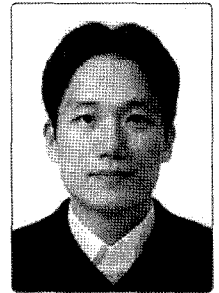


기획자 입니까, 관리자 입니까?

‘인자요산 지자요수’에 대한 경영적 단상



이 태 원 계장

한국발명진흥회 운영지원팀
연세대학교 물리학과 졸업
연세대학교 법학과 졸업
성신여자대학교 법학과 대학원 졸업
논문: 반도체집적회로의 배치설계에 관한 고찰

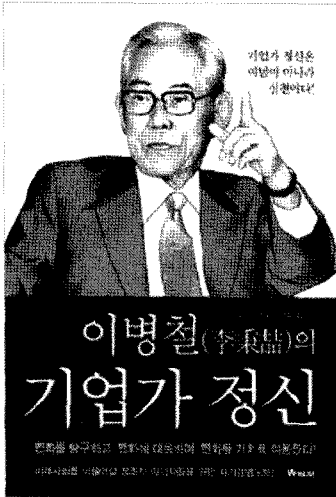


그림1. 고 이병철 회장의 경영철학을 담은 책으로 일본 도쿄대 교수였던 아지마 긴지의 최근 저작

삼성의 고 이병철 회장이 즐겨 읽으며 경영의 지침으로 삼았던 책이 바로 ‘논어’라고 한다. 비단 이병철 회장뿐만 아니라, 우리나라 CEO들이 제 1로 손꼽는 경영 지침서이자 경영철학서가 바로 이 논어이다. 얼마 전 한 신문 기사를 보니, 삼성에서는 CEO를 ‘고객(Customer)과 직원(Employee) 그리고 주주(Owner)에게 봉사하는 사람’이라고 정하고, 이를 CEO에 대한 평가와 인사에도 반영할 계획이라고 했다. 달리 말하면, 논어의 핵심인 인(仁)의 경영을 의미하는 것이리라. 뿐만 아니라, 과거 삼성의 전략기획실인 컨트롤 타워에서는 ‘논어 읽기’를 시작했다고 한다. 기본으로 돌아가자는 취지라고 한다.

논어를 배움으로써, 군자가 되지는 못한다 하더라도, 최소한 군자 연(君子然)하는 모습만으로도 놀라운 변화가 생기지 않을까 싶다.

조직의 리더는 인자와 지자로 나뉜다

논어의 용어편에 보면, “인자요산 지자요수(仁者樂山 知者樂水)”라는 문구가 나온다. 요즘이나 줄줄이 해외여행이지만, 옛날엔 흔히 바캉스 시절이 오면, 계곡이 있는 산으로 휴가를 갈 건지, 바다로 해수욕을 떠날 건지를 묻는 물음을 논어의 이 말씀을 비유로 들어 대신하기도 했다.

그래서 직장에서도 ‘부장님은 인자(仁者)시니까, 산으로 가시겠네요?’ 하면, 기분 좋은 얼굴로 ‘사람이 인자이기만 해서 는 되겠나? 요즘은 물이 좋아지는 걸 보니, 지자(智者)가 되어 가나봐.’ 하며 아무와 자화자찬의 시트콤이 벌어질 수 있었다.

이런 조금은 유치한 일상의 대화 속에도 논어가 회자되는 것으로 보면, 우리나라

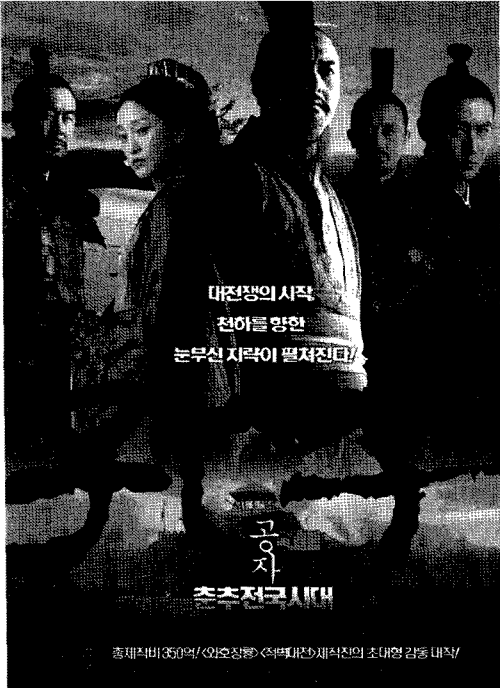


그림2. 우리에게 아직도 검은 선글라스에 쌍권총으로 익숙한 주윤발이 주연을 맡아 화제가 되었던 공자의 삶을 영화화한 '공자(Confucius)'

사람들의 지식과 지혜에 대한 의식이 상당히 높지 않은가 싶기도 하다. 다만, 이를 등산객과 낚시꾼의 유유자적에 비할 것이 아니라, 앞서 삼성가에서 기본으로 삼듯, 이 문장에서 우리가 기본으로 삼을 것들을 고민해 보면 한다.

논어, 치국과 경영을 말한다

논어는 기본적으로 '치국(治國)'의 도에 관한 글이다. 소위 말하는 경영서나 자기 계발서의 원전 격이라고 할 법하다. 우리가 접하는 논어에 대한 해석과 주석은 대개 주자의 것을 따르고 있지만, 오직 주자의 해석이 완전하고 유일한 것은 아니다. 주자 당대에 뿐만 아니라, 애초에 공자의 도를 전한 증자에 의해 공자의 사상이 다소는 변형이 있었을 것이며, 그 이후의 많은 주석가들의 손을 거치면서 논쟁이 되어 왔고, 기원전의 공자의 말씀이 서기 13세기의 주자에 의해 주석이 달렸다는 점에서는 수많은 해석이 가능하다고 할 수 있다. 특히 우리들은 정현과 주희와 왕양명에 주해에 의한 논어를 접하고 있는 바,



그림3. 논어를 비롯한 사서삼경의 주해자로, 성리학의 시조가 된 주희

경영이란 것이 치국의 도에서 배울 것이 있다면, 그것이 곡학아세와 아전인수 격의 해석이 아닌 한, 수없는 변형과 응용이 가능할 것이다. 오늘날은 이미 13세기 주자의 시대와 다르며, 16세기 왕양명의 세계와도 다르기 때문이다.

이에, 인자요산과 지자요수를 통해 조직 내에서 만나게 되는 두 가지 큰 경영의 줄기를 이해해 보고자 한다. 이 역시 정통의 관(觀)이나 학(學)은 아닐 터지만, 한번쯤 고전의 이야기를 우리에게 적용해 보는 일례로서 삼았으면 할 뿐이다.

논어는 사서삼경(혹은 사서오경) 중에서 인(仁)을 근본으로 하는 '인의예지(仁義禮智)'의 절차탁마를 가르친다. 그렇기에 인자요산에서의 인자 역시 근본 어짊을 떠올리지 않으면 안될 것이다. 인자가 산을 좋아한다는 점을 조직에 비유하면, 무엇보다 기획자로서의 덕을 의미한다고 새겨보고 싶다.

또한 지자요수에서의 지자는 무릇 지식이 아닌 지혜의 '지(智)'를 의미하는 것으로 새겨되, 물을 흐름으로 본다면 관리자의 측면에서 새겨보는 것은 어떨까 한다.

조화의 덕

산이라고 하는 것은 우리가 오르되 머물기만을 기대하는 것이 아니라, 성취하고 땀 흘리고, 높이 올라서는 멀리를 관조하는 것에 가치가 있다고 생각하는 대상이다. 기획이란 것 역시 산과 같은 성격을 갖는다고 할 수 있다. 산에는 나무가 있고, 숲이 있고, 심지어 계곡을 흐르는 물, 즉 전부는 아닐지라도 관리적인 요소도 포함되어 있다. 우리가 기획자로서 활동할 때는 하나의 단선적인 사고를 요하지 않는다. 기획이 실행력을 가지려면, 계곡에 물이 흐르듯, 관리적인 측면에서 어떻게 운영이 되면 좋을까를 고민하는 최적화에 대한 계획도 필요하다.

또한 산을 혼자 오르는 것은 '위험'하다. 낙오가 되거나 날씨를 잘못 읽어 조난하면 목숨이 위태로워지는 것이 마치 기획자의 위치와도 다를 바 없다. 함께 오르되, 조화를 생각지 않으면 결코 기획을 완성할 수가 없다. 기획부서의 팀워크 만큼 주목을 끄는 일도 없다. 그래서 기획에는 출중한 능력을 가진 직원만이 필요한 것이 아니다. 사람의 능력은 어떻게 후원받고 지원받고, 동기부여를 받느냐에 따라서 입직월장하는 것임을 믿는 기획자라면, 기획 업무에서의 사람들 간의 조화의 덕을 우선할 것이다.

시의 포착

그러면 물이란 어떤 것일까? 흐름을 생각해 볼 때, 흐름에 가장 근접한 개념은 바로 시간이다. 물이란 흘러 지나가면 다시 돌이킬 수 없는 것처럼 시간 역시 한 번의 흐름으로 되돌릴 수 없는 성질이 있다. 결국 시간은 관리적인 측면에서 접근하게 된다. 피터 드러커의 지식관리자 개념은 철저한 시간관리를 바탕으로 한다. 산을 오르는 것도 오를 때가 매우 중요하지만, 그것은 계획으로 조정할 수 있는 반면, 시간과 물의 흐름은 일방적이어서, 쉽사리 계획의 대상으로 삼기가 어렵다. 인사(人事)를 생각해 보 그렇다. 승진의 인사는 정해진 때가 있다. 근속년수가 쌓인 이들을 제 때에 적절한 사람을 뽑아 승진토록 하지 않으면, 조직은 여러 가지 면에서 흐트러질 수밖에 없다. 기한에 뒤쳐진 승진이나 너무 빠른 승진은 사람들 간의 불협을 일으키게 될 수도 있고, 귀한 인력을 외부에 빼앗길 위험도 있다. 특히 기업에서 능력 있는 사람은 마치 어떤 애인을 사귀는 것처럼

눈독 들이는 사람들이 많다. 애인이 어느 날 "사랑은 움직이는 거야!" 하며 떠나버린다 한들 되돌려 세울 가치가 없다면 무슨 소용이겠는가? 또한 적절하지 않은 사람을 승진 시킴으로써 생기는 폐해는 더 말할 것이 있을까? 사업은 시기와 때가 있다는 것과 그것을 놓치고 나면 다음의 기회는 더 포착하기 힘들다는 것은 바로 시(時)의 중요성을 아는 사람이라면 동감하지 않을 수 없을 것이다.

인자한 기획자

그러면 기획에서 인이 발휘되어야 한다는 것, 혹은 기획자는 인자여야 한다는 것은 어떤 의미로 생각해 볼 수 있을까? 인은 어짊을 의미한다고 하였다. 이는 결국 사람을 다루는 원칙이라고 할 수 있다. 리더의 입장에서는 다룬다고 할 수 있겠지만, 달리 말하면, 관계를 형성하는 방법이라고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 서류를 바라보는 태도로서 인을 생각해 볼 수 있다. 주변의 정세나 서류에 쉬어 흔들리지 않는 정(靜)이 바로 인의 성격임을 논어의 용어편이 설명하고 있는 터이다.

이 즈음에서 인자요산 지자요수가 적힌 논어의 원문해설을 살펴보자.

“공자가 말씀하기를, 지혜로운 자는 물을 좋아하고, 어진 자는 산을 좋아한다. 지혜로운 자는 움직이고, 어진 자는 고요하다. 지혜로운 자는 즐기고, 어진 자는 오래산다.”

어진 자(仁者)가 고요하다는 것은 앞서 말한 정(靜)을 의미한다. 흔들림이 없는 자리에 있다는 의미이다. 이는 대학(大學)에서 주자에 의해 핵심사상으로 논의되는 '격물치지'의 결과로 발견한 머무를 자리로서 인자에게 주어진 것이 곧 정의 자리임을 의미한다. 그렇다면 무엇에 어디에 머물러야 한다는 뜻인가? 경영적인 측면에서는 결국 기업과 기관의 핵심가치가 있는 미션과 비전에 머물러야 한다는 것이다. 피터 드러커의 '강점으로 승부하라!'는 경영의 절대 원칙에 비추어 보면, 기업의 최고 강점에 머무를 줄 알아야 한다는 의미이다. 특히 새로운 기술과 마케팅 유형에 휘둘러 기관의 본질을 흐트리며 본말을 전도하는 일이 없어야

한다는 것이다.

코카콜라의 사례를 들어보자. 한 때 펩시콜라가 블라인드 테스트를 통해 일반인들에게 코카콜라와 펩시콜라가 들어있는 잔을 번갈아 맛 보게 하였다. 그런데, 압도적인 숫자가 펩시콜라의 손을 들어주었다. 미국뿐만 아니라, 우리나라에서도 이 블라인드 테스트가 이루어지는 장면을 광고로 만들어 보여주었던 기억이 있을 것이다. 이러한 펩시콜라의 광고 전략에 코카콜라는 어떤 대응을 했던가? 새로운 마케팅 유형에 휩쓸려, 펩시콜라의 맛이 승리를 거두는 장면에 충격을 받았다. 심지어, 펩시콜라의 시음에 어떤 조작이 있을까 싶어, 자체적으로 시험을 해보기도 했다. 결과는 역시 한 모금만에 펩시콜라의 승리였다.



그림4. Take the Pepsi Challenge! 블라인드 테스트를 통해 펩시콜라에 손을 들어주게 된 행사로, 이 광고의 영향인지, 펩시콜라는 1976년 단일 품목으로는 가장 많이 팔리는 비알콜음료가 되었다.

Battle of the beverages
A breakdown of Coke and Pepsi's financials and products

	Coke	Pepsi
Stock Price*	\$56.50	\$52.06
52-Week High	\$57.91	\$53.50
Price change YTD	20.3%	7.2%
P/E	31.6	26.7
2002 Est Earnings Gr.	13.3%	13.4%
2003 Est Earnings Gr.	11.2%	12.3%
Market Value	\$140.4 billion	\$92.0 billion
2002 Est Revenue	\$19.8 billion	\$26.2 billion
New product	Vanilla Coke	Pepsi Blue
Top soft drink brands	Coke, Sprite, Fanta	Pepsi, Slice, Mountain Dew

*All stock price data as of May 9
Sources: First Call, CNN/Money, company reports

그림5. 코카콜라와 펩시콜라를 비교한 데이터로, 펩시가 더 많은 이익을 내고 있음에도 여전히 코카콜라의 브랜드 가치가 더 높은 것을 볼 수 있다.

코카콜라는 서둘러, 그동안 지켜왔던 맛에 변화를 주는 대대적인 변혁에 엄청난 인력과 비용을 투입했다. 그렇게 해서 새로운 코카콜라를 시장에 내놓았지만, 소비자의 반응은 냉담했다. 오히려, 코카콜라의 원래 맛을 되살리라는 고객들의 불만을 접수해야 했다.

우리가 아는 바대로, 코카콜라는 원래의 맛을 찾았다. 그리고 나서 알게 된 사실은 콜라를 소비하는 소비자의 입맛과 심리는 콜라를 처음 입에 대는 그 첫 한입에 있지 않다는 것이었다. 콜라는 콜라를 담은 병이나 캔의 이미지는 물론이고, 상대적으로 달고 톡 쏘는 맛이 적은 펩시콜라는 첫 한입에는 좋지만, 한 잔 혹은 한 병을 다 마시는 콜라의 속성 상 오히려, 진하고 톡 쏘는 코카콜라가 더 유리했던 것이다.

이처럼 새로운 마케팅의 유형으로 인해서, 자사가 가진 강점까지 흔들려, 오히려 심혈을 기울인 기술개발이 오히려 경쟁사를 도와주는 결과는 낳게까지 된 것이다. 이점에서 기획자는 정에 머무는 능력이 필요한 것이다.

그리고 무엇보다 사람을 모아 일을 추진해 나가는 과정에서 인의 요소가 필요함은 두말할 필요도 없다. 우리가 일행이 되어 산을 오르는 과정을 생각해 보자. 저마다 체력도 다르고, 산에 대한 호불호도 제각각이다. 평소에 즐기지 않는 사람에게 산은 너무나 큰 에너지를 소비해야 하는 도전이다. 그리고 산을 좋아한다고는 하지만, 산 자체를 즐기기도 보다는 산 아래 준비하게 등산객을 유혹하는 동동주와 파전에 못 이기듯 한 잔 즐기기를 더 좋아하는 이들도 있다. 산을 좋아한다고 하되, 진실로 산을 좋아하지 못하는 이들이 말하는 산에 대한 애정은 왜곡된 애정이다. 조직의 비전과 성과에 무엇보다 관심이 많고 자신의 역량을 집결시킬 거라고 외치는 모두가 진정 조직의 발전에 관심을 둔 것인 경우는 생각보다 많지 않다. 잣밥에 더 관심이 많은 이들을 산을 오른다하여 데리고 가는 것이 아예 산을 모

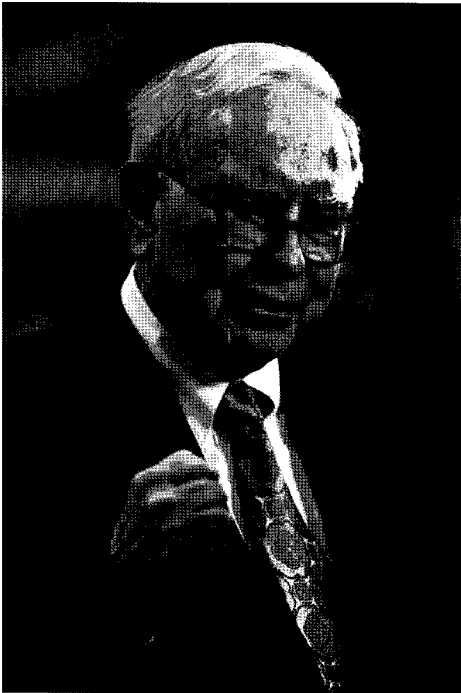


그림6. 투자의 마이다스인 워렌 버핏의 Berkshire Hathaway는 웰즈 파고(Wells Fargo)의 최대주주이기도 하다.

르는 이들을 데리고 가는 것보다 더 어렵다.

이런 점에서 절대적으로 기획자에게는 인이 필요하다. 다그치고 욱박지르는 것은 당장은 모르겠지만, 장기적으로는 자신의 리더십을 망치는 길일뿐이다. 극한 처방은 오직 한 번만 사용할 수 있다. 직원들을 몰아붙여서 성과를 만들어 내는 것은 일회일 뿐이다. 뱅크 오브 아메리카(Bank of America)가 후발주자였던 웰스 파고(Wells Fargo)의 임원들로 채워지기 전까지의 모습을 보면, 독단적인 CEO가 임직원들을 강하게 몰아붙이던 시기가 있었다. 결과는 미국 최대의 은행이라는 지위를 내어주는 것으로 마무리 되었다. 아니 그보다 더 수치스러운 점은 거들떠 보지도 않았던 웰스 파고의 임원들이 결국 뱅크 오브 아메리카를 장악하게 된 점이다.

인이 없는 리더는 조직을 성장시키는 데에 오히려 문제가 될 뿐임을 방증한다.

1980년대 불었던 아이아코카의 바람이 지금은 어찌 되었는지는 새삼 새겨볼 가치도 없을 것 같다. 포드는 한 때, 아이아코카의 강력한 성과주의 경영과 구조조정으로 황금기를 구가한 바 있다. 머스탱이란 새로운 기술이자 디자인이 그 상징물이었다. 포드는 그래서인지 이 머스탱이란 모델을 버리지 못하고 지금도 대표적인 차량으로 만들고 있다. 현재까지도 제법 구매가 이루어지고 있지만, 지금의 포드는 어떤 모양인가? 그리고 포드에서만 놀라운 성과를 거둔 것이 아니라, 포드에서 물러난 이후, 그는 크라이슬러를 회생시켰다. 지금의 크라이슬러는 어디로 갔는가? 메르세데스에 팔려 간지가 십수년이 지났다. 아이아코카의 영향력은 오래가지 않았다. 뿐만 아니라, 반짝 회복에 힘을 쏟아 내느라 이후에 기업을 유지할 힘마저도 빼앗긴 셈이다. 너무 과장된 표현일지 모르지만, 결국 인의 지도자를 갖지 못한 조직은 당대 이후를 장담할 수 없다는 사실만큼은 부정할 수 없다.

지혜로운 관리자

그렇다면, 지자로서의 관리자는 어떤 가치를 구현하는가? 지혜로움은 단순한 지식과는 다르다. 물론 지식이 기초가 되고, 기반이 되어야 지(知)에서 지(智)로 나아갈 수 있음은 격물치지에 의해 뒷받침된다. 지(知)를 삶에서, 현장에서 구현하면서, 지(知)를 강화해 나가는 것이 곧 지(智)라고 할 수 있다. 우리의 삶은 과거의 농경사회를 생각해 볼 때, 반복되는 기후와 날씨의 흐름을 보고 예측하고, 일련의 공통된 흐름 속에서 나타나는 변수들로 인한 변화를 잘 다스리는 능력이 바로 지혜라고 할 수 있다. 여름에 우기를 맞아 비는 항상 오는 것이지만, 언제 올지 어느 만큼 올지, 그리고 어느 시기에 물꼬를 터야할지는 농자로서 상시 농사라는 프로세스를 진행하면서 확인하고 체크하면서 놓치지 말아야 할 사항이다. 이것에 대한 실패는 단지 프로세스의 붕괴만이 아니라 조직의 건실함과 이후의 예측을 무너뜨리기까지 한다. 프로세스가 가지는 연쇄작용이 손상되면, 새로운 프로세스를 세우기도 쉽지 않은 탓이다.

비록 조직의 일원을 교체 가능한 톱니바퀴로 보지 않는다고 하더라도, 조직은 끊임없이 조직의 가치를 실현할 새로운 인력이 흘러들고, 과거의 신진인력들이 다시금 세월의 흐름과 함께 흘러나감으로써 운영되고 조직된다. 이러한 반복이지만, 결코 동일한 반복이 없는 것을 깨닫는 것이 지혜라고 한다면, 흐름을 관장하는 관리자의 역할에 지혜의 필요가 얼마나 절실한 것인지 알 수 있다.

기획자가 애초에 책임자라고 해서 기용했던 이들은 하나의 프로젝트가

마무리 되면, 어디에 배치해야 하는가의 문제가 생긴다. 그가 전문인력이어서 프로젝트가 끝남과 동시에 또 다른 프로젝트를 찾아 이직하는 경우가 아니면, 조직은 그를 수용할 여유를 만들지 않으면 안 되는 경우가 흔하다. 하지만, 관리자는 새로운 텃밭을 새로이 경작하거나 2모작을 3모작으로 변화시킬 정도의 창조적인 역할을 하는 것은 위험하다. 논어에서 지지는 동(動)한다고 하는 것은 역동적인 의미에서의 변화와 혁신의 주체로 이해하면 곤란하다. 비록 물길에 산을 깎고 들을 깎아낸다고 하지만, 큰 물줄기는 천년이며 만년이며 한 길을 흐르고 있다. 바로 그 흐름 가운데 있음으로 인해 동한다고 하는 것이다.

앞서 말한 인사에 적용해보자면, 인사가 결코 강고(強固)해서는 안 된다는 점과 연결해 볼 수 있다. 인사는 정함보다는 동함에 무게를 두는 것이다. 누군가를 고정해서 '이 사람밖에 없다'는 생각이면, 무엇을 하더라도 사람을 키워낼 여지는 줄어들다. 점점 선택할 사람이 줄어들 뿐이다. 동은 유연함을 의미하는 때문이고, 바로 그 유연함이 틀(process)을 만들기 때문이다. 프로세스가 정립되는 과정을 생각해 보자. 프로세스란 하나의 틀이고 시스템이기 때문에 수많은 변수와 변화의 가능성을 고려하지 않고서는 틀로서 자리 잡기가 쉽지 않다. 새로운 변수와 변화가 생기면 그 즉시 새로운 프로세스를 만들어야 하는데, 이것이 곧 프로세스의 붕괴이고, 결국 프로세스를 정립한다는 의미가 상실되고 마는 것이다. 원칙주의자는 아니되, 원칙을 지키는 사람이 관리자가 되어야 한다는 점에서는 누구도 이견을 달지 않을 것이다. 바로 그것이 지자요, 물의 흐름을 트는 관리자의 역할이다.

마치며

앞서도 언급했지만, 논어는 공자라는 학자가 아닌, 정치가가 국정의 근본을 밝힌 책이다. 흡사 마키아벨리의 군주론에 비견할 수 있다. 당시의 노나라는 작은 나라였고, 그나마도 노나라에서 벼슬을 떠난 이후의 공자의 유세를 받아들인 나라는 또한 거의 없었다.

그럼에도 공자의 논어가 오늘날의 수많은 CEO들에게 지침을 주고 있는 것은 무엇일까? 이제는 삼성과 같은 기업들은 기획부서에서의 필독서로 정해지고 있고, 독서경영을

표방하는 많은 기업들에게 필독서로 제안해야 할 것만 같은 생각도 든다.

흔히 원전보다는 그 해설이 더 어려운 경우가 많은데, 주희의 주자학이요 성리학이 바로 그것이 아닌가 싶다. 논어는 결코 철학적으로 해석되어, 학문과 경전의 지위에만 머물러 있는 것이 아니다. 사람의 근본은 결국 관계의 근본과 조직의 근본을 말하는 것이기에, 경영의 원칙을 찾는다 함에 모순은 없다. 오히려, 원칙을 발견하고, 이를 실천하지 못하는 것이 악이라고 하는 것도 인식해야 한다. 대개 논어는 사서삼경을 배우는 과정에서 첫 번째 책이 아니라, 대학 다음에 읽히는 책이었다. 대학에서는 실천하지 못하는 것은 옳은 것을 알고도 자신의 소욕과 작은 이익에 매여 그 실천을 미루고 피하게 됨으로써 결단 번드르르한 언어 속 지식에 머물러서, 타인을 괴롭히고 질타하는 도구로 쓰이는 것으로 설명하고 있다. 실천하지 못하는 것이 자신을 계도하는 와신상담의 도구가 아니라, 남을 탓하는 도구로 전락했다면, 조직에 독소를 전파하고 있음을 반성해야 할 것이다.

고전의 가치는 바로 스스로를 경계하고, 자신의 실수와 잘못에 몸을 떨게 하는 소인들에 있다하겠다.

인자요산 지자요수라는 짧은 문구에서 경영의 두 가지 줄기를 고민해 본 것 이상으로, 논어의 수많은 설득과 가르침에 귀 기울여 오롯한 경영의 원칙을 세워보는 것은 어떨까? 2011년 새해를 맞이하고 새로이 일 년의 계획을 운영해 나가야 하는 사람이라면 조금이나마 도움이 될 단상이 있으면 한다.