



CHAPTER 10

지식경영 모델

서우종 역, 지식경영: 이론과 실무, 한경사, 2012.

K. Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, 2nd Ed., MIT Press, 2011.

Learning Goals

- 오늘날의 주요 지식경영 이론 모델들의 핵심 원리들을 이해할 수 있다.
- **KM** 프레임워크들을 핵심적인 **KM** 개념들과 **KM** 사이클의 주요 단계들에 연계시킬 수 있다.
- **KM**의 복잡적용계 모델을 설명할 수 있고, 또한 그것이 관리 대상이 되는 콘텐츠의 주관적이고 동적인 특성을 어떻게 다루는지도 설명할 수 있다.

■ 도입 (1/4)

■ 지식경영 모델의 필요성

- 조직에서 지식의 중요성은 인식하고 있지만, 지식경영 전문가는 거의 없음.
- 지식 자체는 복잡하고 주관적이며 동적인 특성을 가짐.
- 따라서, **KM**의 개념 요소들과 프로세스들을 종합적으로 보여줄 수 있는 모델(또는 프레임워크)가 필요함.

■ KM 모델에서 고려할 만한 기본적인 관점들

➤ Davenport와 Prusak (1998)

- 데이터, 정보, 지식 간의 구분이 운영적인 차원에서 다루어질 수 있다고 언급함.
- 정보는 비교, 결론, 전후 관계, 대화 등을 통해 지식으로 변환될 수 있다고 주장함.
- 지식 창출 활동은 사람 간 또는 사람 내부에서 일어난다고 강조함.

➤ Nonaka와 Takeuchi (1995)

- 지식을 “진실을 향한 개인의 신념을 정당화하는 동적인 인간 프로세스”로 정의함.
- 혁신을 위해서는 지식이 필요하고 주장함.
- 조직 지식의 창출은 “새로운 지식을 창출하고, 그것을 조직 전반에 걸쳐 유통시키고, 그것을 제품, 서비스, 경영체계와 관련하여 구체화하는 기업 전체의 역량”임.

➤ Polanyi (1966)

- 모든 지식은 암묵적이거나 암묵지에 뿌리를 두고 있다고 가정하고 있음.
- 또한 대부분의 지식이 암묵지 형태로 존재한다고 주장함.

주요한 이론적 KM 모델들

■ 지식경영 모델

➤ 이 장에서 다룰 지식경영 모델들은 다음과 같음.

- von Krogh와 Roos의 조직 인식 KM 모델(von Krogh and Roos, 1995)
- Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델(Nonaka and Takeuchi, 1995)
- Choo의 센스메이킹 KM 모델(Choo, 1998)
- 지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델(Wiig, 1993)
- Boisot의 I-Space KM 모델(Boisot, 1998)
- KM에 대한 복잡적응계(ICAS) 모델(Bennet and Bennet, 2004)
- EFQM의 KM 모델(Bhatt, 2000, 2001, 2002)
- 이눅숙 KM 모델(Girard, 2005)

➤ 위의 모델들은 다음과 같은 이유로 선정되었음.

- 지식경영에 대한 종합적인 접근관점을 지님.
- 실무자들과 연구자들에 의해 KM문헌들에서 충분히 다뤄진 것들임.
- 신뢰성과 타당성에 대한 실증적인 검증이 이루어진 것들임.

von Krogh와 Roos의 조직 인식론 KM 모델 (1/3)

■ 특징 (1/2)

➤ 조직 인식론(**organizational epistemology**) 관점을 가짐.

※ 인식론

- 인식 일반의 근본 문제를 다루는 철학의 한 부분으로, 진리나 지식의 성질과 기원, 범위 및 한계(제약)에 대해 주로 고찰함.
- 주관적인 상대론에 의해 가치 개념을 설정함.— 이는 객관적인 사실을 기반으로 무엇인 존재하는가에 초점을 존재론과 대비됨.
- 즉, 인식론은 어떻게 인식을 하는가에 초점을 둠. — 이는 무엇이 존재하는가에 초점을 둔 존재론과 대비됨.
- 인식론 관점은 다음과 같은 이슈들을 강조함.
 - » 조직 내의 개인들은 어떻게 그리고 왜 무엇인가를 알게 되는가?
 - » 사회적 개체로서의 조직들은 어떻게 그리고 왜 무엇인가를 알게 되는가?
 - » 개인 및 조직의 지식은 어떤 가치가 있는가?
 - » 조직의 KM에 장애가 되는 요인들은 무엇인가?

von Krogh와 Roos의 조직 인식론 KM 모델 (2/3)

■ 특징 (2/2)

➤ 연결주의(connectionism) 관점을 강조함.

- 지식을 단순히 하나의 추상적 객체로만 바라보는 인지주의 관점과는 달리, 지식은 사람에 ‘체화된’ 존재이므로 “알려진 모든 것은 누군가에 의해 알려진 것이다”라는 연결주의 관점으로 지식을 바라봄.
- 따라서, 지식을 가지고 있는 사람들—지식 작성자, 주제 관련 전문가, 지식을 성공적으로 적용한 경험을 가진 사용자뿐만 아니라 실패적으로도 적용한 경험을 가진 사용자—간의 연결관계의 중요성을 강조함.
- 이러한 관점은 사람으로부터 뽑아내기 어렵고 표현하기 어려운 암묵지 개념과 잘 어울림.
- 조직 지식은 개인들 간의 상호작용을 통한 창발적 현상을 통해 나오는 것으로 봄.
- 즉, 사람의 머리 외에도 개인들 간의 연결관계 또한 중요한 조직 지식으로 원천으로 바라봄.

von Krogh와 Roos의 조직 인식론 KM 모델 (3/3)

■ 지식경영의 장애요인

➤ 개인들의 습관적인 사고방식

- 개인들이 지식이 조직의 중요한 역량임을 인식하지 못하는 경우, 그 조직은 지식기반의 역량을 개발하는데 어려움을 겪게 될 것임.

➤ 조직 내의 의사소통

- 개인이 가지고 있는 새로운 지식을 표현할 수 있는 적당한 수단이 없다면, 그 지식을 다른 사람들에게 보여주고 공유하지 못할 것임.

➤ 조직 구조

- 조직 혁신을 촉진하기에 어려운 구조를 가지고 있다면, 지식경영은 실패할 것임.

➤ 구성원들 간의 관계

- 조직 구성원들이 서로 신뢰와 존중을 바탕으로 그들의 경험을 적극적으로 공유하고자 하지 않는다면, 그 조직 내에서는 친교를 통한 집단 지식의 생성이 불가능해짐.

➤ 인적 자원에 대한 관리

- 지식을 제공하는 사람들이 높이 평가되지 않거나 최고경영자에게 알려지지 않는다면, 이들은 조직을 위한 혁신과 새로운 지식 개발에 대한 동기를 잃게 될 것임.

Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델 (1/6)

■ 특성

- 지식 창출을 통한 혁신에 대한 관심을 가지고 있음.
- 지식 창출은 암묵지가 형식지로 변환되는 순환 과정을 통해 이루어진다는 점을 설명함.
 - 암묵지(또는 내재화)를 강조: 일본 기업들의 성공적인 혁신 이면을 보면 암묵지 주도의 접근방법이 주요한 역할을 했음을 알 수 있다고 강조하고 있음.

■ 지식 창출 프로세스

- 지식 창출은 항상 개인에서 시작하여 집단 및 조직으로 확산됨.
- 개인들이 사적으로 가지고 있는 지식들(주로 암묵적인 특성을 가진)은 지식의 제안/확산을 통해 조직 지식으로 변환될 수 있음.
 - 보통의 경우 지식 창출은 예기치 못한 방식이나 계획되지 않은 방식으로 일어남.
 - » 매장에서 다년간의 경험을 통해 회사 경비를 엄청나게 줄일 수 있는 방법을 알고 있는 직원이 있고, 회사에서 프로세스 혁신을 추진하는 경우.
- 지식 변환 모델과 지식 순환 모델로 설명됨.

Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델 (2/6)

■ 지식 변환(conversion) 모델

➤ 결합화(combination)

- 기존 형식지 상태의 지식들을 새로운 형태로 조합하여 표현함.
- 예: 분석 보고서, 동향 분석 리포트, 요약된 임원 보고서, 데이터베이스 등을 종합적으로 다룸.

➤ 내부화(internalization)

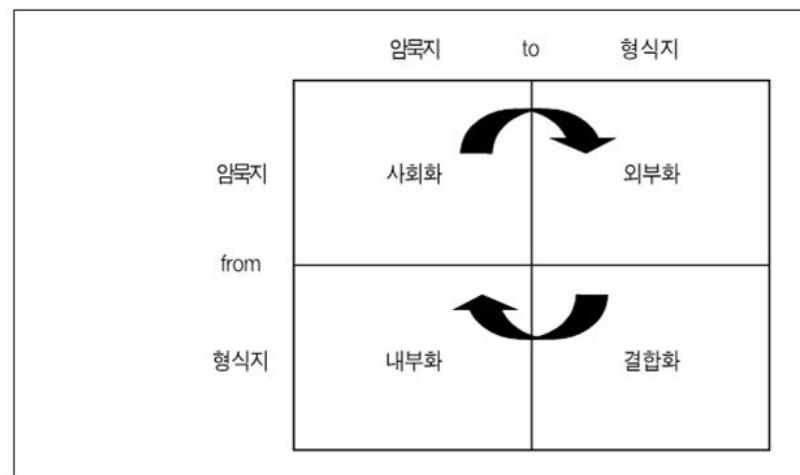
- 결합화를 통해 나온 지식에 대한 활용 경험을 통해 새롭게 습득한 이해 또는 수정된 메타 모델 등을 내재화시키는 과정.

➤ 사회화(socialization)

- 주로 직접 대면 방식과 같은 자연스럽고 일반적인 사회적 상호작용을 통해 이루어지며, 그 외에도 관찰, 모방, 실행 등을 통해 경험을 공유하는 과정으로 이루어짐.

➤ 외부화(externalization)

- 암묵지에 대해 어떤 가시적인 형태(글, 그림, 테이프 기록 등)를 부여하여 형식지로 변환시키는 과정.



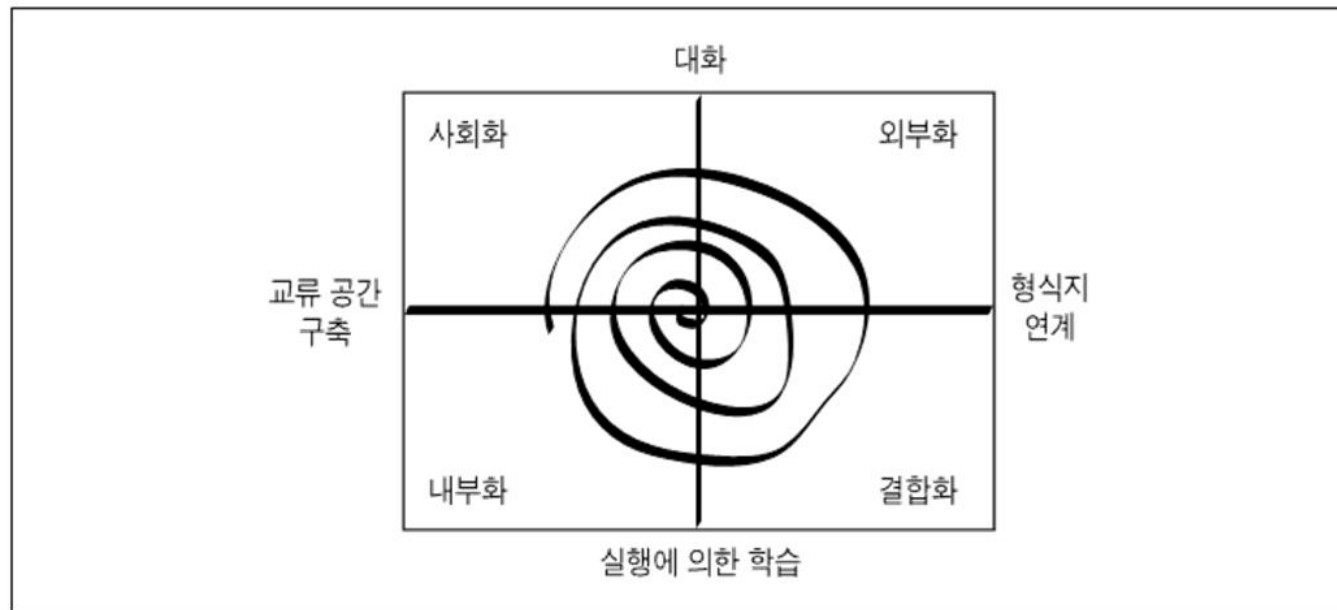
출처: Nonaka and Takeuchi(1995, p.62)

〈그림 3.1〉 Nonaka와 Takeuchi의 지식 변환 모델

Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델 (3/6)

■ 지식 순환(spiral) 모델

- 지식 변환 과정을 거치면서, 지식이 개인 차원에서 집단과 조직 차원으로 확산되어가는 과정을 설명함.
- 이 과정에서 지식 공유 및 활용(즉, 지식 창출 활동)이 일어나는데, 이러한 활동을 위해서는 지식 순환이 촉진될 수 있는 환경을 만들어야 함.



〈그림 3.2〉 Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델

Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델 (4/6)

■ 조직의 지식 창출을 가능케 하는 조건들

- 다음과 같은 조건들을 통해 지식 창출 프로세스가 나선형과 같은 모양으로 쉽게 일어날 수 있는 상황을 촉진시켜야 함.
- 의도: 조직의 목표에 대한 조직의 포부(비즈니스에 대한 전략 구축).
- 자율성: 사람들이 자율적으로 행동하고, 참여하는 상황.
- 변화와 창조적 혼돈: 창조적 혼돈이나 전략적 모호성을 통해, 조직과 외부환경 간의 상호작용을 촉진시키거나 기존 체계에 대한 변화나 와해를 초래하는 상황.
- 중복성: 다른 업무와 관련된 정보에 대해 접근할 수 있는 환경, 같은 이슈로 경쟁하는 여러 팀들, 인력에 대한 전략적 교체.
- 다양성: 환경의 다양성과 복잡성에 대응할 수 있는 내부적 다양성으로서, 조직 구성원들이 필요한 정보에 대해 가장 광범위하고 신속하게 접근할 수 있도록 해주는 내부적 다양성이나 효과적인 정보 네트워크들과 상호 연결된 수평적이고 유연한 조직 구조.

Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델 (5/6)

■ 박스 3.1 사례: SOM (1/2)

➤ SOM(Skidmore, Owings, & Merrill LLP)

- 미국에서 건축, 도시 설계 및 계획, 토목, 인테리어 분야에서 선도적인 위치에 있음.
- 1936년 설립된 이래 50여 개 이상의 국가에서 만여 개 이상의 프로젝트를 수행해왔음.
- CAD 라이브러리, 제도 표준, 직원 디렉토리, 소셜 네트워크 등 다양한 구현물들을 가지고 있음.

➤ SOM의 KM 모델에 대한 필요성

- KM이 조직의 목표 달성에 어떻게 기여하는지를 이해하고, 암묵지가 중요한 이런 기업에서 형식지와 암묵지 모두 잘 활용하기 위해서는 KM 모델이 깊이 있게 적용될 필요가 있음.
- KM 모델과 앞장에서 논의한 KM 사이클은 SOM에서 KM이 잘 다루어지고 있는지를 확인할 수 있는 체크리스트로 유용하게 사용될 수 있을 것임.

Nonaka와 Takeuchi의 지식 순환 모델 (6/6)

■ 박스 3.1 사례: SOM (2/2)

➤ 바람직한 KM 모델

- 지식 자산들을 자산화하는 데 필요한 목적, 절차, 동인을 보여줄 수 있는 프레임워크의 모습을 가진 모델.
- 직원들이 KM이 SOM에 대해 어떤 기여를 할 수 있을지, 왜 자신들이 지식을 서로 공유해야 하는지, KM으로 인한 비용과 이득은 어떻게 평가하는지 등을 이해할 수 있는 모델.
- 직원들이 입사 때 받는 오리엔테이션에서 퇴직 준비 과정에서 이루어지는 인수인계에 이르기까지 직장생활 전반을 통해 KM의 역할에 대한 동일한 이해를 가질 수 있는 모델.

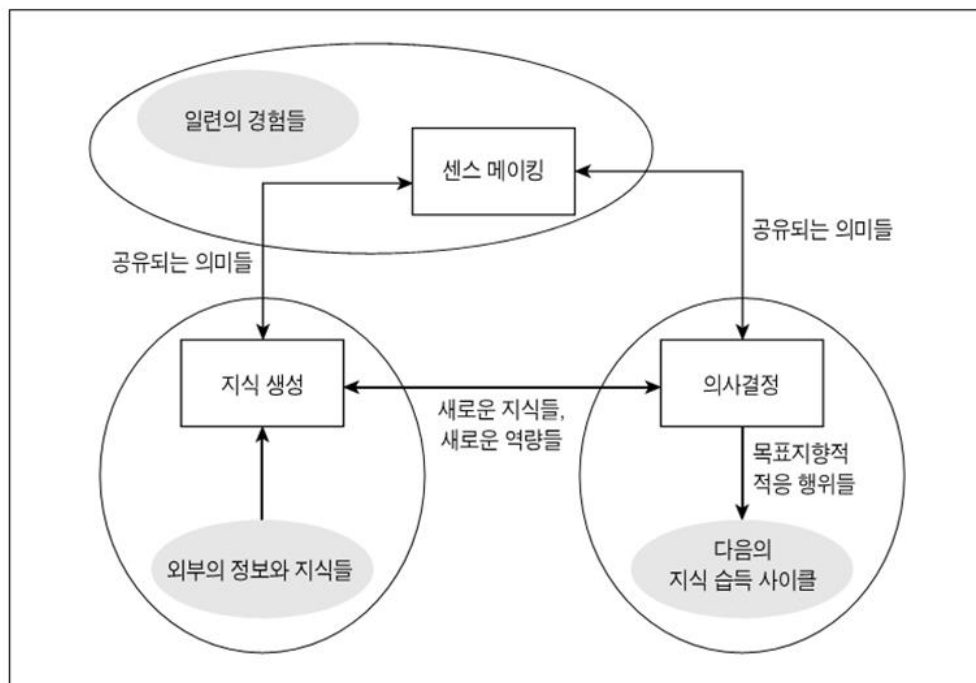
➤ SOM의 KM 모델

- 직원이 퇴사할 때 지식이 사라지지 않고, 정보와 지식이 부서 간에 잘 흘러다니며, 업무가 중복되지 않고, 오류가 최소화되도록 하는 데 도움을 주고 있음.
- 직원들이 목표를 얼마나 잘 달성했는지를 측정하고 분석하는 데 도움을 주고 있음.
- 리더가 기업 전략을 개발하는 데 도움을 주고 있음.

Choo의 센스메이킹 KM 모델 (1/3)

■ 특징

- 정보 요소들이 어떻게 선택되고 그것들이 조직의 행위들로 어떻게 투입되는지에 초점을 맞추고 있음.
- 모델의 각 단계는 센스메이킹(sense-making), 지식 생성, 의사결정으로 구성됨.
- 지식경영 사이클의 주요 프로세스들을 조직의 의사결정으로 확장시키면서 총체적으로 다룸.



〈그림 3.3〉 Choo(1998)의 지식경영 모델 개요

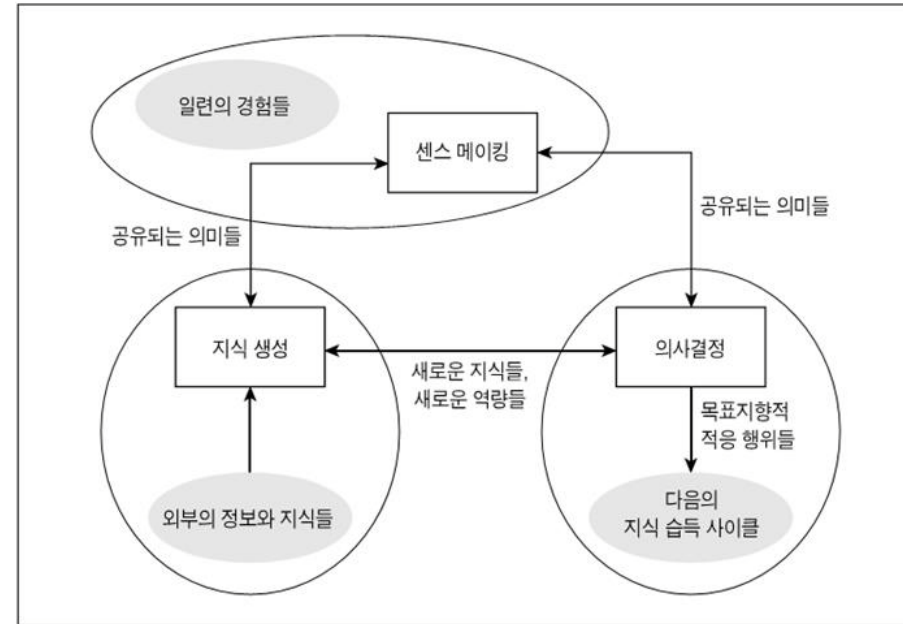
Choo의 센스메이킹 KM 모델 (3/3)

■ 센스메이킹 지식경영 모델의 각 단계 (1/2)

➤ 센스메이킹 단계

- 외부 환경에서 들어오는 일련의 정보들을 이해하려는 시도를 하는 단계.
- 사람들은 서로 자신의 예전 경험과 결합된 정보를 교환함으로써 공동의 해석을 만들어냄.
- 센스메이킹은 다음의 프로세스들로 구성됨:

- » 생태적 변화 — 외부 환경에서 일어나는 변화
- » 규정 — 환경 요소에 대한 조사를 통해 환경을 규정 / 구체적인 콘텐츠 요소 구축, 재정립, 추림, 폐기
- » 선별 및 보유 — 앞 단계에서 관찰되고 규정된 변화들을 대상으로 선별을 통해 그것들의 근본적인 원리들을 해석함.



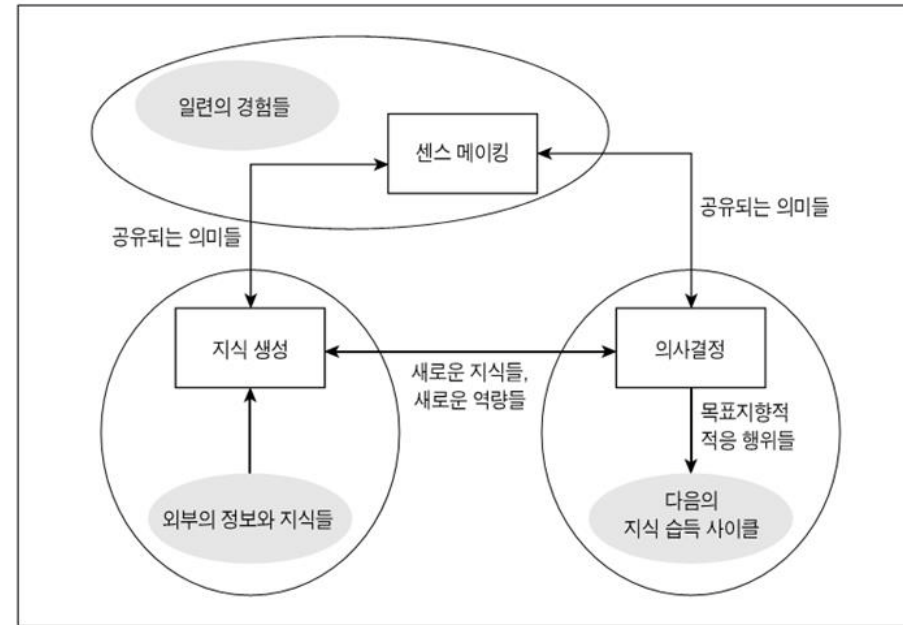
〈그림 3.3〉 Choo(1998)의 지식경영 모델 개요

Choo의 센스메이킹 KM 모델 (3/3)

■ 센스메이킹 지식경영 모델의 각 단계 (2/2)

➤ 지식 생성 단계

- 개인들 간의 대화, 토론, 공유, 스토리텔링 등을 통한 지식 변환 단계.
 - » 지식 변환은 지식 비전(as is → to be)에 의해 그 방향이 결정됨.
- 새로운 지식들과 역량들을 제공함으로써 의사결정을 위한 대안들의 폭을 넓혀줌.
 - » 따라서, 의사결정 프로세스에 혁신적인 전략을 공급할 수 있으며 합리적 의사결정 역량을 확대시켜줌.



〈그림 3.3〉 Choo(1998)의 지식경영 모델 개요

➤ 의사결정 단계

- 현재까지 수집된 정보와 지식을 처리함으로써 대안들을 식별하고 평가하는 단계.
- 이 단계에서는 다양한 의사결정 이론들을 사용함.
 - » 의사결정 이론 예: 게임 이론, 경제 행위, 카오스 이론, 창발 이론, 복잡성 이론, 쓰레기통 모델

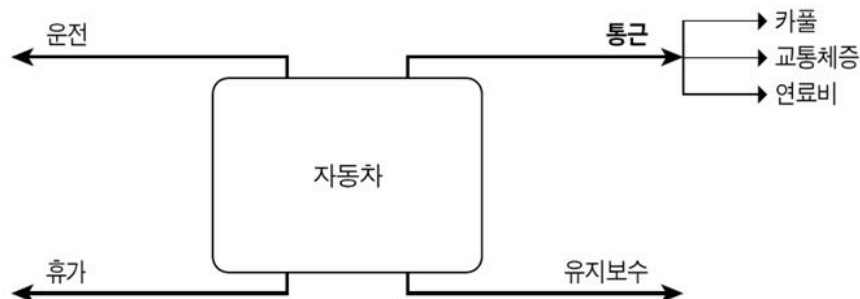
지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (1/7)

■ 특징

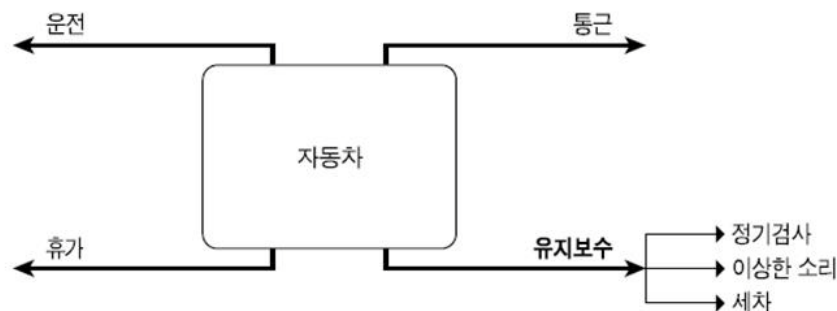
- 지식 구성(조합), 지식 내부화 정도, 지식의 종류 등 지식경영에 기본적인 여러 가지 개념들을 복합적으로 제시함.

■ 지식 구성에 관한 모델: 시맨틱 네트워크

- 지식 간의 상호 연관관계를 잘 구조화시킬 수 있는 방법
 - 사람들은 자신의 멘탈 모델을 통해 나름대로의 지식과 노하우를 시맨틱 네트워크 형태로 저장하는 경향이 있음.
- 동일한 지식 콘텐츠에 대한 상이한 관점들을 표현하는데 유용함.



〈그림 3.5〉 시맨틱 네트워크 예 — '통근' 관점



〈그림 3.6〉 시맨틱 네트워크 예 — '유지보수' 관점

지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (2/7)

■ 지식의 내부화 정도 모델

➤ Nonaka와 Takeuchi의 내부화 영역이 더 세분화된 것으로 볼 수 있음.

〈표 3.1〉 Wiig의 KM 모델 — 내부화의 정도

수준	유형	설명
1	풋내기(novice)	해당 지식과 그것이 어떻게 사용될 수 있는지에 대해 거의 모르거나 아예 모르는 상태
2	초보자(beginner)	해당 지식이 존재한다는 것과 그 지식을 어디서 구할 수 있는지는 알지만 그 지식을 활용하지 못하는 상태
3	숙련자(competent)	해당 지식에 관해서 알고 있으며, 문서나 사람과 같은 지식 베이스를 통해 도움을 받을 때 그 지식을 활용하여 논증할 수 있는 상태
4	전문가(expert)	지식을 이해하고 있으며, 지식을 기억하고, 그것을 어디에 적용하는지 알며, 외부의 도움 없이도 지식을 이용하여 논증할 수 있는 상태
5	마스터(master)	지식이 충분히 내면화되어 있고, 깊은 이해를 통해, 가치, 판단, 지식을 이용한 결과를 창출할 수 있는 상태

지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (3/7)

■ 지식의 종류 (1)

➤ 일반 지식(**public knowledge**)

- 사회적으로 사용 가능한 명시적이고, 가르쳐지고, 일상적으로 공유되는 지식

➤ 공유되는 전문 지식(**shared expertise**)

- 지식근로자들에 의해 독점적으로 보유되며 그들의 작업을 통해 공유되거나 기술에 내재된 독점적 지식

➤ 개인 지식(**personal knowledge**)

- 암묵적인 형태를 가지는 경향을 가지며, 일, 놀이, 일상생활 등을 통해 무의식적으로 사용됨.

지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (4/7)

■ 지식의 종류 (2)

➤ 사실 지식(factual knowledge)

- 직접 관찰 가능하고 검증 가능한 지식
- 데이터 및 인과관계, 측정치, 계측치

➤ 개념 지식(conceptual knowledge)

- 체계, 개념, 관점 등을 다루는 지식
- 예: 실적 또는 강세 시장에 대한 개념

➤ 기대 지식(expectational knowledge)

- 판단, 가정, 기대를 의미하는 지식
- 예: 의사결정에 이용되는 직관, 예감, 선호도, 경험적 판단

➤ 방법 지식(methodological knowledge)

- 추론, 전략, 의사결정 등에 관한 방법 및 여타의 기법들
- 예: 과거의 실수로부터 교훈을 도출하는 방법, 추세 분석을 기반으로 예측을 하는 방법

지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (5/7)

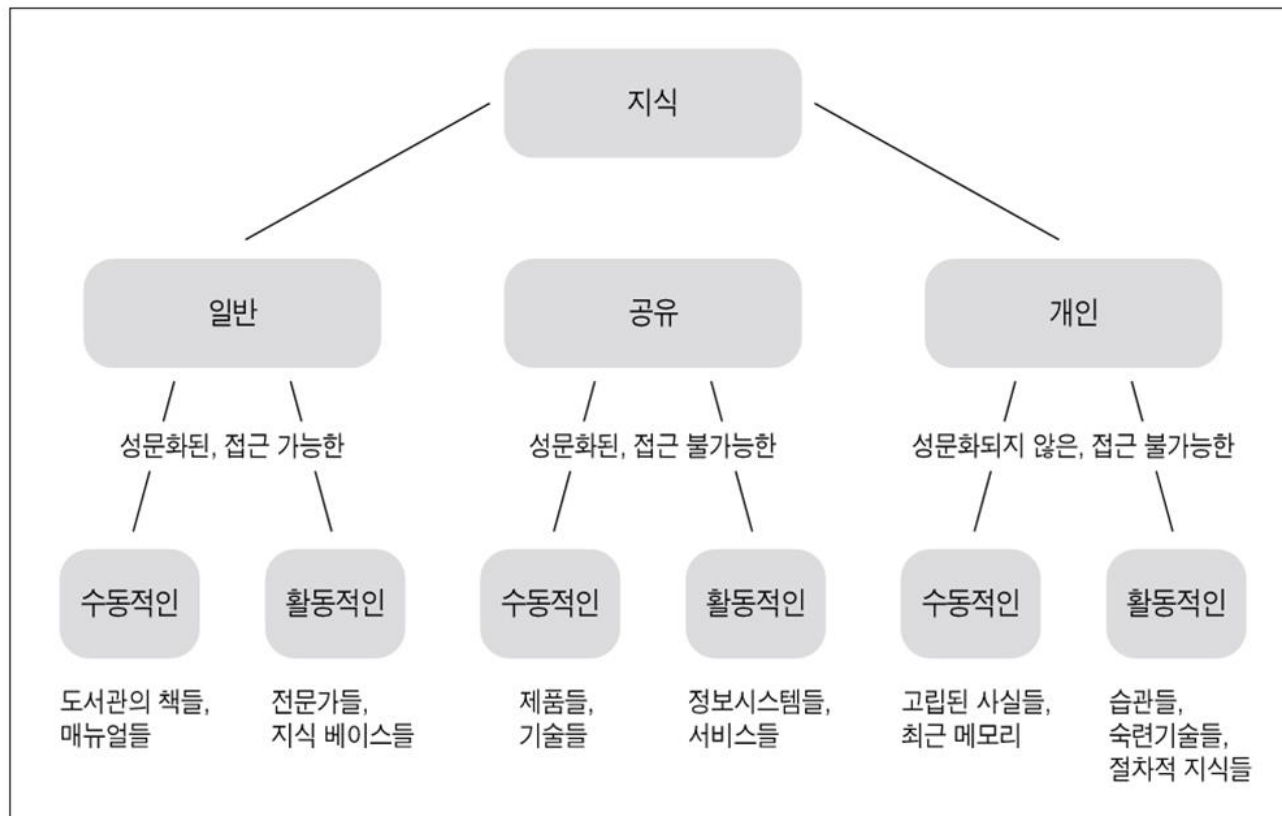
■ KM 매트릭스

〈표 3.2〉 Wiig의 KM 매트릭스

지식 형태	지식 유형			
	사실 지식	개념 지식	기대 지식	방법 지식
일반 지식	측정치, 계측치	안정성, 균형	공급이 수요를 초과할 때, 가격은 떨어진다	정상 체온을 벗어난 고열인지 알아내는 방법
공유되는 전문 지식	예측 분석	시장이 뜨겁다	혼합물에 약간의 물이 들어가는 것은 상관없다	과거의 실패에 대한 검토
개인 지식	'적합한' 색깔이나 질감	기업은 실적이 좋다	그것이 잘못되었다는 분석가의 예감	최근 동향은 어떠한가?

지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (6/7)

■ 지식 형태의 계층구조



〈그림 3.9〉 Wiig의 지식 형태에 대한 계층구조

지식 구축 및 활용을 위한 Wiig의 모델 (7/7)

■ 장점 및 단점

➤ 구체적이며 정교한 접근방법

- 관리해야 할 지식에 대한 유형 분류가 잘 이루어진, 구체적이고 정교한 접근방법임.

➤ 실용적인 모델

- 현존 지식경영 모델 중 가장 실용적이며, 다른 방법들과 쉽게 통합됨.

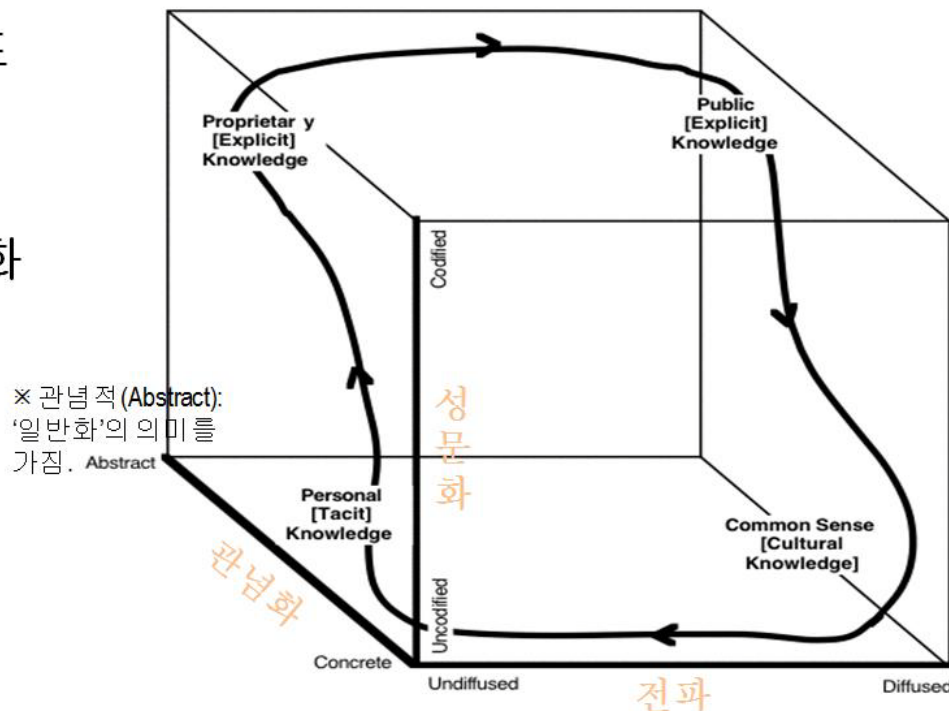
➤ 적용에의 한계점

- 모델 구현에 관한 연구나 실무 적용 경험에 대한 출판물이 거의 없음.

Boisot의 I-Space KM 모델 (1/2)

■ 특징

- **I-Space(Information-Space) KM 모델**은 정보 재화의 개념을 바탕으로 하고 있음.
 - 정보 재화(**information goods**): 관찰자가 자신의 경험이나 사전 지식 역할을 하는 데이터들로부터 추출됨.
 - 지식 재화(**knowledge goods**): 정보 외에도 해석될 수 있는 정황(상황)까지도 포함됨.
- 성문화, 관념화, 전파를 기준으로 한 3차원 공간 모델을 통해 지식의 구조화 또는 변환 과정을 보여줌.
- 지식의 암묵적 형태 강조
 - 성문화 과정에서 발생할 수 있는 정황의 손실은 가치 있는 콘텐츠의 손실이 될 수 있다는 점을 지적
 - 따라서, 면대면 상호작용과 나선형 접근(개인→집단→조직으로의 전개)을 통해 정황을 공유해야 함.



Knowledge Diffusion: Information Space Model
(Adapted from Boisot 1998, p. 59)

Boisot의 I-Space KM 모델 (2/2)

■ 사회적 학습 사이클

➤ Boisot의 모델은 다음과 같은 6단계의 사회적 학습 사이클(Social Learning Cycle: SLC) 이론을 기반으로 하고 있음.

- 단계 1: 정밀조사(scanning)
 - » 개인이나 집단이 가지고 있는 식견 등을 정밀하게 조사함.
- 단계 2: 문제해결(problem solving)
 - » 조사된 식견에 대해 불확실한 부분을 제거하고 명확한 모습으로 성문화시킴.
- 단계 3: 관념화(abstraction)
 - » 성문화된 식견을 더 넓은 범위(상황)에 적용할 수 있도록 일반화시킴.
 - » 식견이 가장 필수적인 특성들만으로 구성되도록 만드는 방식으로 수행함.
- 단계 4: 전파(diffusion)
 - » 새롭게 창조된 식견을 목표 집단과 공유함.
- 단계 5: 흡수(absorption)
 - » 새롭게 창조된 식견을 ‘행위를 통한 학습’ 또는 ‘사용을 통한 학습’을 통해 깊이 습득함.
- 단계 6: 영향주기(impacting)
 - » 흡수한 지식을 실제 업무에 적용함.

KM에 대한 복잡적응계 모델 (2/4)

■ 복잡적응계(**complex adaptive system**)에 대한 이해

- 자연계, 경제계 등 인간을 둘러싸고 있는 환경 영역들의 복잡한 현상에 대한 기존의 모형화 이론의 한계를 극복하기 위한 접근 관점.
- 복잡적응계는 외부 환경과 끊임 없이 영향을 주고 받음.
- 서로 상호작용하는 다수의 독립적인 행위자들로 구성됨.
- 이러한 행위자들은 상호작용을 통해 환경에 스스로 끊임없이 적응해 나감.
 - 이러한 상호작용을 감독하는 전체적인 권한은 존재하지 않음.
- 거시적으로 볼 때, 이러한 상호작용을 통해 새로운 현상과 질서를 발견할 수 있음.
 - 이러한 새로운 질서의 출현을 ‘창발적 현상(**emergent phenomena**)’ 또는 ‘창발(**emergence**)’이라 함.
- 복잡적응계는 스스로 나름대로의 구조를 갖추고 새로운 질서를 만들어 내는 자기-조직화(**self-organization**) 특성을 가지는 시스템이라 할 수 있음.

KM에 대한 복잡적응계 모델 (1/4)

■ 특성

- 조직을 하나의 복잡적응계(**Complex Adaptive Systems: CAS**)로 보는 관점에서 수립된 모델.
 - 조직은 살아있는 여러 하위시스템들로 구성되는데, 이 시스템들은 첨단적, 지능적인, 기술적인, 사회적인 기업으로 적응해나가는 데 필요한 역량들을 제공하기 위해 서로 결합, 상호작용, 공진화해나감.
- 특히, 조직은 지식의 창출과 활용을 통해 지능적으로 활동하는 복잡적응계라는 점을 강조함. → **Intelligent CAS (ICAS)**
 - 조직은 불확실성을 가진 다양한 상황에 대해 지식을 활용하여 효과적으로 대응하는 존재임.

KM에 대한 복잡적응계 모델 (1/4)

■ ICAS KM 모델의 주요 요소 (1/2)

➤ 조직 인텔리전스

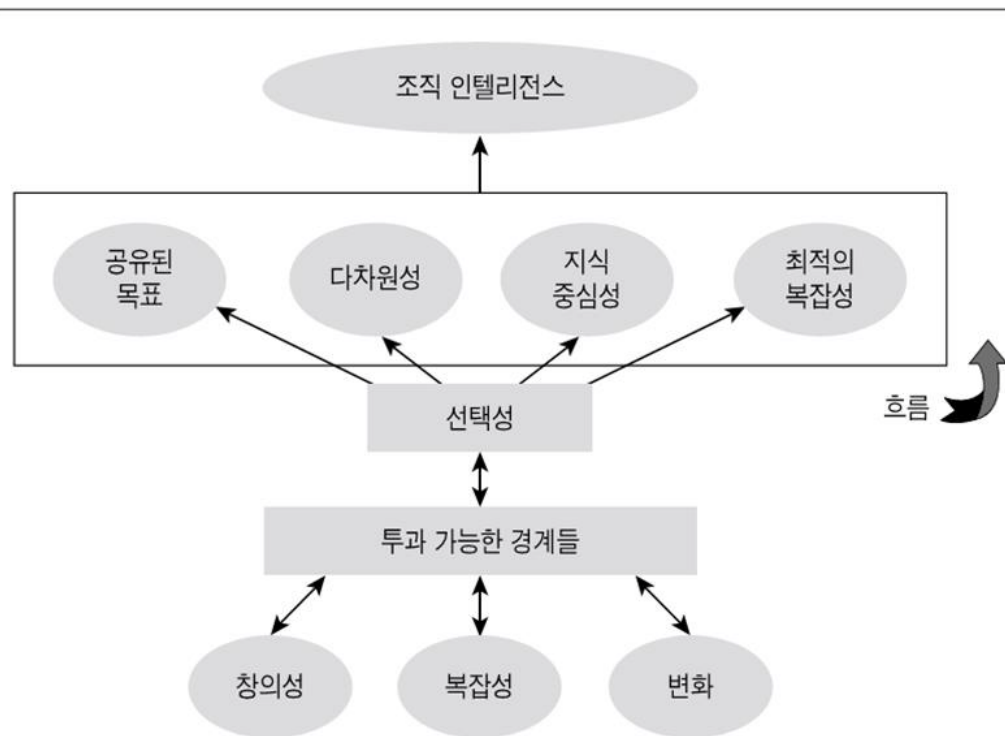
- 조직이 혁신하고, 지식을 획득하고, 그 지식을 적절한 상황에 적용시키는 능력
- 자신의 목표를 달성하고 주주들을 만족시키는 방식으로 환경을 인지하고, 해석하고, 대응하는 능력

➤ 공유된 목표

- 독립적인 다수의 하위시스템들이 지속적인 상호작용의 방향성을 제시하는 역할을 함.

➤ 최적의 복잡성

- 전체 목표에 대한 관점의 상실 없이 외부 환경을 다루는 내부 복잡성(즉, 다수의 상이한 조직 상황들)과 공통의 정체성 간의 적절한 균형을 의미함.



〈그림 3.11〉 ICAS KM 모델 개요

KM에 대한 복잡적응계 모델 (1/4)

■ ICAS KM 모델의 주요 요소 (2/2)

➤ 선택성

- 외부 세계로부터 들어오는 정보를 필터링하는 행위
- 필터링을 잘 하기 위해서는 조직 및 고객에 대한 폭넓고 구체적인 지식과 목표에 대한 깊은 이해력이 필요함.

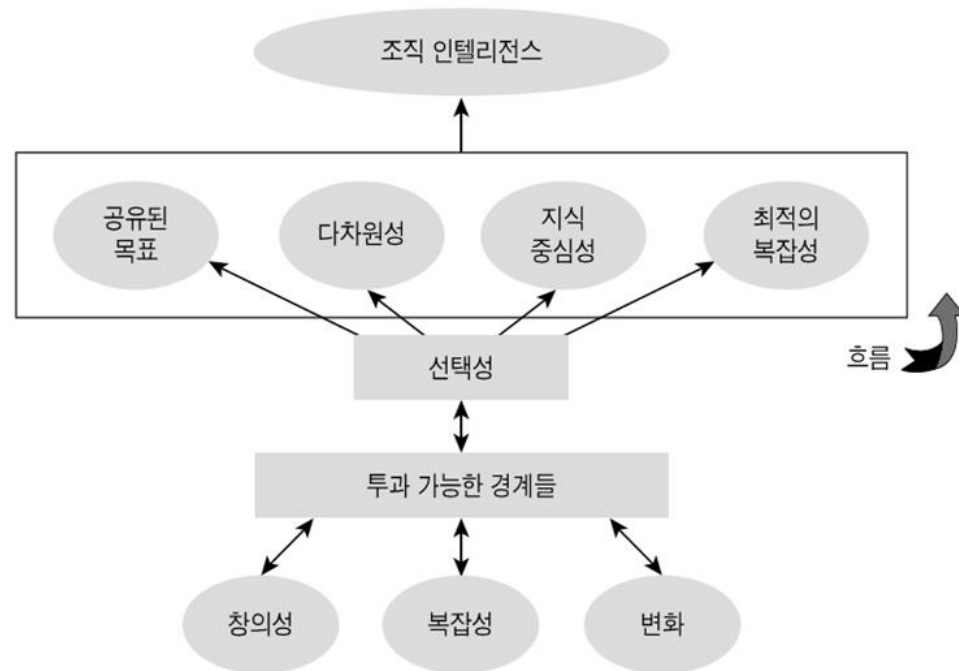
➤ 지식 중심성

- 자기-조직화, 협력, 전략적 연계로부터 나온 적절한 정보들의 집합

➤ 흐름

- 지식 중심성을 가능케하고, 조직 인텔리전스에 대한 통일성과 일관성을 유지하는데 필요한 연결성과 연속성을 촉진시킴.

➤ 투과 가능한 경계들



〈그림 3.11〉 ICAS KM 모델 개요

➤ 다차원성

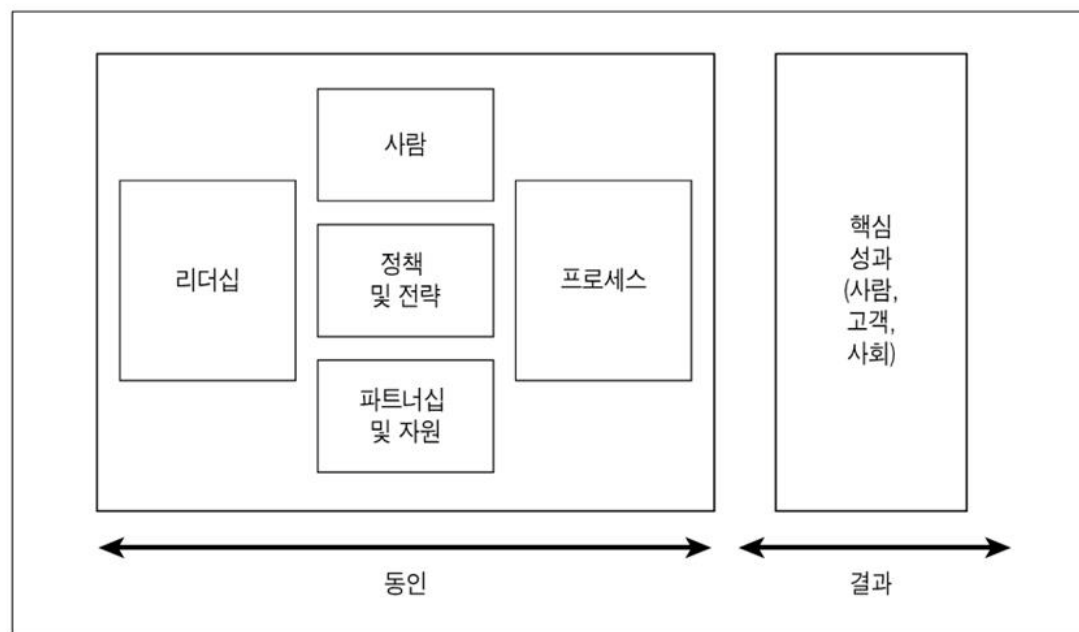
- 지식근로자들이 이슈나 문제를 해결하는데 필요한 역량, 관점, 인지적 능력 등을 갖추는데 도움이 되는 조직의 유연성

EFQM의 KM 모델

■ 특징

➤ **EFQM(European Foundation for Quality Management)** 모델은 **KM**이 조직의 성과(즉, 목표 달성)에 연결되어야 한다는 점을 강조함.

- ‘KM 프로그램의 목표는 지식 공유를 더욱 활성화시키는 것’이 아니라, ‘KM 프로그램의 목표는 지식 공유를 더욱 활성화시킴으로써 우리 영업직원들이 더 빠르고 질 좋은 고객 서비스를 제공하는 것’이라는 관점을 가질 수 있도록 해줌.



〈그림 3.12〉 EFQM 모델의 핵심 요소들

이눅슈 KM 모델

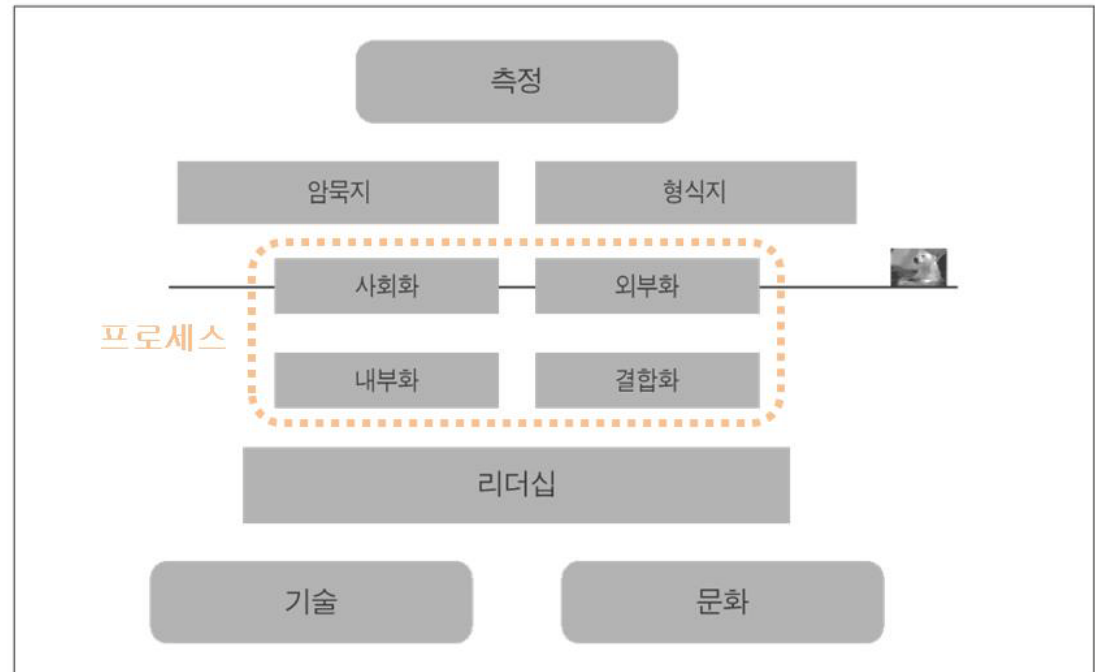
■ 특징

➤ KM 모델들의 주요 요소들을 잘 보여주고 있음.

- 캐나다 정부가 지식경영을 더 잘 하기 위해, 기존의 주요 KM 모델들에서 5가지 핵심 동인들(기술, 리더십, 문화, 측정, 프로세스)를 추출하여 개발하였음.
- 프로세스 요소는 SECI 모델에서 직접 가져온 것임.

➤ 특히, 지식경영에서 사람의 역할을 강조함.

- 이눅슈(**inukshuk**): 캐나다 북부 지역의 이누이트족이 길안내용으로 사용하기 위해 쌓아 올린 사람 모양의 돌탑으로부터 유래되었음.



〈그림 3.13〉 이눅슈 KM 모델 개요

KM 모델들에 관한 시사점

■ 전략적 시사점

- 지식기반의 비즈니스에 **KM**을 접목시키는 데 도움을 줌.
 - 지식 집약적인 업무 수행이나 지적 자본 개발에 있어, **KM**의 요소들과 원리들을 효과적으로 활용할 수 있도록 도와줌.
 - 이를 통해, 결과적으로 비즈니스의 전략적 목표를 효과적으로 구현하는 데 도움이 됨.

■ 실무적 시사점

- **KM** 실무의 완벽성 또는 깊이를 달성하는 데 도움을 줌.
- **KM**과 관련하여 일어나고 있는 일들을 더 잘 이해하고 조직의 목표를 만족시킬 수 있는 더 나은 방안을 제공해줄 수 있음.