

연구논문

서번트 리더십 연구 체계적 논문고찰*

황 은 진**

- I. 서론
- II. 서번트 리더십의 개념과 측정
- III. 국내연구 분석결과
- IV. 성과와 과제
- V. 결론

〈 요약 〉

서번트 리더십은 최근 리더십 연구 중 중요한 연구주제로 자리매김하고 있다. 본 연구는 국내외 연구문헌 연구를 토대로 국내의 연구동향을 진단하고 미래연구를 위한 방향을 제시하고자 한다. 이를 위해 서번트 리더십의 개념, 특징, 측정방법으로 나누어 국내외 연구동향을 정리하였다. 국외 연구동향 분석을 바탕으로 국내 연구동향의 분석 토대를 마련하였다. 국내 서번트 리더십 분석을 위하여 15년 동안의 경영 및 행정학회지 34편을 선정하였다. 앞서 세운 기준을 통해 수집된 논문을 기반으로 서번트 리더십에 연구되는 개념, 대상, 측정, 분석 방법 등의 세부분석을 실시하였다. 그리고 서번트 리더십 연구의 통합적 연구설계도를 도출하였다. 또한, 행정학 분야의 서번트 리더십의 제한적 연구와 한계점을 확인하였다. 이를 기반으로 서번트 리더십의 연구 방향을 계획함으로 향후 활발한 연구를 위한 초석을 마련하고자 한다.

[주제어: 리더십, 서번트 리더십, 메타분석]

I. 서론

공공부문의 리더십은 공공선의 달성과 공적가치의 중요성 확보에서 중요한 요인임에도 불구하고 그동안 공공부문의 리더십은 주목받지 못하는 주제로 간주되어왔다

* 본 연구는 2021년 한국행정연구원의 지원을 받아 수행되었음

** 행정연구원 행정한류공공리더십연구실 초청연구원(eunjin.hwang0405@gmail.com)

(김호정, 2017). 그러나 거버넌스와 신공공서비스론으로 공공부문의 특성이 반영된 리더십에 대한 관심이 늘어나고 있다(김호정, 2017; Van Wart, 2013). 최근 몇 년간 리더십 연구는 특정 리더십(예: 거래적, 변혁적)을 강조하여 연구되기도 하고, 리더십의 효과, 선행요인 등의 연구가 수행되기도 한다. 그 중, 리더십 유형 중 서번트 리더십의 연구는 여전히 부족하다는 지적을 받고 있다(van Dierendonck, 2011). 서번트 리더십은 타인을 섬기는 리더십으로(Greenleaf, 1977), 리더와 구성원 간의 관계가 상대적으로 수평적인 동료관계에 가깝고, 리더는 구성원들의 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원하고 환경을 조성하는 역할을 하는 리더십을 말한다(Spears, 1996).

국내보다 국외의 연구에서 서번트 리더십의 정의, 특징, 선행요인에 대한 연구가 더욱 활발하게 진행되고 있다. 서번트 리더십에 대한 연구는 세 단계로 나눌 수 있다(Eva et al., 2019). 첫째, 서번트 리더십의 개념적 발전에 초점을 맞춘 Greenleaf(1977)과 Spears(1996)의 연구이다. 둘째, 서번트 리더십의 측정과 관련 요인도출에 초점을 맞춘 연구이다. 최근 서번트 리더십의 연구는 세 번째 단계에 들어서고 있는데, 이 단계의 연구는 서번트 리더십의 정교한 연구를 위해 발전적 모델개발의 설계연구에 대한 것이다. 이 단계에서 국외에서 서번트 리더십에 대한 연구가 급증하였으며, 지난 4년간 리더십 관련 국제 학회지에 실린 서번트 리더십 연구는 약 100편이 넘는 등 연구가 증가하고 있다. 예를 들면, 비교적 최근에 수행된 Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck & Liden(2019)의 연구, Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu(2016)의 연구와 더불어 van Dierendonck(2011)의 연구 등에서 서번트 리더십의 이론적, 경험적 고찰을 통해 종합적이고 체계적인 분석을 수행함과 동시에 이를 넘어 서번트 리더십 연구의 한계점을 지적하고 극복 방안과 함께 연구방향을 제시하기도 하였다.

이런 추세에 비교하여 국내의 서번트 리더십 연구는 어느 단계에 도달해있는지, 그리고 앞으로의 연구방향은 어떠한지에 대한 논의가 필요하다. 하지만, 국내의 서번트 리더십과 관련한 연구는 절대적인 논문의 수도 적을 뿐만 아니라 거시적인 측면에서 종합적 틀을 연구한 논문은 거의 찾아보기 힘들다. 연구의 양적 증가가 질적 완성을 담보하지는 않지만, 양적으로 충분하지 않다면 연구를 통한 특정 분야의 발전은 기대하기 어렵다. 서번트 리더십의 국내연구가 부족함을 인지하고, 본 연구에서는 국내 연구가 활발할 수 있도록 기존의 연구흐름을 살펴보고 향후 연구 방향을 제시하는데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 서번트 리더십 연구의 포괄적이고 통합적인 검토 필요성을 해소

하기 위하여 수행되었다. 이를 위해 첫째, 서번트 리더십 이론개발을 마련한 Graham (1991)의 선구적 연구 이후 최근의 연구를 통해 서번트 리더십과 다른 리더십 유형의 경험적, 이론적 차이점을 분석하였다(e.g., Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018; Peterson, Galvin, & Lange, 2012). 둘째, 서번트 리더십의 측정에 있어서 일관성이 부족하고, 측정에 대한 합의가 부족하다. 따라서 서번트 리더십 측정에 대한 기존 연구들을 살펴보고, 보완되어야 하는 요인을 제시한다. 셋째, 서번트 리더십과 다양한 변인 간의 관계를 살펴본 연구가 부족하다. 기존 서번트 리더십 연구를 체계적으로 분석함으로 서번트 리더십의 연구설계도를 도출하고, 이를 바탕으로 미래 향후 서번트 리더십의 연구에 대한 방향 제시를 하고자 한다. 이를 위해 서번트 리더십의 메타분석을 실시하였다. 메타분석은 기존의 연구결과들을 모두 고려하기 때문에 종합적으로 분석할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 기존에 수행되었던 서번트 리더십 연구영역, 분석대상, 주요변수, 연구방법론 등을 종합적으로 분석하여 서번트 리더십의 연구설계도를 도출하고, 향후의 연구를 위한 탐색적인 논의를 할 수 있게 한다.

II. 서번트 리더십의 개념과 측정

1. 서번트 리더십의 개념

서번트 리더십은, 구성원의 가치를 존중하고 공유비전을 촉진하며(Spears, 1996; Sims, 1997), 공동체와 협력을 중시하고(Schwartz, 1991), 봉사하고 헌신하는 리더(Greenleaf, 1977)를 의미한다. 구성원은 자율성과 공동체의식, 주인의식을 갖게 되어 조직과의 공감대 형성을 통하여 조직의 목표를 달성할 수 있게 된다. 기존의 리더는 조직의 목적 달성을 위해 조직 구성원이 하는 일과 과정을 중요시한다. 반면, 서번트 리더는 조직목적을 달성하는데 가장 중요한 자원이 조직구성원이라고 생각하여 구성원들의 복지와 지속가능한 성과를 장려한다(Sendjaya, 2015)는 점이 기존의 리더십과 차별되는 차이점이다.

서번트 리더십의 개념은 다양하게 정의되고 있지만, 기본적 의미는 유사하다. 최근 Banks et al.(2018)와 Hoch et al.(2018)의 연구에 따르면 서번트 리더십 개념은 다른 유형의 리더십에 비하여 개념적 타당성이 높다고 분석한 동시에 다른 리더십과의 연관성

도 높다고 지적하였다. 예를 들면, Banks et al.(2018)의 연구 결과, 서번트 리더십과 다른 리더십과의 증상 정도의 상관관계가 있다고 분석한 바 있다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 상관관계는 $r=0.52$, 서번트 리더십과 진성 리더십의 상관관계는 $r=0.60$, 서번트 리더십과 윤리적 리더십의 상관관계는 $r=0.81$ 로 나타났다. 따라서 서번트 리더십의 정의를 위해 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 진성 리더십과 어떻게 차이가 있는지에 대하여 먼저 간략하게 살펴볼 필요가 있다. 서번트 리더십을 구성원의 심리적 요구(psychological needs of follower)에 더 초점을 맞추고 있는 반면 변혁적 리더십은 조직의 목표(organization's goals)를 위한 부차적인 요구로 분석하였다(van Dierendonck, 2011). 즉, 서번트 리더의 동기는 구성원의 다차원적인 발전에 목표를 두는 반면, 변혁적 리더의 동기는 구성원이 목표를 달성하기 위한 것이다. 두 이론 다 구성원의 요구(needs)에 초점을 맞추고 있지만, 조직 내 우선순위를 무엇으로 하느냐에 따른 차이가 있다고 할 수 있다(Eva et al., 2019; Stone et al., 2004). 윤리적 리더십은 윤리적 규칙에 바탕을 둔 선이라는 관점에서 규범적인 성격을 내포하고 있는 반면 서번트 리더십은 청지기 정신을 포함하고 있다. 윤리적 리더의 정직과 신뢰에 대한 강조는 언제 어디서나 적용될 수 있는 보편적인 특징을 갖는다면, 서번트 리더는 환경적 요소, 조직적 맥락, 구성원의 상황 등을 모두 고려할 수 있다는 점에서 좀 더 유연하게 적용할 수 있다는 특징을 갖는다. 진성 리더십은 조직 내 구성원들과의 상호작용에서 신뢰를 중요시한다는 점에서 서번트 리더십과 유사한 개념이라고 할 수 있다(Avolio & Gardner, 2005). 서번트 리더들은 자기인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation)의 명확성에서부터 이타적 동기가 발현되고, 조직 내 구성원들을 섬기려는 영적인 동기가 있다는 것이 차이점이라고 할 수 있다. 즉, 서번트 리더는 진정성 그 자체를 위한 것이 아니라 높은 소명의식에 의한 내면의 확신에서 진정성이 부차적으로 발생한다고 할 수 있다(Eva et al., 2019).

기존의 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 서번트 리더십을 이타적 동기를 바탕으로 구성원의 다차원적 발전을 적극적으로 지원함으로 구성원의 심리적 요구를 충족하는 리더십이라고 정의할 수 있겠다. 또한, 리더와 구성원은 상호 존중관계를 바탕으로 형성되고, 서번트 리더는 구성원의 성장을 독려하는 스튜어드십(stewardship)의 특징을 보인다고 할 수 있다.

2. 서번트 리더십의 이론

서번트 리더십을 설명하는 대표적인 이론으로는 Blau(1964)의 사회적 교류이론과 Bandura(1977)의 사회학습이론, 리더-구성원 교환이론, 내현 리더십 이론 등이 있다. 각각의 이론의 특징을 살펴보고 서번트 리더십의 연구에 어떻게 적용되어 사용되었는지 분석하였다.

1) Blau(1964)의 사회적 교류이론(Social Exchange Theory)

Blau(1964)의 사회적 교류이론은 리더와 팔로워의 상호주의적 규범에 근거한다. 리더와 구성원은 서로 자원과 자원을 상호 교환하고, 이러한 과정은 구성원의 성장과 발전을 도모하기 때문에 리더를 긍정적으로 인식하게 되고, 리더를 따르게 되는 이론이다. 사회적 교류이론은 서번트 리더십 연구의 중요한 기반을 제공한다. 서번트 리더십의 개념이 단순한 현상 혹은 단기적인 관계유지를 하기보다는 구성원의 사고방식과 행동을 장기적인 관점에서 변화시키는 행동이론이기 때문이다. 사회적 교류이론을 활용한 국내연구로는 이철기·이동진(2018), 해외연구로는 Zou, Tian, & Liu(2015)의 연구를 예로 들 수 있다.

2) Bandura(1977)의 사회학습이론(Social Learning Theory)

Bandura(1977)의 사회학습이론은 조직 구성원이 리더가 조직에서 신뢰할 수 있는 역할모델이라고 믿을 때, 리더의 태도, 가치, 행동을 관찰하고 모방한다고 가정한다. 서번트 리더는 이타적으로 행동하고 봉사하도록 동기부여 되기 때문에 조직에서 신뢰할 수 있는 역할모델로 긍정적인 영향을 미치게 될 확률이 높다(Osifo, 2016). 또한, 이러한 역할 모델링 과정을 통해 지식공유, 긍정적 영향력을 통한 성과 향상, 혁신 및 창의성 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 사회학습이론을 활용한 논문들로는 송찬후·박광서·강승완(2015), Newman, Neesham, Manville, & Tse(2017) 등이 있다.

3) 리더-구성원 교환이론(Leader-Member Exchange Theory)

리더-구성원 교환이론에 따르면 리더와 구성원 간 수직적인 영향관계보다 리더십

에 따라서 조직 구성원 업무와 관련된 태도와 행동이 달라진다고 설명한다. 즉, 리더와 구성원의 개별적인 상호관계와 교환관계의 질(quality)에 따라서 역할 협상이 이루어진다고 할 수 있다. 리더가 긴밀히 소통하는 내적집단과 공식적 관계만을 맺는 외적 집단으로 구분하여 관계를 형성한다. 리더는 구성원과 높은 LMX를 유지하고자 노력하고, 높은 LMX를 지각하는 구성원은 임파워링이 되어 높은 책임감을 갖기 때문에 상대적으로 긍정의 심리적 자원을 통해서 높은 성과를 창출하고, 직무만족도도 높은 것으로 분석된다. 리더-구성원 교환이론을 적용하여 서번트 리더십을 분석한 연구는 김선희·심동철·박현희(2018), Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya(2017)가 있다.

4) 내현 리더십 이론 (Implicit Leadership Theory, ILT)

내현 리더십 이론에 따르면 집단마다 리더로 인지하는 원형(prototype)이 따로 있으며, 이 원형과 근접한 리더를 그 조직의 리더로서 인정하고 지지를 보내는 이론이다 (Lord & Emrich, 2000). 즉, 리더십 자질과 행동에 대하여 부하의 지각을 강조하는 이론이라고 할 수 있다. 따라서 조직의 문화 차이에 따라 나라의 특성 차이에 따라 리더 원형에 차이가 있다고 분석한다. 개인의 강한 관계지향성과 낮은 권력거리가 서번트 리더십에 중요한 역할을 한다고 밝혔다. 따라서 관계지향성이 높고 권력거리가 낮은 나라에서 서번트 리더십이 발생할 가능성이 높은지 국제적 비교가 가능하다. 서번트 리더십을 국가 문화의 차이를 통해 서번트 리더십을 연구한 논문으로는 Hale & Fields(2007)가 있으며, 내현 리더십 이론을 활용한 국내 논문으로는 이세형·이은희(2016), Leontaris(2015) 등이 있다.

3. 서번트 리더십의 측정

실증연구에서 개념을 측정을 어떻게 하느냐는 매우 중요하기 때문에 다양한 선행 연구에서 서번트 리더십을 어떻게 측정하는지에 대한 논의는 활발하게 이루어져왔다 (van Dierendonck, 2011). 그럼에도 불구하고 선행연구들은 서번트 리더십의 하위요소의 잘못된 개념화와 측정의 미흡 등을 지적하면서 하위항목에 대한 논의는 지속되고 있다(Eva et al., 2019). 측정(measurement)과 관련해서는 측정하고자 하는 내용을 얼마나 잘 반영하고 있는지에 대한 내용타당도(content validity)와 조작된 정의가 이

론적 개념을 제대로 측정하고 있는가에 대한 구성타당도(construct validity)를 함께 살펴 봐야 한다. 내용타당도와 구성타당도를 갖추기 위한 조건은 약 일곱 단계의 확인으로 가능하다.¹⁾

국내 선행연구들을 종합해 본 결과, 측정은 크게 <표 1>과 같이 네 가지의 방식으로 분류될 수 있었다. 첫째, Laub(1999)은 Greenleaf의 개념을 발전시켜 서번트 리더십의 특징을 정리하여 6개의 항목으로 구성되어 있는 서번트 조직적 리더십 평가(Servant Organizational Leadership Assessment, SOLA)를 제시하였다. SOLA는 내용 적정성 평가와 설문문항 관리, 내부일관성 평가가 이루어진 반면, 구성유효성 평가와 반복이 힘들다는 특징이 있다. SOLA는 전체 60개의 항목을 포함하고 있고, 구성원의 가치존중, 구성원 발전, 공동체 형성, 신뢰 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 6개의 항목으로 요약된다(p.83). SOLA는 Greenleaf(1977)의 정의와 특징요소들을 모두 포함하여 구성요소를 정립하였기에 큰 의의를 갖는다. SOLA를 활용한 국내연구로는 구자원(2017)이 있다. 구자원(2017)은 Laub(1999)의 측정방법을 바탕으로 38문항을 이용하여 4개 차원으로 요약하였다. 사용된 항목은 청지기 정신 9개 문항, 성장지원 13개 문항, 공동체 형성 8개 문항, 리더십 공유 8개 문항이다. 둘째, Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, Liao(2015)의 7개의 항목으로 이루어진 서번트 리더십 측정(Servant Leadership measure, SL-7)방법은 유명한 측정지표 중 하나이다. SL-7측정 방법이 유명하고 널리 사용되는 이유는 내용 적정성 평가, 설문문항 관리, 내부일관성 평가, 구성유효성 평가, 반복 모두 가능하기 때문이다. SL-7을 적용한 기존 국내논문들을 살펴보면, 김선희·심동철·박현희(2018)는 SL-7 항목 중에서 6개의 항목을 이용하되, 낮은 요인부하 값을 보이는 항목을 제외하여 활용하였다. 이세형·이은희(2016)은 SL-7 측정방법을 바탕으로 총 28개 항목 중에서 조직 특성상 부적합한 2개 항목을 제외한 26개의 항목을 분석에 활용하였다. 박신국·류은영·류병곤(2016)은 Liden et al.(2015)의 24문항 중 22문항을 단일차원에서 분석하였다. 셋째, Barbuto & Wheeler(2006)의 서번트 리더십

1) Hinkin, Tracey & Enz (1997)은 개념 측정에 내용타당도와 구성타당도를 높이기 위해서 7개의 단계를 거쳐야 한다고 주장한다. 첫째, 측정에 관련한 항목을 고려하고(item generation); 둘째, 항목에 대한 내용의 적정성을 평가하고(content adequacy assessment); 셋째, 설문문항을 관리하고(questionnaire administration); 넷째, 요인분석을 통한 요인을 추출하고(factor analysis); 다섯째, 일관성 평가를 실시하고(internal consistency assessment); 여섯째, 구성 유효성에 대한 평가를 거친 후(construct validity); 일곱 번째, 같은 구성으로 반복(replication)을 하여 사용된 항목이 적정한가를 테스트해야 잘 된 개념측정이라고 할 수 있다.

지표(Servant Leadership Scale, SLS)는 지혜, 설득력, 조직적 청지기 정신, 이타적 소명, 감정적 힐링 이렇게 5가지 차원으로 분류하여 서번트 리더십을 측정한다. SLS는 내용 적정성 평가를 제외한 설문문항 관리, 내부일관성 평가, 구성유효성 평가, 반복이 가능한 지표이다. Barbuto & Wheeler(2006)의 5가지 차원을 적용한 국내의 문헌들을 살펴보면, 박승범·박현숙(2015)은 서번트 리더십을 '성장지원', '비전제시', '청지기 정신', '공동체 형성'으로 나누어 측정하였으며, 한위·김동철·김정원(2016)의 연구에서는 서번트 리더십을 '이타적 소명', '감정적 치유', '지혜', '설득'으로 구성하여 연구하였다. 마지막으로 한국의 서번트 리더십 연구에 가장 많이 사용되고 있는 측정지표는 Enrhart(2004)의 서번트 리더십 설문조사(General Measure of Servant Leadership, GMSL)방법이다. 14개의 항목으로 서번트 리더십을 조사하였으며, 그에 따르면 각 항목의 신뢰성은 0.98로 매우 높은 수준임을 밝힌 바 있다. GMSL을 적용한 국내연구를 살펴보면, 조영삼·김영신·이재학 (2018)과 송용욱·문명·조윤희(2019)와 조윤희(2019)은 GMSL의 14문항을 그대로 사용하였으며, 권상집(2018)은 GMSL의 12문항을 부분 활용하였다. 김선희·심동철·박현희 (2017)는 14개 항목 중 높은 수정지수를 나타낸 4개의 항목을 분석에서 제외하고 총 10개의 항목으로 분석에 활용하였다.

이 외에도 리더십의 측정 방법 외에도 Lytle et al.(1998)의 SERV*OR(Servant Leadership subscale), Page & Wong(2000)의 Self-Assessment of Servant Leadership Profile, Dennis & Winston(2003)의 Self-Assessment of Servant Leadership Profile(a short-form of Page & Wong, 2000), Reinke(2004)과 Reinke & Baldwin(2001)의 Servant Leadership Inventory, Dennis & Bocarnea(2005)의 Servant Leadership Assessment Instrument, McCuddy & Cavin (2008)의 Servant Leadership Composite Score, Rieke, Hammermeister & Chase(2008)의 Revised Servant Leadership Profile for Sport, Fridell, Newcom Belcher & Messner(2009)의 Servant Leadership Styles Inventory, Reed, Vidaver-Cohen & Colwell(2011)의 Executive Servant Leadership Scale, Robinson & Williamson(2014)의 SERV*OR Short, van Dierendonck et al.(2017)의 SL-7(Global Servant Leadership Scale), Sendjaya et al.(2008)의 SLBS-6(Servant Leadership Behavioral Scale) 등이 있다.

〈표 1〉 서번트 리더십 측정

분류	서번트 리더십 측정(scale)			
	SOLA	SL-7	SLS	GMSL
저자	Laub(1999)	Liden et al. (2015, 2008)	Barbuto & Wheeler(2006)	Enrhart(2004)
연구대상	41개 기관의 847명의 종사자	대학생 298명, 생산직 기업직원 182명	리더십 트레이닝 세미나 수강자 388명	대학생 254명
항목(item) 수/ 차원(dimension) 수	43 / 6	28 / 7	23 / 5	14 / 2
요인분석 방법	탐색적 요인분석	확인적 요인분석	탐색적 요인분석	확인적 요인분석
내용 적정성 평가	Y	Y	N	N
설문문항 관리	Y	Y	Y	Y
내부 일관성 평가	Y (0.90~0.93)	Y (0.76~0.86)	Y (0.82~0.92)	Y (N/A)
구성 유효성 평가	N	Y	Y	Y
반복 가능성	N	Y	Y	Y
차원(dimension) 상세내용	구성원의 가치존중, 구성원 발전, 공동체 형성, 진정성 표현, 리더십 발휘, 리더십 공유	정서적 치유, 공동체 가치창출, 개념적 역량, 권한부여, 구성원 성장지원, 청지기 정신, 윤리적 행동	지혜, 설득력, 조직적 청지기 정신, 이타적 소명, 감정적 힐링	대인관계, 공동체 가치창출, 영향력, 합의, 책임성, 구성원 성장지원, 윤리적 행동, 소명, 현재와 미래의 균형, 열의, 이타적 행동, 공동체 중시, 문제해결역량,
특징	Greenleaf의 서번트 리더십에 대한 정의와 특징을 모두 포함함	지역공동체에 대한 관심과 역량의 개념을 포함함	Greenleaf와 Spears의 관점을 모두 포괄하여 개념화 함	리더의 측면과 구성원의 측면을 모두 고려함

출처: 저자작성

Ⅲ. 국내연구 분석결과

1. 서번트 리더십 연구현황

문헌검토 대상이 되는 서번트 리더십 연구의 범위는 다음 기준에 따라서 정하였다. 첫째, 연구의 주제가 서번트 리더십이어야 한다. 둘째, 국내에서 수행된 연구여야 한다. 셋째, 우리나라 자료를 사용하여 논문을 확보할 수 있어야 한다. 넷째, 국내의

학회지 중 영향력 지수와 중심성 지수를 고려하여 상위 학회지에 게재된 학술논문이어야 한다. 이를 위해 행정학과 경영학 분야 조직인사 중심의 학회지 영향력 지수(impact factor: IF)와 중심성 지수(SJR)를 참고하여 리더십 관련 선행연구를 먼저 수집하였다.²⁾ 선정된 7개의 행정학 학회지는 한국인사행정학회보, 한국행정학보, 행정논총, 한국행정연구, 정부학연구, 지방정부연구, 한국조직학회보이다. 같은 기준으로 선정된 7개의 경영학 학회지는 인적자원관리연구, 인적자원개발연구, 리더십연구, 조직과 인사관리 연구, 경영학 연구, 인사조직연구, 기업경영연구이다.

위의 기준을 통해 국내에서 발행된 리더십과 관련한 연구들을 수집하기 위해 누리미디어 DBpia(<http://www.dbpia.co.kr/>), 한국 교육 학술 정보원(<http://www.riss.kr/>), 국회 도서관(<http://www.nanet.go.kr/>), 한국 학술 정보(<http://kiss.kstudy.com>) 사이트를 이용하였다. 검색창에 논문 제목에 ‘서번트 리더십’, ‘섬김의 리더십’, ‘servant leadership’을 포함하는 논문들을 수집하였다. 그 결과, 14개 학회지를 대상으로 지난 2007년부터 2021년 6월까지 서번트 리더십과 관련한 연구를 조사하였다. 서번트 리더십을 연구한 행정학 학회지는 총 10편, 경영학 학회지는 총 24편으로 나타났다. 한국인사행정학회보는 1편, 한국행정학보는 1편, 행정논총 0편, 정부학 연구 0편, 지방정부연구 2편, 한국조직학회보, 2편, 한국행정연구 4편이다. 인적자원연구 8편, 인적자원개발연구 2편, 리더십연구 9편, 조직과 인사관리연구 3편, 경영학연구 0편, 인사조직연구 0편, 기업경영연구 2편이다. 한 해, 한 학회지에 실린 서번트 리더십 논문의 수는 행정학 학회지는 평균적으로 약 0.1편, 경영학 학회지는 약 0.23편으로 나타났다. 총 14개의 학회지를 대상으로 하였지만, 정부학 연구와 행정논총, 인사조직 연구와 경영학 연구에서는 서번트 리더십 연구가 발견되지 않아 분석에서 제외하여 총 10개의 학회지를 대상으로 분석하도록 한다. 선정된 학회지의 영향력 지수 및 중심성 지수, 서번트 리더십 연구현황은 다음<표 2>와 같다.

2) 영향력 지수(IF)는 특정기간동안 한 학회지에 수록된 하나의 논문이 다른 논문에 인용된 평균 횟수로 동일 분야 학회지의 상대적 중요성을 비교 평가하는 방법이고, 중심성 지수(SJR)는 주어진 학회지를 인용하는 학회지들에 대한 중수와 명성도에 기초하는 것이다(<https://www.kci.go.kr/kciportal/po/citationindex/explanation.kci>). 즉, IF는 피인용 횟수라는 한 요인만 고려하여 산출되는 지수이고, 중심성 지수는 피인용 횟수와 더불어 인용하는 학회지의 수와 명성도, 유기적 인용관계 등 다양한 요소를 고려하고 있다. KCI의 중심성 지수는 SCOPUS 중심성 지수 방식을 적용하였다. 이 외에도 KCI_WoS통합 영향력 지수, 통시적 학회지 영향력 지수, 즉시성 지수, 자기 인용비율, H-지수, 피인용 반감기 등의 KCI학회지 인용지수가 있지만, 가장 널리 사용되는 영향력 지수와 중심성 지수를 동시에 고려하여 학회지를 선정하였다.

〈표 2〉 학회지 선정과 리더십 연구현황

분류	학회지 명	발행기관	2년 분 영향력 지수(IF)	3년 분 중심성 지수(KJR)	서번트 리더십 연구현황
행 정 학	한국인사행정학회보	인사행정학회	2.24	2.66	1
	한국행정정보	한국행정학회	2.12	2.53	1
	정부학연구	정부학연구소(고려대)	1.82	2.42	0
	한국행정연구	한국행정연구원	1.74	2.20	1
	지방정부연구	한국지방정부학회	1.60	1.84	2
	행정논총	한국행정연구소(서울대)	1.41	1.92	0
	한국조직학회보	한국조직학회	0.87	1.96	5
경 영 학	리더십연구	리더십학회	2.52	2.84	9
	인적자원관리연구	한국인적자원관리학회	2.04	2.6	8
	인적자원개발연구	한국인적자원개발학회	2.00	2.46	2
	인사조직연구	한국인사조직학회	1.83	2.80	0
	경영학연구	한국경영학회	1.62	2.56	0
	기업경영연구	한국기업경영학회	1.51	2.18	2
	조직과 인사관리연구	한국인사관리학회	1.33	2.12	3
총계					34

위의 표를 보듯이, 서번트 리더십에 대한 연구가 매우 미흡하다는 것을 알 수 있다. 서번트 리더십의 연구가 전무한 학회지도 있다. 특히, 행정학 학회지에서 연구된 서번트 리더십은 경영학 학회지보다 약 1/3의 수준으로 낮다. 공공분야의 서번트 리더십 연구는 공공기관 법 제도의 영향 및 조직 특성과 공무원의 제한적인 재량권 등으로 한정적이기 때문에 단일주제로서 연구되기 어려울 수 있다고 파악된다. 서번트 리더십 연구는 인사 및 조직으로 특화된 학회지에서 두드러지게 실린 것으로 보인다. 행정학 혹은 경영학이라는 학문에서 연구되는 주제의 범위가 매우 다양하다는 것을 고려하더라도 리더십의 연구가 매우 제한적 또는 소극적으로 다루어지고 있는 것을 알 수 있다.

2. 서번트 리더십 연구영역

서번트 리더십을 연구한 행정학과 경영학 분야의 학회지에서 주요 분석이 되는 연구영역을 아래 〈표 3〉과 같이 공공부문, 민간부문, 그리고 공공부문과 민간부문 동시

연구로 구분하였다. 공공부문은 지방공무원과 군대 구성원을 대상으로 한 연구가 주를 이루었다. 예를 들면, 김선희·심동철·박현희(2017)의 연구는 광주 구청 공무원을 대상으로 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계를 규명하였고, 김선희·심동철·박현희(2018)의 연구는 서울시 공무원들을 대상으로 서번트 리더십의 조절효과를 분석하였다. 반면, 2015년부터 이루어진 연구 중에는 중앙 공무원 대상 연구가 없는 것으로 분석되었다. 반면, 경영학 학회지에서 공공부문에 대한 서번트 리더십의 연구가 활발하게 이루어졌다는 점이 주목할 만하다고 할 수 있다. 예를 들면, 이세형·이은희(2016)는 육군 초급간부와 병사들의 설문조사를 통해 서번트 리더십이 직무 스트레스를 완화시키기 때문에 서번트 리더십에 대한 교육과 연구를 강화해야 한다고 지적하였다. 민간부문에는 국내 혹은 해외 기업을 비롯하여 병원, 대학교, 예술단 등을 대상으로 연구가 이루어진 것을 알 수 있다. 공공부문과 민간부문을 비교분석하여 서번트 리더십의 효과를 살펴본 논문들도 다수 존재하였다. 예를 들면, 이철기·이동진(2018)의 연구는 정부, 비영리조직 및 민간기업 외주 고용 인력개발센터의 직업상담사의 서번트 리더십의 조절변수로서의 효과를 분석하였다.

〈표 3〉 서번트 리더십의 국내 연구영역

학회지 명	연구영역		
	공공부문	민간부문	공공부문과 민간부문 동시연구
한국인사행정학회보	중앙부처, 공공기관 관리자와 실무자		
한국행정학회보	지방공무원		
한국행정연구		지방 의료기관 기관장	
지방정부연구	지방자치단체장	사회복지관 기관장	
한국조직학회보	군대, 지방공무원, 국민건강보험공단	병원, 민간기업	
리더십연구	군대, 지방공무원	대학교, 국내기업, 예술단	초등학교
인적자원관리연구	군대	국내, 해외기업, 국내 서비스기업, 국내기업	공공학교vs. 대안학교, 고용인력개발센터
인적자원개발연구		국내기업, 외자기업	
조직과 인사관리 연구		국내기업, 한국 서비스 기업	한국 수도권 기업과 공사 관리자
기업경영연구		국내기업	공기업 vs. 사기업

2. 서번트 리더십의 연구방법

서번트 리더십 기존 문헌들의 연구 방법은 크게 질적 방법론과 양적방법론으로 분류할 수 있다. 질적 방법론은 인터뷰, 문헌조사, 내용분석과 사례조사이고, 양적 방법론은 기술 통계 분석, 회귀분석, 매개분석, 위계적 선형모형, 구조방정식 모형 등을 포함한다. 2007년부터 2021년 상반기까지의 서번트 리더십 논문들 중, 학회지별로 살펴보면, 경영학 분야의 학회지인 리더십연구에 실린 단 한편을 제외하면 모두 양적방법론을 이용한 것으로 나타났다.

기초통계, 상관분석 등 대부분의 논문에서 기초적으로 사용되는 양적 방법론을 제외하고, 각 학회지에서 사용한 양적 방법론을 세분화하여 분석한 통계적 방법론의 활용현황은 다음의 <표 4>와 같다. 양적 방법론 중에서도 가장 많이 사용된 통계적 분석 방법은 매개분석이고, 그 다음은 구조방정식과 회귀분석으로 나타났다.³⁾ 그 뒤로는 위계적 선형분석과 조절분석이 많이 사용되었으며, t-분석과 분산분석을 포함한 차이검정이 가장 낮은 빈도로 사용되었음을 알 수 있었다.

〈표 4〉 서번트 리더십과 세부 연구방법론

학회지 명	방법론					
	차이검정	회귀분석	위계적 선형분석	구조 방정식	조절분석	매개분석
한국인사행정학회보	1	0	0	0	0	0
한국행정학회보	0	0	0	0	1	0
한국행정연구	0	1	0	0	0	0
지방정부연구	0	1	0	1	0	0
한국조직학회보	0	1	1	2	0	1
리더십연구	3	1	3	1	2	5
인적자원관리연구	0	4	3	1	3	4
인적자원개발연구	0	0	1	1	0	0
조직과 인사관리 연구	0	0	0	3	0	1
기업경영연구	0	1	0	1	0	1
총계	4	9	8	10	6	12

3) 하나의 논문에서 다양한 통계방법을 사용하기 때문에 논문의 총 수와 사용한 통계방법의 총 계가 일치하지 않음.

3. 서번트 리더십의 변수

서번트 리더십에 대한 경험적 연구에서는 서번트 리더십의 변수활용이다. 선행연구들을 분석한 결과, 서번트 리더십은 주로 독립변수로 많이 활용되는 것을 알 수 있다. 본 연구에 분석대상인 논문 중에서는 총 34개의 논문 중 경영학회지인 인적자원관리연구에서 2개의 논문만이 서번트 리더십을 조절변수/매개변수로서 활용하였고, 그 외의 모든 학회지에서는 독립변수로 활용하였다. 즉, 서번트 리더십에 영향을 주는 요인들을 규명하기보다는 서번트 리더십의 설명변수로서의 효과를 규명하고자 하는 연구가 보편적인 것으로 해석된다.

서번트 리더십 논문들을 살펴보면, 리더십 스타일 변수에는 변혁적 리더십의 빈도가 높은 것으로 나타났다. 조직적 변수에서는 조직몰입과 조직성과, 조직효과성, 조직정치 지각, 레테이프, 윤리적 풍토 순으로 서번트 리더십에서 함께 연구가 되고 있다. 서번트 리더십 연구에서 개인적 변수 수준으로 신뢰, 업무열의, 조직시민행동이 가장 많이 연구되었고, 이어 임파워먼트, 공공봉사동기, 의사소통/관계, 이직의도, 직무만족, 갈등(일-가정), 감정노동, 건설적 일탈, 고객 지향성, 리더 이미지, 업무 과부하, 일터영성, 멤버 간 관계품질, 자기효능감, 정서몰입, 직무스트레스, 직무통제, 직업소명의식, 팔로워십, 고객지향성, 이타행동, 기술경영성과, 이직의도 등이 연구되는 것으로 나타났다.

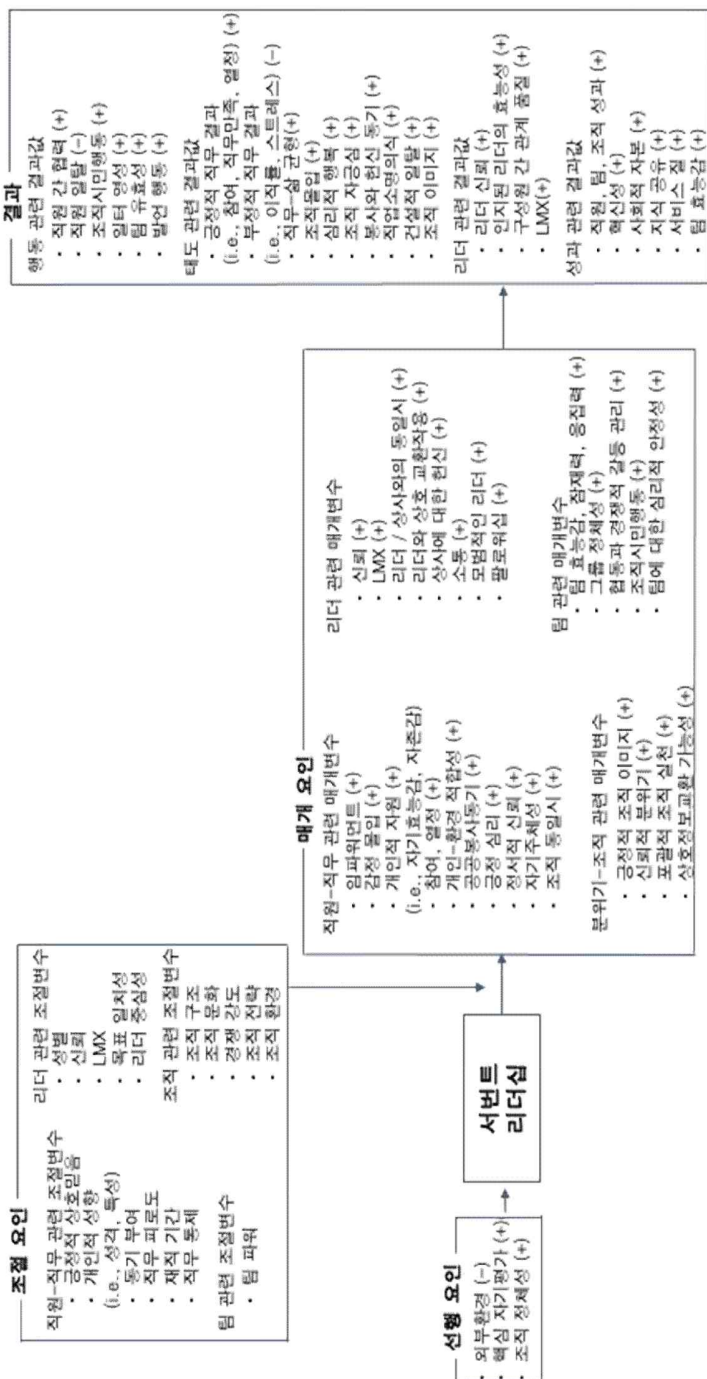
서번트 리더십과 주요변수를 바탕으로 변수사용 현황을 분석하여 종합적인 서번트 리더십의 연구모형과 변수관계를 살펴보도록 한다. 서번트 리더십은 조직몰입(구자원, 2017; 권상집, 2018; 박승범·박현숙, 2015; 신봉수·이창원, 2016; 한위·김동철·김정원, 2016), 직무만족(신봉수·이창원, 2016; 이지영·주효진, 2014), 조직자긍심(조운형, 2019), 조직만족(박승범·박현숙, 2015), 조직시민행동(김선희·심동철·박현희, 2017; 박신국·류은영·류병곤, 2016; 김정광·송병주, 2011; 최동주, 2008), 정서몰입(이기봉·오창택, 2014; 차동욱 외, 2010), 직무열의(송용욱·문명·조운형, 2019; 이철기·이동진, 2018), 조직성과(김일·류태모, 2016), 직업소명의식(송용욱·문명·조운형, 2019), 직무스트레스(이세형·이은희, 2016), 임파워먼트(김익철, 2012), 리더신뢰(박승범·박현숙, 2015; 조영삼·김영신·이재학, 2018), 건설적 일탈(조운형, 2019), 구성원간의 관계품질(이승자·차민석, 2019)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 서번트 리더십은 이직의도(조영삼·김영신·이재학, 2018; 배상욱, 2009)를 낮추

는 효과를 보이는 것으로 나타났다.

서번트 리더십의 연구들에서 조절/매개변수의 관계로 사용된 변수도 살펴볼 필요도 있다. 임파워먼트(김호선·진종순, 2013; 김정광·송병주, 2011), 신뢰(이호선 외, 2013; 김홍영·서철준·강대석, 2011), 감정몰입(박신국·류은영·류병곤, 2016; 배상욱·윤영삼·한나영, 2009), 조직정치지각(송용욱·문명·조윤희, 2019; 조윤희, 2019), 일터영성(김일·류태모, 2016), 조직문화(한위·김동철·김정원, 2016), 윤리적 풍토(김선희·심동철·박현희, 2017), 팔로워십(권상집, 2018), 조직이미지(박영실, 2017), 직무만족(이기봉·오창택, 2014) 등의 변수가 긍정적인 조절/매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 이 외에도 조직과 개인의 적합도와 관련 있는 조직문화 조직구조도 조절효과를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 관계들을 종합하여 도식화하면 다음 〈그림 1〉과 같다.⁴⁾

4) 서번트 리더십과 다른 변수들의 직접적인 영향관계 이외에도 서번트 리더십은 공공봉사동기와 업무열의의 관계를 긍정적으로 조절해주는 정(+)의 조절변수의 역할을 하거나 (김선희·심동철·박현희, 2018), 일초래 갈등과 이직의도 간의 부정적으로 조절해주는 부(-)의 조절변수 역할을 하는 것으로 나타났다. 하지만, 총 34개의 연구 중에서 2개의 연구만이 조절변수로의 역할을 수행한 것으로 나타났기 때문에, 본 연구의 연구설계도에서는 서번트 리더십을 독립변수로 기준하여 연관변수들을 살펴보기로 한다.

〈그림 1〉 서번트 리더십의 연구설계



출처: 저자작성

IV. 성과와 과제

지난 15년 동안 서번트 리더십을 다룬 34편의 서번트 리더십 학술논문이 국내 학회지에 게재되었고, 그 중 경영학 학회지에는 24편이 연구되었다. 행정학 학회지에 실린 서번트 리더십 연구가 10편이라는 것은 매우 아쉬운 현실이다. 그러나 최근 공공분야의 서번트 리더십의 연구가 조금씩 증가하고 있다. 이와 같은 서번트 리더십 연구의 증가는 미래의 서번트 리더십 연구가 활발하게 될 것이라는 전망을 할 수 있게 한다.

서번트 리더십의 형성과 영향에 대한 경험적 발견도 이루어지고 있다. 서론에서 언급하였듯이 서번트 리더십의 연구는 세 단계로 나뉘는데, 현재 국외의 경우 세 번째 단계에 이르렀다고 평가되고 있는 반면(Eva et al., 2019), 본 연구의 분석결과에 따르면 국내의 서번트 리더십에 대한 연구 단계는 두 번째 수준에 머무르고 있음을 알 수 있었다. 특히 행정학 분야의 서번트 리더십 연구는 연구의 양과 질을 고려하면, 하위 수준에 있다고 할 수 있다. 개념과 측정에 대한 연구는 상당부분 이루어지고 있으나, 서번트 리더십 연구와 그 외의 변수 간의 네트워크 등의 연구는 이루어지지 않은 상태이다. 이는 세계의 연구결과(Eva et al., 2019)와 비교하면 향후 서번트 리더십의 관심이 절실하게 필요한 상태라고 볼 수 있다.

본 연구의 성과를 통해 도출된 한계점을 기반으로 향후 서번트 리더십의 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 서번트 리더십에 영향을 미치는 요인을 규명하는 연구가 필요하다. 국내에서 연구되는 서번트 리더십은 모두 독립변수 혹은 조절변수로 활용이 되었다. 그러나 외국의 다수 연구에서는 서번트 리더십에 영향을 미치는 다양한 선제 요인을 규명하는 분석이 이루어지고 있다. 예를 들면, 개인적 특성(individual characteristics), 문화(culture), 서번트 리더와 멤버 간의 관계(the relationship between servant leader and follower) 등이 있다(van Dierendonck, 2011). 예를 들면, 개인적 특성은 자신의 심리적 욕구, 유능함, 자율감 등이 있다. 개인마다 욕구, 자율감, 능력, 관계성 등의 정도가 다르기 때문에 개인마다 다른 리더십의 유형을 보이거나, 다른 리더십에 영향을 미치기 때문이다. 자기결정성(self-determination)이 높은 서번트 리더는 스스로 결정하고 행동을 통제하는 선택을 한다. 이러한 욕구가 충족되면 향상된 동기 부여가 나타난다. 문화가 서번트 리더십에 미치는 영향은 두 가지로 이해할 수 있다. 첫째는 조직의 분위기이다. 조직이 사회나 개인에게 공정하고, 이타적이고, 너그럽고, 배려하고, 격려하는 정도를 말한다. 서번트 리더십은 다른 사람에 대한 관심과 자애를

바탕으로 발현되기 때문에 조직의 관행이 서번트 리더십을 강화하는 데에 영향을 미친다. 둘째, 권력의 거리이다. 공동체가 권한, 권력 및 지위 특권 지향성을 받아들이는 범위를 권력거리라고 할 수 있다(Carl, Gupta & Javidan, 2004). 권력거리가 높은 조직에서는 구성원이 순종할 것을 기대하고 중앙 집중화되는 경향이 있다. 반면 권력거리가 낮은 조직문화에서는 리더와 멤버 간의 관계가 보다 수평적이기 때문에 상호관계가 더욱 발전할 가능성이 높아지고, 서번트 리더십이 발현될 수 있다. 서번트 리더와 멤버 간의 관계의 핵심에는 리더에 대한 믿음이 필수이다. 믿음은 리더의 능력에 대한 인식, 인정, 존경 등이 모두 포함되는 것이다. LMX(Leader-member exchange)이론은 이러한 리더와 멤버 간의 관계에 대한 기반 접근법으로 제시되는 것이며, 이는 서번트 리더십에 적용될 수 있다. 상호 신뢰, 존중 등이 리더와 멤버 간에 형성되어 있고, 더 높은 수준의 상호관계를 구축하기 위해 토론과 설득, 합의를 통해 이루어진다.

둘째, 관련 이론의 개발과 적용의 확대가 필요하다. 본 연구에서 연구 대상이었던 국내 서번트 리더십 연구는 그 개념과 특징에 대한 분석 혹은 사회적 기반의 이론들을 활용하여 분석이 진행된 것으로 확인되었다. 하지만, 국내의 논문 이외에 외국 논문에서는 서번트 리더십과 다양한 이론이 접목된 연구들을 볼 수 있었다. 예를 들면, 자원보존이론(Conservation of Resources Theory, Hobfoll, 1989)은 리더십 접근법에 따라 부정적 결과가 어떻게 완화되고, 긍정적 결과가 어떻게 강화되는지를 이해할 수 있는 이론이다. 특히 자원보존이론은 직무에 필요한 자원을 확보, 보유함으로써 동기부여가 되고, 직무에 적합한 자원을 확보하지 못하는 경우 감정소진으로 연결되어 업무열정을 상실하게 된다. 경험적 연구에 따르면, 서번트 리더는 모든 구성원과 고품질 관계를 형성하고 자원(resource, feedback)을 지원하여 구성원의 업무 집중도와 긍정심리를 높인다고 확인되었다(Ehrhart, 2004; Liden et al. 2008; van Dierendonck, 2011). 유일하게 이철기·표민호·이동진(2017)의 연구에서 자원보존이론을 적용하여 직무소진을 설명하였고, 더불어 서번트 리더십 효과를 분석하였다. 그들의 연구에 따르면, 서번트 리더십이 발휘되는 팀일수록 자기효능감의 긍정효과와 직무소진의 부정효과가 증폭되는 것으로 분석되었다. 자기결정성이론(Self-Determination Theory)도 서번트 리더십 연구에 활용하기 적합한 프레임으로 적합하다(van Dierendonck et al., 2014). 자기결정성이론은 리더가 구성원에게 주도권을 부여하고(자율성), 훈련 프로그램 제공하고(역량성), 멘토와의 소통(관계성)을 강화할 때, 구성원의 친사회적 동기가 높아진다. 즉, 리더가 구성원을 존중하고 자율성과 책임성을 부여하는 등의 서번트 리더십의 역할을 행사하는 것이 궁극적으로

조직 구성원의 긍정심리, 동기, 성과 등에 영향을 미치기 때문이다.

셋째, 서번트 리더십의 분야를 발전시키기 위해 측정(measurement)의 관점에서 심도있는 연구가 필요하다(Antonakis, Ashkansay & Dasborough, 2009; van Dierendonck, 2011). 기존 연구에서 지적하는 한계점(예:내생성 문제, 측정 오차, 동일 방법편의)은 여전히 존재한다(Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive, 2010). 하지만, 측정의 판별성과 수렴적 타당성을 연구하여 한계점을 극복하려는 노력은 지속적으로 필요하다. 또한, 서번트 리더십의 이론이 상대적으로 모호하기 때문에 다양한 측면에서 서번트 리더십을 개념화하여 구성 타당성을 높여야 할 것이다. 이를 위해 서번트 리더십은 변혁적 리더십, 진성 리더십, 윤리적 리더십, 자기희생적 리더십 등의 타 리더십 이론과 비교하여 이론적 근거의 차이를 실질적으로 구별할 수 있는가에 대한 실질적 연구도 필요할 것이다. 다양한 형태의 리더십 스타일(진성 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십)과 서번트 리더십의 공통점 및 차이점에 대한 국외 연구와 논의 외에도 최근 회자되는 내현 리더십, 셀프 리더십, 슈퍼 리더십, 팀 리더십, 협력적 리더십 등이 서번트 리더십과 함께 언급되고 연구의 필요성이 제기되고 있다. 예를 들면, 내현 리더십 이론을 활용한 논문으로는 이세형·이은희(2016)의 논문을 들 수 있다. 이들은 내현 리더십 이론을 기반으로 향토사단 초급간부에 대한 서번트 리더십 기대 충족 효과를 검증하였다. 또한 배귀희(2006)는 협치의 거버넌스 패러다임에서 공공부문은 대안적 리더십을 탐색할 필요가 있음을 강조하고, 대안적 리더십으로 팀 리더십(team leadership), 협력적 리더십(collaborative leadership), 그리고 서번트 리더십을 함께 분석하였다. 이렇게 최신 유형의 리더십과 서번트 리더십과의 공통점과 차이점에 대한 분석이 이루어지고 있다. 이러한 연구는 모두 측정의 정교함으로부터 가능할 수 있다. 따라서 정교한 연구 설계를 통한 통찰력이 필요할 것이다.

넷째, 대부분의 서번트 리더십 연구는 횡단적인(cross-sectional) 연구가 대부분이었다. 조직·인사 분야의 연구들이 주로 변수 간 영향 관계를 추론하기 위해 설계된 자료를 사용한다는 점에서 단일 연도의 자료 활용은 불완전한 결론을 도출할 수 있다(Scandura & Williams, 2000). 또한, 인과관계를 추론하기 위해서는 원인이 결과에 시간적으로 우선하고 원인과 결과가 공변해야 한다는 조건이 있다(Campbell & Stanley, 1963). 특정시점에서 자료를 수집하는 횡단연구는 선후 관계에 대한 조건을 만족하지 못하기 때문에 대안이 필요하다. 마지막으로 조직·인사 분야의 학문적인 균형 발전을 저해할 수 있다는 점에서(Podsakoff & Dalton, 1987), 종적인(longitudinal) 연구가 분

명히 필요하다고 할 수 있다.

다섯째, 서번트 리더십의 다층(multi-level)연구가 필요하다. 즉 리더의 관점과 구성원의 관점을 모두 포함하거나, 서번트 리더십에 영향을 미치는 개인, 집단, 조직 차원의 다차원적인 연구는 서번트 리더십의 효과성을 입증하는 데에 더 정교한 접근을 가능하게 할 것이다. 예를 들면, Wendt, Euwema, Van Emerik(2009)은 개인주의, 집단주의 등의 다양한 레벨의 영향력을 검증한 바 있고, 구성원과 리더의 행동과 문화의 적합성이 높을수록 서번트 리더십의 영향력은 강해진다고 분석하였다. 다양한 관점에서의 분석은 서번트 리더십의 효과성, 영향력 등을 더 풍성하게 설명할 수 있게 할 것이다.

마지막으로 서번트 리더십에 대한 국내 행정학의 관심이 필요하다. 국내 경영학의 경우 리더십으로 특화된 리더십 연구가 있고, 외국의 경우 리더십에 관련한 학회지는 Leadership & Organization Development Journal, The Leadership Quarterly, Journal of Leadership & Organizational Studies, International Journal of Leadership Studies 등 다양할 뿐만 아니라, 서번트 리더십에 특화된 학회지인 International Journal of Servant Leadership도 활발하게 논문과 소식지 등을 발간하고 있다. 리더십이 조직의 발전에 중요한 역할을 하는 만큼 다양한 측면에서 리더십 그리고 서번트 리더십의 연구가 활발하게 진행될 수 있는 장이 구축되어야 할 것이다.

V. 결론

본 연구의 목적은 국내 서번트 리더십의 연구동향을 파악하여 체계적이고 종합적 로드맵을 제공하는 것이다. 이를 위해 2007년부터 2021년까지 영향력 지수와 중심성 지수가 높은 행정학 학회지와 경영학 학회지를 중심으로 서번트 리더십에 대한 주제별 분석을 실시하였다. 분석 결과, 서번트 리더십의 중요성에도 불구하고 국내 연구에서 많은 관심을 받지 못하는 것으로 나타났다.

국내 학회지에서의 서번트 리더십 연구의 관심이 현저하게 낮은 이유는 크게 두 가지로 유추할 수 있다. 첫째, 서번트 리더십의 관련 이론과 측정이 상대적으로 모호하다. 서번트 리더십은 진성 리더십, 윤리적 리더십, 변혁적 리더십의 특성을 교차적으로 포함하고 있기 때문에 개념화하는 것이 어렵고, 따라서 측정에 있어서도 타당성 확보가 어렵다. 둘째, 특히 행정학 학회지에서 서번트 리더십 연구가 낮은 이유는 공

공조직의 특성 때문이다. 서번트 리더십의 가장 큰 특징은 리더와 구성원의 상호 관계를 통해 구성원의 잠재적 가능성을 극대화 하고 성장할 수 있도록 지지하는 것이다. 이를 위해서는 리더와 구성원의 설득과 대화 및 경청의 협력적 과정이 매우 중요하고 권한 이양과 공유된 리더십 등이 필요하다. 공공조직의 구조적 특성으로 인하여 리더와 구성원의 의사결정이 Top-Down형식의 상의하달로 이루어지는 경우가 대부분이고, 높은 관계지향성과 권력거리를 보이기 때문에 서번트 리더십이 발현될 수 있는 조직문화가 조성되기 어렵다.

이러한 한계점에도 불구하고 서번트 리더십의 선행연구를 분석한 결과 서번트 리더십은 주로 독립변수로 사용되는 것으로 나타났다. 서번트 리더십의 영향을 받는 변수로는 크게 리더십 스타일(변혁적, 거래적 리더십), 조직적 변수(조직몰입, 조직성과, 조직문화 등), 개인적 변수(신뢰, 의사소통, 직무만족 등)로 나누어 볼 수 있다. 서번트 리더십의 연구는 대부분 양적 방법론을 사용하여 이루어져왔으며, 그중에서도 매개분석과 조절분석, 구조방정식 등을 통하여 분석되는 논문이 다수 있었다. 마지막으로 서번트 리더십의 측정과 관련된 분석을 실시하였다. 본 연구에서 대상이 된 논문 중 서번트 리더십 측정과 관련된 하위요소의 구성적 타당성을 검증한 연구는 전무하였으나, 측정된 지표를 활용한 논문은 대다수이다.

본 연구는 국외의 서번트 리더십의 현황을 살펴보고, 국내 서번트 리더십의 연구 영역, 분석대상, 이론, 주요변수, 연구방법론을 분리하여 살펴보았다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 이러한 서번트 리더십 기존 연구들을 검토함으로써 기존 서번트 리더십의 연구의 통합적 분석틀을 정립하기를 시도하였다. 본 논문의 고찰을 기반으로 국내 서번트 리더십 연구에 대한 이해가 높아지길 고대한다. 나아가 향후 연구를 개발하고 독려하는 데에 도움이 될 수 있을 것이라 기대된다.

참고문헌

- 구자원 (2017). 학교장의 서번트 리더십과 조직 내 의사소통이 초등교사의 조직몰입에 미치는 영향. 『리더십연구』. 8(2): 55-79
- 권상집 (2018). 리더의 서번트 리더십과 구성원의 팔로워십, 조직몰입과 조직시민행동 간의 구조적 관계분석. 『한국기업경영연구』. 25(3): 71-89

- 김선희·심동철·박현희 (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향 「한국행정학보」, 51(3): 63-91
- 김선희·심동철·박현희 (2018). 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 15(3): 29-61
- 김은주·성명희 (2016). 대학생의 서번트 리더십 함양을 위한 인성교육 프로그램 개발과 효과성 인식. 「리더십연구」, 7(4): 33-59
- 김익철. (2012). 서번트 리더십이 개연 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향. 「리더십연구」, 3: 57-75.
- 김일 (2016). 학교장의 서번트 리더십이 교사의 일터영성과 조직성파에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 23(2): 111-128
- 김정광·송병주. (2011). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 15(2): 51-72.
- 김창호·차동욱. (2008). 인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향. 「조직과 인사관리연구」, 32: 129-149.
- 김호선·진준순. (2013). 서번트 리더십과 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지역보건의료기관을 중심으로. 「한국행정연구」, 22(3): 29-60.
- 김호정 (2017) 21세기 공공부문 리더십의 변화: 이론적 성찰과 전망. 「한국행정학보」, 51(1): 117-143
- 김홍영·서철준·강대석. (2011). 신뢰관계를 촉진하는 서번트 리더십이 중국 외자기업 종업원들의 태도에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 14(2): 55-75.
- 박승범·박현숙 (2015). 서번트 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향: 해병부대를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 22(1): 297-318
- 박신국·류은영·류병곤 (2016). 병원조직의 중간관리자 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 13(2): 39-61
- 박영실 (2017). CEO의 변혁적, 거래적 리더십과 서번트 리더십이 기업이미지에 미치는 영향: S 여대를 중심으로, 「리더십연구」, 8(3): 55-87
- 배귀희 (2006). 「21C 새로운 거버넌스를 위한 리더십 연구」, 서울:한국행정연구원
- 배상욱·윤영삼·한나영. (2009). 서번트 리더십에 대한 지각이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 33: 1-28.
- 송용욱·문명·조윤희 (2019). 서번트 리더십이 지방자치단체 공무원의 직무열의에 미치는 영향: 직업소명의식의 매개효과, 조직정치 지각의 조절효과. 「리더십연구」, 10(3): 3-31.
- 신구범. (2009). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석. 「인적자원관리연구」, 16(1): 87-102.
- 신봉수·이창원 (2016). 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치

- 는 영향에 관한 연구. 「한국조직학회보」, 13(3): 99-123
- 이기봉·오창택. (2014). 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 11(2): 1-26.
- 이세형·이은희 (2016). 향토사단 초급간부의 서번트 리더십과 직무 스트레스를 중심으로. 「리더십연구」, 7(2): 87-120
- 이승자·차민석 (2019). 예술단 리더의 서번트 리더십이 관계품질, 고객지향성, 공연성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「리더십연구」, 11(1): 59-84
- 이지영·주효진. (2014). 사회복지사가 지각한 기관장의 서번트 리더십과 직무만족에 대한 실증 분석: 충북지역 사회복지관을 중심으로. 「지방정부연구」, 18(3): 385-406.
- 이철기·이동진 (2018). 직무특성과 서번트 리더십 및 업무열의에 관한 연구. 「인적자원관리연구」, 26(1): 25-44
- 이호선·류은영·류병곤·강주연·홍윤미. (2013). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰와 임파워먼트의 매개효과 중심으로. 「한국조직학회보」, 10(1): 203-234.
- 임성근·소가영 (2019). 「우리나라 공직리더십 교육훈련 실태분석 및 개선방안」, 한국행정연구원, KIPA연구보고서 2019-14
- 조영삼·김영신·이재학 (2018). 서번트 리더십이 멕시코 종업원들의 이직의도에 미치는 영향: 리더신뢰 및 직무통제의 매개역할. 「조직과 인사관리연구」, 42(3): 67-95
- 조윤희 (2019). 서번트 리더십과 건설적 일탈: 조직기반 자긍심과 조직정치 지각의 영향력을 중심으로. 「인적자원관리연구」, 26(3): 121-145
- 차동욱·이정훈·강금원·남정숙·정국현. (2010). 서번트 리더십이 정서적 몰입과 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향: 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로. 「인적자원개발연구」, 13(1): 75-98.
- 천대윤. (2011). Greenleaf의 섬김의 리더십 특성에 관한 관리자와 실무자의 인식 비교. 「한국 인사행정학회보」, 10(1): 163-185.
- 최동주. (2008). 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사-조직적합도의 조절효과 분석. 「기업경영연구」, 15(3): 125-145.
- 최수형·조덕영·조태현. (2011). 경영자의 서번트 리더십이 기술경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구-S기업의 통신망 구축/운용을 중심으로. 「인적자원관리연구」, 18(2): 85-102.
- 최영종·김용훈 (2016). 軍 영관급 장교의 서번트 리더십에 관한 연구. 「리더십연구」, 7(3): 31-51
- 한위·김동철·김정원 (2016). 서번트 리더십의 조직문화를 통한 조직몰입에 대한 영향의 다차원 분석: 중국진출 한국 대기업을 중심으로. 「인적자원관리연구」, 23(1): 279-301
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). "Does leadership need emotional intelligence?" *Leadership Quarterly*, 20(2): 247-261.

- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). "On making causal claims: A review and recommendations" *The leadership quarterly*, 21(6): 1086-1120.
- Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. W.K. Kellogg Foundation
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership" *The leadership quarterly*, 16(3): 315-338.
- Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change" *Psychological review*, 84(2): 191.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). "Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future" *The Leadership Quarterly*, 29(1): 236-251.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership" *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Blau, P. M. (1964). *Social exchange theory*. Retrieved September, 3: 62.
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. 2004. Power distance. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*, 513-563. Thousand Oaks, CA: Sage
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In N. L. Gage (ed.) *Handbook of Research on Teaching*, 171-249, Chicago, IL: Rand McNally.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). "Development of the servant leadership assessment instrument" *Leadership & Organization Development Journal*. 26(8): 600-615.
- 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.
- Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior" *Personnel psychology*, 57(1): 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). "Servant leadership: A systematic review and call for future research" *The leadership quarterly*, 30(1): 111-132.
- Fridell, M., Belcher, R. N., & Messner, P. E. (2009). "Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences" *Leadership & Organization Development Journal*. 30(8): 722-736.
- Galperin, B. (2012). "Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing

- and validating a measure of constructive deviance” *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Graham, J. W. (1991). “Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral” *The leadership quarterly*, 2(2): 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. 2007. Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3, 397-417.
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). “Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments” *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(1): 100-120.
- Hobfoll, S. E. (1989). “Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress” *American psychologist*, 44(3)
- Hoch, B., & Bommer, J. Dulebohn and Wu.(2016) “Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis” *Journal of Management*, 44.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- Lee, W. (2015). “The Philosophy of Servant Leadership in the Context of Military” *리더십연구*, 6(2): 73-100
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). “Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28” *The Leadership Quarterly*, 26(2): 254-269.
- 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(2): 161-177.
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2000). “Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research” *The Leadership Quarterly*, 11(4): 551-579.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). “SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation” *Journal of Retailing*, 74(4): 455-489.
- McCuddy, M. K., & Cavin, M. C. (2008). “Fundamental moral orientations, servant leadership, and leadership effectiveness: An empirical test” *Review of Business Research*, 8(4): 107-117.

- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). "Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises" *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20): 2905-2926.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & 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.
- Osifo, C. (2016). "Improving trust through ethical leadership: Moving beyond the social learning theory to a historical learning approach" *Journal of Media Critiques*, 2(8): 14
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). "CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*" 65(3): 565-596.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). "A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research" *Journal of Business Ethics*, 101(3): 415-434.
- Reinke, S. J., & Baldwin, J. N. (2001). "Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the US Air Force" *Journal of Political & Military Sociology*, 160-176.
- Rieke, M., Hammermeister, J., & Chase, M. (2008). "Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior" *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2): 227-239.
- Robinson JR, L., & Williamson, K. (2014). "Organizational service orientation: A short-form version of the SERV* OR Scale" *Services Marketing Quarterly*, 35(2): 155-172.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). "Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research" *Academy of Management Journal*, 43: 1248-1264.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). "Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation" *Public Administration*, 94(4): 1025-1041.
- 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.
- Sims, B.J., 1997, *Servanthood: Leadership for the Third Millennium*, Cowley, Cambridge, MA.
- Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership" *Leadership & organization development journal*. 17(7): 33-35
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership:

- A difference in leader focus" Leadership & organization development journal. 25(4):349-361
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis" Journal of Management, 37(4): 1228-1261.
- Van Wart, M. (2013). "Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders" Public Administration Review, 73(4): 553-565.
- Waterman, A. S. (2011). Eudaimonic identity theory: Identity as self-discovery. In Handbook of identity theory and research(pp. 357-379). Springer, New York, NY.

□ 부록 1: 분석대상 논문 리스트

학회지 명	저자(연도) 논문명
한국인사행정학회보 (1)	천대윤(2011) Greenleaf의 섬김의 리더십 특성에 관한 관리자와 실무자의 인식 비교
한국행정학회보 (1)	김선희, 심동철, 박현희(2017) 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향
한국행정연구 (1)	김호선, 진종순(2013) 서번트 리더십과 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 지역보건의료기관을 중심으로
지방정부연구 (2)	이지영, 주효진(2014) 사회복지사가 지각한 기관장의 서번트 리더십과 직무만족에 대한 실증분석: 충북지역 사회복지관을 중심으로 김정광, 송병주(2011) 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트의 매개효과를 중심으로
한국조직학회보 (5)	박신국, 류은영, 류병곤(2016) 병원조직의 중간관리자 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과 신봉수, 이창원 (2016) 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 보병대대와 특전대대의 비교를 중심으로 김선희, 심동철, 박현희(2018) 섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향 이기봉, 오창택(2014) 섬김리더십이 정서몰입, 고객지향성, 이타행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로 이호선, 류은영, 류병곤, 강주연, 홍윤미(2013) 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰와 임파워먼트의 매개효과 중심으로
리더십연구 (9)	송용욱, 문명, 조윤희 (2019) 서번트 리더십이 지방자치단체 공무원의 직무열의에 미치는 영향: 직업소명인식의 매개효과, 조직정치 지각의 조절효과 이승자, 차민석 (2019) 예술단 리더의 서번트 리더십이 관계품질, 고객지향성, 공연성과에 미치는 영향에 관한 연구 구자원 (2017) 학교장의 서번트 리더십과 조직 내 의사소통이 초등교사의 조직몰입에 미치는 영향 박영실 (2017) CEO의 변혁적 · 거래적 리더십과 서번트 리더십이 기업이미지에 미치는 영향 -S여대 중심으로- 김은주, 성명희 (2016) 대학생의 서번트 리더십 함양을 위한 인성교육 프로그램 개발과 효과성 인식 이세형, 이은희 (2016) 향토사단 초급간부의 서번트 리더십과직무 스트레스를 중심으로 최영중, 김용훈, (2016) 軍 영관급 장교의서번트 리더십에 관한 연구 이웅 (2015) The Philosophy of Servant Leadership in the Context of Military 김익철(2012) 서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향 -K자동차사를 중심으로-
인적자원관리연구 (8)	이철기, 이동진 (2019) 직무특성과 서번트 리더십 및 업무열의에 관한 연구 조윤희 (2019) 서번트 리더십과 건설적 일탈 - 조직기반 자긍심과 조직정치 지각의 영향력을 중심으로 - 김일, 류태모 (2016) 학교장의 서번트 리더십이 교사의 일터영성과 조직성과에 미치는 영향 한위, 김동철, 김정원 (2016) 서번트 리더십의 조직문화를 통한 조직몰입에 대한 영향의 다차원 분석 - 중국 진출 한국 대기업을 중심으로 - 박승범, 박현숙 (2015) 서번트 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향 - 해병부대를 중심으로 - 한진환 (2015) 직장-가정 갈등과 이직의도간 서번트 리더십의 조절효과 최수형, 조덕영, 조태현(2011) 경영자의 서번트 리더십이 기술경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - S기업의 통신망 구축/운용을 중심으로 - 신구범(2009) 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석

인적자원개발연구 (2)	김홍영, 서철준, 강대석(2011) 신뢰관계를 촉진하는 서번트 리더십이 중국외자기업 종업원들의 태도에 미치는 영향 차동옥, 이정훈, 강금원, 남정숙, 정국현(2010) 서번트 리더십이 정서적 몰입과 조직 시민행동 및 직무만족에 미치는 영향-조직냉소주의의 조절효과를 중심으로-
기업경영연구 (2)	권상집 (2018) 리더의 서번트 리더십과 구성원의 팔로워십, 조직몰입과 조직시민행동 간의 구조적 관계 분석 최동주(2008) 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 상사-조직적합도의 조절 효과 분석
조직과 인사관리연구 (3)	조영삼, 김영신, 이재학 (2018) 서번트 리더십이 멕시코 종업원들의 이직의도에 미치는 영향: 리더신뢰 및 직무통제의 매개역할 배상욱, 윤영삼, 한나영(2009) 서번트 리더십에 대한 지각이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔산업을 중심으로 김창호, 차동욱(2008) 인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민 행동에 미치는 영향

Abstract and Key Words

Servant Leadership: A systematic Literature Review

Hwang, Eunjin

Korea Institute of Public Administration

Servant leadership is a relatively important topic in leadership studies. This review explores the concept of servant leadership, its key characteristics, the measurement, and the research method by examining relevant studies that have been conducted so far. For analysis of servant leadership, this paper collects thirty-four articles from business and PA journals. Based on the result, this paper develops a research blueprint of servant leadership. Finally, this paper points out several limitations from existing research and provides a future research plan.

[Key Words: leadership, servant leadership, meta-analysis]