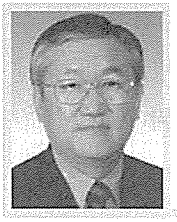
"지식경영은 휴먼 터치로부터"



김형회 바이텍씨스템/회장

개미 지식의 공유

2년 전 품질관리로 정평이 나있는 미국의 말콤 볼드리지 위원회는 전 글로벌 기업 CEO 300명에게 "앞으로 기업이 당면할 가장 큰 변화가 무엇" 인지를 조사한 적이 있다. 그 대답으로 1위를 차지한 것이 <세계화>로 94%이었고 다음으로 2위인 <지식경영>이 88%를 차지했다. 이처럼 이제 글로벌 기업 경영인들에게 <지식경영>이 최대의 관심사 중 하나로 떠오른 것이다. 하지만 지식경영에 관심이 높아졌어도 이를 실제로 기업경영에 접목시키기란 말처럼 쉽지가 않다. 무슨 구호 마냥 지식경영을 매일 외쳐서 될 일도 아니고 전자메일의 횟수를 늘려서 될 일도 아니다. 방법이 있다면 단 한 가지, 도움이 될 정보를 선택하여 가공하고 확산해서 더 탄탄한 지식기반을 쌓고 그 바탕에서 필요한 정보를 공유하여 생산성을 높여가야 한다.

약력 : • 한국 IBM • 현재 바이텍씨스템 회장

언젠가 "개미"라는 소설책을 읽은 적이 있다. 거기에서 개미들은 냄새로 의사를 전달한다고 했다. 모두가 모여 냄새를 발산하면 서로가 상대방의 생각과 경험을 알 수 있다는 것이다. 참 쉽고도 간단한 지식 공유 방법이 아닐 수 없다. 하지만 아쉽게도 인간은 개미처럼 기막히게 쉬운 방법으로 단번에 지식을 공유하지 못한다.

대화, 지식경영의 첫 걸음

그러면 우리가 지식을 나눌 수 있는 가장 간단한 방법은 무엇일까? 그건 바로 '대화'이다. 하지만 대화를 통한 지식 공유는 곧 다시 기억 속에 숨어버린다. 따라서 지식경영을 하려면 머리 속에 숨어 있는 보이지 않는 지식을 다른 사람도 볼 수 있게 '문서화' 하여야 한다. 이렇게 가시적인 형태의 지식으로 바꾸어 '공유' 하는 데서 지식경영은 비로소 시작된다. 문서화된 지식은 우리 머리 속에만 있는 것과는 달리 잊어버리지 않으며 이를 바탕으로 새로운 아이디어를 창출하고 의사결정을 내릴 수 있다.

닛산, 휴먼터치 성공

미국 시장공략에 성공한 닛산이 80년대 초 유럽 진출을 계획할 때의 일이다. 닛산은 유럽 자동차 시장 공격에 앞서 우선 디자인 팀을 유럽에 보냈다. 미국에서의 성공 기세를 몰아 즉각 진격하지 않고 먼저 유럽의 환경을 이해하고자 했던 것이다. 수십 명의 디자인 팀과 엔지니어들을

2-3개월 간 유럽에 보내 속도 제한이 없는 '아우토반' 고속도로를 질주하게 한다. 그 달려본 쾌감을 바탕으로 신차를 설계하도록 했다. 그리고 '프리메라' 라는 신차를 출시했다. 물론 이들의 체험과 정밀한 시장 조사가 반영된 신차였고 출시되자마자 유럽시장에서 대성공을 거두었다. 히트한 이유는 간단했다. 고속질주의 쾌감을 즐기는 유럽 고객들이 만족스러운 반응을 보인 것이다. 닛산의 경우처럼 시장을 확실히 알고 체험한 지식을 통해 그에 걸 맞는 제품을 개발해 공략할 때 성공할 확률은 크게 높아진다.

지식 창조의 4단계

일본의 노나카 교수는 지식이 전이되는 과정을 체계화하여 <지식창조의 4단계 이론>을 정립하였다. 첫 번째 단계는 '암묵지' 형태 단계다. 우리 머리 속에 들어 있는 지식이다. 즉 경험이나 지식이 대화나 접촉을 통해 전달되는 것으로서 이때 지식은 암묵지 형태에서 암묵지 형태로 전해진다. 현장 실습이나 견학을 통해 지식을 습득하는 것이다.

두 번째 단계는 '형식지로 전환' 된 상태다. 전달된 지식을 다른 사람도 알 수 있게 문서로 만드는 단계이며 암묵지 형태의 지식이 형식지로 전환된다. 즉 견학한 것을 보고서로 정리하여 다른 사람도 볼 수 있도록 한 것이다.

세 번째는 '창의적으로 가공된 형식지' 로 발전된 단계이다. 즉 형식지로 변환된 문서를 통해 많은 사람이 보고 토의하여 새로운 전략이나 프로그램을 도출해 정리하는 단계인 것이다. 이때 지식은 단순한 형식지에서 보다 '창의

적으로 가공된 형식지' 로 발전한다.

마지막 네 번째 단계는 이렇게 만들어진 전략이나 계획이 발표될 때 많은 사람의 머리 속에 기억되는 단계로 이때 지식은 형식지에서 다시 암묵지로 전환된다. 세미나로, 직원회의로, 또 eMail로 새로운 계획을 발표하고 직원들에게 알린다.

결국 모든 지식은 이 4단계를 계속 순환하며 더 나은 형태의 지식으로 발전한다고 보는 것이다.

사실 컨설팅회사의 실력은 사람도 중요하지만 이러한 경험들이 얼마나 잘 정리되어 모든 사람들이 쉽게 찾아볼 수 있느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

어떤 새로운 프로젝트가 생기면 그들이 하는 첫 번째 일이 회사 지식경영시스템에서 그와 유사한 프로젝트를 찾아보는 것이다. 그 안에는 지금까지 회사가 수행했던 모든 프로젝트의 정보가 다 수록되어 있다. 그 중에 비슷한 것들을 몇 개 조사해보면 벌써 상당한 수준의 전문가가 된다.

이래서 컨설팅회사의 실력은 사람보다도 얼마나 지식경영이 잘 되어있느냐가 좌우한다.

시스템보다는 휴먼 터치가 우선

우리는 지식경영을 얘기할 때 흔히 거창한 지식경영 시스템을 먼저 생각하기 쉽지만 지식경영의 출발은 휴먼 터치에서부터 시작되어야 한다.

마찬가지로 지식 경영을 위한 이 4가지의 지식창조 단계는 어느 하나도 빼 놓을 수 없는 중요한 요소가 되지만

특히 첫 번째 단계에서 가장 중요한 요소로 작용하는 것은 바로 '휴먼 터치' 다.

즉 먼저 조직 내에 상호 이해와 신뢰할 수 있는 풍토가 조성되어야 한다. 그리고 자유로운 의사소통 수단을 유지하는 것이 우선되어야 한다.

서로 믿는 사람들 간에 대화할 때 수없이 많은 정보가 쏟아져 나오기 때문이다. 그래서 사무실 안에 휴게실 같은 공간을 마련해 직원들 간에 대화를 통한 지식 공유가 활발하게 이루어지도록 여건을 조성하는 것이 필요하다.

교육심리학적으로 보면 같은 부서나 직급끼리 이야기하는 것보다 다양한 계층의 사람들과 대화할 때 새로운 아이디어가 더 쉽게 얻어진다고 한다.

이런 점에서 다양한 사람들이 모이는 흡연실도 적극적으로 활용하면 좋은 지식경영 현장이 될 수 있다.

그 후 그 많은 정보 중에 추려 담을만한 것을 골라 담는 안목과 그것을 남이 이해할 수 있는 형식으로 정확히 기록하고 쉽게 표현할 줄 아는 능력이 있어야 한다.

그럴 때에 양질의 지식이 가공되어 더 유용한 새로운 지식으로 발전되고 확산되어 간다.

컴퓨터 시스템의 도입은 그 다음의 문제이다. 그래서 디지털 시대의 지식경영은 휴먼 터치에 달려있는 것이다.

- 디지털 시대의 지식경영은 휴먼 터치에 달려있다 -