

■ <요약> 지식 경영을 넘어서: 지혜 경영

- ‘지혜 경영’이란 기업이 내부 조직 구성원의 다양한 업무 활동을 통해 축적된 경험(암묵지)을 기업 성과와 연결시키기 위한 지식 경영 활동을 강조하는 개념임
 - 기업 운영에 있어 객관적 지식보다는 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있는 경험이 바탕된 지혜(암묵지)가 보다 효과적이라는 측면에서 제기됨
- 지혜 경영은 새롭게 나타난 경영 기법이 아니라 과거에도 개인 혹은 조직별로 다양하게 활용되어온 개념임
 - 2차 대전 후 일본과 독일의 재건 작업: 빠른 시간 안에 경제를 복구하기 위해 엔지니어, 경영자, 과학자들이 전국에서 각 분야의 우수 성공 사례와 전문 인력들의 경험을 모음
 - 북유럽 기업들의 세대차 극복과 활용: 은퇴한 경영자의 지혜를 활용할 수 있는 제도적 장치 마련
 - 다국적 기업의 지역별 혁신 내용 응용: GE는 중국에서의 기업 진출 경험을 러시아 시장에도 응용 적용함

지식 경영을 넘어서: 지혜 경영¹⁾

이 글은 파이낸셜 타임즈가 '정보 관리'에 관하여 게재한 특집 시리즈 기사(1999. 2. 8)중 "Beyond Knowledge Management: How Companies Mobilise Experience"를 번안 정리한 것으로, 지식 경영의 도입에 있어 빠지기 쉬운 정보 기술에 대한 환상을 경계하고, 경험을 통해 축적된 실용적 지식 즉, 지혜를 어떻게 활용할 지에 대해 설명함

□ 지혜 경영의 등장

- 지혜 경영의 개념

- 지혜 경영이란 기업이 내부 조직 구성원의 다양한 업무 활동을 통해 축적된 경험을 기업 성과와 연결시키기 위한 경영 활동을 의미함
- 기업 운영에 있어 객관적 지식보다는 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있는 경험에 바탕을 둔 지혜가 보다 효과적이라는 측면에서 제기됨
- 이는 기존의 지식 경영을 대체하는 완전히 새로운 개념은 아니며, 이를 보완하는 개념으로, 지혜 경영은 지식 경영 중 암묵지를 중시하고 강조한다는 특징을 지님

< 지혜 경영의 상대적 개념 차이 >

구분	지식 경영	지혜 경영
기반 자원	명시된 지식	내재된 지혜
목표	다양한 지식을 최대한 확보하고 축적함(지식의 축적)	실제 기업 성과를 높이는 경험에 바탕을 둔 지식을 활용함(지혜의 개발)
시점	현재의 문제 해결에 초점	미래의 방향 설정까지 포함
활동	모든 지식의 지속적인 유지와 활용 지식 데이터베이스 구축	필요 지식의 유통, 조합, 개발 현장의 경험을 공유 및 전파
실행 대상	R&D부서와 같은 지식 축적 조직	다양한 제품/서비스를 제공하는 조직

주 : 상대적인 강조점에 의해 구분한 것임

- 지혜 경영의 등장 배경

- 지식 경영의 경우 관련된 투자가 너무 정보 기술 지향인 측면이 있어 높은 비용만 초래하고, 과도한 정보 축적으로 오히려 경영자의 의사 결정에 방해가 되

1) 원문에는 'Mobilisation of Collective Intelligence'라고 서술되어 있음. 경험을 통해 축적한 지식의 중요성을 강조하고 있으므로 이를 '지혜 경영'이라는 용어로 표현하였음

는 경우도 있음

- 지혜 경영은 기존의 지식 경영에서 상대적으로 소외되었던, 사람의 개별 역할에 보다 많은 의미를 두고, 이들이 다양한 경험을 통해 자연스럽게 터득하고 익힌 지혜를 보다 효과적으로 관리하자는 의미에서 나타남

□ 지혜 경영의 활용 사례

- 지속적으로 수행되어 온 지혜 경영

- 지혜 경영은 새롭게 나타난 경영 기법이 아니라 과거에도 개인 혹은 조직별로 다양하게 활용되어 온 개념임
- 다음의 사례에서 보여지듯이 기업 혹은 국가 차원에서 과거의 경험을 통해 축적된 정보, 지식을 효과적으로 활용하기 위해 다양한 노력을 기울여 왔음

- 2차 대전 후 일본과 독일의 재건 작업

- 제2차 세계 대전 이후 대부분의 경제 기반이 파괴된 일본과 독일은 빠른 시간 내에 이를 다시 재건하기 위해서는 거국적으로 퍼져있는 경험과 지혜를 한곳에 모아야한다고 판단함
- 이에 엔지니어, 경영자, 과학자들이 전국 각지를 다니면서 각 분야의 우수 성공 사례와 전문 인력들의 경험을 모음

- 북유럽 기업들의 세대차 극복과 활용

- 상당수의 기업들은 오랜 역사를 통해 얻어진 경험과 새로운 세대의 혁신적 에너지를 조화롭게 활용하기 위한 방안을 마련하는데 고심하고 있음
- 특히 이러한 활동은 북유럽 기업에서 많이 나타나는데, 한 예로 스웨덴의 스칸디아사는 지적 자본에 대한 혁신적인 변화를 꾀하면서도 은퇴한 경험자의 지혜를 활용할 수 있도록 하는 제도적 장치를 갖추

- 인적 자원의 이동을 통한 축적된 경험 이전

- 특별한 정보시스템이나 기술적 지원 없이도 유니레버사는 한 지역에서 거둔 성과와 이에 관련된 지식을 다른 곳에서 활용함

- 즉, 인도 시장 진출시 활용한 비누 제품과 관련된 시장 확보 전략을 이후 이 지역 담당자가 라틴 아메리카 지역으로 옮김으로써 자연스럽게 연결해 활용할 수 있게 됨

- 다국적 기업의 다양한 지혜 경영

- 유럽의 한 시멘트 회사는 특정 태스크포스팀을 결성해 과거 실패 시장 진출시 경험했던 다양한 지식을 연구하고 확보하게 함으로써 목표로 했던 아시아 시장에 보다 쉽게 접근할 수 있었음
- GE는 중국 진출시 겪었던 정부와의 관계, 진출 산업의 종류, 장단기 전략 등의 교훈을 타 지역, 예를 들어 러시아와 같은 새로운 시장 진출에도 활용할 수 있음을 인식함

□ 시사점

- 경영자들은 지식 경영에 있어 정보 기술에 대한 환상을 버려야 함

- 경영자들은 특정 정보 기술이나 소프트웨어의 활용만으로 기업의 지식 경영이 이루어질 수 있다는 기존의 잘못된 시각을 수정해야 함
- 이보다는 가장 중요한 기업의 지식은 바로 기업 내부 종사자에게서 나온다는 인식하에 이들이 경험을 통해 터득한 지혜를 어떻게 활용할 것인가에 대해 고민해야 함

- 실제 기업의 성과를 높일 수 있는 지식을 확보하고 활용해야 함

- 정보화 사회를 넘어 지식 사회로의 전환 과정에서 지식 및 학습과 관련된 다양한 경영상의 새로운 개념들이 등장하고 있음
- 많은 기업들이 자사의 시스템을 새로 구축하고 값비싼 정보 기술을 도입하고 있지만 막상 투자에 대한 성과는 미미한 편임
- 지식 경영이 정보 기술 및 시스템 도입에 관련된 헛된 투자가 되지 않기 위해서는 실질적인 기업 성과 향상과 관련된 조직 구성원의 다양한 경험과 지혜를 활용할 수 있는 ‘지혜 경영’의 개념 인식이 필요함

■ 김태홍 연구원 thkim@hri.co.kr ☎724-4076