

## Servant Leadership이 상관에 대한 만족에 미치는 영향\* \*\*

안대영\*\*\*·배태영\*\*\*\*·정홍상\*\*\*\*\*

본 연구는 서번트 리더십의 효과성에 대한 실증적 고찰이다. 논의의 진행은 다음의 구성을 따른다. 먼저, 문헌 조사를 통해 서번트 리더십의 개념을 고찰하고 서번트 리더십의 행태상의 특성들로 현재 어떠한 것들이 상정되고 있는지를 Spears의 논의를 중심으로 살펴본다. 이후, 고찰한 서번트 리더십의 개념과 행태상의 특성들에 대한 Spears의 논의를 참조하여, 조직 관리자의 서번트 리더십 행사 정도와 행사되는 리더십에 대한 수용 대상자의 만족 정도를 실제로 측정하기 위한 변수를 설정하고, 이들 간의 관계를 도식화 시킨 본 연구의 분석틀을 제시한다. 다음으로, 제시된 분석틀을 바탕으로 설문을 통해 획득한 자료를 분석하고 그 결과를 설명한다. 끝으로, 분석 결과에 근거하여 본 연구가 가질 수 있는 함의 및 한계점을 도출하고 효과적 리더십의 탐색과 관련한 앞으로의 연구방향을 제시한다.

주제어: 서번트 리더십, 섬김, 이끔, 상관에 대한 만족

- 
- \* 이 연구는 본 연구의 제 1 저자가 학위 논문을 위해 수집한 데이터를 사용하였으나 논의의 진행, 분석틀 및 분석 방법을 달리 하였다.
  - \*\* 자료 분석에 도움을 준 경북대 행정학과 오정일 교수에게 감사드린다.
  - \*\*\* 경북대학교 일반대학원 행정학과 석사를 졸업하고, 현재 박사과정을 준비 중이다. 관심분야는 조직이론, 조직관리, 리더십 이론 등이다(an2343@naver.com).
  - \*\*\*\* 서울대 정치학과를 졸업하고 University of Michigan에서 박사과정을 수료한 뒤, 현재 경북대학교 교수로 재직 중이다. 관심분야는 조직이론, 조직관리, 한국정부론 등이다(tybae@knu.ac.kr).
  - \*\*\*\*\* Florida State University에서 행정학 박사를 취득하고, 현재 경북대학교 행정학과 전임강사로 재직 중이다. 관심분야는 조직이론, Organizational Sensemaking, 질적 연구방법론, 재난관리 등이다(jhs@knu.ac.kr).

## I. 서론

서번트 리더십(servant leadership)은 과연 조직 관리자가 가져야 하는 효과적인 리더십의 한 패러다임이라 할 수 있겠는가? 이 질문은 조직학 분야에서 리더십을 연구하는 관련 학자들이 끊임없이 꺼내드는 리더십 연구의 중심 화두인 효과적인 리더십이 무엇인가와 관련하여 논의하고자 하는 본 연구의 주제이다.

조직 내 어떤 한 개인이 강제적 권력의 형태를 사용하지 않고 여타 조직 구성원의 조직행태에 영향을 미치려는 일련의 의식적 행위를 리더십으로 이해한다면(김병섭·박광국·조경호, 2003) 효과적인 리더십이 무엇이나에 대한 탐구는 대상자의 자발적 수용을 담보해 내는 의식적 영향력 행사 행위가 무엇인가에 대한 탐색과 직결되어 지며 이러한 탐색은 행사되는 특정 리더십 양태에 대한 수용 대상자의 만족성 정도를 살펴보는 실증적 연구를 필연적으로 전제한다.<sup>1)</sup>

1970년 Greenleaf에 의해 처음 제시된 서번트 리더십(servant leadership)은 ‘하인,’ ‘봉사자’ 등으로 번역되는 ‘서번트(servant)’란 단어 자체가 내포하고 있는 ‘섬김(to serve)’이란 이미지로 인해 최근 국내에서 조직 관리자가 가져야 할 리더십의 한 형태로 주목 받고 있다(정기산·김성수, 2002; 문형남·문성권, 2005; 백경숙·윤지영, 2006; 배귀희·문소정, 2006). 그러나 국내의 선행연구들은 서번트 리더십의 효과성에 대한 실증적 고찰 없이 이의 당위적 타당성만을 주장하거나(문형남·문성권, 2005), 실증적 연구들의 경우 또한 서번트 리더십과 직무만족과의 상관관계분석을 통해 조직 효과성의 관점에서 서번트 리더십의 효과성을 유추하는데 대부분 초점을 맞추고 있어 서번트 리더십 그 자체의 효과성을 사실상 검증해 내지는 못하고 있다(이은주·김광점, 2006; 백경숙·윤지영, 2006; 이재형·오석윤·윤진영, 2006). 이에 본 연구는 서번트 리더십의 효과성에 대한 규범적 접근을 지양하고,

1) 본 연구는 ‘효과성’을 목표에 대한 달성이란 측면에서 이해한다. 리더십을 본문에서 밝힌 바와 같이 강제적 권력을 사용하지 않는 영향력 행사 행위로 정의한다면 이와 같은 영향력 행사와 관련하여 리더가 상징하는 목표는 자신이 행사하는 특정의 리더십에 대한 수용 대상자의 자발적 수용이라고 할 수 있으며, 이의 달성 정도는 행사되는 특정 리더십에 대한 수용 대상자의 ‘만족도’로 결정 된다고 할 수 있다. 본 연구가 리더십의 효과성을 조직의 성과와 연계시키지 않고 행사되는 리더십에 대한 수용대상자의 만족도 측면에서 탐색해보고자 하는 것은 이와 같은 맥락에서이다.

서번트 리더십의 영향력 행사 양태에 대한 수용 대상자들의 만족정도를 공무원 집단을 대상으로 실증적으로 살펴봄으로써, 서번트 리더십이 실제 조직에서 효과적인 리더십 모델로 기능할 수 있는지 그 가능성을 타진해 보고자 한다.

논의의 진행 순서는 다음을 따른다.

첫째, 문헌 조사를 통해 서번트 리더십의 개념을 고찰하고 서번트 리더십의 행태상의 특성들로 현재 어떠한 것들이 상정되고 있는지를 Spears의 논의를 중심으로 살펴본다.

둘째, 고찰한 서번트 리더십의 개념과 행태상의 특성들에 대한 Spears의 논의를 참조하여, 조직 관리자의 서번트 리더십 행사 정도와 행사되는 리더십에 대한 수용 대상자의 만족 정도를 실제로 측정하기 위한 변수를 설정하고, 이들 간의 관계를 도식화 시켜 본 연구의 분석틀을 제시한다.

셋째, 제시된 분석틀을 바탕으로 설문을 통해 획득한 자료를 분석하고, 그 결과를 설명한다.

끝으로 분석 결과에 근거하여 본 연구가 가질 수 있는 함의를 도출하고, 효과적인 리더십의 탐색과 관련한 앞으로의 연구방향을 제시한다.

## Ⅱ. 서번트 리더십 이론

### 1. 서번트 리더십의 정의

서번트 리더십은 Greenleaf<sup>2)</sup>가 독일의 소설가 헤르만 헤세(H, Hesse)가 지은 ‘동방순례(Journey to the east)’에 등장하는 레오(Leo)라는 인물에서 영감을 얻어 1970년 그의 저서‘Servant as Leader’(Greenleaf, 1970)를 통해 제시한 리더십의 한 유형이다.

헤세의 소설 속에 등장하는 레오는 순례단의 굶은일을 도맡아 하는 하인과 같

2) Robert K Greenleaf(1904~1990)는 1977년 美 AT & T에서 38년 근무하였다. 1964년 은퇴당시의 직위는 경영연구 담당 부회장으로 오랜 시간 서번트 리더십에 관한 연구를 하였으며, 그 후 12년 동안 하버드, MIT 등에서 리더십에 관한 강의를 하였다.

은 존재로서 구성원 중 가장 낮은 위치에 있었다. 이러한 레오는 여행 도중 갑자기 사라져 버리고 레오가 없는 순례단은 혼란스런 상황에 처하게 되어 결국은 여행을 중단하기에 이른다. 소설 속 화자는 몇 년을 헤맨 끝에 레오를 찾게 되는데 화자가 만난 레오는 자신이 알고 있었던 ‘하인’ 레오가 아니라 순례단을 후원한 교단의 총 책임자라는 사실을 알게 된다. 그 동안 하인인 줄로만 알았던 레오가 가장 높은 곳에 위치한 사람이었던 것이다.

Greenleaf는 레오의 모습에서 상황적 보상을 통해 계산적 동기화를 유도하는 이른바 ‘거래적 리더십’(Burns, 1978)이나 카리스마적 권위로 조직에 대한 충성과 헌신을 구성원에게 내재화 시키려는 소위 ‘변혁적 리더십’(Bass, 1985)과는 달리 봉사의 자세를 견지하는 가운데 영향력을 행사하는 새로운 리더십을 보게 되고, 이를 ‘섬김’을 통해 ‘이끌’을 이루는 ‘섬김의 리더십’, 이름 하여 ‘서번트 리더십’으로 이야기 하고 있다.

이후 Greenleaf의 서번트 리더십은 관련 학자들에 의해 그 개념적 발전이 꾸준히 이루어지고 있는 바, Greenleaf 자신의 개념 설명을 포함하여 국내·외 학자들의 개념 정의를 정리하여 표시하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 서번트 리더십의 정의<sup>3)</sup>

1. 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 그들의 필요(needs)를 충족시키기 위해 돕는 리더십이다(Greenleaf, 1970).
2. 서번트 리더십은 섬세하며 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더이다(Boyer, 1999).
3. 서번트 리더십은 부하의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 일깨워주는 것이다(Sims, 1997).
4. 인간의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하들로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이 서번트 리더십이다(Senge, 1995).
5. 서번트 내지 섬김 리더십은 먼저 다른 사람을 서빙(serving)하는 가운데 그들에게 영향력을 발휘하는 리더십이다(문형남·문승권, 2005).
6. 부하를 존중하고 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고 부서 혹은 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십이다(백경숙·윤지영 2006).
7. 서번트 리더십은 현장 실무자들에게 권한과 책임을 위임하고 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원해 주는 리더십이다.(이은주·김광점, 2006).

3) 2. 3. 4에서 제시한 서번트 리더십의 정의는 황인경(2001)의 논문 참조

## 2. 서번트 리더십의 특성

‘섬김’을 통한 ‘이끌’의 리더십에 대한 이론적 논의가 구체화 되어지면서 그간의 연구결과를 바탕으로 하여 관련 학자들은 서번트 리더십을 행사하는 리더의 행태 상 특성들에 대해 다양한 의견을 제시하고 있다.

이관웅(2001)은 서번트 리더의 특성으로 ①서번트(servant) 또는 지원자(supporter)로서의 자기인식, ②조직 구성원을 가치 있는 자원으로 인식, ③늘 학습하는 태도의 견지, ④경청, ⑤설득과 대화로 업무 추진, ⑥커뮤니티로서의 조직 형성, ⑦권한위임을 통한 리더십 공유를 이야기 하고 있다. 한편 Laub(1999)는 서번트 리더의 특성으로 다음의 여섯 가지 즉, ①사람에 대한 존중(values people), ②성장(develops people), ③도덕성(displays authenticity), ④공동체 형성(builds community), ⑤리더십 발휘(provides leadership), ⑥리더십 공유(shares leadership)를 들고 있다. Boyer(1999)는 ①질문하고 이해하려고 노력하는 사람, ②격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, ③부하를 존중하는 사람, ④도덕성을 갖춘 사람, 신뢰할 만한 사람 ⑤권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, ⑥관계와 공동체를 형성하는 사람 ⑦부하의 가능성을 신뢰하는 사람을 서번트 리더로 상정하고 있다. 이와 관련하여 Sims(1997)는 ①솔직한 대화(communicating honestly), ②상대의 입장 이해(being vulnerable), ③공유비전의 촉진(promoting a shared vision), ④타인의 필요를 위한 권력의 사용(using power to care others' needs), ⑤타인의 성장(building up others), ⑥공동체 형성과 협력 촉진(building community and collaboration)등을 서번트 리더가 보이는 전형적 리더십 행사 행태로 설정하고 있다<sup>4)</sup>.

이상에서 살펴 본 바와 같은 서번트 리더십의 행태 상 특성들에 대한 관련 학자들의 논의는 Greenleaf Servant Leadership 연구소의 CEO이었던 Spears(1995)가 상정하여 묘사하고 있는 서번트 리더의 행태 상 특성들에 그 바탕을 두고 있다고 할 수 있는 바, Spears가 제시하고 있는 10가지 서번트 리더의 특성들을 구체적으로 살펴 보면 다음과 같다.

4) 서번트 리더십 특성들에 대한 관련학자들의 이상과 같은 논의는 황인경(2001)과 김동환·정성현(2006)의 내용을 상당부분 재인용하여 문맥에 맞게 재구성한 것으로 필요한 부분은 황인경.2001.“중간관리자의 섬김형 리더십과 팀 성과,” 그리고 김동환·정성현. 2006. “서번트리더십에 관한 선행연구고찰을 참조

첫 번째는 경청(listening)이다. 여기에서 말하는 경청이란 단순히 구성원의 이야기를 흘려 듣는 것이 아니라 귀담아 듣는 것을 의미한다. ‘*Spears의 서번트 리더*<sup>5)</sup>’는 이러한 측면에서 조직 구성원들의 이야기에 대해 진지하게 듣는 자세를 견지함으로써 조직 내 의사결정기제가 구성원들의 의견을 반영하고 이를 고려하는 메커니즘으로 작동되어 질 수 있도록 노력하는 리더이다.

두 번째는 공감(empathy)이다. 공감은 상대방의 입장에서 그가 처한 상황을 이해하려는 역지사지(易地思之)의 태도를 통해 이루어진다. 이러한 측면에서 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 구성원의 노력이나 성과가 자신의 입장에서 본다면 설사 불만족스럽다 하더라도 처지를 바꾸어 생각해 봄으로써 이를 이해하고 포용하려는 행태를 보이는 리더이다.

세 번째는 치유(healing)이다. Spears에 의해 그려져서 서번트 리더는 업무에서 기인하는 정신적, 육체적 스트레스, 그리고 가족, 직장동료들과의 관계 악화 등에서 발생하는 조직 구성원들의 감정적 아픔이나 좌절감을 단순히 인식만 하는 데서 그치는 리더가 아니다. ‘*Spears의 서번트 리더*’는 이러한 인식을 바탕으로 멘토링(mentoring)을 통한 멘터(mentor)의 역할 수행을 통해 구성원들과 함께 이의 해결 방안을 적극적으로 모색해 나가는 리더이다.

네 번째는 설득(persuasion)이다. ‘*Spears의 서번트 리더*’는 지시나 지도를 통해 자신이 원하는 어떤 것을 상대방에게 일방적(一方的)으로 요구하는 리더는 아니다. 대신에 Spears가 상정하는 서번트 리더는 쌍방적(雙方的) 의사소통을 통해 자신의 의견을 개진하고, 자신이 역지사지(易地思之)로 상대방을 이해하려고 노력하듯 상대방 또한 역지사지(易地思之)의 자세를 가지게 함으로써 자신의 입장을 이해하도록 유도하는 리더이다.

다섯 번째는 인지(awareness)이다. 여기에서 이야기하는 인지는 동일한 조건에서 다른 조직 구성원들보다 더 많은 것을 확인하고 깨닫는 능력이다. 이와 같은 인지, 즉 인지력(認知力)을 갖춘 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 따라서 예기치 않은 상황에 직면하더라도 의연함과 초연함을 잃지 않는 리더이다.

5) 웨버의 관료제가 웨버 자신이 상정한 하나의 이상적(理想的) 관료제 이듯이, 이하 설명되어지는 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 Greenleaf의 ‘섬김의 리더십’을 최고의 상태에서 실현하는 Spears 자신이 만들어낸 일종의 가상적(假想的) 리더이다.

여섯 번째는 통찰력(foresight), 다시 말해서 ‘미리 아는 능력’이다. 경험과 직관을 통해 앞으로의 일을 미리 살필 줄 아는 선견지명(先見之明)을 지니고 있는 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 이러한 맥락에서 조직 구성원들로 하여금 미래의 일을 걱정하지 않고 부여된 자신의 직무에 충실함을 기할 수 있도록 유도하는 이를테면 든든한 ‘아버지’의 역할을 수행하는 리더이기도 하다.

일곱 번째는 비전의 제시(conceptualization)이다. 앞에서 서술한 통찰력을 지닌 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 조직의 나침반과 같은 미래의 청사진을 구성원들에 분명하게 나타내 보이는 리더이다. 비전의 제시를 통해 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 조직 구성원들에게 도달해야 할 조직의 목표가 무엇인지를 알게 하고 자신들의 과업 수행을 적시(摘示)된 목표의 달성에 일치하게 끄 하는 역할을 수행한다.

여덟 번째는 청지기 의식(stewardship)이다. ‘*Spears의 서번트 리더*’는 ‘소유’의 개념을 가지고 있는 리더가 아니다. ‘*Spears의 서번트 리더*’는 자신은 조직 내 유·무형의 자산을 맡아 관리하는, 말 그대로 ‘관리자(管理者)’란 인식을 가지고 있는 리더이다. 따라서 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 자신의 이해관계를 극대화시키기 위한 수단적 방편으로 조직 발전에 노력을 기울이지는 않는다. ‘*Spears의 서번트 리더*’는 ‘관리자(管理者)’로서 위탁받아 관리하는 조직의 자산을 증식 시키는 것이 맡은 바, 자신의 임무라는 책임의식을 완수하기 위해 조직 발전에 노력을 기울이는 리더이다.

아홉 번째는 구성원의 성장에 대한 관심(commitment to growth)이다. ‘*Spears의 서번트 리더*’는 구성원들이 새로운 일에 도전하여 이를 성취함으로써 자기성장을 스스로 도모하게 하는 것을 중시하는 리더이다. 자기성장에 무엇보다 필요 한 것은 성장에 필요한 환경의 조성이고 기회의 부여이다. 이러한 측면에서 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 구성원에게 재량권을 부여하고 업무 수행 능력을 향상시키기 위한 각종의 학습 기회 등을 제공하여 구성원 스스로가 능동적으로 과업을 수행할 수 있도록 하는 여건을 조성하는데 노력을 기울인다.

열 번째는 공동체 형성(community building)이다. 공동체란 ‘나(I)’와 ‘너(You)’의 상호작용 속에서 ‘우리(We)’가 형성되어지고, 형성되어진 ‘우리(We)’안에서 ‘나(I)’와 ‘너(You)’가 다시 자리 매김 되어지는 역동적 관계시스템이다. 이와 관련하여 ‘*Spears의 서번트 리더*’는 공유(共有)의 메커니즘을 작동시키는 리더, 다시 말해서

‘나(I)’와 ‘너(You)’간의 활발한 의사소통을 촉진하여 ‘우리(We)’를 형성시키고, 형성된 ‘우리(We)’안에서 ‘나(I)’와 ‘너(You)’가 다시 자리 매겨 지도록 유도하는 역할을 수행하는 리더이다.

### Ⅲ. 서번트 리더십이 상관에 대한 만족에 미치는 영향 분석

#### 1. 연구 설계

본 연구는 Spears의 서번트 리더십 10가지 특성을 참조하되, 이중 ‘인지’와 ‘통찰력’은 ‘개방성’으로 ‘비전의 제시’는 ‘비전의 공동창조’로 각각 전환시켜 다음의 9가지 즉, ‘경청’, ‘공감’, ‘치유’, ‘설득’, ‘개방성’, ‘비전의 공동창조’, ‘칭치기의식’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, 그리고 ‘공동체 형성’을 조직 관리자가 행사하는 서번트 리더십의 행사정도를 측정하는 변수로 상정한다.

앞에서 살펴 본 바와 같이 서번트 리더십은 ‘섬김’을 통한 ‘이끌’ 즉, ‘섬김의 리더십’이다. Spears가 제시하는 ‘인지’와 ‘통찰력’은 섬김의 리더십을 행사하는 조직 관리자가 가져야 하는 바람직한 자질 일 수는 있으나, 섬김을 통한 이끌 자체의 특성을 이야기하는 것이라고는 할 수 없다. 그렇다고 본 연구가 ‘인지’, 그리고 ‘통찰력’과 관련한 Spears의 주장을 완전히 도외시 하지는 않는다. 서번트 리더십의 행태상 특징으로 ‘인지’와 ‘통찰력’을 논할 때, Spears는 암묵적으로 조직을 둘러싼 외부 환경변화에 대한 주의력 확보와 이에 대한 적극적 대처를 서번트 리더가 가지는 기본적 자세 중 하나로 전제 하고 있다. 조직 내부에만 초점을 두는 것이 아니라 이를 넘어 조직 외부 상황 또한 주의 깊게 고려하는 태도는 ‘나’를 벗어나 ‘남’을 섬김으로 이끌을 유도하는 섬김의 리더십과 ‘넘음’ 과 ‘벗어남’이란 점에서 일맥상통하는 면이 있다고 할 수 있다. 이와 같은 이유에서 본 연구는 조직 외부 환경에 관련하여 보이는 조직 관리자의 이와 같은 자세를 ‘개방성’으로 이름 하여 서번트 리더가 보이는 행태상의 특징 중 하나로 상정한다.

한편 Spears가 서술하고 있는 리더에 의한 일방적 ‘비전의 제시’ 또한 섬김의 리더십을 행사하는 조직 관리자가 보이는 전형적 행태 중 하나로 보기는 곤란하다.

조직의 기본 방향과 목표에 대한 리더의 일방적 제시보다는 구성원과 함께 이를 협의하여 설정해 나가는 것이 섬김을 통해 이끄는 리더가 보이는 행태라 할 수 있다. 본 연구가 ‘비전의 제시’ 대신 ‘비전의 공동 창조’를 서번트 리더십의 정도를 측정하기 위한 하나의 변수로 상정하는 것은 이와 같은 이유에서이다.

지금까지의 논의에 근거하여 본 연구는 ‘개방성’ 과 ‘비전의 공동창조’를 포함한 9개의 서번트 리더십 변수를 다음의 <표 2>와 같이 정의한다.

<표 2> 서번트 리더십의 조작적 정의

특 성	조작적 정의
경 청	구성원의 의견을 존중하고 주의 깊게 듣는 행위
공 감	구성원의 입장을 이해하려는 태도
치 유	멘토링(mentoring)을 통한 멘터(mentor)의 역할 수행
설 득	쌍방적 의사소통을 통한 자신의 의견 개진과 이를 이해시키려는 노력
개방성	조직 외부 환경변화에 대한 주의력 확보와 이에 대한 적극적 대처
비전의 공동창조	구성원과 함께 조직의 기본방향과 목표를 협의하여 설정
청지기 의식	자신의 이익보다 구성원과 조직의 이익을 우선시하는 태도
구성원의 성장에 대한 관심	구성원의 자기 성장을 가능하게 하는 기반구축
공동체 형성	구성원간의 협력과 유대관계 형성을 위한 노력

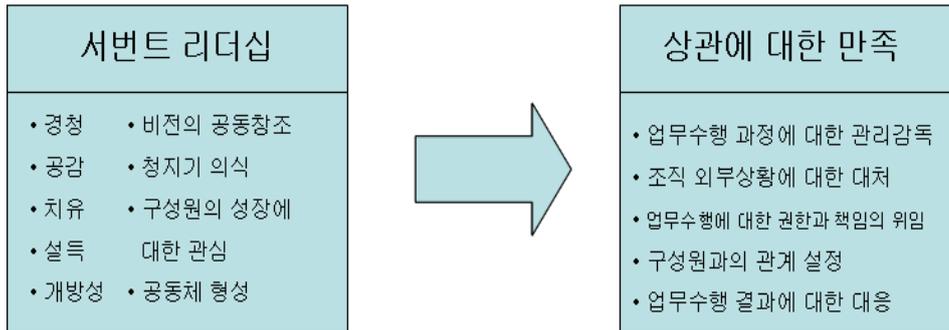
‘상관에 대한 만족도’는 업무 수행과정에 대한 상관의 관리 감독 방식, 업무 수행 주체인 ‘나’를 바라보는 상관의 기본적 시각, 업무 수행 결과에 대한 상관의 대응방식, 업무 수행에 필요한 권한과 책임의 위임, 업무 수행과 관련된 조직 환경에 대한 상관의 대처방식 등에 대한 부하의 만족도 측면에서 살펴본다.

본 연구에서의 ‘상관에 대한 만족도’는 상관이 행사하는 리더십에 대한 부하의 만족도이다. 리더십이란 조직 내 특정 개인이 여타 구성원의 조직 행태를 자신이 생각하는 특정 방향으로 유도 하려는 일련의 의도적 동기화 과정이다. 조직 구성원이 자신의 업무 수행과 관련하여 보이는 일체의 행동을 조직행태(action or behavior by individuals in organizations)로 이해한다면, 본 연구가 논의의 초점을 두고 있는 부하에 대한 상관의 리더십 행사는<sup>6)</sup> 부하의 업무수행에 강제적 수단을 사용하지 않고, 특정의 영향을 미치려는 상관에 의한 일련의 의식적 영향력 행사

행위로 이야기 할 수 있으며 이와 같은 영향력 행사로서의 상관의 리더십은 부하의 업무수행 과정에 대한 관리 감독, 공식적 지위의 상하 관계와는 별도로 부하와 자신과의 관계에 대한 상관의 기본적 전제, 업무 수행 결과에 대한 대응, 업무 수행과 관련한 권한과 책임의 위임, 그리고 조직 관리자로서 부하가 수행하는 업무와 어떤 형태로든 연관관계를 가지고 있는 조직의 외부 상황에 대한 상관의 접근행태 등에서 그 과정상의 특징들을 고찰 할 수 있다.

서번트 리더십과 관련하여 앞에서 상정한 9가지 특성은 서번트 리더가 이와 같은 의도적 영향력 행사 과정에서 보이는 행태상의 구체적 특징들이라고 할 수 있는바, 본 연구는 다음 <그림 1>에서 나타내는 바와 같은 분석틀에 근거하여 상관이 행사하는 서번트 리더십의 행사가 상관에 대한 부하의 만족에 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 탐색한다.

<그림 1> 연구의 분석틀



## 2. 자료수집 및 통계처리

분석을 위한 자료 수집을 위해 본 연구는 중앙과 지방 공무원을 대상으로 설문 실시하였다. 설문기간은 2008년 4월 1일부터 4월 7일 까지였으며, 총 500부를 배

6) 물론 공식적 지위의 상하관계에서 지위가 높은 사람만이 리더십을 행사하는 것은 아니다. 공식적 지위가 낮은 사람도 그보다 지위가 높은 사람을 대상으로 리더십을 행사할 수 있다. 그러나 본 연구는 연구의 목적상 공식적 지위가 높은 사람(상관)이 그보다 직위가 낮은 사람(부하)을 대상으로 행사하는 리더십에 논의의 초점을 맞춘다.

포하여 437부가 회수 되어 회수율 87.4%를 나타냈다. 회수된 설문 중 불성실하게 응답하여 분석이 곤란하다고 판단된 설문 21부를 제외하고, 남은 416부를 분석을 위한 자료로 활용하였다.

상관의 서번트 리더십 행사 정도를 알아보기 위해 본 연구는 조작적 정의에서 제시한 9개의 서번트 리더십 특성 발휘 정도를 각 특성 당 2문항씩 총 18개의 문항으로 물었고, 상관에 대한 만족정도를 알아보기 위해서는 상관이 행사하는 특정 리더십의 5가지 개별적 행태에 대한 만족도를 묻는 총 5개의 문항을 구성하였다. 상관의 서번트 리더십 특성 발휘 정도 및 상관에 대한 만족의 정도는 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점, ‘대체로 그렇지 않다’ 2점, ‘그저 그렇다’ 3점, ‘대체로 그렇다’ 4점, ‘매우 그렇다’ 5점으로 배점한 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

<표 3> 설문응답자의 기관별 분포

중앙정부 기관명		인원(명)	지방정부 기관명	인원(명)
행정안전부	중앙공무원교육원	13	대구시청	71
	국가 기록원	54		
	행정안전부 본청	40		
소 계		107		
지식경제부	특허청	39	경북도청	53
	우정사업본부	15		
소 계		54		
교육과학기술부	서울대 도서관	10	의왕시청	83
	교육과학기술부 본청	4		
소 계		14		
문화체육관광부	문화재청	10	용인시청	7
	문화체육관광부 본청	7		
소 계		17		
국무총리	총리실, 공정거래위원회	4	고양시청	4
			구례군청, 충북도청	2
계		196	계	220
총계	416 명			

설문 응답자들의 인구학적 특성을 간략하게 정리하면, 남성의 비율이 60%로서

다소 높았으며 30대, 기혼, 근무 연수는 5년 미만인 응답자가 주를 이루었다. 여기서 주의해야 할 점은 설문 응답자의 약 46%가 근무 연수 5년 미만의 직원이라는 사실이다. 근무 연수와 직급 간에 대체적으로 정(+)의 상관성이 있다는 점을 감안하면 이러한 사실은 설문 대상에 하급 공무원들이 많이 포함되어 있음을 의미한다. 다만, 본 연구의 주된 관심이 부하 직원의 상관에 대한 만족도이기 때문에 표본 구성에서 나타난 이러한 문제가 연구 결과의 타당성을 훼손하지는 않는 것으로 보여진다.

<표 4> 설문 응답자의 인구학적 특성별 분포

구	분	인원(명)	백분율(%)
성 별	남 성	241	57.9
	여 성	175	42.1
연 령 층	20대	61	14.7
	30대	221	53.1
	40대	112	26.9
	50대 이후	22	5.3
학 력	고 졸	16	3.8
	전문대졸	40	9.6
	대졸	245	58.9
	재학원졸	115	27.3
종 교	천주교	39	9.4
	기독교	104	25.0
	불 교	56	13.5
	무 교	202	48.6
	기 타	15	3.6
결혼 유무	기 혼	256	61.5
	미 혼	160	38.5
근무연수	5년 이하	191	45.9
	6~10년	53	12.7
	11~15년	69	16.6
	16~20년	65	15.6
	21년 이상	38	9.1
총 원		416	100.0

통계처리는 다음의 세 방법을 통해 이루어졌다. 먼저, 본 연구에서 사용되는 변수들의 신뢰성을 파악하기 위해 ‘크론바크 알파(Chronbach's Alpha)’ 검증을 실시하였다. 이를 통해 설문 문항들의 내적 일관성이 입증되면 다음으로 서번트 리더십과 상관에 대한 만족도의 상관성(correlation)을 파악하였다. 끝으로, 서번트 리더십(독립변수)이 상관에 대한 만족도(종속변수)에 어떤 영향을 미치는지는 회귀분석을 통해 파악하였다. 이상의 작업은 SPSS 12.0을 사용하여 이루어졌다.

### 3. 추정 결과의 해석

#### 1) 크론바크 알파 분석

본 연구에서는 서번트 리더십의 행동특성을 나타내는 9개 변수가 일종의 설명변수로 사용되는 데 크론바크 알파 계수가 0.96이었다. 또한, 상관에 대한 만족도를 나타내는 5개 종속변수는 0.93으로 나타났다. 이영준(1991)은 사회과학에서 받아들일 수 있는 신뢰도 계수로서 0.7을 제시하였고,<sup>7)</sup> 노형진·정한열(2006)은 탐색적인 연구에서는 계수가 0.6 이상이면 충분하고, 기초연구에서는 0.8, 그리고, 중요한 결정이 요구되는 응용연구에서는 0.9 이상이 되어야 한다고 주장한 바 있다. 따라서 가장 엄격한 기준을 적용하더라도 본 연구에서 사용되는 변수들은 내적 일관성이 유지된다고 할 수 있다.

#### 2) 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 우선 설명변수로 사용된 서번트 리더십과 종속변수인 상관에 대한 만족도의 상관관계를 분석하였다. 본 연구는 서번트 리더십의 특성으로 9가지를 상정하였는데, 이들을 측정하기 위해서 각각에 대해 두 개의 설문이 이루어졌다. 여기서는 두 설문에 대한 값을 더해서 9개 변수를 정의하였다. 또한 상관에 대한 만족도는 5가지 측면으로 구성되어 있는 바, 이를 모두 합해서 하나의 변수를 만들었다.

7) 정기산(2002), 중간관리자의 리더십 유형별 특성과 신뢰와의 관계, 서울대학교 박사학위 논문, p64 재인용

&lt;표 5&gt; 서번트 리더십과 상관에 대한 만족도의 상관관계

구 분	경청	공감	치유	설득	개방성	비전의 공동창조	칭지기 의식	구성원의 성장에 대한 관심	공동체 형성
상관에 대한 만족도	0.723	0.758	0.720	0.775	0.622	0.743	0.775	0.765	0.756

변수간의 상관관계를 분석한 결과, 서번트 리더십과 상관에 대한 만족도의 상관관계는 유의 수준 1%에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. <표 5>에서 알 수 있는 바와 같이 상관에 대한 만족도와 상관성 정도가 높은 순으로 서번트 리더십의 행동특성을 나열하면, 칭지기 의식( $r=.775$ ), 설득( $r=.775$ ), 구성원의 성장에 대한 관심( $r=.765$ ), 공감( $r=.758$ ), 공동체 형성( $r=.756$ ), 비전의 공동창조( $r=.743$ ), 경청( $r=.723$ ), 치유( $r=.720$ ), 개방성( $r=.622$ ) 순으로 나타났다.

본 연구가 상정한 서번트 리더십의 9개 특성과 상관에 대한 만족도간 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나 이것이 이들 간의 인과관계를 보여주는 것은 아니기 때문에 회귀분석이 수행되었다.

### 3) 회귀분석

상관의 서번트 리더십 행사 정도가 구성원들의 상관에 대한 만족도에 어떤 영향을 미치는 지를 살펴보기 위한 회귀분석을 실시하는데 있어, 본 연구는 방법론적 측면에서 다음의 두 가지 사항을 고려하였다. 첫째, 회귀분석에 사용되는 설명변수와 종속변수는 모두 5점 척도로 측정된 일종의 구간 변수(interval variable)이기 때문에 이른바 ‘표준화(standardization)’의 문제가 제기될 수 있다. 즉, 응답자들이 특정 설문에 대해 후하게 점수를 주는 반면, 또 다른 항목들에 대해서는 박하게 평가할 수 있다. 이러한 점수를 그대로 사용해서 회귀분석을 수행하면 추정된 계수에 편의(bias)가 발생하게 된다. 따라서 설문 항목별 평균과 표준편차를 계산해서 항목에 따라 이러한 편차가 존재하는 지를 파악한 후 만약 편차가 존재한다면 원 점수를 표준화시켜서 회귀분석에 사용해야 한다. 일반적으로 표준화는 원 점수에서 평균을 차감한 후 이를 표준편차로 나누는 방식으로 이루어진다.

<표 6-1>를 보면, 서번트 리더십의 특성 중 하나인 ‘칭지기 의식’을 측정하기 위

해 만들어진 첫 번째 설문의 경우 평균 점수가 3.13에 불과한 반면, ‘경청’의 정도를 측정하는 항목의 두 번째 설문의 평균은 3.80이었다. 본 연구에 사용된 설문의 경우 상당한 편차가 존재하는 것으로 판단되었기 때문에 점수를 표준화해서 회귀분석에 사용하였다.

<표 6-1> 서번트 리더십의 평균과 표준 편차

문항 번호	행동 특성	설문내용	평균	표준 편차
1	경 청	나의 상관은 나의 의견이나 비판을 진지하게 경청한다.	3.77	.889
2		나의 상관은 조직의 문제를 해결하기 위해 부하들로부터 의견을 들으려고 노력한다.	3.80	.859
소 계			3.78	.819
3	공 감	나의 상관은 부하들의 다양성을 포용한다.	3.64	.925
4		나의 상관은 나의 입장에서 이해하려고 노력한다.	3.47	.967
소 계			3.56	.889
5	치 유	나의 상관은 지나친 업무 때문에 발생하는 관계(가족, 고객, 동료)악화로 인한 상처를 치유하려고 노력한다.	3.34	.997
6		나의 상관은 근무 현장의 스트레스 요인을 감소시키기 위해 노력한다.	3.38	.987
소 계			3.36	.905
7	설 득	나의 상관은 조직의 목표와 방향에 대하여 부하들을 설득하여 동의를 구한다.	3.46	.986
8		나의 상관은 권위와 명령으로 지시하기보다 대화와 설득으로 업무를 지시한다.	3.47	1.02
소 계			3.46	.936
9	개방성	나의 상관은 조직 환경이 어떻게 변화하는 지에 대해 항상 주의를 기울인다.	3.74	.910
10		나의 상관은 우리 조직에 영향을 주는 최근의 변화들에 적극적으로 대처하기 위해 노력한다.	3.70	.918
소 계			3.72	.857
11	비전의 공동 창조	나의 상관은 부하들과 협의를 통해 조직의 방향과 목표를 설정한다.	3.51	.957
12		나의 상관은 조직의 목표 설정시 부하들의 의견을 수렴하기 위해 노력한다.	3.56	.921
소 계			3.54	.888
13	칭지기 의식	나의 상관은 의사결정시 자신보다, 부하에게 미칠 영향을 먼저 생각한다.	3.13	1.01
14		나의 상관은 의사결정시 자신보다, 조직에 미칠 영향을 먼저 고려한다.	3.37	.958
소 계			3.25	.903
15	구성원 의 성장	나의 상관은 나에게 업무수행을 자율적으로 수행 할 수 있는 책임과 권한을 위임한다.	3.57	.952
16		나의 상관은 나의 잠재력을 성장시키기 위한 다양한 학습 기회를 제공하기 위해 노력한다.	3.41	.950
소 계			3.49	.842
17	공동체 형성	나의 상관은 부서간(부하들간) 활발한 의사소통이 이루어지도록 노력한다.	3.49	.878
18		나의 상관은 부서간(부하들간) 경쟁 분위기를 조성하기보다, 서로 협력하는 분위기를 조성한다.	3.52	.934
소 계			3.50	.848
총 계			3.52	.743

&lt;표 6-2&gt; 상관의 만족도에 대한 평균과 표준 편차

문항 번호	특성	설문내용	평균	표준 편차
1	업무수행 과정에 대한 관리 감독	나는 나의 상관의 관리·감독 방식에 만족한다.	3.34	1.02
2	조직 외부상황에 대한 대처	나는 조직 환경에 대한 나의 상관의 대응방식에 만족한다.	3.35	.986
3	업무 수행에 대한 권한과 책임의 위임	나는 나의 상관이 나에게 위임한 권한과 책임에 만족한다.	3.49	.921
4	구성원과의 관계 설정	나는 나의 상관이 나를 대하는 태도에 만족한다.	3.52	.999
5	업무수행 결과에 대한 대응	나는 나의 상관이 나의 업무성과에 대한 처우에 만족한다.	3.42	.956
계			3.43	.863

다음으로, 설명변수로는 서번트 리더십을 구성하는 9개 변수 모두를 고려하였다. 다만, 개별 설명변수의 설명력을 보여주기 위해 단계별 투입방식(stepwise)에 의한 회귀분석을 실시하였다. 이 방식을 사용하면 설명변수를 하나씩 추가함에 따라 모형의 설명력이 얼마나 증가하는지를 파악할 수 있는데 이 과정에서 무의미한 설명변수들은 모형에서 제외된다. 따라서, 아래 회귀분석 결과를 나타내는 표들을 살펴보면 설명변수의 수가 상이한 데, 이는 모형에 따라 고려된 설명변수가 상이한 때문이 아니라 상관에 대한 만족도에 유의미한 영향을 주는 변수가 다르기 때문이다.

<표 7-1>과 <표 7-2>는 상관에 대한 만족도를 나타내는 5가지 지표의 점수를 모두 합한 것을 종속변수로 정의한 후 회귀분석을 수행한 결과를 보여주는 것이다. <표 7-1>을 통해서는 설명변수를 추가함에 따라 모형의 설명력이 얼마나 증가하는지를 알 수 있으며 <표 7-2>에서는 통계학적으로 유의미하게 추정된 계수 값을 파악할 수 있다.

<표 7-1> 회귀분석 결과 1-1 (종속변수= 상관에 대한 만족도)

설명 변수\수정된 R <sup>2</sup>	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	6단계	7단계
설 득	.600	.696	.734	.746	.755	.762	.764
구성원의 성장에 대한 관심							
청지기 의식							
경 청							
공동체 형성							
개 방 성							
치 유							

\* 추정된 모든 계수는 1% 유의수준에서 유의미함.

<표 7-2> 회귀분석 결과 1-2 (종속변수= 상관에 대한 만족도)

구 분	추정치	t 값
설득	.677	3.136
구성원의 성장에 대한 관심	1.008	4.944
청지기 의식	.954	4.774
경청	.768	4.380
공동체 형성	.670	3.353
개방성	.511	3.477
치유	.387	2.015
F 값	193.06	

\* 추정된 모든 계수는 1% 유의수준 하에서 유의미함.

회귀분석 결과, 서번트 리더십의 특성 중 ‘설득’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, ‘청지기 의식’, ‘경청’, ‘공동체 형성’, ‘개방성’, ‘치유’ 등의 7가지 특성이 모형의 설명력을 높이는 것으로 나타나 상관에 대한 전반적인 만족도를 결정하는 변수들로 간주되었다. 이 중에서 ‘설득’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, ‘청지기 의식’, ‘경청’, ‘공동체 형성’의 5가지 특성이 ‘개방성’, ‘치유’에 비해 상대적으로 더 중요한 변수라는 것이 확인 되었으며(모형 전체 설명력 76.4% 대비 75.5%의 설명력 차지), ‘공감과 비전의 공동창조’ 특성은 상관에 대한 만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 평가되었다.

앞에서 언급하였듯이 리더십이란 조직 행태 즉, 업무 수행과 관련하여 조직 구성원이 보이는 일련의 행동에 영향을 미치는 영향력 행사 행위다. 이러한 측면에서 특정의 리더십은 조직 구성원의 업무 수행자체에 영향을 미치는 직접적 영향력 행사 행태와, 작업조건, 조직의 외부 환경, 조직의 기본 방향과 목표 등 이른바

‘업무수행환경’에 대한 일정 자세의 견지를 통해 구성원의 업무 수행에 간접적으로 영향을 미치는 영향력 행사 행태로 그 행태상의 특징을 범주화시켜 살펴 볼 수 있다. 서번트 리더십을 행사하는 리더가 보이는 리더십 행태를 이와 같은 맥락에서 범주화 시켜 살펴본다면, ‘칭지기의식’의 바탕 하에 업무 수행 주체자인 ‘구성원의 성장에 관심’을 가지고 그들의 업무수행에 대해 ‘경청’과 ‘설득’의 자세를 유지하면서 구성원들 간의 ‘공동체 형성’을 통해 업무 수행에 있어서 공유(共有)의 메커니즘을 작동시키기 위해 노력하는 서번트 리더의 리더십 행태는 전자의 경우에, 구성원들이 겪는 각종의 감정적 아픔이나 좌절감에 대한 ‘치유’를 위한 작업조건 개선, 그리고 조직의 기본 방향과 목표 설정 및 조직의 외부 환경과 관련하여 서번트 리더가 보이는 ‘비전의 공동 창조’, ‘개방성’ 등의 행태 상 특징은 후자의 경우에 해당한다고 할 수 있다.

이와 관련하여 <표 7-1>의 회귀 분석 결과는 부하의 업무 수행에 직접적으로 영향을 미치는 서번트 리더십 특성들은 상관에 대한 전반적인 만족도를 설명하는데 중요한 변수로 작용하고 있는 반면에 업무 수행에 간접적으로 영향을 미치는 서번트 리더십 특성들은 이에 대한 설명력이 미미하거나 없음을 보여주고 있다. 여기서 주목할 점은 ‘공감’이 상관에 대한 전반적 만족도를 결정하는 설명변수로 기능하지는 않는 것으로 나타나고 있다는 점이다. ‘공감’이 ‘경청’과 개념상 상당부분 유사한 측면이 있다는 것을 감안한다면 이와 같은 분석 결과에 근거하여 ‘공감’을 의미 없는 설명 변수로 단정 짓기보다는 ‘경청’과 관련하여 그 의미성을 연결 지어 파악하는 것이 타당하다고 보여진다.

<표 7-2>는 ‘설득’이 5점 만점에서 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 5점 만점 기준 0.677 증가하고, ‘구성원의 성장에 대한 관심’이 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 1.008, ‘칭지기 의식’이 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 0.954, ‘경청’이 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 0.768, ‘공동체 형성’이 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 0.670 각각 상승하는 분석 결과를 보여 주고 있다. 이에 반해 <표 7-2>의 분석 결과는 ‘개방성’은 5점 만점에서 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 0.511이, ‘치유’는 1 상승할 때 상관에 대한 만족은 0.387이 각각 상승함을 나타내고 있다. 이는 ‘개방성’과 ‘치유’에 비해 상관에 대한 만족도를 결정 하는데 주요 변인으로 작용하는 상기 적시한 다섯 가지 리더십 특성들이 상관이 행사하는 특정 리더십에 대한 부하의 전반

적 만족도를 높이는 데에도 이들 특성들에 비해 중요하게 기능하고 있음을 나타내 보인 분석 결과라 이야기 할 수 있을 것이다.

<표 8-1>과 <표 8-2>는 상관에 대한 만족도를 구성하는 5가지 요소를 각각 종속변수로 삼아 회귀분석을 수행한 결과이다. <표 8-1>은 수정된 R<sup>2</sup>의 증가율을 바탕으로 개별 설명변수들의 설명력 유무를 평가한 결과이고 <표 8-2>는 <표 7-2>와 마찬가지로 통계학적으로 유의미하게 추정된 계수 값을 파악하였다.

<표 8-1> 회귀분석 결과 2-1

구 분	업무수행 과정에 대한 관리감독 관련 만족	조직 외부상황에 대한 대처 관련 만족	업무수행에 대한 권한과 책임의 위임 관련 만족	구성원과의 관계 설정 관련 만족	업무 수행 결과에 대한 대응 관련 만족
경청	○	○	○	×	○
공감	○	×	×	×	×
치유	×	×	×	○	×
설득	○	×	○	○	×
개방성	○	○	○	×	○
비전의 공동 창조	○	×	×	×	×
칭지기 의식	○	○	×	○	○
구성원의 성장에 대한 관심	×	○	○	○	○
공동체 형성	○	○	×	○	○
설명력이 있는 변수의 수	7	5	4	5	5

<표 8-2> 회귀분석 결과 2-2

구 분	업무수행 과정에 대한 관리감독 관련 만족		조직 외부상황에 대한 대처 관련 만족		업무수행에 대한 권한과 책임 위임 관련 만족		구성원과의 관계 설정 관련 만족		업무 수행 결과에 대한 대응 관련 만족	
	추정치	t 값	추정치	t 값	추정치	t 값	추정치	t 값	추정치	t 값
경청	0.143	2.613	0.160	3.354	0.220	4.268	-	-	0.174	3.532
공감	0.167	2.665	-	-	-	-	-	-	-	-
치유	-	-	-	-	-	-	0.159	2.819	-	-
설득	0.166	2.796	-	-	0.229	3.999	0.242	3.984	-	-
개방성	0.108	2.721	0.157	3.698	0.098	2.279	-	-	0.153	3.489
비전의 공동창조	0.122	2.144	-	-	-	-	-	-	-	-
칭지기 의식	0.151	2.797	0.376	6.723	-	-	0.144	2.495	0.260	4.513
구성원의 성장에 대한 관심	-	-	0.127	2.142	0.414	7.664	0.256	4.311	0.227	3.703
공동체 형성	0.168	3.345	0.171	3.055	-	-	0.158	2.669	0.165	2.850
F 값	121.02		127.21		143.12		121.77		113.86	

\* 모든 추정치는 1% 유의수준에서 유의미함.

<표 8-1>은 본 연구가 상정한 9가지 서번트 리더십의 특성이 5가지 리더십의 개별적 행태에 대한 만족도 중 적어도 하나 이상을 설명하는 설명변수로 기능하고 있음을 나타내고 있다. 이 중 ‘경청’, ‘설득’, ‘칭지기 의식’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, 그리고 ‘공동체 형성’이 리더십의 5가지 개별 행태 중 3개 이상의 행태에 대한 만족도를 설명하는 변수로 작용하고 있는 분석 결과를 보여 주고 있어, 상관의 리더십에 대한 전반적 만족도를 결정하는데 중요하게 기능하는 서번트 리더십의 특성들이 상관이 행사하는 특정 리더십의 개별적 행태에 대한 각각의 만족도를 결정하는 데에도 또한 중요한 변수로 작용하고 있음을 알 수 있다.

<표 8-2>에 나타나는 회귀계수 값을 비교하면 업무수행과정에 대한 관리감독 관련 만족에 가장 영향력이 큰 변수는 ‘공동체 형성(0.168)’이며 그 다음은 ‘공감(0.167),’ 그리고 ‘설득(0.166)’의 순이다. 조직 외부 상황에 대한 대처 관련 만족의 경우는 가장 영향력이 큰 변수가 ‘칭지기 의식(0.376)’이며 그 다음은 ‘공동체 형성(0.171)’이고, 그 다음은 ‘경청(0.160)’이다. 업무수행에 대한 권한과 책임 위임 관련 만족의 경우, 영향력이 가장 큰 변수는 ‘구성원의 성장에 대한 관심(0.414)’이고, 다음이 ‘설득(0.229)’ 그리고 그 다음이 ‘경청(0.220)’이다. 구성원과의 관계설정 관련 만족에 영향력이 가장 큰 변수는 ‘구성원의 성장에 대한 관심(0.256)’이고, 그 다음은 ‘설득(0.242)’ 그리고 그 다음은 ‘치유(0.159)’이다. 업무 수행 결과에 대한 대응 관련 만족의 경우는 영향력이 가장 큰 변수가 ‘칭지기 의식(0.260)’이고, 다음이 ‘구성원의 성장에 대한 관심(0.227)’ 그리고 ‘경청(0.174)’ 순이다. ‘공감’과 ‘치유’의 경우, 영향력을 미치는 종속 변수가 하나에 지나지 않고, 특히 ‘공감’은 앞에서 언급한 데로 이의 의미를 ‘경청’과 연계시켜 파악 하는 것이 타당하다고 전체 한다면, 이와 같은 영향력 우선순위 결과는 상관이 행사하는 특정 리더십의 개별적 행태에 대한 각각의 만족도를 결정하는데 중요한 변수로 작용하는 ‘경청’, ‘설득’, ‘칭지기 의식’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, ‘공동체 형성’이 해당 리더십 행태에 대한 개별적 만족도를 높이는 데에도 여타의 특성들에 비해 또한 중요하게 기능하고 있음을 보여 주고 있는 것으로 해석되어진다.

한편 <표 8-1>의 회귀 분석 결과는 ‘개방성’이 구성원과의 관계설정 관련 만족을 제외하고, 상관의 업무 수행 과정에 대한 관리감독, 조직 외부 상황에 대한 대처, 업무 수행에 대한 권한과 책임 위임, 그리고 업무 수행 결과에 대한 대응 등

에 대한 부하의 만족을 설명하는데 있어서 설명변수로 기능하고 있음을 나타내고 있다. 이는 ‘개방성’이 ‘경청’, ‘설득’, ‘칭지기 의식’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, 그리고 ‘공동체 형성’과 함께 특정 리더십행사와 관련하여 상관이 보이는 각각의 리더십 행태에 대한 부하의 만족을 결정하는데 있어 중요 변인으로 작용하고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 그러나 <표 8-2>는 ‘개방성’이 상관의 조직 외부 상황 대처에 대한 부하의 만족도에 영향을 미치는 정도(0.157)가 ‘구성원의 성장에 대한 관심’의 그것(0.127)보다 크다는 것을 제외하고는 여타의 개별 리더십 행태에 대한 만족도와 관련하여서는 영향을 미치는 다른 해당 서번트 리더십 특성들에 비해 그 영향력의 정도가 상대적으로 작게 평가되고 있음을 보여 주고 있다. <표 8-1>과 <표 8-2>의 분석 결과는 이런 측면에서 ‘개방성’이 상관이 행사하는 특정 리더십의 개별적 행태에 대한 부하의 만족도를 결정하는데 있어서는 중요 결정 변수로 기능하나 만족도에 영향을 미치는 영향력의 정도는 상기 적시한 5가지 리더십 특성들의 그것보다 낮음을 나타내 보이는 것으로 이해되어진다.

#### IV. 결론

1970년 조직학 분야에서 Greenleaf에 의해 학문적으로 처음 논의되기 시작한 서번트 리더십은 실상은 2천 년 전 이미 예수<sup>8)</sup>의 철학 한 가운데 있었다. 마하트마 간디와 마틴 루터 킹 2세, 넬슨 만델라와 같은 근현대의 리더들 또한 서번트 리더십을 실천한 이들로 평가되고 있다(Blanchard, 2007). 본 연구는 서번트 리더십의 효과성에 대한 실증적 고찰이었다. 본 연구의 연구 결과 및 이의 의의는 다음으로 요약 되어진다.

본 연구는 서번트 리더십의 규범적 타당성에 초점을 두어 그 효과성을 주장하거나, 직무만족과의 상관 관계분석을 통해 조직의 효과성과 연계시켜 이의 타당성을 추론해 보고자 한 논문이 아니었다. 본 연구는 리더십이란 수용 대상자의 자

8) 성경에 나타나 있는 예수 그리스도의 섬김에 대한 견해는 다음과 같다. "인자가 온 것은 섬김을 받으려 함이 아니라 도리어 섬기려 하고, 자기 목숨을 많은 사람의 대속물로 주려 함이라" (마가복음 10:45).

발적 수용을 담보 해 내고자 하는 리더의 의식적 영향력 행사 행위라는 사실에 유의하여, 서번트 리더십이 행사되는 리더십에 대한 수용 대상자의 만족도에 어떤 영향을 미치고 있는지를 탐색함으로써 그 효과성을 실증적으로 살펴보고자 한 논문이었다. 이를 위해 본 연구는 중앙과 지방 공무원을 대상으로 수집한 설문자료의 통계분석을 시도하였고, 분석 결과 조직 관리자의 서번트 리더십은 행사되는 리더십에 대한 조직 구성원의 만족정도에 정(+)의 영향관계를 미치고 있음을 확인하였다. 본 연구의 이와 같은 연구결과는 서번트 리더십이 조직에서 효과적인 리더십으로 기능할 수 있음을 실증적 자료 분석을 통해 나타내 보인 의미를 가지고 있다.

본 연구는 서번트 리더십에 대한 관련 학자들의 다양한 개념 정의를 바탕으로, Spears가 이야기하는 서번트 리더십의 10가지 특성을 참조하여 ‘섬김’을 통해 ‘이름’을 이끄는 ‘섬김의 리더십’을 행사하는 리더가 보이는 행태상의 특징으로 9가지를 상정한 뒤 실제 조직에서 특정 리더가 보이는 이들 행태 상의 특징 정도가 구성원의 리더에 대한 만족도에 어떤 영향을 미치는지를 실증적 자료를 통해 분석한 논문이었다. 자료 분석 결과, 본 연구는 조직 관리자에 의해 행사되는 리더십의 행태 상 특징 중, 구성원의 업무 수행과 직접적 연관관계를 가지고 있다 할 수 있는 이른바 ‘경청’, ‘설득’, ‘청지기 의식’, ‘구성원의 성장에 대한 관심’, ‘공동체 형성’ 등이 관리자에 대한 구성원의 만족도를 결정하고, 이를 높이는 주요 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있었다. ‘조직 관리자가 효과적 리더십을 구사하기 위해서는 리더십 행사에 있어 어떤 것들을 고려해야 하는가?’ 이 물음에 본 연구의 연구 결과는 유용한 정보를 제공 할 수 있으리라 기대 된다.

그러나 이러한 연구 결과 및 함의에 근거하여 본 연구가 모든 상황에서 서번트 리더십만이 가장 효과적인 리더십으로 기능할 것이라고 주장 하는 것은 아니다. 조직학에서 리더십을 연구하는 학자들이 최근 주목 하는 리더십은 서번트 리더십만 있는 것이 아니다. 이외에도 본문에서 잠시 언급하였던 구성원의 공헌과 리더의 유인이라는 거래적 관계에 기초하는 ‘거래적 리더십’(Burns, 1978), 그리고 구성원들에 대한 지적 자극을 통해 구성원을 조직의 목표 달성에 몰입시키려는 ‘변혁적 리더십’(Bass, 1985) 또한 그 효과성에 대한 논의가 관련 학자들에 의해 활발하게 진행되어 지고 있다. ‘어떤 상황에서 어떤 리더십이 보다 효과적인 리더십으로

기능하는가?’ 본 연구는 이 질문에 대한 답을 제시하지 못하고 있는 한계점을 가지고 있다. 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 그리고 서번트 리더십의 실증적 비교 연구를 통한 이 질문의 탐색이 본 연구가 앞으로 발전적으로 수행해야 할 연구 과제임을 끝으로 밝혀 둔다.

#### ▣ 참고문헌

- 김병섭·박광국·조경호. 2003. 《조직의 이해와 관리》. 서울: 대영문화사.
- 김동환·정성현. 2006. “서번트 리더십에 관한 선행연구 고찰.” 《산업경영연구》 29(4): 127-148
- 노형진·정한열. 2006. 《SPSS 기초에서 응용까지》. 서울: 형설출판사.
- 문형남·문승권. 2005. “섬김 리더십의 모델, 사례 및 적용 방안.” 《숙명리더십 연구》 1(1): 143-174.
- 배귀희·민소정. 2006. “21세기 새로운 거버넌스를 위한 리더십 연구.” 《한국행정연구원》 06-19.
- 백경숙·윤지영. 2006. “교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 직무만족도와 의 관계.” 《아동학회지》 27(1): 67-79.
- 이관용. 2001. 《신뢰경영과 서번트 리더십》. 경기도: 이천 엘테크.
- 이은주·김광점. 2006. “서번트 리더십이 병원종사자 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.” 《병원경영학회지》 11(2).
- 이영준. 1991. 《SPSS를 이용한 다변량분석》. 서울: 석정.
- 이재형·오석윤·윤진영. 2006. “호텔조직에서의 상사의 서번트 리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향.” 《호텔경영학연구》 15(2): 285-302.
- 이중수. 2000. 《행정학사전》. 서울: 대영문화사.
- 이창원·최창현. 2006. 《새 조직론》. 서울: 대영문화사.
- 정기산. 2002. 《중간관리자의 리더십 유형별 특성과 신뢰와의 관계》. 서울대학교 일반대학원 박사학위논문
- 정기산·김성수. 2002. “중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계.” 《한국농촌지도학회지》 9(2): 247-262.
- 정우일. 2006. 《리더와 리더십》. 서울: 박영사.
- \_\_\_\_\_. 2006. 《공공조직론》. 서울: 박영사.

- 황인경. 2001. 《중간관리자의 섬김형 리더십과 팀 성과》. 한국과학기술원 석사학위논문
- Blanchard, Ken. 2007. 《상황대응 리더십 II 바이블》. 조천제·김윤희(역). 경기도: 도서출판 참솔.
- Bass, B M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Boyer, G B. 1999. Turning Points in the Development of Male Servant-Leaders. Unpublished Doctoral Dissertation. The Fielding Institute. USA
- Burns, J M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Greenleaf, R. K. 1970. *Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K, Greenleaf Center. Indianapolis, Indiana.
- Laub, A. J. 1999. Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment(SOLA) Instrument. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida Atlantic University. USA.
- Sims, B J. 1997. *Servanthood: Leadership for the Third Millennium*. Boston: Cowley Publications.
- Spears, L C. 1995. *Insight on the Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant -Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.