

변혁적 리더십과 정서적 신뢰가 지식공유 의도에 미치는 영향

김 대 원*

..... <目	次>
I. 서론	IV. 가설 검증 및 논의
II. 이론적 논의 및 가설 설정	V. 요약 및 결론
III. 연구 방법	

<요 약>

본 연구는 지식경영이 성공적으로 이루어지기 위해서는 지식공유가 필요하다는 전제하에 이에 영향을 미치는 변인으로 변혁적 리더십과 정서적 신뢰를 선정하여 이들 간의 관계를 분석하는 데 목적을 둔다. 이를 위해 이론적 논의를 통해 가설을 정립하고 실증 분석을 통해 이를 검증하였다.

분석 결과, 변혁적 리더십과 정서적 신뢰는 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 정서적 신뢰는 변혁적 리더십과 지식공유 의도간 관계에서 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 신자유주의 가치관의 지배로 경쟁적 조직문화가 강화되고 있는 현실에서 자칫 경시되기 쉬운 조직운영 과정에서 정서적 신뢰의 중요성을 일깨워 주는 점에서 의의를 가진다.

【주제어: 정서적 신뢰, 지식공유 의도, 변혁적 리더십, Sobel test】

I. 서론

조직의 경쟁력을 높이기 위해서는 유능한 인력의 확보가 전제되어야 하지만, 유능한 인적 자원의 보유만으로 조직의 역량을 제대로 발휘하지는 못한다. 최근 조직 관리에 있어서 인

* 신라대학교 보건행정학부 교수(dwkim@silla.ac.kr)

논문접수일(2012.4.25), 수정일(2012.6.7), 게재확정일(2012.6.16)

적 자원의 효율적 활용이라는 관점에서 지식경영이 강조되고 있으며, 이를 위한 수단으로 지식공유에 대한 관심이 확산되고 있다(Addicott, McGivern, & Ferlie 2006; Martin & Bodolica, 2008). 지식공유는 조직의 경쟁우위를 확보하는 데 기초가 되는 중요한 상호작용의 프로세스로서, 사회화(socialization)와 지식 관리를 통해 새로운 지식의 습득은 물론 새로운 경영방법을 발전시킴으로써(Salim et al., 2011; Lin, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & von Krogh, 2009) 조직의 효율화 및 미래의 조직발전에도 기여하는 것으로 인식되고 있다(Davenport, 2008). 구성원들 간에 공유되는 지식 및 정보는 조직의 자원(Cheng, Ho & Lau 2009)으로서 조직의 효과성을 높이는 데 기여하는 것은 당연하다(Stewart & Paladino, 2007).

그런데 조직 구성원의 지식공유 의도는 다양한 요인에 의해 영향을 받기 때문에 어떤 특정 요인을 한정하는 것은 쉽지 않다. 지금까지 지식공유를 촉진시키기 위해 주로 제도 개선이나 통제 시스템의 효율성 증대 등에 대해서만 관심을 기울여왔다(Cross, Parker, Prusak & Borgatti, 2001). 그런데 지식공유는 단순히 시스템이나 제도에만 영향을 받는 것이 아니라, 구성원간 관계에 의해서도 많은 영향을 받는다(Serenko, Bontis, Booker, Sadeddin & Hardie, 2010). Davenport & Prusak(1998)도 지식은 인간의 관계망을 통해 이동한다고 주장하고 있는데, 이것도 지식 이전은 기술이 아니라 사람간의 관계를 통해 이루어진다는 것을 강조하는 것이다. 이러한 주장들은 지식공유자가 조직내에서 상관 및 동료간 신뢰, 조직신뢰 등 관계적 요인을 근거로 정서적 안녕감과 행복감을 가질 때 지식공유 의도는 높아질 수 있다는 것을 강조한다(Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Davenport et al., 1998).¹⁾ 조직의 효율성 및 발전은 구성원들의 자발적 노력을 담보로 하기 때문에 조직 구성원들이 조직에 대해 가지는 인식의 심리적 상황이 중요하다고 보는 Grant et al.(2007)의 주장도 이와 맥락을 같이 한다.

한편, 국내의 연구를 보면, 먼저, 이향수(2009)는 인적네트워크와 정보기술 활용을 선행변수로, 지식획득을 매개변수로 하여 지식공유를 분석하고 있으며, 김동주 외(2012)는 지식공유를 공정성 인식과 조직혁신 행동의 매개변인으로 분석하고 있다. 그리고 이홍재 외(2006)는 지식공유를 영향변수로 선정하여 조직성이나 조직몰입을 분석하고 있다. 이들 연구들은 대부분 지식공유를 영향변인으로 분석하고 있을 뿐만 아니라 지식공유의 영향 요인도 대부분 제도나 구조 중심에 치중하고 있다. 그런데 지식공유 의도는 조직 구성원의 자발적 역할의 활동이기 때문에(Cope & Root, 2007) 구성원들의 자발적인 참여 의지가 없다면 구조적 요인(제도와 절차, 그리고 평가 및 보상제도 등)만으로는 이들의 지식공유 의도를 유도하는

1) Ryff(1989)은 심리적 안녕감의 6가지 차원에 긍정적 대인관계(positive relation with others)를 포함시키고 있다. 이는 심리적 안녕감에 근거한 관계적 요인이 지식공유 의도의 중요한 영향 변인이 될 수 있다는 것을 나타낸다.

데는 한계가 있을 수밖에 없다.

이처럼 지식공유 의도를 높이기 위해서는 조직 구성원의 개인적 특성(Halder, Roy & Chakraborty, 2010) 및 정서적 요인에 중점을 두는 변혁적 리더십과 정서적 신뢰 등과 같은 변인들이 중요하지만, 이들간의 관계에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 지식공유 의도는 상관 및 동료와의 관계에 의해 직접적인 영향을 받는다는 이론적 논의를 근거로 이들을 잘 설명해 줄 수 있는 예측변인으로 변혁적 리더십과 정서적 신뢰를 선정하고, 이들 변인들간의 관계를 경험적으로 분석하는 데 목적을 둔다. 이를 위해 지식공유 의도와 변혁적 리더십 및 정서적 신뢰간의 관계를 이론적 논의를 통해 살펴보고, 이를 근거로 변인들간 인과모형을 설정한다. 둘째, 실증 자료를 이용하여 경험적으로 가설을 검증한다. 셋째, 분석 결과에 근거하여 지식공유 의도를 자극할 수 있는 방안을 제시한다.

그리고 본 연구는 문헌고찰과 실증분석으로 이루어진다. 지식공유 및 이의 영향 요인에 대한 논의는 선행연구의 검토와 기존 문헌의 고찰에 의존한다. 그리고 실증 연구는 이론적 논의에 근거하여 추출된 가설을 설정하고, 실증자료를 이용하여 분석 및 검증한다. 가설을 검증하기 위해 먼저, 분석모형에 포함된 변수들의 신뢰도를 분석하고, 동시에 측정 항목의 타당성에 대한 분석을 실시한다. 측정 변수들의 신뢰도는 Cronbach's α 를 이용하며, 타당도 검증을 위한 방법으로 요인분석(factor analysis)이 이용된다. 그리고 분석모형의 적합도 분석은 절대부합지수(GFI, RMSR, NCP)와 증분부합지수(AGFI, TLI, NFI, CFI) 등을 이용한다. 그리고 가설 검증에 있어서 영향변인과 결과변인간의 관계에 대한 분석을 위해 계층적 다중회귀분석법을 이용하며, 독립변인과 종속변인간의 관계에서 정서적 신뢰의 매개효과에 대한 분석은 Sobel test와 부트스트래핑(bootstrapping) 방법에 의존한다.

II. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 지식공유(Knowledge sharing)

지식공유는 조직내 분산되어 있는 개인지식이나 소집단에 의해 보유된 지식을 조직내로 확산시켜 새로운 조직지식과 역량을 창출하는 데 기여한다는 점에서 지식경영을 위한 전제 조건이 된다(Nonaka & von Krogh, 2009). 이는 지식공유는 조직의 개인들이 자신의 암묵적 이거나 명시적인 지식을 상호 교환을 통해 전달하고 동시에 이를 근거로 새로운 지식을 창출하는 과정으로 이해된다(Van den Hooff & de Ridder, 2004; Gumus & Onsekiz, 2007). 따라

서 최근에는 이에 대한 관심이 높아지고 있으며 동시에 많은 연구가 이루어지고 있다(Wang & Noe, 2010). 최근 social computing tools 등의 발달로 개인이 지식을 창조하는 것은 물론 이를 online network을 통해 쉽게 공유하는 방향으로 발전하고 있다(O'Dell & Hubert, 2011).

그런데 구성원이 소유하고 있는 개인적 전문 지식은 공유되지 않는 경향이 강한 것으로 알려지고 있다. 구성원 개인이 소유하고 있는 지식 및 정보는 자신의 경쟁력으로 생각하기 때문에 이를 타인에게 이전하는 것은 자신의 경쟁력을 약화시키는 것으로 생각한다. 물론, 경쟁적 조직 풍토내에서 구성원 자신의 조직내 입지를 높이기 위해서는 자신이 획득한 정보 및 지식을 자신의 능력 증대를 위한 수단으로 활용하는 것은 당연한 것으로 인식된다. Chatzoglou & Vraimaki(2009) 등은 지식공유 의도는 주로 조직 구성원의 지식공유에 대한 태도에 의해 영향을 받지만 정서적 요인 같은 주관적인 요인에 의해서도 영향을 받는다고 지적하고 있으며, Reyshav & Weisberg(2010) 등도 상관의 정서적 배려와 지원 등과 같은 조직적 보상에 상응하여 지식을 공유하려는 경향이 있다는 것을 지적하고 있다. 따라서 지식 공유 의도를 활성화하기 위해서는 관리자들은 구성원의 자기 존중감과 같은 정서적 요인을 중시해야 한다는 것을 알 수 있다(Haug et al., 2008).

이상의 논의와 실증 연구를 통해 상관 및 동료와의 정서적 유대관계는 지식공유 의도의 중요한 영향요인이 될 수 있으며(Srivastava et al., 2006), 이는 본 연구에서 리더와 구성원간 정서적 관계에 중점을 두는 변혁적 리더십과 정서적 신뢰를 지식공유 의도의 영향변인으로 선정한 것은 논리적으로도 타당하다는 것을 나타낸다.

이하에서는 지식공유 의도 영향변인에 대한 구체적인 논의와 이들 논의를 경험적으로 입증하기 위한 가설을 설정한다.

2. 지식공유 의도의 선행변수

1) 변혁적 리더십(Transformational leadership)

성과위주의 관리를 위해 상황적 보상과 예외적 관리에 중점을 두고 있는 거래적 리더십 만으로는 변화와 변혁의 시대에 요구되는 리더의 역할을 제대로 설명할 수 없다는 한계가 지적되면서(Bass, 1985) 그 대안으로 강조되고 있는 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 미래의 비전을 제시하고 이를 공유함으로써 구성원들의 자발적 참여를 유도하여 기대 이상의 조직성과를 도출해 내는 리더의 역할을 강조한다(Smith, 2011). 변혁적 리더십은 구성원에 대한 리더의 비전 제시는 물론 개별적 배려 등을 통해 정서적 안녕감을 고취시킴으로써 조직 운영의 효율성을 높일 수 있다는 것이 많은 실증 연구들에 의해서 입증되면서 효과적인 리더십 유형으로 인정받고 있다(Rafferty & Griffin, 2004; Bass & Riggio, 2005; Reuvers, van

Engen, & Vinkenbug, 2008; Smith, 2011).

한편, 변혁적 리더십의 하위 요소는 학자들에 따라 다양하게 구분하고 있으나(Brown, Bryant, & Reilly, 2006; Reuvers et al., 2008) 일반적으로 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 개별적 배려(individualized consideration) 등 4가지로 구분되고 있으며(Bass & Avolio, 1990), 최근에는 이들 4가지 요소들이 변혁적 리더십의 보편적인 분석 척도로 이용되고 있다(Brown et al., 2006; Reuvers et al., 2008; Deng & Gibson, 2009, Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011). 이 중 이상적 영향력과 영감적 동기부여(여기서는 영감적 동기부여로 통합)는 조직의 비전과 낙관적인 전망을 제시하기 때문에(Deng & Gibson, 2009) 리더는 구성원들로부터 신뢰와 존경을 받게 되며, 그 결과 구성원들은 리더를 위해 주어진 목표를 달성하기 위한 자극을 받게 된다(Bass, 1990)는 점에서 지식공유 의도에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그리고 지적 자극은 구성원들로 하여금 기존의 문제해결 방식에서 벗어나 보다 창의적인 방식으로 변화하도록 그들의 사고, 상상력, 신념, 그리고 가치를 자극하는 리더의 행동을 의미하기 때문에 정서적 자극과 결합될 경우 조직의 효율성에 더욱 큰 영향을 미치게 된다(Bass, 1990). 이는 매개변인으로 선정된 정서적 신뢰의 영향 변인이 될 수 있다는 것을 의미한다. 한편, 개별적 배려는 리더가 구성원들에게 개별적인 관심을 가질 뿐만 아니라 그들을 신뢰하고 존중하며 지지하는 행동을 의미하기 때문에 리더와 구성원간의 관계에 있어서 구성원들의 신뢰, 즉 정서적-심리적 만족으로 나타나게 되며, 그 결과 지식공유 의도에 영향을 미칠 것으로 판단된다(Bass, 1985).

이상의 논의를 근거로 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려 등의 변혁적 리더십의 하위 척도(Piccolo & Colquitt, 2006)를 지식공유 의도의 영향 요인으로 선정한다.

2) 정서적 신뢰(Emotional trust)

정서적 신뢰는 기존의 일반적 의미의 신뢰(Bamberger, 2010)와 달리 정서적 유대관계를 중시하는 신뢰(Pillutla, Malhotra, & Murnighan, 2003; Schweitzer, Hershey, & Bradlow, 2004)를 의미한다. 물론, 정서적 신뢰는 신뢰의 다양한 분류 방법중의 하나에 속한다.²⁾ 신뢰의 종류를 인지적 신뢰, 정서적 신뢰 그리고 행동적 신뢰로 구분한 Lewis & Weigert(1985)에 의하면, 정서적 신뢰는 감성을 기반으로 한 신뢰로서 조직내 구성원간 지속적인 상호작용을

2) 신뢰는 여러 가지 차원으로 구분될 수 있다. 그 중 상하간 혹은 구성원간의 관계를 고려하여 수직적 신뢰관계와 수평적 신뢰관계로도 나눌 수 있다. 수직적 신뢰관계는 조직의 구성원과 조직의 최고 경영진 사이에 존재하는 신뢰관계이며, 수평적 신뢰관계는 조직의 구성원 상호간에 구축된 신뢰관계를 의미한다.

통해 서로의 관심과 배려를 확인될 때 발생하게 되는 신뢰이다. 이는 정서적 신뢰가 조직 구성원 개인들간의 정서적 유대관계에 근거하고 있다는 것을 의미한다. Rempel, Holmes, & Zanna(1985) 등은 정서적 유대감이 정서적 신뢰의 선행 조건으로 보고 있다. 그들에 의하면, 타인에 대한 감정은 상호작용의 성격을 가지기 때문에 자신에 대한 타인의 배려와 관심은 보답심리를 자극하여 상대에 대해서도 유사한 관심과 배려로 표출되기 때문에 정서적 유대가 형성되며, 그 결과 정서적 신뢰가 높아지게 된다고 보았다. 이러한 신뢰는 조직 공정성과 선순환의 관계를 가진다. 조직내 구성원간 신뢰가 높을수록 조직 공정성 인식이 높아지고, 이는 다시 신뢰를 높이게 된다(DeConick, 2010). 그리고 정서적 신뢰는 공적인 관계에서 보다 사적인 상호작용을 지속적으로 유지할 때 더욱 높아지는 특성이 있다. 이는 구성원 개인간 정서적 유대가 높아질수록 정서적 신뢰도 높아진다는 것을 의미한다. 전술한 바와 같이 지식공유 의도는 구성원간 정서적 유대감을 가질 때 높아진다는 것을 고려하면, 정서적 신뢰는 지식공유 의도의 중요한 영향변인이 된다는 것은 당연하다.

2. 가설 설정

1) 변혁적 리더십과 지식공유 의도

변혁적 리더십은 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적인 배려를 통해 조직 구성원들에게 조직의 비전을 제시하는 것은 물론 정서적·심리적 안정감을 높여 줄 수 있다는 점에서 정서적 유대감에 의해 영향을 받는 지식공유 의도의 중요 영향변인으로 판단된다.

변혁적 리더십이 지식공유 의도에 대한 직접적인 예측변인이 된다는 것을 경험적으로 분석한 연구는 많다. 먼저, Bryant(2003)는 집단 수준에서 지식을 공유하는 데 있어서 변혁적 리더십이 가장 효과적이라고 주장하고 있다. 그에 의하면, 조직 구성원들이 상관에게 칭찬 받을 때나 지식공유에 따른 금전적 보상뿐만 아니라 비금전적 보상을 받을 때도 지식공유가 활발하게 일어난다. 또한, Smith(2011)는 변혁적 리더는 효과적인 의사전달자(effective communicator)로서의 기능을 한다고 주장하고 있는데, 이는 변혁적 리더가 의사전달의 활성화를 위해 지식공유 의도를 자극할 수 있다는 것을 의미한다.

한편, 변혁적 리더십의 하위 요소와 지식공유 의도간의 관계를 보면, 먼저, 영감적 동기부여는 조직의 비전과 낙관적인 전망을 제시하기 때문에(Deng & Gibson, 2009) 리더는 구성원들로부터 신뢰와 존경을 받게 되며, 그 결과 구성원들은 리더를 위해 주어진 목표를 달성하기 위해 노력을 한다(Bass, 1990)는 점에서 지식공유 의도에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1a : 영감적 동기부여는 조직 구성원들의 지식공유 의도에 정(+)³⁾의 영향을 미칠 것이다.

그리고 지적 자극은 구성원들로 하여금 기존의 문제해결 방식에서 벗어나 보다 창의적인 방식으로 변화하도록 그들의 사고, 상상력, 신념, 그리고 가치를 자극하기 때문에 구성원들의 입장에서는 보다 창의적인 방법을 모색하게 되며, 이 과정에서 구성원들간 지식공유의 필요성을 공감하게 된다는 점에서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1b : 지적 자극은 조직 구성원들의 지식공유 의도에 정(+)³⁾의 영향을 미칠 것이다.

한편, 개별적 배려는 리더가 구성원들에게 개별적인 관심을 갖고 그들을 신뢰하고 존중하며, 책임감을 고취시켜 학습하는 것을 도와준다(Bass, 1985). 이러한 리더의 개별적 배려 행동은 리더와 구성원간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 또한 구성원들의 자아상을 확립시켜 주고, 동시에 그들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키기 때문에 지식공유의 필요성은 물론 이를 위한 의도를 높이게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1c : 개별적 배려는 조직 구성원들의 지식공유 의도에 정(+)³⁾의 영향을 미칠 것이다.

2) 정서적 신뢰와 지식공유

정서적 신뢰는 구성원의 조직을 위한 행동을 촉진하는 중요 요소로 인식되고 있다(Lin Hsiu-Fen, 2007). Adler(2001)에 의하면, 신뢰는 효과적인 지식공유를 위한 핵심 요인으로 지적되고 있다. 지식공유에 대한 정서적 신뢰의 중요성은 사회교환이론³⁾을 통해서도 설명이 가능하다. 사회적 교환관계에서 공정성을 인식한 조직 구성원들은 그에 대한 보답으로 협력적인 행동을 하게 되는데(Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002), 이때 지식공유는 동료들에 대한 협력적인 행동의 한 형태로 인식하기 때문에 정서적 신뢰를 포함한 조직 신뢰는 조직 구성원들의 지식공유 의도에 중요한 영향을 미치게 된다. 이는 지식공유를 활성화하기 위해서는 물리적인 제도나 시스템이 아니라 실제 업무 과정 속에서 형성되는 구성원간의 다양한 인간적 관계가 중요하다는 것을 의미한다(Cross et al, 2001; He & Wei, 2009; Hooff & Huysman, 2009). 이에 대한 경험적 연구는 많다. Hsu & Lin(2008) 등은 신뢰가 지식공유 의도에 있어서 가장 중요한 요소라고 주장하고 있으며, Al-Alawi et al.(2007) 등도 의사전달

3) 사회교환이론은 작업현장에서 사람들의 행동을 이해하기 위한 가장 영향력 있는 개념으로 (Cropanzano & Mitchell, 2005) 지식공유의 선행변수를 설명하는데 유용하게 사용되었다(Bock et al., 2005).

및 정보시스템 등과 마찬가지로 신뢰가 지식공유의 중요한 변인이라는 것을 제시하고 있으며, Chow & Chan(2008) 등도 이성행동이론(the theory of reasoned action: TRA)과 사회자본이론(social capital theory)을 결합하여 신뢰에 기반한 사회적 연결망이 개인의 지식공유 의도의 중요한 영향요인이 된다는 것을 실증적으로 분석하고 있다. 이상의 논의와 선행 연구들을 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H2: 정서적 신뢰는 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 정서적 신뢰의 매개효과

변혁적 리더십과 지식공유와의 관계에서 정서적 신뢰가 매개역할을 하기 위해서는 변혁적 리더십과 정서적 신뢰간의 유의한 관계뿐만 아니라 정서적 신뢰와 지식공유 의도 간에도 유의한 관계가 존재해야 한다. 정서적 신뢰에 한정된 것은 아니지만 변혁적 리더십과 신뢰간의 관계에 대한 실증 연구는 많다(Marshall, 2011). 임효창 외(2008)는 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 가치기준과 역할을 제시하여 리더에 대한 신뢰수준을 향상 시켜준다는 것을 경험적으로 분석하였다. 마찬가지로, Boal & Bryson(1988)도 변혁적 리더십모델에서 리더에 대한 신뢰가 중요한 역할을 한다고 주장함으로써 변혁적 리더십이 신뢰에 미치는 중요한 영향 요인이 될 수 있다는 것을 지적하였으며, 변혁적 리더십이 구성원의 기대이상의 성과 달성을 유도하기 위해서는 리더에 대한 신뢰가 중요하다고 주장하는 Marshall(2011)의 연구도 이와 맥락을 같이한다.

한편, 변혁적 리더십의 영감적 동기부여는 조직 구성원들에게 미래에 대한 비전을 제시하고, 이를 달성하기 위한 능력과 의지를 보이는 것은 물론 조직 구성원들의 자발적 참여를 유도하기 때문에 리더에 대한 구성원들의 신뢰를 높일 수 있다(Conger & Kanungo, 1998; Smith, 2011). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3a: 변혁적 리더십의 영감적 동기부여는 정서적 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다

그리고 지적 자극은 구성원들로 하여금 보다 창의적인 방식으로 변화하도록 그들의 사고, 상상력, 신념, 그리고 가치를 자극하기 때문에 구성원들의 입장에서 보면, 이들 지적 자극은 조직 발전을 위한 리더의 헌신적 노력으로 인지하게 된다. 뿐만 아니라 구성원들은 창의적인 방법을 모색하는 과정에서 리더에 대한 신뢰를 가지게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3b: 변혁적 리더십의 지적 자극은 정서적 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다

또한, 개별적 배려는 리더가 구성원들에게 개별적인 관심을 가질 뿐만 아니라 그들을 신뢰하고 존중하며 지지하는 행동을 의미하기 때문에 정서적 유대감을 높이게 되며, 결과적으로 정서적 신뢰를 높이는 데 중요한 역할을 하는 것으로 판단된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H3c: 변혁적 리더십의 개별적 배려는 정서적 신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

한편, 전술한 바와 같이 상관의 리더십에 의해 형성되는 정서적 신뢰는 조직구성원들의 조직에 대해 긍정적인 정서 반응을 유도함으로써 구성원간의 애착행위를 유발하여(Smith, 2011) 조직 구성원 자신이 소유하고 있는 지식 및 정보의 공유에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 정서적 신뢰는 변혁적 리더십에 의해 영향을 받으면서 동시에 지식공유 의도에 영향을 미치기 때문에 두 변인 사이에서 매개역할을 한다는 것을 의미한다.

따라서 이상의 이론적 논의와 앞에서 설정한 가설 1과 가설 3을 통합하면, 정서적 신뢰의 매개효과에 대한 이론적 정당성이 높기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H4a : 정서적 신뢰는 영감적 동기부여와 지식공유 의도 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H4b : 정서적 신뢰는 지적 자극과 지식공유 의도 사이에서 매개역할을 할 것이다.

H4c : 정서적 신뢰는 개별적 배려와 지식공유 의도 사이에서 매개역할을 할 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 표본 및 자료 수집

가설 검증을 위한 자료는 경남 시군 산하 조직 등 행정기관의 관료들을 대상으로 수집되었다. 설문지는 300명의 지방 관료들에게 배부되어 무응답 및 불성실한 응답지를 제외한 201부의 유효한 설문지가 회수되었다. 그리고 표본의 대표성 확보를 위해 단순무작위 추출법과 층화추출법을 이용하였으며, 표본 수는 성별, 연령, 학력, 총 근속 연수 등 모집단의 크기를 고려하여 각 범주별로 고른 분포가 되도록 하는 층화추출을 하였다. 그리고 설문지는 선행 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 측정항목을 토대로 작성하였다. 한편 자기보고(self-report) 방식에 의존한 설문방법의 동일방법편의(common method bias)의 문제로 인해 야

기될 수 있는 연구변수들의 과대평가 문제를 줄이기 위해 설문지 구성과정에서 각 변수의 측정항목 순서를 상이하게 배열하려고 노력하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Lindell & Whitney(2001)가 제안한 방법을 이용하여 진단한 결과, 동일방법편의의 문제는 연구결과를 왜곡할 정도는 아닌 것으로 나타났다.⁴⁾

그리고 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 보면, 표본은 62.7%의 남성과 39.3%의 여성으로 구성되었으며, 연령별로는 25-45세 사이가 전체 표본의 58.2%를 차지하였다. 그리고 학력은 84%가 2-4년제 대학 졸업 이상이며, 고졸은 약 16%로 나타났으며, 재직기간은 표본의 약 25%는 10년 이하인 반면, 11년 이상 20년 이하는 59.2%로 나타났다.

2. 분석 척도

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십의 측정은 Bass가 1985년에 “Leadership and Performance Beyond expectation”에서 최초로 개발한 이후, 계속해서 수정 및 보완한 MLQ-5중 본 연구 목적에 맞게 일부 발췌하여 이용하였다. 설문에는 “리더는 구성원의 업무 개선 노력을 높이 평가하는가?” “리더는 구성원의 개인적 문제에 관심을 가지는가?” 등이 포함되어 있다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다. 그리고 측정 변수인 영감적 동기(IM), 지적 자극(IS), 그리고 개별적 배려(IC)의 Cronbach's α 값이 각각 0.902, 0.785, 그리고 0.912로 나타나 기준치(0.7과 0.98사이) 범위 내에 속하기 때문에 분석척도의 타당성은 높은 것으로 판단된다.

2) 정서적 신뢰

정서적 신뢰에 대한 측정은 Hu, Wood, Smith, & Westbrook(2004)의 문헌과 Nyhan & Marlowe(1997)의 문헌을 이용하여 본 연구에 맞게 문항을 선정하였다. 예를 들면, “상관에게 무엇이든 말할 수 있는 것 같이 느껴진다” “상관과의 대화가 매우 피상적이란 생각이 든다 (역항목)” 그리고 “나는 조직이 항상 나를 공정하게 대우할 것임을 확신한다” 등이다. 측정은 리커트 5점 척도를 이용하였으며, 1은 완전히 부정하는 입장이고, 5는 완전히 동의하는 입장을 나타낸다. 그리고 측정 변수의 Cronbach's α 값이 0.924로 나타나 분석척도의 타당성은 높은 것으로 나타났다.

4) 이에 대한 구체적인 방법 등은 Lindell & Whitney(2001)의 연구와 Spector(2006)의 Method Variance in Organizational Research 참조.

3) 지식공유

지식공유는 조직구성원이 조직의 다른 구성원과 지식을 공유하는 정도를 의미하기 때문에 본 연구에서는 Bock & Kim(2002) 등이 개발한 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 적용하였으며, 설문에는 “현재 조직구성원들과 자주 지식을 공유하고 있는가?” “업무의 효율성을 위해 지식을 공유하고 있는가?” 등의 항목이 포함된다. 모든 문항의 측정은 Likert식 5점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 그리고 이들 측정 항목의 타당성은 이미 입증되었으며(Bock & Kim, 2002), 본 연구에서도 변수의 Chronbach's α 값은 .872로 나타났다.

4) 통제변수

본 연구에서는 관료들이 인식하는 상관의 변혁적 리더십이 조직 구성원의 신뢰에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였으며, 조사 대상자들의 성별, 연령, 학력, 그리고 재직기간 등을 고정변수로 설정하여 이들 변수에 의한 영향을 통제하여 회귀분석 모형을 해석하였다. 그리고 이들 변수들이 변혁적 리더십, 정서적 신뢰, 그리고 지식공유 의도 등의 변수들에 유의한 영향을 미치는 가를 파악하기 위해 이들 변수들을 통제하였다.

3. 측정 항목의 타당성

타당성 검증을 위한 방법으로 요인분석(factor analysis)이 사용되었다. 그리고 신뢰성 검증을 거친 측정 항목들의 개념타당성을 파악하기 위해 구성개념 신뢰도(수용범위: 0.7 이상)⁵⁾와 평균분산추출(average variance extracted: AVE, 수용범위: 0.5 이상)⁶⁾을 분석하였으며, 그 결과는 다음 <표 1>과 같다.

5) 개념신뢰도 = $(\sum \text{표준적재량}^2) / [(\sum \text{표준적재량}^2) + \text{측정치표의 오차합}]$

6) 평균분산추출 = $(\sum \text{표준적재량}^2) / [(\sum \text{표준적재량}^2) + \text{측정치표의 오차합}]$

<표 1> 측정모형의 확인적 요인분석 결과

측정항목		표준화 적재치	구성개념 신뢰도	문항수 (최초)	AVE	
변혁적 리더십	영감적 동기	IM1	.786	.88	5(5)	.574
		IM2	.791			
		IM3	.773			
		IM4	.775			
		IM5	.792			
	지적 자극	IS1	.656	.84	4(5)	.411
		IS2	.341			
		IS3	.755			
		IS4	.584			
		IS5	.661			
	개별적 배려	IC1	.823	.89	4(4)	.624
		IC2	.748			
IC3		.812				
IC4		.732				
정서적 신뢰	ET	ET1	.786	.84	7(8)	.564
		ET2	.791			
		ET3	.773			
		ET4	.375			
		ET5	.792			
		ET6	.801			
		ET7	.752			
		ET8	.773			
지식공유	KS	KS1	.733	.91	6(7)	.574
		KS2	.755			
		KS3	.763			
		KS4	.316			
		KS5	.786			
		KS6	.785			
		KS7	.774			

<표 1>에서 보는 바와 같이 각 변수에 대한 측정지표들의 요인적재량(factor loading)이 0.5이상이기 때문에 내용 타당성은 충족되며, 변수의 분산추출지수 역시 0.5이상으로 나타나 예측타당성(predictive validity)은 확보된 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정 도구는 구성타당도(construct validity)를 유지하고 있는 것으로 판단된다(Anderson & Cerbing, 1988).

그리고 확증적 요인분석 결과, 연구모형과 자료의 적합도는 높은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 자료의 속성을 훼손하지 않고 분석모형의 적합도를 높이기 위해 모수의 수정지수(modification index: MI) 가운데, MI지수가 4이상인 값 중에서 그 값이 큰 순서에 따라 반복적으로 모수를 자유화시키는 수정을 통하여 모형의 적합도를 개선시켜 나감으로써 최종수

정 모형을 도출하였다. 기초모형과 최종 수정모형의 적합도 비교는 <표 2>와 같다.

<표 2> 모형별 적합도 지수

모형	X ²	df	p값	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
기준치				> 0.8	> 0.9	> 0.9	>0.9	< 0.06
기초(null)모형	353.93	202	0.000	0.883	0.892	0.906	0.896	0.034
최종모형	338.27	196	0.527	0.932	0.925	0.934	0.938	0.014

<표 2>에서 보는 바와 같이 X²/df의 값 1.726(기준치: 1-5)를 비롯하여 최종모형의 적합도 지수는 모두 기준치를 충족하고 있는 데, 이는 본 연구에서 사용된 모든 관측변수가 각각의 구성개념을 잘 반영하고 있다는 것을 나타낸다.

IV. 가설 검증 및 논의

1. 상관분석

가설검증에 앞서 변수들간 관련성에 대한 개괄적인 이해를 위해 연구에 사용된 모든 변수들의 기초 통계치 및 변수들간 상관관계를 분석하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정 변수들간 상관관계

측정 변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
성별	1.35	0.22	1								
연령	38.2	0.35	.05	1							
학력	2.85	0.37	.02	.03	1						
재직기간	17.92	0.43	.03	.06	.03	1					
영감적 동기부여	3.35	0.25	.07	.09	-.09	.07	1				
지적 자극	3.39	0.36	.03	.04	.08	.12	.36**	1			
개별적 배려	3.78	0.32	.08	-.15*	.07	.08	.48**	.46**	1		
정서적 신뢰	3.45	0.36	.09	-.08	.09	-.07	.42**	.27**	.26*	1	
지식공유	3.48	0.34	.09	.07	.09	.08	.32**	.36**	.33**	.37**	1

* p< .05, ** p< .001

참고: 성별: 0=남성, 1=여성. 학력: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸. 그리고 연령 및 재직기간은 실제 나이 및 근무기간

위의 표에서 보는 바와 같이 측정 변수들 중 통제변수들을 제외한 연구 변수들간에 모두 유의한 상관관계를 가지고 있기 때문에 측정 항목으로서의 타당성도 동시에 가지는 것으로 판단된다. 이는 연구 가설을 검증하기 위한 변인들의 타당성은 물론 변인들간의 관계도 유의하다는 것을 의미한다.

2. 가설 검증

1) 변혁적 리더십과 정서적 신뢰 및 지식공유 의도간 관계 검증

설정된 가설들을 검증하기 위해 계층적 다중회귀분석을 실시하였다. 선행변수들과 지식공유간 관계에 관한 가설을 검증하기 위하여 2단계에 걸쳐 통제변수들(성별, 연령, 학력, 재직기간)과 선행변수들(변혁적 리더십과 정서적 신뢰)을 순차적으로 회귀식에 추가하였다. 분석 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 지식공유에 대한 변혁적 리더십 및 정서적 신뢰의 회귀분석

종속변인 독립변인	지식공유				지식공유			
	모형 1		모형 2		모형 1		모형 2	
	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값
성별	0.07	1.52	0.05	0.54	-0.09	-1.51	0.10	1.53
연령	0.09	0.93	-0.11	-1.89	-0.10	-0.99	-0.09	-0.98
교육수준	0.11	1.65	-0.08	-1.75	0.09	0.98	0.12	1.78
재직기간	0.10	1.67	0.09	1.67	0.11	1.81	0.11	1.69
영감적 동기부여			0.39	7.16**				
지적 자극			0.12	1.65				
개별적 배려			0.43	7.95**				
정서적 신뢰							0.37	7.09**
F	2.12*		11.52**		2.31**		12.67**	
R ²	0.11		0.36		0.12		0.38	
Adj R ²	0.10		0.25		0.11		0.26	

* p<.05, ** p<.001

먼저, 지식공유에 대한 변혁적 리더십의 회귀분석 결과를 보면, 1단계 회귀식에서 통제변수만을 투입했을 때 지식공유에 대한 모형의 설명력은 11%였으며, 연령과 학력 등 통제변수들은 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 그리고 2단계 회귀식에서 설명변수로 영감적 동기, 지적 자극, 개별적 배려 등 변혁적 리더십의 하위 변수들을 투입했을 경우 설명력은 36%로 크게 증가하였다. 변수의 유의성을 보면, 영감적 동기부여(표준화 회귀계수= .39,

$p<.001$)와 개별적 배려(표준화 회귀계수= .43, $p<.001$)는 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, 지적 자극(표준화 회귀계수= .12, $p>.05$)은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 지식공유 의도에 대한 가설 H1a와 H1c는 채택되는 반면, H1b는 기각된다.

둘째, 지식공유에 대한 정서적 신뢰의 회귀분석 결과를 보면, 1단계 회귀식에서 통제변수만을 투입했을 때 지식공유에 대한 모형의 설명력은 12%로 나타났으며, 연령과 학력 등 통제변수들은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 그리고 2단계 회귀식에서 설명변수로 정서적 신뢰를 투입했을 경우 설명력은 38%로 크게 증가하였다. 정서적 신뢰의 회귀계수(표준화 회귀계수= .37, $p<.001$)는 유의한 통계치를 보이고 있기 때문에 정서적 신뢰와 지식공유의 관계에 대한 가설 H2는 수용된다.

셋째, 정서적 신뢰에 대한 변혁적 리더십의 회귀분석결과는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 정서적 신뢰에 대한 변혁적 리더십의 회귀분석

종속변인 독립변인	정서적 신뢰			
	모형 1		모형 2	
	표준화 계수	t 값	표준화 계수	t 값
성별	-0.09	-1.03	0.07	0.85
연령	0.13	1.54	-0.11	-1.34
교육수준	0.10	1.49	0.09	1.16
재직기간	0.11	1.66	0.10	1.36
영감적 동기부여			0.46	7.96**
지적 자극			0.09	1.55
개별적 배려			0.49	8.26**
F	1.82**		11.96**	
R ²	0.10		0.39	
Adj R ²	0.09		0.28	

* $p<.05$, ** $p<.001$

위의 표에서 보는 바와 같이 1단계 회귀식에서 통제변수만을 투입했을 때 지식공유에 대한 모형의 설명력은 10%로 나타났으며, 연령과 학력 등의 통제변수들은 정서적 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 2단계 회귀식에서 설명변수로 영감적 동기, 지적 자극, 개별적 배려 등 변혁적 리더십의 하위 변수를 투입했을 경우 설명력은 39%로 크게 증가하였다. 변수의 유의성을 보면, 영감적 동기부여(표준화 회귀계수= .46, $p<.001$)와 개별적 배려(표준화 회귀계수= .49, $p<.001$)는 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 지적 자극(표준화 회귀계수= .09, $p>.05$)은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십과 정서적 신뢰의 관계에 대한 가설 H3a와 H3c는 수용되는 반면, H3b는 기각된다.

2) 매개효과 검증

매개 효과에 대한 검증은 Sobel test(Sobel, 1982: 290-312)를 이용하였다. 3단계 매개회귀 분석에서는, 먼저, 1단계로 통제변수만을 영향변인으로 분석하고, 2단계는 통제변수와 변혁적 리더십을 영향변인으로 투입하여 분석하고, 3단계에서는 통제변수, 변혁적 리더십 그리고 정서적 신뢰를 영향변인으로 투입함으로써 정서적 신뢰의 영향력이 유의한가를 판단하고, 그 결과를 근거로 매개효과를 검증하였다. 많은 연구에서 이러한 방법을 사용하여 매개효과를 분석하고 있으며, 대표적인 예로 Rego, Ribeiro, & Cunha의 연구(2010: 228-230)를 들 수 있다. 그런데 이 방법은 검증력이 감소되어 유의한 매개효과에 대한 정확한 확인이 어려운 경우도 존재할 수 있다. 따라서 이를 보완하기 위해 Bootstrapping⁷⁾을 사용하였으며, 분석 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> Sobel Test를 이용한 정서적 신뢰의 매개효과 분석

경로	표준화 계수	표준오차 (S.E)	Sobel-Z Score	Bootstrapping 값	수용 여부
영감적 동기부여→정서적 신뢰 정서적 신뢰→ 지식공유	.653	.124	3.0835**	.0001	수용
	.461	.117		.2316	
지적 자극→정서적 신뢰 정서적 신뢰→ 지식공유	.212	.215	1.8728	.0000	기각
	.182	.237		.0917	
개별적 배려→정서적 신뢰 정서적 신뢰→ 지식공유	.698	.126	3.2853**	.0008	수용
	.508	.119		.2487	

* p< .05 ** p<.01

<표 6>에서 보는 바와 같이 정서적 신뢰는 변혁적 리더십과 지식공유 의도 사이에서 부분적으로 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.⁸⁾ 먼저, 영감적 동기부여와 지식공유 의도간의 관계에서 정서적 신뢰의 Sobel-Z 값이 3.0835로 나타나 매개효과가 있는 것으로 입증되었으며, 개별적 배려의 경우와 지식공유 의도간의 정서적 신뢰의 Sobel-Z 값도 3.2853로 나타나 역시 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 매개효과에 관한 가설 H4a와 H4c는 수용된다. 이에 반해, 지적 자극의 경우는 Sobel-Z 값이 1.8728로 나타나 유의한 매개효과는

7) 이 방법은 사례수와 동일한 크기의 표본을 반복 추출하여 이들 표본에서 매개효과의 회귀계수와 표준오차를 구한 뒤 회귀계수의 분포에서 유의수준 95%의 신뢰구간을 확인하여 이 구간이 0의 값을 포함하는지 여부를 통해 매개효과의 통계적 유의도를 분석한다.

8) Bootstrapping을 이용하여 매개효과를 검증한 결과, 95% 신뢰구간에서 1,000번의 Bootstrapping을 통해 반복 추출한 표본들에서 구해진 매개효과의 하한 값과 상한 값은 95% 신뢰구간에서 각각 0 이상으로 나타났다.

없는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 H4b는 기각된다.

3) 논의 및 시사점

본 연구는 지식공유의 중요성과 지식공유 의도의 영향 요인을 분석하였다. 분석결과에 의하면, 설정된 가설과 달리 변혁적 리더십의 지적 자극은 정서적 신뢰는 물론 지식공유에도 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이는 리더의 지적 자극이 조직 구성원들의 입장에서 수용하기 어려운 경우, 즉, 경쟁적인 조직 분위기 속에서 혁신적인 아이디어 제출과 성과 평가를 연계시키는 경우 지적 자극은 오히려 구성원들에게 직무 스트레스를 초래할 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 경쟁적 조직 풍토내에서의 지적 자극은 조직 구성원들에게 자신이 획득한 정보 및 지식을 자신의 능력 증대를 위한 수단으로 활용하도록 만들 가능성이 높기 때문에 지식공유 의도에는 부정적인 영향을 미치게 된다.

이에 반해, 변혁적 리더십의 다른 하위 요소들과 정서적 신뢰는 모두 지식공유 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 정서적 신뢰는 변혁적 리더십의 영향을 받으면서 지식공유 의도에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 두 변인 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십을 통해 관료들의 정서적 신뢰가 높아지는 경우 조직내 구성원간 정서적 유대감의 형성은 물론 호혜적인 조직문화가 형성되어 구성원들의 지식공유 의도를 높일 수 있다는 것을 의미한다. 이는 상관의 리더십 및 신뢰, 그리고 구성원간 협동행위 등을 강조한 선행 연구들(허명숙·천면중, 2007; Salim, 2011)은 물론 신뢰의 매개역할을 분석한 선행 연구들(Aryee, Budhwar, Zhen Xiong & Chen, 2002; 배성현·채순화, 2004)과도 유사한 결과를 보이고 있다.

따라서 본 연구는 리더와 구성원간의 호혜성을 높일 수 있는 변혁적 리더십 및 정서적 신뢰 같은 구성원의 심리 및 정서적 안녕감도 관료들의 지식공유 의도의 중요한 영향 변인이 될 수 있다는 것을 경험적으로 입증하였다는 점에서 연구의 가치가 있는 것으로 판단된다. 특히, 최근 들어 신자유주의 가치관의 지배로 경쟁적 조직문화가 형성되어 관료들의 지식공유 회피 의도가 높아질 우려가 있다는 것을 고려하면, 조직 구성원들의 정서적 유대감을 중시하는 관리방법의 중요성을 경험적으로 분석하고 있는 본 연구는 시사하는 바가 크다.

V. 요약 및 결론

본 연구는 신자유주의 가치관의 지배로 경쟁적 갈등 구조가 심화되고, 이로 인해 자칫 지식공유의 회피 성향이 초래될 우려가 있는 현대 조직문화에서 관리자와 구성원간 관계 등 호혜적 조직문화에 기여하는 변인으로 인식되고 있는 변혁적 리더십과 정서적 신뢰 등이 지식공유 의도의 중요한 예측변수로 작용할 수 있다는 점을 확인하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십(영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려)이 지식공유에 正(+)¹의 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 지적 자극을 제외하고 모두 유의한 결과가 나타나 가설 H1a와 H1c는 지지되었다. 이는 상관의 개별적 배려 및 동기부여를 통해 구성원들과의 호혜적인 관계를 형성하며, 그 결과 지식공유 의도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증한다.

둘째, 정서적 신뢰가 지식공유 의도에 正(+)²의 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 유의한 결과가 나타나 연구가설 H2는 수용되었다. 이는 상관과 조직 구성원간 정서적 유대에 기반한 정서적 신뢰가 높을수록 구성원들의 지식공유 의도는 높아진다는 것을 의미한다.

셋째, 변혁적 리더십이 정서적 신뢰에 正(+)³의 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 지적 자극을 제외한 영감적 동기부여와 개별적 배려는 정서적 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3a와 H3c는 수용되었다. 이는 변혁적 리더십의 동기부여 및 개별적 배려가 상관과 조직 구성원들간 정서적 유대를 높여 상관에 대한 구성원들의 신뢰를 높일 수 있다는 것을 의미한다.

그리고 정서적 신뢰는 변혁적 리더십과 지식공유 의도 사이에서 지적 자극을 제외하고 모두 正(+)⁴의 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 상관의 개별적 배려와 영감적 동기부여 등이 조직 구성원들의 상관에 대한 정서적 신뢰를 높이고, 이는 다시 구성원들의 지식공유 의도를 더욱 자극한다는 것을 의미한다.

이상의 분석 결과에서 상관의 변혁적 리더십(영감적 동기부여와 개별적 배려)은 정서적 신뢰는 물론 조직 구성원들의 지식공유 의도에도 직접적인 영향을 미치며, 동시에 정서적 신뢰를 매개로 지식공유 의도를 더욱 자극하는 것으로 나타났다. 이는 상관의 변혁적 리더십(영감적 동기부여와 개별적 배려)과 이에 근거한 정서적 신뢰는 구성원들의 지식공유 의도의 중요한 영향변인이 될 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 신자유주의 가치관의 지배로 인한 성과 위주의 경쟁적인 조직 문화에서 지식공유 의도를 높이기 위해서는 상관 및 관리자와 조직 구성원간 정서적 유대를 기반으로 하는 신뢰가 전제되어야 하며, 이를 위해 조직

구성원의 정서적 배려를 강조하는 리더의 역할, 그 중에서도 조직 구성원의 심리적·정서적 측면에 영향을 미치는 개별적 배려를 강조하는 변혁적 리더십이 강조되어야 할 것이다.

한편 본 연구는 제약된 환경 속에서 이루어졌다는 점과 횡단면적 연구라는 점에서 한계가 있을 수 있다. 물론 이들 문제는 대부분의 경험적 연구가 직면하는 보편적인 문제이지만, 보다 충실한 검증을 위해 종단적(longitudinal) 분석도 동시에 이루어질 필요가 있다. 그리고 변혁적 리더십의 하위 요인인 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려는 정서적 신뢰 및 지식공유 의도에 미치는 영향의 차이에 대한 분석을 하지 못했다는 한계가 있다. 변혁적 리더십의 하위 요소는 영향 변인으로서의 심리적 기제가 상이하기 때문에 향후 연구에서는 영향 변인으로서의 차별성에 대한 연구가 보완되어야 할 것이다. 또한 본 연구는 지식공유 의도의 영향 변인으로 변혁적 리더십과 정서적 신뢰에만 한정하였다는 문제가 있을 수 있다. 이들 문제는 후속 연구의 실험적 환경에서 보완되어야 하며, 동시에 보다 나은 모형 개발을 위해 다른 리더십 유형(예, 서번트 리더십, 영감적 리더십, 초월적 리더십)은 물론 정서적 유대를 높이기 위한 다른 변인(예, 정서 지능(emotional intelligence), 조직지원인식, 긍정 심리자본(positive psychological capital))등을 포함한 통합 모델을 통해 더 다양한 차원에서 영향 변인들의 탐색이 이루어져야 할 것이다. 이러한 탐색의 노력은 분석모형의 정교화를 높이는 것은 물론 분석 모형의 논리적·실용적 가치 제고에도 기여할 것으로 기대된다.

참고문헌

- 김동주·김영목·황승배·김영완. (2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향-지식공유의 매개효과를 중심으로-. 「기업경영연구」, 19(2): 237-258.
- 배성현·채순화. (2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구. 「경영연구」, 19(2): 317-349.
- 이향수. (2008). 정부조직의 인적 네트워크와 지식공유에 관한 탐색적 연구. 「한국정책과학학회보」, 12(2): 75-96.
- 이흥재·차용진. (2006). 지식공유와 업무성과에 관한 실증연구: 중앙행정기관을 중심으로. 「한국행정논집」, 18(2): 515-538.
- 허명숙·천면중. (2007). 플로우의 구성요인, 조직몰입, 지식공유와 직무만족과의 관계에 대한 실증연구. 「정보시스템연구」, 16(4): 1-31.
- 임효창·김오현·정무관. (2008). 변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도

- 에 미치는 영향. 「한국인적관리학회보」, 15(3): 151-174.
- Addicott, R., McGivern, G., & Ferlie, E. (2006). Networks, organizational learning and knowledge management: NHS Cancer Networks. *Public Money & Management*, 26(2): 87-94.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2): 215-235.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Bamberger, W. (2010). Interpersonal trust-attempt of a definition. scientific report, Technische Universität München. Retrieved 2011-08-16.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter: 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum, New York, N.Y.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hung, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim(ed.). *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2): 14-21.
- 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 forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1): 1-26.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence as measured by the EQI influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership and Organization Development Journal*, 27(5): 330-351.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4): 32-44.
- Chatzoglou, P. D., & Vraimaki, E. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal*. 15(2): 245-266.

- Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: A study of multimedia university malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3): 313-324.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7): 458-465.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1998). *Charismatic leadership in organizations* Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Cope III, R. F., Cope, R. F., & Root, T. L. (2007). Effective project management: A knowledge management and organizational citizenship behavior approach. *Journal of Business & Economics Research*, 5(9): 53-62.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30: 100-120.
- Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural justice from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27: 324-351.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School.
- Davenport, T. (2008). *Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?* Harvard Business Online, Feb. 19.
- DeConick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63: 1349-1355.
- Deng, L., & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4): 347-366.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 805-828.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21: 51-63.
- Halder, S., Roy, A., & Chakraborty, P. K. (2010). The influence of personality traits on information seeking behaviour of students. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 15(1): 41-53.
- Haug, Q., Davision, R. M., & Gu, J. (2008). Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in china. *Asia Pacific Journal Management*, 25: 451-471.
- He, W., & Wei, K. K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge -contribution and -seeking beliefs. *Decision Support Systems*, 46(4): 826-838.
- Hooff, B. v. D., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46(1): 1-8.

- Hsiu-Fen, Lin. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited.
- Hsu, C. L., & Lin, J. C. C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, 45(1): 65-74.
- Hu, Y., Wood, J. F., Smith, V., & Westbrook, N. (2004). Friendships through IM: Examining the relationship between instant messaging and intimacy. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1): 38-48.
- Kamdar, D., Nosworthy, G. J., Chia, H. B., & Chay, Y. W. (2004). *Giving up the 'secret of fire': The impact of incentives and self-monitoring on knowledge sharing*. working paper series, Indian School of Business.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4): 315-332
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86: 114-121.
- Marshall, E. (2011). *Transformational Leadership in Nursing*. New York, NY: Springer Publishing.
- Martin, S., & Bodolica, V. (2008). Knowledge creation processes in small innovative Hi-Tech firms. *Management Research News*, 31(11): 879-894.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3): 635-652.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). The psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21: 614-635.
- O'Dell, C. & Hubert, C. (2011). The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business. *American Productivity & Quality Center*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Piccolo, R. E., & Colquitt, R. J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Pillutla, M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2003). Attributions of trust and the calculus of reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39: 448-455.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329-354.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95-112.
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenbunrg, C., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17: 227-244.
- Reychav, I. S., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2): 285-300.
- Salim, M., Javed, N., Sharif, K., & Riaz, A. (2011). Antecedents of knowledge sharing attitude and intentions. *European Journal of Scientific Research*, 56(1): 44-50.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J., & Bradlow, E. (2004). *Promises and lies: Restoring violated trust*. Wharton School, University of Pennsylvania.
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature(1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1): 13-23.
- Smith, M. A. (2011). Are you a transformational leader? *Nursing Management*, 42(9): 44-50.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2): 221-232.
- Srivastava, A. K., Manohar, R., & Shukla, J. P. (2006). Refractive indices, order parameter and principal polarizability of cholesteric liquid crystals and their mixtures. *Mol. Cryst. Liq. Cryst.* 454: 234-242.
- Stewart, J., & Paladino, A. (2007). Knowledge management and involvement in innovations in MNC subsidiaries. *Management International Review*, 47(2): 281-302.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20: 115-131.

ABSTRACT

Antecedent and Consequence Constructs of Knowledge-Sharing Intentions: A Focus on the Accentuating Effects of Emotional Trust Supported by Transformational Leadership

Dae-won Kim

Using a sample of 201 public workers from government organizations in Korea, this study aims to investigate the relationship between transformational leadership (TL) and knowledge sharing intention (KSI) with emotional trust (ET) of the followers as moderator. Data were collected on a structured questionnaire containing the standard TL, ET, and KSI scales. Hypotheses were tested using statistical analysis of the data after establishing the psychometric properties of the scales. The reliability of the scales was verified by Cronbach's α . The study proved that both TL and ET are significantly correlated to KSI. ET was also proven to fully mediate the effects between TL and KSI.

Simply put, this study not only provides further support for the positive impact of TL and ET on KSI, but the positive mediating role of ET on the KSI of government employees.

【Key Words: Emotional trust, Knowledge sharing intention, Transformational leadership, Sobel test】