

박사학위청구논문 연구계획서

리더십 유형에 따른 공사조직간의 조직효과성 비교
-효능감의 매개변수를 중심으로-

: 최 봉 기

2010. 4

학 과	행 정 학 과
학 번	1002650
과정 및 학기	박사과정 수료
제 출 자	곽 승 호

대학원

목 차

I. 연구의 목적	1
II. 연구의 범위 및 방법	4
1. 연구의 범위	4
2. 연구의 방법	5
III. 이론적 배경	7
1. 변혁적 리더십의 개념 및 선행연구	7
2. 서번트 리더십의 개념 및 선행연구	12
3. 효능감의 개념 및 구성요소	17
4. 조직몰입의 개념 및 구성요소	20
IV. 연구모형	24
V. 연구가설 설정	25
VI. 논문의 목차	26
VII. 연구진행개요	30
[참 고 문 헌]	31

I. 연구의 목적

급변하는 사회적 변화 속에서 최근 조직의 규모와 구조변화는 매우 빠르고 광범하게 이루어지고 있다. 사회가 발전하고 변화의 속도가 빨라질수록 조직의 영향은 그만큼 커지고 결부된 문제도 심각해진다. 특히 오늘날의 조직 환경은 조직구성원의 동기 부여와 비전, 참여와 자율성, 이상과 가치관 그리고 신뢰가 중요해지면서 조직원들의 업무수행능력을 높임과 동시에 고차원적인 욕구를 만족시켜줄 수 있는 리더십이 요구되고 있다.

현대 사회에서 조직이나 집단에서 리더의 중요성이 더욱 부각되고 있는 이유는 리더십이 조직의 성공여부를 결정하는 중요한 요인이 되기 때문이다. 새로운 유형의 리더는 조직구성원에게 동기부여를 제공함으로써 개인적 성장을 통한 조직의 질적 개선을 시도해 나갈 수 있어야 한다. 이러한 리더의 지원은 조직구성원 스스로를 임파워시켜 주어진 과업을 성취하게 하는 도구적인 성격과 더불어 조직이 자기 자신을 어느 정도로 중요한 구성원으로 생각하고 있는가에 대한 표출적인 기준이 되기도 한다. 따라서 급변해 가는 리더십의 유형 중에서도 최근 각광 받고 있는 리더십이 바로 변혁적 리더십과 서번트 리더십이다.

최근 리더십 연구가 구성원의 노력에 대해 보상을 하는 교환 과정에 나타나는 행위를 중심으로 하는 거래적 리더십으로부터 구성원들이 과업의 결과에 대한 중요성과 가치를 잘 인식하도록 이끌고 구성원들의 고차원적 욕구를 유발시키며, 조직을 위해서 자신의 이익을 초월하도록 만드는 리더의 행동들로 옮겨져 왔다. 이러한 리더의 행동들을 Burns(1978), Bass(1985), Conger(1999) 등은 변혁적 리더십으로 개념화하여 제시하였고 많은 연구자들이 관심을 기울여 왔다. 이러한 연구들은 변혁적 리더십과 관련된 특정한 행동들에 대한 접근에 있어서는 다소 차이를 보이나 그들 모두 효과적인 리더는 구성원들이 조직에 의해서 제시되는 최소한의 수준을 넘어서서 기꺼이 일할 수 있도록 구성원들의 기본적인 가치, 신념, 태도들을 변화시킨다는 공통점을 가지고 있다. 이러한 변혁적 리더십은 추종자의 개인적 잠재력의 개발 필요성을 강조하면서 조직의 비전을 달성할 수 있도록 추종자에게 권한을 위임하고 비전을 공유하도록 하여 추종자에게 정신적인 영향력을 발휘할 때 리더십 효과성이 발생한다고 할 수 있다. 이처럼 리더 자체에 초점을 맞춘 기존 리더십과는 달리 구성원들에게 초점을 둠으로써 복잡한 환경 하에 생존해야 하는 여러 조직에 매우 효과적인 리더십 개념으로 널리 활용되고 있다(Bass, 1998; Bass & Avolio, 1990).

한편 리더와 구성원과의 관계가 일방적 관계보다는 동반자적 관계로 발전하기 위해서 카리스마적 리더십보다는 구성원들의 입장과 생각을 주의 깊게 관찰하고 구성원간

의 인간관계를 공고하게 하는 리더십이 등장하였다. 즉, 구성원들의 개인적 성장과 동기부여를 통해 조직효과성을 창출시키는 서번트 리더십이 등장한 것이다. 서번트 리더십은 추종자의 조력자로서의 리더를 의미한다. 리더의 개인적 이익보다는 추종자의 이익을 더욱 중시하는 리더십이라고 할 수 있다. 또한 서번트 리더는 추종자가 조직의 비전을 공유하고 비전을 달성할 수 있도록 지원해주는 역할을 하는 것이다 (Greenleaf, 1977; Spears, 1995; Laub, 1999; Spears, 2002). 따라서 서번트 리더십은 구성원들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어내고 주인의식과 책임감을 고취시키기 위해서 필요한 것이다.

또한 조직 구성원들의 효능감은 관리자의 리더십에 따라 구성원들이 조직몰입 하는 과정에서 가지는 인식으로서 구성원 자신의 업무수행능력에 대한 신념의 자기 효능감과 자신이 속한 조직의 업무수행능력에 대한 신념의 집단 효능감은 중요한 요소가 된다고 할 수 있다. 관리자의 리더십 과정을 올바르게 파악하기 위한 방법 중 하나는 구성원들의 효능감에 대한 이해이다. 구성원들의 효능감은 구성원들의 행동과 리더에 대한 반응을 결정하는 중요한 요인이다.

그럼에도 불구하고 지금까지 변혁적 리더십과 서번트 리더십에 대한 차이 연구는 개념적 또는 탐색적인 연구에 머물러 왔다. Smith, Montago & Kuzmenko(2004)의 연구에서는 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 개념적 차이를 조직문화의 개발과 관련하여 조명하였다. 즉, 변혁적 리더십은 권한위임을 통한 역동적인 문화를 주도하고, 서번트 리더십은 추종자의 정신적인 안정을 추구하는 문화에 적합하다고 주장하였다. 이는 리더십의 효과성은 환경적 요인에 의해 영향을 받으며 상황에 따라 적합한 리더십이 존재 한다는 것이다. 그렇다면 리더십 효과성의 수준을 조직문화와 같은 조직수준의 관점이 아닌 개인수준의 리더십 효과성의 차이도 존재할 수 있다고 볼 수 있다. 리더십 효과성은 개인의 태도변수에 대한 효과성에서도 차이를 보일 수 있음을 예측해 볼 수 있다. 즉, 공사조직에서 리더십 효과성으로서 구성원의 효능감과 조직몰입을 선정하여 관리자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 구성원의 효능감과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 파악할 필요가 있다. 이를 통해서 공사조직에 효과적인 리더십의 특성 및 유형을 확인할 수 있을 것이고, 공사조직 기관장의 리더십 프로그램 개발 등에서 필요한 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직구성원으로 하여금 지적능력과 비전, 그리고 사명감을 심어 줄 수 있다는 점에 기초하여 자기효능감과 집단 효능감이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 검증해보고자 한다. 또한 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 행정조직에서도 유효한 조직성과를 나타낼 수 있는지를 검토하기 위해 공사조직의 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 조직효과성 관계를 비교분

석하려는 것이다. 구체적으로 조직내 관리자들의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 또한 변혁적 리더십과 서번트 리더십과 조직효과성간의 이러한 관계를 공·사조직간에 비교하여 그 차이의 원인을 발견하려는 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같은 두 가지 관점에서 기존 연구와 다른 특징을 지니고 있다고 할 수 있다.

첫째, 본 연구는 변혁적 리더십과 서번트 리더십 유형이 공·사조직의 효과성에 어떤 영향을 미치는가의 여부를 규명한다. 그동안 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 공·사조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구는 어느 정도 이루어지고 있으나, 변혁적 리더십 및 서번트 리더십 유형이 공·사조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구는 많이 진행되지 않고 있는 실정이다. 이는 서번트 리더십이 교육·경영 부문에서 주로 연구되어 왔기 때문이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십 및 서번트 리더십이 공·사조직의 조직 효과성에 어떤 영향을 미치는가에 대한 측면의 연구라는 점에서 그 의의를 찾고자 한다.

둘째, 본 연구에서는 자기 효능감과 집단 효능감의 매개효과를 검증하고자 한다. 즉, 자기 효능감과 집단 효능감이 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개하는가를 분석하고자 한다. 이러한 관점에서 본 연구는 변혁적·서번트 리더십 유형에 따라 공·사 조직에 가장 효과적인 리더십의 밝히는데 그 목적을 둔다.

본 연구의 목적과 분석의 단계를 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공·사 조직의 구성원의 자기 효능감과 집단 효능감에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

둘째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공·사 조직의 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하고자 한다.

셋째, 자기 효능감과 집단 효능감이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하고자 한다.

넷째, 공·사 조직의 구성원들이 인지하는 자기 효능감과 집단 효능감이 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직효과성 간의 관계를 매개하는가를 검증하고자 한다.

II. 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 대상 및 범위

연구는 변혁적·서번트 리더십 이론이 한국행정조직에서도 적절한 효과를 발휘할 수 있는지를 검토하기 위해 공·사조직내 구성원들이 지각하는 관리자의 변혁적·서번트리더십과 자기효능감, 집단 효능감, 조직몰입의 관계를 실증적으로 비교 분석하는데 그 목적을 두고 있다. 이와 관련된 연구대상, 연구내용, 연구방법에 대해 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 연구대상은 대구시 기초자치단체와 경찰서에서 근무하는 공무원과 대구기업조직의 회사를 대상으로 하고자 한다. 자료의 수집방법으로는 설문조사를 실시하며, 조직의 선정은 판단추출에 의하였고, 조직내 개인의 추출은 성별·연령·학력·직급을 감안한 층화추출에 의하고자 한다.

본 연구의 시간적 범위는 연구가 실시되는 2010년도를 기준연도로 설정하였으며, 각 기초자치단체와 경찰서, 기업에 근무하는 공무원과 회사원에 대한 설문조사는 우편조사와 방문조사를 병행하고자 하며, 방문조사는 연구자가 직접 방문하여 배포한 후 일정시간 후 회수하는 방법을 사용하고자 한다. 설문지는 총 700부를 배부하고자 하며, 회수된 설문지 중 1차로 불성실한 응답을 제외하고 2차로 행정조직과 기업조직의 응답자간 성별·학력·직급을 유사하게 조정한 자료를 최종 분석 자료로 사용하고자 한다. 설문지의 조사시기는 2010년 5월1일부터 5월 25일까지로 한다.

공간적 차원의 연구범위는 대구시에 소재한 조직을 연구범위로 선정하고자 한다. 행정조직에서 기초자치단체와 경찰서를, 기업조직에서는 제조업체와 서비스업체를 선정하고자 하며, 조직의 선정방법은 행정조직은 무작위추출을 하고자 하며, 기업조직은 행정조직과 비슷한 규모가 되기 위해 종업원 수 200인 이상 500인 이하의 조직에서 판단추출을 하고자 한다.

본 논문은 다섯 개의 장으로 구성되어 있으며, 각 장의 주요 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로, 제1절에서는 문제제기 및 연구의 목적, 제2절에서는 연구의 범위 및 방법을 제시하고자 한다.

제2장은 본 연구의 이론적 배경으로, 제1절에서는 리더십의 개념, 리더십 이론의 발전과정, 변혁적 리더십의 개념과 구성요소, 변혁적 리더십의 선행연구, 서번트 리더십의 개념과 구성요소, 서번트 리더십의 하위차원 연구, 서번트 리더십의 선행

연구, 변혁적·서번트 리더십의 비교 등을 제시하고자 하며, 제2절에서는 효능감의 개념과 구성요소 등을 제시하고자 하며, 제3절에서는 조직몰입의 개념과 구성요소 등을 검토하고자 한다. 제4절에서는 변혁적·서번트 리더십의 유형과 효능감과 조직몰입의 관계에 대해서 검토하고자 한다.

제3장은 연구의 설계로 실증분석 모형을 설계하고 가설 설정으로 구성하고자 한다. 제1절 연구모형의 설계에서는 이론적 배경과 선행연구 결과를 토대로 연구모형 설계, 변수의 조작적 정의 및 가설설정을 다루고자 하며, 제2절에서는 설문지의 구성 및 분석방법을 제시하고자 한다.

제4장에서는 연구의 분석모형에 입각하여 변혁적·서번트 리더십과 효능감의 관계, 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입의 관계, 변혁적·서번트 리더십이 효능감을 매개변수로 하여 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한 실증분석의 결과를 바탕으로 가설을 검증하고 분석결과를 검토하고자 한다.

제5장은 결론으로 연구 결과의 요약 및 본 연구를 통한 시사점과 한계점 그리고 앞으로의 연구방향을 제시하고자 한다.

2. 연구의 방법

본 연구의 방법은 문헌연구와 설문조사를 통한 실증적 연구를 병행하고자 한다. 먼저 문헌적 연구방법을 통하여 국내외의 선행 연구결과와 연구기관의 연구보고서 및 자료, 단행본 등을 수집·분석하여 변혁적·서번트 리더십의 개념과 구성요소 및 유형, 효능감·조직몰입의 개념과 평가기준을 정립하고 이를 토대로 변혁적·서번트 리더십 유형이 효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구모형을 설계하고 공·사 조직 간에 어떠한 차이가 있는가를 실증분석 모형을 중심으로 연구하고자 한다.

실증분석에서는 관리자의 리더십 유형과 특징을 파악하기 위해 해당 조직의 관리자와 접촉이 있는 조직원을 무작위로 선정, 설문지를 사용하여 측정하고자 한다. 전체적으로 표본크기는 4가지 업종에서 각 5개 조직을 선정하고 각 조직에서 35명씩을 대상으로 하고자 하며, 조직수는 총 20개, 개인은 700명을 대상으로 하고자 한다. 구체적으로는 기초자치단체, 경찰서, 제조업체, 서비스업체 각 총 175부의 설문지를 배포하고자 한다.

본 연구의 실증적 분석은 크게 네 가지로 구분하고자 한다. 첫째 변혁적·서번트 리더십 유형이 효능감에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하고, 둘째 변혁적·서번트 리더십 유형이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하며, 셋째 변혁적·서번트 리더십 유형이 조직몰입에 영향을 미치는데 효능감이 매개변수로 어떠한 작용을 하는가를

분석하고자 한다. 그리고 넷째, 공사 조직간에 어떠한 차이가 있는지를 비교하여 그 차이의 원인을 발견하고자 한다.

따라서 본 연구는 변혁적·서번트 리더십 유형이 효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하기 위해 여러 선행 연구들 가운데 Bass & Avolio(1992)의 변혁적 리더십과 Barbuto & Wheeler(2006)의 서번트 리더십, Riggs & Knight(1998)의 효능감, Meyer & Allen(1991)의 조직몰입 등의 내용들을 활용하여 설문내용을 재구성하고, 설문조사를 통해 가설을 분석하고자 한다.

본 연구에서 수집된 자료는 다음과 같은 분석과정을 거친다.

첫째, 수집된 자료의 입력 과정에서 오류를 수정하기 위한 자료교정(data cleaning)과 수집 자료의 속성 및 기술통계량을 파악하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시한다.

둘째, 연구에 사용된 측정도구의 타당도를 파악하기 위해 각 분야별 요인분석(factor analysis)을 실시하고, 측정도구 및 수집 자료의 신뢰도를 알아보기 위하여 요인별, 설문질 구성 분야별 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 검증은 크론바하 알파(chronbach's alpha)계수를 이용한 문항분석 방법을 이용한다.

셋째, 요인분석과 신뢰도 검증 결과를 토대로 복수의 측정변수들을 본 연구의 가설에 따른 이론변수들로 재구성한다.

넷째, 표본의 특성에 따른 이론변수의 평균차 검증에 대한 가설검증을 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하며, 집단간 차이검증을 위한 사후검증은 Tukey의 HSD 검증과 Scheffe 검증을 병행 실시한다.

다섯째, 본 연구의 실증분석 모형에 따른 이론변수 간의 인과적 모형에 따른 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 이용한 경로분석을 실시한다. 이상의 모든 자료 분석은 SPSS WIN 15.0과 Amos 7.0 통계프로그램을 사용하고자 한다.

Ⅲ. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십의 개념 및 선행연구

1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십의 개념은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 정교화되면서 널리 알려지게 되었다. Burns는 정치지도자를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십이란 리더와 하위자 간의 교환관계와 관련된 것으로, 하위자의 이해관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십이라 하였다(Burns, 1978: 36). 즉, 리더가 지시하거나 기대하는 바에 하위자가 순응하는 대가로 임금인상이나 특권을 부여받는 식의 리더십 과정을 말한다. 반면 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.

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 (Bass, 1985: 27).

<표 1> 변혁적 리더의 정의

학 자	정 의
Burns, 1978	구성원들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 지각하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자
Bass, 1985	구성원들에게 영감을 심어주거나, 구성원 개개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자
Tichy & Devanna, 1996	변화와 혁신을 추구하고 기업가 정신을 소유한 자로 '경기 부흥을 인식하며, 신 미래상을 창조하고, 변화를 제도화하는 자'
Kouzes & Posner, 1987	과정을 변화시키고 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자

Bass의 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로 제시하는 내용은 연구마다 조금씩 차이는 있으나 주로 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다(Bass & Avolio, 1990: 69-87).

첫째, 카리스마(Charisma)이다. 카리스마 리더란 추종자가 리더에 대한 귀인결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십이 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 부하들에게 혁신적 급진적 변화를 수용토록 한다. 카리스마적인 리더를 가지고 있는 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그들은 리더들과 같이 일하고 있다는 데 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)이다. 이 요인은 부하들에게 높은 기대를 가지고 조직 구성원간의 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 리더로, 조직 구성원 개인의 이익추구를 뛰어넘어 조직 전체의 이익을 실현하도록 노력하는 리더를 묘사하는 말이다. 팀 정신은 이러한 리더에 의해 증진된다. 이 요인은 카리스마와 밀접한 관련이 있기 때문에 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 하는데, 카리스마와 영감적 동기부여는 하위자가 리더와 동일시하는 정도에 따라 중복될 수도 있고 중복되지 않을 수도 있다.

셋째, 개별적 고려(individual consideration)이다. 이 요인은 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 따라서 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 이러한 리더행동들은 부하들의 자아 이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다. 따라서 리더들은 부하들을 친근하고, 비공식적으로 대해 주며 부하들보다 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 준다. 개별적 배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다.

넷째, 지적 자극(intellectual stimulation)이다. 이 요인은 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 지적 자극형 리더들은 부하들이 지니고 신념과 가치관에 대해, 그리고 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰

어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 리더십으로, 업무수행에 있어 낡은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 도와주는 리더행동을 말한다. 이러한 리더행동들은 부하들로 하여금 기존의 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하게 하며, 기존에 인식해 오지 못했던 문제를 인식 가능하게 한다. 리더는 조직이 당면한 기회와 위협, 조직의 강·약점, 그리고 조직의 비교우위 등에 대해 자신의 관점을 부하들에게 명확히 표현해야만 할 뿐만 아니라 조직 구성원들이 몰입된 상황 아래에서 중요한 문제들이 인식되고, 그 해결책이 탐색·수행되도록 하는 관리능력이 필요하다(강영순·김영훈, 2002:114-130).

2) 변혁적 리더십 측정도구

Bass(1985)는 남아프리카 공화국에서 70명의 최고경영자를 대상으로 중요 사건기술법에 의해 수집된 자료를 11명의 전문가가 참가하여 분류한 내용을 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위해 다요인 리더십 설문지(MLQ; Multifactor Leadership Questionnaire)라는 측정도구를 개발하였다. 이후 MLQ는 지속적인 수정을 거쳐 새로운 버전이 지속적으로 개발되었는데 아직도 MLQ의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위한 노력이 계속되고 있다(Bass & Avolio, 1993).

새로운 MLQ 버전들은 ‘MLQ Form-1’을 축약시키거나 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차원을 늘린 것이다. ‘MLQ Form-1’은 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 상황적 보상, 예외의 관리형 리더를 측정하도록 구성되어 있으며, Bass & Avolio(1992)는 ‘MLQ Form-6’는 ‘MLQ Form-1’의 축소판으로 변혁적 리더십의 4개 요인, 거래적 리더십의 2개 요인, 그리고 비거래적 리더십(자유방임적 리더십)을 측정하도록 구성되어 있다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십을 측정하기 위해 가장 널리 사용되고 있는 MLQ를 토대로 Bass & Avolio(1992)가 MLQ의 축소판으로 개발한 MLQ-6S를 토대로 측정하고자 한다.

3) 변혁적 리더십의 선행연구

변혁적 리더십의 연구 시초는 거래적 리더십을 연구한 Burns(1978)의 리더십 이론이었으며 그 후 Bass가 카리스마적 리더십과 Burns의 리더십 이론을 바탕으로 리더십을 체계적으로 정리하고 분석하여 포괄적으로 변혁적 리더십 이론을 제시하였다. 이러한 연구들을 바탕으로 변혁적 리더십에 대한 대표적인 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Downtown(1973)의 리더십 연구는 비 학교조직에서 변혁적 지도성에 대한 체계적 조직의 시작으로 자리 잡고 있다. 그러나 변혁적 리더십의 필수적 구성 부분인 카리스마는 거의 50년 전에 Weber의 노력 덕분에 이루어진 것과는 동떨어진 근원을 가진다. 변혁적 리더십은 리더-추종자 관계에서 개입되는 목적과 자원의 변화뿐만 아니라 양쪽의 향상과 더 나아지기 위한 변화를 수반한다. 동기 또는 목적에 관하여 변혁적 리더십은 이끄는 사람과 이끌리는 사람의 인간 행동과 윤리적 향상의 수준을 고무시킨다는 점에서 궁극적으로 도덕적이 된다. 그래서 양쪽 모두에게 변혁적 효과를 가져온다.

Bass(1985)는 미 육군 장교 및 기업체의 감독자를 대상으로 한 실증적 연구에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 인식될수록 리더십의 유효성이 높게 평가받으며 부하의 리더에 대한 만족도도 증가한다고 하였다. 또한 부하들의 추가노력이나 리더에 대한 만족 및 조직유효성 등 리더십의 영향변수와 리더십의 하위변수간의 관계에서 변혁적 리더십의 하위변수와 관계는 정(+)의 관계를 나타내는 것을 입증하였다. 거래적 리더십의 경우에는 조건적 보상은 정(+)의 관계를 나타냈지만 예외적 관리는 일관되지 못한 결과를 보이고 있다. 즉 예외적 관리는 연구에 따라 정(+)의 관계를 보인 경우도 있었고 부(-)의 관계를 보인 경우도 있었다고 한다. 이러한 결과와 일치하는 국내의 연구는 김덕향(1998: 45-78)의 연구를 들 수 있는데, 그는 비서가 지각하는 수준에 따라 리더십을 세 집단(상·중·하)로 구분하고, 집단간에 비서들의 조직몰입을 검증하였는데, 변혁적 리더십은 가치몰입과 근속몰입에 긍정적인 영향을 미쳤고, 거래적 리더십은 조건적 보상이 가치몰입과 근속몰입에 긍정적인 영향을, 예외적 관리가 가치몰입에 부정적 영향을 미친 반면 근속몰입에는 유의미한 영향을 미치지 못했다고 한다.

Koh, Steers, & Terborg(1995: 121-135)는 변혁적 리더들이 다른 리더에 비해 조직몰입 수준을 높게 한다고 하였고, Mottaz(1989: 143-158)는 리더의 개별적 고려가 부하의 조직몰입을 고취한다고 보고하였다. 즉 변혁적 리더는 부하에게 조직 및 과업의 목표에 높은 의미를 부여하도록 하고 이를 통해 부하들은 조직의 목표에 대해 개인적인 몰입을 하게 되고, 개인적 희생을 기꺼이 감수하려고 한다는 것이다. 또한 DeCotiis & Summers(1987: 445-470)는 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과 리더의 부하에 대한 보상적 행동이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다.

Owens(2004)는 리더십이란 단순히 사람들에게 권력을 부여하는 것과 다르다는 것을 설명하면서 보통의 유형에서는 리더와 추종자의 관계는 거래 상황에 기초한다고 하였다. 변혁적 리더는 추종자들의 잠재력 동기를 찾으며 더 높은 수준으로 이

끈다. 변혁적 리더십의 결과는 상호 자극의 양방향 관계이며 단지 추종자들의 순종이나 승낙뿐 아니라 성취한 목표를 겨안도록 개인적인 헌신을 불러일으킨다. 변혁적 리더십은 도덕적으로 서로 의존할 수 있도록 리더와 추종자 모두의 역할을 변화시키며 공동의 목표를 성취하기 위해 상호적 헌신안에서 형성된다고 하였다.

한편 국내의 연구결과들을 보면, 이창원(1999: 271-286, 2000: 139-160)에 의하면 행정조직을 대상으로 지방자치단체장이 변혁적 리더십이 강할수록 조직의 효과성이 높다고 한다. 또한 그에 의하면 지방행정조직에서 기초자치단체장과 광역자치단체장의 리더십을 비교 분석한 결과 기초자치단체장들이 변혁적 리더십행태를 많이 사용하였고 이러한 리더십 행태는 리더십의 효과성을 높였다고 한다. 표용태(1998: 133-134)는 호텔종사자들을 대상으로 한 조직몰입조사에서 상급자들의 변혁적 리더십행동은 호텔종사자의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십행동은 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 이덕로(1994: 153-174) 또한 변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입도의 관계는 통계적으로 유의미한 범위 내에서 정(+)의 상관관계를 나타낸다고 하였다. 남상화·전오진(2001: 136-140)은 지방행정조직을 대상으로 상사의 리더십유형과 부하공무원의 조직몰입과의 관계를 조사하였는데, 상사가 변혁적 리더십일수록 부하공무원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미친 반면, 지속몰입에는 부(-)의 영향을 미쳤다고 한다. 반면, 우리나라 정부투자기관 중 종업원 수 1만명 이상의 공사 3곳을 선택하여 조사한 김병식(1997: 40-55)의 연구에서는 상사의 변혁적 리더십 행동이 근로자의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 김호정(2001: 197-216)의 연구에서는 행정조직은 기업조직보다 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계가 현저히 약하고, 전통적 리더십이 여전히 강한 영향력을 미친다고 조사결과를 발표하였다. 김정훈(2004: 201-202)의 파출소장의 변혁적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구에서는 변혁적 리더십이 부하들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 입증하고 있다. 이영균·최종목(2004)은 공기업직원을 대상으로 변혁적 리더십 요인을 카리스마, 개별고려, 지적자극으로 구분하여 조직몰입(정서몰입, 근속몰입)에 미치는 영향을 살펴보았는데, 각 유형의 리더십은 정서몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 근속몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표영현·정범구(2004)는 대전·충남지역 7개 학군단 학군사관 후보생을 대상으로 리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로어십 특성의 조절효과를 실증연구 하였다. 연구결과, 변혁적 리더십이 직무태도와의 관계에서 직무태도의 하부요인(직무만족, 갈등지각, 이탈의도) 모두에 유의한 상관관계가 있고 특히 카리스마는 직무만족과 이탈의도에 영

향이 있음이 밝혀졌다. 거래적 리더십은 직무태도와의 관계에서 직무태도의 하부요인(갈등지각, 이직의도)에는 유의한 관계가 나타나고 직무만족에는 유의성이 없는 것으로 밝혀졌다. 거래적 리더십·변혁적 리더십과 직무태도와의 관계에서 팔로어십의 특성은 모든 경우에 조절효과가 있다는 것이 입증되었다.

리더십 유형과 조직효과성의 한 척도인 직무만족과의 관계를 검증한 연구들은 다음과 같다. 변혁적 리더들은 부하들에게 직무수행에 대한 새로운 관점과 방법을 제시하여 혁신적인 직무수행으로 높은 수준의 직무만족을 이끌어낸다고 한다(Viator, 2001). Viator는 보험회사와 컨설팅 회사에서 근무하는 공인회계사 416명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 부하들의 직무만족에 유의적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 나타내었다. 이는 변혁적 리더가 부하들로 하여금 그들의 과업을 보다 흥미롭게 만들어 줌으로써 직무만족에 유의적인 영향을 미치게 만든다는 것이다.

또한 변혁적 리더는 부하들로 하여금 그들의 마음속에 미래의 모델 상으로 인식되어지고 아울러 부하들이 나아가야 할 방향성과 성취감의 상징으로 여겨지게 된다(Bass, 1990). 이러한 리더의 부하들은 리더의 능력과 판단에 대한 신뢰가 높기 때문에 어떤 역경도 극복해 나갈 수 있다는 신념으로 리더와 공동체를 이루기 위해서 최선의 노력을 하게 된다. 이 과정에서 부하들은 조직과 리더, 그리고 자신들이 수행하는 직무에 대하여 높은 몰입도를 유지하게 되므로 부하들의 직무만족도가 높아지고, 이로 인해 조직이 성과가 향상될 수 있다는 것이다(Lowe et al., 1996).

국내외 선행연구들을 종합해보면 상관의 리더십이 변혁적일수록, 즉 상관이 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극으로 동기를 부여할수록 부하들의 조직효과는 향상된다고 할 수 있다

2. 서번트 리더십의 개념 및 선행연구

1) 서번트 리더십의 개념

서번트 리더십(servant leadership)은 종전까지 서로 상반된 개념으로 인식이 되었던 서번트(servant)와 리더(leader)가 합쳐진 것으로, 리더가 부하의 성장을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 설명할 수 있으며, 서번트 리더십의 창시자인 Greenleaf(1970)의 ‘리더로서의 서번트(The Servant as Leader)’에서 그 개념이 처음 소개된 이후 이론적으로 정립되기 시작하였다.

Greenleaf(1970)는 종전의 조직에서 보여지던 지도자 우선의 개념에서는, 지도자의 역할이란 조직을 관리하고 통제하는 것이었다고 하면서, 그런 조직에서는 지시와

명령이 가장 큰 역할을 하는데, 그러한 역할을 담당하기 위해서는 리더는 자신이 가지고 있는 물리적인 힘을 사용하게 된다는 것이다. 그러나 서번트 리더는 자신을 서번트로 인식하기 때문에 일반적인 계층구조로 이루어진 지시-통제 조직과는 달리 부하들의 성장과 발전 그리고 성공을 우선으로 하는 마인드를 갖고 있다. 즉, 인간의 기본 속성 속에 자리 잡고 있는 섬김의 욕구에 기반을 둔 리더십이기에 특정한 지위를 염두에 두고 물리적인 권한을 행사하는 것이 아니며, 부하들에게 어떻게 봉사하고 헌신해야 하는가를 우선적으로 생각하는 것이 서번트 리더의 핵심이라고 할 수 있다.

Peter Drucker(1992)는 'Managing for the Future'에서 지식시대에서는 중간관리자들이 줄어들고 조직 내에서 상사와 부하의 구분도 엄격하지 않을뿐더러 지시와 감독에 의한 관리가 용이하지 않을 것이라고 예측하였는데, 이와 같은 주장은 리더가 부하들 보다 우월한 위치에서 이끌어야 한다는 리더 중심의 관점을 뛰어넘는 중대한 관점의 변화이고 21세기 조직 연구에 새로운 키워드를 제시한 것이라고 하겠다.

특히 Bass(1990)는 구성원들이 자신의 성장욕구와 자기표현 그리고 성숙의 욕구를 만족시키는 수단으로, 조직의 목표를 제시하고 일치시키는 리더십을 보여주는 조직이 가장 효과적인 조직임을 강조하고 있다. 따라서 부하들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십이 주목을 받는 것도 바로 이런 이유 때문이다.

즉, 서번트 리더십은 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십이다(Block, 1998; Senge, 1995; Smith;1995).

Senge(1995)는 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 서번트 리더십에 의해 모든 구성원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여함으로써 학습이 촉진된다고 주장하였다. 박우순(2003)은 서번트 리더십을 전통적 리더십의 대안적 의미로 직원들의 개인적 성장을 통한 조직의 질적 개선을 시도한 새로운 리더십 스타일이라고 주장하였으며, Smith(1997)는 서번트 리더십을 부하를 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적인 역량을 일깨워 주는 리더십이라고 정의하면서, 서번트 리더란 비전공유를 촉진시키는 학습자, 다른 사람이 필요로 하는 것을 해결해 주기 위해서 권력을 사용하는 사람, 정직하게 의사소통하는 사람 그리고 다른 사람을 고무시키는 사람이라고 정의하였다.

광의적 개념과 다르게 구체적 개념에서 살펴보면, Heifetz(1994)는 서번트 리더는 신뢰, 양육 및 공감대가 있는 '지원적인 환경'을 제공하여야 하며, 구성원들이 변화와 자기 성장을 위해 노력할 수 있도록 하는 것이 리더의 의무라고 하였으며,

Boyer(1999)는 서번트 리더십을 ‘섬세하며, 경청하는 리더, 구성원들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더’가 갖는 리더십이라고 정의하였다. 또한 Spears(2002)는 서번트 리더십이 타인에 대한 봉사와 업무에 있어서 전체론적인 접근, 집단의식의 형성, 의사결정에 있어서의 힘의 공유를 강조하는 리더십이라고 주장하고 있고, 이관웅(2002)은 서번트 리더의 특성으로 리더로서 자신을 서번트 또는 지원자로 인식하여 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라고 인식하며 늘 학습하는 태도, 경청, 설득과 대화로 업무추진, 공동체 형성, 권한 위임을 하는 것으로 보았다.

따라서 본 연구에서는 이상의 선행 연구를 바탕으로 서번트 리더십이란 리더가 부하들을 섬기며, 그들에게 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공해서, 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하고자 한다.

2) 서번트 리더십의 측정도구

서번트 리더십에 대한 연구가 활발하게 진행됨에 따라 연구도 세분화되고 있으며, 서번트 리더십의 하위차원에 관해서도 연구자들마다 다양한 견해를 제시하고 있다. 대표적인 학자들의 연구를 보면 다음과 같다.

서번트 리더십의 창시자인 Greenleaf(1970)는 조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직, 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 입각하여 경청하고 공감대를 형성하고, 고쳐나가고, 깨닫고자 노력해야 하며, 설득해 나가야 할 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다고 하는 개념에 최선을 다하고, 선경지명으로서 스튜어드십을 발휘해야 하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 특성과 요건을 제시하였다.

Spears(1995, 2000)는 이러한 Greenleaf(1970, 1972)의 이론에 기초하여 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서, 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기 의식(stewardship) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 제시하였고, 이 개념은 지금까지 서번트 리더십을 연구하는 사람들에게 근간이 되고 있다. 10가지 서번트 리더십의 특성에 대한 설명은 아래 <표 2>에서 정리하였다.

<표 2> 서번트 리더십의 하위행동 특성

하위행동	특성	관련성
경청	경청은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이고, 부하에 대한 존중과 수용적 태도로, 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다.	공감대 형성
공감	공감이란 상대방의 입장에서 생각해 보는 것이라고 할 수 있는데, 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위라 할 수 있다.	
치유	업무로 인한 건강의 악화, 가족을 포함한 직장 동료, 구성원들과의 관계악화와 같은 상처로부터 오는 구성원들의 정서적 감정과 업무적 스트레스를 경감시켜 주는 행위라 할 수 있다.	
설득	리더로서 권위나 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위라 할 수 있다.	
인지	인지는 다른 사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단할 수 있어야 한다.	구체적 방향
통찰	통찰이란 경험과 직관을 가지고, 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력을 말한다.	
비전의 제시	리더는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위라 할 수 있다.	도덕성
칭지기 의식	칭지기 의식은 어떤 의사 결정이나 행동을 할 때, 그 결과가 구성원들에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위의 서번트 리더의 가장 기본적인 자세이다.	
구성원의 성장	구성원들이 능동적으로 일을 할 수 있도록 지원하며, 또한 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위라 할 수 있다.	성장
공동체 형성	공동체란 구성원들이, 자신들이 하고 있는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이고 서번트 리더는 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하기 위해, 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위라고 할 수 있다.	협력 행동 장려

자료: Livovich(1999: 113-115)참고하여 재구성.

Livovich(1999)는 리더의 개인 특성과 지역 특성이 서번트 리더십에 미치는 영향에 대해 연구하였으며 리더의 교육수준과 리더로서의 경험 년 수, 지역의 학생 수가 서번트 리더십에 영향을 미친다고 결론지었다. 그는 Spears(1995)의 10가지 차원을 바탕으로 서번트 리더십을 정량적으로 측정하였지만 그 요인구조를 확인하지 못하였다.

Smis(1997)는 서번트 리더십 차원을 솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유 비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려 등으로 구분하였다. 또한 Boyer(1999)는 서번트 리더를 섬세하며 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더로 정의하였다. 그는 서번트 리더를 구별해 내

기 위하여 ① 질문하고 이해하려고 노력하는 사람, ② 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 하는 사람, ③ 부하를 존중하는 사람, ④ 도덕성을 갖춘 사람, ⑤ 관계와 공동체를 형성하는 사람, ⑥ 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, ⑦ 부하의 가능성을 신뢰하는 사람 등 7개 차원으로 서번트 리더십의 차원을 분류하였다.

그리고 Laub(1999)는 41개 조직의 구성원 828명을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직단위로 리더십을 측정할 수 있는 도구를 만들고자 하였으며 연구결과, 지각된 조직의 서번트 리더십과 구성원의 업무 만족은 긍정적인 상관관계가 있다고 하였다. 또 조직구성원들의 조직에 대한 지각을 기초로 서번트 리더십을 측정하여 사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 등 6가지 차원으로 구성된 사전적 모형을 제시하였으나 실증분석에서는 단일차원으로 분석에 활용하였다.

리더십의 하위 차원에 대한 학자들의 선행연구는 <표 3>에서 정리하였다.

<표 3>서번트 리더의 하위차원에 대한 선행연구

연구자	서번트 리더십의 하위차원
Spears(1995)	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10개의 차원으로 구분
Sims(1997)	솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려 등의 7개 차원으로 구분
Boyer(1999)	부하에 대한 이해와 존중, 격려와 보살핌 편안함, 도덕성, 권한위임과 학습조장, 관계와 공동체의 형성, 신뢰 등 7개 차원으로 구분
Laub(1999)	사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 등의 6가지 차원으로 구분
Patterson(2003)	서번트 리더의 구성모델 7가지 미덕 제시 - 아가페적 사랑, 겸손, 이타주의 비전, 신뢰, 봉사, 임파워먼트
Robert & Mihai(2005)	Patterson(2003)의 모델을 기초로 하여 아가페, 겸손, 이타심, 비전, 신뢰, 서비스, 임파워먼트 등 7가지 차원으로 구성된 모형을 제시하였지만, 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용
Barbuto & Wheeler(2006)	Spears(1995)의 10가지 특성을 바탕으로 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신 등 5가지 요인을 추출

자료: 선행연구를 토대로 재구성.

본 연구에서는 서번트 리더십의 실증연구를 위해 Barbuto & Wheeler(2006)가 개발한 측정도구를 사용하고자 한다. Barbuto & Wheeler(2006)는 위에서 설명한 Spears(1995, 2002)의 서번트 리더십 10가지 특성에 소명(calling)을 더하여 총 11가지의 특성을 제시하였다.

기존의 연구와 구별되는 추가된 특성인 소명은 서번트 리더십의 기본으로서 사람들의 마음속에 내포된 타인에 대한 자연스러운 봉사의 욕구라고 할 수 있으며, 일찍이 Greenleaf(1970, 1972, 1974, 1996)의 연구에서 언급이 되었던 부분으로서 서번트 리더십의 모든 개념에서 나타나고 있는 속성들이기도 하다(Akuchie, 1993; Farling et al., 1999; Graham, 1991; Polleys, 2002; Sendjaya & Sarros, 2002).

소명에 대한 추가적인 설명을 보면, Avolio & Locke(2002)는 리더가 조직과 조직구성원들에게 가장 큰 영향력을 행사하기 위해서는 이타심이 필수라고 하였고, Choi & Mai-Dalton(1998)은 조직에서 부하들로부터 존경과 충성심을 불러일으키기 위해서는 사심 없는 희생정신이 필요하다고 하였다. 즉, 소명은 서번트 리더십의 필수적인 요소이면서 조직내에서 다른 사람에게 기꺼이 봉사하고자 하는 마음과 다른 사람들의 이익을 위해 나의 개인적인 이해를 초월할 수 있는 상황을 만드는 기초라고 할 수 있다.

Barbuto & Wheeler(2006)는 이와 같은 11개의 특성을 바탕으로 최초 56개의 설문항목을 만들었으며 이를 388명의 전문가 집단을 대상으로 한 요인분석을 거쳐 최종적으로 23개의 항목으로 구성된 이타적 소명(altruistic), 감정적 치유(emotional healing), 지혜(wisdom), 설득(persuasion), 조직의 청지기 정신(organizational stewardship)과 같은 5개의 하부요인을 추출하였다.

3) 서번트 리더십의 선행연구

많은 학자들이 서번트 리더십의 영향력에 대해 연구하였는데, 먼저 Walker(1997)는 서번트 리더십이 어떻게 조직에 적용되며 어떤 영향을 미치는지 살펴보기 위해서 단과대학을 대상으로 사례연구를 실시한 결과 서번트 리더십으로 인해 조직의사결정구조가 수평적 구조로 변화되었고 신뢰와 조직만족도가 높아졌다고 발표하였다. Talyor & Gillham(1998)은 교육 종사자 12명과의 인터뷰를 통해 서번트 리더는 구성원의 창의성과 자율성, 공동체의식, 주인의식을 고취시키는 것으로 나타났다. 이로써 서번트 리더란 구성원들의 창의성과 자율성에 긍정적인 영향을 미치고, 주인의식을 고취시켜 공동체를 형성함으로써 조직과 일하는 환경을 개선시킨다고 주장하였다. 이 외에도 Laub(1999)는 41개 조직의 828명을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직단위로 서번트 리더십 정도를 측정할 수 있는 도구를 만들고자 하였다. 연구결과를 보면 지각된 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의 업무 만족은 긍정적인 상관관계

가 있다고 밝혔다. Livovich(1999)는 공립학교 교육장의 서번트 리더십과 리더의 개인특성과 지역특성이 서번트 리더십에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 연구결과 높은 교육수준을 가진 경우 지역의 학생 수가 많을수록 서번트 리더십 특성이 나타났다. 그리고 리더의 교육수준과 리더로서의 경험 년 수, 지역의 학생 수가 서번트 리더십에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Wheaton(1990)은 실증적 연구를 통해 서번트 리더십의 특성과 지각된 효과적인 리더의 특성과의 관계에서 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전 제시 등이 효과적인 리더의 특성임을 제시하였다. Girard(2000)은 40명의 교육장을 대상으로 하여 나이와 교육장으로서의 경험 년 수, 관리자 수에 따라 서번트 리더십에 차이가 난다고 보았다. 그리고 서번트 리더십과 업무 관계에 대한 지각 간에도 유의한 상관관계가 존재한다고 결론지었다.

국내의 선행연구를 살펴보면, 황인경(2001)은 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 특징을 토대로 실증분석을 하여 공감대 형성, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 7개의 요인으로 분류하였다. 정기산(2002)은 Spears(1995)의 서번트 리더십 10가지 특징과 황인경(2001)의 설문내용을 참고하여 15개 문항을 주요변인으로 선정해 분석에 활용하였다.

이재연(2002)은 서번트 리더와 신뢰와의 관련성을 규명한 결과 서번트 리더십은 신뢰와 높은 관련성을 나타낸다는 결과를 제시함으로써 이에 대한 추가연구의 필요성을 제기하였다. 김익철(2003)은 서번트 리더십과 임파워먼트는 높은 상관관계를 나타내며 일반직 사원들의 경우 개인 및 임파워먼트 모두가 서번트 리더십의 영향을 받는다고 하였다.

윤대균(2004)은 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십 10가지 특성을 바탕으로 정기산(2002), Livovich(1999), Laub(1999), Girard(2000) 등의 설문내용을 참고하여 33개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 확인요인분석 결과 서번트 리더십은 5개의 하위차원을 가지고 있음을 확인하였다.

김영희(2004)는 Laub(1999)가 개발한 서번트 리더십에 관한 33가지 측정항목을 사용하였다. 이 연구에서 서번트 리더십은 상사에 대한 만족, 직무만족, 그리고 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며 상사에 대한 신뢰가 상사에 대한 만족을 제외한 다른 종속변수와의 관계에 조절효과를 가지고 있음을 밝혀냈다. 박명숙(2004)도 보험업에 종사하는 직원들을 대상으로 리더십 유형과 조직유효성의 관계를 분석한 결과 상사의 리더십이 서번트형일 수록 직무만족, 조직몰입, 그리고 업무의 충실성에 더 큰 영향력이 있음을 보고하였다.

배언철(2006)은 일반 직장인 300명을 대상으로 한 서번트 리더십 관련 연구에서 김영희(2004)와 동일한 측정도구를 사용하여 4개의 하위요인을 추출하였으며, 실증

분석을 통해 서번트 리더십은 상사에 대한 신뢰에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입의 경우 지속적 몰입과 정서적 몰입에는 유의한 영향을 미쳤지만 규범적 몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

김창한(2006)은 호텔 매니저를 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십은 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었고, 정성현(2007)은 충북지역 금융기관에 근무하는 과장급 이하 500명을 대상으로 서번트 리더십과 종업원의 리더신뢰 그리고 조직몰입에 관한 관계를 알아보았으며, 4개로 나누어진 하위차원을 실제 분석에서는 단일차원으로 활용하였다. 이 연구에서 서번트 리더십은 종업원의 리더신뢰와 조직몰입에 정의 영향을 미치고, 종업원의 조직몰입은 서비스 성과에 정의 영향을 나타냈으며, 서번트 리더십은 종업원의 조직몰입을 통해 서비스 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 효능감의 개념 및 구성요소

1) 효능감의 개념

효능감은 자기 효능감과 집단 효능감으로 구분할 수 있는데 전자는 자신의 역량에 대한 신뢰를 의미하며, 후자는 자신이 속한 집단의 역량에 대한 개인의 믿음을 의미한다. 초기의 효능감 연구에서는 주로 자기 효능감의 효용에 대한 연구가 많았지만 차츰 집단 효능감에 대한 연구들이 늘고 있는 추세이다.

2) 효능감의 구성요소

(1) 자기 효능감

최근 조직 행동 연구에서 개인의 성과 예측 변수로서 널리 활용되고 있는 자기 효능감 개념은 Bandura(1981, 1987)의 사회적 학습 이론에서 최초로 도출된 개념으로서 “자기에게 맡겨진 과업을 완성해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음”으로 규정하고 있다. 그에 따르면 자기 효능감은 단순한 미래 행위의 측정 지표 이상의 것으로, 성공적인 성과 달성을 위해 자원과 기술을 전반적으로 통합시킬 수 있는 생성 능력이 있다고 주장하면서 다음과 같은 근거를 제시하였다. 첫째, 특정 과업에 대한 자기 효능감이 높은 사람이 낮은 사람보다 더 성과를 달성한다. 둘째, 자기 효능감은 과거의 성과보다 종종 미래의 성과를 더 잘 예측한다. 셋째, 자기 효능감은 능력이 통제되었을 때에도 성과와 유의한 관련을 갖는다. 자기 효능감의 결정 요인으로는 사회학습 이론의 관점에서 볼 때 성과달성, 다른 사람의 성과를 관찰하는 다양한 경

험, 언어적 설득, 그리고 신체적 상태 등 네 가지 정보 원천에 의해 결정된다. 이러한 단서들은 중요한 정보를 제공하기는 하지만 궁극적으로는 자기 효능감을 결정하는 것은 이러한 단서들에 대한 인지적인 평가와 통합이다. 이 네 가지 외에 통제 가능성, 목표 할당, 논리적 입증, 퍼스널리티 등도 결정요인으로 다루어지고 있다.

(2) 집단 효능감

집단 효능감 개념은 Bandura(1986), Shamir(1990), Riggs & Knight(1998)에 의해 정의되고 있으며, 집단 효능감은 자신이 속한 집단이 특정 임무를 수행하여 일정한 성과를 창출할 수 있을 것이라는 개인 차원의 믿음이라고 정의할 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 이는 개인 수준의 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음인 자기효능감과 구분되는 개념으로서 그 전개 과정이나 다른 변수들과의 관계에 있어 커다란 차이를 보이는 것으로 알려지고 있다. 한편 집단 효능감과 유사한 개념으로 집단 잠재력 개념이 있는데 집단 잠재력이란 집단 역량에 대한 구성원들의 공유된 인식에 초점을 두고 있다는 점에서 차이가 있다. 자기 효능감, 집단 효능감, 집단 잠재력 개념의 차이점을 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 자기 효능감, 집단 효능감, 집단 잠재력 개념의 차이

구분	자기 효능감	집단 효능감	집단 잠재력
개념	특수한 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 개인의 능력에 대한 개인적 믿음	성공적으로 집단과업을 수행할 수 있는 집단 능력에 대한 구성원 개인의 믿음	성공적으로 집단과업을 수행할 수 있는 집단 능력에 대한 집단 구성원들의 공유된 믿음
믿음의 대상	개인	집단	집단

4. 조직몰입의 개념 및 구성요소

1) 조직몰입의 개념

조직몰입에 대한 개념과 정의는 다양한 관점에서 논의되고 있다. 몰입이라는 용어는 원래 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석 위한 개념으로 쓰였다. 그러다가 1960년대 조직행태론에서 조직몰입이라는 개념을 쓰기 시작한 뒤부터 사회학, 산업심리학, 조직행동학자들이 조직문제와 관련하여 개인과 조직의 상호작용을 분석하는 데

사용하였다(Becker, 1960: 32). 조직몰입이란 용어는 직무만족과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념으로 중시되고 있다. 최근 리더십 효과성 측정지표로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 또한 조직몰입은 비교적 장기적이고 안정적이어서 조직구성원의 태도와 행동 간의 관계를 잘 나타내주고 있기 때문이다. 그러나 이러한 다양한 연구 결과에도 불구하고 조직몰입에 관해서는 아직까지도 누구나 인정할 정도로 보편화된 정의가 없는 실정이다. 사회과학의 많은 개념들이 그렇듯이 조직몰입이라는 개념도 그것을 연구하는 학자들의 전공분야가 서로 다를 뿐 아니라 같은 분야에서도 연구자의 목적과 방법에 따라 서로 다른 정의를 내리기 때문이다. 그래서 Morrow(1987: 487-489)같은 학자는 이미 발표된 조직몰입에 관한 논문 29편을 검토한 결과, 조직몰입에 대한 개념이 너무나 많은 측면에서 정의된 까닭에 조직몰입이라는 개념을 파악하는 일은 오히려 혼동을 조장한다고 한탄하기도 하였다.

조직몰입의 발전은 조직 내 많은 경험을 통하여 발전하는 것으로 알려져 있다. 많은 연구들은 조직몰입을 태도주의적인 입장에서 조직에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 성향으로 정의하면서 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰감과 수용의사, 그리고 조직을 위해 열심히 하려는 의사, 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구 등으로 조직을 경험한 후에 형성되는 구성원의 조직에 대한 태도라고 볼 수 있다.

조직몰입에 대한 선행연구들을 종합해 보면, 조직몰입은 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도(정서적 몰입)이며, 둘째, 조직을 떠남으로써 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 부수적 투자 때문에 조직 구성원으로서 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도(지속적 몰입)이며, 셋째는 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 상태(규범적 몰입)라고 할 수 있다.

2) 조직몰입의 구성요소

조직몰입에 관한 대표적 연구는 Meyer & Allen(1990)의 연구로 그들은 조직몰입을 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 분류될 수 있다고 하였다. Meyer, Allen, & Smith(1993)는 조직몰입은 다차원적으로 구성되어 있어 기존 연구에서 제시했던 조직몰입에 대한 정의와 측정으로는 조직몰입에 대한 제한적인 설명만이 가능하다고 문제제기를 했다.

Meyer & Allen(1990)의 다차원 조직 몰입의 구성요인은 다음과 같다.

첫째, 정서적 몰입(affective commitment)으로 조직에 대하여 구성원이 느끼는 심

리적 애착심 즉, 충성심, 호의 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 즉 정서적 몰입은 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이며, 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정이다.

이러한 몰입은 개인특성과 조직 및 직무관련 특성, 그리고 직무경험으로부터 나타나며 조직 내에서 자신들의 욕구나 기대에 부합하는 경험을 많이 쌓아온 조직구성원들이 그렇지 않은 조직구성원들보다 조직에 대해 더 강한 애착을 가진다.

둘째, 계속적 몰입(continuance commitment)으로 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입으로 정의될 수 있고, 종업원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로서 남아 있다는 개인적 경험의 정도라고 정의될 수 있다. 즉 조직을 떠나는 손실비용이 크기 때문에 현 조직에 구성원으로서 잔류하고 싶은 개인적 경험의 정도로서, 현 조직을 떠나게 되면 잃게 될 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들을 인지하게 될 때 그리고 조직에 남는 것과 비교할 만한 대안이 불확실할 때 형성된다(Becker, 1960: 30-36).

Meyer & Allen(1990)의 연구에서는 정서적 몰입이 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입인데 비해 계속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 경제적 측면의 몰입으로서 비자발적 몰입이라고 한다. 따라서 정서적 몰입은 스스로 원하여 몰입하는 행동이기 때문에 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만 계속적 몰입은 필요에 의해서 구성원들이 조직에 잔류하기 때문에 최소한의 노력만으로 직무에 임하는 경우가 많아 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다.

셋째, 규범적 몰입(normative commitment)으로 구성원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 즉 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관이다(Meyer & Allen, 1990: 235-243). 규범적 몰입은 어떤 관점에서 보면 정서적 몰입과 유사하다. 단지 조직에 몰입해야 한다(ought to)는 사회의 규범에 의해서 몰입하는 유형이라고 볼 수 있다.

이상에서 보는 것처럼, 조직몰입의 구성요소는 조직에 몰입되는 원인이나 과정에 따라 여러 가지로 분류되고 있다. 그러나 본 연구에서는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 대해 갖는 하나의 태도로 보기 때문에 조직몰입의 구성요소도 태도 일반의 구성요소와 상응하는 것으로 보고자 한다. 다시 말해, 조직몰입도 조직구성원이 조직에 대해 갖는 태도의 하나로, 조직목표의 수용·조직에 대한 애정·조직을 위한 노력이라는 세

가지 구성요소를 갖는 것으로 보고자 한다.

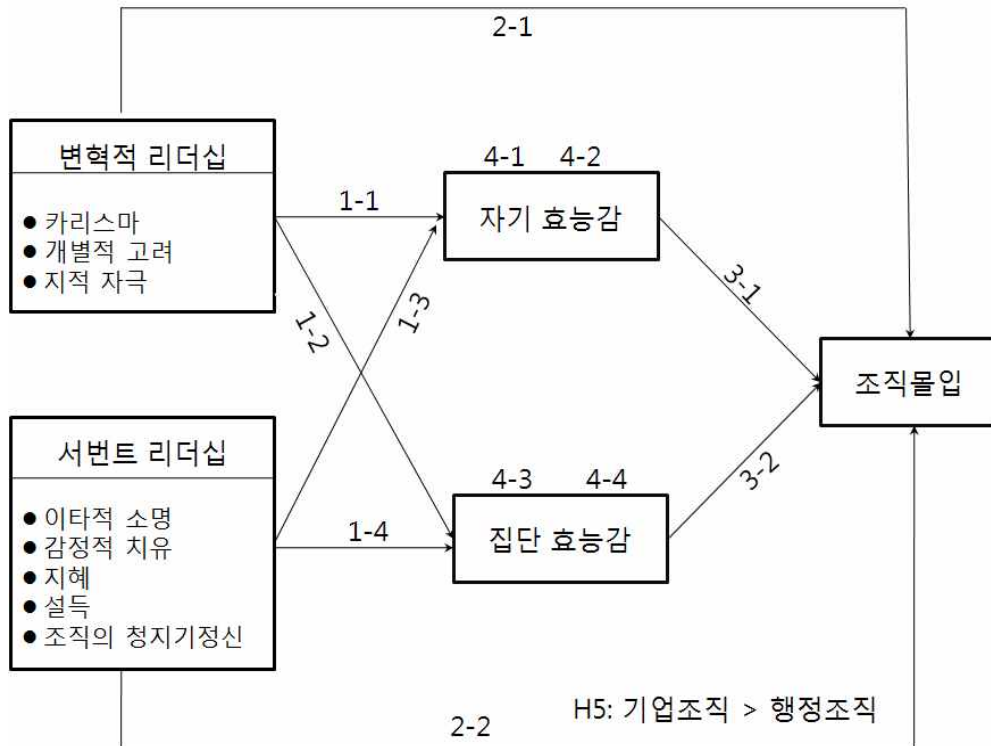
따라서 본 논문에서 사용하는 조직몰입은 조직구성원인 공무원이 행정 기관에 대해 갖는 태도의 하나로 인지적·감정적·행태적 요소를 갖는 공무원의 태도라고 할 수 있다.

IV. 연구의 분석틀

1. 연구모형 설계

본 연구는 공사 조직 관리자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십, 효능감, 조직몰입의 관계 모형을 설정하고 이를 실증적으로 규명하려는 것이다. 그리고 변혁적·서번트 리더십과 효능감, 조직몰입간의 이러한 관계를 공사조직간에 비교하고 그 차이의 원인을 발견하는데 그 목적이 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 연구목적과 변수들에 관한 이론적 고찰 및 문헌연구들을 토대로 변혁적 리더십(카리스마, 개별고려, 지적자극)과 서번트 리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신)을 독립변수로 설정하며, 매개변수로는 자기 효능감과 집단 효능감을, 종속변수인 조직효과성으로는 조직몰입을 설정하고자 한다. 이를 개념적인 연구모형으로 나타내면 다음 (그림 1)과 같다.



(그림 1) 연구모형

V. 연구가설 설정

가설 1. 관리자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 구성원의 자기 효능감과 집단 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-1 관리자의 변혁적 리더십은 자기 효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

1-2 관리자의 변혁적 리더십은 집단 효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 관리자의 서번트 리더십은 자기 효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4 관리자의 서번트 리더십은 집단 효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 관리자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 구성원의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-1 관리자의 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 관리자의 서번트 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 구성원들의 효능감이 높을수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3-1 구성원들의 자기 효능감이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2 구성원들의 집단 효능감이 높을수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 자기 효능감과 집단 효능감은 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직성과 간의 관계를 매개할 것이다.

4-1 변혁적 리더십은 자기 효능감을 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2 서번트 리더십은 자기 효능감을 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-3 변혁적 리더십은 집단 효능감을 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-4 서번트 리더십은 집단 효능감을 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 기업조직보다 행정조직에서 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향이 약할 것이다.

VI. 논문 목차

제1장 서론

제1절 연구의 목적

제2절 연구의 범위 및 방법

제2장 이론적 배경

제1절 리더십의 개념과 유형

1. 리더십의 개념과
2. 리더십 이론의 발전 과정
3. 변혁적 리더십의 개념과 구성 요소
4. 서번트 리더십의 개념과 구성 요소

제2절 효능감의 개념과 구성 요소

1. 효능감의 개념
2. 효능감의 구성 요소
3. 효능감의 선행 연구

제3절 조직몰입의 개념과 구성 요소

1. 조직몰입의 개념
2. 조직몰입의 구성 요소
3. 조직몰입의 선행 연구

제4절 리더십과 효능감 및 조직몰입의 관계

1. 리더십과 효능감
2. 리더십과 조직몰입
3. 효능감과 조직몰입

제3장 연구방법

제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형
2. 연구의 가설

제2절 연구방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정
2. 측정도구
3. 자료 수집 및 분석방법

제4장 실증분석

제1절 표본의 일반적 특징

제2절 신뢰성·타당성 분석

1. 신뢰성 분석
2. 확인요인 분석
3. 상관관계 분석

제3절 연구가설의 검증

1. 연구모형 검증
2. 연구가설 검증
3. 가설검증의 요약

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약

제2절 정책과 시사점

제3절 연구의 한계 및 제언

VII. 연구진행 예정 개요

2010. 4. 8. 연구계획서 접수

2010. 5. 10. 제1장 서론 및 제2장 연구의 이론적 고찰

2010. 6. 30. 설문조사

2010. 7. 30. 코딩 및 설문분석

2010. 8. 28. 제4장 조사결과의 분석

2010. 9. 15. 제5장 결론

2010. 9. 30. 참고문헌 및 논문 양식 첨삭

[참 고 문 헌]

1. 국내문헌

- 강영순·김영호. (2002). 「리더십과 리더십 유효성」. 서울: 무역경영사.
- 권기성·최진석. (2000). 「리더십: 이론과 적용」. 서울: 형설출판사.
- 김강녕. (2001). 지역발전과 정치적 리더십. 「경남발전」, 52: 16-44.
- 김남현·김정원 역. (2001). 「리더십」. 서울: 경문사.
- 김동환·정성현. (2006). 서번트 리더십에 관한 선행연구 고찰, 「산업경영연구」, 29(4): 127-148.
- 김창한. (2007). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문, 안양대학교 대학원.
- 박우순. (2003). 「조직관리론」. 서울: 법문사.
- 백기복. (2000). 「이슈리더십」. 서울: 창민사.
- 백기복·김정훈. (2001). 카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증. 「인사관리연구」, 24(2):117-144.
- 안태환. (2002). 전략계획 특성에 따른 지방자치단체장의 바람직한 역할. 「한국지방자치학회보」, 14(4): 31-46.
- 이경훈. (2002). 「우리나라 기초지방자치단체에 있어서 부단체장의 역할에 관한 연구」. 박사학위논문, 동아대학교 대학원.
- 이관응. (2001). 「신뢰경영과 서번트 리더십」. 서울: 엘테크.
- 이광희. (2003). 지방자치단체장의 리더십. 「한국행정논집」, 15(3): 643-665.
- . (2004). 지방자치단체장의 리더십 개발과 활용. 「지방자치통권」, 188: 54-59.
- 이창원. (2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 34(2): 139-146.
- . (2002). 내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 유형 및 요인 분석. 「한국행정논집」 14(4): 1063-1087.
- 이창원. 최창현. 권혜수. (1998). 지방자치단체장의 조직효과성 평가에 관한 연구. 「한국행정학보」, 32(1): 129-145.
- 임영호. (2002). 「리더십 유형과 행정성과의 상관관계에 관한 연구 :민선 기초자치단체장에 대한 공무원의 인식을 중심으로」. 박사학위논문, 한남대학교 대학원.

- 전원보. (2003). 지방자치단체장의 변혁적·거래적 리더십의 효과성 비교. 「동의법정」, 19: 193-213.
- 전진석. (2001). 부단체장의 견제적 리더십에 관한 연구. 「공공정책연구」, 9: 119-140.
- 최호택. (2005). 민선자치단체장 리더십과 시정운영에 관한 평가. 「공공행정연구」, 6(2): 189-216.
- 최창수. (2000). 「기초자치단체장의 리더십과 정책과정에 관한 연구」. 서울: 한국지방행정연구원.
- 한승준. (2000). 「사회조사방법론」. 서울: 대영문화사.

2. 외국문헌

- Akuchie, N. D. (1993). The Servant and The Superstars: An Examination of Servant Leadership in Light of Matthew. *The Christian Education Journal*, 16: 39-43.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-19.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1986). Dual Commitment and Labor Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*, 29(1): 18-33.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-325.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Revised and Expanded Edition. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of*

- Theory, Research and Managerial Applications*(3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Education Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994a). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994b). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3/4): 541-552.
- Blanchard, K. H. (1985). *SLII: A Situational Approach Managing People*. Escondido, California: Blanchard Training and Development.
- Block, P. (1998). From Leadership to Citizenship, In Spears, L. C.(Ed), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, 87-95, New York: John Wiley & Sons.
- Boyer, G. B. (1999). *Turning Point in The Development of Male Servant Leader, UnPublished Doctoral Dissertation*. The Fielding Institute.
- Bryman, A. (1993). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications Inc.
- Buchanan, B. II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cameron, K. S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23: 147-180.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Inc.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. New York: Harcourt Brace and World.
- Chales, G., & Mark, D. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Management. *Administrative Science Quarterly*, 33: 71-86.
- Conger, J.A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40: 445-470.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. New York: The Free Press.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for The Future: The 1990s and Beyond*. New York: Penguin Group.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: The Free Press.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of Leadership Behavior

- Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15: 43-56.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership": Setting The Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 5(3): 149-168.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley.
- Georgopolos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22: 87-108.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformations and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*(6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- House, R. J. (1995). Leadership in the Twenty-First Century: A Speculative Inquiry, In A. Howard.(ed.), *The Changing Nature of Work*. California: Jossey-Bass.
- House, R. J. (1996). A Path-Goal Theory of Leadership: Leadership, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7(3): 323-352.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3): 315-336.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization. *American*

- Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Kilimoski, R. J., & Hayes, H. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33: 543-555.
- Koehler, J. W., & Pankowski, J. M. (1997). *Transformational Leadership in Government*. St. Lucie Press.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 121-135.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principle of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laub, A. J. (1999). Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assesment(SOLA) instrument, *Unpublished doctoral dissertation*. Florida Atlntatic University.
- Livovich, M. P. (1999). *An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in The State of Indiana*. Indiana State University Thesis(Ph. D.).
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*(5th ed.). New York:

- McGraw-Hill.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Morrow, P. C. (1987). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 12(3): 487-489.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *Sociological Quarterly*, 30: 143-158.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage.
- O'Reilly, C. A., & Puffer, S. M. (1983). *Positive Effects from Negative Sanctions: The Impact of Rewards and Punishment in a Social Context, paper*. San Diego, California: Academy of Management.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model, Unpublished Doctoral Dissertation*. Regent University.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22(1): 80-109.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Reed, S. A., Stanley, H. K., & Robert, H. S. (1994). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of United States Accounting: The Impact of Locus of Control and Gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(1): 31-58.
- Riggs, M. L. & Knight, P. A. (1998). The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79: 755-766.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*(4th eds.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, S. D. & Mihai, B. (2005). Development of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8): 600-615.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In Staw, B. M., & Salancik, G. R.(eds.). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: Clair Press.
- Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's Legacy: A new Foundation for Twenty-First Century Institutions, Reflection on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top

- Management Thinkers. New York: John Wiley & Sons.
- Smith, B. N., Montago, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 80-92.
- Spears, L. C. (1995). *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2002). *Introduction: tracing the past, present and future of servant-leadership*, In L. C. Spears(Ed), *Focus on leadership*. New York: John Wiley.
- Spears, L.C., Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior*(2nd ed.). Glenview, III: Scott, Foresman and Company.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and Work Behavior*(2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Tichy, N. M. & DeVanna, M. A. (1990). *The Transformational Leadership*(2nd ed.). New York: John Wiley.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43(10): 975-995.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, 4(1): 256-272.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*(5nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.