

분과발표_경제경영1-3

지식경영 교육의 기독교적 접근방법

최무진 (계명대학교 경영정보학과 교수)

논문초록

국내 다수의 경영학 또는 경영정보학 관련 학과들은 '지식경영'을 독립과목으로 개설하고 있으며, 경영 정보, 인사조직, 경영전략 관련 과목들은 '지식경영'이라는 주제에 소정의 시간을 할당하고 있다. 그러나 지식경영을 학생들에게 효과적으로 교육하는 방법은 물론 기독교적 접근방법에 대해 연구가 시도된 바는 거의 없다. 따라서 본 연구는 이러한 교육방법에 있어서의 공백을 메우기 위한 시도라 할 수 있다.

기독교인으로서 지식경영 교육은 고린도 전서 1:18~31과 예레미야 9:23-23에서 출발한다. 지식의 근원과 특성, 비즈니스에 있어 지식의 역할을 탐색하다 보면, 지식과 진리를 규정하신 하나님은 지식을 기업 현장에 적용할 때 겸손할 것을 권하고 있다. 즉 기업 현장에서 생성되고 활용되는 대부분 지식은 미련한 인간의 지식에 불과하며 이는 거룩한 하나님의 지혜에 비교할 바가 못 되므로 교만하지 말라는 것이다.

이에 본 연구는 다음과 같이 구성된다. 첫째, 지식의 개념과 특성을 탐색하고 논의하였다. 본 논문은 지식에 대한 철학적, 신학적 깊은 담론을 얘기하기보다 경영 현장이 필요로 하는 진실(truth)과 사실(reality)에 대한 실천적 담론에서부터 시작하였다. 따라서 본 논문은 지식을 데이터(data), 정보(information), 지식(knowledge), 지능(intelligence), 지혜(wisdom) 그리고 궁극적으로는 사랑(love)이라는 과정을 거치면서 발전하는 대상으로 보았다. 둘째, 본 논문은 지식의 종류, 즉 기업들이 필요로 하는 지식을 논의하기 위해 지식의 카테고리(범주)를 제안하였으며, 마지막으로 지식경영에 필요한 단계들을 제시하였다.

주제어: 지식경영, 기독교, 교육, 교수법

I. 서론

Nonaka(1994)가 기업경영에 있어 지식경영이 차지하는 중요성을 역설한 이후, 많은 학자들이 지식의 체계와 특성, 조직의 의사결정과정에서 있어서의 역할을 연구해 왔다. 이러한 열기는 경영 현장은 물론 교육 현장에까지 파급되면서 데이터 가공을 통한 지식의 추출과 활용은 현대 사회에 있어 매우 중요한 화두가 되었다.

지식이 경쟁력이란 사실은 오늘날 경영의 현장에서 자주 목격되고 있다. 인간의 뇌 속에 기억된 암묵지인 데이터, 경험, 통찰력은 기업이 간과해서는 안 될 귀중한 자원이다. 정보담당임원(CIO)은 이러한 암묵지를 형식지로 전환하여 조직의 구성원이 이를 공유토록 하는 학습조직을 지속적으로 추구해야 한다. 더구나 오늘날 많은 기업들은 내부 구성원들이 보유하고 있는 정보와 지식에만 의존하지 않는다. 다국적 기업 P&G가 R&D분야의 상당부분을 아웃소싱하면서 전 세계에 흩어져 있는 소비자들과 전문가들로부터 신제품 아이디어와 기존

상품 혁신 아이디어를 인터넷을 통해 공모하고 있다는 사실은 잘 알려져 있다. 소위 집단지성(collective intelligence)은 지식정보화 시대에 거스를 수 없는 지식경영의 한 흐름이 되고 있다.

국내 다수의 경영학 또는 경영정보학 관련 학과들은 ‘지식경영’을 독립과목으로 개설하고 있으며, 경영정보, 인사조직, 경영전략 관련 과목들은 ‘지식경영’이라는 주제에 소정의 시간을 할당하고 있다. 그러나 지식경영을 학생들에게 효과적으로 교육하는 방법은 물론 기독교적 접근방법에 대해 연구가 시도된 바는 거의 없다. 본 연구는 이러한 교육방법에 있어서의 공백을 메우기 위한 시도라 할 수 있다.

지식경영은 연구자가 ‘경영정보학원론’과 ‘IT/IS운영과 정책’이라는 과목을 강의할 때 3~6 시간을 할애하여 강의하는 주제이기도 하다. 이 시간에 연구자는 지식이 기업 경영에 있어 갖는 의미와 경영 현장에서 창출되고 공유된 지식이 기업의 경쟁력에 미치는 영향을 경영정보학 전공 학생들에게 주로 교수한다. 현재 수업자료는 1~2주 분량으로 한정되어 있지만 목적과 수요에 따라 한 학기 과목으로 확장될 수도 있다. 그럴 경우 더욱 많은 교육 자료와 효과적인 교육방법이 필요해 진다.

기독교인으로서 지식경영 교육은 고린도 전서 1:18~31과 예레미아 9:23-23에서 출발할 수 있다. 지식의 근원과 특성, 비즈니스에 있어 지식의 역할을 탐색하다 보면, 지식과 진리를 규정하신 하나님은 지식을 기업 현장에 적용할 때 겸손할 것을 권하고 있다. 기업 현장에서 생성되고 활용되는 대부분 지식은 미련한 인간의 지식에 불과하며 이는 거룩한 하나님의 지혜에 비교할 바가 못 된다. 더구나 하나님의 지혜에 비해 사람의 지식의 수명은 너무나 짧기 때문에 교만하지 말라는 것이다.

이에 본 연구의 내용은 다음과 같이 구성된다. 첫째, 지식의 개념과 특성을 탐색하고 논의하였다. 본 논문은 지식에 대한 철학적, 신학적 깊은 담론을 얘기하기보다 경영 현장이 필요로 하는 진실(truth)과 사실(reality)에 대한 실천적 담론에서부터 시작하여 지식의 개념을 확장하였다. 따라서 본 논문은 지식을 데이터(data), 정보(information), 지식(knowledge), 지능(intelligence), 지혜(wisdom) 그리고 궁극적으로는 사랑(love)이라는 과정을 거치면서 발전하는 대상으로 보았다. 이 발전과정에서 드러나는 독특한 형질의 지식들은 궁극적으로 기업의 경쟁력 증진에 기여하는 요소들이 될 것이다. 둘째, 본 논문은 지식의 종류, 즉 기업들이 필요로 하는 지식을 논의하기 위해 지식의 카테고리(범주)를 제안하였으며, 마지막으로 지식경영에 필요한 여러 단계를 제시하였다.

II. 이론적 배경

Nonaka(1994)의 논문으로 지식은 기업의 중요한 자산(asset)의 반열에 올랐으며, 그로 인해 지식경영에 대한 많은 연구가 촉발되었다. Nonaka(1994: 14)는 “현대 사회는 지식사회로 변해가고 있으며... 이로 인해 지식의 중요성은 날로 증대할 뿐만 아니라 기업 경영 혁신에 있어 거대한 사고적 전환(shift)을 요구한다”고 하였다.

지식이라는 주제에 대해 큰 관심을 불러일으킨 연구 분야는 학습이론(Argyris and Schon, 1978; Bandura, 1974), 정보관리이론(Powell and Dent-Micallef, 1997) 그리고 기업을 자

원기반(resource-based)의 관점에서 바라본 연구들이었다(Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Wernerfelt, 1984). 조직 이론은 기업을 일종의 학습적 유기체로 비유하였으며, 점진적 혁신을 가능하게 하는 학습조직의 창출을 위해서는 정보가 계속적으로 투입되어야 한다고 주장하였다(Morgan, 2006; Nelson and Winter, 1982). Barney(1991, 1995)는 기업이 지속적인 경쟁적 우위를 점하기 위해서는 조직의 자산이 매우 중요함을 지적하였으며, 이를 위해 기업을 자원기반(resource-based)의 시각에서 바라보았다. 쉽게 모방하기 어려운 자산은 그 기업에게 특별한 경쟁적 우위를 제공할 수 있을 것이며, 특히 사람의 기억 속에 잠재되어 있는 암묵지는 경쟁기업이 모방하기 힘든 자산으로 보았다(Kogut and Zander, 1992, 1993). 이에 학계와 업계는 조직의 발전에 있어 지식의 역할과 이러한 지식을 관리하는 방법에 대해 주목하기 시작하였다.

Turner와 Makhija (2006)는 지식을 조직의 통제 시스템과 관련하여 연구를 하였으며, Coff 등(2006)은 지식이 기업들 간 수행되는 다양한 경영활동에서 파생될 수 있는 비효율성을 줄여주는 역할을 한다고 하였으며, 특히 Coff(2003)는 지식이 기업의 영역(boundary)에 미치는 영향을 연구하였다. 지식경영은 국제경영 분야(Carlile, 2004; Tallman et al., 2004)와 네트워크 분야에까지 다양하게 연구되어 왔지만(Dyer and Hatch, 2006, Hansen et al., 2005) 여전히 지식과 조직에서 지식의 역할에 대해 구체적인 가이드가 없는 상황에서 경영 석양치리클럽에서 지식경영을 가르치는 일은 결코 쉽지 않다. 미국 Academy of Management의 회장 Huff(2000: 288)는 “기업과 다른 형태의 조직에서 폭발적으로 증가하고 있는 지식의 생성은 현재 경영대학(원)에서 교육하고 연구하는 방법에 심대한 도전을 던져줄 것이다.”라고 하였으며, Turner와 Makhija(2006: 187)는 “기존 문헌들이 지식을 다루는 조직적 프로세스를 이해하는데 필요한 든든한 이론적 기반을 제공하고 있다고는 하지만, 지식을 육안으로 관찰할 수 없기에 지식을 큰 틀에서 이해하기에는 여전히 걸림돌이 되고 있다.”고 하였다.

그럼에도 불구하고 현대 사회가 가장 의존하는 조직이며 자본주의 꽃이라고 불리는 기업들이 이미 거대한 지식 자산의 중심이 되어가고 있는 마당에 지식을 거대하고 다양한 관점, 특히 기독교적 관점에서 살펴 볼 필요가 있다.

1. 지식의 주관적, 객관적, 실재적 관점

지식의 정의를 충분히 이해하고 이를 학생들에게 설명하는 일은 결코 쉽지 않다. 수업시간에 학생들에게 ‘진실하다는 것’의 의미를 물어보면 다양한 흥미로운 답이 돌아온다. 이 질문을 통해 학생들은 기독교적 관점에서 ‘진리’와 이에 대조되는 최근의 포스트모더니즘 ‘진실’을 비교해 보는 기회를 가질 수 있다. 포스트모더니즘은 절대 진리와 절대 선은 있을 수 없으며 모든 것은 비교의 대상이며 정도(degree)의 문제로 이해한다. 이러한 포스트모더니즘의 홍수 속에 Holmes(1977)가 말한 “유일한 진리는 하나님뿐”이라는 고백은 우리에게 위안은 되지 않지만 그렇다고 모든 학생들을 만족시킬 수 있는 답은 아니다. 이 시점에서 학생들에게 무엇이 실재(real)인지 아닌지를 생각하는 관점을 소개하는 것이 중요하다. 이 관점을 통해 학생들은 다수가 공감하는 상식적인 수준에서 지식과 지식이 적용되는 조직의 의사결정과정 을 이해할 수 있기 때문이다.

이를 위해 실재(reality)에 대한 개념을 도입하고자 한다¹⁾. 학생들이 지식을 이해하고 습득하기 위해서는 먼저 자신이 속한 사회적 환경(setting) 속에서 인식하는 주관적 속성을 지닌 실재(reality)가 있음을 이해해야 한다. 사람들은 판단을 하고, 결정을 내리며 그리고 의사결정 환경에 필요한 변혁을 주기 위해서는 주변의 환경을 지속적으로 인식하고 그 과정에서 이 실재를 구성한다(Weick, 1979). 이는 경영자들이 현장에서 하는 매우 중요한 일들이기도 하다(Pfeffer, 1980). 따라서 학생들은 경영자가 갖는 주관적 실재가 객관적 실재에 근접할수록 그 조직에게 도움이 되는 최적의 의사결정을 할 수 있다는 점에는 동의한다. 미국 우주항공 프로젝트의 희망이었던 챌린저호의 대참사(실패)는 이러한 사실을 잘 증명해주고 있다. 비록 당시 행정가와 연구자들은 합리적 근거 하에 우주선을 발사하였다고는 하지만 내부적으로는 실재를 주관적으로 해석하는 일에 열심을 내었을 뿐, 결국 그 주관적 실재는 객관적 실재(예: 물리적 법칙과 속성들)와는 거리가 있었던 것이다. 즉 경영자와 직원들이 실재 환경(고객의 요구, 생산 가능성, 인구통계적 추세, 납기준수 가능성 등)에 얼마나 근접하게 기업 환경을 객관적으로 해석하고 이해하는 능력이 있느냐에 따라 그 기업은 경쟁업체들이 인식하지 못하고 넘겼던 기회를 더 잘 포착할 수 있을 것이다. 이러한 토론을 통해 학생들은 실재(reality)와 그렇지 않은 것에 대한 추상적 개념을 비즈니스 현장의 타당한 사례에 적용해 볼 수 있다.

실재는 정도(degree)의 문제이며, 객관적 실재는 경영자가 최적의 의사결정(optimal decision)을 위해 추구해야 하는 궁극적 목적으로 볼 수 있다. 현실적으로 경영자가 이 객관적 실재에 도달하기 위해 아무리 많은 정량적, 정성적 지식을 확보한다 이 실재에 도달하였다고 확신하기가 쉽지 않으며, 여전히 객관적 실재라고 보기에는 미흡한 주관적 지식과 실재가 혼재되어 있을 가능성이 매우 높다. 따라서 기업은 경쟁업체에 비해 가급적 보다 많은 객관적 실재에 근거하여 지속적인 의사결정을 내릴 때 경쟁적 우위를 확보할 수 있을 것이다.

2. 지식의 형성과정

지식의 형성과정을 이해하기 위해서 우리가 때로 혼용하여 쓰는 몇 가지 유사한 개념(요소)들이 있다. 기업의 의사결정에 영향을 미치는 것으로 알려져 있는 이러한 개념(요소)들은 자주 혼용되거나 경계가 불분명한 의미로 사용되는 경향이 높다. 기업의 발전역사와를 미래 지향적 관점에서 볼 때, 이 요소들은 데이터, 정보, 지식, 지능, 지혜, 사랑이라는 개념으로 발전되어 갔으며, 이들은 과거, 현재 그리고 미래에 있어 기업의 효과적인 의사결정과 성공적인 과업완수와 밀접하게 연관되어 있다. 일부 연구자들(Bierly et al. 2000)이 이러한 요소들을 조금 다른 시각으로 정리한 적이 있었지만, 지금까지의 문헌을 보면 '사랑'을 추가한 것 외에는 이러한 요소와 이들의 순서가 크게 벗어나지 않는다. 예를 들어, Chewing(2003)은 지혜를 하나님의 속성과 연계하면서 정보와 지식을 하나의 구성개념으로 묶은 다음 이를 지혜로 명명하면서 지식과는 구분하였다(〈표 1〉 참조). 그는 지혜를 이러한 요소들이 합해져 도달할 수 있는 궁극의 단계로 보았다.

1) Reality의 사전적 뜻을 보면 진실, 사실, 실제, 실재, 현실, 본질, 본성 등의 단어가 출현한다. 여기에서는 fact(사실)와는 달리 좀 더 정서감이 풍부한 '실재'라는 철학적 용어로 번역하여 사용하였다.

〈표 1〉 지식의 요소와 경쟁적 우위의 제공

요소	정의	전략적 우위의 제공
데이터	의미와 배경이 없는 날로된(raw) 사실들	거의 없음
정보	조작과 배경적 이해를 통해 의미를 가지는 데이터	발견을 통해 일시적인 우위 제공
지식	환경과 배경의 이해를 돕는 정보들의 조합	현재 대부분 우위들은 이 지식을 기반으로 하고 있음
자능	영속성과 자가 학습(self-learning)의 성격을 갖는 정보와 지식	일부 우위는 동적인 과정과 학습을 통해 창출됨
지혜	지식을 사용하는 방법과 시기에 대한 이해	미래에 창출될 미지의(unknown) 우위
사랑	이기적이 아닌 이타적 목적으로 지식을 사용하는 궁극의 상태	기업이 사랑에 기반 한다면 경쟁적 우위가 갖는 의미가 없음

데이터. 데이터는 배경지식과 의미를 가지지 못하는 사실(fact)에 지나지 않는다. 1950~60년대, IBM사가 중심이 되어 이끈 대규모 1차 정보화 혁명을 통해 대량의 데이터 처리기술은 기업들에게 경쟁적 우위를 제공해 주었다. 당시는 메인 프레임(대형시스템)이 기업의 전사적 자료처리를 주로 담당하였으며, 대부분의 데이터처리 기능은 데이터처리부서에 집중되어 있었으며, 이를 처리하는 엔지니어들은 대단한 권력집단이였다. 은행과 보험회사들은 중소기업들은 당시 생각할 수 없었던 데이터처리를 위해 값비싼 컴퓨터들을 구매하였으며 대량의 데이터를 쉽게 저장하고 검색함으로써 경쟁적 우위를 확보할 수 있었다. 시간이 지남에 따라 이러한 기계들은 다수의 기업들에게 확산되었고 결국에는 데이터 자체가 갖는 경쟁적 우위는 사라져 버렸다. 그런 다음 데이터는 정보의 소스가 되기 시작하였다.

정보. 정보는 간단한 조작(통합, 평균, 수학적 함수, 분석 등)과 배경적 이해를 통해 의미를 갖는 데이터를 말한다. 정보적 요소는 의사결정 과정에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 20세기 중반에서 후반에 이르기까지 기업들은 경쟁사보다 나은 양질의 정보를 확보함으로써 경쟁적 우위를 확보하고자 했던 시기였다. 기업들은 정보와 정보요원들을 기업의 중요한 자산(asset)으로 인식하고 우수한 첨단 정보기술에 많은 투자를 하였다. 특히 1970년 말, PC의 탄생으로 2차 대규모 정보화혁명이 촉발되었으며, 기업의 정보와 정보시스템이 더 이상 기업의 고유한 자산에 머물지 않고 모두가 쉽게 소유하고 활용할 수 있는 일용품화 시대가 열리게 되었다. 따라서 21세기 들어 정보와 정보기술을 통해 창출할 수 있는 경쟁적 우위는 이제 매우 미미한 시대가 되었다. 그렇지만 여전히 구글의 위치기반서비스, 애플의 클라우드 컴퓨팅, 페이스북의 SNS처럼 정보를 혁신적으로 이용하여 새로운 비즈니스모델을 창출하는 기업들에게 일시적이지만 경쟁적 우위를 주기도 하지만 그 기간은 점점 짧아지고 있다. 따라서 좀 더 지속적인 우위를 확보를 위해서는 정보가 지식의 소스로 활용되는 다음 단계의

진입이 요구된다(Nonaka, 1994).

지식. 지식은 정보를 조합하여 문제에 대한 새로운 시각과 이해방식을 만들어낼 때 생성된다. 기업환경에 대한 다양한 소스(아날로그 및 디지털 정보; 정성적 및 정량적 정보 등)로부터 얻게 되는 정보를 통합하여 그 환경을 또 다른 차원에서 이해함으로써 문제에 대한 새로운 지식을 만드는 것이다. 기업 경영에 있어 지식이란 고객의 수요함수, 경쟁업체의 의도와 역량, 환경변화에 대한 공급체인의 대응속도, 가치창출을 선도하는 프로세스혁신처럼 시장에 있어 다양한 경쟁적 우위를 줄 수 있는 원천들을 말한다. 특히 지식은 기업과 그 기업이 해결해야 하는 문제에 적용할 수 있는 핵심정보를 정보의 바다에서 가려내는 사람과 시스템의 상호작용에서 나온다. 따라서 지식자산을 잘 관리하는 기업일수록 기회를 활용하고 경쟁적 위협을 피할 수 있는 최선의 결정을 할 수 있게 된다.

Nonaka(1994:15)는 전통적 인식론을 따라 지식을 “정당성을 얻은 사실적 믿음(justified true belief)”으로 정의하였다. 그렇지만 이는 ‘진실(truth)’이라는 관점을 경시하고 개인의 신념이나 지식의 정당성에만 지나치게 초점을 맞춘 것으로 보인다. 당초 Nonaka가 주장한 “정당성을 얻은 사실적 믿음”은 하나님의 일반 및 특별 계시를 통해 드러나는 객관적 지식을 찾는 기독교 인식론과 맥을 같이 하는 듯하지만, 진실(truth)이 빠지면서 그의 주장은 결국 포스터모더니즘과 실증주의를 합쳐놓은 것에 지나지 않게 되었다. 그렇지만 그는 정보란 메시지의 흐름이며 지식은 바로 그 정보의 흐름에 의해 조성되고 완성되며 그것에다 사람의 헌신과 신념이 덧붙여진 것으로 보면서 정보와 지식의 경계선을 분명하게 긋고 있다.

경영에 있어 지식의 역할이 중요하다는 것을 설명하는 한편, 기독교 경영자에게 있어 지식 이상의 더 중요한 요소들이 있다. 미래학자 앨빈 토플러는 「권력이동」이라는 1990년 저서에서 인류 역사에서 권력의 원천은 물리적인 힘으로부터 풍요로운 지식으로 이동하였다고 하였다. 물리적 힘은 라이벌이나 경쟁자를 압도할 수 있으며, 부(wealth)는 그 힘을 살 수 있으며, 지식은 그 부를 생성한다. 따라서 “아는 것이 힘”이라는 격언은 시대를 초월해 만고의 진리로 여겨져 왔다. 학생들에게 이러한 논리는 큰 부담이 없을 것이며, 이 때 예레미야 9:23-24의 말씀을 소개할 필요가 있다. 지식에 대한 토플러의 깊은 통찰은 이미 수천 년 전에 선지자가 하나님으로 받은 영감과 동일한 것이었다.

여호와께서 이 같이 말씀하시되 지혜로운 자는 그 지혜를 자랑치 말라 용사는 그 용맹을 자랑치 말라 부자는 그 부함을 자랑치 말라 자랑하는 자는 이것으로 자랑할찌니 곧 명철하여 나를 아는 것과 나 여호와는 인애와 공평과 정직을 땅에 행하는 자인줄 깨닫는 것이라 나는 이 일을 기뻐하노라 여호와와 그의 말이니라. (예레미야 9: 23-24)

토플러는 현대사회에 있어 힘, 부(부자) 그리고 지식(지혜)이 권력의 원천으로 보았지만 하나님의 관점으로 볼 때 이 모든 것은 하찮은 것이기에 그것을 너무 자랑하거나 지나치게 흠모해서는 안된다. 예수님을 통해 말씀하셨듯이 하나님은 온유, 정의 그리고 의로움을 더 기뻐하시며, 바로 이점은 잠언의 말씀 “여호와를 경외하는 것이 지식의 근본이거늘” 그리고 미가 6:8(“사람아 주께서 선한 것이 무엇임을 네게 보이셨나니 여호와께서 네게 구하시는 것이 오직 공의를 행하며 인자를 사랑하며 겸손히 네 하나님과 함께 행하는 것이 아니냐.”)

의 말씀에 잘 드러나고 있다.

즉 사람이 생각하는 권력은 힘, 부(부자) 그리고 지식(지혜)과 관계가 있지만 이러한 모든 것을 소유하신 무소부재의 하나님은 사랑, 온유, 정의, 의로움, 자비, 겸손을 더 기뻐하신다. 따라서 하나님이 우리에게 요구하시는 것은 권력이나 이익 그리고 인간적 잣대에 근거한 성공이 아니라 성령의 9가지 열매(사랑, 희락, 화평, 오래 참음, 자비, 양선, 충성, 온유, 절제)이다. 물론 하나님이 우리가 지식을 추구하는 것을 원치 않으시거나 지식을 추구하는 행동이 하나님의 뜻을 거스르는 것은 아니다. 초점은 “여호와를 경외하는 것이 지식의 근본이늘 미련한 자는 지혜와 훈계를 멸시하느니라”라는 잠언의 말씀(1:7)과 “여호와를 경외하는 것이 지혜의 근본이요 거룩하신 자를 아는 것이 명철이니라”라는 말씀(잠언 9:10)에 있다. 기독교인의 가치관은 고귀한 목적을 위한 지식과 하나님에 대한 지식에 있는 것이지 권력을 갖기 위한 도구로써 지식을 추구하는 것은 아니라는 점이다.

기업은 제품기술, 공정기술, 경영전략에 관한 실용적 지식들을, 학자들은 이러한 지식들의 이론적 기반을 계속 만들어 내면서 보다 정교한 지식체계와 메타지식이 구축될 것이며, 새로운 지식창출에 필요한 원가는 점점 줄어들 것이다. 이러한 지식의 양적 폭발은 지식이 향후 계속적으로 경쟁적 우위를 창출할 것이라는 명제에 회의를 갖게 만든다. 즉 지식을 통한 경쟁적 우위의 창출이 힘들어지면 다음으로 지능(intelligence)의 단계가 오지 않을 수 없다.

지능. 흔히 지능은 지식과 비슷하거나 동등한 것으로 인식되지만 그 이상의 역동적인 요소가 포함되어 있다. 지식의 역동성은 자가 학습(self-learning)과 영속성에 있으며 조직이 더 많이 의존하게 될 인공적 지능시스템과 맥이 닿아있다. Senge(1993)는 「제5 경영」에서 학습조직을 혁신시킬 다섯 가지 ‘요소 기술’로 시스템 사고(system thinking), 개인적 숙련(personal mastery), 정신모델(mental model), 공유비전 만들기(building shared value), 팀학습(team learning)을 들었다. 이 저서는 지식경영과 밀접하게 관계되며, 조직의 동적인 학습과정의 유효성을 잘 설명하고 학생들과 토론에서도 활용될 수 있다. 개인, 팀 그리고 조직의 학습을 말할 때 인공지능(artificial intelligence)분야의 도움을 무시할 수 없다. 이제 인공지능은 잘 다듬어진 독립된 학문분야로 잡았으며 그것이 기업의 의사결정에 미치는 영향과 의미를 깊게 토론한 이유는 충분히 있다. 전 세계에서 가장 지능적인 조직으로는 미국의 CIA를 들 수 있으며 우리나라에는 국정원이 있다. 이 조직들은 인간 지능, 신호 지능, 전자 지능과 같은 생물학적, 공학적 지능을 조합 va조직의 목적을 추구한다. 일부 우려의 목소리도 있지만, 생물학적, 공학적 지능은 더욱 융합되어 조직의 학습능력을 확장 공갈 것이다. 영국 BBC방송은 2012년 1월 15일에 네티즌들의 의뢰학습미래학자 이언 피어슨의 조언을 토대로 100년 후 현실이 될 10가지 기술을 공개하였다. 그 중에 다음 두 가지는 생물학적, 공학적 지능의 융·복합에 관한 것이었다. 첫째, 생물학적 두뇌 확장 장치와 함께 ‘생각 송수신 장치’의 발달로 사람의 생각이 타인의 두뇌에 전달되고 이를 인터넷상에 저장할 수 있다. 둘째, DNA 연구와 로봇 기술의 발달로 뇌와 직접 연결된 전자장치를 이용하여 생명연장이 가능하며, 사람을 영원히 살아있게 하는 ‘전자 불멸 기술’이 가능해진다.

또한 현재 쟁점이 되고 있는 다윈주의와 지적설계론을 경영과 경영자에 적용할 때 갖는 의미를 토론하는 것도 가능하다. 토론에서 다윈적 비즈니스 프로세스의 속성과 지적디자인 관점에서 본 프로세스를 비교해 볼 수 있다(Behe, 1996; Dembski, 1999). 만일 사람이 지

적설계자이신 하나님의 형상으로 창조되었다면, 조직, 전략, 제품, 서비스의 설계자인 인간을 통해 하나님의 형상이 이런 것들에도 투영될 수 있을 것이며 이는 유익한 토론의 주제가 될 수 있다. 예를 들어, 기업의 경쟁적 우위를 적자생존의 원리로 해석할 수도 있을 것이며 아니면 변화촉매자인 경영자의 지적설계 활동의 산물로도 볼 수 있다.

첨단 생물공학과 나노 기술의 발전으로 시스템이 스스로 생산과정을 학습하여 제품을 생산하고 필요할 때 제어할 수 있는 지능형 생산시스템이 보편화되는 분자경제(molecular economy)의 시대가 다가오고 있다(Meyer and Davis, 2003). 유전공학과 분자경제를 구성하는 다양한 요소들(예, 줄기세포, 유전자조작)은 인류에게 많은 윤리적, 도덕적 이슈를 던져 주고 있다. 따라서 이런 분야의 신제품 개발, 마케팅 전략과 유통을 책임지는 경영자들도 윤리적 이슈와 책임 경영을 고민하지 않을 수 없으며, 이는 수업에서도 중요한 토론 주제가 될 수 있다. 지능형 시스템이 보편화될 미래에는 전략적 우위의 개념과 성격 그리고 영향력이 상당히 유동적이어서 예측하기가 쉽지 않을 것이다. 바이오기술과 관련된 지능의 진화는 이제 갓 출발하였으며, 이러한 지능의 미래를 정확하게 예측한다는 것은 거의 불가능하다. 그러나 기술과 시스템이 진화하면서 기업들은 더욱 활발하게 지능을 확보하고 이를 이용하여 문제를 해석하는 작업들을 공유하면서 언젠가는 동적인 학습과정이 포함된 지능의 획득과 그것의 활용을 굳이 구분할 필요가 없을 지도 모른다. 이때가 되면 최고점에 있는 지혜로 가는 길이 보다 명백하게 보일지 모른다.

지혜. 지혜란 지식을 언제 그리고 어떻게 사용해야 하는 지에 대한 것이므로 지식보다는 상위 개념으로 알려져 있다. Bierly 등(2000, 596)은 이를 기업에 적용하여 “많이 알고 있다고 하여 성공하는 것은 아니다. 오히려 아는 바를 가장 잘 활용하고 기업과 사회에 전략적으로 가장 중요한 것이 무엇인지를 잘 아는 기업이 성공한다.”로 설명하였다.

지혜에 대한 이런 정의는 최선(best)을 판단하는 기준이 있음을 전제로 하며, 다양한 학문들이 이것에 대한 나름의 기준을 제시해 왔다. 정치적인 사람들은 정치적 이해득실이 지식의 사용방법과 때를 결정하는 가장 중요한 기준으로 생각할 것이고, 사회사업가는 이타적 만족의 추구가 중요한 기준이 될 것이다. 기독교 대학의 경영정보학과 수업에서의 가이드라인은 조직이 추구하는 선한 가치(성과)를 달성하기 위해 지식이 선용되어야 한다는 점이다. 아울러 지혜가 그러한 결과(성과)와 필연적으로 어떻게 연결되는지, 세속적 지혜와 하나님의 지혜의 차이점도 토론할 수 있다. 이때 고린도전서 2:8의 말씀을 지침으로 사용할 수 있다.

이 지혜는 이 세대의 관원이 알지 못하였나니 만일 알았더라면 영광의 주를 십자가에 못 박지 아니하였으리라.

경영에 있어 지혜란 조직의 결정과 행동으로 야기되는 결과에 대한 이해(understanding)에서 출발하며, 이는 경험, 학습, 기도와 묵상의 영향을 받게 된다. Chewning(2003, 37)은 이 관계를 다음과 같이 설명하였다.

지식이란 잘못되었든 올바른 사고든 모든 사고의 기초가 된다. 이해와 지혜는 둘 다 지식에 근거하지만 이해와 지혜가 결여된 지식은 방향계가 없는 어뢰 같아서 추진력은 있지만

목표물에 도달할 가능성은 매우 낮다.

이제 '지혜'라는 시스템이 기업에게 경쟁적 우위를 줄 수 있다는 관점을 고찰할 필요가 있다. 기독교적 관점에서 지혜란 하나님의 뜻(의도)으로 정의되지만, 세속적 시장에서 지혜는 매우 다르게 정의될 뿐만 아니라 실천되기도 한다. 예를 들어, 기업이 지식 자산을 확보하는 방법과 시기를 결정할 때 과연 이 결정이 재무적 부가가치를 창출하고 경쟁자를 약화시키거나 파괴할 수 있는지에 초점을 맞춘다. 그러나 지혜를 경쟁적 우위를 제공하는 원천으로 보는 시장적 관점에 대해서 다수가 회의적인 시각을 가지고 있는 바, 우리는 지혜를 도덕성, 지속가능성, 사회적 책임의 연장선에서 바라볼 필요가 있는 것이다. 지혜를 생각하고 연구하면 할수록 지혜를 받쳐주는 요소가 '사랑'이라는 사실을 깨닫게 된다. 그 이유는 지식을 사용하는 때와 방법을 정할 때, 기독교인들이 고려해야 하는 중요한 기준은 그 지식으로 한 차원 높은 동료애와 인류애가 실현될 수 있는지 여부이다. 따라서 하나님의 지혜는 모든 인간을 사랑으로 인도하는 사회가 미래 사회의 새로운 원형(prototype)이 될 수 있을 것이다.

사랑. 사랑을 경쟁적 우위를 얻기 위한 도구로만 논의하려 한다면 지극히 사랑을 폄하하는 우를 범할 수 있다. 그렇지만 적어도 지혜를 넘어 사랑에 기초하여 결정을 내리는 사회와 시장이 이론적으로 존재할 수 있다는 전제하에 이 논의를 전개하고자 한다. 빌립보서 1장 9~10절에 의하면 지식과 사랑은 매우 밀접하게 연결되어 있다. 즉 사랑이 지식과 총명으로 더욱 풍성하게 구현될 수 있음을 말하고 있다.

내가 기도하노라 너희 사랑을 지식과 모든 총명으로 점점 더 풍성하게 하사 너희로 지극히 선한 것을 분별하며 또 진실하여 허물없이 그리스도의 날까지 이르고.

만일 지식이 지혜로 발전하여 자신의 지식을 언제 사용하고 어떻게 사용할 지에 대한 감각과 판단력을 높여준다면, 자신에게 가장 유익한 것보다 타인에게 가장 소중한 것이 무엇인지를 헤아려 지식을 적용하는 궁극적인 요소, 즉 사랑으로 발전될 수 있다. 하나님의 지혜는 예수님을 스스로의 유익을 거스르며 십자가 희생을 포함한 인류구원의 계획을 실행하기 위해 자신이 알고 있는 인간적 본성, 세속적 사건, 정의에 대해 알고 있는 모든 지식을 사용하도록 이끄셨으며, 이는 요한복음 3장 16절(하나님이 세상을 이처럼 사랑하사 독생자를 주셨으니 이는 그를 믿는 자마다 멸망치 않고 영생을 얻게 하려 하심이니라)의 말씀(지식)에 모두 녹아있다. 요한복음 15:13절 말씀(사람이 친구를 위하여 자기 목숨을 버리면 이에서 더 큰 사랑은 없나니)처럼 예수님은 사랑에 근거한 선택과 결정을 원하셨다. 따라서 사랑에 근거한 결정이야말로 세속적인 지혜만을 근거로 내린 결정보다 훨씬 우수하다는 것이 기독교 신학과 일치하며 논리적인 것으로 보인다. 이 시점에서 학생들로 하여금 또는 강의를 스스로가 사랑이 결여된 의사결정과 지혜와 사랑에 근거한 결정이 결과 측면에서 어떻게 다를 수 있는지에 대한 시나리오나 사례를 토론하면 유익할 것이다.

예를 들면, 기업들이 해외 아웃소싱을 늘리면서 국내 일자리가 축소되고 청년실업률이 늘어나는 최근 현상을 들 수 있다. 경영자들은 다양한 소스의 정보를 통해 임금을 계속 낮추

지 못하면 시장에서 결국 경쟁력을 잃을 수 있다는 지식을 얻게 된다. 이 지식을 근거로 경영자는 언제 어떻게 공장 이전을 단행할지, 어느 나라에 새로운 설비를 건설할지, 기존 노동자들을 어떻게 처리할 지에 대한 지혜에 기반한 의사결정 시나리오를 시뮬레이션 할 것이다. 그(녀)가 만일 단순히 지혜에만 의지해 결정을 내릴 때와 달리 사랑에 기반 한다면 공장 이전과 직장폐쇄가 꼭 필요한지를 다시 생각할 것이다. 사랑을 기반으로 한 결정 시나리오는 새 지역으로 이주해야 하는 노동자들이 겪게 될 곤경을 고려하게 되고, 성공이나 성과의 개념을 다시 생각하게 될 것이다. 직장 폐쇄로 직장을 잃게 되는 노동자들과 그 가족들을 사랑으로 바라보면 공장 이전으로 얻게 될 단기이익의 희생을 의사결정 패러다임에 포함시킬 수도 있을 것이다.

소규모 개인 사업장의 경우, 사랑을 기반으로 한 의사결정은 훨씬 용이하며 그 효과도 직접적이다. 예를 들어, 동네에서 오랫동안 비즈니스를 해온 개인 사업자들은 가격과 서비스를 결정할 때 시장 메커니즘보다 지역공동체의 소속감이나 이웃에 대한 배려와 사랑을 더 우선시 하는 경우가 많다. 동네 미장원, 식당, 슈퍼 등이 평균 시장 가격 이하로 오랫동안 지역 주민들에게 서비스를 제공하는 경우가 있는데, 이는 지식과 지혜에 기반 한 단기 이익을 추구하기보다 이웃에 대한 사랑과 배려에 기반 한 결정으로 볼 수 있다. 중앙정부와 지방자치단체들은 사회적 기업의 육성을 통해 반 시장적 ‘착한 기업’의 활성화를 장려하고 있다. 2012년 4월에 대한상공회의소와 국민권익위원회가 ‘기업 윤리경영 지원사업 활성화’를 추진하면서 착한 기업 육성에 나섰으며, 서울시는 사회적 기업 중에서 실적이 뛰어나고 발전 가능성이 높은 우수기업을 ‘더 착한 서울기업’으로 인증하고 있다. 이러한 소상공인들의 시장 경쟁력과 지속경영 가능성은 상대적으로 취약하지만 지식과 지혜를 초월하는 사랑이라는 요소가 경쟁적 우위를 창출하는 대안적 원천이 될 수 있음을 시사한다.

이 맥락에서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)은 재검토되어야 하는 중요한 주제이다. 기업의 사회적 책임 운동은 ‘지혜’를 지향하는 운동으로 볼 수 있다. 오늘날 기업들은 지식과 부를 통해 창출되는 대단한 권력을 향유하고 있을 뿐만 아니라, 그 권력을 사용하는 방법과 시기에 대한 지혜가 매우 풍부하다(Davis and Schoorman, 1997). 따라서 대부분의 CSR 전략들은 우호적 메시지를 담은 홍보와 우월한 시장적 지위의 구축 그리고 이윤의 증대를 목표로 시장 지향적 지혜에 의해 수립되는 경향이 높다(Margolis and Walsh, 2003). 그러나 사랑을 기반으로 한 지혜 역시 우리로 하여금 CSR로 이끌 것이며, 이는 하나님의 창조물에 대한 사랑, 곤궁한 노동자에 대한 배려, 힘없고 가난한 자들을 향한 측은지심으로 의사결정을 하는 것을 말한다.

자유경쟁 시장에서 지식의 궁극적 요소인 ‘사랑’과 경쟁력 창출과의 관계를 도출하는 일은 쉽지 않다. 만일 기업의 활동과 의사결정이 데이터, 정보, 지식, 지능 그리고 지혜 이 외의 요소로부터 영향을 받을 수 있다고 가정한다면, 기업과 관계를 맺고 있는 모든 구성원들에게 최고의 사랑을 보여줄 수 있는 대안을 경영자가 선택할 수도 있을 것이다. 따라서 미래에 이 사랑은 공동선과 정의 그리고 사회적 유익을 추구하는 형태로 발현될 수 있으며, 그로 인해 기업의 시민정신과 파트너십에 근거한 경영시나리오가 가능할 것이다.

III. 지식의 종류와 지식경영

수업에서 거론해야 하는 다음 주제는 기업이 알아야 하는 지식의 종류들에 관한 것이다. 현재 경쟁적 시장환경에서는 지식의 유무에 대해 보상하고, 탁월한 지식자산에 기반 지식자산에이 경쟁적 우위를 보장하므로 어떠한 지식이 중요한 지를 가르칠 필요가 있다. 본 논문에서는 이 3가지 범주의 지식을 제안하고자 한다.

환경적 지식. 기업의 의사결정자들은 해당 조직이 활동하는 환경에 대한 깊은 이해가 필요하다. 일반적으로 환경적 요인에 포함되는 지식은 정치·경제적 상황, 인구통계, 규제입법화 추세, 사회문화적 변화, (정보)기술적 환경 변화와 그것들이 제공하는 기회에 관한 것들이다. 개별 기업수준으로 내려가면 기업문화, 우수한 인적자원의 확보와 동기부여, 전략적 강점과 약점, 공급자 및 고객과의 관계, 유연한 정보시스템 등이 전략적 우위의 원천이 될 수 있을 것이다. 기업들은 특히 SWOT분석을 통해 얻을 수 있는 자신의 강점과 약점을 간파할 수 있는 통찰력이 필요한데, 이는 자가 학습능력의 일부라 볼 수 있다. 또한 자신이 속한 산업과 업종의 경쟁적 특징, 향후 발전전망, 지속적 성장가능성, 경쟁업체들의 전략적 의도와 강·약점 등도 기업들에게는 중요한 지식들이다.

프로세스. 기업 운영(활동)과 관련되는 프로세스에 대한 지식은 기업들에게 전략적 우위를 제공하는 중요한 원천이다. 거버넌스, 생산 및 서비스 프로세스, 신제품개발 프로세스, 경영 프로세스, 고객관리 프로세스, A/S 프로세스, 회계 및 결산 프로세스, 인력개발 및 관리 프로세스, 직원교육 프로세스, 정보관리 프로세스 등이 프로세스의 종류인데 업종과 기업에 따라 수도 없이 많은 프로세스들이 존재한다. 다수의 기능을 묶는(cross-function) 프로세스는 오늘날 관리와 통제의 단위가 되기도 하며 기존의 기능적 조직과의 연결이 매우 중요한 경영적 이슈이기도 하다. 통합정보시스템과 지식경영시스템은 이러한 프로세스들이 원활하게 돌아가는데 필요한 신경망 역할을 하며 정보공유를 촉진한다. 특히 경영자는 기업들의 주요 자원인 인력, 자본, 기계 및 설비, 데이터를 관리하는데 필요한 지식이 필요하다. POS를 통해 원천적으로 확보되는 거래데이터를 저장·관리·분석한 후 네트워크를 통해 관련 부서(팀)이 공유할 수 있도록 해야 하며, 자금계획에 필요한 자금을 확보하고, 배분하며, 집행한 후 법적 회계기준과 기업 규정에 따라 회계처리를 해야 하며, 기계와 공장설비는 정보기술을 이용하여 지속적으로 통합되고, 유지·보수되고, 통제되어야 한다. 모든 물리적 기계와 설비들은 경제적 생명표가 존재하므로 감가 상각되고 적절한 시점에 폐기되어야 한다. 오늘날 프로세스는 외부 조직(공급업체, 고객)으로까지 확대되고 있다. 이 외에도 규제 프로세스, 판촉 프로세스, 협상 프로세스들도 고급지식들을 필요로 하는 바, 따라서 경영자는 이런 모든 프로세스가 지속적이며 성공적으로 수행되는데 필요한 고급지식이 필요하다.

지식경영에 관한 최근 문헌들은 지식이전(knowledge transfer)을 많이 다루고 있는데 이는 프로세스 지식만이 아닌 지식이 포함된 프로세스에 대한 지식도 있음을 지적하고 있다 (Dyer and Hatch, 2006). 학습이론에는 “쌍고리 학습(double-loop learning)”²⁾이론이 있는

2) 대부분 학습은 단일고리로 설명된다. 즉 원하는 결과를 가져다줄 목적, 가치 그리고 전략을 가지고 시작하며 그 결과를 평가를 해 본 후 자신의 기법을 수정하게 된다. 그러나 이러한 목적, 가치, 전략이 불분명하고 검증되지 않은 가정을 근거로 하기 때문에 이러한 것들을 검증하는 또 다른 고리가 필요하다. 이를 포함하여 쌍고리 지식습득이라 한다. (<http://www.edbatista.com/2008/05/double-loop.html>)

데(Levitt and March, 1988), 이를 “쌍고리 지식습득(double-loop knowing)”에 적용할 수 있다(Martinez, 2006). 이를 통해 기업들은 지식을 습득하는 방법을 학습하거나 알게 되기도 한다.

인과관계. 기업들은 또한 프로세스를 거쳐 다양한 것들을 성취하는 방법을 알기 이전에 어떻게 그런 결과가 나오는지에 대한 지식을 가져야 한다. Senge(1991)는 시스템적 사고를 하는 조직은 학습조직이 되어간다고 하였는데, 여기에는 수많은 인과관계를 이해하는 일도 포함된다(Turner and Makhija, 2006; 198). 바람직한 결과를 얻기 위해서 조직은 어떻게 이 점에서 다른 점으로 갈 수 있는지를 알아야 하는 것이다. 즉 원하는 결과를 야기하는 요인들은 무엇이며, 일반적인 예측을 벗어나는 다른 결과는 없는 지를 물어볼 수 있어야 한다. 예를 들면, 높은 이직률을 고민하고 있는 기업이 문제해결을 하기 위해서는 먼저 이직을 야기하는 요인들에 대한 이해가 선행되어야 하며, 혁신적인 기업이 되고 싶으면 혁신을 야기하는 요인들을 알아야 한다. 해외 생산시설로 인력을 이동을 해야 할 때 그로 인해 야기될 수 있는 수많은 결과들을 경영자는 충분히 이해하고 있어야 한다. 그렇지만 모든 기업이 그런 지식을 똑같이 보유하고 있지 않으며, 경영자가 내린 의사결정이 미치는 효과성의 방향과 규모도 예측하기가 쉽지 않다. 따라서 오늘날 기업들은 인과관계에 대한 더 많은 지식을 확보하기 위해 데이터의 모집, 저장, 분석, 분배에 필요한 첨단 정보기술에 많은 투자를 하고 있다. 비즈니스 인텔리전스(BI)와 Big Data Analysis는 고객의 구매행위 등 수 많은 데이터를 온-오프라인 시스템에서 수집한 후 이를 분석하여 미래 전략을 수립하고 계획하는데 필요한 고급 정보를 제공하고 있다(Choi, 2011).

IV. 지식자산의 관리

Turner and Makhija(2006)는 지식관리의 4단계를 i) 지식의 창조와 획득, ii) 개인이나 조직으로의 지식 이전, iii) 조직의 목적에 도움이 되도록 지식을 해석하는 일, iv) 조직 목표의 성취를 위해 지식을 적용하는 일로 구성하였다. 그렇지만 실제 수업에서는 위의 4단계를 포함하여 6단계까지 소개할 수 있으며, 각 단계별 내용과 할애하는 시간은 교수자에 따라 매우 유동적이다.

1. 핵심 정보와 지식의 결정

기업들은 자신의 미션과 전략 그리고 업계 내 경쟁적 위치를 감안하여 성공적인 기업경영에 필요한 핵심적인 지식이 무엇인지 파악해야 하며, 이 지식을 얻기 위해 필요한 정보요소들이 무엇인지 결정해야 한다. 이 과정에는 조직의 모든 부서와 계층을 대표하는 사람들이 참여할 수 있어야 한다. 경영자가 경쟁적 환경, 위협과 기회를 정확하게 판단하기 위해서는 실제 환경(고객의 요구, 생산 가능성, 인구통계적 추세, 납기준수 가능성 등)에 근거하여 기업의 환경을 이해하는 능력이 필요하며, 이러한 조직에 대한 객관적 실재는 경영자가 최적의 의사결정(optimal decision)을 하기위해 반드시 알아야 할 것들이다. 객관적 실재

(objective reality)와 주관적 실재(subjective reality)가 혼재되어 있는 상황에서 객관적 실재를 이해하는데 도움을 주는 지식이야말로 핵심 정보이자 지식이 될 것이다(Martinez, 2007).

IS부서의 요원과 최종사용자들은 공문서의 분석, 회의, 인터뷰를 통해 중역, 부서, 팀 그리고 개인에게 필요한 핵심적인 정보와 지식을 파악할 수 있다. 구체적으로, 먼저 필요한 지식 박스(knowledge box)를 정의하고 이의 명칭을 정하며, 그 지식 박스를 구성할 지식들과 그것들을 위한 정보들을 분석하여야 한다. 아울러 그 지식 박스에 속하는 더 작은 지식 박스는 없는지를 파악하면서 지식의 계층도를 도출해 볼 수도 있다. 교수는 학생들에게 실제 경영 시나리오를 제시한 후, 이 문제해결에 필요한 지식 박스를 설계해 볼 것을 요청할 수 있고, 학생들은 연습을 통하여 지식과 현실적 경영문제와 연결할 수 있는 능력을 키울 수 있다.

2. 정보·지식 소스의 결정

인적자원은 기업이 보유하는 가장 큰 지식 자산이라 할 수 있다(Kogut and Zander, 1992). 기업은 사람을 고용함으로써 필요 지식을 확보할 수도 있으며, 정보시스템, 인터넷 포털, 인터넷 신문과 잡지, B2B 지식공유사이트, 산업 및 통상간행물, e-러닝과 같은 다양한 미디어를 통해 지식을 창출하는데 필요한 정보소스를 확보할 수도 있다. 이 외에도 기업들은 정상적 거래, 스파이 활동, 지식이전 (Carlile, 2004; Schulz, 2001, 2003), 기회주의적 행동(Parkhe, 1993), 스피로벌³⁾(Eden et al., 1997) 등을 통하여 지식을 획득할 수 있다. 중요한 것은 기업들이 비어있는 지식박스들을 어떻게 채울지 그리고 핵심인재를 채용할 경우에는 그 지식박스를 어떻게 확보할지가 중요한 결정사항이라 할 수 있다.

3. 정보와 지식의 보급

지식과 정보는 적시에 그것을 필요로 하는 사람에게 전달될 필요가 있다. 예를 들어, 중역정보시스템(EIS)은 최고경영층에 있는 의사결정자들에게 기업 경영과 직접적으로 관련성이 있는 핵심 정보와 지식에 실시간으로 접근할 수 있도록 해준다. Shultz(2001, 2003)에 의하면 조직이 지식자산을 최대한 활용하기 위해서는 조직 내 정보의 흐름이 매우 복잡할 뿐만 아니라 어떤 다이내믹한 힘의 영향을 받는다는 사실을 인정하여야 한다. 즉 새로운 정보와 지식이 그 조직에 적합한 것인지 여부는 동적이고(dynamic), 종적인(vertical) 지식 흐름을 거친 다음에야 확인될 수 있으며, 이는 새로운 지식박스를 창출하기 위해 지식의 보급이 매우 중요하다는 것을 의미한다.

Hansen(2002)은 혁신은 지식의 유통 시간을 단축하는 조직간 소통 네트워크에 의해서 촉진되며, 이를 통해 신제품개발팀의 지속적인 정보공유가 가능하게 된다는 사실을 발견하였다. 동시에 기업들은 다음 단계인 정보·지식의 저장과 보호를 위해 정보·지식 보급의 범위를 어떻게 설정해야 할지를 고민해야 한다.

3) spillover. 한 분야의 활동이 넘쳐나 타 분야에까지 영향을 미치는 현상

4. 정보와 지식의 저장 및 보호

기업은 정보·지식이 필요할 때 신속하게 찾아내고 파괴, 절도, 해킹 그리고 남용으로부터 보호하기 위해 적절한 시스템과 절차를 구축할 필요가 있다. 네트워킹과 해킹기법들이 날로 발전하는 오늘날 타 조직의 정보자원을 파괴하고 절취하는 일은 더욱 빈번해 지고 있다. 기업들이 점차 지식을 기반으로 하는 경쟁적 우위를 확보하고, 사업부서간 정보공유를 확대하고자 하면 할수록 경쟁업체가 사업적 비밀을 얻을 수 있는 기회는 늘어난다(Coff, 2003; Coff et al., 2006). 그리고 현재 가치는 낮지만 미래가치가 높은 정보·지식을 잘 관리하는 일도 매우 중요하다. 쓸모없어 보이는 데이터를 미래의 어떤 시점에서 가치 있는 지식으로 변환할 수 있는 능력을 가진 기업은 경쟁적 우위를 창출할 수 있는 변화 역량(transformative capacity)이 뛰어난 기업이라 할 수 있다(Garud and Nayyar, 1994).

예를 들어, 시장정보를 수집하는 과정에서 경쟁업체에 관한 조각 정보들을 얻을 수 있다. 현재 그러한 정보들은 별 의미가 없지만, 훗날 경쟁업체가 구체적인 전략적 행동을 준비할 때 이에 대비하기 위한 지식을 창출하는 과정에서 매우 중요한 정보가 될 수 있다. 이렇게 볼 때, 지식자산의 저장과 보호는 시스템적으로 이루어져야 한다. Lewis 등(2005)은 집단 지식의 생성·검색·공유를 위한 집단기억시스템(collective memory system)으로써 거래적 기억 시스템(TMS: transactive memory system)을 제안하였다. TMS를 통한 지식은 집단이 새로운 과업을 시작할 때 사전학습을 도우며, 문제영역에 대한 추상적 이해를 도움으로써 지속적으로 높은 성과를 성취하도록 돕는다. 이러한 변화 역량과 TMS는 기업이 데이터의 단순 보관을 넘어 보다 역동적인 학습을 가능하게 하는 저장 및 검색시스템으로 가는 과정의 예라 할 수 있다.

5. 지식의 활용

잠재 에너지와 운동 에너지를 구분하는 물리학에서처럼 지식도 잠재적 가치와 운동적 가치가 있다. 일반적으로 조직의 자산인 지식은 조직의 미션을 성취하는데 최대한 활용될 수 있어야 한다. 즉 “가치를 지닌 암묵지를 발견하는 즉시, 기업은 그것의 용도를 확대하고 희소자원의 요구에 부응하도록 이전하고 복제해야 한다” (Coff et al., 2006, 452). 조직구성원들은 지식자산이 활용되는 이슈와 상황을 이해함으로써 어떤 결정을 할 때 어떤 지식자산이 필요한지를 파악하는 능력을 구비하고 있어야 한다. 이는 기업이 ‘지능’의 수준을 넘어 ‘지혜’라는 지식경영에 이르러 다른 기업과 차별화되는 역량이라 할 수 있다. 조직적 프로세스에 지식자산을 활용하는 기업은 경쟁적 우위를 제공하는 새로운 힘을 확보하는 것이며, 이는 지식자산을 언제 어떻게 활용하는 지를 잘 아는 지혜를 가진 것으로 볼 수 있다.

지식의 활용과 매우 밀접한 개념은 지식의 순환이다. 지식과 정보의 가치는 시간에 매우 민감하므로 기업들은 지식의 순환과정을 잘 관리하여야 한다. 시장과 공정과정이 어떻게 돌아가는 지를 잘 아는 지식은 다양한 정보적 요소로부터 나오며 이 정보적 요소들은 매우 빠른 속도로 낡은 것이 되어버린다. 시간에 낡은 지식일수록 시간이 지나면서 그것의 활용 가치가 급속히 사라진다. 1972년 소비자 조사를 근거로 아가는 고객관리에 필요한 의사결정을 할 수 있는 것과 같은 이치요소들따라서 지식경영은 정보와 지식의 신선도를 어떻게 지

속적으로 유지할 것인가로 마무리가 된요소들이가는 지식경영의 새로운 연구 분야는 지식의 순환(knowledge turnover) 관리에 관한 것이요소들예를 들어, Eden 등(1997)은 지식이전과 스페일오벌(spillover)이 최신 낱술, 아이디어 소들따라발명에 접근이 온 기업들의 풀(pool)을 확대이 준다고 하였으며, Hansen(2002)은 지식네트워크가 은 매우 자신의 업종에서 새로운 근, 위협 소들따라환경을 지속적으로 이해하고 이를 경영에 적용하는 일을 돕는다고 하였으며, Meyer근이 온 콤이vis(필요한)는 지식창조과정은 현실 속에서 새로운 가능성을 탐색하는 것을 목적으로 한다고 하였다. 이러한 연구들은 모두 기업들의 지속적인 지식 순환 관리를 다룬 것이었다.

V. 결론

본 연구는 경영정보학(MIS)에서 논의해온 일반적인 지식경영의 수준을 넘어 기독교적 신앙과 성경을 기반으로 지식의 개념을 보다 확장하였다는 특징이 있다. Chewning(2003)은 지식, 지혜 그리고 하나님의 속성에 대한 일반적인 이론을 전개하였는데, 그의 논의는 경영, 특히 지식경영에 적용할 여지가 더 많이 남아 있음을 의미하며, 본 연구는 이런 부분에 있어 어느 정도 기여하였다고 본다.

한 걸음 더 나아가 혁신 과정을 교육하는 방법에 기독교적 세계관을 적용하는 일은 이전에 별로 시도되지 않았다. 일반적으로 기독교인들은 하나님이 세상의 모든 것을 창조하셨다고 믿는데, 우리는 단순히 그 사실을 알게 된 것으로 이해하고 있다. 그러나 이러한 발견의 과정이 경로의존성(Arthur, 1989)⁴⁾, 의도적 일탈, 지적 설계를 고려한 성경적 관점에서 가르쳐질 수도 있다. 혁신이란 현대의 기업조직이 지속하는데 매우 중요한 요소이고 이는 지식과도 매우 밀접하게 연관되어 있다. 따라서 혁신과 이를 촉진하는 지식경영을 기독교적 관점으로 이해하는 일이 더욱 필요하다.

Huff(2000)는 21세기에 있어 경영학 교육자가 직면하고 있는 특별한 도전과제를 제시하였다. 지난 100년간 경영대학과 커리큘럼은 구체적인 학문적 패러다임에 근거하여 운영되어 왔지만 미래에는 보다 응용적 경영교육에 초점을 뒤야하는 압력을 받고 있다. Huff는 이러한 현상을 실용성과 학문성이라는 양 극단을 주기적으로 오가는 시계추 이론(pendulum effect)으로 설명하고 있다. Huff는 교육자의 핵심역량을 지식생성으로 보고, 경영학 교육자는 궁극적으로 중도적 입장을 지향해야 한다고 제안하였다. 즉 경영학 교육자는 단순한 훈련(training)을 넘은 교육을 지향하되, 지식의 속성과 사용, 지식자산의 관리를 이해함에 있어 기업과 긴밀히 협력할 필요가 있다. 이러한 측면에서 기업과 교육기관은 각자의 고유 기능들이 있다. 본 논문은 기독교 교수들이 지식경영을 가르칠 때 보다 풍부한 교육내용을 다양한 방법으로 가르칠 수 있을 뿐만 아니라, 학생들에게 선한 목적들을 위해 지식을 선용하는 방법을 확장된 지식과 지식경영의 관점에서 가르칠 수 있다는 점이다.

4) path dependence. 주어진 상황에서 의사결정을 할 때, 과거의 조건이 더 이상 유효하지 않더라도 과거의 결정에 의해 제한을 받는다는 이론

참고문헌

- Argyris, C. and Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arthur, W. B. (1989). "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events." *The Economic Journal*. 99. 116-131.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17. 99-120.
- Barney, J. B. (1995). "Looking Inside for Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17. 49-61.
- Behe, M. J. (1996). *Darwin's Black Box: The Biochemical Challenge to Evolution*. New York: Free Press.
- Bierly, P. E. III, Kessler, E. H., and Christensen, E. W. (2000). "Organizational Learning, Knowledge and Wisdom." *Journal of Organizational Change Management*. 13. 595-618.
- Carlile, P. R. (2004). "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries." *Organization Science*, 15. 555-568.
- Chewning, R. (2003). "God is infinitely WISE: We Have Access to His Wisdom." *Journal of Biblical Integration in Business*. 35-53.
- Choi, M. J. (2011). Big Data Analysis: Managerial Applications, Taxonomy, and Cases, *Logos Management Journal*. 9(3). 69-82.
- Coff, R. W. (2003). "Bidding Wars Over R&D-intensive Firms: Knowledge, Opportunism, and the Market for Corporate Control." *Academy of Management Journal*. 46. 74-85.
- Coff, R. W., Coff, D. C., and Eastvold, R. (2006). "The Knowledge-leveraging paradox: How to Achieve Scale Without Making Knowledge Imitable." *Academy of Management Review*. 31. 452-465.
- Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management." *Academy of Management Review*. 22. 20-47.
- Dembski, W. (1999). *Intelligent Design: The Bridge Between Science and Theology*. InterVarsity Press.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science*. 35. 1504-1511.
- Dyer, J. H. and Hatch, N. W. (2006). "Relationship-specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantages through Network Relationships." *Strategic Management Journal*. 27. 701-719.
- Eden, L., Levitas, E. and Martinez, R. J. (1997). "The Production, Transfer, and Spillover of Technology: Comparing Large and Small Multinationals as Technology Producers." *Small Business Economics*. 9. 53-66.
- Garud, R. and Nayyar, P. R. (1994). "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer." *Strategic Management Journal*. 15. 365-385.
- Hansen, M. T. (2002). "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies." *Organization Science*. 13. 232-248.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., and Lovas, B. (2005). "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases." *Academy of Management Journal*. 48. 776-793.
- Huff, A. S. (2000). "Changes in Organizational Knowledge Production." *Academy of Management Review*. 25. 288-293.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science*. 3. 383-397.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993). "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*. 24. 625-645.
- Levitt, B. and March, J. B. (1988). "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*. 14. 319-340.
- Lewis, K., Lange, D., and Gillis, L. (2005). "Transactive Memory Systems, Learning, and Learning Transfer." *Organization Science*. 16. 581-598.
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P. (2003). "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business." *Administrative Science Quarterly*. 48. 268-305.
- Martinez, R. J. (2007). "From Data to Love: Teaching Management of Knowledge Assets in the

- Christian Business Classroom." *Christian Business Academic Review*, Spring. 19-32.
- Meyer, C. and Davis, S. (2003). *It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business*. Boston: Crown Business.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: Sage.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*. 5(1). 14-37.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation." *Academy of Management Journal*. 36. 794-829.
- Pfeffer, J. (1980). "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms." in: L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.)(1980). *Research in Organizational Behavior*. 3. 5-52, JAI Press: Greenwich, CT.
- Powell, T. C. and Dent-Micallef, A. (1997), Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 375-405.
- Schulz, M. (2001). "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows." *Academy of Management Journal*. 44. 661-681.
- Schulz, M. (2003). "Pathways of relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations." *Organization Science*. 14. 440-459.
- Senge, P. M. (1993). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., and Pinch, S. (2004). "Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage." *Academy of Management Review*. 29. 258-271.
- Turner, K. L. and Makhija, M. V. (2006). "The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge." *Academy of Management Review*. 31. 197-217.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal*. 5. 171-180.