

## 전수자의 심리적 특성이 지식이전에 미치는 영향에 관한 연구 - 우리의식, 윤리성, 자기이의 및 감정을 중심으로

이현정

이화여자대학교 경영대학  
(hjung@ewhain.net)

김효근

이화여자대학교 경영대학  
(kym@ewha.ac.kr)

본 연구는 개인의 심리적 차원과 지식이전간의 인과관계를 밝힘으로써 조직에서의 지식이전 현상에 대한 보다 본질적인 해석을 가능하게 하였다. 지식이전은 전수자와 수혜자의 양자 간의 관계에서 발생하는 현상이며, 그 대상이 상당부분 가시적인 형태로 객관화하기가 불가능한 암묵지의 형태로 존재한다는 사실에 근거하여 지식을 이전하는 주체인 전수자의 심리적 속성으로부터 지식이전 현상을 설명하고자 하였다. 분석은 전수자의 다양한 심리변수와 지식이전간의 다차원적인 경로관계를 규명하기 위하여 구조방정식 2단계 접근법을 실시하였다. 연구 결과, 단순감정을 제외한 우리의식, 윤리성, 자기이의, 관계감정 변수가 지식이전에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 한국적 특수-친밀관계의 우리의식이 형성된 관계에 있어서는 그 어떠한 부정적 기제도 부(-)적 영향력을 상실하게 되며 여전히 활발한 지식이전이 이루어짐을 알 수 있었다. 본 연구는 지식이전 심리모형을 제시함으로써 지식이전에 대한 보다 근본적인 이해를 가능하게 하였으며, 이를 통해 실제 조직의 지식경영을 활성화시키기 위한 토대를 제공할 수 있을 것이다. 또한 한국적 토착심리학에 근거한 한국인 고유의 지식이전 현상을 설명함으로써 문화 비교 연구의 발판을 마련하는 계기가 될 수 있을 것으로 기대된다.

주제어: 지식이전, 우리의식, 윤리성, 자기이의, 감정, 토착심리학, 전수자의 심리적 특성

### 1. 서론

기업이 경쟁우위를 획득하고 유지하기 위해서는 다양한 방법이 있겠지만 특히 중요한 것은 기업의 지식자원을 효과적으로 관리하고, 새로운 지식을 창출 및 이전 실행시킴으로써 이를 실제 성과로 연결시킬 수 있는 능력이라고 할 수 있다(Gupta & Govindarajan, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Simonin, 1999). 기업의 이러한 지식경영 활동은 지난 수년간 폭넓고 빠른 속도로 진행되어 왔다(Davenport & Prusak, 1998; Edvinsson

& Malone, 1997; Stewart, 1997). 지식경영은 개인이나 조직 차원에서 지식을 적극적으로 창출하고 이를 효율적으로 이전 및 공유함으로써 조직의 경쟁력 제고 및 가치창출에 핵심이 되는 경영활동의 과정이다(Ruggles, 1998). Wiig(1997)은 지식경영의 주된 목적을 '기업이 소유하고 있는 지식의 최고 가치를 실현시키는 것이다'라고 했다. 특히, 조직 내 지식이 조직 구성원들의 업무에 널리 활용되고, 성과로 이어지기 위해서는 구성원들 개개인의 지식이 조직 전체로 이전되고 확산되는 것이 무엇보다 중요하다. 만약 지식이전 행위가 일어나지 않는다면 그 지식은 조직의 지식으로 흡수될 수가 없으

며, 따라서 경쟁력 제고나 조직의 성과향상 등의 목적을 위한 기반능력이 될 수 없다.

지식이전이란 '지식 공유의 핵심적인 활동으로 지식을 주는 쪽과 받는 쪽이 정해져 있으며, 공식적 비공식적 과정을 통하여 다른 사람에게 지식을 주는 활동'으로 정의할 수 있는데(Singley & Anderson, 1989; Verkasalo & Lappalainen, 1998; Zander & Kogut, 1995), 이러한 지식이전은 내재되어 있는 의미 있는 지식을 밝히고 함께 공유하며 활용하는 측면뿐만 아니라 기업 외부로부터 전수받은 지식의 활용측면에서도 그 중요성이 인식되고, 무엇보다 지식의 내부이전이 어렵기 때문에 그 영향요인을 파악하여 이전을 활성화시키는 것이 중요하다.

기존의 지식이전에 관한 연구들에서는 지식의 특성, 개인 간의 신뢰, 공유 문화, 사회적 배경, 보상 체계, 커뮤니케이션, 수혜자 및 전수자의 특성 등 다양한 지식이전의 영향요인들을 제시해주고 있다(Davenport & Prusak, 1998; Davenport et al., 1998; Goodman & Darr, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Szulanski, 1996; Wiig, 1997). 그러나 이러한 대부분의 연구들은 현상적으로 관찰되는 요인들만을 단편적으로 제시하고 있음으로써 실제 그러한 현상을 발생시킨 근원적인 인과관계를 밝히지 못하고 있다. Szulanski(1996)와 O'Dell & Grayson(1998)은 지식이전이란 '전수자와 수혜자가 명확히 정해진 사람 대 사람의 활동'임을 분명히 하였다. 즉, 지식이전은 전수자와 수혜자라는 양자 간의 관계에 의해 발생하는 현상으로서 이러한 현상을 설명하기 위해서는 우선 지식이전의 주체인 개인들에 대한 이해가 필수적이며, 이를 위해서는 인간의 의식이나 행위에 대한 심리학적 연구로부터 접근할 필요성이 있다.

이러한 맥락의 일환으로 본 연구에서는 조직에서

의 지식이전 현상을 두 가지 관점에서 파악하고자 한다. 그 하나는 지식이전은 행위의 주체가 전수자와 수혜자이며, 이들 간의 관계에 의해서 발생하는 것이기 때문에 그 출발점을 양자 간의 관계성을 인식하는데서 부터 찾고자 하며, 두 번째는 행위의 대상이 표면적으로 확연하게 드러나지 않는 '지식'이라는데 있기 때문에 개인의 심리학적 속성으로부터 지식이전 현상을 파악하고자 하는 것이다. 지식은 그 존재형태에 따라 언어나 기호로 표현이 가능한 형식지와, 기호로 표시되기 어렵고 주로 사람에게 체화되어 있는 암묵지의 형태로 존재하기 때문에 모든 지식을 가시적인 형태로 객관화하는 것은 사실상 불가능하다(Polanyi, 1966). 따라서 수혜자의 입장에서는 전수자의 지식상태를 명확하게 알 수가 없으며, 이전 받은 지식에 대한 객관적인 평가를 내린다는 것이 쉽지 않다. 또한 전수자는 자신의 의지에 따라 자신이 보유하고 있는 지식의 상태를 실제 존재하는 것과는 다르게 표현하고 이전할 수가 있기 때문에 전수자가 어떠한 심리적 상태에서 어떠한 의도를 가지고 지식을 이전하는가에 따라서 그 결과가 상당히 달라질 수 있는 것이다. 즉, 지식 이전 행위는 전수자와 수혜자라는 양자 간의 관계에서 발생하는 현상이긴 하지만 상호간의 평등한 관계라기보다는 대부분의 경우 전수자에 의해 이전되는 지식의 양과 질이 조절되는 경우가 발생할 수 있다. 따라서 조직에서는 특히 전수자의 의도를 정확히 파악하고, 이를 근거로 장기적인 안목에서 지식이전 전략을 수립하는 것이 바람직하다.

이를 위해서는 개인의 행위를 결정짓는데 영향을 미칠 수 있는 다양한 심리적인 변수에 초점을 맞추어 접근할 필요가 있으며, 따라서 본 연구에서는 실제 지식을 이전하는 행위의 당사자인 전수자에 초점을 맞추어서 전수자의 다양한 심리적 상태에 따라

지식이전 행위가 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 한다. 즉, 이러한 논의를 근거로 한 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 과연 개인의 다양한 심리적인 특성이 지식이전에 영향을 미치는가? 둘째, 특히 전수자가 수혜자와의 관계를 어떻게 인식하는가에 따라서 지식이전의 정도가 달라지는가? 셋째, 지식의 속성상 이전되는 행위 자체에 윤리적인 문제가 결부될 경우, 윤리적 딜레마에 직면한 개인의 지식이전은 어떻게 달라지며 그 관계는 어떻게 연계되는가?

## II. 이론 및 가설 설정

### 2.1 지식이전에 관한 연구

지식경영은 '지식을 창출, 저장, 공유, 이전, 활용하는 프로세스'로 볼 수 있는데(Davenport et al., 1998). 이러한 과정에 있어서 지식이전은 가장 중요하며 기업성공에 있어 필수적이다(Lahti & Beyerlein, 2000). 그 이유는 지식이 공유되고 파급되어 조직의 주요한 잠재적 자산이 되어 조직지식으로 활용할 수 있을 때만이 기업의 성과로 이어질 수 있기 때문이다. 그러나 이 같은 지식이전의 개념은 명확한 정의 없이 흔히 지식공유와 큰 구별 없이 쓰여졌고, 학자들은 단지 기업의 경쟁우위에 있어 지식이전의 중요성을 강조하였다(Praharad & Hamel, 1990; Szulanski, 1996). 학자에 따라 지식이전의 개념은 새로운 지식 창출과 같은 의미로 사용되기도 하고(Granstrand, 1982; Sahal, 1981), 지식의 변화 정도에 따라 구분되기도 했으며(Hayami & Ruttan, 1971), 혹은 지식창조, 지식결합, 학습과 같은 의미로 정의되기도 하였다(Hedlund, 1994;

Nonaka & Takeuchi, 1995).

Singley & Anderson(1989)은 지식이전이란 '지식이 한 곳에서 획득되어 다른 곳으로 적용되는 것'이라고 하였고, Verkasalo & Lappalainen (1998)은 지식이전에 대해 '지식경영 프로세스의 한 과정으로써 전수자가 자신의 지식을 수혜자에게 전달하려는 과정이며, 수혜자가 새로운 지식에 도달함으로써 자신의 지식영역을 넓히는 과정'이라고 정의하였다. 또한 Zander & Kogut(1995)은 지식이전을 '새로운 스킬이나 역량강화를 위해 조직 내 네트워크 구조와 성문화된 공유 스키마를 가지고 커뮤니케이션하는 과정'으로 정의하고 있다. 그리고 Szulanski(1996)와 O'Dell & Grayson(1998)은 지식이전이란 전수자와 수혜자가 명확히 정해진 활동임을 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 지식을 주는 쪽과 받는 쪽이 정해져 있으며, 공식적 비 공식적 과정을 통하여 다른 사람에게 지식을 주는 활동'으로 정의하고자 한다.

이러한 지식이전에 대한 연구는 그 대상에 따라 기업 간, 기업 내 부서간, 개인 간 지식이전의 세 가지의 유형으로 구분되어질 수 있다. 기업 간 지식이전에 관한 연구는 주로 전략 제휴나 다국적 기업과 관련된 파트너간 지식흐름을 연구함으로써 다른 기업의 능력을 획득, 흡수하기 위한 지식의 이전, 특히 암묵지의 효과적인 이전에 관한 연구이다(Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1993). 기업 내 부서간 지식이전의 연구는 기업 내의 실제 업무수행단위인 부서에 초점을 맞추으로써 기업의 핵심역량과 관련하여 베스트 프랙티스의 내부이전을 위한 것으로 주로 조직 성과와의 관련성을 밝히기 위한 연구들이다(Goodman & Darr, 1998; Hansen, 1999; O'Dell & Grayson,

1998; Szulanski, 1996; Zander & Kogut, 1995:). 또한 개인간 지식이전에 관한 연구는 주로 지식을 획득하고 이전하는 실질적인 행위의 주체인 개인에 초점을 맞추으로써 지식이전의 성공적인 실행여부와 관련성을 규명하기 위한 내용의 연구들이다 (강소라 & 김효근, 2005; Noe, 1986; Szulanski, 1996; Tsai & Ghoshal, 1998).

개인간의 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 파악하고자 한 연구들에서 일반적으로 제시된 요인으로는 크게 조직적 요인, 지식 자체 요인, 전수자 및 수혜자 요인, KMS 요인 등으로 나뉘어지며, 이는 다시 공유문화, 사회적 배경, 보상체제, 지식의 특성, 인과모호성, 커뮤니케이션, 개인간의 신뢰, 수혜자의 특성, 전수자의 특성 등의 요인으로 구분되어질 수 있다(강소라 & 김효근, 2005; 신원무, 1998; Kramer, Brewer & Hanna, 1996; Tsai & Ghoshal, 1998). 특히, Kramer, Brewer & Hanna(1996)와 Tsai & Ghoshal(1998)은 타인에 대한 신뢰정도(trust)와 신뢰로움(trustworthiness)이 지식이전에 직접적인 영향을 미치고 있으며 수혜자의 동기보다는 특히 전수자의 의지가 더 많은 영향력을 미치고 있다고 제시하고 있다. 신원무(1998) 역시 지식전파를 위해서 시간과 자원을 헌신하려는 의지가 중요하다고 강조한다. 결국 지식이전의 연구에서는 점점 개인의 중요성이 부각되고 있고 이와 함께 개인의 지식이전 행위를 가능하게 하는 기제로서 다양한 변수들이 제시되고 있는데, 무엇보다 지식이전의 주체인 전수자의 특성이 매우 중요한 요소임이 강조되고 있다. 그러나 이러한 대부분의 연구들은 주로 개인의 인지적 특성만을 단편적으로 다루고 있음으로써 실제 지식이전의 의도와 행위간의 본질적인 관계를 규명하지 못하고 있다. 이에 강소라 & 김효근(2005)은 전수자의 심리상태를

바탕으로 개인의 심리적 태도 측면에서 접근하고자 하는 연구를 시도하였다. 그러나 10개 기업의 응답자 49명을 대상으로 한 상당히 제한된 상황하에서의 탐색적 연구로 이루어졌다. 또한 단순히 개인의 지식이전 유형만을 분류·제시함으로써 향후 지식이전을 활성화시키기 위한 실질적 지침을 제공하지 못하고 있을 뿐만 아니라 개인의 다양한 심리적 측면을 고려하지 못하고 있다는 한계점을 가지고 있다.

## 2.2 인간의 행위에 관한 사회 심리학적 접근 연구

인간의 초면적인 행위를 좀 더 정확하게 이해하기 위해서는 행위로 표면화되기 이전의 선행과정에 대한 이해가 필요하며, 이러한 현상은 다양한 학문분야에서 많은 사회과학자들의 연구 대상이 되어왔다(이경자, 1978). 즉, 인간의 행위는 외관상으로 나타나기까지 상당히 복잡한 과정을 통해 이루어지고 있는데 다양한 사회적 환경적 구조 속에서 나타나는 인간의 행위를 설명하기 위해서는 학제간의 긴밀한 통합 연구가 절실히 필요하다.

인간의 행위나 태도를 설명하는 연구분야는 크게 철학적, 환경심리학적, 사회심리학적 접근 등으로 구분되어 진다(이재훈, 1992; Ajzen & Fishbein, 1980; Mehrabian & Russell, 1974). 특히 사회심리학적 연구에서는 개인의 행위를 개인만을 문제로 보는 것이 아니라 개인들 간의 상호작용의 측면에서 접근하고 있으며(정대연, 1983), 이는 개인의 경험과 행위를 타인, 집단, 문화와의 관계 속에서 파악하는 관점이다. 이 관점에서는 개인이 타인의 진술과 행위를 관찰함으로써 자신의 신념, 의견, 태도, 능력, 감정 등의 불확실성을 감소시키는 과정으로서 특정 방향으로 행위를 결정하는 사회적 비교를 하게 된다는 것이다. Ajzen & Fishbein(1980)

은 이러한 사회심리학의 영향을 받아 이제까지의 철학적, 사회학적, 사회심리학적 연구들을 토대로 인간행위에 대해 태도의 중요성을 강조하는 행위의 도모형을 제시하였으며, 이에 대해 Chaiken & Stangor (1987)는 태도는 의도만큼 강력하지도 않으며 또 직접적으로 행위와 연결되어 있지도 않다고 비판하면서 태도와 행위보다는 의도와 행위의 관련성이 더욱 밀접하게 연관되어 있다고 주장한다. 그러나 또 다른 연구에서는 개인의 의도와 행위간의 시간간격과 상황에 따라서 큰 차이가 발견되기도 한다고 제시하고 있다(박혁준, 1989). 즉, 비록 행위의도는 개인의 의지적인 것으로 기대될지라도 의도와 행위 관계를 경감시키는 개인이 통제하지 못하는 상황변수가 있다는 것이다.

즉, 이들의 연구는 인간의 행위에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요소들이 주로 인간의 감정이나 태도, 가치, 신념 등 주로 인간의 내적 측면에 강조되어 있으며, 또한 이러한 속성들은 내재된 것에 의한 것만이 아니라 타인과의 관계성에 의해서 규정될 수 있음을 제시하고 있다. 이러한 결과는 주로 이성적이고 합리적인 판단을 강조하며, 객관적인 현상에 대한 연구가 주로 이루어지는 사회과학 분야에 인간의 내면적인 속성의 중요성을 강조하게 됨으로써 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 이는 조직이라는 하나의 사회에 있어서도 그 속에서 개인들의 상호작용에 의하여 발생하는 많은 행위들을 설명하기 위해서는 겉으로 드러나는 표면적인 현상만을 이해하고 그 연구대상으로 하기 보다는 그러한 상황을 가능하게 하는 보다 근원적인 요소들에 대한 이해와 접근의 필요성을 인식시켜주기에 충분하다. 특히, 지식 이전 행위는 '지식'이라는 실체가 분명하지 않은 대상이 그 전제가 되므로 앞선 연구결과들을 토대로 보다 근원적인 개인의 다양한 심리적 속성을 파악하

고 이를 통해 충분한 연계성을 바탕으로 접근함으로써 개인간의 지식이전 행위를 보다 정확하게 설명할 수 있을 뿐만 아니라 보다 나은 성공적인 지식이전 전략을 구축할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 이러한 연구 배경을 바탕으로 지식 이전에 영향을 미칠 수 있는 개인의 심리변수에 대한 구체적인 문헌 조사 및 이를 바탕으로 한 연구가 설 수립과 연구모형을 제시하고자 한다.

## 2.3 연구 가설

### 2.3.1 우리의식과 지식이전의 관계

인간의 행위를 설명하기 위한 방법 중에는 Sumner (1940)의 자민족 우월주의에서 비롯된 사회 정체성 이론(social identity theory)에 의한 내집단(ingroup), 외집단(outgroup)의 개념이 있다. 사람들은 일반적으로 내집단을 외집단보다 더 호의적으로 평가하는 경향이 있으며, 이러한 현상을 내집단 편애 혹은 내집단 편향이라고 부른다. 내집단 편애는 집단 간의 관계에서 편재하는 특성인데, 사람들을 내집단 정보에 더 민감하게 만들고(Wilder & Shapiro, 1984), 집단 간의 이질성을 과장되게 지각하게 하며 유사성은 축소 지각하게 한다(Wilder, 1984). 즉, 사람들은 내집단을 더 긍정적인 성격으로 묘사하였고, 외집단에 대해서는 부정적인 정보를 더 잘 기억하였다(Howard & Rothbart, 1980).

그런데 이러한 내집단, 외집단의 분류는 서구의 개인주의적 문화를 바탕으로 하고 있는 개념이기 때문에 이를 우리말로 그대로 '우리', '우리관계', '우리의식' 등으로 표현하기 이전에 토착심리학에 근거하여 내집단, 외집단의 한국적 의미를 파악할 필요가 있다. 즉, 토착심리학에서의 '우리'의 개념은 서양의

사회정체성 이론에서 말하는 내집단의 '우리' 개념과는 달리 집단 속에서 자타간의 경계성이 약화되는 '우리'를 그 특징으로 한다. 서양의 '우리'는 집단 안에서 개인의 고유성이 소멸되지 않는 군집을 의미한다면, 한국에서는 개인이 집단상황에서 자기의 고유성을 전체집단에 맞추어 변화 순응시키고, 전체에 융화됨으로써 개인의 합으로는 포착할 수 없는 새로운 집단성을 창출한다는 면에서 차이가 있다. 즉, 서양의 우리를 공통적 연계 우리(distributive weness)라 한다면, 한국인의 우리는 공통적 인식의 차원을 넘어 하나됨, 일체감, 결집성, 탈개성화, 동일성 인식을 바탕으로 한 단일체적 우리(collective weness)로 특징지을 수 있다(Choi & Choi, 1990). 박정열 등(2002)은 한국인이 우리라고 생각하는 이유를 동거성, 사적 친밀성, 유사성, 아껴줌, 신뢰의 범주로 세분화하여 제시하였다.

최상진 & 이장주(1999)는 한국인의 '우리'는 서양의 '우리'나 사회심리학에서 말하는 내집단과는 달리 그 밀착성의 정도가 매우 강하다고 지적한다. 한국인의 우리편을 실제의 행동이 아닌 사회적 표상수준에서 보면 일심동체, 즉 하나됨(oneness), 동체가 됨(sameness)을 뜻한다. 따라서 우리편이 있으면 어려울 때 도움을 받을 수도 있으며, 외로울 때 의지하고 위로를 받을 수 있다. 그래서 한국인의 '우리'는 서구의 '우리'와 기본적인 측면에서는 유사하나 서구의 '우리'개념 그 이상의 함축적 의미가 내포되어 있다. 결국 '우리가 된다' 함은 일심동체(一心同體)가 된 가족과 같은 관계를 뜻하며 따라서 그 속에서는 정의(定義)나 개성, 다양성, 이견(異見), 논쟁 등은 바람직한 행동특성이 아닌 것으로 간주된다. 최상진(1997)은 이를 '한국인의 우리성'으로 명명한 바 있다. 즉, 한국인에게 있어서 '우리'라는 관계는 동질성이 인정되는 너와 나의 관계, 더 나아가

서는 혈연으로 연결된 가족 같은 관계의 의미도 함축되어 있는 것이다. 강소라 & 김효근(2005)은 자신과 동질성이 높은 내집단에 대해서는 친한 관계, 아낌없이 주고 싶은 관계, 잘 되기를 바라는 관계, 돕고 사는 관계라고 생각하고 이는 동질성이 높을수록 그 정도도 커지게 된다고 하였다. 따라서 자신과 동질성으로 연결된 내집단일수록 즉, 한국적 '우리 관계'라고 인식되는 정도가 높을수록 상대방에 대해 보다 긍정적인 사고를 가지게 되고, 일체감, 결집성 등이 높아짐으로 인해서 실제 행위에도 긍정적인 영향을 미치게 될 것이며, 따라서 우리의식이 높을수록 조직에서의 지식이전이 증가할 것이라는 것을 알 수 있다. 즉, 지금까지의 논의에 근거하여 다음의 연구가설을 도출할 수 있다.

H1: 우리의식이 높을수록 지식이전은 증가할 것이다.

### 2.3.2 지식이전 윤리성과 지식이전의 관계

윤리는 개인행동에 관한 기준이나 표준으로서 행동의 옳고 그름, 선과 악, 도덕적인 것과 비도덕적인 것에 대한 판단기준의 체계를 제시하며, 사회 집단이나 조직 내에서 개인의 행동을 규제하는 제반 규칙을 의미한다(Goodpaster, 1977). 즉, 윤리란 행위의 옳고 그름이나 선악 또는 도덕적인 것과 비도덕적인 것을 구분시켜 주는 가치판단 기준의 체계를 말한다. 그런데 일반적으로 의사결정자인 개인은 상충되는 이해를 갖는 다양한 집단에 대한 책임과 의무가 주어지면서 개인 자신의 이익도 고려하게 되므로 윤리적 갈등은 본질적인 것이며 피할 수 없는 것이다. 특히 비즈니스 상황에서의 윤리적 문제는 일반적인 윤리 문제와 비교할 때 보다 많은 복잡성을

지니고 있으며 독특한 특성을 가지고 있다(Arlow & Ulrich, 1980). 즉, 사회적 기대나 공정한 경쟁, 사회적 책임 등을 내포하고 있고 이해관계와 행동방식이 다른 집단의 사람들에게 미치는 모든 잠재적인 결과를 포함하고 있기 때문에 더욱 복잡하고 독특하다는 것이다. 이처럼 조직구성원들은 복잡한 윤리적 문제로 인해 다양한 갈등상황에 직면하게 되는데, Rest(1986)는 이러한 상황에서 대부분의 개인들은 상충되는 이해관계 속에서 소극적인 의사결정을 하게 되고 행동이 위축되며 결국 부정적인 행동으로 이어지게 된다고 주장하고 있다. 이는 조직구성원들의 지식이전 행위에도 동일한 맥락으로 설명될 수 있을 것이며, 따라서 지식이전 행위가 윤리적 갈등을 불러일으킬 경우 지식이전이 소극적으로 일어나거나 혹은 이전하지 않게 되는 현상이 발생할 수 있다는 것이다.

그런데 이러한 윤리의 문제가 상황적 문화적 환경에 따라 상이한 결과를 가져오고 있음을 제시하는 연구들이 있다. Tompenaars & Hampden-Turner (1998)는 세계 각국의 문화차이에 대한 연구에서 윤리적 의사결정에 관한 한국인과 일본인의 명확한 차이를 제시하면서 같은 집단주의 문화권에 속함에도 불구하고 일본인에 비해 한국인은 우리라고 의식하는 사람들에게는 대외비라고 불리는 보안의 필요성이 있는 지식까지도 기꺼이 이전했다고 주장한다. 최상진 & 이장주(1999)는 정(情)심리논리를 설명하면서 한국인은 정마음의 크기가 자신이 상대를 위해 얼마나 큰 희생을 감수했느냐에 비례한다고 하였다. 한국에서는 정(情)으로 연결된 가족중심의 생활을 통해 심리적, 정서적 안정을 얻을 수 있는 반면에, 상대의 요구를 거절하지 못하거나 합리성과 공정성이 상실되기 쉬우며 개인이 희생되고 집단의 의사가 중시되는 부정적인 측면도 동시에 지니고 있다

고 하였다(Choi & Choi, 1990). 즉, 감성이 우세하는 정서로 인해서 합리성과 냉정함이 결여될 뿐 아니라 감정의 기복이 심하고 쉽게 흥분될 수 있다는 것이며, 이는 윤리적 문제에 직면했을 경우 냉정하고 합리적인 의사결정을 내리기가 쉽지 않음을 의미한다.

이러한 맥락에서 살펴봤을 때 나와 상대방이 어떠한 연결고리로 엮인 관계에 있는지의 여부는 개인의 사고체계와 가치판단에 중요한 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 특히 한국적 특수-친밀관계로 지칭되는 우리의식이 높은 관계에 있어서는 서구의 합리성과 객관성에 의한 가치판단과는 다른 사적인 감정, 즉 배품, 신뢰, 인정 등이 전면에 등장하여 사유체계에 영향을 미침으로써 객관적 예측과는 다른 방향으로 의사결정을 하게 된다는 것이다. 그러나 이러한 현상은 그 관계의 밀착성이 약해지게 되면 사고체계에 작동하게 되는 기제가 달라짐으로써 의사결정의 결과 또한 달라지게 되는데, 여기에는 객관성과 합리성이 보다 전면에 등장하게 됨으로써 의사결정의 절대 역할을 하게 되는 것이다.

즉, 한국적인 친밀성에 의한 '우리 관계'라고 인식이 되면 비록 지식이전 행위가 윤리적 근거에 위배된다고 할지라도 기꺼이 지식을 이전하고자 하는 행위를 하게 될 것이며, 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H2: 지식이전 윤리성이 낮을수록 지식이전의 정도는 낮을 것이다.

H2-1: 우리의식이 높을수록 지식이전 윤리성과 지식이전 간의 관계는 약화될 것이다.

### 2.3.3 자기이익과 지식이전의 관계

인간행위의 강력한 동기 중의 하나는 자기이익이다. 오래 전부터 자기이익은 그 중요성이 많이 제기되어 왔으며, 인간행동의 동기유발 촉진제로서 실효성을 입증 받았다(Hirschman, 1979). Hirschman (1979)에 의하면 이익이라는 단어는 개인의 물질적 측면만을 의미하는 것이 아니라 인간의 전반적 열망을 의미하는 것이며, 이러한 열망을 추구함에 있어 속고와 계산의 요소를 함께 지칭하고 있다고 했다.

이러한 의미에서 볼 때 이익은 크게 세가지 유형으로 분류해볼 수 있는데 먼저, 현재에 가시적으로 얻을 수 있는 물질적, 비물질적 보상이 있다(Kohn, 1993). 두번째는 사회적 교환관계 관점에서 본 미래의 자신의 심리적, 사회적 보상에 대한 기대가 있는데(Berkowik & Daniels, 1964; Blau, 1964), 사회적 교환관계 관점에서의 지식이전 및 공유에 대한 연구는 Nahapiet & Ghoshal(1998)과 Constant et al.(1995)의 연구가 있다. Nahapiet & Ghoshal(1998)은 지식을 교환이라는 표현을 사용하여 설명하고 있으며, Constant et al.(1995)은 정보공유에 대한 태도 모형을 개발함에 있어서 중요한 것은 교환이라는 상황의 본질적인 구조를 이해하는 것이라고 주장하고 있다. 그리고 세번째는 체면 유지에서의 심리적 만족을 통한 자기이익이 있다(Choi & Choi, 1990; Choi & Kim, 1992).

이러한 다양한 형태의 자기이익은 이기주의적인 인간의 속성에 비추어볼 때 그 자체로서 인간의 행위에 영향을 미치는 주요 변수로서 작용하게 되는데, 자기이익에 반하는 결과가 기대될 경우 행위의 범위가 축소되거나 소멸 혹은 부정적인 행위로 이어질 수 있다(Blau, 1964; Hirschman, 1979). 즉,

자기이익에의 지각 정도가 행위에 영향을 미치게 되는데, 이는 조직구성원이 자신에게 발생하게 될 이익을 부정적으로 지각하게 될수록 지식을 이전하는 정도가 약화될 수 있을 것이라는 설명을 가능하게 한다.

그런데 이러한 자기이익을 인식하는데 있어서 상대방과의 관계가 중요한 영향요인이 될 수 있다. 사회심리학의 내집단, 외집단 이론에 의하면 집단주의 문화에서는 개인보다는 집단구성원의 가치나 문화를 더욱 중시하고, 집단과 상호의존적으로 존재하는 공동분자로서의 자신의 이익을 인식하게 된다고 한다(Markus & Kitayama, 1991). 또한 Leung & Bond(1984)와 장성수(1988)의 연구에서는 보상 및 자원을 분배할 때도 집단주의 문화에서는 내집단에 대해서는 균등이나 필요의 원리를 적용하려 하지만 외집단에 대해서는 형평의 원리를 적용하려는 이중성을 보인다는 결과를 제시하였다. Hamilton (1964)은 그 대상이 가까운 친인족일 때는 직접적이거나 추후의 보답에 대한 기대가 없는 이타주의일 지라도 적용이 될 수 있으며 효과적으로 기능할 수 있다고 제시하고 있다. 즉, 이러한 현상은 상대방이나 어떠한 관계에 있는 사람인가에 따라서 보상이나 이익분배 등의 자기이익에 대한 기대정도가 달라질 수 있음을 보여주는 것이다.

특히, 우리의식이 높은 관계에 있어서는 이기주의 발로의 형태로서 나타나는 자기이익보다는 상대에 대한 정(情)감정체계가 앞서게 됨으로써 깊은 인간 관계에 의한 의식 혹은 무의식의 세계가 작동하게 되고, 따라서 자기이익을 고려하기 보다는 이와 관계없이 상대방에 대해 호의적인 행동을 하게 됨을 볼 수 있다. 정(情)이 감정적 연루면에서 강한 이유는 정(情)이 역사성면에서 길기 때문에 정(情)감정을 많이 느낄 수도 있지만, 동시에 이러한 감정적 연

루를 이어주고 보강해 주는 사건과 경험들의 인지적 연출망 체계가 그 연계 가닥면에서 매우 다양하고 복잡하게 조직되어 구성되어진 감정체계라는 데서도 그 이유를 찾아볼 수 있다(최상진, 1992). 즉, 이는 상대와의 관계에 따라 자기이익을 포기하는 현상도 나타날 수 있게 됨을 의미하며, 조직에서 지식을 이전해야 할 상대방이 나와 '우리의식'이 형성된 관계일 때는 나 자신의 이익을 먼저 생각하는 이기주의적 감정보다는 상대방에 대한 친밀한 정(情)감이 먼저 작용하게 되면서(최상진, 1992), 나의 이익과는 상관없이 상대를 위해서 지식을 이전하게 된다는 것이다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H3: 자기이익이 낮을수록 지식이전의 정도는 낮을 것이다.

H3-1: 우리의식이 높을수록 자기이익과 지식이전 간의 관계는 약화될 것이다.

#### 2.3.4 단순감정과 지식이전의 관계

개인의 심리상태인 정서, 즉 감정은 개인의 판단에 영향을 미치는 매우 중요한 요소로서(Isen, 1984, 1999; Niedenthal & Kitayama, 1994; Schwarz & Clore, 1996), 감정이 인간의 행위 자체에 영향을 미치는 중요한 요소임을 부인할 수 없다. 감정이 인간의 행위와 인지에 미치는 영향에 관한 문제는 감정이 순응과 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)나 긍정적인 감정상태에서는 도움행동이 증가하였다(Bierhoff, 1988; Clark & Isen, 1982; Rosenhan, Salovey, Karylowski, & Hargis, 1981). 따라서 지식이전과 같이 상대방을 도와주거나 도움행위를 받는 관계가 될 때 이러한 감정의 영향은 매우 중요한 역할을 하게 된다. 그런데 여기에서 논의하는 감정은 상대와의 관계 속에서 지속적으로 형성되어온 정(情) 심리상태에서의 감정이 아니라 행위가 일어날 당시에 당사자가 처해있는 일시적인 감정을 의미하며, 이는 지식이전이라는 행위의 주체인 상대방과는 아무런 관련이 없는 전수자의 일방적인 감정상태로서 본 연구에서는 단순 감정이라는 용어로 표현하고자 한다.

그런데 여기에는 한국인의 고유한 의식구조가 영향을 미치게 된다. 한국인은 상대방의 심정(心情)을 먼저 헤아리고자 하는 방식으로 행동하는 것을 중요하게 여기는데 이는 서구와 다른 한국적 문화의 특징, 그리고 한국인의 독특한 감정체계인 인고의 개념에서 설명이 될 수 있다. 인고는 타인에 대한 배려와 자기절제 행위로 나타난다. 타인에 대한 배려 때로 자신을 억제하거나 타인을 위해서 하기 싫거나 하기 어려운 일을 할 것을 요구한다. 또한 자기절제는 현재의 욕구를 억제하거나 고통스러운 시간을 참고 견딜 것을 요구한다. 즉, 전통적으로 한국 사회는 인고할 수 있는 능력은 획득해야 할 특성이고 갖추어야 할 덕목으로 보고 있다(최상진 & 정태연, 2001). 나의 확대된 우리, 특히 한국적 특수-친밀관계의 우리 관계에 속한 상대방에 대해서는 한국인의 삶 속에 뿌리 깊이 자리잡은 하나의 보편적 개념으로서의 인고의 가치를 중시하는 가치판단체계와 직·간접적으로 밀접한 연관성을 지니게 된다(정태연 & 한광희, 2001). 특히 자신과 깊은 정(情)으로 지속적인 관계가 유지되는 관계에서는 자신을 억제하

고 상대방을 위해서 하기 싫거나 어려운 일도 할 것을 스스로에게 요구하는 성향이 나타나게 되는데, 이는 상대방과의 친밀정도에 따라 그 정도가 달라질 것이다. 즉, 밀착정도가 강한 일심동체로서의 우리 관계에서는 나의 입장에서 고려하기보다는 상대의 어려움을 이해하고 동정하게 되며 자신의 고통은 참고 견디고자 하는 기제가 작용하게 됨으로써 자신이 당시에 부정적인 감정상태에 처해 있다 하더라도 이러한 감정을 억누르고 참음으로써 상대를 위해 도움행위를 하게 된다는 것이다(최상진 & 정태연, 2001). 이는 반대로 지극히 형식적인 관계에 있는 상대에 대해서는 굳이 나의 감정을 누르면서까지 도움행위를 할 필요성을 느끼지 못하게 된다는 것을 의미한다. 즉, 개인의 단순감정이 지식이전에 영향을 미치게 될 때 나와 상대와의 관계성에 근거하여 지식이전의 여부를 결정하게 되며, 이 때 관계성의 밀착 정도에 따라 실제 지식이전을 하게 되는 정도가 달라지게 되는데, 우리의식이 높은 관계에서는 자신이 현재 처해있는 단순감정의 영향력이 약화된다는 것을 알 수 있다. 따라서 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H4: 단순감정이 부정적일수록 지식이전의 정도는 낮을 것이다.

H4-1: 우리의식이 높을수록 단순감정과 지식이전 간의 관계는 약화될 것이다.

### 2.3.5 관계감정과 지식이전의 관계

정서심리학의 Parrott(2000)은 개인의 정서는 한 개인의 내부에서 일어나는 개인내적 정서(intrapsychic emotion)일 뿐만 아니라 상대와의 관계에서 발생하는 관계적 정서(interpsychic emotion)

가 많은 부분을 차지한다고 제시했으며, Stern(1993)은 정서의 세가지 구분에서 관계정서의 중요성을 제시했다. 관계정서는 사랑 받는 느낌, 존중 받는 느낌, 보호 받는다는 느낌과 같은 긍정적인 정서뿐만 아니라 혼자된 느낌, 관계가 단절된 느낌과 같은 부정적 정서를 포함한다. 관계정서의 핵심은 인간관계가 전제가 되며, 이러한 관계정서는 우리의 일상적 경험뿐만 아니라 임상심리학이나 상담심리학에서 매우 중요하게 다루어지고 있다. 또한 김정운(2001)은 우리가 기쁘거나 슬픈 이유는 대부분의 경우 인간관계에서 비롯된다고 제시한다. 즉 자신과 관계된 상대방으로 인해 기쁘거나 슬프다는 것이다. 이때 기쁘고 슬픈 감정의 주체는 분명히 '나'라는 1인칭이다. 그러나 이 '나'의 기쁨과 슬픔은 '그'와의 관계 속에서 생긴 것이지 '나' 혼자 생성해 낸 것은 아니다. 따라서 기쁨과 슬픔의 정서를 '나'에만 국한시키는 '개인내적 정서'로 파악할 경우, 이 정서가 가지는 '그'와의 관계와 관련된 실제적인 의미와 기능을 파악할 수 없다는 것이다. 즉, 상대와의 관계에서 발생하는 수많은 감정들은 실제 인간의 행위에 많은 영향을 미치게 되며, 따라서 본 연구에서는 앞서 제시한 단순감정과는 구별되는 개념으로써 지식을 이전 받는 상대방과의 관계에 의해서 발생하는 감정을 관계감정이라는 용어로 표현하고 단순감정과 구별하여 그 영향력을 파악하고자 한다. 그런데 이 때의 관계감정은 지식이전 행위가 일어날 당시에 상대방에 대해서 일시적으로 지각하고 있는 감정 혹은 새롭게 발생한 감정을 의미하여, 이는 그 상대방에 대해 형성되어온 지속적인 정(情) 감정체계와는 구분된다. 즉, 자신과 지속적인 관계를 통해 깊은 정(情)이 쌓인 상대방이라 할지라도 상대방에게 새로운 관계감정이 형성된 시점에 지식이전 행위가 발생한다든지 혹은 행위가 일어날 당시에 상대방과 행위의 주고받

음 과정에서 새로운 감정이 발생할 수 있다는 것이며, 이러한 관계감정이 지식이전에 영향을 미치게 된다는 것이다.

최상진 & 이장주(1999)는 인간관계를 통해 발생하는 행위에는 상대의 행위에 대한 기대심리가 작용하게 되고, 따라서 자신의 기대에 못 미치는 상대방의 행동은 '섭섭하다', '야속하다', '너무하다', '억울하다' 등과 같은 부정적 감정을 갖게 된다고 제시하고 있다. 즉, 개인의 의식 밑바닥에는 서로의 관계에 대한 일정한 기대수준이 어긋나는 것에 대한 서운함, 실망, 배신감, 원망과 같은 부정적 감정이 작용함으로써 그 관계가 더욱 악화될 수가 있으며, 이러한 부정적 관계감정이 발생했을 때는 그로부터 발생하는 피해의식으로 인하여 행위의 결과에 더욱 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 즉, 지식을 이전하는 상대방에 대해 부정적 관계감정을 가지게 될 경우 실제 지식을 이전하는 행위에 부정적 영향을 미치게 됨을 알 수 있다.

그런데 이러한 관계감정 역시 상대방과 오랜기간 형성되어온 정(情) 감정체계로 따라 그 영향력이 달라질 수 있다. 토착심리학의 관점에서 최상진(2003)의 연구를 보면 상대방이 자신의 신뢰행위에 상응하는 신뢰 행동을 돌려주지 못하게 되는 경우와 같이 부정적인 일시적 관계감정이 형성될 경우에 한 개인이 보여주는 행위는 상대와 지속적으로 유지되어온 관계성에 의해 달라질 수 있다고 하였다. 상대가 나와 가족 같은 관계에 있는 존재일 때는 무조건성이 적용될 수 있는데, 이는 상대로 인한 자신의 감정을 먼저 고려하기 보다는 상대가 상황이나 여건이 갖추어지지 못하거나 나빠져서 그럴 수 밖에 없는 상황이라고 생각한다는 것이다. 즉, 그 사람의 행위로 인해 서운한 감정이 들었더라도 상대의 어쩔 수 없는 상황을 스스로 가정함으로써, 그 사람을 여전히 신

뢰하고 또한 상대에 대한 자신의 신뢰가 변치 않았음을 보여주는 행위를 하게 된다는 것이며, 이는 관계감정이 부정적이라 할지라도 실제 행위에는 그 부정적 감정이 영향을 미치지 않게 된다는 것을 의미한다.

즉, 상대방이 자신과 어떠한 정(情) 감정체계로 엮어 있느냐에 따라 관계감정이 인간의 행위에 미치는 영향력의 정도가 달라질 수 있음을 알 수 있으며 따라서 우리의식이 높은 관계로 갈수록 관계적 감정이 부정적이라 할지라도 지식이전 행위에는 영향을 미치지 않게 되며, 여전히 높은 수준의 지식을 이전하게 된다는 것을 알 수 있다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 연구가설을 도출하면 다음과 같다.

H5: 관계감정이 부정적일수록 지식이전의 정도는 낮을 것이다.

H5-1: 우리의식이 높을수록 관계감정과 지식이전 간의 관계는 약화될 것이다.

### 2.3.6 단순감정과 관계감정의 효과 비교

Parrott(2000)이나 Stern(1993)은 다양한 유형의 정서를 제시하면서 특히, 관계정서의 중요성을 제시했다. 관계정서는 인간관계가 전제가 되며, 인간관계를 통해 형성된 수많은 감정들은 실제 인간의 행위에 많은 영향을 미치게 된다. 토착심리학에 의하면 한국문화는 특히 사람들간의 조화를 강조하고 대인관계에서의 불균형이 큰 스트레스 요인으로 작용한다고 보고된 바 있다. 그러나 스트레스 상황이나 문제에 직면했을 때 대응해나가는 방법 역시 한국인들은 주로 인간관계를 통한 해결을 선호하는 경향이 많다고 제시된다(김의철 & 박영신, 1997). 강소라 & 김효근(2005)은 전수자가 지식을 이전하

게 될 때 단순감정에 비해서 관계감정이 많은 영향을 미치고 있음을 제시했다. 따라서 조직에서의 지식이전 행위에 있어서도 단순감정보다는 행위의 당사자와 관련된 관계감정이 보다 큰 영향을 미치게 됨을 알 수 있으며 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

H6: 관계감정이 지식이전의 정도에 미치는 영향력은 단순감정이 지식이전의 정도에 미치는 영향력보다 클 것이다.

#### 2.4 연구 모형

이상과 같이 본 연구는 전수자의 심리적 측면에서 지식이전 현상을 설명하기 위해 우리의식, 지식이전 윤리성, 자기이익, 감정의 변수를 도출하고 이러한

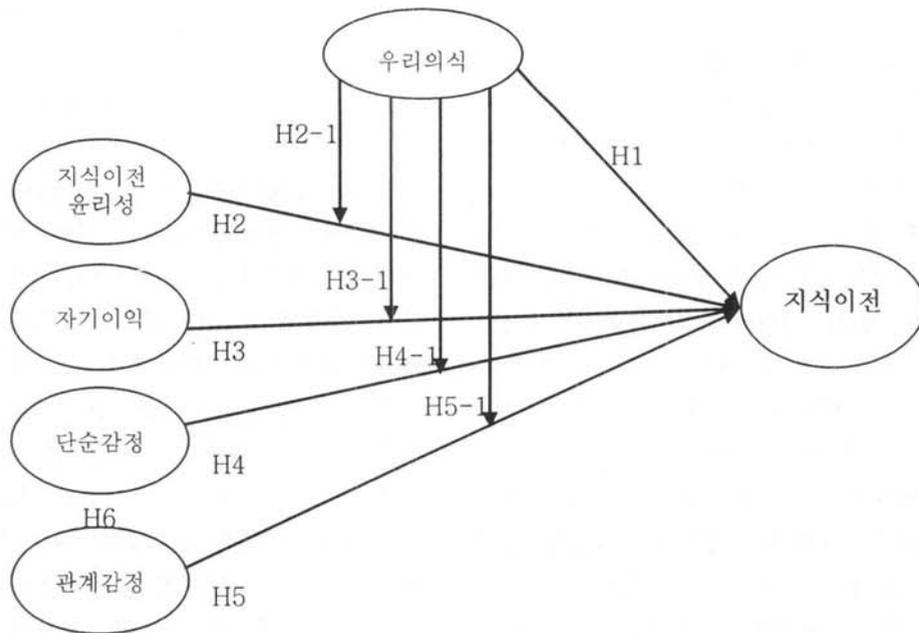
심리적 변수와 지식이전 간의 다양한 경로관계를 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하고자 한다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구의 대상 및 표본은 KMS 및 사내 인트라넷이 구축된 조직을 대상으로 하여 해당 조직에서 지식을 이전해본 경험이 있는 전수자 개인이 되며, 각 개인은 지식을 전수한 하나의 경험을 토대로 설문지의 각 문항에 대해서 답하는 방식을 택했다.

자료수집은 설문지를 통하여 이루어졌다. 설문지



<그림 1> 지식이전 심리 모형

〈표 1〉 변수의 개념적·조작적 정의

| 변수        | 개념적 정의   | 조작적 정의   | 근거   |
|-----------|--|--|--|
| 우리의식      | 전수자가 수혜자에 대해 동거성, 사회적친밀성, 유사성, 아껴줌, 신뢰성에 대해 지각하는 정도 (박정열 등, 2002; 조윤경, 2003)   | ① 전수자가 수혜자와 함께 하는 시간이 얼마나 많은가의 정도 (2문항)<br>② 전수자가 수혜자와 사적으로 얼마나 친밀하고, 가까우며, 즐거움을 느끼는가의 정도(4문항)<br>③ 전수자가 수혜자와 성격이나 사고, 취미에 대해 유사하다고 느끼는 정도(4문항)<br>④ 전수자가 수혜자를 아끼고 도와주고 싶다고 느끼는 정도(4문항)<br>⑤ 전수자가 수혜자를 신뢰하고 의지할 수 있다고 느끼는 정도 (5문항) | 박정열 등 (2002)<br>최상진 & 유승엽(1992)  |
| 지식 이전 윤리성 | 지식이전 맥락에서 지식을 이전하는 것이 옳고 그른지, 혹은 도덕적인지 비도덕적인지를 구분시켜주는 가치판단 기준의 체계 (DeGeorge, 1990; Goodpaster, 1977)   | ① 전수자가 지식을 주어도 회사 혹은 다른 제3자에게 해가 되지 않는다고 느끼는 정도(2문항)<br>② 전수자가 회사 혹은 제3자의 지식이지만 남에게 주어도 된다고 생각하는 정도(2문항)<br>③ 지식이전의 정당성에 대한 전수자와 지식 소유자의 의견 일치 정도(1문항)   | 최무진(1999)<br>Courger(1989)<br>Jones(1991)  |
| 자기이익      | 지식이전에 대한 대가로 기대하는 가시적인 보상 및 미래의 긍정적 효과, 그리고 상대방과의 관계를 통해 기대하는 체면유지 및 자기존중의 정도 (Hirschman, 1979)  | ① 전수자가 지식이전을 함으로써 추후에 원하는 지식을 받을 수 있을 것으로 기대하는 정도(2문항)<br>② 전수자가 지식이전으로 인해 수혜자를 포함한 주변 사람들과 보다 친밀한 관계가 될 것이라고 기대하는 정도(2문항)<br>③ 전수자가 지식이전으로 인해 수혜자를 포함한 주변사람들로부터 인정을 받을 수 있을 것으로 기대하는 정도(3문항)                                      | 강소라 & 김효근(2005)<br>최상진 & 김기범(2000)<br>Choi & Kim (1999c)<br>Hirschman (1979)<br>Wiig(1997) |
| 단순 감정     | 지식이전을 하기 전에 전수자가 처해 있는 심리적 감정 상태 (Parrott, 2000; Stern, 1993)  | ① 전수자가 지식을 주기 전에 얼마나 부정적인 감정상태에 있었는가의 정도(8문항) - 답답한, 지루한, 귀찮은, 불편한, 짜증난, 속상한, 분노한, 혼란스러운   | 김완석(1989)<br>이홍철(1989)<br>Plutchik(1980)   |
| 관계 감정     | 지식이전을 하는 대상(수혜자)으로 인해 발생한 심리적 감정상태 (Parrott, 2000; Stern, 1993)  | ① 전수자가 지식을 주기 전에 수혜자를 얼마나 부정적으로 생각하는가의 정도(8문항) - 서운한, 답답한, 귀찮은, 한심한, 실망스러운, 짜증난, 모욕적인, 분노한   | 김완석(1989)<br>이홍철(1989)<br>Plutchik(1980)   |
| 지식 이전     | 지식공유를 위한 필수적인 사전단계로서 지식을 주는 쪽과 받는 쪽이 정해져 있으며, 공식적,비공식적 과정을 통하여 다른사람에게 지식을 주는 것 (O'Dell & Grayson, 1998; Singley & Anderson, 1989; Szulanski, 1996; Zander & Kogut, 1995) | ① 전수자가 지식을 얼마만큼 풍부하고 정확하게 수혜자에게 이전하는가의 정도-지식의 질(1문항)<br>② 수혜자가 지식을 잘 이해할 수 있도록 전수자가 노력하는 정도-지식의 질 (2문항)<br>③ 전수자가 수혜자에게 지식을 얼마만큼 신속하고 필요한 시점에 이전하는가의 정도-지식이전의 속도(4문항)  | 박문수 & 문형구(2001)<br>Alee(1997)<br>Singley & Anderson (1989)<br>Zander & Kogut(1995)         |

의 내용구성을 위해서 먼저 경영학, 심리학 분야의 선행연구들을 검토한 후 설문문항의 기초를 마련하였고 전문가 집단을 통한 2차례의 수정 및 보완 절차를 거쳐 설문지를 완성하였으며, 10개 기업의 불특정 조직 구성원 45명을 대상으로 예비 테스트를 실시하여 신뢰성과 타당성 테스트를 실시한 후 최종적으로 설문지가 확정되었다.

2005년 9월부터 10월까지 약 2개월 동안 총 750부의 설문지를 직접 방문하거나 전자메일을 통하여 배포하였으며, 81개 업체로부터 573개의 응답을 받을 수 있었다(응답률 76.4%). 대상 업체는 KMS 및 정보인프라가 잘 구축되어 있는 정보통신부, 문화관광부, 서울 시청, 경찰청 등의 공공기관과 삼성, LG, 현대, SK, 한화 등의 대기업을 중심으로 국내에서 비교적 지식경영이 잘 수행되고 있는 기업들이 선정되었다. 또한 회수된 설문지 중에서 불성실하게 응답하였다고 판단된 36개 설문지를 제외한 537개의 설문지가 분석에 포함되었다.

실증분석에 포함된 산업은 81개 업체 중 제조업 12개(14.81%)와 금융 및 보험업 12개(14.81%)가 전체의 약 30%를 차지했다. 개별 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성(352명, 61.43%)이 여성(214명, 37.35%)의 약 1.6배로 더 많았고, 연령은 20-30대가 468명(81.68%)으로 전체의 80%가 넘는 비율을 차지했다. 학력 분포는 대졸이 356명(62.13%)과 대학원졸이 102명(17.80%)으로 응답자들의 학력이 비교적 높은 것으로 나타났다. 또한 업무분야는 일반 사무관리직이 326명(56.89%)으로 표본의 절반 이상이었으며 직급의 분포는 사원 208명(36.30%)과 대리 110명(19.20%)이 전체의 55.5%를 차지하였다.

### 3.2 변수의 측정

본 연구에서는 총 6개의 변수에 대하여 <표 1>과 같이 개념적, 조작적 정의를 도출하였으며, 설문 문항의 측정은 단일 균형 리커트식 7점척도를 적용하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구에 대한 신뢰성 분석 결과 윤리성의 신뢰성 계수가 0.797이고, 나머지 변수들은 모두 0.856에서 0.972사이로 비교적 높은 것으로 나타났다.

척도의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 우리의식을 측정하는 1 문항( $we\_a1$ : 함께 있는 시간이 많을수록 관련 측정문항)에 대한 요인 적재치가 0.451로 일반적으로 유의한 기준인 0.4를 상회하고 있지만, 다른 요인을 설명하는 범주에서 0.412로 나타나 판별타당성에 문제가 제기되었기 때문에 해당 문항( $we\_a1$ )을 제외시켰다. 그 외 나머지 문항은 모두 0.6 이상으로 측정항목들이 각 요인에 수렴하고 있는 것으로 나타났으며(Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998), 모든 개념에 속한 측정문항들의 요인 적재치들이 다른 개념에 속한 측정문항들의 요인적재치들보다 큰 것으로 나타나 각 문항 수준의 판별타당성이 확보되었다(Chin, 1998). 이와 함께 판별 타당성을 검증하기 위한 추가적인 절차를 실시하였는데, 모든 문항들이 다른 개념보다 해당 개념에 더 많은 적재

치를 보이는지를 살펴보기 위해서 각 개념에서 추출된 평균 분산의 제곱근(square root of the average variance extracted: AVE)과 모델의 각 개념간의 상관계수를 비교·분석하였다(Campbell & Fisker, 1959). 그 결과 <표 2>에서 제시된 바와 같이 모든 개념의 평균분산 제곱근(AVE) 값이 상관계수 값보다 크고 0.5 이상인 것으로 나타나 개념 수준의 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981).

또한 가설검증을 하기에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 피어슨 상관관계분석을 실시하였으며, 그 결과 <표 3>과 같이 단순감정과 관계감정의 관계에서 0.606이고, 다른 변수들 간의 상

관계수가 대체로 낮은 수준에 머물렀기 때문에 다중공선성의 문제가 존재하지 않았다.

일반적으로 공선성을 판단하는 방법으로는 공차한계와 분산팽창요인(VIF: Variation Inflation Factor)을 판단 지표로 삼고 있는데(정충영 & 최이규, 2001), 본 연구에서는 변수별로 VIF 값을 계산한 결과, <표 4>와 같이 모든 변수의 VIF 값이 2보다 작은 것으로 나타났으므로 다중공선성의 문제가 없다고 할 수 있다. 선행 연구에 의하면 VIF 값이 10보다 작은 경우에는 다중 공선성 문제가 심각하지 않다고 하였다(Chatterjee, Hadi & Price, 2000; Neter, Kutner, Nachtshein & Wasserman, 1996).

<표 2> 측정항목의 판별타당성 분석(상관계수, 대각선은 AVE)

|      | 윤리성      | 자기이익     | 단순감정     | 관계감정     | 우리의식     | 지식이전 |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| 윤리성  | .661     |          |          |          |          |      |
| 자기이익 | .099(**) | .668     |          |          |          |      |
| 단순감정 | .073     | .028     | .733     |          |          |      |
| 관계감정 | .134(**) | -.059    | .606(**) | .762     |          |      |
| 우리의식 | .171(**) | .214(**) | .196(**) | .310(**) | .807     |      |
| 지식이전 | .428(**) | .066     | .148     | .230(**) | .295(**) | .592 |

\*\* p<0.01(양쪽), \* p<0.05(양쪽), N=537

<표 3> 상관관계 분석

|      | 평균    | 윤리성      | 자기이익     | 단순감정     | 관계감정     | 우리의식     | 지식이전 |
|------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| 윤리성  | 4.856 | 1.00     |          |          |          |          |      |
| 자기이익 | 3.734 | .099(**) | 1.00     |          |          |          |      |
| 단순감정 | 4.841 | .073     | .028     | 1.00     |          |          |      |
| 관계감정 | 5.224 | .134(**) | -.059    | .606(**) | 1.00     |          |      |
| 우리의식 | 4.642 | .171(**) | .214(**) | .196(**) | .310(**) | 1.00     |      |
| 지식이전 | 4.830 | .428(**) | .066     | .148     | .230(**) | .295(**) | 1.00 |

\*\* p<0.01(양쪽), \* p<0.05(양쪽), N=537

〈표 4〉 변수들의 다중 공선성 판별분석

| 변수   | Coeff. | St.Dev. | T      | p    | VIF   |
|------|--------|---------|--------|------|-------|
| 윤리성  | .382   | .030    | 10.060 | .000 | 1.056 |
| 자기이익 | .077   | .031    | 1.999  | .046 | 1.095 |
| 단순감정 | -.006  | .040    | -.121  | .904 | 1.595 |
| 관계감정 | .134   | .030    | 2.746  | .006 | 1.739 |
| 우리의식 | .194   | .029    | 4.826  | .000 | 1.184 |

a 종속변수: 지식이전 정도  
 $R^2 = 27.5\%$ ,  $R^2(\text{adj}) = 26.8\%$

#### 4.2 가설 검증

본 연구에서는 확인적 요인분석과 이를 바탕으로 경로분석을 실시하는 구조방정식 2단계 접근법을 통해 가설을 검증하였다. 또한 연구 결과의 신뢰성을 향상시키고 더욱 유용한 결과를 얻기 위하여 문항 묶음을 실시하였으며, 적합도 분석을 통하여 연구모형의 타당성을 검토하였다.

##### 4.2.1 확인적 요인 분석

본 연구에서는 확보된 측정문항들을 대상으로 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였으며, 이를 통해 측정모형의 유의성을 평가함으로써 문항들의 단일차원성(unidimensionality)을 검증하였다. 그 결과 측정문항에 대한 모든 요인적 재치가 0.386에서 0.891사이로 나타나 유의수준 0.01에서 긍정적인 방향으로 유의하게 나타났다. 이러한 결과는 모든 구성요소들에 대해서 집중 타당성 즉, 단일차원성을 확보한 것으로 해석할 수 있다.

그런데 자기이익과 지식이전 요인에 있어서 다른 문항에 비해 상대적으로 낮은 요인적재치를 보이고 있는 문항<sup>1)</sup>이 나타남으로써 이를 제외하여 측정도구의 추가적인 집중 타당성을 확보하고자 하였으며, 그 결과 본 연구에서는 최종적으로 총 54개의 측정 문항을 확보하였다.

##### 4.2.2 문항 묶음(item parceling)

본 연구에서는 구성개념에 대한 단일차원성을 확보하였으며, 이를 토대로 문항 묶음을 실시하였다. 다차원 특성을 가진 구성개념에 대하여 문항 묶음을 실시하면 잠재 구성개념 분산의 특성 및 모수의 적재치에 편향이 발생하므로 측정모델이 왜곡될 가능성이 높다(Bandalos, 1997).

일반적으로 개별문항을 사용하여 분석할 경우 문항 묶음에 비해서 신뢰성의 약화, 공유치의 약화, 정규분포의 가정에 대한 오류가능성이 증가하는 단점이 있다. 반면에 문항 묶음을 사용할 경우 더욱 연속적이고 정규 분포화된 특성을 얻을 수 있고,

1) 자기이익 요인에서는 1 문항(ben\_1: 0.040, 가시적으로 기대되는 금전적, 물질적 보상에 관한 측정문항)을 제외한 나머지의 요인적재치가 0.550 ~ 0.865로 나타났으며, 지식이전 요인에서는 1 문항(qual\_2: 0.386, 지식을 이전하기 전에 삭제 및 수정을 하였는가에 대한 측정문항)을 제외한 나머지 문항들의 요인적재치가 0.553 ~ 0.674로 나타났다.

개별 문항이 아닌 몇 문항이 결합되므로 보다 신뢰성이 향상되고 오차가 감소하여 모집단에 더욱 근접할 수 있는 장점이 있으며, 개별 문항에 비해 추정해야 할 요인적재량이나 측정오차의 분산의 수가 줄어들기 때문에 모델적합도가 개선되는 결과를 얻을 수 있다(Bagozzi & Heatherton, 1994; Little et al., 2002). 또한 Bandalos(2002)는 구조방정식 분석에서 문항 값의 합이나 평균을 이용한 문항 묶음을 사용함으로써 오차가 감소하고 보다 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있다고 제시했다.

Clugston(2000)은 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 대한 구조방정식 분석에서 이직의도 3문항에 대하여 문항 묶음을 실시한 평균값을 사용하였고, Houghton & Neck(2002)는 자기리더십의 5문항에 대하여 문항 묶음을 적용한 평균값을 이용하였으며, 또한 Taylor & Hunter(2003)은 가치, 브랜드 감정, 만족 등 총 28개 문항에 대하여 문항 묶음을 적용하였다.

본 연구에서는 6개의 요인을 측정하기 위한 측정 문항이 모두 54개로써 구조방정식 분석에 있어서 측정문항의 수가 많음으로 인하여 측정오차가 과대 추정되고 적합도가 낮아지는 문제점이 제기될 수 있으므로 이러한 오류를 방지하기 위하여 문항 묶음의 장점 및 근거에 대한 위의 논의를 바탕으로 6개의 요인에 대하여 문항 묶음을 실시하였다.

문항 묶음은 두 단계로 이루어졌는데 먼저, 조절 변수인 우리의식에 대해서는 5개의 하위범주(동거성, 사적친밀성, 유사성, 아껴줌, 신뢰성)에 대해서 2차 확인적 요인분석을 통해 유의성을 확인한 후 이를 근거로 실시하였고, 나머지 변수들에 대해서는 이론적으로 상관관계가 높은 문항을 중심으로 하되 MI지수를 참고하여 문항 묶음을 실시하였다.

#### 4.2.3 적합도 분석

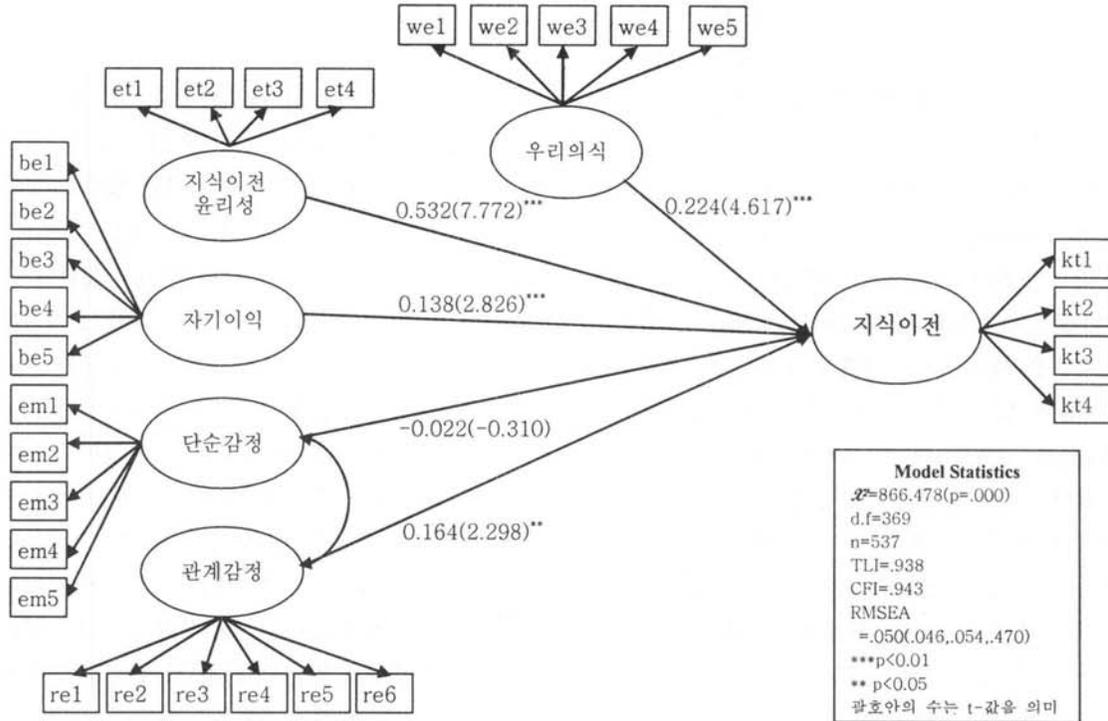
모형을 평가하는데 있어서 일반적으로 카이제곱 검증은 표본크기에 민감하므로, 본 연구에서는 적합도 분석을 위해 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않으면서 모델의 간명성을 고려한 TLI, RMSEA 지수, 그리고 간명성 조건은 충족시키지 못하나 표본크기에 영향을 받지 않는 CFI 지수를 고려하여 적합도 분석을 하였다. 이 지수들은 적합도 지수를 충족시키는 가장 적합한 방법으로 제시되어 왔다(홍세희, 2000). 일반적으로 TLI와 CFI 값은 0.9 이상일 때, RMSEA 값은 0.05 이하일 때 모형의 적합도가 좋다고 볼 수 있는데(Brown & Cudeck, 1993), 본 연구의 분석 결과 TLI는 0.938, CFI는 0.943으로 나타나 모두 0.9를 상회하는 값을 나타내었으며 RMSEA 또한 0.050으로 양호한 모델 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다

#### 4.2.4 경로 분석

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 AMOS 5.0 영문판을 이용하여 구성개념들 간의 영향관계를 동시에 고려하여 검증하는 구조방정식 분석을 실시하였으며 그 결과는 다음의 <그림 2>와 같다.

경로모형의 요인 적재치는 0.524에서 0.916의 범위에서 정(+)의 방향으로 유의한 결과( $p < 0.01$ )가 나타났는데 이는 0.522에서 0.916( $p < 0.01$ )의 범위로 나타난 측정 모형의 요인 적재치와 거의 유사한 결과를 보이고 있는 값이다. 이는 본 연구의 지식이전 심리 모형에서 제시하고 있는 잠재 변수와 측정 변수와의 관계가 유의한 관계에 있음을 보다 잘 설명해 주는 결과라고 할 수 있다.

구체적인 분석결과는 우리의식이 0.224( $p < 0.01$ ),



〈그림 2〉 경로모형 분석

지식이전 윤리성이 0.532( $p < 0.01$ ), 자गी이익이 0.138( $p < 0.01$ ), 관계감정이 0.164( $p < 0.05$ )로 지식이전에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며(H1, H2, H3, H5 채택), 이와는 반대로 지식이전에 대한 단순감정의 영향력은 기각되었다(H4 기각). 또한 단순감정이 기각된 것에 비해 관계감정은 경로계수 0.164( $p < 0.05$ )로 채택되었으므로 관계감정의 지식이전에 대한 영향력이 단순감정보다 크다는 가설 6은 지지되었음을 알 수 있다. 변수들의 영향력의 크기를 비교해 보면 윤리성( $t = 7.772$ ,  $p < 0.001$ ), 우리의식( $t = 4.617$ ,  $p < 0.001$ ), 자गी이익( $t = 2.826$ ,  $p < 0.001$ ), 관계감정( $t = 2.298$ ,  $p < 0.05$ )의 순으로 나타났다.

또한 단순감정과 지식이전간의 관계를 나타내는 가설 4를 제외한 세 개의 변수인 지식이전 윤리성, 자गी이익, 관계감정과 지식이전간의 관계에 대한 가설이 지지되었기 때문에 이들 세 변수가 지식이전에 미치는 영향력에 대한 우리의식의 조절효과를 분석하였다. 이를 위해서 본 연구에서는 Ping(2003)<sup>2)</sup>의 방법을 채택하였다. Ping(2003)은 Kenny & Judd(1984)의 full-set multiple indicator의 방법은 일반적으로 현실의 데이터와 모순되는 경우가 많다고 지적하면서 모든 product indicator를 사용하는 방법은 데이터에 적합할 수가 없으며 구조 모델이 데이터에 적합하기 위해서 받아들일 수 없는 모델을 채택하게 된다고 주장하고 있다. 반면에

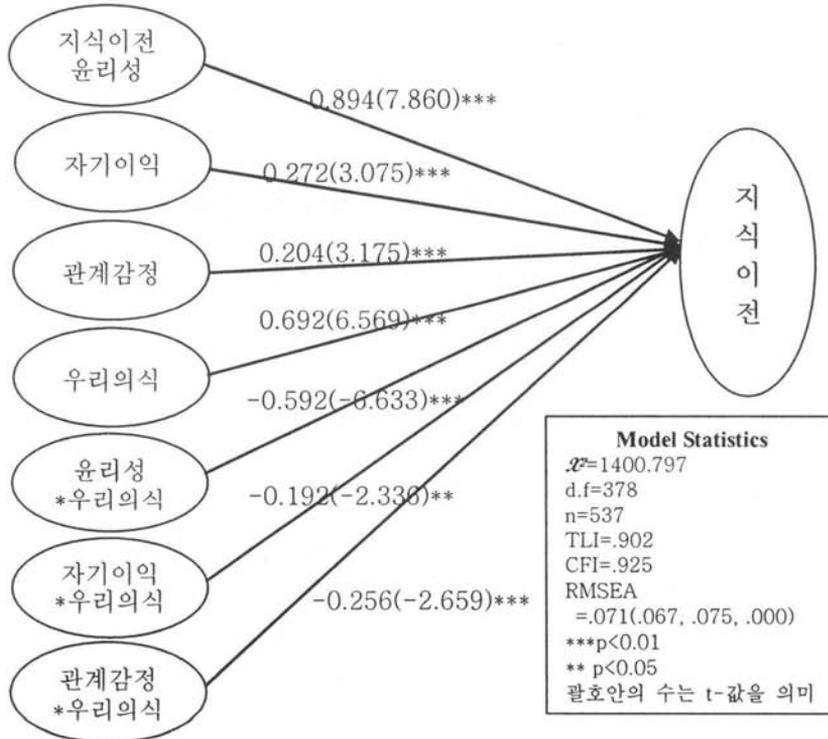
2) Ping의 web site: <http://home.att.net/~rpingir>을 참조.

Ping(2003)의 방법은 대부분 현실 세계의 서베이 모형이 잠재 변수를 사용하기 위한 방법에 적합하다고 주장하고 있으며 특히 averaged single indicator 방법이 상호작용 효과를 과대 추정하는 오류를 피할 수 있기 때문에 보다 선호되는 방법이라고 주장하고 있다.

따라서 본 연구에서는 1단계로 각 독립변수와 조절변수를 포함한 모형을 분석한 후 2단계로 조절변수와 독립변수의 상호작용 효과를 모두 포함한 모형을 분석하여 모형의 적합도와 유의성을 분석하였다.

먼저, 적합도 측면을 보면 상호작용 효과를 포함시키지 않은 모형 1의 적합도(TLI=0.938, CFI=0.943, RMSEA=0.050)와 비교해 보았을 때 상호작용 효과를 포함시킨 모형 2의 적합도(TLI=

0.902, CFI=0.925, RMSEA=0.071)는 전반적으로 미미한 감소를 보이고 있는데, 그 이유는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 고려하게 되면서 각 변수들간 상관관계가 발생함을 고려했기 때문인 것으로 보인다. 그러나 TLI가 0.902, CFI가 0.925로 높은 적합도를 보이고 있고, RMSEA가 0.071이고 PCLOSE 값이 0.000으로 0.05보다 작기 때문에  $\alpha=0.05$ 일 때 영가설(RMSEA<0.05)이 기각되어 아주 좋은 적합도는 아니지만 일반적으로 0.08이하의 경우 좋은 적합도라고 판단하고 있기 때문에(Browne & Cudeck, 1989) 상호작용 효과 분석을 실시하였다. 그 결과 우리의식이 높을수록 지식이전 윤리성(-0.592,  $p<0.01$ ), 자기이의(-0.192,  $p<0.05$ ), 관계감정(-0.256,  $p<0.01$ )과



〈그림 3〉 상호작용 효과 분석

〈표 5〉 가설 검증 결과

| 변수      | 모형 1       | 모형 2        |
|---------|------------|-------------|
| 지식이전    | 0.532      | 0.894       |
| 윤리성(A)  | (7.772)*** | (7.860)***  |
| 자기이익(B) | 0.138      | 0.272       |
|         | (2.826)*** | (3.075)***  |
| 단순감정(C) | -0.022     | -0.029      |
|         | (-0.310)   | (-0.459)    |
| 관계감정(D) | 0.164      | 0.204       |
|         | (2.298)**  | (3.175)***  |
| 우리의식(E) | 0.224      | 0.692       |
|         | (4.617)*** | (6.569)***  |
| A*E     |            | -0.592      |
|         |            | (-6.633)*** |
| B*E     |            | -0.192      |
|         |            | (-2.336)**  |
| D*E     |            | -0.256      |
|         |            | (-2.659)*** |

괄호안은 t값임

\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05

지식이전 간의 관계는 약화될 것이라고 예측한 가설 2-1, 3-1, 5-1이 지지되었다. 즉, 상대방을 우리라고 인식하는 정도가 높을수록 지식이전 윤리성에 위배되고, 자기이익에 반하며 상대방에 대한 관계감정이 부정적이라 하더라도 지식이전의 정도는 낮아지지 않음을 알 수 있으며, 따라서 우리의식의 조절효과가 존재한다고 볼 수 있다.

지금까지 제시한 분석결과를 바탕으로 전수자의 심리적 특성변수(지식이전 윤리성, 자기이익, 단순감정, 관계감정)가 지식이전에 미치는 영향 및 이들 간의 관계에 대한 조절변수(우리의식)의 효과를 표로 정리하면 위의 〈표 5〉와 같다.

## V. 결론 및 토의

### 5.1 인간의 심리적 특성과 지식이전

본 연구는 조직구성원이 지식을 이전할 때 다양한 심리적 요인이 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

먼저 우리의식이 높을수록 지식이전의 정도가 높을 것이라는 연구 결과가 도출되었다. 인간들은 나와 동일한 범주에 소속된 타인, 즉 우리의식 속에서의 타인에 대해서는 '자아확장'의 개념이 반영되면서 상대방이 잘되기를 바라는 마음이 자신의 지식이전 행위에 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 이는 자아확장이 개인의 자존감 유지 및 증진이라는 동기 충족

을 위한 것으로도 해석될 수 있다. 결국 조직 구성원이 상대방에 대해서 높은 우리의식을 지각하게 되면 자신의 지식을 보다 많이 이전하게 되고, 이 때 상대방이 잘 되기를 바라는 마음이 반영되며, 결국 확장된 자아로써 우리가 잘되는 것이 내가 잘되는 것이라고 생각하게 된다는 것이다. 즉, 우리의식이 낮은 사람에 비해서 우리의식이 높은 사람일수록 주고 싶은 마음, 베풀고 싶은 마음이 보다 크게 형성이 되며, 따라서 보다 긍정적인 행위의 결과로 이어지게 되는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 지식이전 윤리성이 낮을수록 지식이전의 정도는 낮을 것으로 나타났는데, 이는 개인이 지식을 이전하는 행위 자체가 비윤리적이라는 지각을 하게 되면 그 행위가 보다 소극적인 방향으로 움직이게 되고 궁극적으로는 행위에 부정적 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 그런데 현대의 조직은 복잡하고 극심한 경쟁상황에 직면해 있기 때문에 조직의 내부 핵심원천 뿐만 아니라 업무 관련 지식이 대외비로 지정되어 있는 경우가 많다. 따라서 조직 구성원들은 조직 혹은 업무관련 지식을 이전하는 행위 자체가 원천적으로 금지되어 있는 환경에 직면해 있는 경우가 많은데, 이러한 상황에서 조직 혹은 개인의 정보를 타인에게 이전하게 될 경우 특정 조직이나 개인에게 심각한 침해를 초래하는 경우가 발생할 수 있다. 그러나 본 연구결과에 의하면 조직 구성원들이 비윤리적인 상황에 직면했을 때 일반적으로는 합리적이고 이성적인 판단에 따라 행동함으로써 비윤리적인 행위를 자제하게 되고 따라서 실제 지식이전이 위축될 것임을 알 수 있다. 즉, 조직에서는 이러한 조직 구성원들의 윤리성에 근거한 합리적 의사결정에 타당성을 부여하고 더욱 긍정적인 효과를 나타낼 수 있도록 윤리 규정을 더욱 강화하고 조직 윤리 문화가 확립될 수 있도록 다양한 방안

을 마련하는데 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 자기이익이 낮을수록 지식이전의 정도는 낮을 것이라는 연구결과는 인간행위의 가장 강력한 동기 혹은 동기유발 촉진제로서의 자기이익의 역할을 지지하는 것으로 해석할 수 있다. 그런데 본 연구에서는 자기이익의 개념 중 금전적, 물질적 보상에의 기대 정도에 해당되는 문항의 요인적재치가 낮게 나타남으로써 자기이익의 개념에 대해 전수자가 지식을 이전함으로써 추후에 자신도 원하는 지식을 이전 받을 수 있을 것이라고 기대하는 것, 그리고 주변 사람으로부터 인정을 받고 보다 친밀한 관계가 될 것이라고 기대하는 것으로 개념설정을 한 후 경로분석을 실시하였다. 즉, 본 연구결과는 개인이 자신의 심리적 만족감과 자신의 존재에 대해 인정을 받고자 하는 욕구가 충족될수록 지식이전의 정도는 높아진다는 것을 제시하고 있다. 이는 조직 구성원들이 지식을 이전할 때 자신도 새로운 지식을 이전 받거나 향후 업무에 도움을 받을 수 있다는 기대감, 혹은 상대방과 주변 사람으로부터 인정을 받을 수 있을 것이라는 정신적 자기 만족을 통한 심리적 이익이 영향을 미치고 있음을 의미한다. 이러한 결과는 현재 대부분의 조직에서 지식이전을 활성화 시키기 위한 방안으로 보너스 등의 물질적 보상이나 마일리지 제도를 도입하는 등 겉으로 드러나는 가시적인 제도 보완에만 치우쳐 있는 것에 대해 새로운 시사점을 제공한다. 즉, 평가 보상 및 마일리지와 같은 기반 시설 등의 다양한 선행기제에도 불구하고 많은 기업들이 실제 지식이전을 활성화시키기 위한 성공을 거두고 있지 못하고 있는데(Ambrosio, 2000), 본 연구 결과는 이러한 문제점에 대한 본질적인 원인을 제시하고 이를 토대로 성공적인 지식이전을 위한 새로운 전략과 대안을 모색하는데 기여를 할 수 있을 것으로 보인다. 이러한 맥락에서 볼 때 Bock et

al.(2005)의 연구는 많은 시사점을 제공하고 있다. Bock et al.(2005)은 조직에서의 지식공유에 대한 연구에서 지식공유에 대한 호의적인 태도에 영향을 미치는 요인 중 외부 보상에 대한 기대는 기각된 반면, 상호 관계에 대한 기대가 클수록 지식공유에 대해서도 더 호의적인 태도를 가진다고 제시하고 있다. 즉, 가시적 물질적 보상보다는 주변 사람들과의 상호 관계나 심리적 만족이 지식공유에 보다 많은 영향을 미침을 알 수 있다. 따라서 향후 조직에서 지식경영을 성공적으로 수행하기 위해서는 조직 구성원들의 이러한 심리적 자기만족에 초점을 둔 보다 근본적인 방안을 마련하는 것이 필요할 것이다

넷째, 지식을 이전하는 상대방으로 인해 발생한 관계감정이 부정적일수록 지식이전의 정도가 낮을 것으로 나타났다. 조직 구성원들은 수많은 인간관계 속에서 업무를 수행하고 있으며 그러한 인간관계로 인해 실제 행위에도 많은 영향을 받게 된다. 자신과 관계된 상대방으로 인해 다양한 긍정적, 부정적 감정을 경험하게 되며, 이러한 관계감정으로 인해 상대방과의 관계에 또 다시 영향을 미치게 된다는 것이다. 조직 구성원들이 지식을 이전할 때도 상대방에 대해서 그 당시에 어떠한 감정을 가지고 있었는지, 혹은 상대방으로 인해 어떤 새로운 감정을 느끼게 되었는지가 지식 이전 행위에 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 이는 해당 지식이 비 업무상의 개인적인 지식이든 혹은 공식적 활동의 일환으로 발생한 업무와 관련된 지식이든 실제 관계를 맺게 되는 당사자로 인해 발생한 직접적 감정은 배제될 수가 없다는 것이다. 같은 팀 구성원이고 같은 지식을 이전해야 하는 상황일지라도 긍정적이고 호의적인 감정을 가지고 있는 상대방에 비해서 부정적 감정을 가지고 있는 사람 혹은 지식을 요청하는 자세가 공손하지 못하다고 느끼는 등의 좋지 못한 감정이 형성

된 사람이라면 굳이 나서서 많은 지식을 이전할 필요성을 느끼지 못하게 되고 따라서 형식적으로 최소한의 지식만 이전하려고 하거나 아예 지식을 이전하지 않게 될 것이다. 따라서 조직에서는 조직 전체 그리고 각 부서의 긍정적이고 단합된, 그리고 화목한 분위기를 형성할 수 있는 방안을 마련하고 조직 구성원들간의 관계형성을 위한 다양한 비공식적 모임을 활성화시키기 위한 노력을 기울이는 것이 중요하다고 할 수 있다.

다섯째, 단순감정은 지식이전에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 지식을 이전하는 상대방으로 인해서 발생한 감정인 관계감정이 지식이전에 영향을 미친다는 가설이 지지된 것과는 상이한 결과이다. 본 연구에서는 기존의 다양한 감정 연구의 결과(Isen, 1984, 1999; Schwarz & Clore, 1996)와는 달리 전수자가 처해 있는 감정상태가 실제 지식이전 행위에는 영향을 미치지 않는다는 연구 결과가 도출되었다. 이러한 결과는 현재 자신의 감정상태가 부정적이라 하더라도 그로 인해서 지식이전이라는 도움행위의 정도가 감소하지는 않는다는 것을 보여주며, 이는 개인적인 감정으로 인해서 이 감정과 관련이 없는 행위인 지식이전에는 영향을 미치지 않는다는 의미로 해석할 수 있다. 이는 본 연구의 분석 결과에서 설문 응답자들이 이전한 지식의 종류가 업무관련 지식이 386건(67.4%), 비 업무상의 개인적인 지식이 187건(32.6%)으로 나타난 것과 무관하지 않아 보인다. 즉, 이전한 지식 중 비 업무상의 지식에 비해서 업무관련 지식이 약 2배 정도로 많이 나타났는데 이는 지식이전이 사적인 차원에서 이루어지는 경우보다는 업무와 관련된 공식적 활동의 일환으로 발생하는 경우가 훨씬 많음을 알 수 있다. 개인의 단순감정은 다양한 형태로 각자가 처해있는 긍정적, 부정적 감정의 형태로 존재하게 되

는데, 이러한 사적 감정이 조직에서 업무의 연장선상의 하나로 발생하게 되는 지식 이전 행위에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 이는 조직구성원들이 객관적인 것과 주관적인 것을 명확히 구분할 줄 아는 합리적 사고체계가 그 근간을 이루기 때문이라고 볼 수 있으며, 업무상 발생하는 지식이전에는 개인의 사적 감정보다 공과 사를 명확히 구분할 줄 아는 이성적이고 합리적인 사고가 우선적으로 작용하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 또한 이러한 합리적 의사결정과 이를 통한 실제 행위로의 연결은 조직 구성원 개인 뿐만 아니라 조직차원에서도 바람직한 결과를 얻을 수 있을 것으로 보인다.

## 5.2 한국적 특수-친밀 관계로서의 우리의식

본 연구는 조직구성원이 지식을 이전할 때 우리의식이라는 심리변수가 주요한 조절적 영향을 미치고 있음을 밝힘으로써 본 연구에서 제시한 지식이전 심리 모형의 타당성을 입증하였다.

먼저, 우리의식이 높을수록 지식이전 윤리성과 지식이전 간의 관계가 약화되는 것으로 나타났는데, 이는 지식이전 맥락에서 윤리성에 문제가 있다고 할지라도 상대방에 대해 높은 우리의식을 느끼고 있다면 실제로 여전히 높은 수준의 지식을 이전하게 됨을 의미한다. 이러한 현상은 한국적 특수-친밀 관계 하에서 설명이 될 수 있는데, 한국인은 정(情)으로 연결된 인간관계 하에서는 합리성이나 냉정함보다는 감성이 우세하는 정서가 앞서게 되고 감정의 기복이 심하며, 공사(公私)를 혼동하고 사회생활에 있어서 객관적 기준이 중시되지 않는 풍토가 양성되고 있을 뿐만 아니라, 법보다는 윤리, 윤리보다는 사적인 정에 의존하는 생활습관이 있다(윤태림, 1983). 즉, 자신과 정(情)으로 얽혀 있는 '우리'속의 상대방이

해당 지식을 꼭 필요로 하는 상황이 발생한다면 그 관계에는 합리적 사고체계가 결여되고 감정이 앞서게 되면서 비윤리적인 상황이라 할지라도 지식을 이전하게 된다는 것이다. 즉, 전수자가 실제 비윤리성을 지각했더라도 자신과 관련을 맺고 있는 상대방에 따라서 비윤리성을 인식하는 정도가 흐려질 수 있고 실제 의사결정에는 윤리적 문제보다는 사적 감정이 앞서게 된다는 것이다. 그렇다면 조직에서는 이러한 상황에 대해 어떠한 대응책을 강구해야 할 것인가? 본 연구결과에 의하면 우리의식은 긍정적인 면과 부정적인 면을 동시에 가지고 있다고 볼 수 있다. 즉, 지식이전을 활성화 시키기 위해 조직 구성원들간의 우리의식을 높일 수 있는 실천방안을 마련함과 동시에 합리적이고 이성적인 측면을 마비시키고 비윤리적 행위도 꺼리지 않을 정도로 강력한 영향력을 발휘하는 부정적인 측면을 제도적으로 사전에 방지할 수 있는 규정 강화와 제재 등을 수반해야 할 것이다. 즉, 조직의 윤리 규정을 강화하고 윤리적 조직문화를 정착시킴으로써 우리의식이 부정적인 측면으로 활용될 수 있는 소지를 사전에 차단할 뿐만 아니라 지식이전의 시너지 효과를 창출할 수 있도록 우리의식의 긍정적인 측면을 극대화하기 위한 조직의 전략적인 접근이 절실히 요구된다고 할 수 있겠다.

둘째, 우리의식이 높을수록 자기이익과 지식이전 간의 관계가 약화되는 것으로 나타났다. 일반적으로 조직 구성원들이 지식을 이전할 때 자신의 심리적 만족이나 향후 이익이 기대될 때 그 정도가 증가함을 알 수 있는데, 상대방에 대한 우리의식이 높은 관계에서는 자신에게 아무런 이득이 기대되지 않거나 오히려 자신에게 손해가 발생하는 상황이 예측되더라도 이타주의적 발로에 의하여 여전히 그 사람을 위하는 행위를 보여주게 되고 따라서 여전히 활발한 지식이전이 이루어질 수 있다는 것이다. 즉, 상대방

과의 관계에 따라 자신의 이익을 포기하는 현상도 나타날 수 있으며, 이는 우리의식이 높은 관계로 갈수록 그 정도가 더욱 커짐을 알 수 있다. 이러한 분석 결과 역시 조직에서 지식이전을 활성화시키는데 아주 고무적인 결과로 해석할 수 있다. 즉, 조직 구성원들이 자기의 만족이나 이익만 내세우기 보다는 상대방을 배려하고 상대방의 입장과 어려움을 이해할 수 있으며 따라서 그들이 필요로 하고 요청하는 지식을 이전하는데 보다 적극적으로 기여함으로써 개인의 지식이 조직의 지식으로 확대 재생산될 수 있는 방안을 수립하는데 중요한 지침을 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 우리의식이 높을수록 관계감정과 지식이전 간의 관계가 약화되는 것으로 나타났다. 조직 구성원들이 지식을 이전할 때 높은 우리의식이 형성된 상대방에 대해서는 서운하거나 부정적 감정이 발생하더라도 그 상대방에 대해 불쾌한 감정을 드러내거나 부정적 행위를 보여주기 보다는 상대방의 입장을 이해하려고 하고 상대가 상황이나 여건이 갖추어지지 못하거나 나빠져서 그럴 수 밖에 없다고 생각한다는 것이다. 또한 상대방을 여전히 신뢰하고 상대방에 대한 자신의 신뢰가 변치 않았음을 보여주고 싶어하며 따라서 여전히 높은 정도의 지식을 이전하는 현상으로 나타난다고 해석할 수가 있다. 이러한 현상 역시 한국인의 정(情)의식에 의해 형성된 무조건성이 그대로 반영되는 것으로 설명할 수 있을 것이다.

우리의식에 관한 이상의 연구결과는 일반적인 경우에는 현대인의 의식세계를 뒤덮고 있는 환경적 교육적 자극인 서구식 합리주의가 의사결정의 기제로 작용하지만, 우리의식이 앞서게 되면 이러한 서구식 합리주의는 쉽게 깨어지고 이 때 전통적 가부장제 문화에 뿌리를 두고 있는 한국인의 유교적 정신이

전면으로 등장하면서 새로운 의사결정의 기제로 작용하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 의미에서 봤을 때 우리의식은 그 어떤 부정적 기제도 제 영향을 발휘할 수 없게 하는 지식이전의 마이다스와 같은 존재로서 강력한 영향력을 발휘할 수 있을 것이다.

또한 본 연구의 분석 결과에서 주목할 점은 지식 이전 윤리성이 자기이익이나 관계감정보다 지식이전에 미치는 영향력의 크기가 가장 큰 것(0.532,  $p < 0.532$ )에 반해, 상대방에 대한 높은 우리의식이 형성되어 있을 때는 지식이전 윤리성이 지식이전에 미치는 영향력이 약화되는 정도 또한 가장 크게 나타났다(-0.592,  $p < 0.01$ )는 것이다. 이는 일반적인 경우에는 사회적 준거로서의 윤리성이 의사결정 기준으로 큰 영향을 미치고 있지만, 한 단계 더 깊이 인간의 내면으로 들어가보면 윤리성이 가장 쉽게 깨질 수 있는 요인임을 증명하는 셈이 된다. 즉, 본 연구는 지식이전에 있어서 상황에 따라 전면에 등장하는 의사결정 체계의 준거가 크게 달라질 수 있음을 제시하고 있다. 이러한 결과는 기존에 지식이전에 관한 연구들이 표면적, 가시적으로 드러나는 요인들만을 대상으로 한 것에 비해 개인의 심리적 요인의 중요성을 부각시키는 새로운 관점을 제기하는 계기를 마련했다고 할 수 있으며, 특히 요인들간의 단편적이고 일방향적인 관계가 아니라 다양하고 복잡한 상호관계를 보다 체계적이고 정확하게 밝혀냈다고 할 수 있다.

본 연구에서 제시된 이상의 결과가 향후 지식이전에 대한 연구에 새로운 관점을 제공하고 개인의 심리적 측면과 관련된 다양한 시도를 할 수 있는 촉매제 역할을 할 것으로 보이며, 또한 조직에서도 지식이전을 활성화 시키는 방안에 대한 새로운 접근과 전략을 수립하는데 유용한 지침으로 활용할 수 있을

것으로 기대된다.

## VI. 연구의 의의 및 한계점

개인의 심리적 측면은 인간의 행위에 강력한 영향을 미치는 동기부여 기제로서 작용하는 요소임에도 불구하고 기존의 지식이전에 관한 연구에서는 이러한 부분은 거의 다루어지지 않았다. 따라서 조직에서의 지식이전을 설명하는 심리적 변수들이 실제 어떠한 상호 관련성을 가지는지를 규명하고자 한 본 연구의 노력은 다음과 같은 의의를 가진다.

첫째, 본 연구는 조직에서의 지식이전 현상을 설명함에 있어서 개인의 심리적 변수들에 초점을 두고 있으며, 이를 위해 기존의 지식경영에 관한 경영학적 접근과 더불어 심리학적, 사회학적 이론과 결부시킴으로써 학제간의 통합, 및 그 영역을 넓힘으로써 향후 보다 다각적인 시각에서의 연구가능성을 제시했다고 할 수 있다.

둘째, 개인의 심리적 변수들의 다양한 상호관계를 고려함으로써 지식이전에 대한 보다 본질적인 이해를 가능하게 했을 뿐만 아니라 그들간의 관계를 실증적으로 규명함으로써 보다 구체적이고 현실적인 이해를 높일 수 있었다. 따라서 본 연구결과는 조직에서 지식이전을 활성화시키기 위한 전략을 수립하고 성공적인 지식경영을 활성화시키는데 실질적인 도움을 제공할 수 있을 것이다. 또한 인간의 내면에 숨겨져 있는 심리적 특성에 대한 이해를 도움으로써 조직구성원간의 원활한 의사소통 및 업무수행을 가능하게 하고 이를 통해 장기적인 조직성공에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 한국적 토착심리학에 근거한 한국인의 '우리

의식'에 초점을 맞추으로써 한국적 상황에 적합한 지식이전 심리 모형을 개발하였다. 이는 향후 지식이전에 대한 문화비교 연구의 초석을 마련할 수 있을 것으로 기대된다.

넷째, 지식이전 행위에 있어서 개인의 윤리성 변수를 포함시킴으로써 조직의 핵심역량 및 조직지식의 보안 및 관리 문제에 대해서도 시사점을 제공하고 있다. 즉, 윤리성과 우리의식을 적절하게 조화시키고 현실적이고 전략적인 활용방안을 마련하는데 기여함으로써 지식이전 활성화에 대한 보다 심도있는 접근과 대응방안 수립의 기반을 마련했다고 할 수 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 측정도구 개발에 대해 여러 단계에 걸친 사전 검증과정과 사후 신뢰성 및 타당성을 확보하였다. 그러나 향후 보다 다양한 연령층 및 업무 분야 등 폭넓은 집단을 대상으로 한 자료를 통해 측정도구의 교차 타당성을 확보하는 과정을 거침으로써 측정도구의 일반화 가능성을 높이는 추후 연구가 요구된다.

둘째, 본 연구에서는 우리의식에 대한 동거성, 사적 친밀성, 유사성, 아껴줌, 신뢰성이라는 다섯개의 하위 범주에 대해 요인분석을 통해 그 유의성을 검증하였다. 그러나 다양한 심리적 변수들과 우리의식의 상호작용 효과를 측정하기 위한 것이 연구의 목적이므로 우리의식의 5개 하위 범주 각각에 대해서는 세부적인 분석을 수행하지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 우리의식의 5개 하위 범주 각각에 대해서 그 영향력의 정도를 분석함으로써 우리의식의 하위 개념이 각각 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고, 이를 통해 우리의식에 대한 이해의 정도를 보다 높일 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 자기이식의 개념 중 조직 구성원의 심리적 동기 요인이 지식이전에 미치는 영향력을 측정하고 이의 중요성을 강조하였으며, Bock et al.(2005)의 연구결과 등을 근거로 물질적 보상 요인에 비해 심리적 보상요인이 지식이전에 보다 큰 영향을 미칠 수 있음을 살펴보았다. 그러나 실제로 지식이전에 대한 물질적 보상요인과 심리적 보상요인의 영향력의 정도 및 차이에 관해서는 이에 대한 새로운 변수를 추가하여 보다 객관적인 절차를 통해 검증할 필요성이 요구되며, 이를 통해 지식이전에 대한 자기이식의 역할이 보다 명확하게 파악될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강소라, 김효근(2005), "나와 우리를 위한 지식이전 이론: 지식을 이전하는 조직구성원의 심리적 상태에 관한 근거이론적 접근," *경영학연구*, 34, 3, 739-381.
- 김완석(1989), "광고의 반응차원에 관한 연구(II): 인지적 평가와 감정반응," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 2, 1, 44-46.
- 김의철, 박영신(1997), "스트레스 경험, 대처와 적응결과, 토착심리학적 접근," *한국심리학회지: 건강*, 2, 1, 96-126.
- 김정운(2001), "관계적 정서와 문화적 정서: 정서의 문화심리학적 접근," *한국심리학회지:일반*, 20, 2, 389-407.
- 박문수, 문형구(2001), "집단지식공유의 영향요인에 관한 연구," *한국지식경영학회*, 5, 2, 1-23.
- 박정열, 허태균, 최상진(2002), "사회적 범주과정의 심리적 세분화: 내집단 속의 우리와 우리편," *한국심리학회지: 일반*, 21, 1, 25-44.
- 박혁준(1989), "소비자 태도 예측을 위한 피쉬바인의 행위 의도모형에 관한 실증적 연구: 국내 드링크제를 중심으로," *경희대학교박사학위논문*, 미간행.
- 신원무(1998), "지식경영: 경영혁신에 있어 효과적인 지식전파의 조건에 관한 연구," *연세대학교대학원 경영학박사학위논문*, 미간행.
- 윤태립(1983), *한국인*, 서울: 입암사.
- 이경자(1978), "지식, 태도, 행위와의 관계," *한국언론학보*, 10, 93-112.
- 이재훈(1992), "인간행위에 대한 의도적 설명과 인과적 설명의 양립가능성에 관하여," *건지철학*, 2, 313-355.
- 이홍철(1989), "정서의 기본구조에 관한 연구," *working paper*, 고려대학교 심리학과.
- 장성수(1988), "집단응집성이 분배원칙 선호에 미치는 영향," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 4, 1, 403-437.
- 정대연(1983), "준거집단과의 사회적 비교가 행위에 미치는 영향에 관한 연구," *한국사회학*, 17, 1, 94-110.
- 정대연, 한광희(2001), "20대가 지각한 청소년과 성인과의 세대차이," *한국노년학*, 21, 1, 1-14.
- 정충영, 최이규(2001), *SPSSWIN을 이용한 통계분석*, 서울: 무역경영사.
- 조운경(2003), "한국인의 나의식-우리의식과 개별성-관계성, 심리사회적 성숙도 및 대인관계 문제와의 관계," *한국 심리학회지: 상담 및 심리치료*, 15, 1, 91-109.
- 최무진(1999), "정보처리에 있어 윤리적 판단에 관한 실증적 연구," *경영학연구*, 28, 3, 677-703.
- 최상진(1992), "한국인의 문화적 자기: 하나의 자기발견적 탐색," *한국심리학회 학술발표논문집*, 263-274.
- 최상진(1997), *한국인의 심리적 특성: 현대심리학의 이해*, 서울: 학문사.
- 최상진(2003), "한국사회에서의 대인관계속의 신뢰와 불신의 기반으로서의 마음에 대한 문화심리학적 접근," *한국심리학회지: 사회문제*, 19, 2, 1-17.
- 최상진, 김기범(2000), "체면의 심리적 구조," *한국심리학*

- 회지: 사회및성격, 14, 1, 185-202.
- 최상진 유승엽(1992), "한국인의 체면에 대한 사회심리학적 분석," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 6, 2, 137-157.
- 최상진, 이장주(1999), "정의 심리적 구조와 사회-문화적 기능분석," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 13, 1, 219-234.
- 최상진, 정태연(2001), "인고에 대한 한국인의 심리: 긍정적 보상기대와 부정적 과실상계를 중심으로," *한국심리학회지: 사회문제*, 7, 2, 21-38.
- 홍세희 (2000), "구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거," *한국 심리학회지: 임상*, 19, 161-177.
- Ajzen, I. & Fishbein, M.(1980) *Understanding attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Alee, V.(1997), *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ambrosio, J.(2000), "Knowledge Management Mistakes," *Computerworld*, 34, 27, 44.
- Arlow, P. & Ulrich, T.A.(1980), "Business Ethics, Social Responsibility and Business Students: An Empirical Comparison of Clark's Study," *Business and Economic Review*, 3, 17-23.
- Bagozzi, R.P & Heatherton, T.F.(1994), "A General Approach to Representing Multifaced Personality Constructs: Application to State Self-esteem," *Structural Equation Modeling*, 1, 35-67.
- Bandalos, D.L.(1997), "Assessing Sources of Error in Structural Equation Models: The Effects of Sample Size, Reliability and Model Misspecifications," *Structural Equation Modeling*, 4, 177-192.
- Bandalos, D.L.(2002), "The Effects of Item Par-  
celing on Goodness-of-Fit and Parameter Estimate Bias in Structural Equation Modeling," *Structural Equation Modeling*, 9, 78-102.
- Berkowik, L. & Daniels, L. R.(1964), "Affecting the Salience of the Social Responsibility Norm Effects of Past Help on the Response to Dependency Relationships," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1, 11, 710-725.
- Bierhoff, H.W.(1988), "Affect, Cognition, and Prosocial Behavior," in Fiedler, K. & Forgas, J.(Eds.), *Affect, Cognition, and Social Behavior: New Evidence and Integrative Attempts*, Goettingen, CJ: Hogrefe & Huber, 162-177.
- Blau, P.M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Bock, G.H., Zmud, R.W., Kim, Y.G. & Lee, J.N. (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate," *MIS Quarterly*, 29, 1, 87-111.
- Browne, M.W. & Cudeck, R.(1989), "Single Sample Cross-Validation Indices for Covariance Structures," *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Browne, M.W. & Cudeck, R.(1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in Bollen, A. & Long, J.S.(Eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage, 136-162.
- Campbell, D.T. & Fisker, D.W.(1959), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multidimethod Matrix," *Psychological Bulletin*, 56, 546-553.

- Chaiken, S. & Stangor, C.(1987), "Attitudes and Attitude Change," *Annual Review of Psychology*, 38, 575-630.
- Chatterjee, S., Hadi, A.S. & Price, B.(2000), *Regression Analysis by Example*. 3rd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Chin, W.W.(1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in G. A. Marcoulides(Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publisher, 295-336.
- Choi, S.C. & Choi, S.H.(1990), "We-ness: The Korean Discourse of Collectivism," *Paper Presented at the International Conference, Individualism and Collectivism: Psychocultural Perspectives from East and West*, July 9-13, Seoul, Korea.
- Choi, S.C. & Kim, U.(1992), "Multifaced analysed of Chemyon(Social Face): An indigenous Korean perspective," *Colloquium presentation at the Center for Korean Studies*, University of Hawaii, May 7.
- Choi, S.C. & Kim, K.(1999c), "The ShimCheong Therapy for Koreans: A Formulation of an Indigenous Cultural Approach," *Paper Presented at the 2nd World Congress of the World Council for Psychotherapy*, July 4-8, Vienna, Austria.
- Clark, M.S. & Isen, A.M.(1982), "Toward Understanding the Relationship Between feeling States and Social Behavior," in Hastorf, A.H. & Isen, A.M.(Eds.), *Cognitive Social Psychology*, New York: Elsevier North Holland, 73-108.
- Clugston, M.(2000), "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 128-152.
- Constant, D.S., Kiesler, D.S. & Sproull, L.(1995), "What's Mine is ours of is it? A Study of Attitudes about Information Sharing," *Information Systems Review*, 5, 4, 402-421.
- Courger, J.D.(1989), "Preparing IS Students to Deal with Ethical Issues," *MIS Quarterly*, 13, 2, 210-218.
- Davenport, T., DeLong, D.W. & Beers, M.C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, 39, 2, 43-57.
- Davenport, T.H. & Prusak, L.(1998), *Working Knowledge*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- De George, R.T.(1990), *Business Ethics*, 3rd Edition, New York: Macmillan Co.
- Edvinsson, L. & Malone, M.(1997), *Intellectual Capital, Realizing Your Company's Value by Finding Its Hidden Power*, New York: Harper Collins Publishers.
- Fornell, C. & Larcker, D.(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Goodman, P.S. & Darr, E.D.(1998), "Computer-Aided Systems & Communities: Mechanisms for organizational learning in Distributed Environments," *MIS Quarterly*, 22, 4, 417-440
- Goodpaster, K.E.(1977), "Morality and Organizations," in M. Hoffman (Ed.), *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> National Conference in Business*

- Ethics*, 13, 293-303.
- Granstrand, O.(1982), *Management and Markets*, London: Frances Printer.
- Gupta, A.K. & Govindrajana, V.(2000), "Knowledge flows within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hamilton, W.D.(1964), "The General Evolution of Social Behavior," *Journal of Theoretical Biology*, 7, 1-32.
- Hansen, M. T.(1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Hayami, Y. & Ruttan, V.(1971), *Agricultural Development International Perspective*, Baltimore: John Hopkins University Press.
- Hedlund, G.(1994), "A Model of Knowledge Management the N-form Corporation," *Strategic Management Review*, 30, 3, 7-18.
- Hirschman, A.O.(1979), *The Passions and The Interests: Political Arguments for Capitalism before Its Triumph*, Princeton: Princeton University Press.
- Houghton, J.D & Neck, C.P.(2002), "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership," *Journal of Managerial Psychology*, 17, 8, 672-691.
- Howard, J.W. & Rothbart, M.K.(1980), "Social Categorization and Memory for Ingroup and Outgroup Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 301-310.
- Isen, A.M.(1984), "Toward Understanding the Role of Affect in Cognition," in Wyer, R.S. & Srull, T.K.(Eds.), *Handbook of Social Cognition*, New York: Guilford Press, 179-236.
- Isen, A.M.(1999), "Positive Affect," in Dalglish, T. & Power, M.J.(Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion*, New York: John Wiley & Sons, 521-539.
- Jones, T.M.(1991), "Ethical Decision Making by Individual in Organizations: An Issue-Contingent Model," *Academy of Management Review*, 16, 2, 366-395.
- Kenny, D.A. & Judd, C.M.(1984), "Estimating the Nonlinear and Interactive Effects of Latent Variables," *Psychological Bulletin*, 96, 201-216.
- Kogut, B. & Zander, U.(1993), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3, 3, 383-397.
- Kohn, A.(1993), "Reward versus Learning: A Response to Paul Change," *Phil Delta Kappan*, 74, 10, 783-787.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B. & Hanna, B.A. (1996), "Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision," in Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organization, Frontiers of Theory and Research*, 357-389.
- Lahti, R.K. & Beyerlein, M.M.(2000), "Knowledge Transfer and Management Consulting: A look at the Firm," *Business Horizon*, 43, 1, 65-74.
- Leung, K. & Bond, M.H.(1984), "The Impact of Cultural Collectivism on Reward Alloca-

- tion," *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G. & Widaman, K.F.(2002), "To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits," *Structural Equation Modeling*, 9, 2, 151-173.
- Markus, H. & Kitayama, S.(1991), "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Mehrabian, A. & Russell, J.A.(1974), *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.(1998), "Social, Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23, 2, 242-266.
- Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J. & Wasserman, W.(1996), *Applied Linear Regression Models*, Homewood, IL: Irwin Press.
- Niedenthal, P.M. & Kitayama, S.(1994), *The Heart's Eye: Emotional Influences in Perception and Attention*, San Diego: Academic Press.
- Noe, R.A. (1986), "Trainee Attributes & Attitudes Neglected Influences or Training Effectiveness," *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995), "Knowledge and Management" in Chapter 2 of Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 21-55.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J.(1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, 40, 3, 154-174.
- Parrott, W.G.(2000), *Emotions in Social Psychology*, Philadelphia: Psychology Press.
- Ping, R.A.(2003), "FAQ's about latent variable interactions and quadratics in survey data," *on-line paper*: <http://home.att.net/~rpingir/Faq.doc>
- Ping, R.A.(2003), "Latent Variable Research," *on-line paper*: <http://home.att.net/~rpingir>
- Plutchik, R.(1980), *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, New York: Harper and Row.
- Polanyi, M.(1966), *The tacit dimension*, New York: Ancor Day.
- Prahalad, K. & Hamel, G.(1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, 90, May-June, 79-91.
- Rest, J.R.(1986), *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York: Praeger.
- Rosenhan, D.L., Salovey, P., Karylowski, J. & Hargis, K.(1981), "Emotion and Altruism" in Ruston, J.P. & Sorrentino, R.M. (Eds.), *Altruism and Helping Behavior*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 233-248.
- Ruggles, R.L(1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, 40, 3, 80-89.
- Sahal, D.(1981), *Patterns of Technological Innovation*, MA: Addison-Wesley.
- Schwarz, N. & Clore, G.L.(1996), "Feelings and Phenomenal Experience" in Higgins, E.T. & Kruglanski, A.W. (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, New York: Guilford Press, 433-465.

- Simonin, B.(1999), "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Ambiguity," *Journal of International Business Studies*, 30, 3, 463-390.
- Singley, M.K. & Anderson, J.R.(1989), *The Transfer of Cognitive Skill*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stern, D.(1993), "The Role of Feelings for an Interpersonal Self" in Nosier, U. (Ed.), *The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-Knowledge*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stewart, T.A.(1997), *Human Capital, Intellectual Capital*, New York: Doubleday.
- Sumner, W.G.(1940), *Folkways*, Boston: Ginn.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 27-43.
- Taylor, S.A. & Hunter, G.(2003), "An Exploratory Investigation into the Antecedents of Satisfaction, Brand Attitude and Loyalty within the(B2B) eCRM Industry," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 19-35.
- Tompensaars, Fons & Hampden-Turner, C.(1998), *Riding the Waves of Culture*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Verkasalo, M. & Lappalainen, P.(1998), "A Method of Measuring the Efficiency of the Knowledge Utilization Process," *IEEE*, 45, 4.
- Wiig, K.(1997), "Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques," *Expert System with Applications*, 13, 1, 15-27.
- Wilder, D.A.(1984), "Predictions of Belief Homogeneity and Similarity Following Social Categorization," *British Journal of Social Psychology*, 23, 4, 323-333.
- Wilder, D.A. & Shapiro, P.(1984), "The Role of Outgroup Salience in Determining Social Identity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 342-348.
- Zander, D. & Kogut, B.(1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, 6, 1, 76-92.

## A Study on the Effect of Giver's Psychological Characteristics on Knowledge Transfer - In the light of We-ness, Ethics, Self-Interest and Emotion

Hyeon-jeong Lee\* · Hyogun Kym\*\*

### Abstract

Enterprises have progressed knowledge management rapidly and broadly to obtain and sustain competitive advantage for the past years. Few of them, however, have succeeded in the knowledge management though they have had many preceding mechanisms such as evaluation, reward etc.(Ambrosio, 2000). Moreover, most of the existing researches on the knowledge transfer have suggested only superficial factors observed in the process rather than the fundamental cause-effect relation between those factors and knowledge transfer.

This research aims to understand the knowledge transfer in organizations in the light of two perspectives. Firstly, this study focuses on the relation between giver and recipient, the two subjects of the activity where knowledge transfer arises. Secondly, this study aims to understand the knowledge-related phenomenon in terms of psychological properties of individuals as this activity focuses on the "knowledge," which is not externally revealed. In general, knowledge lies in tacit form that cannot be disclosed as an objective one. Therefore, a recipient cannot clearly grasp which level of knowledge a giver is offering nor evaluate the transferred knowledge objectively. The giver, however, can express and transfer the knowledge he/she holds in a different way depending on his/her will. In other words, the psychological state and/or intention of a giver may have a significant effect on the result of knowledge transfer. This research, therefore, aims to identify the relation between knowledge transfer and the ethics, self-interest, pure emotion and relational emotion incorporated in the knowledge transfer, centered on the relation between recipient and giver, or we-ness, recognized

---

\* Lecturer, College of Business Administration, Ewha Womans University

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

by the giver as a major factor.

For this aim, this study started raising the following questions.

First, do various psychological characteristics of individuals actually have effects on knowledge transfer? Second, can the extent of knowledge transfer vary depending to the giver's perspective on the relation with the recipient? Third, when an ethical issue is incorporated in the activity of knowledge transfer, how the knowledge transfer of an individual who faces an ethical dilemma is changed and what could be the relation among the factors?

To answer those questions, 537 data on the organizations that have adopted and managed KMS relatively well was used for analysis. We conducted confirmatory factor analysis and hypothesis testing according to the two-level approach of structural equation using AMOS 5.0 and the fit of the model showed good figure as TLI=0.938, CFI=0.943, RMSEA=0.050.

We-ness, ethics, self-interest, and relational emotion related to knowledge transfer have positively effects on the knowledge transfer (hypothesis 1, 2, 3, and 5 adopted). On the contrary, the pure emotion did not have an effect on the knowledge transfer (hypothesis 4 rejected). Hypothesis 6 that relational emotion has more effects on knowledge transfer than pure emotion was adopted.

The result of interaction effect analysis about moderating variable explains that we-ness has negative moderating effect on the positive relation between knowledge transfer and other factors like ethics, self-interest, and relational emotion lying knowledge transfer. Thus, H 2-1, 3-1, and 5-1 were adopted.

These results show that we-ness-based relationship, for example, Korean's specific intimacy, which is once established among organization members, outshines any negative influence of negative mechanism during knowledge transfer and, rather, spurs brisker knowledge transfer.

This research is different from others in the sense that it is the first empirical study that correlates the human psychological aspects with knowledge transfer based on the Knowledge Transfer Psychological Model. We tried to identify the knowledge transfer phenomenon by investigating why many organizations have failed in knowledge transfer and what properties it has. For empirical study, we drew various psychological factors and correlated them with the knowledge transfer process in the actual organizations.

We believe this research can give a significant guideline to a successful management of an

organization as it handles the ethical issues possibly arising in the knowledge transfer process to help the actual organizations to set up standard when facing ethical dilemmas.

Last but not least, the research has a huge significance in both academic and practical field as it explains the Korean-specific knowledge transfer process on the basis of the indigenous psychology, which would be a good ground for a cross-cultural comparative study.

Key words: Knowledge Transfer, We-ness, Ethics, Self-Interest, Emotion, Indigenous Psychology, Giver's Psychological Characteristics.