한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2020. Vol. 33, No. 1, 61-92
https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i1.61-92

지식은폐 동기 척도 개발 및 타당화*

고 윤 진 유 태 용†
광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 국내 조직구성원의 지식은폐 동기 척도를 개발하고 타당도를 검증하는 데 있다. 이를 위해 국내 다양한 기업에 종사하는 200명을 대상으로 지식은폐 이유에 대해 개방형 설문조사를 실시하여 총 89개 사례를 수집하였다. 사례들 중 비의도적 지식은폐 19개 사례와 중복 사례 28개를 제외하고 5개 범주(합리화, 소유, 경쟁, 회피, 관계)에 속한 42개 사례를 얻었다. 5개 범주 중 이론적 근거를 토대로 동기보다는 행동에 가깝다고 판단한 합리화 범주를 제외하고 4개 범주에 속한 34개 사례를 문항으로 구성하였다. 그 후, 국내 다양한 기업에 종사하고 있는 구성원 193명을 대상으로 34개 문항에 대한 자료를 수집하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 결과, 요인계수가 낮거나 여러 요인에 걸쳐 있는 17개 문항을 제거한 후, 4개 요인(사적 소유, 손실 우려, 부정평가 염려, 부정적 관계)에 속한 17개 지식은폐 동기 문항을 얻었다. 지식은폐 동기 척도의 요인구조를 타당화하기 위해 국내 다양한 기업에 종사하는 구성원 300명으로부터 자료를 수집하여 지식은폐 동기 척도의 모형적합도를 확인하였다. 분석 결과, 17개 문항으로 구성된 지식은폐 동기 척도의 4요인(사적 소유, 손실 우려, 부정평가 염려, 부정적 관계) 구조 모형이 가장 타당하였다. 지식은폐 동기 척도의 타당화를 위해 수렴타당도와 변별타당도, 준거관련타당도를 알아보았다. 먼저, 수렴타당도를 알아보기 위해 지식은폐 동기 척도와 심리적 주인의식, 대인 경쟁심, 부정적 평가에 대한 두려움, 부정적 호혜성의 4개 변인들과의 관계를 확인하였다. 그 결과, 심리적 주인의식은 사적 소유 요인, 대인 경쟁심은 손실 우려 요인, 부정적 평가에 대한 두려움은 부정평가 염려 요인, 부정적 호혜성은 부정적 관계 요인과 유의한 상관을 보였다. 또한 지식은폐 동기 척도와 유사 개념 간 변별성을 살펴본 결과, 지식은폐 동기는 유사한 개념들(지식공유 의도, 지식전이 의도, 지식공유, 지식축적)과 부적 상관을 보이거나 유의한 상관을 보이지 않아 개념이 서로 구분되는 것을 확인하였다. 준거관련타당도는 지식은폐 행동과의 관련성 분석을 통해 확인하였는데 지식은폐 동기와 지식은폐 행동 간에는 유의한 관련이 있음은 물론, 지식은폐 동기의 각 하위요인과 지식은폐 행동의 각 하위요인 간에도 유의한 관련이 있음을 확인하였다. 이러한 결과를 토대로 본 연구의 의의 및 시사점, 한계점을 제시하였다.

주요어 : 지식은폐 동기, 지식은폐 행동, 지식공유, 지식공유 의도, 지식전이, 지식축적

---

* 보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 진심으로 감사드립니다.
† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5422, tyyoo@kw.ac.kr

www.kci.go.kr

‘지식’은 경쟁적이고 급변하는 경영 환경에서 조직에 경쟁적 이점을 제공하는 소중한 자원이다(Spender & Grant, 1996). 그래서 많은 기업들은 지식을 소중한 자산으로 인식하고, 기업의 경쟁력 확보를 위한 지식경영을 적극적으로 도입하였다. ‘지식경영’이란 지식의 창출, 확산, 공유, 활용을 위해 개발한 일련의 경영 프로세스를 말한다. 다양하고 핵심적인 지식이 공유되면 신기술 개발, 업무 효율화, 비용 절감 및 생산성 향상 등 기업 활동에 상당한 가치를 제공할 수 있어, 기업들은 조직 경쟁력을 높이기 위해 지식경영에 많은 투자를 해왔다(Wang & Noe, 2010). 그러나 지식 경영의 효과는 투자한 노력에 비해 낮았는데, 포춘지 선정 500대 기업들을 조사한 결과, 대부분의 기업들이 지식공유에 실패하여 연간 최소 315억 달러의 손해를 본 것으로 나타났다(Babcock, 2004).

지식공유가 활성화되기 위해서는 학습지향적인 조직문화, 관리적 지원, 보상, 팀의 특성, 사회적 네트워크 등의 선행요인이 필요하다(Wang & Noe, 2010). 그러나 지식공유는 지식을 제공하는 사람과 제공받는 사람 간의 상호작용에 의해 이루어지게 되므로 지식제공자의 노력과 의도가 가장 중요하다. 아무리 좋은 시스템과 관리 방식을 가지고 있어도 어떤 특정한 개인이 지식을 독점하고 공유하지 않는다면 지식경영의 효과는 낮을 수밖에 없기 때문이다(Choi, 2002). 여러 연구자들은 지식공유에 영향을 주는 중요한 요인은 개인 특성이며, 조직은 대인 간 지식공유 상황에서 개인 특성이 지식공유에 미치는 영향을 고려하지 못하고 있다고 지적하였다(Carter & Scarbrough, 2001; Kim & Shim, 2018; Voelpel, Dous, & Davenport, 2005).

실제로 Connelly, Zweig, Webster와 Trougakos (2012)의 연구에 따르면 캐나다 일간지 The Globe & Mail이 2006년 실시한 설문조사에서 조직구성원의 76%가 지식을 숨기거나 늦게 전달한 적이 있다고 응답했으며, Peng(2013)의 중국 직장인 대상 연구에서도 구성원의 46%가 한번 이상 지식을 숨긴 적이 있다고 응답했다는 결과가 있다. 이렇게 조직에서는 지식공유를 강조하지만, 조직 내 구성원들은 지식을 공유하는 노력을 게을리 할뿐만 아니라, 의도적으로 지식을 숨기는 시도도 하고 있다.

그렇다면 왜 조직 구성원들은 지식을 숨기려고 할까? 연구자들은 개인이 지식을 숨기는 다양한 원인을 연구해왔는데 대표적으로 두 가지로 설명할 수 있다. 먼저 지식을 공유하는 것이 조직차원에서는 조직과 동료를 돕는 지원행동이지만, 개인의 입장에서는 오랜 경험을 통해 얻은 자신만의 노하우를 공유하는 과정이다. 이 과정에서 어렵게 얻은 지식일수록 지식소유감이 높기 때문에 지식공유 과정에서 자신의 노하우를 쉽게 공유하고 싶어 하지 않는다(Peng, 2013). 또한 지식을 숨기는 것은 조직차원에서는 부정적인 영향을 줄 수 있지만, 개인 차원에서는 오히려 자신의 가치나 영향력을 높일 수 있는 방법이 될 수 있다(Peng, 2013). 예를 들어 동료들이 갖고 있지 않은 지식과 노하우를 통해 업무 수행을 높일 수 있고, 그로 인해 새로운 기회를 얻거나 더 높은 지위에 올라갈 수 있다. 따라서 개인은 경쟁력을 높이기 위한 이유로 지식을 숨기려 하는 것이다.

Connelly 등(2012)은 지식을 숨기거나 늦게 전달하는 개인의 행동을 확인하기 위해 지식 숨김의 사례를 분석하여 ‘지식은폐’를 정의하고 개념화하였다. 연구자들은 지식은폐

www.kci.go.kr

(knowledge hiding)를 '의도적으로 다른 사람이 요청한 지식을 주지 않거나 숨기려는 시도나 노력'으로 정의하고, 얼버무리기(evasive hiding), 합리화하기(rationalized hiding), 바보같이 굴기(playing dumb)의 3가지 하위 행동 요인으로 구성되어 있다는 것을 밝혔다. 기존 연구자들이 지식공유와 지식전이를 활성화할 수 있는 방법에만 관심을 갖던 상황에서 불신, 보복 등 부정적인 결과의 원인이 되는 지식은폐의 개념을 정의했다는 점에서 중요한 의미를 가진다. 그러나 Connelly 등(2012)이 가진 관심 영역은 업무와 관련된 정보, 아이디어, 노하우 등의 지식을 다른 사람에게 공유하고 싶지 않을 때, 조직 내 구성원들이 어떤 시도와 행동을 하는지에 대한 것이었을 뿐 지식을 전달하지 않으려는 원인을 포함하지 않고 있다. 구체적으로 Connelly 등(2012)이 개발한 지식은폐는 지식공유를 요청받은 상황에서 실제 요청한 지식과는 다른 지식을 전달하거나, 지식을 전달할 수 없는 합리적인 이유를 제시하거나, 또는 지식에 대해 잘 모르는 척 하는 등의 개인의 행동을 문항으로 개발한 것이다. 각 문항은 지식을 의도적으로 숨기려는 시도와 행동을 확인하고 있지만, 그 시도와 행동에 대한 원인이 구체적으로 무엇인지 드러나지 않는다. 따라서 Connelly 등(2012)의 지식은폐 척도는 본질적으로 지식은폐 행동의 의도가 개인의 어떤 동기에 의해 발생하는지 확인할 수 없는 한계를 가지며, 원인이 되는 동기의 다양성과 과정을 파악하기 어렵다.

동기는 '개인의 행동을 촉진하고 그 행동을 유지하려는 내부 또는 외부로부터의 힘'을 의미한다(Steers & Porter, 1991). 개인이 지식을 공유하지 않고 숨기는 것은 지식을 전달하지 않는 행동 이상의 의미를 가지고 있으므로, 지식 숨김이 의도를 담고 있다면 지식은폐를 촉진하고 유지하려는 행위자의 '동기(motive)'를 확인하는 것이 중요하다. 그러나 지식은폐의 선행변인을 탐색하는 연구들은 직접적으로 동기적 원인을 확인하기보다 지식은폐의 동기를 형성하는 조직 분위기, 개인의 특성 등을 파악하는 데 그치고 있다(Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014; Černe, Hernaus, Dysvik, & Škerlavaj, 2017; Cai & Wen, 2018). 선행 연구를 통해 지식은폐의 선행요인을 살펴보면, 개인의 특성 요인 중에서는 어둠의 3요인 중 마키아벨리즘과 성격 5요인 중 경험에 의한 개방성과 성실성이 지식은폐 행동과 관련이 있었고(Pan, Zhang, Teo, & Lim, 2018; Anand, & Jain, 2014), 직무 기반의 심리적 주인의식이 지식은폐 행동 수준을 높이는 것으로 밝혀졌다(Wang, Law, Zhang, Li, & Liang, 2019). 또한 직무환경 특성으로는 작업장 무례가 지식은폐 행동에 영향을 주고(Aljawarneh, & Atan, 2018), 조직 정치지각이 지식은폐 행동을 유발하였다(Malik, Shahzad, Raziq, Khan, Yusaf, & Khan, 2019). 이와 같이 여러 연구자들이 지식은폐 행동의 원인을 확인해왔지만, 그 원인을 통합적으로 고려하지는 않고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 지식은폐 동기 척도를 개발하여 조직구성원들이 지식을 전달하지 않으려는 동기를 파악하고 개념화하여 지식은폐의 다양한 원인을 통합적으로 이해하는 데 있다.

지식은폐 동기에 대한 개념화는 지식은폐의 부정적인 결과를 줄일 수 있는 해결책을 모색하는 데 기여할 수 있다. 지식은폐 행동은 조직, 대인관계, 개인에게 심각한 영향을 주어 부정적인 결과를 가져올 수 있다(Connelly, Černe, Dysvik, & Škerlavaj, 2019). 예를 들어, 개인의 창의성과 혁신행동을 낮추고(Bogilović,

www.kci.go.kr

Černe & Škerlavaj, 2017; Černe et al., 2014; Černe et al., 2017; Rhee & Choi, 2017), 개인의 작업 수행을 저해할 수 있다(Wang, Han, Xiang, & Hampson, 2019). 대인적 측면에서는 요청자와 제공자 간의 상호 불신을 높이고(Connelly et al., 2012), 관계를 손상시켜 미래의 지식은폐 의도로 이어질 수 있다(Connelly & Zweig, 2015). 이렇게 지식은폐 행동은 개인과 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 이를 줄이기 위한 노력이 필요하다. 그러나 단순히 지식은폐 행동을 멈추게 하는 것이 근본적으로 개인이 갖고 있는 내재된 동기를 변화시킬 수 있는 것은 아니기 때문에, 지식은폐 동기를 파악하여 원인에 대한 해결책을 제시할 필요가 있다. 따라서 지식은폐 동기의 척도 개발은 다양한 지식은폐의 원인을 밝히고, 그 원인을 해결하여 근본적으로 지식은폐가 조직에 미치는 부정적인 결과를 예방하는 데 도움을 줄 수 있다.

또한 본 연구를 통해 구성원의 지식은폐 동기와 지식축적과의 개념적 차이를 확인할 수 있다. 지식 요청자가 지식을 요청하였을 때, 지식 제공자가 지식을 공유하지 않는 행동은 '지식공유의 보류(knowledge withholding)'이다. 이렇게 지식을 공유하지 않는 보류 행동은 '지식축적(knowledge hoarding)'과 '지식은폐(knowledge hiding)'로 구분할 수 있는데, 지식축적은 비의도적으로 지식을 미루는 행동이지만 지식은폐는 의도적으로 지식을 숨기는 행동이다(Connelly et al., 2012). 또한 지식은폐는 타인이 요청한 지식의 의도적 숨김을 나타내고 있는 반면, 지식 축적은 타인의 요청과 관련 없는 지식을 보유하는 것으로 구분할 수 있다(Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt, & Sitkin, 2008).

지식은폐 동기 척도 개발을 통해 조직에서 개인이 지식을 숨기는 다양한 이유를 알 수 있고 지식축적과의 차이도 확인할 수 있기 때문에, 조직이 개입하는 데 있어 차별적인 시사점을 제공할 수 있다. 예를 들어, 지식을 숨길 의도가 없는 구성원의 경우 단순히 물리적 시간이나 내부 보안 등의 제약으로 인해 지식축적의 행동이 나타날 수 있는데, 이때는 지식공유의 촉진을 위해 보상을 강화하거나 지식공유 시스템을 강화하는 등 물리적인 지원으로 개입할 수 있다. 반면 의도적으로 지식을 숨기려는 지식은폐 상황에서는 개인의 지식은폐 동기를 줄이기 위해 개인 차원에서 그 원인을 제거하기 위한 개입이 필요하다. 선행연구를 통해 Connelly 등(2012)이 지식은폐를 개념화하여 지식축적과의 차이를 확인하였으나, 지식은폐는 지식을 숨기려는 시도나 노력 등의 행동에 초점을 두고 있기 때문에 지식은폐에 대한 의도적인 동기가 내재되어 있는지 확인하는 데 어려움이 있다. 지금까지 지식은폐 행동을 측정하는 척도는 있었지만(Connelly et al., 2012), 지식은폐 행동을 유발하는 원인을 파악하기 위한 지식은폐 동기를 측정하는 척도는 없었다. 따라서 본 연구의 목적은 지식은폐 동기 척도를 개발하고 타당화하는 데 있다.

지식은폐 동기

본 연구에서 다루고자 하는 지식은폐 동기는 지식을 의도적으로 숨기려는 동기이다. 이러한 지식은폐 동기는 심리적 주인의식 이론, 사회비교이론, 자기조절초점이론, 사회교환이론으로 설명할 수 있다. 심리적 주인의식 이론(psychological ownership theory)에 따르면, 개인

www.kci.go.kr

은 어떠한 대상에 대해 잘 알고 있거나 통제 가능할 때, 그리고 많은 시간과 에너지를 투자하게 될 때, 대상에 대한 소유의 감정을 느낀다(Pierce, Kostava, & Dirks, 2001). 개인은 소유의 감정을 느끼는 특정한 대상을 다른 사람과 공유하고 싶어 하지 않는데, 그 이유는 대상을 공유한 후 경험하게 되는 통제력 상실과 좌절, 스트레스 때문이다(Pierce, Kostava, & Dirks, 2003). 심리적 주인의식은 다양한 대상에 대해 나타날 수 있다(Pierce et al., 2001). 조직 내 유형의 사물(예, 사무실, 사무 도구) 뿐만 아니라 무형의 아이디어나 업무 목표 등에서도 발생될 수 있는데(Pierce & Jussila, 2010), 특히 지식과 같은 무형의 대상은 다른 사람들이 쉽게 소유권을 주장할 수 있는 위험이 있어 소유에 대한 불확실성으로 인한 불안이 더욱 높아지게 된다. 따라서 개인이 지식에 대해 느끼는 소유에 대한 불안은 지식에 대한 통제력을 유지하기 위한 지식은폐 행동으로 이어질 수 있다.

Peng(2013)은 개인이 가진 지식에 대한 심리적 주인의식이 높을수록 지식을 공유하지 않고 숨기려는 의도와 행동 수준이 높아지는 점을 확인하였으며, von der Trenck(2014)도 지식의 특수성과 복잡성이 지식에 대한 심리적 주인의식을 높여 지식은폐 행동으로 이어진다는 점을 설명했다. 따라서 심리적 주인의식 이론에 따라, 지식을 독점하고 지식을 통제권 밖으로 나가지 않도록 소유하고자 하는 동기는 지식은폐 행동의 원인이 될 수 있다.

사회비교이론(social comparison theory)에 따르면, 개인은 자신의 능력, 생각과 의견, 행동, 태도 등을 다른 사람들과 비교하고, 이를 토대로 자기 스스로를 평가한다(Festinger, 1954). 사회 비교 중에서도 자기고양 동기를 가진 개인은 타인과 비교하여 자신에게 더 좋은 평가를 하고자 하는데, 자신보다 수행 수준이 낮거나 열악한 환경에 있다고 생각되는 타인과 비교하여 자신의 현재 수준에 안도감을 얻으려 한다. 개인은 이렇게 높아진 안도감을 통해 자신의 자존심을 향상시키거나 기분을 좋아지게 한다. 또한 개인은 안도감을 얻기 위해 자신의 수행에 대한 평가를 높이는 동시에 다른 사람들의 수행을 낮게 평가하면서 경쟁적인 행동을 유발한다(Festinger, 1954). 사회비교 이론을 토대로 지식을 요청받은 상황에서 지식은폐 의도를 설명해보면, 자기고양 동기를 가진 개인은 자신의 성과를 높이는 직무자원인 지식을 숨기며 타인보다 자신이 가진 더 많은 지식을 통해 자신의 경쟁력을 더 높게 평가하려고 할 것이다. 조직 내 지식은 경쟁적인 이점을 얻을 수 있는 매우 가치 있는 자원이므로(Jarvenpaa & Majchrzak, 2008), 타인에게 업무에 필요한 지식이 없다는 것은 곧 자신보다 불리한 환경에 처해있다는 것이므로 자신이 경쟁상황에서 더 우위에 있다고 판단한다. 따라서 자기고양 동기를 가진 개인은 자신의 지식을 보존하여 타인과의 경쟁에서 유리한 상황을 만들고자 할 것이다.

Labafi(2017)는 소프트웨어 산업의 장애요인을 밝히는 인터뷰를 실시하여 경쟁심이 지식을 은폐하는 주요한 원인임을 발견하였다. Poortvliet와 Giebels(2012)도 사회 비교가 강하거나 경쟁적인 환경에 놓여있는 개인은 협력적인 조직에 속한 개인보다 지식을 더 숨기려 하며, 결과적으로 개인의 창의적 수행을 저해하는 것을 확인하였다. 국내 연구(Cui, Park & Paik, 2016)에서도 조직정치 지각과 같이 경쟁적인 환경일수록 구성원들의 지식숨김 행동이 높아진다는 것을 보고하였다. 이렇게 사회비

www.kci.go.kr

교에 기반한 경쟁 동기는 조직에서 개인이 이익을 취하기 위해 업무 상 중요한 정보를 의도적으로 숨기는 지식은폐의 원인이 될 수 있다.

또한 자기조절초점 이론(self-regulatory focus theory)을 토대로 지식은폐 동기를 설명할 수 있다. 이론에 따르면, 개인은 향상(promotion)과 예방(prevention)의 자기조절 시스템을 갖고 있으며 이러한 자기 조절 시스템에 따라 개인의 행동에 대한 동기와 대처 전략이 달라질 수 있다(Higgins, 1997). 향상초점을 지닌 개인은 이득을 추구하는 접근동기를 가지고, 예방초점을 지닌 개인은 손실을 피하고자 하는 회피동기를 갖게 된다. 향상초점을 지닌 사람은 보상을 성취하는 데 목표를 두지만, 예방초점을 지닌 사람은 위험한 상황을 회피하여 부정적인 결과(예, 처벌)를 감소하는 데 목표를 둔다(Higgins, 1997; Kark & Van Dijk, 2007). Boldero와 Higgins(2011)는 접근 동기와 회피동기가 수행의 영역 중 위험선택에 미치는 영향에 관한 연구를 수행했는데, 회피동기가 높은 사람은 접근동기가 높은 사람에 비해 위험한 선택을 꺼려하는 것을 확인했다. 따라서 회피 동기는 목표를 달성하는 과정에서 발생 가능한 손실을 회피하는 데 초점을 맞추도록 만든다.

Cai와 Wen(2018)은 회피목표지향성을 가진 개인이 지식을 은폐한다는 것을 확인하였으며, Connelly 등(2012)은 개인의 지식이 비판이나 조롱거리가 될 수 있다고 판단하는 경우 개인은 자신을 보호하기 위해 지식을 숨길 수 있다고 설명했다. 자신의 지식을 숨김으로써 자신의 약점을 드러내지 않고 보다 안전한 환경에 있다고 느끼기 때문에 모든 정보를 감추려고 한다(Černe, et al., 2014).

이와 같이 예방초점의 회피동기는 부정적 결과에 민감하고 현재상태의 유지를 선호한다. 그러므로 회피동기를 가진 개인은 지식을 공유하여 얻게 되는 부정적인 평가를 피하기 위해 지식을 숨기려 할 것이며, 이는 지식은폐의 원인이 될 수 있다. 자아가 위협받는다고 느끼거나 개인이 위험으로 인식하는 사건을 경험하면 두려움이 발생하고, 두려움은 방어와 보호 기제를 유발하기 때문이다(Jarymowicz & Bar-Tal, 2006; Jehn, 1995). 예를 들어, 지식을 요청 받았을 때 지식의 정확성에 대해 불안하거나 갖고 있는 지식의 수준이 요청자의 기대와 다르다고 판단할 경우, 자신에 대한 평가가 부정적일 수 있다는 위험을 인지하게 될 것이다. 이때 부정적인 평가에 대해 불안해하고 걱정하는 개인은 지식공유 상황을 피하고 지식을 숨기려고 할 것이다.

사회교환이론(social exchange theory; Blau, 1964)을 바탕으로 지식은폐 동기를 설명할 수도 있다. 사회적 교환 시스템 속에서 개인은 동료들과의 상호작용이 호혜적인 양방향의 관계라고 인식하고, 타인으로부터 받게 되는 잠재적인 보상을 기대한다(Emerson, 1976; Molm, Collett, & Schaefer, 2007). 이때 보상은 개인이 투자한 만큼 얻게 되는 이익인데, 다른 개인과의 관계에서 투자한 만큼의 이익을 공정하게 받게 되지 않는다고 인식할 경우 추가적인 도움행동을 피하려 하거나(Konovsky & Pugh, 1994), 사회교환이론에 기반한 호혜성 규범에 따라(Gouldner, 1960) 자신에게 부당한 대우를 한 상대방에게는 같은 방식으로 보복행동을 하려고 한다(Mitchell & Ambrose, 2007). 특히 조직에서 무례함을 경험하는 구성원들은 적대적인 감정을 교환하게 되는데, 이러한 감정은 무례함에 대한 보복 행동으로도 이어질 수 있

www.kci.go.kr

다(Anderson & Pearson, 1999). 이와 같은 현상을 지식공유 상황에 대입해보면, 지식을 요청받은 상황에서 지식을 요청한 사람과의 관계가 공정하지 않다고 인식하거나 그 사람의 무례함으로 인해 적대감을 가질 경우 개인은 지식을 공유하지 않고 의도적으로 지식을 숨기고 은폐하려 할 것이다. Connelly 등(2012)은 동료의 지식은폐가 불신을 형성해 구성원들의 지식공유의 보류(withholding)로 이어질 수 있다고 하였으며, Haas와 Park(2010)은 부정적 호혜성이 지식공유의 보류로 이어질 수 있음을 확인하였다. Serenko와 Bontis(2016)도 동료의 반생산적 작업행동이 호혜적인 동기에 의해 지식은폐로 이어질 수 있다는 것을 밝혔다. Wasko와 Faraj(2005)는 호혜성을 지식공유 의도의 선행요인으로 고려하였고, Jeon과 Kim(2013)은 호혜성이 지식공유 의도에 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

지식은폐가 반생산적 작업 행동의 한 차원임을 고려할 때(Serenko & Bontis, 2016), 부정적인 호혜성은 긍정적인 지식공유의 상황보다 타인과의 부정적 사건이나 타인에 대한 부정적 정서에 의해 일어나는 지식은폐 상황에 더 강한 영향을 줄 수 있다. Serenko와 Bontis(2016)는 선행연구를 바탕으로 부정적인 호혜성의 현상을 정리하였는데, 부정 정서가 부정적 호혜성에 강력한 영향을 미친다. 두 번째로 부정적 사건으로 인한 부정적인 호혜성은 긍정적인 호혜성보다 더 큰 파급력을 가진다. 부정적 호혜성은 장기간 지속되어 조직에 근무하는 기간 내내 영향을 줄 수 있다. 일반적으로 타인의 지식요청을 무시하거나 업무에 대한 노력을 게을리 하는 등의 부정적인 행동을 불러오기 쉽다. 따라서 부정적 호혜성은 긍정적 호혜성에 의한 지식공유보다 지식은폐에 오랜 영향을 줄 수 있을 것이다. 이러한 선행연구를 종합해볼 때, 지식은폐를 유발하는 동기 중 하나는 타인과의 사회적 교환 시스템이 공정하지 않을 때 일어나는 부정적 호혜성에 의한 지식은폐 동기라고 할 수 있다.

연구 1. 예비조사

예비조사의 목적은 직장 내 구성원이 지식은폐를 하게 되는 구체적인 상황과 내용을 분석하여 지식은폐 의도를 확인하고 이를 측정할 수 있는 척도 개발의 기반을 마련하는 데 있다. 즉, 개방형 설문 조사를 실시하여 지식은폐 사례를 수집하고 이러한 사례를 바탕으로 지식은폐 동기 척도 개발을 위한 문항을 구성하는 데 목적이 있다.

방 법

조사대상

사례 수집을 위하여 국내 다양한 기업에 종사하는 현직자 200명을 대상으로 개방형 설문조사를 실시하였다. 참가자들에게 온라인 설문지를 발송하여 참여를 요청하였다. 설문 시작 전에 연구자의 정보, 연구의 목적, 설문의 절차와 방법, 연구 윤리, 연구 참여에 대한 보상 등의 내용을 안내하였으며, 참가자들은 안내 사항을 확인한 후 설문 참여 여부를 결정하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 여성 125명(62.5%), 남성 75명(37.5%)이었다. 교육 수준은 고졸 이하 5명(2.5%), 초대졸 29명(14.5%), 대졸 111명(55.5%),

www.kci.go.kr

대학원 재학 이상 55명(27.5%)이었으며, 연령은 20대 23명(11.5%), 30대 82명(41.0%), 40대 62명(31.0%) 50대 33명(16.5%)이었다. 직무는 일반 사무 및 관리직군 60명(30%), 생산/기술직군 20명(10%), 연구/개발직군 39명(19.5%), 영업직군 30명(15.0%), 서비스직군 32명(16.0%), 기타 19명(9.5%)이었다. 직급은 사원급 33명(16.5%), 대리급 47명(23.5%), 과장급 58명(29.0%), 차장급 42명(21.0%), 부장급 이상은 20명(10.0%)이었다.

사례 선정

개방형 설문조사 문항은 '지식을 요청받은 상황에서 지식을 숨기려 했던 상황과 그 원인, 결과에 대한 내용'으로 구성하였다. 설문조사 문항에 대한 응답을 바탕으로 총 89개의 사례를 얻었다. 수집한 사례 중에는 의도적인 지식은폐와 비의도적인 지식은폐가 모두 포함되었는데, '보안상의 이유로 전달할 수 없거나, 단순히 업무가 바쁘기 때문' 이라는 등의 비의도적인 지식은폐 사례 19개는 제외하였다. 이후 8명의 산업 및 조직심리학을 전공하는 대학원생들이 각각의 사례가 어떤 범주로 분류되는 것이 적합한지 검토하였다. 이 결과를 토대로 70개 사례를 내용 유사 정도에 따라 5개로 범주화하였고, 70개 사례 중 내용이 중복되는 28개 사례를 제외하고 최종적으로 42

Table 1. Categories and sample cases for knowledge hiding motivation(Total 42 cases)

Category		Frequency(%)	Sample cases
Rationalization	excuse	**8**(19%)	- It was not my work. - I made an excuse that I needed an internal review.
Ownership	personal ownership	**6**(14%)	- It was hard to acquire knowledge. - I didn't want the requester to know the knowledge easily.
Competition	fear of loss	**8**(19%)	- My idea could be taken away. - The requester can use my idea secretly.
Avoidance	concern for uncertainty	**4**(10%)	- I was afraid that what I knew was inaccurate. - Sharing the request seemed to doubt my ability.
	anxiety of extra work	**6**(14%)	- I was afraid I'll have more work to do. - I was afraid there will be additional requests.
	mistrust to the requester's ability	**1**(3%)	- I doubted if the requester could make good use of the idea.
Relation	requester's attitude	**6**(14%)	- The requester did not look for it by oneself, even though it was easy to find out. - The requester asked knowledge in impolite manner.
	emotions to the requester	**3(7**%)	- I pretended to be busy because I hated the requester. - The requester did not give me knowledge before.

www.kci.go.kr

개 사례를 얻었다. 5개 범주와 각 범주의 대표 사례를 Table 1에 제시하였다.

결 과

분석을 통해 정리한 지식은폐 5개 범주는 '합리화, 소유, 경쟁, 회피, 관계'이다. 첫 번째 합리화를 위한 지식은폐는 지식을 전달할 수 없는 합리적인 이유를 만들어 지식공유 상황을 피하려는 의도를 말한다. 두 번째 소유를 위한 지식은폐는 어렵게 얻은 지식의 가치를 보호하고 소유하기 위해 지식을 숨기려는 의도를 말한다. 세 번째 경쟁을 위한 지식은폐는 경쟁심에 의해 지식을 빼앗기지 않으려고 하는 지식은폐 의도이다. 네 번째 회피를 위한 지식은폐는 자신이 전달하려는 지식의 불확실성에 대한 불안, 지식을 제공했을 때 추가적인 업무가 주어질 수도 있다는 염려, 요청자 능력에 대한 불신 때문에 전달을 하지 않으려는 의도를 포함하고 있다. 마지막으로 관계에 의한 지식은폐는 요청자가 불성실한 태도를 보여 알고 있는 지식을 제공하고 싶지 않거나, 요청자와 평소 관계에서 부정적 감정이나 갈등 때문에 지식을 숨기려는 의도이다.

이렇게 분류한 5개 범주에 속한 42개 사례를 문항으로 구성하기 전에 범주의 내용 중 합리화를 위한 지식은폐 범주는 이론적 근거를 토대로 제외하였다. 합리화를 위한 지식은폐는 Connelly 등(2012)이 개발한 지식은폐 3요인 중 하나인 합리화하기(rationalized hiding)와 유사한 요인으로 지식은폐 동기보다는 지식은폐 행동에 더 가깝다고 판단하여 이 범주를 제외하였다. 최종적으로 1개 범주를 제거하고, 소유, 경쟁, 회피, 관계의 4개 범주에 속한 34개 사례를 토대로 문항을 구성하였다.

연구 2. 탐색적 요인분석

연구 1에서 수집한 사례를 토대로 분류한 4개 범주와 34개 문항이 지식은폐 동기를 측정하는 데 적절한지를 알아보기 위해 193명을 대상으로 자료를 수집하여 탐색적 요인분석을 실시하였다.

방 법

조사대상

자료 수집을 위하여 국내 다양한 기업에 재직하고 있는 구성원 193명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 현직자들에게 온라인 설문지를 발송하여 참여를 요청하였다. 설문 시작 전 연구자의 정보, 연구의 목적, 설문의 절차와 방법, 연구 윤리, 연구 참여에 대한 보상 등의 내용을 안내하였다. 안내 후 참가자들은 참여 여부를 결정하였고, 총 193명이 설문에 참여하였다. 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 여성 114명(59.1%), 남성 79명(40.9%)이었다. 교육 수준은 고졸 이하 8명(4.1%), 초대졸 22명(11.4%), 대졸 98명(50.8%), 대학원 재학 이상 65명(33.7%)이었으며, 연령은 20대 43명(22.3%), 30대 73명(37.8%), 40대 53명(27.5%) 50대 24명(12.4%)이었다. 직무는 일반 사무 및 관리직군 83명(43%), 생산/기술직군 7명(3.6%), 연구/개발직군 35명(18.2%), 영업직군 24명(12.4%), 서비스직군 17명(8.8%), 기타 27명(14%)이었다. 직급은 사원급 59명(30.6%), 대리

www.kci.go.kr

급 32명(16.6%), 과장급 35명(18.1%), 차장급 24명(12.4%), 부장급 17명(8.8%), 26명(13.5%)이었다. 고용형태는 정규직 159명(82.4%), 비정규직 34명(17.6%)이었다.

측정도구

연구 1에서 도출한 4개 범주에 속한 34개 문항을 사용하여 설문조사를 실시하였다. 지식을 공유하는 상황에서 지식을 은폐할 때 어떠한 이유로 그와 같은 행동을 하는지 질문하였고, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다.

분석방법

내용분석을 토대로 분류한 4개 요인구조가 통계적으로 적절한지 확인하기 위해 Mplus 7.0 통계 프로그램을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모형의 추정 방법은 최대우도법(maximum likelihood; ML)을 사용하였고, 요인 추출의 모형은 공통요인분석, 요인 구조의 회전은 Geomin 사각회전을 이용하였다. 모형의 적합도 평가를 위해 χ^2값의 통계적 유의성을 확인하고, 모형의 설명력과 간명성 모두를 고려하는 모형 적합도 지수인 SRMR, TLI, CFI, RMSEA를 활용하여 요인구조를 확인하였다. 척도의 신뢰도 분석을 위해 SPSS 18.0을 이용하여 신뢰도 계수(α) 값을 구하였다.

결 과

탐색적 요인분석 결과, 고유치(eigenvalue)가 1.0 이상인 요인이 5개로 추출되었으나, 요인 구조의 의미를 해석하기 어려웠다. 요인의 수를 결정하는 데 있어 해석의 용이성을 기준으로 하였는데, 요인계수의 크기가 .30 이상일 때 문항과 요인 간 관련성이 의미가 있는 것으로 해석되므로(Tak, 2007), .30보다 낮은 3개 문항(예, 요청자 능력에 대한 불신, 지식 전달에 특별한 보상이 없음)을 제외하였다. 그리고 다수 요인에 중복적으로 관련되어 있거나 해석이 용이하지 않은 문항도 제외하였다. 제외한 13개 문항은 경쟁 범주의 1개 문항(지식을 자신의 것으로 포장함), 소유 범주의 2개 문항(예, 미래의 활용 가능성), 관계 범주의 6개 문항(예, 지식획득에 대한 요청자의 태만함), 회피 범주의 4개 문항(예, 지식 전달 후 업무 가중에 대한 두려움)이었다. 마지막으로, 경쟁 범주의 '요청자에 대한 경쟁심이 있기 때문이다' 문항과 '요청자와 경쟁관계에 있기 때문이다' 문항 간에는 .919의 매우 높은 상관이 있었기 때문에 2개 문항을 동일한 의미로 간주하여 1개 문항을 제거하였다. 따라서 탐색적 요인분석을 통해 총 17개의 문항을 제거하였다. 34개 문항 중 나머지 17개 문항으로 탐색적 요인분석을 재실시한 결과를 Table 2에 제시하였다.

지식은폐 동기 척도의 구조를 확인하기 위해 모형의 적합도 지수를 확인하였다. SRMR은 .08보다 낮을 때 모형적합도가 좋은 수준으로 해석되고, CFI와 TLI는 .95 이상이면 좋은 모형, .90~.94이면 양호한 수준으로 해석된다(Hu & Bentler, 1999). 또한, RMSEA는 .05 이하이면 좋은 모형, .08이하이면 적절한 모형, .10이하이면 보통 수준을 의미한다(Browne & Cudeck, 1992). Table 3과 같이 χ^2값은 162.561(df=74, p<.001)으로 나타났으나, χ^2값은 표본 크기에

www.kci.go.kr

Table 2. Results of exploratory factor analysis for knowledge hiding motivation scale

	Item	1	2	3	4	h^2
1	Because I learned the knowledge with difficulty, I did not want the requester know them easily.	**.894**	.005	-.011	.010	.807
	Because I thought the requested knowledge is the asset solely owned by me.	**.866**	.041	-.002	-.039	.772
	Because I wanted to keep the requested knowledge to myself.	**.844**	-.008	.053	.037	.763
	Because I have to use the requested knowledge for my work.	**.720**	.132	.005	.100	.755
2	Because the shared knowledge could be used against me, threatening my position.	.096	**.868**	-.012	-.032	.840
	Because I felt like I am in competition with the requester.	-.036	**.865**	.026	.076	.798
	Because the requester might gain better opportunities through the shared knowledge.	.099	**.843**	-.013	-.013	.815
	Because the requester could steal my idea.	-.019	**.817**	-.006	.100	.739
	Because I thought that the requester can perform better by using the shared knowledge.	.055	**.792**	.100	-.016	.755
3	Because I had concern for the possible negative feedback regarding the knowledge level and/or knowledge accuracy.	.022	.046	**.923**	-.009	.900
	Because I had concern for the possible negative response about the shared knowledge.	-.120	.130	**.832**	.052	.737
	Because I could not assure that the requested knowledge can be satisfactory.	.033	-.052	**.764**	-.032	.566
	Because I was not confident on sharing the knowledge effectively.	.140	-.110	**.656**	-.018	.442
4	Because the requester treated me impolitely.	-.048	-.013	.008	**.952**	.861
	Because I did not get along with the requester.	.046	-.097	.002	**.933**	.813
	Because I had negative feelings about the requester.	.027	.104	-.064	**.831**	.798
	Because when I asked for knowledge sharing, the requester did not share his/her knowledge.	.014	.144	.067	**.747**	.734
	eigenvalue	8.44	2.63	1.76	1.04	

1. personal ownership, 2. fear of loss, 3. concern for negative evaluation, 4. negative relation

Table 3. Fit indices for the four factor model

Model	χ^2	*df*	*SRMR*	TLI	CFI	RMSEA
4 factor	162.561	74	.019	.946	.970	.079 (.062~.095)

www.kci.go.kr

민감하므로(Kim, 2016), SRMR, TLI, CFI, RMSEA를 기준으로 모형의 적합도를 확인하였다. 그 결과, SRMR은 .019, TLI는 .946, CFI는 .970로 좋은 적합도를 보였고, RMSEA는 .079으로 적절한 적합도를 보였다. 따라서 최종적으로 17개 문항으로 구성된 4요인 구조는 적합한 것으로 나타났다.

첫 번째 요인은 '어렵게 얻은 지식이라서 쉽게 알려주고 싶지 않았기 때문이다.', '내가 가진 지식은 나의 자산이라고 생각하기 때문이다.' 등 4개 문항을 포함하고 있다. 이러한 문항의 내용은 지식을 자신의 사적 소유물로 여기고 어렵게 얻은 지식을 쉽게 공유하지 않으려는 동기를 의미한다. 따라서 첫 번째 요인을 '사적 소유 동기' 요인으로 명명하였다.

두 번째 요인은 '전달한 지식을 업무에 활용하여 내 자리를 위협할 수 있기 때문이다.', '요청자에 대한 경쟁심이 있기 때문이다.' 등 5개 문항을 포함하고 있다. 이러한 문항의 내용은 요청자에 대한 경쟁심으로 인해 요청받은 지식을 빼앗기지 않고 감추려는 동기를 의미한다. 따라서 두 번째 요인을 '손실 우려 동기' 요인으로 명명하였다.

세 번째 요인은 '지식수준이나 정확성에 대한 부정적인 피드백이 걱정되기 때문이다.', '전달한 지식에 대한 부정적인 반응이 두려웠기 때문이다.' 등 4개 문항을 포함하고 있다. 이러한 문항의 내용은 지식에 대한 내용의 불확실성과 피드백에 대한 두려움으로 지식전달 상황을 회피하고 지식을 숨기려는 동기를 의미한다. 따라서 세 번째 요인을 '부정평가 염려 동기' 요인으로 명명하였다.

네 번째 요인은 '평소 나에게 무례하게 대하는 사람이기 때문이다.', '요청자와 평소 사이가 안 좋기 때문이다.' 등 4개 문항을 포함하고 있다. 이러한 문항의 내용은 요청자에 대한 부정적인 감정 등으로 인해 보복성으로 지식을 전달하지 않으려는 동기를 의미한다. 따라서 네 번째 요인을 '부정적 관계 동기' 요인으로 명명하였다.

지식은폐 동기 4요인의 신뢰도 계수를 확인해보면, 사적 소유 동기는 .905, 손실 우려 동기는 .906, 부정평가 염려 동기는 .719, 부정적 관계 동기는 .899로 전반적으로 모든 요인의 신뢰도가 높은 수준으로 나타났다. Table 2에서 보듯이, 각 문항은 한 요인에만 높은 요인부하량을 나타내고 있으며, 요인부하량도 .656~.952로 높았다.

지식은폐 동기의 요인 간 상관을 확인한 결과, 4요인은 모두 유의한 정적 상관을 나타내었다. 사적 소유 동기와 손실 우려 동기는 .712(p<.01), 사적 소유 동기와 부정평가 염려 동기는 .344(p<.01), 사적 소유 동기와 부정적 관계 동기는 .446(p<.01), 손실 우려 동기와 부정평가 염려 동기는 .399(p<.01), 손실 우려 동기와 부정적 관계 동기는 .555(p<.01), 부정평가 염려 동기와 부정적 관계 동기는 .164(p<.05)의 유의한 정적 상관을 보였다.

연구 3. 타당화

연구 1과 연구 2를 통해 얻은 4개 요인 17개 문항으로 구성된 지식은폐 동기 척도를 다른 표본을 사용하여 확인적 요인분석을 통해 요인구조를 확인하고, 수렴 타당도 및 변별 타당도, 준거관련 타당도를 통해 척도를 타당화하기 위해 연구 3을 실시하였다.

www.kci.go.kr

조사대상

자료 수집을 위해 국내 기업의 다양한 직종에서 근무하고 있는 구성원 300명을 대상으로 장훈장학회의 후원을 받아 온라인 전문 조사 업체 인바이트를 통해 온라인 설문을 실시하였다. 분석에 포함된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 300명 중 남성이 241명(80.3%), 여성이 59명(19.7%)이었다. 교육수준은 고졸 이하 28명(9.3%), 전문대졸 39명(13.0%), 대졸 176명(58.7%), 대학원졸 이상 57명(19.0%)이었다. 직무는 일반사무/관리직 124명(41.3%), 영업직 22명(7.3%), 생산/기술직 40명(13.3%), 서비스직 31명(10.3%), 연구/개발직 63명(21.0%), 기타 20명(6.7%)이었다. 직급은 사원급 30명(10.0%), 대리급 45명(15.0%), 과장급 82명(27.3%), 차장급 44명(14.7%), 부장급 이상 99명(33.0%)이었다.

측정도구

지식은폐 동기

연구 1과 연구 2를 통해 개발된 지식은폐 동기 4요인 17개 문항을 사용하였다. 지식을 공유하는 상황에서 은폐 행동을 할 때 어떠한 이유로 그와 같은 행동을 하는지에 대해 질문하였다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 지식은폐 동기 4요인의 신뢰도 계수(Coefficient α)는 사적 소유 동기 .929, 손실 우려 동기 .947, 부정평가 염려 동기 .879, 부정적 관계 동기 .937이었다.

심리적 주인의식

지식은폐 동기 요인 중 '사적 소유 동기'의 수렴타당도를 확인하기 위해 Pierce, Kostova와 Dirks(2001)가 개발한 심리적 주인의식 척도 4개 문항(α= .851)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나는 내가 가진 지식이 나의 것이라 느낀다.', '나는 지식이 나의 일부라고 여긴다.' 등 이다.

대인 경쟁심

지식은폐 동기 요인 중 '손실 우려 동기'의 수렴타당도를 확인하기 위해 Griffin-Pierson (1990)이 개발한 대인 경쟁심 척도 8개 문항(α= .842)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나는 내가 얼마나 성취했는지 보다 다른 사람들보다 더 잘해냈는지에 대해 관심 있다.', '나는 다른 사람보다 더 우수하길 원한다.' 등이다.

부정적 평가에 대한 두려움

지식은폐 동기 요인 중 '부정평가 염려 동기'의 수렴타당도를 검증하기 위해 Leary(1983)가 개발한 부정적 평가에 대한 두려움 척도 12개 문항 중 8개 문항을 사용하였다. 그러나 부정적 평가에 대한 두려움 척도는 부정 문항(4개 문항)이 포함될 때 1요인으로 구성될 수 없다는 것을 선행연구를 통해 확인하였으며, 부정문항은 응답에 혼란을 줄뿐만 아니라 잘못된 응답을 초래할 수 있다는 점을 고려하여(Rodebaugh, Woods, Thissen, Heimberg, Chambless, & Rapee, 2004; Carleton, McCreary,

www.kci.go.kr

Norton, & Asmundson, 2006), 본 연구에서도 4개의 부정 문항을 제외하고 4개 문항(α= .890)을 사용하였다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '사람들이 나의 약점을 알아차릴까봐 걱정된다.', '다른 사람이 나를 어떻게 생각하는지에 대해 염려한다.' 등이다.

부정적 호혜성

지식은폐 동기 요인 중 '부정적 관계 동기'의 수렴타당도를 검증하기 위해 Gallucci와 Perugini(2003)의 부정적 호혜성 척도의 9개 문항(α= .903)을 사용하였다. 호혜성은 일반적 호혜성, 긍정적 호혜성, 부정적 호혜성의 3개 요인으로 구성되나, 본 연구에서는 부정적 호혜성 문항만을 사용하였다. 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나에게 무례한 사람에게는 무례하게 행동할 것이다.', '내가 다른 사람을 대하는 방식은 그들이 나를 어떻게 대하느냐에 달려있다.' 등이다.

지식공유

지식은폐 동기와 지식공유 간 변별타당도를 확인하기 위해 지식공유는 Srivastava, Bartol과 Locke(2006)의 7개 문항(α= .877)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나는 내 정보, 지식, 기술을 동료들과 교환하고 공유한다.', '나는 내가 가진 지식과 노하우를 동료들과 공유한다.' 등이다.

지식공유 의도

지식은폐 동기와 지식공유 의도 간 변별타당도를 확인하기 위해 지식공유 의도는 Bock, Zmud, Kim과 Lee(2005)가 개발한 5개 문항(α= .928)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나는 언제든 회사 구성원들과 나의 경험 또는 노하우를 공유할 것이다.', '나는 언제든 업무 관련 보고서나 문서를 회사 구성원들과 공유할 것이다.' 등이다.

지식전이 의도

지식은폐 동기와 지식전이 의도 간 변별타당도를 확인하기 위해 지식전이 의도는 Gooderham, Minbaeva와 Pedersen(2011)의 4개 문항(α= .848)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 7점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나는 우리 부서 동료들의 지식을 사용할 것이다.', '나는 다른 부서 동료들의 지식을 사용할 것이다.' 등이다.

지식축적

지식은폐 동기와 지식축적 간 변별타당도를 확인하기 위해 지식축적은 Connelly, Zweig, Webster와 Trougakos(2012)의 5개 문항(α= .924)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 문항의 예는 '나는 나의 일과

www.kci.go.kr

관련된 정보를 모아놓는 습관이 있다.', '나는 필요할 때를 대비해서 정보를 모아두는 것을 좋아한다.' 등이다.

지식은폐 행동

지식은폐 동기와 지식은폐 행동 간 준거관련 타당도를 확인하기 위해 지식은폐 행동은 Connelly, Zweig, Webster와 Trougakos(2012)의 12개 문항(α= .947)을 사용하였으며, 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 Likert 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 7점: 매우 그렇다)를 사용하여 평정하도록 하였다. 지식은폐 행동은 3개 요인으로 얼버무리기 4개 문항(α= .860), 바보같이 굴기(α= .939) 4개 문항, 합리화하기 4개 문항(α= .879)으로 구성되어 있다. 얼버무리기 문항의 예는 '내가 그 일을 담당했지만, 잘 모른다고 대답한다.', 모르는 척하기 문항의 예는 '동료가 실제로 원하는 정보 대신 다른 정보를 전달한다.', 합리화하기 문항의 예는 '상사의 지시 때문에 지식을 공유할 수 없다고 말한다.' 등이다.

분석방법

지식은폐 동기 척도의 타당도를 검증하기 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 먼저, SPSS 18.0을 사용하여 본 연구에 사용한 측정도구들의 신뢰도 계수(Coefficient α)를 확인하였고, 지식은폐 동기 척도 4요인 모형의 적합도를 확인하기 위해 Mplus 7.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한, 수렴타당도와 변별타당도, 준거관련 타당도를 검증하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 개념 간 상관분석을 실시하였다.

결 과

확인적 요인분석

지식은폐 동기 척도의 요인구조가 타당한지 검증하기 위하여 300명의 표본을 대상으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 실시하여 지식은폐 동기 척도 4요인 모형과 비교모형들의 적합도 지수를 살펴본 결과는 Table 4와 같다. 4요인 모형의 χ^2값은 306.881(df=113, p<.001)로 나타났으나, χ^2값은 표본 크기에 민감하므로(Kim, 2016) SRMR, TLI, CFI, RMSEA를 기준으로 모형의 적합도를 알아보았다. 그 결과, SRMR은 .052, TLI는

Table 4. Fit Indices for three different models

Model	χ^2	*df*	*SRMR*	TLI	CFI	RMSEA
4 factor	**306.881**	**113**	**.052**	**.932**	**.943**	**.076 (.066~.086)**
1 factor	1388.116	119	.133	.576	.629	.189 (.180~.198)
3 factor	511.332	116	.061	.865	.884	.107 (.097~.116)

www.kci.go.kr

Table 5. Results of confirmatory factor analysis for knowledge hiding motivation scale

Factor	Item	Unstandardized coefficient	S.E.	Standardized coefficient
personal ownership	Because I learned the knowledge with difficulty, I did not want the requester know them easily.	1.000	-	.882
	Because I thought the requested knowledge is the asset solely owned by me.	.865	.048	.819
	Because I wanted to keep the requested knowledge to myself.	.926	.050	.829
	Because I have to use the requested knowledge for my work.	.887	.048	.827
fear of loss	Because the shared knowledge could be used against me, threatening my position.	1.000	-	.796
	Because I felt like I am in competition with the requester.	.965	.064	.793
	Because the requester might gain better opportunities through the shared knowledge.	1.052	.064	.850
	Because the requester could steal my idea.	1.088	.067	.836
	Because I thought that the requester can perform better by using the shared knowledge.	.955	.065	.786
concern for negative evaluation	Because I had concern for the possible negative feedback regarding the knowledge level and/or knowledge accuracy.	1.000	-	.763
	Because I had concern for the possible negative response about the shared knowledge.	1.020	.079	.744
	Because I could not assure that the requested knowledge can be satisfactory.	1.023	.100	.761
	Because I was not confident on sharing the knowledge effectively.	1.025	.097	.786
negative relation	Because the requester treated me impolitely.	1.000	-	.869
	Because I did not get along with the requester.	.938	.052	.821
	Because I had negative feelings about the requester.	.944	.053	.841
	Because when I asked for knowledge sharing, the requester did not share his/her knowledge.	.946	.059	.799

Note. All standardized coefficients were significant at $p<.01$.

www.kci.go.kr

.932, CFI는 .943, RMSEA는 .076으로 좋은 적합도를 보였다. 또한 지식은폐 동기의 단일 요인 모형과 3요인 모형의 적합도를 확인해보았다. 3요인 모형은 요인 간 상관이 높은 사적 소유 동기와 손실 우려 동기를 통합하여 1요인으로 설정한 모형을 의미한다. 분석결과, 모든 적합도 지수에서 단일 요인구조 또는 3요인구조보다 4요인구조가 더 적합한 것으로 나타났다. Table 5에서 보듯이, 17개 문항의 표준화 요인계수가 모두 .744~.882의 높은 값으로 나타났다. 이러한 결과를 종합하였을 때 연구 2에서 얻은 지식은폐 동기 척도의 4요인구조가 다른 표본에서도 지지됨을 알 수 있다.

수렴타당도

심리적 주인의식(psychological ownership)은 개인이 특정한 소유의 대상을 자신의 것으로 인식하거나 자신의 일부분으로 느끼는 상태를 의미한다(Pierce et al., 2001). 심리적 주인의식은 촉진적인 특성과 예방적인 특성을 가진다(Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009; Avey, Wernsing, & Palanski, 2012). 촉진적인 심리적 주인의식은 자기효능감, 소속감, 자아정체성, 책임감과 관련 있지만, 예방적인 심리적 주인의식은 대상에 대해 지나친 소유의식으로 인해 대상의 현재 상태를 유지하여 잠재적인 위험에서 벗어나려는 부정적인 특성을 갖고 있다. 본 연구에서 발견한 사적 소유 동기는 지식을 독점하고 통제권 밖으로 나가는 것을 막으려는 것으로 예방적 특성의 심리적 주인의식과 유사한 구성개념이라 볼 수 있다. 따라서 사적 소유 동기 요인과 심리적 주인의식 간의 수렴타당도를 알아보았다. Table 6에서 보듯이, 사적 소유 동기는 심리적 주인의식과 유의한 정적 상관(r=.420, p<.01)을 나타내어서 사적 소유 동기 척도는 수렴타당도를 지니고 있음을 확인하였다.

대인 경쟁심(interpersonal competitiveness)은 다른 사람보다 우월한 위치에 서기 위하여 남을 이기고자 하는 욕구를 의미한다(Griffin-Pierson, 1990). Griffin-Pierson(1990)은 경쟁심이 대인 경쟁심과 목표 경쟁심의 두 가지로 구성된다고 하였다. 이 중에서도 목표 경쟁심은 스스로 탁월하게 목표를 성취하려고 하고 자신이 할 수 있는 한도 내에서 최선을 다하려는 욕구이지만, 대인 경쟁심은 타인과 비교하는 데 초점을 두고 대인 간 성공을 추구하는 욕구를 의미한다. 본 연구에서 발견한 손실 우려 동기는 대인 경쟁심과 유사한 구성개념이라 볼 수 있다. 손실 우려 동기는 사회비교 상황에서 지식을 요청하는 대상보다 더 우월한 위치에서 좋은 기회를 빼앗기지 않으려는 경쟁심에 기반한 동기이기 때문이다. 따라서 손실 우려 동기 요인과 대인 경쟁심 간의 수렴타당도를 알아보았다. Table 6에서 보듯이, 손실 우려 동기는 대인 경쟁심과 유의한 정적 상관(r=.380, p<.01)을 보여서 손실 우려 동기 척도는 수렴타당도를 지니고 있음을 확인하였다.

부정적 평가에 대한 두려움(fear of negative evaluation)은 타인에게 부적절하게 평가되어 거절당할 것에 대한 두려움이다(Watson & Friend, 1969). 인지 행동 이론가들은 부정적 평가에 대한 두려움을 사회불안의 핵심 요소로 여기는데(Clark & Wells, 1995; Rapee & Heimberg, 1997), 부정적 평가에 대한 두려움은 회피적 상황과 관련이 높았다(Stein, Jang, & Livesley, 2002). 본 연구에서 발견한 부정평가 염려 동기는 지식을 요청받은 상황에서 전달한 지식의 수준, 전달 방법, 내용의 정확성에 대해 부

www.kci.go.kr

Table 6. Mean, standard deviation, intercorrelations, and reliability estimates for variables

	Variable	*Mean*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	personal ownership	2.87	.90	(.929)															
2	fear of loss	2.78	.88	.724**	(.947)														
3	concern for negative evaluation	2.91	.68	.325**	.396**	(.879)													
4	negative relation	2.77	.88	.511**	.512**	.140*	(.937)												
5	psychological ownership	4.93	.96	.420**	.266**	.033	.258**	(.851)											
6	interpersonal competitiveness	3.34	.63	.320**	.380**	.074	.266**	.439**	(.842)										
7	fear of negative evaluation	3.06	.66	.270**	.292**	.365**	.221**	.280**	.337**	(.890)									
8	negative reciprocity	3.19	.72	.312**	.309**	.143*	.489**	.323**	.272**	.301**	(.905)								
9	knowledge sharing intention	3.51	.66	-.250**	-.243**	-.125*	-.048	.101	-.002	-.130*	-.086	(.928)							
10	knowledge transfer intention	3.66	.55	-.130*	-.157**	-.014	.022	.151**	.078	.025	.027	.542**	(.848)						
11	knowledge sharing	3.62	.54	-.248**	-.244**	-.161**	-.031	.132*	.044	-.162**	-.066	.717**	.666**	(.877)					
12	knowledge hoarding	5.23	.99	.106	-.026	-.129*	.080	.481**	.195**	.096	.112	.266**	.253**	.286**	(.924)				
13	evasive hiding	3.00	1.15	.493**	.530**	.350**	.345**	.059	.093	.207**	.232**	-.268**	-.119*	-.308**	-.162**	(.860)			
14	playing dumb	2.99	1.34	.548**	.483**	.355**	.432**	.135*	.110	.269**	.349**	-.332**	-.106	-.339**	-.075	.774**	(.939)		
15	rationalized hiding	3.05	1.24	.460**	.461**	.341**	.416**	.105	.141*	.265**	.215**	-.176**	-.059	-.199**	-.089	.743**	.727**	(.879)	
16	knowledge hiding	2.97	1.13	.550**	.537**	.382**	.438**	.111	.126*	.273**	.294**	-.286**	-.104	-.310**	-.117*	.913**	.920**	.902**	(.947)

Note. Reliability estimates(Coefficient α) are along the diagonal in parentheses. *$p<.05$, **$p<.01$

www.kci.go.kr

정적으로 평가받는 것을 두려워하여 지식을 숨기고 요청 상황을 회피하려는 동기이다. 개인은 지식공유 상황에서 공유한 정보가 예측할 수 없던 문제를 일으킬 것이라는 우려로 인해 지식을 숨기고 회피하고자 할 수 있으므로(Ashforth & Lee, 1990; Shepsle & Weingast, 1987; Valle & Perrewe, 2000), 이러한 동기는 부정적 평가에 대한 두려움과 유사하다고 볼 수 있다. 따라서 부정평가 염려 동기와 부정적 평가에 대한 두려움 간의 수렴타당도를 알아보았다. Table 6에서 보듯이, 부정평가 염려 동기는 부정적 평가에 대한 두려움과 유의한 정적 상관(r=.365, p<.01)을 나타내어서 부정평가 염려 동기 척도는 수렴타당도를 지니고 있음을 확인하였다.

부정적 호혜성(negative reciprocity)은 '눈에는 눈, 이에는 이'를 따르는 것으로 사회적 교환을 하며 집단을 이루는 인간이 가진 기본적인 경향성을 의미한다(Koo, Lee, Shin, & Sohn, 2016). 부정적 호혜성을 가진 개인은 상대방이 부정적인 대우를 하거나 부정적인 대인관계 행동을 할 때 상대방을 벌하는 등의 부정적인 보복을 선호한다(Gouldner, 1960). 본 연구에서 발견한 부정적 관계 동기는 지식 요청자와의 관계가 공정하지 않거나, 요청자의 무례 등으로 인해 보복을 위해 지식을 숨기려는 의도이기 때문에 부정적 호혜성과 개념적으로 유사하다. 따라서 두 개념 간의 수렴타당도를 알아보았다. Table 6에서 보듯이, 부정적 관계 동기는 부정적 호혜성과 유의한 정적 상관(r=.489, p<.01)을 나타내어서 부정적 관계 동기 척도는 수렴타당도를 지니고 있음을 확인하였다.

변별타당도

변별타당도를 확인하기 위해 지식은폐 동기가 지식공유, 지식공유 의도, 지식전이 의도, 지식축적과 구분되는 개념인지를 알아보았다. 지식공유와 지식공유 의도는 지식은폐와 독립된 개념이다. 지식공유와 지식공유 의도의 수준이 낮다는 것은 단순히 지식공유의 부재만을 의미하는데 반해, 지식은폐는 지식 전달을 보류하거나 숨기려는 의도성을 담고 있기 때문이다(Connelly et al., 2012). 지식공유의 부재는 단순한 우연, 실수, 사고 등으로 일어날 수 있지만 지식은폐는 다양한 개인의 내재된 동기에 의해 일어난다. 따라서 본 연구에서는 이러한 지식공유와 지식은폐 간 개념적 차이를 확인하기 위해, 지식공유 의도와 지식공유가 지식은폐 동기와 개념적 차이를 보이는지 알아보았다.

다음으로, 지식전이는 유용한 지식을 다른 사람에게 이전하고 다른 사람의 지식을 사용하려는 정도를 의미한다(Gooderham, Minbaeva, & Pedersen, 2011). Kim, Jeon과 Kim(2017)은 지식전이와 지식은폐가 발생하는 원인이 다르다는 것을 밝혔고, 지식제공자와 수용자 간의 관계가 친밀할 때 더 높은 수준의 전이가 발생한다(Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999; Gupta & Govindarajan, 2000; Lyles & Salk, 1996; Simonin, 1999). 반면에 지식은폐는 관계뿐만 아니라 다양한 원인에 의해 발생하므로 낮은 지식전이 의도와는 변별되는 개념으로 간주할 수 있다. 또한 지식전이는 지식의 범위를 형식지(explicit knowledge)를 대상으로 하지만(Park & Mun, 2001), 지식은폐 동기는 암묵지와 형식지 모두와 관련되어 있다. 따라서 본 연구에서는 지식전이 의도가 지식은폐 동기와 구분

www.kci.go.kr

되는 개념인지 알아보았다.

마지막으로, 지식축적은 지식을 계속 모아 놓으려는 행동을 의미하는데, 요청 받은 지식에 대한 전달을 미루지만 이후에 전달할 수도 전달하지 않을 수도 있다(Hislop, 2003). 따라서 지식을 의도적으로 전달하지 않는 지식은폐와는 변별되는 구성개념이다. 지식은폐와 지식축적 모두 지식의 제공을 보류하는 행동이라는 점에서 유사하다고 볼 수 있지만, 지식축적은 요청하지 않은 지식까지 저장해 둔다는 차이점을 갖고 있다(Connelly et al., 2012). 또한 두 가지의 개념은 지식에 관여하는 범위가 다르다는 점에서 근본적인 차이가 있으므로, 의도를 포함하고 있지 않은 지식축적과 의도를 포함하고 있는 지식은폐 동기가 변별되는 개념인지 알아보았다.

Table 6에서 보듯이, 사적 소유 동기는 지식공유 의도(r=.-250, p<.01), 지식전이 의도(r=.-130, p<.05), 지식공유(r=.-248, p<.01)와 부적 상관을 보였고, 지식축적과는 유의한 관련이 없었다. 손실 우려 동기는 지식공유 의도(r=.-243, p<.01), 지식전이 의도(r=.-157, p<.01), 지식공유(r=.-244, p<.01)와 부적 상관을 보였고, 지식축적과는 유의한 관련이 없었다. 부정평가 염려 동기는 지식공유 의도(r=.-125, p<.05), 지식공유(r=.-161, p<.01), 지식축적(r=.-129, p<.05)과 부적 상관을 보였고, 지식전이 의도와는 유의한 관련이 없었다. 부정적 관계 동기는 지식공유 의도, 지식전이 의도, 지식공유, 지식축적과 유의한 관련이 없었다. 이를 통해 각 요인별로 유사하지만 구분되는 서로 다른 구성개념들과 부적 상관이거나 유의한 상관이 없음을 확인하여, 본 연구에서 개발한 지식은폐 동기 척도가 변별타당도를 지니고 있음을 알 수 있다.

준거관련 타당도

지식은폐 동기의 준거변인인 지식은폐 행동과의 관련성을 통해 지식은폐 동기의 준거관련 타당도를 알아보았다. Table 6에서 보듯이, 지식은폐 동기의 각 요인은 지식은폐 행동과 유의한 정적 상관을 나타내었다. 구체적으로 사적 소유 동기는 지식은폐 행동과 .550(p<.01), 손실 우려 동기는 지식은폐 행동과 .537 (p<.01), 부정평가 염려 동기는 지식은폐 행동과 .382(p<.01), 부정적 관계 동기는 지식은폐 행동과 .438(p<.01)의 상관을 지니는 것으로 나타났다. 또한 지식은폐 동기의 각 하위요인과 지식은폐 행동의 각 하위요인 간에도 유의한 관련이 있음을 확인하였다. 이를 통해 본 연구에서 개발한 지식은폐 동기 척도의 준거관련 타당도를 확인하였다.

논 의

본 연구의 목적은 조직에서 발생하는 개인의 지식은폐 동기를 연구하여 구성원들이 지식을 의도적으로 숨기는 다양한 동기가 무엇인지 확인하고 이를 측정할 수 있는 척도를 개발하는 것이었다. 이를 위해 3개 연구를 수행하였다.

연구 1에서는 개방형 설문을 통해 예비조사를 실시하여 지식은폐 이유에 대한 89개의 사례를 수집하였다. 연구 2에서는 탐색적 요인분석을 통해 4개 요인으로 구성된 지식은폐 동기 17개 문항을 도출하였다. 마지막으로 연구 3에서는 확인적 요인분석을 통해 4개 요인으로 구성된 17개 문항이 지식은폐 동기 척도로서 타당함을 확인하였다. 4개 요인은 사적

www.kci.go.kr

소유 동기, 손실 우려 동기, 부정평가 염려 동기, 부정적 관계 동기였다. 연구 3에서는 척도의 타당도도 함께 확인하였는데, 지식은폐 동기와 가장 관련이 깊을 것으로 가정한 심리적 주인의식, 대인 경쟁심, 부정적 호혜성, 부정적 평가에 대한 두려움과의 유사성을 확인하여 수렴타당도를 검증하였다. 또한 지식은폐 동기와 개념적으로 유사하지만 서로 다른 개념이라고 가정한 변인들과의 변별타당도를 검증하기 위해 지식공유, 지식공유 의도, 지식전이 의도, 지식축적과의 관련성을 확인하였다. 또한 지식은폐 동기와 지식은폐 행동과의 상관을 통해 지식은폐 동기의 준거관련 타당도를 확인하였다. 그 결과, 본 연구에서 개발한 지식은폐 동기 척도가 수렴타당도, 변별타당도, 그리고 준거관련 타당도를 지니고 있음을 알 수 있었다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 조직 내 구성원들이 의도적으로 지식을 숨기려는 시도와 노력의 기저에 있는 동기를 조직 내 구성원들로부터 수집한 경험적 자료를 통해 확인하였다는 점에 의의가 있다. 지금까지 지식은폐 행동을 측정하는 척도(Connelly et al., 2012)는 있었지만 행동을 유발하는 동기를 측정하는 척도는 없었다. 본 연구를 통해 개발한 지식은폐 동기 척도를 사용하여 조직 구성원의 지식은폐 원인을 측정할 수 있기 때문에 앞으로 지식은폐 연구를 수행하기 위한 유용한 측정 도구로 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 지식은폐 행동의 선행요인이 되는 개인의 다양한 동기를 밝혔다는 점에 의의가 있다. 연구자들은 지식은폐의 선행요인을 탐색해야 한다는 점을 제언하였다(Peng, 2013; Webster et al., 2008). 그러나 조직 내 구성원들이 지식을 숨기는 데 있어 중요한 것은 그 원인이 되는 '동기'임에도 불구하고, 선행 지식은폐 연구들은 개인특성보다 지식복잡성 및 과업연관성 등 지식특성 및 조직특성을 주요 선행요인으로 고려하였다(Shin & Kwag, 2017; Černe et al., 2014; Tang, Bavik, Chen, & Tjosvold, 2015). 일부 연구에서 개인의 특성을 지식은폐의 선행 요인으로 밝혔으나(Cui et al., 2016; Anand & Jain, 2014), 여전히 개인 내 지식은폐의 동기를 탐색하는 연구는 부족한 실정이다. 또한 선행연구들은 지식은폐 행동에 영향을 미치는 일부 선행요인만을 다루었다. 예를 들어, 지식은폐 행동이 혁신행동에 미치는 영향에서 지식은폐의 선행요인을 개인의 목표지향성만을 다루거나(Cai & Wen, 2018), 지식은폐 행동이 창의적 수행에 미치는 영향에서 지식은폐의 선행요인을 조직정치지각에 대한 인식만을 다루었다(Malik et al., 2019). 따라서 본 연구는 지식은폐의 선행요인을 제한적으로 탐색하던 선행연구와는 다르게 지식은폐 행동이 발생하는 다양한 동기 요인을 발견하였고 지식은폐 동기를 구조화하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구에서는 지식은폐 동기와 개념적으로 유사하지만 다른 특성을 측정하는 변인들과의 변별성을 확인하였다는 데 의의가 있다. 본 연구에서 지식은폐 동기는 지식공유 의도, 지식전이 의도, 지식공유, 지식축적과 변별되는 개념임을 확인하였으며 특히 지식전달을 보류한다는 공통점을 가진 지식축적과의 변별성을 실증적으로 검증하였다. Connelly 등(2012)도 지식은폐 행동의 각 하위요인이 지식축적과 낮은 상관을 보이거나 유의한 상관이 없음을 확인한 바 있다. 구체적으로 지식축적은 지식은폐 행동의 하위요인인 '바보같이 굴

www.kci.go.kr

기(playing dumb)'와 약한 상관(r=.21, p<.01), '얼버무리기(evasive hiding)'와 약한 상관(r=.20, p<.01), '합리화하기(rationalized hiding)'와는 유의한 상관이 없음((r=.10, *ns*)을 밝혀서 지식축적과 지식은폐 행동이 개념적으로 차별된다는 점을 확인하였다. 따라서 본 연구에서 지식을 숨기려는 '의도'를 나타내는 지식은폐 동기가 지식축적과 개념적으로 차이가 있다는 점을 확인하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 지식은폐 동기가 높은 사람은 지식 요청자에 대한 불신이 높고, 동료와의 경쟁심으로 인해 지식을 은폐하는 등 조직에서 부정적인 결과를 가져올 수 있으므로(Connelly et al., 2012), 조직은 개인의 지식은폐 동기를 알아내고 은폐 행동을 줄일 수 있도록 개입해야 한다. 조직은 본 연구에서 개발한 지식은폐 동기 척도를 사용하여 구성원의 지식은폐 동기를 측정해서 지식은폐 동기가 높은 경우에는 실제 지식은폐 행동으로 이어지지 않도록 관리하고 예방할 필요가 있다. 예를 들어, '사적 소유 동기'로 인해 지식은폐가 발생한다면, 개인이 가진 노하우를 공유할 때 개인이 가진 지식의 전문성을 높게 평가하거나 지식공유에 대한 보상을 해 줄 수 있다. '손실 우려 동기'로 인해 지식은폐가 발생하는 경우에는 조직 내 풍토를 협력적으로 조성하여 지식 손실에 대한 우려를 줄이기 위한 노력을 할 수 있다. '부정평가 염려 동기'가 높은 수준이라면 지식에 대한 수용 및 공유에 대한 개방적인 환경을 구축하여 지식의 부정확성 및 부정적 피드백에 대한 불안을 해소할 수 있다. '부정적 관계 동기'에 의해 지식은폐가 발생하는 경우에는 대인 간 관계에 대한 신뢰를 높이거나 부정적 관계 개선을 위해 조직이 개입할 수 있다. 본 연구에서 개발한 척도를 바탕으로 조직 구성원의 지식은폐 동기를 진단하고, 4개 요인별로 동기 요인을 제거하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다.

본 연구가 국내 조직구성원을 대상으로 지식을 숨기고 공유를 회피하려는 지식은폐 동기가 무엇인지 파악할 수 있는 척도를 개발했다는 점에서 의의가 있지만, 향후 지식은폐 동기 척도와 관련한 연구를 위해 몇 가지 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 조직 내 지식은폐 현상을 파악하기 위해 본 연구에서는 개방형 설문을 사용했는데, 200명을 대상으로 중복응답 설문을 진행하였음에도 138개 사례만이 수집되었으며, 이 중 89개 사례만을 분석에 활용할 수 있었다. 전체 참여자에 비해 적은 사례가 수집된 것은 개인의 사회적 바람직성 편향(social desirability bias) 때문일 수 있다. 지식을 숨기고 공유하지 않았던 부정적인 행동에 대한 경험이 사회적으로 바람직한 행동이 아니기 때문에 자신이 경험했던 실제 사례를 보고하지 않았을 가능성이 있다. 또한 138개 사례 중 49개 사례가 제외되었는데, 제외된 응답은 지식은폐 원인에 대해 응답하지 않았거나 잘 모르겠다고 응답한 경우였다. 개방형 설문은 응답자가 지나친 단문 형태로만 응답할 수 있다는 단점이 있으므로, 개방형 설문 방식이 아닌 심층적인 인터뷰 등을 통해 사례를 수집한다면 지식은폐 원인에 대해 보다 많은 사례를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 예비조사를 통해 수집한 사례에서 지식 요청자(대상)에 따라 동기가 달라질 수 있는지 확인해볼 필요가 있다. 예를 들어, 부정평가 염려 동기에 대한 문항을 얻은 사례들은 주로 대상이 '상사'였는데, 자신의 아이디어를

www.kci.go.kr

제시하거나 보고서를 전달했을 때 상사로부터 오는 피드백이 걱정된다는 등의 응답이 있었다. Connelly 등(2019)이 지식 요청자와 지식 제공자의 권력 차이가 지식은폐에 영향을 주는지 확인할 필요가 있다고 제언하였듯이, 각 동기요인이 지식요청자의 지위 등의 개인 권력 차이에 따라 달라지는지 검증해 볼 필요가 있다.

셋째, 지식은폐 동기는 인구통계학적인 변인이나 개인적 특성에 따라 정도에 차이가 있을 수 있다. Pan, Zhou와 Zhang(2016)은 지식은폐가 성별, 나이, 교육 수준에 따라 차이가 없는 것을 확인했지만, 근속년수가 많은 경우 지식을 전수해야하는 책임이 높아져 지식은폐 동기 수준이 낮아지는 등 지식을 요청받은 개인의 특성에 따라 동기 수준이 달라질 수 있는지 알아볼 필요가 있다.

넷째, 향후 연구에서 긍정적 호혜성과 부정적 호혜성의 차별적 효과를 알아볼 필요가 있다. Wasko와 Faraj(2005)는 호혜성을 지식공유 의도의 선행요인으로 고려하였고, Jeon과 Kim(2013)은 '호혜성의 규범'이 지식공유에 긍정적인 영향을 준다는 것을 밝혔다. 그러나 본 연구에서는 부정적 호혜의 개념을 포함하고 있는 부정적 관계 요인이 지식공유, 지식공유 의도, 지식전이 의도와 유의한 관련이 없었다. 그 이유는 선행연구에서 다룬 지식공유에서의 호혜성은 지식은폐의 호혜성과는 개념적인 차이가 있기 때문이다.

지식공유에 영향을 주는 호혜 규범은 지식공유 후 얻게 되는 보상에 대한 기대로 외적 동기를 의미하거나, 조직 또는 상사의 후원으로 인해 받게 되는 업무 수행에 대한 관심에 대한 보답으로 지식공유가 높아지게 되는 호혜적 의무를 의미하는데(Cabrera, Collins, & Salgado, 2006), 이는 긍정적 호혜성에 기반하고 있다. 본 연구에서 밝힌 부정적 관계 동기는 요청자의 무례함이나 부정적인 행동에 대한 보복으로 지식을 숨기는 것이므로, 지식은폐를 높이는 부정적 호혜성에 기반하고 있다. Perugini와 Gallucci(2001)는 호혜성을 긍정적 호혜성과 부정적 호혜성으로 구분하고, 호혜 상황에서 부당함을 느낀다고 모든 개인들이 보복 행동을 하게 되는 것은 아니고 부정적 호혜성 수준이 높은 경우에만 보복 행동이 발생한다고 주장하였다. 따라서 부정적 관계 동기가 지식공유, 지식공유 의도와 유의한 관련성이 없었을 것이라고 유추해볼 수 있다. 추후 연구에서는 긍정적 호혜성과 부정적 호혜성이 지식공유 및 지식공유 의도에 미치는 영향을 통합적으로 확인해 볼 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서 네 가지 지식은폐 동기 요인이 지식은폐 행동과 유의한 정적 관계를 지님을 확인해서 지식은폐 동기 척도의 준거관련 타당도를 검증하였다. 추후 연구에서는 지식은폐의 네 가지 동기 요인이 지식은폐 행동을 통해 개인의 태도(예, 직무만족, 직무몰입 등) 및 수행(예, 과업수행, 맥락수행 등)에도 영향을 주는지 알아볼 필요가 있다.

여섯째, 개인의 촉진 및 예방 측면의 행동은 개인적 또는 환경적 요인에 영향을 받는다(Higgins, 1997). 이는 지식은폐 동기가 지식은폐 행동에 미치는 영향 또한 상황적 구조의 강도에 따라 다르게 나타날 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 지식은폐 동기와 지식은폐 행동 간의 관계를 조절할 수 있는 상황 변인이 무엇인지 추후 연구를 통해 확인하여 지식은폐 연구를 확장할 필요가 있다.

본 연구는 심리적 주인의식 이론, 사회비교 이론, 자기조절초점 이론, 사회교환이론을 바

www.kci.go.kr

탕으로 네 가지 요인으로 구성된 지식은폐 동기 척도를 개발하였다. 본 연구에서 개발한 지식은폐 동기 문항은 주로 대인적, 개인적 특성에 관한 내용으로 구성되어 있다. 추후 연구에서는 조직 수준에서의 환경 요인(예, 경쟁적 조직 풍토, 직장 내 무례, 조직공정성 인식 등)이 개인의 지식은폐 행동을 변화시키는지 확인할 필요가 있다. Connelly 등(2019)도 사회정체성이론, 사회학습이론 등 다양한 이론적 접근을 통해 지식은폐 연구의 확장을 제언하였다. 사회정체성 이론에 따르면, 조직에 대한 정체성이 높은 개인은 외집단에 대한 차별의식과 경쟁의식이 높아 외집단의 지식 공유 요청을 거절하거나 외면할 수 있다. 또한 사회학습이론에 따르면, 지식은폐가 높은 조직 풍토에 속한 구성원은 동료들의 행동을 관찰하고 모방하는 과정에서 지식은폐 수준이 높아질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 지식은폐 동기에 영향을 미칠 수 있는 환경 요인을 고려할 필요가 있다.

참고문헌

Aljawarneh, N. M. S., & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research, 11*(4), 298-320. https://doi.org/10.1111/ncmr.12136

Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452-471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Anand, P., & Jain, K. K. (2014). Big five personality types & knowledge hiding behaviour: A theoretical framework. *Archives of Business Research, 2*(5), 47-56. https://doi.org/10.14738/abr.25.355

Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations, 43*(7), 621-648. https://doi.org/10.1177/001872679004300702

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 30*(2), 173-191. https://doi.org/10.1002/job.583

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics, 107*(1), 21-34. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine, 49*(5), 46-51. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0504covstory.aspx

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87-111. https://doi.org/10.2307/25148669

www.kci.go.kr

Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(5), 710-723. https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1337747

Boldero, J. M., & Higgins, E. T. (2011). Regulatory focus and political decision making: When people favor reform over the status quo. *Political Psychology, 32*(3), 399-418. https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2010.00814.x

Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies, 30*(3), 439-462. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490078

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research, 21*(2), 230-258. https://doi.org/10.1177/0049124192021002005

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006), Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management, 17*(2), 245-264. https://doi.org/10.1080/09585190500404614

Cai, F., & Wen, N. (2018). The Influence of Individual goal orientation on Innovation behavior from the Perspective of Knowledge Hiding. *International Conference on Education, Economics and Management Research, 182*(2), 671-676. https://doi.org/10.2991/iceemr-18.2018.161

Carleton, R. N., McCreary, D. R., Norton, P. J., & Asmundson, G. J. (2006). Brief fear of negative evaluation scale-revised. *Depression and Anxiety, 23*(5), 297-303. https://doi.org/10.1002/da.20142

Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education & Training, 43*(4), 215-224. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005483

Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal, 27*(2), 281-299. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132

Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal, 57*(1), 172-192. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122

Choi, B. G. (2002). *Eliminate the internal enemies blocking the sharing of knowledge.* LG Economic Research Institute Weekly Report, 698. http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=1783

Clark, D. M., & Wells, A. (1995). A cognitive model of social phobia. Social phobia: Diagnosis, *Assessment and Treatment, 41*(68), 69-93. https://doi.org/10.1002/9780470713020.ch8

Connelly, C. E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 479-489. https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.931325

www.kci.go.kr

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 64-88. https://doi.org/10.1002/job.737

Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 40*(7), 779-782. https://doi.org/10.1002/job.2407

Cui, Y., Park H. H., & Paik, Y. J. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *Korean Academic Association of Business Administration, 29*(8), 1215-1239. http://doi.org/10.18032/kaaba.2016.29.8.1215

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*(1), 335-362. https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2), 117-140. https://doi.org/10.1177/001872675400700202

Gallucci, M., & Perugini, M. (2003). Information seeking and reciprocity: *A transformational analysis. European Journal of Social Psychology, 33*(4), 473-495. https://doi.org/10.1002/ejsp.156

Gooderham, P., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies, 48*(1), 123-150. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00910.x

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(1), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. S*trategic Management Journal, 21*(4), 473-496. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I

Griffin-Pierson, S. (1990). The competitiveness Questionnaire: A measure of two components of competitiveness. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 23*(3), 108-115. https://doi.org/10.1037/t06562-000

Haas, M. R., & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists. *Organization Science, 21*(4), 873-891. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0500

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280-1300. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations, 25*(2), 182-202. https://doi.org/10.1108/01425450310456479

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2008). Knowledge collaboration among professionals protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks.

www.kci.go.kr

Organization Science, 19(2), 260-276. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0315

Jarymowicz, M., & Bar-Tal, D. (2006). The dominance of fear over hope in the life of individuals and collectives. *European Journal of Social Psychology, 36*(3), 367-392. https://doi.org/10.1002/ejsp.302

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282. https://doi.org/10.2307/2393638

Jeon, H. G., Kim, M. Y. (2013). A study on the factors affecting knowledge sharing in potential competition. *Korean Association of Business Education, 28*(4), 553-582. http://www.riss.kr/link?id=A104963862

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review, 32*(2), 500-528. https://doi.org/10.15813/kmr.2017.18.3.002

Kim, H. J., & Shim, D. S. (2018). An antecedent and consequence of knowledge hiding behavior: moderating effect of reciprocity. *Korean Journal of Management, 26*(2), 1-23. http://doi.org/10.26856/kjom.2018.26.2.1

Kim, N. Y., Jeon, H. G., & Kim, M. Y. (2017). Empirical study of the intention of knowledge hiding and knowledge transfer: A comparative analysis of front-line workers and office workers in a public enterprise. *Knowledge Management Research, 18*(3), 37-62. https://doi.org/10.15813/kmr.2017.18.3.002

Kim, S. Y. (2016). *Basic and extension of structural equation model*. Seoul: hakjisa.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669. https://doi.org/10.2307/256704

Koo, H. J., Lee, S. R., Shin, Y. H., & Sohn, Y. W. (2016). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between machiavellianism and reciprocity. *Korean Social and Personality Psychological Association, 30*(1), 23-39.

Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister, 30*(1), 131-148. https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.7

Leary, M. R. (1983). A brief version of the fear of negative evaluation scale. *Personality and Social Psychology Bulletin, 9*(3), 371-375. https://doi.org/10.1177/0146167283093007

Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies, 27*(5), 877-903. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490155

Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences, 142*(1), 232-237. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance

www.kci.go.kr

and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159-1168. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159

Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology, 113*(1), 205-242. https://doi.org/10.1086/517900

Pan, W., Zhou, Y., & Zhang, Q. (2016). Does darker hide more knowledge? The relationship between Machiavellianism and knowledge hiding. *International Journal of Security and Its Applications, 10*(11), 281-292. https://doi.org/10.14257/ijsia.2016.10.11.23

Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management, 42*(5), 36-48. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008

Park, M. S., Mun, H. G. (2001). Knowledge sharing within Organization: Research trends & challenges. *Knowledge Management Research, 2*(1), 1-23. http://www.riss.kr/link?id= A5027785

Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of Knowledge Management, 17*(3), 398-415. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0380

Perugini, M., & Gallucci, M. (2001). Individual differences and social norms: The distinction between reciprocators and prosocials. *European Journal of Personality, 15*(S1), S19-S35. https://doi.org/10.1002/per.419

Pierce, J. L. & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 810-834. https://doi.org/10.1002/job.628

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001), Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review, 26*(2), 298-310. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2003), The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology,* 7(1), 84-107. https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84

Poortvliet, P. M., & Giebels, E. (2012). Self-improvement and cooperation: How exchange relationships promote mastery-approach driven individuals' job outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 392-425. https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.555080

Rapee, R. M., & Heimberg, R. G. (1997). A cognitive-behavioral model of anxiety in social phobia. *Behaviour Research and Therapy, 35*(8), 741-756. https://doi.org/10.1016/S0005-7967(97)00022-3

Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 813-832. https://doi.org/10.1002/job.2168

Rodebaugh, T. L., Woods, C. M., Thissen, D. M.,

www.kci.go.kr

Heimberg, R. G., Chambless, D. L., Rapee, R. M., (2004). More information from fewer questions: The factor structure and item properties of the original and brief fear of negative evaluation scale. *Psychological Assessment, 16*(2), 169-181. https://doi.org/10.1037/1040-3590.16.2.169

Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 20*(6), 1199-1224. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203

Shepsle, K. A., & Weingast, B. R. (1987). The institutional foundations of committee power. *American Political Science Review, 81*(1), 85-104. https://doi.org/10.2307/1960780

Shin, G. H., Kwag, S. H. (2017). The relationship between knowledge hiding and knowledge sharing: Through determinants of knowledge hiding and knowledge sharing. *Knowledge Management Research, 18*(2), 129-157. https://doi.org/10.15813/kmr.2017.18.2.007

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal, 20*(7), 595-623. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595:: AID-SMJ47>3.0.CO;2-5

Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 5-9. https://doi.org/10.1002/smj.4250171103

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Stein, M. B., Jang, K. L., & Livesley, W. J. (2002). Heritability of social anxiety-related concerns and personality characteristics: a twin study. *The Journal of Nervous and Mental Disease, 190*(4), 219-224. https://doi.org/10.1097/00005053-200204000-00002

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718

Tak, J. K. (2007). *Psychological testing: Understanding development and evaluation methods*. Seoul: Hakjisa.

Tang, P. M., Bavik, Y. L., Chen, Y., & Tjosvold, D. (2015). Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: The mediating role of psychological engagement. International *Proceedings of Economics Development and Research, 84*, 71-76. https://commons.ln.edu.hk/sw_master/3640

Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations, 53*(3), 359-386. https://doi.org/10.1177/0018726700533004

Voelpel, S. C., Dous, M., & Davenport, T. H. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens' ShareNet. *Academy of Management Perspectives, 19*(2), 9-23. https://doi.org/10.5465/ame.2005.16962590

von der Trenck, A. (2015). *It's mine. The role of psychological ownership and territoriality in*

www.kci.go.kr

knowledge hiding. International Conference on Information Systems, Fort Worth, TX. https://pdfs.semanticscholar.org/aee8/f04eed9531c7b513502983da5f41305a3f6e.pdf

Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology, 104*(2), 229-246. https://doi.org/10.1037/apl0000337

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115-131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2019). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management. 23*(2), 279-296. https://doi.org/10.1108/jkm-04-2018-0245

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly, 29*(1), 35-57. https://doi.org/10.2307/25148667

Watson, D., & Friend, R. (1969). Measurement of social-evaluative anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33*(4), 448-457. https://doi.org/10.1037/h0027806

Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. In Research in personnel and human resources management, *Emerald Group Publishing Limited,* 1-37. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27001-5

투고일자 : 2019. 10. 13
수정일자 : 2020. 01. 30
게재확정 : 2020. 02. 17

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2020. Vol. 33, No. 1, 61-92
https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i1.61-92

Development and Validation of Knowledge Hiding Motivation Scale

Youn-Jin Ko **Tae-Yong Yoo**
Kwangwoon University

The purpose of this study was to develop and validate knowledge hiding motivation scale. First, in preliminary study, using the open-ended survey research method, 89 cases were collected from 200 employees who were working in a variety of organizations in Korea. After eliminating overlapped and unintended cases of knowledge hiding, 42 cases in five categories(rationalization, ownership, competition, avoidance, and relation) were obtained. Based on the previous theory, we removed one category(rationalization) and constructed 34 items from cases. Then, we conducted an exploratory factor analysis to find out factor structure of knowledge hiding motivation using the responses of 193 employees from a variety of organizations in Korea. After eliminating low factor loading item and double loaded items, 17 items were obtained in the structure of four factors(personal ownership, fear of loss, concern for negative evaluation, and negative relation). Then, we conducted an confirmatory factor analysis using the responses of 300 employees from a variety of organizations in Korea, and found the four factor structure of 17 items was valid. Also, we examined convergent, discriminant, and criterion-related validity of knowledge hiding motivation scale. In order to examine the convergent validity, we identified the relationship between each subfactor of knowledge hiding motivation and psychological ownership, interpersonal competitiveness, fear of negative evaluation, and negative reciprocity. As a result, personal ownership has a significant correlation with psychological ownership, fear of loss has a significant correlation with interpersonal competitiveness, concern for negative evaluation has a significant correlation with fear of negative evaluation, and negative relation has a significant correlation with negative reciprocity. We examined whether knowledge hiding motivation can be distinguished from other similar constructs such as knowledge sharing intention, knowledge transfer, knowledge sharing, and knowledge hoarding. As a result, we found that knowledge hiding motivation can be well discriminated with knowledge sharing intention, knowledge transfer, knowledge sharing, and knowledge hoarding. In order to testify the criterion-related validity, we examined the relationship between knowledge hiding motivation and knowledge hiding. As a resul t, we confirmed that knowledge hiding motivation has a significant relationship with knowledge hiding. Finally, the implications and limitations of this study were discussed, and the future research directions were suggested.

Key words : knowledge hiding motivation, knowledge hiding, knowledge sharing intention, knowledge transfer, knowledge sharing, knowledge hoarding

www.kci.go.kr

부록. 지식은폐 동기 척도

	문 항
사적 소유	1. 어렵게 얻은 지식이라서 쉽게 알려주고 싶지 않았기 때문이다.
	2. 내가 가진 지식은 나의 자산이라고 생각하기 때문이다.
	3. 요청한 지식을 나만 알고 있고 싶었기 때문이다.
	4. 요청한 지식을 나의 업무에 활용해야하기 때문이다.
손실 우려	5. 전달한 지식을 업무에 활용하여 내 자리를 위협할 수 있기 때문이다.
	6. 요청자에 대한 경쟁심이 있기 때문이다.
	7. 전달한 지식을 통해 나보다 더 좋은 기회를 얻을 수 있기 때문이다.
	8. 나의 아이디어를 가로챌 수 있기 때문이다.
	9. 전달한 지식을 활용해 나보다 더 나은 성과를 낼 것 같았기 때문이다.
부정평가 염려	10. 지식수준이나 정확성에 대한 부정적인 피드백이 걱정되기 때문이다.
	11. 전달한 지식에 대한 부정적인 반응이 두려웠기 때문이다.
	12. 요청한 지식이 요청자가 만족할 만한 수준인지 자신이 없었기 때문이다.
	13. 요청한 지식을 제대로 전달할 수 있을지 자신이 없었기 때문이다.
부정적 관계	14. 평소 나에게 무례하게 대하는 사람이기 때문이다.
	15. 요청자와 평소 사이가 안 좋기 때문이다.
	16. 요청자에게 부정적인 감정을 갖고 있었기 때문이다.
	17. 내가 지식을 요청했을 때 공유하지 않았기 때문이다.

www.kci.go.kr