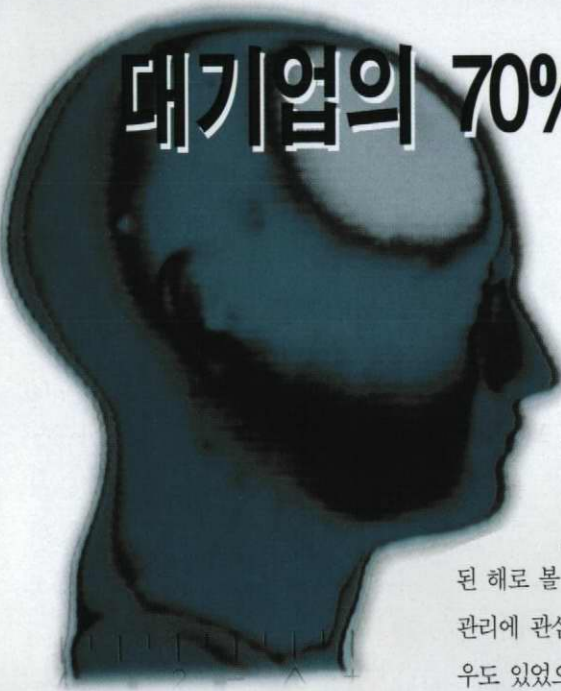


대기업의 70%가 구축 고려중이다



IT

분야에서는 1998년
은 지식관리 시스템
이 본격적으로 소개

된 해로 볼 수도 있다. 수년 전부터 지식 관리에 관심을 가지고 소개를 시도한 경우도 있었으나 별 관심을 끌지 못했으나 올해에는 관심의 폭도 넓었고 논의의 내용도 다양했으며 실제 시스템 구축의 사례 및 일부 통계에 의하면 주로 대기업을 중심으로 설문에 응한 기업 중 70% 이상이 시스템 구축 계획의 가시화가 잇따르고 있다.

지식관리의 환경 변화

지식관리에 관심을 갖게 한 올해 기업 운영 변화의 핵심은 IMF이후 구조조정으로 볼 수 있다. 작년까지 이상적인 운영모델을 구현하지 않아도 호황국면에서는 모든 문제가 덮여 지면서 지낼 수 있었다. 새롭게 사업확장을 하려면 새 조직을 늘이면 되었고 우리나라 근로자의 노동 생산성이 미국 일본 보다 1/3 또는 1/5 수준으로 문제가 있다고 해도 생산 양만 맞출 수 있으면 더 일하면 된다는 정도로 구체적인 생산성의 문제를 조목조목 따져보지는 않았다.

우리의 인습적 관행(정보공유, 기존업무 승계노력 부재)들은 변할 수 없는 고정

변수로 두고 열심히 일하는 우리보다 외국 근로자의 생산성이 20~30% 높다면 모를까 두,세배 심하면 열 배 이상의 생산성 차이가 난다는 것은 이해 할 수 없다며 생산성 지표에 크게 관심을 갖지는 않기도 했다.

하지만 IMF 사태이후 계속 잘되어가고 있다고 생각한 국내 생산활동이 사실은 서로 빛을 내 잔치를 하듯 했으며 빛에 의한 구매력의 허수 부분을 빼고 나니 실제로 경제 활동이 극도로 위축된 상황에서 '생산성'이 이제 과거의 구조성 지표를 넘어 '생존'의 지표로서의 의미를 갖게 되었다.

극단적인 경우를 상정해 보자. 절반의 자원으로 사업체를 이끌어 가야 할 경우 조직원들의 직업관의 동요, 강제 조정에 의한 내부 Know-how 상실, 남은 사람의 업무량 폭증에 의한 업무 처리의 비효율성 및 이러한 상황에서도 생존을 위한 경쟁력 제고 등 조직 운영상의 변화가 불가피 했는데 이러한 복합적인 상황을 해결할 수 있는 운영 방법론의 하나로서 지식관리 시스템이 막대한 기대를 모으게 된 것으로 볼 수 있다.

오랜 기간 문제점으로 인식은 되어온 지식 또는 정보의 공유 문제를 해결할 수 있는 시스템적인 새로운 구체적 모델이

'패션인가 대세인가?' 라는 모 잡지의 지식관련 기사 제목처럼 가치에 대한 극단적인 평가가 엇갈리는 상황에서 '패션이든 대세이든' 많은 사람들의 지식관리 시스템에 대해 관심을 갖고 있는 것은 사실이다. 어떠한 환경변화가 지식관리 시스템에 대한 구체적인 관심을 유도했는지, 지식관리에 대한 일반적인 기대가 무엇이었는지 또 실제적인 의미에서 신 지식관리 시스템은 어떤 의미가 있으며 우리의 입장에서 구현의 방향은 어떤 형태가 가능한지를 지난해 지식관리에 대한 논의를 해본 경험을 통해 정리해보고자 한다

김영성/ 한국인포믹스 기술이사

제시되었다면 시스템을 구축해 볼만 하다는 기대감 속에 관심을 모았다.

특히 IT 분야에서 주류라기보다는 기능적인 역할을 담당하던 것으로 인식되어왔던 그룹웨어, EDMS 업체 및 KM 엔진 업체 등이 발전된 제품 활용 개념으로 지식관리 시스템을 강조하기 시작했고 객체 관계형 데이터베이스의 확장된 객체 처리의 기능이 실제적으로 제공할 수 있는 이점을 실체를 강조하며 내용의 관리 차원에서 지식관리를 강조한 DBMS업체 등이 동시에 지식관리를 집중적으로 소개했다.

여기에 선발 SDS를 위시하여 국내 굴지의 SI 벤더들이 모두 KMS를 자사 SI부문의 향후 집중 육성 분야로 소개하며 자체 시스템 구축 사례 및 향후 사업을 위한 종합 Tool 발표 및 구축 방법론 소개하는 등 앞으로 활발한 시스템 구축 작업이 예상되고 있다.

IT 관련 업체뿐만 아니라 국가 차원의 향후 비전의 구현 방법 및 문화 개혁의 주체로서도 지식관리가 언급되고 있다. 대표적인 모 경제지는 '지식관리'에 사운을 건 듯한 연중 캠페인을 하고 있으며 학계 업계 산업계의 상호 교류에 의한 연구 분위기를 이끌어 가고 있다.

특히 우리 경제의 근본적인 몰락 이유로 부즈 앨런& 헤밀턴, 매킨지 등 해외 권위 있는 컨설팅 업체, 기관이 거론한 지식 격차의 문제를 해결할 거시적 국민 개혁 방안으로 또 국가 차원에서는 정보화를 주제로한 정부 운영 개혁안의 부처별 또는 부처간 상호 연동체제 구축 및 대국민 서비스 개선 방안으로도 거의 모든 개혁의 영역에서 '지식관리'가 첫 번째 주제로 언급되고 있어 2000년을 기점으로 데이터 웨어하우스와 병렬 또는 접목된

시스템으로 가장 활발히 구축될 전망이다.

지식관리의 전제

하지만 지식관리 시스템을 구축하여 '조직의 엄선된 지식을 조직화 하고 서로 적극적으로 협조하는 공유문화를 형성하며 조직의 최대의 생산성을 발휘한다'는 간단한 목표는 상당수의 경우 '고양이 목에 방울 달기' 식으로 논의되는 경우가 많다.

즉 성능좋은 방울을 단단하게 고양이 목에 달면 우리의 모든 문제는 일거에 해결된다는 식인데 워낙 평범한 용어라 자의적인 해석이 가능한 '지식관리 시스템'에 대해서는 각자 처한 입장에 따라 강조하는 바가 달라 앞서 예시한 기대감과 어우러져 종종 '신 지식관리'의 의미가 잘못 전달되는 수가 많다.

대표적인 사례가 정형화된 지식관리 시스템에 대한 고전적 기대다. 지식의 공급자와 사용자를 분리하여 생각하는 경우 즉 지식 공급의 차이를 필연적인 사실로 인정하는 경우에 특히 많이 나타나는데 조직 내에서 수준 높은 지식을 제공할 수 있는 전문가는 따로 있으며 일반 사용자는 열심히 이용하면 된다는 식으로, 주로 어떻게 하면 강제적으로라도 쓰게 만들 수 있을까?가 시스템 운영자의 주요 고민이다.

전문가가 들인 수고를 고맙게 생각하는 성의마저도 없는 사용자의 수준을 탓하거나, 어떤 방식으로라도 강제적으로 사용하는 형식을 갖춘 경우에는 우리에게 강제로 시키는 방법이 가장 효과적이다라는 정도로 자조적인 지식관리 시스템의 의미를 찾는다.

특히 조직 내에서 상대적인 실력을 인정받는 우수한 인원들에게서 많이 나타나는 '믿음'이다. 한편 사용자의 입장에서 보면 일부 잘된 것도 없지 않으나 전혀 의견 수렴의 절차가 이루어지지 않아 현실과 괴리가 있고 강제적으로 사용하게 할 경우 참여는 해야하지만 가장 최소 요구조건을 맞출 수 있는 수준에서 참여하고 또, 사용해보면 정작 쓸만한 내용은 축적되지 않는 지식공유시스템은 기회가 되는 대로 본인이 책임 주체가 되면 잘못된 시스템을 근본부터 바꾸거나, 점차 시간이 지나 열기가 식으면 사용율이 저조해져 없어질 때까지 소극적으로 대응한다.

'베풀어 주는 자'와 '감사히 사용하는 자' 식의 개념은 봉건적인 조직의 지식 계급을 가정하는 방식으로 자신이 어떤 쪽에 서는가에 따라 입장 차이에 의한 관점이 달라 단기간에 효과적으로 보일지 모르나 전체적인 효율은 떨어진다. 문제는 이러한 조직의 지식 계급을 기본전제로 지식관리 시스템을 구축하려는 경우가 그나마 지식관리 시스템을 구축하려는 경우에도 대다수를 차지 한다는 점이다.

여러 경우에서 지식의 창조 및 자발적 제공은 어려운 문제이며 조직의 문화 변경은 오래 걸리는 일일 수 밖에 없으므로 일단 제대로 저장된 지식을 담아둘 형식부터 출발해서 사용상의 문제점을 여하히 처리할 수 있으며 특히 '자동화' 할 수 있을지에 초점을 맞추어 지식관리 시스템을 구축하려 하는 경우가 많다.

물론 이러한 형식론적인 관점에서 시스템을 구성하면 개념적인 설명보다는 구체성이 있으며 실제 시스템을 구축할 수 있는 물리적인 요건정의를 가능 해지므로 기존 IT 시스템 구축 개념을 적용해서 실

제 시스템을 구축할 수 있다.

하지만 고양이 목에 방울을 달았음을 가정하고 그 소리를 어떻게 이용할 수 있는가를 고려하는 접근법은 가치 있는 지식의 지속된 공급 문제와 긍정적인 참여 문제를 해결한 후 부수적으로 해결 해야 하는 문제다. 즉 참여 문제를 기본 적으로 해결 하지 않은 시스템 설계는 지금 까지 일과성 프로젝트로 진행했으나 사용 효율이 낮은 '정보공유 시스템'을 한번 더 시도해보는 정도에 지나지 않는다.

'우리는 토론 문화가 정착될 수 없고 그러한 기대는 사치다', '자발적인 회의를 시켜보면 쓸데 없는 논의만 계속한다', '생각하는 수준이 다른 사람들이 함께 참여해서 효율적인 결론을 이끌어 내는 것은 불가능하고 결국은 똑똑한 책임 당사자가 소신껏 밀어 붙여야 한다' 등 우리 주변에서 흔히 들을 수 있는 조직 운용에 대한 견해에 동의할 하고 있다면 이러한 전제 하에서의 지식관리 시스템은 구축할 필요가 없다. 결국은 실패한 시스템으로 끝나게 될 수 밖에 없기 때문이다. 지식관리 시스템은 지금까지 다루어 왔던 일반 업무 시스템과는 엄연한 차이가 있다.

내용이 지속적으로 변해야 한다는 점인데 특히 외국의 KM 전문가들은, 지식관리에서 많이 사용되는 'Best Practice'로 정의된 내용 자체도 우리의 사고 틀에 제한되게 정의하면 머지않아 'Worst Practice'화 될 위험성이 있다고 경고한다. 즉 다양한 복수의 '답'을 제시하여 생각하게 하는 시스템이어야지 하나의 '정답'만을 제시하여 자동화하는 시스템이 아니라는 것이다.

언뜻 너무 이상적인 개념이 아니냐는

의문을 갖는다면 이러한 시스템의 구체적인 예는 우리나라 교육의 문제점을 해결하려는 최근의 노력을 통해서도 이해할 수 있다. 즉 성적순의 서열에 의한 계급은 무의미하며 각자 개성에 맞게 사회에 공헌할 수 있는 시민을 키워야 하기에 분야별 상대 평가를 지양해야 한다는 것이다.

일방적인 '사실'의 암기보다 생각하는 훈련을 통해 변화하는 사회에 대응할 줄 아는 지식인을 키워야 한다는 교육의 기본 개념이 그 예이다. 일반적으로 상식화된 민주주의의 일인 일 참정권의 개념도 마찬가지이다.

역사적으로 참정권을 모든 시민에게 주어야 한다는 개념도 엄청난 모순으로 초기에는 심각한 반대가 있었다. 즉 교육을 많이 받고 실제적으로 국가의 운영 형태를 잘 이해하고 있는 엘리트 집단이나 투표직전에 사소한 동기부여에 의해서도 달라질 수 있는 수준 이하로 여겨지는 일반인(서구의 경우에는 노예 신분은 갖 벗어난 또는 정치에 소극적이었던 여성들)이 동등한 한 표의 권리를 갖는다는 것은 모순도 이만저만한 모순이 아니었다.

하지만 모든 잘못된 인식과 왜곡된 시행과정상의 문제를 극복하여 참여 민주주의를 유도하는 구조적인 보장이 가장 사회와 국가를 경쟁력 있게 이끈다는 믿음은 이제는 상식적으로 받아 들여지고 있다.

지식관리 시스템 구축에 대한 제언

물론 어떠한 경우에도 엘리트 집단은 존재하고 이들이 선도적인 역할을 여하히 수행하느냐에 따라 전체 조직의 운명이 바뀐다. 하지만 교육 경우에도 정치의 경

우에서도 마찬가지로 이들의 역할은 다양한 가운데서도 전체 조직의 의식 수준을 집단적으로 높여 변화에 대응할 수 있는 준비를 갖추게 하는데 있으며 이러한 흐름을 활성화시키는 구조적인 노력을 하는 역할이 가장 중요하다.

지식관리 시스템의 목표도 정해진 내용을 숙지하게 시키기보다 참여를 통해 가치있는 새로운 지식을 창조하고 토론을 통해 조직 전체가 수용하는 과정을 여하히 활성화시키는가가 중요하다.

이를 위해서 사실 정보의 제공과 계급 없는 토론의 환경을 어떻게 조직화 시키는가가 제일 첫번째로 다루어져야 하며 해외 사례의 연구도 지식지도의 형태 등 형식에 우선 관심을 둘 것이 아니라 주제별 토론집단(Subject Community)의 구성 및 운영방식, 수직 조직의 운영을 보완하는 수평적 운영 구조를 가미한 Matrix 구조의 조직 운영 등이 어떻게 신기술 개발과 더불어 활성화 시킬 수 있을 지에 관심을 갖고 지식관리 시스템을 구축해야 한다. 비유하자면 대규모 영화관 구축 및 상연 내용 선정보다 관객이 참여 가능한 소극장의 단계적 운영 방식 구상에 관심을 두어야 한다.

지식관리는 비효율적으로 인식되어온 그러나 궁극적으로는 가장 효과적인 참여와 토론을 제공자가 아닌 참여자의 입장에서 구조적으로 보장하는 시스템으로 장기적인 안목에서 조직원에 대한 믿음을 갖고 인프라를 구축해야 한다. 구축의 기술적인 방법은 상황에 따라 기술 변화에 따라 조직이 수용할 수 있는 범위에서 언제나 구축할 수 있다. 