

## 서번트 리더십이 종업원 행동에 미치는 영향: 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로

손 동 성

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 서번트 리더십이 조직시민행동과 반생산적 행동에 미치는 과정과 이러한 과정에서 상사신뢰와 조직신뢰가 매개하는지를 밝히고, 부하의 향상초점이 서번트 리더십과 상사신뢰와의 관계를 조절하는지를 분석하는데 목적이 있다. 본 연구를 위해 국내기업에 종사하고 있는 현직자 205명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 분석결과 서번트 리더십과 조직시민행동 및 반생산적 행동 간 관계에서 상사신뢰와 조직신뢰가 순차적 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 조절효과 분석 결과 향상초점은 서번트 리더십과 상사신뢰 간 관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났으나 가설과는 달리 향상초점이 낮은 집단에서 서번트 리더십과 상사신뢰와의 관계가 더 강하게 나타났다. 마지막으로 연구를 통해 나타난 결과를 토대로 연구의 시사점, 제한점 및 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 서번트 리더십, 상사신뢰, 조직신뢰, 조직시민행동, 반생산적 행동, 향상초점, 매개효과, 조절효과

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5424, tak@kw.ac.kr

리더십은 많은 사람들에게 지속적인 관심의 대상이 되어왔으며 지금까지 리더십과 관련하여 수많은 책과 연구논문이 발표되었다. 많은 학자들이 리더십에 대해 연구를 진행하고 있으며, 연구자들의 개인적인 관점이나 접근 방법에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이 가운데 Greenleaf(1970)는 리더로서의 서번트(The servant as leader)라는 책을 통해 서번트 리더십이란 개념을 제시하였다. 그는 헤르만 헤세의 동방순례(Journey to the East)에 등장하는 필요한 욕구를 채워주고 방향제시를 하는 레오(Leo)라는 인물에 의해 영감을 받아 서번트 리더십을 정의하였다. 기존의 리더십 유형들은 리더는 조직의 목표달성과 비전을 위해 부하들을 이끌고 영향력을 행사하는 사람으로서 정의하였다면, 서번트 리더십에서 제시하는 리더는 자신의 욕구를 초월하여, 진정성을 가지고 타인의 욕구를 채워주려 하며 부하들의 성장과 발전을 우선시하는 마음가짐을 갖는 사람으로 정의하고 있다.

그 동안 변혁적 리더십, 카리스마 리더십과 같은 다양한 리더십 유형들이 활발히 논의되어 왔으나 서번트 리더십에 대한 연구는 상대적으로 미약하였으며, 아직까지 서번트 리더십의 정의와 구성요소가 명확하지 않은 상태이다. 그러나 다른 리더십들과 달리 서번트 리더십은 리더가 진정성을 가지고 타인을 위해 봉사하는 행동을 보이는 리더십이며, 이는 다른 리더십들과 차별화된 특징을 지니고 있다고 할 수 있다. 리더는 부하들에게 군림하는 것이 아니라 부하들을 위해 봉사하고 이들의 성장과 발전을 이끈다는 서번트 리더십의 개념은 많은 조직 구성원들로부터 호의적인 반응을 이끌어내고 있다. 이러한 특징으로 인해 서번트 리더십은 부하를 포함한 조직 구성

원들에게 신뢰를 받을 수 있는 발판을 마련할 수 있게 하며, 결국 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 서번트 리더십에 대한 연구가 좀 더 다각적이고 체계적으로 진행될 필요가 있다.

본 연구에서는 서번트 리더십이 조직구성원들의 자발적 행동에 영향을 미치는 과정에 대해 살펴보고자 한다. 구체적으로 서번트 리더십 행동과 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동간 관계에 있어서 부하의 상사신뢰와 조직신뢰의 매개역할을 검증하고자 한다. 단순히 부하의 발전을 위한 서번트 리더십 행동이 바로 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동으로 이어지는 것이 아니라 그 과정에서 부하의 상사신뢰와 조직신뢰를 통해 영향을 주는 것임을 검증하고자 한다. 추가적으로 부하의 향상초점의 조절효과에 대해서도 살펴보고자 한다. 상사의 서번트 리더십이 부하의 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향에 있어서 부하가 향상초점 성향이 높은 경우 이러한 영향이 더 크게 나타나는지를 검증하고자 한다.

## 서번트 리더십

Greenleaf(1970)는 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 충족시키기 위해 돕는 리더십이며, 서번트 리더를 타인의 발전에 관심을 갖고 부하들에게 권한 위임을 하여 공유된 비전을 달성하는 것을 촉진하는 사람으로 정의하였다.

Laub(1999)는 서번트 리더를 리더 자신이 흥미 있어 하는 것 이상으로 추종자의 좋은 점을 강조하려는 사람으로 설명하였으며, Spear(1995)는 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 서

번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 정의하면서, 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 개념화, 통찰, 스텐더드십, 성장, 공동체 형성이라는 10가지 요인을 서번트 리더십의 하위 특성으로 제시하였다. Page와 Wong(2000)은 진실성, 겸손, 섬김(servanthood), 타인을 돌봄, 권한 위임, 타인의 개발, 비전제시, 목표설정, 이끄는, 모범, 팀 형성, 공유된 의사결정과 같은 12가지 요인으로 구분하여 서번트 리더십을 설명하고, 이를 측정하기 위한 개념적 틀을 개발하였으며, Dennis와 Winston(2003)은 Page와 Wong(2000)의 서번트 리더십 척도를 다시 요인분석하여 권한위임(empowerment), 도움(service), 비전제시(vision)의 세 요인으로 압축한 새로운 서번트 리더십 요인들을 제시하였다.

서번트 리더십은 도움행동과 창조행동에 영향을 미치며(Nuebert, Kacmar, Carlson & Chonko, 2008), 조직시민행동, 부하의 창의적 행동, 조직시민행동, 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정학범 & 김재구, 2010).

### 서번트 리더십과 상사신뢰

조직 내에서 대부분의 조직 구성원들은 그들의 상사와 관계를 쌓으며 조직 내에서의 생활이 이루어지며, 이러한 환경 속에서 구성원들은 그들의 상사에게 많은 영향을 받는다. 이에 따라 부하들이 지각하는 상사신뢰가 중요한 요소로 작용하는데, 상사신뢰는 부하들이 상사에 대해 지각하는 신뢰로서, Tan과 Tan(2000)은 상사신뢰를 조직 구성원이 통제할 수 없는 상사의 행동에 기꺼이 위험을 감수하려는 의지라고 정의하였다.

Dirks와 Ferrin(2002)은 상사 신뢰에 대한 두 가지 이론적 관점을 제시하였다. 첫 번째 관점은 상사의 특성에 대한 인식으로서, 구성원들이 성실성, 공정성, 능력과 같은 상사의 특성들에 대한 추론을 하며 이러한 추론이 부하의 작업행동과 태도에 대한 결과를 가져온다고 하였다. 이러한 관점을 특성 기반 관점(character-based perspective)이라고 말한다. 두 번째 관점은 구성원들이 상사와의 관계를 어떻게 이해하는지에 초점을 두는 것으로서, Konovsky와 Pugh(1994), Whitener, Brodt, Korsgaard와 Werner(1998)는 상사에 대한 신뢰를 사회적 교환과정에 따라 작동하는 것으로 설명하였다. 이러한 관점을 관계 기반 관점(relationship-based perspective)이라고 하였다.

서번트 리더는 진정성을 가지고 자신보다는 부하들의 발전을 위해 도움행동을 하며, 이를 지각한 부하는 상사가 자신을 진정으로 위한다고 여길 것이다. 이러한 관계에서 상사에게 도움을 받은 부하는 개인이 발전하고 있다는 결과물을 얻으며, 이로 인해 상사에 대한 긍정적인 감정을 느끼게 된다. 그리고 상사에 대한 정보를 자신이 스스로 획득할 수도 있지만, 제 3자를 통하여 상사에 대한 정보를 획득할 수 있다. 서번트 리더는 자신보다 타인을 위해 행동을 하기 때문에, 다른 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치며, 부하는 자신뿐 아니라 다른 조직 구성원들로부터도 상사에 대한 긍정적인 정보를 획득할 것이다. 그리고 황정희(2009)는 제 3자로부터 듣는 상사에 대한 평판과 관련된 정보들이 상사신뢰에 영향을 미친다고 하였다.

이와 같이 부하가 상사에 대해 지각하는 긍정적 정서와 상사의 사회적 평판에 의해, 부하는 서번트 리더를 신뢰할 것이다. 이재연과

차동욱(2003) 역시 서번트 리더십이 부하의 상사신뢰에 영향을 미친다고 하였다. 그 결과, 상사의 서번트 리더십은 부하의 상사신뢰에 영향을 미칠 것이라고 추정할 수 있다.

**가설 1.** 상사의 서번트 리더십은 부하의 상사신뢰에 정적인 영향을 줄 것이다.

### 상사신뢰와 조직신뢰

조직신뢰는 일반적으로 조직과 조직구성원 간 관계에서 형성되는 신뢰를 의미한다(류승민, 2008). Gilbert와 Tang(1998)은 조직신뢰를 비인격적이고 제도적이며 조직에 대한 확신과 지지의 감정이라고 정의하였고, Tan과 Tan(2000)은 구성원들에 의해 지각되는 조직의 신뢰성에 대한 전반적인 평가로서, 조직이 그에게 이익이 되거나 최소한 해가 되지 않는 행동을 수행할 것이라는 구성원들의 확신이라고 정의하였다.

조직 신뢰의 선행 변인에 대한 연구로 Robinson(1996)은 심리적 계약 위반이 조직 신뢰에 영향을 미친다고 하였으며, 이영석, 오동근, 서용원(2004)은 조직 신뢰의 선행변인으로서 역량, 배려, 공정성, 도덕성, 사회적 책임이 있다고 하였다. 그 외에, Eisenberger, Huntington, Hutchison과 Sowa(1986)는 구성원들은 조직이 그들의 기여를 가치 있게 여기고 그들의 안녕에 관심을 가지는 정도에 관해 전반적인 믿음을 형성한다고 하면서, 그러한 믿음을 지각된 조직지원이라고 하였다.

관리자들은 조직과 구성원들을 공식적으로 연결시키는 역할을 하며(Strutton, Toma, & Pelton, 1993), 부하들에게 조직의 정책과 목표를 전달하고 실행시킬 책임이 있다(황정희,

2009). 그리고 조직 구성원은 상사와의 상호작용을 통해 조직을 신뢰할지 판단을 하게 되며(Tan & Tan, 2000), 조직 구성원들이 관리자를 신뢰할 때, 그들은 관리자가 조직을 대표한다고 인식하기 때문에, 상사에 대한 신뢰를 조직에까지 일반화 할 수 있다(Konovsky & Pugh, 1994).

리더는 관리자로서 부하들에게 조직의 목표와 정책을 설명하고 실행시켜야 하는 책임이 있다. 이러한 리더의 행동을 지각하는 부하들은 리더가 조직의 대리인이라고 인식을 할 것이다. 그리고 부하는 서번트 리더가 자신의 발전을 위한 도움을 주며, 진심으로 자신을 위한다고 여기며, 리더의 행동이 곧 조직이 자신에게 베푸는 행동이라 지각하게 되고 조직이 나를 위해 신경 쓰고 있다는 느낌을 받을 것이다. 이영석 등(2004)은 조직 구성원에 대한 조직의 배려가 조직 신뢰에 유의한 영향을 미친다는 것을 보여 주었고, Tan & Tan(2000) 역시 조직 신뢰가 구성원들의 지각된 조직 지원과 강한 관련이 있다고 하였다. 황정희(2009) 역시 상사신뢰가 조직신뢰에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증하였으며, 정선미(2008)도 상사신뢰가 조직신뢰에 영향을 미친다고 보고하고 있다.

이와 같이, 부하들은 리더의 서번트 행동을 지각하고 리더를 신뢰하게 되며, 부하들은 리더를 조직의 대리인으로서 지각하기 때문에 상사에 대한 신뢰를 조직에 대한 신뢰로 확대할 것이다. 따라서 상사에 대한 신뢰가 조직에 대한 신뢰에 영향을 미친다고 추정할 수 있다.

**가설 2.** 상사신뢰는 부하의 조직에 대한 신뢰에 정적인 영향을 줄 것이다.

## 종업원 행동

종업원 행동은 직무성과를 측정하기 위한 변인으로서 직무수행의 개념을 사용하였다. 직무수행을 설명하려는 많은 노력들이 이어져 왔는데, 일부 연구자들은 직무수행을 광범위하게 정의하려고 시도하였다. 그 중 Rotundo와 Sackett(2002)는 실증연구를 통해 직무수행이 과업 수행, 시민 수행(citizenship performance), 반생산적 수행(counterproductive performance)으로 구분된다고 하였다. 그의 연구에 따르면, 종업원의 과업수행, 시민수행, 반생산적 수행이 그들의 전반적인 수행에 유의미한 영향을 미친다는 것을 보였으며, 결과적으로 직무수행이 위와 같은 세 범주로 나뉠 수 있다고 제안하였다.

과업수행이 개인의 역량과 동기에 영향을 크게 받는 반면에, 조직시민행동과 반생산적 행동은 조직에 대한 행동으로 구분되며 이는 조직신뢰에 큰 영향을 받는다고 할 수 있다. 이런 점에서 본 연구에서는 서번트 리더십이 상사 및 조직에 대한 신뢰를 거쳐 영향을 미칠 수 있는 Rotundo와 Sackett(2002)이 구분한 직무수행의 범주 중에 조직시민행동과 반생산적 행동에 초점을 맞추고 설명하고자 한다.

## 조직신뢰와 조직시민행동

조직시민행동은 개인이 자신의 직무에서 요구되는 의무 이상의 행동을 함으로써 조직의 전반적 복리에 기여하는 행동으로서, Organ(1988)은 자유재량적인 행동으로서 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할 외 행동이라고 정의하고

있다.

Organ(1988)의 조직시민행동을 구성하는 차원에 대한 연구들이 Organ(1988), Podsakoff, Mackenzie, Moonman과 Fetter(1990), Van Dyne, Graham과 Dienesch(1994)등에 의해 이루어 졌으나, 다음 다섯 가지 차원이 연구자들에 의해 가장 자주 언급된다(Organ, 1988).

첫째, 이타주의(altruism)는 도움행동이라고도 불리며, 조직과 관련된 과업이나 문제를 가지고 있는 특정한 사람들을 기꺼이 도와주는 것을 말한다. 둘째, 성실성(conscientiousness)은 시간을 정확히 지키고, 집단의 규준보다 모임에 더 참석하고, 회사의 규칙, 규정, 절차들을 잘 따르는 것을 말한다. 셋째, 예의(courtesy)는 다른 사람들의 권리를 염두에 두고 존중하는 것이며, 넷째, 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평, 사소한 불만, 험담을 하지 않고, 있지도 않은 문제를 과장해서 이야기하지 않는 것을 말한다. 마지막으로, 시민덕목(civic virtue)은 조직생활에 책임감을 갖고 참여하는 것을 말하며, 현재의 조직뿐만 아니라 회의참석, 조직 내 의사소통 참여, 자기 의견 주장하기와 같은 보다 일상적인 평범한 문제에도 참여하는 것을 말한다.

또한, 조직시민행동은 대인에 대한 조직시민행동(OCB-I)과 조직에 대한 조직시민행동(OCB-O)으로 나뉜다(Smith, Organ, & Near, 1983). 이러한 분류는 종업원 개인이나 전체로서의 조직에 대한 행동을 기초로 하여 한 것이다. 대인에 대한 조직시민행동의 예로는 동료들을 자발적으로 돕는 것이 해당될 수 있으며, 조직에 대한 조직시민행동은 외부인의 입장에서서 조직을 칭찬하는 것을 들 수 있다. Organ과 Paine(1999)은 조직시민행동을 두 요인으로 나누는 것이 더 안정적이며, 더 복잡한 모델의

근간이 되는 경향을 지닌다고 하였다.

Ryan과 Oestreich(1988)은 조직에 대해 구성원들의 신뢰가 높은 조직에서는 말과 행동에 일관성이 있고, 서로 협력적이고 조직에 대해 헌신적인 행동을 하게 된다고 하였다. 그리고 Katz(1964)는 조직이 원활하게 기능하기 위해서는 구성원들의 확보 및 유지, 믿음만한 역할수행, 자발적인 행동유형이 필요하다고 하였다.

이런 점들을 통해, 조직신뢰가 높은 구성원들은 조직에 대해 긍정적인 생각을 가지며, 조직에 대한 믿음과 기대가 증가할 것이다. 이경호(2010)에 따르면, 조직 신뢰가 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이러한 연구결과를 토대로, 조직을 신뢰하는 조직 구성원들은 조직에 대한 긍정적인 행동들을 더 할 것으로 가정할 수 있다.

**가설 3.** 부하의 조직신뢰는 부하의 조직시민행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

### 조직신뢰와 반생산적 행동

반생산적 행동(Counterproductive Behavior)이란 조직이 바라는 것과 반하여 조직에 해를 입히는 종업원의 의도적인 행동으로 정의된다 (Gruys & Sackett, 2003; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002). Collins와 Griffin(1998)은 반생산적 행동의 개념에 대해 조직 및 사회의 규칙과 가치를 무시하는 행동이라고 정의하였다. 반생산적 행동과 관련된 연구들을 보면, 위에서 정의한 것과 같이 조직에 의도적으로 해를 입히는 행동들을 규명하고 있다.

이러한 연구들을 살펴보면, 우선 Hollinger와 Clark(1983)은 반생산적 행동이 재산적 일탈

(property deviance)과 생산적 일탈(production deviance)로 나뉜다고 하였다. 재산적 일탈은 직무수행 시 지켜야 할 규칙을 지키지 않는 행동으로서, 도둑질, 재산손해가 이에 해당되며, 생산적 일탈은 정해져 있는 직무를 수행하지 않는 행동과 생산을 떨어뜨리는 행동으로서 결근, 지각, 음주, 고의적 태만이 이에 해당된다. Robinson과 Bennett(1995)는 조직/대인에 대한 여러 형태의 행동과 반생산적 행동의 강도를 가지고 2×2 매트릭스 형식으로 구분하여 재산적 일탈(Property Deviance), 생산적 일탈(Production Deviance), 대인 공격성(Personal Aggression), 정책적 일탈(Political deviance)이라는 4가지 하위차원을 제시하였다.

Tan과 Tan(2000)은 절차공정성과 분배공정성이 높으면 조직 구성원들이 조직을 더 신뢰하고 조직 구성원들이 조직을 신뢰한 결과로서 조직에 더 몰입하게 되고, 이직의도가 줄어든다고 하였으며, 이영석 등(2004)은 공정성과 도덕성이 높으면 조직을 더 신뢰하게 된다고 하였다. 또한 Hopkins와 Weathington(2006)은 조직에 더 만족한다고 하였고, 조은현과 탁진국(2009) 역시 조직의 절차공정성과 분배공정성이 조직시민행동과 반생산적 행동 간의 관계에서 CEO신뢰와 상사신뢰가 완전매개함을 보고하였다. Dalal(2005)는 조직시민행동 및 반생산적 행동에 대한 메타분석을 실시하였으며, 조직공정성과 조직몰입, 직무만족, 긍정적 감정이 반생산적 작업행동과 부적인 관계를 지닌다고 하였다. 이런 점에서, 부하들의 조직에 대한 신뢰가 높으면 조직에 더 몰입을 하게 되고 조직에 대한 만족을 더 느낄 것이며, 결국 조직에 손해가 되는 반생산적 행동을 덜 보일 것이다.

**가설 4.** 부하의 조직신뢰는 부하의 반생산적 행동에 부적인 영향을 줄 것이다.

#### 향상초점

Brockner와 Higgins(2001)는 조절초점이론(regulatory focus theory)을 제안하였는데, 이 이론은 인간의 동기를 향상초점(promotion focus)과 예방초점(prevention focus)으로 구분한다. 향상초점은 이상적으로 바라는 상태를 위해 현재 상황을 향상시키려는 목표를 지닌 반면, 예방초점은 불만족스럽거나 원하지 않는 결과가 일어나는 것을 막기 위해 현재의 상황을 유지하려는 목표를 지닌 상태이다.

Higgins, Roney, Crowe와 Hymes(1994)에 따르면, 예방초점과 비교하여 향상초점은 안전에 대한 욕구보다 타인을 돌보려는 욕구를 더 가지고 있고, 규칙과 책임감보다 희망과 포부에 더 초점을 맞추며, 잃는 것보다는 얻을 수 있는 부분에 더 관심을 가진다고 하였다. 특히 Nuebert, Kacmar, Carlson과 Chonko(2008)은 조절초점을 조직에 적용할 수 있는 작업 관련 조절초점(work regulatory focus)에 대한 척도를 개발하고, 향상초점을 지닌 부하들이 도움행동을 보이고, 예방초점을 지닌 부하들이 일탈행동을 덜 보인다고 보고하였다.

본 연구에서는 부하의 향상초점이 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰 간 관계를 조절할 것으로 가정하고자 한다. 향상초점이 높은 부하는 현재 상태에서 더 나아지기 위한 노력을 하게 되는데, 이 과정에서 진정성을 가지고 자신보다는 부하들의 발전을 위해 도움행동을 보여주는 서번트 리더십 행동을 관찰하면서 이러한 행동들이 자신들의 향상에 도움이 된다는 판단을 하게 되고 궁극적으로

상사에 대한 신뢰가 더욱 커지게 될 가능성이 높다. 실제로 향상초점을 가진 개인은 호의적인 상황에서 성취하고자 하는 강도가 커지고(Higgins, 1996) 목표를 달성한 후에 유쾌 관련 정서를 많이 경험하는 것으로 나타난 바 있다(Roney, Higgins, & Shah, 1995). 따라서 향상초점이 높은 부하는 서번트 리더의 도움행동을 호의적인 상황으로 인지할 가능성이 높고 더 열심히 하려고 하며 이를 통해 긍정적 정서를 더 경험하게 되어 리더에 대한 신뢰가 높아질 것으로 가정할 수 있다. 즉, 향상초점이 높은 부하는 리더의 서번트 리더십 행동을 지각하고 이러한 행동들을 자신이 바라는 이상적인 행동으로 지각하여 상사를 더 신뢰할 것이다.

**가설 5.** 상사의 서번트 리더십이 부하의 상사신뢰에 미치는 영향은 부하의 향상초점에 의해 조절될 것이다. 구체적으로 부하의 향상초점이 낮을 때보다는 높을 때에 부하의 상사신뢰에 미치는 상사의 서번트 리더십의 영향력이 더 클 것이다.

#### 통제변인

본 연구는 서번트 리더십과 조직시민행동과 반생산적 행동간 관계에서 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 검증하는 것이 목적이다. 이 모형에서 부하들이 상사와의 관계가 좋은 경우 상사에 대한 신뢰를 좋게 평가할 가능성이 높다고 판단되었기 때문에 상사와의 관계가 좋은 정도를 측정하는 LMX를 통제변인으로 설정하였다.

LMX(Leader-Member Exchange)는 1970년대 중반에 소개된 이론(Dansereau, Grean, & Haga, 1975)으로, 리더와 부하 간 관계를 중심으로

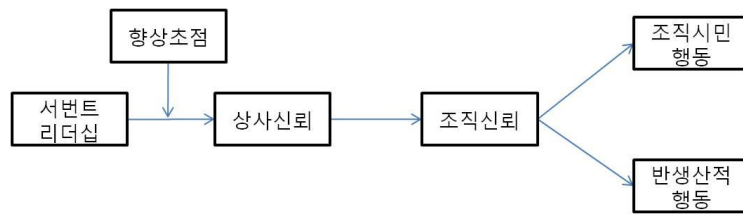


그림 1. 연구모형

한 이론이다. LMX이론은 집단 내에서 상대적 으로 부하들을 비교한 후 집단에 공헌도가 높 거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로 가 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group) 으로 분류하고, 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각기 다른 영향력 을 행사하는 리더십이다. 즉, 리더는 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적 행동 을 하고 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반 면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관 심과 배려만을 부여한다.

LMX의 구성요소에는 정서적 유대감, 충성, 공헌, 전문성 존경 등이 있다. Dienesch와 Liden (1986)은 정서적 유대감(affect)을 서로 간 인간 적인 매력에 기초한 구성원들 간의 상호 유대 감이라고 정의하였다. 이러한 정서적 유대감 은 직무수행에 미치는 영향력이 미미할 수 있 다. 그러나 리더와 부하 간 관계에서 서로에 게 인간적인 즐거움을 제공할 수 있기 때문에 교류가 자주 일어나게 된다(Bridge & Baxter, 1992).

이를 바탕으로 부하의 발전을 위해 도움을 제공하는 상사의 서번트 리더십이 부하의 상 사에 대한 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 LMX의 정서적 유대감이 위 두 관계에 영향을 미칠 것으로 예상하고 본 연구모형의 통제변 인으로 고려하였다.

이상의 가설을 종합하여 그림 1과 같이 연

구모형을 설계하였다.

## 방 법

### 조사대상 및 자료수집 절차

본 연구의 자료수집을 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 직장인들을 대상으로 총 226부의 설문지를 수집하였다. 수집된 설문지 들 가운데 불성실한 응답을 한 설문지 7부를 제거하였고, 추가적으로 본 연구의 목적상 상 사와 함께 근무한 기간이 3개월 미만인 종업원 과 입사 3개월 미만인 종업원인 설문지 14부를 제외한 나머지를 분석에 사용하였다. 따라서 최종적으로 205부가 분석에 사용되었다.

분석에 포함된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 205명 중 남성이 112명 (54.6%), 여성이 93명(45.4%)로 남성이 여성보 다 약간 높은 비율을 차지하였다. 연령대는 20 대(44.4%)와 30대(30.2%)가 각각 91명, 62명으 로 대다수를 차지하였고, 40대(22.9%)와 50대 (2.4%)가 각각 47명, 5명을 차지하였다. 학력은 고졸(5.4%)이 11명, 전문대졸(12.7%)이 26명이 었으며, 대학교졸(67.3%)은 138명, 대학원졸 (11.7%)이 24명으로 대다수를 차지하였다. 그 외 기타(2.9%)가 6명이었다. 근무기간은 1년 이하 근속자(30.7%)가 63명, 1년 이상 3년 이



하 근속자(23.4%)가 48명으로 절반을 차지하였다. 그리고 3년 이상 5년 이하 근속자(15.1%)가 31명, 5년 이상 10년 이하 근속자(10.7%) 22명, 10년 이상 근속자(20.0%)는 41명 이었다. 직급은 사원급이 135명(65.9%)으로 가장 많은 인원을 차지하였고, 대리급 25명(12.2%), 과장급 7명(3.4%), 차장급 13명(6.3%), 부장급 25명(12.2%)이었다. 직종별 분포는 관리 및 지원직이 96명(46.8%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 영업 38명(18.5%), 연구/개발 34명(16.6%), 생산/기술직 5명(2.4%), 기타 32명(15.6%)으로 나타났다. 근로형태는 정규직이 162명(79.0%)으로 대부분을 차지하였으며, 비정규직은 43명(21.0%)이었다.

응답자의 상사 성별은 남성 158명(77.1%), 여성 47명(22.9%)이었으며, 상사의 직급은 대리급 61명(29.8%), 과장급 47명(22.9%), 차장급 20명(9.8%), 부장급 37명(18.0%), 임원급 이상이 40명(19.5%)이었다. 마지막으로 응답자가 상사와 함께 근무한 기간은 1년 이하 근속자(52.2%)가 107명으로 대다수를 차지하였고, 1년 이상 3년 이하 근속자(28.8%)가 59명이었다. 그리고 3년 이상 5년 이하 근속자(12.7%)가 26명, 5년 이상 10년 이하 근속자(3.4%) 7명, 10년 이상 근속자(2.9%)는 6명이었다.

#### 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

#### 서번트 리더십

본 연구에서는 직장인들의 서번트 리더십을 측정하기 위해 Page와 Wong(2000)이 개발한

서번트 리더십 척도 99문항을 다시 요인분석하여 Dennis와 Winston(2003)이 새로 개발한 서번트 리더십 척도를 번안하여 사용하였다. 서번트 리더십 척도는 권한위임, 도움, 비전제시의 3요인 23문항으로 구성되었다. 각 요인의 예로, 권한위임은 “부하가 실수를 했을 때 이를 용서하고 실수했던 것에 대해 도움을 제공한다.”, 도움은 “부하를 돕는 것에 대해 보상을 바라거나 인정받으려 하지 않는다.”, 비전제시는 “조직의 미래에 대한 목적과 방향을 분명히 전달할 수 있다.”이다. 신뢰도 분석 후 신뢰도를 낮추는 서번트 리더십 문항 10번을 제외한 서번트 리더십의 내적일관성계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .96이었다.

#### 조직시민행동

조직시민행동은 자발적으로 조직, 집단, 타인을 위해 행동하는 것을 의미한다. 또한 Organ(1988)은 자유재량적인 행동으로서 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할 외 행동이라고 정의하고 있다. 본 연구에서는 조직시민행동을 측정하기 위해 김도영과 유태용(2002)이 개발한 맥락수행 척도를 사용하였다. ‘조직에 대한 헌신’, ‘타인에 대한 도움’, ‘직무에 대한 헌신’, ‘조직규범 준수’, ‘분위기 고취’, ‘정보 공유 및 제안’, ‘타인에 대한 배려’의 7가지 요인으로 구성된 66문항 중 각 요인별로 요인부하량이 가장 높은 문항을 각각 2문항씩 추출하여 총 14개의 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “내 직무에서 공식적으로 해야 할 일이 아니더라도 회사에 도움이 된다면 자발적으로 한다.” 등이 있다. 신뢰도 분석 후 신뢰도를 낮추는 조직시민행동 문항 13, 14번을 제외한 조직시

민행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88이었다.

### 반생산적 행동

반생산적 행동(Counterproductive Behavior)이란 조직이 바라는 것과 반하여 조직에 해를 입히는 종업원의 의도적인 행동으로 정의된다. 반생산적 행동은 Bennett과 Robinson(2000)이 개발한 19개 문항 중 조직에 대한 반생산적 행동을 나타내는 12문항을 사용하였다. 조직에 대한 반생산적 행동의 예는 “내가 쓸 수 있는 휴식시간보다 더 많은 시간을 휴식하는데 쓴다.” 등이다. 신뢰도 분석 후 신뢰도를 낮추는 반생산적 행동 문항 12번을 제외한 반생산적 행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .79이었다.

### 신뢰

신뢰는 개인 또는 집단에 의해 보유되는 다른 개인 또는 집단의 말, 약속, 구두 또는 서면 진술을 믿을 수 있다는 일반화된 기대로 정의할 수 있다. 신뢰는 이영석 등(2004)이 개발한 상사신뢰 6문항, 조직신뢰 6문항을 사용하였다. 상사신뢰는 “우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다.”, 조직신뢰는 “나는 회사 정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.” 등이다. 신뢰도 분석 후 신뢰도를 낮추는 상사신뢰 및 조직신뢰 각각 6번 문항을 제외한 상사신뢰의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85, 조직신뢰의 내적 일치 신뢰도 계수는 .86이었다.

### 향상초점

향상초점은 이상적으로 바라는 상태를 위해 현재 상황을 향상시키려는 목표를 가지는 것

으로 정의한다. 향상초점 문항은 Nuebert등(2008)이 개발한 척도를 변안하여 사용하였으며, 이득(gain), 달성(achievement), 이상(ideal)의 3요인 9문항으로 구성되어 있다. 이득은 “나는 나의 발전을 위해 나의 목표를 높게 설정하여 일을 할 수 있는 기회를 찾는다.”, 달성은 “만약 나의 직업이 나의 발전에 도움이 되지 않는다면, 나는 새로운 직업을 찾을 것이다.”, 이상은 “나는 나의 꿈을 어떻게 이룰지 상상하는데 많은 시간을 쓴다.” 이다. 향상초점의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86이었다.

### LMX

LMX(Leader-Member Exchange)의 개념은 집단의 리더가 구성원들과 개별적인 관계를 맺어 리더와 부하는 각각의 쌍이 존재하며 이러한 쌍에 근거하여 리더-부하와의 교환관계를 형성하는 것이라고 정의하고 있다. 본 연구에서는 Liden과 Maslyn(1998)이 개발하고 이승우(2009)가 변안한 12문항 중 정서적 유대감 3문항을 통제변인으로 사용하였다. 문항의 예로 “나는 인간적으로 내 상사를 매우 좋아한다.” 등이 있다. LMX의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .922이었다.

### 분석방법

변인들 간의 상관관계 검증, 조절효과를 포함한 가설검증을 위한 위계적 회귀분석을 위해 SPSS 18.0 for windows 프로그램을 사용하였다. 본 연구에 제시된 변수들 간의 상호인과 관계를 파악하기 위해서 AMOS 18.0 프로그램을 활용한 구조방정식모델(Structural Equation Model, SEM)이 사용되었다. AMOS 18.0 프로그램을 이용한 구조방정식 모델 분석을 통한 모

형 검증 시 부합도를 높이기 위해, 각 변인에 대한 주성분분석을 실시하였다. 그리고 각 문항의 요인계수 크기를 토대로 문항들을 재배치하여 3개의 indicator로 축소하였다. 모델의 적합도 평가는  $\chi^2$ 값을 비롯한 다양한 부합도 지수를 검토하였다. 절대적 부합도 지수로는  $\chi^2$ 부합도지수와 추정오차의 평균(Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA)를 사용하였다. 상대적 부합도 지수로는 Marsh, Balla, Hau(1996)의 제안에 따라 표준적합지수(Normed Fit Index; NFI), 비표준적합지수(Non-Normed Fit Index; TLI), 비교적합지수(Comparative Fit Index; CFI), 증분적합지수(Incremental Fit Index; IFI)를 사용하였다. Hoyle(1995)에 따르면, 상대적 부합도 지수인 NFI, TLI, CFI 값은 0.90이상이면 좋은 적합도로 평가할 수 있다. 또한 모델의 간명성을 고려하는 RMSEA지수는 .05 미만일 때 아주 좋은 부합도로 볼 수 있으며, .05이상이거나 .08미만일 경우 좋은 부합도, .08이상이거나 .10미만일 때 보통수준의 부합도, .10이상일 경우 낮은 부합도라고 할 수 있다(Browne, & Cudeck, 1993).

## 결 과

### 측정변인들의 기술 통계치 및 상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 1에 제시하였다. 분석결과에 따르면, 본 연구의 선행변인인 서번트 리더십은 조직시민행동( $r = .37, p < .001$ ), 상사신뢰( $r = .76, p < .001$ ), 조직신뢰( $r = .44, p < .001$ ), 향상초점( $r$

$= .33, p < .001$ ), LMX( $r = .80, p < .001$ )와 정적으로 유의하게 관련되었다.

추가적으로 조직시민행동은 반생산적행동( $r = -.20, p < .001$ )과 부적인 관계를 보였으며, 상사신뢰( $r = .41, p < .001$ ), 조직신뢰( $r = .33, p < .001$ ), 향상초점( $r = .56, p < .001$ ), LMX( $r = .31, p < .001$ )와 정적으로 유의하게 관련되었다. 반생산적 행동은 상사신뢰( $r = -.18, p < .05$ )와 부적인 관계를 보였으며, 상사신뢰는 조직신뢰( $r = .60, p < .001$ ), 향상초점( $r = .37, p < .001$ ), LMX( $r = .70, p < .001$ )와 정적으로 유의하게 관련되었다. 조직신뢰는 향상초점( $r = .22, p < .001$ ), LMX( $r = .36, p < .001$ )과, 향상초점은 LMX( $r = .33, p < .001$ )과 정적으로 관련이 있는 것으로 나타났다.

### 확인적 요인분석

상관분석결과에서 볼 수 있듯이 서번트 리더십은 상사신뢰( $r = .76, p < .001$ ) 및 LMX( $r = .80, p < .001$ )와 높게 관련되었다. 세 변인들에 대한 각 구성개념이 서로 독립적인지를 파악하기 위해 3요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, 표 2에서 보듯이 모든 부합도 지수가 .90이상으로 나타났으며, RMSEA = .08로 보통 수준의 부합도 지수를 나타냈다. 이 3요인 모형의 부합도는 세 변인이 하나의 요인이라고 가정한 1 요인모형보다 더 높게 나타났다. 또한 본 연구에서 사용한 상사신뢰, 조직신뢰, 조직시민행동, 그리고 반생산적행동 등의 7개 변인들에 대한 변별도를 알아보기 위해 7요인에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 표에서 보듯이 모든 부합지수가 좋은 것으로 나타나서 7개 변인들에 대한 변별타당도가 확인되었다. 추가적으로 표 3에서 보듯이 3

표 1. 속질변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 성별	.																
2. 나이	-.08	.															
3. 학력	-.03	.00	.														
4. 근무년수	-.07	.76***	-.20	.													
5. 직급	-.17*	.63***	.32*	.42***	.												
6. 직무	.03	-.21*	.18*	-.14	-.14	.											
7. 근로형태	.16*	-.11	.18*	-.25***	-.12	.16*	.										
8. 성별(1)	.34	-.13	-.16*	-.07	-.23**	.10	.11	.									
9. 직급(1)	-.08	.42***	.34**	.23***	.63***	.04	-.12	-.21**	.								
10. 상사와 근무년수	.05	.37***	-.16*	.44***	.27***	-.09	-.14*	.00	.11	.							
11. 서번트 리더십	-.11	.05	.02	-.03	.14	.15	.14	.03	.03	-.03	.						
12. OCB	-.15*	.15*	.23**	.01	.21**	-.05	.20**	-.13	.15*	.10	.37***	.					
13. CDB	-.04	.17*	.08	.17*	.25***	.11	-.12	-.01	.22**	.17*	-.05	-.20*	.				
14. 창의신뢰	-.08	.02	.03	-.05	.09	.11	.21**	.06	.02	.02	.76***	.41**	-.18*	.			
15. 조직신뢰	-.10	.24**	-.02	.01	.19**	-.10	.02	-.07	.01	.05	.44***	.33***	-.12	.60***	.		
16. 항상준행	-.12	-.06	.24**	-.26***	.10	.06	.24**	-.06	.09	-.01	.33**	.56***	-.12	.37***	.22**	.	
17. LMX	-.17**	.03	-.07	-.08	.14	.05	.03	-.01	.06	-.02	.80***	.31***	-.09	.70***	.56***	.33***	.
평균	1.40	33.23	3.94	69.94	1.87	2.20	1.21	1.23	2.75	25.46	3.47	3.67	2.10	3.43	3.30	3.73	3.34
표준편차	.69	7.91	.78	87.91	1.43	1.27	.408	.421	1.33	42.80	.782	.516	.561	.729	.780	.599	1.00

주1. N=205, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

주2. 성별=남자는 1, 여자는 2로 코딩됨. 고용형태=정규직 1, 비정규직 2로 코딩됨.

주3. OCB: 조직시민행동, CDB: 반생산적 행동

주4. 15는 응답자의 피측정치에 대한 인구통계학적 변인을 나타냄

표 2. 세 변인에 대한 확인적 요인분석 결과

모형	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	NFI	IFI	TLI
7 요인	346.5	168	.072	.954	.916	.943	.955
3 요인	55.530	24	.080	.983	.971	.983	.974
1 요인	284.158	27	.216	.880	.870	.881	.840

표 3. 3요인 모형에서의 문항별 표준화 회귀계수

			Estimate					Estimate
서번트 리더십1	←	서번트 리더십	0.940	LMX1	←	LMX	0.895	
서번트 리더십2	←	서번트 리더십	0.918	LMX2	←	LMX	0.919	
서번트 리더십3	←	서번트 리더십	0.944	LMX3	←	LMX	0.872	
상사신뢰1	←	상사신뢰	0.849					
상사신뢰2	←	상사신뢰	0.817					
상사신뢰3	←	상사신뢰	0.911					

요인 모형에서 표준화 회귀계수의 경우 모든 문항에 대한 추정치가 .08이상으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로, 서번트 리더십, 상사신뢰, LMX의 구성개념은 구분된다고 할 수 있다.

매개모형 분석을 통한 가설 검증

연구 가설검증을 위해 AMOS 18.0 프로그램을 사용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다.

본 연구에서는 가설에 대한 완전매개모형 및 선행변인인 서번트 리더십이 결과변인인 조직 시민행동과 반생산적 행동에 직접 영향을 미치는 부분매개모형 1, 2, 3을 비교하여 표 4 및 그림 2, 3, 4, 5에 제시하였다.

완전매개모형은 상사의 서번트 리더십이 부하의 상사신뢰, 조직신뢰를 순차적으로 거쳐 부하의 조직시민행동과 반생산적 행동으로 가는 경로를 나타낸다. 그림 2는 완전매개모형

표 4. 완전매개모형 및 부분매개모형 1, 2, 3의 부합도 지수

모형	부합지수						
	$\chi^2$	df	RMSEA	CFI	NFI	IFI	TLI
완전매개	244.8	86	.095	.928	.893	.928	.912
부분매개1	232.1	84	.093	.932	.899	.933	.916
부분매개2	232.1	85	.092	.933	.899	.933	.917
부분매개3	244.7	85	.096	.927	.893	.928	.910

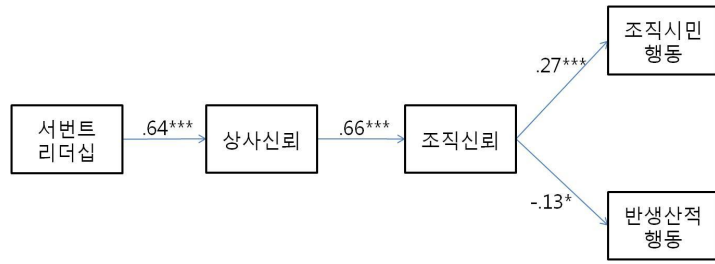


그림 2. 완전매개모형

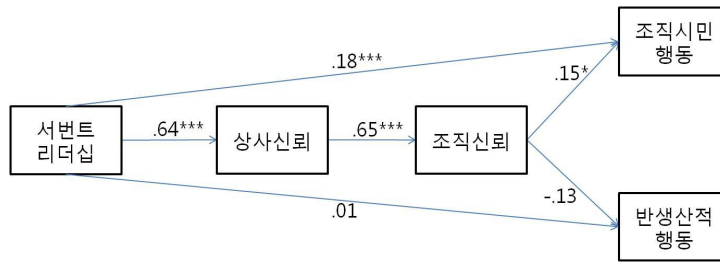


그림 3. 부분매개모형 1

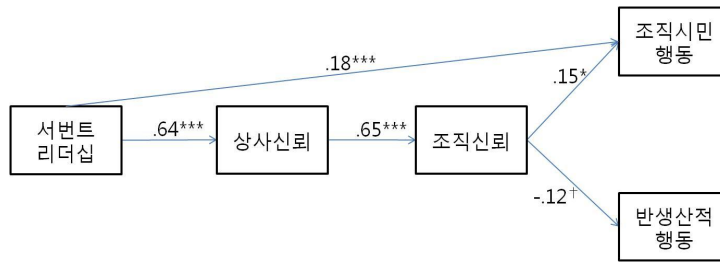


그림 4. 부분매개모형 2

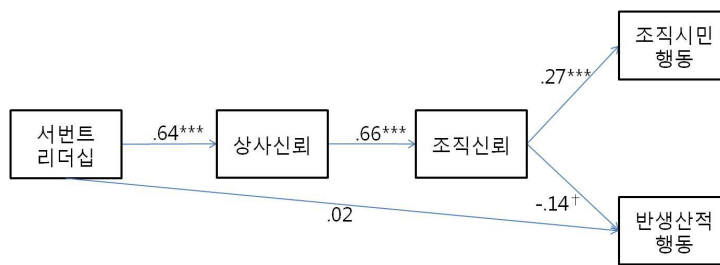


그림 5. 부분매개모형 3

을 검증한 결과이다. 표 4에 따르면  $\chi^2=244.8$ , RMSEA=.095, CFI=.928, TLI=.912, NFI=.893, IFI=.928로서, RMSEA가 .10이하로 보통수준의 부합도에 해당하며, 나머지 다른 부합도 지수들은 모두 .90이상이거나 근접하는 것으로 나타났다. 또한, 각 경로의 표준화 계수도 모두 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 서번트 리더십은 상사신뢰와 조직신뢰를 거쳐 부하의 조직시민행동과 반생산적 행동에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1, 가설2, 가설3, 가설4 모두 지지되었다. 각 경로에 대한 표준화 계수는 그림 2에 제시되어 있다.

본 연구에서 제시한 연구모델의 적합성을 검증하기 위해 다른 부분매개모형 1, 2, 3을 추가적으로 확인하였다. 부분매개 3가지 모형과 완전매개모형을 비교한 결과가 표 4에 제시되어 있다.

부분매개모형 1은 상사의 서번트 리더십이 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동에 직접적인 영향을 미친다는 부분매개모형이며, 부분매개모형 2는 상사의 서번트 리더십이 부하의 조직시민행동에 직접적인 영향을 미친다는 부분매개모형이다. 또한, 부분매개모형 3은 상사의 서번트 리더십이 부하의 반생산적 행동에 직접적인 영향을 미친다는 부분매개모형이다. 부분매개모형 1, 2, 3은 그림 3, 4, 5에 제시되어 있다. 분석결과  $\chi^2$  및 NFI를 제외한 부합도 지수가 .90 이상이었다.

완전매개모형 및 부분매개모형 1, 2, 3의 적합도를 비교해보면, 완전매개모형이 더 간결하며, 적합도를 비교하였을 때, 자유도(df)에 따른  $\chi^2$ 값의 차이가 유의하지 않았으며, 다른 부합도 지수 역시 큰 차이를 보이지 않았다. 일반적으로 CFI, TLI, NFI, IFI는 .90이상일 때 양호한 모델이라고 해석하며, RMSEA가 .08~

.10사이의 값을 가질 때 보통 수준의 모델이라고 해석한다. 따라서 본 연구에서는 모형의 간결함, 자유도(df)에 따른  $\chi^2$ 의 및 부합도 차이를 고려하여, 완전매개모형을 채택하였다. 이에 따라, 상사의 서번트 리더십이 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동에 미치는 영향에서 부하의 상사신뢰와 조직신뢰가 순차적으로 완전매개한다고 볼 수 있다.

#### 조절효과

가설 5는 서번트 리더십과 상사신뢰 간 관계에서 향상초점에 조절효과에 관한 것이다. 서번트 리더십과 결과변인, 향상초점의 관계를 알아보기 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 표 5에 제시되어 있다. 분석결과에 따르면 부하의 상사신뢰에 대한 상사의 서번트 리더십( $\beta=.503$ ,  $p < .001$ )의 주효과는 발견되었고, 향상초점의 주효과( $\beta=.101$ ,  $p < .10$ )는 .10 수준에서 유의하였다. 두 변인의 상호작용 항이 발견되었을 때  $R^2$  변화량( $\Delta R^2=.018$ ,  $p < .05$ )은 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부하의 향상초점이 조절효과를 가짐을 의미한다.

이러한 상호작용효과를 해석하기 위해 상사의 서번트 리더십, 부하의 상사신뢰, 향상초점 간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 6에서 부하의 향상초점이 낮을 경우에 높을 때보다 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰간의 정적관련성이 더 강한 것을 볼 수 있다. 이러한 결과는 부하의 향상초점이 높은 경우보다 부하의 향상초점이 낮을 경우 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰 간 관계가 더 강함을 의미하는 것이다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

표 5. 상사신뢰에 대한 서번트 리더십과 향상초점의 상호작용효과 분석

단계	종속변인	상사신뢰		
		$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	통제변인1(인구통계학적 변인)		.093	
2	통제변인2(LMX)	.707***	.541***	.449***
3	서번트 리더십(A)	.480***	.629***	.088***
	향상초점(B)	.099		
4	서번트 리더십(A)	.503***	.647*	.018**
	향상초점(B)	.101 <sup>†</sup>		
	A×B	-.139**		

N=205, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  <sup>†</sup> $p < .10$

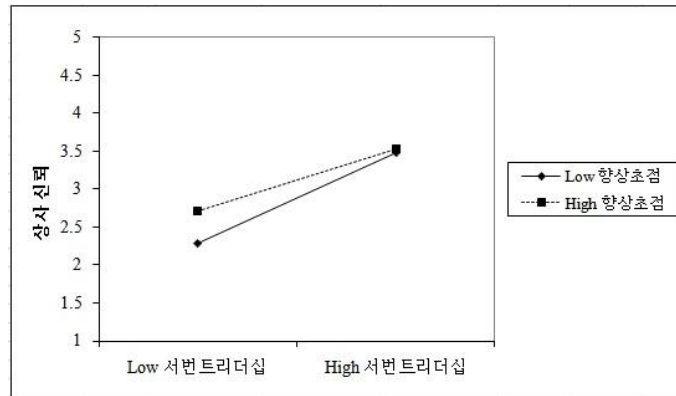


그림 6. 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰와의 관계에 대한 부하의 향상초점의 조절효과

### 논 의

본 연구의 목적은 상사의 서번트 리더십이 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동에 미치는 영향을 밝히고, 위 관계에서 부하의 상사신뢰와 조직신뢰가 순차적으로 매개하는지를 밝히는 것이었다. 또한 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰 간 관계에서 부하의

향상초점이 조절작용을 하는지를 밝히려 하였다. 분석 결과, 상사의 서번트 리더십과 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동간 관계에서 부하의 상사신뢰 및 조직신뢰가 순차적인 완전매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰 간 관계에서 부하의 향상초점이 조절작용을 하는 것으로 나타났다.



연구결과를 좀 더 상세히 살펴보면, 먼저 본 연구의 선행변인인 상사의 서번트 리더십은 상사신뢰와 매우 높게 관련되었다. 서번트 리더들이 부하의 발전을 위한 행동을 보일 때, 부하들은 자신을 위하는 리더에게 긍정적 정서를 가지게 되어 리더를 신뢰하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 부하의 상사신뢰와 조직신뢰는 상사의 서번트 리더십과 부하의 조직시민행동 및 반생산적 행동간 관계에서 순차적인 완전매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 상사에 대한 신뢰를 통해 조직에 대한 신뢰가 생기게 되며 이를 통해 조직시민행동을 더 보이고 반생산적 행동을 덜 보임을 알 수 있다.

셋째, 본 연구의 가설과 다르지만 부하의 향상초점이 높은 부하보다는 낮은 부하일수록 상사의 서번트 리더십에 의해 상사를 신뢰하는 정도가 더 강한 것으로 나타났다. 향상초점이 약한 부하는 자신의 현재 상태를 향상시키려는 의지가 강하지 않기 때문에 상사가 자신의 발전을 위해 도움행동을 더 많이 보일수록 리더를 더 신뢰하는 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 서번트 리더십은 상사신뢰와 조직신뢰를 거쳐 조직시민행동과 반생산적 행동에 영향을 미친다고 나타났다. 부하의 발전을 우선시하는 서번트 리더십은 부하들에게 상사와 조직을 신뢰하게 한다. 결국 부하의 조직에 대한 신뢰는 조직이 더 이로운 상태로 향하도록 기여하는 행동인 조직시민행동을 촉진하며, 조직에 해로운 영향을 미치는 행동인 반생산적 행동을 감소시킨다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 그동안 많이 연구되지 못했던 서번트 리더십의 학문적 영역을 넓혔다는 것에 의의가

있다. 서번트 리더십에 대한 대부분의 연구들은 이를 구성하는 요인들을 탐구하는 연구들이 주를 이루고 있었으며, 서번트 리더십이 독립변인으로서 다른 변인들에 미치는 영향을 탐구하는 연구들은 드물었다. 본 연구에서는 조직 장면에서 서번트 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혀냈다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 서번트 리더십을 다룬 국내의 연구결과들은 종업원 행동에 영향을 미치는 요인으로 상사신뢰와 조직신뢰를 사용하였으나, 두 신뢰요인의 순차적인 영향을 검증하지는 못하였다. 그러나 본 연구에서는 서번트 리더십과 종업원 행동간 관계를 상사신뢰와 조직신뢰가 순차적으로 매개한다는 과정을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 주로 소비자심리학에서 사용되었던 향상초점을 산업 및 조직심리학 장면에서 활용한 Higgins 등(2008)의 작업 관련 향상초점 변인을 사용하였다는 것이다. 그동안 향상초점은 조직 장면에서 활발히 연구되지 못했던 변인이었으나, 본 연구를 통해 조직 장면에서 개인의 발전 및 부하의 신뢰를 얻을 수 있는 변인이라는 것을 밝혀내었다는 점에 의의가 있다.

넷째, 본 연구의 가설과 다른 결과가 나왔으나 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰 간 관계에서 부하의 향상초점의 조절효과를 검증하였다는 것이다. 구체적으로 향상초점이 낮은 부하가 높은 부하에 비해 상사의 서번트 리더십에 의해 상사를 더 신뢰하게 된다는 것을 밝혀내었다. 기존의 연구들에서는 서번트 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향을 연구하였으나, 이 관계를 조절하는 요인에 대한 연구가 미비하였다. 따라서 서번트 리더십

이 상사신뢰에 미치는 영향이 제 3의 변인에 따라 더 크게 또는 더 작게 나타나는지를 알아보기 위해 조절효과 검증을 실시하였다. 이를 통해 서번트 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향이 더 크게 나타날 수 있는 결과를 얻을 수 있었다는 점에서 의미가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 서번트 리더가 집단 내 구성원들의 신뢰를 얻고 더 나아가 조직에 대한 신뢰를 이끌어 낼 수 있으며, 조직시민행동과 반생산적 행동에 영향을 준다는 것으로 나타났다. 서번트 리더십이 조직장면에서 발휘되기 위하여, 리더가 부하와 수평적인 관계를 형성하고 부하의 역량이 최대한 발휘될 수 있도록 도움행동을 제공해야 한다. 이를 위해, 부하의 의견을 적극적으로 수용하고, 자신을 희생해서 부하를 도우려는 의지를 갖는 것이 중요하다. 이러한 결과를 토대로 향후 기업에서는 서번트 리더를 육성하기 위한 교육 프로그램을 개발하고 실시함으로써 조직 구성원들이 조직을 더 신뢰할 수 있도록 유도할 수 있으며, 이를 통해 조직을 위해 봉사하는 다양한 자발적 행동을 유도하고 조직에 해를 끼치는 반생산적 행동을 감소시킬 수 있을 것이다.

둘째, 기존 가설과 다르지만 본 연구에서는 상사의 서번트 리더십과 부하의 상사신뢰 간 관계에서 부하의 향상초점이 조절효과를 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는 리더는 타인보다 본인을 먼저 생각하며, 자신이 가진 것을 유지하려는 성향을 갖는 부하들에게 관심을 가지고 그들의 발전을 위한 행동을 할 경우, 조직 내 부하들에게 더 큰 신뢰를 얻을 수 있다는 것을 시사한다. 즉, 부하 개개인의 성향에 따라 상사의 서번트 리더십 효과가 다르게 나타날 수 있다는 점을 확인하여 부하의

향상초점 성향에 따라 리더-부하 간 신뢰구축을 더 효과적으로 할 수 있다. 또한, 향상초점이 낮은 부하는 자칫 성과가 낮을 수 있으며, 조직보다 본인을 우선시할 수 있기 때문에, 이들에게 관심을 가지고 서번트 리더십 행동을 보일 경우 리더에 대한 신뢰가 더 커짐을 인식할 필요가 있다. 따라서 리더들은 부하들로부터 더 많은 신뢰를 얻기 위하여 부하 개개인의 조절초점 성향을 파악하여 좀 더 효과적인 리더십 행동을 보일 필요가 있다.

본 연구의 제한점과 추후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 부하 개개인의 서번트 리더십 지각에 초점을 맞추어 그 효과성을 부하가 지각하는 조직시민행동과 반생산적 행동을 개인 수준에서 검증하였다. 그러나 리더십은 상위수준의 변인이므로 집단 구성원들의 지각에 따라 리더십을 정의할 수 있다. 또한 리더십의 목적 역시 조직 효과성 향상에 있기 때문에 개인 수준보다는 팀 수준의 결과변인이 리더십 효과를 더 의미 있게 설명할 수 있을 것이다.

둘째, 서번트 리더십에 대해 보다 많은 연구가 필요하다. 변혁적 리더십과 같은 다른 리더십 이론에 비해 본 연구에서 사용한 서번트 리더십이란 개념은 아직 생소하고 서번트 리더십의 효과에 관해서 많은 연구가 실행되지 못했다.

셋째, 향상초점의 조절효과 검증에서 본 연구에서 예상한 결과와 다르게 부하의 향상초점이 높은 부하보다는 낮은 부하인 경우 상사의 서번트 리더십에 의해 상사를 신뢰하는 정도가 더 강한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자신의 희망을 직시하고, 발전할 수 있는 부분을 찾는 향상초점이 높은 부하들은 자신의 성공적인 경험들을 회상하며, 현재 상태에

서 더 나아가기 위한 노력들을 하기 때문에 서번트 리더십 행동의 효과가 상대적으로 크지 않은 것으로 해석할 수 있다. 반면, 항상초점이 낮은 부하들은 항상초점이 강한 부하들보다 자신의 수준을 향상하려는 의지가 낮음에도 불구하고 상사가 이들을 믿고 권한위임을 하고 도움을 주며 비전제시를 하는 경우 부하는 상사를 더 신뢰할 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서 정한 가설이 잘못 설정되었을 가능성이 있다.

넷째, 본 연구에서는 서번트 리더십이 상사신뢰와 조직신뢰를 거치기 때문에 조직시민행동과 반생산적 행동과의 관련성이 과업수행보다 상대적으로 더 클 것으로 판단하여 조직장면에서 중요한 수행 중 하나인 과업수행을 종속변인으로 포함시키지 않았다. 하지만 리더십 연구에서 리더십 효과의 주요 변인은 과업수행으로 볼 수 있기 때문에 추후 연구에서는 과업수행을 종속변인으로 포함시킬 필요가 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 모든 변인들을 부하들의 자기보고식 방법으로만 측정하였기 때문에 공통 방법에 의한 편향(common method bias) 가능성이 있다. 부하의 조직시민행동과 반생산적 행동은 부하의 평정뿐 아니라 상사로부터의 평정을 포함하여 측정할 필요가 있을 것이다.

### 참고문헌

김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(2), 1-24.  
류승민 (2008). 상사의 부하신뢰와 부하의 상사

신뢰의 형성과정과 결과에 관한 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.  
이경호 (2010). 조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로. 단국대학교 대학원 박사학위논문.  
이승우 (2009). 직속상사의 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 조절효과: LMX. *경희대학교 대학원 석사학위논문*.  
이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사 신뢰 및 상사 신뢰의 결정요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(2), 147-186.  
이재연, 차동욱 (2003). 신뢰의 영향요인 및 결과에 관한 연구. *인사관리연구*, 27(3), 251-280.  
정선미 (2008). 서번트 리더십이 상사신뢰 및 조직신뢰에 미치는 영향. *한독경영학회*, 26(4), 57-75.  
정학범, 김재구 (2010). 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. *한국경영학회*, 1-32.  
조은현, 탁진국 (2009). 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과. *응용통계연구*, 22(3), 463-477.  
황정희 (2009). 조직 신뢰와 상사 신뢰의 형성과 결과 프로세스. *성신여자대학교 대학원 박사학위논문*.  
Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.  
Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). The development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85,

- 349-360.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communications, 56*, 200-225.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 35-66.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Model*, 136-162. Newsbury Park, CA: Sage.
- Collins, J. M., & Griffin, R. W. (1998). The psychology of counterproductive job performance. Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior. Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior. *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, 23*, 219-242.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255.
- Dansereau, F. Jr., Grean, G. B., & Haga, W. (1975). A Vertical dyad linkage approach within formal organization: A longitudinal investigation of the role making process. *Scottm Foresman and Company*, 201.
- Dennis, R., & Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(8), 455-459.
- Dinnesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A Critique and further development. *Academy of Management Review, 11*, 3.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Percieved organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management, 27*(3), 321-336.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader, indianapolis: The Robert K. Greenleaf center.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30-42.
- Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(2), 276-286.
- Higgins, E. T. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.). *Social psychology: Handbook of basic principles*, 133-168. New York: Guilford Press.
- Hollinger, J. C., & Clark, J. P. (1983). Theft by employees. Lexington Books, New York.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The Relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology: Interdisciplinary*

- and *Applied*, 140(5), 477-498.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Martinko, M. J., & Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1, 2), 36-50.
- Nuebert, M. J., & Kacmar, K. M., & Carlson, D. S., & Chonko, L. B. (2008). Regulatory Focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337-368.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A Conceptual framework for measuring servant-leadership. In Adjboloso, S. (Ed.), *The human factor in shaping the course of America*, Lanham, MD.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., & Moorman, R. H., & Feffer, R. (1990). Transformation leader behavior and their effect on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Roney, C. J. R., Higgins, E. T., & Shah, J. (1995). Goal and Framing: How outcome focus influences motivation and emotion. *Personality and social psychology bulletin*, 21, 1151-1160.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ryan, Kathleen D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Smith, C. A., & Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spears, L. C. (1995). Insights on leadership: Quest

- for caring leadership. *Inner Quest*, 2, 1-4.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Macmillan USA.
- Strutton, D., & Toma, A., & Pelton, L. E. (1993). Relationship between psychological climate and trust between salespersons and their managers in sales organizations. *Psychological Report*, 72, 931-939.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward to differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Van Dyne, L., & Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Whitener, E. M., & BrodtS. E., & Korsgaard, M. A., & WernerJ. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

1차 원고접수 : 2012. 1. 8  
2차 원고접수 : 2012. 3. 10  
수정원고접수 : 2012. 5. 17  
최종게재결정 : 2012. 5. 21

## **The Effect of Servant Leadership on Employee Behaviors: Mediating Effects of Supervisory Trust and Organizational Trust**

**Dong-Seong Son**

**Jin-kook Tak**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the effects of servant leadership on organizational citizenship behavior(OCB) and counter-productive behavior(CPB) through mediating variables of supervisory trust and organizational trust. In addition, a moderating effect of promotion focus of subordinate on the relationship between servant leadership and supervisory trust was examined. Data were collected from 205 employees who are working in various organizations in Korea. The results of structural equation analyses showed that servant leadership had a direct effect on supervisory trust, which then influences organizational trust, and then finally affects OCB and CPB. Promotion focus moderated the relationship between servant leadership and supervisor trust. Contrary to the hypothesis, however, the relationship between servant leadership and supervisor trust was stronger for the low promotion focus group. Finally, the implications, limitations, and suggestions for future research were discussed.

*Key words* : servant leadership, organizational citizenship behavior, counter-productive behavior, supervisory trust, organizational trust, promotion focus, mediating effect, moderating effect