

리더십과 지식관리

이향수

건국대학교 공공인재대학 행정학부

Leadership and Knowledge Management

Hyangsoo Lee

Dept. of Public Administration, Konkuk University

요약 많은 연구자들이 리더십이 지식관리에 매우 큰 영향을 미친다고 이야기 하고 있으나, 리더십에 초점을 두어 지식관리와의 관계를 논의한 연구는 매우 드물었다. 본 연구에서는 지식관리를 성공적으로 해내고 있다고 평가받는 2개의 지방자치 직원들을 대상으로 면담을 통해, 기관장의 리더십이 지식관리에 어떻게 영향을 주었는지를 밝혀내고자 하는 목적으로 시작되었다. 특히 본 연구에서는 리더십 유형 중 지식관리와 상관관계가 높은 참여적 리더십사례를 통해 리더십이 성공적 지식관리에 어떻게 영향을 주는지를 밝히고자 하였다. 연구결과 참여적 리더십은 조직구성원들의 조직 내의 의사결정에의 참여기회를 확대하고, 자유로운 의사소통을 활성화하여 조직 내 성공적인 지식관리를 담보한다는 점을 확인하였다. 본 연구를 통해 리더십이 지식관리와 매우 높은 상관관계임을 밝혀냈으며, 향후에는 양적접근방법을 병행하여 리더십 변수와 지식관리와의 상관관계를 경험적으로 검증하는 것 역시 의미 있으리라 본다.

주제어 : 지방자치단체, 기관장, 리더십, 참여적 리더십, 지식관리

Abstract Many researchers in the knowledge management area pointed out that leadership is a important factor affected knowledge management. But, research focused on relationship between knowledge management and leadership was very rare. This study analyzes, by qualitative approach of in-depth interviews for employees and CEO of 2 rolled-rated municipalities, relationship between leadership of CEO in local government and knowledge management. The results show that participatory leadership expand opportunity of participation in decision-making of employees in local government, and enable successful knowledge management through free communication among employees. Participatory leadership is positively associated with high levels of employee knowledge management activities. Future research may want to focus on relationship between leadership and knowledge management through a quantitative approach.

Key Words : Local Government, Chief Executive Manager, Leadership, Participatory Leadership, Knowledge Management

1. 서론

조선 역사에서 질적 성장에 성공했던 임금으로서 세

종과 정조가 꼽힌다. 두 임금의 공통점은 혁신을 위해 인재와 지식이 만나는 공간을 먼저 만든 점이다. 세종은 집현전을, 정조는 규장각을 세워 고급지식을 그곳에 채우

*이 논문은 2013년도 건국대학교 학술진흥연구비 지원에 의한 논문임

Received 11 August 2014 Revised 23 September 2014

Accepted 20 October 2014

Corresponding Author: Hyang-Soo Lee

(The Society of Digital Policy)

Email: yun7ju7@kku.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

고 전국의 다양한 인재를 불러 모았다. 그 결과 집현전과 규장각은 지식과 아이디어가 마르지 않는 샘물 역할을 했다(우병현의 동서남북, 조선일보 2013년 12월 2일자 기사).

조직이 성과를 제고하기 위해서 리더십이 중요한 역할을 한다는 것은 자명하다. 지식관리를 성공적으로 수행하기 위해서도 리더의 역할은 매우 중요하며 리더십의 유형에 따라 조직의 지식관리의 성과가 나뉘기도 한다.

우리나라 공공기관 지식관리의 출발점은 김대중 대통령이라고 할 수 있다. IMF직후 대통령에 취임한 김대중 대통령은 무엇보다도 공공부문의 문제해결능력을 제고하고 성과제고를 강조하면서 공공 부문 내에 지식의 양이 많지도 않을 뿐 아니라, 이를 공유하지도 않는다는 점을 강조하게 된다. 이로서 김대중 대통령은 지식관리 시스템(KMS)의 구축을 통해 공무원들 간의 지식공유를 통한 성과제고를 강조하게 되었다. 대통령의 지식관리에 대한 주문은 전 공공부문에 확산되었고 많은 기관장들이 지식관리를 중요한 조직성과 전략으로서 인식하게 된 것은 물론이었다. 김대중 대통령 이후 참여정부 역시 지식관리의 중요성에 대한 인식이 컸으며 노무현 대통령은 IT에 많은 관심을 가지면서 공공부문의 지식관리전략은 계속적으로 유지되는 듯 했다. 그러나 이명박 정부를 거치면서 지식관리 관련 정책이 많은 축소를 가지고 오면서 대통령이 관심을 덜 가지게 되자, 많은 공공기관의 장들도 지식관리에 대한 관심 및 인식이 줄어들게 되었다. 그러나 일부 기관장들의 경우 지식이 조직의 중요한 자원이라는 명확한 인식을 가지고 계속적으로 지식관리를 성공적으로 해내고 있다.

그동안 지식관리 연구에 있어서 리더가 조직 내의 정보나 지식을 관리하는데 있어서 어떠한 역할을 하는지에 대한 연구가 드물었던 것이 사실이다. 물론 일부 연구들이 지식관리 영향요인으로서 리더 또는 리더십의 역할에 대해서 검증한 연구들이 있었으나, 그것은 다양한 영향요인들 중 하나로서 다뤄지는 것이 대부분이었다. 본 연구에서는 지식관리를 성공적으로 하고 있는 2개 기관의 기관장과 지식관리와의 관계를 분석해내고자 한다. 또한 지식관리에 있어서는 절대적으로 중요한 리더십 변수에 대한 시사점을 논의하고자 한다. 연구방법은 2개 기관의 기관장을 포함한 직원들을 대상으로 한 심층면담 방법을 사용하였으며, 본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 지식관리 및 리더십에 대한 이론적 검토를 하였다. 둘째, 지식

관리를 성공적으로 수행하고 있는 기관의 기관장 및 직원들을 대상으로 한 심층면담결과를 분석하고 있다. 끝으로 리더십유형이 지식관리활동에 어떻게 영향을 미치는 지에 대한 함의를 논하고자 한다.

2. 이론적 논의

2.1 지식관리의 개관

Karl Wiig은 1986년 UN이 개최한 International Labor Organization Conference의 기초연설에서 처음 사용하게 되고, 1990년대 이후 Stewart나 Nonaka 등의 등장으로 지식관리는 하나의 학문분야로서 자리 잡게 되었으며, 조직의 성과향상을 위한 하나의 전략으로써 이해되기에 이르렀다. 지식관리에서 이야기하는 지식이란 철학적인 지식, 이론적이거나 과학적이며 학문적인 지식을 의미하는 것이 아니라 실용적이며, 실천적인 지식을 의미한다. 따라서 현실에서의 활용가능성이 매우 높은 맥락상의 정보(contextual information)여야만 지식이라고 명명할 수 있다[1]. 또한 지식이란 업무를 처리하는데 있어서 또는 문제를 해결하는데 있어서의 그 유용함을 믿을 수 있을 만큼의 정당성을 갖추고 있어야 한다[2].

지식관리(knowledge management)란 이러한 유용한 지식을 조직 내에서 잘 보유하고 이를 조직구성원들에게 공유하도록 유도하고 궁극적으로는 지식활용을 통해 조직의 성과를 제고하고자 하는 일종의 조직 관리기법이라고 볼 수 있다. 따라서 조직 내의 지식관리는 필요로 하는 지식을 필요로 하는 사람에게 적시(right time)에 제공될 수 있도록 해야 하며[3], 조직의 목표를 달성하는데 기여할 수 있어야 한다[4]. 즉 지식을 관리하는데 있어서 중요한 것은 업무를 처리하는 데 있어서 새로운 역량이 필요하면 그 역량을 충족시켜줄 수 있는 지식, 경험, 전문성에 접근하는데 있어서 무엇보다도 접근이 수월해야 한다는 점이다. 따라서 지식관리에 있어서 조직 내로 지식을 보유하고 저장하는 것 못지않게 중요시 되는 것은 바로 지식공유라고 할 수 있다. 지식공유는 조직 내 구성원들이 보유하고 있는 지식에 대해 자유롭게 접근하고 지식을 이전하는 것을 말한다. 그런데 문제는 지식을 공유하고 활용하는 행위가 매우 부자연스러운 행위(unnatural acts)라는 점이다[5]. 따라서 조직 내 구성원

들로 하여금 지식공유와 지식활용을 독려하기 위해서는 조직차원의 매우 적극적인 노력이 수반되어야만 지식관리가 성공할 수 있다. 즉 조직구성원들의 지식친화적인 노력 및 지식문화 형성이 가장 중요하다고 볼 수 있으며, 이때 가장 중요한 조직구성원은 바로 조직의 리더 라고 볼 수 있다.

2.2 지식관리와 리더십

그동안 지식관리를 연구한 많은 학자들은 성공적인 지식관리의 요인의 하나로서 리더십을 지적해 왔다 [6][7][8]. 그러나 대부분의 지식관리 연구들에서 리더십은 영향요인들의 하나로서 지적되며 다른 영향요인들 중 하나로서의 위치를 점하고 있을 뿐 그 중요성에 비해 다소 과소평가된 면이 없지 않다. 그러나 사실 리더십은 지식관리의 성공을 담보하기 위해서 가장 중요한 핵심적인 영향요인이라고 볼 수 있다[6]. 일반적으로 조직구성원들은 능동적이기 쉽지 않으며(조선일보, 2011. 5. 7일자), 리더의 지시나 의지에 따라 수동적으로 움직이기 때문이다. 또한 정부조직이나 민간 기업을 막론하고 지식관리에 있어 리더십이 중요한 더 큰 이유는 리더십의 관심여하에 따라 지식관리에 대한 경제적인 또는 인적 자원을 지원 받을 수 있기 때문이다. 이미 기술했듯이 조직 내에서 지식을 공유하고 활용하는 행위는 인위적인 노력이 수반되어야 한다. 예를 들어 정보통신기술을 기반으로 하는 지식공유시스템을 구축하거나 보상제도 등을 수립하고자 하는 데는 여러 가지 비용이 발생하기 때문이다. 이때 리더의 전폭적인 지원이 없으면 안 되는 것이다[6]. 경제적인 지원 뿐 아니라 리더가 지식관리에 관심을 가지고 지식관리에 대한 비전이나 목표를 설정하는 과정에 참여한 다든지 직접 지식활동에 적극적으로 참여하는 것을 부하직원들이 인식할 때 직원들은 매우 큰 동기부여를 받게 되기 때문이다[6].

리더십이란 집단의 활동을 하나의 공동목표를 향해 이끌어 나가는 한 개인의 행동[9]으로써, 목표달성을 위해 집단의 활동에 영향을 주는 과정이다[10]. 즉, 리더십은 의사소통과정을 통해 하나 이상의 명시된 목표의 달성을 위해 한 상황속에 행사되는 대인간 영향이라고 볼 수 있다[11]. 이러한 기존의 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 리더십을 리더가 부하직원들에게 의도적으로 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고자 한다.

어떤 한 조직의 지식관리 전략을 행함에 있어서도 조직리더십의 부하직원들에 대한 역할은 절대적으로 보인다. 특히 본 연구에서는 리더십 이론 중 상황적 접근방법 중 House & Mitchell(1974)[12]의 경로-목표이론의 네가지 리더십 유형 중 참여적 리더십에 주목하여 이러한 리더십이 지식관리에 어떻게 영향을 주는지를 분석하고자 하였다. 경로-목표이론은 리더의 행위, 상황적 요인, 구성원의 지각에 따라 조직의 성과와 효과성이 달라진다는 이론으로서, House & Mitchell(1974)[12]은 리더십 유형을 네 가지로 다음과 같이 구분하고 있다. 우선, 지시적(directive) 리더십은 부하에게 기대하고 있는 것을 자세히 지시하고 알려주며 부하의 제안이나 의견 제시를 바라지 않는다. 둘째, 후원적(supportive) 리더십에서 리더는 부하들에 대한 후원자로서의 역할을 하며 그러한 후원자적인 분위기를 통해 조직성과향상을 꾀하고자 노력하는 리더십이라고 볼 수 있다. 셋째, 참여적(participatory) 리더십은 부하직원들로 하여금 의사결정 과정에 참여하여 부하직원들이 의견을 제시하도록 하는 리더십이다. 즉, 부하들로 하여금 그들이 가지고 있는 정보나 아이디어를 공유하도록 독려하게 된다. 그렇게 공유된 정보나 아이디어가 조직의 성과를 향상시키기 위한 것임은 물론이다. 넷째, 성과 지향적(achievement oriented) 리더십은 도전적인 목표를 정해놓고, 개선이나 혁신을 모색하여 최고의 성과를 내도록 독려하는 리더십이다. 이러한 네 가지 리더십 유형 중 조직 내 지식을 효과적으로 공유하여 활용하도록 조직구성원들을 관리할 수 있는 리더십은 참여적 리더십이라고 볼 수 있다. 지식의 자유로운 유통에 있어 중요한 것은 조직내에서 지식의 흐름이 원활해야 하는 것인데, 이러한 지식의 흐름은 곧 그 조직에서 리더가 부하직원들을 의사결정과정에 참여시키는지 매우 큰 영향을 받게 된다. 따라서 참여적 리더는 조직구성원들이 의사결정과정에 활발하게 참여하도록 유도하고 독려하므로써 그들이 가지고 있는 지식의 흐름 역시 원활히 움직일 수 있도록 독려하는 것이다 [13][15]. 반면, 지시적 리더는 지식의 원활한 흐름을 가장 방해하는 리더십으로 이해될 수 있다. 지시에 대해서는 토론보다는 보고 등의 수직적 의사소통이 일반적인 대응방식이라고 보여진다. 또한 후원적 리더십이나 성과 지향적 리더십은 성과나 목표를 강조하므로써 자칫 부하직원들과의 교감이나 참여 등 지식관리에서 강조하는 가

치들이 참여적 리더십보다는 다소 적은 것으로 평가될 수 있다. 이하에서는 그러한 참여적 리더십을 발휘하여 조직구성원들이 가지고 있는 개인들의 지식을 조직의 지식으로 변화시키고 이를 잘 활용하여 궁극적으로는 지식 조직으로 변모하게 된 지방자치단체의 사례를 분석하고자 한다.

3. 리더십과 지식관리스례연구

3.1 연구방법

본 연구는 지식관리에 영향을 미치는 중요한 요인으로 판명된 리더십 변수와 지식관리와의 관계에 초점을 두어 자세히 살펴보고자 하는 의도를 가지고 출발하였다. 따라서 리더십과 지식관리와의 관계를 논의함에 있어 양적인 연구방법 보다는 질적 연구방법이 적당하다. 리더십이 어떻게 지식관리에 영향을 미치는지에 대한 자세한 메커니즘을 파악하기에는 양적인 접근방법을 통해서는 어려울 뿐 아니라 리더십과 지식관리와의 상관관계를 깊이있게 이해하기 위해서도 적절하다고 보여 진다.

사례연구는 질적 연구방법으로서 계량적인 측정방법이 가능하지 않으며, 세심한 부분까지 심도 있게 분석하기에 유리한 연구방법이다. 본 연구의 사례들로 선정된 지방자치단체를 연구하기 위해서는 직접 방문하여 인터뷰 등의 방법을 사용하였다. 본 연구대상으로 선정된 지방자치단체의 경우 그동안 지식행정 우수사례로 선정된 경험이 있는 지방자치단체들로서 지식행정을 성공적으로 수행내고 있다는 세간의 평가를 받고 있는 기관들이라고 할 수 있다. 리더십과 지식관리와의 상관관계를 측정하기 위해 지식관리 목표의 공유, 지식관리 지원 및 지식활동에 대한 보상과 관련된 항목들로 측정하였다.

<Table 1> measurements for in-depth interviews

	measurements
Shared goals for knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> · Awareness about the background and objectives of the knowledge management · Sharing with employees about knowledge management strategy and objectives
knowledge management support	<ul style="list-style-type: none"> · Interest in knowledge management systems · Support for a reward system for knowledge activities

3.2 참여적 리더십과 지식관리스례 1: J 구청장

J구청은 경북 소재 D시에 지방자치단체이다. J구의 면적은 전체 D시의 0.8%를 차지하는 7.06km²로서 인구는 76,246명이다. J구청은 3국, 2실, 1단, 15과, 보건소, 1개 사업소, 12동의 조직으로 구성되며, 전체 공무원은 582명이다. 면담에 참여했던 직원들은 구청장 및 CKO를 담당하고 있는 부구청장, 그리고 지식관리전담부서 직원들 및 일반직원들로서 총 11명의 인원을 면담하였다 <Appendix 1>.

현재 J구청은 별도의 지식관리스스템을 운영 중에 있으며, 부구청장을 CKO(지식관리최고책임자)로 지정하여 지식관리를 총괄하고 있다. J구청의 경우 다른 공공기관과 달리 지식관리총괄관이라는 직책을 기획예산실장에게 맡김으로서 지식관리에 대한 예산지원을 원활하게 수행하고 있었다. 또한 각 부서별로 지식행정 실무자를 1인씩 지정하여 운영하여 부서별 지식을 모니터링 하는 역할을 담당하고 있었다. 지식모니터라는 명칭을 부여한 부서별 지식관리담당자들의 경우 소관부서에서 등록된 지식을 필터링하여 지식의 품질을 향상하고 있을 뿐 아니라, 지식관리스스템에 등록된 지식의 분야별 우수지식을 검증하는 역할을 하고 있었다. 그런데 처음부터 J구청이 지식관리에 대한 관심이 높았던 것은 아니었다. Y구청장은 현재 3선 청장으로서 지역주민뿐 아니라 조직구성원들에게도 신망이 높았다. 인터뷰를 했던 직원들 역시 구청장에 대한 높은 신뢰를 보여주고 있었다.

J구청의 구청장은 구청장으로 당선되고 나서부터 부하직원들과의 의사소통을 매우 중시하며, 현안이나 난제들을 직접 현장에서 확인하고자 노력하고 있었다. 부임 당시 J구청내에 지식관리스스템이 구축이 되어있었지만 매우 유명무실하게 운영이 되어있었고, 구청장은 이 지식관리스스템을 의사소통의 채널로 이용하고자 하게 되었다. 물론 구청장으로 당선 전부터 IT에 매우 관심을 가지고 있었기 때문에 SNS 등을 통한 의사소통에 이미 많은 경험을 가지고 있었던 것이 매우 큰 도움을 줄 수 있었다. 지식관리 연구자들에 의하면, 조직의 목표와 연계된 지식관리의 비전과 목표를 인식하고 이를 조직구성원들과 소통하는데 활발한 참여적 리더십의 경우, 지식관리에 매우 긍정적인 상관관계를 가지며, 또한 이러한 리더십의 경우 지식관리에 대한 제반 경제적, 인적 지원에 있어서도 매우 적극적인 것으로 나타났다[13].

3.2.1 지식관리 목표공유

“제가 가장 중요하게 생각하는 것은 저보다는 직원들이 해당 분야의 전문가들이고 그들의 의견이나 현장에서의 의견을 존중해주어야 한다는 생각이었습니다. 때마침 지식행정시스템이라는 것이 있고, 사실 저도 부임해 오던 첫해에는 이 시스템에 들락날락하면서 모르던 것들을 많이 알게 되었고, 때로는 제가 가지고 있는 정보도 올려놓아서 공유하게 했습니다”. J구청장은 무엇보다도 직원들과의 의사소통을 강조하고 있었다.

민간 기업처럼 공공부문은 목표가 명확하지 않기 때문에 기관의 목표와 연계된 지식관리의 목표 역시 모호하게 설정되거나 또는 없는 경우가 많다. 그러나 J구청장의 경우 부임하던 첫해에 기관의 목표와 연계된 지식관리의 목표를 비교적 구체적으로 잡았다. ‘주민이 행복한 J구’라는 기관의 목표와 연계하여 ‘지식활동과 성과창출을 통한 주민행복’을 기관의 지식관리의 비전으로 삼았다. 또한 이를 좀더 구체화한 지식관리 전략 등을 설정하였다.

“저희 구청장께서는 조희나 회의시간에 지식관리 전략이나 목표에 대해서 매번 강조하고 계세요”. 면담했던 직원들은 구청장의 지식관리 목표공유 노력에 대해서 높은 평가를 하고 있었다.

이로서 구청장의 지식관리 전략이나 목표에 대한 깊은 관심을 가늠할 수 있었다. 일반 직원들의 지식관리에 대한 이해도를 높이기 위해서는 리더의 지식관리에 대한 이해도가 우선이며[14], J구청장의 경우 조직구성원들의 지식관리에 대한 관심이나 인식을 넓히기 위해서 구청장이 조희나 별도의 ‘일반직원들과의 대화’시간을 많이 이용하는 것도 알 수 있었다. J구청장의 경우 지식공유의 수단으로써 멘토링 제도가 가지는 우수성을 인식하고, 7급 이상의 10년차 이상의 선배공무원들(멘토)과 신규공무원들(멘티)을 연계하여 신규직원들이 조직 내의 다양한 지식을 획득하고 공유할 수 있는 기회를 제공하고 있었다. 또한 외부지식의 획득에도 적극적이어서 해당지역의 주민들과도 다양한 의사소통 채널을 가지고 있었다.

“구청 내에만 있으면 밖의 사정을 알 수 없습니다. 저는 가능하면 주민들의 다양한 이야기를 듣고자 노력합니다. 트위터나 SNS를 활용하고 있고요. 다양한 위원회도 역시 활용하고 있는데, 위원들의 구성은 다양하게 구성하고자 노력하지요. 교수나 전문가들만 고집하지 않습니

다. 때로는 주부들이 더 번득이는 아이디어를 가지고 있습니다.” 이처럼 J구청장은 조직 내 지식이나 정보의 양을 늘리기 위해 다양한 의사소통 채널을 보유하고 있었으며, 획득된 지식을 조직의 지식으로 활용하고자 많은 노력을 기울이고 있었다. 또한 직원들에 대해서는 가능하면 지시하기보다는 권한 위임을 통해 많은 권한을 부여해주고, 부하직원들이 자유스럽게 이야기할 수 있도록 대화의 장을 마련하기 위해 많은 노력을 기울이고 있었다.

“구청장님은 매주 한번 씩 부서별로 돌아가면서 점심을 먹는데요. 사실, 처음에는 이야기 안하고 밥만 먹었지요. 아주 불편했어요. 그런데 구청장님께서 어떤 이야기를 해도 불쾌해 하거나 목살하거나 하시지 않으시고 이야기하는 직원의 이야기를 끝까지 들으시고 이것을 반영해 주시는 거예요. 그 다음부터는 이야기해도 되는구나 했죠”. 이러한 에피소드를 통해 구청장이 얼마나 부하직원들의 의견이나 제안에 대해서 호의적인지 알 수 있었고, 적극적으로 직원들이 지식관리에 참여할 수 있도록 독려하고 있는지를 알 수 있었다. 조직구성원들이 적극적으로 의사결정에 참여하고, 이러한 의견이 구청활동에 반영이 되니 조직구성원들의 직무에의 열의 역시 높아졌다는 의견도 있었다.

“이전에는 윗분들끼리 회의하고 나서 결정된 사안에 대해서 지시를 하면 저희 같은 말단 직원들이야 그냥 따르는 분위기였죠. 뭐, 다른 기관들도 비슷한 것이라고 생각합니다. 그런데 지금 구청장님은 다르셨어요. 부하직원들의 의견을 경청하시고, 때로 본인의 생각과 다르더라도 존중해주는 것이 보이더군요. 일을 더 열심히 하게 되더군요”. 이렇게 부하들의 조직의 의사결정에의 참여를 독려하는 리더십을 통해 많은 조직구성원들은 조직에 대한 충성심(royalty)이 늘어났으며, 성과에의 열정이 예전에 비해 늘어났다고 이야기 하였다. 또한 지식관리에 대한 기관장의 관심은 지식관리활동에 대한 지원체제에 있어서도 고스란히 반영되었다. 즉, 기관장의 지식관리에 대한 높은 관심은 자연히 지식관리 전담조직에 대한 인력지원이나 지식관리시스템(knowledge management system)등에 대한 운영지원, 지식활동에 대한 경제적 인센티브의 확대 등의 지원으로 이어졌다. 이하에서는 이에 대한 구체적인 면담내용을 소개해 보도록 하겠다.

3.2.2 지식관리에 대한 지원

“저희 구청장님은 수시로 KMS에 들어와서 댓글도 남기시고, 우수한 지식에 대해서는 칭찬도 해주시고, 본인도 여러 가지 아이디어를 제공하시기도 하고요”.

이로서 구청장이 오프라인에서 뿐 아니라, 온라인에서도 직원들의 적극적인 구청참여를 독려하고 있음을 알 수 있었다.

“구청장님이 오시기 전에는 사실 지식관리전담조직이 없었어요. 지식관리 담당자가 혼자서 지식관리관련 업무를 다 했지요. 말이 담당자이지 사실 지식관리 업무비중은 매우 낮았어요”.

그러나 현재는 J구청의 경우 지식관리최고책임자를 정점으로 각 부서별 지식관리모니터까지 지정하여 지식공유 및 활용에 매우 많은 노력을 기울이고 있었다.

“구청장님이 지식관리에 대한 관심이 하도 많으니까 지식활동에 대한 보상제도와 인사가점제도가 생겨났어요. 그래서 더 직원들이 열심히 하게 되었지요”.

이로서 참여적 리더인 J구청장의 경우, 지식관리에 대한 명확한 비전을 가지고 있으며, 이러한 지식관리에 대한 많은 관심은 자연스럽게 지식관리활동에 대한 경제적 보상 등에 대한 지원, 전담조직과 같은 인적 지원과 같이 매우 적극적인 활동으로 나타나고 있었다. 즉, J구청장의 경우 전형적인 참여적 리더십 유형으로써 이러한 참여리더십이 직원들의 지식관리활동에 매우 긍정적인 영향을 미치는지를 알 수 있었다.

3.3 참여적 리더십과 지식관리사례 2: C 도지사

C도청은 광역자치단체로서, 면적은 8,204,71km²로서 인구는 2,043,056명이다. C도청은 24읍, 137면, 46동으로 12동의 조직으로 구성되며, 전체 공무원은 1,197명이다. C도청의 경우 도지사를 먼저 면담하고 나중에 직원들을 분리하여 면담하여 자유로운 인터뷰 분위기를 만들었다. C도청 직원들 역시 도지사에게 대한 신뢰가 높았다. 비교적 젊은 나이인 C도지사에게 대한 리더십 평가에 있어서 매우 후한 점수를 주고 있었다. 면담에 참여했던 직원들은 도지사 및 CKO를 담당하고 있는 혁신관리담당관 및 지식관리전담부서 직원들 및 일반직원들로서 총 7명의 인원을 면담하였다<Appendix 2>.

C도청은 2000년대 초반 지식관리시스템을 구축하여 운영하고 있었으며, 지식관리 전담조직으로 혁신관리담

당관실을 지정하여 운영하고 있었다. 지식관리 최고책임자(CKO)로서 혁신관리담당관이 지정되어있었으며, 모든 실·과에 지식행정의 적극적인 시행을 독려하고 있었다.

3.3.1 지식관리 목표공유

C도청의 경우 도청이 추구하고자 하는 목표와 연계하여 지식관리의 비전과 전략을 수립하고, ‘참여와 소통을 위한 지식행정체계 구축’이라는 지식행정의 목표를 정하고 있다. 특히 C도청의 경우 도지사께서 부임전부터 지식관리에 대한 중요성을 충분히 숙지하고 있었다. 따라서 도지사로 부임하자마자 아이디어 발굴을 통해 성과제고를 강조하였다고 한다. 그동안 해결되지 못한 난제가 여러 공공기관이 얽혀있어 이해관계가 복잡했던 문제들의 경우 해당직원들 뿐 아니라 외부기관의 담당자들을 모두 모아 지휘고하를 막론하고 열린 토론회 등을 통해서 아이디어를 획득했다고 한다. C도지사의 경우 또한 지식관리가 왜 중요한지에 대한 공감대 형성을 위해 직원들에게 조회나 SNS, 트위터 등을 채널로 활용하고 있었다. 또한 지식관리 전략이나 목표에 대해서는 직원들의 아이디어를 구하고 이를 반영하여 목표를 설정하므로써 직원들 간에 지식관리 비전이나 목표에 대한 인식 뿐 아니라 중요성에 대한 공감대가 매우 커졌다고 한다. 조직 및 지식관리의 목표를 공유한다는 것은 그만큼 목표의식을 공유하고 조직의 목표에 대한 공감대를 형성할 수 있음을 말하는 것으로 성공적인 지식관리를 위해 절대적으로 필요한 전략이라고 볼 수 있다[5]. C도의 경우 “투명하고 유능한 지방정부 구현”이라고 하는 도청의 전체 목표와 연계하여 “참여와 소통을 위한 지식행정”이라고 하는 지식관리 목표를 세우고 이를 위한 실천 전략들을 제시하고 있었다.

“도지사께서는 지식이 왜 중요한지, 정보가 왜 중요한지에 대해서 대단히 강조하셨어요. 많은 직원들과 허심탄회하게 이야기하는 것을 좋아하셨고요. 물론 무기명토론편방 같이 온라인에서 자유롭게 이야기 하길 좋아하셨지요”.

“심지어 어떤 때는 저희가 민망한 적도 많아요. 너무 격식이 없으셔서 말이지요. 편한 복장으로 오셔서 말씀도 굉장히 부드럽게 하십니다. 처음에는 다소 부담스러웠는데, 지금은 매우 허심탄회하게 이야기들을 주고 받습니다”.

이러한 에피소드들을 통해 C도지사는 조직구성원들의 의견이나 아이디어를 청취하고자 하는 욕구가 크며, 참여적 리더십 유형이라고 볼 수 있다.

“저희 도청에서는 현재 디지털회의시스템도 구축해 놓았는데요. 이는 유사하고 중복되고 형식적인 회의를 줄이자는 취지로 시작은 되었는데, 지금은 디지털회의시스템을 통해 참석하지 못한 회의 내용들을 공유할 수 있어서 매우 편리하게 이용하고 있습니다”. 즉, 애초에 디지털회의시스템은 회의 간소화를 목적으로 구축되었으나, 결국은 회의시스템을 통해 회의자료 및 내용 그리고 회의영상을 공개하고 공유함으로써 직원들사이의 지식 공유가 확대되었으며, 직원들은 훨씬 더 의사전달이 원활해졌다고 느끼게 되었다고 한다. 사실 예전에는 회의 내용이나 자료가 공유되지 못하므로서 회의결과가 왜곡되기도 하고 의사전달이 잘 되지 못했는데, 이러한 왜곡 현상이 많이 개선되었다고 전했다.

또한 C도청의 경우 수직적 소통 뿐 아니라 수평적 소통을 역시 강조하여 부서 대 부서간의 업무소통을 위한 다양한 채널을 가지고 있다고 한다.

“도지사께서 부임하시고 나서 협업의 중요성을 강조 하시면서 부서 대 부서간의 협업을 강조하고 의사소통채널을 단순히 회의정도가 아니라 적극적으로 다양하게 만들라고 하셨지요”.

그래서 C도청에서는 수평적 의사소통 채널로서 지식관리시스템을 적극적으로 활용하고 있다고 한다. 또한 예전에는 주로 해당부서의 지식들만을 참조하였으나 이제는 전체 도청 직원들 뿐 아니라, 다른 시도 및 중앙부처의 공무원들의 지식을 통합 관리하는 범정부지식관리시스템(GKMS)에서도 활발하게 지식을 획득하여 활용하고 있다고 전하였다. 성공적으로 지식관리를 하고 있는 조직들은 대부분 수평적인 의사소통 채널을 확장하기 위해 노력하고 있으며[15], C도청의 경우 수직적 의사소통보다는 수평적인 의사소통의 장을 만들기 위해 노력하고 있음을 알 수 있었다.

3.3.2 지식관리에 대한 지원

C도청 도지사는 지식관리 전담조직이나 지식활동에 대한 보상에 대해서도 적극적으로 지원하고 있음을 면담을 통해 알 수 있었다. 지식관리에 있어서 전담조직과 같은 인적 지원 및 경제적 보상제도와 같은 예산지원이 필

수적이다[5].

“지식공유나 활용정도가 높은 직원들에 대해서는 연말에 해외 연수를 보내주시고 하고요. 지식명장으로서는 자긍심을 가질수 있는 제도를 운영하고 있습니다. 지식명장이 된 공무원은 많은 다른 직원들에게 모범을 보이게 되는 위치라서 계속적으로 훌륭한 지식활동을 하게 되는 것이지요”.

C도청의 경우 도지사는 KMS에의 참여가 매우 활발하였다. 따라서 일반직원들 역시 KMS에 활발하게 참여할 수 있어 도지사 부임이전과 비교할 때 KMS활용정도가 배 이상으로 늘어났다고 한다.

“사실 예전에는 지식관리활동과 관련된 인센티브 예산이 거의 없었어요. 지식관리 담당자인 제 입장에서는 직원들을 독려할 방법이 별로 없었고요. CKO인 국장님께서도 직원들을 독려할 수 없으며 지식관리를 거의 포기하다 시피 했지요. 그런데 도지사께서 부임하고 난 후에는 인센티브에 먼저 관심을 가지셨어요. 그리고 나서는 획기적으로 많은 변화들이 일어났습니다.” 면담에 참여했던 지식관리 담당자는 인센티브 제도가 얼마나 많은 변화를 일으켰는지에 대해 강조하였다. 특히 경제적 인센티브 못지 않게 ‘지식명장’ 제도와 같은 비 경제적 인센티브 역시 지식관리를 활성화 할 수 있는 좋은 인센티브가 될수 있다는 것을 강조하였다.

“사실 공무원들에게는 승진이나 명예욕구가 더 크다고 봅니다. 따라서 연말에 해외연수나 상품권 같은 인센티브도 중요했지만 본인이 해당분야에서는 전문가라고 하는 ‘지식명장’의 타이틀은 저희 직원들에게는 대단한 거였었습니다.” 이로서 공공부문에서는 경제적 인센티브 외에 공무원들의 명예 심리를 자극할 수 있는 비경제적인 심리적 인센티브 제도를 개발하는 것 역시 매우 중요함을 알 수 있었다.

4. 결론

연구대상이 된 지방자치단체 2개 기관은 지식관리를 성공적으로 수행하고 있다는 평가를 받고 있는 기관들로서 특히 많은 직원들은 리더십의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 리더십이 바뀌면서 조직분위기나 문화가 서서히 바뀌고, 이러한 변화를 통해 지식관리활동 역시 활발해

졌다. 분석이 가능해졌다. 지식관리 추진에 있어서 리더의 역할이 절대적이라는 많은 학자들의 의견이 심층면담 연구를 통해 실증적으로 입증되었다고 볼 수 있다.

물론 조직의 성과를 제고하기 위해 많은 관리기법들을 추진함에 있어서 리더가 얼마나 적극적으로 드라이브를 거느냐가 중요하다. 그러나 특히 지식관리의 경우 리더가 단순히 중요함을 강조하고 드라이브를 적극적으로 추진하느냐 뿐 아니라 조직문화를 어떻게 조성하느냐가 더 중요하다고 볼 수 있다. 조직의 지식은 사람에게서 나오기 때문이다. 즉, 부하들이 활발하게 자기 의견을 내놓고 의사결정과정에 참여하도록 독려하는 참여적 리더십이 지식관리에는 이상적인 리더십이라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 House의 경로-목표이론을 토대로 리더십 유형 중 참여적 리더십이 지식관리를 성공적으로 유도하고 있음을 분석하였다. 물론 참여적 리더십 외에 후원적 리더십이나 성과지향적 리더십 역시 지시적(directive) 리더십 보다는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러나 지식관리를 위해서는 조직구성원들의 활발한 의사소통이 매우 중요하므로(Gold, Malhotra, & Segards, 2001), 부하직원들에게 조직 내의 의사결정에 참여하도록 하고 무엇보다도 본인들이 가지고 있는 견해나 의견을 활발하게 제시하도록 하는 것이 매우 중요하다. 따라서 후원자적 입장이나 성과 지향적 리더보다는 참여를 독려하는 리더가 지식관리를 성공적으로 수행하는데 적절하다고 보여진다.

또한 본 연구를 통해 참여적 리더십의 리더는 부하직원들의 의견제시 아이디어를 소중하게 인식하고 이를 획득하기 위한 다양한 지원도 하게 된다는 것을 알 수 있었다. 지식관리활동을 유도하기 위해서는 동기부여가 필요한데, 지식활동에 대한 제도적 지원은 리더의 인식에 따라 달라지게 된다. 참여적 리더십은 좀더 적극적인 지식활동을 독려하고자 한다는 것을 알 수 있었다. 즉, 본 연구대상기관의 기관장들은 지식활동에 대한 보상이나 인사가점 제도등을 적극적으로 활용하고 있었다. 물론 본인들이 지식관리시스템이나 SNS 등에 적극적으로 참여함으로써 부하직원들과의 온라인상에서의 의사소통에도 활발함을 보여주었다.

본 연구결과를 통해 리더십은 지식관리에 절대적인 영향을 줄 뿐 아니라 리더십 유형에 따라 조직의 지식관리에 매우 많은 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있었다. 그

리나 본 연구에서는 참여적 리더십을 통해 지식관리를 훌륭하게 운영하고 있는 지자체만을 연구대상으로 삼았으나, 지시적 리더십을 통해 지식관리를 성공적으로 유도해내지 못하는 지자체의 사례 역시 분석하는 것이 매우 큰 의미를 가질 것이다. 또한 실패사례와 성공사례를 비교 분석 하므로서 리더십이 지식관리의 중요한 영향요인으로서 중요한 위치를 차지하는 변수임을 분명하게 확인할 수도 있을 것이라 판단된다. 따라서 향후에는 성공사례와 실패사례의 비교분석을 통해 지식관리에 있어서 리더십이 매우 중요한 영향변수임을 증명해내는 것 역시 의미 있는 연구가 될 것이라고 판단된다. 또한 본 연구에서는 질적인 접근방법을 통해 리더십과 지식관리와의 상관관계를 밝혀냈지만, 향후 양적 접근방법을 통해 리더십 유형에 따라 지식관리활동이 어떻게 달라지는지를 밝혀내는 후속 연구 역시 매우 의미있으리라 본다.

ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Konkuk University in 2013

REFERENCES

- [1] T. Davenport and L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998
- [2] C. W. Choo, B. Detlor & D. Turnbull, *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2000.
- [3] G. Petrash, *Dow's journey to a knowledge value management culture*, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 1996
- [4] van der Spek and A. Spijkervet, "Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge." In Liebowitz & Wilcox, eds., *Knowledge management and Its Integrative Elements*. CRC Press, 1997.
- [5] T. Davenport, "Some Principles of Knowledge Management". *Strategy, Management, Competition*.

Winter, 1996.

- [6] H. S. Lee, Study on Knowledge Management Environments in Local Government, Korea Journal of Public Administration, 2011.
- [7] R. Ruggles, "Tools for Knowledge Management: An Introduction." Ruggles, R., ed. Knowledge Management Tools, Butterworth-Heinemann, 1997.
- [8] A. Gold, A. Malhotra and A. Segars, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," Journal of Management Information Systems, Vol. 18. No. 1, pp. 185-214, 2001.
- [9] J.K. Hemphill & A.E. Coons, Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Zts description & measurement (pp. 6-38). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
- [10] C. F. Rauch & C. Behling, Functionalism: basics for an alternative approach to the study of leadership. In J. C. Hunt, D. M. Hoskins, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership (pp. 45 - 62). New York: Pergamon, 1984.
- [11] R. Tannenbaum, I. R. Weschler & F. Massarik, Leadership and organization, NewYork:McGraw-Hill, 1961.
- [12] R. J. House, Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, The Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 3, pp. 323 - 352, 1996.
- [13] E. M. Awad and H. M. Ghaziri, Knowledge Management, Pearson, 2004.
- [14] C. Bailey and M. Clarke, How do managers use knowledge about knowledge management? Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 3, pp 235-243, 2003.
- [15] C. B. Crawford, L. V. Gould, & R. F. Scott, Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. Journal of Leadership Education, Vol. 2, No. 1, 2003.

이 향 수(Lee, Hyangsoo)



- 1993년 2월 : 이화여대 행정학과 (행정학사)
- 1996년 2월 : 이화여대 대학원 (행정학 석사)
- 2004년 2월 : 이화여대 대학원 (행정학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 공공인재대학 행정복지학부 행정학 전공 교수

- 관심분야 : 지식관리, 정보화정책, 전자정부
- E-Mail : yun7ju7@kku.ac.kr

Appendix 1. Interviewees of J borough

No.	sex	Department	position
1	male	Chief	
2	male	vice Chief	
3	male	Local Autonomy Administration	6
4	male	Tax Administration	8
5	female	Information and Communications	8
6	female	Public Service Center	7
7	male	Public Relations	8
8	female	Public Relations	7
9	male	Information and Communications	5
10	male	Public Service Center	4
11	male	Planning	9

Appendix 2. Interviewees of C province

No.	sex	Department	position
1	male	Governor	
2	male	Information and Communications	8
3	female	Planning	7
4	female	Public Service Center	5
5	male	Civil engineering and construction	7
6	male	Local Autonomy Administration	4
7	male	Planning	5