

연구논문

감성지능과 암묵지식 이전의 관계에 관한 탐색적 논의*

김 구**

- I. 서론
- II. 이론적 고찰
- III. 암묵지식 이전 및 관리 활동
- IV. 감성지능과 암묵지식 이전의 관계성 모색
- V. 결론

〈 요약 〉

본 연구는 조직수준에서 감성지능의 기반 조성을 통해 암묵지식 이전을 촉진시킬 수 있는 영향관계 모델 개발과 함께 감성지능 차원과 암묵지식 이전 활동 간의 연계성을 탐색적 접근으로 살펴본 것이다. 본 연구는 관료조직문화에서 비공식적 언어와 행동을 포함하고 있는 암묵지식을 이전하는 데는 근본적 한계일 수 있는데, 근래 조직학 부문에서 대두되고 있는 감성지능을 통해 암묵지식 이전의 발전 가능성을 모색하였다. 그리고 감성지능과 암묵지식 이전을 촉진시키기 위한 관계성을 구체적으로 설명하기 향후 연구과제로서 첫째, 조직감성지능 개념을 측정할 수 있는 범위의 명확화와 조작화가 이루어져 하고, 둘째, 조직수준에서 암묵지식을 이전하는데 영향을 미치는 장애요인 및 촉진요인을 파악하고 그들 요인들을 어떻게 측정할 것인가에 대한 조작화가 필요하며, 셋째, 지식변환모델에서 각 단계별 감성지능이 어떻게 작용할 것인가에 대한 구체적 수준과 영향관계 파악이 이루어져야 될 것을 제안하였다.

[주제어: 감성지능, 암묵지식, 지식관리, 암묵지식 이전, 지식변환모델]

I. 서론

직장생활에서 자신의 업무 외에 다른 사람을 지원하고 돕는 일은 이성적으로 볼 때는 불필요하게 보일 수 있다. 본인 업무를 수행하는 것도 바쁘는데 다른 사람의 미숙한 부분을 코칭하고 지원하는 것은 시간낭비일 수 있다. 그럼에도 타인을

* 본 논문은 한국조직학회 2012년 10월 세미나에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

** 국립 강릉원주대학교 자치행정학과 부교수(gukim@gwnu.ac.kr / dpakim@hanmail.net)

도우면서 느끼는 행복감과 자부심 등으로 내 시간과 비용을 기꺼이 투자한다. 이성적으로 볼 때는 이런 행동이 손해 보는 일이지만, 결과적으로는 이성적 행동으로 해결하거나 가져다 줄 수 없는 더 큰 혜택과 만족감을 가져다주게 되는데 이것이 바로 감성의 효과이다(함규정, 2012: 50). 어떤 조직이든 감성을 가진 개인들로 구성되고 운영된다. 조직의 성과는 그 구성원들의 집합적 결과로 나타나는 것이기 때문에 어떤 감성과 어느 수준의 감정을 가진 개인들로 조직이 구성되고 운영되느냐에 따라 그들의 집합적 결과로 나타나는 조직의 성과는 달라진다. 조직목표나 조직활동에 부합하는 감성을 가진 개인들이 많다면 조직성과에 긍정적인 영향을 미치겠지만 반대로 부합하지 않은 감성을 가진 개인들로 조직이 이루어져 있다면 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 성과지향적인 조직관리 입장에서는 조직목표나 조직활동에 긍정적인 감성 요인을 찾고 반대로 부정적인 감성 요인을 억제하거나 통제하는 관리전략이 필요하다.

조직관리에 있어서 가장 큰 관심사는 역시 성과이다. 조직은 성과를 향상시키기 위한 관리전략으로서 제도 및 규칙을 정비하거나 환경 및 문화적 접근을 모색하거나 또는 기술 및 정보시스템을 도입하거나 종업원의 심리적 자극 및 동기를 유발하는 등의 여러 방안을 모색하게 된다. 어느 조직이든 조직목표를 위한 관리전략으로서 이들 관리 국면을 동시에 모두 적용할 수도 있고, 특정 국면을 선별적이고 집중적으로 적용할 수 있으며, 또는 각 국면을 상호 조합하여 적용할 수도 있지만 이들 국면 중에서도 조직성원의 심리를 이해하고 그들의 감성을 적절하게 조절하는 관리전략은 매우 중요하다. 제도와 규칙을 정비하는 것도 조직성원의 감성을 통제하거나 관리하기 위한 선행요인이고 환경 및 문화적 접근을 모색하는 것 역시 조직성원의 감성을 특정 방향으로 조성하고 이끌기 위한 모색이다. 또한 새로운 기술 및 정보시스템 도입을 통해 모색한다 하더라도 그것을 이용하고 활용하는 조직성원의 심리와 감성을 이해하지 못한다면 소기의 성과를 기대하기란 어려운 것이다.

조직관리 분야에서 감성에 대한 이해는 조직성원의 심리를 이해하는 동시에 그들 스스로가 자발적으로 조직목표에 충실하도록 하는 중요한 관리 국면이자 인간적 이해 방안이라고 할 수 있다. 특히 감성지능은 자신과 타인의 감성을 확인하고 평가하여 스스로 발전적 감성 역량을 제고할 수 있는 능력으로써 심리적,

자기 조절적 관리기술로 평가되고 있다. 감성지능이란 자신의 감성, 다른 사람의 감성, 그리고 집단의 감성을 확인하고 평가하며 관리할 수 있는 능력·역량·스킬, 또는 자기 지각능력을 의미한다(Serrat, 2009: 2). 따라서 조직관리 분야에서 감성지능에 대한 접근은 개인수준으로부터 출발하여 집단이나 조직수준으로 발전될 수 있다. 조직의 관점에서 조직의 성과향상은 조직성원들의 협력적 활동과 집합적 결과로 나타나기 때문에 본 연구에서는 조직목표를 위한 조직성원의 감성의 이해와 조절이라는 조직수준에서 감성지능을 살펴보고자 한다. 조직성과는 조직성원 개인의 능력도 중요하지만 그들의 집합적 능력의 총합으로 나타나기 때문에, 상호간의 감성을 이해하고 역량을 높일 수 있는 지각능력의 조직적 제고는 조직의 활력소는 물론 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대된다.

조직성과는 다양한 국면에서 여러 가지 지표를 통해 측정되며, 양적 또는 질적 속성으로 나타난다. 심리적 요소와 관련된 조직성과는 조직구성원들에 있어서 내면적이고 무형적인 속성을 가지며, 그들이 어떤 감성지능을 지각하는가에 따라 그 결과에 차이를 보이게 될 것이다. 지식사회에서 조직지식을 체계적으로 관리하고 활용함으로써 조직성과를 기대하는 관리전략에 있어서도 제도, KMS, 환경 및 문화, 행태변화 등의 여러 가지 전략적 방안들이 모색되고 있지만 지식관리를 실행하는 지식근로자들이 조직성원들이기 때문에 이들이 지식관리를 어떻게 지각하고 이해하며 그 가치를 인정하는지에 대한 능력에 따라 지식관리에 대한 조직성원들의 집합적 성과가 다르게 나타날 것이다. 본 연구는 조직에서 감성지능이 지식관리 활동과 어떤 관계를 가지며 지식관리 활동을 촉진시킬 수 있는데 영향을 미칠 수 있는가에 대한 가설적 관계를 탐색적 논의를 통해 살펴보고자 한다.

지식의 내용적 형태는 크게 명시지식과 암묵지식으로 구분한다. 명시지식은 유형적이고 공식적이며 표현하기 용이한 반면 암묵지식은 무형적이고 비공식성을 가지며 표현하기 곤란한 특성을 가지고 있다. 감성지능은 자신이나 타인의 내면적 감성과 능력, 역량, 스킬 등을 이해하는 것이기 때문에 상대적으로 암묵지식과 관련될 것으로 보인다. 본 연구는 이와 같은 가정의 토대에서 감성지능과 암묵지식 이전이 어떤 관계를 가지며 암묵지식 이전을 촉진시킬 수 있는 활동에 어떤 기여를 할 수 있을지에 대한 논의를 탐색적 접근으로 살펴보고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 감성지능 개념

감성지능(emotional intelligence)은 비즈니스, 관리, 심리학 분야에서 학자와 실무자들 사이에 관심과 주목을 받으면서 발전해 온 개념이며(Piperopoulos, 2010: 126), Mayer & Geher(1996), Mayer & Salovey(1997) 등이 정서정보(affective information)의 처리 과정을 포함하는 심리적 과정을 설명하는 차원에서 개념적으로 구체화하였다(Zeidner et al., 2004: 372). 감성지능의 사상적 토대에는 지능지수(IQ)로는 직무성이나 성공을 충분히 설명하는 데는 한계가 있으며 다른 사람을 이해하는 스킬에 대한 설명으로써 사회적 지능(social intelligence)과 같은 개념이 고려되어야 한다는 것에서 출발하고 있다. Gardner(1983)는 다른 사람의 의도, 동기, 욕구 등을 이해하는 역량인 대인간의 지능(interpersonal intelligence)과 자신을 이해하고 자신의 감정, 두려움, 동기를 판단하는 역량인 개인 내의 지능(intrapersonal intelligence)을 포함하는 다중지능(multiple intelligences) 개념을 제시하면서, 전통적 지능검사인 IQ 측정 방식은 더 이상 개인의 성과와 인지능력(cognitive ability)을 충분히 설명하는 데는 한계가 있다고 주장하였다(Piperopoulos, 2010: 131). 이처럼 감성지능은 지능지수가 단일적·획일적 국면을 반영하는 기준이라면 이를 보완하고 사람의 다양한 국면의 능력을 측정하는 개념으로서 이해하려는 것으로 볼 수 있다.

감성지능 개념에 대한 다양한 정의는 <표 1>과 같이 정리되는데 개인의 인지 능력은 물론 자신의 감성에 대한 관리 능력, 그리고 타인에 대한 감성을 성공적으로 관리하고 반응하는 능력을 함축하고 있으며(Ghuman, 2011: 420), 사회적 능력은 물론 주어진 상황을 이해하고 파악하는 능력을 의미하는 상황지능까지 포함하는 것으로 이해할 수 있다(Sternberg, 1988; Ghuman, 2011: 420). 감성지능은 자신과 타인의 감정을 이해하고 삶을 풍요롭게 하는 방향으로 감정을 통제할 줄 아는 능력이다(백우리 역, 2012: 116). 감성지능은 자신의 감성에 대한 인지와 이해를 비롯하여 주변 상황을 파악하고 이해함으로써 문제해결을 위한 감성을 조절할 수 있는 능력을 의미하는 것으로 정리할 수 있다.

〈표 1〉 감성지능의 개념적 정의 정리

연구자	개념
Bar-On (1997: 1)	주어진 환경에 개인의 기능을 어떻게 잘 부합시킬 수 있는지를 결정하는 자기만의 감성적, 사회적 능력과 스킬의 조합
Cherniss (2010: 115)	개념적으로 연관된 능력 요소의 총합 또는 추리, 문제해결, 정보처리 등을 포함하는 능력의 총합으로써 또다른 상황지능(Ghuman, 2011: 420-421)
Goleman (1998)	자신의 감정 그리고 타인의 감정을 인식하는 역량. 이것은 스스로에게 동기부여 하는 것과 타인과의 관계 속에서 감정을 조절하는데 사용된다(황필주 외, 2011: 314).
Mayer et al. (2000: 396)	감성을 정확히 지각하고, 평가하며, 표현하는 능력; 사고를 촉진하는 감정에 접근하거나 생성할 수 있는 능력; 감성적 지식뿐만 아니라 감성을 이해하는 능력; 지적성장을 촉진하는 감성을 조정할 수 있는 능력 (Ghuman, 2011: 420)
Salovey & Mayer (1990: 189)	자신과 다른 사람의 생각과 감성을 모니터할 수 있는 능력을 포함하는 사회적 지능의 부분집합
Van Rooy & Viswesvaran (2004: 72)	환경적 수요와 압박에 성공적으로 대처하는 사고와 행동을 안내하기 위하여 자신의 감성이나 다른 사람의 감성을 생성, 인지, 표현, 이해, 평가할 수 있는 능력의 총화
Weisinger (1998: 16)	기대하는 결과를 가져오기 위하여 자신의 행동과 사고를 안내하도록 감성을 의도적으로 형성해가는 것

한편 Goleman(1995)은 감성지능의 요소와 내용으로 자기인식 능력, 자기조절 능력, 자기동기화 능력, 감정이입, 대인관계 기술 등 5가지를 제시하였다. 먼저 자기인식능력은 자신과 타인의 감정을 정확하게 인식하고 평가하는 능력으로 감정의 변화를时时각각 인지하고 변화의 원인을 찾아내는 능력이다. 이 능력은 감정유발 원인을 정확하게 찾아내고 자신의 니즈와 동기 및 본인의 역할 특징에 대해서도 정확하게 파악한다. 둘째, 자기조절능력은 자신의 감정을 적절하게 조절하고 상황을 좋은 방향으로 이끌며 타인의 감정을 헤아리고 긍정적으로 유도할 줄 아는 능력으로 감정을 강압적으로 억제하는 것과는 다르다. 억제는 내면의 부정적인 감정을 마음속 깊이 묻어버리고 떠올리지 않으려 노력하는 것으로 손바닥으로 하늘을 가리는 식의 미봉책인데 반해 감정조절능력은 부정적인 감정을 치유하는 능력이다. 셋째, 자기동기화능력은 자신의 감정을 다스리고 내면의 에너지를 모아 목표를 위해 집중력을 발휘할 수 있는 능력으로 목표달성을 위해

끊임없이 노력하는 능동적인 태도를 갖도록 하는 것이다. 넷째, 감정이입 및 공감은 상대방의 감정과 경험으로 들어가서 그 사람을 이해하고 그 사람의 입장에서 보는 능력이다. 다섯째, 대인관계기술은 원만한 인간관계를 유지하고 조직활동에 동행하며 신뢰 및 존중관계를 구축하여 협력을 이끌어내는 능력을 의미한다(백우리 역, 2012: 10-14). 이들 구성 요소들 간 관계는 자신의 감정을 이해하고 관리하는 능력으로부터 타인의 감정을 이해하고 대처하는 능력까지 포함하는 것으로 이해된다. 따라서 감성지능 개념은 개인 자신뿐만 아니라 타인을 이해하고 관리할 수 있는 심리적·내면적 동인이 될 수 있으며, 이를 통해 집단이나 조직 구성원의 감정을 이해하고, 그들 간 소통과 협력을 촉진할 수 있는 토대적인 개념으로써 접근해 볼 수 있다.

〈표 2〉 감성지능의 요소와 내용(Goleman, 1995)

구성요소	내용
자기인식 (Self-awareness)	자신이 느끼는 감정을 재빨리 인식하고 알아차리는 능력으로 감성지능의 기초
자기조절 (Self-management)	인식된 자신의 감정을 적절하게 처리하고 변화시킬 수 있는 능력
자기동기화 (Self-motivation)	어려움을 참아내어 자신의 성취를 위해 노력할 수 있는 능력
감정이입 (Empathy)	타인이 느끼는 감정을 자신의 것처럼 느끼고, 타인의 감정을 읽어내는 능력
대인관계 기술 (Social skill)	인식한 타인의 감정에 적절하게 대처할 수 있는 능력이자 적절한 감성표현 능력

자료: 김용준·박세환(1998: 5)

2. 집단감성지능

감성지능은 개인에 대한 이해와 발전에 관심을 두었으나 최근에는 직무집단 감성지능이라는 집단수준의 감성지능이 논의되고 있다(Druskat & Wolff, 2001a, b, 2008; Cherniss & Goleman, 2001). 집단수준에서 감성지능의 중요성은 개인들의 지능을 단순히 총합하는 것 이상의 의미를 가진다는 것이다. 직무집단 감성지능에 대한 주장은 개인의 감성지능을 개인들 간의 상호작용이 일어나는 동안 즉,

개인의 감성지능을 사회적 능력의 관점에서 바라보는데 반해 직무집단 감성기능은 집단이 다른 집단의 구성원들과 상호작용을 하는 동안 집단의 감성지능이 발전될 수 있다는 관점을 가진다(Ghuman, 2011: 422). 직무집단 감성지능의 개념은 집단마인드 또는 집단의 지능 수준 즉, 집단구성원들에 대한 개인적 지능의 조합이 시너지 결과로 발전될 수 있다고 본다(Ghuman, 2011: 422). 집단감성지능은 집단 내에서 규범을 발전시키는 집단의 능력뿐만 아니라 집단의 에너지에 기여하는 집단지능 시스템을 혼합한 것이며, 거대한 조직으로서 집단의 상황을 이해하는 것으로 접근하고 있다(Ghuman, 2011: 424-425). Druskat & Wolff(2001a: 132)는 집단감성지능에 대해 “신뢰, 집단아디덴티티, 집단효율성을 증진하기 위하여 감성적 프로세스를 관리하는 규범의 총합을 발전시킬 수 있는 능력”으로 정의하였다. 이 정의는 집단이 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 집단구성원들의 감성관리의 규범을 조장하여 사회화 스킬을 활용함으로써 집단에서 개인의 능력을 증진하는데 초점을 맞추고 있다. 집단의 직무성과에 기여하는 감성관리의 규범은 집단감성지능의 개념화를 집단감성능력으로써 보고 있다(Druskat & Wolff, 2008; Ghuman, 2011: 423).

집단감성지능에 대한 관점은 <표 3>에서 정리한 바와 같이 크게 개인의 감성지능으로부터 발전하여 두 가지 견해에서 접근하고 있는데 그것은 규범기반 개념화와 시스템 기반 개념화이다. 먼저 규범기반 개념화에서는 집단 내 개인들이 감성을 공유할 수 있어야 하고, 집단 분위기에 기여할 수 있도록 집단감성지능을 발전시킬 수 있는 규범이 조성되어야 한다는 점을 강조한다. 여기에서 규범이란 신뢰와 집단의 아디덴티티를 형성하며 집단 효율성을 구축하는 적절한 행동을 감성적으로 발전시킬 수 있는 것을 의미한다(Druskat & Wolff, 2001a, b). 규범기반 개념화는 능력발전을 위한 규범, 관계성 구축을 위한 규범, 집단아디덴티티 구축을 위한 규범 등을 내용으로 한다(Ghuman, 2011: 430). 다음 시스템 기반 개념화에서 집단감성지능은 개인이나 개인들의 총합을 하나의 시스템으로 보고, 하나의 시스템상에서 감성지능은 “상황에 따른 목표를 달성하는데 정보에너지(인식과 감성)를 구분하고 통합할 수 있는 능력”으로 정의하고 있다(Gantt & Agazarian, 2004: 162; Ghuman, 2011: 423). 시스템적 관점에서 집단감성지능은 집단구성원들의 감성의 총합을 하나의 시스템으로 보기 때문에 하나의 집단감성지능은 다른

외재적 시스템과의 상호작용의 결과로 존재하는 반면 집단 속에서의 개별 구성원들의 감성지능은 별개로 발전되지는 않는다는 가정을 하고 있다(Goyal & Akhilesh, 2007; Ghuman, 2011: 424). 시스템 기반 개념화는 집단이 시스템 전체로서 사고하고, 공유된 정서를 가지며, 시스템 전체로 감성이 확산되는 것을 그 내용으로 한다(Ghuman, 2011: 430).

〈표 3〉 감성지능에 대한 문헌 연구 정리

구분		결과	소스
이론적 토대	감성지능은 상황지능의 한 가지 형태	감성지능은 추리, 지각, 문제해결을 포함하며, 그러므로 상황지능의 한 형태로 이해될 수 있고, 조직상황에서 개인과 집단의 행동을 이해하는데 중요하다.	Sternberg & Salter(1988); Gardner (1993); Glynn(1996); Jehn & Mannix(2001); George(2000, 2002)
	개인의 감성지능에 대한 다양한 국면의 이해	감성지능은 내면의 특성뿐만 아니라 학습행동도 포함될 수 있다. 다양한 국면의 개념을 가지며 이를 이해하기 위해서는 다른 수단을 병합해야 한다. 예를 들어, 내면의 능력, 퍼스넬러티 국면, 학습행동과 같은 국면 등과 같이 병합해야 한다.	Mayer & Salovey(1997); Mayer et al.(2000); Goleman et al.(2002); shkanasy(2003); Becker(2003); Locke(2005); Landy(2005); Cherniss(2010)
	집단수준의 감성지능의 발전	과업지향 직무집단과 직무팀은 그들 집단의 정서를 집단적으로 관리할 수 있거나 할당된 집단목표 달성에 관한 집단의 감성상태를 관리할 수 있다.	Jordan et al.(2002); Ashkanasy(2003)
다양한 집단감성지능의 견해	규범기반 개념화	집단수준의 감성(정서)의 관리는 규범, 사회화의 실제, 조장된 행동 등의 활용과 촉진의 결과로 나타날 수 있다. 이들 행동과 규범은 집단수준의 정서에 대한 지각과 관리(집단감성역량)를 잘 할 수 있도록 한다.	Goleman(1995); Druskat & Wolf(2001a, b); Cherniss & Goleman(2001); Barsade & Kelly(2001); Barsade(2002); Côté(2007); Druskat & Wolff(2008)
	시스템 기반 개념화	집단은 공동의 시스템으로써 개인 시스템과 구분되는 집단수준의 프로세스를 발전시킨다. 집단감성지능은 집단에 대한 투입과 산출의 과정이다.	Wegner(1986); Weick and Roberts(1994); Klimoski & Mohammed(1994); Gantt & Agazarian(2004)

자료: Ghuman(2011: 421)

지금까지 집단감성지능은 집단 내에서 감성적 관리를 할 수 있는 능력의 총

합 즉, 집단이 과업수행이나 할당된 결과를 가져오기 위하여 집단 내에서 감성을 성공적으로 관리할 수 있는 집단수준의 규범을 창조하는 능력과 집단이 그의 목적을 이해하고 집단과 조직의 감성적 상태에 기여하는 것뿐만 아니라 조직 내에서 다른 감성적 시스템과의 관계를 이해하는 능력까지 포괄하는 개념으로 정리할 수 있다(Ghuman, 2011: 425). 그리고 관계구축 지향의 규범적 기반은 집단감성지능을 지각하고 관리할 수 있는 토대가 되며, 시스템 기반은 집단에 대한 투입과 산출의 과정으로써 집단감성지능이 형성되고 발전되는 것으로 파악하고 있다.

3. 암묵지식 관리의 중요성

그동안 조직에서 지식관리를 논의하는 핵심은 대부분 명시지식(explicit knowledge)의 이전 및 공유에 관심을 두었다. 명시지식은 유형적이고 공식적이며 표현하기 용이하여 이전하기 쉽고 직무활동에 적용하기 용이하다. 이에 반해 암묵지식(tacit knowledge)은 무형적이고 비공식적이며 표현하기 곤란하여 이전하기 어렵고 직무활동에 적용하기 곤란하다는 특성을 가지고 있다. 지식관리에 관한 논의에서는 명시지식의 체계적인 관리를 통해 반복학습 및 실패학습의 효과로서 조직의 생산성을 증대하는데 관심을 두고 있기 때문에 정형적이고 선례적이며 반복적인 직무인 경우에는 명시지식의 적용의 적합성을 기대할 수 있지만, 비정형적이고 새로운 직무환경인 경우에는 암묵지식에 대한 고려가 필요하다. 또한 지식의 변환 과정에서도 암묵지식과 명시지식이 순환적으로 이루어지기 때문에 유형적인 명시지식에 대한 관심과 관리도 그 시작은 암묵지식의 생성에서 비롯된다는 점을 고려할 때 암묵지식의 존재 없이는 명시지식도 생각할 수 없다. 따라서 지식관리의 단초라고 할 수 있는 암묵지식의 중요성에 대한 인식과 관리방안에 관심이 요구된다.

암묵지식에 대해 많은 정의가 있지만 암묵지식 개념의 중요성을 확인한 사람은 Polanyi(1969)이다. Polanyi는 “말할 수 있는 것보다 더 많은 것을 안다”는 표현으로 암묵지식의 본질을 설명하였고(Polanyi, 1966: 4), Rosenberg(1982: 143)는 “정확히 설명할 수 없을지라도 어떤 방식으로 일하는 기법, 방법, 구상 등에 대한 지식”을 암묵지식이라고 설명하였다. Nonaka(1991: 98)는 “암묵지식은 다분히 인

간적으로 공식화하기 어려우며 다른 사람과 커뮤니케이션을 하기 곤란하다”고 좀 더 구체적으로 설명하면서, 암묵지식을 2가지 차원으로 분류하였는데 하나는 노하우(know-how)와 같은 기술적 차원(technical dimension)이고 다른 하나는 당연히 여기에 있는 신념, 아이디어, 가치 등으로 구성되어 있는 인식적 차원(cognitive dimension)으로 구분하였다(Nonaka & Konno, 1998: 42). Howells(1996: 92)는 암묵지식을 “비공식적인 학습으로 익혀 온 행동과 절차로 된 노하우로서 비공식화된 실체가 없는 지식”으로 정의하였다. 이처럼 암묵지식은 경험적 학습에 의해 내재화되어 있는 노하우, 아이디어 등을 내용으로 하고 있다. 따라서 암묵지식은 공식적이며 정형적인 구조가 아니기 때문에 이전하기 곤란하나 그 활용성의 가치는 무한하다고 할 수 있다.

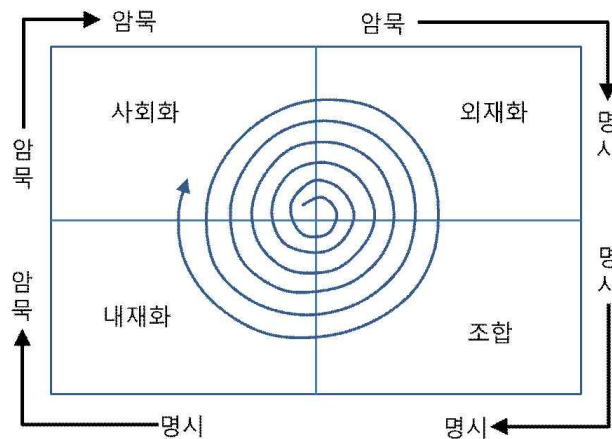
조직상황의 관점에서 암묵지식은 조직성원들이 직무활동을 수행하는데 있어 일의 품질과 생산성을 증대시키는 실마리를 제공해줄 수 있기 때문에 조직의 가치를 높일 수 있는 무형의 전략적 요소가 될 수 있다. 암묵지식을 소유하는 것은 조직성원들이기 때문에 암묵지식은 조직지식(organizational knowledge)의 일부분으로서 구성원에게 존재하며 조직의 특정한 상황이 포함된 것이다. 암묵지식은 상황기반 지식으로서 특별한 조직상황과 특정한 개인적 상황과 같이 상황의 복합체로서 조직 전체 지식과의 관계에서 기술되고 설명될 수 있다(Li & Gao, 2003; Endres et al., 2007). Nonaka & Takeuchi(1995)는 암묵지식을 상황에 대해 특정적이고 인식적·기술적 요소를 포함하는 것으로 정의하였듯이 상황에 대한 경험과 학습의 결과이고, 그런 상황은 크게는 조직의 환경을 의미하고, 좁게는 조직성원 개인이 경험한 축적된 결과를 의미한다. 또한 상황에 대한 인식적 요소는 세계를 지각하고 정의할 수 있는 배경을 제공하는 개요, 패러다임, 신념, 관점 등을 포함하는 정신모델에 중점을 두는 반면, 암묵지식의 기술적 요소는 특정상황에 적용할 수 있는 노하우, 기교, 스킬을 구체화하는데 두기 때문이다(Haron & Alias, 2011: 84), 조직에서 암묵지식은 조직의 비전과 목표가 가지는 의미를 설명하고 이해시키는 동시에 각 부문이나 개인의 업무 생산성을 증대시킬 수 있는 노하우와 스킬로써 그 활용 가능성이 높다고 할 수 있다.

III. 암묵지식 이전 및 관리 활동

1. 암묵지식의 이전 과정

지식관리 논의에 있어서 지식의 발전과정을 설명하는 모델로써 Nonaka et al.(2000)의 지식변환 모델을 가장 많이 소개하고 있다. Nonaka et al.(2000)은 암묵 지식의 발전 및 창출과 관련하여 <그림 1>의 지식 나선모델을 제안하였다. 새로운 지식은 개인으로부터 비롯되는데 개인의 개별지식은 조직을 통해 확산(이전 및 공유)되고, 조직 전체에서 유용하게 활용함으로써 조직지식으로 전환된다. 개인에서 조직으로 이전 및 확산되고 활용되는 반복된 과정이 진행되면 기존 지식 활용의 결과를 바탕으로 새로운 지식이 재창조되는 과정을 지식변환과정이라고 한다. Nonaka et al.(2000)은 이 지식변환과정에 대한 4가지 모델로 암묵지식에서 암묵지식으로 변환되는 과정을 사회화(socialization), 암묵지식에서 명시지식으로 변환되는 과정을 외재화(externalization), 명시지식에서 명시지식으로 변환되는 과정을 조합(combination), 명시지식에서 암묵지식으로 변환되는 과정을 내재화(internalization) 등으로 구분하면서 이 지식변환모델이 나선형태로 진행되는 것으로 파악하였다.

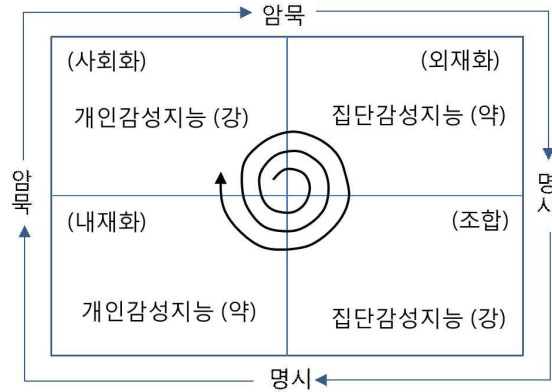
〈그림 1〉 지식의 변환모델



자료: Nonaka et al.(2000: 12)

사회화 과정에서는 암묵지식이 이전되는 과정을 설명하는데 가장 적합한 단계라고 할 수 있다. 사회화 과정에서는 암묵지식 소스와 수용자 간 긴밀한 상호작용이 일어나는 수준으로서 서로 감정과 느낌을 통해 교감하면서 암묵지식을 이전하고 수용하기 때문에 상호간 감성지능 역량의 작용이 중요하다고 볼 수 있다. 외재화 과정에서는 암묵지식을 명시지식으로 변환하는 과정으로서 사회화 과정정보다는 상대적으로 감성지능의 작용 수준이 떨어진다. 이 과정에서는 업무경험과 노하우를 공식적으로 전환하고 나타내는 단계이기 때문에 사회적 스킬이 상대적으로 수반되지 않는다고 할 수 있다. 하지만 이 단계에서도 여전히 자신에 대한 감성뿐만 아니라 타인의 감성을 인식하고 이해하는 집단감성지능 작용이 요구된다고 할 수 있다. 업무경험과 노하우를 공식적으로 형식적으로 변환하여 나타내려는 의도는 개인을 위해서라기보다는 집단이나 조직성원들을 위한 활동이기 때문에 이 단계에서는 집단의 감성지능의 이해는 물론 자신의 감성지능을 집단의 감성지능에 융합하는 과정으로 볼 수 있다. 이밖에 조합 과정에서는 공식적이고 형식적인 지식형태를 KMS를 통해 이전 및 확산하는 단계이기 때문에 상대적으로 감성지능의 작용이 미약할 수 있으나 이 또한 왜 지식을 이전하고 확산해야 하는지에 대한 동기부여가 중요하기 때문에 기본적으로 집단의 감성지능의 토대 없이는 기대할 수 없을 것이다. 마지막으로 명시지식을 암묵지식으로 변환하는 과정 역시 기존 검증된 공식적인 지식으로부터 새로운 아이디어를 생성하는 활동 단계이기 때문에 문제의식이나 창의성 발상 의욕 또는 성취를 위해 노력하는 자기동기화가 요구되어 이 단계에서도 개인의 감성지능의 어느 정도 작용되어야 할 것이다. <그림 2>는 지식변환과정 단계별 개인감성지능과 집단감성지능의 작용 수준을 나타낸 것으로서, 지식변환과정에서 감성지능은 지식형태에 따라 개인과 집단 수준으로 작용하게 될 것으로 보인다.

〈그림 2〉 지식변환과정과 감성지능의 관계



2. 조직에서 암묵지식의 이전

조직혁신을 통한 조직발전을 모색하는 과정에서 암묵지식의 영향은 매우 중요하다. 암묵지식은 공식화할 수 없고 문서를 통해서도 이전될 수 없으며 (Madeuf, 1984: 127), 청사진이나 운영매뉴얼로 복사하거나 구체적으로 표현하기 곤란하다(Seidler-de Alwis et al., 2004: 8). 보통 암묵지식은 오랫동안 지속되는 학습과정에서 축적된 것으로 일하는 방법 및 기법 그리고 프로세스를 체계적이고 과학적으로 이해하는 시발점이 된다(Senker, 1993: 211). 암묵지식은 공식화하기 어렵고 지식을 소유한 사람만이 가지는 고유성 및 전유성을 가지기 때문에 그것이 이전되기까지는 경쟁자들이 쉽게 모방하기도 어렵다. 반면에 암묵지식이 이전된다면 조직성원들의 협업·협조를 통해 조직의 집합적 생산성은 증대된다. 따라서 암묵지식이 상시적으로 이전될 수 있는 환경이나 풍토가 시스템적으로 마련된다면 조직에서는 여러 많은 시너지 효과를 기대할 수 있다.

조직에서 암묵지식의 중요성은 탁월한 개인지식의 소스가 아무리 많다고 하더라도 그런 지식들이 조직성원들에게 이전되지 못하고 조직활동에 활용되지 못한다면 아무런 의미가 없다는 것이다. 조직지식은 조직에서 개인들의 업무경험에 의해 생성되고 축적된 집단지식(collective knowledge)이기 때문에(Nonaka & Takeuchi, 1995; Baumard, 1999; Haron & Alias, 2011: 84) 그런 지식을 조직활동을 위해 피드백 하는 것은 당연한 활동이고, 그로 인해 조직의 생산성 및 경쟁력은

배가된다. 다양한 특성과 스킬을 가진 다양한 개인들로 구성된 조직은 그들의 사고체계를 통해 문제를 인식하고 해결하기를 기대한다. 특히 다양한 관점을 가진 지적 갈등은 새로운 아이디어와 제품 개발로 연결되는 에너지이다(Leonhard & Sensiper, 1998). 조직은 다양한 조직성원들에게 내재된 암묵지식을 식별하고 발견하며 조장 및 지원함으로써 집합적 조직지식으로 확산하여 활용할 수 있는 관리 전략을 마련해야 한다.

암묵지식을 이전하기 위해서는 성원들 간 ‘면대면·비공식적 상호작용’과 ‘친밀성’의 정도가 기반이 된다. 명시지식의 경우 보편적이고 공식적이기 때문에 비면대면을 통해서나 또는 친밀성이나 상호성의 정도가 낮은 경우에도 가능하지만 암묵지식은 특정적이고 핵심적이며 비공식적이기 때문에, 그리고 암묵지식 유용성의 보편성을 담보할 수 없기 때문에 개인 간의 접촉과 친밀성 정도가 암묵지식의 이전에 중요한 영향을 미치게 된다. 암묵지식을 이전하기 위해서는 먼저 조직성원들이 어떤 암묵지식을 가지고 있는지에 대한 식별과 확인이 필요하다. 조직관리자가 구성원들에게 개별 암묵지식을 파악한다고 하더라도 자신의 지식내용을 쉽게 드러내려는 사람은 없을 것이다. 자신의 암묵지식이 곧 자신의 경쟁력의 핵심 원천이기 때문에 아무런 대가없이 그것을 노출하고 타인이 활용할 수 있도록 이전하는 사람을 찾기란 드물 것이다. 그렇다고 검증되지 않고 그 유용성이 확인되지 않은 지식소스자에게 유무형의 대가를 지불할 수 있는 조직도 없을 것이다. 그렇다면 이를 대체할 수 있는 무형자원은 바로 개인들간의 신뢰를 바탕으로 하는 친밀성과 비면대면 상호작용이다. Rüdiger & Vanini(1998: 475)은 암묵지식을 식별 및 확인하기란 어렵지만 개인들 간의 접촉을 통한다면 가능할 수 있다고 하였다(Rüdiger & Vanini, 1998: 475). 예를 들어, 개인들로 이루어진 집단의 통찰력과 직관(암묵지식)을 자본화하는데 보편적인 방법으로 브레인스토밍(brainstorming)을 생각할 수 있다. 브레인스토밍 모임에서 아이디어 및 노하우와 같은 암묵지식의 유용성은 확보되지 않았지만 특별한 문제상황에 대한 해결책의 중요한 소스가 된다는 점에서 가치가 있다. 브레인스토밍은 그들이 가진 노하우를 비판 없이 노출하고 노출된 지식의 유용성을 찾아가는 과정이자, 면대면 상호작용과 친밀성을 통해 그들이 가진 경험과 노하우를 이전하는 기회이다. 감성지능은 노하우와 아이디어를 제시하고 창의적인 대안 모색을 촉진하는 기반요인으

로 작용할 수 있다. 브레인스토밍은 비판을 자제하고 타인의 생각을 진지하게 경청하고 타인의 감정상태를 이해하는 능력을 필요로 하기 때문에 감성지능 개념과 같은 맥락이라고 볼 수 있다. 따라서 조직에서 브레인스토밍과 같은 방법으로 암묵지식 이전을 촉진시키기 위해서는 감성지능에 대한 이해가 고려되어야 할 것이다.

IV. 감성지능과 암묵지식 이전의 관계성 모색

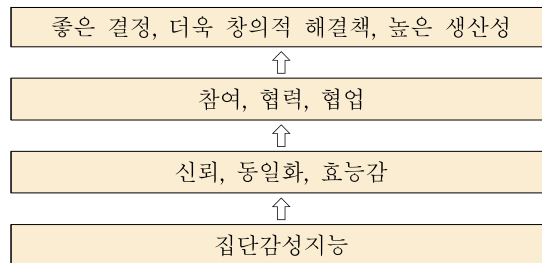
1. 공공조직에서 감성지능의 의의

그동안 민간부문이나 공공부문의 조직관리 활동에 대한 접근은 이성과 합리성에 바탕을 두고 생산성을 극대화하는데 관심을 두었다. 조직 내에서 감정을 느끼거나 동료들과 감정을 공유하는 것은 비전문적인 행동으로 여겨왔다. 팀과 조직에서는 발생하는 대부분의 문제의 핵심인 감정문제를 숨기고 억제해야 할 금기사항으로 다루며 쉬쉬하고 있다(함규정, 2012: 45). 이로 인해 비이성적·비합리적 요소로 둘러싸인 조직의 상황과 문제점을 정확히 파악하지 못하고 문제정의 및 대안탐색 그리고 최적안의 선택에 이르기까지 행정활동이나 정책결정에 있어서 문제의 본질을 제대로 파악하지 못하거나 해결의 핵심을 놓치게 되는 경우가 있게 된다. 특히 관료조직의 전형이라고 할 수 있는 공공조직은 공식적이고 비인간성을 토대로 업무를 수행하기 때문에 비공식적이고 인간적인 감정 배제가 강조되고 있다. 또한 한국의 조직문화는 대체로 조직이나 팀 속에서 사람들과 조화를 이루며 일을 해나가는 것을 중시여기고 있다(함규정, 2012: 45). 이러한 조직문화의 특성을 하나의 일반적 현상으로 간주한다면 조직발전을 기대할 수 없다. 조직성원들이 소통하고 협력하여 조직문제를 고민하고 해결방안을 모색하는 진지한 활동을 전개하기 위해서는 조직의 집합적 감성지능을 관리하는 능력이 요구된다. 공공조직에서 감성지능의 유의성을 찾고자 하는 것은 감성지능이 조직성원간의 관계 구축을 통한 사회성으로 인해 조직에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가정에서 출발한다. 특히 조직감성지능은 구성원들의 긍정적 감성이 조직 전체로

확산되어 조직의 비전과 목표를 위해 달성하는데 기여할 수 있을 것이라는 가정을 하고 있다.

조직감성지능이 갖는 중요성은 Druskat & Wolff(2001a)의 팀 효과성 모델에서 찾을 수 있다. <그림 3>에서 나타난 바와 같이 집단감성지능은 조직성원으로 하여금 신뢰, 아디텐디티, 효능감을 불러일으키고 참여, 협력, 협업을 증진함으로써 궁극적으로는 좋은 결정과 창의적 해결책을 산출하고 높은 생산성을 가져온다는 것이다. 이처럼 조직 수준에서 감성지능은 조직성원들 간 신뢰감을 조성하고 조직의 비전과 목표를 위한 일체감을 확립하며 조직성원으로써 효능감을 갖도록 하는데 긍정적 요인으로 작용하고 조직활동에 대한 참여와 협력을 증진하고 조직 생산성을 높일 수 있다는 가정을 할 수 있다.

〈그림 3〉 팀 효과성 모델



자료: Druskat & Wolff(2001a)

감성지능은 본질적으로 자신의 행동에 영향을 줌과 동시에 타인의 감성적 반응에 영향을 미침으로써 조직성원의 집합적 행동과 성과에 영향을 주는 중요한 변수라는 학계의 인식과 함께 사회적 공감대 확산되고 있다. 감성지능은 개인의 성과뿐만 아니라 팀과 조직의 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 주장이 제시되고 있고(Koman & Wolff, 2008), 직무성과와 조직생산성 등을 높이는 중요한 요소로 확인된 바 있다(Piperopoulos, 2010: 126).

Abraham(1999)은 조직생활과 직무수행 중 경험하게 되는 부정적 감성을 긍정적 감성으로 전환할 수 있는 감성지능은 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. Carmeli(2003)는 감성지능은 직무태도(직무만족, 직무몰입, 직무관여, 경력몰입, 조직시민행동, 공사갈등), 이타주의적 행동, 직무성과(퇴

직의도, 업무성과) 등에 영향을 미치는 요인으로 제시하는 등 감성지능이 감정을 조절하는 능력을 포함하고 있기 때문에, 자신의 감정을 긍정적으로 전환하고 유지하려는 노력에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다(황필주 외, 2011: 315). 이처럼 감성지능은 조직에서 함께 직무를 수행하는 동료들과 협력하고, 조직 전반의 분위기를 긍정적으로 전환할 수 있는 친사회적 행동(prosocial behavior)에 많은 영향을 미친다. 감성지능이 높은 조직구성원은 감정이입과 공감을 통하여 동료들의 사적 관심사나 애로사항 혹은 고충 등에 대해 빠른 인지와 더불어 긍정적인 변화로 유도할 수 있기 때문에(Brief & Motowidlo, 1986; 황필주 외, 2011: 316에서 재인용), 조직 활동에 긍정적 효과로 작용할 수 있을 것이다.

이상과 같이 집단감성지능은 개인보다는 구성원들의 집합적인 활동에 초점을 맞추고 있기 때문에, 공공부문 조직에서 감성지능에 대한 깊이 있는 논의가 이루어질 필요가 있다. 공공부문에서 감성지능에 관한 고찰은 감성지능이 공공조직 구성원간의 신뢰와 일체감 조성 그리고 협력과 협조를 이루는 무형의 자원이지만 다른 한편에서는 대 국민간의 관계에서 긍정적 감성조성을 통해 국민들과 행정간의 신뢰와 협조를 이끌어 내는 자원이 될 수 있다는 점에서 의의를 둘 수 있다. 이대희(2006)은 감정정부의 의미를 고찰하면서 이성에 대비한 감성을 강조하면서, 국민들의 감성을 고려하여 해악을 끼치는 부정적 감성을 줄이고, 이로써 긍정적 감성을 촉진하는 행정을 수행하는 정부를 감성정부로 정의하였다. 그는 이성에 입각한 정부가 인간의 감성을 철저히 경계하면서 정의되는 것과는 달리 감성정부는 이성의 존재를 인정하면서 동시에 감성의 중요성을 고려해야 한다고 하면서 감성정부는 감성지성(emotional intelligence)을 토대로 운영되는 정부라고 하였다. 감성적 지성인은 머리와 가슴을 동시에 고려한 개념으로 인간이 냉철한 이성과 함께 천연의 감성도 갖춘 존재임을 말한다. 감성적 지성인은 감성이 에너지, 정보, 대인 관계, 영향력의 원천이라는 것을 이해하면서 이를 센스 있고, 이해력 있게, 또 효과적으로 사용할 수 있는 능력과 통찰력을 가진 사람이라고 하였다(이대희, 2006: 20-21). 공공조직에서 감성지능의 접근은 공공조직 활동에서 이성적 접근을 토대로 하되 국민의 입장에서 감성적 접근도 고려되어야 한다는 이대희(2005) 및 감성적 지성의 정부 조직 관리에 관한 고찰(이대희, 2012)을 비롯하여 손호중(2007)의 중앙부처의 청 단위 공무원을 대상으로 감성자본(자기인

식, 자기통제, 동기부여, 감정이입, 사교성)과 구성원의 직무태도(직무만족, 조직 몰입, 조직시민행동)의 관계에 관한 연구, 손호중 외(2012)의 지방정부 일선공무원을 대상으로 하는 감성리더십과 조직효과성에 관한 연구, 이현정 외(2011)의 감성지능과 조직시민행동에 관한 연구 등 근래 들어 정부부문의 조직관리에 대하여 감성의 접근 및 감성관리의 중요성이 부각되고 있다.

Vigoda-Gadot & Meisler(2010: 75)는 행정에서 감성지능의 개념적 모델을 제시하면서 감성지능은 (a) 이해관계자들에 대한 감성적 반응의 관리, (b) 시민, 고객, 종업원 등의 감성적 의미의 이해, (c) 이성기반 결정 및 정책결정을 위한 감성의 사용, (d) 행정활동에서 얼굴, 목소리, 자세 등에서 감성의 확인 등을 이해하고 문제를 해결하는 능력 등을 제시하였다. 이와 같이 감성지능은 조직성원의 심리적 안정, 인간관계에 있어서 우호적 및 친사회적 관계, 관리능력, 리더십 등의 증진에 기여할 수 있는 중요한 원인으로 인식되고 있는 등(박통희·이현정, 2011: 4-5) 근래에 공공조직 수준에서 감성지능에 대한 논의가 일어나고 있는 기저에는 공무원 개인은 물론 조직성원의 집합적 감성지능을 높여 조직의 활력 증진과 대국민 행정서비스의 품질을 높일 수 있는 무형의 심리적 자원으로 접근하고 이해해야 될 필요성이 대두되고 있는 것으로 생각한다.

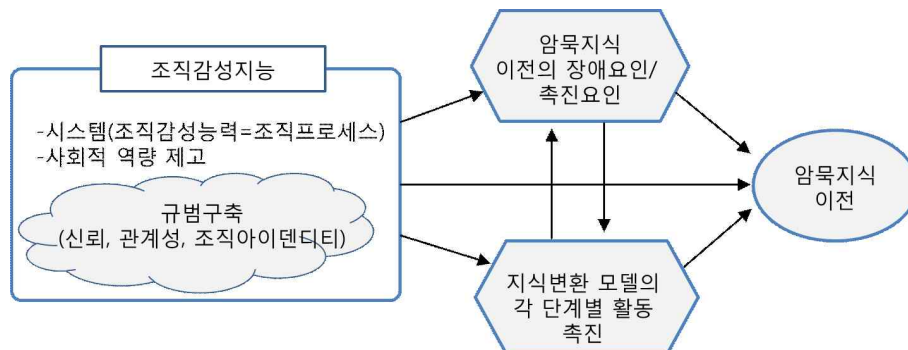
2. 감성지능 기반 암묵지식 이전 촉진을 위한 제안적 모형

본 연구는 감성지능과 암묵지식 이전과의 관계성 탐색은 물론 감성지능이 암묵지식 이전 활동에 어떻게 기여할 것인지에 대한 개념적 논의를 전개하는데 목적을 두고 있다. 제2장의 개념적 논의에서 집단감성지능을 신뢰와 집단아디텐디티와 같은 규범기반 구축과 집단감성을 하나의 시스템으로 접근하는 시스템 기반 구축 등의 두 가지로 살펴보았다. 또한 암묵지식의 구조적 내용으로서 세계를 지각하고 정의할 수 있는 배경을 제공하는 개요, 패러다임, 신념, 관점 등을 포함하는 정신모델에 중점을 두는 인식적 요소와 특정상황에 적용할 수 있는 노하우, 기교, 스킬을 구체화하는데 중점을 두는 기술적 요소를 설명하였다. 암묵지식을 이전하는 데는 이런 두 가지 요소를 포함하고 있다. 본 연구는 조직수준에서 감성지능이 암묵지식 이전을 촉진하는데 기여할 수 있다는 가정을 두고 논의를 전

개하였으며, 그 관계와 방향성을 모색하는 개념적 모형으로 <그림 4>와 같이 제시하였다.

<그림 4>에서 제시한 바와 같이 조직의 감성지능은 조직성원 개인의 감성지능에서 출발하여 집단의 집합적 감성이 조직 전체로 확산되는 조직감성지능으로 접근해야 될 것으로 봐야 한다. 조직감성지능은 시스템적 관점에서 조직 전체 성원들의 감성능력을 증진하는 것이자 사회적 역량을 제고하는 것이며, 조직활동의 모든 과정에서 작용되는 프로세스적 관점에서 접근해야 될 것으로 보인다. 조직감성지능이 제고되기 위해서는 조직성원간 신뢰, 관계성, 조직아이덴티티 등의 규범이 구축되어야 한다. 이와 같은 접근과 요인들이 고려되는 조직감성지능은 암묵지식을 이전하는데 긍정적 영향을 미칠 것이고 <그림 2>의 지식변환모델의 순환 주기를 촉진시킬 것이며 암묵지식 장애요인을 제거하는 동시에 촉진요인을 조장함으로써 암묵지식 이전에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 더불어 암묵지식 이전의 장애요인 제거와 촉진요인의 강화는 지식변화모델과 상호관계를 가지면서 암묵지식 이전에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

<그림 4> 개념적 제안 모형



3. 감성지능의 차원과 암묵지식의 이전 관계

암묵지식 이전을 촉진할 수 있는 토대로써 감성지능을 이해하기 위해서는 감성지능의 차원과 내용을 파악해야 한다. 감성지능은 크게 개인적 역량과 사회적 역량으로 구분되는데 개인적 역량은 자신의 감정 상태를 확인하는 자기인식

(self-awareness), 자신의 감정을 상황에 따라 조절할 수 있는 자기조절 (self-regulation), 개선 및 성취 목표를 위해 자신의 감정을 동원할 수 있는 자기동기화(self-motivation) 등으로 구분하며, 사회적 역량은 타인의 감정을 느끼고 그 감정에 부응하며 지원하는 사회적 인식, 공유 목표를 위해 함께 변화를 주도하고 협력하며 지원하는 사회적 기술(social skill)로 이루어져 있다.

〈표 4〉 감성지능의 차원

구분	차원	요인	개념
개인적 역량	자기인식 (self-awareness)	감성적 인식	자신의 감성과 그 효과의 인지
		정확한 자기인식	자신의 강점과 한계를 아는 것
		자기확신	자신의 가치와 역량에 대한 확신
	자기조절 (self-regulation)	자기통제	분열적 감성과 충동의 관리
		신뢰성	정직과 진실의 기준 관리
		성실성	개인적 성과에 대한 책임
		적응성	변화를 관리하는 유연성
		혁신성	새로운 아이디어와 정보에 대한 개방
	자기동기화 (self-motivation)	성취 욕구	개선하려는 노력 및 우수 수준에 도달하려는 노력
		몰입	집단/조직의 목표에 대한 전념
		이니셔티브	기회를 위한 행동의 준비
		최적화	장애물에도 불구하고 꾸준히 목표를 추구하는 지속성
사회적 역량	사회적 인식 (social awareness)	공감	타인의 감정과 견해를 느끼고, 그들의 중요한 일에 적극적으로 관심을 가짐
		서비스 지향	고객의 니즈를 예상하고, 인지하여, 부응하는 활동
		타인의 발전	다른 사람이 발전하는데 필요로 하는 것이 무엇인지를 느끼고, 그들의 능력을 북돋아주는 활동
		다양성 수용	다양한 사람들을 통해 기회를 확장시키는 활동
		정치적 인식	집단의 감성경향과 권한 관계의 해석 및 판단
	사회적 기술 (social skill)	영향	설득을 위한 효과적 수단을 사용하는 일
		커뮤니케이션	메시지를 분명하게 전달하고 설득시키는 일
		리더십	집단이나 사람들을 고무시키고 지도하는 일
		변화 촉진	변화를 주도하고 관리하는 일
		갈등관리	논쟁을 해결하는 일
		유대 구축	쓸모 있는 관계를 조성하는 일
		협업과 협력	공유의 목표를 향해 함께 일하는 것
		팀 역량	공동의 목표를 위해 집단의 시너지를 창출하는 일

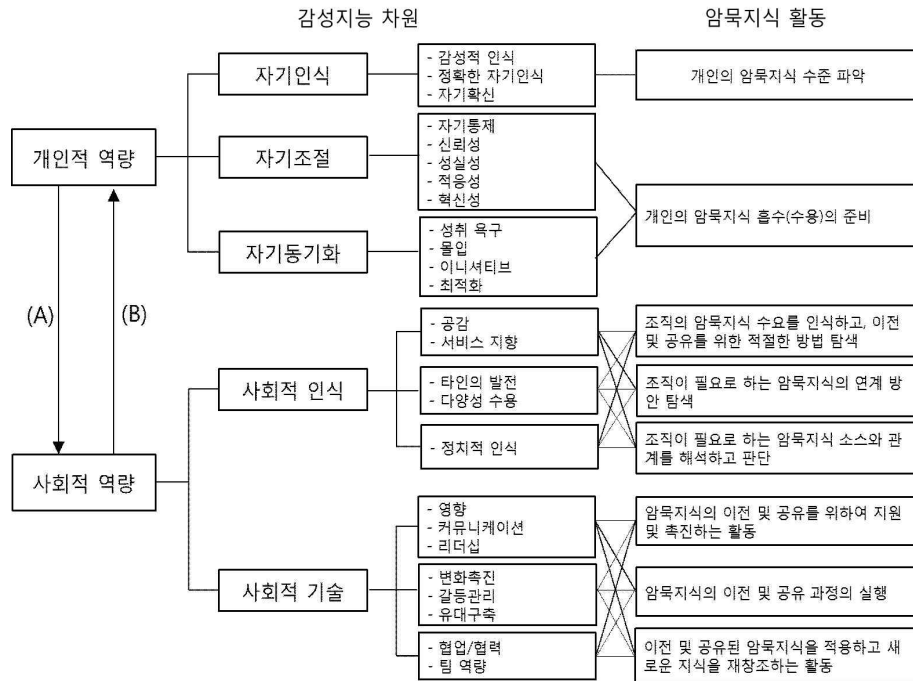
자료: Serrat(2009)

이와 같은 감성지능의 차원은 개인차원에서 비롯되지만 조직에서 조직성원에 대한 관심과 영향요인으로서 사회적 역량으로 확산할 수 있는 가능성을 엿 볼 수 있다는 것이다. 그리고 암묵지식의 이전 관계에서 보면, 조직성원에 대한 이해와 상호작용은 친밀성의 토대로써 사회적 인식과 사회적 스킬과 접목시킬 수 있을 것이다.

다음은 감성지능의 각 차원이 암묵지식의 이전과 어떤 관계를 가질 수 있을 지를 살펴본다. <그림 5>에서 제시한 바와 같이 사회적 역량은 개인적 역량으로부터 영향을 받지만 또한 사회적 역량은 개인적 역량 제고에 영향을 미치는 상호순환적 관계로 파악할 수 있다. 먼저 개인적 역량 범위에서 자기인식은 개인의 암묵지식 수준을 파악하는 관계로서 파악할 수 있고, 자기조절과 자기동기화는 개인의 암묵지식을 흡수 및 수용할 수 있는 준비 단계로 파악할 수 있다. 다음 사회적 인식에서 공감과 서비스 지향은 주로 조직의 암묵지식 수요를 인식하고 이전을 위한 적절한 방법을 탐색하는 활동 단계로 연계할 수 있으며, 타인의 발전과 다양성 수용 수준에서는 주로 조직이 필요로 하는 암묵지식 소스를 연계하는 방안으로 생각할 수 있다. 또한 정치적 인식 수준에서는 주로 조직이 필요로 하는 암묵지식 소스와 관계를 해석하고 판단하는 활동 단계로 연계할 수 있다. 또한 사회적 기술에서 영향, 커뮤니케이션, 리더십 수준에서는 암묵지식의 이전을 위하여 지원하고 촉진하는 활동 단계로 생각할 수 있고, 변화촉진, 갈등관리, 유대 구축 수준에서는 암묵지식의 이전 과정을 실행하는 단계로 연계시킬 수 있으며 협업과 협력 그리고 팀 역량 수준에서는 이전된 암묵지식을 적용하고 새로운 지식을 생성 및 재창조하는 활동으로 연계할 수 있을 것으로 보인다. 이상과 같이 감성지능 차원과 암묵지식 이전 활동 간의 관계를 제시하였으나 그 관계는 상대적으로 강조될 뿐 부분적으로 연계될 수 있거나 상호조화 관계로 파악해야 할 것이다.

이와 같이 조직에서 암묵지식의 이전 활동을 촉진하는데 사회적 역량을 높이는 방안이 고려되어야 할 요인들을 구체적인 연계성으로 제시하였다. 이와 같은 연계성은 조직의 목표와 활동에 따라 그리고 조직성원의 특성이 우선적으로 고려되어야 할 것이다.

〈그림 5〉 감성지능 차원과 암묵지식 활동과의 관계성 탐색



V. 결론

지금까지 조직수준에서 감성지능의 기반 조성을 통해 암묵지식 이전을 촉진시킬 수 있는 영향관계 모델과 더불어 감성지능 차원과 암묵지식 이전 활동간의 연계성을 탐색적 접근으로 살펴보았다. 그동안 지식관리에 관한 논의 대부분이 제도적, 시스템, 환경적 관점에서 명시지식 이전에 관심을 두었다. 하지만 지식 자체가 조직성원 개인에게 내재되고 심리적인 감성을 수반하기 때문에, 암묵지식을 효율적으로 관리할 수 있는 방안으로서 조직성원의 심리적 상태를 수반하는 감성지능에 대한 이해가 필요하다는 점을 강조하였다. 본 연구는 이러한 필요성에 대한 해결 방안을 모색하기 위한 맥락에서 감성지능을 통해 암묵지식 이전을 촉진시킬 수 있는 관계성 모형을 탐색적 접근으로 제안하였다.

조직에서 명시지식의 활용성을 촉진시키는 관리활동도 중요하지만 내면적이

고 혁신성의 기반이 되는 암묵지식의 활용은 궁극적으로 조직활동의 생산성을 증대시키는 중요한 요인이다. 본 연구는 그동안 지식관리 활동에서 암묵지식 이전 촉진을 위한 접근이 소홀히 다루어진 점과 암묵지식 활동이 조직활동의 혁신성과 창조성의 기반이 될 수 있다는 점에 착안하고, 사람의 감성지능을 통한 암묵지식을 촉진시킬 수 있는 개념적 제안모형과 관계성을 탐색적으로 살펴보았다. 특히 형식주의와 겉치레를 중시하는 우리나라 조직문화에서 암묵지식이 축적된 속마음을 속 시원하게 표현하기란 쉽지 않다. 관료조직에서 조직성원들은 정해진 공식적이고 형식적인 언어로 표현하는 조직문화와 시스템을 가진다. 본 연구는 이런 관료조직문화에서 비공식적 언어와 행동을 포함하고 있는 암묵지식을 이전하는 데는 근본적 한계일 수 있는 있는데, 근래 조직학 부문에서 대두되고 있는 감성지능을 통해 암묵지식 이전의 발전 가능성을 모색하였다.

이와 같이 본 연구는 감성지능과 암묵지식 이전을 촉진시키기 위한 관계성을 탐색적으로 접근하고 설명하였기 때문에 향후 연구에서는 이를 구체화할 수 있는 구체적 방안 연구가 이루어져야 할 것이다. 첫째, 조직감성지능 개념을 측정할 수 있는 범위의 명확화와 조작화가 이루어져 하고, 둘째, 조직수준에서 암묵지식을 이전하는데 영향을 미치는 장애요인 및 촉진요인을 파악하고 그들 요인들을 어떻게 측정해야 할 것인가에 대한 조작화가 필요하며, 셋째, 지식변환모델에서 각 단계별 감성지능이 어떻게 작용할 것인지에 대한 구체적 수준과 영향관계 파악이 이루어져야 될 것이다.

참고문헌

- 김용준, 박세환.(1998). 감성지능 측정도구개발을 위한 연구. 한국마케팅저널, 1(1): 1-25.
- 박통희, 이현정.(2011). 감성역량과 공무원의 인구사회학적 특성: 한국중앙정부의 공무원을 대상으로. 한국행정학보, 45(2): 1-25.
- 백우리 (역).(2012). 「감성지능 3.0」. 서울: 도서출판 예문.
- 손호중.(2007). 감성자본의 관리가 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구.

- 한국행정학보, 41(4): 177-202.
- 손호중, 유용식.(2012). 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 비과업행동 (non-task behavior)의 조절효과를 중심으로. 한국조직학회보, 9(1): 21-48.
- 이대희.(2005). 감성 정부와 이성 정부의 비교론적 고찰. 한국사회와 행정연구, 16(1): 1-34.
- 이대희.(2006). 감성 정부에 대한 관심. SAPA Newa & Platform, 제2호(통권 7호): 20-23.
- 이대희.(2012). 감성적 지성의 정부 조직 관리에 관한 고찰. 한국조직학회보, 9(1): 1-20.
- 이현정, 박통희.(2011). 감성지능과 조직시민행동: 감성역량의 관점에서 한국 중앙 정부 공무원을 대상으로. 한국조직학회보, 8(1): 67-110.
- 함규정.(2012). 감성지능과 HRD: 감성지능이 개인과 조직의 성공을 좌우한다. 공무원 HRD, 62: 45-51.
- 황필주, 이인석, 전무경.(2011). 조직구성원의 감성지능이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. 생산성논집, 25(2): 311-330.
- Abraham, R(1999). "Emotional intelligence in organizations: A conceptualization," Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 125: 209-227.
- Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence, Technical Manual, Multi-Health Systems, Toronto.
- Baumard, P. (1999). Tacit Knowledge in Organization, London: Sage.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J(1986). "Prosocial Organizational Behaviors," Academy of Management Review, 11: 710-725.
- Carmeli, A(2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes," Journal of Managerial Psychology, 18(8): 788-813.
- Cherniss, C(2010). "Emotional intelligence: toward clarification of a concept?," Journal of Industrial and Organizational Psychology, 3(2): 110-126.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). Training for emotional intelligence: A model. In C. Cherniss & D. Goleman(ed), The emotionally intelligent workplace, 209-233, San Francisco: Jossey-Bass.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B(2001a). "Building the emotional intelligence of groups,"

- Harvard Business Review, 79(3): 80-90.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001b). Group emotional competence and its influence on group effectiveness. in Cherniss, C. and Goleman, D(ed), Emotional Competence in Organizations, 132-155, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2008). Group-level emotional intelligence. in Ashkanasy, N.M. and Cooper, C. L(ed), Research Companion to Emotion in Organizations, 441-454, Edward Elgar, London.
- Endres, M. L., Endres, S. P., Chowdhury, S. K., & Alamn, I(2007). "Tacit Knowledge Sharing, Self-Efficacy Theory, and Application to the Open Source Community," Journal of Knowledge Management, 11(3): 92-103.
- Gantt, S. P. S. & Agazarian, Y. M. Y(2004). "Systems centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems," Organizational Analysis, 12(2): 147-169.
- Ghuman, U(2011). "Building a model of group emotional intelligence," Team Performance Management, 17(7/8): 418-439.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence, New York: Bantam Books.
- Goyal, A. & Akhilesh, K. B(2007). "Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams," Team Performance Management, 13(7/8): 206-226.
- Haron, H., & Alias, R. S. (2011). KM in Higher Learnig Institutions: The Construction and Application of Tacit Knowlegde among Malaysain Academicans. in AL-Shammari, M(ed), Knowledge Management in Emerging Economies: Social, Organizational and Cultural Implementation, 79-103, Hershey, PA: Information Science Reference.
- Howells, J(1996). "Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer," Technology Analysis & Strategic Management, 8: 91-106.
- Koman, E. S. & Wolff, S. B(2008). "Emotional intelligence competencies in the team and team leader. A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance," Journal of Management Development, 27(1): 55-75.
- Leonard, D. & Sensiper, S(1998). "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation,"

- California Management Review, 40(3): 112-132.
- Li, M. & Gao, F(2003). "Why Nonaka Highlights Tacit Knowledge: A Critical Review," Journal of Knowledge Management, 7(4): 4-14.
- Madeuf, B(1984). "International technology transfers and international technology payments, Definitions, measurements and firm's behaviour," Research Policy, 13: 125-140.
- Nanaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I(1991). "The knowledge-creating company," Harvard Business Review, November-December: 96-104.
- Nonaka, I. & Konno, N(1998). "The Concept of "Ba"," California Management Review, 40(3): 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N(2000). "SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation," Long Range Planning, 33(4): 4-34.
- Piperopoulos, P(2010). "Tacit Knowledge and Emotional Intelligence: The 'Intangible' Values of SMEs," Strategic Change, 19: 125-139.
- Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul: London.
- Polanyi, M. (1969). The Logic of Tacit Inference, Knowing and Being, Routledge & Keagan Paul, London.
- Rosenberg, N. (1982). Inside the Black Box: Technology and Economics, Cambridge University Press: Cambridge.
- Rüiger, M. & Vanini, S(1998). "Das Tacit knowledge Phäomen und seine Implikationen für das Innovations management," DBW, 58(4): 467-480.
- Salovey, P. & Mayer, J. D(1990). "Emotional intelligence," Imagination, Cognition, and Personality, 9(3): 185-211.
- Senker, J(1993). "The Contribution of Tacit Knowledge to Innovation," AI & Society, 7: 208-224.
- Seidler-de Alwis, R., Hartmann, E., & Gemünden, H. G. (2004). The role of tacit knowledge in innovation management, Competitive Paper submitted to the 20th Annual IMP Conference in Copenhagen, 2th-4th September.

- Serrat, O. (2009). Understanding and Developing Emotional Intelligence, June, Asian Development Bank.
- van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C(2004). "Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net," Journal of Vocational Behavior, 65(1): 71-95.
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler, G(2010). "Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees," Public Administration Review, January/February: 72-86.
- Weisinger, H. (1998). Emotional Intelligence at Work, Jossey-Bass: San Francisco.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D(2004). "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review," Applied Psychology: An International Review, 53(3): 371-399.