

박 사 학 위 논 문

리더십이 집단효능감과 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구
- 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로 -

계 명 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

곽 승 호

곽
승
호

지도교수 최 봉 기

2
0
1
0
년
1
2
월

2 0 1 0 년 1 2 월

리더십이 집단효능감과 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구
- 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로 -

지도교수 최 봉 기

이 논 문 을 박 사 학 위 논 문 으 로 제 출 함

2 0 1 0 년 1 2 월

계 명 대 학 교 대 학 원

행 정 학 과

곽 승 호

곽승호의 박사학위 논문을 인준함

주 심 박 세 정

부 심 이 동 수

부 심 하 정 봉

부 심 김 영 종

부 심 최 봉 기

계 명 대 학 교 대 학 원

2 0 1 0 년 1 2 월

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법-	5
1. 연구의 대상 및 범위	5
2. 연구의 방법	7
제 2 장 리더십과 집단효능감 및 조직몰입에 관한 이론의 검토	10
제 1 절 리더십에 관한 이론의 검토	10
1. 리더십의 개념	10
2. 리더십 연구의 발달과정	11
3. 변혁적 리더십의 개념 및 구성요소	12
4. 서번트 리더십의 개념 및 구성요소	26
제 2 절 조직몰입과 집단효능감에 관한 이론의 검토	47
1. 조직몰입의 개념 및 구성요소	47
2. 집단효능감의 개념 및 구성요소	56
제 3 절 리더십과 집단효능감 및 조직몰입의 관계	65
1. 리더십과 조직몰입 간의 관계	65
2. 리더십과 집단효능감 간의 관계	69
3. 집단효능감과 조직몰입 간의 관계	72
4. 리더십과 집단효능감 및 조직몰입 간의 관계	76
제 3 장 연구의 설계	78
제 1 절 연구모형 및 가설설계	78
1. 연구모형의 설계	78
2. 가설의 설계	80

제 2 절 조사설계	86
1. 변수의 조작적 정의	86
2. 설문지 구성	90
3. 분석방법	92
제 4 장 조사결과의 분석 및 요약	94
제 1 절 표본의 특성	94
제 2 절 타당성과 신뢰성분석	97
1. 타당성 검증	97
2. 신뢰성 검증	104
제 3 절 변수의 특성분석	106
제 4 절 연구가설의 검증	109
1. 리더십과 조직몰입과의 관계	109
2. 리더십과 집단효능감과의 관계	112
3. 집단효능감과 조직몰입과의 관계	115
4. 집단효능감과 매개효과의 관계	116
5. 가설검증의 요약	122
6. 표본의 특성에 따른 차이검증	124
제 5 장 결 론	130
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	130
제2절 연구의 한계 및 제언	135
참 고 문 헌	137
부 록	157
영문초록	166
국문초록	173

표 목 차

<표 2-1> 리더십 연구접근방법	12
<표 2-2> 변혁적 리더십의 개념 정의	13
<표 2-3> 변혁적 리더십에 대한 선행연구	25
<표 2-4> 전통적 리더와 서번트 리더의 특징 비교	30
<표 2-5> 서번트 리더십의 하위행동 특성	35
<표 2-6> 서번트 리더의 하위차원에 대한 선행연구	37
<표 2-7> 변혁적 리더십의 구성요소와 개념적 요인	43
<표 2-8> 서번트 리더십의 구성요소와 개념적 요인	44
<표 2-9> 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모델의 비교	45
<표 2-10> 조직몰입의 유형	51
<표 2-11> 자기효능감, 집단효능감, 집단 잠재력 개념의 차이	61
<표 3-1> 연구 가설	85
<표 3-2> 리더십의 조작적 정의	89
<표 3-3> 설문지의 구성 및 자료	92
<표 3-4> 자료의 분석방법	93
<표 4-1> 표본의 일반적 특성	96
<표 4-2> 변혁적 리더십의 KMO와 Bartlett's 검증 결과	99
<표 4-3> 변혁적 리더십 요인분석	99
<표 4-4> 서번트 리더십의 KMO와 Bartlett's 검증 결과	100
<표 4-5> 서번트 리더십 요인분석	102
<표 4-6> 조직몰입의 KMO와 Bartlett's 검증 결과	103
<표 4-7> 조직몰입에 대한 요인분석	104
<표 4-8> 측정변수의 신뢰성 분석	105

<표 4-9> 주요 변수의 평균과 표준편차	106
<표 4-10> 주요 변수의 상관관계 분석	108
<표 4-11> 변혁적 리더십과 조직몰입의 검증 결과	109
<표 4-12> 서번트 리더십과 조직몰입의 검증 결과	111
<표 4-13> 변혁적 리더십과 집단효능감의 검증 결과	113
<표 4-14> 서번트 리더십과 집단효능감의 검증 결과	114
<표 4-15> 집단효능감과 조직몰입의 검증 결과	115
<표 4-16> 기초모형과 수정모형의 적합성 비교 및 카이제곱 차이분석	118
<표 4-17> 구조방정식 모형의 잠재변수간 경로 유의성 결과	119
<표 4-18> 가설검증 결과	123
<표 4-19> 성별에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석	124
<표 4-20> 연령에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석	126
<표 4-21> 학력에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석	127
<표 4-22> 직급에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석	128
<표 4-23> 공직경력에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석	129

그림 목 차

<그림 2-1> 변혁적 리더십의 동기부여 효과	16
<그림 2-2> 리더십 전 범위모델	17
<그림 2-3> 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 비교	46
<그림 2-4> 효능감 기대와 결과기대	58
<그림 3-1> 연구의 모형	79
<그림 4-1> 초기모형 분석 결과	117
<그림 4-2> 수정모형 분석 결과	118
<그림 4-3> 연구문제의 구조방식과 모형 결과도	121

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

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

현대사회의 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 스스로 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 리더십(transformation leadership)과 서번트 리더십(servant leadership)이다.

최근 리더십 연구는 구성원의 노력에 대해 보상을 하는 교환과정에 나타나는 행위를 중심으로 하는 거래적 리더십(transactional leadership)으로부터, 구성원들이 과업의 결과에 대한 중요성과 가치를 잘 인식하도록 하고 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 보이고 있다. 그

러나 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 구성원의 개인적 잠재력의 개발 필요성을 강조하면서 조직의 비전을 달성할 수 있도록 권한을 위임하고 비전을 공유하도록 하여 정신적인 영향력을 발휘함으로써 리더십의 효과성이 발휘된다고 할 수 있다. 이처럼 리더 자체에 초점을 맞춘 기존 리더십연구와 달리 구성원들에게 초점을 두으로써 복잡한 환경 하에 생존해야 하는 여러 조직에 매우 효과적인 리더십 유형으로 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 구성원간의 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 리더는 조직구성원들에게 조직발전을 위한 혁신적인 방향과 비전을 제시하는 과정에서 조직구성원 각자 이를 달성해 나갈 수 있다는 가능성과 자신감을 갖도록 지원하는 것이 필수적인 역할이라고 할 수 있다. Bandura(1997)는 조직구성원이 직무를 수행하는 과정에서 주어진 수준의 수행에 요구되는 일련의 행동을 조직화하고 수행하는 구성원들의 결합된 능력들에 대한 집단의 공유된 신념체계를 집단효능감이라고 정의하고 있다. 조직구성원들의 집단효능감은 관리자의 리더십에 따라 구성원들이 조직에 몰입하는 과정에서 가지는 인식으로서 자신이 속한 조직의 업무수행능력에 대한 중요한 요소가 된다. 관리자의 리더십 과정을 올바르게 파악하기 위한 방법 중

하나는 구성원들의 집단효능감에 대한 이해이다. 구성원들의 집단효능감은 구성원들의 행동과 리더에 대한 반응을 결정하는 중요한 요인이다. 즉, 리더는 조직구성원들에게 조직발전을 위한 혁신적 방향과 비전을 제시하는 과정에서 조직구성원들에게 주어진 직무를 효과적으로 수행할 수 있다는 자신감과 업무에 대한 의욕을 강화시켜주며, 이는 조직구성원의 집단효능감에 영향을 미치게 된다는 것이다.

그럼에도 불구하고 지금까지 변혁적 리더십과 서번트 리더십에 대한 차이연구는 개념적 또는 탐색적인 연구에 머물러 왔다. Smith, Montago 및 Kuzmenko(2004)의 연구에서는 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 개념적 차이를 조직문화의 개발과 관련하여 조명하였다. 즉, 변혁적 리더십은 권한 위임을 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 존재한다는 것이다. 그렇다면 리더십의 효과성수준을 조직문화와 같은 조직수준의 관점이 아닌 개인수준의 차이도 존재할 수 있다고 볼 수 있다. 리더십의 효과성은 개인의 태도변수에 대한 효과성에서도 차이를 보일 수 있음을 예측해 볼 수 있다. 즉, 행정조직에서 리더십의 효과성으로서 구성원의 집단효능감과 조직몰입을 선정하여 관리자의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 구성원의 집단효능감과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 파악할 필요가 있다. 이를 통해서 행정조직에 효과적인 리더십의 특성 및 유형을 확인할 수 있을 것이고, 행정조직에 있어 기관장의 리더십 프로그램개발 등에서 필요한 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 선행 연구들의 한계를 극복하고자 기초자치단체장의 변혁적·서번트 리더십이 조직구성원의 집단효능감과 조직몰입에 영향을 미치는 과정에 대해 실증적으로 분석하여 보았다. 즉, 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입간의 관계에 있어서 조직구성원의 집단효능감의 매개효과에 대한 실증적 분석에 연구의 목적을 두고 있다.

이와 같은 연구를 통하여 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계에 있어서 매개변수로서의 집단효능감의 유의성을 검증함으로써 선행연구

에서 미흡하게 다루어진 리더십 성과에 영향을 미치는 과정에 대한 논리적 미비점을 보완하는 동시에 리더십 발휘를 통해 조직구성원의 능력과 태도를 발전적으로 제고시켜 결과적으로 조직성과를 크게 제고시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

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 행정조직의 효과성에 어떤 영향을 미치는가의 여부를 규명하였다. 그동안 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 행정조직의 몰입에 미치는 영향에 관한 연구는 어느 정도 이루어지고 있으나, 변혁적 리더십 및 서번트 리더십 유형이 행정조직의 몰입에 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 행정조직의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는가에 대한 측면의 연구라는 점에서 그 의의를 찾고자 하였다.

둘째, 본 연구에서는 집단효능감의 매개효과를 검증하였다. 즉, 집단 효능감이 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개하는가를 분석하고자 한다. 이러한 관점에서 본 연구는 변혁적·서번트 리더십 유형에 따라 행정조직에 보다 더 효과적인 리더십을 밝히는데 그 목적을 두었다.

본 연구의 목적과 분석의 단계를 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 행정조직 구성원의 집단효능감에 미치는 영향을 검증하였다.

둘째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 행정조직의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하였다.

셋째, 집단효능감이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하였다.

넷째, 행정조직의 구성원들이 인지하는 집단효능감이 변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직몰입간의 관계를 매개하는가를 검증하였다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 대상 및 범위

본 연구는 변혁적·서번트 리더십 이론이 행정조직에서도 적절한 효과를 발휘할 수 있는지를 검토하기 위해 행정조직내 구성원들이 지각하는 관리자의 변혁적·서번트 리더십과, 집단효능감, 조직몰입의 관계를 실증적으로 비교 분석하는데 그 목적을 두고 있다. 이와 관련된 연구대상, 연구내용, 연구방법에 대해 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 연구대상은 대구광역시 기초자치단체에서 근무하는 공무원을 대상으로 민선 4기 기초자치단체장의 리더십을 측정하였다. 자료의 수집방법으로는 설문조사를 실시하였으며, 조직의 선정은 판단추출에 의하였고, 조직내 개인의 추출은 성별·연령·학력·직급을 감안한 층화추출에 의하여 조사하였다.

연구의 시간적 범위는 비교적 최근의 문헌을 사용하였으며, 연구가 실시되는 2010년도를 기준연도로 설정하였으며, 본 연구는 문헌자료보다는 실증분석을 통해 변혁적·서번트 리더십이 집단효능감을 통해 조직몰입에 미치는 영향에 초점을 두었다. 따라서 본 연구의 실증분석에 사용한 설문조사자료의 시간적 범위는 2010년 5월 1일부터 5월 25일까지 대구시 기초자치단체 공무원들을 대상으로 조사하였다. 각 기초자치단체에 근무하는 공무원에 대한 설문조사는 연구자가 직접 방문하여 배포한 후 일정시간 후 회수하는 방법을 사용하였다. 설문지는 총 800부를 배부하였으며, 회수된 설문지 중 1차로 불성실한 응답을 제외하고 2차로 응답자간 성별·학력·직급을 유사하게 조정한 자료를 최종 분석 자료로 사용하였다.

공간적 차원의 연구범위는 대구시에 소재한 기초자치단체를 연구범위로 선정하였으며, 대구시 8개 기초자치단체를 연구의 대상으로 선정하였으며, 조직의 부서 선정방법은 무작위추출을 사용하였다. 기초자치단체를 조사대상으로 선정한 이유는 첫째, 기초자치단체장의 리더십에 대한 실증적 연구가 많지 않은 상황에서 기초자치단체의 주요 행위자들과의 설문조사를 통

해 기초자치단체장의 리더십에 대한 실증적 논의를 전개할 수 있다는 점과, 둘째, 광역자치단체에서 근무하는 공무원에 비해 기초자치단체에 근무하는 공무원들이 자치단체장과 직접 접촉할 기회가 많아 자치단체장이 발휘하는 리더십의 영향을 더 많이 받을 수 있다는 점이다.¹⁾

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 제시하였다.

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 선행연구, 변혁적·서번트 리더십의 비교 등을 제시하였으며, 제2절에서는 집단효능감의 개념과 구성요소 등을 제시하였으며, 제3절에서는 조직몰입의 개념과 구성요소 등을 검토하였다. 제4절에서는 변혁적·서번트 리더십의 유형과 집단효능감과 조직몰입의 관계에 대해서 검토하였다.

제3장은 연구의 설계로 실증분석모형을 설계하고 가설설정으로 구성하였다. 제1절 연구모형의 설계에서는 이론적 배경과 선행연구 결과를 토대로 연구모형설계, 변수의 조작적 정의 및 가설설정을 다루었으며, 제2절에서는 설문지의 구성 및 분석방법을 제시하였다.

제4장에서는 연구의 분석모형에 입각하여 변혁적·서번트 리더십과 집단효능감의 관계, 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입의 관계, 변혁적·서번트 리더십이 집단효능감을 매개변수로 하여 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 실증분석의 결과를 바탕으로 가설을 검증하고 분석결과를 검토

1) 전국 기초자치단체를 대상으로 하는 것이 바람직하나 여러 가지의 제약 요인들로 인해 대구시 기초자치단체만을 조사대상으로 선정한 것은 본 연구의 한계점이 분명하나 지역적 맥락에서 대구시 기초자치단체장에게 필요한 리더십이 무엇인가를 밝혀주는 데서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다. 또한 기초자치단체가 주민생활에 직결되고 리더십의 효과가 주민사회에 직접 나타나기 때문에 기초자치단체를 대상으로 하는 것이 의미가 크기 때문이다.

하였다.

제5장은 결론으로 연구결과의 요약 및 본 연구를 통한 시사점과 한계점 그리고 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

2. 연구의 방법

본 연구의 방법은 문헌연구와 설문조사를 통한 실증적 연구를 병행하였다. 먼저 문헌적 연구방법을 통하여 국·내외의 선행 연구결과와 연구기관의 연구보고서 및 자료, 단행본 등을 수집·분석하여 변혁적·서번트 리더십의 개념과 구성요소 및 유형, 집단효능감과 조직몰입의 개념과 평가기준을 정립하고 이를 토대로 변혁적·서번트 리더십 유형이 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구모형을 설계하고 리더십 간에 어떠한 차이가 있는가를 실증분석 모형을 중심으로 연구하였다.

실증분석에서는 관리자의 리더십 유형과 특징을 파악하기 위해 해당 조직의 관리자와 접촉이 있는 조직원을 무작위로 선정, 설문지를 사용하여 측정하였다. 전체적으로 표본크기는 대구시 기초자치단체에서 8개 조직을 선정하고 각 조직에서 100명씩을 대상으로 하였다.

본 연구의 내용적 범위와 실증적 분석은 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원들의 집단 효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구로 한정하였다. 이에 대해 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 리더십 유형은 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 설정하였다. 현재까지 연구된 리더십 유형은 무수히 많다. 그러나 이러한 다양한 리더십 형태에도 불구하고 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 연구 대상으로 한 이유는 전통적 리더십을 극복하고 행정조직의 개선, 혁신, 조직의 효과성 향상을 위한 새로운 접근법으로 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 강조되고 있기 때문이다. 지방자치제의 도입으로 자치단체장에게 막대한 권한과 책임감이 부여된 오늘날 풀뿌리 민주주의의 현장에서 절실히 요구되는 자치단체장의 지도성으로 볼 수 있다. 변혁적 리더십은 자치단체장 자신이 모범을 보이면서 공무원들의 잠재력과 책임감을 높일 뿐만 아니라 개인적 특성에 따른 역할분담과 지적 자극과 같은 발전적 시각이 강하게 드러나게

하고, 서번트 리더십은 공무원들을 가장 중요한 재원으로 보고 공무원들에게 자치단체장의 모든 경험과 전문지식을 제공하면서 공무원들을 굉장히 중요하게 평가하고 어떤 면에서는 극진하게 섬김으로 인하여 결국 인간존중을 바탕으로 많은 공무원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와주고 이끌어 주는 것으로 이 두 리더십 유형이 오늘날 다양한 자치단체조직 안에서 자치단체장과 공무원간의 조화를 이끌어내는 강력한 조직문화를 형성시키는 근원이 되고 있으며, 나아가 조직의 효과성을 높이는 리더십으로 평가되고 있어 우리나라의 자치단체 조직이 갖는 특성을 가장 잘 반영한 것으로 보기 때문이다.

둘째, 본 연구는 종속변인으로 조직몰입을 설정하였다.

기초자치단체장의 리더십에 관해서는 많은 연구들이 있지만, 본 연구는 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향은 다르다는 가정으로 양자의 관계를 분석하였다. 이러한 양자의 관계의 분석에서 조직몰입 수준을 분석하는 연구는 Meyer와 Allen(1990)의 정서적, 지속적, 규범적 몰입을 중심으로 하였다. 조직몰입에 대한 선행연구를 종합하여 개념을 정리하면 조직몰입은 조직 구성원들이 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속해서 남아 있으면서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 사명감을 가지고 역할을 수행해 가는 과정에서 얼마나 몰두를 하느냐의 정도라고 말할 수 있다. 이러한 개념 정의를 자치단체에 적용하면, 공무원 조직몰입의 개념은 공무원들이 해당 자치단체로부터 이탈하지 않고 계속적으로 남아 근무를 하면서 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 사명감을 가지고 이를 수용하며 조직에 일체감을 가지고 조직을 위해 최선의 노력을 경주 하려는 의지로 정의할 수 있다.

셋째, 본 연구는 자치단체장이 공무원들을 조직몰입 하도록 리더십을 발휘하는데 중요한 매개역할을 할 것으로 기대되는 자치단체장에 대한 공무원의 집단효능감을 설정하였다.

본 연구의 실증적 분석은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 변혁적·서번트 리더십 유형이 집단효능감에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하고, 둘째 변혁적·서번트 리더십 유형이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는

가를 분석하며, 셋째 집단효능감이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하였다. 그리고 넷째, 변혁적·서번트 리더십 유형이 조직몰입에 영향을 미치는데 집단효능감이 매개변수로 어떠한 작용을 하는가를 분석하였다.

따라서 본 연구는 변혁적·서번트 리더십 유형이 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하기 위해 여러 선행연구들 가운데 Bass와 Avolio(1990)의 변혁적 리더십과 Barbuto와 Wheeler(2006)의 서번트 리더십, Riggs와 Knight(1994)의 집단효능감, Meyer와 Allen(1990)의 조직몰입 등의 내용들을 활용하여 설문내용을 재구성하고, 설문조사를 통해 가설을 분석하였다.

본 연구에서 수집된 자료는 다음과 같은 분석과정을 거친다.

첫째, 수집된 자료의 입력 과정에서 오류를 수정하기 위한 자료교정과 수집 자료의 속성 및 기술통계량을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구에 사용된 측정도구의 타당도를 파악하기 위해 각 분야별 요인분석을 실시하였고, 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 이용하였다.

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

넷째, 표본의 특성에 따른 변수의 평균차 검증에 대한 가설검증을 위하여 T-test와 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

다섯째, 본 연구의 실증분석 모형에 따른 이론변수 간의 인과적 모형에 따른 가설 검증을 위하여 다중회귀분석과 경로분석을 실시하였다. 이상의 모든 자료 분석은 SPSS WIN 15.0, Amos 7.0 통계프로그램을 사용하였다.

제 2 장 리더십과 집단효능감 및 조직몰입에 관한 이론의 검토

제 1 절 리더십에 관한 이론의 검토

1. 리더십의 개념

리더라는 용어의 기원은 1300년경까지 거슬러 올라가서 찾아볼 수 있는데 리더라는 용어가 본격적으로 사용되어지기 시작한 것은 불과 200년 전부터이다. 또한 영어에서 리더십이라는 용어가 등장하게 된 것도 최근의 일이다 (Yukl, 1989: 34-37). 리더십에 관한 연구는 지난 수십 년간 조직행동분야의 문헌에서 가장 중요하고 중심적인 연구부분이 되어 왔다. 그럼에도 불구하고 리더십이 무엇이며, 어떻게 리더십을 정의할 것인지는 한마디로 요약하기에는 불가능하다고 하겠다. 그 이유는 리더십을 주장하는 학자에 따라서 그 의미가 다양하게 나타나고 있으며 그 개념조차도 정확히 규정하기가 어려운 용어이기 때문이다.

Stogdill은(1974: 7)은 리더십의 정의가 그 개념을 연구하는 사람들의 수만큼 많다고 말하면서 리더십의 정의를 1) 집단과정의 초점, 2) 퍼스넬리티와 그 효과, 3) 복종을 유도하는 기술, 4) 영향력 행사, 5) 활동 또는 행동, 6) 설득의 형태, 7) 권력관계, 8) 목표달성의 수단, 9) 상호작용 효과 10) 분화된 역할, 11) 구조의 주도과 유지 등의 범주로 요약하고 있다. Koontz & O'Donnell(1959: 661)은 리더십을 “집단목표의 달성을 위하여 자진하여 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 기법 또는 과정”이라고 하였다. Bass(1990a: 11-18)는 리더십의 개념정의에 포함되는 공통적인 요소들을 “집단과정, 퍼스넬리티, 복종을 유도하는 수단, 영향력의 행사, 행위 또는 형태, 설득, 권력관계, 목표달성의 수단, 상호작용의 효과, 분화된 역할, 역할구조의 창출”등으로 요약하고 있다. Hersey와 Blanchard(1993: 83)는 ‘리더십이란 일정한 상황 속에서 목표달성을 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향력을 행사하는 과정이며, 지도자(leader)와 추종자(follower) 및 상황변

수(situation variable)간의 함수관계로서 $L=f(l \cdot f \cdot s)$ 로 나타낼 수 있다'고 하였다. Jago(1982: 315)는 리더십을 “강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것”이라고 하였으며, Northouse(2004: 4)는 “리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정”이라고 하였다.

이와 같은 학자들의 논의를 종합해서 리더십의 정의를 본 연구에서 도출해보면, 리더란 특정조직이나 집단의 목표달성을 위한 행동을 하도록 다른 구성원들에게 영향을 미치는 사람을 말하며, 리더의 영향을 받아 이에 따르는 사람을 추종자라고 한다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 리더십을 “조직의 목표달성에 있어 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 행동할 수 있도록 한 개인이 조직의 성원들에게 영향력을 행사하는 과정”이라고 정의하였다.

2. 리더십 연구의 발달과정

리더십 이론의 발달과정은 각 연구자들에 따라 리더십에 대한 개념과 방법의 선택 등에 의하여 각기 다른 접근방법을 따르고 있다. 리더십에 관한 많은 이론들이 있으나 초기의 이론들과 오늘날의 이론들이 모두 다 그 연구 목적의 초점은 리더십 효과성을 가져오는 요인을 찾으려는 것이었다. 이 요인들을 설명하는 3가지 주요한 접근방법은 특성적 접근(trait approach), 행동적 접근(behavioral approach), 상황적 접근(situational approach)으로 발전되어왔으며, 80년대 이후 새로운 리더십 패러다임을 제시하기 위한 많은 연구들이 제시되고 있다. 일반적인 리더십 이론의 변화과정을 도식화하면 다음 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십 연구접근방법

구 분	연 구 모 형	강 조 점
특성이론 1930·1950년대	개인적 자질 ⇒ 리더·비리더 구별	리더와 비리더를 구별할 수 있는 특성·특징이 분명히 존재
행동이론 1950-1960년대	리더의 행태 ⇒ 성과, 조직구성원, 유지	리더와 부하와의 관계를 중심으로 리더의 행태 스타일을 집중연구
상황이론 1970년 이후	리더의 행태 ⇒ 성과, 만족, 기타 기준에 관련된 변수 상황요인 ⇒ 과업성격, 집단구조 개인적 특성 등의 요인	리더의 유효성은 그의 유형 뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다. 상황에는 리더나 하위자들의 특성, 과업 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 포함

자료: 백기복(2009: 185).

3. 변혁적 리더십의 개념 및 구성요소

1) 변혁적 리더십의 개념

다양한 리더십이론 중에서도 변혁적 리더십은 리더십의 새로운 패러다임이라 할 수 있다. 변혁적 리더십은 기존의 리더와 조직구성원간의 거래관계에만 초점을 둔 거래적 리더십에 대한 비판에서 출발하고 있다. 변혁적 리더십은 목표를 향하고 상위 욕구를 충족시킬 수 있도록 동기를 부여한다. 즉, 변혁적 리더십은 기대 이상의 성과를 도출해 내는 과정으로 부하들에게 장래 비전 공유를 통해 몰입도를 높여 부하가 원래 생각했던 성과 이상을 달성할 수 있도록 동기부여 시키는 리더십을 말한다. 변혁적 리더십이라는 용어는 Downton(1973)의 거래적-변혁적 리더십에 대한 연구에서 처음 사용되었다. 그러나 변혁적 리더십이 리더십 접근법으로서 등장하게 된 것은 정치사회학자인 Burns(1978)에 의해 처음 제시되었으며, 그 후 Bass(1985)가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다.

이후 일반적으로 학자들에 의해 정의되고 있는 변혁적 리더에 대한 대표적인 정의들은 아래 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 변혁적 리더십의 개념 정의

학 자	변혁적 리더십의 개념 정의
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 (1990)	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

자료: 김재득(2008: 120).

아래에서는 이처럼 많은 학자들에 의해 정의되고 있는 변혁적 리더십에 대한 개념들 중에서도 가장 대표적인 학자인 Burns와 Bass의 연구내용에 대해 정리해보고자 한다.

(1) Burns의 변혁적 리더십

정치사회학자인 Burns(1978: 36)는 리더란 '부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 자'로 정의하면서 Downton(1973)에 의해 연구되었던 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 명확히 구분하고 있다. Burns(1978)의 변혁적 리더십 이론은 다른 리더십 이론들이 리더와 하급자 간의 교환관계(LMX)에 기초한 거래적 리더십에 치중되어 있다고 비판하는데서 출발하였고, 이전의 전통적인 리더십을 거래적 리더십으로 범주화시켜 변혁적 리더십과 상대적인 개념에서 거래적 리더십을 비교하여 설명하였다(Yukl, 1989).

Burns(1978)의 연구의 핵심은 Downton(1973)에 의해 연구되었던 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 명확한 구별이라고 할 수 있다. Burns는 거래적 리더십을 ‘리더가 추종자에게 접근함에 있어서 하나는 다른 하나를 위한 교환관계’라고 정의하였는데, 이는 리더십을 리더와 추종자간에 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있는 것으로 모든 조직과 계층에서 일반적으로 나타나는 현상이다.

반면에 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 다른 관점에서 접근하였는데 ‘리더가 추종자들과 함께 리더와 추종자 양자 모두의 동기유발수준과 도덕수준을 높이는 연결 관계를 창조해 가는 과정’이라고 정의하였다.

Burns의 동기유발 수준과 도덕수준은 변혁적 리더십을 형성하기 위하여 Maslow(1954)의 욕구계층이론과 Kohlberg(1973)의 도덕적 발전이론에서 근원하고 있다. Maslow의 욕구계층이론은 인간의 욕구를 5단계로 구분하여 첫 번째 단계인 생리적 욕구에서 마지막 단계인 자아실현 욕구까지로 각 차원의 욕구를 충족하면 상위 차원의 욕구로 전이되어 간다고 주장하는 이론이다. Kohlberg의 도덕적 발전이론은 6단계로 이루어진 발전 단계로 개인의 행동 기준에 대해 첫번째(1,2)단계는 ‘관습 이전 수준’으로 행동결정 기준과 결과수용성 및 욕구충족에 대한 만족에 기초하고 있으며, 두 번째 (3,4)단계는 ‘관습적 수준’으로 권력지향, 규정, 사회적 질서 등에 의해 인정되고 싶은 행동에 기초하고 있고, 세 번째 (5,6)단계는 ‘관습 이후 수준’으로 개인의 적절한 행동은 논리성, 이해성, 보편성, 지속성의 원리들에 의해 지배된다는 이론이다.

Burns(1978)는 Maslow와 Kohlberg의 이론적 통합을 통해 변혁적 리더십이란 리더와 추종자의 고차원적 욕구(Maslow의 욕구계층이론)와 높은 수준의 욕구(Kohlberg의 도덕적 발전이론)를 만족시킬 수 있어야 한다고 주장하였다.

이러한 변혁적 리더십의 대표적 예로 Burns는 마하트마 간디를 꼽았으며, 리더십을 부하의 필요와 욕구의 충족에서 나타나는 것이라고 생각했기 때문에 리더와 부하의 역할관계에 대한 연결고리를 찾고자 하였다.

(2) Bass의 변혁적 리더십

Bass(1990a)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 독립된 연속체가 아닌 단일 선상의 연속체로 설명하여 Burns(1978)의 연구결과를 확장하였다. Bass는 기존의 리더십 연구가 거래적 리더십에 치중하였기 때문에 변혁적 리더십의 도입이 어려웠다는 주장을 제시하면서 구성원들의 성과를 자극하는 변혁적 리더십의 중요성을 강조하였다. Bass의 변혁적 리더십 이론의 핵심은 집단의 더 높은 목적, 사명 그리고 비전을 위해 구성원의 이기성을 극복하도록 구성원들을 자극하고 동기유발을 해주는데 있다. 이러한 리더십 연구는 단순한 리더십의 거래영역에서 탈피하여 새로운 리더십 영역의 특성을 체계적으로 발전시켰다는 점에서 큰 의의를 갖는다고 하겠다.

Bass는 거래적 리더십을 조건적 보상과 예외에 의한 관리의 두 가지 차원으로 규정하고 있으며, 조건적 보상은 모든 구성원을 X이론적 인간관으로 보고 결과에 대한 보상을 조건으로 부하들을 관리하는 것을 의미하며, 이러한 리더는 부하들이 가지고 있는 성취욕구나 무시하는 경우가 많다고 하였다. 그는 기존의 리더십 이론이 조직이 목표 달성과 부하들이 바라는 보상간의 교환만을 강조하는 거래적 리더십이며 이러한 리더십은 구성원들로부터 주어진 의무 이상의 행동 유발이 거의 불가능하다고 보았다. 그러나 변혁적 리더십은 장기적 비전의 제시와 추구로 인해 부하들의 고차원 욕구를 유발하고, 리더와 부하 상하간의 신뢰 분위기 조성으로 개인적 이해를 초월하여 동기를 부여시켜 기대 이상의 성과를 이끌어 내는 리더십이라고 말하고 있다.

또한 Bass는 그의 연구에서 성과 측면에서 볼 때 리더의 욕구보다는 추종자의 욕구에 더 많은 주의를 기울임으로써 성과가 향상될 수 있다는 것을 제시하였으며, 그때 나타나는 변혁적 리더의 행위가 첫째, 특정 목표의 가치와 중요성에 대한 인식 수준을 제고하고, 둘째, 추종자들이 자신들이 속한 조직과 팀을 위해서 자신의 개인적 이익을 초월해서 행동할 수 있도록 감화시키며, 셋째, 추종자들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도할 때 기대 이상의 성과가 나타난다고 주장하고 있다. 이러한 변혁 과정의 행동들은 Bass가 제시한 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 잘 나타나 있다.

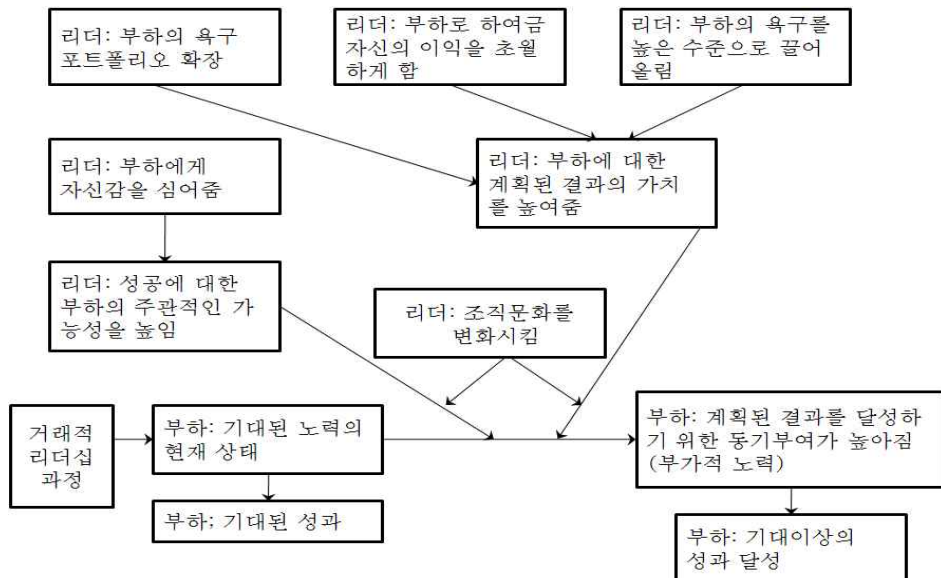
Bass의 이론은 세 가지 측면에서 Burns의 이론과 견해를 달리하고 있는

데 첫째는 추종자의 욕구를 Burns는 리더가 필수적으로 향상시켜야 하는 것으로 보았으나, Bass는 리더가 욕구의 포트폴리오를 확대하는 것으로 보았다. 둘째는 도덕적 리더십에 대한 견해 차이로 Burns는 변혁적 리더십의 필수요소로 기술하고 있으나, Bass는 변혁적 리더십의 변화를 산출해 내는 요인으로 도덕적 선과 악의 변수를 제거하였다. 셋째는 거래적 리더십과 변혁적 리더십과의 관계에 대한 부분으로 Burns는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 배타적 관계에 있으므로 양립하여 나타날 수 없다고 하였지만, Bass는 두 리더십은 배타적 관계가 아니라 양의 차이는 있지만 연속선상에서 나타난다고 주장하였다.

이러한 변혁적 리더십은 추종자들의 동기부여를 통해 기대 이상의 성과를 나타내고자하는 리더십을 말하며 이는 추종자들이 가지고 있는 욕구 수준에 대한 자신감이나 계획된 결과를 위한 욕구에 기초하여 발휘된다.

이러한 동기부여 효과에 대한 리더십 모델은 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 변혁적 리더십의 동기부여 효과



자료: Bass(1985: 4-22)를 참고하여 재구성

2) 변혁적 리더십의 모델

1980년대 중반 Bass는 House(1977)와 Burns(1978)의 선행연구에 기초하여 변혁적 리더십의 새로운 내용을 제시하였다. Bass(1985)는 리더의 욕구보다 부하의 욕구에 더 많은 주의를 기울이며 성과가 바람직하지 못한 상황에서 변혁적 리더십이 적용되어질 수 있다는 것을 제의함으로써, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호독립적인 연속체라기보다는 단일선상의 연속체로 설명하여 Burns(1978)의 연구결과를 확장하였다(Yammarino, 1993: 379-382). 또한 Bass(1985)는 카리스마의 본성과 정서적 요소에 보다 많은 관심을 기울임으로써 카리스마가 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라고 주장을 하였고, 다음과 같은 것들을 행함으로써 부하들로 하여금 기대이상의 업적을 올리도록 한다고 주장하였다. 즉, 변혁적 리더는 ①특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 인식수준을 끌어올리고 ②부하들이 자신들의 조직과 그들이 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만들며 ③부하들이 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다. 변혁과정의 정교한 행동들은 <그림 2-2>에 나타난 것처럼 크게 세 부분으로 나누어지는데, 네 개의 변혁적 요인들, 두 개의 거래적 요인들, 한 개의 비리더십·비거래적 요인 등 일곱 개의 서로 다른 요인들을 통합하고 있다(Bass, 1985, 1990a; Bass & Avolio, 1990).

<그림 2-2> 리더십 전 범위모델



자료: 김남현(2001: 236).

3) 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 개념에 기초하여 관련 연구들의 변혁적 리더십의 구성요들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Podsakoff, Mackenzie, Moorman 및 Fetter(1990)은 변혁적 지도성이 다차원적이라고 전제하고 구성요소를 비전의 설정 및 정교화, 솔선수범, 조직목표의 공유, 높은 성과 기대, 인간적 자원, 지적 자극으로 제시하였다. 또한 Sergiovanni(1990)는 변혁적 리더십의 구성요소를 목표 설정, 권한 위임, 지원적 권력 행사, 과정에 대한 문화적 관리, 공동 가치의 유지와 자유 재량권의 허용, 도덕적 행위 등을 제시하였다. Leithwood(1994)는 변혁적 리더가 추구하는 목표를 협력하는 조직문화의 창조 및 유지, 직원들의 능력 개발의 촉진, 집단 참여에 의한 문제 해결 등이 변혁적 리더십의 구성요소라 하였다. 그 후 연구로 Leithwood와 Jantizi(2000)는 리더의 변혁적 지도성을 조직의 비전과 목표설정, 지적 자극 제공, 개인적 지원 제공, 전문적 수업의 상징화, 과업 수행에 대한 높은 기대, 참여적 조직문화 조성의 6가지 요인을 구성요소로 제시하였다. 또한 Hoy와 Miskel(2003)은 변혁적 지도성의 구성요소로 이상적 영향력, 영감적 동기유발, 지적 자극, 개별적 배려를 제시하였다.

국내의 연구로는 노종희(1996)는 비전 설정 및 공유, 인간존중, 지적 자극, 높은 성과 기대, 목표 수용, 솔선수범, 조직문화 창조, 집단 참여 허용으로 진단목록을 작성하여 리더의 변혁적 지도성 육성 방안을 연구하여 제시하였으며, 최연인(2005)은 개별적 배려, 지적자극을 구성요소로 설정하였다. 이처럼 변혁적 리더십과 관련되는 리더 행동들은 학자들의 개인적 관점에 따라 다르게 제시되어 왔는데 이는 변혁적 리더십이 본질적으로 다차원적인 개념이기 때문이다(Podsakoff, Mackenzie, Moorman., & Fetter, 1990).

본 연구에서는 Bass와 Avolio(1990)가 제시한 변혁적 리더십의 구성요소를 사용하고자 한다. Bass와 Avolio는 변혁적 리더십은 추종자들의 성과와 관련되어 있으며 추종자의 욕구 및 잠재력을 최대한 개발하는 것도 관련되어 있다고 한다. Bass와 Avolio는 변혁적 리더십의 구성요소를 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 등 세 가지를 제시하고 있다.

(1) 카리스마(Charisma)

카리스마는 변혁적 리더십의 대표적인 특성을 나타내는 하위변인이며, 카리스마의 학문적 기원은 독일의 사회학자인 Weber에서부터 비롯되었다. 그는 관료제이론을 체계적이며 포괄적으로 제시하면서 카리스마적 권한을 언급했으며, 이것은 관습이나 합리적인 체계에 의한 것이 아닌 비범하고 초인간적인 존재로서 특정 개인의 호소력에 의해 정당성을 획득하는 권한의 형태로 설명하였다. House(1977)는 카리스마적 리더를 개인적 역량에 의하여 부하들에게 막대한 영향력을 미칠 수 있는 사람으로 정의하고, 카리스마적 지도자는 그렇지 않는 지도자보다 높은 지배욕구, 강한 자신감, 자기 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다.

이러한 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.

(2) 개별적 배려(individual consideration)

Bass(1990a)는 조직에서 발생하는 많은 정보를 소유하는 리더는 하위자들에게 충분한 정보를 전달해 줌으로써 개별적 배려가 이루어질 수 있다고 하였다. 리더가 소유한 정보를 일방적으로 전달하는 것보다는 양방향의 대화를 통하거나, 문서화된 형태보다는 직접적인 대면과 같은 방법을 통해서 하는 것이 효과적일 것이다.

개별적 배려는 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 배려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 이러한 리더행동들은 부하들의 자아상을 확립하면서 부하들의 정보화에

대한 요구를 충족시킴으로서 책임 의식을 갖도록 만들어 주며, 부하들의 능력을 발달시킨다. 따라서 리더들은 부하들을 친근하고, 비공식적으로 대해주며 부하들보다 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 준다. 이러한 개별적 배려는 부하가 지도자에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 제 상황 속에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있도록 중요한 측면으로 여겨져 왔다. Bass는 개별적 배려는 비공식적이며 호의를 갖고 부하를 대하는 등 개인의 자기 이미지와 정보에 대한 욕구, 개인의 특성과 특별한 욕구의 충족 등을 통하여 변혁적 과정을 촉진시킨다고 기술하고 있다.

(3) 지적 자극(intellectual stimulation)

지적자극은 리더가 새로운 아이디어를 도입하여 창의적인 관점을 개발하고 부하들을 격려해서 도전의식을 느끼게 하는 것으로 지적자극의 범주에 포함되는 속성이다. 하위자들을 지적으로 자극시키는 리더는 현 상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전의 관점에 대비시킨다. 또한 부하들로 하여금 당면 문제에 대해 개념화 하고 이해하는 능력을 키우도록 하고, 부하들로 하여금 새로운 방식으로 사고하도록 만들며, 이전에는 당연하다고 생각하고 있던 사안들에 대해 다시 생각하도록 만든다. 이를 위해 사물의 핵심적인 사항에 집중시켜 명료하게 해 줌으로써 현실에 대한 이해를 도와준다. 즉, 해결해야 할 문제를 일목요연하게 재구성해 줌으로써 고정관념에서 벗어나도록 하는 것이다. 이런 관점에서 볼 때, 리더가 풍부한 지식을 소유하고 있다는 것과 그러한 지식을 활용하여 부하들을 자극한다는 것은 전혀 다른 문제가 될 수 있다. 다시 말해 부하들을 지적으로 자극시키는 능력은 리더의 역량과 관련될 수 있지만, 지적 자극을 가하는 효과적인 방법은 상황(리더역량, 부하역량, 조직상황)에 따라 달라질 수 있다고 볼 수 있다.

이러한 지적자극은 창의적인 관점에서 부하들을 고무시켜 진취적 의식을 느끼도록 하는 것이며, 어떤 사안에 대해서 문제 해결법을 제시함으로써 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(강영순 · 김영훈, 2002: 114-130).

지적자극의 변인에는 사려 깊은 사고력, 지적능력의 활용, 새로운 아이디어를 획득하도록 요구하며, 새로운 방식의 업무처리, 다양한 시각의 요구 등이 있다(신재흡, 2000: 32)

4) 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, 1990).

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(1990)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(1990)가 MLQ의 축소판으로 개발한 MLQ-6S를 토대로 측정하고자 한다.

5) 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 대

한 대표적인 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Downton(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 인간행동과 윤리적 향상의 수준을 고무시킨다는 점에서 궁극적으로 도덕적이 된다. 그래서 양쪽 모두에게 변혁적 효과를 가져온다.

Bass(1985)는 미 육군장교 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 하위변수와의 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 및 Terborg(1995: 319-333)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 희

생을 기꺼이 감수하려고 한다는 것이다. 또한 DeCotiis와 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 찾으려 하며 더 높은 수준으로 이끈다. 변혁적 리더십의 결과는 상호 자극의 양방향 관계이며 단지 추종자들의 순종이나 승낙뿐 아니라 성취한 목표를 꾀안도록 개인적인 헌신을 불러일으킨다. 변혁적 리더십은 도덕적으로 서로 의존할 수 있도록 리더와 추종자 모두의 역할을 변화시키며 공동의 목표를 성취하기 위해 상호적 헌신 안에서 형성된다고 하였다.

한편 국내의 연구결과들을 보면, 이창원(1999: 271-286; 2000: 139-146)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: 217-239) 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, 지속 몰입에는 부(-)의 영향을 미쳤다고 한다. 반면, 우리나라 정부투자기관 중 종업원 수 1만 명 이상의 공사 3곳을 선택하여 조사한 김병식(1997: 40-55)의 연구에서는 상사의 변혁적 리더십 행동이 근로자의 정서적 몰입에 유의

한 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·최종묵(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 실증연구하였다. 연구결과, 변혁적 리더십이 직무태도와의 관계에서 직무태도의 하부요인(직무만족, 갈등지각, 이탈의도) 모두에 유의한 상관관계가 있고 특히 카리스마는 직무만족과 이탈의도에 영향이 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.

변혁적 리더십 연구 중 대구지역을 대상으로 한 연구들로는 성영태(2006)가 대구광역시 기초자치단체를 중심으로 기초자치단체장의 리더십 유형이 임파워먼트를 매개변수로 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였으며, 이금숙(2009)의 연구에서는 대구광역시 기초자치단체를 중심으로 변혁적 리더십과 팔로어십의 관계가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하였다. 또한 박영이(2010)는 대구지역병원 수간호사의 변혁적 리더십과 간호사의 조직몰입과의 관계에 대해 연구하였다.

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: 99). 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, 1990b). 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.

국·내외 선행연구들을 종합해보면 상관의 리더십이 변혁적일수록, 즉 상관이 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극으로 동기를 부여할수록 부하들의 조직효과성은 향상된다고 할 수 있다.

변혁적 리더십에 학자들의 기존 연구를 요약 정리하면 다음 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 변혁적 리더십에 대한 선행연구

연구자	연구내용
Bass(1985)	미 육군장교 및 기업체의 감독자 대상으로 변혁적 리더십 측정, 부하가 변혁적 리더십 높게 인식할수록 유효성 증가
Mottaz(1989)	변혁적 리더십의 개별적 고려가 부하의 조직몰입 고취
Koh, Steers, & Terborg(1995)	변혁적 리더십이 다른 리더십에 비해 조직몰입 수준을 증가 시킴
이덕로(1994)	변혁적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입의 관계는 정(+)의 상관관계 가짐
이창원(1999)	지방자치단체장의 변혁적 리더십 강할수록 조직의 효과성은 높아짐

연구자	연구내용
남상화·전오진 (2001)	상사가 변혁적일수록 부하공무원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향 미침
김정훈(2004)	파출소장의 변혁적 리더십이 부하들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침
이영균·최종묵 (2004)	공기업직원을 대상으로 변혁적 리더십이 정서몰입에 정(+)의 영향을 미침
성영태(2006)	기초자치단체장의 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침

4. 서번트 리더십의 개념 및 구성요소

1) 서번트 리더십의 개념

지식·정보사회의 도래로 급변하는 조직 환경 변화에 대하여 다양한 리더십 이론들이 제시되고 있다. 이러한 다양한 리더십 이론들 중 최근 가장 주목받고 있는 리더십 개념 가운데 하나가 서번트 리더십이다.

서번트 리더십은 종전까지 서로 상반된 개념으로 인식이 되었던 서번트와 리더가 합쳐진 것으로, 리더가 부하의 성장을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 Greenleaf(1970)의 ‘리더로서의 서번트(The Servant as Leader)’에서 소개된 이후 이론적으로 정립되기 시작하였다.

Greenleaf는 Hesse의 ‘동반순례’라는 작품에 등장하는 Leo라는 인물을 통해 서번트 리더십의 개념을 설명하였다. Greenleaf는 그의 저서에서 모든 인간은 서번트적인 성격을 갖고 있다고 가정하였다. 다만, 이러한 성격이 여러 환경에 의하여 발현되지 않을 뿐이라고 주장하고, 이러한 본성적인 서번트적 성격의 회복이야말로 말로 인간성 회복이라고 주장하였다. 그에 의하면 자신이 서번트라는 생각에서 출발하는 리더가 바로 서번트 리더라고 하는데 이는 진정한 리더는 먼저 다른 사람들에게 봉사하는 가운데 리더로서의 역할을 수행하기 때문이라고 설명하고 있다. 또한 Greenleaf는 서번트는 ‘사람들 모두가 천성적으로 지니고 있는 한 개인이 다른 사람을 돕고자 하는 욕구’라고 했으며, 인간의 내면을 보면 서번트의 천성이 먼저이고 리더는 그 다음의 문제라고 주장하고 있다. 즉, Greenleaf는 서번트 리더십은 ‘타인

을 위한 봉사'에 초점을 두고 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기며 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'이라고 정의하였다. 따라서 서번트 리더십은 본성적으로 남을 섬기려는 마음과 인간 내면에 깃들여 있는 박애와 이타성에 기초한 봉사욕구라고 정의되는 것이다.

이러한 서번트 리더십은 기존의 전통적 리더십과 상반되는 개념으로, 전통적 리더는 자신이 리더라는 것을 앞세워 권한과 책임을 독점하고 부하에 대하여 복종을 요구하였다. 그 결과 부하들은 규정대로 정해진 방법에 따라 계획된 업무만 처리하는 수동적인 자세를 취하게 되며, 다양성이나 창의성 보다는 지시된 업무의 처리에 더 익숙해져 지금의 환경과 같이 창의성과 유연성이 요구되는 복잡한 환경에서는 좋은 성과를 거두기가 어렵게 된다. 하지만 서번트 리더십은 리더가 부하를 존중하고 그들에게 기회를 제공함으로써 조직과 조직구성원이 성장하고 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 이끌어가는 리더십이다.

많은 학자들의 연구를 통해 정의되었던 서번트 리더십의 개념들을 살펴보면, 서번트 리더는 새로운 리더십의 핵심으로 조직과 구성원의 목표가 균형을 이루는 가운데 구성원 각자를 팀 리더의 일부로 봄으로써 자율성과 공동체 의식, 주인의식을 갖도록 내재적인 의미를 부여하며 이들은 지시보다는 조언과 대화를 중요한 관리도구로 사용하기 때문에 서번트 리더십이 발휘되는 조직은 구성원의 일체화와 공감대 형성을 통하여 조직의 목표를 달성하게 된다고 하였다. 또한 Drucker(1993)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(1990b)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 고취시

키는 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; Sims, 1997).

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, 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. 또한 Sims(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. Boyer(1999)는 서번트 리더십을 ‘섬세하며, 경청하는 리더, 구성원들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더’가 갖는 리더십이라고 정의하였다. Boyer는 서번트 리더를 구분해 내기 위한 기준으로 서번트 리더를 ① 질문하며 이해하려고 노력하는 사람, ② 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, ③ 부하를 존중하는 사람, ④ 도덕성을 갖춘 신뢰할 만한 사람, ⑤ 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, ⑥ 관계와 공동체를 형성하는 사람, ⑦ 부하의 가능성을 신뢰하는 사람이라는 7가지 특성을 제시하였다. Spears(2002)는 서번트 리더십이 타인에 대한 봉사와 업무에 있어서 전체론적인 접근, 집단 의식의 형성, 의사결정에 있어서의 힘의 공유를 강조하는 리더십이라고 주장하고 있다.

국내의 연구로 이관웅(2001)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. 또한 박우순(2003)은 서번트 리더십을

전통적 리더십의 대안적 의미로 직원들의 개인적 성장을 통한 조직의 질적 개선을 시도한 새로운 리더십 스타일이라고 주장하고 있다.

이와 같이 서번트 리더십은 전통적 리더십과는 다른 차이점을 가지고 있다. 전통적 리더십간의 차이점은 서번트 리더십도 마찬가지로 권위나 지위, 특권에 대한 이슈를 다루고 있지만 서번트 리더십은 전통적 리더십에 비해 리더가 주어진 권한을 활용해 부하들의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이라는 것이다. Bass(1990a)는 전통적 리더십과 서번트 리더십의 차이를 자원에 대한 인식측면, 조직의 생산성 측면, 조직구성원에 대한 믿음과 임파워먼트, 투자와 커뮤니케이션 방법이라는 네 가지 측면에서 비교하였다.

첫째, 자원에 대한 인식측면에서 전통적 리더십은 조직구성원을 자신이 활용할 수 있는 자원 중 하나라고 생각하고 조직구성원들은 자신이 지시한 것의 결과를 만들어 내는 대상으로서 리더는 일의 결과와 추진과정 및 방법에 관심을 두었다. 반면에 서번트 리더십은 조직의 목적을 달성하는데 가장 중요한 자원이 조직구성원이라고 생각하고, 리더의 역할을 조직구성원들의 성장을 도와주고 능력을 육성시키는 것이라고 규정하였다.

둘째, 조직의 생산성 측면에서 전통적 리더십은 가시적이며 양적인 기준을 중심으로 평가함으로써 인간보다는 업무를 중시하였다.

셋째, 조직구성원에 대한 믿음과 임파워먼트에 있어서 전통적 리더십은 조직구성원들이 비판이나 반대의견을 무시하는 경향이 있고, 리더 자신의 경험과 지식이 조직구성원의 지식보다 우위에 있다고 믿는다. 그러나 서번트 리더십은 조직구성원들의 판단을 존중하고 권한을 위임함으로써 조직구성원의 능력을 믿는다.

넷째, 커뮤니케이션 방법에 있어서 전통적 리더십은 상의하달식의 일방적 커뮤니케이션이라고 본다면 서번트 리더십은 목표수립 과정에서 조직구성원들과의 커뮤니케이션을 활성화시킴으로써 모든 정보를 공유하고 조직구성원들의 어려움을 경청하는 쌍방향 커뮤니케이션 방법을 사용한다.

이와 같은 전통적 리더십과 서번트 리더십의 차이점은 다음 <표 2-4>와 같이 비교·제시하였다.

<표 2-4> 전통적 리더와 서번트 리더의 특징 비교

범주	전통적 리더십	서번트 리더십
관심 영역	• 일의 결과 • 추진과정 및 방법	• 일 추진 시 장애요인 • 추진 시 필요한 지원 및 코칭
가치관	• 자기 중심적 가치관 가진 감독자 • 자기 기준에 의한 지시와 감독	• 사람을 믿는 개방적 가치를 가진 코치 • 긍정적이고 유머 감각을 갖추려는 노력
사람	• 여러 자원 중 하나 • 과제가 우선 • 사람은 시켜서 결과를 만들어 내도록하는 대상	• 가장 중요한 자원 • 사람이 우선 • 사람은 도와주어야 할 성공과 성장의 대상
관계의 질	• 상명 하복 • 자신의 이미지 부각	• 존중과 관심 • 함께 라는 공동체 이미지 강조
추진 방식	• 자기 방식 강조 • 부하는 상사의 방식대로 상사가 원하는 것을 원하는 시간에 수행 • 상사 중심의 기준	• 추진방식에 대한 아이디어 구함 • 부하는 아이디어를 제안하고 검토·평가하여 활동을 공유 • 다양한 추진방법을 인정
생산성	• 시간과 경비, 생산량 • 과제 중심의 사고 및 측정 • 결과 중심의 사고	• 부하들의 자발성 정도 • 자발성에 기초한 권한 위임 • 구성원들이 필요한 일을 적기에 수행할 것이라는 믿음
갈등 해결	• 갈등과 분쟁에 대한 조정 • 판단자의 입장에서 정리	• 스스로 해결하는 과정을 도움 • 구성원들 간의 커뮤니케이션 능력을 육성해줌
시간 관념	• 시간이 항상 없음	• 스스로 시간을 만들
경쟁의 시각	• 내부 경쟁을 조장 • 경쟁메커니즘을 고안하고 활용	• 지나친 개인 경쟁 경계 • 모두 잘 할 수 있다는 신념
평 가	• 최종 결과 중심의 평가 • 재무적 성과 중심의 사고	• 노력 정도에 대한 평가 • 일의 결과, 개개인이 성장의 결과

자료: 이영희(2008: 26)에서 재인용

위의 서번트 리더십의 특성을 토대로 이관웅(2001)은 서번트 리더의 특성에 대해서 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 서번트 리더는 리더로서 자신을 서번트 또는 지원자로 인식한다. 둘째, 서번트 리더는 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라고 인식한다. 셋째, 서번트 리더는 늘 학습하는 태

도를 보인다. 넷째, 서번트 리더는 먼저 경청한다. 다섯째, 서번트 리더는 설득과 대화로 업무를 추진한다. 여섯째, 서번트 리더는 조직이 커뮤니티를 형성하도록 한다. 일곱째, 서번트 리더는 권한 위임을 통해 리더십을 공유한다.

이상에 살펴본 바와 같이 서번트 리더십은 인간존중을 바탕으로 조직구성원들이 업무를 수행하는데 있어 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이며 조직구성원들이 공동의 목표를 이루어 나가는데 있어서 정신적·육체적으로 지치지 않도록 상호협력과 원조환경을 조성해주고 도와주는 리더십이다(최남례, 2005: 46).

따라서 본 연구에서는 이상의 선행 연구를 바탕으로 서번트 리더십이란 리더가 구성원을 가장 중요한 재원으로 보고, 부하들을 섬기며, 그들에게 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공해서, 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하였다.

2) 서번트 리더십의 구성요소

서번트 리더십은 많은 학자들에 의해 연구되었는데 이는 대부분 교육학 분야에서 이루어졌다. 이처럼 서번트 리더십에 대한 연구가 활발하게 진행됨에 따라 연구도 세분화되고 있으며, 서번트 리더십의 구성요소에 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)는 이러한 Greenleaf(1970)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), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building)으로 서번트 리더십의 구성 요소를 10가지로 제시하였다. 10가지의 구성요소는 다음과 같다.

첫 번째, 경청은 구성원의 의견에 관심을 갖고 집중해서 듣고 구성원의 생각과 느낌을 진지하게 수용하는 리더의 행동 특성으로 다수의 구성원들의 의견을 듣는 가운데 문제의 핵심이나 대안을 파악할 수 있기에 경청을 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이라 할 수 있다(Greenleaf, 1970; Buchen, 1998).

두 번째, 공감은 상대방의 입장에서 생각해 보는 것이라 할 수 있으며 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 리더의 행동 특성으로 구성원이 필요한 것이 무엇인가를 파악하여야 한다. Greenleaf(1970)는 구성원의 노력과 성과가 불만족스럽다 하더라도 구성원을 한 인간으로 인정하고 받아들여야 한다고 주장했다.

세 번째, 치유는 업무로 인한 건강의 악화, 가족을 포함한 동료 및 구성원들과의 관계 악화와 같은 상처로부터 구성원들의 정서적 감정과 업무적 스트레스를 경감시켜주는 리더의 행동 특성이다. 다시 말하면 구성원들의 감정적 아픔과 좌절감이 치유될 수 있도록 돕는 것이 바로 치유라는 것이다(Greenleaf, 1970; Spears, 1995).

네 번째, 설득은 리더로서 권위, 지시 그리고 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 리더의 행동 특성으로 Greenleaf(1970)에 따르면 리더의 3가지 권력인 강압, 조정, 설득 중 서번트 리더가 사용하는 권력이 바로 설득이라고 주장하였다. 이를 통해 구성원들은 하나의 공동체로서 인식하게 되고, 구성원 개개인이 주인의식과 더불어 참여를 통해 성과를 향상시킬 수 있다.

다섯 번째, 인지는 똑같은 상황에서도 구성원보다 더 많은 것을 깨닫고 전체적 환경과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단하는 리더의 행동 특성이다. 이에 대해 Greenleaf(1970)는 인지가 더 나은 통찰력과 비전

제시에 도움이 된다고 하였다.

여섯 번째, 통찰은 과거의 경험과 직관을 바탕으로 현재와 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력을 말하는 것으로 과거의 경험만으로 미래를 알 수 없기에 직관 및 통찰력이 필요하다. 리더에게 이러한 직관 및 통찰력이 필요한 이유는 이를 통해 미래에 대한 비전을 제시할 수 있기 때문이다.

일곱 번째, 비전 제시는 리더는 비전을 제시하고 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해주어야 하므로 미리 앞을 보고 방향을 설정해주는 리더로서의 본질적 의무이다.

여덟 번째, 청지기 의식은 어떤 의사결정이나 행동을 할 때 그 결과가 구성원에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위를 의미한다. 청지기 의식은 표면적으로 드러나는 것이 아니므로 리더가 청지기 의식을 가지고 있는지의 여부를 판단하기가 어렵다. 서번트 리더는 조직의 성과 창출과 구성원들의 성장 혹은 구성원들이 업무를 통해 보람을 찾을 수 있도록 해주어야 한다.

아홉 번째, 구성원의 성장은 구성원들이 능동적으로 일할 수 있도록 지원하며 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있도록 기회를 제공하는 행위이다. Greenleaf(1977)는 조직 구성원의 성장을 강조하였는데 이 성장은 새로운 일을 시도하고 그 일에서 성취감을 얻을 때 이루어지는 것으로 하나의 학습과정이라고 하였다. 이를 위해 구성원이 바라는 목표와 기대치를 명확히 한 후, 업무 수행에 필요한 기본적 방법과 규칙을 가르쳐주고 구성원 스스로 업무를 수행할 수 있는 재량권을 주고 외부의 간섭을 막는 등의 지원을 통해 구성원들이 역량을 최대한 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 지원하여야 한다. 이러한 기회를 제공하고 이를 통해 학습할 수 있는 기회를 제공하는 것이 구성원의 성장에 중요하다고 하였다.

열 번째 공동체 형성은 구성원들이 하고 있는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이 공동체라 정의하였으며, Senge(1995)는 서로의 관점에서만 주장하는 것이 아닌 서로의 관점에서 대화를 통해 공동체가 형성된다고 주장하였다. 이러한 유대 관계 형성을 위하여 서번트 리더는 구성원간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하여 강한 공동체 의식을 만

들어 가도록 노력해야 한다.

Spears(1995)가 제시한 이 개념은 지금까지 서번트 리더십을 연구하는 사람들에게 근간이 되고 있다. 10가지 서번트 리더십의 특성에 대한 설명은 아래 <표 2-5>에서 정리하였다.

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. 한편 Sims(1997)는 서번트 리더십 차원을 솔직한 대화, 상대의 입장을 이해, 공유 비전의 촉진, 타인의 필요를 위한 노력, 성장, 공동체 형성과 협력 장려 등으로 구분하였다.

<표 2-5> 서번트 리더십의 하위행동 특성

하위 행동	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)의 연구에서 수정

또한 Boyer(1999)는 서번트 리더를 섬세하며 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더로 정의하였다. 그는 서번트 리더를 구별해 내기 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.

서번트 리더십의 하위 차원에 대한 학자들의 선행연구는 <표 2-6>에서 정리하였다.

<표 2-6> 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: 정성현(2007: 29-32)

본 연구에서는 서번트 리더십의 실증연구를 위해 Barbuto와 Wheeler(2006)가 개발한 측정도구를 사용하고자 한다. Barbuto와 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 속성들

이기도 하다(Akuchie, 1993; Farling, Stone, & Winston, 1999; Graham, 1991; Polleys, 2002).

소명에 대한 추가적인 설명을 보면, Avolio와 Locke(2002)는 리더가 조직과 조직구성원들에게 가장 큰 영향력을 행사하기 위해서는 이타심이 필수라고 하였고, Choi와 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.

Barbuto와 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, 설득, 조직의 청지기 정신(organizational stewardship)과 같은 5개의 하부요인을 추출하였다. 5개의 하부요인에 대한 자세한 설명은 다음과 같다.

(1) 이타적 소명

이타적 소명(altruistic calling)은 다른 사람들의 삶에서 긍정적인 차이점을 만들고자 하는 리더의 마음 속 깊이 자리 잡은 소망이라고 정의할 수 있다. 그것은 살아가면서 타인을 여유롭게 대하는 모습으로 나타난다. 왜냐하면 그것의 궁극적 목적은 타인에 대해 봉사하는 것이라서 이타적(利他的) 소명(召命)을 가진 리더들은 다른 사람들의 이익을 리더인 그들 자신의 것보다 앞에 두고 있으며, 조직 내에서 부하들의 요구를 충족시키기 위하여 지속적인 노력을 하게 된다.

(2) 감정적 치유

감정적 치유(emotional healing)는 고통과 어려움에 처한 부하들에게 정신적 회복을 지원하는 리더의 몰입과 기술이라고 정의할 수 있다. 감정적 치유를 사용하는 리더들은 상호간에 감정을 교환하며 부하의 의견을 진지

하게 경청할 뿐 아니라 그 치유과정에 헌신성을 보여줌으로써 구성원들을 지지자로 만들기도 한다. 또 감정적 치유에 관여된 리더들은 구성원들이 개인적인 이야기나 직장에 관련된 예민한 것들을 이야기하는데 아무런 문제가 되지 않도록 환경을 만들기도 한다. 조직에서 개인적으로 마음의 어려움을 경험했던 부하들은 감정적 치유에 탁월한 능력을 가진 리더에게 다가가게 될 것이다.

(3) 지혜

지혜(wisdom)는 고전적인 철학자들에 의해서도 유사하게 설명된 바 있는 바 있는 주변 환경에 대한 인식과 진행되는 업무의 결과를 예견하는 능력이 조합되어진 개념으로 정의할 수 있다. 이들 두 가지 특성들이 조합되었을 때, 리더는 주변 환경과 그것들을 통해 발생하는 숨겨진 의미를 이해할 수 있으며, 이를 통해 의미 있는 단서를 도출해 낼 수 있다. 우수한 지혜를 가진 리더들은 하나의 현상과 관련된 요소들과, 이들의 배경에 대해서 예민하게 관심을 두고 있으며 미래를 예측하는 성향을 가지고 있다(Bierly, Kessler, & Christensen, 2000).

(4) 설득

설득(persuasion)은 리더가 조직의 구성원들에게 업무를 통해 지적인 체계와 사례 깊은 논리적 근거를 사용하는 정도라고 정의할 수 있다. 설득에 능숙한 리더는 조직원들에게 나아가야 할 방향을 적합하게 제시할 수 있으며 보타 큰 가능성들을 만들어 나가고, 이러한 기회를 구성원들에게 전달할 때 부하들이 따르지 않을 수 없도록 하는 능력을 가지고 있다. 그들은 구성원들이 조직의 장래를 그려 볼 수 있도록 장려시키고 설득하며 어떠한 일을 할 수 밖에 없는 이유들을 제공한다. 특히 Barbuto와 Wheeler(2006)는 ‘설득적 매핑(persuasive mapping)’이라는 용어를 사용하고 있는데, 이는 각각의 조직 구성원들에게 자신에 맞는 분야를 대화와 설득을 통해 원하는 분야로 이끌어 간다는 것을 의미한다.

(5) 조직의 청지기 정신

조직의 청지기 정신(organizational stewardship)은 리더가 공동체개발, 프로그램 및 봉사활동을 통하여 조직이 사회에 긍정적인 기여를 하도록 준비시키는 것이라고 정의할 수 있다. 조직의 청지기 정신은 공동선(共同善)을 위해 조직이 해야 할 책임에 대한 윤리나 가치를 말한다. 또 공동체를 위해 뭔가를 되돌려 주고, 기존의 것 보다 나은 것을 남기려는 몰입정신을 반영하여 이에 따른 전략과 의사결정을 확실히 하는 것을 포함한다. 그들은 또한 작업장에서 공동체 의식을 함양시키며 긍정적인 유산을 남길 수 있도록 준비한다.

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 조직의사결정 구조가 수평적 구조로 변화되었고 신뢰와 조직만족도가 높아졌다고 발표하였다. Taylor-Gillham(1998)은 교육종사자 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 상관관계가 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(1999)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 조직효과성의 관계를 분석한 결과 상사의 리더십이 서번트 유형 일수록 직무만족, 조직몰입, 그리고 업무의 충실성에

더 큰 영향력이 있음을 보고하였다.

배언철(2007)은 일반 직장인 300명을 대상으로 한 서번트 리더십 관련 연구에서 김영희(2004)와 동일한 측정도구를 사용하여 4개의 하위요인을 추출하였으며, 실증분석을 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(2007)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.

4) 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 비교

(1) 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 개념적 요인

이상으로 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 개념과 선행연구에 대해 살펴보았다. 즉, 변혁적 리더십이란 조직의 비전을 공유하고 조직 내 신뢰의 분위기를 조성하여 구성원 상호간의 조직 중심적 관계를 형성함으로써 추종자의 개인적 가치를 조직의 비전과 목표를 발전 혹은 변환시키는 것이다.

Smith, Montago 및 Kuzmenko(2004) 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 개념적 차이에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 조직 목표에 집중하는 반면에 서번트 리더십은 추종자에 보다 집중한다고 전제하고 두 리더십 이론의 개념적 차이에 관하여 연구하였다. 즉, 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 개념적으로 유사한 공통점을 갖고 있음에도 불구하고 두 리더십 이론의 차이점을 구분하고 있다. 그들 연구의 결론은 서번트 리더십은 추종자와 같이

사람 중심적이라는 점에서 조직의 목표에 집중하는 변혁적 리더십과 차이가 있다고 주장하였다.

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의하여 출발한 개념으로서 Bass(1985)에 의해 개념적 완성을 이루었다. 일반적으로 변혁적 리더는 조직의 비전을 공유하고 조직 내 신뢰의 분위기를 조성하여 구성원 상호간의 조직 중심적 관계를 형성함으로써 추종자의 개인적 가치를 비전과 목표로 발전 혹은 변환 시킨다.

Avolio와 Perry(1981)는 변혁적 리더십의 구성 요소들을 네 가지로 주장하였다. 첫째, 추종자들의 정신적인 측면에 강한 영향력을 미치는 카리스마(charismatic influence) 또는 이상적 영향력(idealized influence) 둘째, 개별적 고려(individual consideration) 셋째, 지적 자극(intellectual stimulation) 넷째, 영감적 동기부여(inspirational motivation) 등이다. 즉, 변혁적 리더는 명확한 비전을 수립하고 비전 실현을 위한 방법을 제시하며 동시에 비전실현을 위한 효과적인 권한 위임을 제공한다. 이상과 같이 변혁적 리더십의 구성 요소와 개념적 요인들을 요약하면 다음 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 변혁적 리더십의 구성요소와 개념적 요인

변혁적 리더십 구성 요소	개념적 요인
카리스마(이상적 영향력)	비전, 신뢰, 존경, 위험 공유, 통합, 모델링
개별적 고려	개인적 관심, 멘토링, 경청, 권한 위임
지적자극	이성, 문제해결
영감적 동기부여	목표에 대한 몰입, 커뮤니케이션, 열정

자료: 김용진(2010: 46)

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)가 주장한 개념으로써 서번트 리더는 다른 사람의 욕구에 부응하는 것으로 출발하며 리더의 관심이나 이해관계 보다는 다른 사람의 관심과 이익에 초점을 둔다. 즉, 서번트 리더는 이타주의

적 행위를 가장 중요한 덕목으로 채택하고 있는 것이다. 서번트 리더의 가장 중요한 역할은 다른 사람을 도와주고 그들의 욕구를 채워주는 것이다. 또한 서번트 리더는 다른 사람의 발전과 성장을 촉진시켜주는 것이다. 아울러 서번트 리더는 다른 사람에게 비전을 제시하고 추종자들에게 영향력을 발휘하여 그들로 하여금 신뢰와 믿음을 창출한다는 것이다(Farling, Stone, & Winston, 1999). 이상과 같은 서번트 리더십의 구성 요소와 개념적 요인들을 정리해보면 다음 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 서번트 리더십의 구성요소와 개념적 요인

서번트 리더십 구성요소	개념적 요인
비전	커뮤니케이션
정직, 성실	신뢰성
신뢰	적성
서비스	청지기 의식
모델링	가시성
개척 정신	영향, 설득
타인 존중	경청, 격려
권한 위임	가르침, 위임

자료: 국승호(2009: 45)

(2) 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 공통점과 차이점

이상의 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 구성요소와 개념을 바탕으로 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 공통점과 차이점을 살펴보도록 하겠다. 먼저 다음의 <표 2-9>를 보면 Graham(1991)은 카리스마 리더를 설명하면서 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모델을 비교하고 있다.

<표 2-9> 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모델의 비교

구분	변혁적 리더십	서번트 리더십
카리스마의 원천	리더 훈련과 기술	겸손, 정신적인 통찰력
상황	일방향적인 힘	상호관계적인 힘
카리스마적 재능의 본질	조직에 대한 비전, 인적자원 관리에의 능숙함	섬김에 초점을 둔 삶의 방식의 실행과 비전
추종자들의 본질	고양된 동기, 추가적 노력	리더의 섬김에 대한 모방
카리스마의 결과	리더 혹은 조직의 목표 달성, 구성원의 개인적 발전	구성원의 자율성과 도덕적 발전, 공동선의 강화

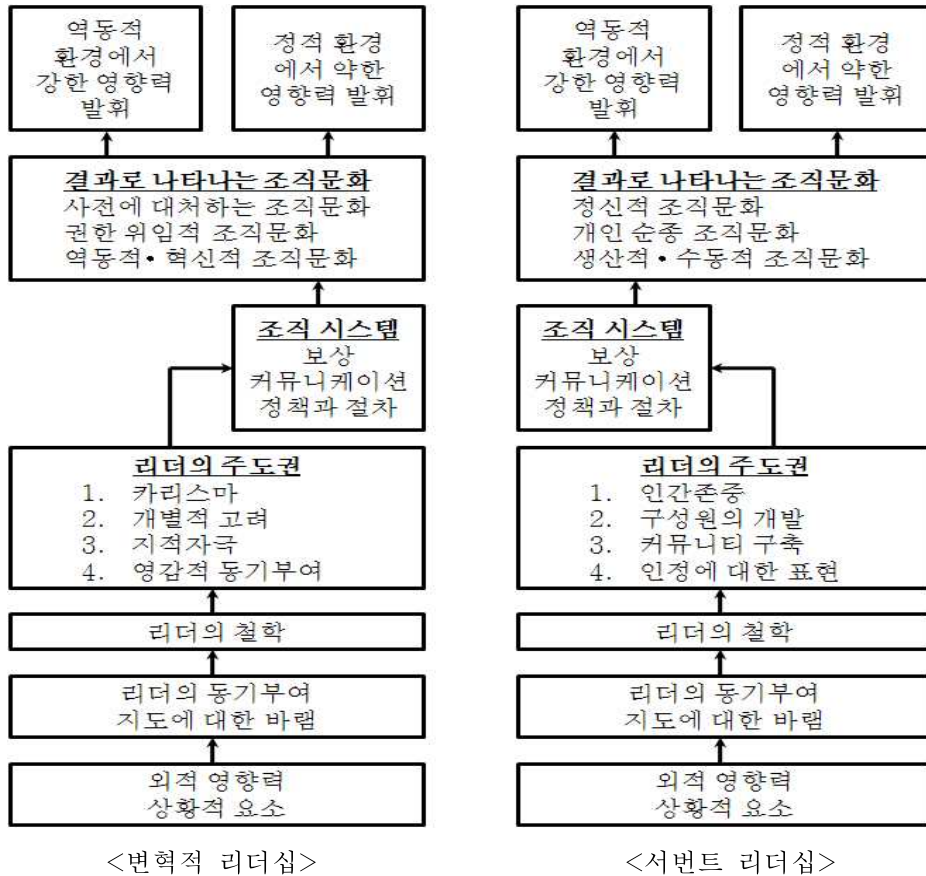
자료: Graham(1991: 107)에서 재인용

두 리더십 이론 간의 공통점과 차이점은 아래 <그림 2-3>에서 구체적으로 비교하였다. 아래 <그림 2-3>을 살펴보면 다음과 같다.

변혁적 리더십과 서번트 리더십은 공통적으로 사람에 대한 가치 부여와 감사, 추종자에 대한 권한 위임과 멘토링 및 경청 등의 중요성을 강조한다. 그러나 이러한 공통점에도 불구하고 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 차이점은 리더의 관점에서 찾을 수 있다. 변혁적 리더는 추종자들이 조직의 목표를 달성하는데 더 많은 관심을 갖지만 서번트 리더는 추종자에 대한 봉사에 더욱 매진하도록 하는데 관심을 집중한다는 것이다.

변혁적 리더십과 서번트 리더십의 차이에 관한 연구는 Smith, Montago 및 Kuzmenko(2004)의 연구에서도 찾아볼 수 있다. 그들의 연구에 따르면 서번트 리더십을 처음 주장했던 Greenleaf는 서번트 리더십의 개념에 대하여 구체적으로 제시하지 않았다고 하였다. 그럼에도 불구하고 서번트 리더는 추종자의 특별한 행위에 초점을 맞추고 있다고 하면서 추종자에게 영향을 미친다고 하였다. 즉, 서번트 리더는 다른 사람에게 가치를 부여하고 발전을 지원해준다는 것이다.

<그림 2-3> 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 공통점과 차이점



자료: 국승호(2009: 46)

밖에도 지금까지 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 비교에 대한 많은 연구들이 있어왔는데, Barbuto와 Wheeler(2006)의 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 연구를 보면 두 리더십을 더욱 분명하게 비교해 볼 수 있다.

먼저 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 공통점은 변혁적 리더십은 부하의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범 그리고 장기적인 목표 등을 바꾸어 줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정을 말한다. 또한 변혁적 리더십은 카리스마적(charismatic) 리더십과 비전적(visionary) 리더십 개념을 포함하는 리더십 과정이기도 하다. 변혁적 리더십의 요인들 중에서도 카리스마란 리

더의 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 구성원들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다. 그리고 리더는 자극을 통해서 구성원들이 보다 창의적인 관심을 개발하도록 하고, 개별적 배려를 통해서 구성원들이 개인적 성장을 이룰 수 있도록 해야 한다. 이러한 관점에서 Greenleaf의 서번트 리더십은 Burns의 변혁적 리더십에 근접한다고 볼 수 있다. 서번트 리더십은 섬기는 리더십 즉, 강력한 이타적 윤리의식을 가지고 부하들의 관심에 유의하여 부하들의 입장에서 느끼고 생각하며 동시에 그들을 보살피고 섬겨야 한다. 즉, 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 공통점은 리더와 부하간의 관계가 리더십의 중심에 위치하고 있으며, 리더와 부하들의 특정한 요구에 관심을 기울이고 있다는 것이다. 또한 리더와 구성원들 간의 상호관계, 인간존중을 바탕으로 섬김이라는 도덕적 가치에의 호소, 조직 목표를 위한 개인의 헌신보다는 개개인의 성장에 대한 강조, 도덕적 가치 및 윤리를 통한 리더와 부하들의 상호적인 변화를 추구한다는 특징을 들 수 있다.

반면에 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 차이점을 살펴보면, Bass의 변혁적 리더십은 구성원의 도덕적 발전보다는 성과에 관심을 두고 있다. Graham(1991)은 변혁적 리더십이 추종자나 부하들의 개인적 발전을 고려하지만 부하들의 지적자극이나 개인적 고려가 부하를 위해서가 아니라 조직을 위한 것이라는 점에서 차이가 있으며, 이에 반해 서번트 리더십은 상호관계적인 힘을 중요시하고 구성원의 자율성과 공동선을 강화하는데 관심이 있다고 설명하고 있다.

제 2 절 조직몰입과 집단효능감에 관한 이론의 검토

1. 조직몰입의 개념 및 구성요소

1) 조직몰입의 개념

조직몰입에 대한 개념과 정의는 다양한 관점에서 논의되고 있다. 몰입이라는 용어는 원래 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 쓰였다. 그러다가 1960년대 조직행태론에서 조직몰입이라는 개념을 쓰

기 시작한 뒤부터 사회학, 산업심리학, 조직행동학자들이 조직문제와 관련하여 개인과 조직의 상호작용을 분석하는 데 사용하였다(Becker, 1960: 32).

조직몰입에 대한 본격적인 연구는 1970년대 중반이후 조직심리학자들로 부터 시작되었다. 이들은 근로자의 이직현상을 설명하기 위한 목적으로 조직몰입을 명시적으로 개념화하면서 이직의 주된 설명변수로 간주하였다. 조직심리학자들은 조직몰입을 성원이 자신을 근무조직과 동일시하는 정도 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974: 604; Mowday, Porter, & Steers, 1982: 226)라고 규정하였다.

몰입(commitment)이라는 것은 개인이 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착 또는 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reily & Chatman, 1986: 55). 여기서 조직몰입을 조직적 차원에서의 몰입이라고 한다면 조직구성원 개인적 차원의 목표달성과 조직 간의 연속 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

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 유형 및 구성요소

조직몰입을 유형별로 분류하여 살펴보는 이유는 조직몰입에 대한 이해와 유형에 따른 조직몰입의 특성과 영향변수의 파악이 보다 쉽기 때문이다. 주요 학자들의 조직몰입의 유형 및 구성요소는 다음과 같다.

Etzioni(1975: 8-11)는 권력에 의해 뒷받침되는 조직의 명령에 대한 구성원의 수용이라는 관점에서 조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향인 도덕적(moral) 몰입, 이익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 산술적(calculative) 몰입 그리고 착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향인 소외적(alienative) 몰입 등 3가지로 구분하였다. 도덕적 몰입은 구성원이 도덕적이며 규범적인 동기에서 조직에 참여하는 것으로 조직의 목표, 가치 등이 구성원에게 내면화 또는 권위와 일체감을 나타낼 때 가장 강하고 긍정적인 동기에의 지향성을 보여준다. 타산적 몰입은 조직과 구성원간의 관계가 타산적이며 합리적인 때의 형태로 몰입의 강도는 중간정도이고 구성원은 조직에의 공헌과 보상간의 교환관계에 의하여 관여하게 된다. 소외적 몰입은 적대적 관계에 있는 조직과 구성원간의 관계를 나타내는 형태로 조직에 대한 부정적 지향을 나타내며 구성원의 행동이 제한받는 상황에

서 발견된다.

Kanter(1968: 499-517)는 조직에 투여한 노력과 희생으로 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력인 근속몰입(continuance commitment), 집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착인 응집몰입(cohesion commitment), 조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착인 통제몰입(control commitment) 등 세 가지로 분류하였다.

Angle과 Perry(1981: 1-5)는 조직몰입의 구성요인에 의하여 근속몰입(commitment to stay)과 가치헌신성(value commitment)으로 분류하였다. 근속몰입은 구성원이 조직에 남아있으려는 의사에 관계된 것으로 March와 Simon(1958)의 참가동기의 개념과 Katz와 Kahn(1978)의 조직에 남아있는 행동의 개념을 연결시킨 것이다. 그리고 Porter등(1974)의 조직몰입 개념 중에서 조직에 남을 욕구가 있는 요인만을 다룬 것으로 근속몰입은 구성원이 조직에의 근속의지가 있는지의 여부만을 다룬 것이다. 가치헌신성은 구성원이 조직에 대하여 자부심을 느끼며 조직의 목표를 Simon의 생산동기의 개념과 Katz와 Kahn(1978)의 구성원이 규정이상의 창조적이고 자발적인 행동을 할 의사가 있다는 개념도 포함하고 있으며, Etzioni(1975)의 도덕적 몰입과 유사한 개념이다.

Staw와 Salancik(1977: 221-224)는 사회심리학적 접근법과 행위론적 접근법의 관점에서, 다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취인 태도적 몰입과 조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태인 행위적 몰입 두 가지로 구분하였다.

이러한 조직몰입의 유형들을 요약 제시하면 다음 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 조직몰입의 유형

연구자	몰입유형	개념
Kanter (1968)	근속몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Etzioni (1975)	도덕적몰입	조직 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적몰입	이익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Staw & Salancik (1977)	태도적몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직 행위론적 접근법)
	행위적몰입	조직에 투자된 매물비용에 의해 조직에 구속된 상태
Angle & Perry(1981)	근속몰입	구성원이 조직에 남아있으려는 의사
	가치헌신성	구성원이 조직에 대해 느끼는 자부심
Meyer & Allen(1990)	정서적몰입	조직에 대한 종업원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
	규범적몰입	조직에 남으려는 의무감
	계속적몰입	구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입

자료: Meyer & Allen(1991: 61)에서 재구성

조직몰입에 관한 대표적 연구는 Meyer와 Allen(1991)의 연구인데 그들은 다른 관점으로 구분되어 있던 접근법을 절충적으로 접근하여 조직몰입의 구성요소를 제안하였다. 이들은 태도적 연구에 의해 주로 연구되었던 조직에 대한 심리적 태도 측면과 행위적 연구에 의해 연구되었던 행위적 측면과 그 조건을 각각 조직몰입의 구성요인들인 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계

속적 몰입 등 세 가지 차원에서 보다 다각적이고 포괄적으로 접근하였다. 또한 Meyer, Allen 및 Smith(1993)는 조직몰입은 다차원적으로 구성되어 있어 기존 연구에서 제시했던 조직몰입에 대한 정의와 측정으로는 조직몰입에 대한 제한적인 설명만이 가능하다고 문제제기를 했다. 본 연구에서는 조직몰입에 관해서 Meyer와 Allen(1990)의 견해인 세 가지 하위차원을 그대로 적용하고자 하며 하위차원에 대한 자세한 개념은 다음과 같다.

(1) 정서적 몰입

정서적 몰입(affective commitment)은 조직구성원이 조직에 대하여 느끼는 심리적 애착심 즉, 충성심, 호의 따뜻함, 소속감, 다정함, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하는 것으로 조직에 대한 강한 정서적 몰입을 가지고 있는 조직구성원들은 그들이 그렇게 하기를 원하기 때문에(want to do) 조직 구성원으로 남는다는 것이다. 즉, 정서적 몰입은 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이며, 조직에 대한 자긍심이나 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정이다. 정서적으로 몰입된 구성원들은 조직의 목표와 개인의 목표를 동일시하고 공동의 목표달성에 관심을 기울이며 조직의 구성원이라는데 긍지를 갖는다.

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.

(2) 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직 구성원이 조직에서 갖는 지위의 상승이나 만족에 관계없이 조직에 남아야 한다는 의무감을 반영하는 것으로 규범적 몰입의 수준의 높은 조직 구성원은 조직에 남아야 한다는 책임감(feeling of obligation) 또는 남아야 한다(ought to remain)는 당위성을 느끼기 때문에 조직에 남는다는 것이다. 즉, 조직에 대한 도덕적 의무감

때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야한다는 내재적 가치관을 의미한다(Meyer & Allen, 1990: 1-18). 규범적 몰입은 조직에 몰입하는 것은 옳은 일이며 도덕적인 것이기 때문에 그러한 행동을 조직구성원이 한다고 풀이하고 있는 것이 바로 조직몰입의 규범적 차원을 잘 보여주고 있는 것이다. 규범적 몰입은 개인이 선형적으로 경험한 가정교육이나 문화적 사회화 과정을 통해 형성되거나 조직의 가치, 기대를 조직구성원들에게 전달하는 조직 사회화나 조직문화 경험을 통해 이루어질 수 있다는 것이다(Chen & Fransisco, 2003: 464)

(3) 계속적 몰입

계속적 몰입(continuance commitment)은 조직 구성원이 조직과의 관계를 손익 계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남을 필요가 있기 때문에(need to do) 조직에 남는 다는 것이다. Becker(1960)의 부수적 보수(sied-bet)이론에서 유래된 계속적 몰입은 구성원이 조직을 떠나는 편보다 더 많이 투자를 했기 때문에 만약 떠나게 되면 손해가 될 것이라는 뜻이며 이는 자신의 직장을 바꿀 경우 그가 받게 될 손실을 염려하는 것이기도 하다. 즉, 계속적 몰입은 개인이 조직에 남으려는 것은 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: 32-42).

Meyer와 Allen(1990)의 연구에서는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 계속적 몰입을 조직몰입의 유형으로 보기 보다는 조직몰입의 구성요소로 보았다. 이는 독립적으로 나타나는 경우 보다는 두 가지가 동시에 나타나는 경우가 있을 수 있기 때문이다. 또한 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.

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.

3) 조직몰입의 선행연구

조직몰입의 선행변수에 대한 연구 결과는 매우 다양하게 제시되고 있다. 이것은 조직몰입에 대한 개념적 통일성의 부족과 조작화의 차이 때문이라고 지적하고 있다. 조직몰입에 대한 연구는 먼저 조직몰입의 하위 차원에 대한 연구와 선행변수에 대한 실증적 연구 등으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 조직몰입에 대한 선행변수에 대한 선행연구를 살펴보면 조직행태론에서는 조직몰입이 형성되는 과정과 어떠한 변수가 조직몰입에 영향을 미치는가, 나아가 조직몰입을 향상시키는 방안들을 중심으로 연구하여 왔다.

조직몰입의 대표적 연구는 Stevens, Beyer 및 Trice(1978), Mowday, Porter 및 Steers(1982) 등 많은 다 변량 연구들이 나와 있으나 본 연구에서는 연구의 주제와 부합되는 선행연구들을 살펴보았다.

조직몰입의 선행변수에 대한 연구를 살펴보면, 나이나 근속년수가 조직몰입과 정의 관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 성별과 교육수준 등도 조직몰입과 관계가 있다고 한다. 특히 개인의 인지된 능력이 조직몰입과 약한 정(+)의 관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. Mathieu와 Zajac(1990)은 메타 분석을 통해 직무와 관련된 개인의 자기 효능감, 다시 말해 특수적 자기 효능감이 정서적 조직몰입에 긍정적으로 관련되어 있다는 것을 보여주었다. 즉, 높은 자기 효능감을 보유할수록 높은 목표를 설정하고, 높은 성과를 달성할 수 있으며, 이를 통해 높은 경력 몰입을 하게 되고 경력의 완성을 위해 조직에 더욱 몰입하게 되는 것이다. Steers(1984)는 조직몰입의 선행변수와 결과변수를 통합하는 모형을 제시하고 있는데, 선행변수로 제시하는

것들은 개인적 특성으로 연령, 성취욕구, 교육수준, 역할에 따른 긴장, 주요 생활 관심사 등이 있고, 직무 특성 요인으로는 직무도전, 사회적 상호작용의 기회, 직무에 제공되는 피드백의 양 등이 있고, 직무경험 요인으로는 집단태도, 직무기회, 현실간의 일치 수준, 개인적 중요성의 느낌, 조직의 신뢰감 등이 있다. 이상의 요인들은 조직몰입과 긍정적으로 관련되어 있으며, 특히 성취욕구, 조직에 대한 집단태도, 개인적 중요성 등이 높은 긍정적 상관관계를 보였으나, 교육수준과는 부정적 상관관계를 보이는 것으로 조사되었다.

Stevens, Beyer 및 Trice(1978)는 조직몰입이 심리적 결정 인자와 구조적 결정인자를 동시에 포함하는 다양한 힘의 결과로 보고 개인적 변수로는 연령, 교육 수준, 성별, 변화에 대한 태도 등이 있으며, 역할 관련 변수로는 과중한 직무여부, 조직의 근무년수, 현 직위 근무년수, 과제의 특성, 승진에의 선임, 기술수준 등이 있고, 조직특성 변수로는 조직의 크기, 노조의 유무, 감독의 정도, 권의 집중도 등이 있다. 조사 결과 연령과 근무년수, 기술수준, 직무 관여는 조직몰입과 긍정적 관계를 가진 반면, 과중한 직무는 부정적 관계를 보였으나 조직 특성 변수로는 아무런 관련성이 나타나지 않았다.

조직몰입에 대한 국내의 연구는 학문 영역에 따라 다양하게 이루어져 왔다. 최창현(1991)은 조직구도(통합도, 집권도, 공식도)에 따른 조직몰입의 영향 관계를 조사하였으며, 이덕로(1994)는 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 관계를 연구하였으며, 황인경(2001)은 7개 기업의 중간 관리자급을 대상으로 조사한 연구에서 서번트 리더십이 조직몰입과 상사에 대한 만족, 신뢰, 객관적인 팀 성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 서번트 리더십의 행동특성이 직원의 업무몰입에 정적인 관계가 있다고 하였다. 또한 김영희(2004)도 서번트 리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구에서 서번트 리더십이 조직현신에 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 최남례(2005)는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사의 조직현신성과의 관계를 연구한 결과, 서번트 리더십과 조직 현신성간에는 높은 상관성이 있고, 서번트 리더십이 교사의 현신성에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정성현(2007)의 연구에서도 서번트 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고,

조직몰입은 서비스성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 리더가 서번트 리더십을 발휘할 때 기대 이상의 성과와 자발적으로 협동하려는 종업원들의 의지를 향상시킬 수 있다고 보고하였다. 배언철(2007)은 서번트 리더십이 조직몰입 중 지속적 몰입과 정서적 몰입은 회귀식이 유의하게 나타났지만 규범적 몰입에서는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 살펴보면 조직몰입의 선행변수는 개인적 특성과 상황적 속성의 두 가지 범주로 구분할 수 있으며, 변혁적·서번트 리더십이 구성원의 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서도 리더십 유형에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 어떠한 차이가 있는지를 살펴보고, 리더십과 조직몰입에 효능감이 미치는 매개효과를 검증하고자 한다.

2. 집단효능감의 개념 및 구성요소

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

1) 자기효능감

자기효능감²⁾은 자아개념의 중요한 축으로서 정해진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 대한 개인적 믿음(Pierce, Gardner, Dunhan & Cummings, 1989)을 의미하는데 주어진 상황을 잘 이겨내기 위해 필요한 동기부여, 인지자원, 행동과정을 최고로 높일 수 있는 능력이 자신에게 있다는 믿음으로 해석된다(Wood & Bandura, 1989).

Bandura(1982)에 의하면 자기효능감은 기회와 제약조건을 가지고 어떤 일을 할 수 있는가에 대한 판단에 초점을 맞추고 있다. 또한 Bandura는 개인의 직접적인 성공 경험, 타인으로부터의 언어적 설득이나 감정적 환기,

2) self-efficacy(자기효능감)는 연구자들에 따라 영문을 한글로 바로 번역한 에피커시 또는 자기 권능감 등의 이름으로 불려진다. 본 연구에서는 자기효능감으로 용어를 통일하였다.

개인의 정서적 상태, 타인의 관찰을 통한 대리학습 등이 자기효능감에 영향을 미친다고 했다.

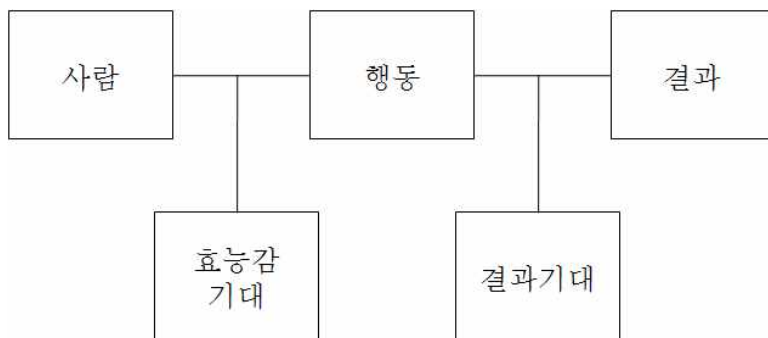
Bandura는 인간행동의 변화를 설명하고 예측하기 위하여 인지적 관점의 하나인 자기효능감 이론을 제시했는데, 기본적으로 전통적인 행동주의의 관점을 지지하면서도 인간은 수동적, 기계적 존재가 아니라 바람직한 결과를 최대화하기 위해서 환경에 대한 정보를 추구하고 처리하는 능동적 존재라는 점에서 출발하였다. 특히 구체적 자신감(specific self-confidence)을 자기효능감이라 칭하고 이 개념을 심리학적 체계구성을 위한 중심적 개념으로 수용하였다. 그는 인간행동 변화는 결국 행위자 자신이 행동을 능히 해 낼 수 있다는 기대 때문에 일어난다는 것을 강조하였다. 자기효능감을 주어진 과제나 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 개인의 성공가능성에 대한 신념으로 보고 행동의 선택과 수행, 그리고 지속성에 영향을 미친다고 하였다(Bandura, 1986).

이러한 자기효능감 개념은 Bandura(1982)의 사회적 학습 이론에서 도출된 개념으로 “자기에게 맡겨진 과업을 완성해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음”으로 규정하고 있다. Bandura는 사회적 학습이론 가운데 인간의 행동을 규정하는 요인으로서 선행요인, 결과요인, 인지요인을 거론하고 있으며, 이 요인들은 사람, 행동, 환경사이에서 상호작용의 순환을 형성한다고 보고 있다.

선행요인 가운데서 기대(expectation)기능을 중시하고 있으며 기대기능을 두 가지로 나누어 환경변화에 대한 기대와 자기행동에 대한 기대로 구분하였다. 환경변화에 대한 기대는 어떤 행동이 어떤 결과를 가져다 줄 것인가에 대한 기대를 말하는 것이며 자기행동에 대한 기대는 어떤 결과를 성공적으로 이루기 위해 요구되는 행동을 자신이 잘 수행해 낼 수 있을지에 대한 효능감 기대이다. 따라서 어떤 조직에서 수행해야 할 업무를 할당받았을 경우 다른 사람들보다 이 일을 더 잘 수행할 수 있는지에 대한 개인적 믿음이 바로 자기효능감이며 조직구성원으로서 자신에 대해 스스로 내리는 또 다른 평가로 볼 수 있다(Eden & Aviram, 1993; Lee & Bobko, 1994; Martocchio, 1994).

Bandura(1997)에 따르면 지식이나 심적 조작과 같은 정신 능력, 혹은 특정 스킬이나 지식만으로는 성취관련 행동을 충분히 설명할 수 없다고 보고 있다. 왜냐하면 자신의 일에 대한 충분한 지식이나 스킬을 가지고도 업무에 따른 적절한 행동 및 업무수행을 하지 못하는 경우를 쉽게 볼 수 있는데 이는 자기효능감과 같은 자기관련 사고가 지식과 행동의 관계를 매개하는 과정에서 제대로 기능하지 못하기 때문이다.

<그림 2-4> 효능감 기대와 결과기대



자료: Bandura(1977: 193)

Bandura(1982)는 조직구성원들의 행동유발 및 효과에 결과기대 보다 효능감 기대가 더 큰 영향을 미친다고 보고 있는데 효능감 기대의 인지가 활동여부, 과제내용 선택, 노력정도, 인내력 등의 행동을 결정한다고 본 것이다. 결국 자기효능감은 행동변화를 좌우하는 변수로 특정활동에 대해 자신이 성공적으로 잘 수행해낼 수 있는 능력의 믿음이나 판단과 관련된 것임을 알 수 있다.

이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어 심지어는 육체적 능력 등을 복합적으로 획득해 가는 과정에서 점진적으로 형성되며, 정도(magnitude), 강도(strength), 일반성(generality)의 세 가지 차원에서 측정되고 분석된다. 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 얼마나 어려운 과업인지의 정도를, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하는 확신 정도를, 그

리고 일반성은 자신의 과업 수행 능력에 대한 믿음이 특수한 몇몇 과업에만 적용할 수 있는지의 정도를 의미한다.

자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념이라는 점에서 자긍심(self-esteem)과는 다른데 주어진 상황 하에서 자신에게 요구되는 동기부여 역할이나 인지적 차원의 동원 그리고 활동의 방향을 결정짓는 역량에 대한 스스로의 믿음이므로 특정과업을 배경으로 하는 수단성의 함수로 볼 수 있다(Abdalla, 1995). 또한 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단을 의미하는 반면에 자기 효능감은 장래 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자아에 대한 비판이 된다. 근본적인 차이는 자긍심의 경우는 타인과의 관계에서 발생하는 정보를 바탕으로 스스로 결정하는 자아의 정서적 측면과 연결되어있는 반면에 자기 효능감은 자신의 과업수행 경험을 기초로 형성 되어가는 자아에 대한 인지적 측면과 연결되어 있다는 점이다.

이러한 자기효능감은 단순한 미래 행위의 측정 지표 이상의 것으로, 성공적인 성과 달성을 위해 자원과 기술을 전반적으로 통합시킬 수 있는 생성능력이 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, 자기효능감은 능력이 통제되었을 때에도 성과와 유의한 관련을 갖는다. 자기효능감의 결정 요인으로서는 사회학습 이론의 관점에서 볼 때 성과달성, 다른 사람의 성과를 관찰하는 다양한 경험, 언어적 설득, 그리고 신체적 상태 등 네 가지 정보 원천에 의해 결정된다. 이러한 단서들은 중요한 정보를 제공하기는 하지만 궁극적으로는 자기효능감을 결정하는 것은 이러한 단서들에 대한 인지적인 평가와 통합이다. 이 네 가지 외에 통제 가능성, 목표 할당, 논리적 입증, 퍼스넬리티 등도 결정요인으로 다루어지고 있다.

2) 집단효능감

80년대 초반 이후 대부분의 조직들은 독특한 조직문화를 가지고 있다는 사실이 알려지면서, 조직문화를 조직성과의 전략적 실천 수단으로 강조하게

되었다. 이러한 의미에서 여러 연구들이 조직문화를 해당 조직이 공유하고 있는 ‘가치’와 ‘신념’ 또는 ‘기본 가정들’로 정의하였고, 조직문화가 조직 효과성의 주요 결정인자라는 것을 밝혀내었다. 또한 이와 관련하여 조직화된 업무에 대한 최근의 연구들은 집단효능감이 업무 조직 효율성의 중요한 결정요인이라는 것을 제안하며, 집단효능감이 조직 내에서 어떻게 증진될 수 있는지 연구하는 것이 강조되고 있다(Lindsley, Brass & Thomas, 1995).

Bandura(1986)는 그의 사회인지 이론에서 집단효능감 개념을 소개하면서, 사회가 발전하기 위해서는 개인의 효능감 뿐만 아니라 개인이 속해 있는 집단에 대한 효능감도 중요함으로 이에 대한 연구의 필요성을 강조하였다. 실제로 조직행동연구 분야에서는 조직문화에 대한 연구가 진행되면서 집단적 자기효능감(collective self-efficacy)에 대한 탐색을 시작하여 집단효능감이 조직의 업무효율성의 중요한 결정요인이라는 것을 보여주고 있다(Bandura, 1997; Shamir, 1990; Shea & Guzzo, 1987; Weldon & Weingart, 1993; Mesch, Fahr & Podsakoff, 1994).

집단효능감이란 주어진 수준의 수행에 요구되는 일련의 행동을 조직화하고 수행하는 구성원들의 결합된 능력들에 대한 집단의 공유된 신념(Bandura, 1997)으로 정의된다. Shea와 Guzzo(1987)는 효과적으로 목표를 달성할 수 있다는 집단에 대한 구성원들의 공통된 신념이라고 정의하였으며, Mesch, Fahr 및 Podsakoff(1994)는 집단이 달성할 수 있는 성과수준과 이를 달성할 가능성에 대한 지각이라고 정의하였다. 또한 Shamir(1990)는 집단적인 노력을 집단적인 성과를 낼 수 있는 가능성에 대한 지각으로 보았으며, Weldon과 Weingart(1993)는 집단이 그들에게 주어진 과업을 얼마나 잘 수행할 수 있을지에 대한 구성원 개인들의 판단으로 정의하였다. 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.

이러한 집단적 신념은 그 구성원들의 상호작용이고 통합적인 역동의 산물이며, 상호 간의 역동은 개인적 속성들의 합 이상의 통합적으로 나타나는 특성을 산출한다. 즉, 집단효능감은 집단수준 특성의 발현으로서, 집단 구성

원의 상호작용적 힘의 결과이며, 따라서 발현된 집단의 특성은 개인 특성의 합 이상이며(Goddard, Hoy & Hoy, 2000), 단순히 구성원들 각각의 개인 효능감의 합이 아니라, 통합적으로 나타나는 집단차원의 속성이다. 최근에는 이러한 집단효능감을 조직 문화에 대한 강조와 관련하여 조직의 기능을 완전히 이해하기 위해서는 필수적인 개념이란 인식이 확산되고 있어 이에 대한 연구가 증가하고 있는데, 집단 효능감이 가장 많이 연구되고 있는 조직 현장은 교사집단이다.

한편 집단효능감과 유사한 개념으로 집단잠재력 개념이 있는데 집단잠재력이란 집단역량에 대한 구성원들의 공유된 인식에 초점을 두고 있다는 점에서 차이가 있다. 자기효능감, 집단효능감, 집단잠재력 개념의 차이점을 정리하면 <표 2-11>과 같다.

<표 2-11> 자기효능감, 집단효능감, 집단잠재력 개념의 차이

구분	자기효능감	집단효능감	집단잠재력
개념	특수한 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 개인의 능력에 대한 개인적 믿음	성공적으로 집단과업을 수행할 수 있는 집단능력에 대한 구성원 개인의 믿음	성공적으로 집단과업을 수행할 수 있는 집단능력에 대한 집단 구성원들의 공유된 믿음
믿음의 대상	개인	집단	집단

자료: 신제구(1998: 8)의 연구에서 재구성

3) 자기효능감과 집단효능감의 차별성

리더십의 효능감에 관한 영향을 살펴보기에 앞서 본 연구에서와 같이 관련 자기효능감과 집단효능감 간에 차별성을 둘 만한 근거가 있느냐가 문제가 된다. 이와 관련해서는 이상호(1998)의 연구를 참고할 필요가 있는데 그는 이들 두 요인 간에는 지각 대상의 차이에 따라 개념적 차별성이 있다고 한다. 그는 지각 대상에 초점을 맞추었을 때 개인을 지각 대상으로 하는 자기효능감과 집단을 지각 대상으로 하는 집단효능감은 독립적으로 구별되는

개념이라고 하여 이들 간에는 지각 대상의 차이에 따른 개념 차별성이 존재한다고 하였다. 그리고 개인 및 집단성과 평가와의 관련성의 측면에서 분석한 결과에 따르면 자기효능감 지각은 개인성과 평가에 영향을 주는 경향이 있으며, 집단효능감 지각은 집단성과 평가에 영향을 주는 것으로 나타났다.

또한 이상호(1998)는 Jex와 Gudanowski(1992)의 논문을 인용하여 개인의 자기효능감 지각과 집단효능감 지각은 통계적으로 유의적인 상호 관련성이 있기는 하지만, 사소한 정도라는 사실을 언급하고 있다. 그러나 두 개념에 대한 차이가 존재한다는 잠정적 결론에도 불구하고 이를 확인하거가 뒷받침하는 구체적 연구들이 부족한 상황이므로 본 연구에서는 자기효능감과 집단효능감을 구분하여 각각의 매개역할을 살펴보고자 한다.

4) 효능감의 선행연구

(1) 자기효능감

자기효능감이 개인이나 집단의 성과와 밀접한 관계가 있다는 것으로 알려지면서 Bandura(1977)뿐만 아니라 초기의 연구자들은 주로 자기효능감의 효용성에 초점을 맞추었다.

Bandura와 Schunk(1981), Bandura와 Wood(1989), Feltz(1982)의 연구에서는 자기 효능감이 과거의 행동보다 미래의 성과에 보다 좋은 예측 도구임을 보여주기도 한다. 이를테면 Locke와 Latham(1990)는 과거의 성과가 통제된다면 자기효능감이 성과를 예측하는 중요한 지표가 됨을 밝히고 있으며, Locke와 Latehm(1990)은 자기효능감과 개인적 목표가 조직효과성에 직접 영향을 미친다고 하였고, 이는 Bandura와 Wood(1989)의 연구에서 지지되었다.

개인적 목표가 성과에 미치는 영향은 많은 연구자들에 의해 노력, 지속성, 태도, 전략 개발 등에 의해 매개되는 것으로 생각되어지고 있다. 자기효능감이 성과에 미치는 직접적 효과는 여러 기제에 의해 설명되어 질 수 있다. 첫째, 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람보다 성과 달성을 위해 많은 노력을 투자하고 지속한다. 둘째, 자기효능감의 수준은 환경에 대해 주의 기울이는데 있어서 개인의 조심성과 정(+)의 관계를 갖는다. 셋째, 자

기효능감은 인과적인 관계를 형성한다. 자기 효능감이 높은 사람은 낮은 사람보다 실패를 내적인 요인으로 귀인시킴으로써, 미래의 성과 달성을 위해 보다 많은 노력을 투자하거나, 새로운 과업 수행 방법을 찾는다.

한편 최근의 심리학적 연구들을 살펴보면 자기효능감은 구성원들의 개별적 성과 향상 이상의 것을 증진시키고 있다는 연구 결과가 있다. 이와 같은 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 대응해 나가게 되는데 이때 임파워 된 자아 개념이 자기효능감이고, 이러한 자기효능감은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적인 힘으로 작용한다는 것이다. Thomas와 Velthouse(1990)는 각 개인들의 조직 여건에 관한 호의적 판단 및 조직을 위한 혁신적 행동 등의 심리적 임파워먼트의 핵심적 구성 요소가 자기효능감이라고 주장하고 있다. 따라서 실제 조직 내 자원들이 충분히 배분되어 있다하더라도 각 구성원들의 자기효능감이 낮아질 경우 그 자원들이 조직의 성과 향상이나 혁신을 위해 효율적으로 동원 될 수 없게 되는 것이다.

자기효능감에 대한 국내의 선행 연구들을 살펴보면, 이명희(1997)는 임상간호사를 대상으로 한 자기효능감과 직무만족도 간의 연구에서 자기만족도가 높은 간호사일수록 직무만족도가 높은 것으로 나타났고, 나인규(1999)는 구성원의 자기효능감이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구에서 자기효능감이 높은 사람일수록 직무만족과 조직몰입이 높은 것으로 보고 하였으며, 용인정(2003)의 연구에서는 기혼 유아교사의 가정 내 역할 갈등과 자기효능감 및 직무만족과의 관계연구에서 자기효능감이 높을수록 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 또한 사회복지사의 자기 효능감에 대한 선행연구들을 살펴보면, 박봉길·전성영(2006)은 사회복지실천에서 사회복지사의 역량강화와 변혁적 리더십의 정도에 따라 사회복지사의 자기효능감에 영향을 미치는 것으로 보고하였으며, 김영자(2009)의 연구에서는 연령이 많을수록, 학력수준이 높을수록 직무만족도가 높았으며, 자기효능감이 직무만족도에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이상과 같이 자기효능감에 대한 선행 연구를 살펴본 결과, 자기효능감의 정도가 높을수록 직무만족과 생에 대한 만족이 증가하고 자기효능감이 높

을수록 더욱 긍정적인 경험을 한다는 것을 예측할 수 있다.

(2) 집단효능감

최근 자기효능감 연구 경향 중에 주목할 사항은 집단효능감에 대한 탐색이다(Bandura, 1997; Goddard, Hoy, & Hoy, 2000). 즉, 개인이 어떤 집단에 소속되어 있는가에 따라서 수행에 대한 효능기대가 달라진다는 것이다.

집단효능감의 선행 연구들을 살펴보면 대부분의 선행 연구에서 집단 효능감은 집단의 성과차원에서 연구가 이루어지고 있으며, 집단효능감 향상은 직무만족과 조직몰입 등 개인과 조직의 성과에 영향을 미치는 요인으로 밝혀지고 있다(Riggs & Knight, 1994). 국내 연구에서 파출소 성과지표를 이용하여 집단효능감의 매개효과를 측정한 결과, 관리자의 변혁적 리더십이 구현되는 상황에서 집단구성원의 집단에 대한 긍정적인 정서와 감정은 조직의 성과 향상에 긍정적인 효과를 발휘한다는 것이다(유경화·신원형, 2003). 그렇지만 일부의 연구에서는 집단효능감의 부정적인 효과를 제시하고 있다. 적정수준의 집단효능감은 조직의 비중 있는 문제들을 해결하는 데 효과적이지만 집단효능감의 수준이 지나치게 높으면 오히려 조직에 결정적인 영향을 미치는 의사결정과정(high quality decision making processes)을 방해하는 결과를 초래한다는 것이다(Tasa & Whyte, 2005). 이와 비슷한 견해로 집단응집성이 높은 집단에서 집단 효능감이 지나치게 높으면 오히려 집단효능감은 집단의 성과를 저해하는 결과를 초래한다는 선행연구 결과가 있다(박원우·백수정, 2005). 또한 집단효능감은 집단의 경험이나 정서를 반영하기 때문에 문화적 차이를 고려해야 한다. 동양의 문화는 개인의 성취목표가 사회에 의해 결정되고 가족이나 집단에 의해 성취 기준이 제시된다. 뿐만 아니라 소속 집단의 가치와 목표에 자신을 일치시키는 경향이 있어 서구의 개인 중심의 성취동기와는 차이가 있다. 따라서 서구에 비해 동양의 문화에서 특정집단의 성취를 결정하는 집단 효능감은 개인의 인지능력 발달에 중요한 요소로 부각될 수 있다(김의철·박영신, 2001). 실제 한국과 뉴질랜드의 문화적인 차이를 고려하여 지방자치단체장의 리더십 유형과 조직의 효과성에 대한 집단효능감의 조절효과를 측정한 결과, 집단 효능

감은 조직이 효과성에 직·간접적인 영향이 있는 것으로 나타나 양국에 특별한 차이가 나타나지 않았지만 집단효능감 연구에서 조직의 특성이나 문화를 고려할 필요가 있는 것으로 나타났다(이창원·박희봉, 2005). 이외에도 조직에서 구성원의 성취와 비적응적 태도 및 행동을 측정할 때 자기효능감과 집단효능감을 함께 고려하는 것이 필요하다.

이상에서 살펴본 바와 같이 집단효능감이 조직성과에 미치는 영향을 검증한 것들 간에는 대부분 유의적인 결과가 있음을 밝히고 있다. 예를 들면, 초등학교 교사들의 집단효능감이 학생들의 학업 성과에 영향을 미치는 연구, 직무만족과 조직몰입에 대한 연구, 그리고 조직효과성에 대한 연구 등이 해당된다. 그리고 기타 선행연구에서도 집단효능감은 임파워먼트, 변혁적 리더십, 집단규범, 집단응집력, 집단 사고 그리고 과업 상호 의존성이 집단효능감과 유의적인 관계를 갖는 것을 알 수 있다. 그러나 무엇보다도 집단효능감이 갖는 가장 큰 효용은 성과에 대하여 갖는 영향력이라고 할 수 있을 것이다.

제 3 절 리더십과 집단효능감 및 조직몰입의 관계

1. 리더십과 조직몰입 간의 관계

1) 변혁적 리더십과 조직몰입

변혁적 리더십은 직접적으로 조직성과나 조직몰입, 조직내 시민행동 등에 긍정적인 영향을 미친다. 변혁적 리더십은 종업원의 욕구수준을 향상시키며 개개인의 자신감을 높이기 위해 그들에게 권력과 힘을 불어넣어 주어 그들이 조직의 한 구성원으로서 만족감을 느끼고, 스스로 능동적으로 조직 활동에 참여하도록 유도할 책임이 있으며, 이런 분위기가 형성되었을 때 종업원들의 조직몰입을 유도해 낼 수 있게 된다(Bass, 1985: 4-22). Bryman(1993)도 다양하게 수행된 조직연구 결과에서 변혁적 리더행동이 종업원의 직무만족이나 직무성과에 긍정적 관계를 가진다고 주장하였다.

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 영향 변수와 리더십의 하위변수간의 관계에서 변혁적 리더십의 하위변수와의 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 및 Terborg(1995: 319-333)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 회생을 기꺼이 감수하려고 한다는 것이다. 또한 DeCotiis와 Summers(1987: 445-470)는 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과 리더의 부하에 대한 보상적 행동이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다.

한편 국내의 연구결과들을 보면, 이창원(1999: 271-286; 2000: 139-146)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: 117-139)는 호텔종사자들을 대상

으로 한 조직몰입조사에서 상급자들의 변혁적 리더십행동은 호텔종사자의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십행동은 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 이덕로(1994: 217-239) 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: 125-146)은 지방행정조직을 대상으로 상사의 리더십유형과 부하공무원의 조직몰입과의 관계를 조사하였는데, 상사가 변혁적 리더십일수록 부하공무원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미친 반면, 지속 몰입에는 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: 181-212)의 파출소장의 변혁적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구에서는 변혁적 리더십이 부하들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 입증하고 있다.

국·내외 선행연구들을 종합해보면 상관의 리더십이 변혁적일수록, 즉 상관이 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극으로 동기를 부여할수록 부하들의 조직몰입은 향상된다고 할 수 있다.

2) 서번트 리더십과 조직몰입

서번트 리더는 공동의 비전과 가치관, 목표를 창출하도록 인도하고 협력을 장려함으로써 구성원들에게 책임감을 갖도록 한다. 그리고 의사결정 과정에서 구성원들의 참여를 유도하고 재량권을 부여하여 동료의식을 만들고, 조직에 대한 주인의식과 책임감을 고취시킨다(McGee-Coopeer, 1998). 서번트 리더는 부하들에게 일에 대한 중요성과 의미감을 지각하게 하여 주인의식을 가지고 조직에 몰입하게 한다(Taylor-Gillham, 1998). 부하들과의 신

뢰를 형성하기 위한 리더의 노력과 능력 여하에 따라 부하들의 몰입도가 좌우된다(Yukl, 1998).

Drury(2004)는 한 개의 대학기관을 대상으로 Laub(1999)의 OLA 척도를 활용하여 서번트 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계에 대하여 실증 연구를 하였는데, 서번트 리더십에 대하여 조직몰입은 부(-)의 상관관계를 보여주었다. 이러한 Drury(2004)의 연구결과는 다른 연구결과와는 상반되는 것이다. Drury는 또한 최고 리더들, 정규 직원들, 교수들, 시간급 직원들 사이에서 조직몰입에 대한 차이가 있음을 밝혔다. 그는 서번트 리더십과 조직몰입 간에 부(-)의 상관관계 및 조직몰입 정도의 차이를 표본 대상자들이 속한 조직의 최근의 구조 변화와 고학력과 임금에 따른 이직가능성을 그 원인으로 추측하였다.

Dannhauser과 Boshoff(2006)의 연구는 서번트 리더십이 조직과 리더에 대한 신뢰와는 매우 강한 상관관계를, 동료와 팀에 대한 감성적 몰입에는 중간 정도의 상관관계를, 팀에 대한 이성적 몰입에는 약한 정도의 상관관계를 갖는다고 제시하였다. Liden, Wayne, Zhao 및 Anderson(2008)은 서번트 리더십을 지각하는 부하들의 조직몰입도를 높게 나타난다고 하였다.

정성현(2007)은 충북지역 금융기관에 근무하는 과장급 이하 직원들을 대상으로 서번트 리더십과 부하의 리더 신뢰 그리고 조직몰입에 대한 관계를 알아보았다. 연구 결과 서번트 리더십은 리더신뢰와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 부하의 조직몰입은 서비스성과에 정(+)의 영향을 나타냈으며, 서번트 리더십은 부하의 조직몰입을 통해 서비스 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 연구하였다. 국내의 선행연구에서 황인경(2001), 김영희(2004), 김창한(2007), 최동주(2008), 현승호(2008)는 서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증하였다.

조직몰입은 구성원 개인에게 경제적 욕구, 심리적 보상을 제공해 준다. 조직 측면에서 살펴보면 높은 결근율과 이직율은 조직에 경제적인 손실을 발생시키는데 부하의 조직몰입 수준을 상승시킴으로서 이와 같은 부하의 부정적인 태도를 감소시킬 수 있다. 조직 입장에서는 조직구성원들이 부정적인 태도를 감소시킴으로써 조직이 목표를 달성하는데 장애물을 제거하는

수단이 된다.

특히 서번트 리더는 부하들이 개인적인 어려움을 극복하도록 도움을 주고 앞으로 있을 상황을 잘 설득하는 등의 행위를 하는데, 이는 부하에게 조직에 대한 신뢰를 높게 하고 부하자신을 조직에 더욱 몰입하게 한다. 서번트 리더가 부하들의 고통이나 상처를 회복하는데 도움을 주고 부하들의 업무에 의미를 확실히 부여해 주는 등의 술선수범하는 자세를 보인다면 부한르는 조직의 목표달성을 위해 최선을 다하게 된다. 즉, 서번트 리더는 부하들에게 정서적으로 안정감을 주고 조직에 대한 신뢰를 높임으로써 부하들이 조직에 갖는 개인의 동일시와 몰입의 정도를 높일 수 있다.

이는 본 연구에서 채택하고 있는 연구모형의 이론적 가치를 지지하는 결과로서 자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 효능감을, 효능감이 조직몰입에 직접적 영향을 미치고, 자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 효능감을 매개변수로 하여 조직몰입에 간접적으로 영향을 미칠 것으로 예상되므로 이러한 영향 관계를 검증하는 것은 의미있는 것이라고 판단된다.

2. 리더십과 집단효능감 간의 관계

1) 변혁적 리더십과 집단효능감

효능감이란 자신 및 자신이 속한 집단의 역량에 대한 신뢰 내지 믿음을 의미한다. 따라서 효능감은 리더십과 밀접한 관계라는 것을 예상 할 수 있다. 먼저 자신의 업무 능력에 대한 신뢰를 자기효능감이라 하는데 Bandura와 Schunk(1981)은 구성원들로 하여금 비전에 도전하여 이를 극복하려는 자기효능감을 고양시킴으로써 높은 성과와 성취감을 가질 수 있게 하는 리더가 곧 변혁적 리더라고 하였다. 비전 등과 같은 내재적 동기요인을 통해 구성원들을 이끌어 가는 변혁적 리더에 반하여 상과 벌을 명확히 하거나 예외적인 사태에만 관여하는 거래적 리더는 구성원의 효능감을 증진시켜 조직성과 및 혁신을 이루는데 한계가 있다.

최근 새롭게 연구되고 있는 리더십 이론들은 리더십이 구성원들의 효능감에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있는데, 이는 구성원들의 효능감을 변화시

키지 않고는 추가적 노력을 유도하는데 한계가 있다는 인식 때문이다. 새로운 형태의 리더십과 효능감 간의 관계를 보면, 변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과가 국내·외적으로 발표되고 있으며 (Conger & Kanungo, 1988; Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1998; Yukl, 1998; 임준철·윤정구, 2001), 카리스마적 리더십과 효능감 개념간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다.

유해성(2002)의 연구에 의하면 파출소장의 변혁적 리더십 행동과 소속 경찰관의 자기 및 집단효능감은 높은 상관관계($r=0.444, 0.656$)를 보여주고 있으며, 김동조(2002)의 연구에서는 변혁적·거래적 리더십의 하위변수들과 자기·집단효능감 사이에는 유의미한 차이가 있다고 하였다. 한편 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 영감적 동기부여와의 관계에서 자기효능감에서는 1% 수준 범위 내에서, 집단효능감에서는 5~10% 수준 범위 내에서 차이를 보이고 있었다. 임준철·윤정구(2001)의 연구에 의하면 부서장의 변혁적 리더십은 구성원들의 혁신 성향에 대한 직접적인 영향은 물론 구성원들의 자기효능감을 통한 매개역할도 하는 것으로 나타났다. 이들의 이후 연구에서도 변혁적 리더십의 요소인 개별적 고려와 자기효능감은 정(+)의 상관관계를 가진다고 하였다.

Shamir(1991)는 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 우수한 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 효능감을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였으며, 집단효능감에 대한 평가 과정에 리더에 대한 판단을 포함시켜 조직의 목표 달성 및 조직적 노력의 지속 등은 리더의 리더십에 달려있다고 한다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 효능감이 임파워되고 이러한 효능감은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 그러나 리더십과 총체적 효능감의 관계를 밝힌 연구는 미흡하며, 효능감의 한 축인 자기효능감에 치우친 양상을 보이고 있다. 물론 효능감의 다차원성과 복잡성으로 인해 그 정체를 명확히 밝힐 수는 없지만 효능감의 중심축인 집단 효능감에 대한

연구가 필요하다 하겠다. 국내의 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 효능감에 미치는 긍정적 영향을 밝힌 바 있다. 이러한 연구 결과들은 본 연구에서 제시한 바와 같이 변혁적 리더십이 집단효능감에 영향을 미치는 것으로 기대할 수 있겠다.

2) 서번트 리더십과 집단효능감

서번트 리더십의 효과를 정부 조직차원에서 연구한 결과를 찾아보기는 쉽지 않다. 왜냐하면 서번트 리더십은 주로 경영학적 측면에서 주로 연구되었으며, 행정학 분야의 연구는 최근에 와서 시작되고 있기 때문이다.

서번트 리더십은 구성원들이 성공하고 성장할 수 있도록 지원해야 할 대상이란 인식하에서 구성원들의 성공과 성장을 위해 지원과 코칭을 강화하는 리더십이다. 이러한 서번트 리더는 구성원들이 특정 지식이나 기술이 부족하고 태도가 미흡하다고 여겨질 때 언제든지 바른 길을 갈 수 있도록 인내심을 가지고 지원해주기 위해 노력한다. 즉, 서번트 리더십은 구성원들이 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 지원하며, 그들의 역량을 발휘하여 성장할 수 있도록 환경을 조성하고 기회를 제공하는 행위이다.

서번트 리더는 구성원들의 미래 가치를 보면서 투자하는 것이 아니라 지금 이 순간에 그 개인을 소중하고 가치 있는 존재로 인식하기 때문에 이들이 성공하고 성장할 수 있도록 자신의 노력과 시간을 이들에게 투자한다. 따라서 구성원들의 잠재적 능력과 자기 성장이 일어날 수 있도록 환경을 조성하고 역량을 발휘할 수 있도록 격려하고 그들의 다양성을 존중하며 수용한다.

조직 구성원들이 느끼는 효능감의 양측은 자긍심과 자기효능감이다. 자긍심은 현재 직무 수행 능력에 대한 긍정적 가치인 반면 자기효능감은 미래 직무 수행 능력에 대한 긍정적 가치이다. 서번트 리더십은 구성원들의 신뢰를 바탕으로 구성원들의 성장을 지원해 주며 심지어는 구성원들이 역량 부족의 원인을 자신에게서 찾으려고 하는 리더십이다. 따라서 서번트 리더십은 현재와 미래의 자신의 직무 역량에 대한 긍정적 가치인 효능감의 개념에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단된다.

서번트 리더십과 효능감에 관한 국내의 연구로는 김익철(2003)은 서번트 리

더십이 개인 임파워먼트에 미치는 유의한 영향을 입증하였다. 그는 국내 자동차 회사의 종업원 313명을 대상으로 한 연구에서 영업직과 일반직 사원의 경우 리더의 서번트적 행동이 임파워먼트 변화 수준에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 임파워먼트는 강한 자아를 바탕으로 한다는 점에서 서번트 리더십과 효능감의 긍정적 관계를 추론 할 수 있다. 유사한 연구로 김창호(2005)는 국내의 15개 대기업과 공사 종업원 500명을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 집단효능감을 매개로 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 결과적으로 조직의 구성원들이 서번트 리더십을 지각할수록 효능감은 높아진다고 할 수 있겠다.

3. 집단효능감과 조직몰입 간의 관계

사람들은 자기의 삶에 영향을 미치는 사건들을 통제하기 위해서 노력하며 이러한 노력에 의해서 보다 바람직한 미래를 실현하고자 끊임없는 노력을 기울인다. 만일 자신의 행동에 의해 바람직한 결과를 산출할 수 있다는 자신이 없다면 사람들은 행동하지 않을 것이다. 이와 같이 자신의 행동이 바람직한 결과를 낳게 될 것이라는 효능감에 대한 신념은 행동의 주된 근원이며 인간의 삶은 개인의 효능감에 대한 신념에 의해 유도된다고도 할 수 있다.

자기효능감과 관련하여 보면 많은 연구들이 조직 리더의 리더십 지각을 통해 자기 효능감이 증가하여 성공적인 과업 수행을 가져온다고 한다. Bandura(1977, 1982, 1986, 1997)는 자기효능감이 인간의 기능 가운데 가장 중요한 역할을 한다고 간주하였고, 그것은 인간의 모든 행동특성이 어떤 개인의 자기효능감 정도에 좌우된다고 보았다. 자기효능감은 어떤 특별한 일을 이행하기 위한 자신의 능력에 대한 믿음으로(Bandura, 1982; Gecas, 1989; Schwalbe, 1985) 어떤 개인의 자기효능감 정도가 높을 경우 그가 설정하는 성과수준 혹은 목표수준과 과업달성을 위한 노력수준이 높아짐으로써 성과에 직접적인 영향을 미치게 된다.

자기효능감 이론에 기초한 많은 연구들은 개인의 자기효능감과 지각이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있는데(Gist, 1987;

Bandura & Wood, 1989; Earley & Lituchy, 1991; Lee & Bobko, 1994; 이 상호 · 이원우, 1995; 신제구 · 백기복, 2000), 혁신성향 뿐만 아니라 선발, 배치 등 인적자원 관리측면에서도 폭 넓게 활용할 수 있다(Gist, 1989).

특히 다양한 조직상황에서도 개인의 자기효능감과 업무성과 간에 정(+)의 상관관계가 있는데(Barling & Beattie, 1983; Taylor, Locke, Lee & Gist, 1984; Stumpf, Brief & Hartman, 1987; Lee & Gillen, 1989), Barling과 Beattie(1983)와 Lee와 Gillen(1989)은 판매원의 자기 효능감과 판매성과 간에 정(+)의 상관관계가 있음을 보고하였고, Taylor, Locke, Lee, & Gist, (1984)는 대학교수의 자기효능감과 연구성과 간에 그리고 Stumpf, Brief 및 Hartman(1987)은 대학원 학생의 자기효능감과 인터뷰 성과 간에 정(+)의 상관관계가 있음을 보고하였다.

자기효능감은 주어진 목표달성에 필요한 행동과정들을 조직하고 실행하는 능력에 대한 신념과 관계가 있다. 그러므로 효능감은 자기의 능력에 대한 신념이며 이러한 신념을 갖고 업무를 수행할 때 높은 수행결과가 유발된다. 따라서 자기 효능감은 행동의 변화를 예측하는데 유용하다는 것을 증명하고 있는데 특히 자기효능감은 모호하고 예측할 수 없는 특수한 상황에서 얼마나 인간행동을 잘 조직하고 이행할 수 있는가에 대한 개인의 판단이다. 이 개념을 통해 Bandura(1982, 1986)는 인간행동이 결국은 행위자 자신이 특정행동을 해낼 수 있다는 기대에 의해 변화한다는 것을 강조하고 있다.

외적 환경이 행도에 또한 행동이 환경에 의해 영향을 준다고는 하지만 거기에는 행위자의 주관적인 인지적 특성이 매개된다는 것이다. 즉, 자기 효능감은 목표나 성과기준의 설정수준, 노력의 투입정도, 어려움을 극복하려는 노력정도 및 의지 등에 정(+)의 영향을 줌으로써 업무성과에 영향을 미친다고 하였다(Bandura, 1982, 1986).

Gist와 Mitchell(1992)은 자기효능감의 세 가지 중요한 속성을 강조하였다. 먼저 그들은 자기 효능감이 특정과업 수행여부와 관련한 자신의 능력에 대한 인지적 판단 혹은 포괄적 판단을 포함하고 있으며 조직 내에서 이런 판단의 형성에 영향을 주는 정보로 개인자신, 수행하는 과업, 기타 조직 내

다양한 요인들이 있다고 하였다. 둘째, 자기효능감은 유동적 혹은 동기적 요소들을 포함하고 있으며 마지막으로 시간의 경과에 따라서 얻게 되는 경험과 정보에 의해 자기효능감의 구조가 역동적으로 변화한다고 하였다.

자기효능감과 행동 또는 조직몰입간의 관계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자기효능감은 다양한 방법을 통해 인간의 행동이나 성과에 영향을 준다. 예를 들어 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 더 높은 수준의 목표를 설정하고 목표 달성을 위해 몰입함으로써 더 높은 성과를 달성한다(Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984; Taylor, Locke, Lee, & Gist, 1984; Bandura & Wood, 1989). 또한 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 업무수행을 위해 더 많은 노력을 기울이고 어려움에 처해도 이를 극복하기 위해 계속적으로 노력을 함으로써 더 높은 성과를 달성한다(Cervone & Peake, 1986; Pintrich & De Groot, 1990; Zimmerman & Martinez-Pons, 1990). 따라서 자신의 업무수행에 대한 자신감을 설정하는 목표의 수준, 목표달성을 위한 몰입 및 노력의 정도 그리고 어려움에 처할 때 이를 극복하려는 의지와 사고방식 등을 통하여 인간의 성과에 주는 기본적인 핵심적인 동기요인으로 작용한다.

둘째, 자기효능감은 행동이나 성과에 영향을 줄 뿐 아니라 행동이나 성과 또한 자기 효능감에 영향을 준다. 자기효능감 이론(Bandura, 1986)에 따르면 개인의 자기효능감은 직접적인 성공경험, 관찰을 통한 대리경험, 사회적 설득, 그리고 생리적 상태의 네 가지 정보원천에 의해 영향을 받는다. 이와 같은 네 가지 정보원천 중 직접적인 성공경험은 가장 영향력 있는 자기효능감의 정보의 원천으로 성공적인 업무수행 경험은 자기효능감을 높이는 반면 반복적인 실패는 자기효능감을 낮춘다. 따라서 과거의 성공 또는 성취 경험은 자기효능감에 영향을 준다. 많은 연구들은 과거의 업무성과가 자기효능감과 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주고 있으며 업무성과 또한 자기효능감에 영향을 주어 이들 간에는 상호작용적 관계가 있다고 밝히고 있다.

다음으로 집단효능감과 조직몰입의 관계는 이미 선행연구에서 언급한 바와 같이 양자 간에 유의미한 관계가 있다고 한다. Bandura(1982)는 지각된

집단효능감은 사람들이 집단을 형성하여 과업을 수행하면서, 집단으로서 자신들이 무엇을 선택하여야 하며, 어느 정도의 노력을 투여할 것이고, 어느 정도 그 일을 지속할 수 있을 것인지에 대한 지각에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 즉, 집단효능감은 집단의 목표설정과 설정된 목표에의 몰입 정도와 관련이 있다는 것이다.

선행연구에 따르면 집단효능감은 대체로 조직몰입과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. Prussia와 Kinicki(1996)는 집단효능감과 집단목표는 정(+)의 관계가 있음을 밝혔는데, 이는 집단효능감이 높은 집단일수록 집단목표에 더 몰입하며, 장애물에 직면했을 때 문제해결을 위해 더 많이 노력하게 됨을 보여주는 것이다.

Walumbwa, Wang, Lawler 및 Shi(2004)가 실시한 중국과 인도의 은행과 재정부문 종사자 402명을 대상으로 한 연구에서 집단 효능감은 조직몰입과 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 또한 차동욱·강대석(2006)이 서울과 수도권에 위치한 대기업 계열사와 공사에 소속된 43개 팀을 대상으로 한 연구에 따르면 팀 에피커시가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Gist(1987)의 연구에 의하면 집단효능감은 집단성과와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 이러한 관계는 2개의 실험실 연구를 통해서도 입증되었다. Mulvey와 Klein(1998)이 대학생들을 대상으로 한 2차에 걸친 연구에서 집단효능감이 집단의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Tagger와 Seijs(2003)는 미국의 경영대학 학생들을 대상으로 리더역할의 효능감과 조직성과간의 관계에서 집단 효능감의 매개역할을 검증한 결과 집단 효능감은 조직성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. Tasa와 Whyte(2005)는 191명의 인적자원관리 전공 상급 대학생들을 대상으로 한 10주간의 시뮬레이션 연구에서 수 주 동안 팀워크를 이룬 구성원의 집단효능감은 조직성과에 정(+)의 영향을 미침을 발견하였다. 이처럼 대부분의 연구들은 집단효능감이 조직몰입에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고 있기는 하지만 일부 연구에서는 다른 결과가 발견되기도 한다. 예를 들어 Kellett, Humphery 및 Sleeth(2000)는 대학생 126명을 대상으로 조사

한 연구에서 지각된 팀의 능력과 집단효능감이 조직성과에 미치는 영향은 목표의 난이도에 따라 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 이와 같은 결과는 표본오차로 인한 것일 수도 있지만 조직의 맥락에서 집단효능감 변수가 차지하는 중요성을 고려해 볼 때 다시 검증해볼 필요가 있는 것으로 생각한다.

4. 리더십과 집단효능감 및 조직몰입 간의 관계

본 연구에서는 집단효능감이 리더십과 조직몰입 사이에서 매개역할을 하는지를 검증하고자 하였다. 집단효능감은 여러 면에서 조직구성원들의 업무성과에 영향을 미칠 수 있다. 선행연구들을 정리하여 보면 변혁적·서번트 리더십이 조직구성원의 집단효능감에 영향을 미치고, 집단효능감은 구성원의 조직몰입에 영향을 미치게 된다. 아울러 변혁적·서번트 리더십은 조직구성원의 조직몰입에도 유의적인 영향을 미칠 것이다. 그러나 주로 교육현장에서 많이 이용되는 집단효능감을 조직 연구에 접목시킨 사례는 많지 않으며, 특히 변혁적·서번트 리더십 연구에서 집단효능감의 매개효과를 검증한 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 다만, 국내에서 수행된 연구인 이상호·이원우(1995) 및 조임현·유동근(2000)의 연구에서 변혁적 리더십이 집단효능감에 영향을 줌으로써 집단성과를 제고한다는 것을 제시하고 있다.

따라서 변혁적·서번트 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 집단효능감의 매개적 효과에 대해서는 변혁적·서번트 리더십이 집단효능감에 미치는 영향에 관한 연구와 집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향, 그리고 변혁적·서번트 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 부분적으로 파악하여 추론할 수 밖에 없는 실정이다.

변혁적 리더십과 집단효능감의 관련성은 여러 선행 연구(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1998; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 1998; 임준철·윤정구, 2001)들에서 논의되어 왔으며, Shamir(1991)는 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 우수한 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 집단효능감을 향상시켜 기대

이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 또한 국내의 선행연구(김익철, 2003; 김창호, 2005)들에서 서번트 리더십은 구성원들의 신뢰를 바탕으로 구성원들의 성장을 지원해 주며 심지어는 구성원들이 역량 부족의 원인을 자신에게서 찾으려고 하는 리더십이다. 따라서 서번트 리더십은 현재와 미래의 자신의 직무 역량에 대한 긍정적 가치인 집단효능감의 개념에 긍정적 영향을 미칠 것으로 판단된다.

또한 일반적인 실증적 연구결과들은 변혁적·서번트 리더의 행동이 구성원들의 조직몰입에 명확한 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 먼저 Koh, Steers 및 Terborg(1995: 319-333)는 변혁적 리더들이 다른 리더에 비해 조직몰입 수준을 높게 한다고 하였고, Mottaz(1989: 143-158)는 리더의 개별적 고려가 부하의 조직몰입을 고취한다고 보고하였다. 더불어 Dannhauser와 Boshoff(2006)의 연구는 서번트 리더십이 조직과 리더에 대한 신뢰와는 매우 강한 상관관계를, 동료와 팀에 대한 감성적 몰입에는 중간 정도의 상관관계, 팀에 대한 이성적 몰입에는 약한 정도의 상관관계를 갖는다고 제시하였으며, Liden, Wayne, Zhao 및 Anderson(2008)은 서번트 리더십을 지각하는 부하들의 조직몰입도를 높게 나타낸다고 하였다.

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형 및 가설설계

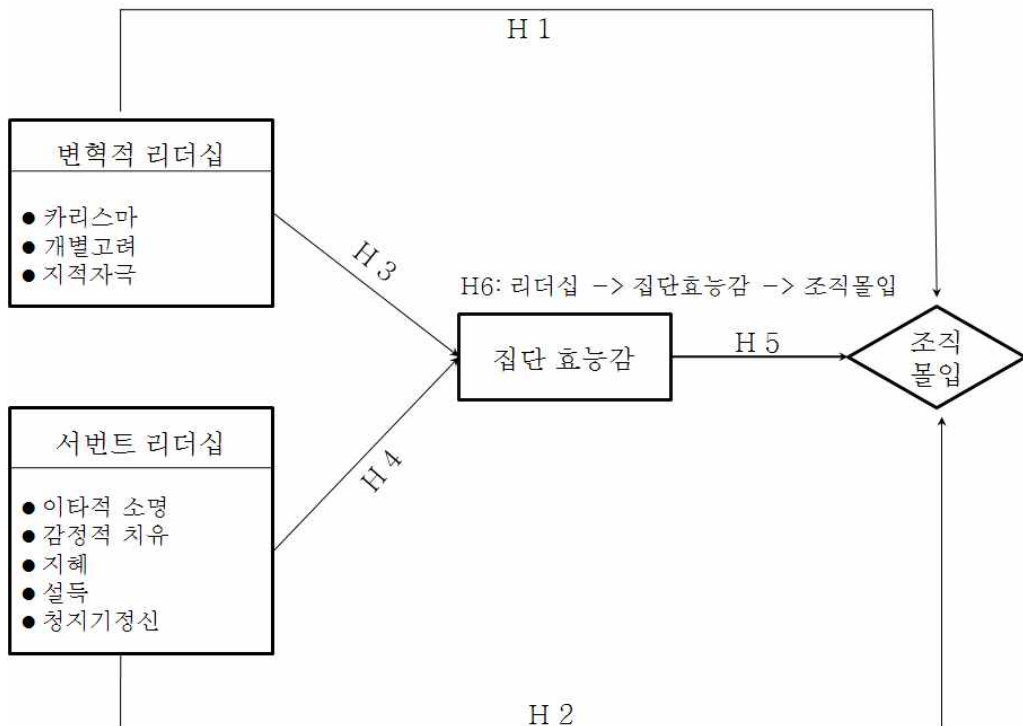
1. 연구모형의 설계

리더십과 조직몰입간의 관계에 대한 연구들의 관심은 리더십이 조직몰입을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다. 여러 선행 연구들에서 리더십과 조직몰입 사이의 상관관계를 밝히고 있으며 구성원이 리더에 대하여 긍정적으로 인식할수록 조직몰입이 향상된다는 연구결과(Salancik, 1977; Morris & Sherman, 1981; Luthans, Baack & Taylor, 1987)를 보이고 있다. 구체적으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 관계를 증명해 주는 다수의 연구들이(Meyer & Allen, 1990; Bycio, Hackett, & Allen, 1995) 발표되어 왔으며, 서번트 리더십도 부하들에게 일에 대한 중요성과 의미감을 지각하게 하여 주인의식을 가지고 조직에 몰입하게 한다는 연구들이(McGee-Cooper, 1998; Taylor-Gillham, 1998; Dannhauser & Boshoff, 2006; Liden, Wayne, Zhao, & Anderson, 2008) 발표되어 왔다. 조직유효성의 또 다른 변수인 직무만족과 리더십의 관계를 밝힌 연구들도 다수 존재한다(Bandura & Wood, 1989; Viator, 2001).

또한 리더십과 효능감의 관계에 있어서도 변혁적 리더십이 효능감에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과가 국내·외적으로 발표되고 있으며(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1998; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 1998; 임준철·윤정구, 2001), 서번트 리더십도 현재와 미래의 자신의 직무 역량에 대한 긍정적 가치인 효능감의 개념에 긍정적 영향을 미친다는 연구(김익철, 2003; 김창호, 2005) 등이 발표되었다. 이와 더불어 효능감과 조직몰입의 관계도 이미 선행연구(Bandura, 1977; Barling & Beattie, 1983; Taylor, Locke, Lee, & Gist, 1984)에서 언급한 바와 같이 양자 간에 유의미한 관계가 있다고 한다.

이러한 관점에서 본 연구의 목적은 공무원들이 인식한 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이, 공무원들의 조직몰입에 미치는 효과를 효능감을 매개변인으로 한 영향을 알아보고, 이를 통해서 향후 기초자치단체장의 리더십 방향을 제시하며 기초자치단체에 필요한 기초자료를 제공하는데 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해서 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 설정하였으며, 매개변인으로 집단 효능감을, 종속변수인 조직효과성으로는 조직몰입을 설정하였다. 이를 개념적인 연구모형으로 나타내면 다음 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구의 모형



2. 가설의 설계

본 연구의 가설은 선행연구의 결과와 이미 제시된 연구모형을 기반으로 하여 첫째, 변혁적·서번트 리더십과 효능감과의 관계, 둘째, 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입의 관계, 셋째, 매개변수인 집단효능감과 조직몰입과의 관계, 넷째, 매개변수인 집단효능감의 매개효과 검증 등으로 크게 대별할 수 있으며, 다음과 같이 총 24가지의 가설을 설정하였다.

1) 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입

리더십에 따라 조직효과성이 영향을 받게 된다는 것은 선행연구에서 살펴봐왔듯이 많은 연구를 통해서 입증되고 있다. 특히 변혁적 리더십의 조직효과성을 검증한 연구가 많이 진행되어 왔다(이덕로, 1994; 홍성화·손대현, 2000; 김호정, 2001; Hater & Bass, 1988; Kirkpatrick & Locke, 1991). 최근의 메타분석(meta-analysis)에 의하면 변혁적 리더십은 구성원의 성과에 긍정적인 상관관계를 갖고 있는 것으로 검증되었다.

또한 변혁적 리더십은 부하들이 자신의 상관이나 조직, 과업에 대해 보다 높은 동기부여와 몰입을 유지하게 되어 부하들의 조직만족도, 리더만족도, 직무만족도가 높은 수준에 이르게 되고 이로 인해서 조직의 성과가 향상된다고 나타났다(Koh, Steers, & Terborg, 1995; Bass, 1985; Kuhnert & Lewis, 1987). 이러한 리더의 변혁적 리더십은 구성원의 조직효과성으로 나타나게 된다. 조직효과성은 조직의 생산량, 실적 등의 수와 같이 조직성과의 정량적인 요소로 측정될 수 있으나, 실제로 직접적인 성과측정이 어려운 분야나 직무의 경우에는 정확한 정량적 측정치가 제시되기 어렵다. 따라서 집단이나 조직의 유효성을 대변하기 위해서 직무몰입, 조직몰입 혹은 직무만족 등의 정성적 차원의 조직효과성이 대표적으로 많이 사용되고 있다.

한편 서번트 리더는 공동의 비전과 가치관, 목표를 창출하도록 인도하고 협력을 장려함으로써 구성원들에게 책임감을 갖도록 한다고 볼 수 있다. 그리고 의사결정 과정에서 구성원들의 참여를 유도하고 재량권을 부여하여 동료의식을 만들고, 조직에 대한 주인의식과 책임감을 고취시킨다고 할 수 있다. Block(1998) 또한 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의

상대적인 정도로, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의도, 조직구성원으로 남아 있고자 하는 욕구를 말한다고 볼 수 있다(Mowday, Porter, & Streers, 1982). 따라서 서번트 리더가 부하들의 개인적인 고통이나 정서적인 문제를 잘 도와주고 설득과 대화를 통해 참여를 유도하면, 구성원들은 조직의 목표나 가치에 대한 수용을 하고 조직을 위해 팔모할 만한 노력을 하며, 조직의 구성원으로 남고자 하는 열망이 높아질 것이라고 예상 할 수 있다.

또한 국내의 선행연구(황인경, 2001; 김영희, 2004; 배언철, 2006; 김창한, 2007; 정성현, 2007; 현승호, 2008)들은 서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증하고 있다.

따라서 본 연구에서는 변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 판단 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H 1] 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

<H1-1> 카리스마는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H1-2> 개별고려는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H1-3> 지적자극은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[H 2] 서번트 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

<H2-1> 이타적 소명은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-2> 감정적 치유는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-3> 지혜는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-4> 설득은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-5> 청지기 정신은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 변혁적·서번트 리더십과 집단효능감

리더십과 집단효능감에 관한 관계는 이미 많은 연구자들을 통해 검증이 이루어진 상태다. 변혁적 리더십이 집단효능감을 고양시키는 맥락은 다음 두 가지로 살펴볼 수 있다. 먼저 변혁적 리더는 카리스마를 가지고 팀 구성

원이 자신이나 조직의 목표에 대한 열정, 신념, 충성심, 신뢰감을 상기하도록 만들어 리더와 자신을 동일시하려는 감정적 유대를 만든다(Bass, 1985). 이러한 감정적 유대는 개인의 정체성을 조직의 정체성과 연결시키고 구성원 개인의 이익과 조직의 이익을 연계시켜서 집단효능감을 갖도록 만든다는 것이다(Kark & Shamir, 2002). 둘째, 임파워먼트를 들 수 있다. 임파워먼트는 다른 사람들의 집단효능감을 불러일으키는 과정으로(Conger & Kanungo, 1988) 변혁적 리더십의 중요한 특징이라고 할 수 있다. 변혁적 리더십은 구성원들의 조직적인 동기를 고양하는 것을 두드러진 특징으로 하는데, 이로 인해 조직 구성원은 협동과 시너지의 중요성을 인식하게 되어 조직 구성원의 능력에 대한 믿음이 높아지게 된다. 결국 변혁적 리더십은 집단효능감을 높여주게 된다는 것이다(Shamir, 1990).

변혁적 리더십이 집단효능감에 미치는 영향에 관한 선행연구에서는 대체로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1998; Jung & Sosik, 2002; 이상호 · 이원우, 1995; 이창원 · 박희봉, 2005). 이를 간단히 살펴보면 이상호 · 이원우(1995)는 659명의 경찰관을 대상으로 변혁적 리더십과 결과변수의 관계에서 자기효능감과 집단효능감의 매개효과를 파악하는 연구를 실시하였다. 그 결과 변혁적 리더십은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이창원 · 박희봉(2005)은 한국과 뉴질랜드의 단체장을 대상으로 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향과 이때 집단효능감의 매개효과를 검증하는 연구를 실시하였다. 그 결과 한국과 뉴질랜드 모두에서 변혁적 리더십이 높을수록 집단 효능감의 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

한편 서번트 리더십과 집단효능감의 관계에 대한 연구를 살펴보면 Scherer, Adams 및 Carley(1989)는 리더십의 역할은 구성원들의 자기효능감 수준과 구성원들의 경력획득에 대한 기대에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Bandura(1997)의 연구에서도 리더들의 행동은 개인의 자아 개념 즉, 자기 신념과 자기효능감 등을 긍정적인 상태로 변화시킬 수 있는 영향력을 지니고 있는 것으로 밝혀지고 있다. Taylor-Gillham(1998)은 서번트 리더는 구성원들의 창의성과 자율성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 구성원들의 주인의식을 고취시켜 공동체의식

이 형성되고 조직과 작업환경 개선에도 효과적이라고 하였다.

이상의 논의를 통해 변혁적·서번트 리더십과 집단효능감은 불가분의 관계로서, 변혁적·서번트 리더십의 효과성을 높이기 위해서는 집단효능감이 필요하다고 판단되어지며, 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

[H 3] 변혁적 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이다.

<H3-1> 카리스마는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H3-2> 개별고려는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H3-3> 지적자극은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[H 4] 서번트 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이다.

<H4-1> 이타적 소명은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-2> 감정적 치유는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-3> 지혜는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-4> 설득은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-5> 청지기 정신은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 집단효능감과 조직몰입

Bandura와 Wood(1989)는 집단효능감이 과거의 구성원의 행동보다는 앞으로의 구성원의 행동 예측 도구임을 강조한다. 또한 Locke, Frederick, Lee 및 Bobko(1984)는 집단효능감과 조직 구성원 개인의 목표가 조직의 성과 내지 조직몰입에 직접적으로 영향을 미친다고 하였다.

집단효능감과 조직몰입의 관계는 이미 언급한 바와 같이 양자 간에는 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 대표적인 실증연구들로는 초등학교 교사들의 집단효능감은 학생들의 학업성과에 영향을 미친 연구(Parker, 1993)와 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미친 연구(Riggs & Knight, 1994; Prussia & Kinicki, 1996) 등이 있다. 국내에서 수행된 연구인 이상호·이원우(1995)의 연구 및 조임현·유동근(2000), 차동욱·강대석(2006)의 연구에서도 집단효능감이 조직몰입을 제고한다는 것을 제시하고 있다.

이와 같은 선행연구 결과를 종합하여 본 연구에서는 집단효능감이 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

[H 5] 집단효능감은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 리더십 및 집단효능감과 조직몰입의 관계

본 연구에서는 집단효능감이 변혁적·서번트 리더십과 조직몰입 사이에서 매개역할을 하는지를 검증하고자 하였다. 집단효능감은 여러 면에서 조직구성원들의 업무성과에 영향을 미칠 수 있다. Bandura(2000)는 효능감 수준이 높은 개인이나 집단은 장애물을 만날 때 문제해결을 위해 노력할 가능성이 더 크다고 하였다. 따라서 효능감이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 조직성과가 더 높다는 것이다. 또한 효능감이 높은 구성원들은 철회행동을 하지 않는 경향이 있다. 왜냐하면 업무성과를 달성하기 위해 보다 열심히 노력할 것이기 때문이다. 이는 선행연구에서도 입증되었다. 예를 들어 Hochwarter, Kiewitz, Castro, Perrewewe 및 Ferris(2003)는 효능감이 낮은 구성원은 직무만족이 낮다고 하였으며, Jex & Bliese(1999)는 군인들을 대상으로 한 조사에서 집단효능감은 직무관련 태도(직무만족, 조직몰입)와 유의한 관계가 있다고 하였다. Mulvey와 Klein(1998)은 효능감은 조직목표몰입과 관련이 있으며, Zellars., Hochwarter., Perrewewe., Miles 및 Kiewitz(2001)는 188명의 간호원을 대상으로 조사한 결과 집단효능감은 이직의도와 부(-)의 관계를 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 따라서 지금까지의 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[H 6] 변혁적·서번트 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

<H6-1> 변혁적 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H6-2> 서번트 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이상과 같이 총 24가지의 연구가설을 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 연구 가설

번 호	연 구 가 설
[H 1]	변혁적 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이다.
<H1-1>	카리스마는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H1-2>	개별고려는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H1-3>	지적자극은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H 2]	서번트 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이다.
<H2-1>	이타적 소명은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H2-2>	감정적 치유는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H2-3>	지혜는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H2-4>	설득은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H2-5>	청지기 정신은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H 3]	변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
<H3-1>	카리스마는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H3-2>	개별고려는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H3-3>	지적자극은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H 4]	서번트 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
<H4-1>	이타적 소명은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
<H4-2>	감정적 치유는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
<H4-3>	지혜는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
<H4-4>	설득은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
<H4-5>	청지기 정신은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
[H 5]	집단효능감은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
[H 6]	변혁적·서번트 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
<H6-1>	변혁적 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<H6-2>	서번트 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 조사설계

1. 변수의 조작적 정의

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 제시된 변혁적·거래적 리더십, 집단 효능감, 조직몰입을 측정하기 위한 각 변수에 대한 조작적 정의는 선행연구를 바탕으로 하였다. 본 연구에 사용된 변수는 독립변수와 종속변수, 매개변수로 구분된다. 독립변수는 변혁적·서번트 리더십, 종속변수로는 조직몰입을 선정하였으며, 매개변수로는 집단효능감을 선정하였다. 이들 변수에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 기존의 조직과 조직문화를 변화시켜 조직원들의 욕구와 자발적 창의성을 이끌어 나가는 리더십이다. 즉 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발하는 것과 관련되어 있다. 본 연구의 측정도구는 Bass와 Avolio(1990)의 연구에서 사용된 3개의 하위차원과 21개의 항목을 사용하였다.

(1) 카리스마

카리스마는 리더가 부하들에게 비전과 사명을 제시하는 행동, 자부심을 증진시키는 행동, 믿음과 존경을 받는 행동으로 정의될 수 있으며, “자치단체장은 나의 미래에 대해 긍정적인 시각을 갖도록 만든다”와 같은 설문을 포함한 7개의 항목으로 측정하였다.

(2) 개별고려

개별고려는 리더가 부하 개개인에게 개별적으로 부하의 욕구에 대한 관심을 보이고, 부하를 믿고 존중하며, 능력을 개발하도록 책임감을 권장하는 행동으로 정의될 수 있으며, “자치단체장은 뒤 처지거나 소외된 직원들에게 관심을 갖는다”와 같은 설문을 포함한 7개의 항목으로 측정하였다.

(3) 지적자극

지적자극은 리더가 부하들에게 새로운 정보를 제공하여 부하들로 하여금 새로운 방식을 도입할 수 있도록 기존 방식을 재검토 하게 하는 행동으로 정의될 수 있으며, “자치단체장은 전통적인 문제해결방식을 새롭게 바꾸도록 유도한다”와 같은 설문을 포함한 7개의 항목으로 측정하였다.

2) 서번트 리더십

서번트 리더십이란 인간존중의 정신을 바탕으로 부하들을 섬기며, 그들에게 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공해서, 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십이라고 정의하고자 한다. 본 연구의 측정도구는 Barbuto와 Wheeler(2006)의 연구에서 사용된 5개의 하위차원과 22개의 항목을 사용하였다.

(1) 이타적 소명

이타적 소명(altruistic calling)은 다른 사람의 삶에 대해 긍정적인 차별화를 만들어 가려는 리더의 깊은 열망으로 정의될 수 있으며 “자치단체장은, 직원을 돕는 일을 우선적으로 생각 한다”와 같은 설문을 포함한 총 4개의 항목으로 측정하였다.

(2) 감정적 치유

감정적 치유(emotional healing)는 고통과 상처로부터 정신적 회복을 지원하는 기술과 몰입으로 정의될 수 있으며 “자치단체장은 개인적인 고통이 있을 때 기꺼이 상의할 수 있는 사람이다”와 같은 설문을 포함한 총 4개의 항목으로 측정하였다.

(3) 지혜

지혜(wisdom)는 리더가 가지고 있는 조직 내에서의 결과의 예견과 주변 환경을 인식하는 능력의 조화로 정의되며 “자치단체장은 조직내부의 업무 흐름에 항상 관심을 가지고 있다”와 같은 설문을 포함한 총 4개의 항목으로

로 측정하였다.

(4) 설득

설득(persuasion)은 리더가 내적인 체계와 사려 깊은 증명을 사용하는 정도로 정의될 수 있으며 “자치단체장은 직원들에게 어떤 특정한 일을 해야만 하는 설득력 있는 이유를 제시한다.”와 같은 설문을 포함한 총 5개의 항목으로 측정하였다.

(5) 조직의 청지기 정신

조직의 청지기 정신(organizational stewardship)은 리더가 공동체 개발과 프로그램 그리고 봉사활동을 통해 사회에 긍정적인 기여를 하려는 조직을 준비하려는 정도로 정의되며 “자치단체장은 자신이 다른 사람들에게 기대하는 행동을 몸소 실천한다.”와 같은 설문을 포함한 총 5개의 항목으로 측정하였다.

변혁적 리더십과 서번트 리더십의 하위차원에 대한 조작적 정의를 요약하면 아래 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 리더십의 조작적 정의

변수	요 인	조 작 적 정 의
변 혁 적 리 더 십	카리스마	리더가 부하들에게 비전과 사명을 제시하는 행동, 자부심을 증진시키는 행동, 믿음과 존경을 받는 행동
	개별고려	리더가 부하 개개인에게 개별적으로 부하의 욕구에 대한 관심을 보이고, 부하를 믿고 존중하며, 능력을 개발하도록 책임감을 권장하는 행동
	지적자극	리더가 부하들에게 새로운 정보를 제공하여 부하들로 하여금 새로운 방식을 도입할 수 있도록 기존 방식을 재검토 하게 하는 행동
서 변 트 리 더 십	이타적소명	다른 사람의 삶에 대해 긍정적인 차별화를 만들어 가려는 리더의 깊은 열망
	감정적치유	고통과 상처로부터 정신적 회복을 지원하는 기술과 몰입
	지 혜	리더가 가지고 있는 조직 내에서의 결과의 예견과 주변 환경을 인식하는 능력의 조화
	설 득	리더가 내적인 체계와 사려 깊은 증명을 사용하는 정도
	청지기정신	리더가 공동체 개발과 프로그램 그리고 봉사활동을 통해 사회에 긍정적인 기여를 하려는 조직을 준비하려는 정도

2) 집단효능감 변수

효능감은 정해진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 대한 믿음을 의미하며, 주어진 상황을 잘 이겨내기 위한 동기부여, 인지자원, 행동과정을 최고로 높일 수 있는 능력이 자신에게 있다는 믿음으로 해석된다. 따라서 집단효능감은 어떤 집단의 구성원이 자신이 속한 집단의 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 집단적 믿음을 의미한다.

3) 조직몰입 변수

조직몰입은 조직가치의 수용성, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지 및 자부심, 조직목표와 개인 목표와의 일치 또는 개인이 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 것에 대한 상대적 강도로 정의되며 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 갖는 것을 의미하는 정서적 몰입(affective commitment)과 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 의거한 계속적 몰입(continuance commitment), 그리고 도덕적 의무감 때문에 회사에 충직하고 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내재적 가치관이며, 조직의 목표나 목적달성을 위해 행동하도록 압력을 가하는 내재적 규범체계인 규범적 몰입(normative commitment) 등으로 구분한 Meyer와 Allen(1990)의 개념을 적용하여 조직몰입을 측정하였다. 그러나 본 연구에서는 규범적 몰입을 제외시키고 있는데 그 이유는 선행연구에서 나타난 바와 같이 요인(규범적 몰입)의 독립성이 분명하게 나타나지 않았기 때문이다.

2. 설문지 구성

본 논문에서 제시된 가설들은 설문지를 사용한 양적 접근법을 통해 검증하였다. 설문지는 크게 4개 부분으로 나누어져 있으며 인구통계학적 설문을 제외하고 총 65개의 문항으로 구성되어 있다. 설문항목의 측정은 각 항목마다 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’에서 5점은 ‘매우 그렇다’의 Likert 5점 척도를 사용하였다. 구체적인 설문의 문항은 다음 <표 3-3>과 같다.

첫째, 변혁적 리더십을 측정하기 위해 가장 널리 사용되는 측정도구는 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)이다. MLQ의 초판은 Bass(1985)에 의해 개발되었다. 따라서 본 논문의 변혁적 리더십 측정은 Bass(1985)의 MLQ 아이টে를 토대로 Bass & Avolio(1990)가 MLQ의 축소판으로 개발한 MLQ-6S를 토대로 측정하였다. 이에 따라 변혁적 리더십은 카리스마 7문항, 개별고려 7문항, 지적자극 7문항으로 구성하였다.

둘째, 서번트 리더십을 측정하기 위해 본 연구에서는 Barbuto와 Wheeler(2006)가 개발 측정도구를 사용하였다. Barbuto와 Wheeler는 최초 56개의 설문 항

목을 만들었으나, 요인분석을 거쳐 최종적으로 23개 항목으로 구성된 설문지를 개발하였다. 이에 본 논문에서도 Barbuto와 Wheeler의 설문지를 토대로 5개의 하부요인을 중심으로 서번트 리더십 변수를 측정하였다. 이에 따라 서번트 리더십은 이타적 소명 4문항, 감정적 치유 4문항, 지혜 4문항, 설득 5문항, 청지기 정신 5문항으로 구성하였다.

셋째, 본 연구의 매개변수인 집단효능감을 측정하기 위해서는 Riggs와 Knight(1994)의 연구에서 제시한 측정 문항을 행정조직에 맞게 문항을 재구성하여 사용하였다. 측정도구로는 Riggs와 Knight가 개발한 문항에서 집단효능감 총 7문항으로 이루어진 설문지를 이용하여 측정하였다.

넷째, 조직몰입에 대해서는 Porter, Steers, Mowday 및 Boulian(1974: 603-609)의 단일차원척도와 Meyer와 Allen(1990: 1-18)의 다차원 척도 등이 개발되어 있다. 조직몰입의 다차원 측정척도는 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있으나 선행연구에서 규범적 몰입은 경험적 연구가 부족하고 개념타당성 검증에 있어서도 일관성을 보이지 않는다는 결과가 나타나 본 연구에서는 Meyer와 Allen이 고안한 조직몰입 설문지를 사용하여 총 22문항으로 구성하였으며, 구체적으로 정서적 몰입 8문항, 계속적 몰입 7문항, 규범적 몰입 7문항으로 구성하였다.

<표 3-3> 설문지의 구성 및 자료

구 분	구 성	측정개념	설문항목	설문자료 근거이론	설문지 출처
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	I. 1~7	Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990)	강태원(2006)
		개별적 고려	I. 8~14		
		지적자극	I. 15~21		
	서번트 리더십	이타적 소명	II. 1~4	Barbuto & Wheeler(2006)	최동주(2008)
		감정적 치유	II. 5~8		
		지 혜	II. 9~12		
		설 득	II. 13~17		
		청지기 정신	II. 18~22		
	집단 효능감		III. 1~7	Riggs & Knight (1994)	국승호(2009)
종속 변수	조직몰입	정서적 몰입	IV. 1~8	Meyer, J. P. & Allen. N. J.(1990)	이정주(2006)
		계속적 몰입	IV. 9~15		
		규범적 몰입	IV. 16~22		

3. 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료는 사회과학분야에서 널리 이용되고 있는 SPSS(Statistical Packages for Social Science) Win 15.0 프로그램 및 AMOS 7.0 프로그램을 사용하여 통계처리와 연구모형 및 연구가설을 검증하였다. 먼저 표본의 전반적인 특성과 분포양성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 그리고 다항목으로 측정된 연구 단위들에 대한 척도정제를 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

요인분석 후 최종적으로 선정된 변수들에 있어 각각의 평균과 표준편차, 그리고 각각의 변인들 간의 전반적인 관계성과 그 방향을 파악하기 위하여 주요 연구변인들 간에 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

연구모형을 검증하는 방법으로는 경로별 패러미터(parameter) 추정을 위해 최대우도추정치(maximum likelihood estimates)를 사용하였으며, 회귀분석(regression)과 경로분석(path analysis)을 실시하여 각 변수들 간의 가설

을 직접효과와 간접효과로 나누어서 검증하였다. 매개효과의 검증을 위한 경로분석에서는 기초모형과 수정모형을 분석하여 집단효능감의 매개효과를 검증하였다. 그리고 인구통계학적 특성에 따라 리더십과, 집단효능감, 조직몰입의 차이를 살펴보기 위하여 평균차이 검증인 T-test와 일원변량분석(One way Anova)을 실시하였다. 자료분석 방법과 통계기법을 정리해 보면 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 자료의 분석방법

구 분	분석내용	통계기법
표본특성	인구통계학적 분석	빈도분석
변수구성	변수구성의 적정성	요인분석
신뢰성	변수의 신뢰성	신뢰성분석
변수관계	변수간의 상호관계	상관관계분석
가설검증	직접효과	회귀분석
	간접효과(매개효과)	경로분석

제 4 장 조사결과와 분석 및 요약

제 1 절 표본의 특성

본 연구는 이상의 연구가설을 검증하기 위하여 실증조사를 수행하였고, 실증적 연구 자료는 대구시 기초자치단체 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2010년 5월 1일부터 5월 25일까지 실시하였다. 총 800부의 설문지 중 회수된 592부의 설문지에서 응답누락과 불성실 응답 등으로 인하여 분석에 사용하기 어려운 58부를 제외한 566부를 대상으로 표본의 인구 통계적 특성과 근무특성 등 일반적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

먼저 조사대상자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 먼저 응답자의 성별은 남성이 335명(59.2%), 여성은 231명(40.8%)을 차지하였다. 연령별로는 30~39세가 215명(38.0%)을 차지하여 가장 많고, 40~49세가 214명(37.8%), 50세 이상이 83명(14.7%), 20~29세가 54명(9.5%)을 차지하였다. 조사대상자의 학력은 대졸이 464명(82.0%), 전문대졸이 47명(8.3%), 고졸이하가 31명(5.5%), 대학원 이상이 24명(4.2%)인 것으로 확인되었다. 조사대상자의 94.5%가 전문대 학력 이상을 소유하고 있어 본 연구는 고학력자를 중심으로 조사된 측면이 있다.

다음으로 표본의 근무특성을 살펴보면, 공직경력은 1~5년이 141명(24.9%)으로 가장 많고, 16~20년이 135명(23.9%), 6~10년이 102명(18.0%), 11~15년이 76명(13.4%), 21~25년이 65(11.5%), 26~30년이 39명(6.9%)이었으며, 30년 이상 근무한 공무원도 8명(1.4%)으로 확인되었다. 직급별 구성을 살펴보면, 7급이 245명(43.3%)으로 가장 많았고, 8급이 151명(26.7%), 6급이 96명(17.0%), 9급이 64명(11.3%), 5급이 10명(1.8%)이었다. 이는 대구시 기초자치단체의 직급별 정원현황³⁾의 구성비를 반영한 것으로 볼 수 있

3) 2009년 대구시 기초자치단체 공무원 직급별 현황을 살펴보면 2급이 1명, 3급이 6명, 4급

다. 즉, 모집단 전체에서 7급과 8급 공무원의 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 기초자치단체장의 리더십 유형을 파악하려는 본 논문에서는 단체장과 자주 업무적으로 접할 수 있는 중간관리계층의 공무원들에 대한 분석이 더 효과적이라는 점에서 본 논문의 조사대상 비율은 문제가 되지 않는다고 여겨진다.

이 40명, 5급이 329명, 6급이 1,018명, 7급이 1,481명, 8급이 1,488명, 9급이 725명으로 구성되어 있다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구분		빈도(명)	유효퍼센트(%)
성별	남 자	335	59.2
	여 자	231	40.8
	합 계	566	100.0
연령	20 ~ 29세	54	9.5
	30 ~ 39세	215	38.0
	40 ~ 49세	214	37.8
	50세 이상	83	14.7
	합 계	566	100.0
학력	고 졸 이 하	31	5.5
	전 문 대 졸	47	8.3
	대 졸	464	82.0
	대학원 이상	24	4.2
	합 계	566	100.0
공직경력	5년 이하	141	24.9
	6 ~ 10년	102	18.0
	11 ~ 15년	76	13.4
	16 ~ 20년	135	23.9
	21 ~ 25년	65	11.5
	25 ~ 30년	39	6.9
	30년 이상	8	1.4
	합 계	566	100.0
직급	5 급	10	1.8
	6 급	96	17.0
	7 급	245	43.3
	8 급	151	26.7
	9 급	64	11.3
	합 계	566	100.0

제 2 절 타당성과 신뢰성 분석

분석에 앞서 측정지표의 타당성 및 신뢰성 검증을 위해 먼저 SPSS WIN 통계패키지를 사용하여 다항목으로 측정된 변혁적·서번트 리더십, 집단효능감, 조직몰입의 각 연구 단위들에 대한 단일차원성과 타당성을 검증하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 한편 측정도구의 항목 간 내적일관성을 측정하는 Cronbach's α 계수⁴⁾를 통해 신뢰성 분석을 실시하였다.

1. 타당성 검증

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 즉 타당성은 측정개념이나 속성을 측정하기 위해 개발된 측정도구가 해당속성을 정확히 반영하고 있는가와 관련된 것이라 할 수 있다. 타당성의 종류에는 내용타당도(content validity), 예측타당도(predictive validity), 구성타당도(construct validity) 등의 세 가지가 있다(김계수, 2006: 76).

이 가운데서 구성타당도는 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였으며, 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되어졌는가 하는 것이다. 그리고 이러한 문제는 논리적인 분석과 이론적 개념 간의 관계를 밝히는데 중점을 두고 평가되므로 이론의 구축이 매우 중요한 고려요인이 되고 있다. 구성개념 타당성을 검증하기 위해서는 일반적으로 요인분석(factor analysis)을 사용한다.

일반적으로 요인분석은 탐색요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis)으로 나뉜다. 탐색요인분석은 연구자가 사전에 관측변수들과 요인들 사이의 특정한 구조를 정하지 않고 경험자료(empirical data)의 손실을 최소화하면서 요인(factor)을 추출해내는

4) 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 해당문항을 가지고 가능한 모든 split-half reliability를 구하고 이들이 평균치를 산출한 것이 알파계수(Cronbach's Alpha)이다.

분석방법을 의미한다. 따라서 연구자들은 설문지를 구성할 때 사전에 상의한 요인에 대하여 별도 배치하지 않는다. 반면에 확인요인분석은 사전에 탐색적인 연구가 이루어졌거나 미리 가정한 모형으로 자료를 충분히 설명할 수 있는지 여부에 대한 관점에서 분석을 진행하는 방법이다(김계수, 2006: 247).

본 연구에서는 다항목으로 측정된 각 연구단위에 대한 척도정제를 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 변혁적·서번트 리더십, 집단효능감, 조직몰입 세 부분으로 구분하여 실시하였다. 요인분석에서는 주성분분석을 사용하여 요인모형을 추정하였고, 다중공선성 문제를 방지하기 위하여 직각회전 방식들 중에서 베리맥스 방법을 이용하여 요인을 회전시켰다. 또한 고유치(eigen)가 1이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였으며, 요인적재치가 0.4 이상인 것을 추출하였다.

1) 변혁적 리더십과 서번트 리더십에 대한 요인분석

(1) 변혁적 리더십의 요인분석

변혁적 리더십의 카리스마(7개 문항), 개별고려(7개 문항), 지적자극 (7개 문항)을 분석한 결과 카리스마(5번·7번), 개별고려(9번·11번·13번), 지적자극(15번, 18번, 21번) 문항이 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다. 아래 <표 4-2>는 변혁적 리더십의 요인분석 효과성을 검증해 주는 것으로 KMO 측도와 Bartlett의 구형성검정치는 다음과 같았다.

<표 4-2> Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도는 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정보를 나타내는 것이므로 이 측도의 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타낸다. KMO 값이 0.90 이상이면 좋은 것이며 0.50 이하이면 받아들일 수 없는 것으로 판정한다. 이 경우 KMO 값이 0.956, Bartlett의 유의확률인 $p=0.000$ 로 나타나 요인분석의 적합성이 검증되었다.

<표 4-2> 변혁적 리더십의 KMO와 Bartlett's 검증 결과

항목		값
KMO 측도		.956
Bartlett 검증	근사 카이제곱	5071.391
	자유도	78
	유의확률	.000

또한 변혁적 리더십을 측정하기 위해 요인 수 3개를 지정하고 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-3>과 같다. 모든 문항의 요인적재량이 .643 이상으로 나타났으며, 요인 1이 전체 변량에 26.70%, 요인 2가 전체 변량에 24.85%, 요인 3이 전체 변량의 22.76%를 설명하는 것으로 나타나 측정도구의 타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 변혁적 리더십 요인분석

측정내용	요인1	요인2	요인3
지적자극17	.828	.209	.195
지적자극16	.786	.244	.238
지적자극20	.763	.199	.290
지적자극19	.709	.308	.354
카리스마2	.130	.836	.277
카리스마1	.362	.774	.216
카리스마3	.357	.720	.360
카리스마6	.280	.660	.485
개별고려12	.241	.260	.789
개별고려8	.241	.458	.682
개별고려14	.424	.258	.663
개별고려10	.408	.386	.643
아이겐값	3.205	2.983	2.732
분산량(%)	26.709	24.857	22.764
누적분산량(%)	26.709	51.566	74.330

위의 <표 4-3>의 기초자치단체장의 변혁적 리더십에 대한 설문 문항들을 고유치가 1이상으로 설정하고 Varimax 회전시켜 요인분석 결과, 총 3개의 요인으로 도출되었으며 전체 설명력은 74.3% 가량으로 높은 수준이었다. 각 요인과 해당문항과의 상관 정도인 요인부하량은 .50 이상으로 높은 수준이며, 2개 이상의 요인에 동시에 높은 요인부하량을 보인 문항은 없어 집중 타당성과 판별 타당성이 모두 확보되었다. 요인1은 기초자치단체장의 변혁적 리더십 중 ‘지적자극’, 요인2는 ‘카리스마’, 요인3은 ‘개별고려’로 각각 파악되었다.

(2) 서번트 리더십의 요인분석

서번트 리더십의 이타적 소명(4문항), 감정적 치유(4문항), 지혜(4문항), 설득(5문항), 청지기 정신(5문항)에 대한 요인분석을 실시한 결과 이타적 소명(5번), 감정적 치유(5·8번) 문항이 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다. 아래 <표 4-4>는 서번트 리더십의 요인분석 효과성을 검증해주는 것으로 KMO 측도와 Bartlett의 구형성검정치는 다음과 같았다.

<표 4-4> 서번트 리더십의 KMO와 Bartlett's 검증 결과

항목		값
KMO 측도		.967
Bartlett 검정	근사 카이제곱	9659.634
	자유도	190
	유의확률	.000

리더십의 검증 결과 KMO 값이 0.967, Bartlett의 유의확률인 $p=0.000$ 로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있다. 기초자치단체장의 서번트 리더십을 측정하기 위해 요인 수 5개를 지정하고 요인분석을 실시한 결과는 다음 <표 4-5>와 같다. 모든 문항의 요인적재량이 .529 이상으로 나타났으며, 요인 1이 전체 변량에 20.52%, 요

인 2가 전체 변량에 18.33%, 요인 3이 전체 변량의 17.38%, 요인 4가 전체 변량의 16.72%, 요인 5가 전체변량의 5.49%로 나타나 측정도구의 타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

아래 <표 4-5>의 기초자치단체장의 서번트 리더십에 대한 설문 문항들을 고유치가 1이상으로 설정하고 Varimax 회전시켜 요인분석결과, 총 5개의 요인으로 도출되었으며, 전체 설명력은 78.5% 가량으로 높은 수준이었다. 요인부하량도 .50 이상으로 높은 수준이며 집중타당성과 판별타당성이 모두 확보되었다는 것을 알 수 있다. 요인1은 ‘이타적 소명’, 요인2는 ‘설득’, 요인3은 ‘청지기 정신’, 요인4는 ‘지혜’, 요인5는 ‘감정적 치유’로 각각 구성되었다.

<표 4-5> 서번트 리더십 요인분석

측정내용	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
이타적소명3	.803	.194	.260	.163	.207
이타적소명1	.766	.247	.320	.215	.076
이타적소명4	.760	.259	.163	.147	.289
이타적소명2	.757	.277	.338	.257	.011
설득17	.194	.751	.260	.298	.213
설득16	.259	.701	.248	.397	.111
설득15	.345	.694	.287	.277	.131
설득13	.282	.624	.186	.490	.065
설득14	.342	.602	.269	.355	.184
칭지기정신19	.278	.129	.824	.221	.075
칭지기정신21	.314	.287	.701	.330	.134
칭지기정신20	.323	.295	.696	.249	.205
칭지기정신22	.319	.388	.607	.185	.232
칭지기정신18	.225	.489	.583	.087	.321
지혜11	.161	.275	.210	.816	.056
지혜10	.275	.295	.217	.730	.185
지혜12	.196	.422	.238	.687	.078
지혜9	.161	.190	.184	.658	.498
감정적치유7	.150	.240	.313	.224	.584
감정적치유6	.145	.280	.352	.237	.529
아이겐값	4.105	3.666	3.476	3.346	1.098
분산량(%)	20.524	18.331	17.380	16.729	5.492
누적분산량(%)	20.524	38.855	56.234	72.963	78.455

2) 조직몰입에 대한 요인분석

조직몰입의 정서적 몰입(8개 문항), 계속적 몰입(7개 문항), 규범적 몰입(7개 문항)을 분석한 결과, 정서적 몰입의 경우(6·7번) 문항, 계속적 몰입(9·11·14번), 규범적 몰입(16·17·21·22번) 문항의 경우 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다.

<표 4-6>은 조직몰입의 요인분석 결과를 나타낸 것으로 KMO 값이 0.837, Bartlett의 유의확률이 0.000으로 나타나 요인분석의 적합성이 검증되었으며, 이들 3개 요인들의 총 분산은 66.268%로 나타났다.

<표 4-6> 조직몰입의 KMO와 Bartlett's 검증 결과

항목		값
KMO 측도		.837
Bartlett 검증	근사 카이제곱	3351.897
	자유도	78
	유의확률	.000

아래 <표 4-7>은 공무원의 조직몰입에 대한 설문 문항들을 고유치가 1이상으로 설정하고 Varimax 회전시켜 요인분석한 결과, 총 3개의 요인으로 도출되었으며, 전체 설명력은 66.2% 가량으로 높은 수준이었다. 그리고 각 요인과 해당 문항과의 상관 정도인 요인부하량은 .64 이상으로 높은 수준이며 2개 이상의 요인에 동시에 높은 요인 적재치를 보인 문항이 없어 집중타당성과 판별타당성이 모두 확보되었다는 것을 알 수 있다. 요인1은 ‘정서적 몰입’, 요인2는 ‘규범적 몰입’, 요인3은 ‘계속적 몰입’으로 각각 구성되었다.

<표 4-7> 조직몰입에 대한 요인분석

측정내용	1	2	3
정서몰입3	.878	.131	.000
정서몰입4	.858	.130	.012
정서몰입5	.828	.029	.048
정서몰입8	.742	.046	.102
정서몰입2	.687	.317	.004
정서몰입1	.660	.164	.035
규범몰입20	.074	.868	.056
규범몰입18	.168	.857	.037
규범몰입19	.234	.814	.054
계속몰입13	-.102	-.014	.858
계속몰입10	-.095	-.017	.806
계속몰입12	.200	-.001	.744
계속몰입15	.201	.290	.645
아이젠값	3.839	2.399	2.378
분산량(%)	29.529	18.541	18.289
누적분산량(%)	29.529	47.980	66.268

2. 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)이란 연구대상에 대해 반복 측정했을 때 결과가 얼마나 일관성 있게 나타나느냐를 판단하는 개념이다. 즉, 신뢰성 검증은 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰도에는 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다(김계수, 2006: 72). 신뢰도를 측정하는 방법에는 재측정 신뢰도(test-retest reliability), 반분신뢰도(split-half reliability), 문항분석(item-total correlation), 동등척도 신뢰도(alternative reliability), 평가자간 신뢰도(interrater reliability) 등 다양한 방법이 있다.

본 연구에서는 우선 탐색적 요인분석을 실시하고 이 과정에서 사용할 연구단위 요인에 불필요하게 적재되었거나 요인 부하량이 적은 항목들은 제거하는 정제과정을 통하여 연구단위별로 잘 요약된 항목만을 연구하는 방법을 채택하였다. 이를 위해 주성분분석 모형을 사용하여 varimax 회전방식으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석에 의해 부하된 항목을 가지고 다항목 측정으로 연구 단위들의 신뢰성을 분석한 결과 변수들이 최소한 0.6이상의 부하량을 보여 일반적으로 0.6 이상을 측정지표의 신뢰성에 커다란 문제가 없다고 인정하므로, 본 연구에서도 0.6 이상을 기준으로 신뢰성을 평가하였다.

본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도에 사용되는 크론바흐 알파계수(Cronbach's Alpha Coefficient)를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 이러한 기준에 따라 본 연구는 탐색적 연구 분야에 속하므로 고려하고 있는 지표들이 모두 0.6 이상을 넘고 있어 신뢰도 수준은 분석에 사용할 수 있는 최소한의 기준을 충족하고 있다고 볼 수 있다. 측정변수의 신뢰성 분석결과는 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 측정변수의 신뢰성 분석

구 분	구 성	측정개념	최초 항목	최종 항목	Cronbach's α	
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	7	4	.914	.964
		개별적 고려	7	4	.911	
		지적자극	7	4	.914	
	서번트 리더십	이타적소명	4	4	.915	.968
		감정적 치유	4	2	.912	
		지 혜	4	4	.884	
		설 득	5	5	.920	
		칭지기 정신	5	5	.912	
매개 변수	집단 효능감		7	7	.890	.890
종속 변수	조직몰입	정서적 몰입	8	6	.872	.889
		계속적 몰입	7	4	.768	
		규범적 몰입	7	3	.779	

제 3 절 변수의 특성분석

가설 검증에 앞서 본 연구에서 포함하고 있는 주요 변수의 평균과 표준편차를 살펴보았다. 평균값은 전반적으로 중앙값이 3.0 이상으로 나타났다. 특히 신뢰성 값이 3.43으로 높게 나타났다. 반면에 대응성과 애착과 관심의 값이 2.89와 2.96으로 다소 낮게 나타났다.

<표 4-9> 주요 변수의 평균과 표준편차

변수명	하위요인	평균	표준편차
변혁적 리더십	카리스마	2.96	0.74
	개별고려	2.87	0.73
	지적자극	3.27	0.71
서번트 리더십	이타적 소명	2.81	0.76
	감정적 치유	2.80	0.77
	지혜	3.37	0.71
	설득	3.18	0.74
	청지기정신	3.12	0.74
효능감	집단효능감	3.24	0.59
조직몰입	정서적몰입	3.39	0.62
	계속적몰입	3.19	0.68
	규범적몰입	2.62	0.78

다음으로 본 연구에서는 신뢰성 분석과 요인분석을 통해 단일차원성이 증명된 각 변수들에 있어 각각의 변인들 간의 전반적인 관계성과 그 방향을 파악하기 위해 연구 변수들간에 상관분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관분석은 연구하고자하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 사용하는 분석 방법으로서, 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지, 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알아보기 위한 분석기법이다. 상관분석에서 보편적으로 자주 이용되는 척도가 피어슨 상관계수(Pearson Correlation Coefficient: r)이다. 상관계수 r은 -1에서 +1까지의 값을 가진다. 다음 <표

4-10>은 주요 변수의 상관분석 결과이다. 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 효능감, 조직몰입 변수간의 상관관계를 살펴보면 모든 차원간의 상관관계는 $p<0.01$ 수준에서 모두 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 변수들 간의 상관관계의 내용을 구체적으로 살펴보면 변혁적 리더십의 하위요소를 구성하고 있는 카리스마는 다른 변혁적 리더십의 하위요소인 개별고려와는 0.786, 지적자극과는 0.653의 상관관계를 보여줌으로써 집중타당도를 입증해 주고 있으며, 변혁적 리더십 이외의 다른 척도들과는 비교적 낮은 상관관계를 보여 줌으로써 판별타당도를 보여주고 있다. 같은 방법으로 변혁적 리더십의 다른 하위요소(개별고려, 지적자극)도 다른 변수들과 낮은 상관관계를 보임으로써 판별타당도가 높음을 보여주고 있으며, 서번트 리더십, 효능감, 조직몰입도 정(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났다.

<표 4-10> 주요 변수의 상관관계분석

	카리스마	개별고려	지적 자극	이타적 소명	감정적 치유	지혜	설득	칭지기 정신	집단 효능감	정서적 몰입	계속적 몰입
개별고려	.786										
지적 자극	.653	.716									
이타적 소명	.697	.798	.611								
감정적 치유	.685	.764	.609	.788							
지혜	.618	.641	.796	.597	.645						
설득	.674	.722	.760	.694	.695	.789					
칭지기 정신	.660	.725	.654	.730	.750	.665	.758				
집단 효능감	.488	.531	.489	.524	.498	.538	.539	.523			
정서적 몰입	.432	.421	.435	.412	.444	.457	.450	.409	.574		
계속적 몰입	.361	.125	.159	.124	.108	.171	.128	.108	.133	.113	
규범적 몰입	.261	.269	.134	.291	.252	.129	.201	.183	.278	.351	.141

* $p < .05$, ** $p < .01$.

제 4 절 연구가설의 검증

1. 리더십과 조직몰입과의 관계

1) 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계

변혁적 리더십과 조직몰입의 관계를 분석하고자 설정한 연구가설 [H 1]은 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설이 설정되었다.

[H 1] 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

<H1-1> 카리스마는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H1-2> 개별고려는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H1-3> 지적자극은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 [H 3]을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-11>에 나타난 바와 같다.

<표 4-11> 변혁적 리더십과 조직몰입의 검증 결과

	표준오차	베타(β)	t값
카리스마	0.033	0.252***	4.831
개별고려	0.046	0.098	1.380
지적자극	0.035	0.126*	2.411
R^2	0.310		
F	38.720(.000)		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 설명하는 모형의 적합도는 $F=38.720$ 으로 나타나 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 선형모형 적합도를 설명하는 R^2 는 .310로 나타났다. 즉, 이는 통계분석에

사용된 요인들의 31%가 표본 회귀선에 적합하다는 것을 의미한다.

변혁적 리더십 유형 중 카리스마 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설<H1-1>을 검증한 결과, 카리스마 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 정도는 $Beta=0.252$, $p=0.000$ 으로 나타나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 카리스마 리더십이 부하들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설<H1-1>은 채택되었다. 개별고려 리더십은 $Beta=0.98$, $p=0.168$ 로 나타나 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 지적자극 리더십은 $Beta=0.126$, $p=0.016$ 으로 나타나 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 카리스마가 지적자극보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 크다는 것을 보여주고 있다. 따라서 가설 [H 1]의 하위가설 중 <H1-1>, <H1-3>은 채택되었고 <H1-2>는 기각되었다. 이러한 결과는 기초자치단체 공무원들의 조직몰입 증대를 위해서 기초자치단체장이 발휘해야 할 변혁적 리더십 유형은 카리스마 리더십, 지적자극 리더십으로 정리될 수 있다.

2) 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계

서번트 리더십과 조직몰입 관계를 분석하고자 설정한 연구가설 [H 2]는 선행연구를 바탕으로 서번트 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설이 설정되었다.

[H 2] 서번트 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

<H2-1> 이타적 소명은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-2> 감정적 치유는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-3> 지혜는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-4> 설득은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2-5> 청지기 정신은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서번트 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설 [H 4]를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-12>에 나타난 바와 같다.

<표 4-12> 서번트 리더십과 조직몰입의 검증 결과

	표준오차	베타(β)	t값
이타적 소명	0.040	0.152*	2.232
감정적 치유	0.042	0.120	1.760
지혜	0.091	0.136**	2.599
설득	0.049	0.080	1.096
청지기 정신	0.045	-0.054	-0.766
R^2	0.126		
F	28.093		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 설명하는 모형의 적합도는 $F=28.093$ 으로 나타나 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 선형모형 적합도를 설명하는 R^2 는 .126로 나타났다.

서번트 리더십 유형 중 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 하위변수는 지혜와 이타적 소명으로 나타났다. 감정적 치유와 설득, 청지기 정신은 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 이타적 소명은 $Beta=0.152$, $p=0.020$, 지혜는 $Beta=0.136$, $p=0.010$ 으로 나타나 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 감정적 치유는 $Beta=0.120$, $p=0.079$, 설득은 $Beta=0.080$, $p=0.273$, 청지기정신은 $Beta=-0.054$, $p=0.444$ 로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 [H 2]의 하위가설 중 <H2-1>, <H2-3>은 채택되었고 <H2-2>, <H2-4>, <H2-5>는 기각되었다. 이러한 결과는 기초자치단체 공무원들의 조직몰입 증대를 위해서 기초자치단체장이 발휘해야 할 서번트 리더십 유형은 지혜와 이타적 소명으로 정리될 수 있다.

2. 리더십과 집단효능감과의 관계

1) 변혁적 리더십과 집단효능감과의 관계

변혁적 리더십과 집단효능감의 관계를 분석하고자 설정한 연구가설 [H3]은 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설이 설정되었다.

[H 3] 변혁적 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이다.

<H3-1> 카리스마는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H3-2> 개별고려는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H3-3> 지적자극은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

먼저 변혁적 리더십 유형이 집단효능감에 미치는 영향에 관한 가설의 검증을 위하여 변혁적 리더십 유형 3가지와 집단효능감의 관계를 다중회귀분석으로 검증하였다. 다중회귀분석은 변혁적 리더십을 독립변수로 집단효능감을 종속변수로 하는 회귀모형을 수립하여 분석하였다. 또한 독립변수의 수가 다수이므로 회귀분석에 앞서 독립변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)을 진단하였다. 분산팽창인자(VIF: variance inflation factor)를 확인한 결과 그 값이 크지 않아 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십 유형이 집단효능감에 미치는 영향력을 검증한 분석결과는 <표 4-13>과 같다. 분석결과 변혁적 리더십 유형이 집단효능감에 미치는 영향을 설명하는 모형의 적합도가 $F=36.483$ 으로 나타났으며, $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 선형모형 적합도를 설명하는 R^2 는 0.163로 나타났다. 즉, 이는 통계분석에 사용된 요인들의 16.3%가 표본 회귀선에 적합하다는 것을 의미한다. 변혁적 리더십에서 지적자극만이 유의수준 $p<.05$ 에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 카리스마, 개별고려는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 변혁적 리더십과 집단효능감의 검증 결과

	표준오차	베타(β)	t 값
카리스마	0.036	0.122	1.912
개별고려	0.040	0.101	1.463
지적자극	0.033	0.224***	3.954
R^2	0.163		
F	36.483		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

이상과 같은 분석결과를 토대로 검증 결과를 요약하면, 변혁적 리더십 유형이 집단효능감에 미치는 영향은 변혁적 리더십 하위요인 중 지적자극 리더십만 집단효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여준다.

따라서 가설 [H 3]은 부분적으로 채택되었으며 기초자치단체장 변혁적 리더십이 공무원들의 집단효능감에 미치는 영향은 미미하다는 것을 의미하고 있다.

2) 서번트 리더십과 집단효능감과의 관계

서번트 리더십과 집단효능감의 관계를 분석하고자 설정한 연구가설 [H 4]는 선행연구를 바탕으로 서번트 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설이 설정되었다.

[H 4] 서번트 리더십은 집단효능감에 영향을 미칠 것이다.

<H4-1> 이타적 소명은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-2> 감정적 치유는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-3> 지혜는 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-4> 설득은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H4-5> 청지기 정신은 집단효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

서번트 리더십 유형이 집단효능감에 미치는 영향력을 검증한 분석결과는 <표 4-14>와 같다. 분석결과 서번트 리더십 유형이 집단효능감에 미치는 영향을 설명하는 모형의 적합도가 $F=64.493$ 으로 나타났으며, $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 선형모형 적합도를 설명하는 R^2 는 0.360으로 나타났다. 즉, 이는 통계분석에 사용된 요인들의 36%가 표본 회귀선에 적합하다는 것을 의미한다. 서번트 리더십에는 이타적 소명, 지혜, 청지기 정신이 유의수준 $p<.05$ 에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 표준화 베타를 비교하여 볼 때 지혜($Beta=0.245$)가 이타적 소명($Beta=0.208$), 청지기 정신($Beta=0.122$)보다 집단효능감에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다.

<표 4-14> 서번트 리더십과 집단효능감의 검증 결과

	표준오차	베타(β)	t값
이타적 소명	0.046	0.208***	3.498
감정적 치유	0.047	0.017	0.273
지 혜	0.201	0.245***	4.347
설 득	0.080	0.097	1.487
청지기 정신	0.097	0.122*	2.027
R^2	0.360		
F	64.493		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

이상과 같은 분석결과를 토대로 서번트 리더십이 집단효능감에 유의한 영향을 미칠 것이라는 검증 결과를 요약하면, 서번트 리더십 요인 가운데 이타적 소명, 지혜, 청지기 정신 요인이 집단효능감에 유의수준 $p<.05$ 에서 집단 효능감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 감정적 치유와 설득은 집단효능감에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구(Scherer, Adams, & Carley, 1989; Bandura, 1997; Taylor-Gillham, 1998)와 비교해 볼 때 서번트 리더십이 구성원들에게 창의성과 자율성에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 구성원들의 주인의식을 고취시켜 공동체

의식이 형성되고 조직과 작업환경 개선에도 효과적이라고 하는 연구결과에 부분적으로 일치하고 있다. 따라서 가설 [H 4]는 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다. 서번트 리더십에 대한 가설은 <H4-1> 이타적 소명은 채택, <H4-2> 감정적 치유는 기각, <H4-3> 지혜는 채택, <H4-4> 설득은 기각, <H4-5> 청지기 정신은 채택되었다.

3. 집단효능감과 조직몰입과의 관계

집단효능감과 조직몰입 관계를 분석하고자 설정한 연구가설 [H 5]는 선행연구를 바탕으로 집단효능감은 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설이 설정되었다.

[H 5] 집단효능감은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설 [H 5]를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-15>에 나타난 바와 같다.

<표 4-15> 집단효능감과 조직몰입의 검증 결과

	표준오차	베타(β)	t값
집단 효능감	0.031	0.387***	9.959
R^2	0.148		
F	99.187		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

분석결과 집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향을 설명하는 모형의 적합도가 $F=99.187$ 으로 나타났으며, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 선형모형 적합도를 설명하는 R^2 는 0.148로 나타났다. 집단효능감은 $Beta= 0.387$, $p=0.000$ 으로 나타나 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 [H 5]는 채택되었다.

이러한 결과는 선행연구(Parker, 1994; Riggs & Knight, 1994; Prussia & Kinicki, 1996; 이상호 · 이원우, 1995; 조임현 · 유동근, 2000; 차동욱 · 강대석, 2006)와 일치하고 있다.

4. 집단효능감과 매개효과의 관계

1) 기초모형

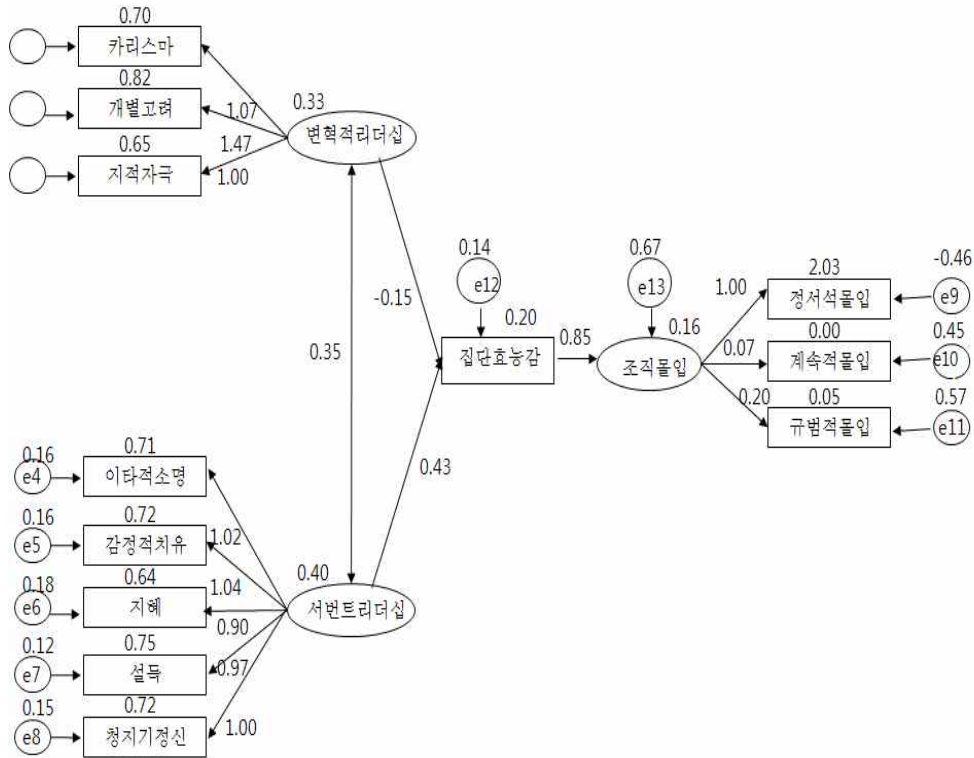
연구문제의 검증에 앞서 연구 모형의 전반적인 모형 적합도 여부를 판단하기 위하여 모형 적합성을 확인하였다. 일반적으로 적합성의 기준을 나타내는 *GFI*와 조정부합치인 *AGFI*(Adjusted Goodness of Fit Index), *RMR*, *NFI* 마지막으로 제안모형과 기초모형의 비교를 할 수 있는 *TLI* 등에서 만족할 만한 수치가 얻어져야 한다.

본 연구에서는 카이제곱검증(χ^2), *GFI*, *AGFI*, *NFI*, *TLI*, *RMR*, *RMSEA*를 이용하여 모형의 적합성 평가를 하였다. *GFI*, *AGFI*, *NFI*, *TLI*는 .80에서 .90 이상이고, *RMR*와 *RMSEA*는 .05에서 .08 이하면 좋은 모형으로 평가된다.

이에 근거하여 본 연구에서 제시한 구조방정식 모형 적합성을 평가하였다. 먼저 본 연구에서 설정한 초기모형에 대해서 분석을 진행하였다. 그 결과는 <그림 4-1>과 같다.

기초모형의 분석결과를 보면, 연구모형에서의 표준화된 경로계수 값은 각각 정(+)의 방향과 부(-)의 방향으로 $p < .01$ 수준에서 적합도 지수중 (카이자승 통계량)=587.545, *NFI*(표준적합지수)=0.880, *RFI*(상대적합지수)=0.844, *IFI*(증분적합지수)=0.889, *TLI*(비표준적합지수)=0.856, *CFI*(비교적합지수)=0.889로 연구단위 적합도의 척도가 적절하게 구성되었다는 것이 증명되었다. 그러나 좀 더 적합한 모형을 구축하기 위해서 수정지수(Modification Index)를 근거로 모형의 수정을 진행할 필요가 있다고 판단된다.

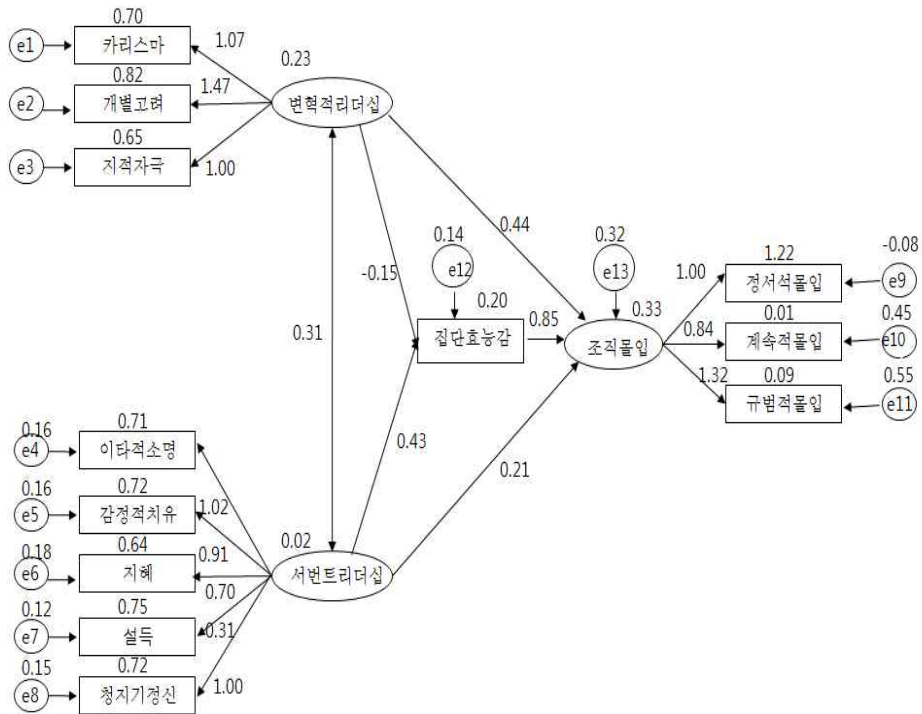
<그림 4-1> 초기모형 분석 결과



2) 수정모형

공분산구조분석에서는 기초모형의 신뢰도를 높이기 위하여 모형을 수정할 수 있다. AMOS에서는 위에서 언급한 바와 같이 수정지수를 이용하여 수정모형을 개발할 수 있도록 지원하는 기능이 제공된다. 이러한 수정모형은 논리적인 근거가 있어야 하며, 오차 항 사이에 공분산이 존재할 개연성을 가정하여 공분산을 자유화시킴으로서 적합도가 높아지도록 하는 것이다. 이를 위해서 수정지수 중 par change가 양(+)의 값을 보이는 오차항 간의 공분산을 중심으로 수정 사항이 제시되었으며, 이에 대해서 수정모형을 <그림 4-2>와 같이 진행하였다.

<그림 4-2> 수정모형 분석 결과



수정모형의 분석결과를 보면, 연구모형에서의 표준화된 경로계수 값은 각각 정(+)의 방향과 부(-)의 방향으로 $p < .01$ 수준에서 적합도 지수중 (카이자승 통계량)=526.447, NFI (표준적합지수)=0.979, RFI (상대적합지수)=0.967, IFI (증분적합지수)=0.981, TLI (비표준적합지수)=0.970, CFI (비교적합지수)=0.981로 연구단위 적합도의 척도가 적절하게 구성되었다는 것이 증명되었다. 기초모형을 중심으로 수정모형을 분석한 결과를 정리하면 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 기초모형과 수정모형의 적합성 비교 및 카이제곱 차이분석

구성개념	χ^2	p	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
기초모형	587.545	.000	.880	.844	.889	.856	.889
수정모형	526.447	.000	.979	.967	.981	.970	.981
차 이	61.298	.000					

3) 집단효능감의 매개효과

본 연구에서는 변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 간접적인 영향관계의 분석을 통하여 집단효능감의 매개역할을 검증하고자 다음과 같은 가설 [H 6]을 설정하였다.

[H 6] 변혁적·서번트 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

<H6-1> 변혁적 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H6-2> 서번트 리더십은 집단효능감의 매개효과를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

변혁적·서번트 리더십이 집단효능감을 통해 조직몰입에 미치는 매개효과 검증은 변혁적·서번트 리더십 → 집단 효능감 → 조직몰입으로 구성된 구조방정식모형을 설계하여 분석하였다. 매개효과의 검증은 이러한 구조방정식모형에서 나타난 간접효과를 통해 검증하였다. 검증결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 구조방정식 모형의 잠재변수간 경로 유의성 결과

경로	경로 계수 (<i>Estimate</i>)	표준 오차 (<i>S.E.</i>)	<i>t</i> 값 (<i>C.R.</i>)
변혁적 리더십 → 집단효능감	-0.15	0.19	-0.81
서번트 리더십 → 집단효능감	0.43	0.17	2.49*
집단효능감 → 조직몰입	0.85	0.05	11.73***
변혁적 리더십 → 조직몰입	0.44	0.23	2.45***
서번트 리더십 → 조직몰입	0.21	0.20	2.12*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<표 4-17> 구조방정식 모형의 잠재변수간 경로 유의성 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 공무원의 집단효능감에 미치는 영향을 보면 경로계수가 -0.15, t 값이 -0.81로 $p=0.415$ 수준에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 기초자치단체장의 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감에 미치는 영향을 보면, 경로계수가 0.43, t 값이 2.49로 $p=0.013$ 수준으로 나타났다. 이러한 결과는 기초자치단체장의 서번트 리더십이 공무원 집단효능감에 대한 영향은 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다.

셋째, 공무원의 집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향을 보면 공무원의 집단효능감은 경로계수가 0.85, t 값이 11.73으로 $p=0.000$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공무원의 집단효능감이 공무원의 조직몰입에 대한 영향은 통계적으로 유의하다는 것을 의미한다.

넷째, 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 보면, 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 경로는 유의하게 나타났으며($p<.05$), 기초자치단체장의 서번트 리더십이 공무원의 조직몰입에 대한 경로도 유의하게 나타났다($p<.05$). 이러한 결과는 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 공무원의 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다.

다섯째, 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 공무원의 집단효능감을 매개변수로 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 보면, 기초자치단체장의 변혁적 리더십은 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입의 경로에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 집단효능감에 유의하지 않는 것으로 나타났고 공무원의 집단효능감은 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 기초자치단체장의 변혁적 리더십은 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입에 긍정적인 기여를 하지 못한다는 것으로 볼 수 있다.

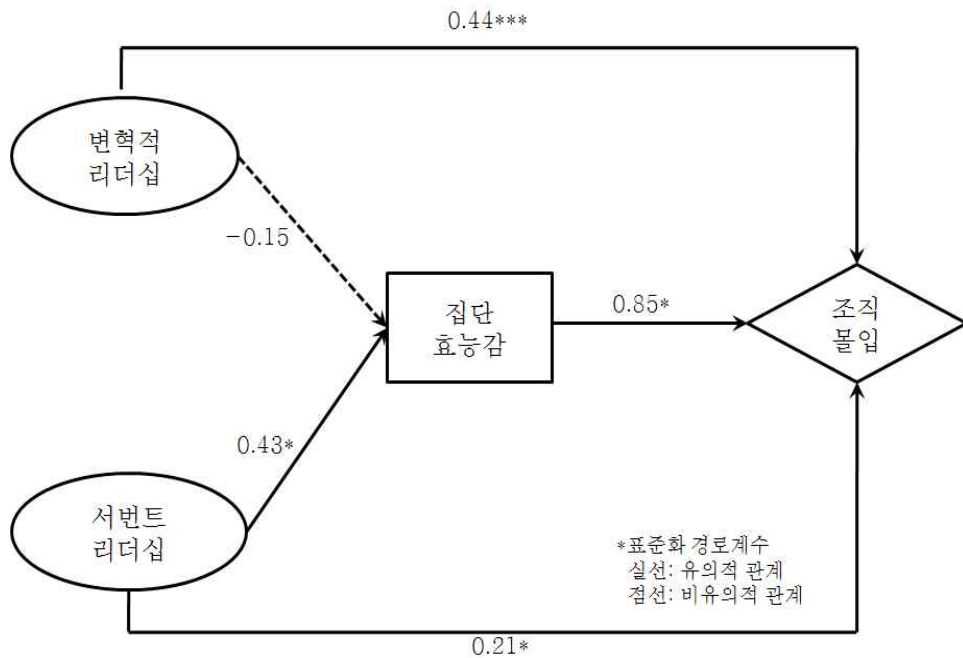
여섯째, 기초자치단체장의 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감을 매개변수로 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 보면, 기초자치단체장의 서번트

리더십은 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입의 경로가 유의하게 나타났다($p<.05$). 이러한 결과는 기초자치단체장의 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감에 의미 있는 영향을 미치며, 이러한 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입에 긍정적 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

따라서 공무원의 집단효능감에 대한 가설 [H 6]은 부분적으로 지지되었다. 구체적으로 <H6-1>은 기각되었고, <H6-2>는 채택되었다.

기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원의 집단 효능감에 미치는 영향을 나타내 주는 연구문제의 구조방정식 모형 결과도는 <그림 4-3>과 같다.

<그림 4-3> 연구문제의 구조방정식과 모형 결과도



5. 가설검증의 요약

1) 변혁적 · 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 카리스마 리더십과 지적자극 리더십이 유의적으로 나타났으며, 서번트 리더십에서는 이타적 소명과 지혜가 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 구조방정식 모형에서는 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 모두 조직몰입에 유의한 경로를 가지는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 더 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부하들이 조직몰입에 있어서도 서번트 리더십보다 변혁적 리더십을 선호하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 [H 1]에서 <H1-1>, <H1-3>은 채택, <H1-2>는 기각되었다. 가설 [H 2]에서는 <H2-1>, <H2-3>은 채택, <H2-2>, <H2-4>, <H2-5>는 기각되었다.

2) 변혁적 · 서번트 리더십이 집단효능감에 미치는 영향

변혁적 리더십이 집단효능감에 미치는 영향에 대해서는 지적자극 리더십만 유의적으로 나타났으며 카리스마, 개별고려 리더십은 공무원의 집단 효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감에 미치는 영향에 대해서는 지혜와 이타적 소명, 청지기정신이 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 [H 3]에서 <H3-3>은 채택, <H3-1>, <H3-2>는 기각되었고, 가설 [H 4]에서 <H4-1>, <H4-3>, <H4-5>는 채택되었고 나머지는 기각되었다.

3) 집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향

공무원의 집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서는 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단효능감은 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 집단의 능력에 대한 집단구성원의 개인의 믿음으로 업무수행에 강한 자신감을 심어준다. 따라서 공무원들의 조직몰입을 증진시키기 위해서는 집단효능감의 영향요인을 고려해야 한다는 것을 시사하고 있으며, 가설 [H 5]는 채택되었다.

4) 집단효능감의 매개효과

변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 집단효능감의 매개효과에 대해서는 변혁적 리더십에서는 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입의 경로에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 서번트 리더십은 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입의 경로가 유의하게 나타났다($p<.05$). 따라서 가설[H 6]에서 <H6-1>은 기각, <H6-2>는 채택되었다.

다음 <표 4-18>은 본 연구에서 사용된 가설관계, 가설 검증 결과를 나타내고 있다.

<표 4-18> 가설검증 결과

구분	가 설	독립변수	종속변수	가설 관계	검증 결과
직 접 효 과	[H 1]	<H1-1> 카리스마	조직몰입	정(+)	부(-) 채택
		<H1-2> 개별고려		정(+)	부(-) 기각
		<H1-3> 지적자극		정(+)	정(+) 채택
	[H 2]	<H2-1> 이타적 소명		정(+)	정(+) 채택
		<H2-2> 감정적 치유		정(+)	부(-) 기각
		<H2-3> 지혜		정(+)	정(+) 채택
		<H2-4> 설득		정(+)	부(-) 기각
		<H2-5> 청지기정신		정(+)	정(+) 기각
	[H 3]	<H3-1> 카리스마	집단효능감	정(+)	정(+) 기각
		<H3-2> 개별고려		정(+)	부(-) 기각
		<H3-3> 지적자극		정(+)	정(+) 채택
	[H 4]	<H4-1> 이타적 소명		정(+)	정(+) 채택
		<H4-2> 감정적 치유		정(+)	부(-) 기각
		<H4-3> 지혜		정(+)	정(+) 채택
		<H4-4> 설득		정(+)	부(-) 기각
		<H4-5> 청지기정신		정(+)	부(-) 채택
	[H 5]	집단 효능감	조직몰입	정(+)	정(+) 채택
간접 효과	[H 6]	<H6-1> 변혁적리더십→집단효능감→조직몰입		정(+)	부(-) 기각
		<H6-2> 서번트리더십→집단효능감→조직몰입		정(+)	정(+) 채택

6. 표본의 특성에 따른 차이검증

본 연구에서는 변혁적·서번트 리더십과 집단효능감, 조직몰입의 영향관계를 보다 세부적으로 검토하기 위해 설문에 응답한 응답자들의 인구 통계적 변수를 사용하여 각 변수들이 어떠한 차이를 보이는지 각각 분석하였다.

인구통계학적 특성은 구성원 개개인의 특성을 취급한 것이 아니라 구성적 관계자체가 유용한 분석을 취한 변수가 될 수 있음을 의미하는데, 이와 관련하여 동기이론들은 조직구성원들이 이질적인 존재라는 것을 인정하고 있다.

본 연구에서 사용된 인구 통계적 변수는 성별, 연령별, 학력별, 직급별, 공직경력별의 5개 변수를 사용하여 변혁적·서번트 리더십, 집단효능감, 조직몰입에 어떠한 차이를 보이는지 분석하였다.

1) 성별에 따른 리더십·집단효능감·조직몰입 분석

성별에 따른 인식의 차이를 알아보기 위하여 리더십, 집단효능감, 조직몰입에 대한 변수들에 대해 T-검증을 실시한 결과는 <표 4-19>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십과 서번트 리더십 변수가 성별에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십은 남성이 여성에 비해 보다 높은 반응을 보이고 있으며 서번트 리더십은 여성이 남성보다 높은 반응을 보이고 있다. 집단효능감과 조직몰입에 대해서는 유의적인 효과가 나타나지 않았다.

<표 4-19> 성별에 따른 리더십·집단효능감·조직몰입 분석

요인	성별	평균	표준편차	t값
변혁적 리더십	남	3.41	0.69	3.42*
	여	2.99	0.60	
서번트 리더십	남	3.07	0.69	3.84*
	여	3.44	0.59	
집단효능감	남	3.25	0.61	0.85
	여	3.21	0.55	
조직몰입	남	3.09	0.52	1.42
	여	3.03	0.40	

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

2) 연령대별 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

연령대별 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입의 차이를 알아보기 위하여 연령을 독립변수로 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입을 종속변수로 하여 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-20>에서 보는 바와 같이 집단효능감과 조직몰입에 연령별로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 20대 $M=3.30$ 30대 $M=3.19$ 40대 $M=3.20$ 50대 $M=3.41$ 로 연령이 높아질수록 집단효능감이 올라가는 걸 알 수 있다. 조직몰입의 경우에도 50대가 $M=3.37$ 로 가장 높은 점수가 나타났고, 30대가 $M=2.90$ 으로 가장 낮은 점수가 나타났다.⁵⁾ 이는 연령대가 올라갈수록 조직과의 일치감이 증가하며 조직외적 대안을 모색할 기회가 줄어들고 조직에 대한 매몰비용이 증가하기 때문에 집단효능감 · 조직몰입이 증가한다는 견해도 있다(March & Simon, 1958: 83-84). 반면 연령이 증가할수록 더 높은 직위에 오를 가능성이 많고 그 나이까지 남아있는 이유를 정당화하려는 경향이 있기 때문이라는 견해도 있다.

5) 집단효능감과 조직몰입에서 20대의 평균이 30대 보다 높게 나타나는 이유는 공직에 임용된 기간이 짧기 때문에 헌신성(commitment)인 자신감과 동기유발이 높기 때문에 약간의 유능성(competence)과 낮은 헌신성을 가지고 있는 30대의 평균보다 높게 나타난 것이라고 판단된다.

<표 4-20> 연령에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

요인	연령	평균	표준편차	<i>F</i>
변혁적 리더십	20대	3.01	0.63	2.097
	30대	3.00	0.60	
	40대	3.00	0.62	
	50대	3.20	0.89	
서번트리더십	20대	3.07	0.60	1.221
	30대	3.02	0.59	
	40대	3.03	0.62	
	50대	3.18	0.89	
집단효능감	20대	3.30	0.58	3.301*
	30대	3.19	0.56	
	40대	3.20	0.58	
	50대	3.41	0.67	
조직몰입	20대	3.00	0.56	24.553***
	30대	2.90	0.30	
	40대	3.13	0.30	
	50대	3.37	0.57	

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

3) 학력에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

학력별 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입의 차이를 알아보기 위하여 학력을 독립변수로 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입을 종속변수로 하여 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-21>에서와 보는 바와 같이 조직몰입에 대해서만 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입을 살펴보면 고졸이하 $M=3.33$, 전문대졸 $M=3.14$, 대졸 $M=3.04$, 대학원이상 $M=3.01$ 로 학력이 높아질수록 조직몰입이 낮게 나타나고 있다. 즉, 교육수준이 높을수록 조직에 대한 기대수준이 높고 다른 대체직업을 구할 가능성도 많기 때문에 조직몰입의 정도가 낮게 나타난다고 판단된다.

<표 4-21> 학력에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

요인	학력	평균	표준편차	F
변혁적 리더십	고졸이하	3.20	0.63	1.450
	전문대졸	3.13	0.81	
	대 졸	3.01	0.63	
	대 학 원	3.12	0.92	
서번트 리더십	고졸이하	3.18	0.70	1.141
	전문대졸	3.14	0.79	
	대 졸	3.03	0.61	
	대 학 원	3.18	0.97	
집단효능감	고졸이하	3.26	0.53	1.368
	전문대졸	3.40	0.70	
	대 졸	3.22	0.57	
	대 학 원	3.18	0.78	
조직몰입	고졸이하	3.33	0.45	4.009**
	전문대졸	3.14	0.37	
	대 졸	3.04	0.48	
	대 학 원	3.01	0.61	

** $p < .01$ *** $p < .001$

4) 직급에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

직급에 따른 분산분석 결과에서는 <표 4-22>에서 보는 바와 같이 집단효능감을 제외한 전체 변수가 통계적으로 직급별 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직급에 따른 요인별 차이를 살펴보면 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 집단효능감, 조직몰입 모두에서 5급 공무원의 평균이 가장 높게 나타났다. 나머지 직급에서도 직급이 낮아질수록 모든 요인에서 평균이 낮아지고 있다는 것을 볼 수 있다. 이러한 결과는 자치단체장이 하위 직급의 직원들에게 더 많은 관심이 집중되어야 함을 시사하고 있다. 이는 우리나라 중앙부처 관리직 공무원을 대상으로 한 박찬우(1999)의 연구와도 일치한다. 그는 계급별로 조직몰입의 정도를 조사한 결과, 계급이 높은 공무원일수록 조직몰입의 정도도 높다는 것을 제시하고 있다.

이러한 결과는 Blanchard(1985)가 SLⅡ(Situational Leadership Ⅱ)모형에서

제시하고 있는 하위자의 발달수준⁶⁾(the development level of subordinates)에 따라서 유능성과 헌신성⁷⁾(competence and commitment)의 정도가 다르다는 내용과도 일치하고 있다.

<표 4-22> 직급에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

요인	직급	평균	표준편차	<i>F</i>
변혁적 리더십	5급	3.78	0.70	4.478**
	6급	3.14	0.77	
	7급	3.00	0.65	
	8급	3.03	0.53	
	9급	3.00	0.69	
서번트 리더십	5급	3.78	0.73	3.498*
	6급	3.09	0.78	
	7급	3.01	0.65	
	8급	3.07	0.51	
	9급	3.01	0.66	
집단효능감	5급	3.54	0.45	2.194
	6급	3.36	0.62	
	7급	3.20	0.57	
	8급	3.20	0.58	
	9급	3.24	0.61	
조직몰입	5급	3.51	0.52	11.718***
	6급	3.29	0.53	
	7급	3.06	0.45	
	8급	2.98	0.38	
	9급	2.88	0.53	

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

6) 발달수준이란 하위자가 주어진 과업이나 활동을 완성하는데 필요한 유능성과 헌신성을 가지고 있는 정도를 의미하며, 부하들은 크게 네 가지 범주의 발달수준(D1, D2, D3, D4)으로 분류되며 D1 부하는 유능성은 낮고 헌신성은 높은 경우, D2 부하는 약간의 유능성과 낮은 헌신성, D3 부하는 중간정도에서 높은 정도의 유능성과 낮은 헌신성, D4 부하는 유능성과 헌신성이 최고수준에 있는 부하이다.

7) 유능성은 특정한 과업을 수행하기 위해 숙달된(정통한) 기술이나 역량을 가지고 있는지의 여부를 의미하며, 헌신성은 과업수행에 대해 긍정적 태도와 자발성을 가지고 있는지의 여부를 의미한다.

6) 공직경력에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

공직경력에 따른 분산분석 결과는 <표 4-23>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십, 집단효능감, 조직몰입 요인이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 공직경력에 따른 변혁적 리더십의 차이를 살펴보면 대체적으로 공직경력이 높아질수록 평균점수(M)가 높아지는 것을 확인 할 수 있다. 이러한 행태는 집단효능감, 조직몰입에서도 같이 나타나고 있다. 이는 공직경력이 오래될수록 자치단체장을 접촉할 기회가 상대적으로 높아 리더십 영향을 받을 기회가 많고, 집단의 업무수행 능력에 대한 믿음도 증가하게 되며, 또한 조직에 대한 투자가 증가하여 보다 강하게 몰입하게 되어 이러한 결과를 나타낸 것으로 보인다.

<표 4-23> 공직경력에 따른 리더십 · 집단효능감 · 조직몰입 분석

요인	경력	평균	표준편차	F
변혁적 리더십	5년이하	3.01	0.62	2.958*
	6-10년	3.03	0.49	
	11-15년	2.85	0.65	
	16-20년	3.05	0.66	
	21년이상	3.18	0.81	
서번트 리더십	5년 이하	3.05	0.56	2.313
	6-10년	3.05	0.55	
	11-15년	2.88	0.63	
	16-20년	3.07	0.64	
	21년이상	3.17	0.84	
집단 효능감	5년이하	3.22	0.60	2.552*
	6-10년	3.16	0.52	
	11-15년	3.21	0.56	
	16-20년	3.20	0.59	
	21년이상	3.39	0.62	
조직몰입	5년이하	2.93	0.44	15.601***
	6-10년	2.91	0.42	
	11-15년	3.02	0.47	
	16-20년	3.14	0.40	
	21년이상	3.32	0.53	

* $p < .05$ *** $p < .001$

제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 지방자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 관계를 검토하고 리더십 유형이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 공무원의 집단효능감의 매개적 효과를 검증하여 효율적인 인사행정을 위한 실증적 자료를 제시하기 위한 목적으로 수행되었다.

본 연구의 주제와 관련된 기존의 리더십 연구들은 주로 경영부문의 일부 제한된 범위에서 진행되어 왔으며, 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 대부분이었다. 즉, 리더십의 다차원적 개념과 집단효능감, 조직몰입에 관련된 연구들은 소수로 진행되어 왔다. 따라서 최근 행정에 경영관리 기법들을 도입하여 행정성과를 강조하고 있는 추세에서 주민들의 생활과 가장 밀접한 연관을 갖고 있는 기초자치단체장의 리더십 영향에 관해 연구하였다.

본 연구에서 사용된 측정 변수들의 구성은 다음과 같다. 첫째, 리더십은 변혁적 리더십과 서번트 리더십으로 구분하였다. 변혁적 리더십의 하위변수는 카리스마, 개별적 고려, 지적자극으로 구성하였고, 서번트 리더십의 하위변수는 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 정신으로 구성하였다. 기초자치단체장의 리더십을 측정하기 위해 Bass와 Avolio(1990)의 변혁적 리더십과 Barbuto와 Wheeler(2006)의 서번트 리더십을 사용하였다. 둘째, 매개변수로는 효능감(자기·집단)중 집단효능감을 설정하였고 Riggs와 Knight(1994)의 집단효능감을 사용하였다. 셋째, 조직몰입은 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고, 조직과의 일체감을 갖는 정서적 몰입과 종업원이 조직을 떠나게 되었을 경우 자신에게 돌아오는 부수적 투자를 잃어버리게 될 것이라는 손익관계에 의거하여 몰입하는 계속적 몰입, 구성원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적

애착의 정도를 설명하는 규범적 몰입으로 구분하여 설명하였으며, Meyer와 Allen(1990)이 제시한 도구를 활용하였다. 그리고 이들 변인간의 자료분석은 SPSS 통계패키지프로그램과 AMOS 통계프로그램을 활용하여 분석하였다. SPSS 통계프로그램을 활용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 탐색적 요인분석, 상관관계 행렬표, 다중회귀분석을 실시하였으며, 매개효과 검증을 위한 분석으로 AMOS 통계프로그램을 이용한 구조방정식 모형을 활용하여 검증하였다.

이러한 절차를 통한 연구결과 및 그에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 보면 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 조직몰입의 경로계수(직접효과)는 0.44, 기초자치단체장의 서번트 리더십과 조직몰입의 경로계수는(직접효과)는 0.21로 공무원의 조직몰입에서는 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 조직몰입에서는 공무원들이 서번트 리더십보다 변혁적 리더십에 대한 관심이나 희망이 높다는 것을 나타낸다. 구체적으로 변혁적 리더십에서는 카리스마 리더십과 지적자극 리더십이 유의적으로 나타났으며, 서번트 리더십에서는 이타적 소명과 지혜가 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 공무원들의 조직몰입을 증진시키기 위해서는 단체장들이 카리스마, 지적자극, 이타적 소명과, 지혜를 많이 활용해야 하며, 해당 단체장들이 이러한 유형의 리더십을 배가할 수 있도록 노력이 요구된다 할 수 있다.

둘째, 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원의 집단 효능감에 미치는 영향을 살펴보면 변혁적 리더십의 하위요인 중 지적자극만이 집단효능감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십요인이 대체적으로 지적자극으로 치우치는 것은 지식정보사회에서 새로운 지식과 정보를 제공해 줄 수 있는 리더의 역할이 강조된다는 것이라고 볼 수 있다. 사실상 선행연구에서 경영현장에서도 변혁적 리더십이 존재하기가

쉽지 않다는 것이 언급되어 왔다는 점에서 행정서비스 전달의 접점에 있는 기초자치단체에서 변혁적 리더십을 발휘하는 것은 더 힘들다는 것을 실증할 수 있었다.

서번트 리더십에서는 지혜와 이타적 소명, 청지기 정신이 집단효능감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자치단체장이 조직내부의 업무 흐름에 항상 관심을 가지며, 직원들을 돕는 일을 우선적으로 생각하며, 지역사회에 긍정적 기여가 중요하다는 것을 의미한다.

이러한 결과는 기초자치단체장들이 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 동시에 발휘하고 있다는 것을 말해주고 있다. 즉 변혁적·서번트 리더십을 상황에 맞도록 효율적으로 발휘하는 것이 관건이라는 것이다. 그러나 한편으로는 변혁적·서번트 리더십 등을 기초자치단체에 쉽게 적용하기 어려우며 향후 연구에서 이러한 부문에 대한 주의가 요구된다고 볼 수 있다.

또한 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 공무원의 집단효능감의 경로계수(직접효과)는 -0.15, 기초자치단체장의 서번트 리더십과 공무원의 집단효능감의 경로계수(직접효과)는 0.43으로 나타나 공무원의 집단효능감에서는 서번트 리더십이 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과에서 집단효능감이 낮은 공무원들은 기초자치단체장의 서번트 리더십 발현이 필요하다고 판단된다.

셋째, 공무원의 집단효능감이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 공무원들이 집단효능감을 지각할 때 조직성과의 대표적 개념인 조직몰입 수준을 향상시키는 효과를 가져 오는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 단체장으로 하여금 공무원들의 조직몰입 향상을 위한 여러 가지 수단들에 추가적으로 집단효능감 측면을 고려해야함을 제시한다고 볼 수 있다. 공무원들이 집단효능감을 지각하게 되면 선행연구에서 제시한 바와 같이 공무원들이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 믿음이 생기고 이는 궁극적으로 조직성과의 극대화를 기할 수 있게 되는 것이다.

넷째, 기초자치단체장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원들의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입에 미치

는 영향보다 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감을 매개변수로 조직몰입에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

이는 기초자치단체장들이 변혁적 리더십보다 서번트 리더십을 발휘할수록 집단효능감의 상승효과는 커지고 집단효능감의 매개효과를 통해 공무원의 조직몰입이 증대될 것이라는 결론을 도출할 수 있었다.

이러한 연구결과와 선행연구와의 비교는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십 공무원의 집단효능감의 관계에서는 기존의 선행연구(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1998; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 1998; 임준철·윤정구, 2001)와는 달리 본 연구 결과에서는 변혁적 리더십이 공무원의 집단효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 서번트 리더십에서는 김익철(2003), 김창호(2005)의 연구결과를 재확인함은 물론 아직까지 연구가 드문 행정조직에서의 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감에 영향을 미친다는 이론적 시사점을 얻었다.

둘째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십 공무원의 조직몰입의 관계에서는 변혁적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 관계를 증명해 주는 다수의 연구들(Meyer & Allen, 1991; Bycio, Hackett, & Allen, 1995)과 서번트 리더십이 부하들에게 일에 대한 중요성을 지각하게 하여 조직에 몰입하게 한다는 연구(McGee-Coopeer, 1998; Taylor-Gillham, 1998; Dannhauser & Boshoff, 2006; Liden, Wayne, Zhao, & Anderson, 2008) 결과들을 행정조직에서도 재확인하였다.

셋째, 공무원의 집단효능감과 조직몰입의 관계에서는 기존의 연구들(Prussia & Kinicki, 1996; Mulvey & Klein, 1998; Taggar & Seijs, 2003; Walumbwa, wang, Lawler, & Shi, 2004; 차동욱·강대석, 2006)은 정(+)의 영향과 부(-)의 영향(Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2000)이 혼재해 있으나, 본 연구결과에서는 공무원의 집단효능감이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 집단효능감의 매개역할에 관해서는 다소의 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났으나 독립변수의 역할로 조직몰입에 미치는 효과보다는 크지 못함을 확인하였다. 이는 향후 연구에서 집단효능감의 역할에 대한 근본적

인 연구가 다양하게 수행되어야 할 필요성을 제기하고 있는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 조직몰입에 더 큰 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십은 집단효능감에 있어서 변혁적 리더십보다 더 큰 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 지금까지의 연구결과를 바탕으로 두 리더십 중 연구목적에 더 부합되는 리더십을 평가해보면 기초자치단체조직에서 집단효능감의 매개변수를 통해 구성원의 조직몰입을 증진시키기 위해서는 변혁적 리더십보다 서번트 리더십이 상대적으로 더 바람직한 것으로 나타났다. 이는 지방자치단체장이 집단효능감을 증진시키기 위해서는 서번트 리더십을 조직몰입을 위해서는 변혁적 리더십을 발휘해야 한다는 것을 의미한다.

이상의 연구 결과를 종합적으로 살펴본 결과 다음과 같은 내용을 제안할 수 있다 하겠다.

첫째, 변혁적 리더십에서 카리스마, 지적자극 리더십이 공무원의 조직몰입을 증진시키는데 많은 영향을 미치는 것으로 볼 때, 카리스마는 리더의 지적능력과 부하들의 신뢰에 의해서 이루어진다는 것을 고려하여 리더는 더욱 지식을 축적하고 부하들과의 관계에서 신뢰를 쌓아야 할 것이다.

둘째, 단체장들이 서번트 리더십을 발휘하여 공무원들을 몰입하게 하기 위해서는 집단효능감을 고려하는 것이 중요함을 인식하여 개별 자치단체 특성에 맞는 집단효능감이 정착될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 자치단체장이 조직에 집단효능감을 정착시키고자 할 때에는 팀의 상호작용과 단체적인 인지가 원활하도록 해야 할 것이다. 이러한 이유는 집단내 성원들이 자신들의 일에 대해 갖는 정보의 양이 다르고, 이 정보를 공유하고 의사소통하는 프로세스가 다르기 때문에 집단몰입이나 동일시 수준이 다르게 나타날 수 있기 때문이다.

제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 집단효능감의 매개 변수를 중심으로 기초단체장의 변혁적·서버트 리더십 유형과 조직몰입간의 영향관계에 대한 체계적 연구를 시도하였으나 다음과 같은 몇 가지 한계점과 향후의 연구 과제를 남기고 있다.

첫째, 표본의 선정문제를 들 수 있다. 기초자치단체장의 리더십 유형에 대한 공무원들의 인식차를 알아보기 위해서는 전국 기초자치단체를 표본으로 해야 함에도 불구하고 대구광역시 기초자치단체로 한정된 것은 표본의 대표성에 한계가 있음을 인정하지 않을 수 없으며, 이점 때문에 연구결과에 대한 외적 타당성이 문제될 수 있다.

둘째, 본 연구는 횡단적인 분석을 통해 리더십 유형과 조직몰입간의 관계를 파악한 것이다. 그러나 리더십 유형과 조직몰입(조직성과)의 관계는 그 조직이 처한 상황요인에 따라 달라 질 수 있다. 따라서 향후에는 상황요인을 고려한 리더십 유형이 조직몰입(조직성과)에 어떤 영향을 미치는가를 분석해 보는 것도 매우 유용할 것으로 판단된다.

셋째, 리더십 효과성의 측정지표는 효율성 지표와 만족성 지표의 두 가지 차원이 있음에도 불구하고 정부업무의 성격상 성과 측정이 힘들다는 문제점으로 인하여 만족성 지표인 조직몰입, 집단효능감만을 다루었다는 점을 한계점으로 제시할 수 있다. 이에 보다 발전된 리더십 효과성 측정지표에 대한 종단적인 연구가 이루어지길 기대한다.

넷째, 효능감은 자기효능감과 집단효능감의 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 집단 수준에서의 집단효능감만을 대상으로 분석하였다. 따라서 향후 연구에서는 자기효능감과 집단효능감을 모두 다 고려한 연구가 이루어져야 할 것이다.

이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입과 집단효능감에 미치는 영향과 변수들 간의 역할관계를 파악함으로써 공무원들의 조직몰입을 증진시킬 수 있는 전략적 리더십 유형을 제시하고 있다. 또한 기초자치단체에 집단효능감을 도입하여 이론적

인 체계를 세우고 이를 실증적으로 규명하려 했다는 점 등에서 의미를 부여할 수 있다.

이에 후속 연구에서는 본 연구의 한계점을 보완하여 다음과 같은 발전적인 연구가 이루어지길 기대한다.

첫째, 표본의 수를 확대하여 연구의 외적 타당성 문제를 해결하고, 기초단체장과 광역단체장을 구분하여 각각의 리더십 유형에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 자치단체장이 처해있는 상황요인(도시·농어촌)을 고려하여 도시 자치단체장의 리더십 유형과 농어촌 자치단체장의 리더십 유형에 대한 실증적 연구가 필요하리라고 본다. 따라서 단체장의 리더십과 조직의 상황요인을 고려한 연구를 하는 것도 의미 있을 것으로 보인다.

셋째, 대도시의 구·군만을 대상으로 했으나, 향후 모든 기초자치단체장에 대해 확대 연구를 통해 의미 있는 리더십 이론 정립에 기여할 수 있어야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강영순·김정훈. (2002). 「리더십과 리더십 유효성」. 서울: 무역경영사.
- 강태원. (2006). 「자치단체장의 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향」. 박사학위논문. 충북대학교 대학원.
- 국승호. (2009). 「학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향」. 박사학위논문. 공주대학교 대학원.
- 김계수. (2006). 「인과분석방법론」. 서울: 도서출판 청람.
- 김남현. (2001). 「리더십」. 서울: 경문사.
- 김덕향. (1998). 「상사의 리더십 유형이 비서의 조직몰입에 미치는 영향」. 박사학위논문. 동의대학교대학원.
- 김동조. (2002). 「리더십과 조직시민행동 관계에서 에피커시의 매개역할에 관한 연구」. 박사학위논문. 호서대학교대학원.
- 김동환·정성현. (2006). 서번트 리더십에 관한 선행연구 고찰. 「산업경영연구」, 29(4): 127-148.
- 김병식. (1997). 「리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입 그리고 이직의도간의 관계에 관한 연구」. 박사학위논문. 경희대학교대학원.
- 김영자. (2009). 「노인요양보호사의 직무스트레스와 조직유효성과의 관계에서 자기 효능감의 조절효과」. 박사학위논문. 조선대학교 대학원.
- 김영희. (2004). 「서번트 리더십과 조직성과에 관한 연구」. 석사학위논문. 충남대학교대학원.
- 김용진. (2010). 「변혁적·거래적 리더십과 팀 경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절효과에 관한 연구」. 박사학위논문. 단국대학교 대학원.
- 김의철·박영신. (2001). IMF 시대 한국 학생과 부모의 스트레스와 대처양식 및 생활만족도에 대한 연구: 사회적 지원과 자기효능감과의 관계를 중심으로. 「한국심리학회지: 건강」, 6(1): 77-105.

- 김익철. (2003). 「서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향: 제 조업 K자동차 사례를 중심으로」. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 김재득. (2008). 「리더십」. 서울: 대영문화사.
- 김정훈. (2004). 파출소장의 변혁적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구. 「경찰학연구」, 6(1): 181-212.
- 김창한. (2007). 「호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향」. 박사학위논문. 안양대학교 대학원.
- 김창호. (2005). 「조직의 팀 지원 인식과 서번트 리더십의 팀 시민행동(TCB)에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사학위논문. 성균관대학교 대학원.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사 조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 나인규. (1999). 「구성원의 자기 효능감이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」. 석사학위논문. 전남대학교 대학원.
- 남상화. 전오진. (2001). 지방행정조직에서의 상사의 리더십 유형과 부하공무원들의 조직몰입. 「한국정책과학학회보」, 5(2): 125-146.
- 노종희. (1996). 교육행정가의 변혁 지향적 리더십의 진단 및 육성 방안 연구. 「교육행정학연구」, 14(3): 265-284.
- 박명숙. (2004). 「Servant Leadership에 관한 연구: 교보생명 FM의 리더십을 대상으로」. 박사학위논문. 인하대학교 대학원.
- 박봉길·전성영. (2006). 사회복지실천에서 리더의 변혁적 리더십이 사회복지사의 역량강화와 자기 효능감에 미치는 조절효과에 관한 연구. 「한국사회복지학」, 58(4): 341-369.
- 박세정. (2005). 「지역혁신과 지방정부혁신: 2005년 한국정부학회 영·호남 공동학술대회 자료」. 대구: 한국정부학회.
- 박영이. (2010). 「수간호사의 변혁적 리더십과 간호사의 조직몰입과의 관계 분석」. 박사학위논문. 경일대학교 대학원.
- 박우순. (2003). 「조직관리론」. 서울: 법문사.
- 박원우·백수정. (2005). 집단의사결정과 집단성과에 대한 집단효능감의 부작용. 「한국인사·조직학회 발표논문집」, 2005: 57-80.

- 박종훈·박경아. (2001). 리더십과 followership간의 적합성이 조직유효성에 미치는 효과. 「인사관리연구」, 24(2): 87-115.
- 박찬우. (1999). 「한국공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구」. 박사학위논문. 성균관대학교 대학원.
- 배언철. (2007). 「서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향」. 석사학위논문. 서울산업대학교 대학원.
- 백기복. (2009). 「리더십의 이해」. 서울: 창민사.
- 백기복·김정훈. (2001). 카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증. 「인사관리연구」, 24(2): 117-144.
- 성영태. (2006). 「기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트 매개변수를 중심으로」. 박사학위논문. 계명대학교 대학원.
- 송병식·강영순. (2001). 카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석. 「대한경영학회, 국제학술발표회 발표논문집」. 2001: 59-80.
- 신재흡. (2000). 「교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 조직문화 및 학교조직 효과성 간의 관계 연구」. 박사학위논문. 건국대학교 대학원.
- 신제구. (1998). 「집단에피커시의 예측 변인과 효과에 관한 연구」. 박사학위논문. 국민대학교 대학원
- 신제구·백기복. (2000). 집단에피커시의 예측변인에 관한 연구. 「인사·조직연구」, 8(2): 1-32.
- 용인경. (2003). 「기혼유아교사의 가정내 역할갈등과 자기효능감 및 직무만족도와의 관계」. 석사학위논문. 가톨릭대학교 대학원.
- 유경화·신원형. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계. 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 유해성. (2002). 「경찰조직에서의 리더십과 조직몰입간의 관계」. 석사학위논문, 고려대학교대학원.
- 윤대균. (2004). 「호텔 조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향」. 박사학위논문. 대구대학교 대학원.
- 이관웅. (2001). 「신뢰경영과 서번트 리더십」. 서울: 엘테크.

- 이금숙. (2009). 「변혁적 리더십과 팔로우십의 관계가 조직몰입에 미치는 영향」. 박사학위논문. 계명대학교 대학원.
- 이덕로. (1994). 변형적·거리적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 18: 217-239.
- 이명희. (1997). 「임상간호사의 자기 효능감, 자율성, 직무만족도간의 관계 연구」. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 이상호. (1998). 셀프 에피커시와 집단 에피커시에 대한 개인의 지각 차별성: 확증적 요인 분석을 중심으로. 「한국인사조직학회」, 6(2): 20-35.
- 이상호·이원우. (1995). 변형적 리더십의 동기부여적 효과: 셀프에피커시 이론을 중심으로. 「인사관리연구」, 19: 53-72.
- 이영균·최종묵. (2004). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 8(2): 130-151.
- 이영희. (2008). 「사회복지기관장의 서번트리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」. 박사학위논문. 청주대학교 대학원.
- 이재연. (2002). 「조직 내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구」. 박사학위논문. 성균관대학교 대학원.
- 이정주. (2005). 「지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사학위논문. 서울시립대학교 대학원.
- 이창원. (1999). 지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구. 「한국행정학보」, 33(3): 271-286.
- 이창원. (2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 34(2): 139-146.
- 이창원·박희봉. (2005). 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 집단 효능감의 매개역할. 「한국정책과학학회보」, 9(4): 25-45.
- 임준철·윤정구. (2001). 조건보상 및 개별고려를 통한 상사의 리더십이 부하의 자아 개념에 미치는 영향에 대한 연구. 「인사관리연구」, 24(2): 248-249.
- 정기산. (2002). 「중간관리자의 리더십 유형별 행동 특성과 신뢰와의 관계」.

- 박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 정성현. (2007). 「서번트 리더십 특성이 종업원의 서비스 성과에 미치는 영향」. 박사학위논문, 청주대학교 대학원.
- 정충영 · 최이규. (2000). 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」. 서울: 무역경영사.
- 조임현 · 유동근. (2000). 집단수준에서 변혁적 리더십 및 집단 효능성과 집단성과의 관계에 관한 연구. 「한국경영과학학회지」, 25(1): 105-124.
- 차동욱 · 강대석. (2006). 인식된 조직의 팀 지원과 변혁적 리더십이 팀 구성원들의 교환관계, 에피커시, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. 「조직과 인사관리」, 30(4): 175-208.
- 최남례. (2005). 서번트 리더십에 대한 유아교육기관 종사자의 지각이 조직현신성에 미치는 영향. 「한국영유아보육학」, 42: 41-57.
- 최동주. (2008). 서번트 리더십과 조직몰입 간의 조직에 대한 신뢰 매개효과. 「한국콘텐츠학회논문집」, 8(12): 334-346.
- 최봉기. (2006). 「지방자치론」. 서울: 법문사.
- 최연인. (2005). 「교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사 집단의 임파워먼트 및 학교 조직 효과성과의 관계」. 박사학위논문. 건국대학교대학원.
- 최창현. (1991). 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석 연구: 선형구조관계 모형의 적용. 「한국행정학보」, 25(2): 515-531.
- 추헌. (2002). 「조직행동론」. 서울: 형설출판사.
- 표영현 · 정범구. (2004). 리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한 연구. 「경영경제연구」, 26(2): 171-199.
- 표용태. (1998). 리더십유형 · 조직몰입 · 응집력 · 이직의도의 관계에 관한 연구. 「한일경상논집」, 16: 117-139.
- 한승준. (2000). 「사회조사방법론」. 서울: 대영문화사.
- 현승호. (2008). 「서번트 리더십의 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 석사학위논문. 경희대학교 대학원.
- 홍성화 · 손대현. (2000). 한국호텔기업에 있어서 변혁적 리더십과 거래적 리

더십간의 비교. 「호텔경영학연구」, 9(2): 123-138.

황인경. (2001). 「중간 관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀 성과」. 석사학위논문, 한국과학기술원.

2. 외국문헌

- Abdalla, I. A. (1995). Arab Business Administration Students: Attributes and Career Decision Making Self-Efficacy Expectations. *The International Journal of Career Management*, 7(6): 27-35.
- Akuchie, N. D. (1993). The Servant and The Superstars: An Examination of Servant Leadership in Light of Matthew 20: 20-28. *The Christian Education Journal*, 16(1): 39-47.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-19.
- Avolio, B. J. & Gibbons, T. C. (1998). *Developing Transformational Leader: A Life Span Approach*. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism versus Egoism. *Leadership Quarterly*, 13(2): 169-191.
- Avolio, B. J., Walman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in The 1990's: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4): 9-16.
- Bandura, A. & Schunk, D. (1981). Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic through Self-Motivating. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3): 586-598.
- Bandura, A. & Schunk, D. H. (1981). Cultivating Competence, Self-Efficacy,

- and Intrinsic Interest through Proximal Self-Motivating. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3): 586-598.
- Bandura, A. & Wood, R. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41: 586-589.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2): 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologies*, 37(3): 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman and Company.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3): 75-78.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-325.
- Barling, J. & Beattie, R. (1983). Self-Efficacy Beliefs and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1): 41-51.
- 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. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. 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. (1990b). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(4): 19-31.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Education Impact. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(2): 32-42.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595-618.
- Blanchard, K. H. (1985). *SLII: A Situational Approach Managing People*. Escondido, California: Blanchard Training and Development.
- Block, P. (1998). From Leadership to Citizenship. In L. C. Spears(ed.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirits and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyer, G. (1999). *Turning Point in The Development of Male Servant Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Fielding Institute.
- Bryman, A. (1993). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications Inc.
- Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *The Journal of Leadership Studies*, 5: 125-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butterfield, D. A. & Posner, B. Z. (1979). TASK Relevant Control in Organizations. *Personal Psychology*, 32(4): 725-740.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of

- Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4): 468-478.
- Cervone, D. & Peake, P. K. (1986). Anchoring, Efficacy, and Action: The Influence of Judgmental Heuristic on Self-Efficacy Judgments and Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3): 492-501.
- Chen, Z. & Fransisco, A. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3): 490-510.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R. (1998). On the Leadership Function of Self-Sacrifice. *Leadership Quarterly* 9(4): 475-501.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- 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.
- Dannhauser, Z. & Boshoff, A. B. (2006). *The Relationships between Servant Leadership, Trust, Team Commitment and Demographic Variables*. Servant Leadership Research Roundtable, Virginia: Regent University School of Leadership Studies.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7): 445-470.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. New York: The Free Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing for the Future: the 1990s and beyond*. New York: Truman Talley Books.
- Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership*:

- Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Unpublished Dissertation, Regent University School of Leadership Studies.
- Earley, P. C. & Lituchy, T. R. (1991). Delineating Goal and Efficacy Effects: Test of Three Model. *Journal of Applied Psychology*, 76(1): 81-98.
- Eden, D. & Aviram, A. (1993). Self-Efficacy Training to Speed Reemployment: Helping People to Help Themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78(3): 352-360.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: The Free Press.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6(1): 49-72.
- Feltz, D. L. (1982). Path Analysis of the Casual Elements in Bandura's Theory of Self-Efficacy and an Anxiety-Based Model of Avoidance Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4): 764-781.
- Gecas, V. (1989). The Social Psychology of Self-Efficacy. *Annual Review of Sociology*, 15(4): 291-316.
- Girard, S. H. (2000). *Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Superintendents*. Unpublished Dissertation, University of Saint Louis.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2): 183-211.
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.

- Gist, M. E. (1989). The Influence of Training Method on Self-Efficacy and Idea Generation among Managers. *Personnel Psychology*, 4(4): 837-861.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2000). Collective Teacher Efficacy: Its Meaning, Measure, and Impact on Student Achievement. *Educational Research Journal*, 37(2): 479-507.
- Graham, J. W. (1991). Servant Leadership in Organizations. *Leadership Quarterly* 2(2): 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, Indiana: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1972). *The Institution as Servant*. Indianapolis, Indiana: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1974). *Trustees as Servant*. Indianapolis, Indiana: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On Becoming a Servant Leader*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hochwarter, W. A., Kiewitz, C., Castro, S. L., Perrewe, P. L., & Ferris, G. R. (2003). Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction. *Journal*

- of Applied Social Psychology*, 33(4): 1009–1035.
- House, R. J. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(eds.). *Leadership: The Cutting Edge*, 26–28. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Hoy, P., & Miskel, C. G.(2003). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. (6th ed). New York: McGraw–Hill.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3): 315–336.
- Jex, S. M. & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy Beliefs and Work Stress: A Exploratory Study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5): 509–517.
- Jex, S. M. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work–Related Stressors: A Multilevel Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 84(3): 349–361.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3): 313–336.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization. *American Sociological Review*, 33(4): 499–517.
- Kark, R. & Shamir, J. J. (2002). The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Follows. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino(eds.). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2000). *We're Great Vs.*

- You're Lazy: How Goal Difficulty Influences Social Loafing, Collective Efficacy and Perceived Team Ability*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Southern Management Association. Orlando, Florida.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter. *The Executive*, 5(2): 48-60.
- 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(4): 319-333.
- Kohlberg, L. (1973). *Continuities in Childhood and Adult Moral Development Revisited*. New York: Academic Press.
- 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, California: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Laub, A. J. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment(SOLA) Instrument*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida Atlantic.
- Lee, C. & Bobko, P. (1994). Self-Efficacy Beliefs: Comparison of Five Measures. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 364-369.
- Lee, C. & Gillen, D. J. (1989). Relationship of Type a Behavior Pattern, Self-Efficacy Perceptions on Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1): 75-81.
- Leithwood, K. A. & Jantizi, D.(2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement

- with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2): 112–130.
- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4): 498–528.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Anderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*, 19(4): 161–177.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy Performance Spirals: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 29(3): 645–678.
- Livovich, M. P. (1999). *An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in The State of Indiana*. Ph. D. Indiana: Indiana State University.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 241–251.
- 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., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4): 219–235.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Willy & Sons.
- Martocchio, J. J. (1994). Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self-Efficacy, and Learning in Training. *Journal of Applied Psychology*, 79(6): 819–825.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper &

Row, Publishers.

- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- McGee-Cooper, A. (1998). Accountability as Covenant: the Taproot of Servant Leadership. In Spears, L. C.(Ed.), *Insights on Leadership, Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Mesch, D. J., Fahr, J., & Podsakoff, P. M. (1994). Effect of Feedback Sign on Group Goal Setting, Strategies, and Performance. *Group Organizational Management*, 19: 309-333.
- 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. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Tree Component Conceptualizations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generality of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(5): 512-526.
- Morrow, P. C. (1987). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3): 486-500.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *Sociological Quarterly*,

30(1): 143-158.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- Mulvey, P. W. & Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1): 62-87.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- 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*, 7(3): 492-499.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Parker, L. E. & Price, R. H. (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making. *Human Relations*, 47(8): 911-928.
- Parker, L. E. (1993). When to Fix It and When to Leave: Relationship among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent and Exit. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 949-959.
- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Dissertation Abstracts International*, 64(2). 570-588
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunhan, R. B., & Cummings, L. L. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 32(3): 622-648.
- Pintrich, P. R. & De Groot, E. V. (1990). Motivational and Self-Regulated Learning Components of Classroom Academic Performance. *Journal of Educational Psychology*, 82(1): 33-40.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(3): 107-142.
- Polleys, M. S. (2002). One University's Response to the Anti-Leadership Vaccine: Developing Servant Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(3): 117-130.
- 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(5): 603-609.
- Prussia, G. E. & Kinicki, A. J. (1996). A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social-Cognitive Theory^{*1}. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 187-198.
- Riggs, M. L. & Knight, P. A. (1994). The Impact of Perceived Group Success-Failure in Motivational Belief and Attitudes: A Casual Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 755-766.
- 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 B. M. Staw, & G. R. Salancik(eds.). *New Directions in Organizational Behavior*, 1-54. Chicago: Clair Press.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., & Carley, S. S. (1989). Role Model Performance Effect on Development of Entrepreneurial Career Preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3): 53-71.
- Schwalbe, M. L. (1985). Autonomy in Work and Esteem. *The Sociological Quarterly*, 26(4): 519-532.
- 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.

- Sergiovanni, T. J.(1990). Advances in Leadership Theory and Practice. Advances in Educational Administration. In P. W. Thurston & L. S. Lotto(eds.). *Recent Advances in Educational Administration*, 162-200. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Shamir, B. (1990). Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivize Work Motivation. *Human Relations*, 43(2): 313-332.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*, 12(3): 405-424.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987). Groups Effectiveness: What Really Matters. *Sloan Management Review*, 27(3): 62-78.,
- Sims, B. J. (1997). *Servanthood: Leadership for the Third Millennium*. Cambridge, Massachusetts: Cowley Publications.
- 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 & Sons.
- Staw, B. M. & Salancik, G. R. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago, Illinois: St Clair Press.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior*(2nd ed.). Glenview, Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal,

- Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3): 380-396.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-Efficacy Expectations and Copying with Career-Related Events. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1): 91-108.
- Taggar, S. & Seijs, G. H. (2003). Leader and Staff Role-Efficacy as Antecedent's of Collective-Efficacy and Team Performance. *Human Performance*, 16(2): 131-156.
- Tasa, K. & Whyte, G. (2005). Collective Efficacy and Vigilant Problem Solving in Group Decision Making: A Non-Linear Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(2): 119-129.
- Taylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C., & Gist, M. E. (1984). Type a Behavior and Faculty Research Productivity: What are the Mechanisms?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3): 402-419.
- Taylor-Gillham, D. J. (1998). *Image of Servant Leadership in Education*. Arizona: Northern Arizona University.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Journal*, 15(4): 666-681.
- Tichy, N. M. & DeVanna, M. A. (1990). *The Transformational Leadership*(2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Viator, R. E. (2001). The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting. *Journal of Information Systems*, 15(2): 99-115.
- Walker, P. D. (1997). *A Case Study of Servant Leadership*. San Francisco, California: The University of San Francisco.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4): 515-530.
- Weldon, E. & Weingart, L. R. (1993). Group Goals and Group Performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4): 307-334.
- Wheaton, C. E. (1999). *Servant Leadership and the Public School Superintendent*. Spokane, Washington: Gonzaga University.
- Wood, R. E. & Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanism and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1): 407-415.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming Leadership Studies: Behind Bass' Leadership and Performance beyond Expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3): 379-382.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*(2th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organization*, (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A. Perrewe, P. L. Miles, A. K., & Kiewitz, C. (2001). Beyond Self-Efficacy: Interactive Effects of Role Conflict and Perceived Collective Efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 13(4): 483-499.
- Zimmerman, B. J. & Martinez-Pons, M. (1990). Student Differences in Self-Regulated Learning: Relating Grade, Sex, and Giftedness to Self-Efficacy and Strategy Use. *Journal of Educational Psychology*, 82(1): 51-59.

부록

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 가운데 설문 참여에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 지방자치단체장의 「**변혁적 리더십과 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향**」에 대한 박사학위 논문자료를 수집하기 위한 것입니다.

선생님께서 응답하신 내용은 오직 연구의 목적으로만 사용되므로 특정 개인이나 조직의 특성은 절대 노출되지 않습니다. 다소 시간이 걸리시더라도 차분히 생각하시어 성의 있게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2010년 5월

* 계명대학교 대학원 행정학과

* 지도교수 : 최 봉 기

* 연 구 자 : 곽 승 호

<부탁의 말씀>

1. 본 설문지는 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적이고 추상적으로 바람직하다고 생각하시는 것에 응답하지 마시고, 선생님의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.

I. 다음 문항들은 자치단체장의 변혁적 리더십에 대한 의견을 묻는 질문입니다.

항 목 \ 정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 자치단체장을 완전히 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자치단체장은 나에게 있어 성공과 성취의 상징이다.	①	②	③	④	⑤
3. 자치단체장은 나의 미래에 대해 긍정적인 시각을 갖도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
4. 자치단체장은 나로 하여금 조직에 대해 충성심을 고취시킨다.	①	②	③	④	⑤
5. 자치단체장은 조직에서 무엇이 중요한지를 파악하는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 어떠한 어려움이 닥치더라도 난관을 이겨낼 만큼 자치단체장을 신뢰할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 자치단체장은 앞으로 무엇을 이룰 것인지에 대해 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
8. 자치단체장은 뒤 처지거나 소외된 직원들에게 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
9. 자치단체장은 내가 목표를 달성했을 때 만족스럽다는 의사를 표시한다.	①	②	③	④	⑤
10. 자치단체장은 내가 원하는 것이 무엇인지 알고, 그 것을 얻기 위해 어떻게 해야 하는지를 가르쳐 준다.	①	②	③	④	⑤

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11. 자치단체장은 나로 하여금 함께 일하고 있다는 사실에 자부심을 느끼게 한다.		①	②	③	④	⑤
12. 자치단체장은 직원들을 집단의 일원으로서가 아니라 개별적으로 관심을 가지고 대한다.		①	②	③	④	⑤
13. 자치단체장은 직원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 각자에게 권한을 부여해준다.		①	②	③	④	⑤
14. 자치단체장은 도움을 필요로 하는 직원들에게 조언하는데 시간을 아끼지 않는다.		①	②	③	④	⑤
15. 내가 해결하기 어려운 문제가 발생했을 때 자치단체장은 이를 해결할 수 있는 아이디어를 제시해준다.		①	②	③	④	⑤
16. 자치단체장은 전통적인 문제해결방식을 새롭게 바꾸도록 유도한다.		①	②	③	④	⑤
17. 자치단체장은 내가 생각하지 못했던 업무수행방식을 제시하는 능력이 있다.		①	②	③	④	⑤
18. 자치단체장은 나의 생각과 견해를 얼마든지 표명하도록 격려한다.		①	②	③	④	⑤
19. 자치단체장은 직장의 전반적인 목표를 인식하는데 도움을 준다.		①	②	③	④	⑤
20. 자치단체장은 내가 종전에 문제 삼지 않고 받아들였던 것을 다시 한 번 생각하게 만든다.		①	②	③	④	⑤
21. 자치단체장은 직원들이 의견을 낼 때 논리적인 근거를 기초로 자기의견을 제시하도록 한다.		①	②	③	④	⑤

II. 다음 문항들은 자치단체장의 서번트 리더십에 대한 의견을 묻는 질문입니다.

항 목	정 도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 자치단체장은 직원을 돕는 일을 우선적으로 생각한다.		①	②	③	④	⑤
2. 자치단체장은 그가 할 수 있는 모든 것을 통해 직원을 도와준다.		①	②	③	④	⑤
3. 자치단체장은 직원을 돕기 위해 자신의 이익까지도 양보한다.		①	②	③	④	⑤
4. 자치단체장은 업무범위를 넘어서까지 직원을 돕고 있다.		①	②	③	④	⑤
5. 자치단체장은 개인적인 고통이 있을 때 기꺼이 상의할 수 있는 사람이다.		①	②	③	④	⑤
6. 자치단체장은 직원들의 정서적 문제를 잘 도와줄 수 있는 사람이다.		①	②	③	④	⑤
7. 자치단체장은 직원들을 마음으로 치유할 수 있는 훌륭한 능력이 있다.		①	②	③	④	⑤
8. 자치단체장은 직원들이 어려움에 빠져있을 때 힘을 북돋아 주는 사람이다.		①	②	③	④	⑤
9. 자치단체장은 조직 내 업무흐름에 항상 관심을 가지고 있다.		①	②	③	④	⑤
10. 자치단체장은 조직의 중요한 의사결정 이후에 일어날 상황을 예측하는 능력이 있다.		①	②	③	④	⑤
11. 자치단체장은 유관기관의 중요사항에도 깊은 관심을 가지고 업무를 수행하고 있다.		①	②	③	④	⑤
12. 자치단체장은 미래에 진행될 일의 방향을 알고 있는 것 같다.		①	②	③	④	⑤
13. 자치단체장은 직원들에게 어떤 특정한 일을 해야만 하는 설득력 있는 이유를 제시한다.		①	②	③	④	⑤

정 도 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
14. 자치단체장은 조직에서 큰 꿈을 품을 수 있도록 직원들을 설득하여 이끌어 간다.	①	②	③	④	⑤
15. 자치단체장은 부하 직원들에게 매우 설득력이 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 자치단체장은 직원들에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 자치단체장은 직원들을 이해시키거나 설득해 나가는 일에 타고난 재능이 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 자치단체장은 직원들에게 영향력을 행사할 때 강압이나 힘 대신에 설득을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
19. 자치단체장은 자신을 자랑하지 않고 겸손하게 행동한다.	①	②	③	④	⑤
20. 자치단체장은 부하들의 말을 긍정적으로 듣는다.	①	②	③	④	⑤
21. 자치단체장은 자신이 다른 사람들에게 기대하는 행동을 먼저 몸소 실천한다.	①	②	③	④	⑤
22. 자치단체장은 다른 사람들의 비판과 도전을 잘 받아들인다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항들은 집단효능감에 대한 의견을 묻는 질문입니다.

정 도 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직은 현재 직면한 문제들을 해결할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 조직은 업무를 수행하는 더 좋은 방법을 생각 해낼 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤

3. 우리 조직은 무엇이 옳고 그른지를 판단할 수 있도록 해준다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 조직은 조직의 목표달성에 대한 책임을 다하기 위해 열심히 일할 수 있도록 환경을 마련해준다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 조직은 조직 내에서의 파벌을 형성하지 않고 함께 일할 수 있다고 확신한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 조직은 적절한 대인관계를 처리해나가는 기술을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 조직은 대인관계에 관한 문제들을 잘 해결 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 문항들은 조직몰입에 대한 의견을 묻는 질문입니다.

정 도 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 공무원으로서 정년까지 공직생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 실제로 조직의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 우리 조직에 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 조직에 대해 정서적으로 애착 감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 조직 내에서 내 자신이 ‘조직의 일원’인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 현재 근무하고 있는 직장에 대해 외부 사람들에게 이야기하는 것을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤

정 도 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
7. 나는 다른 직장으로 이직해도 현재 직장처럼 쉽게 애착을 갖게 될 것이라고 생각하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 현재의 직장은 나에게 개인적으로 중요한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 현재직장을 떠나기로 결정한다는 것이 거의 불가능하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 현 직장에 머물고 있는 것은 그만둘 경우 특별한 다른 대안이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11. 내가 직장을 떠나지 않는 것은 그 동안 이 직장에 많은 시간과 노력을 들여왔기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 수입 때문에 이 직장을 계속 다닐 것이다.	①	②	③	④	⑤
13. 내가 직장을 그만 둘 수 없는 이유는 다른 직장을 구할 수 있는 대안이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 개인의 발전과 직장의 발전을 위해 기대 이상의 많은 노력과 정성을 다해왔다.	①	②	③	④	⑤
15. 현재 직장에서 계속 일하는 것은 지금 누리는 모든 혜택을 다른 직장에서 받을 수 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 구성원들이 조직을 위해 열정을 다해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
17. 내가 이직하지 않고 이 조직에서 계속 일하는 것은 도덕적 의무라고 생각한다.	①	②	②	④	⑤
18. 만일 다른 직장으로부터 스카우트 제의가 있어서 직장을 떠나게 되는 것은 정당하지 못하다고 생각한다.	①	②	②	④	⑤
19. 나는 평생 한 직장에서 근무하는 것을 바람직하다고 생각한다.	①	②	②	④	⑤
20. 사람들이 직장을 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.	①	②	②	④	⑤
21. 나는 직장의 운영방침을 잘 따르려는 사람은 현명한 사람이라고 생각한다.	①	②	②	④	⑤
22. 나는 현재 직장으로부터 많은 덕(도움)을 보고 있다.	①	②	②	④	⑤

V. 다음 문항들은 개인적 특성에 관한 내용입니다.

1. 귀하의 성별은?

① 남자

② 여자

2. 귀하의 연령은? 만 세

3. 귀하의 결혼 상태는 어떠하십니까?

① 기혼

② 미혼

③ 기타

4. 귀하의 최종학력은?

① 고졸 이하

② 전문대졸

③ 대졸

④ 대학원 이상

5. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

_____ 급

6. 귀하의 공직 경력은 몇 년 입니까?

_____ 년

■ 많은 질문에 성실히 응답해 주신데 대해서 진심으로 감사드립니다.

귀하의 발전과 귀댁의 건강과 행운이 가득하시길 기원합니다.

A Study on the Influence of Leadership on Group Efficacy and Organizational Immersion

- Focused on Revolutionary Leadership and Servant Leadership -

Gwak, Seung-ho

Department of Public Administration
Graduate School

Keimyung University

(Supervised by Professor Choi, Bong-ki)

(Abstract)

1. Study Purpose and Analysis Outline

In order to suit the rapidly changing administrative environment, emphasis is put on the importance of revolutionary leadership and servant leadership which focuses on the motivation and growth of members, for local government leaders. Importance of group efficacy which focuses on common conviction is emphasized for the constituent members.

Based on revolutionary and servant leadership, this research analyzed how each leadership type of government leaders affects group efficacy and organizational immersion. It set group efficacy which is considered an important factor of organizational performance as the parameter. Accordingly, the research examined whether the group efficacy displays

the parameter in the relation between leadership type and organizational immersion.

The purpose of this research is to contribute to a healthy development of local governments by providing the direction of desirable leadership types. Its purpose is to also provide changes for a desirable leadership where the effect of group efficacy can be maximized. It also plans to examine the influence of leadership types on organizational immersion through a mediator variable of group efficacy. Based on such analytical results, it would recommend the most desirable type of leadership to local government leaders.

According to such purpose, this research set the leadership type of local government leaders as the main research subject, and the scope & methods of this research are as the following.

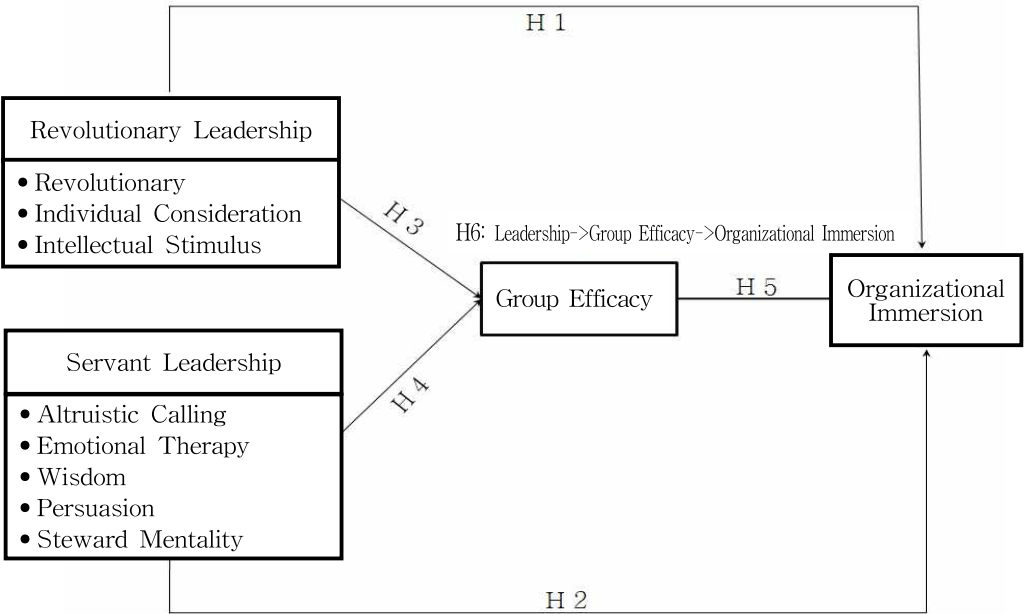
Firstly, the periodic scope is from May 1th to 25th, 2010. It used data acquired from the studies on public officials working in the local governments in Daegu. Local government leadership is limited to local government leadership behavior in Daegu.

Secondly, local governments in Daegu are set as the spatial scope in this research. The reason for selecting local government entities as the research subject is that substantial discussion on local government leadership is possible through surveys on major local government officials. Another reason is that local government officials are more influenced by their leaders than metropolitan officials since they have more frequent contact with their leaders.

Thirdly, this research conducted both documentary research and positive research through surveys. In documentary research, it systemized the relationship among revolutionary/servant leadership, group efficacy and organizational immersion through studies on preliminary researches from Korea and abroad. Specifically it used Bass & Avolio (1992) for revolutionary leadership, Barbuto & Wheeler (2006) for servant leadership, Riggs & Knight (1994) for group efficacy, and Meyer & Allen (1990) for organizational immersion. Moreover, it selected revolutionary leadership (charisma, individual consideration, intellectual stimulus) and servant leadership (altruistic calling, emotional therapy,

wisdom, persuasion and steward mentality) as the independent variable, organizational immersion (emotional, consistent and normative immersion) as the dependent variable, and group efficacy as the parameter. In positive analysis, it used SPSS WIN 15.0 to examine statistical significance, and AMOS 7.0 in analyzing structural equation models to verify the research hypothesis. A positive research model for examining the influence of revolutionary/servant leadership on group efficacy and organizational immersion based on theoretic discussion is as <Fig. 1> below.

<Fig. 1> Research Model



2. Analysis Result and Implications

Summary of this research analysis results is as the following.

Firstly, regarding the relation between group efficacy and revolutionary/servant leadership of government employees, this research found different results from those of preliminary studies that there was no influence of revolutionary leadership on group efficacy. However, there was a conclusion that servant leadership has influence on group efficacy of government officials.

Secondly, regarding the relation between organizational immersion and revolutionary/servant leadership of government employees, this research re-verified that revolutionary leadership has positive effects based on various other studies. Also, servant leadership allows subordinates to perceive the importance of work, allowing them to concentrate in their organization.

Thirdly, regarding the relation between organizational immersion and group efficacy, preliminary studies had mixed results of plus (+) and minus (-) effects. However, this research showed that group efficacy

only had plus (+) effects on organizational immersion.

Next, although group efficacy did play some mediator roles, it had more influence on organizational immersion as an independent variable. This shows the necessity of various fundamental researches on the roles of group efficacy.

Moreover, it was found that revolutionary leadership of local government leaders had a larger plus (+) effect on organizational immersion than servant leadership. The research also showed that servant leadership had a larger plus (+) effect than revolutionary leadership on group efficacy. Based on such research results, servant leadership is relatively more desirable than revolutionary leadership in developing organizational immersion through the parameter of group efficacy within local government entities. This means local government leaders must display revolutionary leadership for organizational immersion, and servant leadership for group efficacy.

Based on such overall research results, the following matters can be proposed.

Firstly, when charisma and intellectual stimulus of revolutionary leadership greatly influences the improvement of organizational immersion, leaders must acquire knowledge and trust in the relationships with their subordinates while considering the fact that charisma comes from the intellect of leaders and trust of subordinates.

Secondly, leaders must perceive the fact that consideration of group efficacy is important in order to allow the employees to concentrate through servant leadership. They must pour effort to settle a group efficacy fit for the specific characters of individual local entities.

Thirdly, when the local government leaders plan to settle group efficacy in the organization, they must enable fluent interactions and common perceptions in the team. The reason is that the level of organizational immersion or identification of work may vary since the amount of information about their works, and the communication processes are different.

리더십이 집단효능감과 조직몰입에

미치는 영향에 관한 연구

- 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로 -

곽 승 호

계명대학교 대학원

행 정 학 과

(지도교수 최 봉 기)

(초록)

1. 연구의 목적 및 분석의 틀

급변하는 행정환경에 부응하기 위해 지방자치단체장에게는 변화와 혁신 지향적인 변혁적 리더십과 구성원들의 성장과 동기부여를 강조하는 서번트 리더십에 대한 중요성과 조직구성원들에게는 집단의 공유된 신념체계를 강조하는 집단효능감에 대한 중요성이 강조되어지고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 변혁적 리더십과 서번트 리더십 유형을 통해 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원들의 조직몰입과 집단효능감에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였으며, 조직업무수행능력의 중요한 요소로 부각되고 있는 집단효능감을 매개변수로 선정하여 리더십 유형과 조직몰입의 관계에서 집단효능감이 매개효과를 나타내는지를 규명하였다.

본 연구의 목적은 기초자치단체장의 바람직한 리더십 유형의 방향을 제시함으로써 건전한 지방자치의 발전에 기여하는데 있으며, 집단효능감의 도

입효과가 극대화 될 수 있는 바람직한 리더십 유형으로서 변화 방향을 제시하는데 있다. 이와 더불어 리더십 유형이 집단효능감이라는 매개효과를 통해서 조직몰입에 어떤 영향을 미치는가를 규명하고자 하였다. 그리고 이러한 분석결과를 토대로 기초자치단체장이 소속 공무원들에게 어떠한 리더십 유형을 발휘하는 것이 가장 바람직한 리더십이 될 수 있는가를 제시하는데 그 의의가 있다.

이러한 목적에 따라 본 연구에서는 기초자치단체장의 리더십 유형을 주 연구대상으로 하였으며 연구의 범위 및 방법은 다음과 같다.

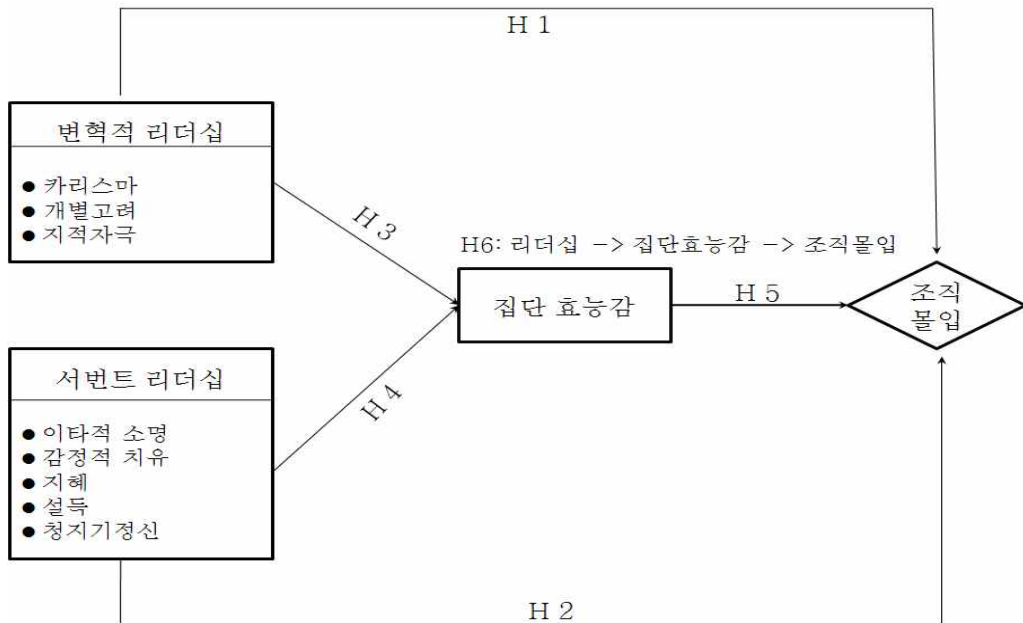
첫째, 연구의 시간적 범위는 2010년 5월 1일부터 5월 25일까지 대구광역시 기초자치단체에 근무하는 공무원을 대상으로 조사한 자료를 사용하였으며, 기초단체장의 리더십은 대구광역시 기초자치단체장의 리더십 행태에 한정하였다.

둘째, 연구의 공간적 범위는 대구광역시 기초자치단체를 연구범위로 선정했다. 기초자치단체를 조사대상으로 선정한 이유는 기초자치단체장의 리더십에 대한 실증적 연구가 많지 않은 상황에서 기초자치단체의 주요 행위자들과의 설문조사를 통해 기초자치단체장의 리더십에 대한 실증적 논의를 전개할 수 있다는 점과, 광역자치단체에서 근무하는 공무원에 비해 기초자

치단체에 근무하는 공무원들이 자치단체장과 직접 접촉할 기회가 많아 자치단체장이 발휘하는 리더십의 영향을 더 많이 받을 수 있다는 점이다.

셋째, 연구의 방법은 문헌연구와 설문조사를 통한 실증적 연구를 병행하였다. 먼저 문헌연구에서는 국내·외 선행연구의 고찰을 통하여 변혁적·서번트 리더십과 집단효능감, 조직몰입간의 관계를 체계적으로 정리하였다. 구체적으로 변혁적 리더십에 관한 이론은 Bass & Avolio(1992)의 이론을, 서번트 리더십은 Barbutto & Wheeler(2006)의 이론을, 집단효능감은 Riggs & Knight(1994)의 이론을, 조직몰입은 Meyer & Allen(1990)의 이론을 중심으로 문헌연구와 설문지를 작성하였다. 그리고 독립변수는 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 고려, 지적자극)과 서번트 리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 정신)을 종속변수로는 조직몰입(정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입)을 매개변수로는 집단효능감을 선정하였다. 실증분석은 SPSS WIN 15.0을 이용하여 통계적 유의성을 검증하였고, 또한 연구 가설들을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석으로서 AMOS 7.0 을 활용하였다. 이론적 논의를 토대로 변혁적·서번트 리더십 유형이 집단효능감과 조직몰입에 어떤 형태로 영향을 미치고 있는가를 규명하기 위한 실증연구 모형은 아래 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구의 모형



2. 분석의 결과와 시사점

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 서번트 리더십 공무원의 집단효능감의 관계에서는 기존의 선행연구와는 달리 본 연구 결과에서는 변혁적 리더십이 공무원의 집단효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 서번트 리더십에서는 선행연구결과를 재확인함은 물론 아직까지 연구가 드문 행정조직에서 서번트 리더십이 공무원의 집단효능감에 영향을 미친다는 이론적 시사점을 얻었다.

둘째, 변혁적 · 서번트 리더십과 공무원의 조직몰입의 관계에서는 변혁적

리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 관계를 증명해 주는 다수의 연구들과 서번트 리더십이 부하들에게 일에 대한 중요성을 지각하게 하여 조직에 몰입하게 한다는 연구들을 결과를 행정조직에서도 재확인하였다.

셋째, 공무원의 집단효능감과 조직몰입의 관계에서는 기존의 연구들은 정(+)의 영향과 부(-)의 영향이 혼재해 있으나, 본 연구결과에서는 공무원의 집단효능감이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 집단효능감의 매개역할에 관해서는 다소의 매개역할을 하고 있는 것으로 나타났으나 독립변수의 역할로 조직몰입에 미치는 효과보다는 크지 못함을 확인하였다. 이는 향후 연구에서 집단효능감의 역할에 대한 근본적인 연구가 다양하게 수행되어야 할 필요성을 제기하고 있는 것으로 볼 수 있다.

또한 본 연구에서는 기초자치단체장의 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 조직몰입에 더 큰 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십은 집단효능감에 있어서 변혁적 리더십보다 더 큰 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 지금까지의 연구결과를 바탕으로 두 리더십 중 연구목적에 더 부합되는 리더십을 평가해보면 기초자치단체 조직에서 집단효능감의 매개변수를 통해 구성원의 조직몰입을 증진시키기 위해서는 변혁적 리더십보다 서번트 리더십이 상대적으로 더 바람직한 것

으로 나타났다. 이는 지방자치단체장이 집단효능감을 증진시키기 위해서는 서번트 리더십을 조직몰입을 위해서는 변혁적 리더십을 발휘해야 한다는 것을 의미한다.

이상의 연구 결과를 종합적으로 살펴본 결과 다음과 같은 내용을 제안할 수 있다 하겠다.

첫째, 변혁적 리더십에서 카리스마, 지적자극 리더십이 공무원의 조직몰입을 증진시키는데 많은 영향을 미치는 것으로 볼 때, 카리스마는 리더의 지적능력과 부하들의 신뢰에 의해서 이루어진다는 것을 고려하여 리더는 더욱 지식을 축적하고 부하들과의 관계에서 신뢰를 쌓아야 할 것이다.

둘째, 단체장들이 서번트 리더십을 발휘하여 공무원들을 몰입하게 하기 위해서는 집단효능감을 고려하는 것이 중요함을 인식하여 개별 자치단체 특성에 맞는 집단효능감이 정착될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 자치단체장이 조직에 집단효능감을 정착시키고자 할 때에는 팀의 상호작용과 단체적인 인지가 원활하도록 해야 할 것이다. 이러한 이유는 집단내 성원들이 자신들의 일에 대해 갖는 정보의 양이 다르고, 이 정보를 공유하고 의사소통하는 프로세스가 다르기 때문에 집단몰입이나 동일시 수준이 다르게 나타날 수 있기 때문이다.