

## 암묵지(暗黙知)의 학습적 가치

신범석\* ((주)PSO 대표)

---

### ■ 요약 ■

---

본 연구의 목적은 Polanyi의 암묵지 연구를 중심으로 암묵지의 개념, 암묵지의 위계, 암묵지의 속성을 분석하여 학습적 가치를 분석하는 데에 있었다. 기업의 조직구성원들 중에는 20년 가까이 업무를 경험하면서 암묵지를 축적한 숙련자들이 있다. 그러한 숙련자들이 보유한 암묵지를 명시화함으로써, 그냥두면 숙련자 개인이 가지고 사라질 수도 있는 암묵지를 조직화한다. 조직은 조직화를 통해 개인들이 보유한 숙련기술, 노하우, 실제지, 암묵지등을 조직의 지식으로 전환하고 이를 통해 조직의 전통과 역사가 이어지게 된다. 이처럼, 조직의 전통과 역사를 이어가는 중심에 '암묵지'가 있다. 겉으로 드러나지 않는 암묵지를 직접전수하거나 명시지로 전환하여 학습하는 과정을 통해 경험이 지식이 되고 지식이 후배 조직구성원들에게 공유된다.

연구결과를 정리하면 다음과 같다. 암묵지는 경험의 보고라는 점에서 경험기반의 학습콘텐츠로서 가치가 있고, 겉으로 드러나지 않는 속성때문에 구두설명보다는 직접시범이나 실제연습과 같은 방법으로 전수되는 특징을 가지고 있다. 더구나 암묵지는 반드시 암묵지를 보유한 숙련자를 통해서 전수된다는 점에서 숙련자를 어떻게 교수전달자로 할 것인가가 중요하다. 암묵지는 숙련자의 온몸에 보유되어 있어서 약간의 설명이나 신체일부를 동원한 연습 정도로는 전수되지 않는다. 즉 '온몸으로' 배워야 한다. 그것이 손기술을 요하는 요리기술이라 하더라도 '온몸'이 투영되지 않으면 단순 스킬에 불과하게 된다. 암묵지는 숙련자인 다양한 선배들과의 상호학습을 통해 습득하는 것이기에 공동체적 성격을 띤다. 이러한 지식공동체를 통해 조직이 하나의 '학습조직'이 되는 것이다. 숙련직원을 통해 축적되는 암묵지를 학습콘텐츠 및 학습창고로 소중한게 다루고 체계적으로 전수할수록 '학습조직'으로 발전하게 된다.

**[주제어]** 암묵지, 지식의 위계와 속성, 암묵지의 위계와 학습단계, 학습적 가치

---

## I. 서론

경험을 통해 노하우의 형태로 축적되는 암묵지(暗黙知)는 겉으로 드러나지 않는 속성 때문에 쉽게 이해되지 않는 것도 사실이다. 기업에서 20년 이상 업무경험을 쌓으면 상당한 정도의 암묵지가 쌓이지만 그렇게 쌓인 암묵지는 어디에 있는지, 그 내용은 구체적으로 무엇인지를 알 수 없기에 마치 실재하지 않는 것으로 간주되기도 한다. 기업교육이 어렵고 힘든 이유도 현업으로부터 축적된 경험이 암묵지의 형태로, 단순히 머리에 기억되는 것이 아니라 온몸에 쌓인다는 데에 있다(신범석, 2001). 기업교육에서 현업실무에 대한 학습내용은 학교교육에서처럼 교과서와 같은 것으로 표현되어 있기보다는, 그것을 가지고 있는 실무자의 몸속에 묵시적으로 존재하는 것이기에 교육하기도 어렵고 학습하기도 어렵다.

실제 기업현장에서 실무경험은 가시적으로 드러내기 어려워 전수에 어려움을 겪고 있다. 선배사원이 후배사원에게 노하우를 지도하는 OJT의 경우도 그렇고, 전문직분야 사내강사가 후배사원들에게 직무교육을 하는 것도 그렇다. 주로 겉으로 드러나는 업무프로세스 정도나 가시적인 성격이 강한 업무기술을 전수하게 되지만, '노하우'와 같이 암묵지적 성격이 강한 것은 실제로 가르치기 매우 어렵다. 노하우가 많다고 알려진 경험 많은 직원들과 직무교육교재를 개발해보면, 암묵지의 명시지화가 매우 어려워, 그들조차도 명시지화되어 있는 해당분야의 대학교 교재나 전공서적을 참고한다. 노하우와 같은 암묵지는 그것을 가지고 있는 직원이 그것을 명시지로 전환하지 않으면 개인지에 머물게 된다. 즉 어렵다고 해서 암묵지를 명시지로 전환하려는 노력을 하지 않으면 그것은 암묵지를 가지고 있는 사람에게만 귀속되어 조직의 노하우로는 축적되지 못하게 된다.

암묵지 관련 연구로는 Polanyi(1958, 1959 등)의 암묵적 지식 연구, Ryle(1949)의 노하우 연구, Oakeshott(1933, 1962)의 '정보와 판단' 연구, 장상호(1994), 엄태동(1998a, 1998b)의 암묵지 연구 등이 있다. 또한, Polanyi의 암묵지 연구를 지식경영에 접목한 Nonaka 등(1995)의 연구, 사회적 묵시적 지식을 연구한 Spender(1996)의 연구, 암묵지의 집단지성 효과를 연구한 Surowiecki(2004)의 연구 등이 있다. 특히, Polanyi의 '암묵지' 연구에서는 묵시적 속성을 가진 지식의 근본적인 속성을 다시 한 번 생각하게 하면서, 그러기 때문에 지식을 학습한다는 것이 얼마나 어려운 일인가를 보여준다. 암묵지의 묵시적 성격이 크면 클수록 교육은 그만큼 어려워진다고 볼 수 있다. 암묵지의 묵시적 성격 때문에 학습하는 것이 어렵지만 그럼에도 불구하고 '암묵지'를 기반으로 교육

및 학습을 해야 하는 이유는, 그냥 두면 지식의 가치와 의미가 후배직원들에게 전수되지 못하고 선배직원 개인에게만 귀속되기 때문이다. 암묵지의 명시지화가 중요한 이유이다.

암묵지의 명시지화에 있어서 대부분의 방법은 ‘학습’과 관련된 것이다. 그것을 겉으로 드러내는 과정 중 가장 많이 활용되는 매뉴얼도 후배직원들의 업무지도와 학습을 위한 것이고, 그 다음에 많이 활용하는 교재화도 직무에 대해 학습을 하기 위한 것이다. 암묵지의 명시지화는 몇 십 년 동안의 현업근무를 통해 습득한 선배들의 노하우를 후배직원들이 이해하기 쉽도록 표현하는 것이다. 이 때, 암묵지는 선배의 몸속에 피부 속에 보이지 않는 형태로 내재되어 있는데, 그러한 경험과 심층을 뇌둔 채 겉으로 드러난 일반적 지식만을 가르친다면 학습은 현장성과 맥락성을 상실한 채 형식적 사태로 전락되고 말 것이다. 현업근무를 통해 축적한 암묵지가 학습의 소재가 되고 이를 발굴하여 가르치는 것이 조직지(組織知)를 축적하는 필연적인 과업으로 인식되기 위한 탐색적 노력이 필요하다. 따라서 본 연구의 목적은 기업현장에서 경험을 통해 축적되는 ‘암묵지’의 속성과 의미를 알아보고 그것이 갖는 학습적 가치를 밝히는 것이다. 이를 위해, 본 연구에서는 ‘암묵지의 개념적 의미는 무엇인가?’, ‘암묵지의 특성은 어떠한 속성을 갖는가?’, ‘이러한 암묵지의 개념과 속성에 비추어 볼 때, 암묵지는 어떠한 학습적 가치를 갖는가?’를 연구문제로 하여 문헌분석 연구를 진행하고자 한다.

## II. 암묵지의 개념과 특성

### 1. 암묵지(tacit knowledge)의 정의

암묵지는 Polanyi(1958, 1959, 1967, 1969, 1974, 1975)에 의해서 본격적으로 연구되었다. 암묵지(暗黙知; tacit knowledge)는 명시지(明示知; explicit knowledge)와의 개념적 구분을 통해 설정된 개념이다. 명시지는 언어나 기호로 쓰여 그것의 외양이 겉으로 드러난 지식이고, 그것에는 수학적 공식, 과학적 법칙, 지도 등이 포함된다. 명시지는 명백하고 객관적인 의미가 있는 것으로 간주된다. 그러나 Polanyi는 겉으로 명백히 드러나 있다는 것, 즉 객관성만으로 지식을 모두 다 설명할 수 없다는 것을 주장한다(1946:59-62). 오히려 객관적으로 드러나 있지 않지만, 겉으로 드러난 지식의 이면에는 물론이고 살아 있는 사람의 전신체에 존재하는, 묵시적 성격의 지

식이 있음을 강조한다. 그것은 바로 암묵지의 영역이다. 암묵지는 명시지와는 구분되는 의미의 암묵지와 명시지 자체의 암묵지로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 명시지 자체의 암묵지를 살펴보자. 명시지는 그것이 언어나 기호를 통해 객관적으로 표현되어 있다는 것을 핵심으로 한다. 그러나 명시지조차도 모든 것을 겉으로 드러낼 수는 없다. 즉 드러나 있는 부분까지만 드러나 있는 것이다. 명시지가 만들어지는 과정에 존재하는 수많은 경험과 그러한 경험이 체계화되면서 거쳐 온 수많은 시행착오의 세부적인 과정들 모두가 언어나 기호로 표현될 수 없기 때문에, 명시지의 드러난 부분의 이면에는 더 많은 암묵지가 존재한다. 사실상, 표현된 명시지는 표현하려고 한 것의 부분에 불과하다. 표현하려고 하였던 사태, 즉 그것이 과학적 실험사태이든 수학적 사태이든 사회조사의 사태이든 경제적 사태이든 경영학적 사태이든 간에 언어나 기호를 통해 그 일부분만을 남기게 된 것이다. 결국 명시적으로 표현되어 있는 언어나 기호를 통해 그 이면에 내재한 암묵지를 유추할 수밖에 없다. 명백하게 드러난 정도가 약한 명시지일수록 그 이면에 보다 많은 암묵지가 존재한다. 이러한 유추의 과정에는, 특정분야에 있어, 어느 정도 이상의 암묵지를 가진 전문가의 식견과 직관이 필요하다. 그 이유는 언어나 기호로 쓰여 있다고 해서 그것이 모든 사람에게 객관적인 의미를 가지고 있는 것은 아니기 때문이다. 언어는 특정한 모국어어를 사용하였기 때문에, 글을 읽을 수 있는 사람이면 누구나 그것을 읽을 수는 있다. 그러나 기술된 특정분야의 명시지는 글을 읽을 수 있다고 자동적으로 파악되는 것이 아니다. 더구나 그러한 명시지의 이면은 더더욱 그렇다. 명시지조차도 사실은 완벽하게 명시화되어 있는 것이 아니다.

다음으로, 명시지와는 구분되는 암묵지를 살펴보자. 이것은 사람 속에 불박여 있는 인격적 지식이다(personal knowledge: Polanyi, 1958). 그런 점에서 인격적 주체를 거점으로 해서 파악해야 하는 지식이다. Polanyi는 이것을 묵지(默知; tacit knowing)라고도 부르는데(1959:14), 이는 주로 '하는 것'과 '아는 것'이 하나로 존재한다는 것을 밝히기 위해 사용한 개념이다. Polanyi는 암묵지의 위상을 복원시키기 위하여 서양철학의 주요전통인 이론과 기술의 구분을 해체한다. 서양철학의 전통에 의하면, 아는 것과 행하는 것은 전혀 다른 차원의 문제이다. 그러나 Polanyi는 이를 강력히 비판한다(1959:54-55). Polanyi에 따르면, 아는 기술과 행하는 기술은 별개의 것이 아니다. 가령, 자전거를 타는 기술이나 매듭을 짓는 기술, 피아노를 연주하는 기술은 아는 것과 행하는 것이 따로 존재하는 것이 아니다. 이들 제반 기술들의 한 가지 일반적인 특징은 그것을 능숙하게 할 수 있는 사람이라 하더라도 그 과정을 전부 명시적으로 설명할 수 없다는 것이다(장상

호:31). 가령, 자전거 타는 경우를 예로 생각해 보자. 자전거 타는 사람(초보자가 아닌 어느 정도 자전거를 잘 탈 수 있는 사람)은 핸들을 잡고 있는 손이나 손잡이를 잡고 있는 손가락 그리고 페달을 밟고 있는 발이나 안장에 앉아 있는 엉덩이 등에 주의를 기울이지 않는다. 그의 주위와 관심은 자전거 타는 행위 자체와 관련된 것, 즉 자전거를 타고 가려고 했던 그의 목적지나 방향 또는 길의 상태 등에 모아져 있다. Polanyi의 설명방식에 따르면, 이 예에서 자전거 타는 사람의 주의가 집중되어 있는 길의 방향이나 길의 상태는 관심의 초점이 생기고, 핸들을 잡고 있는 손이나 페달을 밟고 있는 발의 느낌은 보이지는 않지만 경험으로 습득된다. 자전거를 타고 난 후에 자전거 탄 행위를 돌아보며 생각해 보면, 경험을 통해 습득된 암묵지는 거의 의식되지 않아<sup>1)</sup>, 말이나 글로 표현되기 어려운 반면, 관심을 두었던 생각이나 설명은 확인 가능한 형태로 말이나 글로 표현될 수 있다. 여기에서 글로 표현될 수 있다는 것은 글을 사용하여 표현하려고 할 때 표현가능하다는 것이어서, 특정한 상황에서 글로 표현하지 않았을 경우, 그 순간 존재하다가 사라지고 말 가능성이 높다. 그것이 당장 글로 기술되지 않았다 하더라도 유사한 상황을 만나면 전존재적 기억을 통해 재생될 가능성이 높지만, 암묵지형태의 '경험'은 그것이 지금 막 나타나는 것이라 하더라도 어떻게 사용하였는가 하는 점이 기술(記述)되기가 어려울 뿐만 아니라 나중에라도 말이나 글과 같은 형태로 되살리기가 어렵다.

특정한 직무를 통하여 작업을 하고 있는 숙련된 작업수행자의 경우, 일을 하기 위해 동원하는 대부분의 작업장비나 도구사용은 일을 하는 동안 암묵지의 형태로 일에 관여한다. 능숙한 작업자일수록 자신의 작업장비나 작업도구는 완전히 그와 한 몸이 되어 별도로 의식되지 않는다. 만약 장비나 도구 사용과정에서 일일이 의식하고 일을 하게 된다면 일은 진척되지 않을 것이다. 반면에 미숙련자나 초보자는 작업장비나 도구를 사용할 줄 모르고 오히려 그에게는 낯선 것이기 때문에, 단계마다 상황마다 작업장비나 도구를 의식하느라 일의 원활한 진행이 방해받게 된다. 이것은 마치 초보운전자가 운전을 막 시작하였을 때, 기어조작이나 클러치조작에 신경을 쓰느라 앞을 총체적으로 보지 못하고 백미러를 보지 못하여 결과적으로 접촉사고를 내게 되는 경우에 비유될 수 있다.

직장생활을 하면서 다양한 업무경험을 하고 일이 손에 익을 때쯤 되면, 일을 한다는 것이 특별한 별도의 사건이 아니라 너무도 당연한 일상적인 활동으로 인식된다. 처음에 일을 하기 시작했

1) 여기에서 “거의 의식되지 않는다.”는 것은 무의식을 의미하는 것은 아니다. 암묵지적 경험도 기억과 의식을 잘 더듬으면 떠올릴 수 있다. 다만 선명하게 의식되지 않는다는 점에서 “거의 의식되지 않는다.”라고 표현한 것이다(장상호:31).

을 때와 비교하면 많은 시행착오를 거쳐 오늘에 이르게 되었다는 것을 깨닫게 되는데, 그러한 시행착오의 과정들을 통해 일은 이제 머리가 아닌 몸에 익숙한 것이 된다. 몸에 익숙하여 능숙하게 일을 하는 사람의 경우, 일은 별로 의식되지 않은 채 ‘자연스럽게’ 이루어지는 것으로 보인다. 부드러운 손놀림, 자연스러운 태도, 민첩한 몸동작 등 그의 일하는 외양은 일과 하나가 되어 있음을 쉽게 알 수 있다. 일이 의식되지 않은 채 자연스럽게 진행된다는 것은 일을 하는데 동원되는 각종 지식과 기술이 이미 암묵지의 형태로 작용하고 있다는 것을 의미한다. 일의 목표나 일의 외양에 의식이 집중되고 있지만 그것을 가능하게 하는 보이지 않는 지식의 형태로 그의 일을 가능하게 하는 것이다.

또한, 일에 ‘능숙하다는 것’은, 하는 일로부터 그가 자유로워졌다는 것을 의미한다. 일을 하기 위하여 어디쯤에서 어떠한 하드웨어와 소프트웨어를 동원하고 그것들을 어디쯤에서 작동시키고 멈추어야 하는지 등, 가장 적합한 형태로 일을 전개한다는 것을 의미한다. 즉 일을 스스로 통제하게 되었다는 것을 의미한다. 이쯤 되면 이제 그 일에 관하여 다른 사람에게 일의 내용과 방법에 대해 가르칠 수 있게 된다. 물론 이것은 이론적으로 그렇다는 것이지 사실적으로 그렇다는 것이 아니다. 왜냐하면, 실제로 업무현장에서는 자신의 일을 거의 완벽에 가까울 정도로 잘 수행하면서도 그것을 다른 사람에게 가르치지 못하는 경우가 있을 수 있기 때문이다. 일에 능숙하여 일하는 것이 자연스럽게 보인다는 것은 그가 일과 하나가 되었다는 것을 의미하고, 그렇게 되었을 때 일하는 스텝마다 절차나 방법에 대하여 일일이 분석하여 사고하지 않는다는 것을 의미한다.

Nonaka(1995)는 명시지가 암묵지가 되고 암묵지가 명시지가 되는 순환과정으로 지식경영과 학습조직을 설명하였다. 암묵지는 명시지로 전환되지 않으면 개인지(個人知)에 머물게 되고, 암묵지가 명시지화하면 조직지(組織知)가 된다는 것이다. 암묵지가 명시지로 전환되는 과정을 표출화(externalization)라고 하였는데, 이는 그냥 암묵지가 명시지로 전환되는 ‘자연스러운 과정’이라기보다는 상당한 정도로 조직적 노력이 뒷받침되어야 가능한 ‘조직적 과정’이다. 이는 선배사원들이 경험을 통해 형성해온 암묵지가 직무교육교재나 직무매뉴얼 등으로 체계적으로 표현되어 실제로 후배직원들에게 교육되고 지도되어 내면화(internalization)될 때 가능한 것이다. 조직발전에 필요한 우수한 암묵지를 가려내고 이를 체계적으로 표출하여 후배들에게 전수시킬 때 비로소 조직 내 일의 역사는 이어지는 것이다. 조직 내 일의 역사가 이어지는 한가운데에 암묵지가 자리 잡고 있는 것이다.

## 2. 암묵지의 특성 - 실제지(practical knowledge)의 속성

암묵지는 그것이 나타나는 존재하는 형태나 나타나는 과정에서 '실제지'의 속성을 띤다. 즉 이론적으로서가 아니라 실제 현장에서 일의 경험을 쌓은 사람들 속에 내재하는 소위 생생한 경험 지식이다. 실제지(實際知)는 Oakeshott(1962:7-10)가 근대 합리주의 지식관을 비판하면서 제시한 개념이다. Oakeshott(1962:7-13)에 의하면, 근대 합리주의의 지식관에서는 지식의 확실성과 객관성을 강조한다. 지식의 객관성은, 지식이 객관적 증거에 의해 입증 가능하다는 것을 의미하고 그것 자체로서 완전무결하다는 것을 의미한다. 이러한 성격을 갖는 지식은 기법지(技法知; technical knowledge)이다. Oakeshott(1962:7-11)에 의하면, 근대 합리주의에서 강조하는 기법지는, 명제나, 규칙, 원리로 명문화(明文化)가 가능한 지식이다. 기법지에는 과학적 연구기법, 요리의 기법, 운전기법 등이 포함될 수 있는데, 이들은 한결같이 해당분야의 기법이 원리나 규칙의 형태로 명문화된 상태를 가리킨다. 그런 점에서 책에 존재하는 지식이라고 할 수 있다. Oakeshott(1962:10-11)는 바로 이 점에서 근대적 합리주의가 문제라고 본다. 즉 지식이라고 할 수 있는 것을 오로지 객관적인 형태로 명문화된 것만을 인정하다 보니, 오히려 역사와 전통을 통해서 또는 관계적으로 전해오는, 또 다른 방식의 지식을 소홀히 취급하였다는 것이다. Oakeshott(1962:7)는 이것을 '실제지'라 명명하였는데, 이것은 명문화가 불가능한 지식이다. 기법지가 책을 통해 표현된다면, 실제지는 책에 명시된 지식의 가정이요, 그것을 가지고 있는 사람이 그것을 실행할 때 묻어나오는 그런 것이다. 물론 아무나 그것을 온전하게 알 수 있는 것은 아니다. 그것이 실제지임을 온전하게 알 수 있는 것은 그러한 실제지를 가진 사람이나 그것에 근접한 사람에 의해서 가능하다는 것이다.

차미란(2000:97)은, 실제지가 기법지와 구분은 되지만, 그것은 '이론적 지식'과 '실제적 지식'과의 구분처럼 병렬적으로 존재하는 것이 아니라고 본다. 오히려 실제지는 기법지의 이면(裏面)에 놓인 것, 즉 기법지의 기반(基盤)이라는 것이다. 실제지를 이렇게 보는 것은 실제지의 성격을 규명하는데 있어 중요한 문제이다. 실제지를 기법지의 이면으로 보게 되면, 실제지는 그 형태로는 기법지를 통해서 묵시적으로 드러나는 지식이라는 것을 의미하고, 기법지의 겉으로 드러난 측면의 이면을 의미한다. 실제지는 기법지의 겉으로 드러나지 않은 구체적 내용을 담보하고 있다. 그것은, 요리의 경우, 요리의 레시피와 기법(기법지)에 따라 요리의 절차와 재료의 성분 및 함량이 명시화되어 있다고 해서, 구체적인 요리가 보장되는 것은 아니라는 점을 통해 보다 분명히 알 수



있다. 요리의 레시피나 기법이 아무리 자세하게 명시되어 있다고 하여도 요리과정의 다이나믹한 측면과 음식의 맛을 자세하게 설명할 수 없다. 그런 점에서 기법지만으로는 요리를 온전하게 설명할 수 없다는 것을 알 수 있다. 실제지의 존재와 그 의미를 가지고 보면, 기법지의 진술은 불완전하기 그지없다. 실제지를 가진 사람에 의해 또는 그러한 활동의 구체성을 따라 기법지에 생명력이 불어넣어져야만 비로소 온전한 이해가 가능하다고 할 수 있다. 요컨대 요리의 기법지가 생명력을 얻으려면 숙련된 요리사의 구체성이 바탕이 되어야 한다. 요리사의 요리행위를 통하여, 요리하는데 필요한 하나 하나의 명제와 절차, 규칙들이 살아서 움직여야 하는 것이다. 그러나, 이 때, 요리사는 자신이 요리하는 과정에서 적용하는 규칙과 절차를 일일이 의식하지 않는 것처럼 보인다. 매우 자연스럽게 그러면서도 은연중에(묵시적으로) 그러한 절차와 규칙들이 그의 행위에 적용된다. 그 점은 초보자의 요리행위를 통해 역설적으로 드러난다. 요리의 초보자는 요리책을 통하여 요리의 기법을 접하고, 쓰여 있는 그대로 따라 하지만 음식의 맛을 내지 못한다. 더구나 그의 요리시간은 매우 길뿐만 아니라 요리의 과정에서 요리책을 보느라고 요리에 몰입하지 못한다. 그러다 보니 재료를 넣을 타이밍을 놓치게 되거나 재료들을 적절하게 익히지 못한다. 그의 요리과정은 작은 행위 하나하나가 분해되어 별개로 존재한다. 요리의 초보자는 기법지를 눈앞에 두고도 요리를 하지 못하는 현상을 경험하게 된다. 그에게 부족한 것은 요리의 실제지인 것이다.

실제지는 실천과정을 통해 형성된, 행위자의 몸에 밴 체득적 지식이다. 그러한 점에서 실제지는 하루아침에 암기와 같은 방법을 통하여 습득되는 것이 아니다. 실제지는 그것을 가진 사람의 實踐을 통해서만 그 모습을 드러내는 묵시적 성격의 지식이기 때문에, 누군가가 실제지를 얻고자 한다면, 그것을 가지고 있는 사람과의 끊임없는 접촉을 통해서 가능하다(Oakeshott, 1962:11). 실제지를 가지고 있는 사람의 행위를 보는 것부터 시작하여 본인이 직접 해보고 또 해보는 것, 즉 끊임없는 실천의 과정을 통하여 체득된다. 체득된 실제지는 ‘그 사람의 모든 것’에 내면화된다. 특정한 정보처럼 머리에만 저장되는 것은 아니며, 특정한 기능처럼 손에만 작용하는 것이 아니다. 그것은 신체(身體)라는 그릇에 내면화되지만, 이 때, ‘신체’는 근대 합리주의자들이 주장한 것과 같이 ‘마음’이라는 신비로운 실체와는 별개로 존재하지 않는 그런 것이다(Oakeshott, 1962:85-90). 이때의 ‘신체’는 마음과 도저히 뿔레야 뿔 수 없는 ‘마음 그 자체’요, ‘그 사람 그 자체’인 그러한 ‘신체’이다. 그런 점에서 그것은 전신체(全身體)이다. 이 말은, ‘마음’이라는 것이 먼저 있고, 그러한 마음에 의해 신체적 행위가 이루어지는 것이라는 인과론적 설명이 잘못되었다는 것을 주장하는 것이다(Ryle, 1949:32-51). ‘마음’은 그러한 행위의 이전에 준비되어 있는 무엇이 아니라 행



위가 이루어지는 동안 발휘되는 것이다(조영태, 1998:206-208). 행위를 통해 마음이 발휘되지만, 그것은 안에 있던 무엇이 밖으로 나오는 것과 같은 표현이 아니라 행위를 따라 묵시적으로 나타나는 표현이다. 실재지가 표현되는 것은, 기법지나 행위라는 가시적인 장치를 통해서 이지만, 그것의 이면에 실재지가 묵시적으로 가정되어 있는 것이다.

### Ⅲ. 암묵지의 지식위계와 속성

#### 1. Polanyi의 초점식과 보조식(지식의 위계)

Polanyi는, 별도로 지식의 위계를 제시한 것은 아니지만, 암묵지(tacit knowledge)의 체득과정과 그것의 발휘과정에서, 초점식과 보조식의 관계와 같은 위계가 있음을 설명하였다(1958:55-57; 1975:33-42, 74-75). Polanyi에 따르면, 초점식(焦點識)은 활동과정에서 주체의 주의를 관심이 집중적으로 모아지는 것을 말하고, 보조식(補助識)은 활동과정에 관여하기는 하나 주체의 주의를 관심이 모아지지 않는 것을 말한다. 둘의 관계를 컴퓨터로 문서를 작성하는 예를 가지고 설명해보자. 이 경우 초점식은 문서작성자가 온통 주의를 기울이고 있는 컴퓨터 화면속의 문서요 메시지이고, 보조식은 자판을 보지 않고 두드리는 손가락의 움직임이나, 그러한 손가락이 자유자재로 운동하도록 적절한 높이와 힘을 부여하고 있는 팔과 어깨의 움직임이나, 의자에 앉아서 중심을 잡고 있는 허리의 작용이나, 컴퓨터 화면을 보고 있는 눈의 작용을 말한다. 즉 초점식은 활동과정에서 주체의 주의를 관심이 집중적으로 모아지는 것을 가리키고, 보조식은 활동과정에 관여하기는 하나 주체의 주의를 관심이 모아지지 않는 것을 가리킨다. 초점식과 보조식이 맺고 있는 이러한 관계는 고정되어 있는 것이 아니다. 현 단계에서, 보조식이 되어 자판을 두드리고 있는 손가락의 경우, 이전단계(초보자 시절)에는 초점식이었다. 초보자가 컴퓨터자판을 두드리는 것은 처음에 각 손의 손가락을 특정한 알파벳이나 수 등의 자판키에 적용시키는 과정이다. 초보자의 수준에서 컴퓨터자판을 손가락으로 두드리는 것은 초점식이다. 그러한 초점식이 이제는 보조식이 되어 컴퓨터 문서작성에 의식되지 않은 채 동원되고 있는 것이다.

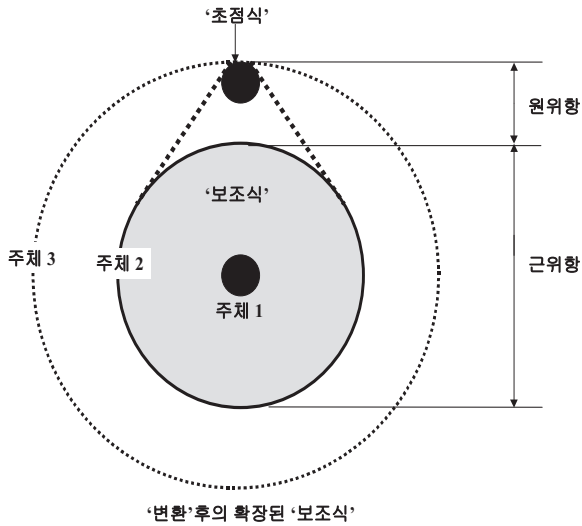
이처럼, 이전단계의 초점식이 보조식이 되는 이유는, 신체의 거점적 특징(據點的特徵)때문이다. 신체거점을 중심으로 볼 때, 초점식은 원위항(遠位項; distal term)에, 보조식은 근위항(近位

項; proximal term)에 위치한다.<sup>2)</sup>(Polanyi, 1969:140-141). 물론 이 때의 ‘신체’는 생물학적 신체에만 한정된 문제가 아니라 주체 전체에 관계된 문제이다. 즉 ‘신체거점’은 신체가 위치한 물리적 공간의 한 점을 가리키는 말이 아니라 주체 통합작용의 중심을 가리키는 말이다(Polanyi, 1975:71). 그렇게 보면, 원위항은 주체통합의 중심에서 먼 것으로 아직은 주체화되지 않은 것을 가리키고, 근위항은 주체통합의 중심에서 가까운 것으로 주체화되어 보조식으로 작용하고 있는 것을 가리킨다. 이는 근위항의 끝에서 원위항까지가 주체의 용적거리이다. 근위항 끝에서 원위항에 이룰수록 주체에게는 생소한 것이 된다. 앞서 예를 든, 초보 문서작성자의 경우, 원위항이자 초점식이었던 컴퓨터자판과 손가락이, 숙련자로 가면서 근위항이자 보조식이 된다. 원위항이 근위항이 되고, 초점식이 보조식이 되는 이러한 변환을 통해 주체의 경험학습은 한층 심화된다.

경험학습이 심화될수록 그 변환의 사이클은 훨씬 많이 더 촘촘하게 일어난다. 변환을 통해 걸어서 드러나 있던 초점식이 보조식이 되는 과정을 통해 보다 세련된 새로운 경험이 형성된다. [그림1]에서 보듯이, 원래의 주체인 ‘주체1’은 ‘주체1’이 원래 통합하고 있던 보조식을 가지고 초점식을 보조식화하고, 그것을 통해 변화된 주체, 즉 ‘주체2’가 되고, 다시금 ‘주체2’의 보조식을 가지고 초점식으로 존재하던 것을 주체에 통합하면서 새로운 변화된 주체, 즉 ‘주체3’가 된다. 주체가 새로운 주체로 변화해가는 과정에서 이전의 초점식은 보조식이 되어 심층에 내재되는데, 그것은 주체의 ‘밖’에 머물던 초점식이 보조식이 되면서 내면화되는 선순환적 과정이다. 만약, [그림1]의 ‘초점식’이 특정한 활동이라면, ‘밖’에 있던 활동이 내면화를 통해 주체화하는 것과, 주체가 ‘밖’에 있던 그 활동의 심층으로 들어가는 것이 동시에 진행되는 것을 알 수 있다. 그것은 동일한 과정의 이면일 뿐이다. 물론 인간이 내면화를 위해 처음에 한 것은 현재 자신이 가지고 있는 보조식으로

2) 遠位項(distal term)에서, ‘distal’은 사전적으로는 ‘말초의’, ‘말단의’(민중서림, 1986:505)라는 뜻을 가지고 있고, 近位項(proximal term)에서, ‘proximal’은 ‘몸중심에서 가장 가까운’, ‘基部的’, ‘가장 인접하는’(민중서림, 1986:1408)이라는 뜻을 가지고 있다. 의학적으로는, ‘distal’은 그것이 상해를 입거나 최악의 경우 없어진다 하여도 생명에는 크게 지장이 없을 가능성이 높은, 손가락, 손, 발가락, 발 등과 같은 신체의 말단부위를 말하고, ‘proximal’은 그것이 손상을 입으면 작은 상해도 생명에 치명적인 영향을 미치는, 심장을 비롯한 내장기관, 뇌 등 신체의 중심부위를 말한다. 이것이 Polanyi에 와서 원위항과 근위항으로 인간의 인식행위를 설명하는데 사용된 것은, 생명현상을 좌우하는 신체의 중심부위처럼 인식행위에도 그것을 결정짓는 주체 통합적 중심(근위항)이 있다는 의미에서이다. 이러한 개념을 거의 비슷한 맥락으로 사용한 사람이 Vygotsky이다. 그는, 사람이 의미를 완전히 알고 타인에게 그 의미를 전달할 수 있는 개념(즉, 속말)과 아직 의미를 모르고 있기에 타인의 도움을 통해서만이 그 의미를 알 수 있는 개념(즉, 소리말) 사이에 間隔이 존재한다고 보고, 이 간격을 개념의 ‘近接發達領域’(zone of proximal development)(1962:103, 1978:86)이라고 제시하였다. 근접발달영역에서 ‘proximal’(근접의)은 인간주체의 개념적 중심에 근접해 있다는 의미이기도 하고, ‘의미 있는 타인’의 도움으로 곧 완전한 개념(사회적 개념)으로 발달되기 직전인 완전한 개념에 근접해 있다는 의미이기도 하다.

초점식을 주시한 것, 즉 ‘지각한 것’이다. 앞의 예에서 보면, 컴퓨터 자판을 능숙하게 치기 위해, 그것을 능숙하게 하는 사람의 시범을 본 것이다. 그 다음은, 주체가 그 단계에서 가지고 있는 보조식을 가지고 초점식을 자기 이미지화한다는 것이다. 즉 컴퓨터 자판과 그에 대응되는 손가락을 올려놓기 위해, 자신이 방금 전 목격한 시범자의 행위를 이미지화하는 것이다. 그리고 나서 컴퓨터 자판을 직접 쳐보고 또 쳐보는 시행착오의 실행과정을 통해 그것을 보조식으로 만든다. 이러한 과정을 통해, 특정한 활동을 내면화하게 되면, 그러한 보조식이 계속적으로 주체에 통합되면서, 활동의 전체를 파악하게 된다. 이제 그 활동의 심층에 내재(indwelling)하게 되는 것이다.



[그림 1] Polanyi의 지식의 위계 형성

출처: Polanyi(1958:55-57; 1969:140-141)를 근거로 연구자가 재구성.

## 2. Ihde의 초점과 배경관계

Ihde는 Polanyi의 초점식과 보조식을 숙련기술에 접목하여 설명하였다(1979:116). 그에 따르면, 숙련기술은 일을 통한 직접경험과 도구를 통한 매개경험을 바탕으로 형성된다. 일을 통한 직접경험의 경우, 매개적인 도구 없이 신체를 거점으로 일의 세계와의 직접적인 접촉을 통해 이루어진다. 이러한 일은, 사무실에서 컴퓨터나 필기도구, 서류양식을 가지고 하는 경우와는 다른, 몸

을 움직여서 하는 육체적 작업이 주를 이룬다. 그것은 기술의 역사 가운데 원시시대로부터 시작되어 온 가장 오래된 일의 형태이다(Ellul, 1964:39-41). 도구와 같이 매개 없이 이루어지는 일이기 때문에 일의 과정과 방법은 신체에 저장된다. 일의 대상에 신체가 초점을 맞추는 동안 신체 자체는 일과 하나가 된다. Ihde는 신체가 일에 집중하는 것을 현상학자 Husserl이 명명한 지향성으로 설명한다. 일의 지향성은 초점(focus)이라는 ‘중심부’와 ‘지평 또는 장(field)’이라는 주변부로 이루어져 있다는 것이다(1979:138). 신체가 일에 초점을 둘 때, 신체부위 하나하나의 움직임과 세부적인 신체동작들은 지평의 역할을 한다. 만약, 신체가 일에 초점을 두지 않고 신체부위 하나하나의 세부동작에 신경을 쓰다보면 일을 진행하기가 어렵다. 비교적 낮은 수준의 기술이 요구되는 예를 통해 생각해보자. 가령, 비탈진 과수원에서 사과를 맨손으로 따려고 하자. 집게가위도 없이 맨손으로, 다른 사과들은 떨어지지 않게, 초점을 둔 사과만을 따려고 하면, 경사진 곳에서 있기 위한 두 다리의 위치에서부터 나뭇가지를 한 손으로 붙잡고 다른 손으로는 사과를 비틀어야 하는 손의 동작, 그것을 지탱하는 팔의 힘, 손가락의 작동 등 모든 것이 통일적으로 움직여져야 한다. 만약 이 과정에서 사과에 초점을 두지 않고 다리와 같은 특정신체부위의 각도나 힘에 대해 신경을 쓴다면 결코 초점을 둔 사과만을 딸 수가 없다. 비탈진 곳에서 초점을 둔 사과만을 곱게 따기 위해서 신체의 각 부위는 적절한 동작으로 관여하지만, 그 하나 하나는 전신체적 통일 속에서 부분적으로 의식되지 않는다. 신체는 그것이 작은 일이라 할지라도 전신체적인 참여를 통해 일을 해나가는 데에 필요한 적절한 작동을 통일적으로 저장하게 된다. 전신체적인 통일적 저장과정은 신체만이 아는 신호로 신체 속에 내재되기 때문에 본질적으로 묵시적인 성격을 띠게 된다. 만약 일을 하는 과정에서 어떻게 하는 것이 일이 잘되는지를 시범보이고 지도하는 사람이 없다면, 그러한 신체적 참여와 일에 대한 방법의 저장은 수많은 시행착오를 통해, 가장 적합한 것으로 저장될 것이다. 사과 따는 예를 가지고 생각해 본다면, 한 손으로 나뭇가지를 너무 세게 잡아 아직 익지 않은 다른 사과가 달린 가지가 부러진다면, 다른 손으로 사과를 너무 세게 비트는 바람에 익지 않은 다른 사과들이 떨어진다든지 하는 것이다. 또는 비탈에서 다리의 위치를 잘못 잡아 중심을 잃어 넘어진다든지, 튀어나온 나뭇가지에 상처가 나는 등의 시행착오를 거치게 될 수 있다. 시행착오의 과정에서 신체는 가장 적합한 기술을 묵시적으로 저장하게 된다. 그 과정은 일과 사람과 하나가 되는 과정이다. 그렇게 되면, 이제 그 일을 하는 데에 관여하는 신체는 의식되지 않은 채, 일의 대상인 초점의 지평이 된다. 반대로 그 일을 처음 하는 사람에게는 낮은 수준의 기술이 요구되는 일이라 하더라도, 일이 그와 별개로 존재하기 때문에, 시행착오를 겪을 수밖에 없고, 일

의 수준과 복잡성에 따라 시행착오의 횟수와 실패의 강도는 더 크게 된다. 불필요한 시행착오를 줄여주기 위해서는 그 일을 아는 사람, 즉 그 일을 할 줄 아는 사람으로부터의 지도가 필요하다. 다만, 그 일을 할 줄 아는 데에 꼭 필요한 시행착오라면 그것은 적절한 지도상의 고려를 통해 반드시 해보게 해야 한다. 그렇지 않으면, 일의 깊이를 경험할 수 없다. 시행착오는 그것을 하는 과정에서 사람에게 고통을 주지만, 시행착오를 통해 사람의 신체는 일의 깊이를 경험하게 된다. 일의 깊이를 따라 기술의 숙련도도 함께 높아지게 된다.

대부분의 일은, 바로 앞에서 설명한 것과 같은 방식의 직접경험보다는 그 일에 적합하도록 만들어진 도구, 즉 필기도구와 같은 간단한 도구에서부터 기계, 설비, 컴퓨터에 이르는 비교적 복잡하고 거대한 도구를 통한 매개적 경험이 주를 이룬다(Ihde, 1979:117-120, 139-141). 숙련기술은 대부분 특정한 도구와 관련되어 있으며, 대부분의 경우, 특정한 일에 필요한 특정한 도구를 얼마나 잘 다루느냐에 따라 일의 완성도가 결정된다.

도구 없이 이루어지는 직접경험은 그것이 체험되었을 때 결과적으로 신체와 일이 하나가 된다. 그 체험의 처음은 신체와 일이 별개로 존재하는 사태이다. 그와는 다르게, 특정한 도구를 통해 일을 하는 경우, 이제 신체는 도구라는 매개물과의 관계를 먼저 설정해야 한다. 즉 그 일은 일을 하는 데에 필요한 도구의 사용을 전제로 한다. 도구를 사용하여 일을 하면, 도구 없이 일을 할 때보다 신체의 도달범위가 확장되고, 경험의 내용이 변형된다(Ihde, 1979: 116-117). 가령, 높은 곳의 유리를 긴 막대걸레로 닦는 일에 대해 생각해 보자. 이 막대걸레는 신체의 확장자이고 신체의 일부처럼 작용하지만, 그 경험은 맨손으로 닦을 때와는 다르게 된다. 손으로 유리를 닦을 때는 손바닥이 그것을 직접적으로 경험하지만, 막대걸레로 닦을 때는 막대 끝의 걸레면이 유리에 접촉하고 막대를 잡은 손을 통해 간접적으로 경험한다. 막대걸레로 유리를 닦는 일이 능숙해지면, 도구인 막대걸레는 이제 의식되지 않는다. 이처럼, 도구를 사용하는 일의 경우에도, 유리 닦는 것과 같은 일의 초점(focus)과 도구 및 신체라는 지평이 존재한다. Ihde는 이것을 배경관계(背景關係)라고 부른다(1979:119). 배경관계는 도구사용이 능숙해져 도구가 일을 하는데 의식되지 않는 상태일 때 나타난다. 물론 이 때의 '의식되지 않는 상태'라는 것은 무의식과는 다르다. 엄밀히 말하여 도구가 능숙해져 '의식되지 않는 상태'는 의식이 없는 상태나 잠재의식이 작용하는 것과 같은 심리적인 상태가 아니라, 마치 '의식되지 않는 것'처럼 보이지만 의식이 작용하고 있는 상태를 의미한다. 그것은 그만큼 익숙해져서 자연스러워졌다는 것을 의미하는 것이지 의식의 저 너머에 잠재하고 있다는 것이 아니다. 이처럼 도구를 통한 기술은 매개경험을 통해 전존재적으로 저장되

고, 그럼으로써 그러한 일에 대한 신체적 대응력, 즉 도구에 대한 통제력은 커지게 된다. 사람이 도구를 자유자재로 통제할 수 있게 된 상태, 즉 숙련기술상태는 신체와 도구가 하나가 되고 다시 도구와 일이 하나가 되는 이중통일의 상태이다. 이미 그 사람의 신체와 도구는 일의 초점에 배경으로 작용하면서 명시적으로는 인지되지 않는 그런 상태에 있다. 실제로 그 사람이 보다 복잡한 기계나 컴퓨터를 사용하는 경우도 이와 마찬가지로의 상태를 경험하게 된다. 지금 논문을 쓰고 있는 것처럼 컴퓨터를 통해 작업을 하는 경우, ‘나’는 자판을 두드리는 손가락을 낱알으로 의식하지 않으며 컴퓨터라는 하드웨어도 의식하지 않는다. 다만, 논문작업이라는 일의 초점을 향해 다른 모든 도구와 신체동작은 배경으로 관여하게 된다. 적어도 그러한 배경관계가 망가지거나 문제가 발생하여 드러나기 전까지 그 관여는 계속된다. 도구사용상에 나타나는 배경관계를 통해, 일의 작용범위는 확대되고, 일의 초점에 에너지가 모아지며, 일의 내용들이 신체에 저장되지만, 또 다른 것들, 즉 신체의 직접경험과 신체의 직접적 관여와 같은 것은 한편으로 축소된다. 이러한 신체 작용의 확대와 축소는 선택성을 담고 있다(Ihde, 1979:122). 그것은 사람이 도구를 사용하여 일을 하는데 가장 적합한 형태로의 선택이다. 이러한 선택은 기술의 발달과 관련해서 보면 歴史的 過程을 통해 이루어져 온 것이다.

숙련기술을 보유하고 있다는 것은 특정한 일과 그 일을 하는데 필요한 하드웨어나 소프트웨어에 능숙해졌다는 것을 의미한다. 이는 그것들을 자유자재로 통제할 수 있게 되었다는 것을 의미하며, 그로 인해 마치 그러한 도구들을 사용하고 있다는 것조차 느끼지 못하는 것과 같은 자연스러운 상태에 돌입했다는 것을 의미한다. ‘능숙한 수준’, ‘자유자재의 경지’, ‘자연스러운 상태’는 숙련기술을 보유한 사람이 일을 할 때, 관찰자에게 목격되는 행동을 표현한 것이지만, 그의 숙련기술은 그의 전존재속에 묵시적 성격으로 내재되어 적합한 시점에서 적합한 방법으로 적절하게 대응하며 나타나는 것이다. 그러한 대응력의 정도, 즉 숙련기술의 수준은 해당분야에 처음 입문한 초보자에서부터 자유자재로 도구를 활용 통제하는 숙련자에 이르기까지 커다란 차이를 보인다.

Polanyi에 따르면, 숙련기술(skills)은 “아는 기술”과 “행하는 기술”의 의미를 동시에 가지고 있다(1958:54-58). 그 어느 것이든 말이나 글로는 설명될 수 없는 묵시적 측면을 내포하고 있다. 이 점에서 Polanyi는 인간에 내재된 인격체의 묵시적 측면을 ‘인격적 지식’(personal knowledge)<sup>3)</sup>

3) Polanyi(1958)의 저작, 「Personal Knowledge」를 번역하면서, 이용걸(1988)은 ‘개인적 지식’이라고 하였고, 장상호(1994)는 ‘인격적 지식’이라고 하였고, 엄태동(1998b;1998c)은 ‘당사자적 지식’이라고 하였으며, 신소림(1992)은 ‘개인적 지식’이라고 하였다. 어느 번역이 맞느냐의 문제를 떠나서, 뒤에 수식되는 ‘지식’의 성격상 ‘인격적 지식’이 적합하다고 보았다. 왜냐하면, Polanyi ‘지식론’의 핵심은 ‘암묵지’이며, 그것은 ‘전인격적



이라고 표현하고 있다(1959:10-14). Polanyi가 말하는 인격적 지식에는 비단 학문적인 지식뿐만 아니라 도덕, 예술, 종교, 각종 특수한 기술 등 다양한 분야의 지식과 기술을 포함한다(1969:163-164). 이들 중 각종 특수한 기술들의 예로는, 자전거 타기, 줄타기, 피아노 연주, 의사의 치료행위, 예술작업 등이 있다. 또한 공장에서 기계를 다루는 기술, 부하사원에게 말하는 기술, 영업사원이 물건을 파는 기술, 기획실 사원이 기획안을 만드는 기술 등도 예로 들 수 있다. 이들 기술의 한 가지 일반적인 특징은 그것을 능숙하게 할 수 있는 사람이라 하더라도 그 과정을 전부 명시적으로 설명할 수 없다는 것이다. 그것은 이러한 기술들이 그것을 가진 사람의 몸속에 체화되어 있어서 말이나 글로 설명될 수 없는 묵시적 측면들을 가지고 있기 때문이다.

### 3. Vygotsky의 말과 글<sup>4)</sup>

암묵지의 확인은 그것을 가진 사람의 행위나 말이나 글에 의존하지 않을 수 없다. 특히, ‘글’은 암묵지를 가진 사람을 직접 통하지 않고 그것의 심층을 접할 수 있는 유일한 단서라고 할 수 있다. ‘말’은 그것을 가진 사람의 말이라는 점에서, ‘행위’와 더불어 직접적인 인간관계를 통해 확인할 수 있다. Vygotsky는 ‘쓰기’와 ‘말하기’, ‘소리말’과 ‘속말’에 대한 구분을 통해, 이러한 궁금증을 구체적으로 밝혀주고 있다.

Vygotsky(1962:99)에 의하면, 쓰기와 말하기 모두 그것이 기초로 하는 어휘와 문법구조는 같지만, 쓰기는 보다 높은 수준의 추상화를 요구한다. ‘쓰기 말’, 즉 ‘글’은 ‘말하기 말’에 존재하는 음악적 리듬과 표현상의 분위기, 억양이 존재하지 않는, 사고와 이미지만의 말이다. 이점에서, ‘글’이 아무리 잘 쓰여진다 하여도 ‘말’의 생명력을 따라가기에는 한계가 있다. 글을 쓰기 위해서는, 말이 리듬, 억양과 같은 인간적인 측면으로부터 떨어져 나와 단어를 단어의 이미지만으로 대치해야 한다. ‘글’은 추상적 상상을 통하여 소리를, ‘쓰여진 신호’로 상징화해야 한다. 말은 본질적으로는, 상대를 염두에 두고 하는 것이고, 글은 상대가 없는 상상적인 대화처럼 비특정인에게 하는 상대자가 없는 말이다<sup>5)</sup>. 글에는 말하기의 친숙함이 부족하다. 말하는 상황, 즉 대화의 상황은 말을

---

인 의미를 담고 있기 때문이다.

4) Vygotsky의 말과 글에 관한 이하의 설명은, 본 연구자, 신범석(1995)의 “비고츠키의 학습준비성 개념과 그 교육적 함의”. 서울대학교 석사학위 논문도 함께 참고한 것이다.

5) 말과 글 모두에 대해서, ‘본질적으로’ 그렇다고 하는 것은, 성격상 그렇다는 것이고, 사실적으로는 그렇지 않은 예가 있을 수 있다. 말의 경우, ‘독백’은 상대가 없이 혼자하는 말이다. 글의 경우, ‘편지’는 분명한 상대방이 있는 대화적 말이다. 그러나, ‘독백’의 경우, 독백은 혼자서 하는 말이지만, 자기라는 대상에게 하는 말이라는 점에서 ‘말’의 범주에 속하고, ‘편지’는 상대방을 염두에는 두지만 그와 직접 대화하고 있는 것은 아니며

하는 상대자가 분명히 있고 매순간마다 상대방의 얼굴표정이나 제스처 등을 통해 변화무쌍한 상호동기가 유발되고 그것이 계속적으로 말을 하게 만든다. 이 둘의 차이를 놓고 보면, 누군가가 '글'을 쓰려고 하면, 글의 추상적이고 지적인 성격으로 인하여, 상황을 의도적으로 만들어내야 하고 그 상황을 의도적으로 자신에게 적용시켜야 한다. 이것은 글을 읽는 경우에도 마찬가지이다. 쓰여진 글은 의미와 의도를 담고 있는데, 글만을 읽는다고 해서 자동적으로 그 의미가 습득되는 않는다. 글의 내용을 자신의 것으로 만들려면, 글속에 나타난 이미지를 자신의 언어로 번역하지 않으면 안 된다. 이 문제는, 숙련자의 활동을 보고 그것을 자신의 활동으로 내면화시키는 과정에서 참조해야 한다. 즉 초보자가 특정한 업무활동을 보게 되면, 그것은 비록 업무활동이지만 '상징'과 같은 의미로 다가온다. 자신이 가진 이전의 개념을 통해 그 활동을 지각하게 되면, 이제 그것을 이미지화하고 그 이미지(활동을 보았을 때 그의 개념에 의해 포착된 것)를 자신의 언어로 번역해야 한다. 그의 입장에서는, 이미지는 모방을 위한 기반이요, 언어번역은 실제행위를 위한 정보를 습득하는 것이다.

말이 되어 나오는 것은 친숙한 것이어서, 말의 과정을 '거의 의식하지' 않는다.<sup>6)</sup> 그것은 말하기 말은 이미 속말(inner speech)(Vygotsky, 1962:100)이 되어 자발적 개념을 토대로 하고 있기 때문이다. 물론 말하기는 겉으로 드러난 소리말(vocal speech)을 통해서 시작된다(Vygotsky, 1962:100, 142-145). 일상에서 말을 배우고, 대화에 좀 더 많이 참여함으로써 소리말에 내재된 의미를 하나 둘씩 발견하게 되고, 이를 통해 소리말이 속말이 된다. 이것은 혼자서 그냥 되는 것이 아니라, 주체의 입장에서 보면, 소리말을 들려주는 '의미 있는 타인'과의 관계에 의해서 가능하다(Vygotsky, 1978:52-57). 소리말이 속말이 되는 과정은, 의미 없이 외적인 소리만으로 들리던 소리 수준의 말이, '의미 있는 타인'이라는 절대적인 조력자에 의해 소리가 모종의 관심을 가진 이미지가 되고, 그것이 기존의 자신이 가지고 있던 '자기수준의 속말'에 의해 번역되는 과정을 거치기 때문이다. 이를 통해 소리말이 의미를 획득하게 된다. 휴먼웨어 활동 속에서 행위를 보는 것은 물론 수없이 많은 말을 듣게 된다. 이 때, 초보자가 소리수준으로만 들리던 외적인 소리말이 속말이 되는 것은, 초보자의 존재변화를 의미하는 것이다. 소리말이 속말이 되는 것은 '귀'라는 신체기관의 청력이 바뀌어서 가능한 것이 아니라 사람자체의 수준이 바뀌었기 때문에 가능한 것이다.

다만, 이전에 대화하는 것처럼 상황을 스스로 상상한다는 점에서 글의 범주에 속한다.

6) 이것은 마치 Polanyi가 말한 보조식(1958:55)과 같은 의미이고, Ihde가 말한 배경관계(1979:119)와 같은 의미이다.

#### 4. Oakeshott의 정보와 판단

Oakeshott(1933:138)<sup>7)</sup>에 의하면, 우리가 ‘무엇인가를 안다’고 하는 것을 나타내는 것 중의 하나는 그것을 ‘능력’으로 설명하는 관점이다. 이에 따르면, 서로 다른 수준의 능력은 상이한 양의 지식을 나타낸다. ‘능력’이라는 개념 속에는 ‘이러이러한 것을 알고 있다’는 것과 그 아는 것을 ‘사용할 수 있다’는 의미가 내재되어 있다. 이러한 ‘능력’에는 ‘정보’(information)와 ‘판단’(judgement)이라는 두 가지 요소가 결합되어 있다.

‘정보’는 지식의 겉으로 드러난 부분인데, 사전이라든가, 편람, 교과서, 백과사전 등에서 명시적으로 확인할 수 있는 것이다. 예를 들면, 한국의 연평균 강우량, 김치의 성분, 역학의 법칙, 민법의 결혼연령 등이다. 이렇게만 보면, 정보를, 모종의 맥락으로부터 떨어져 나온 단편적인 지식을 가리키는 것으로 오해할 수 있으나, 중요한 것은 ‘정보’를 통해 그것이 무엇인가를 할 수 있는 규칙과 명제를 제공해준다는 점이다. 가령, ‘공장에서 화학물질을 먹어서는 안 된다’라든가, ‘회사 빌딩의 난간은 위험하니, 난간에 걸쳐서 이야기하지 말라’라든가, ‘회사컴퓨터 사용 시 바이러스 체크를 반드시 하라’든가와 같은 것들은 특정한 행위를 하는데 유용한 정보이다. 사실상, 이와 같은 종류의 ‘정보’는 우리의 일상에서도 쉽게 찾아볼 수 있다. ‘매주 둘째 주 수요일은 휴무’라는 정보를 모르고 동네 목욕탕에 갔다가 허탕 치는 것이 그것이다. 그런 점에서 보면, 정보는 특정한 행위를 할 때 알고 있어야 할 규칙이나 명제를 알 수 있다. 정보에는, ‘모스 부호’와 같이 특정한 행위하기 위한 규칙으로서의 정보가 있는가하면, ‘언어의 문법’과 같이 특정한 행위의 부정확성을 가려내는 기준으로서의 정보가 있고, 자전거가 움직이는 것을 설명해주는 ‘역학의 원리’와 같은 행위설명의 기제로서의 정보가 있다. 이러한 ‘정보’의 성격을 종합해보면, ‘정보’는 사실을 알려주기 위한 것이며, 행위의 규칙이자 기준이라는 것이다. 이것은 대부분의 경우, 명시적으로 기술된다. 그러나 ‘정보’는 ‘무엇이 이러이러하다’는 것은 알려줄지 모르지만, 그것을 습득했다고 그것을 ‘할 수 있다’는 것이 보장되는 것은 아니다. 이제 그것을 설명할 수 있는 개념이 필요하다.

Oakeshott(1933:157)는 그 개념으로 ‘판단’을 제시한다. ‘판단’은 ‘정보’와는 별개의 지식이 아니라 ‘정보’에 가정되어 있는 지식이다. ‘판단’은 특정한 정보가 언제 사용되어야 하고, 정보에 내재된 규칙을 어디에 적용해야 하며, 얼마만큼 어느 정도로 행동해야 할 것인가에 관한 지식이다.

7) 이하에서 제시하는 Oakeshott(1933)의 “Learning and Teaching”에 관한 인용문의 페이지는, ‘차미란(역)(1992). 학습과 교수(상) 교육진흥, 분. 126-143’과 ‘차미란(역)(1992). 학습과 교수(하) 교육진흥, 여류. 126-143’의 페이지 번호이다.

이것은 매뉴얼이나 교재를 통해 명시적으로 알려 줄 수 없는 묵시적인 성격을 띠고 있다. 그런 점에서 ‘판단’은 정보의 묵시적 측면이라고 할 수 있다(156). ‘판단’은 언어를 통해 기술된 정보가 생명력을 갖도록 하는 ‘선택’과 ‘결정’의 힘이다. 아무리 좋은 지도를 들고 첩첩산중을 여행한다 하더라도 지도의 안내만으로는 계곡과 강물을 무사히 건널 수 없다. 어느 지점에서 어떻게 언제 계곡을 건너야 하는 것인가에 관한 ‘선택’과 ‘결정’은 지리적 정보를 통해 명시할 수 없는 전적으로 ‘판단’의 문제이다.

그런 점에서, ‘판단’은 사람 사이의 관계에서도 작용한다(158). 사람과 사람사이에는 여러 가지 윤리적 규칙(정보)이 있을 수 있지만, 그것을 습득한다고 해서 사람의 관계가 보장되는 것은 아니다. 특히, 특정한 업무에 대해 숙련자가 초보자에게 시범보이고 전수시키는 과정은, 초보자의 특성상, 숙련자가 보이는 시범행위나 말의 내용(정보, 상징)보다는, 숙련자의 말하는 분위기나 어조 또는 어투, 즉 인간적 스타일에 더 큰 영향을 받는다. 특정한 사람의 행위나 말에서 그의 스타일을 파악하지 못한다면, 그 사람으로부터 얻는 것의 대부분을 놓치는 것이며, 반대로, 속에 모종의 능력을 가지고 있으면서 그것을 생명력 있게 발휘하는 스타일을 갖추지 못했다면, 그 사람은 조잡한 것 이외에는 어떠한 것도 표현할 능력이 없는 사람이라는 것이다(159). 문법규칙이나 명시적인 규칙으로는 규정될 수 없는 독특한 스타일로 말을 하기 전에는 그 언어로 하등 중요한 발언을 할 수 없다는 것이다(159). 이러한 ‘판단’은 홀로 습득될 수 있는 것이 아니다. 오로지 그것을 가지고 있는 사람들이 모여 있는 공동체 속에서 습득될 수 있다. 그것도 그 안에 들어가면 자동으로 보장되는 것이 아니라 그것을 가진 사람으로부터 전수받아야 하는 것이다. 즉 ‘판단’은 하루아침에 책 한 두 권 읽으면 습득되는 것이 아니라 그것을 가진 사람과의 전인격을 건 만남을 통해 장시간에 걸쳐 전수된다.

## IV. 암묵지의 학습적 가치

### 1. 암묵지를 통한 ‘열정적 태도’ 학습

특정분야의 암묵지를 습득하게 되면, 암묵지를 통해 모종의 태도도 학습된다. Polanyi는 이를 ‘passion(熱情的 態度)’이라고 보았다(1958:150; 1959:34-35)<sup>8)</sup>. ‘태도’라는 것은 특정한 대상이나

사람에 대한 호의적, 비호의적 성향을 나타내는 내적감정이다(유태용, 서용원, 1995:611). 이처럼, 심리학에서는 태도를 내적감정으로 설명하지만, ‘태도’는 감정적 요소이외에, 특정한 기술이나 지식을 바탕으로 대상이나 사람을 대하는 자세라는 의미도 함께 가지고 있는 것으로 보아야 한다. 즉 문화재의 의미를 모르는 사람들은, 문화재에 소변을 보고 그 위에 앉아서 사진을 찍는 등 문화재를 소홀히 대할 것이고, 고객의 가치를 모르는 직원들은, 고객에게 불친절하거나 언성을 높이는 등 고객을 홀대할 것이며, 특정한 기계의 내재기능을 활용할 수 있는 기술이 없는 사람은 그것이 아무리 최첨단 기계라 하더라도 이를 방치할 것이다. 이처럼 ‘태도’라는 것은 그 대상이 사물이든 사람이든, 자신이 묵시적으로 가지고 있는 지식과 기술의 수준만큼, 그것을 대하는 자세로 나타나는 것이다. 그런 점에서 ‘태도’에는 심리학에서 정의하는 호의, 비호의나 감정의 문제보다는 훨씬 근본적인 가치의 문제가 내포되어 있다.

Polanyi에 따르면(1974:126), 주제에 불박여 있는 암묵지는 그에게 있어 지식이나 지혜의 기능을 하는 것과 같은 1차적인 의미뿐만 아니라 마치 그것이 종교적인 감동을 불러일으키는 것과 같은 자아의 변용(變容)을 동반한다. 그것은 주어진 지식을 소유하는 것과 같은 형태, 즉 그냥 그렇게 되는 것이라기 보다는 부단한 열정적 노력의 과정을 거쳐서 그렇게 되는 것이다. 논리적으로, 지식이라는 것이 특정한 사람의 인격체 속에 불박이게 되었다는 것은 그러한 지식에 가정되어 있는 태도를 따라서 살게 된다는 것을 의미한다. 가령, 그것이 수학적 지식이라면, 그 사람은 수학에 가정되어 있는 수학적 가치를 따라서 살게 되고, 그것이 기술적 지식이라면, 그 사람은 그 기술에 가정되어 있는 기술적 가치를 따라서 살게 된다. 만약, 특정한 분야의 지식을 받아들이면서 그것에 가정되어 있는 가치를 거부한다면, 그 사람은 그 지식을 통해 자아가 변용되지 않는다. 자아 그 자체는 이전상태를 그대로 유지하면서 지식만이 내재되는 경우는 근본적으로 없다고 볼 수 있다. 물론 사실적으로는 마치 지식이 내면화된 것 같은 착각이나 착시 속에서 학자연하는 경우를 볼 수 있다. 지식을 통해 그의 삶의 태도가 바뀌지 않은 상태에서 지식을 논하는 것은 지식의 성격을 단편적인 정보의 수준으로 왜곡시키는 것이다. 이처럼, 단편적인 정보가 아니라, 지식이, 그것도 인격체 속에 불박이게 되었다는 것은 몇몇 행동의 변화정도가 아니라 자아의 변용을 동반하는 태도의 변화가 이루어지고 있거나 이루어졌다는 것을 의미한다. 그러한 변용의 기반에는 열정적 태도가 전제되어 있다. 아울러 특정한 분야에서 열정적 태도를 바탕으로 자아의 변용과정을

8) 보통은 ‘passion’을 ‘열정’이라고 번역하지만, 본 연구에서는 ‘열정적 태도’라고 번역하였다. 그 이유는, 암묵지를 가진 사람의 태도라는 점을 강조하기 위해서이다.

거쳐 가는 삶은 본인은 물론이요 제3자에게도 아름다움을 불러일으킨다. 그러한 아름다움은 다른 사람에게 감동을 불러일으키고, 그러한 그의 삶의 자세는 다른 사람에게 전이되어 그 사람의 삶의 자세에 영향을 미치게 된다.

Kierkegaard는 불확실한 것이라도 그것을 받아들이는 과정에서 진심어린 열정적 태도로 대한다면 그것에서 진리를 찾을 수 있다고 본다(1941b:182). 진리는 주체밖에 객관적으로 존재하면서 의미를 발휘하는 것이 아니라 주체에 의해 살아 있는 것일 때 의미를 발휘한다. 그럴 때 비로소 주체적 열정이 나타난다. Kierkegaard에게 있어서 특정한 대상에 대한 열정은 그것에 관한 개념이나 지식이 주체와는 유리된 채 객체상태로 머무는 것이 아니라 주체 속에 내면화되었을 때 나타나는 것이다. 그것은, 특정한 대상의 의미가 무엇인지 그것이 자신에게 어떠한 의미를 부여하는지를 알게 되어 그의 실존이 변용된 상태를 의미한다. 그런 점에서 지식 그 자체 보다는 주체가 지식과 어떠한 관계를 맺는가가 더 중요하게 된다(Kierkegaard, 1941b:178-181). 특정한 지식을 주체화한 사람은 그러한 지식이 설명하려는 대상에 대해 남다른 태도를 보인다. 그 대상의 가치를 아는 사람으로서, 그것이 마치 자신의 일부인양 소중하게 다루고 열정을 쏟는다.

암묵지를 가진 사람은 열정적 태도를 보인다. Polanyi(1958:150-151; 1959:34-35)에 의하면, 열정적 태도는 발견적인 것(heuristic passion)과 설득적인 것(persuasive passion)으로 나뉘어 구체적으로 설명된다. 발견적 열정은 특정한 지식이나 기술의 모범을 접한 사람이 그것을 통해 드러나는 대상의 가치를 찾으려 하거나 그것을 기반으로 보다 상위의 지식체계나 기술체계를 알고자 노력하는 것이다. 여기서 말하는 발견적 열정은 홀로 무엇인가를 발명하려는 단독적 작업의 발로로 발현되는 것이 아니라 지식이나 기술에 있어 상위수준을 가진 사람이나 모범을 보았을 때 발현되기 시작한다. 현재의 자신과 그가 접한 상위수준과의 격차가 그를 자극한다. 학습을 위한 자각이 시작되는 것이다. 그런 점에서 발견적 열정은 설득적 열정과 떼려야 뗄 수 없는 관계에 놓여 있게 된다. 설득적 열정은 지식이나 기술의 가치를 깨달은 사람이 그렇지 못한 사람에게 그것의 가치를 알려주고 그것을 공유하고자 하는 것이다. 그것은 특정한 대상의 가치를 깨달은 사람이 그것의 가치를 다른 사람에게 전달하려 애쓰는 태도이다. 이것은 누군가의 명령이나 지시에 의한 것이 아니라 스스로의 선택과 판단으로 그렇게 하는 것이다. 설득적 열정은 가치로운 것을 공유하려는 인간적 발로로 시작되는데, 그 가치로운 것을 보여주고 미는 정도의 열정이 아니라 그것의 가치가 다른 사람에게 내면화되는 단계까지 계속되는 정도의 열정이다. 대상의 가치를 학습(깨달은) 사람이 그 대상에 대해서 나타내는 ‘열정적 태도’는 그것을 대하는 사람에게 열정적



태도나 자세로 전해진다. 그 과정은 설득자와 다른 사람 간에 암묵적 동의(暗黙的 同意)의 형태로 이루어져 자발적 공감으로 연결된다(Polanyi, 1958:97-99, 205). 이것은 설득하는 사람만이 열정을 가지고 일방적으로 연출하는 과정이 아니라 그러한 과정을 발견자도 함께 즐기면서 이루어지는 참여의 과정이다.

## 2. 암묵지의 학습관계

장상호(1994:64)는 암묵지에 대한 발견적 열정을 특정한 지식의 가치를 알고 있는 선진(先進)과 아직은 그것의 가치를 모르는 후진(後進)사이의 관계로 설명한다. 이러한 관계는 선진과 후진 사이에 존재하는 '논리적 간격'으로 인해 생겨나는 것이다. 그것을 좁히려는 선진과 후진의 상호 노력을 통해 암묵지에 대한 설득적 열정과 발견적 열정이 구체적으로 발현된다. 더구나 현재보다 높은 수준의 단계로 나아가려는 발견적 열정은 후진을 후진으로만 머물게 하지 않고 결국 선진으로 발전하게 하는 원동력이 된다. 이러한 선진과 후진사이의 학습관계는 모종의 가치를 중심으로 상호작용하고 있는 다양한 분야의 활동영역에서 나타난다.

기업체에서 일을 하는 조기구성원들은 나름대로 업무를 수행하는데, 그것이 기획관리직이든 기술개발직이든 자신이 해야 할 일에 열정을 다해 임한다면 일을 통해 자아의 점진적 변용을 통한 성장을 경험할 수 있다. 업무수행과정에서 건성으로 하는 경우가 많은데, 이는 각자의 직무에 대하여 암묵지를 가지고 열정적 태도로 일하는 사람들을 보지 못한 것도 그 한 이유가 될 수 있다. 암묵지를 가지고 열정적으로 일하는 사람을 만나는 것이야말로, 해당되는 일의 가치에 관심을 기울일 수 있는 토대이다. 일을 하는 현장으로부터 접하는 수많은 경험들은 그 하나하나가 '암묵지의 형태'로 인격체에 의해 통합 조정되어 '실천성'으로 나타난다. 그러한 실천성은 경험의 질과 체험의 정도에 따라 수준, 즉 깊이와 높이를 가지고 있다. 그것은 오랜 기간 현업을 통해 형성된 것이기 때문에 짧은 시간 내에 쉽게 끌어 낼 수도 없을 뿐만 아니라 쉽게 전달되지도 않는다. 물론 단순히 오랜 기간을 현업에서 근무하였다고 그러한 실천성이 올바른 방향으로 자동적으로 형성되는 것은 아니다. 현업에서 일을 하면서 접하는 지식과 기술은 그 자체가 겉으로 드러나 있지 않은 경우가 대부분이고, 그것을 가지고 있는 사람을 통해서 비로소 그것의 일부라도 접할 수 있는 묵시성을 가지고 있다. 일을 하는 현장은 어디서든 듯 한 지식으로 '아는 것'을 말해보는 한가한 실험의 장이 아니며, 자기가 체험한 '할 줄 아는 것'으로 실행을 해야 하는 그야말로 '일을

하는 곳이다. 더구나 그러한 상황은 마지못해 일을 하는 것이 아니라 모든 것을 걸고 열정적으로 일을 하는 것을 전제로 하고 있다. 즉 일하는 사람의 책임과 헌신이 전제되어 있는 것이다. 자신이 일하고 있는 분야의 가치를 소중히 여기고 그것에 자신의 모든 것을 거는 열정적 태도야말로 일자제는 물론 일을 하는 개인과 조직의 발전의 토대가 된다. 조직 내에서 '선진'은 암묵지와 열정적 태도를 가진 우수한 선배사원이고, 이를 후배사원인 '후진'이 올바르게 제대로 전수받는다면, 해당분야의 전통과 역사는 제대로 이어지게 된다. 따라서, 선진이 후진을 교육하거나 후진이 학습하는 것은 단순히 스킬만을 전수받는 것이 아니라 그 분야의 암묵지와 열정적 태도와 그에 녹아 들어가 있는 전통과 역사를 전수받는 것이다.

### 3. 암묵지의 학습단계

학습이 된다는 것은 학습자의 외계에 존재하던 대상이 모종의 경험과 설명을 통해 학습자의 내면으로 내재화되는 것을 말한다. 즉 '선진'(여기서는 선생님이나 선배직원)이 가지고 있는 경험을 '후진'(여기서는 학생이나 후배사원)이 쉽게 이해할 수 있게 설명해주거나 시범을 보여 내면화하는 것이다. 앞서 지식의 위계와 속성을 통해 Polanyi의 초점식과 보조식, Ihde의 초점과 배경관계, Vygotsky의 말과 글, Oakeshott의 정보와 판단에 대하여 살펴본 바 있다. 이들 논의를 통해 유추해 볼 수 있는, 암묵지가 학습되는 단계는 1) 암묵지를 가진 숙련자의 설명을 듣거나 시범을 보고, 2) 직접 따라하면서 '초점식'이 '보조식'이 되고 '초점'이 '배경관계'가 되며, '정보'가 '판단'을 형성하고, 3) 새로 형성된 '보조식'과 '배경관계', '판단'이 후진의 경험이 형성된다. 이러한 3단계의 학습단계는 Tobin(1998:24-36)이 제시한 학습의 과정과 연관지어 설명 가능하다. Tobin(1998:24-36)은 지식의 위계를 바탕으로 학습의 과정을 '데이터 또는 정보'에서 '지식'으로, '지식'에서 '지혜'로 발전한다고 보았다. 즉 1) 암묵지를 가진 '선진'의 설명이나 시범은 '정보'의 형태로 '후진'에게 다가오고, 2) 그것을 선진의 설명이나 시범을 따라하면서 자신의 '지식'으로 받아들이며, 3) 그러한 '지식'을 후진의 경험을 통해 '지혜'화 하는 단계를 거치면서 학습이 이루어진다는 것이다.

Tobin에 의하면, 첫째, '정보(information)의 단계'는 데이터에 적합성과 직무목적을 부여하여 만들어지는 것이다(1998:24). Tobin은 과거의 교육이 데이터만을 전하는 데에 급급했지, 특정한 직무에 적합한 특정한 조직의 목적을 반영한 살아 있는 정보를 전하는 데에는 소홀했음을 비판한

다(1998:24). 사실상, 정보의 수준에 이르면, 그것만으로도 행위를 실행하는 데에는 필요한 도움을 얻을 수 있다. 그것은 활용 가능한 사실들 중에서 유용한 것을 선택하여 조직한 것을 가리키기(나일주, 1991:296) 때문이다. 여기에서 말하는 '조직'은 데이터들의 관계를 바탕으로 정보의 유용성과 실용성을 높이도록 정보를 가공하는 것이다. 가령, 전화번호부를 전화가입자의 순으로 표기한다면 그것은 정보집으로서의 기능을 상실할 것이다(나일주, 1991:296). 최아무개라는 사람을 찾기 위해 전화번호부 전체를 뒤져야 하기 때문이다. 그것이 정보가 되기 위해서는, (현재 하고 있는 것처럼) 가나다라의 순으로 표기한다든가, 지역별로 표기한다든가, 업종별로 표기한다든가와 같이 데이터의 '조직'을 의미 있는 방향으로 해야 한다. 더불어, 이 단계에서의 조직 내 학습은 관련된 데이터를 의미 있는 것으로 가공하고 그것을 조직화하는 능력을 기르는 것이다. 그것은 데이터를 의미 있게 관련 짓는 틀을 개발하는 방향으로의 학습을 말한다(Tobin, 1998:30). 한편, Philips사(2000)는 여기에 해당되는 수준으로, 실무자 수준(Level 2; practitioner)을 제시한다. 실무자 수준에서, 할 줄 알아야 하는 것은, 다양한 데이터와 정보를 활용하여 예상되는 미래전망이나 시나리오를 제시하고 이러한 정보 및 분석내용을 공유하는 것이다. 둘째, '지식(knowledge)의 단계'는 정보를 특정한 맥락에 적용하고 활용할 수 있도록 바꾼 것이다(Tobin, 1998:30). 지식은 정보를 인간이 평가하고 이해함으로써 만들어내는 것이다(나일주, 1991:297). 이처럼, 지식은 정보를 기반으로 하여 인간에 의해 해석됨으로써 만들어지는 것이지만, 기업조직의 입장에서 보면, 정보를 특정한 직무에 적용함으로써 창출되는 것이다(Tobin, 1998:26). Tobin(1998:26)은 대부분의 기업교육이 수많은 데이터와 정보를 제공해 주지만, 그것이 조직구성원들에게 어떠한 의미가 있는가는 소홀히 취급하고 있다는 것이다. 즉 업무현장의 생생한 측면들이 소홀히 취급되어, 교육의 내용들이 일에 어떻게 적용되는지를 가르치지 않고 있다는 것이다. 그런 점에서 이 단계에서의 조직 내 학습의 초점은, 정보를 직무와 현장에 적용하고 그것을 검증하는 것이다. 한편, Philips사(2000)는 여기에 해당되는 수준으로, 전문가 수준(Level 3; expert)을 제시한다. 전문가 수준에서, 할 줄 알아야 하는 것은, 각종 정보를 바탕으로 중장기적인 전망을 제시하고, 각종 기술동향을 간파하며, 실무적인 일의 절차나 실행과정을 제시하며, 급속도로 변화하는 지식을 신속하게 해석하여 다른 구성원들이 그러한 지식에 쉽게 접근하도록 돕는 것 등이다. 셋째, '지혜(wisdom)의 단계'는 지식에 직관을 더 한 것이다(Tobin, 1998:24-26). 여기에서 말하는 직관은 일의 현장 속에서 체득한 암묵지와 같은 것이다. 이는 일하는 사람들의 경험 속에 내재된 것이어서 그 자체를 공식적인 교육을 통하여 습득한다는 것은 불가능하고, 다만 직접적인 경험을 통해

야 한다는 것이다(26). 이것은 기업조직이 역사를 통해서 축적한 구체적인 사례(31)들을 학습시킴으로써 가능한데, 그 학습의 형태도 긍정적인 학습 환경의 창출(36)을 통한 묵시적인 것이어야 한다는 것이다. 지식은 다소 일반적이어서 보다 구체적인 맥락에는 적합치 않은 경우가 많지만, 지혜는 오히려 특수하고 구체적이며 그러면서도 조직적인 힘을 가진 것이어서 업무현장에서는 훨씬 가치가 높다는 것이다.

이는 하루아침에 암기와 같은 방법을 통하여 습득되는 것이 아니라, 그것을 가진 사람의 실천을 목격하고 이를 따라하면서 습득된다. 누군가가 이러한 지혜를 얻고자 한다면, 그것을 가지고 있는 사람과의 끊임없는 접촉을 통해서 가능하다는 것이다(Oakeshott, 1962:11). 이를 가지고 있는 사람의 행위를 보는 것부터 시작하여 본인이 직접 해보고 또 해보는 것, 즉 끊임없는 실천의 과정을 통하여 학습된다. 초보자가 불필요한 시행착오를 줄여주기 위해서는 그 일을 아는 사람, 즉 그 일을 할 줄 아는 사람으로부터의 지도가 필요한 것이다. 그 일을 할 줄 아는 데에 꼭 필요한 것을 경험하도록 적절한 지도가 필요하다. 이러한 지도를 통해 일의 깊이와 높이를 학습할 수 있게 된다.

## V. 결론

기업은 여러 경험을 가진 조직구성원들로 구성된다. 조직구성원들 중에는 20년 가까이 업무를 경험하면서 암묵지를 축적한 숙련자들이 있다. 그러한 숙련자들이 보유한 암묵지를 좀 더 체계적으로 명시지화함으로써, 그냥두면 숙련자 개인이 가지고 사라질 수도 있는 암묵지를 조직지화하는 것이다. 조직은 조직지화를 통해 개인들이 보유한 숙련기술, 노하우, 실제지, 암묵지등을 조직의 지식으로 전환하고 이를 통해 조직의 전통과 역사가 이어지게 된다. 이처럼, 조직의 전통과 역사를 이어가는 중심에 '암묵지'가 있다. 겉으로 드러나지 않는 암묵지를 직접전수하거나 명시지로 전환하여 학습하는 과정을 통해 경험이 지식이 되고 지식이 후배 조직구성원들에게 공유된다.

본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 Polanyi의 암묵지 연구를 중심으로 암묵지의 개념과 속성, 암묵지의 위계와 학습적 가치를 분석하였다. 그 결과 다음과 같은 결론과 기업교육에 주는 시사점을 도출하였다.

첫째, 암묵지는 겉으로 드러나지 않는 속성 때문에 학습하는 데에 여러 가지 난점이 존재한다. 암묵지는 쉽게 표현되지 않는 문제와 쉽게 전달되지 않는 문제를 동시에 가지고 있다. 그래서 암묵지를 경험시키려면 수많은 시행착오와 실제연습이 필요하다. 실제연습은 숙련자가 직접 시범을 보이고 이를 반복적으로 따라하는 방식도 있고, 숙련자의 시범을 단계적으로 촬영하여 업무단계별로 자세히 설명한 매뉴얼이나 동영상을 보며 따라하는 방식도 있다. 전자는 숙련자가 직접 가르쳐야 하기에 숙련자의 암묵지에 대한 표현기술과 지도방식에 대한 교육과 훈련이 필요하다. 후자는 매뉴얼이나 동영상이라는 간접전수방식이 갖는 한계를 극복하기 위하여, 단위업무별로 세분화된 업무절차와 노하우, 자세한 설명을 담아야 하고, 동영상은 단위업무별로 5~10분짜리 동영상을 통해 제대로 일하는 방식을 자세하게 설명한 내용을 담아야 한다. 두 가지 모두 후배직원들이 암묵지를 보다 쉽게 알아들을 수 있도록 쉬운 말과 글로 표현해야 한다. 이는 구두설명이든 글로 표현하는 것이든 별도의 교육과 훈련이 필요하다. 즉 암묵지를 가진 직원들의 경험과 노하우가 명시지로 제대로 전환될 수 있도록 체계적인 콘텐츠화가 필요한 것이다. 암묵지는 콘텐츠의 보고(寶庫)인 것이다.

둘째, 암묵지는 혼자서가 아니라 암묵지를 가지고 있는 숙련자와의 접촉을 통해 전수되고 학습된다. 기업에서 암묵지를 체계적으로 전수하려면, 암묵지를 제대로 보유한 경험 있는 직원들을 먼저 찾아야 한다. 그들이 보유한 암묵지의 수준을 다각도로 확인하여 숙련직원을 발굴하고, 그들로 하여금 후배들을 체계적으로 지도할 수 있도록 사내강사화하거나 학습 CoP 등의 어드바이저로 활동하도록 제도화해야 한다. 이러한 제도화를 통해 개인지에 머물던 암묵지를 보다 확실하게, 즉 필연적인 과업으로 조직지화할 수 있다. 또한, 숙련기술이나 실제지, 노하우 등을 보유했다고 해서 이를 가지고 학습지도할 수 있는 것이 아니므로, 암묵지를 가진 경험 있는 직원들의 강사풀을 확보하고 암묵지를 체계적으로 전달할 수 있는 교수학습법을 가르쳐야 한다. 더불어, 사내강사들이 수준 높은 암묵지를 보유한 직원들이라는 것을 예우하고 인정하기 위한 '사내자격제도'나 '전문가제도'가 필요하다. 사내자격제도는 보유한 암묵지의 수준에 따라 자격등급을 부여하고 그에 맞는 역할과 인센티브를 제공할 필요가 있다. 전문가제도는 전문적 수준에 맞는 직급 및 보상 등 사내외 인정과 더불어 사내 전문분야 학습커뮤니티의 어드바이저나 전문가로서의 경력 상담, 실무OJT 지도 등 실질적인 역할을 부여하는 것이다.

셋째, 전문분야의 암묵지는 하루아침에 암기를 통해 습득되는 것이 아니라 숙련자와의 접촉과 오랜 세월 전문분야 업무경험을 통해 습득된다. 오랜 세월 업무경험을 통해서 습득된다는 점에

서, 해당 전문분야에서 신입사원 때부터 숙련자가 될 때까지의 단계별, 생애주기별 육성로드맵이 필요하다. 여기서 말하는 육성로드맵은 교육체계만을 뜻하는 것이 아니라 신입사원이나 초보직원들이 성장단계별로 어떤 업무를 경험하고 해당업무에 대해서는 어느 레벨의 어떤 선배로부터 지도를 받을지 등 현업을 통한 성장체계를 포함한 것이다. 해당 전문분야 암묵지의 단계와 위계를 따라 육성로드맵을 적절하게 매칭하는 것이 필요하다. 이를 직원들이 쉽게 접하고 따라할 수 있도록 다양한 형태의 암묵지 기반 콘텐츠들이 책자형태, 사진, 동영상 등으로 표현되어 후배직원들에게 시스템적으로 접할 수 있도록 도와야 한다. 소위 ‘암묵지적 경험’의 공유포탈을 만들어서 후배직원들이 선배직원들의 암묵지(경험)형성과정이나 경험의 전수과정을 동영상이나 스마트폰을 통해 쉽게 접할 수 있도록 시스템화해야 한다. 이러한 시스템화가 암묵지를 조직지화하는 가장 중요한 수단이며 조직지화된 명시지들이 암묵지로 다시금 내면화되는 순환과정을 이끌어가는 생태계 역할을 할 수 있다.

넷째, 암묵지는 전존재적(全存在的) 특성을 가진다는 점에서, 강의와 같이 부분적인 교육방법 또는 학습방법만으로는 제대로 전달될 수 없다. 한마디로, 암묵지는 전존재적 또는 전신체적, 즉 ‘온몸으로’ 배워야 한다. 그것이 손기술을 요하는 요리기술이라 하더라도 ‘온몸’이 투영되지 않으면 단순스킬에 불과하게 된다. ‘온몸으로’ 경험하지 않으면 온전하게 습득되지 않는다는 점에서 전신체적인 참여를 전제로 한 전인격적 교육방법이 필요하다. 온몸이 소외된 채 귀로만 듣는 강의나, 온몸이 참여되지 않는 신체부분적인 실습은 한계를 가질 수밖에 없다. 여기서 말하는 전존재, 즉 ‘온몸’은 신체와 마음의 통합이 이루어지고 열정적 태도를 내재한 학습자의 주체성을 의미하는 것이다. 이를 위해서는 반드시 모든 학습내용을 학습자 스스로 해보도록 해야 하며, 스스로 하면서 시행착오를 경험하고 문제 극복을 직접해보도록 하는 문제해결형, 프로젝트형 수업이 필요하다.

다섯째, 암묵지는 처음부터 암묵지를 보유한 숙련자로부터 배웠고 다양한 선배들과의 상호학습을 통해 습득하는 것이기에 공동체적 성격을 띤다. 암묵지가 선배직원에서 후배직원 전수되는 과정은 1:1 개인코칭에 의하기도 하지만 조직 내 일상적인 업무수행과정과 업무시스템을 통해서도 이루어진다. 해당 업무분야의 경험공동체 또는 지식공동체를 통해 업무체계가 전달되고 조직문화가 만들어져 동화가 이루어진다. 조직이 하나의 ‘학습조직’이 되는 것이다. 이는 숙련직원들이 가진 암묵지를 공유하기 위한 노력의 결과이며, 각각의 암묵지를 연결하는 보다 큰 암묵지, 즉 조직적 암묵지를 만들어가는 학습네트워크의 산물이다. 사내의 다양한 학습커뮤니티나 학습공동



체도 이러한 암묵지가 기반이 되어 이를 상호 공유하는 과정에서 보다 수준 높은 암묵지를 조직의 지식으로 축적하게 되는 것이다. 그런 점에서 다양한 전문분야의 암묵지가 서로 공유되고 유통될 수 있는 사내 학습커뮤니티나 사내외 학습네트워크가 구축될 필요가 있다. 이러한 학습공동체를 통해 조직은 보다 수준 높은 조직으로 한 단계 더 발전하게 된다.

## 참고문헌

- 권대봉(1992). 「휴먼웨어를 개발하자」. 서울:파고다.
- 나일주(1991). 컴퓨터 매체의 인간 교육적 조명. 「교육과정과 수업의 탐구」. 서울: 교육과학사.
- 신범석(1995). 비고츠키의 학습준비성 개념과 그 교육적 함의. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 신범석(2001). 휴먼웨어의 묵시적 측면과 그 교육적 의미. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 엄태동(1998a). 교육적 인식론 연구: 키에르케고르와 Polanyi의 교화적 방법에 대한 교육학적 고찰. 서울대학교 박사학위 논문.
- 엄태동(1998b). 키에르케고르 간접전달의 인식론적 의의: 인식론의 딜레마와 교육적 해결. 교육철학연구회. 1998년도 3월 월례발표회 발표원고.
- 장상호(1994). 「Polanyi: 인격적 지식의 확장」. 서울: 교육과학사.
- 조영태(1998). 「교육내용의 두 측면: 이해와 활동」. 교육과정철학총서3. 서울: 교육과학사.
- 차미란(2000). 오우크쇼트의 교육이론 연구. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- Ellul, Jacques(1964). *The Technological Society*. New York:Vintage Books. 박광덕 (역)(1996). 「기술의 역사」. 서울:한울.
- Ihde, Don(1979). *Technics and Praxis*. Kluwer Academic Publishers. 김성동 역(1998). 「기술 철학」. 서울: 철학과 현실사.
- Kierkegaard, S.(1941b). *Concluding Unscientific Postscript to Philosophical Fragments*, trans. D.Swenson and W.Lowrie. Princeton: Princeton University Press.
- Nonaka, I, and H. Takeuchi(1995). *Theory of Organizational Knowledge Creation, The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- Oakeshott, M.(1933). *Experience and its Modes*. Cambridge University Press, *Learning and teaching*. R. S. Peters(ed.)(1967). *The Concept of Education*. Routledge and Kegan Paul. 차미란(역)(1992). 학습과 교수(상). 「교육진흥」. 봄. 차미란(역)(1992). 학습과 교수(하). 「교육진흥」. 여름.
- Philips Corp.(2000). *Competency Modeling*.
- Polanyi, M.(1940). *The Contempt of Freedom: The Russian Experiment and After*. London: C. A. Watts.
- Polanyi, M.(1946). *Science, Faith and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M.(1951). *The Logic of Liberty: Reflections and Rejoinders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M.(1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Polanyi, M.(1959). *The Study of Man*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M.(1966). *The Creative Imagination*, in D. Dutton & M. Krausz(eds.)(1981). *The Concept of Creativity in Science and Art*. Hague: Martinus Nijhoff.
- Polanyi, M.(1967). *The Tacit Dimension*. Garden City: Doubleday & Company.
- Polanyi, M.(1969). *Knowing and Being*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M.(1974). *Scientific Thought and Social Reality*. F. Schwartz(ed.). *Psychological Issues*, Vol. 8, Monograph, 32. New York: International University Press.
- Prusak, L.(1997). *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann.
- Ryle, G.(1949). *The Concept of Mind*. 이한우(역)(1996). 「마음의 개념」. 서울: 문예출판사.
- Spender, J. C.(1996), “Making Knowledge as the Bases of a Dynamic Theory of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17.
- Surowiecki, J.(2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, Doubleday.
- Tobin,D.R.(1998). *The Knowledge Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals*. New York: American Management Association (AMACOM).
- Vygotsky, L. S.(1962). *Thoughts and Language*. Harvard University Press.

논문접수일: 2018년 1월 22일

논문심사일: 2018년 3월 10일

게재확정일: 2018년 3월 26일

*ABSTRACT*

## Learning value of tacit knowledge

Shin Bumseok (IPSO corp. CEO)

The purpose of this study is to analyze the learning value by analyzing the tacit knowledge concept, the hierarchy of tacit knowledge, and the attribute of tacit knowledge, focusing on Polanyi's tacit knowledge study. Some of the organizational members of the company have experienced about 20 years of work experience and accumulated tacit knowledge. The tacit knowledge of the expert is clearly specified, and the tacit knowledge that the expert individual may disappear is organized. The organization transforms the skills, know-how, work experience, and tacit knowledge of individuals into organizational knowledge which leads to the organization's tradition and history. As such, there is a 'tacit knowledge' at the center of continuing the tradition and history of the organization. Experience is knowledge and knowledge is shared with the junior members through the process of transferring tacit knowledge or expressing it.

The results of the study are summarized as follows. The tacit knowledge is valuable as a learning contents in that it is a treasure house of experience, and because of its unseen attributes, it has features that are handed down in the same way as demonstration or actual practice rather than oral explanation. Furthermore, the presence of the expert is important in that the tacit is transmitted through the expert who has the tacit knowledge. The tacit knowledge is held in the whole body of the expert, so it can not be passed on to the practice with some explanation or body part. In other words, we must learn 'whole body'. Even if it is a cooking technique that requires a hand technique, if the 'whole body' is not projected, it becomes a simple skill. Tacitus is a communal character because it is acquired through mutual learning with various seniors who are experts. Through this knowledge community, the organization becomes a 'learning organization'. Learning contents and learning warehouses are dealt with in tacit knowledge accumulated through the experts, and the systematic presentation of them leads to a 'learning organization'.

**[Keywords]** Tacit knowledge, Hierarchy and attributes of knowledge, Hierarchy of tacit knowledge and learning stage, Learning value.