

# ‘지식경영과 지식관리 시스템’을 읽고

김 병 규 · 대한설비건설공제조합 총무부

21 세기를 살아가고 있는 나에게, 개인과 기업에 가장 중요한 요소 중 하나는 지식경영이다. 그러나 지식경영이 무엇이나 도 중요하겠지만, 지식경영을 어떻게 추진하느냐가 더 중요한 관건 같다. 진정한 지식경영의 완성, 지식경영을 정확하게 이해하여 현실적이고 상황적인 맥락에서 이 체제를 어떻게 구현시킬 것인지를 보다 진지하게 모색하는 데 있는 것 같다. 나는 이 책을 통해 지식경영에 대한 다각적인 접근법과 국내 기업의 적용사례를 통해 지식경영체제를 실제 현장에서 어떻게 효과적으로 이루어지는 방법들을 익혀서 나의 행동에 접목 시키고 싶었다.

지식경영이란 기업의 지식 관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터 최대의 부가 가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동이다.

지식경영에 접근법은 크게 두 가지로 나뉘는데 첫째, 지식관리시스템적 접근법

일차원적인 학습에 역점을 두는 조직은 현재의 조직 상태를 유지할 수는 있지만 급변하는 환경변화에 대응

할 수 있는 능력은 현격히 떨어진다. 왜냐하면 일차원적 학습은 기존 지식을 획득해서 주어진 여건이나 상황을 단편적으로 개선하는 능력밖에 제공해주지 않기 때문이다. 이러한 맥락에서 일차원적 학습 수준에 머물러 있는 학습조직은 지식을 관리되어야 할 객관적 실체로

파악하고 정보기술을 활용하여 기존 지식을 효율적으로 공유하는 과정을 강조하는 ‘지식관리 시스템적 접근’과 일맥상통하는 측면이 있다.

지식을 객관적 실체로 파악하는 이러한 지식관에 따르면 지식은 측정 및 평가, 그리고 관리되어야 할 정태적 대상일 뿐이다. 또

한 ‘지식관리시스템적 접근’에서는 누군가가 이미 만들어놓은 결과물로서의 정태적 지식을 어떻게 공유하고 활용하여 조직의 현안과제

나 문제를 해결할 것인가가 관심의 초점이다.

전술한 바와 같이 쉽게 객관화할 수 있는 명시지(언어로 표기할 수 있는 명시적인 조직수준 지식)에 초점을 두면 지식관리시스템을 활용하는 지식의 수집, 축적 및 체계화와 공유, 그리고 적시에 해당 지식을 획득, 활용하여 부가 가치를 창출하고 경쟁우위를 확보하는 전략적 접근을 통해 지식경영을 바라보게 된다. 지식 또



는 지식경영을 이런 관점에서 파악할 경우, 지식경영 활동은 다분히 지식관리시스템을 구축하고 이를 통한 지식의 전파 및 공유과정에만 초점을 맞추는 활동이 되고 말 소지가 크다. 한마디로 말해, '지식관리시스템적 접근'이란 지식경영으로 가기위한 과도기적 성격을 강하게 띠고 있다. 즉 학습조직 구축을 위해 전개되어야 할 방법론적 수단에 지나지 않는 것이다.

둘째, 지식창조론적 접근법

이에 반해 새로운 지식의 창출과정에 역점을 두는 이차원적 학습은 기존 지식을 활용해 조직을 현재 상태로 유지시키는 역할보다 불확실하고 복잡한 외부 환경변화에 유연히 대응하고, 조직이 지속적으로 발전할 수 있는 조건의 규명과 여건 조성에 많은 관점을 둔다. 이를 위해 기존의 가정이나 신념체계를 창조적으로 파괴하는데 유용한 도움을 줄 수 있는 지식이 필요하다. 따라서 이차원적 학습에 역점을 두는 학습조직은 지식을 인간의 창조적 고뇌와 신념, 그리고 가치판단에 근거하여 적극적으로 지식을 창출하는 역동적인 과정으로 파악한다. 한마디로 이차원적 학습에서 주창하는 지식은 조직의 현재 상태를 보다 바람직한 방향으로 발전시키는데 필요한 동태적 과정으로서의 지식인 것이다. 이러한 맥락에 비추어볼 때 이차원적 학습을 강조하는 학습조직은 엄밀히 말해서 '지식창조론적 접근'과 맥을 같이하고 있다. '지식창조론적 접근' 중심의 지식경영은 공식적인 지식공유 또는 창출활동 및 학습활동도 포함하지만, 그보다는 자연스럽게 일어나는 학습활동을 더욱 중시한다. '지식창조론적 접근'은 지식활용의 효율



성을 높이기 위해 기존 지식 그 자체를 관리하는 것보다는 새로운 지식이 창출될수 있는 조직을 관리하는데 중점을 두는 견해이다.

현재 세계는 국가 사회 전체 차원이나 기업 차원에서 모두 앞으로의 생존 및 나아갈 방향과 관련하여 새로운 패러다임을 모색하고 있다. 그 가운데 유력한 대안 중 하나로 제기되고 있는 것이 바로 '지식경영'이라 할 수 있다. 국가 사회 전체적으로는 '지식기반 경제' 구현을

위해, 기업 차원에서는 '지식경영'의 추진을 위해 정부와 기업은 나름대로의 노력을 경주해 나가고 있는 것은 바로 그러한 이유에서라고 할 수 있다.

현재 우리회사도 필요성엔 대부분 공감하고 있다. 하지만 지식경영이라는 개념의 정리와 사업전략과의 연계는 아직 미흡한 것 같다. 사업 전략과의 연계 측면에서, 체계적인 분석을 통해 필요한 지식을 명확히 정의, 분류하지 못하고 있으며 핵심 역량의 파악도 미흡한 것 같다.

우리회사의 지식경영 추진시 주요 애로 사항 및 장애요인으로는 구성원의 참여 및 인식 부족이 가장 크며 지식경영의 성공적인 추진을 위해서는 구성원들의 지식 경영에 대한 필요성 인식 및 참여를 높일 수 있는 신뢰 문화 조성, 그리고 조직운영방식 변화 등이 병행, 추진되어야 할 것 같다. 이는 지식경영 문화를 조성하기 최고 경영층의 리더십과 중간관리층의 적극적인 지식 관리자 역할 수행, 그리고 구성원의 마인드 전환 및 이를 촉진하기 위한 보상제도 등 조직 운영 방식의 변화가 있어야 될 것 같다. ㉠

# ‘한 아이’ 를 읽고

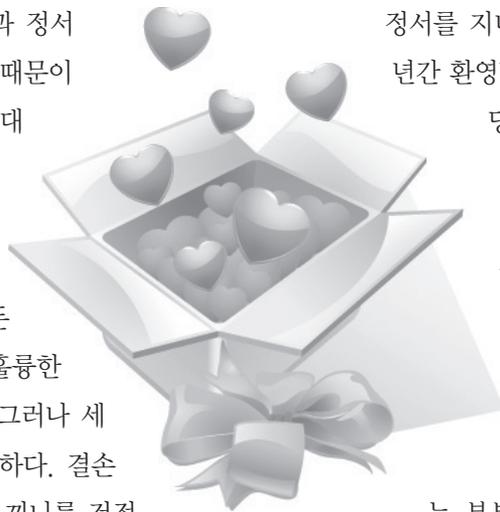
장 창 우 · 대한설비건설공제조합 총무부

**麻**中之蓬(마중지붕), 갈팡질팡 나는 썩도 마밭에서는 끈게 자란다는 뜻으로 환경의 중요성을 역설하는 말이다. 맹자의 어머니가 맹자의 교육환경을 위해서 이사를 세 번 했다는 고사도 마찬가지로 이와 같이 환경이 중요시되는 이유는 무엇일까? 그것은 한 인간의 의식과 정서에 환경이 지대한 영향을 끼치기 때문이다. 우리는 종종 위대한 위인에 대해 얘기할 때 그의 훌륭한 가정환경을 이야기한다. 모든 어린이들이 원만히 잘 살고 화목한 가정에서 자란다면 모든 어린이들은 원만한 인격을 지닌 훌륭한 사회구성원으로 성장할 것이다. 그러나 세상의 많은 어린이들이 그렇지 못하다. 결손 가정에서 자라는 어린이도 있고, 끼니를 걱정해야 하는 어린이도 있고, 부모의 학대에 심하게 고통 받고 있는 어린이들도 있다.

설라도 이런 불우한 어린이들 중 하나였다. 설라는 6년이라는 짧은 인생을 누구보다도 혹독하고 고통스럽게 살아왔다. 설라의 어머니는 설라가 3살 때 차 밖으로 아이를 버리고 가버렸다. 이때부터 설라는 아버지에게

“네가 좀더 좋은 아이였다면, 엄마는 떠나지 않았을 거야”라는 말을 수없이 듣게 된다. 자신의 의식 속에 뿌리박혀 버린 이 말로 자신은 나쁜 아이라는 죄책감에 아동기를 보낸다. 엄마에게 버림 받은 것에 대한 자책감에 설라는 실패공포증과 절대 울지 않는 비정상적인 정서를 지니게 된다. 아버지에게 학대받고, 6년간 환영받아 본 적도 없고 무시당하고 거부당한 아이는 적의에 찬 눈을 갖게 된다. 어휘검사에서 ‘보온병’이란 단어를 못 맞출 정도의 궁핍한 이주자 캠프에서 자라난 설라는 철저한 ‘적자생존의 법칙’에 의해 생존해왔다. “고맙습니다”, “미안합니다”라는 말을 설라의 환경 속에서는 들어본 적이 없었던 부분에서 나는 설라의 인생이 얼마나 혹독했는지를 다시 생각해볼 수 있었다. 이러한 불우한 환경에서 자라난 설라는 철저히 사회성이 결여되어 파괴적이고 공격적인 행동을 서슴지 않는 미친 아이로 불리게 된다.

사회에는 설라와 같이 불우한 환경에 처한 아동들이 많다. 더구나 우리 사회는 아동 학대에 대한 인식이 부



죽해 많은 아동들이 부모의 학대에 의해 고통 받고 보호받지 못하고 있다. 이러한 아이들을 보호하기 위해서는 불우한 환경에 처한 아동들에 대한 사회 전체의 관심이 절대적으로 필요하다. 불우한 아동들은 법에 의해서 보호받아야 한다. 불우한 아동에 대한 교육이 가정이 질 수 없다면 교육당국이 그 책임을 위임받아야 한다.

우리나라는 공교육이 초등학교부터 시작되어 대개의 교육부의 업무가 유치원과 초등교육부터 시작된다. 그래서 불우한 환경의 많은 아동들이 비참하게 아동기를 보내고 있다. 극빈 가정에 매달 보조금을 주는 것에 그치지 말고 그러한 가정의 아동에 대한 교육부의 교육 프로그램이 필요하다.

우리 사회의 공교육 현장에서는 한 교사가 40~50명 정도의 많은 학생을 담당하고 있다. 이 많은 수의 학생들을 데리고 뽀뽀한 수업계획안 대로 진도를 나가야하기 때문에 교사와 학생과의 관계는 지식 전달 매체인 교재로만 연결될 뿐이다. 학생들 개개인은 주로 교과 성적에 의해서 교사에게 인식되어진다. 한 학급의 모든 학생을 하나의 집단으로 묶어내어 통제하기 편하게 만드는 우리나라의 교육방식과는 반대로 쉴라 같은 정서장애아 한 명에게까지도 그 아이에 맞는 교육 프로그램을 만드는 미국의 교육당국 정책이 매우 인상적이었다. 교육청, 사회사업가, 학교 심리학자, 학교 간호원, 담당교사와 교사보조원... 이들은 하나의 잘 짜여진 시스템으로 유기적으로 서로의 업무를 덜어주고 아이들에게 도움을 주고 있다. 이들 중 몇몇은 우리 교육 현장에서는 없는 경우

도 있다. 교육청, 학교 간호원, 담당 교사와 같이 있는 경우도 우리나라와는 달리 학생에게 더 효율적인 일을 한다.

미국의 학교에서는 이렇듯 각 분야의 전문적 지식을 가진 사람으로부터 여러 가지 형태로 도움을 받고 보호를 받을 수 있는 것이다. 이러한 제도는 교사의 업무량도 덜어주고 아동을 더 효율적이면서도 포용적으로 보호할 수 있다는 점에서 매우 바람직하다. 지식 습득에만 열을 올리는 교실에서 교육받은 나는 서구의 선진

교육 제도가 너무나도 부러웠다. 토리 선생님은 첫 만남에서부터 쉴라의 적의에 찬 눈과 마주친다. 파괴적이지만 알지 못 할 쉴라의 매력에 끌려, 모든 교사들이 거부하는 미친 아이에게 토리 선생님은 무조건적 사랑과 관심을 쏟기 시작한다. 어항 속 붕어의 눈을 찌르고 옆 교실 속의 온

갖 교보재를 몽땅 부서버리는 아이의 파괴적인 성향에 흠칫 놀라면서도 모든 예기치 못한 충격적인 상황에도 유연히 대처하는 토리 선생님의 인내심에 크게 감동 받았다. 교실에서 소동을 일으킨 후 체육관으로 도망친 아이와 마주 앉아서 토리 선생님은 조금씩 아주 조금씩 아이에게 다가간다. 첫날의 이러한 사건은 토리 선생님과 쉴라의 관계에 대한 큰 복선과 같다. 아이를 통제하려는 권위주의란 찾아볼 수 없는 무조건적 사랑과 관심으로 토리 선생님은 그렇게 쉴라에게 서서히 다가간 것이다. 도중에 흔들리는 자기 신념과 참을 수 없는 분노, 좌절감에 자신이 괴로우면서도 토리 선생님은 매일매일 전쟁하는 교실에서 자신과 싸웠던 것이다.



‘한 아이’를 읽고 나는 토리 선생님이 정말 존경스러웠다. 아직 교사라는 직업에 대해 크게 사명감을 갖지 못한 나에게 토리 선생님은 많은 교훈을 주었다. 단순한 지식을 전달하는 직업이 아닌 인간이라는 작은 우주를 구원하는 것이라고 토리 선생님은 나에게 넌지시 알려주었다. 작은 우주... 그 거대한 존재를 내가 가르쳐야 한다고 생각하니 양 어깨가 절로 무거워진다. 그리고 내가 토리 선생님과 같이 비정상적인 아동들을 가르친다면 잘 해낼 수 있을지 생각해 보았다. 자신이 없다. 그러한 아동들을 가르치려면 무엇보다도 아이들에 대한 무조건적 사랑이 필요하다. 그러나 나는 정상적인 아이들조차 귀찮아하고 애정을 주지 못한다. 개인적이고 합리적인 것을 따지는 내가 아이들의 순수한 모습을 받아들이기에 너무 마음이 얼어있어서 일까? 이렇게 얼어있는 내가 아이들에게 무엇을 해줄 수 있을까? 나는 아직은 작은 우주를 구원하는 교사와는 너무 거리가 멀다. 그러나 ‘17일만 기다리는 사람’이 될 수는 없다. 사회로부터 작은 우주를 지도하라고 중대한 소임을 위임받은 교사의 자리에서 ‘17일만 기다리는 사람’이 된다는 것은 엄청난 죄악일 뿐 아니라 나에게도 비참한 생활이기 때문이다. 토리 선생님은 이러한 나에게 지침서가 되어주었다.

토리 선생님은 참 헌신적이고, 인간적인 사랑과 이해, 열정으로 가득 찬 교사다. 그녀의 이러한 헌신, 사랑, 이해, 열정으로 쉴라라는 적의에 찬 눈을 가진 아이가 그 눈에서 다시 아쉬움의 눈물을 흘리고 이별도 받아들일 수 있는 아이로 변한 것이다. 냉혹한 현실에서 자신을 보호하기 위해 자신만의 틀에 갇혀서 살던 한 아이가 다시 사회성을 회복하게 됐다. ‘코볼드 상자’에서 나오는 자신을 칭찬하는 쪽지에 욕심내던 쉴라의 모

습이 눈이 선하다.

쉴라가 토리 선생님의 의해 점차 정상적인 아이로 변해가는 모습을 보면서, 정말 가슴이 뿌듯했고, 기쁨으로 벅차올랐다. 쉴라를 다른 사람들이 말하는 미친 아이에서 정상적인 아이로 만들기까지는 물론 많은 시련과 고통의 시간이 있었다. 하지만 토리는 그 시련과 고통을 잘 인내하며, 사랑과 인내로써 항상 쉴라를 대했다. 그러한 그녀의 노력이 쉴라를 쓰레기통에서 구해낸 것이다.

“나에게 있어서 너는 수많은 다른 남자애들과 같은 남자애에 지나지 않아. 그래서 난 너를 필요로 하지도 않고, 너의 경우도 나를 필요로 하지 않지. 너에게 있어서, 나는 수많은 다른 여우들과 같은 여우에 지나지 않아. 하지만 네가 나를 길들인다면, 우린 서로에게 필요할 거야. 나에게 있어서 너는 이 세상의 유일한 존재가 될 것이고, 너에게 있어서는 내가 이 세상의 유일한 존재가 될 거야.”

“이젠 비밀을 말해주지. 그것은 마음으로 봐야만 바르게 본다는 사실이야. 본질적인 것은 눈에는 보이지 않아. 인간은 이 진실을 알고 있어. 그러나 넌 그걸 잊지 말아야 해. 넌 영원히 네가 길들인 것에 대해 책임을 져야 하니까. 넌 네 장미에 대해 책임이 있어.”

위의 글은 쉴라가 좋아했던 <어린 왕자>에서 여우가 말하는 글귀이다. 우리 일상생활에서 길들임은 인간관계의 시작이다. 우리가 좋아서 누군가와 친해지고 싶을 때, 사회적 관계에 의해서 맺어진 사이에서도 우리는 서로 길들이면서 서로에게 의미 있는 존재가 되고자한다. 길들임에 의해서 서로에게 이 세상에서 유일한 존재가 된다는 것, 그리고 그것에 대해서 영원히 책임이 진다는 것은 참으로 아름다운 인간의 모습이다. ☺