



어떻게 하여야 대학을 지식 생성체로 변화시킬 수 있는가?

이 홍 | 광운대 경영학과 교수

I. 지식=자산이다

지식 경영을 한마디로 정의하면 지식의 확대와 재생산을 어떻게 하면 효과적으로 할 수 있는가를 염두에 둔 경영이라고 할 수 있다. 지식 경영의 중요성은 세계 경제의 흐름이 소위 지식경제로 흘러가면서 부각되고 있다. 과거에는 국가 간의 부의 차이를 자원의 차이로 설명하려고 하였다. 누가 자본을 더 많이 축적하고 있는가, 누가 부존자원을 더 많이 가지고 있는가, 누가 숙련된 노동력을 지니고 있는가 등이 이 당시 부의 차이를 설명하기 위하여 던져지던 의문들이다. 하지만 앞으로의 세상은 이러한 질문으로 국가 간의 부의 차이를 설명할 수 없게 된다. 어떤 자원을 얼마만큼 가지고 있는가가 중요한 것이 아니라, 이들 자원을 효과적으로 가공하고 변형하여 얼마만큼 새로운 개념의 상품들을 만들어 낼 수 있느냐가 국가의 부를 좌우한다는 것이다. 이 때 필연적으로 필요한 것은 숙련된 노동력이나 자본 또는 풍부한 부존 자원이 아니다. 이들을 새롭게 조합할 수 있는 지식이 필요하다. 지식의 차이는 조직의 가치에도 커다란 영향을 미친다. 미국에서는 지식의 차이와 관련하여 충격적 사건들이 전개되고 있다. 종업원 59만 4천 명의 GM이 종업원 8,500명의 AOL 시장가치의

0.52배에 머무르는 일이 발생하였다. 유형자산의 총액에서 GM에 도저히 접근할 수 없는 AOL의 주가총액이나 시장가치가 더 높다는 것은 GM보다 더 뛰어난 AOL사의 그 무엇을 시장이 인정하였다는 것을 의미한다. 그것이 곧 무형자산인 지적 자산의 차이라는 것이다. 시장에서의 이러한 반응에 의하면 기업의 부가가치 산출을 단순히 우월한 유형의 실물자산에만 의존하는 기업들은 향후 시장에서의 평가가 불리해질 것이라는 것을 예상하게 한다. 즉, 필연적으로 감가를 초래하는 실물자산의 비중을 낮추는 노후우를 알고 있거나 실물자산에 대한 새로운 조합을 통하여 생산성을 획기적으로 높이는 방법을 알고 있는 기업 또는 새로운 제품을 내어 놓을 수 있는 능력이 있는 기업은, 가지고 있는 실물자산의 종류와 관계없이 기업가치가 높아질 것이라는 것이다. 이러한 사실은 기업이 라는 조직에게만 국한되는 것은 아니다. 지식과 이에 따른 가치의 문제는 이제 대학이라는 조직체에게도 적용되기 시작한다. 이는 우선 대학의 사회적 의무가 지식을 만들어 내야 하기 때문이다. 또 다른 이유는 주지되어 온 바와 같이 대학 역시 생존을 염려하여야 하고 대학의 가치가 차별화가 일어나는 환경이 도래하고 있기 때문이다. 어떤 대학의 생존력이 강화되고 어떤 대학의 가치에 커지는가?

“

한국 대학들의 공통적인 특징으로 지식 생성이 늦거나
학문적으로 특징적인 지식을 만들어 내지 못한다는 점을 들 수 있다.
왜 그럴까? 지식 생성의 방향성이 흐트러져 있기 때문이다.

”

지금까지는 학교 캠퍼스의 규모가 크고 동문도 많고 역사가 깊은 대학이 생존력도 좋고 가치도 높았다. 앞으로는 어떤 변화가 일어날 것인가? 답은 간단하다. 특화된 지식의 축적을 이룰 수 있는 대학이다.

II. 지식 생성이 대학의 생존을 좌우한다

그렇다면 대학은 어떻게 특화된 지식을 축적하여 나갈 것인가? 두 가지 방향에서 생각해 볼 수 있다. 하나는 교수 사회를 중심으로 하는 교육 및 연구 부문과 직원 사회를 중심으로 하는 행정 부문이다. 이를 논의하기 전에 두 부문에서 한국의 대학들이 가지고 있는 문제점을 먼저 살펴보자.

한국 대학들의 공통적인 특징으로 지식 생성이 늦거나 학문적으로 특징적인 지식을 만들어 내지 못한다는 점을 들 수 있다. 왜 그럴까? 지식 생성의 방향성이 흐트러져 있기 때문이다. 한국 대학의 특징은 많은 사람들이 지적하는 바와 같이 백화점식이다. 없는 전공이 없다. 한국의 대학의 한 학과 안에도 복잡한 날개 전공들이 나열되어 있다. 백화점 내 한 매장에도 복잡한 여러 상품들이 나열되어 있는 것과 유사하다. 이러한 학과 및 전공 구성은

학생들을 쉽게 불러모을 수 있을지는 몰라도 불행히도 지식의 생성과 축적이라는 점에서 보면 매우 불리하다. 지식이 생성되는 원리 중 간과해서는 안 되는 한 가지 원칙이 있다. 화력집중의 원칙이 그것이다. 특화된 지식은 한두 사람의 전공 교수에 의하여 만들어지는 것이 아니라 일단의 유사한 관심을 가지는 교수들의 집단에 의하여 만들어진다. 이것이 화력집중의 원칙을 대변한다.

화력집중의 원칙이 왜 특화된 지식을 생성하는데 유리한가? 이를 설명하기 위해서는 딱딱하지만 사회적 상호작용의 과정과 공유된 인지지도라는 개념을 이해할 필요가 있다. 인지지도(cognitive map)는 한 개인이 머리 속에서 가지고 있는 인과 구조를 표현한 것이다. 남대문에서 동대문으로 이르는 길을 알려 준다고 하자. 대로를 중심으로 설명하는 사람도 있고 셋길을 적절히 섞어서 길을 설명하는 사람도 있다. 이 때 각 사람은 길을 설명해 주기 위하여 지도를 머리에 그리게 되는데 이것이 인지지도이다. 기계를 다루거나 테니스를 할 때에도 사람들은 어떤 경로를 머리 속에 그리고 있는데 이것 역시 인지지도이다. 공유된 인지지도는 여러 사람이 공통적으로 가지고 있는 집단적 인지지도를 말한다. 여러 사람들이 공작기계를 유사하거나 동일한 방식으로 다루고 있다면 그 기계를 사용하는 모든 사람들은 동일하거나 유사한 인지지도를

머리 속에 가지고 있는 것이 된다. 이것이 집단적 인지지도이다. 공유된 인지지도가 생성되기 위해서는 적어도 최소 두 사람 이상의 부딪침이 필요하다. 이를 사회적 상호작용이라고 부른다. 이러한 상호작용을 통하여 두 사람은 공유된 이해를 할 수 있으며 궁극적으로 유사한 인지지도를 가질 수 있게 된다. 이 과정에서 사람들은 최초 자신들이 가지고 있던 인지지도가 아닌 전혀 새로운 인지지도를 공유하기도 하는데 이것이 상호작용을 통한 지식의 증폭이다. 쉽게 말하여 유사한 주제에 관심을 갖는 일단의 사람들이 하나의 주제를 가지고 자주 만나고 부딪치면 최초의 생각(개개인의 최초의 인지지도)이 아닌 보다 진보된 다른 생각(변형되어 공유된 인지지도)들을 가질 확률이 더 크다는 말이다.

그러나 한국의 대학에서는 이것이 거의 불가능하다. 대부분의 학과들은 관심사가 서로 다른 전공 영역의 한두 교수들로 구성되어 있기 때문이다. 이 경우 기껏해야 한 두 교수의 아이디어가 반짝할 수 있을 뿐, 보다 확대되고 증폭된 지식의 영역을 기대하기 어렵다. 이리다 보니 대학원 학생들에게조차도 가르칠 수 있는 것은 표준화된 교과서뿐이거나 다른 사람들의 아이디어로 구성된 논문들뿐이다. 고유한 생각이 들어간 가르침은 거의 불가능하다.

서구나 미국 대학들의 성장패턴은 특화된 지식으로부터 출발하였다. 예로 미국의 미시건 대학은 자동차와 관련한 기계공학 등에 특출한 지식을 가지고 있다. 왜 그럴까? 미시건 대학은 디트로이트라는 자동차 도시와 인접하여 있었다. 자연히 자동차 3사가 필요로 하는 지식을 중심으로 학과를 편재하였고 이것이 초기 미시건 대학의 특화된 지식을 생성하는 데 커다란 영향을 주게 된다. 우리나라의 대학들은 이러한 경향을 보이지 못하였다. 산

업의 수요와 연결된 지식 생성체로 성장하는 데 실패한 것이다. 그저 일본이나 미국에 이러한 전공이 있는 학과들이 있으니 그것을 본떠 만들어진 백화점의 진열장 같은 학과들만이 존재하였고, 이를 통한 외형적 성장에 치우쳐 지식을 생성하는 힘을 등한시하였던 것이다.

만일 대학의 미래 성패가 특화된 지식과 관련이 있다면 이제라도 우리 대학의 교육 및 연구 체계는 화력집중의 원칙이 작용하는 체계로 변화되어야 한다. 그렇다고 아무 전공에 화력을 집중하여서는 안된다. 초기 서구 대학의 성장에서처럼 산업과의 연계를 시도하여야 한다. 특정 산업 분야에서는 이 대학이다라는 인식이 심어질 수 있어야 한다. 이는 결코 한두 사람의 연구 능력이 있는 교수를 확보하고 이를 광고한다고 이루어지는 일이 아니다. 교수들간의 사회적 상호작용에 의한 지식증폭 현상이 일어날 수 있도록 최소한의 집단이 형성될 필요가 있다.

우리 나라에서도 희망적인 변화가 없는 것은 아니다. 포항공대와 한양대 외대에서 그러한 변화를 읽을 수 있다. 얼마 전 읽은 신문기사에 의하면 포항공대의 철강 관련 대학원에는 한국인뿐만 아니라 중국의 철강업체의 정예 멤버들이 상당수 유학을 온다고 한다. 중요한 것은 이들이 그냥 외국인 이니까 오는 것이 아니라 정당한 능력평가를 받아서 온다는 점이다. 포항공대의 성공은 우선 포항제철과의 긴밀한 연계 속에서 찾을 수 있다. 세계 수준의 기업이 된 포항제철과의 긴밀한 관계와 이들의 요구를 수용하는 연구진들이 포항공대의 철강 관련학과를 세계적 수준으로 도약시키고 있다. 산업계와의 연계는 필요한 연구 인력을 확대하고, 또한 무엇이 업계의 이슈인지를 앞으로써 연구능력의 질적 향상을 높이는 데 도움이 된다. 포항공대는 이러한 의미에서 화력집중의 원칙을 잘 작용하



고 있는 경우이다.

한양대의 경우는 포항공대처럼 직접적인 산업체와의 연계는 없었지만 사회가 필요로 하고 있는 지식에 민감하게 반응하면서 한 분야에 화력이 집중된 좋은 예를 가지고 있다. 한양대의 류머티스 관련 전공이 그것이다. 한양대의 경우는 처음부터 의도적으로 류머티스 전공이 육성된 것은 아니다. 한 교수의 집요한 노력이 작용한 경우이지만 결과적으로는 류머티스와 관련한 유능한 연구 및 의사 집단이 효과적으로 형성됨으로써 화력이 집중된 사례이다. 이를 통해 의과대학은 어디 어디이어야 한다는 사회적 통념이 적어도 이 분야에서는 깨지고 있다. 이러한 사례가 대학의 교육과 연구 분야에 있어서의 지식 경영의 한 방향이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 한국 대학의 관료적 성향

한국 대학들의 또 다른 특징으로 행정 부문의 관료적 성향을 들 수 있다. 관료적 특성은 불행히도

지식 생성에는 쥐약과 같은 구실을 한다. 지식 생성의 능력은 조직 스스로는 가지지 못한다. 오로지 인간의 영역일 뿐이다. 따라서 지식 생성의 출발은 철저히 개인에서 시작한다. 다만 조직의 역할은 개인들이 지식을 잘 생성할 수 있는 마당을 만들어 주고 문화를 형성해 주며, 생성된 지식을 조직원 모두가 공유하고 활용할 수 있도록 제도적 장치를 마련해 주는 것이다. 그런데 관료적 성향은 이러한 마당과 제도적 장치를 저해한다.

인간의 머리 속에 존재하는 지식은 크게 3가지로 구분된다. 서술적 지식, 절차적 지식 그리고 조건적 지식이 그것이다. 서술적 지식은 세상의 사물이나 개념 등에 관한 지식으로 소위 know what을 말한다. 절차적 지식은 어떤 일을 수행해 나가는 과정이나 흐름에 관한 지식으로 know how와 관계가 있다. 조건적 지식은 서술적 지식과 조건적 지식을 언제 사용해야 하느냐와 관련된 지식으로 know when의 지식이라고 일컬을 수 있다. 이러한 지식이 존재하여야 인간은 세상을 살아나

“

만일 대학의 미래 성패가 특화된 지식과 관련이 있다면
 이제라도 우리 대학의 교육 및 연구 체계는 화력 집중의 원칙이
 작용하는 체계로 변환되어야 한다.

”

고 환경에 적응할 수 있게 된다. 그런데 이 3가지 지식이 시간이 가도 변하지 않고, 매일 매일 동일하게 사용되며, 다르게 해 보려면 원상으로 돌려지게 만드는 힘이 있다면 우리는 결코 새로운 서술적, 절차적 그리고 조건적 지식을 가질 수 없다. 이렇게 만드는 가장 중요한 힘이 관료적 성향에서 비롯된다. 만일 이러한 힘이 대학에 존재한다면 그 대학은 경쟁력 있는 행정 서비스를 만들어 낼 수 있는 능력이 말할필 뿐만 아니라 궁극적으로 대학의 대외적 경쟁력을 떨어뜨릴 수 있다는 점에서 큰 문제가 된다.

관료적 성향이 왜 지식 생성에 문제가 되는지를 구체적으로 살펴보자. 이를 위해서는 지식이 생성되는 메커니즘을 알 필요가 있다. 앞서 말한 3가지의 지식이 머리 속에 만들어지고 이를 인출하여 활용하는 과정을 인지라고 한다. 그런데 새로운 지식이란 기존의 지식에 기초한 인지 과정만으로는 불충분하다. 새로운 지식이 만들어지기 위해서는 기존 지식이 갖는 한계를 느끼고 이를 보충하거나 새로이 만들어야 한다. 이것이 가능하기 위해서는 기존 지식에 대한 끊임없는 의심을 가지고 어떻게 하여야 효과적으로 새로운 지식을 습득하고 만들 수 있을까를 고민하여야 한다. 이를 위해서 뇌는 끊임없이 '왜' 라는 의문에 부딪쳐야 한다. 내가 왜 이렇게 하지? 이걸 왜 그럴까? 이러한 의문이 작동하면 기존의 방식(절차적 지식)이나 개념(서술적


지식) 그리고 이들 지식의 사용시기나 장소(조건적 지식)에 대한 의구심을 가지게 된다. 그 의구심이 새로운 방식이나 개념, 기존 지식의 새로운 용도를 이끌어 낸다면 이것이 바로 새로운 지식을 생성하는 첫 출발점이 된다. 즉, 의구심이 생긴다면 우리는 지금까지 알고 있던 지식에 대하여 점검을 하려고 들 것이다. 가끔 우리는 우리의 머리를 쥐어박으며 어이구 바보! 라는 탄식이나 책상을 손으로 탁 치면서 아하! 라는 감탄사를 연발할 때가 있다. 이 순간이 바로 새로운 지식이 생성되는 순간이다. 이렇게 새로운 지식이 머리 속에 만들어지면 기존의 지식은 버리고 새로운 방식으로 일을 하게 된다. 그런데 이러한 현상이 아무 때나 가능한 것은 아니다. 개인들이 자율성이 보장되어 자신의 생각을 펼 수 있을 때만이 가능하다. 관료적 성향은 이러한 개인들의 자유스러운 사고를 용납하지 않는다. 뭐 하나 바꾸어 보려면 절차와 규정에서 그것이 가능한지를 찾아보아야 하고 윗사람의 눈치를 보아야 한다. 그러다 잘못되면 그 결과는 한 개인이 모두 뒤집어쓴다. 중간만 가면 되는데 괜히 나서서 손해보는 경우이다. 이러한 경험이 반복된 조직의 구성원들은 시키는 일만 하거나 기존에 하던 방식을 바꾸려는 시도는 꿈도 꾸지 않는다. 따라서 관료적 성향이 만연하고 있는 대학에서는 대학의 환경 변화에 대응할 수 있는 행정 서비스는 뒷전이 될 뿐만 아니라, 교육 및 연구 부문에 대한

지원 능력 역시 떨어지면서 대학을 삼류 지식 생성 체로 전락시키는 요인을 제공하게 된다.

Ⅳ. 지식 경영의 새로운 출발을 위해

관료적 성향은 지식의 공유에도 커다란 악영향을 준다. 지식 경영의 또 다른 측면인 지식 공유를 저해하는 것이다. 한국의 청자만 생각하면 나는 지금도 화가 난다. 수백년 전에 만들어진 고려청자를 놓고 지금도 우리는 복원중에 있다. 95%를 복원하였느니 99%는 된다느니 하는 한심한 일이 한국에서 벌어지고 있다. 청자의 비밀은 고사하고 이를 뛰어넘는 자기를 만들어도 경쟁이 될까 말까한 시대에 우리는 조상으로부터 물려받은 유산의 비밀을 캐는 데 바둥거리고 있다. 왜 그런가? 청자의 지식이 공유되지 못하였기 때문이다. 그런데 관료적 성향은 내가 알고 있는 지식을 다른 사람과 나누지 못하게 방해하는 특성을 가지고 있다. 행정부서 구성원의 일부가 전직을 하거나 다른 업무를 맡게 되면 그 지식을 회복하는 데 매우 많은 시간이 걸리거나 아예 없어서 버리고 새로 구축하여야 하는 사례를 종종 볼 수 있다. 지식을 공유하는 문화가 관료적 성향으로 인해 저해받고 있기 때문이다. 불행히도 한국 대학의 상당수는 관료적 성향에 의한 중병을 알고 있다. 이는 새로운 지식의 생성과 공유능력이 결여되어 있음을 말해 주는 것이기도 하다.

결론적으로 한국의 대학은 어떻게 하여야 지식 생성능력을 키울 수 있는가? 첫째는 특정산업에 연계된 학과 및 전공 분야에 화력을 집중하여 주는 일이다. 그것이 무엇인가는 대학의 전략적 방향이나 학과의 성장전략과 밀접하게 연결되어 있다. 이를 위해서는 우선, 대학이니까 모든 학과와 전공이 골고루 있어야 한다는 낡은 생각을 먼저

버릴 필요가 있다. 기동 학과와 전공을 세우고 여기에 기존의 학과와 전공들이 어떻게 어울려 갈 것인가를 생각하는 것이 교육 및 연구 분야에서의 지식 경영의 첫 걸음이라고 볼 수 있다. 두 번째는 대학의 관료적 성향을 없애는 길이다. 이를 위해서는 구성원들의 아이디어를 끊임없이 묻고 캐내는 작업이 필요하다. 제안 제도를 활성화하고 좋은 제안에 대하여는 과감히 보상하는 것이 필요하다. 그리고 구성원들간의 생각이나 정보가 공유되어 흐를 수 있는 체제를 갖추어 주는 것이 행정 부문에서의 지식 경영이다. 이 두 부문에서의 새로운 변화가 일어나야 대학은 항상 변해갈 수 있는 체비를 갖출 수 있다. 그리고 대학의 가치를 높일 수 있다. 이것이 한국의 대학들이 미래에 살아 남을 수 있는 길이기도 하다. 

이홍

고려대 경영학과를 졸업하고 KAIST 석사 및 박사(경영과학전공) 학위를 수여 받았다. 행정 및 사법고시 시험문제 출제위원, 노동부 공인노무사 시험 선제 및 채점위원으로 활동하였으며, 현재 광운대 교수로, 한국과학기술평가원 벤처기업 전담평가위원, 능률협회 지식경영대상 심사위원, 한국지식 경영학회 이사, 한국경영과학회 편집위원, 특허청 및 중소기업청 지식경영자문 교수로 활동중이다. 저서에는 『포항제철의 경영혁신』, 『한국기업을 위한 지식경영』 등이 있다.