

21세기 미래 경영자 육성을 위한 경영교육방법

조 동 성*

.....

한국경제의 성장을 있게한 결정요인을 논할 때 가장 먼저 논의되는 것중의 하나는 혁신적인 경영자의 탁월한 경영능력이다. 즉, 한국은 물적요소의 부족을 인적자원, 즉 근로자를 포함한 경영자의 혁신적인 노력으로 극복하여 중진국의 대열에 합류할 수 있었던 것이다. 지금은 과거와 달리 급속적으로 외지 환경이 변화하는 시대이다. 따라서 이제는 이러한 환경변화에 맞는 새로운 인적자원의 개발이 요구된다. 이것이 이 글을 쓰게된 이유이다. 21세기에 한국기업에 요구되는 것은 '새로운 시장의 창조'와 '새로운 수요자의 탄생'으로 대표되는 '세계화시대'에 맞는 새로운 패러다임의 개발이다. 새로운 패러다임이란 외부환경의 급속한 변화를 전제로 한다. 이러한 외적요인의 변화에 잘 적응 할 때, 그 기업을 생존할 수 가 있다. 이런 이유로 21세기는 분명 이러한 환경변화에 맞는 뛰어난 '전문경영인'을 필요로 할 것이다. 세계환경은 경제블럭화로 대표되는 원심력과 기술, 통신분야 등 기술력의 발전으로 대표되는 구심력의 균형속에서 급속하게 변화하고 있다. 본고는 이러한 환경변화에 필요한 경영자가 갖추어야할 ① 관련지식 ② 지식을 현실에 적용할 수 있는 분석기술과 관리기술 ③ 진취적인 자세 등의 능력을 기를 수 있는 방법과 각 방법의 장단점으로 제시하였다. 또한, 경영자 육성을 위한 추가적인 제안도 첨부하였다. 이렇게 미래가 원하는 '새로운 경영자 상' 즉, 합리적인 동기부여자, 세계시장에 적합하게 환경과 자원을 배분하는 디자이너, 급속한 환경변화에 효율적으로 대처하는 조성자의 역할을 수행하는 전문경영인을 학교와 기업을 통해 꾸준히 배출할 수 있을 때, 한국의 국가경쟁력은 한층 더 제고될 것이다.

.....

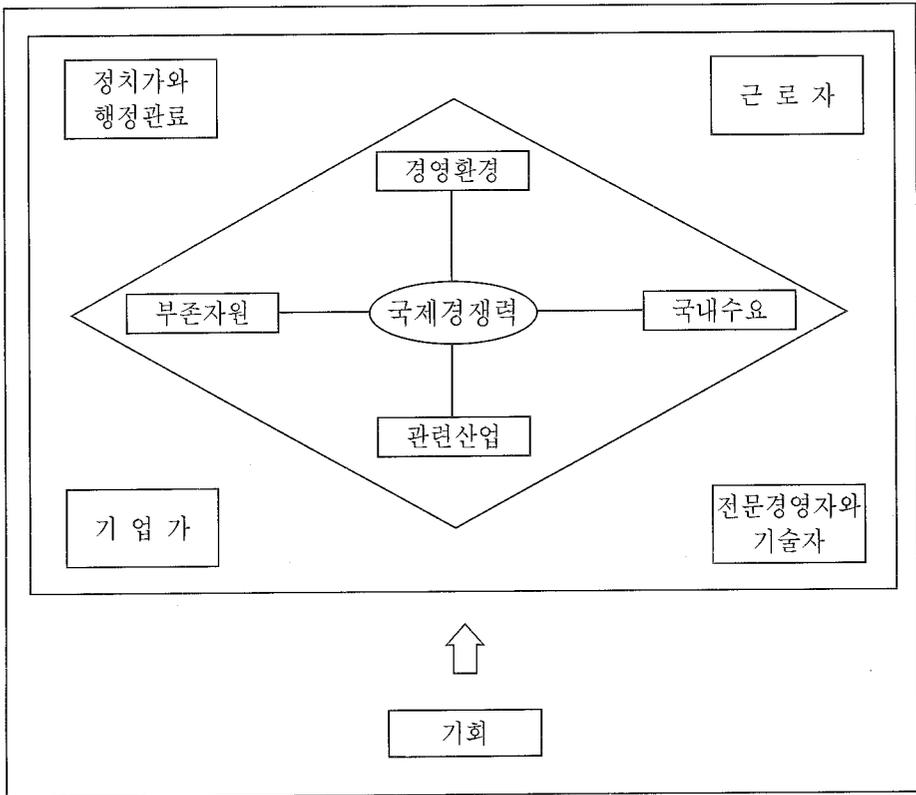
1. 전문경영자 시대의 대두

한 나라의 국제경쟁력은 <도표1>에서 보듯이 그 나라가 가진 물적 자원, 경영 환경, 관련 산업, 국내 수요라는 네 가지의 물적 요인에 의해서 결정된다. 그러나 이러한 물적 요인을 처음부터 모두 갖추고 경제발전을 시도하는 나라는 없다. 어느 나라든 그 나

* 서울대학교 경영대학 교수

라의 국민들-근로자, 정치가와 행정 관료, 기업가, 전문경영자와 기술자-이 물적 요인들을 만들고 키워 나가는 가운데 국제경쟁력이 향상되고 경제발전이 이루어지는 것이다. 그리고 이같이 한 나라안에 존재하는 8가지 변수 외에 오일쇼크 올림픽과 같은 외생변수도 경쟁력에 영향을 미친다.

<도표 1> 국가경쟁력 결정요인(9요소 모델)



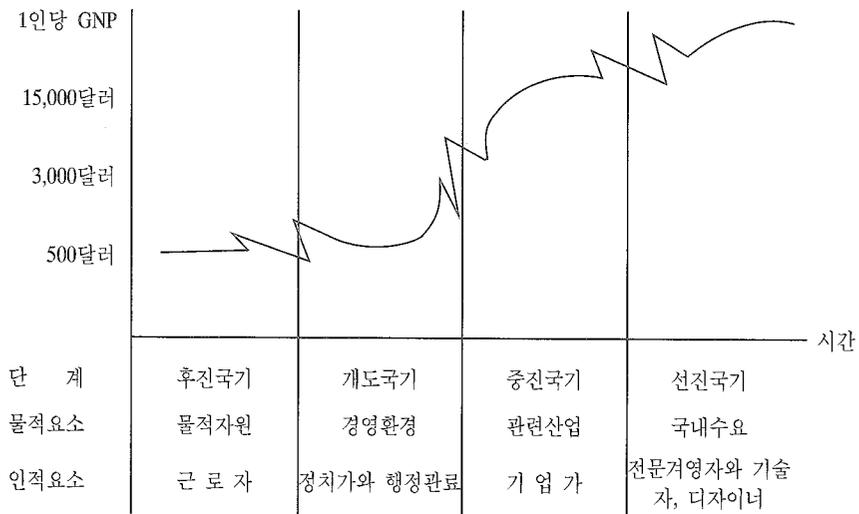
<도표1>에 포함된 9가지 요인이 한 나라 경제 내부에 얼마나 충실하게 갖추어져 있는가를 파악하면, 그 나라가 가진 국제경쟁력의 크기를 판단할 수 있으며 시간의 흐름에 따라 그 나라가 겪게 되는 국제경쟁력의 변화 모습을 동태적으로 설명할 수 있게 된다.

국제경쟁력은 그 나라의 경제 수준을 결정하는데, 경제 수준은 일반적으로 후진국, 개도국, 중진국, 선진국의 단계를 거쳐 변화한다. 그런데 국제경쟁력을 결정하는 9가지 요인이 모든 단계에서 제각기 1/9씩의 역할을 하는 것은 아니다. 단계마다 주도적 역할을 하는 요소가 달라지기 때문이다.

<도표2>에서 보는 바와 같이 후진국은 물적 자원과 근로자밖에 없는 나라이다. 이 같은 나라에 경제발전에 대한 뚜렷한 비전을 갖춘 정치가가 지도자가 되어 행정 관료

·와 함께 근로자와 물적 자원을 결합하여 부가가치를 창출할 수 있는 기업이 태동할 수 있는 경영 환경을 형성하게 되면 그 나라는 개도국 단계로 넘어가게 된다. 중진국은 정부가 경제에 대해서 갖고 있던 주도권이 기업가에게로 넘어가고, 이들이 왕성한 투자 의지를 갖고 여러 관련 및 지원 사업으로 진출하면서 형성된다. 선진국은 경영자, 기술자, 디자이너 등 전문가 그룹이 배턴을 이어받아 기업 활동의 전면에 나서고, 높은 소득을 바탕으로 하여 튼튼한 국내 수요가 형성되는 시기이다.

〈도표 2〉 국가경쟁력 수명주기



한국 경제는 1960년대 초에 경제 성장의 불길을 당긴 이래 약 15년만에 개도국 단계를 성공적으로 졸업하였다. 그리고 1970년대 중반 이후 지난 20여년간 경제 구조를 중진국 수준으로 끌어오면서 이제 선진국 단계로의 진입을 눈앞에 두고 있다.

한국 경제는 이같은 과정에서 몇 차례 구조 조정을 겪었고 그때마다 상당한 어려움을 극복했다. 중진국 단계로 들어선 70년대 중반 이후 발생한 첫 번째 시련은 1979~80년에 제 2차 석유 위기 및 박대통령 시해 사건과 더불어 나타났던 경기 침체였다. 이 첫 번째 시련은 1980년에 경제 성장률 -6.2%라는 수치로 구체화되었고, 당시 정부와 기업은 물가 안정 정책과 전자·반도체·자동차 부문에 대한 집중투자를 통해 이 시련을 극복하였다.

중진국 단계로 들어와 두 번째로 불어닥친 시련은 1987년 6.29선언 이후 붓물처럼 터진 노사분쟁이었다. 그 후 5년간 임금 수준이 3배로 상승하는 어려움 속에서 기업은 자동화 노력 및 해외투자로 이를 극복하는 전략을 택했다. 그 결과 국내 소비 수준은 급격히 증가하여 내수 시장이 탄탄하게 형성되었고, 기업은 국내시장과 해외시장을 탄

력적으로 연계하면서 자구책을 모색했다. 이같은 과정에서 근로자 집단은 경제 주체로서의 역할을 점차 잃어 가게 되었고 정부 역시 경제를 선도하는 위치를 민간 기업 부문에 내어놓게 되었다.

한편, 1996년부터 시작한 경기 침체는 한국 경제가 중진국 단계에서 세 번째로 맞이하게 된 시련이다. 이번의 경기 침체는 지난 두 차례의 경기 침체와는 전적으로 성격을 달리한다. 지난 경기 침체가 석유 위기(1979), 정치사회의 지각변동(1987)이라는 외생변수 때문이었다면, 이번의 경기 침체는 산업구조안에 아직도 존재하는 비효율성과 기업가들의 투자 마인드 위축이 결합하여 산업경쟁력 약화라는 모습으로 진행되고 있다.

따라서 이번의 경기 침체는 경제 내부, 특히 기업 구성원들에게 보다 큰 책임이 지워져야 한다. 그럼에도 불구하고 경제계 일부에서는 “지금 이 어려움을 극복하기 위해서는 근로자들이 총액임금제와 같은 제도를 받아들임으로써 현재의 어려움을 참아 주어야 한다”는 주장이 나오고 있다. 그러나 이같이 근로자에게 책임을 씌우는 행태는 「근로자가 경제를 이끌고 간다」는 사고, 즉 <도표 2>의 1단계에서나 볼 수 있는 후진국 멘털리티에서 벗어나지 못한 사람들이 저지르는 잘못이다. 또 “오늘의 어려움은 정부의 비효율성이 큰 원인이므로 정부가 이제부터라도 보다 효율적으로 각종 규제를 철폐하고 기업에 대한 지원을 강화해야 한다”는 주장도 만만치 않다. 그러나 이같이 정부에 책임전가를 하는 행태 역시 「정부가 경제를 이끌고 간다」는 <도표 2>의 2단계에서나 볼 수 있는 개도국 멘털리티에 불과하다.

21세기에 한국이 선진국 대열에 진입하기 위해서는 한국 기업이 국제경쟁력을 가져야 하며, 또한 한국 기업이 국제경쟁력을 갖기 위해서는 <도표 2>의 4단계에 나타난 바와 같이 전문경영자가 필요한 능력을 갖추어야 한다.

본 고에서는 이러한 내용을 바탕으로 II장에서 21세기 세계화 시대에 대응해 나가는 한국 기업의 바람직한 유형을 생각해 보고, III장에서 이런 기업을 훌륭히 이끌어 갈 수 있는 경영자상을 살펴본 후, IV장에서 이와 같은 경영자의 육성 방법에 대해 논의해 보고자 한다.

2. 21세기 세계화 시대의 한국 기업이 나아가야 할 방향

1) 세계화 시대의 새로운 패러다임: 원심력과 구심력

무릇 두 개 이상의 개체로 구성된 집합이 안정된 모습을 보이기 위해서는 구심력과 원심력이라는 두 가지 힘이 그 집합 안에서 균형을 이뤄야 하는 법이다. 제2차 세계대전 이후 50년간 진행된 세계 경제 역시 서로 대립하는 구심력과 원심력이 균형을 이루면서 나름대로 안정을 유지해 왔다. 여기서 구심력은 ‘관세, 무역 일반 협정(GATT)에

서 '세계무역기구(WTO)'로 이어지는 무역자유화 움직임이었고, 원심력은 유럽, 미주, 아시아 등 지역 단위로 나타나는 경제 블록화 움직임이었다.

우선 무역자유화 노력을 보자. 44년 시작한 GATT체제에서 세계 경제는 93년말 타결된 우루과이 라운드(UR)협상에 이르기까지 모두 8차례 진행한 다자간협상을 통해 상당한 수준으로 자유무역 체제에 접근했다. 그리고 95년초 출범한 WTO는 모두 1백 25 회원국을 관할하게 됨으로써 명실공히 자유무역의 파수꾼 역할을 수행하게 되었다.

이와 상반되는 힘은 경제 블록화 움직임이다. 경제 블록화는 세계경제통합의 중간 단계라는 일견 그럴 듯한 슬로건 아래 진행되고 있지만 사실은 경제 패권주의의 방향으로 나아가고 있다. 그것은 '유럽연합(EU)'을 '유럽 요새(Fortress Europe)'라는 별명으로 부르는데서 극명하게 알 수 있다. 또한 미국이 '북미자유무역협정(NAFTA)'을 통해 캐나다와 멕시코를 경제적으로 종속시키는 모습에서도 경제 블록화의 이윤배반적인 모습을 볼 수 있다.

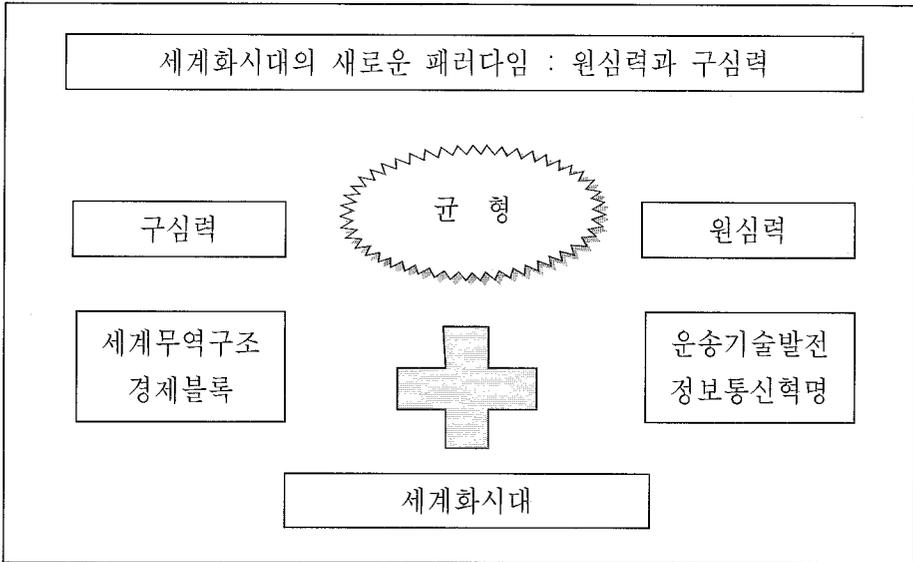
최근 들어 이같이 균형을 이뤄 왔던 세계 경제에 균열 조짐이 나타나고 있다. 경제 블록화 움직임은 꾸준히 진전하고 있는 반면 무역자유화 추세는 점점 후퇴하고 있는 것이다. EU가 적극적으로 경제 통합을 향한 발걸음을 재촉하고 있고, 미국 역시 NAFTA에 중남미 국가들을 가입시켜 자국의 영향력을 부풀리려는 작전을 쓰고 있다. 반면 세계 무역에서 가공할 만한 존재로 부상하고 있는 중국이 WTO를 외면하고 있고, WTO결성에 주도적인 역할을 했던 미국마저 의회 압력 등을 구실로 WTO활동에 소극적인 자세를 보이는 채 전형적인 보호무역제도라 할 수 있는 수퍼301조를 거들먹거리고 있다.

이같이 세계 경제의 균형이 깨지고 보호무역으로의 일방통행이 진행된다면 빈번한 무역 전쟁이 일어났던 19세기말이나 대공황 이후의 1930년대와 같이 각국간에 극단적인 불신과 자국 이기주의, 노골적인 보호무역주의가 팽배하리라는 추측을 하게 된다. 혹자는 앞으로의 세계무역환경이 고삐 풀린 말처럼 통제가 불가능한 상황으로 치달아 과거 두차례의 보호무역주의가 모두 세계대전 일으켰듯이 결국 제3차 세계대전으로 귀결될 것이라고 주장하기도 한다.

그러나 현실은 그렇게 비관적이지 않다. 세계 경제에 나타나고 있는 구심력과 원심력의 균형 파괴가 새로운 세력의 등장으로 말미암아 복원될 가능성이 존재하기 때문이다. 세계 무역 구조와 경제 블록이 모두 세계 각국을 분열시키는 방향으로 움직이는 원심력이라 할 때, 이에 맞서 세계를 하나로 뭉치게 하는 구심력은 운송 기술 발전과 정보통신 혁명이라 할 수 있다.

지난 20년간 실제 항공운송비용은 10분의 1로 줄었다. 정보통신산업에서는 원가감소 뿐만 아니라 전자우편, 인터넷 등 과거에 상상하지도 접해 보지도 못한 새로운 서비스가 잇따라 등장하고 있다. 그리하여 앞으로는 원심력으로 작용하는 각국의 경제정책과 구심력으로 작용하는 기술, 통신 분야에서의 기술력이 세계 경제를 또 다시 균형 체제로 가져갈 것이다.

〈도표 3〉 세계화를 향한 원심력과 구심력



지금까지 우리 환경을 지배하고 변화시키는 원리를 구심력과 원심력의 균형 속에서 파악하였다. 이같은 구심력과 원심력의 관계를 새로운 패러다임으로 사용하여 21세기 세계화 시대의 한국 기업이 나아가야 할 방향을 생각해 보기로 한다.

2) 세계화 기업의 궁극적 유형 : 세계망 기업 - 세계 경쟁과 현지 적응의 균형

변화무쌍한 글로벌 환경에서 세계화를 추구하기 위해 기업이 선택할 수 있는 대안은 무엇인가? 이 글에서 제시하는 새로운 패러다임으로 세계를 관조하면 세계적 통합이라는 구심력과 현지 적응이라는 원심력이 나타난다. 이때 이 두 가지 힘에 영향을 미치는 외생변수로서 범세계적 혁신(worldwide innovation)을 고려할 필요가 있다. 바틀렛과 고샬이 주장하듯이 소위 세계현지기업(glocal corporation), 또는 범국적기업(transnational corporation)은 외형적인 측면에서 세계화와 현지화를 동시에 달성할 수 있지만, 본사에 축적된 기술이나 지식을 자회사에 단순히 전달하거나 혹은 자회사에서 개발된 기술과 지식을 단지 자회사 자체적으로 흡수, 활용화하기 때문에 기술이나 지식의 공유를 통한 범세계적인 혁신을 달성하지는 못한다.¹⁾ 따라서 새로운 패러다임은 구심력으로서 세계적 통합에 따른 효율성, 원심력으로서 현지적응성, 그리고 이같은 힘의 충돌을 조정해 주는 범세계적인 혁신을 동시에 충족시켜야 한다. 이제 기존에 세계화와 현지적응을 통합

1) Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press, 1989.

한 세계현지기업(glocal corporation)에 네트워크(network)개념을 추가시켜야 한다.

본래 네트워크란 사회학과 인류학에서 개발된 개념인데 최근에는 기업들간의 복잡한 상호관계를 분석하는 개념으로 학계와 실무계에서 폭넓은 논의가 진행되고 있다. 학자에 따라서는 경영자가 네트워크 밖에 있는 기업들과의 경쟁에서 이기기 위해 장기적 관점에서 의도적으로 기업간 연계관계를 구축한다는 측면을 강조해서 전략적 네트워크(strategic network)란 용어를 사용하기도 한다

한 기업이 시장(market)을 통하면 선택의 폭이 넓고 유연성이 높지만 기업이 가지고 있는 노하우를 전달하거나 학습시키는데는 한계가 있다. 반면 기업 규모가 커지면서 위계(hierarchy)적 형태로 조직이 바뀌면 쉽게 내부 구성 요소들을 통합하여 대량 판매에 적합하게 되지만 거대한 공룡이 되어 환경 적응성이 떨어진다. 이와 같은 시장 기구와 위계 구조가 가진 장점과 단점을 보완한 형태가 바로 네트워크이다. 네트워크를 형성한 기업들은 명성, 상호 의존성, 신뢰 관계 등에 의해 공존 공영의 길을 모색하고 거래를 통해 상호관계를 유지하기 때문에 위계 구조가 가진 단점인 경직성을 최대한 회피하면서 기업이 가진 기술 및 지식을 축적할 수 있다. 따라서 <도표4>에서 보는 바와 같이 네트워크는 기술, 노하우, 생산 스타일, 실험 정신, 경영 철학 등과 같이 객관적으로 가치를 측정할 수 없는 상품들을 거래하는데 매우 유용한 조직 형태이다.²⁾

<도표 4> 시장 · 위계 · 네트워크 특성 비교

| 주요 \ 특성 | 시 장 | 위 계 | 네트워크 |
|--------------|-----------|-------------|----------------|
| 의사소통방법 | 가격 | 루틴(routine) | 네트워크 경로 (상호관계) |
| 갈등해소방법 | 협상(법적 처리) | 관리 및 감독 | 호혜주의 규범 (평판) |
| 유연성 정도 | 고 | 저 | 중 |
| 경제 주체들간의 몰입도 | 저 | 중-고 | 중-고 |
| 조직내분위기 | 의심 | 공식적/판료적 | 개방적/호혜적 |
| 경제 주체들간의 관계 | 독립적 | 종속적 | 상호의존적 |

출처 : Cho(1997), p. 6

세계적 통합에 의한 효율성과 현지적응성간에 균형을 가져다주는 범세계적 혁신이 가능한 새로운 국제기업 형태를 '세계망기업 또는 글로네트기업(GLO-NET corporation)'

2) Cho, Dong-Sung, "The Balancing Mechanism of Centripetal Force and Centrifugal Force: A New Paradigm for the New Age," *The Conference on Convergence and Diversity*, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand, March 1997. p.6.

이라고 명명하고자 한다.³⁾ 현지적응능력이라는 원심력과 세계적 통합이라는 구심력을 균형 있게 활용해 나가야 한다. 세계망기업에서는 네트워크를 통해 본사와 자회사간 혹은 자회사와 현지국간에 활발한 정보공유를 도모한다. 그 결과 세계 각국에 흩어져 있는 자회사는 각각 전문화되어 있으면서도 하나로 통합된 세계화 전략을 수행할 수 있게 된다.

<도표5>는 기업이 세계화되어 가는 유형의 단계와 세계망기업의 특징을 항목별로 비교 설명하고있다.

〈도표 5〉 세계화 기업의 유형 비교

| 비교 \ 항목 | 다국적기업 | 세계기업 | 세계망기업 |
|------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| 자산과 능력의 배열 | 분산화되어 있으며 자급 자족 형태의 경영을 수행 | 집중화되어 있으며 세계적인 규모를 가지고 있음 | 분산되어 있고 독립적이며 전문화되어 있음 |
| 해외자회사의 역할 | 본사에 독립적이며 현지 기회를 탐색하고 이용함 | 본사에 종속적이며 본사에 전략을 그대로 실행함 | 본사와 상호의존적이며 통합된 세계조직에 차별화된 공헌을 함 |
| 지식의 개발과 확산 | 각 해외자회사에서 지식을 개발하고 자체적으로 흡수함 | 본사에서 지식을 개발하고 본사에서 흡수함 | 개발된 지식들은 본사와 자회사가 서로 공유함 |
| 경쟁우위요소 | 현지적응능력 유연성 | 규모의 경제 | 시너지효과 |

출처 : Cho(1997). p. 6.

3. 세계화 기업의 경영자象 - 그 역할과 능력

1) 경영자의 역할

세계화 기업의 경영자는 2000년대의 급속하게 변하고 상호의존적인 세계 시장에서 학습하고 생산적으로 운영할 능력을 지닌 조직을 선도하고 에너지화해야 한다. 이들 조직은 국경을 초월한 조직 학습과 피드백을 촉진시킬 수 있는 동시에 조직 전반에 걸쳐서 전략을 집행할 수 있는 유능한 경영자를 필요로 한다.

경영자는 기업 조직 전반에 걸쳐 국제적 협조와 균형, 정보의 흐름을 촉진하는 기업

문화와 관리 자적 사고방식의 창출에 기여할 의무가 있다. 경영자는 또한 조직의 학습이 잘 운영될 수 있는 환경을 조성하고, 세계 곳곳에서 학습 개선과 경쟁우위를 위한 지속적인 연구가 이루어질 수 있는 환경의 창출에 스스로 전념해야 한다.

즉, 이들 경영자들은 세계 어디에서라도 효과적으로 기능을 수행할 수 있어야 할 뿐만 아니라, 숙련된 사업기술과 핵심적인 글로벌개념의 국제화, 범세계적인 경쟁과 조직적 역동성에 정통함을 증명해 보여야 한다.

카그너는 『Learning to Lead』에서 세계화 시대의 경영자의 역할을 ① 자신과 주위의 현재 환경을 확인하기 위해 현상을 분석하고, ② 거기에서 미래의 비전을 설정하고 달성 전략을 설계하며, ③ 그 과정에 참여할 사람들을 동원하고, ④ 그 사람들이 일을 잘 하도록 돕고 동기를 유발시키며 보상도 해주는 역할 등 크게 네 가지로 나누어 설명하였다.⁴⁾

펜실베니아(Pennsylvania)의 해리스버그(Harrisburg)에 본사를 둔 AMP는 연 17억달러의 매출로 세계 시장에서 18%의 시장 점유율을 기록하고 있는 중전기 전자 접속 소자 회사이다. AMP는 1957년에 이미 일본에 그 첫발을 내디뎠는데 날로 경쟁이 치열해지는 세계 시장에서 기업이 성공하기 위해서는 소위 '글로벌 리더십'이 가장 부족하다고 생각하였다. 이에 1992년에 AMP는 소위 '글로벌 리더'를 개발하기 위한 광범위한 프로그램을 시작하였다.

AMP가 표명한 '21세기 AMP 경영자의 모습'은 세계화 기업의 경영자상을 집약적으로 표현하고 있다.

- 비즈니스의 세계화 이면에 존재하는 힘을 분명하게 설명할 수 있는 경영자
- 세계시장의 흐름과 기술 혁신 그리고 사업 전략을 파악하고 연결할 수 있는 경영자
- 효과적인 전략적 제휴에 필수적인 문제의 윤곽을 잡을 수 있는 경영자
- 세계화의 맥락에서 관리의 문제점과 목적을 일상적으로 구체화할 수 있는 경영자
- 역사·문화·정치적 한계, 구조, 시스템, 프로세스 등을 초월하여 사고하고 계획할 수 있는 경영자
- 세계 전역에서 팀을 조직하고 효과적으로 이끌어 갈 능력이 있는 경영자

이상논의에서 추출된 미래 기업 경영자에게 요구되는 새로운 역할은 다음과 같이 3가지로 요약할 수 있다.

① 동기부여자

유능한 경영자는 종업원들에게 '정확한 정답'만을 생각하고 행동하라고 말하지는

4) Cagner, Jay A., *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, New York: Jossey-Bass Inc., 1994.

않는다. 경영자는 종업원들이 자신의 기술을 지속적으로 향상시키며 학습에 대한 열의를 더 강하게 가질 수 있도록 돕고 격려해야 한다. 21세기 경영자는 탐욕스러운 학습자가 되어야 하고, 지식 관리의 표본이 되어야 한다.

② 디자이너

유능한 21세기 경영자는 기업의 환경과 자원을 세계 시장이라는 시스템에 맞게 적절한 메커니즘을 개발하는 디자이너가 되어야만 한다. 따라서 경영자는 지속적으로 변화하는 새로운 경영 환경에 적응하기 위하여 조직을 재 규정하고, 네트워크와 팀을 재 형성하고, 인원의 선발과 훈련, 보상 제도 등에 대한 새로운 방법을 탐색해야만 한다. 또한 경영자는 핵심적인 가치와 비전을 설계하고, 정책과 전략을 개발하고, 그런 후에 이러한 원칙을 사업에 관한 의사결정에 적용시켜야 한다.

③ 조정자

오케스트라의 지휘자와 같이, 세계화 기업의 경영자는 각각의 경우에 따라 많은 사람과 조직의 운영을 조정해야 한다. 그래서 경영자는 예외적인 상황을 단순하고 집중적으로 관리할 수 있는 여러 접근 방법과 수단을 가지고 있어야 한다. 이러한 수평적인 관리는 정보를 탐색하고, 제품과 서비스의 질적 수준을 향상시키며, 종업원들이 조직의 안팎에서 활기 있게 일할 수 있도록 격려하는 능력을 필요로 한다. 그리고 그러한 결과에 대한 책임을 지휘자가 맡는다면 각각의 오케스트라 단원들이 더 탁월하게 역량을 발휘하여 연주할 수 있도록 할 것이다.

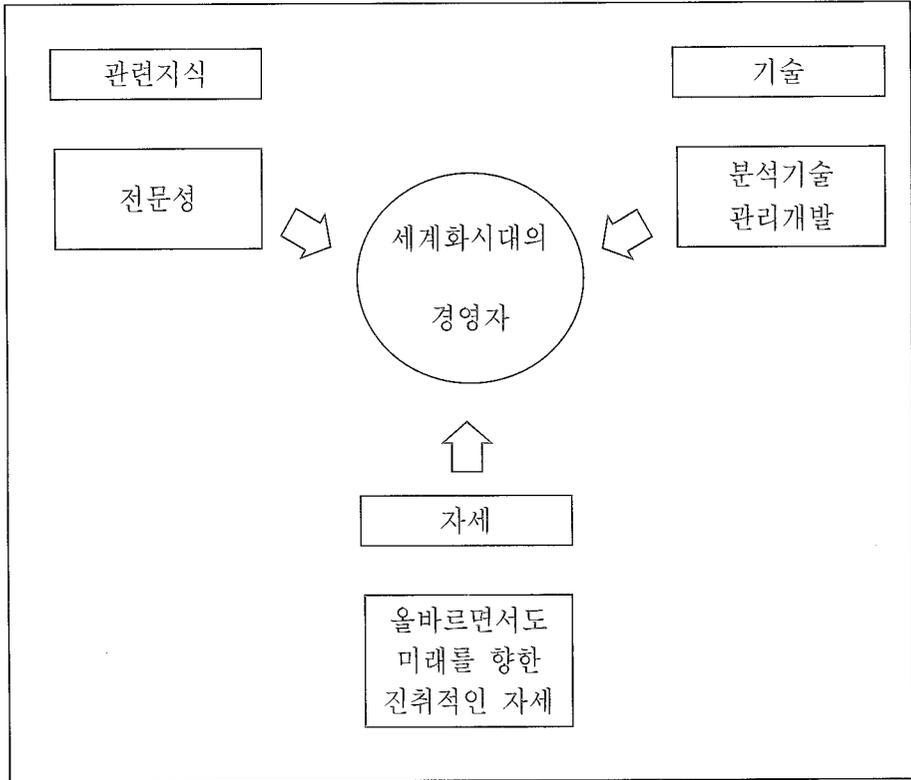
2) 경영자의 능력

바람직한 경영자라면 기업의 성공을 위해서 위와 같이 그에게 주어진 역할을 수행해야 한다. 그러나 그러한 역할은 아무나 수행하는 것이 아니다. 어떤 역할을 수행하기 위해서는 반드시 그 행동을 하기에 적합한 능력을 갖추어야 한다. 이에 세계화 시대의 경영자가 되기 위해서는 어떤 능력을 가져야 하는가라는 의문이 제기된다.

피터스는 그의 최근작 『경영혁명』(Thriving on Chaos)에서 급변하는 기업환경하에서 경영자가 수행하는 주요한 역할은 모든 분야에서 역기능적인 오래된 관리방식을 제거하고 나아가서는 혁신이 제시되고, 시험되고, 거부되고, 변형되고 받아들여지는 상황에서 종업원들과 조직이 변화 자체에 대처하도록, 즉 변화를 사랑하고 그에 대한 애착을 키우도록 준비시키는 것이라고 지적했다.⁵⁾ 이를 위해 경영자는 새로운 생각을 습득하고 전통적 지혜에 끊임없이 도전하고, 역설을 받아들이고 터득하는 능력이 요구된다

5) Peters, Thomas J. and Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Knopf, 1987.

〈도표 6〉 경영자에게 필요한 3가지 능력



고 한다. 또한 실제적인 방향 설정을 위한 경영자의 도구로서 비전을 개발하고 역설하는 동시에 그 비전이 제시한 도전을 자세하게 전개시켜 실현시키도록 하는 긍정적이고 실험적인 자세로 가시적인 경영을 할 것을 처방하고 있다.

경영자에 대한 국내의 연구를 종합해 보면 세계화 시대의 성공적인 기업 경영을 위해 경영자에게 요구되는 능력으로 다음의 세 가지 속성을 끌어낼 수 있다.⁶⁾

① 관련知識 (knowledge) :

드러커는 『자본주의 이후의 사회』에서 '이 시대는 지식산업 시대 . 지식경제시대이며, 이 시대의 경쟁력은 지식의 생산성이며 지식의 생산성은 지식의 활용과 연결 및 지식의 현장화이다.' 라고 말했다.⁷⁾

경영자가 자신이 수행하는 부서나 팀의 직무를 수행하는데 있어서 전문성이 부족하면 사람이나 조직에 영향력을 행사하지 못하고 사람이나 조직을 변화시키는 것이 불가

6) 조동성, 21세기를 위한 전략경영, IBS, 1997.

7) Drucker, Peter, *Post-Capitalist Society*, New York: Harperbusiness, 1994.

능해진다. 따라서 경영자가 그 분야에 전문가로서의 지식을 갖추어야 함은 유능한 경영자가 되기 위한 기본적인 요구 속성이다. 지식의 의미는 단순히 많이 아는 것보다는 관련 지식을 의미한다. 행동을 하는데 유효성이 있는 정보, 미래에 대한 예측과 통제에 도움이 되는 지식이 바로 관련 지식이다. 지식이 전문적인 교육에 있어 핵심이 되며 이러한 지식의 습득을 통해 해당 분야의 전문가가 될 수 있는 것이다.

또한 지식은 기술이나 태도를 가지기 위한 기반이 된다. 특히 기술은 지식의 도움 없이는 배울 수도 없고 가르칠 수도 없다. 기술 습득이 단순히 훈련을 통해 교육된다면 그 기술은 발전이 없이 그 상태에 머물러 마침내는 도태되고 마는 것이다. 지식이 기술 발전의 '원리'를 제공하는 것이다. 지식과 관련한 경영자 교육에 있어 요구되는 또하나의 요소는 현대의 폭증하는 정보와 지식의 홍수 속에서 유용한 정보를 신속하게 획득하고 소화할 수 있는 능력을 배양시키는 것이다.

경영자는 전략적 문제에 대해 전문 지식의 적용이 어느 정도 한계를 지니고 있음을 항상 명심해야 한다. 다른 산업 또는 기업에서 채택한 전략을 상황적 맥락에서 이해하지 않은 채 그가 담당한 조직에 그대로 채택하는 우를 범하면 안되는 것이다. 다시 말해 기업의 정책은 그 기업이 처한 특수한 환경과 여건을 감안하여 수립되어야만 가장 훌륭한 성과를 가져올 수 있는 것이다.

② 지식을 현실에 적용할 수 있는 분석기술 (analytic skill)과 조직 구성원들을 원하는 방향으로 움직여 나가는 관리 기술 (administrative skill) :

지식은 아는 것만으로 끝나서는 안된다. 경영자는 습득된 지식을 활용할 수 있는 도구를 많이 가지고 있어야 한다. 그 도구가 바로 기술이다. 기술은 지식과는 분명히 다르다. 기술은 지식으로 말해 줄 수 없는 어떤 암묵적인 것이 포함되어 있으며 지식의 습득보다는 체계적이고 반복적인 훈련을 통해서 획득될 수 있는 것이다. 또한 기술을 지식과는 달리 천천히 그리고 이따금 변하는 속성을 가지고 있다. 지식이 '원리'라면 기술은 '방법론'이다.

유능한 경영자가 가져야 할 기술은 크게 두 가지로 나뉘어질 수 있다. 하나는 지식을 이용하고, 현실을 분석하고, 원칙을 세우고, 거기에 알맞은 기법을 적용하고, 생산성을 분석하고 체계적으로 생각하는 분석기술이며 다른 하나는 구성원에게 열정을 불어넣고 타협을 유도하며 조직으로 효율적으로 운영하는 관리 기술이다.

분석기술이란 우선 먼저 상황을 재빨리 그리고 정확하게 포착하여, 환경 변화와 조직의 강, 약점을 분석함으로써, 기회와 위협 요인을 식별하는 능력을 들 수 있다.

또한 구체적으로 어떠한 문제를 해결하기 위해 재무, 회계, 생산, 판매 등의 여러 가지 기능 중 어느 하나에 치우치지 않으면서 이들 부문간의 상호 관계를 파악하고, 각 기능간의 이해 충돌에서 생기는 문제의 크기를 이해하는 기술도 중요하다.

그러므로, 분석기술이란 이와 같은 외부 여건과 내부적인 문제와의 관계를 능력과

기획의 관점에서 연결시켜 각 상황에 적합한 정책 대안을 수립하는, 경영자의 역할 수행에 밑거름이 되며, 궁극적으로는 각 기능간의 비체계적인 관계를 자기 나름대로의 체계로서 집약할 수 있는 능력을 말한다.

관리기술이란 기업의 목표를 결정, 수정 및 달성하기 위한 경영 노력을 계속적으로 관리 및 통제하는 기술이다. 분석기술은 교육을 통하여 쉽게 익힐 수 있는 기술인 반면에 관리 기술은 교육으로 손쉽게 얻어지는 능력이 아니다. 이것은 경영자의 자기 반성에 의한 의지적 노력과 시행착오에 의한 반복적 경험이 교육과 병행되어야 습득될 수 있다. 또한 관리 기술은 다음에 언급하는 세 번째 속성인 경영자의 자세에서 그 기반이 마련된다고 볼 수 있다.

위의 내용을 요약하면 분석기술은 경영자의 과학적이고 체계적인 측면에서 요구되는 기술이며, 관리 기술은 조직의 운영에 있어 인간적이고 감성적인 측면에서의 요구 기술로 볼 수 있다.

③ 올바르게서도 미래를 향한 진취적인 자세 (attitude):

경영자가 많은 관련 지식과 기술을 가지고 있다면 그 경영자는 유능한 경영자로 생각될 수 있다. 하지만 그 경영자가 그의 야망을 달성하기 위한 적극적인 자세가 없다면 그가 아무리 탁월한 지식과 기술을 가지고 있다고 그는 유능한 경영자로 불려질 수 없다. 즉, 경영자가 자신의 태도에 자신감을 잃고 있다면 그의 숙달된 지식과 기술은 아무 소용이 없다. 반대로 자신의 일에 강한 자신감을 가지고 실험 정신을 발휘하여 일을 진취적으로 수행하는 경영자라면 그의 지식과 기술을 십분 활용할 수 있다. 그런데 경영자들에게 있어 이러한 자세의 중요성이 가끔은 경시되는 측면이 있다. 그러나 지식이나 기술보다는 이러한 자세를 먼저 가지는 것이 중요하다. 왜냐하면 자세가 지식 습득이나 기술 훈련의 성과에 많은 영향을 끼치기 때문이다.

물을 무서워하는 사람에게 수영을 가르치기가 얼마나 어려운가를 생각해 본다면, 효과적인 업무의 수행에 있어 자세가 얼마나 중요한 것인지를 쉽게 알 수 있을 것이다.

경영자의 자세는 단지 그에게만 국한되지 않고 조직의 생명력을 좌우한다. 기업의 구성원들은 매사에 활력적이고, 기운이 솟게 만들며, 열성적이고, 긍정적이고, 낙관적인 경영자를 존경한다. 구성원들은 경영자가 그들에게 힘을 불어넣어 주는 사람이기를 바라는 것이다.

여기서 자세는 첫째로 전반 경영자가 지닌 좌절 또는 성취에 대한 수용력을 의미한다. 다시 말해서 경영자가 추진하고 있는 사업이 실패로 돌아갔을 경우 그가 좌절에 빠져 재기에 대한 의욕을 잃는다면 그는 경영자로서의 자세를 갖고 있지 못하다고 볼 수 있을 것이고, 그와 반대로 그의 실패가 사전에 그 가능성을 예상했던 것으로 그가 재기에 필요한 자세를 잃지 않았다면 그는 경영자로서 필요한 자세를 갖추었다고 할 수 있다.

자세는 둘째로 경영자의 올바른 태도, 즉 정직함을 의미한다. 최근에 대두되고 있는

여러 가지 사회문제 중에서 많은 부분을 경영자의 부도덕성이 차지하고 있는데 경영자의 윤리와 책임을 망각한 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 쿠투즈와 포즈너가 '신뢰 (Credibility)'에서 정직을 경영자의 가장 필수적인 자질로 꼽았을 만큼 경영자의 올바른 자세는 중요하다.⁸⁾

마지막으로 경영자에게는 현실의 유지보다 창의와 개혁에 의한 능동적인 지도력이 요청된다. 우리가 처해 있는 사회는 부단히 변화하고 있고, 이와 같이 변화하는 환경에 적응하기 위해서는 능동적인 자세가 필수적으로 요청된다. 그러나 이러한 능동적인 자세가 독점적인 사업과 특허 등에 대한 합리적인 권익의 유지를 부정하지 않음은 물론이다.

위와 같은 세 가지 속성을 줄여 '지-기-자(知技姿)'라고 부를 수 있으며, 영어로는 'ASK(Attitude, Skill, Knowledge)'라고 표현할 수도 있겠다. 중요한 것은 탁월한 경영자의 능력이 무엇인가를 아는 것이 아니다. 일단 이러한 능력을 가지도록 우선 본인이 노력하여야 하며 실제로 그것을 행동화해야 하고, 향후를 대비하여 기업과 학교가 차세대 경영자들에게 이러한 능력이 함양될 수 있도록 교육시켜야 한다.

4. 경영자 육성을 위한 교육 방법

세계화 시대가 요구하는 경영자를 육성하기 위해서는 위에서 언급한 세 가지의 능력, '지-기-자(知技姿)'를 향상시킬 수 있는 교육 방법을 개발해야 한다.

현재 경영자 교육 방법에는 1) 교과서나 강의를 통한 교육, 2) 경영 게임을 이용한 교육, 3) 역할 연기를 통한 교육, 4) 사례 토의를 통한 교육, 그리고 5) 그룹 프로젝트 참여를 통해 얻게 되는 교육 등을 들 수 있다.

1) 교과서와 강의를 통한 교육

현재 실시되고 있는 교육 방법의 대부분은 교과서와 강의에 의한 교육인데 이러한 교육 방법은 경영자들에게 경영에 대한 지식 측면을 강조함으로써 적절한 지식은 전수할 수 있으나, 경영자로서의 자세 교육에 있어서는 오히려 마이너스 효과를 갖게 한다. 스스로 사고하는 과정이 없이 일방적인 전달로 일관되는 강의는 경영자들의 창의적인 아이디어를 방해하는 요소가 될 수도 있기 때문이다.

즉, 이 방법은 교육을 교과 내용 또는 지식으로 생각하고 있다는 게 특징이며 따라서 교육은 교육자가 내용을 선택하여 학습자에게 전달하는 것이다. 특정 개인의 정서, 가치, 느낌 등으로부터 분리된 기본적 지식이나 개념 또는 기법을 객관적이고 논리적

8) Kouzes, James and Barry Posner, *Credibility*, New York: Jossey-Bass Inc., 1993.

인 체계로 전달하는 방법이다. 교육자는 어떻게 가르치느냐 보다는 무엇을 가르치느냐에 더 주의를 기울이며 학습자는 수동적으로 순종하는 학습 태도를 갖게 된다.

주로 지식과 개념 및 기법을 이해시키는 강의 방식을 사용하지만, 학습자들에게 질문을 던지거나 질문하도록 유도하여 그 효과를 높인다.

2) 경영 게임과 역할 연기를 이용한 교육

경영 게임이란 일종의 시뮬레이션 게임으로 3~5명으로 구성된 팀이 가상의 공장과 시장을 만들어 경쟁을 벌이는 교육 방법이다. 경영 게임을 통한 교육 방법은 경영이론을 의사결정에 응용하는 분석기술 측면에서는 효과가 높게 나타나지만 지식이나 자세에는 별로 영향을 주지 못하는 것으로 알려져 있다.

역할 연기를 통한 교육은 학생들이 여러 명으로 구성된 팀으로 나뉘어 제각기 맡은 역할을 수행하면서 다른 팀원들을 설득하는 과정에서 배우는 학습 효과에 중점을 두고 있다. 역할 연기는 어려운 과제나 문제점을 떠맡고 그것을 변화시키기 위해 활동하는 소규모 집단이 행동에 따른 결과들을 검토와 학습 효과를 조직에 가져오는 것을 의미한다. 이 방법은 인간관계의 미묘한 면을 터득하고 사람에 대한 관리능력을 배양하는데에는 도움을 주지만 지식이나 자세면에는 구체적인 효과를 제시하지 못한다.

3) 사례 토의를 통한 교육

사례 토의 방법이란 과거의 어느 기업이 처한 상황과 그에 대한 대응 및 결과를 객관적으로 서술해 놓은 사례를 가지고 토론하는 방법이다. 이 방법은 어떤 특정 지식의 구조를 학습자의 인지구조 속에 의미 있게 수용시킴으로써 학습자가 스스로 생각하고 활용할 수 있게 훈련하는 것이다. 이때 교육하는 사람은 일종의 코치나 중재자의 역할이며 교수 과정을 주의 깊게 관찰하고 여러 가지 장애 요인을 제거해 주는 것이 중요하다.

사례 토의 방법은 지식을 전달하는 데에는 시간에 비해 전달하는 지식의 양이 작아서 별로 적절치 못한 방법이다. 다만 참여자들에게 현실 세계에서 경영자가 내려야 하는 의사결정을 직접 다루게 함으로써 경영자 자세 교육에는 큰 효과를 낼 수 있다. 특히 충분한 지식 교육이 선행되어 참여자들이 관련 지식을 충분히 갖춘 상태에서 이 방법을 이용할 경우에는 상당한 교육 효과를 가져올 수 있다.

4) 그룹 프로젝트

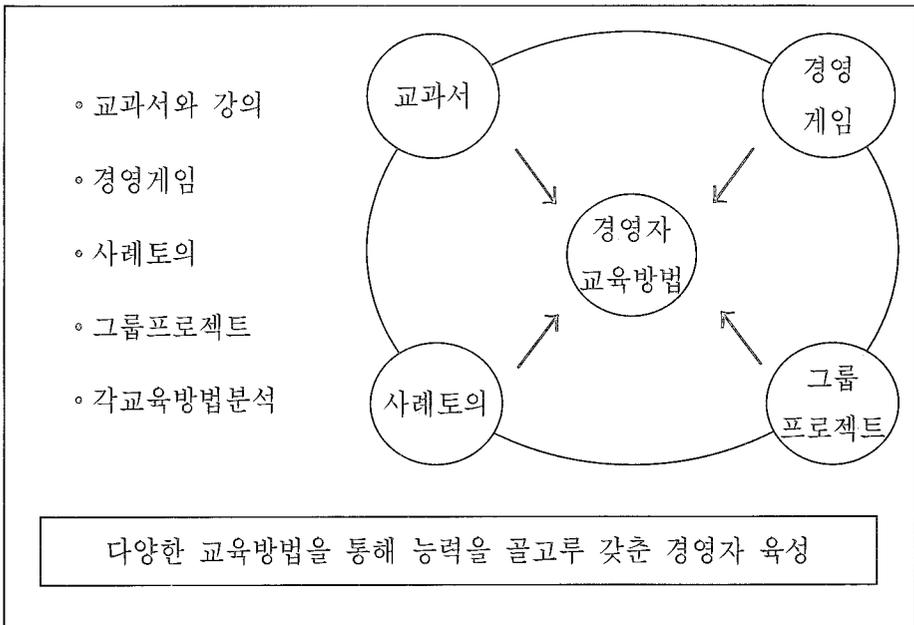
경영자 교육에 있어서 가장 좋은 방법은 그룹 프로젝트이다. 이 방법은 3-7 명이 한 팀이 되어 창업 계획, 신규사업 계획, 또는 해외 투자 계획을 세우고, 경우에 따라서는

실제 계획을 3개월에서 1년에 걸쳐 실행에 옮기는 단계까지를 포함한다. 그룹 프로젝트의 성과는 구성원들 사이에 공유된 지식과 통찰력 및 정신 모델을 통해 좌우된다. 즉 팀이 축적한 과거의 지식과 경험, 특정 상황에 대응하는 메커니즘 등에 따라 팀이 수행하는 프로젝트의 결과가 달라진다. 따라서 이 방법은 경영자가 갖추어야 할 세 가지 능력을 골고루 갖추는데 가장 효과적인 결과를 기대할 수 있는 교육 방법이라 할 수 있다.

이 교육 방법의 또다른 특징은 팀워크배양 즉, 조직학습의 탁월한 효과이다. 다른 방법은 팀내의 특출한 개인을 통해 어느 정도의 성과를 유지할 수 있지만 그룹 프로젝트는 수행 내용상 특정 개인의 능력만으로는 좋은 성과를 기대할 수 없기 때문이다.

한 예로 농구 팀이나 오케스트라 같은 조직을 생각해 볼 수 있다. 교향곡 연주나 농구 팀의 승리는 한 개인의 힘으로 이루어질 수 없고, 개인들의 지식과 숙련도의 단순한 합계로만 얻어질 수도 없다. 그것은 전체 구성원이 일치 단결하여 연습함으로써 깊이 새겨진 노하우의 결과인 것이다.

〈도표 7〉 균형잡힌 경영교육방법



5) 각 교육 방법의 장단점

위에서 논의한 내용을 정리해보면 각 교육방법은 <도표8>에서 보는 바와 같은 장단점을 가지는 것으로 나타난다.

〈도표 8〉 경영교육방법의 효과측면

| 경영교육방법의 효과 | 지 식 | 분석기술 | 관리기술 | 자 세 |
|------------------------------|-----|------|------|-----|
| 교과서 및 강의(textbook & lecture) | ++ | +○ | ○- | -- |
| 경영게임(business game) | +○ | ++ | +○ | ○○ |
| 역할연기(role playing) | ○○ | +○ | ++ | +○ |
| 사례토의(case discussion) | ○- | +○ | +○ | ++ |
| 그룹프로젝트(team project) | +○ | ++ | ++ | ++ |

위의 내용은 이미 언급한 바와 같이 각 방법이 제각기 지식, 기술, 자세 교육에 제각기 다른 효과를 내고 있다는 것을 보여준다. 특히 '교과서 및 강의'는 지식전수면에서, '경영 게임'은 분석기술 배양 면에서, '역할 연기'는 관리기술배양면에, 그리고 '사례 토의'는 자세 함양 면에 특히 효과가 있는 것으로 나타난다. 또한 '그룹 프로젝트'는 은 모든 면에 우월한 효과를 보인다.

그렇다면 한국에서는 물론이고 서구에서도 소수를 제외하고는 그 동안 여러 가지 방법을 혼합하여 세 가지 능력을 골고루 갖춘 경영자를 육성하려는 노력을 왜 하지 않았는가? 그 이유는 자명하다. 비용이 제약 변수로 작용하고 있기 때문이다. 모든 효과(benefit)에는 비용(cost)이 따르듯이 위의 다섯 가지 방법 역시 <도표9>에서 보듯이 금전적인 비용과 시간적인 비용 면에서 제각기 다른 구조를 가지고 있기 때문이다. 비용 면에서 가장 효율적인 방법은 교과서 및 강의이다. 이와는 반대로 그룹 프로젝트는 가장 큰 비용을 필요로 한다. 다른 방법들 역시 금전 비용은 별 차이가 없지만 짧은 시간으로는 원하는 교육 효과를 내기는 어렵다. 따라서 국내대학에서는 그동안 금전적, 시간적 비용이 비교적 적게 드는 강의와 교과서에 의존하고 있었던 것이다.

〈도표 9〉 경영교육방법의 비용측면

| 경영교육방법의 비용 | 금 전 비 용 | 시 간 비 용 |
|------------------------------|---------|---------|
| 교과서 및 강의(textbook & lecture) | ○○ | ○○ |
| 경영게임(business game) | ○- | ○- |
| 역할연기(role playing) | ○○ | ○- |
| 사례토의(case discussion) | ○○ | ○- |
| 그룹프로젝트(team project) | -- | -- |

그러나 앞으로 21세기에 선진국으로 진입하게 될 한국 경제를 담당할 경영자에게 더 이상 강의나 교과서 위주의 단순한 교육 방법은 적합치 않다. 세계화 시대의 경영자에게 필요한 세 가지 능력을 개발하기 위해서는 교과서 및 강의 방법 이외에도 다양한 교육 방법을 도입해야 한다. 특히 사용할 수 있는 금전적 비용과 시간이 제한되어 있기에 이 세 가지 능력을 균형 있게 개발하기 위해서는 다양한 교육 방법을 적절하게 조합해야만 소기의 성과를 얻을 수 있다. 즉 '교육 효과'와 '비용'이 균형과 조화를 이루는 가운데 탁월한 지식과 기술과 자세를 갖춘 경영자를 육성시켜야 한다. 더불어 차세대 경영자를 양성하기 위하여 위에서 제시한 방법 이외에도 새로운 방법을 끊임없이 개발해야 한다.

5. 경영자 육성을 위한 제언

1) 기업에서의 경영 교육

(1) 효율성에 대한 고려

기업에서 구성원을 대상으로 하여 실시하는 교육을 살펴보면 비효율적인 경우가 많다. 교육비용이 높다고 해서 구성원의 능력 향상이 저절로 이루어지는 것은 아니다. 따라서 교육에서 효율성을 내고 있는 기업과 내지 않는 기업간에 큰 차이가 나타난다.

기업에서의 경영자 교육은 학교교육과 달리 교육 내용을 직무 수행에 적용하여 성과를 얻을 수 있어야 한다. 즉 배운 것을 일하는데 활용해야 하고 그 결과로 직무 성과도 좋아지면서 일한 개인도 성장하여야 하는 것이다.

비록 바람직한 현상은 아니지만 학교에서는 학생들이 배우고 나가면 그 뿐이다. 나중에 졸업생이 교육 내용을 활용하든 말든 학교와 교수는 직접적인 책임이 없다. 그러나 기업에서는 구성원들이 교육으로부터 습득한 내용을 일하는데 활용하도록 해야 한다. 그리고 활용한 결과 일의 성과가 나타나고 그 일에 관련된 사람들이 모두 만족하여야 하며 배우고 활용한 사람의 능력도 점점 더 나아져야 한다.

학교는 학생으로부터 등록금을 받고 교육 서비스를 제공하지만 기업은 구성원에게 월급을 지급하면서 교육을 시킨다. 따라서 기업에서의 교육에서는 전체 교육비용이 눈에 보이는 것보다 훨씬 크다. 기업은 이같은 기회비용을 모두 감안하여 교육 효과를 극대화하여야 한다.

(2) 언어에 대한 고려

언어는 세계화 시대의 경영자에게 필수적인 요소이다. 언어야말로 실제적으로 모든 문화의 전달자이고 조정자이기 때문이다. 비록 영어가 대부분 공통어이지만, 세계적으

로 퍼져 있는 수많은 종업원들이 성장하면서 사용해 온 언어는 제각기 다르다. 종업원들의 사고와 행동 유형을 형성하는 데 가장 큰 영향을 미치는 언어는 그들의 고유 언어이다. 세계화 시대의 경영자들은 바로 이같은 고유 언어의 중요성에 주목해야 한다. 종업원들이 중요한 과업을 다른 언어로 수행해야만 한다면 이들의 능력과 에너지 중 일부가 상실될 것이기 때문이다.

이제 유능한 경영자들은 여러 국가의 언어를 알아야 한다. 바틀렛과 고샬은 다중 언어 구사 능력 (multi-linguality)을 세계화 시대의 경영자가 되기 위한 선행 조건이라고 강조한 바 있다.⁹⁾

(3) 보상에 대한 고려

피교육자가 새롭고 다른 것을 시도하고자 하는 실험 정신을 갖고 있지 않다면 의미 있는 교육이 불가능하다. 교육받은 경영자들이 실험 정신을 가지고 교육 내용을 일상 경영에 체화하고, 기업이 이에 대해 거부감을 보이지 않는 것은 물론, 긍정적인 보상을 통해 동기를 부여하는 제도를 갖추어야 한다.

2) 학교에서의 경영 교육

(1) 교수들의 자발적인 참여

그 동안 경영학 교수들은 “과연 경영학이란 대학에서 가르칠 (배울) 수 있는 것인가?”에 대한 과제를 갖고 많은 논의와 고민을 했다. 이에 대한 대답으로는 물론 개인차가 있지만 “지식은 비교적 쉽게 가르칠 수 있지만 기술은 가르치기가 어렵고 자세는 가르친다는 것 자체가 불가능하다”는 견해가 보편적이었다. 그러나 경영자에게 절대적으로 필요한 이 세 가지 능력을 대학에서 포기한다는 것은 있을 수 없는 일이다. 그러면 이 문제를 어떻게 풀 것인가?

앞에서 언급한 교수들의 보편적인 견해를 가만히 들여다보면 그 견해는 경영 교육이 가진 일반적인 문제점이라기 보다는 교과서와 강의만으로 교육을 진행할 때 나타나는 현상이라는 것을 알 수 있다. 즉 강의식 교육은 지식 전달에는 상당히 효율적이지만 기술이나 자세를 전달하는 데에는 별 도움이 못된다는 뜻이다. 오히려 강의식 교육에서는 교수가 학생들에게 지식을 일방적으로 강요하는 현상이 부지불식간에 나타나고 학생들도 이를 교조적으로 받아들이는 자세가 나타나기 때문에 자세 교육에는 부정적인 효과를 가져오는 모습이 나타난다. 이에 지식 전달의 고전적인 교육 방법을 탈피하여 창의력, 문제해결능력을 개발하는 다양한 교육 방법의 필요성을 먼저 교수들이 깨

9) Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders Solution*, Boston: Harvard Business School Press, 1989.

달아야 한다.

즉, 학생들이 효과적으로 수용 학습과 발전학습단계를 유도하여 경영학의 유의적 내면화가 일어날 수 있도록 교수들에 대한 교육 방법의 훈련이나 동기부여가 선행되어야 한다. 이를 위해 정기적인 세미나, 워크샵, 그리고 교수용 노트를 개발하여 공동으로 상용할 수 있는 노력이 시급하다.

일찍이 서구의 여러 대학에서는 강의식 교육의 문제점을 보완하기 위하여 다양한 교육 방법을 개발해서 대학 교육에 도입하고 있다. 다양한 교육 방법 중의 몇 가지를 위에서 살펴보았다. 물론 이같은 방법들 중에는 한국에서 그대로 적용할 수 있는 방법도 있고, 문화 차이를 고려해서 상당한 수정을 해야 할 것도 있으며, 적절하지 않은 방법도 있을 것이다.

따라서 선진 대학에서 사용하고 있는 여러 가지 경영 교육 방법이 한국 경영대학에서 어떤 효과를 낼 것인가를 분석하여 한국의 문화와 교육 여건에 어울리는 동시에 21세기형 선진국 기업의 경영자를 양성할 수 있는 적절한 경영 교육 방법들을 개발해야 한다.

(2) 교육 환경의 개선

교육 방법에 영향을 주는 또 하나의 요인은 교육 환경이다. 과거 30여 년 간 우리나라 대학의 교육 환경은 질적인 학습보다는 졸업장을 위주로 한 양산적 교육 행위가 중요시되었던 것을 부인할 수 없다.

교육자가 아무리 좋은 교육 방법을 인지하고 실행하고자 하더라도 그를 실행할 수 없는 환경이면 아무 소용이 없다. 예를 들면, 사례 토의에 있어 학생들이 사전에 사례를 분석, 검토하는 준비는커녕, 토의 시간에 아무말 없이 딴 생각을 하고, 사례작성시 좋은 사례를 개발해 보겠다는 의지가 없어 학습의 효과를 기대하기 어렵다. 경영사례나 경영게임 등을 효과적으로 진행하는데 필요한 교육제도를 쉽게 확보할 수 없는 교육환경의 취약성이 아직도 존재한다.¹⁰⁾

이제 우리는 21세기 선진국가를 달성하기위해서 다양한 교육 방법을 실행할 수 있는 교육 환경을 조성해야 한다. 우선, 학생들이 능동적으로 참여할 수 있는 방법이 필요하다. 보다 구체적으로는 강의식 방법 외에 게임, 역할연기, 사례분석, 그리고 프로젝트 등 지-기-자(知技姿)에 관한 종합적인 능력을 갖춘 인력을 양성할 수 있는 프로그램을 개발하여야 한다. 이같은 노력이 결실을 맺는 날 한국경영자는 선진국 경영자와 대등한 경영능력을 갖게 될 것이고 한국경제는 선진국이 되어 있을 것이다.

10) 김기영, "우리 나라 경영학의 교수 방법에 대한 관한 탐구", 한국경영학회, 1996.

참 고 문 헌

- 김기영, "우리 나라 경영학의 교수 방법에 대한 관한 탐구", 한국경영학회, 1996.
- 조동성, 『21세기를 위한 전략경영』, IBS, 1997
- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- Cho, Dong-Sung, "The Balancing Mechanism of Centripetal Force and Centrifugal Force: A New Paradigm for the New Age," *The Conference on Convergence and Diversity*, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand, March 1997.
- Cho, Dong-Sung, "A Dynamic Approach to International Competitiveness: The Case of Korea," *Journal of Far Eastern Business*, Vol. 1, No. 1, 1994.
- Cogner, Jay A., *Learning to Lead: The Art of Transforming Mangers into Leaders*, New York: Jossey-Bass Inc., 1994.
- Drucker, Peter, *Post-Capitalist Society*, New York: Harperbusiness, 1994.
- Kouzes, James and Barry Posner, *Credibility*, New York: Jossey-Bass Inc., 1993.
- Peters, Thomas J. and Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Knopf, 1987.