

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.6.201507.63>

[Field Research]

## Wisdom Definition Categorization and Wisdom Management as Characteristics of the Modern Business Environment

### 현대 경영환경의 특징에 따른 지혜 정의 분류와 '지혜경영' 제안

Joo-Won Kim(김주원)\*, Byong-Jae Lee(이병재)\*\*, Yong-Seung Park(박용승)\*\*\*

Received: June 15, 2015. Revised: July 14, 2015. Accepted: July 15, 2015.

#### Abstract

**Purpose** - The characteristics of the modern management environment in Korea clearly involve the limitations of knowledge management, globalization, changes in industrial structures, polarization of the economy, consumption, and education, and the demand for creative management. To achieve a continuous competitive advantage for individuals as well as organizations, Wisdom Management can be said to be a paradigm for the current environment.

The Research is an alternative to environmental management in the early study of the need to conceptualize the theoretical approach to wisdom management. In other words, it presents a new management paradigm for a business environment of uncertainty and unpredictability. Furthermore, it aims to propose Wisdom Management as an alternative in the modern management environment as well as a topic of discourse. Its purpose is to provide basic knowledge to people who study and practice in this field to strengthen the competitiveness of individuals and companies.

**Research design, data, and methodology** - This paper first provides six characteristics of the current management environment at home and abroad. It then attempts to emphasize the necessity of wisdom based on such characteristics by classifying wisdom according to recent management study research. This allows the derivation of definitions of wisdom management, suggesting its components and properties.

**Results** - The six characteristics of the modern business environment are: 1) limits of knowledge, 2) intensifying globalized

competition, 3) changes in industry structure - IoT (Internet of all Things) trend, 4) serious polarization and social unrest diffusion, 5) personal and organizational competitiveness creativity requirements, and 6) domestic special national and social situations. Therefore, accordingly, wisdom can be defined and classified as: wisdom that offers potential integration beyond knowledge, practicing and maintaining knowledge wisdom as an efficient strategy for an organization wisdom as a decision-making process that addresses ambivalence wisdom as the pursuit of common goods based on ethics; and, wisdom as creativity that involves intuition and insight.

This paper attempts to define Wisdom Management in accordance with these definitions of wisdom. Wisdom Management is a management system that is aware of the current environment given in the multidimensional perspective, achieves the efficiency of the organization and the goals of common good through an uncertain decision-making process, based on the organization of individual and organizational knowledge, and the internal experiences and resources. Wisdom Management components include human beings, virtue, knowledge, creativity, and ambivalent thinking. Its properties include intentionality, self-destructiveness, creative and ethical reflexivity, complexity, insight, unpredictability, ambivalence, and wholeness.

**Conclusions** - Since all organizations face the limitations of their environment, crises, and opportunities, applying wisdom in management to develop as Wisdom Management can be an inevitable alternative to the uncertainties of the management environment faced by modern society. The conceptualization of Wisdom Management forms a valuable context to further advance knowledge management theory into practice. It is also a cornerstone of strategic management and can provide insight into its potential for success and implementation.

**Keywords:** Wisdom, Wisdom Management, Organizational Wisdom, Decision Making, Retailing Industry.

**JEL Classifications:** I20, M10, M14.

\* First Author, Ph.D. Candidate, School of Management, Kyung Hee University, Korea. E-mail: yunii1220@naver.com.

\*\* Co-Author, Ph.D. Candidate, School of Management, Kyung Hee University, Korea. E-mail: bj1418@hanmail.net.

\*\*\* Corresponding Author, Professor, School of Management, Kyung Hee University, Korea. Tel: +82-2-961-0777. E-mail: yspark@khu.ac.kr.

# 1. 서론

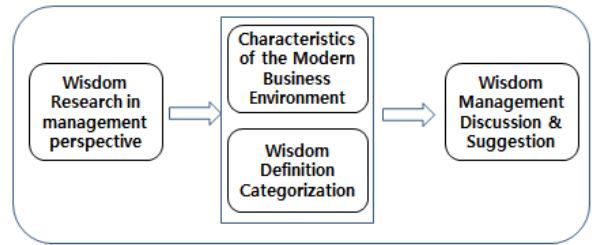
현대 경영환경은 급변, 불확실, 예측불가의 상황이라고 해도 과언이 아니다. 창조경제시대를 맞아 새로운 지식이나 아이디어를 만드는 창의성은 기업의 중요한 경쟁우위 원천으로 부각(Jung et al., 2014)되고 있다. 즉, 개인과 조직, 기업은 창의와 창조, 혁신없이 지속적인 경쟁우위를 유지하기 어려우며, 이는 기존의 방식이 아닌 새로운 방식으로의 전환과 함께 지금까지와는 다른 차원의 경쟁자원이 절실히 요구됨을 의미한다.

이런 이유로 최근 경영학에서는 지혜연구가 활발하다(Small, 2004; Roca, 2007; Alford, 2010; Charles, 2010; Intezari & Pauleen, 2014; Nonaka et al., 2014). 경영학에서의 지혜연구는 긍정조직학(positive organizational scholarship, POS)의 한 분야인 조직영성(OS: Organizational Spirituality)분야에서 주로 다뤄지며 (Bierly et al., 2000) Nonaka et al.(2006)은 지혜야말로 경영의 목적인 공공선과 사회적 지식을 실천할 수 있는 능력이라고 강조하였다. 또한, 경영학습과 교육아카데미(Academy of Management Learning and Education, 2013)의 주제가 어떻게 지혜가 학습되고 인지될 것인가(Nonaka et al., 2014)였으며 경영대학 국제컨퍼런스 (CEIBS, 2013)의 주제는 '지혜 프로젝트(The Wisdom Project)'였다. 이러한 학자와 실천가의 관심은 이제 경영의 핵심자원이 지식에서 지혜로 넘어서야 할 시기(Nonaka et al., 2014)라는 의미로 해석할 수 있다.

지혜연구는 철학과 종교적인 배경에서 시작되어 실용학문인 경영학 분야에서 연구되기 시작했다. 현재 경영학에서의 지혜연구는 윤리(Ethics), 지속성(sustainability), 리더십(leadership), 기업시민 의식(corporate citizenship), 사회적 책임(social responsibility) 등의 다양한 분야에서부터 조직의 학습에 대한 실천과 원칙, 지식경영에까지 광범위하다(Hays, 2007). 또한, 지혜는 지식의 실천과 윤리, 공공의 선을 추구하기에 현대 경영환경과 인간의 삶에 필요한 '깨어있는 경영', '윤리경영', '책임경영', '기업의 사회적 책임'과 같은 이 시대에 요구되는 경영환경에 중요한 덕목이다(Kim, 2015).

하지만 아직 국내 경영학에서의 지혜 연구는 미흡하다. 그럼에도 불구하고 선행연구들에서 지혜의 필요성과 지혜경영에 대한 요구가 최근 들어 많아진다는 것은 학문적 담론과 논의가 필요함을 인지했다고 해석할 수 있다. 따라서 이제는 경영학적 관점에서 지혜(managerial wisdom)의 본질을 연구하고 지혜를 통해 미래연구가 진행되어야 할 때(Small, 2004)이며 경영의 본질인 인간의 삶의 질 향상을 위해서 이제는 지혜를 중심으로 경영학계와 경영현장에서의 대안을 모색해야 할 때다. 다시 말해, 이제 경영의 화두는 개인과 조직 모두에게 지식을 넘어서는 대안으로 지혜를 공유하면서 기업목표를 이뤄나가고 이를 경쟁적 자원으로 강화시키는 새로운 패러다임을 추구해야 하는 것이다(Kim, 2015).

본고는 연구자의 선행연구에서 향후 연구로 제안했던 '지식경영이 지배적이었던 경영환경에 새로운 대안으로 지혜경영을 이론적으로 개념화할 필요성(Kim, 2015)'에 대한 연구의 시작이다. 다시 말해, 불확실과 예측불가의 경영환경에 새로운 경영패러다임으로 지혜경영(Wisdom Management)을 제안하고자 한다. 이를 위해, 우선 현재 국내외적으로 당면하고 있는 경영환경의 특징 6가지를 언급하고 그에 따라 최근 경영학의 선행연구에서 언급된 지혜정의를 분류한다(Figure 1 참고).



<Figure 1> Research Design

본 연구는 이 과정을 통해 현대경영환경의 특징에 지혜가 필요하다는 타당성의 기초를 마련하고 지혜경영을 개념화하여 담론을 제안하는 것에 그 목적이 있다. 또한 개인과 기업의 경쟁력 강화를 위해 이 분야를 공부하고 실천하는 사람에게 기초적인 지식을 제공하는 것에 부차적인 목적이 있다.

# 2. 지혜(Wisdom)의 이론적 고찰

지혜의 근원적 개념은 인류와 그 역사를 함께 한 철학과 종교, 심리학에서 찾을 수 있다. 하지만 본 연구에서는 이들의 응용학문인 경영학에서 지혜가 어떻게 연구되어 왔는지에 국한해서 언급하고자 한다. 물론, 지혜라는 개념이 다소 추상적이고 모호한 특성으로 인해 학자들마다 상이한 정의를 내리고는 있지만 최근 경영학술지에 보고된 지혜의 정의는 <Table 1>과 같이 정리할 수 있다.

<Table 1> The definition of wisdom in the management perspective(Kim, 2015)

Researcher(year)	The definition of wisdom
Malan and Kriger (1998)	Ability to understand organization , time , people, relationships , power, culture, and react to changes in morality.
Bierly et al.(2000)	Capital directly related to the life and non-linear while resources have to solve complex problems.
Boal and Hooifberg (2001)	Capital when faced with a crisis in the eye for society and the environment is right to select actions.
Courtney (2001)	Ability to leverage knowledge for moral and ethical values.
Fowers (2003)	Ability to recognize the essential need to address in order for the reaction conditions of life.
Ardelt (2004)	Make up the human personality traits - cognitive, reflective, affective component integration.
Csikszentmihalyi and Nakamura (2005)	Cognition process virtue and recognition to motivate.
Jashapara (2005)	Criticism on the basis of ethical judgment about a given situation , the ability to practice.
Jennifer (2006)	Decision making and judgment to adapt to the multi-dimensional relationships in a wide range of ethical categories of social skills and the ability to execute this decision.
Kessler	Representatives of potential unity based on

(2006)	the knowledge that can bring the vision and the practical impact of the higher.
Gioia (2007)	Ability to obtain the right to act through the ability to create an ambiguous situation in which reality and careful compromise to that procedure.
Hays (2007)	Core representative performing the right thing.
Webster (2007)	Individual and intended to promote optimal growth of others , the ability to apply and critique.
Greene and Brown (2009)	Learned through interaction with others, acquired through the life based on experience, learning-from-life.
Mick et al.(2009)	Metadata integration process through a balanced process of various factors towards higher goals and interests for keeping live better lives and improved.
Paulo et al.(2012)	Ability to perception , information storage capability , learning ability, communication skills, decision- making and ability to maintain various processes and procedures throughout the decision-making capacity.
Kolodinsky (2013)	Defined as 'executive wisdom'. This includes both the understanding that appropriate organizational influence decision-making , as well as through any of these decisions.
Intezari and Pauleen (2014)	Ability effective cognition, planning , decision, and action.

국내 경영학에서의 지혜연구는 '지혜경영: 지식의 윤리적 측면에 대한 연구(Kwon & Hwang, 2001)'에서 경영윤리를 중심으로 한 탐색연구로 시작되었다. 최근 들어 '지혜가 대학생활 적응 및 삶의 질에 미치는 영향연구(Lim & Choi, 2013)', '경영학적 측면에서의 지혜연구(Kim, 2015)'가 보고되면서 경영학계에서 지혜담론을 이끌어내고 있지만 연구의 양적인 측면은 상당히 미흡하다. 하지만 위의 선행연구들에서 경영학에서의 지혜는 지식의 실천과 윤리, 그리고 조직의 효율적 전략으로 개인과 조직의 중요한 자원으로 제시되었다. 또한, 지혜는 학습가능한 능력이기에 개인과 조직에 지식이상의 능력을 갖출 대안일 수 있으며 바로 이 점이 경영학에서 지혜를 연구해야 하는 이유로 언급되었다.

### 3. 현대경영환경의 특징과 지혜

#### 3.1. 현대 경영환경의 특징과 지혜의 필요성

본 연구는 불안정한 경영환경에서 개인과 조직의 경쟁자원으로 지혜를 제안함에 있어 국내 경영환경의 특징을 6가지로 정리한다.

**지식경영(Knowledge management)의 한계** 정보가 넘치는 환경과 타임컴프레스트(time-compressed)는 불안하고 불확실이 최고조가 되는 현대사회의 특징(Buckley & Carter, 2004)이다. 기술의 엄청난 진보와 혁신사회에서 미래는 더 이상 과거와 현재의 연속선상으로 예측할 수 없으며 전세계가 초연결된 글로벌 환경은 미래를 예측불가하게 한다.

경영에서 지배적이었던 지식경영(Knowledge management)은

무형자산인 지식을 누가 빠른 시간 안에 기업에 필요한 핵심 노하우로 시장가치를 창출할 수 있는가에 목표를 두고 있다(Cho & Kim, 2012). 이런 지식경영은 지식의 양적팽창, 접근성과 분배에 집중되어 왔었기에 조직 내에서 어떤 지식이 적용, 제도화되는지 선택하는데 유의미하지 않았고 결과적으로 전략적 선택과 조직자원의 지식과는 관련성이 없었다(Jennifer, 2006). 즉, 조직의 전략과 지식의 유의미성을 확보해 줄 새로운 대안이 필요한 것이다. Nonaka & Toyama (2006)는 왜 지식창조이론이 지식활용과 이상적인 미래를 가이드하고 있음에도 불구하고 실패하는 조직이 생겨나는가에 대한 물음을 던졌다. 조직은 환경변화에 적응하지 못하면 실패한다. 때문에 경영에 지혜를 도입해야 하는 적기는 바로 지금(Nonaka et al., 2014)인 것이다.

세계화(Globalization)로 인한 경쟁의 심화 이 시대를 대표할만한 화두는 단연 세계화다. 세계화 시대는 국제기구의 기능, 국제체제의 변화, 국가 혹은 지역 간 종속과 불평등, 신자유주의의 전개, 지구적 시민주의, 신제국주의 등 수많은 문제들과 관계(Song, 2009)하고 있기에 세계화라는 맥락에서 기업경영을 비롯한 우리의 삶을 유기적으로 이해해야 할 필요가 있다. '글로벌 경쟁', '글로벌 인재'와 같은 용어의 양산도 이러한 세계화적 차원에서 개인 단위로 스며들기에(Hong & Ryoo, 2013) 개인과 조직을 이해하기 위해서는 세계화라는 거시적인 관점으로 경영환경을 바라봐야 한다. 전지구적 경제 질서는 더 극심한 생존경쟁을 강요하고 있다는 것에는 이의가 없을 것이다. 국내만 하더라도 일상화된 해고의 위험과 비정규직의 대량양산, 대다수 사회구성원들의 사회경제적 불안정의 심화(Hong & Ryoo, 2013)등의 현상이 더 이상 개인과 조직이 보유한 지식과 지금까지의 방식만으로는 글로벌 경쟁에서 우위에 설 수 없음의 반증이라고 할 수 있다.

**산업구조의 변화 - IOT(Internet of things)산업의 대세** 최근 급격한 경제 환경의 변화는 기업의 경영전략에도 많은 영향을 미치며(Kwon & Lee, 2007) IOT산업이 기존 산업을 대체하고 새로운 산업구조를 만드는 것은 피할 수 없는 대세가 되었다. 이는 제조업 위주에서 새로운 산업구조로의 거대한 변화를 예고한다. 우리나라 미래창조과학부는 '2015년도 과학기술·ICT 분야 R&D사업 종합시행계획'을 발표하면서 2015년엔 과학기술과 정보통신기술(ICT) 연구개발에 총 4조원 가량을 투자한다고 밝혔다. 인터넷과 스마트폰 보급률 세계 1위인 우리나라는 네트워크 혁명이 가져다 준 사회변화를 가속화하고 최첨단에서 경험하고 있다고 해도 과언이 아니다. 스마트폰이 그러했듯 언젠가는 사물인터넷 또한 개인 생활의 일부가 되어 사람과 사람이 대화하는 것이 아닌, 사람과 사물이 대화하고 있는 시대가 도래할 것이다(Lee & Lee, 2014).

새로운 환경으로의 변화는 익숙하게 일어나는 현상들을 경계하게 한다. 따라서 기존산업에서 익숙해져 있는 지식과 기술, 그리고 새로운 산업에서의 창의성과 무지의 균형을 위해 지혜는 더욱 절실히 요구된다.

**심각한 양극화 현상으로 인한 사회적 불안감 확산** Mark Bauerlein(2008)은 '가장 멍청한 세대(The Dumbest Generation)'에서 디지털 혁명으로 인해 이대로 가게 되면 미국이 쌓아올린 물질·정신적 자산이 무너지고 민주주의에도 미래가 없을 것이라고 경고했다(한겨레, 2014.12.4.). 지식과 정보의 풍요는 인간의 기본적인 능력을 퇴화시키는 역진화의 우려를 낳으며 IOT산업의 발달은 일자리 경쟁에 있어서도 인간끼리가 아닌, 기계가 인간의 일자리를 차지하게 되면서 '기계우위의 인간'으로 경쟁해야 하는 시대가 된 것이다. 실제 디지털 세계를 기반으로 한 첫 번째 세대인 현재 대학생부터 30대까지의 세대는 지식과 정보의 풍요에도 불구하고 이른바 삼포세대(연애, 결혼, 출산 포기한 세대), 사포세대(삼포+인간관계 포기세대), 오포세대(사포+내집 마련 포기세대)라

는 신조어를 양산하고 있다. 이는 미래의 불확실성에 대한 대안부재로, 결국, '미래에 기대가 없는' 불안감에 대한 사회 분위기 확산의 반증이며 또한 위축된 경제와 급변하는 경영환경에 개인과 조직 모두가 불안해하고 있음을 의미한다. 게다가 심각한 경제의 양극화는 소비의 양극화로 이어지고 이는 더 나아가 부모의 소득이 자녀의 교육으로 이어지는 교육의 양극화를 야기시킨다. 심지어 이러한 교육양극화는 지식(앎)과 삶의 연결에 있어서도 극단적 불평등과 불균형을 초래할 수 있어 창의적 노동계층과 단순노동계층이라는 이원화된 계층구조(Go, 2007)를 양산하는 우려를 낳게 될 것이다. 정보는 첨단을 향해 가고 지식은 과거보다 더 다양한 방법으로 습득할 수 있지만 현대 사회에서 나타나는 현상은 이제 더 이상 지식과 기술, 정보에 의존해서는 안된다는 것을 의미한다. 즉, 경영환경은 지금과는 다른 차원으로의 변화와 대안이 요구된다.

**개인과 조직경쟁력으로서의 창의(Creativity)** 요구 지식기반산업에서 조직구성원의 창의는 조직의 생존을 결정하는 무형의 자산이며 지식공유, 지식융합의 시대적인 지향점은 궁극적으로 '창의'로 귀결된다(Park, 2010). 미래학자 Thomas Frey는 2030년까지 현존하는 20억개의 일자리가 소멸되거나 변환한다고 예측했는데 이는 개인과 조직 모두 지속적인 창의와 창조가 없이는 생존이 어려울 수 있다는 의미로 해석할 수 있다. 그러므로 글로벌 경영이라는 복잡성에 놓여 있는 개인과 조직, 기업에게 무엇보다 요구되는 것은 '창의'이며 조직내 관행을 잘 따르는 경영관리 모델은 한계를 가질 수밖에 없다. 이런 의미에서 지혜는 창의성 그 자체(Gadamer, 2002)이기에 현대 경영환경에 절실히 요구된다.

**우리나라의 특수한 국가적·사회적 상황** 월스트리트저널 한국특집판(2010. 11. 8)은 '한국의 기적은 끝났다, 이제 어찌할 것인가(The Miracle Is Over. Now What?)'라는 제목으로 한국산업을 진단했다. 한국은 고학력으로 인한 기술노동력 감소, 한국경제 잠재성장률의 저하, 뿌리박힌 유교문화의 역기능으로 나타난 창의적 발상의 장애, 증가하는 다문화 현상의 수용 등을 지적하면서 한국의 심각한 경제 성장저하와 산업구조의 변화를 언급했다.

또한 한국은 세계 유일의 분단국가로서 '통일'이라는 무시할 수 없는 변수를 지닌다. 통일의 향방이나 시기 또는 절차 방식과는 무관하게 우리는 다른 나라와 분명 다른 글로벌 시대의 시민의식을 가져야 하는 것에는 이의가 없을 것이다. 분단이라는 현실, 그리고 통일이라는 과정과 결과를 감안할 때 문화나 가치관의 혼란은 예견되어 있고 이런 이유로 경영에 있어서 도덕적인 기준의 부재 또는 저하는 부정과 부패, 혼란을 가중시킬 우려를 낳는다. 이러한 국가적 상황은 다른 나라 국민들이 경험하지 못하는 위기와 응급상황이 언제든지 발생할 수 있다는 현실에 봉착해 있기에 우리나라의 경영환경을 보다 특별하고 차별화시켜 인지할 필요가 있다. 뿐만 아니라 높은 자살률, 삶의 질 저하, 가족해체, 초저출산, 청년실업, 일과 가정 사이의 긴장 등과 같은 우리 사회가 현재 당면하고 있는 사회문제 역시 경영환경에서 간과해서는 안되는 사회적 현상이라고 할 수 있다.

### 3.2. 현대 경영환경의 특징에 따른 지혜의 정의 분류

본 장에서는 앞서 언급한 경영학 측면에서 보고된 선행연구와 현대 경영환경의 특징 6가지를 기준으로 경영학적 측면에서 지혜를 정의하고 분류한다. 이를 통해 현대 경영환경에 왜 지혜가 필요한지에 대한 타당성을 제시하면서 지혜를 규정하고자 한다.

**지혜는 지식을 실천하고 유지시키는 지식이상의 잠재된 통합체다.** Baltes and Staudinger (2000)는 '지혜란 인간의 삶을 위해 실

천, 운용되는 메타인지적 전문지식으로서 지식 이상의 정신과 행동, 자신과 타인의 균형있는 시너지를 창출하는 불확실한 세상을 살아내는 능력'이라고 정의했다. 또한 Fowers(2003)는 '삶에서 일어나는 상황에 제대로 된 적합한 반응을 위해 무엇에 반응해야 하는가를 인지할 줄 아는 능력'으로 지혜를 정의했으며 Mick et al. (2009)는 '지혜란 상위목표를 향해 삶을 잘 살도록 유지하고 향상시키기 위한 다양한 요소와 관심의 균형있는 절차를 통한 메타통합프로세스'라고 언급했다. Intezari and Pauleen (2014)는 지혜를 '효율적인 인지, 계획, 결정, 그리고 행동을 위한 능력'이라고 정의했고 Izak (2013)는 '지혜란 보편적인 진리에 대한 이해(知真理), 정의로움(正判斷), 적절한 실천(成所作)'이라고 했다. Kessler(2006)는 더 높은 차원의 비전과 실천적인 영향을 가져올 수 있는 지식에 기반한 잠재된 통합체를 대표하는 것이 지혜라고 정의했다.

더 많이 아는 것과 더 지혜로운 것에는 근본적인 차이(Bierly et al., 2000)가 있다. 다시 말해서, 더 많이 아는 것, 즉, 지식의 양은 어떤 문제를 해결하기 위한 공통되고 보편적인 능력이라면, 더 지혜로운 것은 그 지식을 바탕으로 삶에 직접 연관된 난해하고 비선형적인 이해관계들을 해결하는 지식활용 능력인 것이다.

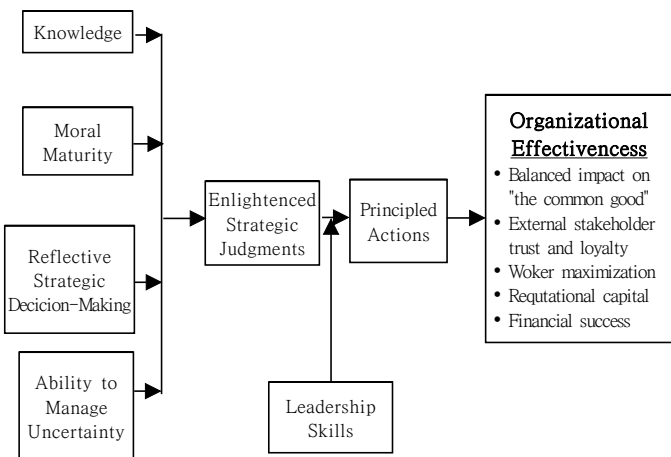
**지혜는 조직의 효율적인 전략이다.** 지혜는 지식이나 지성과 구별되고 평가, 계획, 행동을 형성하는 통합적인 개념(Sternberg, 1998)이며 다양한 이해관계자들의 합법적인 요구가 무엇인지를 알고 조직을 위해 가장 적합한 행위를 이끄는 조직적 역량이다(Jennifer, 2006). 또 Jennifer(2006)는 '지혜란 광범위한 사회와 윤리적인 범주 안에서의 다차원적 관계에의 적응과 판단을 포함하고 의사결정과 그것의 실행 모두를 포함하는 것'이라고 정의했다. 지혜는 직감능력, 정보의 저장능력, 학습능력, 커뮤니케이션 능력, 의사결정 능력에 걸친 다양한 과정과 절차를 만들고 유지시키는 능력으로 조직의 효율적인 자원이다(Raposo, 2012).

지혜를 갖춘 조직은 크게 5가지의 특성을 지닌다. 우선 조직을 둘러싼 환경을 이해하고 신속하고 고효율적으로 행동하며 실패의 오류를 줄이고 효율성을 극대화하기 위한 문제해결력을 지닌다. 혁신과 같은 고퀄리티에 성장동력을 제공할 수 있는 다양한 파트가 내부적으로 연결되어 있으며 과거와 현재의 시류를 이해하기 위한 기억저장 능력과 정서적인 지능까지 갖추고 있다(Kim, 2015). 따라서 지혜는 전략경영의 주요핵심인 것이다(Nonaka et al., 2006).

또한 조직경영에 있어 가장 중요한 것 가운데 하나가 바로 경영자의 지혜다. 이는 지식, 도덕적 성숙, 전략적 의사결정과 불확실성에 대한 대응능력이며 전략적인 판단과 원칙에 근거한 행동으로 이어져 조직효과성을 높일 수 있는 자원이다. 다시 말해, <Figure 2>에서 알 수 있듯이 지혜를 갖춘 경영자는 공공선의 추구, 이해관계자와의 신뢰관계 구축, 최적화된 종업원, 명성자본, 경제적인 성공이라는 조직 효율성을 지닌다(Kolodinsky, 2013).

**지혜는 양가성(ambivalence)을 실천하는 의사결정 과정이다.** 경영의 과정은 의사결정의 과정(Herbert, 2006)이다. 조직의 바람직한 의사결정과 판단을 위해서는 우선적으로 이분법을 인지(Melé, 2010)해야 한다. 다시 말해, 경영상황은 '사실'과 '가치'라는 상반되고 모순된 개념이 존재하기 마련인데 지혜는 이렇게 이분된 것 중 어느 한쪽을 배제시키고 한쪽만 선택하는 것이 아니라 이 둘 모두를 포용한 의사결정이라는 의미다. 즉, 모순되고 대립된 개념의 양가성을 함께 고려한 전체적 사고를 윤리에 기준해서 판단하며 이때 판단을 돕는 것이 바로 실천적 지혜이다(Kim, 2015). 경영환경은 급변하고 있다. 지금까지 알고 있던 지식과 함께 앞으로 알아야 하는, 즉, 현재의 무지를 수용하고 소화시켜 나가기 위해서는 '최적의 타협물인 양가성'을 염두에 둔 의사결정이 이뤄져야 한다. 양가성은 어떠한 선택상황에서 중간적 행동을 이루는 것보다는 오

히려 상반된 행동보전 시스템을 가질 때 시스템 적응성을 더 잘 유지할 수 있는(Cameron, 2009) 의사결정을 도출한다. Izak(2013)은 지혜의 필요성을 위해 대립되는 개념인 어리석음(foolish)을 언급하면서 지혜란 서로 상반된 개념을 수용하는 것이기에 지혜를 논하기 위해서는 대립개념인 어리석음도 함께 포용해야 한다고 했다. 즉, 대립과 모순의 개념을 둘 다 메타포함으로써 서로에게 의미를 부여하는 지혜가 함유된 의사결정을 내리게 되면 이중성을 배제한 합리적인 관점으로 판단과 결정을 이끌 수 있다. 이렇게 지혜는 복잡한 의사결정에 필수적이며, 이는 단지 습관적인 사고 형태가 아니라 적극적인 인식과정을 사용하는 양심적인 행위로서 어려운 의사결정일수록 지혜가 더 요구(Kim & Moon, 2010)된다. 지혜는 조직 내 의사결정 과정에서의 이분법을 넘어서서 객관화하고 공감할 수 있도록 균형을 잡아주는 역할(Menno, 2012; Nonaka et al., 2006)을 하는 것이기에 개인과 조직이 지혜를 함유한다면 전체를 포용하는 균형 있는 의사결정 능력을 갖추게 된다.

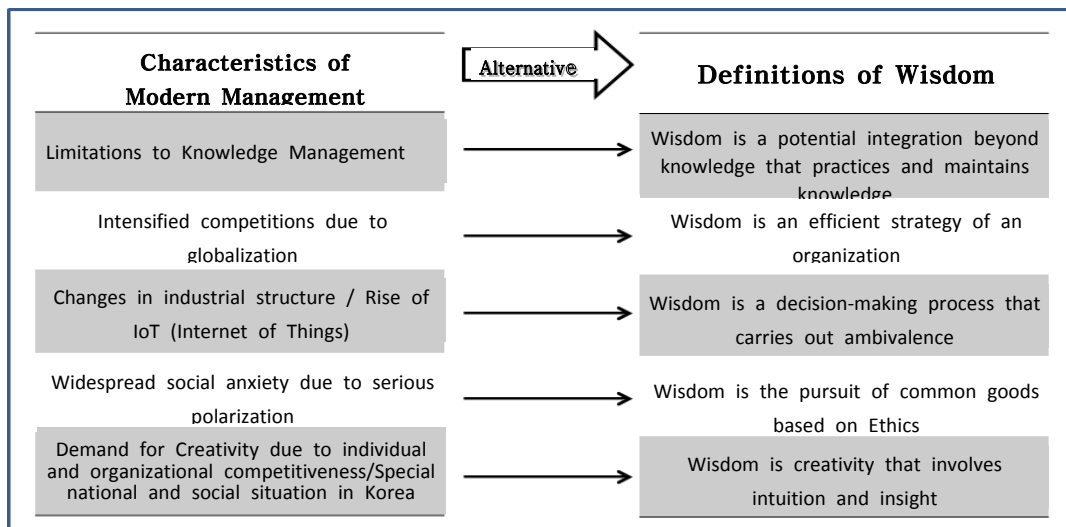


Source: Kolodinsky (2013)

<Figure 2> Organizational Effectiveness of wise managers and organizations.

**지혜는 윤리를 기준으로 하는 공공선(common goods)의 추구다.** 지혜란 실천적 지식과 윤리를 내포한다(Kim, 2015). 지식이 지능적인 학습을 위한 행동능력이라면 지혜는 더욱 도덕적이고 윤리적인 가치를 위해 지식을 활용하는 능력(Courtney, 2001)이다. 예측 불가능한 응급의 경영상황에서 현상은 개인과 조직에 따라 서로 다르게 이해되고 해석될 수 있지만 이 때 중요하게 기준이 되어야 할 점이 바로 공공선의 추구다. 지혜는 윤리적으로 계획과 목표를 세팅하는 것이며(Tom, 2009) 옳은 것을 행하는 대표적인 핵심(Hays, 2007)이다. Boal & Hooifberg(2001)는 '경영측면에서 지혜란 사회와 환경을 보는 안목으로, 위기에 직면했을 때 옳은(right) 행위를 선택하는 역량'으로 정의했다. 또한 Charles(2010)는 경영을 위한 경제이론을 이해함에 있어서 실천적 지혜의 관점이 효과적이라고 서술하면서 경제이론에 윤리성을 포함시켰다. 기업에 있어서 윤리란 글로벌 환경에서의 자율적인 높은 의식수준과 사회적 기대를 포함하고 있으며(Kim et al., 2014) 세계화 시대에 적응할 수 있는 윤리적 경영을 지향하고 있다(Kang, 2008). 윤리적 인간에의 지향은 보다 나은 경제적 분석과 정책을 이끌며 이는 자칫 소홀해지기 쉬운 윤리적 관심사에 대한 공동의 논쟁을 사회적으로 도출해서 인간에 대한 깊이 있는 이해와 광범위한 경영적 접근을 촉진시킨다고 언급했다. 따라서, 지혜는 인류의 공공선을 향해 미래를 계획하고 실천할 수 있는 신중함으로서 윤리를 기준으로 하는 미덕(Virtue)으로서의 가치이다.

**지혜는 직관과 통찰을 내포한 창의능력이다.** Malan & Kriger(1998)는 조직에서의 지혜를 위해서는 필수적으로 제 6의 감각인 직관력이 요구된다고 언급했다. 지혜는 문제해결이나 의사결정의 지식획득을 위한 창의적인 과정으로 직관을 포함하는 개념(Tom, 2009)이다. 지혜와 관련된 연구의 영역은 창의(creativity)와 직관(intuition)으로서(Bernard et al., 2009) 창의적 행동은 '지혜로운 행동' 또는 '지혜 그 자체'로의 접근(Izak, 2013)일 수 있기에 창의성은 지혜연구에서 자주 사용되는 변수다. Sternberg(2008)는 지혜균형이론(A balance theory of wisdom)으로 지혜와 함께 지능(Intelligence), 창의(Creativity)를 통합적으로 연구하면서 효율적인 리더란 곧 창의적인 리더라고 주장했다. 즉, 지혜로운 능력은 창의를 내포하고 있는 능력이다.



<Figure 3> Classification of Wisdom as an Alternative for the Modern Management Environment

결국, 예측불가능한 응급상황이 존재하는 경영환경에서 직관과 통찰을 내포한 지혜는 경영의 응급상황에서 일관되지 않은 유연함(Izak, 2013)을 실천할 수 있는 대처능력이라고 할 수 있다. 또한 이러한 사고의 발상이 곧 창의적 사고이기에 지혜는 맥락(context)에서 통찰과 직관으로 상황에 대응하는 창의능력이다.

지금까지 현대 경영환경의 특징 6가지를 언급하고 이에 대한 대안으로 경영학적 측면에서 지혜의 정의를 분류하였다(Figure 3. 참고). 이를 토대로 현대 경영환경에서 지혜는 중요하면서도 적합한 대안자원임을 알 수 있다.

## 4. 지혜경영(Wisdom Management) 제안

### 4.1 지혜경영의 개념

경영의 궁극적 목표는 지속적인 경쟁우위이다. 이는 비단 기업만을 위한 경쟁우위가 아닌, 개인과 조직 모두에게, 그리고 재무상태만이 아닌, 현실과 가치실현 모두에서 지속적인 경쟁우위를 의미한다. 하지만 앞서 언급했듯이 지금까지의 방식과 지식자원만으로는 더 이상 경쟁우위에 설 수 없는 현실이다. 따라서, 최근 조직을 연구하는 학자들이 지식을 뛰어넘는 무언가를 찾기 시작했으며 조직은 지혜를 중심에 두고 얼마나 잘 활용되는지에 따라 경영, 리더십, 의사결정 등을 보다 성공적으로 이뤄낼 수 있다(Intezari & Pauleen, 2014). 조직의 지혜(organizational wisdom)는 다양한 이해관계자들의 합법적인 요구가 무엇인지를 알고 조직에 적합한 행위를 실천하게 이끄는 자원이다(Jennifer, 2006). 따라서 지혜는 개인, 조직 모두에게 영향을 미치는 효율적 자원이라는 논리는 타당하다. 조직의 지혜란 기능적으로 연관된 것들이 보다 신속하고 효율적으로 의존하면서 새로운 과업을 실행하는가에 대한 능력과 함께 문제해결력(Raposo, 2012)이며 Bierly et al.(2000)는 지혜를 회사의 문제를 풀어나갈 수 있도록 지식을 적용해 나가는 능력으로 간주했다. 즉, 지혜를 함유한 조직은 전략경영을 위한 효율성과 함께 앞서 언급한 바와 같이 지혜가 창조와 창의의 개념을 내포하기에 이 시대가 요구하는 '창조경영'과 일맥상통하며 이를 지혜경영이라고 해석해도 무방할 것이다. 또한, 지혜는 개인과 조직의 지식을 옳은 방향으로 활용하는 것과 함께 삶과 연관되어 있는 수많은 문제들을 적합한 판단으로 이끈다. 또한 지혜경영은 윤리성을 함축하기에 윤리경영과 연관된다. 윤리경영은 기업의 이미지뿐만 아니라 소비자의 구매의도를 촉진(Su et al, 2015)시킬 수 있기에 기업의 성장에 윤리는 직접적으로 중요한 변수이다.

결국, 지혜를 함유한 개인과 조직은 경영상황에서 문제가 발생했을 때 보유한 지식자원을 효율적으로 활용하며 이는 새로운 과업이나 문제해결과 같은 조직의 부분적인 문제를 포함한 전체로서의 조직효과와 효율성을 증가시키기 위한 중요한 행동이라는 의미에서 지식경영의 상위개념이다. 그렇다면, 지속적인 경쟁우위를 위한 전략경영의 핵심은 조직이 가진 지식자원을 지혜자원으로 재발견, 재구조, 재창조하는 과정이며 지혜를 경영에 도입한 지혜경영이야말로 개인과 조직 모두를 지속가능한 경쟁우위에 세계 하는 전략경영이라는 해석은 타당하다.

하지만 지혜경영에 대해 학문적 연구는 아주 미흡하다. Mark(2008)는 '조직의 이윤추구를 목적으로 구성원의 지식과 기술을 실행, 적용하기 위한 경영에서의 계획과 체계적인 과정'으로 지혜경영을 정의했으며 Intezari & Pauleen(2013)는 지혜경영을 실천적 지혜(Practical Wisdom)와 같은 의미로 개념화했다. 국내에선

Kwon & Hwang(2001)이 지혜는 가치지향적인 지식이며 행동적이고 지식을 주도하고 통제하며 참나적이어서 지식과 그 처리과정의 지름길과 같다고 언급하면서 지식경영에서 사용하는 지식에 윤리성을 부가하여 지혜경영을 정의했다.

위와 같은 선행연구와 앞서 언급한 경영학 관점에서 분류된 지혜정의를 토대로 본 연구에서는 지혜경영을 아래와 같이 정의하고자 한다.

*지혜경영(Wisdom Management)이란: 개인과 조직의 지식자원과 축적된 경험으로 현재 주어진 환경을 다차원적 관점에서 인식하고, 양가성을 함유한 의사결정을 통해 조직의 지속적인 경쟁우위와 공공선을 지향하는 효율적이고 창의적인 전략경영시스템이다.*

### 4.2. 지혜경영의 속성 및 구성요소

지혜경영을 개념화하기 위해서는 지혜경영이 내포하고 있는 다양한 속성을 파악할 필요가 있다. 우선 지혜경영은 경영환경을 둘러싼 시류에 현실적으로 반응하면서 유동적이어야 한다. 또한 전략적 과정이라는 관점에서 의도된 동력, 즉, 의도성(David & Tom, 2014)을 지니며 현재까지의 지식자원을 넘어서는 창의와 혁신이 요구되기에 무지를 깨달아야 하는 자기파괴성(Tom, 2009)을 내포한다.

경영환경은 다차원적이고 비선형적이며 복잡하다. 따라서, 수많은 의사결정을 위한 갈등상황에서 사회적 또는 시대적 요구에 따른 윤리적 성찰성이 요구된다. 경영환경은 씨를 뿌린 곳에서 반드시 싹이 트는 것이 아닌, 예측되지 않은 의외의 결과(예측불가성)를 도출한다. 이런 이유로 보이지 않는 미래에 대한 통찰과 직관은 지혜의 필수요소이다. 이렇게 현실(실천)과 목적(이상), 기존지식과 신지식, 조직구성원과 이해관계자뿐만 아니라 환경까지 모두 포함한 공공, 과거 경험과 예측불허 미래에 대한 직관, 미시적인 집중과 거시적인 통찰 등 대립되는 양가적 개념을 모두 내포하고 있기에 양가적이며 전체론적인 관점이다.

한편, 지혜경영을 구성하고 있는 요소로서 본고는 앞선 지혜의 정의에 근거하여 5가지-인간(human being), 가치(virtue), 창의(creativity), 지식(knowledge), 양가적 사고(ambivalent thinking)-를 제시하고자 한다. 지식경영의 구성요소 가운데 하나인 인적자본은 지식근로자를 지칭하는 것으로서 지식의 수집, 공유, 활용, 평가를 효율적으로 관리하는 사람을 의미한다. 반면, 지혜경영에서의 인간은 단순한 지식근로자를 넘어서서 인성적 특성을 강조한 인간(Ardelt, 2004), 즉, 옳은 것을 지향하는 존재적 가치로서의 인간이다. 국가발전의 기초가 되는 것은 다름 아닌 인적자원(Mahdi S., 2013)이며 이를 위해 개인의 성장은 경영환경에서 그 무엇보다 중요하다. 두 번째 구성요소인 지식은 보편적 진리를 이해한 지성(Liew, 2013), 즉, 자신이 아는 것과 함께 자신이 모르는 것을 인식하는 학습차원을 모두 포괄하는 총체적인 개념으로서, 학습된 지식과 경험에서 얻은 삶의 지식을 모두 포괄하는 의미이다. Nonaka & Noboru(2007)는 대량생산의 시대와는 달리 세계화, 사회성, 환경 등을 고려해야 하는 질적 경쟁시대의 기업은 미덕의 가치(Virtue)만이 그 기업을 특출나게 할 수 있다고 했다.

또한 가치는 단어가 주는 무언가에 달관한 느낌과는 달리 본질적으로 '사람을 움직이는 힘'이라고 언급했다. 특히, 기업의 사회적 책임이 요구되는 현대 경영환경에서 사회윤리적인 의미를 내포한 가치는 사회공동체의 '선'과 연관된 개념으로서 더욱 중요하게 지금까지 가치는 기업의 이익과 대립되는 개념으로 현실과는 괴리된 이상이라고 인식되어 왔던 점이 없지 않지만 현실과 이상을 모두

고려한 양가적 관점인 지혜경영에서는 가치가 곧 현실적인 의사소통을 지혜롭게 이끌 수 있는 구성요소인 것이다. 따라서 가치를 지닌 개인과 조직은 양가적 의사결정과정을 통해 창의적이면서 의외의 결과를 도출할 수 있기에 가치와 양가적 사고, 창의는 지혜경영의 필수구성요소라고 할 수 있다.

지혜경영의 구성요소와 속성을 그림으로 정리하면 <Figure 4>와 같다.



<Figure 4> Components and Properties of Wisdom Management

## 5. 결론 및 시사점

지금까지 현대경영환경의 특성에 따라 경영학적 관점에서 지혜의 정의를 분류했다. 이를 토대로 지혜를 경영에 도입해 지혜경영을 개념화했다. 지혜경영은 시대가 용구하는 거시적이며 전체론적인 창의적 전략경영 체계이다. 따라서 '깨어있는 경영', '의식있는 경영'을 위한 새로운 경영시스템이 곧 지혜경영(Wisdom Management)인 것이다.

지혜경영을 개념화한다는 것은 지식경영이론을 실천으로 더 풍성하게 만드는 가치있는 맥락을 형성(Jennifer, 2006)시키며 조직의 실행과 성공을 위한 통찰을 제공하는 잠재력(Asli et al., 2014)을 지니게 한다. 인간의 삶에서 지혜는 예측불가능한 경영환경에서의 균형(sternberg, 1998)이며 합리적인 조절을 통해 인생의 어렵고 불확실한 삶의 측면을 다룰 수 있는 능력이다. 지혜는 길러질 수 있는 능력이기때 조직 내 개인이 지혜를 갖추고 이런 개인의 집합체인 조직적 지혜로 개발된다면 이는 개인의 성장, 조직의 성장, 나아가 Thomas Gilbert의 '파급효과'에 의해 전체의 성장으로 이어질 수 있음은 합당하다(Anthony, 2013). 바로 이것이 지혜경영의 궁극의 목적이며 필요성이다.

본 연구의 한계점과 시사점은 다음과 같다. 먼저, 지혜연구는 국내 경영학계에서 극히 미흡한 연구이기에 연구의 상당부분을 연구자의 주관적인 해석에 의존했다는 점이다. 하지만 최근 불안정한 경영환경에 대한 새로운 해석과 관점을 제시하고 해외 선행연구의 근거를 통해 대안을 제시한 것은 큰 의의를 지닌다. 또한 지혜경영이라는 개념화를 위해 구성요소와 속성만으로 담론을 제안하는 것이 다소 부족한 한계로 남을 수 있지만 지혜경영을 개념화하는 초석을 마련한 것에서 그 의의를 찾을 수 있다. 또한, 본 연구를 통해 지금 이 시대가 요구하는 기업의 사회적 책임, 윤리와 책임경영, 공공선, 지식의 한계 등의 화두를 모두 포괄하는 개념을

제안했다는 점에서 시사하는 바가 크다.

따라서 향후 연구에 더 많은 과제가 남아있을 수밖에 없다. 우선, 지혜경영은 공공선을 추구한다는 의미에서 현대 경영환경에서 강조되는 기업의 사회적인 책임(CSR), 창조성, 혁신행동 등과 연관된 연구가 요구된다. 이로서 지혜경영이 조직성과나 조직문화와 같은 조직과 관련된 변수들과 어떠한 영향을 주고 받는지 실증분석으로 검증할 필요가 있다. 이러한 실증연구를 바탕으로 다소 추상적이고 모호할 수 있는 지혜경영에 대한 보다 명확한 학문적인 유형과 절차 등의 체계가 논의되어야 할 것이다. 이를 위해 우선 경영을 위한 지혜의 척도가 개발되어야 한다.

나아가 개인의 지혜를 어떻게 학습시킬 것이며 개인의 지혜를 어떻게 조직의 지혜로 확대시켜 지혜로운 조직문화를 형성할 것인가에 대한 논의 중요하게 언급되어야 할 필요성이 있다. 이에 따라 조직은 지혜경영을 어떻게 도입할 것이며 그 효과는 어떻게 검증할 것인지도 아울러 연구되어야 할 과제 가운데 하나이다.

## Reference

- Alford, H. (2010). The Practical Wisdom of Personalism. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 697-705.
- Anthony, W. M. (2013). Development of Practical Wisdom: Its critical role in sustainable performance. *Performance Improvement*, 52(4), 11-21.
- Ardelt, M. (2004). Empirical Assessment of a Three-dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging*, 25(3), 275-324.
- Asli, K., Teramanb, S. B. S., & Acarc, P. (2014). Wisdom and Management: A Conceptual Study on Wisdom Management. *Social and Behavioral Sciences. 10th International Strategic Management Conference*, 150, 1199-1204.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom. A meta-heuristic (pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue Toward Excellence. *The American psychologist*, 55(1), 122-136.
- Bernard, M., David R., & Kimberley, B. B. (2009). Wisdom Principles as a Meta-theoretical Basis for Evaluate Leadership. *The Leadership Quarterly*, 20, 177-199
- Bierly, P. E. III, Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). (2001). Strategic Leadership Research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Buckley, P., & Carter, M. I. (2004). A formal Analysis of Knowledge Combination in Multinational Enterprises. *Journal Of International Business Studies*, 35(5), 371-384.
- Cameron, K. M., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2009). Positive Organizational Scholarship, POS Books Charles, M.A.
- Clark (2010). Practical Wisdom and Understanding the Economy, *Journal of Management Development*, 29(7/8), 678-685.
- Cho, Joon-Sang, & Kim, Bo-Yong (2012). Knowledge Management Strategy of a Franchise Business :The Case of a Paris Baguette Bakery, *Journal of Distribution*

- Science*, 10-6, 39-53
- Courtney, J. F. (2001). Decision Making and Knowledge Management in Inquiring Organizations: towards a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*, 31, 17-38.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2005). *The role of emotions in the development of wisdom. A handbook of wisdom: Psychological perspectives*. New York, NY: Cambridge University Press.
- David, K., & Tom, K. (2014). *Creative Confidence*. Seoul, Korea: Chunggrim Publishing Co.
- Fowers, B. J. (2003). Reason and Human Finitude. *The American Behavioral Scientist*, 47, 415-26.
- Gadamer, H. G. (2002). *Truth and Method. Continuum*, New York, NY:: Continuum
- Gioia, D. A. (2007). Interpretive Wisdom. In E. H. Kessler and J. R. Bailey(Eds.). *Handbook of organizational and managerial wisdom* (pp.277-294), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Go, Byung-Heon (2007). A Study on the Educational and Contemporary Meaning Based on Holistic Educational Paradigm. *The Korean Society for Holistic Education*, 11(1), 1-21.
- Greene, J. A., & Brown, S. C. (2009). The Wisdom Development Scale: Further validity investigations. *International Journal of Aging and Human Development*, 68(4), 289-320.
- Han, Seung-Dong (2014). The Digital Revolution was Derailed not Evolution. Korea Hankyoreh News, 4 December, Section 5-6. Seoul, Korea.
- Hays, J. M. (2007). Dynamics of Organizational Wisdom. *Business Renaissance Quarterly*, 2(4), 77-122.
- Herbert, A. S. (2006). Wisdom Managerial: Management is decision making. *Korea Employers Federation, Management World*, 336, 23.
- Hong, Sung-Hyun, & Ryoo Woong-jae (2013). Becoming a Global Talent in the Era of Unlimited Global Competition: A Critical Discourse Analysis of the Global Talent. *Communication Studies*, 9(4), 4-57.
- Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2014). Management Wisdom in Perspective: Are you virtuous enough to succeed in volatile times?. *Journal of business ethics*, 120(3), 393-404.
- Izak, M. (2013). The Foolishness of Wisdom: Towards an Inclusive Approach to Wisdom in Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 108-115.
- Jashapara, A. (2005). The Emerging Discourse of Knowledge Management: a new dawn for information science research?. *Journal of Information Science*, 31(2), 136-148.
- Jennifer, R. (2006). Where is the Wisdom that We Have Lost in Knowledge. *Journal of Documentation*, 62(2), 251-270.
- Jennifer, R., & Paul, G. (2008). From Learning Organization to Practically Wise Organization. *The Learning Organization*, 15(5), 356-372.
- Jung, In-Ho, Lee, Jong-Yeon, & Lee, Eun-Jin (2014). Exploratory Research on the Moderating Effect of the Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment Relationship Between Abusive Supervision and the Employee's Creativity. *Korean Business Review*, 29(6), 112-136.
- Kang, Chang-Won (2008). A Study for How a CEO's Moral Management Influences on His Employees. Absorbing into Their Business in a Stock Company. *Journal of Distribution Science*, 13(6), 105-118.
- Kessler, E. H. (2006). Organizational Wisdom: Human, Managerial and Strategic Implications. *Group and Organization Management*, 31(3), 296-9.
- Kim, Jong-Jin, Eom, Tae-Kyung, Kim, Sun-Woong, & Youn Myoung-Kil (2015). Effects of Ethical Management on Job Satisfaction and Turnover in the South Korean Service Industry. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 6(1), 17-26.
- Kim, Joo-Won (2015). Wisdom Studies in Management Perspective. *Korean Business Review*, 30(3), 189-209.
- Kim, Soo-Dong, & Moon, Hyung-Nam (2010). The Concept of Wisdom and It's Development. *Philosophy of Education*, 42, 1-26.
- Kolodinsky, R. W. (2013). Understanding the Elements and Outcomes of Executive Wisdom: A Strategic Approach. *Journal of Management and Organization*, 19(1), 1-24.
- Kwon, Oh-Byung, & Hwang Youn-Min (2001). Wisdom Management-On Ethical Aspects of Knowledge. *Joins : journal of integrative studies*, 14(1-2), 9-139.
- Kwon, Young-Sik, Lee, Min-Kweon (2007). A Effects of IT Process and the Organizational Characteristics on the CRM Performance. *Journal of Distribution Science*, 5(2), 35-54.
- Lee, Oh-Byung, & Hwang Youn-Min (2014). Review on the Internet of Things in the Industry, *Journal of Advanced Information Technology and Convergence*, 12(1), 29-34.
- Liew, A. (2013). DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and Their Interrelationships. *Business Management Dynamics*, 2(10), 49-62.
- Lim, Myung-Suh. & Choi, Suk-Bong (2013). The Effects of Wisdom on Organizational Adaptation and Quality of Life in University Student. *Korean Education Review*, 28(5), 433-463.
- Mahdi, Salehi, Farzaneh, Nassir Zadeh, Mohammad, Javad Saei, & Vahab, Rostami (2013). Reforming Accounting Education Content to Fulfill Business Environment Needs. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 4(2), 5-11.
- Malan, L. C. & Kriger, M. P. (1998). Making Sense of Managerial Wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 242-251.
- Mark, A. (2008). Wisdom Management. *Leadership Excellence*. 25(9), 11.
- Melé, D. (2010). Practical Wisdom in Managerial Decision Making. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 637-645.
- Menno, D., and Jong, T. de (2012). Technical Communication and Practical Wisdom. *Technical communication*, 59(4), 265-266.

- Mick, D. G., Bateman, T. S., & Lutz, R. J. (2009). Wisdom. Exploring the Pinnacle of Human Virtues as a Central Link from Micromarketing to Macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 29(2), 98-118.
- Nonaka, I., and Toyama, R. (2006). 'Strategy-as-Phronesis (in Japanese)'. *Hitotsubashi Business Review*, 53(3), 88-103.
- Nonaka, I., Georg K., & Sven, V. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Nonaka, I., & Noboru, K. (2007). *Virtuous-based Management*. NY: Everich holdings.
- Nonaka, I., Chia. R., Holt., R. and Peltokorpi, V. (2014). Wisdom, Management and Organization. *Management Learning*, 45(4), 365-376.
- Park, Sun-Hng (2010). Understanding of Knowledge Management on Knowledge Fusion. *Korean journal of educational research*, 48(1), 83-101.
- Paulo, P., Ma'rio, R., and Ricardo, H. (2012). Measuring Organizational Wisdom Applying an Innovative Model of Analysis. *Management decision*, 50(8), 1465-1487.
- Raposo, M. (2012). Measuring Organizational Wisdom Applying an Innovative Model of Analysis. *Management decision*, 50(8), 1465-1487.
- Roca, E. (2007). Introducing Practical Wisdom in Business Schools. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 607-620.
- Small, M. W. (2004). Wisdom and Now Managerial Wisdom: Do They Have a Place in Management Development Programs?. *Journal of Management Development*, 23(8), 751-764.
- Song, Bae-kseok (2009). The Critical Analysis on The Discourse of Neoliberal Globalisation. *Korean Journal of Sociology*, 43(1), 188-219.
- Sternberg, R. J. (1998). A Balance Theory of Wisdom. *Review of General Psychology*, 2, 347-365.
- Sternberg, R. J. (2008). The WICS Approach to Leadership: Stories of Leadership and The Structures and Processes that Support Them. *Leadership Quarterly*, 19(3), 360-371.
- Su, Shuai, Jeong, Young-Jun, Choi, Jin-Young, & Kim, Sun-Woong (2014). Effects of Ethical Management of Retail Enterprises in Korea on Corporate Image and Purchase Intention. *The East Asian Journal of Business Management*, 5(1), 27-35.
- The Wall Street Journal South Korea (2010). The Miracle Is Over. Now What?. The Wall Street Journal South Korea, 8 November, Section 1. South Korea.
- Tom, L. (2009). Understanding and Teaching Future Consciousness. on the horizon, 17(2), 85-97.
- Webster, J. D. (2007). Measuring the Character Strength of Wisdom. *International Journal of Aging and Human Development*, 65(2), 163-183.