

나와 우리를 위한 지식이전 이론: 지식을 이전(Knowledge Transfer)하는 조직구성원의 심리적 상태에 관한 근거이론적 접근

강소라

이화여자대학교 경영대학 경영학부 연구교수
(981BAG03@ewha.ac.kr)

김효근

이화여자대학교 경영대학 경영학부 교수
(kym@ewha.ac.kr)

.....

본 연구는 조직구성원들의 지식이전 경험에 대한 해석학적 연구이다. 본 연구는 근거이론 접근법을 사용하여, 기존 연구들에서 소홀히 다루고 있는 개인의 심리적 상태에 초점을 두고 왜 조직에서 개인에게 지식이전의도가 발생하는지 그리고 이 의도가 지식이전 행위로 어떻게 연결되는지를 심도 깊게 이해하고자 하였다. 그 결과, 조직구성원들의 지식이전은 우리의식과 자기이익, 그리고 감정상태에 의해 발생하는 것으로 나타났으며, 지식이전 경험 유형은 크게 여섯 가지로 구분되었다. 즉, 자타 상생의 지식이전형, 타인 배려의 지식이전형, 개인이익 추구의 지식이전형, 감정 종속적 지식이전 혹은 미이전의 혼합형, 자기중심적 지식 미이전형, 그리고 무관심 기피의 지식미이전형이다. 본 연구는 조직의 지식경영에서 개인의 중요성을 부각시켰다는 점과 그들의 심리상태의 중요성을 제시했다는 점에서 그 의의가 있으며, 또한, 현재 기업에서 수행되고 있는 지식경영활동이 안고 있는 문제를 해결하는데 있어 본 연구를 통해 실무자들은 구체적인 처방을 찾을 수 있을 것이다.

.....

I. 서론

20세기 초 철학에서 시작된 지식에의 관심과 Drucker(1993)의 지식사회에 대한 주장이 맞물려 기업의 지식을 자산으로 관리, 활용하고자 하는 지식경영(Knowledge Management)이라는 새로운 경영패러다임이 1990년대부터 주목을 받아왔다(Cole, 1998). 지식경영은 보는 관점에 따라 정의가 다르지만 일반적으로 조직 내에 산재해 있는 지식을 조직지식으로 활용하거나 또는 정보기술을 최대한 활용하여 업무성과를 향상시키고자 하는 일련의 경영활동으로서, 1990년대에 들어와

서는 경영학의 다양한 분야에서 연구가 활발히 진행되고 있다. 즉, 지식경영의 개념과 경쟁우위 창출 측면의 연구(Nonaka & Takeuchi, 1995; Prahalad & Hamel, 1990), 이러한 지식경영을 실현하기 위한 방법론 측면의 연구(Wiig, 1997), 그리고 지식경영 정보시스템관련 연구(Davenport, 1996; Lank, 1997; O'Leary, 1998; Ruggles, 1998; Sviokla, 1996) 등 학문적인 많은 연구들이 수행되었다. 이 뿐만 아니라 기업에서도 지식경영시스템 구축에 많은 투자를 하고 있으며, 이를 전담하는 '지식담당 중역(Knowledge Executive)' 혹은 임원 차원의 "Chief Knowledge Officer (CKO)"를 두기 까지에 이르렀다(Sarvary, 1999).

이러한 학계와 산업계의 높은 관심에도 불구하고, 기업에서의 지식경영은 고전을 면치 못하고 있다. 즉, 이진창(1999)은 많은 기업을 대상으로 기업의 지식경영정도를 측정한 바, 지식경영을 위한 기반시설이 잘 되어 있고, 분위기도 잘 조성되어 있는데도 불구하고 효과적으로 지식경영이 이루어지지 않는다고 지적하고 있다. 또한 대부분의 학자들도 지식경영 프로젝트가 기업에서 실패할 확률이 50%에 달한다는 것에 동의하고 있다. 심지어 BT(British Telecommunication)의 Morehead 이사는 전세계 기업들 가운데 지식경영이 실패한 것은 70%가 넘으며, 이는 단지 지식경영 착수 과정에서의 실패일 뿐 착수되어서 추구하고자 하는 목적을 달성하지 못한 것을 합하면 거의 90%에 달한다고 보고 있는 것이다(허진, 2000; Ambrosio, 2000).

그런데 이러한 실패의 원인이 지식경영활동에서 개인을 조직에 비해 소홀히 다루고 있기 때문이라는 지적이 있다(이진창 & 정남호, 1999). 지식경영의 본질을 선행연구에서 정리해보면, 두 가지로 요약할 수 있다(Ruggles, 1998). 즉, 첫째, 조직 구성원이 이미 알고 있는 지식의 재활용 측면(O'Leary, 1998; Davenport, 1996; Blanning & David, 1995; Davenport et al., 1996; Lank, 1997; Sviokla, 1996; Ruggles, 1998)과 둘째, 현재 조직에 없는 지식을 새롭게 만들어내는 지식창출 측면이다(Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; von Krogh, 1998). 그런데 이러한 지식경영의 두 가지 측면이 모두 이루어지기 위해서는 전제가 있는데, 즉 재활용 측면에서는 조직의 누군가가 자신이 알고 있는 지식을 형식지화하여 모르고 있는 조직구성원에게 이전하는 지식이전 행위가 일어나야 한다. 만약 이러한 지식이전 행위가 나타나지

않았다면 지식의 재활용은 발생할 수 없다. 또한, 기존에 없던 지식의 창출측면에서도 역시, 새로운 지식이 개인에게 생성되어야 하고 생성된 다음에는 이 지식을 다른 개인이나 집단 혹은 조직에게 이전해야만 한다는 것이다. 따라서 지식 재활용이던 지식 창출이던 결국 지식경영은 개별구성원이 조직에게 이전시키려는 의도가 있어야 되고, 이 의도가 행위로 연결되어야만 가능하다. 그렇다면 조직구성원이 어떤 심리적 상태일 때 지식이전 의도가 발생하는지, 그리고 그 이전의도를 행위로 연결시키는데 필요한 조건들이 무엇인지에 대한 깊은 고찰이 필요하다.

기존의 지식이전에 관한 연구들에서는 다음과 같은 지식이전의 영향 요인들을 제시해주고 있는데, 즉 개인간의 신뢰(Kramer, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998), 개인의 공유의지(Kramer, 1999), 지식수혜자의 특성(김효근 & 정성휘, 2002), 사회적 배경(Kramer, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998; 김효근 & 정성휘, 2002), 지식의 특성(Hansen, 1999), 그리고 지식경영시스템의 특성(김효근 & 정성휘, 2002) 등을 들 수 있다. 그러나 이 연구들은 인지(cognition) 차원에서만 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 단편적으로 제시하고 있고, 지식이전의 의도와 실제 행위에 영향을 주는 요소들을 보여주지 못하고 있다. 즉, 개인의 지식 이전의지를 지식이전에 중요한 변수로 지적하지만, 왜 이전의지 혹은 의도가 발생하는지는 설명하지 못하고 있으며, 또한 이 결과로 옮겨진 행위, 지식이전 행위에만 초점을 맞추으로써, 의도가 행위로 어떻게 발전하는지 혹은 행위로 발전되지 못하는지를 파악할 수 없다. 의도(Intention)란 개인의 예기된 혹은 계획된 미래행동을 의미하는 것으로 신념과 태도가 행위로 옮겨질 주관적 확률이

다(Engel & Blackwell, 1982). 이 의도가 곧바로 행위로 옮겨지지 않는다는 점이다. 의도와 행위 간에는 시간간격과 상황 등에 따라서 차이가 발견되곤 한다(박혁준, 1989). 특히, 개인의 지식이전의 의도가 행위로 연결되기 위해서는 개인의 노력과 시간 그리고 도구가 필요하다. 즉, 개인이 자신의 지식을 이전시키기 위해서 자신의 시간과 에너지를 희생해야 하는 데, 의도가 있다라고 행위로 옮겨지기는 쉽지 않을 것이다.

이러한 의도와 행위에 대한 심도 깊은 고찰 없이, 기존 연구에서는 지식경영 성공을 위해 교육, 변화 관리, 마일리지에 기초한 평가, 보상 등의 일반적인 처방을 제시하고 있다. 그러나 개인들의 의도와 행위는 내면으로부터 시시각각 변화할 수 있는데, 이러한 단순한 처방으로 지식경영이 성공할 수 있는지 다시 한번 타당성을 짚어봐야 할 필요성이 있다.

따라서 본 연구에서는 전사적으로 지식경영을 수행하는 조직에서 개인이 처하게 되는 심리적 상태를 보다 깊이 이해하고자 한다. 구체적으로, 첫째, 어떤 조건에서 개인이 지식을 이전하고자 하는 의도를 갖게 되는가? 둘째, 이 지식이전 의도가 행위로 연결되는데는 어떤 요소들이 충족되어야 하는가? 등에 대한 세부 연구문제를 다루고자 하였다. 이러한 연구문제에 답하기 위해서, 본 연구에서는

양적 연구방법 대신 질적 연구방법의 하나인 근거이론 접근방법(grounded theory approach)을 사용하여, 지식경영활동을 수행하는 기업의 조직구성원들을 대상으로 연구를 수행하였다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직의 지식경영활동 상황에서 조직구성원들의 심리적 상태에 대해 이해하고자 하는 연구로써, 이러한 현상은 특수하고 애매하기 때문에 정량적이고 실증적인 분석보다는 심층면접이나 관찰 등을 통한 질적연구가 적합하다.

둘째, 근거이론은 과정과 변화의 요소들에 초점을 맞추므로써, 지식이전에 대한 개인의 의도와 이의도가 행위로 연결되는 과정과 조건들을 세밀하게 보고자 하는 본 연구의 목적에 적절하다.

셋째, 아직까지 본 연구의 주제인 지식이전의 의도와 행위에 미치는 다양한 심리적 요소와 의도와 행위가 어떻게 형성되는지에 관한 연구가 빈약한 실정이다. 그러므로, 초기과정 연구의 빈약성을 보완하고, 잠정적인 이론화를 구축하기 위해서는 근거이론 접근방법이 유용하기 때문이다(Strauss & Corbin, 1990).

즉, 본 연구는 실증적 관점보다는 해석학적 관점¹⁾을 갖는데, 근거이론의 세가지 특성-귀납적, 상황적, 과정적-은 본 연구의 이러한 관점에 적합하다.

1) 인식론(epistemology) 차원에서의 연구방법론은 진리를 측정해나가는 과정 및 기준을 규정함으로써 무엇을 진리로 결정할 것인지에 필요한 가정에 관한 문제이다. 이는 철학적 기반의 존재론(ontology)에서 출발하는데, 즉 연구자가 연구를 함에 있어 연구대상이 되는 외부세계(object)와 나(subject)를 어떤 식을 정의할 것인가를 규정하는 것이다. 이러한 존재론적인 철학적 기반에서 볼 때 인식론적 연구방법론은 크게, 실증주의(Positivist), 해석주의(Interpretive)로 분류될 수 있다. 실증주의적 관점은 이분법적 사고방식에 기인해 나와 외부세계를 독립적으로 가정하고, 연구자는 객관적 존재가 된다. 따라서 인식론 차원에서 실증주의 연구는 객관적 연구자가 독립된 세계를 관찰해서 이를 통해 진리를 도출하고 이론을 일반화하며, 이때 과학적 방법인 계량적 측정이 주를 이루게 된다(Orlikowski & Baroudi, 1991). 결론적으로 실증주의적 관점은 개별현상을 보편적 법칙에 종속 시킴으로써 현상을 설명해 내려고 하는 가설-연역적 패러다임 형태를 취하고 있다고 할 수 있다(이정선, 1998). 반면에 해석주의적 관점의 저변에는 자연과학의 방법이 사회 실제 연구에는 부적당하다는 주장이 깔려 있다. 즉 동일한 물리적 실체, 혹은 동일한 제도, 동일한 인간 행위라 할지라도 이를 관찰하는 인간, 연구자에 따라 다른 의미를 가진다는 것이다. 따라서 해석주의의 관점 하에서의 연구자들은 주변 환경과 상호 작용하는 속에서 현상을 이해하고자 직접 그 현상에 참여하여 의미에 접근하고자 한다(Orlikowski & Baroudi, 1991). 이 때 모집단으로부터의 일반화를 거부하고 대신 현상에 대한 보다 심도 깊은 구조를 이해하고자, 순수한 객관적 사실과 주관적 의미를 함께 수집한다(김효근 등, 2003).

왜냐하면 본 연구는 인과성에 기반한 목적지향적이며, 정적인 설명보다는 현상에 대한 상황적이며 과정지향적인 묘사와 이해(Chua, 1986; Orlikowski & Baroudi, 1991)에 초점을 두고 있기 때문이다.

II. 문헌 연구

지식 경영의 프로세스는 개인 및 조직 지식을 생성, 획득, 조합하여 새로운 지식을 생성(generation)하는 단계와 개인이나 조직이 획득된 지식을 코드화(codification)하여 지식을 한 지역에서 다른 지역으로 이전하고, 공유/활용하는 단계로 나누어 볼 수 있다(Ruggles, 1998). 전자는 Nonaka를 중심으로 한 지식창출과정을 통한 지식의 창출에 관심을 두는 지식창출과정 접근에서 주로 다루고 있으며, 후자는 서구의 형식지 확산과 재활용에 초점을 맞추는 지식이전 및 공유 중시 접근이라고 볼 수 있다(Cohen, 1998). 본 연구에서는 이들 기존 연구들을 고찰하고 이들이 갖는 한계점에 대해 논하고자 한다.

2.1 기술중심적 연구

이 관점에서는 주로 정보기술을 이용하여 효과적인 지식관리 및 활용차원에서 연구가 진행되었다. 즉, O'Leary(1998)와 Davenport(1996)는 정보기술 활용을 통한 조직지식의 확보 방안 및 관련 주제를 소개했으며, 또한 몇몇 연구자들은 인공지능기법이나 그 밖의 최신 정보기술을 이용하여 지식의 획득, 축적, 전파 메커니즘을 구축하여 조직 지식을 유도해 낼 수 있다는 구체적인 적용가능성

을 보여주고 있다(Weber et al., 1990; Minch, 1990; Mason, 1992; Blanning & David, 1995). 또한 기존의 그룹웨어나 인트라넷, 전자우편과 같은 정보기술을 이용한 지식공유에 대한 연구들이 진행되었다(Davenport et al., 1996; Lank, 1997; Sviokla, 1996; Ruggles, 1998). 이러한 연구관점은 지식경영 및 지식이전의 필수적인 인프라로 정보기술, 특히 지식경영시스템(Knowledge Management System, 이하KMS)의 중요성을 매우 강조하고 있다(Alavi & Leidner, 2001). 왜냐하면 이제 지식경영시스템이 지식경영프로세스를 수행하는데 있어 필수적인 인프라스트럭처로 존재하기 때문이라는 것이다(Sarvary, 1999, Ruggles, 1998; Davenport et al., 1998).

그러나 이러한 정보기술 중심적 접근으로 인해 지식경영이 곧 지식경영시스템 구축이라고 이해될 정도로 정보기술이 다른 요인에 비해 지나치게 강조되고 있다는 비판이 점차 일고 있다(Bassi et al., 1998; Cole, 1998; Davenport & Prusak, 1998). 심지어 최근에는 종래의 지식경영이 지나치게 기술 중심적 접근방법을 강조함으로써 지식창출 및 공유의 주체인 인간을 소외시켰다는 비판이 제기되고 있다(Erickson & Kellog, 2001; Thomas et al., 2001). 물론 지식공유와 확산을 위해 정보기술이 중요한 역할을 하는 것은 사실이지만, 기술 자체로는 지식을 문화적, 조직적으로 자연스럽게 스며들게 할 수는 없다. 즉, 기술자체 만으로는 조직구성원으로 하여금 다른 구성원들에게 내가 가진 지식을 이전하고자 하는 상태로 만들 수 없기 때문이다. 그래서 지식 활용의 전제 조건인 지식이전에 대한 연구들에서는 과연 지식이전에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 밝히고자 하는 연구들이 진행되어왔다.

2.2 지식이전에 관한 연구

지식이전에 대한 연구들을 고찰하기에 우리는 지식이전(knowledge transfer)의 개념을 보다 명확히 하기 위해 유사한 개념으로 사용되고 있는 지식공유(knowledge sharing)의 개념을 이해할 필요가 있다. Myers(1996)는 지식공유의 단계를 지식을 한 지역에서 다른 지역으로 이전하는 단계와 지식 자산에 대한 측정과 그 영향의 평가 과정으로 구분하여 지식의 이전과 공유를 구분하고 있다. 이러한 구분은 지식이전은 단순히 지식의 이전에 불과하지만 지식의 공유는 지식의 활용과 새로운 지식의 창출을 염두에 둔 활동이라고 볼 수 있다. 즉, 지식공유는 저장된 지식뿐만 아니라 타인에게 공유되어 타인의 지식활용을 돕게 하는 것을 공유의 과정을 포함하여, 활용의 정도를 포함하고 있으며, 지식의 공유가 일어나기 위해서는 공유단계 이전에 지식의 이전이 필수적임을 지적하고 있다(김효근, 1999).

최근 Allee(1997)는 지식공유와 지식이전이 혼용되어 사용되는 것은 연구자의 지식을 보는 관점에 대한 인식이 불명확한데 있다고 주장하였다. 즉, 지식을 이전할 수 있는 객체(object)로 인식할 경우에는 지식이전이라는 개념이 적절하고, 지식을 이전하기가 어려운 프로세스(process)로 인식할 경우에는 지식공유라는 개념이 적합하다는 것이다. 실제로 Allee(1997)는 지식이전에 비해서 지식공유는 사회적 상호작용을 강조하는 좀 더 폭 넓은 의미로 사용된다고 설명하고 있다. 이는 지식공유의 개념이 형식적 지식과 함께 암묵적 지식까지 포괄하고 있기 때문이라는 것이다(박문수 & 문형구, 2001). Zander & Kogut(1995)는 지식이전을 '새로운 스킬이나 역량강화를 위해 조직 내 네트워크

크구조와 성문화된 공유 스키마를 가지고 커뮤니케이션하는 과정'으로 정의함으로써 지식이전이 형식적 지식의 이전에 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다. 또한 Szulanski(1996)와 O'Dell & Grayson(1998)은 지식이전이란 전수자와 수혜자가 명확히 정해진 활동임을 제시한 바 있다. 결국 지식이전이란 지식의 공유과정에서 핵심적인 활동으로 지식이전의 전수자와 수혜자가 정해져 있으며, 공식적 혹은 비공식적 경로를 통하여 형식화된 지식을 주고받는 활동으로 정의할 수 있다.

이러한 지식이전에 대한 기업 내 개인수준의 연구들은 교육학 중심의 연구와 경영학 분야의 지식경영 연구들이다. 먼저, 교육학 혹은 교육훈련에서의 지식이전연구들은 교육훈련 참가자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이 가장 바람직하며, 이 과정을 '교육훈련의 이전'이라고 하였다(Baldwin & Ford, 1988; Robinson & Robinson, 1989). 따라서 이 분야의 연구의 목적은 참가자들이 성과 향상을 위해 새로운 지식, 기술, 능력 등을 학습하여 실제 업무에 적용하도록 하는 것이며, 특정 교육프로그램에 대한 평가를 위한 목적이 대부분이다. Noe(1986)와 Baldwin & Ford(1988)의 연구가 대표적인 연구들이며, 이후 연구들은 이들 연구를 검증, 응용하고 있다(Tannenbaum & Yukle, 1992). 이 분야의 개인단위의 지식이전 연구는 조직과 지식수혜자의 특성 등의 개념이 어느 정도 정립되어 있기에 기업 KMS를 활용한 개인단위의 지식이전 연구에 기초가 되고 있다.

다음으로, 경영학 분야의 지식경영분야의 연구들에서는 지식 이전에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 밝히고자 하였다. 즉 개인간의 신뢰(Kramer, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998), 개인의 공유의

지(Kramer, 1999), 지식수혜자의 특성(김효근 & 정성휘, 2002), 사회적 배경(Kramer, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998; 김효근 & 정성휘, 2002), 지식의 특성(Hansen, 1999), 그리고 지식 경영시스템의 특성(김효근 & 정성휘, 2002) 등을 들 수 있다. Kramer(1999)와 Tsai & Ghoshal (1998)은 타인에 대한 신뢰정도(trust)와 신뢰로움(trustworthiness)이 지식이전에 직접적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝히고 있다. 특히, Kramer(1999)의 경우 개인의 지식을 이전하려고 하는 참여의지(willingness)가 지식 이전에 주요 요인이라고 제시하는데, 특히 수혜자의 동기보다는 전수자의 지식이전 의지가 더 많은 영향력을 미치고 있다는 것이다. 마지막으로 김효근 & 정성휘(2002)의 개인수준의 지식이전의 연구에서는 업무상에서의 조직구성원의 지식이전 성공에 미치는 요인들에 대해서 제시하였으며, 지식이전은 환경적인 요인(문화, 보상)보다는 개인적인 특성에 영향을 더 받을 수 있다고 지적한다. 그러나 이들의 연구는 지식수혜자 특성(흡수능력, 자기유능감, 업무압력)과 지식전수자와의 신뢰관계만을 제시하고 있을 뿐 지식을 이전하려고 하는 전수자에 대한 고려가 이루어지고 있지 않다. 왜냐하면 이미 지식경영시스템에 저장된 지식을 대상으로 하고 있기 때문이다.

결국 지식이전의 연구에서는 개인의 중요성이 부각되고 있고, 조직상황은 물론이고, 지식의 전수자와 수혜자간의 관계 및 그들의 특성에 매우 중요한 요소임을 주장하고 있다. 그러나 본 연구에서는 보다 본질적인 문제를 다루고자 한다. 즉, 지식경영활동의 주체와 객체가 모두 인간이라는 사실이다. Kramer(1999)가 지적했듯이, 개인이 지식을 이전하려고 하는 참여의지(willingness)가 매우 중요한데, 특히 수혜자의 동기보다는 전수자의 지식

이전 의지, 즉, 지식전파를 위해서 시간과 자원을 헌신하려는 인간의 의지가 매우 중요하다는 사실이다. 그러나 이제까지의 연구들에서는 이 의지가 있는나 혹은 없느냐에만 초점을 둔다. 또한 이러한 인간의 의지가 어떻게 생성되는지, 또한, 의지가 행위로 어떻게 연결되는지는 설명하지 않고 있다.

그러나 조직구성원인 개인차원에서의 지식의 이전이 이루어지지 않고서는 조직차원에서의 지식경영 자체가 이루어질 수 없다. 따라서, 지식경영의 실패 요인이 기술적 수단과 목적달성을 위한 최적화의 부재에 있는 것이 아니라 지식이전, 공유의 주체인 조직구성원들이 그러한 지식이전을 가능하게 하는 심리적 상황에 처해 있는가를 고려해 보아야 할 것이다. 특히 앞에서도 언급한 바와 같이, 개인의 심리상태, 특히 감정은 개인의 판단에 영향을 미치는 매우 중요한 요소로서(Fiedler, 1990; Forgas, 1991; Isen, 1999; Schwarz & Clore, 1996; Zajonc, 1980), 인간의 행위 자체를 가능하게 하는 중요한 요소임을 부인할 수 없다. 감정이 인간의 행위와 인지에 미치는 영향에 관한 문제는 감정이 순응(compliance)과 도움행위에 미치는 영향을 다루는 연구들에서 집중적으로 취급되었다. 어떤 종류의 부정적 감정상태(예를 들면, 자신에게 닥친 사건으로 유발된 슬픔)에서는 도움행동이 감소하는 반면, 다른 종류의 부정적 감정상태(예를 들면, 타인들의 딱한 처지를 목격한 데서 유발된 슬픔, 혹은 죄책감), 그리고 긍정적인 감정상태에서는 도움행동이 증가하였다(Bierhoff, 1988; Clark & Isen, 1982; Rosenhan et al., 1981). 따라서 지식이전이라는 조직의 다른 구성원, 혹은 조직을 위한 도움행위에 개인의 감정의 영향은 매우 중요하며, 지식이전시의 개인의 감정이 이전하고자 하는 의도와 행위로 어떻게 연결되는지 고려

되어져 할 것이다.

사실 우리의 행동과 판단이 감정상태의 영향을 받는다는 것은 아주 일상적인 것이어서, 누구나 경험하는 일이다. 따라서 기분이 좋은 사람은 호의적인 판단을 내리고, 기분이 나쁜 사람은 비호의적인 판단을 내리게 된다는 연구자들의 주장은 어쩌면 당연한 것인지도 모른다. 그러나 이제까지 감정은 인지에 비해서 지식이전 연구에서 소외되어왔다. 즉 행동주의와 인지주의를 바탕으로 하고 있는 사회과학에서는 감정적 현상을 중요한 연구주제로 생각하지 않았다. 감정을 내적 과정을 포함하는 것으로 정의하였기 때문에 겉으로 드러나는 반응만을 연구주제로 다루어왔던 행동주의 연구들에게서 감정현상은 그들의 관심대상이 아니었다. 또한, 인지주의의 연구주제는 전통적으로 냉정하고, 합리적인 관념화에 관한 것으로 감정은 이러한 주제에서 벗어나는 것으로 여겨져 왔기 때문이다. 그러나 이상에서 논의한 바와 같이, 감정도 인지와 함께 지식이전활동에 중요한 요소로써 고려되어야 할 것이며, 이를 통해 지식이전이라는 현상을 보다 심도 깊게 이해 할 수 있을 것이다.

III. 연구 방법

3.1 연구 설계

본 연구에서는 근거이론 접근방법(grounded theory approach)을 사용하여 연구를 수행하였다. 근거이론 접근법은 조직 및 경영정보시스템 분야에서 효과적으로 사용되는 방법이다(Ancona, 1990; Elsbach & Sutton, 1992; Isabella, 1990; Kahn, 1990;

Orlikowski, 1993; Pettigrew, 1990). 근거이론 접근방법이란 1960년대 말부터 사회학의 상징적 상호작용주의(symbolic interactionism)의 관점에서 복잡한 사회현상을 연구하기 위해 개발된 연구방법론으로서, 현실기반 이론 또는 현상이론이라고 불리기도 한다(조용한, 1999). 이는 경험적 자료로부터 이론을 도출해내기 위해 고안된 일련의 체계적인 과정을 통하여 어떤 현상에 대해 귀납적으로 이끌어낸 하나의 근거 이론을 발전시키는 질적 연구방법이다. 근거이론의 목적은 이론을 발전시키는데 있는데, 현상에 적합한 개념들이 아직 확인되지 않고 개념간의 관계에 대한 이해가 부족하거나 특정한 현상에 대하여 적합한 변수와 그렇지 않은 변수들이 구체화되지 않은 경우에 현장의 자료를 기반으로 하여 기존의 이론적 기반이 갖추어지지 않은 분야들이나 비록 기존이론이 있으나 수정되거나 명확화 되어야 할 필요성이 있는 분야들에 적절하게 활용될 수 있다.

3.2 연구 참여자 선정

근거이론에 있어서의 표본추출은 이론적 표집방법(theoretical sampling)에 의한다. 즉, 연구자가 자신의 연구목적에 가장 적절한 표본을 선택하며, 연구에서 의도하는 전형적인 현상을 가지고 있다고 판단되는 사례를 표본으로 선택한다. 또한, 이 때에 초점이 되는 것은 사람이 아니라 사건 즉 현상에 관련된 자료를 표집하는 것이다(Glaser & Strauss, 1967). 본 연구에서는 이에 따라 이론적 표본 추출방법으로 참여자를 선정하였는데, 이때 이론적인 관련성과 차이점이 고려되어야 한다(Glaser & Strauss, 1967). 왜냐하면 생성된 이론의 반복 혹은 확장을 위해서 표본간의 유사성이 요구되

며, 또한, 다른 상황에 적용할 수 있는 이론을 개발하는 것이 근거이론의 목적이므로, 연구참여자들 간의 유사성뿐만 아니라 차이점이 고려되어야 한다(Eisenhardt, 1988).

먼저, 관련성 측면에서 본 연구에서는 지식경영 활동을 수행하고 있는 조직내의 개인들을 대상으로 삼았다. 물론 이들이 사용하는 지식경영시스템, 조직의 상황 등에는 차이가 있지만, 지식을 이전, 활용하여 조직의 경쟁력을 향상시킨다는 지식경영의 기본 철학에서는 동일하다고 할 수 있다. 다음으로 차이점을 고려하기 위해, 지식경영연구, 경영정보학 연구, 경영학 연구 및 Information Systems Review 등 지식경영 관련 저널과 매일 경제, 전자신문, 디지털 타임즈 등 업계의 지식경영 실태 및 상황을 파악할 수 있는 신문 등을 통해서 기업들의 지식경영이 수행되고 있는 상황을 파악하였다. 다음으로 해당 기업에 종사하는 조직구성원들을 통해 지식경영 수행여부 및 상황을 파악한 후 기업간 차이점(업종 및 규모)을 고려하여 비교적 지식경영이 잘 수행되고 있는 기업들과 지식경영이 미비하다고 평가 받는 기업들을 대상으로 삼았다. 그리고, 연구참여자는 위에서 제시한 기업들에 근무하는 자로서 이론적 표본 추출에 의해 연구 참여자를 선정하였다. 이때, 개인의 성별, 나이, 직급, 부서 등 개인별 특성이 고려되어졌다. 연구참여자들을 여러 기업에서 선정한 이유는 지식이전 활동을 수행하는 개인이 처한 조직적 환경의 차이를 고려하고자 했기 때문이다. 연구대상 기업과 연구참여자의 수는 제한하지 않았고, 자료에서 새로운 개념과 범주가 더 이상 생성되지 않는 이론적 포화상태에 이를 때까지 참여자 수를 확대해 나갔다.

3.3 자료 수집방법

각 조직들에서, 다양한 방법으로 자료가 수집되었다. 공식적인 자료 및 비공식적인 기업자료를 검토하고, 심층면접이 수행되었다. 이러한 자료수집 방식간의 삼각검증²⁾은 특정 이슈에 대해서 다양한 관점을 제공하고, 생성된 개념에 대한 보다 많은 정보를 제공하며, 서로 대조하여 정확성을 높임으로써 보다 철저하게 개념의 실증을 가능하게 한다는 측면에서 이론 생성에 유익하다(Eisenhardt, 1989; Orlikowski, 1993; Pettigrew, 1990).

본 연구에서는 먼저, 기업에 관한 공식적 및 비공식적인 문서를 검토하였다. 즉 각 기업에서 진행중인 지식경영활동에 관련 내용을 학문적으로 정리한 논문들을 살펴보고, 기업에서 외부에 제시한 기업 및 지식경영 관련 자료들 즉, 각종 잡지와 인터넷 홈페이지의 자료 및 인터넷 상에 올려져 있는 기업 관련 자료들, 그리고 마지막으로 내부적으로 조직구성원들로부터 받는 자료들을 분석함으로써 조직의 상황과 기업의 지식경영 활동 전반을 보다 구체적으로 이해 할 수 있었다.

다음으로, 심층면접을 실시하였다. 본 연구에서는 반구조화된 면접법을 사용하였다. 왜냐하면, 구조화된 면접은 풍부하고 다양한 답변을 얻기 힘들 뿐만 아니라 답변의 의도와 깊이를 확인하기 어렵고, 비구조화 면접은 연구자의 면접기술에 의해서 많이 좌우되고, 자칫하면 면담을 무질서하고 비효율적으로 이끌고 갈 가능성이 많기 때문이다(양갑렬, 2001). 반구조화된 면접은 탐색 되어질 커다란 영역과 대략적 질문을 지침으로 해서 이끌어지지만, 연구자는 개방적 태도를 유지하여 정확한 언

2) 삼각검증법(triangulation)이란 질적연구가 단일연구, 단일자료 원천, 단일 연구자로 인해 생기는 편견을 방지하기 위해 다양한 자료 수집방법, 다양한 원천자료를 구성하는 방법 등을 일컫는다(Patton, 1980). 양갑렬(2001)은 다각도 접근법으로 해석하기도 한다.

어하나 질문의 순서는 미리 결정해 놓지 않으므로 그때마다 새로운 정보나 아이디어도 놓치지 않고 자 하는 의도를 반영하게 된다(이용숙 & 김영천, 1998). 면접조사에서 면접자와 면접참여자 간의 라포(rapport)형성³⁾이 매우 중요하기 때문에(허미화, 1994), 연구참여자자를 선정하는 과정에서 가장 자연스럽게 연구참여자가 거부감을 가지지 않고 조사에 임할 수 있도록 하기 위해서는 본 연구자가 이미 알고 있는 기업의 구성원에게 본 연구의 목적과 면접조사에 대해 설명하고, 그가 적절한 면접 참여자를 먼저 접촉하여 연구에 응하기로 한 참여자들만을 연구자가 다시 전화하여 약속을 정하고 방문하는 방식으로 면접을 진행하였다.

3.4 자료수집 기간

근거이론에서는 연구의 자료수집이 일어남과 동시에 분석이 실시되는데, 본 연구에서는 2003년 6월부터 2003년 10월까지 수집과 분석이 이루어졌다. 이기간 내에 수집된 자료에서 새로운 개념과 범주가 더 이상 생성되지 않는 이론적 포화상태에 이르렀기 때문에, 기간은 연장하지 않았다. 면접시간은 사례마다 최소 40분에서 최대 1시간 30분까지 차이를 보였는데, 평균적으로 면접은 약 1시간 동안 이루어졌다.

3.5 자료 분석 방법

자료 분석방법으로는 Strauss & Corbin(1990)에 의해 제시된 분석절차를 따랐다. 본 연구에서 채택하고 있는 분석방법을 단계별로 설명하면 다음과 같다.

1단계는 원자료화 단계로, 자료분석방법은 수집된 녹음자료를 텍스트(text)로 필사(transcription)하여 이를 원자료(raw data)로 사용하는 방식이다.

2단계는 개방코딩 단계로, 원자료를 개념화하고 범주화하는 단계이다. 원자료의 개념화를 위하여 필사된 자료를 매 줄마다 읽어가면서 문장에 대한 의미에 따라 그 현상에 대해 “개념(concepts)을 명명화”한다. 이는 개방적 코딩에 속하는 작업으로서 개념화 작업은 사례(개인, 부서, 조직)마다 지속적으로 질문법과 비교법을 통한 Strauss & Corbin (1990)가 제시하고 있는 지속적 비교방법(constant comparative method)을 통해 개념들의 분류, 비교, 유사한 현상끼리 묶음 등을 시도하여 관련된 개념들을 상위 범주로 묶고, 범주들의 속성(properties)과 차원(dimensions)을 설정하는 방식이다.

3단계는 축코딩 단계로, 분석된 범주들이 근거이론의 패러다임 모형⁴⁾에 의해 재배치된다. 이는 이론 구축의 축을 중심에 놓고 하나의 범주에 하위범주를 관련짓는 과정으로 귀납적 사고와 연역적 사

3) 연구참여자자와의 친근관계의 확립을 말하며, 이러한 친근관계는 기본적인 협력이 될 수 있는 신뢰의 관계를 의미한다.

4) 패러다임 모형의 구체적인 설명은 다음과 같다.

- (A) 인과적 조건: 현상을 일으키거나 발전시키는 일련의 사건들이다.
- (B) 중심현상: 어떤 현상에 대한 중심생각이나 사건들이다.
- (C) 맥락적 조건: 일련의 구체적 상황 또는 문제의 집합으로 속성과 차원을 축으로 다른 범주와 교차하면서 다양한 유형을 만들어 낸다.
- (D) 중재적 조건: 어떤 현상에 속하는 상호작용 전략에 필요한 조건으로 구조적 전후 관계로 간주할 수 있다. 중재적 조건은 특정한 전후 관계 안에서 취해진 상호작용 전략을 조정하거나 강요하도록 작용한다.
- (E) 상호작용 전략: 특정하게 인지된 상황을 아래서 현상을 다루고 조절하고 실행하고 거기에 대처되도록 고안된 전략들, 주어진 조건들 하에서 발생한 문제 또는 사건에 대해 개인 또는 집단이 보이는 전략적 또는 일상적 반응으로서 누가? 및 어떻게?에 대한 답변이다.
- (F) 결과: 상호작용의 결과로서, 주어진 문제에 대응해 전략을 취하거나 또는 전략이 부재할 때 이에 따른 결과들이 발생하는데 의도한 결과도 있고, 의도하지 않은 결과도 있을 수 있다.

고방식을 동시에 포함시킨다. 패러다임에 의한 범주화 과정은 기본적으로 연구의 핵심주제인 중심현상을 가져온 인과적 조건(causal conditions), 중심현상(phenomenon), 맥락적 조건(contextual conditions), 중재적 조건(intervening conditions), 그리고 상호작용전략(action strategies)과 결과(consequences)의 순서로 진행된다. 패러다임 모형은 전체적으로는 인과 모형을 따르고 있지만 맥락과 중재조건, 그리고 상호작용 등을 구체화함으로써 이를 둘러싼 과정(process)연구에 초점을 맞추고 있다. 이러한 과정들은 상호작용적이고 순환적인 관계를 포함하게 된다. 패러다임 모형에 의한 축코딩은 전체 근거이론 분석방법에서 이론화 작업의 핵심이 되는 분석과정이다.

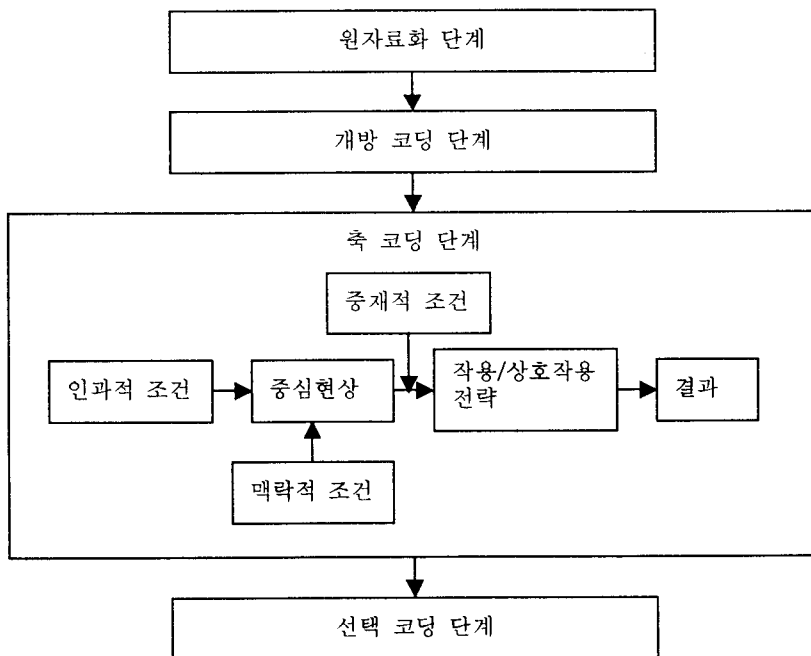
4단계는 선택코딩 단계에서는 범주를 통합하고 정

련화시키는 과정으로 분석의 차원을 이론으로까지 발전시키는 과정이다. 선택코딩에서의 첫 번째 단계는 핵심범주를 결정하는 것이며, 이 핵심범주는 다른 범주를 끌어내는 힘을 갖고 자료의 윤곽을 전개해 나가야 한다. 핵심범주를 명명하는 과정에서 모든 개념간의 관계를 통합적으로 설명할 수 있는 포괄적인 개념을 찾아야 한다. 이러한 핵심범주를 중심으로 범주간의 전후관계가 어떻게 형성되며, 어떻게 연결되는지 가설적 상관관계를 설정하고, 패러다임이 형성되는 동안 범주의 속성과 차원사이에서 반복되는 관계들인 “유형(pattern)”을 발견하는 것이다.

3.6 연구결과의 평가기준

본 연구에서는 질적 연구 수행 과정에 관한 평가

〈그림 1〉 자료분석 단계



로서 Crowson(1993)이 제시한 3 가지 기준에 따라 연구 수행과정에서 객관성 확보를 위한 노력들을 제시하고자 한다.

신빙성(Credibility)이란 양적 연구에 있어서 내적 타당도에 속하는 개념으로서 연구의 발견이 얼마나 현실을 정확하게 측정하였나라는 내용이다. 이는 사실적 가치(truth value)라고도 표현되는데, 현상을 얼마나 생생하고 충실하게 서술하였고 해석하였는가를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 자료수집 방법에 있어, 공식적 자료 및 비공식적 자료 분석 및 10개 기업 49명을 대상으로 한 심층면접(면접 시간은 참여자마다 약간씩 차이를 보이지만 평균 1시간 정도이었으며 총 면접 시간은 2800여분으로 면접의 내용은 A4용지 918장에 이룸) 등 자료의 다양성을 확보하는 삼각검증을 수행함으로써 사실적 가치 확보에 노력하였다.

이전가능성(Transferability)이란 양적 연구의 외적 타당도와 유사한 개념인데, 외적 타당도란 연구결과가 일반화 될 수 있는가를 측정하는 것이다. 이는 연구결과가 연구가 이루어진 상황 밖에서도 적합한지, 그리고 독자들이 연구결과를 읽고 자신들의 고유한 경험에 비추어 보았을 때 의미있고 적용가능한 지를 보는 것이다. 본 연구에서는 분석결과가 가지는 주관적 한계성을 넘어서기 위해서 분석된 연구결과에 대한 확인작업으로 분석 후 연구의 참여자가 아닌 다른 사람들에게 연구의 결과를 읽고, 확인하게 하였다. 즉, 지식경영을 수행하고 있는 3개의 기업들의 조직구성원 3인(B기업의 30대 초반 여성 연구원, H기업의 30대 후반의 남성 과장, 그리고 전자제품을 제조하는 K 중소기업의 30대 초반의 남성 과장)에게 본 연구결과를 제시하고, 이 결과가 그들의 지식이전 경험 역시 잘 설명하고 있는지를 확인하였다. 그 결과 본 연구에서

나타난 개념들과 범주들이 비교적 적절한 용어로 이해되었고, 따라서 본 연구결과와 적용성은 확보되었다고 볼 수 있다.

신뢰가능성(Dependability)은 양적 연구에서는 신뢰도를 의미하는 것으로 연구결과가 반복되는 정도를 의미한다. 그러나 질적 연구에서는 감각을 통해 검증할 수 없는 현실 속의 사람들의 경험과 환경을 독특성을 강조함으로 공통적인 반복이 아니라 경험의 다양성이 추구된다. 즉 연구자에 의해 사용된 분명한 자취를 다른 연구자가 따라갈 수 있을 때 이를 확보하였다고 볼 수 있다. 또한 다른 연구자도 연구자의 자료, 시각, 상황에 따라 전혀 모순되지 않는 비슷한 결론에 도달할 수 있을 때에 일관성이 높다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 자료의 분석방법에서는 근거이론 접근방법을 사용하여 그 절차와 과정을 준수하여 분석과정에서의 객관성을 확보하고자 노력하였으며, 분석절차에 있어서도 질적 연구에 훈련 받은 박사과정 5인과 함께 개념의 명확화를 위해 논의과정을 거쳤다. 그리고 본 연구에서 추출된 개념들을 제시해 주고 이를 하위 범주와 상위 범주로 묶도록 요구하였는데, 상당히 유사한 범주들이 도출되었다. 이러한 과정은 연구결과가 일관성 있게 진행되고 다른 연구자가 연구를 진행할 수 있도록 하는데 기여한다고 볼 수 있다.

IV. 연구의 결과

4.1 연구참여자의 특성

본 연구의 자료가 포화 될 때까지 면담한 참여자는 총 10개 기업, 49명이었다. 참여자들이 속한

〈표 1〉 연구 참여자 목록

회사	업종	KM 운영 정도	참여자	부서	직급	나이	입사 년수	성별
A 기업	제조	성공적	A-1	연구	대리	20대 후반	4년	여
			A-2	마케팅	사원	30대 초반	7년	여
			A-3	해외 영업	대리	30대 초반	2년	남
			A-4	해외 영업	과장	30대 후반	7년	남
			A-5	마케팅	과장	30대 중반	7년	남
B 기업	연구	미비함	B-1	연구	책임	30대 초반	1년	여
			B-2	연구	책임	30대 초반	3년	여
			B-3	연구	책임	30대 초반	4년	여
			B-4	연구	책임	30대 중반	10년	여
			B-5	연구	책임	30대 후반	10년	여
			B-6	연구	책임	30대 후반	10년	여
			B-7	연구	선임	20대 중반	2년	여
			B-8	연구	선임	20대 후반	2년	여
			B-9	연구	선임	20대 후반	2년	여
C 기업	SI	미비함	C-1	개발	과장	40대 초반	15년	남
			C-2	개발	과장	40대 초반	11년	남
			C-3	개발	과장	30대 중반	10년	여
			C-4	컨설팅	대리	30대 중반	3년	남
			C-5	컨설팅	사원	20대 중반	3개월	남
D 기업	제조	미비함	D-1	경영기획	과장	30대 후반	10년	남
			D-2	영업	과장	30대 중반	8년	남
			D-3	영업	대리	30대 초반	5년	남
			D-4	영업기획	대리	30대 중반	7년	남
			D-5	회계	사원	20대 후반	4년	남
E 기업	제조	미비함	E-1	기술 컨설팅	대리	30대 초반	4년	남
			E-2	컨설팅	과장	30대 후반	8년	남
			E-3	컨설팅	부장	40대 초반	4년	남
			E-4	기술 연구	부장	40대 초반	4년	여
			E-5	컨설팅	대리	30대 초반	4년	여
F 기업	SI	성공적	F-1	금융컨설팅	대리	30대 초반	3년	남
			F-2	전략기획	부장	30대 후반	10년	남
			F-3	전략기획	과장	30대 중반	2년	여
			F-4	전략기획	차장	30대 중반	10년	남
			F-5	금융컨설팅	사원	30대 초반	2년	남
G 기업	금융	성공적	G-1	중소기업금융지원	과장	30대 중반	9년	남
			G-2	외환	과장	30대 후반	12년	여
			G-3	중소기업금융지원	과장	30대 중반	10년	남
			G-4	기획	과장	30대 중반	9년	남
			G-5	중소기업금융지원	대리	30대 중반	8년	남
H 기업	SI	성공적	H-1	컨설팅	대리	30대 초반	3년	여
I 기업	제조	성공적	I-1	재무	대리	30대 초반	3년	남
			I-2	컨설팅	대리	20대 후반	3년	여
			I-3	인사	부장	30대 후반	17년	여
			I-4	교육	사원	20대 중반	1년 4개월	여
J 기업	통신	성공적	J-1	연구	책임	30대 중반	7년	여
			J-2	인사	책임	30대 후반	10년	여
			J-3	연구	과장	30대 후반	9년	남
			J-4	서비스 개발	과장	40대 초반	17년	남
			J-5	연구	선임	30대 중반	8년	여

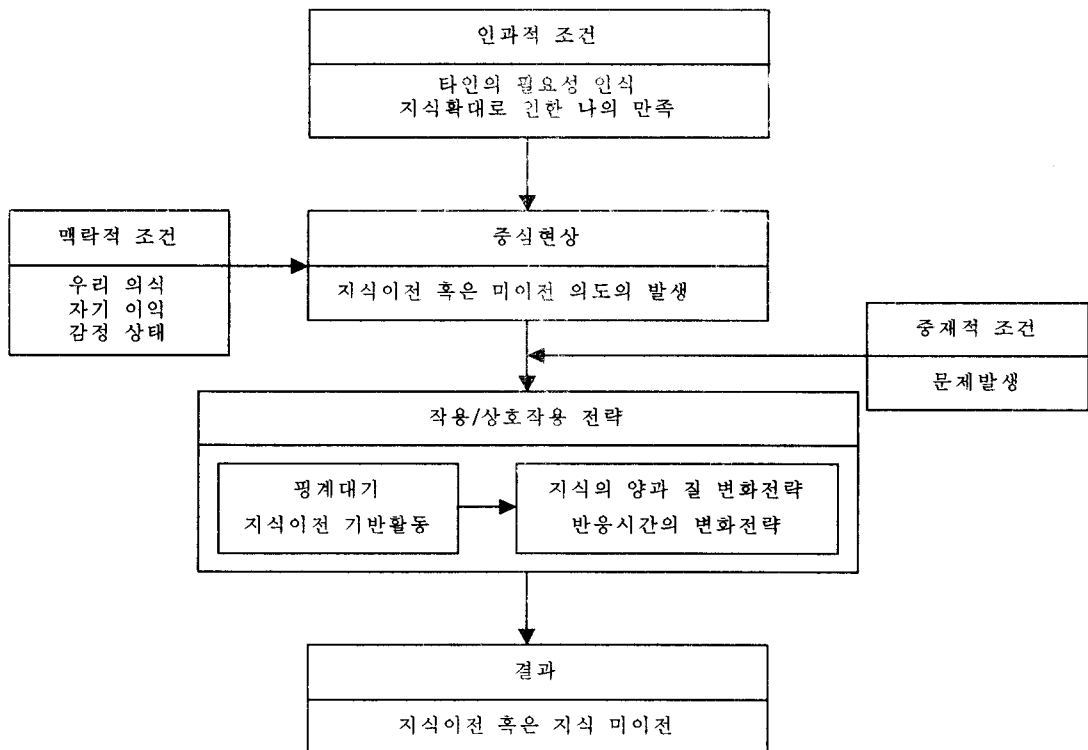
기업들은 4개의 제조기업(A기업, D기업, E기업, I기업), 1개의 금융기업(G기업), 1개의 연구기관(B기업), 3개의 시스템 통합기업(C기업, F기업, H기업), 그리고 1개의 통신 서비스 기업(J기업)으로 구성되었다. 참여자의 연령은 20대 중반에서 40대 중반까지 분포되어 있었으며, 성별에 있어서는 여성이 23명, 남성이 26명이었다. 현재 소속된 조직에 근무한 평균 기간은 6년 7개월로 3개월부터 17년까지의 근무경력을 나타냈으며, 직급은 사원이 5명, 대리가 12명, 과장이 15명, 차장이 1명, 부장이 4명, 그리고 연구기관의 경우 책임 연구원과 선임연구원으로 구분되는데, 책임연구원이 8명, 선임연구원이 4명 이었다. 참여자의 업무는 영

업이 5명, 마케팅이 2명, 연구가 14명, 시스템 개발이 3명, 컨설팅이 10명, 기획이 5명, 재무/회계가 2명, 인사가 3명 그리고 금융기관의 경우 외환 및 중소기업지원업무를 하는 참여자가 5명 이었다.

4.2 근거이론의 패러다임에 따른 범주분석

본 연구에서는 참여자들과 심층 면담을 통해 얻은 자료로부터 지속적인 질문과 비교분석을 통해 개념을 명명하고 개념들을 무리 지어 범주화시키고, 이 범주의 속성과 차원을 계속 발달시켜 나가는 과정을 통해 최종적으로 93개의 개념이 도출되었고 이 개념을 더욱 추상화시킨 38개의 하위범주

〈그림 2〉 지식이전에 대한 패러다임 모형



가 나왔으며 이러한 하위범주를 한층 더 추상화시킨 12개의 범주가 도출되었다. 이를 패러다임 모형으로 제시하면 앞의 <그림 2>와 같다.

아래에서는 패러다임 모형의 인과적 조건, 중심 현상, 맥락적 조건, 중재적 조건, 상호작용 전략 및 결과를 구성하고 있는 12개 범주들에 대해 구체적으로 설명하고자 한다.

4.2.1 타인의 필요성 인식

일반적으로 지식이전의 의도를 유발시키는 것은 참여자가 다른 조직구성원이 지식을 필요로 하는 경우이었다. 즉 대부분의 경우 타인의 직접적 요청이 있는 경우 자신의 지식을 이전할 지 말지를 고민하게 되었고, 타인의 직접적인 요청이 없었지만 타인의 업무를 알고 있거나, 타인이 해결해야 할 문제나 과제를 아는 경우에도 자신에 갖고 있는 지식을 이전할 것인지를 고민하였다. 이런 내용은 '타인 요청' 및 '요청 없는 필요성 인식'이라는 하위범주들로 도출되고, 이들을 '타인의 필요성 인식'으로 범주화하였다.

4.2.2 지식확대로 인한 개인적 만족

앞에서 제시한 바와 같이, 타인의 필요성을 인식함으로써 지식이전 의도가 주로 유발되지만, 자신의 지식이 확대되면서 느끼는 개인적 기쁨, 만족이 있는 경우에도 타인에게 지식을 이전할 것인지를 생각하였다. 참여자들은 자신이 생각하기에 훌륭한 지식을 창출했다던가 혹은 새로운 지식을 습득하고 느끼는 기쁨 때문에 자기 주위에 있는 사람들에게 자신의 지식을 이전할 것을 생각하게 된다고 말한다. 따라서 본 연구에서는 이를 '지식창출로 인한

기쁨' 과 '지식습득으로 인한 기쁨' 으로 하위범주를 구성하였으며, 이를 더욱 추상화 시켜 '지식확대로 인한 개인적 만족' 이라는 범주를 도출하였다.

4.2.3 지식 이전 의도의 발생 혹은 지식 미이전 의도의 발생

참여자들은 지식이전의 필요성을 인식하거나 자신의 지식이 창출되거나 혹은 새로운 지식의 습득으로 인해 기쁨을 느끼게 되면 그 지식을 다른 사람에게 이전하거나 혹은 KMS에 올릴까 말까를 생각하게 되고, 다음에서 제시될 맥락적 조건에 따라 지식 이전 의도로 발전되거나, 미이전의도로 나타나기도 하였다. 여기에서는 '지식이전 여부 고민', '지식이전 의도의 발생', 그리고 '지식 미이전 의도 발생'으로 하위범주를 도출하고, 이는 다시 '지식이전 혹은 미이전 의도의 발생' 이라는 범주로 구성되었다.

4.2.4 우리의식

참여자들은 지식이전을 요청 받거나 타인의 필요성을 인식하면, 자신의 지식을 이전해야 할 사람이 누구인가에 따라 지식을 이전하고자 하는 의도 혹은 미이전 의도로 발전 될 수 있음을 지적하고 있다. 즉 친분관계가 있는 사람들, 팀원들, 동료들, 평소에 좋아하는 사람들에 대해서는 따뜻한 정을 느끼고 믿으며, 그들이 겪을 어려움을 이해하면서 되도록이면 그들이 그러한 어려움을 겪지 않도록 도와주고 싶어한다. 따라서 이런 경우에는 참여자들은 지식을 이전하고자 하였다. 이 내용은 '정이 있는 관계', '우리 구성원에 대한 믿음' 그리고 '우리 구성원에 대한 이해'라는 하위범주로 도출되었으며, 이를 '우리의식'으로 범주화하였다.

4.2.4.1 정이 있는 관계

참여자들은 어떤 사람들에 대해서는 남이 아닌 우리라는 의식을 갖고 있었다. 즉, 팀원으로써 같이 일하고, 친하고, 애정이 있고, 정이 들면 서로 돕고자 한다. 따라서 우리의식이 강한 사람들에게는 더 챙겨주고 싶어하고, 도와주고 싶어하고, 아낌없이 주고자 하며, 그들이 잘됐으면 하는 생각을 하고 있었다.

구체적으로 보면, 정이 있는 관계란 '친한 관계', '동료', '안줄 수 없는 관계', '돕고 사는 관계', '아끼는 관계', '애정이 있는 관계', '조건 없이 도와주는 관계', '아낌없이 주고 싶은 관계', '좀 더 챙겨주는 관계', '책임 있는 관계', 그리고 '잘 됐으면 좋겠다고 생각하는 관계'들이다. 즉, 참여자 모두는 인간 관계의 중요성을 제시하고, '그들을 아니까,' '친하니까,' '동료니까,' '우리니까,' 지식을 이전하고자 한다고 제시한다. 그래서 이렇게 친한 사람한테는 바빠도 찾아서까지 지식을 이전하고자 한다. 그러나 KMS에 지식을 올리는 것은 '바빠서 못 올리고,' '업무가 과중 된다'고 말한다. 다시 말하면, 친한 사람에 대해서는 '우리의식'을 느끼고 그래서 우리는 서로 돕는 관계고, 정을 느끼는 관계이기에 더 잘해주고 싶고, 때로는 참여자 자신이 힘들어도 어쩔 수없이 지식을 주는 관계지만, KMS에 올리는 것은 우리가 아닌 남에게도 지식을 이전하는 행위이기 때문에 거부감을 가지고 있었다. 그래서 우리한테는 있으면 주고자하며, 없어도 구해서 주고 싶어 하지만 남한테는 있는 것만 주거나 없으면 안 주려고 하게 되는 것이다.

4.2.4.2 '우리' 구성원에 대한 믿음

또한, 참여자들은 우리라고 생각하는 사람들에게 대해서 크게 두 가지의 믿음을 가지고 있었다. 즉,

참여자들은 우리에게 지식을 이전하는 것은 '그들을 믿기 때문에' 이전한다고 말한다. 이러한 믿음은 '자신의 지식을 그들에게 줘도 그들이 참여자의 이익에 반하는 행동을 하지 않을 것이라고 믿음'이며, 보다 적극적으로는 이들이 '언젠가는 참여자가 어려움에 처했을 때 참여자 자신을 도와줄 것이라는 믿음'이었다. 이러한 믿음은 미래의 어려움에 대비해서 드는 일종의 심리적 보험의 성격을 갖는 것으로 보인다. 따라서 우리라고 생각되는 사람들을 아끼고, 좀 더 챙겨주고, 책임감을 느끼고, 잘됐으면 좋겠다고 생각하고 있었다.

4.2.4.3 '우리' 구성원에 대한 이해

참여자들은 우리라고 생각하는 사람들에 대해서는 '오죽 답답할까' 하면서 그들이 겪는 어려움을 이해하고, 또한 자신이 어려웠던 경험을 바탕으로 그들이 동일하게 겪을 어려움에 대해서 '나도 겪어봐서 알잖아요, 고생할 게 뻔하죠'라고 말하면서 걱정하였다. 그래서 우리라고 생각하는 사람들은 그러한 어려움을 겪지 않게 해주고 싶어하며, '수수 방관할 수 없다,' 그리고 참여자 자신과 '똑 같은 시행착오를 하게 할 수는 없다'라고 말하기도 하였다.

4.2.5 자기이익

이제까지 제시한 우리의식과는 달리, 참여자들은 '우리'가 아닌 '남'이라고 느끼는 사람들에 대해서는 자신의 지식이전 행위가 자신의 이익에 어떠한 영향을 미칠 것인지를 먼저 고려하였다. 만약 참여자 자신에게 해를 끼칠 것이라고 판단되면 이전하지 않으려고 하고, 반대로, 지식을 이전하는 것이 자신의 이익에 부합된다고 판단되면 이전하려는 의도가 발생하고 있었다. 자기이익 차원에서 고려되는

하위 범주들은 '추후의 협조고려', '업무의 효율성', '정치적 계산', '체면지킴', '경쟁', '지식의 종류에 따른 이익 고려', 'KMS 사용의 평가/의무화', '조직의 분위기에 따른 이익 고려' 그리고 '시간과 노력의 양'으로 구성되었다.

4.2.5.1 추후의 협조 고려

참여자들은 현재 자신의 지식을 타인에게 이전하는 것은 미래에 자신도 타인으로부터 지식을 이전 받아야 하는 경우가 발생하기 때문에 지식을 이전하려고 한다. 즉, 참여자들은 자신이 갖고 있는 지식을 지식 요청자에게 이전하여야만 나중에 받을 수 있다고(give and take) 생각하고 있었으며, 또한 자신이 타인으로부터 지식을 이전 받은 경우는 다시 미래의 협조를 고려하여 반드시 자신도 그 타인의 요청 시 지식을 이전해야 한다고 생각하고 있었다.

4.2.5.2 업무의 효율성

또한, 참여자들은 자신이 지식을 이전함으로써 나타날 수 있는 여러 가지 업무적인 효율성 측면들을 고려하였다. 즉, 자신의 업무지식을 타인에게 이전하게 되면 타인도 참여자의 업무에 대해서 알게 되고 필요한 경우에는 지식을 이전 받은 타인이 참여자의 업무를 대신 수행해 줄 수도 있다는 것과, 이렇게 함으로써 참여자의 업무가 줄어들게 된다는 것이다. 또한, 같이 일하는 사람들의 지식수준이 비슷하면 일하기가 훨씬 쉬워지고, 일이 빨리 진행되기도 하고, 지식을 이전함으로써 모르던 사람도 알게 되는데, 이렇게 아는 사람들의 수가 늘어나면 업무하기가 더 편해진다고 말한다. 또한, 자신이 이전한 지식이 더욱 개선되어 자신에게 다시 돌아오기도 하고, 자신의 지식에 대해서 피드백을 받을 수도 있고, 자신은 동일한 지식을 여러 사

람에게 이전하지만 받을 때는 여러 사람에게 다양한 지식을 이전 받을 수 있기 때문에 자신의 지식의 증폭속도가 빨라지게 된다고 얘기한다. 그리고 참여자들도 자신이 모르는 지식을 찾아보거나 있는 지식을 문서나 파일로 이전하면서 혹은 구두로 설명하면서 다시 한번 더 볼 수 있기 때문에 공부하는 효과도 있음을 지적하였다.

4.2.5.3 정치적 계산

참여자들이 자신의 지식을 이전하면서 얻을 수 있는 또 다른 측면의 이익은 참여자 자신이 알고 있는 지식을 다른 사람들도 알게 되면 참여자에게 지식이전 요청을 덜 할 것이라고 생각한다. 그래서 지식을 이전하게 되면, 업무 중에 타인이 참여자 자신을 귀찮게 하지 않을 것이라고 판단해서 지식을 이전하려고 하기도 하였다. 어떤 경우는 참여자가 하고 싶은 일을 알리기 위해서 자신의 지식을 이전하려고도 하고, 특정 업무에 자신이 소속되지는 않았지만 자신의 지식을 그 업무에 소속된 사람에게 이전함으로써 자신의 공을 인정 받기 위해 이전하려고도 한다. 그리고 지식을 이전함으로써 결국 원만한 인간관계가 형성되어 일하기가 편하기 때문에 이전하려고 하며, 마지막으로 지식요청자가 자신보다 높은 직급의 사람일 경우, 요청에 응하는 것이 자신의 이익에 더욱 도움이 될 것이라고 판단하여 지식을 이전하려고 하였다.

4.2.5.4 체면 지킴

참여자들에게 지식을 이전하는 행위는 일종의 자신의 능력을 보여주는 차원이기도 하였다. 따라서 지식이전 요청을 받았는데도 이전하지 못하는 경우 자신의 체면이 손상되는 문제로 여기기도 한다. 따라서 타인에게 자신에 대한 좋은 이미지를 주기 위

해서, 좋은 평판을 갖기 위해서, 자신이 인식하지 않다는 것을 보여주기 위해서, 그리고 자신의 능력을 보여주기 위해서 지식을 이전하고자 한다. 그래서 자신이 갖고 있는 지식의 질이 낮다고 판단되면 KMS에 올리거나, 타인에게 이전하는 것을 꺼려하기도 하였다.

4.2.5.5 경쟁

참여자들은 경쟁관계에 있는 사람들에게는 자신의 지식을 이전하려고 하지 않았다. 왜냐하면, 참여자들은 자신의 이익에 반하는 행위를 경쟁자가 할 것이라고 판단하기 때문이었다. 즉, 경쟁자가 직접적으로 자신에게 해를 끼칠 수도 있고, 자신의 지식을 이용해서 참여자보다 더 좋은 성과를 낼 수도 있고, 참여자의 지식을 마치 경쟁자가 자신의 지식인양 제시하여 경쟁자의 성과로 나타낼 수 있는 경우에는 지식이전을 하려고 하지 않았다. 또한 그 조직 내에서 자신의 성장가능성이 높은 경우는 지식이전을 하려고 하지 않지만, 반대로 성장가능성이 낮은 경우는 자신의 지식에 대한 별 다른 의미를 부여하지 않고 이전하려는 의도를 보였다.

4.2.5.6 지식의 종류에 따른 이익 고려

참여자들은 자신이 갖고 있는 지식의 가치에 따라서도 이전하고자 하거나 하지 않으려고 하였다. 즉, 자신이 갖고 있는 지식이 일반적인 지식으로 누구든지 마음만 먹으면 찾을 수 있는 보편화된 지식인 경우는 가치가 낮다고 생각해서 이전해도 자신의 이익에는 별 영향이 없다고 생각하였다. 그러나 자신이 갖고 있는 지식이 자신의 핵심역량과 관련된 지식이라고 판단되면 이전하려고 하지 않았다. 또한 자신이 갖고 있는 지식의 형태에 따라서도 이전 의도가 달라졌는데, 지식이 사실지인 경우는 대부

분 이미 형식지화 되어 있기 때문에 타인에게 이전하기 쉬었다. 이런 경우에는 별다른 노력이 필요하지 않기 때문에 자신의 지식을 이전하려고 하였다. 그러나 방법지인 경우 즉, 참여자의 노하우나, 경험 등은 대부분 암묵지로 존재하기 때문에, 이전하기 위해서는 형식지화해야 하거나, 별도의 시간을 충분히 들여 설명해야 하기 때문에, 이런 경우는 지식을 이전하려는 의도가 잘 발생하지 않았다. 이러한 현상은 개인간 지식이전 뿐만 아니라 KMS에 지식을 올리는 경우도 동일하게 발생하였다. 즉, KMS에도 역시 개인이 중요하다고 판단되는 지식 혹은 암묵지여서 형식지화해야 하는 경우는 올리려고 하지 않았다.

4.2.5.7 KMS 사용의 평가/의무화

KMS에 지식을 올리는 문제에 있어서 중요한 것은 이미 많은 기존의 연구들이 제시한 바와 같이 평가보상의 문제였다. 참여자들은 평가보상이 미약한 경우, KMS에 지식을 올리거나 하지 않았으며, KMS는 주로 참여자의 필요에 따라 조회하는데 이용되었다. 즉, 평가보상제도가 잘 되어 있는 기업의 참여자들은 그 평가보상 때문에 지식을 이전하려는 의도가 어느 정도 있었으나, 평가보상제도가 미약하거나 없는 기업의 경우는 '보상도 없는데..', '업무하기도 바쁜데, 뭐 하러 자기 시간 내서 지식을 올려야 하나?' 하는 생각을 하고 있었다. 그러나 KMS에 지식을 이전하는 행위가 참여자의 업무와 연결되어 있거나 경력직 신규 채용사원의 경우 등 반드시 몇 주간 자신의 지식을 기업의 KMS에 올리도록 의무화 되어 있는 경우는 KMS로의 지식 이전이 원활히 수행되고 있었다. 왜냐하면 KMS에 지식을 올리지 않으면 자신에게 불이익이 발생하기 때문이었다.

4.2.5.8 조직의 분위기에 따른 이익 고려

참여자들은 조직의 분위기에 따라서도 자신의 이익을 고려하고 있었다. 즉, 협조적이고 가족적인 조직분위기에서 만약 자신만이 타인의 요청에 협조하지 않으면 왕따를 당하거나 매장당하는 등 불이익을 당할 것이라고 여기고 있었으며, 반면에 개인적인 조직에 속한 참여자는 타인의 직접적인 요청은 아니지만 필요성을 인식하거나 혹은 KMS에 지식을 이전하는 것을 사람들이 '아는 척한다', '잘난 척한다' 혹은 '나선다'고 여길까 봐 지식이전을 꺼려하고 있었다.

4.2.5.9 시간과 노력의 양

시간과 노력의 양이 어느 정도인가에 따라서도 참여자들의 지식이전 의도는 달라졌다. 즉, 지식을 찾는 시간이 많이 걸리거나, 지식을 이전하기 위해 지식이 수정되고 추가되어야 하는 등 많은 노력이 요구되면 지식의 이전의도는 약해지게 된다. 또한, 참여자가 지식을 이전한 후에 자꾸 문의가 들어와서 귀찮아 질것이라는 예상이 드는 경우도 참여자의 지식이전 의도는 줄어들었다.

4.2.6 감정상태

지식을 이전할 당시의 참여자들의 감정상태에 따라서도 이전 할지 말지를 결정하게 된다. 감정상태는 크게 '긍정적 감정상태'와 '부정적 감정상태'의 하위범주로 구성되었고, 각 감정상태는 다시 '단순감정'과 '관계적 감정'이라는 개념들이 도출되었다. '단순감정'은 지식이전을 요청 받은 혹은 필요성을 인식한 그 순간의 개인의 단순한 감정상태로써, 기분이 좋거나, 나쁘거나, 스트레스를 받은 상태 등을 의미하고, '관계적 감정'은 지식이전을 요청한 사람

혹은 지식을 이전해야 할 필요성이 인식된 사람 때문에 발생한 감정이다. 지식이전은 단순감정보다는 관계적 감정이 크게 좌우하는 것으로 나타났다.

4.2.6.1 긍정적 감정상태

참여자들이 긍정적인 감정 상태일 때 지식을 이전하고자 하는 의도가 많이 발생하고 있었다. 즉, 지식을 요청 받았거나 타인의 필요성을 느낄 때, 마음에 여유가 있거나, 기분이 좋거나, 긴장감이 없는 등 긍정적인 단순 감정을 가지게 되면 지식을 이전할 의도가 생기거나 혹은 요청한 사람에게 호감이나 친밀감 등을 느끼게 되는 긍정적인 관계적 감정을 갖게 되면 지식을 이전하고자 하는 의도가 나타났다. 특히 처음 만나는 사람에게서도 참여자들은 호감을 느끼는 경우가 있는데, 인상이 좋거나, 코드가 맞는다고 생각하는 경우에 호감을 느끼게 되고 이러한 호감은 일종의 우리의식으로 발전할 수 있는 '조짐' 혹은 '단서'가 되는 것으로 보였다. 왜냐하면 나중까지도 이러한 사람들과는 친밀한 관계를 유지하고 있었기 때문이다.

4.2.6.2 부정적 감정상태

참여자들이 지식이전을 요청 받거나 요청해야 하는 당시에 느끼는 부정적 감정상태는 이전의도를 약화시키고 있었다. 즉, 기분이 나쁘거나, 스트레스를 받거나 우울한 경우 등 부정적인 단순 감정으로 이전의도가 낮아지며 또한 참여자가 지식이전 요청자 때문에 짜증이 나거나, 미운 감정이 생기거나, 패씸하게 느껴지는 등의 부정적인 관계적 감정을 갖게 되면 지식이전의도는 사라지게 되었다. 따라서 우리의식을 갖고 있는 친구라는 관계라고 할지라도 이전을 요청할 당시의 상대방의 태도가 참여자로 하여금 나쁜 감정을 유발시키면 지식

이전 의도는 미이전 의도로 바뀌게 되었다. '우리 지식'은 합리적 판단에 의해 형성된 관계가 아닌 감정에 의해 형성된 관계이다. 서로에게 애정을 느끼고 정을 느끼며, 서로 아껴주고 신뢰하는 관계인 것이다. 따라서 만약 '우리'라고 생각했던 사람이 자신을 아껴주지 않는다고 생각하게 되면 도와줘야 한다 혹은 도와주고 싶다는 생각은 사라지게 되는 것이다. 그러나 참여자가 이전해야 할 지식이 업무외적 지식이 아닌 업무와 직접적으로 관련된 지식일 경우는 비록 참여자가 부정적 심리상태일지라도 참여자의 이익을 고려하려 지식을 이전하고자 한다.

참여자들은 인간관계로부터 발생하는 정서인 관계적 감정이 단순한 감정보다 더 결정적인 지식이전 의도의 발생에 영향을 미친다고 말한다. 기쁜 것이 다른 일 때문에 그럴 수도 있으며 지식 요청자 때문에 그렇기도 하고, 반대로 슬프거나, 기분 나쁜 것이 다른 일 때문에 그럴 수도 있고, 지식 요청자 때문일 수도 있는데, 이 경우 다른 결과가 제시되고 있었다. 즉, 다른 일 때문에 기쁘거나, 기분 나빠도 우리라는 관계에서 혹은 자기이익을 고려해서 지식이전 의도를 발생시키고, 이는 행동으로도 연결되기도 한다. 그러나 지식 요청자 때문에 좋은 감정이 생성되는 경우는 당연히 지식이전 의도가 행동으로 이어지지만, 지식 요청자 때문에 발생한 기분 나쁜 감정은 의도가 생기더라도 없어지게 하거나, 의도 조차도 나타나지 않게 하고 있었다. 또한 의도가 생기더라도 이전할 지식의 양과 질, 반응시간의 속도에 나쁜 영향을 끼쳤다. 구체적인 변화전략은 다음에서 설명할 것이다.

4.2.7 문제발생

참여자가 자신의 지식을 이전할 의도를 가지고

있다고 하더라도 몇 가지 문제가 발생하게 되면 지식을 이전하지 못하는 경우가 발생하였다. 참여자들이 너무 바빠서 발생하는 '시간의 문제', 지식 요청을 '까먹는 경우', 그리고 자신이 갖고 있는 '지식의 문제'로 하위범주가 구성되었으며 이것은 '문제 발생'이라고 명명되었다. 즉, 참여자는 지식이전의도를 가지고 나중에 지식을 이전하고자 하였으나, 요청자가 지식을 필요로 하는 그 시기를 놓치게 되거나, 너무 바빠서 시간이 없는 경우는 지식을 이전하지 못하게 되었다. 또한, 지식을 이전하려고 하였으나 잊어버리는 경우도 발생하는데, 요청자가 다시 한번 요청하는 경우는 지식을 이전할 수도 있지만 요청에 의한 지식이전이 아닌 자신의 만족이나, 필요성 인식에 의해 지식을 이전하려고 했던 경우는 그 지식을 이전하지 못하게 된다. 참여자는 요청자에게 지식을 이전하고 싶으나 요청 받은 지식이 없거나, 있는 줄 알았는데 없는 경우, 그리고 이전할 지식에 대한 자신감이 없는 경우는 이전의도가 있음에도 불구하고 이전하지 못하였다.

4.2.8 핑계대기

참여자가 지식 미이전 의도를 갖게 되면 여러 가지 다양한 지식 미이전 핑계를 대고 있었다. 이러한 핑계들은 '시간이 없는 척', 그 지식에 대해서 알고 있더라도 '모른 척', 자신의 '지식의 낮은 완성도를 제시', 상대방에게 그 지식이 왜, 얼마나 필요한지를 '계속 설명하게 함', 대외비가 아님에도 불구하고 '대외비라고 속임', 일정시간 '피해 있음' 등의 하위범주로 구성되었으며, '핑계대기'로 범주가 명명되었다.

4.2.9 지식이전 기반활동

참여자가 지식이전 의도가 있는 경우는 암묵지를 문서나 파일로 만드는 형식지화 작업을 수행하거나, 자신에게 있는 지식을 찾고, 없는 지식을 다른 소스를 통해 구하는 활동을 수행하게 된다. 이는 '형식지화'와 '지식탐색'이라는 하위범주로 구성되었으며, '지식이전 기반활동'의 범주로 통합하였다.

4.2.10 지식의 질과 양의 변화전략

참여자들은 그들의 지식이전 의도의 정도에 따라서 이전하는 지식의 질과 양을 변화하는 전략을 구사하게 된다. '우리'라고 생각하는 사람일수록, '자기이익'이 높을수록, 감정상태가 '긍정적'일수록 지식의 양이 풍부해지며 질이 좋아졌다. 즉, 업무의 일반적 지식과 노하우, 경험 등을 모두 포함하여 완벽하게 지식이 이전되는 경우도 있었고, 일부분만 이전되는 경우도 있었다. 이를 '완벽이전 전략', 그리고 '부분이전 전략'이라는 하위범주를 구성하였으며 이는 '지식의 질과 양의 변화전략'이라는 범주로 통합하였다.

4.2.11 반응시간의 변화전략

지식을 이전하는 시간도 이전의도의 정도에 따라 달라지는 데, 지식이전 의도가 강하면 빨리 이전하였으며, 반대로 이전의도가 약하면 늦게 이전하였다. 또한, '우리의식'이 강한 타인에게 대해서는 혹은 자신의 이익에 매우 도움이 되는 경우에는 지식 이전의도가 강하게 발생하고 이에 따라 지식이전 전략도 지식요청자가 지식이전을 요청하기 전에 주게 되지만, 그렇지 않은 경우는 지식 이전 요청을

받은 후에야 지식을 이전하고자 하였다. 이러한 내용은 '이전시간의 변화'와 '요청 전후의 지식이전'이라는 하위범주로 구성되었으며, '반응시간의 변화전략'으로 범주화하였다.

4.2.12 지식이전 혹은 지식 미이전

타인의 필요성 인식이나 지식확대로 인한 자신의 기쁨에서 유발된 지식이전 의도는 결국 타인에게 지식을 이전하거나 KMS에 지식을 올리는 행위로 연결되게 되었다. 반대로, 지식 미이전 의도에 의해서 그리고 의도와 행위 사이에 어떤 문제들이 발생해서 지식이 미이전 되기도 하였다. 이는 '지식이전'과 '지식 미이전'이라는 하위범주로 구성되고, '지식이전 혹은 미이전'이라는 범주로 통합되었다.

4.3 핵심범주: '나와 우리를 위한 지식이전'

범주간의 관계가 분명해지고, 범주와 개념의 속성과 차원이 통합되면서 본 연구자는 지식이전은 참여자들 자신과 그들이 '우리'라고 생각하는 사람들을 위한 행위이었음을 알 수 있었다. 지식이전을 만들어내는 요소는 크게 우리의식, 자기이익, 긍정적 감정 상태였는데, 우리의식을 통해 참여자들은 내가 아닌 타인이지만 나를 둘러 싸고 있는 '우리'에게 지식을 이전하고자 하는 모습을 보여주고 있다. 이들은 우리에게 정을 느끼고, 아낌없이 주고 싶어하고, 우리가 잘 됐으면 하는 바램이 있었다. 그래서 바빠도 시간을 내서 저녁에 남아서 알려주고, 자신의 경험과 노하우도 업무지식과 함께 이전하였다. 반면에 남에게는 참여자 자신의 이익을 먼저 고려하였다. 지식이전이라는 의도와 행위는 비록 매우 이타적인 행위로서 타인을 돕는 행위이지

만 그 안에는 타인보다는 자신을 위하여 지식을 이전하고자 하는 마음이 존재하고 있었던 것이다. 그래서 지식을 이전하는 행위가 자신의 이익에 반하거나 해를 끼친다고 판단되면 지식을 이전하지 않았다. 그러나 반대로 지식을 이전함으로써 자신이 이익을 얻을 수 있다고 판단되면, 비록 이전하고 싶지 않아도 자신의 지식을 이전하는 모습을 보였다.

따라서 이러한 '참여자 자신과 우리를 위한 지식 이전'은 이기적임과 이타적임의 속성으로 구성되었다. 이기적임은 '자신만의 이익을 꾀하는 것'을 의미(한글학회, 1994)하며, 참여자가 자기의 이익을 고려하여 지식을 이전하거나 이전하지 않는 행위의 차원이다. 또한 이타적임은 '자기를 희생하여 남을 이롭게 하는 것'(한글학회, 1994)의 의미로, 참여자가 우리의식을 가지고 우리에게 속한 사람들에게 자신의 시간과 노력을 희생하면서 지식을 이전하는 행위의 차원이다.

이기적임의 구체적 차원으로 먼저 참여자가 지식을 요청하는 사람보다는 자신을 먼저 생각한다는 것이다. 즉, 참여자는 지식을 요청하는 사람이 누구인가, 요청자가 남인가 혹은 우리인가를 나눈다. 이때, 우리가 아닌 남이라고 판단하면, 타인의 어려움보다는 나의 이익을 고려하게 된다. 그래서 대체적으로는 자신이 긍정적인 감정상태 일 때, 타인에게 이전하고자 하지만, 참여자 자신의 이익에 도움이 된다고 판단되면 부정적 감정상태 일지라도 상사에게 이전하거나 원만한 인간관계를 형성하는 것이 미래에 참여자가 업무를 수행하기 편하다고 생각해서 자신의 부정적 감정과는 상관없이 지식을 이전하였다. 즉, 참여자는 상대방에게 그 지식이 필요하기 때문에 준다기 보다는 자신이 그 지식을 줌으로써 얼마나 이익이 되는가를 고려하는 것이

다. 따라서 타인의 필요성 보다는 자신의 감정이나 이익을 고려해서 지식의 양과 질을 변화시키거나 이전속도도 변화시키는 전략을 구사한다. 겉으로는 지식을 이전하는 것으로 보이고 그래서 지식 요청자는 자신이 지식을 이전 받고 있다고 느끼지만 사실은 참여자는 자신이 줄 수 있는 지식을 다 이전하고 있는 것이 아니라 겉모습만 그럴 듯하게 형식적으로 이전하는 것이다. 이렇게 이기적임은 감정 보다는 합리적인 판단에 근거하고 있다. 자신의 지식을 이전하는 것이 자신의 업무를 위해 얼마나 효율적인지, 효과적인지, 자신이 지식이전을 위해 얼마나 많은 시간과 노력이 필요한지, 자신의 지식이 얼마나 중요한 지식인지 등을 모두 계산해서 가장 자신의 이익에 부합되는 행위를 한다.

반면에, 이타적임의 속성이 본질적으로 갖고 있는 것은 '타인의 어려움 이해'와 '자기 희생'이다. '우리'라고 생각하는 사람들에게 지식을 이전하는 것은 지식요청자의 어려움을 이해하기 때문이었다. 참여자는 지식 요청자가 그 상황에서 얼마나 답답한지를 걱정하고, 자신이 고생한 경험을 떠올리면서 '우리'라고 느끼는 그 상대방은 그러한 고생을 하지 않기를 바란다. 그래서 자신이 갖고 있는 지식을 이전하고, 또한 갖고 있지 않은 경우는 더 찾아서, 구해서 이전한다. 바쁘더라도 자신의 시간을 희생하고 상대방의 참여자 자신의 지식에 대한 이해도를 고려해서 그들이 이해할 수 있도록 필요한 지식을 더 이전하려고 한다. 참여자들은 '우리'를 더 도와주고 싶어하고, 더 챙겨주고 싶어하고, 아낌없이 주고 싶어한다. 그리고 자신이 지식이 없거나, 구하지 못하거나 하는 경우에 미안한 감정을 갖게 된다. 왜냐하면 기본적으로 '우리'에게는 도움을 주어야 한다고 생각하고 있었기 때문이었다.

4.4 “나와 우리를 위한 지식이전”의 유형분석

유형분석은 자료의 가설적 정형화 및 관계진술의 결과와 근거자료를 지속적으로 비교해 각 범주간에 반복적으로 나타나는 관계를 정형화한 것이다. 본 연구에서 지식경영을 수행하는 조직의 구성원들의 나와 우리를 위한 지식이전 상황은 6가지 유형으로 파악되었다.〈표 2〉

참여자들은 우리의식이 강한 경우는 자기이익이 부정적인지 긍정적인지 별 고려를 하지 않았다. 그러나 우리의식이 약한 경우 자기이익이 많이 고려되어 자기이익에 따라서 자신의 지식을 이전할 것인지 혹은 말 것인지를 결정하게 된다. 그런데 우리의식이 강한 경우, 지식 요청자로부터 갖게 되는 부정적인 관계적인 감정은 지식이전 의도를 사라지게 만든다. 왜냐하면 우리라고 생각했던 상대방으로부터 서운한 감정을 갖기 때문이다. 이러한 우리의식, 자기이익 그리고 감정상태에 따른 지식이전 유형을 다음과 같이 6가지로 제시한다. 본 연구에서 제시되는 유형들은 특정 참여자들만 속하는 개인별 유형이라기 보다는 지식이전 상황을 제시하는 상황유형이다. 왜냐하면, 참여자들이 본 연구에서 제시되는 모든 유형들의 지식이전의 경험을 갖고 있기 때문이다. 그러나 참여자에 따라 특정 유형의 지식이전 경험이 많은 사람들이 나타나는데, 본 연구에서는 개별 유형을 구체적으로 설명하기 위해 특정 유형의 지식이전 경험이 많은 있는 참여자들을 분류하여 각 지식이전 유형에서 구체적인 내용을 제시하고자 하였다.

4.4.1 자타 상생의 지식이전형

이 유형은 우리의식이 강하고, 자기이익에도 도움이 되면, 긍정적 감정상태일 때, 나타나는 유형

으로, 이 유형에서 참여자들은 잘 알고 있는 조직 구성원들의 어려움을 이해하기 때문에 지식요청이 있기 전에도 지식이전의 필요성이 인식되면 지식이전 의도가 발생하고, 또한 지식요청이 오면 지식 요청자에 대한 강한 우리의식과, 자신의 긍정적 이익, 그리고 기분 좋은 상태에 있기 때문에 지식이전 의도가 강하게 발생한다. 따라서, 있는 지식을 찾고, 없는 지식은 구해서, 자신이 중요하다고 생각하는 지식 등 요청자가 원하는 모든 지식을 빨리 이전하는 유형이다.

이 유형은 참여자 B-1, B-3, C-3, D-1, D-5, E-4, H-1, I-1, I-2로부터 많이 나타났으며 구체적인 사례는 참여자 I-2와 참여자 H-1의 경우이다. 참여자 I-2는 주위의 동료들이 필요한 지식을 요청하거나 혹은 직접적으로 요청하지 않아도 필요성을 인식하면 자신의 지식을 이전하고자 하는데, 이는 같은 회사 사람들끼리는 서로서로 지식을 이전하는 것이 win-win하는 것이라고 생각하고 있었고, 지식을 필요로 하는 사람들이 참여자 자신이 그 지식을 갖고 있는데도 불구하고 이전하지 않음으로써 겪게 될 어려움을 이해하고 있었다. 또한 지식을 이전하게 되면, 본인도 나중에 그 사람들로 부터 지식을 받을 수 있다고 생각하고, 나중에는 지식을 이전 받은 사람이 참여자 자신의 지식을 좀 더 개선해서 가져오기 때문에 자신에게 더욱 유익하다고 생각하였다. 그리고 타인의 지식 필요성을 인식하는 상황이 대부분 긍정적인 감정상태에서 발생하였기 때문에 강한 지식이전 의도가 발생하였다. 따라서 지식을 이전하고자 하는 경우 자신이 많은 지식을 소유하고 있다는 것에 뿌듯함을 느껴서, 자신이 알고 있는 업무지식과 형식화된 지식 외에도 관련된 경험, 노하우를 이전하거나, 더 도움을 받을 수 있는 사람을 소개하거나 하는 등 적

〈표 2〉 나와 우리를 위한 지식이전의 유형

유형/ 패러다임	자타 상생의 지식이전형 (유형 1)	타인 배려의 지식이전형 (유형 2)	개인이익 추구의 지식이전형 (유형 3)	감정 종속적 지식이전 및 미이전의 혼합형 (유형 4)	자기중심적 지식 미이전형 (유형 5)	무관심 기피의 지식 미이전형 (유형 6)
인과적조건	타인이 필요성 인식(강함) 지식확대로 인한 개인의 만족 (강함)	타인이 필요성 인식(강함) 지식확대로 인한 개인의 만족 (강함)	타인이 필요성 인식(강함) 지식확대로 인한 개인의 만족 (강함)	타인이 필요성 인식(중간) 지식확대로 인한 개인의 만족 (중간)	타인이 필요성 인식(약함) 지식확대로 인한 개인의 만족 (약함)	타인이 필요성 인식(약함) 지식확대로 인한 개인의 만족 (약함)
핵심범주	나와 우리를 위한 지식이전 (나 먼저 생각) (합리적 판단) (타인의 어려움 이해) (자기를 희생)	나와 우리를 위한 지식이전 (나 먼저 생각하지 않음) (감정적 판단) (타인의 어려움 이해) (자기를 희생)	나와 우리를 위한 지식이전 (나 먼저 생각) (합리적 판단) (타인의 어려움 이해 못함) (자기를 희생하지 않음)	나와 우리를 위한 지식이전 (나를 생각) (합리적 판단) (타인의 어려움 이해) (자기를 희생)	나와 우리를 위한 지식이전 (나 먼저 생각) (합리적 판단) (타인의 어려움 이해하지 못함) (자기를 희생하지 않음)	나와 우리를 위한 지식이전 (나 먼저 생각) (합리적 판단) (타인의 어려움 이해하지 못함) (자기를 희생하지 않음)
맥락적 조건	우리의식 (강함) 자기이익 (긍정적) 감정상태 (긍정적)	우리의식 (강함) 자기이익 (부정적) 감정상태 (긍정적)	우리의식 (약함) 자기이익 (긍정적) 감정상태 (긍정적/부정적)	우리의식 (강함) 자기이익 (긍정적/부정적) 감정상태 (부정적)	우리의식 (약함) 자기이익 (부정적) 감정상태 (긍정적)	우리의식 (약함) 자기이익 (부정적) 감정상태 (부정적)
중재적 조건	문제발생 (작음)	문제발생 (작음)	문제발생 (작음)	문제발생 (작음)	문제발생 (큼)	문제발생 (큼)
작용/상호 작용 전략	핑계대기 (없음) 지식이전을 위한 기반활동 (찾음-많음) 지식이전의 양과 질의 변화전략 (많음/중요함) 반응시간의 변화전략 (빠름)	핑계대기 (없음) 지식이전을 위한 기반활동 (찾음-많음) 지식이전의 양과 질의 변화전략 (많음/중요함) 반응시간의 변화전략 (빠름)	핑계대기 (없음) 지식이전을 위한 기반활동 (중간-중간) 지식이전의 양과 질의 변화전략 (중간/중간) 반응시간의 변화전략 (중간)	핑계대기 (강함 혹은 약함) 지식이전을 위한 기반활동 (중간) 지식이전의 양과 질의 변화전략 (중간/중간) 반응시간의 변화전략 (늦음)	핑계대기 (강함) 지식이전을 위한 기반활동 (없음) 지식이전의 양과 질의 변화전략 (없음/없음) 반응시간의 변화전략 (없음)	핑계대기 (강함) 지식이전을 위한 기반활동 (없음) 지식이전의 양과 질의 변화전략 (없음/없음) 반응시간의 변화전략 (없음)
결과	지식이전	지식이전	지식이전	지식이전 혹은 미이전	지식 미이전	지식 미이전

극적인 지식이전을 수행하게 된다.

참여자 H-1는 자신과 친한 사람에게는 정을 느끼고 이 사람이 지식이전 요청을 하면, 정말로 도와주고 싶은 마음이 생기는데, 자신이 조금이라도 도움을 주면 지식이전 요청자가 더 잘될 것을 아는데 어떻게 안 도와 줄 수 있냐고 되묻는다. 그리고 참여자 H-1은 언제라도 이 사람에게 자신도 도움을 받게 될 수 있음을 의식하고 있었다. 따라서 이러한 지식이전 요청이 참여자의 감정상태가 긍정적인 경우에는 자신에게 지식이 없더라도 어떻게 해서든지 찾아서 이전하게 된다고 말한다. 또한 아무리 찾아도 지식이전 요청자가 원하는 지식을 찾을 수 없을 때에도 맘 편하게 없다고 말할 수 없고, 관련된 지식사이트라도 파악해서 대신 찾아볼 수 있도록 조치해 주기도 하였다.

4.4.2 타인 배려의 지식이전형

이 유형은 우리의식이 강하고, 자기이익에는 부정적이며, 감정상태는 긍정적인 유형으로, 이 유형에서 참여자들은 지식을 이전할 사람들에게 대해 강한 우리의식을 갖고 있으며 지식이전을 요청할 경우에는 지식을 이전하는 것이 자신에게 해가 될지라도 이전하려고 노력한다. 따라서 시간이 없으면 저녁에 시간을 내서라도 도와주려고 하고, 지식이 없으면 다른 곳에서 찾아서라도 이전하고자 한다. 또한 자신의 업무적 지식뿐만 아니라 업무를 하면서 겪은 경험과 노하우도 같이 이전한다. 즉, 이들은 합리적 판단에 의해서 지식을 이전하고자 하기 보다는 우리라는 의식이 매우 중요하고 상대방의 지식의 필요성을 인식하거나 요청을 받았을 때 긍정적인 감정상태로 인해서 상대방에게 지식을 이전하는 유형이다

이 유형은 참여자 C-1, C-2, E-3, F-2, F-3, G-2, J-2로부터 많이 나타났으며 구체적인 사례는 참여자 C-1과 참여자 F-3의 경우이다. 참여자 C-1는 잘 알고 있는 동료나 후배들의 지식의 필요성을 인식하게 되면 이들로부터의 직접적인 지식이전 요청을 받지 않더라도 지식을 이전하고자 한다. 그래서 자기의 이익은 고려하지 않고 긍정적인 감정상태에서 동료나 후배를 아끼는 마음이 생기며 아예 자신의 컴퓨터를 개방하여 동료들 중 누구라도 와서 필요한 지식을 가져가도록 하기도 한다. 참여자 C-1는 동료들이 자신보다 더 잘하기를 바라고, 자신이 축적한 모든 지식을 아끼는 동료들에게 주는 것을 아까워하지 않았다. 또한 자신이 바빠도 동료들이 구체적인 설명을 요청하면 당연히 해줘야 한다고 생각하였다. 이렇게 동료에게 지식을 이전하는 행위를 참여자 C-1은 '봉사하는 기분' 혹은 '마음이 부자가 된 어떤 그런 느낌'으로 표현하기도 하였다.

다음으로 참여자 F-3은 동료의 지식필요성을 인식하면, 자신의 핵심역량이라고 생각하는 지식을 이전하였다. 특히 동료가 참여자 F-3가 그 지식을 가지고 있다는 사실을 알지 못하는 상태에서도 동료가 요청하기 전에 지식을 이전하였다. 컨설팅 부문에서 업무를 수행하는 참여자 F-3는 과거 다른 기업에서의 컨설팅 업무를 통해 자기가 만든 산출물, 프로젝트 결과물을 자산, 심지어는 '생명'이라고 생각하였으나, 동료의 어려움을 이해하고 동료와 좋은 관계를 가지고 있었기 때문에 자신이 도와주지 않았을 때 그 동료가 고생을 할 것이 뻔한데 도와주지 않을 수 없었다고 말한다. 그래서 비록 자신의 이익에는 부정적이지만 그 동료를 아끼는 마음에서 자신의 생명(지식)을 이전하고 그러한 이전을 통해서 기쁨을 느꼈다.

4.4.3 개인 이익 추구의 지식이전형

이 유형은 우리의식이 약하고, 자기이익에는 긍정적이며, 그리고 감정상태는 긍정적이거나 혹은 부정적인 경우가 모두 포함된 유형이다. 이 유형에서 참여자들은 지식이전 요청자에 대한 우리의식이 약하기 때문에 지식이전 요청자보다는 자신의 이익을 먼저 고려하여 지식을 이전하고자 하는 유형이다. 따라서 지식을 이전하는 것이 자기이익에 긍정적인 도움되기 때문에 감정상태가 긍정적이던 부정적이던 별다른 문제가 발생하지 않으면 지식이전을 위한 기반활동을 수행하여 지식을 이전하는 유형이다.

이 유형은 참여자 A-3, C-4, E-1, E-2, F-4, F-5, G-1, G-3, G-5, I-4, J-5로부터 나타났는데, 구체적인 사례는 참여자 A-3과 참여자 E-1의 경우이다. 참여자 A-3는 자신의 업무가 바빠기 때문에 타인이 지식을 요청하지 않으면 지식이전의 필요성을 거의 느낄 수 없고, 직접적인 요청이 있을 때에만 자신의 지식을 이전할 것인가 말 것인가를 생각하게 되는데, 이때에는 자신이 지식을 이전함으로써 혹은 이전하지 않음으로써 발생할 수 있는 이익과 피해를 고려하였다. 즉, 자신이 지식을 이전하지 않으면 결국 자신도 타인으로부터 지식을 이전 받을 수 없다는 것이다. 또한, 자신의 주변 사람들에게도 당연히 지식을 이전해야 한다고 생각하는데, 그 이유가 동료들 아끼기 때문이 아니라, 본인에게 이익이 되기 때문이다. 즉, 그게 나중에 참여자의 업무하고 다 연관이 되는 부분이니깐 그 사람들이 알아야지 두번 세번 애길 할 필요가 없고, 어차피 참여자가 맡은 일을 제대로 하려면 동료가 제대로 해야지 결론적으로 산출물이 나오고 빨리 일이 끝이 날 수 있다는 것이다. 따라서 이렇게 자기이익에 도움이 된다고 판단되면 지식이전

요청을 받았을 때의 감정상태가 긍정적이던 부정적이던 많이 영향을 끼치지 않았다. 따라서 자신의 업무지식 범위 안에서 있는 지식을 찾아서 요구하는 시간에 지식을 이전하였다.

참여자 E-1 역시 타인의 지식이전 요청을 받은 경우에 자신의 지식을 이전할 것인가를 생각하는 데, 이때 자기이익을 주로 고려한다. 지식을 이전하지 않으면 자신에게 계속 지식이전 요청이 들어와 자신이 피곤해 진다고 생각해서 그 지식을 다른 사람들에게 이전하여 사람들이 자신이 아닌 다른 사람들을 이용하도록 유도하기도 하고, 지식을 이전할 때 한번 형식지화 해서 필요하다는 사람들에게 이미 만들어진 문서나 파일만을 이전한다.

4.4.4 감정 종속적 지식 이전 및 미이전의 혼합형

이 유형은 우리의식이 강하고, 자기이익은 부정적이거나 긍정적인 경우이며, 감정상태는 부정적인 유형이다. 이 유형에서 참여자들은 지식이전을 요청하는 사람들과 매우 잘 알고 있어서 우리의식이 강하기 때문에 지식을 이전하는 것이 자기이익에 도움이 되는지 혹은 해가 되는지를 잘 고려하지 않는다. 그래서 비록 지식이전 요청 시에 참여자들의 단순한 감정상태가 부정적 일지라도 지식을 이전하려고 하며 따라서 있는 지식을 찾아서 지식을 이전한다. 그러나 지식이전 요청자로 인해 부정적인 관계적 감정이 발생하는 경우는 심한 서운함을 느끼며 지식을 이전하지 않게 되는 유형이다.

이 유형은 참여자 A-2, B-2, B-8, B-9, C-5, D-3, D-4, E-5로부터 나타났으며, 구체적인 사례는 참여자 B-2, 및 참여자 E-5의 경우이다. 참여자 B-2의 경우는 연구소에서 근무하는데, 소수의 사람들이 같은 공간에서 근무하기 때문에 조직 구

성원들 모두와 우리의식이 높은 편이어서 자신이 지식을 동료에게 이전하여 쓰임새 있게 사용된다고 생각하면 기쁘게 이전하고자 한다. 그런데 지식 요청자의 불성실한 태도나 업무에 전혀 참여하지 않고 지식만을 요청하는 경우 부정적인 관계적 감정을 갖게 되어 지식을 이전하고자 하는 의도가 많이 약해진다. 그러나 참여자 B-2는 매일 연구소에서 보는데, 지식을 이전하지 않을 경우 인간관계가 나빠지는 것은 좀 곤란하다고 생각해서 어쩔 수 없이 지식을 이전하고자 했으며 결국 자신의 지식 중에서 중요한 지식을 제거하여 지식의 일부만 이전하였다.

참여자 E-5는 친한 동료에게서 지식이전 요청을 받으면 지식이전 의도가 발생하여 자신의 이익을 고려치 않고 지식을 찾아서 이전하고자 하지만 비록 친한 동료일지라도 지식 요청 태도가 불손하여 짜증이 나는 경우는 필요한 지식이 분명히 찾으면 나올 것 알지만 없다고 하면서 안주게 된다고 말한다.

4.4.5 자기 중심적 지식 미이전형

이 유형은 우리의식이 약하고, 자기이익에는 부정적이며, 감정상태는 긍정적인 유형이다. 이 유형에서 참여자들은 지식이전 요청자에 대한 잘 알지 못하여 이들에 대한 우리의식이 약하기 때문에 자기이익을 주로 고려해서 지식을 이전하고자 하는 유형으로 자기이익에 도움이 되지 않는다고 판단되면 비록 그 당시의 감정상태가 긍정적이어도 지식을 이전하지 않게 되는 유형이다.

이 유형은 참여자 B-4, B-5, B-6, D-2, J-3, J-4로부터 주로 나타났으며, 구체적인 사례는 참여자 B-4와 참여자 D-2의 경우이다. 참여자 B-4는 조직구성원들과 친밀한 관계를 형성하기 보다는

형식적인 관계에서 긍정적인 감정적 상태에 상관없이 자기의 이익을 고려하여 지식을 이전하거나 이전하지 않는 모습을 보였다. 조직구성원들로부터 지식이전 요청을 받았으나, 지식이전 후 나중에 지식 요청자가 참여자 B-4를 귀찮게 할거 같거나, 혹은 자신의 지식을 이용해서 참여자 자신보다 더 좋은 성과를 내게 될지도 모른다고 생각되면 지식이전의 도가 발생하지 않았고 결국 지식을 이전하지 않았다. 참여자 D-2는 조직구성원들에 대한 특별한 애정을 갖고 있지 않았으며 자신에게 이익이 되어야만 지식을 이전할 수 있다고 말한다. 따라서 자신의 이익이 부정적인 상황에서는 전혀 지식이전의 의도가 발생하지 않았다. 그는 자신이 바쁠 때 지식이전 요청이 오면 귀찮거나, 자료를 찾는 시간이 아까워서 지식을 이전하지 않았고, 자신의 기분이 좋은 것과 지식이전을 별개라고 말한다. 그는 '내 기분이 좋다고 다 줄 수는 없죠...기분이 좋으면 더 줄 수는 있겠지...그렇지만 돈도 안받는데 내가 왜 줘요?'라고 말하여 자기이익의 중요성을 강조하였다.

4.4.6 무관심 기피의 지식 미이전형

이 유형은 우리의식이 약하고, 자기이익에도 부정적이며, 감정상태도 부정적인 유형이다. 이 유형에서는 참여자가 지식이전을 요청하는 사람들을 잘 알지 못하여 우리의식이 약하며, 지식을 이전하는 것이 자기이익에도 전혀 도움이 되지 않으며, 감정상태가 부정적이기 때문에 지식이전의도가 발생하지 않고 따라서 지식을 이전하지 않게 되는 유형이다. 앞의 다섯가지 유형에 속하지 않은 8명의 참여자가 여기에 해당된다.

KMS에 지식을 이전하는 경우에는 대부분의 참여자가 자신이 동료라고 생각하는 사람들 외에 불

특정 다수에게 지식이 이전되는 것을 꺼려하고 자신의 이익을 고려할 때 별로 도움이 되지 않는다고 생각해서 지식이전 의도가 발생하지 않았다. 특히, 바빠서 마음에 여유가 없거나, 귀찮고 짜증나는 등 부정적인 감정상태에서는 전혀 지식이전의도가 발생하지 않았다. 다만 F 기업의 경우처럼 평가보상 제도가 우수하여 KMS에 지식을 올리는 것이 자신에게 금전적 혹은 인사상 이익이 된다고 생각하는 경우에는 지식 이전이 어느 정도 이루어졌지만 그 외에는 자신의 업무를 수행하기도 바쁜데, 시간을 내서 자신의 지식을 올려야 하는 문제, 자신의 중요한 지식을 이전하지 않으려는 문제, 자신의 암묵지를 형식지화하는데 들어가는 추가적인 시간과 노력의 문제 등 자신의 이익에 반하는 여러 가지 문제 때문에 지식을 이전하려 하지 않았다.

V. 토론

본 연구의 목적은 조직구성원들의 지식이전활동에서, 지식이전의도는 어떻게 발생되며 어떻게 행위로 연결되는가를 설명하는 이론을 생성하는 것이다. 이론 생성은 행동패턴의 대부분을 설명할 수 있는 핵심범주 주위에서 일어난다(Strauss, 1987).

본 장에서는 조직구성원의 지식 이전 의도와 행위에 가장 큰 역할을 하는 우리의식, 자기이익, 그리고 감정상태에 따른 현상을 한국인의 문화적 속성과 관련하여 제시하고자 한다.

5.1 우리의식 및 감정상태와 지식이전

본 연구에서는 지식이전 활동에서 우리의식의 중

요성을 지적하였다. 참여자들은 친한 관계, 같이 일하는 동료, 후배, 선배들에게서 정을 느끼고, 도와주고 싶어하며, 아낌없이 주고 싶고, 이들이 잘 안되면 책임감을 느끼고, 잘 되기를 바란다. 그래서 안줄 수 없고, 돕고 사는 관계라고 생각한다. 이들에 대해서는 두 가지 믿음을 갖고 있는데, 즉 자기가 어려울 때 이들도 자신을 도와줄 것이라는 막연한 믿음을 가지고 있으며, 또한 이들이 자신의 이익에 반하는 행동하지 않을 것이라고 믿는다. 그래서 이들의 어려움을 이해하고 이들이 겪을 어려움을 덜어주고자 한다. 본 연구자는 참여자들의 이러한 속성을 우리의식이라고 명명하였는데, 사회심리학의 내집단(in-group), 외집단(out-group)이론과, 토착심리학(indigenous psychologies) 측면에서의 한국인의 우리의식 혹은 우리성을 통해서 설명될 수 있다.

사람들을 범주화하는데는 다양한 범주들이 있지만 가장 기본적인 사회적 범주는 우리집단 사람과 다른 집단의 사람이라는 두 가지 범주로 그를 통하여 내집단을 선호하고 외집단을 차별하는 집단 간 차별이 생긴다는 것이다(Tajfel, 1978). 그렇다면 한국인은 어떠한가? 한국 문화는 서양의 '개인주의' 문화와 대별해서 개인보다는 대인간의 관계성을 중시하는 '관계주의' 문화라 할 수 있다(최상진, 1997). 서구문화에 있어 개인은 독립적으로 기능하는(self-contained function unit) 독특한 완성체(unique solid entity)로서 구성되며, 개인은 부분의 조정은 있으나 본인의 자기(self)를 그대로 유지한다. 즉, 서양의 개인은 개별자이다. 그러나 한국 문화권에서 개인은 완전성을 갖는 개별자라기 보다는 '우리'라는 사회적 관계 단위 속에서의 부분자(partial individual)로서의 성격이 짙다(최봉영, 1994). 따라서 자신의 특성은 '우리' 속에서의 자

지역할 및 기능에 의해 규정되며, 그것이 자신의 자아구성에서 핵심적 요소가 된다(Choi & Choi, 1990). 조운경(2003)은 한국인의 우리가 갖는 우리의식은 나와 너가 모여 친밀한 교류과정을 통해 일체감을 느끼며 개개인과는 다른 독특한 집단정체성을 형성한다고 보며, 박현수(1990)는 이러한 한국인들의 우리의식 혹은 공동체의식은 하나의 신념체계를 통해 우리의 일상에 의식적, 무의식적으로 역동적인 영향을 미친다고 지적한다. 그런데 한국인의 '우리'는 서양의 '우리'나 사회심리학에서 말하는 내집단과는 달리 그 밀착성의 정도가 매우 강하다(최상진 & 이장주, 1999). 따라서 우리편이 있으면 어려울 때 도움을 받을 수도 있으며, 외로울 때 의지하고 위로를 받을 수 있다. 즉, 우리편이 있으면 구성원으로부터 큰 도움을 받을 수 있을 뿐만 아니라, 필요할 때 뜻대로 활용할 수 있는 가용성이 높다는 점에서 살아가는 데 있어서 큰 도움이 된다.

그런데 한국인이 우리관계에 있다고 말할 때 그 속에는 정을 주고 받는 또는 정으로 묶여진 관계임을 뜻한다. 정(情)이라는 개념은 서양인의 애정(affection), 사랑(love)과 그 성격면에서는 유사하나, 보다 천천히 점진적으로 쌓여져 자신도 모르게 서려드는 감정상태이다(최상진 & 이장주, 1999). 정은 한국인의 대인관계에서 정든 사람들간의 가까움과 밀착의 정도를 나타내는 가장 대표적인 심리내적 경험속성이며, 동시에 관여된 두 사람 또는 사람들 간의 친밀, 밀착의 정도를 기술하는 준거척도로, 한국인의 인간관계에서 나타나는 대표적인 심리특성이라 할 수 있다(김열규, 1986; 김재국, 1997).

정의 관계에서는 정리(情理)가 따로 있다. 이것은 사리(事理)와 구분되는 것으로 일반적 관계에서

는 사리의 관계이지만 정관계는 정리의 관계인 것이다. 정리의 관계는 우리편 의식논리, 열정의 감정논리, 사적인 정(情), 의리(義理) 논리, 이해관계 비타산의 논리, 우리편 정의 및 우리편 호혜(互惠)의 논리이다(최상진 & 김기범, 1999a). 따라서, 본 연구의 참여자들은 우리의식 안에서 우리라고 생각하는 사람들의 어려움을 이해하고 그 수고를 덜어주고자 그들이 지식이전을 요청하기도 전에 지식을 이전하고자 하거나 혹은 이전 요청 시 자신의 지식을 이전하고자 하는 의도가 발생한다. 또한, 이것은 한국인의 정의식 과정에서 찾아 볼 수 있다. 즉, 조금씩 쌓여진 정에 대한 자의식은 흔히 자신이나 상대방이 마음속에서 일어난 심정을 통해 생겨나게 되는 경우가 많다. 예컨대, 상대가 어려울 때 마음 아파하는 자신의 심정을 스스로 자의식할 때 상대방에게정이 들었음을 스스로 확인하게 된다. 이때, 정마음의 크기는 자신이 상대를 위해 얼마나 큰 희생을 감수했느냐에 비례한다는 한국의 정(情) 문화심리와 관계된다(최상진 & 이장주, 1999). 따라서 지식이전에서도 친할수록, 정이 있는 관계일수록 자신의 정마음을 보여주어야 하고 따라서 자신의 희생이 크더라도 지식을 이전해야 하는 것이다. 그래서 참여자들은 바쁘더라도 자신의 일을 제쳐두고, 또 밤에 남아서라도 지식을 이전하는 모습을 보여주고 있었다.

그런데, 본 연구의 참여자들은 우리라고 생각해서 이렇게 자신의 지식을 이전하려고 하지만 상대방의 태도가 참여자를 짜증나게 하거나 기분을 상하게 하면-본 연구에서는 부정적인 관계적 감정으로 명명하였다-서운하다는 생각을 하게 되고 결국 지식이전의도는 사라졌다. 이것은 정의 '마음씀'이라는 측면에서 해석될 수 있을 것이다. 한국인의 정은 마음씀과 깊이 연계되어 있고, 따라서 오랫동안

안 쌓아 온 정 관계에서 볼 때 자신의 기대에 못 미치는 상대방의 행동은 '섭섭하다', '야속하다', '너무한다', '억울하다' 등과 같은 정 미흡(未洽)적 또는 정 배반(背叛)적 행위에서 유발되는 '자기비하감', '자기모멸감'과 관련된 부정적 감정을 갖게 된다(최상진 & 이장주, 1999). 남남인 경우, 단지 무례하고 불친절하다는 단순 지각에 그치거나 혹은 분노나 화를 야기하는 일차적 감정 수준에 그치지 않고, 우리가 어떤 사이인데 나를 무시한다. 막 대한다는 둘 간의 관계 조망, 회고 속에서 발생하는 이차적, 특수한 감정반응이 야기 될 수 있는 것이다(최상진 등, 2000).

이러한 현상은 또한 정서심리학의 Parrott(2000)와 Stern(1993)이 주장한 관계적 정서측면에서도 설명될 수 있다. Parrott(2000)에 의하면, 정서는 "개인내적 정서(intrapsychic emotion)"일뿐만 아니라 "관계적 정서(interpsychic emotion)"라고 주장한다. 우리가 기쁘거나 슬픈 이유는 대부분의 경우 인간관계에서 비롯된다. 따라서 기쁨과 슬픔의 정서를 "나"에만 국한 시키는 "개인내적 정서"로 파악할 경우, 이 정서가 가지는 "그"와의 관계와 관련된 실제적인 의미와 기능을 파악할 수 없다(김정운, 2001)는 것이다. 즉, 개인의 감정은 인간관계에서 많이 비롯되고 본 연구 결과에서 제시되었듯이, 긍정적인 관계적 감정이 나타나면 우리 안에서 있는 것도 주고 없는 것은 어떻게 해서든지 찾아서 지식을 이전하지만, 상대방 때문에 서운하고 짜증나고 야속한 부정적인 관계적 감정이 발생하게 되면 비록 지식을 요청한 사람이 우리라고 생각하는 사람일지라도 상대방에게 자신의 지식을 이전하고자 하던 마음은 사라지게 되는 것이다.

또한, 참여자들은 우리의식 속에서 우리라고 생각되는 사람들이 잘되기를 바라면서 자신의 지식을

이전한다. 이는 '자아확장' 개념으로도 논의될 수 있다. '자아확장'은 타인이나 집단을 자신의 중요한 속성의 하나로서 자신의 정의 안에 포함시키는 것을 의미한다(안신호, 1999). 개인주의-집단주의 연구를 대표하는 심리학자 중 한명인 Markus는 설명개념으로 '자아개념'을 사용한다. 즉, Markus & Kitayama(1991)는 집단주의 문화권 사람과 개인주의 문화권 사람의 차이를 설명하기 위한 설명개념으로 상호의존적 자아(interdependent self)와 독립적 자아(independent self)라는 용어를 사용하고 있다. 상호의존적 자아는 관계성을 중시하기 때문에 자신을 그 관계 속에서 파악하려고 한다는 것이다. Triandis et al.(1985)은 집단주의적 경향성 중 한 요인의 이름을 '자기확장으로서의 내집단(in-group as extension of self)'이라고 명명한 바 있다. 또한 Aron & Aron(1986)은 이 세상의 많은 것을 자기 것으로 흡수하여 자신을 넓히려는 욕구를 의미하여 자아확장 동기(self-expansion motivation)라는 개념을 제안하였다. 이들은 한 개인이 자신의 정의 속에 어떤 타인(들)을 포함시킬 때(자아확장), 그 개인은 그 타인(들)을 위한 행동을 할 의도가 생긴다고 주장한다. Cialdini et al.(1976)과 Tesser(1988)에 의하면 다른 어떤 사람에게 얼마나 동일시하는 가는 그 사람과의 동일시로 자신의 자존감이 얼마나 향상되는가에 달려 있다는 것이다. 이 결과는 자아확장이 개인의 자존감 증진(혹은 유지)이라는 동기 충족을 위한 것임을 시사한다. 즉, 본 연구에서 참여자들이 우리에게 자신의 지식을 이전함으로써 그들이 잘되기를 바라는 마음은 결국 확장된 자아로써 우리가 잘되는 것이 내가 잘되는 것이라고 생각하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

5.2 자기이익과 지식이전

참여자들은 지식 이전을 요청하는 사람을 우리가 아니라 남이라고 생각하면 지식이전 요청자에 대한 어려움을 이해하기 보다는 자신의 이익을 먼저 고려하였다. 이렇게 남일 때 발현되는 자기이익 고려 측면은 우리의식의 '타인 배타성'으로 해석될 수 있을 것이다.

집단주의의 본질 중의 하나가 내외집단 간 구분을 강하게 한다는 것인데, 그 결과로 인하여 비공식적인 대인관계망이 강하게 구축되고, 비공식적 의사소통 경로가 공식적 의사소통 경로를 지배하며, 집단 이기주의적 경향이 강화된다는 것이다(남기덕, 1999). 즉, 내집단(in-group)의 사람들은 자신에게 유용한 또는 앞으로 유용할 사람들이므로 잘 대해주고 좋은 인간관계를 유지해 놓아야 한다. 반면 외집단(out-group) 사람들은 자신에게 유용성이 전혀 없는 사람들이고, 대부분의 경우 경쟁대상자만 되므로 잘 대해 줄 필요가 없고, 오히려 적대적으로 대해야 할 존재들인 것이다.

이러한 집단주의의 타인에 대한 적대감은 한국인의 우리의식 속에서는 더욱 심각하다. 왜냐하면, 한국인의 우리는 타집단에 대해서(against) 위치한 '우리편 우리'의 성격이 강하다는 점에서 '타집단 배타성 우리'(최상진 & 김기범, 1999a)라고 할 수 있고, 한국인의 '우리'는 서양의 '우리'나 사회심리학에서 말하는 내집단과는 달리 그 밀착성의 정도가 매우 강하기(최상진 & 이장주, 1999) 때문이다. 그래서 우리편의 반대쪽에는 항상 남의 편이 있으며, 남의 편이 존재한다는 가정 위에서 우리편이라는 말도 성립된다. 우리의 밀착강도와 이해 결합이 클수록 남의 편은 무시되거나 피해를 받을 가능성도 커진다는 점에서 소위 집단이기성 성격인

'배타적 우리성'은 우리성 밖의 타집단 및 그 구성원에게 피해를 줄 수 있다. 즉, 우리편이 될 때 한국인에게는 '합리성의 논리', '사회정의 논리', '공공성의 논리'는 약화되고, '사집단 이해관계의 논리' 및 '사적논리'가 우세한 정신체계로 자연스럽게 전환된다(최상진 & 김기범, 1999b). 따라서, 회사 전체의 이익보다는 나, 우리 부서 혹은 우리 집단의 이해관계를 먼저 따지고, 타인의 어려움을 이해하고 공감하기보다는 여러 가지 측면에서 나에게 득이 되느냐 혹은 실이 되느냐를 따져서 득이 되는 경우에는 지식을 이전하고 득이 되지 않는다고 판단하면 지식을 이전하지 않거나 중요지식을 제외한 나머지만을 이전하는 참여자들의 모습은 남일 때 발현되는 이기주의적 속성을 여실히 보여준다.

본 연구결과에서 제시된 자기이익의 중요한 요소 중의 하나는 체면이었다. 이는 위해 그리고 자신이 능력 있다는 것을 보여주기 위해서 자신의 지식을 이전하는 모습들이 설명되어진다.

남에 대해 참여자 자신의 이익을 고려하는 경향은 KMS사용에서도 그대로 나타났다. 본 연구에서는 KMS에 지식을 올리는 행위도 하나의 지식이전으로 보고 이에 대해 참여자들의 경험을 분석하였는데 이 과정에서 KMS의 전반적인 사용에 대한 그들의 의견을 들을 수 있었다. 즉, 참여자 자신의 지식이전 뿐만 아니라 타인이 KMS에 올린 지식들을 조회하는 것도 포함되었는데, 참여자들 대부분은 KMS를 지식을 조회하는 용도로만 사용하고, KMS에 지식을 이전하는 행위는 잘 일어나지 않았다. 평가보상 제도가 잘 되어있어서 높은 보상이 있는 경우거나 업무와 연결되어 있거나 혹은 강제적인 경우에는 지식을 KMS에 올렸지만, 자발적으로 올리는 모습은 보기 어려웠다. 특히 자신의 지식이 중요하고 좋은 지식이라고 생각하는 경우에는

거의 KMS에 올리지 않았다. 그래서 본 연구에서는 이러한 현상을 무관심 기피의 지식미이전형으로 분류하였다. 즉, 자신의 지식이 우리뿐만 아니라 불특정 다수에게 전해진다는데 대해 불편해하고 지식이전을 꺼려하였다. 또한, 형식식화해야 한다는 문제, 별도의 시간과 노력이 필요하다는 문제, 자신의 중요한 지식의 유출 등의 부정적 자기이익, 그리고 KMS에의 지식이전에 대한 부정적 감정-마음에 여유가 없다거나 부정적인 우리의식과 자기이익 때문에 발생하는 감정-으로 지식을 KMS에 올리지 않고 있었다. 그러나 조직구성원들이 KMS에 지식을 올리지 않으면 결국 KMS를 조회해서 그 지식을 사용할 수 있는 기회도 사라지게 된다. 이런 현상은 몇몇 기업에서 경우 벌써 나타나고 있었는데, 초기에는 KMS의 성공을 위해 보상제도도 있었으나, 점차 보상제도는 사라지고, 사용자들도 KMS에 들어가 봤자 새로운 지식이 없다고 판단하면서 점점 KMS를 조회용으로도 사용하지 않게 되었다.

이러한 현상은 사회적 딜레마(social dilemma) 현상이라고 볼 수 있다. 사회적 딜레마란 한 집단 내에서 구성원들이 각자 자신의 이익을 추구하는데 있어서 개인적 입장에서 보았을 때 이익을 극대화하는 행동이 집단적 관점에서 보았을 때 이익을 극대화하는 행동이 안 되는 상황을 말한다. 사회적 딜레마의 예로 자발적 기부금에 의해 운영되는 공공재화를 들 수 있다. 이 공공재화는 일정량의 기부금이 계속 담지해야 유지 및 운영될 수 있다. 공공재화가 유지 및 운영되고 있는 한, 한 푼의 기부금을 내지 않은 사람도 그 공공재화로부터 이익을 향유할 수 있다. 따라서 많은 사람들은 기부금을 내지 않고 남이 낸 기부금에 의해 운영되는 공공재화를 이용할 수 있기를 원한다. 그러나 모든 사람

들이 이렇게 한다면 그 공공재화는 더 이상 유지될 수 없게 되고, 결국 아무도 그 공공재화를 이용할 수 없게 된다(Komorita & Lapworth, 1983). 물론 조직구성원들이 KMS내의 지식을 사용한다고 해서 그 지식 자체가 없어지는 것은 아니다. 그러나 기업에서는 끊임없이 새로운 정보, 지식이 요구되고 있는 상황에서 새로운 지식이 KMS에 추가되지 않고, 과거의 오래된 지식만 남아 있으면 그것은 지식으로서의 가치가 떨어지고 더 이상 조직구성원들은 KMS를 사용하지 않게 되는 것이다.

따라서 사회적 딜레마에 관한 연구의 주요 관심사는 구성원들의 협동행동을 증가시키는 요인이 무엇인가를 찾아내려는 것이었다. Triandis(1989)에 의하면, 집단주의 문화권의 사람들은 상호작용의 대상이 내집단(in-group)의 사람인가 아니면 외집단(out-group)의 사람인가에 따라 대하는 태도나 행동이 확연히 달라진다는 것이다. 이에 비해 개인주의 문화권의 사람들은 상대방이 내-외집단의 어디에 속하든 크게 구분하지 않고 대한다는 것이다. 그래서 집단주의 문화권의 사람들은 내집단 구성원들간에는 자원을 공유하고 상호 감정적인 조화를 유지하려고 하는 경향이 강한 반면, 외집단 사람들에 대해서는 경쟁적이고 적대적이라는 것이다. 그래서 외집단의 사람들에게는 자원을 공유하려고 하지 않게 된다. 즉, 집단주의 사람들은 내집단에 대해서는 사회적 딜레마 상황에서도 자원을 공유하지만, 외집단의 사람들에 대해서는 자신의 단기적인 이익을 극대화하고자 하면, 자원을 공유하기 보다는 무임승차를 하기만을 바란다. 그렇다면 집단주의적 문화권에 속한 한국인에게 외집단의 사람들에 대한 이기적인 속성을 극복할 수 있는 방법은 없는 것일까? 다음에서는 이 문제에 논의하고자 한다.

5.3 연구의 제언: 우리의식과 자기이익의 조화

앞에서 언급했듯이 우리의식이 우리에게서 이타성이 발현되는 바람직한 심리상태이지만, 남에게는 극도의 이기성도 발현되는 심리상태이기도 하다. 즉, 우리의식 안에서는 인정과 정리가 존재해서 이타성이 발현되는 반면에, 남에게는 공정과 사리를 따져서 나의 이익과 손실이 뭔지를 고려하는 이기성만 나타나게 된다. 그런데 여기서 중요한 것은 조직에서의 조직구성원간 지식이전활동에서 이 두 가지 모두가 존재한다는 것과, 어느 것이 옳고 그름의 문제가 아니라 원활한 지식이전을 위해서는 두 가지 모두의 존재를 인정하고 이를 활용해야 한다는 사실이다. 어차피 조직구성원들이 조직내의 누군가에 대해서 우리의식이 있다면 이를 조직전체로 확대해야 하고, 어차피 인간이 이기적인 측면이 있어서 남에게는 자기이익만을 고려한다면 지식을 이전하는 것이 조직구성원 자신에게도 대단히 이익이 된다고 판단하게 해 주어야 한다. 그렇다면 조직에서는 어떻게 해야 할 것인가?

첫째, 우리의식 차원에서는 우리의식을 같은 팀원이나 부서원 차원에서가 아니라 조직구성원 전체로 확대시키기 위해서는 KMS의 구축 등 인프라 차원에서 노력하기 보다는 조직내 구성원들간의 만남과 관계성을 중시하고 이를 실천에 옮기기 위한 만남의 장을 마련해야 할 것이다. 즉 지식을 다른 부서의 사람들에게도 이전하라고 강요하기 보다는 잦은 만남과 교류를 통해 우리의식을 키우고, 서로가 회사라는 전체 조직 안에서 공동운명체라는 의식을 고양시켜야 할 것이다.

둘째, 자기이익 차원에서는 두 가지 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다. 먼저, 지식경영 활동에 투입한 노력과 시간에 대해서 적절한 인정과 보상이

필요하다. 자신의 바쁜 업무를 제쳐 두고 별다른 혜택도 없는데 자신이 가진 핵심 지식을 공유하기란 쉽지 않기 때문이다. 그러나 현재도 많이 기업들이 KMS에 지식이전 시 보상을 하는 평가/보상 제도를 가지고 있었는데, 심층면접 결과 참여자들은 그 보상이 자신들의 노력과 시간에 비해 적절하다고 생각하지 않고 있었다. 그래서 지식을 이전하지 않거나 중요하지 않은 지식, 예를 들어, 신문 사설을 배껴서 올리거나, 남들도 다 아는 지식 혹은 다른 기관에서 얻은 일반적인 지식 등을 이전하기도 하였다. 따라서 조직원들이 자신의 지식을 기꺼이 내놓을 것을 만든 적절한 평가와 보상이 이루어져야 할 것이다.

자기이익 차원의 두 번째 방안으로, 성과평가 제도 내에서 GE나 IBM이 수행하고 있는 Stock Price에 근거한 성과평가 시스템의 도입도 고려해 볼 만하다. 현재의 개인, 혹은 부서중심의 성과평가 제도는 부분 최적화만 고려하게 되고, 결국 나와 우리부서라는 좁은 범위의 우리만을 만든다. 그러나 조직구성원에게 주식을 나눠주게 되면-예를 들어, 2002년 현재, GE의 직원 주식 소유금액은 10억 달러가 넘는 것으로 제시됨- 구성원들이 보상을 받을 수 있는 게, 나에 대한 성과평가, 혹은 우리 부서의 성과평가로 인한 보상보다, 주가가 올라서 받을 수 있는 금전적 가치가 더 크기 때문에, 조직 전체가 잘되는 것이 제일 좋다는 전사적 입장에서는 최적화를 찾을 수 있을 것이다. 이 방법은 우리의식의 확대와 자기이익의 극대화라는 두 가지 측면을 모두 만족시킬 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 이외에도 구성원들의 업무와 KMS로의 지식이전이 직접 연계되어 있어야 한다. 이는 현업을 수행하는 것과는 별도의 업무를 요구하는 지식이전 활동은 성공하기 힘들기 때문이다. 지식이전 활동

이 반드시 포함되도록 업무 프로세스를 재구성 해야 한다. 조직과 구성원들 사이에 지식이전이 자연스럽게 연결될 수 방법이 바로 업무 프로세스와 연계하는 것이다. 어떻게든 사람들이 자연스럽게 편하게 지식이전을 체화 할 수 있도록 해야 한다.

넷째, 조직의 정서를 긍정적으로 만들어야 한다. 연구결과에서 제시했듯이, 아무리 우리의식이 있고, 자신에게 이익이 있더라도 부정적인 감정에서는 참여자들은 지식을 이전하지 않거나 부분적으로만 이전하는 모습을 보였다. 따라서 조직구성원들로 하여금 중요한 지식을 온전히 하나의 제거도 없이 이전하게 하려면 이들이 기분 좋은 상태에서 이전할 수 있게 해야 한다. 이를 위해서는 기분 좋은 직장, 일하고 싶은 분위기를 만들어야 하고 여기서는 무엇보다도 조직의 상사의 역할이 중요하다. 상사는 조직구성원들이 인정받고 있다는 느낌을 갖도록 해야 하며(연구 참여자들 중 상당수가 상사가 자신들을 인정해 줄 때, 더욱 열심히 일하고자 하였다.), 심리적으로 너무 많은 스트레스를 받지 않고 안정감을 갖도록 부서를 운영해야 할 것이다.

VI. 결론 및 연구의 의의와 한계

본 연구에서는 현재 지식경영 활동을 수행하는 기업에서 조직구성원들의 지식이전의도가 어떻게 형성되며, 어떻게 지식이전 행위로 연결해 나가는지를 발견해 보고자 하였다.

근거이론 접근법을 통해 10개의 기업, 49명을 대상으로 연구를 수행한 결과, 93개의 개념, 38개의 하위범주, 12개의 범주가 도출되었다. 패러다임 모형에 의해 지식을 이전하는 조직구성원의 인과적

조건은 타인의 필요성 인식과 지식확대로 인한 개인적 만족이었고, 중심현상은 지식이전 혹은 미이전 의도의 발생이었으며, 중심 현상에 대응하는 전후관계는 우리의식, 자기이익 및 감정상태로 나타났다. 또한 전략에 영향을 미치는 중재적 상황은 문제발생이었고, 작용/상호작용 전략은 핑계대기, 지식이전을 위한 기반활동, 지식의 양과 질 변화전략, 반응 시간의 변화전략이었으며, 그 결과 지식이 이전되거나 혹은 미이전 되는 것으로 나타났다.

조직구성원들이 지식 이전하는 활동의 핵심범주는 '나와 우리를 위한 지식이전'으로, 우리에게는 이타적인 마음에서 우러나오는 우리 구성원의 어려움을 이해하고, 자기를 희생하는 과정이었으며, 남에 대해서는 이기적인 마음에서 자신을 먼저 생각하고 합리적으로 판단하여 지식을 이전하는 과정이었음을 알 수 있었다. 핵심범주를 중심으로 지속적으로 나타나는 범주들간의 관련성을 확인한 결과 6가지 유형이 나타났다. 즉, 자타 상생의 지식이전형, 타인 배려의 지식이전형, 개인이익 추구의 지식이전형, 감정 종속적 지식이전 및 미이전의 혼합형, 자기 중심적 지식미이전형, 그리고 무관심 기피의 지식 미이전형으로 파악되었다.

본 연구는 학문적 의의와 실무적 의의를 갖는데, 먼저 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 현재까지 조직내의 지식이전에 관한 연구에서는 조직구성원이 지식을 이전할 사람에 대해서 갖는 심리적 요인과 이전할 당시의 감정 및 다양한 심리적 상태 등은 고려되지 못했다. 이에 본 연구의 결과는 우리의식, 자기이익, 그리고 단순 감정 뿐만 아니라 관계적 감정을 포함하는 감정상태가 지식경영 활동을 수행하는 조직구성원들이 지식이전을 하는데 매우 중요한 요소가 된다는 것을 보여주었다. 즉, 기존 연구들이 조직단위에서 지식경영 연구에 초점을 두

있기 때문에 지식경영의 주체인 개인의 문제, 특히 개인의 심리상태에 관심을 기울이지 못한 것이 사실이다. 그러나 본 연구에서 제시되었듯이, 개인이 어떤 심리상태를 갖느냐에 따라서 지식이전을 가능하게 할 수도 있고, 아예 지식이전 의도 조차도 생기지 않을 수도 있었다. 따라서 본 연구가 조직의 지식경영에서 개인의 중요성을 부각시켰다는 점과 그들의 심리상태의 중요성을 제시했다는 점에서 그 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 본 연구는 지식이전 시 발생하는 조직구성원들의 우리의식, 자기이익 및 감정상태 등에 대한 심도 깊은 이해와 해석을 통해 그 안에 내재하는 인간의 본성인 이기주의적 속성과 이타주의적 속성에 대해 파악함으로써 지식이전이라는 사회적 활동을 수행하는 인간의 본질에 대해 보다 깊은 이해를 할 수 있었다. 이런 이해는 앞으로 지식경영 연구를 수행하는 데 있어 조직차원에서 고려하기에 앞서 조직구성원에게 지식경영이 갖는 의미가 무엇인지 파악하는데 유용할 것이다.

셋째, 기존 연구들은 지식이전이라고 하면 그 자체를 그대로 받아들여 지식이전과 미이전으로만 구분하였으나, 본 연구결과에 의하면 지식이전도 부분이전과 완벽이전, 빠른 이전과 늦은 이전 등 다양한 유형으로 나타났다. 즉, 조직구성원들은 우리의식, 자기이익, 감정상태에 따라서 자신의 지식 중 중요한 지식을 제거하고 주거나, 일부분만 주거나 더 찾아서 주기도 한다. 또한 이전하는 시간도 빨리 주기도 하고 늦게 주기도 한다. 따라서 이제 지식이전 연구들은 지식이전을 이전이나 미이전이나로 구분할 것이 아니라 그 안에서도 다양한 이전의 유형을 고려할 수 있을 것이다.

다음으로 본 연구가 갖는 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 경영학은 실무를 근거로 하는 학문이

다. 근거이론은 결과가 자료에서 근거하기 때문에 지식이전의 실제 세계와 관련성을 갖는다(Sheldon 1998). 본 연구의 결과는 연구집단에서 무엇이 일어났는지, 시간이 지나면서 지식이전이 어떤 양상으로 나타나는지 해석적 이해를 허용해 줌으로써 어떤 요소가 지식이전의도를 발생시키고 이것이 실제 지식이전이라는 행위로 연결되는지 그리고 그 가운데 어떤 문제점들이 있는지를 파악할 수 있다. 따라서 기업에게는 지식이전 활동뿐만 아니라 지식경영 전반에서 조직구성원에게 이러한 지식경영 활동의 의미가 무엇이고, 현재 각 기업이 가지고 있는 문제가 무엇이며, 어떻게 그 문제를 해결할 것인가를 본 연구 안에서 보다 구체적인 처방을 찾을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 우리의식, 자기이익, 그리고 부정적, 긍정적 감정상태가 조직구성원들의 지식이전 활동에 매우 중요한 요소가 된다는 것과 지식이전 의도가 발생한 후 조직구성원들이 취하는 다양한 전략과 이 의도가 행위로 연결되는 것, 혹은 연결되지 못하는 심리적 상태에 대해서 제시하였다. 이는 조직구성원들의 지식이전 의도 및 행위를 측정할 수 있는 좋은 척도가 될 수 있을 것이다. 따라서 사회·심리적 변수를 포함한 지식이전 평가도구의 개발을 통해 조직의 지식이전 정도를 측정하는데 유용할 것이다.

그러나, 본 연구도 다른 사회과학 연구와 마찬가지로 몇 가지 연구의 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구의 근거이론 접근법을 기반으로 한 연구이다. 따라서 연구결과의 일반화 가능성 보다는 지식이전이라는 현상을 보다 심도 깊게 이해하고자 하였다. 그래서 국내의 지식경영을 수행하는 10개 기업의 49명을 대상으로 심층면접을 수행하였다. 이를 통해 지식이전 의도와 행위에 관한 '이타적 그리고

이기적 지식이전 이론'을 제시하였다. 그러나 이 이론의 일반화 가능성을 높이기 위해서는 양적연구를 통해 검증되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 지식의 종류와 관련된 윤리적 이슈에 대해서는 논의가 이루어지지 못했다. 이는 본 연구가 동일한 조직의 구성원들에게 지식을 이전하는 경우를 연구대상으로 하였기 때문에 참여자들이 윤리적 문제를 크게 고려하지 않았다. 그러나 몇몇 참여자들은 부서의 대외비를 타부서의 동료에게 이전하는 경우도 발생하였는데, 본 연구자는 이를 공리(公理)를 앞서는 우리관계에서 나타나는 정리(情理)의 관계로 파악함으로써, 공리에서 바라볼 때 제기될 수 있는 구성원들의 윤리적 문제를 소홀히 다루었다. 따라서 추후연구에서는 조직구성원들의 윤리적인 이슈들도 함께 고려되어야 할 것이다.

셋째, 지식이전이 전수자와 수혜자의 상호작용임에도 불구하고 본 연구에서는 지식이전 수혜자의 특성을 고려하지 못하였다. 왜냐하면 본 연구의 맥락이 주로 지식 수혜자가 지식이전을 원하는 경우 지식 전수자가 이전하고자 하는지 혹은 아닌지 등의 의도와 행위에 초점을 두었기 때문이다. 그러나 지식전수자가 타인배려의 지식이전형으로 끊임없는 노력을 한다 할지라도 지식수혜자가 지식이전에 관심이 없거나 지식이전을 받을 능력이 되어있지 않다면 지식전수자의 노력은 성과를 얻을 수 없을 것이다. 따라서 다음의 연구에서는 수혜자의 특성을 고려하여 전수자와의 상호작용을 구체적으로 파악해야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서는 참여자들의 지식이전 경험을 통해 강한 우리의식을 통해서 지식이 이전되는 현상을 제시하였다. 그러나 강한 우리의식을 통한 지식이전과 조직의 성과 측면에서는 다양한 연구들이 제시되고 있다. 즉, Granovetter(1973)은 "강

한 결속(strong ties)"은 유사한 사람끼리 서로 묶어주게 되고, 이러한 네트워크를 통해서 얻어지는 정보는 중복되기 쉬우므로, 네트워크의 혁신성이 낮아진다고 지적한다. 따라서 몇몇 공동체에 느슨하게 연결되어 있는 사람이 그들 간의 지식흐름을 촉진할 수 있고, 적합한 정보의 획득이나 혁신에는 약한 결속이 더 효과적이라고 주장한다(정명호, 2000). 또한, 우리라는 공동체 의식이 강하게 되면, 모든 구성원들이 한가지 생각을 유지하는 그룹 사고(group think)를 하게 될 가능성도 높아져, 조직의 효과성에는 부정적인 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 이러한 관점은 구성원의 다양성이 긍정적인 성과를 가져온다고 보고한 연구들(Bantel & Jackson, 1989; Jackson, 1992)과도 일맥상통한다. 그러나 다른 연구들, 즉 구성원의 유사성에 대한 연구들을 살펴보면, 동질적 집단이 갈등이나 커뮤니케이션 왜곡과 같은 팀 프로세스의 문제들을 피할 수 있어 팀 효과성에 기여한다고 제시하고 있고(Ancona & Coldwell, 1992; Murnighan & Conlon, 1991), Krackhardt(1992)는 변화와 불확실성이 심한 상황에서는 '강한 결속'이 신뢰를 바탕으로 제공하기 때문에 적합한 정보전달에 더 효과적이라고 주장한다. 따라서 추후에는 강한 우리의식의 유지가 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 부분이 함께 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김열균(1986), **한국인 우리들은 누구인가**, 서울, 자유문화사.
 김재국(1997), **한국은 없다**, 서울: 민예당

- 김정운(2001), "관계적 정서와 문화적 정서: 정서의 문화 심리학적 접근," **한국심리학회지: 일반**, 20, 389-407.
- 김효근(1999), **新지식인**, 서울, 매일경제신문사.
- 김효근, 정성휘(2002) "기업 내 KMS를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구 구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로," **경영학연구**, 31, 993-1037.
- 김효근, 이현주, 문윤지(2003), "한국 경영현상 분석을 위한 연구방법론의 재고: 질적연구방법론을 중심으로," **경영교육연구**, 6, 47-66.
- 남기덕(1999), "한국인의 이중성 그 진정한 실체는 심리학적 접근," **사회과학 연구**, 38, 57-84.
- 박문수, 문형구(2001), "지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제," **지식경영연구**, 2, 1-24.
- 박혁준(1989), "소비자 태도 예측을 위한 피쉬바인의 행위 의도모형에 관한 실증적 연구: 국내 드링크제를 중심으로," **경희대학교 박사학위 논문**.
- 박현수(1990), **우리성에 대한 사회심리학적 개념화, 중앙대학교 석사학위 논문**.
- 안신호(1999), "한국의 집단주의에 관한 동기-자아개념-행동 모형의 검증," **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 13, 121-164.
- 양갑렬(2001), "체육교육에서의 질적연구: 자료수집, 분석 및 고려사항," **한국체육교육 학회지**, 6, 68-81.
- 이건창(1999), "국내 산업별 지식경영 전략 프레임워크에 관한 실증연구," **제3회 지식경영 학술심포지움 논문집**, 483-510.
- 이건창, 정남호(1999), "개인의 효과적인 지식관리를 위한 인과모형에 관한 연구," **경영정보학회, 추계국제 학술대회 논문집**, 415-424.
- 이용숙, 김영천(편)(1998). **교육연구에서의 질적 연구: 방법과 적용**. 서울, 교육과학사.
- 정명호(2000) "지식과 조직: 지식시장과 지식공동체 관점," **지식경영연구**, 1, 47-64.
- 조용한(1999), **질적연구 방법과 사례**, 서울, 교육과학사.
- 조윤경(2003), "한국인의 나외식-우리의식과 개별성-관계성, 심리사회적 성숙도 및 대인관계문제와의 관계," **한국 심리학회지: 상담 및 심리치료**, 15, 91-109.
- 최봉영(1994), **한국인의 사회적 성격(I)-일반 이론의 구성**, 서울, 느티나무.
- 최상진(1997), **한국인의 심리적 특성, 현대심리학이 이해**, 서울, 학문사.
- 최상진, 김기범(1999a), "한국인의 Self의 특성: 서구의 Self 개념과 대비를 중심으로," **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 13, 275-292.
- 최상진, 김기범(1999b), "한국인의 심정심리: 심정의 성격, 발생과정, 교류양식 및 형태," **한국심리학회지: 일반**, 18, 1-16.
- 최상진, 유승엽(1992), "한국인의 체면에 대한 사회심리학적 분석," **한국심리학회지: 사회**, 6, 137-157.
- 최상진, 김지영, 김기범(2000), "정(情)(미운정 고운정)의 심리적 구조, 행위 및 기능간의 구조적 관계 분석," **한국심리학회지 사회 및 성격**, 14, 203-222.
- 최상진, 이장주(1999) "정의 심리적 구조와 사회-문화적 기능분석," **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 13, 219-234.
- 한글학회(1994), **우리말 큰사전**, 서울, 어문각.
- 허미하 역(1994), Merriam 저, **질적 사례연구법**, 서울, 양서원.
- 허진(2000), "인터넷 시대의 지식경영," **LG주간경제**, 8월 26일자.
- Alavi, M. and D.E. Leidner(2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, 25, 107-136.
- Allee, V.(1997) *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Boston, MA, Butterworth-Heinemann.
- Ambrosio, J.(2000), "Knowledge Management Mistakes," *Computerworld*, 34, 4.
- Ancona, D.(1990), "Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization," *Academy*

- of *Management Journal*, 33, 334-365.
- Ancona, D. and D. Coldwell(1992) "Demography and Design Predictors of New Product Team Performance," *Organization Science*, 3, 321-341.
- Aron, A. and E.N. Aron(1986), *Love and The Expansion of Self: Understanding Attraction and Satisfaction*, NY, Hemisphere.
- Baldwin, T.T. and J.K. Ford(1988), "Transfer of training: A Review & Directions for future Research," *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bantel, K. and S.E. Jackson(1989) "Top Management and Innovativeness in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?," *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bassi, L., S. Cheney, and E. Lewis(1998), "Trends in Workplace Learning: Supply and Demand in Interesting Times," *Training and Development*, November, 51-77.
- Bierhoff, H.W.(1988), "Affect, Cognition, and Pro-social Behavior," in Fiedler, K. and Forgas, J. (Eds.), *Affect, Cognition, and Social Behavior: New Evidence and Integrative Attempts*, Goettingen, C.J. Hogrefe, 162-177.
- Blanning, R.W. and K. David(1995), "Organizations Intelligence," *IEEE Computer Society Press*, 39-50.
- Cha, J.H., and K.D. Nam(1985), "A Test of Kelley's Cube Theory of Attribution: A Cross-Cultural Replication of McArthur's Study," *Korean Social Science Journal*, 12, 151-180.
- Choi, S.C., and S-H. Choi(1990), "We-ness: The Korean Discourse of Collectivism," *the International Conference, Individualism and Collectivism: Psychocultural Perspectives from East and West*, July, 9-13, Seoul, Korea.
- Chua, W.F.(1986), "Radical Developments in Accounting Thought," *The Accounting Review*, (LXI:4), October, 601-632.
- Cialdini, R.B., R.J. Borden, A. Thorne, M.R. Walker, S. Freeman, and L.R. Sloan(1976), "Basking in Reflected Glory: Three(Football) Field Studies," *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Clark, M.S. and A.M. Isen(1982), "Toward Understanding the Relationship Between feeling States and Social Behavior," in Hastorf, A.H. and Isen, A.M. (Eds.), *Cognitive Social Psychology*, NY, Elsevier North Holland, 73-108.
- Cohen, D.(1998), "Toward a knowledge context: Report on the first annual U.C.Berkeley forum on knowledge and the firm," *California Management Review*, 40, 22 - 39
- Cole, R.E.(1998), "Introduction of Special Issue on Knowledge and the Firm," *California Management Journal*, 40, 15-21.
- Crowson, R. L.(1993). "Qualitative Research Methods in Higher Education," In Clifton Conrad, Anna Neumann, Jennifer Grant Haworth, and Patricia Scott (Eds.), *Qualitative Research in High Education: Experiencing Alternative Perspectives and Approaches*, Needham Heights, MA, Ginn Press, 167-208.
- Davenport, T.H.(1996), *Some Principles of Knowledge Management*, <http://www.bus.utexas.edu/kman>.
- Davenport, T.H., S.L. Javenppa, and M.C. Beers (1996), "Improving Knowledge Work Processes," *Sloan Management Review*, 37, 53-65
- Davenport, T., DeLong, D.W., and M.C. Beers(1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, 39, 43-57.

- Davenport, T.H. and L. Prusak(1998), *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Drucker, P.(1993), *Post-Capitalism Society*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Eisenhardt, K. M.(1988), "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation," *Academy of Management Journal*, 31, 488 - 511.
- Eisenhardt, K. M.(1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Elsbach, K.D. and R.I. Sutton(1992) "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories," *Academy of Management Journal*, 35, 699-738.
- Engel J.E. and R.D. Blackwell(1982) *Consumer Behavior*, 4th ed., Hinsdale Illinois, Dryden Press.
- Erickson, T. and W.A. Kellog(2001) *Knowledge Communities: Online Environments for Supporting Knowledge Management and Its Social Context*, IBM. T.J. Watson Research Center.
- Fiedler, K. and J. Forgas(1988) *Affect, Cognition, and Social Behavior: New Evidence and Integrative Attempts*, Goettingen, C.K. Hogrefe.
- Fiedler, K.(1990), "Mood-Dependent Selectivity in Social Cognition," *European Review of Social Psychology*, 1, 1-33.
- Forgas, J.(1991), *Emotion and Social Judgements*, NY, Pergamon Press.
- Glaser, B.G. and A.L. Strauss(1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NY, Aldine Publishing Company.
- Goffman, E.(1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, NY, Doubleday.
- Granovetter, M.(1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 8, 1360-1380.
- Hansen, M.T.(1999) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Isabella, L.A.(1990), "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events," *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Isen, A. M.(1999), "Positive Affect," In Dalglish, T. and Power, M.J. (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion*, NY, John Wiley & Sons, 521-539.
- Jackson, S.(1992) "Team Composition in Organizations," In Worchel, S., Wood, W., and Simpson, J. (Eds.), *Group Process and Productivity*, London, Sage, 1-12.
- Kahn, W.A.(1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Komorita, S.S., and C.W. Lapworth(1983), "Cooperative Choice among Individuals versus Groups in an N-Person Dilemma Situation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 487-496.
- Krackhardt, D.(1992) "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations," In Nohria, N. and Eccles, R. (Eds.), *Networks and Organizations: Structure*,

- Form, and Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 216-239.
- Kramer, R.M.(1999) "Chapter 8: Social Uncertainty and Collective Paranoia in Knowledge Communities: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt". In Thompson, L., J. Levine and D. Messick (Eds.), *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge*, NJ, Lawrence Erlbaum Assoc. Publishers, 163-191.
- Lank, E.(1997) "Leveraging Invisible Assets: The Human Factor," *Long Range Planning*, 30, 406-412.
- Markus, H., and S. Kitayama(1991) "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Mason, R.M.(1992) "Effective Intelligent Organizations: Knowledge is not Enough Implications for Information Systems Planning," *Proceedings of the 25th Annual Hawaii International Conference on Systems Science*, 4, 464-471.
- Minch, R.P.(1990) "Hypermedia Knowledge Management for Intelligent Organizations," *23rd Annual Hawaii International Conference on Systems Science*, 4, 300-306.
- Murnighan, J.K. and D.E. Conlon(1991) "The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets," *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Myers, P.(1996) *Knowledge Management and Organizational Design*, Newton, Butterworth-Heinemann.
- Niedenthal, P.M. and S. Kitayama(1994) *The Heart's Eye: Emotional Influences in Perception and Attention*, San Diego, Academic Press.
- Noe, R.A.(1986) "Trainee Attributes and Attitudes Neglected Influences on Training Effectiveness," *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Nonaka, I.(1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. and N. Konno(1998) "The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, 40, 405-434.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995) "Chapter 2: Knowledge and Management," In Nonaka, I. and Takeuchi, H. (Eds.), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, NY, Oxford University Press, 21-55.
- O'Dell, C. and C. J. Grayson(1998) "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40, 154-174.
- O'Leary, D. E.(1998) "Enterprise Knowledge Management," *IEEE Computer*, March, 54-61.
- Orlikowski, W.J. and J.J. Baroudi(1991) "Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions," *Information Systems Research*, 2, 1-28.
- Orlikowski, W.J.(1993), "CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development," *MIS Quarterly*, 17, 309-340.
- Parrott, W.G.(2000) *Emotions in Social Psychology*, Philadelphia, Psychology Press.
- Patton, M. Q.(1980) *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills, California, Sage Publication, Inc.

- Pettigrew, A.M.(1990) "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice," *Organization Science*, 1, 267-292.
- Prahalad, K. and G. Hamel(1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 90, 79-91.
- Robinson, D.G, and J.C. Robinson(1989) *Training for Impact*, Jossey-Bass Inc.
- Rosenhan, D.L., P. Salovey, J. Karylowski, and K. Hargis(1981) "Emotion and Altruism," In Rushton, J.P. and Sorrentino, R.M. (Eds.), *Altruism and Helping Behavior*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 233-248.
- Ruggles, R.(1998) "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, 40, 80-89.
- Sarvary, M.(1999) "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry," *California Management Review*, 41, 95-108.
- Schwarz, N. and G.L. Clore(1996) "Feelings and Phenomenal Experience," In Higgins, E.T. and Kruglanski, A.W. (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, NY, Guilford Press, 433-465.
- Sheldon, L.(1998) "Grounded Theory: Issues for Research in Nursing," *Nursing Standard*, 12, 47-50.
- Stern, D.(1993) "The Role of Feelings for an Interpersonal Self," In U. Neiser (Ed.), *The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-Knowledge*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Strauss, A. L.(1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Strauss, A. and J. Corbin(1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures, and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Sviokla, J. J.(1996) "Knowledge Workers and Radically New Technology," *Sloan Management Review*, 37, 25-40.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tajfel, H.(1978) *The Social Psychology of Minorities*. London, Minority Rights Group.
- Tannenbaum, S. and G. Yukle(1992) "Training and Development in Work organizations," *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tesser, A.(1988) "Toward a Self-Evaluation Maintenance Model of Social Behavior," *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181-227.
- Thomas, J.C., W.A. Kellog, and T. Erickson(2001) "The Knowledge Management Puzzle: Human and Social Factors in Knowledge Management," *IBM Systems Journal*, 40, 803-884.
- Triandis, H.C. (1989) "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H.C., K. Leung, M.J. Villareal and F.L. Clark(1985) "Allocentric Versus Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation," *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Tsai, W. and S. Ghosahl(1998) "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- von Krogh, G.(1998). "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, 40, 133-153.

- Weber, E.S., Y.I. Liou, M. Chen, and J.F. Nunamaker (1990) "Toward More Intelligent Organizations," *Proceedings of the 23st Annual Hawaii International Conference on Systems Science*, 4, 290-299.
- Wiig, K. (1997), "Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods & Techniques," *Expert System with Applications*, 13, 15-27.
- Zajonc, R.B. (1980), "Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences," *American Psychologist*, 35, 151-175.
- Zander, U. and B. Kogut (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Limitation of Organizational Capabilities," *Organization Science*, 6, 76-92.

Knowledge Transfer for Me and Us Theory: A Grounded Theory Describing the Psychological State of Organizational Members Transferring Knowledge

Sora Kang* · Hyogun Kym**

Abstract

This research attempted to understand more deeply the psychological state of individuals who are worked for an organization carrying out knowledge management. As such, the core research questions are: First, what kinds of conditions form the intention for knowledge transfer in individuals? Second, what kind of element is needed in the connection of knowledge transfer intention with an act? In order to answer these questions, this research used the grounded theory approach, one of qualitative research methodologies instead of a quantitative research methodology. Grounded theory is one of the effective methodologies in the field of organization studies and management information systems. Using the grounded theory research approach, the study found three psychological states, that is, we-ness, self-interest, and feeling state of individuals transferring knowledge. And the paper characterized the organizational members' knowledge transfer experiences in terms of win-win type, caring we-group type, pursuing self-interests type, feeling dependent type, self-centered type, and indifferent avoidance type. These findings were used to develop a theoretical framework for conceptualizing the individual psychological issues around the knowledge transfer-issues that have been largely missing from contemporary discussions of knowledge transfer. This study has several important contributions to academics as well as practitioners. The academic contributions are as follows:

First, in previous researches, the organization member's view of the provider's psychological factor, the psychological factors during the knowledge transfer of individuals have

* Research Professor, College of Business Administration, Ewha Womans University.

** Professor, College of Business Administration, Ewha Womans University.

been neglected. However, the result of this study showed that when the members of an organization transfer knowledge, we-ness, self-interests, and relational feeling state are all significant factors. Secondly, previous researches, the transfer of knowledge was divided into only transferring and non-transferring of knowledge, however, according to the results of this study, various types of transfer, such as partial and complete transfer as well as fast and slow transfer, were discovered.

As for practical contributions, the result of this research described what factors produce knowledge transfer intention and how it is connected to the actual behavior of transfer as well as the problematic factors in the process. Therefore, firms could find the meaning of knowledge transfer for organization members and specific solutions to the problems that different organizations face through this study. Another practical contribution of this study is that the study showed various strategies taken in response to the occurrence of intention and how the intention is connected to the actual behavior. Thus this study proves to be capable of evaluating the intention and behavior of knowledge transfer between members in an organization. Moreover, through the development of a knowledge transfer evaluation tool, the degree of an organization's knowledge transfer can be measured.

However, as the social science researches, this study has some limitations. First, this study was based on the grounded theory approach. It aimed at the in-depth understanding of the knowledge transfer phenomenon rather than the generalization of the results in knowledge management. However, in order to increase the possibility of the theory's generalization, a quantitative research must be done. Secondly, in this study, the ethical issues were not discussed. Because the research focused on the cast for participants to transfer their knowledge to members of the same organization. So the researcher didn't consider ethical problems. However, some participants transferred confidential of their departments to colleagues of other departments. So, the future researches need to consider the ethical issues.

Key words: Knowledge Transfer, Qualitative Research, Grounded Theory