

**지식경영시대의 새로운 도전:**

**지식역전과 경영자의 역할**

**- A New Challenge in Knowledge Management:  
the Knowledge Reversal Problem  
and the Role of Manager-**

**이 홍 규**

전 산업자원부 국장

**이 창 양**

KAIST 테크노경영대학원 교수

7hklee@hanmail.net

## ABSTRACT

지식경영(Knowledge Management)은 오늘날 보편화된 경영원칙 또는 경영전략으로 받아들여지고 있다. 이와 같이 지식경영이 기업의 생존과 경쟁력의 유지에 필수적인 요소로 대두되고 있는 이유는 정보통신사회의 급속한 진전, 경제세계화의 가속화, 급격한 기술변화 및 기술경쟁력 우위의 중요성 증대 등 변화의 소용돌이 속에 있는 기업환경에 있다고 할 수 있다.

이 논문은 지식경영을 대두시킨 이러한 경영환경의 변화가 조직구성원의 지식분포(Knowledge Distribution)의 차이를 초래하고 나아가 조직내에서 의사결정권과 지식의 분포가 엇갈리는 소위 지식역전(Knowledge Reversal)의 문제를 야기할 수 있음을 제시함으로써 이와 관련한 앞으로의 연구에 하나의 화두를 제시하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 이는 조직내 지식시장(Knowledge Market)의 규모를 확대하고 효율성을 제고하는데 중점을 두어 온 지금까지의 지식경영의 연구 및 적용에 있어 조직내부의 지식분포, 특히 경영전략의 질적 차별화를 초래하는 암묵적 지식의 분포가 지식경영의 성패를 좌우하는 중요한 요소로 고려되어야 함을 제시하고 있다. 아울러 이러한 지식분포의 변화가 결국 지식근로자에게로 의사결정권을 위임하는 등 의사결정 구조를 변화시키고 있으며, 이에 따라 경영자의 역할은 과거와 같은 전략결정, 기획, 통제의 역할 보다 인적 자원의 개발 및 배치 등 인력관리 및 지식자원의 생산성 제고로 그 역할의 중심이 변화되어야 함을 제기한다.

---

## I. 서론

21세기를 흔히 불확실성의 시대라고 한다. 경영의 불확실성이 높은 환경에서 기업의 생존과 성장을 확보하기 위한 핵심역량으로 지식자산(Intellectual asset)의 중요성이 강조되고 있으며, 이러한 지식은 문서나 데이터베이스 등으로 전파 또는 공유되는 명시적인 지식은 물론 개인에 체화 되어 있는 지혜나 직관(Insights) 등의 사고능력, 그리고 이를 실행에 옮길 수 있는 행동능력을 내포한다 할 수 있다. Drucker와 같이 지식사회의 주창자들은 생산요소로서의 지식을 재발견하면서 전통경제학의 중심개념이었던 노동의 개념에 대한 질적 변화를 시도하고 있다. 신고전 경제학이 자본과 노동의 상호대체성과 노동의 균질성을 전제로 하였다면, 이들은 지식노동의 독자성과 이질성을 전제로 하고 있다고 할 수 있다. 지식은 이제 생산요소로서 기업이 비용을 지불하는 대상인 동시에, 기업의 성과를 증대시킬 수 있는 중요하고 대체가 어려운 무형자산(Intangible asset)으로의 의미를 갖는다는 것이다.

지식자산은 이제 기업의 비용/성과의 분석대상으로서 최소의 비용으로 최대의 성과를 내는 것이 지식자산을 활용하는 목적이라 할 수 있다. 또한 지식사회에서 지식은 권력의 한 중요한 원천으로 인식된다. Toffler의 지적과 같이 지식경제로의 이행은 조직내 지식보유자와 비보유자간의 권력관계의 변화를 촉진한다. 기업에서 경영자와 근로자간 지식역량의 변화는 양자간의 의사결정 능력의 변화로 연결되며 기업의 의사결정 구조가 이러한 변화를 수용하고 있느냐에 따라 기업성과가 다르게 나타날 것이다. 즉 경영자의 지식역량이 상대적으로 낮은 경우 합리적 의사결정을 위한 지식동원 비용이 더 많이 들어 효율성이 낮아지며 또한 기업성과도 낮아져 의사결정의 효과성도 저하될 것이다.

지금까지 지식경영에 관한 연구의 초점은 지식의 개념적 정의, 지식근로자의 확대 및 지식자산의 관리, 암묵적 지식(암묵지)의 명시적 지식(형식지)화, 그리고 이를 위한 조직분위기의 형성 및 인센티브의 부여 등 조직내부 지식시장(Knowledge Market)의 형성 및 확대에 관심이 두어졌다고 할 수 있다(Davenport와 Prusak, 1998). 즉, 지식자산의 크기가 클수록, 그리고 지식시장의 효율성이 높을수록 조직내부의 효율성이 증가하며, 이는 제품 서비스의 향상과 고객가치의 증대로 연결되어 기업성과를 향상시킨다는 것이다.

한편, 기업의 경영성과 나아가 기업의 경쟁력을 다른 경쟁기업과의 상대적인 관점에서 평가하고, 이를 기업간 경영정책의 상대적인 질적 차이로 접근해 볼 수 있다. 이는 기업간 경쟁에 있어 다른 경쟁기업에 비해 상대적으로 경영정책의 질적 우위를 유지할 수 있는 기업은 생존 및 장기적인 성장이 가능한 반면, 그렇지 못한 기업은 시장에서 도태될 수밖에 없기 때문이다. 오늘날 기업들이 지식경영을 강력하게 추진하고 있는 것도 이러한 경영정책의 상대적인 질적 우위를 확보하기 위한 노력으로 해석할 수 있다. 이러한 경영정책의 질은 조직내부의 지식규모와 의사결정권자의 개인적인 암묵지의 양과 질에 크게 의존한다고 할 수 있다. 그러나, 대부분의 기업들이 지식경영에 주안점을 두면서부터는 각 기업의 지식시장에서 형성된 형식지는 그 양과 질에 있어 차이가 있기는 하나 결정적인 차이를 보이기 어렵게 되고 있다. 즉, 형식지는 노력 여하에 따라서 확충 및 획득의 가능성이 매우 높다. 따라서, Sveiby(1998)가 지적한 바와 같이 의사결정에는 형식지 자체보다는 그것의 저변에 깔려있는 암묵적 지식이 더 근본적이며, 이는 기업의 경영정책의 상대적인 질이 의사결정권자가 보유한 개인적인 암묵지의 양과 질에 크게 좌우됨을 의미하는 것이다. 즉, 지식경영의

성패는 형식지의 규모를 나타내는 지식창고의 상대적 크기보다는 의사결정권과 관련한 암묵적인 지식의 분포, 즉, 의사결정권과 암묵적 지식의 합치성(Alignment)에 의해 결정된다고 할 수 있다.

이상의 개략적인 문제의식을 바탕으로 이 논문은 (1) 어떤 경영환경의 변화속에서 의사결정권과 지식의 분포가 엇갈리는 소위 지식역전(Knowledge Reversal)이 일어날 수 있는가를 검토하고 (2) 앞으로의 이러한 지식역전 현상이 쉽게 완화되기보다 더욱 심화 또는 고착화될 가능성이 있는가 하는 지속성(Persistence)의 가능성을 논의하고, (3) 마지막으로 이를 방지하기 위해서는 조직구조 및 경영자의 역할 변화 등 경영전반에 걸친 대응이 필요하다는 시사점을 도출하려는 것을 주된 내용으로 하고 있다.

## II. 지식역전의 발생원인

조직구성원이 활용할 수 있는 지식역량을 조직지와 개인지로 나눈다면 조직지는 조직내에서 공유되고 있는데 비하여, 개인지는 개인에게만 체화되어 있다. 조직지는 주로 형식지(Explicit Knowledge: 문자와 언어로 표현할 수 있는 지식)로 존재하는데 비하여, 개인지는 형식지와 암묵지(Tacit Knowledge: 문자와 언어로 표현하기 어려운 지식)로 존재한다. 따라서 기업내 지식자산의 크기를 크게 하기 위해서는 암묵지를 형식지로, 개인지를 조직지화하는 작업이 필요하다.

경영자는 의사결정에 있어 조직지의 기반 위에서 개인적 지식역량을 동원하게 된다. 이러한 경영자의 개인적 지식역량은 크게 다음의 다섯 가지 유형으로 나뉘볼 수 있다. 즉, (1) 조직지(OK: Organizational Knowledge), (2) 개인적 형식지(PK: Personal Knowledge), (3) 경험(E: Experience Knowledge), (4) 직관(I: Insight), (5) 지식흡수능력(A: Absorptive Capacity)이다. 따라서, 경영자가 가지는 총체적 지식역량(TK: Total Knowledge Capacity)은 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$TK = OK + PK + E + I + A.$$

경험과 직관은 개인지인 동시에 암묵지로 존재하며, 지식흡수능력은 외부의 지식을 학습하고 이를 이해·흡수·응용할 수 있는 지식창출 능력을 말하며, 이에겐 커뮤니케이션 능력과 사회적 네트워크가 중요한 요소로 작용한다. 이는 Sveiby(1998)가 언급한 경영자의 역량이 발현되는 데 필요한 형식지, 기량, 경험, 가치판단, 사회적 네트워크의 다섯 가지 요소와 유사하다. 여기서는 논의의 편의를 위하여 조직지로 존재하는 지식과 정보는 조직구성원 모두에 공유가 가능하고 지식경영이 강조되고 확산되는 상황에서 기업간 경쟁력에 결정적 차이를 가져오기는 어렵다는 점을 고려하여 이에 대한 논의는 생략하고자 한다.

### 1. 개인적 형식지

경영자와 근로자의 지식과 정보의 차이는 그들이 서로 상이한 경로를 통해 경력을 쌓고 역량을 개발하기 때문이다(Sveiby, 1998). 그 경로상의 차이로는 다음의 것을 들 수 있다.

첫째, 공식적 교육의 시기와 관련된다. 지식은 주로 공식적 교육을 통해 습득되는데, 일반적으로 경영자는 오래 전에 교육을 받은 세대이다. 따라서 경영자와 지식근로자간에는 세대간 격차가 존재할 뿐 아니라, 교육내용 및 방식의 변화에 따른 지식격차(Knowledge Divide)가 존재할 수 있다. 특히 산업사회에서 지식/정보사회로의 전환은 교육내용의 질적 변화를 가져온다고 할 수 있으며, 그것은 <표 II-1>과 같이 요약될 수 있다. 최근의 기술혁신 및 디지털화(Digitalization)가 주목을 받는 이유는 그 진행속도가 매우 급격할 뿐 아니라, 그로 인해 나타나는 사회적 변화가 비연속적이고, 복잡적이며, 예측불가능(random)하다는 데 있다. 극소전자기술이 개발되고 있고, 인터넷을 활용한 새로운 비즈니스 모델이 출현하고 있으며, 오프라인의 온라인화가 급속히 진행되고 있다. 디지털화는 기업에 있어 전자상거래 차원을 넘어서는 기업문화, 구조, 기술, 조직 등 경영전반의 변화를 의미한다. 이러한 변화는 디지털 지식에 맞춰 변화가 가능한 사람(Self-programmable Labor)과 변화가 불가능한 사람(Generic Labor)으로 나누고 있다(Castells, 1998). 아날로그 시대에는 지식격차가 크게 문제시될 수 없었으며, 이는 지식의 변화가 연속선상에서 이루어져 노력만 한다면 그 지식격차를 충분히 해소할 수 있었고, 경영자들은 일반적으로 지식역량을 인정받은 사람들이었기 때문이다. 그러나 디지털 시대에는 지식적 변화의 단절성으로 인해 경영자로서는 지식적 한계를 느끼게 된다. 따라서 오늘날 디지털 경영환경에서는 경영자의 개인적 형식지가 급격히 감가상각 되고 있다 할 수 있다.

<표 II-1> 교육 패러다임의 변화

구분	산업사회	지식사회
교육대상	알려진 사실(known facts) 중심 부문적, 아날로그 지식 중심	미지의 진리(unknown truth) 탐색 복합적, 디지털 지식 중심
교육내용	하드웨어 중심 기능훈련 중심 국내적 특수성 관심	소프트웨어 중심 문제해결 능력 중심 세계적 보편성 관심
교육방식	학교교육 중심 학과별(departmental) 중심 Just-in-case 교육	평생학습 중심 학제간(interdisciplinary) 중심 Just-in-time 교육

둘째, 신규지식의 습득기회와 관련이 된다. 과학과 기술이 산업활동에 적용되는 속도가 매우 빨라지고 있다. 기술혁신이 “무어의 법칙”의 한계에 도전하고 있으며, 제품의 주기가 급격하게 단축되고 있다. 지식과 기술의 융합화 현상 또한 급진전되고 있다. 이러한 지식환경의 변화에 비해 경영자가 가지는 신규지식의 습득기회는 제한된다. 일반적으로 경영자가 가지는 지식은 포괄적인데 비하여 지식근로자가 가지는 지식은 전문적이다. 의사결정은 다양한 분야에서 이루어지므로 경영자의 관심영역은 광범위하게 확대되며, 따라서 그는 특정 분야의 전문성을 갖추기 보다 다양하고도 광범위한 지식의 소유자가 되기 쉽다. 그러나 전문성이 있어야 정보의 소재파악 능력과 정보집근 능력이 있게 되어 신규지식을 습득하게 된다. 또한 경영자의 업무범위가 방대하므로 경영자는 시간상 제약으로 평생교육의 학습조직과 같은 신규지식의 습득기회에 적극적으로 참여하지도 못한다. 이와 같이 경영자가 가지는 환경적 조건은 경영자의 지식역량을 상대적으로 퇴보시킬 수 있다.

셋째, 지식의 탐색, 가공, 저장, 전파, 활용 등에 있어서의 정보관리기술 발전과 관련

된다. 정보기술의 활용은 분산된 형식지를 체계적인 형식지로 효율적으로 전환(Nonaka의 SECI모델상의 연결화 과정)시킬 뿐 아니라 조직내에 공유되는 지식창고(Knowledge Repository)를 위한 네트워크를 제공한다. 경영자는 기업내 공공재인 지식자산의 관리자인 동시에 촉진자이다. 그러나 이는 조직내의 지식과 정보가 더 이상 경영자의 독점물이 아니고 보편화되어 근로자와 같이 공유되고 있음을 의미한다. 이러한 지식의 공유화는 경영자보다는 근로자의 정보 소재 파악 능력, 정보 접근 능력, 그리고 정보의 가공능력을 증가시키게 된다. 아날로그 네트워크는 정보가 흐르는 단순통로로서 정보의 유용성을 향상시키는데 한계가 있는 것에 비하여, 디지털 네트워크는 정보의 조직화, 구조화, 통합화를 용이하게 하여 상대적으로 정보의 유용성을 높이고 새로운 경제적 가치를 창출한다. 따라서 경영자의 컴퓨터 매체 활용능력이 떨어지는 경우 지식격차는 더욱 확대되기 쉽다. 또한 인트라넷 등 조직내 정보교류 인프라의 발달은 정보처리를 중앙집중형 시스템에서 분산형 시스템으로 전환시키고 있는바, 이는 경영자와 실무진간의 정보교환을 직접 동시에 이루어지게 함으로써 리더쉽이나 전략 등은 경영층에, 의사결정 및 행동은 일선직원에 집중되는 분권적 구조를 보이기 쉽다. 이러한 점에서 경영층과 실무자간 정보교류의 통로이었던 중간관리자는 이미 지식과 정보의 흐름에서 소외되고 있으며, 중간관리자의 권력은 급속히 쇠퇴하고 있다. 따라서 근로자의 지식역량의 더 커지고 상대적으로 경영자의 지식이 줄어드는 현상이 나타날 수 있다.

넷째, 경제의 서비스화 현상과 관련이 된다. 기업에서 경제적 가치가 생산활동보다 주로 소비자와의 관계에서 창출되어 지면서 서비스 기능의 비중이 높아지고 외부고객을 문제 해결의 상시적 과정에 참여시키는 등 기업과 고객과의 관계가 보다 긴밀화되고 있다. 특히 인터넷은 소비관련 정보의 획득, 조합, 비교를 용이하게 함으로써 소비자의 정보 비대칭성을 완화하여 소비자 권력을 증대시키고 시장친화적 기업으로의 변화를 요구한다. 이와 같이 기업조직의 시장기반조직(Market-based Organization)으로의 변모는 고객과의 접점상에 있는 지식과 정보의 가치가 더욱 증대되고 있음을 의미한다. 기업내 지식과 정보를 후방위 지식(Back-end Intelligence: 중심부에서 집중화·표준화되어 관리되는 지식)과 전방위 지식(Front-end Intelligence: 주변부에서 분산화·개인화되어 관리되는 지식)으로 분리(decoupled)한다면(Sawhney와 Parikh, 2001), 전방위 지식의 중요성이 높아지고 있는 것이다. 그러나 후방위 지식은 조직지로 관리되어지나 전방위 지식은 조직내에 공유되지 않는 개인지로 존재할 가능성이 높다. 상대적으로 더욱 중요해진 고객관련 정보를 고객접점에 있는 직원이 개인지로서만 갖고 있다면 상사의 지식역량은 약화되고 일선직원에 의존적이 되는 현상이 일어날 수 있다. 상사보다 직원이 더 많이 알고, 시장에 대한 감이 더 뛰어나며, 고객들과 더 밀접한 관계를 맺고 있는 상황이 전개된다.

다섯째, 경제의 세계화 현상과 관련이 된다. 사회주의의 붕괴, 디지털 네트워크의 진행, 국제금융자본의 확산 등은 범세계적 자본주의(Global Capitalism) 체제를 급진전 시켰다. 산업활동에서 기업들은 생산, R&D, 마케팅 등 각 부문을 세계각지에 분산시키는 전략을 취하고 있으며, 디지털 시장(Digital Marketplace)은 세계와의 동시적 시장관계를 형성시키고 있다. 이는 언어, 문화, 산업조건 등 각 지역의 특수성에 대한 지식을 필요로 한다. 자본시장의 세계화에 따라 금융자본의 중요성도 증가되고 있다. 특히 우리나라에서는 IMF 위기 이후 자본시장과 재무적 가치에 관한 지식이 중요해지고 있는 바, 간접금융시장 전문가 보다 직접금융시장 전문가가 요구되며, 파생상품, ABS, REITs 등 선진자본지식에 대한 중요성이 커지고 있다. 이러한 범세계적 시장화는 필연적으로 경쟁을 보다 치열하게 만들어 경영자로

서는 신규지식의 습득뿐 아니라 의사결정에 있어 여유가 그만큼 없어지고 있다. 과거에는 그래도 인간적인 측면과 양심을 의사결정에서 고려할 수 있었으나, 이제는 재무적 가치만 추구할 수밖에 없는 상황이 전개되고 있어 경영자의 지식적 판단은 그만큼 더 중요해지고 있으며, 신규지식의 흡수가 취약한 경영자는 부하에 비하여 지식역량의 약화를 초래하기 쉽다.

## 2. 경험

지식은 공식적 또는 비공식적으로 습득되는 경험을 통하여 변화한다. 과거의 실패와 성공을 성찰하는 과정을 통해 경험은 주로 습득된다. Hayashi(2001)는 경영자가 경험을 통해 자신의 지도를 작성하게 되며, 그 지도는 그의 의사결정에 중요한 영향을 미친다고 한다. 따라서 경영자의 다양한 배경은 합리적 의사결정을 촉진하는 요인으로 작용한다. 그러나 경험에서 나오는 시각은 역사적 시각일 뿐이다. 일반적으로 경험에는 과거의 상황적 조건이 상당부분 지배하고 있으므로 그 조건에 대한 분석이 철저하지 못하면 의사결정에 있어 오류를 가져오거나 그 당시의 방식만에 집착하기 쉽다. 즉 결과가 성공하였던 경우에는 그 방식의 재채택을, 실패한 경우에는 그 방식에 대한 무조건적 회피의 감정을 갖기 쉽다. 더구나 지식의 패러다임이 급격히 변화하는 상황에서는 경험의 유용성은 매우 떨어진다. 예를 들어 전통산업에서 가진 경험이 온라인(on-line)사업에서는 더 이상 유용하지 않을 수 있다. 따라서 경영자로서는 자신의 경험지도를 새로운 지식에 맞춰 끊임없이 수정해 나가거나 자신의 지식역량이 약화되는 것을 감수하여야 할 것이다. 그러나 변화에 맞춰 자신의 지도를 대폭 수정한다는 것은 많은 고통이 수반되는 일이다.

## 3. 직관

경영자는 의사결정에 있어 객관적 지식과 정보보다는 암묵지로 존재하는 직관(Insights)에 의존하기 쉽다. 정보가 존재한다 하더라도 적합한 정보에의 접근이 불가능한 경우가 많으며 정보가 불완전한 경우가 많다. 특히 기업 환경의 불확실성과 복잡성이 증가할수록 명시적 지식과 정보만으로 의사결정을 하기가 더 어려워진다. 또한 산업의 서비스화가 진행될수록 지식서비스 기능의 중요성이 증대되나, 지식 서비스 기능(전략, 마케팅, R&D 등)의 지식과 정보는 암묵지로 존재하기 쉬우며, 관리기능(생산, 재무 등)에서 보다 훨씬 더 직관을 필요로 한다. 그러나 직관 또한 경영자가 가진 지식과 정보, 경험의 무의식적인 발현이라고 한다(Hayashi, 2001). 따라서 앞서 논의한 바와 같이 경영자의 직관이 반드시 유용하다고 할 수는 없는 상황이 되고 있다. 또한 올바른 직관의 형성에는 깊은 성찰과 사색을 필요로 한다. 자아도취에 빠지면 지나친 낙관이나 지나친 비관을 초래한다. 그러나 현재의 경영환경은 경영자로 하여금 사색의 시간을 빼앗아 가고 있다.

## 4. 흡수능력

정보화 및 국제화 현상의 심화는 사회전체의 새로운 정보 또는 지식의 발생을 엄청나게 증가시키고 있으며, 그 유통속도 또한 인터넷의 진전으로 매우 빨라지고 있다. 따라서 지식

---

에 내재하는 유용성과 가치는 과거보다 급격하게 감가상각된다고 보아야 할 것이다. 이는 새로운 기술 및 정보에 보다 빠른 대응을 요구받는 기업의 경영자에게 지금까지의 축적된 지식보다 앞으로 발생할 새로운 지식의 신속한 이해 및 흡수, 즉각적인 응용이 더 중요하다는 것을 의미한다. 경영자는 그 새로운 지식역량을 조직내 구성원이나 조직외부의 지식원으로부터 얻을 수 있다. 이러한 의미에서 조직내부의 암묵지를 형식지화 하는 커뮤니케이션 능력과 조직외부의 지식을 내부화하는 네트워크 능력의 중요성이 더욱 커지고 있다.

일반적으로 기업조직은 의사결정에 필요한 모든 지식을 사전에 형식지화하거나 조직지화 할 수는 없으며, 정보관리시스템을 도입한다 하더라도 그 시스템이 효율적으로 작동되는 것은 쉬운 일이 아니다. 지식이동에는 마찰과 저항이 존재하므로 개인지 형태로 존재하기 쉽다. 미국 National Semiconductor의 조사에 의하면 형식지는 기업의 지식자산의 20%에 불과하다고 한다. 따라서 직원들의 암묵지를 형식지로 전환시키는 것이 중요하며, 이는 나아가 Nonaka(1995)가 지적한 바와 같이 암묵지와 형식지의 끊임없는 복합적 상승작용이라는 지식창출 프로세스로 연결된다고 할 수 있다. 암묵지를 형식지로 만드는 것은 직원 또는 동료들과의 토의를 이끌어 가는 능력에 의해 많은 영향을 받는다. 많은 지식기업들은 이러한 점에서 이미 화상회의, 멀티미디어, 이메일 등의 커뮤니케이션 네트워크를 구축하는 한편, 암묵적 지식의 이전을 강조하고 있다. 그러나 암묵지를 형식지화하는 것은 커뮤니케이션의 도구 여하에 불구하고 개인에 체화된(embedded) 능력이며, 그 능력은 숙련에 의해 확보되어 질 수 있는 기능영역에 있다고 보여진다. 따라서 그런 기회를 상대적으로 많이 가질 수 있는 경영자가 이러한 능력확보에 있어 상대적으로 유리한 위치를 점하고 있다고 보아야 할 것이다. 일반적으로 정보통신기술의 발전으로 기업의 전반적인 커뮤니케이션의 상호작용이 증가된다고 한다. 그러나 정보기술은 직접적 커뮤니케이션을 간접적 커뮤니케이션으로 대체하는 효과를 갖게 되고 상하간의 수직적 커뮤니케이션을 감소시키기 쉽다(이학중, 2000). 업무수행의 통제가 대면보다 정보기술에 의해 이루어지고 직원들이 공유된 정보를 중심으로 업무를 단독으로 수행하는 일이 증가하게 된다. 특히 적시성(Time-to-market)을 강조하는 경영환경상 신속한 의사결정의 필요성이 증대되어 권한위임이 직원들에게 이루어진다면 경영자의 커뮤니케이션 능력의 상대적 약화를 초래하기 쉽다.

지식과 정보가 네트워크를 통해 흐르고 있다는 점에서 사회적 네트워크는 조직외부의 지식역량을 내부화시키는 주요 통로이다. 네트워크를 통해 지식과 정보의 소재를 파악할 수 있고 지혜, 경험, 직관을 공유할 수 있다. 또한 네트워크를 통해 그것들이 가공되어 새로운 지식으로 창조될 수 있다. 그 네트워크는 외부와의 인적 네트워크, 디지털 네트워크 등 다양한 형태로 존재할 수 있다. 인적 네트워크를 통한 지식교환은 신뢰의 확보가 용이한 반면 모두에게 가용적이지 못하다는 단점을 갖는다. 인적 네트워크의 역량은 개인에 내재된 특수 능력이나, 일반적으로 경영자는 사회적 지위로 인해 상대적으로 용이하게 고급정보를 얻을 수 있다. 그러나 지식근로자 또한 고객이나 공급자와의 인적 네트워크를 구축한다. 고객사 무실이나 상사가 참여하지 않는 회의를 통해 지식을 습득하고, 지식이 자유롭게 유통되고 정보가 풍부한 비공식 네트워크를 통해 최신의 정보를 입수할 기회를 갖는다. 한편 디지털 네트워크는 조직의 경계를 허물고 외부의 많은 가치사슬(Value Chain)과의 접촉을 가능하게 하여 인적 네트워크 보다 지식교환을 상대적으로 더 크게 한다는 장점을 갖는다. 네트워크를 통해 자유계약근로자나 아웃소싱기업 등을 연장조직(Extended Organization)으로 만들 수 있으며, 웹이나 그룹웨어 사용으로 글로벌 차원의 지식의 탐색과 흡수가 가능하다. 이는 광범위한 가상지식시장(Virtual Knowledge Marketplace)을 형성하는 것이다. 이러한 점에서



디지털 네트워크에의 숙련정도는 지식역량의 주요 결정요인이 될 수 있다.

<표 II-2> 지식요소와 지식역전 가능성

지식요소	주요 내용	지식역전 가능성
조직지	조직내부의 공식화된 형식지	모든 조직원이 공유하므로 지식역전가능성 없음
개인적인 형식지	학교 교육 수준 및 최근성, 연수 등 개인적 교육기회	경영자의 경우 학교교육 내용의 빠른 감가상각 및 진부성과 개인적인 연수 등의 기회 제약
경험	실무경험 및 의사결정 경험	경영자의 경우 경험이 상대적으로 풍부하나, 단절적이고 급속한 환경 변화에서는 경험의 가치 및 재적용 가능성 감소
직관	감 또는 상황판단의 순발력	지극히 개인적인 능력이라 비교평가 곤란
흡수능력	새로운 지식에 대한 친근도, 학습능력 및 학습 기회	경영자의 경우 새로운 지식 및 기법에 대한 거부감 및 학습속도의 저하 등이 나타날 수 있고, 학습기회도 제약

### Ⅲ. 지식역전의 문제점

경영자에게 필요로 되는 개인역량은 대체로 조직역량과 전문역량으로 나누어 질 수 있다. 전자는 주로 조직경영과 리더십에 관련되는 것이며, 후자는 주로 사업상의 의사결정과 관련된 지식역량을 의미한다. 따라서 지식역전의 문제는 기업의 의사결정과 관련하여 문제를 초래하며, 좀 더 구체적으로는 1) 지식역량이 취약한 경영자가 의사결정을 담당함으로써 일어나는 경영정책 또는 의사결정의 질의 저하 문제와, 2) 이러한 지식역전의 구조가 단기간내 치유되지 못하고 장기에 걸쳐 지속(Persistence)되는 문제라고 할 수 있다. 이를 보다 구체적으로 보면 다음과 같다.

#### 1. 지식역전과 의사결정의 질의 저하

본 논문에서 지식역전이 의미하는 바는 경영자와 지식근로자간의 지식역량의 상대적 관계이다. 경영자와 지식근로자 모두를 고부가가치 근로자(Castells(1998)은 근로자를 고부가가치생산근로자, 대량생산근로자, 원자재생산근로자, 단순반복작업 근로자로 분류하였다)라 할 때, 그들은 지식과 정보에 기반한 작업을 통해 기업의 부가가치 창조에 핵심적 역할을 한다는 공통점을 갖는 동시에, 그 역할 측면에서는 경영자의 역할이 의사결정권자로서의 역할인데 비하여 지식근로자의 역할은 업무적(Operational) 노동이라는 차이점을 갖는다 할

수 있다. 따라서 경영자 지식역량의 상대적 약화라는 지식역전 현상은 의사결정에 필요로 되는 지식역량의 부족을 의미한다. 왜냐하면 지식역전의 현상이 기업의 성과 및 경쟁력에 영향을 주는 것은 그 자체로서가 아니며, 의사결정의 질이라는 매개작용을 통해 이루어진다 할 수 있기 때문이다. 따라서 지식역전 문제는 의사결정권의 분포와 지식역량의 전이(Transfer) 정도에 따라 그것이 초래하는 폐해의 정도도 달라질 것이다. 이러한 의미에서 지식역전의 문제는 크게 3가지 조건에 의해 좌우된다고 볼 수 있다. 첫째는 절대적인 지식역전 현상의 존재이고, 둘째는 의사결정권의 분포이며, 셋째는 조직내 지식역량 전이의 용이성이다.

첫째, 절대적인 지식역전 현상의 존재 여부는 그 기업이 속한 산업과 시장의 특성에 의해 크게 좌우될 것이다. 지식/정보/세계 경제체제 하에서도 지식/정보의 확산성과 의존도, 그리고 시장경쟁의 양상은 산업에 따라 다르다고 할 수 있으며, 지식집약도가 높은 산업일수록 의사결정에 요구되는 지식역량도 높을 것이다. 정보통신산업과 같이 기술혁신의 속도가 빠르고 제품의 수명주기가 짧으며 시장경쟁이 치열한 산업에서는 보다 복잡한 지식/정보 집약적 의사결정을 필요로 할 뿐 아니라 지식/정보의 차이에 대한 민감성도 그만큼 커질 것이다.

둘째, 절대적인 지식역전이 존재하더라도 의사결정의 질은 실질적 의사결정을 누가 주도하느냐에 따라, 즉, 의사결정 권한의 분포가 지식역량의 분포에 적합하게 또는 일치되게 분포되어 있느냐에 따라 좌우된다. 의사결정권의 분포가 지식역량과 반대로 되어 있을 경우 - 의사결정권한이 최고경영자에 집중되어 있는 반면, 최고경영자의 지식역량이 중하위 직원보다 미약할 경우 - 이 조직의 경영정책의 질은 의사결정권이 이러한 지식분포에 합치되게 분산된 경우보다 낮게 될 것이다. 특히 Sveiby(1998)가 지적한 바 같이 의사결정에는 형식지자체보다 그것의 저변에 깔려있는 암묵적 지식이 더 근본적이라 할 때, 이는 의사결정의 질이 의사결정권자의 개인적 암묵지의 양과 질에 크게 좌우됨을 의미한다. 즉, 지식경영의 성패는 형식지 규모를 나타내는 지식창고의 상대적 크기보다 의사결정권과 암묵적 지식의 합치성(Alignment)에 의해 결정된다고 할 수 있다.

셋째, 절대적인 지식역전 현상이 발생하는 경우에도 조직내 구성원간의 - 특히 경영자와 중하위 직원간 - 지식역량의 전이(Knowledge Transfer)가 용이할 경우 지식역전 현상을 상당 부분 완화시킬 수 있다. 이러한 지식전이는 산업사회의 의사결정에 있어서도 주요한 요소라 할 수 있다. 일반적으로 경영자는 그가 담당하는 업무범위의 포괄성으로 인하여 전문지식근로자에 비해 지식역량이 취약하기 쉬운데 경영자는 전문가들의 조언을 받음으로써 자신의 부족한 지식역량을 보완하고 자기 확신적 의사결정을 하여 왔다고 할 수 있다. 그러나 정보사회론자들의 주장과 같이 정보사회와 산업사회에 근본적인 성격상의 차이가 존재하며, 따라서 지식의 단절성, 확산성, 상호의존성이 커지는 상황에서는 조언의 제공과 같은 임시적이고 보완적인 방법으로 지식역전 현상을 치유하는 것은 한계를 갖는다 할 수 있다. 즉, 정보사회에서는 상하간 커뮤니케이션이 상시적으로 자유롭게 일어날 뿐 아니라 비 의사결정권자의 지식역량도 용이하게 의사결정에 반영하는 민주적이고 수용적인 의사결정 구조를 갖는 것이 중요하며, 이는 일종의 경영자와 지식근로자의 공동의 의사결정 형태를 보이는 것이다. 나아가 직원간 대화의 촉진 등 자발적 지식공유의 기법의 발달, 직원간의 신뢰 및 공통언어의 사용 등 지식공유 문화의 형성 등이 이루어진다면 지식전이는 보다 용이하게 일어날 수 있다(Davenport와 Prusak, 1998).

## 2. 지식역전 현상의 지속성

지식/정보사회에서 지식역전의 발생 가능성이 높음에도 불구하고, 이러한 지식역전 현상이 기업차원에서 문제가 되기 위해서는 이러한 현상이 상당기간 지속될 수 있어야 한다. 기업의 내부시장이나 외부시장의 메카니즘이 이러한 현상을 단기간내에 자동적으로 해소시킬 수 있다면, 지식역전의 문제는 상대적으로 큰 문제가 아닐 것이다. 그러나 이러한 지식역전의 해소에는 구조적 장애요인이 존재한다.

첫째, 지식역량의 측정능력의 한계이다. 지식이 가지는 가치의 암묵적 성격은 지식에 대한 정보의 불완전을 초래하고 이는 지식의 질에 대한 판단을 어렵게 한다. 앞서 말한 바와 같이 경영자의 역량은 조직역량과 전문역량으로 나누어 볼 수 있는데, 전문역량은 비교적 측정이 가능하고 성과로 빨리 나타난다고 할 수 있으나, 조직역량은 측정이 곤란하고 성과로 늦게 나타난다고 할 수 있다. 경영자의 전문역량이 성과로 나타난다 하더라도 의사결정에 있어 전문인력의 지식역량을 활용하고 있으므로 어디까지가 경영자의 전문역량이나 하는 것을 판단하기 어렵다. 따라서 경영자는 이러한 상황을 자신의 지식역량을 과장하는 기회로 활용하기 쉽다. 특히 전문경영자의 경우는 측정의 곤란함을 기회로 역선택(Adverse Selection)이나 도덕적 해이(Moral Hazard)라는 기회주의(Opportunism)를 보이기 쉽다. 왜냐하면 전문경영인도 기업내 구성원의 위치를 갖기 때문에 독립적인 기업가에 비해서 "저성능 인센티브"(Low-powered Incentive)를 가지기 때문이다(Williamson, 1985).

둘째, 경영자 노동시장의 비효율성이다. 만일 시장에서 경영자의 진입과 퇴출이 자유롭다면, 즉 경영자노동시장이 완전히 효율적이라면 경영자의 지식역량이 약화되는 경우 기업은 새로운 경영자를 충원함으로써 그 비효율성을 제거할 수 있을 것이다. 그러나 현실경제에 있어 경영자 노동시장은 비효율적이다. 경영자의 능력요소는 표준화되기 곤란하며 노동의 거래빈도도 낮다. 경영자와의 노동계약은 제한된 합리성(Bounded Rationality)으로 인해 불완전 계약이라 할 수 있다. 또한 경영자가 소유경영자(Owner Manager)인 경우 경영자를 교체한다는 것은 일정한 지분소유를 필요로 한다. 전문경영자인 경우에도 경영자 교체를 쉽게 이루어지지 않는다. 소유와 경영의 분리로 경영자 자본주의(Managerial Capitalism)를 구축해온 미국에서도 M&A가 경영자 노동시장의 주요 대안이다. 따라서 경영자는 자신의 낮은 지식역량에도 불구하고 자신의 위치를 고수하는 기회주의가 가능하다.

셋째, 경영자의 정치적 능력이다. 경영자는 기업내에서 그 구성원으로서 특수한 지위를 갖는다. 소유경영자인 경우 기업내의 위치는 가부장적 모습을 띄기 쉽다. 이 경우 경영자의 지식역량의 유무는 경영자의 위치에 아무런 영향을 미치지 못한다. 전문경영자인 경우에도 이러한 정치적 요소는 존재할 수 있다. 대주주와의 특수한 신뢰관계를 갖고 있거나 혈연, 학연, 지연 등 연고관계가 경영자로서의 위치를 유지할 수 있게 한다. 이러한 경우는 시장에서 보여지는 다자간 거래관계가 아닌 양자간의 거래관계라 할 수 있다. 이를 예방하기 위해서는 특히 엄격한 기업지배구조를 필요로 한다고 할 수 있다.

넷째, 문화적 요인이다. 우선 동양권에서와 같이 연공서열제의 문화가 존재하는 상황에서 지식역량의 차이가 세대간의 차이로 나타난다면 지식역량에 따른 경영자 충원이 일어나기 어렵다. 같은 세대에서는 비교적 유사한 지식역량을 갖기 쉬울 뿐 아니라, 지식역량만으로 조직내의 리더쉽을 확보하기 어렵기 때문이다. 또한 권위적 통제문화가 강한 사회에서는 민주적이고 자유로운 계약문화가 지배하는 사회보다 경영자 교체가 일어나기 어렵다고 할 수 있다. 왜냐하면 권위주의적 색채가 강하면 강할수록 하부직원의 능력이 발휘되기 어

려울 뿐아니라, 상사가 부하의 지식능력을 이용하기 용이하기 때문이다. 또한 성과주의 문화가 강한 지역에서는 기업성과에 따라 경영자 교체가 가능할 수 있으나, 온정주의 문화가 강한 지역에서는 기업성과의 적용에 한계가 존재한다. 한편 경영자의 지식역량을 보완하는 지식전에도 권위주의 문화에서는 하의상달 커뮤니케이션의 제약으로 말미암아 용이하게 일어나기 어렵다고 할 수 있다.

## IV. 지식역전 현상과 기업조직상의 변화

지식경제는 기업에게 지식자산의 관리에 대한 특수한 관심을 요구한다. 기업이 지식/정보/세계경제(Knowledge/Institutional/Global Economy)에서 경쟁력을 갖기 위해서는 보다 많은 내부자원을 지식자산의 확충에 사용하여야 할 뿐 아니라, 기업내부의 총체적인 지식자산의 활용에 있어 높은 생산성이 유지되도록 하여야 할 것이다. 지금까지 보아 온 바와 같이 지식역전의 현상은 지식자산의 생산성을 저하시키는 요인이 된다. 지식역전 현상을 치유하여 지식분포와 의사결정력의 합치성(Alignment)이 이루어지도록 하는 것이 경영정책의 질을 담보하고 나아가 기업성과를 제고하는 길이 될 것이다. 이러한 점에서 지식역전 현상과 기업조직이 가질 수 있는 상호관계는 1) 지식역전 현상의 치유를 위해 조직이 얼마나 빨리 반응할 수 있을 것인가 하는 조직의 반응성(Organizational Responsiveness) 문제, 2) 지식역전 현상의 치유를 위해서 어떠한 의사결정 구조가 바람직한 것인가 하는 조직구조(Organizational Structure)의 문제, 3) 이러한 조직구조상의 변화에 따라 경영자의 역할(Manager's Role)은 어떻게 변화할 것인가라는 3가지 측면에서 논의할 수 있을 것이다.

### 1. 지식역전과 조직의 반응성

앞에서 본 바와 같이 지식역전 현상의 문제는 산업의 성격에 따라 달라진다. 즉 지식자산의 중요성은 전통산업과 지식산업에 있어 다르다고 할 수 있다. 전통산업은 과거의 제조업에서 많이 나타나는 형태로 산업환경이 안정적이며, 규모경제 위주의 대량생산을 하며 대기업이 주로 그 역할을 담당한다. 따라서 이 산업에 속하는 전통기업의 업무는 일상적, 정형적, 표준화, 단순화되어 있으며, 이를 반영하여 과거 경험, 내부규칙과 규범이 중시되고 지식역량에 대한 압력은 상대적으로 미약하다 할 수 있다. 반면 지식산업은 서비스업에서 많이 발견되는 형태로, 산업환경이 동태적으로 변화하고 있으며 소량다품종 중심의 범위경제를 추구하는 중소기업의 역할이 상대적으로 크다고 할 수 있다. 따라서 지식기업의 업무는 비정형화, 복잡화, 복잡화되어 있으며, 새로운 도전과 창조성이 중시되고 이를 뒷받침할 수 있는 지식역량이 요구된다. 전통기업에서는 설비 등의 유형자산의 규모와 이의 생산성이 중시되나, 지식기업에서는 인적자원, 네트워크, 브랜드 등 무형자산의 가치와 지식자산의 크기가 보다 중시된다. 따라서 지식기업에서는 외부 지적자원의 조달, 암묵지의 형식지화, 개인지의 조직지화 등에 있어 전통기업 보다 많은 지식조달비용을 지출하게 된다. 그러므로 기업이윤을 극대화하기 위해서는 자신이 속한 산업(시장)의 특성상 얼마나 지식집약적이어야 하는가를 먼저 이해할 필요로 있다. 이러한 시각에서 지식조달비용과 산업의 지식집약도를 비교하면 <표 IV-1> 과 같이 4가지 유형으로 분류할 수 있다. 과다지식형 기업은 과잉투자비용의 지출로 인해, 과소지식형 기업은 지식자산의 부족으로 인해 효율성 저하, 성과

의 저하가 나타나므로 경쟁력을 가질 수 없을 것이다. 그러나 과다지식형 기업과 과소지식형 기업에서 가지는 각각의 지식투자의 한계효용성은 다르게 나타날 것이다. 즉 지식산업에서 한계지식투자의 효용성이 전통산업에서 한계지식투자의 효용성보다 훨씬 클 것이다. 따라서 전통산업에서 과잉 지식투자보다 지식산업에서의 과소 지식투자가 더 큰 문제이며, 전통기업이 과잉투자를 해결하려는 노력보다 지식기업에서 과소투자를 해결하려는 노력이 더 높게, 그리고 기민하게 일어날 것이다. 지식역전 문제도 이러한 의미에서 마찬가지이다. 즉 지식기업에서 지식역전의 문제가 발생할 경우 그 문제의 심각성 - 지식역전이 가져 올 경영정책의 질의 저하가 지식기업에서 보다 훨씬 크다할 것이다. 따라서 지식기업에서의 지식역전 현상의 치유노력은 전통기업에서 보다 더 기민하게, 더욱 많은 비용을 들여서라도 일어날 것이며, 나아가 지식역전에 처한 경영자의 교체도 보다 용이하게 일어날 것이다.

<표 IV-1> 지식투자와 기업유형

구분	기업의 지식투자비용	
	낮음	높음
산업의 지식집약도	낮음	과다지식형 기업
	높음	적정지식형(지식기업)

## 2. 지식역전과 조직구조

지식역전 현상이 일어난다면 기업내의 실질적 권력관계는 어떻게 될 것인가? Blair(1995), Rajan/Zingales(1998, 2000)는 지식근로자가 기업과의 계약에 명시되지 않는 지식이라는 기업특정적(Firm-specific) 투자를 하게 되고, 이로 인해 근로자가 잔여위험(Residual Risk)을 부담하게 되어, 이에 대한 보상으로 그들은 기업의 주요자원에 대한 접근할 수 있는 권한을 갖게 되며, 따라서 그들은 기업내 주요 자원인 권력(의사결정권)을 공유할 주체로 등장한다고 한다. 따라서 기업내의 권력은 경영자와 지식근로자의 공유권력이며, 이러한 점에서 근로자의 경영참여를 보장하는 독일의 공동결정주의(Codeterminism)는 지식기업의 권력 구조에 있어 한 시사점을 던져주고 있다 할 수 있다.

경영자와 근로자의 지식역량의 상대적 변화는 이러한 권력의 배분구조, 즉 Williamson이 말하는 위계구조에 변화를 초래한다. 지식사회로의 이행은 기업내의 지식인력의 비중과 지식근로자의 가치를 증대시킨다. 특히 지식근로자들은 일반적으로 조직에 대한 충성도가 약하고 자신의 지식자산을 기반으로 직업의 이동성이 크다고 할 수 있다. 그들은 조직에서 떠나기 쉬운 존재이며, 떠나는 경우 기업의 지식자산은 손실을 초래한다. 즉 지식 조직에 가까울수록 조직내부에서 지식근로자는 막강한 영향력을 발휘한다(Sveiby, 1998).

또한 전통조직에서는 조직의 경계가 명확했던데 비하여, 지식조직에서는 조직의 경계가 불명확하다. 지식의 이동성 증가나 급격한 기업환경 변화에 대응하기 위해 기업은 그들의 지식자산을 임시조직, 유연조직으로 재조직화할 필요성이 증가한다("plug-and-play" enterprise). 따라서 기업은 권한, 책임, 위험 및 보상을 근로자나 하청계약자 등을 대상으로 외부로 그리고 하부로 확장하는 경향이 있다(Blair, 1995). 이미 자유계약 근로자(e-lancer)의 등장, 아웃소싱(out-sourcing)의 확대 등 기업조직은 연성화되고 있다. 외부 생산전담회사인 솔렉트론(Solectron)사의 성장은 그 사례라 할 수 있다.

이러한 환경하에서 지식역전의 정도가 높으면 지식근로자의 권력이 상대적으로 강화될 것이고, 낮으면 경영자의 권력이 상대적으로 강화될 것이다. 일반적으로 전통기업은 정형적 업무 위주로 통제와 감독이 용이하여 기업속성장 경영자의 권력이 크게 나타나는 바, 경영자의 지식역량이 큰 경우 그러한 권력관계는 더욱 강화될 것이다. 반면 지식역전이 높은 경우 경영자가 근로자의 신뢰를 잃게 되어 리더쉽의 손상을 가져오므로 경영자는 의사결정에 있어 상대적으로 취약한 권력을 보유하게 되고 나아가 근로자에게 일정 권력을 배분(의사결정 참여 등)할 가능성이 증가한다.

<표 IV-2> 지식역전과 구성원의 권력관계

구분	지식역전성	
	낮음	높음
전통기업	정형적 업무 직업이동성 낮음 전략, 구조, 시스템 중심 통제와 지시 위주 => 경영자주도형	정형적 업무 직업이동성 다소 높음 전략, 구조, 시스템 중심 통제와 협의 공존 => 경영자주도·근로자참여형
지식기업	비정형적 업무 직업이동성 높음 인적 자원 중심 통제와 자율 공존 => 경영자·지식근로자협의형	비정형적 업무 직업이동성 높음 인적 자원 중심 위임과 자율 위주 => 지식근로자주도형

기업내의 권력관계는 의사결정권을 누가 주도하느냐는 문제인 동시에, 기업의 성과를 결정하는 의사결정의 질에 관한 문제라 할 수 있다. 일반적으로 의사결정이 지식역량을 갖춘 계층에 의해 주도되고 있다면 의사결정의 질이 높아지고 따라서 기업의 성과도 높게 나타날 것이다. 그러나 기업의 성과는 의사결정의 질과 함께 통제의 효율성이 확보되어야 하며, 의사결정에 필요로 되는 지식과 정보의 양과 질은 업무의 성격에 따라 다를 수 있다. 예를 들어 전통기업에서 같이 정형적, 반복적 업무에는 창조적 지식보다는 경험적 지식이 중시되고 기업성과가 주로 효율적인 통제에 의해 결정되어지는데 비하여, 비정형적인 업무 중심의 지식기업에서는 창조적 역량이 보다 중요하며 기업성과가 통제보다는 조직원의 책임 의식과 자율적 노력에 의해 결정된다고 보여진다. 이러한 맥락에서 볼 때, 전통기업에서는 집권적 구조가 가져오는 통제의 효율성이 지식역전에 따른 의사결정의 질의 저하 문제를 넘어 기업성과를 확보하는 요인으로 작용할 수 있다. 반면 지식기업에서는 집권적 구조가 가져오는 통제의 효율성보다 지식역전에 따른 의사결정의 질의 저하 문제가 보다 심각한 문제

일 수 있으며, 따라서 지식기업은 분권적 구조를 선택할 유인을 보다 크게 갖는다 할 수 있다.

<표 IV-3> 조직구조 및 기업성과

구분	지식역전 가능성	조직구조	
		집권적	분권적
전통기 업	낮음	통제의 효율성 의사결정의 질 확보 용이	통제의 비효율성 의사결정의 질 확보 용이
	높음	통제의 효율성 의사결정의 질 확보 취약	통제의 비효율성 의사결정의 질 확보 용이
지식 기업	낮음	통제의 효율성 의사결정의 질 확보 용이	통제의 비효율성 의사결정의 질 확보 용이
	높음	통제의 효율성 의사결정의 질 확보 곤란	통제의 비효율성 의사결정의 질 확보 용이

이와 같이 지식기업내의 지식역전 현상에 대해 분권적이고 수평적인 의사결정 구조는 경영정책의 질을 담보하는 수단이라 할 수 있다. 즉 분권적 구조가 조직의 지식자산의 생산성을 증가시키는 것이 된다. 그러나 분권적 구조는 기업내의 지식자산에 관한 문제이다. 따라서 기업의 경계가 불분명한 기업의 연장조직화 현상에 대응하면서 지식역량을 극대화하기 위해서는 외부의 지식자산을 내부화할 수 있는 확장적인 구조를 필요로 하게 된다. 그 대답은 네트워크 구조에서 찾아볼 수 있다. 네트워크 조직은 경쟁우위라는 공동목적을 달성하기 위하여 조직 내외부의 다양한 이해관계자들의 행동이 상호이익이 되도록 구조화하는 조직이다. R. Burt(1997)는 네트워크 조직이 가지는 특성을 기존의 기능적 조직, 분업적 조직, 매트릭스 조직과 비교하여 <표 IV-4>과 같이 정리한 바 있다. 이는 지식을 기준으로 업무분업이 이루어지며 의사결정의 분권화와 근로자간의 신뢰의 기반 위에서 외부환경 변화에의 적응성이 뛰어난 조직구조이다.

네트워크 구조는 기업간에서 뿐 아니라, 기업내부에서도 존재한다. 특히 이는 조직내부 및 외부의 시장교환을 활성화시킴으로써 가능하다. 조직내부로서는 인트라기업, 가상기업을 통해 각 부서간의 엄격한 시장교환이 이루어지도록 하며, 외부기업 및 고객과도 장기적 관점에서의 반복적인 시장교환과 지식교류를 통해 상호 시너지를 낼 수 있는 신뢰관계를 형성하는 제휴와 협력을 추진하는 것이다. 따라서 내부적으로는 근로자 개개인의 기업화를 통해 최대효율이 달성되며, 외부적으로는 범세계적인 차원의 지식자산의 활용이 가능해 진다고 할 수 있다. 이는 Taylor의 과학적 관리론 이후 경영관리론의 중심을 차지하여 온 효율적인 업무관리 중심의 시스템이 직원 개개인의 창조적 능력을 중시하는 네트워크, 즉 개인화된 기업으로 전환됨을 의미한다(Bartlett와 Ghoshal, 1995). 이러한 네트워크는 지식자산을 공유하는 하부구조(Shared Infrastructure)인 동시에 외부지향적, 고객지향적인 조직으로서 네트워크 전체의 시너지를 높이는 조직이다. 이러한 네트워크 조직이 가질 수 있는 주요 이점은 효율성과 확장성 이외에도 유연성을 들 수 있다. Castells(1998)은 정보기술혁명 시대에 나타나는 조직변화의 근본목적은 급속한 환경변화가 가져오는 불확실성에 대응하도록 조직의 유연성을 촉진하는 것이라고 한다. 네트워크 기업은 모든 사업부문을 최소단위

로 단위 사업화 할 수 있으며, 사업부문의 진입과 퇴출이 자유로워져 환경변화에 대응할 수 있는 유연성이 커진다고 할 수 있다.

이제 기업의 가치는 지식과 정보를 소유하는 기업에서 지식과 정보의 흐름을 조합하고 상호관계를 조율(orchestrate)하는 기업으로 전환하고 있는 것이다. 시스코(Cisco)사의 사례에서 보는 바와 같이 기업은 행동 자체 보다 다양한 지식자원의 상호관계를 관리함으로써 이익을 창출하는 방향으로 나가고 있다.

<표 IV-4> 조직구조 형태별 특성

	기능별 조직 (functional form)	부문별 조직 (divisional form)	매트릭스 조직 (matrix form)	네트워크 조직 (network form)
분업기준	투입요소	고객서비스/제품	투입요소/제품	프로젝트내 지식
조정 메카니즘	기능내 위계적 감독	부서내 위계적 감독	부서내/부서간 공식적/비공식적 보고관계	횡적 기능집단/네트워크 기업가
의사결정권	집권적	집권적	공유적	분권적
근로자 관계	복종	복종	협력(정보/권력)	신뢰(정보/권력)
정치적 갈등	기능간	부서간	매트릭스 차원	변화하는 연합체간
비공식 구조 - 중요성 - 안정성	낮음 높음	낮음 높음	상당함 상당함	높음 낮음
이익	·규모경제 (노동분업) ·분명한 과업	·규모경제 (시장차별화) ·분명한 과업	·변화에 따른 복합제품에의 하이브리드적 적응 ·변화에의 좀 더 자동적인 적응	·변화에 따른 복합시장/제품에의 하이브리드적 적응 ·변화하는 자원에서의 항시적 적응 ·최소한의 하부구조
불이익	·고비용의 하부구조 ·변화에의 저항	·고비용의 하부구조 ·변화에의 저항	·고비용의 하부구조 ·다소 불분명한 과업	·불분명한 과업 ·책임있으나 통제가 작은 최고경영자



### 3. 지식역전과 경영자의 역할

지식사회에서 기업의 가치는 유형자산의 가치보다 지식과 정보라는 무형자산의 가치에 기반하고 있다. 지식, 기술, 브랜드 등 무형자산이 기업의 핵심가치로 등장하면서 자본투자가를 비롯한 기업가치의 평가자들은 기업이 가진 지식자산과 조직구성원의 지식창출 능력에 주목하고 있다. 이는 과거의 재무적인 현금흐름을 반영하는 재무제표 보다 미래의 현금흐름을 중시하는 기업가치 평가로 나타나고 있다. 이러한 환경 하에서 분권조직, 네트워크 조직구조로의 전환은 필연적으로 경영자의 역할 변화를 가져온다. 즉 전통기업의 경영자가 직접 일상업무를 챙기고(hands-on) 통제하는 일에 주력하였다면 지식기업에서는 일상업무의 의사결정이나 통제보다는 조직구성원의 의지와 능력, 책임을 고양시키는 업무의 촉진자, 지원자로서의 역할 변화를 추구하게 된다. 따라서 그 역할이 유형자산의 관리를 통한 생산성의 제고 보다 무형자산인 인적 지식자원의 관리를 통해 미래의 현금흐름을 향상시키고 기업 가치를 높이는 것으로 전환하게 된다. 업무의 효율적 관리라는 전략-구조-시스템 중심의 접근이 지식자산과 이를 보유한 인적자원 중심의 접근으로 전환하는 것이다. 이에 따라 부하들의 업무 행태의 예측성을 담보하고 그 수행에 있어 병리적 현상을 예방하기 위해 "조직인간"(organization man)에 두어졌던 관심이 그들의 창조성과 능동적 행동(initiative)을 유도하기 위해 인간자체에 대한 관심으로 변화한다(Bartlett와 Ghoshal, 1995). 이는 전략의 기획보다 인적 자원의 개발과 배치에, 통제시스템의 관리보다 개인적 가치와 인간관계의 발전에, 정보관리 체제의 관리보다 개인간 커뮤니케이션의 향상에 더욱 관심을 두는 것을 의미한다. 이는 불확실성하에서 제한된 합리성을 가지는 시스템 보다 블랙박스이기는 하지만 지식을 보유하고 있는 인간의 능력에 의존하는 것이 불확실성에 대처하는 유연성을 확보할 수 있다는 인식에서 비롯되는 것이라 할 것이다. 이러한 인식은 기본적으로 인간에 대한 신뢰에서 출발하는 것이며, 네트워크 조직 또한 타인에 대한 믿음에서 출발하고 있다는 점에서 공통점을 갖고 있다 보여진다. 이러한 믿음은 또한 자신의 부하에 대한 권한 이양을 더욱 촉진하고 외부기업과 협력관계를 촉진하는 선순환의 구조를 형성하는 것이다.

## V. 맺음말: 지식역전 현상의 시사점과 대응방안

기업의 경영환경의 급속한 변화와 지식경영의 중요성 증대, 그리고 이에 따른 지식역전의 현상은 산업과 기업의 성격에 따라 다소의 차이는 있겠으나 지식투자, 조직구조, 경영자의 역할 등 경영전반에 걸쳐서 영향을 미치고 있다. 이는 단순히 형식지의 양적 확충 및 효율적 활용이라는 문제를 넘어 총체적인 경영정책의 변화라는 보다 구조적인 문제를 대두시키고 있다 할 수 있다. 따라서 이에 대한 대응은 정보기술의 보다 적극적 활용이라는 미시적 접근이 아닌 보다 거시적이고 심층적인 접근을 요구하고 있다고 할 수 있다.

첫째, 산업의 특성, 기업의 성격을 고려한 지식관리가 이루어져야 한다. 지식의 관리에는 물적 자원의 배분, 경영자 노력의 집중이라는 비용을 필요로 하며, 이것은 미래의 수익을 위해 현재의 자원을 투자하는 것이다. 따라서 경영자는 시장경쟁에 요구되는 미래와 현재의 기업의 효율성과 이러한 효율성을 저해하는 장애요인들에 대하여 정확한 인식을 가져야 한

다. 모든 조직구성원이 가지는 지식자산의 동태적 크기, 그리고 지식자산의 분포를 인식하고 동태적으로 지식자산이 최적의 생산성을 가져올 수 있도록 지식투자의 배분이 이루어져야 한다. 아울러 업무의 사전적 통제, 전략과 비전의 수립 보다 내부 지식자산, 인적 자원의 개선 및 인간관계의 발전에 경영자의 역할의 중심을 변화시켜야 한다.

둘째, 지식의 분포에 걸맞는 권한위임이 필요하다. 지식역전의 가능성이 높고 신속한 의사결정이 필요한 상황에서 의사결정권의 집중은 경영정책의 질적 저하를 초래할 우려가 높다. 이러한 권한위임은 형식적·규정상 위임이 아니라 실질적인 위임이 되어야 하며, 이는 경영자가 가질 수 있는 지식역전의 현상을 보완할 뿐만 아니라 경영자의 경영자산을 보다 필요한 곳에 활용할 수 있도록 하며, 한편으로는 근로자의 참여의식을 높여 기업성과를 높이는 역할도 하는 것이다. 특히 고객과의 근접성 등 기업 경쟁력에 직접적이고 중요한 영향을 미치며 지식과 정보의 변화의 정도가 심하여 지식역전이 일어나기 쉬운 부문에서는 보다 분권적이고 수평적인 조직구조의 활용이 있어야 한다. 집권적인 조직체계보다는 수평적 조직체계, 나아가 네트워크 조직체계의 활용이 보다 양질의 경영정책과 이의 신속한 집행 및 현실적 적확성을 기할 수 있을 것이다.

셋째, 커뮤니케이션 등 구성원간 상호작용을 중시하는 조직문화의 확립이 필요하다. 내부적 지식시장이 활성화되고 특히, 상하간 지식전이가 용이하게 이루어지기 위해서는 자유로운 하의상달형 조직문화와 공동의사결정형 조직문화가 전제되어야 한다. 이러한 조직문화가 형성되지 않은 상황에서 지식역전의 현상이 심화될 경우 조직상하간의 의사소통 장애가 나타나는 것은 물론 우수인력의 유출이 발생할 수 있다. 이는 조직구성원의 경영참여 의식을 제고하고 스스로 지식역량을 더욱 향상시키려는 유인을 동시에 제공할 것이다.

넷째, 경영자 노동시장이 더욱 유연해져야 한다. 외부적 시장뿐 아니라 내부적으로도 경영자가 되기 위한 경로가 보다 투명하게 이루어져야 한다. 내부적 경영자 노동시장이 활성화되고 효율적으로 작동될 수 있도록 업적과 능력에 대한 정보가 투명하게 관리되고 공개되어야 할 뿐 만 아니라, 선임 자체가 공정성을 담보할 수 있는 장치가 강구되어야 한다. 이는 중간관리자에 대한 인사관리부터 지식역량을 중심으로 한 인사고과와 개방형 채용구조가 필요하다. 승진 등을 위한 평가에 있어 연공서열보다는 지식역량, 특히 지식흡수 능력에 대한 적절한 평가 및 반영이 필요하며, 아울러 외부 개방형 채용제도를 적극 활성화하여 지식역량과 의사결정권의 역전현상을 최대한 방지하는 노력이 필요하다.

이 논문에서는 지식경영이라는 근원적인 조류에서 지식역전 현상이 나타날 수 있는 상황적 특성을 고려해 봄으로써 앞으로의 지식경영 나아가 경영전반의 연구에 있어 지식역전 문제에 대한 관심과 면밀한 연구의 필요성을 제시하는 것을 그 기본 목적으로 하고 있다. 특히, 우리나라의 기업을 둘러싸고 있는 뿌리깊은 유교적 기업문화, 경영자 노동시장의 미발달, 연공서열식 승진 문화, 온정적인 인사 평가 등을 고려할 때 지식역전 현상에 대한 보다 지대한 관심과 본격적 연구가 필요할 것으로 보인다. 이를 위해 지식역전 현상의 측정과 개별기업에 대한 경험적 연구가 우선 시도되어야 할 것이다.

---

## 참고 문헌

- 백우인, 디지털 혁명과 정보사회론 (wipaik@soback.kornet.nm.kr)
- 유동운, 신제도주의 경제학 (선학사, 1999)
- 이학중, 조직행동론 (세경사, 2000), 제7장 및 제11장
- Anderson, T., "Enterprise Responses to the Knowledge-based Economy: Innovative Efforts, Productivity, Jobs, and the Asian Crisis", KIET 지식기반산업 국제세미나, Nov. 1998
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal, "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People", Harvard Business Review (May-June 1995), pp132-142
- Blair, M., Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century (Brookings Institution, 1995)
- Castells, M., The Information Age: Economy, Society and Culture (Blackwell, Oxford, 1998)
- Davenport, T., and L. Prusak, Working Knowledge (Harvard Business School Press, 1998)
- Drucker, P., 프로페셔널의 조건 (이재규 역, 청림출판, 2001)
- Drucker, P., 자본주의 이후 사회의 지식경영자 (이재규 역, 한국경제, 2000)
- Hayashi, A. M., "When to Trust Your Gut", Harvard Business Review (Feb. 2001)
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company (장은영역, 세종서적, 1998)
- Rajan, R. and L. Zingales, "Power in a Theory of the Firm", Quarterly Journal of Economics (May 1998), pp387-432
- Sawhney, M., and D. Parikh, "Where Value lives in a Network World", Harvard Business Review (Jan. 2001)
- Slevin, J., The Internet and Society (Polity Press, 2000)
- Sveiby, K. E., The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets (장선중, 김용구 역, 미래경영개발연구원, 2000)
- Williamson, O., The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting (The Free Press, 1985)
-