



호텔산업 종사자에 대한 서번트 리더십의 반복적 실천경험 분석* 근거이론을 기반으로

A study on the repeated practice experiences of servant leadership for the hotel workers:
 Based on the grounded theory

진진희** · 조민호***

Jin, Jin-Hee · Cho, Min-ho

요약: 이 연구의 목적은 호텔산업 종사자에 대한 서번트 리더십의 반복적 실천경험을 이해하고 그들의 경험에 근거하여 이론을 도출하는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 연구문제는 첫째, 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 실천하는 단계는 어떠한가? 둘째, 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 실천할 때 어떠한 문제를 겪는가? 셋째, 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 다시 실천하는 단계는 어떠한가로 설정하였다. 자료수집은 서번트 리더십을 실천하는 호텔산업 종사자를 대상으로 총 10명의 심층인터뷰를 진행하였으며, 자료분석은 개방코딩, 분석의 정교화, 이론 통합하기 절차에 따라 실시하였다. 그 결과는 첫째, 개방코딩에서 개념 86개, 하위범주 24개, 범주 9개를 도출하였다. 둘째, 분석의 정교화에서 범주로써 관심단계, 연습단계, 실천단계, 확산단계, 신념단계, 충돌단계, 반성단계, 회복단계, 해결단계 간 관계 모형을 구축하였다. 셋째, 이론 통합하기에서 핵심범주를 '부하직원에게 따뜻함을 전하는 반복적 노력을 통한 서번트 리더십 실현'으로 구성하였으며, 최종적으로 핵심범주와 다른 범주들을 통합하여 근거이론을 생성하였다. 따라서 이 연구는 호텔산업 종사자에 대한 서번트 리더십의 반복적 실천경험에 근거한 이론을 도출하여 서번트 리더십 연구의 이론적 발전에 기여하였으며, 호텔산업에서 서번트 리더십의 반복적 실천을 촉진할 수 있는 방안을 제시하였다.

핵심용어: 호텔산업, 서번트 리더십, 반복적 실천경험, 질적연구, 근거이론

Received March 09, 2023 Revised March 28, 2023 Accepted April 28, 2023

* 이 논문은 2022년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2022S1A5A2A01043535). 또한, 진진희의 박사학위논문은 바탕으로 작성되었음.

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2022S1A5A2A01043535), and was written based on the doctoral dissertation by Jin-Hee Jin.

** 서정대학교 호텔항공관광학부 조교수. jenny21@seojeong.ac.kr

Assistant Professor, Department of Hotel Aviation Tourism, Seojeong University.

*** 한양대학교 관광학부 교수. chomh@hanyang.ac.kr

Professor, Department of Tourism, Hanyang University.

Copyright © The Tourism Sciences Society of Korea 2023. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License(CC BY, <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction of the work in any medium, provided the original authors and source are properly cited.

ABSTRACT: *The purpose of this study is to derive a theory that can improve the basis for understanding the repeated practice experiences of servant leadership for hotel workers. In order to achieve the purpose of this study, the research questions are 1) what are the stages in which hotel workers practice servant leadership? 2) what kind of problems do hotel workers face when they practice servant leadership? 3) in what stages do hotel workers practice servant leadership again when it is not successful? The data collection was conducted through in-depth interviews with 10 hotel workers who practice servant leadership and data analysis was conducted according to the procedures of open coding, analysis elaboration, and theory integration. The results of the analysis were as follows: 1) 86 concepts, 24 sub-categories, and 9 categories were derived through open coding. 2) in the analysis elaboration, a relationship model was constructed between the interest stage, preparation stage, practice stage, conviction stage, belief stage, conflict stage, reflection stage, recovery stage, and resolution stage as categories. 3) in the theory integration, the core category was composed of 'realization of servant leadership through repeated efforts to convey warmth to subordinates', and a grounded theory was created by integrating the core category and other categories. Therefore, this study contributes to the advancement of servant leadership research and suggests how to practice servant leadership repeatedly in the hotel industry.*

Key words : Hotel Industry, Servant Leadership, Repeated Practice Experience, Qualitative Research, Grounded Theory

I. 서 론

최근 호텔산업은 조직변화가 뚜렷하게 나타나고 있다(서정운, 2022; 유은이 외, 2021; Leung et al., 2021). 호텔산업은 대면 서비스가 핵심인 산업으로서 코로나 바이러스 감염증(COVID-19)이 확산됨에 따라 위기를 겪고 있으며, 구조조정을 감행하면서 대다수 조직 구성원들이 불안과 우울을 느끼고 있다(Tu et al., 2021; Wong et al., 2021). 또 다른 조직변화로는 새로운 MZ세대의 주니어 인력들이 급격히 늘어나고 있으며, 이들과 기성세대 간의 갈등이 빈번하게 발생하고 있다(박소현 외, 2022; Goh & Okumus, 2020). 이들은 기성세대와 달리 자기주장이 뚜렷하고 리더와 조직 구성원을 수평적 관계로 인식하며, 리더가 힘으로 조직을 이끄는 것보다 대화를 통해 협력적 관계를 구축하기를 원한다.

이러한 호텔산업의 조직변화를 고려해볼 때 조직 구성원의 심리상태가 불안정하고 수평적 조직문화

를 요구하는 MZ세대가 늘어날수록 리더는 조직 구성원에게 관심을 더욱 기울이고 마음상태를 돌봐야 할 필요가 있다(Ruiz-Palomino et al., 2022). 호텔산업은 안정된 조직운명을 위해 리더십 패러다임의 전환이 요구되며, 서번트 리더십을 강력한 대안책으로 제시할 수 있다. 서번트 리더십은 조직 구성원에 대한 배려와 존중 중심의 리더십으로서 긍정적 마음과 행동변화를 이끌어 낼 수 있으며, 선 순환적 조직문화를 형성할 수 있어 중요한 의미를 갖는다(구동우 외, 2012; 윤선미, 2018; Lv et al., 2022; Ozturk et al., 2021).

이처럼 호텔산업에서 서번트 리더십의 중요성이 대두됨에 따라 서번트 리더십 연구도 점차 주목받고 있다. 초기에는 Greenleaf (1977)와 Spears (1996) 중심으로 서번트 리더십의 개념적 연구가 이뤄졌으며, 이후에는 서번트 리더십의 측정도구 개발과 효과성 검증을 위한 실증적 연구가 진행되어 왔다(김민주, 박진경, 2008; Barbuto & Wheeler, 2006; Graham, 1991;

Ling et al., 2016; Sendjaya & Sarros, 2002). 최근에는 호텔산업 현장에서 서번트 리더십의 적용이 어렵다는 비판을 수용하여 서번트 리더십 실천에 대한 방법론적 연구의 필요성이 제기되고 있다.

이러한 호텔산업 서번트 리더십 실천에 대한 방법론적 연구는 학습이론 관점에서 고찰할 수 있다. 학습이론 관점에서 살펴보면, 호텔산업 서번트 리더십 실천은 서번트 리더의 행동에 대한 관찰학습을 통해 실현될 수 있다(Greenleaf & Spears, 2002; Keith, 2008; Liden et al., 2014). 특히 호텔산업 서번트 리더십 실천은 학습한 서번트 리더십 개념을 직접적인 행동으로 나타내는 것을 의미하며, 내재된 봉사정신을 조직 구성원에게 충분히 전달하는데 중점을 둔다(Liden et al., 2008). 또한, 호텔산업 서번트 리더십 실천은 성공과 실패의 이분법적 범주로 나누기 힘들며, 시행착오를 통해 반복적 노력이 수반되는 것이 매우 중요하다.

구체적으로 이러한 호텔산업 서번트 리더십 실천에 대한 방법론은 학습이론의 행동주의 학파인 Bandura (1986)의 사회인지이론(SCT)으로 살펴볼 수 있다. 사회인지이론은 롤 모델링을 통한 관찰학습과정을 설명하였으며, 주의단계, 파지단계, 재생단계, 동기화단계를 거쳐 행동변화를 이끄는 모델을 제시하였다(Bandura, 1986). 이러한 사회인지이론은 호텔산업 서번트 리더에 대한 관찰학습을 통해 최초의 서번트 리더십 실천과정을 네 단계로 일부 설명할 수 있지만, 실천이 잘 안될 때 다시 실천을 지속할 수 있는 호텔산업 서번트 리더십의 반복적 실천 방법론을 설명하는 데 한계가 있다.

이러한 호텔산업 서번트 리더십의 반복적 실천 방법론은 학습이론의 행동주의 학파인 Prochaska and DiClemente (1983)의 행동변화단계이론(TTM)으로 살펴볼 수 있다. 행동변화단계이론은 문제행동을 수정하는 역동적 과정을 설명하였으며, 계획 전 단계, 계획단계, 준비단계, 행동단계, 유지단계를 거쳐 재발단계를 통해 이전 단계로 회귀하는 순환모

델을 제시하였다(Prochaska & DiClemente, 1983; Prochaska et al., 2009). 이러한 행동변화단계이론은 호텔산업 서번트 리더십의 반복적 실천과정을 여섯 단계로 일부 설명할 수 있지만, 재발단계에서 이전 단계로 되돌아가는 방법론을 설명하는 데 한계가 있다. 지금까지 살펴본 사회인지이론과 행동변화단계이론의 한계에 따라 호텔산업 서번트 리더십의 반복적 실천 방법론을 설명할 수 있는 근거이론 연구의 필요성이 제기된다.

종합적으로, 이 연구의 목적은 호텔산업 종사자를 대상으로 서번트 리더십의 반복적 실천경험을 이해하고 그들의 경험에 근거하여 이론을 도출하고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구문제는 첫째, 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 실천하는 단계는 어떠한가? 둘째, 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 실천할 때 어떠한 문제를 겪는가? 셋째, 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 다시 실천하는 단계는 어떠한가로 설정하였다. 이 연구는 호텔산업 서번트 리더십의 반복적 실천경험을 설명할 수 있는 이론을 도출하여 서번트 리더십 연구의 이론적 발전에 기여할 것으로 기대된다. 또한, 연구결과를 바탕으로 호텔산업에서 서번트 리더십의 반복적 실천을 촉진할 수 있는 방안을 제시할 것으로 기대된다.

II. 문헌 고찰

1. 서번트 리더십

서번트 리더십(servant leadership)은 현대적 리더십 이론으로서 경영학자인 Greenleaf (1970)가 제안한 개념이며, 헤르만 헤세의 단편소설인 <동방순례(Journey to the east)>에 등장하는 레오(Leo)의 이야기에서 출발하였다(김봉규, 2013; Greenleaf, 2014). 소설 속 레오는 함께 동행하는 순례자들의 잡일을

도우며, 불평과 하소연을 들어주면서 지친 마음을 달래준 인물이다. 이처럼 서번트 리더십은 조직 구성원을 최우선으로 섬기고 그들의 욕구를 충족시키기 위해 봉사하는 리더십이며, 조직 구성원에게 영향력을 발휘하는 기술인 동시에 그들의 신뢰를 형성하는 인격을 말한다(Greenleaf, 1970; Hunter, 1998). 또한, 이는 섬세하게 주의를 살피고 경청하며, 조직 구성원의 발전을 장려하고 자신에게 주어진 권한을 조직 구성원에게 위임하는 리더십을 의미한다(김권수, 2016; Boyer, 1999).

이러한 서번트 리더십의 특징은 다음과 같다(안성호, 임도빈, 2021; Jabber et al., 2023; Hunter, 1998, 2004). 첫째, 학습한 서번트 리더십 개념을 실제 행동으로 옮기는 실천이 매우 중요하다. 서번트 리더십에 대한 개념을 머릿속으로 올바르게 이해하더라도 행동으로 옮기지 않을 경우 서번트 리더십이라고 보기 힘들다. 둘째, 명령과 지시 중심의 전통적 리더십보다 많은 노력과 인내가 요구된다. 장기적 관점에서 서번트 리더십은 인격을 개발하는 것과 비슷하며, 과거의 문제적 습관을 버리기 위해 고통을 감수할 필요가 있다. 셋째, 서번트 리더십을 실천하면서 갈등은 필연적으로 발생하며, 갈등을 통해 반복적 실천이 이뤄질 수 있다. 겉보기에는 아무런 어려움 없이 실천하는 것처럼 보일 수 있으나 마음속으로 인내하는 고통도 갈등의 일종이며, 인간은 불안정한 존재이기 때문에 갈등을 통해 서번트 리더로 성장할 수 있다.

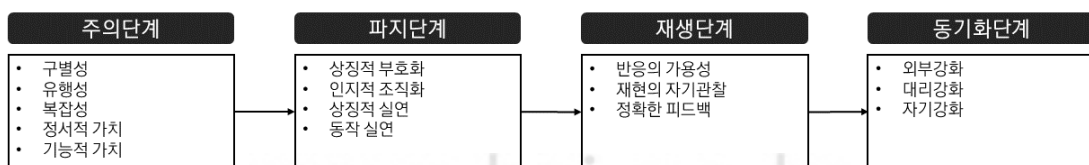
이러한 서번트 리더십의 연구는 학습이론의 행동주의 학파에 기초한다(방용태, 2020; 윤종설 외,

2021; Li et al., 2021). 학습이론 관점에서 살펴보면, 서번트 리더십은 리더와 조직 구성원의 상호작용 속에서 서번트 리더의 행동에 대한 관찰학습을 통해 실현될 수 있다. 뿐만 아니라 서번트 리더십은 영향을 받은 조직 구성원도 서번트 리더로 성장할 수 있도록 지원하는 힘이 있어 중요한 학습적 의미를 지닌다(Bao et al., 2018; Peter, 2020).

2. 사회인지이론

사회인지이론(social cognitive theory: SCT)은 학습이론의 대표적 행동주의 학파로써 보보인형실험(Bandura, 1961)에 기초한 사회학습이론(Bandura, 1977)에서 출발한다. 이 이론은 전통적 행동주의와 달리 인지주의 학파의 비판을 수용하여 심리학자인 Bandura (1986)에 의해 정립되었으며, 인간의 관찰학습(모델링)을 설명하였다. 관찰학습은 롤 모델을 관찰하여 행동에 대한 정보를 얻는 학습이며, 직접적인 강화와 처벌 없이 모방을 통해 새로운 행동을 습득할 수 있다(Bandura, 1986; Bandura & Walters, 1977). 또한, 관찰학습은 환경, 행동, 개인 간의 상호작용을 통해 일어나며, 개인의 인지적 요소인 자기효능감과 결과기대를 통해 더욱 강화될 수 있다(황성현, 2020; Bandura, 1977, 1982).

이러한 반두라의 관찰학습은 다음과 같이 네 단계를 거친다(Bandura, 1986; Schunk & Dibeneditto, 2020)(〈그림 1〉). 주의(attention) 단계에서는 학습자가 롤 모델의 행동에 대해 주의 깊게 관심을 가지며, 파지(retention) 단계에서는 롤 모델의 행동을 모방하기 위해 정보를 글(언어체계)과 그림(심상체계)으로



〈그림 1〉 Bandura (1986)의 관찰학습

기억한다. 재생(reproduction) 단계에서는 롤 모델이 시범 보인 행동을 연습과 피드백을 통해 따라해 보며, 동기화(motivation) 단계에서는 학습한 것을 실제 행동으로 나타내고자 한다. 예를 들어, 호텔산업 종사자는 관심 있는 서번트 리더의 행동을 주의 깊게 관찰하며(주의), 서번트 리더가 보여준 행동을 자세히 기억한다(파지). 이러한 행동은 반복적 연습을 거쳐 학습되며(재생), 실제로 다른 조직 구성원에게 서번트 리더십을 실천할 때 어떠한 보상이 주어질지 동기부여 받음으로써 서번트 리더십을 실천한다(동기화).

이러한 사회인지이론은 다음과 같은 기여도와 한계점을 지닌다. 기여도는 첫째, 사회인지이론이 관찰학습의 중요성을 일깨워주었으며, 구체적인 네 단계를 제시하여 현대 교육심리학 분야에 지대한 영향을 주었다. 둘째, 사회인지이론은 전통적 행동주의 학파와 달리 인지주의 학파의 비판을 수용하여 행동주의 이론을 더욱 발전시켰다. 반면, 한계점은 첫째, 사회인지이론이 최초의 관찰학습을 네 단계로 제시하였지만, 학습이 잘 안될 때 다시 관찰학습을 지속할 수 있는 방법론을 설명하는 데 한계가 있다. 둘째, 사회인지이론은 아동을 대상으로 검증한 이론이며, 연령별로 다르게 나타날 수 있는 개인의 인지적 수준을 고려하지 않았다는 한계가 있다.

3. 행동변화단계이론

행동변화단계이론(transtheoretical model of behavior change: TTM)은 학습이론의 대표적 행동주의 학파로써 행동변화 관련 이론들에 대한 광

범위한 비교분석을 통해 개발되었다(Prochaska, 1979). 이 이론은 임상심리학자인 Prochaska and DiClemente (1983)에 의해 정립되었으며, 인간의 유익한 행동 발전을 이끄는 행동변화단계를 설명하였다. 행동변화단계는 기본적으로 흡연, 음주, 편식 등과 같은 건강 관련 문제행동을 수정하는 과정으로 개발되었으나 실제로는 모든 행동변화과정을 나타내며, 바람직하지 않은 행동에서 바람직한 행동으로 이동할 때 겪는 단계를 말한다(유순근, 2018; Marcus & Owen, 1992). 또한, 행동변화단계는 한 번에 일어나지 않고 매우 역동적이며, 개인의 인지적 요소인 자기효능감을 통해 더욱 강화될 수 있다(Delbosc et al., 2022).

이러한 프로차스카의 행동변화단계는 다음과 같이 여섯 단계를 거친다(Prochaska & DiClemente, 1983; Prochaska et al., 1992; Warner et al., 2021)(그림 2)). 계획 전(pre-contemplation) 단계에서는 자신의 문제행동을 인지하지 못해 행동변화에 대한 생각이 없으며, 계획(contemplation) 단계에서는 개선을 위한 특정행동 수행을 고려한다. 준비(preparation) 단계에서는 특정행동을 수행하려는 의지가 보이며, 행동(action) 단계에서는 문제행동을 개선하고자 특정행동을 실천한다. 유지(maintenance) 단계에서는 행동변화가 6개월 간 지속되어 생활 속 일부분으로 정착하며, 재발(relapse) 단계에서는 문제행동이 다시 발생하여 이전 단계로 회귀한다. 예를 들어, 호텔산업 종사자는 서번트 리더십에 관심이 없었으나(계획 전), 서번트 리더를 만나게 되면서 자신의 행동변화를 신중히 고려한다(계획). 만약 서번트 리더



〈그림 2〉 Prochaska and DiClemente (1983)의 행동변화단계

십 실천에 대한 혜택이 비용보다 더 크다고 판단되면 서번트 리더십을 실천하려는 의지가 생기며(준비), 실제로 다른 조직 구성원에게 서번트 리더십을 실천한다(행동). 이후 서번트 리더십을 지속하여 습관이 형성되며(유지), 문제행동이 다시 발생할 경우 이전 단계로 되돌아간다(재발).

이러한 행동변화단계이론은 다음과 같은 기여도와 한계점을 지닌다. 기여도는 첫째, 행동변화단계이론이 행동변화를 성공과 실패의 이분법적 범주로 간주하지 않고 장기적 관점에서 행동변화에 대한 순환적 모델을 제시하였다. 둘째, 행동변화단계이론은 계획 전 단계를 통해 행동변화에 대한 의지가 없는 사람까지 이론적 범주에 포함하여 잠재적 발전 가능성을 고려하였다. 반면, 한계점은 첫째, 행동변화단계이론이 행동변화에 대한 순환적 모델을 제시하였지만, 문제행동의 재발 후 이전 단계로 되돌아가는 방법론을 설명하는 데 한계가 있다. 둘째, 행동변화단계이론은 단계 상승에 대한 시간적 범위의 명확한 근거가 부족하다는 한계가 있다.

III. 연구설계

1. 연구문제

이 연구는 호텔산업 종사자를 대상으로 서번트 리더십의 반복적 실천경험을 이해하고 그들의 경험에 근거하여 이론을 도출하는 데 목적을 둔다. 이러한 연구목적 달성을 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 실천하는 단계는 어떠한가?
 연구문제 2. 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십을 실천할 때 어떠한 문제를 겪는가?
 연구문제 3. 호텔산업 종사자들이 서번트 리더십

을 다시 실천하는 단계는 어떠한가?

2. 해석적 틀 및 철학적 가정

이 연구의 해석적 틀은 상징적 상호작용론과 실용주의 바탕의 후기 실증주의에 기초한다. 후기 실증주의(post positivism)는 객관성을 강조하고 연구자의 편향이 제외된 연구결과를 제시할 수 있는 이론적 모델에 중점을 두며, 자료수집과 자료분석에 있어 과학적 방법을 지지한다(Creswell, 2013). 이러한 맥락에서 철학적 가정은 후기 실증주의에 따른 존재론적 신념, 인식론적 신념, 가치론적 신념, 방법론적 신념에 기반을 둔다. 첫째, 이 연구는 존재론적 신념에 따라 단일한 실제보다 다양한 관점을 믿는다. 둘째, 이 연구는 인식론적 신념에 따라 실재란 연구에 의해 구성될 수 있다고 가정한다. 셋째, 이 연구는 가치론적 신념에 따라 자료분석 과정에서 연구자의 편향을 최대한 통제하고 드러내지 않는다. 넷째, 이 연구는 방법론적 신념에 따라 과학적 방법과 글쓰기를 사용하고 개념-하위범주-범주에 이르는 귀납적 과정을 따른다.

3. 근거이론

근거이론(grounded theory)은 상징적 상호작용론과 실용주의에 기초하며, 사회적 현상으로부터 수집된 자료에 근거하여 이론을 도출하는 질적연구의 대표적 연구방법이다(유기용, 2022; Martin, 2007). 이러한 연구방법은 <질적연구의 기초(Basics of Qualitative Research)> 저서 중심으로 널리 알려져 왔다(Corbin & Strauss, 2008, 2014; Strauss & Corbin, 1990, 1998). 이 저서는 1990년 첫 출간을 시작으로 25년간 세 번의 개정판을 통해 여러 비판들을 반영해왔으며, 최신 개정판의 주요 변화는 다음과 같이 요약할 수 있다(김지은, 2019; 변기용, 2021; 서형준, 2021). 첫째, 축코딩(axial coding)

과 선택코딩(selective coding) 용어의 사용을 완전히 중단하였다. 그들은 자료분석에 대한 구성과 역할을 크게 변화시키지 않았지만, 축코딩 대신 분석의 정교화(analysis elaboration)와 선택코딩 대신 이론 통합하기(theory integration) 용어를 사용하기 시작하였다. 둘째, 축코딩 패러다임(인과조건→현상→상호작용→결과)의 무분별하고 획일적인 사용을 경고하였다. 그들은 축코딩 패러다임이란 자료분석을 위한 일종의 도구일 뿐이라고 언급하였으며, 연구 목적과 상관없이 축코딩 패러다임을 미리 고정시키는 실수를 자제할 것을 당부하였다. 셋째, 질적 자료분석 소프트웨어의 사용을 강조하였다. 그들은 질적 자료분석 소프트웨어 중에서 MAXQDA 프로그램에 대해 많은 분량을 할애하여 설명하였으며, 연구자의 긍정적인 검토를 권장하였다. 따라서 이 연구에서는 이러한 주요 변화를 고려하여 연구목적에 맞게 적극 수용하고자 한다.

4. 자료수집 및 자료분석 방법

자료수집은 심층인터뷰(in-depth interview) 방법을 채택하였으며, 심층인터뷰의 질문목록은 다음과 같이 연구 참여자의 자유로운 발언에 영향을 주지 않도록 간단히 구성하였다(〈표 1〉). 심층인터뷰는 2022년 1월 1일부터 2022년 2월 14일까지 실시하였으며, 대면 또는 비대면 방법으로 진행하였

다. 대면 방법은 연구 참여자가 원하는 장소와 시간에 맞춰 연구자가 방문하였으며, 비대면 방법은 전화 및 화상회의 프로그램(www.zoom.us)을 활용하였다. 심층인터뷰 시작 전에는 연구참여에 대한 동의를 얻었으며, 녹음과 녹화에 대한 양해를 구하였다. 또한, 깊이 있는 답변을 얻기 위해 연구 참여자의 기초정보를 준비하여 20분간 라포를 형성하였다. 본 심층인터뷰는 평균 60분 동안 진행되었으며, 연구자와 연구 참여자 간의 전이(transference)와 역전이(counter transference)가 쉽게 일어날 수 있어 괄호치기(bracketing) 기법을 통해 최대한 객관화하였다. 심층인터뷰 후에는 연구참여에 대한 감사의 인사와 함께 소정의 답례품을 제공하였으며, 이론적 포화(theoretical saturation)에 이를 때까지 2~3회 추가 인터뷰를 실시하였다.

연구 참여자의 선정방법은 근거이론의 의도적 표본추출(purposeful sampling)과 이론적 표본추출(theoretical sampling)을 채택하였다. 최초의 한 명은 의도적 표본추출을 하였으며, 지속적 비교분석을 통해 자료가 이론적 포화에 이를 때까지 이론적 표본추출을 진행하였다. 연구 참여자는 서번트 리더십을 실천하는 호텔산업 종사자로 한정하며, 10년 이상 재직 중인 10명이 최종 선정되어 심층인터뷰에 참여하였다. 서번트 리더십에 대한 실천여부는 Hunter (2004)가 개발한 서번트 리더십 평가서를 활

〈표 1〉 심층인터뷰 질문목록

구분	주요내용
실천경험	주의: 서번트 리더로서 관심을 가진 모델은 누구이며, 그 이유는 무엇인가요?
	파지: 기억에 남는 서번트 리더의 모습은 무엇이며, 그 이유는 무엇인가요?
	재생: 서번트 리더가 되기 위해 어떠한 연습과정을 거쳤나요?
	동기: 서번트 리더십을 실천하게 된 동기(내적/외적)는 무엇인가요?
	행동: 서번트 리더십을 실천했을 때 자신과 조직 구성원에게 어떠한 변화가 있었나요?
재실천경험	재발생: 서번트 리더십이 잘 실천되지 않았을 때 어떠한 갈등을 겪으며, 그 이유는 무엇인가요?
	재시도: 그 갈등을 극복하고 다시 서번트 리더십을 실천하기 위해 어떠한 노력을 하나요?
	재유지: 서번트 리더십을 다시 실천하기 위해 주변(선배·동료·부모·종교 등)으로부터 어떠한 도움을 받고 있나요?

주: 실천경험은 Bandura (1986)의 관찰학습에 근거하여 제시하였으며, 재실천경험은 Prochaska and DiClemente (1983)의 행동변화단계에 근거하여 제시함.

용하여 확인하였으며, 연구 참여자의 자가점검과 추천 받은 조직 구성원 한 명의 평가를 통해 평균 원만함(2.8) 이상 획득한 경우 서번트 리더로 간주하였다.

자료분석은 Corbin and Strauss (2014)의 여섯 단계를 채택하였다. 첫째, AI 음성인식 프로그램인 네이버 클로바노트(www.clovanote.naver.com)를 활용하여 수집된 녹음파일을 전사하였으며, 전사된 파일은 질적 자료분석 소프트웨어인 MAXQDA 프로그램 (www.maxqda.com)에 입력하였다. 둘째, 전체 텍스트를 여러 번 반복하여 읽었으며, 프로그램의 메모기능을 활용하여 떠오르는 아이디어를 기록하였다. 셋째, 개방코딩(open coding)을 실시하여 자료를 분해하고 개념과 범주를 생성하였다. 넷째, 분석의 정교화(analysis elaboration)를 실시하여 분해된 자료를 재조합하고 생성된 범주들을 체계적으로 연결하였다. 다섯째, 이론 통합하기(theory integration)를 실시하여 핵심범주를 구성하고 핵심 범주와 다른 범주들을 통합하여 이론을 생성하였다. 여섯째, 텍스트, 그림, 도표 등의 시각적 형태로 분석결과를 제시하였다.

5. 타당성 및 신뢰성 확보전략

이 연구는 타당성을 확보하기 위해 Creswell (2013)의 동료검토(peer debriefing), 참여자 확인(member check), 감사추적(audit trail)을 실시하였다. 첫째, 동료검토를 위해 동료집단(관광학 박사 1명, 박사과정 1명, 석박통합과정 1명)을 구성하였으며, 자료분석에 대한 반복적 의견교환을 통해 해석적 오류를 수정하였다. 둘째, 참여자 확인을 위해 연구 참여자의 일부를 선정하여 자료해석에 대한 차이가 없는지 확인하였으며, 그들의 피드백을 연구결과에 반영하였다. 셋째, 감사추적을 위해 외부 전문가(심리학 박사 1명)에게 연구전반에 대한 검토를 요청하였으며, 자료분석의 경우 코딩결과를 한 눈에 볼 수 있는 MAXQDA 프로그램의 프로젝트 파일(project file)을 공유하여 전사자료와 코딩과정의

적절성을 점검하였다. 이 연구는 신뢰성을 확보하기 위해 질적 자료분석 소프트웨어인 MAXQDA 프로그램을 적극 활용하였으며, 기관윤리심사위원회(IRB)가 정한 윤리지침(위험과 이익의 평가, 개인정보 보호, 비밀보장, 연구 참여자 선정, 연구 참여자 모집, 연구 참여자 동의, 연구자료 보관, 개인정보 파기)을 준수하였다.

IV. 분석결과

1. 연구 참여자 특성

연구 참여자는 서번트 리더십을 실천하는 호텔산업 종사자이며, 10년 이상 재직 중인 10명이 최종 선정되었다. 이러한 연구 참여자의 일반적 특성은 다음과 같다(〈표 2〉).

2. 개방코딩

개방코딩(open coding)에서는 심층 인터뷰를 통해 수집된 원자료를 분해하며, 개념-하위범주-범주로 이어지는 귀납적 과정을 거쳤다. 개방코딩의 결과는 다음과 같이 개념 86개, 하위범주 24개, 범주 9개가 도출되었다(〈표 3〉).

1) 관심단계

관심단계(interest stage)에서는 연구 참여자들이 다양한 경로를 통해 서번트 리더십에 대해 관심을 갖기 시작하였다. 구체적으로, 연구 참여자들은 호텔조직이 수직적 관계보다 수평적 관계를 중요시하는 시대적 변화를 인식하고 있었으며, 과거 상사의 리더십을 경험하면서 느꼈던 감정을 통해 올바른 리더의 모습을 그리고 있었다. 또한, 조직을 이끌어야 하는 책임감을 바탕으로 안정된 조직을 만들기 위해 서번트 리더십에 관심을 갖고 있었다.

“제가 인턴이었는데도 불구하고 같이 일했던 동

〈표 2〉 연구 참여자의 일반적 특성

구분	성별	연령	학력	등급	경력	직급	서번트 리더십 본인	서번트 리더십 구성원
연구 참여자 A	남성	44세	대학원 재학	5성급	15년	차장	3.08	3.18
연구 참여자 B	여성	36세	대학원 재학	5성급	11년	계장	2.96	2.80
연구 참여자 C	여성	40세	대학원 재학	5성급	13년	팀장	3.28	4.00
연구 참여자 D	남성	47세	대학원 재학	5성급	22년	팀장	3.64	3.52
연구 참여자 E	남성	41세	대학원 졸업	5성급	13년	과장	3.04	3.36
연구 참여자 F	여성	47세	대학원 재학	5성급	23년	팀장	3.16	3.40
연구 참여자 G	여성	40세	대학원 졸업	5성급	17년	과장	2.92	3.34
연구 참여자 H	여성	50세	대학원 졸업	5성급	20년	과장	3.28	3.12
연구 참여자 I	여성	38세	대학원 재학	5성급	19년	팀장	3.76	3.26
연구 참여자 J	남성	46세	대학원 졸업	5성급	18년	과장	2.98	3.42

주: 서번트 리더십 본인 및 서번트 리더십 구성원 점수는 평균 원만함(2.8) 이상 획득한 경우 서번트 리더로 간주함.

〈표 3〉 개방코딩 결과

범주	하위범주	개념
관심단계	시대적 변화	MZ세대의 등장
		직장 내 괴롭힘 관련 법률 제정
		조직 내 다면평가
		새로운 리더십의 필요성
	리더십 경험	권위적 리더에 대한 실망감
		서번트 리더에 대한 감사한 마음
		서번트 리더에 대한 존경
	리더 책임감	조직위기 해결책
		리더 소양
		심적 편안함 추구
연습단계	심리적 연습	리더로서 이미지
		다양한 리더십의 시도
		이미지 트레이닝
	행동적 연습	권위적 버리기
		다름을 인정하기
		조직 구성원과 함께 보내는 시간 늘리기
		쉽게 다가갈 수 있는 표정 연습하기
	교육 및 학습	친근한 말투 연습하기
		이름 불러주기
		일부러 허술한 모습 보여주기
		사내 교육 프로그램 참여하기
		선배 멘토로부터 코칭 받기
		서번트 리더십 관련 책 읽기

〈표 3〉 계속

범주	하위범주	개념
연습단계	교육 및 학습	서번트 리더십 관련 정보 찾기
		젊은 세대 문화 학습하기
실천단계	서번트 리더 되기	조직 구성원의 요구사항 들어주기
		조직 구성원에게 자율성 주기
		조직 구성원의 실수 감싸주기
		이해할 때까지 업무 설명해주기
	리더 역할 연구하기	조직 구성원 공개적으로 칭찬하기
		조직 구성원에게 고마움 표시하기
		더 나은 방향 고민하기
리더로서 헌신하기	서번트 리더로서 되돌아보기	
	솔선수범한 모습	
확신단계	긍정적 변화	불필요한 근거 없애기
		리더 개인 변화
		조직 구성원 변화
	강력한 믿음	조직 전체 변화
		좋은 방향으로 이끄는 힘
신념단계	서번트 리더십 철학	서번트 리더십 관찰시키기
		조직 구성원의 알아챈
		호텔업에서 서번트 리더십의 중요성
	서번트 리더십 전파	서번트 리더의 자질
		장기적 노력의 필요성
	서번트 리더십 진정성	조직성과와 인간관계의 연관성
		동기부여 주기
		추종자들의 형성
충돌단계	심리적 소진	서번트 리더 양성하기
		따뜻함 전파에 대한 소망
		조직 구성원에 대한 사랑
	조직 내 갈등	비즈니스 관계를 넘어서는 끈끈함
		일관된 자세 견지
		조직 구성원의 당연함
		조직 구성원의 무시
총괄단계	조직 내 갈등	많은 노력으로 인한 피로
		서번트 리더십에 대한 반대세력
		호텔업에서 실천하기 어려움
	조직 내 갈등	조직 구성원의 실수
		조직 구성원에 대한 높은 기대치
조직 내 갈등	조직 구성원의 불만	
	조직 구성원의 하극상	
조직 내 갈등	조직 구성원의 하극상	
	입장 및 생각 차이	

〈표 3〉 계속

범주	하위범주	개념
총돌단계	개인적 욕심	성과와 승진에 대한 욕심
		인간관계에 대한 욕심
반성단계	사건 회상하기	사건 후회하기
		사건 곱씹어보기
	문제 파악하기	객관적 평가와 역사사지
		잘못 인정하기
회복단계	마음 다잡기	비판 받아들이기
		동기부여 받기
		취미활동
		명상과 혼자만의 시간 갖기
	조언 구하기	감사했던 기억 떠올리기
		좋았던 피드백 떠올리기
		가족 도움
		동료 도움
해결단계	충분한 대화	지인 도움
		종교 도움
	해결점 찾기	솔직한 감정 표현
		사건에 대한 구체적인 설명
		사과하기
		마음 달래주기
		협조 요청하기
		잘못한 부분 알려주기
한계 인정하기	시간이 더 필요함	
	결과가 생각과 차이가 있음	

료 선배들, 그리고 매니저분이 저를 너무 잘 챙겨 주셨어요. 일 끝나면 밥도 이렇게 사주시고, 또 회사 같은 거 있으면 보통 인턴한테 같이 가자는 얘기 안 하는데, 저를 챙겨 주시더라고요. 그 선배들에게 좋은 영향을 받아서 ‘나도 후배들 되게 잘 가르쳐줘서 인턴십 오는 친구들도 많이 챙겨야지.’ 라는 생각을 하게 되었어요. 내가 누군가의 따뜻한 마음을 받은 적이 없다면, 저도 베푸는 데 좀 힘들었을 수도 있을 것 같아요. 그런 것들이 어떤 영향이 되지 않았을까 싶고요...”(연구 참여자 C, 리더십 경험: 서번트 리더에 대한 감사한 마음)

2) 연습단계

연습단계(preparation stage)에서는 연구 참여자들이 서번트 리더십을 실천하기 위해 다양한 방법으로 연습하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 마음속을 배려와 존중으로 가득 채우기 위해 심리적 연습을 하고 있었으며, 이러한 마음을 실제 행동으로 나타내기 위해 행동적 연습을 하고 있었다. 또한, 교육 프로그램과 여러 정보매체를 통해 서번트 리더십을 학습하고 있었다.

“상상훈련 아시죠? 머릿속으로 계속 시뮬레이션 을 해보는 거예요. 조직생활 하다보면 진짜 많은 갈등 상황들이 일어나는데, 이때마다 ‘난 어떻게 대처

할 것인가? 이런 상황에서는 어떻게? 저런 상황에서는 어떻게 해야 할까?’ 이런 부분들을 생각해보고, 나의 말 한마디가, 나의 행동 하나가 어떤 결과를 가져다줄지 그려보는 거죠.…”(연구 참여자 D, 심리적 연습: 이미지 트레이닝)

3) 실천단계

실천단계(practice stage)에서는 연구 참여자들이 조직 구성원에게 배려와 존중 중심의 서번트 리더십을 실천하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 직접적인 행동을 통해 서번트 리더로서 역할을 수행하고 있었으며, 어떻게 해야 더 나은 서번트 리더가 될 수 있을지 연구하고 있었다. 또한, 자기희생을 두려워하지 않고 조직 구성원을 위해 헌신하고 있었다.

“잘한 부분에 대해서는 정말 쑥스러울 정도로 제가 칭찬을 많이 해줬어요. 공지 메일도 쓰고 아니면 위 상사들에게 보고 드리기도 하고 전체 참조를 걸어서 메일을 보내기도 하고 조금 생색을 많이 내줬습니다. 그렇게 믿어주고 또 존중을 해주면 이 친구들이 그래도 ‘우리 상사는 나를 좋아하고 많이 아껴주는구나.’라고 좀 느끼는 것 같더라고요.…”(연구 참여자 B, 서번트 리더 되기: 조직 구성원 공개적으로 칭찬하기)

4) 확신단계

확신단계(conviction stage)에서는 연구 참여자들이 서번트 리더십 효과에 대해 확신하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 서번트 리더십 실천을 통해 긍정적 변화를 경험하고 있었으며, 조직 구성원을 변화시킬 수 있다는 강력한 믿음을 갖고 있었다.

“제 개인적으로는 마음이 많이 편해졌어요. 저도 까칠한 말이나 명령적인 말을 할 때 말하는 사람 입장에서도 기분이 안 좋고 불편하잖아요. 근데 많이

배려해주고 살갑게 다가가니까, 좋은 말 해주니까 말하는 사람 입장에서도 좋은 것 같아요. 직장 생활 하면서 생각하고 신경 쓸 게 얼마나 많아요. 마음이 라도 좀 편한게 좋죠.…”(연구 참여자 E, 긍정적 변화: 리더 개인 변화)

5) 신념단계

신념단계(belief stage)에서는 연구 참여자들이 서번트 리더십에 대한 신념을 형성하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 서번트 리더십을 바라보는 자신만의 철학을 뚜렷하게 갖고 있었으며, 조직 구성원도 서번트 리더십을 실천할 수 있도록 직접 가르치고 따뜻함을 전파하고 있었다. 또한, 서번트 리더십에 더욱 몰입하여 조직 구성원을 진정성 있게 대하고 있었다.

“그런 자세를 계속 견지하게끔 하는 힘은 ‘내가 어떤 욕심을 가지고 있지 않은가, 내가 내 문제에 대해서 말하기 두려워하지 않는가.’ 라는 것들을 굉장히 정확하게 판단하고 솔직하게 얘기할 수 있는 용기인 것 같거든요. 그렇기 때문에 서번트 리더가 되기 위해 필요한 것은 내 내면을 정확하게 바라볼 수 있고, 그거를 할 수 있는 스스로에 대한 용기라고 정의할 수 있을 것 같아요.…”(연구 참여자 A, 서번트 리더십 철학: 서번트 리더의 자질)

6) 충돌단계

충돌단계(conflict stage)에서는 연구 참여자들이 서번트 리더십을 실천하면서 여러 문제에 의해 충돌하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 마음만큼 잘 따라주지 않는 상황에 대해 심리적 소진을 느끼고 있었으며, 서번트 리더십 실천과정에서 조직 내 갈등을 겪고 있었다. 또한, 지나친 개인적 욕심으로 인해 조직 구성원의 신뢰를 얻지 못하고 있었다. “일을 하다 보면 이제 고객의 complain이나 여

리 문제가 복합되어 큰 문제가 발생하기도 하는데, 저 역시 리더 입장에서 팀원의 실수를 감싸주지 못하고 화내는 경우가 있어요. 혹은 내 마음에 안 들게 일 처리하는 모습을 보면서 ‘왜 저렇게 하지? 형편없네.’ 라는 마음이 들기도 해요. 그런 마음이 갈등 되는 부분이고요...”(연구 참여자 H, 조직 내 갈등: 조직 구성원의 실수)

7) 반성단계

반성단계(reflection stage)에서는 연구 참여자들이 조직 구성원과의 충돌사건에 대해 반성하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 시간이 흐른 후 조직 구성원과 갈등했던 충돌사건을 계속 회상하고 있었으며, 최대한 객관적인 시각을 통해 문제를 파악하고 있었다.

“항상 그래요. 최근에도 있기는 했는데요. 일단 제가 화를 내고 그걸 모르는 게 아니잖아요. 그러면 그냥 속으로 한 번 생각해요. ‘내가 좀 세계 얘기했구나. 혹은 지금 안 그래도 힘들텐데, 내가 좀 더 힘들게 만들었구나.’ 라는 생각을...”(연구 참여자 G, 사건 회상하기: 사건 후회하기)

8) 회복단계

회복단계(recovery stage)에서는 연구 참여자들이 각자의 방식으로 마음을 회복하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 감정해소의 시간을 통해 마음을 다잡고 있었으며, 주변에 도움을 요청하여 서번트 리더십에 대한 조언을 구하고 있었다.

“지인 같은 경우에도 최대한 좋은 방향으로 얘기해주는 친구가 있어요. 예를 들면, 그 사람에 대해서 뒷담화를 하려고 할 때 ‘그 친구는 이런 이유 때문에 그런거 아니었을까요? 어떤 나쁜 의도는 없었을 것 같아요.’ 라면서 좋은 쪽으로 얘기를 해주더라고요. 그래서 그 친구 덕분에 제 마인드 자체도

긍정적으로 바뀌고 ‘그래. 뭐 그럴 수도 있겠다.’ 이렇게 생각을 하게 되는 것 같아요...”(연구 참여자 I, 조언 구하기: 지인 도움)

9) 해결단계

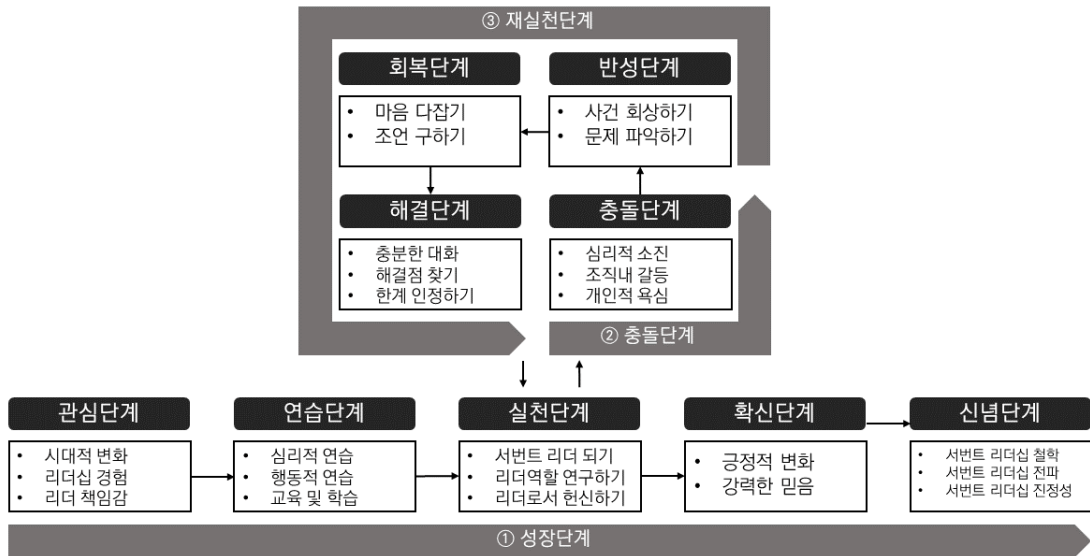
해결단계(resolution stage)에서는 연구 참여자들이 조직 구성원과의 충돌사건을 다양한 방법으로 해결하고 있었다. 구체적으로, 연구 참여자들은 시간이 흐른 후 조직 구성원과 충분한 대화를 통해 쌓인 감정을 풀고 있었으며, 조직 내에서 유대관계를 지속하기 위해 해결점을 찾고 있었다. 또한, 때로는 인간관계가 뜻대로 되지 않기 때문에 자신의 한계를 인정하고 충돌사건을 마무리 짓는 경우도 있었다.

“사과를 하는 편이에요. 근데 제가 잘못된 게 아니라 그냥 단순히 성격 차이로 싸웠다면, 이때도 제가 먼저 사과해요. 같은 팀이고 자주 교류가 있는 사람들이기 때문에, 제가 먼저 사과나 화해하려고 손을 내미는 편입니다. 사실 먼저 사과하고 화해하는 게 쉬운 건 아니죠. 하지만, 제가 리더이고 저에게 책임이 따르는 일들이기 때문에, 제가 다가가는 게 나은 선택이라고 생각해요...”(연구 참여자 J, 해결점 찾기: 사과하기)

3. 분석의 정교화

분석의 정교화(analysis elaboration)에서는 개방 코딩에서 분해되었던 자료를 재조합하고 범주를 서로 연결하였다. 이 연구는 개념과 개념의 관계, 개념과 범주의 관계, 범주와 범주의 관계를 그림으로 나타내면서 모형을 발전시켰으며, 범주 간 관계에 대한 객관적 근거를 확보하기 위해 원자료와 그림을 번갈아 확인하는 작업을 반복하였다. 그 결과는 다음과 같이 범주 간 관계 모형이 구축되었다(그림 3)).

범주 간 관계 모형에 의하면, 호텔산업 종사자는 관심단계, 연습단계, 실천단계, 확신단계, 신념단계



〈그림 3〉 범주 간 관계 모형

를 거쳐 서번트 리더로 성장하고 있었다. 특히 실천 단계에서 충돌단계가 발생하며, 반성단계, 회복단계, 해결단계를 거쳐 서번트 리더십을 재실천하고 있었다. 이러한 시간적 흐름과 의미에 따라 관심단계, 연습단계, 실천단계, 확산단계, 신념단계는 성장단계로 그룹화되었으며, 반성단계, 회복단계, 해결단계는 재실천단계로 그룹화되었다.

구체적으로, 호텔산업 종사자는 조직 내 서번트 리더에게 감사함을 느끼고 서번트 리더십에 대한 관심을 갖는다(관심). 이후 서번트 리더가 되기 위해 관련 책을 읽거나 교육 프로그램을 수강하며(연습), 조직 구성원에게 배려하고 존중하는 행동을 보인다(실천). 때때로 호텔산업 종사자는 서번트 리더십을 실천하면서 조직 구성원과 충돌을 겪는다(충돌). 이때 조직 구성원과 갈등했던 충돌사건을 자책하고 후회하며(반성), 속상한 마음을 가라앉히기 위해 혼자만의 시간을 갖는다(회복). 마음을 추스르고 나면 조직 구성원에게 다가가 마음을 풀어주고 서번트 리더십 실천을 지속한다(해결). 호텔산업 종사자는 서번트 리더십을 통해 나타나는 긍정적 변화를 경험하고

서번트 리더십의 힘을 믿으며(확신), 서번트 리더십에 대한 자신만의 철학을 통해 조직 구성원뿐만 아니라 조직 전체가 따뜻해질 수 있도록 서번트 리더십을 널리 확산한다(신념).

4. 이론 통합하기

이론 통합하기(theory integration)에서는 Strauss (1987)에 근거하여 범주의 중심이 되는 핵심범주를 구성하였으며, 핵심범주와 다른 범주들을 통합하여 이론을 도출하였다. 이 연구는 '부하직원에게 따뜻함을 전하는 반복적 노력을 통한 서번트 리더십 실현'을 핵심범주로 구성하였다. 객관성을 확보하기 위해 원자료의 단어 빈도수를 나타내는 MAXQDA 프로그램의 워드 클라우드(word cloud) 결과를 참고하였으며, 최종적으로 핵심범주와 다른 범주들을 통합한 근거이론은 다음과 같이 제시하였다(〈그림 4〉).

근거이론에 의하면, 서번트 리더십은 성장단계를 통해 부하직원에게 따뜻함을 전달하며, 충돌단계와 재실천단계로 이어지는 반복적 노력을 통해 실현될 수 있다. 관심단계에서는 조직 내 서번트 리더가 배

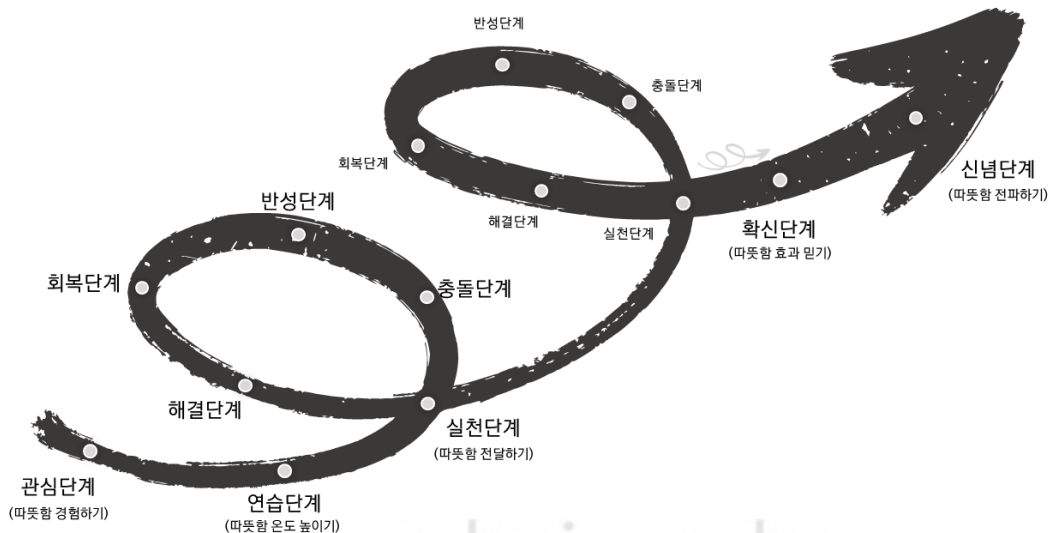
풀었던 온정을 통해 따뜻함을 경험하며, 연습단계에서는 서번트 리더가 되기 위해 마음의 온도를 따뜻하게 높인다. 실천단계에서는 배려와 존중을 바탕으로 부하직원에게 따뜻함을 전달하며, 때때로 조직 구성원과 충돌단계를 겪더라도 재실천단계를 통해 따뜻함 전달을 이어나간다. 특히 재실천단계는 실천단계→충돌단계→반성단계→회복단계→해결단계→실천단계로 반복적 노력을 의미하며, 명령과 지시 중심의 전통적 리더십과 구별되는 가장 큰 차이점이라고 볼 수 있다. 확산단계에서는 서번트 리더십의 긍정적 변화를 경험하면서 따뜻함의 효과를 믿으며, 신념단계에서는 자신만의 철학을 통해 부하직원뿐만 아니라 조직 전체로 따뜻함을 확산한다.

V. 결론

이 연구는 호텔산업 종사자를 대상으로 서번트 리더십의 반복적 실천경험을 이해하고 그들의 경험에 근거하여 이론을 도출하였다. 도출된 이론은 앞서 고찰한 학습이론의 대표적 행동주의 학파인 반두라의 사회

인지이론(SCT)과 프로차스카의 행동변화단계이론(TTM)을 비교해볼 때 다음과 같은 차별성을 갖는다. 첫째, 이 이론은 호텔산업 종사자를 대상으로 서번트 리더십의 반복적 실천경험을 설명할 수 있는 각 단계별 하위범주와 개념들을 제시하고 있다. 둘째, 이 이론은 재실천단계(반성단계, 회복단계, 해결단계)를 통해 실천이 잘 안될 때 다시 실천을 지속할 수 있는 호텔산업 서번트 리더십의 반복적 실천 방법론을 제시하고 있다. 셋째, 이 이론은 신념단계를 통해 서번트 리더십의 전파와 전염을 강조하고 한 사람의 행동변화 뿐만 아니라 다른 사람에게 확대될 수 있는 연쇄적 행동변화의 가능성을 제시하고 있다.

이 연구는 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적 기여도와 실무적 시사점을 도출하였다. 학문적 기여도는 첫째, 기존 이론에서 설명하지 못했던 서번트 리더십만의 각 단계별 개념을 제시하고 재실천단계를 통한 반복적 행동변화의 가능성을 보여 주어 서번트 리더십 연구의 이론적 발전에 기여하였다. 둘째, 호텔경영학 분야에서 양적연구 중심이었던 서번트 리더십 연구들과 달리 서번트 리더십의 반복적 실천에 대한 방법론을 심층인터뷰를 통



〈그림 4〉 근거이론 제시

해 탐색하여 연구의 폭을 더욱 넓혔다. 셋째, 호텔 산업 종사자에 대한 서번트 리더십의 반복적 실천 경험과 관련된 잠재변수의 근거를 제시하고 향후 새로운 연구문제와 연구가설 도출의 기초적 자료를 제공하여 후속연구의 토대를 마련하였다. 넷째, 질적 연구의 기초 최신판(Corbin & Strauss, 2014)에서 제시한 개정내용을 적극 반영하여 발전된 질적 자료분석 절차의 정착에 기여하였다.

실무적 시사점은 첫째, 연구문제1에 대한 분석결과를 바탕으로 성장단계(growth stage)를 강화하기 위해 호텔 서번트 리더십 교육의 체계화가 요구된다. 호텔은 성장단계(관심단계, 연습단계, 실천단계, 확산단계, 신념단계)에 기초하여 서번트 리더십 교육 프로세스를 갖춰야하며, 원활한 단계 상승을 위한 서번트 리더십의 실현 로드맵을 제시해야한다. 둘째, 연구문제2에 대한 분석결과를 바탕으로 충돌단계(conflict stage)를 최소화하기 위해 호텔의 효과적인 조직 내 갈등관리가 요구된다. 호텔은 충돌 단계에서 도출된 개념을 통해 서번트 리더십 실천 과정에서 겪을 수 있는 갈등을 유형화해야하며, 사전에 예방하거나 사후에 원만히 해결할 수 있는 매뉴얼과 대처방안을 마련해야한다. 셋째, 연구문제3에 대한 분석결과를 바탕으로 재실천단계(re-practice stage)를 강화하기 위해 서번트 리더십에 대한 반복적 실천문화 및 인식의 형성이 요구된다. 호텔은 명령과 지시 중심의 전통적 리더십과 가장 큰 차이점으로써 리더의 반성과 문제해결능력을 강조해야하며, 재실천단계가 반복적이고 전 생애에 걸쳐 겪게 되는 실천적 과정임을 인지시켜야한다. 넷째, 종합적으로 호텔산업에서 서번트 리더십이 정착될 수 있는 환경을 만들기 위해 배려와 존중 중심의 경영철학 수립이 요구된다. 호텔은 서번트 리더십을 전 임직원이 실천해야하는 행동규범으로 제시해야하며, 서번트 리더십의 롤 모델이 될 수 있는 우수사례를 발굴 및 확산해야한다.

위의 학문적 기여도와 실무적 시사점에도 이 연

구는 다음과 같은 한계점을 지닐 수 있다. 첫째, 이 연구는 단계 상승에 대한 시간적 범위와 반복적 실천에 대한 구체적인 횟수를 밝히지 못하였다. 향후 연구에서는 내러티브 연구를 진행하여 연대기적 나열을 통해 단계 상승에 대한 시간적 범위를 제시하고, 심층인터뷰 뿐만 아니라 참여관찰을 진행하여 반복적 실천에 대한 횟수의 포착이 필요하다. 둘째, 이 연구는 연구 참여자를 임원과 사원 사이에서 눈치를 많이 보는 중간관리자를 대상으로 진행하여 서번트 리더십에 가장 친화적일 수 있는 직급으로 한정하였다. 향후 연구에서는 연구 참여자를 임원, 중간관리자, 사원 등으로 고루 선정하여 좀 더 다양한 관점에서의 시사점 제공이 필요하다.

Declaration of competing interest

None.

Author's contribution

Jin, Jin-Hee: Conceptualization, Qualitative Analysis and Writing(Original draft preparation).

Cho, Min-ho: Conceptualization, Supervision and Validation.

References

- 구동우, 정경일, 어윤선 (2012). 호텔 팀조직의 팀응집성에 대한 선행요인: 서번트 리더십과 리더신뢰 및 팀신뢰를 중심으로. <관광학연구>, 36(8), 71-97.
- 김권수 (2016). 호텔의 리더십유형이 종사자의 조직 내 갈등인식에 미치는 영향. <관광학연구>, 40(9), 35-50. <https://doi.org/10.17086/JTS.2016.40.9.35.50>
- 김민주, 박진경 (2008). 서번트 리더십 연구에 대한 비판적 고찰. <관광학연구>, 32(6), 181-199.
- 김봉규 (2013). 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. <관광학연구>, 37(1), 237-258.
- 김지은 (2019). Strauss와 Corbin 근거이론의 변화.

- 〈한국간호과학회〉, 49(5), 505-514. <https://doi.org/10.4040/jkan.2019.49.5.505>
- 박소현, 김현규, 최정원, 정남호 (2022). 호텔 기업의 지식공유문화와 전략이 MZ세대 종사원의 심리적 주인의식과 조직시민행동에 미치는 영향: 〈지식경영연구〉, 23(4), 233-250. <https://doi.org/10.15813/kmr.2022.23.4.011>
- 박용태 (2020). 서비스 산업에서 서번트 리더십의 이론적 분석 틀의 구축 가능성. 〈서비스연구〉, 10(2), 77-89. <https://doi.org/10.18807/jsrs.2020.10.2.077>
- 변기용 (2021). 〈근거이론적 방법〉. 학지사.
- 서정운 (2022). 코로나19로 인한 호텔종사원의 직무스트레스가 정신건강, 직무만족 및 조직시민행동, 조직동일사에 미치는 영향 연구: 서울 경기권에 위치한 호텔을 중심으로. 〈호텔리조트연구〉, 21(1), 191-208.
- 서형준 (2021). 〈MAXQDA로 질적연구 쉽게 하기〉. 박영사.
- 안성호, 임도빈 (2021). 〈왜 서번트 리더십인가〉. 박영사.
- 유기웅 (2022). 〈근거이론 방법의 체계적 접근〉. 박영사.
- 유순근 (2018). 〈행동변화 이론과 실제〉. 박문사.
- 유은이, 변재우, 성혜진 (2021). 코로나19로 인한 서울 5성급 호텔 연회부서의 조직문화 변화에 관한 질적 사례연구. 〈외식경영연구〉, 24(7), 175-197. <https://doi.org/10.47584/jfm.2021.24.7.175>
- 윤선미 (2018). 특1급 호텔 레스토랑 서번트 리더십이 고객지향성에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로. 〈관광학연구〉, 42(9), 33-51. <https://doi.org/10.117086/JTS.2018.42.9.33.51>
- 윤종설, 김세진, 최유성, 문명, 황은진 (2021). 〈세종의 서번트 리더십〉. 한국행정연구원.
- 황성현 (2020). 〈사회학습이론〉. 그린.
- Bandura, A. (1961). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____ (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- _____ & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. NJ: Prentice Hall.
- _____ (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- _____ (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Boyer, G. B. (1999). Turning point in the development of male servant-leaders. Unpublished Doctoral Dissertation. The Fielding Institute.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). CA: Sage.
- _____ (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Delbosc, A., Currie, G., Jain, T., & Aston, L. (2022). The 're-norming' of working from home during COVID-19: A transtheoretical behaviour change model of a major unplanned disruption. *Transport Policy*, 127, 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.08.007>
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hos-

- pitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- _____ (1977). *Servant Leadership*. NY: Paulist Press.
- _____ (2014). Who is the servant-leader? *The International Journal of Servant-Leadership*, 10(1), 17-22.
- _____, & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NY: Paulist Press.
- Hunter, J. C. (1998). *The servant: A simple story about the true essence of leadership*. NY: Random House Inc.
- _____ (2004). *The world's most powerful leadership principle*. NY: Random House Inc.
- Jabber, M. A., Sakib, M. N., & Rahman, M. M. (2023). Exploring the roles and challenges of the servant leadership: A critical examination of the Bangladesh police. *Heliyon*, 9(1), e12782. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12782>
- Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Leung, X. Y., Sun, J., M.Sc., H. Z., & Ding, Y. (2021). How the hotel industry attracts generation Z employees: An application of social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 262-269. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.021>
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 86, 104358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104358>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- _____, 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on front-line employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>
- Lv, W. Q., Shen, L. C., Tsai, C. H., Su, C. H., Kim, H. J., & Chen, M. H. (2022). Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103114>
- Marcus, B. H., & Owen, N. (1992). Motivational readiness, self-efficacy, and decision-making for exercise. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(1), 3-16. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb01518.x>
- Martin, D. (2007). Management learning exercise and trainer's note for building grounded theory in tourism behavior. *Journal of Business Research*, 60(7), 742-748. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.03.002>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F.

- (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Peter, G. N. (2020). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. NY: SAGE Publications.
- Prochaska, J. O. (1979). *Systems of psychotherapy: A transtheoretical analysis*. Homewood, IL: Dorsey.
- _____, & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(3), 390-395. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>
- _____, Johnson, S., & Lee, P. (2009). *The transtheoretical model of behavior change*. NY: Springer Publishing Company.
- _____, & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102-1114. <https://doi.org/10.1037/10248-026>
- Ruiz-Palomino, P., Yanez-Araque, B., Jimenez-Estevez, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121192>
- Schunk, D. H., & Dibenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- _____, & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. NY: Sage.
- _____. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). NY: Sage.
- Tu, Y., Li, D., & Wang, H. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19 related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102912. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102912>
- Warner, H. W., Bjorklund, G., & Andersson, J. (2021). Using a three-stage model of change to understand people's use of bicycle, public transport, and car. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 82, 167-177.
- Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J. K., & Han, H. S. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>