

## 이론연구 및 실증분석을 통한 지혜경영

오상영<sup>1\*</sup>

### A Study on Wisdom Management through Theoretical Research and Empirical Analysis

Oh Sang Young<sup>1\*</sup>

**요약** 지식이 미래의 자산이라는 공감대가 형성된 후 지식경영은 급속도로 확산되었다. 과거 지식은 인간이 자유롭게 획득할 수 있지만 공유하기 어려운 개인적 자산에 불과했다. 그러나 지식의 중요성이 연구자들에 의해 밝혀졌고, 이를 공유하기 위한 연구가 지속되었다. 이러한 연구의 산물이 지식경영시스템이다. 그러나 의사결정자들은 지식경영시스템을 활용하면서도 시스템의 한계점을 느끼게 된다. 최종적으로 의사결정을 하기 위해서는 무의식적이고 체화되어 있는 응집된 지식이 필요한 것이다. 이것이 지혜이다. 따라서 의사결정자들은 지식경영보다 지혜경영을 더욱 중요하게 생각한다. 그러나 그 동안 지혜에 관한 연구는 많았지만 지혜경영을 연구한 결과는 거의 없다. 본 연구는 일천한 지혜경영 분야에 대해 이론연구와 실증분석을 통해 연구하였다. 연구 결과 지식과 지혜의 뚜렷한 구분을 알 수 있었다.

**Abstract** Knowledge management has been spread rapidly since Knowledge is regarded as a crucial asset in future. Once, Knowledge had been obtained freely but hard to be shared. Studies on importance and share of knowledge have been taking place and it leads to development of knowledge management systems. However, decision makers still have problems even though they are using knowledge management systems. Eventually, for the decision makers are needed concentrated knowledge which is unconscious and embodied, when they make a decision. This is wisdom. Thus, wisdom is superior to knowledge for the decision makers. There are some researches on wisdom but wisdom management were overlooked. This study presents differences between knowledge and wisdom with theoretical research and empirical analysis on the wisdom management

**Key Words** : 지식경영(Knowledge Management), 지혜경영(Wisdom Management), 의사결정(Decision Making)

#### 1. 서론

경영학의 방법론(Methodology)은 없다. 굳이 방법론을 이야기하자면 문제해결(Problem Solving) 방법이 최선일 것이다. 그러나 문제해결 방법은 주변 상황에 따라 매우 다양하게 등장할 수 있기 때문에 일반화하여 정리(Theorem)하기는 매우 어렵다. 따라서 인사, 재무, 생산, 마케팅 등 다양한 분야에서 경영학의 발전은 거듭해왔지만 시대의 경제·경영 환경을 고려한 분야의 발전의 주류를 이루었을 뿐 방법론의 연구는 크게 발전할 수 없었으며, 현대 경영학에서 시스템 이론(System Theory), 상황 이론(Contingency Theory)등이 경영학의 방법론으로 일부 이해할 수 있는 측면이 있다고 생각된다. 그러나 이

러한 이론도 조직적 측면을 중점적으로 다루었거나 다양한 상황을 대응할 수 있는 방법론을 제시해야 하는 한계점을 갖고 있다.

경영학의 발전은 시대적 경영환경을 반영하면서 인사 관리, 생산 관리, 과학적 관리, 전략경영 이론 등 변화되어 왔다. 1990년대 중반 이후부터는 본격적인 정보화 시대를 맞이하면서 개인에게 내재되어 있는 구조화하지 못하는 지식(Knowledge)에 관심을 갖게 되었다(Ahmed, Lim and Zairi)[8]. 그러나 현장의 의사결정자들은 지식경영의 필요성을 추구하면서도 의사결정을 위한 응집된 지식을 요구하고 있다. 이러한 감각적 지식의 발산을 동물적 감각이라는 용어를 사용하기도 한다. 이러한 응집된 지식을 본 연구에서는 지혜(Wisdom)로 정의하고 지혜 연구의 필요성을 제기하고자 한다.

<sup>1</sup>청주대학교 경영학부

\*교신저자 : 오상영(culture@cju.ac.kr)

### 1.1 지혜 연구의 필요성

지식을 경영에 도입하자는 학계의 연구는 P. Drucker[9]의 주장을 기폭제로 많은 연구를 거듭하고 있다. 그러나 지식을 경영에 도입하는 것의 한계점도 없지 않다. 지식 경영 연구자들은 지식을 경영에 도입하기 위한 연구로서 지식경영의 구성요소 연구(Gold)[1], 지식경영프로세스의 연구(Holsapple and Jones)[2] 등에서 지식의 습득, 선별, 창출, 통합, 그리고 활용 등 경영성과를 높이기 위한 지식경영실천 유형의 연구에 박차를 가하고 있다. 또한 지식경영시스템(Knowledge Management System, KMS)이라는 정보시스템을 활용하여 지식경영이라는 새로운 방식을 기업에 접목하고자 노력하고 있다. 그렇지만 경영학에서는 지식 자체로서의 가치보다는 이를 활용하는 조직 또는 개인의 능력과 상호 작용하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 이러한 정보와 지식의 개념도를 제시한 G. P. Huber[4]는 조직의 경쟁력을 위한 지식의 상위 개념으로 지혜(Wisdom)를 제시하였다.

지혜에 대하여 백과사전에서는 “자연적인 인간관계 및 그 외 것들에서 내재적 속성을 통찰하는 것이며, 일반적으로 양식 또는 사례분별 능력에 대한 철학적 또는 과학적 지식이다.”라고 쓰고 있다. 간단히 말하면 최적의 의사결정을 할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 따라서 그동안 연구된 지식과 지식경영의 최고의 성과를 추구하게 되는 키(Key)는 지혜인 것이다. 그러므로 지혜에 대한 연구가 필요한 것이다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 지식의 연구

지식에 대한 연구는 역사가 매우 깊다. 특별히 인문학, 사회과학, 공학 등 구분이 없었던 기원전(B.C.)에 활동한

철학자, 과학자들이 지식의 중요성을 설파한 것이 일례라 할 것이다. 지식의 사전적 의미는 일반적으로 “앎의 상태 또는 사실, 알고 있는 것, 조직화된 정보의 형태”로 정의되고 있다. 지식 연구의 선구자라 할 수 있는 Nonaka and Takeuchi[5]는 “정당하고 진실한 체험과 믿음에 의해 획득된 신념”으로 정의하고, 정보와 지식의 차이점은 흐름(Flow)과 축적(Stock)의 차이로 설명하였다. 또한 Davenport, DeLong and Beers[10]는 “지식은 경험, 상황(Context), 판단, 사상과 결합된 고부가가치의 정보”라고 정의하였다. 이외에도 연도별 대표적인 지식에 대한 연구는 [표 1]의 내용과 같다.

### 2.2 지식과 지혜 차이

Nonaka and Takeuchi의 지식에 관한 연구 결과는 많은 연구자들이 참조하는 결과를 낳았다. 그의 연구에서 지식의 분류는 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)로 분류하고 이들의 특성을 논리화하였다. Nonaka and Takeuchi는 지식은 외부로 표출되어야 한다고 생각하고 이를 위해 지식창조 모델인 SECI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)를 주장하게 된다. 공동화(Socialization)는 외부로 표출이 어려운 지식을 공유하기 위한 방법으로 체험에 의한 지식 공유를 말하는 것이며, 표출화(Externalization)는 지식을 문서로 표출하여 공유하는 것을 말하는 것이며, 연결화(Combination)는 표출된 지식을 결합하여 시너지를 키우는 것이다. 그리고 내면화(Internalization)는 표출된 것을 습득하여 암묵적 지식화를 꾀하는 것이다. Nonaka and Takeuchi는 이러한 과정 속에서 개인의 암묵적 지식이 표출되어 조직의 지식으로 전수되고, 전수된 지식이 다시 개인의 암묵적 지식으로 창조된다고 주장한 것이다.

그런데 Nonaka and Takeuchi보다 30년 이전에 발표한

[표 1] 지식의 정의

연구자	지식의 정의
Nelson & Winter(1982)	지식은 문제해결(Problem solving)을 위한 전반적인 지식베이스
Turban, E. (1992)	이해 할 수 있고, 문제 해결과 의사결정에 응용될 수 있도록 조직화되고 분석된 정보
Wiig, K. (1993)	지식은 진실 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대, 방법, 노하우 등으로 이루어진 것으로 특정한 상황과 문제 해결에 적용하기 위해 축적, 구성 통합하여 오랜 기간 보유하고 있는 것
Nonaka & Takeuchi(1995)	지식은 정당하고 진실된 체험과 믿음에 의해 획득된 스킬
Robert Heibeler (1996)	조직지식은 시스템을 구성하고 있는 개인의 이동과 관계없이 조직이 보유하고 사용할 수 있고 행동에 옮길 수 있는 의미 있는 정보
John Beckman(1997)	성과, 문제해결, 의사결정, 학습 및 교육을 가능하게 하는 정보와 데이터의 추론 결과
Drucker, P. (1998)	일정한 방법을 개선하거나 새롭게 개발, 또는 기존의 틀을 바꾸는 혁신을 단행해서 부가가치를 높이는 것

Michael Polanyi[7]는 표면화된 사물이나 현상에 대한 지식은 현상적 지식(Focal Knowledge)이며, 표면화된 것을 다루거나 개선시키기 위한 도구로서 사용하는 지식은 암묵적 지식(Tacit Knowledge)으로 분류하였다. 두 가지 차원의 분류가 비슷해 보이지만 그 내용의 중요한 부분에서 차이를 보이고 있다. Nonaka and Takeuchi는 암묵지를 표출하여 형식지로 만들어 가는

과정의 중요성을 설명함으로써 암묵지의 공유 가능성에 초점을 맞춘 반면 M. Polanyi는 현상적 지식은 직관을 위한 단서를 제공할 뿐이며, 탐구 영역에 있어 해결책을 제공하지 못한다고 주장하였다. M. Polanyi의 주장이 사실이라면 최근 기업의 핫 이슈로 등장한 KMS는 껍데기에 불과하다는 주장이 대두될 수 있다. 또한 지식경영을 주장한 많은 학자들의 주장에도 큰 상처를 입지 않을 수 없다. 그러나 그는 암묵지의 중요성은 형식지보다 중요한 것에 기인하여 주장한 것이 아니라 모든 지식의 원천이라고 주장한 것으로서 암묵지, 형식지 모두 중요하지만 문제 해결을 위한 지식으로 활용되는 것은 암묵지라는 것을 이야기하고 있다.

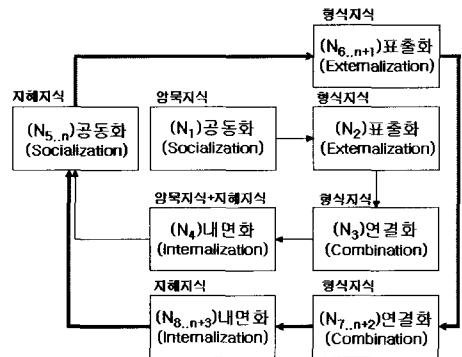
### 2.3 지혜의 발견

이러한 지식 연구의 두 견해를 종합해 보면 Nonaka & Takeuchi의 주장에 따른 암묵지는 주관적이고 형태화하기 어려운 지식으로서 경험을 통해 체득되는 사적 재화의 성격으로 인식하고 있다. 따라서 공유하는 것이 어렵다는 판단을 하게 한다. 이에 반해 형식지는 외부로 표출할 수 있는 지식으로서 공공적 재화의 성격으로 인식하고 있다. 따라서 누구나 공유하기 쉽다고 판단하여 조직의 발전을 위해서는 공유하여야 하며, 암묵지도 객관화하여 공유하여야 조직의 경쟁우위 요인으로 작용된다고 주장한 것이다. 그러나 M. Polanyi는 두 분류의 지식이 공유하는 것에 대한 연구는 깊게 하지 않았으며, 암묵지가 형식지를 포괄하는 중요한 지식이며, 암묵지가 형식지를 발전시키는 원천이며, 암묵지가 최후의 과학적 발견을 할 수 있는 지식이라도 정의하고 있다.

[표 2]의 M. Polanyi와 Nonaka and Takeuchi 연구 결과의 비교를 보면 객관적 지식이 문제해결을 위한 중요한 지식인 것에는 동의하고 있다. 그러나 암묵적 지식의 활용성에 대해서는 서로 다른 견해를 갖고 있음을 알 수 있다. 현상적 지식에 비해 상대적으로 암묵적 지식의 중요성이 다르기 때문이다.

이는 G. P. Huber가 제시한 정보와 지식의 개념도에서 제시한 지혜의 위치의 인식 차이에서 온 판단의 차이로 보여 진다. 따라서 지혜는 지식의 한 종류로서 암묵지로 분류될 수 있는 것이다. Nonaka & Takeuchi는 지식창조 모델인 SECI의 주장은 외부로 표출하기 어려운 암묵적 지식을 공동생활 또는 공동 작업을 통해 전수하여야 한다는 논리이다. 따라서 Nonaka and Takeuchi는 암묵지를 인간이 생체적 또는 경험적으로 체득한 지식으로 생각하고 암묵지가 중요하지만 형식지에 비해 상대적으로 덜 중요하다는 판단을 한 것이다. 그러나 G. P. Huber는 암묵지의 위치를 가장 윗 단으로 구분하여 암묵지의 중요성을 부각시켰다.

이러한 측면에서 M. Polanyi의 주장도 G. P. Huber의 주장과 일치한다는 생각을 할 수 있을 것이다. 따라서 Nonaka & Takeuchi의 SECI 모델을 기반으로 암묵적 지식과 현상적 지식을 재편성해 보면 [그림 1]과 같은 결과를 도출할 수 있다.



[그림 1] Nonaka & Takeuchi's SECI Model 기반의 지혜 지식 창출 모델

[표 2] M. Polanyi와 Nonaka and Takeuchi 연구의 비교

연구자	지식 유형	특징	주장
M. Polanyi (1967)	암묵적 지식 (Tacit Knowledge)	직관적 지식 (문제해결을 위한 지식)	암묵적 지식의 중요성을 강조
	현상적 지식 (Focal Knowledge)	객관적 지식 (문제 해결의 실마리 제공)	
I. Nonaka & Takeuchi (1996)	암묵지 (Tacit Knowledge)	경험적 지식 (자연스럽게 체득되는 상식적 지식)	조직의 경쟁우위를 위한 지식의 형식화 및 공유를 강조
	형식지 (Explicit Knowledge)	객관적 지식 (문제 해결 위한 중요한 지식)	

【표 3】 지식경영의 정의

연구자	지식경영의 정의
Tichy, N. M. & Sherman, S. (1993)	조직의 지적자산 및 구성원 개인의 지식이나 노하우를 발굴하여 조직 내부의 보편적 지식으로 공유, 공동 활용을 통해 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 것
Nonaka & Takeuchi (1995)	조직 및 개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업내부에 축적하고 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영
Sveiby, K. E. (1996)	우수한 인력을 확보, 자사의 역량인 무형의 자산을 최대한 활용하여 새로운 가치를 창출하는 것
Wiig, K. (1997)	조직의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산의 부가가치를 최대한 창출하기 위하여 지식을 창출, 갱신, 공유, 활용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동
Ruggles, R. (1998)	조직 내외부의 노하우와 경험, 판단을 응집하여 새로운 가치를 총적시키거나 창조하는 접근
Srinivas, H. (1999)	조직에서 필요한 지식을 창출, 공유하여 지식자산(knowledge asset)을 계획하고 관리하는 것. 이를 축적, 체계화, 전환, 보급 등의 순환과정을 통해 기업의 경쟁력을 높이는 것

즉 지식창조를 위한 SECI 모델에서 최초의  $N_1$ 은 암묵 지식으로서 경험적 지식이라 할 수 있다. 그리고  $N_2$ ,  $N_3$ 는  $N_1$ 의 암묵지가 형식지식이 표출되면서 공유할 수 있는 지식으로 변환되고, 이것을 습득한 후  $N_4$ 라는 새로운 암묵지식을 창조해 내는데 이를 또 다른 암묵지식인 지혜라고 하면 연구의 차이를 설명할 수 있다고 판단된다.

## 2.4 지식경영의 한계점

지식경영이 핫 이슈로 떠오른 1990년대 말, 여러 연구자들은 지식경영이 창조적인 기업 경영 방식의 하나로 제시했다. 그러나 지식경영은 급진적이거나 새로운 개념이 아닌 기존의 경영학 개념을 포괄한 기업경영 방식의 하나이다. 지식경영의 대가인 Karl Wiig[6]는 “지식경영은 기업의 지식관련 경영활동의 효과를 극대화하고, 지식자산을 활용하여 부가가치를 창출하고자 지식의 창출 및 재창출, 공유, 갱신 등 체계적이고 명시적인 의도적인 경영활동”이라고 정의하였다. D. Carlucci and D. Schiuma[3]는 “조직의 성과를 향상시키기 위해 지식을 개발하고, 활용하기 위한 원칙, 모델 등을 개발하고자 하는 접근 방법이나 기법”이라고 정의하였다. 이 외에도 수많은 연구자들은 지식경영의 정의를 내리고 있지만 기업이 갖고 있는 경영관리의 가장 중요한 의사결정(Decision Making)에 관한 부분을 소홀히 하고 있음을 지적하지 않을 수 없다.

지식경영에 관한 선행 연구 분야를 크게 분류해보면 5가지 정도의 분야(①지식경영 개념연구, ②지식경영 전략연구, ③지식경영 환경연구, ④지식경영 프로세스 연구, ⑤지식경영 시스템 연구)로 구분된다. 선행 연구의 대부분은 지식의 창출과 공유, 활용, 그리고 재창출을 위한 조직 내 기술, 환경, 전략을 어떻게 구축할 것인가에 초점을 맞추고 있다.

결과적으로 [표 3]의 연구자들이 제시한 지식경영의 정의를 통해 경영에서 지식의 활용이라는 것은 조직의 역량강화가 주된 목적이라는 것을 알 수 있었다. 그러나 [표 2]의 M. Polanyi와 Nonaka and Takeuchi 연구의 비교에서와 같이 지식경영에 있어 암묵적 지식의 중요성을 제기한 M. Polanyi의 주장에 무게를 두거나 G. P. Huber가 주장한 지혜를 고려하면 지식경영은 지식의 활용뿐만 아니라 고도의 지식을 통한 효과적인 의사결정의 활용할 수 있어야 하는 논리가 중요하다는 것을 알 수 있다.

## 2.5 지혜경영

지혜는 역사적으로 오랜 연구 대상이으며 역사적으로 사회적, 종교적, 과학적 측면에서 지혜에 대한 관심은 높았다. 예컨대 구약성서의 잠언(Proverbs)은 솔로몬의 지혜를 다룬 교훈집으로 구성되어 있으며 공자의 논어, 노자의 도덕경, 복희씨의 주역도 새롭게 조명되면서 대부분 인간사의 지혜를 다루고 있다. 삼국지연의의 제갈공명도 지혜를 대표하는 인물이다. 일반적으로 알려진 이러한 예들의 공통점은 의사결정에 있어 최적의 해(解)를 찾는 능력을 이야기하고 있다. 따라서 지식과 지혜가 구분되어지는 것이 아닌가 하는 생각을 할 수 있다.

선행 연구에서 나타난 암묵적 지식과 현상적 지식에 대한 상대적 중요성에 대한 주장도 지식과 지혜의 활용 차이에서 오는 것으로 보아야 할 것이다. 따라서 지식경영은 지식의 확대, 습득을 통한 조직 경쟁력을 높이기 위한 경영학의 한 부분이라면 지혜경영은 지식을 기반으로 한 의사결정의 최적화를 높이기 위한 활동이라고 해야 할 것이다.

### 3. 실증 연구 방법과 결과

#### 3.1 연구 방법 및 설문 구성

본 연구에서는 지식경영에 관한 선행 연구 5가지 분야 (지식경영 개념연구, 지식경영 전략연구, 지식경영 환경연구, 지식경영 프로세스 연구, 지식경영 시스템)로 구분하고 이를 기반으로 설문 항목을 도출하였다. 설문을 통해 얻어진 데이터는 요인분석(Factor Analysis) 통하여 지식과 지혜의 분류를 시도하였다.

설문의 구성은 지식경영과 지혜경영을 구분하기 위한 분야 및 그동안 추진해 온 지식경영에서 각 측정 변수에 대한 중요도를 측정하기 위한 분야로 분류하였다. 측정 변수는 [표 5]에 나타난 것과 같이 각각 16개로 구성되어 있으며, 지식경영과 지혜경영의 관계를 분석하기 위해 2개 문항을 구성하였다. 각 문항의 척도(Scale)는 5점으로 하였다.

#### 3.2 자료의 수집

지혜경영의 연구를 위해 지식경영시스템을 도입한 기업을 대상으로 하였으며, 팩스, 우편, 방문, 그리고 이메일을 통해 자료를 수집하였다. 응답자는 중간관리자 이상으로 하였으며, 총 127개 기업을 대상으로 조사하였으나 불성실 응답을 제외하고, 최종적으로 56부를 분석에 활용하였다. 설문 기간은 2007년 11월 15일부터 2008년 1월 30일까지였다.

#### 3.3 설문의 신뢰성 및 통계적 특성

본 연구에서 사용한 설문 문항의 외적 타당성을 통계적으로 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 값을 이용하였는데  $\alpha=0.8082$ 로 나타나 연구를 위한 설문항목의 신뢰성은 확보된 것으로 확인되었다. 또한 연구 분석 결과의 특징은 대부분의 기업이 지식경영시스템을 구축하고 활용하고 있는 것으로 나타났으며 지식경영과 지혜경영을 구분할 수 있다는 응답이 51.8%로 구분하지 못한다는 응답자 21.4%보다 월등히 높게 나타났다. 기타 세부적인 결과는 [표 4]와 같다.

[표 4] 표본 기업의 통계분석 결과

종업원 규모	KMS 구축	지식-지혜 경영구분
50인 미만(1.8%)	미 구축(1.8%)	전혀 구분 안됨(10.7%)
100인 미만(17.9%)	추진 중(8.9%)	구분 안됨(10.7%)
200인 미만(55.4%)	일부 활용(28.6%)	난해 함(26.8%)
300인 미만(23.2%)	대부분 활용(28.6%)	약간 구분됨(16.1%)
300인 이상(1.8%)	전사적 활용(32.1%)	확실히 구분됨(35.7%)

[표 5] 지식-지혜 경영의 구분과 변수의 중요성에 대한 요인 분석 결과

측정 변수	선정 <sup>1)</sup>	성분				공통성
		요인1	요인2	요인3	요인4	
지식 경영을 위한 외부 전문가 활용 (X34) <sup>2)</sup>	지혜(1.75)	0.889	-0.051	-0.180	0.136	0.844
지식경영시스템을 통한 의사결정 활용 (X35)	지혜(1.75)	0.882	-0.158	-0.053	-0.051	0.808
성공 및 실패 사례를 의사결정 시 반영 (X37)	지혜(1.61)	0.861	0.004	0.020	0.072	0.747
지식 경영의 성공사례 데이터베이스화 (X33)	지혜(1.70)	0.843	-0.128	-0.047	0.149	0.751
구성원 특기를 데이터베이스화 (X25)	지혜(1.75)	0.830	0.112	-0.165	-0.018	0.728
구성원 전문적 스킬(Skill)을 데이터베이스화 (X24)	지혜(1.84)	0.811	0.086	0.057	-0.364	0.802
구성원 인적 네트워크를 데이터베이스화 (X23)	지혜(1.91)	0.792	0.307	-0.022	-0.240	0.780
지식 활용을 위한 시스템 구축 (X30)	지식(1.34)	0.138	0.816	-0.180	-0.040	0.719
구성원 연구 결과를 데이터베이스화 (X26)	지식(1.21)	0.002	0.708	0.329	0.251	0.673
지식 활용을 위한 정책 연구 (X32)	지식(1.39)	-0.096	0.691	0.264	-0.241	0.614
성공 및 실패 사례 데이터를 관리 (X36)	지식(1.30)	0.002	0.631	0.099	0.221	0.456
지식 공유를 위한 전략 연구 (X28)	지식(1.23)	0.042	0.618	0.397	0.173	0.571
구성원 지식의 데이터베이스화 (X22)	지식(1.25)	-0.080	0.591	0.017	0.518	0.624
지식 공유를 위한 정책 연구 (X29)	지식(1.21)	-0.039	0.161	0.832	0.291	0.804
지식 공유를 위한 시스템 구축 (X27)	지식(1.11)	-0.236	0.212	0.796	-0.272	0.807
지식 활용을 위한 전략 연구 (X31)	지식(1.23)	-0.027	0.199	0.065	0.856	0.778
고유 값(Eigenvalue)		5.088	3.04	1.777	1.601	

<sup>1)</sup>지식-지혜 경영 중 선정된 것으로 평균 값(1.5점 기준), <sup>2)</sup>설문지 번호

### 3.4 지식경영과 지혜경영의 분류 분석

지식경영과 지혜경영의 분류 가능성에 대한 설문 결과를 분석하였다. 응답자들이 각 문항에 대해 지식경영과 지혜경영으로 분류하도록 하였는데 전문가적인 활용, 의사결정에 활용, 전문적인 스킬 등 인간에게 체화되어 있는 분야가 지혜경영으로 분류되었으며 대량의 데이터를 저장, 공유, 정제, 경영시스템 및 정책의 구축 등 기술적으로 해결 할 수 있는 분야는 지식경영으로 분류된 것을 알 수 있었다. 또한 이들 변수의 중요도 질문을 통해 요인분석으로 실시한 결과 지식경영과 지혜경영을 구분한 것과 유사한 요인이 도출되었다. 이러한 사실은 지식경영과 지혜경영을 구분 짓는 매우 중요한 단서가 될 수 있다고 판단된다.

이러한 연구 결과를 종합하여 [표 5]에 기술하였으며 요인분석 결과의 신뢰성을 판단할 수 있는 설명력(Communality), 고유 값(Eigenvalue)은 통계적 기준치를 상회하여 신뢰성 문제는 없다. [표 5]의 연구 결과의 특징은 지식경영 및 지혜경영의 분류를 위한 설문의 응답과 동일 변수에 대한 중요성 설문에 대한 요인 분석 결과가 매우 일치하는 것이다. 이는 응답자의 의견에 일관성도 중요하겠지만 실질적으로 지식경영과 지혜경영의 차이를 보이고 있다는 증거로 충분하다고 판단된다. 특히 지혜경영으로 분류된 변수들의 특성은 의사결정을 위한 매우 중요한 단서를 제공하는 방법이라는 것이다. 지식경영으로 분류된 변수들이 시스템적으로 관리가 가능하거나 전략의 연구 측면이 강하다는 것에 비하면 지혜경영은 관리보다는 경영의 최종 단계인 의사결정과 관련된 응집된 지식정보의 요구가 크다는 것이다.

이를 뒷받침해주는 연구 결과는 지식경영과 지혜경영의 상관성과 인과성에 대한 설문 결과이다. 두 경영방식의 상관성 여부에 대한 설문의 결과는 평균 3.93으로 높은 편이었으며, 두 경영방식의 인과관계성 여부에 대한 설문의 결과는 3.66으로 나타나 상대적으로 낮게 나타났다. 따라서 지식경영 방식과 지혜경영 방식은 비교적 차이가 있다는 근거를 제공하고 있다. 또한 응답자들은 지식경영에 대한 이해도가 평균 4.02로 매우 높게 나타났다. 그러나 지혜경영에 대한 이해도는 평균 3.73으로 비교적 낮게 나타나 지혜경영에 대한 학계의 연구가 좀 더 필요함을 알 수 있었다.

## 4. 결론

사전에서는 지식과 지혜를 구분을 하고 있지만 기업

경영을 위한 지식경영과 지혜경영의 정의는 내려진 것이 없다. 아직까지는 지식경영에 관한 연구와 활용이 지배적이다. 그러나 본 연구에서는 지식경영을 통해 추진되는 지식경영시스템의 의사결정 시점에서는 이루어지는 지혜를 지식에서 분리하였다. 이유는 지식경영이 기업이 갖고 있는 경영관리의 가장 중요한 의사결정에 관한 부분을 소홀히 하고 있음을 지적하지 않을 수 없기 때문이다. 따라서 본 연구는 기존 지식경영에서 지혜경영을 도출하기 위해 실증적 분석을 통하여 지식과 지혜를 구분하고자 하였다.

연구결과 지혜경영으로 분류된 변수들의 특성은 의사결정을 위한 매우 중요한 단서를 제공하는 지식이었다. 그리고 지식경영으로 분류된 변수들이 시스템적으로 관리가 가능하거나 전략의 연구 측면이 강한 것을 알 수 있었다. 즉, 지혜경영은 관리보다는 경영의 최종 단계인 의사결정과 관련된 응집된 지식정보의 요구가 크다는 것이다.

그러나 본 연구의 한계점은 그 동안 지혜경영에 관한 연구가 너무 일천하여 과거 연구의 연속선 상에서 이루어지지 못하였다. 따라서 본 연구가 향후 지혜경영 연구자들을 위한 사전 연구 결과로 제공될 수 있길 기대한다. 따라서 지혜경영에 대한 실증적 연구는 향후 좀 더 세부적으로 다양한 측면에서 검증되어야 하겠다.

## 참고문헌

- [1] A. Gold, *Towards a theory of organizational knowledge management capabilities*, The University Of North Carolina, 2002.
- [2] C. Holsapple and K. Jones, 'Exploring Primary Activities of the Knowledge Chain,' *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 3, pp.155-174, 2004.
- [3] D. Carlucci and D. Schiuma, 'Knowledge Asset Value Spiral : Linking Knowledge Assets to Company's Performance,' *Knowledge and Process Management*, Vol. 13 No. 1, pp.35-46, 2006.
- [4] G. P. Huber, 'Organizational Learning: The contributing processes and the literature,' *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, 1991.
- [5] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- [6] K. Wiig, 'Knowledge Management : Where Did It

Come From and Where Will It Go?,' Expert Systems With Applications, Vol. 13 No. 1, pp.1-14, 1997.

- [7] M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Garden City: Doubleday & Company, 1967.
- [8] P. Ahmed, K. Lim, and M. Zairi, 'Measurement practice for knowledge management,' *Journal of Workplace Learning : Employee Counselling Today*, Vol. 11 No. 8, pp.304-311, 1999.
- [9] P. E. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, London, pp.113-14, 1985.
- [10] T. Davenport, D. DeLong and Beers, 'Successful knowledge Management projects,' *Sloan Management Review*, Winter. pp43-67, 1998.

---

오 상 영(Sang-young Oh)

[종신회원]



- 2001년 2월 : 충북대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2002년 3월 ~ 현재 : 청주대학교 경영학부 교수

<관심분야>KMS, 혁신이론, System Thinking