

서번트 리더십이 상사신뢰와 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구[†]

이재연*

〈요 약〉

본 연구에서는 선행연구에 기초하여, 선행요인인 서번트 리더십, 매개변인인 상사 신뢰와 결과요인인 조직성과에 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구모형을 제시하고, 이들 변인간의 관련성을 실증분석을 통하여 분석하였다. 즉 서번트 리더십이 조직성과 변수인 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치며, 상사신뢰의 신뢰의 매개 역할을 분석하여 조직성과의 직접적, 간접적 영향요인을 파악하는데 있다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 상사 신뢰와 정(+)의 관련을 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 상사 신뢰의 역할과 관련하여 서번트 리더십과 결과변수와의 매개효과를 분석한 결과, 서번트 리더십은 결과변수에 직접적인 영향 뿐 아니라 상사 신뢰를 통해 간접적으로 영향을 미친다는 점이 확인되었다. 이것은 신뢰가 조직관련 연구 분야의 중요 개념이고, 조직 유효성을 설명하기 위한 중요 변수라는 Brower et al.(2000)의 주장과 일치한다고 할 수 있다. 다만 직무만족과 관련하여서는 상사 신뢰가 매개 역할을 하지 않고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 상사 신뢰가 결과변수에 미치는 영향에 대한 분석을 보면 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동 정(+)의 유의한 영향을 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히, 상사 신뢰는 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 연구의 분석수준과 관련한 문제로 해석된다. 즉 직무만족은 개인차원의 조직성과 변수로 구성된 자신의 직접적인 행동과 태도와 관련된다. 상사 신뢰는 조직몰입과 조직시민행동과 같은 조직차원의 성과 변수에는 직무만족을 통해 간접적으로 영향을 받을 수 있음을 고려해 볼 수 있다.

핵심주제어 : 서번트 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동

논문접수일: 2009년 10월 19일 수정일: 2009년 11월 30일 게재확정일: 2009년 12월 8일

* 숭의여자대학 교수, leejaeyeon@sewc.ac.kr

† 이 논문은 2009년도 숭의여자대학 학술연구비로 연구하였습니다.

I. 서 론

최근 글로벌 경제 위기 하에서 어떻게 조직을 유지·발전시켜 나갈 것인가에 대한 문제는 조직을 운영하고 있는 경영자들과 조직학자들의 공통의 관심이다. 위기를 극복하고 지속적인 성장을 하기 위한 노력의 일환으로 각 기업조직들은 다운사이징, 리스트럭처링, 파트너십, 전략적 제휴 등과 같은 혁신 기법을 도입하여 변화에 대응하고 조직의 유효성을 높이기 위해 변화를 시도하고 있다(Lewicki & Bunker, 1996). Limerick과 Cunnington(1993)은 연구에 경영환경이 복잡하고 불확실할수록 조직에서의 신뢰가 중요함을 강조하고 있다. 조직유효성을 높이기 위한 노력도 결국 조직을 구성하고 있는 조직구성원의 활동에 의해 좌우될 수밖에 없기 때문에 이에 대한 이해 없이는 조직이 원하는 효과를 달성하기는 어려울 것이다.

일반적으로 조직행동과 조직이론학자들 사이에서는 다음과 같은 점에서 신뢰가 중요하다는 공통된 인식을 찾아볼 수 있다. 신뢰는 협력행동을 유발하며(Gambetta, 1988), 네트워크 조직 같은 조직형태를 촉진시키며, 갈등과 거래비용을 감소시키며(Williamson, 1993), 경영인본주의의 핵심(신유근, 1999)이라는 것이다. 또한 신뢰는 관계(relationships)의 문제이며, 관계의 질(quality of relationships)에 따라 조직의 성공과 실패가 결정되게 된다(Reynolds, 1997). 따라서 신뢰는 '있으면 좋은 것'(nice to have)이 아니라 경쟁적이고 복잡한 환경 속에서 조직이 생존하기 위해 '존재해야만 하는'(must have) 핵심조건인 것이다. 이와 같이 신뢰는 이제 조직 전반의 문제를 해결할 수 있는 주요한 수단이자 하나의 패러다임으로 인식할 수 있을 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 선행연구의 이론적 논의와 결과에 기초하여 연구모형을 설정하였다. 신뢰의 선행요인으로 많은 변수들이 고려되어 연구되어 왔다. 특히, 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성간의 관계에 관한 많은 연구들이 변혁적 리더십이 직접적인 영향을 미치기도 하고 리더에 대한 신뢰를 통해 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 연구되었다(Podsakoff, Mackenzie & Moorman, 1990). 그러나 최근 리더의 새로운 역할이 강조되고 있는 가운데, 최근에 많은 관심을 받고 있는 리더십 가운데 하나가 서번트 리더십(Servant leadership)이다. 서번트 리더십은 신뢰를 강조하고 있지만, 신뢰를 독자적인 구성개념으로 보지 않고 암묵적으로 리더십에 포함되는 개념으로 보고 있다. 그래서 신뢰에 대한 개념 정의를 명확히 내리고, 실증연구를 위한 조작화를 하고 있지 않다. 서번트 리더십이 신뢰에 중요한 영향을 미침에도 이에 대한 연구는 미흡한 상

황이다. 따라서 본 연구에서 서번트 리더십이 신뢰에 미치는 영향을 연구함으로써 기존의 리더십 연구에서 설명되지 않았던 부분들을 설명하고, 이론적·실무적 시사점을 얻을 수 있으리라 기대한다. 본 연구에서는 선행연구에 기초하여, 선행요인인 서번트 리더십, 매개변인인 신뢰와 결과요인인 조직성파에 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구모형을 제시하고, 이들 변인간의 관련성을 실증분석을 통하여 검증하고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구의 구체적인 연구목적을 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 서번트 리더십이 조직성파 변수인 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향을 분석한다.

둘째, 신뢰의 매개 역할을 분석하고, 조직성파의 직접적, 간접적 영향요인을 규명한다.

셋째, 연구결과에 기초하여 경영 실무적 시사점을 제시한다.

II. 이론적 배경

1. 서번트 리더십과 신뢰

Servant Leadership은 반대되는 개념인 Servant와 Leader가 합쳐진 것으로 서번트 리더십은 부하의 성장을 도우며, 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 Greenleaf의 『The Servant as Leader』(1970)가 소개된 이후 이론적으로 정립되기 시작하였다. Greenleaf(1970)는 서번트 리더십을 ‘타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십’이라고 정의하고 있다. 즉, 서번트 리더십은 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십이다. (Greenleaf, 1970).

서번트 리더십에 관한 연구들에 따르면, 서번트 리더는 변혁적 리더와 마찬가지로 공유된 비전을 만들고, 그러한 비전이 달성되도록 하기 위해 부하들을 위한 촉진자가 된다(Spears, 1995). 서번트 리더의 주요 모티브는 먼저 봉사하는데서 비롯되기 때문에 이러한 리더의 헌신적인 행동은 구성원들의 신뢰를 이끌어 낸다.

리더십과 신뢰와의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

Farling et al(1999)의 연구에서 서번트 리더와 부하들 사이의 상호작용에 대한 모델에서 리더가 보여주는 비전과 설득에 의한 전달과 수정, 리더의 윤리, 도덕적 성숙이 신뢰에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 중간관리자의 리더십 유형별 행동 특성과 신뢰와의 관계를 연구한 정기산(2002)의 연구에서는 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 하위 행동 특성이 조직구성원의 신뢰에 직접적인 영향이 있음을 보이고 있다. Podsakoff, Mackenzie와 Moorman(1990)의 연구는 변혁적 리더의 행동이 조직시민행동에 미치는 영향과 그 과정에서 부하의 만족과 신뢰가 매개변수로서의 역할을 하는지를 연구하였다. 연구결과 리더의 행동은 종업원 신뢰와 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경영자가 참여적 경영스타일을 사용하는지의 여부가 종업원의 신뢰에 영향을 미칠 수 있다고 하고 있다(Folger, 1987). 감독자에 대한 신뢰는 리더의 효과성과 작업집단의 생산성에 핵심적인 요소로 간주되어져 왔고, 더욱이 감독자들의 행동은 작업 집단에서의 개인간 신뢰수준을 결정하는 것으로 연구되어졌다. Kouzes와 Posner(1995)는 리더십의 기초는 신뢰라고 지적하면서 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량을 리더십으로 발휘할 수 없다고 주장하였다.

2. 신뢰

최근 조직행동과 조직이론분야에서의 신뢰에 관한 연구들은 신뢰가 개인유효성과 조직유효성을 유지하는데 중요한 요인임을 밝혀냈다(Cummings & Bromiley, 1995). 또한, 조직구성원간의 신뢰는 복잡한 시스템의 효율성을 높이는 효과가 있고, 조직내의 신뢰관계는 조직구성원을 통제하는 메커니즘과 거래비용 및 감시·감독 비용의 대안(Cummings & Bromiley), 경영이념과 경영철학의 핵심요인(Sitkin & Roth, 1993), 네트워크 조직의 필수 요소(Miles & Creed, 1995)이다.

사전적 의미에서의 신뢰(trust)란 어떤 사람이나 사물의 정직함, 언행일치, 약속의 이행, 거짓이나 위선이 아닐 것이라는 기대, 어떤 일(또는 역할)을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대를 의미한다. 또는 부족한 정보만으로도 사람들이 원활하게 활동할 수 있게 하는 믿음을 의미한다.

실제로 최근의 조직구성원들의 구성과 관련된 최근의 연구는 조직에서의 신뢰의 필요성과 중요성을 다루고 있다(Mayer et al., 1995). 과거에 비해 이질적

이고 다양한 경험과 가치를 지닌 세대들이 함께 작업을 하는 조직구성원들은 보다 효과적으로 협력하기 위해서 신뢰가 필요하다. 실질적으로 권한이 부여된 작업자에 대한 의존은 통제 메커니즘이 축소·제거되고 참여적 경영과 팀제의 도입으로 상호작용이 증대됨에 따라 신뢰의 필요성이 높아진 것이다.

신뢰가 감시감독의 역할을 대신하게 됨으로써 작업자간의 신뢰와 그 형성요인에 관한 이해를 통해, 개인들의 유사성만이 아닌 다른 사회적 수단을 통해 작업자들 사이의 응집력과 협력의 촉진을 가능케 할 수 있는 메커니즘을 마련할 수 있을 것이다.

따라서, 경영환경이 복잡하고 불확실할수록 조직을 유지·발전시키기 위해 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰가 중요하다.

3. 조직성과

신뢰가 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 선행연구(Podsakoff et al., 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Mishra & Mishra, 1994; Deluga, 1994; Deluga, 1995; Tyler & DeGoey, 1995; Brockner et al., 1997; Pillai et al., 1999; Davis et al., 2000)에서는 조직시민행동, 직무만족 및 조직몰입과 같은 변수를 조직성과 변수로 설정하여 연구하였다.

3.1 조직시민행동

Organ(1977)의 조직시민행동에 관한 연구 이후, 조직시민행동과 유사한 개념으로 여러 학자들이 이에 대한 정의를 설명하고 있다. Brief와 Motowidlo(1989)는 친사회적 행동(prosocial behavior), Van Dyne과 Cummings(1990)는 역할외 행동(extra-role behavior), George와 Brief(1992)는 조직 자발성(organizational spontaneity)으로 표현하고 있다. 그러나 조직시민행동에 대한 명확한 개념정의는 Organ(1988)에 의해서 제시되고 있다. 조직시민행동은 ‘조직의 공식적 보상 시스템에 의해서 직접적으로 인식되지는 않으나 총체적으로 조직의 효과성에 기여하는 종업원들의 재량적 행동’이라고 정의된다(Organ, 1988).

Organ(1988)은 사회적 교환관계가 부하와 상사간에 형성되기 때문에, 상사의 공정성이 부하의 조직시민행동을 유발하게 한다고 주장한다. 상사들이 부하들을 공정하게 대우할 때 부하들이 조직시민행동을 행하게 된다는 것이다. 조직시민행동을 행한다는 것은 단기적인 개인의 이익을 우선하기보다는 장기적인 관점

에서 조직의 이익을 우선한다는 가정이 들어있다.

조직시민행동의 차원은 연구자에 따라 다양하게 분류되고 있다. 예를 들면, Organ(1988)은 이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 예의바른행동(courtesy), 참여행동(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship)의 5가지를 Van Dyne, Graham 및 Dienesch(1994) 등은 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)의 3가지를, Smith, Organ 및 Near(1983)는 이타행동, 일반화된 순응(generalized compliance)의 2가지를, Williams, Podsakoff 및 Huber(1986)와 Konovsky(1986)는 이타행동, 순응, 수행(attendance)의 3가지를, 그리고 MacKenzie, Podsakoff 및 Fetter(1991)는 객관적 성과(objective performance), 이타행동, 예의바른행동, 참여행동, 스포츠맨십의 5가지를 조직시민행동의 차원으로 보고 있다.

조직시민행동은 자기 자신의 성과 보다 다른 사람들의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 결국 조직내에서 자기 자신을 희생하는 행위까지도 포함하며, 더 나아가서 조직시민행동은 사회 전반에 자발적이고 공정한 행위의 형태로 축적되어 장기적으로 볼 때 사회적 기능을 원활하게 하는데 기여한다(Smith, Organ, & Near, 1983).

초기 조직시민행동연구에서 관심 깊게 연구되어온 조직시민행동의 예측변수는 리더의 행동이다. 리더의 지원적 행동이 조직시민행동의 한가지 차원인 순응(양심 행동)과 관련이 있음을 발견하였다(Smith, Organ, & Near, 1983). Niehoff와 Moorman(1993)은 리더의 감시(monitoring) 즉, 리더의 과업지향적 행동의 표현인 감시가 조직시민행동에 부정적 영향을 미친다고 하였다. 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동양상을 높게 형성한다고 보고하였다(Koh, Steers, & Terborg, 1995). 리더공정성과 직무범위가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구를 통해서 리더공정성이 이타성과 리더에 대한 만족에 유의한 관계가 있음을 입증하였다(Fahr, Podsakoff, & Organ, 1990).

Podsakoff, Mackenzie와 Fetter(1990)의 연구에서는 신뢰가 변혁적 리더행위와 조직시민행동 사이에서 중요한 매개 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 구성원이 기대이상으로 과업을 수행하도록 변혁적 리더에 의해 동기부여되는 핵심적 이유들 중의 하나는 리더에 대한 구성원의 신뢰와 존경이다. 즉 변혁적 리더의 행위들은 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 이러한 리더에 대한 구성원의 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미치게 된다.

리더에 대한 높은 수준의 신뢰가 조직시민행동을 유발시킨다는 가정은

Mcallister(1995)의 연구에 의해서도 검증되었다. 그는 조직내 경영자들과 그들을 지원 보조하는 전문가들 사이의 신뢰관계에 관한 연구에서 신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. Deluga(1995)는 연구에서 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동과 유의한 관련이 있음을 밝히며, 신뢰가 리더십 개발에 핵심적인 요소로 작용함을 보여주고 있다. 김정호(2000)는 신뢰의 선행요인들은 부하의 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동, 이직의도 등의 조직효과성 변수들과 유의미한 관계가 있음을 제시하였다. 또한, 상사에 대한 신뢰를 통해 절차공정성이 조직시민행동에 영향을 미치고(Konovsky & Pugh, 1994), 상사에 대한 신뢰를 통해 변혁적 리더십이 조직시민행동에 영향을 미친다(Podsakoff et al., 1990; Pillai et al., 1999)는 점에서 신뢰는 조직시민행동의 선행변수로서 고려될 수 있다.

3.2 직무만족

직무만족(job satisfaction)이란 자신의 직무에 대한 전반적인 태도를 가리키는 말이다. 높은 수준의 직무만족을 느끼는 사람은 직무에 대한 긍정적인 태도를 갖고 있는 것이며, 자신의 직무에 대해 불만족을 느끼는 사람은 직무에 대해 부정적인 태도를 갖고 있는 것이다. 따라서 직무만족은 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 유발되는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태라고 정의된다(Locke, 1976).

조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해서 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 가진다. 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 구성원은 조직에 대하여 긍정적일 수 있고 부정적일 수도 있으며 이는 곧 조직의 성과에 영향을 미치게 되기 때문이다. Szilagyi와 Walloce(1980)는 개인이 직무자체, 임금, 감독 등 직무에 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도라도 정의하면서 직무만족도 일반적인 태도와 마찬가지로 인지(cognition), 감정(emotion), 행위의향(behavioral tendency)으로 구성된다고 하였다.

직무만족은 다차원적인 개념으로 가장 널리 알려진 분류는 직무만족을 내재적 만족(internal satisfaction)과 외재적 만족(external satisfaction)으로 구분한 것으로 내재적 만족은 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족감이며, 외재적 만족은 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 보상까지

에 대한 만족을 의미한다.

상사에 대한 신뢰의 결과와 관련한 연구에서 상사에 대한 신뢰가 종업원들의 조직과 직무와 관련된 태도 형성에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 즉 상사에 대한 신뢰가 개인의 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

신뢰와 직무만족의 관계에 대한 선행연구로서 연구자들은 신뢰는 작업자의 행동과 직무 그리고 조직과 관련이 있으며 집단의 문제해결과 의사결정의 질과 관련이 있음을 주장하고 있다(Barnes, 1981; Scott, 1983). 또한 Zand(1972)와 Boss(1978)는 상사에 대한 높은 수준의 신뢰는 효과적 문제해결에 주요한 요인이라고 강조하면서 신뢰를 강조하였다. 신뢰와 직무만족에 관한 선행연구로서 Blake와 Mouton(1984), Cook과 Wall(1980) 및 Driscoll(1978)의 연구가 있으며, 이들은 신뢰가 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

3.3 조직몰입

몰입(commitment)이라는 용어는 Becker(1960)의 연구에 의하면 사회학적 배경에서 출발하였는데, 사회학자들은 특정한 개인 또는 집단이 고유한 행동 방식을 나타낼 때 묘사적 개념으로 이 용어를 사용하였다. 한편으로 종교 및 정치적 행위 등의 포괄적 현상을 분석할 때도 이 용어를 사용하였다.

조직몰입은 여러 가지의 특성으로 구성되는 포괄적 개념이라는 데에 학자들은 의견을 같이 한다. 이러한 연구는 대체로 교환적 방식과 심리적 접근방식으로 분류할 수 있다.

첫째로 교환적 접근방식은 Becker(1960)는 부수 조건(side-bet)이론에서 그는 몰입을 ‘부수 조건에 의해 발생하는 조직에 부합(attachment)하려는 일관된 행동양식’으로 정의하고, 부수 조건이란 조직구성원으로서의 자격과 관련된 보상 및 비용에 따른 함수이다. 이는 일반적으로 근속 년수가 많아질수록 개인의 조직에 대한 투자도 증가하며 결국 조직에 몰입하는 것이라고 주장하고 있다.

Hrebiniak과 Alutto(1972)는 조직몰입을 ‘시간이 지남에 따라 발생하는 부수 조건 또는 투자에 있어서 조직과 개인간의 거래의 결과로 생기는 구조적 현상’이라고 정의한다.

Salancik(1977)은 ‘개인을 속박(restraint)하는 행위’로 정의하고 조직에 대한 동기가 명확하고, 행동의 자유가 있고, 행위가 광범위하게 홍보될수록 몰입도가 증가된다고 하였다.

둘째로 심리적 접근방식은 조직몰입을 태도와 관련시켜 조직을 향한 개인의

긍정적 지향(positive orientation)으로 이해한다. 이러한 접근방식을 취하는 학자들의 정의를 살펴보면, Porter, Steers, Mowday 및 Boulian(1974)은 이러한 조직몰입을 최소한 3개의 요소로 범주화하고 있는데,

첫째, 조직의 목표와 가치를 수용 및 이에 대한 강력한 믿음

둘째, 조직의 구성원으로서 조직을 대표하려는 의도

셋째, 조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 강력한 욕구이다.

Steers(1977)는 조직몰입을 소극적 몰입(passive commitment)과 적극적 몰입(active commitment)으로 구분하였는데 소극적 몰입은 애착적 상태에서 머무르려하는 것이고 적극적 몰입은 조직에서 능동적으로 행동하려고 하는 차원이라고 하였다. 따라서 단순한 애착적 감정에서 행동의사로까지 끌어올리는 것이 필요하다고 하였다. 그렇지만 그러한 개념이 형성되어지기 이전에 어떠한 몰입이 형성되고 어떻게 그러한 몰입이 조직 테두리 안에서 행위의 결과에 영향을 미치는가에 대한 보다 많은 이해가 요구된다.

Porter, Steers, Mowday와 Boulian(1974)에 의하면 이 몰입에는 세 가지 주요 구성요소가 있는데 그것은 ① 조직의 목표와 가치에 대한 강력한 인정과 신념, ② 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 기울이려는 의지, ③ 조직에 계속 남아 있으려는 강렬한 희망 등이다.

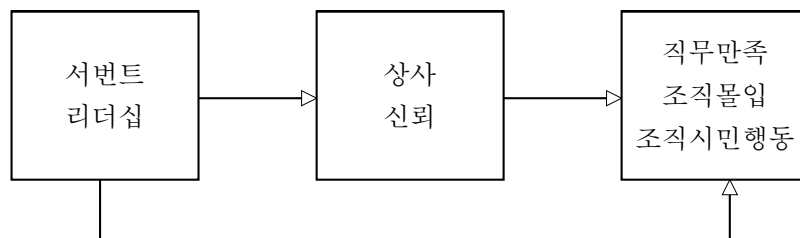
O'Reilly와 Chatman(1986)은 조직몰입을 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착으로 정의하면서, 심리적 애착에는 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화와 순응이 있다고 하고 있다. 가치의 내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태이며, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고자 하는 즉, 소속감에 대한 만족에 기초를 둔 심리상태이다. 순응은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리상태를 의미한다.

Blake와 Mouton(1984)은 신뢰를 존경과 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 신뢰가 핵심요소라고 강조하였다. 이와 관련한 선행연구에서도 신뢰가 조직구성원의 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있음을 밝히면서(Blake & Mouton, 1984; Cook & Wall, 1980; Driscoll, 1978)에서 신뢰의 중요성을 강조하고 있다. 즉 구성원의 상사에 대한 신뢰는 영향력과 권위를 수용함으로써 조직에 대한 일체감이 형성되어 조직몰입을 유발한다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구 모형과 연구가설의 설정

본 연구의 목적은 서번트 리더십이 신뢰와 조직성과에 미치는 영향을 규명하기 위한 것이다. 이에 따라 본 연구에서는 선행연구의 이론적 논의와 결과에 기초하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구 모형

<그림 3-1>의 연구모형은 선행연구에 기초하여, 서번트 리더십을 상사 신뢰에 직접적인 영향을 미치는 선행요인으로 고려하였다. 상사에 대한 부하의 신뢰의 매개역할을 검증하고 상사 신뢰가 조직성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동을 결과변수로 설정하였다.

본 연구에서는 최근 학계와 실무계에서 주목받고 있는 서번트 리더십을 선행변수로 구성하여 신뢰에 미치는 영향과 결과에 대해 연구하였다. 이러한 변수의 연구는 실증연구가 부족한 부분으로 이론적·실무적 시사점을 얻을 수 있으리라 기대되어진다.

선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 서번트 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 서번트 리더십은 조직성과(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 상사신뢰는 조직성과(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 상사 신뢰는 서번트 리더십과 조직성과(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)간의 관계를 매개할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

2.1 서번트 리더십

서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객, 지역사회를 포함한 커뮤니티를 우선적으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라 정의할 수 있다(Robert K. Greenleaf, 1997). 이러한 서번트 리더십에서 중요한 요소는 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 스투어드십(stewardship), 부하의 성장을 위한 노력(commitment to the growth of people), 공동체 형성(building community)등의 있다(Robert K. Greenleaf, 1997).

본 연구에서는 이와 관련하여 서번트 리더십을 모두 10개의 설문문항들로 측정하였다.

2.2 상사 신뢰

부하의 태도 및 행동에 많은 영향을 미치는 상사에 대한 부하의 신뢰는 상사의 리더십에 의해 영향을 받는다. 또한 선행연구에서 상사에 대한 높은 신뢰는 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소로 여겨지고 있다(McAllister, 1995; Podsakoff, Mackenzie, & Moorman, 1990). 본 연구에서 상사에 대한 신뢰측정은 Cook과 Wall(1980)이 개발한 6개 문항 중 5개 문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다.

2.3 조직시민행동

조직시민행동은 조직의 공식적 보상시스템에 의해서 직접적으로 인식되지는 않으나 총체적으로 조직의 효과성에 기여하는 종업원들의 재량적 행동을 의미한다. Niehoff 와 Moorman(1993)이 개발한 조직시민행동 측정 척도 중 총 8문항을 번역·수정하여 사용하였다.

2.4 직무만족

직무만족은 부하가 자신의 직무에 대한 평가에서 느끼는 유쾌한 또는 긍정적인 감정상태를 의미한다. Weiss et al.(1967)이 개발하고 Podsakoff, Mckenzie와 Bommer(1996)이 수정하여 사용한 설문에서 5개 문항(직무, 상사, 보상, 승진기회, 동료관계)의 다섯 가지 측면을 1개 문항씩 선정하여 번역·수정하여 사용하였다.

2.5 조직몰입

조직몰입은 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착으로 정의된다(O'Reilly & Chatman 1996). 심리적 애착에는 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화와 순응이 있다. 가치의 내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태이며, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고자 하는 즉, 소속감에 대한 만족에 기초를 둔 심리상태이다. 순응은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리상태를 의미한다. 본 연구에서는 O'Reilly와 Chatman(1986)이 개발한 척도를 번역·수정하여 8개 문항을 사용하여 측정하였다.

3. 설문지의 구성 및 분석방법

3.1 표본의 구성

본 연구의 표본은 서울과 경기도에 본사와 사무소가 위치해 있는 12개 기업에 종사하는 다양한 직급의 조직구성원들이다. 조사대상 기업은 전기, 전자, 기계, 금융, 통신서비스 등 다양한 업종에 걸쳐 분포하고 있다. 대부분이 국내 사기업으로 95.7%이고 그 외 관공서 2.6%, 공기업 1.3%로 조사되었다.

3.2 설문지의 배포 및 회수

본 연구의 설문대상 조직은 서울과 경기도에 본사와 사무소가 위치해 있는 12개 조직이며 조사기간은 2009년 5월 8일부터 6월 8일 까지 1개월간에 걸쳐서 배포 회수하였다.

설문지는 총 300부를 작성하여 배포하였으며, 이중 245부가 회수되어 회수율은 73.5%이며, 응답이 불충분한 11를 제외한 234부를 자료분석에 이용하였다. 설문 배포는 연구자가 직접회사를 방문하여 연구목적을 설명한 이후 대상기업으로부터의 협조하에 진행되었다.

3.3 자료의 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 사회과학통계패키지인 SPSS for window 17.0을 이용하여 분석하였다. 인구통계변수별로 표본을 정리하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 하였고, 각 변수들의 신뢰도를 측정하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 그리고 가설 검증을 위한 분석기법으로는 변수들간의 관계의

유의성을 살펴보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 하였고, 모델 검증 을 위하여 상관관계분석과 단계적 회귀분석을 실시하였다. 특히 신뢰의 매개 역할을 검증하기 위해서 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 매개역할을 검증하는 통계적 방법론은 여러 가지가 있으나, Baron과 Kenny(1986), Cohen과 Cohen(1983)에 따르면 3단계 매개회귀분석이 효과적이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 표본의 특성

전체 조사대상자 234명중 남성이 136명(57.9%)이고, 여성은 98명(42.1%)이었다. 연령분포를 보면 20세 이상 30세 미만이 86명, 30세 이상 40세 미만이 77명, 50세 이상이 70명으로 나타났다.

학력은 대졸 101명(43%)과 전문대졸 88명(37.4%)으로 다수 189명(80.41%)을 차지하고 있다. 조사대상자들이 담당하고 있는 업무는 관리부문 191명(81.3%), 영업 35명(14.9%)와 생산기술부문 4명(1.7%), 연구개발부문 4명(1.7%)으로 나타났다.

또한 조사대상자의 직급은 사원급이 75명으로 전체의 31.9%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 대리급 55명(23.4%), 과장급 40명(17%), 차장급 62명(26.4%), 부장급 2명(0.9%)의 순으로 나타났다.

조사대상자의 직종은 금융 154명(65.5%)과 통신서비스 78명(33.2%)으로 두 직종이 전체의 98.7%를 차지하고 있다. 기업유형은 사기업이 225명(95.7%)으로 대부분을 차지하고 있고 그 외 관공서(2.6%), 공기업(1.3%)으로 조사되었다.

2. 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 측정결과의 일관성, 정확성, 안정성, 예측가능성 등과 관련한 것으로 동일한 개념에 대하여 측정을 반복할 때 동일한 결과치를 얻을 가능성을 의미한다. 이러한 신뢰성을 측정하는 방법으로 재검사법, 반분법 등이 있으나 본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위해서 여러 개의 문항을 이용하는 경우 신뢰성을 저해시킬 수 있는 문항을 제거시킴으로써 측정도구의 신뢰

성을 높이기 위한 방법으로 내적 일관성(internal consistency)을 추정할 수 있는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다.

이 방법을 이용하여 본 연구에 사용한 설문문항의 신뢰성 분석 결과를 살펴보면 각 변인들의 신뢰도 계수는 0.64에서 0.92사이에 있다. 서번트 리더십(.92), 상사신뢰(.89), 조직시민행동(.80), 직무만족(.64), 조직몰입(.70)으로 분석되었다. 이는 Nunnally(1967)가 제시한 척도의 신뢰도 최소수용수준인 0.50을 넘는 수치로 연구에 사용된 변수들의 신뢰성은 높게 나타났다.

3. 실증분석 결과

3.1 변수들의 기술적 통계결과

본 연구에 사용된 각 변수들의 기술적 통계결과는 <표 4-1>에 나타나있다. 이를 살펴보면 전체 조사대상자의 나이는 평균 약 30세이며, 서번트 리더십은 3.63(표준편차, 0.66)으로 평균보다 다소 높게 나타났다. 다른 차원보다도 상사에 대한 신뢰의 조사대상자의 인식을 보면 평균 3.82(표준편차, 0.74)로 나타나 높게 표현되고 있는 것을 알 수 있다. 또한 직무만족 3.68(표준편차 0.54), 조직몰입 3.48(표준편차 0.61), 조직시민행동은 3.78(표준편차, 0.50)로 나타나고 있다.

<표 4-1> 변수들의 기술적 통계결과

변 수		평균	표준편차	표본 수
인구통계변수	성별	-	-	-
	연령	35	7.95	234
	학력	-	-	-
	담당업무	-	-	-
	직급	-	-	-
	업종	-	-	-
	기업유형	-	-	-
서번트리더십		3.63	.66	234
상사신뢰		3.82	.74	234
직무만족		3.68	.54	234
조직몰입		3.48	.61	234
조직시민행동		3.78	.50	234

3.2 각 변수들의 상관관계분석

<표 4-2> 주요 변수들의 상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	서번트 리더십	상사 신뢰	직무 만족	조직 몰입	조직시민 행동
서번트리더십	3.63	.66	1				
상사신뢰	3.82	.74	.662***	1			
직무만족	3.68	.54	.455***	.615***	1		
조직몰입	3.48	.61	.472***	.449***	.498***	1	
조직시민행동	3.78	.50	.313***	.504***	.454***	.505***	1

*** p < .001

본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계는, <표 4-2>에 나타나 있으며 이의 결과들을 보면 다음과 같다. 서번트 리더십과 상사신뢰가 비교적 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다($r=.662$). 또한 서번트 리더십은 조직성과 변수인 직무만족($r=.455$), 조직몰입($r=.472$), 조직시민행동($r=.313$)에 유의한 정(+)의 상관이 있음을 보여주고 있다.

4. 연구가설의 검정

서번트 리더십이 신뢰에 미치는 영향을 조사하기 위한 가설 1을 검증하기 위하여 상관관계분석 <표 4-2>을 하였다. 분석결과에 의하면 서번트 리더십은 상사에 대한 신뢰에 강한 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 즉 유의수준 .001에서 $r=.662$ 로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 가설 1, 서번트 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. Podsakoff et al.(1990, 1996)의 연구에서 변혁적 리더십이 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이후 연구(Pillai et al., 1999)에서도 리더십이 상사에 대한 신뢰를 예측하는데 유의한 변수임이 밝혀졌다. 본 연구에서의 결과와 같이 서번트 리더십이 신뢰와 높은 관련을 갖는 것으로 나타남으로써 이에 대한 추가 연구의 필요성을 제기하고 있다. 결과적으로 서번트 리더십은 상사와 부하간의 신뢰를 전제로 한 자기관리와 부하에 대한 배려와 헌신을 강조하고 있기 때문에 상사에 대한 신뢰와 관련하여 높은 관련을 가진 것이라 볼 수 있다.

가설 2를 검증하기 위한 상관관계 분석 <표 4-2>의 결과를 보면 서번트 리더십은 조직성과 변수에 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 즉 유의수준 .001에서 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동이 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 가설 2, 서번트 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

가설 3의 검증 결과, 상사신뢰는 조직성과(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다. 즉 상사신뢰는 직무만족($r=.615$), 조직몰입($r=.449$)과 조직시민행동($r=.504$)에 유의수준 .001에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 마지막으로 가설 4의 검증을 위하여 서번트 리더십과 조직성과 변수 사이의 상사신뢰의 매개역할에 대한 가설을 검증하기 위하여 매개변인인 상사 신뢰에 대해 서번트 리더십과 조직성과 변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관계에 관한 3단계 매개 회귀분석을 실시하였다.

매개효과를 검증하기 위하여 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 방법을 이용하였다. 매개효과를 확인하기 위해서는 다음의 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 독립변수와 매개변수를 이용하여 회귀분석 한다. 둘째, 독립변수와 종속변수를 이용하여 회귀분석을 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 이용하여 종속변수와 함께 다중회귀분석을 한다. 이상의 세 번에 걸친 회귀분석을 통하여 다음과 같은 기준을 만족시킬 때 매개효과를 확정지을 수 있다. 첫째, 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 끼쳐야 하고, 둘째, 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 동시에 사용한 다중회귀분석에서 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 넷째, 두 번째 단계에서 실시한 회귀분석의 결과가 세 번째 단계의 독립변수보다 큰 효과를 보여 주어야 한다.

가설 4를 검증하기 위하여 1단계로 상사 신뢰를 서번트 리더십에 대하여 회귀분석한 결과, <표 4-3>에 나타난 것처럼 모든 서번트 리더십은 모두 $p=.001$ 에서 유의하게 나타났다. 2단계로 서번트 리더십을 결과변수인 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 대해 회귀분석 하였다. 그 결과, 서번트 리더십이 결과변수들에 모두 회귀계수가 $p=.001$ 에서 유의하였다. 3단계로 서번트 리더십과 매개변수인 상사 신뢰를 결과변수에 회귀분석 하였다. 그 결과 매개변수의 회귀계수중 조직몰입과 조직시민행동에서 $p=.001$ 에서 유의하게 나타났다.

직무만족과 조직시민행동의 경우에 2단계에서 유의하게 나타난 변수가 3단계에서 매개변수의 회귀계수가 유의하게 나타났으며, 서번트 리더십의 효과 정도도 2단계에서의 회귀계수 값이 3단계에서의 값보다 더 크게 나타났다. 따라서 상사 신뢰가 서번트 리더십과 결과변수 사이를 매개한다고 판단할 수 있다. 그

리나 직무만족을 결과변수로 한 매개효과 검증에서는 3단계 독립변수의 효과보다 2단계에서의 독립변수 효과가 큰 효과를 보이지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 상사 신뢰의 매개효과 검증 결과

매개변수	독립변수	직무만족	조직몰입	조직시민행동
상사신뢰	서번트 리더십			
	1단계	.662***	.662***	.662***
	2단계	.455***	.472***	.313***
	3단계(독립)	.86*	.310***	-.035 [†]
	3단계(매개)	.558***	.244***	.527***
	R ²	.382	.256	.254
	F	71.362***	39.769***	39.369***

† < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

이상의 분석결과를 기초로 연구가설 4의 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다. 상사신뢰는 서번트 리더십과 조직성과(조직시민행동, 조직몰입) 사이의 관계를 매개할 것이라 가설은 채택되었다. 그러나 직무만족에 대한 상사신뢰의 매개효과는 효과가 크지 않은 것으로 나타나 기각되었다.

V. 결 론

본 연구에서는 선행연구에 기초하여, 선행요인인 서번트 리더십, 매개변인인 상사 신뢰와 결과요인인 조직성과에 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구모형을 제시하고, 이들 변인간의 관련성을 실증분석을 통하여 분석하였다. 즉 서번트 리더십이 조직성과 변수인 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치며, 상사신뢰의 신뢰의 매개 역할을 분석하여 조직성과의 직접적, 간접적 영향요인을 파악하는데 있다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십은 상사 신뢰와 정(+)의 관련을 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 상사 신뢰의 역할과 관련하여 서번트 리더십과 결과변수와의 매개효과를 분석한 결과, 서번트 리더십은 결과변수에 직접적인 영향 뿐 아니라 상사 신뢰를 통해 간접적으로 영향을 미친다는 점이 확인되었다. 이것은 신뢰가 조직관련 연

구 분야의 중요 개념이고, 조직 유효성을 설명하기 위한 중요 변수라는 Brower et al.(2000)의 주장과 일치한다고 할 수 있다. 다만 직무만족과 관련하여서는 상사 신뢰가 매개역할을 하지 않고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 상사 신뢰가 결과변수에 미치는 영향에 대한 분석을 보면 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동 정(+)의 유의한 영향을 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히, 상사 신뢰는 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 연구의 분석수준과 관련한 문제로 해석된다. 즉 직무만족은 개인차원의 조직성과 변수로 구성된 자신의 직접적인 행동과 태도와 관련된다. 상사 신뢰는 조직몰입과 조직시민행동과 같은 조직차원의 성과 변수에는 직무만족을 통해 간접적으로 영향을 받을 수 있음을 고려해 볼 수 있다.

이상의 결과를 통해 경영 실무적 시사점을 도출하면, 첫째 상사 신뢰에 서번트 리더십의 발휘가 중요하다. 즉 구성원들은 부하들의 욕구와 어려움을 해결해 주기 위해 노력하는 서번트 리더에 높은 신뢰감을 표현한다. 이는 리더와 구성원간의 신뢰상승과 일체감을 형성하게 한다. 따라서 리더십 유효성과 관련하여 조직의 리더들은 서번트 리더의 행동특성에 주의를 기울여야 할 것으로 보인다. 둘째, 상사 신뢰는 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미친다. 조직내 상사에 대한 신뢰는 조직의 성과에 긍정적으로 작용하지만, 단기간에 형성되는 것은 아니다. 따라서 상사에 대한 신뢰의 영향요인에 대한 통합적인 연구와 관심이 요구된다. 조직에서의 신뢰는 기업의 경쟁우위의 원천으로 쉽게 모방하거나 대체할 수 없는 특성을 갖고 있다. 신뢰의 연구는 기업의 유형이나 규모에 관련 없이 기업간 비교를 가능하게 한다. 자사의 신뢰 수준과 초일류기업의 신뢰수준을 비교함으로써 조직의 미래 방향을 가이드하는 역할을 한다.

또한 신뢰가 조직의 효과성에 기여하는 많은 변수들과 유의한 관련을 보이는 것은 경영·실무적 측면에서 보면 현재 우리 조직들이 추진하고 있는 조직의 기능과 시스템의 변화와 더불어 구성원간의 신뢰 관계의 형성·유지·발전이 중요함을 의미한다고 할 수 있다.

본 연구에서는 기존에 연구가 미흡했던 서번트 리더십과 부분적으로 이루어졌던 연구들을 통합하여 변수들간의 유의한 관련성과 결과변수와의 관계를 분석했다는 점에 의미가 있다.

기존의 연구에서는 변혁적 리더십과 신뢰의 조건 또는 선행요인에만 주요한 관심을 두었고, 부분적으로 신뢰의 역할에 대한 실증연구들이 있어 왔으나 직접적으로 서번트 리더십, 신뢰와 조직성과를 중심으로 다룬 연구는 적었다. 즉 선행연구들 중 다수는 신뢰와 결과변수와의 관계에서 결과변수로 조직차원의 유

효성을 설명하는데 적절한 조직시민행동이나 조직몰입을 돕으로써 신뢰가 갖는 중요성과 정확한 역할에 대한 이해를 어렵게 하였다.

본 연구는 연구설계와 수행과정에서 많은 한계점을 나타냈다. 즉 서번트 리더십과 신뢰에 영향을 미치는 외생변수를 충분히 고려했다고는 할 수 없다. 또한 연구모델에 포함된 변수들간의 인과관계를 충분히 고려하지 못하였고, 횡단적 연구(cross-sectional study)로는 방법이 갖고 있는 한계를 극복할 수 없다. 따라서 후속연구에서는 이러한 문제점을 보완하고 깊이 있는 선행연구의 리뷰를 통한 신뢰의 주 영향요인에 대한 확인과 분석이 요구된다. 또한 일방향적인 연구가 아니라 상사와 부하간의 양방향적인 분석이 필요하다. 이를 통해서 조직내 신뢰 관계의 충분한 이해와 신뢰 관계 형성을 위한 실질적인 시사점이 도출될 수 있다. 이러한 연구과제를 향후 연구에서 분석할 때, 상사 신뢰에 대한 완전한 이해와 풍부한 경영·실무적 시사점을 얻을 수 있으리라 생각한다.

참고문헌

1. 권석균(2000), “부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향”, *경영학연구*, 29(1), 187-216.
2. 김경수·손재영(2009), “조직내 대인간 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구”, *경영정보연구*, 제28권 제2호, pp.41~67.
3. 김정호(2000), “상사에 대한 부하의 신뢰 선행요인에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 석사학위 청구논문.
4. 신유근(1999), *인간존중의 경영*, 다산출판사
5. 정기산(2002), “중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계”, 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문.
6. Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M.(1998), “A formal model of trust based on outcomes,” *Academy of Management Review*, 23(3): 459-472.
7. Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C.(1997), “When trust matter: The moderating effect of outcomes favorability,” *administrative Science Quarterly*, 42: 558-583.
8. Brower, H. H, Schoorman, F. D., & Tan, H. H.(2000), “A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange,” *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
9. Clark, M. C., & Payne, R. L.(1997), “The nature and structure of workers’ trust in management,” *Journal of Organizational Behavior*, 18: 205-224.
10. Cook, J. & Wall, T.(1980), “New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment,” *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
11. Creed, W. E. D. & Miles, R. E.(1996), “Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls.” In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*: 16-38. Sage Publications.
12. Cumming, L. L., & Bromiley, P.(1995), “The organizational trust inventory(OTI),” In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in*

- organization: Frontiers of theory and research: 302-331. Sage Publications.*
13. Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H.(2000), "The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 21: 563-576.
 14. Davis. J. H.(1999), "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment," *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 123-136.
 15. Deluga, R. J.(1994), "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
 16. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E.(1999), "Servant leadership: Setting the stage for empirical research," *The Journal of Leadership Studies*, 6(1/2): 49-72.
 17. Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
 18. Gambetta, D.(1988), "Can we trust trust?" In D. Gambetta(Ed.), *Trust: 213-237. New York: Basil Blackwell.*
 19. Greenleaf, R. K.(1970), *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
 20. Greenleaf, R. K.(1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
 21. Greenleaf, R. K.(1996), *On becoming a servant leader*. Frick, D. M., & Spears, L. C.(Eds). San Francisco: Jossey-Bass.
 22. Kramer, R. M., & Tyler, T. R.(Eds.)(1996), *Trust in organization: Frontiers of theory and research: Sage Publications.*
 23. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
 24. Lewicki, R. J. & Bunker, B. B.(1996). "Developing and maintaining trust in work relationships," In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization Frontiers of theory and research: 114-139. Sage*

Publications.

25. Lewicki, R. J., McAllister, D.J., & Bies, R. J.(1998), "Trust and distrust: New relationships and realities," *Academy of Management Review*, 23(3): p.438
26. Lewis, J. D. & Weigert, A.(1985), "Trust as a social reality," *Social Forces*, 64(3): 967-985.
27. Limerick, D., & Cunnington, B.(1993), *Managing the new organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Mayer, R. C., Davis. J. H., & Schoorman, F. D.(1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20: 709-734. Mayer, R. C., & 29. MacKenzie, S. B., Podaskoff, P. M., & Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance," *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
30. McAllister, D. J.(1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
31. Mishra, A. K., & Mishra, K. E.(1994), "The role of mutual trust in effective downsizing strategies," *Human Resource Management*, 33(2): 261-279.
32. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
33. O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
34. Organ, D. W.(1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time," *Human Performance*, 10(2): 85-97.
35. Reynolds, L.(1997), *The trust effect*. Nicholas Brealey Publishing.
36. Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S.(1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two-Sample Study," *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
37. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990),

- “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors,” *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
38. Sitkin, S. B., & Roth, N. L.(1993), “Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust,” *Organizational Science*, 4:367-392.
39. Spears, L. (1995). *Insights on leadership: Service, Stewardship, spirit, and servant-leadership*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
40. Tyler, T. R. & DeGoey, P.(1996), “Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions,” In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of Theory and research*: 331-356. Sage Publications.
41. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A., & Werner J. M.(1998), “Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior,” *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
42. Williams, D. J., & Anderson, S. E.(1991), “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” *Journal of management*, 17(3): 601-671.

Abstract

A Study on the Influence of Servant Leadership and Trust in Leader on Organizational Performance

Lee, Jae-Yeon*

In this study, an analysis has been conducted as to; (i) what factors affect organizational members trust in leader (ii) how does members trust in leader affect the variable of organizational performance in an organization.

In order to attain the objective of this study, a model was established and also the hypothesis was verified on the basis of preceding studies.

The findings of this study could be summarized as follows:

1. Servant leadership which is considered as preceding factors affecting trust in leader, were found to have a positive relation with trust in leader.
2. In connection with the role of trust, its mediator effect between its preceding factor and outcome variables was verified. As a result of the analysis, it was verified that servant leadership and trust in leader affected outcome variables not only directly but also indirectly through trust.
3. As a result of analyzing the effect that the trust in leader has on outcome variables, the trust in leader was found to have a positively significant effect on organizational citizenship behavior, organizational commitment and job satisfaction.

Key Words : Servant leadership, job satisfaction, organizational commitment,
organizational citizenship behavior

* Professor, Dept. of Business Administration, Soongeui Women's College