

석사학위논문

섬김형 리더십이 상사신뢰 및 부하의  
정서적 반응에 미치는 영향



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

신 방 식

2006년 6월

석사학위논문

섬김형 리더십이 상사신뢰 및 부하의  
정서적 반응에 미치는 영향

지도교수 고 부 언



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

신 방 식

2006년 6월

# 섬김형 리더십이 상사신뢰 및 부하의 정서적 반응에 미치는 영향

지도교수 고 부 언

신 방 식

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로



2006년 6월

신방식의 경영학석사학위논문을 인준함

위 원 장

---

위 원

---

위 원

---

제주대학교 경영대학원

2006년 6월

## 목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 연구목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	3
제2장 이론적 배경	4
제1절 섬김형 리더십의 개념 및 구성요인	4
1. 섬김형 리더십의 개념	4
2. 뉴리더십과 섬김형 리더십	6
3. 섬김형 리더십의 구성요소	19
제2절 상사신뢰	27
1. 상사신뢰의 개념	27
2. 리더십과 상사신뢰의 관계	31
제3절 정서적 반응	32
1. 자아개념	32
2. 직무동기	33
3. 리더십과 정서적 반응의 관계	36
제3장 연구의 설계	40
제1절 연구모형 및 가설설정	40
1. 연구모형의 설계	40
2. 연구가설의 설정	41
제2절 변수의 정의 및 조사설계	42
1. 변수의 정의	42
2. 설문문의 구성	43
3. 표본선정 및 특성	43
제4장 실증분석	45

제1절 기술통계분석 .....	45
1. 신뢰성 검증 .....	45
2. 타당성 검증 .....	46
3. 상관관계분석 .....	50
제2절 가설검증 .....	51
1. 가설 1의 검증 .....	51
2. 가설 2의 검증 .....	53
3. 가설 3의 검증 .....	56
4. 가설 4의 검증 .....	57
5. 가설검증 결과의 요약 .....	59
<b>제5장 결 론</b> .....	60
제1절 결과요약 및 시사점 .....	60
제2절 한계 및 향후 연구과제 .....	62
<b>참고문헌</b> .....	63
<b>설문지</b> .....	68
<b>ABSTRACT</b> .....	72

## 표 목 차

<표 2-1> 뉴리더십 이론의 분류 .....	10
<표 2-2> 서구의 뉴리더십 연구의 흐름 .....	11
<표 3-1> 설문지 구성 및 출처 .....	43
<표 3-2> 표본의 특성 .....	44
<표 4-1> 신뢰성 분석 .....	46
<표 4-2> 섬김형 리더십에 대한 요인분석 .....	48
<표 4-3> 상사신뢰에 대한 요인분석 .....	49
<표 4-4> 정서적 반응에 대한 요인분석 결과 .....	50
<표 4-5> 변수간 상관관계 .....	51
<표 4-6> 섬김형 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향 .....	52
<표 4-7> 섬김형 리더십의 하위구성요인이 상사신뢰에 미치는 영향 .....	53
<표 4-8> 섬김형 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향 .....	54
<표 4-9> 섬김형 리더십의 하위구성요인이 자아개념에 미치는 영향 .....	54
<표 4-10> 섬김형 리더십이 직무동기에 미치는 영향 .....	55
<표 4-11> 섬김형 리더십이 하위구성요인이 직무동기에 미치는 영향 .....	55
<표 4-12> 상사신뢰가 자아개념에 미치는 영향 .....	56
<표 4-13> 상사신뢰가 직무동기에 미치는 영향 .....	56
<표 4-14> 섬김형 리더십과 자아개념간 상사신뢰의 매개효과 .....	58
<표 4-15> 섬김형 리더십과 직무동기간 상사신뢰의 매개효과 .....	58
<표 4-16> 가설 검증결과의 요약 .....	59

## 그 립 목 차

<그림 3-1> 연구모형 .....	41
---------------------	----

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 연구목적

우리 기업들은 1990년대 이후 대기업을 중심으로 무한 경쟁과 세계화라는 국제적 환경에 대처하기 위한 노력의 일환으로 많은 조직 혁신 프로그램들을 도입해 왔다. 이러한 조직 환경의 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 새로운 형태의 리더십 이론들은 평균적 리더십 관점(average leadership)의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환 관계적 관점의 리더-부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchange), 섬김형 리더십 등으로 대표된다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있다.

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

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

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

넷째, 전통적 리더십 이론에서는 다분히 상사와 부하간의 수직적 상호관계에 초점을 두는 반면 새로운 리더십 이론에서는 팔로어의 중요성

을 인식하여 리더와 팔로어간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계를 강조하고 있다.

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

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

이러한 새로운 형태의 리더십 이론들중 최근 관심이 대상이 되는 이론이 섬김형 리더십이론이다. 상사와 부하의 신뢰를 바탕으로 한 섬김형 리더십은 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자간의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 높이며, 양자간 강한 공동체의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운영을 가능케 한다.

또한 리더십 연구에 있어 중요한 과제중이 하나가 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 것이다. 이중 최근 직무와 관련하여 자아개념이 강조되고 있다. 직무 자아개념이 강한 개인은 역동적인 조직 환경과 상황을 개척해 나가는데 있어서 필수적 자원이다. 새로운 형태의 리더십 이론들은 모두 이러한 역동적 상황을 가정하여 연구되고 있다. 따라서 리더십과 강한 정서적 반응간의 관계에 대한 연구는 중요할 수밖에 없다.

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



## 제2절 연구의 방법 및 범위

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구성과를 탐색하고, 이를 기초로 연구모형과 가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증분석하는 방법을 사용하였다.

분석기법으로 연구모형에 투입된 변수들의 구성개념의 타당성을 분석하기 위해 주요인분석을 실시하였고, 요인분석결과를 동일요인으로 묶인 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석 및 매개회귀분석을 실시하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장에서는 서론으로 연구의 배경 및 연구목적을 밝히고 연구방법과 범위를 제시하여 연구의 전체적인 틀을 밝혔다.

제2장에서는 본 논문의 이론적 배경과 선행연구 고찰을 통해 섬김형 리더십, 상사신뢰, 정서적 반응(자아개념, 직무동기) 개념적 성격과 주요 내용을 제시하고 선행연구의 동향을 고찰하였다.

제3장에서는 연구의 설계로 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 투입된 변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

제4장에서는 실증분석으로 설문조사를 통해 수집된 자료의 타당성 및 신뢰성 분석과 함께 각 변수간의 관계를 규명하기 위한 가설을 검증하였다.

제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과에 대한 시사점과 한계를 밝힌 다음 향후연구를 위해 제언하는 내용을 담고 있다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 섬김형리더십의 개념 및 구성요인

#### 1. 섬김형리더십의 개념

어느 한 이론이 본래 설명하거나 기술하려고 했던 모든 현상들을 설명하지 못할 때, 새 이론이 나오게 된다. 이론의 생성은 고정관념의 변화와 함께 한다. 이 섬김형 리더십(servant leadership) 역시 이 발전 모델을 제공한다. 이 이론의 초점은 변화와 혁신을 추구하는 변혁적 리더십 이론의 초점과 다르다. 변혁적 리더들이 조직의 사적 관심사들까지 추구하려고 노력하는데 반해(즉, 조직의 관심사에 부하의 관심사를 포함 시킴), 섬김형 리더십에서의 리더들의 제 1차 초점은 부하들의 관심사들을 별개적으로 제공하는 리더에 맞추어진다.

Greenleaf는 리더들은 부하들에게 봉사하는 자들이며 위대한 리더들은 모든 봉사자들 중 첫 번째 '봉사자(Greenleaf, 1977)'라고 발표했던 1970년대에 “섬김형 리더,,라는 말을 처음으로 사용했다<sup>1)</sup>. 그에 따르면 섬김형 리더십은 ‘타인에 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십’이란 정의할 수 있다. Slims(1997)는 ‘섬김형 리더십을 부하와의 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 자각시키는 것’이라고 정의하였다<sup>2)</sup>. 또한 Spear(2002)는 ‘섬김형 리더십이 타인들에 대한 증대된 봉사와 업무에 있어서 전체론적 접근, 집단의식의 형성, 의사결정에 있어서 힘의 공유를 강조하는 리더십’이라 주장하였다<sup>3)</sup>.

1) Greenleaf, R.K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, NY, Paulist Press, 1977.

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

3) Spear, L.C., *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty, First Century*, Michele Lawrence, 2002.

한편 이관웅(2001)은 전통적 리더와 섬김형 리더십에 대한 여러 차이점을 비교하였다. 이 과정에서 그는 섬김형 리더십은 종업원, 고객, 지역사회를 포함한 타인들에게 최우선 적으로 봉사할 수 있는 의식 하에서 리더십을 전개하는 것이며, 또한 상호 관계적 힘을 중요시하고 구성원들의 자율성을 강화하는데 관심 있다고 강조하였다. Bass(1985)는 변혁적 리더십과 섬김형 리더십의 큰 차이는 ‘도덕성·윤리성 강조’와 ‘리더와 부하의 동등성’에 있다고 주장하였다<sup>4)</sup>. 즉 변혁적 리더십은 구성원의 도덕적 발달과 윤리의식이 아닌 성과에 관심을 두고 있으며, 카리스마적 특성에 부하들의 개인적 발전을 고려하지만 부하들의 지적 자극이나 개인적 고려가 조직을 위한 것이고 구성원들을 섬기기 위한 방법이 아니라는 것에 차이가 있는 것이다.

따라서 섬김형 리더십 이론은 리더십의 핵심을 부하들의 복리에 초점을 커서에 맞추는 것으로 정의 내림으로써 리더십의 전체적인 새로운 이해를 제공한다. 섬김형 리더들의 첫 번째 책임을 사람들과의 관계이며, 이러한 인간관계들은 그 조직의 업무 그리고 혹은 제품들보다 좀 더 중요하다고 여겨지거나, 우선순위에 위치한다고 할 수 있다. 그러므로 그 섬김형 리더는 반드시 부하들을 상대해야 하며, 심지어는 조직의 금전적으로 이득이 아닐지라도 무엇이 옳고 그른지를 나타내어야 한다.

동일선상에서 Harbey(2001)는 섬김형 리더는 협동을 이끌어 내는 것이 아니라, 오히려, 협동으로부터 얻을 수 있는 사람들을 선호하는 사람이라고 이야기 한다<sup>5)</sup>. Collins(2001) 역시도 “누가(who)”로 시작되는 질문은, “무엇을(what)”이라고 시작되는 질문 이전에 와야 된다고 이야기 하면서 비슷한 생각을 표현했는데, 즉, 인간이 리더의 첫 번째 초점이 되어야 하며 그 후에 비전이라든지, 조직 혹은 전략이 따라야 한다는 것이다<sup>6)</sup>.

4) Bass, B.M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. NY, The Free Press. 1985.

5) Harvey, M., "The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership," *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 66, pp.36~48.

6) Collins, J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Other Dont's*, NY, Harper Collins Publishing, 2001.

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

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

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

## 2. 뉴리더십과 섬기형리더십

### 1) 뉴리더십의 등장배경

1980년대 초반에 들어서면서 왜 새로운 리더십을 요구하게 되었을까? 이에 대한 의문의 해결은 조직 내·외적 환경의 변화와 전통적 리더십

의 한계에 대한 이해에서 출발한다. 조직을 둘러싼 외적 환경은 1980년대 초반부터 급변하기 시작하여 안정적 환경을 전제로 정립되었던 기존의 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 현상을 유지하고 기대되는 성과를 요구하던 리더십 이론들이 한계에 부딪히고 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다.

우리나라의 경우 1990년대 들어서면서 뉴리더십에 대한 연구결과가 보고 되기 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, 지식 소비자층의 확산으로 인한 요구의 다양화, 인터넷이라는 새로운 가상 시장의 형성, 기업 간 경쟁의 격화 등은 이에 미처 대비하지 못한 우리 기업들을 당황하게 하기에 충분하였다. 이러한 외적 환경의 변화는 새로운 경영 패러다임을 필요로 하게 되었고 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다. 또한 혁신적 경영 패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 부하의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 능력을 향상시키고자 하는 것이다. 사실, 조직의 유연성과 혁신성의 주체는 구성원이며, 유연하고 혁신적인 조직을 만드는 것의 성패 여부는 이들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있는 조직이란 장에서 리더가 어떤 역할을 수행하는가에 달려 있다. 과거의 전통적 리더십 이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십 형태는 안정된 환경 하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업환경 하에서는 기업이 성장·발전하는 데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다. 급변하는 기업환경 하에서는 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 결과로 뉴

리더십 이론들이 연구되기 시작하였다.

한편 전통적 리더십의 내재적 한계도 뉴리더십 이론의 출현을 촉진하는 계기가 되었다. 전통적 리더십 이론 중 가장 풍부한 연구결과를 양산한 상황이론은 연구 편수와 연구자 수에 비해 실무에 그다지 도움을 주지 못하였다. 그 이유는 연구 결과만큼이나 많은 미시적 상황을 제시하였고, 이것은 실무자들로 하여금 유효한 리더십 발휘를 위한 상황 탐색을 포기하게 하는 요인으로 작용하였다. 현실적으로 실무자들은 조직 현장에서 제 상황요인을 탐색할 시간적·정신적 여유를 갖지 못하기 때문이다. 결국 리더십 상황이론들은 실무에 의미를 부여할 만한 결과를 보여주지 못했기 때문에 실무자들은 전통적 리더십 연구에 실망하였고, 새로운 리더십을 요구하게 되었다.

최근 리더십 관련 서적의 베스트셀러를 보면 대부분 어려운 역경을 이겨내고 성공적으로 조직을 이끈 최고경영자나 지도자의 리더십에 관한 것들이다. 또한 이들의 리더십 행동은 대부분 뉴리더십 이론들에서 다루는 주제를 몇 가지 이상 보이고 있다. 즉 비전 제시, 목적 공유, 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계, 구성원의 열정 중시, 창의적이고 혁신적 사고 및 행동 등이 그것이다. 이것은 기존의 전통적 리더십 이론의 한계를 보여주는 실례이기도 하다. 전통적 리더십 이론들은 그 연구 대상을 대부분 중간 관리층의 리더십에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 CEO는 기업의 성패를 좌우하는 가장 중요한 위치에 있는 존재이며 조직 내에서 가장 중요하고 어려운 의사결정을 내리고 실천하게 하는 실체이다. 따라서 이들의 리더십은 전통적 리더십 하에서 연구되어온 리더십 행동과는 다른 형태로 나타날 수밖에 없다. 이에 대한 갈망은 뉴리더십을 출현시키는 촉매제로 작용하였다. 참고로 뉴리더십 이론들이 최고경영자에게만 적용되는 것은 아니다. 물론 최고경영자를 대상으로 한 연구결과들이 많이 발표되기는 하지만 뉴리더십 이론들은 중간경영층에게도 적용할 수 있다는 것이 속속 증명되고 있다. 더불어 전통적 리더십 이론들은 여러 상황들을 고려한 후 주어진 목표달성을 위해 리더가 부하에게 어떻게 영향력을 행사하는 것이 효과적인가에 초점을 맞

추어 왔지만, 리더가 어떻게 역경을 이겨내고 목표 이상의 성과를 이루어 낼 것인가에 대한 관심은 전무 하였다. 그런데 성공을 이끈 리더들이 구성원들을 어떻게 고무시키고 변화시켰는가에 대한 관심이 고조되면서 그러한 리더십을 설명해 줄 수 있는 이론이 필요하였고, 이것이 뉴리더십 출현의 계기가 되었다.

## 2) 뉴리더십이론의 특성 및 분류

변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십, LMX 등으로 대표되는 뉴리더십 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나, 핵심 주제면에서는 비전을 무기로 한 추종자의 정서적 반응과 변화와 혁신을 공통적으로 다루고 있다. 이는 뉴리더십 이론들이 구성원에게 비전을 제시하고 이를 구체화하여 실천 가능하도록 함으로써 리더십 유효성을 측정함에 있어서 전통적 리더십 이론에서 상대적으로 경시되어 왔던 임파워먼트, 자아개념, 몰입 등의 강한 정서적 반응과 자발적 행동, 혁신 행동 등의 실천적 측면을 강조하고 있음을 의미한다.

전통적 리더십 이론들에 비해 이러한 차별적 특성을 지닌 뉴리더십 이론들은 연구의 핵심 내용을 중심으로 다시 세분할 수 있다. 이처럼 뉴리더십 이론들을 세분하는 이유는 뉴리더십의 연구 동향을 살펴보는 데 유용한 인식의 틀을 제공하기 때문이다. 이상호(2001)는 한국의 리더십 연구 동향을 살펴보기 위해 리더 중심적 관점, 부하 중심적 관점 그리고 교환 관계적 관점으로 뉴리더십 이론을 분류하고 있다<sup>7)</sup>. 그는 리더 중심적 관점의 뉴리더십 이론들로 리더십 대체이론, 셀프리더십 이론, 변혁적 리더십 이론 등을 제시하고, 부하 중심적 관점으로 내재적 리더십 이론, 정보처리 과정적 리더십 이론, 로맨스 리더십 이론 등을 제시하였다. 또한 교환 관계적 관점으로 LMX 이론, 개별화된 리더십 이론 등을 제시하였다.

---

7) 이상호, “영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동” 「인사관리연구」 24(2), 한국 인사관리학회, 2001, pp.1~40.

백기복(2000)은 이론의 초점을 중심으로 비전과 변화에 초점을 맞춘 이론들로 변혁적 리더십이론, 카리스마적 리더십 이론, 리더십 귀인이론, 전략적 리더십 이론 등을 제시하였고, 추종자와의 관계에 초점을 맞춘 이론으로 팔로어십 이론, LMX 이론, 슈퍼리더십 이론 등을 제시하였다<sup>8)</sup>. 섬김형 리더십은 이중 팔로어십 이론에 가깝다고 할 수 있다.

<표 2-1> 뉴리더십 이론의 분류

이론의 초점	이론의 성격	주요이론의 명칭
비전과 변화	변혁론 비전론 인식론 전략론	변혁적 리더십 카리스마적 리더십 리더십 귀인이론 전략적 리더십 이론
추종자와의 관계	팔로어 중심론 교환론	팔로어십 이론 리더-부하 교환관계 이론 섬김형리더십

### 3) 뉴리더십과 섬김형리더십의 연구동향

리더십 연구의 역사는 헤겔의 변증법과 같이 ‘정-반-합’의 과정을 거치면서 발전해 왔다. 특성론의 한계를 행위론이 극복하고 이를 다시 상황론이 극복했던 역사가 이를 반증해 준다. 한때 리더의 의지대로 모든 것을 만들어 갈 수 있다는 임의론적(예; Feidler) 관점이 지배하더니 이에 대한 반작용으로 환경의 힘이 우월하다고 보는 결정론(예; 대체론)이 대두되었고, 또 최근에는 그에 대한 반대의 입장을 취하는 비전론이 등장하기에 이르렀다. 이성적 판단을 중시하는 규범적 결정론(예, Vroom & Jago)이 있는가 하면 감정과 성취의지에 초점을 둔 이론들(예; 변혁론)이 이에 균형을 맞추고 있다(백기복, 2000).

서구에서 발표된 주요 뉴리더십 이론들을 정리하면 <표 2-2>와 같이

8) 백기복, 「이슈리더십」, 창민사, 2000.



요약된다. 물론 시간적 순서가 중요하지 않을지 모른다. 그러나 한 연구 결과가 발표되어 후속연구가 있기까지는 학자들 간에 이론에 대한 공감대가 형성되어야 하며, 비판적 사후 검증들을 통해 이론이 정교해지기 때문에 시간적 흐름에 따른 연구의 동향을 파악하는 것은 중요하다.

<표 2-2> 서구의 뉴리더십 연구의 흐름

시간 성격	1970년대	1980년대	1990년대 이후
변혁론	변혁적 리더십 Burns,('78)	Bass('85) Hater & Bass('88)	Podsakoff et al.('90) Howell & Avolio('93)
비전론	카리스마적 리더십 House, ('77)	Conger & Kanungo('87) Howell & Frost('89)	Shamir et al.('93)
인식론	리더십 귀인이론 Calder('77)	Phillips & Lord('86)	Lord & Maher('91)
전략론		전략적 리더십 Hambrick & Mason,('84) Shrivastava & Nachman('89)	Finkelstein & Hambrick('96) Cannella & Monroe('97)
추종자 중심론		팔로어십 이론 Kelley('88)	Kelley('94) Chaleff('98) 섬김형리더십
교환론	VDL·LMX 이론 Dansereau et al.('75)	Scandura & Graen('84) Dienesch & Liden('86)	Northhouse('97) Liden & Maslyn('98)

변혁적 리더십 이론은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 정립되면서 널리 알려지게 되었다<sup>9)</sup>. Bass는 변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴

9) Bass, B.M., op. cit.

으로써 부하에게 동기를 부여하는 리더십이라 하였다. 변혁적 리더는 강한 자기 확신과 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 기본적 신념을 변화시키며 강화시킬 수 있다. Bass는 MLQ(Multifactor Leader Questionnaire)를 이용하여 변혁적 리더십은 카리스마(Charisma), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 고려(Individualized Consideration)로 구성되어 있다고 밝혔다. 이후 Bass는 변혁적 리더십의 하위구성요소로 영감(inspiration)을 추가하여 설명하고 있으나, 광범위하게 인정되고 있는 변수는 상기한 세 가지 변수들이다.

카리스마 리더란 추종자가 리더에 대한 귀인결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십의 핵심요인이다. 카리스마 리더의 특성은 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어넘는 비전을 제시하며, 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 사용하고, 환경변화에 민감히 대응함은 물론 추종자들에게 혁신적 급진적 변화를 수용토록 한다. 개별적 고려란 리더의 관심사항과 구성원들의 관심사항을 공유하는 것으로 구성원들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 구성원들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 개별적 배려는 부하와 상사 간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜 주고, 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키고, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다. 지적 자극이란 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보도록 유도하는 것을 말한다. 지적 자극형 리더십은 구성원들이 지니고 신념과 가치관에 대해, 그리고 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을

개발하도록 격려하는 리더십으로, 업무수행에 있어 낡은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 구성원 자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하다고 생각되면 의문을 제기하도록 도와주는 리더 행동을 말한다.

변혁적 리더십의 초기 연구는 전술한 세 가지 하위 구성요소와 부하의 추가적 노력, 상사에 대한 만족, 상사의 유효성 등 주관적 유효성변수와의 관계에 대한 연구가 주류를 이루었으나, 이후 객관적 조직유효성 관련 변수로 확장되었다.<sup>10)</sup> 계속하여 Podsakoff(1990) 등은 Bass의 MLQ가 그 개념 타당성이 연구마다 다르게 나타나는 문제를 개선하고자 독자적인 변혁적 리더십의 측정도구를 개발하면서 측정의 문제를 다소 해소해 주었으며<sup>11)</sup>, 또한 변혁적 리더십과 결과변수 간의 분석 수준도 한 단계 발전하여 증폭효과에 대한 실증적 검증이 행해지고 있다<sup>12)</sup>.

House(1977)의 모델이 발표되면서 본격적으로 리더십의 한 범주로 연구되기 시작한 카리스마적 리더십 이론은 강한 비전을 무기로 혁신을 추구하는 것이다. 일반적으로 통용되는 카리스마적 리더십은 크게 다섯 가지의 범주로 나눌 수 있는데 첫째, 전략적 비전 수립, 둘째, 환경에 민감, 셋째, 종업원의 욕구에 민감, 넷째, 개인적 위험 감수, 다섯째, 비일상적 행동이다. 카리스마적 행위로는 첫째, 현 상태에 근본적으로 불만족하여 변화를 추구하고, 둘째, 현 상태를 크게 뛰어넘는 이상적 비전을 제시하며, 셋째, 관점과 비전을 공유케 함으로써 하위자들의 존경과 동일시를 이끌어 내며, 넷째, 기존의 질서를 뒤엎을 수 있는 혁신적 수

- 10) Hater, J.J. & Bass B.M., "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformations and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, pp.695~702.
- 11) Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. & Fetter, R., "Transformational leadership behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 1990, pp.107~142.
- 12) Howell, J.M. & Avolio, B.J., "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp.891~901.

단을 사용하는데 있어 전문가로 인정받고, 다섯째, 환경에 대한 민감성을 갖추며, 여섯째, 미래의 비전과 리더십 동기에 있어 매우 명확하고, 일곱째, 전문성·존경·특출한 영웅에 대한 하위자의 칭송에 기초한 힘을 발휘하며, 여덟째, 사람들을 혁신하여 급진적 변화를 수용토록 한다<sup>13)</sup>.

지금까지 연구를 종합해 보면 카리스마 리더십은 크게 카리스마적 리더의 특성을 탐색하는 연구, 사회적 교환 관계적 관점의 연구, 카리스마적 리더에 대한 인식론적 연구로 나누어진다. 카리스마 리더의 특성을 탐색하는 연구는 리더십 특성이론과 연결되는 것으로 여러 가지 심리적 또는 신체적 특성이 카리스마 형성에 관계되는 것으로 지적하고 있다. 사회적 교환 관계적 관점의 연구는 카리스마 리더와 추종자들은 서로 간에 상호 의존적인 관계를 갖게 되며, 리더는 추종자들의 지원과 적극적 복종을 필요로 하고, 추종자들은 리더가 자신의 욕구를 해결해 주고 혜택을 가져다 줄 것으로 기대하므로 카리스마 리더의 영향력을 수용한다는 것이다. 이러한 관점에서 House(1977)는 카리스마를 리더와 추종자들의 특수한 관계에서 발생하는 것으로 믿었다. 즉, 추종자들이 리더의 사상을 옳다고 생각하고 그에 대해서 애정을 갖게 되며, 그가 내세우는 조직의 사명에 감정적으로 몰입하게 되면 리더가 카리스마를 갖게 된다는 관점이다. Conger & Kanungo(1987)는 인식론의 대표적인 학자들인데, 이들은 추종자가 리더의 행동에 대해 관찰한 내용을 근거로 자신의 리더를 카리스마로 귀인한다는 전제에 입각하여 자신의 리더를 카리스마로 귀인하게 만드는 리더십 행동유형이 어떠한 것인지를 밝히는데 초점을 맞추었다. Shamir(1993)와 그녀의 동료들은 한 단계 더 나아가 카리스마적 리더가 추종자에게 영향을 미쳐 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정(매개과정)을 밝히는데 초점을 맞추었다. 이처럼 카리스마적 리더십에 대한 연구는 초기 특성론에서 시작하여 사회적 관계론 그리고 인식론, 심리적 자아개념과의 매개과정을 밝히는 연구로 확장되

---

13) Conger, J.A., & Kanungo, R.N., "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting," *Academy of Management Review*, 12(4), 1987, pp.637~647.

고 있다.<sup>14)</sup>

리더십 귀인이론은 Kelley의 귀인이론에 기초하여 리더십 이론으로 발전한 것으로 리더의 판단에 의한 구성원의 행위귀인과 구성원의 판단에 리더의 행위귀인 이론으로 대별된다. Mitchell & Wood(1979)의 이론은 구성원의 행동에 대한 리더의 평가나 판단이 그들의 성과에 대한 리더의 귀인결과에 의해서 영향을 받는다는 것이다. 즉, 리더는 구성원들의 직무수행 과정과 그 성과를 관찰하여 왜 그들의 행동이 자신의 기대에 미치지 못하였는지, 또는 기대를 초과했는지, 아니면 기대에 부응했는지 등에 대해서 그 원인을 찾으려 한다. 이러한 귀인 결과에 따라 리더의 구성원들에 대한 행동과 반응이 달라지게 된다는 이론이다. 더 나아가 Lord & Maher(1991)는 리더십을 ‘다른 사람들로부터 리더로 지각되는 과정’이라 정의하고 경영층에 대한 인식과 객관적 사실이 어떻게 상호 작용하면서 조직성과에 영향을 미치는지를 연구하였다. 즉, 리더에 대한 인식과 더불어 리더의 실제적 노력과 영향력이 성과에 영향을 미칠 수 있다는 관점이다. 결국 귀인이론은 부하에 대한 리더의 평가, 리더에 대한 부하의 평가가 공존하면서 그 성과와 관련해서 리더의 실천적 측면을 강조하는 이론으로 발전하였다.

전략적 리더십 이론은 그 동안 소홀히 다루어졌던 최고 경영자의 리더십에 대한 연구이다. 그 동안의 연구의 흐름은 첫째, 전략층의 상황인식 및 인지적 정보처리과정에 관한 연구(Hambrick & Mason, 1984) 둘째, 전략층의 인구 통계적 특성과 전략이나 성과에 관한 연구(Hambrick & Fukutomi, 1991) 셋째, 전략층의 행동스타일과 전략선택에 관한 연구(Finkelstein & Hambrick, 1996) 넷째, 이들의 심리적, 성격적 특성과 전략적 의사결정에 관한 연구(Cannella & Monroe, 1997) 등으로 대별된다. 팔로어십 이론은 전술하였기 때문에 그 흐름만을 간략히 설명하면 독립적 측면의 효과적인 팔로어 유형에 관한 연구(Kelley, 1988, 1994)와 리더십과 팔로어십을 연계한 연구(Heller & Van Til, 1982)로 대별되어

---

14) Shamir, B, House, R.J., & Arthur, M.B., "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Sciences*, 4(4), 1993, pp.577~594.

연구되고 있다<sup>15)</sup>.

Dansereau(1975) 등의 수직쌍 연계이론(VDL)은 상사와 부하간의 관계의 질을 보다 깊게 다루는 LMX(leader-member exchange) 이론으로 발전하였다. LMX 이론은 기존의 일방향적인 리더십 개념과는 달리 리더와 팔로어의 상호 작용과정에 대한 인식을 바탕으로 제시된 것이다. 특히 이 이론은 리더가 구성원들을 하나의 집단으로 묶어 대하고, 구성원들은 그러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 평균적 리더십 이론(average leadership style, ALS)의 가정을 탈피하여 리더와 추종자 개개인은 각각 다른 성질의 관계를 발전시킨다는 것이다. 최근 LMX 이론은 리더와 추종자간의 파트너십 관계에 대한 연구에서 한 단계 진전하여 조직전체시스템으로 확대되어 연구되고 있다(Northhouse, 1997). 즉, 리더-구성원간의 짝 관계가 조직 내 팀이나 부문의 경계를 넘어서도 형성될 수 있다는 것이다. 또한 LMX의 질 측정도 과거 내집단-외집단의 2분법으로 측정하던 것을 연속범주로 측정할 수 있는 지표가 개발되고 있으며, LMX의 차원도 다차원으로 측정되고 있다.<sup>16)</sup> 뿐만 아니라 LMX가 직무성과 및 직무외 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하는 연구결과들이 지속적으로 발표되고 있다.

섬김형 리더십 이론은 인식체계, 가치체계, 행동체계의 3차원으로 나누어 설명하고 있다.<sup>17)</sup> 먼저 인식체계로 이는 내면의 인식체계를 의미하는 것으로 리더의 섬김형 인식은 리더의 자기인식과 부하인식, 리더와 구성원들 간의 관계에서 신뢰 형성을 기본으로 하는 관계인식이 다른 리더십이론과 구별되는 점이라고 보고 있다. 둘째, 가치체계로 이는 인식에서 비롯되는 가치로서 섬김형 리더에게 중요한 가치는 부하로부터 신뢰를 최우선으로 하는 것이며 여기서 신뢰의 의미는 어떤 행동을 하더라도 부하로부터 신뢰를 받을 수 있을지 고민하며, 부하들이 편안

15) 강영순·김정훈, 「리더십과 리더십 유효성」, 무역경영사, 2002.

16) Liden, R.C., & Maslyn, J.M., "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development," *Journal of Management*, 24(1), 1998, pp.43~72.

17) 이관웅, 「신뢰경영과 서번트리더십」, 엘테크, 2001.

한 마음으로 일을 할 수 있는 환경을 조성하기 위해 노력해야 한다. 셋째, 행동체계로 이는 부하 섬김의 인식을 바탕으로 자신이 행동이 부하와의 관계에서 신뢰를 증진할 수 있는 행동을 원칙으로 하고 있다.

따르면, 섬김형 리더 이론은 기업들이 그들의 사람들을 평가하는 방법을 제시하였다. Branch(1999)는 Fletcher(1999)에 의해 제시된 방법에 따라 섬김형 리더십의 효과를 측정하였다<sup>18)</sup>. 그는 미국의 4개 기업을 연구하였는데 이들은 근무 여건이 좋은 상위 100개 기업들에 들어있는 기업들이다. 이 네 개의 기업들은 섬김형 주도(servant lead) 기업이며 이들의 리더들은 섬김형 리더십이 그 조직의 성공에 기여한다고 증언하고 있다. 게다가, 이들 중 세 개의 기업 즉 SAS Institute, Synvus, and TD Industries들은 Calvin의 상위 50개 트레이닝 기업 리스트(2001)에 랭크된다. Calvin에 따르면, 좋은 기업들의 수준(the mark)은 그 기업의 재정적 혹은 성장 전략에 있지 않고 오히려 리더들이 창출하는 기업문화에 있다고 하였다. 이러한 예가 바로 Synovus Financial Corporation의 경우이고 이 기업이 바로 종업원 주도 기업(servant lead company)라고 Calvin은 이야기한다. 즉, Synovus에서 리더십이란 것은 그 기업의 리더들과 피고용인들의 관계 안에서, 그 기업의 독창성(initiatives)의 범위 안에서, 그리고 궁극적으로는 그 기업의 문화 안으로 종업원들을 끌어안음으로서 사랑과 봉사를 증명해보이고 있다. Toro와 TD Industries와 같은 기업들에서 피고용인들에 대한 헌신은 그들이 만들어놓은 프로그램들과 기업 가치(values statements)들에서 찾아볼 수 있다. 즉, 이러한 기업들은 각 개인의 가치를 중요시 여기는 상호 존중의 기업 문화를 창출해왔다는 것이다.

한편 국내외 실증연구를 살펴보면 국외의 연구로 Walker(1997)는 섬김형 리더십이 어떻게 조직에 적용되며 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 단과대학을 대상으로 사례연구를 하였다<sup>19)</sup>. 그 결과 섬김형 리

---

18) Branch, S. "The 100 best companies to work for in America," *Fortune*, 139, 1999, p.118.

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



더십이 의사결정 구조를 수평적으로 변화시켰고, 대학 관계자의 신뢰를 증대시켰으며, 조직에 대한 만족도 높아지는 것을 발견하였다. 또한 Laub(1999)는 41개 조직의 828명을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직 단위로 섬김형 리더십 정도를 측정할 수 있는 도구를 만들고자 하였다<sup>20)</sup>. 그 결과 섬김형 리더십에 대한 지각이 구성원들의 업무 만족도와 상관관계가 있는 것을 밝혔다. Taylor-Gillham(1998)은 교육종사자 12명과의 인터뷰를 통해 사례연구를 하였다. 그 결과 섬김형 리더십은 구성원의 창의성과 자율성, 공동체의식, 주인의식을 고취시키는 것으로 나타났다.

한편 국내의 연구로 황인경(2001)은 섬김형 리더십과 개인수준의 조직몰입, 상사신뢰, 상사 만족과 팀수준의 조직몰입, 상사신뢰, 상사 만족, 팀성과의 관계를 연구하였다<sup>21)</sup>. 연구결과 상사 만족과 상사신뢰는 섬김형 리더십에 큰 영향을 받으며, 조직몰입에는 일부 섬김형 리더십의 하위구성요인들이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김익철(2004)은 섬김형 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향을 연구하였다<sup>22)</sup>. 그 결과 섬김형 리더십은 영업직과 일반직 구성원들의 개인 임파워먼트에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 집단 임파워먼트에는 일반직 구성원들에 한하여 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 김영희(2004)는 섬김형 리더십이 상사 만족, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향과 양자간의 상사신뢰의 조절효과를 검증하였다<sup>23)</sup>. 그 결과 섬김형 리더십은 상사 만족, 직무만족, 조직몰입에 정(+)<sup>23)</sup>의 영향을 미치고 있으며, 섬김형 리더십과 직무만족 및 조직몰입간의 관계에서 상사신뢰가 조절역할을 수행하는 것으로 나타났다.

20) Laub, A.J., "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument," *Doctoral Dissertation*, Florida Atlantic University, 1999.

21) 황인경, "중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과," 한국과학기술원, 석사학위논문, 2001.

22) 김익철, "서번트리더십이 개인 및 집단임파워먼트에 미치는 영향," 고려대학교대학원, 석사학위논문, 2004.

23) 김영희, "서번트리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구," 충남대학교대학원, 석사학위논문, 2004.



한편 김창호(2005)는 섬김형리더십과 조직의 팀지원인식이 팀에피커시를 매개로 팀시민행동에 미치는 구조적 관계를 검증하였다<sup>24)</sup>. 연구결과 섬김형리더십은 팀시민행동에 직접적 영향을 미치기 보다는 팀에피커시를 매개로 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤대균(2005)은 호텔조직의 구성원들을 대상으로 한 연구에서 섬김형리더십이 리더신뢰 및 상사와 부하의 가치일치를 매개로 직무만족, 리더효과, 부하의 추가적 노력에 미치는 구조적 관계를 검증하였다<sup>25)</sup>. 연구결과 섬김형리더십은 직무만족, 리더효과, 부하의 추가적 노력에 직접적 영향을 미치기도 하지만 리더신뢰 및 부하의 가치일치를 부분매개로 이들 변수에 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3. 섬김형 리더십의 구성요소

섬김형 리더십의 하위 구성요소(행동특성)에 대한 연구는 아직까지 합의점을 찾지 못하고 있다. Greenleaf(1977)는 섬김형 리더십의 특징으로 다음 10가지를 제시하고 있다. 즉 경청하고, 공감대를 가지고, 고쳐나가고, 깨달으려 노력하여야 하며, 설득해 나가야 한다. 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다는 개념에 최선을 다하고, 선견지명을 가지고, 스튜어드십(stewardship)을 발휘하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 한다는 것이다. 그는 섬김형 리더행동은 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 그 뿌리를 두고 있다고 하였다.

Spears(1995)는 섬김형 리더십을 “모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주주의 원칙”에 입각한 리더십이라 표현하면서 섬김형 리더행동은 아래의 10가지로 구분하여 제시하고 있다<sup>26)</sup>.

24) 김창호, “조직의 팀 지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 성균관대학교대학원, 박사학위논문, 2005.  
 25) 윤대균, “호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향,” 대구대학교대학원, 박사학위논문, 2005.

첫째, 경청(listening)은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질로 부하에 대한 존중과 수용적 태도로 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다.

둘째, 공감(empathy)이란 상대방의 입장에서 생각해 보는 것이라 할 수 있는데, 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위라 할 수 있다.

셋째, 치유(healing)는 업무로 인한 건강의 악화, 가족을 포함한 직장 동료, 구성원들과의 관계악화와 같은 상처로부터 오는 구성원들의 정서적 감정과 업무적 스트레스를 경감시켜주는 행위라 할 수 있다.

넷째, 설득(persuasion)은 리더로서의 권위와 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위라 할 수 있다.

다섯째, 인지(awareness)는 다른 사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확히 판단할 수 있는 능력이다.

여섯째, 통찰(foresight)은 경험과 직관을 가지고 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력이다.

일곱째, 비전제시(conceptualization)는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위라 할 수 있다.

여덟째, 청지기 의식(stewardship)은 어떤 의사결정이나 행동을 고려할 때, 그 결과가 구성원들에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위로 섬김형 리더의 가장 기본적인 자세이다.

구성원의 성장(commitment to growth)은 구성원들이 능동적으로 일할 수 있도록 지원하며, 또한 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위라 할 수 있다.

공동체 형성(community building)은 구성원 자신들이 하고 있는 일과 그 일의 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이고 섬김형

---

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

리더는 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하기 위해 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위라 할 수 있다.

하지만 Spears(1995)의 10가지 차원의 섬김형 리더행동을 측정하기 위한 사후연구들이 활발히 진행되고 있으나 대부분 10가지 요인구조를 확인하지 못하고 있다. 국외의 연구로 Sims(1997)는 솔직한 대화, 상대의 입장 이해, 공유비전 촉구, 타인이 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려의 7가지 차원으로 구분하였으며, Boyer(1999)는 부하에 대한 이해와 존중, 격려와 보살핌, 도덕성, 권한위임과 학습조장, 관계와 공동체 형성, 신뢰 등 7가지 차원으로 구분하였다<sup>27)</sup>. 심지어 Laub(1999)는 사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유의 6가지 차원으로 구분하였으나, 실증분석에서는 단일 차원으로 제변수와의 관계분석에 활용하였다. 국내의 연구로 윤대균(2005) Spears(1995)의 10가지 차원의 측정기준을 바탕으로 여러 학자의 설문내용을 참고하여 33가지 섬김형 리더행동이 설문 문항을 만들어 요인구조를 확인한 결과 5개 요인으로 추출되었다. 분석결과 경청, 공감, 치유, 설득이 동일요인으로, 인지, 통제, 비전제시가 동일요인으로 제시되고 있다.

이상의 선행연구에서 알 수 있듯이 섬김형 리더십의 측정 도구는 아직까지 정교한 면이 떨어져 연구자 마다 각각 다른 결과를 도출하고 있다. 따라서 아직까지 섬김형 리더행위를 측정할 수 있는 객관적이며 일관된 설문지가 개발되어 있지 않다.

이러한 상태에서 Patterson(2003)은 섬김형 리더십을 구성하는 요소로 아가페적 사랑, 소박함, 이타주의, 비전 제시, 신뢰, 임파워먼트, 봉사 등을 제시하고 있다<sup>28)</sup>. 그리고 이들 간의 구조적으로 밀접한 관계를 가정하는 이론적 모델을 제시하였다. 본 연구에서는 그가 제시한 구성 요소 중 사랑, 겸손, 이타주의, 비전제시를 중심으로 살펴보고자 한다. 이러한

27) Boyer, G.B., "Turning point in the development of male servant-leaders," *Doctoral Dissertation*, The Fielding Institute, 1999.

28) Patterson, K.A., *Servant leadership: A theoretical model*, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University, 2003.

이유는 섬김형리더십이 신뢰를 매개로 구성원들의 정서적 반응에 영향을 미친다고 가정한다면 신뢰와 임파워먼트 등은 리더십 하위요소라기 보다는 결과변수로 보아야 하기 때문이다. 또한 섬김형 리더십의 4가지 구성요소와 Spears(1995)의 제시한 10가지 요소를 비교하여 체계적으로 재구성하는 작업을 병행하고자 한다.

### 1) 사랑

사랑은 리더들이 그들의 부하의 욕구를 고려해야한다는 점에서 오늘날의 리더들에게 적용된다. 또한, 이런 사랑은 지도자이거나 섬김형 리더들이 개인적 능력이나 재질을 충분히 배우려고 하고자하는 부하들을 위해 크나큰 사랑을 가지고 있어야 한다는 점에 섬김형 리더가 갖추어야 할 덕목이다. 아가페적 사랑을 갖고 주위를 이끄는 리더는 종업원 자체에 초점을 우선 맞추며, 그 다음이 바로 종업원의 재능이며, 마지막이 이것이 조직을 이롭게 하는 가하는 것이다.

많은 학자들은 섬김형 리더들이 진실로서 타인들을 돌보며 부하들의 삶에 관심을 가지고 있다는 점에 동의한다. Winston(2002)은 그의 논문에서, 특히 Beatitudes를 연구하는 부분에서 “조직에 있어 아가페적 사랑의 필요성은 곧 사람들을 고용된 일손”으로 보는 것을 넘어서, 그들을 고용된 마음,이라고 보는 것,이라고 이러한 접근법을 옹호했다. 지도자를 위한 사람은 감정을 가지고 이끄는 행위에 의해 보여 지고 이것은 이해심과 감사하는 마음, 친절, 용서, 연민 등을 키워나간다<sup>29)</sup>.

이런 사랑은 타인의 가장 큰 관심사를 제공하며, 사내 문화를 보여주며 지도자들을 자기 의심, 자기비판, 자가기 부과한 제한으로부터 자유롭게 한다. 이런 섬김형 리더의 사랑은 조건화 할 수 없다. 섬김형 리더는 타인을 진심으로 배려하고 고마워한다. 이러한 사랑이 보여 지는 것처럼, 섬김형 리더들은 희망과 용기를 준다. 이런 사랑은 섬김형 리더들의 개인적 가치나 덕에서 나오는 것이며, 섬김형 리더들은 사람들에게

---

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

명예와 경애를 추구한다. 섬김형 리더십이 인간은 인간의 권리 안에 가치를 갖는다는 가르침을 준다. Stevens는 섬김형 리더로부터 나오는 사랑은 독특하고 사실적이지 겉치레가 아니며, 혹은 한 사람이 업무 중해야만 하는 의무가 아니다. 그것은 리더들이 사람들을 위해 갖는 절대적인 조건화될 수 없는 감정이다. Charles Rossotti라는 섬김형 리더는 타인을 배려하는 그의 특별한 능력으로 이러한 사랑을 보여준다. 즉, 그는 그의 부하들을 진실로서 배려한다. 이러한 배려는 그가 올바른 인식을 보이고, 이런 이정표를 알리고, 동정심을 보이면서, 능동적으로 경청하고 대화하면서 남을 이해해야 한다.<sup>30)</sup>

## 2) 겸손

Swidoll(1981)은 섬김형 리더들은 그들 자신들의 성취나 업적만을 중점을 두어 관심을 보이지 않고, 타인의 업적에 관심을 더 보인다고 하였다. 이것은 봉사가 자기 관심(self interest)의 부정적 효과를 제한하고 겸손이 자기 관심을 중화시킨다는 의미 있다<sup>31)</sup>.

Bower(1997)는 섬김형 리더십과 겸손의 건방지지 않는 행동을 연결시켰다<sup>32)</sup>. 이것에 의해 리더는 오만하지 않고, 불손하지 않고 혹은 독선적이지 않으며, 오히려 겸손하고 신중하고 얌전하다. 그는 겸손함이 CEO나 리더들에게 반드시 있어야 할 덕목이라고 믿는다. 겸손의 덕은 한 사람이 중용을 생각하게 하고 타인의 충고에 귀 기울이게 하고, 또 독재적인 것을 거부하는 권한의 사용권을 구현하게 한다. 이런 겸손은 경청하기를 자처하고 봉사하는 자들에게서 책임감을 느끼고 또 비판과 충고를 자유롭게 받으며, 그것을 더 나은 서비스를 제공할 좋은 기회이자 선물로서 받아들이는 지도자들에게서 찾을 수 있다.

겸손은 타인의 관점에서부터 사물을 바라보는 것과 관련이 있으며,

30) Smith, P.R., "Creating the 'New IRS':-A servant led transformation," Unpublished Doctorial Dissertation, Virginia Beach, VA; Regent University, 2003.

31) Swindoll, C.R., *Improving your service*, Dallas: Word publishing, 1981.

32) Bower, M., *Developing leaders in business*, The McKinsey Quarterly,(4), 1997, p.14.

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

Collins(2001)는 겸손을 리더십의 한 관문으로 보았으며, 탁월함과 좋은 것을 구별했다<sup>33)</sup>. 게다가 지도자들을 위한 겸손은 모든 질문에 대한 답을 아는 것이나 이해, 지식을 구하는 것이 아니다 라는 생각을 갖는 능력이다. 이것은 미래를 향한 문을 여는 것이며, 리더들로 하여금 바른 질문을 부하들에게 던지게 하며, 리더들로 하여금 최고의 통찰력으로 이끄는 그에 대한 답변을 받고 경청할 수 있게 한다. 이것은 Rossotti를 섬김형 리더로서 겸손했던 사람으로 기록되었다(Smith 2003)라고 묘사한다. Rossotti는 모든 질문에 대한 답을 갖고 있지 않았으며, 타인들을 좀더 많은 대화에서 그리고 타인과 일을 하면서 부하들로 하여금 해답을 찾게 했다.

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

### 3) 이타주의

이타주의에 대한 학문적 관심은 1800년 초부터 시작되었고, 이 단어의 정의는 범위하게 논쟁되었다. 이타주의는 경제학, 진화론적 생태학, 심리학, 그리고 인류학을 포함한 다양한 맥락에서 연구되었고, 동기와

---

33) Collins, J., *Good to grate: Why some companies make the leap...and other don't*, NY; Harper collins Publishing, 2001.

행동들을 이해하기 위해 문학적 측면에서 착수되었다. 그 결과 이타주의는 일반적으로 긍정적인 동기와 행동 사이의 연결고리로 보여진다. 이타주의는 개인적 레벨에서 그리고 인간적인 자질로서 탐구되며 단지 도움의 목적인 타인을 위한 원조라는 일반적인 정의를 이끌어 낼 수 있다. 최근 이타주의의 본질에 대한 논쟁들은 이 일반적인 정의에 다양한 요소들을 더해준다. Kaplan (2000)은 이타주의가 다른 이익을 창출하나 위험과 희생을 수반하고 있다고 믿었다<sup>34)</sup>. Kaplan의 경우, 그의 이타주의에 대한 관심은 위험하고 심지어 포기되기조차 했다. Monroe에 따르면, 이타주의는 단지 좋은 의도를 갖는 것 혹은 좋은 의미가 되는 것이 아니라 타인의 복지에 대한 보다 많은 관심이라 하고 있다.

Berry와 Cartwright (2000)에 따르면, 섬김형 리더는 모든 사람들을 대하는 과정에서 절대적인 평등을 추구하고, 이러한 것은 이타적인 접근이라 하였다<sup>35)</sup>. Southwest 항공사의 Herb Kelleher(Air Herb's secret weapon, 1999)와의 인터뷰에서 Southwest 항공사의 리더십의 태도는 겸양, 겸손, 무욕, 그리고 이타주의라 하고, 게다가 이 이타주의는 자신보다는 타인의 입장에서 최고를 추구하는 것으로 여기는 것이라 명시하고 있다. 그의 견해에서 이런 태도와 정신력을 가진 사람들은 리더와 승진의 능력이 있는 사람이라 보고 있다.

#### 4) 비전제시

비전은 가장 빈번하게 조직의 비전, 혹은 조직 향후 목적의 비전으로서 간주된다. 초점이 조직을 구성하는 각개의 구성원에 있을 때, 섬김형 리더십이 수반되는 경우라면, 섬김형 리더의 초점은 개개인에 있는 것이고, 그에 따라서 비전의 관점은 달라질 것이다. 섬김형 리더십 이론에서, 비전은 리더가 갈망하는 아이디어와 관계가 있고, 활력 있고 가치

34) Kaplan, S., "Human nature and enviromentally responsible behavior", *Journal of Social Issues*, 56, 2000, p.491.

35) Berry, A.J. & Cartwright, S., Leadership: A critical construction, *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 2000, p.4.

있는 사람으로 그 사람을 바라보며, 각 개인에 있어서 장래위치에 확신을 주고, 그 위치, 지위에 도달하는 과정에 서로간의 지원을 추구하게 된다. Harvey (2001)는 이 능력을 Green leafs (1977)가 치료자로서 섬김형 리더를 진술한 것과 동등하게 본래부터 갖추고 있는 것으로 보았고, 이 능력은 전반적으로 사람들을 지원함으로써 그 사람들을 형성시킨다고 하였다<sup>36)</sup>. 그 이유는 타인 스스로 얻을 수 있는 것보다 더 큰 비전이나 혹은 목적을 얻게 타인을 도와주기 때문이다. Swindoll(1981)은 안목을 지니는 것은 무엇을 원하는지, 혹은 우리가 어떻게 해야 하는지를 찾는 한 방법이라 제시하였다.

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

Joe Andersen (personal communication, 2003)은 타인을 위한 섬김형 리더들의 비전은 믿음에 관한 것이고, 마치 자신들이 현재와 미래를 보고 언급하는 것이라 하였다. 섬김형 리더들은 과거에 남겨진 것처럼, 그리고 미래에 중점을 둔 채로 상상을 해야만 한다.<sup>37)</sup> 이러한 것은 그 리더가 현재에 있는 기회 들의 이점을 취할 수 있게 해준다. 또한 섬김형 리더들은 리더들이 조직 내에서 적극적인 분위기 조성을 하도록 추구한다. 미래지향적인 관점은 리더들이 무슨 비전인지가 아니라, 어떤 비전을 제시할 수 있는지에 대한 신념을 갖게 하고, 이런 일련의 행위 들은 부하직원들의 성장을 위한 능력을 촉진시킨다. 리더의 비전은 부하의 능력을 향상시킬 수 있고, 앞으로 전진하여 목표에 도달할 수 있다는 신념과 믿음을 조성한다.

---

36) Harvey, M., "The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership," *SAM Advanced Management Journal*, 66, 2001, pp. 36-48.

37) Bennett, J.L., "Trainers as leaders of learning," *Training and Development*, 55, p.43.



안목 있는 섬김형 리더쉽은 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 섬김형 리더는 부하직원을 알고, 그들에게 방침을 제공할 뿐 아니라, 의도, 목적, 방향에 대한 명확한 판단력을 함양하는데 도움을 준다.

## 제2절 상사신뢰

### 1. 상사신뢰의 개념

많은 연구자들은 신뢰를 사회속의 관계에 초점을 두고 상대방과의 상호 관계에 의한 복합적 심리상태로서 신뢰의 개념을 제안하였다. 대표적으로 Johnson-George & Swap(1982)과 McAllister (1995)의 신뢰는 인지적 요소와 정서적 요소의 개념이라는 주장과 Lewis & Weigert (1985)의 신뢰는 인지적, 정서적, 행동적 요소의 복합개념이라는 주장을 들 수 있다.

전자의 경우 McAllister(1995)는 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하였다. 인지적 신뢰는 타인의 역량이나 믿을 수 있음에 근거한 것으로, 만일 상대방에 대한 완전한 지식이 있어 상대방에 대한 확실한 인식을 가지게 되면 신뢰라는 문제가 필요하지도 않을 것이며, 반대로 완전히 무지하다면 신뢰의 가능성은 없어지기 때문에 신뢰는 의미가 없게 된다. 즉 인지적으로 상대방을 신뢰하기 위해서는 상대방과의 긍정적인 상호작용을 통한 경험이 축적되어 있어야 한다. 다시 말해서 신뢰할 만한 이유가 존재하여야 한다는 것이다. 정서적 신뢰는 신념(faith)의 측면에서 상대방의 동기에 대한 평가가 감정적 영향을 준다는 것으로서, 상대방에 대한 정보나 지식보다는 정서적 유대감에 기인한다. 이러한 유대감은 상대방에 대한 호의와 배려로 나타나며 상호간의 믿음으로 강화되고 신뢰로 발전된다. 즉 신뢰의 정서차원으로 인해 더욱 신뢰의 유지 및 발전이 가능하다는 것이

다.<sup>38)</sup>

후자의 경우 전자에 비해 행동의도까지 포함되어야 한다는 입장이다. 신뢰의 행동적 차원은 사람들이 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 말하는 것으로서, 신뢰에 대한 의존성을 증가시키고자 하는 의지로 볼 수 있다. 신뢰의 행동적 차원은 신뢰대상에 대한 긍정적 기대에 근거해 위험을 감수하겠다는 의지의 표현이며, 정태적인 심리상태에 그치는 것이 아니라 보다 적극적인 행동의 의지를 포함하는 것이다. 신뢰는 단순히 상대방의 신비로움에 대한 믿음을 갖는 것에 국한되는 것이 아니라, 그것이 이후의 행동으로도 일관되게 나타나야 한다. 결국 신뢰란 상대에 대한 긍정적 기대감 혹은 인지적 판단일 뿐만 아니라 행동의 의지까지 포함하여야 실제적 신뢰로서 온전한 의미를 갖는 것이다. 다시 말해, 신뢰의 인지적 및 정서적 차원을 넘어서 행동적 의지가 있어야 상대방에 대한 신뢰가 구체적인 행동으로 표출될 수 있다는 것이다.<sup>39)</sup>

최근 조직심리학자인 Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer(1998)는 신뢰에 대한 다양한 시각들을 종합하여 신뢰를 타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태라고 정의하였다.<sup>40)</sup> 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존관계에서 발생하며, 이러한 상호의존적 관계 속에서 상대방이 보여준 행동을 통해 인지적, 정서적으로 지각된 상대방의 의도에 많은 관심을 가지게 되고, 쌍방은 서로 취약성을 가지게 된다. 즉 상호의존적 관계 속에 상대방의 행동과 의도에 대하여 긍정적인 정서와 인지적 평가를 갖게 되었다 할지라도, 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험부담을 수용하려는 의지가 없다면 신뢰라 할 수 없다는 것이다. Rousseau 등(1998)의 신뢰에 대한 정의는 결국 신뢰가 인지, 감정 및 행동 또는 행동 의지 요소로

---

38) McAllister, D.J.. "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38, 1995, pp. 24~59.

39) 이영석, "직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구," 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2004.

40) Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, 23(3), 1998, pp. 393~404.

구성된 태도를 나타내는 것으로 볼 수 있다.

이처럼 신뢰는 연구자의 학문적 입장에 근거하여 다양한 관점에서 정의되고 있는데, 대체적으로 조직에서의 대인간 신뢰는 상호의존성과 위협이라는 두 가지의 특정 조건하에서 발생하고 진화한다는 점이 일반적인 태도와는 달리 한다.

Mayer, Davis & Schoorman(1995)은 신뢰를 통제나 감시가 없어도 상대방이 자신에게 중요한 어떤 행동을 잘 해낼 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동에 대해 기꺼이 위험가능성을 감수하려는 자발성으로 정의하였다.<sup>41)</sup>

일반적으로는 상대방 행동의 결과가 부정적인 영향을 낼 경우 관계를 지속할 수 없을 것으로 예상할 수 있는데 이와 반대로 신뢰를 형성하는 것은 관계의 상호성(reciprocity)에서 찾을 수 있다. 이는 단 한 차례의 상호작용으로 모든 관계가 종료되는 것이 아니라 상호의존관계를 지속하는 상황이 신뢰형성의 조건으로 작용하고 있다는 것이다.<sup>42)</sup> 또한 이러한 상호의존형 관계 아래 신뢰와 위협은 자가발전하며, 위험감수를 기대하는 행동이 나타났을 때 더욱 신뢰감을 강화한다. 따라서 상호의존성과 위협 모두 신뢰가 문제로 부각되는데 필요한 조건이며, 이 조건이 없으면 신뢰는 의미를 상실하게 된다. 그러므로 신뢰의 본질을 정확히 알기 위해서는 상호의존성과 위협이라는 양자간의 관계와 이에 따른 신뢰기반에 대한 이해가 필요하다.

앞에서 언급한 Rousseau(1988) 등이 제시한 신뢰의 정의가 가장 포괄적인 정의로 받아들여지고 있는데 그들은 신뢰를 “상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신의 취약성을 수용하려는 심리적 상태”로 정의하고 있다. 이들의 정의에는 신뢰의 대상, 속성, 결과를 포함하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 우선 신뢰의 대상이란, 신뢰객체의 무엇을 신뢰하는가에 대한 물음이다. 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존적 관계에서 발생하며, 이러한 상호의존

41) Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. op. cit., pp.709~734.

42) 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성,” 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2004.

적 관계 속에서 쌍방은 서로 취약성을 가지게 되며, 상호의존적 관계를 계속 유지해야 한다면 지금까지 상대방이 보여준 행동과 그러한 행동을 통해 지각된 상대방의 의도에 대한 많은 관심을 가지게 된다. 따라서 신뢰의 정의에 있어서 상대방의 행동과 의도는 매우 중요한 의미를 갖는다. 둘째, 신뢰의 속성이란, 상대방의 행동과 의도에 대해 신뢰하는 사람이 지각하는 것이다. 셋째, 신뢰의 결과란 신뢰를 통해 형성된 신뢰하는 사람의 심리적 상태를 의미한다.

신뢰는 상호의존적 관계를 지속하고자 할 때 갖게 되는 자신의 취약성에 대한 행동의도를 포함한다. 즉, 상대방의 행동과 의도에 대하여 긍정적 정서와 인지적 평가를 갖게 되었다 할지라도, 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험부담을 수용하려는 의지가 없다면 신뢰라고 할 수 없다. 따라서 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이의 상호작용에 기초하며, 기대와 관련된 개념으로 타인이나 집단의 약속에 대한 일반화된 기대이며, 위험을 수용함으로써 수반되는 취약성을 감수하려는 심리적 상태이다.

이러한 심리적 상태가 신뢰를 확신, 기대, 협동, 예측성 등의 유사개념과 구별해 주는 신뢰의 독특한 특성인 것이다. 즉, 확신은 위험이 전무한 경우이고, 기대는 위험이나 상호의존성이 없어도 작동 가능하고, 협동은 신뢰가 필요조건이 아닌 행동이고, 예측성은 신뢰 및 불신을 증감시키는 요소이지 신뢰 및 불신 그 자체는 아닌 것이다.<sup>43)</sup>

본 연구에서는 Rousseau 등(1988)의 정의를 바탕으로 조직신뢰란 “회사의 정책이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태”로 정의하고, 리더신뢰란 “리더의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태”로 정의한다.

---

43) 이영석, 전계논문.

## 2. 리더십과 상사신뢰의 관계

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

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

최근 한국 고유의 상사신뢰의 선행요인을 실증한 연구들이 발표되고 있는데, 이영석(2004)은 상사신뢰의 선행요인으로 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량, 조직에 대한 책임이 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다<sup>44)</sup>. 임성만(2004)은 타당성 검증결과 능력, 성실성, 도덕성, 배려, 동질성 요소 등 5가지를 상사신뢰의 선행요인으로 선정하였다. 회귀분석 결과 상사평가에서는 능력, 도덕성, 배려, 동질성이 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있고, 동료평가에서는 능력과 성실성만이 동료신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 부하평가에서는 상사의 능력, 배려, 동질성이 부하신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다<sup>45)</sup>. 임성만의 연구는 대인신뢰에 대한 평가대상자에 따라 신뢰의 결정요인이 다르게 나타남을 보여주는 것이다.

---

44) 상계논문

45) 임성만, 전계논문.

### 제3절 정서적 반응

#### 1. 자아개념

자아개념의 다차원성 및 복잡성으로 인해 그 구성 내용을 명확히 정의하기는 어렵지만 현실세계에 대한 자신의 가치판단 기준이며, 조직적 측면에서 보면 조직 내 구성원이 자신의 능력에 대한 판단 기준이다. 따라서 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단 기준인 자긍심(self-esteem)과 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치판단기준인 자기 권능감(self-efficacy)은 조직 내 구성원의 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이 되며, 이들은 상호 연관성을 가지고 있다<sup>46)</sup>.

자아개념의 구성요소인 자긍심에 대해 Pierce(1989) 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다.<sup>47)</sup> 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직 차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 경영학은 주로 기업을 연구대상으로 하고 있기 때문에 자긍심은 주로 조직 차원에 초점을 맞추고 있다. 자기 권능감은 개인이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 집단 권능감과 차별되는 개념이다.<sup>48)</sup> 집단 권능감은 집단의 직무수행 능력에 대한 집단 구성원 개인의 믿음으로 자기 권능감과 는 지각대상의 차이가 있다. 개인 특성변수와 같이 개인과 관련된 개념을 측정할 때는 자기 권능감을 측

46) Marsh, H.W., "Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1993, pp.975~997.

47) Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L., "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989, pp.622~648.

48) Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P., "Potency in group: Articulating a construct," *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 1993, pp.87~106.

정하여야만 측정변수 간 논리적 해석이 가능하다.

Marsh(1993)는 자아개념에 대한 기존 연구를 토대로 자기 권능감과 자긍심 간의 상호연계성을 인정하고 있지만 양자 간에는 분명한 개념적 차이가 있다 (Gardner & Pierce; 1998). Pierce(1989) 등에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기 권능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기 권능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기 권능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기 권능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다<sup>49)</sup>. 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있으며 이러한 연유로 자아개념의 측정은 양자를 포괄하여야 한다.

자아개념의 측정도구로 자아개념의 양 축을 구성하는 자긍심과 자기 권능감을 제시하고자 한다. 자긍심은 Pierce(1989) 등의 논문을 바탕으로 자긍심의 측정 요소를 파악하여 저자가 정리하여 4문항을 제시하였고, 자기 권능감은 Renn & Fedor(2001) 개발한 5문항을 제시하였다<sup>50)</sup>.

## 2. 직무동기

조직구성원의 행동과 밀접한 관련이 있는 정서적 반응을 찾기 위한 노력은 예전부터 있어왔으며, 최근 직무동기와 관련하여 임파워먼트의 개념이 자주 등장한다. 임파워먼트(empowerment)는 정치학 또는 사회

---

49) Gardner, D.G., & Pierce, J.L., "Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination," *Group & Organization Management*, 23(1), 1993, pp.48~70.

50) Renn, R.W. & Fedor, D.B., "Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance," *Journal of Management*, 27, 2001, pp.563~583.

학에서 먼저 시작된 개념으로, 이에 대한 연구가 경영학에서 본격적 행해지기 시작한 것은 기업 혁신이 본격적으로 각광을 받기 시작한 1980년대 중반 이후부터이다. 최근의 임파워먼트에 대한 활발한 관심은 극심한 환경변화에 직면한 기업들의 경쟁력 향상을 위해서는 종업원들의 자율성과 자기통제력의 증대가 중요하다는 것에 대한 경영자의 인식을 반영하는 것이다. 하지만 아직까지 ‘임파워먼트란 무엇인가’에 보편적 결론에 도달하지 못하였다. 그러나 많은 학자들이 나름대로 임파워먼트에 대한 개념을 제시하고자 노력하고 있다.

Bowen & Lawler(1992)는 서비스 부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사 결정권을 종업원에게 나누어 주는 것으로 정의하였다<sup>51)</sup>. Fulford & Enz(1995)는 임파워먼트를 권한위임과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것이라면서, 조직구성원들 각자가 영향력 있고, 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라 하였다<sup>52)</sup>.

Thomas & Velthouse(1990)에 따르면 임파워먼트란 작업환경에 대한 네 가지 인지의 묶음으로서 개인의 작업역할에 대한 적극적 지향이며 개인의 자기통제력, 즉 증가된 내재적 동기로 정의하고 있다<sup>53)</sup>. Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse의 개념적 정의에 대해 실증연구를 통해 임파워먼트를 단일차원이 아닌 네 가지, 즉 의미(meaning), 역할수행능력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등의 차원으로 구성된 개념으로 정의하고 있다<sup>54)</sup>. 그에 따르면 의미란 작업 목적의 가치 또는

---

51) Bowen, D.E. & Lawler III, E.E., "The empowerment of service workers: What, why, how, and when," *Sloan Management Review*, Spring, 1992, pp.31~39.  
 52) Fulford, M.D. & Enz, C.A., "The Impact of empowerment on service employees," *Journal of Management Issues*, 7, 1995, pp.161~175.  
 53) Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 1990, pp.666~681.  
 54) Spreitzer, G.M., "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38(5), 1995, pp.1442~1465.



작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 자기 권능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다.

한편 박원우(1997)는 임파워먼트를 그 내용, 목표, 방법 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다고 주장하였다.<sup>55)</sup> 그 내용은 자신과 구성원들로부터 최고와 최선을 추구하고, 개인 속에 구축된 파워를 키워주고 풀어주며, 사람의 능력(잠재능력까지)을 최대한 활용한다는 것이다. 목표는 수동적·상황 적응적 관리를 지양하고 능동적·상황 창조적 관리를 추구하고, 조직 내 구성원들로 하여금 수동적 삶보다는 능동적 삶을 살게 하고, 조직성과를 지속적으로 증진시키는 것이다. 방법으로는 여러 가지가 있는데 그 몇 가지를 언급하면, 권한의 위임을 넘어서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여하고, 개인의 내적 직무동기 및 행동능력을 제고시키며, 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고 파워를 풀어주고 키워주는 것 등이다.

이상의 정의에서 중요한 점은 임파워먼트란 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 구성원의 파워를 신뢰하여 그들의 능력과 잠재력을 키우는 것이며, 그 목표는 파워를 주는 것이 아니라 진보적이고 책임성 있는 행동을 어렵게 만드는 조직의 제약으로부터 자유를 주는 것이고, 파워를 늘리는 것이 아니라 그들이 이미 지니고 있는 지식과 의욕을 풀어주는 것이다.

---

55) 박원우, "임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색," 『경영학연구』, 26(1), 한국경영학회, 1997, pp.115~138.

### 3. 리더십과 정서적 반응의 관계

#### 1) 리더십과 자아개념의 관계

최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원의 자아개념의 변환에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원의 자아개념을 변환시키지 않고는 혁신행동을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 최근 변혁적 리더십(transformational leadership)이 자기 권능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며(임준철·윤정구; 1999, Bandura & Wood; 1989, Avolio & Gibbons; 1988, Conger & Kanungo; 1988, Yukl; 1989), 카리스마적 리더십과 자아개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다.<sup>56)</sup> Shamir(1991) 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자아개념을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자아개념이 임파워되고 이러한 자아개념은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다.

그러나 리더십과 총체적 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 매우 미흡하며, 자아개념의 한 축인 자기 권능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 자아개념의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 자아개념의 두 중심축인 자기권능감과 자긍심을 포괄한 연구가 필요하다. 국내의 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념(자기 권능감과 자긍심)에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다<sup>57)</sup>.

56) 강영순·김정훈, 전게서.

57) 송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석,” 「대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집」, 2001.

## 2) 리더십과 직무동기의 관계

이제 임파워된 개인 및 조직은 역동적인 조직 환경과 상황을 개척해 나가는 데 있어서 필수적 자원이다. 새로운 차원의 리더십 이론들도 모두가 이러한 역동적 상황을 가정하여 연구되고 있다. 따라서 새로운 형태의 리더십과 임파워먼트 간의 관계는 밀접할 수밖에 없다. Masi(1994)는 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음을 입증하였고<sup>58)</sup>, Seltzer & Miller(1990)는 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 정(+)의 상관관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 입증하였다<sup>59)</sup>. 유승동(2001)은 변혁적 리더십의 3가지 하위 구성요소와 Spreitzer(1995)가 제안한 임파워먼트의 4가지 측정요소간의 관계를 연구한 결과 카리스마는 영향력에, 개별적 고려는 의미, 역할수행능력, 자기결정력에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다<sup>60)</sup>.

한편 카리스마적 리더십이 주변 환경 및 부하에 대한 평가를 통해 추종자에게 비전을 제시하고 이를 실현 가능하도록 구체화함으로써 추종자의 내재적 동기유발을 통해 추종자를 움직이는 리더십 스타일인 점을 감안하면 카리스마적 리더십은 추종자의 임파워먼트를 증진시켜 조직에 기여하는 행동을 유도하게 된다. Bennis & Nanus(1985)는 60명의 사기업 CEO와 30명의 공공부문 책임자를 대상으로 3~4시간 동안 인터뷰를 한 결과 연구대상이 되었던 리더들 중 비전을 통한 주의 집중, 효과적 커뮤니케이션을 통한 의미 창조, 신뢰의 분위기 구축, 스스로 먼저 행하는 모범 보이기 등이 추종자들을 임파워시키고 그 결과로 출중한 성과를 이룩할 수 있었음을 발견하였다<sup>61)</sup>. 이들의 결론은 비전을 통한 임파

58) Masi, R.J., "Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment of quality," *Doctoral dissertation*, University of Illinois, Chicago, IL, 1994.

59) Seltzer, J. & Miller, L.E., "Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization," Paper, *Academy of Management*, S.F., CA, 1990.

60) 유승동, "변혁적 리더십과 임파워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할," 「인사관리연구」, 24(2), 한국인사관리학회, 2001, pp.193~218.

61) Bennis, W.G. & Nanus, B. *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row, 1985.

워먼트에 있는데, 특별히 카리스마를 강조한 것은 아니지만 앞에 제시한 4가지 행동들은 카리스마적 리더십의 내용과 유사하기 때문에 카리스마적 리더십과 임파워먼트의 관계를 유추할 수 있다.

리더-부하 교환관계 리더십 이론(LMX)은 일방향적인 리더십 개념과는 달리 리더와 부하의 상호 작용과정에 대한 인식을 바탕으로 제시된 리더십 이론으로 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다. 리더는 내집단에 속한 부하들에게는 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 하고 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단 내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것이다. Bowen & Lawler(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다<sup>62)</sup>. LMX 상의 내집단과 추종자의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다. 즉 LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직 간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 임파워먼트를 느끼게 된다.

이상의 연구성과를 종합해 보면 역동적인 조직상황에서 새로운 리더

---

62) Bowen, D.E. & Lawler III, E.E., op. cit., pp.31~39.

십들이 구성원의 임파워먼트 증진을 동반하는 것은 바람이 아닌 실현되고 충족되어야 할 조건임을 알 수 있다. 따라서 리더십 유효성 측정지표로서 임파워먼트는 주요한 요소로 자리 잡아야 한다.



## 제3장 연구의 설계

### 제1절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형의 설계

본 연구 모형은 섬김형 리더십이 상사신뢰 및 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 미치는 영향과 섬김형 리더십과 정서적 반응간의 상사신뢰의 매개효과를 검증할 목적으로 설계되었다.

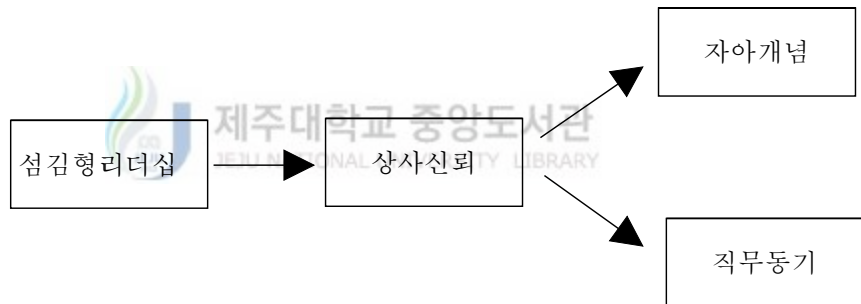
섬김형 리더십은 인식체계 측면에서 리더의 자기인식과 부하인식, 리더와 구성원들 간의 관계에서 신뢰 형성을 기본으로 하는 관계인식을 형성하며, 이러한 인식에서 비롯되는 가치로서 부하로부터 신뢰를 최우선으로 하는 것이다. 국외의 Walker(1997)의 연구와 국내의 윤대균(2005)의 연구도 이를 뒷받침 하고 있다. 또한 궁극적으로 섬김형 리더십은 부하 섬김의 인식을 바탕으로 리더의 행동이 부하와의 관계에서 신뢰를 증진할 수 있는 것을 원칙으로 하고 있다. 따라서 섬김형 리더십이 상사신뢰로 이어지지 않는다면 섬김형 리더십의 측정변수에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

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

있다.

한편 섬김형 리더십이 상사신뢰를 고려하였을 경우 정서적 반응에 미치는 효과가 반감되거나 제거되는 지를 파악하여 섬김형 리더십 발휘에 있어 중요한 모니터링 요소를 찾을 필요가 있다. 따라서 본 연구는 섬김형 리더십과 정서적 반응간의 상사신뢰의 매개효과를 아울러 검증하고자 한다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설의 설정

상기한 연구모형을 토대로 다음과 같은 4가지 가설을 설정하였다.

- 【가설 1】 섬김형 리더십은 상사에 대한 부하의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 【가설 2】 섬김형 리더십은 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 【가설 3】 상사신뢰는 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 【가설 4】 상사신뢰는 섬김형 리더십과 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)의 관계를 매개할 것이다.

## 제2절 변수의 정의 및 조사설계

### 1. 변수의 정의

#### 1) 섬기형 리더십

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

#### 2) 상사신뢰

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

#### 3) 자아개념

조직에서 현재 자신의 직무능력에 대한 긍정적 가치 판단기준인 자긍심과 미래 자신의 직무능력에 대한 긍정적 가치 판단 기준인 자기효능감이 자아개념을 형성하는 두 가지 중심축이며, 이들은 상호 연관성을 지지고 있다(Marsh, 1993). 자아개념은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자긍심과 성공적이 과업수행능력에 대한 개인의 신념인 자기효능감을 포괄한 개념으로 현재와 미래의 자아가치에 대한 판단이다. 본 연구에서는 Pierce et al.(1989)이 제시한 자긍심 측정척도 4문항, Penn & Fedor(2001)가 제시한 자기효능감 측정척도 4문항을 5점 척도로 측정하였다.




#### 4) 직무동기

직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 힘으로 본 연구에서는 Warr 등(1979)이 개발한 문항 중 5문항을 선정하여 5점 척도로 측정하였다<sup>63)</sup>.

## 2. 설문지의 구성

본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 5개 부분으로 나누어져 있다. 인구통계적 특성(I), 섬김형 리더십(II), 상사신뢰(III), 자아개념(IV), 직무동기(V) 등이다.

각 변수들을 구성한 설문항목 및 출처는 <표 3-1>과 같다.

 <표 3-1> 설문지의 구성 및 출처

변 수	문항수	설문번호	출 처
인구통계적특성	6	I-1~3	
섬김형 리더십	11	II-1~16	Patterson(2003)
상사신뢰	6	III-1~6	이영석(2004)
자아개념	12	IV-1~8	Pierce et al.(1989), Penn & Fedor(2001)
직무동기	6	V-1~5	Warr, Cook, Wall.(1979),

## 3. 표본선정 및 특성

### 1) 표본선정 및 분석방법

본 논문에서 사용된 자료의 수집은 설문지 조사(questionnaire survey) 방법을 이용하였다. 설문조사는 2006년 3월부터 1개월 동안 도내 공공기

63) Warr, P.B., Cook, J. & Wall, T.D., "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being," *Journal of Occupational Psychology*, 52, 1979, pp.129~148

관과 사기업 종업원들을 대상으로 직접 방문 조사하였다. 회수된 설문은 365부이며, 이중 응답이 불성실하거나 분석에 이용하기에 오류가 있는 설문지를 제외하고 318부의 설문 응답 자료를 분석 대상으로 사용하였다.

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

2) 표본의 특성

응답표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 3-2>와 같다. 성별로는 남성이 56.6%로 여성 43.4%보다 많으며, 연령별로는 20대 이하가 43.7%, 30대 40.6%, 40대 이상 15.7%이다. 근속년수별로는 3년 미만 28.4%, 3-5년 미만 17.7%, 5-10년 미만 26.5%, 10년 이상 27.4%이다

<표 3-2> 표본의 특성

구 분		명(비율)
성별	남성	180(56.6)
	여성	138(43.4)
연령	20대 이하	139(43.7)
	30대	129(40.6)
	40대 이상	50(15.7)
근속년수	3년 미만	90(28.4)
	3-5년 미만	56(17.6)
	5-10년 미만	84(26.5)
	10년 이상	87(27.4)

## 제4장 실증분석

### 제1절 기술통계 분석

#### 1. 신뢰성 검증

신뢰도란, 측정 도구의 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) 등의 있다.

재검사법은 동일한 대상이 이전의 응답 내용을 기억하고 이를 일치시킬 가능성이 있다는 한계가 있으며, 대체형식법은 대체적인 형식 개발이 현실적으로 어렵고, 반분법은 문항을 분할하는 방법에 따라 차이가 날 수 있다는 한계점을 가진다. 반면 내적 일관성 검증법은 위에 제시된 다른 검증법의 한계점을 보완할 수 있고 사용과 해석이 비교적 간편하여 일반적으로 많이 사용되는 검증법이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다. 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다.

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

<표 4-1> 신뢰성 분석

측정변수		Alpha계수
섬김형 리더십	인본중시	.951
	비전제시	.915
상사신뢰	상사신뢰	.912
정서적 반응	자아개념	.931
	직무동기	.841

## 2. 타당성 검증

일반적으로 사회과학에서의 대상측정은 대상의 특성상 간접적으로 측정하여야 하는 경우가 대부분이다. 이러한 사실 때문에 사회과학에서의 타당성 문제가 특히 중요시되는 것이다. 즉 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였느냐 하는 문제가 바로 타당성의 문제인 것이다. 타당성을 평가하기 위해서는 동일한 개념의 측정을 아주 다른 조작적 정의를 이용하여 측정한 값들 간의 상관도를 보아야 한다.

본 연구에서는 측정도구 자체를 측정하고자 하는 속성이나 개념을 적절하게 측정할 수 있도록 추출하고, 내용타당성을 유지하기 위해 기존 연구에 토대를 두고 설문지 문항을 작성하였다. 그리고 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 측정도구가 정확하게 대표하고 있는지의 정도를 나타내는 개념인 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석이란 변수 간 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수끼리 묶어주는 방법으로서 상관관계가 높은 변수끼리 묶어준다는 점에서, 변수의 구조 파악 및 불필요한 변수의 제거 또는 측정도구의 타당성 검증에 자주 사용되는 분석기법이다.

요인분석의 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가장 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분분석을 실시하였다. 주성분 분석은 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념

이나 속성을 선택된 도구로 적절히 측정하였는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 사용되는 기법이다. 또한 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전방법을 사용하였다.

요인수를 결정하는데는 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인들만 선택하였고, 요인적재치(factor loading)는 절대적 기준이 없으나, 보통 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주되며, 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 통상 이들 각 변수에 대해 요인분석을 하기 위해서는 측정항목수의 4~5배 이상의 표본 수 확보가 필요하다. 본 연구의 경우 측정 항목중 12항목이 가장 많으며, 표본 수가 556개이므로 요인분석을 시행할 수 있는 요건을 충분히 만족시킨다고 할 수 있다.

#### 1) 섬김형 리더십에 대한 요인분석

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

<표 4-2> 섬김형 리더십에 대한 요인분석

요인명	측정항목	요인 적재치	Eigen- value
인본 중시	상사는 건방지지 않고 겸손한 편임	.805	9.859
	부하를 이해하고 사랑함	.792	
	부하들을 인간적으로 존중함	.787	
	부하를 배려하고 고마워함	.779	
	자기업적을 자랑하지 않고 타인 업적을 칭송함	.762	
	힘들어하는 부하들 도와줌	.761	
	부하의 업무와 관련된 문제를 도와줌	.755	
	다른 사람의 비판과 충고에 귀를 기울임	.719	
	결근한 사람이 업무를 도와주도록 독려 함	.667	
	부서의 문제에 부하의 의견을 듣는 편임	.662	
	사람을 성공과 성장의 대상으로 여김	.650	
업무량이 많은 동료직원을 도와주도록 독려함	.607		
비전 제시	부서의 방향과 목표를 명확히 제시함	.854	1.234
	부서의 핵심가치와 목표를 밝히고 전달 함	.830	
	조직의 미래에 대한 분명한 비전을 제시 함	.825	
	일을 중요성을 설명하고 동기부여 시킴	.776	
누적분산		69.326	
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.954	
Bartlett의 구형성 검정( $\chi^2/df/유의수준$ )		4211.173/120/0.000	

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

인 2는 비전제시형 리더행위이며 이는 Patterson(2003)이 예측한 결과와 일치 한다.

2) 상사신뢰에 대한 요인분석

상사신뢰에 대한 요인분석 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이 모든 변수들이 하나의 요인으로 묶이고 있으며, KMO의 값이 0.8887로 꽤 좋은 것으로 나타났고, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 1230.997로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판명되었다.

이러한 분석결과는 이영석(2004)의 측정된 결과와 일치하고 있다.

<표 4-3> 상사신뢰에 대한 요인분석

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

3) 정서적 반응에 대한 요인분석

본 연구의 종속변수인 정서적 반응에 대한 요인분석 결과 <표 4-4>에 제시된 바와 같이 2개 요인이 추출되었다. 요인1은 자아개념을 측정하는 변수들로 구성되어 있고, 요인2는 직무동기를 측정하는 변수들로 구성되어 있다. KMO의 값은 0.933으로 상당히 좋은 것으로 나타났고,

Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 2680.073으로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것으로 판명되었다.

<표 4-4> 정서적 반응에 대한 요인분석 결과

요인명	측정항목	요인 적재치	Eigen-value
자아 개념	직무를 잘 수행하고 있다는 능력에 자신감	.849	7.039
	나는 직무를 잘 수행하고 있다고 확신한다	.835	
	나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라 생각함	.802	
	나의 직무수행능력에 자신감이 있다	.797	
	나는 동료로부터 꼭 필요한 존재로 인식됨	.778	
	다른 부서원에 비해 가치 있는 존재라 믿음	.761	
	이 부서에 매우 필요한 사람이라 생각함	.732	
	부서에서 내가 맡고 있는 업무에 자부심을 느낌	.608	
직무 동기	직무를 잘 수행했다고 느낄 때 이를 되돌아 봄	.791	1.577
	직무성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못함	.790	
	효과적이 직무수행방법을 찾으려 노력함	.733	
	직무를 잘 수행했을 때 만족감을 느낌	.719	
	직무에 대한 열정을 가지고 있음	.626	
누적분산		66.280	
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.933	
Bartlett의 구형성 검정( $x^2/df/유의수준$ )		2680.073/78/0.000	


### 3. 상관관계 분석

요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구 단위별 척도에 대하여



서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖고 있는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 연구모형에 투입된 섬김형리더십, 상사신뢰, 자아개념, 직무동기간에는 모두 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 그러나 섬김형 리더십은 리더신뢰와의 상관관계가 무려 80.8%로 나타나 양자간의 관계가 매우 밀접함을 보여주고 있다. 이는 섬김형 리더십이 상사신뢰를 매개로 정서적 반으로 이어질 수 있음을 암시하는 것이다.

이러한 결과는 가설이 올바르게 설정되었을 가능성을 시사해 주는 것이기도 하다. 그러나 제3의 변수에 의한 거짓의 관계(spurious effect)일 수도 있기 때문에 상관관계에 의존하여 이와 같은 결론을 내리기는 성급하다.

 <표 4-5> 변수간 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4
섬김형리더(1)	3.5747	0.782	1.000			
상사신뢰(2)	3.5781	0.817	0.808**	1.000		
자아개념(3)	3.7307	0.681	0.385**	0.450**	1.000	
직무동기(4)	3.9648	0.682	0.340**	0.379**	0.622**	1.000

\*\* p<0.01

## 제2절 가설검증

### 1. 가설 1의 검증

가설 1은 섬김형 리더십이 부하의 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 따라서 섬김형 리더십을 독립변수로 하고, 상사

신뢰를 종속변수로 하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4-6>에 나타난 바와 같다.

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

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

<표 4-6> 섬김형 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향

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

한편 섬김형 리더십이 하위 구성요인인 인본중시 리더행동과 비전제시 리더행동이 상사신뢰에 미치는 차별적 영향을 검증하기 위해 두변수를 독립변수로 하고, 상사신뢰를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 차별적 영향은 독립변수의 표준화된 회귀계수 값을 비교하여 이 값이 클 수록 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 큰 것으로 해석한다. 그 결과 <표 4-7>에 나타난 바와 같이 인본중시 리더행동과 비전제시 리더행동 모두  $p<0.001$ 수준에서 상사신뢰에 긍정적 영향을 미치고 있다. 그러나 비전제시 리더행동에 비해 인본중시 리더행동이 상사신뢰에 미치는 영향이 더욱 큰 것으로 나타났다.

이러한 분석결과는 아직까지 우리나라 조직에서 조직 구성원들의 상사 신뢰에 영향을 미치는 리더 권력은 지식적 권력보다는 준거적 권력이 더욱 중요함을 의미하는 것이다. 즉 변화하는 기업 환경에 적응하기 위해 리더가 비전을 제시하고 이를 구체화하는 지적 능력도 있어야 하지만 이러한 능력은 인본적 철학에 입각한 리더행동을 수반해야만 그 효과가 발휘될 수 있음을 의미한다.

<표 4-7> 섬김형 리더십의 하위구성요인이 상사신뢰에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
상사신뢰	인본중시 리더행동	0.589	0.050	0.581	11.886	0.000
	비전제시 리더행동	0.256	0.045	0.279	5.721	0.000
R <sup>2</sup> :0.654    F:297.339    Sig. F:0.000    Constant:0.557						

## 2. 가설 2의 검증

가설 2는 섬김형 리더십이 부하의 정서적 반응(자아개념과 직무동기)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다, 먼저 섬김형 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향을 검증하기 위해 섬김형 리더십을 독립변수로 하고 자아개념을 종속변수로 하여 선형회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-8>에 제시된 바와 같이 섬김형 리더십은 부하의 자아개념에  $p < 0.001$  수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉 자신의 리더를 섬김형 리더로 지각하는 부하들일 수록 자신의 직무에 대한 자아개념도 높게 지각하고 있다.

<표 4-8> 섬김형 리더십이 부하의 자아개념에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
자아개념	섬김형 리더십	0.335	0.045	0.385	7.417	0.000
R <sup>2</sup> :0.148    F:55.017    Sig. F:0.000    Constant:2.532						

한편 섬김형 리더십의 하위 구성요인들이 자아개념에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 4-9>에 제시하였다. 인본중시형 리더행동과 비전제시형 리더행동 모두  $p < 0.01$ 수준에서 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그리고 두 리더행동이 상사신뢰에 미치는 영향은 별 차이가 없는 것으로 나타났다.



<표 4-9> 섬김형 리더십의 하위구성요인이 자아개념에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
자아개념	인본중시 리더행동	0.185	0.065	0.219	2.865	0.004
	비전제시 리더행동	0.153	0.058	0.200	2.614	0.009
R <sup>2</sup> :0.152    F:28.271    Sig. F:0.000    Constant:2.524						

섬김형 리더십이 부하의 직무동기에 미치는 영향을 보면 <표 4-10>에 나타난 바와 같이  $p < 0.001$ 수준에서 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉 자신의 상사를 섬김형 리더로 인식하는 부하들이 자신의 직무동기도 높게 나타나고 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 4-10> 섬김형 리더십이 직무동기에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
직무동기	섬김형 리더십	0.273	0.042	0.340	6.430	0.000
R <sup>2</sup> :0.116    F:41.348    Sig. F:0.000    Constant:2.989						

한편 섬김형 리더십의 하위 구성요인들이 직무동기에 미치는 차별적 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하고 그 결과를 <표 4-11>에 제시하였다. 분석결과 인본중시형 리더행동은 부하의 직무동기에 유의미한 영향을 미치지 못한 반면, 비전제시형 리더행동은  $p < 0.01$  수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 이는 부하의 직무동기 고취에 있어서는 비전제시형 리더행동이 인본중시형 리더행동에 비해 더욱 중요하게 작용함을 의미하는 것이다. 즉 부하의 직무동기 고취에 있어서는 기업 환경 변화를 인지하고 이에 대응할 수 있는 비전을 수립하여 부하에게 제시하고 이를 달성할 수 있는 구체적 방안을 마련하고 실천하게 하는 리더행동이 중요하다.

<표 4-11> 섬김형 리더십이 하위구성요인이 직무동기에 미치는 영향

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
직무동기	인본중시 리더행동	0.118	0.061	0.151	1.942	0.053
	비전제시 리더행동	0.159	0.055	0.225	2.901	0.004
R <sup>2</sup> :0.124    F:22.219    Sig. F:0.000    Constant:2.978						

### 3. 가설 3의 검증

가설 3은 상사신뢰가 부하의 정서적 반응(자아개념, 직무동기)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것으로 상사신뢰를 독립변수로 하고 자아개념 및 직무동기를 종속변수로 하여 회귀분석을 각각 실시하였다. 먼저 상사신뢰는 <표 4-12>에 나타난 바와 같이  $p < 0.001$ 수준에서 부하의 자아개념에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 이는 상사에 대한 신뢰가 높을수록 부하의 직무에 대한 자아개념도 증대됨을 의미하는 것이다.

<표 4-12> 상사신뢰가 자아개념에 미치는 영향

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

또한 상사신뢰가 부하의 직무동기에 미치는 영향을 검증한 결과 <표 4-13>에 나타난 바와 같이 상사신뢰는  $p < 0.001$ 수준에서 자아개념에 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉 자신의 상사를 신뢰하는 부하들일 수록 자신의 직무동기도 고취되고 있다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<표 4-13> 상사신뢰가 직무동기에 미치는 영향

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

#### 4. 가설 4의 검증

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

<표 4-14>는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 섬김형 리더십과 부하의 자아개념간의 상사신뢰의 매개역할을 분석한 결과이다. 1단계는 독립변수(섬김형 리더십)를 매개변수(상사신뢰)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 섬김형 리더십은  $p<0.001$ 수준에서 매개변수(상사신뢰)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(자아개념)에 투입한 결과이다. 섬김형 리더십은  $p<0.001$ 수준에서 종속변수(자아개념)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 회귀식에서 독립변수인 섬김형 리더십이 종속변수인 자아개념에 유의한 영향을 미치지 않는 반면 매개변수인 상사신뢰는 종속변수인 자아개념에  $p<0.001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 섬김형 리더십과 자아개념간의 관계에서 상사신뢰가 완전 매개 역할을 수행함을 의미하는 것이다. 즉 섬김형 리더십은 상사신뢰를 매개로 자아개념에 긍정적 영향을 미치고 있다. 섬김형 리더십을 높게 지각하는 부하들은 그들의 상사를 신뢰하게 되고 그 결과로 직무에 대한 자아개념도 증대되는 것이다.

<표 4-14> 섬김형 리더십과 자아개념간 상사신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	종속변수 (자아개념)	가설검증
매개변수	독립변수			
상사신뢰	섬김형 리더십	1단계	.808**	완전매개
		2단계	.385***	
		3단계(독립변수)	.063	
		3단계(매개변수)	.399***	
		R <sup>2</sup>	.204	
		F	40.257***	

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

<표 4-15>는 섬김형 리더십과 부하의 직무동기간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과이다. 1단계 분석에서 섬김형 리더십은 매개변수인 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치며, 2단계 분석에서 섬김형 리더십은 종속변수인 직무동기에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 3단계 분석에서 섬김형 리더십은 종속변수인 혁신행동에 아무런 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 상사신뢰는 섬김형 리더십과 직무동기간의 관계를 완전매개 하고 있다. 이상의 분석결과 가설 4는 채택되었다.

<표 4-15> 섬김형 리더십과 직무동기간 상사신뢰의 매개효과

변수		회귀단계	종속변수 (직무동기)	가설검증
매개변수	독립변수			
상사신뢰	섬김형 리더십	1단계	.808**	완전매개
		2단계	.340***	
		3단계(독립변수)	.097	
		3단계(매개변수)	.301**	
		R <sup>2</sup>	.147	
		F	27.189***	



## 5. 가설검증 결과의 요약

이상의 가설 검증 결과를 요약하면 <표 4-16>과 같다. 즉 섬김형 리더십이 상사신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것을 예측한 가설 1은 채택되었다. 또한 섬김형 리더십과 부하의 정서적 반응간의 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 예측한 가설 2의 검증에서도 섬김형 리더십은 자아개념 및 직무동기에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되어 가설 2는 채택되었다.

상사신뢰와 부하의 정서적 반응간의 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 예측한 가설 3의 검증에서도 상사신뢰가 부하의 자아개념 및 직무동기에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 그리고 섬김형 리더십과 자아개념 및 직무동기간 상사신뢰의 매개효과를 예측한 가설 4 역시, 검증결과 상사신뢰는 섬김형 리더십과 자아개념 및 직무동기간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타나 채택되었다.

결과적으로 연구모형을 토대로 설정한 4가지 연구가설은 모두 채택되었다.

<표 4-16> 가설 검증결과의 요약

연구가설	검증방법	채택여부
H1. 섬기형 리더십 → 상사신뢰	회귀분석	채택
H2. 섬기형 리더십 → 정서적 반응	회귀분석	채택
H3. 상사신뢰 → 정서적 반응	회귀분석	채택
H4. 섬김형리더십 → 상사신뢰 → 정서적반응	매개회귀분석	채택

## 제5장 결 론

### 제1절 결과요약 및 시사점

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

첫째, 섬김형 리더십은 부하의 상사신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 섬김형 리더십은 부하의 정서적 반응인 자아개념 및 직무동기에 긍정적 영향을 미치고 있다

셋째, 상사신뢰는 부하의 정서적 반응인 자아개념 및 직무동기에 긍정적 영향을 미치고 있다

넷째, 상사신뢰는 섬김형 리더십과 부하의 자아개념 및 직무동기간의 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었다.

이상의 검증 결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 섬김형 리더십이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 무려 65.3%로 나타나고 있어 상사신뢰의 선행요인으로 인본주의적 철학에 입각한 리더행동과 리더의 비전제시 및 비전 공유역량이 다른 어떠한 변수보다 매우 중요한 변수로 작용함을 밝히고 있다. 최근 신뢰경영이 여러 국가의 연구에서 공통적으로 효과성을 인정받으면서 기업실무에 있어 중요한 실천적 무기를 제공하고 있다. 이러한 점에서 신뢰를 향상시킬 수 있는 리더십 연구가 활발히 진행되고 있는 시점에 섬김형 리더십의 분산비율이 65.3%로 나타난 것은 매우 고무적인 발견이다. 상사와 부하

간 신뢰를 바탕으로 직무효과성을 증대시키는데 있어서 섬김형 리더십은 절대적 가치가 있음을 제시하고 있다는 점에서 본 연구는 매우 의미 있는 시사점을 제공하고 있다.

또한 섬김형 리더십의 하위 구성요인 중 인본중시형 리더행동이 비전 제시형 리더행동에 비해 상사신뢰에 미치는 영향이 더 크다는 것을 아울러 밝히고 있다. 이러한 분석결과는 아직까지 우리나라 조직에서 조직구성원들의 상사신뢰에 영향을 미치는 리더 권력은 지식적 권력보다는 준거적 권력이 더욱 중요함을 의미하는 것이다. 즉 변화하는 기업 환경에 적응하기 위해 리더가 비전을 제시하고 이를 구체화하는 지적 능력도 있어야 하지만 이러한 능력은 인본적 철학에 입각한 리더행동을 수반해야만 그 효과가 발휘될 수 있음을 의미한다.

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

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

## 제2절 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 전술한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 특정 시점에 1회에 걸쳐 설문조사를 실시한 결과이기 때문에 횡단적 연구의 한계를 극복하지 못하였다. 따라서 시간의 흐름을 고려한 종단적 연구에 의해 보완되어야 할 것이다.

둘째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 common method variance의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

셋째, 본 연구에 설정된 모든 구성요인들의 측정도구가 개인의 지각에 의한 자기보고식 측정이므로 객관적 측정도구의 보완을 통해 신뢰성 및 객관성을 확보할 필요가 있다.

끝으로 후속 연구를 위한 제언을 하면 첫째, 섬김형 리더십의 일반화된 측정도구가 아직까지 개발되지 않고 있다. 몇몇 측정도구들이 있으나 연구마다 다른 결과를 도출하고 있다. 본 연구도 개념적 연구에서 도출된 측정도구를 사용하고 있으나 이론적 모형과는 다른 결과를 보이고 있다. 따라서 향후 섬김형 리더십의 발전을 위해서는 보다 정교하고 일반화시킬 수 있는 측정도구 개발이 시급하다. 둘째, 섬김형 리더십과 최근 연구가 활발히 진행되고 있는 다른 형태의 리더십들과 비교 연구를 통해 보다 유효하고 현실적인 리더십 개발의 단초를 제공할 필요가 있다.

## 참고문헌

### 【국내문헌】

#### 1. 서적

강영순·김정훈, 『리더십과 리더십 유효성』, 무역경영사, 2002.

백기복, 『이슈리더십』, 창민사, 2000.

이관웅, 『신뢰경영과 서번트리더십』, 엘테크, 2001.

#### 2. 논문

김영철, “서번트리더십이 개인 및 집단임과워먼트에 미치는 영향,” 고려대학교 대학원, 석사학위논문, 2004.

김영희, “서번트리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구,” 충남대학교대학원, 석사학위논문, 2004.

김창호, “조직의 팀 지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 성균관대학교대학원, 박사학위논문, 2005.

박원우, “임과워먼트; 개념정립 및 실천방법 모색,” 『경영학연구』, 26(1), 한국경영학회, 1997.

송병식·강영순, “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석,” 「대한경영학회 국제학술발표회 발표논문집」, 2001.

유승동, “변혁적 리더십과 임과워먼트간의 관계: 신뢰의 매개역할,” 「인사관리연구」, 24(2), 한국인사관리학회, 2001.

윤대균, “호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향,” 대구대학교대학원, 박사학위논문, 2005.

이상호, “영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동,” 「인사관리연구」, 24(2), 한국인사관리학회, 2001.

이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2004.

임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성,” 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2004.

황인경, “중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과,” 한국과학기술원, 석사학위논문, 2001.

### 【국외문헌】

#### 1. Books

Bass, B.M.. *Leadership and Performance beyond Expectations*. NY, The Free Press. 1985.

Bennett, J.L., Trainers as leaders of learning, *Training and Development*, 55.

Bennis, W.G. & Nanus, B. *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row, 1985.

Berry, A.J. & Cartwright, S., Leadership: A critical construction, *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 2000.

Bower, M., *Developing leaders in business*, The McKinsey Quarterly,(4), 1997.

Collins, J., *Good to grate:Why some companies make the leap...and other don't*, NY; Harper collins Publishing, 2001.

Greenleaf, R.K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, NY, Paulist Press, 1977.

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

Spear, L.C., *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty, First Century*, Michele Lawrence, 2002.

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

Swindoll, C.R., *Improving your service*, Dallas: Word publishing, 1981.

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

## 2. Articles

- Bowen, D.E. & Lawler III, E.E., "The empowerment of service workers: What, why, how, and when," *Sloan Management Review*, Spring, 1992.
- Boyer, G.B., "Turning point in the development of male servant-leaders," *Doctoral Dissertation*, The Fielding Institute, 1999.
- Branch, S. "The 100 best companies to work for in America," *Fortune*, 139, 1999.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N., "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting," *Academy of Management Review*, 12(4), 1987.
- Fulford, M.D. & Enz, C.A., "The Impact of empowerment on service employees," *Journal of Management Issues*, 7, 1995.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L., "Self-esteem and self-efficacy within organizational context: an empirical examination," *Group & Organization Management*, 23(1), 1993.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P., "Potency in group: Articulating a construct," *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 1993.
- Harvey, M., "The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership," *SAM Advanced Management Journal*, 66, 2001.
- Hater, J.J. & Bass B.M., "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformations and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J., "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993.

- Kaplan, S., "Human nature and enviromentally responsible behavior," *Journal of Social Issues*, 56, 2000.
- Laub, A.J., "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument," *Doctoral Dissertation*, Florida Atlantic Universiry, 1999.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M., "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development," *Journal of Management*, 24(1), 1998.
- Marsh, H.W., "Relation between global and specific domains of self: The importance of individual importance, certainty, and ideals," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1993.
- Masi, R.J., "Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity, and commitment of quality," Doctoral dissertation, University of Illinois, Chicago, IL, 1994.
- McAllister, D.J.. "Affecct and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journa*, 38, 1995.
- Patterson, K.A., "Servant leadership: A theoretical model," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University, 2003.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L., "Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 1989.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. & Fetter, R., "Transformational leadership behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 1990.
- Renn, R.W. & Fedor, D.B., "Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance," *Journal of Management*, 27, 2001.



- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt. R.S. & Camerer, C. "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, 23(3), 1998.
- Seltzer, J. & Miller, L.E., "Leader behavior and subordinate empowerment in human service organization," Paper, *Academy of Management*, S.F., CA, 1990.
- Shamir, B, House, R.J., & Arthur, M.B., "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Sciences*, 4(4), 1993.
- Smith, P.R., "Creating the 'New IRS;-A servant led transformation," Unpublished Doctorial Dissertationm, Virginia Beach, VA; Regent University, 2003.
- Spreitzer, G.M., "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38(5), 1995.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 1990.
- Walker, P.D., "A case study of servant leadership," *Doctoral Dissertation*, The University of San Francisco, 1997.
- Warr, P.B., Cook, J. & Wall, T.D., "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being," *Journal of Occupational Psychology*, 52, 1979.

(秘) 본 의견조사서의 내용은 통계법 제 8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

본 조사서는 리더십 유형이 상사의 신뢰 및 부하의 정서적 반응에 미치는 영향을 연구하기 위한 것입니다. 귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 외에는 절대 다른 용도로 이용되지 않는다는 점을 분명히 약속드립니다. 본 의견조사서의 자료는 본 연구자가 직접관리하오니 귀하께 조금의 불이익도 절대로 돌아가지 않습니다.

시간이 다소 걸리시더라도 협조해주시면 감사하겠습니다.

2006년 4월

제주대대학교 경영대학원  
경영학과 신방식 올림

I. 다음은 일반적 사항에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은?  
① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은 ? (        )세
3. 귀하의 총 근무년수는? (        )년

II. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	전 혀 그 령 지 않 다	별 로 그 령 지 않 다	그 지 그 령 다	약 간 그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나의 상사는 부하를 진심으로 배려하고 고마워 한다.					
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					

Ⅲ. 다음은 귀하의 상사에 대한 믿음에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다					
2. 나는 나의 상사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다					
3. 나는 상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다					
4. 상사가 나에게 섭섭하게 했더라도 나의 상사에게 해를 끼치지 않을 것이다					
5. 나는 상사가 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.					
6. 나는 상사가 나를 배설할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다					

Ⅳ. 다음은 귀하가 직무를 수행하면서 평소 느끼는 점에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 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 존재라 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					

V. 다음은 귀하의 직무동기에 대한 질문입니다.

설 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 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					



ABSTRACT

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

Bang-Sik Shin

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration



Cheju National University

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Supervised by Professor Boo-En Ko

The aim of this study is to inspect servant leadership's effects on trust to the superior's & the subordinate's emotional reactions. First, it's intended to clarify servant leadership's affirmative effects on trust to the superiors, second, to verify servant leadership's effects on the subordinate's emotion, third, to verify trust to the superiors' effects on the subordinate's emotional reactions, and finally to verify if servant leadership has effects on the subordinate's' emotional reactions by trust to the superiors in case of considering trust to the superiors. The summary of study results above is like following.

First, it was confirmed that servant leadership has the

positive effects on the subordinate's trust to the superiors.

Second, servant leadership has the positive effects on self concept & job motivation as the subordinate's emotional reactions.

Third, the trust to the superiors has the positive effects on self concept& job motivation as the subordinate's emotional reactions.

Fourth, the trust to the superiors was confirmed to intervene perfectly with the relations to servant leadership, the subordinate's self concept and job motivation. The verification results above connote several suggestion points like following.

First, because the dispersion index of servant leadership explaining the trust to the superiors is shown as no less than 65.3%, it's clarified that leader behaviors based on humanism philosophy, leaders' vision presentation and the ability of vision sharing are operating as more important variables than any other variable.

Second, it needs to urge concerns about enhancing the subordinate's emotional reactions at the leadership showing.

Third, we have to make efforts for leader behaviors to connect with the trust to the superiors & the subordinate's emotional reactions rather than biased to quantitative effects like system effectiveness.