

서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과¹

A Study on the Influence of Servant Leadership on Followers' Knowledge Sharing and Creativity through Affective Commitment

권상집 (Sang-Jib Kwon)²

동국대학교 경영계열 경영학부 교수

Abstract

This study empirically investigated the relationships between servant leadership and key variables (knowledge sharing and individual creativity), and the mediating effect of affective commitment with the survey of 213 Korean employees.

Based on the sample of 213 employees, the empirical results are as followings; (1) Servant leadership is positively related to affective commitment, knowledge sharing, and creativity. (2) Affective commitment partially mediates the relationship between servant leadership and knowledge sharing. (3) Affective commitment partially mediates the relationship between servant leadership and creativity.

In conclusion, this study confirmed that the servant leader and members with the affective commitment may be best qualified for knowledge sharing and creative performance. When employees recognize that their managers follow the characteristics of servant leadership, then the employees are more likely to absorb in their task, which increases creative performance and knowledge accumulation. Based on the results, this study suggests an ample implication for leaders in any organization to boost their relationships with followers and to enhance their knowledge sharing and creative idea for the growth of organization.

Keywords: servant leadership, knowledge sharing, creativity, affective commitment

¹ 논문접수일: 2015년 1월 30일; 1차 수정: 2016년 3월 12일; 게재확정일: 2016년 3월 14일

² 단독저자

I. 서론

지식경영 및 창조경제 시대에 조직의 창의력 및 지식 기반 경쟁력 향상이 최대 화두가 되고 있다. 이에 따라, 조직 역량을 강화하기 위한 지식공유와 창의적 아이디어 발굴에 더욱 많은 리더들이 관심을 쏟고 있다. 이를 위해 상당수 기업들은 구성원들의 창의적 성과와 학습에 관해 구체적인 보상안을 마련하고 있지만 정량적 보상으로는 구성원들의 자발적이고 적극적인 학습 행위를 유발하는데 한계가 존재 한다(배상옥·윤영삼·한나영, 2009).

조직 내 구성원 개개인이 보유하고 있는 지식과 창의성은 조직의 핵심역량인데(권정언·권상집, 2014; Nonaka, 1991) 이를 적절히 활용하지 못한다면 조직은 다양한 환경 변화에 효과적으로 대처할 수 없고 새로운 시대와 환경에 부합되는 혁신을 창출하기 쉽지 않다. 아울러, 보상 방안만으로 구성원들의 성과 및 행위를 이끌어내기 힘들어지자 학계 및 현업에서는 더 많은 관심이 리더십에 현재 맞춰져 있다(권정언·권상집, 2015).

기존 연구에서는 구성원들의 지식공유 및 창의성 향상을 위한 리더의 리더십 행위가 연구되어 왔으나 (Amabile, 1988; Srivastava, Bartol, and Locke, 2006) 이들 연구는 특정 학생 그룹을 대상으로 하거나 실험연구를 기반으로 진행했기에 국내 상황에 맞지 않고 결과를 일반화하는데 한계가 일부 존재했다. 물론, 지식공유에 있어 개인과 리더의 신뢰 역할이 중요한 요소로 거론되며 리더십이 지식공유에 영향을 미친다는 국내 연구도 일부 있었으나(김승용·김병철·김기흥, 2013) 이는 임파워링 리더십의 효과를 살펴보기에 다른 리더십이 동일한 효과를 거둘 수 있는지에 관해서는 추가적 분석이 필요하다.

특히 최근 카리스마 및 지시적 리더십보다 구성원들의 의견을 존중하고 이들의 생각을 주의 깊게 반영하고 헌신하는 리더의 겸손과 겸양이 더욱 강조되고 있다. 실제로, 지난 10년간 CEO들이 리더십의 화두로 ‘서번트 리더십’의 필요성을 지속적으로 강조했으며, 현재도 학계에서는 다양한 연구를 통해 서번트 리더십의 긍정적 효과를 입증하고 있다(Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, and Farh, 2011; Van Dierendonck, 2011).

서번트 리더가 최근 조직 내 화두로 등장하는 이유는 날이 갈수록 조직 문화가 경쟁 위주로 치닫고 구성원들의 역량과 지식이 높아질수록 리더의 일방적인 명령과 통제가 한계를 드러내기 때문이다. 서번트 리더는 조직 구성원을 위한 서번트로 자신을 간주하고 구성원과의 관계를 부하-상사가 아닌 대등한 관계에서 이들과의 신뢰를 가장 중요한 요소로 받아들인다(김창호·차동욱, 2008; 배상옥 외, 2009). 이런 측면에서 서번트 리더를 경험한 구성원들은 리더를 신뢰하고 리더와의 협력 수준을 높이기 위해 지식공유에 적극적이며 새로운 대안을 내놓는데도 능동적으로 나설 수 있다(권상집, 2015; 김창호·차동욱, 2008). 특히, 서번트 리더는 과거 일방적인 명령으로 통제하고 구성원 위에 군림한 리더의 모습과 달리 구성원들의 성공과 성장을 더욱 중시하기 때문에 조직 구성원들의 정서적 애착과 몰입을 더 쉽게 유도해낼 수 있는 장점이 있다.

기존 연구에서도 서번트 리더십을 통해 구성원들은 정서적 몰입을 형성하고 창의적 대안을 창출하는 것으로 알려져 왔다(Coloquitt, Scott, and LePine, 2007). 아울러 서번트 리더는 구성원들에게 올바른 방향을 제시하고 조직 구성원들이 지닌 감정을 소중히 생각하고 그들의 생각을 존중하기에(Bandura, Blanchard, and Ritter, 1969; Van Dierendonck, 2011) 서번트 리더십은 구성원들의 정서적 몰입과 지

식공유, 창의적 성과를 향상시킬 수 있는 맞춤형 리더십이라고 할 수 있다.

서번트 리더십의 효과 및 패러다임 전환이 강조되고 있음에도 불구하고 지금까지 이루어진 지식공유 및 창의성에 관한 연구는 변혁적 리더십이나 임파워링 리더십과 관련되어 진행된 연구가 대부분이다(Chen and Farh, 1999; Srivastava et al., 2006; Zhang and Bartol, 2010). 아직까지 서번트 리더십이 구성원들의 정서적 몰입에 어떤 영향을 미쳐 그들의 지식공유와 창의적 성과에 영향을 미칠 수 있는지에 관해 연구한 논문은 거의 존재하지 않는 편이다.

따라서 본 연구에서는 기존 선행 연구 및 논리를 바탕으로 리더의 서번트 리더십이 매개변수인 조직 구성원의 정서적 몰입을 토대로 결과변수인 구성원의 창의성과 지식공유에 어떤 영향을 미치는지 실증분석을 통해 검증하고자 한다. 이와 같은 맥락에서 본 연구는 다음의 사항들을 보다 집중적으로 살펴보고자 한다.

첫째, 리더의 서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 리더의 겸양을 기반으로 한 행위와 마인드가 실제로 구성원의 지식공유를 촉진시킨다면 이는 지식경영과 기존 리더십 연구의 영역을 더욱 확대하는데 기여할 수 있다.

둘째, 리더의 서번트 리더십이 조직 구성원의 개인 창의성에는 어떠한 영향을 주는지 그 메커니즘을 분석하고자 한다. 앞서 언급한대로 기존 리더십 연구는 대부분 변혁적 리더십과 임파워링 리더십이 개인의 창의성에 긍정적인 영향을 준다고 강조했을 뿐 서번트 리더십과 창의성에 관한 연구는 여전히 부족한 편이다. 서번트 리더의 행위가 실제로 구성원들의 창의성을 향상시킨다면 이 역시 연구의 이론적 측면, 기업현장의 실무적 측면에 기여하는 바가 매우 클 것으로 판단된다.

셋째, 서번트 리더십이 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 통하여 리더의 서번트 리더십과 정서적 몰입간의 관계뿐만 아니라 서번트 리더십에서 정서적 몰입을 매개로 하는 다양한 연구 영역 확대 계기를 본 연구가 마련할 수 있을 것으로 생각한다. 아울러, 정서적 몰입을 매개로 서번트 리더십과 창의성, 지식공유와의 관계를 탐색하여 서번트 리더십이 개인과 조직 경쟁력에 어떤 시사점을 줄 수 있는지 그 의미와 학문적 공헌도를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 서번트 리더십의 정의 및 구성요소

서번트 리더십은 조직 구성원에 대한 이해와 배려를 바탕으로 그들의 성장에 기여하기 위한 리더의 세심어린 육성과 실행(leadership practice)을 의미한다(Ehrhart, 2004; Hale and Fields, 2007). 또한, Greenleaf(1970)는 자신의 저서에서 ‘자신의 이익을 넘어서서 타인을 위해 공헌하고 헌신하는 리더십’으로 서번트 리더십을 설명하고 있다. 즉, 서번트 리더십은 구성원들의 개인적 요구에 초점을 두어 그들의 역량이 슬기롭게 발휘될 수 있도록 조직 구성원들의 동기부여를 향상시키는 데 초점을 두고 있다(Greenleaf, 1970).

서번트 리더는 구성원들과의 강한 유대관계를 통해 그들의 조직행동에 긍정적인 영향을 미치며 타인과의 협업을 강조하여 배려의 문화를 형성하는 데 기여한다(Owens and Hekman, 2012). 이에 따라, 서번트 리더십의 구성요소에 대해서도 연구가 진행되었는데 학자들마다 견해가 조금씩 다르지만 일반적으로 다음의 6개 요소를 서번트 리더가 갖추어야 할 중요 요소로 간주하고 있다(Van Dierendonck, 2011).

<표 1> 서번트 리더십의 핵심요소

구성요소	개념	참고연구
구성원 육성 및 권한 위임 (Empowering & Developing)	조직 구성원들의 역량 향상을 위한 관심 및 육성/ 권한위임	Laub (1999)
겸손함 (Humility)	성과 창출 및 역량에 대한 겸손함	Patterson (2003)
진정성 (Authenticity)	자신의 생각 및 감정에 대한 진심어린 일관성	Harter (2002)
상대에 대한 수용 (Interpersonal Acceptance)	상대의 의견이나 제안, 감정을 공유하고 이를 수용하는 태도	George (2000)
방향성 제시 (Providing Direction)	조직 구성원 및 조직의 성장 방향 제시 및 이를 내재화시키는 역량	Spears (1995)
책임의식 (Stewardship)	조직에 대한 책임의식 및 관리와 통제가 아닌 리더의 헌신하려는 의지	Spears (1995)

서번트 리더십은 이외에도 경청, 공감, 설득, 사고의 구상화, 통찰력, 공동체 형성 등 다양한 요소를 핵심 요소로 고려하고 있다(Laub, 1999; Russell and Stone, 2002; Spears, 1995). 서번트 리더십이 위와 같이 조직의 긍정적인 잠재력을 형성하는데 다양한 요소를 기반으로 매우 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고(Walumbwa, Hartnell, and Oke, 2010) 서번트 리더십에 관한 연구는 주로 측정 문항 수립이나 개념 구축에 관한 연구가 주류를 이루어 실제 기업 현장에서 서번트 리더십이 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 더 많은 연구가 필요한 상황이다(Dennis and Bcarnea, 2005; Ehrhart, 2004). 이에 따라 본 연구는 최근 부각되는 서번트 리더십이 기업의 핵심 경쟁력 요소인 지식공유와 창의성에 어떤 영향을 미치는지 구성원들의 정서적 몰입을 토대로 보다 자세히 살펴보고자 한다.

2.2 서번트 리더십이 지식공유에 미치는 영향

지식공유는 현재와 같이 급변하는 경영 환경 속에서 상호 학습을 통해 개인의 지식을 더욱 증폭시켜 조

직 내 새로운 지식을 만들어낸다. 지식공유의 개념 자체가 한명 한명이 창조하거나 습득한 지식을 상대와의 상호작용을 통해 공유하는 것이기에(김승용 외, 2013) 기업에서는 지금도 조직 역량을 더욱 강화하기 위해 지식공유에 노력을 기울이고 있다. 그러므로 조직 경쟁력의 중요한 원천으로 지식경영이 부각되는 지금 시점에서(Foss, Minbaeva, Pedersen, and Reinholt, 2009; Nonaka, 1994) 이를 활성화시킬 수 있는 리더의 역할은 모든 조직이 갖추어야 할 필수 과제이다(Grant, 1996). 즉, 구성원들 간 지식공유는 조직이 장기적으로 성장하고 학습하여 지식경영을 통해 성과를 창출하는데 없어서는 안 될 기업의 역량 중 하나이다.

지식공유를 증진시키는 요인으로 주로 개인 간 긍정적인 관계 형성이 강조되고 있는데 이 중 서번트 리더십 역시 지식공유에 영향을 미치는 핵심 요인으로 고려되고 있다(권상집, 2015; 박문수·문형구, 2001). 서번트 리더십의 구성 요소인 구성원 육성 및 권한 위임, 상대에 대한 수용, 관계 형성, 리더십 역할 공유 등은 지식공유가 발생할 수 있는 긍정적 여건인 신뢰

와 유연한 문화 등과 밀접한 관계가 존재한다고 추론할 수 있다(Brink, 2003). 서번트 리더 자체가 개개인의 역량을 중시하고 이들의 권한과 책임을 향상시키기 위해 많은 기회를 제공하기에 조직 구성원들의 지식공유에 긍정적인 영향을 미친다고 가정할 수 있다. 가령, Cabrera, Collins, and Salgado(2006)는 구성원들이 리더 및 동료의 지원적 환경이 구축되어 있을 때, 지식공유를 보다 활발히 한다고 연구를 통해 밝힌 바 있다. 즉, 구성원들은 리더가 지원해주고 상호 논의할 수 있는 여건을 형성해주면 자신이 보유하고 있는 지식을 상대와 더 활발하게 교환하지만 그렇지 않은 경우에는 자신의 보유 지식, 기술 등을 상대와 잘 공유하지 않으려 한다. 이에 따라 조직 내 지식공유의 활성화 및 강화를 위해서는 효과적인 리더십 발휘가 더욱 절실하다.

서번트 리더십과 관련된 기존 연구를 살펴보면, 서번트 리더십은 구성원들의 학습을 촉진시키고 사회적 교환관계를 증진시킴으로서 배려의 문화(Service Climate)를 만들어낸다는 점을 확인할 수 있다(Hunter et al., 2013). 즉, 구성원들이 상호 자발적으로 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 부여함으로써 조직 내 의사소통의 횟수가 늘어나고 이는 상호 보유하고 있는 지식과 정보를 공유하는 기회가 증가하여 결과적으로 조직 내 구성원들 간 지식공유를 확대하는데 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(Cabrera and Cabrera, 2005).

그러므로 기존 선행 연구의 논리를 바탕으로 정리할 때, 서번트 리더십은 구성원의 역량 향상을 위해 권한을 나눠주고 이들의 의사결정 및 의사소통에 대해 세심한 배려를 아끼지 않는다. 특히, 서번트 리더는 구성원들에게 개인주의가 아닌 공동체 형성(Building community)을 항상 강조한다(Spears, 1995). 아울러, 서번트 리더는 성과 창출의 공로를 자신의 몫으로 여기지 않고 공동체에게 돌리며, 항상 조직 구성원들

이 단합된 조직력을 발휘할 것을 요구한다. 이러한 리더의 영향 하에 있는 구성원들은 자신의 직무를 열심히 수행하기 위해 다른 이들과의 커뮤니케이션을 적극적으로 진행하여 지식공유를 보다 활발히 촉진한다고 가정할 수 있다. 따라서 기존 연구 내용을 바탕으로 본 연구는 다음의 첫 번째 가설을 수립하였다.

[가설 1] 서번트 리더십을 높게 지각할수록 구성원들의 지식공유도 높을 것이다.

2.3 서번트 리더십이 창의성에 미치는 영향

지식경제와 창의경제 등의 용어가 보편화되면서 기업의 창조적 파괴 과정은 전반적으로 더욱 속도가 빨라지고 있다(권정언, 2011). 이에 따라 구성원들이 지닌 창의력을 극대화하려는 기업의 노력은 한층 강화되고 있다. 창의성은 학계에서도 학자마다 보는 관점에 따라 다양한 정의가 수립되고 있지만 보편적으로는 새롭고 유용한 아이디어라고 창의성을 규정하고 있다(Amabile, 1988). 즉, 기업의 혁신적인 결과물을 위한 참신하고 도움이 될 수 있는 아이디어를 창의성으로 규정하고 학계에서도 어떻게 해야 조직 구성원들의 창의성을 향상시킬 수 있을지에 대한 연구가 진행되고 있다(Amabile, 1988; George and Zhou, 2001).

창의성에 영향을 미치는 주요 요인을 탐색하던 학문적 흐름은 초기 개인의 타고난 역량에 중점을 두었다. 그 후 점차적으로 조직 환경, 리더십 등의 요소가 구성원들의 창의성 발휘에 더욱 중요한 영향을 미친다는 점을 확인하면서(George and Zhou, 2001) 학계에서도 리더십과 창의성 관련 연구를 더욱 활발하게 추진하고 있다. 그 중에서도 가장 중요한 점은 조직에서 참신한 아이디어가 도출될 경우 이를 외면하거나 무시하지 않고 북돋는 환경이 손꼽히고 있다(Amabile, 1996). 이로 인해 리더십 및 창의성을 연

구하는 학자들은 리더의 격려와 지지가 구성원들의 창의성 증진에 가장 중요한 영향을 미친다고 강조하고 있다. 이에 따라 격려와 지지를 중요한 요소로 고려하는 서번트 리더십 역시 창의성에 어떠한 영향을 줄지에 대해 학계에서도 점차적으로 관심을 갖기 시작했다.

서번트 리더가 개인의 의견을 존중해주고 한명 한명의 역량을 북돋기 위해 노력을 하면 구성원들은 과업에 대해 더 많은 고민을 하고 직무를 보다 효과적으로 수행하기 위한 대안 창출에 더 깊이 몰입한다(Cohen-Meitar, Carmeli, and Waldman, 2009). 창의성은 본질적으로 고객의 요구 사항 또는 조직 내 직면한 문제를 해결하기 위해 유용하면서도 기존과 다른 대안을 내포하고 있다(Amabile, 1988). 서번트 리더는 구성원들의 의견 및 대안을 신중히 판단하며, 구성원들과 조직 이해관계자들의 니즈에 더욱 귀를 기울이기에(Kim, Dansereau and Kim, 2002) 구성원들은 자신의 조직 발전을 위해 보다 적극적으로 참신한 문제해결 방안을 고민할 수 있다.

창의성 발휘에 있어서 학계에서도 일관되게 리더의 격려와 지지, 자유로운 분위기와 자율성, 권한위임 등의 요소가 긍정적인 영향을 미친다고 강조하고 있다(Amabile, Schatzel, Moneta, and Kramer, 2004; Leonard and Swap, 1999; Scott and Bruce, 1994). 서번트 리더십이 구성원들을 존중하고 상대에 대한 의견수용을 중시하고 이를 독려하기에 서번트 리더십 역시 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

또한, 서번트 리더십은 일정 부분 임파워링 리더십이 갖고 있는 장점과도 교차되는 특성을 갖고 있다. 예를 들어 서번트 리더는 구성원들에게 임파워먼트와 업무의 자율성을 부여하면서 그들의 역량이 발전될 수 있도록 세심히 신경 쓴다(Greenleaf, 1970). 이

에 따라 구성원들이 편하게 의견을 제시하는데 우호적인 심리적 안정감을 증진시키는데도 서번트 리더십은 매우 효과적이다(권정연·권상집, 2014). 이상의 내용을 바탕으로 관련 선행 연구를 토대로 본 연구는 다음의 두 번째 가설을 도출하였다.

[가설 2] 서번트 리더십을 높게 지각할수록 구성원들의 창의성도 높을 것이다.

2.4 정서적 몰입의 매개효과

서번트 리더십은 자신이 아닌 타인을 위해 노력하고 구성원들을 우선순위로 두어 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다(Greenleaf, 1970). 서번트 리더십의 주요 구성 요소는 공감, 경청, 성장을 위한 노력, 구성원과의 공감대 형성, 공동체의식 등이 손꼽히고 있는데(윤대균·장병주, 2006; Spears, 1998) 이들 요소는 구성원들의 정서적인 안정감을 강화시킬 뿐만 아니라 몰입을 촉진시키는데 효과적이다(Seo, Barrett, and Bartunek, 2004).

정서적 몰입은 구성원들의 직무 수행을 통해 그들이 겪는 리더와의 경험을 토대로 형성되는 것이 일반적이다(Mowday, Porter, and Steers, 1982). 그러므로 정서적 몰입을 유도하는 요인 중에서 중요한 우선순위로 리더의 세심한 배려가 손꼽히고 있다(DeCottis and Summers, 1987). 서번트 리더십이 구성원들 간 지식공유와 정서적 몰입을 촉진시킬 수 있는 것도 서번트 리더의 공동체의식 강조와 결속력을 통한 팀워크와 협력이 구성원들의 직무 역량과 자기계발을 독려할 수 있기 때문이다(배상옥 외, 2009).

서번트 리더의 의식과 행동을 통해 구성원들은 조직에 대해 애착을 갖고 조직과 개인이 갖는 목표, 비전을 일치시키기 위해 더 많이 몰입하게 된다(Morgan and Hunter, 1994). 특히, 서번트 리더십은

리더와 구성원과의 관계를 수직이 아닌 대등한 수평적 관계로 규정하고 자율적으로 상호 토론하고 논의하면서 결정된 사안에 대해 같이 협력해서 문제를 해결해나가도록 강조한다(김창호·차동욱, 2009). 이를 통해 구성원들은 자신의 조직에 대한 감정적 몰입을 더 높이 느끼고 다른 구성원들을 위해 좀 더 능동적이고 자발적으로 상호 협력을 취한다(Deluga, 1994). 그 결과, 서번트 리더십에 의해 조직에 대한 애착과 정서적 몰입이 높아진 구성원들은 문제 해결을 위한 공동체의식을 경험하고 지식공유에 더욱 협력적으로 나선 가능성이 크다.

과업을 성공적으로 마무리하기 위해서는 구성원 각자가 과업에 대해 명확하게 이해하고 방향을 설정하는 것도 중요하지만 자신들이 보유하고 있는 해당 분야 전문성 및 지식을 과감하게 공유해야 보다 쉽게 문제를 해결할 수 있다(김문주·윤정구, 2012). 정서적 몰입이 높아진 구성원들은 팀 구성원들과 지식을 공유하면 복잡한 환경 속에서 서로 다른 이슈가 발생했을 때에도 공동의 대응이 보다 쉽다. 왜냐하면 지식공유를 통해 구성원들은 과업에 대해 공동의 대응체계를 갖추고 보다 다양화된 지식을 함께 습득함으로써 문제해결을 상호 협력적으로 도울 수 있기 때문이다(Lim and Klein, 2006; Mohammed, Klimoski, and Rentsch, 2000). 이를 통해 본 연구는 정서적 몰입의 매개를 기본으로 세 번째 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[가설 3] 리더의 서번트 리더십과 구성원들의 지식공유 간의 긍정적(+) 관계는 구성원들의 정서적 몰입에 의해 매개될 것이다.

앞서 언급한 바와 같이 서번트 리더십이 강조하는 성장 지원과 공동체의식 형성, 리더의 헌신은 구성원

들이 조직에 대해 느끼는 애착 및 정서적 몰입을 높이는데 긍정적인 역할을 한다. 더 나아가 서번트 리더에 의해 정서적 몰입을 형성한 구성원들은 문제를 해결하기 위해 지식을 공유하고 새로운 환경에서 더 다양한 아이디어를 도출하기 위해 노력하게 된다. 서번트 리더에 의해 성장 욕구에 관심을 갖게 된 구성원들은 보다 진취적으로 문제해결에 나서기 위해 조직에 몰입하고 급변하는 환경 속 새로운 문제에 직면해서도 이를 해결하기 위해 노력을 기울인다.

기존 연구에서도 몰입도가 높은 구성원들은 지식과 기술을 향상시켜서 새로운 문제해결 방안을 제안하여 창의적 성과를 도출하는 것으로 강조되어 왔으며(Brodbeck and Greitemeyer, 2000), 구성원들이 조직 내에서 심리적 안정감을 형성할 때 직면한 문제에 보다 창의적으로 접근한다는 의견도 꾸준히 제시되고 있다(Edmondson, 1999; Rego, Sousa, Marques, and Cunha, 2012). 국내 연구에서도 리더 및 구성원과의 상호 관계와 조직에서 공유한 긍정적인 심리는 개인 창의성을 높이는데 유의미한 영향을 준다고 제시되면서(김은실·백운정, 2014) 서번트 리더십에 의해 정서적으로 안정감을 갖고 몰입이 높아진 구성원들은 창의적인 대안을 보다 적극적으로 제시할 가능성이 크다.

기존 연구를 바탕으로 구성원들이 느끼는 높은 정서적 몰입은 서번트 리더십의 종속변수이자 개인 창의성에는 긍정적인 영향을 주는 선행 요인으로 작용하면서 두 변수 사이를 매개한다고 볼 수 있다. 그러므로 서번트 리더십과 정서적 몰입, 개인 창의성과 관련된 본 연구의 네 번째 가설은 다음과 같다.

[가설 4] 리더의 서번트 리더십과 구성원들의 개인 창의성 간의 긍정적(+) 관계는 구성원들의 정서적 몰입에 의해 매개될 것이다.

III. 연구 설계

3.1 연구 절차 및 표본 특성

본 연구는 국내 스포츠 캐주얼 업종에 종사하는 중견기업을 대상으로 설문을 진행했으며, 설문은 해당 기업의 인사 담당자를 중심으로 진행되었다. 모든 설문 문항은 기존 연구를 통해 검증이 된 문항을 국문으로 수정하여 구성했으며, 전문가들의 검토를 통해 문항을 완료하였다(권상집, 2015). 설문은 본 연구의 측정항목인 서번트 리더십과 매개변수인 정서적 몰입, 종속변수인 지식공유와 창의성, 기타 통제 변수로 고려되는 항목들을 포함하였다.

설문 대상자는 모두 해당 중견기업에 근무 중인 정규직 구성원들을 대상으로 진행하였다. 연구 절차는 다음과 같다. 첫 번째, 팀원급 구성원들은 모두 자신의 팀장들의 리더십 스타일을 서번트 리더십 항목을 통해 측정하였고 그 뒤에 자신들의 정서적 몰입 수준을 측정하였다. 두 번째, 팀장들은 자신들이 이끌고 있는 구성원들의 지식공유 정도와 개인 창의성을 측정하여 항목 간에 발생할 수 있는 동일방법 편의를 제거하는데 주력하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003).

설문은 총 261명의 해당 기업 정규직 구성원들에게 배분하여 213명의 설문을 확보, 전체 설문 응답률은 81.6%를 구성하였다. 설문 응답자의 평균 연령은 34세였으며, 남성 응답자가 146명, 여성 응답자가 67명으로 구성되었다. 설문 대상자의 해당 기업 평균 재직 연한은 5.15년을 기록하였고 응답자의 88%가 대학졸업 이상의 학력을 기록하고 있었다.

3.2 변수 측정

3.2.1. 서번트 리더십

본 연구의 독립변수인 서번트 리더십은

Ehrhart(2004)가 활용한 8개 문항을 토대로 진행했으며, 서번트 리더십은 리커트 5점 척도를 통해 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다). 본 연구에 활용된 서번트 리더십의 예시 문항은 다음과 같다. “나의 리더는 부서 내 구성원들과 의미 있는 관계를 형성하는데 시간을 할애한다.”, “나의 리더는 중요한 의사결정을 진행할 때 부서 구성원과의 합의를 중시한다.”, “나의 리더는 권위적이지 않고 부서 구성원들과 동등한 수준에서 동료의식을 공유한다.” 등이다.

3.2.2 정서적 몰입

본 연구에서 서번트 리더십과 지식공유, 창의성 사이를 매개할 변수로 고려한 정서적 몰입은 조직 구성원들이 갖는 조직에 대한 소속감과 애착 수준을 의미한다. 정서적 몰입은 Meyer and Allen(1991)이 개발한 문항 6개를 활용하였으며, 리커트 점수는 5점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다). 정서적 몰입의 예시 문항은 “나는 우리 조직에 대한 감정적 애착이 느껴지지 않는다.”, “나는 우리 조직의 문제를 나의 문제로 생각한다.” 등이다.

3.2.3 지식공유

본 연구의 첫 번째 종속변수인 지식공유는 Hooff and Ridder(2004) 및 Hooff and Weenen(2004)의 연구에서 활용된 5개 문항을 이용하여 측정하였다. 점수 척도는 리커트 5점 척도를 활용했으며(1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다), 지식공유의 예시문항으로는 “해당 구성원은 새로운 것을 배웠을 때, 부서 내 구성원들에게 이를 알려준다.”, “해당 구성원은 부서 내 구성원들에게 자신이 보유한 정보를 공유한다.”, “해당 구성원은 다른 이가 질문하면 자신이 보유한 정보를 알려준다.” 등이다.

3.2.4 개인 창의성

본 연구의 두 번째 종속변수인 개인 창의성은 기존 연구에서 많이 활용된 Scott and Bruce(1994) 및 Zhou and George(2001)의 측정문항을 이용하여 6개 문항을 통해 측정하였다. 본 연구에서 사용한 개인 창의성 점수 척도는 리커트 5점 척도를 이용하였다 (1=전혀 그렇지 않다~5=매우 그렇다). 개인 창의성을 확인하는 문항은 “해당 구성원은 성과를 향상하기 위해 새롭고 실용적인 아이디어를 제안한다.”, “해당 구성원은 조직이 직면한 문제에 대해 새로운 해결 방안을

을 제안한다.” 등으로 구성되어 있다.

3.2.5 통제변수

본 연구는 기존 연구를 토대로 인구통계학적 변수들을 통제변수로 고려하였다(Hunter et al., 2013; Shin and Zhou, 2003). 통제변수로는 설문 응답자의 연령, 재직근무 연한, 학력, 직급 등이 포함되었으며, 이들 변수는 본 연구의 실증분석 시 통제변수로 처리하여 본 연구의 주요 변수들이 미치는 영향을 보다 엄정하게 파악하고자 하였다.

<표 2> 신뢰성 및 타당성 분석

변수		적재량	설명된 총분산	고유값	KMO 검정	신뢰계수
서번트 리더십	문항 1	.738	63.50	5.808	.892	.917
	문항 2	.844				
	문항 3	.842				
	문항 4	.826				
	문항 5	.786				
	문항 6	.742				
	문항 7	.781				
	문항 8	.808				
정서적 몰입	문항 1	.752	65.03	3.902	.889	.890
	문항 2	.826				
	문항 3	.851				
	문항 4	.824				
	문항 5	.760				
	문항 6	.752				
지식공유	문항 1	.875	71.43	3.572	.867	.899
	문항 2	.807				
	문항 3	.878				
	문항 4	.840				
	문항 5	.823				
개인 창의성	문항 1	.845	68.47	4.108	.866	.907
	문항 2	.879				
	문항 3	.899				
	문항 4	.808				
	문항 5	.719				
	문항 6	.804				

IV. 연구 결과

4.1 문항의 신뢰도 및 타당도

본 연구의 실증 분석을 진행하기에 앞서 본 연구에서 측정할 문항의 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 신뢰도 분석은 선행 연구에서 확립된 기준들을 토대로 진행했으며, Cronbach's α 값은 0.6 이상일 경우 측정 항목의 유효성이 있다고 판단했다. 또한 본 연구에서 활용한 측정문항은 해외 연구에서 검증된 문항을 사용하긴 했으나 번역 및 수정을 통해 문항을 활용했기에 타당도 분석은 주성분 및 Varimax 방식에 의한 탐색적 요인분석을 진행하였다. 아울러, 타당도 기준은 요인 적재량 0.6 이상, 설명된 총분산 60% 이상, 요인 수 결정 기준은 고유값 1 이상으로 고려하였다(권정연·권상집, 2015; 김현진·설현도, 2014).

또한, 추가적으로 변수 간의 편상관을 확인하는 KMO 검정은 변수 숫자와 케이스 숫자의 적절성을 나타내는 표본적합도를 의미하는데 일반적으로 KMO 값이 0.5보다 크면 요인분석을 실시하는데 적

합하고 값이 클수록 표본적합도가 훌륭한 측정 문항이라고 할 수 있다. 본 연구는 그러므로 적재량, 총분산, 고유값 외에 KMO 검정을 추가적으로 진행하였다.

본 연구에서 활용된 문항들에 대한 타당도와 신뢰도를 분석한 결과, 모든 항목이 적재량, 설명된 총분산, 고유값, KMO 검정, 신뢰계수에서 기준치를 넘어 신뢰성과 타당성이 있다는 점을 확보하였다. 이를 바탕으로 본 연구는 변수간의 기술통계 및 상관관계를 추가적으로 분석하였다.

4.2 기술통계 및 상관관계

<표 3>은 본 연구의 설문에 응답한 응답자들의 연령, 학력, 직급, 근속연한 등 주요 통제 변수와 본 연구의 관심사항인 항목 간의 기술통계 및 상관관계를 제시하였다. 분석 결과, 본 연구의 주요 변수와 통제 변수간의 관련성은 적어 통제 변수가 본 연구에 미칠 영향이 거의 없음을 잠정적으로 추론할 수 있다. 이를 기반으로 본 연구는 회귀분석을 통해 가설 검증을 진행하였다.

<표 3> 기술통계 및 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 연령	34.0	7.26	1						
2. 학력	2.85	.63	.27**	1					
3. 직급	1.69	1.13	.53**	.13	1				
4. 근속연한	5.15	3.17	.75**	.14*	.50**	1			
5. 서번트 리더십	3.61	.72	.15*	-.03	.22**	.11	1		
6. 정서적 몰입	3.54	.62	.17*	-.02	.26**	.22**	.42**	1	
7. 지식공유	3.61	.78	.27**	-.07	.30**	.27**	.59**	.53**	1
8. 개인 창의성	3.58	.74	.26**	-.09	.28**	.27**	.55**	.65**	.78**

* $p < .05$, ** $p < .01$

* 학력(고졸=1, 초대졸=2, 대졸=3, 대학원졸=4), 직급(대리 이하=1, 과장=2, 차장=3, 부장=4)

4.3 가설 검증

독립변수인 서번트 리더십이 종속변수에 미치는 영향과 함께 정서적 몰입의 매개효과 검증을 파악하기 위해 본 연구는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 일반적으로 가장 많이 활용되는 Baron and Kenny(1986)의 방식을 준용하였다. 이에 따라 1단계에서는 독립변수인 서번트 리더십이 매개변수인 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 통제변수를 포함, 분석을 진행하였으며, 2단계에서는 서번트 리더십이 종속변수인 지식공유와 창의성에 미치는 영향을 살펴보기 위해 회귀분석을 진행하였다. 그리고 마지막 3단계에서 독립변수와 매개변수를 포함하여 종속변수에 미치는 영향을 분석, 정서적 몰입이 본 연구의 서번트 리더십과 지식공유, 서번트 리더십과 창의성 사이를 매개하고 있는지 살펴봤다 (Holye and Smith, 1994).

<표 4>와 <표 5>에서 확인할 수 있듯이 서번트

리더십은 지식공유($\beta=.58, p<.01$)와 창의성($\beta=.51, p<.01$)에 긍정적인 영향을 유의수준 내에서 발휘하는 것으로 확인되었다. 아울러, 서번트 리더십은 본 연구의 매개변수인 정서적 몰입($\beta=.33, p<.01$)에도 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 즉, 위계적 회귀분석 결과 본 연구가 수립한 가설 1과 2 모두 타당함을 확인할 수 있었다. 또한, 서번트 리더십과 지식공유에 대한 정서적 몰입의 매개효과 분석 결과, 매개변수인 정서적 몰입은 지식공유($\beta=.38, p<.01$)와 창의성($\beta=.57, p<.01$)에 모두 유의한 수준에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 따라, 서번트 리더십이 지식공유와 창의성에 미치는 직접 효과는 모두 줄어들어(지식공유: $\beta=.58 \rightarrow \beta=.46$, 창의성: $\beta=.51 \rightarrow \beta=.33$) 본 연구의 매개변수인 정서적 몰입이 독립변수인 서번트 리더십과 종속변수인 지식공유, 창의성 사이를 부분 매개하고 있다는 점을 확인할 수 있다. 위계적 회귀분석의 상세 결과는 <표 4>와 <표 5>를 통해 간략히 정리하였다.

<표 4> 지식공유에 대한 위계적 회귀분석

독립변수	1단계: 정서적 몰입	2단계: 지식공유	3단계: 지식공유
연령	-.01	.01	.01
학력	-.03	-.12	-.11
직급	.07	.06	.04
근속연한	.03	.03	.02
서번트 리더십	.33**	.58**	.46**
정서적 몰입			.38**
F	9.94**	23.85**	26.92**
R ²	.23	.41	.48
Adjusted R ²	.20	.39	.46
ΔR^2			.07**

주) n=213, * p<.05, ** p<.01

<표 5> 개인 창의성에 대한 위계적 회귀분석

독립변수	1단계: 정서적 몰입	2단계: 개인 창의성	3단계: 개인 창의성
연령	-.01	.01	.01
학력	-.03	-.14	-.12*
직급	.07	.05	.01
근속연한	.03	.04	.02
서번트 리더십	.33**	.51**	.33**
정서적 몰입			.57**
F	9.94**	19.78**	34.56**
R ²	.23	.37	.54
Adjusted R ²	.20	.35	.53
ΔR ²			.17**

주) n=213, * p<.05, ** p<.01

위계적 회귀분석을 통해 종속변수에 미치는 서번트 리더십의 효과와 매개변수의 효과를 검증할 수 있었지만 보다 엄격한 통계적 유의성 검증을 위해 Sobel Test를 추가적으로 실시하였다. Sobel Test는 위계적 회귀분석을 통한 매개효과 검증에 관해 효과적인 보완 방법으로 알려져 있으며 사회심리학 및 인사조직 분야 연구에서 널리 활용되고 있다(Jong, Song, and Song, 2013; Preacher and Hayes, 2004).

Sobel Test는 검정 결과 소수점 셋째자리의 값이 1.96 이상일 때 신뢰도 95% 내에서 독립변수와 종속변수 사이에서 매개변수가 두 변수 사이를 긍정적으로 매개한다고 판단한다. 따라서 위계적 회귀분석 결

과에서 매개효과 검증이 되었더라도 Sobel Test 값이 1.96 이상이 나와야 보다 정확한 매개효과가 존재한다고 결론내릴 수 있다(Sobel, 1982).

본 연구에서 <표 6>을 통해 분석한 결과 서번트 리더십 → 정서적 몰입 → 지식공유, 서번트 리더십 → 정서적 몰입 → 개인 창의성 모두 유의수준 하에서 매개효과가 이루어지고 있다는 점을 재차 확인할 수 있었다(지식공유 Zab = 3.99, 창의성 Zab = 5.05). 그러므로 리더의 서번트 리더십 행위는 구성원들의 정서적 몰입에 영향을 미쳐 지식공유와 구성원의 개인 창의성에 긍정적인 영향을 미친다고 본 연구의 결론을 내릴 수 있다.

<표 6> 매개효과 검증 (Sobel Test)

관계	a (Sa)	b (Sb)	Zab	p
서번트 리더십 → 정서적 몰입 → 지식공유	.33 (.05)	.38 (.07)	3.99	.00
서번트 리더십 → 정서적 몰입 → 개인 창의성	.33 (.05)	.57 (.06)	5.05	.00

V. 결론

5.1 학문적 공헌도 및 실무적 시사점

최근 들어 서번트 리더십에 대한 관심이 늘고 있지만 변혁적 리더십, 임파워링 리더십에 비해 서번트 리더십에 대한 연구는 부족한 것이 사실이다(권상집, 2015). 사실 서번트 리더십이 지닌 비전, 정직함, 엄격함, 구성원과의 신뢰, 다른 사람에 대한 배려, 공동체 정신, 임파워먼트 등의 요소는 여러 가지 긍정적인 영향을 미치는데 효과적인 역할을 한다(Covey, 1996; Kouzes and Posner, 1995; Pollard, 1996). 본 연구는 서번트 리더십의 이러한 장점을 감안, 정서적 몰입과 창의성, 지식공유와 관련된 실증 분석을 진행, 다음과 같은 학문적 공헌도를 제시하는데 기여했다.

본 연구는 서번트 리더십이 정서적 몰입을 통해 지식공유와 창의성에 긍정적인 영향을 준다는 점을 국내 중견기업을 대상으로 한 실증연구를 바탕으로 입증했다. 아울러, 서번트 리더십은 지식공유와 창의성에 직접적으로 긍정의 영향을 미쳤다. 선행 연구에서는 서번트 리더십이 미치는 긍정의 조직문화 형성에 초점을 둔 것이 대부분이었으나(Ehrhart, 2004; Joseph and Winston, 2005; Sendjaya and Pekerti, 2010) 본 연구는 실제적으로 기업의 성과를 높이는 데 중요한 역할을 하는 지식공유와 창의성에도 서번트 리더십이 매우 효과적인 점을 밝혀, 기존 서번트 리더십 연구 영역을 한층 더 확대시키는데 기여했다.

아울러, 정서적 몰입은 과거 비이성적인 감정의 부분으로 조직성과에 도움이 되지 않는다는 주장이 제시된 적이 있으나(Muchinsky, 2000) 본 연구는 오히려 서번트 리더가 구성원의 긍정적인 감정을 고취시켜 정서적 몰입을 높이는 것이 실제 지식공유와 창의성에 영향을 줄 수 있다는 점을 제시하여 긍정적인

심리 상태가 기업의 성과에 매우 중요하다는 점을 추가로 입증하는데 기여했다. 긍정심리자본이라는 말이 최근 더욱 중요시되고 있는데 본 연구는 구성원들이 조직에 대해 애착을 갖는 정서적 몰입과 같은 긍정의 심리 상태가 창의성과 지식공유에 매우 결정적인 영향을 준다는 점을 밝혀 창의성, 지식 공유에 미치는 중요 심리 요인을 추가로 밝혔다(김은실,백윤정, 2014).

이러한 학문적 공헌도를 토대로 한 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직학습 또는 학습조직이 강조되고 있는 현 추세에 조직의 지식공유를 활성화시킬 수 있는 방안은 리더의 진심어린 서번트 리더십 행위라는 점을 본 연구는 시사하고 있다. 아울러, 서번트 리더십을 공유 또는 경험한 구성원들은 리더가 서번트 리더십을 많이 행사할수록 조직에 대한 몰입까지 높아진다. 이에 따라 기업에서 벌어지는 다양한 리더십 교육에서 리더의 신뢰 및 솔선수범, 공동체의식 형성을 강조하는 서번트 리더십에 대한 교육을 보다 강화해야 한다.

둘째, 창조경제 시대와 함께 어디를 가나 조직의 혁신, 개인의 창의성이 강조되고 있다. 그러나 항상 아쉬운 점은 창조와 창의를 어떤 특정 교육 방법 및 프로세스 도입을 통해 학습될 수 있는 것으로 현재 국내 기업들은 인식하고 있다. 구성원들이 긍정적으로 조직에 대한 애착을 형성하고 몰입도가 높은 상태에 도달하면 기존보다 자신들이 갖고 있는 잠재력을 더욱 발휘, 창의적인 아이디어를 내놓을 수 있다. 그러므로 향후 기업은 성과 향상 및 혁신을 위해 구성원들의 긍정적인 심리 형성을 보다 활발히 유도할 수 있는 리더의 서번트 리더십 형성 및 문화 구축 방안에 힘을 쏟아야 한다.

셋째, 본 연구는 리더십의 스킬보다 리더로서 갖춰야 할 섬세한 배려의 마인드가 더욱 필요하다는 점을

현실적으로 제시한다. 리더십에 보다 밀접히 관련되어 살펴보면 현재 대다수 기업들의 리더십 교육은 특정 스킬, 특정 직무등급에 따라 요구되는 역량을 학습하는 것이 사실이다. 그러나 그런 리더십 개발은 언제나 성공이 아닌 실패로 끝나는 경우가 대부분이다(이관용, 2006). 관리의 문화, 통제의 문화로는 서번트 리더십이 향상될 수도 없고 조직에서 구성원들이 정서적 몰입을 느끼지도 못한다. 그러므로 서번트 리더십을 리더들이 더욱 슬기롭게 발휘할 수 있도록 기업 리더십 교육의 전환점은 스킬에서 마인드 교육으로, 조직문화는 신뢰 형성과 수평적인 커뮤니케이션을 보다 세심하게 강화하는 방향으로 수립해야 한다.

넷째, 본 연구의 설문 대상인 스포츠 캐주얼 분야는 업계 전반적으로 구성원들의 연령이 젊고 업계 트렌드가 제조업에 비해 보다 빠르게 전환되어 구성원들의 지식공유와 창의성과 같은 요소를 더욱 중시하고 있다(권상집·차길영·장현준, 2014). 본 연구는 젊은 조직, 업계 트렌드가 빨리 전환되는 스포츠 캐주얼 분야의 경영진들에게도 서번트 리더십 발휘가 결국 조직의 핵심 경쟁력인 지식공유와 창의성 증대에 보다 기여할 수 있음을 중요한 실천적 지혜로 전하고 있다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다양한 학문 및 실무적 시사점을 제시했음에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계가 존재, 향후 연구에서는 이러한 점을 보완하여 더욱 차별화된 서번트 리더십 연구를 진행해야 할 것이다.

첫째, 본 연구는 국내 스포츠 캐주얼 기반 중견기업 한 곳을 대상으로 표본을 추출했기에 표본의 대표성이 결여되어 연구결과를 다양한 산업, 다양한 분야로 일반화시키는데 어려움이 따른다. 본 연구의 이러한 한계는 향후 연구에서 좀 더 산업 및 기업을 다양화시켜 실증 연구를 진행하면 더 나은 연구 결과로 거듭하는데 도움이 될 것이다.

둘째, 본 연구 결과는 일정 시점에서 단 한 번 조사로 진행된 횡단적 자료(Cross-sectional data)이기에 다른 기간, 다른 시점에서 동일한 결과가 나올지는 확신할 수 없다. 연구의 정확성을 기하려면 시간에 걸친 종단적 연구를 통해 서번트 리더십이 지식공유와 창의성, 정서적 몰입에 미치는 효과를 재분석해야 한다.

셋째, 서번트 리더십이 미칠 수 있는 다양한 매개 또는 조절 변수를 포함하지 못했다. 서번트 리더십은 분명 조직문화, 팀 효과성 등 다양한 요인에 영향을 미친다(Hu and Liden, 2011; Irving and Longbotham, 2007; Peterson, Galvin, and Lange, 2012). 본 연구에서 매개 변수로 고민한 정서적 몰입 이외 다양한 변수를 추가로 분석한다면 지식공유와 창의성에 영향을 줄 수 있는 잠재적 변수를 더 많이 밝혀낼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 설문을 기반으로 실증 연구를 진행하다보니 변수 간의 과학적인 인과관계를 입증하지 못했다. 해외 유명 학술지는 이미 기업 구성원 외에 대학생들을 대상으로 리더십이 미치는 효과와 심리적인 감정 등에 대해 폭넓은 실험 연구를 진행한 논문을 게재하고 있다. 이는 변수 간의 관계를 과학적으로 살펴보고 인과관계의 실마리를 제시하는데 실험 연구가 가장 적합하기 때문이다. 향후 연구에서는 서번트 리더십이 미치는 긍정적인 효과를 국내 학교 및 기업 조직으로 연구 범위를 확대, 실험 연구를 통해 서번트 리더십이 주는 효과가 실험 참가자들의 긍정적인 행동 및 반응을 실제 유발하는지 살펴봐야 할 것이다. 만약, 국내에서 진행된 실험 연구에서도 서번트 리더십이 변함없이 긍정적인 영향을 보이고 있다면 기업 및 학교의 리더들에게 미치는 실천적 시사점은 지금보다 더욱 커질 것이다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 권상집 (2015), 리더십 유형과 조직 구성원 애착 유형의 상호작용이 창의성에 미치는 차별화 효과: 임파워링 리더십과 서번트 리더십. 한국과학기술원 박사학위 논문.
2. 권상집·차길영·장현준 (2014), EXR그룹의 지속 성장 및 혁신 고찰: 탐색적 사례연구, 중소기업연구, 제36권, 제4호, 73-99.
3. 권정언 (2011), 엔터테인먼트 미디어 기업에서 개인의 창의적 성향이 조직의 창의적 성과에 미치는 영향: 폐기학습과 흡수역량의 매개효과를 중심으로. 중앙대학교 박사학위 논문.
4. 권정언·권상집 (2014), 안정그룹 애착이 개인 창의성에 미치는 영향: 자아 효능감의 매개효과, 지식경영연구, 제15권, 제2호, 43-66.
5. 권정언·권상집 (2015), 임파워링 리더십과 혁신행위 간에 미치는 자기효능감의 매개효과, 기업교육연구, 제17권, 제1호, 83-103.
6. 김문주·윤정구 (2012), 학습조직의 세 가지 메커니즘: 지식 공유, 생산적인 담론, 그리고 정체성 공유가 팀 효과성에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 제36집, 제1권, 31-65.
7. 김승용·이병철·김기홍 (2013), 임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로, 지식경영연구, 제14권, 제2호, 89-116.
8. 김은실·백윤정 (2014), 긍정심리자본 및 사회적 자본과 개인 창의성의 관계, 조직과 인사관리연구, 제38집, 제1권, 93-122.
9. 김창호·차동욱 (2008), 인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향, 인사관리연구, 제32집, 3권, 129-149.
10. 김현진·설현도 (2014), 개인창의성과 집단창의성의 관계에서 통합능력과 지식공유의 매개효과, 지식경영연구, 제15권, 제4호, 223-247.
11. 박문수·문형구 (2001), 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제, 지식경영연구, 제2권, 제1호, 1-23.
12. 배상욱·윤영삼·한나영 (2009), 서번트 리더십에 대한 지각이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도, 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로, 인사관리연구, 제33집, 2권, 1-28.
13. 윤대균·장병주 (2006), 호텔기업의 서번트 리더십이 리더만족과 추가적 노력에 미치는 영향, 마케팅과학연구, 제3호, 107-123.
14. 이관용 (2006), 신뢰경영과 서번트 리더십. 엘테크.

[해외 문헌]

1. Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, vol. 10: 123-167, Greenwich, CT: JAI Press.
2. Amabile, T. M. (1996), Creativity in context, Boulder, CO: Westview Press.
3. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J. (2004), Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, Leadership Quarterly, 15, 5-32.
4. Bandura, A., Blanchard, E. B., and Ritter, B. (1969), Relative efficacy of desensitization and modeling approaches for inducing behavioral, affective, and attitudinal changes, Journal of Personality and Social Psychology, 13, 173-199.
5. Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration, Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-

- 1182.
6. Brink, P. van den. (2003), Social, organizational, and technological conditions that enable knowledge sharing, Ph.D thesis, Technische Universiteit Delft.
 7. Bordbeck, F., and Greitemeyer, T. (2000), Dynamic model of group performance: Considering the group members' capacity to learn, *Group Processes & Intergroup Relations*, 3, 159-182.
 8. Cabrera, E. F., and Cabrera, A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 16, 720-735.
 9. Cabrera, A., Collins, W. C., and Salgado, J. F. (2006), Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245-264.
 10. Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., and Farh, J. L. (2011), Motivating and demotivating force in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict, *Journal of Applied Psychology*, 96, 541-557.
 11. Chen, X. P., and Farh, J. L. (1999), The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan, Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Chicago.
 12. Cohen-Meitar, R., Carneli, A., and Waldman, D. A. (2009), Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences, *Creativity Research Journal*, 21, 361-375.
 13. Coloquitt, J. A., Scott, B. A., and LePine, J. A. (2007), Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
 14. Covey, S. R. (1996), Three roles of the leader in the new paradigm. In Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, (Eds.), *The Leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era* (pp. 149-159), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 15. DeCottis, T. A., and Summers, T. P. (1987), A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
 16. Deluga, R. J. (1994), Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
 17. Dennis, R. S., and Bocarnea, M. (2005), Development of servant leadership assessment instrument, *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 600-615.
 18. Edmondson, A. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
 19. Ehrhart, M. G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
 20. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., and Reinhold, M. (2009), Encouraging knowledge

- sharing among employees: How job design matters, *Human Resource Management*, 48, 871-893.
21. George, J. M. (2000), Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53, 1027-1055.
 22. George, J. M., and Zhou, J. (2001), When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach, *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
 23. Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
 24. Greenleaf, R. K. (1970), *The servant as leader*, Newton Centre, MA: The Robert K. Greenleaf center.
 25. Hale, J. R., and Fields, D. L. (2007), Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA, *Leadership*, 3, 397-417.
 26. Harter, S. (2002), Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394), New York: Oxford University Press
 27. Holye, R. H., and Smith, G. T. (1994), Formulating clinical research hypotheses as structural equation models: A conceptual overview, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62, 429-440.
 28. Hooff, B., and Ridder, J. A. (2004), Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8, 117-130.
 29. Hooff, B., and Weenen, F. L. (2004), Committed to share: Commitment and CMC(=Computer mediated communication) use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, 11, 13-24.
 30. Hu, J., and Liden, R. C. (2011), Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership, *Journal of Applied Psychology*, 96, 851-862.
 31. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., and Witt, L. A., Penney, L. M., and Weinberger, E. (2013), Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization, *Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
 32. Irving, J. A., and 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, 98-113.
 33. Jong, A. D., Song, M., and Song, L. Z. (2013), How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict, *Journal of Management*, 39, 1825-1854.
 34. Joseph, E. E., and Winston, B. E. (2005), A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 6-22.
 35. Kim, K., Dansereau, F., Kim, I. (2002), Extending the concept of charismatic leadership: An illustration using Bass's (1990) categories. In Avolio, B. J., Yammarino, F. J. (Eds), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (pp. 143-172). Amsterdam: JAI-Elsvier Science.

36. Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1995), *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
37. Laub, J. A. (1999), *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment instrument*, Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University.
38. Leonard, B. D., and Swap, W. C. (1999), *When sparks fly: Igniting creativity in groups*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
39. Lim, B. C., and Klein, K. J. (2006), Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 403-418.
40. Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
41. Mohammed, S., Klimoski, R., and Rentsch, J. (2000), The measurement of mental models: We have no shared schema, *Organizational Research Methods*, 3, 123-165.
42. Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
43. Mowday, R. T., Porter, L. M., and Steers, R. M. (1982), *Employee-organization linkages*, New York: Academic Press.
44. Muchinsky, P. M. (2000), Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
45. Nonaka, I. (1991), The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 6, 96-104.
46. Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 14-37.
47. Ownes, B. P., and Hekman, D. R. (2012), Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 55, 787-818.
48. Patterson, K. A. (2003), *Servant leadership: A theoretical model*, Doctoral dissertation, Regent University.
49. Peterson, S. J., Galvin, B. M., and Lange, D. (2012), CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65, 565-596.
50. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
51. Pollard, C. W. (1996), *The soul of the firm*. Grand Rapids, MI: Harper Business & Zondervan Publishing House.
52. Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2004), SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods & Computers*, 36, 717-731.
53. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and Cunha, M. P. (2012), Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
54. Russell, R. F., and Stone, A. G. (2002), A review of servant leadership attributes:

- Developing a practical model, *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
55. Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
 56. Seo, M. G., Barrett, L. F., and Bartunek, L. M. (2004), The role of affective experience in work motivation, *Academy of Management Review*, 29, 423-439.
 57. Sendjaya, S., and Pekerti, A. (2010), Servant leadership as antecedents of trust in organizations, *Leadership & Organizational Development Journal*, 31, 643-663.
 58. Shin, J. S., and Zhou, J. (2003), Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
 59. Sobel, M. E. (1982), Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models, In: S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp.290-312), San Francisco: Jossey-Bass.
 60. Spears, L. C. (1995), Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers, New York: John Wiley.
 61. Spears, L. C. (1998), Tracing the growing impact of servant leadership in Spears, L. C. (Eds), *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*, John Wiley and Sons, New York, NY.
 62. Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. (2006), Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
 63. Van, Direrendonck, D. (2011), Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
 64. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., and Oke, A. (2010), Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation, *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529.
 65. Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
 66. Zhou, J., and George, J. M. (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

<Appendix> 설문 문항

변인	문항
서번트 리더십	1. 나의 리더는 부서 내 구성원들과 의미 있는 관계를 형성하는데 시간을 할애한다.
	2. 나의 리더는 중요한 의사결정을 진행할 때 부서 구성원과의 합의를 중시한다.
	3. 나의 리더는 구성원들의 업무 외적 문제, 책임에 대해서도 신경을 써준다.
	4. 나의 리더는 권위적이지 않고 부서 구성원들과 동등한 수준에서 동료의식을 공유한다.
	5. 나의 리더는 구성원들의 자기 개발을 가장 중요한 우선순위로 생각한다.
	6. 나의 리더는 가능한 팀원을 돕기 위한 방안을 모색하는데 최선을 다한다.
	7. 나의 리더는 구성원들이 공동체 의식을 갖고 서로 협력하도록 격려한다.
	8. 나의 리더는 의사결정을 내릴 때 팀원들의 노력이나 고민을 깊이 고려한다.
정서적 몰입	1. 나는 우리 조직의 문제를 나의 문제로 생각한다.
	2. 나는 우리 조직에서 나의 커리어를 형성하는 것이 매우 기쁘다.
	3. 나는 우리 조직에 대해 소중한 의미를 느낀다.
	4. 나는 우리 조직에 대해 강한 소속감을 느끼지 못한다.
	5. 나는 우리 조직에 대한 감정적 애착이 느껴지지 않는다.
	6. 나는 조직 밖에 있는 사람들과 우리 조직 문제에 관해 토론하는 것을 즐긴다.
지식공유	1. 해당 구성원은 새로운 것을 배웠을 때 부서 내 구성원들에게 이를 알려준다.
	2. 해당 구성원은 부서 내 구성원들에게 자신이 보유한 정보를 공유한다.
	3. 해당 구성원은 부서 내 구성원들에게 자신이 보유한 스킬(기술, 기능, 방법 등)을 공유한다.
	4. 해당 구성원은 다른 이가 질문하면 자신이 보유한 정보를 알려준다.
	5. 해당 구성원은 부서 내 동료들과 지식을 공유하는 것을 당연한 것으로 생각한다.
개인 창의성	1. 해당 구성원은 성과를 향상하기 위해 새롭고 실용적인 아이디어를 제안한다.
	2. 해당 구성원은 조직이 직면한 문제에 대해 새로운 해결 방안을 제안한다.
	3. 해당 구성원은 새로운 아이디어의 실행을 위해 적절한 계획을 수립한다.
	4. 해당 구성원은 문제를 해결하기 위해 새로운 방안을 탐색한다.
	5. 해당 구성원은 참신한 아이디어 실행에 필요한 자원을 탐색 및 획득한다.
	6. 해당 구성원은 혁신적이다.

● 저 자 소 개 ●



권 상 집 (Sang-Jib Kwon)

동국대학교 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직 및 전략을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 리더십과 지식경영, 혁신 등이며 개인 성향, 조직 상황, 산업 환경에 따른 개인과 조직 창의성, 지식역량 극대화를 연구하고 있다. 해외 저널로는 Sustainable Development, Social Science, Economic Research, Sustainability 등에 논문을 게재하였고, 국내는 지식경영연구, 기업경영연구, 중소기업연구, 기업교육 연구 등에 논문을 게재하였다.