

효율적인 지식경영을 실천하기 위한 지식인의 역할에 대한 고찰

김영천*

요 약

본 연구는 최근 들어 활발하게 논의되고 있는 지식경영의 효율적인 실천방안 중의 하나로서 지식인의 역할에 대해 조사한 것이다. 먼저, 지식과 지식경영의 여러 견해를 종합하고, 지식경영의 핵심역량으로서 인적, 조직적, 관리적, 전략적, 기술적 요소 등 다섯 가지를 제시한다. 그 중에서 인적요소의 역할에 대해 집중적으로 고찰해 보았다.

1. 머리말

급속하게 보급된 컴퓨터와 각종 네트워크 등 정보인프라의 확충은 전자상거래(electronic commerce; EC)를 위시한 인터넷 비즈니스의 급격한 발전을 가져오게 되었고, 이러한 정보기술혁신의 물결로 인하여 기업은 어느 때보다 환경불확실성을 몸소 느끼고 있는 실정이다. 게다가 대외적으로 우리 나라는 IMF의 관리체제 하에 놓이게 되어 유사 이래 처음으로 사상 초유의 최악의 경제상황에 직면하고 있다. 이로 인하여 수많은 기업들이 도산하고 있고, 실업자가 200만 명을 넘어서는 등 총체적 국가 위기상황에 놓여 있다.

이러한 상황에서 우리 기업들이 살아남을 수 있고, 경쟁력을 키울 수 있는 방법 중의 하나가 바로 조직에 필요한 지적 자산을 기획, 개발하여 공유하도록 함으로써 조직 전반의 문제해결 능력과 경영효율을 향상시키는 것이라고 생각된다. 또한 새로운 밀레니엄시대는 다기능 가상팀

(cross-functional virtual team)이 하나의 조직 형태로서 자리매김할 것이 분명하다. 따라서 이를 올바르게 정착시키기 위해서는 구성원들 사이에 커뮤니케이션이 자유자재로 이루어질 수 있는 지식네트워크가 필요하며, 또한 중요한 성공요인이 될 전망이다.

최근에 지식기반사회¹⁾ 내지는 지식경영이라는 용어가 주요 화두로 등장하고 있다. 이러한 지식기반사회에 대하여 앨빈 토플러(A. Toffler)를 비롯한 미래학자들은 농경사회, 산업사회, 후기산업사회, 정보사회에 이어 인류생활의 패러다임(paradigm)을 바꾸어 놓을 수 있는 제 5의 물결이라는 표현을 사용하고 있다. 이러한 '지식'에 대하여 드러커(P.F. Drucker)²⁾는 '일하는 방법을

1) 1966년 로버트 레인이 '지식사회에서 나타나는 정치와 이념의 쇠퇴현상'이라는 논문에서 처음으로 '지식사회'라는 용어를 사용하였다(매일경제 지식프로젝트팀 편, 「지식혁명보고서」, 매일경제신문사, 1998, p.43, 참조). 여기서 말하는 지식사회란 끊임없이 지식을 창출하여 지식을 해석하고 재조명하는 사회이며 지식을 발전시킴과 동시에 지식의 가치와 목적을 밝혀내는 지식을 선택하고 적용하는 사회로 정의할 수 있겠다.

2) P.F. Drucker, *Managing for the Future: The 1990s and beyond*, Truman Tally Books, N.Y..

* 홍익대학교 경영학과 박사과정

끊임없이 개발, 개선, 혁신하여 부가가치를 높이는 것'으로 정의하고 있다. 또한 대표적인 지식학자인 노나카(I. Nonaka)³⁾는 '미래가 불확실하다는 것만이 확실한 상황'에서 앞으로 가장 중요하고 유일한 경쟁우위의 원천이 바로 지식이며, 조직도 끊임없이 지식을 창조해야 생존할 수 있다고 강조하고 있다. 또한 학습조직이론가⁴⁾인 맥길과 슬로컴(M.E. McGill & J.W. Slocum)도 지식조직에 대해 강조하였다.

그 외에도 부즈·알렌의 한국 보고서는 1997년 10월 IMF로부터 금융지원을 받기 직전에 한국경제의 근본문제는 기술격차가 아닌 지식격차에 있다고 지적함으로써 우리 나라 기업들의 지식조직, 지식인 등에 대한 관심을 촉발시키기도 하였다. 또한 국민의 정부가 들어서면서 대내외적으로 천명한 것도 '지식국가'이다. 이러한 지식경영, 지식국가가 실효성을 거두기 위해서는 지식인에 대해 연구해 보는 것도 가치가 있을 것으로 판단된다⁵⁾.

따라서 본 연구에서는 '지식'이 과연 어떠한 것인가, 그리고 최근 유행하는 지식경영의 흐름을 짚어보고, 이러한 지식경영이 효율적으로 진행되기 위한 실천방안의 제시와 아울러 조직 내에서 반드시 필요한 자산인 '지식인'에 대하여

고찰을 해 보고자 한다.

II. 지식과 지식경영

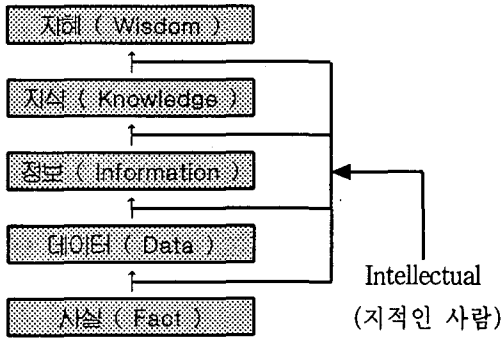
2.1. 지식의 의미

지식은 단지 무엇을 알고 있다는 것 이상의 의미를 갖고 있다. 지식은 학습이나 경험 등을 근거한 개인의 통찰력, 판단력, 개선능력 등을 포괄하는 무형의 자산으로 볼 수 있으며, 이는 의사결정의 기준을 제공해 주는 중요한 단서의 역할을 한다. 이러한 지식의 개념을 이해하기 위해 간단한 예를 들어보기로 하자. 90이라는 숫자는 그 자체로는 별다른 의미가 없다. 하지만, "어떤 일이 성공할 확률이 90%이다." 혹은 "김 아무개가 수학시험에서 받은 점수는 90점이다."라고 했을 때의 90은 각기 성공할 확률이 매우 높다는 뜻과, 시험점수가 상당히 높아 공부를 잘 하는 학생이라는 뜻을 포함하고 있다. 나아가 성공확률이 높기 때문에 그 일을 반드시 추진해야 한다는 것과 그 학생은 공부를 잘 하는 학생이므로, 장학금을 주어야 된다 등의 어떤 행동으로까지 연결되어야 한다. 결국, 지식이라고 하는 것은 정보의 상위개념으로 정보의 의미 이외에도 어떤 실천의 의미까지 내포하고 있는 것이다. 다음의 그림을 보면 더 쉽게 이해될 것이다((그림 1) 참조).

지식의 밑바탕에는 사실, 데이터, 정보가 있다. 사실(fact)은 객관적으로 실재하고 있는 모든 것을 총칭하는 것이고, 데이터는 사실을 반영하여 전달되기 쉽도록 계량화한 것이다. 데이터를 특정 목적에 부합되도록 통계적 방법이나 정량

1992. 참조.

- 3) I. Nonaka, "Redundant, Overlapping Organization: A Japanese approach to managing the innovation process," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1991, pp.96-104.
- 4) 맥길과 슬로컴(M.E. McGill & J.W. Slocum)은 그들의 저서 'The Smarter Organization'에서 지식조직이 미래의 중요한 학습조직의 한 형태가 될 것이라고 주장하고 있다(M.E. McGill & J.W. Slocum, *The Smarter Organization*, John Wiley & Sons Inc., 1994. 참조).
- 5) 결국, 조직을 구성하는 것은 개인이고, 이러한 개인들의 상호작용에 의해 조직이 효율적으로 운영될 수 있는 만큼, 지식조직을 논의하기에 앞서 지식인에 대해 포커스를 맞추어 보는 것도 논리적 타당성을 가질 수 있을 것으로 판단된다.



(그림 1) 지식으로의 변환과정

적 분석 등을 통하여 부가적인 의미를 창출해 낸 것이 바로 정보가 되며, 지식이라는 것은 이러한 정보를 집적하고 통합하여 보편성을 갖도록 한 것으로, 의사결정의 기준을 제공하는 집약된 인식으로 볼 수 있다. 지식의 상위개념도 있는데, 이것이 지혜(wisdom)이다. 지혜는 지식을 바탕으로 문제해결을 할 수 있는 지적능력에 해당된다고 볼 수 있다. 그러나 우리가 얘기하는 지식경영에서의 '지식'은 '지혜'를 포함한 광범위한 개념인 것이다. 또한 이러한 변환과정에서 항상 Intellectual(지적인 사람, 지식인)의 개입으로 인하여 상위의 단계로 진화해 간다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 관점에서 지식을 살펴 보았을 때 지식인의 역할이 얼마나 중요한 것인가를 알 수 있다.

그 외에도 지식에 대한 개념을 살펴보면, 지식은 국가, 정부, 산업, 기업, 개인의 비전(vision)을 달성하기 위한 수단으로 볼 수 있다. 하지만, 여기에서 수단 자체가 비전으로 전이(transfer) 된다면 이는 심각한 자원낭비를 초래할 수도 있다. 기업에서는 지식을 기업의 비전이나 목적(고객만족의 향상, 원가절감, 품질개선, 효율적 인력관리 등)을 달성하기 위한 전략적 수단으로 사

용하고 있다. 다음의 <표 1>은 각각의 주체가 인식하고 있는 지식의 개념을 정리한 것이다.

<표 1> 주체별 지식에 대한 개념

주체	지식에 대한 개념
국가	국가경쟁력 제고를 위하여 부문별 지식경영 활동을 촉진하고 상호작용을 통해 상승효과를 창출하도록 하는 데 필요한 리더십, 전략 등 국가차원에서 발휘할 수 있는 능력
정부	정부를 효과적으로 운영하고 각 경제주체들의 지식 활동을 원활하게 이루어지도록 하는 정책과 제도
산업	노동, 자본, 설비 등 물질 생산요소의 한계를 극복하고 부가가치를 높이는 제 4의 생산요소로 산업경쟁력의 핵심요소
기업	조직의 의사결정과정과 경영활동에 유용하게 활용될 수 있는 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 기술, 노하우, 유형, 제도 등
개인	자기성취와 자아실현을 위한 능력향상의 수단

자료 : http://econdb.seri-samsung.org/cgi-bin disp_content ts?19990402010000, p.6.을 참조하여 재정리함.

지식이라는 것은 눈에 보이지도 않으며, 형태도 없다. 또한 이전이나 공유가 가능하고, 부문별로 정리하기도 어렵다. 그리고 누구나 지식의 생산은 가능하다. 이러한 지식의 속성을 윤순봉⁶⁾은 무형, 무한대, 무귀속, 무경계, 무연령 등의 다섯 가지로 나누어서 설명하고 있다. 먼저, 무형이라는 것은 지식이 기존의 토지나 노동, 자본과 같은 전통적인 자원과는 달리 형태가 없기 때문에 창출과 습득이 추상적이고 어렵다는 속성을 갖고 있다는 것이다. 둘째, 무한대는 비용체증, 수확체감의 법칙이 적용되는 기존자원과는 달리 지식은 비용체감, 수확체증의 법칙이 적용되며 형태가 없고 아무리 사용하더라도 소멸되지 않는 자원을 의미한다. 셋째, 무귀속의 경우, 지식은 무형의 자산이기 때문에 완전히

6) 윤순봉, "통합적 관점으로 보는 지식경영" 지식경영과 한국의 미래, 제 1 장, 삼성경제연구소, 1999. 참조.

어느 한 조직에 귀속되기가 어렵다는 뜻이며, 이는 습득 주체의 판단에 따라 손쉽게 이전되고 공유가 가능해진다는 것이다. 넷째, 무경계는 지식을 하나의 단위나 부문별로 분류하기가 불가능하며 다른 분야의 지식과 융합이 빈번하게 발생하고 학제간 경계를 넘어서 통용된다는 것이다. 마지막으로 무연령은 기존자원을 활용한 부가가치 활동에는 연령상 제한이 있으나 지식창조활동은 연령에 관계없다는 것이다. 신체부자유자나 고령자들도 지식을 창조하는 지식인이 될 수 있으며, 어린이들도 마찬가지이다. 또한 지식은 생성에서 소멸까지의 수명주기과정에서 재창조라는 자가증식적 속성을 가지고 있다. 이러한 내용을 정리한 것이 아래의 <표 2>이다.

<표 2> 지식의 속성

지식의 속성	지식활동상의 특성
무형(invisible)	형체가 없는 만큼 지식의 습득, 창출, 평가가 쉽지 않음
무한대(infinite)	수확체증의 법칙이 작용하고 선점자가 전부를 가지는 경향이 있음
무귀속 (co-existent)	완전한 공공재도 완전한 사유재도 아닌 중간적 성격을 가짐
무경계(borderless)	지식을 일정한 기준에 의해 분류하는 것은 불가능함
무연령(non-aging)	이전과 축적을 통해 새로운 지식으로 창출되는 생명주기를 가짐

자료 : 윤순봉, "통합적 관점으로 보는 지식경영," 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소, 1999.의 내용을 본 연구자가 수정, 정리한 것임.

2.2. 지식경영이란?

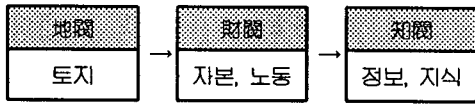
미국의 미래학자인 앨빈 토플러(A. Toffler)가 언급한 바와 같이 인류는 제 1, 2, 3, 4의 물결을 지나서 제 5 물결이라고 하는 지식사회를 살아

가고 있다. 인간이 떠돌면서 유목생활을 하다가 한 곳에 정착하여 농경생활을 시작한 B.C. 8000년경부터 인류사회는 토지를 중심으로 한 농경문화로 급격한 성장을 거듭하게 되었다. 이 시기에는 봉건영주나 대지주와 같은 지벌(地閥)이 득세를 하던 시기였다.

18C에 유럽에서 시작된 증기기관의 발명으로 인하여 산업혁명이 시작되고, 조용하였던 농경사회를 엔진소리가 요란한 산업사회로 바꾸어 놓았다. 산업사회의 주요 생산 요소는 자본과 노동으로 기업을 일으키고 과학기술을 발전시키고, 좋은 제품을 값싸게 많이 생산하는 나라들이 부강한 나라가 되었다. 이 시기에는 자본가들, 즉 재벌(財閥)이 득세를 하던 시기였다.

이후, 1946년에 '에니악(ENIAC)'으로 출발한 컴퓨터의 발명으로 인하여 산업사회는 급격한 변화의 흐름을 타고 정보사회로 모습을 서서히 탈바꿈하기 시작하였다. 또한 컴퓨터를 효율적으로 사용하기 위한 네트워크 기술, 광통신 기술, 인공위성 등이 함께 발달됨으로써 정보화사회를 촉진시켰다. 이러한 정보사회에서는 정보가 가장 중요한 자산이며, 빠르고 정확하게 더 많은 정보를 가지고 있는 기업 또는 국가가 선진기업, 선진국가가 되는 사회로 바뀌게 되었다. 이러한 정보화사회에 힘입어 지식이라는 개념이 나타나게 되었고, 새로운 밀레니엄을 맞는 지금, 사회는 지벌(知閥)이 이끌어가는 첨단사회라 할 수 있다.

이는 어제오늘의 이야기는 아니다. 93년에 피터 드러커(P. Drucker) 교수가 그의 저서 「자본주의 이후의 사회; Post-Capitalist Society」에서 다가올 사회는 지금까지의 사회와는 성격이 다른 지식사회로 지식작업과 지식근로자의 생산성이 새로운 경제적 도전이 될 것이라고 간파하였다.



(그림 2) 시대별 권력 원천의 변화

세계은행에서는 이러한 추세를 지식혁명(Knowledge Revolution)이라고 명명하고 있으며, OECD는 현대의 경제체제를 지식기반경제로 명명하면서, 지식에 대한 중요성을 거듭 강조하고 있다.

수년 전부터 미국, 유럽, 일본의 선진기업을 중심으로 급격하게 발전하고 있는 지식경영(Knowledge Management) 패러다임은 지식기업이 갖추어야 할 필수적인 경영방식이며, 이것은 기업 내의 지식을 평가, 창출하고, 공유·활용하는 데 초점을 맞추고 있다.

지식경영에 대하여 관심을 촉발시킨 학자는 노나카(I. Nonaka) 교수라고 단언할 수 있다. 그는 지식경영을 조직적 차원에서의 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업 내부에 축적·공유하고 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영이라고 정의하였다. 이러한 정의를 토대로 하였을 때, 지식경영을 제대로 실천하기 위하여 필요한 것 4가지의 기본적인 사항이 있다. 이 4가지 사항은 공교롭게도 모두 영어의 'R'로 시작하기 때문에, 학자들은 지식경영의 4R이라고도 부른다.

〈표 3〉 지식경영의 4R

4R 요소	의 미
Repository	지식자산 재고를 파악하여 지식창고를 만드는 것
Refresh	지식창고에 항상 새로운 지식을 공급하는 것
Reward	새로운 지식을 공급하는 지식근로자에 대해 보상하는 것
Reference Worker	지식창고 관리자를 양성하는 것

지식경영을 실시하기 위한 첫걸음은 기업이 가지고 있는 지식자산의 재고를 파악하는 것이다. 기업이 무엇을 알고 있는가를 파악하고, 무엇을 알고자 하는 가를 파악한 뒤, 어떠한 지식을 경쟁무기로 활용할 수 있는가에 대해 아는 것은 지식경영의 시작이라 하겠다. 어떠한 지식을 필요로 하는 가(지식자산 재고)에 대해 알아 보았다면, 이를 필요할 때, 필요한 사람이 이용할 수 있도록 지식공동창고를 만들어야 할 것이다. 지식은 나눌수록 더 커지는 시너지효과를 가지고 있기 때문이다.

두 번째 단계로, 지식창고를 만들었다면, 지식이 가지고 있는 특성 중 하나가 매일매일 빠르게 변화한다는 것이 발맞추어 지속적으로 유용하도록 관리하는 것이 필요하다. 이를 위하여 항상 지식창고에는 새로운 지식이 들어와야 한다. 결국은 참여한 경쟁체제 하에서 승리할 수 있는 길은 새로운 지식으로 무장하는 수밖에 없을 것이다.

세 번째 단계로는 조직구성원이 새로운 지식을 알고 있다 하더라도, 자신만의 노하우로 남아 있고 공동의 창고에 저장되지 않는다면 기업 차원의 지식경영에 별 도움이 되지 않을 것이다. 개발된 지식을 조직구성원 모두가 활용할 수 있도록 유인하기 위해서는 '보상'이 반드시 필요할 것이다. 따라서 지식경영을 실천하기 위해서는 보상체계를 지식을 중심으로 재편하여야 하는 필요성이 제기되며, 여기에서 보상은 반드시 물질적일 필요는 없을 것이다. 후기 산업사회 이후, 근로자들은 X형의 인간에서 Y형의 인간으로 점차 변해왔기 때문에, 물질적 동기부여가 아닌 정신적, 심리적 동기부여로도 충분히 만족을 느낄 수 있을 것이기 때문이다.

네 번째 단계로 지식자산을 파악하고, 지식창

고를 만들고, 지식창고가 항상 새롭게 되도록 하고, 보상체계를 관리하는 지식관리자를 양성하는 일이다. 이런 관리자를 'CKO(Chief Knowledge Officer)'라고 통칭하고 있다. 미국의 데이븐포트(Davenport)⁷⁾ 교수는 CKO를 '지식기반(Knowledge Infra)을 설계하고, 지식을 획득, 분배, 활용하는 과정을 관리하는 사람'으로 정의하고 있다. 여기에서 지식기반이라 함은 기업의 인력자원, 자료실, 컴퓨터 네트워크, 외부기관과의 관계 등을 포함하는 개념이다.

2.8. 지식경영의 실천방안

성공적인 지식경영을 위해서는 다음과 같은 몇 가지의 고려사항들이 필요하다고 생각된다. 첫째, 종래의 전략과는 다른 새로운 경영자 역할의 도입을 고려해야 하며, 둘째, 지식경영을 위한 학습조직 및 하이퍼텍스트형 조직구조로 정비하는 것이며, 셋째, 지식을 효율적으로 발굴하고 활용할 수 있는 지식관리시스템을 정비하는 것이며, 넷째, 지식을 공유하는 기업문화를 창출하고, 마지막으로 지식경영의 실질적 도구인 정보기술(information technology; IT)을 구축하는 것이다.

기업내 성공적인 지식경영의 정착을 위해서는 이러한 다섯 가지 요소에 대한 통합적 고려가 이루어져야 한다. 즉 인적 요소에서 누가 지적 자원(intellectual resources)을 제공할 것이고, 누구를 사용자(user)로 할 것이며 관리자는 누가 될 것인가와 역할은 무엇인지를 결정하고, 조직적 요소에는 조직학습을 어떻게 강화시키고 조

직구조를 어떻게 개편하며 조직지식자원을 어떻게 활용할 것인지 등을 결정하며, 관리적 요소에서는 이를 위한 조직차원 및 소프트웨어의 인프라 구축을 어떻게 만들고, 전략적 요소에서는 지식관리시스템을 통해 무엇을 얻을 것인지에 대한 비전을 설정하며 지식공유가 기업내에서 자연스럽게 이루어질 수 있도록 기반을 만드는 작업을 지식공유문화 형성과 교육 및 홍보를 통하여 진행하며, 기술적 요소에서는 사용자가 용이한 시스템을 구축해야 한다는 것을 나타낸다 (<표 3> 참조).

<표 3> 지식경영 정착을 위한 고려사항

기본요소	핵심	내용
인적 요소	지식경영책임자	· 지식 사용자 · 지식 제공자 · 지식 관리자
조직적 요소	학습조직	· 조직학습강화 · 조직구조개편 · 조직지식자원
관리적 요소	지식관리시스템	· 조직차원의 구축 · 소프트웨어 구축 · 지식시스템 통합
전략적 요소	지식공유문화	· 지식신뢰구축 · 지식창조 분위기 · 지식문화 확산계획
기술적 요소	정보기술	· 컴퓨터 기술 · 인터넷 기술 · 유연성/확장성

자료 : 포스코경영연구소, 「지식경영」, 다산출판사, 1998, pp.157-162.의 내용을 토대로 하여 본 연구자가 정리, 작성한 것임.

2.3.1. 지식경영책임자의 육성

지식경영이 성공하기 위해서는 또는 모든 조직 경영에 관련된 기술의 핵심 성패요소는 언제나 사람이다. 앞서도 지적하였지만, 지식경영에 있어서 그 주체는 사람이기 때문이다. 그러므로 조직내의 지식경영 최고책임자의 역할과 조직구성원의 지식에 대한 마인드를 갖추는 것은 매우

7) T.H. Davenport, Working Knowledge : How organizations manage they know, Harvard Business School Press, 1988. 참조.

중요하다. 지적 자산으로서의 지식을 효율적으로, 그리고 효과적으로 관리하기 위해서는 강하게 연결되고 헌신되어진 공동체의식의 고양이 무엇보다 중요해지는 것이다. 그러므로 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자는 각기 역할이 구별되는 것이 아니라 지식경영 최고책임자가 모두 수행해야 할 역할이 되어 버렸다. 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자와 같은 지식근로자는 하루아침에 저절로 생기는 것이 아님을 알아야 한다. 따라서 지식창조의 감각을 갖고 있는 사람들을 육성, 개발해야 한다.

지식경영최고책임자(CKO: chief knowledge officer)는 전사적 지식창조의 프로세스에 대한 경영자 수준의 책임을 지는 관리자이다. 기업은 과거에 재무담당자의 임원(CFO: chief financial officer)을 통해 유형의 자산관리를 담당시켰고 정보기술을 이해하고 정보자산의 관리를 위해 정보최고책임자(CIO: chief information officer)를 조직 내에 두기도 하였다. CIO가 관리하는 정보는 유형의 자산관리에 한정되었다. 유형자산 시대의 정점에 생겨난 역할이었기 때문이다. 하지만 지금 기업이 필요로 하는 것은 무형 지식자산의 경영을 담당하는 인재, 바로 CKO이다. 이러한 CKO가 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자들의 관리를 담당하게 되는 것이다. 지식경영최고책임자의 주요 임무는 지식경영을 위한 기반을 구축하는 것이다. 구체적으로 워크스테이션, 네트워크, 데이터베이스, 검색프로그램과 자료생산 수단과 같은 컴퓨터시스템을 구축하는 일이다. 쉽게 설명하면 지식 데이터베이스(Knowledge Database)를 만들고 관리하는 것이다.

한편 지식경영 프로세스를 관리하는 것이다. 수익을 올리거나 비용을 절감할 수 있도록 지식경영 전략을 효과적으로 수립해야 한다. 이와

함께 지식경영을 통해 이루어지는 경제적 효과를 항상 조직 내에 축적해 두어야 한다. 지식경영의 구체적인 성과를 가시적으로 보여주어야 하기 때문이다.

2.3.2. 학습조직

끊임없이 변화하는 조직 내에는, 기술변화, 개인의 욕구변화뿐 아니라 개인이 보유하고 있는 능력자체도 계속 변한다. 또한 개인이 보유하고 있는 능력은 시간이 경과함에 따라 자연적으로 감소하게 된다⁸⁾. 인간은 제한된 능력 및 한계를 가지고 있기에 지속적인 학습능력의 구비가 그만큼 중요해지는 것이다. 따라서 학습을 계속하여 지식수용의 행동을 습관화시키고 언제라도 새 환경에 적합하도록 변신을 할 수 있는 학습인 혹은 학습조직이 되어야 하는 것이다.

학습조직의 시스템적 사고에서 알 수 있듯이 조직의 다양한 업무를 수행하는데 있어 업무프로세스의 효율성 향상만을 목표로 하지 않고 업무프로세스 자체의 구조까지 개선대상으로 보고 체계적, 지속적으로 개선해 나가는 조직이라 할 수 있다. 이러한 학습조직에서는 모든 개인과 부서들이 자신의 업무영역에서 효과성과 효율성의 두 고리를 순환하며 한 업무사이클에서 파생된 피드백 결과를 다음 업무사이클에 즉시 반영함으로써 지속적인 경영개선을 이루어 나간다. 그러므로 많은 기업들이 조직학습의 중요성을 인지하고 있으며 또 학습조직이 되려는 비전을 세우고 있다.

지식경영은 전사적 지식자원의 체계적 관리를 통해 조직학습의 효과를 최대화하고 학습조직의

8) D.A. Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1993, pp.78-91. 참조.

들을 구축함으로써 조직의 지식기반 경영능력을 확충하고, 나아가서는 지속적인 경쟁우위를 달성함을 목표로 한다. 따라서 지식경영은 학습조직이란 비전을 현실화시켜 주는 도구로서의 역할과 학습조직이라면 당연히 추구해야 할 경영패러다임의 모습을 동시에 제시한다고 볼 수 있겠다.

2.3.3. 지식관리 시스템 도입

지식을 효과적으로 포착하여 축적시키고 재사용을 원활하게 하기 위해서는 잘 구조화된 프로세스들이 필요하다. 이러한 프로세스들은 조직구성원들이 언제 어디에 있는지 손쉽게 지적 자산들을 최신의 갱신된 내용으로, 그리고 꼭 맞는 형태로 취득할 수 있도록 하는 것을 목표로 하여 설계되어야 할 것이다.

지식관리시스템이란 정보기술을 이용하여 개인이나 조직차원의 지식관리 프로세스를 지원하는 시스템이라 할 수 있다. 지식관리시스템은 조직구성원의 지식관리에 대한 태도, 조직의 제도, 문화 등의 조직차원의 인프라(infra)가 아주 중요한 토대가 된다. 또한 통신네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등의 소프트 차원의 인프라가 조직차원 인프라의 토대가 된다. 지식을 저장하는 지식베이스는 정의된 조직의 지식구조에 따라 복잡하고 다양하게 상호연결되어 있어야 한다. 그리고 사용자들이 지식을 창출하여 입력하고, 조회, 편집 및 활용할 수 있는 여러 가지 기능들로 구성되어 있다.

따라서 효과적인 지식관리시스템은 조직내부의 지식과 조직외부의 지식을 유기적으로 결합하여 조직외부의 환경적 요구지식과 조직내부 지식간에 일치됨으로써 그 효율성이 극대화 될 수 있다. 조직내부의 통합은 개인지식, 팀 차원의 지식 및 조직차원의 지식뿐만 아니라 기존

정보시스템들과의 유기적인 통합을 포함하고 있다. 외부적 통합은 조직외부의 정보 또는 지식의 주요 원천인 외부공개 데이터베이스, 인터넷 등뿐만 아니라 정보제공 업체나 전략적 파트너, 공급업체 또는 고객업체 등과의 통합을 포함하고 있다. 이와 같은 내외부적인 연결 및 통합노력이 사용자의 지식활용과 일치할 때 조직의 지식활용 능력이 극대화된다는 것이다.

2.3.4. 지식공유 기업문화의 개발

지식창조를 이루기 위해서는 조직 내 지식을 공유하려는 문화가 활성화되어야 한다. 지식경영이 성공하기 위해서는 상부에서 주도되는 특정 혁신프로그램처럼 톱다운 방식의 접근이 필요하다는 의견도 있기는 하지만 이러한 방식으로 조직구성원의 지식공유 문화를 형성하기는 어렵다. 개개인이 갖고 있는 지식들을 문서화하여 공개하도록 공식화하더라도 자발적인 참여를 기대하기는 어렵기 때문이다. 지식공유문화는 개개인이 지식공유를 통해 실질적인 혜택을 경험하고 그 필요성을 절실히 인식하여 자발적으로 참여할 때 비로소 활성화될 수 있는 것이다. 따라서 조직내 구성원들 사이에 끊임없이 문화를 정착시켜 나가는 지식문화 운용이 매우 중요하다.

더불어 지식공유문화를 만들어감에 있어 가장 중요한 부분은 지식을 신뢰하는 분위기를 구축하는 것이다. 가장 좋은 정보가 전해질 것이라고 신뢰할 수 있어야 하며 보내는 사람들도 보낸 정보가 잘 이용되리라는 것을 신뢰할 수 있어야 한다. 아무리 좋은 정보와 지식을 제공해도 쓰레기통 속으로 내던져지거나 잘못 이용되면 다시는 보낼 기분이 들지 않기 때문이다. 지식창조경영의 핵심은 산재한 정보나 지식을 조

직적으로 활용하여 조직 내에 지식 창조적인 문화 확산계획을 통해 신제품개발을 통한 경쟁력의 강화를 이루어 나가고 있다.

2.3.5. 정보기술의 활용

정보기술들은 지식을 공유하고, 재사용하고, 관리할 수 있도록 도와주며 팀간 네트워크를 가능하게 해 준다. 그룹웨어, 인터넷(인트라넷 포함), 전자우편, 첨단 전화시스템 등이 그 구체적 기술들이다. 어떤 기술들은 아직 덜 성숙된 상태이기도 하며 사용자들의 모든 요구를 완벽하게 구현시키기에는 더 많은 시간과 노력이 필요할 것이다. 하지만 장기적 안목을 가지고 이러한 기술들을 각 조직들이 각자의 독특한 문화에 접목시켜 나가기 위한 부단한 노력이 경주되어야 할 것이다. IMF시기를 빨리 마무리하고 국가 경쟁력을 강화시키는 것은 국민모두의 가장 시급한 과제라 아니할 수 없다. 이런 상황에서 부존 자원조차 넉넉하지 않은 우리 나라로서는 거의 유일한 자산이라 할 수 있는 우리들 머리 속에 담겨 있는 지식을 잘 관리하여 그 가치를 극대화하는 시도는 실로 그 중요성이 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

지식경영을 위해 정보기술이 갖추어야 할 기술적 요소에는, 조직 내·외부 정보시스템들의 데이터, 정보에서부터 지식에 이르기까지의 상호연계, 지식의 저장 및 관리를 위한 지식베이스, 인간 또는 조직간의 지식교류를 위한 다양한 통신채널, 사용자의 다양한 지식활용 및 표현을 위해 각종 응용소프트웨어 도구들과의 통합, 마지막으로 사용자의 시스템 활용을 제고하기 위한 각종 표현방법의 개발 등이 포함된다.

최근 각광을 받고 있는 인트라넷 기반의 그룹웨어 시스템이 지식경영을 지원하는 핵심적 정

보기술이다. 그러므로 조직구성원들의 적극적인 참여 속에 지식창조를 활성화하기 위해서는 지식의 체계적인 분류와 지식창조 절차의 선정, 표준화된 지식표현 양식, 지식창조를 촉진시킬 수 있는 다양한 인센티브 및 보상체계의 수립 등도 필요하다. 이제 정보기술은 지식경영의 필수조건이 아닌 하나의 도구이다. 그럼에도 불구하고 그 중요성이 높게 평가되는 것은 실제로 지식의 창조뿐만 아니라 지식활용을 위한 가장 효과적인 수단이 되기 때문이다.

III. 기업내 지식인의 역할

3.1. 지식인의 의미

주지하였듯이, 지식경영을 실행하는 데 있어서 중요한 요소 중의 하나가 바로 지식인이다. 기업 내에서 지식인이라 하면, 지식제공자, 지식사용자, 지식관리자 모두 지식인이 될 수 있겠지만, 일반적으로 지식인은 약간은 다른 의미로 사용되고 있다.

지식인을 가장 넓게 정의하면 지식을 갖고 공적인 장(場)에서 발언하는 사람으로 정의하고 있지만, 이는 너무 포괄적인 정의이다. 왜냐하면 현대 사회를 살고 있는 사람은 누구나 지식을 가지고 있으며; 이를 여러 사람들 앞에서 발언하고 있기 때문이다. 예를 들어, 기업의 경영자도 매스컴을 통하여 공적인 발언을 하기도 하고, 일반 시민도 선거나 여론 조사에서 자신의 입장이나 의견을 표명하기 때문이다.

보다 좁은 의미의 지식인은 교육받은 정신노동자로 노동분화가 진전된 자본주의 경제체제에

서 신중간계급의 일부인 인텔리층을 지칭하는 것으로 받아들일 수 있으며, 가장 좁은 의미로는 지식의 생산과 전파를 직업으로 하고 있는 사람들로, 구체적으로는 학자, 평론가, 저널리스트, 문학인 등을 꼽을 수가 있다⁹⁾.

지식인은 지성적 지식인, 전문적 지식인, 운동가적 지식인으로 구분할 수 있다¹⁰⁾. 지성적 지식인(intellectual)은 지식인의 가장 고전적인 형태로 지식의 전제상을 파악하고자 하는 사람으로 '철학자' 혹은 '사상가'로 불리우는 사람이다. 이러한 지식인은 그리스나 로마시대부터 사회의 소수파로서 존재하였고, 중세에는 교회의 성직자라는 형태로 존재했으나 근대 이후 지식의 분화 및 대중사회화 현상이 진행되면서 위상이 크게 약화되었다. 전문적 지식인(intelligent)은 지식을 기능적으로 조작하여 현실에 구체적인 영향을 주려고 노력하는 사람으로 '관료'나 '전문가'라고 알려져 있다. 전문적 지식인은 경제나 정치를 좌우할 뿐만 아니라 사회나 문화 등의 정신적 활동분야에서도 커다란 영향력을 발휘하면서 사회의 주도세력으로 부각되고 있다. 운동가적 지식인(intelligentsia)은 정치적인 이상과 신념에 의거하여 행동을 통해 세계를 변화시키고자 하는 사람을 말한다. 19세기 러시아에서 '브나르도(인민 속으로)'운동을 전개하였던 지식인들이나 20세기 사회주의 지식인들이 대표적으로 산업화와 민주화의 진전에 따라 입지가 크게 축소되었는데 이러한 운동가적 지식인의 쇠퇴는 정치에 대한 지나친 집착 때문에 과학적 지식의 발달과 성숙이 뒤따르지 못한 것에도 기인한 바가 크다.

9) 西部邁, 「知識人の生態」, PHP新書, 1996. 및 김호근, 「新지식인」, 매일경제신문사, 1999. 참조.
10) 西部邁, 삼개서, 1996. 참조.

<표 4> 전문적 지식인에 대한 정의¹¹⁾

주창자	명 칭	정 의
Kelly (1985)	골드칼라	스스로의 두뇌를 사용하여 정보를 수집, 처리, 분석, 전파하는 일을 하는 사람
Reich (1991)	심볼분석가	문제해결능력, 문제발견능력, 전략적 매개능력을 기반으로 하여 고부가가치를 낚는 서비스인 심볼분석 서비스(symbol analytic service)를 제공하는 사람
高橋俊介 (1994)	프로페셔널	어느 학문체계에 뒷받침된 고도의 기능을 고객을 위해 활용하여 문제해결을 꾀하고 동시에 그에 수반하는 윤리관을 갖고 있는 사람. 전문능력을 바탕으로 성과창출에 직접적으로 공헌하는 사람
Drucker (1994)	지식근로자	학습능력을 갖추고 환경변화에 따라 끊임없이 학습을 하여 직업과 사회적 지위를 획득하고 유지하는 인간자원
김호근 (1999)	신지식인	사물지, 사실지 뿐만 아니라 방법지를 체득하고 지식의 생성, 저장, 활용, 공유과정에 필요한 정신자세, 습관, 기본능력을 갖추고 실천을 통해 지속적으로 가치창조하는 인재

이러한 세 가지 개념 중에서 우리가 지식인이라고 쉽게 생각되는 부분은 전문적 지식인(intelligent)일 것이다. 이에 대한 개념정의를 정리한 것이 다음의 <표 4>이다. 이러한 다양한 정의에도 불구하고 전문적 지식인이 오늘날 지식인의 모습을 가지기에는 몇 가지의 한계 때문에 우리가 있어 보인다.

11) 이 표는 다음의 문헌들을 토대로 하여 정리한 것임.
· R.E. Kelly, *The Gold Collar Worker*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1985.
· R.B. Reich, *The Work of Nations : Preparing ourselves for 21st-century capitalism*, N. Y., Random House, 1991.
· 高橋俊介, *人材マネジメント革命*, プレジデント社, 1994.
· P. Drucker, "The Age of Social Transformation," *The Atlantic Monthly*, Nov., 1994.
· 김호근, 전개서, 매일경제신문사, 1999.

3.1.1. 지성적 지식인의 무시

전문적 지식인을 정의하는 데 있어서 가장 핵심적인 부분은 주어진 목표를 창의적으로 해결하는 지식인의 모습만을 강조하고 목표 자체의 정당성에 대한 관심은 소홀히 되고 있음을 지적할 수가 있다. 따라서 의사결정자의 가치판단이 개입되는 문제에 대해서는 전문적 지식인의 관심 밖으로 돌리는 경우가 발생될 수 있다는 점이 취약점이다. 또한 전문적 지식인의 부상(浮上)에도 불구하고 목표 자체의 정당성에 대해 비판적으로 성찰할 수 있는 지성적 지식인의 역할은 여전히 존재하고 있다는 점 때문에 오늘날의 지식인이라고 하기에는 한계가 있다.

3.1.2. 부가가치 개념의 모호성

지식인의 능력으로 부가가치 창출능력을 강조하지만 부가가치가 과연 무엇인가에 대한 엄밀한 논의가 결여되어 있는 실정이다. 하지만 일부의 논의에서는 부가가치를 돈이나 이익과 동일시하고 있으며, 돈이나 이익을 창출하지 못하는 지식인은 지식인이 아니라고 주장하고 있는데, 이러한 주장은 만약 부가가치를 돈이나 이익과 동일시한다면 사회의 올바른 방향을 제시하는 지성적 지식이나 곧바로 이익으로 연결되지 않는 기초적 이론 등은 지식으로서 설자리를 잃게 될 것이며, 올바른 지식제공의 역할을 다하지 못할 가능성이 높아지게 된다. 따라서 지식을 공유하기를 꺼려하고, 자신이 그 지식을 권력의 원천으로 인지하게 될 가능성이 높아진다.

3.1.3. 전문적 지식인의 특성과 유형에 관한 논의 미흡

전문적 지식인의 특징으로 전문지식을 강조하

지만 여타의 특징에 대한 논의가 미흡한 실정이다. 또한 종래의 지식인의 전문지식과 전문적 지식인의 전문지식이 어떻게 다른지도 명확히 지적되지 않고 있다. 전문적 지식인에는 다양한 유형이 존재할 수 있음에도 불구하고 이러한 유형을 체계적으로 분류하는 논의 자체가 거의 없어서 명확하게 전문적 지식인이 무엇이다라는 것도 정의하기가 미흡한 상태에 있음을 지적할 수 있다.

3.2. 21세기의 지식인: 창조적 지식인

3.2.1. 창조적 지식인의 의미

창조적 지식인이란 불확실한 환경을 정확하게 인지하고 필요한 지식을 창조하여 고객을 만족시키는 사람으로 정의해 볼 수 있다¹²⁾. 환경의 불확실성이 극히 높아진 경쟁환경에서는 그러한 환경에 대해 정확히 인지할 수 있는 능력이 적절한 대응을 위한 전제조건이며, 주어진 문제에 대해 해결책을 찾는 것만이 아니라 불확실성이 높은 환경을 정확하게 인지하여 무엇이 문제인가를 발견하는 것이 중요하다. 따라서 환경이 급변하고 따라야 할 모델이 없는 상황에서는 새로운 대응모델을 유연하게 구축하는 지식창조능력의 중요성이 높아지는 것은 당연하다고 볼 수 있다.

앞서 전문적 지식인의 한계점에서 드러난 바와 같이 시장의 성숙화가 진전되고 경쟁이 심화되는 상황에서는 창조되는 지식이 고객을 만족시킬 수 있어야만 유용한 지식이 되는데 이는

12) 백필규, "창조적 지식인의 역할과 실천방안," 지식경영과 한국의 미래, 제 6 장, 삼성경제연구소, 1999. 참조.

곧 고객의 부가가치를 창출하는 지식만이 무한 경쟁에서 살아남을 수 있다는 뜻이다. 따라서 통찰력을 갖고 잠재적인 고객의 요구를 파악하여 현재화시킴으로써 새로운 고객만족을 창조할 수 있는 창조적 지식이 요구되는 것은 시대의 요청이라고도 볼 수 있는 것이다.

3.2.2. 창조적 지식인의 특성

1) 능동적 열의

지식창조를 위해서는 미지의 과제에 도전하는 '능동적 열의'가 첫 번째 조건이라고 할 수 있다. 주어진 과제에 대하여 자신의 모든 것을 던지는 열의 없이는 창조는 있을 수 없고, 우연에 의해 창조가 이루어지는 것처럼 보이는 경우에도 배경을 살펴보면 과제에 대한 열의가 존재하고 있음을 알 수 있다. 지식창조자에게 나타나는 열의는 새로운 과제를 찾고, 도전하는 능동적 열의라는 점에서 주어진 과제만을 열심히 수행하는 수동적 열의와는 차이가 있는 것이다.

우리 기업에서 최근 아이디어 챔피언¹³⁾들의 수가 급격히 늘어나고 있는데, 이 아이디어 챔피언들이 결국은 창조적 지식인으로 분류할 수 있을 것이다. 일반적으로 아이디어라는 것은 참신할수록 기존의 사고방식이나 관행과는 부합되지 않는 경우가 많아 저항과 반대를 받는 경우가 많은데, 열의는 이러한 저항을 극복하는 원동력의 역할을 하게 된다.

이러한 예로, 고해상도 칼라잉크젯 프린터의 개발을 들 수 있다. HP의 팔로알토연구소의 연구자들이 크리스마스 이브의 가벼운 담소에서 "희망하는 것을 뭐든지 실현할 수 있다고 한다

면 어떤 프린터가 좋을까"라는 호기심에서 고해상도 칼라잉크젯 프린터의 개발이 시도되었다¹⁴⁾. 또한 퍼스컴(PC) 개발에 도전한 PARC연구소의 연구원들은 그들이 퍼스컴 개발을 통해 세계를 바꿀 것이라는 사명감에 충만해 있었다는 사실도 PC의 보급을 훨씬 앞당길 수 있었다는 것이다¹⁵⁾.

2) 네트워킹능력

네트워킹(Networking)이란 정보나 지식을 유기적으로 결합하는 활동으로 정보 네트워킹과 인적 네트워킹의 두 종류가 있다. 먼저, 정보 네트워킹은 인터넷으로 대표되는 것처럼 컴퓨터 등 정보통신기술을 매개로 하여 정보나 지식에 접근하는 방식을 의미하며, 인적 네트워킹은 인간과 인간의 직접적인 접촉을 통해 필요한 정보나 지식을 교환하거나 공유하는 것을 의미한다. 따라서 불확실한 환경을 정확하게 인지하여 적절한 과제를 발견하기 위해서는 이 두 가지의 네트워킹 능력이 매우 중요하다.

정보 네트워크는 방대한 양의 정보와 지식을 제공하고 있기 때문에 새로운 과제의 발견을 용이하게 하는데, 과제를 설정하기 위해서는 기존의 지식 중에서 어떤 것이 문제가 되고 있는가, 혹은 기존의 지식으로 해결되지 못하고 있는 것이 무엇인가를 알 필요가 있다. 예를 들어, 고객이 진정으로 구하고 있는 것을 발견하기 위해서는 정보 네트워크를 통해 고객정보를 입수하는 노력은 물론 고객과 직접적인 인적 네트워크를

13) 제품으로까지 실현시킬 수 있는 혁신적인 아이디어를 많이 제시하는 사람을 기업에서는 아이디어 챔피언(idea champion)이라고 부른다.

14) A.G. Robinson, & S. Stern, Corporate Creativity : How innovation and improvement actually happen, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997. 참조.

15) W. Bennis, & P.W. Biederman, Organizing Genius : The secrets of creative collaboration, Massachusetts, Addition-Wesley, 1997. 참조.

구축해 생생하고 현장감 있는 고객정보를 입수 하는 노력이 필요한 것이다¹⁶⁾.

네트워킹을 이용한 지식창조는 외부를 포함한 다양한 사람들의 학제적 협력을 필요로 하는데, 이는 점점 복잡해지고 전문성을 더해 가는 제품 들은 한사람의 지식능력을 넘어서고 있으며 부가가치를 내기 위해 전공 밖의 포괄적인 지식이 필요하기 때문이다. 예를 들면 컴퓨터 메모리칩 설계자는 종래에는 컴퓨터 과학자, 프로그래머, 마케터(marketer)에 한정된 스태프만으로도 잘 할 수 있었지만 미래의 칩은 전기적 기초 이상의 것으로 발전한다는 가정에서 생물학자, 화학자의 참여가 필요하다는 것이다.

하지만 정보 네트워킹보다 인적 네트워킹이 효율적인 경우가 많은데, 정보 네트워크는 형식 지 중에서도 일정 기간의 시차를 둔 형식지만을 포함한다는 점에서 한계를 갖고 있는 반면, 인적 네트워크는 사람과 직접 접촉을 통해 형식지화 할 수 없는 암묵지나 고급정보 등을 가장 최신의 것까지 접근할 수 있다는 이점을 갖고 있다¹⁷⁾.

기업이나 개인의 의사결정이 부가가치로 연결 되기 위해서는 기존의 형식지는 물론 암묵지나 최신의 고급정보까지를 필요로 하는 경우가 대부분인데 정보 네트워크가 뒷받침되지 않는 인적 네트워크만으로는 방대한 양의 기존의 형식 지를 흡수하지 못한다는 점에서 엄청난 정보격차를 가져올 가능성도 배제할 수 없다.

3) 전문지식

문제의 발견과 해결을 위해서는 특정분야의 전문지식 축적이 필수조건이다. 즉, 특정분야에서 무엇이 문제인가를 발견하기 위해서는 기존에 축적된 지식과 경험을 충분히 숙지할 필요가 있다는 것이다. 이는 지식창조과정에서도 지식 변환을 위해 개개인에 확고한 지식의 축적이 불가결한 것임을 강조하는 것이다.

창조 프로세스의 특성은 사내, 조직간, 고객과 지식의 획득·공유, 기존의 지식활용, 새로운 지식의 창조·전달이라는 지식변환에 있는데 이러한 지식변환을 위해서는 가설검정, 개념형성, 분석 등을 위한 기반지식이 반드시 필요하다. 이러한 기반지식 이외에도 관련된 분야에 대해서도 폭넓고 깊은 지식이 필요하다. 앞서도 밝혔지만, 이제 어떤 제품을 만들더라도 한 가지의 지식만을 가지고는 새로운 기능의 제품을 만들어 내기가 어려워졌기 때문이다.

미래의 지식창조는 전문분야만이 아니라 분야간의 지식융합을 통해 이루어지는 경우가 일반화될 것인데, 이는 최근의 기술혁신의 형태를 보더라도 쉽게 알 수 있는 것이다. 즉, 메카트로닉스(mechanics + electronics), 옵트로닉스(optics + electronics), 바이오트로닉스(biology + electronics), 케미카트로닉스(chemics + electronics) 등과 같이 상이한 분야간의 기술융합에 의해 일어나는 경우가 많다.

이러한 다 분야간의 지식융합의 예는 우리나라에서도 얼마든지 찾아볼 수 있는데, 핸들러를 개발한 미래산업의 정문술 사장, 핸드프리 전화기를 개발한 YTC텔레콤의 지영천 사장, SF영화 '용가리'를 제작한 심형래 사장, 인터넷 비즈니스의 신경지를 개척한 골드뱅크의 김진호 사장 등은 원래의 출신 전공은 전혀 상이함에도

16) R.E. Kelly, How to be a Star at Work : Nine breakthrough strategies you need to succeed, N.Y. Random House, 1998. 참조.

17) 노나가 이쿠지로, 곤노 노보루, 지식경영, 21세기 북스, 1996. 참조.

불구하고 다양한 분야의 기술융합을 통하여 전문가 이상의 실용적인 전문지식을 축적한 이 시대의 '창조적 신지식인'이라고 말할 수 있을 것이다.

4) 통찰력

불확실성이 높은 환경에서는 무엇이 문제인가를 파악하는 통찰력이 반드시 필요하다. 최근에는 환경변화나 고객의 니즈에 대한 예리한 통찰력이 창조적 성과로 연결되는 경우가 많이 나타나고 있는데, 핸드프리전화기를 개발한 YTC텔레콤의 지영천 사장은 업무에 바쁜 사람도 편리하게 사용할 수 있는 초소형 전화기의 니즈를 직관적으로 확신하고는 제품개발에 성공하였으며, 아마토운수의 고쿠라 사장은 고객의 니즈에 대한 남다른 통찰력을 통해 택배서비스 시장의 성공 가능성을 파악하여 시장을 지배하기에 이르렀다.

지식창조과정에서도 예리한 통찰력은 필수조건이다. 뜻하지 않은 현상을 목격해도 그것을 통찰하는 역량이 없으면 새로운 것을 창조할 수 있는 귀중한 기회를 놓치게 되는 것이다. 수많은 시행착오를 겪으면서 문제의 본질을 이해한 사람은 누구도 경험하지 못한 커다란 성과를 올릴 수 있게 되는 것이다.

예리한 통찰력은 일반적으로 열의와 깊은 전문지식, 유연한 사고가 결합되어 나타나는 경우가 많다. 통찰력은 일정한 초점을 갖는 대량의 정보가 자기조직화 과정에서 창조자의 문제의식과 결부되어 나타나는 것으로 개념을 파악할 수 있는데, 강한 문제의식에 기초한 열의는 투입되는 정보의 초점을 좁히고 투입정보량을 크게 하면서 통찰력을 높이는 요인으로 작용하나 만약 문제의식을 갖는 분야에 지식이 별로 없거나,

깊은 지식을 갖더라도 유연성을 갖지 못하면 자기조직화원리가 작용하지 않게 되어 통찰력의 발휘가 어렵게 된다.

5) 창조적 지식인의 특성간의 상호관계

창조적 지식인의 기본적 특성은 열의이고, 이것을 중심으로 네트워킹능력, 전문지식, 통찰력이 동심원적인 관계를 형성함을 파악할 수 있다. 하지만 이러한 요인들이 별도의 개별적 힘으로 작용한다면 시너지 효과를 극대화할 수 없을 것이다. 열의는 새로운 과제를 발견하고 불가능한 것처럼 보이는 과제에 도전하여 온갖 난관을 무릅쓰고 부화·성숙시켜 지식창조로 연결시키고, 그것을 고객만족에 이르게 하는 원동력이 되고, 이러한 열의를 바탕으로 정보 네트워크와 인적 네트워크를 구축·활용하여 환경인지, 지식창조, 고객만족에 필요한 정보와 지식을 축적한다.

열의와 네트워킹능력의 결합에 의해 전문지식이 형성될 수 있고, 이러한 전문지식은 새로운 지식창조의 중요한 기반이 되는데 창조적 지식인에게는 전문지식보다는 열의와 네트워킹능력이라는 사고·행동특성이 보다 중요하다. 따라서 예리한 문제의식에 기초한 열의와 전문지식, 유연한 사고를 바탕으로 문제발견, 지식창조, 고객만족에 필요한 통찰력이 발휘될 수 있는 것이다.

IV. 효율적 지식경영의 실천

우리 나라의 기업들이 지식경영을 성공적으로 실천하기 위해서는 다음과 같은 점에 착안하여 단계적으로 실행계획을 짜는 것이 필요할 것으

로 생각된다. 초기에는 벤치마킹을 통하여 경각심을 불러일으켜야 할 것이다. 우선적으로 지식경영을 도입하는 부분은 기업전략상 핵심부분에 해당되는 곳이어야 한다.

지식경영으로 패러다임을 전환시키는 것은 기업문화를 바꾸는 것과 같다. 따라서 많은 노력과 시간 및 비용이 소모될 것이다. 따라서 효율적으로 운영하자는 취지에서 우선시 되는 부분을 택하여 도입하고, 결과를 본 후에 성공했다면 범위를 넓혀서 전사적으로 추진하는 것이 기회비용을 줄이는 방법이 될 것이다.

그 다음으로는 지식을 공유하고 이전하는 행동이 조직구성원들에게 하나의 분위기로써 받아들여져야 하는 것이다. 지식공유의 분위기가 확산되면 창조적 지식인의 활동범위가 넓어져서 조직 전반에 걸쳐 창조적인 마인드가 확산될 수 있다. 이러한 분위기 내지는 문화가 정착되기 위해서는 구성원 모두가 지식경영의 파급효과를 제대로 인식하고 자신의 성과제고를 위하여 자발적으로 지식을 공유·이전할 수 있는 장(場)을 만들어 주는 것이 필요할 것이다.

또한 이와 더불어 조직 내에 지식경영 정착을 위한 네트워킹, 즉 정보통신 인프라(infra)가 구축되어야 할 것이다. 원활한 지식공유와 활용을 위하여 E-mail, Internet, Groupware, Database 등의 정보기술은 인프라 구축을 위하여 빠져서는 안 될 주요항목이다.

조직구조 측면에서는 CKO를 포함한 지식관리계층을 두어서 지식경영의 의지를 북돋워야 할 것이다. CKO에게는 지식경영에 관련된 정책을 수립하고 집행하는 모든 권한을 주어야 한다. 태동기에 있는 규모가 작은 조직에서는 최고경영자가 이를 겸할 수 있으나, 조직의 규모가 커지면, 별도의 직위를 두어야 한다. 그 외에

도 지식경영에 관한 업무의 표준화 및 공식화를 수립하고, 교육훈련을 수시로 실시해야 한다. 왜냐하면 지식경영은 전사적으로 실행되지 않으면, 그 효과가 투자한 것에 비해 미미할 수도 있기 때문이다. 이를 위하여 각 부서의 업무 표준화와 적절한 공식화가 필요할 것으로 생각되며, 또한 활력소를 불어넣기 위하여 적절한 교육훈련을 병행하여야 할 것이다.

지식은 노동, 자본, 토지와 같은 생산요소에 더해지는 또 하나의 자원이 아니라 지식사회에 있어 마지막 경영자원인 것이다. 따라서 기업은 지적 자원을 지속적으로 개발할 수 있어야 한다. 기업이 성장하는 힘은 실물자산에 직·간접적으로 부가가치를 부여하는 지적 자원의 능력에 달려 있기 때문이다. 지식사회로 점차 이동해 간다고 할 때 기업이 생존하는 길은 오직 기업자체가 지식화되는 길밖에 없다. 이제 기업은 연속적 변화의 시대보다는 단속적으로 급변하는 시대 속에서 생존을 모색해야 한다. 효율적인 지식경영의 실천은 지식공유를 통하여 지식을 둘러싼 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자 간의 인간관계를 관리하는 것이요, 학습조직 및 하이퍼텍스트형 조직으로 조직정비, 창조적 지식인을 양성할 수 있는 기업의 분위기나 전사적 차원에서 구성원들의 마인드 확산인 것이다.

참 고 문 헌

- 김효근, 新지식인, 매일경제신문사, 1999.
 노나카 이쿠지로, 지식창조의 경영, 21세기 북스, 1990.
 _____, 근노 노보루, 지식경영, 21세기

- 복스, 1996.
- 대림정보통신(주) 지식경영위원회, 이것이 지식경영의 핵심이다, 창해, 1998.
- 매일경제 지식프로젝트 팀, 지식혁명 보고서, 매일경제신문사, 1998.
- 삼성경제연구소, 지식경영과 한국의 미래, 지식경영 심포지엄 발표집, 1999.
- 윤순봉, "통합적 관점으로 보는 지식경영," 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소, 1999.
- 포스코경영연구소, 지식경영, 더난출판사, 1998.
- A.G. Robinson, & S. Stern, Corporate Creativity : How innovation and improvement actually happen, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997.
- D.A. Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1993.
- I. Nonaka, "Redundant, Overlapping Organization: A Japanese approach to managing the innovation process," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1991, pp.96-104.
- M.E. McGill & J.W. Slocum, The Smarter Organization, John Wiley & Sons Inc., 1994.
- P.F. Drucker, "The Age of Social Transformation," *The Atlantic Monthly*, Nov., 1994.
- _____. Managing for the Future: The 1990s and beyond, Truman Tally Books, N.Y., 1992.
- R.B. Reich, The Work of Nations : Preparing ourselves for 21st-century capitalism, N. Y., Random House, 1991.
- R.E. Kelly, How to be a Star at Work : Nine breakthrough strategies you need to succeed, N.Y. Random House, 1998.
- _____. The Gold Collar Worker, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1985.
- T.H. Davenport, Working Knowledge : How organizations manage they know, Harvard Business School Press, 1988.
- W. Bennis, & P.W. Biederman, Organizing Genius : The secrets of creative collaboration, Massachusetts, Addition-Wesley, 1997.
- 高橋俊介, 「人材マネジメント革命」, プレジデント社, 1994.
- 西部邁, 「知識人の生態」, PHP新書, 1996.
- <홈페이지>
http://econdb.seri-samsung.org/cgi-bin disp_contents?19990402010000.

Investigating Role of Knowledge-Based People for Practicing Effective Knowledge-Based Management

Young-Chun, Kim*

I have tried to find a concept among different perspectives on knowledge management. A practical framework of the enhancement of firm's competence through knowledge accumulations was developed as follows:

First, All human factors should be armed with information based knowledge and led by chief knowledge officer.

Second, Learning organization is necessary to develop knowledge creation.

Third, Organization has to be controlled by information based control system for the effective linkage of several sort of information.

Fourth, Shared culture of knowledge internalized by all members must help organization generate and articulate a new form of knowledge.

Finally, Several information technologies and instrumental system may faster creation of knowledge.

Especially, in this paper, focused on role of knowledge-based people. It is new view of knowledge-based management studies.

* Doctoral Course, Graduate School Hongik University.