽)으로 정의 내리고, 서번트 리더십이 조직신뢰 형성에 부분적으로 (즉, 서번트 리더십 하부 요인 중 비전 제시와 헌신적 서비스 요인) 영향을 미치는 것으로 조사하고 있다.

신뢰 혹은 신뢰감은 많은 연구의 대상이 되고 있으나, 개념이 명확하게 정립되어 있지 못해 변수의 연관성을 규명하는데 한계성이 지적되었다(e.g., Mayer et al., 1985). Lewis & Weigert(1985)와 McAllister(1995)는 신뢰를 정서적 신뢰와 인지적 신뢰로 구별하고, 정서적 신뢰는 개인들 간의 감정적인 유대를 기반으로 진정한 관심과 염려를 표현하여 이러한 감정들이 상호적인 관계를 유지하여 이를 기초로 신뢰를 갖게 된다는 논리이며, 인지적 신뢰는 어떤 특정한 상황에서 누구를 신뢰할 것인가를 선택하게 되며 사람들이 신뢰하는 어떤 면을 보고 신뢰하거나 신뢰의 증거를 구성하는 타당한 이유를 기초로 선택하는 것이라고 보고 있다. 신뢰의 통합적 모형을 제시한 Mayer와 그의 동료(1995)들은 신뢰 관련 연구가 지속적인 발전을 이루지 못하는 이유에 대해 다음 5가지를 지적한바 있다: 1)신뢰의 본질적 개념 자체를 정의내리기 어렵다, 2)리스크와 신뢰의 관계를 명확히 구별하기 어렵다, 3)신뢰의 선행 변수와 결과변수를 결정하는데 일치성을 찾기 어렵다, 4)신뢰관련자들을 명확하게 하기 어려워 분석수준의 혼동을 가져온다, 5)누가 신뢰하는 대상이고 신뢰받는 대상인지 명확하게 판단하기 어렵다. 결국 신뢰의 개념을 어떻게 규정하는가에 따라 신뢰변수와 관련 변수의 연관성을 판단할 수 있는 근거를 마련하게 된다는 점에서 신뢰 혹은 신뢰감의 개념을 명료하게 정의내리는 것은

그 교환관계를 설명하기 위한 기본적 접근이 될 것이다.

신뢰의 이론적 개념은 대인 혹은 집단 행동을 이해하는 차원에서 점차적으로 조직 행동을 설명하는 방향으로 확대되고 있다(Caldwell and Clapham, 2003; Hirsch, 1978; Hosmer, 1995; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). 하지만 기존의 신뢰의 개념적 연구는 다음과 같은 방향성을 제시하고 있다. 첫째, 신뢰(trust)와 신뢰감(trustworthiness)은 상호 동일한 의미로 간주되는 경향이 높지만(Caldwell and Jeffries, 2001) 엄밀하게 표현하면 신뢰감은 신뢰가 이루어지는 선행 요소로 간주되고 있다. 즉 신뢰감은 개인이 타인, 기관, 혹은 조직체에 대해 신뢰하게 하는 지각적 경험(perceptual experience)을 총체적으로 표현한 구성요소로 설명된다(Caldwell and Clapham, 2003; Mayer et al, 1995). 둘째, 대인신뢰감의 개념은 기업신뢰감의 개념으로 이전하여 설명할 수 있다. 셋째, 신뢰의 대상은 대상에 따라 다양하게 살펴볼 수 있다(Soderlund and Julander, 2003).

대인신뢰감의 개념을 기업신뢰감의 관점으로 설명한 연구가 이루어졌다(Caldwell and Clapham, 2003; Caldwell and Jeffries, 2001). 구체적으로 대인신뢰감의 개념을 규명한 기존의 연구들(e.g., Mayer et al., 1995; McAllister, 1995)은 그 결과를 바탕으로 기업신뢰감의 구성요소를 7가지 구성요소로 분류하였다: 역량(competence, 조직목표를 달성하기 위한 지식이나 능력), 품질보증(quality assurance, 목표치 기준을 초과한 정도의 품질), 상호적 예의(interactional courtesy, 기업 목표를 달성하는데 필요한 존경과 예의의 정도), 절차공정성(procedural fairness, 이해관계자의 조직활동에 공식적 혹은 비공식적 참여 기회 정도), 공시 의무(responsibility to inform, 이해관계자에 대한 기업 정보의 공시 의무 정도), 준법성(legal compliance, 적법한 절차를 거치는 정도), 재무 균형(financial balance, 조직목표 달성의 효율성과 효과성을 추구하는 조직의 능력). 그리고 이들 7가지 요소(B의 내용)를 기존의 대인신뢰감에서 나타내고 있는 요소(A)와 비교해 볼 때 유사성을 볼 수 있다. 그 유사성은 결국 Mayer et al. (1995)가 대인 신뢰 요인으로 주장한 3가지 요인(능력, 호의성, 정직성)과 같이 3가지 요인으로 구별할 수 있다(참고, <표 4>). 결론적으로 기업신뢰감은 고객 혹은 기타 이해관계자 집단이 해당 기업의 경영 혹은 기업 활동(혹은 행동)에 대해 주관적으로 믿는 정도를 말한다. 이와 같이 신뢰를 다양한 관점에서 보는 것과 관리 조직에 대한 신뢰는 보다 구체적인 대상을 바탕으로 신뢰감을 설명하고 있다. Fox(1974)와 Cook &

Wall(1980)는 신뢰의 형태를 세 가지로 구분하였다. 즉, 상사와 부하의 관계에서 형성되는 수직적 신뢰, 동료들 상호간의 수평적 관계에서 형성되는 수평적 신뢰, 그리고 조직 구성원들과 최고경영자 또는 조직 간의 관계에서 형성되는 제도적 신뢰이다. 본 연구에서는 조직의 구성원이 조직에 대해 형성하게 되는 조직에 대한 신뢰를 대상으로 하고 있으며 이에 대한 구체적인 내용을 설명하면 다음과 같다.

【표 5】 신뢰조직의 비교

조직 관행	저 신뢰조직	고 신뢰조직
선발	형식적, 임의	장시간의 면접, 검토
업무성과에 대한 태도	냉소적	객관적, 사실적
책임	타인에 전가	지원
구성원에 대한 배려	없음	적극적, 경청
의사결정	독단적, 경영진	구성원 참여
언행일치	위선과 비난	일관성, 윤리적, 약속엄수
피드백	정치행동, 비난	빈번한 피드백
학습	훈련 및 개발 기회 없음	훈련 및 개발 장려

조직에 대한 신뢰란 조직을 믿고 조직으로부터 손해를 보지 않을 것이라는 전제 하에서 조직을 위한 행동을 하는 것을 의미한다(Spearce, Leaschinger, Finegan & Sharmian, 2001). 조직에서 신뢰를 구축하고 유지하는 일은 사람들이 믿고 공유된 가치에 근거한 문화를 만들어 내는 것으로 출발한다. 상호 신뢰는 이러한 환경에서 개발될 수 있는데 공동으로 공유된 가치, 정직성, 신뢰성이 개별 구성원 간의 신뢰를 위한 기초로서 제공되어 진다. 조직에 대한 구성원의 신뢰는 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미친다는 점에서 중요하다.

<표 5>의 내용에서 알 수 있듯이 조직에 대한 신뢰가 높은 경우는 직원을 선발하는 경우 개인의 적성과 태도를 중요시 고려하고 장시간의 면접과 검토를 통해 신중한 선발을 이룬다. 업무성과를 내는 경우에도 객관적이고 사실적인 자료에 근거하여 성과를 평가하고 이에 대한 보상을 이루며, 책임이

발생하는 경우 이를 타인에게 전가하지 않고 자발적인 책임을 갖는 특성을 보인다. 구성원에 대한 배려로서 구성원의 의견을 적극적으로면서 경청하는 자세를 보이는 특성을 들 수 있으며, 의사결정을 하는 경우에도 구성원들을 참여시키는 유연함을 보여주는 특징이 있다. 결국 이와 같은 고신뢰 조직의 특성을 볼 때 이러한 특성이 형성되는데 리더의 기능이 중요하며 구성원들에 대한 봉사과 청지기 의식이 지각되는 서번트 리더십이 그 역할을 할 수 있음을 예측할 수 있다.

2. 지역사회 시민 행동

지역사회 시민행동(community citizenship behavior)은 조직행동론 영역에서 오래 동안 역할외 행동으로 강조되어 온 조직시민행동 개념에서 확대 파생된 개념이다. 조직에서 오랜 세월 동안 역할행동에 대한 기능적 중요성이 강조되어 온 이후 조직 구성원들이 조직으로부터 역할로서 규정되어 있지는 않지만 자발적으로 조직과 구성원들을 위해 수행하는 역할외 행동이 강조되어 왔으며, 종업원들간 협조와 협동을 가져오기 위한 시스템과 제도의 개발을 위한 노력과 함께 이를 촉진시키는 종업원 행동에 관한 연구가 오랜 세월 이루어져 왔다(Cappelli & Rogovsky, 1998).

이러한 행동은 조직체가 요구하는 직접적인 역할 행동의 범위를 넘어선 자발적인 역할외 행동으로서 다양한 유형의 역할외 행동들 가운데 조직시민행동의 역할과 기능에 대한 연구가 심도있게 이루어지고 있다. 조직시민행동은 공식적인 업무관련된 역할이 아니며 조직체가 역할과 관련하여 명시적으로 요구하는 행동의 범위를 넘어선 자발적인 역할외 행동을 의미하며(Organ, 1988; Dyne, Cummings, & Parks, 1995), 이들 행동의 총체적인 결합은 조직체의 효율적이면서도 효과적인 기능을 촉진시킨다고 한다. 특히 이러한 조직시민행동은 조직체의 기능을 원활하게 하는 윤택유 역할을 하며, 구성원들간에 협력의 분위기를 형성하여 불확실한 변화에 대처할 수 있는 구심력을 배양시킨다.

일반적으로 조직시민행동의 주요 구성요소는 직무와 관련된 문제에 대하여 동료와 상사를 포함한 다른 사람의 업무를 자발적으로 지원하는 것이다. 조직시민행동의 개념과 구성요소를 이론적으로 실증적으로 분석한 연구들에

의하면, 조직시민행동은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5차원으로 구성되어 있다(Organ, 1988; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 다른 연구자는 이와 같은 5차원의 조직시민행동을 조직내의 개인차원의 시민행동 (OCBI)과 조직차원의 시민행동 (OCBO)로 이원화하여 (Williams & Anderson, 1991), 예의성과 이타성은 동료 혹은 상사와 관련성 있는 개인차원으로서의 시민행동 범주에 속하며, 양심성, 스포츠맨십과 시민정신의 요소는 조직에 영향을 미치는 조직차원의 시민행동 범주에 속한다 (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Williams & Anderson, 1991).

조직시민행동의 연구가 지속적으로 중요하게 강조되는 이유는 실증적 분석을 통하여 조직시민행동을 보이는 구성원의 경우 직접 혹은 간접적으로 업무성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다 (Brett, Cron, & Slocum, 1995; Cappelli & Rogovsky, 1998; Cropanzano et al., 1993). 이와 같이 조직시민행동이 실행되어도 개인의 차원에서 금전적인 보상을 포함한 명시적인 보답 (reward)이 지원되지 못함에도 불구하고 이와 같은 행동이 조직체에서 발생하는 경우를 설명하기 위하여 많은 연구가 이루어져 왔다.

조직시민행동에 관한 연구 방향은 크게 3가지로 분류할 수 있다. 첫째, 친사회적 행동, 자발적 행동, 적극적 노력(active effort) 등 역할외 행동의 개념과 차별을 보이는 조직시민행동의 이론적 정립과 함께 구성개념에 대한 측정치의 개발과 타당성에 관한 연구들이다 (Brief & Motowildo, 1986; Organ, 1990; Smith et al., 1983; Walsh & Tseng, 1998). 둘째, 조직시민행동을 결정하는 선행변수들과 연관되는 관련변수들간의 실증분석을 통한 조직시민행동의 관련변수 거미줄 연결망(nomological net)을 체계화하기 위한 연구들이다 (Organ & Konovsky, 1989; Smith et al., 1983). 셋째, 조직시민행동의 개념과 이론적 중요성을 바탕으로 효율적인 조직운영방안으로 적용하기 위한 실천적 노력에 관한 연구이다.

최근 이와 같은 조직시민행동의 중요성 인식과 함께 그 적용 범위의 확대에 대한 접근이 이루어지고 있는데, 그 대표적인 예를 들 수 있는 변수가 지역사회조직시민행동이라고 할 수 있다. 본질적으로 조직시민행동은 자발적이고 협조적인 행동이 유발되어 조직에 순기능 역할을 할 수 있는 행동변수로 국한되어 왔으나, 점차 조직 구성원들의 소속 영역이 확대되면서 특히 지자체와 같은 공공조직은 조직뿐 아니라 그 활동 영역이 지역사회에까지 파급되어 구성원들이 지역사회에 순기능을 가져올 수 있는 확대된 개념의 시민행동 개념이 강조되고 있다(Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

3. 혁신 행동

최근 구성원의 행동 변수는 창의성과 변화지향성의 특징을 강조하는 혁신성에 초점을 두고 있다. 개인수준 혁신을 가장 잘 나타내주는 혁신행동은 자신의 업무, 소속부서나 조직의 성과 향상을 시키려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미한다(이지우 등, 2003; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1990).

혁신행동은 조직수준의 혁신과 비교되는 개인차원의 혁신이며(Damanpour, 1991), 창의성보다 차이가 있다(Scott & Bruce, 1994). 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있지만 혁신행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하는 개념이다. 결국 혁신행동은 사회적 속성을 포함하는 개념이라고 할 수 있다. 그리고 창의성이 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련된 것인데 비해 혁신행동은 다른 조직이나 사람들이 만들어낸 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지 포함한다. 따라서 혁신행동은 창의성보다 그 구성범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다.

West와 Farr(1989)에 따르면 혁신행동은 적용하는 관련 단위에 새로운 것인 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 집단 및 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과와 집단 및 전시회의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것이라고 광범위하게 정의하고 있다.

혁신행동이 새로운 아이디어를 내고 실행하는 활동이라는 것에 대해서 아이디어는 보편적인 의미에서 새로운 것이어야 한다는 입장(Henderson & Clark, 1990; Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990; Steiner, 1967)과 혁신을 실행 및 채택하는 조직에만 새로운 것이어야 한다는 입장(Becker & Whisler, 1967; Knight, 1967; Aiken & Hage, 1971; Van de Ven, 1986)이 있다.

두 번째 주장에 따르면 혁신은 창의성을 필수조건으로 포함할 수도 포함하지 않을 수도 있다. 새로운 아이디어의 대부분은 이전에 있던 것에 약간의 증보하는 것이며, 무엇이 새로운 것인가를 결정하는 것은 매우 어려운 일이 된다. 두 번째 학자들의 견해를 적용한다면, 혁신행동은 해당 조직에 새로운

아이디어를 내고 실행하는 것으로 정의할 수 있다.

지금까지 혁신에 관한 연구는 주로 조직 및 산업 국가 단위였으나, 최근에 개인수준의 연구가 중요하게 부각되고 있다. 조직이 변화하는 환경에 적응하면서 영속적인 성장발전을 하기 위해서는 경영혁신과 업무개선, 효율화, 원가절감 등의 노력들이 요구되는데 이를 수행하는 주체는 결국 사람이기 때문에 구성원의 혁신행동은 중요한 관리대상이 되고 있다.

과거 안정적인 경영환경에서는 생산관리 중심의 관점에서 생산성이 강조되었지만, 오늘날 동태적이고 복잡한 경영환경에 직면한 기업들은 고객 및 시장지향의 부가가치를 창출하는 혁신성과를 강조하고 있다. 또한 외부경영환경의 불확실성은 과거의 단순하고 반복적인 작업의 형태를 복잡하고 동태적이 비일상적이고 전문화된 작업의 형태로 변화시켰다. 이러한 직무환경의 변화로 혁신성과가 개인의 직무수행의 성과기준 변수로서 중요하게 다루어지고 있다(Robbins, 1993).

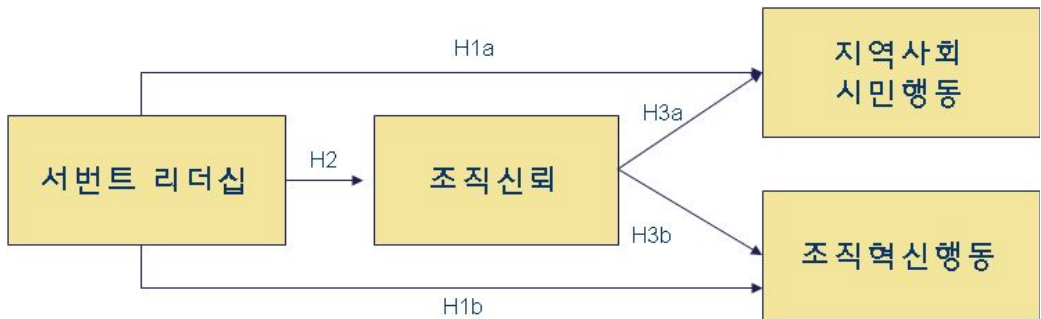
제 3 장 연구 모형과 연구 방법론

제 1 절 연구 모형과 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구는 서번트 리더십이 조직 구성원의 행동에 어떻게 긍정적으로 작동하는가를 살펴보기 위한 목적을 가지고 있으며 이러한 연구 목적을 수행하기 위해 제시되는 연구모형은 다음과 같다.

【그림 1】 연구 모형



H4 ~ H5 매개효과 분석

2. 가설 설정

본 연구의 가설은 연구 모형에서 제시된 변수들에 대한 관계와 비교에 관한 것들로서 다음과 같이 설정하였다.

- 1) 서번트 리더십과 지역사회 시민행동 및 혁신행동과의 관계성에 관한 가설

조직시민행동은 역할외 행동으로서 과업지시서에 명기되지 않고 상사나 조직에 의해서 강제되지 않는 개인의 순기능 행동으로서 조직의 발전에 긍정적 기능을 하고 있는 것으로 조사되고 있다. 그런데 이러한 조직시민행동의 영역이 기존에는 조직 자체에 한정되었으나 조직의 경계가 사회의 경계와 융합되는 경우가 많아 이와 같은 자발적인 역할외 행동이 지역사회에도 적용되는 경우를 고려할 수 있다.

Liden et al (2008)은 서번트 리더십의 새로운 구성개념을 실증적으로 규명하면서 이러한 서번트 리더십 하위 변수들이 지역사회 시민행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대한 실증분석을 시행하였다. 연구 결과, 상사가 부하직원의 경력성공이나 성장을 지원하거나 윤리적으로 행동하거나 지역사회의 가치를 창출시키는 행동을 하는 서번트 리더의 패턴을 보이는 경우 부하직원들은 지역사회에 자발적인 시민행동을 하는 것으로 밝혀냈다. 뿐만 아니라 서번트 리더십을 지각하는 부하직원들의 경우 역할내 성과와 조직몰입 등이 높아지고 있는 것으로 조사되고 있어 리더의 서번트 리더의 기능은 높다고 볼 수 있다.

서번트 리더십과 지역사회 시민행동과의 실증 연구가 충분하게 이루어지고 있지 못하는 가운데, 상사의 서번트 리더십은 기존의 변혁적 리더십이 설명하지 못하는 특이한 설명력에 의해 구성되며 이러한 리더십을 지각하는 부하직원의 경우 지역사회에 봉사하고 자발적으로 시민행동을 수행하는 행동을 보일 것이라고 추론할 수 있다.

가설 1a. 서번트 리더십은 조직 구성원의 지역사회 시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

서번트 리더십과 부하직원들의 태도 및 행동과의 관계성은 리더-구성원 교환관계나 사회적 교환관계 차원에서 설명될 수 있다. 리더와 구성원은 공통의 목표를 가지고 있으며 이러한 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 교환관계의 질이 높아져야 한다는 점은 기존의 연구들을 통해 증명된 바 있다. 게다가 최근에는 구성원들의 창의적인 아이디어와 혁신적인 사고를 바탕으로 하는 직무행동이 조직 경쟁력을 높여준다는 인식하에 구성원들의 혁신적인 행동을 높여줄 수 있는 리더의 영향력을 중요하게 강조하고 있다.

서번트 리더십은 구성원들을 강요하거나 통제하지 않고 자발적으로 참여하고 몰입을 유도하는 정서적인 리더 행태라고 설명할 수 있으며 이와 같은

책임의식을 유발시키는 감성적(emotional)이고 윤리적인 기본의 서번트 리더는 부하직원의 혁신성을 자극시킬 것으로 생각된다.

가설 1b. 서번트 리더십은 조직 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 서번트 리더십과 조직신뢰의 관계성에 관한 가설

서번트 리더십은 부하직원에 대한 서비스를 강조하고 권한으로서 통제하기 보다는 상호 협력의 파트너 관계를 유발시키는 리더십으로 설명되고 있다. Bennis & Nanus(1985)는 효과적인 변혁적 리더십이란 부하직원들의 신뢰를 획득하는 동인이 되기 때문에 변혁적 리더십과 신뢰와의 관계는 긍정적인 관계성이 형성된다고 설명하고 있다. 구체적으로 변혁적 리더는 조직의 사명과 비전의 강조, 개인적 관심과 욕구에 대한 배려와 공정한 대우, 부하의 사고방식에 대한 지적자극과 정보제공, 의사결정의 참여 등의 행동을 보여줌으로써 구성원들의 신뢰를 형성해 나간다(Bass, 1985). 이러한 변혁적 리더십과 신뢰 형성의 관계성에서 의미해볼 수 있듯이 서번트 리더십은 구성원들로 하여금 리더의 도덕적이고 서비스 지향적인 행동을 인식하게 하고 이를 통해 조직에 대한 신뢰가 형성될 수 있다. Russel(2000)은 서번트 리더의 윤리와 도덕성 인식이 하급자의 신뢰에 영향을 미친다고 결론 내리고 있는데 이와 같은 실증 분석 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 2a. 서번트 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 조직신뢰와 지역사회 시민행동 및 혁신행동과의 관계성에 관한 가설

가설 3a. 조직신뢰는 지역사회 시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3b. 조직신뢰는 조직혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 서번트 리더십과 지역사회 시민행동 및 혁신행동의 관계성에 대한 조직신뢰의 매개 역할에 관한 가설

가설 4a. 서번트 리더십은 조직신뢰를 통해 지역사회시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 4b. 서번트 리더십은 조직신뢰를 통해 조직혁신행동에 영향을 미칠 것이다.

제 4장 연구조사방법

제 1 절 변수의 조작적 정의

1. 연구 표본의 설정

본 연구는 서번트 리더십이 조직 구성원의 행동에 어떻게 긍정적으로 작동하는지를 살펴보기 위한 목적을 가지고 있으며, 설문 대상자는 광주전남지역의 지자체(군조직 단위)와 이들 지자체에 소재하는 영리기업에 종사하는 종업원들을 대상으로 하고 있다. 설문 방법은 각 지자체와 기업의 총무 및 인사담당자에게 먼저 설문의 내용에 대한 설명과 설문 배포의 허락을 받은 이후 구성원들에게 설문을 배포할 예정이다. 지자체와 기업체 구성원들 각각 200부씩을 포함하여 총 400부를 배포할 예정이다.

2. 연구 변수의 조작적 정의

본 연구는 서번트 리더십, 조직신뢰, 지역사회시민행동, 조직혁신행동 변수들 간의 관계성을 규명하기 위한 것으로 각 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 조직의 구성원들이 상사에 대해 지각하는 서번트 성향에 대한 주관적 판단으로서 구체적인 하위변수들은 Liden et al. (2008)의 연구에서 사용한 분류를 기초로 하고 있다. 그 하위변수들은 ①정서적 치료(emotional healing), ②지역사회 가치창출(creating value for the community), ③비전제시 및 개념적 스킬(conceptual skills), ④임파워링(empowering), ⑤부하직원의 성공 및 성장 지원(helping subordinates growth and succeed), ⑥종업원 중시(putting subordinate first), ⑦윤리적행동(behaving ethically) 등이며 총 설문 항목은 28개로 구성되어 있다.

둘째, 조직에 대한 신뢰는 조직이나 최고경영자가 충분한 능력을 갖추고 있을 뿐 아니라 의도와 행동 등이 조직 구성원의 일반적인 상식과 기대에 어

긋나지 않을 것이라고 믿는 조직구성원들의 긍정적인 태도라고 정의하였다. 본 연구에서는 Cummings & Bromiley(1995)가 개발한 조직신뢰측정도구에서 3개 문항을 사용하여 5점척도로 측정한 이재연(2001)의 측정도구를 그대로 사용하였다.

셋째, 지역사회에 대한 시민행동은 지역사회에 대한 자유 재량적 행동으로 조직의 공식적 역할이 아니지만 지역사회를 위한 발전에 긍정적인 기능을 가져올 수 있는 친사회적인 행동을 의미하며 Liden et al. (2008)에서 사용한 변수를 기초로, 지역사회 봉사활동에 참여하고, 직장외 활동에 자발적이다 등을 포함한 7개 항목을 설문에 포함시켰다.

넷째, 조직혁신행동은 혁신행동은 조직경쟁력과 고객만족을 높이기 위하여 새로운 업무효율화 방안과 문제해결 방안을 끊임없이 창출하며 이를 업무현장에 적용하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 ‘나는 어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.’를 포함한 9개 항목을 사용하였으며, 이 항목은 이지우(2002)의 연구에서 사용된 측정치를 그대로 사용하였다.

3. 실증 분석 방법론

1. 표본의 특성

본 연구에서 사용된 각 인구통계학적 변수들의 기술적 통계분석 결과는 【표 6】에 나와있다. 이를 구체적으로 살펴보면 성별은 남성이 178명(68.2%), 여성이 83명(32.8%)이고 연령은 25세이하가 9명(3.4%), 30세이하가 40명(15.3%), 35세이하가 40명(15.3%), 40세이하가 59명(22.5%), 45세이하가 57명(21.8%), 50세이하가 26명(9.9%), 50세이상인 31명(11.8%)순으로 나타났다. 응답자들의 학력을 살펴보면 고졸이 43명(16.9%), 전문대졸이 77명(30.3%), 대졸이 123명(48.4%), 대학원졸 이상이 11명(4.4%)로 나타났고, 직급별 분포도는 사원이 180명(70%)로 가장 많았고, 대리가 50명(19.5%), 과장급이 22명(8.6%), 부장이 2명(0.8%), 임원이 3명(1.2%)로 나타났다. 근무기간은 6개월 미만은 13명(4.9%), 2년 이하는 16명(6.1%), 5년 이하는 63명(24.0%), 10년 이하는 37명(14.1%), 15년 이하는 44명(16.7%), 15년 이상이 90명(34.2%)로 가장 많았다.

【표 6】 표본의 인구통계학적 특성(N=265)

구 분		빈 도	비 율
성별	남	178	68.2%
	여	83	32.8%
	무응답	4	
연령	25세이하	9	3.4%
	30세이하	40	15.3%
	35세이하	40	15.3%
	40세이하	59	22.5%
	45세이하	57	21.8%
	50세이하	26	9.9%
	50세이상	31	11.8%
	무응답	3	
근무년수	6개월미만	13	4.9%
	2년이하	16	6.1%
	5년이하	63	24.0%
	10년이하	37	14.1%
	15년이하	44	16.7%
	15년이상	90	34.2%
	무응답	2	
직급	평사원	180	70.0%
	대리	50	19.5%
	과장/차장	22	8.6%
	부장	2	0.8%
	임원	3	1.2%
	무응답	8	
학력	고졸	43	16.9%
	전문대졸	77	30.3%
	대졸	123	48.4%
	대학원졸이상	11	4.4%
	무응답	11	

2. 변수의 타당도 및 신뢰도 검증

2.1 탐색적요인분석을 통한 변수의 타당도 검증

사회과학에서는 측정대상을 간접적으로 측정해야 하는 경우가 대부분이기 때문에 타당성의 문제가 중요시된다. 여기서 타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념과 속성을 얼마나 정확히 측정하는가를 말한다.

아무리 측정값의 신뢰도가 높게 나타났다고 하더라도 측정된 값 자체가 다른 속성이나 다른 개념을 측정한 것이라면 아무런 쓸모가 없는 것이다. 타당성은 평가 방법에 따라 내용 타당성, 기준에 의한 타당성, 개념 타당성으로 나누어 볼 수 있으며, 이중 개념 타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가에 관한 문제로서 이론적 연구를 하는데 있어서 가장 중요하다(채서일, 2007).

본 연구에서 사용된 구성개념들의 단일차원성과 전체적인 개념 타당도(construct validity)를 검증하기 전에 각 구성개념들에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 후 도출된 차원들에 대한 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 검증을 실시하였다. 모든 변수에 대한 varimax 회전법을 이용한 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 2차례 실시

한 결과 【표 7】, 【표 8】과 같이 나타났다.

먼저 외생변수의 분석결과 서번트 리더십은 총 19개 항목이 6개의 하위변수로 도출되었고, 이들 변수들에 대한 전체 설명분산 비율은 86.699%로 나타났다. 각 요인에 대한 설명분산값은 부하직원의 성공 및 성장지원이 17.569%, 윤리적행동이 14.934% 정서적치료가 14.512% 비전 제시 및 개념적 스킬이 14.260% 지역사회가치창출이 13.909% 임파워링 11.514%로 나타났다.

다음으로 내생변수의 탐색적 요인분석결과 조직신뢰가 3개항목으로, 지역사회시민행동이 5개항목으로, 조직혁신행동이 5개 항목으로 도출되었다. 이들 변수들에 대한 전체 설명분산 비율은 79.062%로 나타났으며, 각 요인에 대한 설명분산값은 조직혁신행동이 29.918%, 지역사회시민행동이 27.788%, 조직신뢰가 21.356%로 나타났다.

【표 7】 외생변수에 대한 탐색적요인분석 결과

구분	부하직원의 성공 및 성장지원	윤리적 행동	정서적 치료	비전제시및 개념적스킬	지역사회 가치창출	임파워링	
성공지원	1	.771	.200	.208	.288	.204	.224
	2	.766	.294	.268	.158	.270	.273
	3	.703	.229	.252	.386	.249	.221
	4	.656	.371	.317	.175	.241	.271
윤리적행동	1	.248	.812	.237	.268	.223	.198
	2	.303	.758	.266	.168	.197	.308
	3	.309	.692	.314	.336	.259	.201
	3						
정서적치료	1	.189	.251	.784	.270	.256	.187
	2	.341	.193	.775	.136	.241	.208
	3	.267	.362	.709	.198	.283	.229
	3						
비전제시	1	.182	.241	.177	.748	.353	.213
	2	.293	.239	.224	.738	.264	.229
	3	.328	.240	.211	.677	.278	.290
가치창출	1	.249	.192	.201	.286	.767	.158
	2	.176	.316	.251	.213	.759	.194
	3	.281	.101	.293	.305	.678	.160
임파워링	1	.316	.274	.244	.276	.246	.739
	2	.339	.315	.254	.371	.181	.655
	3	.384	.288	.310	.288	.250	.625
고유치	3.338	2.837	2.757	2.709	2.643	2.188	
설명분산	17.569	14.934	14.512	14.260	13.909	11.514	
누적분산	17.569	32.503	47.016	61.275	75.185	86.699	

【표 8】 내생변수에 대한 탐색적요인분석 결과

구분	조직혁신행동	지역사회시민행동	조직신뢰
조직혁신행동1	.860	.258	.158
2	.853	.251	.187
3	.819	.186	.233
4	.804	.293	.196
5	.742	.369	.101
지역사회시민1	.189	.846	.187
2	.293	.830	.217
3	.341	.787	.139
4	.207	.776	.206
5	.391	.671	.248
조직신뢰1	.198	.225	.908
2	.213	.210	.891
3	.187	.232	.889
고유치	3.889	3.612	2.776
설명분산	29.918	27.788	21.356
누적분산	29.918	57.706	79.062

2.2 전체변수의 신뢰도 검증

신뢰성이란 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다(채서일, 2007). 신뢰성의 측정방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적 일관성 등이 있는데, 본 연구에서는 설문문항에서 변수들 간의 내적일관성(internal consistency)이 있는지 확인하기 위한 방법으로 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. Cronbach's α 계수는 0에서 1사이의 값을 가지며, 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이어야 한다는 기준은 없다. 일반적으로 .6 이상으로 나타나면 신뢰도를 확보할 수 있다(Nunnally, 1978)

분석결과 본 연구에서는 【표 9】 과 같이 Cronbach's α 계수가 모두 .8이상인 정서적 치료가 .922 지역사회가치창출이 .873 비전제시 및 개념적 스킬 .908 임파워링 .928 부하직원의 성공 및 성장지원이 .941 윤리적 행동 .945 로

높게 나타나 신뢰성이 검증되었다.

【표 9】 연구단위의 신뢰도 검증결과 및 제거항목

연구단위		최초항목수	최종항목수	Cronbach's α
서번트리더십	정서적 치료	4	3	.922
	지역사회 가치창출	4	3	.873
	비전제시 및 개념적 스킬	4	3	.908
	임파워링	4	3	.928
	부하직원의 성공 및 성장지원	4	4	.941
	윤리적 행동	4	3	.945
조직신뢰		3	3	.939
지역사회시민행동		7	5	.910
조직혁신행동		9	5	.924

2.3 확인적 요인분석을 통한 수렴타당도 및 신뢰도 검증

본 연구의 목적은 선행연구를 통해 영향요인을 도출하고 이들 간의 관계구조를 설정한 후, 이를 실제 사례에 적용하여 영향요인간 인과구조 및 강도를 도출하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)을 활용하였다. 이하에서는 본 연구에 있어서 구조방정식 모형 적용의 타당성과 분석절차를 제시하고자 한다.

2.3.1 구조방정식 모형 적용의 타당성

구조방정식 모형에 있어서 영향요인은 하나의 요인군을 대표하는 잠재변수와 그 하위요소인 관측변수로 구분된다. 잠재변수는 직접적으로 측정할 수 없는 추상적인 개념이기 때문에, 이를 직접적으로 측정하기 위해서는 관측변수가 필요하다. 따라서 모형을 완전하게 이해하기 위해서는 잠재변수와 관측변수간의 관계, 잠재변수와 잠재변수간의 관계를 규명하고, 이들 간의 상대적인 영향력을 파악해야 한다.

구조방정식 모형은 확인적 요인분석, 회귀분석, 경로분석이 화학적으로 융합된 것으로서, 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 토대로 직접적인 측정이 어려운 잠재변수(latent variable)를 직접적인 측정이 가능한 관측변수(observed variable)로 전환시키는 측정모형(measurement model), 그리고 회귀분석과 경로분석을 기초로 잠재변수와 잠재변수간의 관계를 설정하는 잠재변수모형(latent variable model)으로 구성된다(이기중, 2006: 12-13). 이와 같이 구조방정식 모형은 변수에 대한 측정과 인과구조의 추정이 동시에 이루어지기 때문에, 각각의 외생변수와 내생변수에 대한 측정오차를 포함시킴으로써 측정의 현실성을 제고할 수 있고¹⁾ 복잡한 이론 구조에 대한 분석이 용이하다는 장점이 있다. 또한 수집된 자료의 분석결과와 이론적 논거를 바탕으로 모형을 단계적으로 수정해 갈 수 있으므로 모형의 개량이 용이하다. 특히 본 연구에서 다루고 있는 서번트 리더십과 지역시민행동 요인은 그에 대한 경험적 연구가 미흡한 실정이기 때문에, 측정에서 나타나는 오차를 정확하게 반영해주는 것이 분석결과의 현실적합성을 확보하는데 필수적일 것이다.

이에 반해 회귀분석과 경로분석은 추상적인 개념을 측정하는 복수의 지표에 대해 신뢰도(Cronbach's α)와 타당도(탐색적 요인분석)를 검정하고, 2 단계에서는 독립변수와 종속변수의 통합척도를 적용하여 가설을 검정하는 매커니즘으로 이루어진다. 이때 추상적 개념과 관측변수의 측정결과를 거의 동일시한다. 그러나 자연과학과는 다르게 사회과학에서의 추상적 개념은 대부분 직접 관찰이 불가능하기 때문에 이러한 가정은 현실성이 떨어진다. 특히 앞서 지적한 바와 같이 경험적 연구가 미흡한 설정인 본 연구의 주제와 관련 지어 볼 때, 이러한 방법은 분석결과의 현실적합성을 저하시킬 우려가 있다.

1) 구조방정식 모형에서는 추상적 개념과 관측변수를 분명하게 구분하고, 추상적 개념이 하나 또는 복수의 관측변수에 의해 완벽하게 측정될 수 있다는 가정을 하지 않는다. 그 대신 관측변수는 추상적 개념의 불완전하고 간접적인 관찰이라고 간주함으로써, 각각의 잠재변수에 대한 측정오차가 모형 안에 포함된다.

이외에도 회귀분석의 경우에는 영향요인간 관계를 분석하기 위해서는 관계의 수만큼 분석을 실시해야 하고, 영향요인간 직접효과 및 간접효과를 파악하기 위해서는 매우 복잡한 절차를 거쳐야 한다는 번거로움이 있다.

이와 같이 구조방정식 모형은 실험연구가 불가능한 상황에서 변수간의 복합적인 관계구조에 대한 현실 적합한 추론을 하는데 매우 유용한 분석도구이다. 이러한 관점에서 구조방정식 모형은 본 연구의 목적을 달성하는데 매우 유용하고 타당한 분석도구라 할 수 있다.

2.3.2 분석절차

일반적으로 구조방정식 모형 분석의 접근방법은 1단계 접근법과 2단계 접근법으로 분류할 수 있다. 1단계 접근법에서는 측정모형과 잠재변수모형을 분리하지 않고 동시에 추정하는 접근법을 취하는 반면에, 2단계 접근법에서는 측정모형을 먼저 추정하여 측정모형의 질을 점검한 후에, 이를 토대로 측정모형과 잠재변수모형을 동시에 추정하는 접근법을 취한다.

구조방정식 모형의 합치도가 좋지 않게 나타났다면, 그 원인은 측정모형의 합치도가 낮거나, 잠재변수모형의 합치도가 낮거나, 또는 측정모형과 구조모형의 합치도가 모두 낮기 때문일 것이다. 그러나 1단계 접근법에서는 측정모형과 잠재변수모형을 동시에 추정하기 때문에 양자가 상호작용되어 전체 모형의 합치도가 낮게 나타났을 경우 그 문제점을 정확하게 파악하는 것이 용이하지 않다.

이러한 관점에서 Anderson & Gerbing(1988)은 2단계 접근법의 필요성을 강조하였다. 즉 이들의 논리에 따르면 1단계 접근법에서는 측정모형과 잠재변수모형이 상호작용되어 개별 모형의 타당성을 정확하게 추정하는 것이 현실적으로 매우 어렵기 때문에, 측정모형을 잠재변수모형으로부터 분리하여 측정모형의 질을 먼저 파악한 후 전체모형에 대한 평가가 이루어질 필요가 있다. 이러한 측면에서 2단계 접근법의 가장 큰 장점은 해석상 혼동(interpretational confounding)²⁾을 줄여줌으로써, 측정모형과 잠재변수모형의 질을 보다 정확하게 추정할 수 있다는 데 있다.

그러나 1단계 접근법을 강조하는 학자들은 이론과 측정은 분리될 수 없고

2) 해석상의 혼동은 측정모형과 잠재변수모형을 동시에 추정하게 되면, 관계의 패턴이 상이한 잠재변수모형을 평가할 경우 측정모형의 합치도가 급격히 변화할 수 있음을 의미한다.

1단계에서의 수정이 2단계에 영향을 미치기 때문에, 2단계 접근법이 부적합하다고 주장한다(Fornell & Yi, 1992a; 1992b). 즉 이들에 따르면 이론적 틀 안에서의 개념은 다른 개념뿐만 아니라 그것을 측정하는 항목으로부터 의미가 도출되기 때문에 이론과 측정을 분리해서는 안된다.

배병렬(2006: 468)에 따르면, 1단계 접근법은 측정모형과 잠재변수모형이 강한 이론적 근거를 가지고 있고 측정치의 신뢰도가 높은 경우에 적합하다. 이러한 경우 잠재변수모형과 측정모형이 상호작용할 가능성이 줄어들고 전체 관계를 보다 정확히 파악할 수 있다. 그러나 측정도구의 신뢰도가 떨어지고 이론이 단지 탐색적인 수준의 모형이라면, 잠재변수모형과 측정모형의 해석 가능성을 높이기 위해 2단계 접근법을 고려하는 것이 바람직하다.

앞에서도 밝혔듯이, 본 연구의 주제와 관련해서는 요인들의 측정이나 관계에 대한 경험적 연구들이 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 기본적으로 2단계 접근법을 취하고 있으며, 분석방법을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 측정모형의 검증단계에서는 우선 측정모형의 전반적인 합치도를 검토하였다. 전반적인 모형 합치도는 관측된 입력행렬(표본공분산행렬)이 모형으로부터 얻어진 예측행렬(모형공분산행렬)과 일치하는 정도를 측정한 것으로서, 이를 측정할 수 있는 지표는 크게 제안모형이 표본공분산행렬을 어느 정도나 예측할 수 있는가를 측정한 절대합치지수(absolutely fit index), 제안모형이 기초모형³⁾에 비해 어느 정도나 향상되었는지를 측정하는 증분합치지수(incremental fit index), 합치도가 너무 많은 추정계수에 의해 과대합치(overfitting)하고 있는가를 진단하는 간명합치지수(parsimonious fit index) 등으로 구분할 수 있다. 각각의 지표에서 가장 많이 활용되는 것으로는 절대합치지수의 ① χ^2 , ② 합치지수(goodness-of-fit-index, 이하 GFI), ③ 잔차평균자승이중근(root mean square residual, 이하 RMR), ④ 근사오차평균자승의 이중근(root mean square error of approximation, 이하 RMSEA), 증분합치지수의 ① 터커-루이스지수(Truker-Lewis index, 이하 TLI), 또는 비표준합치지수(non-normed fit index, 이하 NNFI), ② 증분합치지수(Incremental fit index, 이하 IFI), ③ 비교합치지수(comparative fit index, 이하 CFI), 간명합치지수의 ① 조정합치지수(adjusted goodness-of-fit-index, 이하 AGFI), ② 간명표준합치지수(parsimonious normed fit index, 이하 PNFI), ③ 간명합치

3) 기초모형(baseline model)은 모든 관측변수의 상관관계가 0이라고 가정한 모형으로서, 독립모형(independence model) 또는 영모형(null model)이라고 하기도 한다(배병렬, 2006: 219).

지수(parsimonious-of-fit-index, 이하 PGFI)등이 있다.

그러나 RMR은 측정단위에 따라 그 값이 달라지기 때문에, 입력자료로서 상관행렬을 활용하였을 때 유용한 지수이다. 또한 AGFI는 그 값의 타당성에 대한 논쟁이 제기되면서 최근 들어 잘 활용되지 않고 있고(Kline, 1998), PNFI와 PGFI는 제안모형이 대안모형과 비교하여 그 값이 클수록 우수한 것으로 판단할 수 있는 지표이다.

구조방정식 모형의 합치도를 판단하는 기준은 절대적인 기준이 아니라 상대적인 기준이기 때문에, 여러 가지의 합치지수를 이용하여 모형의 합치도를 판단하는 것이 바람직하다. 일반적으로 적합한 지수값의 수용수준을 정리하면 【표 10】 과 같다.

【표 10】 구조방정식 모형의 합치지수와 수용수준

합치지수		수용수준
절대합치지수	χ^2	계산된 χ^2 과 임계치비교
	GFI	0.9이상 우수
	RMR	0.05이하 우수
증분합치지수	CFI	0.9이상 우수
	IFI	0.9이상 우수
	NFI	0.9이상 우수
	NNFI	0.9이상 우수

다음으로 측정모형의 합치도를 검토한 이후에는 잠재변수의 신뢰성과 단일차원성을 검정하기 위해 각각의 관측변수의 합성신뢰도(composite reliability) 값⁴⁾, 평균분산추출(average variance extract, 이하 AVE) 값⁵⁾,

4) 합성신뢰도는 지표의 내적 일관성을 측정한 것으로 구성개념신뢰도(construct reliability)라고 하기도 한다. 일반적으로 그 값이 0.7이상이면 수용가능한 수준인 것으로 판단한다. 합성신뢰도를 도출하는 계산방식은 다음과 같다(배병렬, 2006:161-162).

$$\text{합성신뢰도}(CR) = \frac{(\sum \text{완전표준화요인계수})^2}{(\sum \text{완전표준화요인계수})^2 + \sum \text{측정오차}}$$

5) AVE는 잠재개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 의미하는 것으로, 일반적으로 0.5이상이면 수용가능한 수준인 것으로 판단한다. 이를 도출하는 계산방식은

을 검토하였다. LISREL에서 개념신뢰도와 평균분산추출을 계산하기 위해서는 요인적재량 및 추정오차 모두 완전표준화 해(completely standardized solution)를 참고해야 한다.

이와 함께 잠재변수간 판별타당성을 검증하기 위하여 우선 두 잠재변수의 AVE값이 그들 간의 상관계수의 제곱 값 (Φ^2)을 상회하는지의 여부를 검토하였다.

둘째, 잠재변수모형 검증 단계에서는 먼저 모형 합치도 지수를 활용하여 잠재변수모형의 전반적인 합치도를 확인하고, 완전표준화해 값과 t값을 검토하여 본 연구의 가설을 검정하였다.

2.3.3 확인적 요인분석결과

확인적 요인분석 및 모델검증을 위한 입력 자료로 상관관계 자료(Correlation Matrix)를 이용하였으며, 전체 연구모형의 적합성은 먼저 측정모형의 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 검증한 뒤에 구조모형을 검증하였다. 전체 연구단위들에 대한 측정모형을 분석한 결과는 【표 11】 과 같다.

탐색적 요인분석결과 서번트 리더십이 6개의 하위차원으로 묶이는 것을 볼 수 있었지만 확인적 요인분석 결과 4개의 하위차원의 적합도가 신뢰할 만한 수준임을 확인할 수 있었고, 조직혁신행동과 지역사회시민행동의 경우도 각각 1개의 항목이 제거되어, 조직혁신행동과 지역사회시민행동이 각각 4개의 항목으로 묶이는 것을 확인할 수 있다.

확인적 요인분석 결과 $\chi^2=384.954$, $df=84(p=0.0)$, $CFI=.92$ $NFI=.90$ $NNFI=.90$ $RMR=.05$ 로 적합도가 적절하게 나타났으며, 이를 통한 수렴타당도를 검증하였다. 수렴타당도는 사용된 지표들이 동일한 구성개념을 측정하고 있다면 이들 간의 상관계수나 관련성은 높아야 하며 다른 개념들의 지표들 간의 상관계수가 낮을수록 수렴타당도가 높다고 보며 각 잠재요인에 대한 관

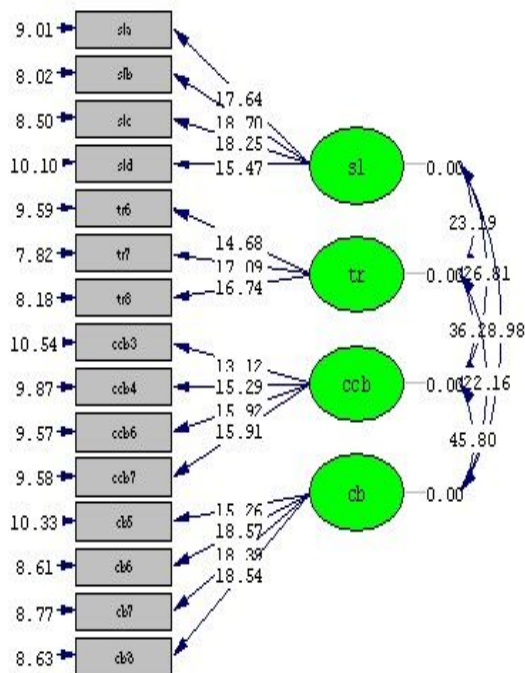
다음과 같다(배병렬, 2006: 162).

$$AVE = \frac{(\sum \text{완전표준화요인계수}^2)}{(\sum \text{완전표준화요인계수}^2) + \sum \text{추정오차}}$$

측정변수의 모수 추정치를 측정하고 이 모수 추정치의 표준화된 검정통계량(t value)이 통계적으로 유의미한($p < 0.5$) 결과가 나타나면 수렴타당성이 있다고 할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988).

검증결과 【표 11】 과 같이 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 2보다 큰 값을 나타내어 본 연구의 측정모델에 대한 수렴타당도가 있는 것으로 판단된다. 또한 척도들이 연구단위들에 대한 대표성을 갖는지를 검증한 결과 【표 11】 에 나타난 바와 같이 외생변수와 내생변수의 연구단위의 개념 신뢰도는 .926~.983까지로 일반적인 기준인 .7보다 높게 나타났으며 【표 11】 의 분산 추출의 경우도 .931~.998로 모든 변수들이 .5의 일반적 기준치를 상회하여 해당 연구 단위들에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995).

【그림 1】 측정변수 모형



【표 11】 전체변수의 확인적요인분석 결과

연구단위		표준 부하량	측정 오차	t-value	개념 신뢰도
서번트 리더십	정서적 치료	.871	.05	17.642	.938
	지역사회 가치창출	.903	.05	18.704	.942
	비전 제시 및 개념적 스킬	.890	.05	18.249	.941
	임파워링	.801	.05	15.472	.926
조직신뢰		.782	.05	14.678	.943
		.865	.05	17.094	
		.853	.05	16.742	
지역사회시민 행동		.716	.05	13.116	.980
		.798	.05	15.294	
		.820	.05	15.925	
		.819	.05	15.907	
조직혁신행동		.792	.05	15.257	.983
		.897	.05	18.567	
		.892	.05	18.389	
		.896	.05	18.544	
적합도		$\chi^2=384.954$, $df=84(p=0.0)$, $CFI=.92$ $NFI=.90$ $NNFI=.90$ $RMR=.05$			

2.4 판별타당도 검증

개념타당도를 평가하기 위해서는 다음과 같은 세가지의 타당도를 검토해야 한다. 먼저, 측정된 것이 측정하고자 하는 개념인가 아닌가를 보다 단적으로

묻는 집중타당도가 있어야 한다. 집중타당도는 하나의 개념에 대해 다중지표가 사용된 경우에 그 결과는 비슷하게 나와야 한다는 것이다. 즉, 집중타당도(convergent validity)는 ‘동일 개념을 측정하는 다중의 척도가 어느 정도 일치하는 가’와 관련된다. 비록 상이한 지표이지만 동일한 개념을 측정하고 있다면, 그 상관관계는 높게 나타날 것이고, 만약 그렇지 않다면 지표가 개념을 측정하고 있는가에 대해 의문을 가질 수 있다(배병렬, 2006).

개념타당도의 두 번째 조건은 판별타당도이다. 판별타당도(discriminant validity) 검증은 각각 다른 구성개념 간에는 측정결과에 있어 상응하는 차이가 나타나야 한다는 것으로 ‘다른 개념을 측정하는 척도가 어느 정도 그것들을 다른 것으로 측정하고 있는가’와 관련된다. 예를 들어 상이한 개념의 측정치들 간에 상관계수가 매우 높다는 것은 양자가 다르다는 것에 대해 상당한 의문을 가질 수 있다. 판별타당도는 다음에 설명될 범칙타당도처럼 잠재변수들 간의 관계에 대한 검토를 통해 이루어진다.

개념타당도의 세 번째 조건은 범칙타당도이다. 범칙타당도(nomological validity)는 개념이 이론이나 가설속에서 가지고 있는 역할에 따라 다른 개념에 대해 범칙적 관련을 가져야 한다는 것이다.

LISREL에 의한 집중타당도의 평가는 요인적재량과 표준오차의 검토를 통해 이루어진다. 즉 요인적재량들이 통계적으로 유의적이라면($t\text{-value} > 2.00$), 집중타당도가 있다고 본다.

LISREL에 의한 판별타당도는 다음과 같은 방법으로 평가할 수 있다. 첫째, 상관관계 행렬(Φ matrix)을 통해 95% 신뢰구간 [상관관계 $\pm(2 \times \text{표준오차})$]으로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하고 있지 않으면 판별타당도가 있다고 본다. 이와 같은 방법으로 전체 변수를 검증한 결과 【표 12】와 같이 변수간 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 좀 더 엄격한 검증방법으로서 평균분산 추출값(AVE)이 모든 구성개념 간 상관자승치(squared correlation)보다 커야 한다는 Fornell and Robinson(1983)의 검증방법을 통해 검증한 결과 【표 12】에 나타난 것과 같이 모든 변수에서 상관자승치보다 분산 추출값이 더 크게 상회하여 판별타당도를 확인하였다. 이러한 결과들을 통해 연구 단위들 간의 인과관계를 분석하기에 적합한 것으로 판단하였다.

첫 번째 개념간의 상관이 가장 큰 값은 조직혁신행동과 지역사회 시민행동 간(.882)으로 나타났다. 이를 제공하면 .582이어서 평균분산추출값 (.932)이 더 크게 상회하기 때문에 판별타당도가 있다고 볼 수 있다.

둘째, 신뢰구간에 의해 판단되면 상관계수 .882은 $\{2 \times \text{표준오차}(.02)\}$ 을 더하거나 빼면 각각 .922와 .842이 되어 1이 아니다. 따라서 판별타당도가 있다고 볼 수 있

다.

【표 12】 연구 단위들 간의 상관관계 행렬(Φ matrix)

구분	서번트리더십	조직 신뢰	지역사회시민 행동	조직혁신
서번트리더십	.947	.582	.638	.634
조직신뢰	.763*** (.03)	.932	.778	.564
지역사회 시민행동	.799*** (.03)	.882*** (.02)	.926	.812
조직혁신 행동	.796*** (.03)	.751*** (.03)	.901*** (.02)	.938

주 : 1. 대각선은 평균분산추출값(AVE)임. 대각선 아래쪽은 구성개념 간 상관 계수이며, ()안의 값은 표준오차임, 대각선 위쪽은 구성개념 간 상관자승치 (squared correlation)임

2. ***p<.001

2.5 가설의 검증 및 논의(H1~H4)

본 연구의 실증분석을 위한 투입자료는 상관관계자료를 이용하였고, 본 자료의 특성과 표본크기를 볼 때 자료의 정규분포성에 대한 위배가 거의 없을 것으로 판단되어 추정방식으로 자료의 정규분포를 기본가정으로 하는 최우추정법(Maximum Likelihood)를 선택하였다.

본 연구모델의 전반적인 적합도를 검토하기 위하여 구조모델이 제공하는 적합도 지표 χ^2 , CFI(비교적합지수), RMR(평균자승잔차), NFI(비표준적합지수)등을 중심으로 분석하였다.

첫째, 카이제곱 통계량(χ^2)은 모델을 적용시킬 때 모델이 현실자료에 잘 부합되는가를 검토할 때 사용하게 된다. 그러나 Bentler와 Bonett(1980)가 잘 지적하고 있듯이 적부 판단을 전적으로 카이제곱 값에 의존하는 것은 매우 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수와 함께 고려하여 최종결론을 내리는 것이 좋다.

둘째, 비교적합지수(CFI : Comparative of Fit Index)는 0과 1사이의 값을 가지며 0.90이상이면 좋은 적합도를 가지는 것으로 본다.

셋째, 평균자승잔차(RMR : Root Mean Square Residual)는 분석된 매트릭스와 미지수들에 의해 재생산된 매트릭스 간에 원들이 얼마나 차이가 있는가를 보여주는 것이다. 권장수준에 대해 확립된 절대기준은 없으나, 통상적으로 0.05이하이면 우수한 것으로 평가하게 된다.

넷째, 위에서 언급한 전반적 적합도지수들은 대체적으로 표본크기에 많은 영향을 받는다는 단점이 있다. 즉, 표본수가 크면 높은 적합지수를 보인다는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 이러한 단점을 보완하기 위하여 비표준적합지수(NFI : Non-Normed Fit Index)를 확인하였다. 일반적으로 비표준적합지수는 나쁜 모델을 잘 기각하며 표본 크기에 제일 영향을 덜 받는 적합지수로 평가받고 있다. NFI는 보통 0과 1사이에 있으며 0.90보다 크면 잘 맞는 모델로 간주된다.

다섯째, 증분적합지수(IFI : Incremental of Fit Index)는 0과 1사이의 값을 가지며 0.90이상이면 좋은 적합도로 판단된다.

구체적으로 검증한 결과 **【표 11】**, **【표 12】** 과 같이 나타났다. 분석결과, 전체적인 모형의 적합도는 $\chi^2=441.054$, $df=85(p=0.0)$, $NFI=.88$, $NNFI=.88$, $CFI=.90$, $IFI=.90$, $RMR=.05$ 로 나타났다. 따라서 서번트리더십이 지역시민행동과 조직혁신행동에 영향을 미치고 조직신뢰가 이를 매개변수로 작용하는 본 연구모형은 타당한 모델이라고 추측할 수 있다.

분석결과 각 요인에 미치는 영향력이 통계적으로 모두 유의하여 ($t>1.96$) 가설이 모두 지지되었고, 매개효과에 있어서도 서번트 리더십과 지역시민행동과의 관계가 유의하고, 서번트리더십과 조직혁신행동과의 관계가 유의하기 때문에 부분 매개를 하고 있음을 알 수 있다. 또한 매개효과에 있어서 직접효과와 간접효과의 차이가 있는데, 서번트리더십이 지역사회시민행동에 미치는 직접효과(.253)보다 조직신뢰를 경유한 간접효과(.563)의 영향력의 큰 것을 알 수 있다. 하지만 조직혁신행동에 있어서는 직접효과(.448)와 간접효과(.357)간에 약간의 차이가 있지만

큰 차이는 보이지 않음을 알 수 있다.

본 연구모형의 가설 검증에 대한 결과를 보면, 먼저 서번트 리더십이 지역 시민행동에 미치는 영향이 유의하게 나타났다($t=3.523$). 따라서 가설1a는 지지되었다. 즉 리더의 서번트 리더십 경향이 구성원의 지역시민행동을 이끄는 데 역할을 하는 것으로 보여진다.

또한 서번트 리더십이 조직혁신행동에 미치는 영향도 유의하게 나타났다($t=5.752$). 따라서 가설1b도 지지되었으며 서번트 리더십이 조직의 혁신행동에도 긍정적인 효과를 미치는 것으로 보여진다.

서번트 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향력은 다른 영향요인보다 그 효과가 컸으며($t=9.521$), 가설2도 지지되었다.

조직신뢰가 조직혁신행동과 지역시민행동에 미치는 영향력에 있어서는 모두 통계적으로 유의하여($t=5.413$, $t=5.610$) 가설3a, 가설3b도 모두 지지되었다.

마지막으로 조직신뢰의 매개효과를 검증한 결과 서번트 리더십이 지역시민행동과 조직혁신행동에 미치는 영향력이 모두 통계적으로 유의하고 서번트 리더십이 조직신뢰에 미치는 영향 또한 유의한 것으로 보아 조직신뢰가 부분매개를 하고 있음을 확인할 수 있다.

일반적으로 매개효과 결과 직접효과가 유의하지 못하고 간접효과가 유의할 경우 완전매개효과가 있다고 할 수 있으며, 직접효과와 간접효과가 모두 유의할 경우 부분매개효과가 있다고 할 수 있다(배병렬, 2006).

【표 13】 서번트 리더십의 직접효과와 간접효과

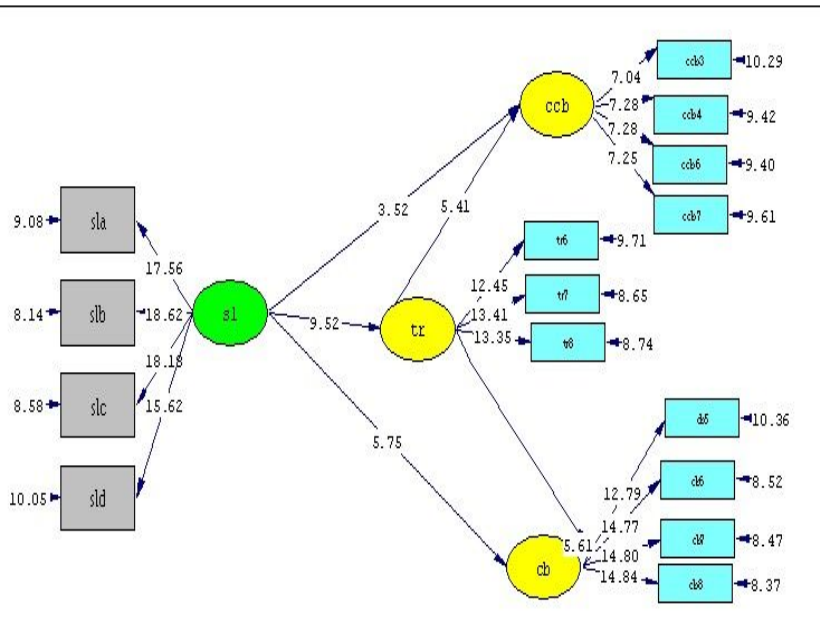
서번트 리더십	직접	간접	총합
조직신뢰	.772	-	.772
지역사회 시민행동	.253	.563	.816
조직혁신행동	.448	.357	.805

【표 14】 연구모형의 분석결과

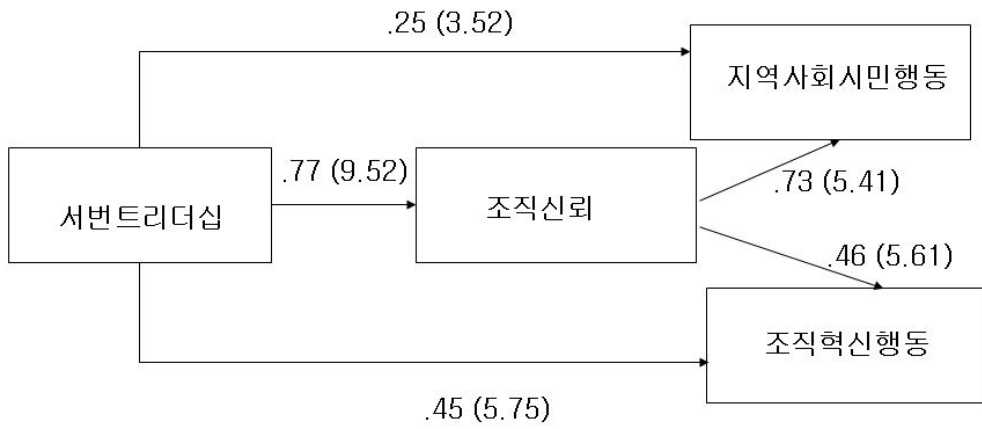
가설	경로	표준화 경로계수	측정 오차	t-값	가설 채택 여부
H1a	서번트리더십→ 지역사회시민행동	.253	.07	3.523	채택
H1b	서번트리더십→조직혁신행동	.448	.08	5.752	채택
H2	서번트리더십→조직신뢰	.772	.08	9.521	채택
H3a	조직신뢰→지역사회시민행동	.728	.13	5.413	채택
H3b	조직신뢰→조직혁신행동	.462	.08	5.610	채택
H4a	서번트리더십→조직신뢰→지역사회시민행동	.816	.12	6.684	부분매개
H4b	서번트리더십→조직신뢰→조직혁신행동	.805	.08	10.654	부분매개
적합도		$\chi^2=441.054$, $df=85(p=0.0)$, NFI=.88 NNFI=.88 CFI=.90 IFI=.90 RMR=.05			

* p<.05 ** p <.01 *** p<.001

【그림 2】 연구모형에 대한 구조방정식 결과



【그림 3】 연구모형에 대한 경로계수 결과



제 6장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

급변하는 환경에 경제 활동을 수행하고 있는 현대 기업들은 생존경쟁에서 경쟁우위를 차지하기 위해 환경변화에 대한 적응, 조직혁신 등 모든 노력을 아끼지 않고 있다. 이러한 경쟁 환경에 처한 기업들에게 최근 인적 경쟁력 요소는 매우 중요한 경쟁원천으로 인식되고 있다. 창의성 있는 인재, 혁신활동을 하는 인재들의 수요는 부족한 반면 이러한 인재들을 필요로 하는 기업들은 너무 많은 실정이다.

본 논문은 지역사회 지자체에 근무하는 구성원들의 지역사회에 자발적인 시민행동과 조직을 위한 혁신행동에 영향을 미치는 리더십에 관한 연구이다. 일반 영리조직과 차이는 있지만 지자체 역시 생존을 위한 경쟁을 해야 하며 그렇기 위해서는 적극적인 지역사회 활동과 창조적인 아이디어 및 혁신적 행동 등이 제시될 수 있어야 한다. 이런 관점에서 지자체 리더들의 부하직원에 대한 리더십 유발 패턴에 있어 변화를 모색해야 하며, 전통적인 관점에서 볼 수 있듯이 관료적이고 통제적인 리더십 유형에 대한 새로운 시각이 요구되고 있는 것이다. 따라서 본 연구는 지자체 리더들의 섬김의 리더십이라고 표현되고 있는 서번트 리더십 스타일을 지각하는 부하직원들이 어떻게 지자체 지역시민행동과 혁신행동을 수행할 것인가를 규명하기 위한 연구이다.

지자체 직원들을 대상으로 실증분석한 결과 다음과 같은 결과를 얻을 수 있었다. 첫째, 추론과는 달리 서번트 리더십을 지각하는 조직 구성원들이 지역사회에 대한 자발적인 시민행동에 영향을 미치지 않는다는 결론을 얻을 수 있었다. 이는 지자체 근무하는 직원들의 주요 업무가 지역사회에 대한 시민행동이라고 볼 때 이러한 행동은 역할외 행동이 되지 못하고 이들의 본업적

인 역할행동의 범주에 들어가고 또한 상사의 서번트 리더로 인해 영향을 받지 않는다는 뜻으로 해석할 수 있다.

둘째, 서번트 리더십은 추론한 바와 같이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 조사되고 있다. 최근 지자체는 다양한 축제 프로그램을 만들거나 지자체 경쟁력을 확보하기 위해 적극적으로 노력을 기울이고 있다. 이를 위해서는 구성원들의 적극적이고 혁신적인 행동이 기반을 이루고 있어야 한다. 추론한 바와 같이 서번트 리더십은 부하직원들로 하여금 기존의 변혁적 리더십에서 설명하지 못하는 다양한 특성에 의해 부하직원들의 혁신적 사고와 행동을 자극시킬 수 있는 것으로 판단된다.

셋째, 조직에 대한 신뢰의 역할은 모두 긍정적인 것으로 조사되었다. 서번트 리더십을 지각하는 구성원들은 구성원들로 하여금 소속 조직에 대한 신뢰감을 형성하는데 역할을 할 수 있는 것으로 조사되고 있다. 또한 조직신뢰는 구성원들의 지역사회 시민행동과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다. 뿐만 아니라 서번트 리더십이 지역사회 시민행동에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 조사되고 있는데 서번트 리더십이 조직신뢰를 형성하는 경우 지역사회 시민행동이나 혁신행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히 지역사회 시민행동을 유발시키기 위해서는 지자체 구성원들의 조직신뢰 의식이 중요함을 판단할 수 있다.

2. 시사점

본 실증분석 연구를 통해 서번트 리더십이 기능을 확인할 수 있었다. 특히 기존의 연구들이 서번트 리더십에 대한 기능과 역할을 확인하기 위해 영리조직(예: 호텔, 기업체 등)에 적용시킨 것과 비교하여 본 연구는 지자체 근무하는 구성원들을 대상으로 하고 있다는 점을 들 수 있다. 따라서 서번트 리더십의 연구 결과들이 기존의 영리조직에서 공공부문에 적용이 가능한 것으로 추론할 수 있다. 많은 리더십 연구들이 변수의 타당성과 범칙론적인 네트워크가 다른 환경맥락(environmental context)에 전이(generalization)가 가능할

것인지를 관심 가져 왔으며 본 연구는 이러한 점을 충족시켜주고 있다는 데 의의가 있다.

서번트 리더십에 대한 구성개념을 규명하는 많은 연구가 존재해 왔다. 초기 Greeleaf가 제시한 서번트 리더십의 개념을 기초로 하여 다른 실증연구들은 서번트 리더십의 구성개념 타당도를 제시해 왔다. 본 연구는 이론적인 관점에서 서번트 리더십을 다양하게 검토하고 실증적으로 서번트 리더십의 하위 차원으로서 정서적 치유(emotional healing), 지역사회 가치창조, 비전제시 및 개념적 스킬, 임파워링, 종업원 중시, 윤리적 행동의 6가지 차원으로 구별됨을 확인할 수 있었다. 이는 Liden et al. (2008)이 개발한 구성개념의 내용과 유사한 것으로서 기존의 서번트 리더십 특징과 맥락을 같이 하고 있음을 판단할 수 있다. 다만 차이점은 Liden 등이 제시한 서번트 리더십의 하위 특성으로서 부하직원의 경력성공에 대한 지원 차원이 본 연구에서는 확인되지 않았다는 점이다. 이는 일반 기업체들이 부하직원들의 경력성공과 성장에 대한 리더의 책임이 부각되는 반면 공공부문의 경우 이에 대한 역할이 상대적으로 부각되지 못하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

서번트 리더십이 구성원의 혁신적 사고와 행동에 자극 요소가 될 수 있다는 점은 향후 지자체의 발전적 전략 수립에 지침을 제공할 수 있다. 왜냐하면 지자체 구성원들이 상대적으로 변화에 대한 저항이 강하고 혁신을 추구하려는 성향이 미비하다고 판단되어 왔으며 이를 개선하기 위한 노력이 강구되고 있었기 때문이다. 결국 부하직원들의 혁신행동을 높이기 위해서는 리더의 서번트 리더십 행동이 기반을 이루고 있어야 한다는 점이다. 이러한 주장에 근거하여 향후 지자체 리더들에 대한 서번트 리더십 교육 프로그램들이 주도적으로 이루어질 필요가 있다고 보며 이를 통해 지자체의 혁신을 가져오는 방법을 모색해야 할 것이다.

마지막으로 조직신뢰에 대한 기능이다. 본 연구에서 규명한 바와 같이 조직신뢰는 조직에 순기능 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 서번트 리더십이 영향을 미치지 못하는 지역사회 시민행동 등도 조직신뢰감 형성을 통해서 간접적으로 가능하다는 매개효과 연구 결과 등은 지자체 차원에서 조직신뢰를 높이는 다양한 제도화가 필요하다고 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향

본 연구에서는 리더와 구성원의 교환관계를 설명하기 위한 심리적 프로세스를 규명하기 위한 방법론상에서 한계점이 노출되고 있다. 첫째, 본 연구에서는 서번트 리더십을 6가지 하위 차원으로 실증 규명하고 있으나 구성원의 태도나 행동과의 관계성을 규명하는데는 단일차원으로 통합하여 보고 있다는 점이다. 물론 하위차원을 개별적으로 규명하여 구성원의 태도 및 행동과의 관계성을 구체적으로 보는 것도 의미가 있지만 이러한 경우 서번트 리더십이라고 보기 보다는 개별 변수들이 가지고 있는 특성으로 매몰될 어려움이 있다고 판단했기 때문에 통합하여 서번트 리더십 특성으로 종합했으며 이를 통해 변수들과의 관계성을 검토하였다. 하지만 추후 연구를 통해 서번트 리더십의 특성을 일반적으로 구별할 수 있는 개념과 구성개념이 정립될 필요가 있음을 강조하고자 한다.

둘째, 기존의 행동과학 연구들이 가지는 한계점과 유사하게 동일인에 의한 평가가 이루어지고 있어 방법적 오류가 발생할 가능성이 있다는 점이다. 즉, 상사의 리더십에 대해 부하직원의 입장에서 판단하고 또한 자신의 행동과 태도를 동시에 측정함으로써 발생하는 오류 가능성을 예상할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 리더행동에 대해서 부하직원이 평가하거나 리더 스스로의 평가에 의한 2가지 차원이 필요하며 혹은 리더에 대한 평가는 부하직원에 의해서 그리고 부하직원의 행동이나 태도는 리더에 의해서 측정하는 것도 연구의 타당성을 높이는데 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 연구조사가 종단적이지 않고 횡단적이라는 점이다. 이 연구는 단일시점 연구(one-shot study)가 되고 있고 그로 인해 종단적인 관점에서 변화 흐름을 파악하기 어려운 한계가 있다. 향후 연구에서는 이러한 점을 착안하여 보다 면밀하게 종단적인 연구를 통해 변수들 간의 관계성을 규명할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강경석, 정남숙(2007), “학교장의 서번트 리더십, 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 관계,” *한국교원교육연구*, 24(3): 1-24.
- 성지영, 박원우, 윤석화(2008), “개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증,” 「인사조직연구」, 16(2), 1-62.
- 윤대균, 장병수(2006), “호텔기업의 서번트 리더십이 리더만족과 추가적 노력에 미치는 영향,” *마케팅과학연구*, 16(3): 107-123.
- 이재형, 오석윤, 윤지영(2006), “호텔조직에서의 상사의 서번트리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향,” *호텔경영학연구*, 15(2): 285-302.
- 이훈영(2008). 연구조사방법론, 도서출판청람.
- Achua, C.F. & Lussier, R.N (2007), "Effective Leadership", South-Western.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M. & Avci, T. (2003), The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcome, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 272-286.
- Baruch, Y. & Winkelmann-Gleed, A. Multiple commitments: A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust, *British Journal of Management*, 13: 337-357.
- Bhagat, R.S. & McQuaid, S.J. (1982), Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research, *Journal of Applied Psychology*, 67, 653-685.
- Chen, Z. (2001), Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor, *Journal of Managerial Psychology*, 16: 650-660.
- Cohen, A. (1991), Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta analysis, *Journal of Occupational Psychology*, 64: 253-268.
- Daft, R. (2009), 'The Leadership Experience,' Thompson, Southwestern.
- Greenleaf. R.K. (1997), "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness." Paulisite Press, New York, NY.
- Hinkin, T.R. A review of scale development practices in the study of organizations," *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Johnson, J.P. (1999), Multiple commitments and conflicting loyalties in international joint venture management teams, *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(1): 54-71.
- Lewis, J.D. & Weighert, A.J. (1985), "Trust as a socail reality", *Social Force*, 63(4): 967-985.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008), "Servant

- leadership: Development of multidimensional measure and multi-level assessment," *Leadership Quarterly*, 19: 161-177.
- Low, J. & Kalafut, P.C. (2002), *Invisible Advantage*, Peresus Publishing.
- McAlister, D.T., Ferrell, O.C., & Ferrell. L. (2003), *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Organ, D.W. (1998), "Restatement of the satisfaction-performance hypothesis," *Journal of Management*,
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organization*, Sage, Thousand Oaks, CA.

설문지

직무 의견 조사

본 설문지는 우리 지자체 리더의 영향력을 판단하기 위한 연구 목적으로 작성된 것입니다. 모든 설문 항목은 설문지를 작성하는 본인의 주관적 판단에 기초하여 의견을 제시해주시고, 그 결과는 대학원 석사 논문의 실증 분석을 위해 활용될 것입니다.

본 설문지를 작성하는데 소요되는 시간은 약 10분 정도로 예상되며, 설문에 응답할 때 옆 사람과 의논하지 말고 자신의 주관대로 질문에 대해 주실 것을 부탁드립니다.

또한 본 조사는 개인의 능력을 테스트 하는 것이 아니므로 질문에 따른 정답도 오답도 없습니다.

저희가 원하는 것은 오직 여러분의 진솔한 의견입니다.

본 설문지의 내용은 단지 연구목적으로만 사용될 것이며, 응답해 주신 모든 내용은 학문적 목적으로만 이용되며, 통계로 일괄처리 되므로 익명성이 보장됩니다.

여러분의 조직 생활에 느끼는 올바른 판단을 바탕으로 향후 발전적 개선안을 모색할 수 있도록 솔직하게 답변해주시면 감사하겠습니다.

발전적인 회사 생활을 이루길 바라며, 소중한 시간을 내주어 감사드립니다.

2009년 10월

연구 책임자 : 조선대학교 경영학부 교수 정진철(062-230-6853)

연구자 : 조선대학교 대학원 석사과정 이길운

※ 본 설문은 통계법 제13·14조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 아래 항목은 귀하의 상사에 대한 리더십을 묻는 질문입니다. 각 내용에 대해 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내는 번호를 골라 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

나의 상사는	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 개인적인 문제로 내가 고민스러울 때 도움을 줄 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 내가 잘되기를 진심으로 걱정하고 배려해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 내 개인적인 문제에 시간을 내서 상의를 해주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 내가 말을 하지 않아도 내가 어떤 일로 힘들어하는지를 알아주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 지역사회에 대한 지자체 차원의 지원을 강조하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 우리 지역 사람들을 도와주는 일에 항상 관심을 보이는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 지역사회 활동에 적극적으로 참여하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나로 하여금 지역사회에 자원 봉사하도록 독려하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 내가 무엇이 잘못되고 있는지 말해줄 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 우리 조직과 목표를 철저하게 이해하고 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 조직의 복잡한 문제를 효과적으로 풀어가는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 신선하고 창의적인 생각으로 업무상의 문제를 해결하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 내 스스로 업무상 중요한 결정을 내리도록 책임감을 부여해주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 업무상 중요한 의사결정을 자발적으로 처리하도록 배려해주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 최상의 상황에서 업무적으로 어려운 상황을 해결하도록 기회를 주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 업무상 중요한 의사결정을 내릴 때에도 그 상사에 게 꼭 먼저 보고하지 않아도 되도록 배려해주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. 내 미래의 경력개발을 무엇보다 배려해주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. 내 경력의 목표 달성을 먼저 확실히 하는데 관심을 가져주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. 새로운 업무능력을 함양할 수 있도록 새로운 업무 경험의 기회를 제공해주는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. 내 경력 목표에 대한 관심이 높은 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. 자신보다 부하직원들의 경력의 발전과 성공에 지대한 관심을 보이는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음 쪽으로 계속됩니다. (감사합니다)

나의 상사는	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
22. 자신의 이익보다 부하직원들의 이익을 먼저 배려하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. 부하직원들이 필요로 하는 점을 이루기 위해 자신의 이익을 희생하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. 부하직원의 업무를 수월하게 추진되도록 가능한 모든 노력을 기울이는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. 매우 윤리적이고 도덕적인 기준을 가지고 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. 매사에 매우 정직한 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. 성공을 위해서이면 자신의 윤리기준과도 타협하지는 않는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28. 외부에 알려진 것보다 정직성의 가치를 중시하는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

내가 생각하기에	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 우리 지사체는 직원들의 의견을 반영하려고 성실히 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 내 생각으로는 우리 지사체는 직원들에게 정직하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 지사체는 직원들과 조직의 이익을 위해 노력한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 다음은 각 항목에 대해 귀하의 판단에 가장 가깝다 생각되는 번호 글라 체크(V) 바랍니다.

나는 전반적으로	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 지역사회 봉사 활동에 참여하고 직장 외 활동에 자발적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 지역사회에 대한 공헌은 중요하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 업무 의사결정 내릴 때 지역사회에 미치는 효과를 고려해야 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 기업체는 지역사회를 발전시켜야 한다는 책임감이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 다른 직원들에게 지역사회에 대한 자발적 참여와 봉사의 필요성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 가능하면 내가 연관된 지역사회 프로젝트와 회사를 연결시키려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 기업체는 지역사회의 봉사 책임이 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 다음 쪽으로 계속됩니다. (감사합니다)

VI. 다음은 업무상의 혁신적인 행동과 관련된 내용입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내주는 숫자에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 나는 어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 만든다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 업무에 도입한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼하게 따져본다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 동료직원이 피치 못해 절근하게 되면 그 동료의 일을 자발적으로 해주기도 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 업무가 과다한 동료직원을 기꺼이 도와주기도 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 업무수행에 어려움을 겪는 동료직원을 기꺼이 도와주기도 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 1) 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
- 2) 귀하의 최종 학력(제학도 포함)은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
- 3) 귀하의 연령은? ① 25세 이하 ② 26~30세 이하 ③ 31~35세 이하
 ④ 36~40세 이하 ⑤ 41~45세 이하 ⑥ 46~50세 이하 ⑦ 50세 이상
- 4) 귀하의 결혼여부는? ① 결혼 ② 미혼
- 5) 귀하의 현재 직장에서의 근무년수는?
 ① 6개월 미만 ② 6개월~2년 ③ 2~5년 ④ 5~10년 ⑤ 10년~15년 ⑥ 15년 이상
- 6) 귀하의 직급은? ① 사원급(8~9급) ② 초급관리자(6~7급) ③ 중급관리자(5급)
 ④ 상급관리자(4급) ⑤ 임원급(3급 이상)

☞ 수고하셨습니다. 감사합니다.

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20087041	과 정	석사
성 명	한글 이 길 운 한문 李 吉 雲 영문 Lee Gil Woon				
주 소	전남 해남군 해남읍 해리 백두아파트 4차 305호				
연락처	E-mail : lgw4944@hanmail.net				
논문 제목	한글 : 서번트리더십이 지역시민행동 및 조직혁신행동에 미치는 영향				
	영문 : The Influence of the Servant Leadership on the Community Citizenship Behavior and Organizational Innovative Behavior				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집과 형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물 이용의 허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속 대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의(●) 반대()

2010년 2월

저작자: 이 길 운 (인)

조선대학교⁵³ 총장 귀하