

특별대담



지식의 생산성 (knowledge productivity)



지난 10월 13일 서울 중구 프레스센터에서 요셉 케셀 트웬테대학 교수와 강석진 한국전문경영인학회 회장 (CEO컨설팅그룹 회장)이 지식생산성을 주제로 미래경영에 있어 한국기업이 나아가야 할 방향에 대해 대담을 나누었다.

대담자 : 강석진 한국전문경영인학회 이사장

- CEO컨설팅그룹 회장
- 경총고문
- 前 GE Korea 회장

Joseph W.M. Kessels

- 네덜란드 트웬테대 교수 겸 르완다 키갈리경영대학 겸임특훈교수
- HRD전문 교육컨설팅 회사 Kessels & Smit 설립
- 영국 더함대학교 교수 역임
- 중국 칭화대학교, 푸단대학교 교수 역임
- 국제인적자원개발(HRD) 편집자 역임

강석진 회장 안녕하십니까 케셀 교수님. 오늘은 지식생산성에 대해 이야기를 나누어 볼 것입니다. 지식생산성에 대해 생소하게 여기는 분들도 계실 텐데, 어떻게 이해하면 될까요?

케셀 교수 지식생산성이라 함은 간단하게 ‘우리가 가진 지식과 정보를 산업 활동에 접목시켜 가치창조의 시너지효과를 주는 것’을 말합니다. 인류는 지식을 활용해 수렵사회를 농경사회로 진화시켰고, 산업혁명 시대엔 생산성혁명을 통해 경제발전을 이룬 바 있습니다. 현재의 지식경제 시대에는 전통적 생산요소인 토지, 자본, 노동보다는 지식이 가장 중요한 자산으로 평가받고 있습니다. 모든 재화와 서비스는 내재된 지식과 부가가치에 따라 평가되고 가격이 결정됩니다. 경제가 이렇게 지식경제로 탈바꿈하는 만큼 지식의 활용, 즉 지식생산성의 증대가 현재에 있어 가치창조를 위한 가장 큰 과제가 되었습니다. 지식을 가치 창조에 활용하지 못한다면 사실 지식은 그 자체로는 아무런 의미가 없습니다. 보유하고 있는 지식들을 차별화된 개별적 방법을 통해 실용화하지 않으면 아무 쓸모가 없는 것입니다. 결국 지식생산성의 향상이란 정보와 아이디어의 지식화를 통해 제품 및 서비스 사업을 지속적으로 혁신하고 개선하는 것을 뜻합니다.

강석진 회장 개념보다는 그 결과물에 좀 더 초점을 두면 이해가 좀 더 쉬울 것 같습니다. 지식경제 시대에는 하드웨어에 지식이 융합되어 가치 상승을 극대화 시킵니다. 하드웨어의 생산은 원가경쟁력을 위해 해외생산기지에 외주를 줄 수도 있지만 첨단제품과 소프트웨어를 개발하고 운영체제와 컨텐트를 결합하는 등의 지식산업은 가치창조를 극대화하는 핵심이며 창조적인 지식활용, 즉 지식생산성의 결과입니다.

애플의 예를 들어 보겠습니다. 애플은 모든 하드웨어 제조를 해외 외주로 해결하고 있습니다. 그럼에도 불구하고 창조적인 지식과 아이디어 개발과 이를 가치창조 극대화에 활용하는 핵심역할은 자체 내에서 해결하여 부가가치를 극대화, 스마트폰 혁명을 이끌어 내었습니다. 많은 기업들이 최고의 상품 디자인에 창조적인 아이디어와 예술적인 감성을 덧입히는 ‘브랜드화’로 가치창조를 극대화 시키면서 경쟁력을 키웁니다. 이런 환경에서는 새로운 지식의 중요성이 중대될 수밖에 없습니다. 모든 지식개발과 지식 생산

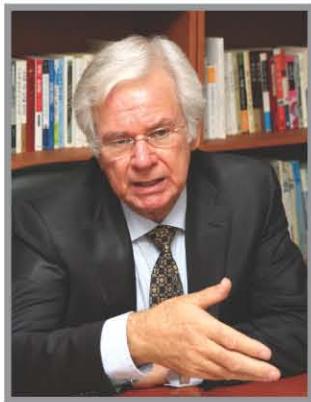
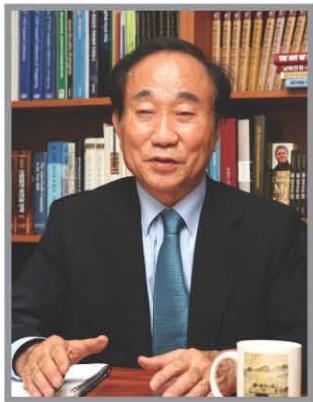


성은 인적자원을 기반으로 발전되는 만큼 지식의 생산성을 극대화할 수 있는 인적자원개발과 이를 위한 창조적인 학습문화가 주춧돌이 되어야 합니다.

케셀 교수 한국에서는 전통적 제조업이 강세인데, 지식경제형으로의 전환은 어떻게 이루어지고 있습니까?

강석진 회장 값싼 노동력 중심의 제조업은 점점 후진국으로 옮겨가는 추세입니다. 한국의 산업기반 또한 전통적인 노동집약적 제조업에서 지식기반 제조업과 서비스산업으로 탈바꿈해 왔으며 이제는 이러한 변화를 가속화 시켜야 할 때입니다. 한국은 다른 나라들에 비해 천연 자원이 부족한 만큼 지식기반산업의 비중을 크게 늘려야 합니다. 그런데, 지식산업 비중을 지금보다 늘리기 위해서는 이에 맞는 인적자원개발이 반드시 필요하며, 한국의 기업들은 이에 좀 더 많은 부분을 투자해야 한다고 봅니다.

케셀 교수 동의합니다. 현재 글로벌 기업들은 저마다 지식생산성과 경쟁력을 높이기 위해 재능을 가진 유능한 인재를 유치하는 노력을 아끼지 않고 있습니다. 인재 전쟁인 셈이지요. 하지만, 인재 유치 노력보다는 인재 육성방식에 대해 보다 집중할 필요가 있습니다. 네덜란드 등 유럽 국가에서는 젊은 층의 높은 이직률로 인해 인적자원개발 투자에 고충을 호소하는 기업들이 상당히 있습니다. 한국도 크게 다르지 않을 것이라고 생각됩니다. 젊은 층의 이직률이 높다는 것은 조직이 혁신과 자기발전의 기회를 젊은 인재들에게 충분히 주고 있는지에 대해 심각하게 고민해야 함을 의미합니다. 기업들은 고객관리, 품질관리, 지식관리, 인



재관리 등 수많은 관리기법들을 쏟아내고 있지만, 이러한 관리기법이 지금의 젊은 지식근로자들에게 적합한 방법인지는 생각해 봄야 할 문제입니다. 젊은층의 경우 누군가가 자신을 관리한다는 개념을 거부하는 경우도 있습니다. 전통적인 상명하복식 조직의 생산성이 높지 않은 이유를 여기서 찾아볼 수 있습니다.

지난 50~80년 동안의 경영은 상위 경영자의 아이디어와 효율성에 기반한 획일화된 프로세스의 대량생산이 주축이었습니다. 하지만 이런 경영의 방식은 점차 세분화되고 정밀해지는 지식근로의 작업 속도를 따라갈 수 없고, 집단지성과 창조성을 요구하는 현재의 사회 흐름에도 맞지 않습니다. 지식생산성을 높이는 과정은 곧 학습의 과정인데, 업무환경도 결국 학습을 가능하게 하는 환경이어야 합니다. 지시와 복종이 주가 아닌, 기업가 정신과 창의력이 바탕이 되어야 지식경제사회가 요구하는 지식근로자로서의 역량을 갖출 수 있게 되는 것입니다.

강석진 회장 어떤 업무환경이 조성되어야 지식근로자들의 지속적 학습을 견인할 수 있을까요?

케셀 교수 학습이 원활하게 이루어질 수 있도록 하기 위한 환경적 요소로는 성찰력과 메타인지력(Meta Cognition), 구성원간의 원활한 의사소통을 꼽을 수 있습니다. 성찰력은 문제점을 찾기 위해 끊임없이 질문할 수 있는 적극적인 자세와 능력 즉, 어떤 일의 진척이 더딜 경우 스스로 원인을 파악해 내는 능력을 의미합니다. 이는 관리자나 경영자뿐만 아니라 모든 직원에게 전사적으로 요구되는 역량입니다. 메타인지력은 자신을 파악하면서 분석할 줄

아는 능력, 즉 자신에게 맞는 자아실현방법을 아는 능력을 말합니다. 지식근로자들은 메타인지력을 통해 자신을 관찰하고 습관적으로 학습과정을 반복하게 됩니다. 조직의 입장에서는 이렇게 습관적으로 수행되는 개인의 학습이 의식적으로 이루어져 집단의 지식으로 정착되도록 지원해야 할 것입니다.

이러한 요소들을 강화시키고 활성화하는데 가장 필요한 조건은 사회적 자본의 축적, 즉 대인관계입니다. 대인관계 속에서 사회적 활동을 하기 때문에 상호 존중과 신뢰, 서로에 대한 배려, 정직, 투명성, 공동규범과 가치 등이 무엇보다 중요시됩니다. 이를 위해서는 조직문화의 개선이 선행되어야 합니다. 그런데, 조직문화의 개선을 위해서는 반드시 근로자나 노조의 적극적 협조가 필요합니다. 제가 알기로는 한국의 노사관계가 그리 좋지 못한 것으로 압니다. 강 회장님께서는 한국 GE회장으로 근무하시면서 노사관계를 크게 개선시킨 것으로도 유명하신데요, 한국적 상황에서 어떻게 근로자의 협조를 이끌어 내셨는지요?

강석진 회장 앞서 말씀드렸다시피 조직 구성원들을 인격적으로 존중하는 문화가 필요합니다. 우리나라는 아직도 근로자를 ‘종업원(從業員)’이라고 부르는 경우가 대부분입니다. 이 단어의 뜻을 살펴보면 따를종(從)자와 기업(業), 즉 당신들은 회사에 고용된 사람들이니 회사가 시키는 대로 무조건 따르라는 뜻을 가지고 있습니다. 산업화 시대에 피고용자들에 대해 생산의 도구로서의 의미를 강조하던 용어입니다. 이제는 지식산업시대로 바뀌었습니다. 조직 구성원 한 사람 한 사람의 지식과 아이디어와 경험이 회사의 생존과 미래를 결정하는 소중한 자산이 되는 시대입니다. 이제는 조직구성원 한 사람 한 사람의 인격을 존중하고 그들의 아이디어를 존중해주는 조직문화를 만들고 이끌어가는 경영자가 되어야 합니다. 이제는 ‘종업원’이라는 부정적 뉘앙스를 가진 용어 대신 우리 조직구성원, 또는 동반자(co-worker)라는 용어를 써야 한다고 생각합니다. 과거의 경영조직에서는 종업원으로 부르면서 그들이 수동적으로 명령에 따르도록 했기 때문에 자연적으로 불만이 쌓일 수밖에 없었고 조직 내 상하간의 소통이 어려울 수밖에 없었다고 생각합니다. 앞으로의 노사관계는 회사의 방침과 경영자의 지시에 수동적으로 따라 오는 것이 아닌, 열린 조직문화를 통해 상호간에 인격과 아이디어를 존중하고 조직을 활성화 시키면

서 회사를 발전시키기 위한 공동의 목표를 함께 추구하기 위해 지식과 아이디어를 신속하게 교류하고 협력하는 방향으로 조직을 이끌어 간다면 노와 사는 대립관계가 아닌 동반자의 관계, Co-Worker의 관계가 될 것 입니다. 이것이 한국이 추구해 가야 할, 조직 구성원들을 존중하는 노사문화라고 믿습니다. 이와 같은 조직 문화가 정착되면 노사 간의 대립과 갈등은 있을 수가 없습니다. 엄밀하게 따지면 전문경영자도 주주들에게 고용된 전문지식 근로자입니다. 노와 사는 궁극적로는 동반자 관계, 즉 Co-Worker입니다. 오늘날의 근로자들은 보수보다는 오히려 도덕성이 높고 기업시민으로서의 역할에 충실했던 조직에서 스스로의 전문성과 인격을 존중받으면서, 가치창조에 기여하며 일할 수 있는 것에 더 많은 가치를 두고 있습니다. 실제 사례로서 GE의 경우, 잭 웰치 전 회장은 이러한 열린 조직문화 구축을 최우선 과제로 추진하였으며 이를 통해 모두의 인격과 아이디어를 서로 존중하며 공동의 비전과 목표를 함께 추구하는 유연한 소통문화가 정착되었고 노사 간에는 상호 동반자 관계가 이루어져 지난 30여년 동안 노사 간 갈등이나 파업이 전무했습니다.

케셀 교수 상호 동반자관계로의 변화를 위해서는 최고경영자의 리더십이 가장 중요한 역할을 한다는 말씀이신 것 같습니다. 좀 더 자세히 말씀해 주실 수 있을까요?

강석진 회장 전통적인 가치관을 가진 조직경영에서 수직적인 조직구성을 수평구조로 전환하는 과정, 특히 당면문제 해결에 있어 근로자의 참여를 적극적으로 유도하기 위해서는 많은 마찰을 겪을 수밖에 없습니다. 그렇지만 지식생산성의 발전이 경쟁력 향상과 기업의 가치창조에 핵심적인 역할을 한다는 점을 고려한다면 이러한 변화 추진 과정에 다소 어려움이 있더라도 모든 조직구성원들의 두뇌와 아이디어를 활용하는 열린 조직문화 구축은 분명 추진할 가치가 있습니다. 근로자들이 이러한 조직문화 구축에 반대할 이유가 없습니다. 서로 신뢰할 수 있는 진실한 소통의 문제라고 믿습니다. 경영자가 먼저 비전과 가치관을 조직 구성원들과 공유하고 서로를 존중하는 비관료적인 리더십을 보인다면 분명 조직문화에 긍정적인 변화가 따르게 됩니다. 가치관과 비전을 공유하는 개방적이고 창조적인 조직이 될 수 있는 것이죠. 이에 일

상의 업무추진과 지속적인 학습이 함께 하는 학습문화가 추가된다면 창조적인 지식개발과 지식생산성 향상이 가능해집니다. 창조적인 조직문화 구축을 통한 개선과 혁신으로 지식생산성과 경쟁력을 끌어올리고 궁극적으로는 조직의 목표와 비전인 높은 가치창조를 성취하도록 하는 것이 지식생산성과 가치창조를 극대화하는 가장 바람직한 리더십입니다.

케셀 교수 변화에 성공한 조직들은 자기주도성과 자발성을 갖춘 조직원들을 갖고 있습니다. 또한 개인적인 동기부여와 열정, 직원들의 몰입도가 굉장히 높은 경우가 많습니다. 이러한 조직의 경영자들은 직원들의 재능과 학습에 따른 성과를 인정해 주려는 노력을 끊임없이 합니다. 치별과 비판은 직원들의 책임회피를 능숙하게 만들 뿐, 지식 생산적 활동을 유도해 내는데에는 한계가 있습니다. 기업의 구성원들은 미래를 위한 무엇인가를 함께 창조해 낼 수 있도록 서로를 연결하는 가교가 되어야 합니다. 조직은 사회적 프로세스 즉, 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 설계되고 조직원들의 새로운 역량 개발을 지원해야 합니다.

강석진 회장 더 하실 말씀이 많으시겠지만, 시간관계상 이만 줄여야 할 것 같습니다. 마지막으로 꼭 강조하고 싶으신 것이 있는지요?

케셀 교수 학습이 일상의 일과 연계되어 생산성에 기여할 수 있는 효과적인 방법을 찾아야 합니다. 단순히 지식을 주입하는 교육이 아닌, 근로자의 주변 환경과 업무를 연계하여 자기개발을 가능케 하는 교육방법이 필요합니다. 강 회장님께서는 어떠한 부분에 한국기업들이 가장 중점을 두어야 한다고 보시는지요?

강석진 회장 저는 지식산업의 발전을 위해서 경영자와 관리자들의 적극적인 참여가 필요하다는 것을 강조하고 싶습니다. 안타깝게도 아직도 많은 기업조직에서 지식근로자를 위한 학습 환경을 제대로 조성하지 못하고 있습니다. 장기적인 관점에서 볼 때 꼭 고쳐야 하는 부분입니다. 근로자 스스로 주인의식과 함께 개개인의 지식생산성을 극대화할 수 있도록 하는 조직 환경 구축에 경영자는 최선을 다해야 합니다.