

간호사가 지각한 리더의 서번트 리더십이 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 미치는 영향: 리더 신뢰 및 가치일치의 매개효과를 중심으로

한상숙¹ · 김남은²

¹경희대학교 간호과학대학/동서간호학연구소 교수, ²경희대학교 대학원 박사과정

Effects of Nurses' Perception of Servant Leadership on Leader Effectiveness, Satisfaction and Additional Effort: Focused on the Mediating Effects of Leader Trust and Value Congruence

Han, Sang Sook¹ · Kim, Nam Eun²

¹Professor, College of Nursing Science/East-West Nursing Research Institute, Kyung Hee University, Seoul

²Doctoral Students, College of Nursing Science, Kyung Hee University, Seoul, Korea

Purpose: This study was done to examine the effects of nurses' perception of servant leadership on leader effectiveness, satisfaction and promoting additional effort. The focus was the mediating effects of leader trust and value congruence. **Methods:** Data were collected from 361 RN-BSN students and nurses participating in nationally attended in-service training programs. Data were analyzed using descriptive statistics and structural analysis with SPSS 17.0 windows program and Amos 7.0. **Results:** Direct effects of nurses' perception of servant leadership were negative, but mediating effects of trust and value congruency were positively correlated with leader effectiveness, satisfaction and additional effort, that is servant leadership should be effective through mediating factors. **Conclusion:** The study results indicate that if the middle managers of nurses can build leader trust and value congruency between nurses through servant leadership, leader effectiveness, satisfaction and additional effort on the part of the nurses could result in a positive change in the long term.

Key words: Leadership, Attitude, Trust, Value

서 론

1. 연구의 필요성

경영환경의 끊임없는 변화로 기업 간 경쟁이 치열해지면서 변화에 따른 불안감을 해소시키고, 급격한 환경변화에 적응하기 위한 리더십의 중요성이 대두되고 있다. 리더십은 한 조직의 목표를 달성하고 사기를 유지하기 위해 다른 구성원의 행동에 영향력을 행사하

는 과정으로(Ha & Choi, 2002), 동·서양을 막론하고 역사적으로 꾸준히 논의되어 오면서 리더 개인의 특성, 리더의 행위, 리더와 부하의 상호작용 형태, 역할관계, 부하들에 대한 영향력, 과업목표 및 조직문화에 대한 영향력 등의 측면에서 다양하게 정의되어 왔다(Yukl & Fleet, 1992). 그러나 리더십에 관한 많은 논의와 이론적 발전이 이루어졌음에도 불구하고 현대 사회의 지속적인 변화에 유동적으로 대처할 수 있는 새로운 리더십 패러다임의 필요성이 제기되고 있다(Kim & Jung, 2006).

주요어: 리더십, 태도, 신뢰, 가치

*본 연구는 경희대학교 2009학년도 교내학술연구비(과제번호: 20090555)의 지원을 받아 수행되었음.

*This work was supported by a grant from the Kyung Hee University.

Address reprint requests to : Kim, Nam Eun

College of Nursing Science, Kyung Hee University, East-West NEO Medical Center 9A, #149 Sangil-dong, Gangdong-gu, Seoul 134-090, Korea

Tel: + 82-2-440-8072 Fax: + 82-2-440-6870 E-mail: kne159@naver.com

투고일: 2010년 5월 17일 심사완료일: 2010년 5월 18일 게재확정일: 2012년 2월 5일

병원 조직은 고도의 전문직을 포함한 다양한 직종의 사람들이 함께 기능하는 곳으로 어느 조직보다도 리더십이 요구되는 곳이라 할 수 있다. 더욱이 병원조직 내에서 간호전문직은 가장 큰 하나의 조직으로 간호단위를 중심으로 한 관리체제 내에서 일하고 있으며, 그 간호단위의 일차적인 관리자인 수간호사는 임상간호기능과 관리기능을 같이 수행해야 할 막중한 책임을 진 리더로서 역할을 하고 있다. 그러나 최근 사회와 병원경영환경의 변화로 수간호사의 역할에도 변화가 요구되는 상황으로 조직구성원을 이끄는 역할도 기존의 강력한 카리스마적 리더십보다는 좀 더 구성원들의 입장과 생각을 주의 깊게 관찰하고 그들의 일체화와 더불어 공감대를 형성하며 리더의 봉사를 통한 목표달성에 초점이 맞추어지면서 서번트 리더십에 관심을 갖게 되었다(Kang, 2008; Yoo, 2008).

리더십에 관한 최근 연구 경향을 살펴보면 호텔조직, 행정 및 금융 등 타 분야에서는 주로 서번트 리더십에 대한 연구가 활발하게 진행(Choi, 2008; Jeong & Kim, 2008; Lee, 2008)되고 있는 상황이다. 또한 이들 분야에서는 거래적, 변혁적 리더십을 선행변수로 하여 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성을 성과변수로 한 관계연구(Park, 2008)도 이루어져 왔다. 기존의 거래적, 변혁적 리더십이 부하 직원을 이끄는 역할을 한다면 서번트 리더십은 단어 그대로 조력자로서의 리더십을 발휘할 수 있는 연구(Spears, 1995)가 부각되면서 거래적, 변혁적 리더십과 더불어 서번트 리더십과 조직유효성과의 관계와 리더십 성과라 할 수 있는 리더만족, 리더에 관한 평가 및 리더의 리더십에 따른 부하의 추가적 노력 변수들 간의 관계를 구조적으로 이해하기 위한 통합모형에 대한 연구 등이 진행되고 있다(Kim & Jung, 2006; Yoon, 2005; Yoon & Jang, 2005, 2006).

그러나 서번트 리더십과 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력 등의 성과변수와의 연관성을 제시하는 여러 연구 결과에도 불구하고 어떤 경로를 거쳐 이들 변수에 영향을 미치는지에 대한 체계적인 경로를 확인하기 위한 연구의 필요성(Kim & Jung, 2006; Yoon, 2005)이 대두되면서 서번트 리더십이 성과로 연결되는 과정에서 매개변수의 경로에 관심을 갖게 되었다. Kouzes와 Posner (1995)는 서번트 리더십과 리더십의 성과변수인 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력 등의 변수들 간의 관계에서 리더십과 성과변수를 매개하는 중요 변수에 대하여 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 리더의 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다 하여도 리더십으로 발휘할 수 없게 된다고 하였고, Russell (2001)은 서번트 리더의 윤리, 도덕성과 관련된 속성이 상·하급자 간 신뢰에 영향을 미치며, 이것이 서번트 리더십의 핵심이 된다고 보고한 바 있다. 또한 Lee와 Park (2003)은 호텔조직원을 대상으로 한 연구에서 리더십과 조직 구성원과의 관계를 매개하는 가장 중요한 변수는 리더에 대한 신뢰와

리더-부하간 가치일치라고 하였으며, Bass (1990)는 구성원들의 가치가 리더의 가치와 일치될 때 구성원들은 관리자의 가치에 따라 행동하게 된다고 보고하면서 리더십과 그 성과연구에서 리더에 대한 신뢰와 가치일치의 매개역할에 대한 중요성을 제시한 바 있다.

간호사는 전문적인 자격과 면허를 획득한 사람들로 업무의 전문성이 높은 특성을 가지고 있으므로 전문성과 자율성을 존중하는 형태의 서번트 리더십이 적용되어야 함에도 불구하고(Kang, 2008; Yoo, 2008) 대부분 변혁적, 거래적 리더십과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성을 성과변수로 연구가 이루어져 왔으나 최근 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향(Kang), 서번트 리더십과 리더에 대한 신뢰 및 조직시민행동과의 관련성 연구(Yoo) 등의 서번트 리더십 관련 연구들이 점차 보고되고 있다. 한편 Kim과 Jung (2006)은 서번트 리더십이 부하들에 대한 존중과 참여를 통하여 진행되기 때문에 바쁜 경쟁상황 하에서는 비효율적이라고 주장한 바 있으나 이는 문헌고찰을 통한 보고로 실제 분석을 통한 검증이 필요한 상황이라 할 수 있다. 그러나 현재까지의 서번트 리더십 관련 연구들은 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력 등의 성과변수와의 연관성을 제시하는 연구는 물론 서번트 리더십이 어떤 경로를 거쳐 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 영향을 미치는지에 대한 체계적인 연구는 없는 실정이다. 그러므로 간호현장에서 서번트 리더십을 적용하기 위해서는 무엇보다도 그 구체적인 성과를 규명하기 위한 전제로 서번트 리더십을 설명하는 모형을 구축하는 것이 매우 중요한 선행과제라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십의 리더에 대한 신뢰와 가치일치의 매개역할을 중심으로 서번트 리더십이 리더효과, 리더만족 및 부하의 추가적 노력에 미치는 영향을 구조적으로 이해하기 위한 통합 모형에 대한 연구를 시도하고자 한다. 본 연구의 결과는 서번트 리더십을 간호조직에 성공적으로 도입하고 적용하는 데 있어 유용한 자료를 제공할 수 있을 것으로 본다.

2. 연구 목적

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 문헌고찰을 통하여 리더의 서번트 리더십이 리더신뢰, 가치일치를 매개변수로 리더효과, 리더만족, 추가적 노력에 미치는 영향을 규명하기 위한 연구 모형을 구축한다.

둘째, 간호사가 지각한 서번트 리더십이 리더 신뢰, 가치일치를 매개변수로 리더효과, 리더만족, 추가적 노력에 미치는 영향을 규명한다.

3. 개념적 틀

본 연구는 선행연구의 결과와 여러 문헌을 토대로 간호사가 지각한 간호 관리자의 서번트 리더십이 리더신뢰, 가치일치를 매개변수로 리더효과, 리더만족, 추가적 노력에 미치는 영향에 대한 연구모형을 구축하기 위해 개념적 틀을 도출하였다.

리더십과 리더십의 성과변수와의 관계는 리더십이 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 미치는 영향에 대한 연구가 Bass (1990)에 의해 시도되었고 Yoon (2005), Yoon과 Jang (2006), Jeong과 Kim (2008) 등 이후 리더십과 성과변수와의 관계를 다룬 연구들에서는 주로 리더효과, 리더만족, 추가적 노력 등을 성과변수로 설정하고 있으며, 리더십은 부하에 대한 성과라 할 수 있는 이들 성과변수에 긍정적인 영향력을 행사한다고 하였다(Kim & Jung, 2006).

서번트 리더십과 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력 등의 성과변수와의 연관성연구에서 어떤 경로를 거쳐 이들 변수에 영향을 미치는지에 대한, 즉 매개변수의 경로에 대한 필요성이 강조되고 있다(Kim & Jung, 2006; Yoon, 2005; Yoon & Jang, 2006). 이에 대하여 Kouzes와 Posner (1995), Russell (2001)은 서번트 리더십과 리더십의 성과변수인 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력 등의 변수들 간의 관계에서 중요한 매개변수는 상하간의 신뢰라고 하였고, Bass (1990), Lee와 Park (2003)은 구성원들의 가치가 리더의 가치와 일치를 이룰 때 구성원들은 관리자의 가치에 따라 행동하게 되는 것으로 리더십과 그 성과에 대한 연구에서 리더에 대한 신뢰와 가치일치의 매개역할에 대한 중요성을 제시한 바 있다. 또한 Podsakoff, MacKenzie와 Bommer (1996), Jeong과 Kim (2008) 등은 리더십이 성과변수인 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력 등에 영향을 미치는데 있어 리더에 대한 신뢰가 중요한 매개효과가 있음을 밝힌 바 있고, 리더

비전의 영향력은 특히 추종자들의 가치와 일치를 이룰 때 강력한 효과를 발휘할 수 있음을 제시하였다(Kim & Jung, 2006). 이는 상사와 구성원들 간에 리더에 대한 신뢰와 리더-부하 간의 가치일치가 성과변수인 리더효과, 리더만족, 추가적 노력에 매개역할을 하는 주요 변수임을 알 수 있다.

이상의 선행연구를 바탕으로 서번트 리더십을 선행변수로, 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력을 성과변수로 설정하였으며 이들 서번트 리더십과 성과변수 간의 매개변수를 리더와 부하간의 신뢰 및 가치일치로 설정하였다(Figure 1).

연구 방법

1. 연구 설계

본 연구는 현재 임상에서 제공되고 있는 리더의 리더십이 간호사의 리더에 대한 신뢰, 가치일치를 매개변수로 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 긍정적인 영향을 미치는지를 밝히고자 하는 공변량 구조분석연구이다.

2. 연구 대상

공변량 구조분석의 표본크기는 구조모형 분석 시 표본의 크기가 200명 이상이어야만 복합지수들의 모형에 대한 올바른 결론을 유도할 수 있다는 주장에 따라(Kim, 2007) 본 연구에서는 전국적으로 이루어지고 있는 보수교육, 모유수유교육에 참석한 간호사와 RN-BSN 과정 중에 있는 간호사 중 본 연구에 참여하기를 동의한 361명을 대상으로 하였다.

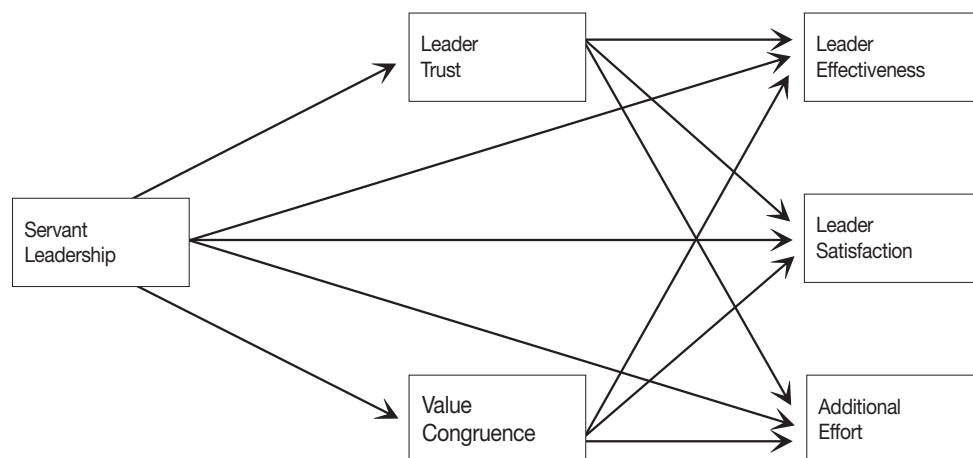


Figure 1. Conceptual framework.

3. 연구 진행 및 자료 수집

1) 사전 연구

사전 연구에서는 간호영역에서 조직원들이 지각하는 리더의 리더십이 조직원들에게 미치는 영향에 관한 연구가 아직 미흡한 실정 이므로 일반 조직사회에서 연구된 선행연구를 통하여 도구를 선정 하여 간호부장 1인, 수간호사 1인, 평간호사 2인, 교수 1인으로 구성된 위원회에서 도구의 내용타당도 검증 을 하였다.

간호영역에서 처음으로 사용되는 도구에 대한 구성타당도 검증을 위하여 2009년 4월에 3개의 대학부속병원의 간호부서장에게 연구의 목적을 설명하여 허락을 얻은 후, 본 연구에 동의한 간호사로부터 200부의 설문조사를 실시하였다. 그러나 수간호사를 평가하는 것으로 오인되어 98부만이 회수되었을 뿐만 아니라 설문에 대한 응답도 편중되어 탐색적 요인분석 결과 바람직한 결과를 얻을 수 없었다.

2차로 2009년 6월에는 리더의 리더십에 대한 도구와 성과변수를 측정하는 도구를 구분하여 설문지를 각각 개별 봉투에 넣어 2개 대학부속병원으로부터 60부, 1개 모유수유교육에 참석한 간호사로부터 20부, 2개 대학 RN-BSN과정 중 간호사로부터 30부의 자료를 얻어 총 110부를 얻었다. 탐색적 요인분석을 통하여 요인적재량이 0.68 이상이며, 다른 요인과의 요인적재량에서도 0.3 이상을 넘지 않는 문항을 선정하여 최종 36문항을 얻었으며 이들 각각의 도구의 신뢰도는 Cronbach's $\alpha = .71-.92$ 였다.

2) 본 연구

본 연구에서는 1차와 2차의 사전 연구 과정을 통하여 근무현장에서는 대상자들이 리더를 인식하여 정확한 자료를 얻는데 문제가 있음이 확인되어 5명으로 구성된 연구위원회에서 임상현장과 관계 없이 조사가 진행될 수 있는 간호사를 대상으로 하는 것이 바람직 하다는 결론을 얻었다. 따라서 전국적으로 이루어지고 있는 보수교육, 모유수유교육에 참석한 간호사와 RN-BSN 과정 중에 있는 간호사를 대상으로 하기로 하였다. 2009년 9월 최종으로 서울에서 3개 보수교육에 참석한 간호사로부터 142부, 지방 5곳의 모유수유교육에 참석한 간호사로부터 148부, 1개 대학의 4학년 RN-BSN과정 중의 간호사로부터 43부, 1개 대학부속병원에서 현장을 떠나 직무 교육을 받는 간호사로부터 40부의 자료를 얻어 총 373부 중 최종 361부가 분석에 이용되었다. 특히 본 연구에서 임상현장 1곳과 임상현장을 떠나있는 3개 곳에서 수거된 각 단위 집단 간의 선행변수인 서번트리더십, 리더십 성과변수, 서번트 리더십과 성과변수 간 매개변수의 동질성을 검증한 결과 각 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이가 없어 동질함이 확인되었다($F=0.43-2.46, p=.652-.06$).

4. 연구 도구

1) 서번트 리더십

서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고 부하들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 자기발전을 돕는 리더십으로(Laub, 1999), 본 연구에서는 Spears (1995)가 제시한 10가지 영역과 선행연구(Girard, 2000; Laub) 등을 바탕으로 Yoon과 Jang (2006)이 사용한 33문항의 도구를 구성타당도로 검증하여 단일차원의 총 11문항으로 구성하였다. 점수의 범위는 문항평균 1-5점으로 점수가 높을수록 서번트 리더십이 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's α 는 Yoon과 Jang에서는 .86, Lee (2008)의 연구에서 .96, 본 연구에서는 .91이었다.

2) 리더 신뢰

리더에 대한 신뢰는 리더에 대한 믿음과 충성을 의미하는 것으로(Lewicki & Bunker, 1996), 본 연구에서는 Lewicki와 Bunker 및 Shapiro, Sheppard와 Cheraskin (1992)의 연구를 참고하여 Chae (2004)가 구성한 총 15문항을 본 연구에서 구성타당도 검증을 통해 수정·보완한 총 9문항으로, 점수의 범위는 문항평균점 1-5점으로 점수가 높을수록 리더에 대한 신뢰가 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's α 는 Chae의 연구에서 .93, 본 연구에서 .89이었다.

3) 가치일치

가치일치란 리더와의 관계에 대한 자아개념 내의 효과로서 리더가 가지고 있는 가치나 정체성과 부하가 가지고 있는 가치나 정체성 간의 동질성을 의미하는 것으로(Posner, 1992), 본 연구에서는 Posner에 의해 개발되고 Yoon과 Jang (2005)의 연구에서 사용된 총 5문항으로 구성된 도구를 사용하였으며, 점수의 범위는 문항평균점 1-5점으로 점수가 높을수록 리더와의 가치일치가 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's α 는 Yoon과 Jang의 연구에서 .82, 본 연구에서는 .72였다.

4) 리더십의 성과변수

리더십의 성과변수는 리더효과, 리더만족 및 부하의 추가적 노력으로 구성되었다.

(1) 리더효과

리더효과란 부하들에게 발휘되는 리더십의 영향력이 공식적으로 조직이나 부하의 태도 변화에 호의적으로 미치는 영향을 의미하는 것으로(Bass, 1990), 본 연구에서는 Bass가 개발한 MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire)를 Yoon과 Jang (2005)이 사용한 총 4

문항으로 구성된 도구를 사용하였으며, 점수의 범위는 문항평점 1-5점으로 점수가 높을수록 리더효과가 큼을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's α = Yoon과 Jang의 연구에서 .76, 본 연구에서는 .92였다.

(2) 리더만족

리더만족이란 조직의 부하들이 자신의 리더에 대하여 만족하고 있는 정도로(Bass, 1990), 본 연구에서는 Bass가 개발한 MLQ를 Yoon과 Jang (2006)이 사용한 총 4문항으로 구성된 도구를 사용하였으며, 점수의 범위는 문항평점 1-5점으로 점수가 높을수록 리더에 대한 만족도가 높음을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's α = Yoon과 Jang의 연구에서 .88, 본 연구에서는 .91이었다.

(3) 추가적 노력

추가적 노력이란 동기부여를 정상수준 이상으로 높이고자 하는 마음으로(Bass, 1990), 조직구성원들이 직무를 수행하는데 있어 업무적 성과를 달성하기 위해 구성원에게 기대되는 것 이상으로 추가적인 근무노력을 기꺼이 하는 것을 의미한다(Yoon & Jang, 2006). 본 연구에서는 Bass가 개발한 MLQ를 Yoon과 Jang이 사용한 총 3문항으로 구성된 도구를 사용하였으며, 점수의 범위는 문항평점 1-5점으로 점수가 높을수록 추가적 노력을 더 기울임을 의미한다. 도구의 신뢰도 Cronbach's α = 선행연구 Yoon과 Jang의 연구에서 .90, 본 연구에서 .82였다.

5. 자료 분석

본 연구에서는 수집된 자료를 분석하기 위하여 SPSS/WIN 18.0과 AMOS 7.0을 이용하였다. 구체적인 방법은 다음과 같다.

첫째, SPSS/WIN 18.0을 이용하여 대상자의 인구통계학적 특성 및 연구 도구의 신뢰도를 분석하였으며 대상자 각 집단 간의 리더십과 매개변수 및 성과변수는 Anova로 동질성 검증을 하였다.

둘째, 리더의 서번트 리더십과 매개변수인 리더 신뢰, 가치일치 그리고 성과변수인 리더효과, 리더만족, 추가적 노력에 관한 구조방정식 모형을 이용하기 위하여 먼저 측정모형을 개발하였다. 측정모형의 개발은 AMOS 7.0을 이용한 확인요인분석을 이용하였다. 이 측정모형의 개발을 통해 본 연구에서 사용하고자 하는 요인들의 집중타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 검증하였다.

셋째, 집중다당도를 검증하기 위해 요인적재량(Factor loading), 다중상관치(Squared multiple correlation: SMC), 표준잔차행렬(Standardized residual covariance, SRC), 개념 신뢰도(Construct reliability,

CR), 표준분산추출(Average variance extracted, AVE)을 이용하였으며, 판별타당도는 요인들 간에 상관성이 없이 독립적인지를 검증하는 것으로(Calantone & Zhao, 2001), 본 연구에서는 상관계수 제곱값과 AVE값을 이용하였다.

넷째, 모형의 적합도를 검증하기 위해서는 RMR (Root Mean square Residual: ≤ 0.1), GFI (Goodness of Fit Index: ≥ 0.9), NFI (Normed Fit Index: ≥ 0.8), CFI (Comparative Fit Index: ≥ 0.9) 등을 사용하였다.

연구 결과

1. 대상자의 특성

연구에 참여한 간호사들은 30대 미만이 190명(46.3%)으로 가장 많았고, 미혼이 226 (55.1%), 기혼이 184명(44.9%)이었으며, 평균간호사가 299명(72.9%), 주임간호사 이상이 111명(27.1%)이었다. 학력은 전문학사(53.7%), 대졸(35.6%), 대학원 재학 이상(10.7%)으로, 전문학사 출신이 가장 많은 분포를 차지했으며, 종교는 무교(38.3%), 기독교(32.7%), 천주교(15.1%), 불교(11.7%), 기타(2.2%) 순으로 나타났다. 부서만족은 보통(43.2%)과 만족(42.7%)이 대부분을 차지하였으며, 이직 의도는 보통이다(38.8%), 원한다(31.2%), 원하지 않는다(17.3%)의 순으로 나타나 이직의도가 보통정도의 의향이 있는 정도가 가장 많았다.

총 근무경력 5년 미만자가 109명으로 29.6%였으며, 5년 이상의 간호사는 301명으로 73.4%를 차지했다. 부서경력 3년 미만이 139명(33.5%), 3-5년 미만이 109명(36.6%), 5년 이상이 162명(39.5%)로 5년 이상의 부서경력을 가진 간호사가 가장 많았다.

2. 측정모형 구축

모든 측정변수를 투입한 초기모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2=186.74$, $p<.001$, $\chi^2/DF=3.19$, RMR=.05, GFI=.77, NFI=.85, CFI=.89로 나타났다. 전반적으로 모형의 적합도가 낮은 것으로 나타나 측정모형이 수정되어야 하므로 확인요인분석을 통해 타당도가 떨어지는 측정문항을 제거하는 집중타당도 검증과 요인들 간에 상관성이 없이 독립적인지를 검증하는 판별타당도 검증을 통해 모형을 수정하였다(Calantone & Zhao, 2001).

1) 집중타당도 검증

집중타당도 검증은 첫째, 확인요인분석을 통해 표준요인부하량(Standardized factor loadings: λ)이 0.6 이상이면서 유의도(t)가 1.96 이상인 변수를 선택한 결과 이 조건에 부합되지 않는 것이 '리더 신뢰'에서 2개, '추가적 노력'에서 1개로 총 3개 항목을 제거하였다. 이 결

과 연구모형의 적합도는 $\chi^2 = 1602.69$, $p \leq .001$, $\chi^2/df = 3.29$, RMR = .05, GFI = .78, NFI = .86, CFI = .90으로 나타났으며, 이는 전반적으로 모델의 적합도가 낮은 것으로 나타나 모델이 수정되어야 함을 의미한다. 둘째, 다중상관계수(Squared multiple correlation, SMC)를 검정하는 방법으로(Gorsuch, 1983), 다중상관계수는 0.5 이하인 것으로 '서번트 리더십'에서 2개, '리더만족'의 2개로 총 4개 항목이 제거되었다. 이 결과 연구모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2 = 1259.41$, $p < .001$, $\chi^2/df = 3.41$, RMR = .05, GFI = .80, NFI = .88, CFI = .91로 나타나 일부 적합도가 기준에 달하는 것도 있었으나 여전히 수정되어야 함을 알 수 있다. 셋째, 표준잔차행렬(Standardized residual covariance, SRC)을 검정하는 방법으로 표준잔차 행렬에서 행렬 값이 ± 2.58 을 넘는 변수의 개수가 전체 잔차 수의 5%를 넘게 된다면 모형전반에 문제가 있다(Anderson & Gerbing, 1988)고 보아 '서번트 리더십'에서 2개, '리더 신뢰'에서 1개, '가치일치'에서 1개로 총 4개 항목을 제거시켰다. 이 결과 연구모형의 적합도를 분석한 결과 $\chi^2 = 686.73$, $p < .001$, $\chi^2/df = 2.83$, RMR = .03, GFI = .90, NFI = .92, CFI = .95로 나타나 모두 기준치를 만족하고 있는 것으로 나타났다(Table 1).

2) 판별타당도 검증

판별타당도 검증은 측정변수들의 요인에 대한 신뢰도를 평가하기 위하여 개념신뢰도(Construct reliability)와 평균분산추출값(Average variance extracted)을 검정한 결과 일반적으로 개념 신뢰도의 추천기준인 .70, 평균분산추출값의 기준치인 .50 이상(Bagozzi & Yi,

1988)으로 나타났으며 판별타당도의 결과는 두 요인의 상관계수의 제곱인 SMC(Squared Multiple Correlation)가 .62-.82으로 각각 요인의 AVE .85-.94 값보다 작게 나타나 판별타당도가 인정되었다(Table 2).

3. 경로모형 검증

구조모형의 직접효과, 간접효과, 총 효과를 분석한 결과는 <Table 3>과 같이 서번트 리더십이 리더 신뢰에 미치는 효과를 분석한 결과 간접효과 없이 직접효과($\gamma = .94$)가 유의하여 총 효과($\gamma = .94$)가 통계적으로 유의하게 나타났으며, 서번트 리더십이 리더 신뢰를 89%설명하는 것으로 나타났다. 또한 서번트 리더십은 리더와의 가치일치에 간접효과 없이 직접효과($\gamma = .86$)가 유의하여 총 효과($\gamma = .86$)가 통계적으로 유의하게 나타났으며, 서번트 리더십이 리더와의 가치일치를 83% 설명하는 것으로 나타났다.

간호사가 지각한 리더의 리더효과에 영향을 미치는 요인들의 효과를 분석한 결과 서번트 리더십의 직접효과($\gamma = -.16$)는 유의하지 않았으나 리더 신뢰와 가치일치를 매개로 한 간접효과($\gamma = 1.02$)가 유의한 영향을 미쳐 총 효과($\gamma = .86$)가 통계적으로 유의하였다. 또한 리더 신뢰의 간접효과 없이 직접효과($\beta = .64$)가 유의하여 총 효과가 유의하였으며($\beta = .64$), 리더와의 가치일치에서도 간접효과 없이 직접효과($\beta = .48$)가 유의하여 총 효과가 유의하였다($\beta = .48$). 따라서 리더효과는 서번트 리더십, 리더 신뢰 및 가치일치의 직접효과와 리더 신뢰와 가치일치를 매개변수로 한 간접효과로 리더효과를

Table 1. The Convergent Validity of the Model

(N=361)

Model	χ^2	DF	p	χ^2/DF	RMR	GFI	NFI	CFI
Default model	1,869.74	586	< .001	3.19	.05	.77	.85	.89
Adjusted model after FL	1,602.69	487	< .001	3.29	.05	.78	.86	.90
Adjusted model after SMC	1,259.69	369	< .001	3.41	.05	.80	.88	.91
Final model after SRC	686.74	243	< .001	2.83	.03	.90	.92	.95

RMR=Root mean square residual; GFI=Goodness of fit index; NFI=Normed fit index; CFI=Goodness of fit index; FL=Factor loading; SMC=Squared multiple correlation; SRC=Standardized residual covariance.

Table 2. The Discriminant Validity of the Model

(N=361)

	Leader trust	Value congruence	Leader effectiveness	Leader satisfaction	Additional effort	Servant leadership
Leader trust	.92					
Value congruence	.69	.94				
Leader effectiveness	.74	.72	.94			
Leader satisfaction	.77	.73	.83	.85		
Additional effort	.76	.62	.67	.76	.95	
Servant leadership	.83	.76	.74	.76	.69	.93

The shaded section; Average variance extracted. The non-shaded section; Correlation
SMC=Squared multiple correlation(Non shaded section); AVE=Average variance extracted(Shaded section).

Table 3. Effects of Predictor Variables in the Modified Model

Endogenous variables	Predictor variables	Direct effect (<i>p</i>)	Indirect effect (<i>p</i>)	Total effect (<i>p</i>)	SMC
Leader trust	Servant leadership	.94 (<.001)	-	.94 (.010)	.89
Value congruence	Servant leadership	.86 (.010)	-	.86 (.010)	.83
Leader effectiveness	Servant leadership	-.16 (.420)	1.02 (.010)	.86 (.010)	.83
	Leader trust	.64 (.010)	-	.64 (.010)	
	Value congruence	.48 (.010)	-	.48 (.010)	
Leader satisfaction	Servant leadership	-.41 (.010)	1.26 (.010)	.85 (.010)	.89
	Leader trust	.94 (<.001)	-	.94 (.010)	
	Value congruence	.44 (.010)	-	.44 (.010)	
Additional effort	Servant leadership	-.14 (.540)	0.98 (.010)	.84 (.010)	.79
	Leader trust	.78 (.010)	-	.78 (.010)	
	Value congruence	.29 (.020)	-	.29 (.020)	

SMC=Squared multiple correlation.

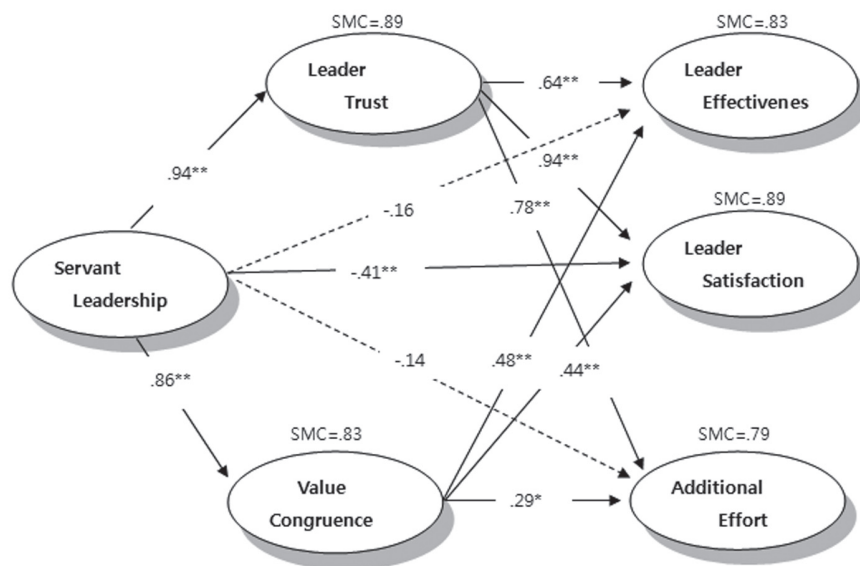
**p* < .05; ***p* < .01.

Figure 2. Path diagram of model.

83% 설명하는 것으로 나타났다.

간호사의 리더에 대한 리더만족에 영향을 미치는 요인들의 효과를 분석한 결과 서번트 리더십은 직접효과($\gamma = -.41$)와 리더 신뢰와 가치일치를 매개변수로 한 간접효과($\gamma = 1.26$)로 인한 총 효과($\gamma = .85$)가 통계적으로 유의하였으며, 리더 신뢰의 직접효과와 총 효과($\beta = .94$) 그리고 리더와의 가치일치의 직접효과와 총 효과($\beta = .44$)가 통계적으로 유의하였다. 이들 변수들에 의해 리더만족이 89% 설명되었다.

마지막으로 간호사의 추가적 노력에 영향을 미치는 요인들을 분석한 결과 서번트 리더십의 직접효과($\gamma = -.14$)는 통계적으로 유의하지 않았으나 리더 신뢰와 가치일치를 매개변수로 한 간접효과($\gamma = .98$)가 유의한 영향을 미쳐 총 효과($\gamma = .84$, $p = .01$)가 통계적으로 유의하였으며, 리더 신뢰의 간접효과 없이 직접효과($\beta = .78$)가 유의하여 총 효과가 유의하였다($\beta = .78$). 그리고 가치일치의 간접효과 없

이 직접효과($\beta = .29$)가 유의하여 총 효과가 유의하였으며($\beta = .29$), 이들 변수들에 의해 추가적 노력이 79% 설명되었다.

이상의 결과를 요약하면 간호조직에서 리더의 서번트 리더십은 간호사의 리더만족에만 직접적으로 역영향을 미쳤으나 리더 신뢰와 가치일치를 매개변수로 한 간접효과가 리더효과, 리더만족, 추가적 노력 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 리더 신뢰와 가치일치의 매개변수가 리더효과, 리더만족, 추가적 노력의 주요 영향요인임이 확인되었다. 이상의 분석결과에 대한 최종모형의 경로는 (Figure 2)와 같다.

논 의

본 연구는 최근 주목받고 있는 리더십 가운데 하나인 서번트 리더십이 성과변수인 간호사의 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에

미치는 효과와, 리더 신뢰, 가치일치의 매개효과를 규명하고자 시도된 연구이다.

첫째, 서번트 리더십이 리더 신뢰에 직접적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 서번트 리더십이 리더 신뢰를 89% 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 간호사를 대상으로 관리자의 서번트 리더십과 간호사의 리더에 대한 신뢰 간에 유의한 상관관계를 보고한 Yoo (2008)의 연구 결과와, 사회복지사(Lee, 2008), 공무원(Oh & Yang, 2009), 항공업체 종사자(Jeong & Kim, 2008), 호텔종사자(Yoon, 2005; Yoon & Jang, 2005, 2006)를 대상으로 회기분석 및 구조모형 분석에서 유의한 직접효과가 있었다는 선행연구와도 동일한 결과이다. 이는 서번트 리더들이 부하에 대한 개별적 배려와 관심을 갖고 조직 구성원들을 존중하며, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서나 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가므로 이러한 조직의 리더에게 신뢰를 갖게 된 것으로 볼 수 있다(Oh & Yang). 특히 최근 리더와 조직구성원들의 관계에서 조직구성원들은 수평적 의사소통과 창의성을 존중하는 분위기 속에서 리더의 권위나 제도적 힘에 순종하기 보다는 신뢰를 통해 리더의 전문적인 능력과 도덕적 힘에 자발적으로 추종하고 존중하려는 경향(Choi, 2008)이 있음을 고려할 때, 간호조직에서도 간호사들과 신뢰를 형성하기 위해서 간호조직의 중간관리자는 서번트 리더십을 통하여 신뢰가 축적될 수 있도록 지속적인 노력이 필요함을 시사한다.

둘째, 서번트 리더십은 리더-간호사 가치일치에 유의한 영향력을 미쳤으며, 서번트 리더십이 가치일치를 85% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 호텔종사자(Yoon, 2005; Yoon & Jang, 2005), 병원종사자(Yoon, 2009)를 대상으로 한 연구 결과와 유사한 결과로 한 조직의 리더의 가치와 조직구성원의 가치가 일치되어 목표를 향해 한 방향으로 나아갈 때 그 조직의 목표달성이 용이하게 됨을 시사하는 것으로 간호조직에서도 서번트 리더십을 통해 간호사들과의 가치를 일치시킬 수 있음을 의미한다.

셋째, 서번트 리더십은 리더만족에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 서번트 리더십이 리더 신뢰와 가치일치를 매개변수로 한 간접효과가 리더 신뢰나 가치일치의 직접효과보다도 더 큰 영향을 미쳐서 리더만족을 89% 설명할 수 있는 것으로 나타났다. 서번트 리더십의 직접효과만을 본 결과는 호텔종사자를 대상으로 한 Yoon과 Jang (2006)의 연구에서 서번트 리더십이 리더만족에 긍정적인 영향을 미친다는 결과와는 상반된 결과이며 이는 리더의 서번트 리더십이 높을수록 조직의 부하들이 자신의 리더에 대하여 불만족함을 의미하는 것으로 관계지향적인 서번트 리더십에 대하여 조직원들은 오히려 불만족해 한다는 것이다. 이는 서번트 리더십의 한계를 지적한 Park (2008)의 주장에 부합되는 부분으로 서번트 리더십이 조직원의 리더에 대한 신뢰나 가치일치와

같은 부분을 이끌어낼 수는 있으나 조직원들 간의 합의를 통하여 조직을 이끌어가는 서번트 리더십의 특성상 과업의 목표달성을 위해 매진하는 데는 부족한 점이 부각된 것으로 사료된다. 간호사들의 경우 업무의 특성이 산재한 많은 업무를 표준화된 매뉴얼에 따라 신속, 정확하게 해결해야 되고, 학교보다는 현장에서 선배의 지도를 받아서 성장해가는 부분이 많기 때문에 일사불란한 군대식의 지도나 리더십이 발휘되어 왔으며 이러한 지도 방식의 효율성에 익숙해진 간호사들 본인도 그 필요성을 인정하고 있는 터라 조직원들 간의 합의를 통해 운영되는 서번트 리더십이 다소 비효율적으로 받아들여진 것으로 사료된다. 그럼에도 불구하고 매개변수를 통하여 그 영향이 발휘되므로 그 성과가 나타나기까지 다소 시간이 소요되는 단점이 있지만 서번트 리더십이 리더 신뢰와 가치일치의 매개효과를 통하여 리더만족에 긍정적인 영향력을 발휘하게 되므로 이를 적극적으로 활용할 가치가 있다고 본다.

넷째, 간호사가 지각한 리더에 대한 리더효과와 추가적 노력에는 서번트 리더십의 직접적인 영향력은 없었다. 그러나 리더 신뢰와 가치일치를 매개변수로 한 간접효과가 리더 신뢰나 가치일치의 직접효과보다도 더 컸으며, 이들 요인의 직·간접효과로 리더효과를 83%, 추가적 노력을 79% 설명하는 것으로 나타났다. 이는 호텔종사자(Yoon & Jang, 2005, 2006)나 행정관리(Kim & Jung, 2006)를 대상으로 한 선행연구에서 리더의 서번트 리더십이 조직성과에 직접적으로 영향을 미친다고 보고한 것과는 차이가 있었다. 즉, 간호사조직에서는 리더의 서번트 리더십이 리더 신뢰와 리더와의 가치일치에는 직접적으로 영향을 미치지지만 조직성과로 나타나는 리더효과와 추가적 노력은 리더에 대한 신뢰와 가치일치를 매개로 한 간접효과가 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 간호조직에서 조직의 목표를 달성하기 위해 리더가 리더십을 발휘하는 과정에서 공식적으로 조직이나 부하의 성과향상에 호의적으로 미치는 효과를 의미하는 리더효과(Yoon & Jang, 2005)가 긍정적으로 변화되고, 부하들이 기대 이상의 노력을 하게하는 추가적 노력에 영향을 미치기 위해서는 매개변수인 리더 신뢰와 리더와의 가치일치를 통해서만 가능하다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 호텔 종사자를 대상으로 한 Yoon과 Jang (2006)의 연구와는 상이한 결과로 Park (2008)이 서번트 리더십의 연구동향의 분석을 통하여 지적인 바와 같이 서번트 리더십이 군대조직이나 엄격한 조직에서는 적용되기 어렵다는 주장과 부합되는 것으로 볼 수 있다. 즉, 간호조직과 같이 엄격한 조직에서는 서번트 리더십만으로 직접적인 효과와 부하의 즉각적인 추가적 노력을 기대할 수 없으며 다만, 시간이 경과함에 따라 리더에 대한 신뢰를 구축하고 상호간의 가치일치를 이루어냄으로써 리더의 영향력을 행사할 수 있다는 것이다. 이는 간호조직의 특성상 서번트 리더십이 즉각적이고 직접적인 효과를 내지 못한다고

해서 이를 외면하기보다는 기본적으로 서번트 리더십을 통하여 리더에 대한 신뢰와 가치일치를 통한 효과를 장기적인 목표로 하되 상황에 따라 전통적, 변혁적이나 거래적 리더십을 발휘할 필요가 있다는 것을 나타낸다.

이상의 결과를 통해 리더에 대해 부하들이 지각하고 있는 신뢰와 가치일치는 리더십의 효과성을 매개하는 가장 중요한 변수(Podsakoff et al., 1996)임이 간호사를 대상으로 한 본 연구에서도 확인되었다. 이는 부하들과의 신뢰관계를 형성해 나가고, 부하들의 가치가 서번트 리더의 가치와 일치될 때, 리더의 영향력은 시간이 지남에 따라 긍정적인 방향으로 작용해 조직원들의 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 또한, 매개변수의 효과를 통해 리더 자체의 객관적인 리더십보다는 구성원들로부터 지각된 리더십이 더 중요함을 알 수 있다. 아무리 뛰어난 리더라 하더라도 구성원들이 그렇게 지각할 수 없을 경우 리더는 부하의 자아개념에 영향을 줄 수 없으며, 리더의 리더십이 궁극적으로 조직구성원에 의해서 지각되어질 때 비로써 구성원들의 행위에 직접적인 영향을 줄 수 있음(Lee & Park, 2003)을 제시한다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 매개변수의 효과가 다른 분야의 선행연구와 달리 리더효과, 리더만족, 추가적 노력 등에 리더 신뢰가 가치일치보다 크게 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 선행연구가 없어 직접적인 비교는 어렵지만 간호직은 업무의 특성상 선행에 게서 업무를 배우고 지시를 받으며 업무를 하게 되므로 리더에 대한 신뢰가 더욱 크게 작용한 것으로 유추해 볼 수 있다.

본 연구의 의의는 최근에 주목받고 있는 서번트 리더십에 대해 개념과 특성, 구성요인의 연구가 주류인 기존의 연구와 달리 간호사가 지각하고 있는 리더의 서번트 리더십이 부하의 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 영향을 미치는 데 있어 리더 신뢰와 가치일치를 매개로 하는 경로와 효과를 통합적으로 분석하였다는 점에서 중요한 의의가 있다고 본다. 그러나 자료조사가 횡단적으로 이루어졌다는 데 제한점을 가지고 있고, 본 연구가 간호 분야에서 처음 시도된 연구로 서번트 리더십에 대한 관리자들의 거부감으로 보다 폭넓은 대상자 선정에 한계가 있었다.

본 연구의 결과는 최근과 같이 급변하는 경영 환경 속에서 보다 유연한 대처가 필요한 병원관리자들에게 간호조직의 경쟁력 향상을 위한 새로운 리더십 방법론으로서 서번트 리더십의 필요성을 제기할 수 있으리라 본다. 또한 간호 관리자는 간호사들에게 고차원적인 동기를 부여하고, 창의력을 발휘할 수 있도록 해주며, 봉사와 비전을 제시함으로써 리더십의 장기적인 성과를 높일 수 있는 방안의 하나로 활용될 수 있을 것으로 사료된다.

이상의 결과를 바탕으로 첫째, 본 연구에서 구축된 모형에 대한 추후 반복연구가 필요하며, 둘째, 장기적으로 간호사들의 자발적인

헌신과 참여를 이끌어 낼 수 있는 서번트 리더십의 적용을 위한 관리자 교육 프로그램 개발 및 운영이 필요하다. 셋째, 간호사 개개인이 리더십을 긍정적으로 인식할 수 있도록 즉각적인 행위변화를 위한 리더십보다는 리더 신뢰와 가치를 변화시킬 수 있는 서번트 리더십을 적용할 수 있는 방안 모색을 제안한다.

결론

본 연구는 간호현장에서 서번트 리더십이 간호사에게 영향을 미치는 요인들을 분석하고 탐색하여, 선행요인인 서번트 리더십, 매개요인인 리더 신뢰와 가치일치, 성과변수인 간호사의 리더효과, 리더만족, 추가적 노력 사이의 관계를 통합적으로 분석하기 위하여 모형을 구축하고, 이들 요인들 간의 관련성을 실증분석을 통하여 검증하기 위하여 시도되었다. 연구 결과 서번트 리더십의 리더효과, 리더만족 및 추가적 노력에 대한 직접적인 효과는 다소 부정적이었으나 리더 신뢰, 가치일치의 매개변수를 통하여 이들 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 서번트 리더십의 매개변수를 통한 효과가 확인되었다. 간호조직에서 아직 초기단계의 연구가 진행되고 있는 서번트 리더십에 대한 기초이론으로 체계화하였고 임상 간호사를 대상으로 서번트 리더십의 요인구조를 탐색적으로 제시하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있다.

REFERENCES

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.103.3.411>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York, NY: The Free Press.
- Calantone, R. T., & Zhao, Y. S. (2001). Joint ventures in China: A comparative study of Japanese, Korean, and U. S. partners. *Journal of International Marketing*, 9(1), 1-23.
- Chae, S. H. (2004). *Transformational, leadership, empowerment, trust and organizational commitment: Multidimensional approach*. Unpublished doctoral dissertation, Yeungnam University, Gyeongsan.
- Choi, D. J. (2008). A relation of servant leadership, leader trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Korea Hotel Resort Casino*, 7(2), 159-175.
- Girard, S. H. (2000). *Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents*. Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, St. Louis, USA.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). New Jersey, NJ: Erlbaum.
- Ha, N. S., & Choi, J. (2002). The relationship among leadership styles of nurse managers, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 32, 812-822.

- Jeong, S. M., & Kim, K. S. (2008). The effects of the servant leadership on the leader trust and organizational trust. *Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften*, 26(4), 57-75.
- Kang, Y. Y. (2008). *The influence of nurse managers' servant leadership on organizational effectiveness*. Unpublished master's thesis. Kyung Hee University, Seoul.
- Kim, D. H., & Jung, S. H. (2006). Literature review on servant leadership. *Industrial Management Review*, 29(4), 127-148.
- Kim, G. S. (2007). *Analysis of structural equation model*. Seoul: Hanarae Publishing.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. California, CA: Jossey-Bass.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308.
- Lee, J. G., & Park, J. H. (2003). The role of trust and value congruence as a mediator between superiors' transformational, transactional leadership and outcomes. *Korean Management Review*, 32(4), 925-954.
- Lee, Y. H. (2008). *An influence on the servant leadership of social welfare organization leader to social workers' job satisfaction and organization absorption*. Unpublished master's thesis, Cheongju University, Cheongju.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationship. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. California, CA: Sage.
- Oh, J. C., & Yang, T. S. (2009). An effects of servant leadership of manager on self-efficacy, trust and service orientation: Focused on public administration service organization. *Daehan Journal of Business*, 22(3), 1245-1268.
- Park, J. K. (2008). A trend analysis of servant leadership. *Journal of the Tourism Science Society of Korea*, 137-149.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual difference as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679204500403>
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00679.x>
- Spears, L. C. (Ed.). (1995). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Yoo, E. J. (2008). *A study on the relationship of servant leadership of nursing unit manager on trust in leader and organizational citizenship behavior of nursing staff*. Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul.
- Yoon, C. W. (2009). *The effects of servant leadership on job attitude and job performance in hospitals*. Unpublished doctoral dissertation, Dong-eui University, Busan.
- Yoon, D. G. (2005). *A study on the influence of servant leadership in hotel organization on the attitude of employees*. Unpublished doctoral dissertation, Daegu University, Gyeongsan.
- Yoon, D. G., & Jang, B. J. (2005). A study on the influence of leader's servant leadership on leader effect - centered on hotel enterprise. *Korea Academic Society of Tourism Management*, 20(1), 137-153.
- Yoon, D. G., & Jang, B. J. (2006). A study on the influence of servant leadership in hotel organization on the attitude of employees. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 16(3), 107-123.
- Yukl, G. A., & Fleet, D. D. V. (1992). Theory and research on leadership in organization. In M. D. Dunnette & Leatta M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2nd ed.) (pp. 147-198). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.