

이론 및 실증분석을 통한 지혜경영의 연구

오상영*, 조동욱**, 홍현숙*, 김명세***

*청주대학교 경영학부, **청주과학대학

e-mail:culture@cju.ac.kr, ducho@ctech.ac.kr,

dinggu@cju.ac.kr, caitpro@yahoo.co.kr

A Study on Wisdom Management through Theoretical Research and Empirical Analysis

Sang-Young Oh*, Dong-Uk Cho**, Hyun-Sook Hong*, Myung-Se Kim***

*Division of Business Administration, Cheongju University

**Chungbuk Provincial University of Science & Technology

***Advanced Digital Assembly Corporation

요 약

지식이 미래의 자산이라는 공감대가 형성된 후 지식경영은 급속도로 확산되었다. 따라서 지식의 중요성이 연구자들에 의해 밝혀졌고, 이를 공유하기 위한 연구가 지속되었다. 이러한 연구의 산물이 지식경영이다. 그러나 의사결정자들은 지식경영을 하고자 해도 의사결정의 한계점을 느낀다. 따라서 의사결정자들은 지식경영보다 지혜경영을 더욱 중요하게 생각한다. 본 연구는 일천한 지혜경영 분야에 대해 이론연구와 실증분석을 통해 연구하였다.

1. 서론

경영학의 발전은 시대적 경영환경을 반영하면서 인사관리, 생산관리, 과학적관리, 전략경영이론 등 변화되어 왔다. 1990년대 중반 이후부터는 본격적인 정보화 시대를 맞이하면서 개인에게 내재되어 있는 구조화하지 못하는 지식(Knowledge)에 관심을 갖게 되었다(Ahmed, Lim and Zairi)[6]. 그러나 현장의 의사결정자들은 지식경영의 필요성을 추구하면서도 의사결정을 위한 응집된 지식을 요구하고 있다. 이러한 감각적 지식의 발산을 동물적 감각이라는 용어를 사용하기도 한다. 이러한 응집된 지식을 본 연구에서는 지혜(Wisdom)로 간주하고 지혜 연구의 필요성을 제기하고자 한다.

1.1. 지혜 연구의 필요성

지식을 경영에 도입하자는 학계의 연구는 P. Drucker[7]의 주장을 기폭제로 많은 연구를 거듭하

고 있다. 지식 경영 연구자들은 지식의 경영에 도입하기 위한 연구로서 지식경영의 구성요소 연구(Gold)[1], 지식경영프로세스의 연구(Holsapple and Jones)[2] 등에서 지식의 습득, 선별, 창출, 통합, 그리고 활용 등 경영성과를 높이기 위한 지식경영실천 유형의 연구에 박차를 가하고 있다. 그렇지만 경영학에서는 지식 자체로서의 가치보다는 이를 활용하는 조직 또는 개인의 능력과 상호 작용하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 이러한 정보와 지식의 개념도를 제시한 G. P. Huber[3]는 조직의 경쟁력을 위한 지식의 상위 개념으로 지혜(Wiseness)를 제시하였다.

지혜(Wisdom)는 백과사전에서 사람의 양식 또는 사려분별 능력에 대한 철학적 또는 과학적 지식으로 설명되고 있다. 이러한 지혜는 지식과 연계되어 생각할 수 있는 것도 있고, 그렇지 않은 것도 있다. 즉, 지식이 많다고 지혜롭지 않을 수 있으며, 지혜로운 사람이 반드시 지식이 많은 것은 아니다. 그러므로 지식과 또 다른 지혜에 대한 연구가 필요한 것이다.

2. 이론적 고찰

2.1. 지식의 연구

지식에 대한 연구는 인문학, 사회과학, 공학 등 구분이 없었던 기원전(BC)의 철학자, 과학자부터 시작되었다. 근대 지식 연구의 선구자라 할 수 있는 I. Nonaka & H. Takeuchi[4]는 “지식은 정당하고 진실한 체험과 믿음에 의해 획득된 신념”으로 정의하고, 정보와 지식의 차이점은 흐름(Flow)과 축적(Stock)의 차이로 설명하였다. 또한 Davenport, DeLong and Beers[8]는 “지식은 경험, 상황(Context), 판단, 사상과 결합된 고부가가치의 정보”라고 정의하였다.

2.2. 지혜의 발견

Nonaka & Takeuchi의 지식에 관한 연구에서 지식의 분류는 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)로 분류하고 이들의 특성을 논리화하였다. 이들은 지식창조 모델인 SECI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)을 주장하게 된다. 그런데 이들보다 30년 이전에 발표한 Michael Polanyi[5]는 표면화된 사물이나 현상에 대한 지식은 현상적 지식(Focal Knowledge)이며, 표면화된 것을 다루거나 개선시키기 위한 도구로서 사용하는 지식은 암묵적 지식(Tacit Knowledge)으로 분류하였다. 두 가지 차원의 분류가 비슷해 보이지만 그 내용의 중요한 부분에서 차이를 보이고 있다. Nonaka & Takeuchi는 암묵지를 표출하여 형식지로 만들어 가는 과정의 중요성을 설명함으로써 암묵지의 공유 가능성에 초점을 맞춘 반면 M. Polanyi는 현상적 지식(형식지)은 직관을 위한 단서를 제공할 뿐이며, 탐구 영역에 있어 해결책을 제공하지 못한다고 주장하였다. M. Polanyi의 주장이 사실이라면 최근 기업의 핫 이슈로 등장한 지식경영시스템(KMS)은 껍데기에 불과하다는 주장이 대두될 수 있다.

이러한 지식 연구의 두 견해를 종합해 보면 다음과 같은 결론을 도출할 수 있을 것이다.

<표 1>의 M. Polanyi와 Nonaka & Takeuchi 연구 결과의 비교를 보면 객관적 지식이 문제해결을 위한 중요한 지식인 것에는 동의하고 있다. 그러나 암묵적 지식의 활용성에 대해서는 서로 다른 견해를 갖고 있음을 알 수 있다. 현상적 지식(형식지)에 비해 상대적으로 암묵적 지식(암묵지)의 중요성이 다르기 때문이다.

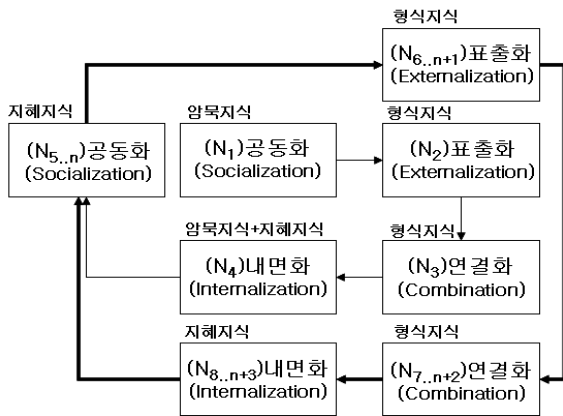
이는 G. P. Huber(1991)가 제시한 정보와 지식의 개념도에서 제시한 지혜의 위치의 인식 차이에서 온 판단의 차이로 보여 진다. Nonaka & Takeuchi는 지식창조 모델인 SECI의 주장에서 첫 이니셜을 S, 즉 공동화(Socialization)로 표기하였는데, 이는 외부로 표출하기 어려운 암묵적 지식을 공동 생활 또는 공동 작업을 통해 전수하여야 한다는 논리이다. 따라서 Nonaka & Takeuchi는 암묵지를 인간이 생체적 또는 경험적으로 체득한 지식으로 생각하고, 암묵지가 중요하지만 형식지에 비해 상대적으로 덜 중요하다는 판단을 한 것으로 생각된다. 그러나 G. P. Huber는 암묵지의 위치를 가장 윗 단으로 구분하였으며, 이는 형식지를 모두 통찰한 암묵지를 말하는 것이라 할 수 있다.

이러한 측면에서 M. Polanyi의 주장도 G. P. Huber의 주장과 일치한다는 생각을 할 수 있을 것이다. 따라서 Nonaka & Takeuchi의 SECI 모델을 기반으로 암묵적 지식(암묵지)과 현상적 지식(형식지)을 재 편성해 보면 <그림 1>과 같은 결과를 도출할 수 있다.

즉 지식창조를 위한 SECI 모델에서 최초의 N_1 은 암묵지식으로서 경험적 지식이라 할 수 있다. 그리고 N_2 , N_3 는 N_1 의 암묵지가 형식지식이 표출되면서 공유할 수 있는 지식으로 변환되고, 이것을 습득한 후 N_4 라는 새로운 암묵지식을 창조해 내는데 이를 또 다른 암묵지식인 지혜(Wisdom)지식이라고 하고, 간단히 지혜라고 하면 연구의 차이를 설명할 수 있다고 판단된다.

[표 1] M. Polanyi와 Nonaka & Takeuchi 연구의 비교

연구자	지식 유형	특징	주장
M. Polanyi (1967)	암묵적 지식 (Tacit Knowledge)	직관적 지식 (문제해결을 위한 지식)	암묵적 지식의 중요성을 강조
	현상적 지식 (Focal Knowledge)	객관적 지식 (문제 해결의 실마리 제공)	
I. Nonaka & Takeuchi (1996)	암묵지 (Tacit Knowledge)	경험적 지식 (자연스럽게 체득되는 상식적 지식)	조직의 경쟁우위를 위한 지식의 형식화 및 공유를 강조
	형식지 (Explicit Knowledge)	객관적 지식 (문제 해결 위한 중요한 지식)	



[그림 1] Nonaka & Takeuchi's SECI Model 기반의 지혜지식 창출 모델

2.3. 지혜경영

선행 연구에서 나타난 암묵적 지식과 현상적 지식에 대한 상대적 중요성에 대한 주장도 지식(Knowledge)과 지혜(Wisdom)의 활용 차이에서 오는 차이로 보아야 할 것이다. 사실 지식과 지혜, 즉 암묵적 지식과 현상적 지식을 논(論)하자면 매우 복잡한 근본적 문제를 안고 있기도 하다. 과거 중국 사상의 주자학(朱子學)과 양명학(陽明學)의 갈등도 지식의 관점에서 해석해보면, 암묵적 지식과 현상적 지식이 행동과 어떻게 연결되어야 하는 것인가에 집중되어 있다. 크게 보면 동일한 의미이지만 세밀하게 보면 그 차이가 분명하기 때문이다. 따라서 지식경영(Knowledge Management)은 지식의 확대, 습득을 통한 조직 경쟁력을 높이기 위한 경영학의 한 부분이라면 지혜경영(Wisdom Management)은 지식을 기반으로 한 의사결정의 최적화를 높이기 위한 활동이라고 해야 할 것이다.

3. 실증 연구 방법과 결과

3.1. 연구 방법 및 자료의 수집

지혜경영의 연구를 위해 지식경영에 관한 선행 연구 5가지 분야(지식경영 개념연구, 지식경영 전략연구, 지식경영 환경연구, 지식경영 프로세스 연구, 지식경영 시스템)로 구분하고 이를 기반으로 질문항목을 도출하였다. 설문을 통해 얻어진 데이터를 요인분석(Factor Analysis)을 실시하여 지식 및 지혜 변수의 요인으로 분류되는 결과를 분석하였으며 이를 통해 좀 더 명확한 경영 방식의 차이를 도출하였다.

설문의 구성은 지식경영과 지혜경영을 구분하기 위한 분야 및 그동안 추진해 온 지식경영에서 각 측정 변수에 대한 중요도를 측정하기 위한 분야로 분

류하였다. 지혜경영의 연구를 위해 지식경영시스템을 도입한 기업의 127개 기업을 대상으로 조사하였으나 최종적으로 56부를 분석에 활용하였다.

3.2. 설문지의 신뢰성 및 통계적 특성

본 연구에서 사용한 설문지의 신뢰성 분석 결과 Cronbach's Alpha=0.8082로 신뢰성은 확보되었으며 분석 결과의 특징은 대부분의 기업이 지식경영시스템을 구축하고 활용하고 있는 것으로 나타났으며 지식경영과 지혜경영을 구분할 수 있다는 응답이 51.8%로 구분하지 못한다는 응답자 21.4%보다 월등히 높게 나타났다.

3.3. 지식경영과 지혜경영의 분류 분석

지식경영과 지혜경영에 대한 인식도를 분석하기 위한 연구에서는 전문가적인 활용, 의사결정에 활용, 전문적인 스킬 등 인간에게 체화되어 있는 분야가 지혜경영으로 분류되었으며 대량의 데이터를 저장, 공유, 정제, 경영시스템 및 정책의 구축 등 기술적으로 해결 할 수 있는 분야는 지식경영으로 분류된 것을 알 수 있었다. 연구 결과를 종합하여 [표 2]에 기술하였으며 요인분석 결과의 신뢰성을 판단할 수 있는 설명력(Communality), 고유 값(Eigenvalue)은 통계적 기준치를 상회하여 신뢰성 문제는 없다.

지혜경영으로 분류된 변수들의 특성은 의사결정을 위한 매우 중요한 단서를 제공하는 방법이라는 것이다. 지식경영으로 분류된 변수들이 시스템적으로 관리가 가능하거나 전략의 연구 측면이 강하다는 것에 비하면 지혜경영은 관리보다는 경영의 최종 단계인 의사결정과 관련된 응집된 지식정보의 요구가 크다는 것이다.

이를 뒷 받침해주는 연구 결과는 지식경영과 지혜경영의 상관성과 인과성에 대한 설문 결과이다. 두 경영방식의 상관성(변수 중 한쪽(X)이 변화함에 따라 다른 변수(Y)도 변화하는 관계) 여부에 대한 설문의 결과는 평균 3.93으로 높은 편이었으며, 두 경영방식의 인과관계성(변수 중 한쪽(X)의 변화가 다른 변수(Y)의 변화를 가져오는 원인과 결과의 관계) 여부에 대한 설문의 결과는 3.66으로 나타나 상대적으로 낮게 나타났다. 따라서 지식경영 방식과 지혜경영 방식은 비교적 차이가 있다는 근거를 제공하고 있다.

또한 응답자들은 지식경영에 대한 이해도가 평균 4.02로 매우 높게 나타났다. 그러나 지식경영에 대한 이해도는 평균 3.73으로 비교적 낮게 나타나 지혜경영에 대한 학계의 연구가 좀 더 필요함을 알 수 있었다.

[표 2] 지식·지혜 경영의 구분과 변수의 중요성에 대한 요인 분석 결과

측정 변수	선정 ¹⁾ (평균)	성분				공통성
		요인1	요인2	요인3	요인4	
지식 경영을 위한 외부 전문가 활용	지혜(1.75)	0.889	-0.051	-0.180	0.136	0.844
지식경영시스템을 통한 의사결정 활용	지혜(1.75)	0.882	-0.158	-0.053	-0.051	0.808
성공 및 실패 사례를 의사결정 시 반영	지혜(1.61)	0.861	0.004	0.020	0.072	0.747
지식 경영의 성공사례 데이터베이스화	지혜(1.70)	0.843	-0.128	-0.047	0.149	0.751
구성원 특기를 데이터베이스화	지혜(1.75)	0.830	0.112	-0.165	-0.018	0.728
구성원 전문적 스킬(Skill)을 데이터베이스화	지혜(1.84)	0.811	0.086	0.057	-0.364	0.802
구성원 인적 네트워크를 데이터베이스화	지혜(1.91)	0.792	0.307	-0.022	-0.240	0.780
지식 활용을 위한 시스템 구축	지식(1.34)	0.138	0.816	-0.180	-0.040	0.719
구성원 연구 결과를 데이터베이스화	지식(1.21)	0.002	0.708	0.329	0.251	0.673
지식 활용을 위한 정책 연구	지식(1.39)	-0.096	0.691	0.264	-0.241	0.614
성공 및 실패 사례 데이터를 관리	지식(1.30)	0.002	0.631	0.099	0.221	0.456
지식 공유를 위한 전략 연구	지식(1.23)	0.042	0.618	0.397	0.173	0.571
구성원 지식의 데이터베이스화	지식(1.25)	-0.080	0.591	0.017	0.518	0.624
지식 공유를 위한 정책 연구	지식(1.21)	-0.039	0.161	0.832	0.291	0.804
지식 공유를 위한 시스템 구축	지식(1.11)	-0.236	0.212	0.796	-0.272	0.807
지식 활용을 위한 전략 연구	지식(1.23)	-0.027	0.199	0.065	0.856	0.778
고유 값(Eigenvalue)		5.088	3.04	1.777	1.601	

¹⁾ 지식·지혜 경영 중 선정된 것임.(1.5점 기준)

4. 결론

연구결과 지혜경영으로 분류된 변수들의 특성은 의사결정을 위한 매우 중요한 단서를 제공하는 지식이었다. 그리고 지식경영으로 분류된 변수들이 시스템적으로 관리가 가능하거나 전략의 연구 측면이 강한 것을 알 수 있었다. 즉, 지혜경영은 관리보다는 경영의 최종 단계인 의사결정과 관련된 응집된 지식정보의 요구가 크다는 것이다.

그러나 본 연구의 한계점은 그 동안 지혜경영에 관한 연구가 너무 일천하여 과거 연구의 연속선 상에서 이루어지지 못하였다. 따라서 본 연구가 향후 지혜경영 연구자들을 위한 사전 연구 결과로 제공될 수 있길 기대한다. 따라서 지혜경영에 대한 실증적 연구는 향후 좀 더 세부적으로 다양한 측면에서 검증되어야 하겠다.

참고문헌

[1] A. Gold, *Towards a theory of organizational knowledge management capabilities*, The University Of North Carolina, 2002.
 [2] C. Holsapple and K. Jones, 'Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain,' *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 3, pp.155-174, 2004.
 [3] G. P. Huber, 'Organizational Learning: The

contributing processes and the literature,' *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, 1991.

[4] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
 [5] M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Garden City: Doubleday & Company, 1967.
 [6] P. Ahmed, K. Lim, and M. Zairi, 'Measurement practice for knowledge management,' *Journal of Workplace Learning : Employee Counselling Today*, Vol. 11 No. 8, pp.304-311, 1999.
 [7] T. Davenport, D. DeLong and Beers, 'Successful knowledge Management projects,' *Sloan Management Review*, Winter. pp43-67, 1998.