

의무적 지식 올리기에서 자발적 지식 나눔으로: I사 조직 구성원들의 학습경험에 대한 현상학적 이해

최인영

가톨릭대학교 의과대학 연구교수
(*iychoi@catholic.ac.kr*)

김효근

이화여자대학교 경영학과 교수 및 지식혁신연구센터장
(*kym@ewha.ac.kr*)

Nonaka가 암묵지와 형식지의 변환을 중심으로 하는 SECI 모형을 제시하면서 '지식경영'이라는 새로운 경영 기법으로 급속히 확산되었다. 그러나, 이러한 제안에도 불구하고 지식경영 관련 보고서들은 지식 경영 프로젝트가 기업에서 실패할 확률이 50%에 달한다고 보고하고 있다. 이는 지식경영의 관점이 학습의 주체인 조직원보다는 지식을 분류하고 관리하는데 초점을 두었기 때문이다. 본 연구는 학습을 조직 구성원들의 일상적인 삶의 하나로 보는 관점에 기반하여 주어진 업무를 수행하기 위한 일상의 한 부분으로 보고 구체적인 개인의 경험을 살펴보고자 하였다. 이러한 연구 목적을 위해 본 연구는 인간의 살아 있는 경험을 연구하는 질적 방법의 하나인 해석학적 현상학적 연구방법을 사용하여 조직 구성원들의 구체적인 학습의 경험들을 기술하였다. 본 연구는 2003년 6월부터 2003년 10월까지 총 14명의 연구 참여자와의 2회에서 7회까지 총 40회의 심층 인터뷰를 통해 수집된 760페이지의 인터뷰 노트의 분석을 통하여 실시되었다. 그 결과 8개의 본질적 주제가 도출되었는데 첫 번째 주제는 학습을 왜 하는 지에 대한 개인들의 인지를 표현하며, 2-4의 주제는 조직에 의해 강요된 의무적 지식 공유에서의 구성원들의 경험에 관한 본질적 주제를 다루고 있다. 의무적인 지식 공유에서 출발하였으나 본인들이 필요한 지식을 획득하면서 지식 공유에 대하여 동료들에게 고마움도 느끼고 궁극적으로 나눔이 자신에게도 도움이 된다. 5의 주제는 시스템이 있어도 개인적 네트워크를 이용한 개별적 학습이 이루어 지고 있지만 6-7의 주제와 같이 내가 가진 지식을 나누는 것이 궁극적으로 나를 위함이라는 인식의 변화가 조직에 대한 태도를 변화시키고 8과 같이 적극적인 지식 공유 활동으로 나타나게 된다. 이 주제들은 연구 참여자들이 초기의 의무적인 지식 올리기에서 어떻게 자발적인 학습커뮤니티로 변화하는지에 대한 이해를 제공하여 조직에서의 자발적 학습의 의미를 제고하게 한다.

주제어: 지식경영, 조직학습, 질적연구, 현상학

1. 서론

글로벌라이제이션의 확대, 변화의 가속화, 정보 기술의 이용 확대로 기업간 경쟁은 점점 기업이 소유하고 있는 지식기반에 의존하게 되었다(Orlikowski, 2002). 기업들은 경쟁사들에 비해 더 빨리 새로운 지식을 학습하고 개발하기 위해 노력하며, 이를 위

해 조직내의 흩어진 지식을 공유하고 베스트 프랙티스를 이전하는 데에 관심을 집중하였다(Senge, 1990; March, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Teece, 1998). 이러한 배경 하에 지식 및 조직 지식, 지식 기반 조직, 지식 창출 조직, 지식 업무와 같은 주제로 지식과 관련된 많은 연구들이 이루어졌다(Leonard-Barton, 1995; Davenport & Prusak 1998).

지식경영 연구의 기원은 조직 분야의 선구적인 연구자들에 의해 제시된 조직학습으로 거슬러 올라간다(Simon, 1953; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963). 1980년대 초반 정보시스템 분야에서 지식을 관리하고자 하는 움직임을 시작으로 기업에서의 지식 생성 및 공유에 대한 연구들이 등장하였으며 이후 지식경영에 대한 개념 및 조직문화, 정보기술측면의 연구들이 전략, 인사, 회계, 정보시스템 등 경영학의 다양한 분야에서 소개되기 시작하였다(Bawden, 1986; Winter, 1987; Wenerfelt, 1984). 이처럼 학문적으로 시작된 지식관리에 대한 관심은 Nonaka(1994)가 암묵지와 형식지의 변환을 중심으로 하는 SECI 모형을 제시하면서 '지식경영'이라는 새로운 경영 기법으로 급속히 확산되었고, 전략, 조직구조, 정보기술, 프로세스, 조직 문화, 평가 및 보상제도 등의 조직적 변수들을 지식경영의 주요 성공요인으로 제시하고 있다(Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; 김효근 & 정성휘, 2002).

그러나, 이러한 제안에도 불구하고 지식경영 관련 보고서들은 지식 경영 프로젝트가 기업에서 실패할 확률이 50%에 달한다고 보고하고 있다(허진, 2000). British Telecommunication의 이사인 Morehead는 전세계 기업들 가운데 지식 경영 실패 사례는 70%가 넘는데, 이 숫자는 단지 지식 경영 착수 과정에서의 실패일 뿐이고 착수한 후 원하는 목적을 달성하지 못한 것을 합하면 거의 90%에 달하는 것으로 추정하였다(Ambrosio, 2000). 이는 지식경영의 관점이 학습의 주체인 조직원보다는 지식을 분류하고 관리하는 데에 초점을 두었기 때문이다.

본 연구는 학습을 조직 구성원들의 일상적인 삶의 하나로 보는 관점에 기반하여 주어진 업무를 수행하

기 위한 일상의 한 부분으로 보고 구체적인 개인의 지식 습득 과정을 살펴보고자 한다. 즉, 조직원들이 어떻게 다른 사람의 지식을 습득하는지, 지식 공유 과정에서의 개인의 심리적, 행태적 요인과 조직의 구조나, 제도, 문화 등이 어떻게 상호영향을 미치는지, 어떤 과정을 통해 새로운 지식을 창출하는지와 같은 구체적인 경험을 살펴보고자 한다. 이러한 연구 목적을 위해 본 연구는 인간의 살아 있는 경험을 연구하는 질적 방법의 하나인 해석학적 현상학적 연구방법을 사용하여 조직 구성원들의 구체적인 학습의 경험들을 기술하고자 한다.

II. 지식 경영과 학습

지식경영의 대표적인 이론인 Nonaka(1994)의 지식창조이론은 형식지와 암묵지간의 변환과정을 통해 개인수준에서 조직수준으로의 지식의 나선형 확장과정을 제시하고 있다. 특히, 혁신에 있어서 개인에게 체화된 암묵지가 신제품이라는 형식지로 발전하는 과정, 이 과정에 영향을 미치는 조직변수, 지식창조관리과정을 제시한 미들-업-다운(Middle-up-down) 관리이론, 지식창조를 위한 조직 설계인 하이퍼텍스트(hypertext) 조직이론 등 광범위한 영역에 걸쳐 새로운 이론들을 제시함으로써 개인학습과 조직학습을 통합하였다.

지식창조이론은 이후 많은 지식경영 연구에 영향을 미쳤다. 많은 학문 영역에서 지식 및 조직 지식, 지식 기반 조직, 지식 창출 조직, 지식 업무와 같은 주제로 지식과 관련된 많은 연구들이 이루어졌으며(ex. Leonard-Barton, 1995; Davenport & Prusak 1998), 전략, 조직 구조, 정보기술, 프로

세스, 조직 문화, 평가, 보상 제도 등 다양한 조직적 변수들이 지식경영의 성공요인으로 제시되었다(Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). 지식경영 연구들을 살펴보면 지식의 특성, 즉 형식지와 암묵지 중 어떤 지식을 강조하는가에 따라 상이한 관리방법을 제시하고 있다. 예를 들어 지식경영시스템(KMS)에 관심을 가진 학자들은 가능한 지식을 형식지화 하는 것에 많은 관심을 가진 반면, 조직이론이나 사회학, 인류학적 배경이 강한 학자들은 암묵지 관리의 중요성을 많이 강조하고 있다(Teece, 1998; Leonard & Sensiper, 1998; Fahey and Prusak, 1998).

지식경영을 중심으로 하는 주요 연구들의 주된 특성을 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 지금까지 지식 경영 연구들의 주된 패러다임이 조직 학습보다는 조직 지식의 관리를 강조하였다(Orlikowski, 2002). 최근 지식에 대한 인식론적 관점의 연구들은 조직 지식을 강조하는 기존의 연구 관점을 비판하면서 조직 지식보다는 개인들의 행위속에 내재된 학습 과정(knowing)을 중시하여야 한다는 주장이 제기되고 있다. Orlikowski(2002)는 이를 프랙티스 속의 앎(knowing in practice)이라는 개념으로 주장하였지만 결국 앎과 같이 하나라는 인지 생물학의 마투라나와 바렐리(1995)나, 인간의 지식성향(knowledgeability)을 사회 루틴내에 존속하고자 하는 능력에 내재된 것이라고 정의한 사회학자인 Giddens(1984)의 주장과 일맥상통한다고 할 수 있다. 이 관점은 조직 학습을 형식화된 객체로 저장하거나 개인에 암묵적으로 존재하는 프로세스라고 보기보다는 자신의 업무를 수행하는 일상 속에서 지식을 획득, 공유하면서 매일 매일 재구성하는 일련의 학습 과정으로 보는 것이다.

둘째, 기존의 지식경영 접근법이 지나치게 기술

중심적 접근방법을 강조함으로써 지식 창출 및 공유의 주체에 대한 논의가 제외되었다(Erickson & Kellog, 2001; Thomas, Kellog & Erickson, 2000). 조직 내에서 지식이 원활하게 창출되고 공유되기 위해서는 구성원들간의 사회적 연대와 신뢰가 구축되고 인간적 관계가 건설하게 맺어질 필요가 있다(Cohen & Prusak, 2001). 즉, 조직 지식을 강조하여 지식 창출 및 공유과정에 관여하는 사회, 문화적 맥락성을 간과하고 있는 것이다.

본 연구는 학습의 주체인 조직 구성원들의 구체적인 지식 습득 및 학습의 경험들을 사회, 문화적 맥락속에서 이해하고 구체적 경험 속에서의 조직 구성원 개인의 심리적 또는 행태적 요인에 대해 고찰하고자 한다.

III. 연구 방법

본 연구는 일련의 변수들의 관계를 검증하는 기능론적 연구 방법보다는 조직원들의 학습 현상 그 자체를 탐구하고자 한다. 즉, 조직에서 개인들의 구체적인 학습의 경험을 기술함으로써 조직원들의 학습의 독특한 경험 구조를 이해하고자 한다. 이러한 연구 목적을 위해 개인의 경험을 탐구하는 가장 대표적인 질적 연구 방법의 하나인 현상학적 연구 방법을 사용하였다.

3.1 현상학

현상학은 경험 과학적 과학주의를 부정하고 현상과 존재를 주관적, 객관적 대립을 넘어선 '그 자체'의 수준에서 직관하고자 하는 관점을 대표하는 철학적

유과이다(Gall, Borg & Gall, 1996, p.600). 즉, 자연과학의 실증적인 방법이 인간의 삶과 세계 경험을 이해할 수 없고 그 의미와 가치를 밝혀낼 수 없다는 자연과학에 대한 비판과 반성을 기반으로 인간에 대한 보다 깊은 관심과 유대관계를 회복하고자 시작되었다. 현상학의 어원은 '스스로 드러냄' 즉 '스스로 드러내는 대로 그 자체로 볼 수 있도록 해 줌'을 뜻한다. 이러한 어원적 의미에서 볼 때 현상학은 어떠한 선입견이나 이론적 개념들의 방해를 받지 않고 경험 세계의 근저에 있는 본질을 밝히려는 것이다(이남인 1996).

조직학습 연구에 있어서 현상학적 접근은 개별 조직 구성원의 학습 경험을 조직 맥락에서 이해하고 학습 측면에서 조직구성원이 무엇을 바라며 어떤 것을 원하는지를 파악하는 데에 유용할 것이다. 조직구성원들이 직접 경험한 현상을 자신의 언어로 진술한 것을 분석하여 조직 구성원이 경험한 현상의 의미를 밝힐 수 있고 구성원의 시각에서 좀 더 바르게 이해할 수 있을 것이므로 조직 학습 연구에 있어서 해석학적 현상학은 타당한 연구방법으로 보여진다.

3.2 밴 매넨의 해석학적 현상학

현상학은 학자들마다 상이한 방법론을 제시하고 있으나, 개인의 의식적 경험(현상, phenomena)을 탐구하고, 어떠한 의미가 의식의 흐름을 재구성하는지를 분석하여 마지막으로 개인의 경험을 재고찰하는 과정을 공통적으로 제시하고 있다(Spiegelberg 1984; van Kaam, 1959; Colazzi 1978; Giori 1970; van Manen 1997, Chamberlain, 1974). 이 중 밴 매넨(2000)의 분석 방법은 해석학적 현상학적 연구 방법이라 불리는데 문학, 미술, 사진 등 다양한 현상학적 자료를 활용하여 연구자로 하여금

참여자 경험에 대한 이해를 높이도록 한다. 밴 매넨(2000)의 해석학적 현상학적 연구 방법은 <표 1>과 같이 크게 체험의 본질을 향한 집중, 실존적 탐구, 해석학적 현상학적 반성, 해석학적 현상학적 글쓰기의 네 가지 활동으로 요약되고, 각 단계는 11단계로 세분화 된다. 본 연구는 총 11단계 중 6단계에서 11단계까지 6단계를 적용하였다.

3.3 연구대상 기업의 선정

질적 연구에서의 연구 대상은 연구변인 이외의 요인들을 통제하고자 하는 양적 연구와는 달리 주어진 맥락 속에서의 의미를 찾고자 하기 때문에 특정한 사회적 상황을 연구 대상으로 선정하여야 한다(김영찬 외, 1984). 본 연구는 조직 구성원 개인의 학습 뿐 아니라 조직학습 과정에서 조직의 구조나 문화, 정보기술 등 조직적 요인들을 함께 고려하여 구성원들이 어떻게 지식을 공유하고 학습하며 이러한 개인의 학습 과정이 어떻게 조직학습으로 발전하는지를 살펴보고자 하였다. 따라서, 조직 내의 개인들의 학습이 잘 되고 있는 조직을 선정하여 그 조직의 조직원들을 대상으로 연구를 수행하고자 하였다.

연구자는 조직학습 잘되고 있는 조직을 선정하기 위해 지식 경영 관련 문헌 및 기사에서 지식경영 성공 사례를 검색하였다. 그 결과 대표적인 지식경영 성공 기업으로는 해외 기업 중 IBM, 버크먼 래버러토리스, 로터스, 호프만 라로슈, 스칸디아, 샤프, 마이크로소프트 등이 검색되었으며, 국내 기업으로는 LG그룹, 금강 고려화학, 한국전력, CJ그룹 등이 검색되었다(매일경제지식프로젝트팀, 1998; 포스코경영연구소, 1998; www.ciokorea.com, 전자신문). 위의 기업들은 지식경영의 성공 요인으로 일반적으로 제시되고 있는 전략, 조직,

〈표 1〉 벤 매년의 연구 방법

<ol style="list-style-type: none"> 1. 체험의 본질을 향한 집중 <ol style="list-style-type: none"> 1) 현상을 지향 2) 현상학적 질문 형성 3) 가정과 선 이해 설명 2. 실존적 탐구 <ol style="list-style-type: none"> 4) 있는 그대로의 경험 탐구 개인적 경험을 출발점으로 사용 어원 추적 다른 사람으로부터 경험적 기술 수집 예술과 문학작품에 묘사된 것 수집 5) 현상학적 문헌 참조 3. 해석학적 현상학적 반성 <ol style="list-style-type: none"> 6) 주제 분석 생활세계에서 묘사된 주제적 측면을 노출 주제진술 분리 언어적 변형 구성 예술작품에서 주제진술 수정 7) 본질적 주제 결정 4. 해석학적 현상학적 글쓰기 <ol style="list-style-type: none"> 8) 참여자의 일상언어에 집중 9) 예제의 다양화 10) 글쓰기 11) 글 고쳐 쓰기(벤 매년 2000) 	<p>본 논문에 적용</p>
---	-----------------

정보기술, 프로세스, 조직 문화, 평가·보상 제도가 잘 구축되어 있는 기업으로 발표된 기업들이다. 이 기업들 중 조직 학습을 위한 기본적인 인프라인 정보시스템, 평가 및 보상 제도, 전략, 프로세스가 비교적 잘 구축되어 있는 I사를 연구 대상 기업으로 선정하였다.¹⁾

I사는 전세계 171개국에서 사업을 하고 있는 세계 최대의 글로벌 종합정보통신기술회사이며, 전세계적으로 32만 여명의 직원과 70만 여명의 주주, 25개의 공장을 보유하고 있다. 지난 2001년도 매

출은 856억 달러, 당기순이익은 77억 달러였다. 특히 해마다 연구개발에 많은 투자를 하여 지난 14년 연속 미국기업 가운데 가장 많은 특허를 등록했으며 지난 해에 이 회사가 등록된 3,411건의 특허 수는 IT분야 2위 기업에서 13위 기업까지의 특허를 모두 합산한 규모이다. 또한 9개 연구소에 3천 여명의 박사급 연구원을 보유하고 있으며 이 가운데 5명의 노벨상 수상자를 배출하기도 하였다.

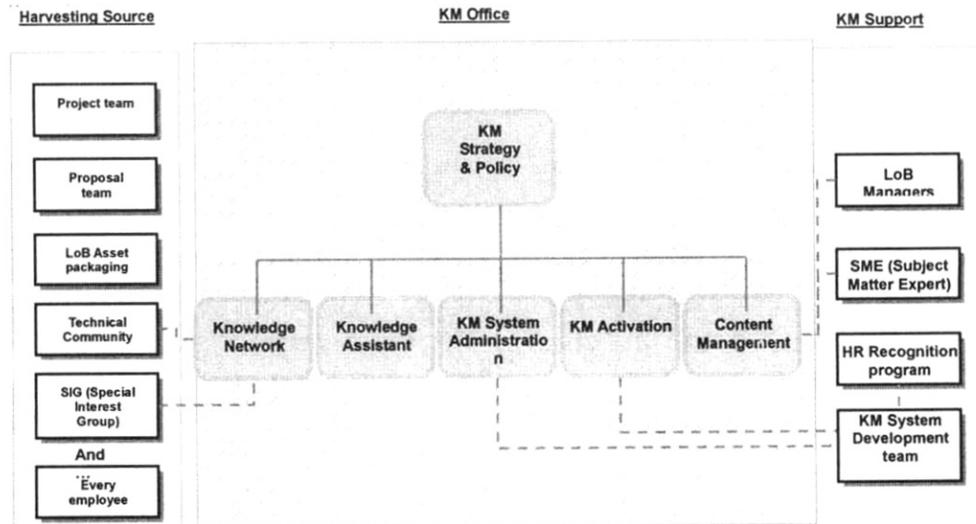
I사는 지식의 재 활용을 통해 기존 지식의 활용도를 높이고, 업무 프로세스, 조직 그리고, 업무를

1) 연구 대상 기업의 익명성을 보호하기 위해 I사로 명명하고자 한다.

지원하는 기술을 포함하고 있다. 이를 위해 사무실 구조도 개편하였다. 예전에는 개인 사무실이 많았던 반면 열린 공간으로 바뀌었다. 또한 '전문가 집단'(Communities of professionals)라는 개념을 고안하여 특정 분야에 관심이 있는 전문가들이 연구모임을 만들어 자율적으로 조직 안에 지식을 축적하도록 하는 제도를 만들었다. 이들은 전자메일이나 전화를 통해 수시로 정보를 주고 받고 이렇게 정리된 정보는 인트라넷을 통해 전사적으로 공유되는데 이러한 지적 자산의 데이터베이스를 'ICM 자산 웹(ICM Asset Web)'이라고 한다. 이 데이터베이스는 고객에 대한 지식, 고객에게 제공된 우수 솔루션 사례, 그리고 각 부서에서 업무 지식을 어떻게 체계화하면 좋을 지에 대한 다양한 정보가 포함되어있는데 2001년 현재 전세계적으로 60여 개의 커뮤니티가 운영되고 있으며 20,000여명이 가

입되어 있다. 또한 원활한 지식 공유를 위해 적절한 인센티브와 성과측정을 실시하였다. I사는 지속적으로 지식경영에 대한 성과측정을 개발하였는데 특히 회사 지적 자산 축적에 기여한 직원에게 특별 보너스를 주는 등의 방법이 포함되었다. 임원들의 업무스타일도 과거는 발표와 질문 중심이었다면 원탁을 중심으로 한 토론 방식으로 변화하였다 (매일경제지식프로젝트팀, 1998).

한편 본 연구는 글로벌 조직 중 한국 지사를 대상으로 하고 있다. 한국 지사는 1967년 설립되었으며 2,400명의 직원이 다양한 제품과 서비스를 제공하고 있으며, 2005년 현재 1조원 정도의 매출을 기록하고 있다. I사의 조직구조는 매트릭스형 조직 구조이면서 프로젝트에 따라 팀이 구성되는 프로젝트 구조이다. 즉, 시장과 제품군을 기준으로 두 개의 상이한 조직에 소속되어 양측의 상급자로



LoB: Line of Business
출처: 내부 자료(2007),

<Figure 1> I사의 KM Overview

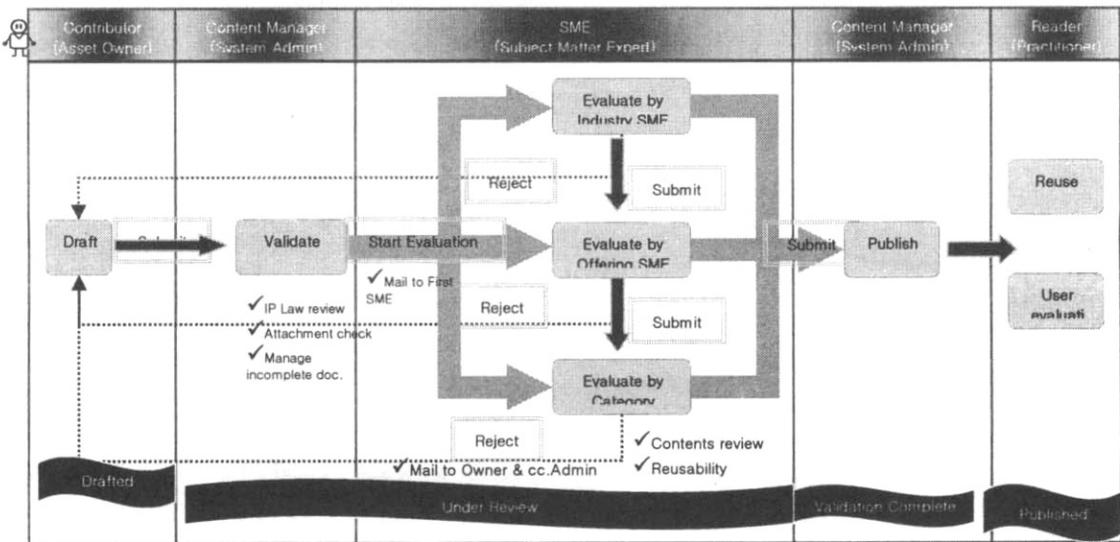
부터 업무 지시를 받고 프로젝트가 발생할 때마다 팀이 구성된다.

I사는 <Figure 1>과 같이 KM을 관장하는 KM 팀이 있으며 각 라인 매니저와 분야별 전문가들이 지식 관리를 지원하고 있다. 주요 지식은 프로젝트 팀, 프로포절, 기술커뮤니티, 주요 관심 그룹 및 그외 부서로부터 등에서 수집된다. 본사와 같이 컨설턴트들은 프로젝트를 수행하게 되면 그 프로젝트와 관련된 모든 자료를 지식경영시스템인 ICM에 올려야 다음 업무 프로세스가 진행된다. 또한 프로젝트 산출물 외에도 연간 2회 지식을 의무적으로 데이터베이스에 저장하여야 한다. 이렇게 데이터베이스에 올린 지식은 <Figure 2>와 같이 각 분야별 전문가들이 지식의 재사용성에 따라 지식의 품질을 상, 중, 하로 평가된다. 인사고과에는 연간 2회 지식을 올렸는지 여부만을 평가하며 그 품질은 반영하지 않는다. 그러나, 품질의 평가 결과에 일정금액의 금전적인 보상을 하고 있다. 또한 본사와 마

찬가지로 Communities of professional도 자율적으로 조직하고 운영할 수 있는데 현재 Technical Expert Council of Korea라는 Special Interest Group이 조직되어 활동하고 있다.

3.4 연구 참여자 선정

본 연구의 연구 목적은 I사 조직 구성원들의 지식 공유의 경험을 기술하는 것이므로 I사의 조직 구성원 중 학습을 경험한 개인은 모두 연구 대상자가 될 수 있다. 그러나, Miles and Huberman (1994)이 지적한 바와 같이 현상학적 연구를 포함한 질적 연구가 통계적 일반화를 목적으로 하는 것이 아니므로 연구 주제를 가장 잘 탐색할 수 있는 집단이나 개인들을 선택하는데 이를 목적적 샘플링이라고 한다 (김윤옥 외, 2001; Creswell, 1994; Miles and Huberman, 1994). 목적적 샘플링 중 모집단 I사 직원들 중 연구 대상들이 가져야 할 특성을 설정한



출처: 내부 자료(2007)

<Figure 2> KM 관리 프로세스

후 그 특성에 부합하는 개인들을 추출하는 준거지향적 선택전략 중 계통선택전략의 하나인 눈덩이식 (snowballing) 표집 방법을 사용하였다(Merriam, 1998). 이 방법은 최초로 선정된 참여자가 다른 사람을 추천하고 그 사람은 또 다른 사람을 추천하는 그러한 방법을 계속하는 것이다. 모스 & 필드(1997)가 지적한 바와 같이 영향력 있는 지인의 추천이 단기간에 연구자와 참여자간의 라포를 형성할 수 있는 전략이 될 수 있다고 판단되어 눈덩이식 표집방법을 통해 연구 참여자를 표집하였는데 연구 대상자를 선정하기 위한 기준은 다음과 같다. 첫째, 일정기간의 근무를 통해 조직의 문화 및 제도에 익숙하여야 하므로 적어도 근무 경력이 2년 이상인 자를 연구 대상으로 선정하였다. 둘째, 조직에서의 학습 경험을 연구하는 것이므로 조직에서 학습이 이루어지고 있다고 생각하는 자를 연구 대상으로 선정하여야 한다. 이를 위해 인터뷰에 앞서 업무 관련 지식을 조직에서 학습한 경험이 있는지를 먼저 질문하여 이에 긍정적으로 응답한 대상자들을 선정하였다. 셋째, 현상학적 연구는 개인의 경험을 탐구하는 것이므로 연구 참여자의 적극적인 참여가 요구된다. 따라서, 본 연구에 참여하기를 수락하는 자를 연구 대상으로 선정하였다.

3.5 데이터 수집

해석학적 현상학의 주요한 자료 수집 방식으로는 참여 관찰 방법과 함께 인터뷰가 가장 일반적인 자료 수집 방법이다. 물론, 실증주의적 관점에서 쓰여진 연구들에서도 인터뷰 방법을 사용할 수 있으나, 실증적 인터뷰는 상황에 관계없는 정보를 수집하여 일련의 법칙들을 발견하고 인간의 행동을 설명하고, 예견하고, 통제하는 것을 목적으로 한다. 이에 반하

여 현상학적 인터뷰는 매일의 일상에서 직면하는 삶과 직접적이고 생생한 경험을 기술하고자 한다(Kvale, 1996). 초기 인터뷰에서는 그 주제에 관해 알기 어려우므로 비지시적, 비구조적 심층면담법을 실시하였으나 인터뷰를 진행하면서 주제를 구체화할 수 있는 단계부터는 연구자가 발견한 경험의 구조를 확인하기 위한 반구조적 인터뷰를 실시하였다(부록 1 참조).

본 연구의 자료수집은 2002년 9월부터 2003년 5월까지 예비 면접을 실시하였으며 2003년 6월부터 2003년 10월까지 심층 면접을 실시하였다. 한편, 현상학적 연구에 적정한 참여자 수는 정해져 있지 않으나 모스와 필드(1997)는 인터뷰 내용을 분석하면서 연구 현상들에 대한 충분하고 풍부한 설명을 하기 위해서 자료가 포화 상태에 도달할 때까지 참여자의 수를 확장할 것을 제안하였다. 이 기준에 따라 본 연구에서도 자료가 충분한 설명을 할 때까지 참여자의 수를 확장하여 <표 2>와 같이 총 14명의 연구대상자와 인터뷰를 실시하였다. 참여자 중 남자는 10명 여자가 4명이었으며, 연령대는 20대가 2명, 30대가 11명, 40대가 1명이었다. 학력은 학사가 8명, 석사가 6명이었으며 기혼은 12명, 미혼이 2명이었다. 부서는 컨설팅부서가 6명이었으며 영업부가 6명, 마케팅부가 2명이었다. 그리고, 근무 연수는 5년 미만인 9명이었고 5년 이상이 5명이었다. 참여자는 참여자 별 총 인터뷰 횟수는 약 2회에서 4회로 총 40회의 인터뷰를 실시하였으며, 1회 인터뷰에 소요된 시간은 1시간에서 2시간 30분 정도로 총 인터뷰 시간은 600시간으로 1인당 평균 1시간 30분 정도가 소요되었다. 인터뷰 자료는 녹음기에 녹음하였는데 A4용지로 약 760페이지의 인터뷰가 수집되었다.

〈표 2〉 연구 참여자

참여자	성별	연령	학력	결혼	직급	부서	근무연수
M	여	30대 중반	석사	N	과장	마케팅	4
Y	여	20대 후반	학사	N	사원	제조업 컨설팅	2
H	남	30대 초반	석사	Y	과장	제조업 컨설팅	4
U	남	30대 초반	석사	Y	과장	유통업 컨설팅	4
B	남	40대 초반	석사	Y	차장	제조업 컨설팅	3
K	여	20대 후반	석사	Y	사원	유통업 컨설팅	2
C	남	30대 후반	학사	Y	과장	서비스 영업	10
L	남	30대 후반	학사	Y	과장	서비스 영업	9
S	남	30대 후반	학사	Y	차장	서비스 영업	8
R	남	30대 중반	학사	Y	사원	아웃소싱영업	10
J	여	30대 후반	학사	Y	차장	마케팅	3
D	남	30대 초반	학사	Y	과장	서비스 영업	5
A	남	30대 중반	석사	Y	차장	CRM 컨설턴트	3
I	남	30대 후반	학사	Y	차장	소프트웨어영업	2

3.6 자료 분석

해석학적 현상학에서의 자료분석은 자료수집과 동시에 이루어진다. 현상학적 분석의 목적은 연구하고자 하는 현상의 본질적인 의미를 파악하려는 것으로 경험의 구조적, 주제적인 측면을 반성적으로 분석하는 것이다(벤 매년, 2000). 현상학적 연구방법에서 본질적인 주제를 결정하기 위한 주제 분석은 몇 단계의 과정을 거쳐 이루어진다. 분석과정은 학자들에 따라 약간의 차이는 있으나 다음의 절차에 따라 분석하였다.

- (1) 먼저 연구 참여자들과의 인터뷰를 통하여 녹음된 내용을 반복적으로 들으면서 원 자료의 내용과 비교하고 불명확한 부분은 직접 만나거나 혹은 전화를 이용하여 참여자에게 확인하고 현장노트를 참고하면서 면담 내용의 정확성을 확보하였다.

- (2) 기록된 인터뷰내용을 반복하여 읽고 반성하는 과정을 통해 지식 공유 경험에 관한 텍스트라고 여겨지는 문장이나 문장다발을 살펴 보면서 텍스트 분리작업을 하였다.
- (3) 분리된 텍스트를 참여자의 반응이나 느낌에 초점을 맞추어 주제진술을 분리시키고 체험의 어떤 의미를 함축하는 용어로 바꾼다. 이렇게 도출된 개념을 여러 번 수정작업을 거쳐 보다 추상성이 증가된 본질적 주제로 분류하였다. 이와 같이 인터뷰내용을 분석하면서 보다 추상적이고 일반적인 용어로 변형시키는 과정을 거치면서 본질적인 주제를 찾았다.

3.7 신뢰도와 타당도

모든 연구에서 신뢰도와 타당도를 검증하는 것은 연구 결과에 대한 신뢰도를 의미하는 것이기 때문에

매우 중요하다. 신뢰도와 타당도는 주로 양적 연구에서 사용하는 지표이지만 질적 연구에 있어서도 신뢰도와 타당도는 매우 중요하다. 이하에서는 본 연구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 사용한 구체적인 방법을 제시하고자 한다.

질적연구에서의 신뢰도를 평가하기 위해 수집과 분석을 통하여 결과에 일관성이 있는지를 평가하여야 한다(Lincoln & Guba, 1985). 이를 위해 Merriam (1998)은 삼각 검증법과 감사법(audit trail)을 제시하였다. 삼각 검증법을 위해 연구 참여자의 인터뷰 외에 논문, 저서, I사와 관련된 신문 기사, 인터넷 자료, 내부 자료 등 다양한 원천으로부터 데이터를 수집하기 위해 노력하였다. 또한 감사법(audit trail)을 위해 질적 연구의 경험이 풍부한 3인의 연구자들에게 연구 결과의 평가를 의뢰하여 연구과정 전반과 연구결과에 관해 평가를 받았고 주제 범주화에 대한 수정작업을 거쳐 연구의 일관성을 높이고자 하였다.

한편, 타당도는 과학적 발견의 정확성(accuracy of scientific findings)과 관련되며, 연구의 결과가 경험적 실체를 대변하고 있는가(authenticity)를 따지는 것이다. 타당도를 검증하는 방법으로 Lincoln & Guba (1985)는 적용성이라는 기준을 통해 연구 결과가 다른 상황에 적용될 수 있는 것을 평가하기는 어렵지만 해당 상황에는 적용되고 있는지를 평가하여야 한다고 지적하였다. 적용성(applicability)은 연구 결과를 연구 상황 이외의 맥락에서 연구자료가 적용될 수 있는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 각 연구 참여자의 진술이 반복적으로 나타나서 더 이상 새로운 자료가 나오지 않을 때까지 자료를 수집하고 그 의미를 발견하고자 하였다. 또한 참여자가 아닌 다른 전문가, 즉 지식경영에 관한 연구 경험이 있는 석, 박사 학생 및 교수님들에게 연구 결과를 읽어보

게 하여 자신들의 고유한 경험에 비추어 보았을 때 의미있고 적용력이 있는 것으로 볼 수 있는 지를 확인하였다.

마지막으로 내적 타당도는 연구 결과가 현실을 얼마나 반영하고 있는지를 살펴보는 기준이다. Lincoln & Guba (1985)는 내적 타당도를 위해 연구 참여자에 대한 검증을 제시하고 있다. 즉, 참여자에게 면담 기록내용과 분석결과를 보여주어 연구자가 기술한 내용과 분석결과가 참여자의 경험내용과 일치하는 지를 확인하여야 한다는 것이다. 이를 위해 본 연구에서도 연구 참여자에게 분석결과를 보여주고 참여자의 경험내용과 일치하는 지를 확인하였다.

IV. I사 직원들의 학습 경험에 관한 해석학적 현상학적 반성

본 연구는 현상학적 방법론을 통해 조직 구성원들이 조직 내에서 어떻게 기존의 지식이나 새로운 지식을 습득하고 어떤 공유의 과정을 통해 조직 지식화하는지 역동적인 과정을 살펴보았다. 이를 위해 현상학적 인터뷰를 실시하였으며 본 연구의 참여자들에게 공통적으로 드러나는 지식 공유의 본질을 찾기 위해 연구 참여자의 텍스트와 다양한 자료로부터 수집된 주제 진술로 여러 번 반복하여 읽고 반성하는 과정을 통해 참여자들의 학습 경험에 관한 텍스트라고 여겨지는 문장이나 문장다발을 분리하였다. 이렇게 분리된 텍스트를 그 의미를 함축하는 용어로 바꾼 결과 <표 3>과 같이 8개의 본질적 주제와 하위주제들을 도출하였다. 첫 번째 주제는 학습을 왜 하는 지에 대한 개인들의 인지를 표현하며, 2-4의 주제는 조직에 의해 강요된 의무적 지식 공유에

〈표 3〉 본질적 주제와 하위 주제

본질적 주제	하위 주제
1. 지식은 조직에서 생존을 위해 필요	(1) 조직에서 생존하기 위해 지식이 필요함 (2) 급변하는 환경변화에 따라 다양한 분야의 지식을 알아야 함 (3) 고객의 요구가 다양해져 새로운 지식이 필요함
2. 의무적으로 자료를 올리지만 귀찮음	(1) 제도 때문에 의무적으로 올림 (2) 시스템에 올리는 것이 번거로움 (3) 가치 있는 지식을 올리고 싶어 하지 않음 (4) 가벼운 자료들의 공유만 이루어짐
3. 지식을 올리는 것이 제대로 평가되지 않을 것이라 생각함	(1) 상급자가 단기적인 실적을 중시함 (2) 지식공유의 질을 평가해주지 않음 (3) 지식을 내놓는 것이 조직을 위한 것이라고 생각함
4. 시스템을 사용하면서 필요성을 느끼고 고마워함	(1) 정보시스템의 자료들을 재활용해서 사용함 (2) 기본적인 업무 내용을 배울 수 있음 (3) 자신의 가치를 알릴 수 있음 (4) 도움을 많이 받았기 때문에 미안해서 올림 (5) 보상을 받으면 좋지만 보상 때문에 올리지는 않음
5. 시스템보다 개인적 네트워크를 통해 중요한 지식을 얻게 됨	(1) 공개하기 어려운 정보들은 저장되어 있지 않음 (2) 정보시스템에 저장된 자료도 사람에게 물어보게 됨 (3) 깊이 있는 지식은 개인적 네트워크를 통해 학습 (4) 정보시스템에 저장된 것보다 더 자세한 내용을 가르쳐줌 (5) 전문지식을 배울 수 있는 멘토를 필요로 함
6. 나를 위해 지식을 나누고자 함	(1) 모르는 동료들에게도 자료를 받을 수 있음 (2) 잘 받기 위해서는 잘 주어야 함 (3) 잘 안주는 이에게는 잘 안주게 됨 (4) 평판을 잘 관리해야 성과도 높아짐
7. 조직의 방향이 맞다는 믿음이 생김	(1) 직급이 낮아도 의견을 얘기할 수 있음 (2) 일정한 책임을 주어서 배울 수 있도록 함 (3) 학습을 지원하는 다양한 제도가 있음 (4) 팀이 바뀌면서 배우는 것이 많음 (5) 조직의 방향이 맞는 것이라고 믿음
8. 지식을 자발적으로 주고 받으면서 발전하는 나를 발견	(1) 커뮤니티를 통해 지식을 주고 받음 (2) 자발적으로 보내주는 자료가 도움이 됨 (3) 자료뿐 아니라 설명을 함께 해 주는 것이 도움이 됨 (4) 의견을 교환하면서 새로운 지식을 알게 됨 (5) 새로운 것을 알면 올리고 싶어짐

서의 구성원들의 경험에 관한 본질적 주제를 다루고 있다. 의무적인 지식 공유에서 출발하였으나 본인들

이 필요한 지식을 획득하면서 지식 공유에 대하여 동료들에게 고마움도 느끼고 궁극적으로 나눔이 자

신에게도 도움이 된다. 5의 주제는 시스템이 있어도 개인적 네트워크를 이용한 개별적 학습이 이루어지고 있지만 6-7의 주제와 같이 내가 가진 지식을 나누는 것이 궁극적으로 나를 위함이라는 인식의 변화가 조직에 대한 태도를 변화시키고 8과 같이 적극적인 지식 공유 활동으로 나타나게 된다.

이하에서는 참여자들의 지식 공유 과정에서의 인식의 변화와 궁극적으로 자발적인 학습 커뮤니티로 발전하는 과정들을 표현하는 본질적 주제와 하위 주제의 구체적인 내용을 살펴보고 주제를 설명하는 인터뷰 중 대표적인 1인의 인터뷰 내용만을 첨부하고자 한다.

4.1 지식은 조직에서 생존을 위해 필요

참여자들은 급격히 변화하는 조직내외의 환경 하에서 자신의 가치를 유지하고 생존하기 위해서는 보다 전문적인 지식을 갖추고자 한다.

4.1.1 조직에서 생존하기 위해 지식이 필요함

학습을 하게 되는 가장 근본적인 동기에 대해 참여자들은 조직에서의 생존을 지적하였다. 빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 살아 남고 자신의 가치를 높이기 위해서는 다른 사람보다 경쟁력 있는 지식을 갖추고자 한다. 컨설턴트인 Y, H, U, B, K는 자신의 지식 수준에 따라 프로젝트를 배정 받게 되고, 또한 프로젝트 투입시간에 따라 성과평가를 받는다. 따라서, 높은 성과평가를 받기 위해서는 많은 프로젝트에 투입되어야 하며, 또한 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있는 전문적인 지식이 필요하다. 영업직인 C, L, S, R 역시 자신이 팔고 있는 제품에 대한 지식이 필요하다. 특히 경쟁사와

의 경쟁이 심화되면서 경쟁사에 대한 지식도 있어야 하고, 빠르게 변화하는 자사 제품에 대한 지식도 갖추어야 한다. 또한 고객사가 속한 산업의 동향이나 고객사의 경쟁사에 대한 지식도 필요하다. 이와 같이 조직에서 생존하고 시장에서의 자신의 가치를 높이기 위해서는 직종에 관계없이 지식은 매우 중요하다.

생존. 생존인 것 같아요. 제가 생존이라고 표현한 것은 제가 컨설턴트로서 남기 위한 거예요. 그건, 시장에서 잘 팔리는 지식을 보유하거나 고객이 인정하는 컨설턴트가 몸값도 높게 받고 생명도 길기 때문이죠. 조직 측면에서는 서비스나 지식의 지속적인 판매를 위한 고객의 요구 만족, 즉 고객이 새롭게 요청하는 새로운 분야, 또는 기존 분야의 보다 깊은 지식 등에 대한 전달 및 조언의 역할이 필요하기 때문이죠. (컨설팅팀, H과장)

4.1.2 급변하는 환경변화에 따라 다양한 분야의 지식을 알아야 함

참여자들은 일정 부분에 대한 책임을 져야 하기 때문에 해당 분야에 대한 학습을 하여야 한다. 컨설턴트들은 비록 전문 분야는 있지만 조직이 원하는 프로젝트에도 투입이 된다. 특히 국내 시장은 규모가 적기 때문에 특정 산업이나 특정 솔루션만을 고집하기 어렵다. 따라서, 시장의 요구에 따라 다양한 프로젝트를 수행하는 경우도 있다. 영업직 참여자의 경우에도 예전에는 특정 제품이나 서비스에 대한 지식만 필요하였으나 최근 하드웨어, 소프트웨어, 서비스 관련 회사들을 많이 합병하면서 담당해야 하는 제품의 수가 증가하여 알아야 되는 지식도 증가하였다. 또한, 약 1년마다 고객사가 바뀌기 때문에 매년 새로운 고객에 대한 지식을 습득하는 것이 중요하게 되었다.

원래는 서버만 팔면 됐거든요. 근데 요새는 인제 소프트웨어도 하기 시작했고, OOO까지 붙어서 하기 시작했고, 뭐 OOO, OOOO 막 데리고 와서 그것도 팔으라 그러지. 그 다음에 컨설팅도 팔으라 그러지, 그러니까 할 것들이 너무 많아진 거예요. 그러니까 주워서 들어가 되는 정보들도 너무 많고, 그래서 밑에 애들을 딸려 알거든요. 뭐 컨설팅에 한명.. 뭐 이렇게 꼭 딸려줘요.. 근데 개발도 모으는데 시간 걸리고. 그리고 뭐 하나만, 그러니까 만약에 하드웨어만 산다 그러면 하드웨어에 있는 애 니가 가서 장사해, 라고 하고 끝내요. 근데 대부분 보면 하드웨어도 두세 종류, 하드웨어만 하는 것도 아니고 뭐 개발도 있어야 되고 막 이러니까, 묶어서 들어가야 되니까, 그런 부분에 대해서는 우리 같은 사람들이 나서서 해줘야 돼요. 사람들 불러모으고, 뭐 이렇게 해라 저렇게 해라 하는 것들. 아니면, 이렇게 모이게 되면 또 새로운 걸 요구하거든요. 새로운 것들에 대해서 정리를 해줘야 되요. (영업팀, L과장)

4.1.3 고객의 요구가 다양해져 새로운 지식을 알아야 함

기업 환경의 급격한 변화는 고객사의 경쟁을 심화하였다. 참여자들은 환경 변화에 따라 고객의 요구가 다양해지는 것을 느끼는데 이렇게 다양해진 고객의 요구에 적절히 대응하기 위해서는 새로운 지식이 필요하다. 특히, 컨설턴트들은 고객들이 예전과 같이 정형화된 프로젝트를 요구하는 것이 아니고 다양한 부문이 결합된 복잡한 프로젝트를 요구한다. 따라서 이러한 고객의 요구들을 만족하기 위해서는 계속 새로운 지식을 학습하여야 한다.

예전에 그 상식적인 방법론이라든가 정형화된, 교과서적인 것들, 그 다음에 뭐 정형화된 분석, 뭐 이런걸 통해서 단순하게 전달하면 그 것으로서 옛날에 고객분들이 어느 정도 새로운 시각, 자기 비즈니스나 자기 사업 운영에 있어서의 새로운 시각이라고 제시했던 부분들이, 최근에

와서 제가 느끼는 것들은, 고객 자신에 대한 비즈니스 뿐만 아니라, 고객과 경쟁하는 경쟁자라든가 혹은 잠재적인 경쟁자들, 현재 혹은 직접적인건 아니더라도. 혹은 산업 내 전반적인 기술적인 발전 방향이라든가. 그 다음에 조직 내에서 일어나는 어떤 여러 가지 미묘한 뉘앙스를 가진 조직적인 문제들이라든가, ... 어떤 그... 기술이라든가, 방향성 같은 것에 대해서 좀더 전문적인 지식 같은걸 많이 가지고 있거나 혹은 그걸 활용할 수 있는 시스템이라든가 툴 같은 게 있으면 훨씬 도움이 되죠. (컨설팅팀, B차장)

4.2 의무적으로 자료를 올리지만 귀찮음

대부분의 참여자들은 정보시스템을 통해 지식을 공유한다고 하였다. 그러나, 정보시스템을 통한 지식 공유는 자발적으로 시작된 것이 아니라 '제도 때문에 의무적으로' 시스템에 올리고 있다. 따라서, 시스템에 올리는 것이 즐거운 것만은 아니다. 하지만 평가 기준에 시스템에 몇 개 올렸는지가 있기 때문에 지정된 개수만큼은 올리려고 한다. 영업직 참여자의 경우에도 ICM에 의무적으로 지식을 올리지는 않지만 영업 프로세스를 지원하는 영업시스템은 의무적으로 입력하여야 한다. 이것 역시 매번 올리는 것이 귀찮은 작업이다. 이렇게 제도 때문에 올리는 하지만 정작 경쟁력이 있는 지식을 올리지 않고 '가벼운 자료'들을 공유하는 데에 그치고 있다.

4.2.1 제도 때문에 의무적으로 올림

참여자들이 지식경영시스템에 지식을 올리는 것은 다른 동료들과의 지식 공유의 필요성을 스스로 느끼서 라기보다는 의무적으로 올리도록 하는 조직의 제도 때문이다. 이러한 제도적 장치에 의해 정보시스템에 지식은 계속 축적된다. 참여자들은 일정수의

지식을 의무적으로 데이터베이스에 저장하여야 한다. 프로젝트를 수행하게 되면 그 프로젝트와 관련된 모든 자료는 지식경영시스템에 저장하여야 다음 업무 프로세스가 진행된다. 이렇게 데이터베이스에 올린 지식은 각 분야별 평가 위원들은 지식을 재사용할 수 있는지에 따라 지식의 품질을 상, 중, 하로 평가하며 그 결과는 인사고과에도 반영되기 때문에 적극적으로 올린다.

그거 제도예요 제도. 미니멈 어느 정도 산출물은 무조건 쌓이게 되어 있어요. 왜냐하면 프로젝트를 시작할 때 어떤 프로포절이나 그와 관련된 자료는 기본적으로 거기에 넣어야 다음 프로세스가 진행되게 되도록 프로세스가 짜여져 있거든요. 프로젝트가 끝났을 때 그 프로젝트 산출물은 쌓이는 건 기본이고, 그거 외에 내가 엑스트라로 만든 기타 자료들... (컨설팅팀, U과장)

4.2.2 시스템에 올리는 것이 번거로움.

참여자들은 시스템에 지식을 올리는 것이 즐거운 작업은 아니다. 업무를 하는 것도 바쁘는데 문서화 작업을 하느라 정작 업무를 수행하지 못한다. 형식화하는 작업도 귀찮고 또 글로벌 조직과 지식을 공유하기 위해서는 영어로 번역을 해야 하는 데 영문화하는 작업도 여간 번거로운 일이 아니다. 그래서, 간단히 요약본만 번역해서 올리는 경우도 많다.

나가서는 영업해야되는데, 내 월급 걸고 영업해야되는데 시간없다 이거죠. 맨날 들어와서 어드밍 작업하고 리포트할 데이터 써야되고. 우리 위클리 리포트를 만드는 데 열여덟장을 만들어요 차트를. 데이터를 집어 넣어가지고 하는 게 제 부서에서 제가 만드는게.. (마케팅팀, J차장)

4.2.3 가치있는 지식을 올리고 싶어 하지 않음

참여자들은 중요한 지식을 올리는 것이 나에게 큰 이익이 되는 것이 아니기 때문에 정보시스템을 통해서 가치있는 지식을 주고 싶은 생각이 들지 않는다. 그래서, 중요한 지식이 정보 시스템에 저장되어 있을 것이라고 생각하지 않지만 어느 정도 힌트를 줄 수 있는 정보를 찾아도 많은 도움이 된다고 생각한다.

실제로 잘 안올리는 이유중의 하나를 이야기 하면 내가 올려봐야 십만원짜리 상품권하나 주는 건데, 몇 달 동안 고생한 거 남한테 도움주고 싶은 생각이 없는 거예요. 그게 굉장히 커요...실제로..알짜 정보들은 없어요. 힌트를 주는 정보들이 있는 거고...70%만 비슷해도 보석을 찾은 거고, 100%이런 것들은 그걸 담당하는 사람들처럼 일적인 접촉을 해야 얻을 수 있어요. (컨설팅팀, A차장)

4.2.4 가벼운 자료들의 공유만 이루어짐

참여자들은 의무적으로 정보시스템에 지식을 올리지만 친한 사람들에게 주는 정도의 지식을 제공하지는 않는다. 이는 자신이 고생해서 얻은 지식이나 자료를 모두다 올리고 싶지도 않은 마음도 있고 사용자들 위해서 사용자들이 이용하기 쉽게 올리기 보다는 조직의 요구에 의해 문서를 올리는 정도이다.

저희 같은 경우에는 팀이 계속 프로젝트 베이스로 새로 짜지거든요. 오늘은 A라는 사람이랑 일 했다가 두 달 있다가 새로운 프로젝트를 하면 또 CDF랑 또 팀이 되고 이렇게 되니까. 한 사람한테 계속 도움을 받으면서 같은 수준으로 교육을 받는다는 게 어려운 편이라서 그런 공유 잘 안 되는 것 같아요. 시니어한테 뭘 받는다는 거는 어려운 것 같아요. 가장 공유 잘 되는 게 프로젝트 아웃풋을 넘겨주는 정도. 아예 그 사람이 자기 걸 소화해내서

넘겨준다고보다는 아웃풋을 넘겨주는 거죠. (컨설팅팀, K사원)

4.3 지식을 올리는 것이 제대로 평가되지 않을 것이라 생각함

참여자들은 지식을 내놓게 되면 언제든지 다른 사람으로 대체될 수 있다는 조직에 대한 불신은 개인의 지식이 조직 차원으로 확산되는 데에 부정적인 영향을 미친다. 리더가 단기적인 실적을 중시할 경우, 그리고, 지식공유에 대한 평가가 제대로 이루어지지 않을 경우에 개인은 지식을 내놓는 것이 조직을 위한 것이 아닐까 하는 불신감을 가지게 된다.

4.3.1 상급자가 단기적인 실적을 중시함

참여자들은 리더에 따라 지식공유나 학습에 영향을 받는다. 리더가 단기적인 실적을 중시할 경우 교육에 시간과 비용을 투자하는 것보다 성과를 높이는 것에 관심이 많다. 이런 리더 밑에서는 조직원들간의 지식공유도 잘 이루어지지 않고 제도적으로 정해진 개수의 지식만 시스템에 올리면 된다는 생각을 하게 된다. 반대로 리더가 개방적이고 지식 공유를 중요하게 생각하는 경우에는 프로젝트가 끝난 후에 그 결과를 다른 직원들과 공유할 수 있는 세미나를 만들기도 하고 다른 부서와 내부 세미나도 많이 개최하였다. 이와 같이 리더십은 지식을 다른 사람들과 공유하고 새로운 지식을 만들어내는 데에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미친다.

리더되시는 분들이 굉장히 활발하고 열려있고 그러면 본인 스스로 그런 것들을 많이 이렇게 이벤트도 열고 그랬던 거 같아요. 커뮤니티도 만들려고 노력을 하고 따로.

공식적인 건 아니지만 팀 내에서 그런 활발한 장을 만들어 보려고 ... 어떤 경우에는 프로젝트가 없으면 숙제를 줘 가지고 숙제를 하라고 하는 경우도 있고 그러지 않은 리더들이 왔을 경우에는 그냥 늘 하던대로 DB에 몇 개 올리고 프로젝트팀 내에서만 공유하고... 그런 식으로. 프로젝트가 끝나고 나서 이걸 한번 같이 쉐어링을 하자는 이벤트라든지 이런 것들을 열고 안 열리는 굉장한 리더의 개인 별로 차이가 있는 것 같아요. 그런데 경직된 사람 ... 경직되고 그런 것들 잘 안하는 사람들은 다른 면에서도 경직이 되어 있는 거 같아요. 교육을 보내든지 이런 면에서도, 왜 교육을 가야 하는지 justify 해야 되고. 이쪽 분들은 시장에 나갈려면 교육이 필요하다라는 이런 생각을 가지고 있기 때문에 가려고 한다 그러면 특별히 바쁜 거 없는 이상은 최대한 보내 줄려고 노력하고 한다고 하면 이쪽은 비용 먼저 생각하기 때문에 안보내 줄려고 그러고. (컨설팅팀, H과장)

4.3.2 지식공유의 질을 평가해주지 않음

참여자들은 조직원들의 인사평가가 매출과 같은 정량적인 기준으로 이루어지기 때문에 지식공유와 같은 정성적인 항목은 잘 평가되지 않는다고 생각한다. 지식공유에 있어서도 개수에 대한 평가는 있지만 얼마나 가치있는 지식을 공유했는지는 평가해주지 않아 개수만 채우려고 하고 정말 가치있는 지식은 잘 나누려고 하지 않는 사람이 있다.

워낙에 그렇게 하게 되는 게 그런 게 잘 만들어져서 공유하게끔 공개를 하면 인정이 잘 안 될 수도 있는 부분이라고 생각하거든요. 측정이 잘 안되잖아요. 그 사람이 얼마만큼 가치있는 것을 내놓아서 공유했는지 측정이 잘 안되니까 그거를 보상을 못 받을 바에는 그런 식으로 내 거를 좀 내 가치를 높이기 위한 내 방법으로 선택을 한 것 같아서 어쩔 수 없다는 생각이 들었어요. 지금 현재 하고 있는 측정방법으로는 개수거든요. (컨설팅팀, K사원)

4.3.3 지식을 내놓는 것이 조직을 위한 것이라고 생각함

조직에 대한 불신은 시스템에 지식을 올리는 것이 나를 위한 것이라기 보다 조직을 위한 것이라는 불신감을 가지게 한다. 지식을 시스템에 올리는 것이 조직을 위한 것이라는 불신감은 시스템에 중요한 지식을 올리지 않거나 올려도 가치가 많지 않은 지식을 올리게 된다. 반대로 시스템에 올리는 것이 옳은 방향이라는 조직에 대한 신뢰감은 비록 올리는 작업이 귀찮지만 사용자들이 필요할 것 같은 지식을 올리게 한다.

데이터베이스 자체는 아무런 중요한 게 아니에요. DB는 잘 돼 있어요. 문제는 그 DB에 정말로 내가 알고 있는 노하우나 중요한 기술적인 지식, 세팅값들을 정말로 fully 내가 올려서 공개할 수 있는 그런 마음 자세가 돼 있느냐? 글썽요. 그게 되는 회사가 한국에 있을까? 전세계적으로 있을까요? 제가 보서는 영원히 풀리지 않는 숙제라고 생각해요. 기본적으로 조직의 입장에서 회사, 내가 사장이다. 내가 오너다. 입장에서야 지식이 조직에 있다는 것은 개인에 대한 디펜던시가 줄어든다는 얘기거든요. 그렇기 때문에 조직으로서의 엄청 좋아요. 무슨 말이나 하면 이 인간이 있던 없던 인간이 갖고 있는 지식은 조직이 가지고 있기 때문에 내가 pay를 적게 줘도 되고.. 하여튼 디펜던시가 적어지는 거예요. 그만큼 조직의 흔히 조직이라고 그러는데 조금 더 범위를 좁혀보면 오너나 실제 경영자 입장에서는 좋은 거죠. (컨설팅팀, U과장)

4.4 시스템을 사용하면서 필요성을 느끼고 고마워함

정보시스템을 통한 지식의 공유가 비록 조직의 계도에 의해 의무적으로 이루어졌지만 참여자들은 정보시스템에 있는 지식을 많이 활용할 수 있었다. 특히 유사한 업무를 수행할 경우 정보시스템의 자료들

을 재활용할 수 있었으며 새로운 업무를 맡을 때에는 다른 사람의 도움 없이도 기본적인 업무 내용을 학습할 수 있었다. 그리고, 때로는 자신이 가진 지식을 알려서 자신의 가치를 알릴 수 있다. 비록 올리는 과정이 번거롭고 귀찮기는 하지만 자신이 필요할 때 활용할 수 있고 자신이 올려놓은 지식 때문에 전문가로 인정 받기도 하면서 정보 시스템을 통한 지식의 공유가 필요하다는 것을 동료들에 고마운 마음을 가지게 된다. 동료들에 대한 고마움과 도움을 받기만 하는 미안함에 자신도 동료들에게 도움이 될 만한 자료가 있으면 올리게 된다.

4.4.1 정보시스템의 자료들을 재활용해서 사용함

ICM에는 프로포절을 포함하여 프로젝트 산출물 등 프로젝트에 관련된 모든 문서들과 개인들이 프로젝트를 통해 얻게 된 지식을 올린 베스트 프랙티스가 저장되어 있다. 이렇게 저장되어 있는 지식은 유사한 업무를 수행하게 될 경우 바로 재활용해서 사용할 수 있기 때문에 개인이 처음부터 학습하는 것보다 시간을 절약할 수 있다. 이와 같이 유사한 업무를 수행할 경우 기존의 자료들로부터 많은 도움을 받는다.

반 이상은 항상 얻는 것 같아요. 거의 다 얻는 것 같아요. 정리가 짝 되어 있죠. 프로젝트 프로파일도 짝 나와 있고 그것도 인더스트리별로, customer별로 짝 저희가 찾을 수 있게 되었고. 또 필요한 공부는 커다란 인트라넷 내에 교육관련 섹션이 짝 되어 있고 다 연동이 되어 있어서요. 인트라넷 안에서는 늘 돌아다니면서 필요한 걸 다 찾을 수 있어요. (컨설팅팀, Y사원)

4.4.2 기본적인 업무 내용을 배울 수 있음

연구 참여자들은 새로운 업무를 맡을 때마다 사람

의 도움 없이도 정보시스템에서 해당 업무에 대한 기본적인 학습을 할 수 있다. 컨설턴트들은 매년 새로운 산업분야나 새로운 솔루션에 대한 프로젝트를 맡게 되는데 이전에 수행된 유사한 프로젝트에 대한 자료들을 정보시스템에서 찾아 읽으면서 학습을 한다. 또한 영업직 참여자들도 매년 담당 고객사가 바뀌는데 이 때 제일 먼저 하는 것이 정보시스템을 보는 것이다.

사람이 하나 하나 쌓아 올라가야 될 것을 이만큼이라도 점핑을 하게끔 도와주는 거니까. 제가 한 것을 기반으로 해서 거기다 플러스 알파를 더해나가는 점점 더 아웃풋이 출중해지긴 하죠. 그래서 그런 면에서 가치를 많이 부여한다고 볼 수 있죠. (컨설팅팀, K사원)

4.4.3 자신의 가치를 알릴 수 있음

정보시스템을 통한 지식의 공유는 때로는 시스템에 올린 지식 때문에 새로운 기회가 오기도 한다. 정보 시스템에 올린 지식 때문에 새로운 프로젝트에 투입되기도 하고 프로젝트의 리더가 되기도 한다. 그래서, 사용자들은 정보시스템에 지식을 올림으로써 자신의 가치를 알릴 수 있다고 생각한다.

자기가 자기 프로필 관리를 항상 해줘요. 새로운 프로젝트가 있음 넣어놓고...그럼 유사 프로젝트에 관한 키워드만 넣어보면 사실은...영동한 편지가 가끔 와요...그래서 니가 이걸 알고 있는 것 같은데, 그래서 나 알고 있다 근데 장표는 한국어다..이렇게 해서 보내고.. 일종의 자기 셀링 같은 것도 가능 한데 굳이 나가서 일할 생각까진 없으니깐..근데 실제로 영어권이나 같은 언어권 국가 간에는 그런 게 굉장히 많아요. 우리나라나 일본에는 그런 게 없는 것 뿐이지, 상당히 많아요. 그래서 서로 다른 나라 국가에서 자기 컨피던서를 계속 끌어나가는 경우가 많거든요.(컨설팅팀, A차장)

4.4.4 도움을 많이 받았기 때문에 미안해서 올림

참여자들은 시스템에 있는 자료를 사용해서 도움을 많이 받으면 미안한 마음을 가진다. 그래서, 도움을 받은 만큼 다른 사람들에게도 도움을 주어야 한다는 생각을 가지게 되고 다른 사람에게 도움이 될 것 같은 지식을 자발적으로 올리기도 한다.

내가 남의 지식을 얻은 만큼, 나도 뭔가 유익하게 생기면 줘야 겠다..는 생각을 갖게 되요. 다소 문화적인 거겠죠. 저의 전직장에서는 이런 시스템이 있었음에도 불구하고 가치를 못 느꼈거든요. (중략) 이쪽에 와서 그런 쪽들 내가 워낙 먼저 도움을 많이 받으니까, 그만큼 또 기여하고자 하는 마음이 생기는 것 같아요. (마케팅팀, J차장)

4.4.5 보상을 받으면 좋지만 보상 때문에 올리지는 않음

정보 시스템에 지식을 저장하여 이후에 공유하고자 하는 기업에서는 조직 구성원들이 지식을 시스템에 올리도록 하는 유인책으로 보상제도를 많이 활용한다. 참여자들은 보상제도가 지식을 올리도록 하는 일시적인 유인은 가능하지만 보상 때문에 지속적으로 올리지는 않는다고 하였다. 보상 금액이 엄청나게 많아 참여자들을 만족할 만큼의 보상을 제공하는 것은 아니다. 그리고, 보상 때문에 중요한 자신의 지식을 올리려고 하지도 않는다. 단지 일종의 이벤트로서는 유인은 될 수 있으나 보상 때문에 지식을 올리지는 않는다.

평가가 있고 보상되는 경우엔 저런 경우가 있어요. 매년 올려진 데이터베이스의 자료를 이용해서 성공적으로 프로젝트를 따낸 경우, 프로포절을 써서 성공적으로 프로젝트를 수행한 경험 그런 거를 프로젝트 팀들이나 이

런 걸 올려요. 어떤 어떤 자료를 써서 우리가 시간을 얼마나 썼고 돈이 얼마가 세이브 됐고 우리 회사에 어떤 가치를 줬고 그것을 써 가지고 팀별로 몇 백만원씩 줘요. 프로젝트 매니저가 '해 보자' 그래요. 100만원인가 뭐 그 정도일텐데. 2등인가 해서요. 1등은 따로 있고 100만원이면 세금 공제하고 해서 21만원인가? 재밌잖아요. 그런 거 한번 해 보고. 새로운 거는 저는 해보는 편이에요. 뭔가 한번 볼려고. 그 다음부터는 안해요. 한번 해 봤으니까. 내가 들인 시간 대비 돈 따져보고 ... 시간대비 이렇게 해 보니까 손해인 것 같으니까 그러니까 안하지. (컨설팅팀, H과장)

4.5 시스템보다 개인적 네트워크를 통해 중요한 지식을 얻게 됨

참여자들은 업무를 수행하기 위해 필요한 기본적인 지식을 지식경영시스템에서 얻는다. 그러나, 정보시스템에는 '공개하기 어려운 지식'은 올려져 있지 않고 공개될 수 있는 정형화된 지식만 올려져 있어서 정작 필요한 지식을 얻기 어려운 경우가 있다. 때로는 이런 지식이 업무 수행에 도움이 되는 경우가 있는데 이러한 지식은 시스템에서 얻기 어렵다. 한편, 시스템에 있는 지식조차도 사람의 도움이 필요한 경우가 있다. 정보시스템에 저장된 지식의 양이 방대해지면서 정보시스템에 저장된 자료를 사람의 도움 없이 찾기는 어렵다. 비록 검색 툴도 있고 지식을 분류하는 기능도 있지만 나에게 맞는 지식을 정보시스템에서 적시에 찾기는 어렵다.

4.5.1 공개하기 어려운 정보들은 저장되어 있지 않음

ICM은 직원들이 모두 볼 수 있기 때문에 공개하기 어려운 지식들은 저장되기 어렵다. 특히 컨설팅

부서의 경우 업무 특성상 고객의 정보를 많이 다루기 때문에 이러한 정보들은 공개하기 어렵다. 그러나, 유사한 기업의 프로젝트를 맡게 되면 이러한 정보들이 필요한 경우가 있는데 이 경우 시스템에서 필요한 지식을 모두 얻기는 어렵다.

일반적으로는 또 약간 어려움이 있는 요소가, 뭐 어려움이라기보다는, 조금 business access 측에서 약간 고객의 confidential한 자료들이라든가, 합법적이지 않은 자료라든가 거래에 대해서 저희 스스로 굉장히 금하는 요소들이 많이 있거든요. 그렇기 때문에, 원래 자료라는 게 그렇잖아요, confidentiality가 높으면 높을수록, 그러니까 상대방에 대한, 높으면 높을수록 희소 가치가 있고 그런 건데, 중요한 건데, 이제 그런 것들은 잘 못 알죠, 형식적으로. 저희가 요청할 수 없는 입장이고, 그렇게 하지 말라는 게 또 회사의 방침이거든요. (컨설팅팀, B 차장)

4.5.2 정보시스템에서 저장된 자료도 사람에게 물어보게 됨

참여자들은 업무 수행에 필요한 기본적인 정보들을 지식경영시스템에서 먼저 찾지만 정보시스템에는 방대한 지식이 저장되어 있다. 비록 검색 툴도 있고 지식을 분류하는 기능도 있지만 나에게 맞는 지식을 찾지 못하는 경우가 있다.

(DB나 인터넷 사용할 때도 사람들의 도움이) 가끔 필요할 때가 있어요. 제가 정말 똑똑하고 부지런하면 없을 수 있겠지만... 보통은 know-where가 더 중요하잖아요. 뭐를 어디에서 찾아야 되요 하고 시니어들에게 물어보는 경우가 있어요. 시간이 갈수록 웬만한 DB를 구비하게.. 알게 됐지만 처음에는 정말 도움 많이 받았어요. 처음에 사용법이라든가 뭐를 찾을 때는 어디로 가야 되는지 그런 노하우를 많이 전수를 받았어요. (컨설팅팀, Y 사원)

4.5.3 깊이 있는 지식은 개인적 네트워크를 통해 학습

참여자들은 필요한 정보들은 시스템이나 담당자에게 요청해서 얻을 수 있지만 보다 중요한 지식의 습득은 시스템에서 모두 얻기 어렵다. 따라서, 정작 필요한 지식을 얻기 위해서는 개인적인 네트워크를 이용하여야 한다. 풀로 운영되는 조직구조는 매 프로젝트마다 새로운 사람들과 일을 하게 되고, 이러한 조직 구조 하에서 참여자들은 끈끈한 관계가 형성되기 어렵다. 그래서 참여자들은 자세한 지식을 얻기 위해서는 인적 네트워크를 형성하고자 한다.

통상적으로는 정식으로 멘타가 정해져 있진 않지만, 레퍼런스를 하는 선배들이 있기 때문에 그런 선배들로부터도 배우고, 저희들 실질적으로 서비스를 수행하는 각 팀들이 있기 때문에, 그 팀들한테도 배우고. 하죠. (영업팀, D과장)

4.5.4 정보시스템에 저장된 것보다 더 자세한 지식을 가르쳐 줌

사람으로부터 얻는 지식은 정보시스템에서 얻는 것보다 더 생동감이 있다. 단순한 문서만 제공하는 것아 아니라 배경설명도 해주고 이해할 수 있도록 예시도 들어주기 때문이다. 따라서 사람으로부터 얻는 지식이 더 가치가 있다고 생각한다.

사람한테 얻는 게 제일 가치가 있다고 생각해요. 제가 혼자서 다른 창구를 통해서 문서화된 것을 얻는다는 것은 사실 생동감이 별로 없거든요. 그 문서를 읽어보면 많은 경우, 저희같은 경우에는 워드로 이렇게 설명해 가자고 서술형으로 써 주거는 보다는 파워포인트로 이렇게 딱딱 끊어쓰는 게 많거든요. 그런데 그걸로는 사실은 생생하게 이해를 하기가 힘들어요. 현장감 있게. 그러니까 사람한테 그걸 같이 들으면 이걸 설명하면서 예시도 들

고, 어떤 상황이 있다는 걸 한번 더 생각하게 해 주니까 이해가 크게 도와줄 수가 있는데 힘들다고요. 사람한테 얻는 게 더 가치가 있다고 생각하거든요. (컨설팅팀, K사원)

4.5.5 전문지식을 배울 수 있는 멘토를 필요로 함

참여자들은 친한 관계를 형성하는 것보다 전문지식을 배울 수 있는 멘토를 필요로 한다. 멘토 제도는 조직에 처음 들어온 사원들에게 멘토를 지정해서 일정 기간 동안 시스템 사용법과 같은 스킬 뿐 아니라 관련 지식들을 전수해 주는 제도이다. 참여자들은 프로젝트 조직 하에서 조직에 잘 적응하고 필요한 지식을 스스로 찾을 수 있도록 되기 위해서는 지속적으로 케어를 받을 수 있는 멘토를 원하였다.

엄청 필요하죠. 밑에 사람은. 엄청 요구해요. 필요하다고. '멘토 필요하다.' 그러면 '다 옳은 얘기이고 긍정적으로 검토하겠다' 라고 말을 많이 하지만 실질적으로 잘 안 되더라고요. (중략) 컨설팅쪽은 멘터 필요성이나 요구나 이런 건 많은데 사실적인 제약이겠죠. 멘터를 해 줄려면 윗사람들이 자기가 여유가 있어야 되는데 그럴 여유가 없는 거죠. (컨설팅팀, U과장)

4.6 나를 위해 지식을 나누고자 함

조직 구성원들은 조직의 학습 문화에 따라 그 규범을 유지하는 행동을 하게 된다. 참여자들은 조직 문화가 지식 공유를 당연한 것으로 생각하기 때문에 모르는 동료들에게도 메일을 보내 자료를 요청하기도 하고, 본인도 새로운 지식을 알게 되면 사람들에게 보내준다. 한편, 이러한 지식 공유 문화는 개인의 평판에도 영향을 미친다. 특히 참여자들의 조직은 프로젝트 구조이기 때문에 개인의 평판이 매우 중요하다. 새로운 팀을 구성할 때 관리자들이 그 사람에 대한 평판을 다른 사람에게 물어보기 때문이다. 자

료를 잘 얻기 위해서도 평판은 매우 중요하다. 평판을 잘 유지하기 위해서는 지식을 잘 공유하고자 한다.

4.6.1 모르는 동료들에게도 자료를 받을 수 있음

참여자들은 동료들에게 요청하면 잘 도와주는 편이라고 생각한다. 또 자신에게 요청이 왔을 때에도 자신이 가지고 있는 것이면 주는 것을 당연하다고 생각한다. 그래서, 필요한 자료가 있으면 정보 시스템에 있는 연락처나 조직도를 보고서 요청한다.

지식 공유는 얘기하면서 많이 하죠 사람들이. 폐쇄적이지는 않아요. 폐쇄적인 경우는 기분이 나쁜 경우, 불쾌하거나 개에 대해서 안 좋은 감정이 있을 경우 폐쇄적이고. 지식 공유는, 어떤 본질하고도 관계 있는 거 같아요, 캐릭터나. 핵심이 되는 정보다, 뭐 그런 거는 잘 안하겠지만, 늘 지식 공유를 하는 거는 생활의 자세가 아닌가.. (마케팅팀, M차장)

4.6.2 잘 받기 위해서는 잘 주어야 함

참여자들은 업무를 수행하면서 다른 부서에 도움을 요청할 일이 많다. 필요한 자료를 잘 받기 위해서는 자신도 다른 사람이 요청해 왔을 때 잘 주는 등 평소에 인간관계를 잘 형성하는 것이 중요하다.

인간 관계가 굉장히 중요합니다. 한번 찍히면 안도와 주기 때문에. 자료하나 얻으려 그래도 잘 알아야 자료도 받을 수 있고 지원을 받을 수 있기 때문에 그런 게 좀 많이 좌우를 하죠. 제가 아주 개념적인 건 제가 설명을 하는데 고객이 아주 디테일한 레벨을 원한다 그러면 제가 다 못하니까 다른 분한테 부탁을 하죠. 내가 이리이러한 꼴을 가야 되는데 지원을 좀 해달라, 그래서 관련된 분한테 개인적으로 요청을 합니다. 개인적으로 요청을 해서 그분과 같이 방문을 해서 말씀을 드리거나, 그게 또 여의치 않을 때는 매니저한테 부탁을 해서 매니저 지원을 받

아서 같이 꼴을 가죠. (영업팀, R과장)

4.6.3 잘 안주는 이에게는 잘 안주게 됨

참여자들은 자료나 지식을 요청하고 받는 과정에 서 부정적인 응답을 받게 되면 부정적인 감정을 가지게 되고 이러한 부정적인 감정은 지식 공유 행위에 도 부정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 필요한 자료를 요청했을 때 거절당한 경우 이후에 그 사람이 다른 자료를 요청했을 때도 주지 않거나 자료만 넘겨주게 된다.

내가 굉장히 필요한 자료를 요청했는데 내가 받았을 경우에는 저는 그런 사람들에게는 잘 주는 편이거든요. 그걸 받음으로 해서 내 시간이 굉장히 세이브가 됐잖아요. 내가 바쁠 때 만약에 리퀘스트가 오더라도 시간을 짬을 내가지고 답변을 해주는 경우인 거고... 긍정적인 대답을 한 사람들은. 그 외 사람들은 진짜 필요한 자료 요청했는데 '싫어' 이라고 '안돼' 이라고 그런 경우에는 짜식 그러고 자기도 안 주는 거고. 그렇게 되는 것 같아요. (컨설팅팀, H과장)

4.6.4 평판을 잘 관리해야 성과도 높아짐

참여자들은 개인들의 지식 공유에 대한 태도가 인사 고과에 반영될 뿐 아니라 동료나 관리자들 사이에도 암묵적으로 공유 된다. 특히 컨설팅 조직은 매 프로젝트마다 새로운 팀을 구성하는데 프로젝트 관리자들은 팀원으로 구성하려는 동료나 관리자들과의 평판에 따라 팀을 구성하는 경우가 많다. 이 때 개인의 전문적인 지식의 정도도 중요하지만 동료들간의 지식공유 태도나 협력 정도 등을 고려하여 팀원을 구성한다. 이러한 암묵적인 평가들 때문에 참여자들은 자신에 대한 평판을 의식하지 않을 수 없다. 또한, 영업직 참여자들은 엔지니어나 컨설턴트들의 도

움을 받아야 할 경우가 많다. 고객에게 보다 자세한 정보를 제공하기 위해서는 다른 팀의 도움을 받아야 한다. 그런데 다른 팀의 도움을 잘 받기 위해서는 인간관계를 잘 형성하는 것이 중요하다.

그런 건 있는 것 같아요. 평가들이 들잖아요. 차장이나 부장들이 뭐 어떨더라. 그 사람들은 애랑 일해봤더니 어떨더라 알게 모르게 되 가지고 reputation이라든가. 그래서 중요하게 직접 만나서 일하지는 못해도 그 사람에 대한 평가를 듣고 평가를 하죠. 그 관리를 신경을 많이 써야 되요.. 알게 모르게 공식적이지 않은 그런 채널이 올라갈수록 막 돌아가죠. (컨설팅팀, H과장)

4.7 조직의 방향이 맞다는 믿음이 생김

참여자들이 지식을 공유하고 창출해 가는 과정에는 조직에 대한 믿음이 많은 영향을 미친다. 조직에 대한 믿음은 조직의 제도나 제도의 실행 과정에 대한 믿음에서 시작된다. 그리고, 이러한 믿음은 조직이 제도적으로 강요하는 것이 비록 귀찮기는 하지만 맞는 방향이라는 믿음이 생기게 된다. 또한 믿음은 제도를 지키고자 하는 의지를 만들고 더 나아가 조직을 위해 자발적으로 지식을 나누고자 하는 마음이 생기도록 한다.

4.7.1 직급이 낮아도 의견을 얘기할 수 있음

참여자들은 직급에 관계없이 의견을 제시할 수 있고 때로는 직급과 상관없이 프로젝트도 리드할 수 있기 때문에 보다 전문적인 지식을 가지고자 노력한다. 회의를 할 때 자신의 의견을 자유롭게 제시할 수 있고 그것이 합당하다고 생각되면 누구나 그 프로젝트를 리드할 수 있기 때문 더욱 적극적으로 학습을 하게 된다.

첫 미팅 때, 보통 사전에 나름대로 학습한 이야기들을 쪽 해요. 내가 보는 요번 프로젝트의 목적은 뭐고, 이와 유사한 사례는 뭐뭐다를 가지고 있는 건 모모더라..그러면 당연히 그 사람에게 귀가 쏠리잖아요. 당신이...그 사람이 연구를 더했으니깐 당신이 리딩을 해보시오...주도권을 갖는 것은 직급에 상관없이 갈 수 있거든요..더 열심히 보는 거죠.. (마케팅팀, A차장)

4.7.2 일정한 책임을 주어서 배울 수 있도록 함

참여자들은 일정한 책임을 부여 받기 때문에 그 책임을 이수하기 위해서는 관련되는 지식을 습득하지 않을 수가 없다. 조직은 직급에 상관없이 일정부분에 책임을 부여하고 그 부분에 대해서는 처음부터 마지막까지 본인이 책임을 지고 수행하도록 하였다. 이러한 업무 방식은 자신이 맡은 업무를 수행하기 위해서는 필요한 지식을 스스로 찾게 하였다.

제도적인 것 외의 것은 사실은 일하는 게 올라갈수록 고객과 점점 대면하고 직접 일을 해결하는 책임을 많이 주시기 때문에 공부를 하지 않고는 스스로 버틸 수가 없어요. 예를 들어서 내일 위에 대해서 프리젠테이션을 내가 해야 한다면 그 내용을 모르고는 제가 어떻게 앞에서 감히 할 수가 없잖아요. 개인적으로도. 그런 식으로도 당연히 해야 한다는 개개인의 인식도 있고 그리고 워낙 제도가 잘 되 있어서. (컨설팅팀, Y사원)

4.7.3 학습을 지원하는 다양한 제도가 있음

조직은 참여자들이 새로운 지식을 잘 공유하고 학습을 할 수 있도록 잘 지원하는 편이라고 생각한다. 새로운 지식의 공유를 위한 별도의 조직이 구성되어 있는 것은 아니지만 개인들의 노하우를 책으로 발간할 수 있도록 도와주거나, 커뮤니케이션을 위한 포럼을 할 수 있도록 경비를 지원하는 등 많은 지원을 한다.

그걸 위한 조직이 구성되어 있지는 않아요. 물론 그걸 지원하는 그룹은 있어요. 그 사람들이 지식을 갖고 있는 건 아니고, 그런 부분의 퍼블리시를 도와 주는 그룹은 있어요. 포럼같은 거 만들어 주고, 가끔 책이 거의 다 머티리얼 부분이 완성되면, 좋은 장소를 하나 잡아줘요. 그러면 전세계에서 썼던 사람들이 모여서, 책을 최종적으로 모여서 일주일 정도 회의를 하고 그래요. 그런 걸 지원하는 거죠. 공짜로 비행기표 사주고, 와서 좀 편하게 그런 일들 할 수 있게끔. (컨설팅팀, A차장)

4.7.4 팀이 바뀌면서 배우는 것이 많음

참여자들은 한 팀에서 일을 하는 것이 아니라 프로젝트 내용에 따라 매번 팀이 새롭게 구성된다. 프로젝트의 성격에 따라 다양한 분야의 전문가들이 모여 프로젝트를 수행하는 데 이렇게 다양한 분야의 사람들과 일을 하기 때문에 배우는 것이 많았다.

팀이 계속 바뀌니까 같은 세 사람하고 일을 하면 그 사람들이 아는 지식이 한정되어 있잖아요. 팀이 계속 바뀌니까 자기 자체가 컨택해서 얻을 수 있는 뻘어나갈 수 있는 것은 넓어지는 것 같아요. 그런 면이 좋은 면이 있죠. (컨설팅팀, K사원)

4.7.5 조직의 방향이 맞는 것이라고 믿음

참여자들은 비록 문서화하는 작업이 귀찮기는 하지만 조직의 방향이 맞다고 생각한다. 그리고, 그 방향으로 가지 위해서는 사람들에게 강제적으로 할 수 밖에 없다고 생각한다.

저희 매니저는 그런 거, 교육 받고 그런거에 대해서 굉장히 중요시 하는 편이에요. 그리고 굉장히 원칙주의자 약간. 그래서 디렉션 내려오는 거, 근데 그 방향들이 귀찮다고 생각하시는 분들이 있을 수는 있는데. 제가 보기에는 전적으로 일단 되게 신뢰를 하는 편이거든요. 보고

가는 방향이 물론 지금은 시스템이 안 받쳐주니까 귀찮고 불편한 점들이 많고 언아더잡으로 그냥 생기는 거. 인제 세일즈 하는 사람들 같은 경우는 월급과 무관하게 덤으로 하는 일들이 생기긴 하지만, 기본적으로는 방향이 그렇게 가고 있고, 또 그게 맞는 방향이라고 생각하고 있고. 그렇게 가기 위해서는 그렇게 푸쉬를 할 수 밖에 없는... (마케팅팀, J차장)

4.8 지식을 자발적으로 주고 받으면서 발전하는 나를 발견

참여자들은 자발적으로 지식을 주고 받으면서 새로운 지식을 새롭게 알게 된 것 같은 경험을 하게 된다. 참여자들은 비슷한 업무를 수행하는 사람들끼리 만든 비공식적 조직인 커뮤니티를 통해서 지식을 주고 받는다. 커뮤니티에서는 지식을 일방적으로 제공하기 보다 서로 질문을 하고 응답을 하는 방식이기 때문에 의견을 교환하면서 새로운 지식을 만들어 나가기도 한다. 또한, 상대방이 필요로 하는 지식을 자발적으로 보내주기도 하고 상대방이 올린 지식에 의문점이 있으면 토론도 한다. 이렇게 지식을 주고 받으면서 참여자들은 새로운 지식을 알게 되는 것을 느낀다.

4.8.1 커뮤니티를 통해 지식을 주고 받음

참여자들은 자신의 관심 영역에 따라 자발적으로 커뮤니티를 구성하거나 가입할 수 있다. 커뮤니티에서는 서로 지식을 올리기도 하고 커뮤니티 관리자는 지정된 분야에 대한 새로운 자료나 기타 외부 연구 기관들의 자료를 멤버들에게 주기적으로 보내준다. 그리고, 모르는 것에 대해 질문을 하면 다른 멤버가 응답을 하는 등 지식을 주고받는다. 이러한 지식 교환의 과정을 통해 새로운 지식을 습득하게 된다.

회사에서 커뮤니티 같은 게 많이 형성되어 있어요..무슨 인프라 컨설팅하는 커뮤니티..네트워킹하는 커뮤니티..이런 게 구성이 되어 가지고..회사에서 지원을 해줘요..세미나를 하든 책을 사보든 외국에서 유명한 강사를 초빙을 해서 강의를 듣든...그런게 잘되어 있어서 굉장히 활성화되어 있어요..저희 같은 경우는 서비스 사업부기 때문에 서비스 조직 같은 경우는 고상한 표현을 하면 날리지를 갖고 일을 하는 사람들이고 몸으로 때우는 사람들이기 때문에 지식에 대한...굉장히 중요한 부분이거든요..여기에 대해서는 워크샵을 많이 하고 있어요. 또 자기들끼리 정기적으로 스터디를 해요. 작년 같은 경우도 굉장히 활성화되어 있는 곳은 자기들끼리 세미나 식으로 활동을 하고...대학원 보면 논문준비하면서 발표하지 않습니까..그런 식으로 들 하더라도...그것도 제가 보기엔 구성원들이 하겠다는 의지가 있으면 하는 거고..간판만 걸어놓고 안하면..뭐..그런 곳은 없겠지만.. (영업팀, D과장)

4.8.2 자발적으로 보내주는 자료가 도움이 됨

참여자들은 동료나 시니어가 상대방이 무엇이 필요할 지를 생각해서 자발적으로 보내주는 자료로부터 도움을 받는다. 이는 어떤 자료가 필요할 지 알아서 보내주는 자료이기 때문에 현재 하고 있는 업무에 많은 도움이 된다.

요즘 같은 경우에는 OO씨가 매일 OO 관련된 분야를 메일을 싸요. 누가 하라고 시키지도 않았는데 본인이 이제 OO에 관한 프로젝트를 하다 보니까 어느 날 자료를 읽다가 이것은 다른 사람이 봐도 좋겠다 하면 뿌리거든요. 그거를 찾을 시간은 없었지만 나한테 날라오면 도움이 많이 되죠. 그래서 정보를 찾고 가공하고 하는 시간을 내가 줄일 수가 있으니까 도움이 굉장히 되죠. (컨설팅팀, H과장)

4.8.3 자료뿐 아니라 설명을 함께 해 주는 것이 도움이 됨

참여자들은 조직의 제도가 동료들간의 지식 공유

에 영향을 미치지만 잘 가르쳐주는 선배를 만나거나, 커뮤니티를 통한 지식공유와 같이 동료들과의 능동적인 지식의 나눔을 통해 새로운 지식을 얻는다.

시니어 분이신데 중간 전문가신데 그거를 아래 사람과 동등한 옆의 레벨사람과 풀어놓으신 거 있잖아요. 안고계시는 분이 아니라 계속 공유하고 또 상대방한테도 의견을 구하고 교환이 활발하신 분, 그분이 또 리딩을 하시는 팀이어서 그 인더스트리로 많이 선호한 것도 사실이에요. 전에 프로젝트할 때 고문역할을 하셨어요. 자문요. 그러니까 팀 멤버로 하시는 건 아니고 직급이 높으시거든요. 실장 레벨이세요. 부장보다 한 단계 위에. 그래서 프로젝트 바로 오셔서, 곧바로 들어오셔서 performing은 안하셨지만 프로젝트 하는 거에 대해서 우리가 모자라는 부분, 해외에 어떤 사례가 있었는지 이런 거에 대해서 자문을 구할 게 있으면 그분한테 의뢰를 하거나, 두가지 방향길이 있을 적에 어느 방향으로 했으면 좋겠는가 이렇게 의견을 구할 때 많이 도움을 주셨어요. 그분이 또 굉장히 보통 이렇게 중요한 정보가 있거나 힘이 될만한 게 있으면 항상 그거를 다 뿌려주시더라고요. 일단 보여주고 덮어가는 게 아니라 저희한테 뿌려주셨거든요 (컨설팅팀, K사원)

4.8.4 의견을 교환하면서 새로운 지식을 알게 됨

참여자들은 함께 일하는 동료나 온라인 상에서나 다른 모임을 통해서도 서로 의견을 교환하면서 새로운 것을 만들어 낸다.

나름대로 그냥 독창적인 방법론을 고민해 볼 때도 있어요. 그런게 유니크하게 통했다고 그러면 그걸 가지고 한번 시스템에다 올려보는 거예요. 그러면 다른 사람들도 생각이 있으니까, 이렇게 발전시켜 보면 어떨까..이건 이해가 안가는 데, 어떻게 처리를 하셨나요...하면서 커뮤니케이션이 되는 거죠(컨설팅팀 A차장)

4.8.5 새로운 것을 알면 올리고 싶어짐

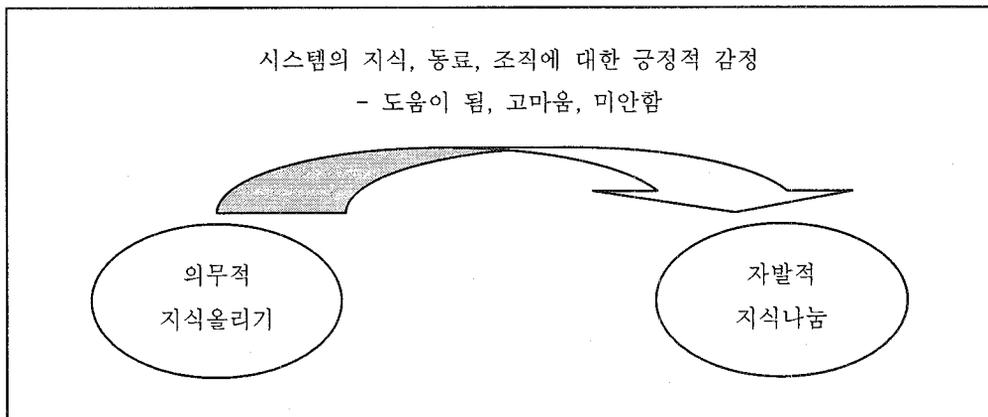
다른 사람으로부터 도움을 많이 받은 참여자들은 새롭게 알게 된 지식을 다시 공유하고 싶어한다. 이들은 새롭게 알게 된 것을 시스템에 올리는 것이 자신의 가치를 낮추는 것이 아니라 당연한 것으로 생각한다. 또 이렇게 지식을 올리면 본인에게도 도움이 된다고 생각한다. 그래서 새롭게 알게 된 지식을 도움이 될 것 같은 사람들에게 보내거나 정보 시스템에 올려 공유 한다.

내가 뭐 하나 새로운 걸 알면 이게 프로젝트에 필요하고 다른 사람도 알았으면 좋겠다 그러면 아주 쉽게 공유를 해요. 너 이것도 보라. 괜찮은 거니까. 그러면 보고 안 보고는 제가 판단을 하고, 저 같은 경우는 뭔가 자료가 생기면 그냥 확 뿌려 버려요. 제가 만든 자료면 DB에다 올려놓고 어디서 얻은 거면 그냥 뿌려 버리고. 우리 회사가 잘 되 있는 게 DB가 굉장히 잘 되 있거든요. 전세계에서 일어나는 거의 대부분의 컨설팅 자료들이 들어가 있거든요. 너무 많기 때문에 사실은 찾기 힘들 정도로(컨설팅팀, H과장)

V. I사 조직 구성원들의 의무적 지식 올리기에서 자발적 지식 나눔의 경험

기존의 지식경영 관점은 지식의 창출, 저장, 공유, 활용 등의 과정을 체계적으로 관리함으로써 경영의 성과를 높이는 데 초점을 두는 경영혁신 방법의 하나이다(Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). 각 개인들의 학습 역량이나 지식 수준을 향상하기 위해서는 조직에서 개인들이 어떻게 학습하는가에 대한 이해를 바탕으로 적절한 처방을 제시하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해 현상학적 연구방법을 사용하여 조직 구성원들의 구체적인 학습의 경험을 살펴보았다.

I사 조직 구성원들의 학습과정은 <Figure 3>과 같이 '의무적인 지식 올리기'에서 '자발적인 지식 나눔'으로 발전되는 것을 알 수 있다. 연구 참여자들은 업무수행을 위해 필요한 지식을 정보 시스템이나 동료들로부터 습득하였으며 정보시스템이나 동료와의 관계형성에 따라 상이한 지식 공유를 하고 있었다.



<Figure 3> 연구 참여자들의 학습 경험 과정

5.1 의무적 지식 올리기

5.1.1 정보시스템으로의 의무적 지식 올리기

I사 참여자들은 정보시스템을 통해 필요한 지식을 습득한다. I사와 같이 정보 시스템 구축이 잘 되어 있는 조직에서는 정보시스템은 지식 공유를 위한 중요한 커뮤니케이션 수단이 되었다.

대부분의 정보시스템을 통한 지식 공유는 조직의 제도에 의해 의무적으로 지식을 정보시스템에 저장하는 것으로 시작된다. 이렇게 저장된 지식은 이후에 사용할 사용자에게 대한 '배려'보다는 조직의 '의무적 개수' 때문에 올리게 된다. 의무적 지식 공유의 목적으로 올려진 지식은 지식이라기 보다는 '자료'의 수준이다. 비록 '자료'의 수준이기는 하지만 시스템에 올리는 과정에서 품질 관리를 엄격하게 하는 것에 따라서 재활용의 가능성은 달라진다. 즉, 올라오는 지식의 품질을 검증하게 하고 재활용 정도를 지속적으로 평가함으로써 비록 '의무적으로' 올리는 지식이라 하더라도 재활용도가 높은 지식을 올리도록 유도하여야 한다.

의무적으로 올리는 지식은 평가 제도를 활용하는 것이 가장 효율적이다. 단순하게는 개수로 지정하는 것이고 더 나아가서는 올린 지식의 재활용도를 개인의 성과 평가에 반영하도록 한다. 이와 더불어 보상 제도를 통해 보다 양질의 지식을 올릴 수 있는 동기를 제공할 수 있다. 그러나, 보상 제도는 일시적인 효과가 있을 뿐 지속적 효과를 얻기는 어렵다. 제도적으로 저장된 지식들은 올리는 과정에서의 엄격한 품질 관리에 따라 재활용도가 증가할 수 있다. 실제로 참여자들은 유사한 업무를 수행하게 되는 경우 7~80% 이상 활용할 수 있었다고 응답하였다.

지금까지 정보시스템을 통한 지식의 공유는 의무

적 지식공유의 차원에서만 다루어졌다. 의무적으로 지식을 올리기를 위한 평가, 보상 제도에 관심이 많았으나 이러한 조직적 제도를 통한 지식의 공유는 결국 자료 수준의 지식 공유에 국한된다. 비록 강제적인 방법에 의한 지식의 공유만으로도 재활용 효과는 높다. 그러나 지식공유의 궁극적 목표가 지식의 재활용뿐만이 아니라 지식의 창출이라고 한다면 보다 깊이 있는 지식의 공유가 필요하다. 그런데, 깊이 있는 지식의 공유는 의무적인 지식의 공유보다는 능동적 지식 공유를 통해 이루어진다.

5.1.2 관계 유지를 위한 소극적 지식 공유

참여자들은 정보시스템 뿐 아니라 사람을 통해서도 지식을 공유한다. 정보시스템에 있지만 찾기 어려워서, 정보시스템에 있는 걸로 부족해서, 정보시스템에 저장되기 어려워서 사람을 통해서 지식을 획득한다.

본 연구의 참여자들은 동료들간의 관계 관리를 중요시하였으며 개인에 대한 평판을 위해서는 지식을 잘 제공하는 편이라고 하였다. 사람들을 통한 지식 공유의 유형 중 관계 유지를 위한 지식 공유는 이와 같이 조직의 규범에 의해 공유되는 지식을 의미한다. 이와 같이 관계 유지를 위한 지식의 공유는 사용자들이 어떻게 '활용'할 것인지에 대한 '배려'보다는 '요청한 자료의 제공' 수준이다. 그러나, 지식 공유가 얼마나 조직에서 규범화 되어 있는지 그리고 동료들간의 지식 공유 태도를 평가하는 지에 따라 지식 공유의 수준은 달라진다. 즉, 인사평가 항목 중에 동료들간의 지식 공유를 평가하는 항목이 있다면 그 평가를 위해서도 동료들의 요청에 적극적으로 응답하게 될 것이다. 또한 인사평가에 없다고 할 지라도 동료들간의 지식 공유가 당연히 여겨지는 조직 문화에

서는 자신의 평판을 관리하기 위해서라도 지식을 공유하게 된다. 따라서, 조직은 개인의 능력보다는 조직원들간의 지식 공유를 중요시하는 조직 문화를 구축할 필요가 있다.

5.2 자발적인 지식 나눔

5.2.1 정보시스템을 통한 능동적 지식 나눔

정보시스템을 통한 능동적인 지식 나눔은 사용자들에게 도움을 주기 위한 '감정'적 요인이나 자신의 가진 지식을 알리으로써 자신의 가치를 높이고자 하는 '계산'적 요인이 함께 작용한다. 이러한 개인적 목적에 의해 올려진 지식은 제도에 의해서 올리는 것보다는 보다 능동적인 지식 공유 태도를 보인다. 특히 이러한 태도를 보이는 정보 시스템은 일종의 커뮤니티로 운영되는 지식 공유 시스템이다. 커뮤니티는 공식적인 의무 시스템이 아니지만 필요에 의해서 운영되는 비공식적 지식 공유 및 의사 교환 시스템이다. 참여자들은 커뮤니티를 통해 필요한 지식이 있으면 의뢰도 하고 의문점이 있으면 질문을 하기도 한다.

자발적인 지식 나눔의 목적으로 올려진 지식은 의무적으로 올라온 지식에 비하여 보다 자세한 편이어서 사용자들에게 그 효용성은 높다. 또한 제공된 사용자에 대한 이해를 기반으로 그 사용자의 필요에 맞게 지식을 전달하기 때문에 때로는 설명을 추가한다. 이와 같이 긍정적인 감정을 기반으로 하는 지식 공유는 비록 시스템을 통한 지식의 공유라고 할 지라도 사용자들에게 단순한 자료 이상의 의미를 제공한다.

자발적인 지식의 공유를 활성화하기 위해서는 조직의 강제적 제도보다는 조직 구성원들의 자발적인

모임을 활성화할 수 있는 간접적인 제도를 제공하는 것이 효율적이다. 이는 구성원들의 긍정적 감정을 기반으로 사이버상의 커뮤니티가 형성되어 지식을 공유하기 때문에 사이버 공간을 활용할 수 있는 시스템을 제공하거나 이들의 오프라인 모임을 주관하는 등 간접적인 지원이 필요하다. 능동적 지식 공유는 이슈 중심의 지식 공유가 가능하다. 자신이 모르는 것을 물어보고 이에 대한 해답을 제공하는 과정에서 새로운 지식이 창출되기도 한다. 이와 같이 능동적 지식 공유는 시스템에 올려져 있는 지식, 동료, 조직에 대한 '긍정적 감정'을 기반으로 한다. 한편, 자발적인 역할 외 행동은 '조직시민행동'(organizational citizenship behavior) 분야에서 연구되어 왔는데 (Organ, 1988, 1990), 이 연구에서도 경영진에 대한 구성원들의 신뢰감이 공식적 직무 역할 뿐만 아니라 역할 외 행동에도 일정한 영향을 미친다고 하였다. 구성원간의 지식 공유 역시 역할 외 행동이라고 볼 수 있으므로 구성원들의 자발적이고 이타적인 차원의 조직시민행동을 필요로 한다고 볼 수 있다.

5.2.2 끈끈한 관계 내의 지식 공유

최근의 개인들의 지식 이전 특성에 관한 질적 연구에서 '우리'로 대변되는 내집단 사람에 대해서는 기밀에 해당하는 지식도 공유하는 반면 타집단에 대해서는 배타적이 되는 집단주의적 특성이 나타난다고 하였다(강소라, 2004). 지식을 자발적으로 나눌 수 있는 '우리' 집단의 범위가 어느 규모까지 확대될 수 있는 지에 따라 공유되는 지식의 범위도 달라질 수 있을 것이다. 따라서, 조직 문화의 지속적인 개선을 통해 '우리'의 범위를 확대하여야 할 것이다.

Thomson(1998)은 자기 조직에 대해 가지는 조직구성원들의 내적인 정서자본(감정, 신념, 가치

〈표 4〉 의무적 지식 올리기와 자발적 지식 나눔

	의무적 지식 올리기	자발적 지식 나눔
지식의 올림	제도에 의해서 평판을 위해 관계 관리를 위해	사용자들에게 도움을 주기 위해 많이 받아서 미안해서 자신을 알리고 싶어서 나에게 도움이 되니까
지식 공유의 수준	공개할 수 있는 지식만 올라올 자료의 수준	사용자들이 필요할 것 같은 지식을 시스템에 올리거나 보내줌 개인적으로 설명을 제공 보다 깊이 있는 지식의 공유
조직의 제도	평가, 보상으로 지식 공유를 의무화	지식을 요청했을 때 주는 것이 일종의 조직의 규범 쉽게 요청할 수 있는 문화 의도적인 제도보다 커뮤니티를 지원할 수 있는 제도 적 장치 및 시스템을 간접적으로 지원
지식의 활용	기존에 저장된 자료를 재활용 할 수 있음	이슈 중심의 지식 공유 상호 의견을 교환하면서 지식의 공유뿐 아니라 새로운 지식을 창출

등)이 끊임없이 지식자본의 축적을 추구하게 하는 촉진제가 되어, 신제품과 서비스를 창출하는 활동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이 모든 과정 속에서는 조직에 대한 제도나 체제에 대한 믿음이 기반이 되어야 한다. 믿음이 기반이 될 때 상대방에게 가치 있는 지식을 나눌 수 있고 상대방을 배려하는 지식의 공유가 이루어지기 때문이다. 그리고, 이러한 지식의 공유야말로 새로운 지식의 창출이 될 수 있을 것이다.

VI. 연구의 의의 및 한계

본 연구의 목적은 조직 구성원들의 지식 공유 경험을 통해 지식 공유의 의미를 이해하는 것이었다. 이를 위해 해석학적 현상학의 관점에서 출발하여 조

직 구성원들이 소속된 조직적 맥락 안에서 조직 구성원들이 경험하는 지식 공유의 의미와 본질이 무엇 인지를 알아보고 지식 공유의 경험을 그들의 시각에서 깊이 있게 이해하고자 하였다. 본 연구는 아래와 같은 의의를 가진다.

첫째, 본 연구는 지식공유 현상을 설명하는 새로운 이론이나 모델을 세우는 것을 목표로 하지 않는다. 오히려 기존의 지식 경영 연구들에서는 제시한 지식 경영에 대한 선입견으로부터 벗어나 그 동안 지식 경영 연구에서 배제되었던 지식 공유의 주체인 조직구성원 개인들이 어떻게 지식을 공유하는 지 그 경험의 본질을 서술함으로써 지식 공유에 대한 이해를 높이고자 하였다.

둘째, 조직 구성원 개인의 심리적이거나 행태적 요인들을 기술함으로써 지금까지 지식 경영 연구들에서 소외되었던 학습 주체인 인간을 중심으로 하는 재조명하였다. 또한, 지식 공유 활동을 촉진시키기

위해 필요한 조직 환경적 조건과 문화적 촉진요인을 미시적인 차원뿐만 아니라 거시적 차원에서도 통합적으로 바라볼 수 있는 새로운 시각을 제시하고, 조직 학습을 바라보는 통찰력을 제공하고자 하였다.

셋째, 본 연구에서는 조직 구성원들의 지식 경영 시스템 사용에 대한 긍정적 및 부정적 경험을 기술함으로써 지식 경영 시스템의 도입이 개인의 학습에 어떤 의미를 가지는 지를 이해하고자 하였다. 또한 향후 지식 경영 시스템을 도입하고자 하는 기업들에게 보다 실질적인 변화관리 방안에 대한 시각들을 제공하였다.

본 연구에서 발견된 지식 공유의 경험은 I사 조직원 중 연구 대상자의 경험이다. 인간의 경험에는 공통적인 속성이 있으나 본 연구 방법론이 일반화를 목적으로 하지 않았기 때문에 다른 조직의 다른 연구 대상자들은 상이한 경험을 할 수도 있다. 따라서, 본 연구에서 제시된 지식의 공유와 창출 과정은 다른 조직의 다른 조직원들에게 일반화하기 어려우며 상이한 경험을 할 수도 있을 것이다.

참고문헌

- 강소라 (2004), Knowledge Transfer for Me and Us Theory: A Ground Theory Describing the Psychological and Physical State of Organizational Members Transferring Knowledge, 이화여자대학교 박사학위논문.
- 강인애 (1996), "인지적 구성주의와 사회적 구성주의에 대한 간략한 고찰," *교육공학연구*, 제11권, 제2호, 3-20.
- 김영찬 외 (1984), *문화과정과 교육*, 서울: 교육출판사.
- 김윤옥, 김성혜, 김은경, 신경숙, 신경일, 정명화, 허승희, 황희숙 (2001), *교육연구를 위한 질적연구방법과 설계*, 문음사.
- 김효근, 정성휘. (2002), "기업 내 KMS를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구; 구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로," *경영학연구*, 제31권 4호.
- 매일경제지식프로젝트팀, (1998), *지식혁명보고서*, 서울: 매일경제신문사.
- 벤 매년, (2000), *채택연구*, 신경림, 안규남 옮김, 서울: 동녘.
- 이남인, (1996), "에드문트 후설," *현대철학의 흐름* 박정호 외, 서울: 동녘.
- 포스코경영연구소 (1998), *지식경영*, 더난출판사.
- 허진 (2002) 인터넷 시대의 지식경영, LG주간경제, 8.
- Ambrosio, J. (2000), "Knowledge Management Mistakes," *Computerworld*, Jul. 3. 34(27), 4.
- Bawden, David. (1986), "Information Systems and the Stimulation of Creativity," *Bowker-Saur*, Vol.12.
- Chamberlain, J. C. (1974), Phenomenological methodology and understanding education. In D. E. Denton (Ed.), *Existentialism and phenomenology in education*, New York: Teachers College Press, 119-138.
- Cohen, D. L. & Prusak, (2001), *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Colazzi, P. (1978), Psychological research as the phenomenologist views it, Valle, R. & King, (Ed.), *Existential phenomenological alternative for psychology*, New York: Oxford University.
- Cyert R. M. & March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, NJ:Prentice-Hall.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts, Harvard

- Business School Press.
- Erickson, T., Kellog, W. A. (2001), "Knowledge communities: Online environments for supporting knowledge management and its social context," IBM. T. J. Watson Research Center.
- Fahey, L. and Prusak, L. (1998), "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management," *California Management Review*, 40, 3, 265-276.
- Gall, M. D., Borg, W.R., & Gall, J. P. (1996), *Educational research: An introduction*(6th ed.). White Plains, NY: Longman.
- Giorgi, A. (1970), *Psychology as a human science: A phenomenologically based approach*. New York: Harper and Row.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*. Vol. 17, 109-122.
- Kvale, S. (1996), *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation," *California Management Review*, 40, 3, 112-132.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, California, Sage.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2, 71-87.
- March & J.G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1996), "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management," *California Management Review*, vol.38, No.3, pp.77-101.
- Merriam, S. B. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Nonaka, I. & Takeushi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York Oxford, Oxford University Press
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior," in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT:JAI Press, 43-72.
- Orlikowski, W. J. (2002), "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing," *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 249-273.
- Senge, P. M.. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency.
- Simon, H.A. (1953), "Birth of an organization: The economic cooperation administration," *Public Administration Review*, 13: 227-236.
- Spiegelberg, H. (1984), *Phenomenological movement*, 3rd rev. & enl. ed. The Hague: Nijhoff, 1982.
- Teece, D. J. (1998), "Capturing value from knowledge assets". *California Management*

- Review*, 40(3), 55-76.
- Thomas, J. C., Kellog, W. A., Erickson, T. (2000), "The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management," *IBM Systems Journal*, 40(4), 863-884.
- Thomson, K. (1998) *Emotional Capital: Capturing Hearts and Minds to Create Lasting Business Success*, Capstone Publishing Limited: Oxford 1998.
- van Kaam, A. (1959), "Phenomenal analysis: Exemplified by a study of the experience of really feeling understood." *Journal of Individual Psychology*, 15, 66-72.
- Van Manen, M. (1997), *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*, London, Canada: The Althouse Press.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-185.
- Wikstrom, S. & Normann, R. (1994), *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*, New York: Routledge.
- Winter, S. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, D. J. Teece, ed. *The Competitive Challenge: Strategies for Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA.
- www.ciokorea.com

〈별첨 1〉 반구조적 인터뷰 문항

1. 주요 업무
2. 학습의 동기 (비즈니스 측면과 개인적인 측면에서)
3. 문제 해결 방법
4. 정보시스템에서 어떤 학습을 할 수 있는가? - 기본적인 학습?
5. 정보시스템의 정보는 제도 때문에 쌓이는가? 자발적으로 축적되기도 하는가?
6. 원하는 정보를 찾을 수 있는가?
7. 정보시스템에서 자료를 만든 사람의 정보를 알 수 있는가?
8. 어떤 정보를 얻는가? 그것이 어떤 도움을 주는가?
9. IC는 업무에 많은 도움을 주는가?
10. IC가 한계가 있다면 어떤 것이 있는가?
11. IC로부터 학습은 가능한가?
12. 학습을 도와주는 다른 정보 시스템은 어떤 것이 있는가?
13. IC에서 찾을 수 없는 정보들은 어떻게 찾는가?
14. 동료들에게 어떤 자료를 요청하는가?
15. 그런 자료들은 KMS에서 얻을 수 없는가? 이유는?
16. 동료들은 잘 주는 편인가? 왜 잘 준다고 생각하는가?
17. 팀 구조와 자료의 공유가 관계가 있는가?
18. 자료를 잘 안주는 동료들도 있었는가?
19. 그런 동료들에 대해 어떻게 평가하는가?
20. 현재의 조직의 정책이 나의 학습과 지식의 공유에 어떤 영향을 주는가? 긍정적 영향? 부정적 영향?
21. 현재의 교육 정책은 잘 지켜지고 있는가? 그렇지 않다면 그 이유는?
22. 새로운 지식을 알게 된 것 같은 경험?
23. 경험을 하는 것이 도움이 되는가?
24. 사람들과의 토론이 도움이 되는가?
25. 지식 공유에 있어서 매우 긍정적인 경험은?
26. 나이, 경력(전체, I사), 전공, 결혼

From Compulsory Knowledge Posting to Voluntary Knowledge Sharing; A Phenomenological Study of the Learning Experiences of Individuals in Company I

Inyoung Choi* · Hyogun Kym**

Abstract

With the intense globalization, acceleration of the change and the expansion of the information technology, the competition among companies is based on the knowledge within the organization (Orlikowski, 2002). Thus, organizations are starting to pay lots of attention to the great value of knowledge and focus on sharing and transferring some of the best practices within and across organizations. Despite these efforts aimed at improving organizational learning, the success rate of knowledge management projects was only about 50 percent (Ambrosio, 2000). This implies that different perspectives for knowledge management are required to get the desired outcome. Recently, some of researchers claim to focus on knowing practice rather than managing the knowledge. They asserted that except for suggested numerous techniques to manage knowledge, we need to understand why individuals cannot learn new knowledge well, why they cannot share the knowledge, and why individual knowledge cannot be extended to organizational knowledge.

This study intends to understand how individuals share the existing knowledge, how psychological, relational and organizational factors influence on learning, and how they create the new knowledge. The description of the learning experience enables us to understand how members of the firm can generate and sustain knowledgeability in their organization. For these research objectives, phenomenology, one of the qualitative research methodologies, is conducted.

* College of Medicine, The Catholic University of Korea

** College of Business Administration, Ewha Womans University

As a result, eight essential themes and thirty-six sub-themes are derived: 1) knowledge is a essential tool for survival within the organizations, 2) obligatory knowledge posting is obligatory and cumbersome 3) knowledge posting or sharing has not been evaluated fairly 4) feel appreciate knowledge owners while using the system, 5) more valuable knowledge can be gained through personal network, 6) knowledge can be shared for my own benefit, 7) feel confidence in the organization's direction, and 8) feel self-development through voluntary knowledge sharing.

Participants perceive knowledge as indispensable for "survival within the organizations to which they belong." Knowledge-sharing based on informational systems, however, is not a spontaneous process but an obligatory process. Participants' disappointment with their organization can negatively affect when the evaluation of knowledge-sharing process is not conducted fairly. Although the inputting process is cumbersome, they can utilize it when needed, earn recognition from others as an expert, and get a sense of necessity and gratitude when colleagues share knowledge. Participants believe they learn knowledge through human network, especially from closer associates. Consequently, providing one's own knowledge helps oneself. And also, in order to receive helpful knowledge when needed, one needs to provide knowledge, too. In addition, participants' confidence in their organizations substantially affects the process by which they share and create knowledge. Through the voluntary knowledge exchanging knowledge using virtual networks, participants realize that they are learning entirely new knowledge as well.

While organizational learning and the resultant long-term benefit is apparently based on members' voluntary knowledge-sharing activity in KMS, the approach to promote this activity by obligating members under the systematic requirement may not be effective. Voluntary, rather than forced, sharing leads to conveyance of useful knowledge. Approach that requires members to share knowledge for the enhancement of the organization's knowledge capacity may be effective only limitedly in encouraging members to share their knowledge actively and voluntarily.

Key words: Knowledge Management, Organizational Learning, Qualitative Research, Phenomenology