

# 지식공유의 영향요인 : 연구동향과 과제

## Knowledge Sharing within Organization : Research Trends & Challenges

박 문 수 고려대학교 경영대학 박사과정 (moonsoop@samsung.co.kr)  
문 형 구 고려대학교 경영대학 교수 (hkmoon@korea.ac.kr)

### ABSTRACT

The ability to share knowledge internally is critical to a firm's capability to gain competitive advantage through the leveraging of a firm's competencies, which are often "imprisoned" and dispersed across its multiple businesses.

The purpose of this paper is to propose knowledge sharing related factors which focus on variables regarding the success of knowledge sharing.

To attain this purpose, this paper is structured in four main sections. We examined various concepts of knowledge sharing in the past research. We then briefly discuss about trends of methodological approach from the review of the existing studies. We go on to identify the factors that facilitate or hinder knowledge sharing within the firm. Factors regarding knowledge sharing were identified, analyzed, and summarized. Those factors could be categorized into three dimensions (structural, relational, and knowledge characteristics).

Finally, we suggested areas for future research. Implications for the study on knowledge sharing were provided.

*Keywords: knowledge sharing, knowledge transfer, knowledge management*

## I. 머리말

### 1. 연구배경

조직내 개인 및 집단간 지식공유는 지식창출과 마찬가지로 기업의 경쟁우위 확보를 위한 기초가 되는 중요한 상호작용의 프로세스라고 할 수 있으며 (Kogut & Zander, 1992), 새로운 지식창출도 지식공유의 토대 위에서 발생할 수 있다 (Nonaka & Takeuchi, 1995). 또한 지식공유는 남에게 알리고 싶어하는 인간의 원초적인 욕구를 충족시켜주는 과정이며, 사람들간의 상

호작용에 의해서 이루어지는 역동적이고, 동태적 현상이다 (O'Dell & Grayson, 1998). 조직차원에서 지식공유의 프로세스는 기업이 보유한 지식자산을 조직내에 공유하고, 지식의 활용을 극대화함으로써 조직역량을 강화하는 활동으로 전략적 중요성이 매우 크다고 할 수 있다 (Grant, 1996). 조직의 경쟁력을 높이기 위해서 지식을 확산하고 공유하려는 노력은 최근 들어 지식자원을 전략적으로 활용하려는 기업이나, 지식경영을 추진하고 있는 기업에서 주요한 이슈가 되고 있다. 지식공유가 원활하게 이루어지지 않는 근본원인은 지식을 공유하는 당사자 인 사람의 문제일

수도 있고, 이를 지원하는 제도, 시스템, 문화 등 환경의 문제일 수도 있다 (Pfeffer & Sutton, 1999). 많은 학자들이 지식공유의 성공요인을 밝히려는 다양한 연구 시도가 있었지만, 아직까지 지식공유에 관한 명확한 개념설정이나 이론적 모델, 나아가 실증적 연구도 미흡한 상황이다. 본 연구의 목적은 지식공유과정에 초점을 맞추고, 그 영향요인을 분석하고 정리하는데 있다. 먼저 인식론적 관점에서 지식 및 지식공유의 개념을 살펴보고, 본문에서는 연구형식상의 동향 파악 및 분석 수준별로 촉진요인을 분류해보고, 성공적인 지식공유에 영향을 미치는 요인을 구조적, 관계적, 지식특성으로 인별로 정리하였다. 그리고 결론에서 지식공유에 관한 현재의 연구동향 및 미래 연구방향을 제시하고자 한다.

## 2. 연구방법

지식공유에 대한 연구방향을 폭넓게 조망하기 위해 90년 이후 최근까지 지식공유 촉진요인에 관한 국내외 저널 및 단행본으로 출간된 논문들을 가능한 전부 검토하려 하였다. 논문선정에 있어서 인접 학문(심리학, 사회학 등)의 연구문헌도 일부 포함 시켰다. 문헌수집은 ABI/INFORM DB 및 MCB DB를 사용하였고, 지식관련 특집호(OS, 1991; SMR, 1996; LRP, 1997; CMR, 1998)를 중점적으로 살펴보았다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 해외문헌 41편, 국내문헌 4편 등 총 45편을 선정하였다. 또한 지식공유에 관한 연구 동향 및 분석 내용을 서술적으로 기술하는 방법을 취하였으며(narrative method), 연구형식상의 동향을 알아보기 위하여 단순빈도조사를 병행하였다. 분석수준별 분류를 위하여, 분석수준을 Scott (1992)의 기준을 참고하여 개인, 집단, 조직(조직간)등 3가지로 나누었다.

## 3. 지식 및 지식공유의 개념

### 3.1 지식의 개념

지식의 사전적 의미는 “앎의 상태 혹은 사실, 알고

있는 모든 것, 조직화된 정보” (Oxford사전, 1995)로 정의되고 있지만, Nonaka(1994)가 지식의 다층적이고, 다면적인(multifaceted) 측면을 강조한 것처럼, 그 개념을 명확하게 기술하기가 쉽지는 않다. 실제적으로 지식관련문헌에서 지식과 가장 혼재되어 사용되는 용어는 정보일 것이다. 90년대에 들어서서 기업내 지식이 핵심 경쟁력이라는 인식이 확산되면서부터 일부 학자들이 ‘정보’라는 용어를 ‘지식’과 구분해서 사용하기 시작했다. Wiig(1997)의 조사에 의하면, 지식경영의 개념이 최초로 등장한 것은 Sloan Management Review (1989)에 실린 Stata의 논문이며, 이 후 Harvard Business Review(1991)에 실린 Nonaka의 글을 필두로 본격적으로 지식관련 논문이 게재되기 시작했다고 주장한다. Nonaka 자신도 1988년에 SMR에 기고한 논문에서 지식창조(knowledge creation)대신에 정보창조 (information creation)라는 용어를 사용한 것만 보아도 이를 확인할 수 있다. 이처럼 정보와 지식이 개념적으로 구분되기 시작한 배경에는 지식의 암묵적 특성이 있다. 지식은 구조화 및 전이가 어려운 속성을 내포하고 있기 때문에, 기존에 사용한 ‘정보’의 개념으로는 이러한 지식의 다양한 속성을 설명하는데 한계를 인식했기 때문이다. 90년 중반이후 지식관련 논문을 살펴보면, 정보, 지식간의 개념 구분이 비교적 엄격하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

Nonaka(1994)는 지식을 “정당화된 진실한 믿음(Justified true belief)”이라고 정의하면서, 지식은 단순한 정보와는 달리 믿음이나 약속에 관한 것이고, 행위에 관한 것이며, 의미(meaning)에 관한 것으로 규정하면서, 정보와의 차이점을 분명히 했다. 또한 일부 학자들은 지식을 다층적으로 구분해서 제시하고 있는데, Saint-Onge(1996)는 데이터, 정보, 지식, 지혜(wisdom)의 단계로 구분하여 제시하고 있으며, Allee(1997)는 여기에 의미(meaning), 철학(Philosophy), 통합(Union)등을 추가로 포함시켜 더욱 세분화시키고 있다. 이렇게 지식을 다층적인 구조로 분류하는 이유는 정보에서 지식, 지혜로 가면 갈수록 의미는 깊어지지만, 언어로 형식화하기가 어려워지고, 전이도 힘들어 진다

는 점을 보여주기 위한 것이다. Davenport & Prusak (1997)은 <표 1>에서 데이터, 정보, 지식의 개념을 비교해서 제시하고 있는데 지식으로 이동할수록 암묵적 속성이 강해지고, 전이가 어려워짐을 알 수 있다. 결국 지식의 개념이 데이터처럼 하나의 객체로써 쉽게 저장 되고, 전이되는 단계에서 점점 더 구조화하기 어려운 복잡한 프로세스로 인식되어 가는 것을 볼 수 있다.

일부 학자들은 이러한 지식의 속성변화를 인식론의 발전과정을 통해서 설명하고 있다. 즉 지식을 전이할 수 있는 객체(object)로 인식하느냐 아니면 프로세스(process)로 인식하느냐하는 이원론적인 관점으로 분리된 것은 철학적 인식론의 발전과 관계가 있다는 주장이다. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Aadne et al, 1996; Krogh, 1998; Cook & Brown, 1999). Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식을 정신적으로 획득 가능한 객

체로 파악한 합리주의와 행동을 통해서만 지식을 얻을 수 있다는 경험주의에서 이러한 분리가 이루어졌다고 주장한다. Krogh(1998) 역시 지식을 명시적이고, 저장가능하고, 전달이 용이한 것으로 간주하는 인지주의자(cognitivist)관점과 비명시적인 요소를 인정한 구성주의자(constructionist)관점에서 설명하고 있으며, Aadne et al(1996) 또한 지식을 객관적인 것이며, 전이할 수(transferable)있다고 보는 표상주의(representationism)와 지식을 스스로 산출(self-productive)되는 프로세스로 파악하는 반표상주의(anti-representationism)의 관점으로 설명하고 있다. Cook & Brown(1999)이 지식을 객체로서의 지식(knowledge)으로 보는 ‘소유의 인식론(epistemology)’과 개인과 집단의 실행(practice)속에서 발생하는 앎(knowing)을 강조 하는 ‘실행의 인식론’으로 구분한 것도 동일한 맥락에서 이해할 수 있다. 이러한 지식에 대한 관점을 종합적으로 정리해보면 <표 2>와 같다.

[표 1] 데이터, 정보, 지식

데이터(data)	정 보	지 식
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 세계의 상태에 대한 단순한 관찰들</li> <li>- 구조화가 용이</li> <li>- 기계에 저장</li> <li>- 종종 계수화가 용이</li> <li>- 전이가 용이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관련성과 목적성을 가진 Data</li> <li>- 분석단위가 요구됨.</li> <li>- 의미에 대한 공감대 필요</li> <li>- 사람의 중재역할이 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인간의 마음(성찰, 통합, 상황을 포함)에서 나온 가치있는 정보</li> <li>- 구조화하기 어려움</li> <li>- 기계에 저장 곤란</li> <li>- 종종 암묵적임.</li> <li>- 전이가 어려움.</li> </ul>

(자료 : Davenport & Prusak, 1997, p9)

[표 2] 지식에 대한 관점

구 분	객체(object)로서의 관점	과정(process)으로서의 관점
주요속성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식은 객관적인 것이며, 소유, 유지, 폐기가 가능</li> <li>- 보다 명시적이고, 전이가 용이함.</li> <li>- 데이터와 정보에 가까움.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식은 주관적인 것이며, 원재료를 가지고, 역동적으로 전환, 혼합, 통합이 가능</li> <li>- 종종 암묵적이며, 전이가 어려움.</li> <li>- 지식, 지혜에 가까움.</li> </ul>
배경철학	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 합리주의, 현상학</li> <li>- 인지주의(cognitivism)</li> <li>- 표상주의(representationism)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경험주의, 실존주의, 실용주의</li> <li>- 구성주의(constructionism)</li> <li>- 반표상주의(anti-representationism)</li> </ul>
지식유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 형식적(explicit)지식을 강조</li> <li>- 선언적(declarative)지식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 형식지외 암묵적(tacit)지식까지 포괄함.</li> <li>- 절차적(procedural)지식</li> </ul>
관련용어	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전이(transferring), 배분(distributing) 교환(exchanging), 저장(storing), 측정(measuring),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공유(sharing), 창조(creating), 학습(learning), 적용(applying)</li> </ul>

(자료 : 연구자가 정리)

### 3.2. 지식공유의 개념

90년 중반이후의 지식관련 문헌들에서는 정보와 지식의 개념을 비교적 엄격하게 구분하여 사용하는데 비해서, 지식공유(sharing)의 개념은 지식전이(transfer)와 함께 명확한 개념의 구분없이 혼용되어 사용되고 있다. Allee(1997)와 같은 학자는 이러한 원인을 연구자의 지식을 보는 관점에 대한 인식이 불명확한데 있다고 주장한다. 즉 지식을 전이할 수 있는 객체(object)로 인식할 경우에는 지식전이라는 개념이 적절하고, 지식을 전이하기가 어려운 프로세스(process)로 인식할 경우에는 지식공유라는 개념이 적합하다는 주장이다. 실제로 Allee는 지식전이에 비해서 지식공유는 사회적 상호작용을 강조하는 좀 더 폭넓은 의미로 사용된다고 설명하고 있다. 앞장의 <표 2>에 나타난 바와 같이, 지식공유의 개념이 형식적 지식과 함께 암묵적 지식까지 포괄하고 있기 때문이다. 본 연구의 일부 논문에서 정의된 지식공유와 지식전이의 개념을 정리해 보면 <표 3>과 같다. <표 3>에서 보는 것처럼, 인식론적 지식관점에서는 지식공유와 지식전이가 서로 분명히 구별되는 개념이라고 가정하고 있지만, 이러한 인식론적 차이점에도 불구하고 문헌들의 개념정의를 살펴보면, 지식전이의 경우 지식을

주고 받는 당사자를 강조하는 것 외에는 별다른 차이점이 없는 것을 알 수 있다. 특히 지식전이는 집단 및 조직수준에서 주로 언급하는 개념이다. 이처럼 학자들간에 지식공유와 지식전이가 동일한 개념으로 사용되고 있는 이유는 아직까지 지식에 대한 관점뿐만 아니라, 지식공유의 개념에 대해서도 합의가 이루어지지 않았기 때문이다. 그러나 본 연구의 목적이 개인/집단/조직수준에서 지식공유의 영향요인을 종합적으로 분석해 보려는 것이기 때문에, 지식공유와 지식전이를 동일한 개념으로 함께 분석하고자 한다.

## II. 기존연구의 동향

### 1. 연구형식상의 동향

#### 1.1 연구의 종류

연구의 종류를 살펴보기 위해 조사대상이 된 논문들을 먼저 개념적 연구와 실증적 연구로 나누어 살펴 보았다. 개념적 연구는 다시 기존이론의 소개와 정리, 리뷰, 그리고 새로운 모형을 제시한 연구로 세분하였으며, 실증적 연구는 가설검증 연구, 탐색적 연구, 그리고 실태조사연구로 세분하였다. <표 4>에 나타난

[표 3] 지식공유, 지식전이의 개념

구분	연구자	개념 정의
지식 공유	Nelson & Coopri der (1996)	- 집단성과(performance)에 영향을 주기 위한 상호간의 과정(process)
	Chakravarthy et al (1999)	- 조직내 한 부서(unit)가 타부서의 특출한 역량(competence)이 되는 지식에 접근할 수 있도록 하는 과정
	Hansen (1999)	- 타부서 사람들과의 견고한 상호관계(네트워크 연결)를 통해 이루어지는 과정
	Gupta & Govindarajan (b) (2000)	- 지식구분(identification), 전수(outflow), 이동(transmission), 흡수(inflow) 모두를 포함하는 과정
지식 전이	Zander & Kogut (1995)	- 새로운 스킬이나 역량강화를 위해 조직 내 네트워크구조와 성문화된 공유 스키마(schemes)를 가지고, 커뮤니케이션하는 과정
	Szulanski (1996)	- 전수부서와 수혜부서 사이의 조직내 지식의 상호간 교환과정
	O'Dell & Grayson (1998)	- 전수자와 수혜자간의 상호작용이며 동태적인 과정
	Kostova (1999)	- 전이된 지식이 수혜 부서(recipient unit)의 실행을 위해 제도화되는 과정

(자료 : 연구자가 정리)

바와 같이, 개념적 논문이 20편이고, 실증적 논문은 25편으로 나타나 실증연구가 약간 높은 비율을 보여 주고 있다.

[표 4] 연구종류별 구분

개념적 연구			실증적 연구		
기존 이론의 정리 소개	리뷰 (review)	새로운 모형 제시 (가설, 명제포함)	가설 검증 연구	탐색 연구	실태 연구
2	10	8	13	10	2
20			25		

개념적 연구들을 세분하여 살펴보면, 기존연구를 정리, 소개하는 연구보다는 어느 한 현상을 설명하고 있는 이론 혹은 접근방법을 비판적으로 검토하여, 이들을 상호연결 함으로써, 앞으로의 방향을 제시하는 리뷰연구나, 여러 개념과 이론을 통합하여 새로운 모형을 제시하는 연구가 상대적으로 많음을 보여주고 있다. 실증적 연구의 경우는 이론으로부터 도출된 가설을 검증해 보는 연구와 가설을 만들지 않고 사례연구나 실험연구를 실시한 탐색적 연구가 특별한 이론적 배경이 없이 제한된 표본을 대상으로 한 실태연구보다 더 많이 이루어지고 있다. <표 5>에 나타난 바와 같이 배경이론의 정리에 있어서는, 뚜렷한 이론적 배경을 가진 연구가 상대적으로 많은 비율을 차지하고 있다.

[표 5] 배경이론 유무에 따른 구분

배경이론 없음	분명한 배경이론
10	35

### 1.2 연구의 방법

연구의 방법에 있어서는 대다수가 문헌연구와 조사연구를 활용하고 있으나, 조직 내에서 발생하는 지식공유과정을 심층적으로 다루기 위해서는 현장연구 및 실험연구가 더 많이 이루어져야 할 것이다. 자료

의 수집방법으로는 <표 6>에 나타난 바와 같이 설문지방법이 주로 이루어지고 있다.

[표 6] 자료수집방법

설문지	인터뷰	관찰	2차자료
15	7	5	6

<표 7>에 나타난 바와 같이 일정기간을 두고 그 변화의 실태를 분석 비교하는 종단적 연구보다는 대부분 동시시점에 있어서 현상을 분석하는 횡단면적인 (cross-sectional) 연구에 집중되고 있다.

[표 7] 연구의 성격별 분류

횡단적 연구	종단적 연구
20	2

<표 8>에 나타난 바와 같이 자료분석의 기법은 단순빈도 분석 같은 일변수 기법, 상관관계나 변량분석 등과 같은 이변수 기법, 다중회기분석이나 경로분석 등과 같은 다변수 기법들이 다양하게 사용되고 있다. 상황(context)에 민감하고 복잡한 지식공유현상을 다 각도로 살펴보기 위해서는 다변수 기법의 활용이 점차 확대되어야 할 것이다.

[표 8] 분석기법별 구분

일변수기법	이변수기법	다변수기법
4	6	7

지식공유에 대한 문헌들의 연구형식상의 동향을 요약하면, 첫째, 90년대 이후 지식공유에 관한 논문이 꾸준히 발표되고 있지만, 아직은 그 양과 질에 있어서 더욱 많은 연구들을 필요로 하고 있다. 특히 국내에서의 새로운 이론개발 및 성과는 거의 미진한 상태이다. 둘째, 연구 방법에서 양적, 횡단적 연구가 대종을 이루고 있어 복잡하고 다양한 지식공유의 상호작용 현상을 체계적으로 규명하는데 한계를 보이고 있

다. 앞으로 이론적 토대를 가진 현장연구 및 실험연구가 더 많이 이루어져야 하고, 자료분석 기법에서도 다변수기법의 활용이 확대되어야 할 것이다. 그리고 실증연구의 경우, 측정에 대한 신뢰를 높이기 위한 더 많은 노력이 있어야 할 것이다.

## 2. 분석수준별 영향요인

분석수준(level of analysis)은 가설검정과 통계적 분석을 위해서 자료를 적용시킬 단위를 말한다. (Rousseau, 1985) 분석수준은 <표 9>에 나타난 바와 같이 크게 개인, 집단, 조직 수준으로 구분하였고, 다국적기업내 연구 문헌의 경우, 비록 동일기업이긴 하지만 조직간 연구로 분류하였고, 전략적 제휴관계에 있는 조직간의 연구(4편)는 별도로 나누어 분석하였다. <표 9>에 나타난 바와 같이 지식공유에 관한 문헌들의 대다수가 개인수준에서 연구되고 있다. 이는 개인이나 소그룹수준의 연구가 대집단이나 조직수준보다 자료수집 등 조사방법에서 연구가 용이하기 때문이다.

[표 9] 분석수준별 구분

개인	집단	조직
14	4	7

분석수준별로 실증적으로 검증된 영향요인들을 분류하면 다음과 같다.

### 2.1 개인수준

개인수준의 문헌들에서 규명된 주요 영향요인을 정리하면, 개인간 신뢰정도, 개인의 공유 의지, 지식보유자에 대한 정보(transactive memory), 지식의 특성 등을 들 수 있다. 첫째, 개인간의 신뢰감이 지식공유에 직접적인 영향력을 주고 있다. Kramer(1999)와 Tsai & Ghoshal(1998)은 타인에 대한 신뢰(trust) 정도와 신뢰로움(trustworthiness)이 지식공유에 직접적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 밝히고 있다. 둘째, 개

인의 공유의지가 주요 요인으로 제시되고 있다. 특히 수혜자의 동기보다는 전수자의 지식공유 의지가 더 많은 영향력을 미치고 있다. Kramer (1999)는 개인의 지식을 공유하려고 하는 참여의지 (willingness)를 지적하였고, 신원무(1996) 역시 지식전파를 위해서 시간과 자원을 헌신하려는 의지가 중요하다고 강조하고 있다. 셋째, 개인의 지식보유자에 대한 정보(transactive memory)가 지식공유를 촉진한다는 것이다. Stasser et al(1995)는 개개인이 집단 내에 누가 전문가인지를 인식하고, 상호간 전문영역을 충분히 인식하고 있을 때, 반대의 경우와 비교해서 정보공유가 촉진된다고 주장하고 있으며, Moreland(1999) 역시 개인의 transactive memory소유정도가 지식공유에 많은 영향을 준다는 것을 실증적으로 규명하였다. 마지막으로, 지식이 명문화되면 될수록 지식공유가 쉬워진다는 것이다.

Hansen(1999)은 암묵지식이 많으면 많을수록, 타인에 대한 지식 의존성(knowledge dependency)이 높을수록 지식전이가 어려워진다고 주장하고 있다.

### 2.2 집단수준

집단수준에서는 주로 개인과 개인이 속한 그룹의 관계 및 개인이 속한 집단과 집단과의 관계 속에서 지식공유에 미치는 영향요인에 연구의 초점을 두고 있다. 실증적 연구를 통해 규명된 요인을 보면, 집단간 신뢰정도, 전수집단의 공유성향 및 수혜집단의 동기, 최고 경영진의 역할, 지식의 특성 등이다. 첫째, 개인수준에서와 마찬가지로 집단간의 신뢰수준이 집단간 지식, 정보공유에 많은 영향을 주고 있다.

Nelson & Coopridge(1996)는 집단간 신뢰정도가 높을수록 집단간 지식공유는 증가한다고 강조하였으며, Butler(1999) 또한 초기 신뢰기대감은 정보공유를 촉진하고, 정보공유는 신뢰 기대감과 신뢰 분위기의 상호관계에 부분적으로 매개역할을 수행한다고 주장한다. 둘째, 전수집단의 공유성향 및 수혜집단의 동기가 주요 요인으로 제시되고 있다. Chakravarthy et al (1999)는 집단의 지식공유성향 및 공유기회, 공유동기

가 중요하다고 주장하고 있으며, Szulanski(1996) 역시 전수집단의 공유동기(motivation), 전달지식을 믿을만한 것으로 인식하는 정도, 수혜집단의 동기가 직접적인 원인이 될 수 있다고 강조한다. 셋째, 최고경영진의 역할이 집단간 지식공유에 영향을 주고 있다. Chakravarthy et al (1999)의 연구에 의하면 지식공유를 강화하기 위한 최고 경영진의 직접적인 개입은 효과적이지 않으며, 오히려 지식공유를 위한 환경을 만들어 주는 역할이 더 중요하다고 강조하고 있다. 넷째, 지식의 특성이 영향을 끼친다. Zander & Kogut (1995)는 지식의 명문화가능성(codifiability), 교수가능성(teachability)을 지적하였고, Szulanski(1996)는 지식 자체의 인과적 모호성(causal ambiguity)이 제거되어야 하고, 충분히 검증된 지식일수록 전이가 용이하다고 주장한다. 그리고 수혜집단의 흡수능력( absorptive capacity) 및 유지능력(retentive capacity)도 전이를 촉진시키는 요소가 된다고 밝히고 있다.

## 2.3 조직수준

조직수준의 연구는 주로 다국적 기업내 해외조직간 그리고 전략적 제휴를 통한 기업간 지식공유에 미치는 영향요인에 연구의 초점을 두고 있다.

### 2.3.1 다국적 기업내 조직간 연구

다국적 기업내에서 주요변수로 작용하는 요인으로 전수조직의 공유의지 및 수혜조직의 흡수능력( absorptive capacity), 지식전이에 대한 사전경험( prior experience) 및 전이비용, 전달채널의 다양성, 지식의 특성 등이다. 첫째, 전수조직의 공유의지 및 수혜조직의 흡수능력은 Gupta & Govindarajan(a)(2000)의 연구에서 주요이슈로 제기되고 있다. 둘째, 지식전이에 대한 과거의 경험여부와 지식전이에 소요되는 비용문제이다. Kogut & Zander(1993)는 특히 다국적 조직내에서는 과거의 지식이전에 대한 사전 경험여부가 상공을 좌우한다고 강조하고 있으며, Buckley & Carter (1999)는 공유할 지식의 이전비용과 방식의 차이점이

장애 요인으로 작용할 수 있다고 주장한다. 셋째, 전달채널의 다양성이 지식공유를 촉진한다는 것이다. Gupta & Govindarajan(a)(2000)는 전달채널이 조직내 존재하는지의 여부와 채널의 풍요성( richness)이 촉진요소임을 제시하고 있다. 마지막으로, 지식특성요인이 조직수준에서도 영향을 주고 있다. Kogut & Zander (1993)는 다국적 기업에서의 기술이전 능력은 기업성장의 핵심이라고 강조하면서, 지식의 명문화가능성(codifiability) 및 교수 가능성(teachability)의 증가, 그리고 복잡성(complexity)의 감소가 지식전이 및 모방을 촉진하고 이전비용을 감소시켜 준다고 주장한다.

### 2.3.2 전략적 제휴기업간 연구

전략적 제휴관계에 있는 조직간 지식공유를 위한 촉진요인으로 지식의 인과적 모호성, 조직의 개방성(Openness), 지식특성 및 공통언어 등을 들 수 있다. 첫째, 지식의 인과적 모호성(causal ambiguity)여부가 강조되고 있다. Simonin(1997)는 지식의 인과적 모호성이 낮으면 낮을수록 지식전이는 촉진된다고 주장하고, 이러한 인과적 모호성에 미치는 정(+)의 영향요인으로, 지식특성요인(암묵성, 구체성, 복잡성)과 상대조직 파트너의 방어정도, 문화적 거리, 조직적 거리감 등을 제시하고 있으며, 과거의 지식이전에 대한 사전 경험은 반대로 부(-)의 관계가 있다고 주장한다. 인과적 모호성은 집단간 연구에서 Szulanski(1996)에 의해서 주장된 바 있다. 둘째, 조직의 개방성이 지식공유에 직접적인 영향을 준다. Wathne et al (1996)은 조직의 개방성이 독립변수이고, 신뢰(trust) 및 상호작용의 채널구축(channel of interaction)은 독립변수가 아닌 개방성에 영향을 주는 선행변수임을 제시하고 있다. 셋째, 지식특성 및 공통언어의 문제이다.

Inkpen(1996)은 암묵지는 개인 신념 및 경험을 내재하고 있기 때문에 근본적으로 의사소통과 공유가 어렵다고 지적하고, 해외 기업간의 공통언어의 존재 유무가 지식전이에 영향을 준다고 제시하고 있다.

지식공유에 관한 분석수준별 영향요인의 주요 특

징을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 개인, 집단, 조직수준 모두에서 공통적으로 규명된 촉진요인으로는, 신뢰수준, 지식의 특성요인, 전수자(집단, 조직)의 공유 동기 등이다. 신뢰수준(trust)이 지식공유에 직접적인 영향요인으로 작용한다는 연구결과는 개인수준에서 많이 제시되고 있지만 집단, 조직수준에서의 연구성과는 미진한 편이다. 연구결과의 특징을 살펴보면, 대다수의 문헌에서 신뢰정도가 독립변수로 작용하는 반면에, Wathne et al(1996)의 조직간 연구에서는 개방성에 영향을 주는 선행변수로 작용하고 있는 점이다. 또한 이장환 & 김영결(2000)의 연구에서는 조직구성원간의 상호 신뢰정도와 지식공유 활동과의 관계에서 유의한 결과가 나타나지 않았다. 신뢰와 지식공유와의 관계에 대해서는 향후 모델자체의 검증뿐만이 아니라 연구방법에서도 심도있게 조사해 볼 필요가 있다. 지식특성요인에서는 지식이 암묵적일수록, 인과적 모호성(causal ambiguity)이 크면 클수록 지식의 공유, 전이는 어려워진다는 것이다. Hansen(1999), Kogut & Zander(1993, 1995)는 지식의 명문화가능성이 지식공유 및 전이에 독립변수로 영향을 미친다고 하였으나, Simonin(1999)은 암묵성, 복잡성정도가 독립변수가 아니라 모호성(ambiguity)에 긍정적(+)영향을 주는 선행요인이라고 주장한다. 이 점에 대해서는 발표된 논문에 대한 재검증이 이루어져야 할 것이다. 둘째, 분석수준별로 특징이 될 수 있는 차이점을 보면, 개인수준에서는 개인의 transactive memory 소유정도를 들 수 있다. 이 개념은 주로 인지심리학자들의 연구이론을 적용한 것으로, 지식공유의 학문적 연계측면에서 관심있게 보아야 할 부분이다. 조직수준에서만 검증된 촉진요인으로는 지식전이에 대한 사전경험, 전달채널구축, 그리고 조직의 개방성(openness) 등이다.

### 3. 영향요인별 내용분석

지금까지 지식공유 연구문헌들을 분석수준별로 묶어 살펴보았다. 여기에서는 문헌들의 연구결과로써 규명된 영향요인들을 분류한 결과, 전체적으로 크게

3가지 요인으로 묶어졌다. 즉 지식을 공유, 전이하는 맥락과 상황(setting)에 관련된 요인들로 조직문화, 리더십, 조직구조, 정보기술, 보상제도 등이 포함되었고, 지식을 전수하고, 전수받는 당사자(집단, 조직)간의 관계에서 발생하는 요인들로 신뢰수준, 커뮤니케이션, 친밀감, 상호영향력, 전수자 특성, 수혜자 특성, 지식보유자에 대한 정보, 집단간 경쟁관계 등이 여기에 해당되었다. 마지막으로 어떤 속성의 지식이 공유되느냐에 따른 지식의 특성에 관련된 요인들로 지식의 명문화가능성, 인과적 모호성, 지식의 유용성/가치 등이 포함되었다. 본 연구에서는 <표 10>에 나타난 바와 같이 이를 구조적 요인, 관계적 요인, 지식특성과 관련된 요인으로 대별해서 분류하고 이를 구체적으로 살펴보기로 한다.

#### 3.1 구조적 요인

조직내 지식공유는 지식을 공유, 전이하는 맥락과 상황(setting)에 의해서 많은 영향을 받을 수 있다. <표 10>에서 분류, 정리된 것처럼, 이러한 상황에 관련된 요인들로 조직문화, 리더십, 조직구조, 정보기술, 보상제도 등이 포함된다.

##### 3.1.1 조직문화

조직문화는 조직구성원의 가치관과 신념 그리고 행동에 영향을 주는 가장 기본적인 요소이기 때문에, 많은 학자들이 조직문화를 지식공유의 주요 영향요인으로 제시하고 있다(Bukowitz, 1998; Fahey & Prusak, 1998; Hargadon, 1998; Kostova, 1999; McDermott, 1999; O'Dell & Grayson, 1998; Pan & Scarbrough, 1998; Ruggles, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Ruggles(1998)는 미국과 유럽의 431개 조직에 대한 survey결과(Ernst & Young사와 동시연구)를 제시하면서, 조직내 지식전이에 장애가 되는 요인으로 조직문화(54%), 최고경영자의 전파노력(32%), 사업전략에 대한 공유(30%), 조직구조(28%)임을 밝히고 있다. 즉 조직문화가 지식전이의 가장 큰 장애물임을 제시



하고 있다. 이처럼 조직문화는 기업내 에서 지식전이의 가장 중요한 영향요인으로 인식되고 있다. 조직문화차원에서 규명되는 주요 요인으로는 지식전파의 환경창조, 지식문화의 확산, 문화의 양립성 등이다. 첫째, O'Dell & Grayson (1998)은 지식전파를 위한 환경창조의 중요성을 강조하면서, 조직내 Best Practice를 성공적으로 공유하려면, 구성원간에 경쟁개념이 아닌, 협동과 공유개념이 문화로써 정착되어야 지식공유가 성공적으로 이루어진다고 주장하고 있다. Fahey & Prusak(1998) 역시 지식공유의 환경조성을 위한 ‘공유 맥락(shared context)’을 강조하고 있는데, 그가 말하는

공유맥락의 개념은 조직내 공유된 이해가 없이는 지식의 유동성(flow로서의 지식)이 약화되며, 개인의 관점, 신념, 가정, 미래에 대한 견해는 서로 충돌하고 따라서 어떠한 의사결정도 할 수 없게 된다는 것이다. 이러한 지식공유의 환경창조를 위해서 가장 중요한 과제가 협동과 공유의 개념을 정착시키는 것임을 알 수 있다. 둘째, 지식문화를 확산시켜야 한다. Pan & Scarbrough(1998)는 버크만 랩(Buckman Lab.)사의 사례를 통하여, 지식문화(knowledge enterprising culture)가 지식경영의 성공조건임을 밝히고 있다. 지식문화란 구성원간에 상호신뢰하는 문화이며, 지식공

[표 10] 영향요인별 분류표 (\*표는 실증연구)

분류기준		주요 영향요인
구조적 요인	조직 문화	- 지식공유의 조직문화*, 지식문화*, 문화양립성*, 공유맥락, 비전*, 협동과 공유문화*
	리더십	- 경영진의 중요성 전파능력*, 최고 경영진의 환경조성*, 중간관리자의 리더십
	조직 구조	- 조직구조의 적합성*, 수평적 조직구조*
	정보 기술	- 정보 기술*, 지식구조화 기술, 전달채널의 풍요성*, Network 구축력*, 상호작용의 채널구축*
	보상 제도	- 보상시스템* , 공식/비공식 보상
관계적 요인	신뢰 수준	- 상호 신뢰(trust)*, 팀원간 신뢰스러움(trustworthiness)*
	상호 관계 등	- 커뮤니케이션 강도*, 친밀감(intimacy), 상호간 영향력(influence) 인식정도*, 활성화된 관계(relationship)*
	전수자 특성	- 전수자의 공유동기(motivation)*, 지식공유성향 (predisposition)* 공유하려는 참여의지(willingness)*, 자발적 협력정도(cooperation) 업무가중정도, 정보전달비용, 과업헌신성*, 시스템 활용능력
	수혜자 특성	- 수혜자의 수용동기* 학습의지(채택의지), 흡수능력(absorptive capacity)* , 결합능력, 사전경험(prior experience)*, 유지능력 (retentive capacity)*, 시스템 활용능력
	지식 소유자 정보	- 개인의 transactive memory*, 타인의 지식에 대한 지식*, 집단내 지식소유자에 대한 정확한 인식*
	집단간 경쟁	- 집단간 유사한 프로젝트의 동시개발*, 프로젝트 완료시기에 대한 압박감* 조직내 스트레스 정도
지식 특성 요인	지식 특성	- 명문화가능성(codifiability)*, 교수가가능성(teachability)*, 복잡성(complexity)*, 인과적 모호성(causal ambiguity)*
	지식 유용성, 가치	- 직무관련성(job-related)*, 과업지향지식(task-related knowledge), 믿을만한 지식으로 받아들이는 정도*, 검증된 지식*, 지식의존성(dependency)*, 일반지식(common knowledge),

유의 중요성에 대한 믿음을 갖고, 이를 개인의 가치관화 함으로써 지식의 상호교류를 촉진시키는 문화를 말한다. McDermott(1999)와 같은 학자는 지식문화를 조성하기 위한 구체적인 대안으로써 보상제도, 정책(policies), 혹은 조직구조의 조작(manipulation)을 통한 노력보다는 조직내 학습공동체(communities)를 통한 확산이 가장 효과적이라고 주장하고 있으며, Hargadon(1998) 또한 미국내 8개사의 사례연구를 통해서 지식공유문화를 촉진하기 위해서 기업이 지식중개자(knowledge brokers)로서의 역할을 해야 한다고 지적한다. 지식중개자로서의 조직은 지식접근, 학습, 조직맥락과의 연결, 실행을 통해서 지속적인 기술혁신을 가능하게 하는 조직이다. 다양한 산업에 접근해서 다른 산업내의 다양한 지식을 학습하고, 현재의 문제에 대해 과거 지식의 경험을 연결하며, 새로운 제품이나 프로세스 형태의 새로운 문제 해결을 수행하는 것이다. 셋째, 문화의 양립성(compatibility)이다. 특히 다국적 기업내에서의 지식전이에서 항상 문제가 되는 것이 문화의 양립성이다. 이를 최초로 개념화해서 제시한 학자는 Kedia & Bhagot(1988)이다. Kostova(1999)는 다국적 기업내에서 기술이전이 성공적으로 이루어지려면, 두 조직(전수/수혜)간 조직문화가 상호 공존할 수 있는 양립성이 요구된다고 강조하고 있으며, Kogut & Zander(1992, 1995) 또한 지식전이의 성공은 전수받을 기술에 함축된 원칙들(principles)과 수혜부서의 조직화된 원칙들간의 양립성에 영향을 받는다고 주장하고 있는데, 이는 Kostova(1999)의 주장과 동일한 관점에서 이해할 수 있다.

### 3.1.2 리더십

Ruggles(1998)는 지식전이의 장애물로 조직문화에 이어 최고경영자의 지식공유 중요성에 대한 전파노력을 두번째 장애요인으로 지적하고 있다.

Chakravarthy et al (1999) 또한 최고경영진의 역할을 강조하면서 직접적인 개입보다는 지식공유를 위한 환경을 만들어 주는 역할이 더 중요하다고 지적한다. 특히 평가, 보상제도의 추진 및 조직구조의 개선 등을

통한 변화주도적인 리더십을 강조하고 있다. O'Dell & Grayson (1998)은 Chevron사의 사례를 통하여 지식공유환경을 조성하려는 고참(senior) 관리자의 리더십을 강조하고 있다. 구체적인 실행방안으로 조직내 성공담을 확산시키고, 적절한 보상계획을 수립, 시행하고, Best Practice의 공유 및 활용의 중요성을 전파하는 노력을 지속적으로 해야 한다는 것이다.

### 3.1.3 조직구조

Ruggles(1998)는 지식전이를 저해하는 장애물로 문화, 리더십, 사업전략 공유에 이어 조직구조의 적합성 여부를 꼽고 있다. 반면에 권태형외(1999)는 Ruggles가 사용한 연구프레임워크를 사용하여 국내 40여개사와 비교한 결과, '부적절한 조직구조'가 Ruggles의 연구에서는 네번째(28%)인데 반해 국내기업들에서는 아홉번째(8%)의 다소 낮은 상이한 결과를 보여주고 있다. Bhatt(2001)는 전통적인 계층구조를 통한 지식배분이 지식공유를 위한 구성원간 상호작용(interactions)을 오히려 억제시킬 수 있다고 주장한다. Bhatt는 대안으로 권한위양(empowerment)과 열린대화정책(open door policy)을 바탕으로 한 수평적 조직구조가 가장 적합하다고 설명하고 있다. Chakravarthy et al (1999)는 지식공유의 기회(opportunity to share)마련을 강조하면서 이러한 기회는 조직구조,시스템을 통해 제공되어야 하고, 특히 상호의존성을 강화하는 조직구조가 부서간에 심도있는 연결(linkages)의 개발을 촉진함과 동시에 지식공유를 촉진시킬 수 있다고 주장하고 있다.

### 3.1.4 정보기술

많은 학자들이 Network 정보기술 지원이 지식공유를 위해서는 기본적인 영향요소임을 강조하고 있다(Grayson, 1998; Gupta & Govindarajan, 1991; Hansen, 1999; Marshall et al, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Pan & Scarbrough, 1998; Ruggles, 1998). 또한 Davenport & Klahr (1998)는 기업내에서 고객이 필요로 하는 지식을 지원하는 지식

공유활동의 핵심은 기술에 있으며, 고객에게 지식내용을 구조화해서 보급하는 기술이 가장 중요하다고 주장하고 있으며, Wathne et al(1996)은 e-mail, 전화, 컴퓨터 회의 등 풍부한 정보기술의 활용이 성공적인 지식전이의 결정요인이긴 하지만, 대면만남 (face-to-face)이야말로 최상의 지식공유방법이라고 지적하고 있다.

### 3.1.5 보상제도

Huber(1991)는 전수자가 기대하는 보상 및 문책정도가 개인/집단간 정보전달에 영향을 준다고 주장하고 있으며, O'Dell & Grayson(1998), Ruggles (1998) 또한 보상시스템의 구축이 지식공유를 촉진할 수 있는 요인임을 강조하고 있다. McDermott & O'Dell (2001) 역시 Ford사 등 5개 기업에 대한 사례연구를 통해 보상과 인정시스템 이 지식공유를 촉진시킬 수 있다고 밝히고 있다. 권태형외(1999)의 연구에서는 '적절한 보상시스템의 부재'가 Ruggles의 연구에서는 여덟번째(19%)인데 반해, 국내기업들은 네번째(40%) 큰 장애요인으로 꼽아 대조적인 차이점을 보여주고 있다.

구조적 요인분석을 정리하면, 모든 문헌에서 가장 많이 언급되고 있는 영향요인이 조직문화이다. 그 이유는 Schein(1985)이 정의한 것처럼, 조직문화는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한 종합적인 개념이며, 조직전체의 행동에 가장 많은 영향을 끼치는 요인이기 때문이다. 조직문화는 지식공유뿐만 아니라 성공적인 지식경영을 위해서도 중요한 환경요인으로 제시되고 있다.(김상수 & 김용우, 2000) 그리고 조직문화 다음으로 제시되는 영향요인은 조직구조의 적합성과 최고경영자의 리더십이다. 보상제도의 경우, 권태형외(1999)의 연구에서 밝혀진 것처럼, 한국적 기업상황에서 특히 영향력이 큰 것으로 나온 점은 시사하는 바가 크다고 할 것이다. 전체적으로 조직문화, 조직구조, 보상제도 등의 구조적 요인들에 대한 실증적 연구가 이론적연구에 비해 상대적으로 미흡한 점도 보완되어야 할 것이다.

## 3.2 관계적 요인

지식공유는 지식을 전수하고, 전수받는 당사자(집단, 조직)간의 관계에서 발생하는 다양한 요인들에 의해서 그 성과가 달리 나타날 수 있다. <표 10>에서 분류된 것처럼, 이러한 사람 혹은 조직간의 상호관계에서 발생하는 요인들로 신뢰수준, 커뮤니케이션, 친밀감, 상호영향력, 전수자 특성, 수혜자 특성, 지식보유자에 대한 정보, 집단간 경쟁관계 등이 해당된다.

### 3.2.1 신뢰수준

신뢰가 지식공유에 주요한 영향요인임을 규명한 많은 연구결과가 제시되었다(Butler, 1999; Chakravarthy et al, 1999; Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren III, 1999; Lesser & Prusak, 1999; Nelson & Coopriider, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Kramer, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998; Wathne et al, 1996). 신뢰가 지식공유에 직접적인 영향요인임을 규명한 연구로 Nelson & Coopriider(1996)는 상호간 신뢰와 상호간 영향력을 독립변수로 공유지식에 미치는 영향을 분석한 결과, 정(+)의 관계가 있음을 밝히고 있다. 즉 상호간 신뢰에 대한 높은 인식이 집단간 공유지식을 증가시킨다는 것이다. 또한 Tsai & Ghoshal(1998)도 조직내 15개 사업부를 대상으로 한 연구를 통해 신뢰(Trust)와 신뢰로움(Trustworthiness)이 부서간 정보의 교환에 직접적인 영향을 준다는 점을 강조하고 있으며, Chakravarthy et al(1999)과 Butler(1999)도 사업부간의 신뢰수준이 지식공유에 직접적인 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다. 그리고 신뢰와 지식공유의 상호적(reciprocal)인 관계를 제시한 학자는 Kramer(1999)였다. Kramer는 집단이나 조직을 집단지식(collective knowledge)의 개발, 전파에 목적을 둔 공동체(communities)로 규정하고, 조직내의 신뢰수준이 높을 때, 개인은 위험부담이나 의심없이 지식, 정보를 공유하게 된다고 주장한다. 특히 신뢰와 지식공유의 관계는 상호적이기 때문에 네트워크나 집단에서 지식이 공유되면 멤버사이에 신뢰가 증가하고, 동시에 집단

에 신뢰관계가 존재하면 개인들은 각자가 소유하고 있는 지식을 공유하려 한다는 점을 강조한다. 반면에 Wathne et al (1996)은 북유럽 45개사를 대상으로 실시한 조직간 연구를 통해서 신뢰수준이 조직의 개방성에 영향을 주는 선행요인으로 작용하고 있으며, 조직의 개방성이 지식전이에 영향을 준다고 주장하고 있다. 이론연구를 통해서 개인간 신뢰관계가 지식공유에 많은 영향을 준다는 가설을 제시한 학자는 Lesser & Prusak(1999), 정성희 & 김효근(2000)등이다.

### 3.2.2 커뮤니케이션, 친밀감, 상호영향력

지식공유에 영향을 미치는 영향요인으로 지식전수자(집단)와 수혜자(집단)사이의 커뮤니케이션, 친밀감, 상호 영향력 등을 들 수 있다. 첫째, 커뮤니케이션의 강도(intensity)를 들 수 있다. Gupta & Govindarajan (1991)는 지식전이의 활성화를 위해서 커뮤니케이션 강도를 강조하고 있다. 커뮤니케이션 강도는 접촉빈도, 비공식성, 개방성 등 모두를 포괄하는 개념이다. 그들은 또한 개인수준이 아닌 조직부서수준에서 접근할 경우, 커뮤니케이션 밀도(density)를 추가로 감안해야 한다고 주장한다. 커뮤니케이션 밀도란 두 부서간에 많은 사람들이 조직경계를 넘어서 서로 상호작용하는 정도를 말한다. 특히 기업내 SBU간의 관계(relationship)에 있어서의 개방성을 강조하고 있다. 둘째, 친밀감(intimacy)이 지식공유를 촉진한다. Szulanski (1996)는 지식교환이 성공적으로 이루어지려면 상호간 커뮤니케이션이 원활해야 하는데, 이것은 전수/수혜부서간의 종합적인 친밀감에 의해서 좌우되며, 부서간의 이러한 관계가 지식전이에 영향을 미친다고 강조하고 있다. O'Dell & Grayson(1998)의 연구에서도 조직내의 지식전이를 사람끼리의 상호작용으로 정의하고, 특히 인간관계(interpersonal relationship)의 동태적인 측면을 강조하고 있다. 즉 지식의 대부분은 글로써 표현될 수 없기 때문에 문제해결을 위해서는 직접 만나서 대화하고, 교감을 나눔으로써 상호관계를 친밀하게 하는 것이 지식전이를 촉진하는 직접적인

요인이 된다고 설명하고 있다. 셋째, 상호간 영향력의 정도가 지식공유에 영향을 주고 있다. Nelson & Cooperider (1996)는 상호관계에서의 영향력(influence)에 대한 인식이 높을수록, 집단간 공유지식을 증가시킨다고 주장하고 있다. 한편, 일부 학자들에 의해서 기업내 사회적 자본(social capital)의 중요성이 제기되고 있는데 (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren III, 1999; Lesser & Prusak, 1999), 이들의 공통되는 주장은 사회적 자본의 근간이라고 할 수 있는 구성원의 사회적 관계 및 상호간 친밀한 관계, 영향력 등이 정보, 지식의 결합 및 교환을 촉진함으로써 지식공유에 영향을 미친다는 것이다.

### 3.2.3 전수자(집단) 특성

전수자(집단)의 입장에서 지식공유의 영향요인으로 가장 중요시되는 특성은 전수자(집단)가 전수하려는 공유동기를 가지고 있는나 하는 것이다. Szulanski (1996)는 전수자의 지식공유동기(motivation)가 있는지의 여부와 전달할 지식을 스스로 믿을만한 것으로 받아드리는 정도에 따라서 지식공유현상이 촉진될 수 있음을 밝히고 있다. Chakravarthy et al (1999) 또한 조직내 사업부간의 지식공유 촉진요인으로 공유성향과 공유동기를 제시하고 있으며, Kramer(1999)는 이를 공동체내 멤버간의 자발적인 협력정도(cooperation)와 지식을 타인과 공유하려는 개인의 참여의지(willingness)로 설명하고 있다. Gupta & Govindarajan(b)(2000)도 지식전수자 스스로가 지식공유를 잘하도록 고무(encouraging)된 지식유출(outflow)의 동기가 중요하다고 주장하고 있다. 전수자의 특성과 관련된 또 다른 연구로는 전수자의 과중한 업무상태, 정보전달 비용부담 등이 정보공유에 장애요인이 될 수 있다는 Huber(1991)의 연구와 e-mail 등 정보시스템 활용능력을 조건으로 제시한 Olivera & Argote(1999)의 연구를 들 수 있다.

### 3.2.4 수혜자(집단) 특성

지식공유에 영향을 미치는 수혜자(집단) 특성으로

는 지식을 수용하는 동기와 흡수능력, 사전경험 등을 들 수 있다. 첫째, 수용동기의 중요성이 많은 학자들에 의해서 강조되고 있다(Gupta & Govindarajan(a,b), 2000; Kostova, 1999; O'Dell & Grayson, 1998; Szulanski, 1996). Szulanski(1996)는 수용동기의 결핍에서 오는 지식전수에 대한 심리적 거부감을 “NIH(not-invented here)증후군 (Katz & Allen, 1982)이라고 지칭하면서, 이것이 새로운 지식의 실행 및 활용에 저항요소로 작용한다고 주장하고 있으며, Gupta & Govindarajan (a, b)(2000) 역시 지식획득동기를 주요 요인으로 지적하면서, NIH증후군을 해결하는 방안으로 이의 동인(drivers)이라고 할 수 있는 자아방어 메커니즘(self-defence mechanisms)과 타조직의 지식을 비하시키는 조직내 권력싸움(power struggles)을 극복해야 한다고 제시하고 있다. 또한 O'Dell & Grayson(1998)은 수혜자의 학습의지를 강조하고 있고, Olivera & Argote(1999)는 수혜자의 자발적인 참여의지 및 타인의 지식, 정보를 수용하려는 동기가 필요하다고 주장하고 있다. Kostova(1999) 역시 다국적 기업의 경우에는 전수조직에 대한 수혜조직의 긍정적인 수용태도가 중요시된다고 강조하고 있다. 둘째, 수용동기와 함께 수혜자(집단)의 특성으로 제시되고 있는 것이 흡수능력이다. 흡수능력(absorptive capacity)은 Cohen & Levinthal(1990)이 처음 주장한 개념으로, 새로운 외부지식의 가치를 판단할 수 있는 기업의 능력이 지식을 추적하고, 그것을 상업적으로 활용하는데 중요한 기능을 한다는 것이다. Szulanski(1996), Gupta & Govindarajan(a)(2000)는 수혜집단의 흡수능력을 강조하면서, 이러한 흡수능력이 없다면 지식을 외부에서 수용하고 받아들이기가 어려워진다고 주장한다. Kogut & Zander(1992)는 결합능력(combinative capabilities)을 지식전이의 촉진요인으로 제시하고 있는데, 결합능력이란 기존에 산재해 있는 혹은 새로 획득한 지식/정보를 결합하고, 조직내의 잠재력을 최대한 활용하는 능력을 말한다. 이러한 결합능력도 흡수능력과 유사한 개념이라고 할 수 있다. 셋째, 이러한 흡수능력은 사전경험(prior experience)에 의해서 강화될 수 있으며, 사전경험이

지식전이에 직접적인 영향을 준다는 연구결과가 제시되고 있다(Kogut & Zander, 1993; Wathne et al, 1996). 여기서의 사전경험이란 전수부서와 수혜부서사이의 지식전이에 대한 과거경험여부를 말하는데, 이는 Teece(1977)가 주장한 바 있는 이전비용과 관계가 있다.

Teece는 이전비용을 결정하는 요인으로 사전경험의 정도와 유사한 기술을 사용하는 기업의 숫자를 제시한 바 있는데, 이러한 경험이 이전비용을 줄이고 조직내 또 다른 지식전이를 촉발시키는 효과가 있다는 것이다.

### 3.2.5 지식보유자에 대한 정보 (transactive memory)

지식공유의 촉진요소로서 많은 학자들이 transactive memory를 강조하고 있다 (Grant, 1996; Krogh et al, 1996; Marshall et al, 1996; Moreland, 1999; Stasser, 1999). transactive memory라는 개념을 처음 연구한 학자는 Wegner(1987)로써, 그는 가까운 관계에서의 인지(cognition)가 상호간에 어떻게 공유되는가를 나타내는 용어로서 처음 사용하였다. 즉 개개인이 상호관계에서 입수한 정보를 코드화하고, 저장하고, 검색하는 기억능력을 가지고 있다는 것이다. Krogh et al(1996)은 이론연구를 통해 지식전이모델을 제시하면서, 지식의 성공적인 전이를 위해서는 타인의 지식에 대한 지식을 강조한다. 이러한 지식은 지식전이과정에서 빈번하게 요구되는 지식이며, 과제해결을 위해서는 선결요건이라는 것이다. Marshall et al (1996)도 지식이전을 위해서는 누가 무엇을 아는지(who knows what), 누가 누구를 아는지(who knows who)에 대한 지식이 선행되어야 한다고 주장한다. Moreland (1999)도 개인의 transactive memory 소유정도가 지식공유에 영향을 미친다고 주장하고, 조직내 누가 무엇을 알고 있는지에 대한 개인적 인지도가 지식처리 절차에 동기를 부여한다고 강조한다. 또한 지식획득을 위한 구체적인 방법으로 조직내 특정인을 찾아 그들로부터 필요한 정보를 습득하는 방법, 컴퓨터(e-mail, 전자인명부, 인트라넷)를 통해 정보를 습득하는 방법을 설

명하고 있다. Stasser (1999)는 정보공유를 저해하는 3가지 구조적 장애요인들을 설명하고 있는데, 첫째, 표본장애 (sampling barrier)로써 많은 정보 가운데 귀중한 (unique) 정보를 찾아내기 어렵다는 것이고, 둘째, 의사소통구조의 장애로써 집단내 누구와 접촉했는지에 따라 정보의 왜곡가능성이 상존한다는 것이다. 마지막으로 공유된 행동기대(shared behavioral expectations)에 따라 정보를 찾기 때문에 실제 중요정보를 소유한 개인이 소외될 가능성이 있다는 것이다. 이러한 장애요인들은 개개인이 transactive memory를 소유할 경우, 상당부분 해결될 수 있음을 알 수 있다.

### 3.2.6 집단간 경쟁관계

집단간 경쟁관계도 지식공유에 많은 영향을 준다. Zander & Kogut(1995)는 조직내 여러 부서에서 유사한 프로젝트가 동시에 개발되고 있는 경우에 조직내 지식전이의 속도가 더 빨라진다고 주장한다. 이것은 집단간 경쟁관계가 내부의 지식공유를 촉진시킨 결과라고 할 수 있다. Krogh et al(1996)는 판매목표달성 등 동료간, 부서간의 경쟁관계가 스트레스를 일으키고, 이러한 위기의식이 내부의 지식전이를 촉진시킬 수 있다고 했으며, Hansen(1999) 또한 프로젝트의 완료시기에 대한 압박감이 지식공유에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 제시하고 있다. 관계적 요인분석을 정리하면, 연구결과로 가장 많이 제시되는 영향요인으로 신뢰정도, 전수자(집단)와 수혜자(집단)간의 상호관계, 전수자(집단)의 공유의지, 수혜집단(조직)의 흡수능력, 지식보유자 정보(transactive memory) 등을 들 수 있다. 신뢰에 관한 연구는 주로 개인수준에서 이루어졌기 때문에 앞으로는 집단, 조직수준의 실증적 연구가 수행되어야 할 것이다. 그리고 지식공유 자체가 사회적 상호작용 현상을 다루고 있기 때문에 최근에 부각되고 있는 사회적 자본(social capital)에도 관심을 보여야 할 것이다. 지식경영 (knowledge management)에 관한 기존의 연구성과가 주로 시스템중심의 Macro한 관점에서 접근하는 경우가 많았으나, 사회적 자본에 관한 연구는 사람간의 상호관계 등 Micro한 관점

에 관심을 두고 있다는 점에서 시사하는 의미가 크다고 하겠다. 특히 지식공유현상을 심층적으로 들여다 보기 위해서는 인지심리학에서 연구되고 있는 transactive memory에 관심을 가져야 할 것이다. 지식공유연구는 상호작용에서 일어나는 현상을 연구하는 학문이기 때문에, 관계적 요인들을 심층적으로 규명하기 위해서는 심리학이나 사회학 등 관련 학문적 성과와의 연계가 반드시 필요하다고 본다.

## 3.3 지식특성과 관련된 요인

조직내 지식공유는 지식의 특성에 따라서 영향을 받는다. 지식특성요인에는 지식의 명문화 가능성, 인과적 모호성(causal ambiguity) 및 지식의 유용성/가치 등을 포함한다.

### 3.3.1 지식의 특성

지식의 명문화 가능성은 지식공유연구의 모든 분석수준에서 제시되고 있는 영향요인중 하나이다. Kogut & Zander(1992)는 지식전이를 촉진시킬 수 있는 지식특성으로 지식의 부호화 및 단순화를 제시하고 있으며, 이를 더욱 세분화하여 Kogut & Zander (1993, 1995)는 지식의 명문화 가능성(codifiability), 지식의 교수가능성(teachability)을 제시하고 있다. 여기서의 명문화 가능성은 기업내 제조 프로세스를 문자로 자세히 기술한 매뉴얼을 사용하는지의 정도를 말하고, 교수가능성은 신규인력이 기존 기술인력과 대화를 통해 쉽게 학습하고, 연구할 수 있는지의 정도를 말한다. Inkpen & Dinur (1998) 또한 이론연구를 통해 전이할 지식의 암묵성이 강하면 강할수록 조직간 공유를 위한 상호관계는 더욱 더 악화되고, 집단수준에서의 지식전이의 효과성은 지식의 암묵성과 부(-)의 관계를 가진다는 가설을 제시하고 있다. Hansen (1999)은 전자회사의 41개 부서에서 추진된 120개 신제품개발 프로젝트에 대한 사례연구를 통해서 암묵지의 정도가 지식전이에 어떻게 영향을 주는지를 부서간 유대(ties) 정도와 매트릭스로 구분해서 검증해 본

결과, 형식지가 암묵지보다 지식전이과정에서 문제점이 적게 발생했다고 주장하고 있다.<표 11참조>

[표 11] 지식복잡성과 유대강도에 따른 지식전이효과

	약한 유대	유대 강도	강한 유대
형식지 독립적 지식	중간정도의 지식전이문제 발생		심각한 지식전이 문제발생
암묵지의존적	약간의 지식전이문제 발생		약간의 지식전이 문제발생

(자료 : Hansen(1999), p.89, 일부발췌)

지식의 인과적 모호성은 지식의 암묵성, 복잡성과 밀접한 관계를 가지고 있다. Szulanski (1996)는 인과적 모호성이 크면 클수록 지식전이가 어려워지기 때문에, 조직내부에서는 장애요인으로 작용할 수 있지만, 한편으로는 경쟁기업의 모방을 어렵게 함으로써 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있다는 점에서 장점이 될 수 있다고 지적한다. Kogut & Zander(1993)가 언급한 지식의 복잡성(complexity)은 이러한 인과적 모호성을 높일 수 있는 지식의 특성으로 이해할 수 있다. Simonin(1999)은 암묵성, 복잡성정도가 인과적 모호성에 영향을 미치고, 모호성이 지식전이에 직접적인 영향을 주는 요인이라고 밝히고 있다.

### 3.3.2 지식의 유용성/가치

조직내 지식공유는 지식의 유용성/가치와 같은 지식특성에 따라서 영향을 받는다. 지식의 유용성/가치를 나타내는 개념으로 일상지식(common knowledge), 과업지향 지식(task-oriented knowledge), 지식의 비증명성(unproveness) 등이 포함된다. Grant(1996)는 조직내 일상지식의 역할 및 중요성을 강조하고 있다. 첫째, 일상지식은 구성원 모두가 소유하고 있는 공통된 지식요소로, 개인지식의 묶음들이 교차하는 부분이다. 일상지식은 지식을 공유하는데 근본적인 역할을 하

며, 지식전이의 비효과성을 극복하고, 지식결합(integration)을 위해서도 중요하다는 것이다. Grant는 일상지식의 구성요소로써 공통언어, 상징적 의사소통의 다른 형태들, 전문화된 지식의 공통성(commonality), 공유의미(shared meaning), 개인간 지식영역에 대한 인식 등을 제시하고 있다. 둘째, 지식공유를 촉진시키기 위해서는 현장문제를 해결할 수 있는 실제적인 지식을 공유해야 한다. Krogh et al(1996)은 현장에서의 실제적인 행동여부를 결정지을 수 있는 지식(behavioral knowledge)의 중요성을 강조하고 있다. 그리고 지식자체가 과제를 해결하기 위한 지식(task-oriented knowledge)인지의 여부가 지식공유에 동기를 부여한다고 주장한다.

Marshall et al(1996)이 지식자체가 직무 필요성(job needs)과의 관련성을 가져야 한다고 강조한 점과 McDermott & O'Dell (2001)이 실제적인 현장문제를 해결할 수 있는 지식을 공유해야 한다고 한 점도 동일한 개념으로 이해할 수 있다. 또한 McDermott(1999)는 지식자체가 조직, 개인 모두에게 중요하게 인식되어야 한다는 점을 강조하고 있는데, 여기서의 중요한 지식이란 현장문제 즉 과제를 해결할 수 있는 지식이라는 개념을 내포하고 있다. 마지막으로 Szulanski(1996)는 전이가 촉진될 수 있는 지식의 특성을 제시하면서, 지식의 비증명성(unproveness)의 개념을 제시하고 있다. 즉 효용성이 증명된 과거 기록을 가진 지식은 신뢰가 가기 때문에 훨씬 더 전이하기가 용이하다는 것이다. O'Dell & Grayson(1998)도 지식공유를 위해서 Best Practice의 명확한 규정을 강조하고 있는데, 이러한 Best Practice도 이미 효용성이 증명된 지식이라는 의미를 지니고 있다. 지식특성요인을 정리하면, 크게 지식의 암묵적인 특성과 지식의 유용성/가치를 들 수 있다. 암묵성과 관련있는 인과적 모호성은 조직차원에서는 경쟁우위의 요소가 될 수 있기 때문에 중요한 가치를 지닐 수 있지만, 조직내 지식공유를 위해서는 제약점이 될 수 있는 양면성을 지니고 있다. 지식의 유용성/가치면에서는 일상지식과 과업지향지식의 중요성이 부각되고 있다. 일상지식은 Nonaka & Takeuchi (1995)의 '중첩(redundancy)'의 개념과 유사점을 가지고

있다. 중첩성은 불필요한 낭비 또는 과부하가 아니라 기업 전체의 지식, 정보를 의도적으로 이중화시키는 것을 의미한다. Nonaka & Takeuchi는 지식창조를 위해서는 개인, 집단에서 생성한 지식을 그 지식이 당장 필요치 않는 개인들과도 공유할 필요가 있다고 강조한다. 이러한 중첩정보를 공유함으로써 암묵지를 더 많이 공유하게 된다는 것이다. 일상지식에 대한 개념은 이론적으로만 제시되고 있지만, 실증적으로 검증해 볼 필요가 있을 것이다. 마지막으로 과업지향 지식의 공유문제는 지식경영을 추진하는 기업에서 어떤 지식을 공유해야 할 것인가를 의사결정할 때 많은 시사점이 될 수 있을 것이다.

### III. 맺는 말

지금까지 최근 10년 동안의 지식공유에 관한 연구 동향을 연구관점, 종류, 방법측면에서 살펴보고, 분석수준별 촉진요인 분류와 함께 촉진요인별 연구내용을 검토하였다. 본 연구의 한계점은 첫째, 지식을 정의하는 관점에 따라 영향요인을 설명하는 기준이 다를 수 있으나, 여기에 대한 충분한 합의가 부족하기 때문에 저자의 관점을 명확하게 제시하지는 못하였다. 둘째, 연구내용의 해석 등에 있어서 정량적 방법인 메타분석(Hunter & Schmidt, 1990)도 검토했으나, 본 연구에는 적절하지 않았다. 셋째, 논문선정과정에서 지식공유와 지식전이를 동일한 개념으로 함께 검토한 점과 영향요인을 3개 요인으로 Heuristics한 관점에서 분류한 점에서 연구자의 자의성을 배제하지 못하였다. 이러한 한계점에도 불구하고, 본 연구가 갖는 의의는 지난 10여년간의 지식공유에 관한 국내외 문헌들을 정리해보고, 새로운 연구방향을 제시함으로써 지식공유연구의 폭을 넓힐 수 있는 계기를 마련했다는 점이다. 물론 각 분야별로 간략히 그 동향을 요약하고 앞으로의 연구방향을 제시하였지만, 여기서는 전체적인 관점에서 지식공유에 관한 연구동향을 정리해 보고, 앞으로의 연구방향을 제시하고자 한다.

## 1. 지식공유연구의 동향

지식공유에 관한 연구의 관점, 연구형식상 동향, 분석수준별, 영향요인별 동향을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 지식에 대한 관점뿐만 아니라 지식공유의 개념에 대해서도 연구자들간의 합의가 충분히 이루어지지 않고 있다. 인식론적 관점에서는 지식공유와 지식전이를 다른 개념으로 보고 있지만, 실제 연구문헌에서는 비슷한 개념정의를 하고 있으며, 용어사용도 대다수의 기존문헌에서 실제로 혼용해서 사용하고 있는 실정이다. 왜냐하면 지식이 다양한 관점에서 연구될 수 있음에도 불구하고, 조직지식(organization knowledge)에 관한 최근 연구들의 대다수가 지식에 대한 전통적인 시각을 가지고 접근하고 있기 때문이다. (Cook & Brown, 1999). 즉 지식을 객체(knowledge)로만 파악하는 전통적인 관점 때문에, 상대적으로 프로세스(knowing)관점에서의 접근을 소홀히 다루고 있다. 둘째, 연구방법에서는 양적, 횡단적 연구가 대종을 이루고 있어, 복잡하고 다양한 지식공유의 상호작용 현상을 포괄적이고 체계적으로 규명하는데 한계를 보이고 있다. 사례연구 등 기술적(descriptive), 설명적(explanatory) 이론들은 많으나, 현실적인 대안을 제시한 문헌은 많지 않다. 셋째, 그 동안의 연구성과를 분석수준별로 살펴보면, 분석수준에 있어서는 개인수준에서의 연구가 상대적으로 많으며, 집단과 조직차원의 연구가 미진한 편이다. 특히 조직수준에서는 다국적 기업 및 제휴기업간 지식전이(transfer)에 관한 연구가 대종을 이루고 있다. 분석내용에 있어서는 개인, 집단, 조직의 모든 수준에서 규명되고 있는 요인으로 신뢰수준, 전수자의 공유동기, 지식특성 등을 들 수 있으며, 신뢰와 지식공유간의 관계에 관한 집단과 조직차원에서의 경험적 연구가 부족하다. 신뢰수준, 인과적 모호성 등의 요인들이 일부 연구의 변수간 관계에서 다소 상이한 결과를 보여주고 있으며, 특히 국내에서는 집단간 신뢰수준을 실증적으로 연구한 논문이 전혀 없는 실정이다. 그리고 개인수준에서는 지식공유를 인지적 관점에서 접근하려는 시도



가 일부 인지심리학자를 중심으로 이루어지고 있다. 마지막으로, 영향요인별 동향을 살펴보면, 구조적 요인에서는 조직문화, 조직구조, 보상제도 등에 대한 실증적 연구가 이론적 연구에 비해 미흡하다. 특히 Ruggles(1998), 권태형외(1999)의 연구가 동일한 연구 프레임을 가지고 분석했으나, 한국에서는 외국과 달리 보상제도가 지식전이의 큰 영향요인으로 규명되었다. 관계적 요인은 지식공유 현상을 당사자간의 신뢰 상황, 복잡한 대인관계속에서 알아보려는 것인데, 공유현상의 심층연구를 위해서는 심리학, 사회학 등 학제간 연계가 반드시 필요하나, 이러한 시도가 부족하다. 또한 최근에 지식공유를 사회적 상호작용관점에서 파악하고 사회적 자본(social capital)과 연결시키려는 문헌들이 일부 등장하고 있는 것도, 지식공유에서의 인적 상호관계의 중요성을 시사해주는 것이라고 볼 수 있다. 지식특성 요인에서는 일상지식, 과업지향 지식 등의 연구성과가 이론연구에 그치고 있다.

## 2. 앞으로의 연구과제

앞서 지적한 것처럼, 현재의 지식공유동향을 요약하면, 먼저 학자들간의 지식 및 지식공유에 관한 개념 및 관점에서의 합의가 부족하고 또한 연구방법, 분석수준에서도 복잡하고 다양한 지식공유현상을 규명하는데 한계를 보이고 있다. 그리고 학제간의 연계도 미흡한 실정이다. 이러한 문제점을 극복하고, 한 단계 더 진전을 이루기 위해서는 다음과 같은 과제를 연구해야 할 것이다.

첫째, 지식에 대한 개념 및 인식론적 관점을 명확히 할 필요가 있다. 연구자가 지식을 어떤 관점으로 인식하고, 다루느냐에 따라 연구의 기본 가정이 결정되며, 이러한 가정에 입각한 지식관련 용어의 선택까지도 엄격하게 고려될 수 있기 때문이다. 지식에 대한 합의가 부족한 점은 인접학문과의 학제간 연계를 강화해서 연구할 필요가 있다. 지식에 대한 연구는 철학적 인식론에 바탕을 두고 있고, 지식공유는 사회적 상호작용을 다루는 학문이기 때문에 철학, 심리학,

사회학, 경제학, 인류학 등에서 제시되고 있는 이론을 연구에 응용해야 할 것이다. Teece(1998)가 지식경영 연구의 미래방향을 제시하면서, 특히 학제간 연계를 강조한 점도 이런 맥락에서 이해할 수 있을 것이다. 그리고 지식전이가 아닌 지식공유를 연구할 경우엔 암묵지의 공유에 관심을 가져야 할 것이다.

Holtshouse(1998)도 미래연구과제로 종업원간의 상호 역동적인 사회적 과정 (interactive social process)을 통한 지식공유과정에 주목해야 한다고 지적하면서, 특히 암묵적(tacit)지식의 교환을 강조하고 있다.

둘째, 지식공유의 연구방법은 지식공유의 현상자체가 상황(context)에 대해 민감하고, 개인/집단/조직간의 다양하고, 복잡한 상호작용 현상을 다루는 학문이기 때문에 상황과 목적에 따라 현상을 제대로 분석할 수 있는 가장 적합한 방법론이 검토되어야 할 것이다.

셋째, 그 동안의 연구성과를 살펴보면, 지식공유분야가 지식창출과 마찬가지로 매우 중요함에도 불구하고, 이론개발 및 실증연구가 소홀하게 다루어지고 있는 실정이다. 외국의 경우엔 부족하나마 상당한 연구 성과가 축적되어 정리할 수 있었지만, 국내의 경우, 연구성과가 미진한 편이다. 앞으로 질적, 양적으로 많은 연구가 있어야 할 것이다. 특히 집단, 조직간 신뢰 수준과 지식공유와의 관계에 대한 국내 기업상황에서의 경험적 연구가 이루어져야 하며, 조직구조, 보상제도 등에 대한 국내의 연구결과가 왜 상이한 지도 밝혀져야 할 것이다. 마지막으로, 한국적 기업상황하에서 일어나고 있는 지식공유에 관한 현상(Best Practice)을 규명하고, 정리하는 연구가 선행되어야 할 것이다.(김인수, 2000) Nonaka & Takeuchi(1995)가 일본의 기업사례를 바탕으로 지식창조모델을 이론화한 것처럼, 국내상황에 적합한 지식공유이론이 창출되어야 할 것이다. 그리고 실제적인 대안을 제시하는 처방적(prescriptive)이론이 지속적으로 개발되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

김인수 (1999), 지식경영: 학문적 연계성과 연구방향,

- 경영학 연구, 제 28권, 제3호, 557-587.
- 김인수 (2000), 한국의 경영학 연구: 이대로는 안 된다, 경영학 연구, 제 29권, 제3호, 293-314.
- 김상수 & 김용우 (2000), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영학 연구, 제 29권, 제4호, 585-616.
- 김효근 외(2000), 지식경영연구의 개관 및 향후 연구 과제, 지식경영연구, 제1권, 제1호, 19-46.
- 권태형 외 (1999), 국내 지식경영 프로젝트 동향 및 장애요인에 관한 연구, 학술심포지엄 논문집, 제 3회, 445-462.
- 신원무 (1998), 지식경영: 경영혁신에 있어 효과적인 지식전파의 조건에 관한 연구, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이장환 & 김영걸 (2000), 지식경영의 관리적 요소와 조직분위기 성숙이 지식경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식품질 및 공유관점, 학술심포지엄논문집, 제5회, 235-257.
- 정성휘 & 김효근 (2000), 구성주의 관점에서 본 기업 내 지식이전 성공에 관한 연구, 학술심포지엄 논문집, 제5회, 197-233
- Aadne, J. H., G. Von Krogh & J. Roos (1996), Representationism: the Traditional Approach to Cooperative Strategies, In G. Von Krogh and J. Roos (eds), *Managing knowledge*, London; Sage, 9-31.
- Allee, V. (1997), *The Knowledge Evolution : Expanding Organizational Intelligence*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Appleyard, M. M. (1996), How does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special issue), 137-154.
- Bhatt, G. (2001), Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People, *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- Blackler, F. (1995), Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Brown, J. S., & P. Duguid (1991), Organizational learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2:40-57.
- Buckley, P. J. & M. J. Carter (1999), Managing Cross-border Complementary Knowledge, *International Studies of Management. & Organization*, 29, 80-104.
- Bukowitz, W. (1998), At the Core of a Knowledge Base, *Journal of Knowledge Management*, 3, 215-224.
- Burt, R. S. (1997), The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42:339-365.
- Butler, J. K. (1999), Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, *Group & Organization Management*, 24, 2, 217-238.
- Chakravarthy, B., A. Zaheer & S. Zaheer (1999), *Knowledge Sharing in Organizations : A Field Study*, Organization Science Research Workshop on Management.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Collins, H. M. (1995), Humans, Machines, and The Structure of Knowledge, *Stanford Humanities Review*, Vol. 4, Iss. 2, 67-83.
- Cook, S. D. N. & J. S. Brown (1999), Bridging Epistemology : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational

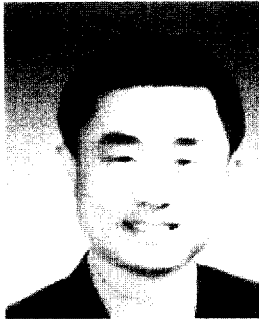
- Knowing, *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, 381-400.
- Davenport, T. H., D. W. Dleong & M. D. Beers (1998), Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, 43-57.
- Davenport, T. H. & L. Prusak (1997), *Information Ecology : Mastering The Information and Knowledge Environment*, New York Oxford University Press.
- Davenport, T. H. & L. Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. & P. Klahr (1998), Managing Customer Support Knowledge, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 195-208.
- Fahey, L. & L. Prusak(1998), The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management, *California Management Review*, 40,3, 265-276.
- Goodman, P. S. & E. D. Darr (1998), Computer-aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning Distributed Environments, *MIS Quartely*, 417-440.
- Grant, R. M. (1996), Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*. Vol 17, 109-122.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1991), Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), Knowledge Flows within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, 71-80.
- Hansen, M. T. (1999), The Search - Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-411.
- Hargadon, A. B. (1998), Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation, *California Management Review*, 40, 3, 209-227.
- Høerem, T., G. von Krogh, & J. Roos, (1996), Knowledge-Based Strategic Change, In G. von Krogh and J. Roos (eds), *Managing knowledge*, London; Sage. 116-136.
- Holtshouse, D. (1998), Knowledge Research Issues, *California Management Review*, Vol. 40, Iss. 3, 277-288.
- Huber, G. (1991), Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hunter, J. E. & F. L. Schmidt (1990), *Methods in Meta-analysis*, Newbury Park, CA: Sage.
- Inkpen, A. C. (1996), Creating Knowledge through Collaboration, *California Management Review*, Vol. 39, 1, 123-140.
- Inkpen, A. C. & A. Dinur (1998), Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, 9, 454-468.
- Kedia, B. & R. Bhagat (1988), Cultural Constraints on Transfer of Technology across Nations : Implications for Research in International and Comparative management, *Academy of Management Review*, 13, 559-571
- Kogut, B., & U. Zander (1992), Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and The Replication

- of Technology, *Organization Science*, 3:383-397.
- Kogut, B. and U. Zander (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.
- Kostova, T. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices : A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24:2, 308-324.
- Kramer, R. M., M. B. Brewer & B. A. Hanna (1996), Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*: 357-389.
- Thousand Oaks, CA: Sage. Kramer. R. M. (1999), Social Uncertainty and Collective Paranoia in Knowledge Communities : Thinking and Acting in the Shadow of Doubt. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds). *Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge* : 163-191, London : LEA, Inc.
- Katz, R. & T. J. Allen (1982), Investigating the Not Invented Here (NIH), Syndrome : A Look at the Performance, Tenure, and Communication Pattern of 50 R&D Project Groups, *R&D Management*, 12(1), 7-19.
- Leana, C. R. & H. J. Van Buren III (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24, 3, 538-555.
- Leonard, D. & S. Sensiper (1998), The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, *California Management Review*, 33. 112-132.
- Lesser, E. & L. Prusak (1999), Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge, *Information Systems Review*, (White Paper).
- Levine, J. M. & R. L. Moreland (1999), Knowledge Transmission in Work Groups : Helping Newcomers to Succeed, In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds). *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* : 267-296, London : LEA, Inc.
- Lewicki, R. & B. B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research* : 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshall, C., L. Prusak, & D. Shpilberg (1996), Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management, *California Management Review* , 38, 77-101.
- McDermott, R. & C. O'Dell (2001), Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- Moreland, R. L. (1999), Transactive Memory : Learning Who Knows What in Work Groups and Organizations. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds). *Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge* : 3 -31, London : LEA, Inc.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23:2, 242-266.
- Nelson, K. M. & J. G. Coopridge (1996), The Contribution of Shared knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, December 1996,

- 409-429.
- Nonaka, I. (1994), A Dynamics Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Nonaka, I. & K. Noboru (1998), The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40, 3, 40-54.
- O'Dell, C. & J. Grayson (1998), If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, Vol. 40, Iss. 3, 154-174.
- O'Dell, C. & J. Grayson (1999), Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition, *Strategy & Leadership*, Mar/Apr. Vol. 27, Iss. 2, 10-13.
- Olivera, F. & L. Argote (1999), Organizational Learning and New Product Development : CORE Process, In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds). *Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge* : 297-325, London : LEA, Inc.
- Pan, S. L. & H. Scarbrough (1998), A Socio-technical View of Knowledge Sharing at Buckman Laboratories, *Journal of Knowledge Management*, 2, 55-66.
- Pfeffer, J. & R. I. Sutton (1999), Knowing to do is not enough: Tuning Knowledge into Action, *California Management Review*, Fall, Vol. 42, Iss. 1, 83-108.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimensions*, Garden City, NY: Doubleday.
- Rousseau, D. (1985), Issues of Level in Organizations: Multilevel and Cross-level Perspectives, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press, 1-37.
- Ruggles, R. (1998), The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 33, 89-113.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.), San Francisco : Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (1992), *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Third Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simonin, B. L. (1999), Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 595-623.
- Spender, J. C. (1996), Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* 17(S2): 45-62.
- Stasser, G. (1999), The Uncertain Role of Unshared Information in Collective Choice, In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds). *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* : 49-69, London : LEA, Inc.
- Stata, R. (1998), Organizational Learning-The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Stasser, G., D. D. Stewart & G. M. Wittenbaum (1995), Expert Roles and Information Exchange during Discussion: The Importance of Knowing Who Knows What, *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 244-265.
- Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickiness:

- Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter special issue), 27-44.
- Teece, D. (1977), Technology Transfer by Multinational Corporations : The Resource Cost of Transferring Technological Know-how, *Economic Journal*, June, 242-261.
- Teece, D. (1998), Research Directions for Knowledge Management, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 289-292.
- Tsai, W. & S. Ghoshal (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, 3, 133-153.
- Wathne, K. and J. Roos and G. Krogh (1996), Toward a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context, In G. von Krogh and J. Roos (eds), *Managing knowledge*, London; Sage. 55-81.
- Wegner, D. M. (1987), Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind, in Mullen, G., and G. Geothals (Eds.) *Theories of Group Behavior*, 185-208, New York: Springer-Verlang.
- Wegner, D. M., R. Erber & P. Raymond (1991), Transactive Memory in Close Relationships , *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 923-929.
- Wiig, K. M. (1997), Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, *Expert Systems with Applications*, 13, 1, 1-14.
- Zack, M. H. (1999), Managing Codified Knowledge, *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 41, Iss. 3, 125-145.
- Zander D., & B. Kogut (1995), Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, 76-92.

◎ 저 자 소 개 ◎



**박 문 수 (Moon-Soo Park)**

고려대학교에서 경영학 석사 및 박사과정을 수료하였고, 삼성생명에서 인사/교육/경영 혁신업무를 수행하였으며, 삼성정신문화연구소, 삼성인력개발원을 거쳐 현재 삼성생명에서 지식경영팀장으로 재임중에 있다. 주요 연구관심분야는 지식경영, 지식관리시스템, 기업문화, 경영혁신, 조직개발, 인터넷 비즈니스 등이다.



**문 형 구 (Hyoung Koo Moon)**

서울대 영문학과를 졸업하고, 미국 미네소타 주립대학교에서 조직행동을 전공하여 경영학박사를 취득하였다. 현재 고려대학교 경영학과 부교수로 재직중이다. 주요 연구 관심분야는 지식경영, 조직신뢰, 기업지배구조 등이다.