

공공봉사동기(PSM)와 리더십의 관계: 자아관념을 중심으로*

김 호 정

리더는 사회적 동일화와 개인적 동일화를 거쳐서 공공가치를 부하에게 내면화시키고 정체성과 자아관념을 변동시킨다. 이렇게 변동된 자아관념은 이타적 행동과 친사회적 행동에 대한 동기를 유발한다. 자아관념이 유발하는 동기는 PSM과 유사한 것이며, 여기서 필요한 리더행동은 사회적 정체성 강조, 자기초월적 가치 강조, 직무중요성 강조, 역할모델로서 행동(모범적·도덕적 행동, 부하의 신뢰·존중), 역량강화, 조직문화 형성으로 요약된다. 이러한 리더행동을 발휘할 수 있는 리더십 이론(유형)은 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십이며, 이들을 결합한 통합리더십이 부하의 자아관념 변동, PSM 향상을 위해 바람직할 것이다.

[주제어: 공공봉사동기, 리더십, 자아관념]

I. 서론

최근 들어 PSM 관련 연구의 폭증과 더불어, PSM의 결과나 효과에 관한 연구도 상당히 축적되어 공공조직에서 PSM은 새롭고 유용한 동기부여 방안이라는 인식이 확산되고 있다. 이에 비해 PSM의 영향요인 특히 조직적 측면에서 영향요인에 관한 연구는 상대적으로 부족하여, 공공조직에서 PSM을 어떻게 하면 향상시킬 수 있는지에 대한 연구와 방안의 제시가 미흡한 실정이다(김호정, 2019: 1-2). 본 연구는 PSM 연구의 이러한 약점을 보완하면서 PSM의 영향요인을 발견하는 데 기여하기 위하여, 조직관리 요인 중에서 리더십이 PSM에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 특히, 리더십과 PSM 사이에 자아관념의 역할에 주목하여 영향의 과정을 설명하고자 한다.

기존 동기부여이론들은 인간의 이기적 성향을 전제로 하여 외재적 보상과 내재적 보상을 통해 동기부여가 가능하다고 보았지만, PSM은 주로 이타적 성향을 기초로 하므로 외재적이나 내재적 동기부여와는 성격이 다르다.¹⁾ 인간의 이기심을 자극하는 데 초점을 두는 기존 동기부여이

* 이 과제는 부산대학교 기본연구지원사업(2년)에 의하여 연구되었음. 귀중한 조언과 세심한 논평을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

1) PSM의 초기 연구들은 PSM과 내재적 동기부여를 유사하게 보았으나, PSM의 네 가지 차원(공공정책결정

론들로는 PSM을 제대로 설명할 수 없으며, 외재적·내재적 보상만으로는 PSM을 유발하기 곤란하다. 그래서 PSM에 영향을 미칠 수 있는 적합한 도구로서 자아관념을 사용하게 된 것이며, PSM에 영향을 미치기 위한 리더십도 부하의 자아관념을 변화시키는 데 집중해야 한다고 보고, 리더십과 PSM 사이에 자아관념을 도입하였다.

다시 말해 “리더십 → 자아관념 → PSM”의 관계를 규명하는 것이 본 연구의 주요 목적이다. 이러한 목적을 충실히 달성하기 위해서는 다음과 같은 구체적 문제들이 해결되어야 한다. 즉, 자아관념이 PSM을 향상시킨다는 근거나 이유는 무엇인가? 어떠한 리더십 행태가 부하의 자아관념을 변화시킬 수 있는가? 어떠한 과정을 거쳐 리더십 행태는 자아관념의 변화를 일으키는가? 리더십이 자아관념을 경유하여 PSM에 미치는 영향의 과정은 어떤 모습으로 모형화되는가? 나아가 이렇게 작성된 모형을 기초로 기존 리더십이론들이 PSM에 미치는 영향을 평가하고, 그러한 평가결과를 근거로 PSM 향상을 위한 바람직한 리더십이론을 제시하는 것이 두 번째 목적이다.

본 연구는 PSM의 주요 쟁점에 대한 평가를 기초로(김호정, 2019: 11-19) 다음과 같은 전제를 한다.²⁾ 첫째, PSM과 내재적 동기부여는 본질적으로 상이한 개념으로 본다. 둘째, PSM은 안정적 성격과 변동적 성격을 동시에 지닌 것으로, 쉽게 변하지는 않지만 조직사회화를 통해 어느 정도 변동은 가능하다고 본다. 셋째, PSM이 강한 사람과 공공조직은 당연한 적합관계는 아니며 리더십에 따라 적합관계는 변할 수 있다. 그밖에 자아관념도 PSM처럼 쉽게 변하지는 않지만 사회화 과정을 통해 변동가능하다고 전제한다.

의 매력, 공익몰입, 동정심, 자기희생)이 제시되면서(Perry, 1996) PSM은 포괄적으로 개념화되었고 이를 계기로 PSM은 내재적 동기부여와 구별되는 새로운 성격을 띠게 되었다. 성격의 주요 차이는 내재적 동기부여의 動因은 일 자체의 즐거움이지만, PSM은 남을 돕거나 사회에 기여한다는 일의 의미와 가치가 動因이다. 그래서 PSM이 지닌 도덕적 의무감이나 바람직함의 관념 같은 가치를 내재적 동기부여에서는 찾을 수 없다. 즉, 내재적 동기부여는 자신의 즐거움을 위한 이기적 성향이고, PSM은 남을 위한 이타적 성향이 중심을 이룬다. 그러나 PSM 실현 자체에 즐거움까지 느낀다면 PSM은 내재적 동기부여를 동반할 수 있다(김호정, 2019: 4-16). 이런 경우는 PSM이 내재적 동기부여도 갖지만, 그렇다고 내재적 동기부여 자체가 PSM이나 친사회적 성격을 갖는 것은 아니다.

- 2) 본 연구에서 이러한 전제들이 필요한 이유는 다음과 같다. 첫째, PSM과 내재적 동기부여가 본질적으로 상이하기 때문에, 내재적 동기부여의 요인으로 사용되지 않았던 자아관념이 PSM의 요인으로는 이용된다. 둘째, PSM은 조직사회화를 통해 변동가능하다고 보기 때문에 리더십으로 PSM을 향상시킬 수 있다고 본다. 셋째, 공공조직에서 PSM이 강한 사람이라도 상황에 따라 자신의 PSM을 발휘할 수 없는 경우도 있으므로 PSM의 향상과 유지를 위해 리더십이 필요하다. 넷째, 부하의 자아관념도 리더 행동의 도움을 받아 사회화과정을 거치면 변동가능하다.

II. PSM과 자아관념

1. 자아관념의 구성요소

1) 개념 구성

자아관념(self-concept)에 관한 초기의 관점은 주로 자아평가에 관심을 가졌으므로 자아관점을 자아존중의 의미로 보았으나, 이후에는 정체성을 포함하는 ‘인지적 요소’와 자아존중을 포함하는 ‘정의적 요소’로 자아관념의 구성요소를 확대했다(Stets & Burke, 2005: 130). Gecas(1982: 4)도 자아관념의 차원을 ‘내용 측면’의 정체성과 ‘평가 측면’의 자아존중으로 구분하는 것이 기본적이고 유용한 방법이라고 했고, 다수의 연구자들도 대체로 이런 구분방법에 동조했다(Oyserman et al., 2012: 72). 이렇듯 자아관념은 정체성과 자아존중으로 구성된다고 보는 것이 다수의 입장이다. 이런 맥락에서 자아관념의 정의는 “개인의 반사적, 사회적 활동을 통해 발달된 다양한 정체성과 특성들의 구조 및 그들의 평가”라고 하거나(Gecas, 1982: 4), “우리가 누구인가에 관한 우리의 사고, 감정, 상상의 총합”, 혹은 “우리 자신에 대한 우리의 관찰, 남들의 반사적 평가를 통한 우리의 추론, 우리의 희망과 소원, 우리의 평가”라고 규정했다(Stets & Burke, 2005: 130).

한편 일부 연구자들은 자아관념의 구성요소를 ‘가치’와 ‘정체성’으로 보았다. 자아관념의 내용측면에 치중하면서 정체성과 가치로 구분한 것이다. 예를 들면 Shamir et al.(1993: 588)는 리더는 자아관념의 구성요소인 가치와 정체성에 호소하여 부하의 자아관념을 행동으로 옮길 수 있다고 했으며, Perry(2000: 483)도 자아관념의 구성요소로 가치와 정체성을 제시하고 가치와 정체성에 따라 자아관념이 변한다고 주장했다. 가치를 정체성에 포함시킬 수 있지만 이처럼 굳이 가치와 정체성을 구분하는 것은 Mayfield & Taber(2010: 744)의 주장처럼, 가치가 동기부여의 내적 원천이라고 할 만큼 가치의 역할을 강조하기 때문이다.

요컨대 자아관념은 통상 정체성과 자아존중이라는 두 가지 차원으로 구성되고 가치는 정체성에 포함될 수 있지만, 가치의 역할을 강조하는 의미에서 가치를 정체성과 분리하여 다루기도 한다. 본 연구는 리더십과 PSM의 관계에서 가치의 역할이 중요함을 감안하여 가치를 정체성과 구분하고, 자아관념의 구성요소를 정체성, 자아존중, 가치로 나누기로 한다.

2) 정체성

개인의 정체성(identity)은 자아관념의 일부분이지만 자아관념과 상호교환적으로 사용되기도 한다. 자아에 대한 정체성은 자아관념의 본질적 차원으로 자아관념을 대표하는 핵심적 요소이기 때문이다(Stets & Burke, 2005: 132). 정체성의 정의에 대해서 Stets & Burke(2005: 132)는

사람이 집단구성원으로, 역할담당자로, 혹은 한 개인으로 갖는 의미(meaning)라고 했고, Oyserman et al.(2012: 69)은 나는 누구인가를 나타내는 자질, 특성, 사회적 관계, 역할, 사회집단의 멤버십으로 정의하였다. Ryan & Deci(2012: 234)는 가치, 역할, 실제 경험(practice), 목표를 정체성이라고 했다. 정체성의 성격에 대해서 정체성이론 연구자들은 주로 정체성의 안정성에 초점을 두고, 사회적 정체성이론가들은 변동성을 강조하지만(Oyserman et al., 2012: 74), 대체로 변동성의 입장이 지배적이다. 개인은 환경의 영향을 받으면서 환경에 적응하는 과정에서 자신의 정체성을 꾸준히 변화시켜 간다고 보기 때문이다. 이런 의미에서 정체성을 핵심으로 하는 자아관념도 동태적인 것으로 보게 된다.

개인은 개인적 정체성, 역할 정체성, 사회적 정체성으로 구분되는 여러 정체성을 동시에 가질 수 있다. 개인적 정체성(personal identity)은 개인의 핵심적인 혹은 특유한 것으로 개인이 경험하고 다른 사람들과 차별화되는 특유한 특성(idiosyncratic attribute)의 조합을 말한다(Hitlin, 2003: 118). 역할 정체성(role identity)은 특정의 사회적 위치를 점한 사람으로서 자신에 대해 생각하는 성격(character)과 역할로 정의되고(Stets & Burke, 2005: 134), 사회적 정체성(social identity)은 어떤 사회집단의 멤버십에서 나오는 자아관념의 일부분으로, 그 멤버십에 부여된 가치와 정의적 의미(emotional significance)도 함께 가리킨다(Crocetti et al., 2018: 302).

한편 자아정체성(self-identity) 혹은 정체성을 개인적, 대인적, 집단적인 것으로 구분하기도 한다. 여기서 개인적 정체성은 위에서 Hitlin이 정의한 개인적 정체성과 같은 의미를 가지며, 대인적 정체성(relational identity)은 중요한 타인과의 관계에서 인지하는 자신의 역할을 의미하므로(Howell et al., 2005: 99) 역할 정체성과 유사하고, 집단적 정체성(collective identity)은 집단의 멤버십을 기초로 하면서 집단의 원형(prototype)을 이용하여 자아를 평가하고 정의하므로(Lord et al., 1999: 169) 사회적 정체성과 유사한 의미로 사용된다.

3) 자아존중

자아존중(self-esteem)은 자아관념의 평가적, 정의적(affective) 측면에 관한 것으로 개인의 전반적 자아평가를 나타낸다. 초기 연구들은 자아존중에 초점을 두고 자아관념을 측정할 정도로(Gecas, 1982: 4) 자아존중을 중시했으며, 사회학의 사회심리학에서도 자아관념의 주된 관심은 자아존중이었다(Stets & Burke, 2005: 13).

자아존중의 차원은 다양하게 구분되는데, 공통점은 역량, 능력, 효능을 기초한 것과 덕행이나 도덕적 가치를 기초한 것으로 구분된다. 전자는 효과적 성과와 밀접한 관련이 있고, 후자는 정의, 명예, 상호존중 같은 규범과 가치를 기초로 형성된다는 점에서 차이가 있다(Gecas, 1982: 5). 전자는 '효능에 기초한 자아존중'(자신을 역량있고 유능하다고 인식함), 후자는 '가치에 기초한 자아존중'(인정받고 소중하다는 느낌)이라고도 한다(Stets & Burke, 2005: 131). 본 연구는 이러한 연구들을 기초로 자아존중을 자기 효능(self-efficacy)과 자기 가치(self-worth)로 구분한다.

4) 가치

가치는 “어떤 행동유형이나 최종 상태가 다른 것보다 더 좋다는 지속적 신념”이라고 정의된다(Hitlin, 2003: 120). 구체적으로 “특정 상황을 초월하여, 행태나 사건을 선택하거나 평가하는 데 지침이 되고, 상대적 중요성을 서열화할 수 있는, 바람직한 최종 상태나 행태에 관한 신념”이라고 한다(Shamir, 1990: 321-322). “원하는 것”이나 “얻거나 성취하려는 것”의 가치는 이기적 동기가 강하지만, “바람직함의 신념으로서 가치”는 개인의 ‘내면화된 가치’가 되어 자아관념과 정체성의 일부분으로 이타적 동기부여의 원천이 될 수 있다.

Ryan & Deci(2012: 228)에 의하면 ‘내면화된 가치’는 사회적으로 전파된 가치를 받아들이고, 개인적으로 지지하는 가치로 변환시켜 자신의 정체성으로 통합한 가치를 의미한다. 이런 가치는 자신의 정체성에 흡수되어 정체성의 ‘핵심 가치’가 된다(Berkman et al., 2017: 80). 따라서 여기서 가치는 바람직함의 가치, 이타적 동기부여의 원천으로서 가치, 내면화된 가치, 정체성의 일부분인 핵심가치를 가리킨다.

2. 자아관념의 동기부여

1) 자아관념의 동기부여 요인

사회심리학자들은 자아(self)의 행위적 역할을 강조하면서 자아는 동기부여의 기본적 요소라고 했다(Gecas, 1982: 18). Shamir(1991: 415)는 자아관념에 기초한 동기부여이론을 제시하였고, 자아관념의 핵심 요소인 정체성에 주목하여 현저성(salience) 높은 정체성에 따라 직무동기가 유발된다고 했다(Shamir et al., 1993: 580). Perry(2000: 480-485)도 직무행태의 원인으로 합리적 선택, 규범적 동조, 정의적 유대 외에 자아관념(정체성, 가치)도 포함시키면서, 공공조직의 목표는 모호하고 추상적이며 목표달성의 수단도 불분명하고 성과와 외재적 보상의 연계도 미흡하므로 이런 상황에서는 특히 개인행동을 설명하는 데 자아관념이론이 유용하다고 주장했다. 나아가 친사회적 행태, 이타적 행태는 합리적 선택이론(동기부여이론)으로는 설명이 곤란하고(Perry, 2000: 473), 내부제보나 경제적 비합리적 행태를 설명할 수 있는 강력한 후보이론이 자아관념이론이라고 했다(Perry, 2000: 485). 친사회적, 이타적 행태는 도덕적 의무감, 사회적 규범의 가치, 바람직함의 가치가 중요한 동기부여 요인으로 작용한다고 본 것이다. 이처럼 PSM이론을 선도해 온 Perry도 직무관련 행태, PSM 행태의 동기부여 요인으로 자아관념의 효과를 높이 인정했다고 하겠다. Stazyk & Davis(2015: 631)도 Perry의 과정이론을 기초로, 공공조직 내 핵심가치들의 영향을 받아 형성된 개인의 자아관념은 다시 동기부여의 원천으로 작용한다고 주장했다.

Vandenabeele(2007: 548-550)는 제도이론은 개인행태를 제대로 설명할 수 없다고 보고, 제도이론을 보완하기 위해 개인의 정체성을 이용했다. 즉, 오랫동안 조직과 상호작용하면서 형성된 개인의 정체성이 직무동기를 유발하고 개인행태에 영향을 미친다고 했다. Mayfield &

Taber(2010: 743)는 메타분석 결과 조직시민행동의 영향요인으로 조직상황변수보다 개인적 변수의 역할이 약하게 나타난 것은 개인변수에 자아관념이 배제되었기 때문으로 해석하고, 조직 시민행동의 중요한 동기요인으로 자아관념이 전통적 동기부여이론을 보완할 수 있다고 했다. 이처럼 사회심리학자들과 PSM연구자들은 자아관념을 개인행태의 주요 동기부여 요인으로 인정하고 있으며, 구체적으로 자아관념의 표현과 일관성 유지, 자아존중의 유지, 도덕적 의무의 이행 등의 욕구(동기)가 자아관념으로부터 발생한다고 보았다.

2) 자아관념의 표현 동기

인간이 무슨 일을 할 때 항상 자기 이익만을 생각하지는 않는다. 이익과 무관하게 그 일을 통해 자신을 표현하고자 할 때도 있다. 인간은 실용적이고 목표지향적이지만 자기표현적(self-expressive)이기도 하며, 인간의 행태도 도구적, 타산적이지만 자아관념의 표현이기도 하다(Shamir et al., 1993: 580). 이러한 자기표현의 동기부여를 조직행태론에서는 만족스러운 자아관념의 확인과 유지를 위한 동기부여라고 하고(Shamir, 1990: 324), “자아관념에 기반한 동기부여”라고도 하는데 이는 기존의 외재적 동기부여나 내재적 동기부여와는 다른 개념이다. 직무수행(행태)의 동기가 외재적 보상이나 행위 자체의 즐거움이 아니라, 직무가 주는 의미 혹은 정체성의 확인, 정체성과 밀접한 가치의 표현일 때 자아관념의 동기부여가 된다(Mayfield & Taber, 2010: 744; Perry, 2000: 475).

Mayfield & Taber(2010: 743-744)는 자신의 자아관념 내 소중한 신념과 가치를 표현하고 자신이 어떤 사람인지 확인하는 것은 사회적 인정이나 화폐적 보상보다 더 중요하다고 주장함으로써, 자아관념의 표현을 기존 동기부여보다 더 강조했다. Perry(2000: 477-478)가 PSM의 이론적 전제로 제시한 자아관념의 동기부여는 ‘적절성의 논리’를 기초로 하는데, “나는 누구인가?” “가장 적절한 것은 무엇인가?”에 따라 행동한다는 것이다. 즉, 자아관념을 확인하고 자아관념과 조화를 이루는 것이 행동선택의 기준이 된다는 것이다. 다시 말해 비용과 이익(효용극대화)보다 자기의 가치, 이념, 도덕적 신념에 따라 행동하는 것이 자기를 표현하는 적절한 행동으로 보고, 자아관념이 변하면 동기부여도 달라지므로 자아관념이론은 직무관련 동기부여를 설명하기에 가장 적합하다고 보았다(Perry, 2000: 483-484).

3) 자아관념의 일관성 동기

사람은 자기일관성을 유지하고 강화시키기 위해 동기부여된다고 한다. 여기서 자기일관성은 자아관념의 구성요소들 간의 일치, 시간에 따른 자아관념의 연속성, 자아관념과 행태 간의 일치를 의미한다(Shamir et al., 1993: 580). 자아관념 중에서도 본질적 요소가 정체성이므로, 자아관념의 일관성은 자신의 정체성이 나타내는 가치나 규범과 일치하게 행동하도록 동기부여 한다(Gecas, 1982: 23-24). 다시 말해 자기의 정체성 내 두드러진 특성들(가치, 규범, 역할 등)과 일치

하는 행동을 선택하는 경향이 강하다고 한다(Ashforth & Mael, 1989: 25).

이런 맥락에서 Shamir(1990: 324-325)는 자아관념 내 현저성이 높은 정체성일수록 동기부여의 중요도가 크다고 보았다. 구체적으로 현저성의 계층이 높은 정체성일수록, 주어진 상황을 그 정체성의 관점에서 지각할 가능성이 높고, 또한 그 정체성의 관점에서 직무수행의 기회를 찾을 가능성이 크다고 보았는데, 실제로 이 주장은 여러 경험적 연구들을 통해 확인되었다. 이러한 동기부여의 힘을 그는 '진정성의 동기'(authenticity motive)라고 부르고, 사람들은 진정하다고 느낄 수 있는 상황이나 활동을 찾으려는 욕망에 의해 동기부여된다고 한다.

4) 자아존중의 동기

자신의 긍정적 관념을 유지하고 향상시키려는 욕구는 인간의 보편적 현상으로 인식되고 있는데, 이러한 동기를 자아존중의 동기라고 한다. Gecas(1982: 20-21)는 자아존중의 동기는 여러 가지 부조화(dissonance)를 감소시키기 위해 자신의 행동을 변화시키려는 동기라고 했다. 첫째, 자신과 환경의 부조화를 인식하면 자아존중을 유지하기 위해 그런 부조화를 줄이려는 동기가 생긴다. 자아존중이라는 자아관념이 개입할 때 인지적 부조화는 동기부여의 힘을 얻게 된다. 둘째, 자신의 행태적 요소와 자아관념 간 부조화를 줄여서 자아의 유지와 상승을 위협하는 요소를 제거하려 한다. 셋째, 이상적 자아관념과 현실적 자아관념 간 부조화를 인식하면 자신을 변화시키려는 동기가 발생한다. 다시 말해 바람직하다고 생각하는 자아보다 현실적으로 평가받는 자아가 못하다고 인식할 때 자아존중을 잃지 않으려고 자신의 행태를 개선하려는 동기가 부여된다.

사이버네틱 모형(cybernetic model)에 의하면 표준적 자기 의미(self-meaning)와 환경이 평가한 것으로 인식한 자기 의미를 비교한 결과, 두 가지 자기 의미(정체성)가 일치하면 자아존중이 높아지면서 이런 상태를 유지하기 위해 표준적 정체성에 적합한 행태를 보이려는 동기가 부여되지만, 두 가지 정체성이 일치하지 않으면 환경이 평가한 정체성을 표준 정체성에 맞추기 위해 행태를 수정하려는 동기가 부여되는데, 이때는 자아존중의 상실을 막으려는 동기가 생긴다(Stets & Burke, 2005: 137). Shamir(1990: 318)는 사회적 보상과 사회적 제재로 자아존중의 동기를 설명했다. 사회적 보상은 사회적 수용과 사회적 인정 및 사회적 지위의 획득을 의미하고, 사회적 제재는 사회적 거부나 사회적 지위의 상실이 될 수 있는데, 사회적 보상을 받으면 자신의 능력과 가치를 인정받는다고(자아존중 향상) 인식하지만 사회적 제재를 받으면 자아존중이 상실된다고 인식하여, 사회적 보상을 받거나 사회적 제재를 피하기 위한 행동을 하려고 하며, 이러한 동기를 자아존중의 동기라고 했다.

5) 가치와 도덕적 의무의 동기

조직이나 사회의 가치가 개인에 내면화되어 자아관념의 일부가 되면, 내면화된 가치는 자신의 내적 평가기준이 되어 행동의 지침이 됨과 동시에 동기부여 요인으로 작용할 수 있다

(Shamir, 1990: 321). 가치가 내면화되면 그 가치는 '바람직한 것'(the desirable)의 내적 관념이 되어 행동의 외적 결과(외재적 보상)에 의존하지 않고 자기가치(self-worth)의 유지와 향상을 기대하게 한다. 예컨대 평등의 내면화된 가치를 지닌 사람은 단지 평등을 상징하는 행동을 하고자 하며, 그 행동이 실제로 평등을 향상시키거나 평등이 자신에게 미칠 영향은 기대하지 않는다(Shamir, 1990: 323). 즉, 내면화된 가치를 따라 행동하면 자기가치가 향상되고, 따르지 않으면 부정적 감정과 함께 자기가치가 위협받으므로, 가치에 따라 행동하려는 동기는 자아존중을 유지하고 향상시키려는 동기로 볼 수 있다(Shamir, 1990: 321).

한편 자아관념 속에 자리잡은 내면화된 가치는 부분적으로 도덕적 의무를 통해 행동을 유발한다(Stazyk & Davis, 2015: 633). 이때 가치는 주로 공공조직에 특유한 가치들로서 공익, 형평성, 정의, 자유, 평등과 같은 공공가치를 의미하는데, 이들 가치가 사회화 과정을 거쳐 일부는 규범이나 도덕적 의무로 변해서 이타적 행동을 유발하는 동기가 된다. 도덕적 의무를 이행하려는 동기는 '바람직한 것'의 관념으로서 가치가 핵심인데, 기존 동기부여이론은 욕구충족이 핵심이므로 그러한 가치를 담지 못한다. 그래서 도덕적 의무의 동기를 설명하려면 기존 동기부여이론으로는 곤란하고 자아관념의 동기부여이론이 필요하다(Shamir 1991: 409-410). 도덕적 의무를 이행하려는 동기는 물질적 보상이나 즐거움을 얻어려는 것이 아니라, 도덕적 책무를 다할 때 얻어지는 '확인감'(a sense of affirmation)(Shamir, 1990: 328)이나 일종의 자기표현 혹은 자기 일관성에 대한 만족감이며, 동시에 비용과 편익을 따지지 않고 내적 가치로부터 우리나라는 도덕적 신념에 따른 동기이므로, 다른 동기에 비해 그 영향력이 큰 편이다(Stazyk & Davis, 2015: 631).

3. PSM과 자아관념의 관계

개인행동은 자신의 자아관념에 의해 동기가 부여된다. 특히 PSM 행태라 할 수 있는 친사회적, 이타적 행태는 타산적 동기보다 자아관념의 동기에 더 많이 의존하므로, PSM과 자아관념은 서로 밀접한 관계라고 할 수 있다. PSM은 특히 사회적 정체성, 역할정체성, 자아존중, 가치(도덕적 의무)를 중심으로 한 자아관념과 유사하다고 하겠다. 공공조직의 가치(공공가치)가 개인에 내면화되면, 자신의 사회적 정체성과 역할정체성 내 공공가치의 현저성이 강해지면서(정체성의 변동), 자아존중도 더불어 상승하고 동시에 내면화된 공공가치의 일부는 자신의 규범과 도덕적 의무로 전환하게 된다. 이렇게 변화된 자아관념을 확인하고 표현하고 일관성을 유지하면서 자아존중을 잃지 않고 도덕적 의무를 다하려는 동기가 유발하는데, 이러한 동기를 일종의 공공봉사 동기(PSM)로 볼 수 있다.

Perry(2000: 477)는 PSM이론의 전제는 자아관념에 의한 동기부여라고 했고(기존 동기부여이론으로는 PSM을 제대로 설명할 수 없음), PSM행태(내부제보, 경제적 비합리적 행태)를 설명할 수 있는 강력한 후보이론이 자아관념이론이라고 했다(Perry, 2000: 485). 다른 연구자들의 견해도 이와 유사하다. 예컨대 공공가치를 내면화한 정체성이 PSM을 발생시킨다거나(Andrews,

2016: 245), 가치가 내면화된 정체성으로 PSM을 설명할 수 있다거나(Vandenabeele, 2007: 551), 이런 정체성을 바탕으로 공익을 위해 봉사하려는 PSM이 강화될 수 있다거나(이하영 외, 2017: 59), 내면화된 공공가치에서 이타주의와 친사회적 행태는 나올 수 있다고 했다(Shamir, 1990: 321). 나아가 김선희 외(2017: 69)는 자아관념 중 남을 돕고자하는 친사회적 가치가 PSM의 근간을 이룬다고 했고, Shim & Faerman(2015: 3)은 PSM을 공직에서 일하는 개인의 정체성 중 일부분으로 이해했다. 요컨대 연구자들은 대체로 PSM이론은 자아관념이론을 배경(전제)으로 하고, PSM은 자아관념으로부터 발생하거나 심지어 자아관념의 일부라고 보았다.

공공가치가 내면화된 자아관념의 동기와 PSM이 유사하다는 다른 논리적 근거는 이들의 내용이나 차원에서 찾을 수 있다. 첫째, PSM의 합리적 동기는 개인의 효용극대화를 기반으로 하고 사회적 이익을 위해 봉사하는 동안에도 개인적 욕구를 충족시킬 수 있는 동기이다. 다시 말해 정책수립 과정에 참여하는 목적이 자기 중요성의 이미지 강화이고, 사회적 임무수행을 통해서 자아실현 욕구의 충족이 가능하다는 생각에서 나오는 동기이다(Perry & Wise, 1990: 368). 따라서 합리적 동기의 욕구는 자기효능과 자기가치를 유지하고 강화하기 위한 욕구로 이해할 수 있으므로 자아존중의 유지와 향상을 위한 동기 즉, 자아관념 동기의 일부가 될 수 있다. 둘째, 규범적 동기는 PSM의 가장 중요한 차원으로 규범에 기초한 동기이다. 규범적 기초는 PSM의 필수적 가치인 ‘공익’에 봉사하려는 욕망이고, 규범적 받침대는 ‘사회적 형평성’이다(Perry & Wise, 1990: 368-369). 공공가치가 공직자 개인에 내면화되면 그 중 일부는 도덕적 의무나 규범으로 전환되어 정체성과 자아관념에 흡수·통합된다. 따라서 PSM의 규범적 동기는 공익과 형평성 같은 공공가치가 내면화되어 응고된 도덕적 의무나 규범을 이행하려는 동기로 볼 수 있으므로, 자아관념 동기의 일종이라고 할 수 있다. 셋째, PSM의 정의적 동기는 ‘자비의 애국심’(patriotism of benevolence)이 중심이 되어야 하므로, 사회구성원 모두에 대한 광범한 사랑과 그들의 모든 기본권이 보호받아야 한다는 의무를 기초로 한다(Perry & Wise, 1990: 369). 이 동기는 개인의 자유와 평등의 보호는 물론, 이를 지키기 위해 정의를 실현하려는 동기로 볼 수 있다. 자유, 평등, 정의는 본질적인 공공가치로서 내면화를 통해 획득가능하다고 볼 때, 이런 공공가치가 내면화된 자아관념을 표현하고 실현하려는 동기가 바로 PSM의 정의적 동기라고 할 수 있다. 요컨대 공익, 형평성, 자유, 평등, 정의와 같은 공공가치들이 내면화된 정체성과 그런 정체성에서 나오는 자아존중은 자아관념을 구성하고, 이런 자아관념에서 우러나는 동기는 PSM의 세가지 차원들을 모두 포함하므로, 이런 자아관념의 동기를 PSM이라고 해도 무방할 것이다.

한편 PSM 향상을 위한 공공가치는 개인의 이타적 행동을 유발하는 가치로서 일반적인 공공가치의 일부에 해당한다. 예컨대 Molina(2015: 57)는 공공가치의 범주를 윤리적, 민주적, 전문직업적, 인간적 가치로 구분했는데, 이 중에서 민주적 가치(사회정의, 공익)와 인간적 가치(박애, 인간중심)가 PSM과 관련있다. 이종수 외(2014: 107-119)는 행정가치를 본질적 가치와 수단적 가치로 나누었는데, 둘 중에서 본질적 가치(공익, 정의, 형평, 자유, 평등)가 PSM 향상을 위한 가치라고 하겠다.³⁾ 공공가치(public values)의 용어도 공직가치(public service values)와 비교할

필요가 있다. 두 개념은 모두 시민이 원하는 공공서비스를 어떻게 제공할 것인가에 초점을 두지만, 전자는 조직수준에, 후자는 개인수준에 각각 초점을 둔다(심동철, 2017: 45). 그런 점에서 공공가치가 공직자 개인에 내면화된 것을 공직가치라고 부를 수 있겠다.

Ⅲ. 리더십이 자아관념(PSM)에 미치는 영향

1. 영향의 과정

리더십 연구자들은 리더십이 부하의 PSM을 향상시키는 데 유용한 역할을 한다고 보고 PSM 향상에 도움되는 리더행동들을 제시했으나, 리더십이 PSM에 영향을 미치는 과정에 대해서는 일부 연구자들 외에는 대체로 무관심했다. 본 연구는 공공가치가 내면화된 자아관념의 동기를 PSM으로 보고, 리더행동이 이런 자아관념에 어떻게 영향을 미치는지 구체적으로 살펴보고자 한다.

리더가 부하의 자아관념에 직접 영향을 미칠 수도 있으나, 가치를 경유하여 간접 영향을 미치는 경우도 많다(Lord & Brown, 2001: 137). 리더가 주도한 사회화를 통해 부하직원이 공공조직의 가치와 목표를 수용하면(사회적 동일화), 수용된 가치나 목표가 개인에 흡수·통합되어 내면화가 일어날 수 있고 그러면 자신의 사회적 정체성에 변화가 생긴다. 또한 리더의 행동에 따라 부하직원이 리더와 개인적 동일화를 느끼면 자신의 역할 정체성도 변할 수 있다. 이렇게 변화된 사회적 정체성과 역할 정체성으로 인해 자아관념도 변하게 한다. 동일화와 내면화를 구분하지 않는 경우도 있으나, ‘범주의 수용’이 반드시 ‘가치의 흡수’까지를 의미하지는 않는다는 입장에(Ashforth & Mael, 1989: 21-22) 따라서, 여기서는 동일화와 내면화를 구분하고, 리더가 자아관념에 미치는 영향을 두 단계 즉, “리더행동 → 동일화”, “동일화 → 내면화”(정체성과 자아관념의 변동)로 나누어 설명하고자 한다.

2. 리더행동이 동일화와 자아관념에 미치는 영향

1) 리더행동이 사회적 동일화에 미치는 영향

개인이 공공(조직)의 가치와 목표를 내면화하면 개인적 정체성은 약화되고 사회적 정체성은

3) 이 외에도 심동철(2017: 54-55)의 공직가치 차원(윤리적, 민주적, 전문직업적, 혁신적, 전통적 가치) 중에는 윤리적 가치(공익)와 민주적 가치(사회정의, 약자보호, 평등)가 PSM의 공공가치와 유사하고, Witesman & Walters(2014: 397)이 재구성한 공직가치 틀(자아증진, 자아초월, 변화개방, 보수성향 가치)에서는 자아초월 가치(사회정의, 박애, 평등)가 PSM 가치에 해당된다.

강화된다. 개인적 정체성은 자신의 고유한 특성을 중시하고 자기가치 상승에 주된 관심을 두지만, 사회적 정체성은 사회집단의 구성원으로 그 집단의 가치, 의미, 목표를 중시하기 때문이다. PSM에 적합한 자아관념이 되려면 자기보다는 남과 공동체를 먼저 생각해야 하므로 공공의 가치와 목표가 내면화된 사회적 정체성의 강화가 필수적이다. 사회적 정체성은 통상 사회적 동일화를 거쳐 형성되므로, 리더는 부하의 자아관념 변동과 PSM 향상을 위해 우선 사회적 동일화를 높이는 데 치중해야 한다.

Ashforth & Mael(1989: 24-25)은 사회적 동일화의 결정요인들을 제시했고, Shamir et al.(2000: 614-615)은 사회적 동일화를 높이는 리더 행동을 소개했다. 그밖에 리더십 연구자들을 PSM 향상을 위해 필요한 리더행동을 제안했다. 이러한 선행연구들을 기초로 PSM 향상에 도움이되면서 조직동일화를 이끌어낼 수 있는 리더의 행동을 다음과 같이 정리한다. 첫째, 공공조직의 목표, 비전, 가치는 일반조직과는 다른 고유한 특성들을 지녔으므로 리더는 그러한 특성들의 중요성을 인식시키고, 그러한 특성들이 중심이 되는 사회적(조직) 정체성을 강조해야 한다(Ashforth & Mael, 1989: 24; Shamir et al., 2000: 614). 조직 정체성을 강조하는 리더는 자신의 집단과 다른 집단을 차별화함으로써 구성원들의 조직동일화를 높일 수 있기 때문이다(Shamir et al., 1998: 389). 특히 사회를 위해 의미있고 가치있는 일을 하는 조직일수록 신망을 얻을 수 있고 구성원들은 조직의 일원임을 긍지와 자랑으로 생각하므로 리더의 조직정체성 강조에 의해 조직동일화는 더욱 높아질 수 있다. 한편 공공조직의 목표는 성과에 초점을 두는 경우가 많은데, PSM 향상에 도움이 되려면 조직목표는 이타성과 봉사를 강조해야 하므로(Wright & Grant, 2010: 696), 리더가 설정하고 강조하는 목표는 성과보다 공익이 우선되어야 부하의 조직동일화를 이끌어 내고 PSM을 향상시키기에 유리하다.

둘째, 사회적 정체성이론에 따라 개인이 조직의 목표와 가치를 공유할 때 조직동일화가 이루어질 수 있으므로(Liu & Perry, 2016: 19), 리더는 공공조직의 가치와 개인의 가치가 유사해야 함을 강조하고, 이를 위해 개인의 자기초월적 가치(이타주의) 함양에 주력해야 한다. 자신의 가치를 상승시켜 조직가치와 유사하게 되면 조직에 대한 심리적 애착과 주인의식을 갖게 되고, 자신의 이익보다 공익을 추구한다는 자부심도 생겨 조직동일화도 강해진다. 자아상승 가치(개인주의)와 자기초월 가치가 동시에 강조되면 정체성의 혼란을 초래하지만, 자기초월 가치가 압도적으로 강하면 사회적 정체성의 활성화에 큰 도움이 된다(Lord & Brown, 2001: 144).

셋째, 조직의 목표 달성과 비전 실현을 위해 리더는 부하직원들의 직무, 노력, 가치가 어떤 역할과 기여를 하는지 설명함으로써, 자신들이 담당하는 직무의 중요성, 의미, 기여를 깨닫게 한다. 이때 개인은 조직에 대한 소속감, 하나됨, 멤버십을 갖게 되어 조직동일화가 높아진다(Lord et al., 1999: 184; Shamir et al., 2000: 614). 직무특성은 항상 객관적인 것은 아니고 리더에 의해 창조될 수 있다. 리더는 조직 내 규범과 가치와 같은 사회적 맥락 속의 정보를 활용해서 부하직원들이 하는 일의 가치와 의미를 높일 수 있기 때문이다(Paarlberg & Lavigna, 2010: 714). 만일 자신의 직무에 대해 중요성을 인식하지 못하면, 사회적 정체성을 강조하고 개인가치를 조직가

치와 유사하게 끌어 올리려는 리더의 노력마저 실패할 수 있다(Jensen, 2018: 48-57).

넷째, 리더는 자신이 강조한 조직의 목표, 가치, 비전과 일관되는 행동들을 스스로 함으로써 솔선수범을 보여야 하고, 윤리적이고 도덕적으로 행동하며, 부하직원에 대한 신뢰와 존중을 바탕으로 그들과 인간적인 긴밀한 관계를 맺음으로써, 부하들이 리더를 역할모델로 삼을 수 있도록 해야 한다. 부하직원은 리더를 조직의 가치와 정체성을 구현하는 대표적 인물로 인식하므로, 리더가 보이는 모범적 행태와 역할모델은 부하들의 조직동일화를 높일 수 있다(Shamir et al., 1998: 389). 그러나 부하가 리더를 신뢰하지 못하면, 리더를 역할모델로 인정하지 않을 뿐만 아니라 리더가 제시하고 강조하는 조직의 비전, 가치, 목표 즉, 공공가치와 조직정체성도 신뢰를 얻을 수 없어서 조직동일화는 어려울 것이다.

다섯째, 리더는 직원들간 상호작용을 촉진하고 유사성을 강조하며 목표와 가치의 공유를 장려함으로써, 집단형성과 조직문화 정립 및 문화강도를 높일 수 있고 그 결과 조직동일화도 높아진다(Ashforth & Mael, 1989: 25). 또한 리더가 역할모델이 되면 직원들이 모방하고 학습한 리더의 행태와 역할은 조직 전체로 확산되어 새로운 조직문화 형성에 기여할 수 있다(Liden et al., 2014: 1439). 이런 경우에도 역할모델은 조직문화 형성을 통해 조직동일화를 높일 수 있다. 이처럼 리더행동들은 서로 간에 상호작용을 통해서도 조직동일화를 높일 수 있다.

2) 리더행동이 개인적 동일화에 미치는 영향

리더의 영향은 리더에 대한 부하의 개인적 동일화를 통해서도 이루어질 수 있다. 즉, 리더십의 효과는 부하의 개인적 동일화로 평가받을 수 있다(Karl et al., 2003: 247). 개인적 동일화의 주요 과정은 부하가 리더를 ‘역할모델’로 받아들이는 것인데, 사회적 학습이론에 의하면 사람은 매력적이고 신뢰하는 역할모델의 가치, 신념, 행태를 관찰하고 모방하여 학습함으로써 자신과 역할모델을 동일시하게 된다(Eisenbeiss & Giessner, 2012: 10). 부하직원이 리더를 역할모델로 삼으면 리더와 동일화는 비교적 쉽게 이루어진다. 조직에서 유력한 리더의 행태는 무엇이 적절하고 중요한 것인가에 대한 신념과 규범의 전형으로 인식되므로 그런 리더의 행태는 부하직원들의 특별한 관심과 모방의 대상이 되기 때문이다(Liu et al., 2018: 708). 리더는 언행의 일치로 실천적 모범을 보이고, 윤리적 행동을 하고, 신뢰와 존중을 바탕으로 부하를 인정하고 배려하면, 리더는 부하의 역할모델이 될 수 있고, 이때 부하는 리더와 개인적 동일화를 이룬다.

리더와 동일화가 되면 리더가 강조하는 공공가치와 목표는 부하에게 쉽게 수용될 수 있는데, 그러기 위해서 리더는 가치의 일관성에서 모범을 보여야 한다. 다시 말해 리더의 행동에서 나타나는 가치는 리더가 강조한 조직가치와 같아야 하고, 리더가 표방한 조직의 비전과 목표에 담긴 가치와도 일치해야 한다. 더구나 리더가 강조하는 가치는 시간이 지나도 일관되어야 한다(Lord & Brown, 2001: 146). 이렇게 될 때 부하직원은 리더와 자신의 가치가 유사하도록 자신의 자아관념을 변동시키려는 욕망이 일어나고 개인적 동일화도 이루어진다(Kark et al., 2003: 247).

3) 리더행동이 자아존중에 미치는 영향

리더는 부하직원의 자아관념 내 자아존중에 직접 영향을 미칠 수도 있다. 이때 리더가 사용하는 대표적 행동은 '역량강화'이다. Spreitzer(1995: 1444)는 심리적 역량강화(권한부여: empowerment)의 네 가지 차원을 제시했다. 자기판단의 이상이나 표준으로 사용될 과업목적의 '의미'(meaning), 능숙하게 일할 수 있는 자신의 능력에 대한 신념으로서 '역량'(competence), 자신의 행동을 주도하고 선택할 수 있다는 의식인 '자기결정성'(self-determination), 자기의 직무수행 결과에 스스로 영향을 미칠 수 있고 자신이 중요하고 가치있는 사람이라는 의식인 '영향'(impact)으로 요약된다.

리더가 역량강화 행동을 하면 부하는 심리적 반응으로 의미, 역량, 자기결정성, 영향을 느끼게 되고, 그 결과 자신의 중요성, 영향력, 자율성을 인식할 수 있어서 '자기 가치'의 상승을 의식할 수 있고, 자신의 업무능력과 성과의 향상을 기대할 수 있어서 '자기효능'의 향상도 느낄 수 있다(Howell & Shamir, 2005: 106; Paarlberg & Lavigna, 2010: 715). 이처럼 리더가 부하를 위해 역량강화 행동을 발휘하면 부하직원은 자기효능과 자기가치가 상승하여 자아존중이 향상되고 자아관념도 긍정적으로 변하게 된다.

3. 동일화가 자아관념에 미치는 영향

1) 동일화가 정체성에 미치는 영향

조직동일화는 사회적 동일화의 특수한 형태이지만, 흔히 사회적 동일화는 집단동일화와 상호교환적으로 쓰이므로(Ashforth & Mael, 1989: 21-22), 여기서는 조직동일화를 사회적 동일화와 같은 의미로 사용하고자 한다. 그러나 사회적 동일화와 사회적 정체성은 구분해야 할 개념이다. 사회적(조직) 동일화는 개인이 조직에 감정적으로 몰입되어 조직에 귀속감과 하나됨을 느끼는 상태(He & Brown, 2013: 12)이지만, 사회적 정체성은 조직의 현저한 특성들이(가치, 규범, 목표 등) 자아 속으로 내면화되어 자신의 것으로 간주되고, 자신의 정체성으로 통합된 것을 의미한다(Mayfield & Taber, 2010: 747). 혹은 어떤 사회집단(조직)의 멤버십에서 우리나라는 자아개념의 일부분으로 그 멤버십에 부여된 가치와 감정적 의미(significance)도 함께 가진 것이 사회적 정체성이다(Crocetti et al., 2018: 301).

이처럼 동일화는 내면화의 전제가 되는데, 동일화가 내면화로 진전되면 조직의 특성들이 정체성에 통합되어 정체성의 변화를 일으킨다. 즉, 공공조직과 동일화가 강할수록 공공의 가치와 규범의 내면화 정도가 높아져서 자기초월 가치는 강해지고 자기상승 가치는 낮아지므로, 사회적 정체성의 현저성은 높아지고 개인적 정체성의 현저성은 낮아진다(Shamir et al., 1993: 584). 다시 말해 공공조직과 동일화가 이루어지면 공공(조직)의 가치(공익, 정의, 형평성 등)를 자신의 가치로 수용하고 자신의 기존 가치와 통합하여 내면화가 이루어질 수 있는데, 이렇게 되면 자신의 기존 가치 중에서 이기주의(자기상승 가치)는 약해지는 반면 이타주의(자기초월 가치)는 강

해지므로, 이기주의를 중심으로 하는 개인적 정체성의 비중이나 중요성은 약해지고 이타주의를 기본으로 하는 사회적 정체성의 중요성은 높아지면서 기존 정체성의 재편이 일어난다. 이렇게 자아관념의 핵심적, 본질적 요소인 정체성의 변동으로 인해 자아관념도 변하고, 변화된 자아관념은 공공가치가 내면화된 것이므로 여기서 우리나라는 동기는 PSM의 상승으로 나타난다. 요컨대 PSM 상승을 위한 리더십의 관건은 부하직원들로 하여금 공공조직과 동일화를 이끌어 내고, 이를 토대로 공공의 가치, 규범, 목표를 자신의 정체성과 자아관념 속에 충분히 흡수·통합시키는 일이며, 이렇게 변화된 자신의 정체성과 자아관념을 확인하고 표현하고자 하는 동기(향상된 PSM)에서 발생하는 개인들의 행태는 PSM이 기대하는 친사회적이고 이타적인 것이 된다.

한편 개인적 동일화는 부하직원이 리더를 역할모델로 삼고, 리더의 신념, 가치, 행태, 역할을 모방하고 학습하여 리더와 같이 되기 위해, 자신의 자아관념을 변화시키려는 욕망을 불러일으키는 것이다(Kark et al., 2003: 247). 자아관념의 변화 욕망에서 나아가 실제로 리더의 가치와 역할을 자신의 것으로 받아들이고 내면화하면 자신의 정체성과 자아관념도 변하게 된다. 이때 변화된 정체성은 주로 역할 정체성이다. 조직에서 부하직원을 사회화시키기 위해 역할모델이 되려는 리더의 노력은 리더에 대한 부하의 개인적 동일화를 이끌어 낼 수 있고, 개인적 동일화는 다시 사회적 정체성도 지원하지만 주로 부하의 역할 정체성을 변화시켜, 리더와 유사한 신념과 가치 및 역할을 형성하게 된다. 이렇게 변화된 정체성과 자아관념은 공공가치가 내면화되고 공직자의 모범적 역할과 행태가 반영된 것이므로 PSM의 향상을 가져올 수 있다.

2) 동일화와 정체성의 관계를 촉진하는 리더행동

공공조직에서 개인적 동일화와 조직동일화가 이루어지면 공공의 가치, 목표, 역할이 내면화될 수 있는데, 이때 내면화를 촉진시키고 내면화 정도를 더욱 높이기 위해서는 다음과 같은 리더의 추가적 노력이 필요하다.

첫째, 자기결정성이론에 의하면 기본적 심리욕구 중에서 역량 욕구와 자율성 욕구가 충족될 때 내면화는 촉진될 수 있다. 즉, 자신이 직무수행과 관련하여 유능한 사람이라는 자기효능을 인식하고 자율을 경험할 때, 내면화의 정도가 높아질 수 있는데(Ryan & Deci, 2000: 73), 리더의 역량강화(권한부여) 행동은 부하의 역량과 자기결정성을 향상시켜 역량욕구와 자율욕구를 충족시키므로 내면화의 촉진에 도움을 줄 수 있다.

둘째, 사람은 자기가 모방하기를 원하거나 친밀한 관계를 맺고 싶은 사람 즉, 개인적 매력이나 애착을 느끼는 사람이 지지하거나 권장하는 신념, 가치, 실행(practice)을 전형적으로 내면화한다(Ryan & Deci, 2012: 235). 이 말은 리더가 부하직원에게 모범적 행동을 보여 역할모델이 되면, 리더가 강조하는 조직의 공공가치와 목표를 더 잘 받아들이고 흡수하여 자신의 정체성으로 통합할 가능성이 높다는 의미가 된다.

셋째, 개인이 어떤 사회적 정체성을 가짐으로써 관계를 맺는 사람 수가 많고 관계의 정도가 깊

을수록, 개인은 그 정체성에 몰입되어 현저성도 높아진다(Stets & Burke, 2005: 135). 또한 조직의 특성이 뚜렷하고, 안정적이고, 내적 일관성을 가질수록(조직문화가 강할수록) 내면화의 정도가 크다고 한다(Ashforth & Mael, 1989: 27). 즉, 조직내 구성원들의 신념, 가치, 행동의 공유 정도가 높을수록 그들간 상호작용과 인간관계가 넓고 깊을 것이고 조직문화도 강해질 것이다. 그 결과 내면화의 정도가 높고 정체성도 강해질 것이므로, 조직문화를 강화시키기 위한 리더의 노력도 조직의 가치, 목표, 역할의 내면화를 촉진시킬 수 있다.

3) 가치, 정체성, 자아존중의 상호작용

가치, 정체성, 자아존중은 자아관념의 구성요소들이지만 이들의 관계는 상호의존적이다. 이들은 리더행동의 영향을 받아 각자 자아관념의 변동을 일으키지만, 이들 간 상호작용을 통해서도 자아관념에 영향을 미칠 수 있다. 구체적으로 가치는 정체성의 일부이면서 가치와 정체성은 상호 보완적 관계에 있다. 예를 들면, 가치는 개인주의와 집단주의로 구분되는데, 개인주의는 자아를 자율적이며 독립된 존재로 인식하므로 개인적 정체성을 강하게 하고, 집단주의는 자아를 남들과 상호의존적 존재로 인식하므로 사회적 정체성을 강하게 한다(Howell & Shamir, 2005: 102). 또한 가치는 자아상승(self-enhancement), 자아초월(self-transcendence) 가치로 구분되는데, 전자는 쾌락, 성취, 권력 등을 추구하고 자신의 성공과 타인에 대한 지배를 중시하므로 개인적 정체성에 잘 부응하지만, 후자는 보편주의와 박애를 추구하고 타인의 복리에 관심을 가지므로 사회적 정체성과 관계가 강하다(Lord & Brown, 2001: 142). 공공가치는 개인주의와 자아상승 가치에서 벗어나 집단주의와 자아초월 가치를 추구하므로, 개인에 내면화되면 개인적 정체성은 약해지는 반면 사회적 정체성은 강해진다. 이처럼 가치는 개인행태를 직접 자극하기보다 정체성을 통해서 간접적으로 영향을 미치는 것이 보편적이고 동기부여의 힘도 강하다(Lord & Brown, 2001: 136).

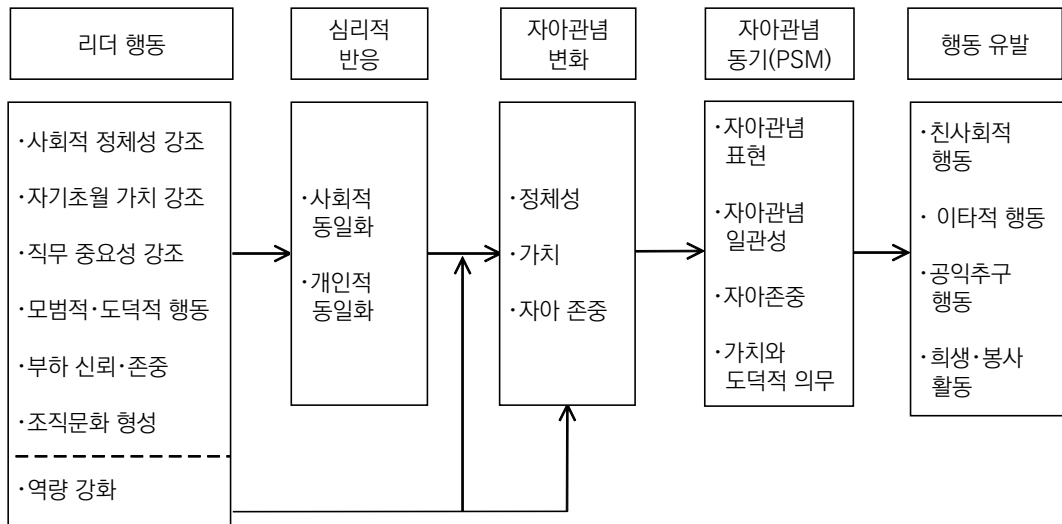
정체성과 자아존중도 밀접한 관계에 있다. 개인이 자신의 정체성에 대한 기대를 충족시키면 긍정적 감정이 유발하고, 그렇지 못하면 부정적 감정이 생긴다(Stets & Burke, 2005: 139). 즉, 자신이 자아에 대해 표준으로 정한 정체성과 환경이 자신에 대해 평가한 정체성이 일치하면 정체성 확인(identity verification)과 정체성의 기대 충족이 이루어져 좋은 느낌을 갖게 되는데(Stets & Burke, 2005: 149), 이때는 역할정체성이 확인되고 자기효능을 느낄 수 있다. 한편 집단의 긍정적 특성들이 자신의 정체성으로 내면화되고 통합되어 사회적 정체성으로 확인되면 긍정적 자아 평가와 함께 자기가치가 높아진다(Crototti et al., 2018: 303). 이처럼 사회적 정체성의 확인은 자기 가치를 높이고, 역할 정체성의 확인은 자기 효능을 강하게 하므로, 자아존중은 정체성에 뿌리를 두고 있다(Stets & Burke, 2005: 132).

4. 리더십과 PSM의 관계 모형

지금까지 설명을 요약한 것이 <그림 1>이다.⁴⁾ 이 그림에 의하면 리더 행동은 부하직원의 사회적 동일화와 개인적 동일화를 유발하고, 자아관념 내 자아존중을 높이며, 두 가지 동일화를 통한 가치와 역할의 내면화를 촉진시킬 수 있다. 리더의 영향을 받아 형성된 부하직원의 사회적 동일화는 다시 공공가치와 목표의 내면화를 통해 사회적 정체성을 강화시키면서 개인적 정체성을 약화시키지만, 개인적 동일화는 주로 역할정체성을 강화시킨다. 이렇게 강화된 사회적 정체성과 역할정체성은 다시 자아존중을 향상시키면서 자아관념을 변화게 한다

변화된 자아관념은 동기유발 효과를 갖는다. 자아관념을 표현하려는 동기, 일관성을 유지하려는 동기, 자아존중을 유지·향상시키려는 동기, 가치에서 전환된 규범이나 도덕적 의무를 다하려는 동기가 발생한다. 이러한 자아관념의 동기에 의해 친사회적, 이타적 행태가 나타난다. 리더 행동의 영향을 받아 공공가치가 내면화된, 그래서 사회적 정체성, 역할정체성, 자아존중이 강해진 자아관념의 동기들은 PSM의 세 가지 차원들(합리적 동기, 규범적 동기, 정의적 동기)을 모두 포함하고 유발하는 행태도 유사하므로 PSM과도 유사하다고 할 수 있다. 따라서 위 7가지 리더 행동은 자아관념의 변화를 통해 PSM을 향상시킬 수 있는 리더십이라 하겠다.

〈그림 1〉 리더행동과 자아관념 동기(PSM)의 관계
 〈Figure 1〉 The Relationship between Leader Behavior and Self-concept Motivation



4) 이 그림은 카리스마적 리더십의 동기부여 과정을 설명한 Shamir(1993: 581)의 그림과 다소 유사한 부분이 있다. 그러나 두 그림의 주요 차이점은 다음과 같다. 첫째, Shamir의 연구는 본 연구의 핵심 개념인 PSM을 일체 다루지 않고 있다. 둘째, 그래서 본 연구의 7가지 리더행동과 Shamir의 6가지 리더행동이 유사한 것은 2가지 뿐이다(부하신뢰, 집단정체성 강조). 셋째, Shamir는 자아관념과 동일화를 동일 단계에서 다루고 있으나 본 연구는 동일화를 자아관념 변화의 이전 단계로 보았다. 넷째, Shamir는 자아관념의 범주에 정체성을 포함시키지 않았다.

IV. 주요 리더십이론의 자아관념(PSM) 변동

여기서는 위 7가지 리더행동을 발휘할 수 있고 PSM의 향상에 기여할 수 있다고 판단되는 주요 리더십이론들(변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십)을 대상으로, 각 리더십이론들이 자아관념의 변동(PSM의 향상)에 미치는 영향을 평가하고 나아가 바람직한 리더십 모형을 제시하고자 한다.⁵⁾

1. 변혁적 리더십

Bass의 변혁적 리더십(transformational leadership)은 영감적 동기부여, 이상적 영향, 지적 자극, 개별적 배려라는 4가지 구성요소들로 이루어져 있다. ‘영감적 동기부여’는 조직의 가치와 목표의 중요성을 강조하고, 업무의 중요성을 인식시키며, 부하의 가치와 목표를 조직의 것과 유사하게 변동시키는 리더행동을 포함한다. ‘이상적 영향’은 부하의 역할모델이 될 수 있는 모범적·도덕적 행동을 주로 의미하고, ‘개별적 배려’는 부하의 역량강화를 위한 리더행동을 담고 있다(김호정, 2017: 120-121). 이처럼 변혁적 리더십은 이론적으로 부하의 자아관념을 변동시킬 수 있는 리더행동 대부분을 발휘할 수 있으며, 리더십 연구자들도 변혁적 리더십의 이러한 행동들이 PSM 향상에 기여한다고 보았다.

Shamir(1991: 420)와 그의 동료들은(Shamir et al., 1993: 584; 1998: 389; 2000: 614) 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 조직의 특유함과 조직(사회적) 정체성을 강조하고, 개인의 직무와 노력을 조직의 비전과 목표에 연계시켜 직무의 중요성을 강조하며, 사적 이익을 초월하는 가치의 변동을 유도함으로써 자아관념 내 가치와 정체성의 변화를 일으킨다고 주장했다. 다른 연구자들도 변혁적 리더의 이런 행동뿐만 아니라 역할모델로서 모범적·윤리적 행동과 역량강화 행동도 부하의 PSM 향상에 기여한다고 보았다(Paarlberg & Lavigna, 2010: 714-716; Wright & Moynihan, 2012: 208; Christensen et al., 2017: 537; 박정호, 2018: 201).

이처럼 변혁적 리더는 다양한 행동들을 발휘할 수 있으며 특히 영감적 동기부여라는 적극적인 방법을 사용하여 부하의 가치와 조직의 문화를 변동시킬 수 있다는 탁월한 장점을 지니지만, 변

5) 자질이론, 행동이론, 거래적 리더십 등 전통적 리더십이론들은 가치나 문화를 변동시키지 못해서 자아관념이나 PSM도 변화시킬 수 없다고 보고 연구대상에서 제외시켰으며, 협력적 리더십은 다양한 부문이나 조직들간 연결을 통해 협력을 유도하므로 거버넌스 시대에 적합하지만 조직 내 리더와 부하 간 양자의 관계에 초점을 두는 본 연구에서는 적절한 연구대상이 되지 않는다. 또한 진성 리더십(authentic leadership)도 연구대상에 포함시키지 않았다. 이 리더십의 핵심적 특성인 ‘진정성’(‘진실된 자아’의 표현)과 ‘겸손’은 서번트 리더십의 일부에 해당하므로 서번트 리더십에 통합될 수 있기 때문이다(Van Dierendonck, 2011: 1232-1236). Sendjaya et al.(2008: 404)도 서번트 리더십과 진성 리더십은 핵심 특성들을 공유하고 있다고 하고, Brown et al.(2006: 599)는 진성 리더십의 특성 중에서 진정성을 제외하고는 윤리적 리더십과 중복된다고 한다. 실제로 리더십과 PSM의 관계를 다룬 기존 연구들에서도 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십이 가장 많이 이용되고 있다.

혁적 리더십은 원래 기업과 같은 사적 부문을 배경으로 탄생했으므로 조직목표는 주로 성과목표에 초점을 두었고 공익이나 공공봉사 같은 친사회적 목표에는 대체로 무관심하다(Wright & Grant, 2010: 696). 또한 현실적으로 공공조직에서 직원이 자기의 친사회적 가치를 직무에 연결 시키기에 어려운 경우가 많다(Wright & Moynihan, 2012: 207). 이기주의, 보신주의, 도덕적 해이 같은 관료의 속성과 레드테이프, 위계문화 같은 관료적 통제체제도 리더의 역할모델과 역량강화를 어렵게 한다. 변혁적 리더십은 이러한 약점과 제약요인들 때문에 공공조직에서 변혁적 리더십을 통해 공공가치를 부하의 정체성에 뿌리내리게 하고 자아관념을 변동시키면서 PSM을 향상시키는 데에는 한계를 갖게 된다.

2. 윤리적 리더십

윤리적 리더십(ethical leadership)은 리더가 갖추어야 할 윤리적 자질과 부하에게 권장하고 촉진해야 할 윤리적 행동에 관한 것으로, 리더에게 윤리적 사람과 윤리적 관리자가 되기를 요구한다. 여기서 공공조직에 적합한 윤리의 내용(차원)은 인간지향, 정의, 사회적 책임, 절제를 담고 있다. ‘인간지향’은 부하를 존엄과 존중으로 대하고 부하에 대한 권리 인정, 동정, 관심으로 나타난다. ‘정의’는 인간지향을 바탕으로 공정성과 준법성 및 정직, 일관성, 차별없는 대우를 전제로 한다. ‘사회적 책임성’은 주민과 사회전체에 대한 배려와 이들의 이익(공익)을 우선시한다. ‘절제’는 자제와 겸손을 포함한다(김호정, 2017: 124-125).

윤리적 리더는 의사결정에서 공공봉사의 가치와 목적을 강조하고, 자신들의 직무와 노력이 사회적 목표에 어떻게 기여하는지 명확히 하며, PSM의 가치(공익, 동정심 등)에 따라 행동할 기회를 제공하고, 조직과 개인의 가치가 조화를 이루게 함으로써(Piccolo et al., 2010: 263; Yidong & Xinxin, 2013: 444; Wright et al., 2016: 651; Potipiroon & Ford, 2017: 219), 조직의 목표와 가치 및 개인의 직무중요성을 강조하고 개인의 가치를 조직의 가치와 유사하게 끌어올릴 수 있다. 또한 윤리적 리더는 인간지향과 정의에 기초하여 부하를 존중, 신뢰, 공정, 배려, 관심으로 대하므로, 부하는 리더와 경제적 교환관계가 아닌 사회적 교환 관계로 인식하고, 리더의 신뢰를 인지적 신뢰(능력, 진실성에 기초)보다 정의적 신뢰(감정, 배려, 관심에 기초)로 인식하므로, 리더에게 더 큰 보답의 의무를 느껴서 리더를 역할모델로 삼고 리더와 동일화하여 리더의 가치를 수용하고 자신의 정체성에 통합시킨다(Brown et al., 2005: 123; Meyer et al., 2010: 8; Den Hotdog and Belschak, 2012: 37-38; Lu, 2014: 385). 같은 이유로 윤리적 리더는 의사결정과정에서 부하에게 자율성을 부여하고 역량을 강화하여 자아존중도 향상시킨다(Piccolo et al., 2010: 262; Potipiroon & Ford, 2017: 220).

이렇게 볼 때 윤리적 리더는 자신의 높은 윤리의식은 물론 부하의 윤리 향상을 도모하고, 사회적 책임을 실현하기 위해 공익과 공공봉사를 강조하며, 사회적 교환관계와 정의적 신뢰를 바탕으로 부하와 친밀한 인간관계를 유지한다는 장점들을 지니면서, 나아가 자아관념을 변동시킬

수 있는 대부분의 행동들도 보여줄 수 있지만, 윤리적 리더가 동원하는 행동수단은 주로 역할모델, 대화와 토론, 보상과 처벌 등 소극적 방법에 의존하므로 변혁적 리더만큼 영감적 동기부여가 강하지 못하다. 그래서 윤리적 리더는 부하에게 영감을 불어넣을 수 있는 동기부여 역량이 부족하다는 약점으로 인해(김호정, 2017: 127), 조직의 가치와 목표를 내면화하여 정체성과 자아관념의 변동을 일으키기에도 한계를 안고 있다.

3. 서번트 리더십

서번트 리더십(servant leadership)의 명확한 정의에 대해서는 아직도 합의가 부족하지만, 이타적이고 봉사적 욕구에 의해 동기부여되는 리더십으로 알려져 있다. 특히 부하의 성장과 사회에 대한 책임을 목표로 삼고, 이를 달성하기 위해 조직이나 리더의 이익보다 부하의 이익과 욕구를 우선시 하고, 부하의 성장과 성공을 돕기 위해 권한을 부여하며, 공동체나 사회에 대한 봉사를 중시한다. 또한 부하를 신뢰하고 존중하며 겸손하므로, 부하와 강한 인간관계와 사회적 교환관계를 유지한다. 이런 리더에 대해 부하는 모방으로 보답하여 리더를 역할모델로 삼는다(Liden et al., 2008: 163; Liden et al., 2014: 1436; Liu et al., 2015: 25). 이처럼 서번트 리더는 권한부여(역량강화)를 하고 역할모델이 되며 사회적 책임을 중시한다는 점에서 윤리적 리더십과 유사하지만, 부하에 대한 희생과 봉사는 리더십 중에서 가장 강한 편이다.

PSM 향상을 위한 서번트 리더의 행동으로는 주로 역할모델, 역량강화, 조직문화 형성이 언급되고 있다. 첫째, 서번트 리더가 보여주는 신뢰와 존중, 권한부여, 윤리적 행동에 대한 고마움의 보답으로, 부하는 리더의 희생과 봉사의 가치와 행동을 모방하고 내면화하여 PSM을 키워간다(Shim et al., 2016: 7-8; 김선희 외, 2017: 69; Liu et al., 2018: 708). 둘째, 서번트 리더는 부하의 욕구와 성장을 위해 부하에게 권한을 부여한다. 그 결과 부하는 자율욕구와 역량욕구를 충족하게 되고, 이는 리더가 강조하는 봉사와 친사회적 가치의 내면화를 촉진시켜 자아관념을 활성화시키고 PSM을 유발한다(Liu et al., 2018: 709). 셋째, 서번트 리더는 봉사가치를 중시하고 봉사를 위한 정책과 절차를 강조하여 봉사하는 조직풍토를 조성할 수 있다(Liu et al., 2018: 709). 또한 그러한 리더 행태를 부하들이 모방하여 조직에 확산시키면 친사회적 조직문화가 강화되어 조직동일화를 높일 수 있다(Liden et al., 2014: 1438). 그 결과 부하의 사회적 정체성과 자아관념이 변동되고 PSM이 향상된다.

부하의 PSM 향상을 위한 서번트 리더의 장점과 단점은 윤리적 리더와 대동소이하지만, 장점 중에는 부하와 친밀한 인간관계가 윤리적 리더보다 더 강하다는 점을 들 수 있고, 단점으로는 영감을 주어 가치를 변화시키는 강력한 방법을 사용하지 못하고 희생과 봉사 및 친밀한 인간관계를 통한 간접적·소극적 방법에 주로 의존한다는 점을 지적할 수 있다.

〈표 1〉 변혁적, 윤리적, 서번트 리더십의 비교

〈Table 1〉 The Comparison of Transformational, Ethical and Servant Leadership

PSM 관련 특성	변혁적 리더십	윤리적 리더십	서번트 리더십
목표	조직효과성, 성과	부하의 윤리향상, 사회적 책임	부하의 성장, 사회적 책임
리더행동	사회적 정체성 강조 ¹⁾ 자가초월 가치 강조 ²⁾ 직무중요성 강조 모범적·도덕적 행동 부하 신뢰·존중 역량 강화 조직문화 형성	사회적 정체성 강조 ¹⁾ 자가초월 가치 강조 ²⁾ 직무중요성 강조 모범적·도덕적 행동 부하 신뢰·존중 역량 강화	모범적·도덕적 행동 부하 신뢰·존중 역량 강화 조직문화 형성
장 점	다양한 리더행동 적극적 동기부여 ³⁾	높은 윤리 강조 공익, 공공봉사 강조 친밀한 인간관계	친밀한 인간관계 사회적 책임 강조
단점 (제약요소)	공익·공공봉사 소홀 관료적 통제체제 부하의 도덕적 해이	소극적 동기부여 ⁴⁾	소극적 동기부여 ⁵⁾

1) 조직의 가치·목표의 중요성 강조 2) 가치 변동의 유도 3) 영감적 동기부여 방법 사용

4) 모범, 대화와 토론, 보상과 처벌 사용 5) 부하와 친밀한 인간관계, 역할모델에 주로 의존

4. 통합리더십

이와 같이 개인의 자아관념 변동을 통한 PSM 향상을 위해서 필요한 리더의 행동 유형 7가지는 변혁적, 윤리적, 서번트 리더십으로 발휘될 수 있는데, PSM 관련 주요 특성들을(목표, 리더행동, 장점, 단점) 중심으로 세 가지 리더십을 비교하면 〈표 1〉과 같다. 이 표에 의하면 변혁적 리더십은 가장 다양한 행동을 구사하고 적극적 동기부여 방법을 사용할 수 있으나 공익과 공공봉사에 대한 무관심을 비롯하여 약점도 많고, 윤리적 리더십은 윤리, 공익, 공공봉사를 강조하고 부하와 친밀한 인간관계를 유지하나 동기부여 역량이 부족하며, 서번트 리더십은 사회적 책임을 강조하고 부하와 돈독한 인간관계를 갖지만 역시 영감적 동기부여가 약하다. 그렇지만 이 세 가지 리더십은 서로의 약점을 보완할 수 있으므로, 함께 사용하면 자아관념의 변동에 가장 효과적이고 바람직한 리더십이 될 수 있다. 리더십의 종합화는 여러 가지 이유로 리더십 연구자들도 권장하고 있다(김호정, 2017: 133). 리더십 유형들 간 보완관계를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

변혁적 리더십은 앞에서 지적했듯이, 조직목표를 주로 성과에 초점을 두고 공익이나 사회적 책임에는 무관심한데, 윤리적 리더십과 서번트 리더십은 조직성과보다 사회적 책임을 중시하므로 이런 점을 보완할 수 있다. 또한 윤리적, 서번트 리더십은 PSM의 가치(공익, 봉사)에 따라 행동할 기회를 제공하고, 윤리수준을 향상시켜 이기주의와 도덕적 해이를 약화시킬 수 있고, 리더와 부하간 친밀한 인간관계를 통해 통제중심의 조직구조를 완화시킬 수 있으므로 변혁적 리더십의 다른 약점들도 보완할 수 있다.

윤리적 리더십과 서번트 리더십은 동기부여를 위한 리더행동들이 소극적이어서 공공가치의

내면화가 어렵다는 한계를 지니고 있는데, 이런 점은 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 같은 적극적 방법으로 상당 부분 극복가능하다. 특히 서번트 리더십은 희생과 봉사를 강조하므로 위계 질서가 강한 정부조직에서는 효과적이지 않고, 윤리적 풍토가 조성되지 않으면 현실적합성이 떨어진다는(김선희 외, 2017: 70) 지적이 있는데, 부하에 대한 리더의 사랑(희생, 봉사, 성장)은 서번트 리더십이 가장 강하고, 이를 바탕으로 한 리더와 부하간 친밀한 관계, 리더의 고마움에 대한 보답의 의무감, 역할모델은 서번트 리더십에서 강하게 나타나므로, 서번트 리더십은 통제 중심의 위계문화를 인간중심으로 다소 완화시킬 수 있다. 이런 이유로 Schwarz et al.(2016: 1026)는 집권화와 공식화가 강한 고도의 관료적 조직에서도 서번트 리더십은 효과적이라고 보았으며, 공공조직을 대상으로 한 실증연구에서도 서번트 리더십은 부하의 PSM과 친사회적 행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Liu et al., 2015: 37; Schwarz et al., 2016: 1034; 김선희 외, 2017: 79).⁶⁾ 또한 윤리적 리더십의 도움을 받아 윤리적 풍토를 조성하면 서번트 리더십의 기대효과를 발휘하기에 유리하다.

V. 결론

리더는 사회적 동일화와 개인적 동일화를 거쳐서 공공가치와 목표를 부하에게 내면화시키고 정체성과 자아관념을 변동시킨다. 이렇게 변동된 자아관념은 이타적 행동과 친사회적 행동에 대한 동기를 유발하는데 이러한 동기는 PSM과 유사한 것이다. 즉, 리더는 부하직원의 자아관념을 변동시켜 PSM을 향상시킬 수 있다.

이러한 결과를 통해 PSM 향상을 위한 공공부문 조직관리의 이점 내지 관리방안을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 리더는 부하직원의 자아관념을 변동시킴으로써 PSM의 향상에 실질적 기여를 할 수 있다. 둘째, 부하직원의 개인적 정체성을 약화시키면서 역할정체성, 사회적 정체성, 자아존중을 강화시키는 것이 자아관념 변동의 요체가 된다. 다시 말해 자기중심적 가치(개인적 정체성)를 약화시키고, 리더와 개인적 동일화를 통해 리더의 바람직한 역할과 행태를 수용하며(역할 정체성), 조직구성원으로서 조직의 가치와 목표를 내면화시켜야 한다(사회적 정체성). 이와 함께 부하의 역량강화(권한부여)를 통해 자아의 가치와 효능감(자아존중)도 높여 주어야 한다. 셋째, 특히 사회적 정체성을 높이기 위해서는 변혁적 리더십의 영감적 동기부여 방법이 효과적이다. 다만 목표는 성과보다 공익을 우선해야 한다. 넷째, 공공가치 중에서 수단적 가치보다 본질적 가치(공익, 형평성, 정의 등)를 강조하고 이러한 가치를 내면화시켜 자신의 가치와 정체성

6) 이런 이유와 논리에 따라 공공조직에서도 서번트 리더십은 유효하다고 볼 수 있으나, 엄밀히 말하면 서번트 리더십은 변혁적 리더십만큼 영감적 동기부여가 강하지 못하므로 조직문화나 조직풍토를 변동시키는 데에는 한계가 있다. 다시 말해 위계문화의 강도가 지나치게 강하면 서번트 리더십의 소극적, 간접적 방법만으로는 위계문화를 인간중심 문화로 전환시키기 어려울 것이다.

에 통합시켜야 한다. 다섯째, 부하의 (리더와) 개인적 동일화와 역할 정체성 강화를 위해 리더는 모범적이고 윤리적으로 행동할 뿐만 아니라 부하를 배려하고 존중하여야 한다. 여섯째, 직원채용 단계에서 PSM 강한 사람을 선발하기 위해서는 개인적 정체성은 약하면서, 역할 정체성, 사회적 정체성, 자아존중은 강한 사람을 선호해야 한다. 일곱째, 재직자의 훈련과 리더십 교육과정에 자아관념 변동을 주요 내용으로 다루어야 한다.

PSM 향상을 위한 구체적 리더행동은 사회적 정체성 강조, 자기초월적 가치 강조, 직무중요성 강조, 역할모델로서 행동(모범적·도덕적 행동, 부하의 신뢰·존중), 역량강화(권한부여), 조직문화 형성이라는 7가지로 요약된다. 이러한 리더행동을 발휘할 수 있는 리더십 이론(유형)은 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십이라고 할 수 있다. 이들 리더십이론은 원래 일반조직을 대상으로 한 것이므로, 공공조직에 적용될 경우 이론적·현실적 한계에 직면할 수 있다. 이러한 한계를 극복하고 시너지 효과를 발휘하기 위해서는 세 가지 리더십을 모두 포함하는 통합적 리더십을 사용하는 것이 유리하다. 각 리더십 유형 중에서 가장 바람직한 것을 찾아서 단독으로 사용하는 것보다 이들 리더십 유형들을 함께 사용하는 방법이 더 유익하다. 세 가지 리더십 중에서도 윤리적 리더십과 서번트 리더십이 기본적 바탕이 되어야 한다. 변혁적 리더십은 조직목표의 초점을 성과나 효과성에 두지만, 윤리적, 서번트 리더십은 공익이나 사회적 책임성에 초점을 두기 때문이다. 또한 변혁적 리더십의 신뢰는 주로 능력에 기초한 인지적 신뢰이지만, 윤리적, 서번트 리더십의 신뢰는 주로 배려와 관심에 기초한 정의적 신뢰를 의미하므로, 윤리적, 서번트 리더는 변혁적 리더보다 강한 역할모델이 될 수 있다. 그밖에 변혁적 리더십이 공공조직에 적용될 때 나타나는 현실적 한계들을 윤리적, 서번트 리더십은 어느 정도 해결할 수 있기 때문이다. 윤리적 리더십과 서번트 리더십 중에서는 윤리적 리더십이 더 기본적인 리더십으로 볼 수 있다. 부하를 서번트 리더로 성장시키고 부하에게 희생, 봉사하더라도 먼저 리더의 윤리적 모범이 전제되어야 하기 때문이다. 이런 의미에서 서번트 리더십은 윤리적 리더십의 특수한 형태라고도 한다.

따라서 부하의 자아관념 변동, PSM 향상을 위해 적절한 통합적 리더십은 윤리적 리더십을 기본으로 하되, 서번트 리더십을 추가하고, 그 바탕 위에서 변혁적 리더십을 발휘하는 것이라 하겠다. 아직도 리더십 연구자들은 PSM과 관련하여 변혁적 리더십을 가장 강조하지만, 공공조직에서 윤리적 리더십과 서번트 리더십의 기초가 없는 변혁적 리더십만으로는 부하의 진정한 변혁과 PSM 향상을 이루기 어려울 것이다.

본 연구는 리더십이 부하의 자아관념 동기(PSM)에 미치는 영향의 과정을 설명한 것으로, 관련 이론들과 논리 및 선행연구들을 중심으로 구성되었다. 향후 실증적 연구들의 검토와 확인이 필요할 것으로 사료된다. 구체적으로 PSM과 자아관념의 관계를 각 차원이나 구성요소별로 분석해 보고, 집락분석을 통해 통합리더십과 PSM의 관계도 검증해야 할 것이다. 나아가 자아관념 동기에 영향을 미칠 수 있는 리더행동에는 어떤 것들이 더 있는지, 리더행동과 자아관념의 관계를 조절할 수 있는 요인(상황요인)에는 어떤 것들이 있는지, 자아관념의 여러 동기들 중에서 한국공무

원들에게는 어떤 것들이 특히 강한지 등에 관한 연구도 PSM이론의 발전에 도움이 될 것이다.

참고 문헌

- 김선희·심동철·박현희 (2017). 섬김의 리더십, 집합적 공공봉사동기, 윤리적 풍토가 집합적 조직시민행동에 미치는 영향. *한국행정학보*, 51(3): 63-91.
- 김호정 (2017). 21세기 공공부문 리더십의 변화: 이론적 성찰과 전망. *한국행정학보*, 51(1): 117-143.
- _____. (2019). 공공봉사동기(PSM)이론의 주요 쟁점: 발단, 내용, 평가. *한국행정학보*, 53(4): 1-26.
- 박정호 (2018). 목표명확성이 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 17(1): 195-219.
- 심동철 (2017). 지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로. *한국행정연구*, 26(2): 43-72.
- 이종수 외 (2014). *새행정학*. 서울: 대영문화사.
- 이하영·오민지·이수영 (2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 16(3): 53-91.
- Andrews, C. (2016). Integrating Public Service Motivation and Self-Determination Theory: A Framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3): 238-254.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Berkman, E. T., Livingston, J. L., & Kahn, L. E. (2017). Finding The "Self" in Self-Regulation: The Identity-Value Model. *Psychological Inquiry*, 28(2): 77-98.
- Brown, M. E., & Tervino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M. E., Tervino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4): 529-542.
- Crocetti, E., Prati, F., & Rubini, M. (2018). The Interplay of Personal and Social Identity. *European Psychologist*, 23(4): 300-310.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107: 35-47.
- Eisenbeiss, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 7-19.
- Gecas, V. (1982). The Self-Concept. *Annual Review of Sociology*, 8: 1-33.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review

- of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1): 3-35.
- Hitlin, S. (2003). Values As The Core of Personal Identity: Drawing Links Between Two Theories of Self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2): 118-137.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1): 96-112.
- Jensen, U. T. (2018). Does Perceived Societal Impact Moderate the Effect of Transformational Leadership on Value Congruence? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 78(1): 48-57.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246-255.
- Liden, R. C., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5): 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19: 161-177.
- Liu, B., Hu, W., & Cheng, Y. (2015). From the West to the East: Validating Servant Leadership in the Chinese Public Sector. *Public Personnel Management*, 44(1): 25-45.
- Liu, B., & Perry, J. L. (2016). The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1): 4-30.
- Liu, B., Perry, J. L., Tan, X., & Zhou, X. (2018). A Cross-Level Holistic Model of Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 21(5): 703-728.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, Values, and Subordinate Self-Concepts. *The Leadership Quarterly*, 12: 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3): 167-203.
- Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Social Behavior and Personality*, 42(3): 379-390.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95: 7-16.
- Mayfield, C. O., & Taber, T. D. (2010). A Prosocial Self-Concept Approach to Understanding Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management Psychology*, 25(7): 741-763.
- Molina, A. D. (2015). The Virtues of Administration: Values and the Practice of Public Service. *Administrative Theory & Praxis*, 37: 49-69.
- Oyserman, D., Elmore, K., & Smith, G. (2012). Self, Self-Concept, and Identity. Leary, M. R. & Tangney, J. P. (eds.), in *Handbook of Self and Identity*, 2nd ed. 69-104. N.Y.: Guilford Press.

- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(5): 710-718.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6: 5-22.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10: 471-488.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 259-278.
- Potipiroon, W., & Ford, M. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3): 211-238.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2012). Multiple Identities Within a Single Self. Leary, M. R. & Tangney, J. P. (eds.), in *Handbook of Self and Identity*, 2nd ed. 225-246. N.Y.: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follow 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 Behavior in Organization. *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*, 12(3): 405-424.
- Shamir, B. (1990). Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation. *Human Relations*, 43(4): 313-332.
- Shamir, B., Brainin, E., Zakay, E., & Popper, M. (2000). Leadership and Social Identification in Military Units: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3): 612-640.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., & Popper, M. (1998). Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance. *Academy of Management Journal*, 41(4): 387-409.
- Shim, D. C., & Faerman, S. (2015). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. *International Public Management Journal*, 19(1): 1-29.

- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). Public Servant Leadership: Myth or Powerful Reality?. *International Review of Public Administration*, 21(1): 3-20.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2015). Taking the 'High Road': Does Public Service Motivation Alter Ethical Decision Making Processes?. *Public Administration*, 93(3): 627-645.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2005). A Sociological Approach to Self and Identity. Leary, M. R. & Tangney, J. P. (eds.), in *Handbook of Self and Identity*. 128-152. N.Y.: Guilford Press.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
- Witesman, E., & Walters, L. (2014). Public Service Values: A New Approach to the Study of Motivation in the Public Sphere. *Public Administration*, 92(2): 375-405.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.
- Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J. (2016). Does a Public Service Ethic Encourage Ethical Behavior? Public Service Motivation, Ethical Leadership and the Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration*, 94(3): 647-663.
- Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206-215.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116: 441-455.

〈English Translation of the Korean References〉

- Kim, H. J. (2017). Change of Public Sector Leadership in the 21st Century: Theoretical Reflections and Prospects. *Korean Public Administration Review*, 51(1): 117-143.
- Kim, H. J. (2019). The Key Controversial Issues of Public Service Motivation Theory: Origin, Content, Evaluation. *Korean Public Administration Review*, 53(4): 1-26.
- Kim, S. H., Shim, D. C. & Park, H. H. (2017). The Joint Effect of Servant Leadership, Collective Public Service Motivation, and Ethical Climate on Collective Organizational Citizenship Behavior. *Korean Public Administration Review*, 51(3): 63-91.
- Lee, H. Y., Oh, M. G. & Lee, S. Y. (2017). A Study of Organizational Factors on Public Employee's Public Service Motivation. *Korean Public Personnel Administration Review*, 16(3): 53-91.
- Lee, J. S. (2014). *New Public Administration*. Seoul: Daeyoungmunwhasa.
- Park, J. H. (2018). A Study of the Impact of Goal Clarity on Public Service Motivation: Focusing on

Moderating Effects of Psychological Empowerment. *Korean Public Personnel Administration Review*, 17(1): 195-219.

Shim, D. C. (2017). Unlocking Public Service Values: Internalization of Values Among Korean Local Government Employees. *The Korean Journal of Public Administration*, 26(2): 43-72.

김호정: 부산대학교에서 행정학 박사학위(직무특성이 관료행태에 미치는 영향, 1988)를 취득하고 현재 부산대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 관료행태론과 행정조직론이며, 최근 논문으로는 “21세기 공공부문 리더십의 변화: 이론적 성찰과 전망”(2017), “공공봉사동기(PSM)이론의 주요 쟁점: 발단, 내용, 평가”(2019) 등이 있다. 교내에서는 행정대학원장을, 학회에서는 한국조직학회 회장을 역임하였다.(junghyun@pusan.ac.kr)

투 고 일: 2020년 2월 20일

수 정 일: 2020년 3월 18일

게재확정일: 2020년 4월 21일

Understanding the relationship between public service motivation and leadership with a focus on self-concept

Kim, Ho-Jung (Pusan National University)

Leaders influence individuals to internalize public values through social identification and personal identification, which leads to changes in individual identity as well as self-concept. Self-concept that has gone through such changes drives motivation for altruistic and prosocial behavior. Motivation based on self-concept is similar to PSM, and leaders are required to perform seven key roles, which are summarized as follows: highlighting social identity and values of self-transcendence, emphasizing the importance of the job, becoming a role model (exemplary and moral behaviors: behaviors which may gain an individual's trust and respect), empowering individuals, and forming organizational culture. Key leadership theories (types) which could exercise these seven roles are transformational leadership, ethical leadership, and servant leadership. Synthesized leadership is the result of combining all three key leadership models, and this style of leadership may be appropriate for driving changes in self-concept and improving PSM.

Keywords: public service motivation, leadership, self-concept