



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2020년 2월

박사학위 논문

공유리더십이 발언행동,
지식공유행동에 미치는 영향:
창의자기효능감과
변화자기효능감의 매개효과

조선대학교 대학원

경영학과

문 승 현

공유리더십이 발언행동,
지식공유행동에 미치는 영향:
창의자기효능감과
변화자기효능감의 매개효과

The Effects of Shared Leadership on Voice and
Knowledge Sharing Behavior :
Creative Self-Efficacy and Change Self-Efficacy
as A Mediators

2020년 2월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

문 승 현

공유리더십이 발언행동,
지식공유행동에 미치는 영향:
창의자기효능감과
변화자기효능감의 매개효과

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학 박사학위 신청 논문으로 제출함

2019년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

문 승 현

문승현의 박사학위 논문을 인준함

위원장	전남대학교	교수	심 덕 섭	(인)
위 원	조선대학교	교수	정 진 철	(인)
위 원	조선대학교	교수	장 용 선	(인)
위 원	조선대학교	교수	손 수 진	(인)
위 원	조선대학교	교수	조 윤 형	(인)

2019년 12월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제 I 장 서 론	1
제1절 연구배경 및 연구 목적	1
제2절 논문의 구성 및 방법	6
제 II 장 이론적 배경	8
제1절 공유리더십	8
1. 공유리더십의 등장과 개념	8
2. 공유 리더십의 발현	13
3. 공유 리더십 관련 기존 연구	15
제2절 발언행동과 지식공유행동	18
1. 발언행동의 개념	18
2. 발언행동의 선행요인	25
3. 지식공유행동의 개념	29
4. 지식공유행동의 선행요인	35
제3절 창의자기효능감, 변화자기효능감	38
1. 사회적인지이론 관점	38
2. 창의자기효능감	40
3. 변화자기효능감	44
제 III 장 연구모형 설계 및 연구방법	46
제1절 연구모형 설계와 연구가설	46
1. 연구모형 설계	46

2. 연구가설	47
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	57
1. 공유리더십	57
2. 창의자기효능감	58
3. 변화자기효능감	59
4. 발언행동	59
5. 지식공유행동	60
제3절 조사방법과 표본구성	62
1. 조사방법 및 설문지 구성	62
2. 표본분포 결과	64
제IV장 실증분석 결과	67
제1절 타당도와 신뢰도 검증	67
1. 타당도 검증	67
2. 신뢰도 검증	69
제2절 기술통계량과 상관관계	71
1. 변수들의 평균과 표준편차	71
2. 변수들의 상관관계	72
제3절 실증분석 결과	73
1. 직접효과 가설검증	73
2. 매개효과 가설검증	77
제V장 결 론	85
제1절 연구결과 요약 및 의의	85
제2절 연구의 한계 및 제언	88

참고문헌 90
설문지 105

표 목차

[표 1-1] 논문의 구성과 방법	7
[표 2-1] 공유리더십의 정의	12
[표 2-2] 발언행동의 정의	23
[표 2-3] 발언행동에 영향을 미치는 요인	28
[표 2-4] 지식공유의 개념	32
[표 3-1] 공유리더십 설문문항	57
[표 3-2] 창의자기효능감 설문문항	58
[표 3-3] 변화자기효능감 설문문항	59
[표 3-4] 발언행동 설문문항	60
[표 3-5] 지식공유행동 설문문항	61
[표 3-6] 설문의 구성	64
[표 3-7] 인구통계 분포	66
[표 4-1] 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감 요인분석 결과	68
[표 4-2] 발언행동, 지식공유행동 요인분석 결과	69
[표 4-3] 신뢰도 분석결과	70
[표 4-4] 기술통계량 분석결과	71
[표 4-5] 변수들의 상관관계 결과	72
[표 4-6] 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과	74
[표 4-7] 공유리더십이 창의자기효능감과 변화자기효능감에 미치는 영향에 대한 분석결과	75
[표 4-8] 창의자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과	76
[표 4-9] 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과 분석결과	79
[표 4-10] 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과 검증	81

[표 4-11] 팀 공유리더십이 팀 발언행동과 팀 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과	82
[표 4-12] 팀 공유리더십이 창의팀효능감, 변화팀효능감에 미치는 영향에 대한 분석결과	82
[표 4-13] 창의팀효능감과 변화팀효능감이 팀 발언행동, 팀 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과	83
[표 4-14] 창의팀효능감과 변화팀효능감의 매개효과 분석 결과	84

그림 목차

[그림 2-1] NPD팀의 공유리더십 모델	15
[그림 2-2] MDS모형	20
[그림 2-3] 역할외 행동	21
[그림 3-1] 연구모형	46

ABSTRACT

The Effect of Shared Leadership on Voice and Knowledge Sharing Behavior: Creative Self-Efficacy and Change Self-Efficacy as A Mediators

Moon, Seung-Hyun

Advisor : Prof. Cho Yoonhyung. Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

In today's multidimensional and volatile society, activities that can enhance organizational performance and properly cope with crises are necessary above all. In particular, the importance of a variety of activities to actively cope with changes in the external environment continues to increase in the reality of organizations that are forced to continue to innovate.

In particular, voice behavior, a form of mutual communication, can be used as a means to cope with various risk factors in an organization, as well as to help make decisions through the presentation of opinions about the current situation in the organization.

Although voice behavior do not always produce positive results in organizational performance, this research is required in that they can serve as a catalyst to identify differences in perceptions of current organizational

activities and exchange views, and to serve as a starting point to respond to a variety of external environmental changes.

In addition, knowledge-sharing behavior in an organization can provide a framework to effectively sustain the organization's production activities, and can occupy a very important position within the organization as a fundamental activity that enhances the organizational research performance, etc.

Knowledge is a determinant of competitiveness between the state and the business, and the importance of knowledge-related industries is expanding, and the activities for sharing, creating and utilizing knowledge within the organization are increasing as a source of competitiveness in the enterprise

Therefore, it is suggested that the process of identifying factors that can activate voice behavior and knowledge-sharing behavior is a meaningful activity in establishing direction to overcome organizational performance and organizational risk factors.

Various studies in Korea suggest that sharing leadership has a positive influence on organizational performance and that it increases the formation of positive attitudes, job performance, team performance, and innovative behavior among members of the organization.

This study looked at the influence of shared leadership on the voice behavior and knowledge sharing behavior of members.

This is because previous research confirmed that shared leadership gives various positive influence to members of the organization, and therefore it was thought that it could promote not only the voice behavior of members but also knowledge sharing behavior of members

In this study, we also looked at the mediated effects of the creative

self-efficiency and the change self-efficiency of the members in the relationship between shared leadership and voice behavior and knowledge-sharing behavior.

The results of this study are as follows.

First, it has been shown that the shared leadership has a positive effect on the voice behavior and knowledge-sharing behavior of members

Second, it has been shown that the shared leadership has a positive effect on the members' creative and change self-efficiency.

Thirdly, creative self-efficiency had not a positive effect on voice behavior and knowledge-sharing behavior, while change self-efficiency had a positive effect on voice behavior and knowledge-sharing behavior.

Fourth, we looked at the mediated effect of creative self-efficiency on the influence of shared leadership on voice behavior and knowledge-sharing behavior. The mediated effect of creative self-efficiency on the influence of shared leadership on voice behavior was a positive result.

Fifth, we looked at the mediated effects of change self-efficiency on the influence of shared leadership on voice behavior and knowledge-sharing behavior. The mediated effect of change self-efficiency on the influence of shared leadership on voice behavior and knowledge-sharing behavior was shown as a positive result.

Finally, this study also provided an opportunity to explore the value of shared leadership to complement the limitations of existing vertical leadership. In particular, the team unit survey looked at the impact of distributed influence and shared responsibility on the members' work attitude and behavior at a time when all team members became leaders and individual members. It is meaningful that this paper has verified the importance of shared leadership and

put forward a direction for the spread of shared leadership in the organization in the future.

Keywords: Shared leadership, voice behavior, knowledge sharing behavior, creative self-efficacy, change self-efficacy

제 I 장 서 론

제1절 연구배경 및 연구목적

우리나라의 중소기업은 대기업 의존도가 높은 상황이며 자체적인 연구개발과정을 통한 기술축적 미비 등의 요인은 성장성에 한계점 등으로 작용하고 있다. 독자적인 제품생산의 필요성이 절실한 상황에서 산업현장에서의 다양한 아이디어 등을 생성하고 적극적인 변화 등에 능동적으로 대처할 수 있으며 작업공정과 생산활동 등을 효율화 시킬 수 있는 프로세스의 정립이 무엇보다도 필요한 상황이다.

이를 위해서는 조직체 구성원이 직무현장에서 적극적인 개선의견을 발현할 수 있고, 직원 각 개인의 생각을 자유롭게 의견 개진할 수 있는 여건이 필요한 상황이다. 하지만 국내 중소기업의 경우 대표자 등의 독단 등에 의해서 의사결정이 되는 경우가 많고 또한 친족경영 등의 문제 등으로 의사결정 과정에 효율화 등이 부족한 것이 사실이다.

최근 중소기업의 작업현장에서의 지식을 공유하기 위해 중소벤처기업부의 현장 핵심기술 체계화사업 등이 진행된 바 있으며, 각 사업분야에서의 직무를 자격종목화 하여 일정한 기술수준으로 평가하며 현장에서의 OJT훈련 등을 기반으로 하는 일학습병행제 및 현장개선활동 등에 중점을 둔 학습조직화사업 등이 한국산업인력공단 등을 통해서 이루어져 일정한 성과를 거둔 바 있으나 아직 전반적으로 활성화 되지 못한 상황에서 이러한 개선활동과 지식공유를 위한 개념적 접근과 행동요인의 동기와 매개체 등에 대한 연구를 활성화할 필요성이 제기되고 있다.

이러한 행동요인의 대표적인 추동력은 조직에서의 리더십이라고 할 수 있다. 리더십은 조직과 팀 성과창출의 주요 요인 중 하나로 알려져 왔다. 또한 지금까지의 리더십 연구는 변혁적 리더십과 임파워링 리더십과 같이 공식적으로 임명된 리더가 부서 전체를 이끌어가면서 일정한 업무를 소속직원들에게 부여해서 지시하고

감시하는 수직적 리더십(vertical leadership)에 초점을 맞추어 진행되었다.

하지만 현대 조직은 불확실한 환경과 복잡한 업무에 대응하고자 구성원들의 임파워먼트를 강조하고 있으며 점차 수평적인 팀의 형태로 재구성 되는 추세이다. 이러한 변화에 따라 리더십 역시 뛰어난 한 개인이 발휘하는 리더십보다 조직 내 팀 구성원들의 목적과 책임을 함께 공유할 수 있는 팀 수준의 리더십인 공유리더십 개념이 주목받기 시작하였다.

공유리더십(shared leadership)은 조직의 목표달성을 위해 팀원 각자가 서로에게 리더십을 행사하는 집단적 리더십(collective leadership)의 개념으로(Pearce & Conger, 2003), 팀원 간의 역동적인 상호작용을 거쳐 서로에게 영향력을 행사하는 과정에서 조직의 목적을 달성하는 과정에 주목하고 있다(Day, Gronn, & Salas, 2006).

공유리더십은 팀 내부에서 발현되는 구성원들간의 상호 리더십 영향관계(Carson, Tesluk & Marrone, 2007), 또는 공식적 팀 리더가 아닌 팀 내부 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 영향 프로세스(Pearce, Manz, & Sims, 2008)등으로 정의된다. 이러한 정의에서 알 수 있듯이 공유리더십의 핵심적인 개념은 바로 집합적 리더십과 분배된 영향력(distributed influence)이라 할 수 있다(Sanders, 2006).

본 연구는 이러한 공유리더십이 구성원의 발언행동(voice behavior)과 지식공유 행동에 미치는 영향력을 규명하고자 한다. 공유리더십은 높은 수준의 집단응집성을 창출한다(Bergman, Rentsch, Small, Davenport, & Bergman, 2012). 팀 내 공유리더십이 활성화 될수록 팀 구성원들 사이에서 상호지원과 배려하는 정도가 높아지며, 자신이 속한 팀에 도움이 되는 자발적 행동을 적극적으로 수행하게 된다(e.g., Lawler & Yoon, 1996).

국내 여러 연구들은 공유리더십이 긍정적 영향력을 준다고 제시하고 있는데 조직구성원들의 긍정적 태도의 형성, 직무성과, 팀 성과 그리고 혁신행동 등을 높인다

고 보고 있다(김진욱·장영철·안치용, 2013; 박영실·차민석, 2018; 서재교·홍아정, 2015; 양동민·노현재·심덕섭, 2012; 양인실·이은국·김정훈, 2017; 이광희·김진호·노명화·손승연, 2013; 이상봉·우종범, 2014; 위희경·김 일·류태모, 2018; 최우재, 2019).

이와 같이 긍정적 영향력이 나타나는 공유리더십은 결국 조직구성원들의 발언 행동 뿐만 아니라 지식공유행동을 촉진할 수 있을 것이다. 왜냐하면 팀 구성원들이 스스로 리더십의 영향력을 서로 행사하기 때문에 강력한 유대관계를 형성하게 되고 원활하고 자유로운 발언 분위기에서 팀의 목표달성을 위한 아이디어와 개선 방향을 도출하기 위해서 질 높은 정보를 공유하고 발언할 수 있기 때문이다(e.g., Detert & Burris, 2007; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009).

본 연구에서는 공유리더십과 발언행동, 지식공유행동의 관계에서 구성원의 창의 자기효능감(creative self efficacy)과 변화자기효능감(change self efficacy)의 매개 효과를 함께 살펴보고자 한다. 사회적 인지이론에 따르면 자기효능감은 개인의 사고, 감정, 행동을 조절하는 자기조절의 중추적인 역할을 한다(Bandura, 1997). 기존 행동주의 이론이 인간의 행동을 주변환경의 영향으로 귀속시킨 반면에 사회적 인지이론은 환경의 영향뿐만 아니라 개인이 행동하는 주체로서 능동적 존재이므로 스스로 자신의 행동을 결정, 실행하며 변화시킨다는 자의성을 강조하는 이론이다.

이 이론의 구성요소인 자기효능감의 경우 행위자의 발현형태와 상황에 따라서 세분화할 필요성이 있는데 대표적으로 창의자기효능감, 설득자기효능감(persuasion self efficacy), 변화자기효능감으로 구분할 수 있고 변화하는 환경의 맥락 차원에서 변화행동의 아이디어 생성과 확산, 실행 등에 영향을 준다는 연구 등이 진행된 바 있다(Ng, Lucianetti & Pescara, 2016).

그 중 창의자기효능감은 복잡한 과업 수행 시 필요한 창의력을 발휘할 수 있다는 자신감을 의미하며, 변화자기효능감은 업무 및 환경변화에 직면할 경우 저항하기보다 변화를 극복하고 수용하기 위해 노력하는 정도 등의 개념이다.

특히 창의자기효능감의 경우 창의적 생각 등을 제안할 수 있다는 자신감으로 공유리더십이 가지고 있는 분산적 리더십의 의미와 상통하는 면이 있으며 여러 구성원이 각자 스스로 리더십을 발휘하는 환경 등에서 발생 가능성이 높은 자기효능감의 한 부분으로 설명될 수 있다. 즉 조직의 각 구성원이 자발적인 참여를 중시하는 공유리더십의 특성상 다양한 창의성을 발휘하는 촉매제로서의 역할을 리더십이 수행할 수 있기에 본 논문에서 연구대상으로 삼고자 한다.

변화자기효능감의 경우 조직변화 적응력 및 변화를 받아들일 수 있는 정도를 나타내는 개념으로 설명될 수 있으며, 끊임없이 변화하는 기업환경에서 자기주도적 리더십인 공유리더십이 조직원의 행동변화의 정도 등에 영향을 미칠 수 있는지는 중요한 문제가 될 수 있다.

결국 공유리더십이 이러한 효능감에 영향력을 발휘하게 되면(양동민 등, 2012) 높아진 효능감이 결국 구성원의 발언행동과 지식공유행동으로 이어질 수 있다. 따라서 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력 사이에서 공유리더십이 어떻게 구성원의 자기효능감을 활성화 시키며, 행동으로 이어지는지를 본 논문에서 증명하고자 한다.

특히 본 논문이 연구대상으로 하는 중소기업의 경우 대기업 대비 조직의 각 구성원이 수행하는 업무가 다양한 경우가 일반적이며, 이러한 변화적 업무환경에 적응하며 업무수행을 하기 위해서 기존 문제점 등을 개선하기 위한 창의적 제안행위와 변화수용력이 무엇보다도 필요한 사항이기에 자기효능감을 창의자기효능감과 변화자기효능감으로 구분하여 세부적으로 살펴보고자 한다.

앞서 살펴본 논의를 바탕으로 본 연구는 종합적인 연구가설과 연구모형을 도출하였고, 실증분석을 통해 다음과 같은 연구목적을 달성하게 될 것이다. 첫째, 이론적 고찰과 선행연구를 바탕으로 지금까지 진행되어온 공유리더십의 등장배경과 그 개념들을 정리하고 조명한다. 둘째, 공유리더십이 구성원의 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력을 실증한다. 셋째, 공유리더십이 창의자기효능감과 변화자기효능감을 매개하여 구성원의 행동에 미치는 영향력을 함께 검증함으로써 조직과 팀

에 주는 공유리더십과 관련된 향후 연구 방향성 및 조직 관리자들에 대한 실무적 활용방안을 제안한다.

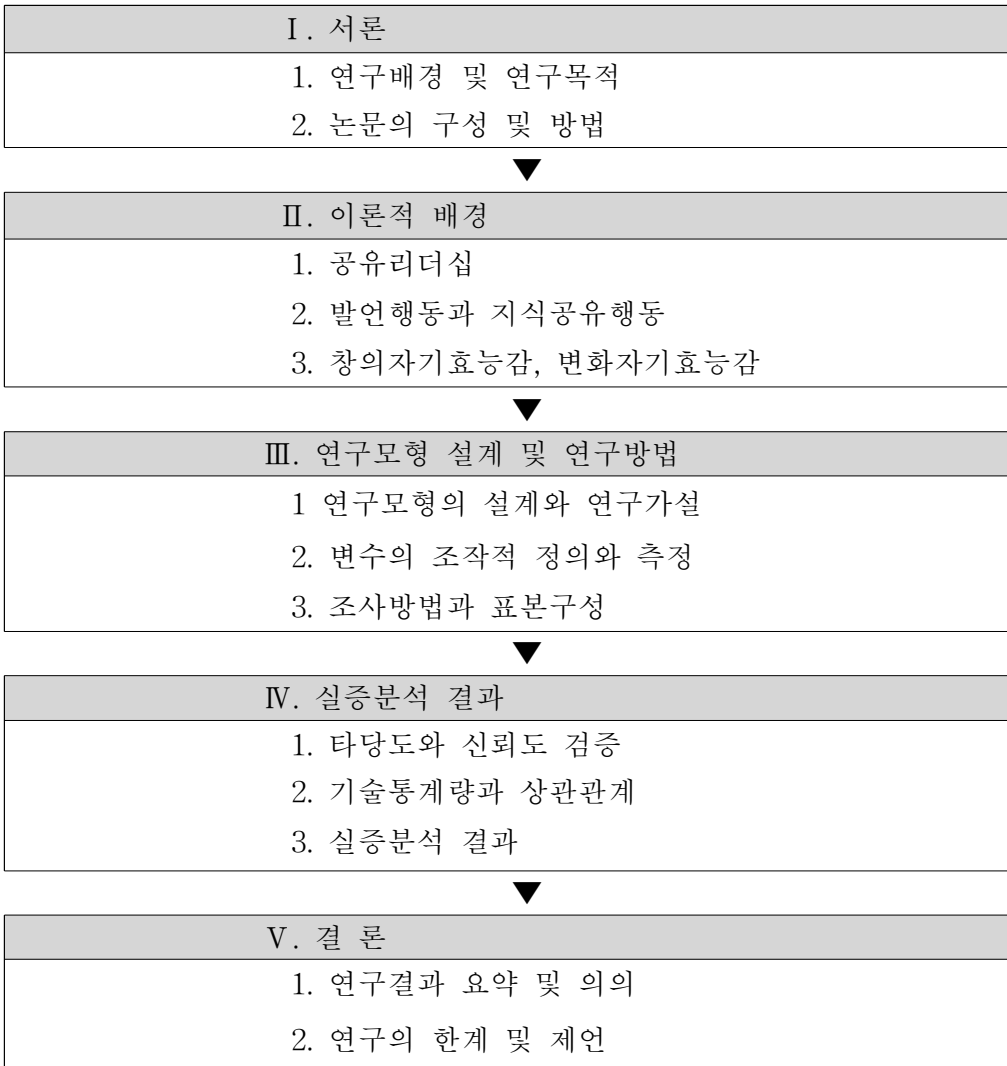
제2절 논문의 구성 및 방법

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되며 그 내용은 다음의 [표 1-1]과 같다. 본 연구는 공유리더십과 조직구성원들의 발언행동과 지식공유행동의 관계에서 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과를 규명하고자 한다.

실증연구에 앞서 공유리더십과 발언행동, 지식공유행동 및 개인의 자기효능감 관련 연구분야의 선행연구를 검토하여 문헌연구를 실시하였다. 이를 통해 공유리더십이 구성원의 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력과 창의자기효능감, 변화자기효능감의 매개효과에 대한 연구모형 및 가설을 도출하여 실증분석을 진행하였다.

연구모형과 관련된 실증분석을 위해서 기존 연구로 검증된 측정도구를 활용하여 설문문항을 도출하고 국내 정서에 맞게 번역 및 전문가 검토과정을 거쳐 설문지를 완성하였다. 설문은 중소기업을 대상으로 배포하였으며 확보된 설문자료를 통해 통계적 분석을 진행하였다.

[표 1-1] 논문의 구성과 방법



제II장 이론적 배경

제1절 공유리더십

1. 공유리더십의 등장과 개념

20세기부터 본격적으로 연구되기 시작한 리더십이론은 리더의 고유한 자질과 특성을 기초로 하는 특성이론(trait theory)에서 출발하여 리더의 실제적 행동을 분석하는 행동이론(behavioral theory)과 조직이 당면하는 상황을 바탕으로 리더의 특성과 행동을 연구하는 상황이론 등으로 발전하였으며, 이후 변혁적 리더십과 거래적 리더십 등 여러 형태의 이론으로 발전해 왔다. 특히 다양한 형태의 조직이 등장하면서 리더십에 대한 연구도 지속적으로 발전하는 상황에서 시기별 리더십 유형은 다음과 같다.

첫째, 특성이론(1940~1950)은 리더의 개인적 특성을 강조한다. 이 이론은 리더가 보유한 신체적 지능적 특성 및 유능한 자질과 리더의 개인적 특성 등이 리더십의 효과성과 관련이 있다는 이론이다. 리더십은 리더의 성격, 외모 등 모든 면에서 타고나는 특성과 관련이 있으며 이러한 재능을 가진 사람은 효과적인 리더가 될 수 있다는 주장이다.

둘째로 행동이론(1950~1960)은 리더의 행동유형을 강조한다. 즉, 리더의 행동과 조직성과 사이의 관련성을 제시한 이론으로 성공한 리더의 행동유형을 규명하는 방식의 이론을 말한다. 리더가 보여주는 행동에 따라서 리더십의 효과가 결정된다는 이론이다.

셋째로 참여이론(1960~1970)은 부하들의 의사결정 참여를 강조하는 이론이다. 업무수행 활동에 대하여 조직 구성원과 상호 상의활동을 통해서 의사결정에 조직 구성원을 참여시키고자 하는 리더십 유형의 이론을 말한다.

넷째로 상황이론(1970~1980)은 상황에 적합한 리더형을 강조한다. 개인적 특성과 자질 등이 비슷한 리더라도 각각의 상황에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다. 리더십은 조직 구성원의 특성, 조직문화, 직무의 성질 등에 따라 달라진다는 이론이다. 구체적 상황인 환경, 기술, 구조 등에 따라 적합한 조직구조나 관리방법 등을 적용하여 리더십을 발휘해야 한다는 이론이다.

다섯째, 변혁이론(1990년대)은 획기적 변화를 유도하는 리더를 강조하는데 카리스마, 변혁적 리더십이론이 주를 이루었다. 기업의 경영환경 변화가 지속적인 상황에서는 조직은 끊임없는 외부환경 변화에 적응하기 위해서 변화해야 하며, 리더는 조직구성원의 목표달성을 할 수 있도록 의식이나 행동에 영향을 줄 수 있는 능력을 갖추어야 한다는 이론이다.

마지막으로 최근이론(2000년대)은 다양한 차원에서 리더십 유형이 발전되어 왔는데 부하들을 섬기는 리더십인 서번트 리더십과 자기자신을 리드하여 진정한 자신의 리더가 되는 것을 목표로 하는 셀프 리더십, 타인에 대한 절대적 가치에 개인수준에서 차이가 있음을 인정하고 수용적인 자세를 가지는 윤리적 리더십, 자신의 내면을 성찰하며 조직원의 감성과 니즈를 배려하고 이해하는 동시에 공동의 선을 찾아 구성원에게 지도력을 발휘하는 감성리더십 등이 등장한 바 있다.

20세기부터 연구되기 시작한 공유리더십은 1924년 Mary Parker Follett가 쓴 ‘The law of situation’이라는 책에서부터 가능성에 대한 연구가 시작되었다(Pearce & Conger, 2003). Mary Parker Follett(1868~1933)은 철학자이자 정치학자였으며, 비즈니스를 순전히 경제적 환경이라기보다는 사회적 환경으로 보았다.

Follett은 비즈니스를 사회적 기관으로 만드는 데 있어 수평적 권한, 권한부여, 건설적 갈등, 상호 기능적 팀워크의 중요성을 강조했다(James W. Carland, 2007). 그녀는 다른 사람 위에 있는 힘이 아니라 다른 사람과 함께하는 힘이 진정한 힘이며, 이러한 함께하는 힘은 하나의 공유된 상황에 대한 종속에서 나올 수 있다고 주장하면서 이러한 것을 ‘The law of situation’의 용어로 설명하였다.

이후 공유리더십(shared leadership)이라고 하는 개념은 조직심리학 분야에서 등장하였으며 Gibb(1954)은 팀 리더십(team leadership)이라는 용어를 처음으로 소개하면서 리더십이 구성원들에 의해 공유될 때 보다 효과적으로 작동할 수 있음을 주장하였다. 즉, 공식적으로 임명된 단일 리더와 부하직원 간의 일대일 관계가 중요한 것이 아니라 모든 팀원들 간 역동적인 상호리더십 관계가 더 중요하다는 개념이다.

공유리더십은 학자들의 보는 관점에 따라 개념이 상이하어 정의 또한 다양하게 제시되고 있다. Smis & Pearce(2002)는 공유리더십의 정의로 팀 내 분산된 영향력이라 하였으며 Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung(2002)은 팀 구성원들이 상호 간에 미치는 전체적인 영향력이라고 하였다. 또한 Ensley, Hmieleski & Pearce(2006)은 공유리더십을 개인차원보다는 팀 전체에 의해 수행되어지는 리더십 개념으로 제안하였다.

Mehra, Dixon, Robertson & Smith(2006)는 공식적으로 임명된 리더 뿐만 아니라 과업수행 및 조직의 여러 절차에서 자연스럽게 출현하는 비공식적 리더 모두의 영향력이 공유되고 분산되는 현상이라 정의하였다. 따라서 이와 같은 공유리더십은 팀 구성원들 간에 다각적으로 영향을 미치는 리더십의 분산을 의미하며 (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007) 이는 팀과 조직의 성과를 개선하는데 중요한 상호작용으로 알려져 왔다(Day, Gronn & Salas, 2004).

전통적 관점에서 리더의 역할은 전략적 의사결정을 내리고 결정된 사항을 효과적으로 이행하기 위해 조직 구성원에게 영향을 미치고 자원을 조정하는 것에 제한되어 있었다(Northouse, 2001). 하지만 조직의 환경변화가 빠르게 진행됨에 따라 자율적인 팀의 중요성이 커지고 리더십 역시 개인이 아닌 팀원으로 확장되고 있는 추세에 따라(Pearce et al., 2008) 집단수준에서의 리더십에 초점을 맞춘 공유리더십 개념이 등장하게 된 것이다(Bryman, 1996; Pearce & Sims, 2000; Senge, 1997; Yukl, 1998).

또한 공유리더십은 구성원들 간에 정보를 공유하고 조언과 지원이 개인적 관계

와 같은 개념(Brass, 1995)으로 설명되며, 이를 통해서 조직원의 행동에 다양한 영향을 전파할 수 있다고 판단된다. 특히 다양한 의견수렴을 통해서 조직원 모두가 일정한 공감대를 형성할 수 있는 리더십은 변화되는 조직 환경에 매우 중요한 요소로 부각되어지고 있다. 이러한 이유로 조직원 상호간 리더십을 공유하며 리더십의 자발성을 강조하는 공유리더십의 중요성은 증대되어지는 경향이라고 할 수 있다.

공유리더십은 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, 전통적으로 위계상 상위자에게 집중됐던 리더십의 원천을 수동적인 수용자로만 여겨왔던 구성원으로까지 확장하였다는 것이다(손승연·김오현·노명화, 2010). 이는 공유리더십 이론이 기존의 리더십 이론과 차별화 되는 가장 큰 특징으로, Pearce & Conger(2003)은 공유 리더십은 특정인이 아닌 팀 전체에 의해 수행되는 리더십 관점을 택하고 있지만 기존의 전통적 및 수직적 리더십과 상반된 개념이 아닌, 두 가지 리더십이 상호보완적인 관계임을 강조하였다.

둘째, 공유리더십은 관계중심 및 과정중심 이론으로, 팀 내에서 이루어지는 상호작용 및 역동적 영향력 과정에 주목한다. 즉, 공유리더십은 행동보다는 관계적 속성을 관심의 대상으로 삼는다. 따라서 공유리더십에서는 지정된 리더 한 사람이 영향력을 행사하는 것이 아니라 내부 구성원 모두가 영향력을 행사하는 것으로 보고 있으며 영향력의 대상 역시 구성원이 된다.

이상의 논의를 종합하여 보면 공유리더십은 팀 내 분산된 영향력과 공동의 목적을 달성하기 위해 팀 동료들 간에 다각적으로 영향을 미치는 리더십의 분산 현상이자 공유리더십 프로세스 안에서 팀원들은 서로 영향력을 행사하고 팀의 비전과 미션으로 서로를 고무시키며 기존 방식을 넘어 새로운 방법으로 문제를 해결하도록 돕는 역동적인 상호작용이라고 할 수 있다(김문주·정예지, 2016). [표 2-1]은 공유리더십의 정의에 관한 것이다.

[표 2-1] 공유리더십의 정의

연구자	정의
Fletcher & Kaufer(2003)	집단 수준의 리더십 실행 개념으로 1) 분산되고 상호 의존적이며, 2) 사회적 관계 속에 내재되어 있고, 3) 학습 관점임
Cox, Pearce, & Perry(2003)	팀 내에서 팀원들 간 집단적 리더십 영향을 주고받는 것
Seers, Keller, & Wilkinson(2003)	동일하게 상호작용하는 역할 시스템 내에서의 리더십 구성체계로, 한 명의 개인보다 많은 구성원들이 리더십 역할을 수행함
Houghton, Neck, & Manz(2003)	기존의 전통적인 위계적 리더에 의해 수행되어오던 리더십행위나 역할들이 팀 내의 개인 구성원들에게 공유되는 과정
Siebert, Sparrowe, & Liden(2003)	특권이 부여된 공식적 리더부터가 아니라 집단이나 팀의 멤버들에 의한 리더십 영향의 과정으로, 집단성공에 영향을 미치는 공식적 리더에 관한 전통적 리더십 이론과 수평적 리더십 이론의 가교역할을 담당함
Mayo, Meindel, & Pastor(2003)	팀 구성원들 사이의 리더십 상호작용에 대한 역할을 고려하는 접근 방식으로, 집단 내부에서 존재하는 또 다른 리더십 원천의 형태
Hooker & Csikszentmihalyi (2003)	집단상황에서 나타날 수 있는 리더십의 사회적 원천의 대체이라 개개인들 간 공유된 리더십 영향력 행사의 과정
Shamir & Lapidot(2003)	(조직) 시스템 상황에서 당사자들 간 상호작용 효과
Locke, Cox, Pearce, & Perry (2003)	지명된 팀 리더에 의한 수직적-하향적 리더십 영향력이 팀 동료들 간에 역동적으로 발생하는 교환관계
Conger & Pearce (2003)	집단이나 조직의 목표달성을 위해 서로 이끌어나가는 역동적으로 상호작용하는 집단 내 구성원 개인들의 리더십 프로세스

출처: Fletcher, J. K., Käufer, K., Pearce, C., & Conger, J. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.

2. 공유 리더십의 발현

Cox, Pearce & Perry(2003)는 새로운 제품개발 팀을 대상으로 공유리더십의 선행요소 및 결과변수에 대한 개념적 틀을 제시하고, 공유리더십에 대한 관련 리더십으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 지시적 리더십과 임파워링 리더십 등 네 가지를 제안하였다.

가. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

거래적 리더십(transactional leadership)은 구성원들의 성과에 따라 물질적 보상과 혜택 등을 전략적으로 제공함으로써 영향을 미친다. 공유리더십 프로세스에서는 구성원들 간 프로젝트 이정표 달성에 대한 개인 또는 팀 수준의 목표달성을 기반으로 가치 할당 또는 보상의 분배를 협상함으로써 거래적 리더십의 영향을 받을 때 발생한다고 할 수 있다(Bass, 1990; Cox et al., 2003).

변혁적 리더십(transformational leadership)은 거래적 리더십과 비교하여 상징적인 몰입, 감정적 헌신과 과업의 의미성을 강조하여 조금 더 높은 수준의 업무 수행이 가능하게 한다(Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987). 공유리더십 프로세스에서 구성원들 사이의 변혁적 리더십은 혁신적 아이디어 발굴과 새로운 해결책 탐색이 가능하도록 공동의 바람에 호소하여 구성원들을 변화시킨다(Cox et al., 2003).

Cox et al.(2003)는 변혁적 리더십은 새로운 제품개발팀에서 업무수행을 위해 구성원들의 자발적인 지식투자를 가능하게 하기 때문에 특히 공유리더십에 중요한 역할을 한다고 밝혔다. 즉, 변혁적 리더십의 지적자극이 공유리더십 프로세스에서 활성화 되면서 더욱 효과적인 성과달성이 가능하다는 것이다(e.g., Waldman & Atwater, 1994; Waldman & Bass, 1991).

거래적 리더십이론과 변혁적 리더십이론은 상반된 리더십이론으로 종종 효과성의 비교가 이루어졌지만, 공유리더십 프로세스에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 균형 있게 공존할 때 힘과 영향력을 최대화하고 팀의 효율성을 성취할 수 있도록 도울 수 있다(e.g., Brown, McLean, & Straub, 1996).

나. 지시적 리더십

공유리더십에 영향을 주는 다른 형태의 리더십 행동은 지시적 리더십(Directive leadership)이다. 지시적 리더십은 과업 수행에 초점을 맞춰 지시와 명령을 내리고 목표를 할당하는데 집중한다(Manz & Sims, 1991).

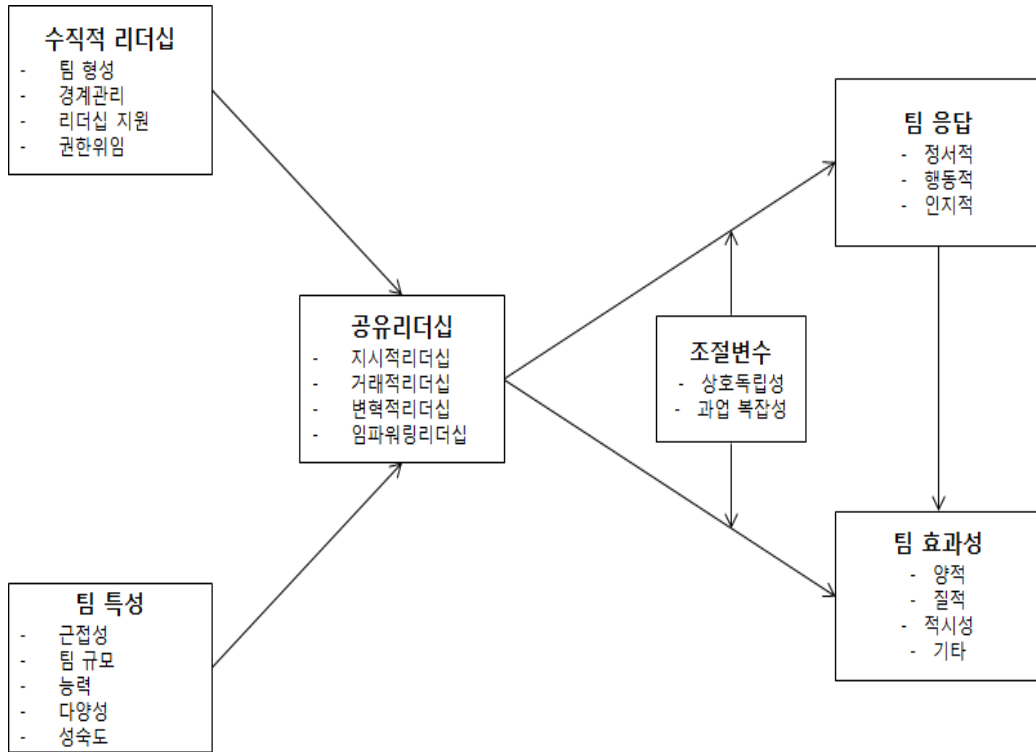
팀 내 지시적 리더십은 과업수행을 기반으로 이루어지는 의사소통을 통해 기존 경험이 풍부한 구성원이 경험이 부족한 구성원들에게 과업의 방향성과 수행방법을 알려줄 수 있으며, 효과적인 구조를 만들어냄으로써 복잡한 과업에 효과적으로 대응할 수 있게 한다(Guinan, Coopriider, & Faraj, 1998). 따라서 공유리더십 프로세스에서 구성원간 지시적 리더십은 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

다. 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 하향식 통제보다 구성원의 자기주도권을 강조하는 리더십이론이다. 임파워링 리더는 구성원들의 자기주도를 강조하고 권한위임을 통해 구성원 스스로가 영향을 행사할 수 있도록 장려한다(Manz & Sims, 1991; Neck, Strwart, & Manz, 1996).

임파워링 리더십은 구성원들에게 기본적인 의사결정과 통제 권한을 부여한다. 따라서 임파워링 리더십이 공유된 팀에서는 구성원 스스로 목표를 설정하고, 자기평가와 자기보상을 수행하기 때문에 자기개발이 가능하게 된다. 이러한 과정을 거

처 팀 내 구성원들은 협력하고 조화를 이루어 성과를 달성하게 된다. 다음의 [그림 2-1]은 Cox et al.(2003)이 제안한 공유리더십의 선행 및 결과요소와 공유리더십의 구성요인을 나타내고 있다.



출처: Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness..

[그림 2-1] NPD팀의 공유리더십 모델

3. 공유리더십 관련 기존 연구

리더십이 한 집단 혹은 조직의 구성원들 사이에서 공유하거나 전파하는 행동이라는 관점에 따르면(Carson et al, 2007; Pearce & Conger, 2003), 공유리더십 연구

는 팀 구성원 중 한 명 이상이 팀을 이끌 수 있다는 개념에서 출발하였기 때문에 (Han, Lee, Beyerlein, & Kolb, 2018) 공유리더십의 수준이 높다는 것은 조직 구성원의 영향력이 고르게 나타나고 전체에서 차지하는 영향력의 크기와 빈도가 높다는 것을 의미한다. 따라서 공유리더십은 조직의 성과를 개선하는데 중요한 역할을 하게 된다(Day et al, 2006).

Williams, Sims, Burkhead, & Ward(2002)는 중환자실 상주 간호사들의 이직률을 조사한 결과 간호사들 사이의 공유리더십 프로세스가 직무 만족도 향상과 함께 이직률을 낮춘다는 사실을 실증했다. 또한 함께 일하는 간호사들과 스태프들 간의 업무관계 역시 향상된다는 시사점을 제공하였다.

Ensley, Hmieleski, & Pearce(2003)은 수직적 리더십과 공유리더십의 비교 연구를 통해 수직적 리더십보다 공유리더십을 채택한 팀의 임파워먼트 수준이 높다는 점을 실증하였다. 또한 공유리더십을 통해 구성원 응집, 집단적 비전, 성과달성이 가능하다고 제시하며 공유리더십이 팀 내부에서 효율적으로 진행 될 때 발생하는 높은 단계의 협업, 혁신, 조율로 인해 공유리더십이 팀 내 응집력을 생성하는 것과 관련이 있다는 점을 제시하였다.

Pearce & Sims(2002) 역시 수직적 리더십과 공유리더십이 변화관리 팀의 효율성에 미치는 영향을 비교연구 하였다. 이들은 제조회사를 대상으로 수직적 리더십과 공유리더십에 대한 생산, 변화, 품질, 조직화와 기획, 대인관계 등 전반적 효율을 조사한 결과 비록 수직적 리더십과 공유리더십이 둘 다 팀 내 효율성에 영향을 미치나 팀 효율성을 예측하는 경우에 공유리더십이 전통적인 수직적 리더십보다 유용하다고 주장하였다.

Carson et al.(2007)은 컨설팅팀을 대상으로 공유리더십의 선행요인과 성과를 연구하였다. 연구결과 공유된 목적, 사회적 지원과 구성원들의 발언 및 외부 코칭이 공유리더십의 선행요인으로 규명되었으며 공유리더십은 긍정적인 성과창출에 영향이 있는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 살펴본 결과, 공유리더십은 개별 리더의 영향력에 초점을 맞춘 기존 팀 리더십 연구를 확장하여 팀 구성원들의 분

산된 영향력의 효과를 실증하였으며, 공유리더십이 팀 효율성에 중요한 역할을 한다는 사실을 공통적으로 제시하고 있다.

이러한 공유리더십이 집단수준의 개념이기 때문에 집단수준으로 변환하여 분석하는 것이 일반적이나 본 연구에서는 준거이동합의모형(referent-shift model)에 착안하여 팀의 전반적 공유리더십 수준이 아닌 개별 구성원이 인지하는 팀 공유리더십 수준이 다른 변인에 미치는 영향에 주목하여 개별수준에서 연구를 진행하고자 한다.

제2절 발언행동과 지식공유행동

1. 발언행동의 개념

오늘날처럼 다차원화 되고 변화가 심한 사회에서 조직의 성과를 높이고 위기상황에 적절히 대처할 수 있는 활동은 무엇보다도 필요한 요소이다. 특히 지속적인 혁신의 필요성을 강요받는 조직체 현실에서 외부환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 다양한 활동의 중요성은 지속적으로 증가하는 추세이다. 특히 상호소통의 한 형태인 발언행동은 조직의 현 상황에 대한 의견제시를 통해서 의사결정에 도움이 될 수 있을 뿐만 아니라 조직의 다양한 위험요인을 대처하는 수단으로 사용되어 질 수 있다.

유교주의적 사고가 깊은 국내의 기업문화에서 조직현황의 개선활동에 대한 자신의 소신을 바탕으로 발언행동을 한다는 것은 상급자로부터 불이익 처분을 감수해야 하는 두려운 상황일 수 있다. 또한 발언행동이 조직 내에서 받아들여지지 않는 경우 조직원간 장기적 대립을 유발하는 씨앗이 되는 등 역효과가 나타날 수 있다.

하지만 이러한 발언행동이 항상 조직성과에 긍정적인 성과를 나타내지 못하더라도 현 조직체 활동에 대한 인식차이를 확인하고 상호의견을 교환할 수 있는 촉매제 역할을 기대할 수 있으며 다양한 외부적 환경변화에 대응할 수 있는 시발점이 될 수 있는 점에서 연구의 필요성이 제기된다.

지금까지 발언행동의 개념은 Hirschman(1970)이 제안한 불만에 대한 반응 그리고 Van Dyne et al.(1995)이 제안한 역할 외 행동의 개념을 토대로 발전되어 왔다. Hirschman(1970)의 관점은 발언행동을 조직에 대한 불만으로부터 발생하는 행위로 설명하고 있으며 조직의 문제를 알리는 기능적인 역할을 강조한다. 반면, Van Dyne et al.(1995)은 발언행동을 역할외 행동의 유형으로서 조직의 바람직한 변화를 위한 건설적 행동으로 설명하고 있다.

Hirschman(1970)은 조직구성원들이 불만족하는 상황이나 조직이 침체기에 있는 상황에서 조직구성원이 선택할 수 있는 대안을 이탈(Exit), 발언(Voice), 충성(Loyalty) 등의 세 가지 개념으로 제안하였다. 이후 Hirschman은 무시(Neglect)를 추가하여 ‘침묵’과 ‘태만’이라는 표현으로 서술한 바 있다.

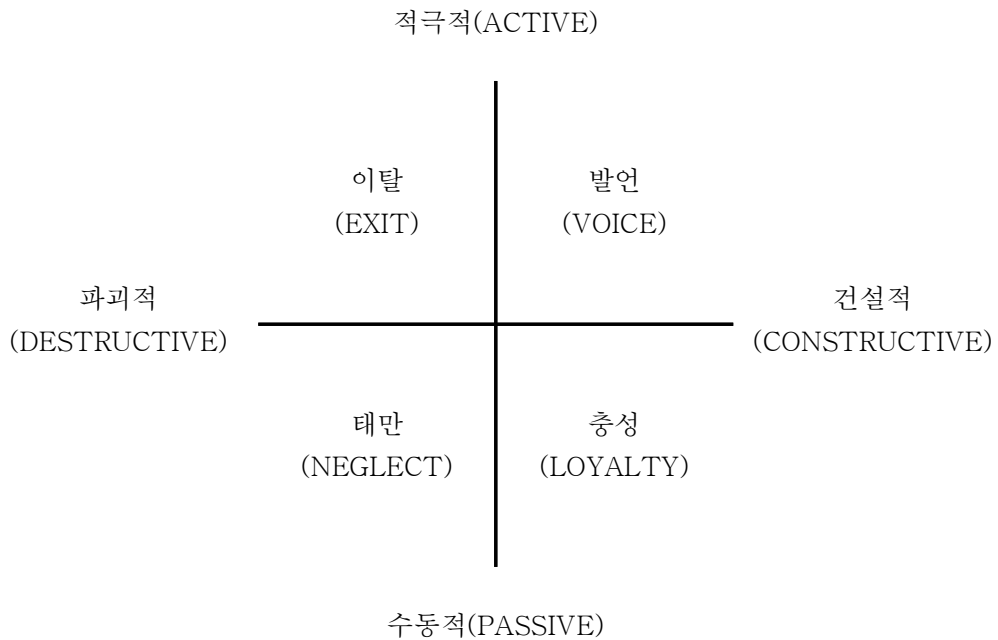
이탈의 개념은 조직구성원이 불만족 상황에서 조직을 떠나는 것을 말한다. 이때 떠난다는 것의 의미는 해당 직무나 해당 기업에서 떠난다는 의미와 함께 조직 내 이동을 통해서 다른 업무를 찾는 것까지도 포함된다. 이탈을 하는 이유는 더 이상 상황이 개선될 것이라고 믿지 않기 때문이다(Hirschman, 1970).

발언이란 직무에 대해 이의가 있는 상태에서 이러한 상황을 회피하기보다는 상황을 변화시키려고 하는 일체의 활동과 노력이라고 할 수 있다. 발언행동은 이탈이 불가능할 경우 불만을 해결하고 문제점을 개선하기 위한 회복 메커니즘(recuperation mechanism)으로서 조직의 구성원이 택할 수 있는 대안이 된다(김도영 · 유병주 · 송석재, 2003).

충성은 이직이나 발언과 구별되는 개념이며 시간이 지나면서 이직 또는 발언으로 변화될 수 있는 잠정적인 태도로 간주되는 행위로 비판을 받고 있는 조직을 변론하는 것을 의미한다(Turnley & Feldman, 1999).

태만은 작업을 게을리하거나 직무에 대한 집중력이 떨어지고 노력을 줄이는 등의 반응을 보이는 것을 말한다(Rusbult et al., 1982). 조직 내의 태만행위는 결근, 지각, 실수의 증가 등이 있다. 충성심을 보이는 구성원은 관계의 회복을 목표로 하는데 비해, 태만한 구성원은 관계의 회복을 목표로 하지 않는 데 차이점이 있다(Withey & Cooper, 1989).

이러한 연구를 기반으로 Farrell(1983)은 다차원척도(multi dimensional scaling : MDS)기법 적용하여 적극적 - 수동적(active - passive), 건설적 - 파괴적(constructive - deconstructive)의 두 가지 차원을 기준으로 네 가지 변수를 도출한 바 있다.



출처: Rusbult et al.(1988): 601.

[그림 2-2] MDS모형

Van Dyne et al.(1995)는 발언행동에 대한 또 하나의 개념적 토대를 역할외 행동으로 보고 있다. Van Dyne et al.(1995)은 역할외 행동을 조직을 이롭게 하려는 의도를 포함하는 자발적 행동 등으로 정의하고, 발언행동은 이러한 역할외 행동의 개념적 속성을 내포하고 있는 하위차원의 행동이라고 주장하고 있다. 역할외 행동이라는 개념적 울타리 안에 있는 다양한 행동들을 그 특성에 따라 구분하기 위한 개념적 분류 틀을 제시한 바 있으며, 친화적(affiliative)/도전적(challenging) 촉진적(promotive)/차단적(prohibitive) 등의 개념으로 역할외 행동들을 구분하였다.

구분	친화적(affiliative)	도전적(challenge)
촉진적(promotive)	도움(helping)	발언(voice)
차단적(prohibitive)	스튜어드십(stewardship)	고발행위/소신적불찬성 (whistle-blowing/principled organizational dissent)

출처: Van Dyne et al.(1995): 152.

[그림 2-3 역할 외 행동 범주화]

Van Dyne et al.(1995)은 발언행동이 적극적이고 긍정적인 일을 도모하는 자발적 역할외 행동인 반면, 고발행위나 조직행위에 대한 불찬성은 불만족에 기반을 둔 행동이기 때문에 서로 다른 개념의 행동이라고 규정하고 있다. 역할외 행동으로서 발언행동의 긍정적인 의도와 자발성을 강조함으로써 Hirschman(1970)이 제안하는 불만에 대한 반응으로서 발언행동과 차별화를 시도했다.

발언행동에 대한 그 밖의 정의를 살펴보면, Farrell(1983)은 발언행동이 직무수행으로 인한 부정적인 상황에서도 문제를 해결하기 위하여 문제를 직접 토로하고 문제해결 방안을 구체적으로 제시하는 등의 적극적이고 능동적인 반응행동으로 정의하였다.

Detert & Burris(2007)는 현재 상황에 도전하거나 반대를 표명하는 의견이라 할지라도 조직의 기능을 향상시키기 위해 정보를 자율적으로 제공하는 행동을 발언행동이라고 정의하였다.

이상의 정의에서 발언행동에 대한 개념은 광범위하고 다차원적이며 여러 정의가 존재한다(Withey & Cooper, 1989; Farrell & Rusbult, 1992). 이러한 기존 연구는 공통적으로 발언행동의 몇 가지 중요한 특징을 제시하고 있는데 첫째, 발언행

동은 메시지를 타인에게 전달하는 언어적 표현행동이다.

둘째, 발언행동은 구성원의 자발적인 행동이라는 것이다. 즉, 구성원은 자유재량에 따라 발언행동의 수행을 선택할 수 있으며 발언행동의 동기는 여러 요인에 의해 영향을 받게 된다(LePine & Van Dyne, 1998; Morrison, 2011; Van Dyne, Cummings & McLean, 1995).

셋째, 발언행동은 건설적인 의도를 가지고 있다(LePine & Van Dyne, 1998, 2001). 발언행동은 단순히 불평하기 위해서가 아니라 개선과 긍정적인 변화를 가져오기 위한 행동이며, “도전적/촉진적(Challenging/Promotive)”인 특성을 지닌 역할의 행동이라고 분류할 수 있다. 다음의 [표 2-2]는 발언행동의 다양한 정의를 제시하고 있다.

[표 2-2] 발언행동의 정의

연구자	정의
Van Dyne & LePine (1998)	현재 상황을 단순히 비판하는 행위가 아닌 개선 목적의 건설적이며, 변화적 의사소통
LePine & Van Dyne (2001)	현재 상황을 개선하기 위한 건설적이고 변화지향적인 자발적 행동
Van Dyne, Ang, & Botero (2003)	업무개선과 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 제시하는 행동
Premeaux & Bedeian (2003)	직무와 관련된 아이디어, 동료들에 대한 의견, 업무제안점, 변화가 필요한 부분, 대안적 접근방법 등을 자유롭게 제시하는 행동
Deter & Burris (2007)	조직의 기능 향상 위해서 조직의 현재 상태, 혹은 상사의견과 다르더라도 조직 내 권한을 가진 사람에게 자발적 방법으로 정보를 제공하는 행동
Tangirala & Ramanujam (2008)	업무와 관련된 건설적인 의견, 우려사항, 또는 아이디어를 제시하는 구성원의 도전적 행동

출처: Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

이러한 발언행동은 조직과 작업 환경의 개선에 관련된 내용을 공개적 의사소통을 통해 조직 내부구성원이 수행하여야 발언행동이 될 수 있다(Van Dyne Ang, & Botero, 2003). 예를 들어, 상사에게 향상 가능한 제안점을 제시하는 것은 발언행동의 목적에 적합하지만 공개적 의사소통의 절차를 거치지 않았기 때문에 발언행동이라고 간주 할 수 없다.

또한 발언행동은 역할외 행동의 일환이지만 조직시민행동과 구분된다(Van Scotter & Motowidlo, 1996). 조직시민행동은 조직 내 공식적 보상시스템에 속하지는 않지만 조직의 효율성과를 높이고 조직에 이익이 되는 자발적인 개인행동으

로 정의된다(Organ, 1988). 즉, 자신의 업무는 아니지만 자발적으로 동료 등과의 업무를 분담하고, 동료에게 업무와 관련된 문제를 알려주는 행동이 포함된다.

다만 발언행동은 조직시민행동과 달리 업무수행 또는 조직 맥락에서 변화에 영향을 주는 자발적이고 구조적인 노력을 수반한다는 차이점이 있다(LePine & Van Dyne, 2001; Van Scotter & Motowidlo, 1996). 즉, 발언행동은 조직 내에서 공식적으로 요구되지 않는 자발적인 행동이라는 점에서 다른 형태의 역할외 행동과 유사하다고 볼 수 있지만, 다른 형태의 역할외 행동과는 달리 발언행동은 본질적으로 변화 지향적이며 개선을 추구한다는 차이점이 존재한다(Withey & Copper, 1989).

발언행동은 상향식 의사소통(upward communication)과도 구분되는 개념이다. 상향식 의사소통은 부하직원이 상사에게 정보를 전달하는 의사소통의 흐름을 의미한다. 상향식 의사소통은 절차 및 행정, 또는 조직의 개선안을 포함하거나 상사로부터의 부적절한 지시, 절차, 또는 제도 등을 반대하는 행동의 일환으로 연구되었다(Roberts & O'Reilly, 1974). 상향식 의사소통은 발언행동과 상당한 유사점을 내포하고 있지만, 상사와 부하직원 사이에서 발생하는 모든 형태의 의사소통을 포함한다는 면에서 더 광범위한 개념이라고 할 수 있다.

이상의 조직시민행동, 상향식 의사소통과의 차이점은 분명하지만 내부고발(whistle-blowing), 이슈셀링(issue selling)과는 유사한 의미로 해석된다. 내부고발은 부도덕이고 위법적 사례에 대해 적절한 권한을 행사할 수 있는 개인 또는 조직에 보고하는 행동으로, 조직 내부에서 발생하는 의사소통 및 외부 접촉도 포함한다는 점에서 발언행동보다 더 광범위한 개념이다.

이슈셀링은 업무성과와 밀접한 관련이 있는 관심을 수반하며, 조직적 변화를 야기함으로써 조직의 효율성을 향상시킬 수 있고(Dutton & Ashford, 1993), 조직 수준의 전략 이슈 또는 기회에 대한 구체적인 정보에 초점을 두었기 때문에 발언행동의 한 부분으로 볼 수 있으며, 조직에 대한 건설적인 영향력을 행사하기 위한 동기로서 개인의 아이디어, 정보, 또는 의견을 표현한다는 것과 연관성이 있기 때문

에 능동적이고 적극적인 의미의 발언행동과 유사하다고 볼 수 있다.

2. 발언행동의 선행요인

개인의 발언행동에 영향을 미치는 요소는 개인이 속한 환경 및 집단, 리더와 개인의 성격으로 구분할 수 있다.

첫째, 개인이 속한 환경 및 집단 요인에 대한 선행연구를 살펴보면 Dutton, Ashford, Lawrence 등은 구성원이 자신이 속한 환경에서 발언행동에 호의적인지 아닌지에 대한 평가를 통해 행동을 결정한다는 사실을 밝혔다. 발언행동이 조직에는 잠재적인 이득을 제공할 수 있지만 발언행동을 하는 개인에게는 위험을 수반할 수 있다(VanDyne & LePine, 1998). 발언행동 자체가 현 상황에 도전적으로 맞서는 행동을 포함하고 있기 때문에 비웃음, 또는 상사의 처벌과 같은 다른 직원들의 부정적인 반응을 일으킬 수 있다(Morrison, 2011). 또한 행동의 수용에 대한 조직 역량에 대한 평가, 조직구조와 이슈셀링에 대한 지난 결과평가 등 맥락적 요소가 인구통계적 특성보다 행동의 결정에 더 큰 영향을 미친다는 점을 실증하였다.

Edmondson(2003)은 조직이 직면한 환경이 불확실하고, 빠른 행동변화를 요구하더라도 팀원들 사이에 상황의 관찰, 질문 및 우려사항에 대해 편하게 의견을 나눌 수 있는 분위기가 형성되어 있을 때 구성원들은 자발적으로 성과개선을 위한 발언행동을 수행한다는 점을 실증하였다.

최근 Ng & Feldman(2012)은 발언행동에 대한 메타분석을 통해 결과의 분배 및 절차 공정성이 훼손되었다고 인식할 경우나, 조직이 구성원들의 복지에 관심이 없고 성과에 대한 구성원의 기여를 중요하게 여기지 않을 때, 혹은 구성원에게 중요한 조직의 정책 및 사건 등에 대한 의사소통이 부족하다고 느낄 경우 발언행동을 수행하게 된다는 것을 밝혔다.

조직환경 및 집단요인은 조직에 대한 발언행동 뿐만 아니라 팀 내에서의 발언

행동에도 영향을 미친다. 특히, 수직적인 집단보다는 구성원 간 수평적인 관계가 형성되어 있고 동료 평가를 하는 집단일수록 발언행동이 더 많이 발생하는 것으로 나타났다(Erez, LePine & Elms, 2002).

두 번째, 리더의 역할이 구성원의 발언행동에 미치는 영향력을 살펴볼 수 있다. 초기 발언행동에 대한 연구는 조직 내에서 상향식 의사소통과 관련하여 수행되었는데(e.g., Roberts & O'Reily, 1974), Glauser(1984)는 리더가 발언을 수용하고 실행할 만큼 조직 내에서 영향력이 있고, 구성원들이 가지고 있는 정보를 가치 있게 여긴다고 인식할 때 구성원들은 발언행동에 대한 효능감이 높아지고 안전을 지각하기 때문에 발언행동을 수행할 가능성이 높아진다는 결과를 보고하였다.

Ashford et al.(1998)은 개인과 이슈셀링을 하고자 하는 대상과의 관계의 질이 실제 이슈셀링으로 이어진다는 점을 실증하였다. 즉, 이슈셀링 대상자와의 관계가 긍정적일수록 행동에 따른 위험 부담이 감소되기 때문에 실제 이슈셀링이 발생할 가능성이 높아지는 것이다. Detert & Burris(2007)는 상사의 변혁적 행동과 개방성에 초점을 맞추어 상사가 종업원의 제안과 아이디어에 긍정적으로 반응할수록 구성원은 발언행동으로 인한 위험성을 낮게 인지하기 때문에 발언행동을 더 많이 수행한다는 실증 결과를 제시하였다.

Burris, Deter, & Chiaburu(2008)는 리더와 구성원의 교환관계의 질이 높을수록 구성원들의 심리적 애착 정도가 높아지고, 불만사항이 있을 때 조직을 떠나기보다는 상황의 개선을 위한 노력을 기울이는 정도가 높아지기 때문에 발언행동의 정도 역시 높아진다고 제안하였다.

세 번째, 발언행동은 구성원이 지각하는 스트레스의 정도에 의해 영향을 받는다. Ng & Feldman(2012)은 발언행동의 선행요소를 연구하기 위해 Tett & Burnett(2003)의 업무수행에 대한 성격-상황 상호작용 모델을 활용하여 구성원들이 업무관련성, 사회적 관계, 조직과 관련되어 지각하는 스트레스원이 발언행동의 수행과 영향이 있다고 주장하였다.

마지막으로 발언행동은 구성원의 특성에 의해서도 영향을 받는다. LePine & VanDyne(2001)은 작업집단 내의 발언행동과 성격 5요인과의 관계에 대해 밝혔다. 외향적이며, 성실한 직원일수록 더 잦은 발언행동을 하는 것으로 나타났다. 즉, 성실할수록 상사 및 동료와 개선행위를 위해 대화 하고자 하며, 외향적일수록 관련 발언을 말하는데 어려움을 덜 느낀다고 볼 수 있다. 반면, 친화성 신경증과는 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

위와 같이 지금까지 진행된 선행연구는 발언행동에 대한 많은 부분을 설명해주고 있으나, 대부분의 연구가 조직의 맥락 또는 리더의 특성을 중심으로 진행되었기에 매우 제한적임을 확인할 수 있었으며, 아직까지 종업원의 발언행동이 나타나는 현상을 완벽히 설명하기에는 부족하다고 볼 수 있다. 다음의 [표 2-3]은 발언행동에 영향을 미치는 요인을 정리한 것이다. 본 연구와 관련하여 발언행동에 영향을 미치는 요인 분석에 있어서 조직스트레스와 긴장 부분에 대한 요인 등은 창의 자기효능감과 변화자기효능감과의 관계 등을 통해서 일정부분 감소됨으로 발언행동을 좀 더 증가시킬 것으로 기대된다.

[표 2-3] 발언행동에 영향을 미치는 요인

요인		정의
직무 스트레스 와 긴장	직무자율성의 부족	직무 수행 시 의사결정권 자율성이 부족함을 느낌
	직무도전의 부족	주어진 과업이 도적적이지 않고 흥미롭지 않다는 것을 인식
	작업 상태 불만족	과업 전반적으로 부정적인 느낌
	임금 불만족	임금에 관한 부정적인 느낌
	프로모션 불만족	발전 기회에 대한 부정적인 느낌
사회적 스트레스 와 긴장	상사와의 긴장된 관계	상사가 자신의 복지에 관심을 기울이지 않고 성과달성에 기여한 부분을 중요하게 여기지 않는다고 느끼는 정도
	상사와의 절차적 불공정성	구성원이 상사로부터 불공정 및 불평등한 대우를 받았고 인식하는 정도
	동료 직원과의 관계적 긴장	동료가 필요한 자원을 제공하지 않으려는 정도에 대한 구성원의 인식
조직 스트레스 와 긴장	약속 불이행	약속을 지키지 않음으로서 조직이 기대를 충족시키지 못했다는 구성원의 인식
	분배 불공정성	분배의 불공정성에 대한 구성원의 인식
	절차 불공정성	분배를 결정하는 절차의 불공정성에 대한 구성원의 인식
	조직 지원의 부족	조직이 자신의 복지에 관심을 기울이지 않고 성과달성에 기여한 부분을 중요하게 여기지 않는다고 느끼는 정도
	조직과의 커뮤니케이션 부족	조직이 중요한 정책, 이벤트 및 변경사항에 대해 충분히 알리지 않았다고 느끼는 정도
	조직의 발언 개방성 부족	조직이 구성원의 제안과 아이디어에 개방적이지 않다고 느끼는 정도
	보복에 대한 두려움	발언하기에 안전하지 않다고 느끼는 정도
	조직 불신	조직에 대한 불신
조직과의 분리	조직과의 정서적 분리	

출처: Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.

3. 지식공유행동의 개념

지식공유란 조직체의 활동에 있어서 상호간의 지식을 교육과 의사소통 등을 통해서 서로 나누는 활동 등으로 정의할 수 있다. 이러한 지식공유(knowledge sharing)의 정의는 매우 다양하지만, 대체로 대인관계에서 나타나는 암묵적, 명시적 지식의 전달을 의미한다(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). 지식기반 관점에서 개인의 지식이 집단과 조직으로 확장되어 조직학습이 이루어지기 위해서는 조직 내 개인과 개인의 상호작용이 필수적이다(Crossan, Lane, & White, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995). 개인의 지식이 조직의 지식으로 변환되기 위해서는 개인과 개인의 상호작용, 개인과 그룹의 상호작용, 그룹과 그룹의 상호작용, 그룹과 조직의 상호작용이 순환적으로 발생하는데(Nonaka와 Takeuchi, 1995), 이처럼 개인의 지식이 어떤 집합체의 지식이 되기 위해서는 공유행동이 필수적이다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

지식공유는 대상과 내용에 따라 조직과 조직, 부서와 부서, 개인과 조직, 개인과 개인 간의 지식공유 개념으로 다양하게 연구되어졌다(박희태·이수진·손승연·김석영·윤석화, 2011).

국내연구로 박재린 & 박재현(2000)은 지식공유에 대해서 개인에게 내재되어 있는 다양한 지식을 학습조직 관점이나 정보기술 매체를 통해서 조직 구성원들 상호간에 지식을 축적해 가는 과정으로 정의했으며, 이재규(2004)는 지식경영을 크게 신지식의 창출, 지식의 공유, 효과적인 활동 등 3가지의 구성요소로 구분하고 그 중 가장 중요한 핵심요인은 구성원간의 폭넓은 지식공유라고 주장하였다.

지식의 가치실현은 그 공유가 얼마나 효과적으로 이루어지는가에 의해서 결정되며 지식공유를 통하여 조직 내의 분산된 지식 및 소집단에 보유한 지식이 조직 내에 확산되어 새로운 지식과 조직역량이 창출될 수 있다(박태호, 2002).

해외연구로 Ruggles(1997)는 지식공유행동을 개인 간 또는 조직 간의 지식이전을 통해 지식을 사용하는 행동이라고 정의하였고, Henderson(1990)은 조직 구성원 상호 간의 지식을 나누고 습득하는 행위로 정의하였다. Cummings(2004)는 업무에 대한 지식과 노하우를 다른 구성원에게 제공함으로써 서로 돕고, 문제를 해결하기 위해 협업하는 것이라고 정의하였다.

Srivastava et al.(2006)은 기존 지식공유 관련연구를 종합하여 지식공유행동을 팀 구성원 등이 직무와 관련된 아이디어, 정보, 새로운 제안 등을 타인과 공유하는 것으로 정의하였다. 따라서 지식공유행동은 구성원이 자신의 지식 등을 공개하고 이를 조직 내에 확산 및 저장하여 다른 구성원들이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 행동이자 상호 커뮤니케이션을 통해 서로를 이해하며 노하우나 경험을 공유하는 것이라고 할 수 있다.

Crossan et al.(1999)은 조직과 조직 간의 지식공유 또는 부서와 부서 간의 지식공유를 구분하고, 조직과 부서가 보유한 지식을 타조직 또는 타부서에 전달하는 과정 또는 행동으로 지식공유행동을 정의하였다.

조직과 조직 간의 지식공유행동은 한 조직(혹은 부서)이 보유한 지식을 다른 조직에 전달하는 과정 또는 행동으로 거시적 관점에서의 지식공유를 의미한다. 조직과 개인 간의 지식공유행동은 개인이 상호작용을 통해 지식을 교환하는 과정 또는 행동을 의미하며, 개인이 가지고 있는 지식을 타인에게 전달하는 과정 또는 행동을 의미한다(Srivastava et al., 2006).

이러한 지식공유는 지식의 전송자(sender)와 수혜자(receiver)간에 이루어지는 지식의 전달과정이며 조직 구성원들이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내 확산, 공유, 저장하여 다른 조직 구성원들이 자신의 업무에 활용하여 기업의 조직유효성을 높이는 활동으로 보고 있으며, 이는 지식경영의 4단계인 지식의 창출(creation)과 공유(sharing), 저장(repository), 활용(use) 중 가장 핵심이 되는 과정이라고 할 수 있으며, 이런 의미에서 지식경영은 곧 지식공유라 할 수 있다(Gupta & Govindarajan,2000). 다음의 [표 2-4]는 지식공유행동에 대한 연구자들의 다양한

정의를 나타내고 있다.

[표 2-4] 지식공유의 개념

구분	연구자	개념
조직-조직/ 부서-부서	Henderson & Clark(1990)	조직구성원들이 공유하고 있는 지식을 나누고 습득하는 과정
	Grant(1996)	조직이 소유한 지식자산을 조직 내에 공유시킴으로써 지식활용을 극대화하여 조직역량을 강화시키는 행동
	Davenport, Jarvenpaa, & Beers(1996)	개인 차원의 지식습득이나 학습이 아닌, 조직 차원의 행동
	Chakravarthy, Zaheer & Zaheer(1999)	조직 내의 차별적 역량과 능력을 지닌 부서 등이 자신들이 가지고 있는 지식 등을 다른 부서가 필요한 경우 사용이 가능하게 하는 과정
	Hansen(1999)	타 부서간의 견고한 상호관계(네트워크관계)을 통해 이루어지는 과정
개인-조직	Crossan, Lane, & White(1999)	개인과 그룹, 조직의 분석수준을 통해 발생하는 과정
	삼성경제연구소 (1999)	개인이나 조직 간에 상호작용을 통해서 지식을 교환하는 일체의 행동
	한동효 · 김주찬 · 조현준 (2007)	개개인에게 내재되어 있는 지식을 다양한 형태의 채널 통해 전체 조직구성원 지식으로 축적하여 조직의 성과를 창출하는 행동
개인-개인	Liebowitz(2001)	개인이 보유한 지식을 자신이 속한 조직 내부의 다른 구성원에게 전파는 행동
	Bock & Kim(2002), 김동영 · 한인수(2004)	개인이 자신의 지식을 타인들과 실제적으로 공유하려고 하는 정도
	Srivastava, Bartol, & Locke. (2006)	직무관련 정보와 아이디어 등을 타인과 공유하는 행동

출처: 박희태 · 이수진 · 손승연 · 김석영 · 윤석화. (2011). 조직공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향. 경영학연구, 40(2), 485-521.

지식공유행동과 반대의 개념으로 지식은폐(knowledge hiding)행동을 생각해 볼 수 있다. Connelly et al.(2012)은 지식은폐를 동료가 요청할 때 자신의 지식을 숨기거나 감추기 위한 의도적인 노력이라고 정의되고 있다. 지식은폐의 경우 동료의 요청이라는 분명한 시점에서 행동이 시작될 뿐만 아니라, 도구적(instrumental) 또는 반사회적(anti-social) 유인이 지식은폐의 동기가 될 수 있는 반면, 지식공유는 친사회적(pro-social) 동기를 통해 나타날 수 있다(김형진, 2018). 지식공유의 결여가 의도적으로 지식을 감추려는 것이 아닌 것처럼 지식공유와 지식은폐는 기반하고 있는 동기와 메커니즘이 전혀 다르게 작용되는 개념이라 할 수 있다(Connelly et al., 2012).

지식공유행동과 동일선상에서 지식경영활동을 살펴볼 필요성도 있다. 지식경영은 조직이 지니는 지식과 함께 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편화된 지식으로 공유하고, 이의 활동을 통해 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이다. 또한, 조직적 및 개인 차원에서의 지식을 체계적으로 발굴하여 이를 기업내부에 축적하고 나아가 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영이 곧 지식경영이라고 할 수 있으며(Nonaka, L & Takeuchi, H,1995), 데이터 정보의 처리와 활용 수준에 머물러 있던 산업생산에서 개인과 집단의 경험과 인식을 반영한 경영방법이라고 정의할 수 있다(곽윤석, 2011).

Nonaka & Takeuchi(1995)는 새로운 지식은 개인에서 시작되고 그 지식이 조직 전체의 지식으로 전환될 수 있어야 한다고 주장하면서, 이러한 암묵지의 공유를 통해 지식을 창출해 가는 과정을 반복함으로써 조직차원의 새로운 지식이 창출될 수 있다는 지식창조이론을 제시하였다. 또한 암묵적 지식과 명시적 지식으로 서로 변환되는 과정을 지식창조의 단계로 설명하면서 이를 사회화(socialization), 외부화(externalization), 종합화(combination), 내면화(internalization)로 구성되는 지식창출 프로세스로 구체화 하였다.

이러한 지식경영에서 지식공유는 조직구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 전파, 확산, 저장하여 조직구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하

는 활동을 의미하고, 지식경영활동 중 가장 핵심이 되는 과정이며, 창출된 지식을 조직구성원의 상호작용을 통해 새로운 지식을 창출하는 활동이라 할 수 있으며, 공유된 정보 또는 지식이 실제 가치창출을 위해서 사용되는 프로세스를 말한다(황규일, 2006).

4. 지식공유행동의 선행요인

많은 조직에서 구성원들이 업무와 관련된 지식이나 정보를 공유하도록 권장하고 있지만 조직 내 지식공유는 원활하게 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 지식공유행동은 상당한 물리적, 시간적 자원의 소모를 요하기 때문에 구성원은 자신이 보유하고 있는 지식을 공유하는 상황에서 지식을 제공함으로써 얻을 수 있는 이익과 발생하는 비용을 비교하는 딜레마에 직면하게 되고, 조직은 장기적으로 사회적 딜레마에 빠지게 된다(Connolly & Thorn, 1990).

사회적 딜레마란 단기적인 개인의 합리성이 장기적으로는 집단의 비합리성을 초래하는 현상으로, 조직 구성원이 단기적으로 개인의 이익(혹은 불이익)에 따라 행동하게 되면, 이는 장기적으로 조직의 불이익(혹은 이익)으로 이어지게 되는 현상을 의미한다. 구체적으로 팀 혹은 조직수준에서 지식공유행동이 제대로 이루어지지 않으면, 팀 내에서 가용할 수 있는 인지적 자원들이 충분히 이용되지 못하는 문제가 발생하게 된다(Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000; Kollock, 1998).

따라서 조직은 구성원들이 겪고 있는 이러한 딜레마를 해결하도록 도와줌으로써 구성원들이 효과적으로 지식공유행동을 촉진하여야 하는데, 지식공유행동에 관한 선행연구들을 살펴보면 조직 구성원들의 지식공유행동에 영향을 미치는 요인은 크게 구조적 요인, 관계적 요인 등으로 구분하여 진행되었다(박문수·문형구, 2001; 박재린·박재현, 2000).

첫 번째, 구조적 요인으로는 최고 경영자 지원적인 역할, 보상 및 인센티브, 지식 친화적이고 합리적인 조직문화, 리더십, 정보기술 등 주로 환경적인 측면의 요소들이 고려되고 있다. 최고 경영층의 직접적인 개입보다는 구성원들이 자신의 지식을 공유할 수 있는 환경적인 여건을 만들어 주는 것이 중요하며, 최고 경영층의 지원은 구성원들로 하여금 지식공유행동의 유도에 대해서 긍정적인 영향을 미친다(Connolly & Kelloway, 2003). 무엇보다 리더십 발휘는 지식공유행동을 촉진시킬

수 있다(기해란·곽원준·이상호, 2018; 설현도, 2014; 심덕섭·김형진·하성욱, 2017; 이형민·손승연·김경규, 2015).

한편 Bhatt(2001)은 전통적인 계층구조는 지식공유행동을 위한 구성원들 간의 상호작용을 저해할 수 있기 때문에 권한의 위임과 개방적 대화정책을 바탕으로 한 수평적인 조직문화가 지식공유행동에 필수적이라고 하였다. Davenport et al(1996)은 구성원들이 자신의 지식을 다른 구성원과 공유하기 위해서는 상당한 시간과 노력을 필요로 하기 때문에, 구성원들로 하여금 지식공유행동을 유발하기 위해서는 적절한 성과평가 및 보상이 필요하다고 강조하였다.

두 번째, 관계적 요인의 하위요인으로는 신뢰, 협동, 친밀감, 의사소통 등 조직 구성원들의 관계적 측면에 대한 요소가 고려되고 있다. Hong, Doll, Revilla, & Nahm(2011)은 신뢰의 부족은 지식공유행동을 저해하는 요인 중 하나라고 지적하였고, Kramer(1999)는 조직 내부의 신뢰수준이 높을수록 조직 구성원은 지식공유행동에 대한 위험부담이 감소하기 때문에 구성원 간의 신뢰가 지식공유행동으로 이어진다고 하였다. 의사소통의 개방성도 조직 구성원들 간의 지식공유행동에 영향을 미친다. 의사소통을 통해 지식의 전달과 수신이 이루어지기 때문에 의사소통의 개방성은 지식공유행동을 하고자 하는 구성원에게 많은 영향을 미치게 된다(Bureš, 2003).

앞서 살펴본 바와 같이 지식공유행동은 구조적 요인과 관계적 요인이 결합하여 발생하는 조직 구성원의 자발적 역할의 행동이기 때문에(Cope & Root, 2007) 조직이 제도와 절차, 평가 및 보상제도와 같은 구조적 요인만으로 지식공유행동을 장려하거나 통제하기에는 한계가 있다. 여러 선행연구에서 구성원들에게 지식공유행동을 장려하고 이에 대한 보상을 하더라도 자신의 지식을 공유하는 것을 꺼리는 것으로 나타났다(Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Swap, Leonard, Shields & Abrams, 2001).

또한 Charkavarthy & Zaheer(1999)는 구성원 개인 간의 면대면 접촉과 상호작용 없이 시스템적 요소만으로는 지식공유가 불가능하기 때문에 지식공유를 위해서

는 구성원 간의 관계가 중요하다고 강조하였고, Davenport & Prusak(1998)도 지식공유는 기술이 아니라, 사람 간의 관계를 통해 이루어진다는 점을 강조하였다. 이러한 선행연구를 종합해보면, 지식공유행동은 궁극적으로 조직 구성원 자신의 자발적 의지에 의해 결정되기 때문에 조직의 제도와 절차, 평가 및 보상제도와 같은 구조적인 요인보다는 지식을 공유하는 구성원들 간의 사회적 상호작용을 통한 관계적 요인에 의해서 많은 영향을 받는다는 것을 알 수 있다.

제3절 창의자기효능감, 변화자기효능감

1. 사회적인지이론 관점

자기효능감의 개념은 사회적 인지이론에서 발생하였다. 사회적 인지이론은 조작적 조건화, 사회학습이론, 인지심리학의 영역을 포함하는 이론이라 할 수 있다. 밀러와 달러드는 사회학습이론(social learning theory)을 제시하여 사회인지이론의 기초를 제공하였다. 새로운 행동을 학습 시 욕구(drives), 계기(cues), 반응(responses), 보상(rewards)의 네 가지 요인을 제시하면서 특정 행동을 학습하고자 하는 동기가 생기려면 그 특정 행동은 명확한 관찰을 통해서 학습된다는 주장을 하였다.

Bandura는 유명한 보보 인형 실험을 통하여 아동들의 폭력적인 행동에 대한 연구를 진행하였고, 이를 바탕으로 초기 이론인 사회학습이론(social learning theory)을 발전시켰다. 사회학습이론에서는 강화를 통한 직접적인 실패와 보상경험을 하지 않더라도 타인을 통한 관찰학습이 가능하다고 보았으며, 타인의 행동에 주의를 기울인 후 자신의 행동에 반영하는 단계를 거치게 된다고 주장하였다. 또한 어떤 일을 성취할 수 있을 것이라는 자신의 능력에 대한 믿음을 의미하는 '자기효능감'(self-efficacy)을 모방을 통한 학습에서의 중요한 요소로 지적하였다.

개인은 인지과정을 통해 자신과 상황을 정확히 판단하고, 자신에게 영향을 미치는 사건을 효율적이고 적절하게 대처할 수 있다는 스스로의 능력에 대한 신념 및 자기조절능력을 지각하게 되며, 이러한 신념을 자기효능감이라고 한다(Bandura, 2001).

Bandura(1997)는 자기효능감을 세 가지 개념으로 정리하였다. 첫째, 자기효능감은 특정과정을 잘 수행할 수 있다는 본인의 능력에 대한 전반적인 판단을 말한다. 둘째, 새로운 정보와 경험이 체득될 때 변화될 수 있는 가변적 개념을 말한다. 셋

째, 과업수행 관련 본인의 능력에 대한 믿음은 가용요소를 포함한다.

Bandura(1977)는 자기효능감의 선행요인과 결과에 대한 지속적인 연구를 통해 자기효능감은 능동적 숙련, 역할모델을 통한 대리학습, 언어적 설득과 흥분 네 가지 방식을 통해 향상될 수 있다고 주장하였다. 능동적 숙련은 특정 직무 또는 과업에 대하여 적절한 경험을 쌓는 것으로, 과거에 어떤 일을 성공적으로 수행한 과거의 경험을 바탕으로 앞으로도 잘 할 수 있다는 믿음에서 출발한다.

역할모델을 통한 대리학습은 바람직한 역할모델을 관찰하고, 학습함으로써 자신감을 얻게 되는 것을 의미한다. 언어적 설득은 다른 사람이 자신에게 어떤 과업을 수행할 수 있다는 확신을 줄수록 자신감이 향상되는 것을 의미하며, 흥분은 정서적으로 고양된 상태에서 과업을 수행하도록 만드는 것을 의미한다(e.g., Chen, Gully, & Eden, 2004).

자기효능감은 개인의 사고와 정서적 반응, 개인의 행동촉진과 지속력 등에 영향을 미친다. 먼저 자기효능감은 개인의 사고, 감정, 행동을 조절하는 자기조절의 중추적인 역할을 한다. 또한, 자기효능감과 극복능력 사이에도 의미있는 관계가 있다(Bandura, 1997). 자기효능감이 높은 사람은 좌절된 상태에서도 할 수 있다는 믿음으로 빠르게 기운을 차려 다시 자신의 과업에 매진할 수 있으며, 스트레스에 대한 완충역할을 한다(Brown, Lent, & Larkin, 1989). 또한 자기효능감은 자신이 해낼 수 있다고 믿는 과업을 기꺼이 선택하려고 하기 때문에 행동 선택에 영향을 미치며, 개인이 성공적인 수행을 위해 얼마나 많은 노력을 투입하고, 얼마나 오랫동안 지속할 것인지에 영향을 미친다(Bandura, 1977, Chen et al., 2004).

특정 분야의 문제를 해결하기에 충분한 능력이 있고, 노력이 성과와 합당한 보상으로 이어질 가능성이 높다고 인식할 경우, 노력과 행동의 동기가 충족되기 때문에 자기효능감은 다양한 영역에서 여러 유형의 선택에 영향을 미친다(Badura, 2001). 예를 들어, 혁신역량과 관련된 자기효능감이 높은 개인은 혁신적인 행동에 참여할 가능성이 높다는 것이다(Ng & Lucianetti, 2015). 본 연구에서는 자기효능감을 창의자기효능감과 변화자기효능감으로 구분하여 세부적으로 살펴보고자 한다.

2. 창의자기효능감

창의자기효능감(creative self-efficacy)는 새롭고 가치 있는 아이디어를 도출할 수 있는 능력에 대한 효능감을 의미한다(Tierney & Farmer, 2002). 자기효능감은 특정 행동에 관여하는 동기와 능력에 영향을 미치기 때문에 창의적 생산성과 새로운 지식의 발견을 가능하게 하는데(Bandura, 1997), 창의자기효능감이 있는 개인은 아이디어 생성에 관여하고, 좌절에 직면하더라도 꾸준히 새로운 방법을 찾기 위해 노력한다(Gist & Mitchell, 1992; Sadri & Robertson, 1993).

창의자기효능감은 과업의 특수성, 새로운 과업 수용능력과 창의적 성과달성으로 이어진다(Bandura, 1997). 개인은 표준 업무절차에 따라 업무를 수행 할 수 있지만 창의자기효능감이 부족한 경우 창의력을 발휘할 수 있는 능력이 부족하다고 스스로 인식하기 때문에 창의성이 요구되는 행동을 실천으로 옮기지 못하게 된다. 따라서 창의적 성과를 위해서는 일반적인 직무관련 자기효능감보다 창의자기효능감이 필수적이다.

창의자기효능감은 창의적 개인을 특징짓는 자기이미지 스펙트럼에 속함과 동시에 스스로를 바라보는 자기관점이 되기도 한다(Barron & Harrington, 1981; Tierney & Farmer, 2002). 즉, 창의자기효능감은 창의성과 관련된 영역에서 만들어진 개인의 능력에 대한 판단이며(Bandura, 1997) 자신의 능력에 대한 전반적인 신념을 반영하는 일반적인 자기효능보다 좁은 관점의 자기효능감을 의미한다.

가. 창의자기효능감의 선행요인

Gist & Mitchell(1992)은 자기효능감 개발모형을 통해 자기효능감의 선행요인과 업무관련 자기효능감 개발모형을 제시했다. 연구 결과에 따르면 개인은 개인적 및 상황적 자원과 제약을 평가하는 프로세스에 관여하고 있으며, 이 평가에서 산출된

인지적 데이터를 바탕으로 효능감의 유무를 판단한다고 언급했다. 이후 Tierney & Farmer(2002)은 Gist & Mitchell(1992)의 연구에서 창의자기효능감의 원천이 되는 직무지식, 직무관련 자기효능감 및 상사의 영향력이 개인의 창의자기효능감의 선행 요인이 된다고 밝혔다.

1) 지식

직무관련 지식은 자기효능감을 형성하고 창의력 성과를 창출하는 안정적이고 개인적인 요소이기 때문에 직무관련 지식과 창의자기효능감 사이에는 정적인 상관 관계가 존재한다(e.g., Amabile, 1983; Gist & Mitchell, 1992; Tierney & Farmer, 2002).

직무관련 지식은 직업경험과 공식적 교육을 통해 습득할 수 있는데, 먼저 Ballyn(1988)은 과거의 경험으로부터 축적된 지식을 통해 자신들의 직무가 가지고 있는 과거와 현재의 미묘한 차이를 받아들이게 되면 과업수행에서 창의성을 발휘할 수 있다고 제안했으며, Amabile(1988)은 특정 분야에서의 경험이 창의적 성과 달성에 필수적임을 밝혔다.

Nickerson(1999)는 교육이 창조적 과정의 개발에 필수적 요소임을 주장하였다. 개인은 공식적 교육을 통해 다양한 경험, 견해 및 지식에 노출되기 때문에 사물을 다양한 관점으로 바라보게 되고, 복잡한 스키마의 사용이 가능해지면서 개인은 창조적 해결방법을 지향하게 된다는 것이다. 즉, 시간이 지남에 따라 과업에 몰입하면서 구성원은 기존에 공식적 교육과 직업 경험을 통해 습득한 지식을 활용하는데 자신감을 가지게 되고, 창의자기효능감이 형성되어 창의성을 발휘하게 된다(Ericsson, Krampe, & Clemens, 1993).

2) 직무관련 자기효능감

직무관련 자기효능감은 구성원 관점에서 직무수행 능력에 대한 효능감을 의미

한다(Tierney & Farmer, 2002). 창의자기효능감과 달리 직무관련 자기효능감은 보다 넓은 관점의 효능감이다. 창의자기효능감이 ‘창의적으로’ 업무를 수행하는 것과 관련된 효능감으로 조금 더 좁은 관점이라면, 직무관련 자기효능감은 주어진 과업을 ‘잘’하는 데 필요한 효능감이다.

Bandura(1986)는 자신의 효능감에 대한 신념은 개인의 경험과 성찰을 통해 일반적인 효능감이 특정 대상에 대한 효능감으로 전환될 수 있음을 언급하였다. 즉, 일반적인 자기효능감이 직무관련 자기효능감과 창의적 자기효능감과 연관있으며, 일반적 자기효능감이 보다 구체적인 대상과 연결되어 나타나는 것이 직무관련 자기효능감이라는 것임을 제시하였다.

3) 상사

사회적 인지이론에 따르면 구성원들은 업무 환경에서 마주하는 대인관계로부터 자기효능감의 형성에 도움이 되는 정보를 습득한다(Gist & Mitchell, 1992). 즉, 구성원들은 조직에서 자신의 능력에 대한 견해에 대한 피드백을 얻고, 요구되는 창의적 행위에 대한 관점을 형성하게 된다. 이러한 과정에서 상사는 구성원의 효능감에 대한 신념을 형성하는 데 필수적이며, 상호 신뢰관계를 통해 구성원들의 창의성 구축에 도움을 준다(Amabile & Gryskiewicz, 1989).

Bandura(1986)는 상사에 의한 역할모델링이 구성원의 창의자기효능감에 중요한 역할을 한다고 제시하였다. 상사의 바람직한 역할모델링은 창의성 발현의 기본이 되며(Amabile & Gryskiewicz, 1989), 복잡하고 도전적인 행동을 장려하는 상사의 행동은 구성원의 창의적 효능감 개발에 긍정적인 영향력을 미친다(Bandura, 1997).

또한, 상사는 구성원의 창의적 자기효능감이 형성될 수 있도록 설득할 수 있으며, 신뢰 표현, 자신감 형성 및 긍정적 피드백을 통해 구성원의 긍정적인 반응을 이끌어내고, 창의성 관련 효능감에 대한 신념을 형성하는데 도움이 된다(Deci & Ryan, 1989; Bandura, 1986, 1997).

4) 과업복잡성

구성원은 자신에게 주어진 과업을 평가함으로써 스스로의 능력을 평가한다. 과업의 복잡성이 스스로 해결할 수준을 넘어섰다고 인식할 경우 자기효능감이 감소할 수 있다는 견해도 존재하지만(Cervone & Peake, 1986), 자기효능감이 창의성과 관련되어 있을 경우 과업복잡성은 창의성에 도움이 된다(Tierney & Farmer, 2002).

Amabile(1983)은 과업이 다각화되고, 해결방법이 구체적이지 않을수록 구성원은 도전에 직면하게 되고 문제해결을 위해 창의력을 발휘할 수 있다고 언급하였다. 즉, 과업복잡성이 높을수록 구성원은 유연하고 실험적인 사고와 선제적인 인지능력 및 문제해결 프로세스를 사용해야 하기 때문에 창의자기효능감 형성에 더욱 효과적이다.

나. 창의자기효능감의 결과

창의자기효능감은 개인이 도전적인 상황에 직면했을 때 문제의 해결과 대처를 위한 지속적인 노력을 가능하게 한다(Bandura, 1977). 개인의 창의자기효능감과 성과와의 관계성을 살펴본 기존 연구들은 개인의 창의자기효능감이 효과적 업무수행을 위한 광범위한 정보 검색, 목표 달성을 위한 노력의 지속에 긍정적 영향을 미친다는 점을 실증하였다(e.g., Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984; Redmond, Mumford, & Teach, 1993).

Amabile(1988)은 기존 사고의 틀을 깰 수 있는 능력, 새로운 아이디어를 창출하기 위한 전체적 지식, 위험을 감수하고 사회에 의존하지 않고 행동하는 것 등을 통해 창의적 문제해결이 가능하고 이러한 행동은 스스로 해낼 수 있다는 자신감이 수반되어야만 한다고 제안하면서 자기효능감과 창의성의 긍정적 상관관계를 언급했다.

3. 변화자기효능감

변화자기효능감은 직장에서 발생하는 변화를 처리하고 변화의 요구에 잘 대응할 수 있는 능력에 대한 개인의 인식을 의미한다(Wanberg & Banas, 2000). 변화자기효능감의 개념은 조직 변화관리와 관련하여 연구되었는데, 변화에 잘 대처할 수 있다는 스스로의 역량에 대한 신뢰가 높아지면 새로운 아이디어 구현이 촉진될 가능성이 높기 때문에 중요한 변수로 주목받기 시작하였다(e.g., Fugate, Prussia & Kinicki, 2012; Vardaman, Amis, Dyson, Wright, & Randolph, 2012).

조직의 변화는 기존의 업무관행, 규범 및 절차의 변경을 의미하기 때문에 새로운 수행방식의 도입 및 새로운 아이디어를 구현하는 과정에서 구성원들은 모호한 상황에 직면하게 되며 심리 및 육체적 스트레스를 겪게 된다. 하지만 변화자기효능감이 있는 구성원은 변화된 상황으로 인해 발생하게 되는 부정적 감정을 극복하기 위해 동기부여가 되기 때문에 변화를 호의적으로 수용하게 되며, 혁신행동에 앞장서게 된다(Coeurderoy, Guilmot, & Vas, 2014; Minsky & Marin, 1999).

변화자기효능감은 변화로 인한 스트레스 인식 정도를 낮춰주는 것으로 나타났다. Ashford(1988)은 변화자기효능감이 높은 구성원은 업무환경의 변화를 스트레스로 받아들이지 않기 때문에 변화자기효능감이 낮은 구성원보다 스트레스 지각 정도가 낮다는 점을 실증하였다.

또한 변화를 위한 새로운 아이디어 구현 단계에서도 저항대신 변화의 방향을 받아들이고 변화의 장애물을 극복하기 위해 노력한다(Paglis & Green, 2002). 즉, 변화자기효능감이 있는 구성원은 변화에 대응할 수 있다는 자신감을 갖추었기 때문에 변화를 통제하고 적절히 대처할 수 있다는 믿음의 증가, 아이디어의 구현, 변화에 대한 준비도 증가와 조직 변화에 대한 헌신 등을 보이게 된다(Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Herold,

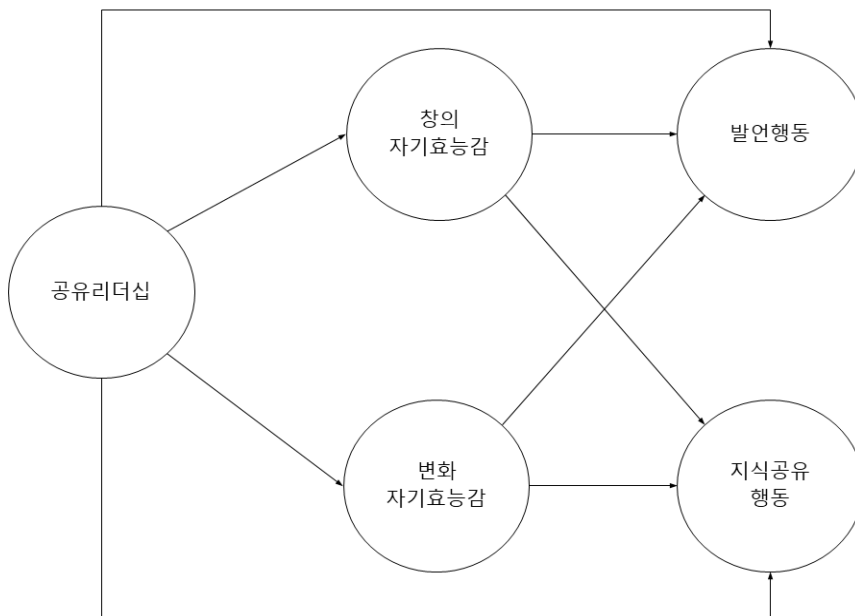
Fedor, Caldwell, & Liu, 2002; Wanberg & Banas, 2000).

제III장 연구모형 설계 및 연구방법

제1절 연구모형 설계와 연구가설

1. 연구모형 설계

본 연구는 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 또한 공유리더십이 발휘되는 과정차원과 관련하여 사회적 인지이론 관점을 적용하였는데 공유리더십의 영향력은 창의자기효능감과 변화자기효능감을 통해 이루어질 것으로 판단하였다. 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개역할을 통해 공유리더십이 긍정적 태도와 행동을 형성하는데 있어서 이론적 설명을 보다 정교하게 수행하고자 하였다.



[그림 3-1] 연구모형

2. 연구가설

가. 공유리더십, 발언행동, 지식공유행동과의 관계

발언행동을 연구해온 연구자들은 조직구성원들이 발언행동을 하게 하는 선행요인으로 경영진의 개방성이 특히 구성원의 발언행동에 긍정적인 영향력을 미친다는 점을 언급하고 있다(e.g., Ashford et al., 1998). 개방성은 발언의 대상자가 자신의 발언을 관심 있게 청취하고, 제안 내용에 관심을 보이거나 아이디어의 실행을 긍정하게 고려한다는 구성원의 인식을 의미한다(Detert & Burris, 2007).

발언행동은 상호의존성이 높고, 책임을 공유하며, 경험이 분산되고, 다양한 관점이 요구되는 단위작업 집단에서 특히 중요한 행동이지만 본질적으로 현재 조직의 업무수행 과정 및 의사결정 과정 등에 대한 문제점을 제기하는 행동이기 때문에 개인에게는 불이익을 감수해야 한다는 위험을 느끼게 한다(Detert & Burris, 2007).

따라서 개인은 발언행동을 하기 전에 발언으로 초래되는 불이익과 이익의 크기를 비교하게 된다(Detert & Burris, 2007). 만약 발언행동에 따라서 자신의 이미지나 평판에 손상을 입거나, 부정적인 인사고과를 받거나 승진의 기회를 박탈당할 위험이 크다고 판단하면 아무리 건설적인 아이디어나 제안이라 하더라도 그러한 발언을 하는 것을 망설이게 된다(Ashford et al., 1998; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

공유리더십은 팀 전체의 인지적 역량수준을 향상시키는 효과를 가지며, 이렇게 증가된 인지적 역량수준은 업무수행을 위한 정보탐색 및 상호 의사소통의 정확성과 효율성을 확대시킨다(Sivasubramanian et al., 2002). 또한 업무수행 과정에서 환경의 검토와 방향성 수정에 대한 필요성을 인식할 수 있는 비관습적 행동을 가능하게 한다(방호진, 2013).

또한, 공유리더십 프로세스에서 구성원들 사이의 수평적 영향관계는 팀 구성원

들 사이에 새로운 아이디어와 제안에 대해 당황하지 않을 것이라는 기대와 상대의 의견을 질책하지 않음으로써 다양한 아이디어와 개선방향이 도출될 수 있는 여건을 조성한다(Edmondson, 1999).

기업들은 급격한 환경변화에 적응해야 하며 복잡해진 업무수행, 다양한 기술과 지식의 요구, 팀원들 사이에 빈번한 상호작용 및 상호의존성 등에서 공식적인 리더 한사람이 수행하기에는 수준 이상의 역량을 요구하고 있어(Carson et al., 2007) 공식적인 리더만이 기업 조직에 유용한 리더십을 발휘하는데 한계가 있다(Yukl, 2006). 조직의 내부 및 외적인 환경변화가 급속히 진행되고 있으며 팀의 관리도 자율적인 관리형식으로 변해감에 따라, 팀장의 공식적인 리더십이 아닌 구성원들 간에 서로 발휘되는 리더십으로 바뀌어 지고 있다(Pearce, Manz & Sims, 2008).

따라서 생산현장 및 고객접점에서의 다양한 상황의 피드백 활동을 통해서 생산성 개선을 위한 의견 개진의 활동이 높아질 수 있을 것이다. 또한 공유리더십이 활성화된 팀의 구성원은 자신의 발언이 팀원들에 의해 적극적으로 수용될 것이라고 인식할 것이고, 자신에게 미치는 불이익보다 조직의 발전에 기여함으로써 얻는 이익이 보다 크다고 느끼기 때문에 발언행동을 보다 쉽게 수행할 것이라는 것을 예측할 수 있다. 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 공유리더십과 구성원의 발언행동 사이의 관계에 대한 가설 1을 설정하였다.

가설 1. 공유리더십은 조직구성원들의 발언행동을 높일 것이다.

조직의 구조적 차원으로 인해 팀 내 구성원들은 네트워크를 형성하게 된다. 네트워크를 형성한 구성원들은 비전 및 공동목표와 일체감을 바탕으로 서로 협력하여 목표를 달성하기 위해 노력하기 때문에 구성원 사이에 지식교환을 촉진하고, 지식을 변환하면서 지식을 공유하게 된다(허문구, 2011: Nonaka & Takeuchi, 1998).

지식의 공유에는 리더의 역할이 무엇보다 중요한데(기해란 등, 2018; 설현도, 2014; 심덕섭 등 2017; 이형민 등, 2015), 공유리더십은 프로세스에서 구성원들이 각자의 업무를 효과적으로 수행하기 위해 다른 구성원들에게 업무 및 심리적으로 의존하는 상호 연결성을 형성하게 된다(e.g., Pearce & Manz, 2004). 이와 같이 상호 연결된 구성원들 사이에서는 존중과 신뢰를 바탕으로 성과향상을 위해 높은 수준의 헌신과 정보공유가 이루어진다(Day et al., 2004; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001),

또한 공유리더십은 목표를 공유하고 사회적 지원을 통해 구성원 상호간 신뢰를 촉진한다(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). 신뢰는 공동의 노력과 협력적 행동을 촉진하는 중요한 선행요인이자 교환하는 지식의 가치에 대한 기대와 동기를 증대시켜 지식공유를 촉진하는 역할을 한다.

Andrews & Delahay(2000)은 개인수준에서 구성원의 지식단계와 조직학습과의 연관관계에 대한 연구를 통해 구성원 간 상호신뢰의 정도가 높을수록 가치 있는 지식을 기꺼이 이전해 준다고 밝혔으며, Adeler & Kwon(2002) 역시 신뢰관계가 형성되어 있을 경우 공유하는 정보가 그렇지 않은 관계와 비교했을 때 훨씬 풍부해진다는 점을 밝혔다.

Meindl, Mayo, & Pastor(2002)은 공유리더십을 통한 사회적 네트워크 형성을 연구하면서 구성원 간 목표와 책임을 공유하기 때문에 다른 사람들보다 강력한 유대관계를 형성한다고 주장하였다. 사회적 연결망을 형성한 구성원들은 정보의 반복적 교환이 이루어지기 때문에 구성원 사이의 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

공유리더십은 리더와 구성원간의 의사소통을 통해 나타나며, 따라서 수직적인 형태의 리더십에서 수평적인 리더십이 추가된 개념이라고 할 수 있으며(Pearce & Conger, 2002; 2003) 기업은 구성원들에게 지원적 분위기를 형성하여 조직 구성원들의 긍정적인 심리상태를 높일 수 있고, 적극적인 지식공유에 참여하게 할 수 있다 (박문수·문형구, 2001).

공유리더십은 팀원 간 상호작용, 역동적인 영향력의 행사 및 수용, 상호간 대화 등을 촉진시키며, 서로의 경험과 지식이 공유되고 환경 및 임무에 대한 공동의 이해가 증진되는 팀 학습이 이루어질 가능성이 높은 것으로 알려져 있다(Argote, Gruenfeld, & Naquin, 2001).

즉, 공유리더십을 통해 원활한 의사소통을 할 수 있고 필요한 지식과 자원에 쉽게 접근할 수 있으며, 기회주의적 행동위험과 외부환경의 불확실성을 감소시킴으로써 정보의 공유 및 확산을 원활하게 할 것이다(e.g., Granovetter, 1973; Sivasubramaniam et al., 2002). 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 공유리더십과 구성원의 지식공유행동의 관계에 대한 가설 2을 설정하였다.

가설 2. 공유리더십은 조직구성원들의 지식공유행동을 높일 것이다.

나. 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감과의 관계

공유리더십은 내재적 동기부여와 심리적 임파워먼트 촉진을 통해 효능감을 높인다(양동민 등 2012; Pearce & Sims, 2002). 즉, 팀 내에서 공유리더십 프로세스가 활성화 될 경우 팀원들은 단순히 한 명의 리더에 의해 일방적으로 전해지는 업무를 수행하는 것이 아니라 공유되고 분산된 변혁성과 영향력을 기반으로 목적의식을 공유하고 업무에 대한 적극성을 키우기 때문에 주어진 과업을 창의적으로 해결할 수 있다는 자신의 능력에 대한 신뢰인 창의자기효능감이 증가 할 것이다(e.g., Pearce & Conger, 2003).

팀 내 모든 구성원들이 공유된 영향력과 리더십을 바탕으로 새로운 관점으로 문제를 해결하는 과정에서 구성원들을 스스로 목표달성을 위한 새로운 방식과 창의적 해결방안을 제시하고, 보다 다양한 대안을 만들어내기 위해 노력하기 때문에 보다 창의적이고 혁신적인 수행이 가능해 진다(정예지 · 김문주, 2014; Amabile, 1988; Pearce, 2004).

복잡한 과업에 직면할 경우, 구성원들은 지식의 교환을 통해 의사결정의 오류를 줄이고, 집단성과를 높이기 위해 빈번한 상호작용을 하기 때문에 높은 수준의 팀 효능감과 역량을 보유하게 되는데 팀 효능감 인지는 결국 개인의 창의자기효능감 인식으로 이어질 것을 예상할 수 있다(e.g., 정예지·김문주, 2014; Sivasubramaniam et al., 2002). 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 공유리더십과 창의자기효능감의 관계에 대한 가설 3을 설정하였다.

가설 3. 공유리더십은 조직구성원들의 창의자기효능감을 높일 것이다.

변화자기효능감은 직무환경에서 요구받는 변화에 잘 적응할 수 있는 스스로의 능력에 대한 신념을 의미한다(e.g., Ashford, 1988; Wanberg & Banas, 2000). Bandura(1977)는 개인의 생리적 각성상태와 작업수행 능력, 개인의 과업수행 역량을 확신하는 내용의 설득과 역할모델링을 통한 대리경험, 반복적 수행을 통한 숙달을 통해 자기효능감이 발현될 수 있다고 언급하였다.

업무관련 의사결정에 참여하는 기회가 주어질 경우 구성원의 자기효능감이 향상된다. Pond & Hay(1989)에 따르면 과업 수행과 관련된 적절한 정보를 전달받은 구성원들은 스스로 능숙하게 과업을 처리할 수 있다는 자신감을 가지게 된다. Jimmieson, Terry, & Callan(2004)는 자기효능감에 영향을 미치는 요인들에 대한 기존 연구를 종합하여 적절한 정보를 제공받고 직접적으로 업무관련 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 통해 구성원의 변화자기효능감을 향상시킬 수 있다고 제안하였다.

공유리더십은 팀원들이 서로의 자율성을 존중하면서 상황에 따라 공동의 영향력을 행사할 수 있도록 리더십이 공유된 형태이다(Pearce & Manz, 2005). 리더를 비롯한 모든 구성원들에게 업무와 관련된 중요한 사항을 결정할 수 있는 권한이 부여되기 때문에 각자가 가진 능력을 바탕으로 보다 효과적인 의사결정을 위한 내재적 동기가 증가한다.

또한 과업수행 과정에서 지식 및 정보의 원활한 조정, 보완, 공유 프로세스를 통해 보다 높은 수준의 효능감을 지니게 된다. 따라서 리더는 물론 모든 구성원들이 자유로운 의사소통을 바탕으로 자발적으로 리더가 되고, 유연하고 역동적인 인프라를 만들어내는 공유리더십은 구성원의 변화자기효능감에 긍정적인 역할을 미칠 것이다. 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 공유리더십과 변화자기효능감의 관계에 대한 가설 4를 설정하였다.

가설 4. 공유리더십은 조직구성원들의 변화자기효능감을 높일 것이다.

다. 창의자기효능감, 변화자기효능감, 발언행동, 지식공유행동과 관계

자기효능감은 행동에 대한 신념의 원천이 되는데, 사회적 인지이론을 통해 알 수 있듯이 사람들은 자신의 역할모델을 관찰함으로써 대상이 사용하는 행동전략과 규칙을 배우고, 보거나 들은 것 이상의 새로운 행동사례를 만들어내기 위해 학습한 전략과 규칙을 사용하게 된다.

이와함께 발언행동은 자신이 속한 조직에 불만족을 느낄 때, 조직에 대한 자신의 의무를 철회하는 것이 아니라 상황을 변화시키기 위해 시도하는 건설적 의미의 행동이다(Hirschman, 1970). 특히, 도전 및 촉진을 위한 건설적 발언행동의 경우, 조직과 업무기능을 개선하기 위한 의견이나 정보, 또는 아이디어를 자발적으로 제시하는 것을 말하며 업무를 수행하는데 있어서 새롭거나 더 개선된 방법, 업무수행 방법이나 절차에 대한 개선책, 기존에 존재했던 문제에 대한 해결책을 제안하는 등 현재 상황에 대한 변화의 의미를 가지고 있다(Maynes & Podsakoff, 2014).

Ng & Fieldman(2012)는 자원보존이론 관점에서 발언행동을 설명하고 있으며, 이러한 발언행동은 자신의 시간과 에너지를 소비하는 행동이기에 선택적이며 전략적으로 한정되어 나타날 수 있다고 주장하면서 발언행동에 대한 메타분석을 수행하였다. 연구결과 직무 자율성 부족, 발언에 대한 개방성의 부족, 상사의 차별적

대우, 상사에 대한 불만족 등 조직맥락에서 개인이 높은 스트레스 상황에 대면했을 경우에는 내적인 자원을 보존할 필요성으로 발언행동을 하지 않으려는 경향이 있으며, 낮은 스트레스 상황일 경우 개인이 미래시점에 이득이 될 수 있는 자원의 획득을 위해서 자신이 보유한 자원 등을 투자하여 발언행동을 하려는 경향이 있다는 점을 발견하였다. 따라서 개인은 스스로 변화에 대한 신념 등을 바탕으로 발언행동에 대한 긍정적 ‘욕구’가 발언행동을 하지 않으려는 부정적인 ‘욕구’보다 더 강하게 발생하는 상황에서 발언행동을 한다고 할 수 있다. 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 창의자기효능감, 변화자기효능감과 발언행동의 관계에 대한 가설 5-1과 5-2를 설정하였다.

가설 5-1. 창의자기효능감이 발언행동을 높일 것이다.

가설 5-2. 변화자기효능감이 발언행동을 높일 것이다.

Bandura(1986)는 개인이 지각하는 자기효능감에 따라 선택하는 행동이 달라진다고 언급하였다. 즉, 자기효능감이 낮은 사람들은 어려운 과제를 회피하려는 경향을 보이지만 자기효능감이 높은 사람은 도전적인 과제를 선택할 뿐만 아니라 열심히 수행하려는 경향이 높기 때문에 창의자기효능감이 높은 사람의 경우 그렇지 않은 사람들보다 과업에 대한 책임감이 높으며 도전적인 목표를 설정하고, 직면한 어려움을 잘 견딜 수 있게 된다.

특히 Hsu, Ju, Yen, & Chang(2007)은 지식공유행동에 영향을 미치는 요인들을 분석하였는데 개인의 자기효능감이 지식공유행동에 직접 영향을 미친다는 점을 실증하였다. 또한 Kankanhalli, Tan., & Wei(2005)은 지식 자기효능감이 지식공유행동을 예측하는데 유의한 결과가 도출되었음을 제시한 바 있다. 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 창의자기효능감, 변화자기효능감과 지식공유행동의 관계에 대한 가설 6-1과 가설 6-2을 설정하였다.

가설 6-1. 창의자기효능감이 지식공유행동을 높일 것이다.

가설 6-2. 변화자기효능감이 지식공유행동을 높일 것이다.

라. 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감, 발언행동과 관계

공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 직접적 영향력이 나타날 수도 있지만 창의자기효능감과 변화자기효능감을 매개로 그 영향력이 나타날 수 있다. 즉, 공유리더십 프로세스 안에서 팀 구성원들은 서로가 서로의 역할모델이 되어 행동을 관찰하고 학습하기 때문에 상호 정보의 공유와 의사소통이 활발해질 수 있는 팀 분위기를 창출한다(Nicolaides, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro, & Cortina, 2014).

따라서 구성원들은 팀 내에서 발언이 장려되고 촉진되고 있다는 인식을 갖게 되고, 발언분위기의 형성은 구성원들로 하여금 자신의 발언에 따른 결과를 예측함에 있어서 부정적 결과보다는 긍정적 결과를 가져올 것이라는 인식을 가지게 하여 보다 많은 발언행동에 관여하게 된다(정원호, 2018; Morrison, 2011; Frazier & Bowler, 2015).

공유리더십의 영향으로 구성원들의 발언행동은 증가하고, 공유리더십과 발언행동의 사이에서 도전적인 목표설정과 상황개선 의견을 낼 수 있다는 창의자기효능감이 매개역할을 수행할 것이다.

또한 변화자기효능감이 있는 구성원은 스스로 변화의 요구에 잘 대응 할 수 있다고 믿기 때문에(Wanberg & Banas, 2000), 발언행동으로 인한 변화에 잘 대처할 수 있다는 믿음을 바탕으로 자신의 가치나 신념에 따라 발언행동을 할 가능성이 높다. 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감과 발언행동의 관계에 대한 매개효과 가설 7-1과 가설 7-2을 설정하였다.

가설 7-1. 공유리더십과 조직구성원들의 발언행동 사이의 관계를 창의자기효능감이 매개할 것이다.

가설 7-2. 공유리더십과 조직구성원들의 발언행동 사이의 관계를 변화자기효능감이 매개할 것이다.

마. 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감, 지식공유행동과 관계

조직 및 작업그룹 내에서의 공유된 믿음은 조직구성원들의 태도와 행동에 많은 영향을 미친다(Frazier & Bowler, 2015). 조직 내에서 공유된 믿음은 구성원들로 하여금 그들의 행동에 따른 예상되는 결과에 대한 정보를 제공해 주게 된다(Naumann & Bennett, 2000).

창의자기효능감이 높을수록 더 어려운 도전도 수용하려고 하기 때문에 과제수행 능력이 높고 새로운 아이디어를 도출하거나 문제를 해결하기 위해 창의적인 접근을 하는 것으로 나타났다(Tierney & Farmer, 2011). 또한 과제수행을 하기 위해 의견을 조율하고 상황을 인식하고 의사소통 등을 하는데 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며(Marks, et al., 2002), 팀의 작업을 효율적으로 진행하게 하고 수행능력을 향상시키는 것으로 나타났다.

공유리더십은 상호의존성을 기반으로 자발적 동기부여를 통해 자신의 약점은 타 구성원의 강점으로 보완할 수 있으며 팀원 간 부족한 점을 도울 수 있다는 믿음을 형성함으로써 팀원들의 기술과 지식이 서로에게 전달되고 공유되게 한다(정예지·김문주, 2014). 이 때 창의자기효능감이 높은 구성원은 노력을 통해 높은 성과를 기대하기 때문에 보유한 지식을 전달하고 공유할 것이다.

창의자기효능감은 개인이 현 상황을 스스로 극복할 수 있으며, 자신에게 부여된 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 기대와 신념을 의미하는 자기효능감에서 파생되어진 용어이다. 따라서 창의자기효능감이 있는 구성원들은 그렇지 않은 구성

원들과 비교하여 목표를 달성하는데 필요한 행동과정을 구조화하고 실행하기 위해 구체적 방법 등을 찾거나 목표수행 과정에서 어려움이 있을 때 이를 극복하고자 적극적으로 행동을 취하게 된다(e.g., Bandura, 1997; Dweck, 1986).

따라서 업무에 대한 지식과 노하우를 다른 구성원에게 제공함으로써 돕고, 문제를 해결하기 위해 협업을 하는 등 새로운 지식을 획득하고 공유하는 과정에 적극적인 것이라는 점을 예상할 수 있다.

변화자기효능감은 변화에 적극적으로 대처하며, 나아가 이후의 변화를 예상하고 준비하는 적응능력에 긍정적 영향을 미친다(e.g., Martocchio & Judge, 1997; Phillips & Gully, 1997).

또한 변화자기효능감이 있는 구성원들은 주어진 과제나 새로운 상황에서 훌륭한 성과를 낼 수 있다고 믿기 때문에 자신에게 익숙하지 않고 새로운 상황에서도 자신이 관심을 갖고 노력한다면 훌륭한 성과를 낼 수 있다고 믿는다. 따라서 스스로 해결책을 찾기 위해 새로운 지식을 배우고 습득하는 지식공유행동을 적극적으로 수행할 것이다. 이상의 이론적 논의에 따라 다음과 같이 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감, 지식공유행동과의 관계에 대한 매개효과 가설 8-1과 8-2을 설정하였다.

가설 8-1. 공유리더십과 조직구성원들의 지식공유행동과의 관계를 창의자기효능감이 매개할 것이다.

가설 8-2. 공유리더십과 조직구성원들의 지식공유행동과의 관계를 변화자기효능감이 매개할 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 공유리더십

공유리더십은 집단이나 조직의 목표달성을 위해 역동적으로 상호작용하는 집단 내 구성원 개인들의 리더십 프로세스로, Ensley et al.(2006)가 제시한 13문항을 활용하여 측정하였다. 설문을 위해 각 문항을 국내 정서에 맞도록 번역하여 사용하였으며, 번역한 내용에 대해서는 전문가와 상의한 후 최종 설문 문항을 확정하였다.

[표 3-1] 공유리더십 설문문항

문 항
A1. 나의 수행업무와 관련하여 관련 수행절차와 그것을 어떻게 수행하는지의 방법 등에 대해서 알려준다.
A2. 나의 수행목표 등을 확실히 설정한다.
A3. 나의 업무수행 실적이 저조할 때 저조한 실적에 대해 알 수 있게 해 준다
A4. 업무를 잘 했을 때 긍정적인 피드백을 제공한다.
A5. 내가 업무 수행을 잘하면 더 많은 보상을 받을 수 있도록 추천할 것이다.
A6. 나의 노력에 대해서 열정적 지원을 보여준다.
A7. 높은 수준에서 업무수행 하기를 기대한다.
A8. 업무수행 과정에서 명확한 비전을 제공한다.
A9. 업무수행에 있어서 다른 방법을 찾기 위해 기존의 틀을 깨는 것을 두려워 하지 않는다.
A10. 나의 당면한 문제 등에서 새로운 기회와 가능성을 찾아보라고 권고를 하는 편이다.
A11. 특히 내가 일을 잘 할 때 내가 그것에 대해서 즐기는 것을 몰입할 수 있도록 격려한다.
A12. 나의 성과목표가 무엇인지 나와 함께 결정한다.
A13. 나에게 팀원들과 함께 일하도록 격려한다.

공유리더십은 집단수준의 개념이기 때문에 집단수준으로 변환하여 분석하는 것이 일반적이나 준거이동합의모형(referent-shift model)에 착안하여 본 연구에서는 팀의 전반적 공유리더십 수준이 아닌 개별 구성원이 인지하는 팀의 공유리더십 수준이 다른 변인에 미치는 영향에 주목하여 개별수준에서 연구를 진행하고자 한다.

2. 창의자기효능감

창의자기효능감은 새롭고 가치 있는 아이디어를 도출할 수 있는 능력에 대한 효능감이다(Tierney & Farmer, 2002). 본 연구에서는 창의자기효능감의 측정을 위해 사회적 인지이론 관점에서 개인의 자기효능감을 연구한 Ng & Lucianetti(2016)의 연구에서 제시한 측정방법을 활용하였다. Ng & Lucianetti(2016)는 Tierney & Farmer(2002)의 창의자기효능감 연구에서 개발된 3문항을 포함하여 총 5문항을 측정에 활용하였다. 측정문항은 다음의 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 창의자기효능감 설문문항

문 항
A14. 업무수행에서 발생하는 문제를 창의적으로 해결할 능력이 있다고 확신한다.
A15. 창의적인 새로운 아이디어를 도출할 있는 능력이 있다고 확신한다.
A16. 다른 사람들의 아이디어를 창의적으로 좀 더 확장시킬 수 있는 능력이 있다고 확신한다.
A17. 독창적인 아이디어를 능숙하게 만들어 낼 수 있다.
A18. 일하는데 있어서 늘 새롭고 창의적인 방법을 찾을 수 있다.

3. 변화자기효능감

변화자기효능감은 직장에서 발생하는 변화를 처리하고 변화의 요구에 잘 대응할 수 있는 능력에 대한 개인의 인식을 의미한다(Wanberg & Banas, 2000). 본 연구에서는 변화자기효능감의 측정을 위해 사회적 인지이론 관점에서 개인의 자기효능감을 연구한 Ng & Lucianetti(2016)의 연구에서 제시한 측정방법을 활용하였다. Ng & Lucianetti(2016)는 변화자기효능감의 측정을 위해 Wanberg & Banas(2000)의 연구와 Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne(1999)의 연구를 활용하여 총 5문항을 제시하였다. 측정문항은 다음의 [표 3-3]과 같다.

[표 3-3] 변화자기효능감 설문문항

문 항
A19. 조직에서 변화가 발생할 경우 변화를 잘 다루고 해결할 수 있다.
A20. 동료들 보다 조직변화에 더 잘 적응할 수 있다.
A21. 급격히 조직변화가 발생해도 쉽게 적응할 수 있다.
A22. 조직이 추구하는 변화를 잘 따라 갈 수 있다.
A23. 조직변화에 따라서 직무를 잘 수행할 수 있다.

4. 발언행동

발언행동은 단순히 불평하기 위해서가 아니라 개선과 긍정적인 변화를 가져오기 위한 구성원의 건설적이고 자발적인 행동이다(LePine & Van Dyne, 1998). 발언행동의 측정은 LePine & Van Dyne(1998)이 팀의 발언행동을 예측하기 위한 측정도구로 제시한 5문항을 활용하여 측정하였다. 구성원의 발언행동은 본 연구의 결과변수로, 공유리더십의 효과와 구성원의 행동을 보다 정확하게 측정하기 위해 팀장 설문을 통해 측정되었다. 측정문항은 다음의 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 발언행동 설문문항

문 항
B1. OOO는 팀/부서에 영향을 끼치는 이슈를 발전시키고 개선을 제안한다.
B2. OOO는 동료들이 팀/부서에 영향을 끼치는 이슈에 관여할 수 있도록 옹호하고 격려한다.
B3. OOO는 동료사람들과 견해 차이가 있고, 다른 동료들이 동의하지 않더라도, 업무수행과 관련한 의견을 의사소통하려 한다.
B4. OOO는 팀/부서 내 업무수행 환경에 영향을 끼치는 이슈에 관여한다.
B5. OOO는 팀/부서 내에서 새로운 프로젝트에 대한 아이디어나 업무 절차의 변화를 도모하는 의견을 거리낌 없이 말한다.

5. 지식공유행동

지식공유행동은 팀 구성원들이 직무와 관련된 아이디어, 정보, 그리고 새로운 제안과 노하우, 경험 등을 상호 커뮤니케이션을 통해 타인과 공유하는 행동이다 (Srivastava et al., 2006). 지식공유의 측정은 이정호·김영걸·김민용(2006)과 조윤형·문명(2014)이 제시한 4문항을 활용하였다. 지식공유행동은 본 연구의 결과 변수로 공유리더십의 효과와 구성원의 행동을 보다 정확하게 측정하기 위해 팀장 설문을 통해 측정되었다. 측정문항은 다음의 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 지식공유행동 설문문항

문 항
B6. OOO는 업무수행 과정에서 작성 또는 입수한 각종 지식(자료, 문서 등)을 공유한다.
B7. OOO는 업무수행(출장, 교육, 프로젝트 등) 결과로 작성된 보고서를 다른 직원들과 공유한다.
B8. OOO는 개인적으로 학습, 연구를 통해 습득한 지식을 동료들과 공유한다.
B9. OOO는 업무수행 과정에서 얻은 경험과 노하우를 적극적으로 나누고 전파한다.

제3절 조사방법과 표본구성

1. 조사방법 및 설문지 구성

본 연구의 실증분석은 설문을 통해 실시하였는데 설문지 구성은 3부분으로 구분하였다. 주요 구성내용은 [표 3-6]에 제시되어 있는데 공유리더십이 독립변수, 발언행동과 지식공유행동이 종속변수 그리고 창의자기효능감과 변화자기효능감이 매개변수이다. 한편 타당도 확보를 위해 종속변수인 발언행동과 지식공유행동에 영향을 줄 수 있는 인구통계변수를 포함하였다. 주요 인구통계 변수들은 성별, 연령, 현 회사 근속년수, 학력, 노조 유무, 직급, 업종, 종업원수 등이다.

설문자료의 분석은 통계패키지 SPSS를 활용하여 빈도분석 및 평균과 표준편차인 기술통계량을 확인하였다. 본 연구에서 설정한 변수들의 타당도 검증을 위해서는 요인분석을 실시하였는데 요인의 해를 명확하게 하기 위해 회전을 하였으며 여러 회전방법 중 배리맥스(Varimax)를 활용하였다. 또한 변수들의 신뢰도 검증은 내적일관성 검토를 할 수 있는 Cronbach's α 값을 확인하였다.

연구가설의 검증을 위해서 인구통계 변수들의 영향력을 통제하였으며 통제변수를 연구모형에 포함하여 회귀분석을 통해 독립변수의 영향력을 확인하였다. 연구가설은 크게 2부분으로 구분하였다.

첫째, 직접효과 가설로서 공유리더십이 발언행동, 지식공유행동에 미치는 영향, 공유리더십이 창의자기효능감과 변화자기효능감에 미치는 영향 그리고 창의자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 가설이다.

둘째, 매개효과 가설로서 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동과의 관계에 있어서 사회인지이론 관점을 적용한 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과 가설이다. 매개효과 가설은 Baron & Kenny(1986)의 모형을 토대로 하였다. 다만 매개효과의 영향력을 좀 더 명확하게 살펴보기 위해서 Sobel 검증도 실시하였다.

본 연구는 광주지역 중소기업에 근무하고 있는 조직구성원들을 대상으로 하였는데 표본으로 설정한 기업에 연구자가 직접 방문하여 설문지를 배포하고 수거하였으며, 수거된 설문지 중 불성실한 응답을 제외한 설문지를 기준으로 연구가설을 검증하였다.

설문조사는 동일방법편의의 문제를 해결하기 위하여 팀장/부서장과 팀원인 조직구성원들로 응답의 원천을 달리 하였다. 팀장/부서장은 개별 부서원/팀원을 고려하여 이들을 개별적으로 판단하여 응답하도록 하였는데 종속변수로 설정한 발언행동과 지식공유행동을 측정하도록 하였다. 부서원/팀원들은 독립변수인 공유리더십과 매개변수인 창의자기효능감, 변화자기효능감을 응답하도록 하였다. 각 응답의 일치는 핸드폰 번호 뒷 4자리를 입력하도록 하여 응답결과를 일치시켰다.

설문지는 총 300부가 배포되었는데 그 중 212부를 수거하였다. 불성실하다고 판단되는 7부를 제외한 205부를 최종 분석에 활용하였다. 설문의 응답은 리커트 5점 척도와 명목척도로 답할 수 있도록 하였는데 리커트 척도는 ‘전혀 아니다’ 1점, ‘아니다’ 2점, ‘보통이다’ 3점, ‘그렇다’ 4점, ‘매우그렇다’에 5점을 주었다. 명목척도 등을 이용하여 인구통계 변수들인 성별, 연령 등을 측정하였다. 설문의 구성을 위해서는 기존 선행연구들에서 검증된 측정문항들을 활용하였다. 일부 문항에 있어서는 연구자가 파일럿 분석을 통해 수정, 보완된 문항을 이용하였다. 설문의 구성은 [표 3-6]과 같다.

[표 3-6] 설문문의 구성

변수명		문항수	설문문항 번호
부서원/팀원 응답	공유리더십	13	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13
	창의자기효능감	5	A14, A15, A16, A17, A18
	변화자기효능감	5	A19, A20, A21, A22, A23
부서장/팀장 응답	발언행동	5	B1, B2, B3, B4, B5
	지식공유행동	4	B6, B7, B8, B9
인구통계변수	성별, 연령, 현 회사 근속년수, 학력, 노조 유무, 직급, 업종, 종 업원 수	8	각 1개 문항

2. 표본분포 결과

설문에 응답한 유효표본의 인구통계 분포는 [표 3-7]에 제시되어 있다. 우선 성별 분포를 살펴보면 남성 105명(51.2%), 여성 100명(48.8%)으로 나타나고 있다. 남성과 여성의 비율이 거의 동일하다는 것을 알 수 있다.

연령별 분포를 살펴보면 20대 61명(30.3%), 30대 79명(39.3%), 40대 43명(21.4%), 50대 이상 18명(9.0%)으로 나타났다. 20대와 30대가 70% 정도를 차지하고 있었다. 평균 연령은 35.8세로 나타났다. 현 회사 근속년수별 분포를 살펴보면 1년 이하 73명(35.6%), 2-5년 88명(42.9%), 6-10년 23명(11.2%), 11-15년 13명(6.3%), 16년 이상 8명(3.9%)이다. 현 회사에 근무 하고 있는 기간이 비교적 짧은 편임을 알 수 있다. 또한 인력이 자주 바뀌고 있다는 것도 유추해 볼 수 있다. 평균 근속년수는 4.2년으로 나타났다.

학력별 분포를 살펴보면 대졸이상 86명(42.0%), 전문대졸 이하 119명(58.0%)이다. 노조 유무별 분포를 살펴보면 노조 있음 22명(10.7%), 노조 없음 183명(89.3%)으로 나타났다. 현재 노동조합의 조직률이 10% 정도를 나타내고 있는데 표본으로

설정된 기업들의 노동조합 조직률이 유사하게 나타나고 있다. 중소기업의 경우 비교적 노동조합의 조직률 자체가 낮은 편인데 이러한 경향이 반영된 것으로 판단된다.

직급별 분포를 살펴보면 부서장급/팀장급 30명(14.7%), 부서원/팀원급 174명(85.3%)으로 나타났다. 업종별 분포를 살펴보면 제조업 121명(59.0%), 서비스업 등이 84명(41.0%)로 나타났다. 마지막으로 기업규모를 반영한 종업원 수 분포를 살펴보면 10명 미만 32명(16.2%), 10-30명 88명(44.4%), 31명 이상 78명(39.4%)로 나타났다. 평균 종업원 수는 35.5명이다.

[표 3-7] 인구통계 분포

구분	남성	빈도	비율 (%)
성별	여성	105	51.2
	여성	100	48.8
연령	20대	61	30.3
	30대	79	39.3
	40대	43	21.4
	50대 이상	18	9.0
	1년 이하	73	35.6
현 회사 근속년수	2-5년	88	42.9
	6-10년	23	11.2
	11-15년	13	6.3
	16년 이상	8	3.9
	대졸이상	86	42.0
학력	전문대졸 이하	119	58.0
	노조 있음	22	10.7
노조유무	노조 없음	183	89.3
	부서장/팀장급	30	14.7
직급	부서원/팀원급	174	85.3
	제조업	121	59.0
업종	서비스업 등	84	41.0
	10명 미만	32	16.2
종업원수	10-30명	88	44.4
	31명 이상	78	39.4

주) 인구통계 변수별 빈도의 합과 표본수($n=205$)의 차이는 결측 값임.

제 IV 장 실증분석 결과

제 1 절 타당도와 신뢰도 검증

1. 타당도 검증

본 연구에서 설정한 변수들의 타당성과 신뢰성을 검토하였다. 먼저 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미한다. 타당성을 평가하는 방법은 개념타당성, 기준관련 타당성, 내용타당성 등으로 나눌 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석이 사용되고 있는데 본 연구에서는 변수의 개념타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 변수들을 요인으로 묶어냄에 있어 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수를 가능한 적은 요인으로 줄이고, 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 최초의 해를 명확하게 하였다. 요인회전을 위해 상관관계를 0으로 가정하였으며 직각회전(orthogonal rotation) 방법 중 베리맥스(varimax) 방식을 사용하였다. 요인적재치(factor loading)값은 .4 이상인 값을 기준으로 하였다.

먼저 요인분석은 2번 구분하여 실시하였다. 독립변수로 설정한 공유리더십, 매개변수로 설정한 창의자기효능감, 변화자기효능감에 대한 요인분석을 실시하였으며, 이 후 종속변수로 설정한 발언행동과 지식공유행동의 요인분석을 실시하였다. 공유리더십과 창의자기효능감, 변화자기효능감에 대한 요인분석 결과는 <표 4-1>과 같다. 분석결과 3개의 요인으로 명확하게 구분되는 것을 알 수 있다. 각각 변수들의 요인적재치도 .5 이상으로 나타나고 있으며 누적 분산비율은 67.5%이다.

다음으로 종속변수로 설정한 발언행동, 지식공유행동의 요인분석을 실시하였으며 분석결과를 [표 4-2]에 제시되어 있다. 분석결과 2개의 요인으로 명확하게 구분되고 있다. 요인적재치는 .7이상으로 나타났으며 누적 분산비율은 75.8%이다.

[표 4-1] 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감 요인분석 결과

설문 문항	요인1 공유 리더십	요인2 변화 자기 효능감	요인3 창의 자기 효능감
A1. 수행업무와 관련하여 관련 수행절차와 어떻게 수행하는지의 방법 등에 대해서 알려줌	.735	.326	.117
A2. 수행목표 등을 확실히 설정하게 함	.688	.220	.119
A3. 업무수행 실적이 저조할 때 저조한 실적에 대해 알 수 있게 해줌	.766	.056	.010
A4. 업무를 잘 했을 때 긍정적 피드백 제공	.798	.213	.030
A5. 업무 수행을 잘하면 더 많은 보상을 받을 수 있도록 추천	.735	.252	.069
A6. 노력에 대해서 열정적 지원	.730	.251	.186
A7. 높은 수준에서 업무수행을 기대	.615	.114	.257
A8. 업무수행 과정에서 명확한 비전 제공	.766	.211	.220
A9. 업무수행에 있어서 다른 방법을 찾기 위해 기존의 틀을 깨는 것을 두려워 하지 않음	.547	.370	.371
A10. 당면한 문제 등에서 새로운 기회와 가능성을 찾아보라고 권고	.757	.087	.381
A11. 내가 일을 잘 할 때 그것에 대해서 즐기는 것을 몰입하도록 격려	.777	.072	.325
A12. 성과목표가 무엇인지 나와 함께 결정	.769	.203	.228
A13. 팀원들과 함께 일하도록 격려	.783	.214	.156
A14. 업무수행에서 발생하는 문제를 창의적으로 해결할 능력이 있다고 확신	.246	.230	.548
A15. 창의적인 새로운 아이디어를 도출할 있는 능력이 있다고 확신	.137	.227	.576
A16. 다른 사람들의 아이디어를 창의적으로 좀 더 확장시킬 수 있는 능력이 있다고 확신	.209	.391	.738
A17. 독창적인 아이디어를 능숙히 만들 수 있음	.171	.240	.800
A18. 일하는데 늘 새롭고 창의적인 방법 찾음	.226	.306	.787
A19. 조직에서 변화가 발생할 경우 변화를 잘 다루고 해결	.286	.700	.299
A20. 동료들 보다 조직변화에 더 잘 적응	.251	.770	.290
A21. 급격히 조직변화가 발생해도 쉽게 적응	.223	.842	.242
A22. 조직이 추구하는 변화를 잘 따라 감	.208	.838	.239
A23. 조직변화에 따라서 직무를 잘 수행 함	.213	.830	.315

[표 4-2] 발언행동, 지식공유행동 요인분석 결과

설문 문항	요인1 발언행동	요인2 지식공유 행동
B1. OOO는 팀/부서에 영향을 끼치는 이슈를 발견 시키고 개선을 제안	.817	.347
B2. OOO는 동료들이 팀/부서에 영향을 끼치는 이슈에 관여할 수 있도록 옹호하고 격려	.839	.268
B3. OOO는 동료사람들과 견해 차이가 있고, 다른 동료들이 동의하지 않더라도, 업무수행과 관련한 의견을 의사소통	.690	.355
B4. OOO는 팀/부서 내 업무수행 환경에 영향을 끼치는 이슈에 관여	.803	.283
B5. OOO는 팀/부서 내에서 새로운 프로젝트에 대한 아이디어나 업무절차의 변화를 도모하는 의견을 거리낌 없이 말함	.743	.372
B6. OOO는 업무수행 과정에서 작성 또는 입수한 각종 지식(자료, 문서 등)을 공유	.392	.834
B7. OOO는 업무수행(출장, 교육, 프로젝트 등) 결과로 작성된 보고서를 다른 직원들과 공유	.258	.885
B8. OOO는 개인적으로 학습, 연구를 통해 습득한 지식을 동료들과 공유	.353	.790
B9. OOO는 업무수행 과정에서 얻은 경험과 노하우를 적극적으로 나누고 전파	.378	.807

2. 신뢰도 검증

본 연구에서 설정한 변수들의 측정을 위해 측정항목들이 해당 변수를 내적일관성 있게 적절하게 반영하였는가와 관련하여 신뢰도를 평가할 필요가 있다 (Churchill, 1979). 변수에 대한 신뢰도는 한 변수를 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 또는 한 가지 측정도구로 반복 측정하였을 때 일관된 결과가 나타나는가와 관련되어 있다.

즉, 일관된 결과가 나타날수록 변수 측정에 대한 신뢰도가 높다. 신뢰도 평가하는 방법 중 가장 많이 활용되는 것은 내적일관성에 의한 방법으로 주로 Cronbach's α 값을 통해 확인할 수 있다. 만약 변수를 측정하는 문항들의 내적일관

성 정도인 α 값이 .8에서 .9이상이면 높은 신뢰도를 보이며 .6이상이면 수용할 만하다고 판단한다(채서일, 1997).

요인분석을 통한 타당도 검증결과를 토대로 신뢰도 분석을 실시하였다. 분석결과는 [표 4-3]에 제시되어 있다. 공유리더십, 창의자기효능감, 변화자기효능감, 발언행동 그리고 지식공유행동에 대한 Cronbach's α 값이 .8이상으로 나타나고 있어 높은 신뢰도를 보이고 있음을 알 수 있다.

[표 4-3] 신뢰도 분석결과

구분	변수명	Cronbach's α
독립변수	공유리더십	.945
매개변수	창의자기효능감	.801
	변화자기효능감	.927
종속변수	발언행동	.899
	지식공유행동	.920

제2절 기술통계량과 상관관계

1. 변수들의 평균과 표준편차

타당도의 신뢰도를 기준으로 본 연구에서 설정한 변수들의 평균과 표준편차인 기술통계량을 살펴보면 [표 4-4]와 같다. 변수들의 평균값에 있어서 공유리더십은 3.675로 나타났다. 매개변수인 창의자기효능감과 변화자기효능감의 경우 창의자기효능감은 3.377, 변화자기효능감은 3.462으로 나타나고 있어 변화자기효능감이 다소 높은 값을 보이고 있었다.

종속변수인 발언행동과 지식공유행동의 경우 발언행동은 3.596, 지식공유행동은 3.621로 나타났다. 발언행동과 지식공유행동의 평균값의 차이는 크게 나타나지 않는 것을 알 수 있다. 모든 변수들의 평균값에 있어서 상대적으로 창의자기효능감이 다소 낮은 값을 보이고 있다는 것을 확인하였다.

[표 4-4] 기술통계량 분석 결과

구 분	변수명	평균	표준편차
독립변수	공유리더십	3.675	.629
매개변수	창의자기효능감	3.377	.794
	변화자기효능감	3.462	.702
종속변수	발언행동	3.596	.743
	지식공유행동	3.621	.823

2. 변수들의 상관관계

변수들의 상관관계 결과는 [표 4-5]에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 독립변수인 공유리더십은 매개변수인 창의자기효능감($r=.529, p<.001$), 변화자기효능감($r=.559, p<.001$)과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다. 또한 공유리더십은 종속변수인 발언행동($r=.226, p<.01$), 지식공유행동($r=.211, p<.01$)과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다.

매개변수인 창의자기효능감은 종속변수인 발언행동($r=.282, p<.001$)과 지식공유행동($r=.207, p<.01$)과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다. 또한 변화자기효능감도 종속변수인 발언행동($r=.321, p<.001$), 지식공유행동($r=.270, p<.001$)과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다. 이와 같은 결과를 토대로 봤을 때 본 연구의 변수들 간 상호 밀접한 상관관계가 나타나고 있음을 확인하였다.

[표 4-5] 변수들의 상관관계 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 성별	1.000											
2. 연령	-.001	1.000										
3. 근속년수	-.051	.377 ***	1.000									
4. 학력	-.080	-.069	-.035	1.000								
5. 노조유무	-.103	.054	.525 ***	.152 *	1.000							
6. 직급	.075	.127	.186 **	.038	-.055	1.000						
7. 산업	.378 ***	-.041	-.349 ***	-.297 ***	-.384 ***	-.079	1.000					
8. 종업원수	.132	.152 *	-.134	.016	-.258 ***	-.042	.166 *	1.000				
9.공유 리더십	.020	.046	-.013	.114	-.052	.159	-.109	.063	1.000			
10. 창의자기 효능감	.119	.122	.057	.122	-.022	.249 ***	-.107	.034	.529 ***	1.000		
11. 변화자기 효능감	.095	.164 *	.037	.108	-.035	.183 **	.052	.089	.559 ***	.686 ***	1.000	
12. 발언행동	-.053	.060	.108	.090	.023	.219 **	-.015	-.047	.226 **	.282 ***	.321 ***	1.000
13. 지식공유 행동	.075	.046	.129	.013	.050	.093	.050	.006	.211 **	.207 **	.270 ***	.709 ***

주) *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

제3절 실증분석 결과

1. 직접효과 가설검증

이론적 배경과 연구가설을 토대로 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 직접효과 가설 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 인구통계 변수들을 통제 변수로 설정하였으며 공유리더십을 독립변수로 설정하였다. 발언행동과 지식공유행동은 종속변수로 설정하여 분석을 실시하였다. 인구통계 변수들은 더미(dummy) 처리하였다. 회귀분석 결과는 다음의 [표 4-6]에 제시되어 있으며 표준화된(standardized) 회귀계수를 제시하였다.

분석결과 공유리더십은 발언행동의 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.202, $p < .01$). 또한 지식공유행동도 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.231, $p < .01$). 결국 공유리더십은 조직구성원들의 발언행동과 지식공유행동을 높일 수 있다는 것이며 발언행동과 지식공유행동의 중요한 선행변수로서 공유리더십이 의미 있다는 것을 나타내준다. 이와 같은 결과를 토대로 공유리더십이 발언행동을 높인다는 가설 1과 공유리더십이 지식공유행동을 높인다는 가설 2가 지지되었다.

공유리더십이 매개변수인 창의자기효능감과 변화자기효능감에 미치는 영향력을 살펴봤으며 분석결과는 [표 4-7]에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 공유리더십은 창의자기효능감에 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.480, $p < .001$). 또한 변화자기효능감에도 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.543, $p < .001$).

결국 공유리더십은 조직구성원들의 자기효능감을 높이는 부분에 있어서 본 연구에서 설정한 창의자기효능감과 변화자기효능감을 향상 시킬 수 있다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 결과를 토대로 공유리더십이 창의자기효능감을 높인다는 가설

3과 공유리더십이 변화자기효능감을 높인다는 가설 4 역시 지지되었다. 한편 창의 자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력을 살펴 보았다. 분석결과는 [표 4-8]에 제시되어 있다.

[표 4-6] 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수	발언행동		지식공유행동	
		M1	M2	M3	M4
통제변수					
성별		-.093	-.107	.028	.012
연령		.018	.007	-.038	-.051
근속년수		.123	.139	.175	.193*
학력		.096	.080	.017	-.002
노조유무		.000	.015	.033	.050
직급		.203**	.171*	.081	.045
산업		.111	.149	.119	.163
종업원수(규모)		-.014	-.024	.037	.026
이론변수					
공유리더십			.202**		.231**
R ²		.073	.111	.041	.091
ΔR ²			.038**		.050**
F-Value		1.816	2.544**	.994	2.029*

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 연령, 근속년수는 실제 값, 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리(성별: 남성 1 여성 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 노조유무: 있음 1 없음 . 직급: 부서장/팀장급 1 부서원/팀원급 0, 산업: 제조업 1 서비스업 0)

창의자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동에 미치는 영향력에 있어서 창의 자기효능감은 발언행동에 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있는 반면에 변화자기효능감은 발언행동에 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.117, n.s; beta=.196, p<.05). 조직구성원들의 변화자기효능감이 높아질수록 발언행동이 높아진다는 것을 알 수 있다.

창의자기효능감과 변화자기효능감이 지식공유행동에 미치는 영향력에 있어서 창의 자기효능감은 지식공유행동에 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있는 반면에 변화자기효능감은 지식공유행동에 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다 (beta=.050, n.s; beta=.225, p<.05).

[표 4-7] 공유리더십이 창의자기효능감과 변화자기효능감에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수	창의자기효능감		변화자기효능감	
		M5	M6	M7	M8
통제변수					
성별		.158*	.125	.073	.035
연령		.139	.113	.162*	.133*
근속년수		-.051	-.014	-.017	.025
학력		.091	.052	.141	.097
노조유무		-.057	-.021	-.005	.036
직급		.204**	.128*	.181*	.095
산업		-.192*	-.101	.043	.145
종업원수(규모)		.000	-.024	.051	.024
이론변수					
공유리더십			.480***		.543***
R ²		.117	.330	.093	.367
ΔR ²			.213***		.274***
F-Value		3.035**	10.030***	2.351*	11.767***

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 연령, 근속년수는 실제 값, 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리(성별: 남성 1 여성 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 노조유무: 있음 1 없음 . 직급: 부서장/팀장급 1 부서원/팀원급 0, 산업: 제조업 1 서비스업 0)

결국 창의자기효능감과 변화자기효능감이 직접적으로 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력에 있어서 변화자기효능감의 증가가 발언행동과 지식공유행동의 향상으로 이어진다는 것을 알 수 있다. 창의자기효능감보다는 변화자기효능감이 발언행동 및 지식공유행동에 대한 유의미한 영향력이 있는 것으로 결과 값이 도출된 이유는 본

연구의 표본인 중소기업의 경우 창의적 생각 등을 제안할 수 있다는 자신감보다는 변화에 적응하려는 개인의 적극적인 의도 등이 더욱 중요성을 갖고 있기 때문이라고 판단된다. 즉, 중소기업의 경우는 발언행동과 지식공유행동으로 나타날 수 있는 조직구성원들의 실제적인 행동변화가 개인의 변화수용을 하려는 적극적 의지를 통해서 가능하다는 점이 반영되었다고 볼 수 있다.

[표 4-8] 창의자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수	발언행동		지식공유행동	
		M9	M10	M11	M12
통제변수					
성별		-.093	-.125	.028	.004
연령		.018	-.030	-.038	-.082
근속년수		.123	.132	.175	.182
학력		.096	.058	.017	-.020
노조유무		.000	.007	.033	.037
직급		.203**	.144	.081	.030
산업		.111	.125	.119	.119
종업원수(규모)		-.014	-.024	.037	.026
이론변수					
창의자기효능감			.117		.050
변화자기효능감			.196*		.225*
R^2		.073	.148	.041	.104
ΔR^2			.075***		.063**
F-Value		1.816	3.163**	.994	2.104*

주1) * : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

주2) 통제변수 중 연령, 근속년수는 실제 값, 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리(성별: 남성 1 여성 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 노조유무: 있음 1 없음, 직급: 부서장/팀장급 1 부서원/팀원급 0, 산업: 제조업 1 서비스업 0)

한편 창의적인 아이디어의 발굴과 제안 등을 할 수 있다는 신념 등이 실제적인 행동으로 이어지지 않았다는 점은 중소기업의 내부의 제약뿐만 아니라 외부환경에 대한

제약측면이 반영된 것으로 보인다. 즉, 중소기업에서는 창의성을 가지고 있는 인재 등의 생각과 신념의 전파에 한계가 있기 때문이다. 이와 같은 결과를 토대로 창의자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동을 높인다는 가설 5-1과 가설 5-2 중에서 가설 5-2만 지지되고 있었다. 또한 창의자기효능감과 변화자기효능감이 지식공유행동을 높인다는 가설 6-1과 가설 6-2 중 가설 6-2만 지지되었다.

2. 매개효과 가설검증

공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력에 있어서 사회적 인지 이론 관점의 주요 변수들인 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과에 대한 가설검증은 Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀분석 모형을 토대로 분석하였다. 3단계 분석을 실시하기 위해서는 사전에 2개의 가정이 충족되어야만 적용할 수 있다.

첫 번째로는 측정문제로서 매개변수의 측정오류가 있으면 안 된다는 것이다. 두 번째 가정은 독립변수의 매개변수와 종속변수에 대한 영향력의 인과관계가 바뀌어서 측정되는 경우 매개변수와 종속변수가 독립변수에 대한 영향력이 나타나지 않아야 한다는 점이다. 이와 같은 가정에 문제가 있을 경우에는 구조방정식모델(structural equation model)을 활용하여 매개효과를 검증하는 것이 적절하다고 보았다(Baron & Kenny, 1986).

본 연구에서는 2가지 가정들에 대해 검토를 하였는데 매개변수인 창의자기효능감과 변화자기효능감은 기존 선행연구들을 통해 변수의 개념과 측정에 있어서 검증된 문항을 활용하였다. 또한 타당도, 신뢰도 분석 결과를 통해서도 충분히 측정의 오류가 크지 않다는 것을 확인하였다. 다음으로 종속변수인 발언행동과 지식공유행동이 매개변수인 창의자기효능감과 변화자기효능감에 영향력이 나타난다는 연구결과를 찾아보기 어려우며 이론적 측면에서도 행동이 신념에 비해 선행되기

어려우므로 본 연구는 2가지 가정을 모두 충족하였다고 볼 수 있다.

매개효과 분석결과는 [표 4-9]에 제시되어 있는데, 3단계 분석에 있어서 첫 단계인 공유리더십이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 직접효과는 <표 4-6>에 제시되어 있으며 둘째 단계인 공유리더십이 창의자기효능감과 변화자기효능감에 미치는 영향력 결과는 [표 4-7]에 제시되어 있으므로 이들 두 표를 참고해야만 한다.

먼저 공유리더십이 발언행동에 미치는 영향력에 대한 창의자기효능감의 매개효과를 살펴보았다. [표 4-6]에서 공유리더십은 발언행동에 유의미한 영향력이 나타나고 있으며($\beta=.202, p<.05$) 또한 [표 4-7]에서 매개변수인 창의자기효능감에도 유의미한 긍정적 영향력이 나타나고 있어($\beta=.480, p<.001$) 첫째 단계와 둘째 단계를 모두 충족하고 있다.

[표 4-9]에서 제시된 바와 같이 공유리더십과 창의자기효능감을 모두 투입하여 분석한 결과 공유리더십은 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있는($\beta=.107, n.s$) 반면에 매개변수인 창의자기효능감은 유의미한 정(+)의 영향력이 나타나고 있어($\beta=.198, p<.05$) 셋째 조건도 충족하고 있었다. 이를 토대로 창의자기효능감은 공유리더십과 발언행동과의 관계를 매개하고 있는 것을 알 수 있는데 특히 독립변수가 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있어 완전매개 역할을 하고 있다는 것을 확인하였다.

다음으로 공유리더십이 발언행동 미치는 영향력에 대한 변화자기효능감의 매개효과를 살펴보았다. [표 4-6]에서 공유리더십이 발언행동에 유의미한 영향력이 나타나고 있으며($\beta=.202, p<.05$), [표 4-7]에서 매개변수인 변화자기효능감에도 유의미한 긍정적 영향력이 나타나고 있어($\beta=.543, p<.001$) 첫째 단계 및 둘째 단계 모두를 충족하고 있다.

[표 4-9]에서 알 수 있듯이 공유리더십과 변화자기효능감을 모두 투입하여 분석한 결과 공유리더십은 유의미한 영향력이 나타나지 않는($\beta=.076, n.s$) 반면에 변화자기효능감은 유의미한 정(+)의 영향력이 나타나고 있어($\beta=.232, p<.01$) 셋째

조건도 충족하고 있었다. 이를 토대로 변화자기효능감도 창의자기효능감과 마찬가지로 공유리더십과 발언행동과의 관계를 완전매개 하고 있다는 것을 확인하였다. 이러한 결과를 토대로 공유리더십과 발언행동과의 관계를 창의자기효능감과 변화자기효능감이 매개한다는 가설 7-1과 가설 7-2는 지지되었다.

[표 4-9] 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과 분석결과

독립변수 \ 종속변수	발언행동			지식공유행동		
	M13	M14	M15	M16	M17	M18
통제변수						
성별	.107	.131	.115	.012	-.002	.006
연령	.007	.016	.024	-.051	-.064	-.075
근속년수	.139	.141	.133	.193*	.195	.188
학력	.080	.070	.057	-.002	-.008	-.020
노조유무	.015	.019	.006	.050	.052	.043
직급	.171*	.146*	.149*	.045	.029	.027
산업	.149	.169	.115	.163	.175	.135
종업원수(규모)	.024	.019	.030	.026	.029	.021
독립변수						
공유리더십	.202**	.107	.076	.231**	.174*	.128
매개변수						
창의자기효능감		.198*			.118	
변화자기효능감			.232**			.188*
R ²	.111	.137	.145	.091	.100	.113
ΔR ²		.026*	.034**		.009	.022*
F-Value	2.544**	2.900**	3.096**	2.029*	2.025*	2.321*

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 연령, 근속년수는 실제 값, 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리(성별: 남성 1 여성 0, 학력: 대졸 이상 1 전문대졸 이하 0, 노조유무: 있음 1 없음, 직급: 부서장/팀장급 1 부서원/팀원급 0, 산업: 제조업 1 서비스업 0)

공유리더십이 지식공유행동에 미치는 영향력에 대한 창의자기효능감의 매개효과를 살펴보았다. <표 4-6>에서 공유리더십은 지식공유행동에 유의미한 영향력이 나타나고(beta=.231, p<.01) 있으며 [표 4-7]에서 매개변수인 창의자기효능감에도

유의미한 정(+)의 영향력이 나타나고 있어(beta=.480, $p<.001$) 첫째 단계와 둘째 단계를 충족시키고 있었다.

[표 4-9]를 살펴보면 공유리더십과 창의자기효능감을 모두 투입하여 분석한 결과 공유리더십은 유의미한 영향력이 나타나는(beta=.174, $p<.05$) 반면에 창의자기효능감은 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있어(beta=.118, n.s) 셋째 조건을 충족하지 못하고 있다. 이를 토대로 창의자기효능감은 공유리더십과 지식공유행동과의 관계를 매개하지 못하고 있었다.

다음으로 공유리더십이 지식공유행동에 미치는 영향력에 대한 변화자기효능감의 매개효과를 살펴보았다. [표 4-6]에서 공유리더십은 지식공유행동에 유의미한 영향력이 나타나고 있으며(beta=.231, $p<.01$) <표 4-7>에서 매개변수인 변화자기효능감에도 유의미한 정(+)의 영향력이 나타나고 있어(beta=.543, $p<.001$) 첫째 단계와 둘째 단계 모두 충족되었다.

[표 4-9]를 통해 살펴볼 수 있듯이 공유리더십과 변화자기효능감을 모두 투입하여 분석한 결과 공유리더십은 유의미한 영향력이 나타나지 않는(beta=.128, n.s) 반면에 변화자기효능감은 유의미한 정(+)의 영향력이 나타나고 있어(beta=.188, $p<.05$) 셋째 단계 또한 충족하는 것을 알 수 있다. 이를 토대로 공유리더십이 지식공유행동에 미치는 영향력을 변화자기효능감이 완전매개 한다는 것을 알 수 있다.

본 논문 결과치 검증은 통해서 공유리더십이 창의자기효능감을 통한 매개효과 검증에 있어서 발언행동에는 유의성을 보이고 있으나 지식공유행동에는 영향력을 보이고 있지 않은 상황에서, 창의자기효능감을 매개로한 공유리더십이 지식공유행동보다는 발언행동에 영향력이 있음을 확인할 수 있으며, 이는 본 논문에서 표본으로 하는 중소기업의 특성상 창의자기효능감의 매개효과가 발언행동에 있어서만 영향력이 있는 것으로 판단된다.

이러한 결과를 토대로 공유리더십과 지식공유행동과의 관계를 창의자기효능감과 변화자기효능감이 매개한다는 가설 8-1과 가설 8-2 중에서 가설 8-2만 지지되

었다.

공유리더십이 발언행동, 지식공유행동에 미치는 영향력에 있어서 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과를 좀 더 명확하게 하기 위해 Sobel 검증을 실시하였다. 분석결과 공유리더십이 발언행동에 미치는 영향력에 있어서 창의자기효능감(Sobel z 값=2.238, $p<.05$)과 변화자기효능감(Sobel z 값=2.594, $p<.01$)이 유의미한 영향력이 나타나고 있어 두 변수 모두 매개한다는 것을 확인하였다.

반면에 공유리더십이 지식공유행동에 미치는 영향력에 있어서 창의자기효능감(Sobel z 값=1.359, n.s)은 유의미한 영향력이 나타나지 않고 있는 반면에 변화자기효능감(Sobel z 값=2.097, $p<.05$)은 유의미한 영향력이 나타나고 있어 변화자기효능감이 공유리더십과 지식공유행동을 매개한다는 것을 확인하였다.

[표 4-10] 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과 검증

매개변수	경로	Sobel z 값
창의 자기효능감	공유리더십 → 창의자기효능감 → 발언행동	2.238*
	공유리더십 → 창의자기효능감 → 지식공유행동	1.359
변화 자기효능감	공유리더십 → 변화자기효능감 → 발언행동	2.594**
	공유리더십 → 변화자기효능감 → 지식공유행동	2.097*

주) * : $p<.05$, ** : $p<.01$, *** : $p<.001$

3. 추가분석

본 연구의 주요 변수들은 팀 수준으로 분석이 가능하므로 팀 수준으로 변수를 구성하여 추가 분석을 실시하였으며 총 40개 팀을 대상으로 하였다. 다만 변수들을 팀 수준으로 분석하는 관계로 공유리더십은 팀 공유리더십으로, 발언행동은 팀 발언행동, 지식공유행동은 팀 지식공유행동, 창의자기효능감은 창의팀효능감, 변화자기효능감은 변화팀효능감으로 바꾸었다. 분석결과는 다음과 같다. [표 4-11]를

살펴보면 공유리더십은 팀 발언행동(beta=.527, $p<.01$)과 팀 지식공유행동(beta=.408, $p<.05$)에 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다.

[표 4-11] 팀 공유리더십이 팀 발언행동과 팀 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수	팀 발언행동		팀 지식공유행동	
		M19	M20	M21	M22
통제변수					
노조유무		.066	.134	.097	.150
산업		.013	.167	.165	.283
종업원수(규모)		-.010	-.098	.042	-.026
이론변수					
팀 공유리더십			.527**		.408*
	R ²	.004	.247	.024	.169
	ΔR ²		.243**		.145*
	F-Value	.042	2.217*	.229	1.376

주1) * : $p<.05$, ** : $p<.01$, *** : $p<.001$

주2) 통제변수 중 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리 (노조유무: 있음 1 없음 0. 산업: 제조업 1 서비스업 0)

[표 4-12] 팀 공유리더십이 창의팀효능감, 변화팀효능감에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수	창의팀효능감		변화팀효능감	
		M23	M24	M25	M26
통제변수					
노조유무		-.147	-.102	.065	.144
산업		-.207	-.105	.093	.271
종업원수(규모)		.069	.010	.259	.157
이론변수					
팀 공유리더십			.348		.612**
	R ²	.057	.163	.061	.389
	ΔR ²		.106		.327**
	F-Value	.569	1.319	.611	4.293**

주1) * : $p<.05$, ** : $p<.01$, *** : $p<.001$

주2) 통제변수 중 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리 (노조유무: 있음 1 없음 0. 산업: 제조업 1 서비스업 0)

다음으로 [표 4-12]를 살펴보면 팀 공유리더십은 창의팀효능감(beta=.348, n.s)에는 유의미한 영향력이 나타나지 않았다. 반면에 변화팀효능감(beta=.612, p<.01)에는 유의미한 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다. [표 4-13]를 살펴보면 창의팀효능감과 변화팀효능감은 팀 발언행동(beta=.158, n.s; beta=.182, n.s)과 팀 지식공유행동(beta=.081, n.s; beta=.081, n.s)에 유의미한 영향력이 나타나지 않았다.

[표 4-13] 창의팀효능감과 변화팀효능감이 팀 발언행동, 팀 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수		팀 발언행동		팀 지식공유행동	
	M27	M28	M29	M30	M29	M30
통제변수						
노조유무	.066	.077	.097	.103		
산업	.013	.029	.165	.174		
중업원수(규모)	-.010	-.068	.042	.016		
이론변수						
창의팀효능감		.158		.081		
변화팀효능감		.182		.081		
R ²	.004	.090	.024	.043		
△R ²				.019		
F-Value	.042	.515	.229	.236		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 중업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리 (노조유무: 있음 1 없음 0. 산업: 제조업 1 서비스업 0)

마지막으로 [표 4-14]를 통해서 창의팀효능감과 변화팀효능감의 매개효과를 살펴보고았는데 창의팀효능감, 변화팀효능감 모두 팀 공유리더십이 팀 발언행동, 팀 지식공유행동에 미치는 영향력에 있어서 매개하지 못하는 것으로 나타났다.

[표 4-14] 창의팀효능감과 변화팀효능감의 매개효과 분석결과

종속변수	팀 발언행동		팀 지식공유행동	
	M31	M32	M33	M34
독립변수				
통제변수				
노조유무	.145	.140	.149	.173
산업	.178	.178	.283	.327
종업원수(규모)	-.099	-.091	-.026	-.001
독립변수				
팀 공유리더십	.491*	.553*	.409	.506*
매개변수				
창의팀효능감	.104		-.005	
변화팀효능감		-.042		-.161
R ²	.256	.248	.169	.185
F-Value	1.792	1.718	1.060	1.181

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수 중 종업원 수는 자연대수 log값으로 처리, 다른 변수들은 다음과 같이 더미처리
(노조유무: 있음 1 없음 0. 산업: 제조업 1 서비스업 0)

제 V 장 결 론

제1절 연구결과 요약 및 의의

우리나라 중소기업의 경우 내부적으로는 산업의 패러다임 변화와 스마트공장을 통한 무인화 등으로 지속적인 변화를 강요받고 있는 실정이며, 외부적으로는 수출 시장에서의 경쟁심화 등으로 생산단가의 경쟁력을 위해서 해외로 이전하는 대기업 등에 대처해야 다양한 환경변화 요인을 보유하고 있다.

따라서 기존의 단순한 지시형의 수직적 리더십으로는 이러한 변화에 대응하는데 한계점이 나타날 수 있으며, 특히나 생산효율을 높이기 위한 발언행동과 지식공유 행동 등을 유발하는 새로운 리더십의 형태를 확인하고 이러한 리더십을 확산할 필요성이 제기되고 있는 상황이다.

본 연구에서는 팀 제도의 활성화와 함께 최근 주목받고 있는 공유리더십의 효과성을 규명하기 위해 구성원의 발언행동 및 지식공유행동에 미치는 영향과 함께 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개역할을 살펴보았다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공유리더십은 구성원의 발언행동과 지식공유행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공유리더십은 팀 내 과업에 대해 팀 구성원 모두가 책임감을 가지고 공유된 리더십을 바탕으로 팀에 정서적 애착과 주인의식을 형성하게 된다. 따라서 모두가 긍정적인 역할수행을 위해 노력하고, 업무에 대한 자발적 지원과 성과창출로 이어질 수 있다는 기존의 연구결과와 동일한 결과를 도출하였다 (Marks et al., 2001).

특히, 본 연구의 결과는 공유리더십이 기존의 수직적 리더십의 영향력을 넘어 개방적 의사소통을 통해 상황의 개선을 할 수 있는 발언행동과 고성과 창출을 위

해 조직원 상호간에 정보를 제공하는 지식공유행동에 긍정적인 영향력을 미친다는 점을 실증하여, 향후 공유리더십 연구 활성화의 기초자료로 활용될 수 있다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 공유리더십은 구성원의 창의자기효능감과 변화자기효능감에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 자율성이 확대되는 직무환경에 따라 증가하는 팀 제도로 인해 어느 때보다 창의성, 유연성, 민첩성과 환경에 대한 적응의 중요성이 커지는 상황에서 공유리더십을 통해 구성원이 창의적으로 문제를 해결할 수 있다는 자신감과 업무 및 환경의 변화에 잘 적응할 수 있다는 신념의 증가에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

이와 같은 결과는 공유리더십이 리더와 구성원 사이의 수직적 관계가 아니라 역동적인 상호작용을 통해 발생한다는 공유리더십 활성화단계를 바탕으로 개인의 창의자기효능감과 변화자기효능감 증가뿐만 아니라 상호의존을 바탕으로 팀 내 어려운 과제가 주어졌을 때 목표달성을 위해 노력하는 선제적 행동의 수행을 가능하게 할 것이며, 궁극적으로는 팀 전체의 효능감 증진에 긍정적인 영향력을 미칠 것이다.

셋째, 창의자기효능감과 변화자기효능감이 발언행동과 지식공유행동에 미치는 영향력을 살펴보았다. 창의자기효능감은 발언행동과 지식공유행동에 유의미한 영향력을 미치지 않지만 변화자기효능감은 발언행동과 지식공유행동에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다.

넷째, 공유리더십과 발언행동, 지식공유행동 사이에서 창의자기효능감과 변화자기효능감의 매개효과를 확인하였다. 공유리더십은 구성원들이 영향력을 공유하고 과업수행과 의사결정에 적극적으로 참여하면서 팀의 모든 구성원들이 과업에 대한 책임공유 뿐만 아니라 최종 선택의 책임 역시 공유하게 된다. 따라서 본 연구의 결과는 공유리더십이 구성원들에게 최선의 결과 도출을 위해 진취적으로 개선에 대한 의견을 제시하고 보다 나은 결과를 위해 목소리를 높일 것이며, 더 많은 관련 지식을 공유하기 위한 상호작용과 함께 개인이 지니고 있는 스스로에 대한 믿음이 발언

행동과 지식공유행동의 활성화에 일정한 선행요소가 된다는 점을 제시하고 있다.

마지막으로 본 연구는 실무적으로도 기존의 수직적 리더십의 한계를 보완할 수 있는 공유리더십의 가치를 살펴보는 기회를 제공하였다. 특히 팀 단위의 설문을 통해 팀원 모두가 리더이자 개별 구성원이 되는 상황에서 분산된 영향력과 공유된 책임이 구성원의 업무태도와 행동에 미치는 영향력을 살펴보았다. 따라서 팀 제도 도입과 혁신이 어느 때보다 강조되는 현 시점에서 공유리더십의 중요성을 검증하고 향후 조직 내 공유리더십의 확산을 위한 방향성을 제시하였다는데 그 의의가 있다.

금번 연구를 통해서 중소기업의 운영에 있어 구성원의 창의자기효능감과 변화 자기효능감 등을 바탕으로 적극적인 발언행동과 지식공유행동을 할 수 있는 원동력인 공유리더십의 활성화가 필요하다고 할 수 있다. 향후 중소기업 조직원의 행동 변화를 위해서 공유리더십의 증가와 함께 변화에 적응하는 인재 채용의 필요성을 확인했다는 점에 의미가 있다.

제2절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 여러 가지 이론적, 실무적 의의가 있으며 시사점을 제시하고 있지만 연구에 있어서 몇 가지 한계점을 가지고 있어 후속 연구에서 개선되어야 할 점이 있다.

첫째, 공유리더십을 측정하기 위한 일반적 측정도구의 개발이 아직까지 이루어지지 않았기 때문에 측정의 타당성 및 신뢰성 측면에서 개선 필요성이 존재한다. 공유리더십 이론에 대한 연구가 지속적으로 이루어지고 있지만 아직까지 구체적인 측정도구가 미비한 실정이다.

본 연구에서는 가장 인정받는 Ensley et al.(2006)가 제시한 문항을 활용하여 공유리더십을 측정하였지만, 연구자들이 공유리더십을 접근하는 방식에 따라 사회적 네트워크 분석과 준거전환 관점의 개인응답이 혼재하고 있다. 사회적 네트워크 분석은 개인의 주관적 판단에 따른 결과왜곡에 대한 위험이 상대적으로 작지만 영향력의 특성과 우호성 여부에 대한 판단이 어렵다는 단점이 있으며, 준거전환 관점의 개인응답은 공유리더십 유형에 대한 추가적 분석과 검토가 가능하지만 사회적 편향이 발생할 수 있다는 위험요소가 존재한다. 따라서 보다 체계적인 측정도구를 통해 본 연구에서 제시한 공유리더십의 영향력을 재검토 할 필요가 있다고 여겨진다.

둘째, 동일방법편의를 방지하기 위해 변수의 응답원을 달리하여 조사 및 분석하였지만 공유리더십은 지속적인 상호작용을 통해 발생하는 역동적 프로세스이다. 따라서 변수들 사이의 명확한 인과관계를 추론하는 데에 제한이 있을 것으로 판단된다. 향후에는 종단적인 연구설계를 통해 보다 정교하고 장기적으로 공유리더십의 효과성을 관찰할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 공유리더십이 형성되는 과정이나 공유리더십의 선행요인을 상세히 살펴보지 않았다. 공유리더십 관련 연구는 지속적으로 확장되고 있

기 때문에 본 연구에서 살펴본 변수뿐만 아니라 다른 중요한 변수들의 영향력을 살펴보는 것은 향후 공유리더십의 학문적 의미뿐만 아니라 조직의 실무자들에게 공유리더십의 발현 프로세스와 영향요인을 제시하여 실제조직에 도움이 되는 리더십이론으로 기여하기 위해 필요한 과제이며 이에 따른 후속연구가 지속적으로 필요하다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 기해란 · 광원준 · 이상호 (2018), 중국 내 한국기업의 상사 변혁적 리더십과 부하 자기 중심성이 지식공유와 집단성과인식에 미치는 영향. 리더십연구, 9(3), 125-145.
- 김도영 · 유병주 · 송석재(2003), 직무불안정과 이탈, 발언, 충성, 태만과의 관계에 관한 탐색적 연구, 대한경영학회, 38, 1051-1070.
- 김문주 · 정예지 (2016), 공유 리더십의 선행요인과 그 효과성에 관한 연구. 기업경영연구, 70, 145-168.
- 김진욱 · 장영철 · 안치용 (2013), 공유리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향 - 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. 생산성논집, 27(4), 89-121.
- 박문수 · 문형구 (2001), 연구: 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제. 지식경영연구, 2(1), 1-23.
- 박영실 · 차민석 (2018), 공유리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리 자본과 지식공유 및 고객지향성의 매개효과. 리더십연구, 9(3), 97-124.
- 박재린 · 박재현 (2000), 조직구성원의 지식공유와 경쟁우위와의 관계성에 관한 연구. 인적자원관리연구, 1(3), 127-147.
- 박태호(2002), 지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향, 박사학위 논문, 경성대학교 대학원.
- 박희태 · 이수진 · 손승연 · 김석영 · 윤석화 (2011), 조직공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향. 경영학연구, 40(2), 485-521.
- 방호진 (2013), 공유 리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로. 박사학위 논문. 성균관대학교 대학원.
- 서재교 · 홍아정 (2015), 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식학습, 직무배태성의 매개효과. 대한경영학회지, 28(3), 981-1008.

- 설현도 (2014), 리더십과 지식창출, 지식공유의 관계에 있어서 관계갈등의 역할. 대한경영학회지, 27(12), 2389-2408.
- 손승연 · 김오현 · 노명화 (2010), 셀프 리더십 및 공유된 리더십-선행연구 분석, 시사점 및 향후 연구방향 도출. 노사관계연구, 20, 35-71.
- 심덕섭 · 김형진 · 하성욱 (2017), 팀장의 임파워링 리더십이 팀 지식공유 및 팀효능감에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 24(3호), 43-59.
- 양동민 · 노현재 · 심덕섭 (2012), 프로젝트 팀 내 공유리더십(Shared Leadership)이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향 -과업조정 및 업무분담의 매개효과 검증 -. 기업경영연구, 19(2), 127-147.
- 양인실 · 이은국 · 김정훈 (2017), 공유리더십과 성과간의 관계에서 생산적 조직에너지의 매개효과. 리더십연구, 8(4), 165-187.
- 위희경 · 김 일 · 류태모 (2018), 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향 - 조직신뢰의 매개효과 -. 인적자원관리연구, 25(5), 103-126.
- 이광희 · 김진호 · 노명화 · 손승연 (2013), 공유 리더십이 팀 성과에 미치는 영향 -특전사 팀을 중심으로-. 인적자원관리연구, 20(3), 145-166.
- 이상봉 · 우종범 (2014), 공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향 : 가치일치의 조절효과를 중심으로. 리더십연구, 5(4), 55-91.
- 이재규(2004), 글로벌 지식사회의 지식경영학원론, 박영사.
- 이정호 · 김영걸 · 김민용 (2006), 지식활동이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식창출 활동과 지식공유 활동을 중심으로. 지식경영연구, 7(1), 13-30.
- 이형민 · 손승연 · 김경규 (2015), 임파워링 리더십이 지식공유에 미치는 영향 : 내재적 동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를 중심으로. 리더십연구, 6(3), 5-28.
- 정원호 (2018), 임파워링 리더십이 발언행동에 미치는 영향. 리더십연구, 9(2), 3-26.
- 조운형 · 문 명 (2014), 직무소진, 사회적 지원과 지식창출, 공유와의 관계. 지식경영연구, 15(1), 21-43.
- 최우재 (2019), 공유리더십이 직무성과에 미치는 영향 : 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로. 생산성논집, 33(2), 211-232.

황규일 (2006), 지식경영성공요인이 지식공유를 통해 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 건설 산업을 중심으로, 박사학위 논문, 호서대학교 대학원.

허문구(2011), 사회적 자본이 지식창출과 혁신에 미치는 영향, 인사조직연구, 19(1), 41-78.

2. 외국문헌

- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001), Group learning in organizations, Groups at work: *Theory and research*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates Inc
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000), Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Athanassiades, J. C. (1973), The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16(2), 207-226.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002), Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Amabile, T. M. (1979), Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(2), 221-233.
- Amabile, T. M. (1983), The social psychology of creativity. NY: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1993), Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. (1989), The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-254.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000), Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.
- Ashford, S. J. (1988), Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998), Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity

- issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Bandura, A. (1977), Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1991), Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*(pp. 69 - 164), Lincoln: *University of Nebraska Press*.
- Bandura, A. (1986), The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: *Freeman*.
- Bandura, A. (2001), Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981), Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439-476.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987), Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012), The shared leadership process in decision-making teams. *Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
- Bhatt, G. D. (2001), Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005), Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 39–79.
- Brown, S. D., Lent, R. W., & Larkin, K. C. (1989), Self-efficacy as a moderator of scholastic aptitude–academic performance relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 64–75.
- Brown, C. V., McLean, E. R., & Straub, D. W. (1996), Partnering roles of the IS executive. *Information Systems Management*, 13(2), 14–18.
- Bureš, V. (2003), Cultural barriers in knowledge sharing. *E+ M Economics and Management*, 6(2), 57–62.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008), Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007), Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217 - 1234.
- Cervone, D., & Peake, P. K. (1986), Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 492–501.
- Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999), Knowledge sharing in organizations: *A field study*. MN: University of Minnesota, Strategic Management Resource Center.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004), General self efficacy and self esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 375–395.
- Coeurderoy, R., Guilmot, N., & Vas, A. (2014), Explaining factors affecting technological change adoption: A survival analysis of an information system implementation. *Management Decision*, 52(6), 1082–1100.
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003), Predictors of employees’ perceptions

- of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Connolly, T., & Thorn, B. K. (1990), Discretionary databases: theory, data, and implications. In Organizations and Communication Technology, Fulk J. Steinfield C (eds), *Sage: Newbury Park, CA, 219-233*.
- Cope III, R. F., R. F. Cope & T. L. Root. (2007), Effective project management: A knowledge management and organizational citizenship behavior approach, *Journal of Business & Economics Research*, 5(9), 53-62.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003), Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 48-76, CA: Sage
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999), An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cummings, J. N. (2004), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002), Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996), Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 37, 53-66.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998), Working knowledge: How organizations manage what they know. MA: *Harvard Business Press*.

- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006), Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1989), Bridging the research traditions of task/ego involvement and intrinsic/extrinsic motivation: Comment on Butler (1987), *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 265-268.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993), Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K. (2002), Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Edmondson, A. C. (2003), Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006), The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Erez, A., Lepine, J. A., & Elms, H. (2002), Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self managed teams: a quasi experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.
- Ericsson, K., Anders, K. R. T., & Clemens, Tesch-Römer. (1993), The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Farrell, D. (1983), Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992), Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect

- typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012), Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015), Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863.
- Gibb, A. C. (1954). Leadership gardener lindsey (ed) *Handbook of social psychology*.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992), Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Glauser, M. J. (1984), Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78(6), 1360 - 1380.
- Guinan, P. J., Coopriker, J. G., & Faraj, S. (1998), Enabling software development team performance during requirements definition: A behavioral versus technical approach. *Information Systems Research*, 9(2), 101-125.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000). Knowledge floes within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 473-495.
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018), Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150-168.
- Henderson, J. C. (1990). Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection. *Sloan management review*, 31(1), 7-18.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008), The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change:

- A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-364.
- Hirschman, A. O. (1970), Exit, voice and loyalty: Responses of decline in firms, organizations, and states. *MA: Harvard University Press*.
- Hong, P., Doll, W. J., Revilla, E., & Nahm, A. Y. (2011), Knowledge sharing and strategic fit in integrated product development project: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 132(2), 186-196.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007), Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-computer Studies*, 65(2), 153-169.
- James W. Carland, (2007), Edwards Deming, Mary P. Follett & Frederick W. Taylor : reconciliation of differences in organizational and strategic leadership, *Academy of Strategic Management Journal*, 6 , 6-7
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004), A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005), Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Kramer, R. M. (1999), Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1996), Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 61(6), 89-108.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998), Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001), Voice and cooperative behavior as

- contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984), Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241-251.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991), Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001), A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1997), Relationship between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 764-773.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014), Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006), Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003), An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Minsky, B. D., & Marin, D. B. (1999), Why faculty members use e-mail: The role of individual differences in channel choice. *The Journal of Business Communication*, 36(2), 194-211
- Morrison, E. W. (2011), Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000), A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1996), Self-leaders within self-leading teams: Toward an optimal equilibrium. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3(1), 43-65.
- Ng, Lucianetti & Pescara. (2016), Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over Time, *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14 -34.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012), Employee voice behavior: A meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014), The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, NY: *Oxford University Press*.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1998), The Concept of Ba : Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, pp.40-54.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002), Leadership self efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999), Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of*

- Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51.
- Pearce, C. L. (2004), The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002), The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003a), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. CA. Sage.
- Pearce, C. L., Yoo, Y., & Alavi, M. (2004), Leadership, social work, and virtual teams. *Improving leadership in nonprofit organizations*, 180-199.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C., & Sims, H. P.(2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption : *Implications for research and practice, The Leadership Quarterly*, 19, 353 - 359.
- Pond III, S. B., & Hay, M. S. (1989), The impact of task preview information as a function of recipient self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 17-29.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997), Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993), Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Roberts, K. H., & O'Reilly III, C. A. (1974), Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Ruggles, R. L. (1997). *Knowledge management tools*, Routledge.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K.(1982), Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements, *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993), Self efficacy and work related behaviour: a review and meta analysis. *Applied Psychology*, 42(2), 139-152.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002), A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006), Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001), Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008), Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002), Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011), Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-289.
- Turnley, W.H. & Feldman, D. C. (1999), The Impact of psychological contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-912.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995), Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M.

- Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 215-285), CT: JAI.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996), Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vardaman, J. M., Amis, J. M., Dyson, B. P., Wright, P. M., & Van de Graaff Randolph, R. (2012), Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy. *Human Relations*, 65(7), 835-859.
- Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (1994), The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 233-245.
- Waldman, D. A., & Bass, B. M. (1991), Transformational leadership at different phases of the innovation process. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 169-180.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000), Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-141.
- Williams, T., Sims, J., Burkhead, C. and Ward, P.M. (2002), The creation, implementation, and evaluation of a nurse residency program through a shared leadership model in the intensive care setting, *Dimensions of Critical Care Nursing*, 21(4), 154-161.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989), Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*, New Jersey, Pearson International Edition. Zaltman, G. & Burger, P. C. (1975), *Marketing Research—fundamentals and dynamics*, Illinois, Dryden Press.

설문지 (팀장용)

안녕하십니까?

먼저 설문 응답에 시간을 내주신 것에 깊은 감사를 드립니다. 본 설문지는 박사학위 논문의 연구자료를 위한 설문지입니다.

본 설문에 대한 응답내용은 오직 “**학술연구의 목적으로만 사용**”됩니다.

개인의 신상정보 및 회사와 관련된 어떠한 정보도 공개되지 않으며 “**익명으로만 처리**”됨을 알려드립니다.

각 설문문항의 질문내용에 대하여는 맞고 틀린 답이 없으므로 귀하께서 평소 생각하고 있던 내용을 솔직하게 적어주시면 됩니다. 귀하께서 성실하게 응답해주신 내용은 본 연구의 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 감사합니다.

2019. 06



조선대학교 일반대학원

지도교수 : 조 윤 형(cho1104@dreamwiz.com)

연구자 : 문 승 현(fassion4@naver.com)

연락처 : 우) 501-759

광주광역시 동구 서석동 375번지

조선대학교 경상대학 7315호

TEL : 062) 230-7396(Office)

010-3928-4882(Mobile)

■ 귀하의 팀원/부서원들을 개별로 염두해 두고 아래의 문항에 응답해 주시기 바랍니다. 팀원/부서원 핸드폰 번호 뒷자리를 표시하기 바랍니다. ex) 팀원/부서원 홍길동 핸드폰 뒷자리: 1234

팀원/부서원 A (□□□□)

우리 팀/부서 직원인 A는...	전혀 아니다 ←		매우 그렇다 →		
	1	2	3	4	5
1. 팀/부서에 영향을 끼치는 이슈를 발전시키고 개선을 제안한다.					
2. 동료들이 팀/부서에 영향을 끼치는 이슈에 관여할 수 있도록 옹호 하고 격려한다.					
3. 동료사람들과 견해 차이가 있고, 다른 동료들이 동의하지 않더라도, 업무수행과 관련한 의견을 의사소통하려 한다.					
4. 팀/부서 내 업무수행 환경에 영향을 끼치는 이슈에 관여 한다.					
5. 팀/부서 내에서 새로운 프로젝트에 대한 아이디어나 업무 절차의 변화를 도모하는 의견을 거리낌 없이 말한다.					

6. 업무수행 과정에서 작성 또는 입수한 각종 지식(자료, 문서 등)을 공유한다.					
7. 업무수행(출장, 교육, 프로젝트 등) 결과로 작성된 보고서를 다른 직원들과 공유한다.					
8. 개인적으로 학습, 연구를 통해 습득한 지식을 동료들과 공유한다.					
9. 업무수행 과정에서 얻은 경험과 노하우를 적극적으로 나누고 전파한다.					

설문지 (팀원용)

안녕하십니까?

먼저 설문 응답에 시간을 내주신 것에 깊은 감사를 드립니다. 본 설문지는 박사학위 논문의 연구자료를 위한 설문지입니다.

본 설문에 대한 응답내용은 오직 “**학술연구의 목적으로만 사용**”됩니다.

개인의 신상정보 및 회사와 관련된 어떠한 정보도 공개되지 않으며 “**익명으로만 처리**”됨을 알려드립니다.

각 설문문항의 질문내용에 대하여는 맞고 틀린 답이 없으므로 귀하께서 평소 생각하고 있던 내용을 솔직하게 적어주시면 됩니다. 귀하께서 성실하게 응답해주신 내용은 본 연구의 귀중한 자료로 활용될 것입니다. 감사합니다.

2019. 06



조선대학교 일반대학원

지도교수 : 조 윤 형(cho1104@dreamwiz.com)

연구자 : 문 승 현(fassion4@naver.com)

연락처 : 우) 501-759

광주광역시 동구 서석동 375번지

조선대학교 경상대학 7315호

TEL : 062) 230-7396(Office)

010-3928-4882(Mobile)

▣ 다음은 “공유리더십”에 대한 설문문항입니다.

우리 팀/부서 구성원들은...	전 혀 아니다 ←		매 우 → 그렇다		
	1	2	3	4	5
1. 나의 수행업무와 관련하여 관련 수행절차와 그것을 어떻게 수행하는지의 방법 등에 대해서 알려준다.					
2. 나의 수행목표 등을 확실히 설정한다.					
3. 나의 업무수행 실적이 저조할 때 저조한 실적에 대해 알 수 있도록 해 준다					
4. 업무를 잘 했을 때 긍정적인 피드백을 제공한다.					
5. 내가 업무 수행을 잘하면 더 많은 보상을 받을 수 있도록 추천할 것이다.					
6. 나의 노력에 대해서 열정적 지원을 보여준다.					
7. 높은 수준에서 업무수행 하기를 기대한다.					
8. 업무수행 과정에서 명확한 비전을 제공한다.					
9. 업무수행에 있어서 다른 방법을 찾기 위해 기존의 틀을 깨는 것을 두려워하지 않는다.					
10. 나의 당면한 문제 등에서 새로운 기회와 가능성을 찾아보라고 권고를 하는 편이다.					
11. 특히 내가 일을 잘 할 때 내가 그것에 대해서 즐기는 것을 몰입할 수 있도록 격려한다.					
12. 나의 성과목표가 무엇인지 나와 함께 결정한다.					
13. 나에게 팀원들과 함께 일하도록 격려한다.					

■ 다음은 “자기효능감” 에 대한 설문문항입니다.

나는...	전	혀				매
	아	아	←	→	그	렇
	1	2	3	4	5	다
1. 업무수행에서 발생하는 문제를 창의적으로 해결할 능력이 있다고 확신한다.						
2. 창의적인 새로운 아이디어를 도출할 있는 능력이 있다고 확신한다.						
3. 다른 사람들의 아이디어를 창의적으로 좀 더 확장시킬 수 있는 능력이 있다고 확신한다.						
4. 독창적인 아이디어를 능숙하게 만들어 낼 수 있다.						
5. 일하는데 있어서 늘 새롭고 창의적인 방법을 찾을 수 있다.						
6. 조직에서 변화가 발생할 경우 변화를 잘 다루고 해결할 수 있다.						
7. 동료들 보다 조직변화에 더 잘 적응할 수 있다.						
8. 급격히 조직변화가 발생해도 쉽게 적응할 수 있다.						
9. 조직이 추구하는 변화를 잘 따라 갈 수 있다.						
10. 조직변화에 따라서 직무를 잘 수행할 수 있다.						

■ 설문 응답을 유형별로 분류하여 통계자료로 활용하기 위한 사항입니다. 해당하는 사항에 체크해(V) 주시기 바랍니다.

먼저 귀하의 “휴대폰 전화번호 뒷 4자리” 를 입력해 주시기 바랍니다 ()

성 별	① 남 () ② 여 ()	직 급	① 팀원/ 부서원 () ② 팀장/ 부서장 ()
연 령	만 ()세	업 종	① 제조업 () ② 서비스업 () ③ 기 타 ()
현 회사 근속년수	()년		
최종학력	① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 () ④ 대학원졸 이상 ()	담당업무	① 라인 업무(현장업무) () (제품과 서비스 직접 생산/제조, 고객응 대) ② 스텝업무(지원업무) () (제품과 서비스 제공 지원)
		종업원 수	()명
노동조합 유무	① 노조 있음 () ② 노조 없음 ()	회사	① 광 주 () ② 전 남 ()
		소재지	③ 기 타 ()

- 긴 시간 응답해주셔서 대단히 감사합니다. -