

연구논문

서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향:
신뢰와 임파워먼트의 매개효과 중심으로*

이 호 선**
류 은 영***
류 병 곤****
강 주 연****
홍 윤 미*****

- I. 서 론
- II. 이론적 논의
- III. 연구 방법
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 시사점

〈요약〉

오늘날의 기업환경은 매우 급격히 변화하고 있다. 불안정한 경제 상황 속에서 살아남기 위해 기업은 그들의 조직을 변화시킬 필요가 있다. 따라서 기업들은 급격한 환경의 변화에 대응하기 위해서 조직원에 대한 효과적인 관리 및 리더의 역할과 리더십을 향상시키는데 중점을 두고 있다. 리더십은 조직에서 새로운 경영기법을 적용하는데 있어서 필수적인 요소이다. 본 연구의 목적은 서번트 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는데 있어서 신뢰와 임파워먼트의 매개역할을 밝혀내는 것이다. 이를 위해 신뢰와 임파워먼트가 조직시민행동(OCBI, OCBO)에 영향을 준다는 것을 구조방정식을 통해서 연구하였다. 본 연구의 실증연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십이 조직시민행동, 신뢰, 임파워먼트에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 신뢰와 임파워먼트는 조직시민행동에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 서번트 리더십(자율, 비전, 겸손)과 조직시민행동(OCBI)사이에 있어서 신뢰는 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 셋째, 서번트 리더십(자율, 비전, 겸손)과 조직시민행동(OCBI)사이에 있어서 임파워먼트는 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 서번트 리더십, 신뢰, 임파워먼트가 조직시민행동과 매우 밀접한 관계를 가지고 있음을 보여준다. 조직시민행동을 이끌어내기 위해서 조직구성원들에게 권한부여가 충분히 이뤄질 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

[주제어: 서번트 리더십, 조직시민행동, 대인간 신뢰, 임파워먼트, Lisrel]

* 이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의해 연구되었음

** 제1저자, 단국대학교 경영학과 교수(hosnlee@dankook.ac.kr)

*** 교신저자, 동아대학교 행정학과 조교수(eyryu@dau.ac.kr/miriam97@hanmail.net)

**** 공동저자, 단국대학교 경영학과 시간강사(adiantum77@naver.com)

***** 공동저자, 과학기술정책연구원(STEPI) 연구원(inging8479@hanmail.net)

***** 공동저자, 성균관대학교 국정관리대학원 박사수료(ymh3979@skku.edu)

I. 서론

리더십은 사회과학 연구에서 가장 많은 관심을 받고 있는 개념이며, 정치학, 사회학, 경영학, 심리학 등 다양한 학문 분과에서 중요한 연구주제로 다루어지고 있다(김민주·박진경, 2008). 기존의 전통적인 리더들은 자기중심적 가치관을 갖고 있으며, 리더의 역할은 조직을 관리하고 통제하여 조직의 목표를 달성하는데 초점을 둔다면 서번트 리더는 자신을 서번트로 인식하고, 목표와는 관계없이 구성원들이 성장하고 성공할 수 있도록 돕는 것을 리더의 역할로 규정하고 있다. 관계의 질에 있어서 전통적인 리더가 부하의 복종을 중시하며 자신의 이미지를 부각시킨다면 서번트 리더는 부하를 존중하며 그들에게 관심을 갖고 함께 라는 공동체 이미지를 강조한다. 즉 서번트 리더십은 인본주의의 관점에서 사람 중심 또는 리더와 구성원들 간의 관계 중심으로 형성되어 과업의 달성보다는 구성원들의 지속적인 성장과 만족에 초점을 두고 있다(Stone, Russell & Patterson, 2004).

또한 서번트 리더십은 기존의 리더십과는 달리 서번트 리더로서 권력을 겸손하고 윤리적으로 사용하고, 리더와 조직구성원간의 진실한 관계를 형성하며 조직구성원의 욕구를 파악하고 이런 욕구를 충족시킬 수 있도록 지원하는 역할을 한다(Wong & Davey, 2007). 이처럼 서번트 리더는 타인의 욕구를 확인하고 그 욕구를 충족시킬 수 있도록 지원하는 역할을 한다. 섬김을 받는 것이 아닌 먼저 섬기고자 하는 마음에서 시작되는 것이다.

서번트 리더와 기존의 리더는 이처럼 리더십 행위에 있어서 큰 차이를 보이는데 그 이유는 조직과 구성원에 대한 인식이 다르기 때문이다. 조직구성원을 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 리더십 유형은 달라지는 것이다(이관웅, 2001).

서번트 리더십은 최근 경영실무분야에서도 리더십의 한 유형으로 받아들여지고 있다. 그린리프 센터의 조사에 따르면, 포춘지가 선정하는 ‘일하기 좋은 100대 기업’의 30% 이상이 서번트 리더십의 개념을 도입하여 관리자 교육을 하고 있으며, 그 수는 갈수록 증가하는 추세라고 밝히고 있다(이관웅, 2001).

그 동안의 서번트 리더십과 조직의 성과 측면에 있어서의 긍정적인 결과에도 불구하고 실무에서의 적용가능성에 대해서는 지속적으로 한계점과 이견이 제기되어 왔다. 서번트와 리더라는 개념은 서로 상반되는 개념이 합해진 것이기 때문

에 실제 조직현장에서 사용되기에 어려운 점이 있다. 실증적으로 결과를 증명하기에 부족하였던 점도 문제점으로 지적되지만 무엇보다도 Greenleaf(1977)가 제시한 서번트 리더십에 대한 접근이 추상적으로 느껴지는 것이 사실이다. 그러나 서번트 리더십은 부하에 대한 섬김을 중시하는 서번트 정신, 부하를 섬기는 봉사를 통해 상사와 부하 간 관계의 질을 개선시키고 궁극적으로는 조직이 추구하는 목표달성에 기여하고자하는 것이기 때문에 조직에 있어서 서번트 리더십은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 리더십이라고 할 수 있다(박진경, 2008).

그렇기 때문에 최근 서번트 리더십에 대한 관심이 더욱 증폭되는 것이다. 이런 서번트 리더십은 조직구성원의 역할외의 자발적이고 기능적인 조직시민행동을 이끌어내는데 긍정적인 영향을 끼치고 있다.

Podsakoff, et. al.(1990)은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력에 있어서 신뢰가 매개역할을 한다는 것을 밝혔고, Konovsky & Pogh(1994)는 공정성을 독립변수로 설정하고 조직시민행동을 종속변수로 설정하여 이 두 변수 간의 관계에서 리더에 대한 신뢰를 매개변수로 설정하여 연구를 하였고, 절차 공정성이 분배 공정성보다 리더에 대한 신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 유의한 결과를 미친다는 사실을 밝혔다(김용학, 2005). 또 Seltzer & Miller(1990)는 직속 상사의 변혁적 리더행동과 부하들의 임파워먼트 간에는 정의 상관관계가 있다고 하였고, 김익철(2003)은 서번트 리더십과 개인 및 집단 임파워먼트는 매우 높은 상관관계를 갖는다고 보았다.

공·사조직을 막론하고 서번트 리더십을 발휘하여 대인간의 신뢰를 구축하고 구성원들을 임파워먼트 시킨다면 조직구성원들의 조직시민행동은 더욱 증가하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는데 있어서의 대인간 신뢰와 임파워먼트가 매개역할을 하는지의 유무에 대해 검증하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 서번트 리더십

Greenleaf(1970)의 의해 처음 제기되고 논의된 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라고 정의하였다. Spears(1995)는 Greenleaf(1970)의 이론을 발전시켜 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 원칙하에 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십으로 정의하였다. 즉, 서번트 리더십은 타인에 대한 봉사와 도움을 제공하는 것이다(Whetstone, 2002).

Russell & Stone(2002)은 서번트 리더십은 리더 자신의 욕구보다 조직의 목표와 요구사항 그리고 부하들의 욕구와 요구사항에 주된 관심을 두며, 부하들의 능력개발과 부하들에 대한 권한위임을 강조한다(Page & Wong, 2000; Dennis & Winston, 2003; Stone, Russell & Patterson, 2004; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008). 또한 Patterson(2003)은 서번트 리더십은 부하들의 창의적인 역량을 향상시키고, 업무상 책임완수 능력을 제고하기 위하여 부하들의 역량 개발에도 초점을 둔다(Polleys, 2002; Stone, et. al., 2004; Daft, 2008; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008).

최근 리더십 연구에 관한 흐름은 리더로부터 종업원, 동료, 상사, 업무환경, 문화를 포함하는 포괄적인 형태로 변화하고 있다(Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). 이에 서번트 리더십에 대한 관심이 높아지면서 서번트 리더십에 대한 이론적 연구 역시 활발하게 이루어지고 있다. 서번트 리더십에 관한 대표적인 연구로서 Greenleaf(1970), Spears(1995), Laub(1999), Patterson(2003), Dennis & Bocarnea(2005), Barbuto & Wheeler(2006), Liden et. al(2008), Sendjaya, Sarros & Santora(2008)을 들 수 있고, 이들의 연구에서는 서번트 리더십을 적절하게 설명할 수 있는 하위측면들을 고찰하고 있다.¹⁾ 서번트 리더십 연구에 자주 사용되는

1) Greenleaf(1970)의 연구에서는 소명, 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 비전의 제시, 통찰, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체형성 등과 같은 11가지 특징을 포함하고 있다. Spears(1995)의 연구에서는 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 비전의 제시, 통찰, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공

Patterson(2003)의 서번트 리더십 측정도구를 실증 분석한 Dennis & Bocarnea(2005)는 Patterson(2003)이 초기에 제시한 아가페적 사랑, 겸손한 행동, 이타주의, 추종자를 위한 비전제시, 신뢰, 봉사, 추종자에게 권한위임 등 7가지의 하위차원 중 이타주의와 봉사를 제외한 5가지만이 서번트 리더십의 변인으로 유의한 것으로 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 Dennis & Bocarnea(2005)의 측정도구를 사용하여 실증분석을 실시하였다.

서번트 리더십의 선행연구들을 살펴보면, 서번트 리더십은 영감부여, 이타주의, 도덕적·윤리적 측면 강조 등의 측면에서 다른 리더십이론들과 중복되는 부분이 존재한다(Brown & Treviño, 2006). 특히 서번트 리더십은 변혁적 리더십과 유사하다는 지적이 있으나 다음과 같은 점에서 차이가 있다. 변혁적 리더들은 자기 중심적 가치관을 갖고 있으며, 리더의 역할은 조직을 관리하고 통제하여 조직의 목표를 달성하는데 초점을 둔다면, 서번트 리더는 자신을 서번트로 인식하고 목표와는 관계없이 구성원들이 성장하고 성공할 수 있도록 돕는 것을 리더의 역할로 규정하고 있다. 리더와 부하와의 관계에 있어서 변혁적 리더는 부하에게 영향력을 행사하는데 초점을 맞추었다면, 서번트 리더는 부하를 존중하며 그들에게 관심을 갖고 함께 라는 공동체 이미지를 강조한다. 즉, 서번트 리더십은 리더와 구성원들 간의 관계는 과업의 달성보다는 구성원들의 지속적인 성장과 발전, 그들의 만족에 초점을 두는 반면, 변혁적 리더십은 과업 중심으로 리더는 구성원을

동체형성과 같은 10가지 특성들을 포함하고 있다. Laub(1999)의 연구에서는 사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체 형성, 리더십 발휘 리더십 공유 등 6가지 차원으로 구성된 사전적 모형을 제시했지만 실증분석에서는 단일차원으로 제 변수와의 관계분석에 활용하였다. Patterson(2003)의 연구에서는 아가페적 사랑, 겸손한 행동, 이타주의, 추종자를 위한 비전제시, 신뢰, 봉사, 추종자에게 권한위임 등 7가지를 제시하였고, Dennis & Bocarnea(2005)은 Patterson(2003)의 서번트 리더십 측정도구를 실증분석 분석한 결과 초기에 제시한 아가페적 사랑, 겸손한 행동, 이타주의, 추종자를 위한 비전제시, 신뢰, 봉사, 추종자에게 권한위임 등 7가지에서 이타주의와 봉사를 제외한 5가지만 유의한 것으로 분석하였다. Barbuto & Wheeler(2006)의 연구에서는 이타적 소명(altruistic calling), 감정적 치유, 지혜, 설득적 접근(persuasive mapping), 조직의 스튜어드십(organizational stewardship)을 포함하고 있으며, Liden, et. al(2008)의 연구에서는 정서적 치유, 공동체를 위한 가치 창조, 개념적 기술(conceptual skills), 임파워먼트, 부하들의 성장 및 성공지원, 부하우선주의, 윤리적 실천을 제시하고 있다. Sendjaya, et. al(2008)의 연구에서는 자발적 봉사, 진정성 있는 자아(authentic self), 계약적 관계(covenantal relationship), 책임감 있는 도덕성, 초월적인 영성(transcendental spirituality), 변화를 유발할 수 있는 영향력 등을 포함하고 있다.

조직의 목표를 이루기 위한 수단이나 도구로 인식한다는 점에서 차이가 있다 (Stone, et. al., 2004).

다른 리더십이론과의 명확한 구분에 대한 문제제기에도 불구하고, 서번트 리더십은 최근 많은 관심을 받고 있고, 여러 연구들에서 서번트 리더십이 조직 내 리더십 유형으로서 타당한 것으로 검증되고 있다(Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; Stone, et. al., 2004; Dingman & Stone, 2006; Irving & Longbotham, 2007; Mayer, et. al., 2008; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010).

2. 신뢰

신뢰에 대한 관점은 다양하지만, 일반적으로 타인의 행위에 대한 믿음으로 위협을 기꺼이 감수하려는 사회 심리적 상태(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)로써 신뢰는 모든 인간관계에 있어 핵심이며, 사람들에게 안정감을 주고 함께 하는 것이라 할 수 있다(Mishra & Morrissey, 1990).

신뢰와 리더십과의 관계를 고려하여 조직 내의 상사와 부하 간의 관계에 있어서 발생하는 신뢰에 대한 정의를 내린 Lewis & Weigert(1985)는 신뢰는 사회 체계 내의 사람들 간의 관계에 기초한 집단적 특성의 하나로 관계 당사자들 간의 사회적 결속을 가능케 하는 토대로써 상대방에 대한 호혜적 믿음이며, 합리적 계산의 복잡성을 단순화시켜 주는 핵심 메커니즘이라고 정의하였다. 일반적으로 조직에서 상사와 부하의 관계에서 신뢰가 높게 축적되면 통제수준은 낮아진다. 상사와 부하가 신뢰가 높으면 상사는 부하의 일에 일일이 간섭하기보다 간섭의 수준을 낮추어 부하들이 스스로 일을 처리하도록 한다.

신뢰가 기본이 되는 조직에서는 상충되는 입장에 있는 구성원들 간에도 서로에 대한 이해가 높고, 돕고자 하는 경향이 강하다. 또한 신뢰가 높은 조직에서는 직급이 다른 구성원들도 서로 신뢰하고 도와주려 하므로 협력 수준이 높아진다 (Ryan & Oestreich, 1998). 이처럼 신뢰를 바탕으로 상호 간 관계의 질이 높은 조직에서는 구성원들의 영향력이 일방적으로 위에서 아래로 흐르지 않으며 아래로부터 위로 향하는 영향력이 크다. 구성원들이 상사에게 자신의 생각을 솔직하게 전달하고, 업무와 관련한 아이디어 제안에도 적극적이기 때문에 상하 간 토론이

더욱 활성화된다. 결과적으로 신뢰가 높은 일터에서는 리더와 구성원들 간 관계에서 영향력 행사가 쌍방향으로 활발하게 진행된다(이관웅, 2001).

위의 내용을 종합해 보면, 개방된 의사소통과 지각 있는 신뢰 분위기는 효과적이고 생산적인 작업환경을 만들어 주고, 사람들이 서로의 아이디어를 자유롭게 공유하고, 적극적인 자세로 공동의 목표를 위해 매진하도록 하는 것이다. 따라서 종업원이 조직이나 상사에 대한 신뢰가 높을 때 구성원들은 보다 만족하고, 조직의 목표 달성을 위하여 헌신하는 것을 알 수 있다(Graen & Cashman, 1975; Diffie-Couch, 1984; Mishra & Morrissy, 1990; Podsakoff, et. al., 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Mayer, et. al., 1995; McAllister, 1995; Commings & Bromiley, 1996; 김용학, 2010; 김익철, 2004; 김창호, 2005; 안대영·배태영·정홍상, 2008; 이주호, 2011).

3. 임파워먼트

임파워먼트의 개념을 정의하기 위해서는 그 개념의 출발점인 권력에 대한 이해가 필요하다. Conger & Kanungo(1988)은 권력이란 두 가지의 다른 의미로 사용되고 있고, 따라서 임파워먼트에 관한 접근방식도 두 가지의 다른 접근 방식²⁾으로 이해할 필요성이 있다고 하였다. 그는 임파워먼트를 관계적 차원에서 리더가 부하에게 권력을 공유 또는 배분하는 것으로 권한배분에 대한 리더와 부하사이의 상호작용 과정으로 보았고, 동기부여적인 차원에서 리더가 부하에게 자율권이나 자신감 등을 부여하는 것으로 개인 수준의 심리적 임파워먼트로 보는 것이라고 임파워먼트에 관한 개념을 제시하였다.

Conger & Kanungo(1988)은 리더가 의사결정권한의 위임이나 참여적 의사결정 방식을 통하여 의사결정권한을 부하들과 공유하는 과정이라고 정의하고, 부하들에게 권한 위임을 강조 하였다.(Bowen & Lawler, 1992; Hartline & Ferrell, 1996). Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트를 조직구성원들이 자신들의 지각을 통해

2) 조직에서 권력이란 다른 사람과의 관계에서 상대적인 위치와 관한 것으로, 다른 사람에 대한 권력(power over)에 초점을 맞춘 것이고, 또 다른 하나는 개인에게 더 자유롭게 업무를 수행할 기회를 제공하는 것과 관련된 것으로 업무를 수행하는 데 필요한 권력(power to)에 초점을 맞춘 것이다.

내재적 업무동기가 증가된 심리적 상태로 보았다. 즉, 임파워먼트는 개인들이 느끼는 심리적 임파워먼트로 조직구성원들은 업무에 대한 평가를 통하여 내재적 업무동기가 향상되고, 업무에 대한 평가는 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향력, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 역량, 자신의 목표를 기준으로 삼은 직무에 대한 의미성 그리고 스스로 직무행동을 결정할 수 있는 선택권을 포함한다고 하였다.

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트는 단순히 권한을 위임하는 것이 아니라 조직 구성원들이 심리적으로 자신의 업무를 통제할 수 있거나 영향을 줄 수 있다고 생각될 때 나타난다고 하였다. 조직 구성원들이 자기결정권에 대한 욕구가 충족되고 자아효능감이 높아지게 될 때 업무수행에 있어서 주도권을 발휘하게 되고, 지속적으로 노력하게 된다고 하였다. Conger & Kanungo(1988)의 연구를 발전시킨 Spreitzer(1995)는 임파워먼트는 조직구성원들의 무력감을 불러일으키는 조건들을 확인하고 이들을 제거함으로써 조직구성원들의 역량을 향상시키는 과정이라고 보았다. 즉, 동기부여적인 차원의 임파워먼트는 조직구성원들의 잠재성을 일깨워 주고, 그들의 동기부여를 향상시키며, 조직구성원들로 하여금 환경에 보다 잘 적응하도록 하며, 관료적 장애를 최소화시키는 것으로 이해 될 수 있다.

Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트란 조직구성원의 자기효능감을 높여주는 과정이라고 했지만 임파워먼트의 구성요인을 단편적으로 보았다는 한계점이 존재한다. 이 연구에 기초하여 Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트의 핵심 개념을 내적 동기를 높여주는 다차원적인 변수들, 즉 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향력, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 한 직무에 대한 의미성 그리고 스스로 직무행동을 결정할 수 있는 선택권으로 파악함으로써 Conger & Kanungo(1988)가 제시한 임파워먼트의 동기적 관점을 더욱 확장시켰다. Spreitzer(1995)는 Thomas & Velthouse(1990)의 개념적 정의에 기초하여 실증연구를 통해 심리적 임파워먼트의 네가지 인지적 구성요인을 검증하고 임파워먼트의 구성요인을 의미성, 영향력, 역량, 자기결정력 네 가지 요인으로 제시하였다.

4. 조직시민행동

조직시민행동에 관한 연구는 Barnard(1938)의 이타적 행동의 한 형태인 협동이라는 논의에서 조직이라는 협동체계를 유지해 나가기 위해서는 조직구성원들의 자발적인 노력이 절대적으로 필요하다는 관점에서 출발하였다. 조직시민행동에 관한 최초의 정의는 Katz & Kahn(1978)의 연구에서 조직시민행동을 혁신적이고 자발적인 행동이라고 정의 하면서 사용되기 시작하였다. 이렇듯 조직시민행동은 역할 외 행동(out-role Behavior)으로 인식하였다(Katz & Kahn, 1978; Bateman & Organ, 1983; Scott, 1987).

이후 Organ(1988)은 조직의 효과적 기능을 촉진시키는데 있어 공식적 보상시스템에 의하여 직접적 혹은 명확하게 인식되는 역할 내 행동(in-role behavior)과는 다르게 개인의 자유재량에 의한 개인적인 행동으로 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않으나, 조직의 유효성을 증진시키는 조직구성원의 역할 외 행동(out-role Behavior)이다. 라고 정의하였다. 이와 상반되게 Morrison(1993)은 조직시민행동을 구분하기 위한 정의에는 역할 내 행동과 역할 외 행동 간의 명확한 구분을 전제로 함에도 불구하고 실제로는 두 개념간의 명확한 구분은 어렵다는 문제점을 가진다고 하였다. 이러한 구분에는 주관적인 판단이 작용할 수 있으며, 공식적인 직무기술서 상의 명시된 행동을 역할 내의 행동으로 그렇지 않은 행동을 모두 역할 외의 행동으로 일괄적으로 구분하는 것에도 문제가 있기 때문이라고 하였다.

관리자들이 조직시민행동에 관심을 가지는 이유는 조직시민행동이 조직성과에 직접적으로 영향을 준다고 믿기 때문이다. 이에 많은 학자들은 조직 구성원의 자유 재량적 행동을 잘 나타내주는 조직시민행동에 관하여 집중되게 되었다 (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, et. al., 1990; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Podsakoff, et. al., 1996; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

조직시민행동의 구성요인을 처음으로 제시한 Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요소를 이타주의, 예의, 성실성, 시민정신, 스포츠맨십의 다섯 가지 요인으로 구분하였다. 이 다섯 가지 구성요소는 현재까지 일반적으로 사용되고 있는 조직시민행동의 구성요소이다. 그러나 Organ(1988)의 개념적 모델에서 정의한 요인들

간의 차이점을 구별하는데 어려움이 있음을 발견하였다(Podsakoff, et. al., 1990; MacKenzie, et. al., 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Lam, Hui & Law, 1999; Bachrach, Bendoly & Podsakoff, 2001; Bell & Mengue, 2002; Hui, Lee & Rousseau, 2004).

이에 Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동을 행동의 목표와 방향을 기준으로 개인들에게 도움을 주는 행동을 개인 차원의 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior for Individual, OCBI), 조직에 대해 직접적인 도움을 주는 행동을 조직 차원의 시민행동(Organizational Citizenship Behavior for Organization, OCBO)으로 구분 하였다.

5. 서번트 리더십, 신뢰, 임파워먼트, 조직시민행동간의 관계

1) 서번트 리더십과 조직시민행동간의 관계

서번트 리더십은 직원들이 인간적으로 성숙하고, 성공하도록 지원하는 것을 목적으로 하는 리더십이다. 직원들의 인간적인 성숙은 개인의 성공으로 끝나는 것이 아니라 조직 내에서 직원들이 상호간에 배려하고, 존중하는 문화를 창조함으로써 장기적으로 조직의 성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

서번트 리더십과 조직시민행동에 관한 연구들을 살펴보면, 서번트 리더십과 조직시민행동과의 관계는 유의미한 관계가 있다는 연구가 다수 존재 한다(Ehrhart, 2004; Liden, et. al., 2008; 김창한, 2007; 김형규, 2007; 류병곤·조영락, 2007; 임성택, 2009; 김정광·송병주, 2011; 한진환, 2011; 이명신·신숙희·장영철, 2012). 이들 연구에서 상사가 부하직원의 성장을 지원하거나 윤리적으로 행동하는 서번트 리더와 근무하는 부하직원들은 조직에 자발적인 행동을 하는 것으로 나타났다.

그러나 이들 연구에서는 서번트 리더십의 하위차원이 단일 차원의 조직시민행동과의 관계 혹은 단일차원의 서번트 리더십이 조직시민행동의 하위차원과 관계에 관한 연구들이다. 이에 서번트 리더십의 하위차원과 조직시민행동의 하위차원과의 관련 포괄적인 접근이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 Dennis & Bocarnea(2005)가 제시한 서번트 리더십의 하위요인(사랑, 자율, 겸손, 신뢰, 비전)이 Williams & Anderson(1991)이 제시한 조직시민행동(개인 차원의 조직시민행동:

OCBI 와 조직 차원의 조직시민행동: OCBO)에 미치는 연구하고자 한다.

가설 1. 서번트 리더십은 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 서번트 리더십(사랑, 자율, 겸손, 신뢰, 비전)은 개인 차원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 서번트 리더십(사랑, 자율, 겸손, 신뢰, 비전)은 조직 차원의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 서번트 리더십, 신뢰, 조직시민행동과의 관계

리더십과 신뢰는 서로 불가분의 관계로서 신뢰는 리더십의 근본이며, 서번트 리더의 윤리 및 도덕성과 관련된 속성이 상사와 부하 간의 신뢰에 영향을 미치며, 이것이 서번트 리더십의 핵심이 된다고 하였다(Greenleaf, 1977; Russell, 2001). Joseph & Winston(2005)은 서번트 리더십과 리더, 조직에 대한 신뢰의 연구에서 서번트 리더십과 리더 신뢰 간에 정(+)의 관계가 있음을 밝혔으며, 서번트 리더십을 행하는 조직과 서번트 리더십을 행하지 않는 조직으로 구분하였을 때 리더에 대한 신뢰정도가 서번트 리더십 행하는 조직에서 통계적으로 더 유의하다는 것을 밝혀내었다.

서번트 리더십과 신뢰에 관한 연구들을 살펴보면, 서번트 리더십과 신뢰의 관계는 유의미한 관계가 있다는 연구가 다수 존재 한다(Joseph & Winston, 2005; Dannhauser & Boshoff, 2006; Liden, et. al., 2008; 윤대균, 2004; 윤대균·장병주, 2005; 정성현, 2007; 최동주, 2008; 정학범, 2010; 신숙희·장영철, 2011; 이명신 외, 2012; 손동성·탁진국, 2012).

Podsakoff, et. al(1990)는 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 발견하고, Konovsky & Pugh(1994)는 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성을 조사하였고, Deluga(1995)는 상사의 신뢰구축 행동이 조직시민행동과 밀접하게 관련이 있다는 사실을 발견하였다. 신뢰와 조직시민행동에 관한 연구들을 살펴보면, 신뢰와 조직시민행동의 관계는 유의미한 관계가 있다는 연구가 다수 존재 한다(Podsakoff, et. al., 1990; Marlowe & Nyhan, 1992; Konovsky & Pugh, 1994; Deluga, 1995; McAllister, 1995; Robinson & Morrison, 1995).

서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 신뢰를 매개변수로 한 연구는

활발하게 진행되고 있지 않으나, 몇몇 연구에서 신뢰의 매개효과를 검증하였다 (최동주, 2008; 정학범, 2010; 최동주·이묘숙, 2010; 이명신 외, 2012). 따라서 본 연구도 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 서번트 리더십은 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

3) 서번트 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동과의 관계

임파워먼트는 리더가 부하를 신뢰하고, 솔선수범하고, 부하들의 의견을 존중하고, 학습의 기회를 제공하고, 적극적인 지원과 함께 그들을 인정해 주고 격려해 줌으로써 부하들이 역량을 발휘할 수 있도록 해주는 것이다. 즉, 조직구성원들이 임파워먼트를 잘 하기 위해서는 무엇보다 리더의 역할이 중요하다. 서번트 리더십과 임파워먼트에 관한 연구들을 살펴보면, 서번트 리더십과 임파워먼트는 유의미한 관계가 있다는 연구가 다수 존재 한다(Laub, 1999; Stone, et. al., 2004; 심지은·정범구, 2007; 김정광·송병주, 2011).

Kanter(1968)에 따르면, 임파워먼트된 개인은 과업에 대한 자신의 의미성이 높고, 조직에 대한 몰입이 증가한다고 하였다. 즉 임파워먼트된 개인은 조직에 헌신하고, 자신과 조직을 동일시하는 성향이 강해 조직시민행동을 유발시킨다고 볼 수 있다. 임파워먼트와 조직시민행동에 관한 연구들을 살펴보면, 임파워먼트와 조직시민행동은 유의미한 관계가 있다는 연구가 다수 존재 한다(Ahearn, 2000; 김정광·송병주, 2011).

서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 임파워먼트를 매개변수로 한 연구는 활발하게 진행되고 있지 않으나, 몇몇 연구에서 신뢰의 매개효과를 검증하였다(김정광·송병주, 2011). 따라서 본 연구도 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 5. 서번트 리더십은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

III. 연구 방법

1. 자료수집 및 변수의 측정

이 연구는 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 신뢰와 임파워먼트가 매개역할을 한다는 것을 검증하였다. 설문지는 제조, 금융, 보험, 건설, 유통, 정보·통신, 교육, 언론, 서비스 등 9개 조직 관계자와 사전 연락 및 긴밀한 협조 아래 본 연구자가 직접 방문 등의 방식으로 배포하였고, 2009년 9월부터 약 1개월에 걸쳐 조사되었다. 조직에 20부씩 총 180부를 배포하여 유효한 설문 160(88.9%)부를 회수하였으며, 최종분석에는 149부가 활용되었다.

설문은 이론적 배경에서 논의한 내용을 포함시켜, <표 1>과 같이 서번트 리더십, 조직시민행동, 임파워먼트, 대인간 신뢰 등 크게 4부분으로 구성하였으며, 총 29개의 문항으로 측정하였다. 특히 독립변수인 서번트 리더십은 ‘사랑’, ‘자율’, ‘겸손’, ‘신뢰’, ‘비전’의 5개의 하위항목으로 구분하고, 각 3항목으로 측정하였다. 이와 더불어 종속변수인 조직시민행동은 ‘OCBI’와 ‘OCBO’의 2개의 하위항목으로 구분하였다. 끝으로 매개변수는 ‘임파워먼트’, ‘대인간 신뢰’ 요인으로 구분하였다.

〈표 1〉 설문항목의 출처

변수명	설문항목	항목수	출처
서 번 트 리 더 십	사랑 상사는 나에게 관심을 보여준다. 상사는 나를 격려하기 위해 내게 관심을 보여준다 등	3	Dennis & Bocarnea(2005)
	자율 상사는 나의 직무를 수행하는 데 필요한 권한을 준다. 상사는 내게 의사결정을 하도록 위임한다 등	3	
	겸손 상사는 자신의 업적을 자랑하지 않는다. 상사는 직원이 아무 대답을 못할 때 조직의 다른 사람에게 의견을 구할 만큼 겸손하다 등	3	
	신뢰 상사는 내가 비밀을 지킬 것으로 믿는다. 상사는 내가 부패행위 따위는 하지 않는다는 것을 안다 등	3	
	비전 상사는 조직의 공유된 비전에 대해 나에게 몰입을 요구한다 등	3	
조직	OCBI 나는 과중한 업무를 수행중인 같은 부서 동료들을 잘 도와준다.	3	Organ(1988)

시민 행동		나는 공식적인 요청이 없어도 신입사원을 자발적으로 지도해 준다 등	3	Williams & Anderson(1991)
	OCBO	나는 외부인을 대할 때 우리 조직의 이미지에 보탬이 되는 행동을 자주한다. 나는 외부인이 우리 조직을 비난할 때에 조직을 옹호하고 변호한다 등		
대인간 신뢰		나의 상사는 자신의 직무에 맞는 자질을 충분히 갖추고 있다. 나의 상사는 올바른 행동기준을 소유한 사람이다. 나의 상사는 업무와 관련해 나에게 많은 편의를 제공해 주려고 한다 등	4	Mayer, Davis & Schoorman(1995)
임파워먼트		부서에서 일어나는 일에 대한 나의 영향력은 크다. 부서에서 일어나는 일에 대해 많이 통제할 수 있다 등	4	Spreitzer(1995)

2. 인구통계학적 분포 및 분석방법

1) 인구통계학적 분포

본 연구의 최종 분석에 사용된 설문지 149부의 인구통계학적 특성은 <표 2>에서 정리하였다. <표 2>는 응답자들의 특성을 정리한 것으로 성별은 남성이 61.1%, 여성이 38.9%으로 나타나, 일반적인 기업 내 남성과 여성의 비율이 반영된 것으로 특정 성별에 지나치게 편중되지 않고 있음을 알 수 있다. 연령은 20대가 21.7%, 30대가 35.6%, 40대가 26.7%, 50대 이상이 15.7%로 나타났으며, 20-30대가 대부분을 차지하고 있다. 또한 직위는 사원(66.4%)과 대리(14.8%)가 대부분을 차지하고 있으며, 과장·차장이 6.7%, 부장이 4.7%, 이사가 1.3%으로 나타났다. 근무경력은 1년 미만이 29.5%, 1-3년 미만이 40.3%로 대부분을 차지하고 있으며, 3-5년 미만이 15.4%, 5-10년 미만이 10.1%, 10년 이상이 2.7%로 나타났다. 직무는 인사·기획이 40.7%이 대부분을 차지하고 있으며, 영업부문이 12.1%, 재무·회계부문이 6%, 연구·개발 부문이 5.3%, 생산부문이 2.7%으로 나타났다.

〈표 2〉 응답자의 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	91	61.1	직위	이사	2	1.3
	여성	58	38.9		부장	7	4.7
	무응답	0	0.0		팀장, 과장, 차장	10	6.7
연령	20대	73	21.7		대리, 계장, 주임, 반장	22	14.8
	30대	63	35.6		사원급	99	66.4
	40대	11	26.7		무응답	9	6.0
	50대 이상	2	15.7	직무	생산, 기술, 서비스	4	2.7
	무응답	0	0.0		판매, 영업, 홍보	18	12.1
근무 경력	1년 미만	4	29.5		재무, 회계	9	6.0
	1~3년미만	60	40.3		인사, 총무, 기획, 전략	66	44.3
	3~5년미만	23	15.4		연구, 개발	8	5.4
	5~10년미만	15	10.1		기타	41	27.5
	10년 이상	4	2.7		무응답	3	2.0
	무응답	3	2.0	총합계		149(88.9)	

2) SEM(Structural Equation Modeling)에서 매개효과 검증

이 연구에서는 행정학, 경영학 등 사회과학분야에서 널리 적용되고 있는 SEM(Structural Equation Modeling)에서의 매개효과 검증방법에 대해 간단히 소개한다. 매개효과를 검증하는 방법에는 baron & Kenny test, Sobel test, Amos상에서 bootstrap 검증, LISREL상에서 T-value값을 비교하는 방법이 있다.³⁾ ML(최대우도법)을 이용한 구조방정식모형은 Amos와 Lisrel를 이용하여 분석할 수 있다. 구조방정식모형의 대표적인 장점은 독립변수와 종속변수간의 매개효과를 분석할 수 있다는 점이다. 이에 Amos(bootstrap 검증)와 LISREL(T-value값)은 독립변수(매개변수를 포함한)와 종속변수간의 총효과, 독립변수와 종속변수간의 직접효과, 독립

3) 회귀분석상에서 매개효과를 추정하는 대표적인 방법은 baron & Kenny test, Sobel test 이며, 이는 집단의 평균값을 활용하여 추정하기 때문에, 표본의 고유의 성질을 나타낼 수 없다는 단점이 있다. 반면에 구조방정식모형은 표본 개개인의 성질을 회손 하지 않고, 집단의 특성을 추정할 수 있다는 장점 때문에 매개변수의 효과를 추정할 때 널리 이용되고 있다. 특히, 구조방정식모형의 대표적인 통계패키지인 Amos와 Lisrel는 독립변수와 종속변수간의 매개변수의 효과를 가설의 기각, 채택 유무를 진단해주는 bootstrap 검증과 T-value값 비교를 통해 이루어진다(홍세희, 2012).

변수와 종속변수간의 매개변수의 간접효과의 차이를 통해 매개변수의 효과를 분석한다. 이에 본 연구는 LISREL를 활용하여 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰와 임파워먼트간의 매개효과를 검증하기 때문에, T-value값의 비교를 통해 매개효과의 유무를 분석하였다(홍세희, 2012).

IV. 분석결과

1. 신뢰도 및 타당도 분석

서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향관계에서 신뢰와 임파워먼트의 매개역할의 영향력을 도출하기 위해 총 149개의 표본에 대해 요인분석(factor analysis)과 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시하였다. 요인별 변수구성은 요인 적재치 0.5 이상의 항목만을 포함하였다.

먼저 서번트 리더십(15개 문항), 조직시민행동(6개 문항), 임파워먼트(4개 문항), 대인간 신뢰(4개 문항)를 나타내는 측정도구들간의 상관계수 및 유의확률을 분석하였다. 분석결과 kaiser-meyer-olkin측도가 0.890이고, Bartlett 구형성검정결과 카이제곱(χ^2)이 2641.325($P < 0.001$)으로 요인분석이 적합함을 알 수 있었다.

다음으로 <표 3>과 같이 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 독립변수로 도출된 요인들은 공통적인 속성을 고려하여 각각 ‘사랑’, ‘자율’, ‘겸손’, ‘신뢰’, ‘비전’으로 구분하였고, 종속변수로 도출된 조직시민행동 요인은 ‘OCBI’와 ‘OCBO’로 구분하였다. 매개변수로 도출된 요인은 ‘임파워먼트’, ‘대인간 신뢰’로 구분하였다.

끝으로, 새롭게 명명된 요인들의 신뢰도 분석결과 Cronbach's alpha 값이 평균 .600 이상으로 나타나 척도구성의 신뢰성에는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.⁴⁾

4) 일반적으로 사회과학에서는 신뢰성 계수가 0.5이상이면 적절하다고 보고, 0.6-0.8 이상이면 우수한 수준으로 판단한다(김계수, 2010: 162-163; 배병렬, 2007: 398; 배병렬, 2011: 582).

〈표 3〉 요인분석 및 신뢰도 분석

구분	요인분석								
	대인간 신뢰	임파워먼트	서번트 (사랑)	서번트 (자율)	서번트 (신뢰)	OCBO	서번트 (비전)	서번트 (겸손)	OCBI
tru2	.824	.082	.279	.088	.076	.123	.053	.079	.023
tru3	.795	.014	.112	.022	.201	.191	.131	.250	.045
tru4	.753	.083	.230	.266	.141	.044	.064	-.068	.097
tru1	.746	-.014	.222	.138	.228	.119	.106	.089	-.066
imt4	.047	.864	.034	.216	.067	.081	.157	.009	.013
imt3	.094	.825	.049	.182	.008	.086	.253	-.107	.088
imt1	.048	.814	.180	-.027	.150	.113	.087	.077	.127
imt2	-.005	.764	.022	.108	.091	.086	.157	.259	.180
sla3	.272	.104	.795	.241	.061	.152	.167	.130	-.020
sla1	.327	.100	.787	.202	.165	.101	.135	.142	.089
sla2	.320	.102	.770	.247	.196	.083	.127	.093	.068
slb2	.110	.244	.197	.808	.116	.091	.104	.119	.024
slb3	.210	.041	.148	.786	.255	.121	.210	.178	.007
slb1	.219	.213	.341	.733	.035	.033	.099	-.020	.087
sld2	.233	.121	.133	.078	.765	.234	.093	.108	.192
sld1	.296	.106	.166	.223	.696	.207	.162	.072	.028
sld3	.368	.151	.224	.177	.612	.172	.238	.156	.135
ocb4	.061	.073	.046	.069	-.008	.809	.126	.016	.304
ocb5	.152	.148	.147	.014	.233	.804	.052	.074	.099
ocb6	.203	.120	.082	.139	.271	.724	-.010	.036	-.076
slc3	.064	.312	.065	.015	.174	.024	.770	.282	.063
slc1	.074	.183	.128	.250	.076	.089	.709	-.063	.014
slc2	.251	.285	.272	.135	.082	.083	.656	.100	.068
sle3	.534	.114	.065	.174	.163	.043	.011	.589	-.042
sle1	.268	.090	.351	.189	.213	.018	.245	.580	-.016
sle2	.466	.004	.362	.115	.177	.114	.197	.560	.011
ocb2	.106	.129	.086	-.009	.123	.136	.218	-.089	.804
ocb1	.016	.214	-.030	.178	.405	.163	-.251	.024	.628
ocb3	-.129	.198	.041	.003	-.092	.109	.013	.546	.616
고유값	3.857	3.251	2.739	2.460	2.208	2.205	2.129	1.702	1.690
분산비율	13.301	11.209	9.445	8.484	7.613	7.603	7.340	5.870	5.826
누적분석 비율	13.301	24.510	33.955	42.439	50.052	57.655	64.995	70.865	76.691
신뢰도 분석	0.889	0.887	0.902	0.861	0.851	0.786	0.782	0.808	0.649

2. 상관관계분석

<표 4>는 서번트 리더십, 대인간 신뢰, 임파워먼트, 조직시민행동 변수들간의 상관관계분석을 수행한 결과이다.

우선 서번트리더십 변수들간의 상관관계를 보면 사랑과 자율, 사랑과 비전, 사랑과 신뢰, 사랑과 겸손과의 상관관계는 0.586, 0.470, 0.538, 0.627으로 정(+)의 상관관계를 보였다. 그리고 자율과 비전, 자율과 신뢰, 자율과 겸손, 비전과 신뢰, 비전과 겸손과의 상관관계를 보면 유의수준 0.01수준에서 전반적으로 정(+)의 상관관계를 보였다.

다음으로 서번트 리더십(사랑, 자율, 비전, 신뢰, 겸손)과 대인간 신뢰간의 상관계수는 각각 0.208, 0.214, 0.225, 0.370, 0.226으로 정(+)의 상관관계를 나타내었다. 그리고 서번트 리더십(사랑, 자율, 비전, 신뢰, 겸손)과 임파워먼트, 서번트 리더십(사랑, 자율, 비전, 신뢰, 겸손)과 조직시민행동간에도 정(+)의 상관관계를 보였다.

끝으로, 대인간 신뢰와 임파워먼트간의 상관계수는 0.37, 임파워먼트와 OCBI의 상관계수는 0.380, 임파워먼트와 OCBO의 상관계수는 0.306으로 정(+)의 상관관계를 보였다. 다만, 대인간 신뢰와 OCBI간의 상관계수는 0.137로 연관성이 나타났으나, 통계적으로 유의하지는 않았다.

〈표 4〉 변수들간의 평균·표준편차 그리고 상관관계

구분		평균	표준 편차	서번트 리더십					대인간 신뢰	임파워 먼트	OCBI	OCBO
				사랑	자율	비전	신뢰	겸손				
서 번 트 리 더 십	사랑	3.57	0.87	1								
	자율	3.61	0.84	.586**	1							
	비전	3.09	0.86	.470**	.446**	1						
	신뢰	3.73	0.80	.538**	.502**	.458**	1					
	겸손	3.25	0.84	.627**	.486**	.464**	.564**	1				
	대인간신뢰	3.40	0.64	.208*	.214**	.225**	.370**	.226**	1			
	임파워먼트	3.58	0.63	.351**	.301**	.277**	.517**	.305**	.371**	1		
	OCBI	3.56	0.79	.625**	.452**	.364**	.612**	.674**	.137	.380**	1	
	OCBO	3.30	0.76	.295**	.399**	.537**	.353**	.263**	.389**	.306**	.197*	1

주) $p^* < 0.05$, $p^{**} < 0.01$

3. LISREL에 의한 연구모형 검증

1) 연구모형의 적합도

본 연구는 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 대인간 신뢰와 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 구조방정식모형을 설정하였다. <표 5>는 연구모형의 적합도 지수를 나타낸 것으로 유의확률 0.01 수준에서 카이제곱(χ^2)이 442.53, 자유도(df)가 343으로 나타났다. 이와 더불어 CFI= 0.99, IFI=0.99, NNFI=0.98 RMSEA=0.046로 나타나 전반적으로 적합한 수준으로 나타났다.

<표 5> 모형적합도 결과(서번트리더십, 대인간 신뢰, 임파워먼트, OCBI, OCBO)

적합도 지수	절대적합지수					증분적합지수				간명적합지수		
	χ^2	$\chi^2/d.f$	GFI	RMR	RMSEA	NNFI	NFI	IFI	CFI	AGFI	PNFI	PGFI
평가 기준	-	≤ 3.0	≥ 0.9	-	$0.5 \leq \chi \leq 0.8$	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	-	-
결과	442.53 (d: 343, p=0.0)	1.29	0.84	0.055	0.046	0.98	0.94	0.99	0.99	0.79	0.80	0.66

Sources: χ^2 (Chi-square), GFI(Goodness of Fit), AGFI(Adjusted GFI), RMR(Root Mean square Residual), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index), PGFI(Parsimony Goodness of Fit Index)

3) 서번트 리더십과 조직시민행동간의 대인간 신뢰, 임파워먼트의 매개효과 검증

본 연구의 목적인 서번트 리더십(사랑, 자율, 비전, 신뢰, 겸손)과 대인간 신뢰, 임파워먼트, 조직시민행동간의 구조적 관계를 검증하였다(<표 6>, <표 7>, <그림 1> 참조).

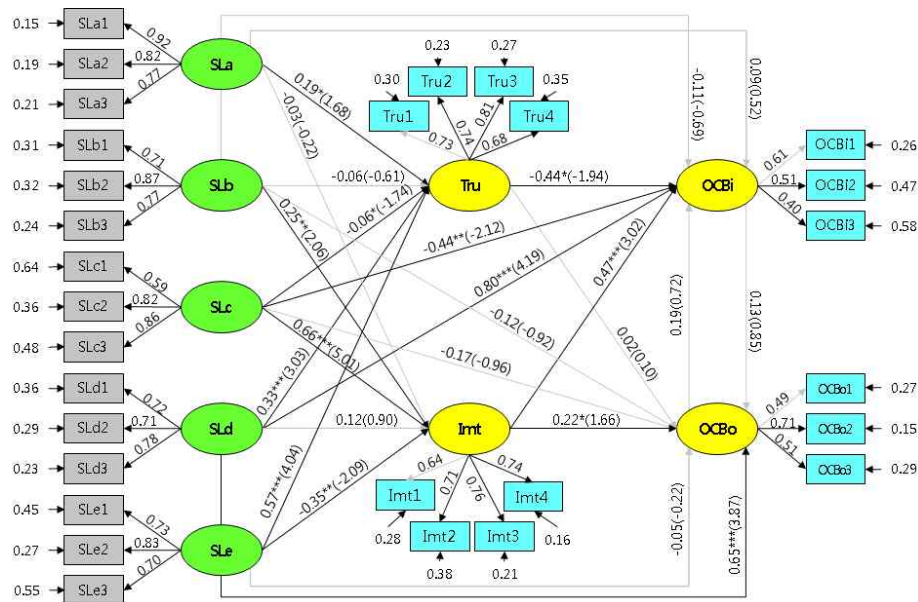
우선 서번트 리더십과 조직시민행동간의 직접효과를 살펴보았다. 특히, 서번트 리더십의 하위항목 신뢰는 조직시민행동(OCBI, OCBO)간의 관계에 있어서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 더불어 서번트 리더십 중 비전은 OCBI에 한해서만 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 서번트 리더십(사랑, 자율, 비전, 신뢰, 겸손)과 대인간 신뢰 및 임파

위먼트간의 관계에 대한 직접효과를 분석하였다. 서번트 리더십 중 사랑, 신뢰, 겸손은 대인간 신뢰와의 관계에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의하였다. 반면에 <그림 1>에서 알 수 있듯이, 서번트 리더십 중 비전과 대인간 신뢰와의 관계에서는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십 중 자율과 대인간 신뢰간의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 이와 더불어 서번트 리더십 중 자율, 비전과 임파워먼트간의 관계는 정(+의 영향을, 겸손과 임파워먼트간의 관계는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

끝으로, 대인간 신뢰 및 임파워먼트와 조직시민행동간의 관계에서 주목할 점을 발견할 수 있었다. 임파워먼트와 OCBO는 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 대인간 신뢰와 조직시민행동의 하위항목 OCBI는 부(-)의 영향을 미치는 것에 반해, 대인간신뢰와 OCBO는 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈그림 1〉 실증분석



주) $p < 0.1(t > 1.64)$, $p^{**} < 0.05(t > 1.96)$, $p^{***} < 0.01(t > 2.58)$

〈표 6〉 연구모형의 직접효과 및 가설유무

경로				직접효과	간접효과	총효과	비고
				경로계수 (t값)	경로계수 (t값)	경로계수 (t값)	
1.1	사랑	→	OCBI	0.09 (0.52)	-	-	기각
	자율	→	OCBI	0.13 (-0.69)	-	-	기각
	비전	→	OCBI	-0.44** (-2.12)	-	-	채택
	신뢰	→	OCBI	0.80*** (4.19)	-	-	채택
	겸손	→	OCBI	0.19 (0.72)	-	-	기각
1.2	사랑	→	OCBO	0.13 (0.85)	-	-	기각
	자율	→	OCBO	-0.12 (-0.92)	-	-	기각
	비전	→	OCBO	-0.17 (-0.96)	-	-	기각
	신뢰	→	OCBO	0.65*** (3.87)	-	-	채택
	겸손	→	OCBO	-0.05 (-0.22)	-	-	기각
2	사랑	→	신뢰	0.19* (1.68)	-	-	채택
	자율	→	신뢰	-0.06 (-0.61)	-	-	기각
	비전	→	신뢰	-0.17* (-1.74)	-	-	채택
	신뢰	→	신뢰	0.33*** (3.03)	-	-	채택
	겸손	→	신뢰	0.57*** (4.04)	-	-	채택
3	사랑	→	임파워먼트	-0.03 (-0.22)	-	-	기각
	자율	→	임파워먼트	0.25** (2.06)	-	-	채택
	비전	→	임파워먼트	0.66*** (5.01)	-	-	채택
	신뢰	→	임파워먼트	0.12 (0.90)	-	-	기각
	겸손	→	임파워먼트	-0.35** (-2.09)	-	-	채택

4	대인간신뢰	→	OCBI	-0.44** (-1.94)	-	-	채택
	대인간신뢰	→	OCBO	0.47*** (3.02)	-	-	채택
5	임파워먼트	→	OCBI	0.02 (0.10)	-	-	기각
	임파워먼트	→	OCBO	0.22* (1.66)	-	-	채택

주1) $p^* < 0.1(t)1.64$, $p^{**} < 0.05(t)1.96$, $p^{***} < 0.01(t)2.58$

〈표 7〉 연구모형의 간접효과 및 가설유무

경로				직접효과	간접효과	총효과	비고	매개효과 검증
				경로계수 (t값)	경로계수 (t값)	경로계수 (t값)		
6.1	사랑	→	→ OCBI	0.09 (0.52)	-0.10 (-1.03)	-0.01 (-0.07)	기각	-
	자율	→ 대인파	→ OCBI	0.13 (-0.69)	0.14* (1.66)	0.04 (0.25)	채택	-
	비전	→ 간위	→ OCBI	-0.44** (-2.12)	0.38*** (2.68)	-0.06 (-0.38)	채택	부분매개
	신뢰	→ 신뢰	→ OCBI	0.80*** (4.19)	-0.09 (-0.79)	0.71*** (4.10)	기각	-
	겸손	→	→ OCBI	0.19 (0.72)	-0.41** (-2.30)	-0.22 (-0.11)	채택	-
6.2	사랑	→	→ OCBO	0.13 (0.85)	-0.01 (-0.07)	0.12 (0.83)	기각	-
	자율	→ 대인파	→ OCBO	-0.12 (-0.92)	0.05 (1.19)	-0.07 (-0.53)	기각	-
	비전	→ 간위	→ OCBO	-0.17 (-0.96)	0.14 (1.42)	-0.02 (-0.19)	기각	-
	신뢰	→ 신뢰	→ OCBO	0.65*** (3.87)	0.03 (0.47)	0.69*** (4.32)	기각	-
	겸손	→	→ OCBO	-0.05 (-0.22)	-0.06 (-0.53)	-0.11 (-0.65)	기각	-

주1) $p^* < 0.1(t)1.64$, $p^{**} < 0.05(t)1.96$, $p^{***} < 0.01(t)2.58$

한편, <표 7>과 같이 본 연구에서는 서번트 리더십(사랑, 자율, 비전, 신뢰, 겸손)이 조직시민행동(OCBI, OCBO)에 미치는 영향에 있어서 대인간 신뢰와 임파워먼트간의 매개 효과(간접효과) 분석을 하였다. 분석결과 대인간 신뢰와 임파워먼트가 서번트 리더십과 조직시민행동 중 OCBO에는 매개효과가 없는 것으로 나

타났다. 이와 더불어, 서번트 리더십 중 자율, 비전, 겸손과 조직시민행동 중 OCBI에서는 통계적으로 유의한 수준의 정(+) 혹은 부(-)의 간접효과를 미치는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 제조, 금융, 보험, 건설, 유통, 정보·통신, 교육, 언론, 서비스 등 9개 조직의 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 일반적인 영향에 추가적으로 대인간 신뢰와 임파워먼트의 매개효과를 규명하였다. 본 연구를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서번트 리더십과 대인간 신뢰 및 임파워먼트간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 서번트 리더십 중 사랑, 신뢰, 겸손은 대인간 신뢰와의 관계에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 더불어 서번트 리더십 중 자율, 비전과 임파워먼트간의 관계만이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 서번트 리더십과 조직시민행동간의 관계를 살펴보면 서번트 리더십 하위항목 중 신뢰만이 조직시민행동(OCBI, OCBO)간의 관계에 있어서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 대인간 신뢰와 조직시민행동간의 관계에서 주목할 점을 발견할 수 있었다. 대인간 신뢰와 조직시민행동의 하위항목 OCBI는 부(-)의 영향을 미치는 것에 반해, 대인간신뢰와 OCBO는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직신뢰, 동료신뢰, 상사신뢰를 포괄하는 대인간 신뢰는 개인차원(구성원 개인의 자질과 특성)의 조직시민행동이 아닌 조직차원(조직에 속한 구성원으로서의 자질과 특성)에서의 조직시민행동 발현에 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

넷째, 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 대인간 신뢰와 임파워먼트간의 매개 효과(간접효과)는 다음과 같다. 대인간 신뢰와 임파워먼트가 서번트 리더십과 조직시민행동 중 OCBO에는 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 이와 더불어, 서번트 리더십 중 자율, 비전, 겸손과 조직시민행동 중 OCBI에

서는 통계적으로 유의한 수준의 정(+) 혹은 부(-)의 간접효과를 미치는 것으로 나타났다.

여기서 주목할 점은 서번트 리더십 중 비전과 개인적 차원의 조직시민행동간에 대인간 신뢰와 임파워먼트간의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 리더가 조직의 비전을 제시해줄 때 부하들은 개인적 차원의 조직시민행동을 높이는데 주력한다는 사실이다. 또한, 리더의 비전제시가 부하의 개인적 차원의 조직시민행동을 높일 수 있는데 여기에 추가적으로 부하에게 임파워먼트를 부여하고 대인간 신뢰가 매개변인으로 작용할 때 개인 차원의 조직시민행동을 더욱 높일 수 있다는 점이다.

본 연구는 서번트 리더십과 대인간 신뢰, 임파워먼트, 조직시민행동간의 구조적 관계를 실증분석 한 것으로, 연구의 시사점과 한계점을 갖고 있다.

첫째, 본 연구는 기존의 서번트 리더십 연구에서 서번트 리더십을 구성하는 하위요인들이 어떤 경로를 통해 조직효과성에 영향을 미치는가에 대한 연구들은 부족한 편이었다. 더욱이 본 연구에서 매개변수로 다루었던 대인간 신뢰와 임파워먼트를 포함한 연구는 거의 없다. 따라서 본 연구에서 서번트 리더십의 하위구성요인들과 조직효과성간에 구조적 관계를 실증적으로 검증해낸 것은, 기존의 연구에서 제시하지 못하였던 관계들을 다룬 것으로 이론적으로 더욱 확장한 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 서비스 조직, 군조직, 이명박 정부 시절의 공공기관을 대상으로 이루어졌던 서번트 리더십에 대한 연구를 다양한 조직에 접목시켜 봤다는 점에서 차별성이 있다.

셋째, 부하의 조직시민행동을 고취시키는데 있어 대인간 신뢰와 임파워먼트의 간접효과를 통해 최고경영자에게 요구되는 리더십 덕목 중에서 신뢰와 임파워먼트의 중요성을 탐색할 수 있었다.

참고문헌

- 김계수. 2010. AMOS 18.0 구조방정식모형분석, 한나래 아카데미.
- 김민주·박진경. 2008. 서번트 리더십 연구에 대한 비판적 고찰. *관광학연구*. 32(6): 181-199.
- 김용학. 2010. 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사 신뢰의 매개효과. 영남대학교 박사학위논문.
- 김익철. 2004. 서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향: 제조업체 K 자동차사를 중심으로. 고려대학교 교육대학원.
- 김정광. 2012. 지방자치단체장의 서번트 리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경남대학교 박사학위논문.
- 김정광·송병주. 2011. 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. *지방정부연구*. 15(2): 51-72.
- 김창한. 2007. 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향. 안양대학교 박사학위논문.
- 김창호. 2005. 조직의 팀지원 인식과 서번트 리더십이 팀시민행동(TCB)에 미치는 영향에 관한 연구. 성균관대학교 박사학위논문.
- 김형규. 2007. 서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향. 제주대학교 박사학위논문.
- 류병곤·조영락. 2007. 서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *HRD연구*. 9(1): 41-57.
- 박진경. 2008. 서번트 리더십의 연구동향. 경기대학교 관광대학 여가관광학과 대학원. 2008 부산 국제관광 학술대회. 1: 137-149.
- 배병렬. 2007. 구조방정식 모델 이해와 활용(LISREL), 대경.
- 배병렬. 2011. Amos 19 구조방정식 모델링, 도서출판 청람.
- 신숙희·장영철. 2011. 서번트 리더십이 부하직원의 리더신뢰에 미치는 영향에 관한 연구 - 서번트 리더십 연구의 진화과정에 나타난 리더에 대한 신뢰를 중심으로. *경영사학*. 58: 143-180.
- 심지은·정범구. 2007. 연구조직에 있어서 리더십, 임파워먼트, 조직시민행동의 상호 관련성에 관한 연구. *경영경제연구*. 29(2): 49-72.

- 손동성·탁진국. 2012. 서번트 리더십이 종업원 행동에 미치는 영향: 상사신뢰와 조직 신뢰의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지 산업 및 조직. 25(2): 373-395.
- 안대영·배태영·정홍상. 2008. Servant Leadership이 상관에 대한 만족에 미치는 영향. 정부학연구. 14(3), 163-186.
- 윤대균. 2004. 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향. 대구 대학교 박사학위논문.
- 윤대균·장병주. 2005. 상사의 서번트 리더십이 리더효과에 미치는 영향: 호텔기업을 중심으로. 관광연구. 20(1): 137-154.
- 이관웅. 2001. 신뢰경영과 서번트 리더십: 일하기에 가장 훌륭한 포천 100대 기업의 리더십 비결, 엘테크.
- 이명신·신숙희·장영철. 2012. 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰와 감성지능의 역할. 대한경영학회지. 25(2): 907-929.
- 이주호. 2011. 사회복지사가 인식한 기관장의 거래적 및 서번트 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 대구가톨릭대학교 박사학위논문.
- 임성택. 서번트 리더십이 팔로우의 태도를 통해 조직성장에 미치는 영향. 호텔경영학연구. 18(1): 225-237.
- 정성현. 2007. 서번트 리더십 특성이 종업원의 서비스성장에 미치는 영향: 충북지역 N금융기관을 중심으로. 청주대학교 박사학위논문.
- 정학범. 2010. 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로. 명지대학교 박사학위논문.
- 최동주. 2008. 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사-조직 적합도의 조절효과 분석. 기업경영연구. 15(3): 125-145.
- 최동주·이묘숙. 2010. 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 조직몰입과 조직신뢰의 매개효과 검증: 외식기업을 중심으로. 산업혁신연구. 26(1): 133-166.
- 한진환. 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. 한국콘텐츠학회논문지. 11(9): 302-314.
- 홍세희. (2012). 구조방정식 모형의 기본모형과 최신발전. 한국정책학회 동계학술대회 발표자료집, 1-69.

- Ahearne, M. J. 2000. The examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance. Univ Microfilms International.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Bachrach, D. G., Bendoly, E. & Podsakoff, P. M. 2001. Attributions of the “causes” of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*. 86(6): 1285-1293.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of management Journal*. 26(4): 587-595.
- Barber, B. 1983. *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick
- Barbuto, J. & Wheeler, D. 2006. Scale development and construct clarification of servant Leadership. *Group and Organization Management* 31(3): 300-326.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Bell, S. J. & Mengue, B. 2002. The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Reatailing*. 78(2): 131-146.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1992. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33: 31-39.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly* 17: 595-616.
- Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*. 13(3): 471-482.

- Cook, J. and T. Wall, 1980, New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology* (53): 39-52.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): development and validation, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*(4th ed), Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006). The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. *Servant. Leadersh. Res. Round. table*, 6, 1-14.
- Deluga, R. J. 1995. The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*. 7(1): 1-16.
- 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.
- Dennis, R. S. & Bocarnea, M. 2005. Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8): 600-615.
- Deutsch, M. 1960. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion, *Human Relations*, 13: 123-139
- Diffie-Couch, P. 1984. Building a feeling of trust in the company. *Supervisory Management*, 29(4): 31-36.
- Dingman, W. W. & Stone, A. G. 2006. "“Servant Leadership”'s Role in the Succession Planning Process: A Case Study’.” *International Journal of Leadership Studies* 2(2): 98-113.
- Ehrhart, E. G. 2004. Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 57(1): 61-94.
- Gambetta, D. 1998. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York: Basil Blackwell.
- Gabarro, J. 1978. *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in*

Relationships, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Graen, G. & Cashman, J. F. 1975. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Kent State University Press.

Greenleaf, R. K. 1970. The Servant as a Leader. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. 1977. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. 60(4): 52-70.

Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. 2004. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89: 311-321.

Irving, J. A. & Longbotham, G. J. 2007. Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*. 2(2): 98-113.

Joseph, E. E. & Winston, B. E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(1): 6-22.

Kanter, R. M. 1968. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.

Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*. 37(3): 656-669.

Lam, S. S. K., Hui, C. & Law, K. S. 1999. Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal Of Applied Psychology* 84(4): 594-601.

Laub, A. J. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment(SOLA) Instrument. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida Atlantic University.

Lewis R. C. & Weigert, A. J. 1985. Trust as Social Reality, *Social Forces*, 63(4): 967-985.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership Quarterly* 19: 161-177.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. 1991. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(1): 123-150.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. 2008. "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(2): 180-197.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. 20(3): 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*. 38(1): 24-59.
- Mishra, J., Morrissey, M. A. 1990. Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4): 443-486.
- Morrison, E. W. 1993. Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*. 36(3): 557-589.
- Marlowe, Jr., H. A., & Nyhan, R. C. 1992. Development and psychometric properties of the Organizational Trust Inventory. Unpublished manuscript, University of Florida.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington MA.
- Organ, D. W. & Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel psychology*. 48(4): 775-802.
- Page, D., Wong, P. T. P. 2000. A conceptual framework for measuring servant leadership. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, American University Press, Washington, pp. 69-110.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Unpublished Doctoral

Dissertation, Regent University.

- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 1994. Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. 31(3): 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leadership Behavior And Their Effects On Follower, Trust In Leader, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2):107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitute for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26: 513-563.
- Polleys, M. S. 2002. One university's response to the anti-leadership vaccine: Developing servant leaders. *Journal of leadership & organizational studies*, 8(3): 117-130.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. 1995. Organizational citizenship behavior: a psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior* 16: 289-298.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt R. S., Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management*. 23(3): 393-404.
- Russell, R. F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(2): 76-84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal* 12(3): 145-157.
- Ryan, K., & Oestreich, D. K. 1998. Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R.(1987), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Seltzer, J., & Miller, L. E. 1990. Leader Behavior and Subordinate Empowerment in a

- Human Service Organization. Paper, Academy of Management, San Francisco, CA.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies* 45(2): 402-424.
- Sitkin, S. B., Roth, N. L., 1993. Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*. 4(3): 367-392.
- Spears, L. C. 1995. *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York: Jonh Willey & Sons, Inc.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*. 38(5): 1442-1465.
- Stone, A. G., Russell, F. R. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leadership focus. *The Leadership and Organization Development Journal* 25(4): 349-361.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. 2010. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 95(3): 517-529.
- Whetstone, J. T. 2002. Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3): 601-617.
- Wong, P. T. & Davey, D. 2007. Best Practices in Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*.