화이트헤드의 유기체 철학과 경영 교육*

김상표** · 김영진***

〈차 례〉

1. 문제제기
2. 표상 지식과 수학 교육
3. 사례 연구 수업과 잘못 놓인 구체성의 오류
4. 삶과 교육의 분리
5. 결론

【국문초록】

이 연구는 기업이 원하는 인재상과 현재 경영 교육의 상관성을 살펴보고, 유기체 철학이 경영 교육에 어떤 통찰을 제공할 수 있는지를 검토하는 것이다. 현재의 경영 교육은 표상 지식을 중심으로 가르쳐진다. 특히 분석을 중심으로 전개되는 경영 교육은 '활용' 역량에 초점을 두고 있으며, '탐험' 역량을 학생들에게 가르치고 있지는 못하다. 즉, 현재의 경영 교육은 정서적 인간관계, 도전정신을 키우기에는 매우 역부족이다. 우리는 경영 교육의 이런 상황은 표상적 지식 중심으로 이루어지는 교육 현장에 있다고 본다.

* 이 논문은 2012년도 경남과학기술대학교 기성회 연구비 지원에 의하여 연구되었음.
** 경남과학기술대학교 벤처경영학과(제1저자)
*** 경남과학기술대학교 벤처경영학과(교신저자)

따라서 우리는 이런 교육의 문제점을 화이트헤드의 교육 철학을 통해서 비판적으로 검토해 볼 것이다.

주제어: 유기체철학, 경영 교육, 표상, 탐험, 활용, 삶

1. 문제제기

이 논문의 목적은 기업이 원하는 인재상과 현재 경영 교육의 상관성을 살펴보고, 유기체 철학이 경영 교육에 어떤 통찰을 제공할 수 있는 지를 검토하는 것이다.

대학 교육에서 화이트헤드의 유기체 철학과 그 교육이론이 어떤 통찰을 제공해 줄 수 있는지는 이미 어느 정도의 논의가 있었다.[1] 하지만 지금까지 화이트헤드의 교육이론을 구체적인 어떤 학과나 대학원에 적용한 논의는 없었다. 현재 사회의 요구와 학생들의 요구에 상응해서 인문사회과학에서 경영학과 및 경영대학원에 대한 관심이 지대하다. 그것은 기업과 밀접한 학과가 경영학과이며, 대다수의 취업의 기회가 기업을 통해 열리기 때문이다. 그렇다면 경영학과와 그 소속 학생들은 무엇을 배워서 기업에 취업하는가? 그리고 기업은 어떤 인재를 원하는가? 이것이 대학 경영 교육이 나갈 방향을 정하는 것이다. 여기에 기업에서 어떤 인재를 바라는지를 잠깐 살펴보자.

신입 사원을 채용할 때 최고경영자들이 중요하게 생각하는 것은, 회사 내에서 다른 사람들과 협력해서 일하는 능력, 업무처리

---

1) 오영환, 「화이트헤드의 교육론과 유기체 철학」, 한국 화이트헤드 학회, 『화이트헤드연구』, 제7집, 2003; 박상태, 「화이트헤드의 교육론과 대학 교육 개혁」, 동서 철학 학회, 『동서철학연구』, 제42호, 2006, pp. 248-269.

의욕, 리더가 될 잠재력, 원만한 대인관계 등 인성 및 인간관계에 관한 항목들이 높은 중요성을 보이며, 외국어구사 및 국제적 시야는 그 다음이며, 계량적, 분석적 능력을 상대적으로 덜 중요한 기준으로 본다.[2)]

2013년에 대한상공회의소가 국내 매출액 상위 100대 기업의 홈페이지에 기재돼 있는 인재상 정보를 분석한 보고서에 따르면, 국내 상위권 기업들은 함께 일하고 싶은 직원의 인재상으로는 전문성(Specialty), 창의성(Unconventionality), 도전정신(Pioneer), 도덕성(Ethicality), 주인의식(Responsibility)을 갖추기를 원하고 있다. 그 중에서 가장 중시하는 부분은 '도전정신'인 것으로 나타났다. 100대 기업들 중 '도전정신'을 뽑은 기업이 88개사로 가장 많았고, 이어 '주인의식' 78개사, '전문성' 77개사, '창의성' 73개사, '도덕성' 65개사 순으로 나타났다.

보다 세부적으로는 건설사업 관리를 주로 하는 '한미글로벌' 회사는 1996년 창업 이래로 2010년 매출액이 창업 당시의 14배를 넘어선다. 이러한 경영 실적과 더불어 '대한민국 훌륭한 일터상', '지식경영 대상', '기업혁신대상 국무총리상' 등을 수상했고, 창업자인 김종훈 회장도 한국을 대표하는 CEO로 선정되었다. 한미글로벌 회사의 성장에 중요한 영향을 미친 핵심가치는 정직과 같은 도덕적 가치, 관계의 문화, 개방적 문화, 도전적 문화 등으로 나타난다.[3)] 따라서 앞에서 언급한 내용을 수렴해서 보자면, 기업이 원하는 인재는 도전정신, 관계 역량 및 공동체 가치를 중시여기는 교육을 받은 자들이다.

그렇다면 우리의 경영 대학의 교육 현실은 어떤지를 보자. 2014

---

2) 지용희 · 강호상, 「경영학교육과정에 관한 연구: 미국 주요 경영대학교 교과과정을 중심으로」, 한국 경영학회, 『한국경영학연구』, 1996, pp. 71-95.

3) 노부호, 「한미글로벌의 성공 요소: 우수기업 경영모델을 중심으로」, 『KBR』, 제17권, pp. 89-121.

년 현재 서울대학교 경영학과 홈페이지에 나와 있는 커리큘럼을 잠깐 살펴보자. 1학년은 경영학원론, 경제원론, 회계원리를 배우며, 2학년은 중급회계, 경영과학, 조직행위론, 기업법, 조직구조론, 재무관리, 경영정보론 등을 배우며, 3학년은 관리회계. 재무제표분석 및 기업가치 평가, 기업과 경력개발, 보험과 위험관리, 기업지배구조의 이론과 실제, 투자론, 인사관리, 금융기관경영론, 생산관리 등을 배우며, 4학년은 고급회계, 마케팅조사론, 파생금융상품론, 경영정보 컨설팅 방법론, 노사관계론, 광고관리론, 국제금융관리론 등을 배운다.

서울대학 경영학부뿐만 아니라 대다수 우리 경영 대학의 커리큘럼은 거의 대동소이하다고 볼 수 있다. 이러한 경영 교육은 보편학문이라는 근대 인식론의 틀에 기반을 두고 있다. 시공간에 관계없이 대상에 대한 보편적 인식을 제공하는 방식으로 구성되는 것이다. 이것은 표상 지식(representation knowledge)을 습득하는 방식이다. 즉 대상과 관념이 대응하는 방식으로 교육이 이루어지는 것이다.

그렇다면 이와 같은 교육을 통해 기업에서 중요하게 생각하는 도전정신, 창의성, 도덕성, 주인의식 및 인간관계 등은 어떻게 교육할 수 있는가? 도전정신과 창의성은 다른 말로 모험심을 갖추어야 할 자질이며, 도덕성과 주인의식 및 인간관계는 가치에 대한, 특히 윤리적 가치에 대한 품성을 갖추어야 하는 것이다. 그렇다면 이론 중심의 경영학부 교육을 통해 이와 같은 모험심과 가치가 형성될 수 있는가? 따라서 이 논문의 목적은 화이트헤드의 유기체 철학을 통해 현재 경영 교육의 문제점을 지적하고 그 방향성을 예비적으로 제시해볼 것이다.

2. 표상지식과 수학교육

현재의 대학 경영 교육은 명사 중심 혹은 표상 중심의 교육이 주를 이루고 있다. Ghoshal[4]에 따르면, 경영학부에서 가르치는 개념은 명석 판명한 보편화된 지식을 가르치며, 각 개념에서 설명되는 대상은 외적 관계(external relation)를 통해 명료하고 고립된 현상으로 다룰 수 있다고 본다. 경영 교육에서 가르치는 이와 같은 지식을 우리는 표상지식(representation knowledge)이라고 한다. 표상지식이란, 경영 교육에서 다루는 개념이 현재 경영 실재를 정확하게 반영하는 것이다. 관찰자의 입장은 배제하고, 이론과 현상이 정확하게 대응한다는 입장이다.[5] 따라서 표상 지식은 큰 샘플과 통제된 실험실에서 성과를 비교하는 지식이며, '무엇'에 관한 지식이다.

이것은 경영 학부뿐만 아니라 대학원에서도 가장 중요한 지식 규범으로 자리를 잡고 있다. 대상을 실재로 보는 연구 방법에서 지식은 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절 변수들 사이의 상관관계를 다루는 신뢰도와 평균분산추출을 통해 얻어진 각 문항별 회귀계수 자료에 의해 그 객관성을 확보한다. 즉, 대다수의 석박사 논문이 예측가능하다는 선형적 인과관계에서 도출되어 나온다.[6] 우리는 이를 실증주의 경영 이론과 '증거-기반 경영'(evidence-based management)(Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau, 2006)[7] 이론이라

---

4) Ghoshal, S., "Bad Management theories are destroying good management practices", *Academy of management Learning and Education*, 4(1), 2005, pp. 75-91.

5) Chia, R. and Holt, R., "The Nature of Knowledge in business schools", *Academy of management Learning & Education*, 7(4), 2008, pp. 471-486.

6) Taleb, N., *The black swan: The impact of the highly improbable,* London: Allen Lane, 2007, p. 238..

7) Pfeffer, J., & Sutton, R. I, *Hard facts, dangerous half-truths and*

고 부른다.

그러므로 증거기반 경영 이론인 표상 지식은 실체 패러다임의 전형이라고 할 수 있으며, 안정이나 존재를 실재로 인정하는 패러다임이기에 '균형기반이론'(equilibrium-based theory)이라고도 한다. 고대 그리스 아리스토텔레스의 철학의 기원에서 보자면, 그것은 에피스테메(episteme)와 테크네(techné) 지식에 근거를 두고 있다.[8] 에피스테메는 시공간과 무관하게 추상적이고 일반화된 지식을 의미하며, 테크네는 양적 측정을 통해 표현된 기술적 특성을 의미한다.[9] Raphals[10]에 의하면, 이러한 지식은 그리스 사유에서 수와 밀접한 관련이 있는 지식이며, 특히 정교한 측정을 위한 과학적 전통에 따른 것이라고 한다.

하지만 이런 지식은 '시간'을 무시하거나 비교적 정태적인 방식으로 상황을 이해할 뿐이며, 맥락은 무시되고 분산추출 일반화를 통해 무시간적인 명제만을 진리로 받아들인다.[11] 기업의 활동은 전혀 예측할 수 없는 의사결정을 통해 이루어지는 경우가 허다하다. 또한 실제의 삶에서도 역사와 환경의 특이성, 각 지역의 상식, 보편적으로 이해할 수 없는 도덕적 전통을 통해 의사결정을 내리는

---

nonsense: Profiting from evidence-based management, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; Rousseau, D. M, "Is there such a thing as "evidence-based management? *Academy of Management Review*, 31, 2006, pp. 256-269.

8) 아리스토텔레스 저, 강상진 · 김재홍 · 이창우 옮김, 『니코마코스 윤리학』, 길출판사, 2014, p. 207.

9) Baumard, P., *Tacit Knowledge in organizatio*n, London: Sage, 1999.

10) Raphals, L. *Knowing words: Wisdom and cunning in the classical traditions of China and Greece,* Ithaca and London: Cornell University Press, 1992.

11) Sandberg, J., & Tsoukas, H., "Grasping the logic of practice: theorizing through practical activity", *Academy of Management Review*, 36, 2011, pp. 338-360.

경우가 많다.[12] 그렇다면 표상 지식을 가르치는 경영 교육은 기업 현장과 우리의 삶에서 어떤 부분을 강조하고, 어떤 부분을 배제하고 있는지를 살펴보도록 하자.

기업은 생존과 번영을 위해 경영 환경에 적응이 중요하다. 조직은 그 적응을 위해 합리성과 혁신성이라는 두 마리 토끼를 동시에 잡아야 한다. 보통 이를 양면성(ambidexterity)이라고 한다. 이 양면성을 실천하는 방법은 탐험(exploration)과 활용(exploitation)이라는 속성을 함께 수행하는 것이다. 탐험이란 위험을 두려워하지 않는 태도, 참신함, 자유로운 발상, 유연한 규율, 느슨한 통제를 통해 이루어진다. 활용이란 단기적인 개선, 개량, 습관화, 정교화를 의미하며, 이를 위해서는 집중, 정확성, 반복성, 분석, 건전성, 규율과 통제가 있어야 한다. 다시 말해서 탐험은 조직의 혁신성을 강조하는 변화의 속성과 연관이 있고, 활용은 조직의 합리성, 경제성, 예측성을 강조하는 안정적 속성과 관련이 있다.[13] 따라서 활용과 탐험은 가장 핵심적인 기업역량이기에 어떤 속성도 간과할 수 없다.

그러나 탐험과 활용을 조직에서 함께 운영하는 것은 결코 쉽지 않다. 우리는 탐험과 활용의 균형을 실패한 대표적인 사례로 애플(Apple)을 들 수 있다. 애플을 창립한 잡스(jobs)는 탐험 역량은 탁월했기에 애플의 창업이 가능했다. 성공적인 창업 후에 당시 활용 능력이 부족했던 애플사는 곧 위기에 봉착하게 되었다. 이에 잡스는 그 방면에 탁월한 역량을 갖춘 존 스컬리를 펩시에서 영입했다. 스컬리는 자신의 뛰어난 활용 능력을 발휘해서 애플의 성장을 주도했다. 하지만 스컬리의 활용 능력은 애플사에 탐험의 비중을

---

12) Bourdieu, P., *The logic of practice*, Cambridge: Polity Press, 1990.

13) 이홍·이현, 「양면성을 통한 역동적 역량의 구현: 역사적 조망과 이의구축을 위한 핵심과제」, 인사관리학회, 『인사·조직연구』제17권 2호, 2009, pp. 95 - 124.

낮추는 바람에 기술적 혁신 능력이 떨어지면서 매출도 떨어지고 고객의 불만도 높아졌다. 애플사는 스컬리를 애플에서 떠나게 한 후, 창업자인 잡스를 다시 복귀시켜서 아이맥이라는 혁신적인 제품을 시장에 내 놓아 공전의 히트를 기록한다. 즉 활용에서 탐험의 시대로 되돌아가면서 현재의 스마트폰 시장을 주도하는 회사가 되었다.[14]

하지만 탐험형인 잡스는 쿡(Cook)이라는 CEO를 영입해서 자신에게 부족한 활용 능력을 보완하고 있다. 현재 잡스 사망 후에 애플사는 탐험 역량의 인재들이 이직을 하고 있는 것으로 보여서 차후에 모험적인 제품을 계속해서 출시할 수 있을지는 두고 볼 일이다. 애플의 사례를 통해 보듯이 탐험과 활용 역량에 균형을 잡는 것이 기업의 생존에 가장 중요한 측면이지만, 이 둘을 함께 유지한다는 것은 결코 쉽지 않다. 그렇다면 경영 교육에서는 이 두 속성을 어떻게 가르치고 있는가?

역사적으로 볼 때, 미국 경영대학에서 엄격한 계량화 및 통계분석과 같은 활용 역량인 합리성을 금과옥조로 여긴 것은 조셉 와튼(Wharton)이 독일 동북부에 있었던 프로이센의 관료 양성학교를 모방해서 펜실베이니아 대학의 비즈니스 학교가 완성된 이후였다고 한다.[15] 경영 교육에서 합리적 역량인 활용을 키우기 위해 대다수의 학생들은 재무자산의 포트폴리오 모델, 전략 자원의 경쟁분석, 회계 등을 배운다. 이 지식은 모두 수학을 전제로 한다. 이 전통은 계승되어 많은 경영대학 교육이 보편성과 엄밀성을 갖춘 수학을 중심으로 운영되어 왔다. 서울대학 경영 교육뿐만 아니라 세계적으로 우수한 경영 대학 교육의 목표는 우수한 수학적 매니저들을 대량생산하는 것이다. 기초적인 산술, 대수 능력과 미분과

14) 민츠버그(Mintzberg), H., 성현정 옮김, 『MBA가 회사를 망친다』, 북스넛, 2009, pp. 212-213.
15) 민츠버그, 앞의 책, p. 44.

적분의 기초 과정은 경영 교육에서 가장 중요한 도구로 자리를 잡고 있으며, 학생들이 우수한 경영자가 되기 위해서는 가장 우선적으로 익혀야 할 방법이 되었다. 따라서 미국 경영학부 및 대학원(MBA) 과정에서 수학 능력을 통해 입학자를 선발하는데, 그 이유는 수학 능력이 측정하기에 비교적 신뢰할 수 있는 기준이 되기 때문이다.[16]

수학은 시간과 공간에 관계없는 언제나 보편적 진리를 제공하는 지식이다. 화이트헤드에 따르면, 근대 이후에 "우리는 수량으로부터 도피할 수 없다. 세계는 철두철미 수량으로 물들어 있다"[17] 그는 수량을 모르고는 우아한 지성은 "절반밖에 발달하지 못한 지성"[18]이 된다고 한다. 따라서 수를 배우는 과정은 경영 교육에서 매우 중요한 과정이며, 이것은 합리적 속성인 활용을 키우는 중요한 교육 과정이라고 할 수 있다.

> 수학은 잘 가르쳤을 경우에는 이 관념의 보편성을 점차적으로 머릿속에 심어주는 데 가장 강력한 도구가 된다.……여기서 우리는 거듭 신중해야 한다. 만일 우리가 수학을 단지 일반적 진리를 인각시키는 것으로만 사용한다면 우리는 수학 교육을 망치고 말 것이다. 일반적 관념은 특정한 결과와 연관시키는 연결수단이다. 결국 중요한 것은 구체적인 개별적 사례들이다.[19]

하지만 이러한 경영 교육은 "분석만 하는 매니지먼트"[20]만을 양성할 뿐이다. 이는 매니지먼트를 완전한 신체라고 할 때, 이것은 골격만을 보여주는 것이지 그 골격 사이를 연결하는 근육이나 힘줄, 피

---

16) 민츠버그, 앞의 책, p. 78.
17) 화이트헤드 저, 오영환 옮김, 『교육의 목적』, 궁리, 2004, p. 50.
18) 화이트헤드, 앞의 책, p. 50.
19) 화이트헤드, 앞의 책, pp. 133-134.
20) 민츠버그, 같은 책, p. 72.

부, 혈액, 영혼 등은 배제되어 있는 방식이라고 한다.[21] 물론 추상성은 기업 경영에서 필수적인 부분이다. 추상이나 수 개념 없이 사물을 이해하는 것은 불가능하다. 그러나 수가 아무리 현대 사회에 중요하다고 하더라도 분절된 방식으로 수를 가르치는 것은 해가 되고, 수가 "생명의 다양한 양상을 밝혀내는"[22]데 기여할 때만이 그 의미가 있다. 특히 사회 현상의 통계를 바라볼 때, 시간을 무시하고 비교하는 것은 대단히 위험한 발상이라고 한다. 시간을 무시하고 한 나라와 다른 나라를 비교하는 것은 매우 추상적인 구조를 드러낼 뿐이라고 한다.[23] Mintzberg에 따르면, "언어나 숫자는 풍부한 실제 체험, 즉 기업의 중역실이나 대학 교실 밖의 세계에 단단한 뿌리를 내림으로써 의미"[24]를 가질 수 있다. 따라서 현재 경영 교육에서는 지식의 명석 판명함의 잣대인 수학을 가장 중요한 교육의 지렛대로 삼고 있는 까닭에, 분석은 있으나 통합은 없다고 한다.[25]

경영은 전체와 생명을 보는 능력이 필요하다. 그것은 달리 말하면 비전과 통찰 능력이 필요하다. 분석적 능력만으로는 경영을 할 수는 없다. 미국의 금융위기를 가져온 모기지론은 사실상 가장 뛰어난 수학적 능력을 갖춘 매니저들에 의해 빚어진 결과라고 해도 과언이 아니다. 그들은 분석적 역량이 타고나 인재들이었으며, 경영 교육의 대부분을 그와 같은 전문능력을 배우는데 보냈을 것이다. 하지만 그들의 행동과 생각이 사회에 어떤 파장을 미칠 수 있는지를 보다 심사숙고했다면, 그와 같은 비극적 사태에까지 이르지 않았을지도 모른다. 이것은 결국 부분적인 이익이 아니라 "전체적으로 잘 살아가는 것과 관련해서 무엇이 좋고 유익한지 잘 숙

21) 민츠버그, 앞의 책, p. 72.
22) 화이트헤드, 같은 책, p. 52.
23) 화이트헤드, 앞의 책, p. 53.
24) 민츠버그, 같은 책, p. 98.
25) 민츠버그, 앞의 책, p. 71.

고하는"[26] 실천적 지혜(phronesis)가 부족한 경우라고 볼 수 있다.

화이트헤드는 이러한 교육은 "생기없는 관념"(inert ideas)[27]을 가르치는 것이며, "서로 연관성도 없는 관념들을 수동적으로 검토하면서, 자신의 영혼을 경직되게 만들고 있는"[28] 것이라고 주장한다. 단지 이것은 "획일적이고 형식적인 시험"[29]을 통해 감수성과 상상력을 죽이는 결과로 비롯된 것이다.

> 내가 역설하고 싶은 해결책은 현대 교육 과정의 생명력을 죽게 만드는, 과목들 간의 치명적인 단절을 뿌리째 뽑아버리는 것이다. 교육을 위해서는 오로지 하나의 교과밖에 없다. 그것은 찬차만별로 나타나는 것이지만, '생명'이라는 교과이다. 우리는 이 단일 통합 대신에 생명과 단절된 대수, 기하, 과학, 역사, 능통하게 숙달시킬 가망도 없는 두 개의 외국어 과목들을 어린이들에게 부과해 왔다.[30]

교육의 형식은 오직 '생명'에 대한 이해와 직결된다. 즉, 화이트헤드는 모든 교육 과정에서 배워야 할 것은 오로지 '생명'이라는 교과라고 한다. 그는 교육의 요체는 "학생들로 하여금 나무를 통해서 숲 전체를 보도록 하자는데 있다"[31]는 것이다. 어떻게 하면 나무를 통해 숲 전체를 보게 할 수 있는가? 그것은 생명을 보게 하는 것이며, 생명을 본다는 것은 전체와 연결될 수 있는 것이다.

따라서 활용을 중심으로 배우고 가르치는 현재의 경영 교육은 전체를 보는 시야를 제공하지 못하며, 단지 표상 지식을 가르치고 있을 뿐이다.

---

26) 아리스토텔레스, 같은 책, p. 210.
27) 화이트헤드, 같은 책, p. 38.
28) 화이트헤드, 같은 책, p. 41.
29) 화이트헤드, 앞의 책, p. 45.
30) 화이트헤드, 앞의 책, p. 48.
31) 화이트헤드, 앞의 책, p. 48.

2. 사례 연구 수업과 잘못 놓인 구체성의 오류

한편 경영 교육에서 탐험은 어떻게 가르쳐야 하는가? 탐험은 잡스가 예증했듯이 모험심과 상상력이 필요하다. 화이트헤드에 따르면, "통상(通商)은 상상력과 함께 자란다"[32]고 하며, 상상력은 위대한 통상민족들에게 가장 중요한 선물이었다고 한다.[33] 따라서 경영 교육이 나갈 방향은 합리적 속성인 '활용'을 가르치는 것도 중요하지만, 혁신의 속성인 '탐험'을 가르칠 수 있는 상상력을 가르치는 것이 무엇보다 중요하다.

화이트헤드는 상상력은 사실과 분리되어서는 안 된다고 하며, 상상력은 사실과의 관계 속에서만 그 의미가 발현될 수 있다고 본다. 학생인 청년은 사실은 부족하나 상상력이 풍부하고, 학자인 노년은 상상력은 고갈되었으나 사실적인 지식은 많다. 대학은 바로 이 두 양상을 결합해야 하는 것이 본래의 기능이라고 한다.

> 대학의 본래 기능이란 상상력이 풍부한 지식을 획득하는 데 있다. 상상력의 중요성을 제쳐 놓는다면 기업가나 다른 전문직 사람들이 특정한 기회가 있을 때마다 그런 사실들을 단편적으로 배워간다는 것이 나쁘다고 할 이유가 없는 것이다. 대학은 상상력이 풍부한 곳인데, 그렇지 못하다면 그것은 아무것도 아닌, 심지어는 아무런 쓸모도 없는 곳이다.[34]

우리는 1927년에 화이트헤드가 '미국 경영대학원 협회'에서 강연한 내용이 탐험을 위해 가장 필요한 교육 방법에 대해 말하고 있음에 놀라지 않을 수 없다. 화이트헤드는 대학은 행동의 모험과 사고의 모험이 만나 상상과 경험을 통합할 수 있어야 한다고 주장

32) 화이트헤드, 앞의 책, p. 203.
33) 화이트헤드, 앞의 책, p. 203.
34) 화이트헤드, 앞의 책, pp. 206-207.

한다. 화이트헤드는 대학의 이러한 일반 기능은 경영 대학의 특수 기능에 즉시 응용되어야 한다고 주장한다. 특히 경영 교육은 삶에 대한 열정과 모험을 느낄 수 있는 방식으로 가르쳐야 한다. 이를 위해 상상력은 필수적인 항목이다. 화이트헤드에 따르면, 사람들의 다양한 심리상태를 파악하기 위해 상상력이 필요하며, 다양한 지역을 이해하는 상상력이 필요하며, 조직의 작용과 반작용을 전체적으로 이해하는 상상력이 필요하며, 추상성과 구체성을 함께 파악하는 상상력이 있어야 하며, 조직을 결속시키는 힘에 대한 상상력이 있어야 하며, 생산 공장의 조건이 사회에 미치는 파장을 생각하는 상상력 등이 필요하다고 한다.[35] 따라서 경영 교육은 학생들에게 상상력을 사실과의 관련 속에서 키워주는 것이다.

하지만 우리의 경영 교육은 엄격한 시험, 압력을 가하기 위해 설계된 교실, 학생들 간에 소통이 불가능한 구조로 되어 있다.[36] 즉, 학생들이 교실에서 여유롭게 대화하고 성찰하고 신선한 충격을 받는 것은 대체적으로 불가능한 방식으로 구조화 되어 있다. 따라서 탐험 능력을 경영 교육에서 배운다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

한편 활용 중심으로 경영 교육을 하는 와튼 스쿨의 분석적 경영 교육 방법을 타개하고 탐험을 가르치기 위해 만들어진 구체적인 방법이 하버드 경영 학교를 중심으로 전개된 사례 연구 수업이다. 2014년 하버드의 웹사이트에서는 사례 연구는 실제 기업 현장에 가장 근접한 방식으로 학생들에게 도전 연구를 성취시키는 방식이라고 하며, 살아있는 토론을 제공할 수 있다고 한다. 그것은 구체적 경험에서 발생하는 다양한 사건들을 통해 경영 교육을 하는 것으로, 현재의 경영 교육 중에서 구체적 경험과 상상력을 키우는 최고의 방법이라고 한다. Mintzberg에 따르면, 하버드 비스니스 학교

35) 화이트헤드, 앞의 책, p. 203.
36) 민츠버그, 같은 책, p. 426.

에서 실행되는 사례 연구의 특징은 다음과 같이 요약될 수 있다.

1. 교실에서 경영을 접해볼 수 있다. 이 방법은 매니저의 입장에서 현실의 경영 상황을 분석하고 토론할 수 있다.
2. 전체적인 사고를 할 수 있게 된다. 하버드 비스니스 스쿨은 사례 연구 수업을 통해 학생들이 전체적인 큰 그림을 볼 수 있도록 한다.
3. 최고 경영자로서 필요한 스킬을 습득할 수 있다. 사례 기법은 매니지먼트 실무에 관여하게 되었을 때, 어떤 상황에 부딪히더라도 당황하지 않을 수 있으며, 그 상황을 파악하기 위해 어떻게 해야 하는지 신속하게 알아차릴 수 있다.
4. 참여적인 수업방식이다. 교수에서 민주주의를 실천함으로써 교수가 아닌 다른 학생들을 주목하게 된다.[37]

이와 같이 하버드 중심의 사례 연구는 수학적 기법을 통한 분석 방식의 경영교육을 보완할 수 있는 탐험 중심의 교육 방식 방식이라고 찬양받고 있다. 하지만 사례 연구 기법은 오히려 검토하고 있는 상황과는 동떨어진 말이나 숫자를 주고받는 경우가 생겨난다. 즉 "상황에 대한 주관적인 인식과 직관은 배제하고 탁상공론만을 펼칠 수가 있다."[38] 왜냐하면 이 사례는 개개인의 학생이 직접 경험한 것이 아니라 미리 주어지는 자료를 통해 제시되기 때문이다.

> 방대한 양의 무질서한 정보를 한꺼번에 흡수하고 컴퓨터보다 빠른 속도로 그것을 정리한다. … 학생들은 주어진 데이터를 분석하여 각자 자신의 주장을 명확하게 밝히고 토론을 전개해 나간다. 하지만 교실에 있는 어느 누구도 그 상황을 실제로 경험한 사람은 없으며, 고작 종이에 쓰인 내용을 읽은 것이 전부다. 수업에서 도출된 결론이 실행에 옮

37) 민츠버그, 앞의 책, p. 94.
38) 민츠버그, 앞의 책, p. 98.

겨지는 일도 결코 없다. 참으로 대단한 의사결정과 경영이 아닐 수 없다.[39]

직접적인 경험을 하지 않고 교실에서의 사례 연구와 토론으로 그 상황을 경험해볼 수 있는 하버드 사례 연구 기법은 추상을 구체적 경험으로 오인하는 것이다. 화이트헤드는 이를 "잘못 놓인 구체성의 오류"(the fallacy of misplaced concreteness)라고 하며, "대부분의 책을 통한 학습은 간접적인 지식을 줄 뿐이며, 이러한 지식은 결코 직접적인 실천의 자리에 오를 수 없다"[40]고 한다. 교실에 있는 어떤 학생도 경영자가 접하는 그 긴장과 고도의 집중 상태를 이해할 수 없지만 마치 사례를 연구하면서 구체적인 경험을 하고 있다는 착각에 빠진다. 하지만 학생들은 그 경영자의 사례를 직접 이해하고, 판단할 수 있는 것으로 착각하게 된다. 이것은 경영 교육이 여전히 '재현'(representation)의 구조에 빠져 있는 경우라고 할 수 있다. Mintzberg에 따르면, 이 사례 기법은 "다른 사람의 경험에 대해 토론하고, 그 경험에 대해 영향을 받을 수도 있겠지만, 그것은 결코 경험이 아니다. 매니지먼트 실무는 교실에서는 재현할 수가 없다. 실험실에서 화학반응을 재현하는 것과는 차원이 다르다".[41]

한편 화이트헤드는 사례 기법에서 사용하는 문장은 구체적인 경험의 문장이 아니라 이미 추상화된 문장으로 본다. 보통 우리에게 수와 통계와는 달리 문장으로 기술되는 사례 기법은 훨씬 구체적인 경험으로 다가오는 경우가 많다. 하지만 그 문장이 '명제'로 되어 있는 이상은 추상적일 수밖에 없다. 예컨대, 헤겔학파인 브래들리(Bradley)는 "늑대가 양을 잡아먹는다"는 명제를 가장 보편적인

39) 민츠버그, 앞의 책, p. 96.
40) 화이트헤드, 같은 책, p. 130.
41) 민츠버거, 같은 책, p. 97.

진리이며, 명석 판명한 진리라고 간주했다. 물론 추상된 명제에서는 진리임이 분명하지만, 그 명제에서는 "경험되는 사물과 경험하는 행위의 일관된 개별성"[42]이 빠져 있다.

> 그 늑대는 그 양을 그 시간 그 지점에서 잡아먹었다. 그 늑대는 그것을 알고 있었고, 그 어린 양도 그것을 알고 있었다. 그리고 독수리도 그것을 알고 있었다. 명제의 모든 표현은, 그것이 문장으로 표현된 경우에는 명시적으로, 그리고 그것을 머릿속에서 생각하고 있는 주체의 이해 가운데서도 은연중에서 지시적 요소를 포함하고 있다.[43]

여기서 '그'라는 지시사가 생략되어 있는 것이 브래들리의 명제라면, 실제적인 세계에서는 '그'라는 구체적인 지시사가 들어가야 그 늑대와 그 양의 상호 관계를 파악할 수 있다. 그 상황은 유일한 것으로 다른 늑대와 다른 양으로 대체할 수 없으며, 동일한 늑대와 양이라도 다른 시공간에서는 다른 관계를 맺을 수 있는 것이다.[44] 다시 말해서 '늑대가 양을 잡아먹는다'는 명제는 보다 구체적인 사건을 통해 진술되어야 한다. 사건은 늑대와 양의 관계를 일항 관계로 보는 것이 아니라 다항 관계로 본다. 우리가 경험하는 늑대와 양의 관계는 대기의 기온, 빛의 정도, 늑대의 감각 기관, 늑대의 배고픔의 정도, 양의 건강 상태 등, 그 사건을 제약하는 다수의 다른 요인들을 포함하는 다항 함수로 되어 있다. 따라서 '늑대가 양을 잡아먹는다'는 그 사건은 유일한 사건이며, 그것은 어떤 것으로도 대체할 수 없는 개별성을 갖고 있다.[45] 이와 같

---

42) 화이트헤드, 오영환 옮김, 『과정과 실재』, 민음사, 1991, p. 43.

43) 화이트헤드, 앞의 책, p. 43.

44) 김영진, 「21세기 조직화의 새로운 패러다임: 화이트헤드와 들뢰즈의 과정철학과 카오스모스」, 새한 철학회 『철학논총』 제65집 3권. 2011, p. 17.

45) 김영진, 앞의 논문, p. 18.

이 강도를 지닌 한 사건을 추상적인 명제로 만든 사례 기법을 통해 그 현장을 이해할 수 있다고 보는 것은 결코 구체적인 경험이 될 수 없다.

기업 경영 사례를 들어보자면, 세계 최대 편의점 기업인 〈세븐일레븐〉은 그와 같은 구체적인 상황에서 고객과 점원의 입장을 보고 영업을 한다. 이 기업의 사장인 스즈키는 점포 직원이 직면하는 구체적인 상황은 장소에 따라서만이 아니라 시간에 따라서도 달라진다고 본다. 그는 현재의 상황은 과거와 미래의 상황은 결코 동일하지 않다고 한다. 심지어 매일 편의점을 찾는 고객도 방문하는 시점에 따라 심리적, 경제적 상태가 달라질 수 있기 때문에 한 명의 고객이 방문 시점에 따라 전혀 다른 고객이 될 수 있다고 한다.[46] 예컨대, 어제의 바깥 온도가 20도이고 오늘의 온도가 25도라면 오늘이 따뜻하다고 생각하지만, 어제의 온도가 30도였다면 오늘은 시원하다고 생각할 수 있다. 전자의 경우에는 빙설 판매가 증가하지만, 후자의 경우에는 그렇지 않을 수도 있다. 이와 같이 구체적인 상황은 시간과 공간이라는 장에 따라 달라지며, 다양한 항들이 관련되어 있는 것이 경험의 장이다. 따라서 사례 기법이 실재 세계의 경험에 가장 가까운 경영 교육이라는 것은 '잘못 놓인 구체성의 오류'를 범하는 전형적인 사례라고 할 수 있다.

3. 삶과 교육의 분리

> 성공하려는 동기만으로 불충분하다. 그것은 자신의 번영의 원천을 무너뜨리는 근시안적 세계를 낳는다. 세계를 괴롭히고 있는 주기적인 불경기는 기업관계가 근시안적 동기라는 병원균에 철저하게 감염되어 있다는 것을 경고하고 있다. 노상강도 귀족들 가운데 일부는 부유한

46) Nonaka & Toyama, 김무겸 옮김, 『창조적 루틴』, 2010, p. 256.

> 가운데 침상에서 죽음 사람들도 있었지만 중세 유럽의 번영에 기여하지는 않았다. 그들의 존재는 우리의 문명에 경종을 울리고 있다. 또 우리는 기업경영 세계를 다른 공동체의 부분과 분리시켜 생각하는 오류를 범해서는 안된다. 기업경영 세계는 바로 우리의 연구주제인 공동체 그 자체의 주요 부분인 것이다. 그 공동체의 행동은 대부분이 기업경영의 정신에 의해서 지배되고 있다. 위대한 사회란 기업자가 자신의 역할을 위대하다고 생각하는 사회이다. 저급한 사상이란 저급한 행동을 의미하며, 저급한 행동은 생활 수준의 하향을 의미한다.[47]

화이트헤드에 따르면, 중세에 귀족 중에서 자신의 영지를 지나가는 과객에게 통행세를 부과했다. 화이트헤드는 이를 노상강도 귀족이라고 하며, 이들은 자신의 부의 축적에는 성공했을지 모르나 중세유럽의 번영에는 전혀 기여한 바가 없다고 한다. 오늘날 기업 역시 공동체의 가치를 무시한다면, 중세의 귀족과 동일한 실수를 저지를 수 있다고 경고하고 있다. 하지만 대다수의 기업은 공동체 가치를 중요한 기업 덕목으로 간주하고 있다. 하지만, 인간관계 및 도덕적 가치를 중시하는 기업 현장과는 달리 경영 교육은 공동체에 대한 가치는 거의 가르치고 있지 않거나 무시하는 경향이 짙다. 오직 개인의 이익이나 주주의 이익을 중심으로 경영 교육이 이루어지고 있다. 학생들은 현재 기업의 매니저에 비해 사회적 행동에 대한 관심이 적은 편이다. 현역 매니저의 24%가 서로 교감할 수 있는 '공감'의 태도를 미래의 리더에게 가장 중요한 자질로 인식하고 있는 반면에, 실제 MBA학생들은 겨우 4%정도만 그렇게 생각한다. 그 밖에도 지역 사회를 위한 가치 창조나 자연환경에 대한 관심이 부족한 편이며, 오로지 주주가치의 최대화에만 관심이 주목되는 경향이 있다.[48] 즉, 분석형 매니저를 키우는 경영 교육은 오로지 사실만을 보고, 숫자를 통해 계산만을 할 뿐

47) 화이트헤드, 오영환 옮김, 『관념의 모험』, 한길사, 1996, p. 172.
48) 민츠버그, 같은 책, p. 130.

이다. 그들은 다른 사람과 관계를 형성하는 데 있어서 전적으로, 지적이고 인지적인 수준에 머물기 때문에 감정을 이해하는 능력은 결여되어 있다.

경영 교육은 경영에 대한 수월성(excellence)교육이라고 할 수 있다. 수월성은 개인이 특정한 분야에서 뛰어난 비범성, 창의성, 천재적인 능력을 보여주는 것이다.[49] 다중지능이론(Multiple Intelligences Theory)을 주장하는 가드너(2007)는 지능에는 7가지 범주로 나눌 수 있다고 보며, 그 각각의 지능을 직업 세계에 걸맞게 양성하는 것이 중요하다고 말한다. 최은순에 따르면, 가드너의 다중 지능 연구를 교육에 적용을 한다면, "교육은 개인의 역량을 강화하는 일이며, 개인이 가지는 흥미와 역량에 알맞게 그를 직업세계에 배치시키는 일로 규정"[50]하는 것이라고 본다.

그러나 수월성이 개인의 역량을 키우는 데만 초점을 맞추는 경우에는 교육의 보편적 목적으로 제시하는 교육의 이념과는 맞지 않는 경우가 발생할 수 있다. 오늘날의 보편적 교육 이념은 '평등'(equity)이다. 화이트헤드에 따르면, 민주주의 시대에 살아가는 우리에게 남겨진 가장 중요한 과제이자 가치는, "인간의 평등성의 실현이 높은 수준에서 이루어지느냐 아니면 낮은 수준에서 이루어지느냐는"[51]이다. 그것은 오로지 "위대함의 감각[52]"을 통해서만 실현할 수 있는 것이다.

하지만 우리가 수월성 교육에만 초점을 맞추는 경우에, "교육 내용은 경제적 생산수단을 소유하기 위한 일종의 '재화'인데, 그것

---

49) 한범숙, 『수월성교육』, 교육과학사, 2009; Gardner, H., 문용린 · 유경재, 『다중지능』, 웅진지식, 2007.

50) 최은순, 「교육의 내재적 관점에서 본 수월성의 의미」, 『교육철학연구』 36권 1호, 2014, p. 125.

51) 화이트헤드, 오영환 옮김, 『교육의 목적』, 궁리, 2004, p. 61.

52) 화이트헤드, 앞의 책, p. 161.

은 특정 계급의 이익을 대변하고 있는 것이어서 특정계급에 속한 사람의 접근을 더욱 유리하게"[53]만드는 것에만 초점을 두게 된다. 아마도 현재 교육 이론의 핵심에 속하는 형식도야이론'과 '타일러(Tyler)의 교육 과정모형'도 수월성 교육과 상당히 유사하다.[54] 결국 분석을 중심으로 하는 경영 교육에서 그 역량을 개발하는 것은 하나의 기능인을 양산하는 것을 교육이라고 보는 것이다. 따라서 이것은 교육의 목적을 유용성에만 한정하고, 오직 수단으로 교육을 전락시키는 것이다. 즉, 오늘날 교육은 "명확한 목적의 결여로, 그리고 생명력을 죽이는 외재적인 기계성의 피해"[55]로 인해 많은 것을 잃어가고 있다.

> 대체 어린이에게 2차 방정식의 해법을 가르치는 목적은 무엇일까? 이 물음에는 전통적으로 다음과 같은 해답이 있다. 즉 정신은 하나의 도구이며, 그 도구를 먼저 예리하게 만들어야 하고, 예리하게 만든 도구를 사용한다.……하지만 그것은 어디까지나 반쪽짜리 진리에 지나지 않는다. 그런 해답 속에는 현대 세계의 재능을 질식시킬만한, 근본적인 오류가 들어 있다. ……아무리 그 권위의 문제나 승인의 높이가 대단한 것일지라도 내가 주저없이 말하고 싶은 것은 일찍이 교육 이론에 도입된 것 중에서 이런 해답이야말로 가장 치명적이고, 잘못된 것이고 위험천만한 사고의 하나라고 비난하지 않을 수 없다는 것이다. 왜냐하면 정신이란 결코 수동적인 것이 아니고 어디까지나 다양한 자극에 섬세하고 강한 감수성으로 반응하는, 끊임없는 활동이기 때문이다. 정신을 예리하게 만들 때까지 삶을 뒤로 미루어놓을 수는 없다" .[56]

한편 교육의 목적이 인간의 삶에 필요한 정신능력을 기르기 위함이라고 하는 것은, 교육과 삶을 분리해서 둘 사이를 수단과 목

53) 최은순, 같은 논문, p. 127.
54) 최은순, 앞의 논문, p. 133.
55) 화이트헤드, 앞의 책, p. 61.
56) 화이트헤드, 앞의 책, pp. 46-47.

적의 관계로 이분화하는 것이다. 그렇다면 우리는 목적과 수단이 분리되지 않는 고대 교육이 그 대안인가? 플라톤은 자기 본연의 임무를 탁월하게 수행하는 것을 '덕'(arete)이라고 하며, 이것은 오늘날 용어로 수월성이라고 할 수 있다.[57] 플라톤에게 최고 지식은 '선의 이데아'를 습득하는 것이다. 플라톤의 선의 이데아이론은 수단과 목적이 결합된 방식으로 이루어지는 대표적인 교육이론이다.

이 입장은 수월성의 가치를 도구적으로 파악하는 가드너와 같은 교육 이론을 비판하면서 인간의 수월성 교육은 인간 본연의 완전한 이념을 구축하는 것으로 본다.[58] 최은순은 플라톤 교육의 수월성은 한 명의 철인왕이라도 만드는 것이라고 하며, 기독교 교육의 수월성은 타자의 사랑을 위해 기꺼이 고난을 당할 수 있는 사람을 만드는 것이라고 결론을 짓고 있다.[59]

하지만 교육을 도구적 관점에서만 가르치는 오늘날 경영 교육의 문제점을 타개하기 위해서 고대나 중세의 초월적 이념을 교육의 목적으로 삼을 수는 없다. 초월적 이념은 '형식'을 중시하거나 '초월자'를 우선적으로 보는 존재론이기에, 생명을 열등한 존재로 보거나 덜 중요한 것으로 보는 관점이 들어 있다. 플라톤의 선의 이데아는 가치와 목적을 교육에 담고 있기는 하지만, 그것은 선에 대한 형식을 교육에서 우선시하기에 삶이나 생명을 열등하게 볼 수밖에 없다. 즉 이데아라는 형상 속에서 가치를 보기에 구체적인 삶과 생명을 도외시하기가 쉽다. 또한 기독교의 관점 역시 상대주의로는 받아들일 수 있지만, 절대주의로는 인정할 수는 없다는 것이 일반적인 교육 이론의 입장이다. 따라서 초월적 이념을 목적으로 제시하는 것은 경영 교육의 도구적 수월성 교육을 대안으로 도입하기는 결코 쉬운 일이 아니다.

---

57) 최은순, 같은 논문, p. 128.
58) 최은순, 앞의 논문, p. 132.
59) 최은순, 앞의 논문, pp. 134-135.

한편 화이트헤드의 관점에서 볼 때, 플라톤의 목적과 기독교의 목적은 초월적 가치를 중심으로 전개되는 교육 내용이다. '존재' 혹은 '실체'와 같은 고정된 것보다 '과정' 혹은 '사건'을 중심으로 사유하는 과정철학자인 화이트헤드는 품격(style)을 교육의 목적으로 본다. 품격이란 가장 뛰어난 의미에서 교육 받은 정신의 최종적인 획득물이다. 이 말은 올바른 교육을 받은 자가 지니게 되는 품격을 보게 되면 자연적으로 교육을 통해 이루어지는 일이 무엇인지를 알 수 있게 되고, 그것이 바로 교육의 목적이라는 것이다.

> 품격이란 국면 전체를 내다보는 안목이며, 하나의 관념 체계와 다른 관념 체계와의 연관성을 포착하는 안목이다……품격에 대한 감각은 심미적 감각이며, 간결하고도 낭비가 없는, 예견된 목적을 직접 달성한 것을 감탄하는 경험에 기초를 두고 있는 감각이다…품격은 전문가에게 주어지는 특권이다. 품격은 항상 전문가적 연구 성과의 산물이며, 문화에 대한 전문성의 특이한 공헌이기도 한 것이다. 품격에 대한 감각을 가지고 있는 예술가는 걸작을 선호한다. 품격이란 정신의 궁극적 도덕성이다.[60]

화이트헤드는 품격을 가진 자는 전문가이며, 그것을 갖추지 못한 자는 아마추어라고 한다. 여기서 말하는 전문가는 교과공부를 했음을 의미한다. 교과 공부를 통하여 사람은 품격을 지니게 되고, 이 품격의 수준에 따라 전문가와 아마추어로 구분된다. 그러므로 화이트헤드가 주장하는 교육의 목적은 인간의 품격을 제공시켜 전문가를 양성해 내는 것이다.[61]

하지만 여기에서 말하는 전문가란 일반적으로 생각하듯 한 가지 일에만 능통한 사람을 뜻하는 것은 아니다. 교과 공부를 통하여 갖추게 되는 스타일이란 예술적 품격, 문학적 품격, 과학적 품격,

---

60) 화이트헤드, 앞의 책, pp. 58-59.
61) 화이트헤드, 앞의 책, pp. 60-61.

논리적 품격 등 모든 분야의 기본에 자리 잡게 되는 '심리적 감각'을 의미한다.[62] 그러므로 사람이 품격을 지니게 된다는 것은 어떠한 한 가지 일에 능통한 사람이 되기보다는, "심리적 특질, 즉 능통한 것(attainment)과 억제력(restraint)을 겸비"[63]하는 것이다.

아리스토텔레스는 행위를 통해 그 자신과 사람들을 위해서 좋은 것들을 분별해 낼 줄 아는 지혜를 "실천적 지혜"(phronesis)라고 한다.[64] 이와 같은 실천적 지혜를 잘 보존하고 절제할 줄 아는 사람을 '소프로시네'(sophrosyne)라고 한다. 절제의 원어 소프로시네는 'so'와 'phronesis'가 결합한 용어이다.[65] 따라서 절제의 원어인 소프로시네는 즐거움과 고통에 의해 잘못된 행위를 하지 않고 "이성을 동반한 참된 실천적 품성상태로서 인간적인 좋음들"[66]을 실천할 수 있는 지혜를 갖춘 것을 의미한다. 따라서 아리스토텔레스의 실천적 지혜인 '프로네시스'는 행위를 통해 자기와 타인에게 유익한 행위를 하며, 그 행위에서 생겨날 다양한 고통과 즐거움의 유혹을 이겨내고 자신이 원하는 목적을 위해 절제(소프로시네)를 할 줄 아는 사람이다.

그런 점에서 능통한 것과 억제력을 겸비한 품격은 '프로네시스'와 '소프로시네'를 함축하는 의미를 담고 있다. 화이트헤드에 따르면, 품격이란 "정신의 도덕성"이며, "의지의 힘"[67]이기에 품격을 갖춘 전문가는 옆길로 새지 않고, 바라던 목적을 달성하는 힘이 있다.[68] 결국 무엇이 올바른 길인지를 누구나 알고 있지만, 의지

62) 화이트헤드, 앞의 책, p. 59.
63) 화이트헤드, 앞의 책, p. 59.
64) 아리스토텔레스, 같은 책, p. 210.
65) 아리스토텔레스, 앞의 책, p. 211.
66) 아리스토텔레스, 앞의 책, p. 212.
67) 화이트헤드, 같은 책, p. 60.
68) 화이트헤드, 앞의 책, p. 60.

의 박약 때문에 자신의 품격을 유지할 수 없는 것이다. 이를 방지하는 것이 바로 품격이다. 따라서 품격을 갖춘 전문가는 "가치에 대한 감각"과 "중요성에 대한 감각"[69]이 있다. 이 감각이 자신의 삶을 아름답게 만들고, 아름답게 실현된 위대한 완성품을 감상하고 본받을 수 있는 자질이 생겨난다.

> 이 감각은 경이감, 호기심, 경외하는 마음, 숭배, 자기를 초월하는 그 무엇인가에 자아를 융합시켜 보고 싶은 격렬한 욕망 등과 같은 다양한 형태를 취한다. 이러한 가치 감각이 인생에 믿을 수 없는 노고의 짐을 지우게 하고, 가치 감각으로부터 떨어졌을 때 인생은 낮은 수준의 수동적인 것으로 가라앉는다. 이러한 가치 감각의 힘이 가장 깊게 침투하여 나타나는 것은 아름다움에 대한 감각이며, 실현된 완성품을 감상하는 감각이다.[70]

화이트헤드는 이와 같이 우리의 교육이 삶의 목적과 분리해서는 안 된다고 한다. 하지만 그는 교육의 목적은 초월적 이념을 향해 가기 보다는 생명과 생명의 아름다움에 대한 감각을 키우는데 있어야 한다고 본다. 즉 모든 생명체의 아름다움을 보존하고 기르는 것이 교육의 목적으로 본다. 따라서 교육이 곧 삶이요, 삶이 곧 교육이라는 등식이 성립될 수 있다.

구체적인 경영 사례를 하나 들어 보자. 1948년에 설립된 혼다(Honda)는 일본을 대표하는 세계적인 자동차 회사이다. 1970년 미국에서 배출가스 규제를 강화하는 머스키법이 제안되었다. 그 당신의 기술 수준으로는 맞추기가 불가능했기에 미국의 3대 자동차는 이 법안을 강력하게 반대했다. 이 회사 사장인 소이치로는 혼다가 세계적인 기업으로 발돋움 할 수 있는 절호의 기회로 보고

---

69) 화이트헤드, 앞의 책, p. 111.
70) 화이트헤드, 앞의 책, p. 111.

경쟁사를 이기기 위한 엔진개발을 엔지니어에게 강력하게 요구했다. 하지만 혼다 엔지니어들은 경쟁사를 이기는 것이 아니라 환경을 생각하고, 미래의 아이들을 위해 새로운 엔진을 개발하고 싶다고 사장인 소이치로에게 말했다. 혼다의 사장인 소이치로는 이 사건으로 큰 충격을 받고, 은퇴를 결심하기까지 했다고 한다. 결국 1972년 10월에 동급의 엔진 중 세계 최초로 머스키법의 기준에 부합하는 CVCC엔진을 내놓았고, 이것은 도요타, 포드, 크라이슬러 등에 혼다의 기술을 팔았다.[71] 이것이 화이트헤드가 기업이 품격을 갖춘 경영을 통해 중요성의 감각, 가치에 대한 감각을 보존한 사례라고 볼 수 있다.

4. 결론

지금까지 화이트헤드의 유기체 철학과 경영 교육의 관련성을 살펴보았다. 일반적으로 경영 교육은 수학을 중심으로 한 분석 역량과 사례 수업을 중심으로 탐험 능력을 양성하는데 초점을 두고 있다. 그러나 그 실제적인 내용에 있어 각각 여러 가지 문제를 안고 있음을 각각 살펴보았다. 특히 '전체를 보는 능력', '상상력', 그리고 '품격'을 갖춘 인재를 키우기에는 현재의 경영 교육에는 한계가 있음을 보았다.

다시 말해서 이런 교육은 실제 기업에서 필요로 하는 도전정신과 창의성이 있는 인재를 양성하기는 부적절하다는 사실을 밝혀보았다. 또한 삶과 교육이 분리되어 있기에 품격이 있는 삶을 살아가는 전문가를 양성하는데도 실패하고 있음을 살펴보았다. 우리는 이런 교육의 문제점을 화이트헤드와 민츠버거를 중심으로 검토해

71) Nonaka · Toyama, 같은 책, pp. 162-163.

보았다. 화이트헤드는 그 문제점의 대안으로 '리듬의 교육'을 주장한다. 그것은 '로맨스'의 단계, '정확성'의 단계, '일반화'의 단계로 나눈다. 로맨스의 단계에서는 구체적인 경험을 습득해서 호기심과 열정을 키우는 단계이다. 이때 좋은 교재는 문학과 체험이다. 문학은 객관주의와 주관주의를 극복하는 좋은 방법이다. 문학에서 개인이 느끼는 감동은 대상과 거리를 두는 것이 아니라 대상과의 뜨거운 마주침을 통해 하나가 되는 지점이 생겨나게 한다.[72] 이를 통해 삶의 열정과 로맨스를 배울 수 있다. 그 다음으로 수학과 같은 지식을 습득해서 규율을 몸에 배기게 한다. 최종적으로 상상력을 통해 로맨스와 정확의 단계들을 일반화시켜서 각 개인이 몸담고 있는 영역에서 모험적인 실험을 하는 것이다. 화이트헤드는 이러한 단계를 '리듬의 교육'이라고 한다. 다음 연구에서 그 내용을 보다 자세하게 살펴볼 것이다.

한편 경영 교육이 표상 지식을 중심으로 전개된 것이 여러 가지 문제점을 양산하고 있음을 지적했었다. 이와 같은 양상을 극복하기 위한 대안으로 미국의 최고 저널 중에 하나인 Academy of management Journal에서 2013년에 과정 패러다임에 대한 특집호가 나왔다. 이 특집에서 100편이상의 논문이 제출되었으며, 그 중에서 13편이 실렸다.[73] 이는 표상지식의 전제가 되는 실체 패러다임이 아니라 과정 패러다임에 대한 연구가 지속적으로 전개될 신호탄이라고 할 수 있다. 이는 활용 역량뿐만 아니라 탐험 역량이 경영 조직뿐만 아니라 교육 현장에서도 확대될 수 있는 단초를 제공한다. 이 저널에 실린 13편의 논문은 과정 패러다임의 의의와

---

72) 김재춘 · 김비아, 「들뢰즈의 기호론에 따른 문학 교육 방법 탐색」, 인문과학연구소, 『인문연구』, 제64호, pp. 149-188.

73) Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van De Ve, H., "Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow", *Academy of Management Journal* 56, PP. 1-13.

향후전개 방향에 대해 검토하면서, 시간과 변화가 조직과 경영에 미칠 영향이 갈수록 증대될 것임을 확신하고 있으며, 이것은 다양한 영역에서 증거 기반의 실체 패러다임에서 시간 기반의 과정 패러다임으로 전환되고 있음을 보여준다.

화이트헤드는 대학교육이 나갈 방향을 다음과 같이 주장한다.

> 청년은 상상력이 풍부하고, 훈련을 통해 상상력이 강화되었을 때, 이 상상력의 에너지는 한 평생 상당한 수준에서 보존된다. 상상력이 풍부한 사람에게는 인생의 경험이 부족하고, 경험을 거친 사람들에게는 빈약한 상상력 밖에 없다는 것은 이 세상의 비극이다. 어리석은 자는 지식 없이 상상에 모든 것을 맡긴 채 행동한다. 현학자는 상상력없이 지식에만 의존해서 행동한다. 대학의 과제는 상상력과 지식을 굳게 결합시키는 것이다.[74]

화이트헤드는 대학교육이 상상력과 지식이 결합되는 방식으로 이뤄져야 한다고 보며, 다만 상상력은 훈련을 통해 보강되지 않는다면 오랫동안 유지할 수 없다고 한다. 화이트헤드는 학생들이 가진 풍부한 상상력을 다양한 지식을 갖춘 교수들이 어떻게 훈련을 통해 보강해주는 지가 교육의 핵심적인 과제라고 한다. 즉 학생들의 호기심과 열정을 체계적인 지식으로 심화시켜 나가는 것이 교육의 핵심이라는 것이다. 이는 경영 교육뿐만 아니라 다른 교육현장에도 동등하게 적용되어야 할 측면들이다.

하지만 알다시피 우리의 경영 교육은 여전히 실체 패러다임의 분석적 경향을 주로 가르치고 있다. 조직 생존의 필수 요건인 '탐험'과 '활용' 중에서 합리적 속성인 활용만을 교육하고 있는 실정이다. 그 경우에 모험을 할 수 있는 탐험은 교육에서 배제되고 있다. 탐험이 없는 교육은 지식 정보화 사회에서 경쟁력과 창의성을

---

74) 화이트헤드, 같은 책, p. 201.

생산할 수 없다. 그것은 우리 사회 및 교육이 안고 있는 현실이다. 대학 교육, 특히 모험심과 상상력이 요구되는 경영 교육에서 탐험을 가르칠만한 인식론과 방법론이 배제된다는 것은 참으로 안타까운 현실이다. 교육, 특히 경영 교육은 '인생의 기술'(art of life)을 개인에게 가르치는 것이다.[75] 이는 "현실의 환경에 직면하여 그 잠재 능력을 발휘하여 다양한 행동을 가장 완전하게 달성하는 방법"[76]을 가르쳐서 인생의 '모험'에 풍덩 뛰어들게 하는 것이다.

> 모험은 한계 내에서 작용한다. 그때 모험은 그 목표를 계산하고 거기에 도달할 수 있다. 이러한 모험은 한 유형의 문명 내부에서 변화의 잔물결이며, 그것으로 말미암아 주어진 유형의 시대는 그 신선함을 유지한다. 그러나 일단 모험의 활력이 주어지는 날에는 조만간 상상력이 그 시대의 안전한 한계의 저편으로, 학습된 취미의 규칙의 안전한 한계 저편으로 비상한다. 그때 그것은 문명화된 노력을 위한 새로운 이상의 도래를 반영하는 이탈과 혼란을 불러일으킨다.[77]

화이트헤드가 이 글에서 의미하는 내부의 변화는 활용의 역량을 의미하며, 상상력을 통해 안전한 단계를 넘어서는 것은 탐험의 역량이라고 할 수 있다. 즉, 활용이 내부에서의 모험이라면, 탐험은 외부로 비상하는 모험이다. 각각의 모험은 다양한 경험과 관념간의 대립을 어떻게 대비로 전환해 가느냐에 따라서 성공여부가 달려 있다고 할 수 있다. 결국 활용과 탐험의 성공 여부는 "시의(seasonable)를 "[78](AI 424)얻는 경우에만 가능하다. 따라서 우리의 경영 교육은 탐험과 활용을 함께 모색하는 방향으로 전환되어야 할 것이다.

---

75) 화이트헤드, 앞의 책, p. 109.
76) 화이트헤드, 같은 책, p. 109.
77) 화이트헤드, 오영환 옮김, 『관념의 모험』, 한길사, 1996, p. 424.
78) 화이트헤드, 앞의 책, p. 424.

참고문헌

1. 기본 자료

화이트헤드(Whitehead. A. N) 오영환 역.『과정과 실재』, 민음사, 1991.

화이트헤드(Whitehead. A. N), 오영환 역,『관념의 모험』, 한길사, 1996.

화이트헤드(Whitehead. A. N), 오영환 역,『교육의 목적』, 궁리, 2004.

2. 논문

김영진,「21세기 조직화의 새로운 패러다임: 화이트헤드와 들뢰즈의 과정철학과 카오스모스」, 새한 철학회『철학논총』제65집 3권, 2011. pp. 145-167.

김재춘・김비아,「들뢰즈의 기호론에 따른 문학교육 방법 탐색」, 인문과학연구소,『인문연구』제64호. 2012, pp. 149-188.

노부호,「한미글로벌의 성공요소: 우수기업 경영모델을 중심으로」,『KBR』제17권, 2013, pp. 89-121.

박상태,「화이트헤드의 교육론과 대학 교육 개혁」,『동서철학연구』제42호, 2006, pp. 248-269.

오영환,「화이트헤드의 교육론과 유기체 철학」,『화이트헤드연구』제7집, 2003, pp. 20-36.

이홍・이현,「양면성을 통한 역동적 역량의 구현: 역사적 조망과 이의구축을 위한 핵심과제」,『인사・조직연구』제17권 2호, 2009, pp. 95-124.

최은순,「교육의 내재적 관점에서 본 수월성의 의미」,『교육철학연구』36권 1호, 2014, pp. 119-138.

지용희・강호상, 「경영학 교육과정에 관한 연구 : 미국 주요 경영대학 교과과정을 중심으로」,『한국경영학회』, 1996, pp. 71-95.

Chia, R., & Holt, R,. “The Nature of knowledge in business schools”, Academy of Management Learning & Education, 7(4), 2008, pp. 471-486.

Ghoshal, S., “Bad management theories are destroying good management practices”, Academy of Management Learning and Education, 4(1), 2005, pp. 75-91.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., Van De Ve, H., “Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow”, Academy of Management Journal 56, 2013, pp. 1-13.

3. 단행본
노나카 토야마(Nonaka, & Toyama), 김무겸 역, 『창조적 루틴』, 북스넛, 2010.
민츠버그(Mintzberg, H.), 성현정 역, 『MBA가 회사를 망친다』, 북스넛. 2009.
Baumard, P., Tacit Knowledge in organization, London: Sage, 1999.
Bourdieu, P., The logic of practice, Cambridge: Polity Press, 1990.
Taleb, N., The black swan: The impact of the highly improbable, London: Allen Lane, 2007.
Pfeffer, J., & Sutton, R. I., Hard facts, dangerous half-truths and nonsense: Profiting from evidence-based management, Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 2006.

[Abstract]

Whitehead's Organic Philosophy and Management Education

Kim, Sang-Pyo · Kim, Young-Jin

We contribute to the debate on the future of business schools by investigating the nature of management education and management knowledge by re- presentation. Despite repeated calls to make management education more relevant to practice, many business schools continue to privilege rigor and precision as the arbiters of authoritative knowledge using representational devices such as case studies, conceptual models. We argue that risks of ignorance and detachment emerge from this singular attachment to knowledge-by-representation in business schools. It then provides a description of the Whitehead's education philosophy as an alternative to representation education.

Key words: Organic Philosophy, Management education, Representation, Adventure, Education of rhythm.

김상표
소속: 경남과학기술대학교 벤처경영학과 교수
주소: 경남 진주시 동진로 33 칠암동 150-1 벤처 경영학과
전화번호: 010-9559-8590
전자우편: tao@gntech.ac.kr

김영진
소속: 경남과학기술대학교 벤처경영학과 강사
주소: 대구시 수성구 시지동 시지태왕아너스 103동 208호
전화번호: 010-3356-6221
전자우편: galinlove@hanmail.net

이 논문은 2014년 6월 20일 투고하여
2014년 8월 14일까지 심사 완료하여
2014년 8월 18일 게재 확정함.