

서비스 산업에서 서번트 리더십의 이론적 분석 틀의 구축 가능성*

방 용 태**

목 차

요약	4. 연구방법
1. 서론	5. 결과분석 및 결과해석
2. 이론적 배경	6. 결론(한계점 및 연구과제)
3. 연구모형 및 연구가설	References
3.1 서번트 리더십과 부하의 리더 신뢰	Abstract
3.2 서번트 리더십과 부하의 직무 몰입	

요약

본 연구는 서비스산업에서 서번트 리더십의 이론적 분석 틀의 구축 가능성을 규명할 목적으로 Bandura의 사회적 학습 이론과 Blau의 사회적 교환 이론의 적용 가능성을 실증하였다. 사회적 학습 이론에 의하면, 개인은 신뢰할 만하고 매력적인 역할모범의 태도와 가치관, 행동을 모범으로 삼아 학습을 하며, 사회적 교환 이론에 따르면, 상호주의의 규범에 입각하여 개인이 타인에게 유익한 편익을 제공해주면 수혜자인 타인은 그 편익에 보답할 의무를 갖게 된다고 한다. 항공사 승무원 직종을 대상으로 서번트 리더십의 사회적 학습 차원과 사회적 교환 차원이 하위직급 리더(사무장)에 대한 부하의 신뢰와 직무몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 회귀분석의 결과, 리더신뢰에 대해서는 서번트 리더십의 사회적 학습 차원이 사회적 교환 차원보다 큰 영향력을 발휘하는 반면, 부하의 직무몰입에 대한 영향력은 그 반대임이 밝혀졌다. 이런 분석 결과는 서번트 리더의 섬김의 언행을 학습하려는 것이 리더에 대한 부하의 신뢰를 한층 공고히 하는데 보다 주효하다고 해석할 수 있다. 반면, 사회적 교환을 위한 서번트 리더의 언행은 팀 구성원으로서 자기 몫을 다하려는 부하의 직무몰입에 보다 영향력을 발휘하는 것으로 추론된다. 본 연구는 항공운송서비스라고 하는 특정 서비스산업을 조사대상으로 하였기에, 연구 결과의 보편성에 한계점을 노출하고 있다. 향후 서번트 리더십을 포함한 리더십 연구 및 조직 연구 전반에 걸쳐서, 본 논문에서 제시한 사회적 학습 이론 및 사회적 교환 이론을 적용하는 연구들이 추가적으로 진행된다면, 연구 분석의 새로운 틀의 출현을 가져올 이론적 성과가 이루어질 것으로 기대된다.

표제어: 서번트리더십, 서비스업종, 사회적 학습, 사회적 교환, 직무몰입, 리더신뢰

접수일(2020년 3월 19일), 수정일(1차:2020년 5월 23일), 게재확정일 (2020년 6월 11일)

* 본 논문은 2019학년도 배재대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 수행된 것임

** 배재대학교 무역물류학과 교수 bangyt@pcu.ac.kr

1. 서론

지난 수 십 년간 리더십 이론은 리더-부하 간 경제적 교환에서 대인 역학(interpersonal dynamics)으로 그 초점을 이동해왔다(Hannah et al., 2014). 이러한 초점 이동의 계기는 리더십 과정에서 보여주는 부하의 보다 적극적인 역할에 주목한 점이다. 즉 부하들은 자신이 리더를 따르고, 리더의 영향에 스스로를 개방하고 직무에 더 몰입할 결정권을 지녔다는 점이다(DeRue and Ashford, 2010). 그만큼 최근의 연구에서는, 리더십을 합리화하고 기능토록 하는 것이 부하들이라는 중요성을 인식하게 되었다(Alimo-Metcalfe and Alban-Metcalfe, 2005).

그러한 리더십 가운데 서번트 리더십은 친사회적(pro-social) 리더십 형태로서, 집단과 조직의 성과뿐 아니라 부하의 태도 및 행동과도 긍정적 연관성을 지닌다는 점에서 많은 지지를 받고 있다(Neubert et al., 2016). 리더십이 지닌 지고한 동기부여의 하나가 타인을 섬겨서 그들이 잠재 능력을 최대한 발달시킬 수 있게 도와주는 일이라는 점(Farling et al., 1999)에 비추어 보면, 서번트 리더십은 타인의 성장과 발전에 전념하는 삶의 철학으로서, 유행에 편승하지 않고 도덕에 뿌리를 둔 리더십이다(McCann and Holt, 2010).

서비스 업종에서 서번트 리더십이 가장 이상적인 리더십 유형의 하나로 간주되는 이유는, 부하들의 동기부여, 협력을 통한 서비스 제공의 탁월성과 함께, 리더의 도덕 중심적 자아성찰을 배양한다는 점에 있다. 서번트 리더십은 고객이 접객직원(frontline employee)에게서 질 높은 서비스를 제공받는 환경을 구축, 유지하는데 중요한 요소이다(Karatepe and Talebzadeh, 2016).

본 논문은 후술(後述)의 이론적 배경에서 다룬 사회적 학습 이론 및 사회적 교환 이론에 기초하여, 서번트 리더십이 서비스 업종에 종사하는 구성원들의 태도(리더 신뢰)와 행동(직무 몰입)을 강화시킬 것이

라는 점을 규명함으로써, 서비스 산업의 서번트 리더십 연구에 필요한 이론적 토대의 구축에 기여하려는 바를 연구 목적으로 설정하였다. 지금까지 서번트 리더십에 관한 수많은 연구에는 이론적 분석 틀에 관한 합의가 결여되었다는 지적(Parris and Peachey, 2013)은 본 논문이 지향해야 할 연구 목적을 설정하는 계기가 되었다.

2. 이론적 배경

리더십은 무엇을 어떻게 해야 하는지에 관한 이해와 동의를 구하기 위하여 타인에게 영향을 행사하는 과정 및 공유된 목적을 성취하기 위하여 개인과 집단의 노력을 촉진하는 과정이다(Sousa and Dierendonck, 2017). Waite(2014)도 리더십은 개인이 공동 목표를 달성하기 위하여 집단의 개인들에게 영향력을 행사하는 과정이며, 리더십을 발달시킨다는 것은 집단과 조직 차원에서 사회적 자본을 구축하는 것이라고 언급하였다.

서번트 리더십은 권력과 섬김 간의 고도의 균형을 취한다는 점에서 다른 리더십과 차별화를 보이고 있다(Peterson et al., 2012). 서번트 리더는 이기적인 방식이 아니라 부하들에게 유익한 방식으로 자신의 권한을 행사하는 것이다.

지금까지 서번트 리더십을 다룬 많은 논문들은 서번트 리더십을 주창(主唱)한 Greenleaf(2002)의 연구가 실증적 방법과 논리에 입각한 것이 아니라서 개념의 해석에 혼동을 일으키고 있다(Mittal and Dorfman, 2012). 선행연구 가운데 Reinke(2004)는 개방성과 비전 제시, 청지기 정신의 3가지 구성차원에 11개의 요소들을 서번트 리더십의 구성개념으로 파악하였고, Barbuto and Wheeler(2006)는 구성차원의 수렴 없이 11가지의 서번트 리더십 요소를 제시하였다. 그 밖에도 Sendjaya et. al.(2008)는 6개의 차원, Liden et. al.(2008)은 9가지 요소, Dierendonck and Juijten (2011)은 8개의 차원에 19가지 요소를 각각 서번트 리

더십의 구성개념으로 도출하였다.

이처럼 선행연구들이 개념의 정리라는 목적을 갖고서도 저마다 상이한 요소와 차원을 제시하는 선에서 그칠 뿐, 서번트 리더십의 연구가 이론적 토대를 다지기 위한 방향으로 나아가는 데는 미흡하다고 판단된다. 그러한 문제 인식 하에, 본 논문에서는 서번트 리더십에 관한 이론적 틀의 구축 가능성을 모색하기 위하여, 서비스 업종(항공운수서비스업)에 서번트 리더십의 적용을 연구하는 이론적 배경으로서 사회적 학습 이론과 사회적 교환 이론을 채택하고자 한다.

Bandura(1977, as cited in Neubert et al., 2016)의 사회적 학습 이론에 따르면, 개인은 신뢰할 만하고 매력적인 역할모범(role model)의 태도와 가치관, 행동을 모범으로 삼아 학습을 한다고 한다. 조직에서 리더는 바로 이러한 모범 사례의 역할을 한다. 한편, Blau(1964, as cited in Ling et al., 2016)의 사회적 교환 이론에 따르면, 상호주의의 규범에 입각하여 개인이 타인에게 유익한 편익을 해주면 수혜자인 타인은 그 편익에 보답할 의무를 갖게 된다고 한다. 조직에서 리더가 부하를 지원하는 행동을 보여주면 부하는 긍정적 직무 행동을 취함으로써 그에 보답하려는 의무를 갖게 된다. 부하에 대한 리더의 돌봄, 도움, 지원 등은 리더에 대한 부하의 긍정적 감정과 심리적 헌신을 강화한다(Ling et al., 2016). 서번트 리더십은 부하들이 리더 및 동료와의 관계를 거래적 교환에서 사회적 교환으로 바꾸게끔 영향력을 행사할 수 있다(Zou et al., 2015). 구체적으로는, 모범인물이 되어 부하들이 리더에게 기대하는 역할을 충족시켜주고, 리더와 강한 유대관계를 맺게 해준다. 서번트 리더의 지원과 돌봄, 모범의 혜택을 받은 부하들은 충성심과 신뢰로 보답한다. 서번트 리더십의 위험 감소와 주된 정신(Greenleaf, 2002)은 집단 능력에 대한 부하들의 믿음을 강화시키고, 팀 목표와 성취 과정에 대한 명확성을 높여준다. 그 결과, 부하들은 상사를 신뢰하고(Fry et al., 2005), 직무 몰입을 향상시킨다(Dierendonck et al., 2014).

3. 연구모형 및 연구기설

아래 <Fig. 3-1>의 연구모형에는 이론적 배경에서 논의된 내용을 토대로 서번트 리더십의 이론적 차원과 그것이 구성원들에게 적용되어 나올 수 있는 결과물 간의 관계가 설정되어 있다.

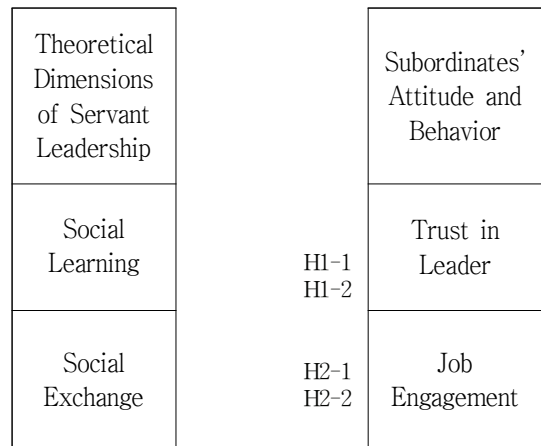


Fig. 3-1 Research Model

서번트 리더십의 1차적 초점은 조직 목표에 있는 것이 아니라, 부하를 계발하고 힘을 실어줌으로써 조직 목표가 실현된다고 보는데 있다(Burton et al., 2017). 서번트 리더십의 핵심은 思行一致(integrity)의 윤리인데, 이는 내면의 감정, 생각과 일치하는 방식으로 자신을 표현하는 일이다(Jaramillo et al., 2015). 그렇기 때문에 사행일치는 효과적인 리더십의 도덕적 토대로서 진실을 말하고, 약속을 지키고, 공정하고 개인을 존중하는데서 비롯된다. 서번트 리더의 도덕적 행동은 리더와 부하 간 관계의 핵심적 결정요인으로서, 리더의 공정성과 思行일치에 대한 부하의 인식에 의해 판단된다. 도덕적 행동은 부하와의 상호작용에 개방성, 공정성, 정직성을 가져다주어 문제해결 중심의 진정성 있는 의사소통을 가져온다. 그 결과, 부하들은 공통의 이해관계와 가치의 공유를 통하여 서로 돕고 유익한 발언을 하며, 신뢰와 존중을 표

하게 된다(Zou et al., 2015).

권한위임(empowerment)은 부하들의 자율적 의사 결정을 장려하고, 정보를 공유하며, 성과 향상을 위하여 부하들을 코칭, 멘토링하는 것이다(Konczak et al., 2000). Miao et al.(2018)는 권한위임을 부하들이 자신의 업무를 통제한다는 생각을 갖는 심리적 개념으로 보고 있는데, 이는 경제적 거래의 교환이 아니라 사회적 교환에 부합한다고 말할 수 있다.

리더가 부하의 발전을 지원하려면 솔선수범을 통하여 모범을 보여야 한다. 솔선수범(initiating)은 과제를 완수하고, 새로운 아이디어를 창출하고, 조직에 득이 되는 활동을 개시하는 것과 같은 자발적 행위를 일컫는다(Ebener and O'Connell, 2010). 그런 모범은 생생하고 구체적인 모습으로 반복적으로 관찰할 수 있어야 한다. 리더의 배려 깊은 행위는 부하들에게는 리더의 사적 이익을 위함이 아니라 순수하고 이타적인 것으로 받아들여져야만 한다(Kaplan et al., 2014).

3.1 서번트 리더십과 부하의 리더 신뢰

구성원 간 의사소통과 협력은 신뢰를 요하므로 조직 내에서 신뢰가 지닌 중요성은 말할 나위가 없다. 이러한 신뢰는 상대방의 동기, 성격, 양심에 관한 해석과 추론에 근거한다(Pouramiri and Mehdinezhad, 2017). 리더에 대한 부하의 신뢰는 리더의 실행일치에 대하여 부하들이 갖고 있는 믿음의 크기이다(Jaramillo et al., 2015). 사행일치에 의한 정확한 의사소통이 부하와 리더 간 신뢰를 쌓은 도구임이 입증되었고(Beck, 2014), Schwepker(2016)의 연구에서도 서번트 리더십은 리더신뢰와 정(+)의 상관관계를 갖는다는 점이 규명되었다.

부하가 리더를 신뢰하게 되면 개인과 소속 집단의 성과 모두 향상하지만, 리더가 부하의 신뢰를 상실하게 되면 부하에게 미치는 영향력은 소멸되고 만다(Hannah et al., 2014). 그만큼 리더십은 리더가 영

향력을 행사하려고 시도하는 것뿐 아니라, 부하들이 리더의 영향력을 수용, 인정하는 두 가지 조건이 성립해야 하는 사회적 구성(social construction)임을 뜻한다.

리더에 대한 부하의 신뢰는 리더가 자신의 권한을 움켜쥐지 않고 부하들에게 분산시켜 줄 때 강화된다(Humphreys, 2005). 서번트 리더 밑에서 일하는 부하들은 가치관의 공유, 무한한 헌신, 상호 신뢰 등을 학습하게 된다. 그러한 사회적 학습을 하게 된 결과, 부하들은 의무감이 아니라 감사하는 마음에서 리더에게 이로움을 주는 행동으로 보답한다(Newman et al., 2017). Panaccio et al.(2015)는 부하들이 서번트 리더로부터 받은 혜택에 대한 보답을 동료보다는 리더에 대한 직접적 행동을 통하여 나타내는 것으로 밝힘으로써, 리더 신뢰에 미치는 영향을 뒷받침하고 있다.

이상의 논의를 통하여 서번트 리더십의 이론적 차원과 부하의 리더 신뢰 간에는 아래와 같은 가설이 제기될 수 있다.

가설 1-1 서번트 리더십의 사회적 학습 차원은 부하의 리더 신뢰를 높일 것이다.

가설 1-2 서번트 리더십의 사회적 교환 차원은 부하의 리더 신뢰를 높일 것이다.

3.2 서번트 리더십과 부하의 직무 몰입

직무몰입(job engagement)은 소진(消盡)의 반대명제로서 업무에 기운을 불어넣고 업무가 요구하는 바를 잘 다루는 등, 긍정적이고 충만한 직무 관련 심리 상태를 일컫는다(Schaufeli et al., 2006). 직무몰입은 직무 자체에 대한 애착이지 조직에 대한 애착이 아니다(Dierendonck et al., 2014).

서번트 리더십은 부하들에 대한 적극적 지원, 개인 성장을 배양하는 직장 분위기의 조성 등으로 부하들의 욕구와 발전에 기여한다는 점에서, 직무몰입에 중요한 여건을 만든다(Sousa and Dierendonck, 2017). 조직의 구성원들은 사회적 교환의 호혜적 순

환을 감지하는데, 이러한 호혜적 순환(cycles of reciprocity)이 관계 당사자들에게 편익을 제공한다고 감지하면, 구성원들은 근로계약 상의 의무 이상의 기여를 하려는 성향을 보이게 된다(Panaccio et al., 2015). Panaccio et al.(2015)의 연구에서는, 서번트 리더십을 통하여 부하가 호혜적 순환의 혜택을 받았다고 여기면, 개인의 주도성과 같은 면에서 몰입을 보인다는 점이 밝혀졌다.

권한위임은 부하가 일을 수행할 능력을 형성하고, 의사결정에 참여하는 일로서, 직무몰입에 긍정적 기여를 한다(Ebener and O'Connell, 2010). Sousa and Dierendonck(2017)는 포르투갈 기업체를 대상으로 분석한 결과, 서번트 리더십이 부하의 직무몰입에 긍정적 영향을 미친다는 점을 규명하였다. Flynn et al.(2016)은 부하의 직무몰입에 영향을 미치는 리더의 특성으로 개방적이고 일관된 의사소통, 부하의 업무 이해 및 목표 설정에 대한 지원을 꼽고 있다.

이상의 논의를 통하여 서번트 리더십의 이론적 차원과 부하의 리더 신뢰 간에는 아래와 같은 가설이 제기될 수 있다.

가설 2-1 서번트 리더십의 사회적 학습 차원은 부하의 직무몰입을 높일 것이다.

가설 2-2 서번트 리더십의 사회적 교환 차원은 부하의 직무몰입을 높일 것이다.

4. 연구방법

대부분의 리더십 연구들이 리더의 행동에 대한 부하들의 평가를 설문지 조사를 통하여 입수한 것처럼(가령, Anderson and Sun, 2017), 본 논문도 마찬가지로의 실증 절차를 밟았다. 가설 검증을 위한 자료 수집은 2017년 11월 25일에 온라인을 통하여 리커트 7점 척도의 설문지를 대형 국적항공사 Z사에 근무하는 승무원 100명에게 배포하였고, 11월 26일부터 12월 23일까지 총 92부가 회수되었다(유효 회수율

92%). 표본의 인구통계학적 특징을 살펴보면, 성별로는 여성이 71.7%인데 이는 항공사 승무원의 직업적 특성을 말해준다. 학력을 보면 4년제 학사학위 취득자가 78.3%, 대학원 석사학위 취득자가 2.2%로서 고학력 구성을 이루고 있다. 연령 기준으로는 27-29세가 43.5%로서 가장 많은 비중을 차지하지만, 30-32세도 그 다음으로 많은 21.7%를 점하고 있다. 근속년수 5년 이상인 자가 전체의 42.4%를 차지하고 있고, 기혼자는 전체의 17.4%에 그치고 있다.

요인분석은 일련의 관찰변수들이 이론적 구성개념을 정의하는 공통의 분산-공분산의 특징을 공유하는지를 결정하는 것이다(Schumacker and Lomax, 2010, p. 164). 관찰변수에 대한 데이터를 수집하여 요인분석을 행하는 이유는, 어떤 관찰변수들이 요인에 관련되어 있는가를 탐색하기 위함이다. 탐색적 요인분석은 데이터에 적합한 모형을 구하고, 측정 지표의 순화를 높이기 위하여 실행된다(Hung et al., 2011). 본 연구에서는 서번트 리더십의 각각의 요인들의 구조가 다르다는 점을 확정짓기 위하여 배리맥스 회전을 이용한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인구조의 신뢰성은 크론바하 알파로 측정하였고, 척도의 요인 타당성(factorial validity)을 검증하기 위하여 항목들에 대하여 주성분분석을 실시하였다. 주성분분석은 리더십의 특성이 다변적이기 때문에 채택한 추출법이다. 유지할 요인 수를 결정하기 위해서 1보다 큰 아이젠 값을 사용하였으며, 항목이 요인에 적재되기 위한 최소값은 0.50으로 하였다(Amundsen and Martinsen, 2014). 따라서 0.50 미만의 적재값을 보이거나 혹은 둘 이상의 요인에 적재된 항목 중 적재값 차이가 0.25미만인 경우에는 제외하였다(Dannhauser and Boshoff, 2007).

5. 결과분석 및 결과해석

탐색적 요인분석의 결과, <Tab. 5-1>과 같이 사

Tab. 5-1 Summary of Principal Components Factor Analyses for Servant Leadership with Varimax Rotation of Items

Dimensions (Reliability α)	Scale Items (References)	Factor 1	Factor 2
Social Learning ($\alpha=.926$)	16.Keeping herself in the background (Dierendonck and Nuijten, 2011)	.840	.306
	17.Forgiving when subordinates make a mistake (Dennis and Winston, 2003; Ling et al., 2016)	.824	.207
	18.More concerned with the interests of the team than his own(Ling et al., 2016)	.760	.353
	19.Learning from criticism (Dierendonck and Nuijten, 2011)	.864	.202
	21.Not fling over to subordinates what he does not want to do(Measured for Korean context)	.710	.338
	23.Foregoing self-interests and making personal sacrifice (Mittal and Dorfman,2012)	.844	.268
Social Exchange ($\alpha=.887$)	02.Articulating goals for our team(Liden et al., 2008; Amundsen and Martinsen 2014)	.407	.695
	03.Thinking highly of members' value and ability(Amundsen and Martinsen 2014; Ling et al., 2016)	.378	.742
	07.Giving subordinates the authority needed to do their job (Dennis and Bocarnea, 2005; Konczak et al., 2000)	.260	.722
	08.Acting according to what is right or fair (Mittal and Dorfman, 2012)	.146	.824
	10.Sharing information to ensure high quality results (Konczak et al., 2000)	.176	.768
	11.Listening to what subordinates have to say (Amundsen and Martinsen 2014; Ling et al., 2016)	.310	.745
	Eigenvalues	6.749	1.566
	Percentage of Variance	56.238	13.052
	Cumulative (percent)	56.238	69.290
	Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy	.898	
	Bartlett's test of sphericity(Approx $\chi^2/df/sig.$)	759.92/66/.000	

회적 학습 차원(제1 요인)에 6개 항목, 사회적 교환 차원(제2 요인)에 6개 항목이 각각 적재되었다.

그 다음으로는 요인분석에서 추출된 상기의 두 가지 요인이 부하의 리더신뢰 및 직무몰입에 미치는 상대적 예측력, 설명력의 크기를 결정하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 독립변수들과 종속변수

간의 관계의 강도를 분석함으로써 종속변수를 예측하는데 어떤 독립변수가 가장 중요한지를 발견해낼 수 있다 (Reich et al., 2010). 인구통계학적 변인들이 지닐 수 있는 대체 설명의 가능성을 배제하기 위하여(Panaccio et al., 2015), 혹은 통계적 교란(statistical confound)을 피하기 위하여(Karatepe and Talebzadeh, 2016;

Tab. 5-2 Hierarchical Multiple Regression Analysis for Servant Leadership Dimensions on Subordinates' Trust in Leader and Job Engagement (n=92)

	Trust in leader		Job engagement	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
Gender	.127	.074	.023	.014
Marital status	-.097	.005	-.038	.022
Age	.186	-.038	.117	-.019
Years of employment	-.272*	.041	-.171	-.006
Education	-.228*	-.052	-.199	-.086
Social learning		.695***		.361**
Social Exchange		.600***		.448***
F statistic	3.123**	67.907***	1.089	6.399***
R ²	.154	.850	.060	.348
Adj.R ²	.104	.837	.005	.293
△R ²	-	.733	-	.288

*p<.05. **p<.01. ***p<.001. Standardized regression coefficients.

Newman et al., 2017) 통제변수로 삼게 된다. 분석 절차 면에서는 가설을 검증하기 전에 통제변수와 종속변수 간의 관계 분석을 위하여 모든 통제변수들을 1단계의 설명변수로 동시에 입력하였다. 이러한 순차 입력 방식인 위계적 회귀분석은 통제변수를 통제하게 될 뿐 아니라, 통제변수의 예측력을 넘어서는 독립 변수들의 예측력을 평가할 수 있게 해준다(Kline, 2011).

통제변수 중 근속년수와 학력만이 부하의 리더신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 뿐이며, 부하의 직무몰입에는 일체의 통제변수가 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. Chan and Mak (2014)은 리더신뢰와 직무만족 모두에 근속년수가 부(-)의 영향을 미친다고 언급하면서, 근속년수가 적은 부하들은 경력을 늘리려는 욕구 때문에 리더의 영향에 더 노출된다고 해석하였다. 그러나 독립변수와 함께 입력한 2단계 회귀식에서는 통제변수의 영향력이 유의성을 충족하지 못함으로써, 본 연구에서는 통제변수가 독립변수와 종속변수 간 관계에 교란을 일으키지 않는 것으로 나타났다.

서번트 리더십의 사회적 학습 차원과 사회적 교환 차원은 공히 부하의 리더신뢰와 직무몰입을 높이는데

기여하고 있다. 그러나 모형의 설명력($R^2=.837>.293$) 및 회귀계수의 크기($\beta=.695>.361$, $\beta=.600>.448$) 면에서 직무몰입보다는 리더신뢰에 더 큰 효과를 발휘하는 것으로 나타났다. 이는 서번트 리더의 영향을 받은 부하가 업무에 대한 몰입보다 리더에 대한 신뢰를 통하여 반대급부를 보여준다고 해석할 수 있다. 한편, 사회적 학습 차원과 사회적 교환 차원의 상대적 영향력을 비교하면, 사회적 학습 차원은 리더신뢰에 대한 영향력 측면에서 앞서고($\beta=.695>.600$), 사회적 교환 차원은 직무몰입 측면에서 앞서고 있다($\beta=.448>.361$). 이런 사실들은 서번트 리더의 섬김의 언행을 학습하려는 것이 리더에 대한 부하의 신뢰를 한층 공고히 하는데 보다 주효하다고 해석할 수 있다. 반면, 사회적 교환을 위한 서번트 리더의 언행은 팀 구성원으로서 자기 몫을 다하려는 부하의 몰입에 보다 영향력을 발휘하는 것으로 추론된다.

6. 결론(한계점 및 연구과제)

본 논문은 서비스 산업의 성장을 뒷받침할 체계적 연구의 활성화를 위한 이론의 제시라는 가능성을 모

색하기 위하여 사회적 학습 이론과 사회적 교환 이론이라는 기성(既成)의 이론적 틀을 국내 서비스 산업을 대상으로 한 서번트 리더십 연구에 적용하였다는 점에서 그 학문적 기여를 다소나마 제시할 수 있을 것이다. 경제적 대가의 교환이라는 리더와 부하 간 관계에 대한 고정관념을 사회적 교환으로 대체하고, 개인 간에 머무는 학습을 조직 내에서 공유, 확산할 수 있는 사회적 학습으로 대체함으로써, (서번트) 리더십 연구는 주목할 만한 학문적 성과를 거둘 것으로 기대된다.

서비스 산업에서 서번트 리더의 육성과 관련된 실무적 함의는 다음과 같다. 서번트 리더십의 교육·훈련은 특정 주제(부하 우선주의, 경청의 의사소통, 부하의 능력 높이 평가하기 등), 역할 특유의 조치(부하 멘토링, 부하와의 윤리적 대화하기 등), 조직 내외에서 섬김 활동의 수행 등과 같이 다양한 워크숍을 혼합하는 것이 바람직하다(Schwarz et al., 2016). 아울러 서번트 리더십의 교육은 스킬 차원에 머무를 것이 아니라, 본 연구에서 제시한 사회적 학습 및 사회적 교환 차원의 서번트 리더의 도덕적 정체성과 가치, 관점 등에 초점을 맞추어야만 최고의 결실을 거둘 수 있다(Hannah et al., 2014).

본 연구는 항공운송서비스라고 하는 특정 서비스 산업을 조사대상으로 하였기에, 연구 결과의 보편성에 한계점을 노출하고 있다. 향후 서번트 리더십을 포함한 리더십 연구 및 조직 연구 전반에 걸쳐서, 본 논문에서 제시한 사회적 학습 이론 및 사회적 교환 이론을 적용하는 연구들이 추가적으로 진행된다면, 연구 분석의 새로운 틀(framework)의 출현을 가져올 이론적 성과가 이루어질 것으로 기대된다.

References

- [1] Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2005), Leadership: Time for a New Direction? *Leadership*, 1(1), 51-71
- [2] Amundsen, S. and Martinsen, Øyvind L. (2014), Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511
- [3] Anderson, Marc H. and Sun, Peter Y. (2017), Reviewing Leadership Styles: Overlaps and Need for a New Full-Range Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96
- [4] Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. As cited in Neubert, Mitchell J., Hunter, Emily M. and Tolentino, Remy C. (2016), A Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance a Leader's Influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910
- [5] Barbuto, John E. and Wheeler, Daniel W. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326
- [6] Beck, Curtis D. (2014), Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314
- [7] Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. As cited in Ling, Q., Lin, M. and Wu, X. (2016), The Trickle-Down Effect of Servant Leadership on Frontline Employee Service Behaviors and Performance: A Multilevel Study of Chinese Hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368
- [8] Burton, Laura J., Peachery, Jon W. and Wells, Janelle E. (2017), The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229-240
- [9] Chan, Simon C. and Mak, Wai M. (2014), The Impact

- of Servant Leadership and Subordinates' Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287
- [10] Dannhauser, Z. and Boshoff, A. (2007), Structural Equivalence of the Barbuto and Wheeler Servant Leadership Questionnaire on North American and South African Samples. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 148-168
- [11] Dennis, Robert S. and Bocarnea, M. (2005), Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615
- [12] Dennis, Robert S. and Winston, Bruce E. (2003), A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459
- [13] DeRue, D. Scott and Ashford, Susan J. (2010), Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647
- [14] Dierendonck, D. and Juiten, I. (2011), The Servant Leadership Survey. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267
- [15] Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., Windt, N. and Alkema, J. (2014), Same difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562
- [16] Ebener, Dan R. and O'Connell, David J. (2010), How Might Servant Leadership Work? *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 315-335
- [17] Farling Myra L., Stone, A. and Winston, Bruce E. (1999), Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 49-72
- [18] Flynn, C., Smither James W. and Walker, Alan G. (2016), Exploring the Relationship between Leaders' Core Self-Evaluations and Subordinates' Perceptions of Servant Leadership: A Field Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 260-271
- [19] Fry, Louis W., Vitucci, S. and Cedillo, M. (2005), Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862
- [20] Greenleaf, Robert K. (2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25th ed., New York: Paulist
- [21] Hannah, Sean T., Sumanth, John J., Lester, P. and Cavarretta, F. (2014), Debunking the False Dichotomy of Leadership Idealism and Pragmatism: Critical Evaluation and Support of Newer Genre Leadership Theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598-621
- [22] Humphreys, John H. (2005), Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431
- [23] Hung, K., Chen, A., Peng, N., Hackley, C., Tiwaskul, R., Chou, C. (2011), Antecedents of luxury brand purchase intention. *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 457-467
- [24] Jaramillo, F., Bande, B. and Barela, J. (2015), Servant Leadership and Ethics: A Dyadic Examination of Superior Behaviors and Salesperson Perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 108-124
- [25] Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. and

- Nicolaides, V. (2014), The Role of Organizational Leaders in Employee Emotion Management: A Theoretical Model. *Leadership Quarterly*, 25(3), 563-580
- [26] Karatepe, Osman M. and Talebzadeh, N. (2016), An Empirical Investigation of Psychological Capital among Flight Attendants. *Journal of Air Transport Management*, 55, 193-202
- [27] Kline, R. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed. New York: Guilford
- [28] Konczak, Lee J., Stelly, Damian J. and Trusty, Michael L. (2000), Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313
- [29] Liden, Robert C., Liao, C. and Meuser, Jeremy D. (2014), Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452
- [30] Liden, Robert C., Wayne, Sandy, J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), Servant Leadership Development of a Multi-dimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177
- [31] Ling, Q., Lin, M. and Wu, X. (2016), The Trickle-Down Effect of Servant Leadership on Frontline Employee Service Behaviors and Performance: A Multilevel Study of Chinese Hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368
- [32] McCann, Jack T. and Holt, Roger A. (2010), Servant and Sustainable Leadership: An Analysis in the Manufacturing Environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134-148
- [33] Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. and Cooper, B. (2018), How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81
- [34] Mittal, R. and Dorfman, Peter W. (2012), Servant Leadership across Cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570
- [35] Neubert, Mitchell J., Hunter, Emily M. and Tolentino, Remy C. (2016), A Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance a Leader's Influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910
- [36] Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. and Sendjaya, S. (2017), How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62
- [37] Panaccio, A., Henderson, David J., Liden Robert C., Wayne, Sandy J. and Cao, X. (2015), Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675
- [38] Parris, Denise L. and Peachey, Jon W. (2013), A Systemic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393
- [39] Peterson, Suzanne J., Galvin, Benjamin M. and Lange, D. (2012), CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596
- [40] Pouramiri, T. and Mehdinezhad, V. (2017), Servant Leadership as a Predictor of High School Principals' Organizational Trust. *The New Educational Review*, 47(1), 116-124

- [41] Reinke, Sandra J. (2004), Service before Self: Towards a Theory of Servant Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57
- [42] Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. and Salanova, M. (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716
- [43] Schumacker, R. and Lomax, R. (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. 3rd ed. New York: Routledge
- [44] Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, N. (2016), Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041
- [45] Schwepker, Charles H. (2016), Servant Leadership, Distributive Justice and Commitment to Customer Value in the Salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 70-82
- [46] Sendjaya, S., Sarros, James C. and Santora, Joseph C. (2008), Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424
- [47] Sousa, M. and Dierendonck, D. (2017), Servant Leadership and the Effect of the Interaction between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25
- [48] Waite, Alina M. (2014), Leadership's Influence on Innovation and Sustainability: A Review of the Literature and Implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 15-39
- [49] Zou, Wen C., Tian, Q. and Liu, J. (2015), Servant Leadership, Social Exchange Relationships, and Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156

Yong Tae Bang(bangyt@pcu.ac.kr)



Yong Tae Bang obtained his Ph.D at Aoyamagakuin University in Tokyo as a recipient of Japanese government-funded scholarship. His research fields range from organizational management to marketing. He has been writing books and articles covering the above-mentioned research themes.

The Exploring of Servant Leadership's Theoretical Framework in the Service Industry

Yong Tae Bang*

ABSTRACT

This study analyzed the effect of Servant Leadership on leader trust and job engagement for the lower-level leader in airline crew occupations with the aim of identifying the possibility of establishing the theoretical framework of Servant Leadership in the service industry. As a result of the regression analysis, it was found that the social learning dimension of Servant Leadership has greater influence than the social exchange dimension on the leader trust, while the influence on job engagement is the opposite. The results of this analysis can be interpreted that trying to learn the words and actions of the Servant Leader is more effective in further consolidating the trust of the subordinates in the leader. On the other hand, the Servant Leader's words and actions for social exchange are inferred to have more influence on the job engagement. This study is targeted at air transport services, exposing limitations to the generalization of research results. Throughout leadership research and organizational research, including Servant leadership, further studies applying the social learning theory and social exchange theory presented in this paper are expected to produce theoretical results that will lead to the emergence of a new framework for research analysis.

Keywords: Servant leadership, Service industry, Social learning, Social exchange, Trust, Job engagement

* Professor, Department of International Trade & Logistics, Pai Chai University, bangyt@pcu.ac.kr