creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

교육학석사학위논문

대학생 창업가의 경험과 학습

2022년 2월

서울대학교 대학원
교육학과 평생교육전공
김 나 영

대학생 창업가의 경험과 학습

지도교수 오 헌 석

이 논문을 교육학 석사 학위논문으로 제출함

2021년 12월

서울대학교 대학원

교육학과 평생교육전공

김 나 영

김나영의 석사 학위논문을 인준함

2022년 1월

위 원 장 _____ (인)

부 위 원 장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

국 문 초 록

본 연구는 대학생 창업가의 경험과 학습을 분석하여 대학생 창업에 대한 이해를 확장하고 대학생 창업가 육성에 시사점을 주기 위해 수행되었다. 이를 위해 대학생 창업가 13명을 대상으로 심층 면담을 진행하여 대학생 창업가의 학습과 성장에 영향을 끼친 경험의 특성을 분석한 후 유형화하였고, 이 경험을 통해 무엇을 배웠는지 살펴보았다. 주요 연구 결과를 요약하며 다음과 같다.

첫째, 대학생 창업가의 주요 경험의 특성을 분석하여 유형화하였다. 창업 과정에서 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이끈 경험을 중요 경험으로 추출한 후 공통적 특성에 따라 유형화하였다. 결과로 도출한 경험 유형은 1) 발견적 재인식 경험, 2) 성공적 대응 경험, 3) 가설 입증 경험이다.

첫 번째 경험 유형인 '발견적 재인식 경험'은 대학생 창업가가 확실히 믿거나 당연하게 생각한 것이 예상대로 되지 않아 어려움과 혼란을 겪으며 자신, 사업, 경영 등에서 개발할 지점을 발견한 경험이다. 대표 경험 사례로 사업상 판단 곤란, 역할갈등, 조직갈등, 자기 한계 직면이 있다. 두 번째 경험 유형은 '성공적 대응 경험'으로 대학생 창업가가 문제 상황 혹은 예측하지 못한 상황에 대처하며 이전과는 다른 태도나 새로운 방식으로 개선해나간 경험이다. 이 과정에서 문제의 원인과 방법을 찾으며 새로운 지식과 기술을 배우기도 하며 이전보다 성숙한 대응을 할 수 있게 되며 혼란을 느꼈던 예전과 비교해서 안정적 성취감을 느낀다. 대표 경험 사례로 사업위기관리, 역할인식, 조직관리가 있다. 마지막 경험 유형은 '가설 입증 경험'이다. 이는 대학생 창업가가 아이디어를 실행하고 검증하여 구현에 성공하는 등 생각을 실제화하며 확신을 갖게 된 경험이다. 이 경험 유형은 다른 경험 유형보다 도전적이고 창조적인 대학생 창업가의 특성이 드러나는 경험으로 가설에 머물러 있는 아이디어를 입증해내는 것 자체에 재미를 느끼는 경험이다. 대표적인 경험 사례로는 사업 아이템 실험과 조직관리 시스템 구축을 들 수 있다.

둘째, 대학생 창업가가 창업 경험을 통해 얻은 배움을 자신, 사업, 경영, 인간관계의 영역을 중심으로 살펴보았다. 자신과 관련하여 ‘한계인식’ 대 ‘열정발견’, 사업·경영에서 ‘소신’ 대 ‘유연’, ‘실행’ 대 ‘성찰, 인간관계에서 ‘협력’ 대 ‘주도’로 주요 학습결과를 도출하였다. 각 영역에서 도출된 두 요소가 상반된 것처럼 보이나 이는 예측하기 어렵고 복잡한 창업의 세계에서 필요한 양가적 가치들로 대학생 창업가는 이러한 가치들을 조화롭게 통합하며 성장한다. 더불어, 대학생 창업가는 창업 경험을 통해 자신에 대한 이해를 확장하고 자신이 어떤 사람인지 탐구하며 성장하고 있다는 특성을 보였다. 즉, 대학생 창업가는 창업 활동을 하며 자신에 대한 이해를 바탕으로 창업가로서의 태도와 수행에서 변화한다. 구체적인 내용을 요약하면 다음과 같다.

대학생 창업가는 창업 활동 중에 일어나는 일련의 경험을 통해 자신의 한계에 직면하여 자책하고 실망함과 동시에 자신의 장점과 가능성을 확인하며 재미와 열정을 발견한다. 즉 ‘자신’이 어떤 사람이고 무엇을 잘하고 무엇으로 기뻐하는지를 알아간다. 사업 과정에서 겪었던 다양한 경험을 통해 자신의 답은 스스로 찾는 것이라고 깨닫게 되어 자신의 ‘소신’을 바탕으로 주체적인 선택과 결정을 할 수 있게 된다. 동시에 사업이 자신의 혼자만의 힘으로만 되는 것이 아니라는 것을 알게 된다. 자신의 노력과 책임 이외에도 타인, 시장 상황, 운, 조직 내·외부의 다양한 변수 등이 종합적으로 작용한다는 것을 알아가며 수없이 마주하는 문제 상황에 ‘유연’하게 대처해나간다. 이러한 일련의 과정에서 대학생 창업가는 ‘실행가’인 동시에 ‘성찰가’로 성장한다. 창업 과정에서 겪는 수많은 시행착오로 실행의 중요성을 실감한다. 그리고 자신의 선택과 결정에 대해 끊임없이 생각하고 성찰하게 된다. 나아가 대학생 창업가는 회사의 대표로서 협업을 바탕으로 비전을 공유하는 ‘협력’하는 조직을 만들며 소통과 협력의 중요성을 절감함과 동시에 이러한 조직을 구축하기 위해서는 대표로서 자신의 ‘주도’적인 역할도 중요하다는 것을 깨닫고 이를 실천해나간다.

본 연구는 다음과 같은 의의가 있다. 첫째, 대학생 창업가의 성장에

영향을 주는 핵심적인 경험의 유형과 그 특성을 밝혀 대학생 창업가의 경험과 학습에 대한 이해를 확장했다. 둘째, 대학생 창업가의 고수준 학습 경험의 구체적인 특성으로 학생에서 성인으로의 전환기적 성장, 대학생 팀원으로 구성된 스타트업의 특징과 관련하여 살펴보았다. 셋째, 대학생의 창업 활동은 대학생 창업가의 실행과 성찰을 통한 끊임없는 자기 이해 과정임이 드러났다. 이와 관련하여 창업이 대학생의 중요 학습 경험이 될 수 있다는 점을 확인하여 대학생 창업가 육성 방향에 시사점을 제공하였다.

주요어: 대학생, 창업가, 대학생 창업, 창업 경험, 창업가 학습, 경험학습
학 번: 2020-21703

목 차

국문초록 ····· i

Ⅰ. 서론 ·····1

1. 연구의 필요성 및 목적 ·····1

2. 연구문제 ·····5

3. 용어의 정의 ·····6

4. 연구의 범위 및 제한점 ·····7

Ⅱ. 이론적 배경 ·····8

1. 대학생 시기의 특성 ·····8

2. 창업가의 개념과 특성 ·····10

3. 경험과 학습 ·····15

4. 창업가의 경험과 학습 ·····24

Ⅲ. 연구방법 ·····31

1. 연구절차 ·····31

2. 연구참여자 및 자료수집 ·····32

3. 분석방법 ·····35

4. 분석틀 ·····37

Ⅳ. 연구결과 ····· 40
1. 대학생 창업가의 경험 ····· 40
가. 경험 유형화 과정 ····· 40
나. 경험 유형별 특성과 사례 ····· 44
1) 발견적 재인식 경험 ····· 44
2) 성공적 대응 경험 ····· 63
3) 가설 입증 경험 ····· 76
다. 소결 ····· 82
2. 대학생 창업가의 학습 ····· 85
가. 자기이해 ····· 85
나. 사업·경영 ····· 98
다. 인간관계 ····· 116
라. 소결 ····· 127

Ⅴ. 논의 및 결론 ····· 131
1. 요약 ····· 131
2. 논의 ····· 135
3. 결론 ····· 139

참고문헌 ····· 142
<부록1> 인터뷰 질문지 ····· 155
<부록2> 연구 참여자용 설명서 및 동의서 ····· 157
Abstract ····· 160

표 목 차

〈표 Ⅱ-1〉 창업가정신의 정의 ·····11
〈표 Ⅱ-2〉 개발잠재력 있는 경험 ·····20
〈표 Ⅱ-3〉 개발잠재력 있는 경험으로부터 배우는 교훈 ·····21
〈표 Ⅱ-4〉 창업가 학습결과의 구분과 내용(Cope, 2003) ·····28
〈표 Ⅲ-1〉 연구참여자 주요 특성 ·····33
〈표 Ⅳ-1〉 대학생 창업가의 경험 유형의 특성 ·····43
〈표 Ⅳ-2〉 대학생 창업가의 경험 유형의 특성과 대표 경험 사례 ·····83

그림 목차

[그림 Ⅲ-1] 연구절차 ····· 32
[그림 Ⅲ-2] 연구의 분석틀 ····· 39
[그림 Ⅳ-1] 대학생 창업가의 경험 유형 모식도 ····· 84
[그림 Ⅳ-2] 대학생 창업가의 경험과 학습 모형 ····· 129

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

우리는 창업가정신이 요구되는 시대에 살고 있다. 창업가 정신은 일반적으로 새로운 기회를 모색하고 자원을 결합해 새로운 가치를 창출하는 과정(Kuratko & Hodgetts, 2007)을 말한다. 우리가 사는 이 시대는 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)로 대변되는 변화의 속도가 빠르고 복잡하게 전개되는 예측하기 어려운 시대이다. 우리를 둘러싼 사회의 불확실성을 마주하며 불평보다는 기회를 발견하며 새롭게 해결해나가기 위해서 창업가정신이 필요하다.

그동안 직업선택의 중요한 목표였던 고용의 안정성이나 평생직장의 개념은 갈수록 희석되고 있고, 디지털 혁신기반의 새로운 산업은 급속히 성장하고 있지만 이러한 성장이 과거와 같은 고용 창출을 동반하지는 않을 것(임윤서, 2021)으로 예상된다. 이러한 사회의 분위기는 대학 내 창업 분위기 확산에도 영향을 미쳤다. 교육부는 2013년부터 대학 창업교육 5개년(2013년~2017년) 계획을 수립해 창업 친화적 대학교육제도, 창업교육 및 창업 도전을 위한 환경 조성 등으로 창업을 지원하였다. 이어 2018년 제2차 대학 창업교육 5개년 계획을 발표하여 누구나 창업할 수 있는 환경 조성, 고부가가치 창출 창업의 기반 조성, 대학을 거점으로 한 창업교육 강화 등을 전략목표로 지원사업(조지혜, 2019)을 하고 있다.

교육부 대학산학협력활동 실태조사(한국연구재단, 2021)에 의하면, 대학생이 창업한 기업의 수는 2016년 1191개, 2017년 1503개로 26.2% 상승한 이후 2018년 1534개, 2019년 1624개로 지속적으로 늘어났다. 대학 내 창업 분위기 확산으로 인해 대학생들의 창업에 대한 인식도 변화하고 있다. 잡코리아와 알바몬이 2017년, 2021년에 조사한 대학생 창업 관련 조사에 따르면, 2017년에는 조사대상의[1] 72.3%가 창업할 의향이 있다고 밝

1) 대학생과 직장인 1621명 중 대학생 집단의 경우

혔고, 이후 4년 후인 2021년 조사에 의하면 조사대상[2)]의 83.8%가 향후 창업 의향이 있다고 했다.

이와 더불어 대학생 창업가 연구에 있어 대학생 시기에 대해 생각해 볼 필요가 있다. 자아의식과 자아개념에 대한 정체감의 본격적인 형성은 청년기, 특히 대학 시기라 할 수 있는데, Kenny와 Rice(1995)는 대학생들이 대학 시절 동안 개인적인 정체성을 발달시킬 뿐만 아니라, 가족으로부터 독립하여 자기 자신의 성인기 삶을 창조하고 직업선택을 탐색한다(이송이, 2014)고 했다. 자신이 선택한 직업 세계에 대한 정확한 이해와 예상치 못한 여러 변화가 존재하는 새로운 직업 환경에 잘 적응하고 만족할 수 있는가가 진로 결정 문제의 핵심(신윤정, 2013)이다. 그러므로 대학생이 진로에 대해 숙고하는 데 있어 다양한 경험을 바탕으로 자신에 대해 알아가는 것은 매우 의미 있는 일일 것이다.

'창업가(entrepreneur)'란 일반적으로 사업기회를 인식하고 획득하며, 이러한 기회를 실제로 실현하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸며, 시간, 노력, 자본, 기술 등을 통해 가치를 창출하고, 이러한 아이디어의 실천으로 인해 경쟁이 치열한 시장에서 야기되는 위험을 감수하는(Kuratko & Hodgetts, 2007) 사람을 말한다. 즉 창업가는 사업의 불확실성과 위험을 감수하면서 창조적으로 가치를 창출하는 사람이다. 대학생들은 발달적으로 후기 청소년기에 속하여 이 시기에 이루어야 할 발달과업은 자아정체감을 확립하고 장래의 교육적, 직업적 진로를 결정하고 이를 위한 구체적이고 실제적인 준비를 해 나아가야 한다(박혜영・황매향, 2005). 이에 불확실한 시대를 살아가며 기회를 포착하여 위험을 감수하면서 창조적으로 자신의 길을 걷고 있는 대학생 창업가의 경험을 살피는 것은 의미 있는 일일 것이다.

대학생 창업 지원이 확대되고 창업을 자신의 진로 대안 가운데 하나로 고려하고 있는 대학생의 수가 증가하는 상황에서 실제로 창업한 대학생이 창업을 통해 무엇을 배우고 있는지 실증적으로 보여주는 연구가 많지 않은 상황이다. 김규태(2019)는 국내 대학생 창업에 대한 연구 동향에

---

2) 대학생과 직장인 955명 중 대학생 집단의 경우

서 2010년 이후 최근까지 국내에서 진행된 대학생 창업 연구는 대부분 예비창업자가 창업 시 필요한 핵심 요소인 창업 의지나 기업가정신 등과 같은 요소가 창업 교육과 관련하여 어떠한 관련이 있는지를 밝히기 위한 양적 연구 방식에 치중되었다고 밝혔다. 이는 대학생들이 예비창업자라는 점에서 창업 의지나 창업효능감, 기업가정신 등이 창업교육과 관련하여 어떤 효과가 있는지 알아보는데 집중된 결과(김규태, 2019)로 여겨진다. 이에 대학생이 창업 활동을 통해 무엇을 경험하고 배우는지 실제로 창업한 대학생의 경험을 통해 확인한다면 대학생 창업에 대한 이해를 확장하고 대학생 창업가 육성에 있어 실천적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 창업한 대학생을 대상으로 창업 활동을 통해 무엇을 경험하고 배웠는지를 질적 연구방법으로 진행하여 살펴보았다. 본 연구는 McCall, Lombardo와 Morrison(1988)의 접근법을 활용하여, 대학생 창업가들이 창업 과정에서 자신에게 영향을 주었다고 생각하는 경험이 무엇인지 구체적으로 밝히고 이를 범주화하는 방식으로 주요 경험의 특성과 그 경험이 주는 교훈을 밝혔다. 본 연구에서 중요한 자료로 활용한 것은 대학생 창업가들의 학습 경험, 즉 성장에 영향을 끼친 경험 사례이다. 질적 연구방법은 경험과 그 의미는 물론이고 그것이 작동하는 방법 등 현실 세계의 다양한 차원을 탐구할 수 있다는 장점이 있다(Mason, 2002). 이에 본 연구는 질적 연구방법으로 대학생 창업가로부터 교훈을 얻는 경험 사례를 수집 및 분석하여 대학생 창업가의 경험과 학습에 대해 살펴보았다.

이를 통해 본 연구는 우선 실천적 측면에서 대학생 창업가들의 성장을 위한 지원 프로그램 및 인프라 구성에 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 창업가 학습 이론에서 밝힌 창업가의 학습 이론에서 더 나아가 대학생 창업가의 창업 경험의 특성이 주는 의미를 밝힐 수 있을 것이다. 기존 창업가 학습 이론에서 경험을 통한 학습을 공통으로 강조했다. 이에 대학생 스타트업 창업가가 경험하는 독특한 경험학습의 특성을 밝힌다면 기존 창업가 학습 이론과 비교하여 대학생 창업가 학습을 밝히

는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 셋째, 대학생 창업 경험이 대학생의 진로 탐색과 관련하여 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대한다. 대학생은 독립적인 성인으로 나아가기 위하여 자신이 어떤 사람이며 무엇을 잘하고 좋아하는지, 앞으로 무엇을 하면서 살아가야 하는지 고민하는 시기이다. 이와 관련하여 대학생 창업가의 창업 경험이 자신을 알아가는 데 시사하는 바가 있을 것으로 기대한다.

2. 연구문제

본 연구의 목적은 대학생 창업가가 창업 활동을 하며 어떠한 경험을 하고 이를 통해 무엇을 배우는지를 밝히는 것이다. 본 연구의 핵심 연구문제는 '대학생 창업가는 창업 경험을 통해 무엇을 배우는가?'이다. 이를 위한 세부적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 대학생 창업가는 창업 활동을 하며 어떠한 경험을 하는가?

대학생 창업가의 경험과 학습을 이해하기 위해서 대학생 창업가의 성장을 이끄는 중요 경험의 특성을 분석하여 유형화하였다. 중요 경험을 공통적 특성에 따라 유형화하는 것은 경험을 통한 학습을 체계적으로 이해하는 데 도움이 된다. 이를 위해 창업 활동 중에 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이끈 경험을 구별하고 그 경험의 공통된 특성을 밝혀 유형으로 분류하였다.

둘째, 대학생 창업가는 창업 경험을 통해 무엇을 배우는가?

대학생 창업가의 창업 경험이 창업가에게 어떤 면에서 성장을 가져왔는지를 탐구하였다. Cope(2003)는 창업가가 학습하는 내용을 자신, 사업, 관계, 경영으로 분류하여 제시하였다. 본 연구에서는 이러한 네 가지 영역을 중심으로 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 어떤 변화가 나타나는지를 살펴보았다.

3. 용어의 정의

가. 대학생

사전적으로 대학생은 대학교에 다니는 학생을 뜻한다. 본 연구에서는 대학생을 대학의 학부에 재학 중인 자, 즉 학부에 적(籍)을 두고 있는 자로 한정했으며 휴학 중인 경우도 이에 해당한다.

나. 창업가

‘창업가(entrepreneur)’란 일반적으로 사업기회를 인식하고 획득하며, 이러한 기회를 실제로 실현하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸며, 시간, 노력, 자본, 기술 등을 통해 가치를 창출하고, 이러한 아이디어의 실천으로 인해 경쟁이 치열한 시장에서 야기되는 위험을 감수하는 혁신가(Kuratko & Hodgetts, 2007)로 정의된다. 오늘날 창업가는 주로 법인 상의 기업을 설립하고 운영하는 사람을 가리키기도 한다. 본 연구에서 창업가는 불확실성과 위험을 감수하면서 사업기회를 탐색하고 포착하여 혁신적으로 가치를 창출하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸는 자로 법인 상의 기업을 직접 설립하고 운영하는 사람으로 정의한다.

다. 경험

경험은 사전적으로 “자신이 실제로 해보거나 겪어 봄. 또는 거기서 얻은 지식이나 기능”,『철학』“객관적 대상에 대한 감각이나 지각 작용에 의하여 깨닫게 되는 내용”(국립국어원)을 뜻한다. 본 연구에서 경험은 사고방식, 태도, 행동의 변화를 이끈 경험으로 성장에 영향을 준 경험이다. 성장은 경험의 재구성에 의한 인간의 심리・정서・능력 차원의 긍정적인 변화(박한림・오헌석, 2015)이다. 본 연구에서 밝히고자 하는 경험은 창업 활동 중에 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이끈 경험이다.

라. 학습

학습은 사전적으로 “배워서 익힘”,『심리』“경험의 결과로 나타나는, 비교적 지속적인 행동의 변화나 그 잠재력의 변화 또는 지식을 습득하는 과정”(국립국어원)을 뜻한다. Dewey(1916)는 인간의 성장을 경험의 재구성으로 설명한다. 경험이 재구성은 과거의 경험으로 구성된 지식・기술・신념・태도・능력・사상 등이 새로운 경험과의 상호작용 하에 지속적으로 변화하는 것(Kolb, 1984)을 의미한다. 본 연구에서 학습은 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 나타난 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이해한다.

4. 연구의 범위 및 제한점

본 연구의 범위와 제한점은 다음과 같다. 첫째, 연구참여자는 서울 소재 4년제 대학교에 적(籍)을 두고 있는 학부생으로 창업가이자 대표의 역할을 수행하고 있는 사람이다. 공동 창업가이나 회사에서 대표나 공동대표가 아닌 경우 연구참여자에서 제외되었다. 덧붙여, 주로 혁신적 기술이나 아이디어를 통해 가치를 창출하는 스타트업 성격을 지닌 기업의 대표로 한정했다. 창업가는 기업의 유형과 성격에 따라 다양한 특성을 보일 수 있는데 본 연구는 대학생 스타트업 대표를 대상으로 한정했다.

둘째, 본 연구는 연구참여자의 회고적 진술 방식을 활용하였다. 따라서 본 연구에서 분석한 대학생 창업가들의 경험은 연구참여자의 회고적 면담방식에 의한 자료들이다. 따라서 연구참여자의 기억 제한으로 인해 인지하지 못하는 내용은 분석에서 제외될 수밖에 없다는 한계를 지닌다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 대학생 시기의 특성

대학생들은 발달적으로 후기 청소년기에 속하여 이 시기에 이루어야 할 발달 과업은 자아정체감을 확립하고 부모로부터 심리적인 독립을 이루며, 장래의 교육적, 직업적 진로를 결정하고 이를 위한 구체적이고 실제적인 준비를 해 나아가야 한다(박혜영・황매향, 2005). 대학 시절은 청년기에 해당하며 주체적이고, 책임감 있는 성인이 되기 위한 준비의 시기(Tak, 1996)이며, 자아정체성 형성은 대학시절의 중요한 발달과업 중의 하나이다(신행우, 2004; 이성호, 1992; Kenny & Rice, 1995; Marcia, 1966). Kenny와 Rice(1995)는 대학생들이 대학 시절 동안 개인적인 정체성을 발달시킬 뿐만 아니라, 가족으로부터 독립하여 자기 자신의 성인기 삶을 창조하고 직업선택을 탐색한다고(이송이, 2014) 했다. 학자마다 발달 단계를 나누는 기준은 다를지라도 대체로 대학생 시기를 자아정체감 확립 및 진로 준비와 관련하여 중요한 시기로 보고 있다.

Erikson(1968)은 자아정체감(Ego-identity)을 '연속성 있는 자기 자신에 대한 지각'으로 정의했다. 개인의 자아정체감은 개인으로 하여금 신념, 역할, 존재방식 등에서 '나는 누구인가(who I am)'와 '나는 누구는 아닌가(who I am not)'에 대한 분별을 가능하게 한다고 하였다(김영화, 2010). 이와 같은 자신이 누구인지에 대한 탐색은 자신이 어떤 사람이고 무엇을 할 것인가를 선택하고 결정하는 데 있어서 바탕이 될 것이다. 그러므로 대학에서 자신에 대한 이해를 바탕으로 자신의 진로에 대해 숙고하는 것은 독립적인 성인기를 앞둔 대학생에겐 매우 중요한 과정이라고 볼 수 있을 것이다.

이렇게 자신이 무엇을 하면서 살아가야 하는지에 대해 결정을 내리는 것은 개인의 목표 실현과 관련하여 중요한 의미가 있다. 자아실현(Self-Actualization)이라는 용어를 초기에 사용한 Goldstein(1939)은 개인

이 가지고 있는 잠재력을 최대한 발전시키기 위해 개인이 자신의 욕구에 의하여 동기부여 받게 된다고 가정하면서 이러한 동기를 '자아실현'이라고 하였다(조대봉, 1992). 이후 많은 학자가 자아실현이 교육의 가장 중요하고 궁극적 목적이 되어야 한다(Dewey, 1971; Patterson, 1973; Peters, 1979)고 하였고, 인간이 스스로 더욱 훌륭한 존재가 되고자 하는 욕구를 충족하기 위해 끊임없이 노력하며 자기 이상을 실현하고자 하는 과정을 자아실현의 과정이라고 보았다(이중석, 1996). 이러한 자아의식과 자아개념에 대한 정체감의 본격적인 형성은 청년기, 특히 대학 시기에 현저하게 자아의식의 성숙이 이루어지는 시기라 할 수 있으며(한국교육개발원, 1981), 따라서 자아실현을 위한 가치교육을 실천하기에 적절한 시점이 바로 대학 재학 기간이라 하겠다(박숙희・김현우・한석훈, 2016).

현재 한국 사회에서 진로선택 및 취업문제는 대학생들에게 가장 큰 어려움 중의 하나이다(신윤정, 2013). 우리나라 청소년들은 대부분 입시 위주의 교육으로 인하여 다양한 체험활동 혹은 사회참여의 기회를 얻지 못하고 인성형성기를 보내고 있으며(허정철, 2004), 이러한 폐쇄적인 교육 환경은 대학 입학 이후에도 자아정체감의 지체와 혼란을 초래하고 있다(이주희, 최명선, 박희현, 2009). 우리나라는 대학교육이 대중화의 단계에 들어서 있음에도 불구하고, 고등학교까지 경쟁 위주의 입시 중심교육으로 말미암아 학생들의 창의성과 인성 계발은 방해받아왔으며, 이에 따라 현재 대학생 중 상당수가 자신감과 자기효능감이 부족하고 개인주의 성향이 강하며 대인관계 형성에 어려움을 겪고 있기에 대학교육에서 전인적인 인간교육에 투자해야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다(양혜련, 2006).

선행연구들을 종합적으로 정리하면 자아정체감이 정립되는 시기인 대학 시절에 자신에 대한 이해를 바탕으로 진로에 대해 탐색하는 활동은 큰 의미가 있을 것이다. 개인의 목표 실현과 관련하여 자신이 무엇을 하면서 살아가야 하는지에 대해 결정을 내리는 것은 매우 중요하다. 이와 관련하여 대학생의 창업 경험이 주는 의미를 파악해 볼 수 있을 것이다.

2. 창업가의 개념과 특성

가. 창업가

Schumpeter(1934)는 창업가를 기회를 추구하며 자원을 새롭게 결합하는 자로 창조적 파괴를 통해 경제발전을 이끄는 혁신가로 정의했다. 오늘날 '창업가(entrepreneur)'란 일반적으로 사업기회를 인식하고 획득하며, 이러한 기회를 실제로 실현하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸며, 시간, 노력, 자본, 기술 등을 통해 가치를 창출하고, 이러한 아이디어의 실천으로 인해 경쟁이 치열한 시장에서 야기되는 위험을 감수하며, 이러한 노력으로부터 보상을 얻어내는 혁신자 또는 개발자로 정의된다(Kuratko & Hodgetts, 2007). 창업가는 사업의 불확실성과 위험을 감수하면서 이윤을 획득하기 위하여 창조적 활동을 하는 사람을 가리킨다(한길석, 2013). 이 밖에 창업가는 사업을 성공적으로 이끄는 여러 요소를 통해 아이디어를 실현 가능케 하는 사람(육창환, 2015) 등으로 규정되기도 한다. 즉 기회를 인식하거나 포착하여 그것을 혁신적으로 가치나 성과로 실현할 수 있는 자로 그 과정에서 마주할 수 있는 위험을 감수할 수 있는가가 창업가를 규정하는데 핵심적인 요소라고 할 수 있다.

나아가, 오늘날 창업가는 주로 법인 상의 기업을 설립하고 운영하는 사람을 가리키기도 한다. 창업가는 기업설립의 요건으로 필요한 투자를 직접 이행하는 동시에 사업체를 경영하는 사람을 말하기도 한다. 이런 의미에서 창업가는 투자자인 동시에 자본가이자 경영자로서의 특성을 동시에 보유하고 있다(조경동 외, 2011).

이러한 개념을 종합적으로 고려하여 본 연구에서 창업가는 불확실성과 위험을 감수하면서 사업기회를 탐색하고 포착하여 혁신적으로 가치를 창출하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸는 자로 법인 상의 기업을 직접 설립하고 운영하는 사람으로 정의한다.

나. 창업가 정신

창업가정신(entrepreneurship)이란 일반적으로 '기업가정신'으로 알려져 있으며, entrepreneur의 어원인 프랑스어 'entrepreneur'가 '착수하다', '시작하다'의 의미가 있고, 초기에는 이윤을 추구하는 사업가만을 의미하지 않았다는 사실(박재성, 1973; 노재구, 1999)을 고려할 때, '기업가(businessman)'와 구별되는 개념(강병오, 2011)이다.

Schumpeter(1934)는 창업가정신은 기업 조직의 새로운 조합의 실행, 신제품, 원재료의 새로운 생산방법, 새로운 시장, 새로운 형태의 조직 등 신조합을 수행하는 것으로 정의했으며, Knight(1921)는 미래를 성공적으로 예측할 수 있는 능력으로 정의했다(강순빈, 2012). Stevenson(1983)은 창업가 정신을 '현재 보유하고 있는 자원에 구애받지 않고, 기회를 추구하는 것'으로 보았고, Timmons(1994)는 창업가정신을 '기회'에 초점을 두고, 총체적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는, 사고·추론·행동방식'으로 정의하여, 창업가 정신이 접근법이나 '사고' 방식일 뿐만 아니라 구체적인 '행동'을 수반하는 방식임을 강조하고 있다(이상화·하규수, 2015). 창업가정신은 연구자에 따라 <표 Ⅱ-1>에서와 같이 정의되고 있다.

<표 Ⅱ-1> 창업가정신의 정의

연구자	정의
McClelland(1961)	개인의 적절한 위험 도전 성향
Stevenson(1983)	현재 보유하고 있는 자원에 구애받지 않고, 기회를 추구하는 것
Drucker(1985)	새롭고 이질적인 것을 창조하고 변화를 일으키고 새로운 가치를 창출하며 변화를 탐구하는 것
Gartner(1988)	금전적 보상과 개인적 만족을 때로는 육체적 및 사회적 위험을 감수하고, 재정적인 것이 수반되는 것을 전제로 하여, 기술과 시간, 그리고 노력을 들여 새로운 가치를 만들어내는 과정

연구자	정의
Hirsch & Brush (1990)	위험부담과 그에 상응하는 보상을 전제로 하여 가치 있는 결합을 통해 수익을 창출해 내는 과정
Amit et l.(1993)	불확실하고 모호한 환경 속에서 자원의 새롭고 독창적이며 가치 있는 결합을 통해 수익을 창출해 내는 과정
Kao(1993)	위험 부담에도 불구하고 그에 상응하는 보상을 전제로 하여 가치 있는 그 무엇을 새롭게 창조하는 과정
Timmons(1994)	기회를 포착하고 총체적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는 사고, 추론, 행동방식
Dollinger(1995)	위험과 불확실성의 조건에서 수익과 성장을 목적으로 하는 혁신적 경제조직의 창출
Dees et l.(2004)	새로운 사업 성공의 확신이 없을지라도 과감하게 활동해서 기꺼이 새로운 비즈니스 기회를 포착하는 능력
Kuratko and Hodgetts(2007)	새로운 기회를 모색하고 자원을 결합해 새로운 가치를 창출하는 과정
Morris et al. (2008)	기회의 모색이라는 목적하에 자원의 독특한 결합을 통해 가치를 창출하고자 하는 사고방식과 행동방식 모두를 의미하는 개념

* 강병오(2011), 이상화・하규수(2015), 박한림・오헌석(2016)을 참조해 재구성

다. 창업가의 특성

창업가의 특성은 창업의 준비, 창업의 과정, 창업 후 관리까지 전 과정에 걸쳐 영향을 미치는 중요한 요소로 언급된다(유세준・양희순, 2001; 이은선, 2018). 일반적으로 창업가의 세 가지 특성을 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 본다.

1) 혁신성

혁신성이란 넓은 범위에서는 한 개인이 동일한 사회체제 속에 있는 다른 사람들보다 비교적 먼저 변화를 받아들이는 정도(윤지호, 2005)나

기존에 보유하고 있는 자원을 활용해 새롭게 부를 창출할 수 있도록 하는 능력 및 활동(윤현덕・성종수, 2011)으로 정의할 수 있으며, 좁게는 새로운 아이디어를 효과적으로 적용해 새로운 가치를 산출해내는 제품이나 서비스를 창조하는 과정(서리빈, 2011)이라 할 수 있다.

Schumpeter(1934)는 혁신성이란 개념을 처음 도입하였으며, 이는 창업가 정신의 대표적 속성으로 시장지향적인 아이디어를 창업가가 기회로 전환하는 과정으로 새로운 제품과 서비스를 창출하는 데 있어서 참신하고 새로운 도전적인 아이디어를 지원하고 도입하는 창업가의 경향을 의미한다(이지빈, 2020). 혁신성은 창업가 정신의 대표적 속성으로 생산기능의 변경을 혁신적으로 정의하고 가치의 변화보다는 기능 자체의 변화가 혁신의 기본임을 강조하고 있다(안태욱, 2012). 지속적인 신기술을 개발하고 개선하기 위한 투자 활동과 이를 통한 혁신은 경쟁의 우위를 얻기 위한 수단이 된다(강병오, 2011). 혁신성은 과거로부터 이어진 관습에서 벗어나 새로운 것을 지향하려는 태도이며 미래지향적인 변화의 성격을 갖는다(이지빈, 2020).

2) 진취성

진취성은 혁신성과 유사하게 새로운 상황에 대한 참여하려는 성향을 나타내는 말이지만 적극적인 측면이 더욱 강조되는 개념이다. 기존 연구에서는 경쟁자 보다 먼저 시장의 변화에 적극적으로 다가가서 시장에서 주도적인 위치를 차지하기 위한 노력, 시장의 새로운 수요에 따라 신제품을 개발하기 위한 끊임없는 행동 등으로 정의되고 있다(이지빈, 2020). 창업가의 진취성은 다른 요소들과 마찬가지로 기업 성과에 많은 영향을 미치며 특히 시장의 새로운 변화와 요구를 예측하는 능력을 가질 수 있게 한다(윤종록 외, 2003). 진취성을 새로운 아이디어 개발에 대한 적극적 태도 및 지원, 환경변화에 대한 적극적 대처, 국내를 벗어나 해외로 진출하기를 시도하는 행위, 필요에 따른 새로운 지식을 습득하려는 욕구 등으로 설명(구문모, 2008)하였다.

3) 위험감수성

미래에 대한 불확실성에서 비롯한 위험이 큰 창업에서는 창업자의 위험감수성을 핵심 조건으로 꼽는다(임교순, 2016). 성공할 것인가 실패할 것인가가 불분명한 상황에서도 과감하게 도전하려는 성향인 위험감수성이 높은 사람은 위험도가 낮은 일보다는 위험도가 높되 많은 이득을 가져올 수 있다고 판단되는 프로젝트를 선호하는 기질이 높으며 이에 따라 적극적으로 기회를 찾으려고 하게 된다(이은선, 2018). 그러므로 위험 감수성의 의의를 창업가가 위험을 감수하는 특성 자체에 두지 않고 위험이 염려됨에도 기회를 포착하고 획득하는 데 더 큰 가치를 두는 태도에 두어야 한다고 보기도 한다(박상용, 2013).

그렇다고 해서 모든 창업가가 매우 높은 수준의 위험감수성을 갖고 있다고 보기는 어려운데(육창환, 2015), 창업가들은 그들 나름대로 시장에 대해 철저한 분석을 하고 있으며 적정한 수준의 위험 관리를 통해 앞으로 일어날 상황에 대한 대처를 늘 염두에 두고 있다(호병환, 2016). 이렇게 보면 창업가들은 위험감수성 정도가 일반 사람들에 비해 높게 나타난다고 할 수 있지만, 창업가 개개인에 따라 다를 수 있으며 위험감수성을 강하게 지닌 만큼 미래 위험에 대한 대처 역시 빠르게 이루어질 수 있도록 준비하고 있다(이지빈, 2020)고 볼 수 있다.

3. 경험과 학습

가. 경험으로서의 학습

경험을 통한 학습은 일회성이 아니라 앞에서 이루어진 경험의 결과가 동시에 뒤따르는 경험의 질을 어떤 방식으로든지 변형해 간다(Dewey, 1938). 듀이는 경험을 연속성(continuity)의 원리와 상호작용(interaction)의 원리로 설명한다. 경험에 있어서 연속의 원리란 모든 경험은 앞에서 이루어진 경험에서 무엇인가를 받아가는 동시에 이어지는 경험의 질을 변형한다는 것을 의미한다(Dewey, 1938). 경험은 한 순간의 행위가 아닌 연결, 지속, 계속되는 행위이며 어떤 행위로 인한 결과로 인해 자각하며, 인지하는 것까지 포함하는 것이므로(박주희, 2017) 한순간의 시점에서 지각하지 않고 지나가는 행위를 경험이라고 할 수 없다.

인간은 경험함으로써 비로소 사물이나 현상의 성질을 이해하게 되고 자신의 지식으로 형성하게 된다. 경험이 생성되는 양상은 항상 경험 주체와 경험 대상이 서로 결합하는 조건, 결합을 통해 구축된 구조의 성격이나 그 의미에 따라 달라질 수 있는 유동적인 것이다(이재실, 2011). 사람들은 경험을 통해 늘 무엇인가를 새로 배우며 경험의 축적은 어떠한 문제가 발생했을 때 그것을 해결할 수 있도록 하는 수단이 되기도 한다(가영희・성낙돈・안병환・임성우, 2010). 그러므로 경험은 그 자체로 학습의 목적이자 과정이 된다. 즉 경험 자체가 학습인 동시에 학습 과정의 일부이기도 하다. 한번 시도해보는 것에 불과한 경험은 일시적으로는 어떤 변화를 가져올 수 있다 하더라도 장기적으로 봤을 때나 인식 주체의 의식과의 관계에서 봤을 때는 그다지 의미 있는 활동으로 보기 어렵기 때문에 반성과 비판적 사고를 통한 피드백은 경험학습을 유의미하게 만드는(이재실, 2011) 중요 요건이 된다.

이에 창업가의 경험 및 경험학습은 창업가 학습의 핵심이라고 할 수 있다. 창업가들은 창업 과정에서 마주치는 다양한 문제 상황을 해결해야

한다. 이러한 과정이 연속적으로 일어나면서 새로운 지식과 태도가 형성되고 행동에 영향을 준다. 이러한 성장과 변화는 개체와 환경과의 상호작용을 통해 연속적인 재구성을 통해 일어난다. 이런 점에서 창업가들이 창업 과정에서 경험하는 일들은 중요한 경험이며 학습의 자원이라 할 수 있다(이은선, 2018). 이렇듯 경험을 통한 학습은 이전 경험의 재구성을 통하여 연속적으로 일어나며 상호작용하며 일어나기에 현재의 경험은 다음 경험의 밑바탕이 된다. 본 연구에서 대학생 창업가의 경험과 학습에 주목하는 이유도 이와 같다

나. 경험학습

Jarvis(1987), Marsick 과 Watkins(2001) 등은 경험학습은 무형식학습에 기반하며, 실천 지향적이고 비일상적 조건들을 조직상황에 편입하여 일의 특성, 현장의 문제를 개인의 능력에 따라 주도적, 성찰적, 창의적으로 이루어가는 학습임을 언급하였다(이재실, 2011). 경험에서 학습하는 것은 인간이 대상물에 대해 행하는 것과 그 결과로 받는 기쁨과 고통 등이 어떤 인상과 연결됨을 의미한다(Dewey, 1938).

경험학습에 관련한 연구들은 학습행위, 인지, 기억, 사회환경과의 관계, 학습자 특성 등을 중심으로 경험학습을 이해하고 해석(이재실, 2011)하고 있다. 그 사례를 들어보면, 학습에서 경험의 중요성을 강조한 연구(김지자・정지웅, 2001; 김한별, 2010; Jarvis, 2004; Knowles, 1980)를 비롯하여, 자기주도학습을 중심으로 분석한 연구(Taylor, 1979; 1987), 경험의 연속성과 상호작용의 변화에 대한 연계성에 관한 연구(Dewey, 1938), 개인의 사회적 상황 및 사회 실제에 대한 비판적 의식 경험의 연구(Freire, 1994), 그리고 학습행위에 대한 성찰을 강조하는 연구(Kolb, 1984; Schön, 1987; Mezirow, 1991)등이 있다(이재실, 2011).

경험학습은 일회성이 아니라 앞에서 이루어진 경험의 결과가 동시에 뒤따르는 경험의 질을 어떤 방식으로든지 변형하고(Dewey, 1938) 이 과정에서 성찰이 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 이런 점에서 창

업가들이 창업 과정에서 경험하는 일들은 의미있는 경험이며 창업 과정에서 일어나는 경험에서의 성찰의 과정을 살펴볼 필요가 있다.

Kolb(1984)는 경험학습의 네 단계 순환모형을 제시하며 성찰을 통해 학습이 생성되는 과정이라고 했다. Schön(1987)은 '행위 후 성찰(reflection-on-action)', '행위 중 성찰(reflection-in-action)'이라는 두 가지 성찰적 실천(reflective practice)의 개념을 설명하였다. 이는 현장에서 즉각적으로 성찰하는 '행위 중 성찰(reflection-in-action)'과 지나간 일을 소급하여 성찰하는 '행위 후 성찰(reflection-on-action)'인데, '행위 중 성찰'은 현재의 실행 과정을 수정하기 위해서 계획의 점검, 수정하는 인지적 사고과정을 말하며, '행위 후 성찰'은 실행을 마친 후 미래의 실행에 대비하여 실행결과에 대해 반성하고 평가하는 사고과정(Schön, 1983)을 말한다. 본 연구에서 창업 과정에서 일어나는 경험에서의 성찰을 행위에 대한 성찰과 행위 중의 성찰의 측면을 구분하여 살펴볼 필요가 있다.

다. 일터경험학습

직무경험학습이론에서 제시하는 일터경험학습은 경험으로부터 학습과정을 강조한다(박정열, 2019). Dewey(1938)는 일터에서의 경험학습이 일련의 과정을 통해 진행되었을 때 효과가 있다고 보았다. Dewey(1938)는 새로운 학습을 가능하게 하기 위해서는 단순히 언어적인 방법으로 추상적인 개념을 다루는 것에서 벗어나 경험을 통해 실제적으로 학습을 실행해야 한다고 주장하며 학습의 과정을 경험, 개념형성, 행동실천의 과정이라고 주장했다. 즉, 학습자가 경험을 통해서 자신이 직면한 문제를 파악하고. 해결책을 찾기 위해서 파악된 문제를 명료화하려고 시도하고, 이전의 경험을 통해서 새로운 해결책을 찾아서 이를 적용해보며, 적용을 통해서 새로운 해결책이 검증되는 데 성공한다면 학습이 발생한 것으로 보고 이런 과정을 경험학습의 과정으로 제시하였다(박정열, 2019).

Kolb(1984)는 학습을 경험학습의 주요 과정을 4단계로 제시하였는데,

구체적 경험(concrete experience) 단계, 반성적 관찰(reflective observation) 단계, 추상적 개념의 형성 및 일반화(formation of abstract concept and generalization) 단계, 실천적 실험(active experiment) 단계를 통해 경험의 전환을 통해서 지식이 창출되는 과정을 설명했다. 한편, Redding과 Catalanello(1994)는 Kolb의 체험학습모형을 수정하여 학습 과정을 설명하였는데 Redding과 Catalanello(1994)는 일터에서 진행되는 학습 과정은 전략적이어야 함을 강조하면서 지속적인 계획(continuous planning), 즉흥적 실행(improvised implementation), 심층식 성찰(deep reflection)의 순환과정이며 이들은 하나의 사이클로 반복 순환(박정열, 2019)하는 과정으로서 경험학습을 설명하였다.

이밖에도 Taylor(1987)는 경험학습을 기존의 가치, 인식에 대한 혼란(disorientation), 현재 모습과 지향점 간의 간극을 좁히기 위한 대안의 탐색(exploration), 대안 실행을 위한 방향 재수립(reorientation), 적용을 통한 균형(equilibrium)이라는 순환적 학습 과정(박정열, 2019)을 제시하였다. Taylor의 경험학습 모형에서 첫 번째 단계로 설명하는 인식에 대한 혼란은 특히 학습자의 경험이 학습으로 전환되는 과정에서의 정서적인 차원을 포함하여 고려했다는 점에서 의미 있다고 할 수 있다.

일터경험학습은 학습 과정에서 특히 성찰(reflection)을 강조한다(Marsick, 1987). 성찰은 학습자가 경험한 내용 또는 학습자가 당면한 문제에 대하여 인식하고, 지각하고, 느끼고. 새로운 방식으로 생각하고, 답을 찾아보는 과정으로 경험이 의미 있는 학습으로 전환되는 데 있어 결정적인 역할을 한다. Mezirow(1998)는 비판적 성찰을 경험의 의미를 새롭게 수정하여 해석하는 과정으로 정의했다. 비판적 성찰을 통해서 경험의 의미를 새롭게 찾아내고 재해석하고 현실의 기저에 존재하는 원리나 가정을 수정하며 진전된 결과를 만들어내려는 노력으로 제시하였고(박정열, 2019), 이로 인해 비판적 성찰의 수준은 학습결과의 수준을 결정한다고 보았다.

Burgoyne와 Hodgson(1983)은 관리자의 일터학습결과를 비판적 성찰 수준에 따라 세 가지로 제시하였다. 첫 번째 성찰 수준은 예상하지 못했

거나 새로운 일인 ‘학습사건(specific learning incidents)’가 발생하였을 때 그 해결방법을 찾는 과정에서 당장뿐 아니라 나중에도 활용할 수 있도록 일반화하는 것이다(박정열, 2019). 두 번째 성찰 수준은 과거의 유사한 경험에서 형성된 자신만의 해결방법을 찾아 현재의 문제 상황에 연계하여 적용하는 것이다. 마지막 성찰 수준은 개인이 그동안 축적된 경험 속에서 원리를 찾아 실질적인 가치로 연결하는 것이다.

일터경험학습은 무형식성을 특징으로 한다(Marsick, 1987). 일터경험학습의 무형식성 특징은 학습이 사전에 계획된 교육 프로그램에서만 발생하는 것이 아니라는 점을 의미하므로 정해진 학습장소가 있고 정해진 학습 내용이 있고 정해진 학습시간이 존재하는 학습상황이 아니라, 학습장소, 학습 내용, 학습시간 등에서 사전에 정해지지 않고 직무를 수행하는 과정에서 전방위적으로 학습이 발생하는 것(박정열, 2019)이 일터에서의 경험학습이다. 즉 Jarvis(1987), Marsick과 Watkins(2001) 등은 경험학습은 무형식학습에 기반하며, 실천지향적이고 비일상적 조건들을 조직상황에 편입하여 일의 특성, 현장의 문제를 개인의 능력에 따라 주도적, 성찰적, 창의적으로 이루어가는 학습임을 언급하였다(이재실, 2011). 일터학습에 있어 학습자의 주도성과 관련하여 살펴보면, 학습자에 따라서 무엇이 학습자원이 되며 학습한 결과를 어떻게 활용할 것인지 등이 달라질 수 있다는 것을 알 수 있다. 이와 관련하여 대학생 창업가들의 일터경험학습을 살펴볼 필요가 있다.

라. 개발잠재력이 있는 경험

일터학습에서의 개발과 성장과 관련된 연구로 McCall, Lombardo와 Morrison(1988)의 개발잠재력 있는 경험에 관한 연구를 들 수 있다. 이 연구는 5년 동안 약 200여 명의 임원급 관리자를 심층 인터뷰하여 사례를 수집하고 이에 관한 내용 분석을 하여 이루어졌다. 중요사건기법(Critical Incident Technique)을 바탕으로 큰 교훈을 배운 경험과 그 경험으로 얻은 교훈에 대해 수집한 경험 사례들을 분석하여 더 많은 교훈을

학습할 수 있는 경험을 도출했다.

McCall et al.(1988)은 관리자의 다양한 경험 가운데 다른 경험보다 더 많은 학습을 하게 되는 경험이 존재함을 확인하고, 이러한 경험을 '개발잠재력 있는 경험(developmental experience)'이라고 명명하였다. 경험에 개발잠재력(developmental potential)이 있다는 것은, 학습자를 성장하게 하고 변화시키는 힘을 가진 요소가 해당 경험 안에 포함되어 있음을 가리킨다(김도연, 2008). 개발잠재력 있는 경험 사례들을 상위 3개 범주로 구분한 결과는 업무, 상사, 역경이고 각 영역에 속하는 경험들은 <표 II-2> 와 같다.

<표 II-2> 개발잠재력 있는 경험

영역		경험
업무	초기 경험	• 신입사원 • 처음으로 관리자가 되었을 때
	설득을 통해 이끌기	• 프로젝트 및 TFT • 실무자 역할 맡기
	일선에서 관리하기	• 사업 회생 • 관리범위의 확장
상사	인간관계로 인한 어려움	• 상사
역경	난관	• 개인적인 트라우마(충격) • 경력상의 퇴보 • 업무변경 • 업무상의 실수 • 부하직원의 수행문제

* 출처: McCall, Lombardo, & Morison(1988). The lessons of experience. p.10.(김도연, 2008에서 재인용)

도전성은 개발잠재력 있는 경험의 중요한 특성으로 볼 수 있는데, 개발잠재력 있는 경험은 일상적으로 반복되어 관리자가 익숙하게 느끼는 경험이 아니라 관리자를 긴장하게 하는 도전적 직무라고 할 수 있기 때

문이다. 도전적인 상황은 관리자가 위험과 불확실성을 감수하고 문제해결을 위해 최선의 노력을 하도록 유도하는데, 이런 상황은 학습의 동기를 제공한다는 점, 그리고 학습의 효과를 검증할 행동을 촉구한다는 점에서 매우 개발잠재력이 있다고 볼 수 있다(McCall et al, 1988).

개발잠재력 있는 경험을 통해 배운 교훈(lesson)은 의제설정 및 실행, 대인관계, 기본가치, 기질, 개인적 자각의 다섯 가지 주제영역으로 분류되었고 이 경험을 통해 배우게 되는 교훈을 '학습 내용'이라고 할 수 있다(김도연, 2008). 개발잠재력 있는 경험을 통해 학습하는 교훈의 세부내용은 <표 Ⅱ-3> 과 같다.

<표 Ⅱ-3> 개발잠재력 있는 경험으로부터 배우는 교훈

경 험	교훈
업무설정 및 실행	• 전문 스킬 • 사업에 관련된 모든 훈련 • 전략적 사고 • 완전하게 책임지기 • 시스템 구축 및 활용 • 문제해결 방법의 혁신
대인관계	• 정치적인 상황 다루기 • 다른 사람들로 하여금 문제를 해결하도록 하기 • 임원의 특성 파악 • 임원과 일하는 방법 • 협상전략 • 자신의 관리 범위 밖에 있는 사람들을 효과적으로 다루기 • 다른 사람의 관점 이해 • 갈등 처리 • 부하들에 대한 동기부여와 지휘 • 인재 육성 • 부하의 수행문제 해결 • 과거의 인맥(상사, 동료)관리
기본가치	• 혼자서는 모든 것을 처리할 수 없음을 깨닫기 • 관리의 인간적인 측면에 대한 감수성 • 관리의 기본적인 가치들
기질	• 필요할 경우에 엄격하게 행동하기

경 험	교훈
	• 자기만족 • 자신의 통제 범위를 벗어난 상황 해결 • 역경 견디기 • 모호한 상황 해결 • 권력 사용
개인적인 자각	• 일과 개인생활 간의 균형 • 자신이 가장 좋아하는 업무 파악 • 자신의 한계와 약점 파악 • 경력 관리 • 기회 포착

* 출처: McCall, Lombardo, & Morrison(1988). The lessons of experience. p.7. (김도연, 2008에서 재인용)

김도연과 오헌석(2007)의 연구 결과, 관리자들이 인식하고 있는 개발 잠재력이 있는 일터경험은 첫째, 예측 불가능한 상황에서 그 변화에 대응하기 위한 상황으로 밝혀졌는데, 예를 들어 해외 근무를 통한 업무환경과 고객의 변화, 시장환경의 급속한 변화와 예측하기 어려운 영업환경, 고객의 다양한 요구와 그 요구의 끊임없는 변화 등이다. 둘째, 조직 내부의 미묘하고 암묵적인 정치적 갈등상황은 정치적 감수성을 개발시키는 경험인 것으로 드러났다(김도연・오현석, 2007). 또한, 직속 상사로부터의 업무 코칭이나 멘토링, 최고경영자로부터의 지원과 관심, 존경하는 상사나 동료에 대한 모델링, 부하육성 등과 같이 인간관계를 매개로 하여 자신의 역량이 개발되는 경험들이 도출된 반면, 구조조정을 통한 감원, 상사나 동료 등 조직구성원과의 갈등과 같은 대인관계 갈등과 같은 대인관계 갈등 상황도 그 해결 과정에서 학습이 이루어지는 경험인 것으로 밝혀졌다(김도연・오현석, 2007).

김도연과 오헌석(2007)은 또한 관리자가 처음 되었을 때의 경험, 새로운 팀으로의 이동, 승진, 경력사원으로 입사했던 상황 등 역할 및 직무가 변화되는 상황이 역량을 개발시키는 경험으로 분류하였고 또한 신제품 개발, 조직 재설계, 업무방식 혁신, 프로젝트, 비즈니스 리모델링 등

과 같이 혁신과 창조가 필요한 직무가 개발잠재력이 높은 경험인 것으로 밝혔고, 업무상의 중대한 실수, 업무를 배울 사람이나 매뉴얼 등이 없는 경우, 위기관리(risk management), 부하직원의 갑작스런 퇴사 등 어려움에 처한 상황도 관리자가 그 상황을 극복해 가는 과정에서 학습하게 되는 경험으로 밝혔다.

이 연구를 통해 예측할 수 없는 불확실한 상황에서 대응하며 문제를 해결하는 경험이 일상적이고 반복적인 경험보다 개인의 성장에 영향을 주는 학습으로 이루어진다는 것이 다시 한번 확인되었으며 그러한 경험의 구체적인 예시를 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 본 연구와 관련하여 대학생 창업가의 일터환경의 특성을 고려하여 개발잠재력이 높은 경험을 이끄는 구체적인 경험의 특성을 밝힐 필요가 있을 것이다.

4. 창업가의 경험과 학습

가. 창업가의 경험

경험을 통한 학습은 이전 경험의 재구성을 통하여 연속적으로 일어나며 상호작용하며 일어나기에 현재의 경험은 다음 경험의 밑바탕이 된다. 창업가 학습 연구에서의 주요 주제도 경험이 학습의 자양분이라는 것이다. 창업가 학습의 대부분이 경험에 기반한다(Rae & Carswell, 2001; Cope, 2003)고 하며 창업가 학습에 있어서 경험의 중요성을 강조했다. Erikson(2003)은 창업가의 행동 및 경험 때문에 창업가 정신이 형성된다고 했으며, Minniti와 Bygrave(2001)은 창업가는 행하면서 배운다고 했다. Dalley와 Hamilton(2000)는 창업가의 학습 과정에 지름길은 없으며, 다양한 시행착오는 통과의례와 같다고 하였으며 무엇보다도 경험을 대체할 만한 것은 없다고 말했다.

창업가에게 중요한 학습을 일으키는 경험의 유형에 관해서 Gibb(1997) 은 사업환경에서는 동료로부터의 학습, 행위를 통한 학습, 고객과 공급자의 피드백을 통한 학습, 따라 하기를 통한 학습, 실험을 통한 학습, 문제해결 및 기회 획득을 통한 학습, 실수를 통한 학습 등이 이루어진다고 말하며 창업 맥락의 중요 경험(Gibb, 1997)을 밝혔다.

연구자들은 특히 창업가의 학습에 있어 중요사건에 주목했는데, 창업가의 경험 가운데 특히 '중요 학습사건(critical learning events)' 은 창업가 학습 메커니즘을 이해하는 데 있어 필수적인 것(Cope, 2001; Cope & Watts, 2000; Deakins & Freel, 1998; Rae & Carswell, 2000;으로 이해되었다(박한림, 2015). 중요사건은 불연속 사건(discontinuous event)(Cope, 2003; 2005; 2011), 주요 사건(significant event)(Scott & Bruce, 1987) 등으로 표현됐는데, 모두 창업가가 일반적으로 사업 활동상에서 발생하리라고 예상하지 못했던 예외적인 사건(Cope, 2005)을 가리킨다. 이 경험은 창업가에게 직접적이고, 즉각적이며 결정적인 영향을 장기적인 차원에서 발휘한다는 점(Cope, 2003)에서 연구자들이 주목해왔다.

중요사건 중에서 학습을 이끄는 경험으로 성공 같은 긍정적인 경험과 실패 같은 부정적인 경험이 있으며(Minniti & Bygrave, 2001; Reuber & Fischer, 1999), 연구자들은 그중에서도 부정적인 경험의 역할을 강조했는데 예를 들어 문제점 발생, 실수, 위기, 실패, 역경 등이 창업가의 학습을 도모하는 중요사건(Cardon & McGrath, 1999; Cannon and Edmonson, 2001; Cope, 2005; 2011; Daudelin, 1997; Kleiner & Roth, 1997; Politis & Gabrielsson, 2009; Scott & Bruce, 1987; Sitkin, 1992)으로 여겨져 왔다(박한림, 2015).

Ellis, Mendel과 Nir(2006)은 실패는 인지 과정을 강화하는 소스이며 행동과 해석 방식의 인지적 준거의 틀을 변화시킨다고 하며 창업가 학습에 있어서 실패 경험을 중요한 사건의 예로 들었다. Scott과 Lewis(1984)는 사업가의 실패가 개인적 측면에서 정체성 탐색에 도움을 주며 더 나은 행동을 할 수 있도록 하는 발달적 경험이라고 여겼다. Cave, Eccles와 Rundle(2001)은 실증연구를 통해 실패 경험으로부터의 학습이 이후의 사업 활동에 긍정적인 영향을 끼친다는 점을 밝혔다. 하지만 이러한 창업가의 실패를 통해 학습한다는 것을 밝히고 있으나 구체적으로 어떠한 과정 및 방식으로 창업가의 학습이 이루어지는지 규명하지 못하고 있는 한계(McGrath, 1999)를 보인다.

Cope(2011)도 창업가의 실패학습에 관한 연구를 통해서 실패를 통한 학습 과정을 밝혔다. 그는 이 연구에서 실패학습의 과정에서 회복과 재기의 중요성을 강조하면서 특히 재정적, 감정적 피해로부터 회복하는 것뿐만 아니라 관계적 차원의 회복이 중요하며, 회복 자체가 학습 과정에서 매우 중요하다(박한림, 2015)는 점을 강조했다. 이러한 선행연구를 토대로 대학생 창업가의 중요 학습 경험을 분류하여 이러한 경험의 특성을 밝혀 대학생 창업의 중요 학습 경험을 체계적으로 이해할 필요가 있을 것이다.

나. 창업가 학습의 유형

Argyris & Schön(1974)은 학습을 의도(intentions)한 것과 실제 행동(action)의 차이를 발견하고 수정해 나가는 것으로 보고, 의도(intentions)와 결과(results) 간의 일치가 이루어지는 과정에서 학습이 일어난다고 하였다. 그들은 조직 학습의 맥락에서 학습이 일어나는 깊이와 정도에 따라 단일고리학습(single-loop learning)’과 ‘이중고리학습(double-loop learning)’으로 구분하여 제시하였다. 단일고리학습은 조직에 나타난 오류를 발견하고 이를 수정하기 위해 행동을 변화시키는 과정으로 기존의 신념체계에 대한 고민 없이 겉으로 드러난 문제를 다루는 것을 중심으로 일어난다. 반면, 이중고리학습은 학습 과정에서 신념체계 자체의 변화를 이끌고, 규범과 기본가정을 재구성한다. 즉, 단일고리학습과 이중고리학습은 내재한 가치에 대한 의문을 제기하고 검토하는지의 여부에 따라 그 성격이 구분된다고 볼 수 있다.

Cope(2003)는 창업가가 접하는 중요한 기회와 문제에 대한 직면하거나 극복하고 성찰하는 과정을 통해 높은 수준의 학습을 경험할 수 있다고 하였으며 이러한 학습을 가능하도록 하는 것은 주로 예상치 못하게 발생하는 사건, 즉 중요사건이라고 했다. 이때 학습자는 대안이 될 수 있는 새로운 해결책을 찾게 되는데 이 과정의 학습은 매우 전환적인(transformational) 성격을 갖는다(Appelbaum & Goransson, 1997).

창업가가 사업 활동의 경험을 통해 이루는 학습은 크게 고수준 학습(higher-level learning)과 저수준 학습(lower-level learning)(Fiol & Lyles, 1985)으로 구분할 수 있다. 저수준 학습은 과거 행동의 단순한 반복으로서의 학습을 의미하며 주로 단기적이고 표면적이고 일시적이라는 특징이 있으며, 이 학습은 창업가를 둘러싼 일부 요소만을 아우르며 일상적 수준에서 일어난다(박한림, 2015). 고수준 학습이란 인식과 행동의 근본적인 수준에서 나타나는 변화를 말한다. 예전에는 미처 생각하지 못했던 기준과 규칙에 대해 의문을 제기하며, 당연하게 생각했던 것에 대해 심도 있는 고민을 하며, 이전과는 다른 행동으로 이어진다.

이러한 고수준 학습은 Argyris와 Schön의 이중고리학습이 표면적으로 드러난 것을 넘어 그 이면에 자리 잡아 근본적으로 그 행동을 지배하고 있는 가치와 신념이 변화하는지에 따라 학습의 정도를 구분한다는 점에서 같은 맥락으로 볼 수 있다. 즉 이중순환학습에서 문제의 근본적인 원인과 그 아래 전제된 가정에 의문을 제기하면서 생각을 재구조화하듯이 고수준 학습에서는 창업가의 준거 틀(frame of reference)이 변화한다(Fiol & Lyles, 1985; Cope, 2003). 이러한 선행연구를 토대로 대학생 창업가의 고수준학습의 특성과 양상을 파악해볼 필요가 있을 것이다.

다. 창업가 학습의 과정 및 결과

성인의 학습과 성장은 경험의 '성찰'을 통해 일어난다(Dewey, 1933; Kolb, 1984; Jarvis, 1987; Mezirow, 1991; Schön, 1983). 경험 그 자체만으로는 학습과 성장을 기대하기 어려우며(이상훈, 오헌석, 2016), '성찰'이라는 과정이 동반되어야만 가능하다(Dewey, 1933; Kolb, 1984; Schön, 1983). 경험이 의미 있는 학습으로 이어지도록 하는 데 있어 성찰은 필수일 것이다.

Schön(1983)은 실천 맥락에서 전문가들이 어떻게 전문성을 개발하는지에 대해 주목한 결과, 성찰이 전문가들 암묵지 획득의 핵심적인 요소라는 것을 밝혔다(임경림, 2018). Schön(1983)은 성찰을 현장에서 수행하는 '성찰적 실천가(the reflective practitioner)' 여야 전문가로 성장할 수 있다고 했다. 이러한 Schön(1983)의 성찰은 Dewey(1933)의 성찰적 사고 개념을 토대로 하며, "자신의 행위에 대해 스스로 질문하고 숙고함으로써 현실적 문제 상황에 필요한 지식과 이론을 정립해나가는 과정"이라고 정의된다(임경림, 2018).

창업가 학습에서도 성찰이 일어나는 경험을 중요시하는데 깊이 있는 성찰이 일어나는 경우가 대부분 중요사건으로 이것이 고수준 학습(Fiol & Lyles, 1985)으로 이어지는 경우가 많기 때문이다. 이와 관련하여 Jarvis(1987)도 숙고와 성찰로 이어지게 하는 것은 일상적 경험보다는 예

상치 못한 사건이라고 했다. 창업가는 '성찰적 실천가'로 보는 것이 적절하다(Cope & Watts, 2000; Cope, 2005; Schön, 1983). 창업가 학습에서 성찰이 갖는 중요성을 생각할 때 창업가가 단순한 '행동가' 이기 때문에 행동하는 데에 시간을 가장 많이 쓰며 깊이 있는 성찰에는 관심이 없다는 편견은 오해(Bird, 1988)라고 할 수 있다.

창업가의 학습결과에 대해서 Cope(2003)가 제시한 창업가의 학습 영역을 바탕으로 살펴보도록 하겠다. Cope(2003)은 자신(self), 사업(business), 환경 및 네트워크, 경영(management)으로 구분하여 분석하였다. 이를 표로 정리하면 <표 II-4> 와 같다.

<표 II-4> 창업가 학습결과의 구분과 내용(Cope, 2003)

구분	내용
자신에 대한 학습	• 자신의 강·약점에 대한 이해 • 사업에서 자신의 변화하는 역할에 대한 이해 • 개인 및 가족의 요구 • 성장 영역에 대한 이해 • 개인의 흥미와 동기에 대한 이해
사업에 대한 학습	• 사업의 강점 및 약점 • 기회 및 위기에 대한 이해 • 내부의 요구 인식 • 성장을 위한 조건 • 개발이 필요한 부분 파악 • 직원들을 이해하고 촉진하는 것 • 미래 방향 제시
환경 및 네트워크에 대한 학습	• 현재 및 잠재 고객 공급자 경쟁자와의 관계 형성 및 유지 • 은행 회계사 같은 지원 업체와의 관계를 다지는 것
경영에 대한 학습	• 사업을 어떻게 효과적으로 경영하고 통제할 것인가에 대한 학습 • 선발 및 모집 급여 보상 시스템 재무 등 중요한 절차 나 시스템에 대한 학습

* 출처: Cope, 2003; 박한림, 2015에서 재인용

라. 대학생 창업가

대학생 창업 연구는 창업과 창업가로서의 특성과 창업교육 관련 연구 영역과 주제에 초점을 두고 있으며, 창업의지나 기업가정신, 창업교육 등 특정 변수에 대한 변수 관계를 탐색하기 위해 통계분석을 활용한 양적 연구에 치중(김규태, 2019)하고 있다. 김규태(2019)는 대학생 창업에 대한 학술지 논문으로 172편[3]을 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다. 국내 대학생 창업 연구는 주로 창업의지, 창업교육 및 기업가정신 등 특정 변수에 초점을 두어 진행한 연구가 대부분이며 대학생 창업 관련 논문에서 주로 활용되는 주제어는 창업의지, 기업가정신, 창업교육, 자기효능감, 창업효능감, 창업지원프로그램, 창의성, 창업동기, 창업역량, 창업동기, 성취욕구, 교육만족도, 위험감수성향 등이다. 대학생 창업 관련 논문에서 활용한 연구방법은 대부분 통계분석을 활용한 양적 연구인 것으로 나타났으며, 창업에 관한 질적 연구나 혼합연구는 미비하였다. 대학생 창업 관련 주제영역은 창업과 창업자 영역과 창업교육 관련 논문이 대부분을 차지하였는데 이는 대학생들이 예비창업자라는 점에서 창업의지나 창업효능감, 기업가정신 등이 어느 정도 배양되고 있고, 그것을 위한 창업교육에 집중된 결과로 판단된다(김규태, 2019).

2010년 이후 최근까지 국내에서 진행된 대학생 창업 연구는 대부분 예비창업자가 창업 시 필요한 핵심 요소인 창업의지나 기업가정신 등과 같은 요소가 창업 교육과 관련하여 어떠한 관련이 있는지를 밝히기 위해 양적 연구 방식에 치중되었다. 대학생 창업의 의미와 효과를 심층적으로 이해하기 위해서는 실제 창업을 해서 창업 경험이 있는 대학생이 이를 통해 무엇을 경험하고 배우는지 연구할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 창업한 대학생을 대상으로 창업 활동을 통해 무엇을 경험하고 배웠는지를 질적 연구방법으로 진행하여 대학생 창업이 주는 의미와 시사점을 밝히고자 한다.

지금까지 대학생 창업가의 고수준 학습을 이끄는 경험을 이해하기 위

3) 한국연구재단 등에 2010년부터 2018년 등재된 학술지

해서 창업가 학습에 관한 연구 및 대학생 창업가의 연구를 살펴보았다. 이를 바탕으로 선행연구에서 보이는 한계를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 창업가 학습의 감정적, 사회적 특징에 관해 심층적인 연구가 부족하다(Cope, 2005). 불연속적인 사건은 보통 부정적인 속성을 가지며, 부정적인 감정을 일으킨다. 따라서 불연속 사건의 감정적 측면 감정적 강도와 개인의 성찰 및 학습과의 관계 등에 관하여, 고찰할 필요성이 제기된다(Cope, 2003). 그리고 학습이 본질적으로 사회적 과정이라는 점을 고려할 때(Burgoyne, 1995; Holman, Pavlica, & Thorpe, 1997), 후속 연구에서는 사업 내・외부를 포함하여 창업가의 사회적 관계로부터 비롯되는 학습의 형태에 관해 분명하게 밝힐 필요성이 제기된다(Cope, 2001; 2005). 둘째, 창업가의 고수준 학습을 이끄는 경험으로 크게 중요사건 중에서 특별히 창업가의 학습에 큰 영향을 미치는 경험을 크게 나누면 성공 같은 긍정적인 경험과 실패 같은 부정적인 경험이 있다(Minniti & Bygrave, 2001; Reuber & Fischer, 1999). 그러나 실패와 같은 부정적인 경험에 관한 연구가 많고, 긍정적인 경험으로 인한 학습 경험에 관한 연구는 상대적으로 많지 않다. 또한, 창업가의 학습 연구에서 대학생 창업가의 경험학습에 관한 연구는 아직 많이 이루어지지 않았다. 최근까지 국내에서 진행된 대학생 창업 연구는 대부분 예비창업자가 창업 시 필요한 핵심 요소인 창업의지나 기업가정신 등과 같은 요소가 창업 교육과 관련하여 어떠한 관련이 있는지를 밝히기 위해 양적 연구가 대부분이었다.

이를 종합할 때 대학생 창업가의 창업 경험을 바탕으로 고수준 학습을 이끄는 경험의 특성을 밝히는 데 있어, 대학생 창업가 성장경험에 대하여 성공과 실패 경험의 다양한 측면 및 감정적 측면을 종합적으로 탐구할 필요가 있다. 이러한 관점을 바탕으로 본 연구에서는 대학생 창업가의 중요 학습 경험의 특성을 유형화하고 이러한 경험으로 무엇을 배우는지 살펴보도록 하겠다.

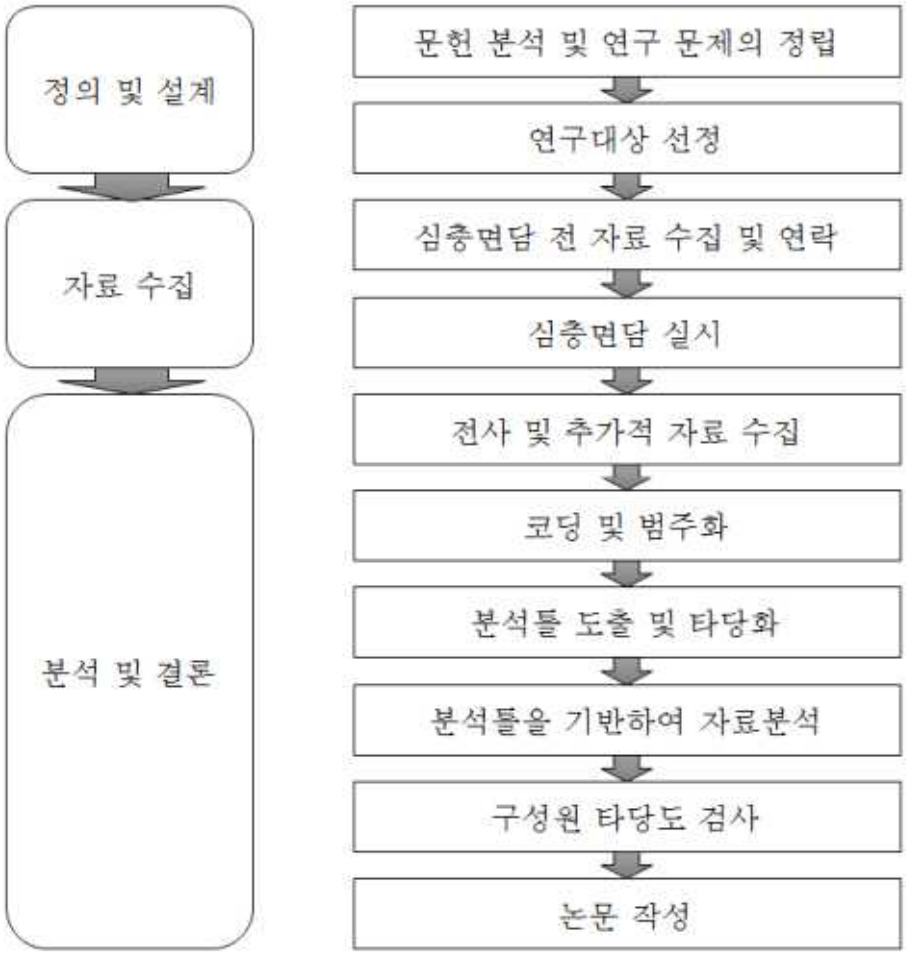
Ⅲ. 연구방법

본 연구는 대학생 창업가가 창업 활동을 하며 어떠한 경험을 하고 이를 통해 무엇을 배우는지를 분석하기 위해 질적 연구로 수행되었다. 질적 연구는 결과보다는 과정에, 검증보다는 발견에 관심이 있으며, 사람들의 경험이 사회문화적 맥락에서 영향을 받으며 인식이 구성되어 가는 간주관성의 형성에 관심을 둔다(조용환, 1999). Maxwell(2009)은 질적 연구의 목적으로 참여자들의 삶과 경험을 설명하고 행위나 상황, 사건의 의미를 파악하거나 사건이나 행위가 발생하는 과정을 이해하기 위함이라 하였다. 본 연구는 대학생 창업가의 경험과 그 경험에서 배운 것이 무엇인지를 파악하는 연구로 대학생 창업가가 경험하는 상황과 맥락을 고려할 필요가 있다는 점에서 질적 연구로 진행하는 것이 적합하다고 판단되었다.

본 연구를 수행하기 위해서 대학생 창업가를 대상으로 심층 면담을 수행하였다. 심층 면담은 연구자가 상황에 따라 질문의 어구나 순서를 조절할 수 있는 융통성이 있으며, 표준화된 의미를 가지고 의사소통이 가능하기 때문에 타당도 높은 면담결과를 얻을 수 있다는 점에서 장점이 있다(김해동, 1993). 일정한 조건하에서 언어를 매개체로 하여 질문을 하여 응답을 얻는 과정, 즉 언어적 상호작용과정을 통해 연구참여자가 내적으로 가지고 있는 바를 인지하는 것이다(김해동, 1993). 즉 심층 면담은 비구조화된 면담(unstructured interview)으로서, 구조화된 면담과 달리 질문의 순서나 내용을 고정하는 것이 아니라 면담 상황에 따라 변경하여 진행하면서 연구자와 연구참여자의 언어적 상호작용을 통해 참여자의 내면을 공유하는 과정이다.

1. 연구절차

본 연구는 심층 면담을 활용한 질적 연구에서 일반적으로 수행되는 연구절차(김병섭, 2008)에 따라 진행되었으며, 연구절차는 [그림 Ⅲ-1]과 같다.



[그림 Ⅲ-1] 연구절차

2. 연구참여자 및 자료수집

본 연구는 심층 면담을 활용한 질적 연구로서, 대학생 창업가가 창업 활동을 통해 무엇을 경험하고 배웠는지 밝히기 위해 수행되었다. 대학생 창업가를 선정하기 위하여 목적표집(purposeful sampling)을 실시(Merriam, 2009)하였다. 목적표집은 연구자가 연구의 목적에 부합하여 가장 많은 정보를 얻을 수 있는 대상을 선정하는 것을 말한다(Merriam,

2009). 연구참여자가 되기 위해서는 ‘관심을 가진 집단이나 환경의 구성원들과 정기적인 상호작용을 하는가, 아니면 고립되어 있는가? 그들이 제공하는 정보는 자신의 역할에 제한된 것인가, 아니면 연구 집단이나 환경의 여러 면을 포괄하는가?’ 하는 것에 늘 주의해야 한다(Strauss & Corbin, 1990).

이 목적을 수행하기 위한 대학생 창업의 기준은 다음과 같다. 면담이 수행된 당시(2021년 9월 초 ~ 2021년 11월 초)를 기준으로 대학 학부 재학 혹은 휴학생으로서 창업활동 기간이 총 1년 이상 (법인 설립 이후 6개월 이상)된 기업의 창업가(공동창업 포함)로 현재 대표 혹은 공동대표를 맡은 자를 대상으로 하였다. 이 연구에서는 대학생 창업가의 경험의 특성을 밝히는 데 있어 다양한 맥락을 포함하기 위해 대학생 창업가의 창업 분야 및 영역에는 제한을 두지 않았다.

연구대상의 범위를 창업가로서 대표 혹은 공동대표로 제한하였다. 대부분의 스타트업의 경우 향후 투자유치를 대비하여 대표의 지분의 비율이 가장 높은 경향이 있다. 이 같은 상황에서 공동 창업가이지만 대표가 아닌 경우 창업가이면서 대표인 자와 책임과 역할에서 차이가 있을 수 있다는 점을 고려하였다.

연구참여자는 서울 소재 4년제 대학교 창업지원단 담당자의 추천 및 공지를 통해 모집함과 동시에 연구참여자의 소개를 통해 모집했다. 본 연구의 조건에 충족하는 사람으로 최종적으로 13명을 연구참여자로 선정하였다. 심층 인터뷰를 통해 추가로 확인되는 새로운 정보가 줄어들어(Sutton & Callahan, 1987) 포화상태가 되었을 때 사례 추가를 중단했다. 이들의 주요 특성은 다음 <표 Ⅲ-1>와 같다.

<표 Ⅲ-1> 연구참여자 주요 특성

구분	성별	학적 정보	사업 분야	창업 경력 (2021년 9월 기준)
A대표	남	4학년 2학기 재학중	생활·소비	2년 2개월
B대표	남	4학년 2학기 휴학중	콘텐츠	2년
C대표	남	4학년 2학기 재학중	생활·소비	2년 10개월

구분	성별	학적 정보	사업 분야	창업 경력 (2021년 9월 기준)
D대표	여	4학년 1학기 휴학중	교육플랫폼	1년 1개월
E대표	남	3학년 2학기 휴학중	기반기술관련	2년
F대표	남	3학년 2학기 휴학중	푸드테크	1년 7개월
G대표	남	4학년 1학기 재학중	여행플랫폼	1년
H대표	남	4학년 2학기 재학중	콘텐츠	2년 1개월
I대표	남	4학년 1학기 재학중	교육플랫폼	2년
J대표	여	4학년 1학기 재학중	소셜네트워크	1년 5개월
K대표	남	3학년 2학기 휴학중	생활·소비	2년 1개월
L대표	남	3학년 1학기 휴학중	생활·소비	1년 2개월
M대표	여	4학년 2학기 재학중	예술플랫폼	1년

연구참여자는 총 13명으로 이 중 남자 10명, 여자 3명이다. 4학년이 9명이고, 3학년이 4명이다. 이 가운데 휴학 중인 자는 6명이다. 사업 영역은 생활・소비에서 기반기술 관련까지 다양하다. 창업 경력은 2021년 9월 1일 기준으로 최소 1년부터 최대 2년 10개월까지 분포하고 있으며 이들의 평균 창업 경력은 1년 10개월이다.

본 연구의 자료수집은 주로 심층 면담을 통해 이루어졌고 문서로 자료 보완 및 검증이 이루어졌다. 먼저, 심층 면담은 2021년 9월 초부터 11월 초까지 약 2달에 걸쳐서 실시되었다. 최종적으로 선정된 연구참여자에게 이메일과 전화로 본 연구의 주제와 목적을 설명하고, 심층 면담을 요청하였다. 심층 면담에 대한 안내사항 및 질문을 이메일로 보냈으며 심층 면담이 진행되기 전까지 재고할 수 있다고 안내하였다. 최종적으로 연구를 수락한 13명에게 면담 설명서 및 동의서를 보내며 본 연구의 익명성 보장과 연구 결과가 연구 이외의 목적으로 활용되지 않는다는 내용을 설명하였고, 이에 동의하여 동의서에 서명한 참여자만 참여하도록 하였다. 이후 심층 면담은 연구참여자의 사무실을 포함하여 참여자가 선호하는 장소에서 이루어졌으며, 약 1시간 30분 정도 반구조화된 질문지(<부록 1> 참조)를 가지고 진행되었다. 연구참여자 가운데에 창업한 회사나 대표에 대해 알 수 있는 정보 및 인터뷰 등이 있었다. 따라서 이와

같은 자료가 있는 경우 연구참여자에 대해 알 수 있는 자료를 충분히 조사하여 심도 있게 참여자를 이해할 수 있도록 하였다. 연구참여자의 동의 아래 심층 면담의 내용을 녹음하였다. 13명의 연구참여자가 모두 녹음에 동의하였으며, 이후 녹음된 내용을 전사하여 분석하는 과정에서 발생하는 의문점에 대해서는 이메일로 추가적인 질문을 하여 자료를 확보하였다.

3. 분석방법

본 연구에서는 질적 연구에서 자료를 분석하는 방법으로 테마분석(thematic analysis)을 수행했다. 테마분석은 과정을 밝히는 목적으로 대화 자료를 분석하기에 적절하며, 연구참여자의 삶의 양상이나 행동에서 드러나는 패턴을 확인하는 데에 용이(Aronson, 1994)하여, 반구조화된 심층 면담에서 얻어진 질적 데이터를 분석하기에 특히 적절한 내용 분석 방법(Kelley, Swanson, Maas & Tripp-Reimer, 1999)이다. 이에 본 연구에서 대학생 창업가가 겪는 다양한 경험과 학습을 밝히기 위해서 테마분석법을 활용하는 것이 가장 적절하다고 판단되었다.

테마분석법은 근거이론이나 문화기술지와 같이 독립된 하나의 연구방법이 아니라 질적인 정보를 부호화하는 프로세스로서 질적 연구방법의 일부분이라고 할 수 있다(Boyatzis, 1998). 이는 면담 내용에서 공통으로 발견되거나 연구자가 중요하다고 판단되는 주제들을 도출해내고, 이러한 주제들을 서로 관련되는 몇 가지 차원으로 분류하는 방법이다.

연구 결과를 도출하기까지의 과정을 살펴보면, 첫 번째 단계는 개방적 코딩이다. 개방적 코딩 단계에서 연구자는 원자료를 반복적으로 읽으며 자료에 담긴 의미와 행위를 요약적으로 설명해주는 이름, 즉 코드를 부여하였다(Charmaz, 2006). 특히 원자료를 읽어가면서 연구자의 중요 경험과 관련된 내용, 그리고 연구참여자가 이 경험을 통해 얻은 배움이 드러나는 내용을 중심으로 코드를 부여하였다. 두 번째로, 선택 코딩 단계에서 많은 양의 정보와 코드를 통합하고 종합적으로 분석하기 위해 핵

심적으로 등장하는 코드를 선별하여 개념 및 범주로 발전시켰다. 선택 코딩 단계에서 연구참여자들의 코드를 다른 참여자들의 코드와 지속적으로 비교하면서 같은 현상이 다른 개념으로 코딩되었는지, 다른 현상이 같은 개념으로 분류되었는지 지속적으로 확인하며 수정하였다. 같은 현상들에 같은 코드가 부여되도록 하면서 각 코드 간의 의미 중첩이 발생하지 않도록 검토하며 수정하였다.

1차 코딩 결과, 주요 경험과 학습에 관한 총 297개의 코드를 도출하였다. 이 중 주요 경험에 해당하는 코드가 165개, 경험을 통해 학습한 내용에 해당하는 코드가 133개였다. 이러한 코드를 중심으로 패턴을 발견하며 핵심 현상을 반영할 수 있는 상위범주로 해석하는 전반적 과정을 반복적으로 진행하였다. 사례의 핵심 현상을 설명할 수 있는 새로운 상위범주를 생성하기 위해서 개념 틀을 여러 차례 수정하였고, 최종적으로 수정된 틀을 사용하여 자료를 분석하였다. 이러한 반복과 수정을 통해 현상을 가장 잘 드러낼 수 있는 분석 틀을 마련하였다. 그리고 분석 틀을 활용하여 최종적인 테마를 도출하였다. 테마를 도출하는 과정에서 잠정적인 결과에 대해 교육학 박사 2인, 교육학 박사과정 1인, 교육학 석사과정 2인에게 보이고 의견을 수렴하여 수정하였다. 이 과정에서 대학생 창업가의 주요 경험을 유형화하는 기준을 수정하였고, 대학생 창업가의 학습 최종 테마를 수정하였다.

분석한 내용에 대한 타당화 작업은 크게 세 가지 과정을 거쳤다. 일차적으로 참여자 검토를 수행하였다. 참여자 검토는 연구참여자가 자신의 말이나 행동을 기록하고 분석한 초고를 읽도록 요청하는 방법이다. 연구자가 연구참여자들의 경험을 왜곡시키지 않고 제대로 이해했는지, 연구자의 분석과 결과가 정확하고 공정하게 참여자들의 경험을 담고 있는지를 참여자를 통해서 확인하는 과정으로, 본 연구의 참여자들에게 이메일로 검토를 요청했다. 전체적으로 “이상없음” 혹은 “동의한다”는 반응을 보였다.

다음으로, 질적 연구 수행 경험이 있는 교육학 박사 2명에게 자료 분석 단계마다 검토를 받으며 연구자의 분석 과정을 상세히 제시하고 피드

백을 받았으며 이를 바탕으로 수정하였다. 또한, 질적 연구 경험이 있는 교육학 박사과정 1인과 석사과정생 2인을 대상으로 연구 진행 및 분석 과정에 대하여 정기적으로 피드백을 받으며 상호검증 과정을 거쳤다. 이 과정에서 연구자의 분석이 자의적이거나 편견이 작용한 부분에 대한 검증, 수정, 합의가 이루어졌다. 마지막으로, 다수의 질적 연구를 수행한 경험이 있는 교육학 교수 1인으로부터 분석 단계마다 감수와 피드백을 받았다. 이 과정에서 대학생 창업가의 경험 유형과 배움의 결과를 드러내는 주요 테마를 여러 차례 수정하였다.

4. 분석틀

본 연구의 목적은 대학생 창업가가 창업 활동에서 얻은 중요 학습 경험의 특성을 밝히고 이를 통해 무엇을 배웠는지를 알아보기 위함이다. 본 연구의 첫 번째 연구문제는 '대학생 창업가는 창업 활동을 하며 어떠한 경험을 하는가?' 이다. 이 연구문제에 답을 하기 위해서 먼저 이 연구에서 밝히고자 하는 경험을 분류하는 기준이 있어야 한다. 경험의 의미를 바탕으로 경험을 구분하는 기준을 선정한 상세한 설명은 다음 장에서 하겠다.

이 연구에서 대학생 창업가들에게서 밝히고자 하는 경험은 창업 활동에서 자신의 사고방식, 태도, 행동의 변화를 이끈 경험으로 자신의 성장에 영향을 준 경험이라야 할 것이다. 성장이란 경험의 재구성에 의한 인간의 심리・정서・능력 차원의 긍정적인 변화로 요약할 수 있다(박한림, 2015). Kolb(1984)는 경험이 재구성된다는 것은 과거의 경험으로 구성된 지식・ 기술・신념・태도・능력・사상 등이 새로운 경험과의 상호작용하에 지속해서 변화하는 것이며 이 과정은 성찰에 의해 이루어진다고 했다. 요약하면, 이 연구에서 밝히고자 하는 경험은 창업 활동 중에 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이끈 경험이다.

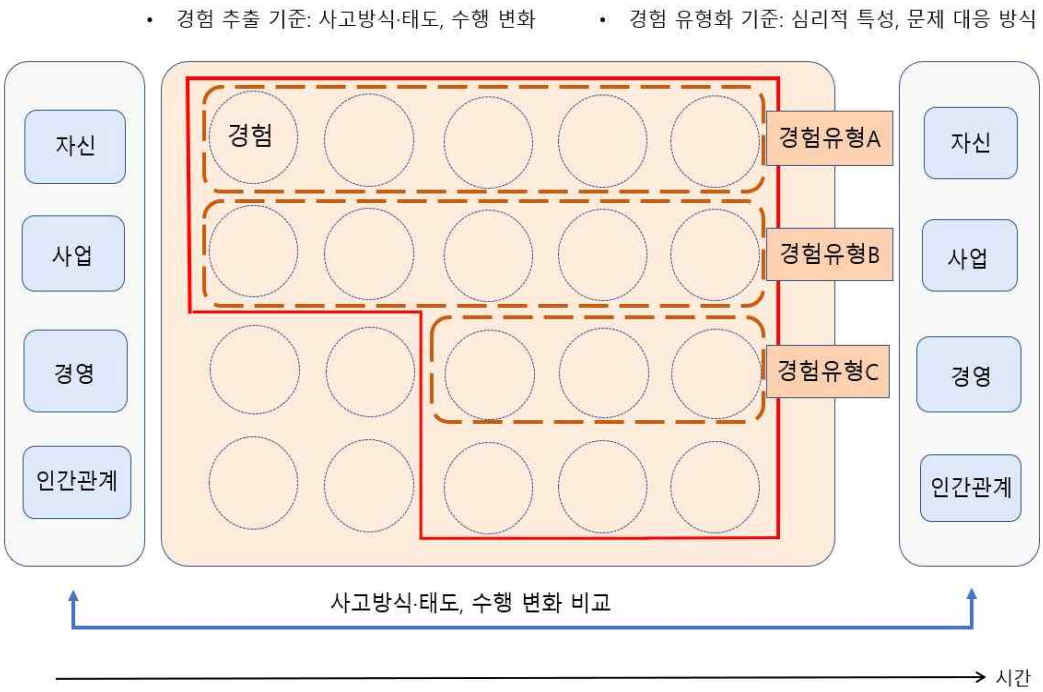
본 연구의 대학생 창업가의 경험을 알아내기 위해 창업가의 경험 중

에서 ‘중요 학습사건(critical learning events)’은 창업가 학습 메커니즘을 이해하는 데 있어 필수적인 것(Cope, 2001; Cope & Watts, 2000; Deakins & Freel, 1998; Rae & Carswell, 2000;으로 이해되었다(박한림, 2015). 중요사건은 불연속 사건(discontinuous event)(Cope, 2003; 2005; 2011), 주요 사건(significant event)(Scott & Bruce, 1987) 등으로 표현됐는데, 모두 창업가가 일반적으로 사업 활동상에서 발생하리라고 예상하지 못했던 예외적인 사건(Cope, 2005)을 가리킨다. 창업가의 학습에 큰 영향을 미치는 중요 사건의 경험으로는 성공 같은 긍정적인 경험과 실패 같은 부정적인 경험을 들 수 있다(Minniti & Bygrave, 2001; Reuber & Fischer, 1999).

본 연구의 <연구문제 1>은 대학생 창업가의 학습에 영향을 주는 중요 경험을 추출한 후 이러한 경험의 공통적 특성을 밝혀 유형화하는 것이다. 연구참여자들이 지각한 중요한 경험의 특성을 종합해 유형화한 기준은 다음과 같다. 첫 번째 기준은 주요 사건 경험의 정서적 반응을 포함한 심리적 반응이고, 두 번째로, 문제 대응 방식이다. 인간의 정서와 인지는 독립적인 것이 아니라 서로 밀접히 연결되어 있고 이성적인 판단과 사고는 정서적 기반 위에 서 있다(이정모, 2009). 자전적 기억은 매우 정서적이며(Bluck, Alea, Haberman, & Rubin, 2005) 개인의 목표와 가치에 관한 정보를 담고 있으므로 자신이 중요하게 생각하는 목표이거나 자기 지식에 일치하는 정보를 담고 있는 사건이라면 쉽게 접근될 수 있다(김영경, 2021). 그러므로 참여자들이 중요 경험으로 인지한 경험을 정서를 포함한 심리적 기준으로 다시 한번 검증할 필요가 있었고, 심리적인 특성 이외에 문제를 해결한 방식, 즉 대응 방식을 종합적으로 고려하며 경험 유형으로 구분하였다.

두 번째 연구문제는 ‘대학생 창업가는 창업 경험을 통해 무엇을 배우는가?’이다. <연구문제 1>에서 창업 활동 중에 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이끈 경험 유형을 밝혔다. 이를 통해 무엇을 배웠는지 알아보기 위해서 창업 전이나 초와 비교하여 현재 어떻게 변화했는지 살펴봐야 할 것이다. 이러한 비

교를 위하여 Cope(2003)가 제시한 창업가 학습결과의 4영역을 활용하여 자신(self), 사업(business), 인간관계(others), 경영(management)의 영역에서 어떻게 성장하였는지 비교하여 분석하고자 한다. 이를 종합하여 본 연구의 자료를 분석하기 위해 제시한 분석틀은 [그림 Ⅲ-2]와 같다.



[그림 Ⅲ-2] 연구의 분석틀

Ⅳ. 연구결과

1. 대학생 창업가의 경험

가. 경험 유형화 과정

본 연구는 대학생 창업가가 창업 활동을 통해 겪은 의미 있는 경험을 밝혀 이를 통해 무엇을 배웠는지를 알아보기 위해 수행되었다. 본 연구의 첫 번째 연구문제는 ‘대학생 창업가는 창업 활동을 하며 어떠한 경험을 하는가?’이다. 이 연구문제에 답을 하기 위해서 먼저 이 연구에서 밝히고자 하는 경험이 무엇인가에 대해 살펴보겠다.

경험은 사전적으로 “자신이 실제로 해보거나 겪어 봄. 또는 거기서 얻은 지식이나 기능”,『철학』“객관적 대상에 대한 감각이나 지각 작용에 의하여 깨닫게 되는 내용”(국립국어원, 2021)을 뜻한다. 듀이는 경험을 연속성(continuity)의 원리와 상호작용(interaction)의 원리로 설명하며, 행위가 의식적으로 인지될 때를 경험이라고 한다(박주희, 2017). 즉, 의식하지 않고 무심코 한 행위는 의식적인 경험이 아니다. Dewey(1916)는 경험은‘시도하다’라는 능동적인 요소와 ‘겪는다’라는 수동적인 요소의 결합으로 이를 바탕으로 또 다른 경험을 생산한다고 했다. 경험은 한순간의 행위가 아닌 연결, 지속, 계속되는 행위이며 어떤 행위로 인한 결과로 인해 자각하며, 인지하는 것까지 포함하는 것이므로 지속적이지 않은 한순간의 시점을 경험일 수 없다(박주희, 2017). 경험을 통한 학습은 일회성이 아니라 앞에서 이루어진 경험의 결과가 동시에 뒤따르는 경험의 질을 어떤 방식으로든지 변형해 간다(Dewey, 1938). 지식은 학습자의 경험으로부터 연속적으로 이어지고 발생하는 것이므로, 경험된 것은 단기적 차원에서 끝맺음 되고 마는 것이 아니라 이전의 경험을 수정할 수도 있고 현재 경험에도 영향을 미치며 이로써 미래의 경험에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다(이은선, 2018). 즉, 경험은 연속적으로 상호작용하며 기존의 경험을 수정하기도 하고 이전 경험이 새로운 경험의

자원이 되기도 한다.

이에 이 연구에서 대학생 창업가들에게서 밝히고자 하는 경험은 창업 활동에서 자신의 사고방식, 태도, 행동의 변화를 이끈 경험으로 자신의 성장에 영향을 준 경험이라야 할 것이다. 성장이란 경험의 재구성에 의한 인간의 심리・정서・능력 차원의 긍정적인 변화로 요약할 수 있다(박한림, 2015). 경험이 재구성된다는 것은 과거의 경험으로 구성된 지식・기술・신념・태도・능력・사상 등이 새로운 경험과의 상호작용하에 지속해서 변화하는 것이며 이 과정은 성찰에 의해 이루어진다(Kolb, 1984). 요약하면, 이 연구에서 밝히고자 하는 경험은 창업 활동 중에 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 긍정적인 변화 혹은 성장으로 이끈 경험이다.

이와 관련하여 기업 환경에서의 경험 연구를 살펴보면, McCall et al.(1988)은 관리자의 다양한 경험 중에서 더 많은 학습을 하게 되는 경험을 확인하며 이를 '개발잠재력 있는 경험 (developmental experience)'이라 명명하였다. 즉 개발잠재력 있는 경험이란 익숙하게 느끼는 경험이 아니라 긴장하게 하는 도전적 직무라고 할 수 있다. 이러한 도전적인 상황은 관리자로 하여금 위험과 불확실성을 감수하고 문제해결을 위해 최선의 노력을 하도록 유도하는데, 이런 상황은 학습의 동기를 제공한다는 점, 그리고 학습의 효과를 검증할 행동을 촉구한다는 점에서 매우 개발잠재력이 있다고 볼 수 있다(McCall et al., 1988).

Cope(2003)가 밝힌 창업가의 경험과 학습에서 중요한 기회와 문제에 대한 직면, 극복, 성찰을 통하여 뚜렷한 형태의 고수준 학습을 경험할 수 있고 이러한 학습을 가능케 하는 것은 주로 예상치 못하게 발생하는 중요사건, 즉 역경이나 실패 같은 비일상적인 상황에 부딪힐 때 대안이 될 수 있는 새로운 해결책을 찾으러 일어나는 전환적인(transformational) 성격(Appelbaum & Goransson, 1997)을 갖는다고 하였다.

본 연구의 대학생 창업가의 경험을 알아내기 위해 위에서 제시한 경험의 기준과 선행연구를 참고하여 창업가로서 현재 자신이 있기까지 영향을 끼친 중요한 경험을 중심으로 자료를 수집하였다. 참여자들이 창업 활동 중에 자신에게 영향을 끼친 경험은 주요 창업가 연구에서 밝혀진 실패 경험, 성공 경험과 맥을 같이 했다. 선행연구에서 밝혀진 것과

같이 창업가 학습 메커니즘을 이해하는 데 있어 필수적인 중요 학습사건은 주로 불연속 사건과 같이 창업가가 일반적으로 사업 활동상에서 발생하리라고 예상하지 못했던 사건(Cope, 2005)이다.

본 연구의 참여자들이 지각한 중요한 경험의 특성을 종합해 유형화하였는데 그 기준은 다음과 같다. 첫 번째 기준으로는 주요 사건 경험의 정서적 반응을 포함한 심리적 반응이고, 두 번째로, 문제 대응 방식이다. 다마지오(A.Damasio)는 정서와 인지는 독립적인 것이 아니라 서로 밀접히 연결되어 있고 이성적인 판단과 사고는 정서적 기반 위에 서 있다고 주장하며 인지판단 이전에 정서적 반응이 깔려 있고, 정서적 특성이 먼저 개입되어 판단을 내린다고 보았다(이정모, 2009). 자전적 기억(autobiographical memeory)은 자신의 삶에 관한 개인적인 기억을 말하며, 우리가 어떤 경험을 했고 그 경험을 어떻게 기억하는가는 자기 평가, 정서, 사고, 행동 등에 영향을 미친다(김영경, 2021). 자전적 기억은 매우 정서적이며(Bluck, Alea, Haberman, & Rubin, 2005) 개인의 목표와 가치에 관한 정보를 담고 있으므로 자신이 중요하게 생각하는 목표이거나 자기 지식에 일치하는 정보를 담고 있는 사건이라면 쉽게 접근될 수 있다. 그러므로 참여자들이 중요 경험으로 인지한 경험을 정서를 포함한 심리적 기준으로 다시 한번 검증할 필요가 있었고, 심리적인 부분 이외에 문제를 해결한 방식, 즉 대응 방식을 종합적으로 고려하며 경험 유형으로 구분하였다.

본 연구에서 밝힌 중요 경험의 첫 번째 유형은 '발견적 재인식 경험' 이다. 이는 대학생 창업가가 예상치 못한 일에 직면하여 일이 뜻대로 되지 않아 혼란, 당황, 충격, 걱정, 불안, 좌절 등을 느낀 경험으로 기존 창업가 연구에서 밝혀진 실패나 실수경험과 공통점이 있다. 그러나 본 연구의 참여자들이 처음에 자신이 확신하고 너무나 당연하다고 생각했던 일들이 예상대로 되지 않아 좌절하거나 혼란을 느끼게 되어 자신에게 매우 큰 영향을 끼친 경험으로 인식하였고 이를 계기로 자신이나 사업과 관련된 개발 지점을 발견하는 계기로 삼게 된 경험이다.

두 번째 경험 유형은 '성공적 대응 경험' 이다. 이는 대학생 창업가가 문제 상황에 대해서 새로운 해결방식 및 유연한 태도로 대처하면서 성취를 이룬 경험이다. 문제 상황 혹은 예측하지 못한 상황에 대처하며

이전과는 다른 태도나 새로운 방식으로 개선해나간 경험으로 혼란을 느꼈던 예전과 비교해서 안정적 성취감을 느낀다. 세 번째 경험 유형은 '가설 입증 경험' 으로 이는 두 번째 경험 유형과 같이 성공 경험에 속하나 문제에 대한 대응 방식과 심리상태에서 차이가 있다. 이 경험은 대학생 창업가가 아이디어를 실행하고 검증하여 구현에 성공한 것으로 도전적이고 창조적으로 아이디어를 실제화한 경험이다. 앞에서 소개한 '성공적 대응 경험' 이 상황에 대한 대처 및 대응으로서의 경험이라면 이 경험은 주도적이고 도전적 성격이 강하며 생각을 입증해내는 것 자체에 재미를 느끼는 경험이다. 처음에는 아직 아이디어의 상태로 확실하지 않았던 의심의 심리상태에서 이것이 입증된 이후 확신으로 전환된다. 대학생 창업가의 경험 유형의 의미와 특성을 요약하면 <표 Ⅳ-1>'과 같다.

<표 Ⅳ-1> 대학생 창업가의 경험 유형의 특성

유형	내용	심리적 특징
발견적 재인식 경험	대학생 창업가가 확실히 믿거나 당연하게 생각한 것이 예상대로 되지 않아 어려움과 혼란을 겪으며 자신, 사업, 경영 등에서 개발할 지점을 발견한 경험	확신 → 혼란
성공적 대응 경험	대학생 창업가가 문제 상황 혹은 예측하지 못한 상황에 대처하며 이전과는 다른 태도나 새로운 방식으로 개선해나간 경험	이전 상황 대비 안정감
가설 입증 경험	대학생 창업가가 아이디어를 실행하고 검증하여 구현에 성공하는 등 도전적으로 아이디어를 실제화한 경험	의심 → 확신

지금까지 대학생 창업가의 창업 활동 중의 중요 경험의 의미와 이 경험을 어떤 기준으로 유형화했는지 살펴보았다. 다음 절에서 각 경험 유형의 구체적인 특성과 사례를 살펴보도록 하겠다.

나. 경험 유형별 특성과 사례

Dalley와 Hamilton(2000)은 창업가의 학습에 있어서 경험을 대체할 만한 것은 아무것도 없다며 창업가 학습에서 경험이 갖는 중요성을 강조했다. 앞에서 다룬 분류기준을 바탕으로 대학생 창업가의 경험의 구체적인 내용을 살펴보았다.

1) 발견적 재인식 경험

발견적 재인식 경험은 대학생 창업가가 확실히 믿거나 당연하게 생각한 것이 예상대로 되지 않아 어려움을 겪으며 자신, 사업, 경영 등에서 개발 지점을 발견한 경험이다. 대학생 창업가들이 사업을 시작하면서 처음 겪는 일련의 상황 속에서 예상치 못한 일들이 터져 어떻게 대처할지 몰라 이런 경험을 겪기도 하지만 사업을 진행하면서 새로운 문제 상황에서 다양한 리스크를 접하면서 끊이지 않고 겪게 되는 경험 유형이다. 주로 머리로 생각한 것과는 다른 상황이 펼쳐짐으로 인해 무엇을 어떻게 해야할지 쉽게 판단이 서지 않는 가운데 생각대로 일이 되지 않아 당황, 걱정, 불안, 초조함을 느낀다. 또한 자신의 실수, 부족함, 약점 등으로 인해 회사가 당면한 문제를 능숙하게 해결하지 못하며 자신의 한계를 직면하는 경우도 이에 속한다. Erikson(2003)은 창업가는 행동과 경험을 통해 창업가 정신이 형성된다고 말했다. Dalley와 Hamilton(2000)는 창업가의 학습 과정에 지름길은 없으며, 다양한 시행착오는 통과의례와 같다고 했다. 이 경험유형의 대표 사례로 사업상 판단 곤란, 역할갈등, 조직갈등, 자기 한계 직면에 대해 살펴보도록 하겠다.

가) 사업: “직접 부딪혀봐야!”

대학생 창업가들은 사업이 머리로만 되는 것이 아니라는 것을 뼈저리게 느끼게 경험을 하게 된다. 자신들의 전략이 시장에서 생각대로 구현

되지 않았던 경험, 정해진 답이 있다는 가정하에 완벽한 답을 찾고자 적절한 출시 타이밍을 놓친 경험을 포함하여 투자유치 결정, 지분 분배, 사업 방향 전환과 같은 중요 사안에 대해 어려움 겪었던 경험이 대표적이다.

참여자들은 시장의 흐름과 경향보다는 자기 생각과 바람대로 생각해서 전략을 짜서 해보았지만 잘되지 않았던 경험을 통해 직접 부딪히며 실제 시장의 현실에 접했다. 특히 B대표는 사업을 통해 시장과 사람들의 생각을 바꿀 수 없다는 것을 실감하고 시장의 속성에 대해 다시 생각하게 되는 전환점을 맞게 되었다. 이 과정에서 사업은 머리로만 그리고 자신의 바람대로 되는 것은 아니라는 것, 그리고 상품을 만들고 출시해보며 실행해보는 것의 중요성을 실감한다. M대표는 자신이 만들고 싶은 아이템을 시장에 내놓고 나서 후회했다. 소비자 수요와 요구를 파악하지 않고 제품을 만들다 보니 출시 이후 수정하는 데 큰 어려움을 겪으며 자신의 바람대로만 사업을 할 수 없다는 것을 깨닫게 되었다.

> 사실 잘 안 됐던 제일 큰 이유는 뭐였냐면 그때는 그런 줄 믿었었는데 지나고 보니까 저희가 안 되는 걸 하려고 했었어요. 그러니까 저희 거는 저희 기대고, 바램이고, 오로지 저희만 원하는 거였는데 사실은 일반 사람들 입장에서는 이걸 온라인으로 어떻게 하냐. 시장에 큰 변화가 있고. 트렌드의 변화가 있고. 거기에 올라타서 그거를 이제 누리면서 사업을 해야지 앞으로 나가는 건데. (중략) 그래서 그 당시에 이제 비유를 하자면 제가 열심히 하던 일은 마치 그냥 바람이 불지 않는 망망대해에서 저 혼자 열심히 노를 젓는데 배가 안 나가는 거였어요(B대표).

> 되돌리고 싶은 게 저는 이 아이템이 된다고 생각하고, 또 하고 싶기도 하니까 거기에 맞는 자료들을 찾은 거였어요. 근데 그게 아니라 제가 구현하려고 하는 거를 좀 사전에 실제 니즈를 파악하기 위해서 진짜 단순한 어떤 검증을 해볼 거라는 후회를 정말 많이 했어요. (중략) 실제로 내가 이 앱을 사용하는 사용자들이 많아져야 하는 부분들이기 때문에 정말 그들을 표적으로, 소비자들이 원하는 게 무엇인지를 좀 명확하게 검증을 하고 시작할 이라는 후회를 많이 했어요(M대표).

대부분의 대학생 창업가들은 시장판단 미숙으로 인한, 후회되는 선택으로 MVP(Minimum Viable Product, 최소실행 가능 제품) 출시 시기 지연을 꼽는다. 이는 특히 의사결정의 기준이 정립되지 않은 것에 기인한다. 아이템의 완벽성을 추구하며 제품을 검증하고 다지는 시간이 길어지거나 내・외부 사람들의 의견을 모두 반영하면서 지연되기도 한다. A대표는 구현하고자 싶은 아이디어들을 모두 모아서 담아 만들고자 하면서 출시가 늦어져서 후회하며 MVP를 테스트하면서 업그레이드해나가야 한다는 것을 절감했다.

> 대표가 결정을 잘 하지 못하고 모든 사람의 이야기들을 다 들어주게 되면 어떤 일이 발생하냐면, 내가 이거 A라는 아이디어 어떠세요. 다 좋은 것 같아요. B라는 아이디어 어떠세요. 너무 좋은 것 같아요. (중략) 그러면 ABCD를 다 한번 만들어봐요. 이런 식으로 이제 진행을 하게 되는데 A만 일단 먼저 만들어서 테스트하고 그다음에 B를 만들어서 테스트하고 이런 식으로 진행을 해야 했었는데. 그러지 못했다는 거…. 다 구현해서 한꺼번에 싹이 아니라 조금이라도 미리 했었으면 좋았을 거라는 생각이 있어요(A대표).

대학생 창업가들은 어려웠던 의사결정 사항 중 하나로 투자 제안에 관한 판단을 꼽는다. 예를 들어 자신들이 생각해도 아닌 것 같은 제안에도 쉽게 결정을 내리지 못하고 상황에 끌려가는 일이 생기기도 한다. 대학생 창업가들보다 연륜이 있는 투자자들의 조언 및 투자 제안에 대해 쉽게 거절할 수 없고, 상대적으로 나이가 많은 어른을 상대하며 소통의 어려움을 겪는다. 이로 인해 창업가들은 투자자들의 제안에 떠밀리기도 하는 등 자신의 페이스대로 가지 못하며 자기 자신과 사업에 대한 정체성의 고민에 빠지기도 한다. C대표는 거절해야 하는 투자유치 상황에서 쉽게 결정을 못 하고 투자자에게 휘둘렸던 일을 통해 회사의 중요한 사안에 관한 결정 기준을 생각해보는 계기를 갖게 되었다.

> 제가 봤을 때 이거는 진짜 아닌 것 같은 제안을 해 주셔서 굳이

> 미팅하러 가야 되나, 가서 만나서 얘기를 나눠야 하나, 콜라보 제안이 이루어지고 있고, 투자를 해주겠다는데 투자가 이렇게 네트워크를 타고 들어오는 상황이니까 (중략) 난 이걸 제거해야 하는데 근데 투자자들이 하라고 하니까 거절하면 좀 빈정상하실 것 같구나. 우리 페이스대로 가지 못하고 투자자들이 제안하는데 저희가 살짝 등살 떠밀렸던 적이 있었는데 이때가 힘들었어요. (중략) 그리고 회사의 미래를 얘기하고 논할 수 있는 두뇌의 절대적인 수가 적었어요. 이제 같이 창업하는 팀원이 그때는 3명이어서 3명의 머리를 합쳐도 잘 모르겠는 거예요(C대표).

어려운 의사결정 중 하나로 지분 분배도 빼놓을 수 없는데 이 과정에서 대표는 공동창업 멤버를 설득하는 데 큰 어려움을 겪는다. 일반적으로 스타트업 대표에게 70%이상의 지분을 몰아주는 것이 향후 투자유치에 용이하기에 이 기준에 맞춘다. 이 과정에서 대표는 초기 창업 멤버들과 협의를 이루어내는 과정에서 심적 어려움을 겪는다. 처음부터 함께 아이디어를 내면서 함께 해온 멤버들의 경우와 협상이 잘 이루어지지 않은 경우 이 사건을 계기로 서로 감정의 골이 생기기도 한다. 나중에 합류한 팀원들의 경우 회사 사정으로 인해 급여를 주지 못하는 경우 동기부여 차원에서 지분을 주기도 한다. 이때 기여도와 역할에 따라서 지분을 분배한다고 해도 조율이 쉽지 않다. 이 과정에서 불만을 가진 팀원들을 설득하는 등 회사와 팀원을 위한 중대한 협상에서 어려움을 겪기도 한다.

> 그때 좀 그렇죠. 그거는 뭐 어쩔 수 없는 부분이긴 하지만 이 한국 스타트업계에서 대표가 70% 이상의 지분을 갖는 걸 되게 선호하잖아요. 그래서 초기 세 명 같이 하던 친구들한테는 제가 이 부분을 많이 설명했죠. 한 친구는 애초에 좀 지분 욕심 별로 없는 친구여서 잘 설득이 됐는데 한 친구는 조금 불편함을 아직도 갖고 있기는 해요. 그런데 이제 제가 지분을 많이 가진 만큼 훨씬 제가 책임감을 더 보이고 회사에 그리고 지분에 대한 보상은 향후 회사가 커지면 제가 충분히 옵션이 됐든 임금이 됐든 보상할 수 있으므로 그렇게 설득을…. (L대표).

제일 어려웠던 거는 지분 결정이었던 것 같아요. 사실 지분은 스톡옵션으로 제시할 수도 있지만, 팀원에게 지금 지분을 주는 거랑 나중에 2년 뒤에 스톡옵션으로 주는 거랑 비교하면 지금 지분 주는 게 훨씬 더 동기부여가 되잖아요. (중략) 근데 저희가 9명인데, 9명에게 케이크 조각을 잘라서 줘야 하는데 어떻게 잘라줘야 할까, 그분들이 한꺼번에 들어온 게 아니어서 그분들이 또 팀에 이제 이바지하는 기여도도 다 다르고 팀에서 역할의 중요성도 다루고 저희 팀에서 있었던 시간도 다르고 그런 것들 다 고려해서 이제 여러 번 엄청 거의 이거 지분이 지금 결정이 됐는데 지분 결정하는 데 두 달 반 정도 걸린 것 같아요(F대표).

나) 역할갈등: “대학생” 대 “창업가”

대학생 창업가는 지금까지 익숙했던 학생에서 사업가, 경영자, 회사 대표라는 새로운 역할을 수행하며 부딪히는 전환기적 역할 갈등을 경험한다. 이 경험은 다른 경험들보다 주로 창업 초기에 겪는 경험에 속한다고 볼 수 있다. 아이템 구상하고 사업을 시작하는 과정에서 창업가들은 제품이나 서비스의 가치, 시장의 반응 등에 주로 초점을 맞추어서 준비하고 고민한다. 회사 대표로서의 자신의 인식과 역할, 공동 창업가들과의 관계와 같은 일은 당연히 잘해나갈 수 있는 영역이라 여겨 이에 대한 대비를 못 하는 경우가 많다. 그러나 막상 창업 과정에서 이와 관련한 문제가 자신이 직면하는 가장 난해한 문제일 수 있다는 것을 알게 된다. 예를 들어 공동 창업자인 친구들과의 비즈니스 관계 정립 상황, 본인을 스스로 ‘학생 창업가’로 두어 진지하게 사업활동을 하지 못했던 경험, 투자자나 협력업체에서 동등한 사업파트너로 인정받지 못한 경험, 조직의 대표로서의 자신의 역할을 제대로 인지하지 못했던 경험 등이 대표적이다.

대학생 창업가들은 공동창업 멤버들이 친한 친구, 학교나 동아리 선·후배로 등 친분이 있는 멤버들과 시작하는 경우가 많이 있다. 시작하면서는 서로 각 영역에서 자신의 역할에 최선을 다하고 대표로서 전체를 조율하는 일이 그다지 큰 어려움이 없으리라 생각했다. 연구참여자들

은 대부분 지금까지 살면서 인간관계에서 결정적인 어려움을 느끼지 못했던 경우가 많았다. 그러나 막상 사업을 시작하고 함께 공동 창업자들과 일을 함께 하는 과정에서 아주 작은 것부터 큰 것까지 생각해야 할 것들이 너무 많다는 것을 알게 된다. 예를 들어 사소한 문제라고 여겨 신경 쓰지 않았던 동료 관계의 적정 거리에 대한 문제, 호칭 문제 등을 정리되어야 할 필요를 느낀다. D대표는 친구이자 동료로 계속 대하면 서로에게 일과 조직에 대해 감정과 논리를 구분해서 판단해야 하는 경우 그 경계가 모호해져 대표로서 사업에 필요한 조치와 결단에 영향을 주게 되므로 비즈니스 관계에서 지켜야 할 적절한 거리를 유지해야 한다는 것을 알게 되었다. L대표도 친구들과 함께 시작한 사업이 점점 커지면서 이 부분에 대한 정리가 생각보다 쉽지 않다는 것을 자각했다.

> 저는 이번에 좀 크게 느낀 거는 학생 창업으로서 되게 많이 실수할 수 있는 것 중의 하나가 감정과 논리를 섞어서 이야기하는 거에요. (중략) 이렇게 저희 선생님들이나 같은 일하는 팀이나 이런 사람들이 친구로도 보이고 동갑내기들이니까 다 친구가 될 수 있는 사람들로 같이 보이는 효과가 있어요. 그런데 그렇게 하다 보면 이 사람이 힘들어했을 때 논리로는 이 사람이 지금 힘들면 안 되거든요. (중략) 그거에 대해서는 우리가 명확하게 짚고 넘어가야 하는데 친구이자 동료니까 자꾸 이렇게 힘들었지 먼저 나오게 되는 거예요. 근데 우리가 회사라는 조직에서 원하는 목표를 어쨌든 간에 성취하기 위해서는 어 그 두 개를 좀 명확히 구분해야 한다는 걸 좀 느꼈어요(D대표).

> 어떨 때는 친구, 어떨 때는 비즈니스 이게 딱딱 구분이 안 되잖아요. 그래서 저희도 출근해서 퇴근하기 전까지는 그래도 비즈니스로 하자 하는데 계속 일만 하는 것도 아니고 밥 먹으면서 또 사적인 얘기하고 쉬는 시간에 뭐 중간에 화장실 티타임 가지고 그러면서 그렇게 하는 게 섞이다 보니까 관리가 잘 안 되는 것 같아서 저는 채용을 하기 시작하면서 좀 이게 잡힐 거로 생각했죠(L대표).

대학생 창업가의 역할갈등과 관련된 문제는 자신이 아직 학생이라고 인식하고 있음에서 비롯되는 경우가 많다. 대학생 창업가는 아직 자신을 전문적인 사업가로 인지하지 못해 혼란을 겪는 경우가 많은데 이는 본인들이 아직은 학생이라고 생각하고 전문적인 사업가로서 인지하지 못하는 것에서 비롯된다. 특히 사업상 중요한 결정을 해야 하는 상황에서 본인이 아직 학생인 점을 고려하여 회사를 위해 충분한 고민하지 않고 선택해버리기도 한다. 혹은 사업이 어려워지거나 성장할 때에도 이 일을 계속해야 하는지, 대학생으로서 학업으로 다시 돌아갈지, 취업 준비를 해야 할지 등을 놓고 고민하게 된다.

L대표는 창업 초기 자신을 아직 사업가로 완전히 인식하지 못한 채 본인의 회사 가치를 낮게 인정한 계약임에도 사인하며 학생이라는 페르소나 뒤에 숨고 싶어 하는 등 아직은 학생이라는 정체성과 혼재되어 전문적인 사업가의 모습을 보이지 못했던 과거의 자신을 회상했다. J대표는 출시한 제품의 반응이 예상과 달라지자 계속 사업을 해야 할지 갈등했다. 팀원들도 모두 진로에 대해서 생각하는 상황에서 본인도 진로와 관련해서 진지하게 고민했다. G대표도 초기 사업프로젝트 마무리 이후 학업과 취업 준비를 위해 팀을 떠나는 친구들을 보며 본인도 자신의 진로를 놓고 여러 가지 생각이 들었다.

> 왜 그 조건이 좋은지 안 좋은지 그냥 초기 스타트업 그냥 울며 겨자 먹기로 선택할 수밖에 없는 상황이 많잖아요. 일단 사무 공간 같은 거를 제공해 주고 벨류를 정하는 그런 프로그램이었는데 벨류가 엄청 낮았거든요. 진짜 한 자릿수대로 억 단위가 한 자릿수대로 가고 그랬었죠. 근데 그때는 대학생 창업이라 더 그런 게 심했던 것 같은데 우리가 약간 동아리 느낌 나는데, 벨류가 뭐가 중요하냐 약간 이런 마음이 (중략) 결국은 사인은 제가 한 거니까 하면 안 됐었던 계약이에요. 갈 곳이 없으니까 일단 그런 곳에다가 사인하고, 우리 그만둘 수도 있는데 일단 하자 약간 이런 식으로 사인을 했었죠. 그때 깨달은 거는 우리가 스스로가 학생이라고 생각하는 것 자체가 창업한다는 사람이 하면 절대 안 되는 생각이었다는 거죠. 그런 생각 때문에 그러니까 간을 봤었죠(L대표).

올해 3월 그때도 처음 딱 해봤는데 저희의 예상과는 다른 반응 직접 마주했고 그래서 이제 저희가 다시 한번 디벨롭을 해보자는 결정이 있어서 이제 그때도 어쨌든 실패라는 거를 뭔가 마주하고 다시 도전하기가 두려웠어요. (중략) 다시 한번 시도하자고 이렇게 논의하고 하는 과정에서 제 친구들을 보면 다들 취업을 준비를 진짜 하고 있고…. 제가 뭔가 사실 이 앱을 객관적으로 보려고 노력하면은 이미 실패도 했고 보잘것없는 것 같고 내가 이거 하고 있는지 맞는지도 모르겠고 그 모든 게 불확실한 상황에서 진로 고민과 같이 겹치니까 저희 앱 자체에도 그리고 저희 진로도 너무 모호해지는 거예요. (J대표).

초기 창업 멤버들이 좀 나갔을 때 그리고 첫 번째 프로젝트 끝났을 때 그때 이걸 이어나가야 할지 그만둘지 고민을 되게 많이 했었던 것 같아요. 일단 같이하던 친구들이 나가니까 뭔가 되게 섭섭하기도 하고 (중략) 그 사람들이 이제 없고 두 명만 남아서 유지를 하다 보니까 힘도 많이 빠지고 그 친구들이 취업하러 가니까 나도 여기까지만 하고 다시 학업을 마치고 취직을 해야 하나 이랬던 고민을 많이 하고 어려웠었는데 그래도 뭔가 그렇게 쏟은 아이템을 한 달밖에 안 하고 그만두기에는 개인적으로 굉장히 아쉬웠던 것 같았어요. 아직 이룬 것도 그렇게 많지 않았던 것 같고 그래서 이어나가도록 결정했었는데(G대표).

다음으로 대학생 창업가들이 그동안 학생으로 살면서 사업이라는 세계의 생리를 이해하지 못해 전혀 생각지도 못한 상황으로 인해 혼란을 겪는 경우를 살펴보겠다. 대학생 창업가는 창업은 현실이고, 창업생태계가 포식-피식 관계의 냉혹한 정글임을 깨닫게 되는 경험을 하게 된다. 창업 생태계에 입문한 대학생 창업가는 포식자들의 먹잇감의 대상이 되기도 하는데 가령 이들의 아이템의 가치를 터무니없이 낮게 잡아 이익을 취하려는 투자자를 만나거나, 거래의 조건으로 과한 지분을 요구하는 사업파트너를 만나기도 한다. 또한, 대학생 사업가이기 때문에 거래처에 동등한 사업파트너로 쉽게 인정받지 못하기도 한다. 이러한 과정에서 대학생 창업가들은 갑·을 관계가 아닌데도 불구하고 '을'에 놓이는 난처한 상황을 마주하게 된다.

L대표는 투자자의 불안감 조성에 휘둘렸던 경험을 통해 대학생 창업가라는 이유로 자신을 창업 생태계에서 갑·을 관계의 '을'로 놓으면 안 된다는 것을 깨달았다. G대표는 자신을 사업가가 아닌 대학생으로 대하는 어른들로 인해 사업의 의도와 계획을 제대로 전달하지 못했다.

> 이제 저희가 어리니까, 당연히 경험이 없으니까 일단 진지하게 안 보는 게 가장 커요. 언제까지 할 건데 이렇게 보는 시선이 가장 크고…. 이제 좀 서러운 거는 뭘 모를 거로 생각해서 (중략) 거기 멘토라는 사람이 (중략) 학생들이 교수님이건 누구건 어른들한테 잘 보이고 뭔가 나를 평가하는 사람한테 잘 보여야겠다는 생각하고 있잖아요. 그러니까 그 습성 그대로 창업을 하게 되면은 VC한테 뭔가 잘 보여야겠다는 생각이 들거든요. 근데 따지고 보면 그 사람도 나한테 뽑아 먹을 게 있으니까 투자를 하는 거고. 갑을 관계가 절대 아닌데, 너무 나를 '을'로 생각을 하는 게 학생 창업을 한 것 때문인 것 같아요(L대표).

> 거래처나 투자자 등 어른들 대하는 게 저는 아직 어렵더라고요. 대학생이다 보니 어디를 가서 무슨 일을 하겠다고 제안을 하거나 얘기를 하면 어쩔 수 없이 대학생인 것도 얘기하게 되고 하면 미덥지 않은 시선을 보내고 (중략) 제가 그거를 좋은 소리로 잘 못 받아들이더라고요. 비판을 수용하는 거나 좀 유들유들하게 넘어가는 게 좀 약했던 것 같아요. (중략) 대학생이라는 것 때문에 저희 능력이나 저희가 어떤 하고자 하는 거를 되게 작은 것으로 생각하셨던 분들이 많았던 것 같아요. 그러니까 어디 가서 이러한 프로그램 좀 진행해서 지역 활성화도 하고 싶다고 말씀을 드리면 우리는 그런 건 필요 없고 예약률이나 높여달라 이런 분들도 많았고. 그런 거 하지 말고 내가 돈 줄 테니까 마케팅만 맡아서 해달라. 이런 분들도…. (G대표).

창업가들은 본인들이 대표로서의 자신의 역할을 제대로 수행하지 못한 것을 아쉬운 경험의 하나로 꼽는다. 조직의 대표이자 구성원들의 리더인 대표의 역할은 다양하다. 민츠버그(H.Mintzberg)는 여러 형태의 경영자를 조사한 결과, 공통적으로 수행하는 경영자의 역할을 10가지로 정

리하였는데(한길석, 2013), 이를 크게 세 가지 범주로 나누어 보면 대인 역할, 정보 역할, 그리고 의사결정 역할이다. 대인 역할(interpersonal roles)에는 대표자 역할, 리더 역할, 연결자 역할이 있고, 정보 역할은 정보 탐색자, 정보 보급자, 대변인 역할이 있으며, 의사결정 역할에 기업가로서 변화와 혁신을 이끌어내고, 문제해결자, 자원분배자, 협상자 역할이 있다.

대학생 창업가는 이러한 대인 역할, 정보 역할, 의사결정 역할에서 시행착오를 거치며 자신의 부족한 부분을 인지하게 된다. 예를 들어 조직의 리더로서 직원의 입장을 보지 못하고 기본 교육 없이 성과를 내지 못한 직원을 신뢰하지 못한 경험, 회사의 기본 업무 내용에 대한 이해 없이 회사를 이끌어가려고 하면서 의사결정에 지연을 일으킨 경험, 공동창업자들의 의견에 밀려 리더의 고유한 권한을 행사하지 못한 경험 등이 이에 해당한다.

B대표는 일에 능숙하지 못한 직원을 이 일을 배우도록 지원하는 대신에 대표인 자신이 그 업무를 배워서 커버하면서 자신의 역할을 제대로 못 한 경험을 통해 직원의 업무과 역할을 존중하고 그들이 일할 수 있도록 지원하지 않으면 회사와 직원, 두 가지 모두를 다 잃을 수 있다는 것을 알게 된다.

> 그러니까 처음 접해본 사람에게 이걸 주면 당연히 못 하는 건데…. 엄청나게 양도 많았었고 그래서 그게 잘 안 됐었고 근데 하필이면 그것 때문에 또 제가 개발을 배웠어요. 그러니까 애가 못하니까 제가 배워서 했는데 데 또 배워서 하니까 또 금방 하긴 하더라고요. 그래서 그때 그 덕분에 배우긴 했었는데 오히려 이제 제가 개발을 배우는 동안에 사업적으로 대표가 할 중요한 것들은 되게 다 놓치게 되는 건 거죠. 대표의 역할에 집중을 더 많이 해야 했던 건데, 그래서 뭐 그런 실수도 했었고(B대표).

IT 스타트업 대표는 제품의 주요기술의 전반적인 지식이 있어야 한다. 대표로서 개발자 및 디자이너의 역할과 업무에 대해 기본적으로 알고 있어야 이들과 소통할 수 있고 업무 협의 및 지시를 할 수 있다. 그

러나 이런 기본적인 기술에 대한 지식은 효율적인 조직 운영의 기본이라는 것을 알지 못한 상황에서 팀원이 이탈 경험을 통해 뼈저리게 실감하게 하는 일이 발생한다. 또한, 대표의 영역으로 정해진 피칭에서 대표인 자신의 아이디어를 피력하지 못하고 멤버들의 조언에 끌려가서 제대로 발표하지 못했던 경험을 통해 자신의 고유한 역할을 소신 있게 지켜야 할 필요를 절감하게 된다.

> 작년, 2020년 3월부터 스타트업 팀으로서 시작했는데 그때 제가 개발에 대해 아무것도 몰랐어요. 제가 경영학과이다 보니까 백엔드 개발자가 필요했는데 프런트 엔드 개발자만 4명인 상태에서는 이제 전혀 개발이 진행이 안 되거든요. 개발자들이랑 이제 뭔가 소통을 해야 하는데 용어들도 몰랐고, (중략) 이제 와이어프레임이라든지 화면 설계서라든지 아니 뭐 이제 그 기능 차트라든지 그런 것들이 있는데 그런 형식적인 툴들을 다룰 줄 몰랐어요. 대표가 그런 걸 잘 모르니까 진행이 엄청 느려지게 돼서 결국에는 팀원들이 디자이너 두 명 빼고 다 나갔어요. 그때 이제 되게 많이 절망했었죠. 내가 이 사람들을 그때 팀원이 저 포함해서 한 9명이었는데, 6명이 나가니까 (F대표).

> 저희가 어떤 기업의 데모데이에 참가했던 적이 있는데 그때 발표 준비를 하면서 좀 많이 양보했었어요. 친구, 대다수 멤버들의 의견이 제가 생각했던 방향과는 좀 다르게 하는 게 훨씬 좋을 것 같다고 계속 얘기를 해서 이 팀원들도 능력이 있고 좋은 팀원들이니까 따라가자 이렇게 하고 제가 대표임에도 불구하고, 제가 발표를 함에도 그 친구들이 하자는 대로 좀 끌려갔었거든요. 발표할 때도 일단은 제가 원했던 방향이 아니니까 좀 불편하기도 하고. 결과가 좋지 않았었던 것 같아요. 그때 얘기를 들어주는 것도 중요한데 결국 나가서 얘기하고 돈을 가져오거나 이런 거는 대표인 제가 하는 거기 때문에 내가 하는 거에 대해서는 내가 방향성을 제시하고 가져가야 한다고 생각을 했어요(G대표).

다) 조직갈등: “팀 빌딩이 난제”

대학생 창업가가 겪는 조직관리의 어려움은 대표적으로 팀원 이탈로 인한 팀 빌딩의 문제, 팀원 간의 서로 다른 견해 차이에 대한 조율문제, 직원과의 소통의 어려움 등을 꼽을 수 있다. McCall 외(1988)는 임원급 관리자를 대상으로 밝힌 ‘개발잠재력이 있는 경험’(developmental experience)을 업무 경험, 인간관계 경험, 역경 경험의 세 개 영역으로 나누어 제시하였다. 김도연과 오헌석(2007)도 직무 경험 이외에 환경 영역과 인간관계 영역에서 개발잠재력이 있는 경험들을 도출하였다. 이같이 일터학습에 있어 인간관계에서 겪은 경험은 학습자가 느끼는 유의미한 경험이다. 이는 대학생 창업자의 경우도 예외가 아니다.

대학생 창업가는 팀원 이탈과 이후 팀 재구성이 조직 내부 문제 중에서 가장 힘든 문제 중 하나로 꼽고 있다. 대표를 제외한 대부분의 멤버들은 대학생과 창업 멤버의 역할을 겸하며 여러 역할을 감당하는 과정에서 회사 일에만 전념할 수 없는 경우가 많다. 학업과의 병행문제, 회사가 어떻게 될지 모르는 상황에서 자신의 진로를 위한 결정 등으로 인해 회사에 오랫동안 헌신하는 팀원의 비율이 상대적으로 매우 낮다. 팀원 이탈의 원인은 다양하나 특히 회사의 투자유치가 원활하지 않고 매출이 나오지 않는 상황 등 회사의 비전에 보이지 않는다고 판단되는 경우가 가장 흔한 경우이다. 이 경우 회사 대표로서 책임감을 절감하며 회사가 잘되는 것이 팀원들이 안정감을 느끼며 일할 수 있는 환경이라는 것을 자각한다. 또한, 팀원들 간의 의견충돌과 감정적 대응으로 인한 분열도 팀의 와해로 이어진다. 이를 통해 조직원들이 서로 다른 가치관을 가진 사람들과 함께 일하도록 조율하기가 쉽지 않은 일임을 실감한다.

G대표는 초기 멤버 4명 중 2명이 팀을 나가고 다른 멤버들이 들어오는 과정을 거치면서 서로 다른 가치관을 가진 사람들과 함께 일하는 방식을 배워야 한다는 것을 깨닫게 되었다. A대표는 유의미한 수익을 내지 못하는 상황에서 팀원 2명이 그만두는 일을 겪으며 기업 대표로서의 자신의 역할에 대해 다시 고민하게 되었다. H대표도 다양한 이유로 직원이

나갈 수도 있다는 것을 알게 되었다. 사업이 잘되어도 잘 안되어도 팀원이 나갈 수 있고, 직원의 마음 안에 감정의 골이 깊어져도 예상치 못하는 결과를 초래할 수 있다는 것을 실감하게 되었다.

> 맨 처음 이제 저희가 초기 창업 멤버가 4명이었는데 멤버들이 한 번 교체가 됐었어요. 두 명이 나갔고 새롭게 4명이 들어온 시기가 있었는데 (중략) 저희가 처음 이제 팀을 짜고 나서 같이 일할 당시에는 서로 견해도 다르고 그래서 충돌하기도 하고 감정적으로도 좀 많이 상하기도 했었는데 그 친구들이 이제 1차 프로젝트가 끝나고 나갔어요. 서로가 좀 많이 다른 스타일이서 일을 진행할 때 좀 많이 충돌이 있었죠. (중략) 저는 그 가운데에서 이제 조절을 하려고 했지만 그래도 저도 처음 맡는 자리였기 때문에 그런 게 어려웠었던 것 같아요(G대표).

> 수익이 나지 못하는 스타트업의 대표는 굉장히 하고 싶은 말을 하는 것이 어려운 것 같아요. 그러니까 야 이거 할 수 있어, 조금만 더 하면 되라고 계속 얘기해왔지만, 수익이 나지 않는 그런 상황들이 생기면서 우리가 다음 달에는 몇 달 수 있을 거야 다음 달에도 딸 수 있을 거냐고 이렇게 이야기만 해주는 것이 과연 대표가 책임감 있는 행동일까에 대해서 고민을 많이 했었던 것 같고 실제로 그 두 분이 이제 나갔던 것도 저는 그렇게 생각해요. 뭔가 이 회사에 대해서 정말로 성공할 거라는 확신이 있었으면 안 나갈 수 있었지 않았을까 하는 생각을 하죠(A대표).

> 직원들이 퇴사하는 경험이 두 번 있었어요. (중략) 투자자들 무조건 된다고, 너희가 하면 무조건 투자해 줄 테니까 만들라고 했는데 그때 개발자들이 기존에 하고 있던 거에 이것까지 얹혀버리니까 갑자기 일이 늘어나면서 왜 우리랑 얘기도 안 하고 이렇게 하지 하면서 개발자들이 힘들어서 나가게 되고, 아이템이 개발자가 없으면 앱을 못 만들잖아요. 그래서 이제 투자도 잠시 미뤄두고 개발자를 그럼 구해야 하나 하는데 이제 기획하는 그 친구도 지친 거예요…. 그 두 경우 다 이제 사람이 나가면서 그 진짜 나가는 데는 정말 많은 이유가 있구나 했어요(H대표).

각 담당 영역 간의 견해 차이로 인한 갈등 또한 스타트업에서 빈번하게 일어나는 갈등의 유형이다. 많지 않은 인원으로 시작한 대학생 스타트업의 경우 각 영역의 소통과 조율이 원만하지 않으면 회사 전체에 미치는 타격이 더욱 직접으로 다가온다. 대표는 이 과정에서 기획, 마케팅, 개발자와 디자이너 등의 사고방식과 행동특성을 포착하여 이들의 관점을 균형 있게 수용하여 이들의 소통을 원활하게 해주는 것이 회사 운영에 매우 중요한 것임을 실감하게 된다.

H대표의 경우 디자이너와 기획자의 관계가 회사 전체에 끼치는 영향을 고려해 대표로서 결단을 내려야 했다. J대표도 마케팅 기획과 개발자 간의 견해 차이로 인해 생긴 내부 갈등상황을 접하면서 마케팅 기획, 개발자, 디자이너 등의 문제 인식과 접근 방식이 전부 다르다는 것을 실감했고 각 영역의 전문가 관점에 대해서 생각해보는 계기가 되었다.

> 디자이너랑 기획하던 친구랑 사이가 안 좋았었어요. 싸운다기보다는 기획하는 친구와 디자이너의 그 결과물에 만족을 못 하는 거죠. 근데 이제 디자이너는 자기 일하는 스타일이 확고하고 그래서 뭔가 요구하는 대로 했는데 왜 이렇게 피드백이 막 계속 들어오고. 이제 학교 다니면서 이제 하는데 피드백은 상시로 들어오잖아요. 그러다 보니까 스트레스를 너무 많이 받아 하고 힘들어하고 서로 이제 사이까지 안 좋아진 상황이어서…(H대표).

> 팀 내에서 갈등을 겪은 적이 있었어요. 저는 시장과 계속 맞닥뜨려서 홍보도 하고 소비자를 만나면서 피드백도 많이 받는 게 저 입장이기 때문에 세부적으로 변경해야 할 상황이 되게 많았거든요. 그 과정에서 개발자 입장에서는 저를 우유부단하다고 생각한 거죠. (중략) 그 과정에서 너무 소통이 안 되고 있구나. 서로 무슨 일을 하는지를 모르고 저도 개발자분들이 어떻게 일하는지 모르고 그분들도 이제 저희가 어떤 과정을 거쳐서 의사결정을 하는지 모른다는 것을 직시하게 돼서 (중략) 마케팅 기획, 개발자뿐만 아니라 디자이너들은 어떤 관점으로 이걸 바라보는 건지, 개발자는 어떤 관점으로 바라보는 지를 알아야겠다고…(J대표).

대표로서 직원과의 소통하며 자신이 생각대로 되지 않아 당황하거나, 자신이 생각한 방식이 오히려 더 큰 문제를 일으키게 되어 당황하는 등의 시행착오를 겪기도 한다. D대표는 자신 있어 하던 커뮤니케이션이 현재 대표로서 고민하게 되었다. 직원과의 소통을 어떤 방식으로 어느 정도까지 솔직하고 투명해야 하는지에 대해 고민하고 이를 개선하기 위해 노력하고 있다. I대표는 직원들의 역할과 책임에 대한 세부적인 규칙과 규정을 만들어 적용하면 잘 굴러갈 것이라고 믿었다. 그러나 그러한 시스템을 실행한 후에 오히려 더 큰 문제를 일으킨 것을 보고 사람의 마음을 움직인다는 것이 쉬운 일이 아니라는 것을 깨닫게 되었다.

> 팀원이랑 얘기하면서 많이 느꼈던 거는 소통에 대한 부분이에요. 저는 학회 활동 같은 데서 항상 커뮤니케이션 굉장히 잘한다는 평가를 받았었는데 그게 막상 제가 대표가 되니까 이게 약간 가장의 느낌이랄까요. 어디까지 말을 하고 어디까지 말을 하지 말아야 할지에 대한 고민이 많이 생겨요. 근데 그게 사실 팀원이나 직원으로서는 그런 고민이 많이 생기지 않거든요. (중략) 대표는 소통이 100% 투명하면 안 된다는 아직도 가지고 있어요. 내가 생각하는 걸 전부 다 얘기해서는 안 된다. 하지만 어디까지 어떻게 이야기를 해야 하느냐는 저는 아직도 제가 좀 많이 시행착오가 필요하다고 느껴져요(D대표).

> 저는 처음에 약간 독불장군 같은 스타일이었던 것 같아요. (중략) 제가 대표진이니까 여기서 일하는 친구들의 프로세스나 그런 것도 굉장히 디테일하게 내가 잘 짜야 된다 이런 식으로 생각했고, 문제가 생기면 다 내가 그냥 잘못한 거다 이런 식으로 생각했던 것 같아요. (중략) 근데 이게 진짜 한 일주일 전에 터진 일인데. 그렇게 팀을 굴리려다 보니까 되게 팀원들이 되게 수동적인, 그냥 정해진 규칙이 있고 대표님들이 잘 정해서 줬을 테니까 이런 식으로 돼서 그것 때문에 문제가 한 번 생겼어요. 이거는 개발팀 쪽 문제였는데 일정이 늦어진 것에 대해서 본인들한테는 책임이 없고 헤드가 잘못해서 이렇게 된 거라고 공공연하게 말할 수 있게 된 게 되게 충격이었던 거예요(I대표).

투자가 이어지고 조직이 커지면서 대표는 조직문화 세팅의 필요성을 인지한다. 스타트업이 양적으로 성장하면서 이에 상응하는 조직문화 시스템이 갖추어지지 않을 경우 회사는 성장통을 겪게 된다. 조직원의 불만을 품게 될 뿐만 아니라 팀원 이탈로 이어질 수 있다. 이를 통해 대표는 회사의 비전을 공유하고 파트너십을 형성하는 것이 중요하다는 것을 알게 된다. E대표는 투자가 이어지면서 회사가 양적으로 커지면서 직원이 회사의 분위기에 대해 평가한 내용에 대해 생각해보며 자신의 회사에 맞는 조직 문화가 필요하다는 것을 실감했다. C대표는 최근에 합류한 직원이 3일 만에 퇴사 의사를 밝힌 사건을 통해 회사의 인적 관리 문제에 대해 다시 생각해보게 되었다. 공동 창업자와 달리 이후에 합류하는 직원의 경우 회사의 역사와 비전을 공유하며 파트너십을 형성하는 것이 매우 중요한 것이라는 것을 깨달았다.

> 제가 이제 여러 가지 정부 지원사업이라든지 펀딩이라든지, 신사업 런칭이라든지 이런 일에 바빠서 일대일 미팅이나 그런 팀 시스템 체계 구성 이런 거에 신경을 소홀히 한 적이 있었어요. 한 그 두 달간 그 정도 그랬을 때 이제 기존 팀원 이제 저희 코파운더들은 아니지만 코파운더 다음으로 입사했던 팀원이 그런 부분들에 대해서 강력한 강한 피드백을 했고 회사가 예전 같지 않은 것 같다. 그런 피드백을 주면서 여러 가지 문제점을 자기가 지금 느끼는 문제점을 얘기해 주는데 너무 공감이 많이 가더라고요. 내가 이 부분에 대해서 놓치고 있었고….(E대표).

> 한 분이 최근에 합류하셨다가 3일 정도 만에 퇴사하고 싶다고 말씀을 하셨는데 전혀 예상하지 못했었거든요. (중략) 이제 발등에 불이 떨어져서 문제를 찾았고 이제 온보딩 과정 처음에 들어오셔서 그분이 앞으로 뭘 해야 하고. 그분한테 기대하고 있는 게 우리가 뭐고 하는 것들을 충분히 설명하지 못했었던 시기가 있었어요. 그때 다른 일이 너무 많아서 저희가 생각했을 때 생각보다 그렇게 심각한 일은 아니라고 생각했는데. 나중에 설명해줘도 이런 식으로 생각했는데 정작 그걸 전달받지 못한 당사자는 나를 왜 뽑았으며 내가 왜 여기 앉아 있는 거며, 앞으로 여기는 도대체 뭘 하는 곳인가에 대해서 몰랐던 거죠(C대표).

L대표는 회사에 헌신하지 않는 멤버에 대해 결단해야 하는 상황에 마주했다. 회사가 투자를 받고 성장하는 과정에서 팀 전체의 사기를 위해서 헌신하지 않는 팀원을 더는 놔둘 수가 없게 되었다. 친구이자 공동창업가인 멤버를 내보내기가 쉽지 않았지만, 회사의 대표로서 해야 할 일이 있다는 것을 인지하게 되었다.

> 저희가 조직이 6명인데, 동아리 느낌으로 시작을 했는데 이제 남의 돈을 쓰기 시작했잖아요.. 다른 사설 법인에 돈을 투자 회사에 돈을 쓴다는 것부터 좀 저는 마인드셋을 완전히 바꿔야 한다고 생각을 하거든요. 처음에는 나중을 위한 스펙으로, 그렇게 시작한 친구들도 이제는 아니다. (중략) 근데 이 마인드셋의 전환이 잘 안 돼서 그래서 조금 실망스러운 부분들을 자주 보였죠. 그러니까 뭔가를 병행하려고 자꾸 하고 이거를 올인이 아닌 약간 아직도 좀 일종의 거쳐가는 그런 스펙 정도로밖에 생각을 안 하는 게 보이고 그러다가 근태나 업무 몰입도나 이런 게 다른 팀원들에 비해서 떨어지고 하는 모습을 좀 많이 보여서…..(L대표).

라) 자기한계 직면: “정말 잘 안 되는 게”

창업가는 수없이 일어나는 문제 상황에서 자신의 한계에 직면한다. 특히 자신의 약점으로 쉽게 문제가 해결되지 않거나 혹은 스스로 문제를 만들고 있다는 것을 자각하게 되며 자기 자신에 대해서 생각하게 된다. 이를 계기로 대표로서 자질을 의심하게 되고, 개선해야 할 성향과 습관을 파악하게 된다. 예를 들어 L대표는 회사 대표로서 투자자를 대응하는 상황이 두려워 말을 못 하고 회피했던 경험을 통해 아직 회사의 대표로서 제대로 행동하지 못하고 있는 자신을 보게 되었다.

> (회사에서는) 이제 학생이 아니고 이제 직장인이고 성인이고 이제 더구나 대표니까 이 회사의 결정권자잖아요. 제가 그래서 결정에 대한 책임을 회피해서는 안 되겠다는. 그건 당연한 건데.(중략) 저희가 되게 낮은 밸류의 계약, 사실 조건부 계약인데 그 계약서가 되게 허술하긴 했는데 그 계약서 때문에 저희가 그거에 한 5배

되는 밸류로 투자받을 수 있는 상황이 되게 애매해졌었거든요. (중략) 근데 제가 좀 마음이 약해지다 보니까 막상 제가 해결하려고는 하지 않았거든요. 되게 피하려고만 하고 그거를 제가 말하려고 하지도 못했어요. 너무 무서워서 변호사분들 만나면서 이거 소송 걸면 이길까 이것만 계속 물어보고 다니고(L대표).

대학생 창업가들이 공통으로 꼽은 자신의 한계는 소통과 커뮤니케이션의 어려움이다. 대부분의 대표들은 스타트업의 성공에 있어 중요한 것은 결국 사람에 있으며 사람 관계의 핵심은 커뮤니케이션이라고 말하면서 이 부분에 있어 한계를 경험한다. 예를 들어 I대표는 내성적인 성향으로 인간관계 대면이 어려워 이를 최대한 배제하는 시스템을 고안해 적용했지만 잘되지 않아 이 과정에서 자신의 부족함을 뼈저리게 직면했다. A대표는 평소 자신이 이해력이 좋아서 상대방의 말을 다 듣지 않아도 파악할 수 있다고 생각해 상대방의 말을 다 듣지 않고 효율적으로 대화하고자 했지만, 대표의 이러한 반응에 직원들은 말을 끊는 것이 기분이 좋지 않다고 피드백을 받고 자신에 대해 생각했다. 이를 통해 자신이 잘 이해하는 것이 아니라 상대방이 존중받고 있다는 느낌을 주는 것이 중요한 것임을 깨닫는 경험을 한다.

인간적인 부분에서 약해요. 제가 좀 기계적인 팀 관리에 너무 집중하고 있었다는 느낌이죠.. 저는 팀 리더로서는 우리 다 잘못하지 말자 우리 다 서로한테 잘못하지 않고 (실수) 제로로 이렇게 같이 올라가면 좋겠다. 그러니까 프로세스를 잘 만들어 놓아서 아무도 잘못해서 안 할 수 있는 그런 거라고 이상적인 생각을 하는 거죠 기계적으로. (중략) 그래야 나도 스트레스 덜 받고 그냥 일에만 집중할 수 있을 거라 생각을 했던 건데. 인간관계에 대해서 대답하는 걸 굉장히 어려워하고 있어요. 인간관계, 그 부분이 사실 제일 약점인 것 같고요. 피드백 줄 때도 상대방의 감정을 생각하면서 말하는 거 그게 잘 안 돼요.. 너무 한계를 느껴요(I대표).

제가 버릇 중의 하나가 그런 게 있었어요 말을 끊는 버릇이 있거든요. 사람의 말을 끊는 버릇이 되게 잘못된 버릇인데. 왜냐하면,

> 일단 저는 이해를 좀 잘한다고 생각해서... (중략) 그러다가 지레 짐작하게 되는 거죠. 내가 이해한 게 이 사람이 a를 말했으니까. 다음에 a'를 말하겠구나라는게 얘기가 되니까 중간에 a'를 얘기할 필요가 없는 거죠. (중략) 그러면은 오케이 그거 무슨 얘기를 하는지 알겠다, 이런 식으로 이제 끊고 이제 들어가는 버릇이 있는 거죠. 그런 게 반복이 되니까 이제 팀원들이 굉장히 싫어하더라고요. 그래서 그런 부분에 대해서 피드백을 줬어요 저한테 말 끊지 않았으면 좋겠다는 얘기를 했었고(A대표).

대학생 창업가들은 자신의 어떤 습관이나 성향이 회사에 도움이 되지 못한다는 것을 인지하기도 한다. 예를 들어 I대표는 자신의 결정과 생각만을 고집하던 자신의 스타일을 회상하며 회사가 위기에 처했을 때도 자기 생각을 고집했지만 결국 자신이 고집을 꺾는 것이 회사의 성장에 도움이 된 것을 보며 자신의 부족과 한계를 실감했다. 또한, 계획형이던 자신의 성향으로 인해 사업이 진전되지 않았던 경험을 통해 계획과 달라도 초연해지도록 마음을 다잡게 된다. 그 밖에 자신의 생활 스타일로 인해서 회사에 누를 끼칠 수도 있다는 것을 알게 된 경우도 있었다. F대표는 대표의 실수는 회사에 타격을 주는 요인임을 실감한 경험을 통해 비즈니스 미팅에서 전문가다운 자세를 갖게 되었다.

> 회사가 2021년 3월 정도부터 기존에 하려고 했던 사업 방향이 생각보다 잘 안 됐고 (중략) 사실 그때는 막 넣고 싶지 않은 기능인데 투자자들한테 잘 보이려면 넣어야 하는 기능에 관한 문제가 그때 부각이 된 거죠. 저는 사실 내가 하고 싶은 만들고 싶은 그런 게 있었는데. 저렇게 막 방향을 틀어가는 거에 약간 고집이 있었던 거죠. 근데 결론적으로는 그렇게 투자를 받아서 회사 일을 하게 되었고 좋은 공간이랑 좋은 팀원들을 더 많이 만날 수 있게 됐고. 우리도 실무자들도 프로세스에서 더 많이 실험해보고 개선해 나갈 수 있는 유지력이 생겼잖아요. 그때 내가 잘한다고 해서 꼭 잘 되는 건 아니구나 하는 것을 알았죠(I대표).

> 저는 원래 완전 계획형이거든요. 근데 사업을 하면서 이러면 제가 너무 많은 감정적인 충격을 받더라고요. 그래서 사업이라는

게 진짜 제가 느끼기로는 내가 잘하거나 못하거나 중요하지만 되게 운도 관계되고 내가 조절할 수 없는 힘들이 너무 많은 거예요. 근데 그거 하나하나에 너무 연연하다 보면 다음 스텝으로 나갈 수가 없더라고요. 계속 나는 이걸 왜 못 했을까. 이게 왜 안되지 했는데 그게 단순히 운이 안 좋아서 그럴 수도 있는 거고 한데 계획에 집착하면서 그 계획에 너무너무 내가 감정 정적으로 메이게 되면 다음 단계로 나갈 수가 없더라고요(D대표).

6월부터 이제 본격적으로 회사를 설립하고 이제 여러 사람을 만나러 다녔어요. 제가 대표로서 AC분들이나 VC분들 (중략) 그리고 되게 여러 사람을 만났는데 진짜 사람을 만날 때 제일 중요한 게 시간이더라고요. (중략) 근데 시간 관리를 잘못했어요. 제가 모든 경리 업무나 아니면 회사 서류 업무나 그리고 또 팀 전체적인 기획이랑 이제 세부적인 기획도 다 해야 하니까... 약속 시간이 3시였는데 제가 이제 4시로 기록을 해버린 거예요 스케줄러에.. 실수로.. (중략) 그리고 세무사님 미팅 때 또 사실 다른 미팅으로 깜빡해버린 거예요. 기분이 나쁘셨겠죠. 그때 그런 두 번의 실수를 하니까 도저히 안 되겠다 절대 이러면 안 되겠다 싶은 생각을 하게 된 거죠(F대표).

2) 성공적 대응 경험

성공적 대응 경험은 대학생 창업가가 문제 상황 혹은 예측하지 못한 상황에 대처하며 이전과는 다른 태도나 새로운 방식으로 개선해나간 경험이다. 이 과정에서 문제의 원인과 방법을 찾으며 현상과 이면의 의미를 고민하며 새로운 지식과 기술을 배우면서 새로운 문제해결 방식을 적용해보며 상황을 개선해나간다. 수시로 일어나는 다양한 문제에 대한 원인을 파악하고 이를 해결하는 데 필요한 지식과 기술을 배우기도 한다. 대학생 창업가는 끊임없이 발생하는 다양한 문제에 대해 자신의 조직에 맞는 해결방안을 찾아 적용하며 사업, 경영, 사람, 자신 등에 대해 배운다. 사업을 시작하면서 겪었던 일련의 상황 속에서 어찌할 줄을 몰라 당황했던 예전과는 달리 이전에 드러난 문제 상황을 풀기 위해 새로운 방식을

적용해보며 회사의 대표로서, 사업가로서 성장해나가는 경험이다.

대학생 창업가의 이러한 경험을 학습민첩성의 측면에서도 살펴볼 수 있다. 학습민첩성은 경험으로부터 학습하는 능력(learning ability from experience)으로 개인이 처음 경험해 보거나 현재와는 다른 업무 수행 환경에 처했을 때 새로운 역량을 학습하고자 하는 의지와 능력을 뜻한다(Lombado & Eichinger, 2000). 새로운 행동의 습득이나 태도 변화와 관련한 학습에 초점을 두고 있다(Connolly, 2001; DeMeuse et al, 2012; Eichinger & Lombardo, 2004). 회사 대표로서 해결해야 하는 다양한 문제 해결상황을 수없이 접한다는 측면에서 이들에게 민첩한 학습이 일어날 가능성이 크다. 대표로서 책임감을 바탕으로 사업가로 넓어진 경험의 폭으로 배우고 해결하고자 하는 의지가 매우 크다. 이 경험의 구체적인 유형을 사업위기관리, 역할인식, 조직관리로 구분하였다.

가) 사업: “예전 같았으면 난리났을 텐데”

대학생 창업가는 일련의 문제해결과정을 통해 문제를 보는 시각과 문제를 풀어가는 방식에 대한 자신들의 지식을 형성하기 시작한다. 경험은 학습의 중요한 자원이다(Kolb, 1984; Jarvis, 1987;). 대학생 창업가는 창업 이후 시행착오를 겪으며 당면한 문제를 해결하는 방법을 알아가게 된다. 예를 들어, 문제에 대해서 문제를 최소 단위의 문제로 나눠서 하나씩 실행해보며 조금씩이라도 할 수 있는 것을 해나간다. 이러한 성공 경험은 문제를 바라보는 시각에도 영향을 끼치게 된다. 문제가 복잡한 것이 아니라 복합적이라는 인식은 해결해야 하는 문제를 효과적으로 풀어나가기 위해 작은 단위로 쪼개서 해결의 실마리를 찾아갈 수 있도록 시도하도록 한다.

> 일하면서 문제를 작은 단위로 쪼개서 보는 것은 창업이 아니면 못 해봤을 것 같아요. 뭔가 해결하고 싶은 문제 혹은 내가 뭔가 하고 싶은 것이 있다고 하면은 그거를 단계별로 쪼개서 문제를 최소 단위의 문제로 나눠서 하나씩 해결하며 실행해보는 게 사업하면서 배운 능력입니다. (중략) 복잡이라는 거는 정리가 되지 않았기 때

> 문에 풀기 어려운 상황이 복잡하다고 얘기할 수 있는 거지만 복합이라고 하면은 작은 문제들이 모여 있는 것이고 (중략) 그러니까 겉으로 봤을 때 때는 똑같은 양이지만 복합으로 가게 되는 순간 작은 단위들을 이제 해결하면은 그것들을 해결할 수 있죠(A대표).

사업, 경영, 인사, 마케팅 등 다양한 리스크 관리와 문제해결을 경험하면서 창업가들은 유연한 관점과 태도를 배우게 된다. 유연성은 민첩한 학습이 일어나는데 필요한 요소로, Spreitzer 등(1997)은 학습민첩성을 측정하는 하위요소로 피드백 추구, 피드백 활용, 유연성, 비판에 대해 열린 자세, 학습 기회 추구, 문화적인 모험심으로 규정했다. 유연성이 학습민첩성의 주요 요소로 들어간 것은 기존의 방식에 집착하지 않고 이전의 경험과 새로운 경험을 통합하는 유연성과 변화 상황에서도 경험으로부터 지속적으로 학습하고자 하는 의지적 측면을 강조하기 위한 것이다(Mitchinson & Morris, 2014).

C대표는 일련의 문제해결 경험을 통해 문제를 해결하기 위한 방식은 여러 가지이고 뜻하지 않은 방식으로도 길이 열릴 수도 있다는 것을 경험하면서 사업을 하면서 부딪히는 다양한 변수에 대해 유연하게 대처하는 태도를 습득하기 시작한다. 함께 일하던 사람들이 나가고 들어오는 것을 포함하여 다양한 리스크를 관리하고 해결한 경험을 통해 이전보다 유연하게 대처하는 자세를 배우고 있다. D대표는 혼자 공부할 때는 계획과 목표를 설정하고 그대로 따라가는 것이 가능하지만 실제 사업에서는 여러 가지 변수와 장애를 접하면서 자신의 계획을 고집하면 안 된다는 것을 알게 되었다. 사업을 하면서 부딪히는 다양한 변수에 대해 유연하게 대처하는 태도를 배우게 된 것이다.

> 그건 제가 문제라고 생각하는 것들을 막상 까서 얘기를 같이 해보면 생각보다 문제가 간단해지거나 아니면 내가 해결할 수 있는 툴은 한 세 가지 정도가 있어 이걸 얘기하고 나니까 어 저 팀원이 나보다 더 강력한 툴을 들고 있었네. 근데 서로 얘기를 하지 않아서 몰랐던 거죠. 근처에 아는 사람이 그 문제를 잘 해결할 수 있는 사람이 그 사람 지인에 있었다든지 아니면은 그 사

람이 어렸을 때 개인적인 경험이 이 문제에 적임이 되는 경험이었다든지 이런 것들이 결국에는 얘기를 그냥 하면 공유를 하면 시작이 되는 것들이라서 뭔가 문제가 있으면 털어놓으면 의외로 된다는 걸 느꼈어요. 그리고 불필요한 오해 안 생기는 것도 좋고요(C대표).

목표를 세웠는데 고객을 이번에 50명을 유치하겠다 이렇게 처음에는 그렇게 내가 마치 학교에서 공부하듯이 그렇게 대범한 목표를 세워서 내가 재고 파면 그게 될 것이라고 정말 굳게굳게 믿었었어요. 혼자 공부할 때는 이거 책 한 권을 이틀 안에 끝낸다 하면 됐었는데 이제 더 이상 그런 단순한 공식은 통하지 않고 또 공부를 그렇게 했을 때 못했으면 내가 자기가 감을 가지고 다음 날이라도 얼른 해서 이걸 끝내면 되는데 사업은 그렇게 되지는 않더라고요. 그래서 목표에 집착하는 것은 좋지만 거기에 지나치게 감정적으로 메어버리게 되면 그 과정에서 손실이 너무 크다 해서 그거에 대해서는 바꾸려고 계속 노력하고 있어요(D대표).

대학생 창업가는 문제를 대하는 자신의 태도와 관점의 변화를 경험하는 경우가 많다. 예를 들어 I대표는 자신의 업무 영역을 넘어 기획, 개발, 디자인 각 분야에서 이해를 포함하여 소비자, 사용자 입장에서 생각해보고 이를 위해 필요한 부분을 수용해야 한다는 것을 알게 되었다.

이제 디자이너로서 판단했을 때는 이게 다른 앱에도 엄청 많고 또 우리 앱을 쓴 사람들이 그거를 메인 기능이라고 생각하지 않을 것이고 언젠가는 좀 뒤로 밀려나는 기능이 될 거니까 지금 안 넣어도 된다를 고집했었는데 회사 즉 IR을 찍는 입장에서는 당장 나와야 하는 수치 같은 게 있으니까 가입자 수 같은…. 그런 것들을 이제 넣어야 하겠다. 일단은 이런 식으로 협의를 하는 과정이 처음에는 어려웠던 거죠. 근데 아무래도 개발자랑 기획자랑 디자이너가 고집이 있고 능력이 있고 뭘 하려고 해도 결국에는 돈을 벌어다 주는 사람이 있어야만 이걸 우리가 힘을 계속 연결하고 할 수 있는 거니까 계속 고집부리는 건 자제해야 한다는 것을 가장 크게 배웠던 것 같아요(I대표).

대학생 창업가가 겪은 곤란한 의사결정 중의 하나는 투자자 선별이다. 앞에서 투자자 결정 과정에서 힘들었던 경험을 소개했다. 스타트업 대표에게 투자유치에 관한 결정은 회사의 방향을 결정하는 매우 중요한 과제이다. 이와 관련하여 대학생 창업가는 본인의 조직에서 투자자를 선별 기준을 논의하여 대처한다. 팀원들과 논의하여 기준을 만들어 대처하면서 본인들의 기준을 설정하기 시작한다. C대표는 창업가와 팀원의 의사결정을 존중해주는 투자자를 선택하며 이 과정에서 자신들이 중요하게 생각하는 가치를 다시 한번 다잡게 된다.

> 어려웠던 의사결정과정에서 (중략) 이제 팀원들이 이런저런 논의를 통해서 최종 결정을 내렸던 거는 다른 것보다 우리가 우리 내부 데이터로 뭔가 의사결정을 할 때 그거를 존중해 주는 투자자였으면 좋겠다. 이게 있었고, 극단적으로는 저희가 이거 해보니까 안 됩니다. 이거 말고 저희 피봇 할게요. 저희 딴 거 해야 돼요. 이런 식으로 얘기하면 그걸 들어줄 만한 투자자 이게 기준의 척도가 됐어요. 그렇게 이제 결정을 했죠. 저희 내부적인 논의를 통해서 기준을 만들어서 이게 기준의 척도가 됐어요. 그렇게 이제 결정을 했죠(C대표).

나) 역할인식: “대학생 창업가”에서 “창업가”로

이 부분에서 다룰 내용은 앞장에서 다룬 대학생 창업가의 경험 유형 중 역할갈등 경험과 관련되어 있다. 이 경험에서 얻은 배움은 특히 대학생 창업가에게 나타나는 양상이라고 볼 수 있다. 자신을 이제 학생이 아닌 독립된 주체이자 사업가로 인지하며 이에 따른 인간관계의 변화를 경험한다. 대학생이 자신을 사업가로 인식하면서 맺게 되는 대외적인 인간관계에 대해 살펴보도록 하겠다.

대학생 창업가의 역할갈등 경험에서 언급했듯이 대학생 창업가는 자신보다 나이와 경험이 한창 많은 업계의 다양한 사람들을 만나면서 상대에게 지나치게 공손하게 대한다. 그러나 이러한 관계 설정이 나중에는

오히려 독이 되어 돌아오는 경험을 통해 사업상 만나는 사람들과 동등한 관계를 맺는 것이 매우 중요하다는 것을 깨닫게 된다. 비즈니스 관계는 어느 한쪽이 일방적으로 주는 것이 아니며 상호 이익을 주고 협력하는 경우 그 관계가 유지되고 성립되는 것임을 깨달았기에 이제는 자신을 무조건 을의 입장에 놓지 않는다. L대표는 스스로를 학생 창업가로 부르는 것 자체가 사업가로서의 자신을 완전하게 인정하는 것이 아니라는 것을 깨닫고 더는 자신을 그렇게 부르지 않는다. F대표는 자신들의 아이템에 관심을 갖는 다양한 사람과의 만남을 통해 거래 당사자와의 동등한 관계 설정이 얼마나 중요한지를 실감하게 되었다.

> 저는 사실 학생이면 학생이고 창업이면 창업이지. 예전에는 학생 창업가입니다. 이러고 다녔는데 학생 창업이라는 말 자체가 스스로를 좀 나는 학생이니까 좀 봐줘, 이런 식으로 자기도 그렇게 생각하는 것 같고 남들이 그렇게 봐주기를 원하는 것 같고 약간 그런 것 같아요. 저는 그래서 예전에는 대학생 창업팀이라고 설명을 했다면 요즘에는 학생이라는 거 절대 말 안 하고 나이도 말 안 해요. 어디 가서 나이 어리다고 말하기 싫어하는 편이에요. (중략) 이제는 갑을 관계의 을처럼 그러지 말아야겠다. 좀 여유를 갖자 그냥 그런 생각을 하게 됐어요(L대표).

> 거래하는 입장에서는 동등한 입장을 취하는 게 되게 중요한 게 저는 처음에는 이제 그게 예의상 제가 좀 뭔가 나이도 더 훨씬 저는 무조건 나이가 더 어릴 수밖에 없으니까…. 그냥 무조건 좀 되게 공손하게 해야겠다 그러면서 인사 되게 깍듯하게 하고 그랬는데 나중에 거래할 때 오히려 그게 더 불리하게 작용하더라고요. 그 사람이 뭔가 깔보게 되고 그러니까 더 이제 어린 사람 취급을 하다 보니까. 그래서 이러면 안 되겠다 싶은 생각이 들었죠. 저는 이제 그런 건 진짜 다 상식적이고 서로 다 존중을 해줄 줄 알았는데 결국 그 첫인상부터 이 사람이 제가 숙이고 들어가는지를 보고 거래할 때 태도가 다르더라고요. 그게 진짜 중요하더라고요(F대표).

이렇게 대학생 창업가는 학생과 사업가의 중간자 위치로 인해 존중받지 못하는 상황을 경험해 보며 그 과정에서 다양한 연령대의 업계 사람들을 만나 어떻게 대처하고 어떻게 설득해야 하는지 점차 알아간다. 특히 다양한 사람의 필요를 파악해서 그들이 원하는 것을 제시하는 방법을 알아가며 동등한 거래자로서 참여하게 된다. F대표와 G대표는 상대가 원하는 것을 파악하여 그것을 줄 수 있다는 믿음을 주면서 설득을 하는 기술을 배우게 되었다.

> 아무래도 대학생인 저는 계속해서 결국에는 대학생일 때는 대학생들만 만나잖아요. (중략) 스타트업 대표로서 여러 다른 대표님들이나 AC나 VC분들을 만나게 된다면 대체적으로 나이가 좀 많으신 편이시고 산전수전 다 겪으신 분들이시잖아요 그래서 그분들한테서 MOU를 얻고 싶거나 아니면 어떤 인맥에 다른 인맥 소개를 얻고 싶으면 제가 어떻게 행동을 해야 하는지를 배운 것 같아요. 그분의 눈치를 어떻게 봐야 하는지 그리고 그분이 말을 말씀을 안 하셔도 제가 어떤 걸 제시를 해야지 그분이 혹하실지 그런 거를 캐치하는거요. 그래서 그 사람의 말을 되게 잘 집중해서 듣다가 이 사람은 이런 방향을 원하는 거구나 그럼 내가 이걸 제시를 해봐야겠다는 그런 걸 많이 배우게 된 것 같아요(G대표).

> 다른 사람을 설득하는 거가 되게 많이 늘어난 것 같아요 (중략) 투자자분들 같은 경우에는 이제 확실히 성과 지표도 보게 되고 좀 시장의 크기 그런 거 이제 보게 되시죠. 이제 근데 이제 AC나 VC 같은 분들은 좀 초기 스타트업을 많이 만나시다 보니까 그분들은 이제 사업 아이템이 더 훨씬 더 많이 보시는 것 같고 그러니까 사람마다 모든 걸 다 포커싱을 할 수는 없잖아요. 그래서 그분들이 딱 원하는 그 목적을 먼저 딜리버리를 해주느냐 안 해주냐가 설득의 관건인 것 같아요. 그러면 이 사람이 내 목표에 공감을 해주고 있구나라는 걸 통해서 훨씬 더 다른 말을 이상한 말을 하더라도 훨씬 더 공감을 더 귀를 기울여서 들어주시는 것 같아요(F대표)

대학생 창업가는 이 과정에서 투자자, 거래처, 협력업체 등 업계에서 만나는 사람들에게 지나치게 의존해서는 안 된다는 것도 파악하게 된다.

사업을 하면서 시장 상황, 타이밍, 운을 포함하여 예측하고 통제되지 않는 다양한 상황을 겪으면서 내·외부 어느 한 사람에게 기대서 해결될 수 있는 일이 없다는 것을 알게 되기 때문이다. 이러면서 대표는 건강한 협력 관계에서 오는 시너지는 추구하되 스스로 할 수 있는 최선을 다하는 것이 더 중요한 것임을 알고 이를 바탕으로 인간관계를 형성한다.

사업가로서의 이러한 판단은 결국 독자적인 사업 주체로서의 인식에서 비롯되는 것이다. 비즈니스 관계에서의 동등함은 자신의 비즈니스가 탄탄할 때 이루어진다는 것을 알게 되고, 일방적인 관계를 맺지 않기 위해 회사의 경쟁력을 높여야 함을 알게 된다. 예를 들어 사업의 다각화와 아이템의 개발 등 경쟁력을 갖추면서 독립적인 주체로 성장하는 밑거름을 만든다. K대표는 사업 및 사업파트너의 다각화를 통해 회사가 위기 상황에서 대처할 수 있도록 하고 있다. B대표도 사업의 다각화를 통해 투자자에 휘둘리지 않고 자신들이 추구하고자 하는 스타트업의 가치를 실현하고자 노력했고 이러한 노력은 상호 협력적 관계 형성에 일조했다.

> 이제 또 배운 게 특정한 한 사람이나 특정한 하나의 리소스, 특정한 하나의 어떤 협력사, 특정한 파트너십 이런 거 하나에 의존하게 되면은 그게 무너지는 순간 회사 구조가 다 무너지는 쪽으로 간다라는 걸 이때 배웠던 것 같고, 어떤 일을 하든 간에 최대한 여러 가지 트랙으로 분산시키는 그런 버릇이 좀 든 것 같고. 근데 결국에는 그 수익이 지나가시고 되게 좋은 분들을 많이 만나게 됐고 아 좀 오히려 버릴 거나 포기할 거 이런 걸 좀 빨리 포기하는 게 상책일 수도 있다는 거 (중략) 정말 상상도 못 했던 다양한 리스크를 관리를 하고 간단하게 측정을 하고 이거에 대해서 좀 빨리빨리 유연하게 해결책을 찾아내는 그런 걸 많이 경험한 것 같고(K대표).

> 완전히 프로덕트만 계속 고치고 이런 일은 아니고 돈을 버는 일에도 아무래도 시간을 시간과 어떤 리소스를 보아야 되니까 조금 무겁긴 한데 사실은 저는 그냥 더 좋은 것 같아요. 왜냐하면 굳이 투자자들한테 안 휘둘려도 되고 우리만의 템포로 우리가 하고 싶은 거 하면서 계속 갈 수 있거든요(B대표).

> 대외적으로 사람들을 만날 때는 그냥 이제 과거에는 어떤 분이 우리한테 도움이 될지 몰라, 이런 식으로 대하는 게 좀 어려운 면도 있었던 것 같은데 지나고 보니까 그냥 저희가 잘하는 게 제일 중요하고 그걸 아느냐로 이제 판가름이 날 정도면은 그냥 시장에 아직은 들어가면 안 되는 상태인 것 같아요 (K대표).

다) 조직관리 “분야마다 달라서”

앞에서 대학생 창업가가 겪는 조직관리의 어려움으로 팀원 이탈로 인한 팀빌딩의 문제, 팀원 간의 서로 다른 견해 차이에 대한 조율문제, 직원과의 소통의 어려움 등을 살펴봤다. 이제 대학생 창업가가 조직 내 발생했던 여러 가지 문제를 해결하기 위해 시도했던 다양한 경험을 살펴보고자 한다. 우선, 대표들은 대부분 스스로 중재자가 되어 조직의 원활한 소통을 담당하는 역할을 경험한다. 이는 팀원들이 회사의 중요 결정에서 소외되지 않고 의견을 개진할 수 있는 나름의 방법을 적용하며 효율적인 소통시스템을 구축하는 것으로 이어지기도 한다. 또한, 대표는 팀원들이 하나의 팀으로 참여하도록 동기 부여할 수 있는 다양한 방식을 시도한다. 이 밖에 대학생 창업가는 친구에서 동료로 관계를 전환하기 시작하며 호칭과 말투를 회사의 시스템에 맞게 사용하는 것부터 시작하여 다양한 방식으로 분위기 변화를 이끈다.

팀별 혹은 팀원 간 이견을 조율하면서 전체적인 프로세스를 잡아나가는 것은 대학생 창업가들의 대표적인 조직관리 경험이다. 대표는 분야와 사람에 따라 사고방식과 이를 표현하는 스타일이 다르다는 것을 인지할 뿐 아니라 팀원들이 서로를 이해할 수 있도록 조직의 윤활유와 같은 역할을 하기도 한다. 서로 다른 성향과 업무 스타일을 가진 멤버들의 대립과 갈등을 조율하다 보면 지치기도 하지만 팀원들이 서로 다른 스타일을 지녔기에 다양한 아이디어가 나와서 결과적으로 결과물을 만들어낸 것을 보면서 대표로서 팀원들을 잘 파악하여 어떤 자리에서 어떤 업무를 맡도록 배치하는 것이 중요하다는 것을 알게 된다.

A대표는 팀원 혹은 팀 사이의 이견을 조율하면서 전체적인 프로세스

를 잡아나간 경험을 통해 문제의 원인에 대한 다각적 접근이 필요하다는 것을 알게 되었다. C대표는 사람과 분야에 따라 이해와 전달의 스타일이 다르다는 것과 대표로서 이를 설명하면서 중재한 경험을 통해 직원 수가 제한적인 스타트업의 경우 대표가 서로 다른 분야의 사람들을 이해하고 중재하는 것이 매우 중요하다는 것을 실감했다.

> 우리가 시스템적으로 더 보완할 수 있는 게 무엇이 있을까에 대해서 고민하면서…. (중략) 사람들이 서로 오해하는 부분에서 중재자가 필요하더라고요. 중재자 역할은 일단은 일정과 그 안에 해야 할 일들 그다음에 이 상태가 어떻게 변화되었는지를 명확하게 공유를 할 수 있어야 하는 상황이었던 거고 이제 그거를 외부 개발팀에서 이 작업이 끝났다고 들어오면은 그거를 내부 개발팀에 알려주고 그다음에 내부 개발팀이 현재 어디를 작업하고 있는지를 체크를 해서 그다음 단계가 어디라는 것들을 이제 파악을 하는 식으로 문제를 풀어나갔던 것 같아요(A대표).

> 팀원들이 뭔가 이렇게 소통이 안 될 때가 있어요. 특히 타사와의 소통할 때도 뭔가 이제 기술팀이랑 다른 팀이랑 얘기하면은 소통이 안 되거든요. 그럴 때 이제 제가 소통이 잘 되게 그들의 언어로 이렇게 통역을 해준다고 해야 하나 중간에서 중재 역할을 예를 들어서 디자인하시는 분들이랑 마케팅하시는 분 중에 데이터 위주의 마케팅을 하시는 분들이랑 사고방식이 매우 다르고 개발하시는 분들이랑 제조하시는 분들의 마인드도 다른데 그들이 사고하는 스페이스를 제가 어렴풋이 느끼고 있고 거기서 그들이 쓰는 다루는 기술들의 기호들을 제가 어느 정도 알고 있고 (중략) 적절히 뭔가 예시를 들어서 설명을 해준다던가 누가 봐도 쉬운 비유를 가져와서 설명해요. 이런 게 엄청 자잘 자잘한 거긴 한데 실무에서는 도움이 굉장히 잘 되더라고요 초기 조직에는(C대표).

대학생 창업가들은 팀원 간의 서로 다른 성향과 업무 스타일을 가진 멤버들의 대립과 갈등을 조율하며 지치기도 하지만 팀원들이 서로 다른 스타일을 지녔기에 다양한 아이디어가 나와서 결과적으로 성공한 결과물을 만들어낼 수 있다는 것도 알게 된다. 실제로 조직에서 발생하는 갈등

은 다층적인 속성이 있다. 팀 내에서 발생하는 갈등은 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하는 관점에서 이론적으로 두 개념의 영향력에 독립적인 차이가 있다(박준기, 이혜정, 2016). 즉, 일반적으로 갈등을 부정적인 영향으로만 여겨 회피의 대상으로 보는 전통적인 입장보다는, 필연적으로 발생하는 갈등이 팀 내부 성과에 다양하게 영향을 줄 수 있다는 주장이 존재하고 있다(Kim, Ahn, Lee, Choi & Beak, 2015).

G대표는 개성이 다른 팀원 사이의 갈등으로 힘들기도 했지만 멤버들의 다양성이 결국 사업에 긍정적인 영향을 주었다는 것을 알게 되었다. J대표는 각 분야의 사람들이 가지고 있는 관점을 소비자 입장과 시장의 눈에 맞게 설득하는 과정을 통해 더 나은 상품으로 만들어가면서 다양한 분야의 다양한 시각에 대한 균형점을 찾게 되면서 협업의 가치를 실감했다. L대표는 대표로서 다양한 영역에 대해서 볼 수 있는 관점을 바탕으로 각 전문가 영역에서의 소통을 이루어내는 것이 대표로서 매우 중요한 경영능력이라는 것을 실감했다.

> 근데 이제 프로젝트가 마무리되고 나서 이제 돌이켜 보니까 그렇게 서로 관점이 다르고 다양하니까 제가 좀 성공적으로 마무리가 됐던 것 같아요. 그게 아니었으면 오히려 이렇게까지 할 수도 없었던 게 한쪽으로 치우치면은 결과가 안 나왔을 것 같아요. 1차 프로젝트로 저희가 프리오더를 받아서 여행을 진행해서 한 달 단위로 예약을 받게 되는데 첫 번째 열었을 때 일주일 만에 다 팔았어요. 그때를 생각해보면 좀 서로 다른 능력과 성향이 있는 인원들을 어떤 자리에 어떤 업무를 맡겨야 하는지 좀 그런 걸 되게 중요하다고 생각을 했던 것 같아요(G대표).

> 관점이 되게 다르다는 걸 느꼈을 거는 이제 그 디자이너 친구를 중요한 건 스타일적으로 표현하는 거잖아요. 저는 일단 납득이 되게 표현을 하는 거에 지금 집중을 하고 있다면은 이제 그 친구는 디자인적으로 표현하는 거에 집중하다 보니까 어떨 때는 말을 굳이 하지 않는 게 매력적이기도 하잖아요. 그러니까 아예 관점이 다른 거예요. 그래서 저는 예술이랑 사업이랑은 다르다는 걸 느낀 거는 사업은 어쨌든 소비자를 설득해야 하고 이거를 사용하게끔

> 유도를 하는 게 더 중요한데 (중략) 지금은 같이 이렇게 얘기하면서 그 친구도 말을 해주는 게 그 친구도 이제 그런 부분을 많이 알아서 좀 더 시장에서 원하는 거, 사람들이 이걸 좋아하는 걸 알아서 이걸 적용하게 된 게 가장 크게 배운 것 같다는 말을 해주더라고요.(J대표).

> 팀원들은 각자 자기 영역만 생각해 보잖아요. 그거를 좀 섞을 수 있는 거 그런 역할은 좀 제가 하는 것 같아요. 특히 디자이너랑 개발자랑 협업하는 방식을 조율하는 역할을 하죠. 아직도 어렵긴 한데…. 그 두 분야가 성향이 좀 다르죠…. 일단 근무의 성격 그러니까 일의 성격 자체가 다르고, 그분들의 전문 영역이잖아요. (중략) 저희가 특히 개발 쪽은 자기들이 그렇게 한다는데…. 근데 이제 서비스를 만들 때 제가 어떻게 만드는지는 아직도 모르지만, 이분들이랑 어떻게 만들어나갈지 계획은 같이 어떻게 짜야 하는지 그런 거는 좀 알게 된 것 같아요(L대표).

대표로서 팀원들의 참여 동기를 부여하는 일은 팀원 이탈이 잦은 스타트업 대표에게 가장 중요한 일 중의 하나이다. 특히 회사가 성장하면서 공동창업자 이외 직원이 합류하게 되면서 이런 고민은 자연스럽게 찾아온다. E대표는 회사가 바빠지고 성장하기 시작하면서 양적 성장도 중요하지만, 내실을 다지는 것이 하나의 팀으로서 멤버들에게 동기를 부여하는 것이라는 것을 실감한다. G대표는 회의 중 발언의 순서를 바꾸는 것과 같은 작은 변화에서 직원들의 참여도가 달라지고 회의 분위기가 많이 좋아진 것을 실감하게 되었다.

> 팀의 장기적인 성장을 위해서 현재 안 되는 부분들을 좀 공유하고 우리 좀 이제 너무 달려가기보다 살짝 달리는 사이에 살짝씩 내실을 다지는 기간을 갖자고 했죠. 또 의사결정 체계도 예전에 저희가 원래 전체 회의가 주간마다 있는데 이거를 바쁘다 보니까 생략하고 넘어가 있는 게 잦았던 거를 다시 좀 부활시키고. 꼭 생략하지 말고 하자고 얘기를 한다든지 그다음에 체계를 아예 다시 세팅한다든지 역할과 거나 다시 세팅해서 조금 더 잘 의사결정 체계가 이루어지고 모두의 의사결정이 실현될 수 있도

록 이제 전체 논의의 장도 마련하고 이제 리드끼리 논의해서 이제 좀 회의를 더 잘 진행할 수 있도록 하는 것도 시스템도 마련하고 이런 식으로 좀 진행을 하고 있고요(E대표).

예전에는 회의할 때 멤버들 의견을 듣기 전에 제가 먼저 얘기했었거든요. 근데 요즘은 다 들어주고 나서 그 이견을 조율하는 거를 제가 하는 것 같아요. 그 자리에서 제가 어떤 의견을 피력하거나 누구의 편을 들어줬을 때는 그 약간 좀…. 그 이후부터는 팀원들이 조금 더 편하게 얘기를 해요. 공적인 자리에서 까이거나 자기가 얘기한 게 안 들 걸 걱정하기보다는 우선은 다 얘기를 할 수 있으니까 편하게 다른 분위기가 조성됐던 것 같고 (중략) 그래서 팀원들이 좀 더 믿고 가주는 것 같아요. 그니까 이렇게 다 듣고 나서 결정을 하다 보니까 얘기를 해도 자기 의견이 안 받아들여지면 또 어떤 이유에서 이렇게 됐다는 것을 알게 되고, 그렇구나 하고 서로 납득하게 되이까 훨씬 더 발전됐던 것 같습니다(G대표).

대학생 창업 멤버들로 이루어진 스타트업 대표는 직원들의 호칭과 말투를 정리해야 할 때가 왔다는 것을 느끼는 시기가 있다. 친구 관계에서 이제는 비즈니스 관계로, 서로 지켜야 할 적절한 거리를 유지하는 사이로 전환해야 할 필요를 느끼게 된다. 박한림(2015)은 창업가의 활동에서 인간관계는 핵심에 위치하며 원만한 인간관계를 형성하는 것은 창업가에게 매우 중요하지만, 한편으로 창업가는 서로 간에 적당한 거리를 두어야 한다는 점을 배우기도 한다고 하였다. M대표는 서로 존칭과 높임말을 쓰면서 서로에 대해 더욱 존중하는 관계가 되었다는 것을 알게 되었다.

저희가 아무래도 다 또래다 보니까 말투를 너무 케주얼하게 쓰다 보니까 회의를 할 때 그냥 대화하듯이 하니까 존중이 안 되는 느낌이 있어서 적어도 회의를 할 때는 서로 존중을 하고 예의를 하면서 존댓말을 말을 쓰자 해서 그렇게 하고 있어요. 그리고 얘기를 할 때 서로 말 끊지 않고, 그리고 이름 뒤에 ~~님이라고 불러요. 그리고 회의에서 의견이 모아지지 않아 결정되지 않은 사안에 관해서 결정은 대표가 하는 거로 하고 그거를 받아들이기로 했어요(M대표).

3) 가설 입증 경험

가설 입증 경험은 대학생 창업가가 아이디어를 실행하고 검증하여 구현으로 성공하는 등 사업 아이템과 사업 영역 전반에 걸쳐 도전적으로 성과를 창출한 경험이다. 이는 생각을 현실로 입증해내며 도전을 성취함에 따라 기쁨과 재미를 느끼는 경험이다. 이를 통해 자신이 하는 일에 재미와 확신을 느끼며 자신감을 갖는다. 또한, 인생과 사업의 의미를 발견하며 이에 대한 비전이 구체적으로 형성으로 이어지기도 한다. 이러한 경험은 사업 아이템 실험뿐 아니라 조직관리 시스템을 구축을 위해 실행한다. 이 경험 유형은 특히 대학생 창업가의 경험 유형 중 특히 창업가 정신의 대표적 특성인 혁신성, 진취성, 위험감수성이 잘 드러나는 경험으로 볼 수 있다.

가) 사업 아이템 실험: “내 생각이 맞는지 확인하는 재미”

대학생 창업가의 경험 중에 특히 도전성과 주도성이 가장 잘 드러나는 경험이다. Covey(2003)는 자기주도성이 높은 사람은 어떤 일이 발생하면 책임감을 갖고 자신이 세운 원칙과 신념에 따라 사고를 깊이 있게 한 후 실행으로 옮긴다고 했다. 그러한 사람의 행동에는 비록 실패가 있더라도 지나친 후회가 없고, 실패 후에 반성을 통해 다음 기회의 성공 가능성을 높일 수 있으므로 스스로 통제하고 조절할 수 있는 것에 주로 관심을 쏟아 자신의 영향력은 점차 커지고 삶의 전반적인 부분을 주도적으로 이끌어 간다고 하였다(임영옥・서경현, 2018). 자기주도성이 높으면 실제적으로 자신이 처한 상황이나 변화를 바꿀 수 있는 능력을 갖고 있다고 보며, 변화를 바라는 의지가 행동과 연결되는 경우가 낮으면 주도성 또한 낮다고 볼 수 있다(Bateman & Crant, 1983).

대학생 창업가는 수많은 문제 상황을 해결하며 이슈 상황에 대한 대응 수준을 넘어 자신이 확인하고자 한 문제에 가설을 세우고 이를 검증해보며 더 나은 방법을 찾는다. E대표는 가설을 설정하고 확인받으며 개

선하고 보완하면서 평가를 받아서 성장하는 일련의 과정에서 핵심적인 재미를 느낀다. 스타트업을 운영하면서 문제를 해결하고 개선하고 발전하는 과정 자체가 재미있고 이 과정에서 고객에서 더 나은 서비스를 제공할 수 있게 되는 그 자체를 즐긴다.

> 일하면서 일단은 제 생각이 맞는지 확인하는 과정이 가장 핵심적인 재미라고 생각을 해요. 저희가 사실 스타트업은 답이 없다고 하잖아요. 나오는 건 가설들이거든요 이게 이럴 것이라고 하는 이런 것들이라 하는 진짜 수많은 가설들이 나오는데 이 가설들이 이제 확인하는 거…. 어떤 식으로 하든 확인해 나가는 과정인 것 같아요. (중략) 이런 부분에 이런 저희가 지금 이런 아이디어를 갖고 있는데 이거에 대해 어떻게 생각하냐고 물어보면 너무 좋을 것 같아요, 빨리 만들어주셨으면 좋겠다는 그런 과정, 가설의 확인 이런 거죠. 그러면 이제 제품 만들 맛이 나는 거죠. 계속해서 앞으로 달려갈 모티베이션이 생기고 또 제품은 어느 정도 핵심 근간을 만들어서 이걸 결과를 보여줬을 때 이거 어떤 것 같냐고 했을 때 진짜 좋은 것 같아요(E대표).

B대표는 제품 출시 시기와 관련해서 자신이 생각한 대로 실행했다. 완벽하지는 않았지만 일단 시장 반응이 있어야 더욱 완성도 있는 제품이 나오고 팀원들의 분위기가 달라질 수 있다는 생각에 따라 시도했고 그 결과 초기에 사업이 자리를 잡을 수 있었다. H대표도 초기에 플랫폼을 노출시키고 홍보하는 것과 관련하여 자신들의 가설과 아이디어를 시도해서 유의미한 사용자를 모으는 데 성공할 수 있었다.

> 이거는 프로덕트를 어떻게 매니징할 건지와 관련된 건데, 일단 업데이트가 됐던 초기 개발이 됐던 매립을 엄청 짧게 잡아야 한다고 생각해서 그렇게 했어요. 그러니까 최대한 뭔가 중요하고 핵심적인 것들만 먼저 짧게 쳐내서 한 달 두 달 안에 무조건 만들어서 숫자가 나올 수 있는 환경에 노출시키고 만약에 숫자가 나오게 되면 그때부터는 팀원 전체적으로 눈빛이 달라져 버려요. 예를 들어서 6개월 동안 일을 해서 이만큼 되는 경우가 있고. 이거를 2개월 동안 가장 핵심적인 것만 만들어서 숫자가 나왔어, 사람들이 쓰고 있어, 그럼 나머지 것들 원래 4개월 걸리고 이게 3개월

걸리고 2개월 걸리거든요. 왜냐하면 다르잖아요. 아무것도 없는 걸 6개월 동안 만드는 거랑 만들었더니 사람들이 쓰네. 이걸 2개월 동안 더 유지보수 하는 게 완전 다른 일이잖아요(B대표).

초기에는 뭔가 완벽하게 뭔가 제품이나 서비스 이런 걸 기획하는 것보다 어쨌든 무조건 많이 알리고 노출시키는 거 저희가 빨리 컸던 게 콘텐츠가 좋다 이런 거는 사실 더 저희보다 글 잘 쓰시는 칼럼 리스트도 있고 유튜브도 있는데 어쨌든 저희는 저희를 잘 알렸거든요. 그냥 완벽한 그런 것보다는 어쨌든 많이 알리는 게 중요하다, 발로 뛰는 게 중요하다, 완벽한 거 만들려고 책상 앞에 앉아 있는 것보다 여기저기 막 나다니는 게 중요한 거 어쨌든 해보면서 이거를 체득하게 된 것 같고 서비스를 키워오면서는 진짜 그 유저들의 목소리를 들어보는 경험이 중요한 것 같아요. 그렇게 하면 생각보다 힘도 많이 얻고 뭐가 필요한지 뭐가 부족한지 저희가 못 보는 게 많이 보이는 것 같아서(H대표).

대학생 창업가는 때로는 투자자의 의견에 반하는 결정으로 일을 추진하기도 한다. H대표는 자신들의 생각이 더 낫다고 생각하면 소신대로 밀어붙이는 것이 맞는다는 것을 실감했다. 투자자도 결국 모든 사업을 직접 해보고 결정하는 것이 아니므로 무조건 따라갈 필요는 없다는 것을 알았다. 투자자의 조언에도 불구하고 자신들이 생각하는 바를 시도해보고 검증해보는 실험을 마다하지 않았다. F대표도 투자자나 사업 경력이 많은 사람의 의견이라고 무조건 따를 필요가 없다는 것을 알게 되었다. 때로는 자신들의 생각이 더 좋을 수 있다는 것을 창업 활동을 통해서 실감했기 때문이다. E대표는 해결하고 싶은 문제를 직접 풀기 위해서 창업을 한 것이기 때문에 스스로 가설을 설정하고 확인받으며 개선하고 보완하면서 평가를 받아서 성장하는 일련의 과정 자체가 핵심적인 재미라고 언급했다.

아이데이션 할 때는 그때는 저희가 투자자분들도 많이 만났는데 그냥 미디어 이런 거는 투자하기도 힘들고, 이거 되게 힘들 거다. 그리고 뭐 사실 글 쓰고 이런 건 기자들이 잘하지, 너희가 기자들하고 해서 차별화는 어떻게 할 거야. 이런 그런 뭔가 창업 수업에서 들을 법한 되게 뻔한 피드백들을 많이 받았는데 결국은 해서 어쨌든 2만 명 가까이 이렇게 키우면서 아직도 더 커야

하지만 저희 생각대로 밀고 나가기를 잘한 것 같아요. 그냥 책상 앞에 앉아서 이렇게 막 이거 잘 될 것 같다 이거 안 될 것 같다 얘기하는 거는 다 부질없다는 생각을 많이 했던 것 같아요. 결국 해봐야 아는 거고, 투자자도 직접 해본 게 아니라서…. (H대표).

사실 누군가 멘토님이 이렇게 하라고 해도 어쨌든 사업은 자기가 하는 거잖아요. 자기가 결정해야 되고, 자기가 알아서 해야 된다고 생각해요. 그러니까 조언을 줄 수는 있어도 결국에는 자기가 결정을 해야 하는 그거고 오히려 사실 멘토님이나 AC나 VC분들이 하시는 말씀보다 자기가 내린 결정이 더 좋을 수도 있거든요. 오히려 우리 생각대로 밀고 나가서 더 잘된 게 있었고…. (중략) 그래서 되게 판단력이 중요해요(F대표).

창업 같은 경우는 제가 진짜로 이게 풀고 싶은 문제여서 그 부분에 그 문제를 겪고 있는 고객분들이 문제가 진짜 풀렸으면 좋겠어서 진짜 이런 부분들을 좀 고객들을 더 생각하면서 이렇게 하게 되고요. 물론 스스로의 성장 이런 것들 다 좋지만 이건 따라온 것이라고 생각해요. 스타트업 창업자분들은 이런 주인의식 그다음에 이런 문제의식에 대해서 진짜 풀고 싶은 그런 사명감 이런 것들이라든지 이런 것들이 약간 어느 정도 있어서 이게 핵심이 된다고 생각을 해요. (E대표).

나) 조직관리시스템구축: “이런 조직을 만들고 싶어서”

대학생 창업가들은 창업 활동을 이어나가면서 가치관과 비전을 공유하는 사람들이 모여서 큰 시너지를 만든다는 생각을 더욱 공고하게 된다. 기존 조직들에서 혁신적인 프로젝트팀을 살펴보면 팀워크가 효과적으로 작동되고 운영되어야 성공적인 조직운영과 혁신적인 결과들을 더 효과적으로 창출하게 된다(Edmondson, 2012). 대표로서 팀원들이 행복한 조직을 만들기 위한 실험과 도전을 실행하게 된다.

우선, 조직이 10명 이상으로 성장한 경우 대표는 효율적인 조직운영을 위해 위임을 시작한다. 이 과정에서 자신의 조직 시스템에 맞는 위임을 시도하며 검증했다. 임파워먼트는 조직의 비전에 대한 정책 수립 및

의사결정 과정에서 계층 구조에서 상위직 구성원의 전유물로만 여기고 소유했던 권한과 책임을 중하위직 구성원에게 위임 · 이양하고 그 결과에 대한 책임감을 부여하는 과정에서 출발한다(Spreitzer & Quinn, 2000). Foy(1994)는 임파워먼트를 통해 조직 구성원들이 자신과 조직의 성과를 향상하기 위해 전문성을 발휘할 수 있다고 하였다. 연구참여자들은 조직을 관리하는데 이러한 임파워먼트가 필요하다는 것을 실감하고 이 과정에서 자신의 조직에 맞는 방식을 찾았다.

C대표는 조직의 구성과 업무의 시스템에 변화를 줄 필요성을 느끼고 자신의 회사에 맞는 위임 시스템을 구성하여 적용해보았다. 위임이 필요하다고 판단하였고 그 생각이 맞는지 검증하며 조직을 재정비하며 검증을 해보았다. 결과적으로 팀원들에게 부여한 임파워먼트가 유사시를 대비도 잘되고 이전보다 효과적인 조직으로 성장했다는 것을 확인하였다. B대표는 일의 성격에 따라서 대표가 해야 하는 일을 구분해서 집중해야 한다는 생각에 인력을 보강했다. 대표가 반복되는 일상 업무보다는 복잡한 문제해결에 집중할 수 있는 시스템을 만들어 놓으면서 실제로 회사가 더욱 효율적인 조직으로 세팅되었다.

> 제가 아팠었는데 그때 들었던 생각이 내가 만약에 못와도 회사가 크기 위해선 위임을 미리 해놔야겠고 해서 저의 큰 업무들을 다 쪼개서 팀원들한테 분배를 다 해줘서 저는 재무, 인사의 가장 결과적인 부분이랑 데이터 제품에 집중하고 있어요. 그래서 진도가 더 나갈 수 있게 끌어주는 거에 집중할 수 있어서 참 좋은데 (중략) 위임 이후 6개월 정도 지난 시점에 상황을 다시 보니까 이 조직에서 빠졌을 때 타격이 가장 적은 사람은 나다. 그래서 저 팀원, 저 팀원이 빠지면 회사에 문제가 하나씩 생기는데 나는 빠져도 당장 타격이 오지 않는다. 이 생각이 들었을 때 위임을 진짜 잘해놨구나. 지금은 그걸 더 고도화시키고 있는 단계예요. 이제 제가 위임했던 사람들이 저보다 그 일들을 더 잘하거든요. 이제는 그들이 다음 사람 위임할 사람들을 뽑고 있는 단계예요(C대표).

> 어느 순간이 되니까 저의 일을 두 가지로만 나눠본다면 뭔가 문제해결형 일이 있고 하면 되는 일, 루틴한 일들이 있더라고요 (중략) 이제 어느 순간 생각해 보니까 정부 지원 사업과 관련된 서류 작업을 내가 지금 하고 있으면 안 되겠구나. 직원이 10명쯤 됐을 때였는데 거의 제가 일주일에 하루에서 이틀 정도는 그 리소스를 썼어요. 차라리 내가 하루 이틀 동안 쉬고 문제해결을 위해 집중하는 게 회사에 더 좋겠다는 생각을 해서 이제 루틴을 맡아줄 친구를 뽑았었는데 그게 제가 발전하는 데 도움이 많이 됐던 것 같아요. 시간적 여유를 엄청 많이 벌었어요. 그래서 복잡한 문제에 대해 생각을 할 수 있죠. (B대표).

대학생 창업가에게 팀원들이 행복하게 일할 수 있는 조직을 만드는 것은 매우 중요한 미션이다. 조직에 대한 비전을 실현하고자 다양한 시도를 하며 자신과 팀원들이 만족하는 조직의 모습에 한 걸음 더 다가간다. C대표는 조직원들이 업무 이외의 고민 없이 일에 몰두할 수 있는 환경을 만드는 것을 자신의 이상적인 조직문화로 삼고 있다. 조직원들이 심리적 안정감을 느끼고 업무에 집중할 수 있도록 한 달에 한 번씩 직원들과 면담하고 그 결과를 데이터베이스화하여 관리한다. 실제로 조직원들이 이런 질문 받는 것조차 신경 쓰인다고 일에 집중하고 싶다고 말하는 것을 들으며 직원들이 별다른 문제 없다는 것을 확인받아 뿌듯함을 느꼈다. B대표는 자유로운 분위기 속에서 자신의 성장과 발전을 추구하는 성향이 있는 사람들끼리 모여서 일하는 것이 회사를 위해 매우 중요하다고 여겨 이러한 사람들을 모으기 위해 노력한다. 그는 잘 맞는 사람을 잘 뽑는 것이 중요하다는 나름의 기준이 확고하기에 되도록 많은 사람을 만나서 함께 일할 사람을 데려왔고 자유로우면서도 생산성이 높은 조직이라는 평가를 받는다.

> 내가 일하는 회사나 내가 만든 회사는 팀원들이 일에만 고민을 했으면 좋겠다. 일하다 보면 여기 말고 다른 데에 있는 게 더 낫지 않을까, 아니면 저 팀원이랑 나랑 지금 관계가 좀 안 좋아서 불편한데 그

런 게 좀 신경이 쓰인다 이런 잡다한 고민이 있고, 그다음에 업무에 직결되는 진짜 진취적인 고민도 있잖아요. 지금 이 문제를 어떻게 더 해결하면은 우리 회사가 더 클까 이런 고민이 있는데 저는 업무 외의 고민을 거의 0에 수렴하게 만드는 게 제 이상이었는데 한 달에 한 번씩 모든 팀원이랑 개별적으로 면담을 진행해서 기록을 다 남겨요. 그러면 그 사람이 저번 달에 했던 말 똑같은 질문에 대해서 저번 달에 했던 날 이게 다 저희 회사안에 데이터로 쌓이고 있는데 (중략) 팀원들이 현재는 확실히 그러니까 제로는 아닌데 일에 많이 집중하고 있는 게 보여요 (중략) 자기 일하느라 바쁘니까 건들지 말라고 저한테 얘기할 때가 저는 가장 좋거든요.(C대표).

그러니까 의외로 되게 답은 간단한데 같이 있어서 그냥 행복할 수 있는 사람들을 뽑으면 돼요. 뭔가 내가 막 안 될 사람들을 모아서 행복하게 해주는 게 답이 아니라 그냥 뭔가 같이 있으면 행복해지는 사람들 있잖아요. 가치관이 맞는 사람이요. (중략) 뭔가 끊임없이 더 성장을 갈구하는 것 같아요. 그러니까 더 나은 사람이 되고 그런 사람이 되고 싶어 하는 친구들끼리 이렇게 모여 있으면 사실은 별로 그렇게 크게 신경을 안 써도 다들 행복해해요. 그냥 일 자체가 복지인 것 같아요. 그래서 조금 더 자유로운 자유롭고 뭔가 성취를 좀 더 많이 추구하는 그런 분위기가 된 것 같아요. (중략) 사람을 뽑는 과정은 될 사람을 뽑는 건데 될 사람은 어떻게 뽑냐 했을 때 엄청 많이 만나고 그중에 더 가능성 있는 사람, 또 더 만나고 더 만나고 하다가 그중에서 몇 명이 또 같이 일을 하게 되는 것 같아요(B대표).

다. 소결

지금까지 대학생 창업가의 경험 유형으로 발견적 재인식 경험, 성공적 대응 경험, 가설입증 경험의 특성과 대표적인 사례에 대해 살펴보았다. 각 경험 유형은 대학생 창업가가 창업 활동을 하면서 자신의 성장에 영향을 준 중요 경험으로 구성되어 있으며 각 경험 유형의 특성과 대표 사례를 요약하면 다음 <표 Ⅳ-2>와 같다.

<표 Ⅳ-2> 대학생 창업가의 경험 유형의 특성과 대표 경험 사례

유형	내용	심리적 특징	대표 경험 사례
발견적 재인식 경험	대학생 창업가가 확실히 믿거나 당연하게 생각한 것이 예상대로 되지 않아 어려움과 혼란을 겪으며 자신, 사업, 경영 등에서 개발할 지점을 발견한 경험	확신→혼란	• 사업: "직접 부딪혀봐야" • 역할갈등: "대학생" 대 "창업가" • 조직갈등: "팀 빌딩이 난제" • 자기한계직면: "정말 잘 안 되는 게"
성공적 대응 경험	대학생 창업가가 문제 상황 혹은 예측하지 못한 상황에 대처하며 이전과는 다른 태도나 새로운 방식으로 개선해나간 경험	이전 상황 대비 안정감	• 사업: "예전 같았으면 난리났을텐데" • 역할인식: "대학생 창업가"에서 "창업가"로 • 조직관리: "분야마다 달라서"
가설 입증 경험	대학생 창업가가 아이디어를 실행하고 검증하여 구현에 성공하는 등 도전적으로 아이디어를 실제화한 경험	의심→확신	• 사업 아이템 실험: "생각이 맞는지 확인하는 재미" • 조직관리시스템 구축: "이런 조직을 만들고 싶어서"

본 연구에서 밝힌 세 가지 경험 유형인 발견적 재인식 경험, 성공적 대응 경험, 가설입증 경험은 대학생 창업가가 창업 활동을 하면서 연속적으로 겪는 경험의 유형이다. 새로운 상황마다 다양한 위기와 기회를 접하면서 성장과 배움으로 이끄는 경험의 유형이다. 문제마다 구체적인 내용은 다를지라도 발견적 재인식 경험, 성공적 대응 경험, 가설입증 경험은 대학생 창업가들이 상황에 따라 지속적으로 경험하는 유형이다. 이 경험 유형의 관계와 양상을 그림으로 나타내면 [그림 Ⅳ-1]과 같다.

[그림 Ⅳ-1] 대학생 창업가의 경험 유형 모식도

대학생 창업가의 중요 경험을 특성별로 분류한 위 3가지 유형은 대학생 창업가의 배움과 성장에 영향을 준 중요 경험의 유형이다. 그러나 이 경험 유형들 사이에 단계 및 선·후 관계의 일반화된 패턴은 밝혀지지 않았다. 예를 들어 어떤 참여자에게 문제A의 경우 혼란을 느끼는 발견적 재인식 경험 이후 성공적 대응 경험 혹은 가설 입증 경험으로 이어질 수 있지만 다른 참여자에게 문제A는 처음부터 가설 입증 경험일 수 있다. 다시 말해, 이 경험 유형 간의 관계를 일반화할 수 있는 패턴은 이 연구를 통해 알 수 없으나, 위 세 가지 경험의 유형이 대학생 창업가가 창업 과정에서 자신의 성장에 중요하게 영향을 끼친 경험이라고 일반화할 수 있었다.

2. 대학생 창업가의 학습

본 연구에서는 대학생 창업가가 창업 경험을 통해 얻은 배움을 자신, 사업, 경영, 인간관계의 영역을 중심으로 살펴보고자 한다. Cope(2005)는 창업가의 학습결과를 자신, 사업, 환경 및 네트워크, 경영, 인간관계 측면에서 분류하여 제시하였다. 본 연구에서는 대학생 창업가가 배운 핵심적인 교훈을 자신, 사업, 경영, 인간관계 영역에서 살펴보았다. 자신과 관련하여 '한계인식' 대 '열정발견', 사업·경영에서 '소신' 대 '유연', '실행' 대 '성찰', 인간관계에서 '협력' 대 '주도' 로 도출하였다.

가. 자기이해: "자아탐구과정 같아요, 한계인식 대 열정발견"

대학생 창업가는 창업하면서 겪는 다사다난한 경험을 통해 도대체 자신이 이 일을 왜 하고 있는지 수없이 물어본다. 재미있는 순간도 있지만 어렵고 힘든 일이 생길 때마다 스스로 왜 이 일을 하는 것인지 묻는다. 이는 결국 자신이 어떤 사람이며 무엇을 추구하는가에 대한 물음으로 이어진다. 창업 활동 중 일어나는 일련의 과정을 통해 이 질문의 답을 찾거나 힌트를 얻게 된다. 그리고 이것이 창업이라는 길을 걷게 하는 원동력이었다는 것을 알게 된다. 대학생 창업가들은 창업을 통해 자신에 대해서 알아간다. 자신의 한계에 직면하기도 하고 자신의 장점과 가능성을 발견하며 성취감과 자신감을 얻기도 한다. 이렇게 자신에 대해 생각해보며 창업이 바로 자신이 스스로 만든 길을 개척하면서 자신을 알아가는 과정이라는 것을 깨닫게 된다.

B대표는 사업은 대표에게 '자아탐구과정' 이라고 정의한다. 사업을 하는 이유를 고민하면서 결국 자신은 사람들을 행복하게 해주는 것에 의미를 두는 사람이라는 것을 알게 되었다. 이처럼 사업을 하는 진짜 이유를 찾아가며 자신의 가치관을 정립하는 사업가의 자아탐구과정인 것이다. 그러면서 자신이 하고 싶은 것이 단순히 돈과 재미가 아닌 자신이

만든 서비스로 인해 사람들의 삶이 행복하게 되는 것이라는 것을 깨닫게 되었다. J대표의 창업 이후 이 일을 왜 하고 있는지에 대한 물음의 연속이었다. 그러면서 자신이 창업을 통해서 하고 싶은 것을 해보면서 성장하며 자신을 알아가기 위함이었다는 것을 알게 되었다.

> 내가 왜 이 사업을 하고 있고 내가 왜 이 힘든 일을 해야 하는지에 대한 답을 얻을 수 있는 거잖아요. 대표한테 자아탐구인 거예요. 그래서 저 답을 얻어나가는 것도 좀 대표로서 성장하는 길이라고 생각을 했었어요. 왜 사업을 하는 거에 관한 생각을 많이 하면서 (중략) 내가 이 사업을 하고 있는지에 대해서 명확해진 것 그러니까 내가 내가 하는 거는 단순히 돈을 좀 더 벌기 위해라기 보다 재미있어서, 그냥 내가 재미있어서라는 것도 어느 정도 있긴 하지만 그냥 조금 더 큰 가치를 만들고 싶어서 뭔가 더 많은 사람들이 내가 만든 서비스 그 덕분에 행복해졌으면 좋겠어서에 가까운 것 같아요(B대표).

> 제가 창업을 하게 되면서 새로운 거를 배우며 알게 된 생각하게 되는 것들 그리고 좀 진지하게 고민하게 되는 것들이 많아졌어요. 예를 들면 어떻게 살아야 하는 것인가, 나는 무엇을 목표로 살 것인가, 내가 이거를 하는 이유는 무엇인가라는 그런 주제에 대해서도 다시 한번 생각을 해보게 되는 거예요. 저는 제가 생각했을 때 진짜 내가 이거를 이 시기에 이걸 왜 하고 있지, 그리고 이렇게 어려운데 그 답이 이렇게 없는데, 확실한 것도 하나도 없는데 내가 이거를 왜 하고 있지라는 생각을 수도 없이 해봤는데 (중략) 제가 원하는 것을, 이 일을 하고 싶은 호기심이 들어요. 그럼 그거를 실현해 볼 수 있는 것 자체가 창업이라고 생각을 하거든요. (중략) 그래서 저에게 이 일이 가진 의미는 배움인 것 같아요(J대표).

본 연구에서 참여한 대학생 창업가들은 대학생으로서 창업을 통해 자신이 해보고 싶은 일을 실행하면서 자신이 잘하고 재밌어하는 분야를 찾아가는 과정에서 배우고 성장하는 것에 큰 의미를 두었다. 자신들이 자발적으로 선택한 일을 성취해나가며 재미와 즐거움을 느끼는 경우가 많았다. L대표는 자신이 만든 서비스가 사람들의 삶을 편리하게 하고 좋은

영향을 미칠 수 있다는 것을 체험하면서 창업 과정 자체를 매우 재미있는 과정으로 즐기게 되었다. 그러면서 자신이 원하는 일에 재미를 느끼고 그 일을 하고 있음에 행복감을 느꼈다. B대표도 자신이 살면서 창업만큼 재밌어서 열정을 쏟은 일이 없을 정도로 이 일에서 재미와 가치를 발견했다. E대표는 해결하고 싶은 문제를 직접 풀기 위해서 창업을 한 것이기 때문에 스스로 가설을 설정하고 확인받으며 개선하고 보완하면서 성장하는 일련의 과정 자체가 핵심적인 재미라고 했다.

> 저는 목표가 연쇄 창업가예요. 저희끼리 그냥 농담 삼아 하는 얘긴데 이게 얼마 정도까지 클지 모르겠지만 끝까지 한번 가보고 싶고 여기서 엑싯을 하든, IPO가 됐든 그걸로 계속 창업을 계속하고 싶어요. 이제 제일 중요한 건 이제 내가 이걸 얼마나 좋아하느냐인데 저는 이게 너무 좋으니까…. (중략) 일단은 내가 기획하고 상상했던 게 현실이 되고 그게 다른 사람들한테 영향을 끼치는 그게 보는 게 너무 재미있어요. 예를 들면 되게 사소한 건데 사람들이 뭐 저희가 서비스 프로세스상 카톡을 저희한테 보내야 하는데 안 보내는 거예요. 자꾸 그러니까 이거를 한번 바꿔볼까 하면 (중략) 사소한 개선을 줘서 나아지는 것도 재미있는데 지금까지 없던 거를 만들어내서 사람들이라 그 스타일을 바꾸고 그 사람들한테 영향을 준다는 것 자체가 너무 재밌더라고요(L대표).

> 단 한 번도 이렇게 지속적으로 뭔가 하나의 열정을 해본 적이 없는데, 이거 나 진짜 너무 재밌다, 열정을 붓는다는 건 이렇게 재미있는 일이구나라는 걸 깨달았고 그 생각을 사실 지금 계속 그냥 그대로 가지고 있는 것 같아요. 그래서 사실 제가 하는 일이 의미가 있는 것 같아요. 왜냐하면, 저는 이렇게 발견을 했고 그래서 더 행복한 삶을 살고 있는데 너무 아닌 사람들이 많아 보이거든요. 그래서 가능할지는 모르겠는데 그러니까 제가 지금 하고 있는 사업의 연장선에서 그런 것들이 실현됐으면 좋겠어요(B대표).

> 창업 같은 경우는 제가 진짜로 이게 풀고 싶은 문제여서 풀고자 하는 문제이기 때문에 그 부분에 그 문제를 겪고 있는 고객분들

이 문제가 진짜 풀렸으면 좋겠어서 진짜 이런 부분들을 좀 고객들을 더 생각하면서 이렇게 하게 되고요. 물론 스스로의 성장 이런 것들 다 좋지만 이건 따라온 거라고 생각해요(E대표).

대학생 창업가들이 창업을 통해 자신에 대해서 알아가며 자신의 약점을 알아가고 한계에 직면하기도 한다. 이 과정에서 자신이 더 성장해야 하는 것을 깨닫는다. 이 과정에서 자신의 장점과 가능성도 발견하며 성취감과 자신감을 얻기도 한다. 그리고 자신이 하는 일에서 재미와 즐거움을 느끼며 자신이 추구하는 삶의 모습을 구체적으로 그려나가기 시작한다. 이에 대해 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

1) 한계인식: "더 더 더 성장해야죠"

대학생 창업가는 창업 활동을 하며 겪은 다양한 문제해결 과정과 어려운 의사결정의 과정에서 자신의 한계 및 약점에 직면하게 된다. 대학생 창업가들을 창업 이후 자신에 대한 행동과 판단에 대해서 매 순간 생각하게 되며 자신에 대해 알아갈 기회가 많다. 특히 스타트업의 속성상 대표로서 다양한 업무를 수행하고 알아나가며 자신의 약점을 인식하게 되고 동시에 자신이 무엇을 잘하는지 자연스럽게 알아간다. 자기이해는 자기의 몸과 마음의 상태, 대인관계, 가치관 및 이와 관련 자신의 행동에 대해 현실적으로 이해하는 것으로 심리적인 문제에 대한 통찰뿐 아니라 상황, 인간관계, 현실적 문제와 같은 자신과 관련된 모든 문제에 대한 이해 및 수용을 의미한다(장정주, 2009).

I대표는 학교 다니면서 회사의 공동대표로 관리자이면서 디자이너로 일하면서 바쁜 시간을 쪼개어 제품을 디자인했다. 이 과정에서 디자이너로서의 한계를 느낌과 동시에 자신이 디자인을 정말 좋아하는 사람이라는 것도 알게 되었다. E대표는 대표로서 조직 내외 다양한 사람과 소통하며 설득이 얼마나 중요하고 어려운 일인지 실감하며 이를 자신의 한계로 인지하고 있다.

이거 하면서 디자이너로서 한계를 되게 많이 느꼈거든요. 사실은 사수도 없고 내가 내 능력도 정말 잘 개발이 되어 있는 것 같지도 않고 디자이너로서 이 상태에서 고군분투하는 것도 의미가 있지만 좀 더 빠르게 할 방법이 있을 것이다. (중략) 학교만 다닐 때는 이거 돈도 안 되는데 회사 다니는 게 낫지 않나 하는 회사에 대한 로망이 있었다면 지금은 오히려 학교에서 배우는 거에 약간 로망이 생겨요. 그러면서 생각보다 내가 디자인을 진짜 좋아하는 걸 알게 됐어요. 회사 사정상 (중략) 관리하고 숫자 보고 지켜보고 막 이런 것들에 죽을 것 같다가 디자인하면 그날 진짜 눈물이 막 나는 거예요. 디자인을 하는데 이게 진짜 생각보다 내가 디자인이 적성이 맞는 사람이었나(I대표).

이건 사실 이 업에서의 제 한계일 수도 있죠. 결론은 커뮤니케이션이에요 사실 사람과의 커뮤니케이션 그니까 스타트업 비즈니스는 사람이다. 결국 사람이라는 말을 하시는데 사실 근데 사람과의 관계는 결국 커뮤니케이션, 그래서 커뮤니케이션이 핵심인 거고. 그래서 커뮤니케이션을 제가 생각보다 잘하지 못하고 커뮤니케이션이 정말 정말 어렵다는 것을 느껴요. 그러니까 사람과 커뮤니케이션을 하고 이제 의사 설득을 해서…. 결국 설득의 일종일 텐데. 누군가를 설득하고 (중략) 이거를 해결하기 위한 제 역량이 그렇게 썩 좋지 않다는 것, 객관적인 평가로 그런 것들이 제가 생각하는 가장 커다란 한계인 것 같아요(E대표).

자신의 한계 인식은 결국 자신에 대한 이해의 시작인 것이다. 창업 이후 자신에 대해 알아가고 고민하는 시간이 많아지며 자신이 얼마나 그동안 자신에 대해서 알지 못하고 살았는지 실감하기도 한다. Kenny와 Rice(1995)는 대학생들이 대학시절동안 개인적인 정체성을 발달시킨다(이송이, 2014)고 했다. 그래서 이와 같은 탐색의 과정을 거친 후 결국 개인은 선택을 할 수 있게 되고 또 확고한 관여를 할 수 있게 된다고 언급하고 있다(임호용, 2006). 이는 대학생이 자아에 대한 명확한 정체성을 가지고 자신에 대한 이해를 바탕으로 성인기를 준비하는 과정 속에서 진로에 대해 숙고하는 것이 중요하다는 것을 의미한다(이송이, 2014).

J대표는 창업 이전과 이후의 자신의 모습에서 많은 차이를 발견했다.

그동안 자신의 삶에서 주어진 것 이외에 스스로 무언가를 도전하지 않았던 것을 창업 활동 중에 깨닫게 되었다. 그러면서 자신이 호기심이 많고 새로운 것을 좋아하는 사람이라는 점을 파악하게 되었다. C대표도 대표로서 다양한 업무를 수행하고 알아나가며 자신의 강점과 약점을 알아가면서 자시의 진로에 대해 많이 생각해 볼 수 있었다.

> 저는 진짜 저에 대한 이런 고민조차 안 했던 게 많았어요. 주제가 되게 제가 생각하는 주제가 한정적이었고 진로를 고민한다고 해도 어떤 직업을 어떻게 해야 하고 그게 어떤 과정을 거쳐야 하고 이런 거에 관심이 많았지 저에 대해 생각한다는 것 자체가 이제 없었거든요. 근데 제가 이 일을 하면서 그 도전하는 것 자체가 저 스스로 해야 될 게 너무 많고 처음부터 다시 쌓아가야 할 게 너무 많았는데 그 과정에서 저에 대해 생각하는 게 많아진 것 같아요. 그래서 내가 나는 정말 새로운 걸 좋아하는구나, 호기심이 진짜 많구나 그리고 생각보다 포기하지 않네. 그래서 이제 저에 대해 알아가는 과정이었고, 또 난 지금 이런 상태니까 이거를 이렇게 보완해야지 하는 피드백과 그것을 수용하는 과정이죠(J대표).

> 저는 개발 마케팅 제조 디자인 경영 서류 작업, 잡무 이런 거를 다 하나하나씩 해보니까 뭐가 저랑 맞는지 안 맞는지를 알게 됐어요. 진로 교육에 가장 큰 도움이 된 것 같아요. 진짜 제가 받았던 어떤 진로 교육보다 그냥 하나씩 다 해보는 게 가장 도움이 됐고 그게 이제 저의 남은 대학 생활에 영향을 끼쳤죠. 졸업하기 전에 이런 거 좀 배우거나 이런 사람들을 학교에서 좀 만나고 졸업해야겠다. 그래서 결국엔 대학 생활에도 도움이 되죠(C대표).

스타트업 대표로서 할 수 있는 일의 범위가 넓어지며 성취감을 얻기도 하지만 때로는 이로 인해 스트레스를 받기도 한다. 특히 대학생이자 회사의 대표로서 자신이 감당하고 책임져야 하는 일의 범위가 넓어짐에 따라 심리적 어려움을 겪기도 한다. 이러한 과정을 겪으며 대학생이자 회사 대표의 역할을 감당하며 겪는 심리적 과부하를 조절하는 방법을 배

운다. G대표는 많은 일을 처리해야 하는 상황에서 정서적으로 힘들어 마음을 관리하는 방법을 다양한 방식으로 학습했다. 책과 선배의 조언 등 스트레스를 다스리고 자신의 삶에서 균형을 찾는 방법을 배우며 점차 여유를 찾아갔다.

> 처음에는 저도 이제 어떻게 해야 할지 몰라서 일이 많으니까 일단 일을 무조건해야 되는데 자꾸 이러니까 짜증도 났었는데 좀 안정화가 되면서 혼자서 공부를 좀 했던 것 같아요. 어떻게 하면은 스트레스나 화를 좀 가라앉히고 설명하고 대화법 이런 것도 보고, 책도 많이 보고 시간 관리하는 스케줄 관리하는 것도 좀 배우고. 멘토분들한테 굉장히 많이 물어 미리 창업을 하셨던 이런 경험을 다들 스타트업을 시작하신 분들은 대부분이 겪는 문제이기 때문에 어떻게 하는지 계속 물어보고 조언 구하고…(G 대표).

창업 활동을 하면서 함께 일하는 사람들의 평가, 멘토 등의 피드백을 통해서도 자신이 미처 깨닫지 못했던 점을 알게 되기도 한다. M대표와 동료의 피드백을 통해 자신의 말투의 문제점을 인지하게 되었고, E대표는 자신의 업무 스타일을 파악하며 자신에 대해 알아가고 있다.

> 저는 말투가 제가 조금 직설적이고 조금 센 편인 것 같아요. 전에는 제가 이제 별로 대수롭지 않게 여겼거든요. 근데 이게 창업을 하고 이제 여기 이 안에서 의견을 얘기하거나 회의를 정말 많이 하는데 (중략) 아니 그건 네가 틀린 거야 이런 식의 이제 말투가 자주 있대요. (중략) 공적인 자리이기 때문에 그런 부분은 어쩔 수 없이 이제 상처가 가는 부분들이 생기고 제가 이거를 이제 고칠 수 있으면 더 좋은 부분들이니까. 그래서 그런 부분들에 대해서 좀 얘기를 들었고(M대표).

> (일이 생길 때) 그럼 나는 어떠냐고 했을 때 이런 생각의 메커니즘으로. 보통 저에 대해 깨닫는 것 같고요. 이런 일들이 발생하는 경우는 주로 업무적인 토크를 할 때 업무적인 토크와 다시 말씀드리면 업무적인 토크를 코파운더리랑 논의하다가 이제 좀 본인의 성격이라든지 이런 부분들에 따라서도 그니까 본인의 좀

> 업무 스타일에 관련된 얘기들 스스로에 관한 얘기를 터놓는 자리들이 간혹가다 생겨요. (중략) 본인에 대해서 알아갈 필요성 자체가 그 일을 하면서 생겨난다고 생각을 해요. (E대표).

대학생 창업가는 예전에 자신이 한계에 부딪혔던 경험에서 발견한 자신의 부족을 자신의 개발 요소로 삼아 이 부분의 성장을 위해 노력하기도 한다. 이전보다 성장한 자신을 보며 성취감을 느끼기도 한다. B대표는 예전에는 시장에 대한 이해 부족, 타인과의 협업 능력 부족으로 힘들었었는데 이제는 일과 사람을 대하는 면에서 많이 성장하고 있는 자신을 돌아보게 되었다.

> 그때는 기대했던 것만큼 잘 안 됐기 때문에 대체로 힘들었었고 (중략) 이게 바람이 안 불어서 안 나가는 건지 뭔지 잘 몰랐죠. 이제 지나고 보니 그랬던 것 같은 거예요. 그런 이유로 잘 안 됐고 되게 힘들었는데 그러니까 결국에는 제가 그전에는 되게 좀 거만한 사람이었는데 이제 겸손해지고 있고. 누구보다 협업을 지향하고 있으니 (중략) 실무적으로 역량도 많이 갖게 됐고 주변 사람들의 마음이라든지 이런 것들을 더 잘 이해할 수 있게 돼서 너무 좋죠 (B대표).

이처럼 대학생 창업가는 창업 활동을 통해 자신에 대해 알아갈 뿐 아니라 창업을 통해 스스로 많이 성장했고 앞으로도 계속 성장해야 한다는 것을 인식했다. E대표는 창업을 빠른 시간에 압축적인 성장을 할 수 있는 경험이라고 정의한다. 소프트스킬, 하드스킬 등에서 종합적으로 성장할 수 있는 길이라고 한다. 그러면서 스타트업을 하는 이유가 진짜로 자신이 풀고 싶은 문제를 풀기 위함이고 이를 위해서 자신들이 배우지 않으면 회사는 존속할 수 없기에 끊임없이 배워야 함을 실감했다. G대표는 창업은 자신에게 하는 투자라고 한다. 스타트업을 하면서 들이는 노력, 시간, 비용은 결국 자신에게 경험과 배움, 결실로 돌아온다고 생각하기 때문이다.

스타트업은 저희가 안 배우면 회사가 망하고 일이 진행되지 않아요. 저희가 푸시를 하지 않으면 일이 진행되지 않기 때문에 굴리는 사람의 그 열정과 노력 시간 투자에 따라서 일이 굴러가고 배워지고 이러는 건데 그래서 이제 많은 창업가들이 시간을 갈아 바치시죠. (중략) 저는 계속 배우고 스스로를 발전시키는 걸 좋아하는데요. 가장 짧은 시간 안에 압축적인 성장을 경험할 수 있는 게 창업이라는 생각이 들었고. 그 생각은 지금도 변함이 없고요. (중략) 소프트 스킬이나 하드 스킬의 성장, 커리어적인 측면 여러 가지 있을 텐데 (중략) 창업 이후 개인적으로 정말 많이 성장했다고 생각해요. 많이 성장했다라고 느끼면서도 더 더 더 많이 성장해야 된다는 측면에서 여러 가지 양가감정을 동시에 느끼고 있네요(E대표).

저는 그냥 한 단어로 얘기하면 자신에 대한 투자 같아요. 이게 경제적인 것도 있겠지만 이 스타트업을 하면서 제가 투자하는 비용이나 노력이나 시간만큼 저에게 그게 다 돌아오는 것 같아요. 그게 물질적인 게 될 수도 있고…. 내가 얻는 경험일 수도 있고 성취감일 수도 있고. (중략) 내가 정말 열심히 해서 얻을 수 있는 것과 그냥 그래서 그냥 여기까지는 이렇게만 하자라고 했을 때 얻는 결과값이 굉장히 차이가 크게 나거든요.(G대표).

2) 열정 발견: “이 일이 너무 재밌어서”

인간은 스스로 더욱 훌륭한 존재가 되고자 하는 욕구를 충족하기 위해 끊임없이 노력하며, 성공과 실패를 넘어서 스스로 삶의 보람과 행복을 창출해 낼 수 있도록 자신이 타고난 무한한 가능성을 현실화하는 것이 자아실현의 과정이자 우리가 추구하고자 하는 인간상이라 할 수 있다(이중석, 1996; 정범모, 1997). 대학생 창업가는 할 수 있는 일의 영역을 넓히며 성취감과 자신감을 얻기도 한다. 스타트업의 대표로서 다양한 업무 영역을 수행하고 책임지면서 자신이 할 수 있는 영역의 한계를 넘는 경험을 한다. 회사 대표로서 해야 한다면 한다는 마인드로 임하게 되어 실제 다양한 업무를 처리하게 된다.

D대표는 할 수 있는 일, 늘 해오던 일만 했었다. 그러나 이제는 해야 하면 배워서 하면 된다는 마인드셋이 형성되었고 실제로 다양한 업무 영역을 커버하면서 일을 하면 한다는 것을 경험하면서 실제로 자신감이 향상되었다. J대표도 확실하지 않은 상황에서도 문제해결을 해야 하므로 가능 여부를 생각하지 않고 실행하며 배우게 되었다.

> 저는 제가 하던 것만 할 수 있다고 생각하는 사람이었는데 일단 그 경계 자체가 굉장히 많이 허물어졌어요. 그냥 이제 뭐 보면 그냥 이거 배워서 해야 하겠다 할 수 있겠다는 일단 원래 제가 다른 회사 인턴 할 때도 해도 못 해요 안 해요. 할 줄 몰라요. 이렇게 얘기를 많이 했었는데 그때부터 그게 서서히 해지기 시작해서 제 일을 하게 되니까 못 하는 건 해야 한다. 저는 법이 설립 때 제가 혼자 하고 회계도 제가 혼자 했었고. 지금은 맡기고 있지만. 네 그런 거를 다 했었는데 그냥 뭐든지 할 수 있다. 해야 하면 하더라라는 일단 그 마인드셋이 좀 생겼고 (중략) 거기서 엄청나게 힘을 얻고 또 동시에 자신감을 얻는 게 이런 일도 내가 했으면 나는 저는 그래서 이런 일도 했으면(D대표)

> 확신이 없고 불확실해도 아무것도 내가 결정을 내가 해야 하는데 저조차도 확신이 없을 때가 많으니까 이제 그런 것들을 문제를 딱 즉시 해야 되는 상황이 훨씬 많았어요. 그 불편함이 훨씬 컸는데 그랬을 때 그래도 그 목표를 이루기 위해서는 이거를 즉시 해야 하고 빨리빨리 해결해야겠다는 그 마음이 동기부여도 바로 되고 또 문제를 해결까지 이렇게 도전해보고 노력하는 이어졌던 것 같아요(J대표)

창업 활동 중 겪는 다양한 상황 속에서 자신의 약점을 인지하게 되고 의지와 노력으로 해볼 수 있는 것은 해나가면서 성취감과 자신감을 얻게 된다. 나아가 자신이 좋아하는 일이나 분야를 확인하게 된다. D대표는 창업을 통해 자신이 무엇을 할 수 있고 못 하는지 알게 되었고, 이 일을 정말 좋아하는지 아닌지도 알게 되었다. 사업과 성장에 대한 외부의 평가와 기준에 연연하지 않고 자신이 어떤 사람인지 알아가는 것 자체가

목적이 되면서 자신의 페이스대로 갈 수 있다고 한다. G대표는 자신이 어떤 사람인지 알고 무엇을 좋아하는지를 알고 이에 관련된 아이템을 선택해야 자신이 좋아하는 일을 재미있게 할 수 있다는 것을 다시 한번 확인했다. C대표는 창업 활동으로 자신이 함께 일하는 사람들과 일하는 것 자체가 재미있고 자신의 서비스를 사용하는 소비자와의 소통을 좋아하는 자신을 알게 되었다.

> 내가 하고 싶은 일은 뭐구나 하는 것을 알게 된 것 같아요. 나는 돈도 되게 중요한데 (돈도 못 받고) 일을 지금 이 짓을 1년 넘게 하는 걸 보면 난 진짜 일이 좋아하는구나. 나는 이 일에 내 인생을 바쳐도 후회하지 않을 사람이라는 이제 그런 것들을 계속 생각을 하게 돼요. (중략) 그래서 왜냐하면 이렇게까지 나를 알게 해줬던 사람도, 순간도, 경험도 없으니까. 그래서 저는 창업이라는 거 자체가 마치 무언가를 팔고 성과를 내야지 좋은 것처럼 비추어지는데 나를 아는 것 자체가 목적이 되면 조급해지지도 않고 그냥 내 페이스대로 내 사업을 할 수 있는 거라고 생각을 하거든요(D대표).

> 좋아하지 않는 일을 하면 힘도 안 나고 그냥 일이 정말 일처럼만 느껴지고 그렇잖아요. 그래서 창업을 하고 뭔가를 선택할 때 내가 좋아하는 거 내가 열정적으로 할 수 있는 일을 선택하는 게 가장 중요하다는 생각이 들어서 제가 좋아하는 분야를 선택했어요. 저는 가장 많이 들었던 게 시작을 할 때 어디 멘토링을 가거나 창업교육 프로그램에서 창업은 항상 문제해결에서부터 시작을 해야 된다고 말씀을 하시는데 그 전에 저는 제가 좋아하는 게 뭐고 내가 뭘 하고 싶고 어떤 사람인지를 먼저 알아야 한다고 생각을 해요. 그래서 제가 좋아하고 그런 부분 그런 분야에서 어떤 문제를 찾는 게 훨씬 나은 것 같더라고(G대표).

> 선배 창업가들이 후배 창업가들한테 많이 물어보는 게 그 사업 왜 하냐 더 해서 뭐 얻으려고 그러냐 이런 것들 많이 물어보시는데 그걸 잘 정의하는 게 시작점이라서 물어보시는 것 같거든요. 그런 거를 이제 생각할 때 나, 이거 왜 하지? 이거 재밌어서

> 하는데 왜 재밌지? 우리 팀원들이랑 일하는 거 너무 재미있는데 그리고 제품 만들어서 그걸 써주는 사람들도 지금 뭔가 제 앞에 바로 앉아 있지는 않지만. 저 랜선 넘어서 있잖아요. 그래서 저 사람들도 재미있게 쓰고 있고. 피드백 주는 거 보면 좀 재밌고 그래서 하는 것 같아요(C대표).

대학생 창업가는 이 과정에서 자기가 하는 사업이 자신이 좋아하고 자신이 해야 하는 일이라는 사명감이 느껴질 때 더 큰 시너지를 내어 사업에 임하게 된다. B대표와 D대표는 자신이 어떤 것을 좋아하고 어떤 가치를 실현할 때 가슴이 뛰고 기쁜 사람이란 것을 알게 된 것뿐 아니라 자신이 하는 일에 대한 사명감이 자신을 움직인다는 것을 알았다고 한다. 또한, 그 과정에서 창업이라는 일련의 문제해결과정 자체를 즐기면서 재미를 느껴 창업활동 자체가 자신의 적성과 흥미에 적합한 일이라는 것을 깨닫기도 한다. L대표는 창업 활동을 하며 이 일 자체를 즐기면서 자기가 좋아하는 일을 하는 것에 재미와 행복을 느끼고 있다.

> 제일 중요한 거는 제가 이 일을 하는 게 너무 즐거운 데 있는 것 같아요. 매일매일 이 일을 하는 게 너무 즐겁고 저는 내일이 항상 기대되거든요. 그래서 일을 하는 게 기대되고 저녁에 퇴근하면 다음날, 출근이 기대돼요. 제가 가지고 있는 사명감들이 있어요. 저희가 화상으로 수업을 하는 거든요. 저는 강원도 속초 출신이에요. 어렸을 때부터 많이 느낀 게 필요한 곳에 좋은 선생님이 없다는 거예요. (중략) 저는 제가 그 일을 하고 있다고 믿거든요. 그게 저 움직이거든요. 한 사람의 인생에라도 그 영향을 미쳤다면 그걸로 우리는 엄청나게 대단한 일을 하고 있다고 생각을 해서 그거 자체가 되게 큰 기쁨이고 원동력이에요(D대표).

> 이제는 돈이라는 거는 오히려 어떻게 생각하냐면 그냥 내가 만든 서비스에 가치를 좀 전환하는 어떤 값이다 이 정도로 생각을 하고 있고 그게 목적이 될 수는 없는 것 같아요. (중략) 이렇게 의미 있는 가치를 추구하는 사람이었구나. 지금 스타트업을 선택했다는 거 사실 제가 더 약간 제가 하는 일이 의미가 있는 것 같아요. (중략) 그래서 가능할지는 모르겠는데 그러니까 제가 지

금 하는 사업의 연장선에서 그런 것들이 실현됐으면 좋겠어요.(B대표).

대부분의 사람이 아니 왜 명문대 가서 창업하냐고들 많이 하거든요. 아직까지 사회의 시선이 창업이 되게 리스키하다고 생각을 하잖아요. 안정적인 길이 있고…. 저는 절대 이게 위험하다고 생각하지도 않고, 안정적인 것이 좋다고도 생각을 안 하거든요. 그래서 잘 되면 너무 좋고 망해도 나는 여기서 내가 시간을 버린 게 아니니까. (중략) 일의 가치에 대해서 생각해 보면 너무 행복해요. 일할 때 일이 너무 재밌고, 그냥 이런 경험하는 것 자체가 저는 하루하루 너무 행복합니다(L대표).

연구참여자들은 창업가인 동시에 대표로 있으면서 조직의 성장이 곧 자신의 성장으로 여기면서 되면서 회사의 일에 더욱 몰입하는 모습을 보였다. 회사의 대표로서 일에 대한 태도와 가치관이 자신이 하는 일에 미치는 영향을 확인할 수 있다. 이는 조직과 개인의 목표가 일치하는 경우 보이게 되는 최고 전문가의 특성과 맥을 같이 한다. 오헌석 외(2009)는 최고 수준의 전문가의 경우, 조직의 목표와 개인의 목표는 수평적 관계로 조직의 목표달성을 통해 개인의 목표를 추구하고 갈등상황 발생 시 적극적인 환경과의 조율을 통해 개인의 목표를 조직의 목표와 일치시키려 노력한다고 했다. 최고 수준의 전문가들의 이러한 특성은 최고 수준 전문가들은 자신의 일에 대한 자부심, 책임감 그리고 사명감을 바탕으로 애정을 가지고 있으며, 조직의 발전이 곧 자신의 발전으로 인식하여 그 가치를 통합 및 일치시키려는 태도에 기인하는 것으로 이해되는데, 이들은 결국, 조직의 목표를 달성하기 위해서 일을 한 것이 아니라 개인의 목표를 달성하기 위해서 일을 한 것이며, 일 그 자체를 즐기려 노력한 결과일 것이다(오헌석, 성은모, 배진현, 성문주, 2009). 연구에 참여한 대학생 창업가는 회사의 성장을 자신의 성장으로 여기며 조직의 목표와 자신의 목표를 분리하지 않는다. 자신과 일에 대한 이러한 마인드를 생각해 볼 때 자아실현의 여정으로서 대학생의 창업이 주는 의미를 찾을 수 있다.

나. 사업・경영

1) “소신” 대 “유연”

대학생 창업가들은 창업 활동 중에 겪었던 다양한 문제해결 경험을 통해 결국 주어진 정답은 없다는 것, 답은 스스로 만들어가는 것이라는 알게 된다. 결국에는 자신 이외에는 아무도 자신의 상황에 대한 정답을 가르쳐 줄 수 없다는 것을 알게 된다. 창업을 통해 자신이 풀고자 하는 문제를 자신의 방식으로 풀어나가면서 자기주도적 결정으로 인한 인생의 주체성을 확립해나간다. 그러나 역설적으로, 창업 활동에서 일어나는 다사다난한 일을 동해 사업이 자신의 계획과 노력만으로 다 통제할 수 없는 영역이라는 것도 깨닫게 된다. 자신의 노력과 책임 이외에도 시장 상황, 운, 조직 내・외부의 다양한 변수 등이 종합적으로 작용하는 것이라는 것을 실감한다. 이렇게 예측하지 못하고 통제할 수 없는 다양한 상황을 대처하며 자신이 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 구별하게 되고 이에 대해 할 수 없는 일에 대해 집착하지 않고 유연한 태도를 지니게 된다.

가) 소신: “나의 선택, 나의 정의”

대학생 창업가들은 창업 활동 중에 겪었던 다양한 문제해결과정을 통해 결국 주어진 정답은 없다는 것을 알게 된다. 결국, 자신의 상황과 문제에 대한 답은 스스로 만들어가는 것이기에 결국 자신의 정의이고 선택이라는 것을 내면화한다. 창업 초기에는 자신보다 누군가의 조언을 더 신뢰하며 외부에 의존하기도 한다. 또한, 정해진 답이 존재한다는 생각에서 그 답을 찾으려고 애를 쓴다. 그러나 결국에는 자신 이외에는 아무도 자신의 상황을 해결하는 정답을 가르쳐 줄 수 없다는 것을 알게 된다. 이 과정에서 자신의 가치관과 성향, 스타일에 맞게 스스로 결정하여 대응하고 자신들의 길을 만들어나가며 성장하게 된다. 이를 통해 자신이 생각하는 사업의 가치와 방향을 구체화하게 되고 회사의 비전을 바탕으로 중요 결정 사항에 대한 자신의 판단 기준을 갖게 된다.

B대표와 D대표는 그동안 익숙했던 학교 교육의 영향, 즉 정답을 맞히면서 살아왔던 방식을 창업 활동에도 적용했다. 그러나 사업이 진행되며 이것이 통하지 않는다는 것을 깨닫게 된다. D대표는 지금까지는 정답을 따라온 인생이었는데 사업을 통해 정답이 존재하는 것이 아니라 개인의 성향과 가치관에 따라 스스로 결정하는 것임을 알게 되었다. 그리고 결국의 '나의 선택, 나의 정의'라고 깨달았다. H대표는 학교 다닐 때 주어진 정답 찾기를 잘했던 자신이 답이 정해지지 않은 창업의 길을 담담히 가고 있다는 것을 보며 스스로 많이 달라진 것을 느끼고 있다.

> 이것도 어떻게 보면 제가 지금까지 배웠던 교육의 폐해일 수도 있는데 그러니까 사실은 대학교 4학년 때까지 배웠던 모든 학교 교육의 기본 전제는 정답을 가정에 두고 배우는 것 같아요. 여기에는 답이 뭐가 있는데 일단 답 모른 상태에서 배우고 나서 답 맞추고 이게 맞았네! 동그라미. 이게 기본적인 전제인 것 같아요. 대학교 4학년 때까지도 그랬던 것 같아요. 근데 의사결정을 그런 태도로 하면 절대 결정을 할 수가 없어요. 왜냐하면 답이라는 거 존재할 수가 없는데. 답이 있다, 있을 거야 그게 뭘까, 근데 왜 나는 이게 생각이 안 나지? 이렇게 해버리면 절대 의사결정을 할 수가 없거든요(B대표).

> 그래서 저는 사업은 정답을 찾는 게 아니라고 성향을 따라가는 거라고 생각을 하거든요. 그래서 저는 처음에 가장 힘들었던 것도 여기서 마음고생을 좀 했던 게 정답이 없다는 거를 안 순간 진짜 막막하더라고요. 저는 정답을 맞히면서 살아온 인생이었거든요. 지금까지 그렇게 하려고 했던 건 아닌데 우리 사회가 국영수사과를 다 잘하는 사람을 좋아하는데 (중략)이렇게 좀 정답을 따라온 인생이었는데 사업은 보니까 정답이 없더라고요. (중략) 이 모든 게 그래서 개인의 인생이 내가 무엇을 중요하게 생각하는지가 제일 중요하구나. (중략) 이제 혼란스러운 과정을 거치면서 그런 걸 통해서 아 정답이 진짜 없구나. 이게 결국에는 나의 선택, 나의 정의라고 많이 느끼게 됐어요(D대표).

> 그냥 전에 이제 고등학교 때나 이럴 때는 그냥 정해진 답을 찾

아가는 게 편하고 그걸 내가 잘하는 사람이라는 확신은 있었거든요. 지금은 정해진 답이 없는 상태라서 저는 이런 상황이 오면 되게 제가 혼란스러워할 줄 알았는데 생각보다 그런 걸 좀 즐기고 있는 안 답답하다. 그냥 나는 나만의 길에 가서 성공하는 걸 보여주겠다는 게 있고 또 확신을 가진 건 그때 제가 고등학교 때 공부를 열심히 했던 이유가 좀 잘난 맛에 사는 사람인 것 같아서 그래서 그런 걸 좋아하다 보니까 이제 그렇게 공부를 열심히 했었는데 이제 지금은 그냥 공부 말고 이쪽에서도 그냥 내가 진짜 성공해야지 하고 있어요.(H대표).

대학생 창업가들은 창업 활동을 통해 자신이 결정하고 책임을 지는 것을 알게 되며 더욱 주체적으로 임하게 된다. E대표는 창업가 선배나 타회사 대표, 멘토에게 조언을 구하고 도움을 요청해보지만, 자신의 문제는 결국 스스로 결정해야 한다는 것을 깨달았다. J대표는 다양한 상황에 대처하고 스스로 결정해나가야 하는 상황 속에서 삶에 대한 태도의 변화를 경험했다. 그동안 결정된 것에 맞춰 소극적으로 살아왔다면 이제는 적극적으로 태도를 가지게 되었다.

결국, 제가 느끼는 거는 누군가 가르쳐주지 않는다는 거예요. 여기서는 누가 가르쳐주지도 않고 기껏 해봤자 이제 선배 창업가들이나 주변 다른 대표님들한테 이제 여쭤보면서 조언을 구하는 거 정도인데 사실 그 조언들이 그때는 잘 몰라 그때는 잘 공감이 가지 않지만 지나 보니 아 이래서 이런 말씀을 한다는 그런 느낌에 더 가까워요. 고3한테 이제 대학교 선배들이 열심히 열심히 말해봤자 약간의 전달에 한계가 있는 것처럼 직접 그 상황에 놓여서 본인이 고민하고 본인이 고민의 끝에서 이제 약간의 스스로 판단 기준과 이런 근거를 찾아갈 때, 이런 과정을 좀 거쳤을 때 뒤돌아보면 어느새 이런 부분이 자라 있었구나 하고 느끼게 되는 게 창업을 통한 성장이라고 생각을 하고(E대표).

저는 진짜 너무 많이 바뀌었는데 개인적으로 큰 변화를 느꼈는데 일단 제가 대학에 오기까지 그리고 대학에서 강의를 수강할 때까지는 좀 제가 결정하고 선택하는 것보다는 결정된 거에 맞춰 갔죠. 뭔

가 스스로 공부를 하는 공부 자체는 재밌다고 생각했지만 스스로 뭔가를 시도해보거나 경험했던 것들이 굉장히 한정적이었는데 저는 일단 이거를 하게 되면서부터 적극적인 삶으로 많이 바뀐 것 같아요. 특히나 배움과 성장에 대한 키워드에 매우 많은 관심을 두게 됐고 이걸 하면 할수록 부족한 게 너무 느껴지고 피드백이 빨리 오니까 빨리 문제도 해결해야 하는 이런 긴급한 상황들도 많고 하니까 그런 상황을 대처하면서 적극적인 태도가 많이 길러진 것 같아요. 그러다 보니까 되게 삶 자체가 태도가 바뀌고(J대표).

Timmons(1994)는 창업가정신을 '기회'에 초점을 두고, 총체적 접근방법과 균형잡힌 리더십을 바탕으로 하는, 사고·추론·행동방식'으로 정의하여, 창업가 정신이 접근법이나 '사고' 방식일 뿐만 아니라 구체적인 '행동'을 수반하는 방식임을 강조하고 있다(강순빈, 2012). K대표는 창업 초기에는 투자자 혹은 외부의 관계자를 만날 때 여러 가지 신경을 많이 썼는데 이제는 누구를 알고 어떤 정보를 알아서 잘될 일이 아니고 자신들이 잘하면 된다고 생각한다고 한다. 외부인사의 인맥과 도움으로부터 자유로운 시각을 갖게 될 정도로 스스로를 믿고 주체적으로 결정하고 이를 바탕으로 행동하고 있는 것을 보여준다.

대외적으로 사람들을 만날 때는 그냥 이제 과거에는 어떤 분이 우리한테 도움이 될지 몰라. 이런 식으로 대하는 게 좀 어려운 면도 있었던 것 같은데 지나고 보니까 그냥 저희가 잘하는 게 제일 중요하고 그걸 아느냐로 이제 판가름이 날 정도면은 그냥 시장에 아직은 들어가면 안 되는 상태인 것 같아요. 누구를 알고 무슨 정보를 먼저 알아서 잘 될 일이었으면 그냥 안 하는 게 낫고 그냥 그런 정보를 우리가 미리 만들어낼 수 있고 그냥 남들이 우리를 알아야 하는 상태로 만드는 게 더 낫지 않나. 그래서 창업 초기에 비하면 지금은 사람들 대하는 건 좀 더 쉬운 것 같고 그냥 "Be Ourselves" 하자 우리는 우리로서 할 수 있는 거 하자 그런 느낌인 것 같아요(K대표).

나) 유연: “해결할 수 있는 것과 없는 것”

유연성은 사전적으로 ‘딱딱하지 아니하고 부드러운 성질, 또는 그런 정도’를 의미한다. 고정적이지 않고 변화할 가능성이 높은 것을 의미한다고 할 수 있다(이상훈, 2019). 인지적 유연성(cognitive flexibility)을 살펴보면, 인지적 유연성은 변화하는 환경 자극에 따라 인지의 틀을 적응적으로 전환하는 능력이며, 사건에 대하여 다양한 대안적 해결책을 고안해내는 능력과 어려운 상황을 통제 가능한 것으로 지각하는 경향성이라고 정의된다(Dennis & Vander Wal, 2010; 이상훈, 2019). 또한, 유연성은 다양한 전략 사이를 전환(switching between different strategies)하는 것을 의미한다(이상훈, 2019). DeRue, Ashford & Myers(2012)는 새로운 상황에 대한 이해와 대처가 빠르고 경험으로부터 학습한 것을 유연하게 적용할 수 있는 능력의 관점에서 학습민첩성을 정의했다. 여기서 민첩성은 빠르게 행동한다는 의미와 더불어 갑작스러운 변화 속에서도 기존의 방식에 집착하지 않고 스스로 재구성할 수 있는 유연성을 뜻하기도 한다(Prince & Kay, 2003).

대학생 창업가는 예상치 못한 일을 겪으며 당황했던 예전과는 달리 유연함을 바탕으로 대처하게 된다. 먼저, 해결할 수 있는 문제인지 불가능한 문제인지에 대해 판단을 하게 되며 감정에 휘둘려 반응하지 않도록 노력한다. 문제 상황에서 당황했던 예전과 달리 이제는 이에 대해 좀 더 여유가 생긴 것을 보며 자신이 성장한 것을 느끼기도 한다. K대표는 다양한 리스크에 대처하면서 이 상황이 해결 가능한 것인지 그렇다면 할 수 있는 것이 무엇인지를 고민한다. 감정을 조절하기가 쉽지 않음에도 평정을 유지하려 노력하면서 상황을 판단하고 해결할 수 있는 일에 집중한다.

> 기본적으로 정말 상상하지 못하는 많은 일이 터지기 때문에 그냥 이제 그럴 수 있고. 이거는 대비할 수 있지 않았을까로 가기 시작하면 끝이 없고 그냥 이거 해결 가능한 문제냐 이거 해결 불가능한 문제냐 이게 웃기게 들릴 수도 있지만, 해결할 수 없으면은 신

경을 안 쓰는 게 무조건 좋고. 가령 이제 사람이 나가서 새로 채워야, 돈이 들어와야 하는데 안 들어온다. 영업해야 된다, 경쟁해야 된다, 이건 다 이제 그거 해결 가능하니까 우리 이걸로 걱정하지 말고 빨리 해결책을 찾자 이런 쪽이 되고 있다는 생각이 들어요. 예전에는 되게 당황하고 되게 많이 고민했던 거였는데 근데 이렇게 해보니까 그게 걱정한다고 되는 게 아니야 해보니까 돼. 이런 경험이 쌓여서(K대표).

일단 이거 진짜 어떻게 하지. 이거 해결 가능한 건가. 이거는 다 해보면 어떻게든 되고 이게 경험이 쌓인 것도 있고 그다음에 내가 그냥 이제 기분이 나쁘다는 거는 이게 해결이 되냐 안 되냐를 떠나서 이런 일이 일어나는 거 자체가 내가 좀 못하고 있는 거 아닌가 이거. 우리 팀이 좀 잘 못 하나 이거. 이제 세상이 다 우리 적인 것 같고. 근데 이런 그런 감정적인 부분이 많이 없어졌어요. 그냥 무던해진 걸 수도 있고 그런 것 같습니다(K대표).

L대표의 경우에도 예상치 못한 일을 겪으며 당황했던 예전과 다르게 대처하는 자신을 보게 되었다. 그때로는 오히려 이렇게 예상치 못하는 일이 터지기를 기다린다고도 한다. 이를 통해 다음에 더 잘 대비할 수 있도록 발전할 기회로 여기는 것으로 보인다.

예전에는 진짜 예상치 못한 일 터지면 어떻게 대처할지를 몰라 되게 마음이 조급해지고 이건 내 계산 속에 없던 거니까 되게 당황하고 그랬는데 요즘은 예상치 못한 일들을 좀 기다리는 부분이 있어요. 특히 서비스 관리할 때 그게 어떻게 보면 예상 모든 걸 예상하기 위해서의 과정인 것 같은데 그럴 수 있죠. 그냥 되게 기다렸던 게. 저희가 컴플레인이 한 건도 발생이 안 됐거든요. 한 50건 60건을 거래를 시킬 때 컴플레인이 한 건도 안 돼서 우리가 서비스를 잠깐 닫아야 하는데. 컴플레인 들어올 때까지만 해보자. 그럼 예전 같았으면 컴플레인이 아예 안 생기는 걸 목표로 했었겠죠. 근데 이제는 컴플레인 터졌을 때 당황스럽기도 하지만 그거를 통해서 다음 걸 대비를 하자 하면서 대처하는 걸 연습을 하는 것 같아요(L대표).

참여자들은 일이 잘되지 않을 때 대표로서 책임을 느끼며 자책하는 경우가 많이 있다. K대표도 창업 초기 많이 힘들었지만, 사업을 계속하면서 일의 성과 및 결과의 인과관계가 자신 혼자에게 있는 것이 아니라는 것을 알게 되었다고 한다. 즉 자신, 타인, 상황 등 여러 요인이 유기적으로 연결되어 있다는 것이 보이며 잘된 일에 과하게 자신감을 가질 필요가 없으며 잘 안된 일도 과하게 자책할 필요가 없다는 것을 배웠다. C대표는 사업을 하며 돈과 사업에 대한 유연한 태도와 더불어 이에 대한 자신의 가치관을 확인하게 되었다. 예전에는 돈과 자본을 키우기가 쉽지 않았고 생각했는데 이제는 돈은 흐름이며, 따라오는 것이라는 것을 체감했다. 사업은 제품으로 평가받지만, 제품을 만드는 것이 사람이므로 결국 사람에 신경을 써야 한다는 것을 실감했고, 이러한 가치를 바탕으로 자신의 역할과 리더십을 정의했다. 돈에 대한 고정관념이 사라지며 전환된 시각을 갖게 되면서 자신이 소중하게 생각하고 할 수 있는 것에 집중하게 되었다.

> 자신이 낸 결과로 자신감을 형성하면 내가 내 컨트롤에서 벗어난 일로 잘될 수도 있고 컨트롤에서 벗어난 일로 잘 안 될 수도 있는 건데 이걸 다 본인 탓으로 돌려버리면 쓸데없이 자신감이 높아지거나 아니면 자책할 일이 아닌데 자책을 하게 되거나 이런 것들이 있더라고요. 그 과정을 통해서 나 자신을 좀 더 믿는 걸 좀 많이 배운 것 같고 그런 의미에서 자존감이 꽤 높아진 것 같습니다. 가령 저희 팀이 어떤 어디 나가서 상을 받았으면 저희 팀이 물론 잘해서 그런 것일 수도 있지만 그날 심사위원들이 우리 팀을 더 좋아했을 수도 있는 거고, 반면에 어떤 사람들이 우리는 따로 나가서 창업하겠다고 나갔을 때 이거는 제가 그 사람들한테 못 해준 것일 수도 있지만 그 사람들의 어떤 창업에 대한 열정이 더 컸을 수도 있는 거고(K대표).

> 실제로 이미 투자가 확정된 분들은 그런 걸 축하해 주시기도 했고. 근데 그 과정에서 제가 느꼈던 게 예전에는 돈이라는 게 정말 어렵다. 자본이라는 게 정말 어렵다고 생각을 했었는데 이제 이거를 경험하고 나니까 지금 사업이 잘되고 안 되고를 떠나서 이게 그냥 좋은 사람들을 데려오고 좋은 제품을 만들면 돈은 알아서 몰

린다. 돈이라는 건 그냥 흐름에 불과하다. 이런 걸 좀 많이 느꼈어요. 돈이라는 건 조달의 대상일 뿐 그 자체로 처음과 끝은 아니라는 거 그전까지는 돈이 최대 고민이었는데 이 상황을 딱 한 번 겪고 나서는 이 상황을 그냥 만들면 되는 거구나. 그럼 이걸 만들기 위해서는 결국에는 사람과 제품인데 제품은 사람이 만드니까 사람만 잘 관리하면 되겠구나. 이런 결론이 이거 책에 보면 다 나오잖아요. 근데 그걸 이제 진짜 마음으로 느낀 거죠(C대표).

사업을 하며 사업의 이러한 속성을 알게 되면서 이제는 할 수 있는 것과 없는 것을 구분하여 대응할 수 있는 것은 대응하고 그렇지 않은 것에서는 자유로워지게 되었다. 또한, 감정에 휘둘려서 할 수 있는 것도 못 하게 되었던 상황을 반추하며 예기치 못한 일을 대할 때 감정을 조절하여 객관적으로 상황을 보려고 하며 행동하고 결정하게 되었다. 이러한 과정을 거쳐 K대표는 창업 활동 이후 문제해결의 속도와 유연성 측면에서 발전한 것을 느낄 수 있었다. 창업을 통해 배운 유연성이 대응에서 끝나는 것이 아니라 시스템을 설계하고 적용할 수 있는 것까지 새로운 방식의 적용이라고 생각하게 되었다.

일단은 원래도 이제 대부분의 문제는 해결할 수 있다고 생각을 하는 편이지만 문제를 해결하는 속도나 아니면은 어쨌든 답을 찾아내는 그런 유연성 같은 게 많이 좀 나아지는 게 아닌가 생각이 많이 들고요. (중략) 또 이제 내가 어떤 틀을 스스로 짜나가는 과정이라고 생각이 많이 들어요. 창업은 그래서 이렇게 좀 기존 구조에 맞추는 게 아니라 내가 구조나 시스템을 새로 설계를 하고 그다음에 이제 어떤 루틴을 나를 포함한 다른 사람들까지 껴서 좀 반복할 수 있는…..(K대표)

2) “실행” 대 “성찰”

오늘날 ‘창업가(entrepreneur)’란 일반적으로 사업기회를 인식하고 획득하며, 이러한 기회를 실제로 실현하거나 시장가치가 있는 아이디어로 바꾸며, 시간, 노력, 자본, 기술 등을 통해 가치를 창출하는(Kuratko & Hodgetts, 2007) 사람이다. 즉 창업가는 자신의 목표를 실현하기 위해 행동으로 옮기는 사람이다. 그러나 창업가가 단순한 ‘행동가’ 이기 때문에 행동하는 데에 시간을 가장 많이 쓰며 깊이 있는 성찰에는 관심이 없다는 편견은 오해일 뿐이라는 사실이 드러난다(Bird, 1988).

대학생 창업가들은 자신들이 생각하고 있는 가치를 구현하기 위한 여정을 시작하며 여러 가지 난관에 부딪혔다. 생각한 것을 실제화하는 과정에서 겪는 이상과 현실의 차이를 경험하는 것을 시작으로 사업을 진행하면서 자신들의 생각대로 되기도 하지만 되지 않을 수도 있다는 것을 알게 된다. 이 과정에서 자신에 대해 끊임없이 생각하게 된다. 사업을 하면서 겪는 다양한 결정에서 자신의 판단과 결정이 과연 맞는 것이었는지에 매 순간 고민하며 자신에 대한 성찰로 이어지게 된다. 이런 맥락에서 창업가는 ‘성찰적 실천가’(Cope & Watts, 2000; Cope, 2005; Schön, 1983)로 보는 것이 적절할 것이다.

가) 실행: “해봐야 아는 것”

대학생 창업가들은 아이디어를 서비스와 제품으로 구현하는 과정에서 ‘생각’과 ‘현실’의 차이를 실감한다. 이를 개선하기 위해 끊임없는 시도를 하며 직접 해봐야 알 수 있는 실제적인 지식을 얻게 된다. 기쁨과 실망, 성취와 아쉬움을 오가며 수많은 시행착오로 인해 제품과 서비스가 나오기까지 실행의 중요성을 실감하게 된다. 물론 이 과정에서 실행할 수 있는 능력이 향상된 것을 느끼기도 한다. 이 과정에서 생각한 것이 구현된 것의 즐거움과 동시에 생각한 대로 되지 않을 수도 있다는 것을 직접 경험하며 이 문제를 해결하기 위한 효과적인 방법을 다시 찾고 해결하는 과정을 통해 직접 해보았을 때만 알 수 있는 성취감을 느낀다.

G대표는 다양한 영역에서 실행한 결과에 대한 시장의 즉각적인 반응을 접하며 일의 재미와 성취감을 느꼈다. 시장의 피드백을 반영해서 하고 더 나은 반응과 결과로 이어지는 것을 보면서 힘들지만 일하는 재미를 느끼게 되었다. M대표도 사업은 생각과 시뮬레이션보다는 실제로 부딪혀가면서 해야 한다는 것을 알았고 이 과정에서 본인의 실행력이 향상되었다.

> (힘들지만 이 일을 하는) 가장 큰 이유는 일이 재미있어서 포기가 안 되는 것 같아요 이게 성취감이 바로 오다 보니까 저희가 일한 거에 대한 결괏값이 굉장히 빠르게 나오니까 재미있어요. 저희가 이게 하나부터 열까지 다 하다 보니까 정말 이제 콘텐츠를 기획하고 어떻게 구성할지 정하고, 그다음 단계로는 저희가 이제 체험키트 같은 경우에는 지역에서 연계가 안 되면 저희가 직접 제조하기도 하고 그렇게 넘어간 다음에는 이제 웹 페이지도 제작하고 그러고 이제 또 다른 업무는 투자금을 받아온다든가. (중략) 마케팅 같은 경우에도 저희가 이런 게시물을 올리면 어떤 반응이 오고 저런 게시물을 올리면 어떤 반응이 오고 이런 것도 바로바로 수치로 보이니까(G대표).

> 창업에 관심 있는 사람이 요새 매우 많잖아요. 창업해보고 싶다고. 이거 하면 잘 될 것 같지 않나. 잘할 수 있을 것 같은 데라는 말을 엄청 많이 하고 (중략) 실제로 이런 것들을 하려면 어쨌든 행동을 해야 하는 거잖아요. 그래서 어느 정도 생각을 다 하고 나면은 그냥 바로 행동하게 되는 거 일을 미루지 않는 거 바로바로 처리할 수 있는 것들은 바로바로 처리하고 하는 것들이 좀 많이 알게 됐던 것 같아요. 저는 창업하면서 이렇게 된 것 같아요. 많이 팀원들한테 많이 배웠어요. 저는 뭔가 할 때 이렇게 머리로 시뮬레이션 많이 돌려보고 그렇게 시뮬레이션 돌려봤을 때 좀 완벽해지면은 그때야 행동으로 옮겼었는데 근데 사업은 그렇게 하면 안 돌아가더라고요. 일단 가서 부딪혀야지. (M대표).

참여자들이 말하는 결국 해봐야 아는 것이라는 말에는 해보지 않고 고민하다 보면 자신들보다 경험이 많은 사람들의 조언이나 충고에 휘둘

리게 될 때도 자신들의 생각을 입증할 수 있는 경우로 이어지기도 한다. 앞 장의 가설 입증 경험에서 소개한 H대표의 경우 투자자들도 다 해보고 나서 조언하는 것이 아니므로 자신이 구현하고 싶은 것을 직접 실행해봐야 한다는 것을 알았다. I대표와 K대표도 창업은 해보지 않고서는 알 수 없는 것으로 창업만이 주는 실행의 가치를 역설했다.

> 스타트업에서 강조하는 게 "Done is better than Perfect" 잖아요. 저는 그걸 보고 그때는 (중략) 이거 내가 이거 하나 만드는데 진짜 얼마나 열심 야 제대로 된 거 만들 수 있는데 완벽하게 하는 게 중요하지 그냥 한다고 다 되는 건 아니라고 생각을 했었어요. 그리고 창업을 하고 나서도 일정 기간 동안 완벽하게 해내야 하는 미션을 받은 거야. 이렇게 생각했는데, 근데 그렇게 내가 퍼펙트라고 생각해서 해도 결국에는 또 바꿔야 하는 일이고 (중략) 짧게 보고 금방 발전해 나가는 게 중요하다. 그래서 Done is better than Perfect 이거 맞는 것 같아요. 이제는 오히려 팀원들한테 일단 해서 한 다음에 나중에 고치면 된다 그러죠. 진짜 생존을 위해서라도 MVP를 만들어야 하는 거다(I대표).

> 저는 창업은 'Show&Prove'라고 생각을 하거든요. 그냥 음악에서 쓰는 힙팝 장르에서 쓰는 말인데 보여주고 증명한다는 그런 목표를 그냥 저는 이게 제일 창업에 잘 부합하는 말이라고 생각해요. 창업은 실전이다. 왜냐하면, 말로 뭘 할 수 있는 사람도 너무 많고 내가 했을 때 이 정도 할 수 있을 것 같은데 라고 생각이 드는 사람들도 너무 많을 텐데 실제로 무조건 한 번이라도 해보는 게 다른 것 같고 (K대표).

나) 성찰: "매 순간 생각해요. 나에 대해서"

Jarvis(1987)는 경험이 의미 있으려면 사람들이 그것에 대해 숙고하고 성찰해야 한다고 했고, Boud, Keogh와 Walker(1985)는 성찰이 그 자체로서 중요한 경험임을 강조했다. 경험 그 자체만으로는 학습과 성장을 기대하기 어려우며(이상훈, 오헌석, 2016), '성찰'이라는 과정이 동반되어

야만 가능하다(Dewey, 1933; Kolb, 1984; Schön, 1983).

창업가가 주로 행동가로 여겨져 성찰과는 거리가 있는 것으로 보일 수 있지만, Bird(1988)가 말한 것처럼 창업가가 행동하는 데 시간을 많이 쓰며 깊이 있는 성찰에 관심이 없다는 편견은 오해일 뿐이다. 대학생 창업가는 사업상 중요한 기회의 포착, 필요한 자원의 인적 물적 자원의 수급, 인간관계의 문제, 수많은 리스크 관리 등을 감당하며 자신이 선택하고 결정한 것이 옳은 것이었는지 늘 생각한다. 자책, 후회, 안도, 확신 등 다양한 감정을 오가며 자신과 자신의 선택에 대해 반추한다. Cope(2005)는 창업가의 결정적 경험은 '행동을 위한 성찰(reflection for action)' 을 만들어내는 능력에 있다고 하며 창업가는 과거에 머물러 있기보다 미래를 향해 관심을 돌리며, 그들이 과거 경험에서 배운 것을 어떻게 사용할지를 고민한다는 특징을 보인다(박한림, 2016)고 했다. 참여자들도 창업한 이후 자신에 대해 더 많이 생각하고 알아가게 되었다고 한다. K대표는 매 순간 자신의 행동과 결정에 대해서 생각하고 또 생각한다. J대표는 창업 활동을 피드백을 수용하고 인내하고 다시 방향을 잡아가는 과정의 연속이었다고 평가한다.

> 사실 창업하고 나서 이게 매번 매 순간 맞아 내가 더 잘했어야 하지 않나, 내가 이걸 이렇게 해야 하지 않았나, 나는 뭔데 이렇게 행동하는 거지 이런 생각을 너무 많이 해서 하나를 꼽기도 어려운데(K대표)

> 이거를 어떻게 내가 생각을 어떻게 해야 하지라는 고민이 더 커져서 (중략) 또 너무 부끄럽고 수치심도 들고 저도 너무 확실한 얻고 싶은데 저도 너무 모르겠고 그런 여러 가지 감정을 겪으면서 피드백을 받아들이고 저의 저만의 답을 찾아가는 그 과정 자체가…. (중략) 그런 과정이 때마다 있었기 때문에 저를 생각해보면 자신감 이런 키워드보다는 저는 진짜 부끄러운 피드백 받고 이겨내고 수용하고 그걸 견뎌내는 그런 인내심 이런 게 저는 더 와닿는…. (J대표).

경험학습 이론에서 하나의 경험이 의미 있는 학습으로 이어지기 위해서 성찰은 필수적이다(임경림, 2018). Kolb(1984)의 이론에서 성찰은 '성찰적 관찰'이라는 용어로 사용되는데, 다양한 관점에서 객관성과 신중한 판단력을 가지고, 경험(개념과 상황)을 관찰하여 그 의미를 이해하는 과정을 말한다(임경림, 2018). Kolb(1984)는 경험을 세심하게 관찰하는 성찰적 관찰 과정이 있어야 인지적 학습과 성장이 가능하다고 보았다. 어떤 경험이 교육적 경험으로 되기 위해서는 성찰이 중요하다. Dewey(1993)는 성찰 개념을 '성찰적 사고(reflective thinking)'라는 용어로 최초 사용하였는데, 어떤 경험이 교육적 경험으로 되기 위해서는 성찰이 중요하다고 하였다.

Schön(1983)은 성찰을 현장에서 수행하는 '성찰적 실천가(the reflective practitioner)' 여야 전문가로 성장할 수 있다고 했다. 이러한 Schön(1983)의 성찰은 Dewey(1933)의 성찰적 사고 개념을 토대로 하며, "자신의 행위에 대해 스스로 질문하고 숙고함으로써 현실적 문제 상황에 필요한 지식과 이론을 정립해 나가는 과정"이라고 정의된다(임경림, 2018). Schön(1983)의 성찰 개념은 현장에서 즉각적으로 성찰하는 '행위 중 성찰(reflection-in-action)'과 지나간 일을 소급하여 성찰하는 '행위 후 성찰(reflection-on-action)'로 구분되는데, '행위 중 성찰'은 현재의 실행 과정을 수정하기 위해서 계획의 점검, 수정하는 인지적 사고과정을 말하며, '행위 후 성찰'은 실행을 마친 후 미래의 실행에 대비하여 실행결과에 대해 반성하고 평가하는 사고과정을 말한다(Schön, 1983).

대학생 창업가도 '행위 중 성찰(reflection-in-action)'과 '행위 후 성찰(reflection-on-action)'의 과정이 잘 드러난다. 예상치 않는 결과를 가져오는 다양한 상황 속의 놀람, 그리고 이 반응이 자연스럽게 성찰로 이어지는 경우가 많기 때문이다. G대표는 대학생 사업가에 대한 거래처 대표의 반응에 대해 감정적으로 대응했던 자신에 대해 생각해보며 자신이 제대로 설득을 못 한 것이라는 깨달음을 얻고, 이후 자신의 달라진 태도와 방식으로 대응하며 거래처와 호의적인 관계를 만들어나갔다.

처음에는 그런 얘기를 듣고 하면 이제 제가 표정부터 안 좋아져서 좀 듣다가 그러면 그냥 나중에 다시 그냥 안 하겠다고 말씀드리고 그냥 그 자리에서 나오기도 하고 그랬었는데 점점 그게 좀 이렇게 겪다 보니까 경험이 좀 쌓이다 보니까 나중에는 그냥 앞에서는 다 들어주시고 혹시라도 그래도 한 번 더 생각해 봤던 것 같아요. 그렇게 말씀을 하셨는데 그러면 우리가 말을 했을 때 그 정도로 이해를 못 시킨 거 아니냐는 생각도 많이 한 번 더. 일단은 저부터 다시 돌아보게 된 것 같아요. 그런 얘기를 들었을 때 저부터 돌아보고 좀 마음에 들지 않더라도 돌아가서 좀 감정이 좀 가라앉은 다음에 전화가 때로 이렇게 말씀드리기도 하고 이런 식으로 좀 바뀌었던 것 같아요(G대표).

대표가 그런 걸 잘 모르니까 이제 되게 진행이 엄청 느려지게 돼서 결국에는 이제 팀원들이 두 명 빼고 다 나갔었어요. 디자이너 두 명 빼고 다 나갔어요. 그때 이제 되게 많이 절망했었죠. 내가 이 사람들을 그때 팀원이 저 포함해서 한 9명이었는데, 그때도 9명이었는데 7명이 아니 6명이 나왔었죠. 6명이 이제 나가니까 이게 진짜 6명을 이끌 사람도 못 되는데 내가 어떻게 사업을 하지 이 사람들도 어쨌든 지쳐서 나간 거예요. 그래서 결국에는 이 사업 아이디어에 확신이 없구나! 그래서 이제 되게 절망을 했었죠 (중략) 그러면서 사업에 대해서 저에 대해서 고민하고(F대표).

F대표는 자신의 기술적 지식의 부족으로 전체적인 프로세스가 느려지는 과정에서 반 이상의 팀원이 이탈하는 사건을 겪으며 자신이 대표로서 알아야 할 기본적인 지식이 부족하다는 것, 그리고 그것이 회사 전반에 미치는 타격이 매우 크다는 것을 알고 대표로서의 자신이 무엇이 부족했는지 생각해보게 되었고 대표로서 역할을 잘하기 위한 기본적인 역할을 제대로 인식하게 되었다. H대표는 직원들의 퇴사를 겪으며 직원들이 자신의 회사를 나간 다양한 원인에 대해서 생각하게 되었다. 스타트업이 일반적으로 성장을 우선시하는데 성장 이전에 먼저 생존이 되어야 한다는 것을 깨닫고 사업에 대해 마음을 다잡게 되었다.

> 크게 두 개가 있었는데 둘 다 직원들이 퇴사하는 경험에서 많이 배웠던 것 같은데 첫 번째는 그냥 저 말고 다른 둘이서 사이가 안 좋아서 한 명이 나간 예도 있었고. 두 번째는 사업이 잘 안 되고 막 흔들흔들할 때 나갔던 적이 있는데 그 두 경우 다 이제 사람이 나가면서 그 진짜 나가는 데는 정말 많은 이유가 있구나. 그러면서 이제 앞으로 안 나가게 하려면 뭘 내가 신경을 써야 하는구나 많이 배웠던 것 같고 (중략) 어쨌든 그 친구가 이제 그냥 여러 가지 막 이게 상황이 이제 꼬이면서 안 된다 생각하고 나갔거든요. 그러면서 그냥 사람을 보고했었는데 진짜 그냥 사업이 먼저 내가 하고 싶은 이 일이 먼저구나라는 생각, 성장보다는 생존이 먼저구나라는 걸 너무 크게 깨달아서(H대표).

대학생 창업가는 사업 과정에서 스스로 자신과 자신의 결정에 대해서 생각할 기회를 많이 접한다. 그러나 그에 못지않게 동료의 피드백, 창업가 선배, 제품의 시장 반응 등 다양한 방식으로 자신에 대해 성찰하는 계기를 갖는다. E대표는 자신의 커뮤니케이션 스타일에 있어서 자기방어적이고 상대방의 의중을 제대로 파악하지 못한다는 것을 파악할 수 있었는데 이는 공동창업자들의 피드백이 계기로 알게 되었다. L대표는 투자자와 계약 과정에서 해결해야 할 조건들에 대해서 회사의 입장을 상대방에게 전달하지 못하고 다른 사람이 대신 처리해주기를 바랐다. 대학 선배가 이에 대해 지적하자 이를 계기로 자신의 모습을 제대로 볼 수 있었다. 회사 대표로서 자신의 의사를 전달하지 못하고 회피하고 있는 자신을 보며 책임감 없는 대표로서의 자신을 직면한 후 대표로서 해야 할 일을 행동으로 옮길 수 있었다.

> 생각보다 자기방어적이고 어떤 이슈가 들어왔을 때 (중략) 본인이 질문의 의도에 대한 명확한 답을 한다기보다는 제 생각을 한 번 더 말한다든지 제 생각을 좀 더 강하게 어필하기 위해서 한 번 더 말한다든지 약간 이런 것들이 이제 자기방어적인 태도. 그런 부분들이 좀 생각보다 있다는 점 그리고 커뮤니케이션할 때 상대방의 말의 의도를 좀 잘 파악하지 못한 파악하지 못하는 경우가 종종 있고요, 눈치가 없다는 말도 듣고….(E대표).

> 그때는 그래서 막 진짜 패닉에 빠져서. 왜냐하면 다음 날에 지금 투자 계약 찍으러 가야 하는데 아직도 이거 해결이 안 됐으니까 변호사분한테 전화해서 제가 진짜 너무 패닉이 돼서 이거 변호사님이 하라는 대로 시키는 대로 하겠다. 제발 좀 알려달라고 어떻게 해야 할지 하니까 저 그때 혼내셨어요. 그 변호사분이 행동에 대한 책임을 대표님이 지셔야지 아무도 대신 질 수 없다. 그 말씀을 듣고 정신이 차려졌죠. 내가 이러고 있으면 안 되겠다. 책임은 내가 져야 하는 건데 회피를 계속한다거나 아니면 좀 누구에게 그 결정을 하게 하고 속은 편하잖아요. 탓할 사람이 있으니까. (중략) 행동에 대한 책임을 지는 거를 그때 많이 느꼈어요(L대표).

대학생 창업가는 창업 활동을 하며 피드백에 대한 태도 변화를 경험하기도 한다. 학습민첩성이 뛰어난 사람은 자신의 강점 및 약점에 대해 매우 잘 알고(self-awareness), 자신을 위해 도전적인 학습 목표를 세우고 달성하고자 노력하며, 피드백의 중요성을 잘 알고 있어 의도적이며, 적극적인 피드백을 구하여 이를 실천하고자 노력한다고 강조한다(London & Maurer, 2004). Bedford(2011)는 비판적 성찰의 측정과 관련된 요소로 1) 실수에서 학습, 2) 피드백 지향, 3) 성찰을 들었다.

스타트업의 특성상 대표가 적극적으로 피드백을 구하지 않거나 피드백에 대해 유연한 태도를 보이지 않으면 회사에 큰 영향을 줄 수 있으므로 이 부분에 대한 태도의 변화는 매우 의미 있는 것이다. 대학생 창업가의 경우 대부분 절박한 상황의 해결을 위해서 자신과 회사에 대한 피드백을 수용하는 자세가 크게 달라진 경우가 많다. 이전에는 피드백을 받고 이를 수용하는 과정에서 감정적으로 힘들었으나 이제는 문제해결을 위해서 필요한 과정임을 알고 적극적으로 수용한다. J대표는 대표로서 문제해결에 대한 필요가 절실하기에 피드백을 받을 때의 개인적인 부끄러움은 더 문제가 되지 않게 되었다. 이러한 피드백에 대한 유연한 대응은 효과적인 문제해결로 이어지게 되었다. I대표도 피드백을 수용하는 자세가 변화되었는데 예전에는 피드백을 받으면 공격받는 것처럼 느꼈는데 지금은 일의 일부로서 받아들이게 되었다.

피드백에 대한 태도가 완전 달라졌어요. 옛날에는 누가 저에 대해 네가 이게 부족해지라고 하면은 받아들이기보다는 회피하거나 상처도 쉽게 받고. (중략) 이제는 일단 목표가 있으니까 어쨌든 피드백을 준 사람과 제 목표가 일치했을 때 저는 일단 가장 중요한 거는 이 피드백 때문에 내가 상처받는 것 이상으로 이 문제를 해결해야 한다는 거예요. 이걸 즉시 하지 않을 수가 없고. 이거를 바라보지 않을 수가 없었던 것 같아요. (중략) 이제는 사실 이 앱을 하면서도 아까 뭐 제품에 대한 피드백도 있지만, 저 자신에 대한 피드백도 매우 많았거든요. 그래서 이걸 해결하지 않으면 이다음 문제를 해결할 수 없는 그런 것들이 많아서(J대표).

제가 가장 안 됐던 게 피드백 같은 거에서 (중략) 솔직히 약간 네가 나한테 어떻게. 내가 디자인 배운 사람이고 나는 배운 거 한 거고 그러니까 일반인 관점에서 그렇게 얘기하는 게 좀 마음에 안 들기도 했고…. (중략) 옛날에는 일을 하는 게 점을 찍는 이렇게 탁탁 점을 찍는 일이었다면 지금 일하는 방식은 이렇게 꾹 누르고 선에 계속 이렇게 있는 거예요. 그러니까 이거를 계속 낫게 만들어야 하는 거지 한 번 툭 하고 끝나는 일은 아무것도 없다. 그래서 피드백도 당연히 있어야 하는 거고 나를 공격하는 게 아니다. 좀 옛날에 공격받은 느낌이었다면. 지금은 그렇지 않게 느끼는 것 같아요. 그거에 대해서 이제는 일의 일부라고 느껴요(I대표).

Jarvis(1987)는 경험이 의미 있으려면 사람들이 그 경험에 대해 숙고하고 성찰해야 한다고 했다. 창업 활동으로 일어나는 일련의 행위와 성찰은 자신이 이 일을 왜 하고 있는지, 자신은 어떤 것을 추구하는 사람인지에 대해서도 질문하게 한다. 그리고 자신에 대한 이해로 이어지게 된다. J대표는 모든 것이 불확실한 이 일을 왜 하는 것인가를 생각하며 자신이 어떠한 것에 관심이 있고 그것을 어떻게 해결하고 싶은 사람인지 알아가고 있다. K대표는 자신이 일에서 재미와 보람을 찾는 스타일이고 자신이 계속 성장해야 하고 더 나아질 여지가 많은 사람이라는 것을 깨달았다.

> 확실한 것도 하나도 없는데 내가 이거를 왜 하고 있다는 생각을 안 해본 건 아니잖아요. 수도 없이 해봤는데 일단 저는 이런 고민을 하게 된 동기 자체가 제가 하는 이 사업 자체도 불확실한 것들뿐이니까 저 스스로에게도 확실히 가져야 하는 했던 것 같아요. 그래서 이 고민을 시작하게 됐어요. 나는 그럼 이걸 왜 하는 거지 나한테 이건 무슨 의미지 (중략) 진짜 제가 어떤 저도 잘 몰랐지만 어떤 내가 애정이 가고 애착이 가는 어떤 문제가 있고 그거를 이렇게 나는 해결해 보고 싶다는 것까지 이어질 때 그게 하나의 창업인 것 같거든요. (J대표).

> 창업하면서 저에 대해서 좀 더 알게 된 것 같아요. 생각을 장난 아니게 많이 하는 것 같아요. 나에 대해서. 저는 일단 일에서 재미랑 보람을 찾는 타입이고, 이제 금전적으로만 보상이 되는 그것도 그렇게 선호하지 않더라고요. 그리고 저는 원래 되게 뭔가를 성취하고자 하는 욕구가 강한 사람이라고 생각을 했는데 지금은 아직 훨씬 더 잘해야 하지만 뭔가 이제. 그저 자신에 대해서 사실 생각을 많이 하는데. 아직은 더 많이 나아져야 한다. 나아질 여지가 많다. 이게 제일 중요한 것 같아요(K대표).

J대표의 말을 인용하며 마무리하고자 한다. J대표는 창업을 소통이라고 언급했는데, 이는 창업 활동 중에 일어나는 실행과 성찰을 한마디로 정의한 것이다. 창업을 통해 자신, 시장, 팀원 등과 끊임없이 소통하는 '티키타카' 과정에서 성장하는 것을 느끼고 있다고 한다.

> 저는 창업은 소통인 것 같아요. 그냥 진짜 이렇게 배워가는 건데, 이게 저 자신과 소통일 수 있고 진짜 시장과 소통일 수도 있고 아니면은 팀 내에서 소통일 수 있는데 진짜 제가 진짜 너무 크게 배우는 거는 소통하는 거예요. 그래서 어떤 주제를 항상 줘요. 이거에 대해서 생각을 해봐야겠다, 얘기를 해봐야겠다는 이런 게 엄청나게 계속 주어지는데 그거에 대해서 계속 이렇게 생각하게 되고 피드백을 받게 되고, 그런 티키타카 이런 과정에서 성장하는 것을 느껴요.(J대표).

다. 인간관계: “협력” 대 “주도”

McCall et al.(1988)은 관리자가 겪는 다양한 경험 중 다른 경험보다 더욱 많은 학습이 일어나는 경험을 ’개발잠재력 있는 경험(developmental experience)’으로 정의했다. 인간관계로 인한 어려움은 대표적인 개발잠재력 있는 경험에 속한다. 대학생 창업가들은 창업 이전까지는 학생으로서 상대적으로 제한적이고 선택적인 인간관계 안에서 사회생활을 해왔다. 창업 활동을 시작하며 팀을 구성하고 운영하는 등 조직 내 관리자 역할을 포함하여 대외적으로 사업과 관련된 다양한 배경을 가진 사람들과 만나는 등 타인과의 교류 범위가 이전과 비교할 수 없을 정도로 넓어졌다. 대학생 창업가는 조직 내·외 다양한 사람들과 일하면서 서로 다른 관점과 성향이 모인 사람들이 함께 일하고 조율한다는 것이 쉽지 않은 것임을 실감한다. 특히 스타트업의 특성상 잦은 팀원 이탈을 경험하며 팀원을 구성하고 팀원이 만족하는 조직을 만드는 것이 매우 중요하지만 정말 어려운 일임을 깨닫게 된다. 이 과정에서 협력의 가치를 내면화함과 동시에 협력을 이루기 위해서 대표의 주도적인 역할이 있음을 깨닫게 된다.

스타트업은 팀원을 모으고 유지하는 것, 그리고 팀원을 보강하기가 쉽지 않다. 스타트업은 상대적으로 잦은 팀원 이탈로 인한 팀원 보강이 대표에게 있어서 가장 골치 아픈 일 중의 하나이기도 하다. 대학생 창업가의 경우 대부분 친구나 동아리, 수업, 선·후배, 지인, 그리고 지인의 지인으로 시작되는 경우가 많지만 이러한 방식 이외에도 학교 커뮤니티나 채용 사이트 등 다양한 방식으로 구인한다. 대학생 창업한 기업이 스타트업으로 아직 금전적 보상을 충분히 줄 수 없는 경우가 많고 급여를 주고 고용을 할 수 있는 경우라 하더라도 대기업이나 기존 중견기업의 복지 등의 처우와 비교하면 경쟁력 있는 직원 영입에 어려움이 따른다. K대표는 다양한 리스크 관리 중 팀원 이탈과 보강 문제를 가장 어려운 문제의 하나로 꼽았다. F대표도 성공이 보장되지 않는 스타트업에서 함께 도전하며 일할 사람을 찾는 것이 어려운 일이라고 말한다.

실제로 창업을 하면서는 정말 상상도 못 했던 다양한 리스크를 관리를 하고 간단하게 측정을 하고 이거에 대해서 좀 빨리빨리 유연하게 해결책을 찾아내는 그런 걸 많이 경험한 것 같고. 구체적인 에피소드는 (중략) 멤버 구조가 계속 바뀌는 거가 되게 해보면 참 머리 아픈 일인데 이거 극복하면서 많이 배운 것 같습니다(K대표).

팀을 만드는 기간에는 사실 저는 경영학과이고 개발자나 디자이너가 주변에 없었어요. 대부분 금융이나 로스쿨에 관심 있는 사람들이고 근데 이제 그분들을 만나기 위해서는 인터넷에 되게 많이 활용했어요. 그래서 에브리타임 아니면 스펙업이라는 취업준비 사이트에서 되게 많이 모았어요. 처음에 그렇게 모았다가 이제는 그냥 로켓펀치나 아니면 이제 진짜 그냥 채용하는 곳에서도 사람 모으는 거 자체가 되게 어렵죠. 사실 저희같이 뭔가 성공이 보장되지 않은 스타트업에 온다는 것 자체가 어쨌든, 도전이잖아요 도전을 할 만한 사람을 찾는 게 정말 어려운 것 같아요(F대표).

이렇듯 팀을 모으기부터 쉽지 않은 상황에도 불구하고 팀 빌딩을 하며 이들과 함께 협업하고 성장해나간다. 협력의 가치를 내면화함과 동시에 협력을 이루기 위해서는 대표가 주도적으로 할 일이 있다는 것을 알게 된다.

1) 협력: “혼자는 의미 없는 것 같아요”

대학생 창업가는 회사의 대표로서 내부적으로는 협업을 바탕으로 비전을 공유하는 조직을 만들어나가고자 노력한다. 조직의 소통과 협력의 중요성을 인지하며 효과적으로 협업할 수 있는 시스템을 만들면서 함께 만족하는 조직을 만들고자 다양한 시도를 하면서 인간과 인간관계에 있어서 중요한 가치를 알아간다.

대학생 스타트업이 팀원들에게 충분한 물적 보상을 해줄 수 없는 상

황을 겪기 때문에 대표들은 일차적으로 사업이 잘되어 함께 일하는 직원들에게 충분한 보상을 해주고자 노력한다. 그러나 그럴 수 없는 상황 속에서 '돈'이 사람의 마음을 움직이는 유일한 수단도 아니라는 것도 알게 된다. F대표는 처음에는 직원들의 동기를 부여하는 가장 효과적인 수단이 돈이라고 생각했지만, 막상 돈보다 더 중요한 것이 있다는 것을 알게 되었다. 회사 사정상 모든 직원에게 급여를 줄 수 없는 상황에서 급여보다는 지분을 받은 멤버들이 더 열정적으로 일하는 것을 보고 미래가치와 비전을 공유한다는 것이 더 영향력이 있다는 것을 깨닫게 되었다.

> 7명에게 월급을 드리다가 이제 자금이 이제 마르기 시작하니까 이제 그걸 이제 두 명으로 줄었죠. 저희가 이제 개발자 진짜 필요한 개발자 두 분에게 드렸고 나머지 분들은 지분만 드려서 이제 같이 활동을 하는 거로. 근데 이제 지분을 받고 일을 하시는 분들이 그래도 똑같이 열심히 일하시더라고요. 지분은 사실 이거는 회사 가치를 공유하고 어떤 믿음이고 신뢰인 거잖아요. 이런 분이 더 열심히 동기부여 돼서 더 열심히 하는 거를 봤죠. 그럼 진짜 사실은 돈보다는 그 밑에 있는 게 더 보이지 않는 게 사실은 더 크게 동기 부여되는 것을 보게 되었어요(F대표).

아이템의 미래가치에 대한 확신이 없거나 유의미한 투자유치가 되지 못한 상황에서 대표는 팀원과 비전을 공유하며 일을 해나가는 것이 매우 어렵다. 이런 상황에 있는 대표는 우리 팀이 하는 일의 가치에 대해 생각할 수 있게 한다. J대표는 자신들이 서비스의 가치를 인식할 수 있게 하고 자부심을 가질 수 있도록 팀원을 격려하며 보다 나은 서비스를 개발하는 게 힘을 낼 수 있도록 한다.

> 저는 우리 이렇게 해보자는 말보다는 저는 이렇게 생각하고 저는 이거 이런 마음으로 하고 있고 그러므로 이런 의사결정 과정에서 이런 게 결정하게 된 거 이런 것들을 어떤 하나를 결정할 때 이제 이런 거를 어필하려고 노력을 하는 편이죠. 그래도 이게 어쨌든 출시가 돼서 사람들의 반응을 듣고 나니까 확실히 좀 달라졌죠. 저는 사실 이제 이거에 대한 자부심이나 긍정적인 장점

이 더 많이 와닿거든요. 옛날보다 너무 이걸 다시 우리 이거 어떻게 설득하면 좋을까 하는 걸 많이 생각하는 편인데 가장 먼저는 이 앱을 만든 개발자분 그리고 개발자분들이 먼저 설득을 해보고 싶은 거예요. (중략) 그래서 시장에서 반응 좋은 반응이 있을 때는 항상 더 많이 공유하려고 하는 그 개발자분들에게 동기부여하고….(J대표)

팀원들이 회사와 하나가 되어 비전을 공유하며 나가는 데 있어 대표의 역할은 매우 중요하다. 아직 매출이 안 나오는 상황에서는 앞에서 소개한 J대표처럼 자신이 하는 일의 의미를 다시금 깨닫게 할 수 있다. 회사가 성장하고 직원들에게 무언가를 해줄 수 있는 경우에는 더욱 다양한 노력으로 팀원이 서로 하나의 팀으로서 함께 할 수 있게 노력한다. K대표는 직원들이 최대한 업무만족도가 높은 자리에 배치해주는 것을 매우 중요한 요소로 두고 있다. 잘한 일에 대해서 공헌을 인정해주는데 금전적・비금전적 보상을 균형 있게 제공한다. B대표는 직원들이 행복하고 자유롭게 일을 잘할 수 있도록 해주는 것이 대표의 가장 큰 역할이라고 여기고 있고 실제로 팀원들이 자유롭고 편안한 분위기 속에서 일하는 분위기를 만들고자 한다.

최대한 이제 이 사람이 관심이 있고 성장할 수 있는 일을 이 사람이 하도록 하는 게 어떻게 보면 좀 행복하게 일할 수 있는 첫걸음인 것 같고. 이제 이게 일을 했으면 결과가 나와야 하고 결과에 네가 이 정도로 공헌을 했어. 이건 네 덕분이라고 말을 해줄 수가 있어야 하고 그다음에 네가 이 정도 해줬기 때문에 이런 결과가 나왔어. 이 중에서 몇 프로는 네 거야. 이런 식으로 인센티브를 금전적, 비금전적으로 제공을 할 수가 있어야 하고 단 어떤 결과에 따른 보상뿐만이 아니라 상시로 보상을 제공할 수 있어야 해요. 이제 장비나 기기를 사준다든지 오피스를 더 쾌적한 대로 옮긴다든지 아마 이제 팀 내에서 스타트업 스러운 것도 이제 같이 파티하고 놀고 네 이런 이제 상시로 좋은 분위기를 조성해 줄 수가 있어야 하고. (K대표).

> 대표가 되면 되는 순간 그냥 다른 사람들이 기분 좋게 일을 하는 게 사실은 더 중요한 것 같아서 그냥 이게 뭔가 혼자 할 수 있다, 둘이 할 수 있다는 이런 개념이 아니라 그냥 애초에 혼자는 아무런 의미가 없는 것 같아요. 옛날에는 뭔가 혼자 하는 거로 생각했었는데. 제가 한 시간 일을 더 한다고 바뀌는 게 없어요. 그냥 그 친구들이 한 시간씩 뭔가 더 행복한 상태에서 일하는 게 더 의미가 있지. (중략) 확실한 거는 팀원들 모두가 다 전력으로 일을 해주고 있고, 되게 회사를 그냥 회사보다는 훨씬 더 가깝게 생각하는 것 같아요. 그러니까 더 진심으로 대하는 것 같고 대체로 행복해하고 좀 자유롭다고 느끼는 편인 것 같아요 (B대표).

앞에서 B대표가 말한 것처럼 팀원들에게 한팀으로서 공동의 목표와 가치를 추구하기를 원하는 것은 대표 스스로가 그 누구보다 함께 일하는 것의 가치를 중요하게 생각할 뿐 아니라 애초에 혼자 할 수 있는 일은 없다는 것을 누구보다도 절실하게 깨달았기 때문이다. 그리고 본인들 스스로 창업 이후 이 부분이 많이 성장했다고 인식한다. 이들은 특히 소통과 공감의 기본 요소인 타인을 바라보는 관점의 변화, 경청과 수용의 자세를 배우게 되었다.

J대표는 서로 돕는 관계가 주는 시너지를 창출의 의미를 체감하면서 사람을 대할 때 장점을 먼저 보며 배우는 자세를 가지게 되었다. G대표도 다른 사람의 가치를 수용하게 되고 다양한 의견을 인정할 뿐 아니라 뛰어난 능력을 갖춘 사람을 인정하고 극대화하는 방법을 고민하게 되었다. F대표도 동료들의 피드백과 조언을 귀담아듣게 되는 등 소통에 있어서 창업 이전보다 유연한 자세를 갖게 되었다.

> 지금은 저한테 사실 창업하면서 만난 사람들과 그리고 서로 그렇게 협업을 하면서 느낀 거는 서로에게 도움을 주는 관계가 뭔지 너무 잘 알겠어요. 시너지가 있다면 이런 거라는 걸 너무 체감하고 있어서 진짜 같이 함께했을 때 배우는 게 진짜 크구나. 내가 물론 다 서로에게 단점이 있잖아요. 부족한 점이 있고 그걸로 상처를 받거나 그걸로 피해를 받을 수가 있지만 그래도 제가

좋은 사람이 됐을 때 그 사람들이 좋은 사람이 모이고 또 그게 서로에게 주는 시너지가 매우 크더라고요. 그래서 지금은 어떤 상황을 바라봤을 때 그게 뭐 어떤 지속 가능성을 따지기보다는 그 사람의 장점을 좀 더 많이 보게 되고 배우려고 하는 편인 것 같아요(J대표).

다양한 관점에서 바라보는 시각을 갖게 된 것 같아요. 창업 초창기 때는 내가 대표니까 당연히 내가 가장 잘 알고 있어야 하고 내가 일도 가장 잘해야 한다고 생각했었어요. 그게 당연한 거라고 생각을 했었는데 일을 좀 하고 사람들과 지내다 보니까 계속 사람들과 충돌이 일어나기도 하고. 저 자신도 좀 내가 이거를 못하는 데 잘한다고 생각을 하고 하니까 모순에 좀 빠지기도 하고, 시행착오를 좀 겪으면서 다른 사람이 보는 시각을 넓히고 수용하게 된 것 같아요. (중략) 처음에는 좀 이해 안 가고 납득 안 되는 아이디어나 사고방식이라도 한 번 더 들여다보고 다양한 관점에서 생각해보는 걸 할 수 있게 된 것 같아요(G대표).

제가 사실 원래 고집이 더 센 성격이었는데, 다른 사람의 말을 더 듣게 된 것 같아요. 그러니까 팀원들이랑 회의할 때 원래 제 성격이었으면 그냥 제가 생각한 대로 밀고 나왔어요. 근데 사업은 혼자 하는 게 아니라 모든 사람이 어쨌든 그거에 대해 확신을 가지고 해야지 힘이 더 나잖아요. 그래서 근데 이제 그분들도 어쨌든 그냥 빈말로 조언을 한 게 아니니까 그분들의 말도 더 귀 기울여서 듣고 그런 성격이 된 것 같아요(F대표).

대표로서 조직원들과 원활한 소통이 함께 만족하는 조직문화 구축을 위해 매우 중요한 것임을 인지하고, 이를 위해 적절한 소통의 방법을 고민한다. D대표는 피드백은 구체적이면서도 긍정적, 부정적 피드백을 균형 있게 제시하며 조직원들과 명확한 의사소통을 하며 동기를 부여하려고 노력한다. B대표도 창업 이후 자지 자신에 대해 겸손해졌다고 말하며 함께 일하는 사람들에 대해 속단했던 것이 잘못된 것이었다는 깨달았다. 그리고 혼자 일하는 것이 의미 없다는 것을 알게 되며 함께 일하는 사람들이 소중하고 이들이 행복하게 일하는 것이 중요한 것이라는 것을 알게 되었다.

저희 선생님들이랑 저희 관계가 굉장히 좋거든요. 그래서 저희는 금요일 오전마다 교수회의라고 해서 공동 창업자랑 같이 회의를 해요. 그래서 그때 선생님들이 잘한 못한 점을 쫙 뽑아서 같이 선생님께 카톡을 써요. 좀 구체적으로 많이 명확하게 하는 편이에요. 구체적인 칭찬, 구체적인 피드백…. 항상 그렇게 하려고 하고 있어요. 저희가 이제 공식 채널로 선생님들이랑 카톡을 소통을 하는데 이제 그때 이런 부분 잘한 부분에 있으면 잘하는 사람은 얘기하고 괜찮은 사람이 있으면 얘기하고 이제 이런 식 정리를 해서 드려서 그런지 선생님들이 저희한테 기프티콘도 많이 보내주시고 그렇게 해서 저희 관계는 되게 잘 유지가 되고 있어요(D대표).

단적으로 인간관계에서 봤을 때는 제가 훨씬 더 다른 사람한테는 좀 더 편한 사람이 돼가는 것 같아요. 옛날에는 조금 더 자기 잘난 맛에 살았는데 잘 나지 않았다는 거를 깨달은 거잖아요. (중략) 사업 초반에는 혼자 할 수 없었다는 것에 가까웠고 지금은 같이 하면 이런 장점이 있다는 것에 가까운 것 같아요. 대표가 되면 되는 순간 그냥 다른 사람들이 더 일하는 게 사실은 더 중요한 것 같아서 그냥 이게 뭔가 혼자 할 수 있다. 둘이 할 수 있다. 이런 개념이 아니라 그냥 애초에 혼자는 아무런 의미가 없는 것 같아요. (중략) 다들 행복해해요. 왜냐하면, 그런 친구들끼리 모여서 의미 있는 일을 하는 건 거잖아요. 그냥 일 자체가 복지인 것 같아요(B대표).

대학생 창업가는 회사의 방향을 결정하는 것과 같이 중요한 사업분야를 바꾸거나 확장할 때 내부의견을 수렴하여 결정하는 것이 매우 중요하다는 것을 알게 된다. 공동창업자뿐 아니라 전체 직원을 고용인이 아니라 파트너로 인정하기에 할 수 있는 행동이고 이는 인원이 아직 많지 않은 대학생 스타트업의 경우에 커다란 시너지로 나타난다. K대표는 모든 직원이 회사의 중요 결정에 참여할 수 있는 다양한 방법을 시도하며 하나의 팀이라는 의식을 가질 수 있도록 노력한다.

사업 분야를 조금씩 이제 바꾸거나 확장하는 것은 (중략) 이 모든 멤버들에게 다 납득이 가야 된다고 생각을 하거든요. 이런 거는 조금 이제 그 판단을 내리는 것도 그렇지만 그 판단을 이제

실행으로 옮기는 데 있어서 확실히 중요하기도 하고 실제로 많은 리소스가 소요되기도 하는 것 같습니다. 멤버들 간의 협의를 계속하고 그다음에 이제 이런 걸 할 때마다 내부에서 의견 수렴을 해요. 지금도 이제 내부에서 리브랜딩 공모전이라는 걸 하고 있는데 우리가 어떤 회사가 됐으면 좋겠는 우리는 뭘 하려고 하는지 그런 건 되게 수시로 하거든요. 네가 만약에 대표면 지금 당장 뭘 하겠어 뭘 바꾸겠어, 이런 거를 계속 물어보면서 사람들 간에 자연스럽게 좀 의견을 주고받고 합의하면 좋겠다는 생각을 많이 하고 있습니다(K대표).

2) 주도: "대표에 따라 달라지니까"

스타트업은 사람이 회사의 비전과 성장에 가장 매력적인 카드 중의 하나이다. 그리고 회사의 비전을 가장 잘 보여줄 수 있는 중요한 인적 요소가 바로 대표이다. 특히 대학생 스타트업에서 대표가 주는 영향력은 매우 크다. 팀원을 보강하는 데에 있어서나 투자를 받는 데 있어서나 대표가 바로 그 회사의 미래를 보여주는 중요한 카드로 인식된다. 회사의 사업 아이템뿐 아니라 대표의 마인드와 스타일, 비전 등이 그 회사를 나타내는 중요한 지표가 될 수 있다.

대표의 협력과 소통의 마인드는 스타트업의 성장에 있어 매우 중요한 요소라는 것을 앞에서 다루었다. 그러나 조직의 팀워크가 효과적으로 작동하려면 대표의 주도적인 역할 또한 매우 중요하다. 이 절에서는 이와 관련하여 회사의 협력을 이끄는 대표의 주도적인 역할에 대해 대학생 창업가가 깨달은 내용을 살펴보고자 한다. 예를 들어, B대표는 자신의 조직과 잘 맞으면서도 함께 일하고 싶은 사람을 영입할 때 회사와 자신의 비전과 생각을 충분히 전달한다.

스타트업은 뭔가 보여줄 수 있는 것들이 너무 없기 때문에 사실은 지인을 통해서 또는 여러 많은 만남을 통해서 얘가 이런 생각을 가진 대표고 그래서 여기서 일한다는 게 어떤 의미가 있겠구나라는 걸 사실 느끼게 계속 얘기를 해줘야 되는(B대표).

비전을 공유할 수 있는 팀원을 보강하는 일이 쉬운 일이 아니지만, 대표는 회사와 잘 맞는 사람을 채용하는 것이 회사를 위해 매우 중요한 선택인 것을 경험을 통해 알고 있다. 당장 금전적인 보상을 충분히 줄 수 없을지라도 회사와 개인의 성장에 가치를 두는 팀원과 함께 공동의 성장을 추구하는 것을 중요 가치로 두고 팀원을 영입하며 팀을 운영하는 데도 이는 매우 중요한 요소이다. 대표들이 팀원을 영입할 때 회사와 잘 맞는 잘 맞는 사람을 뽑는 것이 중요하다고 생각하는 근본적인 이유는 사람이 잘 변하지 않는다는 것을 경험을 통해 배웠기 때문이다. 대학생 창업가는 협력하고 비전을 공유하는 조직을 만드는 데 있어서 이점을 매우 중요하게 생각하며 이러한 소신을 바탕으로 조직을 구성하고 확장한다. B대표는 회사와 잘 맞는 사람을 만나기 위해 되도록 많은 사람을 만나 회사의 비전과 자유로운 회사 분위기를 보여주며 함께 일할 것을 제안한다. 원격 수업 플랫폼을 운영하는 D대표는 처음부터 잘 가르칠 수 있는 사람을 잘 뽑는 것이 매우 중요하다고 말한다.

> 대표한테 어떻게 사람 관리하느냐가 되게 중요한 일인데 그냥 거기에 대해서 제일 중요한 거는 그냥 나랑 제일 맞고 그러니까 굳이 얘기하자면 될 사람을 뽑는다. 사람이 변하는 게 어렵잖아요, 그러니까 안 될 사람 뽑아서 되게 만드는 것보다는 될 사람을 뽑는 게 훨씬 더 중요하다. 그럼 어떻게 뽑을 것이냐. 어떻게 될 사람을 볼 거냐. 사실 될 사람은 만나보면 어차피 알아요. (중략) 만나기 어려우면 그냥 임의의 사람을 많이 만나다 보면 확률적으로는 맞는 사람도 이렇게 당연히 만날 확률이 높은 거니까 정답도 되게 간단한 것 같아요. 그냥 많이 만나면 돼요. 소개를 받아서 엄청 많이 만나고 시간 낭비가 될 수 있는 사람들도 만나고 하다 보면 그중에서 의미 있는 사람들이 분명히 있는 것 같고(B대표).

> 잘 가르칠 수 있는 분들을 잘 뽑는 게 중요한데요. 이 부분이 좀 까다로운 부분인데 대신에 한 번 뽑아놨을 때 그렇게 큰 문제를 일으키지 않아요. 그 학생이랑 수업을 지속하면서 그렇게 큰 문제를 일으키지는 않더라고요. 사람을 잘 뽑는 게 되게 중요하고(D대표).

대표는 조직원의 가치관과 성향이 조직과 함께할 수 없다고 판단이 되는 경우 과감한 결단을 한다. 특히 소규모 스타트업의 경우 직원 한 명이 미치는 영향이 상대적으로 크므로 대표는 조직 전체를 위해 맞지 않는 직원에 대해 적절한 조치를 해야 한다. C대표는 재계약을 하지 않은 직원에 대해 사람을 바꾸는 것이 어려운 것을 이유로 들었다. I대표도 일하면서 생기는 다양한 문제 상황에서 이를 함께 해결해나가기 위해서는 직원들이 비전을 함께 공유하는 것이 가장 중요한 가치라는 것을 역설했다. 이처럼 대표들은 협업을 넘어 비전의 공유를 조직관리의 최우선 가치로 여기며 팀워크를 다져나간다.

> 저분이 좋고 나쁜 걸 떠나서 그냥 우리 조직에 안 맞는 분일 뿐 다른 데 가면 맞으실 수도 있다고 생각해요. 저는 사람은 잘 안 변한다고 생각해요. 학습된 가면을 쓸 수는 있고 저도 그런 건 있는데. 진짜 다 내려놓은 자연인으로서의 누군가는 거의 안 변해서 저는 그 사람을 바꾸려 하기보다는 그 사람을 둘러싸고 있는 환경을 바꿔주려고 노력을 하거든요(C대표).

> 비전 공유가 제일 중요하다고 생각해요. (중략) 왜냐하면 회사를 운영하면서 정말 너무 많은 굴곡과 문제들이 생기는데 그걸 팀에서 같이 문제 해결하려면 우리 내부에서 잘 만들어 나가야 하는데. (중략) 사실 퇴사를 저희가 회사를 2년 동안 하면서 퇴사한 사람이 거의 없거든요. 올 3월에 문제가 있을 때 월급을 못 줘도 자기 발로 퇴사한 사람은 없었어요. 기한이 다 돼서 그냥 나간 사람은 있어도 못하겠다고 나간 사람은 없었는데. 그게 저는 아무래도 처음 뽑을 때나 처음에 팀 빌딩을 할 때 적어도 비전, 회사가 추구하는 방향에 맞는 사람을 뽑았고 그렇게 설득을 했고 그런 것들의 영향이 있지 않았을까 생각합니다(I대표).

이 과정에서 대표들과 교류하면서 대표로서 자신의 스타일을 파악해 보며 자신이 어떤 가치를 추구하는지 확인하게 된다. 즉 대표에게 창업은 자신에 대해 더 이해하는 과정임과 동시에 자신이 어떤 리더인지, 그리고 우리 조직을 위해서 자신이 어떻게 해야 하는지 고민하며 자신의 스타일을 만들어간다. C대표는 대표들과 교류하면서 대표의 유형도 각양

각색이라는 것을 실감하게 되었고, 자신은 사람을 잘 관리하는 쪽에 가깝다는 것을 알게 되며 자신이 추구하는 조직에 대해서도 기준을 잡게 되었다. C대표는 또한 투자자를 선별해야 하는 상황에서 그 기준을 어떻게 잡아서 진행할지 고민되는 상황에서 팀원들과 논의하여 기준을 만들어 자신들이 중요하게 생각하는 가치를 점검하게 되고 자신의 회사의 의사결정을 존중해주는 투자자와 손을 잡았다.

> 다른 회사 대표님들을 뵐 일이 좀 많은데 (중략) 각양각색이라 유형을 좀 나누면, 사람을 잘 관리하는 대표가 있고 돈을 잘 관리하는 대표가 있고 그냥 제품을 잘 만드는 메이커형 대표가 있다. (중략) 사람을 잘 관리하는 사람들은 본인의 메타인지가 되게 뚜렷해가지 자기가 뭘 잘하고 뭘 못하는지를 알아서 그냥 못하는 거를 채워줄 사람을 잘 데려오는 스타일, 그 사람들이 알아서 뭔가 그 부족한 돈이나 제품에 대한 부분을 채우는 스타일 이렇게 나뉘었는데 그런 케이스를 보니까 저는 사람에 가까웠어요. 그래서 저만 보고 있을 땐 몰랐는데 다른 대표들 보니까 이제 보이더라고요. 그래서 사람을 다루는 걸 내가 돈이랑 제품 다루는 것보다 더 잘한다면 그러면 이쪽 어딘가에서 잘 맞는 길이 있겠지. 이렇게 정성적으로 저를 정의하는 프레임이 조금씩 생겼죠(C대표).

> 최근에 투자 유치할 때 투자금이 저희가 원하는 금액보다 오버부킹이라고 그래서 더 많은 금액이 모인 상황이 있었어요. 투자자수도 저희가 원하는 것보다 많았고 투자금도 저희보다 저희가 원하는 것보다 많았었는데.... (중략) 정작 그 상황이 되니까 머리가 터지겠는 거예요. 그게 더 어렵더라고요. (중략) 이제 팀원들이 이런저런 논의를 통해서 최종 결정을 내렸던 거는 다른 것보다 우리가 우리 내부 데이터로 뭔가 의사결정을 할 때 그거를 존중해주는 투자자였으면 좋겠다. (중략) 이거 말고 저희 피봇할게요. 저희 딴 거 해야 돼요. 이런 식으로 얘기하면 그걸 들어줄 만한 투자자 이게 기준의 척도가 됐어요.(C대표).

대외적으로는 다양한 경력과 연령대의 업계 사람들과 어떻게 소통할지 그 방법을 찾기 시작한다. 이 과정에서 대학생 창업가가 아닌 창업가

이자 대표로서 회사를 대표하여 다양한 사람들과 동등하게 설득하고 협상하는 방법을 알아간다. 앞 장에서 언급한 것과 같이 자신을 창업가가 아닌 대학생 창업가로 스스로를 인식하며 소극적인 태도를 보였던 창업 초기와는 달리 이제는 대외적 관계에서도 사업 파트너로 역할을 하게 된다. F대표는 상대가 원하는 것을 파악하여 그것을 줄 수 있다는 믿음을 주면서 설득하며 자신의 조직에 유리한 협상을 할 수 있었다.

> 아무래도 설득을 할 때 상대방이 진짜 누군지를 먼저 파악하는 게 중요한 것 같아요. 그러니까 이렇게 뭔가 조금이라도 그 사람이 원하는 게 뭔지 예상을 한다면 훨씬 그 사람을 설득하기 쉬운 거 같아요. 예를 들어서 음식점 사장님들은 저희 같은 스타트업을 날파리 취급해요. 너무 많아서. 너무 많이 와서 이렇게 이 계속 제안을 하니까. 그분들이 원하는 건 딱 하나거든요, 손님이 오는 거예요. 그러니까 손님이 와서 수익이 증가하는 거. 저희가 그거가 이제 보장이 안 된 상태에서는 이제 절대 안 되니까 (중략) 그거에 맞춰서 먼저 딜리버를 해야 하는 거죠. 그게 사실 말이 꼭 말이 될 필요는 없어요(F대표).

라. 소결

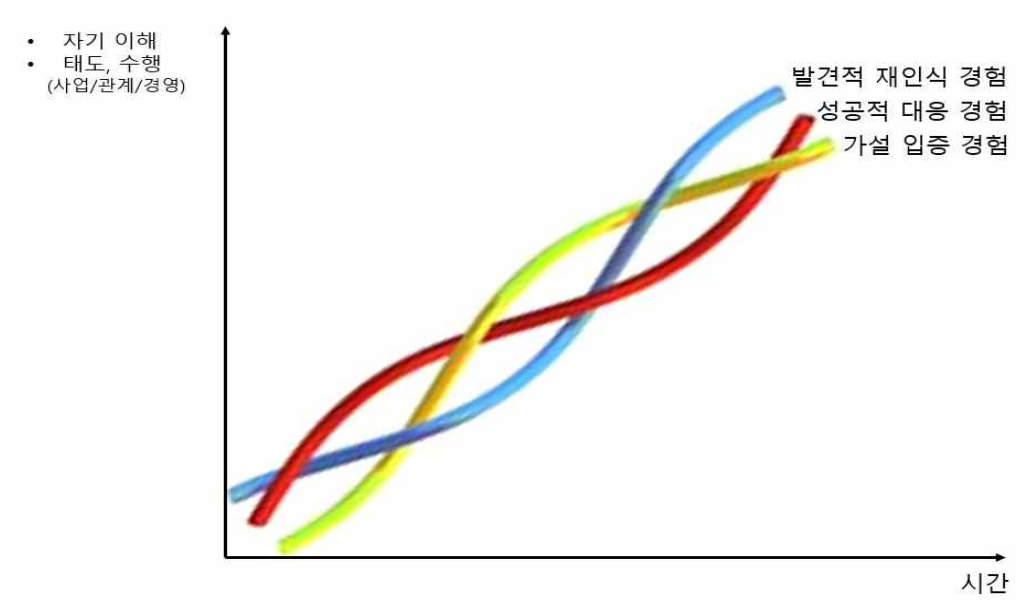
지금까지 대학생 창업가가 창업 경험을 통해 얻은 배움을 자신, 사업, 경영, 인간관계의 영역을 중심으로 알아보았다. 자신과 관련하여 ‘한계인식’대 ‘열정발견’, 사업·경영에서 ‘소신’대 ‘유연’, ‘실행’대 ‘성찰’, 인간관계에서 ‘협력’대 ‘주도’로 살펴보았다.

대학생 창업가는 예측하기 어렵고 복잡한 창업의 세계에서 필요한 양가적 가치들을 조화롭게 통합하며 성장한다. 더불어, 대학생 창업가는 창업 경험을 통해 자신에 대한 이해를 확장하고 자신이 어떤 사람인지 탐구하며 성장하고 있다는 특성을 보였다. 즉, 대학생 창업가는 창업 활동을 하며 자신에 대한 이해를 바탕으로 창업가로서의 태도와 수행에서 변화를 보였다.

예기치 못한 상황과 해결하지 못하는 일로 고군분투의 연속이지만 이와 동시에 일의 재미와 즐거움, 성취감도 느꼈다. 이 과정에서 대학생 창업가는 ‘자신’이 어떤 사람이고 무엇을 잘하며 무엇으로 기뻐하는지를 알아간다. 창업 과정에서 겪었던 다양한 경험을 통해 자신의 답은 스스로 찾는 것임을 깨닫게 되었고, 자신의 ‘소신’을 바탕으로 주체적인 선택과 결정을 할 수 있게 된다. 동시에 사업이 자신의 혼자만의 힘으로만 되는 것이 아니라는 것을 알게 된다. 자신의 노력과 책임 이외에도 타인, 시장 상황, 운, 조직 내·외부의 다양한 변수 등이 종합적으로 작용한다는 것을 알아가며 수없이 마주하는 문제 상황에 ‘유연’하게 대처해나간다.

이러한 일련의 과정에서 대학생 창업가는‘실행가’인 동시에‘성찰가’로 성장한다. 창업 과정에서 겪는 이상과 현실의 차이를 실감하며 기쁨과 실망, 성취와 아쉬움을 오가며 수많은 시행착오를 겪으며 실행의 중요성을 실감한다. 그리고 자신에 대해 끊임없이 생각하고 성찰하게 된다. 나아가 대학생 창업가는 회사의 대표로서 협업을 바탕으로 비전을 공유하는 ‘협력’하는 조직을 만들어나가고자 노력한다. 조직의 소통과 협력의 중요성을 절감함과 동시에 협력하는 조직을 구축하기 위해서는 대표로서 ‘주도’적인 역할이 중요하다는 것을 깨달았다.

요약하면, 대학생 창업가는 창업 활동을 하며 자신에 대해 알아가며 사업에 있어 자신의 결정과 선택에 있어 소신을 갖게 되고 다양한 상황에서 유연하게 대처하게 된다. 타인과 협력하며 공동의 목표를 추구하는 방식을 배워나가며 창업가로서 성장한다. 즉 대학생 창업가는 창업 활동을 하며 자신에 대한 이해를 바탕으로 창업가로서의 태도와 수행에서 변화하며 성장하는 모습을 보였다. 지금까지 살펴본 <연구문제 2>의 결과와 <연구문제 1>에서 밝힌 대학생 창업가의 경험 유형과 종합하면 [그림 Ⅳ-2]와 같다.



[그림 Ⅳ-2] 대학생 창업가의 경험과 학습 모형

[그림 Ⅳ-2]는 대학생 창업가가 창업 활동을 하면서 발견적 재인식 경험, 성공적 대응 경험, 가설 입증 경험을 통해 자신에 대한 이해가 깊어지며 사업, 인간관계, 경영 분야에서 자신의 태도와 수행의 변화를 보이며 성장하고 있는 것을 나타낸다. 연구결과를 그래프로 도식화하기 위해 y축의 값을 자기이해의 정도와 사업, 관계, 경영에서의 태도와 수행에서의 변화로 표시하였다. 즉 y축의 값은 본 연구에서 결과로 제시한 대학생 창업가의 학습결과이다. 구체적으로는 자기, 사업, 경영, 관계에서 “한계인식” 대 “열정발견”, “소신” 대 “유연”, “실행” 대 “성찰”, “협력” 대 “주도”로 도출한 창업 세계에 필요한 양가적 가치를 조화롭게 통합하며 성장하는 것이다.

대학생 창업가가 예측하기 어렵고 복잡한 창업 세계에서 필요한 양가적 가치를 통합하며 성장하는 양상을 구체적으로 설명하면 다음과 같다. 예를 들어, 자기이해의 경우 대학생 창업가는 시간이 갈수록 발견적 재인식 경험, 성공적 대응 경험, 가설 입증 경험과 같은 중요 경험을 지속하며 자신에 대해 점차 정교하게 인지하게 된다. 처음에는 실수 및 실패에 대해서 자신의 약점 혹은 한계로만 인식하다가 나중에는 어떤 부분에

서는 나의 한계이고 다른 부분에서는 나의 한계라기보다 상황에 따라 결정되는 것이라고 자신과 상황에 대해 이전보다 정교하게 이해하게 된다. 이런 상황에서 자신의 새로운 점을 발견하며 구체적으로 자신이 특성을 파악할 수 있게 된다. 또한, 사업 아이디어를 제시하고 실행하는데 있어서도 초창기에는 소신이 있어야 한다고 단순하게 생각하다가 경험이 쌓이면서 어떤 때는 자신의 뜻을 밀고 나가야 하지만 어떤 상황에서는 다른 조건이나 변수 등을 고려하여 유연하게 대처해야 한다는 것을 깨닫게 된다. 이러한 일련의 경험을 통해 양가적 가치를 포용할 수 있는 구체적이고 정교한 기준이 생기게 된다. 이와 같은 변화가 대학생 창업가가 창업 경험을 통해 얻게 되는 결과물인 것이다.

Ⅴ. 논의 및 결론

1. 요약

본 연구는 대학생 창업가가 창업 활동을 통해 어떠한 경험을 하고 그 경험을 통해 무엇을 배웠는지를 밝히기 위해 수행되었다. 대학생 창업가 13명을 대상으로 심층 면담을 진행하여 대학생 창업가의 학습과 성장에 영향을 끼친 경험의 특성을 분석한 후 유형화하였고, 이 경험을 통해 무엇을 배웠는지 살펴보았다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫 번째 연구문제는 '대학생 창업가는 창업 활동을 하며 어떠한 경험을 하는가?' 이다. 이를 밝히기 위해 대학생 창업가의 중요 경험을 창업 활동 중에 대학생 창업가의 사고방식, 가치관, 태도, 행동 등에 변화 혹은 성장으로 이끈 경험으로 규정하고 이러한 경험을 추출하였다. 이후 중요 경험으로 추출된 경험을 두드러진 심리적 특성과 문제해결에 대한 대응 방식을 기준으로 경험 유형으로 구분했다. 그 결과 대학생 창업가의 중요 경험을 1) 발견적 재인식 경험, 2) 성공적 대응 경험, 3) 가설 입증 경험으로 유형화하였다. 첫 번째 경험 유형인 발견적 재인식 경험은 대학생 창업가가 확실히 믿거나 당연하게 생각한 것이 예상대로 되지 않아 어려움과 혼란을 겪으며 자신, 사업, 경영 등에서 개발할 지점을 발견한 경험이다. 대표 경험 사례를 사업상 판단 곤란, 역할갈등, 조직갈등, 자기한계직면으로 분류하여 살펴보았다.

두 번째 경험 유형은 성공적 대응 경험으로 대학생 창업가가 문제 상황 혹은 예측하지 못한 상황에 대처하며 이전과는 다른 태도나 새로운 방식으로 개선해나간 경험이다. 이 과정에서 문제의 원인과 방법을 찾으며 새로운 지식과 기술을 배우기도 하며 이전보다 성숙한 대응을 할 수 있게 된다. 혼란을 느꼈던 예전과 비교해서 안정적 성취감을 느낀다. 구체적으로는 사업위기관리, 역할인식, 조직관리를 들 수 있다.

마지막으로 가설 입증 경험은 대학생 창업가가 아이디어를 실행하고

검증하여 구현에 성공한 경험으로 도전적으로 아이디어를 실제화하며 확신을 갖게 된 경험이다. 이 경험 유형은 다른 경험 유형보다 대학생 창업가가 더욱 도전적이고 창조적으로 아이디어를 실제화한 경험이다. 두 번째 경험 유형인 성공적 대응 경험이 상황에 대한 대처 및 대응으로서의 경험이라면 이 경험은 주도적이고 도전적 성격이 강하며 생각을 입증해내는 것 자체에 재미를 느끼는 경험이다. 처음에는 아직 아이디어의 상태로 확실하지 않았던 의심의 심리상태에서 이것이 입증된 이후 확신으로 전환되는 특성이 있으며 대표적인 경험 사례로 사업 아이템 실험과 조직관리 시스템구축으로 분류하여 살펴보았다.

본 연구의 두 번째 연구문제는 '대학생 창업가는 창업 경험을 통해 무엇을 배우는가?' 이다. 대학생 창업가가 창업 경험을 통해 얻은 배움을 자신, 사업, 경영, 인간관계의 영역을 중심으로 살펴보았다. 자신과 관련하여 '한계인식' 대 '열정발견', 사업·경영에서 '소신' 대 '유연', '실행' 대 '성찰', 인간관계에서 '협력' 대 '주도' 로 도출하였다. 각 영역에서 도출된 두 요소가 상반된 것처럼 보이나 이는 예측하기 어렵고 복잡한 창업의 세계에서 필요한 양가적 가치들로 대학생 창업가는 이를 조화롭게 통합하며 성장한다. 더불어, 대학생 창업가는 창업 경험을 통해 자신에 대한 이해를 확장하고 자신이 어떤 사람인지 탐구하며 성장하고 있다는 특성을 보였다. 즉, 대학생 창업가는 창업 활동을 하며 자신에 대한 이해를 바탕으로 창업가로서의 태도와 수행에서 변화한다. 구체적인 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대학생 창업가는 창업 활동을 통해 자기 이해를 통한 자아탐구의 과정이라고 표현할 정도로 '자신' 에 대해 알아간다. 창업 활동 중에 일어나는 일련의 사건을 통해 자신이 왜 이 일을 하고 있는지 성찰하게 되고 결국 자신은 어떤 사람인가를 생각하게 된다. 이 과정에서 자신에 대해서 잘 알게 되며 자신의 한계에 직면하여 자책하고 실망함과 동시에 자신의 장점과 가능성을 발견하며 성취감과 자신감을 얻는다. 나아가 일을 하며 재미와 열정을 발견한다. 이렇게 자신에 대해 생각해보며 창업이 바로 자신이 스스로 만든 길을 개척하고 자신에 대해 알아가고

성장하는 과정이라고 여긴다. 자신의 한계 인식은 결국 자신에 대한 이해의 시작이다. 창업 활동 중 겪는 다양한 상황 속에서 대학생 창업가는 자신을 발견하고 나아가 자신이 잘하고 좋아하며 기쁨을 느끼는 것이 무엇인지 알아갔다.

둘째, 대학생 창업가가 사업을 진행하며 얻은 깨달음을 '소신' 대 '유연'으로 대변할 수 있다. 대학생 창업가들은 창업 활동 중에 겪었던 다양한 문제해결과정을 통해 결국 주어진 정답은 없다는 것, 답은 스스로 만들어가는 것임을 깨달았다. 결국에는 자신 이외에는 아무도 자신의 상황을 해결하는 정답을 가르쳐 줄 수 없다는 것을 실감하게 되며 자신의 방식으로 풀어나가게 되면서 주체성과 책임감을 내면화해나갔다. 그러나 역설적으로, 창업 활동에서 일어나는 다사다난한 일을 동해 사업이 자신의 노력과 책임 이외에도 타인, 시장 상황, 운, 조직 내·외부의 다양한 변수 등이 종합적으로 작용하는 것이라는 것을 실감하며 모든 것을 자신이 통제할 수 없다는 것을 파악하게 되었다. 이렇게 예측하지 못하고 통제할 수 없는 다양한 상황에 대응하면서 자신이 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 구별하게 되고 자신이 해왔던 방식에 집착하지 않는 등 유연한 태도를 지니게 되었다.

셋째, 대학생 창업가들은 '실행가'인 동시에 '성찰가'로 변화한다. 자신들이 생각하고 있는 가치를 실현하기 위해 창업을 시작하며 생각한 것을 실제화하는 과정에서 겪는 이상과 현실의 차이를 실감했다. 이를 개선하기 위해 끊임없이 시도하며 이를 개선하고 발전시키는 과정에서 직접 해봐야 알 수 있는 실제적인 지식을 얻게 되었다. 기쁨과 실망, 성취와 아쉬움을 오가며 수많은 시행착오를 겪으며 실행의 중요성을 실감하게 된다. 이 과정에서 자신에 대해 끊임없이 생각한다. 사업을 하면서 겪는 다양한 결정에서 자신의 판단과 결정이 과연 맞는 것이었는지에 매 순간 고민하며 자신에 대한 성찰로 이어지게 된다. 창업가는 '성찰적 실천가'(Cope & Watts, 2000; Cope, 2005; Schön, 1983)인 것이다.

마지막으로, 인간관계와 경영과 관련하며 '협력'과 '주도'로 대변되는 깨달음을 얻는다. 대학생 창업가들은 이전까지는 학생으로서 상대

적으로 제한적이고 선택적인 인간관계 안에서 사회생활을 해왔다. 창업 활동을 시작하며 팀을 구성하고 운영하는 등 조직 내 관리자 역할을 포함하여 대외적으로 사업과 관련된 다양한 배경을 가진 사람들과 만나는 등 타인과의 교류 범위가 크게 넓어졌다. 창업가는 조직 내·외 다양한 사람들과 일하면서 서로 다른 관점과 성향이 모인 사람들이 함께 일하고 조율하기가 쉽지 않은 것임을 실감했다. 대학생 창업가는 회사의 대표로서 협업을 바탕으로 비전을 공유하는 조직을 만들어나가고자 노력한다. 조직의 소통과 협력의 중요성을 인지하며 효과적으로 협업할 수 있는 시스템을 만들고자 시도한다. 동시에 협력하는 조직을 구축하기 위해서는 대표로서 ‘주도’적인 역할이 중요하다는 것을 알아갔다.

2. 논의

이상의 연구결과를 바탕으로 대학생 창업가의 경험과 학습에 대해서 다음과 같이 논의하고자 한다. 본 연구에서 대학생 창업가에게 영향을 준 경험의 유형으로 1) 발견적 재인식 경험, 2) 성공적 대응 경험, 3) 가설 입증 경험을 도출하여 각 경험 유형의 특성과 대표 경험 사례에 대해서 살펴보았다.

기존의 창업가 창업가에게 중요한 학습을 일으키는 경험에서 특히 연구자들은 중요사건에 주목했다. 창업가의 경험 가운데 특히 '중요 학습 사건(critical learning events)'은 창업가 학습 메커니즘을 이해하는 데 있어 필수적인 것(Cope, 2001; Cope & Watts, 2000; Deakins & Freel, 1998; Rae & Carswell, 2000)으로 이해되었다(박한림, 2015). 중요사건은 주로 창업가가 일반적으로 사업 활동에서 발생하리라고 예상하지 못했던 사건으로 이러한 경험은 창업가에게 직접적이고, 즉각적이며 결정적인 영향을 장기적인 차원에서 발휘한다는 점(Cope, 2003)에서 연구자들이 주목해왔다.

중요사건 중에서 성공 같은 긍정적인 경험과 실패 같은 부정적인 경험이 있으며(Minniti & Bygrave, 2001; Reuber & Fischer, 1999), 연구자들은 그중에서도 부정적인 경험, 예를 들어 문제점 발생, 실수, 위기, 실패, 역경 등이 창업가의 학습을 도모하는 중요사건(Cardon & McGrath, 1999; Cannon and Edmonson, 2001; Cope, 2005; 2011; Daudelin, 1997; Kleiner & Roth, 1997; Politis & Gabrielsson, 2009; Scott & Bruce, 1987; Sitkin, 1992; Snell, 1992)으로 언급했다.

본 연구에서도 창업가의 학습에 큰 영향을 주는 경험이 실패, 혼란, 역경과 같은 부정적인 경험과 성공, 성취, 개발과 같은 긍정적인 경험으로 나타났다. 본 연구에서 대학생 창업가의 실패, 혼란, 역경 경험으로 발견적 재인식 경험을 도출했다. 이는 대학생 창업가가 확실히 믿거나 당연하게 생각한 것이 예상대로 되지 않아 어려움과 혼란을 겪으며 자신, 사업, 경영 등에서 개발할 지점을 발견한 경험이다. 이 경험의 대표

적 사례로 사업상 판단 곤란, 역할갈등, 조직갈등, 자기한계직면 상황에 해당하는 경험을 살펴보았다. 이 중에서 특히 역할갈등 경험은 기존 창업가 경험과 구별되어 대학생이면서 창업가라는 상황에서 나타나는 갈등 경험이라는 점에서 의의가 있다.

본 연구에서는 대학생 창업가의 성공 경험을 두 개의 유형으로 구분하여 그 특성을 밝혔는데, 성공적 대응 경험과 가설입증 경험이 이에 해당한다. 이 가운데 가설 입증 경험은 창업가정신의 특성으로 여겨지는 혁신성, 진취성, 위험 감수성이 잘 드러나는 유형이다. 대학생 창업가 확실하지 않았던 것을 실행 및 검증하여 성공적 결과를 얻어 성취와 재미를 느끼는 경험으로 사업 아이템의 실험에만 국한되지 않고, 조직관리에서 등 다양한 영역에서 나타났다. 이는 대학생 창업가의 특성을 드러내는 경험 유형으로 이를 통해 대학생 창업가의 도전적이며 실험적인 특성을 파악할 수 있었다.

둘째, 본 연구를 통해 대학생 창업가의 고수준 학습 경험의 구체적인 특성을 알아볼 수 있었다. 창업가로서의 활동 과정에서 만나게 되는 중요한 기회와 문제에 대한 직면, 극복, 성찰을 통하여 뚜렷한 형태의 고수준 학습을 경험할 수 있다(Cope, 2003). 본 연구에서는 이와 관련하여 대학생이면서 창업가로서 겪는 고수준 학습의 특성을 파악할 수 있었다. 대학생 창업가로서 겪는 역할갈등의 유형으로 조직 내와 조직 밖의 경우에 구분하여 그 양상을 살펴보았다. 특히 대학생 창업가가 본인이 아직 학생이라는 생각으로 회사의 대표이지만 대외적인 만남에서 동등한 사업 파트너로 행동하지 못했다. 이와 관련한 역할 인식 경험으로 “대학생 창업가” 에서 “창업가” 로 전환되는, 즉 학생에서 독립된 주체로서의 성인으로 넘어가는 전환기적 성장을 살펴보았다.

셋째, 대학생 창업가의 개발잠재력이 있는 경험에 대하여 논의하도록 하겠다. McCall et al.(1988)은 관리자의 다양한 경험 가운데 다른 경험에 비해 더욱 많은 학습을 하게 되는 경험을 ’개발잠재력 있는 경험(developmental experience)’으로 정의했다. 인간관계로 인한 어려움은 대표적인 개발잠재력 있는 경험에 속한다. 본 연구의 대학생 창업가도 인

간관계 및 경영과 관련하여 어려움을 느끼며 이를 극복하는 과정에서 많은 성장이 일어난 것을 확인할 수 있었다. 특히 대학생 스타트업의 기업의 특성과 관련하여 살펴보면, 대학생 창업가들의 회사는 대부분의 팀원들이 대학생으로 구성되어 있어 많은 팀원이 회사와 학업, 취업 등에서 진로를 고민하고 있다. 대부분의 대학생 스타트업은 팀원들에게 보상을 충분히 줄 수 없는 상황이다. 이러한 요인들이 맞물려 대학생 창업가는 잦은 팀원 이탈 문제를 겪는다. 이에 대학생 창업가는 팀원을 구성하고 팀원이 만족하는 조직을 만드는 것이 매우 중요하지만 이것이 정말 어려운 일임을 알게 된다. 이에 팀을 유지하고 키우기 위해서 협력과 비전 공유의 가치를 더욱 절감하게 되고 이를 위해서 자신의 조직에 맞는 시스템을 구축하기 위해 노력하고 있는 것을 대학생의 인간관계의 어려움의 측면에서 살펴보았다.

넷째, 대학생 시기의 자아정체감에 관한 논의이다. 대학생은 법적으로는 성인이나 학생으로서의 정체성을 동시에 가지고 있는 시기로 성인도 학생도 아닌 중간자로 살아갈 가능성이 있는 시기이다. 독립적인 사회의 성인으로 나아가기 위하여 자신이 무엇을 하면서 살아가야 하는지 계획하고 무엇을 할 것인지 결정을 내리는 것은 대학생에게 상당히 중요한 능력이 되었는데 대학생에게 진로 결정은 개인 삶의 이상과 목표를 실현하고 삶을 풍요롭게 할 수 있기 때문에 다른 시기보다 특별한 의미가 있다(이송이, 2014)고 하였다.

Erikson(1968)은 자아정체감을 ‘연속성있는 자기 자신에 대한 지각’이라고 했다. 자아정체감은 개인으로 하여금 신념, 역할, 존재방식 등에서 ‘나는 누구인가(who I am)’와 ‘나는 누구는 아닌가(who I am not)’에 대한 분별을 가능하게 한다(김영화, 2010). 자아정체감이 가장 선명하게 지각되는 시기가 대학생 시기이지만 대학생들은 교육제도의 특성으로 자신의 가치관을 정립하여 자신에 대해 생각해 볼 시간이 현실적으로 거의 없다(박선영, 2007). 이과 관련하여 본 연구에서는 대학생 창업가가 창업 과정에서 배운 의미 있는 교훈으로 자신에 대한 이해를 살펴보았다. 대학생 창업가는 창업 과정에서 아이디어를 현실화하며 겪는

고군분투와 희열, 타인과 함께 일하며 경험하는 갈등과 시너지, 다양한 업무를 수행하고 관리하면서 실감하는 자신의 약점과 강점을 통해 자신이 어떤 사람인지 그리고 무엇을 좋아하고 재밌어하는지 알아가게 되었다. 예상치 못한 일을 수도 없이 겪으며 어려운 의사결정을 하고 쉽게 않은 문제를 해결하는 일련의 과정을 통해, 자신의 선택과 결정을 기뻐하고 후회면서 자신의 판단 기준과 가치관을 확인하게 되며, 자신이 어떤 사람이고 자신이 무엇을 추구하는지 파악하게 된다. 이렇게 창업을 통해 대학생 창업가는 자신이 어떤 사람인지 무엇이 자신을 즐겁고 기쁘게 하는지, 앞으로 어떻게 살아야 행복할지 알아가며 인생의 방향에 대해 진지하게 생각하게 되었다.

마지막으로, 본 연구를 통해 드러난 대학생 창업가의 학습결과와 관련하여 논의하겠다. Jarvis(1987), Marsick 과 Watkins(2001) 등은 경험학습은 무형식학습에 기반하며, 실천 지향적이며 현장의 문제를 개인이 주도적, 성찰적, 창의적으로 만들어가는 학습이라고 했다. 본 연구의 대학생 창업가의 창업 경험과 학습을 통해 이러한 측면을 확인했다. 대학생 창업가는 창업 과정에서 겪었던 다양한 경험을 통해 자신의 답은 스스로 찾아가는 것이라는 것을 깨닫게 되고, 자신의 소신을 바탕으로 주체적인 선택과 결정을 할 수 있게 되었다. 대학생 창업가는 실행가인 동시에 성찰가로 성장한다. 창업 과정에서 겪는 이상과 현실의 차이를 실감하며 수많은 시행착오를 겪으며 실행의 중요성을 실감하며 자신에 대해 끊임없이 생각하고 성찰하게 되었다. 덧붙여 본 연구에서 밝힌 경험 유형의 하나인 가설 입증 경험은 아이디어를 실행하고 검증하여 구현에 성공한 경험으로 주도적으로 아이디어를 실제화하며 생각을 현실로 창조하는 측면을 다루었다. 창업 활동에서 배운 핵심 교훈과 경험의 유형에서 보인 가설 입증 경험을 종합하여 볼 때, 대학생 창업가는 창업을 통해 점차 주도적, 성찰적, 창의적인 개인으로 성장한다는 것을 확인할 수 있었다.

3. 결론

본 연구에서는 대학생 창업가가 창업 활동에서 어떤 경험을 하고 이 경험을 통해 무엇을 배웠는지 살펴보았다. 연구결과와 이에 대한 논의를 기반으로 연구의 의의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 대학생 창업이 증가하고 있는 상황에서 대학생이 창업을 통해 실제로 어떠한 경험과 학습을 하고 있는지 실증적으로 이해할 수 있는 실마리를 제공하였다. 최근까지 국내에서 진행된 대학생 창업 연구는 대부분 양적 연구로서 예비창업자로서 대학생을 위한 창업교육의 방향과 관련된 연구였다. 이에 창업 활동이 대학생에게 주는 의미와 효과를 심층적으로 이해하기 위해서는 실제 창업한 대학생의 경험을 질적 연구로 분석할 필요가 있었다. 본 연구에는 대학생 창업가가 창업 활동에서 경험하는 핵심적인 경험의 유형과 그 특성을 질적 연구방법으로 밝혀 대학생 창업가의 창업 경험과 학습에 대한 이해를 확장했다.

둘째, 본 연구에서 밝힌 대학생 창업가의 학습과 관련하여 대학생 창업의 의의에 대해 생각해볼 수 있었다. 본 연구에서 참여한 대학생 창업가들은 대학 학부생으로 창업 활동을 통해 자신의 약점과 강점, 흥미와 적성, 재미와 열정을 확인하며 자신이 어떤 사람이고 어떠한 가치를 추구하는 사람인지 발견해갔다. 이 과정에서 겪었던 다양한 경험을 통해 자신의 소신을 바탕으로 주체적인 선택과 결정을 할 수 있게 되었으며 타인과의 협력의 가치를 내면화하였다. 대학생 시기에 자신이 무엇을 하며 살아가야 할지 계획을 세우고 결정을 내리는 것은 매우 중요한 일이다. 대학생의 창업가는 자신이 생각하고 고민해왔던 것을 실행에 옮기면서 자신, 사업, 타인과의 관계 등 다양한 영역에서 압축적인 성장을 경험하고 있다. 그러므로 대학생 창업가의 성공기준을 사업의 양적 성장으로 한정하며 창업의 성공 여부를 판단하지 말아야 할 것이다. 대학생의 창업은 대학생 시기에 자신에 대해 알아가는 과정으로 큰 의미가 있으므로 이러한 시각으로 대학생 창업 활동을 바라볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구를 통해 대학생 창업가에게 중요한 학습을 일으키는 경

험의 특성을 파악하였다. 기존 창업가 연구에서 밝혀진 고수준 학습을 대학생 창업가의 경우와 비교하여 대학생 창업가의 창업 경험에서 고유하게 드러나는 고수준 경험을 알아보았다. 우선 대학생 창업가의 경험 유형에서 대학생 창업가의 실험적이고 도전적인 면을 구체적으로 드러내는 경험의 특징을 확인했다. 덧붙여, 대학생 창업가가 학생에서 독립된 성인으로 전환되는 시기적 변화와 관련하여 살펴보았다. 이와 관련하여 대학생 창업가의 역할갈등과 역할인식의 양상을 알아보았고 대학생 스타트업 기업의 특성에 기인한 조직운영의 어려움 등을 파악하며 대학생 창업가의 중요 학습 지점을 확인하였다.

한편, 본 연구의 결과를 토대로 대학의 창업 지원 방향과 관련하여 실천적 영역에서 재고할 부분을 제시하면 다음과 같다. 그동안 창업교육의 효과를 밝힌 연구를 통해 창업교육이 예비 창업가가 창업을 단계적으로 준비하고 창업에 대한 부정적인 인식을 낮추는 데 도움을 줄 수 있다는 것을 밝혔다. Michaelides와 Benus(2012)은 창업교육에 참여하면 창업의 동기부여가 형성되고, 이를 바탕으로 창업을 독려하는 직접적인 원인으로 작용할 수 있다고 하였다. 이와 관련하여 창업교육의 내용적인 부분에 대해 생각해보고자 한다. 현재 대부분의 창업교육 프로그램으로 주로 사업화 전략 실행 교육, 아이디어 도출 교육, 정보수집 교육을 중심(김문성, 이준우, 2017)으로 이루어 있다. 이제는 예비 창업가가 창업 과정에서 필요한 지식과 기술을 넘어 창업가로서의 태도 및 마음가짐에 관련하여 실질적인 도움을 줄 수 있는 교육 프로그램을 포함할 필요가 있다.

덧붙여, 서론에서 밝혔듯이 요즘 창업을 자신의 진로 중 하나로 긍정적으로 고려하고 있는 대학생이 늘어나고 있다. 이에 창업교육 프로그램 이외에 대학생들이 창업에 도전할 수 있도록 실질적인 지원을 함께 제공할 필요가 있다. 대학의 창업지원프로그램은 창업교육 이외에 컨설팅, 창업자금, 창업 시설 등 다양한 영역으로 구성되어 있다. 이에 창업을 원하는 대학생이 창업을 경험할 수 있도록 창업교육 이외의 분야에서도 지원을 확대해야 대학생이 예비 창업가에서 벗어나 창업가로서의 경험을 시작할 수 있을 것이다.

본 연구의 의의와 한계를 토대로 후속 연구를 제언하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 대학생 창업가가 창업 활동을 하면서 자신의 성장에 영향을 준 중요 경험의 유형을 밝혀 그 특성을 살펴보았다. 이 경험은 참여자들이 인지하는 중요 경험을 중심으로 기술한 내용을 분석한 것이기에 이 경험 이외에도 학습자의 성장과 배움을 촉진하는 경험의 양상을 심화하여 살펴볼 필요가 있다. 덧붙여, 본 연구에 참여했던 대학생 창업가는 평균 1년 10개월의 창업 경력을 지닌 대학 학부생이다. 경험학습은 일회성이 아니며 이전 경험의 결과가 뒤따르는 경험의 질을 변형한다(Dewey, 1938). 대학생 때 창업한 경험이 있는 졸업생을 대상으로 대학 시절 창업 경험이 이들의 인생에 어떠한 영향을 주었는지 밝힌다면 대학생 창업의 의미를 다양한 측면에서 밝힐 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 대학생 창업가가 창업 활동 중에 자신에게 영향을 준 경험의 사례를 분석하였고 이를 통해 무엇을 배웠는지 알아보았다. 학습이 이루어지는 현재 시점에서의 경험의 의미를 파악하기 위해서는 개인이 지닌 과거의 경험을 동시에 고려할 필요가 있다(김한별, 2010). 경험은 특정한 기간, 특정한 순간에 이루어지는 것이 아니다. 삶의 전 과정에서 연속해서 이루어진다. 그러므로 대학생 창업가의 창업 경험 중 일어나는 경험이라 할지라도 이를 심층적으로 이해하기 위해서는 창업 기간의 경험만으로는 부족하다. 개인의 경험과 경험을 통한 학습은 개인의 내적 특성과 개인이 겪는 경험, 그리고 개인이 처하는 환경의 상호작용을 통해 생애 전반에 걸쳐 이루어진다. IDF (Individual/Domain/Field) 체제적 접근(Csikzentmihalyi, 1999; Gardner, 1993; Gardner, 1997)은 개인, 영역, 환경의 세 가지 요소의 균형 갖춘 상호작용이 잠재능력의 성공적 발현에 매우 중요하다고 하였다. 이에 대학생 창업가의 경험과 학습을 더 깊이 있게 이해하기 위해서는 창업 이전의 주요 경험을 포함하여 개인, 영역, 환경의 상호작용 바탕으로 다차원적으로 탐구할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

가영희, 성낙돈, 안병환, 임성우(2010). **성인학습 및 상담**. 교육과학사.

강순빈(2012). 창업자의 창업동기 및 창업가정신 그리고 창업사전준비가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 소기업 창업자를 중심으로. 중앙대학교 석사학위논문.

강병오(2011). 중소기업 CEO의 창업가정신이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 프랜차이즈 기업을 중심으로. 중앙대학교 박사학위논문.

교육부・한국연구재단. 2019 대학산학협력활동 실태조사 조사보고서, 2021년 1월. 대전: 한국연구재단.

구문모(2008). 문화산업의 경쟁력 강화를 위한 기업가정신 활성화에 관한 연구. **문화산업연구, 8**(1), 5-27.

국립국어원 표준국어대사전 http://stdweb2.korean.go.kr/search/View.jsp

권두승(2007). **성인교육자론**. 서울: 교육과학사.

김규태(2019). 국내 대학생 창업에 대한 연구 동향. **한국융합학회논문지, 10**(7), 199-211.

김도연(2008). 일터경험과 역량개발의 관계 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

김도연, 오헌석(2007). 개발잠재력이 있는 일터 경험의 유형과 특성에 관한 연구. **HRD연구, 9**(1), 123-144.

김문성, 이준우(2017). TEC 창업교육 만족도가 창업의지에 미치는 영향: 창업자 역량의 조절효과. **한국창업학회지, 12**(1): 310-334.

김병섭(2008). **편견과 오류 줄이기: 조사연구의 논리와 기법**. 서울: 법문사.

김성환, 김정일(2015). 창업가의 리더십개발을 위한 피드백 중심의 접근. **한국성인교육학회**, **18**(4), 49-75.

김영화(2010). 자아정체감 조기완료 대학생의 진로결정 문제 분석. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

김영경(2021). 청년의 자아존중감과 사건 정서에 따른 자기존중기억의 인출 양상. **한국심리학회지: 발달, 34**(2), 1-21.

김지자, 정지웅(2001). 경험학습의 개념 및 이론과 발전방향. **평생교육학연구, 7**(1), 1~18.

김한별, 김영석, 이로미, 이성엽, 최성애(2010). **성인 경험학습의 이해 이론과 실제**. 서울: 동문사.

김해동(1993). **조사방법론**. 서울: 범문사.

노재구(1999). 기업가 및 기업가정신에 관한 이론적 고찰. **지역정책연구, 10**(2), 183-213.

박상용(2003). 벤처기업 CEO의 기업가정신, 구성원의 임파워먼트, 조직유효성의 관계에 대한 구조적 모형, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.

박숙희, 김현우, 한석훈(2016). 대학생 자아실현 교육의 효과분석을 위한 측정모형 구안. **한국인격교육학회**, **10**(1), 5-26.

박정열(2019). 지식근로자의 일터학습민첩성 진단도구 개발. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

박정열, 김진모(2019). 지식근로자의 일터학습민첩성 진단도구 개발. **HRD 연구, 21**(4), 115-152.

박주희(2017). 존 듀이의 경험의 개념과 유형 분석을 통한 교육적 의미, **인문학연구 53**. 441-471.

박준기, 이혜정(2016). 스타트업 팀워크와 성과. **벤처창업연구, 11**(2), 101-111.

박재성(1973). 한국의 기업가행태의 연구: 방법론을 중심으로. 한양대학교 논문집, 7, 273-295.

박한림(2015). 창업가의 성장경험 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

박한림, 오헌석(2015). 창업가의 성장경험 분석. **기업교육연구, 17**(1), 133-160.

박한림, 오헌석(2016). 경험을 통한 창업가의 학습 연구. **기업교육연구, 18**(1), 85-112.

박혜영, 황매향 (2005). 대학생의 진로발달과 학교적응도와의 관계. **직업능력개발연구, 8**(2), 157-176.

서리빈(2011). 중소기업의 혁신역량과 기업가정신이 기술경영성과에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.

신윤정(2013). 대학생의 진로소명, 진로자기효능감 및 내적동기와 진로적응성의 관계. **상담학 연구, 14**(1), 209-226.

신행우(2004). 남자대학생의 자아정체성 발달과 음주문제의 관계. **한국심**

리학회지: 발달, 17(2), 141-156.
안태욱(2012). 청년창업가의 특성과 창업가정신(Entrepreneurship)이 창업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
양혜련(2006). 대학의 인성교육 활성화 방안 연구. **한국여성교양학회지, 15**, 1-28.
오헌석, 성은모, 배진현, 성문주 (2009). 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 특성 비교 분석. **아시아교육연구, 10**(4), 105-135.
유세준, 양희순(2001). 한국 벤처기업의 성공요인에 관한 연구. **한국생산성학회,** 1-32.
윤지호(2005). 소비자 참여형 사회공헌활동이 소비자-기업 동일시, 기업 이미지 지각과 구매의도에 미치는 영향. 경북대학교 대학원 석사학위논문.
윤현덕, 성종수(2011). 조직구성원의 윤리의식과 혁신성향이 조직성과에 미치는 영향-ISO 26000 성과제고를 위한 윤리경영 지각의 조절효과를 중심으로. **품질경영학회, 39**(2), 199-216.
육창환(2015). 창업가의 특성요인이 창업의지에 미치는 영향: 창업 멘토링의 조절효과를 중심으로. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
윤택림(2004). **문화와 역사 연구를 위한 질적연구방법론**. 서울:아르케.
이상훈(2019) 교사의 적응적 전문성 발달 과정 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
이상훈, 오헌석(2016). 전문성 발달에서 경험의 역할과 쟁점. **아시아교육연구, 17**(3), 461-489.
이상화, 하규수(2015). 창업가정신, 창업역량이 창업만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 플로우(Flow)경험의 조절효과를 중심으로. **벤처창업연구, 10**(5), 137-150.
이성호(1992). **대학교육의 갈등**. 서울: 느티나무.
이송이(2014). 대학생의 자아정체감이 합리적 진로의사결정 및 진로성숙도에 미치는 영향. **청소년복지연구, 16**(1), 109-128.
이은선(2018). 청년창업가의 창업과정에 관한 경험학습 사례연구. 아주대

학교 대학원 석사학위논문.
이정모(2009). **인지과학: 학문 간 융합의 원리와 응용**. 서울: 성균관대학교출판부.
이주희, 최명선, 박희현(2009). 대학생을 위한 인성교육 프로그램의 효과. **인간발달연구, 16**(2), 205-220.
이중석(1996). **사랑의 심리학**. 청주: 협신사.
이지빈(2020). 청년창업가들의 사회적기업 활동을 통한 확장학습 경험. 아주대학교 대학원 석사학위논문.
이재실(2011). 일터경험학습을 통한 명장의 성장과정 연구. 아주대학교 대학원 박사학위논문.
임경림(2018). 성찰역량 척도 개발 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
임교순(2016). 사회적지지와 제도적지원이 초기창업자 행동에 미치는 영향. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
임영옥, 서경현(2018). 초기 청소년기의 자기주도성과 인터넷 중독 간의 관계에서 자기조절능력의 매개효과. **청소년학연구, 25**(11), 189-208.
임윤서(2021). 스타트업 CEO의 경력성공 경험에 대한 질적 연구: 대학생의 진로선택을 위한 역할모델 탐색. **사회과학연구, 32**(2), 153-183.
임호용(2006). 현실공간과 가상공간에서의 대학생 자아정체감 비교 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
잡코리아 뉴스, JOBKOREA, 2021년 5월 14일 입력, 2021년 9월 2일 접속, https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=18836&schCtgr=120001
잡코리아 뉴스, JOBKOREA, 2017년 8월 17일 입력, 2021년 9월 2일 접속, https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=13061&schCtgr=120001&schTxt=%EC%B0%BD%EC%97%85&Page=5
장정주(2009). 정서자각에 기초한 정서표현 훈련이 심리적 안녕과 대인관계에 미치는 효과. 영남대학교 박사학위논문.
정범모(1997). **인간의 자아실현**. 서울: 나남출판사.
조경동, 박인수, 김혜경, 김상용, 류선권(2011). **창업론**. 서울: 형설출판사.
조대봉(1992). **인간행동의 이해와 자아실현**. 서울: 문음사.
조용환(1999). **질적 연구: 방법과 사례**. 서울: 교육과학사.

조지혜(2019). 대학생의 창업결정과정: 근거이론적 접근. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문

한길석(2013). **창업과 기업가정신**. 서울: 비앤엠북스

허정철(2004). 전인교육 프로그램이 청소년 활동에 미치는 영향에 관한 연구: 자아정체감 형성 프로그램을 중심으로. **청소년학연구, 11**(3), 241-269.

호병환(2016). 대학 및 사회의 창업지원과 대학생의 창업의지 간의 관계: 자기효능감과 위험 감수성의 매개효과와 멘토링의 조절효과. 충남대학교 대학원 박사학위논문.

Appelbaum, S. H. and Goransson, L. (1997). Transformational and Adaptive Learning Within the Learning Organization: A Framework for Research and Application, *The Learning Organization, 4*(3), 115-28.

Argyris, C. and Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report, 2*(1), 1-3.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior, 14*(2), 103-118.

Bedford, C. L. (2011). The role of learning agility in workplace performance and career advancement (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota, Minneapolis, MN.

Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review, 13*(3), 442-453.

Bluck, S., Alea, N., Haberman, T., & Rubin, D. C. (2005). A tale of three functions: The self-reported uses of autobiographical memory. *Social Cognition, 23*(1), 91-117.

Boud, D., Keogh, R., and Walker, D. (1985). *What is reflection in learning?* In D. Boud, R. Keogh, and D. Walker (Eds), Reflection: Turning experience into learning (pp. 7-17). London: Kogan Page.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic*

analysis and code development. Sage Publications, Inc.

Burgoyne, J. G. and Hodgson, V. E. (1983) Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting, *Journal of Management Studies 20*(3), 387-399.

Burgoyne, J.G. (1995). Learning from experience: From individual discovery to meta-dialogue via the evolution of transitional myths. *Personnel Review, 24*(6), 61-72.

Cannon, M.D. and Edmondson, A.C.(2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared belief about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 161-77.

Cardon, M., and McGrath, R.G. (1999). When the going gets tough: Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference. Babson College.

Cave, F., Eccles, S., and Rundle, M. (2001). Attitudes towards entrepreneurial failure: A learning experience or an indelible stigma?. In Proceedings of the 2001 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference.

Cave, F., Eccles, S., Rundle, M., (2001). Attitudes towards entrepreneurial failure: a learning experience or an indelible stigma? Proceedings of the 2001 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Jonnkoping, Sweden. May.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Connolly J. (2001). Assessing the construct validity of a measure of learning agility. (Unpublished doctoral dissertation). Florida International University, Miami, FL.

Cope, J. (2001). The entrepreneurial experience: Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship. Unpublished Ph.D. thesis, University of Lancaster.

Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for "Higher-level" Learning. *Management Learning, 34*(4), 429-450.

Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 373-397.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 604-623.

Cope, J. and Watts, G. (2000). Learning by doing: an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entre*ₜ*preneurial Behaviour and Research, 6*, 104-124.

Covey, S. R.(2003). 성공하는 사람들의 7가지 습관(The 7 Habits of Highly Effective People). (김경섭 역). 서울: 김영사.

Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a system perspective for the study of creativity.* In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity (pp. 313-335). England, Cambridge: Cambridge University Press.

Dalley, J., and Hamilton, B. (2000). Knowledge, context and learning in the small business. *International Small Business Journal, 18*(3), 51-59.

Daudelin, M. W. (1997). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics, 24*(3), 36-48.

Deakins, D. and Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization, 5*, 144-155.

Dees, J. G., Anderson, B. B., and Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review, 1*(4), 24-33.

Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research, 34*(3), 241-253.

DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In

search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 258-279.

Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: The Macmillan.

Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: The Macmillan.

Dewey, J. (1971). *The Child and Curriculum*. Chicago: The University of Chicago Press.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper Business.

Ellis, S., Mendel, R., and Nir, M. (2006), Learning from successful and failed experience: The moderating role of kind of after-event review. *Journal of Applied Psychology. 91*(3), 669-680.

Edmondson, A. C.(2012). Teamwork on the Fly. *Harvard Business Review, 90*(4), 72-80.

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy, 27*(4), 12-16.

Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W. W. Norton & Company.

Erikson, T. (2003). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 10*, 106-112.

Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review, 10*(4), 803-813.

Foy, J. R.(1994), Academic standards and basic skills in higher education: empowerment of the student and the teacher, *College student journal, 28*(3), p.275.

Elias, J. L. (1994). *Paulo Freire: Pedagogue of Liberation*. Krieger Publishing Co.

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice.* Basic Books.

Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business, 12*(4), 11-32.

Gibb, A.A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building

upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal, 15*, 13-29.

Glaser, R., and Chi, M. T. H. (1988). Overview. In Chi, M. T. H., Glaser, R. & Farr, M. J.(Ed.). The nature of expertise. Hillsdale, NJ: Lawrence Ellbaum Associates.

Goldstein, K. (1939). The significance of special mental tests for diagnosis and prognosis in schizophrenia. *American Journal of Psychiatry, 96*(3), 575-588.

Holman, D., Pavlica, K., and Thorpe, R. (1997). Rethinking Kolb's theory of experiential learning in man- agement education. *Management Learning, 28*(2), 135-148.

Jarvis, P. (1987). Meaningful and meaningless experience: Towards an analysis of learning from life. *Adult Education Quarterly, 37*(3), 164-172.

Javis, P.(2004). *Adult education and lifelong learning: Theory and practice*. NewYork: Routledge Falmer.

Kao, R. W. (1993). Defining entrepreneurship: past, present and C*reativity and Innovation Management, 2*(1), 69-70.

Kelley, L., Swanson, E., Maas, M., and Tripp-Reimer, T. (1999). Family visitation on special care units. *Journal of Gerontological Nursing, 25*(2), 14-21.

Kenny, M. E., & Rice, K. G. (1995). Attachment to parents and adjustment in late adolescent college students: Current status, applications and future consideration. *The Counseling Psychology*, *23*, 433-456.

Kim, G. S., Ahn, T. H., Lee, H. K., Choi, D. R. & Beak, I. S.(2015). Effect of ICT Project Member's Personnel Job Competency and Role Conflict on Project Result: Project Manager's Competency as Regulation Effect, *Korean Corporation Management Review, 22*(4), 137-159.

Kleiner, A., and Roth, G. (1997). Learning histories: A new tool for turning organizational experience into action (No.2). MIT Center

for Coordination Science.

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.

Knowles, M. S.(1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. New York: Cambridge Books.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Mason, OH: South-Western College.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321-329.

London, M. & Maurer, T. (2004). Leadership development: A diagnose model for continuous learning in dynamic organizations. In J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg (eds.), The nature of leadership (222-245). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego identity status. *Journal of personality and Social Psychology, 3*, 551-558.

Marsick, V. J. (1987). New paradigms for learning in the workplace. *Learning in the Workplace, 16*(2), 11-30.

Marsick, V. J., and Watkins, K. E. (2001). Informal Learning and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education, 89*, 25-34.

Mason, J. (2002). Qualitative researching. 김두섭 역(2010). **질적 연구방법론.** 제2판. 파주: 나남.

Maxwell, J. A. 이명선 외 역(2009). **질적 연구 설계: 상호 작용적 접근.** 서울: 군자출판사.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New Your: Free Press.

McClelland, D. (1961) *The achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

McGrath, R.G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review, 24(1),*

13-30.

McMullan, W. E., and Long, W. A. (1990). Developing new ventures: The entrepreneurial option (pp. 141-156). San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

Merriam, S. M. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation.* CA: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult Education, 28(2),* 100-110.

Mezirow, J. (1991). Transformative dimensions of adult learning. San Francisco: Jossey-Bass.

Mezirow J. (1998) On Critical Reflection. *Adult Education Quarterly, 48*(3), 185-198.

Minniti, M. and Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3)*, 5-16.

Michaelides, M. & Benus, J. (2012). Are self-employment training programs effective? Evidence from Project GATE. *Labour Economics, 19*(5), 695-705.

Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). *Learning about learning agility*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Patterson, C. H. (1973). *Humanistic Education*. New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood.

Pavlica, K., Holman, D., and Thorpe, R. (1998). The manager as a practical author of learning. *Career Development International, 3*(7), 300-307.

Peters, R. S. (1979). Democratic Values and Educational Aims, *Teachers College Record, 80*(3). New York: Columbia University, 474.

Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(4), 399-424.

Politis, D., and Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 15*(4), 364-383.

Prince, J., & Kay, J. M. (2003). Combining lean and agile characteristics: creation of virtual groups by enhanced production flow analysis. *International Journal of production economics, 85*(3), 305-318.

Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6*(3), pp. 145-159.

Rae, D. and Carswell, M. (2001). Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 8*(2), 150-158.

Redding, J. C., & Catalanello, R. F. (1994). *Strategic readiness: The making of the learning organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Reuber, A.R. and Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management, 37*(2), 30-45.

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. New York: Basic Books.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge. MA: Harvard University Press.

Scott, M. and Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business, *Long Range Planning, 20*(3), 45-52.

Scott, M., Lewis, J. (1984). Re-thinking entrepreneurial failure. In: Lewis, J., Stanworth, J., Gibb, A. (Eds.), Success and Failure in Small Business. Gower, Hampshire.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure-The strategy of small losses. R*esearch in organizational behavior, 14*, 231-266.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management, 23*(5), 679-704.

Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E.(2001), *A Company leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workplace*, San francisco: jossey-bass.

Stevenson, H. H. (1983). A perspective on entrepreneurship (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative researc*h. Sage publications.

Sutton, R., & Callahan, A. (1987) The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal, 30*, 405-436.

Tak, E. A. (1996). The relationship between ego-identity status and interpersonal problem-solving ability mediated by self-esteem and interpersonal skills at college students, Unpublished master' s thesis, Sejong University, Seoul.

Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation (4th ed.).* Burr Ridge, IL: Irwin.

Taylor, M. (1979). Adult learning in an emergent learning group: Toward a theory of learning from the learners perspective. Doctoral dissertation, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Toronto.

Taylor, M.(1987). Self-directed learning: More than meets the observer' s eye. In D. Boud and V. Griffin (Eds.), *Appreciating adult learning : From the learners' perspective*. London: Kogan Page.

<부록1> 인터뷰 질문지

인터뷰 질문지

구분	질문
1. 인사	• 인사 및 자기소개
2. 연구 소개	• 인터뷰 목적 설명 이 연구는 "대학생 창업가의 경험과 학습"에 대해 밝히고자 합니다. 편안하게 답변하시면서 겪었던 구체적인 특정 에피소드나 경험에 대해서 말씀해주시면 됩니다. • 인터뷰 자료 활용 용도 설명 • 연구참여자 정보보호 서약서 서명 • 녹음 동의 요청
3. 사업 소개	• 대표님께서 운영하시는 사업에 대해 소개 부탁드립니다. - 창업한지 얼마나 되었습니까? - 회사의 인적 구성이 어떻게 됩니까? • 창업의 계기 및 동기는 무엇입니까?
4. 질문의 기본구조	• 창업 활동에서 배운 점은 무엇입니까? • 어떤 경험을 통해서 그런 배움을 얻으셨습니까? • 구체적인 예 또는 사례(사건)는 무엇입니까?

5. 결정적(주요) 경험	• 사업 시작 후에 현재의 대표님이 있기까지 가장 큰 영향을 미쳤던 경험은 무엇입니까? 그리고 이를 통해 무엇을 배웠습니까? *떠오르시는 대로 답을 하시면 됩니다. 아래 서브질문을 참고하셔도 됩니다. • (성공) 회사를 운영하시면서 가장 뛰어난 성취를 이룬 경험은 무엇입니까? 그 경험에서 배운 것은 무엇입니까? • (역경) 회사를 운영하시면서 가장 힘들었던 경험은 무엇입니까? 그 경험에서 배운 것은 무엇입니까? • (실수) 가장 결정적인 실수를 하신 적이 있다면 언제입니까? 그 경험에서 배운 것은 무엇입니까? • (의사결정) 가장 어려웠던 의사결정은 무엇이었습니까? 그 경험에서 배운 것은 무엇입니까? • (기회) 사업 과정에서 맞았던 가장 큰 기회는 무엇이었습니까?

6. 시기별 의미있는 경험과 학습	• 창업 활동을 하며 다음 시기에 따라 의미있는 경험은 무엇이고 이를 통해 무엇을 배웠습니까? -준비기: Ideation 및 시작 -창업초기(법인설립기) -현재(법인설립이후)
7. 학생과 창업가로서의 역할	• 학생으로서의 역할과 창업가로서의 역할의 비중은 어떻게 됩니까? • 두 가지 역할을 하면서 힘든 점은? 이 과정에서 무엇을 배웠습니까? • 대학생으로서 창업활동을 하면서 가장 많이 배우게 된 것은 무엇입니까?
(추가 질문) 8. 변화 내용 <분야별>	• 자신의 변화 - 창업 이후 자신에게 어떤 변화가 있었습니까? - 가치관에 어떤 변화가 있었습니까? - 본인이 가장 많이 성장했던 경험은 무엇입니까? - 그 변화에서 본인이 취했던 구체적 행동은 무엇이었습니까? - 창업 후 자신에 대해 새롭게 발견한 점이 있습니까? - 경제관념에 대한 개념이 달라진 점이 있다면 무엇입니까? • 비즈니스 & 경영 - 사업에서 어떤 점이 가장 중요한 것이라고 생각하십니까? - 사업의 비전은 초창기와 비교할 때 어떤 변화를 겪었습니까? - 직원/인재를 선발하는 기준은 무엇입니까? 그러한 기준 및 가치관을 형성하는데 영향을 준 경험/사건은 무엇입니까? • 관계 - 사업 활동에 가장 큰 영향을 미치는 사람은 누구입니까? 그 관계를 통해 새롭게 배운 것은 무엇입니까? - 사업 활동 때문에 인간 관계에서 느끼는 어려움은? 이를 통해 무엇을 배웠습니까? - 인간관계로 인해 가장 힘들었거나 느낀점이 많았던 사건 한 가지 말씀해주시겠습니까? - 동료와의 관계 유지를 위해 했던 구체적 행동은 무엇입니까?

10. 마무리	• (안내) 심층 인터뷰에 대한 확인 질문이 있으면 다시 연락드리겠습니다. 바쁘신 중에 시간 내어주셔서 감사합니다.

<부록2> 연구 참여자용 설명서 및 동의서

연구 참여자용 설명서 및 동의서

연구 과제명 : 대학생 창업가의 경험과 학습
연구 책임자명 : 김나영(서울대학교 교육학과 석사과정)

이 연구는 대학생 창업가의 경험과 학습에 관한 연구입니다. 귀하는 대학 학부생이면서 창업가로 활동하고 있어 본 연구의 참여자로 적합하다고 판단했기 때문에 이 연구에 참여하도록 추천받았습니다. 이 연구를 수행하는 서울대학교 소속의 김나영 연구원이 귀하에게 이 연구에 대해 설명해 줄 것입니다. 이 연구는 자발적으로 참여 의사를 밝히신 분에 한하여 수행될 것이며 귀하께서는 참여 의사를 결정하기 전에 본 연구가 왜 수행되는지 그리고 연구의 내용이 무엇과 관련 있는지 이해하는 것이 중요합니다. 다음 내용을 신중히 읽어보신 후 참여 의사를 밝혀 주시길 바라며 필요하다면 가족이나 친구들과 의논해 보십시오. 만일 어떠한 질문이 있다면 담당 연구원이 자세하게 설명해 줄 것입니다.

1. 이 연구는 왜 실시합니까?

대학을 포함한 사회 전반의 창업 분위기 확산으로 창업을 자신의 진로 대안 중 하나로 고려하는 대학생이 늘어나고 있지만, 대학생이 창업을 통해 무엇을 경험하며 배우고 있는지 실증적으로 보여주는 연구는 부족한 상황입니다. 이에 본 연구는 대학생 창업가의 경험을 분석하여 대학생 창업에 대한 이해를 확대하고 대학생 창업이 주는 교육적 의미를 확인하기 위해 진행될 예정입니다. 이 연구는 일차적으로 서울대학교 교육학과 평생교육전공 석사과정 김나영의 석사학위 논문 '대학생 창업가의 경험과 학습'의 자료 수집 목적으로 실시합니다. 수집된 자료는 서울대학교 한국인적자원연구센터의 연구 자료로 축적되어 활용될 수 있습니다.

2. 얼마나 많은 사람이 참여합니까?

약 15명 내외의 대학생 창업가가 이 인터뷰에 참가하게 됩니다.

3. 만일 연구에 참여하면 어떤 과정이 진행됩니까?

연구는 면담을 중심으로 이루어질 것입니다. 면담 시에는 귀하의 동의 하에 녹음을 할 것입니다. 녹음을 원치 않으실 시 녹음을 중단할 것입니다. 그러나 녹음을 안했다 하더라도 면담 내용은 연구에 활용될 수 있습니다. 이 경우 귀하의 허락을 구한 후 이루어질 것입니다. 녹음이 이루어진 경우 녹음 파일은 연구가 종료된 후 폐기하고자 합니다.

1) 면담은 각 1회당 약 1시간 30분 정도 소요될 것으로 예상합니다. 면담의 횟수는 1회가 진행될 예정이며, 경우에 따라 추가 면담을 요청할 수도 있습니다. 모든 과정은 귀하의 편의를 고려하여 편하신 장소에서 이루어 질 것입니다.
2) 인터뷰가 끝난 이후에 분석 결과에 대한 확인 절차를 요청합니다. 서면으로 분석 결과에 대한 피드백을 요청할 것입니다.
3) 필요에 따라 참여자의 동의 하에 추가로 면담을 요청할 수 있습니다.

4. 연구 참여 기간은 얼마나 됩니까?

면담은 1회당 1시간 30분 정도 소요될 것입니다.

5. 참여 도중 그만두어도 됩니까?

예, 귀하는 언제든지 어떠한 불이익 없이 참여 도중에 그만둘 수 있습니다. 만일 귀하가 연구에 참여하는 것을 그만두고 싶다면 담당 연구원이나 연구 책임자에게 즉시 말씀해 주십시오.

6. 부작용이나 위험요소는 없습니까?

본 연구는 면담을 주요 연구 방법으로 활용할 예정이며, 연구참여자를 불편하게 하는 질문은 없을 예정이기 때문에 특별한 부작용이나 위험요소는 없습니다. 만약 면담 도중 귀하가 불편함을 느낀다면 면담을 중단할 것입니다.

7. 이 연구에 참여시 참여자에게 이득이 있습니까?

귀하가 이 연구에 참여하는데 있어서 직접적인 이득은 없습니다. 그러나 귀하가 제공하는 정보는 대학생 창업가의 경험과 학습에 대한 이해를 증진하는데 큰 도움이 될 것입니다.

8. 만일 이 연구에 참여하지 않는다면 불이익이 있습니까?

귀하는 본 연구에 참여하지 않을 자유가 있습니다. 또한, 귀하가 본 연구에

참여하지 않아도 귀하에게는 어떠한 불이익도 없습니다.

9. 연구에서 얻은 모든 개인 정보의 비밀은 보장됩니까?

개인정보관리책임자는 서울대학교 교육학과 석사과정 김나영입니다. 저희는 이 연구를 통해 얻은 모든 개인 정보의 비밀 보장을 위해 최선을 다할 것입니다. 이 연구에서 얻어진 개인 정보가 학회지나 학회에 공개될 때 귀하의 이름 및 개인 정보는 사용되지 않을 것입니다. 그러나 만일 법이 요구하면 귀하의 개인정보는 제공될 수도 있습니다. 또한 모니터 요원, 점검 요원, 생명윤리심의위원회는 연구참여자의 개인정보에 대한 비밀 보장을 침해하지 않고 관련규정이 정하는 범위 안에서 본 연구의 실시 절차와 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 연구 결과를 직접 열람할 수 있습니다. 귀하가 본 동의서에 서명하는 것은, 이러한 사항에 대하여 사전에 알고 있었으며 이를 허용한다는 동의로 간주될 것입니다.

10. 이 연구에 참가하면 대가가 지급됩니까?

본 연구에 참가하는데 있어서 연구참여자에게 어떠한 금전적 보상도 없으며 소정의 선물을 증정합니다.

11. 연구에 대한 문의는 어떻게 해야 됩니까?

본 연구에 대해 질문이 있거나 연구 중간에 문제가 생길 시 다음 연구자에게 연락하십시오.

이름: 김나영　　전화번호:

- 연구에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다. -

Abstract

A Study on the Learning Experience of Student Entrepreneurs

Kim, Na Young
Major in Lifelong Education, Department of Education
The Graduate School
Seoul National University

The purpose of this study is to develop a deeper understanding of the educational meaning of student entrepreneurship by analyzing the experiences of college student entrepreneurs. For this purpose, 13 college student entrepreneurs were interviewed and the collected data were explored based on qualitative analysis.

The results of the study are as follows: The characteristics of the experiences that influence the growth of student entrepreneurs were identified and also what they learned from this experience was discovered. The specific findings are as follows: First, the major types of experiences of student entrepreneurs were categorized into reality-awakening experience, successful response experience, and hypothesis-verifying experience. To this end, the learning experiences of student entrepreneurs were defined as experiences that lead to positive changes or growth in their thinking, attitudes, or behaviors; and these experiences were classified according to common characteristics.

The first type of experience, the reality-awakening experience, is an experience in which something they believe or take for granted does not turn out as expected, which leads them to find a point to develop

in themselves, their business, or their business management. Typical example of this experience include difficulties in business decision-making, role conflicts, organization conflicts, and feeling self-limited. The second type of experience, the successful response experience, is an experience of their coping with a problematic or unexpected situation by improving it in a new way or with an attitude different from the previous one. They find the cause of the problem or the method of problem-solving, learn new knowledge and skills, and respond in the better manner than before. That makes them feel a sense of achievement compared to the past when they felt confused or disappointed. Typical example of this experience include business risk management, resolving role conflicts, and successful organizational management. The final type of experience is the hypothesis-verifying experience. This is an experience of testing and verifying the hypothesis or idea, to make the idea get actualized. This experience type is an experience that reveals the characteristics of an entrepreneur, which is bold to challenge themselves with creative mind. They enjoy the experience as a process of verifying the idea. Experimenting with business items and establishing an effective organizational management system were found as examples of this experience.

Second, this study explores lessons that student entrepreneurs have gained through entrepreneurial experience, focusing on the areas of self, business, management, and relationship. Student entrepreneurs face their weakness or limitation in their competence when they fail; however, at the same time, they find their strengths and possibilities, gaining a sense of accomplishment and confidence and they also find fun and passion in this career. In other words, student entrepreneurs learn who they are, what they are good at, or what they are happy with. Through various experiences in the business process, they realizes that it is they who answer to the question. This way they can make

independent choices and decisions based on their own belief. At the same time, student entrepreneurs learn that the business is not something they can do only by themselves. In addition to one's own efforts and responsibilities, they learn that there are other factors such as market conditions, luck, or other various variables. Those findings lead them to respond flexibly to numerous problem situations.

In this series of events, student entrepreneurs become reflective practitioners. They come to realize the difference between the ideal and reality during the entrepreneurial process through numerous trials and errors. This lead them to constantly think and reflect on their choices and decisions. In addition, student entrepreneurs as a representative of the company strive to create a cooperative organization that shares a vision. While realizing the importance of organizational cooperation, they also come to realize the importance of leading role as a representative of the company in order to build a cooperative organization.

This study has the following implications. First, this study can help develop a deeper understanding of the student entrepreneurs' learning by identifying the types and characteristics of core experiences that influence the growth of student entrepreneurs. Second, specific characteristics of the high-level learning experience of student entrepreneurs were presented with regard to transitional growth from student to adult as well as company culture of student start-up. Third, this study shows that students' entrepreneurial process is self-learning journey, gaining a greater sense of understanding of themselves. In this regard, entrepreneurial experience can be considered a significant learning experience for college students.

Keywords: student entrepreneur, entrepreneurial experience, entrepreneurial learning, experience, experiential learning

Student Number: 2020-21703