

민선4기 지방자치단체 정부조직의 지식관리 전략에 관한 연구*

Note on Strategies of Knowledge Management in Government
Organizations during the period of the 4th elected Local Government

강황선**

목 차

- I. 서 론 : 지식, 조직의 新 자원
- II. 정부조직의 지식과 지식관리
- III. 생산적인 지식관리를 위한 전략
 - 1. 지방자치단체의 지식관리
 - 2. 지식자산의 측정
- IV. 결 론

Key Words : knowledge management, local government, learning government, knowledge map

Abstract

This note attempts to present knowledge management strategies for the upcoming 4th elected local government. Despite the series of efforts by the central government of Korea, it seems that local governments and their affiliated organizations have been very slow even understanding the necessities of knowledge management as well as adopting any particular knowledge management system. This study analyzes the evolutionary process of knowledge management policies by the central government and presents knowledge management strategies.

* 이 원고는 한국디지털정책학회 학술대회발표용으로만 제출된 것입니다. 현재 관련 연구용역과 단행본에 일부 내용이 포함될 예정이므로 저자의 동의 없이 인용하시는 것을 삼가해 주십시오.

** 건국대학교 행정학과 교수, profkang@konkuk.ac.kr, (02)450-4201

I. 서론 : 지식, 조직의 新 자원

1998년에 발표된 World Bank의 World Development Report에 따르면 오늘날 각 국가의 성장에서 전통적인 생산요소인 자본과 노동이 차지하는 비중은 절반에 지나지 않는다고 했다. 이는 전통적 자원, 즉 물리적 자원들 보다 새로운 개념의 자원들, 이른바 지식기반 자원들의 중요성을 강조한 것이다. 같은 해 미국 브루킹(Brooking)연구소에서 발간된 보고서에 따르면, 미국 500대 기업들의 주가총액에서 유형자산과 무형자산이 차지하는 비중이 1982년에 62%-38%, 1992년에 38%-62%, 1998년에 15%-85%로 무형자산의 비중이 절대적인 비중을 차지하는 추세로 변화되고 있다. 기업의 주요 무형자산으로는 기업의 이미지, 브랜드, 지식자원 등을 들 수 있다. 이는 지식이 새로운 성장의 원동력으로서 어느 정도의 실질적인 역할을 수행하고 있는지를 단적으로 천명하는 것이다. 이러한 현실적인 필요를 반영하듯 최근 지식관리(Knowledge Management)나 지식기반경제(Knowledge based Economy) 등 학문적인 경계를 넘어서서 지식관리와 관련된 연구가 급증하고 있다. 이처럼 지식관리에 대한 관심이 더욱 고조되고 있는 이유는 불확실성의 증가, 빠르게 일어나는 첨단기술의 발전, 생산품의 수명주기 단축에 따른 시장 변화, 전 세계에 걸친 무차별적 경쟁의 진행과 심화, 지식에 대한 인식의 변화와 새로운 패러다임의 출현 등 때문이다 (안중호, 1999).

포괄적으로 정의하면 '기업의 가치증진', '지식사회의 구현'이라는 특정한 목적을 위하여 개인 또는 조직의 신념으로부터 생겨나는 능력을 지식이라고 할 수 있다. 이미 지식은 현대조직관리분야에서 조직의 핵심적인 경영자원 중의 하나로 대두

되고 있으며, 조직이 갖고 있는 경쟁력과 부가가치의 원천으로 간주되고 있다. 동시에 조직관리 환경이 세계화, 분산화되면서 각 조직간 합병과 구조조정과 같은 빠른 내적·외적환경의 변화 속에서 각 조직은 기존의 전통적 관리전략에만 의존해서는 조직의 생존능력과 국제적 경쟁력을 가질 수 없게 되었다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 새로운 방법론이 필요하게 되었는데 구체적인 방법론의 하나가 지식관리이다. 미국의 생산품질센터(APQC)는 지식관리란 지식을 창출하고, 발굴하고, 모으고, 개조하고, 구성하고, 응용하고, 공유하는 것이라고 정의하고 있다. 현대 조직에서 이러한 지식관리는 구체적으로 조직의 전체적인 생산성을 높이는 데 크게 기여하면서 그 가치를 더해가고 있다. 예를 들어, 중견 의류업체인 이랜드는 국제통화기금(IMF) 당시 전 직원의 절반인 1,500명을 감원할 정도로 부도 위기를 맞았었다. 그러나 이 위기의 시점에서 이랜드는 1999년부터 기업 생존 차원에서 지식경영을 도입, 지금은 국내 기업들의 지식경영 모델로 각광받고 있다. 이랜드의 스포츠 브랜드인 푸마는 지식경영 시스템을 적용해 1년 만에 매출액 240%, 영업이익 1,300% 신장이라는 경이적인 성과를 거두었다. 이랜드는 직원 개개인이 갖고 있는 노하우나 지식을 인트라넷상에 '지식물(KMS)'이라는 형태로 운영, 전직원에게 공유할 수 있도록 한다. 또 분기별 지식 페스티벌을 열고, 지식경영의 성과와 생산성에 대해 포상과 승진은 물론 연봉에까지 반영해 큰 성과를 거두고 있다. LG전자는 3년간 혁신 조직과 창조적 조직문화 조성을 추진해 매출 220% 이익 700%의 신장을 거두었다. 삼성전자도 구미사업장에 '프로'라는 학습조직을 구성, 서로의 지식을 공유하고 있다. SK울산 콤플렉스는 회의와 업무 보고제를 폐지하는 대신 지식 체계를 정리한 로드맵을 작성하고 공장 운영 소프트웨어 노하우를 담은 '솔루션 팩'을 개발, 400억원의 매출 신장을 이

왔다. 최근 들어서는 행정자치부, 산업자원부, KOTRA 등 정부 부처와 병원, 공사, 군, 대학, 교회 등 비영리 법인들까지 지식 경영 기법을 적용하고 있다.

II. 정부조직의 지식과 지식관리

앞서 제시한 지식의 일반적인 정의로부터 '정부조직의 지식'을 「공익의 추구를 제1

의 목적으로 하고 정부조직이 조직의 가치를 추구하고 목적을 달성하는데 활용하는 의미 있는 정보」로 정의할 수 있다. 공공조직에서 생산가능한 지식의 종류는 <표 1>과 같이 분류해 볼 수 있다. 이 네 가지 지식의 종류들 중에서 지식관리의 집중적인 대상이 되는 지식은 암묵지·방법지에 속한다고 할 수 있다. 즉 암묵지·방법지에 속하는 지식을 형식지·방법지의 영역으로 이전시키는 것이 지식관리의 중요한 부분이라고 할 수 있다.

<표 1> 공공조직에서의 지식의 분류

지식의 형태에 따른 분류 지식의 내용에 따른 분류	형식지	암묵지
사실지	근무강령, 조직의 목적과 방향	개인의 가치관, 신념, 근무철학 및 신조
방법지	규정과 업무지침, 직무매뉴얼	근무경험, 노하우

이러한 정부조직의 지식은 국민, 정부조직내의 다른 조직, 언론, 국회, 전문가 등으로부터 흡수된 지식과 조직내부에 축적된 정책 및 업무지식, 공무원의 지식 등으로 다양하게 경로를 통해서 구성된다 <그림 1>.

행정자치부는 2000년부터 행정에 지식관리(Knowledge Management)개념을 도입하기 위해 정부지식관리시스템(Government Knowledge Management System) 구축에 대한 기본계획을 수립하였다. 이러한 계획에 따라 행정자치부는 2000년 6월 지식관리시스템 구축을 위한 실무협의회를 정통부·기획예산처·특허청·부산시·강원도 등 13개 기관의 대표로 구성하였으며, 2000년 7월에는 시스템 보급관련 수요조사를 중앙행정기관과 지방자치단체 47개 기관을 대상으로 실시하였

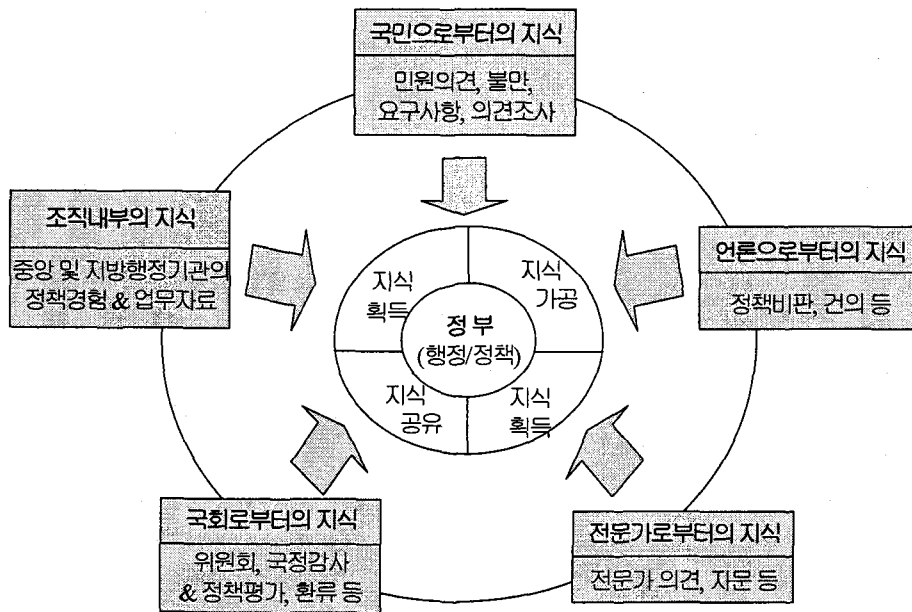
고, 2000년 10-12월에는 요구사항 분석 및 프로토타입을 설계하였다. 2000년 12월에는 정부지식관리시스템 구축을 위한 행정자치부 모델을 개발하였다.

2001년 3월부터 행정자치부, 통계청, 국방부, 중기청, 경상북도, 과천시, 칠곡군, 고성군 등 8개 기관을 대상으로 정부지식관리시스템의 프로토타입에 대한 시범운영에 들어갔다. 2001년 6월에는 지식정보화사회에서 지식의 축적과 활용이 경쟁력의 관건임을 강조하면서 『정부지식관리시스템』을 개통하여, 행정을 한 단계 도약시키는 계기로 삼고자 하였다. 2001년 9월에는 정부지식관리시스템의 사용을 희망하는 기관을 대상으로 보급하기 시작하였다. 2002년 3월에는 일부 담당자들을 대상으로 지식관리 전반에 대한 이해, 시스템 구축 준비사항 등

정부지식관리시스템에 대한 교육을 실시하였다. 2002년 5월에는 정부지식관리시스템의 운영지침을 내려 각 정부기관들이 KMS를 운영하는 것과 관련된 문제들을 해소해 주고자 하였다. 또한 사무관리규정 등 관련규정에 대한 개정을 통하여 지식관리시스템의 제도화에 대한 노력을 하고 있으며, 2002년 7월에는 2003년도 지방자치단체 예산편성지침에서 지식관리시스템 사업에 대하여 예산을 편성할 수 있도록 하였다. 2002년 7월을 기준으로 30여 개의 정부기관에서 지식관리시스템을 운영 중이다.

2002년 2월에는 지방정부와 중앙부처 등 지식관리시스템을 운영하는 기관간의 공유와 연계를 위하여 정부지식관리센터를 개통

하였다. 정부지식관리센터는 기관별로 구축된 지식관리시스템의 지식지도와 지식목록을 통합적으로 관리·제공하며, 신문·간행물·연구기관 등 200여 개의 정보원으로부터 추출한 다양한 정보를 실시간으로 제공하는 한편, 정부지식관리시스템의 안정적 운영을 위한 Help Desk를 운영하는 등 지식관리제도를 운영하는 데 있어 중추적 역할을 담당하게 될 것이라고 기대하고 있다. 행정기관간에 업무 노하우·경험 등 문제해결에 필요한 지식과 정보를 공유할 수 있도록 『정부지식관리센터』를 설치하여, 각 기관의 지식관리시스템을 통합 연계함으로써 범정부적인 지식공유체제로 확대한다는 것이다.



출처 : 한세익(2001)

<그림 1> 정부부문에 영향을 미치는 지식

Ⅲ. 생산적인 지식관리를 위한 전략

1. 지방자치단체의 지식관리

일반적으로, 지식경영의 소기의 목적을 달성하지 못한 가장 큰 이유는 기술중심적(techno-centric approach) 접근방법에만 지나치게 의존하기 때문이다. 기술적 접근방법은 지식관리에 관한 연구에 주류적 입장으로서는 지식관리체제, 시스템 자체에 대한 연구이다(Pfeffer & Sutton, 2000). 주로 지식관리시스템의 설계와 구축에 관한 연구들이 주류를 이루고 있다. 이러한 기술중심적 접근방법은 소위 기계론적 인간관을 전제로 하고 있는 것으로 이해된다. 즉 인간을 지식창출자(knowledge creator)로서 합리적인 존재라는 것이다. 따라서 이들 합리적인 지식창출자들이 보다 적극적으로 지식을 창출하고 활용할 수 있도록 유도하기 위한 하드웨어적 기술과 조직제도에 대해 모색하고 이에 대한 대책을 제시하는 것이 기술중심적 지식관리에 관한 연구와 실제이다. 이러한 기술중심적 접근방법에 대해서 조직구성원 중심의 접근방법은 “하드웨어 중심의 지식관리 체제가 지식관리의 핵심인 구성원들의 지식창출과 공유의지를 어느 정도 확보할 수 있는가” 하는 문제를 제기한다. 기술중심적 지식관리제도에서는 과학적으로 잘 고안된 지식관리 솔루션과 인센티브는 조직구성원들의 지식창출 및 공유의지를 긍정적으로 자극한다는 낙관적인 전제를 하고 있다. 현재 이러한 낙관적인 전제는 여러 경험적인 연구결과들에 의해서 도전받고 있다. 이러한 논의는 다른 말로 표현하면 지식관리를 어떤 선까지 이해하고 있는가 하는 문제이다. 그러나 분명 지식관리를 조직학습의 단계로 가는 첩경이라고 본다면 기술중심적 접근방법에 기초한 지식관리는 어려워질 것이다. 지식관리시스템은

사회-기술적(socio-technical)인 시스템으로서 조직의 목적달성을 위해 지식을 관리하고 공유하는 것을 목적으로 하고있어야 한다. 일반적으로 조직구성원들의 지식창출과 공유의지는 리더와의 관계, 평가와 인센티브에 대한 주관적 인식, 정보기술에 대한 인식 등 조직구성원들의 인식과 해석에 크게 영향을 받는다는 것을 강조한다. 따라서 지식관리시스템은 기술적인 저장 및 활용장치 뿐만 아니라 조직의 자원으로로서의 지식, 조직의 문화, 정책, 절차와 같은 요소를 포함하고 있어야 한다. 일반적으로 지식자산이 증가하고, 지식관리가 원활하게 이루어지는 조직은 다음과 같은 몇 가지 특징을 가지고 있다.

- 구성원들을 끌어당기는 매력적인 목표와 방향을 제시한다.
- 아이디어를 내는데 도움이 되는 정보를 제공한다.
- 구성원들에게 업무상의 권한을 준다.
- 신뢰를 키우는 환경을 조성한다.
- 모든 것을 다 아는 똑똑한 한명의 관리자보다는 부하직원들이 능력을 키우도록 지도하는 관리자를 우대한다.
- 정보를 창출하고 전파하는 것을 즐거움으로 안다.
- 정보의 공유와 활용을 보상한다.
- 구성원들이 정보공유의 즐거움을 알게된다.
- 기술보다는 사람에게 초점을 맞춘다.
- 구성원들이 정보를 창출할 수 있는 여유시간을 부여한다.
- 긍정적이고 정서적인 분위기를 만든다.

이러한 조직의 문화적·환경적 특징과 함께 현재 우리나라의 공공조직에서의 생산적

인 지식관리를 위해서는 다음의 몇 가지 사항에 대한 사전 검토가 이루어져야 한다.

첫째, 지식관리에 대한 구성원간 신념의 공유가 선행되어야 한다. 많은 지식경영 프로젝트들이 개발단계에서의 의욕과 기대가 앞선 나머지, 1년 뒤 또는 2-3년 뒤에 엄청난 비용과 시간을 들여 바꾸는 일들이 민간 부분에서는 물론 공공기관들에서도 나타나고 있다. 특히 하드웨어 등 인프라 구축에 자원과 에너지를 지나치게 소진하는 경우들이 많다. 그러나 지식관리를 성공적인 조직관리기법이자 운영철학으로 바꾸는데 가장 중요한 것은 지식관리에 대한 신념과 철학을 정립하는 것이다. 환언하면, 지식관리의 성패를 결정할 수 있는 가장 중요한 요인은 구성원들이 지식관리에 대한 신념을 공유하는 것이다. 지식관리에 있어서 리더의 관심과 지원이 결정적인 요인이라는 데에는 이론(異論)이 없다. 그러나 이렇게 촉발된 지식관리에 대한 관심이 조직 내에 전반적으로 확산되어 모든 구성원들이 활발한 지식근로자로 변화되기 위해서는 반드시 조직구성원들이 지식관리에 대한 신념이 공유하고 있어야 한다. 어떤 형태의 조직변화이든, 어떤 형태의 조직개혁전략이든 변화와 개혁의 전략이 조직 속에 정착되어 실질적인 효과를 창출하기까지는 그 변화와 개혁이 조직의 문화 속에, 그리고 조직구성원들의 인식 속에 자리잡아야 비로소 변화와 개혁이 완성되는 것이다. 지식관리가 성공적인 조직관리기법이자 운영철학이 되기 위해서는 반드시 “사람을 최고의 가치로 여기는,” “무형의 지식을 조직의 소중한 자원으로 확신하는” 신념이 형성되어야 한다(Huber, 1991).

둘째, 지식관리에 대한 공무원 교육 프로그램이 마련되어야 한다. 지식관리와 구체적인 시스템에 대한 공무원 교육이 실질적으로 강화될 필요가 있다. 이에 관한 구체적인 방안을 모색하기 전에 지식관리제도 속에서 정부조직의 각 계급간 구성원들의

역할분담이 분명히 다르다는 점을 인식해야 한다. 지식관리제도는 종전의 엘리트 중심의 조직관리전략에 대한 하나의 반성에서 출발해야 한다. 즉 각 인적자원들의 가치를 관료제 속에서의 계층적 위치를 기준으로 판단할 것이 아니라 각 구성원들이 보유한 지적자산을 기준으로 각 구성원의 가치를 인정해야 하는 것이다. 따라서 지식관리제도 속에서 가장 중요한 지식창출과 공유의 주체는 관료조직의 절대다수를 차지하고 있는 중하위직 공무원들이다. 이를 감안할 때 지식관리에 관한 공무원 교육에 있어서 반드시 실질적인 교육훈련은 이들 중하위직 공무원들에게 집중되는 것이 바람직하고, 고급 관리자들은 이들 중하위직 공무원들이 적극적인 지식활동을 할 수 있도록 환경을 조성하고, 지원대책을 마련하는 역할을 하는 것을 주임무로 하는 것이 필요하다.

셋째, 보상제도는 조직이 구성원들의 지식을 얼마나 가치 있는 조직의 재원으로 간주하고 있는지를 구체화시킨 것이다. 따라서 보상제도는 현실적이어야 하고, 구성원들의 지식창출과 공유에 대한 분명한 자극이 되어야 한다. 아직까지는 우리나라 공공조직의 대부분이 조직구성원들의 지식활동에 대한 실질적인 보상을 하고 있지 못하는 실정이다. 보상제도가 현실적이지 못할 때 조직구성원들 사이에는 지식관리 자체에 대한 중요성과 가치를 갈수록 상실하게 되고 결국에는 지식관리 자체에 대한 피로감으로 나타날 수 있다. 물질적 보상으로는 각종 성과급이나 상여금, 혹은 상금 등을 고려해 볼 수 있고, 비물질적 보상으로는 승진 가점, 각종 시상제도 등을 생각해 볼 수 있을 것이다.

넷째, 전담조직을 설치하고 인력 배정을 확보해야 한다. 지식관리가 정부조직의 주요 내부관리업무가 아닌 부가적 업무에 그친다면 지식관리의 활성화는 전혀 기대할 수 없는 상황이 될 것이다. 현대조직에서 지식관리는 기획, 재정, 인사, 심사 및 평

가업무가 종합적으로 통합 연계된 정부조직의 주요한 업무의 하나로 자리잡아야 한다. 이를 위해서 전문가들은 지식관리를 전담할 수 있는 조직과 인력의 구성을 가장 우선되고 기본적인 과제로 제시하고 있다.

다섯째, 지식분류체계에 대한 전면적인 재검토가 이루어져야 한다. 지식관리제도가 행정조직에 안착하기 위해서는 공무원들 스스로가 지식관리시스템을 통해 창출되고 공유되는 지식이 업무향상에 직접적으로 기여한다는 인식이 정착되어야 한다. 자기업무에 직접적으로 도움이 되고 업무성과향상에 기여하는 지식관리제도를 공무원들이 마다할 이유는 없을 것이다. 이를 위해서는 현재 무엇보다도 매우 단순한 지식분류체계가 재정립되어 업무와 직접적인 연관성이 높은 지식지도(knowledge map)가 마련되어야 한다. 현행 정부지식관리시스템(GKMS)에서 마련된 지식지도는 각 부서의 행정업무와 직접적인 연관성이 매우 부족하다.

여섯째는, 지식관리를 공공조직내 권한의 위임(empowerment)과 조직활성화의 계기로 만들 수 있도록 제도개선을 제로베이스에서 검토할 필요가 있다. 현행 지식관리시스템에 등록된 지식들에 대한 평가제도는 조직내 권한분산이라는 현대 조직관리원리와 상당히 배치된다. 평가권한 자체를 부서의 관리자들로 장악하는 것 보다는 지식평가에도 다면적 평가가 고려될 필요가 있다. 무엇보다 우수한 지식에 대한 보상을 최대한 마련해 주어야 한다. 도입초기에는 지식관리에

대한 관심을 제고하고, 공무원들을 강력하게 동기화 하기 위하여 비물질적 보상들(인사가산점)을 구상해 보고, 일정 기간이 지나 지식관리에 대한 인식과 참여가 정착되는 단계에서는 물질적 보상으로 전환하는 것도 고려할만하다.

2. 지식자산의 측정 방법

당해 연도의 부가가치를 고려하는 경제적 부가가치(EVA: Economic Value Added)와 같은 개념으로 초과자산 수익률을 기초로 한 산업초과총자산이익률(Return On Asset : ROA)방법론이 있고, 자본시장프리미엄에 기초한 방법으로 주주의 자본에 대하여 시장 자본화 초과를 계산하여 무형자산의 가치를 측정하는 자본시장 프리미엄 접근법(MCM : Market Capitalization Method)이 있다. 가장 일반적인 방법으로는 직접적으로 회사 내에서 관심을 가질만한 지식자산의 지표를 우선적으로 도출 한 후 측정하는 직접적 지적자본 측정법(Direct Index Capitalization : DIC)이 있다. 대표적인 사례로는 스웨덴의 Skandia, 영국의 Annie Brooking의 모형을 들 수 있으며, 많은 지식자산보고서가 DIC방법을 기초로 작성되었다. 이러한 직접적 지적자본 측정방법에 의해 정부조직의 지적자산을 측정하는 방법을 구상해 보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 지식자산의 구성과 측정

Thomas A.Stewart의 분류	Annie Brookings의 분류	Karl-Erik Sveiby의 분류	Kaplan과 Norton의 분류	Lief Edvinsson의 분류	해당 무형자산
인적자본	지적중심 자산	개개인의 능력자산	학습과 성장	인적자본	노하우, 기업비밀, 저작권
	인간중심 자산				창조적 문제해결능력, 리더쉽, 경영기술, 기업의 가치·철학, 기업문화, 경험
구조적 자본	인프라 자산	내부적 구조자산	내부경영 과정	프로세스 자본	업무제조, 유통프로세스, 기업의 가치·철학, 기업문화, 판매능력, 관리방식, 시장·고객정보데이터 베이스, 하드웨어 및 소프트웨어
				혁신자본	신제품 및 서비스개발능력
고객자본	시장자산	외부적 구조자산	고객자산	고객자본	브랜드 인지도, 고객만족도, 명성, 반복거래

IV. 결 론

정부조직에서는 엄격한 신분상의 계층제의 전통이 강하다. 근원적으로는 가부장적 권위주의사회의 전통, 무엇보다 과거 개발 독재시대에서부터 견고하게 뿌리를 내린 상명하달, 상명하복의 전통은 가장 변화가 피적인 조직의 하나인 정부조직의 문화 속에도 잠재되어 있다. 지방자치단체들이 40여년간의 중앙집권제의 전통 속에서 중앙정부에 의해 기획된 정책을 집행하는 집행기관으로서의 수동적인 위치를 벗어나기에는 10년이란 지방자치제의 연습기간은 아직은 짧은 것이 사실이다. 이러한 경직적인 계층구조와 지방자치단체들의 수동적 태도하에서 정부조직내 하위 구성원들은 새로운 지식창출에 상당한 부담을 느끼게 되어 있다. 따라서 중하위직 구성원들을 지식창출과 지식공유의 주체로서 수용하기 위해서는 정부조직내의 중간리더들의 리더쉽이 절실히 요구된다. 각 리더들이 중하위직 공무원들을 지식창출과 공유의 주역으로 수용하고, 이

들의 지식활동을 적극적으로 지원해야 한다. 이러한 의미에서 우리나라 정부조직들이 해당 공무원들을 위해 지식관리에 대한 교육과 홍보를 크게 강화해야 한다. 지식관리는 전체 조직구성원들로부터 적극적인 협력을 받지 못하면 제 기능을 다할 수 없는 제도이다. 그러므로 지식관리를 도입하고 활성화하려는 정부조직의 관리자들도 반드시 사전에 조직구성원들에게 지식관리가 갖는 의미와 가치를 적극적으로 알리고 이에 대한 동의를 얻어야 한다. 모든 조직구성원들 사이에 지식관리에 대한 신념을 공유 (building shared belief)하는 것은 가장 고가(高價)의 지식관리용 인트라넷을 구축하는 것보다 더 중요하고 우선되어야 할 일이다.

참 고 문 헌

1. 안중호 (1999). "지식 지배사회의 빛과 그늘; 기업조직과 지식 - 지식경영," 철학사상연구소 10주년 기념심포지엄 자료집.
2. Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In Paul Nystrom & William Starbuck (Eds.), Handbook of organizational design. NY: Oxford University Press. 1-27.
3. Huber, G. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," Organization Science, 2(1), 88-155.
4. Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000). The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action. President and Fellows of Harvard College.