

■ <요약> 지식 공유 촉진을 위한 7가지 전략

- 지식 경영을 위해서는 조직원간 지식 공유를 통해 이의 가치가 더욱 배가되는 지식의 'win-win'적 특성에 대한 개인들의 이해가 선행되어야 함

- 지식 공유를 위한 7가지 기본 전략
 - (전략 1) 지식 전파자가 각광받게 하라
 - (전략 2) 수집된 정보를 모든 사람들이 획득·활용할 수 있게 하라
 - (전략 3) 지식 공유에 대해 가시적인 인센티브를 제공하라
 - (전략 4) 사용자들에게 공유된 지식의 가치를 알려라
 - (전략 5) 최고 경영자가 지식 경영에 열성적이란 사실을 종업원에게 주지시켜라
 - (전략 6) 개인들로 하여금 새로운 조류에 대한 이해도를 높이도록 하라
 - (전략 7) 지식 경영에 필요한 모든 기술을 활용하고 제공하라

선진국 연구 자료 **지식 공유 촉진을 위한 7가지 전략**

이 글은 *Knowledge Management* 98년 10월호에 실린 “*Keys to collaboration : 7 bottom-line strategies to promote knowledge sharing*”을 소개한 것임. 이 글은 지식 경영이 성공적으로 이루어지기 위해서는 개인 지식의 이전 및 공유가 무엇보다 중요하다고 전제하고, 여러 조직의 성공 사례를 통해 조직 내에서 지식 공유를 촉진하기 위한 7가지 기본 전략을 제시하고 있음

□ 문제의 제기

- (개인 지식의 중요성) 개인이 소유한 지식이야말로 가장 소중한 기업 자산임
 - 한편, 정보기술은 개인의 지식 이전을 원활하게 하여 조직내 지식의 활용도를 높이고, 조직의 경쟁력 수준을 제고시키기 위한 필수적인 도구가 됨
 - 앞으로 조직의 경쟁력은 정보기술을 수단으로 하여 지식, 특히 개인의 지식을 얼마나 효과적으로 활용할 수 있는가에 의해 좌우될 것임
- (지식 공유 문화의 조성이 필요) 조직 구성원들이 지식 공유의 중요성을 인식하지 못한다면 기업은 지식 경영으로부터 어떠한 이익도 얻지 못할 것임
 - 아무리 지식 정보 시스템이 잘 갖춰져 있다하더라도 개인들이 지식 공유에 참여하지 않는다면 개인과 조직의 지식 확대는 매우 제한적일 수밖에 없음
 - 따라서 본 글에서는 지식 공유야말로 기업의 성패의 결정짓는 중요한 요소라는 판단하에 조직 구성원들의 지식 공유 촉진을 위한 기본 전략에 대해 살펴봄

□ 지식 공유를 위한 7가지 기본 전략

- (전략 1) 지식 전파자가 각광받게 하라
 - 컨설팅 업체인 Ernst & Young에서는 기업 지식 센터(The Center for Business Knowledge ; CBK)를 통해 조직 구성원들간의 활발한 지식 공유를 유도함
 - 이 회사의 종업원들이 지식 공유에 적극적인 중요한 이유는 지식을 많이 전파하는 사람일수록 전문가로서의 명성을 얻을 수 있는 기업 문화 때문임
 - 즉, 이 회사에서는 자신의 전문 지식을 CBK에 공개하고 많은 사람들이 그 지식을 활용할 때 전문가로서의 명성을 쌓을 수 있음

< 지식 공유를 위한 7가지 전략 >

구분	내용
전략 1	지식 전파자가 각광받게 하라
전략 2	수집된 정보를 모든 종업원들이 획득·활용할 수 있게 하라
전략 3	지식 공유에 대해 가시적인 인센티브를 제공하라
전략 4	사용자들에게 공유된 지식의 가치를 알려라
전략 5	최고경영자가 지식 공유에 열성적이란 사실을 종업원들에게 주지시켜라
전략 6	개인들로 하여금 새로운 조류에 대한 이해도를 높이도록 하라
전략 7	지식 경영에 필요한 모든 기술을 활용하고 제공하라

- (전략 2) 수집된 정보를 모든 사람들이 획득·활용할 수 있게 하라
 - 시스템 솔루션 제공업체인 PeopleSoft는 유레카(Eureka)라는 지식 기반을 갖추고, 정보와 형식지를 공유하는 문화를 조성함
 - ‘정보는 어떤 사람에게 유용한 것이 될 때 비로소 지식이 된다’고 여기고, 모든 종업원들이 수집된 지식 데이터베이스에 자유롭게 접근할 수 있도록 함
 - 이를 통해 모든 종업원들의 지식 활용도를 최대한 끌어올림으로써 자신이 할 수 있는 최선의 방법으로 업무를 수행할 수 있도록 함

- (전략 3) 지식 공유에 대해 가시적인 인센티브를 제공하라
 - 의약업체인 Arcoda Therapeutics는 연구원 개개인에게 팀워크의 중요성을 강조하고, 공동 업무 수행과 지식 공유를 통해 업무 목표 달성이 가능함을 주지시킴
 - 그리고 보상과 벌칙을 적절히 활용하는 ‘당근과 채찍’ 정책을 사용함
 - 즉, 지식 공유에 적극적인 연구원에게는 주요 프로젝트에 참여할 수 있는 기회와 스톡옵션을 제공함
 - 그렇지 않은 경우에는 참여하고 있는 프로젝트에서 제외시키고, 기존에 누리고 있던 모든 혜택을 몰수함

- (전략 4) 사용자들에게 공유된 지식의 가치를 알려라
 - 광고대행업체인 Brodeur Porter Novelli는 모든 종업원이 지식을 공유하고 필요한 정보를 탐색할 수 있게 하는 지식 경영 네트워크를 개발함
 - 시스템에 대한 접속 건수 조사나 서베이 등을 통해 사용 빈도가 낮은 부문이 어디인지를 지속적으로 조사함
 - 그리고 사용 빈도가 낮은 원인 파악과 이에 대한 개선 작업을 수행하고 이를 종업원들에게 알린 후, 사용 빈도를 재조사함
 - 이러한 과정을 반복함으로써 축적된 지식의 활용도를 높임

- (전략 5) 최고경영자가 지식 공유에 열성적이란 사실을 종업원에게 주지시켜라
 - 화학 관련 제품 제공업체인 Buckman Laboratories는 최고경영자가 지식 경영에 매우 관심이 많으며, 적극적으로 동참하고 있음을 종업원들에게 주지시킴
 - 이 회사는 K'Netix라는 지식 공유 시스템의 구축 동기가 CEO인 밥 부크먼의 구상에 따른 것이라고 종업원들이 믿게 함
 - 또한 밥 부크먼은 시스템 구축 초기에 시스템을 사용하지 않는 종업원들에게 직접 전자우편을 보내, 종업원들의 시스템 사용을 독려함

- (전략 6) 개인들로 하여금 새로운 조류에 대한 이해도를 높이도록 하라
 - 미국의 Rutgers 대학은 공동 연구를 통한 지식 공유를 위해 Timbuku Remote, CU-SeeMe 등과 같은 소프트웨어를 사용하고 있음
 - 이 대학의 영(Wise Young) 교수는 기술 발전이 급격하게 이루어지고 있는 만큼, 개인들도 새로운 방법으로 공동으로 일하는 것을 배워야 한다고 말함
 - 또한 각 개인들이 전체는 부분의 합 이상이라는 사실을 인식하고, 팀으로 함께 일할 때 개인이 혼자 할 수 있는 것 이상을 할 수 있음을 깨달아야 한다고 말함

- (전략 7) 지식 경영에 필요한 모든 기술을 활용하고 제공하라
 - 지식 경영 프로세스를 촉진시킬 수 있는 정보기술을 적절히 활용하는 것은 대부분의 기업들이 지식 경영을 위해 사용하는 기본적인 전략임
 - 지식 근로자들이 언제, 어디서나 업무를 수행할 수 있도록 여건을 조성해 주는 기술들을 적극적으로 채택 및 활용해야 함
 - 또한, 사람들의 업무 수행 방식을 파악하고, 그들이 업무를 가장 손쉽게 수행할 수 있게 도와주는 도구를 제공해야 함

□ 시사점

- 지식 경영을 위해서는 공유함으로써 가치가 더욱 배가되는 지식의 'win-win' 적 특성에 대한 개인들의 이해가 선행되어야 함
 - 이를 위해 지식 공유의 성공 조직에 대한 사례를 소개하거나 작은 것이라도 직접 실천을 통한 효과를 보여줌으로써 조직 구성원들을 이해시켜야 함
 - 그리고 지식 공유에 대한 동기 부여 및 정보기술의 전략적 활용을 통해 기업내 지식 공유 및 협력 문화를 조성해야 함

■ 정기봉 주임연구원 kbj@hri.co.kr ☎724-4105