



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

서번트 리더십이 부하의 자아개념 및  
창의성과 직무수행에 미치는 영향



濟州大學校 大學院

經營學科

金亨奎

2007年 8月

# 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향

指導教授 宋秉軾

金亨奎

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함.

2007年 8月

金亨奎의 經營學 博士學位 論文을 認准함.

審査委員長	高富彦
委員	金炯吉
委員	金熙哲
委員	姜永淳
委員	宋秉軾

濟州大學校 大學院

2007年 8月

# 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향

指導教授 宋秉軾

金亨奎

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함.

2007年 8月

金亨奎의 經營學 博士學位 論文을 認准함.

審査委員長 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

委 員 \_\_\_\_\_

濟州大學校 大學院

2007年 8月

The Effect of the Servant Leadership  
on Subordinator's Self-concept, Creativity  
and Job Performances

**Hyung-Kyu Kim**

(Supervised by Professor Byeong-Sik Song)

A thesis submitted in partial fulfillment of the  
requirement for the degree of Doctor of  
Business Administration

2007. 8.

This thesis has been examined and approved

Thesis director Bu-Eon Ko, Prof. of Business Administration

---

Hyung-Gil Kim

---

Hee-Cheol Kim

---

Young-Soon Kang

---

Byeong-Sik Song

---

2007. 8.

Date

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제1절 연구배경 및 목적 .....	1
1. 연구배경 .....	1
2. 연구목적 .....	3
제2절 연구방법 및 구성 .....	4
1. 연구방법 .....	4
2. 논문의 구성 .....	4
제 2 장 이론적 배경 .....	6
제1절 서번트 리더십 .....	6
1. 서번트 리더십의 정의 .....	6
2. 서번트 리더십의 구성체계 .....	10
3. 서번트 리더십의 특징 .....	18
제2절 자아개념과 창의성 .....	27
1. 자아개념과 연구성과 .....	27
2. 창의성과 연구성과 .....	30
3. 리더십과 자아개념 및 창의성의 관계 .....	34
제3절 직무수행 .....	36
1. 조직시민행동과 연구성과 .....	36
2. 혁신행동과 연구성과 .....	39
3. 리더십과 직무수행의 관계 .....	40
제 3 장 연구의 설계 .....	44
제1절 연구모형 및 연구가설 .....	44
1. 연구모형의 설계 .....	44
2. 연구가설의 설정 .....	45

제2절 변수의 정의 및 조사설계 .....	50
1. 변수의 정의 .....	50
2. 설문구성 및 조사방법 .....	52
<b>제 4 장 실증분석</b> .....	54
제1절 신뢰도 및 타당성 분석 .....	54
1. 표본의 특성 .....	54
2. 신뢰성 및 타당성 분석 .....	55
제2절 가설검증 .....	60
1. 서번트 리더십과 자아개념의 관계 .....	60
2. 서번트 리더십과 직무수행의 관계 .....	61
3. 자아개념과 창의성과의 관계 .....	63
4. 창의성과 직무수행과의 관계 .....	64
5. 구조모델분석 .....	66
6. 집단간 차이분석 .....	72
<b>제 5 장 결 론</b> .....	77
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	77
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	81
참고문헌 .....	83
설 문 지 .....	93

## [도 표 차 례]

〈그림 3-1〉 연구모형 .....	44
〈그림 4-1〉 구조모델분석 .....	71
〈표 2-1〉 리더십 접근방법의 진화과정 .....	20
〈표 2-2〉 리더십 윤리 평가를 위한 준거체계 .....	26
〈표 3-1〉 설문지의 구성 .....	53
〈표 4-1〉 연구표본의 특성 .....	54
〈표 4-2〉 상사의 서번트 리더행동의 타당성 및 신뢰성분석 .....	56
〈표 4-3〉 부하의 자아개념의 타당성 및 신뢰성 분석 .....	57
〈표 4-4〉 부하의 창의성의 타당성 및 신뢰성 분석 .....	58
〈표 4-5〉 부하의 혁신행동의 타당성 및 신뢰성 분석 .....	59
〈표 4-6〉 부하의 조직시민행동의 타당성 및 신뢰성 분석 .....	59
〈표 4-7〉 서번트 리더십과 부하의 자아개념의 관계 .....	60
〈표 4-8〉 서번트 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 차별적 효과 .....	61
〈표 4-9〉 서번트 리더십이 부하의 직무수행에 미치는 영향 .....	62
〈표 4-10〉 서번트 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 차별적 효과 .....	62
〈표 4-11〉 서번트 리더십이 부하의 혁신행동에 미치는 차별적 효과 .....	63
〈표 4-12〉 자아개념이 창의성에 미치는 영향 .....	63
〈표 4-13〉 창의성이 혁신행동에 미치는 영향 .....	64
〈표 4-14〉 창의성이 혁신행동에 미치는 차별적 효과 .....	65
〈표 4-15〉 창의성이 조직시민행동에 미치는 영향 .....	65
〈표 4-16〉 창의성이 조직시민행동에 미치는 차별적 효과 .....	66
〈표 4-17〉 서번트 리더십의 확인요인분석 .....	67
〈표 4-18〉 자아개념의 확인요인분석 .....	68
〈표 4-19〉 창의성의 확인요인분석 .....	68



〈표 4-20〉 혁신행동의 확인요인분석 .....	69
〈표 4-21〉 조직시민행동의 확인요인분석 .....	70
〈표 4-22〉 연령에 따른 지각차이분석 .....	73
〈표 4-23〉 성별에 따른 지각차이분석 .....	74
〈표 4-24〉 근속년수에 따른 지각차이분석 .....	75
〈표 4-25〉 학력에 따른 지각차이분석 .....	75
〈표 4-26〉 업종에 따른 지각차이분석 .....	76



# SUMMARY

## The Effect of the Servant Leadership on Subordinator's Self-concept, Creativity and Job Performances

Hyung-Kyu Kim

Department of Business Administration

*The Graduate School of Cheju National University*

This study is implemented based on the following four main categorical ranges.

First, This study is to test the positive effect of the servant leadership on the subordinator's self-concept, creativity and job performances(i.e., organizational citizenship behaviors, innovative behaviors etc.). More, we confirm differentiated effect of the servant leadership's sub factors on the self-concept, creativity and job performances. Second, the positive effect of the self-concept, which is defined as subordinator's emotional response, on the subordinator's creativity is tested.

Third, we confirm the positive effect of the subordinator's creativity on the organizational citizenship behaviors and innovative behaviors. Finally, the structural relationship among the servant leadership, self-concept, creativity and job performances. The main result of this study is summarized as followings.

First, It is mainly found that the servant leadership positively affects the subordinator's self-concept. Besides, among the sub factors of servant leadership, the two leader behaviors, i.e., types of "subordinator's moral and self-development focus" and "vision-provision", outweighs the leader type of "confidence and humanity focus" in the effect on the self-concept. second, the

servant leader behavior affects the organizational citizenship behaviors and innovative behaviors positively. The same result is found in the innovative behaviors. In turn, the opposite relationship between the effects' magnitudes of the leader behaviors is found in the effect on the organizational citizenship behavior, which is society friendly behavior.

Third, the self-concept of the members in the organizations affects the creativity positively. Especially, the self-concept is found to be the very pivotal variable as the determinants of the organizational members' creativity. This is shown as the variance ratio, which is to explain the creativity of the self-concept, comprised 48%.

Fourth, Creativity affects the organizational citizenship behaviors and innovative behaviors positively. Among the sub-factors of the creativity, intrinsic job motivation outweighs the expertise and creative-thinking skills in the effect on the variable above. Especially, two variance ratios that the creativity explains the organizational citizenship and innovative behaviors are 30% and 39.2% respectively. This indicates that the creativity is the key factor in forecasting the contextual performance and adaptive performance.

Finally, as the result of the study's structural model, the effect of servant leadership on the organizational citizenship behaviors or innovative behaviors is less than that of leadership on self-concept which plays the role of the intermediate of the servant leadership into creativity. The self-concept, considering the creativity, does not affect the organizational citizenship behaviors and innovative behaviors positively. Rather, the former affects the letters positively through the creativity. In short, the effect of servant leadership is bigger on the organizational citizenship behaviors and innovative behaviors only through the self-concept and creativity than servant leadership's direct effect on the variables above.

The main results of the study is as follows.

First, the servant leadership model was implemented based on the management field other than the study of religion and pedagogy. The organizational citizenship is known as the society friendly behavior which contributes to the organizational goal in the long run. The servant leadership is found to affect on the innovative behaviors as well as this organizational citizenship positively. Especially, the differentiated effect of the servant leadership's sub-action on the job commitment is shown as effective. That is to say, the vision provision and trust and humanity focus are relatively bigger effective to innovative behaviors and society friendly behaviors respectively.

Second, this study shows that both the servant leadership and the new leaderships whose goal is for change and innovation is possibly applied complementally each other.

Most of the theories of new leadership represented by the charisma leadership and the transformation leadership look for the change and the innovation of organization members. These leadership theories make the subordinator show active attitude by encouraging one's job motivation.

The result of the study implies that both the vision provision behaviors and the behaviors of member's self-development focus among the sub-behaviors positively affects the self-concept than the behavior of the humanity focus. There is a certain similarity between behaviors of new leaderships and those of the servant leadership. Therefore, the study suggests the possibility that both the servant leadership and the new leadership can be applied each other complementally.

Third, our study found that the subordinator's self-concept and the creativity are the important variables for strengthening the subordinator's creativity, and the preceding factors of the innovative behaviors and the organizational citizen behaviors.

Part of the results in our study indicates that the variance ratio

which the self-concept explains the creativity comprised of 47.8%. The variance ratios that the creativity explains the innovative behaviors and the organizational citizen behaviors are given 39.2% and 29.8% respectively. Especially, the self-concept is found to be the very valuable variable to enhance the creativity of the organizational members. This implies that substantial endeavor is required to improve the self-concept in the organization. The creativity is measured by combining the field related knowledge, creative thinking skill, inherent job motivation. Therefore, to upgrade the field knowledge and thinking skill, various training and development programs such as study organization and action learning should be designed. Among the main component of creativity, the inherent job motivation is shown to be more effective to innovative behaviors and organizational citizen behaviors relatively. This means that the job needs to be designed to keep high level of motivation within various work levels.

Forth, the strategic human resource managing system needs to be established to guide the innovation rooted behaviors and change through the inducement of strong emotional response of subordinator. The past job-centered human resource management system is lack of flexibility and adaptability. So, it is exposed to the criticism that the system is not fitted into the flexible organization management. Therefore, the human resource management paradigm establishment, which highlights the flexibility, should be preceded to maximize the effect along with the change and innovation-wise leadership paradigm.

This indicates that the human resource management system should be changed into the structure highlighting the flexibility to exert the new type of leadership pursuing the change and the

innovation or the servant leadership.



# 제 1 장 서 론

## 제1절 연구배경 및 목적

### 1. 연구배경

최근 리더십 연구에서 팔로어(follower)의 중요성이 강조되면서 팔로어 중심적 리더십 연구가 점차 확산되고 있는 실정이며, 이러한 경향을 대표하는 리더십 이론이 서번트 리더십(servant leadership)이다. 서번트 리더십은 그 동안 종교학이나 교육학에서 연구되어 왔으나 경영학의 범주 내에서는 활발히 연구되지 못하고 있는 실정이다. 그 이유는 서번트 리더십의 일차적 관심이 팔로어에 있고 서번트 리더십의 뿌리는 서비스를 제공하는데 있으며, 부하의 성장과 성공을 조직의 업무 혹은 제품보다 더 중요하게 여기기 때문이다. 또한 서번트 리더십은 조직목표 달성을 위한 개인의 헌신보다도 개개인의 성장을 강조하고, 도덕적 가치를 통한 리더와 팔로어의 수평적 상호관계를 추구한다. 이러한 서번트 리더십의 특성 때문에 조직목표달성을 최우선시하는 사기업의 최고경영자들에게는 서번트 리더십이 큰 관심을 끌지 못하였다.

그러나 서번트 리더십이 조직목표달성을 중요시 여기지 않는 것은 아니다. 서번트 리더의 일차적 관심사가 부하에 있으며, 리더가 도덕적·윤리적 문제에서 자유롭지만, 서번트 리더십도 궁극적으로는 부하의 성장과 성공을 통하여 조직목표 달성에 기여하도록 하는 것이다. 한마디로 서번트 리더십은 인간관계론적 경영철학에서 기인한 것이다. 서번트 리더십은 팔로어의 정서적 욕구의 충족과 그들의 성장을 통해 궁극적으로 조직목표달성에 기여하고자 하는 것이다. 이렇게 함으로써 그간 종교계 및 교육계에서 연구되었던 서번트 리더십의 연구를 경영학의 범주로 끌어올릴 수 있는 것이다.

최근 경영환경의 불확실성 증대와 급격한 변화는 역량을 갖춘 팔로어의 양성이 절실히 요구되고 있다. 조직을 둘러싼 외적 환경은 1980년대 들어서면서 급변하기 시작하여 기존의 안정적 환경을 전제로 정립되었던 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 현상을 유지하고 기대되는 성과를 요구하던 리더십 이론들이 한

계에 부딪히고 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다. 우리나라의 경우 1990년대 들어서면서 새로운 형태의 리더십에 대한 연구결과가 보고되기 시작하였는데, 이 시기는 한국 기업을 둘러싼 환경이 그 어느 때보다 급변하기 시작한 시기이다. 1990년대 초반 WTO체제의 출범과 자유무역주의 확산으로 인한 세계화를 필두로 정보 및 지식기술의 급격한 발달, 지식소비자층의 확산으로 인한 소비자 요구의 다양화, 인터넷이라는 새로운 가상시장의 형성, 기업간 경쟁의 격화 등은 이에 대비하지 못한 우리 기업들을 당황하게 하기에 충분하였다.

이러한 외적 환경의 변화는 새로운 경영패러다임을 필요로 하게 되었고 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다. 또한 혁신적 경영패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다. 이러한 측면에서 서번트 리더십은 기존의 변화와 혁신을 추구하는 리더십과 일맥상통한다. 그러나 기존의 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십으로 대표되는 뉴리더십 이론들은 변화와 혁신을 통한 조직목표달성이 일차적 관심사인 반면, 서번트 리더십은 도덕성에 기반을 두고 부하의 성장과 성공에 일차적 관심을 두고 있다는데 근본적 차이가 있다. 따라서 서번트 리더십의 연구결과는 향후 변화와 혁신을 지향하는 새로운 형태의 리더십의 연구를 더욱 풍족하게 하고 상호 보완적 정보를 학계와 경영실무계에 제공할 수 있다는 장점을 지니고 있다.

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 보고되었다. 서번트 리더십이 인본주의적 철학에 기반을 둔 리더십 패러다임인 점을 감안하면 당연한 결과일 것이다.

하지만 유연성을 강조하는 현대적 경영패러다임에서 서번트 리더십의 기여도를 종합



적으로 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 혁신 지향의 리더십들과 서번트 리더십의 상호보완을 통해 실무에 유용한 리더십 패러다임을 창출할 수 있는 아이디어를 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 연구목적

본 연구는 지금까지 종교계 및 교육계에서 연구되어왔던 서번트 리더십을 조직적 측면에서 접근하고자 한다. 그 동안 경영학의 범주에서 서번트 리더십에 관한 연구를 어렵게 하였던 것은 서번트 리더십의 유효성 측정이 팔로어의 정서적 만족에 한정되어 왔으며, 성과변수와 서번트 리더와의 관계는 서번트 리더십의 특성상 중요한 연구주제가 아니었기 때문이다. 그러나 본 연구는 서번트 리더십의 성과를 측정하는 변수로 장기적 조직목표달성에 기여하는 조직시민행동과 혁신행동을 선정하여 서번트 리더십의 효과를 만족성과 효율성 그리고 유연성 측면에서 통합적으로 접근하고자 한다.

본 연구의 목적은 크게 네 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 긍정적 영향을 검증하고 서번트 리더십의 하위요인들이 자아개념 및 직무수행에 미치는 차별적 효과를 확인하는 것이다.

둘째, 부하의 정서적 반응인 자아개념이 부하의 창의성에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다.

셋째, 부하의 창의성이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다.

넷째, 서번트 리더십, 자아개념, 창의성, 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)간이 구조적 관계를 검증하는 것이다.

본 연구는 인간관계론적 경영철학에 근거하여 조직성과보다 부하의 성장과 성공을 최우선시하는 서번트 리더의 특성을 고려할때, 서번트 리더십은 직무수행(조직시민행

동, 혁신행동)과 같은 성과변수보다 자아개념과 같은 정서적 반응 변수에 민감하게 반응할 것이며, 정서적 반응 변수를 매개로 성과변수에 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.

## 제2절 연구방법 및 구성

### 1. 연구방법

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구성과를 고찰한 후, 이를 기초로 연구가설과 연구모형을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다. 연구범위는 공간적으로는 제주지역에 공·사기업체에 종사하는 근로자를 대상으로 하였으며, 시간적으로는 2006년 6월부터 2007년 4월까지 수행하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과 동일요인으로 추출된 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구가설의 검증을 위해 선형회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 연구모형의 구조적 관계를 검증하기 위해 공분산구조분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로 SPSS/PC+(12.0)와 AMOS(6.0)를 활용하였다.

### 2. 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경과 연구목적을 기술하고 본 연구방법과 논문의 구성체계를 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로 서번트 리더십의 정의, 구성체계, 특성을 고찰하여 서번트 리더십의 개념적 체계를 구축하였으며, 서번트 리더십의 유효성 측정 변수인 자아개념, 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)과의 관계를 선행연구를 통해 고찰하였다. 또한 이들 서번트 리더십 유효성 변수들의 개념을 문헌연구를 통해 명확히 규정하였다.

제3장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설을 설정한 후 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하고, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문 구성 및 분석방법 등에 대하여 제시하였다.

제4장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하고, 제시된 가설을 검증하였다. 또한 추가적 정보를 수집하기 위해 표본 집단의 특성과 연구모형에 투입된 변수간의 차이분석을 실시하였다. 가설을 검증하기 위해서는 검증목적에 맞게 회귀분석, 위계적 회귀분석, 공분산 구조분석을 실시하였으며, 차이검증을 위해 분산분석과 t-test를 실시하였다.

제5장은 연구결과를 요약하고, 연구의 학문적·실무적 시사점을 제시하였으며, 본 연구가 지니는 한계를 기술한 후 향후 연구를 위한 제언을 하였다.



## 제 2 장 이론적 배경

### 제1절 서번트 리더십

#### 1. 서번트 리더십의 정의

서번트 리더십(servant leadership)이란 용어는 Greenleaf(1977)가 1970년에 리더십용어사전에 처음으로 개념을 제안하면서 사용되었다. 서번트의 개념은 유대교와 기독교의 전통에 깊은 뿌리를 두고 있어 서번트 리더십에 대한 연구는 종교계를 중심으로 진행되어 왔다. 최근 팔로워의 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 이끌어 내다”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 주요책무로 인식하는 리더십 유형이며, 서번트 리더는 부하의 욕구를 보살피고 육성하며 변호하고 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 최고 경영자들에게 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 것

과 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 채무자가 되어야 한다고 강조하고 있다. 그는 순회하는 리더십(roving leadership)에 대해서도 기술하고 있는데, 리더는 조직 구성원 모두의 재능과 역할에 맞는 리더십을 발휘해야 하며, 리더십은 지위가 아니라 집단이 리더를 필요로 할 때 발휘되어야 한다고 하고 있다. 서번트 리더들은 자신들이 지도자이기도 하지만 때로는 추종자이기도 한다는 점을 인지해야 하며, 리더들은 개인적으로 역량이 출중한 부하들과 상호 교환활동을 수행하여야 하기 때문에 언제나 타인에 대해 수용 가능한 상태가 되어야 한다고 강조하고 있다(DePree, 1992). 그는 서번트 리더의 팀 구축 역할을 재즈음악 밴드와 비교하고 있는데, 어떻게 하면 사람들이 가지고 있는 독창적 재능을 완전히 끌어내고 이용하며, 어떻게 하면 이들을 혼합하여 각자의 재능을 합한 결과를 초월하는 창조적인 파트너십을 만들어 낼 수 있을까 하는 것이다(DePree, 1992). 그가 설명하는 서번트 리더십은 부하의 이해, 부하를 위한 봉사, 부하의 개발, 집단의 창조적 조화를 통한 시너지 효과, 그리고 때로는 부하를 위한 팔로어를 실천하는 것임을 강조하고 있다(Laub, 1999).

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 Boyer(1999)는 서번트 리더십을 섬세하며, 경청하는 리더, 부하와 동료의 발전을 장려하고 임파워먼트를 중시하는 리더로 정의하였다. 그는 부하의 역량을 개발하고 창의적 행동을 증대시키기 위한 수단으로 부하의 정서적 반응의 하나인 임파워먼트(empowerment)를 강조하고 있다. 이러한 주장은 일찍이 Gardner(1984)에게도 나타나고 있는데, 그는 리더의 역할은 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 부하를 동기부여시켜 그들이 할 수 있도록 의욕을 북돋아주고, 그들에게 임파워먼트를 심어주는 것이라 하였다. Kouzes & Posner(1995)는 리더가 모든 정답을 가지고 있는 것이 아니기 때문에 리더 스스로가 학습하는 것이 매우 중요하며, 리더와 부하간이 신뢰는 통제에 의해 형성되는 것이 아니라 상호 교환활동을 통한 수용 상태의 유지에서 구축되는 것이라 하였다. 특히 그들은 서번트 리더십에서 리더의 역할이 통제를 위한 것이 아니고 의

지와 능력이 있는 사람을 보조해 주기 위한 것임을 인지함으로써 부하들로부터 더 많은 자유와 생산성을 이끌어 낼 수 있음을 강조하였다. 그들은 부하의 동기부여가 정상적인 수준을 초월한 일들을 하도록 하는 기본 요소인데 통제는 부하의 내재적 동기부여를 감소시켜 역효과를 가져온다는 것이다.

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 사람으로 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 비전제시 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 비전제시 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 명확한 판단력을 함양하는데 도움을 준다. 또한 서번트 리더들은 임박

한 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 권한 부여에 대한 방법을 제공한다. 그리고 서번트 리더 들은 향후의 변화와 유행을 구별하고, 그에 알맞은 대처를 할 수 있어야 한다.

그런데 서번트 리더십에 대한 상기의 학자들의 설명에 있어서 리더가 지닌 권력 중 통제적 권력은 리더십 발휘에 무의미한 것인가에 대한 의문을 가지지 않을 수 없다. 실제로 조직현장에서 리더가 영향력을 발휘하는데 있어서 합법적 권력(권한), 보상적 권력은 어떠한 리더 형태에서도 정도의 차이는 있지만 발휘되고 있는 것을 쉽게 찾아볼 수 있기 때문이다. Covey(1994)는 이 문제에 대한 해답을 제시하고 있다. 그는 서번트 리더십의 발휘 시점에 대해 주목하고 있다. 그의 관점에 따르면 서번트 리더십은 리더들이 부하의 의견을 구하고 궁극적으로 관대한 권위의 아이디어와 혼합하는 방법들의 하나라고 설명한다. 그는 리더가 목표를 정할 때까지 권위를 활용하게 되고 그 후부터 서번트 리더십이 발휘될 수 있다고 하였다. Blanchard(1995)도 Covey와 비슷한 제안을 하고 있다. 그는 목표를 세우고 방향을 설정하기 위해서는 리더십 발휘가 정상적인 계급구조안에서 접근하는 것이 적절하며, 목표와 방향이 설정된 후에는 리더가 부하를 섬기는 역할을 하게 된다는 것이다. 그는 서번트 리더십이 조직의 목표와 방향이 설정된 후에 발휘될 수 있는 리더 행동이라는 점을 명확히 제시하고 있다.

그러나 목표와 방향이 설정에 있어서도 인간을 최우선 고려한다는 점에서 전통적 리더십과도 차별된다. Collins(2001) 인간이 리더의 첫 번째 초점이 되어야 하며 그 후에 비전이라든지, 조직 혹은 전략이 따라야 한다는 점을 강조하고 있다. 그는 서번트 리더는 비전을 제시하는 인물이며, 그의 부하들에게 그들의 잠재력을 찾을 수 있게 하고, 부하들이 목적, 명령, 어려움을 이겨내는 자세를 확실히 발전시켜 나갈 수 있도록 도와줄 수 있는 사람이다. 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 강조하고 있다.

## 2. 서번트 리더십의 구성체계

### 1) 서번트 리더십의 인식체계

그린리프 서번트 리더십센터(The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership)의 한국 대표로 활동하고 있는 이관웅(2001)은 그동안의 서번트 리더십에 대한 연구 및 저서들을 바탕으로 서번트 리더십에 대한 모델을 정립하였다. 그는 서번트 리더십 모델을 인식체계(내면의 인식체계), 인식에서 비롯되는 가치체계(지키고자하는 가치), 가치에서 비롯되는 행동체계(겉으로 드러난 행동) 등 3차원으로 나누어 설명하고 있으며, 이러한 3가지 차원에서 서번트 리더십이 다른 리더십과 구별된다고 주장하고 있다.

인식체계는 서번트 리더의 내면적 인식체계로 이관웅(2001)은 첫째, 리더 자신을 서번트 리더로 인식하고, 둘째, 부하를 성공과 성장의 대상으로 인식하며, 셋째, 서번트 리더는 리더와 부하의 관계가 지시나 통제의 관계가 아니라 섬기고 지원하는 관계라는 것이다.

먼저 자신을 서번트 리더로 인식하는 것은 자신이 부하들을 위해 어떻게 봉사하고 헌신해야 리더의 직분을 다할 수 있는지를 생각한다는 것이다. 이러한 서번트 리더로서의 자기인식의 핵심에는 사랑(love)과 봉사(service)가 자리한다. Crom(1998)은 서번트 리더들이 진실로서 타인들을 돌보며 부하들의 삶에 관심이 있다는 점에 동의한다. Winston(2002)은 “조직에 있어 아가페적 사랑의 필요성은 곧 사람들을 고용된 일손으로 보는 것을 넘어서, 그들을 고용된 마음으로 보는 것”이라고 주장하였다. 리더십이 감정을 가지고 이끄는 행위에 의해 보여 지면, 이것은 이해심과 감사하는 마음, 친절, 용서, 연민 등을 키워나간다(Gunn, 2002). 이런 사랑은 타인의 가장 큰 관심사를 제공하며, 사내 문화를 보여주며 리더들을 자기 의심, 자기 비판, 자기가 부과한 제한으로부터 자유롭게 한다. 이런 서번트 리더의 사랑은 조건화 할 수 없다. 서번트 리더는 타인을 진심으로 배려하고 고마워한다(Russell, 2000). 이러한 사랑이 보여주는 것처럼, 서번트 리더들은 희망과 용기를 준다. 이런 사랑은 서번트 리더들의 개인적 가치나 덕에서 나오는 것이며, 서번트 리더들은 사람들에게 명예와 경애를 추구한다.

한편 Russell & Stone (2002)은 봉사가 서번트 리더십의 핵심이고 게다가 이러한



봉사는 자체적 관심을 넘어 타인에 대한 관심의 한 영력이라는 점에 동조하였다. 서번트 리더들은 봉사가 우선이라는 점을 알고 있다. 서번트 리더는 봉사의 임무로서 삶을 바라보고 공헌하도록 요구 받고, 이 서비스에 대한 요구는 타인이 책임감을 인정하도록 유도한다. Swindoll (1981)에 의하면, 서번트 리더는 개개인에게 서비스를 줄 수 있는 사람이다. 개개인에게 서비스를 준다는 것은 사적 관련과 확실성, 그리고 리더의 방법과 계획을 제공한다는 것을 내포한다. 서비스의 실행은 개개인에게 제공함으로써 관용을 필요로 하고, 이 관용은 시간, 에너지, 관심, 연민, 그리고 본인의 재산까지 의미한다고 본다.

둘째, 부하를 성공과 성장의 대상으로 인식하는 체계는 부하가 성공하고 성장할 수 있도록 지원해야 할 대상이란 인식이다. 서번트 리더는 부하를 섬기는 마음가짐을 기초로 부하의 성공과 성장을 위해 지원과 코칭을 강화한다. 또한 부하들의 업무추진 과정에 직면하는 욕구를 해결해주기 위해 노력하는 방식으로 자신의 리더십을 발휘한다. 이때 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 부하의 역량부족의 원인을 자신에게서 찾으려고 노력한다.

셋째, 서번트 리더십은 리더와 부하와의 관계는 부하중심 혹은 부하우선의 상호관계라는 인식체계를 가지고 있다. Greenleaf(1977)는 서번트 리더는 자신들의 역할을 섬김을 행하는 자로 보고 난 후에야 다른 사람들을 위해 봉사하는 방법 중의 하나인 리더십이 그들이 것이 되는 것이라 하였다. 그는 '먼저 섬김을 행하는 사람'이 '리더가 먼저인 사람'보다 다른 사람의 욕구를 어떻게 충족시키고, 동기부여 시키는지를 알 수 있다고 강조하였다. 이는 리더십은 스킬보다도 내면에 어떠한 마음가짐이 자리 잡고 있는지가 더 중요하다는 점을 강조하는 것이다. 그는 섬김을 행하는 자는 세상의 모든 문제가 바로 자기 자신의 내면에 있으며 밖에 있는 것이 아니라는 견해를 가지고 있다.

## 2) 서번트 리더십의 가치체계

이관웅(2001)은 서번트 리더는 자신이 섬기고 봉사하고 기여하는 부하들로부터의 신뢰를 최우선시하기 때문에 서번트 리더에게 가장 중요한 가치를 신뢰(trust)라고 하였다. Fletcher(1999)는 서번트 리더십의 기초가 신뢰하는 점을 옹호하였다. Kezar (2002)에 따르면, 서번트 리더십은 사람들이 편안하게 느낄 수 있게 도와주고, 모든 이들이 소리 낼 수 있고, 진실게임과 같은 화술들이 사용될 때처럼 협동적이고 공동으로

일하는 개방적 환경을 창출하는 것과 관련이 있다고 하였다. 이러한 환경은 신뢰의 한 부분이다. 신뢰는 서번트 리더십의 가장 중요한 요소들 중 하나이고, 서번트 리더들은 타인을 믿고 신뢰하기 때문에 최고의 규범을 마련하는 것이다. 서번트 리더들은 심층적이고 의미있는 신뢰의 환경을 형성하고, 이러한 것은 굉장한 효과를 낼 수 있다 (Bennett, 2001). 신뢰는 부하직원들이 목표를 이룰 수 있다고 확신하면서, 부하직원의 보이지 않는 잠재력에 대한 믿음이고, 향후 나타날 자기달상의 예언을 위해 리더의 측면에서 일관성과 확실성을 요구한다. 신뢰는 서번트 리더십에서 필수적이고, Russell (2000)에 의하면 성실과 정직의 가치는 상호간, 그리고 조직 간의 신뢰를 형성하고 신용으로 이어지는 것이라 보고 있다. 서번트 리더들은 신뢰에 토대를 두고, 신뢰는 서번트 주도 조직을 지탱한다. Melrose(1995)는 서번트 리더는 두려움과 불안정보다는 신뢰를 서서히 주입시키려고 노력하고, 속임수적인 상태보다 신뢰할 수 있는 상태에 중점을 둔다고 설명했다.

### 3) 서번트 리더십의 행동체계

서번트 리더십의 인식과 가치체계에 부합하는 리더 행동은 무엇인가? 서번트 리더십은 서번트 인식을 바탕으로 부하와의 관계에서 신뢰를 증진시킬 수 있는 행동을 서번트 리더 행동의 원칙으로 삼고 있다. 서번트 리더십의 인식과 가치체계에 부합하는 서번트 리더행동을 탐색하는 연구가 국내외적으로 진행되고 있다. 그러나 상당부분 경험적 수준의 연구에 머물러 있으며, 아직까지 실증적 검증을 거친 통일된 개념의 서번트 리더 행동 척도는 개발되지 않은 상태이다. 여기서는 Greenleaf(1970)의 서번트 리더 행동체계와 기타 서구의 학자들의 주장하는 행동체계를 살펴보고 본 연구에서 수용할 수 있는 행동 척도들을 살펴보고자 한다.

#### (1) Greenleaf의 서번트 리더행동

서번트 리더십이라는 용어를 리더십 용어사전에 소개한 Greenleaf(1970)가 서번트 리더십 연구에 미치는 영향은 절대적이다. 서번트 리더십에 대한 그의 원조적 아이디어가 너무 강하여 그의 사후에도 그린리프센터가 운영되어 지속적으로 연구하고 있으며, 이 주제에 대한 현재의 대부분의 저술 작업에 그가 기초로 자리매김하고 있다. 그린리프의 리더십 철학을 계승하고 있는 그린리프센터의 Larry Spears(1994, 1995)

소장은 Greenleaf(1970)의 저서에서 서번트 리더십의 10가지 행동 특성을 정리하여 제시하고 있다.

첫째, 다른 사람들이 무엇을 말하고자 하는지를 수용적인 태도를 가지고 경청(listening)하는 것이다. Greenleaf는 경청을 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이라고 말하면서 경청을 통해 부하의 요구를 이해하고 집단의 방향을 올바르게 설정할 수 있다고 하였다.

둘째, 다른 사람들을 받아들이고 그들을 위해 공감(empathy)하는 것이다. 공감이란 상대방의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위이다. 공감은 자신보다 다른 사람의 처한 상황에 보다 부합하는 정서적 반응으로 다른 사람의 정서적 상태나 조건에 대한 이해와 그에 부합되는 정서적 상태를 의미하는 것으로 이 개념에는 사람들의 다양성에 대한 포용도 포함된다.

셋째, 통찰력과 직관(foresight and intuition)이다. 통찰력과 직관은 과거의 경험을 미래에 투사하여 현재 및 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력을 말하는 것이다. 여기서 중요한 것은 직관이다. 과거의 경험만으로 미래를 예측할 수 없기 때문에 직관이 필요한 것이다. 리더는 통찰력과 직관은 미래의 비전을 제시하는데 중요한 무기이다.

넷째, 인지(awareness)와 지각(perception)이다. 이는 다른 사람들보다 주변 환경에 대해 잘 아는 것으로, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 주변 요소들을 잘 파악하는 정도이다. 이는 더 나은 통찰력과 직관을 제시하는 바탕이 된다. 한편 인지행동은 자기 인지를 포함하고 있는데, 자기 자신에 대한 정확한 인지 없이는 다른 사람을 섬길 수 없기 때문이다.

다섯째, 다른 사람을 설득(persuasion)하는 힘을 가지는 것이다. 이는 리더로서의 권위나 일반적인 지시가 아닌 쌍방향 의사소통을 통해 영향력을 행사하는 행위이다. Greenleaf(1996)는 설득에 의한 상대방의 수용을 통해서만 예상되는 결과 혹은 그 이상의 성과를 이룰 수 있다고 주장하였다. 설득의 상호존중과 의사소통을 전제로 하는데, 설득을 통한 구성원들의 합의 과정에서 하나의 공동체 의식을 함양하게 된다.

여섯째, 비전제시(conceptualization) 능력이다. 이는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위이다. Farling과 그의 동료(1999)는 비전제시를 리더십의 기본적이고 중요한 요소로 보았고, Greenleaf (1977)는 리더들이 자신

에게 “자신이 공헌 하는 사람들이 성장하는가?”라는 우선적인 질문을 해야만 한다고 지적하였다. 또한 Buchen(1998)은 미래지향적 형세가 Greenleaf(1977)에게 있어서 매우 중요하다라는 점에 옹호하였고, 비전을 최우선으로 주장하였으며, 서번트 리더들은 반드시 미래를 선점해야만 한다고 역설하였다. 이 미래 지향적 견해는 최고의 공헌을 추구한다. 리더들은 상황이 어디로 향해 있는지를 파악하여 미래의 충분한 대비에 전력을 투구하여야 한다. 서번트 리더들은 임박한 재앙의 조짐을 볼 수 있어야 하고, 장차 일어날 일을 예측할 수 있어야 하며, 부하직원들을 이해하고, 귀를 기울여야 하며, 잠재성이 있는 방향으로 경영을 관리해야 한다(Buchen, 1998). 더불어 안목 있는 관점은 무엇이, 왜 필요 한지를 인지하면서 권한 부여에 대한 방법을 제공한다. 또한 서번트 리더 들은 향후의 변화와 유행을 구별하고, 그에 알맞은 대처를 할 수 있어야 한다.

일곱째, 개인이나 집단에게 치유(healing)의 영향력을 행사하는 능력이다. 치유는 업무로부터의 건강악화, 조직내 상사, 부하, 동료들과의 관계 악화와 같은 상처로부터 오는 구성원들의 정서적 감정과 스트레스를 경감시켜 주는 행위이며, 치유는 리더가 구성원에 대한 관심과 배려에서 출발한다(Wheaton, 1999).

여덟째, 조직에서 공동체를 구축(building community)하는 행동이다. 공동체란 구성원들이 상호작용하며 공통적인 관심을 가지고 있는 집단을 의미한다. 조직에서 공동체는 함께 일하면서 조직구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 서로 배려하고 협력하는 팀을 의미한다(이관웅, 2002). 서번트 리더의 공동체 구축 행동은 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 구축하기 위해 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위라 할 수 있다. 서번트 리더는 조직 구성원들의 서로의 관심사항을 공유하며, 공동 목표를 공유하도록 격려하고, 공동 목표 수행을 위해 구성원들 간의 배려와 협력을 바탕으로 한 관계의 질을 높이려고 노력한다. 여기서 상호 배려와 협력은 다시 구성원들의 공동체 의식을 강화하는 역할을 한다.

아홉째, 청지기 의식(stewardship)이다. 청지기 의식은 리더의 개인적 욕구에 앞서서 다른 사람의 욕구를 우선시 하는 것으로, 어떤 의사결정이나 행동을 할 때, 그 결과가 구성원들에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위가 대표적 예이다.

열째, 성장을 위한 지원(commitment to growth) 행위이다. 이는 구성원들이 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 지원하며, 그들의 역량을 발휘하여 성장할 수 있도록 환경을 조성하고 기회를 제공하는 행위이다. 서번트 리더는 부하들의 미래 가치를 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. 성장지원의 수단으로 최근 임파워먼트를 강조하는 것도 같은 맥락이다.

Buchen(1998)은 Greenleaf를 '임파워먼트 운동의 아버지'라 칭하였고, 그 이유는 임파워먼트가 서번트 리더십의 가장 중요한 특성에 하나이기 때문이다(Buchen 1998: Russell & Stone 2002). 임파워먼트는 권한을 타인에게 위임하고 실제로 권한을 주는 것이며(Joe Anderson, 2003), 서번트 리더에 입장에서 권력은 사람들을 중요하게 여기게 만들고, 팀워크, 사랑과 평등의 가치에 중점을 두면서 효과적인 칭취에 연관을 둔다(Russell & Stone, 2002). 게다가 서번트 리더들은 또한 사람들을 교육시키고 개발하게 함으로서 권한을 부여한다(Russell & Stone, 2002). 서번트 리더들의 성취감은 타인의 성장에서 얻을 수 있고, 그들은 그 결과물을 그들 자신이 기꺼이 떠맡는다. Bennett (2001)은 서번트 리더들이 그들의 부하직원을 알고, 임파워먼트를 통하여 부하직원들이 얻는 지식과 경험에 대한 그들의 욕구를 이해할 필요가 있다고 설명했다. Farling, Stone, 그리고 Winston (1999)은 서번트 리더들이 부하직원 들의 가치에 대한 조치에 따라서 그들에게 권력부여를 하고, 이러한 관계는 변화되는 것이라 언급했다. 서번트 리더십이 서비스, 일에 대한 정신적인 접근, 개인적 발전, 그리고 결정수립과정의 공유에 중점을 둔다는 점에서 권력부여의 아이디어와 서번트 리더십은 서로 협력하여 작용한다(Lee & Zemke, 1993). 임파워먼트는 통제를 버리고 부하직원에게 요구되는 의무를 가지도록 시킨다. 이러한 과정을 통하여, 서번트 리더들은 부하직원들을 이끌고, 그들의 성장을 균형을 조화롭게 하며, 그들을 위해 무엇이 최선인가를 인지한다. 이런 임파워먼트의 부여는 부하직원들이 번영하고 성장하도록 한다.

## (2) 국내외 서번트 리더행동 연구

Greenleaf(1970)의 저서에서 10가지 서번트 리더행동을 정리한 Spears(1994, 1995)의 연구 이후 여러 학자들이 다양한 조직에서 서번트 리더십의 구체적 행동 양식에 대한 연구가 진행되어 왔다.

Millard(1995)는 서번트 리더십의 행동특성으로 7가지를 제시하고 있다. 첫째 팀

워크(teamwork)이다. 이는 리더는 전체로부터 떨어져 존재하는 것이 아니고 전체의 일부를 강조하면서 서번트 리더행동에서 조화를 강조하고 있다. 둘째, 모범적 행동(setting an example)이다. 서번트 리더는 행위를 강요하기보다 스스로 행위의 모델을 보여주어야 한다. 셋째, 긍정적 행동(affirmation)이다. 서번트 리더는 사람들을 끌어내리는 것이 아니라 오히려 사람들을 올려 세워야 한다. 넷째, 친숙성(familiarity)이다. 리더는 자신을 따르는 사람에게 냉담하고 그들로부터 단절되어 있기 보다는 그들을 알고자 추구하고 그들에게 알려지도록 노력하여야 한다. 다섯째, 차별성(individuality)이다. 유일하거나 차별화된 리더의 가치 행동이다. 여섯째, 유연성(flexibility)이다. 리더의 규칙과 절차들이 사람들의 필요에 맞아야 하며, 그 반대로 되어서는 안 된다. 일곱째, 치유(healing)이다. 리더는 완벽을 요구하기보다는 복귀와 향상을 향한 의지를 가지고 있어야 한다. 또한 Millard(1995)는 리더가 지녀야 할 내면적 성질로 허식 없는 성질, 정직성, 투명성, 극기심, 연민 등을 들고 있다.

Roberts(1996)는 서번트 리더십의 여섯 가지 특성을 제시하고 있는데, 열린 아젠다(open agendas), 나보다 우리를 강조하는 협력(collaboration), 열린/쌍방향 의사소통(open/two-way communication), 신뢰(trust), 임파워먼트(empowerment)와 열린 마음이다. 또한 Williams(1996)는 서번트 리더의 행동 특성 일곱 가지를 제시하고 있다. 첫째, 정직과 믿음성, 둘째, 설득력 있는 성격, 셋째, 다양한 배경과 경험을 가진 사람들과 함께 기꺼이 일할 수 있다는 마음가짐, 넷째, 다양한 그룹 사이에서 협력적인 상호작용을 용이하게 하는 능력, 다섯째, 결코 사람들을 거부하지 않는 행동, 여섯째, 감정이입, 이해, 관용 등을 베푸는 행위, 일곱째, 자기와 다른 사람들에 믿음 등이다. Wheaton(1999)은 서번트 리더 행동의 특성으로 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전제시 등을 효과적 특성으로 제시하고 있다.

Sims(1997)는 서번트 리더가 지녀야 할 행동특성으로 일곱 가지를 제시하고 있다. 첫째, 비전을 공유하고 촉진하기(promote a shared vision), 둘째, 평생학습하기(be a lifelong learner), 셋째, 타인이 필요로 하는 것을 돌봐 주는 권력을 사용하기(use power to care for other's need), 넷째, 공동체 구축과 협력 장려(build community and collaboration), 다섯째, 자기를 낮추고 타인의 접근할 수 있도록 하기(be vulnerable, not promotion self), 여섯째, 정직하게 의사소통하기(communicate honestly), 일곱째, 타인을 성장시키기(build up other) 등이다. 또한 Boyer(1999)는 질문과 이해(asking &

understanding), 상호이해와 존중(respectful and appreciation), 격려와 보살핌, 편안함(encouraging and caring and open), 도덕성(authentic and direct), 권한위임과 학습조장(second-place), 관계와 공동체 형성(relation), 신뢰(trust) 등 일곱 가지 서번트 리더 행동을 제시하였다.

한편 Laub(1999)는 서번트 리더 행동을 측정하기 위한 도구(SOLA: servant organizational leadership assessment)를 개발하기 위해 14명의 전문가를 대상으로 Delphi 조사를 실시하였다. 조사결과 6가지 하위행동으로 구성된 74문항의 서번트 리더 행동 측정설문이 도출되었고 이를 41개 조직 828개의 표본을 대상으로 실증 조사를 실시하였다. 조사결과 14문항이 제거되고 총 60개 문항으로 구성된 SOLA를 도출해 내었다. 그러나 SOLA는 실증분석 결과 다일차원의 요인으로 나타났다. Luab(1999)의 서번트 리더의 6가지 행동척도는 다음과 같다. 첫째, 인간가치 존중(values people)이다. 이는 타인에 대한 믿음, 자신보다 다른 사람을 우선 고려하기(봉사), 권위적이지 않은 경청과 수용의 개념을 포함한다. 둘째, 성장(development people)이다. 이는 다른 사람에게 성장의 기회를 제공하고, 유익한 행동모델을 제시하며, 격려하는 행동을 포함한다. 셋째, 공동체 구축(builds community)이다. 구성원간의 호의적인 관계형성, 타인에 대한 가치와 배려, 구성원간의 협력을 강조하는 행동이다. 넷째, 도덕성(displays authenticity)이다. 타인에게 개방적이며, 타인으로부터 학습하려 하고, 정직과 신뢰를 유지하는 행동을 포함한다. 다섯째, 리더십 발휘(provides leadership)이다. 이는 미래의 비전을 제시하고, 목표를 분명히 하고, 용기를 주고 솔선수범하는 행동을 포함한다. 여섯째, 리더십 공유(shares leadership)이다. 이는 통제를 최소화하고 타인을 설득하며, 동기부여 시키는 행동을 포함한다.

국내의 서번트 리더십 행동에 대한 연구들은 모두 새로운 행동 척도를 개발하는 연구가 아니라 기존에 개발된 행동 척도를 활용하는 연구들이며, 연구결과를 살펴보면 후술하는 바와 같다. 황인경(2001)은 국내 7개 기업의 중간관리자를 대상으로 한 연구에서 Spears(1995)의 열 가지 차원의 서번트 리더 행동 개념을 활용하여 Girard(2000)의 설문항목을 바탕으로 Livovich(1999)와 Laub(1999)의 설문항목을 참조하여 32개 문항의 서번트 리더 행동 측정 설문을 개발하여 활용하였다. 연구결과 Spears의 경험적 차원과는 달리 요인분석을 통한 실증연구에서는 서번트 리더 행동은 일곱 개 차원으로 제시되었다. 즉 Spears(1995)의 경험적 차원 중 경청, 공감, 치유, 설득을 측정하는 하위 변수들

은 하나의 요인으로 채택되었으며, 나머지 여섯 개 요인은 각각 다른 하위요인 구조를 지닌 것으로 분석되었다. 또한 윤대균(2004)는 한국의 특1급 관광호텔의 342명의 종사자를 대상으로 한 연구에서 황인경(2001)과 유사하게 정기산(2002), Girard(2000), Livovich(1999), Laub(1999)의 설문항목을 참조하여 33개의 서번트 리더 행동 측정 설문을 고안하여 조사하였다. 조사결과 공감대 형성(경청, 공감, 치유, 설득), 비전제시(인지, 통찰, 비전제시), 성장, 도덕성, 공동체 의식 등 5개 요인이 추출되었다. 김영희(2004)는 Luab(1999)가 개발한 SOLA의 60문항 중 33문항을 추출하여 설문 조사 후 요인분석을 실시한 결과 네 개 요인이 추출되었으나 타 변수와의 관계 검증에서는 단일척도로 활용하였다.

이처럼 서번트 리더 행동은 개념적 측면에서는 5개에서 10가지로 구분하여 설명하고 있으나 실증분석에서는 단일차원에서 7가지 차원까지 연구마다 일치된 결과를 보이지 않고 있다. 심지어 서번트 리더십의 행동 차원을 실증적으로 규명하기 위한 연구에서도 하위 행동 차원간의 높은 상관관계로 인하여 단일 차원으로 나타나고 있다(Luab, 1999). 이는 아직까지 서번트 리더 행동에 대한 연구가 경험적이고 개념적 차원에 머물러 있음을 보여주는 것이다. 따라서 보다 정교하고 타당성 높은 서번트 리더 행동 측정도구의 개발이 시급한 과제로 대두되고 있다.

### 3. 서번트 리더십의 특성

#### 1) 리더십 접근방법의 진화과정

리더십에 대한 체계적이고 과학적인 접근이 이루어진 것은 20세기 이후라 할 수 있다. 그 이전에도 리더십에 대한 접근은 존재해 왔지만 주관적인 측면이 농후하였다. 리더십 연구의 초기 이론들은 대부분 리더의 유효성을 발생시키는 제요인, 즉 효과적인 리더를 나타내는 리더의 자질, 행동 및 상황들을 인식하는 데 초점을 맞추어 왔다. 이러한 전통적 리더십 이론의 가장 일반적인 접근법은 특성론적 접근법, 행동론적 접근법, 상황론적 접근법이다.

첫째, 특성론적 접근법은 리더에 초점을 맞추어, 성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더, 리더인 사람과 아닌 사람을 구분시켜 주는 특성이 무엇인지를 규명하는 데 중점



을 두고 있다. 이 접근법은 리더는 다분히 타고나는 것으로 인식하고 있다. 그러나 일반화된 리더의 공통적 특성이 존재하기 어렵고 이를 검증할 만한 이론적 근거가 미약하다.

둘째, 행동론적 접근법은 리더와 추종자의 관계에 초점을 맞추어, 팔로어에게 바람직한 영향을 미치거나, 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동 유형이 무엇인가를 규명하는 데 중점을 두고 있다. 이 접근법은 보편적이고 일반적인 유효한 리더십을 탐구하는 것이지만 리더, 부하, 조직이 처한 상황을 전혀 고려하지 않고 있다.

셋째, 상황론적 접근법은 리더와 추종자 간의 상호작용에 영향을 미치는 환경적 요인을 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동이 추종자의 태도나 행동 또는 집단이나 조직유효성에 미치는 영향이 상황적 요인에 따라 어떻게 다른가를 규명하는 이론이다. 이는 행동론의 보편성을 부정하여 리더, 부하, 조직이 처한 상황에 따라 유효한 리더십은 달라진다는 관점이다. 그러나 이 접근법은 리더가 많은 상황을 고려하여 리더십을 발휘할 시간이나 능력이 없고 특히 미시적 상황변수를 고려할 경우 더욱 그러하다는 비판을 받고 있다.

상당 기간 동안 리더십 연구의 주류를 이루어 왔던 전통적 리더십 접근방법들은 진술한 딜레마에서 빠져 나오지 못한 채 서로 분리되어 연구되어 왔거나 행동론에서 보편성을 추구한 연구결과를 다시 상황론에서는 상황에 따라 유효한 리더십이 다르다는 결론을 내어 왔다(강영순, 2002).

1980년대 이후 새로운 리더십(new leadership theories) 또는 새로운 장르의 리더십(new genre of leadership theories)이라 불리는 새로운 형태의 리더십 이론들이 발표되기 시작하면서 새로운 접근이 시도되었다. 이러한 리더십 이론들은 평균적 리더십(average leadership) 차원의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 서번트 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchange) 등으로 대표된다. 이러한 이론들은 분석 수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 리더와 팔로어 간의 신뢰를 바탕으로 한 상호작용과 팔로어의 정서적 충족을 통한 변화와 혁신을 공통적 주제로 다루고 있다. 또한 뉴리더십 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 내용들

을 다룸으로써 기존의 리더십 이론들을 보완하고 있다. 이와 같은 접근방법의 진화과정을 Bryman(1992)은 <표 2-1>과 같이 요약하고 있다.

<표 2-1> 리더십 접근방법의 진화과정

기 간	접근방법	핵심주제
1940년대 후반 이전	특성이론	능력 있는 리더는 타고난다.
1940년대 후반 ~ 1960년대 후반	행동이론	유효한 리더십 유형이 존재하며, 이러한 리더십 행동은 개발된다.
1960년대 후반 ~ 1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 다르다.
1980년대 초반 이후	뉴리더십이론	리더는 비전을 무기로, 하위자에게 강한 정서적 반응과 혁신행동을 유발해야 한다.

자료: 강영순(2002), 경영자의 뉴리더십 탐구, 무역경영사.

강영순·김정훈(2002)은 전통적 리더십과 새로운 리더십 이론들의 차별적 특징을 아래와 같이 요약하고 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.

## 2) 전통적 리더십과 서번트 리더십의 관계

전통적 리더십 특히 리더십 행동이론에서 보여주었던 과업중심적 리더행동과 서번트 리더행동간에는 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 그러나 전통적 리더십에서 보여주고 있는 관계지향적 리더행동과의 관계에서는 서번트 리더십이 관계지향적 리더십과 더불어 인간 중심적 리더십이론의 범주에 포함된다. 이관웅(2001) 전통적 리더십(특히 과업중심적 리더십)과 서번트 리더십의 차이점을 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 서번트 리더의 관심 영역은 일의 처리과정을 중시하며, 그 과정에서 부하의 성장을 도와주고 능력을 육성시킬 의무가 있다고 생각하며, 이 과정에서 장애요인을 제거하려고 노력한다. 반면 전통적 리더는 일의 결과를 중시하고 평가에서도 재무적 성과를 매우 중요시하여 일의 추진과정 및 방법에 관여한다.

둘째, 서번트 리더의 가치체계가 부하와의 신뢰를 바탕으로 하는 반면 전통적 리더는 리더 중심적 가치관을 지니고 있다. 서번트 리더는 부하를 신뢰하며 그들의 생각을 수용하는 개방적 가치를 지닌 코치인 동시에 지원자가 되는 반면, 전통적 리더는 부하들을 자신의 기준에 맞출 것을 요구한다.

셋째, 서번트 리더의 인간관은 조직의 목적 달성에 있어 사람을 중요한 자원의 하나로 인식하는 반면, 전통적 리더는 자신이 활용할 수 있는 여러 자원 중의 하나라고 인식한다. 즉 전통적 리더는 과제를 우선적으로 보기 때문에 부하들을 자신이 지시한 것을 수행하는 대상이 될 뿐이며, 서번트 리더는 부하의 업무 추진과정에서 리더는 부하를 육성시키고 성장시킬 의무가 있다고 본다.

넷째, 서번트 리더의 업무추진 방식은 일을 추진하는 과정에서 부하의 능력을 믿고 그들의 판단을 존중하는 반면, 전통적 리더는 자신의 능력이 부하보다 우위에 있다고 생각하기 때문에 부하들을 자신의 틀 안에 가두려고 한다. 서번트 리더는 부하와 상호 공동체 이미지를 강조하여 상호 정보를 공유하고 상호 필요한 학습하는 반면 전통적 리

더는 자기 방식대로 원하는 것을 주어진 시간 안에 수행하도록 한다.

다섯째, 경쟁에 대한 시각에서 서번트 리더는 구성원들의 지나친 개인경쟁을 경계하며 조직내에서 경쟁을 공식화하지 않는 반면 전통적 리더는 경쟁 메커니즘을 이용하여 부하들의 복정을 이끌어 낸다. 서번트 리더는 조직에서 긍정적 자극을 이끌어 내기 위해 구성원들이 하나의 팀으로 조직성과를 창출 할 수 있도록 격려하는 반면, 전통적 리더는 부서내 경쟁을 조장하여 자기성장보다 리더에 대한 복종을 이끌어 낸다.

여섯째, 생산성 측정에 있어서 서번트 리더는 일의 결과와 함께 구성원들의 자발적 행동의 정도를 평가하는 반면 전통적 리더는 시간이나 경비 또는 생산량 등 양적 기준을 중심으로 평가한다. 서번트 리더는 조직의 생산성을 높이기 위해 권한을 위임함으로써 구성원들의 자발적 업무추진을 이끌어 내며, 필요한 일을 수행할 수 있도록 자율적 환경을 조성해 준다.

일곱째, 부하를 위한 시간 할애 측면에서 서번트 리더는 구성원들을 위해 자신의 시간을 기꺼이 할애하는 반면 전통적 리더는 스스로 시간이 없다는 점을 강조한다. 서번트 리더는 업무현장을 돌아다니며 구성원들의 애로사항을 경청하고 이를 해결하기 위해 많은 시간을 할애하는 반면, 전통적 리더는 과업달성을 위해서 스스로 업무를 챙기고 간섭하고 감독하기 때문에 부하들을 육성할 시간을 갖지 못한다.

한편 서번트 리더십은 전통적 리더십의 관계지향적 리더행동과는 인간 중심적 리더십 범주내에서 동질적 요소를 지니고 있다. Foster(2000)는 서번트 리더십 이론을 인간중심적 이론(humanistic theory)으로 분류하고 있다. 인간중심적 이론은 인간을 그 자체로 동기 부여할 수 있으며, 스스로 통제할 수 있는 존재로 파악한다. 따라서 리더는 부하들이 자신의 욕구를 충족시키기 위해 자신의 잠재력을 발휘할 수 있도록 자율을 확대하고 이를 통해 조직목표 달성에 기여하도록 인도하는 역할을 수행하여야 한다는 것이다.

전통적 리더십의 관계지향적 행동은 경영 사조에서 인간관계론적 경영철학을 계승하여 인지론적 사고에서 인간의 내재적 욕구 충족이 성과 지향적 행동으로 이어지는 현상을 리더십에 도입하고 있다. 즉 리더는 부하의 업무의 자율성 확대, 정보의 공유, 의사결정에 참여를 통해 부하 스스로 통제하고 주도적의 되고 책임감을 가지게 함으로써 궁극적으로 목표지향적 행위를 유도할 수 있다는 것이다. 서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고 부하들의 역량을 발휘할 기회를 제공함으로써

부하들의 성장을 돕는 리더십이란 측면에서 전통적 리더십의 관계 지향적 사고와 그 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

### 3) 새로운 리더십과 서번트 리더십의 관계

Burns(1978)는 정치지도자를 대상으로 한 연구 변혁적 리더십(transformational leadership)이론을 제시하였다. 변혁적 리더십은 부하의 현재 욕구수준을 중심으로 한 교환관계가 아니고, 부하의 복종 이상의 것에 기초하여 부하의 욕구수준을 높이고 내재적 동기, 나아가 자유, 평등, 정의, 평화 등의 도덕적 동기와 욕구에 초점을 두어 부하의 신념, 욕구, 가치의 변화를 조장하여 개인, 집단, 조직의 변화를 조장하는 리더십이라 하였다. Burns(1978)는 리더십을 일단의 분리된 행동들이 아니라 과정이라고 기술하였다. 리더십은 리더와 부하간이 상호작용을 거치면서 서로의 영향을 미치는 과정이다. 변혁적 리더십은 개인들 사이의 영향력을 주고받는 과정이지만 또한 권력을 동원하여 사회체계를 변화시키고 제도를 개혁하는 과정이기도 하다. 리더는 사람들 사이의 갈등을 형성하고 표현하며 중재하려고 애쓰는데, 이러한 갈등은 사람들이 공유하는 이데올로기 목표를 달성하기 위해 에너지를 동원하고 일정한 방향으로 향하도록 하는데 유용하기 때문이다. 따라서 변혁적 리더십은 부하 개개인의 도덕적 고양뿐만 아니라 사회규범을 달성하고자 하는 집합적 노력의 관계이다. 이러한 과정에서 리더와 부하들은 변화하게 된다. 리더와 부하들은 자신들에게 이익이 되는 것뿐만 아니라 조직, 지역사회, 국가와 같은 더 큰 집합체에게 이익이 되는 것을 고려하기 시작한다(Yukl, 2006).

한편 Bass(1985)는 Burns의 정치적 리더십 개념을 일반조직에 적용하여 보상이나 벌을 사용하여 부하들로 하여금 성과를 유도하는 거래적 리더십과 차별화하여 변혁적 리더십의 개념을 정교화 하였다. 그는 변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무 성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이라 하였다. Bass는 변혁적 리더십이 다음과 같은 세 가지 방식으로 하위자가 보다 많은 노력을 기울이도록 만든다고 주장하였다. 첫째, 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하의 의식수준을 끌어올린다. 둘째, 부하들이 자신들의 조직과 그들의 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만든다. 셋째, 부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다. 이러한 세 가지 요소가 하나로 융합됨으로써 하위자가 특

정한 결과에 대해 부여하는 가치는 상승된다. 아울러 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 하위자의 자신감을 증대시킴으로써 더 높은 성과를 달성할 수 있다는 하위자의 기대감을 상승시킨다. 변혁적 리더는 강한 자기확신과 이념적 신념을 보유하고 있으며, 부하들에게 높은 기대감을 부여하고 확신감을 불어 넣어주며 또한 개별적 배려를 하여 줌으로써 부하를 변화시켜 나갈 수 있다. 따라서 변혁적 리더는 부하들의 동기, 가치관, 신념 등에 강력한 영향을 미치며, 리더 자신의 이념적 몰입과 가치관을 통해 부하들의 기본적인 신념을 변화시키며 강화시킬 수 있다. 변혁적 리더십은 부하들의 업적과 관련되어 있으며, 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발하는 것과 관련되어 있다.

Burns와 Bass의 이론의 차이점은 Burns는 부하의 도덕적 가치나 고차적 욕구만을 개발함으로써 부하 자신들의 성장과 발전에 도움을 주는 경우만을 변혁적이라고 본 반면, Bass는 부하의 동기를 유발시켜 헌신적으로 일하게 만드는 것이며 모두 변혁적인 것으로 본다는 것이다. 즉 Bass는 개인과 조직의 목표 중, 조직목표 달성을 핵심으로 한다. 그렇기 때문에 Bass의 변혁적 리더십에서 추종자들이 조작당한다고 생각할 수 있다. 또 다른 점은 도덕적, 윤리적 측면이다. Bass는 변혁적 리더의 하위요소인 카리스마적 측면을 도덕적 가치에 대해 중립적이라 표현하였다. 그에 의하면 히틀러도 변혁적 리더에 속할 수 있다(황인경, 2001).

변혁적 리더들은 그들의 조직, 집단의 목표를 추구하려고 노력하는 반면 서번트 리더의 일차 관심사는 부하들에 있다. 서번트 리더십의 뿌리는 타인에게 서비스를 제공하는 데 있으며, 이러한 서비스는 자연적인 감정이나 서비스를 제공하고자 하는 욕구에서부터 나온다. 그리고 서번트 리더의 원칙과 가치는 부하가 우선이며, 부하의 잠재력을 최대한 이끌어 내는 것이다(Farling, Stone, & Winston, 1999). Lubin(2001)은 서번트 리더들의 첫 번째 책임을 사람들과의 관계이며, 이러한 인간관계들은 그 조직의 업무 혹은 제품들보다 좀 더 중요하다고 여겨지거나, 우선순위에 위치한다고 하고 있다. 서번트 리더십 이론은 기업체 초점을 맞추는 대신 부하들에 초점을 맞춘다는 점에서 변혁적 리더십과 근본적 차이를 보이고 있다. 부하들에게 초점을 맞추는 서번트 리더행동이 기업의 목적 달성을 중요하게 여기지 않는 것이 아니라, 변혁적 리더들이 추구하는 것에 비해 우선순위가 다르다는 것이다. 따라서 서번트 리더십은 Bass의 변혁적 리더십의 개념보다 Burns의 개념에 가깝다. 즉 리더와 추종자간의 상호적 관계, 인간존중을 바탕으로 봉사라는 도덕적 가치에 호소, 조직목표 달성을 위한 개인의 헌신보다

개개인의 성장에 대한 강조, 도덕적 가치를 통한 리더와 추종자들의 수평적 상호관계를 통한 변화 등이 Burns의 변혁적 리더십과 그 맥을 같이 한다.

리더는 기존의 과제나 새로운 활동에 부하들을 개입시키기 위해 영향을 미친다. 이러한 영향력은 또한 윤리적 관심사의 원천이다. 리더십 윤리를 평가하는 문제는 언제 그러한 영향력이 타당한지를 결정하는 것이다. 부하에게 미치는 영향력의 윤리는 카리스마 리더십과 변혁적 리더십 이론들의 주된 관심사가 되는데, 이 이론들의 대부분이 부하의 태도와 행동에 대한 리더의 영향력이 상당하기 때문이다. 비판자들은 이들 이론들이 강조하는 몇 가지 관행들의 윤리에 의문을 제기하였다(Stephens et al., 1995). 이에 대해 이 이론들의 지지자들은 이러한 유형의 리더십이 언제 윤리적인지를 판단하는 준거를 명확히 하려고 시도하여 왔다(Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1993). 이 준거의 예는 <표 2-2>에 제시된 바와 같다. 그러나 이러한 준거들 어떻게 적용할 수 있을 것인가?, 모든 복잡한 요소와 딜레마를 고려할 수 있는 것인가?에 대한 의문은 남아있다.

많은 경우 리더, 부하 그리고 조직의 이해관계들이 조화되고, 어떤 당사자에게도 많은 부담이나 위험을 주지 않으면서 서로의 이해관계를 달성할 수 있을 때 리더십 윤리를 평가하기가 쉽다. 그러나 많은 상황에서 영향력 발휘에 있어 다음과 같은 환경에 놓이게 되고 이 과정에서 윤리적 평가의 딜레마에 빠지게 된다(Yukl, 2006).

첫째, 위험한 전략이나 혁신적 프로젝트를 수행해야 할 사항이다. 위험한 사업은 성공적으로 완수되면 부하에게 커다란 이익을 가져다 줄 수도 있지만 실패로 끝나거나 중단되거나 기대했던 것보다 시간이 오래 걸린다면 비용 또한 높을 수 있다. 리더가 위험과 성공가능성에 대한 부하의 지각에 어떠한 영향을 미치는지는 윤리적 리더십을 평가하는 것과 관련이 있다. 모험사업의 경우에 윤리적 리더십을 위한 한 가지 기준은 리더가 가능한 이익과 부담을 부하들에게 알려주고 노력할 가치가 있다는 결정을 스스로 내리도록 하는 것이다. 효과적 리더는 위험이나 장애물에 대해 너무 깊이 생각하지는 않지만 일치된 노력을 통해 무엇을 달성할 수 있는지를 강조한다.

둘째, 부하들을 설득하여 그들의 신념과 가치를 바꾸게 될 상황이다. 리더십 윤리를 연구하는 많은 학자들은 특정 문제와 사건들에 대한 부하의 지각을 편향시키기 위해 권력을 오용하고 정보를 통제하여 그들의 신념을 바꾸는 상황을 매우 우려하고 있다. 그러나 구성원들의 신념과 인식을 변화시키지 않고는 조직변화도 성공하지 못할 것이다.

효과적인 리더는 구성원 및 이해관계자들을 대화에 참여시켜 어떤 유형이 변화가 조직에 필요하고 도덕적으로 옳은지를 판단하게 만들어야 한다.

셋째, 다른 사람들을 희생시켜 어떤 사람들에게 이익이 될 결정을 해야 할 사항이다. 때때로 최고경영자를 위해 최선이 되는 행동은 종업원, 고객, 지역사회, 국가, 환경에 대해서는 최선이 행동이 되지 못할 수도 있다. 경쟁하는 가치들과 이해관계들의 균형을 유지하는 노력에는 권리, 성과책임, 합당한 프로세스, 그리고 사회적 책임에 대한 주관적 판단이 개재된다. 이해관계자들의 이해관계가 양립하지 않을 때 리더십 윤리를 평가하기가 더욱 어려워진다. 리더십 윤리를 평가할 때, 법적 및 계약상의 의무에 벗어나지 않는 범위 내에서 리더가 상이한 이해당사자 사이에 균형을 유지하고 통합하는 정도를 고려하여야 한다.

<표 2-2> 리더십 윤리 평가를 위한 준거체계

준 거	윤리적 리더십	비윤리적 리더십
리더가 권력과 영향력을 사용하는 목적	부하와 조직에 봉사하기 위해	개인적 욕구와 경력목표를 만족시키기 위해
이해당사자들의 이해관계처리	다양한 이해관계들 사이에 균형을 유지하고 통합함	개인적 이득을 많이 주는 파트너를 편애함
조직비전수립	부하의 욕구, 가치, 아이디어 수렴하여 비전을 수립함	개인적 비전을 조직이 성공하는 유일한 방법이라 설득함
리더행동의 도덕성	신봉하는 가치와 일관되는 방식으로 행동함	개인적 목표 달성을 위한 수단으로 활용함
리더결정과 행동에서 위험감수	비전달성을 위해 개인적 위험을 기꺼이 무릅쓰	리더에게 위험을 주는 결정과 행동을 회피함
운영정보의 소통	사건, 문제, 행동조치에 대한 관련정보를 완전하고 적시에 노출함	부하의 인식을 편향시키기 위해 속임수와 왜곡을 사용함
부하의 비난과 반대에 대한 대응	문제에 대한 나은 해결책을 찾기 위해 비판적 평가를 장려함	어떠한 비판이나 반대도 저지하고 억압함
부하의 기술과 자신감 개발	부하를 개발하기 위해 지도, 후원, 훈련을 폭넓게 사용함	부하를 나약하고, 의존하게 만들기 위해 개발을 소홀히 함

Yukl, G.(2006), *Leadership in Organizations*(6th ed.), NJ: Pearson Prentice Hall.



## 제2절 자아개념과 창의성

### 1. 자아개념과 연구성과

인간에게 있어 타인 지각 이상으로 중요한 것이 자기 정체에 대한 자기의식이다. 이때 인간 자신을 독립된 개체로서 기능하게 하며, 행동의 방향성과 수준을 좌우하는 심리적 주체자를 자아(self)라고 한다. 개개인이 지닌 자아는 개인적 세계의 중심이 되고, 개인은 자신의 자아에 입각해 모든 사물을 관찰하고, 해석하고 이해하고자 한다. 그러므로 자아는 개인의 기본적 준거체계이자 중핵적인 요소로 지각의 장을 구성하는데 영향을 미치고 있다.

자아개념은 시대적 변천에 따라 대체로 정신분석학, 사회심리학, 현상학적 관점에 따라 설명되어 왔다. 정신분석학적 입장의 학자들은 자아개념을 인성의 핵심부분으로 보면서 인성을 일관성 있는 가치의 조직으로 정의하고 있다. 또한 정신분석학적 측면에서는 성격의 구조 차원에서 자아를 규명하고 개인의 주관적 체계로서 그 의미를 두었다. 사회심리학적 측면에서는 자아를 사회전체의 질서적 맥락 속에서 형성되는 사회적 작용의 중요성을 강조하였다. 현상학적 측면에서는 인간행동은 지각들의 소산이며, 이 같은 지각들은 실제라기보다는 현상학적 의미를 갖고 존재하는 장(field)의 조직과 관련되어 있다. 이처럼 자아개념의 견해는 정신분석학적 이론에서부터 사회심리학의 이론으로 전이되고 이것이 후에 현상학적 이론으로 논의되면서 자아개념의 개념화의 기반이 마련되었다.

Markus & Wurf(1987)는 자아를 개인이 지닌 내면적, 외면적 특성과 그에 대한 자신의 관념으로 정의하고 있으며, Shavelson(1976)은 자신에 대한 지각과 평가로 정의하고 있다. 그리고 Shamir et al.(1993)은 자아개념을 자신에 대한 평가적 측면으로 정체성과 가치의 구성으로 보았다. Shamir(1993)와 그녀의 동료들은 자아개념이 구성요소를 자긍심, 자부심, 자기효능감, 집합적 효능감, 리더와 동일시, 사회적 동일시, 가치내재화 등의 7가지로 보았다. 특히 동기부여적 측면의 자아개념을 리더와 동일시 및 신뢰, 동기 및 희생의지, 집단과 동일시, 집단 애착 및 자기효능감으로 보았다. 한편 조직 구성원들의 직무와 관련된 자아개념의 중심축은 현재 자신의 직무능력에 대

한 긍정적 판단기준이 자긍심과 미래 자신의 직무능력에 대한 긍정적 판단기준이 자기 효능감으로 대별될 수 있을 것이다. 이처럼 자아개념의 다차원성 및 복잡성으로 인해 그 구성 내용을 명확히 정의하기는 어렵지만 현실세계에 대한 자신의 가치판단 기준이며, 조직적 측면에서 보면 조직내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단 기준이다.

자아개념의 구성요소인 자긍심(self esteem)에 대해 Pierce(1989) 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 경영학은 주로 기업을 연구대상으로 하고 있기 때문에 자긍심은 주로 조직 차원에 초점을 맞추고 있다. 자기효능감은 개인의 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단효능감과 차별되는 개념이다(강영순·김정훈, 2002).

한편 Bandura(1986)는 자기효능감(self efficacy)을 개인이 특정업무를 수행하는데 있어서 자신의 업무능력에 대한 믿음감으로 정의하고, 이는 개인의 행동이나 직무 성과에 영향을 미친다고 하였다. Locke et al.(1984)은 자기효능감은 다양한 방식으로 개인이나 조직의 성과에 영향을 미치는데, 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 더 높은 수준의 목표를 설정하고 그 목표달성을 위해 더욱 몰입함으로써 더 높은 직무성과를 모인다고 하였다.

Pierce et al.(1989)에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다. 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있으며 이러한 연유로 자아개념의 측정은 양자를 포괄하여야 한다.

자기효능감은 자긍심과 더불어 자아개념의 두 심리적 축을 형성하고 있는 개

념으로서 조직구성원으로서 자신에 대해 스스로 내리는 두 번째 판단이다. 이와 같은 자기효능감은 Bandura의 사회적 학습이론(1978)과 사회인지이론(1989)에서 최초로 도출된 개념으로 자기에게 맡겨진 과업을 완성해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다. Bandura(1989)에 따르면 이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어는 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며, 정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석되어진다. 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 어느 정도 어려운 과업인지를, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하고 확신하는 정도를, 그리고 일반성은 자신의 과업수행 능력에 대한 믿음이 특수한 몇몇 과업의 수행에만 적용될 수 있는지 아니면 보편적으로 일반화 될 수 있는 것인지를 말한다. 따라서 높은 자기효능감을 지닌 근로자들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다. 따라서 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자기효능감은 조직내 구성원의 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이 되며, 이들은 상호 연관성을 가지고 있다.

Gardner와 Pierce(1988)는 자긍심과 자기효능감의 개념적 차이를 정의하면서 자긍심은 집단내 타인으로부터 자기가 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가 하는 자아에 대한 개인적 판단을 의미하는 것으로 미래 성공적인 과업수행 능력에 대한 개인의 신념을 의미하는 자기효능감과는 차이가 있다고 설명하고 있다. 이러한 위에서의 개념적 정의는 자긍심과 자기효능감간 다양한 구분을 가능케 하고 있다.

첫째, 자긍심은 집단내 상사나 동료, 그리고 부하 등으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 멤버로 인식되고 있는가의 정도에 대한 스스로의 판단이므로 관계의 함수이며, 자기효능감은 주어진 상황내에서 자신에게 요구되는 동기 부여 역할이나 인지적 자원의 동원, 그리고 활동의 방향을 결정짓는 역량에 대한 스스로의 믿음이므로 특정과업을 배경으로 하는 어떤 수단성의 함수라고 볼 수 있다. 둘째, 자긍심은 시간적으로 현재의 자아가치에 대한 판단을 의미하며, 자기효능감은 장래과업을 수행할 수 있다는 자아에 대한 판단이므로 자아판단에

대한 시간적 위치에 있어서도 상이하다. 따라서 자긍심은 짧은 시간내에는 바뀌기 어려운 특성이라는 속성을 가지고 있다고 볼 수 있으며, 특정과업중심의 자기효능감은 현재 자신이 맡은 과업을 배경으로 한 상태를 나타낸다고 볼 수 있다. 이러한 자긍심과 자기효능감의 속성차이는 근본적으로 자긍심이 타인과의 관계에서 파생되는 정보를 바탕으로 스스로 결정하는 감정적이라는 것과 특정과업중심의 자기효능감은 자신의 과업수행 경험을 기초로 형성되어 가는 인지적이라는 것에도 그 이유가 있다.

## 2. 창의성과 연구성과

창의성(creativity)에 관한 논의는 심리학이나 교육학에서 지속적으로 이루어졌지만 경영학에서 창의성에 대한 논의는 매우 제한된 영역에서 진행되었다. 최근 조직구성원들의 창의성에 대한 관심이 고조되면서 조직행동분야에서 개인의 인지능력이나 태도, 개성특성 등 개인수준의 행동과 창의성의 관계에 대한 논의가 새롭게 부각되고 있다. 1990년대에 조직행동분야와 관련된 창의성 연구들은 주로 동기부여와 연계된 형태로 나타나고 있다. 초기에는 주로 기질적 성향, 개인적 성격, 문제해결능력 등을 중심으로 개발적 연구가 이루어 졌지만, 최근에는 창의성이 자아실현, 성취동기, 학습 등에 따라 변화가 가능한 속성을 지닌다는 주장이 제기되면서 조직행동의 핵심주체인 자아, 능력, 태도, 성격, 동기부여 등이 연계된 형태로 이론과 연구가 행해지고 있다(손태원, 2005).

창의성의 개념은 심리학과에 따라 다양하게 정의되어 왔는데, 인지적 능력과 성격 특성으로 구분되기하고, 또는 과정을 중시하는가 결과를 중시하는가에 따라 조금씩 다르게 정의되어 왔다. Reich(1988)는 창의성을 독창적 아이디어와 제안을 촉진하며 예 아이디어를 새로운 방식으로 결합하는 능력이라고 정의하고 있다. Guilford(1984)는 창의성을 인지적 능력으로 보고, 그 안에 확산적 사고와 문제해결능력을 모두 포함하고 있다. 그는 창의성의 다섯 가지 요소를 요인분석을 통해 도출하였는데 이는 문제에 대한 민감성, 사고의 유창성, 사고의 융통성, 사고의 독창성, 사고의 정교성이다. 창의성 연구의 대표적인 학자인 Amabile(1988)은 창의성을 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하고, 이러한

창의적 역량은 영역관련지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기에 의해 표출된다고 하였다. 조직적 측면에서 Oldham & Cummings(1996)는 창의성의 성과 측면에 초점을 맞추어 개인수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하였다. 양창삼(2002)은 창의성을 말함에 있어서 창의적 능력과 창의적 행위를 구별할 필요가 있다고 하였는데, 창의적 능력은 새로우면서도 유용한 아이디어를 산출할 수 있는 능력으로 새로운 조합과 연상을 만들어 내게 하는 자질을 말하며, 창의적 행위는 새로우면서도 유용한 아이디어를 산출하는 것으로 창의적이기 위해서는 다른 사람에게 그것이 가치가 있어야 한다.

창의성에 대한 정의는 어느 정도 마련되었지만 창의성을 바라보는 관점의 차이 때문에 창의성에 대한 논란은 가중되고 있다. 창의성에 대한 통합적 시각을 가지기 위해서 첫째, 창의성의 발현되는 개인적 특성은 무엇인가?, 둘째, 창의성은 어떠한 사고과정을 통해 발현되는가?, 셋째, 무엇이 창의적 산출물인가? 등에 대해 명확한 이해이다.

첫째 창의성의 발현되는 개인적 특성들이다. 창의성 발현과 연관된 개인적 특성에 대한 연구들을 종합하면, 성격, 동기, 사고특성들이다. Amabile(1988, 1996)은 창의적인 사람들의 특성을 체계적으로 정리한 학자이다. 그녀는 창의성을 발현시키는 사람들은 해당영역에 대한 풍부한 지식으로 무장하고 창의적 행동과 사고 그리고 성격특성을 지니고 있으며 창의성을 향상 내적동기가 풍부한 사람이라고 하였다. 여기서 영영관련지식은 특정 영역에서 요구되는 지식과 기술을 말하며, 창의적 사고기술(creative-thinking skills) 어떻게 문제에 유연하게 접근하는가를 의미한다. 즉 고정관념을 깨거나, 복잡함을 이해하고 개방적 마음가짐을 가지며, 판단을 유보하고 폭넓게 사고하며 새로운 아이디어를 끊임없이 활용하려는 특성 들이다. 내재적 과업 동기(intrinsic task motivation)는 직접적으로 문제를 해결하기 위한 내적 열정으로 창의적 작업에 대한 자발적 몰입을 지칭한다.

둘째 창의성이 발현되는 과정이다. 창의적 산물이 만들어지는 메커니즘에 대한 관심은 크게 두 가지로 구분하여 정리해 볼 수 있다. 하나는 무의식적 동인과 현실 사이의 긴장에서 창의성이 생성된다는 것이고, 대표적인 학자가 Freud이다. Freud는 창의적 과정은 적응적 회귀(일차적 과정)와 정교화(2차적 과정)가 교차함으로써 발생하는 현상으로 이해하고 있다. 적응적 회귀란 의식에 의해 조정되지 않는 사고를 칭하며, 정교화란 현실적이고 자아통제가 일어나는 상태에서 일차적 과정에서 처리된 것을 재작업하거나

변환시키는 것을 말한다. 정신분석학자들은 영감을 떠올리는 과정(일차적 과정)에서는 논리적 및 합리적 사고를 배제하며 환상이나 공상을 즐길 수 있도록 자유로운 상황이어야 하며, 영감을 정교화하는 과정(이차적 과정)에서는 엄격한 논리적 평가가 이어져야 한다고 주장하였다. 자유롭게 생각할 수 있는 시간을 주고 그 생각을 논리적으로 정리하도록 하는 것이 하나의 예이다(양창삼, 2002).

또 하나의 관점은 의식세계에서의 창의성 문제를 다루는 인식론적 관점이다. 창의적 과정을 의식세계로 끌러낸 대표적인 학자는 Guilford(1997)인데 그는 창의성을 확산적 사고와 수렴적 사고의 교차 과정의 산물로 규정하여 창의성 연구의 새로운 영역을 개척하였다. 확산적 사고란 어떤 문제에 대해 여러 가지 다양한 대답을 끌어내는 작용으로 여기에는 다양한 것들을 자유스럽게 생각하는 유창성, 다른 사람들과 차별성 있는 생각을 해내는 독창성, 여러 범주들을 넘나들어 생각해내는 융통성을 포함한다. 수렴적 사고란 여러 잡다한 대답을 통합해서 적합한 것으로 정리하는 사고 작용이다. 즉 창의적 아이디어가 나오는 과정을 보면 새로운 아이디어를 착상할 때는 확산적 사고를 한다. 그 후 이것을 가지고 구상을 할 때는 수렴적 사고를 한다. 그리고 다시 계획을 세울 때는 확산적 사고를 하다가 최종적으로 제작단계에서는 다시 수렴적 사고를 하면서 창의적 산물을 생성해 낸다.

Kao(1991)에 따르면, 창의적 사고는 다음의 6단계 과정을 거치면서 발휘된다고 하고 있다. 첫째, 관심단계이다. 이는 어떤 관심에 의해 주의를 살피게 되고 해결해야 할 문제를 떠올린다. 이때는 직관과 감성이 많이 요구된다. 둘째, 준비단계이다. 문제해결을 위한 자료와 정보를 치밀하게 준비하는 단계이다. 이때는 계획성과 치밀성이 필요하다. 셋째, 배태단계이다. 문제해결을 위해 깊이 생각하는 단계이다. 이때는 무의식적 노력과 직관이 중요하다. 넷째, 조명단계이다. 새로운 아이디어가 떠오르는 단계이다. 내면에 침잠해있던 생각들이 갑자기 떠오르는 경우가 이에 해당한다. 다섯째, 증명단계이다. 그 아이디어를 실제로 평가하여 적절성을 증명하는 단계이다. 시장조사를 해 보는 것이 그 예이다. 이때는 논리성과 치밀성이 요구된다. 여섯째, 개발단계이다. 평가된 아이디어를 실제 수행하여 그 가치를 실현하는 단계이다. 개발하여 산업에 진출하는 것이 그 보기이다. 이때도 논리성과 치밀성이 중시된다.

셋째, 창의적 산출물에 대한 평가이다. 이는 창의성의 결과측면을 강조하는 것으로 개인이 산출한 결과물들을 직접 관찰함으로써 그 창의성의 수준을 사후에 평가하는 것

이다. 특히 조직적 측면에서는 창의적 산출물이 조직에 유용하고 가치 있는 것 이어야 할 것이다. 많은 학자들이 창의적 결과 측면에 초점을 맞추어 창의성을 정의하고 있는데 이러한 정의에는 개인이나 집단에 유용한 아이디어, 공정, 제품, 서비스 등이 포함된다(Amabile, 1988, 1996; Oldham & Cummings, 1996). 창의성을 개인의 특성이나 프로세스로 설명하려는 접근은 관찰과 측정이 매우 복잡하고 그 과정에서 창의성을 판별해 내기가 어렵지만, 결과를 중심으로 창의성을 측정하는 것은 상대적으로 관찰이 쉬우며, 좀더 명확하게 측정이 가능하기 때문에 많은 연구자들의 결과 위주의 창의성에 대한 정의를 내린다고 설명한다(Amabile, 1988).

한편 창의성 산출물 유용성을 어떻게 평가할 것인가에 대한 문제가 제기될 수 있다. 이에 따라 창의적 결과를 측정하는 방법에 대한 연구들도 행해져 왔는데 창의적 산출물에 대한 직접적인 평가 항목들을 이용하는 방법, 개념적인 측정 방법, 외부전문가와 같은 제 3자에 의한 객관적인 평가방법 등이 있다(박세현, 2001). 특히 창의성을 판단하는 사람의 역할이 중요한데, Csiksenmihalyi(1996)는 이 문제를 시스템 모형으로 정리하였다. 그에 따르면 창의성이라 개인의 성격특성이나 사고과정 그리고 이에 따른 산출물만으로 설명되어 질 수 없는 요소를 가지고 있다고 하였다. 그 요소 중의 하나로 그는 분야(field)를 들었다. 분야란 창의적인 사람들이 속해있는 다른 사람들로 창의적 산출물에 대한 평가를 하는 사람이라고 정의하였다. 한마디로 해당 분야의 외부전문가인 셈이다.

마지막으로 창의성과 사회적 환경과의 연관성에 대한 연구들을 살펴볼 필요가 있다. Simonton(1994)은 다양한 문화에 걸쳐 여러 시대를 통해 나타난 다양한 창의적 산출물들은 창의적 인물보다는 환경적 변수와 밀접한 관련이 있다고 주장하였다. Csiksenmihalyi(1996)는 창의성은 창의적 인물을 넘어서 창의성이 발현되는 환경과 함께 이해하여야 한다고 주장하였다. 이러한 주장은 그의 시스템 모형으로 설명하고 있는데 여기에는 영역(domain)의 개념이 포함되어 있으며, 영역이란 창의적 산출물이 속한 환경을 말한다. 즉 창의적 산출물은 그 산출물이 창출되어지는 문화적 특성, 자원의 유무, 당시의 경쟁 상황 등 다양한 환경과 관련이 있으며, 이러한 환경적 맥락 속에서 창의적 산출물의 모습이 달라질 수 있다는 것이다.

결국 창의성은 창의성, 과정, 산출물에 대한 평가와 더불어 창의적 환경과 어우러진 통합적 관점의 개념으로 이해하여야 한다. Woodman et al.(1993)은 창의성을 복잡한

사회시스템에서 구성원들 간의 상호작용을 통해 발현되는 새로운 아이디어나 제품의 창출과 관련된 모든 활동으로 정의하여 창의성 통합적 접근을 촉구하고 있다.

한편 조직행동 영역에서 창의성 연구는 개인차원, 집단차원, 조직차원의 특성들이 창의성에 미치는 영향을 검증하는 연구와 창의성과 조직유효성과의 관계를 검증하는 연구들이 대부분이다. 손태원(2004)은 지금까지 조직행동 연구 주제가 창의성과 어떻게 연관될 수 있는지에 대한 통합적 접근을 시도하고 있다. 그에 의하면 개인차원의 주제들 즉 자아, 가치관과 윤리의식, 성격, 능력, 태도, 지각, 귀인 등의 개인속성과 동기부여 및 강화이론 등이 창의성과 연관이 있으며, 집단차원의 주제들 즉 집단이해와 학습, 의사결정과정, 문제해결과정, 리더십 유형들도 창의성과 연관이 있다고 주장하고 있다. 또한 조직차원의 주제인 기업문화, 조직구조, 지식경영과 학습조직, 의사소통들도 창의성과 연관된 주자라는 것이다. 그에 따르면 조직행동의 전반적 영역이 모두 창의성과 직간접적으 연결되어 있음을 보여준다. 특히 본 연구의 주제인 개인차원의 특성 중 최근 자아개념이 창의성과의 정적관계가 입증되고 있다.(김명숙·정대련·이종희, 2002; 성은현, 2004; 하대현, 2002).

### 3. 리더십과 자아개념 및 창의성의 관계

#### 1) 리더십과 자아개념의 관계

새로운 형태의 리더십 스타일들이 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히려는 연구는 리더십을 연구하는 학자들에게 중요한 관심사항이다. 최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아 개념의 변환에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변환시키지 않고는 추가적 노력을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다.

새로운 형태의 리더십과 자아개념간의 관계를 보면, 변혁적 리더십이 자기효능감에 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. Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영



향을 미쳐 우수한 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 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 그러나 리더십과 총체적 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기효능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다. 국내의 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념(자기효능감과 자긍심)에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다(강영순, 2002).

한편 증가된 내재적 동기를 표현되는 임파워먼트는 자아개념의 총체적 특성을 대변하는데 이러한 임파워먼트와 새로운 형태의 리더십간이 연구도 활발히 진행되고 있다. 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 임파워먼트간에 정(+)의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 입증하였다. 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 높은 성과를 이룩할 수 있었음을 발견하였다.

## 2) 리더십과 창의성의 관계

기존의 연구에서 나타난 조직구성원의 창의적 행동을 촉진시키는 리더의 역할요인 중 가장 두드러진 요인은 리더와 부하의 열린 상호작용(Kimberley & Evanisko, 1981)과 구성원 개개인과 팀이 작업수행과 아이디어 제안에 대한 리더의 실질적인 지원으로 나타나고 있으며(Delbeck & Miles, 1985; Oldham & Cummings, 1996), 많은 연구들이 이 두 가지 요인의 세부적인 내용들에 관한 연구를 진행시켰다.

열린 리더와의 상호작용과 지각과 지각된 리더의 지원은 공정하고 지원적인 평가와 동일한 기제를 통해 창의적 행동에 영향을 미치는데, 특히 인지평가이론에 의하면 지원적 감독 및 관리는 창의적 성과를 증진시키고, 통제적 감독 및 관리는 창의적 성과를 저해한다(Deci et al., 1981).

지원적 감독활동은 구성원의 감정과 욕구에 대해 적극적으로 관심을 보이며, 구성원들이 직무환경에 상관없이 자신들의 목소리를 낼 수 있도록 고무시킴은 물론 적극적으로 직무성과의 향상을 위한 정보를 제공하고 기술개발을 촉진시켜, 결국 새로운 아이디어의 개발과 실행에 필요한 활동을 지지하는 과정을 통해 창의적 행동을 촉진하는 것이다(Kolb, 1992).

또한 리더의 지원에 대한 종업원의 평가와 창의적 행동 간에는 유의한 관계가 있음이 밝혀졌다(Amabile & Gryskiewick, 1987). 이러한 지원적 리더 행동은 이후 개인이 특성과 리더십 유형의 상호작용으로 그 연구영역이 확대되었는데, Redmond et al.(1993)은 리더의 행동유형이 부하직원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구를 행한 결과, 지원적 리더가 부하직원이 업무를 처리하는데 있어 문제인식과 자신감에 영향을 미치고 이러한 요인들이 부하직원의 창의적 행동을 증진시키는 결과를 내 놓았다.

### 제3절 직무수행

#### 1. 조직시민행동과 연구성과

조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 강요되지 않은 종업원 행동으로 조직의 효과적 기능을 조장하며 현재 직접적으로 인식 및 보상되지 않으며, 행동이 없어도 처벌되지 않는 구성원의 자발적 행동이다(Organ, 1988). 따라서 조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 직무 외 자발적 행동을 의미한다. 이러한 조직시민행동에는 다른 동료들 돕거나 동료를 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직 발전을 위해 창의적 아이디어를 제안하며, 시간을 낭비하지 않으려고 노력하는 자발적 행동 등이 포함된다. 최근 조직구성원들의 역할 이상의 자발적 행동의 중요성에 대한 관심이 높아지면서 친사회적행동, 역할 외 행동, 맥락수행 등 다양한 개념이 제시

되고 있지만 이러한 개념들은 용어의 차이는 있지만 같은 개념으로 인식된다. 최근 들어 조직시민행동에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는데 그 이유는 조직구성원의 공식적 직무 행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음 때문이다(MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). 한편 Organ(1988)은 조직시민행동의 특징을 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 조직시민행동은 자유재량적인 행동이다. 조직시민행동은 개개인이 역할외로 선택하게 되는 행동이며, 행동에 대해서는 처벌이 가해지는 행동이 아니라고 정의하고 있다. 둘째, 조직시민행동은 조직의 보상시스템에 의해서 직접적이거나 공식적으로 보상받지 않는 행동이다. 조직시민행동이 수행되는 시점에서 직접적인 보상이 주어지는 것이 아니라, 장기적인 조직의 유효성 증진 측면에서 구성원의 노력이 보상받게 된다고 주장하고 있다. 셋째, 총체적으로 조직유효성에 공헌하는 행동이다.

아무리 일이 배분이 잘 되어 있어 있고 권한과 책임이 명확히 설정되어 있어도 조직내 업무는 구성원들 간에 밀접한 관련이 있기 때문에 직무기술서상으로는 구체화시키기 어려운 협력적 활동이 없는 조직유효성을 달성하기 어려운 현실이다. 따라서 공식적인 권한과 책임에 따르는 직무이상으로 조직의 기능화에 기여할 수 있는 구성원들의 자발적 협력과 노력은 조직의 유지 및 발전에 필수적인 요소로 작용한다. 이러한 논의는 이미 오래전부터 있어 왔으며, 대표적인 학자가 Katz(1964)이다. 그는 조직의 유효성에는 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 활동에 대한 조직구성원들의 참여가 무엇보다 중요하다는 점을 강조하고, 동료에 대한 조력행위, 조직이 보호, 건설적인 제안행위, 자아개발, 조직에 대한 장점 유포 등을 조직의 목표달성을 촉진시키는 역할기술에 의해 구체화되지 않은 행동으로서 제시하였다. 조직의 목표달성은 반드시 조직구성원에게 공식적으로 부여된 역할내 행동뿐만 아니라 규정된 역할을 넘어서는 조직목표달성을 위한 자발적 노력과 활동이 함께 이루어질 때 가능하다(정홍술, 2002).

한편 조직시민행동의 하위 구성요소에 대한 타당성 연구가 진행되고 있는데 초기의 연구들은 조직시민행동을 두 가지 차원으로 구성된 것으로 보았다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983; 재인용, 강영순, 2002). 하나는 특정인에 대한 직접적

도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 측면인 일반적 순응을 의미한다. 그 이후 Organ(1988)은 이타주의를 그대로 받아들인 반면 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등의 네 가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위 구성요소로 다섯 가지를 제시하였는데 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성요소들을 반영하여 후속 연구를 진행하고 있다. 실제로 Podsakoff(1990) 등은 그의 다섯 가지 구성요소를 포함시킨 24개 설문항목을 조직시민행동의 측정도구로 개발하여 객관적 성과, 이타성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5가지 구성요소를 제시하였다. Organ이 제시한 조직시민행동의 하위 구성요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 이타주의(altruism)는 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성(conscientiousness)은 조직 구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다. 예의성(courtesy)은 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 조직내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이고, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직내에서 발생하는 불평·고충 등을 잘 견디며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동이다.

Organ(1988)에 따르면, 조직시민행동은 부족한 인적 자원의 보다 효율적 이용을 가능케 함으로써 더욱 생산적인 목적에 이들 자원을 이용할 수 있게 한다. 예를 들면 이타주의는 부족한 인적 자원을 보다 효과적으로 활용할 수 있게 만들고, 자발적으로 남을 돕는 행동은 발생된 문제해결을 위한 의사소통에 필요한 시간 및 도구들을 불필요하게 만들므로써 인적 자원의 효율적 이용에 도움을 줄 수 있다. 조직시민행동은 조직구성원들이 과업을 수행하는데 있어 공동작업자로서의 능력을 향상시키고 경영자들로 하여금 기획, 일정작성, 문제해결 그리고 조직문제 분석과 같은 생산적 활동에 더 많은 노력을 기울이게 함으로써 조직의 생산성을 높일 수도 있다(김남현·박봉규·송경수, 1999)

## 2. 혁신행동과 연구성과

오늘날 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 더욱 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정지되었을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 그 결과 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면에 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다(한태영, 2005). 현대의 직무는 조직의 사회적 구조에 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직목표를 달성하고자 하는 집합적 노력의 일부분이라는 인식이 높아졌다. 이러한 직무수행 영역의 확장의 일환으로 주목받는 것이 혁신행동이다.

1990년대에 들어서면서 기업을 둘러싼 환경이 급변함에 따라 효율성 추구의 경영관리 방식은 한계에 직면하게 되었고 그 대안으로 혁신성 추구의 경영관리 방식이 강조되기 시작하였다. 혁신적 경영관리 특성은 외적 환경의 변화에 적응하는 수준을 넘어 환경을 극복하고 적극적으로 개척하는 내용을 포함하고 있으며, 혁신의 실천 주체로 인간이 강조된다. 최근 들어 기업경쟁의 원천을 조직구성원의 혁신 능력으로 인식하게 되었고, 조직구성원의 혁신행동을 유발하기 위한 새로운 경영패러다임들이 제시되고 연구되고 있다. 이러한 환경변화에 맞추어 조직적 측면에서 기존의 통제 시스템 및 의사결정 시스템을 보완하고 대신할 수 있는 관리방안들이 제시되면서 팀제조직, 학습조직, 지식창조조직 등이 도입·확산되기 시작하였다. 이러한 관리방안들의 공통적 특징은 구성원의 창의성 자극을 통한 혁신행동의 증진추구로 요약된다.

그 동안 기업이 동태적 환경에 적응하고 이를 개척할 수 있는 수단으로 학자들은 창의성을 강조해 왔고, 또한 창의성과 혁신을 동일한 개념이나 강조의 차이로 인식하기도 하였다(West & Farr, 1989). 그러나 많은 연구자들이 조직적 측면에서 혁신을 창의성보다 광의로 정의하고 양자 간의 차이를 분명히 하고 있다(강영순, 2002).

먼저 창의성에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)는 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하였다. 조직적 측면에서 Oldham & Cummings(1996)는 창의성의 성과 측면에 초점을 맞추어 개인수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하였다. 반면 혁신에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)은 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품,

서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라 하였으며, Oldham & Cummings(1996)는 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다. 또한 Van de Ven(1986)은 주어진 상황 하에서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것이라 하였으며, Damanpour(1991)는 개인수준에서 혁신을 혁신활동에 대한 개별구성원의 수용 정도와 실천 정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 혁신의 확산 측면에 초점을 맞추어 4,000여 편에 이르는 혁신확산연구들을 분석하여 혁신을 조직 내에서 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다. 따라서 혁신은 그 접근방법에 따라 차이가 있지만 혁신의 수용, 실천 및 확산의 개념을 포괄한다.

이상의 학자들의 정의를 종합하면 양자 간의 구분이 가능하다. 즉 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 동시에 새롭고 유용한 아이디어의 산출과 관련이 있고, 혁신은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는 과정인 동시에 아이디어의 실천 및 확산과 관련이 있다.

이러한 혁신에 대한 연구는 개인, 집단, 조직 수준에서 다양한 접근법으로 행해지고 있는데 개인, 집단, 조직혁신 중 혁신의 출발점은 개인혁신이며, 개인에서 출발하여 집단, 조직으로 확산되는 특성을 보이기 때문에 개인에게 내재되어 있는 혁신유발 요인을 탐색하여 이를 행동으로 표출시킬 수 있는 장을 마련해 줄 필요가 있다. 개인의 혁신행동은 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이다(Kanter, 1988). 따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다.

### 3. 리더십과 직무수행의 관계

#### 1) 리더십과 조직시민행동의 관계

새로운 형태의 리더십 이론들은 구성원의 정서적 측면의 충족을 통하여 기대 이상의

성과를 기대한다는 측면에서 조직시민행동의 유발과 밀접한 관계가 있다. 실제로 양자간의 관계를 연구한 성과가 지속적으로 발표되고 있다. 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 관계를 보면 Podsakoff(1990) 등은 변혁적 리더행동을 지각하는 부하일수록 조직시민행동 중 이타주의 행동과 리더의 만족도 성향이 높아진다는 결론을 내리고 있다. 민경호·김동조(2001)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 중 카리스마와 개별적 고려형 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 구조모형을 통해 검증하였다. 한편 카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 관계를 보면 House(1988) 등은 카리스마적 리더는 종업원들이 할당된 임무 이상을 수행하도록 동기를 부여한다고 하였으며, Bass(1985)는 카리스마적 리더하의 종업원들이 기대 이상의 일을 수행한다고 하였다. 백기복·김정훈(2001)은 카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 선형관계를 입증하였고, 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 부하의 자아개념과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침을 입증하였다(강영순, 2002).

한편 LMX 질의 유효성 변수로 조직시민행동에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데 이들 연구들은 조직시민행동의 하위 구성요소간의 개별적 관계에 대한 연구와 통합적 관계에 대한 연구로 대별된다. 전자의 대표적 연구로 Wayne & Green(1993)을 들 수 있다. 이들은 감독과 하위자간에 상호 교환관계를 통해 발전되는 LMX의 질이 이타주의 행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 또한 Farh(1990) 등도 리더의 지원행동과 조직시민행동의 하위 요소인 이타주의 행동간의 정(+)의 관계를 입증하였다. 후자의 연구로 Schnake(1995) 등은 미국 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대상으로 한 연구에서 상사와의 호의적 관계가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, Wayne(1997) 등에 의하면 높은 수준의 LMX의 질은 직무외 성과에 더욱 호의적 영향을 미친다고 하였다. 한편 Kim(1999)은 자신의 상사를 지원적이며 배려적으로 인식할수록 그들이 직무책임을 초과하게 된다고 하였다. 그에 의하면 상사가 비지원적이거나 비배려적이면 그 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 과업외 성과가 될 것이라 하였다.

이상의 연구성과를 종합해 보면, 새로운 형태의 리더십 이론들은 구성원에게 기대 이상의 성과를 요구하며 이에 대한 측정지표로 조직시민행동이 중요한 위치를 차지하고

있음을 알 수 있다.

## 2) 리더십과 혁신행동의 관계

새로운 형태의 리더십 이론들은 모두가 구성원의 혁신행동을 고려한 리더십 이론들이다. Kanter(1988)는 혁신행동을 유발하기 위해 리더가 훈련하거나 갖추어야 할 특성으로 혁신을 통해 탈바꿈될 조직의 미래 즉 비전을 명확히 제시할 수 있는 능력, 혁신과정에서 부딪힐 수 있는 여러 문제를 극복할 수 있는 추진력, 혁신과정에서 이해관계자의 상충된 이해를 조정할 수 있는 정치력 등을 제시하고 있다. 최근 이와 유사한 리더십 스타일로 변혁적 리더십이 제시되고 이에 대한 활발한 연구가 진행되고 있다. Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

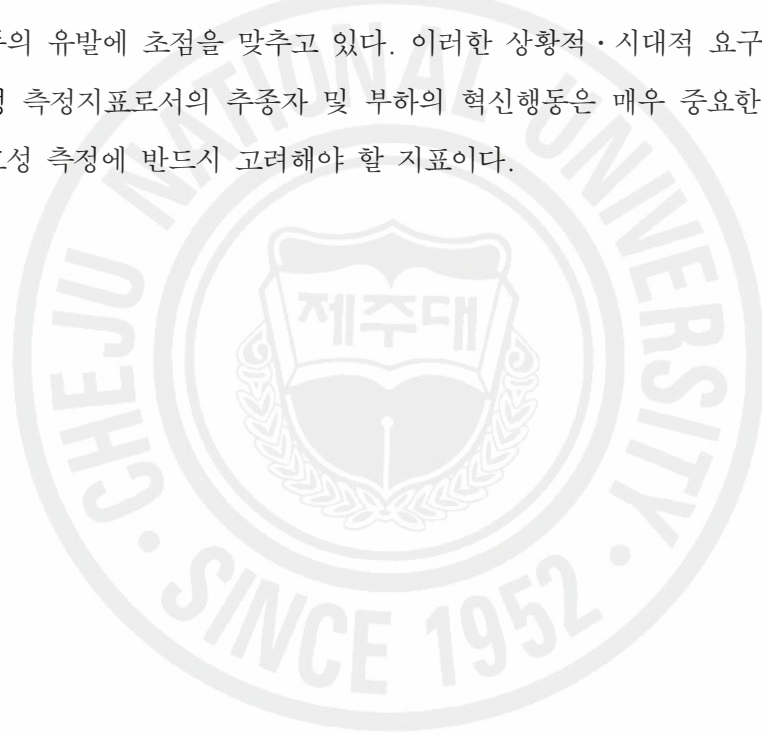
또한 카리스마적 리더십 이론들은 리더의 비전을 무기로 추종자들의 혁신을 추구하며 상당수의 모델들이 혁신의 단계에 초점을 맞추고 있다. 예를 들어 Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자들에게 새로운 비전이 가장 매력적인 대안이 될 수 있다는 점을 인식시키고 하위자들을 이끌고자 하는 동기를 명확히 전달하여 인습에 얽매이지 않는 행동 등을 통해 하위자에게 신뢰감을 구축하여 혁신행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다.

한편 LMX 측면에서 혁신행동 간의 연구들은 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 자원 및 정보의 공유, 상호 존중 등의 LMX의 질이 혁신행동을 자극하고 표출할 것이라는 가정에서 출발하고 있다. 일반적으로 조직 내에서 리더는 혁신을 주도하는 중요한 위치에 있기 때문에 LMX의 질이 높으면 부하는 리더에 대해서 보다 큰 친밀감과 공동운명 의식을 갖게 되고 리더를 잘 보필한다는 측면에서 리더의 혁신행동을 수용하고 실천할 가능성이 높다. 또한 신뢰와 존중을 바탕으로 한 LMX의 질은 수평적 협력과 공동의 노력 측면에서 부하의 혁신성향을 상사가 지원하고 독려할 가능성도 높다. 실례로 Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 상사와 부하의 교환관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 R&D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서



LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다(강영순, 2002).

오늘날의 기업을 둘러싼 조직 환경의 급격한 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되었고 다양한 형태의 새로운 리더십 이론들을 등장하게 하였다. 그리고 이러한 새로운 리더십 이론들의 상당수는 비전과 신뢰를 무기로 한 혁신행동의 유발에 초점을 맞추고 있다. 이러한 상황적·시대적 요구를 고려하면 리더십 유효성 측정지표로서의 추종자 및 부하의 혁신행동은 매우 중요한 측정 요소이며 리더십 유효성 측정에 반드시 고려해야 할 지표이다.



## 제 3 장 연구의 설계

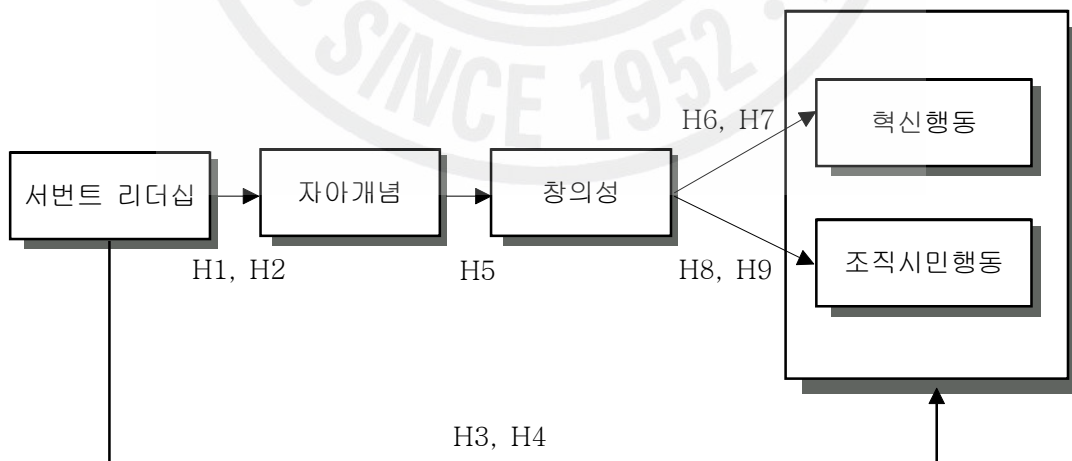
### 제1절 연구모형 및 연구가설

#### 1. 연구모형의 설계

본 연구는 서번트 리더십, 부하의 정서적 반응인 자아개념, 창의성 그리고 직무수행 간의 구조적 관계를 검증하기 위한 것으로 크게 4가지 범주로 설계되었다.

첫째, 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 긍정적 영향을 검증하고 서번트 리더십의 하위요인들이 자아개념 및 직무수행에 미치는 차별적 효과를 검증하는 것이다. 둘째, 부하의 정서적 반응인 자아개념이 부하의 창의성에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다. 셋째, 부하의 창의성이 조직시민 행동과 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다. 넷째, 서번트 리더십, 자아개념, 창의성, 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)간의 구조적 관계를 검증하는 것이다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설의 설정

### 1) 서번트 리더십과 자아개념과의 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 지원해야 할 대상이란 인식체계 하에서 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 안내심을 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 미래 가치를 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 직무수행 능력에 대한 긍정적 가치인 반면 자기 효능감은 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 유사한 연구로 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 미치

고 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 과제중 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.

【가설2】 서번트 리더의 하위 행동들은 부하의 자아개념에 차별적 영향을 미칠 것이다.

## 2) 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 연구하는 학자들이 풀어야 할 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 반면에 서번트 리더의 일차 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 기업의 목표 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 연구 모형에서 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. 이중 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 팀시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**【가설3】** 서번트 리더십은 부하의 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**【가설4】** 서번트 리더의 하위 행동들은 부하의 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 차별적 영향을 미칠 것이다.

### 3) 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 '적응-혁신자 이론'에서 찾아볼 수 있다. 그에 따르면 사람들은 어떤 것을 더 좋게 하려는 유형부터 다르게 하려는 유형에 이르기까지 연속선상에 있고, 이러한 연속체의 양극을 '적응자-혁신자'로 설정할 수 있으며, 적응자들은 기존의 패러다임 내에서 적합한 방식으로 인지하려는 반면, 혁신자들은 기존의 패러다임에 상관없이 다른 방식으로 인지하려는 특성을 지니고 있어 혁신자들이 적응자들보다 더 창의적인 사고와 행동을 한다는 것이다. 즉 자신에 대한 인지형태의 차이가 다른 유형의 해결안을 내놓는다는 것이다.

조직내 구성원들은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나갈 때 자아개념이 임파워되고 이

러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 대응해 나갈 때 중추적 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 정적관계를 보고하고 있다. 따라서 긍정적 자아개념에 대한 인지는 자신의 창의성을 강화하고 창의적 행동을 발휘하는 동력으로 작용할 수 있을 것이다.

【가설5】 조직구성원들의 긍정적 자아개념은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 창의성과 직무수행의 관계

기업 환경의 불확실성 증대는 경영패러다임의 변화를 요구하게 되었고 변화된 경영 패러다임의 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.

창의성과 혁신행동간에 밀접한 관련이 있음을 추론하기에는 어렵지 않지만 양자간에 관계를 연구한 결과는 그리 많지 않다. 그 이유는 첫째, 여러 학자들이 창의성과 혁신이 서로 구별되는 개념으로는 인식하고 있지만 여전히 많은 연구에서 창의성과 혁신을 강조의 차로 인식하고 있기 때문이다. 둘째, 혁신연구는 주로 조직수준에서 이루어진 반면, 창의성은 개인수준에서 이루어져 양자간의 선형관계를 규명하는 노력이 부족했다. 왜냐하면 조직수준의 혁신측정과 개인수준의 창의성 수준에서 인과관계를 검증하려 하면 분석수준의 불일치로 인해 레벨이슈(level issue)가 발생하기 때문이다. 이 경우 개인수준의 창의성과 집단수준의 혁신을 가지고 인과관계를 분석할 경우 분석수준의 불일치로 실제결과를 심각하게 왜곡할 수 있다. 그러나 최근에 와서 레벨이슈 발생을 원천적으로 제거한 개인수준의 창의성과 개인수준의 혁신행동간의 인과관계를 규명하는 노력이 진행되고 있다(송병식, 2005).

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, 영역관련지식, 창의적 사고기술의 총합으로 측정한 창의성이 개인의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였으며, Kanter(1988)도 창의성은 혁신의 기초적 조건이라 하였다. 또한 Staw(1990)도 변이단계의 창의성과 선택적 보전단계의 혁신을 별개의 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, 혁신행동 간의 구조적 관계를 연구하여 창의성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 요인임을 밝히고 있다.

한편 Amabile(1996, 1997, 1998)의 이론에서 가장 주목받고 있는 점은 창의적 수행에 내적 동기가 중심적 역할을 한다는 것이다. 즉 인간이 창의적 수행은 인지 능력보다는 일과 작업에 대한 열정, 사랑, 의지, 흥미, 도전감 같은 내적 동기에 의해서 더 높은 질적 수준에 도달할 수 있다는 것이다. 그녀는 창의성을 구성하는 세 범주 중 내재적 과업 동기가 개인의 창의적 수행, 창의적 과정, 창의적 결과를 이끄는 가장 큰 원천이며, 창의성의 가장 많은 부분을 설명할 수 있다고 주장한다. 아울러 개인의 창의적 수행의 질은 보상과 같은 외재적 동기보다는 일에 대한 흥미, 즐거움, 도전감 같은 내재적 동기에 의해 크게 좌우된다고 주장한다. 이문선·강영순(2003)은 우리나라 4개 산업(화학, 정보통신, 전기전자, 제약) 6개 대기업의 696명의 종업원들 대상으로 한 연구에서 창의성의 하위 구성요인 중 내재적 직무동기가 영역관련지식이나 창의적 사고 기술 보다 혁신행동에 더 큰 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

이상의 논의를 바탕으로 창의성이 혁신행동 유발에 긍정적 영향을 미치고, 창의성의 구성요소 중 내재적 동기가 창의적 과업수행에 중요한 역할을 수행하듯이 혁신행동을 유발하는데도 가장 중요한 역할을 할 것으로 예측되어 다음과 같은 연구가설을 설정하

였다.

【가설6】 조직구성원들의 창의성은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설7】 창의성의 하위 구성요소(내재적 직무동기, 영역관련 지식, 창의적 사고기술)중 내재적 직무동기가 다른 구성요소보다 혁신행동에 더 큰 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 보이려고 하기 때문이다. 또한 Worthy(1986)도 조직시민행동과 같은 친사회적 행동은 직무영역 이상이 노력과 양심성 발휘를 의미하는 만큼 조직시민행동을 성취욕구의 실현을 위한 수단으로 파악하였다.

이처럼 성취욕구과 창의성, 성취욕구와 조직시민행동간의 유기적 관계를 토대로 창의성과 조직시민행동의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

【가설8】 조직구성원들의 창의성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

【가설9】 창의성의 하위 구성요소(내재적 직무동기, 영역관련 지식, 창의적 사고기술)중 내재적 직무동기가 다른 구성요소보다 조직시민행동에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



## 제2절 변수의 정의 및 조사설계

### 1. 변수의 정의

#### 1) 서번트 리더십

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

#### 2) 자아개념

자아개념을 조직적 측면에서 접근하여 조직내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단 기준으로 정의하였다. 특히 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자기효능감을 통합한 개념이다. 따라서 자아개념은 조직내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자긍심과 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념인 자기 효능감을 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.

#### 3) 창의성

창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 특이한 방법으로 아이디어를 연계시키는 능력으로 Amabile(1996)은 통합적 접근을 통해 창의성을 영역관련 지식, 창의적 사고기술, 내재적 직무동기의 통합으로 기술하였다. 본 연구에서의 창의

성이란 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 5점 척도로 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.

#### 4) 직무수행

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 단기 과업성과보다는 장기 과업성과와 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 문항을 7점 척도로 측정하였다.

## 2. 설문구성 및 조사방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립

변수로 서번트 리더십, 매개변수로 자아개념, 창의성 그리고 종속변수로 조직시민행동과 혁신행동을 선정하였다.

측정설문은 독립변수인 서번트 리더십은 27문항으로 구성되었으며, 매개변수인 자아개념은 자긍심 4문항, 자기효능감 4문항 등 총 8문항, 창의성은 10문항으로 구성되었다. 종속변수인 조직시민행동은 19문항 그리고 혁신행동은 9문항으로 구성되었다. 그리고 연구표본의 특성을 살펴보기 위한 인구통계학적 변수는 5문항으로 구성되었으며, 이를 구체적으로 정리하면 <표 3-1>에 제시한 바와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측정변수	문항수 및 번호	출처
서번트 리더십	27문항(I-1-27)	Spears(1995), Laub(1999)
자아개념	8문항(II-1-8)	Pierce et al.(1989), Renn & Fedor(2001)
창의성	10문항(III-1-10)	최종인(1995), Price & Mueller(1986)
혁신행동	9문항(IV-1-9)	Scott & Bruce(1994)
조직시민행동	19문항(V-1-19)	Organ(1988)

본 연구의 표본은 제주지역내의 공·사기업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문지 600부를 연구자가 직접 방문 배포하였다. 회수된 설문은 총 483부이며 이 중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 427부를 분석에 활용하였다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows와 AMOS 6.0을 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 변수들이 결과변수에 미치는 차별적 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 연구모형의 구조적 관계를 검증하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였다.

## 제 4 장 실증분석

### 제1절 신뢰도 및 타당성 분석

#### 1. 표본의 특성

연구표본의 특성을 보면 <표 4-1>에 제시된 바와 같다. 성별로는 남성 54.1%, 여성 45.9%이며, 연령별로는 20대 37.2%, 30대 41%, 40대 이상 21.8%로 분포되었다. 근속년 수별로는 2년 이하 27.4%, 3-5년 26.2%, 6-10년 25.5%, 11년 이상 20.8%이며, 학력별로는 고졸 이하 1.9%, 전문대졸 56%, 대졸 이상 42.1%로 분포되었다. 직종별로는 호텔 및 서비스업 70.2%, 금융 및 보험업 21.8%, 공기업 및 공무원 8.0%로 분포되었다.

<표 4-1> 연구표본의 특성

구	분	표본수(명)	백분율(%)
성 별	남 성	231	54.1
	여 성	196	45.9
연 령	20대	159	37.2
	30대	175	41.0
	40대 이상	93	21.8
근속년수	2년 이하	117	27.5
	3-5년	112	26.2
	6-10년	109	25.5
	11년 이상	89	20.8
학 력	고졸 이하	8	1.9
	전문대졸	239	56.0
	대졸 이상	180	42.1
직 종	공기업 및 공무원	34	8.0
	금융 및 보험업	93	21.8
	호텔 및 서비스업	300	70.2

## 2. 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰도란 측정도구의 정확성과 정밀도를 의미하는 것으로 동일개념에 대하여 동일 측정을 반복할 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법(Test-retest method), 대체형식법(Alternative form method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등이 있다. 이 세 가지 방법들은 모두 측정척도에 있어서 체계적인 분산 비율을 결정하기 위한 것이다. 기본적으로 이러한 방법들은 한 척도로부터 확보된 점수와 그 척도의 일정한 형태의 반복을 통해서 얻어진 점수 간의 상관정도를 본다는 면에서 공통점이 있으나, 신뢰도 계수를 계산하기 위해 어떠한 척도가 상관되어 지는가라는 점에서 근본적인 차이가 있다.

본 연구에서는 내적 일관성 검증법을 활용하였는데, 이는 한 시점에서 연구모형을 구성하는 각 개념들에 대한 조직적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다. 일반적으로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6정도의  $\alpha$ 계수면 신뢰성으로 충분하며, 기초연구에서는 0.8, 특정 측정값에 기초하여 중요한 결정을 내리고자 할 경우는 0.9 이상의 신뢰성이 전제되어야 한다고 하고 있다.

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 세 가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 일반적으로 요인분석을 실시한다.

따라서 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시할 것이다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

### 1) 서번트 리더십의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 독립변수로 선정한 서번트 리더십의 요인분석 결과 <표 4-2>에 제시된

바와 같이 3개 요인이 추출되었다. 요인1은 인간존중, 부하신뢰, 공동체 형성 행동 등을 포함하는 것이며, 요인2는 리더의 도덕성과 구성원의 성장을 도모하는 리더행동, 요인 3은 비전제시 행동을 측정하는 변수들로 구성되었다. 또한 요인에 포함된 척도들의 신뢰도는 모두 0.8 이상의 신뢰도를 보이고 있어 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다.

<표 4-2> 상사의 서번트 리더행동의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
서번트 리더십	1-10	.738	14.578	.954
	1-9	.724		
	1-7	.723		
	1-11	.708		
	1-4	.708		
	1-2	.707		
	1-1	.681		
	1-8	.675		
	1-5	.657		
	1-6	.633		
	1-3	.611		
	1-12	.564		
	1-21	.522		
	1-20	.503		
	1-19	.502		
	1-17	.495	1.522	.895
	1-18	.493		
	1-26	.831		
	1-25	.722		
	1-27	.691		
	비전제시	1-22	.596	1.056
1-24		.518		
1-23		.485		
1-13		.814		
	1-16	.806		
	1-14	.777		
	1-15	.704		
누적분산: 63.541				

\* 설문지 문항 번호임.

한편 초기 설문을 구성할 때 서번트 리더십은 인간 존중, 리더십 발휘(비전제시), 구성원의 성장, 도덕성, 신뢰, 공동체 형성 등 6개 요인이 추출될 것으로 예상되었으나 사후 요인분석 결과는 3개 요인이 추출되었다. 이러한 이유는 아직까지 발표된 서번트

리더십 측정 설문들이 정교하지 못하여 요인구조가 흔들리기 때문인 것으로 풀이된다. 실제로 Spears(1995)의 10가지 서번트 리더행동 특성들은 개념적 수준이며 사후 연구를 통한 검증이 이루어진 것은 아니다. Laub(1999)의 SOLA도 설문 창조 시에는 5가지 요인으로 추출될 것으로 기대하였으나 요인분석 결과는 동일요인으로 추출되었다. 국내의 연구도 유사한 결과를 보이고 있는데, 환인경(2001)은 Spears(1995)의 개념적 서번트 행동을 토대로 설문을 구성하여 요인구조를 확인한 결과 경청, 공감, 치유, 설득이 하나의 요인으로 추출되었다. 윤대균(2004)도 10가지 차원의 33개 문항으로 구성된 서번트 리더행동의 요인분석 결과 5개 요인으로 추출되어 연구모형 검색에는 단일 요인으로 활용하였다.

## 2) 자아개념의 신뢰성 및 타당성 분석

자아개념의 타당성을 분석한 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이 자긍심과 자기효능감은 단일요인으로 추출되었다. 또한 요인에 포함된 척도들의 신뢰도는 모두 0.916으로 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다. 누적분산 비율은 63%로 나타났다.

<표 4-3> 부하의 자아개념의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도( $\alpha$ )
자아개념	II-3	.835	5.042	.916
	II-8	.817		
	II-5	.796		
	II-4	.794		
	II-1	.794		
	II-7	.785		
	II-6	.783		
	II-2	.745		
누적분산: 63.026				

\* 설문지 문항 번호임.

### 3) 창의성의 신뢰성 및 타당성 분석

창의성의 요인분석 결과 <표 4-4>에 제시된 바와 같이 2개 요인이 추출되었다. 요인1은 영역관련 지식과 창의적 사고기술을 구성하는 하위변수들로 이루어 졌으며, 요인 2는 내재적 직무동기와 관련된 변수들로 구성되었다. 영역관련지식과 창의적 사고기술은 Amabile(1996) 주장한 바와는 달리 단일요인으로 묶였는데 그 이유는 창의적 사고기술이 영역관련 전문지식을 기반으로 발휘되기 때문인 것으로 여겨진다. 신뢰도를 검증한 결과 두 요인 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있다.

<표 4-4> 부하의 창의성의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도( $\alpha$ )
영역관련지식 및 창의적사고기술	III- 7	.814	3.291	.840
	III- 8	.792		
	III- 6	.744		
	III- 9	.729		
	III-10	.711		
내재적 직무동기	III- 1	.822	2.833	.825
	III- 2	.780		
	III- 3	.758		
	III- 4	.695		
	III- 5	.570		
누적분산: 61.236				

\* 설문지 문항 번호임.

### 4) 혁신행동의 신뢰성 및 타당성 분석

9문항으로 구성된 혁신행동 측정변수들의 요인패턴 행렬을 계산하여 변수들과의 상관행렬을 계산한 결과는 <표 4-5>에 제시되었다. 혁신행동은 단일요인으로 추출되었으며, 신뢰도는 0.924로 나타나 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다. 또한 분산비율은 약 62%로 나타나 적합한 것으로 판명되었다.



<표 4-5> 부하의 혁신행동의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
혁신행동	IV- 7	.843	5.603	.924
	IV- 4	.814		
	IV- 9	.809		
	IV- 8	.801		
	IV- 3	.800		
	IV- 5	.781		
	IV- 2	.757		
	IV- 6	.749		
	IV- 1	.740		
누적분산: 62.254				

\* 설문지 문항 번호임.

5) 조직시민행동의 신뢰성 및 타당성 분석

조직시민행동에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과는 <표 4-6>에 제시된 바와 같다.

<표 4-6> 부하의 조직시민행동의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
조직 시민행동	이타주의	V- 3	7.056	.881
		V- 4		
		V- 2		
		V- 1		
		V- 5		
	예의성/양심성	V-10	2.579	.852
		V- 9		
		V-11		
		V- 8		
	시민정신	V- 7	1.503	.819
		V- 6		
		V-13		
		V-14		
	스포츠맨십	V-12	1.167	.801
		V-15		
		V-17		
V-18				
	V-19			
	V-16	.716		
누적분산: 64.750				

\* 설문지 문항 번호임.

조직시민행동에 대한 요인은 4개 요인이 채택되었는데, 이들 요인은 총분산의 약 64%를 설명해 주고 있다. 이들 요인중 요인 1은 '이타주의', 요인 2는 '예의성과 양심성', 요인 3은 '시민정신', 요인 4는 '스포츠맨십'으로 명명하였다.

이를 Organ의 측정결과와 비교해 보면 양심성과 예의성이 동일 요인으로 추출되었다. 이러한 결과는 조직시민행동의 국내의 연구결과인 이문선·강영순(2001), 안관영(1999)의 연구결과와 일치하는 것으로, 우리나라에서는 이를 역할내 행동으로 지각하기 때문인 것으로 풀이된다.

한편 이들 4개 요인의 신뢰도는 모두 0.8이상으로 비교적 높게 나타나 가설 검증에 적합한 것으로 판명되었다.

## 제2절 가설검증

### 1. 서번트 리더십과 자아개념의 관계

서번트 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-7>에 제시하였다. 이는 가설 1을 검증하기 위한 것으로 서번트 리더십은  $p < 0.001$ 수준에서 부하의 자아개념에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 또한 상사의 정서지능이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 12.4%로 나타나 자아개념의 결정변수로도 의미가 있는 결과를 제시해 주고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 4-7> 서번트 리더십과 부하의 자아개념과의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	4.09E-17	0.045		0.000	1.000
서번트 리더십	0.614	0.079	0.355	7.818	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.126	0.124		61.123		0.000

한편 상사의 서번트 리더십의 세 가지 하위 구성요인이 부하의 자아개념에 미치는 차별적 영향을 분석한 결과는 <표 4-8>에 제시한 바와 같다. 차별적 효과의 분석을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석에서 신뢰/인본중시형, 도덕/성장중시형, 비전제시형이 진입조건을 모두 만족시키고 있다. 회귀식에서 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 가리키는 결정계수  $R^2$ 는 단계 1이 .027이고 단계 2가 .076이며  $R^2$ 의 변화량도 .049로  $p<.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 2단계와 3단계의  $R^2$ 의 변화량도 0.052로  $p<0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 종속변수인 부하의 자아개념에 미치는 영향으로 세 개의 독립변수를 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 말해준다.

세 개의 독립변수들이 종속변수에 미치는 상대적 중요도를 확인하기 위해서는 Beta 값을 비교하여야 하는데, <표 4-8>에 제시된 바와 같이 신뢰/인본중시 행동의 Beta값은 .164이고, 도덕/성장중시 행동은 .222, 비전제시 행동은 .229로 나타나 비전제시 행동, 도덕/성장중시 행동, 신뢰/인본중시 행동 순으로 부하의 자아개념에 차별적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 4-8> 상사 서번트 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 차별적 효과

모형	독립변수	B	Beta	t-value	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1단계	신뢰/인본중시	0.164	0.164	3.423	.027		
2단계	신뢰/인본중시	0.164	0.164	3.509	.076	0.049	22.58***
	도덕/성장중시	0.222	0.222	4.751			
3단계	신뢰/인본중시	0.164	0.164	3.608	.128	0.052	25.37***
	도덕/성장중시	0.222	0.222	4.886			
	비전제시	0.229	0.229	5.035			

\*\*\*  $p<0.001$

## 2. 서번트 리더십과 직무수행의 관계

### 1) 서번트 리더십과 직무수행의 선형관계

가설 2는 서번트 리더십이 부하의 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로, 검증결과는 <표4-9>에 제시된 바와 같다. 서번트 리

더십은 조직시민행동과 혁신행동에  $p < 0.001$ 수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 상사를 서번트라고 인식하는 부하들일수록 친사회적 행동인 조직시민행동도 많이 나타나고, 환경 적응적 행동인 새로운 아이디어의 채택하고 확산하며 실천하는 혁신행동도 많이 나타나고 있음을 의미한다. 가설 3은 채택되었다.

<표 4-9> 서번트 리더십이 부하의 직무수행에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
조직 시민행동	서번트 리더십	0.239	0.040	0.276	5.920	0.000
	R <sup>2</sup> :0.076 F:35.051 Sig.F:0.000 Constant:-2.0E-17					
혁신행동	서번트 리더십	0.478	0.081	0.276	5.923	0.000
	R <sup>2</sup> :0.076 F:35.080 Sig.F:0.000 Constant:-7.3E-18					

2) 서번트 리더십이 직무수행에 미치는 차별적 영향

서번트 리더십의 세 가지 하위구성요인인 부하의 신뢰/인본중시행동, 도덕/성장중시행동, 비전제시행동이 부하의 조직시민행동에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과 3단계 R<sup>2</sup> 변화량이  $p < .01$ 수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값은 비교한 결과 신뢰/인본중시행동이 .171로 다른 변수에 비해 높게 나타나 신뢰/인본중시 리더행동이 다른 서번트 리더행동에 비해 부하의 조직시민행동에 더 중요한 더 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

<표 4-10> 서번트 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 차별적 영향

모형	독립변수	B	Beta	t-value	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1단계	신뢰/인본중시	0.085	0.171	3.571	.029		
2단계	신뢰/인본중시	0.085	0.171	3.614	.054	.025	11.11**
	도덕/성장중시	0.079	0.157	3.333			
3단계	신뢰/인본중시	0.085	0.171	3.653	.076	.022	10.30**
	도덕/성장중시	0.079	0.157	3.369			
	비전제시	0.075	0.150	3.209			

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

또한 서번트 리더십의 세 가지 하위구성요인이 혁신행동에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과는 <표 4-11>에 제시된 바와 같다. 2단계와 3단계 R<sup>2</sup> 변화량이 p<.001수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 종속변수인 혁신행동에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값은 비교한 결과 신뢰/인본중시행동에 비해 도덕/성장중시행동과 비전제시행동이 부하의 혁신행동 유발에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

**<표 4-11> 서번트 리더십이 부하의 혁신행동에 미치는 차별적 영향**

모형	독립 변수	B	Beta	t-value	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1단계	신뢰/인본중시	0.131	0.131	2.728	.017		
2단계	신뢰/인본중시 도덕/성장중시	0.131 0.177	0.131 0.177	2.767 3.727	.048	.031	13.89***
3단계	신뢰/인본중시 도덕/성장중시 비전제시	0.131 0.177 0.171	0.131 0.177 0.171	2.809 3.781 3.651	.077	.029	13.33***

### 3. 자아개념과 창의성과의 관계

조직구성원들의 자아개념이 창의성에 미치는 영향을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-12>에 제시하였다. 이는 가설 5를 검증하기 위한 것으로 자아개념은 p<0.001수준에서 창의성에 정(+ )의 영향을 미치고 있다.

**<표 4-12> 자아개념이 창의성에 미치는 차별적 영향**

독립 변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-13.E-16	0.025		0.000	1.000
자아개념	0.489	0.025	0.691	19.712	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.478	0.476		388.545		0.000

또한 자아개념이 창의성을 설명하는 분산비율이 47.8%로 나타나 창의성성의 결정 변수로 자아개념은 매우 중요한 변수임을 보여주고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

#### 4. 창의성과 직무수행의 관계

##### 1) 창의성과 혁신행동의 관계

가설 6은 조직구성원들의 창의성이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것으로 분석결과는 <표 4-13>에 제시된 바와 같다. 선형회귀분석 결과 조직구성원들의 창의성은  $p < .001$ 수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 창의성을 많이 지닌 부하들일 수록 혁신행동도 많이 유발됨을 보여주는 것이다. 특히 주목할 점은 창의성이 혁신행동을 설명하는 분산비율이 39%로 나타나 혁신행동의 선행변수로 창의성은 매우 중요한 변수임을 보여주고 있다. 가설 6은 채택되었다.

<표 4-13> 자아개념이 창의성에 미치는 차별적 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	8.09E-17	0.038		0.000	1.000
창의성	0.885	0.054	0.626	16.538	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.392	0.390		273.494		0.000

한편 창의성을 구성하는 2가지 하위요인 즉 내재적 직무동기와 영역관련지식 및 창의적 사고기술이 혁신행동에 미치는 차별적 영향을 검증한 결과는 <표 4-14>에 제시되었다. 위계적 회귀분석 결과 2단계 회귀식에서  $R^2$  변화량이  $p < .001$ 수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 종속변수인 혁신행동에 미치는 영향으로 창의성의 2가지 하위요인을 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값을 비교한 결과 내재적 직무동기가 .629이고 영역관련지식 및 창의적 사고기술이 .256으로 나타나 내

재적 직무동기가 영력관련지식 및 창의적 사고기술보다 혁신행동 유발에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 7은 채택되었다.

**<표 4-14> 창의성에 혁신행동에 미치는 차별적 영향**

모형	독립변수	B	Beta	t-value	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1단계	내재적 직무동기	0.692	0.692	16.671	.395		
2단계	내재적 직무동기 영역지식/사고기술	0.692 0.256	0.692 0.256	17.636 7.184	.461	.066	51.60***

2) 창의성과 조직시민행동의 관계

창의성이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 가설 8의 분석결과 는 <표 4-15>에 나타난 바와 같다. 회귀분석 결과 조직구성원들의 창의성은 조직시민 행동 유발에  $p < .001$ 수준에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 창의성을 지닌 부하들일 수록 친사회적 행동인 조직시민행동도 더 많이 나타나 장기적으로 조직 성과에 기여할 수 있음을 보여주는 것이다. 또한 창의성 변수가 조직시민행동 변수를 설명하는 분산비율도 29.8%로 비교적 높게 나타나 조직시민행동의 선행변수로 창의성 은 고려할 가치가 높은 변수임을 보여주고 있다. 따라서 가설 8은 채택되었다.

**<표 4-15> 창의성이 조직시민행동에 미치는 영향**

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	1.69E-17	0.020		0.000	1.000
창의성	0.386	0.029	0.546	13.440	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.298	0.297		180.636		0.000

한편 창의성의 2가지 하위 구성요소가 조직시민행동에 미치는 차별적 영향을 검증 하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-16>에 제시된 바와 같다. 2단계 회귀식에서 R<sup>2</sup> 변화량이  $p < .001$ 수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서

종속변수인 조직시민행동에 미치는 영향으로 내재적 직무동기뿐만 아니라 영역관련지식 및 창의적 기술도 포함하는 것이 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값을 비교한 결과 내재적 직무동기가 .468이고 영역관련지식 및 창의적 사고기술이 .304로 나타나 내재적 직무동기가 영역관련지식 및 창의적 사고기술보다 조직시민행동 유발에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 9는 채택되었다.

<표 4-16> 창의성이 조직시민행동에 미치는 영향

모형	독립변수	B	Beta	t-value	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1단계	내재적 직무동기	0.234	0.468	10.927	.219		
2단계	내재적 직무동기 영역지식/사고기술	0.234 0.152	0.468 0.304	11.624 7.546	.312	.092	56.94***

## 5. 구조모델분석

### 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 4-17>에 제시하였다. 공분산 구조분석을 이용한 확인요인분석 결과  $\chi^2=659.714$ ,  $df=299$ ,  $p<.05$ 로 나타나 구조방정식의 일반적 평가 기준과 비교할 때,  $\chi^2$ 값에 대한 p값이 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=.958로 나타났다. 부합치들의 적합도 판정기준은 RMR은 0.05 이하, 나머지 부합치들은 0.9 이상일 것을 권장하고 있다.



여기서 RMR과 GFI는 모형 적합도를 평가할 때 활용되며, CFI는 기초모델과 제안모델을 비교할 때 활용되며, NFI와 TLI는 기초모델과 제안모델 비교 및 제안모델의 간명성을 평가할 때 유용하게 활용된다. 따라서 독립변수의 확인요인 분석 결과는 유용한 것으로 판명되었다.

<표 4-17> 독립변수의 확인요인분석

경로(잠재변인→측정치)			고객만족포함	
			적재치	기각률
신뢰/인본중시	→	I-1	.773	-
	→	I-2	.794	24.014**
	→	I-3	.720	15.823**
	→	I-4	.796	17.934**
	→	I-5	.737	16.329**
	→	I-6	.733	16.205**
	→	I-7	.712	15.670*
	→	I-8	.721	15.905**
	→	I-9	.779	17.245**
	→	I-10	.758	16.885**
	→	I-11	.631	13.602**
	→	I-12	.651	14.034**
도덕성/성장중시	→	I-17	.769	17.181**
	→	I-18	.678	14.767**
	→	I-19	.733	16.213**
	→	I-20	.737	16.282**
	→	I-21	.790	17.638**
	→	I-22	.759	-
비전제시	→	I-23	.823	17.719**
	→	I-24	.817	17.650**
	→	I-25	.692	14.465**
	→	I-26	.710	14.988**
	→	I-27	.736	15.649**
비전제시	→	I-13	.819	-
	→	I-14	.830	19.770**
	→	I-15	.825	19.603**
	→	I-16	.849	20.412**

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

주) I-1~27은 설문 문항임.

매개변수인 자아개념의 확인요인 분석 결과,  $\chi^2=11.448$ ,  $df=6$ ,  $p>.05$ 로 나타나  $\chi^2$ 값에 대한 p값이 요건을 충족시키고 있으며, RMR=.008, GFI=.993, NFI=.995,

TLI=.988, CFI=.997로 나타나 적합한 모델로 판명되었다. 또한 여덟 가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다.

<표 4-18> 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 <0.01, \*\*p <0.001  
 주) II-1~8은 설문 문항임.

매개변수인 창의성에 대한 확인요인분석 결과에 대한 적재치 및 기각률은 <표 4-19>에 제시한 바와 같다.

<표 4-19> 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 요

건을 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 확인요인 분석 결과는 <표 4-20>에 제시된 바와 같다. 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=.985로 나타나 적합한 모델로 판명되었다. 또한 아홉 가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다

<표 4-20> 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	14.093**

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

주) IV-1~9는 설문 문항임.

종속변수들인 조직시민행동에 대한 확인요인 분석 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=.938로 나타나 적합한 모델로 판명되었다.

<표 4-21> 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	12.386**
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**
스포츠맨십	→	V-16	.632	-
	→	V-17	.792	11.897**
	→	V-18	.752	11.645**
	→	V-19	.667	10.795**

\*p <0.01, \*\*p <0.001  
 주) V-1~19는 설문 문항임.

2) 연구모형의 구조적 관계

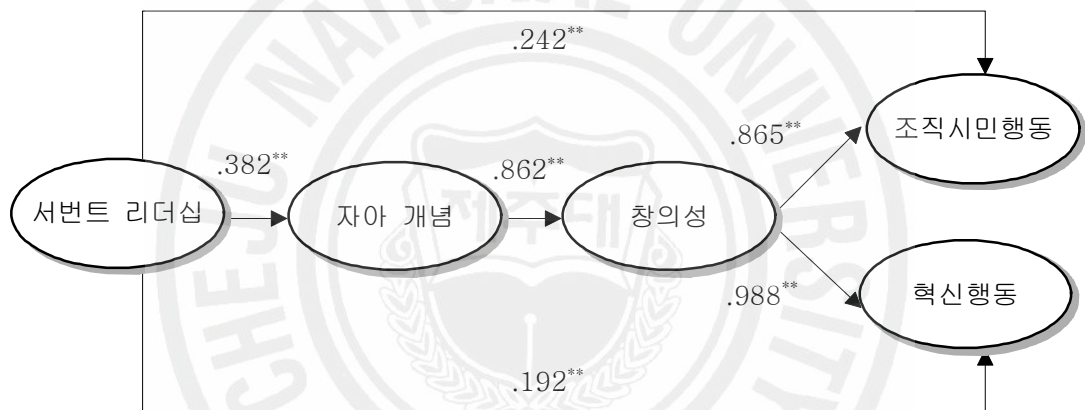
상사의 서번트 리더십을 독립변수, 자아개념과 창의성을 종속변수, 혁신행동과 조직 시민행동을 종속변수로 설정한 본 연구모델의 구조적 관계를 파악하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였다.

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 확인 요인분석에서 차별화된 요인으로 확인된 인본중시형, 도덕성 및 성장중시형, 비전제시형이다. 이들 하위 요인들의 값은 각각의 요인에 포함된 변수들의 평균치를 사용하였다. 같은 방법으로 창의성은 2가지 측정변수(내재적 직무동기, 영역관리지식 및 창의적 사고기술),

조직시민행동은 4가지 측정변수(이타주의, 예의성 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 p값이 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 자아 개념에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 종속변수인 조직시민행동에는 .242의 경로계수, 혁신행동에는 .192의 경로계수와  $p<0.001$ 수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 한편 서번트 리더십은 부하의 창의성에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 서번트 리더십이 종속변수인 조직시민행동이나 혁신행동에 미치는 영향보다 자아개념에 미치는 영향이 더 큼을 보여주는 것이며, 서번트 리더십과 창의성사이에 자아개념이 완전매개 역할을 수행하고 있음을 보여주는 것이다. 즉 서번트 리더십은 자아개념을 매개로 창의성에 영향을 미치고 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  $p<0.05$ 수준

에서 부(-)의 영향을 미치고, 조직시민행동(경로계수: -.131 CR: -1.202)에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 창의성은 혁신행동에 .988의 경로계수, 조직시민행동에 .865의 경로계수와  $p < 0.001$ 의 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이러한 구조분석 결과는 자아개념은 창의성을 고려하였을 경우 조직시민행동이나 혁신행동에 긍정적 영향을 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 직무동기 유발로 이어지는 지를 모니터링 할 필요가 있다.

## 6. 집단간 차이분석

한편 본 연구의 가설에는 포함되어 있지 않지만 추가적으로 부하의 인구통계적 특성과 연구모형에 투입된 변수간이 지각 차이를 분석하여 추가적인 정보를 탐색하여 보았다. 차이를 분석하기 위해서 일원분산분석과 t-test를 실시하였다.

### 1) 연령별 차이분석

조직구성원의 연령에 따라 연구모형에 투입된 변수들의 지각 차이를 분석한 결과는 <표 4-22>에 제시하였다. 부하의 연령에 따라 상사의 서번트 리더행위에 대한 지각차는 없는 것으로 나타난 반면, 부하의 정서적 변수와 행동적 변수에 대한 지각차이는 유의미하게 나타났다. 즉 자아개념은  $p < 0.01$ 수준에서 20대와 40대 이상간의 차이를 보이고 있는데 40대 이상의 조직구성원들이 20대에 비해 상대적으로 자아개념에 대한 지각이 높게 나타났다. 이러한 양상은 창의성, 혁신행동, 조직시민행동에 유사한 결과를 보이고 있다. 즉 40대 이상의 조직구성원들이 20대에 비해 자신의 창의성, 혁신행동, 조직시민행동도 높게 지각하는 것으로 조사되었다. 이러한 이유는 40대 이상의 조직구성원들이 조직 내에서 상대적으로 직무권한이 많고, 조직에 대한 영향력도 크며, 비교적 안정적 지위를 확보하여 나름대로 소신 있는 행동이 가능하기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4-22> 연령에 따른 지각차이 분석

종속변수	연령	N	평균	F-value	Sig. F
서번트 리더십	20대	159	3.57	0.031	0.969
	30대	175	3.55		
	40대이상	93	3.56		
자아개념	20대	159	3.60	4.954	0.007
	30대	175	3.71		
	40대이상	93	3.86		
창의성	20대	159	3.63	6.949	0.001
	30대	175	3.77		
	40대이상	93	3.88		
혁신행동	20대	159	3.28	9.760	0.000
	30대	175	3.51		
	40대이상	93	3.60		
조직시민행동	20대	159	3.62	6.434	0.002
	30대	175	3.72		
	40대이상	93	3.82		

2) 성별 차이분석

성별에 따른 종속변수들의 지각차이를 t-test를 활용하여 분석한 결과는 <표 4-23>에 제시된 바와 같다. 성별에 따라  $p < 0.01$ 수준에서 자신의 혁신행동에 대해에 대해 유의미한 지각차이를 보이고 있다. 즉 남성들이 여성들에 비해 자신의 혁신적인 행동을 더 많이 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 원인은 여전히 우리 조직에 남아있는 성적 차별성에 기인한 것으로 판단된다. 혁신행동은 아이디어의 창출과는 달리 아이디어를 직무에 직접 활용하는 행동이며, 상대적으로 직무위험을 수반하는 행동이다. 이러한 위험감수 행동을 수행할 수 있는 기업문화가 남성에 상대적으로 관대하게 작용하고 있다고 판단된다. 그러나 서번트 리더십, 자아개념, 창의성, 조직시민행동에 대한 지각차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 4-23> 성별에 따른 지각차이 분석

종속변수	성별	N	평균	T-value	Sig. T
서번트 리더십	남성	231	3.57	0.349	0.727
	여성	196	3.55		
자아개념	남성	231	3.73	1.077	0.282
	여성	196	3.67		
창의성	남성	231	3.76	0.630	0.529
	여성	196	3.72		
혁신행동	남성	231	3.53	3.212	0.001
	여성	196	3.34		
조직시민행동	남성	231	3.68	1.004	0.297
	여성	196	3.73		

### 3) 근속년수별 차이분석

근속년수에 따른 연구모형에 투입된 변수들의 지각차이를 분석한 결과 <표 4-24>에 제시된 바와 같이 서번트 리더십, 자아개념, 창의성, 혁신행동, 조직시민행동에서 모두 유의미한 차이를 보이고 있다. 자신의 리더를 서번트로 지각하는 부하들은 2년 이하와 11년 이상의 근속자들이 3-10년 근속자들에 비해 높게 나타났고 있다. 이는 조직에 적응과정에 있는 2년 이하의 근속자들에 대한 리더의 멘토링과 세심한 배려행동, 11년 이상 장기 근속자들에 대한 리더의 육성과 개발 노력 등에 기인한 것으로 판단된다.

한편 자신의 자아개념, 창의성, 혁신행동, 조직시민행동에 대한 지각은 6년 이상 근속자들이 5년 이하의 근속자들에 대해 높게 지각하고 있다. 이러한 이유는 근속년수가 많을수록 상대적으로 직무 권한 많고, 조직에 대한 영향력도 크며, 비교적 안정적 지위를 확보하여 자신의 직무수행능력에 대한 긍정적 판단을 기반으로 나름대로 소신 있는 행동이 가능하기 때문인 것으로 판단된다. 또한 이들은 상대적으로 이직의사가 낮은 집단들로 조직에 대한 소속감이 높아 조직을 위해 기여할 수 있는 자발적 노력도 많이 나타나는 것으로 판단된다.



<표 4-24> 근속년수에 따른 지각차이 분석

종속변수	근속년수	N	평균	F-value	Sig. F
서번트 리더십	2년 이하	117	3.76	4.102	0.007
	3-5년	112	3.46		
	6-10년	109	3.45		
	11년 이상	89	3.62		
자아개념	2년 이하	117	3.56	8.040	0.000
	3-5년	112	3.58		
	6-10년	109	3.81		
	11년 이상	89	3.92		
창의성	2년 이하	117	3.63	6.072	0.000
	3-5년	112	3.65		
	6-10년	109	3.84		
	11년 이상	89	3.87		
혁신행동	2년 이하	117	3.33	2.628	0.050
	3-5년	112	3.41		
	6-10년	109	3.51		
	11년 이상	89	3.54		
조직시민행동	2년 이하	117	3.62	5.077	0.002
	3-5년	112	3.65		
	6-10년	109	3.73		
	11년 이상	89	3.84		

4) 학력별 차이분석

연구모형에 투입된 변수들을 대상으로 학력에 따른 지각 차이를 분석한 결과 <표 4-25>에 나타난 바와 유의미한 차이를 보이지 않고 있다.

<표 4-25> 학력에 따른 지각차이 분석

종속변수	학력	N	평균	T-value	Sig. T
서번트 리더십	전문대졸 이하	247	3.58	0.572	0.568
	대졸 이상	180	3.54		
자아개념	전문대졸 이하	247	3.69	0.422	0.673
	대졸 이상	180	3.72		
창의성	전문대졸 이하	247	3.72	1.134	0.257
	대졸 이상	180	3.77		
혁신행동	전문대졸 이하	247	3.45	0.521	0.603
	대졸 이상	180	3.42		
조직시민행동	전문대졸 이하	247	3.68	0.973	0.331
	대졸 이상	180	3.73		

5) 업종별 차이분석

업종에 따른 종속변수들에 대한 지각 차이를 분석한 결과 <표 4-26>에 제시된 바와 같이 서번트 리더십은  $p < 0.05$  수준으로 유의미한 차이를 보이고 있으나 자아개념, 창의성, 혁신행동, 조직시민행동은 유의미한 차이를 보이지 않고 있다. 즉 공무원 및 공기업 구성원들이 금융 및 보험업과 호텔업 구성원들에 비해 자신의 리더를 서번트로 지각하는 정도가 높게 나타났다. 이러한 원인은 공무원 및 공기업이 사기업에 비해 상대적으로 직무수행 중 부하들과의 접촉 빈도가 높고, 부하의 개발과 육성에 할애할 수 있는 시간이 상대적으로 많으며, 직무에 대한 역할과 책임이 분명하며 직무에 대한 전문적 지식의 습득기회 및 재량권이 많고, 사기업에 비해 상대적으로 높은 도덕성이 요구되기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4-26> 업종에 따른 지각차이 분석

종속변수	업종	N	평균	F-value	Sig. F
서번트 리더십	공무원/공기업	34	3.82	3.073	0.047
	금융/보험업	93	3.61		
	호텔/서비스업	300	3.52		
자아개념	공무원/공기업	34	3.79	2.331	0.098
	금융/보험업	93	3.58		
	호텔/서비스업	300	3.73		
창의성	공무원/공기업	34	3.82	1.317	0.269
	금융/보험업	93	3.67		
	호텔/서비스업	300	3.75		
혁신행동	공무원/공기업	34	3.38	0.428	0.652
	금융/보험업	93	3.41		
	호텔/서비스업	300	3.46		
조직시민행동	공무원/공기업	34	3.76	0.478	0.620
	금융/보험업	93	3.67		
	호텔/서비스업	300	3.70		

## 제 5 장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 그동안 종교계 및 교육계에서 연구되어 왔던 서번트 리더십을 조직적 측면에서 접근하고자 하였다. 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 조직목표달성을 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 팔로어의 정서적 반응 중 자아개념을 연구의 중요변수로 설정하여 서번트 리더십의 부하의 정서적 반응에 미치는 강도를 동시에 측정하였다. 이렇게 함으로써 그간 종교계 및 교육계에서 연구되었던 서번트 리더십과 팔로어의 정서적 반응에 한정된 연구를 조직적 측면의 직무수행까지 끌어올릴 수 있었다.

본 연구는 크게 네 가지 범주에서 수행되었다. 첫째, 서번트 리더십이 부하의 자아개념, 창의성, 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 긍정적 영향을 검증하고 서번트 리더십의 하위요인들이 자아개념, 창의성, 직무수행에 미치는 차별적 효과를 확인하는 것이다. 둘째, 부하의 정서적 반응인 자아개념이 부하의 창의성에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다. 셋째, 부하의 창의성이 조직시민행동과 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다. 넷째, 서번트 리더십, 자아개념, 창의성, 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)간이 구조적 관계를 검증하는 것이다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다

첫째, 서번트 리더십은 부하의 자아개념에 정(+ )의 영향을 미치고, 서번트 리더십의 하위 구성요인 중 '도덕성 및 부하의 성장중시형'과 '비전제시형' 리더행동이 '신뢰 및

인본중시형' 리더 행동보다 자아개념에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 리더의 도덕적 가치를 바탕으로 부하의 성장과 성공을 지원해 주고, 부하들에게 비전을 제시하고 이를 달성하는 방법을 구체화하면서 신뢰를 형성하는 리더 행동이 부하로 하여금 현재와 미래의 직무수행능력에 대한 믿음을 증대시켜줄 수 있음을 의미한다.

둘째, 서번트 리더행동은 조직시민행동과 혁신행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있다. 또한 서번트 리더의 하위 행동요인 중 '신뢰 및 인본중시형' 리더행동이 '도덕성 및 부하의 성장중시형'과 '비전제시형' 리더행동보다 친사회적 행동인 조직시민행동에 미치는 영향이 상대적으로 크고, 환경 적응행동인 혁신행동에는 '도덕성 및 부하의 성장 중시형'과 '비전제시형 리더행동'이 '신뢰 및 인본중시형' 리더행동보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 조직친화적 행동에는 신뢰를 바탕으로 한 인본중시적 행동, 환경 적응적 행동에는 비전수립 및 부하의 성장을 지원해주는 리더십이 더 효과적임을 보여주는 것이다.

셋째, 조직구성원들의 자아개념은 창의성에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있다. 특히 자아개념이 창의성을 설명하는 분산비율이 47.8%로 나타나 구성원들의 창의성의 결정변수로 자아개념은 매우 중요한 변수로 고려되어야 할 것으로 조사되었다.

넷째, 창의성은 조직시민행동과 혁신행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고, 창의성의 하위 구성요인 중 내재적 직무동기가 영역관련지식이나 창의적 사고 기술보다 이들 변수에 더 큰 영향으로 미치고 있다. 특히 창의성이 조직시민행동을 설명하는 분산비율은 약 30%이고, 혁신행동을 설명하는 분산비율은 39.2%로 나타나 맥락수행이나 적응수행에 예측하는데 창의성이 매우 중요한 역할을 수행하고 있음을 확인하였다.

다섯째, 연구모형의 구조적 관계를 분석한 결과, 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(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 있다. 결론적으로 서번트 리더십은 조직시민행과 혁신행동에 직접적 영향보다도 자아개념과 창의성을 매개로 이들 변수에 미치는 영향이 훨씬 크게 나타났다.

여섯째, 추가적으로 표본의 특성에 따른 집단간 차이분석 결과, 40대 이상의 집단이 20대 집단에 비해 상대적으로 자아개념, 창의성, 혁신행동, 조직시민행동에 대한 지각

이 높게 나타났다. 또한 성별로는 남성이 여성에 비해 혁신행동을 높게 지각하고 있으며, 6년 이상 근속자들이 5년 이하의 근속자들에 비해 자아개념, 창의성, 혁신행동, 조직시민행동에 대한 지각이 높게 나타났다. 업종별로는 공무원 및 공기업 구성원들이 금융 및 보험업, 호텔 및 서비스업 구성원들에 비해 자신의 리더를 서번트로 지각하는 정도가 높은 것으로 조사되었다.

본 연구는 몇 가지 측면에서 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 그간 종교학 및 교육학 분야에서 연구되었던 서번트 리더십이론을 경영학 분야에 접목시킬 수 있는 근거를 제시하였다. 경영학 분야에서 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 있다. 특히 서번트 리더십의 하위 행동이 직무수행에 미치는 차별적 효과를 입증하였는데, 비전제시형은 혁신행동, 신뢰 및 인본중시형은 친사회적 행동에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 서번트 리더가 리더로서 발휘할 수 있는 여러 행동 유형들을 부하에게 요구되는 직무행동에 맞추어 적절히 활용한다면 경영실무계에서도 유용한 리더십으로 활용될 수 있음을 의미한다.

둘째, 서번트 리더십과 변화와 혁신을 지향하는 새로운 형태 리더십은 상호 보완적으로 활용할 수 있음을 밝히고 있다. 카리스마 리더십과 변혁적 리더십으로 대표되는 뉴리더십 이론들은 대부분 구성원들의 변화와 혁신을 지향하고 있다. 이러한 리더십 이론들은 부하의 직무수행 의욕을 강화시켜 능동적 행동을 지향하도록 한다. 본 연구는 서번트 리더십의 하위행동 중 비전제시 행동과 구성원의 성장 중시 행동이 인본중시 행동보다 직무의욕(자아개념)에 더 많은 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 따라서 뉴리더십의 리더 행동들 중 비전제시, 지적자극, 창의적 과업활동 유도 행동 등과 서번트 리더십의 비전제시, 성장중시형 리더십은 유사성을 지니고 있으며, 서번트 리더행동 중 인본중시 행동과 뉴리더십에서 보여주는 부하 중심적 행동들(예, 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 조직시민행

동의 선행요인으로 창의성이 매우 중요한 변수임을 밝히고 있다. 연구결과 자아개념이 창의성을 설명하는 분산비율이 47.8%이고, 창의성이 혁신행동 및 조직시민행동을 설명하는 분산비율이 각각 39.2%와 29.8%로 나타났다. 특히 자아개념이 조직구성원의 창의성을 자극하는 매우 가치 있는 변수로 나타났다. 따라서 구성원들의 자아개념 향상을 위한 조직내의 다각적 노력이 필요하다. 창의성을 영역관련지식 및 창의적 사고기술, 내재적 직무동기의 통합으로 측정할 점을 감안하면, 전문지식과 사고 기술을 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 반응의 유발을 통한 변화와 혁신지향적 행동을 유도할 수 있는 전략적 인적자원관리체계를 구축할 필요가 있다. 기존의 직무중심적 인적 자원관리 체계는 유연성과 적응성이 결여되어 유연한 조직 경영에 걸맞지 않다는 비판을 받고 있다. 따라서 변화와 혁신지향의 리더십 패러다임의 도입과 더불어 그 효과를 극대화하기 위해서는 유연성을 강조하는 인사관리패러다임 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 목표를 달성하기 위한 전략적 차원의 인적자원관리 체계이다. 서번트 리더십의 일차 관심사가 부하의 성장과 성공에 있으며, 역량중시형 인적자원관리 체계는 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.

다섯째, 추가적인 연구결과 장기근속자들이 조직에 대한 소속감이 강하고, 자아개념도 높게 지각하고 있으며, 조직을 위한 혁신행동이나 조직시민행동도 많이 나타나는 것으로 조사되었다. 이는 근속년수가 높을수록 직무에 대한 권한도 많이 위임받고, 조직에 대한 영향력도 크며, 나름대로 소신 있는 행동이 가능하기 때문인 것으로 판단된다. 본 연구의 표본 70.3%를 차지하는 호텔 및 서비스 업종의 경우 이직률이 비교적 높

은 편이다. 따라서 이들 업종의 기업의 경우 장기근속을 유지하고 이직률을 줄일 수 있는 인사체계의 확립이 필요하다. 예를 들어 서번트 리더십과 같은 부하 중심적 리더행동을 교육하고 훈련할 수 있는 프로그램이 마련되어야 하며, 조직 구성원들의 정서적 만족을 증대시킬 수 있는 직무설계, 보상의 분배 및 절차공정성 확립 등 종업원 만족도를 증대시키는 체계적인 관리 시스템을 도입할 필요가 있다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 여러 시사점에도 불구하고 몇 가지 측면에서 한계를 지니고 있다.

첫째, 비록 다양한 산업에 속한 기업 내 구성원들을 대상으로 하였지만 연구표본이 지역적으로 제한된 범위 내에서 추출되어 일반화하는데 문제가 있을 수 있으므로 표본 지역을 확대하여 실증 연구를 수행함으로써 연구결과의 일반화를 제고해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다.

셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 동일요인측정오류(common method variance)의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

향후 연구를 위한 몇 가지 제언을 하다면 다음과 같이 정리할 수 있다.

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 효

울성 증대 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 결과변수들 간의 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 이루어 져야 한다.





## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강병서(1999), **인과분석을 위한 연구방법론**, 무역경영사.
- 강영순(2002), **경영자의 뉴리더십 탐구**, 무역경영사.
- 강영순·김정훈(2002), **리더십과 리더십 유효성**, 무역경영사.
- 김익철(2004), 서번트 리더십이 개인 및 집단임과워먼트에 미치는 영향: 제조업 K자동차 사례를 중심으로, 고려대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 김남현·박봉규·송경수(1999), 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도 간에 관계에 관한 연구, **인사관리연구**, 23(1), 51-88.
- 김명숙·정대련·이종희(2002), 과학영재의 창의성, 환경, 그리고 학업적 자기효능감에 관한 연구, **아동학회지**, 23(3), 91-108
- 김영희(2004), 서번트 리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구, 충남대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김창호(2005), 조직의 팀 지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 민경호·김동조(2001), 리더십유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구, 대한경영학회 발표논문집.
- 박경규·이인석(2000), 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임, **인사관리연구**, 24(1), 59-85.
- 백기복·김정훈(2001), 카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증, **인사관리 연구**, 24(2), 117-144.
- 박세현(2001), 개인특성이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 대학원, 석사학위논문.
- 백영미·김성국(2000), 문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계, **인사조직연구**, 8(1), 105-163.
- 성은현(2004), 어머니의 내외통제성과 창의적 인성의 성차, **한국심리학회지: 여성**, 8(2), 71-86.
- 송병식(2006), 카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동간의 관계와 리더신뢰와 혁

- 신분위기의 조절효과, **경영사학**, 21(1), 187-210.
- 송병식·강영순(2001), 카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석, 대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집.
- 송병식(2007), **인적자원관리**, 도서출판 청람.
- 손태원(2005), 창의성중심 조직행동연구의 현황과 과제, **지식경영연구**, 6(2), 1-26.
- 안관영(1999), 조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과, **인사관리연구**, 23(1), 115-144.
- 양창삼(2002), **창의성개발과 기업경영**, 석정.
- 윤대균(2005), 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향, 대구대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이관응(2001), **신뢰경영과 서번트 리더십**, 엘테크.
- 이문선·강영순(2000), 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과, **인사관리연구**, 24(1), 33-57.
- 이문선·강영순(2003), 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과, **인사관리연구**, 27(1), 251-271.
- 이인석(1999), 혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구, **인사관리연구**, 23(1), 89-113.
- 임준철·윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향, **인사조직연구**, 1-42.
- 정홍술(2002), 분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식 및 조직시민행동에 미치는 영향, 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조선배(1996), **LISLEL 구조방정식 모델**, 영진출판사.
- 최종인(1995), 집단창의성의 결정요인에 관한 연구, 고려대학교 대학원, 박사학위논문.
- 하대현(2002), T. Amabile의 창의성 이론에 근거한 동기와 창의성의 관계 연구, **교육학연구**, 40(2), 111-142.
- 한태영(2005), 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용, **한국심리학회지: 산업과 조직**, 18(1), 51-77.
- 황인경(2001), 중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과, 한국과학기술원, 석사학위논문.

## 2. 국외문헌

### 【Books】

- Amabile, T.M.(1996), *Creativity in Context: Update to Social Psychology of Creativity*, Boulder, Co: Westview.
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, NY: The Free Press.
- Bennis, W.G., & Nanus, B.(1985), *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row.
- Burns, J.M.(1978), *Leadership*, NY: Harper & Row.
- Collins, J.(2001), *Good to Great: Why some companies make the leap, and other don't*, NY: Harper Collins Publishing.
- Conger, J.A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, S.F.: Jossey-Bass.
- Covey, S.(2002), Servant-leadership and Community Leadership in the Twenty-first Century. In Spears, L., Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century, NY: John Wiley & Sons, Inc., 27-34.
- Csikszentmihalyi, M.(1989), Society, Culture, and Person: A System View of Creativity, In Sterberg, R.J.(Ed), *The Nature of Creativity*, NY: Cambridge University Press.
- DePree, M.(1989), *Leadership is an Art*, NY: Dell Publishing.
- DePree, M.(1992), *Leadership Jazz*, NY: Dell Publishing.
- Gardner, J.W.(1984), *Excellence*, NY: Harper & Brothers.
- 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*, NY: Paulist Press.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W.(1992), *Management*(6th Ed.), Addison Wesley.
- House, R.J., Woycke, J., & Fodor, E.M.(1988), Perceived behavior and Effectiveness of Charismatic and Non-charismatic US. President, In Conger, J.A.. & Kanungo,

- R.N., *Charismatic Leadership and Management*, S.F.: Jossey-Bass.
- Kao, J.J.(1991), *Victims of Groupthink*, MA: Houghton Mifflin.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z.(1995), *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done In Organizations*, S.F.: Jossey-Bass.
- Melrose, K.(1995), *Making the Grass Greener on Your side: A CEO's Journey to Leading by Serving*, S.F.: Berrett-koehler Publisher, Inc.
- 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.
- Price, J.L., & Mueller, C.W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, C.T.: JAI Press, Greenwich.
- Roberts, J.(1996), *Servant Leaders: Beyond Hierarchy*, Self-published.
- Rogers, E.M.(1995), *Diffusion of Innovations(4th. ed.)*, NY: The Free Press.
- Simonton, D.K.(1994), *Greatness*, NY: Guilford.
- 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*, NY: 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*, NY: John Wiley & Son, Inc.
- Swindoll, C.R. (1981), *Improving Your Serve*, Dallas: World Publishing.
- Yukl, G.(2006), *Leadership in Organization(6th Ed)*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

### **【Articles】**

- Amabile, T.M., & Gryskiewicz, S.S.(1987), Creativity in the R&D Laboratory, Technical Report, 130, *Center for Creativity Leadership*, North Carolina: Greensboro.
- Amabile, T.M.(1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-130.

- 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.
- Bandura, A., & Wood, R.(1989), Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-589.
- Bandura, A.(1978), The self system in reciprocal determinism, *American Psychologist*, 33, 344-358.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P.(1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Basu, R.J.(1991), An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior, *Doctoral Dissertation*, Indiana lafayette: Purdue University.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W.(1983), Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bennett, J.L.(2001), Trainers as Leaders of Learning, *Training and Development*, 55, 43.
- Blanchard, K.(1995), Servant leadership, *Executive Excellence*, 12(10), 12.
- Boyer, G.B.(1999), Turning point in the development of male servant-leaders, *Doctoral Dissertation*, The Fielding Institute.
- Buchen, I.H.(1998), Servant leadership: A model for future faculty and future Institutions, *Journal of Leadership Studies*, 5, 125.
- Covey, S.R.(1994), Serving the one, *Executive Excellence*, 11(9), 3-4.
- Crom, M.(1998), The leader as servant, *Training*, 35(6).
- Damanpour, F.(1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Deci, E.L., Schwarz, A.J., Sheinman, L., & Ryan, R.M.(1981), An instrument to assess adults' orientation toward control vs autonomy white children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence, *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642-650.

- Delbeck, A.L., & Miles, P.K.(1985), Managerial practices that enhance innovation, *Organizational Dynamics*, 14(1), 24-34.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W.(1990), Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness & task scope versus satisfaction, *Journal of management*, 16, 705-721.
- Farling, M.L., Stone, A.G., & Winston, B.E.(1999), Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fletcher, M.(1999), The effects of internal communication leadership and team performance on successful service quality implementation: A south african Perspective, *Team Performance Management*, 5, 150.
- Foster, B.A.(2000), Barriers to servant leadership: Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness, *doctoral dissertation*, The Fielding Institute.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L.(1998), Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination, *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Girard, S.H.(2000), Servant leadership qualities exhibit by Illinois public school district superintendents, *Doctoral Dissertation*, Saint Louis University.
- Gunn, B.(2002), Leading with compassion strategic, *Finance*, 83, 10.
- Harvey, M.(2001), The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership, *SAM Advanced Management Journal*, 66, 36-48.
- 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.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J.(1993), Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied*, 78, 891-901.
- Howell, J.M., & Higgins(1990), Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

- Kanter, R.M.(1988), When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kezar, A.(2002), Reconstructing static images of leadership: an application of positionality theory, *Journal of Leadership Studies*, 8, 94.
- Kiechel. K.(1992), The Leader as Servant, *Fortune*, 125(9), 121-122.
- Kim, C.M.(1999), Organizational citizenship, *Professional Safety*, 44, 20-23.
- Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J.(1981), Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Kirton, M.J.(1976), Adaptors and innovators: A description and measure, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-699.
- Kolb, J.A.(1992), Leadership of creative teams, *Journal of Creative Behavior*, 26(1), 1-9.
- Laub, A.J.(1999), Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument, *Doctoral Dissertation*, Florida Atlantic University.
- Lee, C., & Zemke, R.(1993), The search for spirit in the workplace, *Training*, 30, 21.
- Livovich, M.P.(1999), An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana, *Doctoral Dissertation*, Indiana State University.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R.(1991), Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance, *Organizational Behavior and Human Decision*.
- Markus, H., & Wurf, E.(1987), The dynamic self concept, *Annual Review of Psychology*, 299-337. *Processes*, 50, 123-150.
- Marsh, H.W.(1993), Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 975-997.

- Masi, R.J.(1994), Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment of quality, *Doctoral dissertation*, IL: University of Illinois.
- Oldham, G.R., & Cummings, A.(1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Organ, D.W., & Lingl, A.(1995), Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior, *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1993), Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships, *Academy of Management Journal*, 36, 271-288.
- 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.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, P.(1990), Transformational behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizen behavior, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Puffer, S.M.(1987), Prosocial Behavior, non-compliant behavior and work performance among commission salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D., & Teach, R.(1993), Putting creativity to work: Effect of leader behavior on subordinate creativity, *Organizational Behavior on Human Decision Processes*, 54(1), 120-151.
- 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.
- Russell, R. F., & Stone, A.G.(2002), A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145.



- Russell, R.F.(2000), The role of values in servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Russell, R.F., & Stone, A.G(2002), A review of servant leadership attributes; Developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumber, M.(1995), Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership, *Journal of management Issues*, 7, 209-217.
- 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.
- Shamir, B.(1991), The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions, *Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B.(1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Sciences*, 4(4), 577-594.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P.(1983), Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spears, L.(1994), Servant leadership, quest for caring leadership, *Inner Quest*, 2, 1-4.
- Spears, L.(1996), Reflections in Robert K. Greenleaf and servant-leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 33-35.
- Stephens, C.W., D'Intino, R.S., & Victor, B.(1995), The moral quandary of transformational leadership, *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143.
- Taylor Gillham(1998), Images of servant leadership in education, *Doctoral Dissertation*, Northern Arizona University.
- Van de Ven, A.H.(1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, 590-607.
- Walker, P.D.(1997), A case study of servant leadership, *Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco.
- Wayne, S.J., & Green, S.A.(1993), The effects of leader-member exchange on

- employee citizenship and impression management behavior, *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Linden, R.C.(1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- West, M.A., & Farr, J.L.(1989), Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Wheaton, C.E.(1999), Servant leadership and the public school superintendent, *Doctoral Dissertation*, Gonzaga University.
- Whetstone, J.T.(2001), How virtue fits within business ethics, *Journal of Business Ethics*, 33, 101.
- Woodman, R.W., Saeyer, J.E., & Griffin, R.W.(1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of management Review*, 18(2), 293-321.
- Worthy, J.C.(1986), Over-achievement at work: a class of prosocial behavior, *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management*, Chicago.

# 설문지

안녕하십니까?

본 설문은 상사의 서번트 리더십의 효과성을 검증하여 조직에 효율적이고 실현가능한 리더십 모델을 제시하기 위한 것입니다

귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 외에는 절대 다른 용도로 이용되지 않는다는 점을 분명히 약속드립니다. 본 의견조사서의 자료는 본 연구자가 직접 관리하오니 귀하께 조금의 불이익도 절대로 돌아가지 않습니다.

시간이 다소 걸리시더라도 협조해주시면 감사하겠습니다.

2007년 3월

제주대학교 대학원 경영학과 박사과정

김 형 규

지도교수: 송 병 식

연락처: 011-699-1170

■ 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

1. 귀하의 연령은?

(     ) 세

2. 귀하의 성별은?

① 남성    ② 여성

3. 귀하의 총 근무년수는?

(     ) 년

3. 귀하의 학력은?

① 고졸 이하    ② 전문대졸    ③ 대졸 이상

5. 귀사의 업종은?

① 공무원 및 공기업    ② 금융 및 보험업    ③ 호텔 및 서비스업

1. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V를 하여주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 를 지 다	별 로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 상사는 부하를 진심으로 배려하고 고마워한다.						
2. 상사는 부하들을 이해하고 사랑하는 편이다.						
3. 상사는 사람을 가장 중요한 자원으로 간주하며 사람을 성공과 성장의 대상으로 여긴다.						
4. 상사는 부하들을 인간적으로 존중해 준다.						
5. 상사는 자신에 대한 다른 사람의 비판과 충고에 귀를 기울이는 편이다.						
6. 상사는 부서의 문제에 대해 부하들의 의견을 듣는 편이다.						
7. 상사는 건방지지 않고 겸손한 편이다.						
8. 상사는 자신의 업적을 자랑하지 않고 오히려 타인의 업적을 칭송하는 편이다.						
9. 상사는 부하의 업무와 관련된 문제를 기꺼이 도와준다.						
10. 상사는 힘들어하는 부하들을 기꺼이 도와준다.						
11. 상사는 결근한 사람의 업무를 도와주도록 독려한다.						
12. 상사는 지나치게 많은 업무량을 지닌 동료 직원의 업무를 서로 도와주도록 독려한다.						
13. 상사는 조직의 미래에 대한 분명한 비전을 제시한다.						
14. 상사는 부서의 핵심가치와 목표를 명확히 밝히고 이를 부하에게 전달한다.						
15. 상사는 일의 중요성을 효과적으로 설명하고 이를 통해 부하들을 지속적으로 동기부여하고 의욕을 북돋워 준다.						
16. 상사는 부서의 방향과 목표를 명확히 제시한다.						
17. 나는 나의 상사가 부하들을 충분히 신뢰하고 있다고 믿는다.						
18. 상사는 부하들을 믿고 중요한 역할이나 과제를 맡기는 편이다.						
19. 상사는 일관성 있고 예측 가능한 방식으로 부하들을 대한다.						
20. 나의 상사는 적어도 부하들을 속이지 않는다고 생각한다.						
21. 부서원들은 나의 상사를 믿을 수 있는 사람이라고 생각한다.						
22. 상사는 부하들이 업무수행을 자율적으로 할 수 있도록 책임과 권한을 위임해 준다.						
23. 상사는 부서의 의사결정을 할 때, 부하의 참여를 적극 허용한다.						
24. 상사는 부하가 해당 업무의 전문가가 되도록 후원한다.						
25. 의사결정 할 때, 상사는 자신보다 고객에게 미칠 영향을 먼저 생각한다.						
26. 의사결정 할 때, 상사는 자신보다 부서에 미칠 영향을 먼저 생각한다.						
27. 의사결정 할 때, 상사는 자신보다 부하에게 미칠 영향을 먼저 생각한다.						

II. 다음은 귀하 자신의 직무수행에 대한 평소 생각에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 이 부서에 매우 필요한 사람이라 생각한다.							
2. 우리 부서에서 내가 맡고 있는 업무에 자부심을 느낀다.							
3. 나는 다른 부서원에 비해 가치 있는 존재라고 믿는다.							
4. 나는 직장의 동료들로부터 꼭 필요한 존재로 인식되고 있다.							
5. 나는 나의 직무수행능력에 자신감이 있다.							
6. 나는 나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라고 생각한다.							
7. 나는 직무를 잘 수행한다고 확신한다.							
8. 나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 자신감을 갖는다.							

III. 다음은 귀하의 창의적 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 내가 맡고 있는 직무를 잘 수행했을 때 만족감을 느낀다.							
2. 나는 내가 맡고 있는 일의 성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못하다.							
3. 나는 일을 잘 수행했다고 느꼈을 때 그날이 일을 되돌아보는 것을 좋아한다.							
4. 나는 내가 효과적으로 직무를 수행한 방법을 생각하려고 노력한다.							
5. 나는 직무에 열정을 가지고 있다.							
6. 나는 직무수행에 필요한 충분한 지식을 가지고 있다.							
7. 나는 타인이 부족한 면을 보완해 줄 수 있는 전문지식을 가지고 있다.							
8. 나는 직무수행에 필요한 충분한 재능을 가지고 있다.							
9. 나는 타인이 어렵고 위험하다고 여기는 문제에 도전한다.							
10. 나는 직장 외 동종 전문가와 직무분야의 의견을 교환한다.							

IV. 다음은 귀하의 혁신 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 그 렇 지 않	로 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 어려운 업무관련문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.							
2. 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법을 찾으려고 애쓴다.							
3. 나는 업무와 관련된 독창적인 방법을 고안해 낸다.							
4. 나는 혁신적인 아이디어에 대한 지원을 얻으려고 노력한다.							
5. 나는 혁신적인 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다.							
6. 나는 직장의 핵심인물들을 혁신적 아이디어에 대한 열렬한 후원자로 만든다.							
7. 나는 혁신적인 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 한다.							
8. 나는 체계적인 방법으로 혁신적인 아이디어를 작업현장에 도입한다.							
9. 나는 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 꼼꼼히 따져 본다.							

V. 다음은 귀하가 직장에서 평소 나타나는 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V 표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	허 지 다	별 그 렇 지 다	그 그 렇 다	약 그 렇 다	간 그 렇 다	매 그 렇 다	우
1. 나는 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 마음의 준비가 되어 있다.								
2. 나는 과도한 업무를 맡는 동료를 기꺼이 도와준다.								
3. 나는 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와준다.								
4. 나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.								
5. 나는 대체로 주위의 동료를 돕는 편이다.								
6. 나는 양심적인 직원 중의 한 사람이라고 생각한다.								
7. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미래 필요한 조치를 취한다.								
8. 나는 동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두해 두고 행동한다.								
9. 나는 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.								
10. 나는 동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려한다.								
11. 나는 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.								
12. 나는 회사에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여한다.								
13. 나는 회사의 이미지를 높이는 행상에 자발적으로 참여한다.								
14. 나는 회사가 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.								
15. 나는 회사의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지한다.								
16. 나는 사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편이다.								
17. 나는 회사의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편이다.								
18. 나는 항상 회사의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있다.								
19. 나는 회사의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있다.								