

서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과

Impact of the Intermediate of Empowerment on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior

한진환
충청대학 경영학부

Han-Jin Hwan(han9597@naver.com)

요약

오늘날 급변하는 경영환경에서 기업이 생존 유지를 위해서 리더의 새로운 역할이 강조되는 가운데, 최근 에 주목 받는 리더십인 서번트 리더십을 전략적으로 잘 활용함으로써 조직성과를 극대화 하도록 하여야 한다.

본 연구는 은행, 보험업, 증권, 컨설팅 등 서비스업종의 종업원들을 대상으로 유효설문지 435부의 자료를 수집하여 LISREL 8.30을 이용하여 분석하였다. 서번트 리더십이 심리적 임파워먼트를 통해서 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십의 행동특성 중 공감과 도덕성을 제외한 성장, 비전, 공동체형성이 심리적 임파워먼트를 높이지게 하는 변인으로 나타났다. 둘째, 조직구성원들의 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 종업원들에게 심리적 임파워먼트를 강화시켜 줄수록 조직 시민행동이 높아짐을 의미한다. 셋째, 서번트 리더십의 행동특성 중 공감과 도덕성을 제외한 성장, 비전, 공동체형성이 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 통하여 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 리더의 서번트 리더십이 임파워먼트를 통해 구성원의 조직시민행동을 높이고 있음을 의미한다. 이는 부하들을 임파워시키고 이것이 자발적인 행동으로 이어질 수 있도록 하기 위해서는 리더의 서번트 리더십이 중요함을 의미한다.

■ 중심어 : | 서번트 리더십 | 비전 | 공동체형성 | 성장 | 임파워먼트 | 조직시민행동 |

Abstract

In today's fast changing management environment, new role of leaders is being emphasized for survival of companies, and organizational achievement must be maximized by using servant leadership strategically. Data were collected from the sample of 435 employee using service. All analysis were conducted using LISREL 8.30. The research studies how servant leadership influences organizational citizenship behavior through psychological empowerment. The result is as follows. First, it is found that, among the servant leadership's behavior characters, except for empathy and ethics, growth, vision and community building are found to be variables that increase psychological empowerment. Secondly, it is found that psychological empowerment of organization's members has positive correlation on organizational citizenship behavior. Thirdly, it is found that among the servant leadership's behavior characters, except for empathy and ethics, growth, vision and community building are found to have meaningful positive influence over organized citizens' behavior through psychological empowerment. Likewise, the result means the servant leadership increases organizational citizenship behavior of the members through empowerment. For servant leadership to promote organizational citizenship behavior, it is suggested to emphasize empowerment. In other words, it is important to empower subordinates for servant leadership to make more useful and complete achievement in the organization.

■ keyword : | Servant Leadership | Vision | Community Building | Growth | Empowerment | Organizational Citizenship Behavior

1. 서론

전 세계가 갈수록 치열한 무한경쟁 시대에 국내 기업들은 글로벌 기업들과의 경쟁에서 살아남기 위해서 조직의 적응력과 창의력을 개발하고, 구성원들에게 자발성과 창의성을 강조하고 있다. 시장이 글로벌화 될수록 필요해지는 것이 리더이며 국제적인 안목과 무한한 경쟁력을 갖춘 리더들이 존재하지 않는 조직은 글로벌 경쟁체제 속에서 패배할 수밖에 없다. 오늘날 글로벌 기업의 유지 존속과 성장발전을 위해서는 그 조직에 참여하고 있는 조직 구성원들의 협력을 이끌어 내는 것이 매우 중요하다. 따라서 리더가 지도력을 발휘하여 개별 구성원들과 집단의 행동에 영향을 미치고, 나아가 이들의 행동을 조직성과에 연결시키는 역할을 수행하는 리더십이 필요하다.

리더십은 역사적으로 꾸준히 논의되어온 경영과제 중 하나로서 리더개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할관계, 부하들에 대한 영향력, 과업목표에 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 측면에서 다양하게 정의되어 왔고[50], 또한 연구자들의 리더십에 대한 개념과 방법적 선호에 따라 다양한 이론들이 제시되었다.

1970년대 후반이후 Burns[23]와 Bass[20]에 의해 개발된 거래적·변혁적 리더십은 기존의 특성이론, 행위이론, 상황이론을 총체적으로 고려하여 전략적 리더십과 임파워먼트 리더십, 비전적 리더십, 서번트 리더십, 이슈 리더십 등으로 세분화 하였다[6].

이처럼 리더십에 관한 많은 논의와 이론적 발전이 이루어져 왔음에도 불구하고 여전히 현대사회는 리더십에 대한 색다른 시각을 요구하고 있다. 특히 오늘날과 같이 나날이 급변하는 경영환경에서 리더들은 보다 유연하게 대처할 수 있어야 하는데 이를 위해서는 부하에게 명령하고 지시하는 기존의 전통적인 리더십 스타일보다 부하의 개인적 능력과 학습을 도와주는 새로운 스타일이 중요해지고 있다. 즉 사회변화추세에 맞게 또는 그 변화를 주도할 수 있도록 조직을 선도해 가야할 리더의 역할이 중요해지고, 기업이 계속해서 생존·발전하기 위해서 새로운 리더십 패러다임의 필요성이 강조

되고 있다.

리더의 새로운 역할이 강조되는 가운데, 최근에 주목 받는 리더십 가운데 하나가 서번트 리더십(servant leadership)이다. 종업원들의 효율적인 직무수행을 위해서는 조직 구성원들간 “공유된 의미”를 창출하기 위한 상사와 동료의 협조가 절대적으로 필요한데 이를 위한 리더십이 서번트 리더십이다[22]. 서번트 리더십은 단어 그대로 조력자로서 리더십을 발휘하는 것으로서 기존의 리더십과 차이가 있다. 본 연구에서는 Spears[43]가 제시한 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) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 선정하였다.

그러나 최근에 주목받고 있는 서번트 리더십에 대한 연구는 아직 초기 단계에 있으며, 아직도 많은 연구가 진행 중인 리더십 분야이다[33].

조직내의 관리요소인 절차 공정성이나 임파워먼트(empowerment)가 사회적 교환의 맥락으로 이루어지기 때문에[34] 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 주요한 선행변수가 될 수 있다. 수행하는 작업이 의미 있고, 보람 있는 회사가 될 때, 조직구성원들은 더욱 더 팀의 목표를 달성하기 위해서 동료에게 도움을 제공하거나 충고를 아끼지 않을 것이다. 의미 있는 작업을 하는 조직 구성원들은 개인들의 노력과 참여가 가치 있다고 장담한다. 그래서 시민의식이 자극되어진다.

임파워된 조직구성원들은 그들 자신이 조직안에서 작업을 성취하기 위한 중요한 정치적인 경로로 자기관리나 상호기능팀 같은 최신의 관리방식으로 인식을 강화하는데, 후원, 승인 또는 합법성 등을 통해 개인들은 작업단위의 독점지배력을 깨뜨리는 상호 신뢰의 감각을 느끼고 임파워먼트를 높게 되는 것이다[48].

그런데 상사의 리더십과 결과변수로서 종업원의 행동과 태도와의 관계에 대한 연구는 많이 진행된 상태이나 서번트 리더십과 관련된 연구는 아직 초기단계이고 [7], 서번트 리더십을 측정하기 위한 도구를 제시하였지만 구체적이고 실증적인 검증은 미흡한 실정이다[33].

우리나라에서의 서번트 리더십에 관한 연구는 최근에 와서 연구되고 있지만 많은 연구들이 구성요소에 대해서만 시도되고 있다[7]. 또한 서번트 리더십의 연구들은 리더십과 종업원의 행동과 태도를 조절하는 중요 변수로 임파워먼트에 관한 많은 연구가 아직 미흡한 상태이다. 단지 기존의 연구들이 경로분석을 통한 연구보다는 변수간의 관계만을 분석한 연구들이 대부분이다.

따라서 본 연구는 기존의 선행연구들을 중심으로 서번트 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동 간의 관련성을 실증적으로 연구하고자 한다. 구체적으로 첫째, 서번트 리더십의 어떠한 하위요인이 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향, 둘째, 서번트 리더십과 조직시민행동과의 사이에서 임파워먼트의 매개적 역할을 경로분석을 통해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 서번트 리더십(servant leadership)

서번트 리더십은 Greenleaf[29]에 의해 처음 제시된 개념으로 “타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라 정의하였다. 서번트 리더십은 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십이다[21]. 즉, 서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써 부하들의 성장을 돕는 리더십으로 이러한 서번트 리더십을 구성하는 요소는 다음과 같다.

조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 5가지 원칙에 입각하여, 경청하고, 공감대를 가지고, 고쳐나가고, 깨닫고자 노력하여야 하며, 설득해 나아가 할 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현한다고 하는 개념에 최선을 다하고, 선견지명으로서, 스투어드십을 발휘하며, 사람을 성장하도록 하는데 몰입하고, 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 특성과 요건을 제시하였다[29].

Spears[43]는 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의 식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 제시하였다. 그 이후 많은 연구들이 Spears[43]가 제시한 서번트 리더십의 10차원을 중심으로 연구에 맞게 몇 개의 차원으로 묶어 사용하였다[8][10].

본 연구에서도 Greenleaf[29]의 이론에 기초하여 Spears[43]가 제시한 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의 식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 선정하였다.

2. 서번트 리더십과 임파워먼트

종업원의 임파워먼트를 위한 관리자의 역할을 크게 분류하면 다음과 같이 5개로 나눌 수가 있다. 첫째, 구성원이 능력 이상의 결과를 이룩할 수 있게끔 최대한 노력하게 하는 역할로서 구성원에 의해서 이룩되는 결과를 뒤에서 기뻐하고 만족해 할 수 있도록 코치로서의 역할, 둘째, 구성원을 도와 그가 처한 상황을 올바르게 이해하고 스스로 문제를 해결해 나가도록 촉진해 나가는 상담자로서의 역할, 셋째, 명령을 내리기보다는 공통의 목적 즉, 비전을 형성하고 구성원이 이를 공유하게끔 이끌어 나가는 비전형성과 목표설정자로서의 역할, 넷째, 구성원의 소극·수동·방어적 자세를 적극·능동·공격적으로 변환시켜 구성원들이 자율적으로 자신의 일들을 만들고 몰입하게 하는 도전기회 창조자로서의 역할, 다섯째, 구성원들이 도전감을 느껴 목표를 달성하게끔 그들의 역량을 키워주는 역량개발자 및 필요자원 확보자로서의 역할을 들 수가 있다. 이러한 관리자의 역할을 강조해 서번트 리더(servant leader)라고 칭한다[5].

서번트 리더십이 개인 임파워먼트와 매우 높은 상관 관계를 갖고 있으며, 서번트 리더십이 개인 및 집단 임

파워먼트에 미치는 영향에서 리더의 서번트적 행동이 임파워먼트 변화수준에 긍정적 영향을 미치고 있다[3]. 서번트 리더십이 변혁적 리더십 보다 더 장기적 이익과 성장을 증가시키며, 서번트 리더십은 조직 구성원의 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 준다고 밝혔다[45]. 이러한 서번트 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향으로 청지기의식과 구성원성장을 돕는 리더의 행동이 아주 중요한 요인이며, 공감대형성은 오히려 임파워먼트에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다[1]. 이와 같이 리더에게 요구되는 중요한 능력 가운데 하나가 부하들을 심리적으로 임파워하는 능력이다[24].

3. 임파워먼트와 조직시민행동

조직구성원들의 임파워먼트는 그들의 직무만족을 통해서 생산량의 증가나 고객 서비스의 형태로 발전된 가능성을 가지고 있다[47]. 때문에 임파워먼트는 고객을 직접 상대하는 서비스업의 종업원들 사이에 친고객 지향적 행위(prosocial customer oriented behavior)를 유발할 수 있으며[41], 임파워된 팀들도 역시 고객의 불편 사항을 해결하고 서비스 질을 점검하는 등 더욱 고객에 대한 책임을 보이게 되는 것이다[49]. 그래서 임파워된 조직구성원들은 서비스 시점에서 책임감을 가질 뿐만 아니라 부가적 역할 수행차원에서도 고객의 욕구나 불만에 더욱 잘 대응할 것이라 예측할 수가 있는 것이다.

조직시민행동은 남을 돕는 행동(helping), 시민의식, 스포츠맨십 등이며, 의사결정참여의 증진과 관료적인 구속으로부터 자율성을 제공하는 리더의 임파워먼트 행위와 조직시민행동 간에 유의한 관련성이 존재한다[31]. 임파워먼트가 조직시민행동을 예측하고 품질개선과 관련된 직무행위들을 예측하며[32], 리더의 목표달성 촉진행위가 조직시민행동의 하위차원인 동료 돕는 행동(helping)과 시민의식(civic virtue)에 영향을 미치는 것으로 나타났다[17]. 또한 국내의 연구에서 임파워먼트가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치며 [4][14][15], 임파워먼트의 의미성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다[13].

이와 같이 임파워먼트의 경우 상호호혜규범에 의하여 권한을 키워주는 상사에 대한 믿음이 강해질 것이고

그 결과로 인해 조직에 대한 강한 자발적이고 충성적인 행동을 행사할 수 있을 것이기 때문에 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향력이 충분히 존재한다고 볼 수가 있는 것이다.

4. 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과

서번트 리더십의 필수적 요소는 조직의 필요뿐만 아니라 그들의 추종자들의 필요, 고객과 사회의 필요까지 섬기기 위한 도덕적 책임감을 갖는 것이며[29][30], 서번트 리더의 추종자들은 그들의 리더에 의해서 그들 또한 서번트 리더가 되도록 고무된다. 이와 관련하여 이러한 리더십 스타일이 몇 가지 이유에서 추종자들에게 부분적으로 조직시민행동을 고무시킨다고 하였다[26]. 첫째로 서번트 리더와 함께하는 조직은 그들 사이에 서번트 리더를 닮고자 하는 구성원들이 상호작용이 일어나게 됨으로 조직시민행동수준이 높아지며, 둘째로 추종자들은 그들의 리더가 동료들을 돕는 모습을 관찰하면서 그들도 동일한 행동을 하거나 동일한 것을 기대함으로써 조직시민행동 수준이 높아지고, 셋째로 서번트 리더십은 추종자들에 대해 개인적으로 돕는 것을 포함함으로써 이러한 행위는 조직시민행동에서와 같이 리더가 그 목표를 달성하는데 도움을 주고자 반응하도록 동기 부여 된다. 마지막으로 서번트 리더는 진정으로 추종자들의 복지에 대한 관심을 갖고 있으므로 추종자들은 리더를 신뢰하고 좋아하며 공정하게 대우받고 있음을 느끼므로서 리더를 위한 추가적인 노력을 하도록 동기 부여 된다고 주장하였다.

조직시민행동은 사람들이 자신의 직무에 의해 내재적으로 동기부여가 이루어질 경우에 나타나며, 외적인 지시보다 내적인동기부여가 이루어질 경우 단기적인 혁신성보다 장기적인 혁신이 가능해지는데[44], 이는 직무수행에 따른 동기부여로 기업의 성과와 관련하여 기존의 틀에서 벗어나 새로운 이슈나 도전적인 자세를 취함으로써 변화 지향적이고 새로운 이슈에 다각도로 접근하게 될 수 있을 것으로 생각하기 때문이다.

한편, 서번트 리더십은 조직시민행동에 정(+)영향을 미치며 상사가 서번트 리더십을 발휘할 때 자신의 감정

을 잘 조절하는 사람이 조직시민행동에 효과성을 보이며[2], 서번트 리더십과 팀효과성(팀성과, 팀 혁신행동)과의 관계에서 임파워먼트가 부분매개역할을 수행한다는 것을 확인하였다[11]. 그러므로 임파워먼트된 구성원은 자신이 자율적이고 영향력이 있는 것으로 믿기 때문에 조직내의 규정이나 규율 등에 얽매이지 않고 혁신적이 된다. 즉, 개인단위, 팀단위 또는 조직단위의 임파워먼트를 통해 문제에 대한 적극적 관심과 직무방법의 개선이나 프로젝트의 완수 의지 및 완수 정도를 위해 노력을 기울인다는 것이다[9].

III. 연구설계

1. 연구의 모형

서번트 리더십이 임파워먼트를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형은 [그림 1]과 같다.

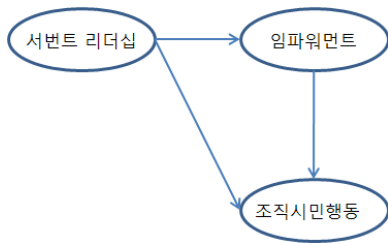


그림 1. 연구의 모형

2. 연구가설의 설정

선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설 I 서번트 리더십이 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 II 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 III 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 심리적 임파워먼트는 매개작용을 할 것이다.

3. 변수의 선정 및 정의

3.1 독립변수

본 연구에서는 독립변수로 서번트 리더십을 선정하였으며, 서번트 리더십은 “인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써, 부하들의 성장을 돕는 리더십”이라고 정의한다. 이러한 서번트 리더십의 측정은 Greenleaf[29]의 이론에 기초하여 Spears[43]가 제시한 서번트 리더십의 하위행동특성으로 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전의 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지를 서번트 리더십의 10가지 특성으로 선정하였으며. 정기산[10], Livovich[33], Laub[36], Girard[28], 윤대균[8] 등의 설문내용을 참고하여 “상사로서 특별한 대우를 바라지 않는다”라는 문항을 포함한 33개 설문문을 작성하여 “전혀 그렇지 않다”를 1점, “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 사용하여 측정하였다.

3.2 매개변수

본 연구에서 제시한 매개변수로 임파워먼트는 종업원들의 심리적 측면에서의 직무와 관련된 동기부여적 차원의 개념으로 정의하였다. 임파워먼트는 의미성, 역량성, 자기결정성, 영향력 등의 4개의 차원으로 구성되며, 이를 측정하기 위해 Spreitzer[43]와 한진환[14]의 연구를 토대로 의미성, 역량성, 자기결정성, 영향력 등에 각 4개 총 16개의 변수로 선정하였다. 문항은 “나의 일이 미래의 나의 목표달성에 도움이 됨”, “직무수행에 대한 역량의 확신함”, “업무수행을 스스로 결정”, “업무수행방법 및 변경에 영향력 발휘”등으로 “전혀 그렇지 않다”를 1점, “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 사용하여 측정하였다.

3.3 종속변수

본 연구에서는 종속변수로 선정한 조직시민행동은 “조직의 동료들을 기꺼이 도와주고, 조직목표와 가치를 공유하고, 협동하고, 자발적으로 봉사하는 일련의 행동”이라고 할 수 있다. 이는 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 그리고 조직

의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 모든 행동도 포함하는 것으로 이러한 조직시민행동을 측정하기 위한 변수로 Niehoff & Moorman[39]의 연구에서 사용한 설문 중 본 연구에 맞는 문항을 선정하여 시민행동, 이타행동, 양심행동, 예의바른 행동, 정당한 행동과 관련된 각 3개 총 15개의 변수로 구성하였으며, “전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 측정하였다.

4. 자료의 수집 및 분석방법

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 대상은 충청남북도에 소재하는 은행, 보험, 증권, 컨설팅 등 서비스관련 업종의 구성원들을 대상으로 2010년 6월 1일부터 6월 20일까지 1차 조사하였으며, 2010년 11월 1일부터 11월 21일까지 3주 동안 2차 조사를 실시하였다. 2차 조사는 총 500부를 직접 방문 배포하고 응답을 받은 결과 총 435부가 회수되어 응답률이 87.0%였다. 회수된 설문지 중 응답이 불성실한 설문지 3부를 제외한 432부를 분석에 이용하였다.

회수된 설문지의 분석은 SPSS를 이용하여 기초분석과 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's α 계수, 타당성 분석을 위한 요인분석을 실시하였으며, LISREL 8.30를 이용하여 확인요인분석과 가설을 검증하였다.

표본의 특성을 보면, 성별은 남자가 47.5%, 여자 52.5%, 연령은 30세 이하 31.7%, 31-40세 45.1%, 40-50세 19.7%, 50세이상 3.5%였다. 학력은 고졸 29.4%, 전문대졸 28.0%, 대졸 40.0%, 대학원졸 2.5%였으며, 직위는 평사원 36.8%, 대리 45.8%, 과장·차장 17.4%이었다.

IV. 분석결과

1. 타당성 및 신뢰성

측정항목에 대한 타당성과 신뢰성 검증을 위하여 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 방법으로 직각회전방식인 Varimax 방식을 이용하여 고유값이 1이상이며 요인 적재치가 .40 이상이 되는 문항만을 포함하였으며, 두 개 이상의 요인에 적재된 문

항은 제거하였다. 또한 신뢰도 분석은 전체 신뢰도를 의미하는 Cronbach's α 와 항목 제거시 α 값과 항목-전체 상관관계에서 .30이하의 상관관계 값을 이용하여 전체 신뢰도를 저해하는 변수들을 반복적으로 제거하였다. 신뢰도분석 결과는 [표 1]과 같다.

서번트 리더십의 각 요인별 신뢰도는 각각 0.925, 0.910, 0.901, 0.880, 0.892, 임파워먼트는 각각 0.898, 0.862, 0.878, 0.774, 조직시민행동은 각각 0.863, 0.838, 0.839, 0.867, 0.790으로 나타나 높은 신뢰도를 보여주고 있다.

표 1. 변수의 신뢰성 검증 결과

변 수	항목수	Cronbach's α
서번트리더십		
공감대형성	10	0.925
비전제시	6	0.910
공동체의식	7	0.901
도덕성	4	0.880
성장	6	0.892
임파워먼트		
역량성	4	0.898
영향력	4	0.862
자기결정성	4	0.878
의미성	4	0.774
조직시민행동		
시민행동	3	0.863
양심행동	3	0.838
예의바른행동	3	0.839
이타행동	3	0.867
정당한 행동	3	0.790

탐색적 요인분석을 실시한 결과 서번트 리더십을 구성하는 요인은 5개로 분산 설명력이 77.90%로 분석되었다. 요인 1은 경청, 공감, 치유, 설득 등으로 구성되어 있어 이를 “공감대 형성”으로, 요인 2는 인지, 통찰, 비전제시 등으로 구성되어 있어 이를 “비전제시”로, 요인 3은 구성원간의 솔직한 대화로 서로에 대한 깊은 이해와 서로간의 협력을 장려하는 공동체 의식과 관련이 있으므로 이를 “공동체 의식”으로, 요인 4는 어떤 의사결정이나 행동을 할 때 그 결과가 구성원에 미치는 영향을 먼저 생각하는 청지기 의식과 관련이 있으므로 이를 “도덕성”으로, 요인 5는 구성원의 성장과 관련이 있으므로 이를 “성장”요인으로 명명하였다.

임파워먼트를 구성하는 요인은 4개로 분산 설명력이 74.022%로 분석되었다. 요인 1은 역량성과 관련되어

“역량성”으로, 요인 2는 영향력과 관련되어 “영향력”으로, 요인 3은 자기결정성과 관련되어 “자기결정성”으로, 요인 4는 의미성과 관련되어 “의미성”요인으로 명명하였다.

조직시민행동을 구성하는 요인은 5개로 분산 설명력이 76.723%로 분석되었다. 요인 1은 시민행동과 관련되어 “시민행동”으로, 요인 2는 양심행동과 관련되어 “양심행동”으로, 요인 3은 예의바른 행동과 관련되어 “예의바른 행동”으로, 요인 4는 이타행동과 관련되어 “이타행동”으로, 요인 5는 정당한 행동과 관련되어 “정당한 행동”요인으로 명명하였다.

측정모형의 적합도를 검증하기 위하여 연구모형에서 제시된 모든 이론변수들을 고려하여 각각의 개념들에 설문문항들이 유의적인 적재가 이루어지고 있는 변수들만을 이용하여 공분산행렬(covariance matrix)을 이용한 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 그런데 확인요인분석을 설계하는 과정에서 각 개념에 대한 측정항목의 수를 조절할 필요성이 제기되어 항목묶기 방법을 이용하였다. 이는 연구에 활용한 측정항목의 수를 그대로 활용할 경우 변수의 수가 지나치게 많아 자유도가 높아져 모형의 미지수 계산과정에서 만족시켜야 하는 제약이 많아짐으로써 통계적으로 검증력이 약화될 수 있기 때문이다.

항목묶기를 사용할 경우에는 개별항목에 비해 더욱 연속적이고 정규분포화된 특성을 얻을 수 있기 때문에 구조방정식모델에서 일반적으로 채택하는 최우도법(maximum likelihood, ML)과 같은 추정방법의 가정에 더욱 온전히 접근할 수 있는 장점이 있다[19][35]. 그리고 집계 원리(the principle of aggregation)를 사용하여 다중 지표의 집계값이 개별지표보다 더욱 안정적인 불편추정량이라고 제시하였다[42]. 또한 항목묶기를 사용하면 개별항목에 비해 추정해야 할 요인적재량이나 측정오차의 분산의 수가 줄어들기 때문에 모델 적합도가 개선되는 결과를 얻을 수 있다[19]. 따라서 본 연구에서도 항목묶기의 장점을 바탕으로 측정모델 및 연구모형을 검정하기 전에 임파워먼트와 조직시민행동을 항목묶기를 사용하여 각 구성개념별로 측정지표의 수를 단일차원성(unidimensionally)으로 측정모형을 설계

하여 분석을 실시하였다[37][38].

표 2. 측정변수의 확인요인분석결과

	연구 변수	측정항목		표준 요인부하량	신뢰도	분산 추출
		최초 항목	최종 항목			
서번트 리더십	성장	6	4	0.7171 0.8101 0.8431 0.8071	0.8731	0.6332
	공감	10	4	0.8206 0.8025 0.8113 0.7818	0.8798	0.6467
	비전	6	4	0.7785 0.8059 0.7998 0.8351	0.8804	0.6481
	공동체형성	7	5	0.7834 0.8114 0.7691 0.8113 0.7708	0.8921	0.6232
	도덕성	4	4	0.6749 0.8271 0.7994 0.7609	0.8510	0.5894
임파워먼트	4	4	0.8167 0.8674 0.7892 0.7775	0.8865	0.6617	
조직 시민행동	5	5	0.7779 0.8571 0.7581 0.7864 0.7607	0.8916	0.6223	

$\chi^2=690.5836$, $df=384$, $GFI=0.9027$, $AGFI=0.8821$, $NFI=0.9211$, $NNFI=0.9581$, $CFI=0.9630$, $RMR=0.0225$

확인요인분석의 결과는 서번트 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동 각각이 [표 2]와 같이 적합도가 대체로 높게 나타났으며, 연구단위들에 대한 표준 요인부하량(standardized loading)이 모두 0.6749이상으로 유의적이며 Construct Reliability가 0.7이상이고 AVE가 0.5이상으로 집중타당성이 입증되었다[18][46].

또한 연구 요인들에 대해서 서로의 방향과 관계가 어느 정도인지를 알아보기 위하여 상관관계 계수를 계산한 결과 [표 3]과 같이 도덕성을 제외한 모든 변수들의 상관관계 계수가 유의수준 0.01에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 판별타당성의 적합여부는 각 구성요인들의 상관계수 값의 제곱값이 각 요인의 평균분산추출값보다 작으면 되므로[27] 판별타당성이 확

보되었다.

표 3. 각 연구개념들간의 상관관계

	임파워 먼트	조직시민 행동	성 장	공감대	비 전	공동체형성	도 덕 성
임파워먼트	1.0000						
조직시민행동	0.5496**	1.0000					
성 장	0.7740**	0.4452**	1.0000				
공감대	0.7480**	0.4200**	0.8250**	1.0000			
비 전	0.7726**	0.4774**	0.7111**	0.7330**	1.0000		
공동체형성	0.8296**	0.4765**	0.7699**	0.8003**	0.7841**	1.0000	
도 덕 성	0.0658	0.0047	0.0527	-0.0171	0.0491	0.0240	1.0000

** p<0.01수준에 유의함.

3. 가설의 검증

본 연구에서는 구성개념간 상관관계 행렬을 토대로 가설검증을 위하여 LISREL 8.30을 이용하여 분석을 실시하였다. [표 4]와 같이 연구모형을 전반적 적합지수를 사용하여 적합도를 평가한 결과 AGFI가 적합판단기준에 약간 못 미치지만 다른 지표들이 0.9이상으로 나타나 본 연구모형은 매우 적합도가 높은 모델로 해석된다.

표 4. 적합성 검증 결과

	계수	기준
χ^2	690.5847	$\chi^2/df \leq 3$
df	384	
GFI	0.9027	>0.9
AGFI	0.8821	>0.9
NFI	0.9211	>0.9
NNFI	0.9581	>0.9
CFI	0.9630	>0.9
RMR	0.0226	<0.08

각 연구단위들간의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 얻어진 [그림 2]의 관계를 표로 나타내면 [표 5]와 같다.

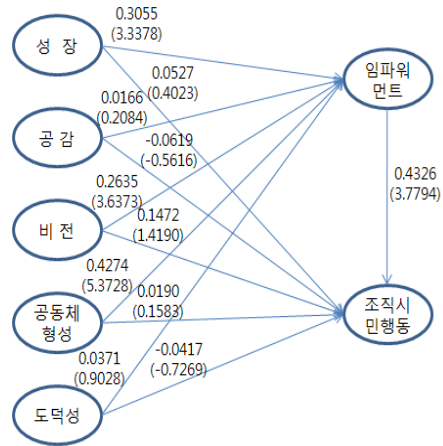


그림 2. 연구결과의 경로도형

표 5. 전체 연구개념에 의한 모수추정치

경로	직접효과	간접효과	총효과	가설 여부
임파워먼트 → 조직시민행동	0.4326(3.7794)**			채택
성 장 → 임파워먼트	0.3055(3.3378)**			채택
공 감 → 임파워먼트	0.0166(0.2084)			기각
비 전 → 임파워먼트	0.2635(3.6373)**			채택
공동체형성 → 임파워먼트	0.4274(5.3728)**			채택
도덕성 → 임파워먼트	0.0371(0.9028)			기각
성 장 → 조직시민행동	0.0527(0.4023)	0.1321(2.5305)*	0.1848(1.4403)	채택
공 감 → 조직시민행동	-0.0619(-0.5616)	0.0072(0.2079)	-0.0547(-0.4845)	기각
비 전 → 조직시민행동	0.1472(1.4190)	0.1140(2.6753)**	0.2612(2.5500)*	채택
공동체형성 → 조직시민행동	0.0190(0.1583)	0.1849(3.1058)**	0.2039(1.8650)	채택
도덕성 → 조직시민행동	-0.0417(-0.7269)	0.0160(0.8767)	-0.0256(-0.4387)	기각

첫째, 연구가설 I “서번트 리더십이 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”를 검증한 결과, 서번트 리더십의 성장이 심리적 임파워먼트에 정(+)에 영향을 미치며($\gamma_{11}= 0.3055, t= 3.3378, p < .01$), 공감은 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\gamma_{12}= 0.0166, t=0.2084, p > .05$).

또한 비전제시는 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향

을 미치며($\gamma_{13} = 0.2635, t = 3.6378, p < .01$), 공동체형성이 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치며($\gamma_{14} = 0.4274, t = 5.3728, p < .01$), 도덕성은 심리적 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\gamma_{15} = 0.0371, t = 0.9028, p > .05$). 이와 같은 결과는 심리적 임파워먼트를 통한 구성원들의 자발적인 행동을 유도하기 위해서는 서번트 리더십의 공동체형성, 성장, 비전제시가 필요하다는 것을 의미한다.

둘째, 연구가설 II “심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.”를 검증한 결과 임파워먼트가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_{21} = 0.4326, t = 3.7794, p < .01$). 이러한 결과는 조직구성원이 임파워될수록 조직시민행동을 더욱 많이 발휘한다고 한 연구보고와 일치하는 결과로서 [14][15], 과업에 의미 있는 가치를 부여하고, 감독기능이 감소되어지고 자율성이 더 크게 부여되는 정보화된 조직에서 임파워먼트의 중요성이 더욱 강조되어야 할 것이라는 것을 보여주는 결과라 할 수 있다.

셋째, 연구가설 III “서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 심리적 임파워먼트는 매개작용을 할 것이다.”를 검증한 결과, 서번트 리더십의 행동특성이 조직시민행동에 미치는 직접효과는 성장(계수= 0.0527, $t=0.4023, p > .05$), 공감(계수= -0.0619, $t=-0.5616, p > .05$), 비전(계수= 0.1472, $t=1.4190, p > .05$), 공동체형성(계수= 0.0190, $t=0.1583, p > .05$), 도덕성(계수= -0.0417, $t=-0.7269, p > .05$)으로 영향을 미치지 않으며, 간접효과는 성장(계수= 0.1321, $t=2.5305, p < .05$), 공감(계수= 0.0072, $t=0.2079, p > .05$), 비전(계수= 0.1140, $t=2.6753, p < .01$), 공동체형성(계수= 0.1849, $t=3.1058, p < .01$), 도덕성(계수= 0.0160, $t=0.8767, p > .05$)으로 공감과 도덕성을 제외한 성장, 비전, 공동체형성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향이 정(+)의 영향을 미치는 것($\beta_{21} = 0.4326, t = 3.7794, p < .01$)으로 나타나 심리적 임파워먼트가 서번트 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사가 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고, 부하들에게 창의력을 발휘할 기회를 제공함으로써, 부

하들의 성장을 돕는 서번트 리더십을 행할 때, 부하들은 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할이 아니지만 조직발전에 기여하기 위해 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적 행동을 한다고 할 수 있다. 따라서 서번트 리더십이 조직에서 조직구성원들에게 심리적 임파워먼트를 심어주는 중요한 요인임을 의미하는 것이다.

V. 결론

본 연구는 서번트 리더십이 심리적 임파워먼트를 통해서 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십의 행동특성 중 공감과 도덕성을 제외한 성장, 비전, 공동체형성이 심리적 임파워먼트를 높아지게 하는 변인으로 나타났다. 즉 서번트 리더십의 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트의 수준이 높아지는데, 리더가 보여주는 부하에 대한 성장, 비전제시, 신뢰를 바탕으로 한 공동체형성의 행동이 높아질수록 부하들의 임파워먼트 수준을 높인다는 것을 의미한다. 그러나 공감과 도덕성이 유의한 영향을 미치지 않은 것은 리더와 구성원간의 친밀한 관계나 구성원들의 책임감이나 공과 사의 구분이 미흡한 것은 임파워먼트 수준을 높일 수 없음을 의미한다.

둘째, 조직구성원들의 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 종업원들에게 심리적 임파워먼트를 강화시켜 줄수록 조직시민행동이 높아짐을 의미한다. 이는 구성원들이 갖는 과업의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력의 정도가 높아질수록 조직구성원의 자율적인 행동인 조직시민행동을 높이고, 팀원들이 새로운 아이디어를 내고 실행할 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 서번트 리더십의 행동특성 중 공감과 도덕성을 제외한 성장, 비전, 공동체형성이 조직구성원의 심리적 임파워먼트를 통하여 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 부하들을 임파워시키고 이것이 자발적인 행동으로 이어질 수 있도록 하기 위해서는 리더의 서번트 리더십이 중요함을 의미한다.

이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 서번트 리더십은 급변하는 환경에 적응해야 하는 리더십의 대안으로 주목받고 있다. 향후의 리더십은 리더보다는 구성원의 정서적 측면에 관심을 갖고 자발적 기여를 통한 변화와 혁신을 추구하는 것이 필요하다 [12]. 즉, 기존의 전통적 리더십은 효율이란 측면에 있어서는 성과를 발휘하지만 장기적인 기업의 성과와 성과를 창출하는 문화의 창출이란 측면에서 볼 때 한계를 지니고 있다. 따라서 기업의 가장 중요한 자원인 인간에 대한 새로운 인식의 전환이 필요한 것이다. 따라서 미래적인 차원에서 볼 때 권위와 권한에서 나오는 힘을 통한 영향력의 행사과정인 기존의 전통적인 리더십방식으로는 조직발전을 위한 조직구성원의 임파워먼트의 강화와 함양에 한계를 지니게 되는 것이다. 그러므로 사내에 코칭이나 멘토링 같은 기법을 활용하여 리더가 개별 구성원에 대한 배려와 조력자로서 역할을 충실히 수행하여 구성원들의 문제를 해결해 나가는 방안을 적극 도입하여 조직과 개인의 발전을 추구하는 것이 필요하다.

둘째, 서번트 리더십의 하위요소에서 보여지는 것과 같이 구성원들에게 임파워먼트를 시키고, 업무에 대해 설득력이 있는 근거를 제시하며 정서적으로 다가가는 것이 필요하다. 일반적으로 합리적인 리더십이 어떤 특수한 경영환경에 좌우되지 않고 어떠한 환경에서도 이해되고 수용되어질 수 있도록 서번트 리더를 양성하기 위한 적극적인 관심과 지원이 필요하다.

셋째, 서번트 리더십이 구성원들의 조직시민행동을 불러일으키기 위해서 임파워먼트에 대한 각별한 관심을 가질 필요성이 제기되었다. 즉 서번트 리더십이 조직에서 좀 더 유용하고 완전한 성과를 내기 위해서는 부하들에게 임파워먼트를 심어주는 것이 필요하다.

본 연구는 서번트 리더십이라는 신조류의 리더십이론을 구성원 개개인의 임파워먼트에 따라 조직시민행동에 어떠한 결과를 나타내는지에 대해 검증한 것으로 큰 의미가 있다고 할 것이다. 또한 조직 내에서 점증적으로 중요성이 증가하고 있는 리더십 발휘와 관련하여 볼 때, 리더가 부하들에게 어떠한 리더십을 발휘하면

부하들이 임파워먼트가 강화되어 조직시민행동을 제고할 수 있는지에 대한 인사조직 관리 측면에서의 방법과 아울러 인적자원개발을 위한 리더십교육 프로그램 개발의 유용성을 제공하였다는 점이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 은행, 보험, 증권, 컨설팅 등 서비스관련 업종만을 대상으로 하였다는 점에서 연구결과의 일반화와 적용에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 제조업과 기타 서비스업 및 다른 문화권을 대상으로 한 연구가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 조직시민행동에 대한 응답이 모두 동일한 응답자에 의해 이루어진 측면에서 공통방법편의(common method variance)의 문제를 지니고 있다는 점이다. 향후의 연구에서는 사용된 구성개념들을 보다 정확히 측정하기 위해서 다각도의 노력이 요구된다고 할 수 있다. 셋째, 본 연구는 조사시점이 단일시점 즉 횡단적인 자료를 이용한 것이므로 다른 시점에서도 동일한 결과가 나올지 의문이다. 때문에 시간이 지남에 따라 어떠한 변화를 나타내는지 종단적인 연구가 필요하며 향후 연구에서는 종단연구를 실시하여 더 엄밀하게 분석할 필요가 있다.

참고 문헌

- [1] 김민숙, *외식기업관리자의 서번트리더십이 신뢰와 임파워먼트에 미치는 영향*, 경기대학교 석사학위논문, 2005.
- [2] 김범수, *서번트 리더십이 병원 종사자의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구*, 부산대학교 석사학위논문, 2007.
- [3] 김익철, *서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향*, 고려대학교 석사학위논문, 2004.
- [4] 김창환, *호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향*, 안양대학교 박사학위논문, 2006.
- [5] 박원우, "Empowerment: 파워다툼에서 파워증대로의 사고·행동전환", *노사관계연구*, 서울대학

- 교 경영대학 노사관계연구소, Vol.3, pp.197-210, 1998.
- [6] 백기복, *리더십리뷰-이론과 실제*, 창민사, 2005.
- [7] 신구범, “서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석”, *인적자원관리연구*, Vol.16, No.1, pp.87-101, 2009.
- [8] 윤대균, *호텔조직에서의 서번트 리더십이 종업원의 태도에 미치는 영향*, 대구대학교 박사학위논문, 2004.
- [9] 이미란, *이슈리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 : 임파워먼트의 매개효과 검증을 통하여*, 전북대 석사학위논문, 2006.
- [10] 정기산, *중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계*, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 2002.
- [11] 정용수, *서번트 리더십과 팀효과성의 관계에서 임파워먼트의 매개역할 분석*, 충남대학교 석사학위논문, 2007.
- [12] 최동규, *서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구*, 숭실대학교 박사학위논문, 2008.
- [13] 최익봉, 이재훈, “리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구”, *인사조직연구*, Vol.14, No.2, pp.215-247, 2006.
- [14] 한진환, “잔류종업원의 고용불안의 선행요인 및 고용불안이 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, Vol.19, No.4, pp.1219-1244, 2006.
- [15] 한진환, “조직후원인식, 리더-구성원 교환관계의 질이 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향”, *경영연구*, Vol.22, No.3, pp.259-284, 2007.
- [16] A. L. Ackfeldt and L. Coote, “A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting,” *Journal of Business Research*, In Press, Correted Proof, Available online 22, pp.151-159, 2003(7).
- [17] M. J. Ahearn, “An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance,” Doctoral Dissertation, Indiana University, 2000.
- [18] J. C. Anderson and W. G. David, “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, pp.411-423, 1988.
- [19] R. P. Bagozzi and T. F. Heatherton, “A General Approach to Representing Multifaced Personality Constructs: Application to State Self-esteem,” *Structural Equation Modeling*, Vol.1, pp.35-67, 1994.
- [20] B. M. Bass, “*Leadership and performance beyond expectations*,” New York: Free Press, 1985.
- [21] P. Block, “*Stewardship: Choosing Service over Self-interest*,” Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1993.
- [22] P. Block, “From leadership to citizenship, In Spears,” L. C.,(Ed.), *Insights on leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1998.
- [23] J. M. Burns, “*Leadership*,” New York: Harper & Row, 1978.
- [24] J. A. Conger and R. N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating theory and practice,” *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.471-482, 1988.
- [25] R. S. Dennis and M. Bocarnea, “Development of the servant leadership assessment instrument,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26, No.8, pp.600-615, 2005.
- [26] M. G. Ehrhart, “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedent so funit-level Organizational Citizenship Behavior,” *Personnel Psychology*, Vol.57, No.22, pp.61-94, 2004.

- [27] C. Fornell and D. F. Karcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing*, Vol.156, pp.39-50, 1981.
- [28] S. H. Girard, "Servant Leadership Qualities exhibited by Illinois public School district Superintendents," Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, 2000.
- [29] R. K. Greenleaf, "The servant as leader, Indianapolis," The Robert K. Greenleaf Center, 1970.
- [30] R. K. Greenleaf, "The power of servant leadership," Ed, by Spears, L. C., Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1998.
- [31] C. Hui, "Effect of Leadership Empowerment Behaviors and Follower's Personal Control, Voice, and Self-efficacy on inrole Performance : An extension and empirical test of Conger and Kanungo's empowerment process model," *Doctoral Dissertation*, Indiana University, 1994.
- [32] D. Irvine, P. Leatt, M. G. Evans, and R. G. Baker, "Measurement of staff empowerment within health service organizations", *Journal of Nursing Measurement*, Vol.7, pp.79-96, 1999.
- [33] A. J. Laub, "Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument," Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, 1999.
- [34] J. D. Lewis and A. Weigert, "Trust as a Social Reality" *Social Forces*, Vol.63, pp.967-985, 1985.
- [35] T. D. Little, A. William, G. S. Cunningham, and K. F. Widaman, "To Parcel or Not in Parcel : Exploring the Question, Weighing the Merits," *Structural Equation Modelling*, Vol.9, No.2, pp.151-173, 2002.
- [36] M. P. Livovich, "An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of indiana", Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University, 1999.
- [37] J. E. Mathieu and J. L. Farr, "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.1, pp.127-133, 1991.
- [38] R. H. Moorman and B. P. Niehoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?," *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.351-357, 1998.
- [39] B. P. Neihoff and R. H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.36, pp.527-556, 1993.
- [40] A. G. Stone, R. F. Russell, and K. Patterson, "Transformational versus servant leadership? a difference in leader focus," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25, No.4, pp.349-361, 2004.
- [41] R. Peccei, and P. Rosenthal, "Delivering Customer-oriented Behavior through Empowerment: An Empirical test of HRM Assumptions," *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.6, pp.831- 857, 2001.
- [42] J. Rushton, C. Philippe, J. Brainerd, and P. Michael, "Behavioral Development and Construct Validity: The Principle of Aggregation," *Psychological Bulletin*, Vol.94, No.1, pp.18-38, 1983.
- [43] L. C. Spears, "Insights on leadership : Service," stewardship, spirit, and Servant-leadership. New York : John Wiley & Sons, Inc, 1995.
- [44] G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment

in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1142-1165, 1995.

- [45] A. B. Stone, F. Robert, and K. P. Russell, “Transformational versus servant leadership : A difference in leadership focus”, *The leadership & Organizational Development Journal*, Vol.25, no.4, pp.362-372, 2004.
- [46] H. Sujan, B. A. Weitz, and N. Kumar, “Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling,” *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.39-52, 1994(7).
- [47] I. O. Ugboro and K. Obeng, “Top management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study,” *Journal of Quality Management*, Vol.5, No.2, pp.247-272, 2000.
- [48] J. F. Vogt and K. L. Murrell, “*Empowerment in Organizations: How to spark Exceptional Performance*,” Pfeffer & Company, 1990.
- [49] R. S. Wellings, W. Byham, and J. Wilson, “*Empowered Teams: Creating Self-directed Work Groups that Improve Quality, Productivity, and Participation*,” San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- [50] G. A. Yukl, “Leading organizational learning: Reflections on theory and research,” *Leadership Quarterly*, Vol.20, No.1, pp.49-53, 2009.

저 자 소 개

한 진 환(Han-Jin Hwan)

정회원



- 1993년 2월 : 청주대학교경영학
과(경영학사)
- 1995년 2월 : 청주대학교 경영학
과(경영학석사)
- 2000년 8월 : 청주대학교 경영학
과(경영학박사)

<관심분야> : 서번트리더십 임파워먼트, 조직시민행동