

# 지식과 조직 : 지식시장과 지식공동체 관점

## Knowledge and Organization: Perspectives of Knowledge Market and Knowledge Community

정 명 호    한성대 경영학부    (myhoc@hansung.ac.kr)

### ABSTRACT

As the Knowledge Economy grows bigger, studies and practices of knowledge management flourish in almost every organizations. Yet, the studies of fundamental relationships between knowledge and organization have not been sufficiently developed. It is partly because current knowledge management mainly focus on the technical aspects of the theme.

This paper tries to find the possible organizing principles and theoretical foundations of knowledge-intensive organizations through the perspective of knowledge market and knowledge community. Based on the differentiation of "knowledge" and "knowing", the author draws several propositions about knowledge creation and knowledge use. Then, the author relates these propositions to the design and implementation of two theoretical models of organizations, i. e. knowledge market and knowledge community.

Major claims are: 1) Knowledge use and knowledge creation process are conceptually separable, so that different conceptual models (market & community) need to be applied. 2) Since knowledge use and creation should be integrated, organizations in the Knowledge Economy should be the efficient knowledge market and, at the same time, knowledge community with care and cooperations. 3) The network of independent small KIFs(knowledge-intensive firms) could be considered as the possible organizational model of the future.

*Keywords:* knowledge, knowing, knowledge market, knowledge community, network of KIFs

## 1. 머리말

최근 몇 년 동안의 환경변화는 선지자들이 예견했던 정보화, 지식화의 물결이 이미 본격적으로 전개되고 있음을 실감케 해주고 있다. 아시아 일부 국가에서 국지적으로 시작되었던 외환위기가 광속(光速)의 정보 네트워크를 매개로 순식간에 세계적 규모의 경제 위기로 확산되는가 하면, 불과 십여 년 전에 벤처기업으로 출발한 지식기업(knowledge-intensive firm: KIF)들이 세계적인 우수 기업으로 성장하였다. 지식경제나 지식사회와 같은 말들이 미래학자들이 만들어낸 유행어가 아니라 이미 우리의 현실이 되어버렸다. 이

렇게 지식사회의 면모가 나날이 심화됨에 따라서 “지식경제 시대에 지속적으로 번영하기 위해서 기업조직은 어떻게 변화되어야 할 것인가”라는 문제에 경영자들과 기업을 연구하는 학자들의 관심이 집중되고 있다.

이런 관심을 반영하듯 최근 기업현장과 학계에서는 지식경영에 관한 연구와 실천이 폭발적으로 증가하고 있다. 지식경영은 현대 기업의 가장 중요한 자원으로 대두된 지식을 효과적으로 창출, 공유, 확산시킬 수 있는 조직구조와 업무 프로세스, 그리고 기술적 기반 등을 탐구하는 것으로 연구와 실천 양 측면에 걸쳐 매우 활발하게 진행되고 있다(Myers, 1996; Ruggles, 1997; 포스코경영연구소, 1998; 이순천, 1999;

한국지식경영학회, 2000). 그렇지만 지식경영을 위한 연구나 실천의 내용을 보면 당장 가시적인 성과를 낼 수 있다고 기대되는 정보기술 중심의 접근이 주류를 이루고 있고, 조직구조나 조직행동 차원의 접근은 상대적으로 빈약함을 알 수 있다. 특히 지식이라는 연구주제의 폭과 깊이에 비추어 볼 때, 지식과 조직간의 관계에 대한 근본적인 성찰은 대단히 미흡하다고 할 수 있다. 다시 말해서, 지식경제 시대의 조직이 어떤 조직이 되어야 하고, 어떻게 운영해야 하는가에 대한 깊이 있는 고찰이 없이 몇몇 현실 조직들의 단편적 사례들로 변화의 정당성을 대변하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 지식사회의 조직변화를 전망할 수 있는 이론적 연구의 필요성이 절실하다고 할 수 있다.

이 논문은 ‘지식과 조직’ 연구의 최근 동향에 문제의식을 갖고, 지식경제시대에 요구되는 조직형태와 특성을 도출할 수 있는 이론적 근거를 탐색해 보고자 한다. 지식경제시대에 조직의 가장 중요한 목표는 지식의 창조와 효과적인 활용이기 때문에 지식의 창조와 활용을 촉진하는 조직의 원리들을 찾아보아야 한다. 이를 위해 이 논문은 지식의 성격에 대한 재검토로부터 출발하여, 조직을 지식시장(knowledge market)과 지식공동체(knowledge community)라는 두 가지 관점에서 고찰해 볼 것이다.

지식시장은 조직을 지식이 거래되는 장소로 파악하고, 이러한 거래를 촉진시킬 수 있는 방안들을 살펴본다. 한편, 지식공동체는 이기적인 지식거래가 아니라 집단적 실천을 통해 지식을 창조하는 조직의 또 다른 측면에 주목한 것으로써, 주로 지식창조에 관련된 문제들을 다루게 된다. 이 두 관점은 지식조직의 구조와 운영에 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있는 것이다. 즉, 이 논문은 지식-조직 관계에 대한 규범적인 연구를 통해 미래 조직의 변화를 연역적으로 전망해 보려는 시도이다. 결론적으로 이 논문은 지식조직은 지식시장과 지식공동체의 성격이 통합된 조직이고, 따라서 이러한 양 측면을 통합할 수 있는 ‘독립 소기업 네트워크’가 미래 조직의 유력한 대안이 될 수

있음을 말하고 있다. 아울러 각 조직이 지식의 활용과 창조 중 어느 측면을 강조하느냐에 따라 지식경영의 실천전략 역시 달라져야 함을 주장하고자 한다.

## II. 지식과 조직

### 1. 지식의 본질

지식의 중요성에 대해서는 이미 충분한 논의가 이루어져 왔다(Drucker, 1993; Pfeffer, 1994; Grant, 1996). 그런데 지식자원의 중요성에 대한 폭넓은 인식과는 달리 정작 지식이 무엇이고, 그 특성이 무엇인지에 대한 깊이 있는 탐구는 매우 드문 것이 사실이다. 특히, 지식경영을 중심으로 한 경영학 측면에서의 접근은 아예 지식의 본질에 대한 논의를 덮어두고 직접 문제에 접근하는 경향마저 보인다.<sup>1)</sup> 이것은 아마도 지식의 본질에 대한 이해가 철학, 심리학, 생물학, 사회학 등 기초학문들의 도움을 받아야 하는 인식론적 문제이기 때문일 것이다. 그렇지만 지식의 창조나 활용은 결국 지식의 본성과 따로 떼어놓을 수 없는 문제이기 때문에 지식의 본질에 대한 논의는 피할 수 없다.

일반적으로 경영관련 문헌에서 가장 쉽게 찾아볼 수 있는 지식의 정의는 자료(data)나 정보(information)와 대비해서 “유의미한 정보”로 보는 것이다. 이 정의에 따르면 지식은 명시적으로 나타내거나 표현할 수 있는 어떤 것이 될 것이다. 이것은 지식의 관리 또는 활용이라는 측면에 잘 부합되는 정의이다. 그렇지만 지식의 창조 측면에서 보면 문제의 소지가 없지 않다. 명시적으로 표현할 수 없는 지식도 지식창조 과정에서 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다. Nonaka (1991)교수는 암묵지와 형식지라는 개념을 통해 위에서 간접적으로 언급된 두 종류의 지식과 양자간의 관계를 탁월하게 정리하였다. 암묵지와 형식지의 구분은 지식창조 과정에 대한 우리의 이해를 크게 넓혀 주었고, 이와 유사한 지식의 다른 분류도 찾아볼 수

1) 예외적인 경우에는 Nonaka 교수의 일련의 연구들과 J. S. Brown과 동료들의 몇몇 연구들을 들 수 있다.

있다.)

한편, 우리는 인식과정을 중심으로 지식의 본질에 접근할 수도 있다. 그것은 인식과정의 결과로서의 '지식(knowledge)'와 인식과정 자체를 의미하는 '앎(knowing)'이다. 저자는 이 글에서 우리말 번역이 용이치 않은 이 두 용어를 각각 '결과지식'과 '과정지식'으로 구분하여 부르고자 한다. 결과지식은 인식과정의 결과로서 일종의 사물로 생각할 수 있으며, 인식자와 분리되어 독립된 대상으로 취급될 수 있다. 즉, 결과지식은 다른 사물과 같이 특정 개인의 소유물이 될 수 있으며, 별 어려움이 없이 다른 사람에게 이동, 전달될 수 있다. 지적 활동의 결과인 결과지식은 '무엇에 대한 지식(know-what)'이라고 볼 수 있으며, 그 가치를 측정하거나 관리하는 것도 가능하다. 대부분의 지식경영 연구들이 대상으로 하는 지식은 바로 결과지식이라고 할 수 있다.

그러나 하나의 과정으로서의 앎은 다르다. 앎(과정지식)은 인식자의 행위와 분리될 수 없다. 그러므로 과정지식을 촉진하고, 지원하고, 격려하고, 동기화할 수는 있지만 측정하고, 관리하기는 곤란하다. 이것은 '무엇에 관한 지식'이 아니라 '어떻게에 관한 지식(know-how)'이며, 무엇에 관한 지식을 실천에 적용할 수 있는 능력이다. 이렇게 과정지식은 실천을 통해 창조되는 것이기 때문에 인식자인 개인과 실천과정으로부터 완전히 분리될 수 없다. 이런 점에서 볼 때, 위에서 언급한 형식지는 결과지식에, 암묵지는 과정지식에 각각 대응된다고 볼 수 있다. 물론 두 종류의 지식분류가 동일한 것은 아니지만 형식지는 결과지식의 비중이 큰 것이고, 암묵지는 과정지식의 비중이 큰 것이라고 볼 수 있다.

또 하나 주목할 점은 결과지식은 완전히 개인적인 소유물이 될 수 있는 반면, 일을 통해서 생기는 지식인 과정지식은 집단적인 특성을 갖는다는 것이다. 왜

냐하면 대부분의 일(실천)들이 집단적이고, 협동적이며, 심지어 아무리 개인적으로 보이는 일이라도 다른 사람과 아무런 관련을 맺지 않을 수 없기 때문이다. 이런 점에서 과정지식은 개인의 소유물이 아니라 집단의 소유물, 사회적인 소유물이라고 할 수 있다(Brown & Duguid, 1998, p. 95).

지금까지 언급한 지식의 두 측면은 사실 다음과 같은 두 가지 이론적 전통에서 다루어져 왔다(von Krogh, 1998). 첫째는 인지주의(cognitivist) 관점이다. 이 관점은 주로 컴퓨터 과학, 시스템 이론, 심리학, 신경과학 등에 의해 발전된 것으로써, 지식이 외부세계의 표상이라고 보는 것이다. 따라서 인식자 모두에게 보편적인 것이고, 명시적이며, 따라서 형식화되거나 저장될 수 있고, 쉽게 전달될 수 있다고 본다. 이 관점은 위의 형식지나 결과지식의 개념에 대응된다.

두번째는 구성주의(constructionist) 관점이다. 신경생물학, 인지과학, 철학 등에 근거를 두고 있는 구성주의 관점은 지식이 외부세계의 표상이 아니라 새로운 구성과 창조의 과정임을 밝히고 있다. Maturana와 Varela (1987)는 모든 인식현상은 인식자의 생물학적 구조에 뿌리박은 매우 개인적인 방식으로 일어나며, 인식자의 사회적 역사 및 경험과 분리될 수 없음을 여러 가지 실험을 통해 증명하였다. 이들에 의하면 "모든 행위는 앎의 과정이며, 모든 앎의 과정은 곧 행위이다(All doing is knowing and all knowing is doing)". 즉, 인식자의 주관적 경험과 생물학적 구조는 끊임없이 세계를 자기 나름의 방식으로 구성하고 있다는 것이다. 따라서 지식은 모든 인식자에 있어서 보편적인 것이 아니고, 매우 개인적인 것이다. 즉, 명시적 지식과 암묵적 지식이 동시에 존재할 수 있다. 암묵적인 지식은 표현하기 쉽지 않고, 다른 사람과 공유되기도 어렵다는 것이다. 구성주의 관점은 암묵지의 존재나 실천과 분리될 수 없는 과정지식을 중요하게 생각하는 것이다.

Nonaka와 Takeuchi (1995)는 지식을 "개인적인 신념을 옹호한 것으로 정당화하는 역동적인 과정"이라고 정의함으로써 구성주의적 관점을 분명히 표현하였다.

2) 예를 들어 Blackler (1995)는 지식의 종류를 명시지(encoded knowledge), 문화지(encultured knowledge), 체화지(embodied knowledge), 개념지(embrained knowledge)로 구분하고 각각을 상이한 조직형태와 관련짓고 있다.

이때, 정당화의 과정은 철저히 개인적인 것이기 때문에 지식이 객관성을 갖기 위해서는 서로 다른 경험과 역사를 갖는 개인들이 각자 자신들의 고유한 방식을 사용하면서도 타인에게 받아들여질 수 있는 정당화의 과정을 거쳐야 한다는 것을 의미한다.<sup>3)</sup> 이것은 지식의 창조와 관련하여 중요한 의미를 갖는데 이는 뒤에서 다시 살펴보기로 하겠다. 지금까지 언급한 지식에 관한 논의를 간단히 정리해 보면 아래 표 1과 같다.

여기서 과정지식을 우리에게 익숙한 암묵지와 동일시할 수 있는지에 대해서는 논란이 있을 수 있다. 사실 암묵지와 형식지는 지식의 형식화(codification) 가능성을 중심으로 분류한 것으로 인식과정 및 인식결과와 정확히 일치하지는 않는다. 그렇지만 인식의 과정과 결과를 나누어 보고, 이를 통해 지식의 창조와 활용에의 시사점을 구하려는 본 논문의 목적에 국한하여 본다면 결과지식과 과정지식은 형식지 및 암묵지와 상당한 관련성을 갖는다고 볼 수 있겠다.

지식과 관련하여 중요한 두 가지 문제는 지식의 창조와 활용이다. 지식의 창조는 주로 암묵지의 역할을 중요시하고 있으며, 지식의 활용과 관리는 형식지를 중시한다. 양자는 각각 과정지식과 결과지식에 대응하며, 그 본질상 집단적 성격과 개별적 성격을 갖게 된다. 그리고 반드시 그렇지는 않지만 대체로 동양적 관점은 지식의 창조를 서양적 관점은 지식의 활

용을 좀더 중요시한다고 말할 수 있다. 마지막으로 제시된 지식시장과 지식공동체 관점은 이 논문의 중심내용으로써 좀더 설명이 필요하다.

## 2. 지식시장과 지식공동체

지식과 관련된 쟁점들은 여러 가지가 있지만 이 글에서 다루는 문제는 “지식의 창조와 활용/관리를 효과적으로 촉진할 수 있는 조직형태와 과정의 개발”이다. 보통 효과적인 지식창조 조직이 되기 위해서는 필요로 하는 지식자원이 존재하고, 신뢰로운 조직문화와 같은 사회자본이 바탕을 이루어야 하며, 정보기술과 업무 프로세스 같은 하부구조가 갖추어져야 한다고 한다. 이것은 모두 필요한 요소임에 틀림없지만 지식과 조직의 관계에 대해 좀더 근본적인 성찰이 필요하다. 이 글에서는 조직을 지식시장과 지식공동체라는 두 가지 관점에서 바라보고자 한다.

지식시장은 조직을 자기이익에 기초한 개인들의 거래장소로 파악한다. 따라서 여기서의 지식은 주로 형식지나 결과로서의 지식을 염두에 둔 것이다. 반면에 지식공동체는 암묵지나 과정으로서의 지식에 초점을 둔 것으로 효과적인 지식창조를 위해서는 관심과 배려에 기초한 공동체가 되어야 한다는 것이다. 이 두 관점은 시장(market)과 위계(hierarchy)라는 조직경제학의 문제의식과 유사한 점도 있고, 다른 점도 있다. 또는 지식에 대한 경제학적 관점과 사회학적 관점이라고 부를 수도 있을 것이다. 그러면 다음 절에서 이 두 가지 관점을 자세히 살펴보기로 하겠다.

## III. 지식시장(Knowledge Market) 관점

지식의 창조나 활용을 위해서는 조직 내에서 지식이 어떻게 움직이는가를 알아야 한다. 그런데 조직 내에는 지식의 이동과 활용양상을 결정하는 힘이 있다. 그것은 다른 유형재화의 경우와 마찬가지로 시장이다. 조직 내에는 지식의 시장이 있으며, 다른 시장과 같이 협상을 통해 만족스런 가격에서 거래를 하는

[표 1] 지식의 두 측면

	Knowledge (결과지식)	Knowing (과정지식)
특성	객관적 know-what 개인적 소유물 유동적(leaky)	주관적 know-how 집단적 소유물 고착적(sticky)
관련성	형식지 인지주의 지식사용/관리 지식시장 관점 (knowledge market)	암묵지 구성주의 지식창조 지식공동체 관점 (knowledge community)

3) 이는 베버주의(Weberian) 전통의 이론에서 언급되는 ‘간주관성(inter-subjectivity)’과 상통하는 것이다.

판매자와 구매자가 있다. 또 이를 매개하는 중개자도 있다. 지식시장에서의 거래도 거래 당사자들이 거래를 통해 효용을 얻을 수 있기 때문에 발생한다.

조직 내에 다른 시장과 유사한 지식시장이 존재한다는 사실을 이해하는 것은 조직 내 지식의 관리에 매우 중요하다(Davenport & Prusak, 1998, p. 26). 최근에 시도되고 있는 여러 가지 지식경영의 움직임은 사람들이 자신의 독실에 관계없이 지식을 공유하고, 지식이 자유롭게 이동할 수 있다는 잘못된 가정에 근거해 있다. 많은 돈을 들여 사내 정보시스템을 구축하고 나서 지식이 자유롭게 흐르는 것을 기대하거나, 지식경영이 결실을 거두지 못했다고 해서 정보기술의 질이나 교육훈련 프로그램을 탓하는 것은 어리석은 일이다. 지식시장을 효과적으로 운영하는 유일한 방법은 조직 내에 '시장의 힘(market force)'이 존재한다는 것은 분명히 인식하고, 지식시장이 어떻게 기능하는가를 이해하는 것이다.

그렇지만 조직을 지식시장으로 볼 수 있다고 해서 시장 메카니즘이 "순수하게" 관철된다는 것은 아니다. 조직 내 지식시장을 제대로 이해하기 위해서는 폭넓은 안목이 필요하다. 만약 어떤 조직에서 지식을 혼자만 움켜쥐고 있는 지식의 축적자가 출세한다면 지식교환(거래)은 잘 일어나지 않을 것이다. 마찬가지로 다른 사람의 지식으로부터 도움을 받는 것이 무능력으로 낙인찍히는 조직 규범이 존재하는 경우 지식의 '구매비용'이 너무 커져서 지식거래는 활성화될 수 없다. 요컨대, 지식시장 관점은 '지식의 경제학'이라기보다는 '지식의 정치경제학'이라고 볼 수 있을 것이다.

조직구성원은 지식 구매자, 판매자, 중개자의 역할을 동시에 수행할 수 있다. 그러나 모든 사람이 지식 구매자일 수는 있지만 지식 판매자는 아니다. 어떤 사람은 자신의 암묵지를 형식화하지 못하기 때문에 (혹은 안하기 때문에) 지식을 갖고 있지만 판매하지 못한다. 또, 어떤 경우에는 지식의 공유보다 지식의 축적이 더 큰 이익을 가져다 줄 수도 있다. 따라서 효과적인 지식조직이 되기 위해서는 다음 명제를 분

명하게 인식해야 한다.

P1: 지식의 거래는 지식공유의 효용이 지식축적의 효용보다 큰 경우에만 가능하다.

## 1. 지식시장의 특성

지식시장도 다른 시장과 같이 시장을 움직이는 기제가 있어야 한다. 보통의 경우, 그것은 가격시스템이다. 지식시장에서의 가격시스템은 무엇인가? 어떤 지불수단이 있을 수 있겠는가? 다음 몇 가지를 생각해 볼 수 있다.

첫째, 지식은 화폐와 직접 교환될 수 있다. 예를 들어 컨설팅 비용, 변호사 수임료 등이 그 예이다. 일반적으로 조직외부의 지식은 대가를 지불하고 사운다. 특허권, 저작권, 라이선스 등을 들 수 있다. 최근에는 자신의 지식을 사업화하는 온라인 컨설팅업체들을 쉽게 찾아볼 수 있다. 화폐는 지식공유가 지식축적보다 더 큰 보상을 얻을 수 있다는 가장 강력한 신호가 될 수 있다. 또, 지식은 유사화폐와도 교환될 수 있다. 어떤 회사는 '지식쿠폰제(knowledge coupon)'를 실시하여 직원들의 지식을 모으고 있다.<sup>4)</sup> 더 나아가서, 지식주식(knowledge stock) 형태도 가능할 수 있다. 자본주의 사회의 주식회사가 주식발행을 통해 많은 자본을 모을 수 있었던듯이 지식사회의 주식회사는 지식주식을 통해 지식자본을 형성할 수 있다. 지금으로서는 하나의 가정이지만 만약 '지식주식회사'가 성립된다면 기업지배구조(corporate governance), 권한관계, 운영 등에 있어서 혁명적인 변화가 생길 것이다. 앞으로 지식사회가 심화됨에 따라 현재의 (주식)소유권 개념에 근본적인 변화가 올 수 있으며, 주식회사 제도를 벗어난 여러 형태의 기업 모델(합명회사, 합자회사 등)과 지식근로자들의 협동조합(cooper-

4) 최근 들어, 지식쿠폰제, 지식마일리지제, 지식경진대회 등을 시행하고 있는 기업들이 크게 늘어나고 있다. 적립된 마일리지는 보통 교육이나 세미나에 참가할 수 있도록 지원하고 있다.

ative), 조합을 기초로 한 컨소시엄 등 다양한 조직형태가 등장하게 될 것이다(정명호, 2000b).

둘째, 지식은 다른 지식과 교환될 수 있다. 그러므로 자신의 지식을 사는 구매자가 언젠가 자신에게 지식판매자가 될 수 있다는 사실과 자신에게 유용한 지식을 갖고 있을 거라는 기대가 지식시장의 거래를 촉진시킨다. 즉, 지식거래의 '상호성'이 존재해야 한다는 것이다. 보통의 경우, 상호성이 커지기 위해서는 물리적, 심리적 거리가 크지 않아야 할 것이다. 이것은 지식거래 당사자들이 동일 조직 혹은 동일 네트워크의 구성원이거나 동일한 역할 수행자일수록 거래가능성이 커진다는 것을 의미한다. 셋째, 지식공유의 평판은 지식거래를 촉진한다. 지식판매자로서의 호의적인 평판은 앞으로 효과적인 지식구매자가 되는데 도움이 된다. 그러나 지식시장에서 평판의 가치는 그 조직의 특성에 따라 달라진다. 지식공유에 대한 공식적인 보상이 존재하는 경우나 평생직장의 붕괴 등 고용시장의 유동성이 증가할수록 개인적인 평판의 중요성은 커진다. 따라서 지식공유에 대한 명백한 보상정책(인사고과시 도움점수 반영 등)은 매우 중요하다. 또, 평판은 신뢰를 확산시켜 지식거래의 네트워크를 더 넓게 확장시킬 수도 있다. 넷째, 지식거래는 이타주의(altruism)에 의해 촉진될 수도 있다. 지식소유자가 자신의 지식에 대해 강한 애정을 갖고 있거나 본래 선량한 사람인 경우, 보상에 무관하게 지식공유가 일어날 수 있다. 이타성에 근거한 지식이전의 대표적인 예로는 멘토링(mentoring)을 들 수 있다.

이렇게 다양한 지식교환의 가능성이 존재하지만 대부분의 조직에 있어서 지식시장은 다른 시장처럼 효율적이지 못하다. 지식시장의 비효율성에는 몇 가지 요인이 있다. 이들 각각은 지식조직이 되기 위해 무엇을 해야 하는지 시사해주는 요인들이다.

첫째, 정보의 불완전성이 비효율성의 주요 원인이다. 이것은 거래 당사자들이 교환에 관련된 정보를 충분히 갖지 못한 경우로써 근본적으로 조직 내에 필요한 지식이 어디에 있는지 모르는 상황 때문에 발생한다. 둘째, 지식의 비대칭성 혹은 불균형을 들 수 있

다.<sup>5)</sup> 예컨대 한 부서에는 지식이 많고 다른 부서는 결핍되어 있을 수 있다. 불균형이 심하다는 것은 지식이 그것을 필요로 하는 곳에 도달할 수 없다는 것을 의미한다. 조직 내 '지식기근(knowledge famine)'은 절대적 희소성보다는 정보의 패턴, 구매력, 유통경로 등에 문제가 있는 경우가 많다. 셋째, 지식의 국지성이다. 특히 대기업의 경우, 지식의 거래는 대개 가까운 부서의 신뢰할 수 있는 사람들과의 대면 접촉을 통해 이루어진다. 원거리 지식을 얻을 수 있는 마땅한 기제가 없는 경우도 있고, 정보시스템과 같은 하부구조가 갖추어져 있더라도 신뢰가 문제가 된다. 이러한 지식의 국지성 때문에 대부분의 조직구성원은 최선의 지식탐색에 큰 노력을 기울이기보다는 만족적(satisficing) 지식탐색을 한다(March & Simon, 1958).

이와 같은 지식시장의 문제점은 효과적인 지식기업이 되기 위해서 무엇을 해야 하는지 가르쳐준다. 첫째, 정보 불완전성을 줄이기 위해 조직 내 지식자원 또는 지식소유자들에 대한 안내 시스템이 있어야겠다. 이것은 지식목록(knowledge inventory), 온라인 지식창고(on-line knowledge warehouse) 등을 말한다. 둘째, 지식의 불균형을 줄이기 위해서는 지식자원의 배분 문제가 발생하는데, 지식자원의 인위적인 배분은 오히려 바람직하지 못한 결과를 가져올 수도 있기 때문에 주의해야 한다. 셋째, 지식의 국지성을 줄이기 위해서는 전사적인 접촉, 부서를 뛰어넘는 접촉이 필요하다. 이에 대해서는 아래에서 살펴보기로 한다.

한편, 지식시장은 시장 일반이 갖는 병리현상도 아울러 나타난다. 이는 시장실패(market failure) 상황과 유사하게 생각해 볼 수 있다. 일반적으로 시장실패는 소수의 거래자, 자산특수성(asset specificity), 기회주의(opportunism) 등의 요소로부터 발생한다(Williamson, 1975). 지식시장에서도 이러한 요소들에 의해 시장실패가 일어날 수 있다. 예를 들어, 지식의 거래자가 극히

5) 본래 비대칭성(asymmetry)이란 정보의 비대칭성과 같이 A가 알고 있는 정보를 B가 모르는 상황을 의미하지만 여기서는 주로 불균형성(imbalance)을 의미한다.

소수인 지식독점과 지식 카르텔 상황을 들 수 있다.

중요한 지식을 한 사람이나 특정 집단이 소유할 때, 지식의 가격은 매우 높게 된다. 이런 경우 지식의 공유보다는 '지대추구(rent-seeking)' 행위가 나타나서 지식시장이 기능하지 않는다. 지식독점을 막기 위해서는 Morgan (1997)이나 Nonaka와 Takeuchi (1995)가 말하는 '중복성(redundancy)'이 요구된다. 중복적인 정보는 지식의 독점가격을 떨어뜨린다. 그러나 이 경우에도 중복성으로 인한 비효율의 가능성은 남아 있다. 또 하나 지적할 수 있는 것은 일종의 무역장벽과 같은 지식교환의 장벽이다. 이것은 지식의 자산특수성, 즉, 어떤 지식이 특수한 상황에서만 가치를 가질 때, 혹은 매우 경로의존적(path-dependent)인 방식으로 형성되었을 때 나타날 수 있다. 이외에도 NIH(not-invented-here)의식과 사고, 지식축적의 관행 등도 지식시장의 기능을 떨어뜨릴 수 있으며, 계층의 장벽도 있다. 대부분의 조직에서 낮은 계층의 지식은 잘 받아들이지 않는 경향이 있다.<sup>6)</sup> 물론 컴퓨터 네트워크 등 기술적 장애도 지식의 흐름을 가로막는다.

마지막으로 지식시장 참여자들의 기회주의 역시 주요한 시장실패 요인이 된다. 특히 인터넷을 '통제 불가능한 복사기'로 표현하듯이(Shapiro & Varian, 1999) 지식의 무단복제 사용의 가능성이 극대화된 현 상황에서 어떤 지식은 일종의 공공재화(public goods)라고 볼 수도 있다. 이런 상황에서 지식시장의 기회주의를 최소화하기 위해서는 여러 가지 노력이 뒤따라야 할 것이다. 이를 일종의 게임이론적 관점에서 접근하는 것도 그 중의 하나가 될 것이다. 지식시장의 참여자들이 자신과 상대방의 수익행렬(payoff matrix)을 명확히 알고 있다면 단기적으로는 아무도 지식을 내놓지 않는 대안이 지배적 전략이 될 수도 있다. 그

러나 지식시장이 한번의 거래로 끝나지 않는 반복게임이 될 경우 협력의 가능성은 존재하고(Axelrod, 1984), 장기적으로 지식시장의 협력관계가 어떻게 될 것인가를 분석하는 진화게임이론(evolutionary game theory)적 분석은 대단히 흥미로운 문제가 될 것이다(Maynard Smith, 1982). 하지만 이 문제는 별도의 연구주제가 될 것이므로 다음 절에서 신뢰 문제와 관련하여서만 논의하기로 한다.

## 2. 지식시장의 조건

다른 시장과 같이 지식시장도 몇 가지 조건이 갖추어져야 한다. 우선, 지식시장도 희소성을 필요조건으로 한다. 희소성은 모든 사람이 불가피하게 갖고 있는 경험과 학습의 자연적 한계, 그리고 현대 조직의 문제점인 전문화 때문에 발생한다. 일반적으로 희소성은 교환을 촉진하기 때문에 "보다 적은 사람이, 더 많은 일을, 더 빨리 해야 하는" 현대의 기업조직에서는 지식의 희소성이 더 커지고, 따라서 지식 수요가 더 높다. 이것은 지식의 거래를 촉진하게 될 것이다. 그런데 지식의 희소성은 지식창조의 조건으로 지적되는 중복성과는 배치되는 주장이다. 희소성을 높이는 조직편성은 초과지식의 가능성을 낮추기 때문에 오히려 지식창조에 방해가 될 수 있다. 이것은 지식의 창조 국면과 지식의 거래 국면, 혹은 암묵지와 형식지에 각각 적합한 조직형태가 다를 수 있다는 점을 시사한다.

다른 조건으로는 신뢰를 들 수 있다. 신뢰는 지식시장의 가장 근본적인 조건이라고 할 수 있다. 지식시장에서의 거래는 문서화된 계약에 의한 것이 아니고, 거래에 관련된 문제를 법적으로 처리할 수도 없기 때문에 신뢰가 더욱 중요해진다. 지식시장이 제대로 기능하기 위해서는 첫째, 신뢰가 가시적이어야 한다. 조직구성원들이 지식공유를 통해 신용을 얻는 것을 볼 수 있어야 하고, 상호성을 경험해야 한다. 신뢰 구축을 위해 조직 내에서 지식의 저작권이나 지적재산권을 부여하는 방법을 고려해 보는 것도 필요한 일

6) 한 실험에서 경영자들에게 자료실 사서, 정보기술 부서원, 전략담당자 등 3가지 원천의 정보를 제공한 결과, 사서의 정보가 객관적으로 가장 최선이었는데도 불구하고(또 정보원천을 밝히지 않은 경우, 경영자들 자신도 그렇게 생각했음에도 불구하고), 경영자들은 전략담당자의 정보가 가장 가치 있다고 판단하였다 (Davenport & Prusak, 1998).

이다. 둘째, 신뢰는 전 조직에 퍼져 있어야 한다. 한 부분의 불신은 전체 시장을 비대칭적으로 만들고 비효율적으로 만든다. 셋째, 조직 상층부의 신뢰성이 요구된다. 신뢰는 아래로 흐르는 경향이 있기 때문에 상층 경영자들의 바람직한 행동은 조직규범이나 가치관을 형성하여 지식거래를 촉진할 수 있다.

또 신뢰는 지식교환의 필요조건인 동시에 지식교환의 산물이기도 하다. 가령, 지식교환을 위해 열렸던 화상회의가 멤버들간의 신뢰수준을 높여서 성과향상에 기여할 수 있다. 신뢰는 여러 형태의 접촉에 의해 형성될 수 있지만 가장 직접적인 것은 '대면접촉'이다. 많은 일본의 회사들은 연구원들이 차를 마시면서 서로의 의견을 교환할 수 있는 휴게실을 운영하고 있다. 이것은 구미 기업들이 급수대 앞에서 잠깐 만나거나 커피라인(coffee line)에서 간단한 대화를 나누는 것보다 훨씬 편안하고 자유스러운 분위기를 제공한다. 이런 식의 대면접촉은 신뢰 수준을 높일 뿐만 아니라 지식의 교환과 창조에도 직접 기여할 수 있다.<sup>7)</sup>

앞으로 조직이 가상조직이 될수록 신뢰는 더 크게 요구될 것이고, 이에 따라 업무와 직접 관련이 없는 개인적인 접촉이 더 요구될 것이라는 전망도 있다(Handy, 1995).

지식시장의 활성화를 위해 무시할 수 없는 조건으로는 기술을 들 수 있다. 정보기술은 지식의 국지성과 불균형을 상당 부분 극복할 수 있다. 그러나 이러한 기술이 지식의 소재(what)에 관련된 문제는 해결할 수 있을지 몰라도 어떤(what) 지식이 제공되어야 하는지에 관한 문제는 오히려 악화시킬 수 있다. 아울러 지식이 거래되는 시장을 실제로 만들어 주는 것도 필요하다. 이것은 지식교환이 일어날 수 있는 실제적인 공간과 가상적 공간을 모두 포함한다. 물리적인 공간으로는 앞서 지적한 휴게실이나 지식전시회(knowledge fair)를 예로 들 수 있다. 가상 시장으로는 전자 포럼, 인트라넷, 그룹웨어, 데이터베이스 등

이 있을 수 있다. 이것은 편리하고 선택의 가능성이 넓지만 지식상품의 편차가 크고 개인적인 접촉이 결여되어 있어 신뢰와 몰입수준이 낮아질 수 있다.

위와 같은 조건들이 잘 충족이 되어 지식시장이 발달하면 지식의 교환으로 인해서 경제외적인 혜택도 생긴다. 종업원의 만족 증대라든가 조직 응집력의 제고가 주요한 혜택 중의 하나이다. 지식의 거래가 조직의 지식 스톡(knowledge stock)을 더 풍부하게 만드는 효과도 있다. 지식시장은 다른 시장과 달리 매번의 거래가 조직 내 총 지식 스톡을 증가시킨다. 지식총량의 증가와 함께 거래 자체가 새로운 지식을 창출하는 경우도 있다(Davenport & Prusak, 1998, p. 49). 또 지식의 활발한 교환은 조직 내 위계를 철폐하거나 완화시키는데 도움이 된다. 지식거래가 확장됨에 따라 공식적인 위계보다도 지식 소유자들의 네트워크가 더 중요해진다. 지식시장은 누가 무엇을 알고 있고, 그것이 얼마나 유익한가에 따르는 새로운 위계를 갖게 된다. 물론, 지식의 위계 자체가 바람직한 것인지에 관해서는 논란의 여지가 있다. 우리는 푸코(M. Foucault)가 제기하는 '권력/지식(power/knowledge)'의 문제에 귀를 기울여야 한다. 그렇지만 지식의 거래가 전통적 조직의 위계를 뒤흔들어 놓을 수 있다는 것만은 분명하다.

지식시장에서 거래 당사자들은 여러 가지 방법으로 자신이 가진 지식의 가치를 증명해 보여야 한다. 그러므로 암묵지보다는 형식지가 거래될 가능성이 높다. 또한 지식창조의 과정보다는 이미 존재하는 기존의 지식이 주로 교환의 대상이 될 것이다. 다시 말해서, 지식의 창조보다는 지식의 활용과정에 주로 관계된다는 것이다. 또한 모든 시장이 시장참여자들을 개별적인 주체로 파악하듯이 지식시장도 집단적인 지식보다는 개인적인 지식이 거래되기가 쉬울 것이다. 지금까지의 논의를 다음과 같이 요약할 수 있다.

7) 노나카 교수는 최근 매일경제신문사가 주최한 지식경영 학술심포지움(1999. 5. 8)에서 지식창조 과정에서의 접촉을 고려한 '지식창조적 사무실 설계(knowledge-affording architecture)'를 이야기한 바 있다.

P2: 이미 존재하는 개별적인 형식지의 활용과정은 시장기반(market-based) 관점과 접근에 의해 촉진될 수 있다.



#### IV. 지식공동체(Knowledge Community) 관점

정보사회, 지식사회가 되면 조직이 사멸할 것이라는 주장이 있다(Toffler, 1980). 이것은 조직을 거래비용(transaction cost) 관점에서만 생각한 것이다. 이러한 주장의 근거는 과거의 불충분하고 비효율적인 커뮤니케이션 기술 때문에 거래비용이 커졌고, 이를 대신하기 위해서 조직이 생겼다는 것이다. 그러나 최근의 지식기반 관점(knowledge-based view)의 기업이론(Nelson & Winter, 1982; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996)은 기업을 '지식을 통합하는 기관', 혹은 '지식의 저장소'로 본다. 많은 지식이 집합적 활동(실천의 공동체)을 통해서 창출되며, 기업은 바로 이러한 '실천의 공동체'들의 결합이다. 기업은 분명히 시장관계에 의해서는 불가능한 종류의 지식을 만들고, 복잡한 지식을 개발, 확산시키는 주체이다(Brown & Duguid, 1998, p. 94). 이런 의미에서 모든 조직은 본질적으로 지식조직인 것이다.

최근에 주목을 끌고 있는 자기조직화(self-organization) 이론, 복잡적응시스템(complex adaptive system), 혹은 시장논리의 옹호론자들이 간과하고 있는 것은 조직을 이루는 계획적인 인간행동의 중요성이다. 인간은 다른 동물들과 마찬가지로 사전 조정이 없는 상태에서 자발적인 사회기관을 형성하기도 하지만 아울러 복잡한 사회조직을 '설계'할 수도 있다. 인간은 시장이라는 자기조직적 행위의 잇점을 취할 수도 있고, 한편으로는 그것이 야기하는 재앙을 막을 수도 있다. 이것은 조직을 자유로운 개인들이 경쟁하는 시장이 아니라 하나의 공동체로 파악해야 할 필요성을 제기하는 것이다.

##### 1. 지식의 사회적 생산: 실천의 공동체

어떤 집단의 지식이 실천을 통해서 형성될 때, 우리는 이를 '실천의 공동체(community of practice)'라고 부를 수 있다. 서로 보완적인 지식이나 관련되는 지식을 가진 사람들은 집단을 이루게 된다. 이러한 집단은 스스로 만들어지며, 동일한 업무 실천을 공유

하기 때문에 다른 사람들과 의사소통하게 되는 것으로부터 시작된다. 이것은 사실상의 공동체이며, 반드시 전통적인 조직형태를 의미하지 않는다. 공동체 성원들이 스스로를 공동체로 자각하지 않아도 되며, 전통적인 조직이 반드시 실천의 공동체가 되지 않는 경우도 있다. 요컨대, 집단적 실천을 통한 지식의 형성이 있는 경우를 말하며, 가상의 공동체도 가능하다.

실천의 공동체에서 집단적 실천을 통한 이해의 증진은 실천을 변화시키고, 이는 다시 공동체를 변화시킨다. 물론 이 경우에도 각자의 개인 지식은 존재한다. 그러나 이때, 개인지식과 집단지식의 관계는 교향악단과 개별 연주자의 관계와 같다. 즉, 개인지식으로 환원될 수 없는 집단지식이 존재하며, 조직 내에는 시장관계로 환원될 수 없는 비시장적 관계가 존재한다는 것이다. 그렇다면 비시장적 조직은 오직 실천공동체 수준에서만 필요하고, 나머지는 모두 시장관계에 의해 이루어질 수 있는가? 이 질문은 지식창조과정과 활용과정을 나누어 보려는 이 글의 생각과 관련되기 때문에 중요한 문제이다.

공동체를 뛰어넘는 조직은 각 공동체가 가질 수 있는 문제점을 극복할 수 있기 때문에 매우 중요하다. 실천공동체는 각자 자신들의 신념체계와 평가기준을 갖고 있으며, 이렇게 상이한 공동체들을 연결함으로써 전체 조직은 각 공동체가 갖는 한계를 극복할 수 있다. 즉, 공동체간의 '생산적인 긴장'을 통해 새로운 지식이 창출될 수 있는 것이다. 조직은 단순한 통합을 넘어서 시너지에 도달할 수 있어야 한다. 이를 통해 '조직의 지식(knowledge of organization)'이 아닌 진정한 '조직적 지식(organizational knowledge)'을 창조할 수 있게 된다.

각 실천공동체는 특수하고, 국지적이고, 고도로 전문화된 지식을 만들어낸다. 지식의 내용뿐만 아니라 그 생산과정도 서로 다르다. 이러한 실천의 국지성 때문에 지식은 실천공동체와 분리될 수 없는 '고착적(sticky)' 지식이 된다. 고착적 지식은 쉽게 상품화되지 않는다. 지식은 작업현장에도, 기술개발 실험실에도, 경영자의 머리 속에도 있지만 문제는 이것을 잘

위어내는 것이다. 조직적 지식의 성공적인 통합을 위해서는 각각의 실천공동체에서 형성되는 '그 상태 그 대로의 지식'을 발견하는 것이다. 이것을 사전에 미리 계획하는 식으로는 불가능하다. 다시 말해서, 조직 내 여러 곳에서 자발적으로 생산되는 지식을 조정하는 것 자체가 또 하나의 중요한 지식이 될 수 있으며, 이러한 지식은 미래사회가 되어도 조직을 필요하게 만드는 요인이 될 것이다. 이러한 지식은 각 실천공동체와 지식의 조정과정에 붙어 있는 고착적 지식이기 때문에 시장 메카니즘을 통해 거래되기 어렵다. 여기에 조직 내 지식을 시장적 접근만으로 다루기 어려운 점이 존재한다.

흔히 암묵지는 이전되기 어렵고 형식지는 쉽다고 이야기된다. 그러나 여기서는 다른 각도에서 생각해 본다. 개인적으로 생산된 지식은 쉽게 옮겨질 수 있지만 사회적으로 배태된 지식은 실천에 뿌리를 두고 있기 때문에 옮겨지기 어렵다. 만약 이전될 경우에는 know-what은 가능하지만 know-how는 분리될 수밖에 없다(Brown & Duguid, 1998). 따라서 지식의 이전은 실천공동체 내의 이전이나, 외부로의 이전이나에 따라 그 양상이 달라진다. 공동체 내(within)의 이전은 공동체 성원들이 실천을 공유하고, 무엇이 중요하고 타당한지에 대한 판단 및 평가기준을 공유하고 있기 때문에 쉽게 순환될 수 있다. 그러나 공동체 간(between) 이전은 필연적으로 know-what과 know-how를 분리시키기 때문에 완전한 형태의 이전이 어렵다.

한편, 동일한 공동체를 가진 조직간의 지식흐름은 유동성(leakiness)이 강할 수 있다. 이것은 서로 유사한 실천과 배경을 갖는 구성원들이 존재하기 때문이며, 이는 일종의 '확장된 실천공동체'라고 볼 수 있다. 따라서 공통적인 교육, 배경, 그리고 개인적 관계를 갖고 있는 공동체간의 네트워크에 의존한다면 보다 쉽고, 완전하게 지식이 이전될 수 있다. 같은 회사라고 해도 일의 내용과 배경이 다른 타 부서 구성원보다는 실천을 공유하는 다른 회사 구성원들과의 지식교환과 이전이 더 쉬운 것은 자명한 이치이다. 결국 상이한

조직간의 유사 업종, 직업들의 네트워크를 만들거나 활용하는 것이 지식이전과 창조를 촉진할 수 있다. 이를 다음과 같이 정리해본다.

P3: 어떤 조직 내의 공동체들을 규제하는 조직 내 결속 (intra-organizational tie)보다는 상이한 조직에 속해 있는 공동체들의 조직간 결속(inter-organizational tie)이 지식이전과 창조 면에서 더 효과적이다.

이 명제는 앞으로의 조직설계와 운영에 있어서 상당히 큰 의미를 가질 수 있다. 예를 들어, 지식경영이라고 해도 동일 회사 내 모든 부서나 팀의 지식을 '강제로' 이전하고 공유하는 것보다는 실천을 공유하는 지식근로자들의 회사를 뛰어넘는 지식공유가 더 활발해질 수 있다는 것이다. 최근 벤처기업들이 경쟁 회사의 동종 인력들과 활발하게 지식교환을 하는 것은 이러한 현상을 잘 보여주는 것이며(장승권·정명호·김영수, 2000), 이러한 현상은 이미 컨설팅 업체, 회계, 법률 법인 등 지식집약기업의 지식근로자들을 중심으로 서서히 형성되고 있다.

조직을 지식공동체로 보는 관점은 공동체간 지식흐름을 촉진할 수 있는 방안을 제시해 줄 수 있다. 첫째, 양 공동체의 일에 대해 잘 알고 있는 사람이 한 공동체의 지식을 다른 공동체에 전달할 수 있다. 이것은 부서간 연결역할과 유사한 것으로써, 조직 외부의 중개자나 컨설턴트를 예로 들 수 있다. 둘째, 조직 내 지식중개자가 이러한 과정을 도울 수 있다. 이는 두 개 이상의 공동체에 직접 참여하고 있는 사람을 말한다. 이렇게 본다면 다공정 담당인력이나 다기능화 인력이 많은 기업은 지식흐름이 더 좋을 것이라고 예측할 수 있는데, 일본기업들의 지식창조 능력이 우수한 것도 비슷한 맥락에서 이해할 수 있다. Granovetter (1976)는 "약한 결속의 힘(strength of weak ties)"에 대해서 말하고 있다. 강한 결속(strong tie)은 유사한 사람끼리 서로 묶어주게 되고, 이러한 네트워크를 통해서 얻어지는 정보는 중복되기 쉬우므로

네트워크의 혁신성이 낮아진다는 것이다. 따라서 몇몇 공동체에 느슨하게 연결되어 있는 사람이 그들간의 지식흐름을 촉진할 수 있고, 적합한 정보의 획득이나 혁신에는 약한 결속이 더 효과적이라는 것이다. 또한 각 공동체가 갖고 있는 비공식상을 보호해야 한다. 예를 들어, 조직에 정보시스템을 구축하기 위해서 공식화 수준을 높이는 것은 오히려 지식창조에 방해가 될 수 있다. 정보기술을 적용하기 위해 요구되는 공식성이 보다 생산적인 비공식적 관계를 파괴할 수 있는 것이다.

## 2. 지식창조와 배려

일반적으로 지식의 창조는 암묵지를 공유하고 이를 제품이나 서비스 개념의 형식지로 전환하여 기업의 전략적 의도에 맞도록 새로운 제품으로 만드는 과정이다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 그런데 중요한 것은 여기서의 지식이란 단순한 표상이 아니라 “정당화된 참의 신념(justified true belief)”이라는 점이다. 각 개인은 자신이 믿고 있는 바가 옳다는 것을 외부 세계의 관찰을 통해 확립(정당화)하는데, 이 때의 관찰은 매우 개인적인 과정이고 각자의 경험에 크게 의존하는 것이다. 이 과정이 개인에게 국한될 때는 큰 문제가 없으나 지식창조가 사회적인 과정이 될 때는 반드시 정당화의 과정이 공공적인 것이 되어야 한다. 즉, 각자 자신의 특유한 방식으로 정당화하는 믿음이 다른 사람에 의해서도 역시 정당화되어야 하므로 지식창조의 과정은 각자의 경험과 신념이 부딪히는 매우 손상받기 쉬운 과정이 된다. 보통 조직 내에는 이러한 공적인 정당화 과정을 가로막는 몇 가지의 장애가 존재한다.

첫째는 합법적인 언어의 필요성을 들 수 있다. 개인의 지식은 다른 사람이 알 수 있고, 받아들일 수 있는 언어로 나타낼 수 있어야 한다. 그런데 어떤 지식은 이렇게 공통의 언어로 나타내기가 곤란하다. 둘째, 조직의 관습이 장애가 될 수 있다. 조직의 관행이나 관습에 부합되지 않는 믿음은 정당화 과정을 거치

지도 못하고 사라질 수 있다. 셋째, 비슷한 것으로 공식적인 절차가 있다. 공식적 절차는 복잡한 과업을 해결할 수 있는 방법이지만 개인적 신념의 공적인 정당화를 가로막을 수도 있다. 마지막으로 기업의 전략적 의도, 비전이나 미션 등 회사가 갖고 있는 패러다임(company paradigm)이 개인의 신념과 맞지 않을 때는 공적인 정당화가 어렵다. 그러므로 이렇게 여러 가지 어려움을 갖고 있는 취약한 지식창조 과정이 제대로 기능하기 위해서는 몇 가지 선행조건이 필요하다. 선행조건에는 조직구조나 정보시스템 등의 요소도 있겠지만 여기서는 조직 내 관계에 있어서 정서적 측면인 ‘배려(care)’의 가치를 살펴본다.

옥스퍼드 사전에 의하면 배려는 진지한 주의와 관심, 흥미를 나타낸다.8) 배려를 구성하는 5가지 차원은 다음과 같다: 상호 신뢰(mutual trust), 적극적인 감정이입(active empathy), 도움(help), 관대한 평가(leniency in judgement), 격려(encourage). 그렇다면 어떤 조직에서 배려의 수준이 높거나 낮을 때 지식의 창조는 어떤 영향을 받게 될 것인가? 표 2와 같이 나타낼 수 있다.

이 표에서 배려수준이 낮은 경우를 지식시장, 높은 경우를 지식공동체에 각각 대응시켜 볼 수 있다. 그리고 각 경우에 있어서 지식창조가 개인적인가 사회적인가에 따라 약간의 차이가 있을 수 있다. 우선, 조직성원간의 배려 수준이 낮을 때, 개인은 자신의 지식을 움켜쥐고 공유하려 하지 않을 것이다. 따라서

[표 2] 배려수준에 따른 지식창조 유형

		지식	
		개인적	사회적
배려 수준	저	집착 (capturing)	거래 (transacting)
	고	수여/부여 (bestowing)	내재적 (indwelling)

자료: Von Krogh (1998), p. 139.

8) Oxford Dictionary (1995), Oxford: Oxford University Press.

자신만이 아는 개인적인 방법으로 암묵지를 획득하게 된다. 그리고 자신의 지식 헤게모니를 구축하고 이를 지키려 할 것이다. 이렇게 배려가 낮을 때, 사회적 지식은 각 성원간의 지식거래로 나타날 수 있다. 각 개인은 기대하는 보상에 근거해서 지식의 거래를 하게 되는데, 일반적으로 낮은 배려는 지식의 거래와 창조를 가로막는 요인이 될 수 있다. 왜냐하면 조직구성원들이 각자가 가진 지식의 가치를 명확한 언어와 개념으로 내보여야만 한다. 따라서 지식형성과정의 상당 부분(주로, know-how)은 감춰질 수밖에 없다. 또, 암묵지의 공유는 보통 비판습적인 언어나 유추, 은유들을 포함하기 때문에 명확하게 지식의 가치를 증명하지 못하게 되고, 따라서 잘 공유되지 않는다.

반대로 조직 내 배려수준이 높을 경우, 개인은 자신의 지식을 타인에게 주고, 다른 사람으로부터 받게 된다. 또한 자신이 그 지식을 형성하는 과정에서 얻게 된 지식이나 장애들도 아울러 전달이 되고 이런 지식은 다른 사람들이 같은 상황에 처했을 때, 큰 도움이 될 수 있다. 이러한 상호 지식수여의 과정은 사회적 지식창조과정에 기반이 된다. 특히 이것은 암묵지의 공유와 개념 창조에 중요한 역할을 한다.

그렇다면 기업은 조직 내 배려를 촉진하기 위해서 무엇을 해야 하는가? 배려를 파괴시키는 요소로는 낮은 고용 안정성, 부당한 행위, 직무구분이 명확한 관료제, 개인주의적인 인센티브 시스템 등을 들 수 있다. 이러한 관행을 가지고 있는 회사는 위에서 살펴본 '거래'나 '집착'을 강화시켜 형식지의 창조를 유도할 수 있다. 그러나 암묵지는 여전히 개인에게 남아 있기 때문에 회사는 복잡한 업무를 수행하는 경우에는 개인의 전문성에 의존할 수밖에 없다(von Krogh, 1998, p. 143). 이것은 본래 업무수행에 있어서 개인적 요소를 최소화하기 위해 고안되었던 관료제가 오히려 개인에의 의존을 강화시킬 수도 있다는 역설적 결과를 잘 보여준다. 또, 우리가 개인의 능력을 보상하는 능력주의 인사를 시행하는 것은 개인의 업무능력이 조직의 능력으로 연결되리라고 가정하기 때문이다. 그런데 실제로 능력주의는 개인지식의 축적을 강

화하고, 그것은 조직능력으로 연결될 수도 있고, 안될 수도 있는 것이다. 그런데 대부분의 능력주의 인사는 조직 내 개인간 경쟁을 부추기기 때문에 개인지식의 공유를 어렵게 만든다. 이것은 능력주의가 결국 개인의 능력을 강화시키고, 조직이 그것을 조정·통제하기 위해서는 또 다른 노력과 비용을 지출해야 한다는 것을 의미한다.

이런 점들을 고려할 때, 어떤 조직이 배려를 육성하고 촉진하기 위해서는 첫째, 다른 사람을 도와주는 것을 보상하는 인센티브 시스템이 요구된다. 그러나 인센티브 시스템만으로 배려수준이 높아지리라고 기대하는 것은 순진한 생각이다. 실제로 다른 사람의 무능을 드러내고, 자신의 가치를 과시하기 위해 과도한 도움행위가 나타날 수도 있다. 따라서 배려는 인센티브와 함께 명백하게 확립된 가치와 교육훈련 프로그램이 함께 실시될 때 가능할 수 있다. 아울러, 팀 인센티브 제도도 효과를 볼 수 있다. 물론 이때, 평가는 관리자와 동료 모두의 평가가 요구된다. 아울러 멘토링 프로그램은 신입자가 신입자들과 자신의 지식을 나누도록 동기화시킬 수 있으며, 신뢰, 개방성, 격려 등 최고경영층에 의해 명백하게 확립된 가치들도 도움이 될 수 있다. 이밖에도 배려적 행동에 관한 교육 프로그램, 프로젝트 사후설명(debriefing)<sup>9)</sup>, 학습지향적 대화, 사교적 행사 등이 포함될 수 있다.

결국, 지금까지의 논의를 통해 확인할 수 있었던 것은 적어도 지식의 창조 국면에서는 냉정한 시장관계보다는 정서적 측면이 상당히 중요한 역할을 할 수 있고, 그 중에서도 조직구성원간의 배려는 지식창조를 촉진하는 촉매가 될 수 있다는 점이다. 앞서 저자는 '약한 결속의 힘'에 대해 언급했지만 최근의 다른 연구를 보면, 변화와 불확실성이 심한 상황에서는 '강한 결속'이 신뢰의 바탕을 제공하기 때문에 적합

9) 보통의 경우, 간과되기 쉬운 프로젝트 사후설명(debriefing)은 프로젝트의 목적과 달성도, 개인의 공헌과 교훈, 프로젝트에 적용된 새로운 방법 또는 도구 등을 프로젝트 성원에게 설명하는 것이다. 이는 팀원들이 프로젝트 진행과정을 성찰해 봄으로써 집단적인 암묵지의 창조를 지원할 수 있도록 한다.

한 정보전달이나 혁신에 더 효과적이라는 주장이 있다. 즉, 조직의 변화는 약한 결속에 의해서가 아니라 강한 결속에 의해서 촉진될 수 있다는 것이다 (Krackhardt, 1992). 그리고 강한 결속을 만들어주는 것은 결국 친근한 상호작용과 개인적 선호의 공유와 같은 정서적 측면이다.

P3: 형식지의 거래(지식의 활용)는 약한 결속(weak-tie)에 의해 촉진될 수 있지만, 지식의 창조는 강한 결속(strong-tie)을 필요로 한다.

### 3. 지식창조의 마당

Nonaka와 Takeuchi (1995)는 지식창조의 과정을 SECI 모형<sup>10)</sup>으로 설명하고, 지식창조를 촉진하는 조건으로 기업의 의도, 자율성, 여동과 창조적 혼돈, 중복성, 필요다양성 등 5가지 요소를 들었다. 이것은 Morgan (1997)이 말하고 있는 '홀로그래픽 조직설계 (holographic design)'의 원칙들과 유사한 것으로써, 어느 정도는 시장 관점에 가깝게 서 있다고 볼 수 있다(정명호·장승권, 1998).

그런데 얼마 전부터 Nonaka 교수는 "마당(ba, 場)" 개념을 통해 지식창조에 있어서 '공동체'의 중요

성을 강조하고 있다. 마당(ba)이란 "관계가 생겨날 수 있는 공유공간"을 말하는 것으로 물리적인 공간, 정신적인 공간, 혹은 양자가 결합된 형태 모두를 의미한다(Nonaka & Konno, 1998, p. 40). 예를 들어 사무실, 전자우편, 공유경험 등이 모두 마당이 될 수 있다. 지식의 창조자인 개인은 자신의 마당과 분리될 수 없다.<sup>11)</sup> 지식이 마당으로부터 분리되면 그것은 정보가 되고, 마당과 독립적으로 전달될 수 있다. 마당이 일반적인 사람들 사이의 상호작용과 다른 것은 그것이 개인적 혹은 집단적 지식이 창조되고 발전되는 플랫폼이 될 수 있다는 것이다.

Nonaka 교수는 자신의 SECI 모형에 의한 지식(창조) 나선이 각각 4가지 종류의 마당과 관련된다고 주장한다. 이를 도시하면 그림 1과 같다(정명호, 2000a, p. 425).

창조의 마당(originating ba)은 조직을 지식공동체로 보는 생각과 통한다. 창조의 마당은 암묵지가 암묵지로 전환되는 사회화에 대응된다. 이것은 개인들이 자신들의 감정과 정서, 경험과 정신모형을 공유하는 마당이며, 애정과 신뢰, 몰입과 배려가 충만한 공동체를 의미한다. 이는 지식창조가 시작되는 가장 일차적인 마당이며, 물리적이고 대면적인 경험이 중요하다. 다음으로 상호작용 마당(interacting ba)은 암묵

<p style="text-align: center;"><b>사회화(Socialization)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 암묵지 → 암묵지</li> <li>■ 생성지식: 공감적(sympathized) 지식</li> <li>■ 요건: 창조의 장(originating ba)</li> <li>■ 관련이론(학자): 조직문화이론 (E. Schein, K. Weick)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>외부화(Externalization)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 암묵지 → 형식지</li> <li>■ 생성지식: 개념적(conceptual) 지식</li> <li>■ 요건: 상호작용의 장(interacting ba)</li> <li>■ 관련이론(학자): 거의 없음</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>내면화(Internalization)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 형식지 → 암묵지</li> <li>■ 생성지식: 운영(operational) 지식</li> <li>■ 요건: 실행의 장(exercising ba)</li> <li>■ 관련이론(학자): 학습조직이론(P. Senge)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>결합화(Combination)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 형식지 → 형식지</li> <li>■ 생성지식: 체계적(systemic) 지식</li> <li>■ 요건: 가상의 장(cyber ba)</li> <li>■ 관련이론(학자): 정보치리이론 (H. Simon, K. Galbraith)</li> </ul>

(그림 1) Nonaka의 지식창조 모형과 마당이론

10) 사회화(socialization), 외부화(externalization), 결합화(combination), 내면화(internalization)의 머릿글자에서 따온 것임.

11) 이 점에서 서구의 개념인 환경(environment, surrounding)과는 다르다 (Cohen, 1998: 25).

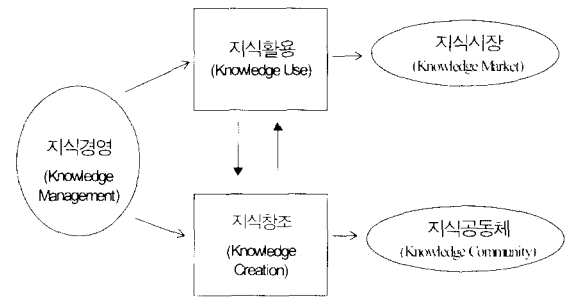
지가 형식지로 전환되는 외부화에 대응하는 것으로 창조 마당과는 달리 의식적으로 구축되는 것이다. 프로젝트 팀, 태스크 포스, 복합기능팀 등 특정한 지식을 가진 사람들을 모아놓는 것이 이러한 마당의 예가 될 수 있다. 상호작용 마당에서는 대화가 중요하며, 광범위한 은유의 사용이 암묵지의 형식화를 도울 수 있다. 사이버 마당(cyber ba)는 형식지가 형식지로 전환되는 결합화 과정에 해당하는 것으로 가상세계에서의 상호작용 공간을 의미한다. 사이버 마당은 형식지를 다루기 때문에 온라인 네트워크, 그룹웨어, 데이터베이스 등 정보기술의 역할이 크다. 마지막으로 실행의 마당(exercising ba)는 다시 형식지를 암묵지화하는 내부화를 지원하는데 선임자에 의한 멘토링 등이 이에 해당된다.

지식창조를 그것을 배태하는 마당과 분리될 수 없는 것으로 보는 Nonaka 교수의 관점은 앞서 살펴 본 실천공동체 개념과 연결된다. 또한 창조의 마당에서 중요하게 거론되는 애정과 신뢰, 몰입 등은 지식창조가 시장관계가 아닌 정서적 측면과 몰입에 의해 가능하다는 점을 이론화한 것이다. 결국 이러한 논의들은 지식의 창조과정이 그것의 활용/관리과정과는 다른 어떤 것을 요구하고 있다는 점을 주장하는 것이라고 볼 수 있다.

## V. 지식시장과 지식공동체의 통합: 독립 소기업 네트워크

지금까지 저자는 지식의 활용/관리와 지식의 창조는 지식의 근본적인 두 측면에 각각 대응하는 것이며, 그래서 양자의 촉진이나 활성화를 위해서는 상이한 관점과 원리가 적용되어야 한다는 점을 논의해왔다. 그것은 지식의 활용/관리 과정은 지식시장의 관점에서, 그리고 지식창조 과정은 지식공동체의 관점에서 접근하는 것을 말한다. 이를 그림 2와 같이 정리할 수 있다.

먼저, 우리는 조직을 지식시장으로 보는 관점에서부터 다음과 같은 시사점과 교훈을 얻을 수 있다.



(그림 2) 지식경영의 두 측면과 적용관점

첫째, 지식의 효과적인 활용/관리를 위해서는 지식의 축적보다 지식의 공유가 더 많은 보상을 받는다는 것을 확실히 해야 한다. 이를 위해서는 화폐나 유사 화폐적인 보상을 직접 제공할 수도 있고, 장래 지식 거래의 가능성을 넓혀서 상호성을 확보하고, 평판이 미래의 보상으로 연결될 수 있는 조직적 기반을 확보해야 한다. 둘째, 지식교환을 원활히 하게 위해서는 지식자원의 희소성이 적절히 유지되어야 하고, 거래를 보장하는 신뢰가 선행되어야 한다. 신뢰를 확보하기 위해서는 문화적인 요인이나 조직의 규범 측면에서 접근할 수도 있고, 인사정책이나 조직관행을 통해서도 가능하다. 또, 적절한 기술적 조건들이 갖추어져야 한다. 셋째, 지식시장의 효율성을 제고시키기 위해서는 정보 불완전성을 줄일 수 있도록 조직 내 지식 안내 시스템을 구축하고, 지식자원의 적절한 배분을 통해 불균형을 완화하고, 여러 가지 방법을 통해 접촉을 늘임으로써 국지성을 극복해 나가야 한다.

한편, 조직을 지식공동체로 보는 관점 역시 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 지식은 실천을 통해 창조되며, 실천을 공유하는 사람들의 공동체(실천공동체)는 그와 분리될 수 없는 고착적 지식을 갖고 있다. 둘째, 지식의 이전은 실천공동체내에서는 잘 일어나지만 공동체간에는 잘 일어나지 않는다. 이것은 조직의 규범에 의한 강제적인 지식흐름보다는 공동체의 확산에 의한 자연스런 지식의 흐름이 지식창조에 효과적이라는 것을 의미한다. 이것은 결국 유사 업종이나 업무 종사자들의 실제적, 가상적 네트워크를 말한다. 셋째, 지식의 창조 과정에는 공동체간 지식의 중개자와 다

기능 인력과 같은 여러 공동체에 참여하고 있는 인력이 중요하다. 이것은 조직 내 강한 결속보다 약한 결속에 의한 조직간 연결이 더 효과적이라는 의미이다(약한 결속의 힘), 네째, 집단적 지식은 개인적 신념의 공적 정당화 과정을 거쳐야 하므로 그 형성이 용이하지 않다. 따라서 시장관계가 아닌 관심과 배려, 후원 등 정서적 측면이 중요한 역할을 할 수 있다. 특히 변화가 심하고 불확실성이 높은 상황에서는 이런 요소들에 근거한 강한 결속이 약한 결속보다 더 효과적이다(강한 결속의 힘). 배려를 확보하기 위해서는 고용 안정, 관료제 완화, 집단 인센티브, 후원 프로그램, 조직가치의 확립 등의 조치가 요구된다. 마지막으로, 지식창조를 위해서는 물리적, 정신적, 혹은 가상적인 공동의 마당이 필요하다. 따라서 정서와 감정의 교류, 태스크 포스, 프로젝트 팀 등 조직적 설계, 그리고 효과적인 정보시스템 등 다양한 방식으로 지식창조의 마당을 확보해 주어야 한다.

이와 같은 시사점과 교훈들은 지식경제시대에 요구되는 조직의 형태와 운영방식을 생각하는데 큰 도움을 준다. 그런데 결국, 지식의 창조와 활용은 분리될 수 없는 과정이므로 지식시장 관점과 지식공동체 관점은 통합되어야 한다. 시장과 위계를 대립적으로 보는 관점은 현실 조직의 변화를 제대로 이해하지 못하는 것이다. 바꿔 말하자면 이러한 생각은 시장의 '탈조직화(disorganizing)의 힘'과 공동체의 '조직화(organizing)의 힘'이 균형을 이루는 것을 의미한다. 그것은 독립적이면서도 상호의존적인 조직, 지식의 자유로운 생성과 이를 조정하는 전체가 효과적으로 통합되어 있는 조직을 말하는 것이다. 그러한 조직형태는 무엇일까? 저자는 이를 '독립 소기업 네트워크'이라고 이름 붙이고자 한다.

일반적으로 시장이 효과적으로 기능하기 위해서는 다수의 행위자가 존재해야 한다. 전통적인 조직위계속에서의 개인은 독립적인(경제적) 행위자라고 볼 수 없다. 위계관계 속에서 개인은 지식의 교환을 통하여 원하는 보상을 얻을 수 없고, 지식의 양도를 강요당할 수도 있다. 이런 경우 개인은 최대한 각자의

자산(지식)을 지키려 할 것이다. 이를 극복하기 위해서는 경제적인 독립성, 즉 자기회계와 독립재산이 필요하다. 이는 과거의 기업조직이 수많은 독립된 기업들로 분할되어야 함을 의미한다. 이 소기업들은 조직적 강제에 의해서가 아니라 실천공동체의 필요에 의해 형성되어야 한다. 수많은 독립된 기업들의 네트워크로 이루어진 조직은 각각의 소기업들이 불필요한 인력이나 여유, 독립적인 정체성을 해칠만한 부분들을 가지려 하지 않을 것이기 때문에 지식의 희소성이 높아지고 이것은 결국 지식거래를 촉진할 수 있다. 아울러 독립기업들의 네트워크로 구성된 네트워크형 기업은 자기 자신들의 고유한 실천공동체에 기초해 있고, 다른 기업 네트워크의 실천공동체들과 횡적으로 연결되기가 보다 용이하므로 교류의 기회와 지식창조의 가능성도 더 높아진다고 볼 수 있다.

이러한 기업 모형은 내부기업(intraprise)들의 네트워크(Pinchot & Pinchot, 1994), 일본의 교세라나 마에카와가 제시하는 '아메바 조직'이나 '홀론 조직'(구니모토 류이치, 1996), 모듈 조직(Haeckel, 1999) 등으로 구체화되고 있다. 앞으로 지식의 중요성이 커짐에 따라 주요 조직들의 모습이 이러한 형태로 재편될 가능성이 높다고 본다. 이러한 독립 소기업 네트워크는 지식교환 측면에서 효과적인 지식시장인 동시에 완전히 무정부 상태가 아닌 조정과 통제가 가능한 지식창출 기제가 될 수 있을 것이다.

Davenport 등은 여러 기업들에 대한 사례조사에 근거해서 정보화와 관련된 조직의 모형을 다음과 같은 5가지로 분류한 바 있다(Davenport, Eccles, & Prusak, 1992). 첫째, 정보시스템 전문가들에 의해 공학적 관점으로 주도되는 기술관료적 유토피아(technocratic utopianism) 모형, 둘째, 개인에게 각자 필요한 정보의 획득과 관리를 맡겨두는 무정부주의(anarchy) 모형, 셋째, 각 경영자가 자신이 관할하는 부서의 정보관리를 담당하는 봉건제(feudalism) 모형, 네째, 정보에 관한 권한이 중앙에 집중되는 군주제(monarchy) 모형, 마지막으로 주요 정보와 보고체계 등에 대한 합의와 협상에 근거한 연방제(federalism)

모형이 그것이다. 연구자들이 정보의 질, 효율성, 공동성, 접근성 등 4가지 차원에서 성과를 평가해 본 결과, 봉건제나 기술관료적 유포피아 모형보다 군주제나 연방제가 보다 효과적이라는 결과를 얻었다. 이 중, 군주제는 효과적이기는 하지만 군주(최고경영자)가 바뀌면 정보관리가 쉽게 변화하는 단점이 있다. 연방제는 합법적 행위를 통해 각자의 이익을 추구하는 모형으로서 협력과 학습능력이 강화된다는 것이다. 이러한 결과가 저자가 주장하는 독립 소기업 네트워크의 지식창조 및 활용능력에 대한 간접적인 평가가 될 수 있을지도 모르겠다. 이러한 맥락에서 현재 국내 대기업 중에서 e-비즈니스를 중심으로 수많은 독립법인들을 만들고 이들을 네트워크 형태로 엮으려는 시도가 진행되고 있는데 이는 앞으로 주의 깊게 지켜보아야 할 변화라고 생각된다.

## VI. 맺음말

저자가 이 글에서 주장하고자 하는 바는 단순하다. 지식경제시대의 조직은 효율적인 지식시장인 동시에 실천과 배려에 기초한 지식공동체가 되어야 한다는 것이다. 지금까지 많은 학자들이 지식창조를 위해서는 이중적 측면의 통합이 필요함을 강조한 바 있다. 응집성과 다양성의 통일(Leonard-Barton, 1995), 중복과 다양성의 통합(Nonaka & Takeuchi, 1995) 등이 대표적인 예이다. 특히 노나카 교수는 지식창조의 과정이 혼돈과 질서, 미시와 거시, 정신과 육체, 형식지와 암묵지의 통합을 통해 달성된다는 점을 강조하고 있다(정명호, 2000a, p. 428). 따라서 지식창조의 실천 역시 양자택일(either/or)이 아닌 양자통합(both/and)의 관점이 요구된다. 이것은 결국 바나드가 일찍이 갈파했던 조직의 이중적인 측면을 드러내는 것인지도 모른다. 조직은 협력(cooperation)과 갈등(conflict)이 동시에 존재하는 곳이며(Barnard, 1938), 이러한 특성은 각각 시장과 공동체의 특성에 대응한다고 볼 수 있다.

한 가지 강조하고 싶은 것은 지식의 순환과정에서

지식조직의 두 측면이 상대적으로 부각되어야 하는 과정이 다르다는 것이다. 다시 말해서 지식의 창조과정에는 공동체적 성격, 지식의 사용과정에서는 시장 성격이 더 강하게 나타날 필요가 있다는 것이다. 이런 생각은 구체적인 정책실행이나 조직운영상에 있어서 길잡이가 될 수 있을 것이다. 최근 Hansen et al. (1999)이 컨설팅 기관의 지식경영을 연구하면서 강조했던 지식경영전략의 차별성 역시 이와 상통하는 것이다. 물론 지식의 창조와 활용은 완전히 분리될 수 없는 것이므로 궁극적으로는 시장 성격과 공동체 성격이 온전히 통합된 조직을 지향해야 할 것이다. 이 양 측면이 분리되지 않고 서로 뒤섞이는 그런 조직형태가 무엇인가?

저자가 염두에 두고 있는 답변은 생명체와 같은 조직이 되어야 한다는 것이다. 발달된 유기체의 몸처럼 각 부분이 독립적인 생명활동을 자율적으로 수행하면서도, 효과적인 조정을 통해 기관을 이루고 신체를 이루고, 이들 사이의 정보 전달과 흐름이 고도로 효율적인 조직, 그것이 미래의 조직이 궁극적으로 추구해야 할 모습이 되리라고 생각한다. 생명체와 같은 조직은 미래 환경에 반드시 필요한 적응력과 창조성을 가짐으로써 더 나은 조직으로 진화할 수 있다. Nelson과 Winter (1982)는 조직의 지식은 규칙적이고 예측가능한 행동 패턴으로 저장되고, 이러한 패턴, 즉, 루틴(routine) 혹은 유전인자(gene)의 예측할 수 없는 변이에 의해 혁신이 일어난다고 하였다. 이러한 혁신에 의해 지식조직의 진화는 계속될 것이다. 그러므로 우리가 알고 있는 경영도 계획, 조정, 통제의 과정이 아니라 지식조직의 진화를 촉진하는 유전인자의 관리가 되어야 한다. 스탠포드 대학의 아이젠하르트(K. Eisenhardt) 교수는 최근 열린 한 학회의 기조 연설에서 “경영은 유전공학(genetic engineering)이며, 경영자는 유전공학자가 되어야 한다”고 주장한 바 있다.<sup>12)</sup> 지식경제시대는 우리들에게 조직과 경영에 대

12) 1998. 7월 네덜란드 마스트리히트에서 열린 제14회 EGOS Colloquium에서 K. Eisenhardt의 기조 발표(keynote presentation).



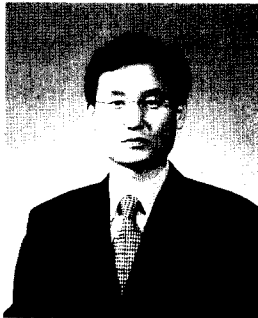
한 근본적인 발상의 전환을 요구하고 있는 것이다.

## 참 고 문 헌

- 구니모토 류이치, 이태복(역) (1996), *교세라의 야메바 조직*, 서울, 창현출판사.
- 이순철 (1999), *지식경영의 이해*, 서울, 삼성경제연구소.
- 장승권 · 정명호 · 김영수 (2000), *인터넷 지식벤처의 성공조건*, 서울, 삼성경제연구소.
- 정명호 (2000a), "Ikujiro Nonaka의 지식창조이론", 오석홍 · 손태원 · 하태권 (편), *조직학의 주요 이론(제2판)*, 서울, 법문사, 420-429.
- 정명호 (2000b), "지식경제시대의 기업지배구조", 이선 · 좌승희 · 정광선 · 김용구 (편), *한국 기업지배구조의 현재와 미래*, 서울, 미래경영개발연구원, 421-454.
- 정명호 · 장승권 (1998), "복잡성 이론과 조직학습: 자기조직적 질서와 발현적 학습의 모색", *인사 · 조직연구*, 제6권, 제2호, 37-80.
- 포스코경영연구소 (1998), *지식경영*, 서울, 더난출판사.
- 한국지식경영학회 (2000), *학술심포지엄 자료집*.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Brown, J. S. and P. Duguid (1998), "Organizing Knowledge", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 90-111.
- Cohen, D. (1998), "Toward a Knowledge Context", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 22-39.
- Davenport, T. H., Eccles, R. G., and L. Prusak (1992), "Information Politics", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 1, 53-65.
- Davenport, T. and L. Prusak (1998), *Working Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 109-122.
- Haeckel, S. H. (1999), *Adaptive Enterprise*, Cambridge, MA, HBS Press.
- Handy, C. (1995), "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June, 40-50.
- Hanson, M. T., Nohria, N., and T. Tierney (1999), "What's your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 106-116.
- Krackhardt, D. (1992), "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations", in N. Nohria and R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1992, 216-239.
- March, J. and H. Simon (1958), *Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- Maturana, H. and F. Varela (1987), *The Tree of Knowledge*, Boston, MA, New Science Library.
- Morgan, G. (1997), *Images of Organization*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage.
- Maynard Smith, J. (1982), *Evolution and Theory of Games*, New York, Cambridge University Press.
- Myers, P. (ed.) (1996), *Knowledge Management and Organizational Design*, Boston, MA, Butterworth-

- Heinemann.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 96-104.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Nonaka, I and N. Konno (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 40-54.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Pinchot, G. and E. Pinchot (1994), *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, San Francisco, Berett-Koehler.
- Ruggles, R.(ed.) (1997), *Knowledge Management Tools*, Boston, MA, Butterworth-Heinemann.
- Shapiro, C. and H. R. Varian (1999), *Information Rules*, 임세윤 (역), *정보법칙을 알면 .com 이 보인다*, 서울, 미디어 퓨전.
- Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, New York, William Morrow.
- \_\_\_\_\_ (1990), *Powershift*, New York, Bantam Books.
- von Krogh, G. (1998), "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 133-153.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierachies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.

○ 저 자 소 개 ○



정 명 호 (Myung-Ho Chung)

연세대학교 경영학과를 졸업하고, 같은 대학교에서 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 삼성경제연구소 경영전략실에서 근무하였으며, 현재 한성대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 인사 조직연구, 경영교육연구 등에 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야로는 지식경영과 조직학습, e 비즈니스 전략, 복잡성 이론과 생물학적 경영론 등이 있다.