

AI시대에 디지털 리더십이 디지털 전환수용성에 미치는 영향

The effect of digital leadership on acceptance of digital transformation in the AI era

홍순일^{*} · 유윤희^{**}

국문요약 본 연구는 조직의 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심 과제로 디지털 전환이 주목받고 있는 상황에서, 디지털 리더십이 구성원의 지식행동을 매개하여 디지털 전환수용성 및 조직민첩성으로 미치는 영향에 대한 구조를 통합적으로 분석하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 직장 상사가 있는 국내 기업 및 조직의 재직자 250명을 대상으로 온라인 설문조사를 통해 자료를 수집하였고, 수집된 자료 전체를 분석에 활용하였다. SPSS 26.0을 활용하여 기술통계, 신뢰도 분석 및 탐색적 요인분석을 수행하였으며 SmartPLS 3.0을 이용하여 측정모형의 판별타당성을 검토하고, 연구모형의 경로와 연구가설을 검증하였다.

분석 결과, 디지털 리더십은 지식공유뿐 아니라 지식영역성에도 유의한 정(+)의 영향을 미쳐 가설과 반대되는 결과가 확인되었다. 또한 지식공유는 디지털 전환수용성과 조직민첩성을 모두 유의하게 높이는 것으로 확인되었다. 반면 지식영역성은 디지털 전환수용성에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 조직민첩성에는 가설과 달리 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 디지털 리더십이 개방적 지식교류를 촉진하는 동시에 구성원의 전문지식에 대한 소유의식도 강화할 수 있으며, 지식영역성이 조직성과에 부정적으로 영향을 미친다기보다, 조직의 제도와 환경에 따라 달라질 수 있음을 보여준다.

핵심어 디지털 리더십, 디지털 전환수용성, 지식공유, 지식영역성, 조직민첩성

- 차례**
1. 서론
 2. 이론적 배경
 3. 연구모형과 가설
 4. 실증분석
 5. 결론

운영 방식과 가치 창출 구조를 재편하면서, 시장에 새로운 변화를 가져오고 있다. 기술 혁신은 단순한 정보기술의 도입 수준을 넘어, 조직의 전략 수립 방식, 운영 프로세스, 가치 창출 구조, 그리고 조직문화 전반에 걸친 총체적 변화를 요구하고 있다. 따라서, 많은 기업이 디지털화를 통해 주요 비즈니스 개선과 새로운 디지털 기술의 활용을 시작하였지만,¹ 단순히 최신 디지털 기술을 도입하는 방식으로 접근하여 전환 과정에 어려움을 겪고 있다.²

1. 서론

인공지능(AI)과 빅데이터, 클라우드, 사물인터넷(IoT)을 비롯한 디지털 기술의 고도화는 산업 전반에 있어서

• 중앙대학교 경영학과 박사과정
• (주)지투엠파트너스

1 Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., "Embracing digitaltechnology: a new strategic imperative", *MIT Sloan Management Review* 55(2), 2014, pp.1~12.
2 AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D., "Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility, and Digital Strategy", *Journal of Business Research* 145, Elsevier, 2022, p.636~648; Bresciani, S. et al., "Digital Transformation as a Springboard for Product, Process and Business Model Innovation", *Journal of Business Research*

비대면 환경의 확산이 디지털 기반 운영 체계의 구축을 생존의 필수 요건으로 만들었으나,³ 기업의 디지털 전환 프로젝트 약 70%가 기대 성과를 달성하지 못하는 것으로 나타났다.⁴ 디지털 전환을 통한 성과 창출이 기술적인 요소에만 달려있는 것이 아니라, 조직 운영체계의 재설계와 구성원의 인식 및 조직 문화 변화가 함께 이루어질 필요가 있음을 시사한다.

따라서, 기업의 디지털 전환 성공 여부를 결정짓는 핵심 요인에 대한 체계적이고 통합적인 분석이 요구된다. 기존 연구들은 기술적 역량, 투자 규모, IT 인프라 등 하드웨어적 요소에 초점을 맞추어 왔으나, 최근에는 리더십, 조직문화, 지식관리, 변화 대응 역량과 같은 소프트웨어적 요소가 디지털 전환의 성패를 좌우하는 핵심 변수로 주목받고 있다.⁵

디지털 환경에서는 정보와 지식의 생성 및 확산 속도가 매우 빠르며, 조직 구성원의 협업과 학습 능력이 경쟁력의 핵심 요소로 작용한다. 제한된 자원을 효율적으로 활용하기 위해 전략적으로 투자하고 이를 관리할 수 있는 디지털 리더십의 중요성이 대두되고 있다.⁶ 디지털 리더십은 디지털 기술에 대한 이해를 기반으로 조직의 비전을 제시하고, 혁신을 촉진하며, 개방적이고 협력적인 문화를 조성함으로써 조직의 디지털 역량을 강화하는 리더십으로 정의된다.⁷ 디지털 리더십에 관한 연구에서 학

자들은 디지털 리더십의 개념을 정립하고, 디지털 전환 및 혁신, 디지털 역량 강화, 디지털 비즈니스 전략 수립, 그리고 조직 성과 등과의 다양한 관계를 탐구하며, 디지털 전환을 추진하는 기업에게 디지털 리더십이 가장 중요한 요소임을 강조하고 있다.⁸ 디지털 리더십은 디지털 기술에 대한 이해를 바탕으로 조직의 전략 혁신을 주도하고, 디지털화에 대한 의지를 조직 전반에 확산시키는 리더십을 의미한다.⁹ 이는 단순히 기술을 관리하는 능력이 아니라, 디지털 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위한 비전 제시와 조직문화 혁신을 포함하는 개념이다.¹⁰

디지털 리더는 빠르게 변화하는 환경 속에서 디지털화에 부합하는 비전을 제시하고 공유하며, 디지털 기반 비즈니스 혁신이 성공적으로 수행되도록 핵심적 역할을 담당한다.¹¹ 특히 디지털 전환이 요구하는 신속한 의사결정과 전략적 판단을 수행하기 위해서는 ICT 활용 능

Management, and Leadership 2(1), pp.45~46; Hensellek, S., "Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age", *Journal of Media Management and Entrepreneurship* 2(1), IGI Global, 2020, p.55~69; Mollah, M. A., "The Effect of Digital Leadership on Digital Innovation: A Study on IT Sectors of Bangladesh", Keimyung University Ph.D. Dissertation, 2023.

8 양지은·심동철, 「디지털 전환의 성과에 대한 연구: 디지털 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로」, 『한국행정학보』 57(2), 한국행정학회, 2023, 141~171쪽; AlNuaimi et al., op. cit., p.636~648; Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R., & Rio Corredoira, J., "Digital leadership in an everchanging world: A bibliometric analysis of trends and challenges", *Sustainability* 15(17), 2023, p.13129; Klein, M., "Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation", *Business & Management Studies: An International Journal* 8(1), BMIJ, 2020, p.883~902; Prince, K. A., "Digital Leadership: Transitioning into the Digital Age", James Cook University Ph.D. Dissertation, 2018; Shin, J., Mollah, M. A. & Choi, J., "Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities", *Sustainability* 15(3), MDPI, 2023; Tanniru, M. R., "Digital Leadership", *Management of Information Systems*, IntechOpen, 2018, chapters. 60544.

9 Araujo et al., op. cit., pp.45~46; Hensellek, op. cit., pp.55~69; Mollah, op. cit.

10 Shin et al., op. cit.; Tanniru, op. cit., pp.60544.

11 Benitez et al., op. cit., p.103590.

128, Elsevier, 2021, p.204~210; Stefanova, K. & Kabakchieva, D., "Challenges and Perspectives of Digital Transformation", *Conferences of the Department of Informatics, Science and Economics Varna*, 2019, p.13~23

3 McKinsey Global Institute, How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point--and transformed business forever, McKinsey Insights, N.PAG. 2020.

4 BostonConsulting Group, 2020. "Flipping the Odds of Digital Transformation Success", Accessed March 3, 2021.

5 Fitzgerald et al., op. cit., p.1~12.

6 Benitez, J. et al., "Impact of Digital Leadership Capability on Innovation Performance: The Role of Platform Digitization Capability", *Information & Management* 59(2), 103590.

7 Araujo, L. D., Priadana, S., Paramarta, V. & Sunarsi, D., "Digital Leadership in Business Organizations: An Overview", *International Journal of Educational Administration*,

력과 구성원 지도 역량을 겸비한 리더십이 필수적이다.¹² 이러한 점에서 디지털 리더십은 진화하는 디지털 환경에서 시장 요구에 신속히 대응할 수 있는 체계를 구축하는 핵심 요인으로 기능한다.¹³

그리고 기업의 디지털 전환 성패는 기술 자체보다 이를 수용하는 구성원의 태도와 인식에 의해 좌우될 수 있다. 기술수용모형(Technology Acceptance Model: TAM)에 따르면, 지각된 유용성과 지각된 용이성은 기술에 대한 태도와 사용 의도를 결정하며, 이는 실제 사용 행동으로 이어진다.¹⁴ 즉, 구성원이 디지털 기술이 자신의 업무 성과를 향상시킬 것이라고 인식하고, 사용이 용이하다고 판단할 때 디지털 전환은 조직 내에서 안정적으로 정착될 가능성이 높아진다.

또한 혁신확산이론¹⁵은 기술 수용이 개인 차원을 넘어 사회적 차원에서 확산되어야 함을 강조한다. 디지털 기술은 개인뿐 아니라 조직과 사회 전체에 영향을 미치기 때문에, 개인적 수용과 더불어 사회적 수용이 병행되어야 한다.¹⁶ 사회적 합의와 긍정적 인식이 형성되지 않을 경우 디지털 전환은 저항에 직면할 가능성이 높다. 지식기반사회에서 조직 경쟁력은 지식의 창출, 공유, 활용 능력에 의해 결정된다. 지식공유(Knowledge Sharing)는 조직

구성원이 본인이 축적한 형식지와 암묵지를 다른 구성원과 상호 교류를 통해 새로운 지식을 함께 창출해나가는 활동을 의미한다.¹⁷ 지식공유는 ‘지식 기여(Knowledge Donating)’와 ‘지식 습득(Knowledge Collecting)’로 구분된다. 지식 기여는 본인의 지식을 타인에게 제공하는 개념이고, 지식 습득은 본인에게 필요한 지식을 타인에게 적극적으로 얻는 행위를 의미한다.

지식공유는 자발적이며 이타적인 행동으로 간주되며,¹⁸ 조직의 창의성과 혁신 역량을 향상시키는 긍정적 요인으로 보고된다.¹⁹ 특히 디지털 전환 과정에서 새로운 기술과 업무 방식을 빠르게 학습하고 확산하기 위해서는 구성원 간 활발한 지식 교환이 필수적이다.

반면, 지식영역성(Knowledge Territoriality)은 개인이 자신이 보유한 지식에 대해 심리적 소유권을 느끼고 이를 보호하거나 통제하려는 경향을 의미한다.²⁰ 심리적 소유이론²¹에 따르면, 개인은 많은 시간과 노력을 투자한 지식에 대해 강한 소유 의식을 형성하며, 이는 지식 공유를 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 특히 암묵지와 같이 체

12 De Waal, A. & Heijtel, I., "Searching for Effective Change Interventions for the Transformation into a High Performance Organization", *Management Research Review* 39(9), pp.1,080~1,104.

13 Tanniru, op. cit., pp.60544.

14 Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R., "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models", *Management Science* 13(3), INFORMS, 1989, pp.319~340.

15 Moore, G. C. & Benbasat, I., "Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation", *Information Systems Research* 2(3), INFORMS, 1991, pp.192~222.

16 Pidgeon, N. F. et al., "Climate Change or Nuclear Power—No Thanks! A Quantitative Study of Public Perceptions and Risk Framing in Britain", *Global Environmental Change* 18(1), Elsevier, 2008, pp.69~85; 조성은·손상영 외, 『ICT기반 사회현안 해결방안 연구(최종보고서)』, 정보통신정책연구, 2019, 1~317쪽.

17 Van den Hooff, B. & De Ridder, J. A., "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management* 8(6), Emerald, 2004, pp.117~130.

18 Davenport, T. H. & Prusak, L., *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, 1997; Fang, Y.-H. & Chiu, C.-M., "In Justice We Trust: Exploring Knowledge-Sharing Continuance Intentions in Virtual Communities of Practice", *Computers in Human Behavior* 26(2) Elsevier, 2010, pp.235~246.

19 Giustiniano, L., Lombardi, S. & Cavaliere, V., "How Knowledge Collecting Fosters Organizational Creativity", *Management Decision* 54(6), Emerald, 2016, pp.1464~1496; Nugraha, C. D. et al., "Enterprise Social Media to Support Collaboration and Knowledge Sharing in Organization", 2021 5th International Conference on Informatics and Computational Sciences(ICICoS), IEEE, 2021, pp.165~170.

20 Singh, S. K., "Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding", *Journal of Business Research* 97, Elsevier, 2019, pp.10~19.

21 Brown, G. et al., "Territoriality in Organizations", *Academy of Management Review* 30(3), Academy of Management, 2005, pp.577~594.

화된 지식일수록 소유권 갈등이 발생할 가능성이 높다.²²

조직 내 경쟁이 심화되거나 성과 평가가 개인 중심으로 이루어질 경우, 구성원은 자신의 전문 지식을 전략적 자산으로 인식하고 공유를 회피할 가능성이 커진다.²³ 이러한 지식영역성은 디지털 전환의 집단적 학습과 협업을 저해할 수 있는 잠재적 장애요인으로 작용할 수 있다.

급변하는 글로벌 환경 속에서 조직민첩성(Organizational Agility)은 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심 역량으로 부각되고 있다. 민첩성은 예측 불가능한 환경 변화에 신속하고 효율적으로 대응하는 능력²⁴으로 정의되며, 고객 수요에 맞춰 전략과 프로세스를 유연하게 조정하는 역량을 포함한다.²⁵

조직민첩성은 유연성, 반응성, 역량, 감지능력 등 다차원적 요소로 구성되며, 환경 변화를 인지하고 내부 자원을 재구성하여 신속히 대응하는 통합적 역량으로 이해된다.²⁶ 디지털 전환은 이러한 민첩성을 기반으로 실행되고 지속될 수 있으며, 민첩성이 높을수록 시장 점유율과 재무성과 개선으로 이어질 가능성이 높다.²⁷

기업의 디지털 전환 성공은 기술적 요인뿐 아니라 디지털 리더십, 구성원의 수용성, 지식공유와 지식영역성 같은 지식 행동, 그리고 조직민첩성과 같은 조직 역량 간의 복합적 상호작용에 의해 결정된다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 디지털 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 지식영역성에 미치는 영향을 규명하고, 이러한 상반된 지식 행동이 디지털 전환 수용성과 조직민첩성에 어떠한 구조적 경로를 통해 연결되는지를 통합적으로 분석하는 데 있다.

이를 통해 디지털 시대에 조직이 성공적으로 혁신을 수행하기 위해 디지털 리더십과 지식관리 전략 구축에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 한다

2. 이론적 배경

2.1. 디지털 리더십

디지털 리더십(Digital Leadership)은 디지털 전환 과정에서 요구되는 새로운 형태의 리더십으로, 디지털 기술에 대한 이해를 기반으로 조직의 전략과 문화를 혁신하고 디지털 환경에 적합한 경쟁우위를 창출하는 리더의 역량과 행위를 의미한다.²⁸ 이는 전통적 리더십과 달리 디지털화에 필요한 기술적 이해, 디지털 기반 경영전략의 혁신, 그리고 디지털 전환에 대한 강한 의지를 포함하는 확장된 개념이다.

급속도로 변화하는 디지털 환경에서 기업이 지속적 인 경쟁력을 확보하기 위해서는 기존 전략을 수정·보완하고, 서비스 및 고객 중심의 문화를 디지털 기술을 통해 구현할 필요가 있다. 이러한 과정에서 디지털 리더십은 핵심적인 역할을 수행한다.²⁹ 즉, 디지털 리더는 기술

²² Li, X., Xu, Z. & Men, C., "The Transmission Mechanism of Idea Generation on Idea Implementation: Team Knowledge Territoriality Perspective", *Journal of Knowledge Management* 25(6), Emerald, 2020, pp.1508~1525.

²³ Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R., "Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior", *Journal of Knowledge Management* 20(5), Emerald, 2016, pp.880~897.

²⁴ Dove, R., "Lean and Agile: Synergy, Contrast, and Emerging Structure", *Proceedings of the Defense Manufacturing Conference '93*, 1993, p.00; Gunasekaran, A., "Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework", *International Journal of Production Research* 36(5), Taylor & Francis, 1998, pp.1223~1247.

²⁵ Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A., "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes", *International Journal of Production Economics* 62(1-2), Elsevier, 1999, pp.33~43.

²⁶ Lin, C. T., Chiu, H. & Tseng, Y. H., "Agility Evaluation Using Fuzzy Logic", *International Journal of Production Economics* 101(2), Elsevier, 2006, pp.353~368; Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V., "Evaluating Agility in Corporate Enterprises", *International Journal of Production Economics* 118(2), Elsevier, 2009, pp.410~423.

²⁷ Yusuf et al., op. cit., pp.33~34.

²⁸ Araujo et al., op. cit., pp.45~46; Hensellek, op. cit., pp.55~69; Mollah, op. cit..

²⁹ Shin et al., op. cit.; Tanniru, op. cit., pp.60544.

을 단순히 도입하는 관리자(manager)가 아니라, 디지털 기술을 활용하여 조직의 방향성을 재정립하고 혁신을 촉진하는 전략적 리더로 이해된다.

디지털 리더십은 사회 전반의 디지털화 진전에 따라 지속적으로 진화하고 있다.³⁰ 이에 따라 오늘날 기업의 운영진은 과거에 경험하지 못했던 새로운 과제 '플랫폼 경쟁, 데이터 기반 의사결정, 초연결 네트워크 환경, 조직 내 디지털 역량 격차'에 직면하고 있다.³¹ 이러한 환경에서는 변화에 대한 적응 능력과 미래지향적 사고, 그리고 혁신을 주도할 수 있는 비전 제시 역량이 요구된다.

디지털 리더는 디지털화에 부합하는 비전을 제시하고 이를 조직 구성원과 공유함으로써 디지털 비즈니스 혁신의 성공을 이끌 수 있다.³² 즉, 디지털 리더십은 진화하는 디지털 환경 속에서 시장 요구에 신속히 대응할 수 있는 조직 체계를 구축하는데 핵심적 역할을 수행한다.³³ 특히 디지털 전환은 기업이 첨단 기술을 활용하여 새로운 기회를 탐색하고, 고객 가치를 창출하는 방향으로 운영 방식을 재설계할 것을 요구한다. 이러한 전략적 전환 과정에서는 빠르고 정확한 의사결정 능력을 갖춘 리더가 필요하며, 구성원의 행동과 인식을 변화시켜 조직 전체의 혁신을 촉진할 수 있어야 한다.³⁴

한편, 디지털 리더십에 대한 정의는 연구자에 따라 다소 상이하게 제시되고 있다. 가치 창출 측면에서, 디지털 기술을 활용하여 조직 가치를 창출하는 리더의 문화와 역량의 결합을 디지털 리더십으로 정의할 수 있다.³⁵ 조직 목표 달성 측면에서 ICT의 활용과 조직구성원의 지

도를 통해 조직 목표를 달성하는 능력으로 정의된다.³⁶ 그리고 기업과 비즈니스 생태계 차원에서 디지털화의 전략적 성공을 위해 '올바른 일을 수행하는 것'으로 규정할 수 있다.³⁷ 다양한 측면에서 디지털 리더십에 대한 정의는 리더십과 관리(management)의 차이가 명확하게 구분된다.³⁸ 즉, 관리는 일을 효율적으로 수행하는 것이라면, 리더십은 조직의 성공을 위해 무엇이 올바른 방향인지 결정하고 이를 실현하는 것이다.

종합하면, 디지털 리더십은 디지털 기술에 관한 이해를 토대로 조직의 비전과 전략을 설정하고, 조직문화 및 방식을 새롭게 전환하며, 구성원의 자발적인 참여와 행동 변화를 촉진하는 역량으로 정의할 수 있다. 단순한 기술 활용 능력을 넘어, 디지털 환경에서 조직의 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심적 선행요인으로 기능한다.

2.2. 디지털 전환수용성

디지털 전환은 조직의 전략, 프로세스, 기술, 그리고 구성원의 행동 전반에 걸친 근본적인 변화를 요구하는 복합적 혁신 과정이다. 그러나 기술 환경의 급격한 변화와 조직 내부의 저항 요인으로 인해 디지털 전환의 성공률은 여전히 낮은 수준에 머물러 있다.³⁹ 디지털 전환은 새로운 기술을 조직에 단순히 적용하는 것이 아니라, 구성원의 인식과 태도, 기술의 적용과 업무 수행 방식의 변화가 함께 전환되는 사회기술적(socio-technical) 전환을

³⁰ Hensellek, op. cit., pp.55~69.

³¹ 양지은, 심동철, 앞의글, 141~213쪽.

³² Benitez et al., op. cit., p.103590.

³³ Tanniru, op. cit., pp.60544.

³⁴ De Waal & Heijtel, op. cit., pp.1080~1104.

³⁵ Wasono Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F. et al., "Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation", *Polish Journal of Management Studies* 19(2), Czestochowa University of Technology, 2019, pp.285~297.

³⁶ De Waal & Heijtel, op. cit., pp.1080~1104.

³⁷ El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L., "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership", *MIS Quarterly Executive* 15(2), Indiana University Kelley School of Business, 2016, pp.141~166.

³⁸ Bennis, W. G., "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management* 2(1), Emerald, 1989, pp.6~10.

³⁹ Mahmood, F., Khan, A. Z. & Khan, M. B., "Digital Organizational Transformation Issues, Challenges and Impact: A Systematic Literature Review of a Decade", *Abasyn University Journal of Social Sciences* 12(2), Abasyn University, 2019, pp.231~249.

의미한다.

혁신의 성공을 위해서는 무엇보다 구성원의 인식과 참여가 선행되어야 한다. 디지털 전환 역시 기술 자체보다 수용하는 주체의 태도가 우선적으로 고려되어야 하며, 이러한 맥락에서 디지털 전환수용성은 중요한 연구 변수이다. 디지털 전환수용성은 조직 구성원이 디지털 기술 및 전환 과정의 필요성과 가치를 인식하고, 긍정적으로 받아들여 실제 행동으로 이어지도록 하는 태도와 인식 수준을 의미한다.

디지털 기술 수용에 관한 대표적 이론은 Davis et al.⁴⁰이 제시한 기술수용모형(Technology Acceptance Model: TAM)이다. 기술수용모형에서 사용자가 새로운 기술이 도움이 된다고 인식하는 '지각된 유용성(Perceived Usefulness)'과 새로운 기술을 어렵지 않게 활용할 수 있다고 판단하는 '지각된 사용 용이성(Perceived Ease of Use)'을 핵심 요인으로 제시하고 있다. 즉, 사용자의 인식은 기술 이용에 있어서 태도와 이용 의향에 영향을 미치며, 최종적으로 실제 기술 이용으로 이어진다. 지각된 유용성은 특정 기술이 도움이 될 것이라는 믿음의 정도를 의미하며, 지각된 용이성은 해당 기술을 별도의 노력 없이 사용할 수 있을 것이라는 인식을 의미한다.⁴¹ 따라서, 디지털 전환수용성은 조직의 구성원이 디지털 기술이 조직과 개인의 성과에 유용하고 용이하다고 인식할 때 강화될 수 있다.

한편, 수용(Acceptance)은 특정 대상의 가치를 인지하고 이를 행동에 반영하는 과정을 의미하며, 이는 내적 태도의 변화와 외적 행동의 변화를 모두 포함한다.⁴² Moore와 Benbasat⁴³의 혁신확산이론에 따르면, 새로운 기술은 시

간이 지남에 따라 개인과 사회 내에서 점진적으로 수용되고 확산된다. 즉, 기술 수용은 단순히 개인의 선택이 아니라 사회적 상호작용과 규범의 영향을 받는 과정이다.

기존 정보기술 수용 연구는 주로 개인 차원의 수용에 초점을 두어 왔으나, 최근에는 개인적 수용과 사회적 수용을 구분하여 분석하는 연구가 증가하고 있다.⁴⁴ 개인적 수용은 특정 기술이 개인의 업무나 삶에 미치는 영향을 중심으로 형성되는 태도를 의미하며, 사회적 수용은 해당 기술이 조직이나 사회 전체 차원에서 정당성과 필요성을 인정받는 상태를 의미한다.⁴⁵

디지털 기술은 개인 차원을 넘어 조직과 사회 전반에 광범위한 영향을 미치기 때문에,⁴⁶ 성공적인 디지털 전환을 위해서는 개인적 수용뿐 아니라 조직 구성원 간의 공감대 형성과 사회적 합의가 필수적이다. 만약 기술의 도입이 사회적 정당성을 확보하지 못하거나 구성원의 가치 체계와 충돌할 경우, 전환 과정에서 저항과 갈등이 발생할 가능성이 높다.⁴⁷ 따라서 기술 사용자의 경제적·사회적 특성과 가치 판단 요소를 함께 고려하는 통합적 접근이 요구된다.⁴⁸

종합하면, 디지털 전환수용성은 구성원이 디지털 기술의 유용성과 필요성을 인식하고 긍정적으로 받아들여 행동으로 실천하려는 태도와 의도의 수준으로 정의할 수 있다. 즉, 디지털 전환은 기술적인 속성만으로 결정되

44 조성은·손상영 외, 앞의 책, 1~317쪽; 오경환, 「디지털 전환의 개인적·사회적 수용성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 금융 부문의 수용 태도와 저항 중심으로」, 건국대 석사학위논문, 2021.

45 Pidgeon, N. F., et al. "Climate change or nuclear power-No thanks! A quantitative study of public perceptions and risk framing in Britain", *Global Environmental Change*, 2008, pp.69~85; Bickerstaff, K., Lorenzoni, I., Pidgeon, N. F., Poortinga, W., & Simmons, P., "Reframing nuclear power in the UK energy debate: nuclear power, climate change mitigation and radioactive waste", *Public understanding of science*, 2008, pp.145~169.

46 Schwab, K. "The Fourth Industrial Revolution", World Economic Forum, 2016.

47 송현덕·장명희, 「디지털 전환 기술에 대한 수용저항과 개인적·사회적 수용에 영향을 미치는 요인: 항만물류 종사자를 중심으로」, 『인터넷전자상거래연구』 22(6), 2022, 203~228쪽.

48 조성은·손상영 외, 앞의 책, 1~317쪽.

40 Davis, F. D., "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly* 13(3), Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, 1989, pp.319~340.

41 Davis et al., op. cit., pp.319~340.

42 최형섭·서현식·오재인, 「성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구」, 『Journal of Information Technology Applications & Management』 16(2), 한국데이터베이스학회, 2009, 99~120쪽.

43 Moore & Benbasat, op. cit., pp.192~222.

는 것이 아니라 개인적인 요소와 사회적인 요소에도 영향을 받으며, 궁극적으로 디지털 전환의 추진 성과를 좌우하는 중요한 기반 요인으로 작용한다. 따라서 디지털 전환수용성은 조직 차원의 변화 성과와 연결되는 중요한 매개적 변수로서 조직적인 차원에서 이론적·실증적 검토가 필요하다.

2.3. 지식공유

지식공유(Knowledge Sharing)는 개인이 보유한 명시적 지식과 암묵적 지식을 조직 내 타인과 상호 교환하고, 이를 통해 새로운 지식을 공동 창출하는 과정이다.⁴⁹ 이는 단순한 정보 전달을 넘어 상호작용을 기반으로 한 집단적 학습과 가치 창출 활동을 포함하는 개념이다.

Van den Hooff와 De Ridder⁵⁰는 지식공유를 두 가지 핵심 행동으로 구분하였다. 첫째, 지식기부(Knowledge Donating)는 개인이 보유한 지적 자원을 타인에게 전달하는 행위를 의미한다. 둘째, 지식수집(Knowledge Collecting)은 타인이 보유한 지식을 요청하고 획득하려는 행동을 의미한다. 즉, 지식공유는 지식의 공급과 수요가 상호작용하는 과정이며,⁵¹ 지식의 근원과 수용자가 구분되는 교환 구조를 가진다.⁵²

지식수집은 구성원이 새로운 지식을 요청하거나 업무 수행에 필요한 정보와 조언을 구하는 정도를 의미하며,⁵³ 이는 조직 내 학습과 문제 해결 능력을 향상시키는

기반이 된다. Giustiniano et al.⁵⁴은 지식수집이 조직의 창의성 향상에 기여한다고 보았으며, Nugraha et al.⁵⁵는 지식수집이 개인의 혁신행동을 촉진하여 조직 혁신에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다.

한편, 지식기부는 구성원 간 신뢰와 협력을 바탕으로 이루어지는 행동으로, 직무만족과 조직성고를 향상시키는 요인으로 보고되었다.⁵⁶ 맹채연⁵⁷은 개인의 전문지식과 조직 내 축적된 지식이 결합될 때 조직 역량이 극대화된다고 설명하였다. 이처럼 지식공유는 개인 차원의 학습과 혁신뿐 아니라 조직 차원의 성과 창출과도 밀접하게 연결된다.

국내 연구에서도 지식공유는 개인이 새롭게 창출하거나 습득한 지식을 타인과 나누어 조직 내 지식 활용을 극대화하는 활동으로 정의되어 왔다.⁵⁸ 이는 조직 구성원 간의 사회적 상호작용을 통해 이루어지는 다차원적 과정이며,⁵⁹ 단순한 업무 수행 차원을 넘어 집단적 문제 해결과 학습 체계를 형성하는 기반이 된다.

또한 지식공유는 본질적으로 자발적이고 이타적인 행동으로 간주된다.⁶⁰ Senge⁶¹는 개인이 타인의 성장과

49 Van den Hooff & De Ridder, op. cit., pp.117~130.

50 Ibid, pp.117~130.

51 Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T., "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice", *Journal of Knowledge Management* 7(1), 2003, pp.64~77.

52 Weggeman, M. C. D. P. Kennismanagement: de praktijk. Scriptum Management., 2000; Oldenkamp, J. H., "Limitations of managing knowledge sharing", In Proceedings of the Second European Conference on Knowledge Management, Bled, Slovenia, 2001, November, pp.411~418.

53 현영섭·조대연, 「학습동아리의 사회적 연결망과 지식공유의 관계: 관계 밀도, 집중화, 지식공유간의 비선형 모형 분석」, 『평생교육학연구』 15(3), 한국평생교육학회, 2009, 189~212쪽.

54 Giustiniano et al., op. cit., pp.1464~1496.

55 Nugraha et al., op. cit., pp.165~170.

56 신재현·하동현, 「관광공무원의 지식공유와 지식활용에 따른 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로」, 『관광연구저널』, 2016, 19~34쪽.

57 맹채연, 「제조업 연구개발(R&D) 구성원의 직무도전성이 혁신행동에 미치는 영향과 지식공유의 매개효과」, 중앙대학교 석사학위논문, 2021.

58 김근령·김기홍, 「제약기업의 R&D투자가 노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구」, 『경제학연구』 63(4), 한국경제학회, 2015, 145~171쪽; 이동윤·심덕섭·김형진, 「지식자기효능감이 종업원의 지식공유의도에 미치는 영향: 개인성과기대 및 과업성과기대의 매개효과 검증」, 『지식경영연구』 19(3), 한국지식경영학회, 2018, 31~46쪽; 장용선·조대환, 「사회적 체성 리더십과 조직정체성과의 관계」, 『한국인사조직학회 발표논문집』 2019(1), 한국인사조직학회, 2019, 1~14쪽.

59 설현도, 「금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증 연구」, 『지식경영연구』 7(2), 한국지식경영학회, 2006, 97~122쪽; 이민·설현도, 「도전적 스트레스와 방해적 스트레스가 지식공유에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과」, 『경영경제연구』 43(1), 충남대학교 경영경제연구소, 2021, 63~92쪽.

60 Davenport & Prusak, op. cit..

61 Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1998.

능력 향상에 진정한 관심을 가질 때 지식공유가 활성화된다고 보았으며, Fang과 Chiu,⁶² Watson과 Hewett⁶³는 지식공유를 조직 구성원에게 이익을 제공하는 이타적 행동으로 설명하였다. 송정수⁶⁴ 역시 지식공유를 구성원의 자발성에 기반한 상호작용 과정으로 규정하였다.

오늘날 지식경제 시대에서 조직의 경쟁력은 지식의 창출과 축적뿐 아니라 이를 얼마나 효과적으로 공유하고 활용하는가에 의해 결정된다.⁶⁵ 디지털 환경에서는 정보의 흐름과 협업의 속도가 더욱 중요해지고 있어, 지식공유는 조직 생존과 지속적 혁신을 위한 필수 요인으로 인식되고 있다.

그럼에도 불구하고, 지식공유의 선행요인과 결과요인을 통합적으로 설명하는 이론적 논의는 여전히 충분하지 않은 실정이다. 특히 디지털 전환과 조직민첩성과 같은 전략적 조직 역량과의 관계를 구조적으로 규명하는 연구는 제한적이다. 따라서 지식공유를 디지털 환경에서의 핵심 매개 변수로 설정하고 그 영향력을 실증적으로 검증할 필요가 있다.

2.4. 지식영역성

영역성(Territoriality)은 생물학적 개념에서 출발하여, 개인이나 집단이 특정 대상에 대해 소유권을 주장하고 이를 보호하려는 행동적·심리적 경향을 의미한다.⁶⁶ 이는 집단 내에서 자신의 영역을 표시하고 통제함으로써 타인의 침해로부터 자신을 보호하려는 행동으로 설명된다. Singh⁶⁷은 영역성을 개인이나 집단이 특정 자원에 대해

인식하는 소유권의 정도로 정의하였으며, 이는 의사소통과 주장 행위를 통해 표현된다고 보았다. 이러한 영역성은 때로 부정적 상호작용이나 비생산적 행동을 유발하는 심리적 기제로 작용할 수 있다.⁶⁸

영역성의 대상은 물리적 공간이나 자원에 국한되지 않는다. 정보, 아이디어, 지식과 같은 무형 자원 역시 영역성의 대상이 될 수 있다. Sepahvand와 Taghipour⁶⁹는 영역성이 특정 자원에 대한 소유감을 행동적으로 표출하는 과정이라고 설명하였으며, 이는 자원의 권한과 소속을 구분하는 요소로 기능한다고 보았다. 개인이나 집단이 특정 자원에 대해 영역성을 보일 경우, 해당 자원을 지속적으로 유지하려 하고 외부의 접근이나 침해를 차단하려는 경향을 나타낸다.⁷⁰

이러한 개념을 지식 맥락에 적용한 것이 지식영역성(Knowledge Territoriality)이다. 지식영역성은 개인이 보유한 지식에 대해 심리적 소유권을 인식하고, 이를 사회적·행동적으로 표현하는 경향을 의미한다.⁷¹ 즉, 개인이 특정 활동을 통해 습득하거나 축적한 지식에 대해 강한 소유 의식을 가질수록, 해당 지식을 통제하고 보호하려는 행동을 보이게 된다.

지식영역성의 이론적 기반은 심리적 소유이론(Psychological Ownership Theory)에 있다. 이 이론에 따르면, 개인은 특정 대상에 시간과 노력, 에너지를 투자하고 그 대상에 대한 통제 가능성을 인식할 때 심리적 소유권을 형성한

⁶² Fang & Chiu, op. cit., pp.235~246.

⁶³ Watson, S. & Hewett, K., "A Multi-theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse", *Journal of Management Studies* 43(2), 2006, p.141.

⁶⁴ 송정수, 「공유리더십이 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동에 미치는 영향」, 『한국콘텐츠학회논문지』 19(9), 한국콘텐츠학회, 2019, 485~500쪽.

⁶⁵ 이민·설현도, 앞의 글, 63~92쪽.

⁶⁶ Brown et al.(2005), op. cit., pp.577~594.

⁶⁷ Singh, op. cit., pp.10~19.

⁶⁸ Brown, G., Crossley, C. & Robinson, S. L., "Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment", *Personnel Psychology* 67(2), Wiley, 2014, pp.463~485.

⁶⁹ Sepahvand, R. & Taghipour, S., "Designing a Model of Employees Territoriality through Grounded Theory", *Human Resource Studies* 10(3), 2020, pp.1~22.

⁷⁰ Garg, N., Talukdar, A., Ganguly, A. & Kumar, C., "Knowledge Hiding in Academia: An Empirical Study of Indian Higher Education Students", *Journal of Knowledge Management* 25(9), Emerald, 2021, pp.2196~2219.

⁷¹ Singh, op. cit., pp.10~19.

다.⁷² 특히 암묵지(tacit knowledge)와 같이 개인의 경험과 전문성에 깊이 체화된 지식은 외부로 이전되기 어렵고 대체 가능성이 낮기 때문에 소유 의식이 더욱 강하게 형성될 수 있다.⁷³

이 경우, 해당 지식이 공개되거나 공유될 때 소유권 갈등이 발생할 가능성이 높아진다. 지식이 타인에게 전달되면 그 역시 해당 지식에 대한 권리를 주장할 수 있게 되며, 이는 원 소유자의 통제력 감소로 인식될 수 있다. 따라서 지식영역성이 강한 개인은 지식의 소유에 대한 불확실성을 줄이기 위해 공유를 회피하거나 제한하는 경향을 보인다.⁷⁴

조직 맥락에서 지식영역성은 경쟁적 환경과 밀접하게 관련된다. 개인 간 성과 경쟁이 치열하거나, 특정 전문지식이 개인의 성과와 직결되는 구조에서는 구성원이 자신의 이익을 극대화하기 위해 지식을 전략적 자산으로 활용하려 할 가능성이 높다.⁷⁵ 이 경우 지식은 조직의 공공재라기보다 개인의 권력 자원으로 인식되며, 지식에 대한 심리적 소유권은 더욱 강화된다.

결과적으로 지식영역성은 조직 내 협력과 정보 흐름을 저해할 수 있는 잠재적 요인으로 작용한다. 특히 디지털 전환과 같이 부서 간 통합과 협업을 요구하는 환경에서는 지식의 개방성과 공유가 필수적이기 때문에, 지식영역성은 조직 혁신의 장애 요인으로 기능할 가능성이 있다. 따라서 지식영역성은 디지털 환경에서 조직 성과와 변화 역량에 영향을 미치는 중요한 변수로서 이론적·실증적 검토가 필요하다.

2.5. 조직민첩성

민첩성(Agility)은 1990년대 초 글로벌 경쟁 환경의 급격한 변화에 대응하기 위한 전략적 개념으로 처음 제시

되었다.⁷⁶ 이후 학자들은 민첩성을 예측 불가능한 시장 환경에 신속하고 효율적으로 대응하는 조직의 역량으로 발전시켜 왔다.⁷⁷ 특히 경쟁 시장에서 고객의 다양한 요구에 맞추어 제품과 서비스를 차별화하고 변화에 빠르게 적응하는 능력으로 정의되면서,⁷⁸ 민첩성은 조직의 생존과 성장을 좌우하는 핵심 전략 개념으로 자리 잡았다.

민첩성에 대한 정의는 연구 관점에 따라 다양하게 제시되어 왔다. Aiken et al.⁷⁹은 민첩성을 유연한 대응과 정확한 수요 예측을 통해 조직을 통합적으로 운영하는 역량으로 보았으며, Tsourveloudis와 Valavanis⁸⁰는 급변하는 시장 환경 속에서 고품질 제품과 서비스를 제공하여 수익성을 달성하는 능력으로 설명하였다. 또한 Li et al.⁸¹은 변화에 민감하게 반응하면서 자원을 적시에 유연하게 활용하는 능력으로 정의하였고, Gligor⁸²는 사업 단위별 전략을 성공적으로 실행하고 적용하는 역량으로 해석하였다. 최근에는 조직 구조 재설계와 프로세스 혁신을 통해 내부 자원을 신속하게 재구성하는 능력이라는 관점도 제시되고 있다.⁸³

⁷⁶ Dove, op. cit..

⁷⁷ Gunasekaran, op. cit., pp.1223~1247.

⁷⁸ Yusuf et al., op. cit., pp.33~43.

⁷⁹ Aitken, J., Christopher, M. & Towill, D., "Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness", *International Journal of Logistics Research and Applications* 5(1), Taylor & Francis, 2002, pp.59~74.

⁸⁰ Tsourveloudis, N. C. & Valavanis, K. P., "On the Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33(3), Springer, 2002, pp.329~342.

⁸¹ Li, X., Chen, C., Goldsby, T. J. & Holsapple, C. W., "A Unified Model of Supply Chain Agility: The Work-Design Perspective", *International Journal of Logistics Management* 19(3), Emerald, 2008, pp.408~435.

⁸² Gligor, D. M., "The Role of Demand Management in Achieving Supply Chain Agility", *Supply Chain Management: An International Journal* 19(5/6), Emerald, 2014, pp.577~591.

⁸³ Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. & O'Regan, N., "How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era", *Technological Forecasting and Social Change* 174, Elsevier, 2022, p.Article121227; Žitkienė, R. & Deksnys, M., "Organizational Agility Conceptual Model", *Montenegrin Journal of Economics* 14(2), ELIT, 2018.

⁷² Brown et al.(2005), op. cit., pp.577~594.

⁷³ Li et al.(2020), op. cit., pp.1508~1525.

⁷⁴ Singh, op. cit., pp.10~19.

⁷⁵ Huo et al., op. cit., pp.880~897.

이러한 논의를 종합하면, 조직민첩성(Organizational Agility, OA)은 조직이 환경의 예기치 않은 변화를 감지하고, 내부 자원을 효과적으로 활용·재구성하여 신속하고 효율적으로 대응함으로써 경쟁우위를 확보하는 능력으로 정의할 수 있다. 이는 불확실한 경영 환경에서 지속적인 성과 창출과 생존을 가능하게 하는 핵심 역량으로 간주된다.⁸⁴

디지털 전환이 가속화되는 환경에서는 기술 발전 속도와 시장 불확실성이 동시에 증가하고 있기 때문에, 조직민첩성의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 디지털 기술을 기반으로 한 정보의 신속한 처리, 의사결정의 고도화, 자원의 재배치는 조직민첩성을 강화하는 주요 수단이 될 수 있다. 따라서 조직민첩성은 디지털 전환의 결과 변수이자 궁극적인 전략적 성과 변수로 이해될 수 있으며, 변화 대응 역량을 설명하는 핵심 개념으로서 이론적·실증적 검토가 필요하다.

3. 연구모형과 가설

3.1. 연구모형

본 연구는 디지털 전환 환경에서 조직의 지속가능한 경쟁우위를 설명하기 위한 통합적 구조모형을 제시하고자 한다. 특히 디지털 리더십이 조직 구성원의 지식 행동을 통해 디지털 전환과 조직민첩성에 어떠한 구조적 경로로 영향을 미치는지를 규명하는 것을 목적으로 한다.

디지털 전환은 단순한 기술 도입이 아닌 조직 전반의 전략, 프로세스, 문화, 구성원 행동을 포함하는 사회·기술적 변화 과정이다. 따라서 디지털 전환의 성공 여부는 기술적 요인뿐 아니라 리더십, 조직문화, 지식관리 체계와 같은 소프트 요인에 의해 크게 좌우된다.

본 연구는 이러한 관점에서 디지털 리더십을 가장 상

위의 선행요인으로 설정하였다. 디지털 리더는 디지털 환경에 적합한 비전을 제시하고, 조직 내 협력과 학습을 촉진하며, 구성원의 행동 변화를 유도하는 핵심 주체이다. 따라서 디지털 리더십은 조직 내 지식 흐름과 변화 수용 태도에 영향을 미치는 출발점으로 간주된다.

지식기반관점(Knowledge-Based View)에 따르면, 조직 경쟁력의 원천은 지식의 창출, 공유, 활용 능력에 있다. 이에 따라 본 연구는 조직 내 지식 행동을 매개적 메커니즘으로 설정하였다. 특히 지식 행동을 긍정적 측면인 지식공유(Knowledge Sharing)와 부정적 측면인 지식영역성(Knowledge Territoriality)으로 구분하여, 상반된 행동 양식이 조직 성과에 어떠한 차별적 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

지식공유는 구성원 간 정보와 경험의 자발적 교환을 의미하며, 이는 집단 학습과 혁신을 촉진하는 핵심 요인이다. 반면, 지식영역성은 개인이 보유한 지식에 대해 심리적 소유권을 형성하고 이를 보호하려는 경향을 의미하며, 협업과 정보 흐름을 저해할 수 있는 요인으로 작용한다. 본 연구는 디지털 리더십이 이 두 가지 상반된 지식 행동에 서로 다른 방향으로 영향을 미칠 것으로 가정한다.

또한 디지털 전환은 조직의 전략적·운영적 체계를 디지털 기반으로 재구성하는 수준을 의미하며, 디지털 전환은 급변하는 외부 환경을 신속하게 파악하고 유연하게 대응할 수 있는 조직 역량을 강화한다. 본 연구는 지식 행동이 디지털 전환 수준에 영향을 미칠 것으로 보며, 동시에 지식 행동이 조직민첩성에 직접적으로 작용할 가능성도 고려한다.

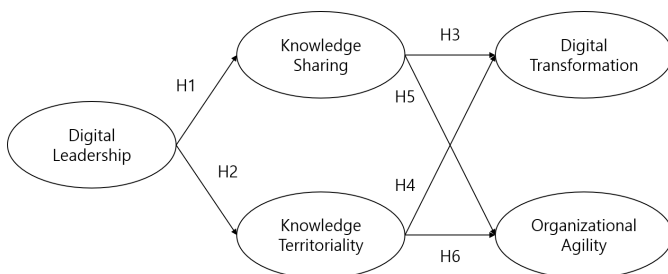
조직민첩성은 환경 변화에 대한 감지능력, 반응성, 유연성, 자원 재구성 역량을 포함하는 종합적 조직 역량이다. 디지털 전환은 정보 처리 속도와 의사결정의 정확성을 높여 조직민첩성을 강화할 수 있는 기반을 제공한다. 따라서 본 연구는 디지털 전환을 조직민첩성의 선행요인으로 설정하였다.

본 연구모형은 디지털 리더십이 조직민첩성에 직접적으로 영향을 미친다고 보기보다는, 지식 행동과 디지털 전환이라는 단계적 매개 과정을 통해 간접적으로 영향을 미친다는 구조적 논리를 전제로 한다.

즉, 디지털 리더십은 조직 내 지식 흐름의 방향을 결정하고, 이러한 지식 행동은 디지털 전환의 실행 수준을 좌우하며, 궁극적으로 조직민첩성이라는 전략적 성과로 연결된다.

본 연구모형의 구조는 디지털 전환 환경에서 리더십-지식관리-조직역량 간의 인과적 메커니즘을 통합적으로 설명한다는 점에서 이론적 의의를 가진다. 또한 지식 공유와 지식영역성을 동시에 고려함으로써 조직 내 긍정적·부정적 지식 행동의 상호 대비 효과를 구조적으로 검증한다는 점에서 기존 연구와 차별성을 갖는다.

본 연구모형의 도식화 구조는 <그림 1>에서 제시한 것과 같다.



<그림 1> Research Model

3.2. 가설설정

디지털 리더십은 디지털 전환을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 전략적·기술적·문화적 리더십 역량을 의미한다.⁸⁵ 이는 단순히 디지털 기술을 이해하는 수준을 넘어, 디지털 환경에 적합한 비전을 제시하고 이를 조직 구성원과 공유하며, 구성원의 행동 변화를 유도하는 통합적 리더십을 포함한다.⁸⁶

디지털 전환은 새로운 기술의 도입과 더불어 조직 구성원 간 협업, 학습, 정보 교환을 요구한다. 이 과정에서 리더의 역할은 지식 흐름을 촉진하는 조직 문화를 조성하는 데 핵심적이다. 디지털 리더는 개방적 소통과 협력적 분위기를 형성하고, ICT 활용을 장려하며, 디지털 역량 개발을 지원함으로써 구성원의 지식공유 행동을 촉진할 수 있다.⁸⁷

선행연구를 바탕으로,⁸⁸ 본 연구에서 디지털 리더십을 조직의 리더가 디지털 환경에 적합한 비전을 제시하고, 디지털 기술 활용을 장려하며, 혁신적 사고와 협업 문화를 촉진하는 정도로 조작적으로 정의하였다.

지식공유는 개인이 보유한 명시적·암묵적 지식을 타인과 교환하고 공동의 성과 창출에 기여하는 자발적 행동이다.⁸⁹ 디지털 리더가 혁신 지향적 비전을 제시하고 심리적 안전감을 조성할 경우, 구성원은 지식을 제공하고 수집하는 활동에 보다 적극적으로 참여할 가능성이 높다. 따라서 디지털 리더십은 조직 내 지식공유를 촉진하는 선행요인으로 작용할 수 있다.

선행연구를 바탕으로,⁹⁰ 본 연구에서 지식공유를 구성원이 업무 관련 지식과 경험을 동료와 적극적으로 공유하고, 필요한 지식을 요청·수집하는 정도로 조작적으로 정의하였다.

한편, 지식영역성은 개인이 자신이 보유한 지식에 대해 심리적 소유권을 느끼고 이를 보호하거나 통제하려는 경향을 의미한다.⁹¹ 심리적 소유이론에 따르면, 개인은 많은 시간과 노력을 투자한 자원에 대해 강한 소유 의식을 형성하며,⁹² 이는 지식 공유를 저해할 수 있다. 그러나 디지털 리더가 협력 중심의 가치관을 확산하고 공

⁸⁷ De Waal & Heijtel, op. cit., p.1080~1104.

⁸⁸ Araujo et al., op. cit., pp.45~46; Hensellek, op. cit., pp.55~69; Benitez et al., op. cit., p.103590.

⁸⁹ Van den Hooff & De Ridder, op. cit., pp.117~130.

⁹⁰ Ibid, p.117~130.

⁹¹ Singh, op. cit., pp.10~19.

⁹² Brown et al.(2005), op. cit., pp.577~594.

⁸⁵ Araujo et al., op. cit., pp.45~46; Hensellek, op. cit., pp.55~69.

⁸⁶ Benitez et al., op. cit., p.103590.

동 성과를 강조할 경우, 개인 중심의 소유 의식은 완화될 수 있다. 즉, 디지털 리더십은 지식영역성을 감소시키는 방향으로 작용할 가능성이 있다.

지식영역성을 구성원이 자신이 보유한 전문 지식을 개인의 자산으로 인식하고, 이를 공유하기를 꺼리거나 통제하려는 정도로 조작적으로 정의하였다.⁹³

다만, 상술된 내용과 상반된 예측 또한 이론적으로 가능하다. 심리적 소유는 대상에 대한 통제, 친밀한 앎, 자아의 투자라는 세 가지 경로를 통해 형성되는데,⁹⁴ 디지털 리더십은 이 세 경로를 모두 강화하는 방향으로 작용할 수 있다. 또한 소유 경계가 모호해지는 조직 변화 상황에서 오히려 영역 표시 행동이 증가하는데,⁹⁵ 디지털 전환은 직무와 역할의 경계를 재편하는 대표적 상황에 해당된다.

그럼에도 본 연구는 지식영역성을 협업의 저해 요인으로 규정해 온 선행연구의 지배적 관점⁹⁶을 따라, 디지털 리더십이 지식영역성을 완화할 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 디지털 리더십은 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 디지털 리더십은 지식영역성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

디지털 전환의 성공은 기술의 우수성보다 구성원의 수용성에 의해 좌우될 수 있다. 기술수용모형(TAM)에 따르면, 지각된 유용성과 지각된 용이성은 기술에 대한 태도

와 사용 의도를 결정하며,⁹⁷ 이는 실제 사용 행동으로 이어진다. 즉, 구성원이 디지털 기술을 긍정적으로 인식하고 수용할 때 전환은 성공적으로 정착될 가능성이 높다.

선행연구를 토대로,⁹⁸ 본 연구에서 디지털 전환 수용성을 조직원이 디지털 기술을 기반으로 업무 프로세스를 개선하고, 의사결정 및 서비스 방식을 혁신하는 정도로 조작적으로 정의하였다.

지식공유는 디지털 기술과 관련된 정보와 경험을 조직 내에 확산시키는 역할을 한다. 구성원 간의 활발한 지식 교환은 새로운 기술에 대한 이해도를 높이고 불확실성을 감소시키며, 이는 디지털 기술에 대한 긍정적 태도 형성으로 이어질 수 있다. 또한 지식수집과 지식제공 활동은 학습과 혁신을 촉진하여 디지털 전환에 대한 심리적 저항을 완화한다.⁹⁹ 따라서 지식공유는 디지털 전환수용성을 제고하는 요인으로 작용할 가능성이 높다.

반면, 지식영역성은 개인이 지식을 전략적 자산으로 인식하고 이를 보호하려는 행동을 포함한다. 이러한 성향은 협업과 정보 교환을 저해하며, 디지털 기술에 대한 집단적 학습을 방해할 수 있다. 특히 디지털 전환이 조직 차원의 통합적 변화임을 고려할 때, 지식영역성은 기술 수용 과정에서 저항 요인으로 작용할 가능성이 있다.¹⁰⁰ 따라서 지식영역성은 디지털 전환수용성에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 지식공유는 디지털 전환 수용성에 정(+)의 영향

⁹³ Brown et al.(2005), op. cit., pp.577~594; Singh, op. cit., pp.10~19.

⁹⁴ Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T., "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *Academy of Management Review* 26(2), Academy of Management, 2001, pp.298~310.

⁹⁵ Brown et al.(2005), op. cit., pp.577~594.

⁹⁶ Huo et al., op. cit., pp.880~897; Singh, op. cit., pp.10~19.

⁹⁷ Davis et al., op. cit., pp.319~340.

⁹⁸ Vial, G., "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda", *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2), Elsevier, 2019, pp.118~144; Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A. & Dong, J. Q., "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda", *Journal of Business Research* 122, Elsevier, 2021, pp.889~901.

⁹⁹ Giustiniano et al., op. cit., pp.1464~1496; Nugraha et al., op. cit., pp.165~170.

¹⁰⁰ Huo et al., op. cit., pp.880~897.

을 미칠 것이다.

가설 4. 지식영역성은 디지털 전환 수용성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

조직민첩성은 환경 변화를 신속히 감지하고 내부 자원을 재구성하여 효과적으로 대응하는 조직의 역량이다.¹⁰¹ 민첩성은 정보의 신속한 흐름과 구성원 간 협력을 전제로 한다.

선행 연구를 바탕으로,¹⁰² 본 연구에서 조직민첩성을 조직이 시장 변화에 신속히 대응하고, 전략과 자원을 유연하게 조정하는 능력의 정도로 조작적으로 정의하였다.

지식공유는 조직 구성원이 다양한 정보를 빠르게 확보하고 활용할 수 있도록 하여, 환경 변화에 대한 반응성과 유연성을 향상시킨다. 구성원 간의 지식 교환은 의사결정 속도를 높이고 문제 해결 능력을 강화함으로써 조직민첩성을 증진시킬 수 있다.

반면, 지식영역성은 정보의 비대칭성과 협업 저해를 초래하여 조직의 신속한 대응을 어렵게 만들 수 있다. 특히 환경 변화에 대한 집단적 학습과 통합적 대응이 필요한 상황에서 지식의 독점은 조직의 민첩성을 약화시킬 가능성이 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 지식공유는 조직민첩성에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 지식영역성은 조직민첩성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석

4.1. 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구는 디지털 리더십이 지식공유와 지식영역성에 미치는 영향과, 이러한 지식 행동이 디지털 전환 및 조직민첩성에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다. 연구 대상은 국내 기업 및 조직에 재직 중인 구성원으로 설정하였다. 이는 디지털 전환과 조직민첩성이 실제 조직 환경에서 경험되고 인식되는 변수이기 때문이다.

자료 수집은 2024년 11월 21일부터 11월 29일까지 약 1주간 온라인 설문조사 방식으로 진행되었다. 설문지는 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정 문항을 바탕으로 구성되었으며, 총 250부가 배포되었고, 수집된 250부를 최종 분석에 활용하였다.

설문지는 총 5개의 잠재변수로 구성되었다. 구체적으로 디지털 리더십, 지식공유, 지식영역성, 디지털 전환, 조직민첩성을 측정하는 문항으로 이루어졌으며, 모든 항목은 Likert 5점 척도(1점 = 전혀 그렇지 않다, 5점 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

수집된 자료는 SPSS 26.0과 Smart PLS 3.0을 활용하여 분석하였다. 우선 SPSS 26.0을 이용하여 표본의 인구통계학적 특성을 파악하고, 변수의 기술통계 분석, 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis), 신뢰도 분석(Cronbach's α)을 실시하였다.

이후 Smart PLS 3.0을 활용하여 측정모형의 신뢰도 및 타당성(집중타당성, 판별타당성)을 검증하고, 구조모형 분석을 통해 가설을 검증하였다. PLS-SEM(Partial Least Squares Structural Equation Modeling)은 최소제곱법(Least Squares)을 기반으로 하여 설명되지 않은 잔차 분산을 최소화하는 방법이다.¹⁰³ 또한 PLS-SEM은 공분산 기반 구조방정식

¹⁰¹ Lin et al., op. cit., pp.353~368; Ganguly et al., op. cit., pp.410~423.

¹⁰² Lin et al., ibid.; Ganguly et al., ibid..

¹⁰³ 신건권, 『SmartPLS 3.0 구조방정식모델링: 석박사학위 및 학술논문 작성 중심의』, 도서출판 청람, 2018.

(CB-SEM; 예: AMOS, LISREL)에 비해 상대적으로 표본 수의 제약이 적고, 예측 중심 연구나 탐색적 연구에 적합하다는 장점을 가진다.¹⁰⁴

본 연구는 비교적 제한된 표본 규모와 예측 중심의 연구 목적을 고려하여 CB-SEM보다 PLS-SEM이 적합하다고 판단하였으며, 이에 Smart PLS 3.0을 활용하여 최종 가설 검정을 수행하였다.

4.2. 표본의 인구통계학적 분석

〈표 1〉을 통해 표본의 인구 통계적 특성에 관해 살펴보면, 성별은 남성과 여성 각각 125명(50.0%)으로 균등하게 나타났다. 연령대 또한 20대 83명(33.2%), 30대 84명(33.6%), 40대(33.2%)로 균등하게 분포되어 있다. 학력은 대학 재학/졸업 168명(67.2%)으로 가장 높게 나타났으며, 수입은 연 4,500만원 이상이 77명(30.%)으로 가장 높게 분포되어 있다. 본 연구를 위한 표본은 직장 상사가 있는 직장인을 대상으로 하여, 20~40세대의 표본이 본 연구를 위해서 적합하다고 판단하였다.

〈표 1〉 Demography

Division		Frequency (people)	ratio (%)
Age	male	125	50.0
	female	125	50.0
	20's	83	33.2
Age	30's	84	33.6
	40's	83	33.2
Education	High school (graduation)	20	8.0
	College (graduation)	32	12.8
	University (graduation)	168	67.2
	Graduate school (graduation)	30	12.0

Division		Frequency (people)	ratio (%)
salary	Less than 25 million won	10	4.0
	25 to 30 million won or less	43	17.2
	30 to 35 million won or less	44	17.6
	35 to 40 million won or less	40	16.0
	40 to 45 million won or less	36	14.4
	Over 45 million won	77	30.8

〈표 2〉 Exploratory Factor Analysis

Division 1		Factor loading					
		2	3	4	5	6	
Digital Leadership	DL_4	0.908	0.055	0.208	0.048	0.014	0.021
	DL_5	0.899	0.069	0.237	0.058	0.025	0.036
	DL_6	0.886	0.052	0.222	0.073	0.050	0.044
	DL_3	0.878	0.056	0.264	0.056	0.024	0.050
	DL_1	0.872	0.023	0.234	0.096	-0.023	0.090
	DL_2	0.866	0.085	0.222	0.079	0.036	0.065
Digital Transformation	DT_3	0.114	0.827	0.153	0.052	0.124	0.040
	DT_4	0.011	0.826	0.010	0.044	0.241	0.185
	DT_2	0.042	0.825	0.102	0.007	0.120	0.071
	DT_1	0.104	0.822	0.178	-0.004	0.048	0.193
	DT_6	0.036	0.818	0.065	-0.026	0.176	0.079
	DT_5	0.041	0.799	0.025	0.056	0.316	0.130
Organizational agility	OA_1	0.156	0.080	0.806	0.115	-0.039	0.221
	OA_3	0.251	0.144	0.802	0.005	0.151	0.027
	OA_4	0.278	0.086	0.795	0.054	0.135	0.072
	OA_2	0.177	0.134	0.793	0.033	0.169	0.067
	OA_5	0.321	0.054	0.793	0.123	0.111	0.054
	OA_6	0.363	0.091	0.750	0.120	0.082	0.069
Knowledge Territoriality	KT_3	0.032	0.017	0.114	0.870	0.046	-0.014
	KT_4	0.126	0.004	0.106	0.859	-0.093	-0.093
	KT_1	0.142	-0.014	0.068	0.825	-0.048	0.078
	KT_2	0.015	0.073	0.026	0.802	0.115	0.045
Knowledge Sharing	KS_7	0.083	0.198	0.082	0.007	0.851	0.089
	KS_8	0.095	0.189	0.071	0.092	0.729	0.264
	KS_6	-0.011	0.295	0.196	0.029	0.705	0.192
	KS_5	-0.100	0.299	0.170	-0.090	0.599	0.285
Knowledge Sharing	KS_3	0.016	0.151	0.071	-0.062	0.182	0.779
	KS_4	0.217	0.128	0.083	0.162	0.137	0.723
	KS_1	0.053	0.219	0.190	-0.016	0.385	0.598
	KS_2	-0.014	0.240	0.165	-0.090	0.407	0.538
Eigen Value		5.382	4.561	4.259	3.027	2.918	2.310
Variance Explained(%)		17.940	33.142	47.339	57.429	67.156	74.857

¹⁰⁴ Chin, W. W. & Newsted, P. R., "Structural Equation Modeling Analysis with Small Sample Research", Hoyle, R. H.(ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, SAGE, 1998.

4.3. 신뢰 및 타당성 분석

4.3.1. 신뢰성 분석

조사 항목에 대해 응답자가 일관성을 가지고 정확하게 측정하였는지 분석하는 것이 신뢰도 분석이다. 신뢰도 분석 방법은 반분법, 재검사법, 내적 일관성 측정 등 방법이 있는데, 사회과학에서 대표적으로 사용되는 신뢰도 분석 방법이 내적 일관성 측정 방법이다.

일반적으로 사회과학 분야에서 Cronbach's α 계수가 0.7을 넘으면 측정 항목에 대한 신뢰도가 확보되었다고 판단한다.¹⁰⁵ 측정 항목에 대한 신뢰도가 확보되면 전체 항목을 하나의 변수로 간주하여 분석할 수 있다.¹⁰⁶

본 연구의 신뢰도 분석에서 탐색적 요인분석을 통하여 타당성이 확보된 항목만을 대상으로 실시하였다. SPSS 26.0을 활용하여 측정도구의 내적 일관성을 분석한 결과, 각 변수를 구성하는 문항의 Cronbach's α 값이 모두 0.7 이상이 도출되었다. 따라서, 본 연구에서 사용한 측정문항의 신뢰도는 확보되었다.¹⁰⁷ 본 연구에서 활용된 변수에 대한 신뢰도 분석의 결과는 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 Reliability Analysis

Value		Number of items	Cronbach's α
Independent Variable	Digital Leadership	6	.961
	Knowledge Sharing	8	.862
Mediating variable	Knowledge Territoriality	4	.851
	Organizational Agility	6	.923
Dependent variable	Digital Transformation	6	.928

4.3.2 탐색적 요인분석

연구 모형에 대해 분석하기 전, SPSS 26.0을 활용하여

연구모형에 사용된 변수의 측정문항에 대해 응답자가 적절하게 응답했는지 검토하고자 탐색적 요인분석을 수행하였다. 측정 항목의 타당도 검증을 위한 탐색적 요인분석은 응답 결과를 토대로 각 변수 간 연관성을 분석한 후 공통적인 요인을 가지고 있는 하나의 군집으로 나타내어 보여주는 방법이다.¹⁰⁸

사회과학 영역에서 각각의 변수 내 설명 요인의 수를 결정하기 위한 방법으로 용인되는 기준은 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 성분들만 추출하여,¹⁰⁹ 각 측정문항의 요인적재량(Factor Loading)이 0.5 이상의 값이 나타나면 해당 문항의 집중타당성이 확보된 것으로 평가한다.

본 연구에서 주성분분석(Principal Component Analysis)을 적용하였는데, 문항에 포함된 정보를 최대한 유지하면서 요인을 추출하기 위해 주성분분석을 적용하였다. 또한 요인구조를 보다 명확하게 해석할 수 있게 베리맥스(Varimax) 회전을 실시하였다. 요인분석에 대한 자료의 적합성을 확인하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 검정을 실시한 결과, 표본적합도는 0.845로 나타났다. 일반적으로 표본적합도는 0.5 이상이면 적절하다고 보는데, 본 연구의 표본적합도는 0.845로 요인분석을 수행하기에 적절한 수준이다. Bartlett의 구형성 검정 결과, 검정통계량은 2,483.570으로 나타났으며 통계적으로 유의하게 나타났다($p<.001$). 측정문항 간 상관관계가 요인분석을 진행하기에 적절하다는 것을 의미한다. 또한 추출된 요인들의 누적분산 설명력은 74.857%로 도출되어, 전체 자료를 충분한 수준에서 설명하는 것으로 판단하였다.

4.3.3 판별타당성 분석

본 연구에서 구성 변수 간 상관관계를 분석하고, 각 변수들이 상호 독립적으로 측정되고 있는지를 확인하기

¹⁰⁵ 이훈영, 『이훈영교수의 연구조사방법론』, 청람, 2008.

¹⁰⁶ 정순규, 「가상현실 융합산업 생태계 분석을 통한 뮤지컬 시장의 활성화 전략 연구」, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2017.

¹⁰⁷ 이훈영, 앞의 책.

¹⁰⁸ 위의 책.

¹⁰⁹ Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H., *Psychometric Theory* (3rd ed.), McGraw-Hill, 1994.

위하여 연구모형의 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성은 각 구성 변수 간의 차이에 대해 확인 하는 것으로, 판별타당성을 검증하기 위해서 각 구성변수에 대한 평균분산추출(AVE)의 제곱근 값과 해당 구성 변수와 그 외 구성 변수들과의 상관계수를 비교하여 판단한다.¹¹⁰ 판별타당성의 확보는 연구모형의 구성 변수에 대한 평균 분산추출(AVE) 값의 제곱근이 다른 변수의 상관계수 값보다 큰 값을 가질 경우를 기준으로 판단한다.¹¹¹ <표 4> 분석 결과, 각 구성개념의 평균분산추출(AVE) 제곱근 값이 해당 개념과 다른 구성개념 간의 상관계수보다 모두 높은 수치를 보여주었다. 연구모형에 사용된 변수들이 서로 구별되는 개념을 적절히 측정하고 있으며, 연구 모형의 판별타당성이 확보되었다.

<표 4> Discriminant Validity

variable	1	2	3	4	5
Digital Leadership	1				
Digital Transformation	***.172	1			
Knowledge Sharing	***.190	***.603	1		
Knowledge Territoriality	***.208	***.085	***.144	1	
Organizational agility	***.574	***.291	***.409	***.225	1

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

4.4 구조모형 및 가설검정

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 SmartPLS 3.0을 활용하여 구조모형을 분석하였다. 연구모형에 포함된 변수 간 경로계수와 통계적 유의성을 검토하고, 각

가설의 채택 여부를 판단하였다. 구조모형 내 경로계수의 통계적 유의성을 검토하기 위해 SmartPLS 3.0의 부트스트래핑(Bootstrapping) 절차를 적용하였다. 이를 통해 각 경로계수의 표준오차와 t값 및 유의확률을 산출하여 변수 간 영향 관계의 유의성을 판단하였다. PLS 구조방정식에서 활용되는 부트스트래핑은 원표본으로부터 반복적으로 재표본을 추출하여 모수를 추정하는 절차이다.¹¹² 이 방법은 PLS 경로모형에서 경로계수의 표준오차와 통계적 유의성을 검토하는 데 주로 활용된다.¹¹³ 또한, Smart PLS 3.0을 통한 분석은 오차 최소화가 목적이기 때문에 AMOS와 달리 모형 적합도 지수는 보지 않는다.¹¹⁴ 따라서 본 연구에서는 가설의 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 기법을 적용하였으며, 원표본으로부터 복원추출하는 과정을 500회 반복하여 분석을 수행하였다. 본 연구 목적에 따라, 디지털 리더십이 지식 공유와 지식 영역성에 대해 어떤 영향이 있는지, 그리고 지식 공유와 지식 영역성이 디지털 전환과 조직 민첩성에 어떤 영향이 미치는지 살펴보았다.

연구에서 t값을 기준으로 1.96 이상이면 $p<0.05$, 2.33 이상이면 $p<0.01$, 2.58 이상이면 $p<0.001$ 의 결과로 표시하였다.¹¹⁵ 구조방정식 분석을 통한 구체적인 결과는 다음 <표 5>와 <그림 2>와 같다.

연구결과 디지털 리더십은 지식 공유와 지식 영역성 모두에 유의한 정의 영향을 미치는 결과를 보여주고 있다. 지식 공유는 디지털 전환과 조직 민첩성 모두에 유의한 정의 영향을 보여주는 반면, 지식 영역성은 조직

¹¹⁰ Fornell, C. & Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research* 18(1), American Marketing Association, 1981, pp.39~50.

¹¹¹ Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. A., "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research", *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(3), Springer, 2012, pp.414~433.

¹¹² Chin, W. W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", Marcoulides, G. A.(ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum, 1999, pp.307~341.

¹¹³ 권순봉, 「기업가정신, 예술적 역량 및 사회적 지향성이 문화예술 사회적 기업의 창업 의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 중앙대학교 대학원 석사 학위논문, 2013.

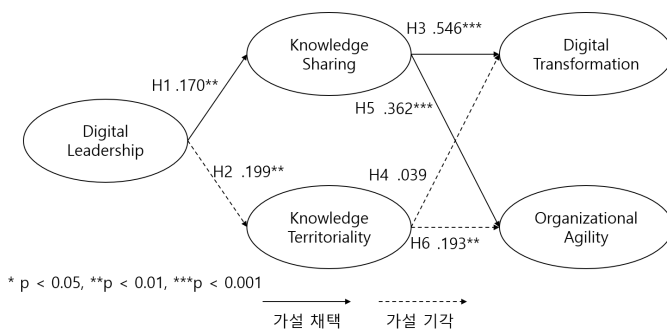
¹¹⁴ Chin, op. cit., pp.307~341.

¹¹⁵ Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. & Lauro, C., "PLS Path Modeling", *Computational Statistics & Data Analysis* 48(1), Elsevier, 2005, pp.159~205.

〈표 5〉 Hypothesis Test Result

	Research Path		O	M	STDEV	T Statistics	P value
Hypothesis 1	Digital Leadership	→ Knowledge Sharing	0.170	0.173	0.065	2.615	** (0.009)
Hypothesis 2	Digital Leadership	→ Knowledge Territoriality	0.199	0.206	0.067	2.943	** (0.003)
Hypothesis 3	Knowledge Sharing	→ Digital Transformation	0.546	0.553	0.064	8.486	*** (0.000)
Hypothesis 4	Knowledge Territoriality	→ Digital Transformation	0.039	0.037	0.070	0.565	n.s (0.572)
Hypothesis 5	Knowledge Sharing	→ Organizational agility	0.362	0.367	0.059	6.140	*** (0.000)
Hypothesis 6	Knowledge Territoriality	→ Organizational agility	0.193	0.198	0.069	2.785	** (0.005)

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001



〈그림 2〉 Research Model Test Result

민첩성과의 관계에서 유의한 정(+)의 영향을 보여주고 있으나, 디지털 전환과의 관계에서는 유의한 결과가 도출되지 않았다.

가설 검정 결과, 디지털 리더십이 지식 공유와 지식 영역성에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1은 채택되었다 반면 디지털 리더십이 지식 영역성에 부(-)의 영향을 미친다는 가설 2는 통계적으로 유의하였으나, 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기각되었다. 또한 디지털 전환에 지식 공유가 유의한 영향(+)을 미친다는 가설 3은 채택되었고 지식 영역성이 유의한 영향을 미치지 않아 가설 4는 기각되었다. 조직 민첩성에 지식 공유가 정(+)의 영향을 미친다는 가설 5의 경우 통계적으로 유의미하게 나타나 채택되었고, 지식 영역성이 조직 민첩성에 부(-)의 영향을 미친다는 가설 6은 통계적으로 유의하나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 기각되었다.

5. 결론

5.1. 연구 결과 및 시사점

본 연구는 기업의 디지털 리더십이 지식 공유와 지식 영역성에 긍정적인 영향을 미치는지, 지식 공유와 지식 영역성이 디지털 전환과 조직 민첩성에 영향을 주는지에 관하여 분석하였다. 본 연구는 직장 상사가 있는 직장인 250명을 대상으로 조사를 진행하였고, 모든 설문 응답 250부를 실증 분석에 사용하였다.

연구결과는 다음과 같다. 디지털 리더십은 지식 공유와 지식 영역성 간 관계에서 유의한 정(+)의 결과도출되었다. 지식 공유 또한 디지털 전환과 조직 민첩성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 보여주었다. 지식 영역성의 경우, 조직 민첩성과는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 나타났지만 연구 가설은 기각되었고, 디지털 전환과의 관계에서는 유의미하지 않은 결과가 나타났다.

본 연구 결과는 다음과 같은 시사점을 제공한다. 디지털 리더십이 지식 공유를 촉진한다는 결과는, 리더십을 조직 내 지식 흐름의 출발점으로 설정한 본 연구모형의 기본 논리를 지지한다. 반면 디지털 리더십이 지식 영역성에도 정(+)의 영향을 보인 결과는, 디지털 리더십이 지식의 공유와 지식에 대한 소유 의식을 동시에 강화하는 양면적 기제로 작동할 수 있음을 시사한다.

지식 공유가 디지털 전환과 조직 민첩성 모두에 정(+)의 영향을 미친 결과는, 구성원 간 지식 교환이 디지털 전환 환경에서 조직 성과로 연결되는 핵심 경로임을 실증한 것이다. 한편 지식 영역성이 예상과 달리 조직 민첩성에 정(+)의 영향을 보이고 디지털 전환에는 유의한 영향을 미치지 않은 결과는, 지식 영역성을 일방적 장애 요인으로 보는 관점에 재검토의 여지를 제기하며, 그 효과가 조직 맥락에 따라 달라질 수 있는 조건적 변수일 가능성을 시사한다.

실무적으로는 첫째, 디지털 전환을 추진하는 조직은 기술 투자에 앞서 디지털 리더십 개발과 지식 공유 문화 구축을 우선할 필요가 있다.

둘째, 지식공유는 조직의 문제해결 능력을 높이고, 조직민첩성을 강화할 수 있다. 따라서, 지식공유 활동을 조직의 변화 대응 역량을 높이는 전략적 요소로 인식할 필요가 있다.

셋째, 지식 영역성은 제거해야 할 요소보다 관리해야 할 요소로 접근하여, 구성원의 전문성에 대한 인정과 공동 성과에 대한 보상을 병행하는 것이 효과적일 수 있다는 것을 시사한다.

한 개념을 함께 검토함으로써, 지식영역성이 조직 성과에 작동하는 조건을 규명할 수 있을 것이다.

5.2. 연구의 한계점 및 제언

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지며, 보완하기 위한 후속 연구 방향을 제언한다.

첫째, 본 연구는 특정 시점에 실시된 온라인 설문조사는 단일 방법으로 모든 변수를 측정하였다. 디지털 리더십과 지식 행동, 디지털 전환, 조직민첩성 간의 관계는 시간의 흐름에 따라 상호 영향을 주고 받으며 변화할 수 있으므로, 횡단 자료만으로는 변수 간 인과관계를 엄밀하게 확정하기 어렵다. 후속 연구에서는 종단 설계를 통해 인과적 방향성을 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 표본은 직장 상사가 있는 20대에서 40대 직장인 250명으로 구성되어 있어, 그 외 연령층이나 다양한 조직 유형으로 결과를 일반화 하는 데 제약이 있다. 후속 연구에서는 일반화 가능성을 검토할 필요가 있다.

셋째, 디지털 리더십, 지식공유, 지식영역성, 디지털 전환, 조직민첩성의 다섯 개 변수로 구조모형을 구성하였다. 그러나 지식영역성과 관련된 가설이 모두 기각된 결과를 고려할 때, 두 변수 간 관계에 개입할 수 있는 다른 요인이 존재할 가능성이 있다. 후속 연구에서는 조직 맥락 변수를 조절변수로 설정하거나 지식영역성과 인접

참고문헌

1. 단행본 및 논문

- 권순봉, 「기업가정신, 예술적 역량 및 사회적 지향성이 문화예술 사회적기업의 창업 의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 중앙대 석사학위논문, 2013.
- 김근령·김기홍, 「제약기업의 R&D 투자가 노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구」, 『경제학연구』 63(4), 한국경제학회, 2015.
- 나유중·지성구·김영훈, 「제조기업의 디지털 리더십이 디지털 사업성과에 미치는 영향」, 『유통연구』 29(2), 한국유통학회, 2024.
- 맹채연, 「제조업 연구개발(R&D) 구성원의 직무도전성이 혁신행동에 미치는 영향과 지식공유의 매개효과」, 중앙대학교 석사학위논문, 2021.
- 설현도, 「금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증 연구」, 『지식경영연구』 7(2), 한국지식경영학회, 2006.
- 송정수, 「공유리더십이 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동에 미치는 영향」, 『한국콘텐츠학회논문지』 19(9), 한국콘텐츠학회, 2019.
- 송현덕·장명희, 「디지털 전환 기술에 대한 수용저항과 개인적·사회적 수용에 영향을 미치는 요인: 항만물류 종사자를 중심으로」, 『인터넷전자상거래연구』 22(6), 한국인터넷전자상거래학회, 2022.
- _____, 「항만 디지털 전환에 대한 수용태도와 수용성에 관한 연구」, 『한국항만경제학회지』 39(3), 한국항만경제학회, 2023.
- 신건권, 『SmartPLS 3.0 구조방정식모델링: 석·박사학위 및 학술논문 작성 중심』, 도서출판 청람, 2018.
- 신재현·하동현, 「관광공무원의 지식공유와 지식활용에 따른 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로」, 『관광연구저널』 30(11), 한국관광연구학회, 2016.
- 양지은·심동철, 「디지털 전환의 성과에 대한 연구: 디지털 리더십의 조절된 매개효과를 중심으로」, 『한국행정학보』 57(2), 한국행정학회, 2023.
- 오경환, 「디지털 전환의 개인적·사회적 수용성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 금융 부문의 수용 태도와 저항 중심으로」, 건국대 석사학위논문, 2021.
- 이동윤·심덕섭·김형진, 「지식자기효능감이 종업원의 지식공유의도에 미치는 영향: 개인성과기대 및 과업성과기대의 매개효과 검증」, 『지식경영연구』 19(3), 한국지식경영학회, 2018.
- 이민·설현도, 「도전적 스트레스와 방해적 스트레스가 지식공유에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과」, 『경영경제연구』 43(1), 2021.
- 이훈영, 『이훈영 교수의 연구조사방법론』, 청람, 2008.
- 장용선·조대환, 「사회적정체성 리더십과 조직정체성과의 관계」, 『한국인사조직학회 발표논문집』 2019(1), 한국인사조직학회, 2019.
- 정순규, 「가상현실 융합산업 생태계 분석을 통한 뮤지컬 시장의 활성화 전략 연구」, 중앙대 박사학위논문, 2017.
- 조성은·손상영·선지원·문정욱·김희연·양기문·정선민·송민이·강민정·윤호영·박혜경·주병기·성욱준·김시정, 「ICT 기반 사회현안 해결방안 연구」, 『정책연구』 2019-24, 정보통신정책연구원, 2019.
- 최형섭·서현식·오재인, 「성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구」, 『Journal of Information Technology Applications & Management』 16(2), 한국데이터지식학회, 2009.
- 현영섭·조대연, 「학습동아리의 사회적 연결망과 지식공유의 관계: 관계밀도, 집중화, 지식공유 간의 비선형 모형 분석」, 『평생교육연구』 15(3), 한국평생교육학회, 2009.
- 황인호, 「조직공정성과 신뢰가 지식관리 관련 갈등 및 지식축적에 미치는 영향: 지식 영역성의 조절효과 분석」, 『서비스경영학회지』 22(3), 한국서비스경영학회, 2021.
- Aitken, J., Christopher, M. & Towill, D., "Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness", *International Journal of Logistics Research and Applications* 5(1), 2002.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D., "Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility, and Digital Strategy", *Journal of Business Research* 145, 2022.
- Araujo, L. D., Priadana, S., Paramarta, V. & Sunarsi, D., "Digital Leadership in Business Organizations: An Overview", *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership* 2(1), 2021.
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T., "Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice", *Journal of Knowledge Management* 7(1), 2003.
- Benitez, J. et al., "Impact of Digital Leadership Capability on Innovation Performance: The Role of Platform Digitization Capability", *Information & Management* 59(2), 2022, 103590.
- Bennis, W. G., "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management* 2(1), 1989.
- Bickerstaff, K., Lorenzoni, I., Pidgeon, N. F., Poortinga, W. & Simmons, P., "Reframing Nuclear Power in the UK Energy Debate: Nuclear Power, Climate Change Mitigation and Radioactive Waste", *Public Understanding of Science* 17(2), 2008.
- Boston Consulting Group, "Flipping the Odds of Digital Transformation Success", 2020.
- Bresciani, S. et al., "Digital Transformation as a Springboard for Product, Process and Business Model Innovation", *Journal of Business Research* 128, 2021.
- Brown, G. et al., "Territoriality in Organizations", *Academy of Management Review* 30(3), 2005.
- Brown, G., Crossley, C. & Robinson, S. L., "Psychological Ownership, Territorial Behavior, and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment", *Personnel Psychology* 67(2), 2014.
- Chin, W. W. & Newsted, P. R., "Structural Equation Modeling Analysis with Small Sample Research," in R. H. Hoyle (ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Sage, 1999.
- Chin, W. W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", in G. A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Davenport, T. H. & Prusak, L., *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, 1997.
- Davis, F. D., "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly* 13(3), 1989.
- De Waal, A. & Heijtel, I., "Searching for Effective Change Interventions for the Transformation into a High Performance Organization", *Management Research Review* 39(9), 2016.
- Dove, R., "Lean and Agile: Synergy, Contrast, and Emerging Structure", *Proceedings of the Defense Manufacturing Conference '93*, San Francisco, CA, 1993.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L., "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership", *MIS Quarterly Executive* 15(2), 2016.
- Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D. R. & Rio Corredoira, J., "Digital Leadership in an Ever-Changing World: A Bibliometric Analysis of Trends and Challenges", *Sustainability* 15(17), 2023, 13129.
- Fang, Y.-H. & Chiu, C.-M., "In Justice We Trust: Exploring Knowledge-

- Sharing Continuance Intentions in Virtual Communities of Practice", *Computers in Human Behavior* 26(2), 2010.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M., "Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative", *MIT Sloan Management Review* 55(2), 2014.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research* 18(1), 1981.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V., "Evaluating Agility in Corporate Enterprises", *International Journal of Production Economics* 118(2), 2009.
- Garg, N., Talukdar, A., Ganguly, A. & Kumar, C., "Knowledge Hiding in Academia: An Empirical Study of Indian Higher Education Students", *Journal of Knowledge Management* 25(9), 2021.
- Giustiniano, L., Lombardi, S. & Cavaliere, V., "How Knowledge Collecting Fosters Organizational Creativity", *Management Decision* 54(6), 2016.
- Gligor, D. M., "The Role of Demand Management in Achieving Supply Chain Agility", *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 2014.
- Gunasekaran, A., "Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework", *International Journal of Production Research* 36(5), 1998.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. A., "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research", *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(3), 2012.
- Hensellek, S., "Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age", *Journal of Media Management and Entrepreneurship* 2(1), 2020.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R., "Antecedents and Intervention Mechanisms: A Multi-Level Study of R&D Team's Knowledge Hiding Behavior", *Journal of Knowledge Management* 20(5), 2016.
- Klein, M., "Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation", *Business & Management Studies: An International Journal* 8(1), 2020.
- Li, X., Chen, C., Goldsby, T. J. & Holsapple, C. W., "A Unified Model of Supply Chain Agility: The Work-Design Perspective", *International Journal of Logistics Management* 19(3), 2008.
- Li, X., Xu, Z. & Men, C., "The Transmission Mechanism of Idea Generation on Idea Implementation: Team Knowledge Territoriality Perspective", *Journal of Knowledge Management* 25(6), 2020.
- Lin, C. T., Chiu, H. & Tseng, Y. H., "Agility Evaluation Using Fuzzy Logic", *International Journal of Production Economics* 101(2), 2006.
- Mahmood, F., Khan, A. Z. & Khan, M. B., "Digital Organizational Transformation Issues, Challenges and Impact: A Systematic Literature Review of a Decade", *Abasyn University Journal of Social Sciences* 12(2), 2019.
- McKinsey & Company, "How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever", *McKinsey Insights*, 2020.
- Mollah, M. A., "The Effect of Digital Leadership on Digital Innovation: A Study on IT Sectors of Bangladesh", Ph.D. Dissertation, Keimyung University, 2023.
- Moore, G. C. & Benbasat, I., "Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation", *Information Systems Research* 2(3), 1991.
- Nugraha, C. D. et al., "Enterprise Social Media to Support Collaboration and Knowledge Sharing in Organization", *2021 5th International Conference on Informatics and Computational Sciences (ICICoS)*, 2021.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H., *Psychometric Theory*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1994.
- Oldenkamp, J. H., "Limitations of Managing Knowledge Sharing", *Proceedings of the Second European Conference on Knowledge Management*, Bled, Slovenia, 2001.
- Pidgeon, N. F. et al., "Climate Change or Nuclear Power—No Thanks! A Quantitative Study of Public Perceptions and Risk Framing in Britain", *Global Environmental Change* 18(1), 2008.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T., "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", *Academy of Management Review* 26(2), 2001.
- Prince, K. A., "Digital Leadership: Transitioning into the Digital Age", Ph.D. Dissertation, James Cook University, 2018.
- Schwab, K., *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, 2016.
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- Sepahvand, R. & Taghipour, S., "Designing a Model of Employees Territoriality through Grounded Theory", 『عنوانم تاغل اطم』 10(3), 2020.
- Shin, J., Mollah, M. A. & Choi, J., "Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities", *Sustainability* 15(3), 2023, 2027.
- Singh, S. K., "Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding", *Journal of Business Research* 97, 2019.
- Stefanova, K. & Kabakchieva, D., "Challenges and Perspectives of Digital Transformation", *Conferences of the Department of Informatics, Science and Economics Varna*, 2019.
- Tanniru, M. R., "Digital Leadership", *Management of Information Systems* 93, 2018.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. & Lauro, C., "PLS Path Modeling", *Computational Statistics & Data Analysis* 48(1), 2005.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. & O'Regan, N., "How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era", *Technological Forecasting and Social Change* 174, 2022, Article 121227.
- Tsourveloudis, N. C. & Valavanis, K. P., "On the Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33(3), 2002.
- Van den Hooff, B. & De Ridder, J. A., "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management* 8(6), 2004.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A. & Dong, J. Q., "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda", *Journal of Business Research* 122, 2021.
- Vial, G., "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research

Agenda", *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2), 2019.

Wasono Mihadjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F. et al., "Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation", *Polish Journal of Management Studies* 19(2), 2019.

Watson, S. & Hewett, K., "A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse", *Journal of Management Studies* 43(2), 2006.

Weggeman, M. C. D. P., *Kennismanagement: De Praktijk*, Scriptum Management, 2000.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A., "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes", *International Journal of Production Economics* 62(1-2), 1999.

Žitkienė, R. & Deksnys, M., "Organizational Agility Conceptual Model", *Montenegrin Journal of Economics* 14(2), 2018.

Abstract

The effect of digital leadership on acceptance of digital transformation in the AI era

Hong, Soon-Il | Chung-Ang University

Yoo, Yoon-Hyung | G2M Partners Co., Ltd.

This study examines the relationships among digital leadership, employees' knowledge behaviors, digital transformation acceptance, and organizational agility. Specifically, it investigates how digital leadership influences digital transformation acceptance and organizational agility through knowledge sharing and knowledge territoriality.

Data were collected through an online survey of 250 employees of domestic companies and organizations. SPSS 26.0 was used for descriptive statistics, reliability analysis, and exploratory factor analysis, while SmartPLS 3.0 was employed to assess discriminant validity and test the structural model and research hypotheses.

The results show that digital leadership has significant positive effects on both knowledge sharing and knowledge territoriality, with the latter contrary to the hypothesized direction. Knowledge sharing positively affects both digital transformation acceptance and organizational agility. Knowledge territoriality, however, has no significant effect on digital transformation acceptance but has a significant positive effect on organizational agility, contrary to the expected negative relationship. These findings indicate that digital leadership can simultaneously facilitate knowledge exchange and strengthen employees' sense of ownership over their professional knowledge. They also suggest that knowledge territoriality does not necessarily undermine organizational outcomes but may function differently depending on organizational and environmental conditions. Overall, this study provides a more nuanced understanding of employees' knowledge behaviors in the process of digital transformation.

Keywords Digital leadership, digital transformation, knowledge sharing, knowledge territoriality