



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](#)

경영학 박사학위 논문

서번트 리더십이 지식공유 행동에
미치는 영향

: 심리적 안전감의 매개효과와
자기효능감의 조절효과를 중심으로

(The Influence of Servant Leadership on
Knowledge Sharing Behavior:
the Mediating Effect of Psychological Safety and
the Moderating Effect of Self-efficacy)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

김 현 우

서번트 리더십이 지식공유 행동에
미치는 영향

: 심리적 안전감의 매개효과와
자기효능감의 조절효과를 중심으로

지도교수 김병직

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2024년 8월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

김현우

김현우의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김해룡



심사위원 김성훈



심사위원 최현주



심사위원 안성익



심사위원 김병직



울산대학교 일반대학원

2024년 8월



국 문 초 록

서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향 : 심리적 안전감의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로

김현우(울산대학교 대학원 HRD컨설팅학과 박사과정)

최근 치열한 경쟁과 급격한 경영환경 변화 속에서 기업들은 생존을 위해 기존의 위계적이고 수직적인 조직이 아닌, 수평적 소통을 강조하는 조직문화를 추구하고 있다. 수평적 조직문화는 지식·정보·아이디어를 자발적으로 공유하게 함으로써 조직의 성과에 기여한다. 이러한 변화에 따라 최근 주목 받는 리더십 중 하나가 바로 서번트 리더십이다.

본 연구에서는 조직구성원들을 지지하고 성장하도록 돕는 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향을 검증하였다. 지식관리의 효율성에 의해 조직의 경쟁력이 크게 좌우됨에 따라 조직구성원들간에 지식을 공유하고 확산하는 것은 점점 더 중요해지고 있다. 지식은 창출하거나 활용하기를 명령하는 것보다 촉진하는 것이 더 적합하기 때문에, 서번트 리더십의 역할을 살펴보는 것은 매우 중요하다. 이와 더불어 심리적 안전감의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 확인하는 것을 목적으로 하였다. 지식은 조직 내 경쟁우위를 가질 수 있게 하므로 조직구성원은 이를 잃는 것이 두려워 공유하는 것을 회피하는 경향이 있다. 또한 잘못되거나 부정확한 지식을 공유하여 조직 내에서 비난받거나 불이익을 받을 것을 두려워하기도 한다. 이러한 점에서 자신의 행동에 대해 안전함을 느끼는 것은 중요하다. 또한 스스로 특정한 역할을 할 수 있다는 믿음, 즉 자기효능감이 강할수록 이러한 긍정적 효과가 강화됨을 확인하였다.

이를 실증적으로 분석하기 위해 국내 직장인을 무작위로 선정하여 온라인 설문을 실시하였다. 약 한달 간격으로 세 차례에 나누어 조사를 하였으며, 3차 응답까지 성실하게 응답한 421명의 데이터를 결과분석에 활용하였다. 또

한, 종속변인인 지식공유행동은 응답자의 상사로부터 수집함으로써 응답편향을 최소화하였다. 데이터의 신뢰성과 유효성은 SPSS 23.0과 AMOS 22.0에 의해 검증되었다.

연구결과 서번트 리더십은 조직구성원들의 심리적 안전감을 높여 정(+)의 영향을 주었고, 심리적 안전감이 높아진 조직구성원은 지식공유행동에 긍정적인(+) 영향을 주며 서번트 리더십과 지식공유행동 간의 관계를 매개하는 것으로 확인하였다. 또한 자기효능감이 높은 직원들은 서번트 리더십이 심리적 안전감에 주는 영향력을 강화하고, 반대로 자기효능감이 낮은 직원들은 영향력을 감소시키는 것을 확인함으로써 자기효능감의 조절효과를 검증하였다.

본 연구는 조직구성원 간 지식을 공유하는 행동에 있어 지지적 리더십 중 하나인 서번트 리더십이 중요한 선행요인임을 확인하였다. 또한 서번트 리더십이 높을 때 직원들은 높은 심리적 안전감을 가져 지식공유에 따른 권력 위위상실이나 잘못된 정보제공에 따른 불안감이 감소하여 지식공유행동을 촉진시키는 매개역할을 한다는 것을 보여주었다. 이는 지식공유행동에 대한 선행 메커니즘 연구가 부족한 국내 연구의 한계를 보완할 수 있을 것이다. 또한 이와 같은 결과를 반영하여, 기업은 조직의 핵심자원인 지식을 공유하는 행동을 이끌어내기 위해 리더가 서번트 리더십을 발휘할 수 있도록 만들어야 한다는 점을 강조했다. 뿐만 아니라 이를 통해 직원들이 자유롭게 아이디어를 내고 업무를 수행할 수 있도록 심리적인 안전감을 제공해줘야 하며, 동시에 성공경험의 반복과 긍정적인 피드백을 통해 자기효능감을 강화하는 노력이 동시에 필요하다는 시사점을 제안하였다.

주제어: 서번트 리더십, 자기효능감, 심리적 안전감, 지식공유행동

목 차

| | |
|---------------------------------|----|
| 제1장 서론 | 1 |
| 제2장 이론 및 가설 | 5 |
| 제1절 서번트 리더십과 지식공유행동 | 5 |
| 1.1. 서번트 리더십의 정의 | 5 |
| 1.2. 지식공유행동의 정의 | 11 |
| 1.3. 서번트 리더십과 지식공유행동의 관계 | 15 |
| 제2절 서번트 리더십과 심리적 안전감 | 17 |
| 2.1. 심리적 안전감의 정의 | 17 |
| 2.2. 서번트 리더십과 심리적 안전감의 관계 | 20 |
| 제3절 심리적 안전감과 지식공유행동 | 22 |
| 제4절 심리적 안전감의 매개효과 | 25 |
| 제5절 자기효능감 | 26 |
| 5.1. 자기효능감의 정의 | 26 |
| 5.2. 자기효능감의 조절효과 | 28 |
| 제3장 연구 방법 | 30 |
| 제1절 연구모형 | 30 |
| 제2절 자료의 수집 | 31 |
| 2.1. 조사 대상 | 31 |
| 2.2. 조사 도구 | 35 |
| 제4장 연구 결과 | 38 |
| 제1절 기초통계 및 상관분석 | 38 |
| 제2절 측정모델 | 41 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 제3절 구조모델 | 45 |
| 3.1. 매개모형 비교 | 45 |
| 3.2. 매개효과 분석 | 47 |
| 3.3. 부트스트래핑(Bootstrapping) | 47 |
| 제4절 조절효과 분석 | 48 |
| 제5절 가설 검증결과 요약 | 49 |
| 제5장 논의 | 50 |
| 제6장 결론 | 53 |
| 제1절 이론적 기여 | 53 |
| 제2절 실무적 기여 | 55 |
| 제3절 연구의 한계점 및 향후 제언 | 57 |
| 참고문헌 | 59 |
| 영문초록(Abstract) | 75 |
| 설문문항 | 78 |

표 목 차

| | |
|-----------------------------------|----|
| <표 1> 서번트 리더십의 정의 | 7 |
| <표 2> 서번트 리더십의 구성요소 | 9 |
| <표 3> 지식공유행동의 정의 | 13 |
| <표 4> 지식공유행동의 선행요인 | 14 |
| <표 5> 자기효능감의 정의 | 27 |
| <표 6> 조사 대상자의 인구통계학적 특성 | 32 |
| <표 7> 설문지 구성 및 출처 | 35 |
| <표 8> 기초통계 분석표 | 38 |
| <표 9> 상관관계 분석표 | 39 |
| <표 10> 정규분포 검증(왜도, 첨도) | 40 |
| <표 11> 변수의 신뢰도 검증결과 | 41 |
| <표 12> 탐색적 요인분석 | 41 |
| <표 13> 대안모형 비교 | 44 |
| <표 14> 완전매개 모형 및 부분매개 모형 비교 | 46 |
| <표 15> 다중공선성 검증 | 47 |
| <표 16> 심리적 안전감의 매개효과 검증 | 48 |
| <표 17> 가설 검증 결과의 요약 | 49 |

그림 목 차

| | |
|--------------------------|----|
| <그림 1> 동기부여 프로세스 | 19 |
| <그림 2> 연구모형 | 30 |
| <그림 3> 연구모형(부분매개) | 45 |
| <그림 4> 대안모형(완전매개) | 46 |
| <그림 5> 자기효능감의 조절효과 | 48 |
| <그림 6> 표준화 회귀계수 | 49 |

제1장 서론

치열한 경쟁과 급격한 경영환경의 변화에 따라 기업들 사이에서는 생존을 위해 기존의 위계적이고 수직적인 조직구조가 아닌 수평적인 소통을 강조하는 조직문화가 자리잡고 있다(김병직, 2022). 수평적인 조직문화는 지식·정보·아이디어의 자발적인 상호교류와 내적 참여동기를 가져오므로(이준호 & 이진규, 2020) 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 이러한 환경의 변화과정에서 주목받는 리더십 중 하나가 Greenleaf(1998)가 제안한 서번트 리더십이다. 서번트 리더십이란 경청과 배려, 공감을 통해 팔로워가 성장할 수 있도록 도와줌으로써 궁극적으로 조직의 성과를 높이는 리더십으로 정의할 수 있다(Graham, 1991). 서번트 리더십은 안전행동(김병직, 2022), 지식공유행동(Trong Tuan, 2017), 조직헌신(Drury, 2004), 조직신뢰(Joseph & Winston, 2005), 혁신행동(Su et al., 2020) 등 다양한 변인에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다. 본 연구에서는 이 중 지식공유행동에 초점을 맞춘다. 지식공유행동은 조직구성원 스스로 획득하거나 창출한 지식을 다른 조직구성원들과 나누는 활동을 의미한다(Gibbert & Krause, 2002). 지식관리의 효율성에 의해 조직의 경쟁력이 크게 좌우되기 때문에(Riege, 2005), 점점 더 지식중심 경영방식이 주목을 받고 있다. 지식경영은 조직의 생존력을 보장하고 성과를 높이며, 내부 효율성을 향상시키는데 기여한다(Small & Sage, 2005). 리더의 태도는 조직구성원들의 지식공유행동 증가에 직접적으로 영향을 주는 것으로 나타났는데(Ruggles, 1998), 특히 서번트 리더십은 일방적인 통제나 명령이 아니라 조직구성원들의 정서적 몰입과 창의적 대안을 추구하는 리더십이므로(Colquitt, Scott & Lepine, 2007) 지식공유행동을 촉진하는데 매우 중요하다고 할 수 있다. 지식이란 그것을 창출하거나 활용하기를 명령하기보다 촉진하는 것이 더 적합하기 때문이다(Davenport & Prusak, 1998). 서번트 리더십의 이러한 긍정적인 효과에 대해 그간 여러 연

구들이 이루어져 왔지만, 아직 충분히 관심을 기울이지 못한 연구의 공백 (research gap)이 존재한다.

첫째로, 서번트 리더십이 이러한 지식을 공유하고 확산하는 행동, 즉 지식 공유행동(Knowledge Sharing Behavior)에 어떤 영향을 주는지 충분히 연구 되지 않았다. 지식공유행동은 조직구성원들이 자신이 가진 지식을 서로 주고받으며 이롭고 새로운 지식을 창출하는 과정으로 정의되는데(Kogut & Zander, 1992), 지식경영에서 중요한 영역을 가지고 있으며 조직의 경쟁우위를 확보하는 데 기초가 된다. 그럼에도 불구하고 조직구성원들은 측정하기 쉽지 않은 역할 외 행동보다 객관적으로 측정이 가능한 성과에 더 집중하는 경향이 있기 때문에(Currie & Kerrin, 2003), 조직구성원들이 역할 외 행동인 지식공유행동을 하도록 촉진하는 선행요인에 대한 연구는 중요성이 크다고 할 수 있다(장승훈 등, 2014). 이러한 관점에서 서번트 리더십이 지식공유행동에 어떤 영향을 미치는지 확인하는 것은 중요하다. 부하직원은 리더의 행동을 모방하는 경향이 있으므로 서번트 리더십의 행동특성인 커뮤니티 형성, 설득, 스투어드십이 부하직원들로부터 하여금 활발한 지식공유행동을 촉진할 것으로 기대할 수 있기 때문이다.

둘째로, 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 선행연구가 부족할 뿐만 아니라 그 사이의 작동기제에 대한 연구는 더욱 부족하다. 그 간의 연구를 살펴보면 서번트 리더십은 부하직원의 잠재력을 발휘하도록 돕거나(Cameron & Spreitzer, 2012) 부하직원의 소통을 배려함으로써(Spears, 1995) 지식공유행동의 향상을 가져온다고 예상하고 있지만(권상집, 2016), 단순히 배려하고 존중함으로써 지식공유행동이 일어난다는 설명은 충분하다고 보기 어렵다. 따라서 어떠한 작동기제로 서번트 리더십이 지식공유행동을 촉진하는지 밝히는 것은 매우 중요하다.

셋째로, 기존 연구들에서 서번트 리더십에 대한 연구는 서번트 리더십과 그 영향을 받는 팔로워 개인의 특성 사이에서 상호작용의 중요성에 비해,

그 팔로워 개인의 특성에 대해서 충분히 언급하지 않았다. 결국 지식을 생성하고 관리하고 공유하는 것은 ‘개인’이기 때문에, 개인의 특성에 대한 연구 또한 반드시 필요하다. 특히, 서번트 리더십은 부하직원의 의견을 경청하고 성장을 촉진하며 욕구를 충족시켜주려는 특성을 가지는데(Spears, 1995), 개인의 특성에 따라 이를 성장과 욕구충족의 기회로 받아들일수도, 부담으로 받아들일수도 있다는 점에서 개인의 심리적 요인의 영향을 확인하는 작업은 반드시 필요할 것이다.

이러한 연구의 공백(research gap)을 보완하기 위해, 본 연구에서는 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향과 그 작동기제에 대해 연구하고자 한다. 구체적으로, 서번트 리더십이 심리적 안전감이라는 매개변인을 거쳐 결국 지식공유행동에 유의한 영향을 미친다는 가설을 제안하려 한다. 심리적 안전감은 조직 안에서 구성원들이 두려움을 가지지 않고 편안하게 자신의 의견을 표출할 수 있으며 이로 인해 자신의 지위나 경력이 부정적인 영향을 받지 않을 것으로 느끼는 정도를 뜻한다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990). 서번트 리더는 부하직원들의 말을 경청하고 공감하기 때문에 부하직원들은 리더로부터 불이익을 받지 않을 것이라는 믿음을 가지게 되어 심리적 안전감이 높아지며(김병직, 2022), 심리적 안전감이 높아진 조직구성원들은 공통의 성과를 위해 서로의 지식과 경험을 공유할 것(Edmondson, 1999)으로 추론할 수 있다. 또한 심리적 안전감은 자기 표현력을 높일 뿐만 아니라 다른 견해와 소수의 의견에 대해 더 잘 수용할 수 있도록 함으로써(Kakar, 2018), 지식공유행동을 더욱 활발히 이루어지게 할 것이다.

한편, 모든 상황에서 서번트 리더십이 심리적 안전감을 높인다고 보는 것으로는 충분한 설명이 어렵다. 서번트 리더십이 실제 발휘되는 환경에서는 여러 다양한 요인들에 따라 결과가 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 서번트 리더십이 심리적 안전감을 높이는 과정에서 영향을 주는 요인을 제안하고자 한다. 여러 요인들 중, 서번트 리더십이 경청, 치유, 공감

등 팔로워 개인의 심리와 밀접한 관련이 있다는 점에 초점을 두어 자기효능감이 서번트 리더십의 긍정적인 효과를 강화하는 중요한 요인임을 제안하고자 한다. 자기효능감은 특정 행동이나 과업을 수행하는 자신의 역량에 대한 판단이라고 정의되는데(Bandura, 1986), 자기효능감이 낮을 때 자신의 능력을 뛰어넘는 상황을 두려워하고 피하려는 경향이 있다는 점을 볼 때(조태영 & 오정학, 2017) 동일한 서번트 리더 하에서도 자기효능감의 정도에 따라 심리적 안전감을 다르게 느낄 것이라고 추론할 수 있다.

예를 들어, 자기효능감이 높은 조직구성원은 자신의 의견이 존중받고 상사로부터 지원받을 때 자신의 역할이 중요하다고 인식하고 조직 내 입지가 안전하다고 느끼며 그 결과 더 적극적으로 아이디어를 제안하고 지식을 공유할 것이다. 이와 반대로 자기효능감이 낮은 조직구성원은 자율적인 목표 설정이나 학습, 상사의 신뢰나 위임을 부담스럽게 여겨 서번트 리더십이 심리적 안전감을 높이는 효과를 반감시킬 수 있을 것이다.

요약하면 다음과 같다. 본 연구는 서번트 리더십이 지식공유행동에 영향을 미치는 영향력과 그 과정에서의 작동기제를 밝히는데 초점을 두고자 한다. 이에 따라, 서번트 리더십이 조직구성원의 심리적 안전감을 매개로 하여 지식공유행동을 증가시킬 것이라는 가설을 세운다. 그리고 자기효능감은 서번트 리더십과 심리적 안전감 간의 관계를 조절할 수 있다고 본다. 따라서 본 연구는 서번트 리더십에 대한 연구에 대해 다음과 같이 기여한다. 첫째로, 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향과 그 과정에서 그간 잘 알려지지 않은 작동기제를 파악하고자 노력할 것이다. 둘째로, 자기효능감이 서번트 리더십의 영향력을 조절하는 변인으로써 어떤 역할을 하는지 밝히고자 한다. 셋째로, 방법론적 관점에서 기존 연구의 한계점을 보완하기 위해 국내의 직장인을 무작위로 선정하고, 선후관계를 명확히 하기 위해 세 시점에 걸쳐 자료를 수집하여 이를 실증적으로 뒷받침 할 것이다.

제2장 이론 및 가설

제1절 서번트 리더십과 지식공유행동

1.1. 서번트 리더십의 정의

서번트 리더십은 Greenleaf(1977)에 의해 처음 제안되었으며 타인을 위해 봉사하고 종업원과 고객, 커뮤니티를 우선으로 여기고 헌신하는 리더십으로 정의된다. Greenleaf(1977)는 헤르만 헤세의 단편소설 『동방으로의 여행』을 읽으며 서번트 리더십에 대한 아이디어를 떠올렸다고 한다. 주인공은 순례 여행 무리의 하인으로 출발했으나 차차 그의 지도력과 원동력으로 그룹의 리더가 되어간다(Parris & Peachey, 2012). 서번트 리더십이 제안되고 연구가 시작된 것은 비교적 최근이나 실은 훨씬 더 오래전부터 이러한 개념이 다루어져 왔는데, 이미 18세기에 프로이센의 왕인 프리드리히 대제가 쓴 『반 마키아벨리』에서 그는 자신을 “국가의 첫 번째 하인”으로 소개한다(Blanning, 2016). 이렇듯 서번트 리더십은 최근 갑자기 등장한 개념이 아닌, 오래된 뿌리에 근간하고 있다는 것을 알 수 있다. Greenleaf가 서번트 리더십에 대해 정확한 정의를 내리진 않았지만(Liden et al., 2008), 그 의미와 철학을 담은 광범위한 설명을 남겼으며, 그 핵심은 진정한 리더는 기꺼이 봉사를 해야한다는 것이다(Langhof & Guldenberg, 2020). 이후에도 사람 중심 경영의 필요성이 강조되며 성공적인 조직운동을 위해 서번트 리더십이 재조명되고 있으며(Van Dierendonck, 2011), 이에 따라 여러 학자들이 꾸준히 서번트 리더십에 대해 연구하며 정의를 제시하였다. Chughai(2016)은 서번트 리더십에 대해 정확하고 보편적으로 받아들여지는 정의가 아직 학자들 사이에서 합의가 이루어지지 않는다고 주장하나, 기본적으로 대부분의 학자는 Greenleaf의 설명과 섬김의 주요 개념을 바탕으로 연구를 수행하고 있다(Langhof & Guldenberg, 2020).

Greenleaf(1977)는 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종업원과 고객, 공동체를 우선으로 여기고 니즈(needs)를 충족시키게 돕는 리더십으로 정의한다. 서번트 리더십이 제안된 1970년대 서구 국가의 기업들은 여전히 하향식·위계적 관점이 지배적이었는데(Wilson, 1999), Greenleaf는 이러한 리더 중심적 전통적 모델을 뒤집어 섬김을 받는 팔로워에 중점을 두었다. 오늘날에도 여전히 하향식 구조의 조직이 존재하지만 20세기 말부터 리더십에 대한 관점이 변해가고 있는데(Wilson, 1999; Spears, 1995), 이는 서번트 리더십이 1977년 제안 직후엔 큰 주목을 받지 못하다가 1996년 『On Becoming a Servant-Leader』 출간을 계기로 경영학자들의 관심을 갖게 된 시기와 맞물린다.

Senge(1995)는 서번트 리더십이란 모든 사람의 존엄성 및 가치에 대한 믿음을 가지고, 리더는 구성원으로부터 기인한다는 민주주의 원칙에 입각한 리더십으로 보았다. Senge(1995)는 서번트 리더십을 통해 구성원들이 부서의 일에 자발적으로 참여하고 학습이 촉진된다고 주장하였다.

Sims(1997)는 서번트 리더십을 구성원이 가진 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하며 그들의 창조적 역량을 불러일으키는 리더십이라 정의하였으며, Daft(2008)는 리더가 자신의 이익보다 팔로워의 욕구를 우선하고, 성장을 도우며 물질적·감성적인 이득을 얻을 수 있도록 기회를 제공하는 리더십으로 정의하였다.

Whetstone(2002)은 서번트 리더십을 구성원의 창의적인 아이디어를 존중하고 봉사정신으로 조직의 효과성을 높이며, 자신의 이익보다 타인의 욕구에 초점을 맞추어 그들에게 성장기회를 제공해주는 리더십으로 정의하였고, Liden et al(2014)는 리더가 자신의 욕구를 최소화하고 구성원들의 욕구 충족을 우선시하는 방법으로 동기를 부여하는 리더십으로 정의하였다. 이를 정리한 내용은 아래 표와 같다.

<표 1> 서번트 리더십의 정의

| 연구자 | 개념 정의 |
|------------------------|---|
| Greenleaf (1977) | 구성원, 고객, 커뮤니티를 우선하며, 타인을 위해 봉사하고 구성원들의 욕구 충족을 위해 헌신하는 리더십 |
| Senge (1995) | 구성원에 대해 존엄성과 가치에 대한 믿음을 가지고, 리더의 권력은 구성원으로부터 나온다는 민주적인 원칙에 근거한 리더십 |
| Sims (1997) | 구성원의 가치와 인간존중을 통해 창조적인 역량을 향상시켜주는 리더십 |
| Daft (2008) | 리더가 자신의 이익보다 다른 사람의 욕구를 우선하고, 다른 사람의 성장을 도우며 물질적·감성적으로 이득을 얻을 수 있도록 기회를 제공하는 리더십 |
| Whetstone (2002) | 구성원의 창의적인 생각을 존중하고 봉사정신을 통해 조직효과성을 실현해 나아가며, 자신의 이익보다 타인의 욕구에 초점을 맞추어 성장기회를 제공해주는 리더십 |
| Liden et al. (2014) | 자신의 욕구 충족을 최소화하고 조직구성원들의 욕구 충족을 우선시하여 동기를 부여하는 리더십 |

* 출처: 선행연구를 통해 연구자가 재구성

이 외에도 여러 학자들의 다양한 주장이 있으나, Eva et al.(2019)는 지난 20년간(1998~2018) 서번트 리더십에 대해 작성된 285편의 논문을 종합적으로 분석하여 (1) 리더십에 대한 타인 지향적 접근 방식, (2) 팔로워 개인의 필요와 관심사에 대한 일대일 우선순위 지정, (3) 자기 자신에 대한 관심을 조직과 더 큰 커뮤니티 내의 다른 사람들에 대한 관심으로 전환하는 공통적인 특징을 제시하였다. 이 정의에는 서번트 리더십의 동기, 방법, 사고방식 등 서번트 리더십의 본질을 구성하는 특징이 담겨있으며, 서번트 행동을 위한 리더십이 아닌 리더십을 위한 서번트 행동이라는 것에 대한 초점을 다시 한번 강조한다. 예의바르거나 친절하기만 해서 서번트 리더십이 성립되는

것이 아닌, 강한 자아·인격·심리적 성숙함을 가지고 이타적 행동과 타인의 성장을 촉진하는 행동을 함으로써 팔로워들이 리더를 신뢰하게 만든다는 것이다.

서번트 리더십의 구성요소

이러한 서번트 리더십의 여러 정의에 따라, 학자들마다 다양한 구성요소로 서번트 리더십을 설명하고 있다. Spears(1995)는 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building) 등의 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동 특성으로 제시하였다(정학범, 2010). 경청은 타인의 목소리에 귀기울이고 다른 사람을 존중하는 태도를 갖는 것, 공감은 상대의 관점에서 문제를 생각하는 것, 치유는 자기 자신과 더불어 다른 사람들을 치유하는 것, 설득은 권위로 상대방을 움직이지 않고 설득으로 리드하는 것, 인지는 어떠한 사실을 분명히 인정하는 것, 통찰은 선인들의 경험을 받아들여 현상의 본질을 이해하고 미래에 대한 명확한 인식을 갖는 것, 비전의 제시는 일상적인 사무에서 벗어나 비교적 장기적인 관점에서 문제를 대하는 것, 청지기 의식은 남을 위해 봉사하는 것, 구성원의 성장은 격려와 지원을 통해 팔로워의 성장을 촉진시키는 것, 공동체 형성은 구성원들 자신이 하고 있는 일에 대한 의미를 인식하고 함께 공유하는 시스템을 말한다.

Laub(1999)은 사람에 대한 존중, 성장, 공동체 형성, 도덕성, 리더십 제공, 리더십 공유의 6가지 구성요소를 제안하였으며, Wheaton(1999)은 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전제시 6가지를 제안하였다. Boyer(1999)는 팔로워에 대한 이해와 존중, 격려 및 보살핌, 편안함, 도덕성, 권한의 위임 및 학습독려, 공동체의 형성, 신뢰 7가지를 제안하였고, Patterson(2003)은

서번트 리더십의 구성요소로 아가페적 사랑, 겸손, 이타적 행동, 비전 제시, 신뢰, 봉사, 임파워먼트 7가지를 제시하였다. 이 외에도 Ehrhart(2004)는 관계 형성, 권력배분, 성장과 성공 돕기, 윤리적 행위, 개념적 기술, 팔로워 우선, 가치 창조 7가지 구성요소, Barbuto & Wheeler(2006)은 이타적 소명, 정서적 치유, 지혜, 설득, 스투어드십 5가지, Liden et al.(2008)은 정서적 치유, 공동체를 위한 가치창조, 기술, 임파워링, 구성원의 성장지원, 구성원 우선주의, 윤리적 행동, 관계, 섬김 9가지, Van Dierendonck & Nuijten(2011)은 8가지를 서번트 리더십의 구성요소로 제안하였다.

<표 2> 서번트 리더십의 구성요소

| 연구자 | 구성요소 |
|-------------------------------------|--|
| Laub (1999) | [6개] 사람에 대한 존중, 성장, 도덕성, 공동체의 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 |
| Wheaton (1999) | [6개] 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전제시 |
| Boyer (1999) | [7개] 팔로워에 대한 이해와 존중, 격려 및 보살핌, 편안함, 도덕성, 권한의 위임 및 학습독려, 공동체의 형성, 신뢰 |
| Patterson (2003) | [7개] 아가페적 사랑, 겸손, 이타적 행동, 비전 제시, 신뢰, 봉사, 임파워먼트 |
| Ehrhart (2004) | [7개] 관계 형성, 권력배분, 성장과 성공 돕기, 윤리적 행위, 개념적 기술, 팔로워 우선, 가치 창조 |
| Barbuto & Wheeler (2006) | [5개] 이타적 소명, 정서적 치유, 지혜, 설득, 스투어드십 |
| Liden et al. (2008) | [9개] 정서적 치유, 공동체를 위한 가치창조, 기술, 임파워링, 구성원의 성장지원, 구성원 우선주의, 윤리적 행동, 관계, 섬김 |
| Van Dierendonck & Nuijten (2011) | [8개] 권한의 위임, 책임감, 물러서기, 겸손, 진정성, 용기, 타인에 대한 수용, 청지기정신 |

학자들마다 다양한 구성요소를 제안하였지만 공통적으로 구성원을 존중하고 성장을 지원하는 이타적 행동이 공통적으로 포함되는 것을 확인할 수 있다.

서번트 리더십과 다른 리더십과의 관계

서번트 리더십과 기존의 전통적 리더십의 차이는 분명히 인식할 수 있지만 최근 강조되는 대안적 리더십 스타일 간의 차이점이 다소 모호하다는 의견이 있다(Brown & Trevino, 2006). 예컨대 팔로워의 성장을 촉진한다는 점에서 변혁적 리더십의 일부 구성요소와 유사한 측면이 있으며, 윤리적 측면을 강조한다는 점에서 윤리적 리더십과 비슷한 점이 있다. 또한 부하 직원에게 권한을 부여한다는 점에서 임파워링 리더십과 공통된 특성이 있을 수 있다(Langhof & Guldenberg, 2020). 특히 일부 학자들은 변혁적 리더십과 서번트 리더십 간의 공통점과 차이점에 관심을 갖는다(Graham, 1991; Bass, 2000; Polleys, 2002). 변혁적 리더십은 조직의 목표달성을 우선하고 조직원이 이를 달성할 수 있도록 권한을 위임하여 성과를 얻게 한다(Stone et al., 2004). 변혁적 리더십은 Bruns(1978)이 제시하고 Bass(1985)가 새로 정립한 리더십 이론으로 이상적 영향력, 영감적 동기, 지적 자극, 개별적 배려라는 4가지 하위요인으로 구분(Bass & Avolio, 1990)되는데, 이 중 ‘개별적 배려’의 특성은 서번트 리더십과 유사한 것으로 볼 수 있다. 다만, 변혁적 리더십은 조직의 목표에 집중하지만 서번트 리더십은 팔로워에게 집중한다는 점에서 두 리더십은 차이를 보이고 있다(Stone, Russell & Patterson, 2004).

이에 대한 구분을 명확히 하기 위해 Huang et al.(2016)은 서번트 리더십이 다른 리더십과 구분되는 세 가지 특성을 제안한다. 첫째로 다른 리더십이 ‘리더 중심’이라면 서번트 리더십은 ‘팔로워 중심’ 접근으로 볼 수 있다. Sendjaya(2010)는 이에 더해 서번트 리더십이 우선순위를 팔로워, 조직, 서

번트 리더의 이익 순으로 두는 것이 주요 차이임을 강조한다. 둘째로 서번트 리더십은 도덕적 요소를 강조한다. George's(2004)는 진정성 리더십이 도덕적 나침반을 요구한다고 보았는데, Sendjaya(2010)은 진정성 리더십의 윤리적 기준이 다소 주관적인데 비해 서번트 리더십의 윤리 기준은 비교적 객관적임을 주장하고 있다. 셋째로 리더의 봉사가 조직을 넘어서서 이루어지고 있음을 주장하며, 서번트 리더십의 행동특성을 설명한다. 다만 Parris & Peachey(2012)는 서번트 리더십이 단순히 행동이 아닌, 하나의 철학으로 인식해야 한다고 강조하고 있다.

1.2. 지식공유행동의 정의

지식기반 사회에 접어들며 지식경영의 중요성이 높아지게 되었고, 많은 학자들이 경쟁사회에서의 경쟁우위를 확보할 중요한 자원으로 지식을 언급하였다(Davenport & Prusak, 1998). Krogh(1995)는 지식이 추상적인 것이 아닌 명시적이며, 저장과 전달이 가능한 것이라고 정의하였다. 여기서 지식(Knowledge)은 데이터(Data), 정보(Information)와는 다르게 정의되는데, Ackoff(1989)는 DIKW(Data-Information-Knowledge-Wisdom) 피라미드를 제시하여 이를 구분하였다. 데이터(Data)는 개별적 사실·맥락·신호 등을 말하며 형태로써 존재하지만 그 자체로 의미가 없으며 가치판단이 어렵다. 정보(Information)는 어떠한 처리과정(Processing)을 통해 구조화되어 규칙성이 부여된 데이터를 말하며, 지식(Knowledge)이란 특정한 목적을 위해 과학적 또는 이론적으로 추상화되거나 정립되어 있는 일반화된 정보를 말한다. 지식에 대한 정의는 각 분야의 학문과 학자마다 폭넓게 이루어지지만 본 연구에서의 지식은 조직 내에서 특정 업무를 수행하기 위한 사실적·경험적 인식이면서 객관적인 타당성을 요구할 수 있는 판단 체계의 범위라는 의미 내에서 다루고자 한다. 경영학에서 '지식'은 관련성과 목적을 갖춘 정보(Drucker, 1993), 체계적으로 분석되어있고 문제해결과 의사결정에 적용이

가능한 정보(Bolloju et al., 2002) 등으로 정의되며, 암묵적 지식과 명시적 지식(Nonaka, 1994)으로 구분되기도 한다. 암묵적 지식은 개인이 경험과 학습을 통해 습득하지만, 언어나 글로 표현하기 어렵고 형식화하기 어려운 지식을 뜻하며, 형식적 지식은 문서나 매뉴얼과 같이 언어나 글로 표현이 가능해 서로 공유할 수 있는 지식을 뜻한다. Nonaka(1994)는 암묵지를 더 가치있는 다른 암묵지로 전환하는 공동화, 암묵지에서 형식지로 전환되는 표출화, 분산된 형식지를 수집하고 가공하여 새로운 형식지로 만드는 연결화, 형식지가 다시 암묵지로 전환되며 가치있는 무형자산으로 변하는 내면화를 통해 지식이 순환하고 새로 형성된다고 말했다. 지식관리의 중요성은 날이 갈수록 강조되고 있으며, 지식을 제대로 관리하지 못하는 기업은 결국 도태될 것이다(Drucker, 2000).

이렇듯 지식을 공유하는 것은 조직이 장기적으로 성장하고 성과를 창출하는데 반드시 필요한 역량 중 하나이다(권상집, 2016). 지식공유행동은 여러 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있는데, Nelson & Coopriider(1996)은 개인과 조직이 소유하고 있는 지식을 다른 조직구성원에게 전수하는 행동으로 정의하였으며, Grant(1996)는 개인이 소유하고 있는 지식을 조직 내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화하여 조직의 역량강화에 기여하는 활동으로 정의하였다. Davenport & Prusak(1998)은 개인에서 개인으로, 개인에서 집단으로, 집단에서 집단으로 지식이 이전되는 과정으로 보았으며, Hooff & Ridder(2004)는 암묵적 또는 명시적인 새로운 지식 창조를 위한 지식의 교환 과정이자 개인간의 상호작용 과정으로 정의하였고, Christensen(2007)은 기존의 지식을 적용해 조직 내 공통적인 문제해결을 위해 사용하는 것, Zack & Mckeen(2009)은 개인이 소유한 지식을 다른 구성원에게 전달하는 행동 등으로 정의하였다. 이렇듯 지식공유행동의 정의는 각 학자들마다 다르지만(양심파 & 권기환, 2017), 공통적으로 개인이 소유하고 있는 지식을 다른 개인 또는 집단으로 전수한다는 개념에서 크게 벗어나지는 않는다.

<표 3> 지식공유행동의 정의

| 연구자 | 정의 |
|-------------------------------|---|
| Nelson & Coopriider (1996) | 개인과 조직이 소유하고 있는 지식을 다른 조직구성원에게 전수하는 행동 |
| Grant (1996) | 개인이 소유하고 있는 지식을 조직 내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화하여 조직의 역량강화에 기여하는 활동 |
| Davenport & Prusak (1998) | 개인에서 개인으로, 개인에서 집단으로, 집단에서 집단으로 지식이 이전되는 과정 |
| Hooff & Ridder (2004) | 암묵적 또는 명시적인 새로운 지식 창조를 위한 지식의 교환 과정이자 개인간의 상호작용 과정 |
| Christensen (2007) | 기존의 지식을 적용해 조직 내 공통적인 문제해결을 위해 사용하는 것 |
| Zack & Mckeen (2009) | 개인이 소유한 지식을 다른 구성원에게 전달하는 행동 |

이러한 지식공유행동을 촉진하기 위한 선행요인으로, Bock et al.(2005)은 지식공유에 대한 보상과 관계적인 호혜성, 스스로에 대한 가치 향상, 조직 분위기의 공정성, 정서, 혁신성을 언급하였다. 이에 더해 신뢰와 보상시스템, 내재적 동기, 조직구조, 사회관계, 네트워크, 조직문화, 개방성, 의사소통, 공유의 의사, 정보기술, 상사의 지원을 제시한 학자도 있다(Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). 박문수 & 문형구(2001)는 선행 연구결과를 조사하여 지식공유행동에 미치는 선행요인을 관계적 요인, 구조적 요인, 지식 특징적 요인으로 분류하여 아래와 같이 정리하였다. 관계적 요인에는 전수자 특성, 수혜자 특성, 신뢰 수준, 상호 관계, 지식 소유자 정보, 집단 간 경쟁이 있으며, 구조적 요인으로는 조직문화, 리더십, 조직구조, 정보기술, 평가 및 보상제도를 제시하였다. 지식 특징적 요인은 지식특성과 지식의 유용성으로 분류하였다.

<표 4> 지식공유행동의 선행요인

| 분류기준 | | 선행요인 |
|-------------|--------------|---|
| 관계적 요인 | 전수자 특성 | 전수자의 공유동기, 공유 참여의지, 지식공유성향, 자발적 협력, 정보전달비용, 업무가중정도, 과업헌신성, 시스템 활용능력 |
| | 수혜자 특성 | 수용동기, 흡수능력, 결합능력, 사전경험, 학습의지, 시스템 활용 능력, 유지능력 |
| | 신뢰 수준 | 상호신뢰, 팀원 간 신뢰성 |
| | 상호 관계 | 커뮤니케이션 강도, 친밀감, 인식 정도, 상호 영향력, 활성화된 관계 |
| | 지식 소유자 정보 | 개인의 지식소유자 정보, 집단 내 지식소유자에 대한 정확한 인식, 타인의 지식에 대한 지식 |
| | 집단 간 경쟁 | 집단 간 유사한 프로젝트의 동시개발, 조직 내 스트레스 정도, 프로젝트 완료시기에 대한 압박감 |
| 구조적 요인 | 조직문화 | 지식공유 조직문화, 공유맥락, 협동과 공유 문화, 지식문화, 문화양립성, 비전 |
| | 리더십 | 경영진의 중요성 전파노력, 최고 경영진의 환경조성, 중간관리자의 리더십 |
| | 조직구조 | 조직구조의 적합성, 수평적 조직구조 |
| | 정보기술 | 정보기술, 네트워크 구축력, 지식구조화기술, 상호작용 채널 구축, 전달채널의 중요성 |
| | 평가 및 보상제도 | 보상시스템, 공식·비공식적 보상 |
| 지식특정적 요인 | 지식특성 | 교수 가능성, 명문화 가능성, 인과적 모호성, 복잡성 |
| | 지식의 유용성 | 직무관련, 과업지향지식, 검증된 지식, 믿을만한 지식으로 받아들이는 정도, 일반지식, 지식의존성 |

*자료: 박문수&문형구(2001)

다음으로 지식공유행동의 성과요인을 살펴보면 조직몰입(이영진, 2019), 고객지향성(신제현 & 하동현, 2016), 업무시간 단축 및 고객만족 증진(정기영 등, 2016), 직무성과(Huie, 2020), 동료 신뢰(김형진, 2016) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것을 선행연구를 통해 확인할 수 있다.

학문적인 배경 뿐만 아니라 이미 기업의 실무환경에서도 지식의 공유는 중요한 가치로 주목받고 있다. 세계적인 기업 구글(Google)에서는 지식공유를 통해 심리적 불안, 정보분절, 흉내, 회피 현상 등을 타파하기 위해 노력했으며(Winers et al., 2020), 국내 기업인 삼성전자에서도 'SW 개발자를 위한 지식 공유 컨퍼런스'를 10년 넘게 운영하고 있다. 이렇듯 기업에서도 지식공유행동의 중요성을 인식하고 이를 촉진하기 위한 노력을 지속중에 있다.

1.3. 서번트 리더십과 지식공유행동의 관계

서번트 리더십은 조직구성원에게 동기를 부여하고 소통을 중시하는데 이는 조직시민행동(Shafi et al., 2020), 지식공유행동(Tuan, 2016), 협업문화(Nauman et al., 2022)와 같은 이타적 행동을 촉진하는데 매우 중요한 요소이다. 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향을 탐색한 선행연구가 일부 있지만(Nauman et al., 2022; Song et al., 2015) 대체로 아직 많은 연구가 이루어지지 않았다. 조직 내 역할 외 행동이라는 점에서 성격이 비슷한 조직시민행동을 살펴보면, 조직시민행동은 명시적으로 규정되어 있지 않은 자발적인 활동이며 전체적으로 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 행동으로(Organ, 1988), 구성원의 자발적인 행동이라 할 수 있다(Bateman & Organ, 1983). 이는 강압적인 지시에 의해 발생하는 것이 아니며 직무 외 행동이라고 볼 수 있는데, 직무 외 행동은 복잡하고 불확실한 조직 환경에서 공식적인 직무행동만으로는 조직 성과에 한계가 있기 때문에 중요한 가

치를 가진다(안익준 & 조송현, 2008). 지식공유행동은 이와 비슷한 특성을 가지면서도 차별점을 가지는데, 조직시민행동은 회사에 대한 긍정적 생각, 규칙과 절차 준수, 회의 등에 적극적인 참여 등(Niehoff & Moorman, 1993) 조직 내 행동 전반에 대한 내용으로 구성되어있다면, 지식공유행동은 지식을 공유하는 행위에 더 초점을 맞춰 업무수행방법이나 지식, 노하우를 공유하거나 찾을 수 있도록 돕는 행동에 중점을 두고 있다(Bock et al., 2005). 특히 지식은 암묵적 특성이 강해 전이가 어려우며(김명섭, 2020), 지식을 공유하는 지식중심 조직문화를 만들기 위해 참여와 공유, 창조, 협력적 문화의 구축이 필요하다(Fiol, 1991). 또한 규정에 의한 강제적인 공유보다 자발적으로 지식을 공유하는 행동이 더 중요하다고 알려져 있기 때문에(우택규, 2020) 이를 촉진하기 위해서 소통과 참여, 협력을 중요한 가치로 여기는 서번트 리더십이 중요한 역할을 할 것임을 추론할 수 있다.

서번트 리더십과 지식공유행동의 관계는 사회교환이론(Blau, 1964)과 호혜성의 원리(Gouldner, 1960)로 설명될 수 있다. 사회교환이론에 따르면 개인은 미래의 수익에 대한 기대에 따라 유무형의 자원을 교환하며 호혜적인 관계를 맺는데(Blau, 1964), 서번트 리더가 팔로워의 필요와 복지를 우선시할 때 직원들 사이에 신뢰, 의무감, 감사함이 생겨난다(Liden et al., 2008). 즉, 결과적으로 직원들은 리더와 조직에 도움이 되는 지식공유행동과 같은 긍정적인 업무 행동에 참여하여 보답하고자 하는 동기를 갖게 된다(Peng & Lin, 2019). 사회교환이론에 따르면 사람들은 행동을 선택할 때 그에 대한 비용과 보상을 함께 계산하여 균형이 이루어진다고 느낄 때 실제 행동으로 옮기게 되는데, 이럴 본 가설에 적용하면 리더가 서번트 리더십을 많이 발휘할수록, 직원들은 상대의 배려에 대한 보답으로 더 많은 지식공유행동을 할 것으로 추론할 수 있다.

또한 서번트 리더는 팔로워들의 롤모델이 되어 지식공유행동과 같이 다른 사람을 돕는 행동의 중요성을 직접 보여줌으로써(Liden et al., 2014), 직원

들이 따라야 할 모범을 제시하여 조직 내 지식공유행동 문화를 조성한다(Hess, 2013). 이러한 점은 개인이 타인의 행동, 특히 신뢰할 수 있고 매력적인 역할 모델로 인식되는 행동을 관찰하고 모방함으로써 학습을 한다는 사회학습이론(Bandura, 1977)과도 일치한다. Bandura(1977)는 대부분의 인간은 다른 사람들을 관찰하고, 그 관찰한 사람들을 본보기로 행동을 한다고 주장하였는데, 이 이론에 따르면 직원들은 서번트 리더를 관찰하고 본보기로 삼아 리더의 특성을 닮아갈 것이라고 예상할 수 있다. 특히 서번트 리더가 리더십을 더 잘 발휘할수록 더 매력적인 모델로 여겨져 직원들의 학습과 수행이 강화될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세운다.

가설 1. 서번트 리더십은 지식공유행동에 정(+)^{의 영향을 줄 것이다.}

제2절 서번트 리더십과 심리적 안전감

2.1. 심리적 안전감의 정의

심리적 안전감이란 구성원이 새로운 제안을 하는 과정에서 상사나 동료의 부정적 반응을 두려워하지 않고 자신의 생각을 표현할 수 있는 심리적인 상태를 말한다(Edmondson, 1999). Kahn(1990)은 심리적 안전감을 ‘자신을 표현할 때 경력, 이미지, 지위 등에 부정적인 결과가 따르지 않을 것이라는 믿음’으로 보았고, Detert & Burris(2007)은 심리적 안전감을 ‘자신의 의견이나 관심사를 제안하는 등 위험을 감수하는 행동을 할 때 오해나 비난/비판을 받지 않을 것이란 믿음’으로 정의하였다. 심리적으로 안전하다고 느끼는 직원들은 업무를 수행하면서 실수나 실패 등을 겪더라도 비난이나 처벌을 받지 않을 뿐 아니라, 그런 실패를 통해 새로운 것을 배울 수 있다고 믿으므로 더 자신감을 가지고 자신의 독창성을 발휘할 수 있다(김병직, 2022). 이

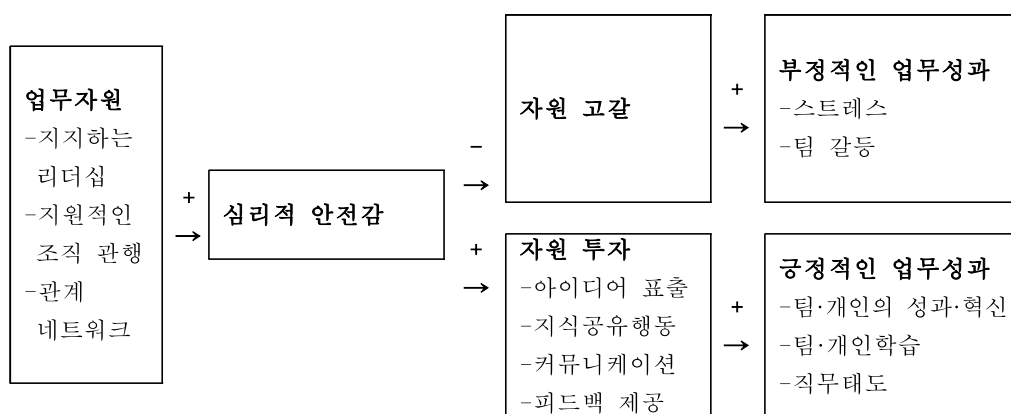
러한 점이 중요한 이유는, 조직은 직원들이 새로운 아이디어를 제시하거나 다른 구성원과 협업하거나 또는 새로운 업무방식을 도입하여 조직의 프로세스나 효율을 개선하기를 요구하고 있는데(Edmondson, 2011), 이런 활동은 잠재적으로 조직에는 도움이 될 수 있지만 개인에게는 특정 위험을 수반하기 때문이다(Newman et al., 2017). 예컨대 기존의 업무 방식에 도전하여 기득권에 반하는 것으로 보일 수 있으며(Detert & Burris, 2007), 새로운 접근방법의 시도가 궁극적으로 실패로 간주되어 개인이 부정적인 시각을 받을 수도 있다(Van dyne & LePine, 1998). 이에 따라 심리적으로 안전한 업무환경, 즉 직원들이 아이디어를 말하고 기꺼이 피드백을 요청하고 서로 피드백을 제공하고 협업하며 위험을 감수할 수 있는 환경을 제공하는 것은 개인과 조직의 발전을 위한 중요한 선행요인이 될 것이다(Edmondson, 1999). 예컨대 최근 구글(Google)의 인사부에서 실시한 중단연구에 따르면 고성능 팀의 가장 큰 특징이 바로 심리적 안전감인 것으로 도출되었다(Bergmann & Schaeppi, 2016).

Newman et al.(2017)은 심리적 안전감의 결과에 초점을 둔 62개의 실증 연구를 수집하여 검토하였다. 분석 결과 심리적 안전감은 (1) 커뮤니케이션 증가(Leroy et al., 2012), 팀원간 지식공유 증가(Xu & Yang, 2010; Zhang et al., 2010), 침묵 행동 감소(Brinsfield, 2013), 피드백 제공(Tynan, 2005), (2) 학습행동 증가(Bstieler & Hemmert, 2010; Ortega et al., 2010), 실패로부터의 학습(Carmeli & Gittell, 2009), (3) 성과의 증가(Schaubroeck et al., 2011), 개인(Li & Tan, 2012)과 팀(Hirak et al., 2012; Brueller & Carmeli, 2011) 차원에서의 학습행동 촉진을 통한 간접적인 성과 영향, 창의성의 증가(Carmeli et al., 2010), (4) 직원의 태도와 관련된 조직몰입(Chen et al., 2014), 팀워크에 대한 긍정적인 태도(Ulloa & Adams, 2004), (5) 이외에도 업무 처리 시의 임기응변(Halbesleben & Rathert, 2008), 실수에 대한 반성(Hetzner et al., 2011), 시스템 개선(Tucker, 2007), 신기술 구현

(Edmondson, 2001) 등 여러 긍정적인 효과를 가져오는 것으로 나타났다.

Newman et al.(2017)은 이 연구에서 심리적 안전감을 설명하기 위해 두 이론을 제안한다. 하나는 자원보존이론(Conservation of resources theory)이다. 이는 개인이 자원의 손실을 방지하기 위해 자원을 확보하려 한다는 이론으로(Hobfoll, 1989), 여기서 자원이란 시간이나 에너지, 상사의 지원, 보상, 심리적 안정과 같은 직무자원을 말한다. 즉, 조직이나 상사로부터 적절한 지원이 제공되면 직원은 추후 자신이 추가 자원을 얻는 데 도움일 될 것이라는 믿음을 가지고 자신의 아이디어와 지식을 직장 내 다른 사람들과 공유할 수 있을 것이며 이 결과로 개인과 팀 학습이 일어나 성과가 향상되는 환경이 조성될 가능성이 높을 것이다. 다른 하나로는 특성활성화 이론(Trait Activation Theory)을 제안하였다. Tett & Cuterman(2000)은 행동에 영향을 미치는 개인의 특성은 상황적인 단서에 반응해 표출되거나 억제된다는 특성활성화 이론을 제안하였으며, 이를 적용하면 심리적 안전감이 높은 조직에서는 자신을 표현할 기회를 더 많이 제공하기 때문에 지식공유행동과 같은 업무 행동에 더 많이 참여할 것이라고 예상할 수 있다. 이러한 메커니즘을 도식화하면 아래와 같다.

<그림 1> 동기부여 프로세스



* Newman et al.(2017)의 심리적 안전감 Review 논문 자료를 번역하여 작성

이러한 다수의 선행연구를 종합해보면 심리적 안전감은 개인차원에서 발언행동, 즉 아이디어의 적극적 표현(Zhang et al., 2010)에 영향을 주며 개인 학습을 촉진한다(Carmeli & Gittell, 2009). 리더와의 관계에서 대화와 행동이 안전하다고 느끼고(Edmondson, 2004; Kahn, 2007), 실패로부터 배우는 것을 두려워하지 않을 것이다(Carmeli & Gittell, 2009). 또한 실수를 감추지 않고 이를 통해 배우고 학습행동으로 이어지는 것을 촉진할 수도 있을 것이다(박상언, 2019) 개인 뿐 아니라 팀·조직차원에도 긍정적인 영향을 미치는 데, 심리적으로 안전하다는 분위기와 문화가 형성된 팀에선 팀 내 학습활동이 촉진되고(Edmondson, 2004), 혁신행동으로 연결된다(김병직, 2022). 결과적으로 심리적 안전감은 조직의 성과를 높인다고 볼 수 있다(Kessel et al., 2012).

심리적 안전감을 이끌어내는데 중요한 것은 바로 리더의 행동 및 태도이다. Edmondson(2004)은 리더가 구성원에게 우호적이고 개방적인 분위기를 만들어주려 노력할수록 구성원이 자유롭게 특정 문제나 의견을 말할 수 있는 상태가 된다고 주장하였다. Carmeli & Gittell(2009) 또한 고품질의 리더-팔로워 관계가 심리적 안전감에 긍정적 영향을 준다고 하였으며, 김병직(2022)의 연구에서도 윤리적 리더십과 같은 지원적 리더십이 심리적 안전감을 높인다는 것을 강조했다.

2.2. 서번트 리더십과 심리적 안전감의 관계

앞서 언급한 것처럼 서번트 리더십은 팔로워의 성장, 복지, 역량 강화에 초점을 맞춘 리더십 접근 방식으로서(Eva et al., 2019), 조직구성원들의 가치를 인정하고 존중하며 그들의 욕구충족을 우선하는 헌신적 리더십이라는 특성을 가진다. 이러한 특성으로 미루어 볼 때, 서번트 리더십이 조직구성원들의 심리적 안전감을 높일 것으로 기대할 수 있다. 심리적 안전감은 자신

을 있는 그대로 보여주고 행동하더라도 자신의 이미지나 지위, 경력에 부정적 영향을 받지 않을 것이라 느끼는 정도를 말하는데(Edmondson, 1999; Kahn, 1990), 심리적으로 불안한 상황에 놓인 조직구성원들은 중요한 문제지만 자신에게 불리할 수 있는 경우에는 발언을 하지 않고 회피할 가능성이 높을 것이다(김병직, 2022). 서번트 리더는 조직구성원을 존중하고 경청하며 권한을 위임하기 때문에 상사를 신뢰하게 되고(배상욱 등, 2009), 자신들이 조직 내에서 가치있게 여겨진다고 느껴(Edmondson & Lei, 2014) 조직구성원들은 부정적 평가를 받거나 배척 당할 두려움 없이 자유롭게 자신의 상황과 의견을 이야기 할 수 있을 것이다(김병직, 2022).

서번트 리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향에 대해선 그간 많은 연구가 이루어지지 않았지만, 심리적 안전감을 매개로 하여 조직성과(Chughtai, 2021), 창의성(Wang et al., 2022), 혁신행동(김유진 & 김병직, 2021; Iqbal et al, 2020), 안전행동(김병직, 2022)에 긍정적인 영향을 준다는 선행 연구들을 살펴보았을 때, 서번트 리더십이 심리적 안전감을 통해 조직에 긍정적인 영향력을 행사하고 있음을 알 수 있다. 또한 리더가 우호적이고 개방적인 분위기를 만들수록 조직구성원들은 특정 문제나 이슈 등을 편하게 논의할 수 있고(Edmondson, 2003), 사람을 중심으로 접근하는 리더십이 조직구성원의 심리적 안전감을 높인다(Halbesleben & Rathert, 2008)는 선행연구를 통해 서번트 리더십의 경청, 설득, 공감, 이타성 등의 특성이 심리적 안전감을 높인다는 것을 추론할 수 있을 것이다.

이론적 측면에서 서번트 리더십과 심리적 안전감 사이의 관계는 사회정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978)과 직무 요구-자원 모델(Bakker & Demerouti, 2007)의 관점으로 설명할 수 있다. 사회정보처리이론에 따르면 개인은 업무환경의 사회적 단서와 정보에 의존하여 상황을 해석하고 행동하는데(Salancik & Pfeffer, 1978), 서번트 리더는 자신의 행동을 통해 신뢰, 열린 의사소통 등을 촉진하는 사회적 맥락을 조성한다(Liden et al., 2014).

서번트 리더는 팔로워의 필요를 우선시하고 그들의 복지에 대해 진심어린 관심을 보여줌으로써 대인관계에서의 위험을 감수하고 자신을 공개적으로 표현해도 안전하다는 명확한 메시지를 전달한다(van Dierendonck, 2010). 즉, 조직 내에서 서번트 리더십이 잘 발휘 될 때, 직원들은 본인이 근무하는 업무환경에서 자신이 안전하다는 인식을 가질 수 있을 것이다. 또한, 직무 요구-자원 모형(Bakker & Demerouti, 2007)에 따르면 지원적 리더십과 긍정적인 업무 환경 등의 직무자원은 직무요구가 직원에게 미치는 부정적인 영향을 완충한다. 즉, 서번트 리더십이라는 지원적 리더십이 직무자원으로써 제공될 때 직원들은 직무요구에 따른 스트레스, 소진, 불안감 등을 더 적게 느끼게 된다. 서번트 리더가 직원들에게 제공하는 지원, 방향 설정, 안정감 등은 중요한 직무자원으로 인식되어(Schaubroeck et al., 2011) 직원들이 피드백을 구하고, 새로운 아이디어를 실험하고, 오류에 대해 토론하는 등 학습 행동에 참여할 수 있게 되며 이는 개인의 성장과 조직의 성공에 필수적인 요소로 작용한다(Edmondson, 1999). 이러한 선행연구와 이론적 배경에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 서번트 리더십은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

제3절 심리적 안전감과 지식공유행동

심리적 안전감은 조직 내에서 조직구성원이 새로운 아이디어나 업무를 추진하더라도 본인에게 불이익이 없다(안전하다)고 믿는 정도로 정의된다(Edmondson 1999; Kahn, 1990). 심리적 안전감이 높은 직원은 가치를 인정받고 존중 받는다고 느끼므로 처벌이나 배척에 대한 두려움 없이 자신의 생각이나 아이디어를 표현할 수 있다(홍윤숙, 2022). 또한 리더의 눈치를 보지

않고 참신한 의견을 제시하며 업무와 관련된 정보들을 보다 자유롭게 교환한다(Schulte et al., 2012). 심리적으로 안전하다고 느끼는 인식이 행동으로 나타날 수 있다는 점에서, 본 연구는 조직구성원의 심리적 안전감이 높을 때 지식을 공유하는 행동을 활발히 수행할 것이라는 가설을 세웠다. 지식공유행동은 개인이나 조직이 소유하고 있는 지식을 상대에게 전수하는 행동(Nelson & Coopriker, 1996), 기존 지식을 적용하여 조직의 문제해결을 위해 그 지식을 활용하는 것(Christensen, 2007), 개인이 소유하고 있는 지식을 다른 조직구성원에게 전달하는 행동(Zack & Mckeen, 2009) 등으로 정의된다. 지식을 공유하는 행위는 새로운 지식을 창출하고 직원 역량을 향상시키며 문제해결능력을 키움으로써 다른 조직에 대해 경쟁우위를 유지할 수 있다(Paroutis & Sanleh, 2009; Kotlarsky & Oshri, 2005, Page & Wentling, 2003). 이러한 중요성에도 불구하고 Babcock(2004)은 Fortune지 선정 500대 기업들이 조직 내의 지식공유에 실패하여 매년 315억 달러 이상의 손실을 입는다고 하였으며, Panopto(2018)은 미국 성인 1,001명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 기관의 지식 중 42%가 개인에게 고유하게 속한 지식이며 지식이 제대로 공유되지 않아 연간 직원 1명당 평균 약 2666달러(약 351만원)의 손실을 보게된다는 연구결과를 발표했다. 이렇듯 지식공유행동은 조직에는 필수적인 요소지만 조직구성원 개인에게는 노하우와 경험과 같은 경쟁력을 동료에게 넘기지 않음으로써 경쟁우위 유지가 가능하기 때문에(신가희 & 광선화, 2017) 항상 불리하게 작용하는 것은 아니므로, 조직 또는 리더는 조직구성원에게 무조건적인 지식공유를 강요할 수 없을 것이다. 그렇기 때문에 사회교환이론(Social Exchange Theory) 측면에서 접근하여, 개인과 사회의 교환관계에서 균형을 유지하고자 하는 점(Blau, 1964)에 주목할 필요가 있다. 조직 내에서 인정이나 대우를 받지 못해 심리적으로 불안한 직원은 자신의 손실을 최소화하는 방향으로 생각할 것이므로 자신의 경쟁력과 권력의 원천인 지식(Fench & Raven, 1959)을 내놓지 않으려 할 것이다.

반면에, 조직이 자신의 발언이나 제안을 중요하게 여기고 관심을 갖는다면 직원은 지식공유행동과 같이 조직에 이로운 행동을 할 의무를 느낄 것이다(홍운숙, 2023). 지식을 공유하는 것은 단순히 지식을 숨기지 않거나 질문에 답변하는 수동적 대응이 아닌, 성과를 위한 상호간의 구체적인 행동이라는 점(Nelson & Coopriider, 1996)에서 이는 중요하다. 또한 심리적 안전감이 높을 때, 조직구성원은 자기결정이론(Self Determinant Theory)에 따라 자율성, 유능성, 관계성 등의 심리적 욕구가 충족되어(Deci and Ryan, 1985) 지식공유행동에 대한 내재적 동기가 높아질 것이다(홍운숙, 2023). 자기결정이론은 내재적 동기가 높을 때 행동의 동기가 가장 높으며 내적인 이유 없이 순전히 외적인 통제에 의해 행동할 때 가장 낮다는 이론으로, 심리적으로 안전함을 느끼는 조직구성원들은 내재적인 동기에 따라 지식공유행동을 더 적극적으로 수행할 것으로 볼 수 있다.

심리적 안전감과 지식공유행동의 관계는 계획된 행동 이론(Ajzen, 1991)으로도 설명이 가능한데, 이는 개인의 특정 행동에 대한 의도는 태도, 주관적 규범, 지각된 행동 통제에 의해 발생한다는 이론이다. 지식공유행동의 관점에서 보면, 심리적으로 안전감을 느끼는 직원은 자신의 기여를 인정받고 아이디어를 공유해도 부정적인 결과에 직면하지 않을 것이라는 긍정적인 태도를 가질 것이다(Carmeli et al., 2009). 또한, 지식을 효과적으로 공유하고 잠재적인 문제를 해결할 수 있다는 자신감을 높여 스스로 지각하고 있는 행동 통제력 역시 향상시킬 수 있다(Siemsens et al., 2009). 즉 심리적 안전감이 개인의 태도와 규범, 행동 통제력을 이끌어 내 지식공유행동을 활발히 할 것임을 예상할 수 있다. 이러한 점을 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3. 심리적 안전감은 지식공유행동에 정(+)^{의 영향을 줄 것이다.}

제4절 심리적 안전감의 매개효과

본 연구에서는 조직구성원들의 심리적 안전감 수준이 서번트 리더십과 지식공유행동 간의 관계를 매개할 것이라고 제안한다. 이론적 뒷받침을 위해 맥락-태도-행동(CAB: Context-Attitude-Behavior) 틀을 적용하고자 하며, 이러한 이론적 틀은 서번트 리더십과 지식공유행동 사이에서 심리적 안전감이 어떤 매개역할을 하는지 이해하는데 중요한 열쇠가 될 것이다. CAB 프레임워크에 따르면 개인의 행동은 맥락·환경에 의해 형성되는 태도에 따라 영향을 받기 때문이다(Guagnano et al., 1995). 이 이론적 틀에서 보면, 서번트 리더십이라는 상황적 맥락(context)은 심리적 안전감이라는 직원의 태도(attitude)에 긍정적인 영향을 줄 것임을 알 수 있다. 팔로워의 개발과 복지를 강조하는 서번트 리더십은 심리적으로 안전한 업무 환경을 조성할 가능성이 높으며, 이러한 분위기 속에서 직원들은 대인관계에서 위협을 감수하고 자신을 표현하는 것에 긍정적인 태도를 갖게 될 가능성이 높다(Chughtai, 2016). 또한 CAB 프레임워크에서 태도(attitude)가 행동(behavior)에 영향을 줄 것임을 알 수 있는데(Stern, 2000), 조직적 맥락에서 심리적 안전감은 지식공유행동과 같은 학습행동을 촉진하는 핵심적인 요소로 확인이 되어왔다(Carmeli & Gittell, 2009). 직원들이 자신의 업무환경을 심리적으로 안전하다고 인식하면 자신의 기여가 가치를 인정받으며 아이디어를 공유해도 부정적인 결과에 직면하지 않을 것임을 확신할 수 있으므로 지식공유행동에 참여할 가능성이 더 높아질 것이다(Siemsens et al., 2009). 사회교환이론(Blau, 1964)의 관점에서 보면, 서번트 리더가 구성원들이 서로를 지지하고 신뢰하는 업무 환경을 조성하면 직원들은 심리적으로 안전감을 느낄 것이며, 이러한 안전감에서 오는 긍정적인 태도는 지식공유행동에 참여함으로써 보답하도록 유도할 수 있다. 이러한 CAB 프레임워크와 이론적 근거를 바탕으로 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 4. 심리적 안전감은 서번트 리더십과 지식공유행동 사이를 정(+)적으로 매개할 것이다.

제5절 자기효능감

5.1. 자기효능감의 정의

자기효능감은 Bandura(1977)의 사회학습이론에서 발전되었으며, “개인에게 주어진 특정 과제나 역할을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념이나 믿음”으로 정의된다. 이후 자기효능감을 연구한 학자들에 따라 자기효능감은 다양하게 정의되는데, Sherer et al.(1982)는 자기효능감을 개인이 특정한 과업을 수행하는 상황에서 개인의 특성에 바탕을 둔 자신에 대한 믿음으로 정의하였고, Wood & Lock(1987)은 자기효능감을 자신의 수행능력을 믿고 자기 스스로 행동에 옮길 수 있는 능력이라고 정의하였다. Gist & Mitchell(1992)는 자기효능감을 스스로 과제 수행에 요구되는 동기와 행동을 결정하는 능력 및 인지라고 정의하였으며, Judge et al.(1998)은 다양한 업무 환경에서 자신이 필요한 성과를 이룰 수 있다는 전반적인 능력에 대한 스스로의 믿음이라고 하였다. 이외에도 특정한 과제의 성공적 수행에 필요한 기능을 구조화하여 과제를 수행할 수 있다는 개인의 능력에 대한 믿음(Zimmerman, 2000), 특정 문제에서 자신이 원하는 결과를 얻어내는데 필요한 행위를 수행할 수 있다는 능력과 신념(홍애순, 2013), 사회적인 상호작용 상황에서 개인이 달성해야 할 목표 및 과제에 도달하는 능력에 대한 스스로의 기대 및 신념(박해임 등, 2021) 등으로 정의되나, 대부분 Bandura가 내린 정의와 거의 동일하다.

<표 5> 자기효능감의 정의

| 연구자 | 정의 |
|-----------------------|---|
| Bandura (1977) | 개인에게 주어진 특정 과제나 역할을 성공적으로 수행할 수 있다는 신념이나 믿음 |
| Sherer et al.(1982) | 자기효능감을 개인이 특정한 과업을 수행하는 상황에서 개인의 특성에 바탕을 둔 자신에 대한 믿음 |
| Wood & Lock(1987) | 자신의 수행능력을 믿고 자기 스스로 행동에 옮길 수 있는 능력 |
| Gist & Mitchell(1992) | 스스로 과제 수행에 요구되는 동기와 행동을 결정하는 능력 및 인지 |
| Judge et al.(1998) | 다양한 업무 환경에서 자신이 필요한 성과를 이룰 수 있다는 전반적인 능력에 대한 스스로의 믿음 |
| Zimmerman (2000) | 특정한 과제의 성공적 수행에 필요한 기능을 구조화하여 과제를 수행할 수 있다는 개인의 능력에 대한 믿음 |
| 홍애순, 2013 | 특정 문제에서 자신이 원하는 결과를 얻어내는데 필요한 행위를 수행할 수 있다는 능력과 신념 |
| 박해임 등 (2021) | 사회적인 상호작용 상황에서 개인이 달성해야 할 목표 및 과제에 도달하는 능력에 대한 스스로의 기대 및 신념 |

많은 선행연구에서 자기효능감이 높을수록 성과가 높게 나타난다는 것을 밝히고 있다(김해룡, 2013). 자기효능감은 직무만족(권혁기 & 박봉규, 2010), 직무성과(남승하 & 정종원, 2017), 혁신행동(황상규, 2011), 조직시민행동(김해룡, 2013), 지식공유행동(장승훈 등, 2014) 등에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀져 있다. 자기효능감이 높은 사람은 어려운 문제상황에 처하더라도 두려워하거나 피하지 않고 적극 대처함으로써 자신의 능력을 향상시키며, 이를 바탕으로 더 높은 수준의 자기효능감을 내재화하여 꾸준히 성장하게 된다(Bandura, 1977). 자기효능감이 높을수록 도전적이고 적극적인 태도를 가질 수 있고, 어려운 상황에서도 인내하며 노력하므로 결과적으로 더

좋은 성과를 낸다(Holahan et al., 1987). 반대로 자기효능감이 낮은 사람은 의사결정이나 동기부여 단계에서 어려움을 느끼고 자신을 평가절하하는 판단을 하게 된다(Harter, 1990).

Bandura(1977)은 자기효능감을 결과기대감과 효능기대감으로 구분하였다. 결과기대감은 특정 행동이 특정 결과를 수반할 것이라는 기대이며, 효능기대감은 결과를 얻기 위해 그 원인행위를 스스로 해낼 수 있다는 자신에 대한 믿음이다. 즉, 결과기대감을 가지고 있더라도 바로 행동으로 이어지는 것이 아니라, 스스로의 능력으로 해낼 수 있다는 믿음을 바탕으로 행동을 하게 되는 것이다. 이를 기업현장에 투영해보면 조직구성원들이 업무를 수행함에 있어서 스스로 해낼 수 있다고 믿는 직원일수록 앞서 말한 조직시민행동, 혁신행동, 지식공유행동 등 긍정적 행동에 더욱 많이 참여할 것임을 추론할 수 있다.

5.2. 자기효능감의 조절효과

위에서 언급한 바와 같이 서번트 리더십이 조직구성원들의 심리적 안전감을 높일 것이라는 주장은 논리적이라고 볼 수 있다. 하지만 이 과정에서 다양한 환경 및 조건이 두 변인 사이의 관계에 영향을 미칠 수 있다. 그렇기 때문에 모든 상황과 환경에서 서번트 리더십이 심리적 안전감을 높일 것이라고 해석하는 것은 지나치게 단순하다. 여러 가지 상황요인이 존재하겠지만, 본 연구에서는 자기효능감이 서번트 리더십이 심리적 안전감에 미치는 긍정적 영향을 증폭시키는 요인으로 작동할 것으로 제안한다.

자기효능감은 특정 과업을 수행하거나 성과를 달성하기 위해 필요한 역할을 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음(Bandura, 1977)으로 정의된다. 자기효능감은 조직 내에서 혁신행동(남승하 & 정종원, 2017; Chen et al., 2016), 조직시민행동(김해룡 & 김정자, 2013; Ullah et al., 2021) 등을 수행

하게 하는 연결고리 역할을 하는 중요한 키워드이다. 이러한 중요성에도 불구하고 그간 심리적 안전감과 관련된 연구는 활발히 이루어지지 않았다. 다만, 자기효능감이 스트레스 등 부정적인 감정 상태를 낮추는 점(Jex et al., 2001), 자신감을 가진 조직구성원들이 소속집단에 강한 애착을 보이는 점(Bandura, 2001), 고용이 불안하더라도 자기효능감이 이를 완화시켜 직무를 더 열심히 수행하게 하거나(Brockner, 1988) 조직에 몰입하도록 한다는 점(이재인 & 정수진, 2011)을 미루어 봤을 때, 자기효능감의 정도에 따라 구성원들이 느끼는 심리적인 안전감이 달라질 수 있음을 추론할 수 있을 것이다. 구체적으로, 서번트 리더의 중요한 특징은 구성원을 존중하고 욕구를 충족시켜주는 것(Whetstone, 2002; Sims, 1997; Greenleaf, 1977)인데, 서번트 리더십이 발휘 될 때 반복적인 성취를 통해 자기효능감이 높아져 있는 조직 구성원은 그 지지를 바탕으로 적극적으로 역할을 수행하고 아이디어를 제시하며 이를 하나의 성장의 기회로 받아들이며 심리적으로 안전하다고 느낄 것이다(Walumbwa et al., 2010). 반면에 반복적인 실패나 비난으로 자기효능감이 낮아져 있는 조직구성원은 리더의 신뢰, 위임, 봉사 등을 부담스러워할 수 있다. 자기효능감이 낮은 직원은 자신의 능력에 대한 자신감이 부족하기 때문에 서번트 리더가 제공하는 성장기회를 활용하는 것을 주저할 수 있다(Walumbwa et al., 2010). 자율성이 높아지는 것은 좋은 면만 있는 것이 아니라, 때로는 혼란을 불러올 수 있기 때문이다(TW Camm, 2019). 즉, 서번트 리더십의 긍정적인 면을 강화하고 심리적으로 안전함을 느끼도록 유지하는데 있어 자기효능감은 중요한 역할을 할 것이다.

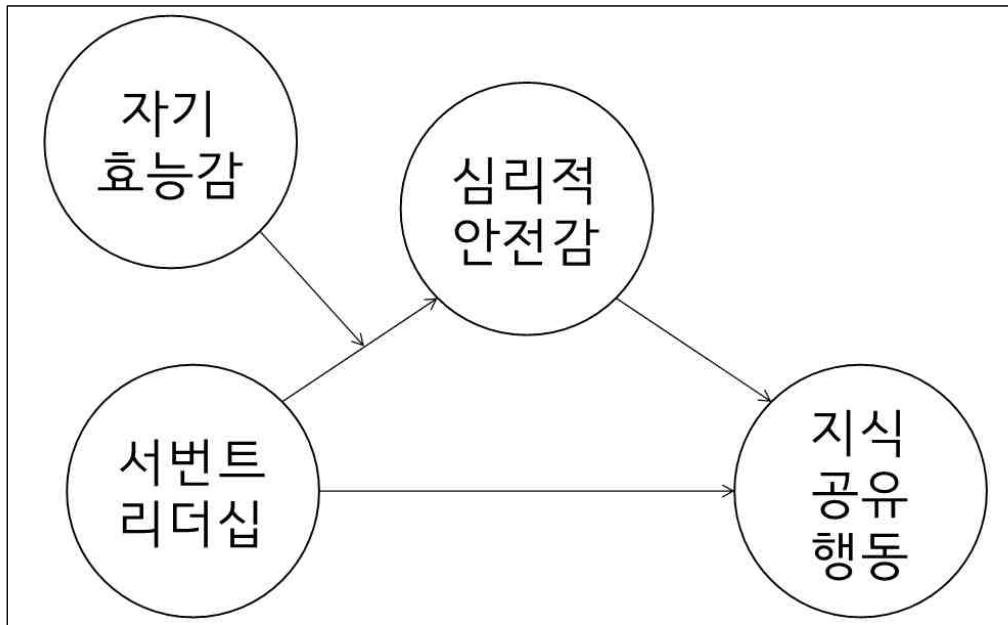
가설 5. 자기효능감은 서번트 리더십과 심리적 안전감 간의 관계를 조절할 것이다.

제3장 연구 방법

제1절 연구모형

본 연구에서는 서번트 리더십(Servant Leadership)이 지식공유행동(Knowledge Sharing Behavior)에 미치는 영향과 그 관계 속에서 심리적 안전감(Psychological Safety)의 매개효과를 실증적으로 규명하고자 한다. 또한, 서번트 리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향력이 자기효능감(Self-efficacy)에 따라 달라진다는 가설을 확인하고자 한다. 위에서 분석한 선행연구 및 이론을 토대로, 본 논문의 연구목적을 달성하기 위해 설정한 모형은 다음과 같다.

<그림 2> 연구모형



위 그림과 같이 가설을 검증하기 위해 서번트 리더십을 독립변수, 지식공유행동을 종속변수, 심리적 안전감을 매개변수, 자기효능감을 조절변수로 하여 <그림 2>와 같은 연구모형을 설정하였다.

제2절 자료의 수집

2.1. 조사 대상

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 국내 직장인들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 온라인 설문조사를 통해 국내 기업 근로자를 대상으로 설문지를 배포하고 수집하였으며, 표본의 대표성을 확보하기 위해 성별, 연령, 경력 등을 미리 지정하지 않고 랜덤샘플링으로 무작위 추출하였다. 또한, 횡단연구(cross-sectional research)의 한계점을 극복하기 위해 Time-lagged 기법을 사용하여 세 시점에 나누어 데이터를 수집하였다. 설문 시점을 1개월에 한번씩 총 3회에 걸쳐 진행되었다. 첫 번째 조사에서는 독립변인과 조절변인을 조사하였으며 878명이 응답하였다. 두 번째 조사에서는 매개변인을 조사하였으며 611명이 응답하였다. 세 번째 조사에서는 종속변인을 조사하였으며 421명이 참여하였다. 따라서 본 연구에서는 세 번째 시점까지 성실하게 응답한 421명의 조사결과를 바탕으로 최종 데이터 분석을 실시하였다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

먼저 성별은 남자(218명, 51.8%)가 여자(203명, 48.2%)보다 많았다. 근속 연수는 5년 이하(274명, 65.1%), 6년~10년(76명, 18.1%), 11년~15년(32명, 7.6%), 16년~20년(21명, 5.0%), 21년 이상(18명, 4.3%) 순으로 조사되었다. 연령은 40대(119명, 28.3%)와 50대(119명, 28.3%)가 가장 많았고, 30대(99명, 23.5%), 20대(84명, 20.0%) 순으로 조사되었다. 직급은 사원급(175명, 41.6%), 부장급(78명, 18.5%), 과장급(70명, 16.6%), 대리급(69명, 16.4%), 차장급(29명, 6.9%) 순으로 조사되었다. 학력은 대학교졸(237명, 56.3%), 전문대졸(78명, 18.5%), 대학원 석·박사 졸(54명, 12.8%), 고졸(52명, 12.4%) 순으로 분석되었다. 참여자의 거주지역은 서울(118명, 28.0%), 경기(116명, 27.6%), 부산(32명, 7.6%), 인천(20명, 4.8%), 대구(18명, 4.3%), 대전(17명, 4.0%), 경남(16명, 3.8%), 경북(15명, 3.6%), 충북(11명, 2.6%), 충남(11명,

2.6%), 광주(10명, 2.4%), 전북(10명, 2.4%), 전남(8명, 1.9%), 울산(7명, 1.7%), 강원(6명, 1.4%), 세종(4명, 1.0%), 제주(2명, 0.5%) 순이었다. 직업은 사무직(216명, 51.3%)이 약 절반으로 가장 많았고, 전문직(53명, 12.6%), 생산·기술직(51명, 12.1%), 서비스·영업직(40명, 9.5%), 공무원·공기업(28명, 6.7%), 교사·강사(25명, 5.9%), 경영직(8명, 1.9%) 순이었다. 기업의 업종은 제조업(92명, 21.9%)이 가장 많았고, 의료·보건·사회복지(68명, 16.2%), 교육 서비스(66명, 15.7%), 건설업(43명, 10.2%), 정보통신(32명, 7.6%), 도·소매 유통업(29명, 6.9%), 여가 서비스업(12명, 2.9%), 금융업(11명, 2.6%), 부동산업(9명, 2.1%), 운수·여객·숙박업 9명(2.1%), 음식·외식업(7명, 1.7%), 임대업(5명, 1.2%), 방송·언론·출판업(5명, 1.2%), 컨설팅·광고업(3명, 0.7%) 순이었으며 기타 업종은 30명으로 7.1%였다. 기업규모는 10-29명(73명, 17.3%)이 가장 많았으며 1-9명(65명, 15.4%), 50-99명(64명, 15.2%), 30-49명(43명, 10.2%), 1,000-4,999명(40명, 9.5%), 100-149명(36명, 8.6%), 150-299명(29명, 6.9%), 500-999명(27명, 6.4%), 5,000명 이상(26명, 6.2%), 300-499명(18명, 4.3%) 순이었다.

<표 6> 조사 대상자의 인구통계학적 특성

| 구 분 | | 빈도(명) | 백분율(%) |
|------|-----------|-------|--------|
| 성별 | 남자 | 218 | 51.8 |
| | 여자 | 203 | 48.2 |
| 근속연수 | 5년 이하 | 274 | 65.1 |
| | 6년 ~ 10년 | 76 | 18.1 |
| | 11년 ~ 15년 | 32 | 7.6 |
| | 16년 ~ 20년 | 21 | 5.0 |
| | 21년 이상 | 18 | 4.3 |
| 연령 | 20대 | 84 | 20.0 |
| | 30대 | 99 | 23.5 |
| | 40대 | 119 | 28.3 |
| | 50대 | 119 | 28.3 |

| | | | |
|-------|------------|---------|------|
| 직급 | 사원급 | 175 | 41.6 |
| | 대리급 | 69 | 16.4 |
| | 과장급 | 70 | 16.6 |
| | 차장급 | 29 | 6.9 |
| | 부장급 | 78 | 18.5 |
| 학력 | 고졸이하 | 52 | 12.4 |
| | 전문대 졸 | 78 | 18.5 |
| | 대학교(4년제) 졸 | 237 | 56.3 |
| | 대학원 이상 | 54 | 12.8 |
| 거주지 | 서울 | 118 | 28.0 |
| | 부산 | 32 | 7.6 |
| | 대구 | 18 | 4.3 |
| | 인천 | 20 | 4.8 |
| | 광주 | 10 | 2.4 |
| | 대전 | 17 | 4.0 |
| | 울산 | 7 | 1.7 |
| | 경기 | 116 | 27.6 |
| | 강원 | 6 | 1.4 |
| | 충북 | 11 | 2.6 |
| | 충남 | 11 | 2.6 |
| | 전북 | 10 | 2.4 |
| | 전남 | 8 | 1.9 |
| | 경북 | 15 | 3.6 |
| | 경남 | 16 | 3.8 |
| | 세종 | 4 | 1.0 |
| | 제주 | 2 | 0.5 |
| | 직업 | 공무원·공기업 | 28 |
| 교사·강사 | | 25 | 5.9 |
| 전문직 | | 53 | 12.6 |
| 경영직 | | 8 | 1.9 |

| | | | |
|--------------|------------|------|------|
| | 사무직 | 216 | 51.3 |
| | 생산·기술·노무직 | 51 | 12.1 |
| | 서비스·영업·판매직 | 40 | 9.5 |
| 기업업종 | 제조업 | 92 | 21.9 |
| | 건설업 | 43 | 10.2 |
| | 부동산업 | 9 | 2.1 |
| | 임대업 | 5 | 1.2 |
| | 도·소매 유통업 | 29 | 6.9 |
| | 음식·외식업 | 7 | 1.7 |
| | 운수·여객·숙박업 | 9 | 2.1 |
| | 여가 서비스 | 12 | 2.9 |
| | 방송·언론·출판 | 5 | 1.2 |
| | 정보통신 | 32 | 7.6 |
| | 금융업 | 11 | 2.6 |
| | 교육 서비스업 | 66 | 15.7 |
| | 의료·보건·사회복지 | 68 | 16.2 |
| | 컨설팅·광고대행업 | 3 | 0.7 |
| | 기타 | 30 | 7.1 |
| | 기업규모 | 1-9명 | 65 |
| 10-29명 | | 73 | 17.3 |
| 30-49명 | | 43 | 10.2 |
| 50-99명 | | 64 | 15.2 |
| 100-149명 | | 36 | 8.6 |
| 150-299명 | | 29 | 6.9 |
| 300-449명 | | 18 | 4.3 |
| 500-999명 | | 27 | 6.4 |
| 1,000-4,999명 | | 40 | 9.5 |
| 5,000명 이상 | | 26 | 6.2 |
| 합계 | | 421 | 100 |

2.2. 조사 도구

본 연구는 선행연구를 기반으로 일차적으로 설문문항을 작성하고, 이후 경영학 박사 1명의 안면타당도 검증을 거쳐 문항을 확정하였다. 본 연구를 위한 설문문항은 서번트 리더십, 자기효능감, 심리적 안전감, 지식공유행동 총 25개 문항과 인구통계학적 변인 9개 문항을 더해 총 34문항으로 구성되었다. 인구통계학적 변인을 제외한 25개 문항은 리커트 5점 척도(매우 그렇다, 대체로 그렇다, 보통이다, 대체로 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다)를 활용하여 측정하였다.

측정에 적합한 설문문항 구성을 위해, 서번트 리더십은 Liden et al.(2005)이 개발한 7개 문항을 번역하여 활용하였다. 자기효능감은 Sherer et al.(1982)가 측정에 활용한 5개 문항을 활용하였으며, 심리적 안전감은 Edmondson(1999)이 개발한 설문문항 7개 문항으로 구성하였다. 지식공유행동은 Zweig et al.(2012)의 연구에서 활용한 6개 문항을 활용하여 측정하였다. 인구통계학적 변인은 응답자의 성별, 근속연수, 연령, 직급, 학력, 거주지역, 직업, 기업업종, 기업규모 9가지를 측정하였다. 이를 정리하면 아래와 같다.

<표 7> 설문지 구성 및 출처

| 구분 | 문항수 | 척도 | 출처 |
|----------|-----------|-----------------|---------------------|
| 서번트 리더십 | 7 | Likert 5점 척도 | Liden et al.(2005) |
| 자기효능감 | 5 | | Sherer et al.(1982) |
| 심리적 안전감 | 7 | | Edmondson(1999) |
| 지식공유행동 | 6 | | Zweig et al.(2012) |
| 인구통계변수 | 9 | 명목척도 | 연구자 |
| 계 | 34 | | |

서번트 리더십은 첫 번째 시점에서 측정하였으며, Liden et al.(2005)의 선행연구를 바탕으로 설문문항을 번역하여 구성하였다. “나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다.”, “나의 상사(리더)는 내 문제에 대해 상의할 때, 경청하고 공감하며 도움을 주려고 한다”, “내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다.”, “내 상사(리더)는 의사 결정을 할 때, 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다.”, “내 상사(리더)는 공동체 (community)에 보답하는 것이 중요하다고 강조한다.”, “내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다.”, “내 상사(리더)는 성공(성취)을 하기 위해 윤리적인 원칙들을 포기하거나 타협하지 않는다.” 7개 문항으로 구성하였다.

자기효능감은 첫 번째 시점에서 측정하였으며, Sherer et al.(1982)의 설문문항을 활용하여 “나는 어려운 업무를 맡더라도 끝까지 완수할 수 있다고 확신한다.”, “나는 내 업무들을 효과적으로 잘 수행할 자신이 있다.”, “나는 상황이 어려울 때조차 업무를 꽤 잘 수행할 수 있다.”, “나는 업무 수행 과정에서의 여러 도전들을 성공적으로 극복할 수 있다.”, “나는 업무 수행과정에서 주어진 목표를 대부분 달성할 수 있다.”의 5개 문항으로 구성하였다.

심리적 안전감은 두 번째 시점에서 측정하였으며, Edmondson(1999)가 활용한 설문문항을 번역하여 활용하였다. 총 7개의 문항으로 구성하였으며, 각 문항은 “나는 조직 내에서 다루기 어려운 이슈들이나 문제들을 제기할 수 있다.”, “조직 내에서는 위험을 감수하고 시도해도 안전하다.”, “조직 내에서 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다.”, “조직 내에서 어느 누구도 의도적으로 내 노력을 손상시키는 방식으로 행동하지 않는다.”, “조직 구성원들은 동료들의 독특한 기술이나 재능을 가치 있게 여긴다.”, “조직 구성원들은 자신과 ‘다른 의견을 가진다’는 이유로 동료들을 배척하지 않는다.”, “내가 조직 내에서 실수를 저지르더라도, 그것은 종종 나에게 불리하

게 작용하지 않는다.”로 구성하였다.

지식공유행동은 Zweig et al.(2012)의 선행연구를 기반으로 하여 6개의 문항으로 구성하였으며, 각 문항은 수집자의 상사로부터 측정하여 동일방법편의를 최소화하였다. 설문문항은 “이 직원은 자신의 지식과 노하우를 동료들과 적극적으로 공유한다.”, “이 직원은 자신이 아는 업무 수행 방법을 동료들에게 기꺼이 알려준다.”, “이 직원은 자신의 정보, 지식, 기술을 동료들과 적극적으로 교환하고 공유한다.”, “이 직원은 찾기 힘든 지식이나 전문 기술을 동료들에게 대가 없이 제공한다.”, “이 직원은 자신의 동료들이 문제 해결 방법을 찾도록 적극적으로 도와준다.”, “이 직원은 많은 정보를 동료들과 함께 공유한다.”로 구성하였다.

본 연구에서 수집한 자료는 Window용 SPSS 23.0 프로그램을 활용하여 다음과 같은 분석 절차를 진행하였다. 첫째, 측정도구의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해 기술통계 분석과 요인분석을 실시하였고, Cronbach's alpha(α) 값을 확인하였다. 둘째, 측정된 변인의 기초통계를 분석하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 셋째, 변인들간의 관계를 확인하기 위해 상관분석과 회귀분석을 실시하였다. 넷째, 모델적합도 검증을 위해 대안모델 분석을 실시하였다. 마지막으로, 상호작용항을 만들어 검증하여 조절변수의 영향력을 확인하였다.

제4장 연구 결과

제1절 기초통계 및 상관분석

먼저 본 연구의 인구통계학적 변인과 주요 변인인 서번트 리더십, 자기효능감, 심리적 안전감, 지식공유행동의 정도를 알아보기 위해 기술통계 분석을 실시하였으며 결과는 아래 <표 6>과 같다.

<표 8> 기초통계 분석표

| 구분 | N | 최소값 | 최대값 | 평균 | 표준편차 |
|----------|-----|-----|-----|-------|--------|
| 성별 | 421 | 1 | 2 | 1.48 | .500 |
| 연령 | 421 | 20 | 59 | 40.94 | 10.284 |
| 근속연수(월) | 421 | 1 | 380 | 67.98 | 74.333 |
| 직급 | 421 | 1 | 5 | 2.44 | 1.527 |
| 교육수준 | 421 | 1 | 4 | 2.70 | .847 |
| 거주지역 | 421 | 1 | 17 | 5.95 | 4.467 |
| 직업 | 421 | 2 | 8 | 5.60 | 1.570 |
| 기업업종 | 421 | 1 | 15 | 7.66 | 5.159 |
| 기업규모 | 421 | 1 | 10 | 4.54 | 2.878 |
| 서번트 리더십1 | 421 | 1 | 5 | 3.50 | .930 |
| 서번트 리더십2 | 421 | 1 | 5 | 3.59 | .918 |
| 서번트 리더십3 | 421 | 1 | 5 | 3.19 | 1.088 |
| 서번트 리더십4 | 421 | 1 | 5 | 2.91 | .994 |
| 서번트 리더십5 | 421 | 1 | 5 | 3.22 | .944 |
| 서번트 리더십6 | 421 | 1 | 5 | 3.28 | .851 |
| 서번트 리더십7 | 421 | 1 | 5 | 3.18 | .887 |
| 자기효능감1 | 421 | 1 | 5 | 3.80 | .783 |
| 자기효능감2 | 421 | 1 | 5 | 3.88 | .792 |
| 자기효능감3 | 421 | 1 | 5 | 3.68 | .814 |
| 자기효능감4 | 421 | 1 | 5 | 3.67 | .786 |
| 자기효능감5 | 421 | 1 | 5 | 3.83 | .767 |
| 심리적 안전감1 | 421 | 1 | 5 | 3.19 | .949 |
| 심리적 안전감2 | 421 | 1 | 5 | 2.85 | .930 |
| 심리적 안전감3 | 421 | 1 | 5 | 3.38 | .877 |
| 심리적 안전감4 | 421 | 1 | 5 | 3.46 | .854 |
| 심리적 안전감5 | 421 | 1 | 5 | 3.34 | .849 |
| 심리적 안전감6 | 421 | 1 | 5 | 3.41 | .878 |
| 심리적 안전감7 | 421 | 1 | 5 | 3.22 | .807 |

| | | | | | |
|-----------|-----|---|---|------|-------|
| 지식공유행동1 | 421 | 1 | 5 | 3.34 | .967 |
| 지식공유행동2 | 421 | 1 | 5 | 3.42 | 1.010 |
| 지식공유행동3 | 421 | 1 | 5 | 3.39 | .984 |
| 지식공유행동4 | 421 | 1 | 5 | 3.37 | .983 |
| 지식공유행동5 | 421 | 1 | 5 | 3.36 | .984 |
| 지식공유행동6 | 421 | 1 | 5 | 3.38 | .962 |
| 유효 N(목록별) | 421 | | | | |

기술통계 분석결과 인구통계학적변인과 연구대상변인의 측정값 모두 이상 데이터는 없었다. 다음으로 각 변인들간의 상관관계를 분석하였으며 그 결과는 아래 표와 같다. 서번트 리더십의 평균은 3.27, 표준편차는 0.64로 나타났다, 조절변인인 자기효능감의 평균은 3.77, 표준편차는 0.66이었다. 매개변인인 심리적 안전감의 평균은 3.27, 표준편차는 0.62이었으며, 종속변인인 지식공유행동의 평균은 3.38, 표준편차는 0.90이었다(소수점 세번째 자리에서 반올림).

<표 9> 상관관계 분석표

| 구분 | 평균 | 표준편차 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1.성별 | 1.48 | 0.50 | 1 | | | | | | | | | | |
| 2.연령 | 40.94 | 10.28 | .006 | 1 | | | | | | | | | |
| 3.근속연수(월) | 67.98 | 74.33 | -.088 | .378** | 1 | | | | | | | | |
| 4.직급 | 2.44 | 1.53 | -.346* | .443** | .332** | 1 | | | | | | | |
| 5.교육수준 | 2.70 | 0.85 | -.052* | .083 | .053 | .309** | 1 | | | | | | |
| 6.거주지역 | 5.95 | 4.47 | -.012 | -.010 | .100* | -.147* | -.113* | 1 | | | | | |
| 7.직업 | 5.60 | 1.57 | -.094 | .062 | -.061 | -.002 | -.345** | .065 | 1 | | | | |
| 8.서번트 리더십 | 3.27 | 0.64 | -.031 | -.044 | .046 | .130** | .133** | -.066 | -.088 | 1 | | | |
| 9.자기 효능감 | 3.77 | 0.66 | -.027 | .167** | .125* | .188** | .066 | .068 | -.061 | .339** | 1 | | |
| 10.심리적 안전감 | 3.27 | 0.62 | -.085 | -.019 | .095 | .177** | .089 | .000 | -.056 | .402** | .332** | 1 | |
| 11.지식 공유행동 | 3.38 | 0.90 | .114* | .112* | .081 | .040 | .080 | .098* | -.130* | .339** | .277** | .343** | 1 |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

분석결과를 살펴보면 먼저 독립변인인 서번트 리더십과 종속변인인 지식 공유행동의 관계는 선행연구에서 밝힌 바와 같이 정(+)적으로 유의(.339**)한 상관관계가 있는 것으로 나타난다. 그리고 독립변인인 서번트 리더십과 매개변인인 심리적 안전감의 관계는 .402**로 정(+)적으로 유의하였으며, 매개변인인 심리적 안전감과 종속변인인 지식공유행동의 관계는 .343**으로 정적으로 유의미한 관계임을 나타내었다.

또한, 왜도와 첨도를 분석한 결과, 서번트 리더십(-.388, .669), 자기효능감(-.139, .179), 심리적 안전감(-.151, .800), 지식공유행동(-.435, .370)임을 확인하였다. Kline(2005)의 연구결과에 따르면 왜도가 절대값 3을 초과하지 않고, 첨도가 절대값 8을 초과하지 않으면 정규분포로 볼 수 있으므로, 본 연구에 사용된 데이터는 정규분포로 볼 수 있다.

<표 10> 정규분포 검증(왜도, 첨도)

| 구 분 | | 왜도 | 첨도 | 기준 |
|------|---------|-------|------|------------------------------|
| 독립변인 | 서번트 리더십 | -.388 | .669 | *왜도: n < 3 *첨도: n < 8 |
| 조절변인 | 자기효능감 | -.139 | .179 | |
| 매개변인 | 심리적 안전감 | -.151 | .800 | |
| 종속변인 | 지식공유행동 | -.435 | .370 | |

Cronbach's alpha 값을 측정한 결과 서번트 리더십이 0.807, 자기효능감이 0.897, 심리적 안전감이 0.827, 지식공유행동이 0.960으로 나타났다. Cronbach's alpha 값은 0.6 이상이면 측정 도구의 신뢰도엔 문제가 없다고 본다(DeVellis, 2012). 이에 따라 본 연구에서 활용된 조사도구의 신뢰도는 모두 0.6을 넘어 일관성을 가진 것으로 분석되었다.

<표 11> 변수의 신뢰도 검증결과

| 변 수 | 항목 수 | Cronbach's α 값 |
|---------|------|-----------------------|
| 서번트 리더십 | 7 | 0.807 |
| 자기효능감 | 5 | 0.897 |
| 심리적 안전감 | 7 | 0.827 |
| 지식공유행동 | 6 | 0.960 |

제2절 측정모델

측정모델의 적합도를 확인해보기 위해 모든 변인에 대해서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 설문지의 응답시점을 다르게하였고 종속 변수인 지식공유행동을 응답자의 상사로부터 측정하여 최대한 동일방법편의로부터 자유로울 수 있도록 구성하였으나, 더욱 객관적인 검증을 위해 모든 변인(서번트 리더십, 자기효능감, 심리적 안전감, 지식공유행동)의 타당성을 점검했다.

<표 12> 탐색적 요인분석

| 구 분 | 요인1 (지식공유행동) | 요인2 (자기효능감) | 요인3 (심리적 안전감) | 요인4 (서번트 리더십) |
|---------|-----------------|----------------|------------------|------------------|
| 지식공유행동6 | .879 | .092 | .163 | .127 |
| 지식공유행동2 | .877 | .114 | .120 | .119 |
| 지식공유행동3 | .872 | .112 | .150 | .126 |
| 지식공유행동5 | .858 | .099 | .157 | .164 |
| 지식공유행동1 | .854 | .096 | .171 | .141 |
| 지식공유행동4 | .840 | .134 | .124 | .151 |
| 자기효능감4 | .092 | .799 | .138 | .166 |
| 자기효능감3 | .051 | .782 | .088 | .114 |

| | | | | |
|----------|-------|------|------|------|
| 자기효능감2 | .108 | .765 | .149 | .126 |
| 자기효능감5 | .141 | .752 | .112 | .123 |
| 자기효능감1 | .137 | .737 | .204 | .141 |
| 심리적 안전감7 | .092 | .052 | .679 | .229 |
| 심리적 안전감6 | .180 | .144 | .678 | .103 |
| 심리적 안전감5 | .155 | .116 | .665 | .142 |
| 심리적 안전감3 | .175 | .079 | .612 | .092 |
| 심리적 안전감4 | .189 | .080 | .607 | .165 |
| 심리적 안전감2 | -.006 | .072 | .555 | .123 |
| 심리적 안전감1 | .031 | .197 | .452 | .143 |
| 서번트 리더십2 | .251 | .135 | .103 | .685 |
| 서번트 리더십6 | .190 | .143 | .236 | .604 |
| 서번트 리더십4 | -.097 | .008 | .102 | .592 |
| 서번트 리더십3 | .054 | .115 | .155 | .589 |
| 서번트 리더십5 | .130 | .107 | .176 | .533 |
| 서번트 리더십7 | .152 | .052 | .113 | .526 |
| 서번트 리더십1 | .150 | .230 | .118 | .516 |

탐색적 요인분석 결과 요인1은 지식공유행동, 요인2는 자기효능감, 요인3은 심리적 안전감, 요인4는 서번트 리더십을 측정하는 요인으로 타당함을 검증하였다. 요인 적재량은 일반적으로 0.4 이상일 때 유의미하며 0.4 미만인 경우 설명력이 부족하다고 볼 수 있는데, 요인분석 결과 적재량은 모두 0.4 이상으로 나타나 적합한 것으로 확인하였다.

탐색적 요인분석을 실시하여 검증을 마친 4개 변수 25개 문항에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다. 4요인 모형을 분석한 결과 [$\chi^2 = 462.394(df = 266, p < .001)$, NFI = 0.926; CFI = 0.967; TLI = 0.963; RMSEA = 0.042]의 값을 확인하였다. NFI, CFI, TLI 모두 0.9 이상이며, RMSEA는 0.05 미만으

로 나타났다. 일반적으로 RMSEA는 0.05 이하이고 0에 가까울수록 적합하다고 보며, NFI, TLI, CFI는 0.09 이상이고 1.0에 가까울수록 적합하다고 본다. Chi-square값은 분포표에 따라 0.05 이상의 신뢰도를 확보할 때 유의미하다고 본다. 따라서 4요인 모형은 이러한 기준을 전부 충족하므로 모형적합도는 우수하게 설계된 것으로 확인하였다.

더 정확한 비교를 위해 본 연구에서는 대안모형을 가정하여 모형적합도를 측정하고 Chi-square값을 확인하였다. 다른 모형과의 정확한 비교를 위해 서번트 리더십과 자기효능감을 하나의 요인으로 만들어 3요인 모형을 만들고, 서번트 리더십과 자기효능감과 심리적 안전감을 하나의 요인으로 묶어 2요인 모형을 만들고, 모든 요인을 하나로 만들어 1요인 모형을 구성하여 측정하였다. 결과값은 각각 3요인 모형($\chi^2 = 1059.758(df = 269, p < .001)$, NFI = 0.830; CFI = 0.867; TLI = 0.852; RMSEA = 0.084), 2요인 모형($\chi^2 = 1643.984(df = 271, p < .001)$, NFI = 0.737; CFI = 0.769; TLI = 0.744; RMSEA = 0.110) 및 1요인 모형($\chi^2 = 2788.612(df = 272, p < .001)$, NFI = 0.554; CFI = 0.577; TLI = 0.533; RMSEA = 0.148)으로 나타났다. 3요인 모형과 2요인 모형, 단독요인 모형 모두 각각의 NFI, CFI, TLI, RMSEA 값들이 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 요인 모형과 비교했을 때 4요인 모형을 3요인 모형과 비교해보면 자유도 3을 희생하여 Chi-square값을 597.364만큼 낮춘다. Chi-square값 분포표를 참고했을 때 상당히 유의미한 수준임을 확인할 수 있다. 2요인 모형과 비교하면 자유도가 5만큼 낮으나 Chi-square값을 1,181.59만큼 낮추며, 단독요인 모형과 비교하더라도 4요인 모형이 자유도는 6만큼 낮으나 Chi-square값이 2,626.218만큼 낮추므로, 본 연구에서 설계한 4요인 모형은 다른 대안모형에 비해 변인들 간의 관계를 잘 설명해 준다는 것을 확인하였다.

<표 13> 대안모형 비교

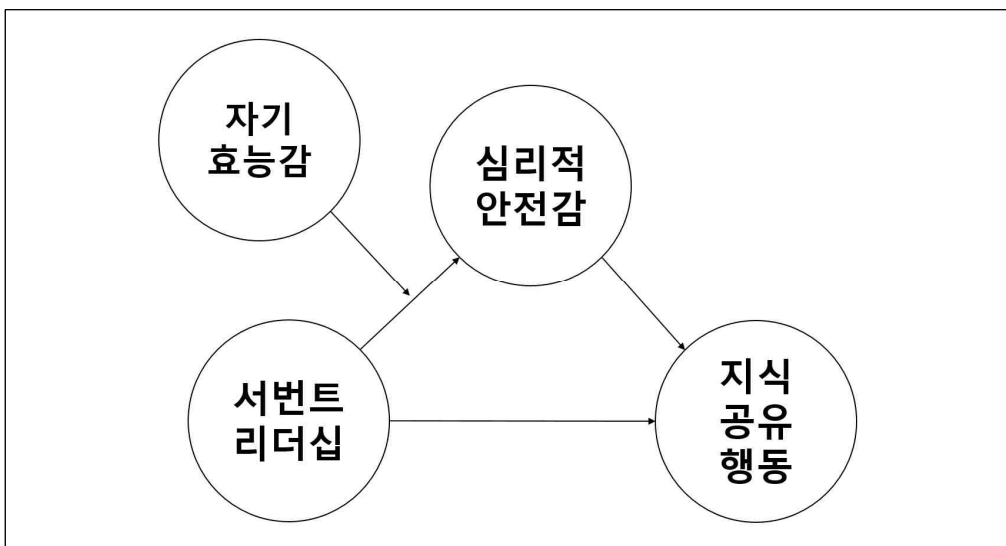
| 구 분 | Chi-square | 자유도 | NFI | CFI | TLI | RMSEA |
|---|------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| 4요인 모형 [요인1] 서번트 리더십 [요인2] 자기효능감 [요인3] 심리적 안전감 [요인4] 지식공유행동 | 462.394 | 266 | 0.926 | 0.967 | 0.963 | 0.042 |
| 3요인 모형 [요인1] 서번트 리더십 & 자기효능감 [요인2] 심리적 안전감 [요인3] 지식공유행동 | 1059.758 | 269 | 0.830 | 0.867 | 0.852 | 0.084 |
| 2요인 모형 [요인1] 서번트 리더십 & 자기효능감 & 심리적 안전감 [요인2] 지식공유행동 | 1643.984 | 271 | 0.737 | 0.769 | 0.744 | 0.110 |
| 1요인 모형 [요인1] 서번트 리더십 & 자기효능감 & 심리적 안전감 & 지식공유행동 | 2788.612 | 272 | 0.554 | 0.577 | 0.533 | 0.148 |

제3절 구조모델

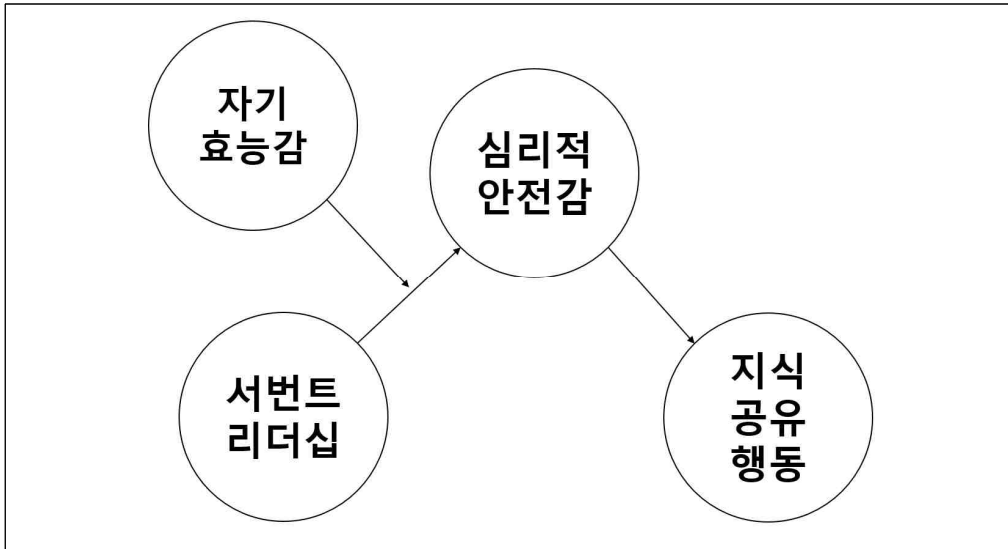
3.1. 매개모형 비교

본 연구에서는 서번트 리더십과 지식공유행동 사이에서 작용하는 심리적 안전감의 매개효과를 검증하였다. 본 연구에서 채택한 모형에 대해, 보다 엄격한 분석을 위해 대안모형을 제시하고 분석하였다. 본 연구모형에서 대안 모형으로 제시할 수 있는 경우의 수는 한가지로, 이 둘의 비교를 위해 카이제곱(X^2) 분포 검증을 실시하였다. 본 연구의 모형은 독립변인이 종속변인에 미치는 경로가 포함된 부분매개 모형이며, 경로가 제거된 완전매개모형을 구성하여 값을 비교하였다. 각 모형의 적합도를 확인하고, 연구모형과 대안모형간의 적합도와 간명도를 판단하기 위해, 자유도에 따른 카이제곱(X^2) 변화가 통계적으로 유의한지 검토하였다. 이를 통해 독립변인인 서번트 리더십과 종속변인인 지식공유행동 간의 완전매개 여부를 검토하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

<그림 3> 연구모형(부분매개)



<그림 4> 대안모형(완전매개)



<표 14> 완전매개 모형 및 부분매개 모형 비교

| 구 분 | Chi-square | 자유도 | CFI | TLI | RMSEA |
|---------|------------|-----|------|------|-------|
| 완전매개 모형 | 609.340 | 284 | .935 | .926 | .052 |
| 부분매개 모형 | 586.910 | 283 | .939 | .930 | .051 |

대안모형과의 적합도를 비교한 결과 연구모형이 더 우수한 것으로 확인되었다. 부분매개 모형이 자유도가 1이 낮지만 Chi-square 값은 22.43을 낮추므로 본 연구의 모형은 부분매개모형을 채택하였다. RMSEA는 0.05 이하일 때 매우 양호하며, 0.05에서 0.08일 때 적절한 편으로 보는데 0.05를 아주 근소하게 초과하였으므로 상당히 양호한 것으로 볼 수 있다.

다음으로 각 변인들의 다중공선성 여부를 확인한 결과 공차와 VIF는 각각 서번트 리더십(0.791, 1.265), 자기효능감(0.839, 1.191), 심리적 안전감(0.795, 1.258)으로 측정되었다.

<표 15> 다중공선성 검증

| 구 분 | b | SE | β | t | 공차 | VIF |
|---------|-------|------|---------|----------|-------|-------|
| (상수) | -.003 | | | | | |
| 서번트 리더십 | .287 | .069 | .027 | 4.148*** | 0.791 | 1.265 |
| 자기 효능감 | .183 | .065 | .135 | 2.797** | 0.839 | 1.191 |
| 심리적 안전감 | .312 | .072 | .215 | 4.317*** | 0.795 | 1.258 |

일반적으로 VIF값이 10 미만이고 공차값이 0.1 이상일 때 다중공선성의 문제는 없다고 해석된다. 분석결과 VIF 값이 모두 1점대로 작으며 공차값 또한 0.1 이상을 충족하므로, 다중공선성의 문제에서 벗어난다고 볼 수 있다.

3.2. 매개효과 분석

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 위해 SEM 분석을 수행했다. 모형의 적합지수는 충분히 적절한 것으로 판명되었다($\chi^2 = 586.910$ (df = 283), CFI = 0.939, TLI = 0.930, RMSEA = 0.051).

최종 모형은 서번트 리더십이 지식공유행동을 증가(.286***)시켜 가설 1을 지지하였으며, 서번트 리더십이 심리적 안전감을 증가(.323***)시킴으로써 가설 2를 지지하였다. 또한 심리적 안전감이 지식공유행동을 증가(.265***)시켜 가설 3을 지지하였다.

3.3. 부트스트래핑(Bootstrapping)

서번트 리더십이 심리적 안전감을 매개하여 지식공유행동에 영향을 미친다는 가설 4를 확인하기 위해 본 연구는 5,000개의 샘플을 활용하여 Bootstrapping 분석을 진행하였다. 본 연구는 95%의 신뢰구간을 활용하였다. 데이터를 분석한 결과 신뢰구간은 0을 포함하지 않았다(.057, .280). 따라서 간접효과는 통계적으로 유의함을 확인할 수 있었다. 이에 따라 심리적 안전감이 서번트 리더십과 지식공유행동간의 관계를 매개한다는 가설 4가 지지됨을 확인할 수 있다.

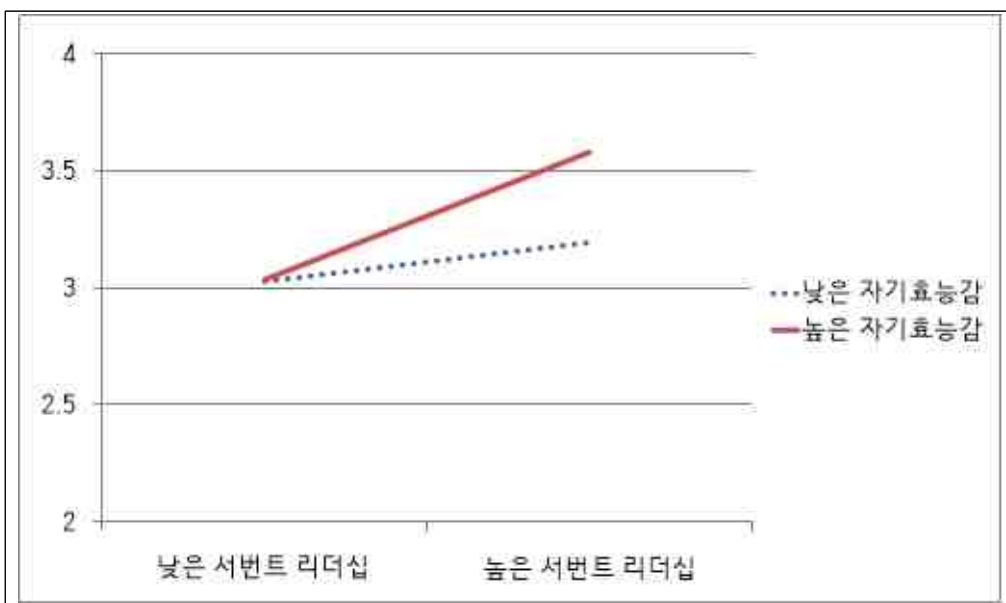
<표 16> 심리적 안전감의 매개효과 검증

| 경로 | B | S.E. | 95%신뢰구간 | |
|------------------------|------|------|---------|------|
| | | | LLCI | ULCI |
| 서번트 리더십→심리적 안전감→지식공유행동 | .485 | .102 | .057 | .280 |

제4절 조절효과 분석

자기효능감이 서번트 리더십과 심리적 안전감과의 관계를 강화시키는지 검증하기 위해 독립변인인 서번트 리더십과 조절변인인 자기효능감으로 상호작용항을 구성하였다. 상호작용항과 매개변인인 심리적 안전감과의 관계는 통계적으로 유의하여, 자기효능감이 서번트 리더십이 심리적 안전감을 느끼게 하는데 이를 더욱 촉진한다는 것을 보여준다. 자기효능감이 높을 때, 서번트 리더십이 심리적 안전감을 더 강화(.241***)한다는 의미로 가설 5를 뒷받침한다.

<그림 5> 서번트 리더십과 심리적 안전감과의 관계에서 자기효능감의 조절효과



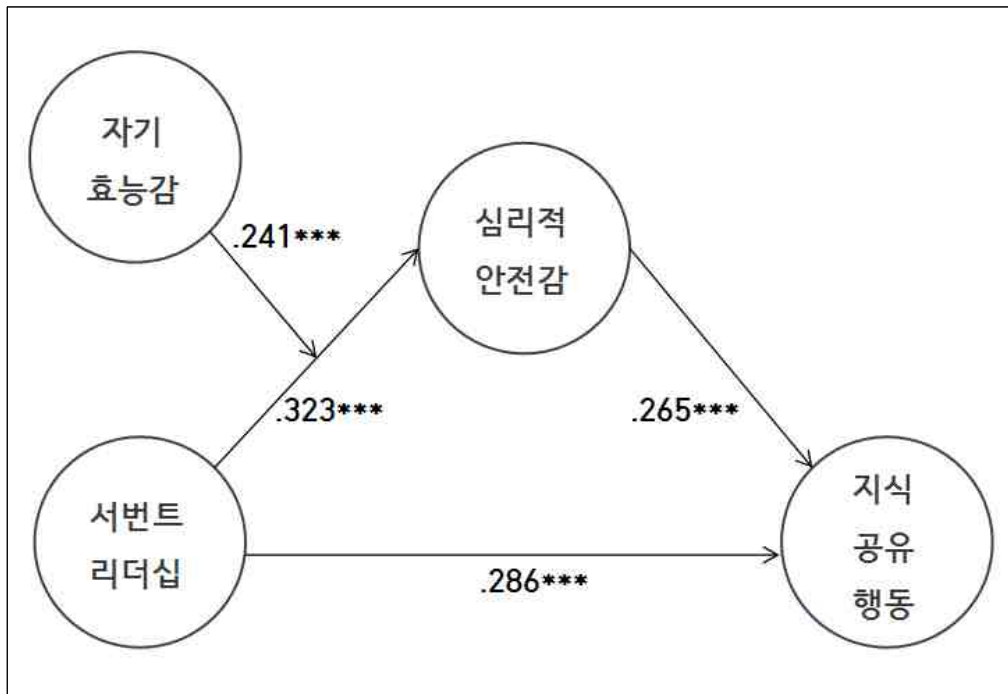
제5절 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과는 다음 <표17>와 같다.

<표 17> 가설 검증 결과의 요약

| 구 분 | 가 설 | 결 과 |
|-----|---|-----|
| 가설1 | 서번트 리더십은 지식공유행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다. | 채택 |
| 가설2 | 서번트 리더십은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다. | 채택 |
| 가설3 | 심리적 안전감은 지식공유행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다. | 채택 |
| 가설4 | 심리적 안전감은 서번트 리더십과 지식공유행동 사이를 정(+)적으로 매개할 것이다. | 채택 |
| 가설5 | 자기효능감은 서번트 리더십과 심리적 안전감 간의 관계를 조절할 것이다. | 채택 |

<그림 6> 표준화 회귀계수(Standardized Regression Weights)



*** $p < 0.001$

제5장 논의

본 연구는 선행연구를 바탕으로 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향과 심리적 안전감의 매개효과, 자기효능감의 조절 효과를 설문 조사를 통해 실증적으로 규명하였다. 실증연구를 위해 국내 직장인들을 대상으로 하여 세 시점에 걸친 온라인 설문 조사를 실시하여 인과관계를 명확히 하였으며, 종속변인을 응답자의 직속상사로부터 측정하여 동일방법편의에 의한 오류를 최소화하기 위해 노력하였다. 최종적으로 회수한 421부의 설문지를 분석에 활용하였으며, 통계프로그램 SPSS 23.0과 AMOS 22.0을 활용하여 분석을 실시하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째로, 서번트 리더십이 지식공유행동에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구(Bou & Emeagwali, 2021; Shafi et al., 2020; Trong Tuan, 2017; 권상집, 2016)의 결과를 다시한번 확인하였다. 그간 지식연구에서는 지식경영의 효과성을 검증하기 위해 서번트 리더십과 같은 선행요인이 지식공유행동을 거쳐 업무성과 등에 어떠한 영향을 미치는지를 주로 연구하였으나(Nauman et al., 2022; Song & Kang, 2015), 최근 직원들의 지식공유행동이 기업의 생존에 중요한 영향을 준다는 것이 비교적 명확히 밝혀짐에 따라 지식공유행동에 영향을 주는 선행요인과 그 사이의 정밀한 작동기제 및 환경적 요인에 대한 연구가 늘어나고 있다. 본 연구는 최근 코로나19, 세대분화 등 변화된 환경에서도 기존의 연구가 유의미함을 다시한번 검증함으로써, 서번트 리더십이 여전히 조직에서 중요한 변인임을 확인하였다. 아울러 서번트 리더십은 지식은폐행동을 낮춘다는 기존의 연구결과도 찾아볼수 있는데(Khan et al., 2023), 물론 지식은폐행동이 단순히 지식공유행동의 부재가 아닌 별도의 구분된 행동으로 인식되기는 하지만(Connelly et al., 2012) 서번트 리더십이 지식공유행동을 촉진하고 지식은폐행동을 감소시키는 등 지식관리에 중요한

영향을 미친다는 것을 여러 선행연구가 뒷받침한다고 볼 수 있을 것이다.

둘째로, 서번트 리더십이 심리적 안전감에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다. 이는 기존 선행연구(Nembhard & Edmondson, 2006; Demondson, 2003)와 일치하는 것으로, 국내에서는 김유진 & 김병직(2021)이 조직구성원들에게 동기를 부여하기 위해 낮은 자세에서 노력하는 서번트 리더가 구성원의 심리적 안전감을 높이는데 중요한 선행 요인이라는 것을 확인한 바 있다. 진정한 서번트 리더십은 특정인에게 맹목적인 봉사활동을 하는 것이 아니라, 섬김의 리더십을 통해 공통의 목표를 달성하고 구성원들을 성장시키는 철학으로 이해해야 할 것이다. 즉, 구성원들이 심리적으로 안전함을 느끼는 것은 단순히 리더가 낮은 자세이기 때문이 아니라, 자신이 존중 받고 있다는 인식에서 비롯된다는 것을 알 수 있다.

셋째로, 심리적 안전감이 지식공유행동에 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인하였다. 자기결정이론(Self Determinant Theory)에 따르면 사람들은 외부의 압박이나 강요보단 내재적 동기에 따라 행동하며, 지식공유행동 역시 마찬가지로 내재적 동기에 따른 영향을 많이 받는다(Bavik et al., 2018). 즉, 심리적 안전감이 높은 구성원들은 자신의 의견이 중요하게 인정받고 공유에 따른 불이익이 없을 것이라는 마음이 내재화되어 지식공유행동을 더욱 활발히 촉진하고 있는 것으로 추론할 수 있다. 이는 심리적 안전감이 높은 조직 구성원들이 공통의 성과를 위해 서로 지식과 경험을 공유할 것(Edmondson, 1999)이라는 기존의 연구 결과와도 일치한다.

넷째로, 심리적 안전감이 서번트 리더십과 지식공유행동간의 관계를 매개하는 것을 확인하였다. 이를 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 기법을 이용하여 95%의 유의확률로 5,000개의 샘플을 생성하였고, 신뢰구간이 0을 포함하지 않는 것을 확인하여 심리적 안전감의 매개효과를 확인하였다. 즉, 서번트 리더십은 구성원들의 심리적 안전감을 높이고, 이렇게 심리적 안전감이 높아진 구성원들은 지식공유행동을 더욱 활발히 하는 것을 확인하였다. 그

간 심리적 안전감에 대한 연구는 지지적 리더십과 같은 선행요인에 그 초점을 맞추고 있는데, 일반적으로 심리적 안전감이 긍정적 또는 부정적인 업무 결과에 미치는 영향에 대한 연구가 부족하였다(Newman et al., 2017). 본 연구에서는 자원보존이론(Hobfoll, 1989)을 근거로 하여, 서번트 리더십을 통해 심리적으로 안전감을 획득한 조직구성원들이 이를 직장에서 제공되는 적절한 추가자원으로 인식하고 자신의 아이디어와 지식을 직장 내 다른 사람들에게 공유하더라도 심리적으로 안전하다고 느끼게 될 것이라는 예상(Newman et al., 2017) 예측을 실증분석을 통해 확인하였다.

마지막으로 자기효능감의 조절효과를 확인하였다. 기존에 서번트 리더십이 창의성(Yang et al., 2017)과 혁신행동(황상규, 2011), 구성원의 열의(Zeeshan et al., 2021)에 미치는 영향에서의 자기효능감의 역할이나, 변혁적 리더십이 발휘될 때의 자기효능감의 조절효과(Kim & Jung, 2019)에 대한 선행연구가 있었으나, 서번트 리더십이 심리적 안전감에 영향을 주는 과정에서 자기효능감의 역할을 살펴본 연구는 찾기 어려웠다. 본 연구에서는 독립변인과 조절변인간에 상호작용항을 구성하여 매개변인에 미치는 영향을 검증함으로써, 자기효능감이 서번트 리더십과 심리적 안전감 사이의 관계를 조절하는 것을 확인하였다. 이를 해석하면 자기효능감이 높은 직원은 서번트 리더십이 발휘되는 환경에서 심리적 안전감을 더욱 많이 느끼고, 반대로 자기효능감이 낮은 직원은 서번트 리더십이 발휘되더라도 심리적 안전감이 높아지는데 효과가 적어지는 것을 알 수 있다. 이를 통해 자기효능감이 서번트 리더십과 심리적 안전감 간의 관계를 유의미하게 조절함을 확인할 수 있었다.

제6장 결론

제1절 이론적 기여

이 연구는 세 가지의 이론적 관점에서 서번트 리더십 연구에 기여한다. 첫째, 서번트 리더십과 지식공유행동의 관계를 연구해, 서번트 리더십이 지식관리의 측면에도 중요한 역할을 한다는 것을 확인하였다. 특히 기존의 국내연구는 지식공유의도와 지식공유행동을 명확히 구분하지 않았는데, 지식은 단지 보유하고 있거나 공유의도를 가진다고 해서 가치가 발생하는 것이 아니라 구체적인 공유 행동이 이루어질 때 지식의 활용 및 가치 재창출이 이루어진다. 이러한 관점에서 종속변인을 지식공유행동으로 구체화하여 서번트 리더십이 미치는 영향을 살펴보는 이 연구는 의미가 있다. 특히 서번트 리더십에 대한 연구는 오래전부터 있었지만 지식경영의 중요성이 강조됨에 따라 서번트 리더십이 지식공유행동에 미치는 영향에 대한 연구는 최근 활발히 이루어지고 있으므로, 국내 환경에서도 서번트 리더십이 지식공유행동에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 확인하는 것은 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 서번트 리더십과 지식공유행동의 관계에서 근본적인 메커니즘을 연구함으로써, 기존 연구에서 각 변인들간에 밝혀지지 않았던 연관성을 확인하는데 일조한다. 서번트 리더십과 지식공유행동을 연구한 논문이 많지 않으며, 해외논문의 대부분은 지식공유행동을 매개로 하여 조직성과(Nauman et al., 2022; Song & Kang, 2015)나 혁신 행동(Bou & Emeagwali, 2021), 창의성(Sheikh & Inam, 2019)을 연구하였고, 국내 연구는 정서적 몰입(권상집, 2016), 심리적 임파워먼트(김규진 & 김문중, 2022)의 매개효과와 조직신뢰(김지윤, 2022)의 조절효과를 다룬 정도로, 향후에도 서번트 리더십과 지

식공유행동의 관계 사이에서 밝혀낼 작동기제가 많을 것이며 본 논문이 이에 기여하고 있다는 점에서 의미가 있다는 점을 시사한다..

셋째, 자기효능감이 심리적 안전감을 높이는데 중요한 요소로 작용한다는 것을 밝혔다. 긍정적인 리더십이나 조직문화가 형성되고 있더라도, 결국 업무는 조직구성원 개인이 수행하는 것이기 때문에 개인이 스스로에게 주어진 역할을 잘 수행할 수 있다는 믿음이 중요하다. 자기효능감이 낮을 때 서번트 리더십이 심리적 안전감에 주는 긍정적인 영향력이 약해지는 것으로 확인되었는데, 이는 서번트 리더십이 발휘되더라도 스스로의 역량에 대한 믿음이 낮으면 기대에 미치지 못하고 자율적인 업무수행에 소극적이 되어 심리적인 안전감을 느끼는데 부정적으로 작용한 것으로 볼 수 있을 것이다. 반대로 자기효능감이 높을 때 서번트 리더십이 심리적 안전감에 미치는 긍정적인 효과가 강화되었는데, 이는 스스로에 대한 믿음이 강한 조직구성원은 자신에 대한 지원과 자율성, 권한의 위임을 자신의 능력에 대한 인정이라고 생각하여 심리적인 안전감이 더욱 높아진 것으로 볼 수 있다. 따라서 자기효능감은 심리적 안전감을 강화하여 지식공유행동을 더욱 촉진하는 중요한 요인으로 간주되어야 할 것이다.

마지막으로, 연구방법론적 관점에서 Time-lagged 방법을 통해 각 변인들을 다른 시점에 측정함으로써 변인간의 인과관계를 명확히 관찰할 수 있었다. 물론 선행연구들과 이론을 기반으로 설계한 본 연구모델의 인과관계는 논리적으로 타당하다고 할 수 있으나, 이를 실증적인 방법을 통해 더 명확히 한 점에 의의가 있다. 또한, 마지막 시점에 측정한 종속변인인 지식공유행동을 설문응답자의 상사로부터 측정하여 동일방법편의(Common Method Bias)를 해결하고자 노력하였다. 특히 응답자는 본인의 긍정적인 행동을 강조하고 부정적인 응답을 회피하려는 경향을 보이기도 하는데, 예컨대 지식공유행동을 측정하는데 있어 단편적인 지식전달이나 적절한 공유시기를 놓친 경우에도 응답자는 자신이 지식공유행동을 수행했다고 여길 수 있지만

주변의 상사나 동료들은 지식공유행동이 제대로 이루어지지 않았다고 생각할 수 있다. 이를 응답자의 상사를 통해 측정함으로써, 앞선 변인들인 서번트 리더십과 심리적 안전감이 실질적으로 지식공유행동에 영향을 주었는지를 더 명확히 확인해 볼 수 있었다. 특히 지식공유행동은 다른 연구에서 지식공유의도(Knowledge sharing intention)(정은지 등, 2016), 지식공유풍토(Knowledge sharing climate)(박수빈 & 김선왕, 2021) 등으로 연구되곤 하므로, 본 연구에서는 구체적인 공유행동에 초점을 둔 것에 기여점이 있다.

제2절 실무적 기여

본 연구는 실제 조직의 지식관리에 있어 실무적에 적용할 수 있는 제언을 한다. 첫째로, 조직의 생존과 성과향상에 중요한 역할을 하는 지식공유행동을 촉진하기 위해, 서번트 리더의 양성과 서번트 리더십이 잘 발휘될 수 있는 조직문화 관리 방안이 필요하다. 본 연구에서는 서번트 리더와 개인의 특성이 서번트인 경우, 즉 낮은 자세로 임하는 개별적 성격특성에 대한 분류나 언급을 하지 않았다. 중요한 것은 모든 직원들이 서로 헌신하고 희생하는 것이 목표가 되어야 한다는 것이 아니라, 리더가 서번트 리더의 행동 특성을 학습하고 실제 업무환경에서 활용해야 한다는 것이다. 리더십에 서번트적 요소가 포함되는 것에 대해 거부감을 느끼는 실무 관리자들도 있지만, 직원은 리더를 조직 그 자체로 생각하고 모방하기도 한다. 따라서 서번트 리더십을 발휘하는 것은 단순히 지원·희생을 위한 선언이 아니라 조직의 실제적인 성과에 영향을 주는 중요한 요인이라는 것을 인지하여야 한다. 즉, 서번트 리더십의 강조가 리더에게 희생을 강요하는 것이 아니라, 조직의 공통된 목표를 달성하기 위한 하나의 중요한 선행요인임을 명확히 이해한 채 관련 제도가 교육의 도입이 필요할 것이다.

둘째로, 지식공유행동을 촉진하고자 하는 리더와 관리부서에서 지식공유 행동이 어떤 것으로부터 영향을 받는지에 대한 명확한 이해를 바탕으로 효과적인 평가 및 관리 지표를 개발할 것을 제안한다. 본 연구는 조직 내에서 서번트 리더십이 발휘될 때 구성원들이 심리적 안전감을 느껴 지식을 공유하는 행동을 한다는 점을 보여준다. 즉, 지식공유행동은 공유자의 선의로만 이루어지는 것이 아니라 리더의 노력이 팔로워의 태도에 영향을 미침으로써 결국 긍정적인 행위를 유도한다는 것이다. 따라서 지식공유행동을 하는 개인에게만 보상체계를 마련하는 것이 아니라, 이러한 개인의 심리와 조직문화를 형성하는데 기여하는 리더에 대한 보상도 함께 마련이 되어야 할 것이다. 서번트 리더가 자신의 이익보다 타인의 이익을 우선하는 특성이 있다곤 하지만 리더 역시 조직의 구성원이며 인간이다. 따라서 자신이 발휘한 서번트 리더십의 결과물인 ‘팔로워의 지식공유행동’에 따른 보상과 강화를 받을 때, 리더 또한 서번트 리더십의 지속적인 발휘를 위해 더욱 노력하게 될 것이라고 예상할 수 있을 것이다.

셋째로, 스스로의 역량에 대한 믿음이 심리적 안전감에 중요한 역할을 한다는 점에서 자기효능감의 조절효과를 이해하고 활용해야 한다고 제안한다. 자기효능감은 개인의 자신에 대한 가치 판단인 자존감, 또는 무엇이든지 할 수 있다는 자신감과 구분되는 개념으로, 특정 상황이나 업무에 더 초점을 둔다. 즉, 주어진 상황에서 자신이 적절한 행동을 할 수 있다는 기대나 신념을 말한다. Bandura(1977)는 자기효능감을 높이기 위해 성취의 경험, 사회적 설득, 대리체험, 생리적·감정적 상태를 이야기했는데, 아직도 많은 조직에서는 자신감을 가지라는 선언적 동기부여나 잘하고 있다는 심리적 설득에 그치고 있는 것이 현실이다. 조직구성원들의 자기효능감을 높이기 위해서는 구체적으로 쉬운일부터 또는 반복적인 업무로 성취경험을 쌓게 하고, 성공 사례나 리더의 모범을 통해 이를 강화하는 구체적인 노력이 필요할 것이다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 제언

이 연구는 이론적이고 실무적인 의미를 가지고 있지만, 한계점 또한 가지고 있다. 첫째, 각 변인에 대해 객관적인 측정에 한계가 있었다. 각 변인들에 대한 인식을 조사하기 위해 조직구성원들을 대상으로 측정했는데, 이는 답변자의 주관적인 인식이다. 각 변인들의 측정 설문도구는 이미 선행연구를 통해 타당하게 검증되고 활용된 도구지만, 여전히 응답자의 주관적인 인식을 측정한다는 한계가 있다. 예컨대 지식을 공유 했수 증감, 심리적 안전감 측정을 위한 실제 이직·퇴사율 등 계량적인 성과의 향상과 같은 객관성을 가진 결과물을 고려할 수 없었다. 특히, 설문응답자는 본인이 부정적인 행동을 한다고 대답하는 것을 회피하고자 하는 경향이 있기 때문에 자기효능감이나 지식공유행동과 같은 문항의 측정 시에는 좀 더 객관화된 설문도구의 활용이 필요하다. 향후 조직의 성과, 매출 등의 객관적인 지표나 더 세분화된 통제변인을 활용하여 이를 보완할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 설문 대상자를 무작위로 추출했기 때문에 보편적인 특성을 담을 수 있었다. 하지만, 기업의 특정한 상황을 별도로 구분해서 분석하지 않았다. 이 연구 결과를 활용할 때는 해당 기업만의 특별한 상황을 추가로 고려할 필요가 있다. 예를 들어 조직의 특성을 하나의 변수로 볼 수 있을 것이다. 예를 들어 언론·디자인 회사처럼 지식이나 아이디어가 작업의 결과물인 동시에 여러 개인이 함께 사용하기 어려운 특성이 있다면 리더십이나 심리상태와 같은 선행변수들의 영향력이 제대로 설명되지 않을 수 있다. Bond(1984)는 개인주의적 문화의 조직과 집단주의 문화의 조직은 다른 형평성과 규범을 사용하고 있다고 말했는데, 이처럼 개인주의적 업무와 협동이 강조되는 업무는 중요한 통제변인으로 작용할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 여러 리더십 유형 중 오직 서번트 리더십에 초점을 두었

다. 유사한 개념인 변혁적 리더십의 개별적 배려나 윤리적 리더십, 진정성 리더십과 이론적으로 일부 유사한 개념의 리더십이 있다는 이론적 배경에도 불구하고, 다른 다양한 리더십의 효과와 영향력을 비교하여 분석하지 못했다. 다른 리더십의 효과를 함께 검증하고 통제하여 영향력을 살펴봤을 때, 서번트 리더십이 지식공유행동의 중요한 선행요인이라는 것을 더 명확히 할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 리더십이 발휘되는 조직환경을 모두 담지 못하였다. 예를 들어, 지식공유문화가 전혀 이루어지지 않는 조직 내에서 리더만 서번트 리더십을 발휘하고 있을 때 구성원들은 조직의 시그널과 리더의 시그널을 동일시하지 못할 것이다. 마찬가지로 향후 연구에서 이러한 환경적 요인과 같은 다양한 변수의 고려가 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구의 종속변인인 지식공유행동은 응답자의 직속 상사가 평가하였는데, 이때 응답자는 자신의 상사가 자신의 지식공유행동을 측정할 것이라는 것을 알고 있었다. 즉, 충분히 익명성이 보장되거나 자신의 행동이 측정될 것임을 모르는 상태에서 설문조사를 수집하는 것이 더 올바른 방법이지만, 측정방법의 한계로 인해 그렇게 수집하지 못하여 최종적인 결과에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 이를 고려하여 좀더 정밀한 방법론의 적용이 필요하다.

참고문헌

- 권상집(2016). 서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과. *지식경영연구*, 17(1), 91-111.
- 권혁기 & 박봉규(2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향-일몰입과 조직몰입의 매개효과. *인적자원관리연구*, 17(2), 203-218.
- 김규진 & 김문중(2022). 서번트 리더십이 지식공유와 혁신업무행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절된 매개효과를 중심으로. *글로벌경영학회지*, 19(6), 243-271.
- 김병직(2022). 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 심리적 안전감의 매개 효과 및 코칭 리더십의 조절 효과. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 14(1), 85-111.
- 김병직(2022). 서번트 리더십이 안전 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개 효과 및 조망 수용의 조절 효과. *Journal of Digital Convergence*, 20(4).
- 김유진 & 김병직(2021). 서번트 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 진정성 리더십의 조절효과를 중심으로. *한국경영컨설팅학회*, 21(1), 173-186.
- 김지윤(2022). 서번트 리더십이 구성원의 조직시민행동과 지식공유에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과. *창조와 혁신*, 15(2), 55-113.
- 김해룡 & 김정자(2013). Big5 성격이 조직시민행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 26(6), 1449-1474.
- 김현우 & 김병직(2021). 직무몰입이 지식은폐행동에 미치는 영향: 지식영역성의 매개 효과와 서번트 리더십의 조절효과. *글로벌경영학회지*, 18(2), 180-203.
- 남승하 & 정종원(2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과

- 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. *한국인사행정 학회보*, 16(4), 27-55.
- 박상언(2019). 심리적 안전감의 효과성과 그 정서적 연결 메커니즘: 긍정적 정서 경험으로서 번영감의 매개역할. *조직과 인사관리연구*, 43(1), 195-222.
- 박해임, 김아영, 천성문, 박은아&전혜정(2021). 중년후기의 고독감, 자기자비, 사회적자본과 사회적자기효능감 및 심리적안녕감 간의 구조적 관계. *학습자중심교과교육연구*, 21(3), 1455-1479.
- 백혜옥&신진교(2014). 종업원의 고용불안정성과 조직유효성 간 관계에 있어서 경영자에 대한 신뢰와 자기효능감의 조절효과. *인적자원관리연구*, 21(2), 83-97.
- 석창훈(2020). 목회용 서번트 리더십 척도 개발 및 타당화 연구. *한국콘텐츠 학회논문지*, 20(1), 658-667.
- 신가희 & 박선화(2017). 지식은폐와 지식공유의 영향요인과 관계에 관한 연구. *지식경영연구*, 18(2), 129-157.
- 신제현, 하동현(2016). 관광공무원의 지식공유와 지식활용에 따른 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향. 직무만족의 매개효과를 중심으로. *관광연구저널*, 30(11), 19-34.
- 안익준, 조송현 & 김애랑(2008). 스포츠센터 관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *한국사회체육학회지*, 32(1), 383-394.
- 양심파, & 권기환. (2017). 변혁적 리더십이 지식공유, 혁신행동 및 직무성과에 미치는 영향. *글로벌경영학회지*, 14(6), 181-214.
- 오정학 & 조태영(2019). 축제 브랜드개성, 감정반응과 만족도, 충성도의 구조적 관계 연구: 2017 금산세계인삼엑스포를 대상으로. *관광레저연구*, 31(10), 151-165.

- 이가현 & 임상혁(2018). 인사담당자의 심리적 안전감이 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 조절효과. *대한경영학회지*, 31(11), 2125-2145.
- 이상완 & 박상협(2020). 수평적 조직문화, MCS 의 역동적 긴장, 그리고 혁신성 간의 관계에 관한 연구. *회계와 정책연구*, 25(4), 223-243.
- 이재익 & 정수진(2011). 직무불안정성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *경영교육연구*, 26(4), 141-163.
- 이형수 & 신호철(2018). 프로젝트 관리자의 서번트 리더십이 고객만족을 통해 프로젝트 성과에 미치는 영향. *품질경영학회지*, 46(2), 283-300.
- 장승훈, 노명화, 안상철 & 손승연(2014). 조직동일시가 지식공유행동에 미치는 영향-직업적 자기효능감의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 21(3), 217-239.
- 정기영, 송영렬 & 정유수(2016). 건설업의 지식경영 영향요인이 지식경영활동 및 경영성과에 미치는 영향. *전산회계연구*. 14(1): 39-63.
- 정은지, 김성용, & 안성익. (2016). 자기효능감 및 주도적성격이 지식공유의도에 미치는 영향. *대한경영학회 학술연구발표대회*, 2016(3), 1-17.
- 정학범 & 김재구(2010). 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. *한국경영학회 융합학술대회*, 1-32.
- 홍윤숙(2023). 고용불안정성이 지식공유 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개 효과와 코칭 리더십의 조절 효과를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 23(4), 53-66.
- 황상규(2011). 서번트 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과. *역량개발학습연구*, 6(1), 27-44.
- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3-9.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior*

- and human decision processes, 50(2), 179-211.*
- Ali Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity?. *Leadership, 12(2), 230-249.*
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. *Journal of knowledge management, 7(1), 64-77.*
- Babcock, P.(2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine. 49(5) 46-51*
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology, 22(3), 309-328.*
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28).*
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal, 26(4), 587-595.*
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly, 29(2), 322-332.*
- Bergmann, B., & Schaeppi, J. (2016). A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review, 12, 43-62.*
- Blanning TC (2016) *Frederick the Great: King of Prussia*. London: Penguin Books.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

- Bolloju, N., Khalifa, M., & Turban, E. (2002). Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support. *Decision Support Systems*, 33(2), 163-176.
- Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 793-804.
- Bou Reslan, F. Y., Garanti, Z., & Emeagwali, O. L. (2021). The effect of servant leadership on innovative work behavior and employee knowledge sharing in the Latvian ICT sector. *Baltic Journal of Management*, 16(5), 729-744.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. OUP USA.
- Camm, T. W. (2019). The dark side of servant leadership. *International Journal of Servant-Leadership*, 13(1) 107-132.
- Carmeli, A., & Gittel, J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.
- Christensen, P.(2007). Knowledge Sharing: Moving Away From the Obsession With Best Practices. *Journal of Knowledge Management*. 11(1) 36-47

- Chughtai, A. A. (2016) Servant leadership and follower outcomes: mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology* 150(7): 866 - 880
- Chughtai, A. A. (2021). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. In *Leadership and Supervision* (pp. 276-290). Routledge.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.
- Daft, R. L. & Lane, P. G. (2005). The leadership experience (Vol. 3). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- 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.

- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Drury, S. L. (2004). Servant leadership and organizational commitment. In *Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-14).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- 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.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- French & Raven(1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Univer, Michigan. 150 - 167
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practical Exchange in a Best Practice Markeplace, Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices, TH Davenport and GJB Probst. *Publicis Corporate*

- Publishing, Erlangen, Germany*, 89, 105.
- 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.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105-119.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Guagnano, G. A., Stern, P. C., & Dietz, T. (1995). Influences on attitude-behavior relationships: A natural experiment with curbside recycling. *Environment and behavior*, 27(5), 699-718.
- Halbesleben, J. R., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work -arounds. *Healthcare management review*, 33(2), 134-144.
- Harter, S. (1988). Causes, correlates and the functional role of global self-worth. *Perceptions of Competence and incompetence across the life-span*.
- Hess, A. D. (2013). Servant leadership: A path to high performance. *Washington Post*, 70.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Holahan, C. K., & Holahan, C. J. (1987). Self-efficacy, social support, and

- depression in aging: A longitudinal analysis. *Journal of Gerontology*, 42(1), 65-68.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
- Huie, C. P., Cassaberry, T., & Rivera, A. K. (2020). The impact of tacit knowledge sharing on job performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 813-827.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human performance*, 11(2-3), 167-187.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kakar, A. K. (2018). How do team cohesion and psychological safety impact knowledge sharing in software development projects?. *Knowledge and Process Management*, 25(4), 258-267.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams.

Creativity and innovation management, 21(2), 147-157.

- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2023). Service inhibited knowledge hiding: exploring how and when servant leadership inhibits knowledge hiding. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Kim, B. J., & Jung, S. Y. (2019). The mediating role of job strain in the transformational leadership - safety behavior link: The buffering effect of self-efficacy on safety. *International journal of environmental research and public health*, 16(8), 1425.
- Klemm, M. (2017). Did you learn anything today?: *A micro-level within-subject study to investigate the relation between personality, learning at work and the influence of trait activation* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kotlarsky, J. & Oshri, I.(2005). Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. *European Journal of Information Systems*,. 14(1) 37-48
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 389.
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review –toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1),

32-68.

- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
- Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, et al. (2008) Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19(2): 161 - 177.
- Liden, R. C. & Panaccio, A., Meuser, J. D. & Hu, J., Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. Oxford University Press, *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 357-379. NY: Oxford University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17-32.
- Nelson, K. M. & J. G Coopridge(1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*. 20(4) 409-429
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Panopto. (2018). Panopto workplace knowledge and productivity report.
- Paroutis, S. & Saleh, A. A.(2009). Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. *Journal of Knowledge Management*. 13(4) 52-63
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Peng, J. C., & Lin, J. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances: the mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 802-820.
- Riege, A. (2005). Three dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3), 80-89.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team

- performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581.
- Sendjaya S (2010) Demystifying servant leadership. In: Dierendonck D and Patterson K (eds) *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. Basingstoke: PalgraveMacmillan, pp. 39 - 51.
- Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's legacy: A new foundation for twenty-first century institutions. *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*, 217-240.
- Shafi, M. Q., Rabbani, S., Alam, R. M., & Gul, S. (2020). Servant leadership: Impact on organizational citizenship behavior and knowledge sharing behavior. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(4).
- Sheikh, A. A., Ishaq, Q., & Inam, A. (2019). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 198-212.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51(2), 663-671.
- Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & service operations management*, 11(3), 429-447.
- Sims, B. J. (1997). Servant hood: leadership for the group effectiveness.

The Wharton School, University of Pennsylvania.

- Small, C. T., & Sage, A. P. (2005). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge systems management, 5*(3), 153-169.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal, 43*(10), 1749-1760.
- Spears LC (1995) Reflections on Leadership: How Robert K. *Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons.
- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of social issues, 56*(3), 407-424.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management, 15*(4), 571-586.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19*(1), 70-82.
- Trong Tuan, L. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration, 40*(4), 361-373.
- Tuan, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal*

- of Public Sector Management*, 29(1), 91-108.
- Ullah, S., Raza, B., Ali, W., Amjad, S. A., & Jadoon, A. K. (2021). Linking self-efficacy and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 233-247.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership. *A Review and Synthesis Journal of Management*, 37(4), 28-61.
- van Dierendonck, D., Xiu, L., & Lv, F. (2023). Servant leadership measurement: a comparison of five instruments in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 305-316.
- Von Krogh, G., & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel review*, 24(3), 56-76.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, 95(3), 517.
- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological

- safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 12, 807070.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Wilson RT (1999) Servant leadership. *Journal of Integrated Care* 3(2): 100 - 107.
- Winters, T., Manshreck, T., & Wright, H. (2020). Software engineering at google: *Lessons learned from programming over time*. O'Reilly Media.
- Wood, R. E., & Locke, E. A. (1987). The relation of self-efficacy and grade goals to academic performance. *Educational and psychological measurement*, 47(4), 1013-1024.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629.
- Zack, M., I. McKeen et al.(2009). Knowledge management and organizational performance : an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*. 13(6) 392-40
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In *Handbook of self-regulation* (pp. 13-39). Academic press.

ABSTRACT

The Influence of Servant Leadership on Knowledge Sharing Behavior

:The Mediating Effect of Psychological Safety and
the Moderating Effect of Self-efficacy

Hyunwoo, Kim

Department of Business Administration
Graduate School, University of Ulsan
(Supervisor: Byungjik, Kim)

In recent years, amid fierce competition and rapid changes in the business environment, companies are pursuing an organizational culture that emphasizes horizontal communication rather than the traditional hierarchical and vertical organization to survive. Horizontal organizational culture contributes to organizational performance by enabling voluntary sharing of knowledge, information, and ideas. In response to these changes, servant leadership has recently gained attention.

In this study, we examine the impact of servant leadership, which supports and helps organizational members to grow, on knowledge sharing behavior. As the competitiveness of organizations is largely determined by the effectiveness of knowledge management, it is increasingly important to share and spread knowledge among organizational members. Since knowledge is better suited to be facilitated than to be created or commanded to be utilized, it is important to examine the role of servant

leadership. In addition, we aimed to examine the mediating effect of psychological safety and the moderating effect of self-efficacy. Knowledge is a competitive advantage within an organization, and therefore, employees tend to avoid sharing it for fear of losing it. They may also be afraid of being blamed or penalized within the organization for sharing wrong or inaccurate knowledge. In this regard, it is important to feel safe about one's behavior, and we found that the stronger the belief that one can play a certain role, i.e., self-efficacy, the stronger these positive effects are.

To analyze this empirically, we conducted an online survey of randomly selected Korean office workers. The survey was divided into three rounds about a month apart, and the data of 421 respondents who responded faithfully until the third round were used for the analysis. In addition, the dependent variable, knowledge sharing behavior, was collected from the respondents' supervisors to minimize response bias. The reliability and validity of the data were verified by SPSS 23.0 and AMOS 22.0.

The results confirmed that servant leadership positively influenced organizational members' sense of psychological safety, and organizational members' increased sense of psychological safety positively influenced knowledge sharing behavior, mediating the relationship between servant leadership and knowledge sharing behavior. In addition, the moderating effect of self-efficacy was verified by confirming that employees with high self-efficacy enhanced the influence of servant leadership on psychological safety, while employees with low self-efficacy decreased the influence.

This study confirms that servant leadership, a type of supportive leadership, is an important antecedent of knowledge sharing behavior among organizational members. It also shows that when

servant leadership is high, employees have a high sense of psychological safety, which reduces anxiety due to loss of power advantage or misinformation due to knowledge sharing, and thus plays a mediating role in promoting knowledge sharing behavior. In light of these findings, the researchers emphasized that companies should enable leaders to demonstrate servant leadership in order to elicit knowledge sharing behavior, which is a core resource of the organization. In addition, they suggested that it is necessary to provide employees with a sense of psychological safety so that they can freely generate ideas and perform their work, and at the same time, efforts should be made to strengthen self-efficacy through repetition of success experiences and positive feedback.

Key words: Servant Leadership, Self-efficacy, Psychological Safety, Knowledge Sharing Behavior

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 본 설문에 응해주셔서 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 서번트 리더십과 관련된 조직 구성원들의 인식, 태도, 행동이 무엇인지 알아보기 위한 것입니다. 개개인의 경험이나 태도는 독특하며 그 자체로 소중하기 때문에 옳거나 그른 답은 없으며, 익명성이 절대적으로 보장되므로 여러분께서 행동하고 생각하고 느끼시는 바를 솔직하게 대답해 주시기 바랍니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거해 비밀이 보장되며, 연구목적에 위한 통계작성 이외에는 사용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없으며, 오직 연구 목적으로만 사용함을 분명히 말씀드립니다.

본 설문지의 작성에 예상되는 소요시간은 약 10~12분입니다. 여러분의 답변은 조직 내 행복 증진 등을 위한 귀중한 자료를 얻는데 큰 도움이 되오니, 한 문항도 빠짐없이 성심성의껏 답변해 주시길 바랍니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

| 문항예제 | 전혀 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
|-------------|-----------|------------|------|---------|--------|
| 해는 동쪽에서 뜬다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(✓) 하여 주시기 바랍니다.

I. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

| 문 항 | 전혀 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통 이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------------|------------------|----------|------------|-----------|
| 1. 나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나의 상사(리더)는 내 문제에 대해 상의할 때, 경청하고 공감하며 도움을 주려고 한다 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 내 상사(리더)는 의사 결정을 할 때, 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 내 상사(리더)는 공동체(community)에 보답하는 것이 중요하다고 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 내 상사(리더)는 성공(성취)을 하기 위해 윤리적인 원칙들을 포기하거나 타협하지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

II. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

| 문 항 | 전혀 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통 이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------------|------------------|----------|------------|-----------|
| 1. 나는 어려운 업무를 말더라도 끝까지 완수할 수 있다고 확신한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 나는 내 업무들을 효과적으로 잘 수행할 자신이 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 나는 상황이 어려울 때조차 업무를 꽤 잘 수행할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 나는 업무 수행 과정에서의 여러 도전들을 성공적으로 극복할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 나는 업무 수행과정에서 주어진 목표를 대부분 달성할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅲ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

| 문 항 | 전혀 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|------------|------|---------|--------|
| 1. 나는 조직 내에서 다루기 어려운 이슈들이나 문제들을 제기할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 조직 내에서는 위험을 감수하고 시도해도 안전하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 조직 내에서 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 조직 내에서 어느 누구도 의도적으로 내 노력을 손상시키는 방식으로 행동하지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 조직 구성원들은 동료들의 독특한 기술이나 재능을 가치 있게 여긴다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 조직 구성원들은 자신과 '다른 의견을 가진다'는 이유로 동료들을 배척하지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 내가 조직 내에서 실수를 저지르더라도, 그것은 종종 나에게 불리하게 작용하지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅳ. 본 문항은 귀하의 직속상사에게 측정하여 주시기 바랍니다. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

| 문 항 | 전혀 그렇지 않다 | 대체로 그렇지 않다 | 보통이다 | 대체로 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|------------|------|---------|--------|
| 1. 이 직원은 자신의 지식과 노하우를 동료들과 적극적으로 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 이 직원은 자신이 아는 업무 수행 방법을 동료들에게 기꺼이 알려준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 이 직원은 자신의 정보, 지식, 기술을 동료들과 적극적으로 교환하고 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 이 직원은 찾기 힘든 지식이나 전문 기술을 동료들에게 대가 없이 제공한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 이 직원은 자신의 동료들이 문제 해결 방법을 찾도록 적극적으로 도와준다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 이 직원은 많은 정보를 동료들과 함께 공유한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

V. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 체크 (√)하여 주시기 바랍니다.

| 설 문 항 목 | 구 분 |
|---------|---|
| 1. 성 별 | ① 남 ② 여 |
| 2. 연 령 | 만 () 세 |
| 3. 거주지역 | ① 서울 ② 부산 ③ 대구 ④ 인천 ⑤ 광주 ⑥ 대전 ⑦ 울산 ⑧ 경기도 ⑨ 강원도 ⑩ 충청북도 ⑪ 충청남도 ⑫ 전라북도 ⑬ 전라남도 ⑭ 경상북도 ⑮ 경상남도 ⑯ 제주도 ⑰ 세종 |
| 4. 직 업 | ① 농/임/어업 ② 공무원 ③ 교/강사 ④ 전문직 ⑤ 경영직 ⑥ 사무직 ⑦ 생산/기술/노무직 ⑧ 서비스/영업/판매직 ⑨ 자영업 ⑩ 프리랜서 ⑪ 전업주부 ⑫ 학생 ⑬ 무직 ⑭ 기타 |
| 5. 학 력 | ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 4년제 대졸 ④ 대학원졸 이상 |
| 6. 기업업종 | ① 제조업 ② 건설업 ③ 부동산업 ④ 임대업 ⑤ 도소매업 ⑥ 음식업 ⑦ 운수여객업 ⑧ 여가서비스업 ⑨ 방송/언론/출판 ⑩ 정보통신 ⑪ 금융업 ⑫ 교육서비스업 ⑬ 의료/보건 ⑭ 시장조사/컨설팅/광고대행 ⑮ 기타 |
| 7. 기업규모 | ① 1-9명 ② 10-29명 ③ 30-49명 ④ 50-99명 ⑤ 100-149명 ⑥ 150-299명 ⑦ 300-449명 ⑧ 500-999명 ⑨ 1,000-4,999명 ⑩ 5,000명 이상 |
| 8. 근속연수 | 만 () 개월 |
| 9. 직 급 | ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장 |

설문에 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.