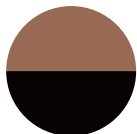
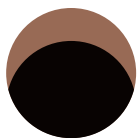
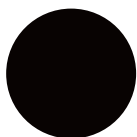
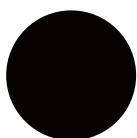
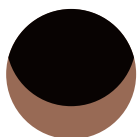
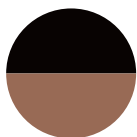
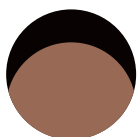


# 사 람 이 답 이 다



과학으로 찾은 사람경영의 원칙과 방법



이  
형  
우  
지  
음

자  
인  
연  
구  
소



이형우

### 사람을 키우는 인본주의 경영자

객관과 합리의 맑은 시야로 인간과 세상을 탐구하는 과학적 합리주의자이고, 세상을 이롭게 하는 기술과 가치를 만들어내는 실용적 이상주의자이며, 사랑과 연민으로 사람을 깨우고 기업을 키우고 사회를 계몽하는 이타적 인본주의자이다.

1960년 부산에서 태어나 부산대학교 기계설계학과를 졸업했다. 2000년에 창업한 마이다스아이티를 건설공학 소프트웨어 분야 세계 1위, 국내 패키지 소프트웨어 해외수출 1위, 청년들이 가장 입사하고 싶은 중소기업 1위 기업으로 성장시킨 존경받는 기업가이자 경영자이다.

현재는 마이다스그룹(마이다스아이티, 마이다스인, 마이다스원, 자인원, 자인연구소) 회장이자 마이다스아이티 CHO(최고행복책임자)로서, 인간과 세상에 대한 과학적 연구와 합리적 이해를 바탕으로 경영 및 교육 분야 솔루션을 기획·개발하여 기업과 사회에 보급하고 있다. 회사를 성장시킨 원동력은 '사람중심' 경영철학에 있다. '사람 키우기'가 취미이자 특기이며 직업이라고 할 만큼 자연의 결대로 사람을 키우고 성공경험을 통해 인재를 육성하는 '사람경영'에 진심이다.

50대 중반 즈음 살아온 인생을 돌아보면서 '기업이 잘되도록 돕고 교육을 바로 세우는 것', 즉 우리 사회의 현재와 미래를 책임지는 경영혁신과 교육혁신을 위해 생을 바치겠다고 뜻을 세웠다. 그리고 경영과 교육을 바꾸기 위한 급소로 찾아낸 것이 '역량기반의 채용과 육성'이고, 이 급소를 공략하기 위해 세계 최초로 신경과학과 인공지능 기술이 융합된 역량 검사 솔루션 '역검'과 메타인지 기반 역량 함양 및 태도 습관화 플랫폼인 '뉴로우'를 개발했다.

경영혁신과 교육혁신이라는 두 가지 일을 하는 데에 큰 도움이 된 비밀 노트가 있는데, 그것이 바로 '자연주의 인본사상'이다. "자연의 이치에 따라 사람을 합리적으로 이해하고, 사람과 사회의 행복을 돕는 것"을 목적으로 하는 '자연주의 인본사상'을 본격적으로 연구하고 세상에 보급하기 위해 2013년에 자인연구소를 설립했다. 이 책에는 자연주의 인본사상을 바탕으로 20년 넘게 탐구하고 연구해온 사람, 경영, 인생의 본질에 대한 이야기를 담았다.

## 사 랫 이 답 이 다

# 사 람 이 답 이 다

과학으로 찾은 사람경영의 원칙과 방법

이형우 지음

자인연구소

## 사람의 결대로 경영의 길을 가다

나는 10여 년간 기술자로 살다가 창업을 하게 되었다. 뜻하지 않게 ‘경영자’라는 새로운 역할을 맡게 된 것이었다. 설렘보다는 불안과 중압감이 더 크게 다가왔다. 분당에 작은 사무실을 얻고 가장 먼저 한 일은 서점으로 달려가는 것이었다. 경영을 익혀야 했다. 하지만 책장을 넘길수록 익숙하지 않은 용어와 개념들이 쏟아졌다. 특히 기회비용, 손익분기점, 유동비율과 같은 개념들은 기술자 출신인 내게 낯설고 멀게만 느껴졌다.

경영이란 무엇일까? 그 시작은 어디에서 비롯될까? 어떻게 하면 경영을 잘할 수 있을까? 성공한 경영자들은 어떤 원리로 회사를 운영할까? 제품, 기술, 시장, 고객, 매출, 이익—이 모든 요소들 중에 경영의 핵심은 과연 무엇일까? 질문이 꼬리를 물며 이어졌고, 답을 찾으려 할수록 고민은 더욱 깊어졌다.

경영서들은 다양한 성공과 실패 사례를 분석하고 소개하지만, 대부분 표면적 현상에 드러난 상관관계를 원인과 결과로 해석하는 데 집중되어 있었다. 그러나 상관(相關)은 인과(因果)가 아니다. 현상을 인과적으로 풀어낸 것이 진실은 아니다. 조화는 열매를

맺지 못한다. 현상의 해석으로 해법을 얻을 수는 없다.

현상의 장막 속에서 길을 잃지 않으려면 어떻게 해야 할까? 그러다 문득 깨달았다. 현상의 이면에 있는 본질을 먼저 이해해야 하지 않을까? 그렇다면 경영의 본질은 무엇일까? 불필요한 것들을 하나씩 걷어내고 마지막 남은 한 가지는 ‘사람’이었다. 경영이란 결국 사람과 그 관계에 대한 이야기이다.

경영은 조직과 시장의 상호작용으로 이루어진다. 개념식으로 표현하면 ‘경영=조직×시장’이다. 조직과 시장의 두 축을 움직이는 핵심 요인은 다름 아닌 ‘사람’이다. 조직에서 제품과 서비스를 만드는 주체도 사람이고, 시장에서 그것을 평가하고 선택하는 주체도 사람이다.

경영이란 ‘사람에 의해, 사람을 위해’ 이루어지는 일이다. 그러므로 경영의 본질을 이해하기 위해서는 사람을 먼저 제대로 이해해야 하며, 사람들이 관계 속에서 어떻게 상호작용하는지 들여다봐야 한다. 그렇게 본질을 향한 탐구가 시작되었다. 경영을 더 깊이 합리적으로 이해하고자 시작한 탐구는 인간의 사고와 행동을 결정하는 근본 원리에 대한 연구로 이어졌다. 처음에는 심리학에서 출발했지만, 이어서 신경과학, 생물학, 물리학, 복잡계과학, 양자역학 그리고 우주론까지 자연과학의 다양한 영역을 탐색하게 되었다.

그렇게 과학을 통해 얻어진 통찰은 보이는 현상이 아닌 그 이면의 관계 속에서 경영을 바라보는 새로운 관점을 열어주었다. 자연이 만든 결에 따라 사람을 위한 경영의 길을 열어가는 지혜를 얻게 해주었고, 합리적 인과를 바탕으로 경영의 속성을 실제적으로

다루는 방법을 알려주었다. 이 같은 과학적 합리경영의 원칙을 토대로 나는 ‘자연주의 인본경영’이라는 새로운 경영체계를 정립하게 되었다. 그리고 이를 실천적 지혜로 정리하여 기업과 사회에 보급하기 위해 2013년 ‘자인연구소’를 설립했다.

경영은 하나의 정해진 해답을 찾는 일이 아니라 변화하는 관계 속에서 끊임없이 답을 모색하고 조율하는 과정이다. 인간과 조직은 살아 있는 유기체이며, 그 안에서 역동적으로 펼쳐지는 상호작용에는 끝없는 질문과 역설이 존재한다. 경영이란 이 같은 질문에 대한 답을 모색하고, 그 답을 가설로 세워 실행하며, 그 결과를 살펴 다시 수정하면서, 끝까지 성과를 추적하는 일의 연속이다.

경영은 기업만의 일이 아니다. ‘더 나은’ 결과를 만들기 위해 관계에 개입하는 모든 행위가 경영이다. 경영의 본질은 ‘더 나은’을 실현하기 위한 판단과 실행에 있다. 인생=자신×세상, 인생은 자신과 세상의 관계 속에서 이루어지며, 그 상호작용의 결과로 만들어진다. 경영=조직×시장, 경영은 조직과 시장의 관계에 개입하여 그 상호작용을 조정하고 최적화한 결과로 나타난다. 결국 핵심은 ‘관계’이다. 우리는 더 나은 삶, 더 나은 조직, 더 나은 미래를 꿈꾼다. 그리고 이를 위해 어떻게 관계에 개입할 것인가를 고민한다. 그것이 바로 경영이다.



이 책은 경영자가 직면하는 본질적 고민에 초점을 맞추어 실용적 지혜를 제공한다. 그러나 특정 지위나 역할을 떠나 우리는 모두

크고 작은 선택과 관계 속에서 경영을 하고 있다. 따라서 경영과 관계를 통해 ‘더 나은 결과’를 만들고자 하는 사람이라면 누구나 이 책에서 각자 필요한 통찰을 얻을 수 있을 것이다.

- 경영자는 지속가능한 성장과 성과 창출을 위한 전략적 방향을
- 리더는 구성원의 동기를 촉진하고 성장으로 이끄는 리더십 원리를
- HR 실무자는 성과 기반의 인재경영 시스템을 구축하는 실용적 방법론을
- 경영학 연구자는 이론과 실무를 연결하는 새로운 패러다임을
- 더 나은 삶을 원하는 사람은 행복과 성공의 변하지 않는 지혜를 발견할 수 있을 것이다.

지속가능한 경영을 고민하는 경영자들은 경영의 본질과 핵심 원리를 알고 싶어 하지만, 어디에 집중해야 할지 몰라 막막함을 느끼는 경우가 많다. 성과를 높이고 싶어도 실질적인 해법을 찾지 못해 어려움을 겪기도 한다. 이 책은 경영을 사람과 관계의 본질에서 바라보는 새로운 관점을 제시한다. 이를 통해 조직과 구성원, 구성원과 구성원 간의 긍정적 관계를 유도하여 성과중심적 몰입 문화를 구축하는 방법, 조직과 시장의 관계적 속성을 이해해 최상의 부가가치 창출과 최적의 마케팅 전략을 구현하는 방법에 대해 구체적으로 설명한다.

리더들은 구성원들에게 자율성을 부여하면 방임이 되고, 개입하면 통제로 받아들여지는 딜레마에 직면하곤 한다. 지시와 관리

만 하는 리더가 아니라 사람을 성장시키는 리더가 되고 싶지만, 그 방법을 찾기가 쉽지 않다. 이 책은 사람의 욕망과 역량을 근본적으로 이해하고, 그것을 조직 시너지로 연결하는 리더십의 원리와 실천 방법을 다룬다. 이를 통해 구성원의 동기를 촉진하고, 자발적 몰입을 유도하며, 조직 성과를 극대화하는 전략을 탐색할 수 있을 것이다.

HR 리더와 실무자들은 채용, 인재개발, 성과관리 등의 제도를 운영하면서 기대한 만큼의 효과를 얻지 못해 고민한다. 조직문화를 개선하고 싶지만 방향을 잡기 쉽지 않고, 보상체계만으로는 구성원의 동기를 충분히 끌어내기 어렵다는 한계를 실감한다. 이 책은 구성원의 동기과 역량에 대한 과학적 이해를 기반으로 성과와 성장을 촉진하는 HR 시스템 설계 방법을 다룬다. 이를 통해 HR 조직이 변방의 인사관리 조직에 머무르지 않고 성과 기반의 인재경영 조직으로 자리 잡을 수 있도록 전략적 해법을 제시한다.

경영학을 연구하는 학자들은 기존 경영학이 데이터와 사례 연구에 기반하면서도 사후 해석에 그치는 한계를 뛰어넘기 위해 고민한다. 실용 학문인 경영학이 이론적 서술이나 현상 분석을 넘어서기 위해서는 경영의 본질을 포착할 수 있는 차별화된 패러다임이 필요하다. 이 책은 경영을 사람과 관계의 관점에서 정의함으로써 과학적 연구와 실무적 적용을 연결하는 새로운 접근법을 제시한다. 이를 통해 경영학을 실제 조직과 비즈니스에 적용할 수 있는 실천적 학문으로 발전시키는 통찰을 제공한다.

많은 사람들이 더 나은 삶을 꿈꾸며 하루하루 최선을 다해 살아

간다. 그렇지만 원하는 결과를 얻으려면 어디서부터 시작해야 하고 무엇을 해야 하는지 알지 못해 방황하고 힘들어하기도 한다. 이 책은 '인생=자신×세상'이라는 관계적 개념식을 바탕으로 바람직한 행복과 성공을 만들어가는 본질적 원리와 실천적 지혜를 담고 있다.



바람직한 경영이란 무엇인가? 그 핵심은 인간의 욕망을 읽고 역량을 결집하여 집단 시너지를 창출함으로써 조직을 더 나은 방향으로 성장시키는 것이다. 이 책은 사람의 본질에 대한 이해로부터 경영의 실용적 지혜를 도출하고, 이를 바탕으로 다양한 난제를 해결하며 바람직한 경영을 실현하기 위한 방안을 탐구한다. 이를 위해 이 책에서 다루는 세 가지 핵심 관점은 다음과 같다.

### **첫째, 사람의 본질을 바탕으로 경영의 과학적 해법을 제시한다.**

경영은 원인과 결과를 연결하고 조정하는 행위이다. 즉 조직의 바람직한 성과를 도출하기 위해 현재의 조건을 변화시키고, 그 변화가 원하는 미래의 결과로 이어지도록 개입하는 과정이다. 이 모든 인과적 연결의 중심에는 '사람'이 있다. 경영은 조직과 시장의 상호작용으로 이루어지며, 이 두 요소를 구성하고 움직이는 것은 사람이다. 경영자가 다루어야 할 가장 근본적인 변수는 '사람'인 것이다. 경영은 사람의 사고와 행동을 원하는 방향으로 변화시키기 위한 변수들을 밝혀내고, 이 변수들을 목적중심적으로 다룸으

로써 성과를 이끌어내는 과정이다.

현대 과학은 인간의 본질에 관한 깊이 있는 이해를 제공해 왔다. 신경과학, 생물학, 심리학 등 다양한 학문들은 사람이 어떻게 생각하고, 무엇에 의해 동기가 일어나며, 어떤 방식으로 협력하고 성과를 만들어내는지를 연구해 왔다. 하지만 이러한 과학적 지식을 경영에 접목하는 통합적 접근은 여전히 부족하다. 기업 경영을 다루는 수많은 책들이 있지만, 대부분 수치 분석과 현상적 해석에 초점을 두고 있을 뿐 인간 본질에 대한 과학적 이해를 바탕으로 경영의 원리를 탐구하는 경우는 드물다. 이로 인해 경영의 여러 핵심 과제들이 방향을 잃은 채 단기적 성과에 매몰되는 한계를 드러내고 있다.

경영은 사람에 의한, 사람을 위한 일이다. 사람의 본질을 과학적으로 탐구하지 않고 경영의 본질적인 문제들을 해결하는 것은 거의 불가능한 일이다. 이 책의 목적은 과학의 렌즈를 통해 사람과 경영을 다시 바라보고, 기존의 경영 패러다임을 넘어서는 근본적인 해법을 제시하는 데 있다. 이를 통해 수많은 경영의 난제들을 해결하고, 조직과 개인이 함께 성장하는 지속가능한 경영의 길을 찾는 것이 이 책의 지향이다.

### **둘째, 경영의 실제 작용을 관계론적 관점에서 해석한다.**

세상의 본질은 관계이다. 모든 현상은 관계에 따른 상호작용의 결과이다. 경영이란 조직과 시장, 조직과 사람, 사람과 사람의 관계 속에서 작동하는 동적 작용이며, 그 관계에 개입하여 상호작용의

핵심 변수를 도출하고 이를 전략적으로 조율하는 과정이다. 가령 조직과 시장의 상호작용에서 핵심 변수는 마케팅과 영업이다. 또 조직 내에서 집단 시너지를 창출하는 사람과 사람의 상호작용에서 핵심 변수는 리더십과 팔로워십이다. 경영이란 이 관계에 개입하여 조직의 능력이 시장의 욕망과 효과적으로 연결되도록, 또 구성원들의 욕망과 역량이 긍정적 상호작용을 통해 집단 시너지로 창출될 수 있도록 변수들을 조정하는 과정이다.

관계에 개입하려면 상황을 합리적으로 조망하는 메타적 관점이 중요하다. 이는 주관적 시각을 극복하고, 관계의 흐름을 읽고, 다양한 요소들을 고려하여 최적의 결정을 내리는 메타적 사고 방식을 의미한다.

경영은 독립된 요소들의 고정된 조합이 아니라 서로 연결되어 변화하는 역동적인 관계와 상호작용 속에서 이루어진다. 따라서 중요한 것은 개별 변수 자체가 아니라 그 변수들의 관계와 상호작용을 메타적으로 조율하는 것이다. 이를 통해 경영자는 끝없이 변화하는 불확실한 환경 속에서도 지속가능한 경영의 체계들을 설계할 수 있다. 경영을 관계론 관점에서 바라보는 것은 이론적 탐구를 넘어 경영이 실제로 작동하는 방식을 이해하고 현실에 적용하기 위한 실용적 접근이다.

### **셋째, 신경과학을 기반으로 성과 창출을 위한 실용적 방안을 제시한다.**

조직이 존재하는 이유는 성과를 창출하기 위해서이다. 경영자

라면 누구나 “어떻게 하면 성과를 극대화할 수 있을까?”라는 질문을 끊임없이 던지게 된다. 그러나 성과는 단순히 목표를 설정하고 보상을 제공한다고 해서 저절로 따라오지 않는다. 구성원들이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 환경이 조성될 때 비로소 성과가 극대화된다. 이 모든 과정은 뇌를 통해 구상되고 집행되며 실행된다.

뇌는 어떻게 성과를 만들어낼까? 신경과학적 관점에서 성과는 뇌의 신경회로가 활성화되면서 ‘정서-감정-이성-초성’의 단계적 판단 과정을 거쳐 이루어진다. 이 과정이 자극에 의해 활성화되면서 ‘신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행’이라는 성과 메커니즘이 작동하여 성과가 창출되는 것이다. 경영자는 바로 이 성과 메커니즘이 효과적으로 작동하도록 환경을 설계하는 사람이다.

특히 신뢰판단 단계가 중요하다. 성과 메커니즘을 작동시키는 첫 번째 도미노 조각이기 때문이다. 조직에서 신뢰는 구성원이 주어진 환경에서 기대하는 가치와 환경의 조건을 평가하는 과정에서 형성된다. 이 신뢰를 기반으로 기대하는 가치만큼 열정이 일어나고, 그 에너지를 바탕으로 전략적 사고가 작동하며, 제어실행의 과정을 통해 성과를 추적하게 된다.

성과 창출의 핵심 기반은 신뢰이다. 사람은 환경이 자신에게 긍정적 영향을 줄 것이라는 확신이 있을 때 비로소 역량을 발휘한다. 신뢰가 형성되지 않은 상태에서는 뇌의 방어기제가 활성화되면서 창의적 사고나 전략적 판단이 이루어지기 어렵다. 따라서 조직 내에서 신뢰를 형성하는 것이 성과 창출의 첫 번째 조건이다. 사람

은 뇌로 사고하고 판단하며 성과를 만든다. 경영자가 해야 할 일은 이 같은 뇌의 작동 원리를 기반으로 구성원들이 최상의 성과를 낼 수 있는 조직 환경을 전략적으로 설계하고 조율하는 것이다.



‘사람이 답이다’라는 통찰이나 ‘사람중심의 경영’이라는 비전은 결코 새로운 것이 아니다. 이것은 수천 년 동안 동서양의 철학과 지혜 속에서 반복되어 온 진리이다. 그러나 진리는 반복된다고 해서 스스로 현실이 되지 않는다는. 이제 우리는 과학을 통해 이 오래된 진리를 더 명확하게 이해하고, 실제 경영 환경에서 실현할 수 있는 방법을 찾을 수 있게 되었다. 나는 생물학과 신경과학의 발견들을 통합하여 인간 본질을 합리적으로 해석하고, 이를 조직과 경영의 실제 현장에 적용할 수 있는 실사구시(實事求是)의 방법론을 구축하고자 했다. 이 책은 그 과정에서 얻은 통찰과 실용적 해법을 담고 있다.

경영은 곧 사람의 일이다. 사람을 이해하는 것이 곧 경영을 이해하는 길이다. 이는 철학적 명제나 구호가 아니라 과학적 연구를 통해 도달한 실증적 결론이다. 사람은 모순적 존재이다. 이기적 존재이면서 사회적 존재이고, 감정으로 판단하지만 메타인지를 활용할 수 있으며, 자유를 원하면서도 소속감을 갈구하고, 경쟁하면서도 협력을 통해 더 큰 가치를 추구한다. 이러한 인간의 본질적 속성을 제대로 이해하고, 그 속성이 바람직한 방향으로 발현될 수 있는 환경을 설계할 때, 비로소 우리는 진정한 사람중심 경영을 실현

할 수 있다.

사람경영은 단순한 이상론이 아니다. 인간 본질에 대한 본질적 통찰과 과학적 합리성에 기반한 실천적 경영 방식이다. 기업이 지속가능한 성장을 이루기 위해서는 숫자와 제도 너머에 있는 사람의 본질을 이해하여, 그 본질이 조직과 시장 속에서 바람직하게 작동되도록 구체적으로 설계하고 조정할 수 있어야 한다. 이 책은 바로 그 해답을 찾아가는 여정이다.



2000년 창업 당시, 나는 경영에 대해 아는 것이 거의 없었다. 재무제표조차 제대로 볼 줄 몰랐고, 사업을 통해 돈을 벌겠다는 야망도 없었다. 그럼에도 불구하고 창업이라는 험난한 길을 선택한 것은 두 가지 바람 때문이었다. 하나는 기술자들을 위한 더 유용한 소프트웨어를 만들고 싶다는 직업적 바람이었고, 다른 하나는 함께하는 동료들이 더 나은 삶을 살도록 돕고 싶다는 인간적 바람이었다. 지금 돌아보면 참으로 무모한 결정이었다. 그러나 그때의 나는 그것이 최선이라고 믿었다.

현실은 냉혹했다. 경영은 내가 예상했던 것보다 훨씬 더 가혹한 길이었다. 매일이 전쟁 같았다. 어떤 날은 가슴에 총을 맞아 피를 흘리면서도 웃어야 했고, 또 어떤 날은 폭탄이 터져 다리가 없어졌는데도 멈출 수 없었다. 제품 개발, 사업 전략, 마케팅, 영업, 재무, 인사, 조직 운영 등—경영의 모든 영역에서 수많은 난관과 시행착오를 겪었다. 어느 하나 쉬운 것이 없었다.

경영은 단순히 뛰어난 기술이나 지식만으로 성공할 수 있는 영역이 아니었다. 경영에 필요한 것은 전투력이었다. 일론 머스크조차 경영을 “마치 유리를 씹어 먹으며 깊은 구렁텅이를 바라보는 느낌”이라고 표현했다. 그만큼 경영자의 하루하루는 결코 쉽지 않다.

가끔 기자들이 나에게 묻는다. “다시 태어나도 경영자가 되겠습니까?” 이 질문을 받을 때마다 잠시 숨을 고르고 지난 시간을 되돌아본다. 솔직히 말하자면, 다시 태어나고 싶지 않다. 삶에서 단 하루도 쉬운 날이 없었고, 때로는 견디기 힘들 만큼 고통스러운 순간도 많았다. 하지만 만약 다시 태어나야 한다면, 나는 여전히 경영자의 길을 선택할 것이다. 왜냐하면 경영이야말로 사람들의 삶을 더 나은 방향으로 이끌고, 세상을 더 나은 곳으로 만드는 데 기여하는 책임의 길이라 믿기 때문이다.



어둡고 답답한 숲길을 헤치며 나아가는 사람에게 앞선 이의 발자국은 길잡이처럼 작은 불빛이 되어준다. 나 역시 많은 선배 경영자들과 동료들의 발자국을 따라 걸으며 귀중한 배움과 용기를 얻었다. 그들의 경험과 지혜는 때로는 나침반이 되어 방향을 제시해 주었고, 때로는 등대가 되어 어둠 속에서도 앞으로 나아갈 용기를 주었다.

자연의 이치를 나침반 삼아 나아가는 길에서도 시행착오와 좌절은 피할 수 없었다. 어느 날은 넘어지고, 어느 날은 길을 잃기도 했다. 그때마다 나를 다시 일으켜 세운 것은 함께 걸어온 동료들

의 격려와 지지였다. 그들과 함께 울고 웃으며 걸어온 여정이 오늘의 마이다스를 만들었다. 그 여정에는 때로는 명징한 깨달음으로, 때로는 혼돈 속에서 길을 찾으려 했던 시행착오의 흔적이 남아 있다. 이 책이 경영이라는 복잡다단한 미로 속에서 길을 찾고자 하는 이들에게 작은 등불이 되기를 소망한다.

경영자는 사람의 곁에서 경영의 길을 찾는 사람이다. 곁을 따라 길을 찾고 그 길을 걸으며 마침내 하나의 길이 되는 것, 아마도 이것이 경영자가 꿈꿀 수 있는 가장 아름다운 성장이고 완성일 것이다. 나는 이 책을 통해 경영이란 무엇인지, 어떤 방향으로 나아가야 하는지, 어떻게 하면 더 나은 경영을 할 수 있을지에 대한 질문에 답하고자 했다. 그 답을 찾는 과정에서 자연의 이치로부터 인간 정체성의 본질을 탐구한 지성들, 그리고 사람의 곁을 따라 세상의 길을 밝혀온 수많은 현자와 과학자, 경영자, 경영학자들로부터 큰 도움을 받았다. 이 책이 담고 있는 내용은 그들의 노력과 발자취의 일부이자, 그 위에 덧붙여진 작은 조각에 불과하다. 그들에게 진심 어린 경의와 감사를 표한다.

이 글을 읽는 독자들 중에는 낯설거나 어색한 문장과 용어에 당혹스러움을 느끼는 이들도 있을 것이다. 어쩌면 설익은 거친 표현들이 불편하게 다가올 수도 있다. 하지만 나는 민낯을 그대로 드러내는 표현과 설명이 진실에 더 가까이 다가가는 길이라 믿는다. 부족한 채주와 질박한 솜씨지만, 그럼에도 불구하고 진정성만큼은 오롯이 담으려 했다.

마이다스에서 사람의 행복, 기업의 성장, 사회의 번영을 돕는 일

을 함께하고 있는 든든한 동지들, 마음을 나누고 함께 고민하며 더 나은 세상을 만들기 위해 노력하는 모든 구성원들에게 깊은 감사의 마음을 전한다. 그리고 각자의 자리에서 더 나은 세상을 만들어 가는 모든 경영자들에게 깊은 존경과 응원의 마음을 보낸다.

2025년 3월  
마이다스그룹 회장  
이형우

## | 목 | 차 |

프롤로그 | 사람의 절대로 경영의 길을 가다 · 4

---

### 제1부 · 성공의 지혜 : 성공은 최선의 결과다

---

#### 제1장 | 세상이 열어준 기회라는 문 · 27

신입사원 복사왕이 되다 | 전세계약서로 빌린 소프트웨어 |  
일본 기술팀과의 담판 | 여관방에서 탄생한 MIDAS |  
성공의 기회는 세상이 준다 | 성공을 여는 세 개의 열쇠

#### 제2장 | 레드오션과 블루오션은 없다 · 57

도쿄에서 '기술 독립 만세'를 외치다 | 레드오션을 넘어 욕망에 팔다 |  
성공은 혁신의 붓으로 쓰인다 | 진화하는 조직의 세 가지 혁신

#### 제3장 | 옳은 일을 올바르게 · 89

더 나은 세상을 향한 비전 | 본질에서 실마리를 찾다 | 역량으로 급소를 찌르다 |  
세상을 바꾸는 실용 | 나침반의 세 가지 정신 | 현실적 이상주의자

---

### 제2부 · 경영의 지혜 : 사람경영은 합리경영이다

---

#### 제1장 | 경영의 핵심은 사람이다 · 129

경영은 돈인가, 사람인가? | 기업의 유산은 사람이다 |  
경영의 본질은 무엇인가? | 경영이 과학이어야 하는 이유 |  
욕망과 역량을 이해하다 | 관계론으로 경영을 풀다 | 사람경영의 진정한 가치

#### 제2장 | 경영의 속성은 욕망이다 · 177

우리는 왜 욕망하게 되었을까? | 욕망의 두 가지 차원 | 욕망을 빚어내는 삼원색 |  
마케팅은 기억 만들기이다 | 욕망은 소통으로 거래된다 | 욕망이 시장이다

#### 제3장 | 경영의 실체는 예측이다 · 209

우리는 왜 예측을 할까? | 뇌는 통계적으로 추론한다 | 예측의 본질은 연결이다 |  
전략의 핵심은 추적이다 | 예측의 목적은 통제이다 | 완벽한 전략은 없다

## 제4장 | 인재의 기준은 역량이다 · 243

인재의 역량이란 무엇일까? | 성과를 만드는 핵심 역량 |  
부적격자 기준도 역량이다 | 스펙과 성과에 대한 오해 | 면접의 딜레마 |  
역량을 보는 과학적 렌즈 | 채용의 완성은 온보딩이다

## 제5장 | 조직의 목적은 성과다 · 279

우리는 왜 성과를 추구할까? | 성과의 비밀은 판단에 있다 |  
성과를 만드는 메커니즘 | 신뢰는 성과의 시작이다 |  
무엇이 시너지를 만드는가? | 사람, 조직, 사회를 연결하다

## 제6장 | 조직의 뿌리는 신뢰다 · 311

신뢰는 어떻게 형성될까? | 성과중심적 몰입 문화 구축하기 |  
일의 주인이 되는 조직문화 | 성과급 없는 보상체계 | 문화는 체계 없는 체계이다 |  
조직문화를 구축하는 5단계 | 신뢰는 시작이자 끝이다

## 제7장 | 소통의 목적은 시너지다 · 351

소통이 어려운 이유는 무엇일까? | 소통의 시작은 긍정 열기다 |  
효과적인 소통을 위한 전략 | 조직에서 소통이 중요한 이유 |  
조직 소통의 3가지 원칙 | 소통은 조직의 혈관이다

## 제8장 | 리더의 크기가 조직의 크기다 · 385

리더십은 리더를 위한 것일까? | 조직력을 만드는 리더십 |  
리더의 4가지 핵심 역할 | 리더 발탁의 3가지 원칙 | 리더의 능력은 책임이다

## 제9장 | 육성은 결대로 꽃피우기다 · 411

사람을 바꿀 수 있을까? | 진정한 성장은 사회적 성장이다 |  
사회적 능력이 중요한 이유 | 인재를 성장시키는 3가지 태도 |  
성공경험은 성장의 동력이다 | 역량 함양을 위한 육성 프로그램 | 경영은 육성이다

## 제10장 | 기업은 사회적 존재다 · 443

기업이란 무엇인가? | 기업은 이타적 존재이다 | 산업혁명이 바꾼 세상 |  
기업가정신을 다시 묻다 | 공생을 넘어 공영으로 | 위대함에 이르는 여정



제1장

세상이 열어준 기회라는 문






# 自強不息

자 강 불 식

스스로 단단해지고 멈추지 않는다.

성공은 세상이 주는 기회에 최선의 노력이 더해져 만들어진다.  
성공은 실패하지 않는 것이 아니라 포기하지 않는 것이다.



수년 전 모교인 부산대학교로부터 입학식 축하 요청을 받았을 때의 일이 떠오른다. 며칠을 망설였다. 사실 나는 추가합격으로 겨우 대학에 들어갔기 때문에 정작 입학식에는 참석하지 못했다. 그런 사람이 후배들 앞에서 축하를 할 자격이 있을까 하는 생각이 들었다. 더구나 입학식 축사는 세간에 잘 알려진 성공한 인사들의 몫이 아니었던가. 모교의 감사한 제안을 거절할 수 없어 수락은 했는데, 그때부터 질문 하나가 마음에 맴돌았다.

“나는 과연 성공한 사람인가?”

한 분야의 세계 1위 기업을 일군 창업 경영자라는 점에서 사회 통념상으로는 그럴지도 모르겠다. 그러나 나는 스스로를 성공한 사람이라 여겨본 적이 없다. 그래서인지 세상이 내게 ‘성공’이라는 수식어를 붙여줄 때마다 조금은 불편한 마음이 된다.

강연장에서 늘 마주하는 “기술자 출신이 어떻게 창업을 해서 세계 1위 기업을 키워냈는가?”라는 질문을 들을 때도 마찬가지다. 어떤 이야기를 들려주어야 할지 머뭇거리게 된다. 그들의 기대에 찬 눈빛이 마치 모범답안이 무엇인지 말해주는 것 같기 때문이다. 원대한 포부와 야망을 갖고 창업을 해서 마침내 꿈을 이루게 되었다

는 가슴 벅찬 성공 스토리 말이다.

사실 나는 평범한 기술자이자 직장인이었다. 구조해석 소프트웨어인 MIDAS(마이더스)를 처음 개발하게 된 동기는 설계 업무의 불편함을 해소하고 싶어서였다. 창업을 결심한 이유도 단순했다. 기술자들이 쉽고 편리하게 사용할 수 있는 소프트웨어를 제대로 만들려면 그 길밖에 없었다. 글로벌 기업을 일구겠다는 포부나 세계 1위가 되겠다는 야망도 없었다. 사람들에게 들려줄 화려한 성공 신화를 쓸 계획은 애초에 없었던 것이다.

성공한 사람들의 공통점은 역설적이게도 성공을 ‘위해’ 열심히 살지 않는다는 것이다. 그들도 부와 명예를 바라지만, 그것을 목적으로 살지는 않는다. 나 역시 성공을 목적으로 살아오지 않았다. 경험을 통해 발견한 성공의 진실은 의외로 단순하다. 성공의 배경은 거창하거나 극적인 데 있지 않다. 우연한 행운으로 주어지는 것도 아니다. **성공은 매일의 노력이 쌓여 만들어진다. 성공하는 사람들은 하루하루의 현재가 모여 인생이 된다는 것을 안다.** 그렇기에 철저히 현재를 살며 매일매일의 주어진 과제에 몰입하고 도전한다. 그 과정에서 일어나는 많은 난제들을 피하는 법도 없다. 그들에게 성공은 자신의 한계에 끊임없이 도전하는 과정에서 만들어진 부산물일 뿐이다.

성공은 목표 달성을 알리는 화려한 깃발이 아니라 매일 반복되는 도전과 실패 속에서도 거듭 다시 일어서서 나아가는 자강불식(自強不息)의 순간들 속에 있다. ‘자강불식’은 중국 고전 《역경》의 “하늘의 운행은 강건하니, 군자는 이를 본받아 스스로 힘써 쉬지

않는다(天行健, 君子以自強不息)”라는 문장에서 유래했다. 하늘이 스스로 쉬지 않고 운행하듯이, 사람도 이에 따라 끊임없이 자신을 갈고닦으며 정진해야 한다는 철학이 담겨 있다.

인생은 수많은 순간들의 집합이다. 때로는 순풍에 돛을 단 듯 순조롭게 흘러가고, 때로는 예기치 못한 난관에 부딪히기도 한다. 쉬운 일도 좋은 일도 있지만, 힘든 일도 나쁜 일도 피해갈 수는 없다. 누구에게나 기회와 위기는 공평하게 찾아온다. 결국 중요한 것은 하늘의 운행이 그러한 것처럼 매 순간 포기하지 않고 최선을 다해 극복해 나가는 태도에 있을 것이다.

경영자로 살아온 하루하루는 쉽지 않았다. 매 순간 새로운 문제와 위기가 찾아왔고, 헛된 노력처럼 보이는 시간도 있었으며, 예상치 못한 실패도 감내해야 했다. 그렇게 한 걸음 한 걸음 나아가니 세상이 기회의 문을 열어주었다. 그렇게 만난 기회의 세상에서 그 세상을 전부라 여기며 최선을 다해 살았고, 그 과정에서 경험들이 조금씩 쌓이면서 새로운 가능성이 만들어졌다. 그러한 날들과 순간들이 모여 MIDAS(마이더스)를 개발하고, 세계 1위라는 과분한 영예도 얻을 수 있었다.

평범한 기술자가 어떻게 세계 1위 기업의 경영자가 되었는가에 대한 이야기부터 시작하려 한다. “성공에 왕도는 없다”고 한다. 쉽게 갈 수 있는 지름길 같은 것은 없다는 뜻이다. 그럼에도 불구하고 확실한 나침반은 있다. “최선의 노력은 배신하지 않는다”는 것이다. 매 순간 긍정의 태도로 최선의 노력을 다하는 사람에게 세상은 분명히 기회를 준다.

## 신입사원 복사왕이 되다

중학교 때 아버지를 여윈 나는 장남으로서 가족의 생계를 책임져야 했다. 하루라도 빨리 취직해서 돈을 벌어야겠다는 생각에 요즘으로 치면 특성화고등학교에 해당하는 공업고등학교를 선택했다. 그런데 졸업 당시 공대 진학을 원하는 공고생들에게 혜택을 주는 제도가 생겨 운 좋게 대학 공부의 기회를 잡을 수 있었다.

대학생이 되었지만 다른 친구들처럼 캠퍼스의 낭만을 즐길 여유는 없었다. 학비와 생활비를 직접 마련해야 했기 때문이다. 당시 대학생 신분으로 할 수 있는 일거리는 대부분 과외였다. 가난한 동네라서 과외비를 낮춰 받는 대신 수업 횟수를 늘렸다. 자정 넘어 새벽이 되어서야 수업을 마치는 날도 많았다. 그 시절의 내게 최선은 하루속히 대학을 졸업하고 안정된 직장을 구하는 것이었다.

취업의 문은 쉽사리 열리지 않았다. 여기저기 문을 두드려봐도 오라는 곳이 없었다. 동네의 작은 철공서에도 이력서를 내보았지만 퇴짜를 맞았다. 그러다 1986년 아시안게임을 앞둔 즈음 대기업의 지방 조선소에 입사해 겨우 사회생활을 시작할 수 있었다.

요즘은 상상하기 어렵지만, 당시는 신입사원에게 주로 서류 복사와 같은 잡무를 시키는 것이 관례인 시절이었다. 입사 동기 중 몇 명은 고작 복사나 하려고 대학 졸업장을 딴 게 아니라며 회사를 떠나기도 했다. 나 역시 하루 종일 복사만 하다 보니 적응이 쉽지 않았다. 그러나 누군가는 해야 할 일이었고, 이왕 하는 거라면 제대로 해보자는 마음이 들었다. 복사물의 품질은 높이면서 작업 시

간은 최대한 단축하는 것을 목표로 삼았다.

가장 큰 문제는 잦은 종이걸림 같은 고장을 해결하는 것이었다. 혼자서 해결해 보려 했지만 쉽지 않았다. 복사기를 가장 잘 아는 사람이 있을 만한 곳을 찾다 보니 결국 복사기를 만든 회사였다. 휴가를 내고 대리점에 찾아가 1박2일 동안 복사기의 원리와 관리 기술을 배웠다. 돌아와서는 매일 연습을 했고, 6개월 만에 '복사왕'이란 별명까지 얻었다. 특별히 의도한 것은 아니었지만 나름 성공경험이 되었고, 결과적으로 사회생활의 첫 번째 기회가 되었다.

어느 날 해외 출장에서 돌아온 부장님이 공부 삼아 읽어보라며 책 한 권을 건네주었다. 최신 해양구조설계 기술을 다룬 영문판 서적이었는데, 아직 우리말로 번역되지 않은 귀한 자료였다. 생소한 전문용어들이 많아 사전과 자료를 찾아보며 한 페이지씩 읽어 나갔다. 그러다 회사 업무에 도움이 될 만한 내용들을 발견했고, 다른 사람들과 나누고 싶다는 생각에 번역을 해보기로 했다. 번역 원고를 받아본 부장님은 생소한 최신 기술을 이해해 번역까지 했다는 사실에 깊은 인상을 받은 듯했다. 사내 직원들 대상으로 책의 내용을 강의해 보면 어떻겠냐는 뜻밖의 제안을 해주었다.

입사 1년차 신입사원이 선배들 앞에서 전문 기술에 관한 내용으로 강의를 한다는 것이 믿어지지 않았다. 또 한 번의 기회가 찾아온 것이었다. 그 일은 또 다른 기회의 문을 열어주었다. 강의를 들은 한 선배가 구조설계 업무를 잘할 수 있을 것 같다며 담당부서에 나를 추천한 것이었다. 복사와 번역으로 시작된 작은 기회들이 이어진 결과 마침내 본격적인 기술자의 길로 들어서게 되었다. 처

음 맡은 업무는 해양구조물을 잇는 연결교량의 설계였다.● 이론적 지식은 번역을 통해 어느 정도 갖추고 있었지만, 실무는 완전히 다른 차원의 도전이었다.

일일이 선배들에게 물어보고 도움을 받으며 일하던 중 특이한 점을 발견했다. 선배들이 각자 다른 설계 방식과 기준을 사용하고 있었던 것이다. 그러다 보니 결과물이 제각각일 뿐만 아니라 심각한 설계 오류가 발생하거나 불필요하게 시간이 지연되는 경우도 많았다. 표준화된 자동설계 프로그램을 개발하면 업무 효율을 크게 높일 수 있을 것 같았다. 그렇지만 당시 나는 프로그래밍을 해본 적도 관련 지식도 전혀 없는 상태였다. 퇴근 후 프로그래밍을 독학하기 시작했다. 꾸준히 공부하며 실습한 결과 3개월 후에는 어설피지만 프로그램을 만들 수 있는 수준이 되었다.

그렇게 개발한 프로그램으로 설계 업무 일부를 자동화함으로써 작업 시간을 크게 절감했고, 무엇보다 설계자들이 동일한 기준으로 결과물을 만들어낼 수 있게 되었다. 이러한 일련의 성과와 선배들의 배려로 입사 2년차에 신생 개발 조직의 리더를 맡게 되었다.

복사 업무에서 시작해 번역과 강의를 하고, 구조설계 업무를 하다가 자동설계 프로그램을 개발하고 개발 조직의 리더가 되기까지의 과정은 처음부터 계획했던 것이 아니었다. 내게는 원서를 번

● 구조설계(Structural Engineering)는 건물, 교량 등의 구조물이 주어진 하중과 외력에 대해 안전성, 사용성, 내구성을 확보하면서 경제적으로 그 기능을 수행할 수 있도록 설계하는 과정이다. 구조설계는 건축뿐만 아니라 기계, 토목, 조선, 항공, 플랜트 등 안전성과 내구성이 요구되는 모든 분야에서 필수적이며, 각 분야별로 적용되는 설계 기준과 규정이 다를 수 있다.

역할 만한 영어 실력도, 선배들 앞에서 강의를 할 만한 말솜씨도 없었다. 프로그래밍 역시 독학으로 시작한 초보자였다.

**우리는 살면서 어떤 세상을 만날지 알 수 없다. 삶의 매 순간 운명의 문턱에 선다. 그러나 만난 세상을 어떻게 대할지는 선택할 수 있다.** 그 선택이 같은 상황에서도 다른 결과를 가져올 수 있다. 내가 한 일은 어떤 상황을 만나든 긍정으로 받아들이고 최선의 노력을 다한 것뿐이었다. 그렇게 한 걸음 내딛자 새로운 기회가 찾아왔고, 거기서 다시 최선을 다하니 더 큰 기회의 문이 열렸다.

운칠기삼(運七技三)이라는 말도 있고 운칠복삼(運七福三)이라는 말도 있다. 인생에서 우연한 행운이 차지하는 비중이 크지만, 그 운을 붙잡는 것은 결국은 자신의 태도이다. 어떤 태도로 세상을 마주하는가에 따라 모든 상황이 운 좋은 기회가 될 수 있다. 그런 점에서 인생은 운칠기삼도 운칠복삼도 아닌 ‘마음먹기’에 달렸다고 할 수 있다. 태도야말로 상황을 기회로 바꾸고, 운을 복으로 만드는 최상의 기술이다.

## 전세계약서로 빌린 소프트웨어

마이다스아이티(이하 ‘마이다스’) 창업의 토대가 된 구조해석 소프트웨어를 본격적으로 개발하기 시작한 것은 1989년 포스코 계열의 작은 엔지니어링 회사로 직장을 옮기고 난 이후였다. 전문 엔지니어들과 함께 본격적인 설계 업무를 할 수 있겠다는 기대감은 출

근 첫날에 바로 무너졌다. 설레는 마음으로 들어선 사무실엔 책상 몇 개만 덩그러니 놓여 있었다. 컴퓨터 장비는커녕 간단한 사무기기 하나 없었다. 설계에 필요한 소프트웨어도 함께 일할 사람도 없었다. 알고 보니 내가 배속된 팀은 새로운 프로젝트를 위해 급히 만든 신생 조직이었다.

가장 시급한 것은 함께 일할 사람이었다. 한 명이라도 충원해 달라고 요청했지만, 회사는 직접 사람을 찾아 채용하라는 답변을 보내왔다. 급한 대로 이리저리 수소문해서 한 사람을 채용했다. 이어서 컴퓨터 구입을 요청했더니 이번에는 연초 예산에 반영되어 있지 않다는 답변이 돌아왔다. 담당자는 추가예산을 집행하려면 승인 도장을 여러 개 받아야 한다며 난색을 표했다.

마냥 손 놓고 기다릴 수는 없었다. 퇴직금 일부를 쓰기로 하고 체계천 전자상가에서 열심히 발품을 판 끝에 조립 컴퓨터 한 대를 겨우 마련했다. 더 큰 문제는 설계 업무에 꼭 필요한 구조해석 소프트웨어였다. 며칠 고민한 끝에 일단은 부딪혀 보기로 하고 소프트웨어 판매대리점을 찾아가 간곡히 부탁했다. “1년 동안 소프트웨어를 빌려주십시오. 1년 후 회사에서 예산이 나오면 정식으로 구입하겠습니다.”

아무리 사정을 해봐도 반응은 시큰둥하기만 했다. 그럴 만도 한 것이, 빌리려고 하는 소프트웨어가 요즘 시세로 약 1억 원에 상당하는 고가의 제품이었다. 나는 최후의 보루 삼아 가져간 신혼집 전 세계약서를 담보로 맡기겠다고 했다. 그제야 1년 후 정식 구매를 하는 조건으로 소프트웨어를 대여할 수 있었다.

전세계약서를 맡기고 대여한 소프트웨어는 당시 세계 최고로 평가받던 미국 제품이었는데, 실제 사용해 보니 여러 난제가 많았다. 우선 국내 설계 기준이 반영되어 있지 않았고, 핵심 알고리즘이 블랙박스 되어 있어 분석하는 데 어려움이 많았다. 본사가 미국에 있다 보니 기술 지원과 교육 서비스를 받는 것이 힘들었고, 사용 중 궁금하거나 불편한 사항이 생겨도 해결하는 데 시간이 걸릴 수밖에 없었다.

결국 자구책을 마련해 문제를 해결해야 했다. 우선 필요한 기능들부터 하나씩 개발해 활용하기 시작했고, 점차 핵심 엔진에 해당하는 부분을 제외한 나머지 부분의 개발까지 완료할 수 있었다. 당시 구조해석 소프트웨어는 전부 미국이나 유럽 기업들의 제품이었고, 국내에서도 고도의 전문성을 갖춘 일부 기술자들만 다룰 수 있었다. 우리는 보다 쉽게 사용할 수 있는 소프트웨어를 개발해 보급하면 해외 기술 의존도를 낮춰 외화 유출을 줄이고 기술 자립에도 도움이 되겠다는 생각을 했다.

그런데 넘어야 할 높은 벽이 있었다. 국내 기술로는 구조해석 소프트웨어를 개발할 수 없다는 부정적 인식이 만연했다. 구조해석을 위해서는 대형 건물의 수만 개 부재들이 서로 주고받는 힘을 동시에 계산해야 하는데, 이는 매우 고도화된 알고리즘과 최적화 기술이 필요한 전문 분야였기 때문이다. 미국과 유럽의 연구진이 수십 년간 쌓아온 기술력을 따라잡는 것은 불가능해 보였다. 마치 “계란으로 바위를 치는” 격이었다. 설사 개발에 성공하더라도 이미 시장을 장악한 선진국 제품들과 경쟁하기 어려울 것이라는 회

의적 시각이 지배적이었다. 상황이 이렇다 보니 회사 역시 위험을 감수하며 자체 개발을 하기보다는 검증된 해외 소프트웨어를 사용하기를 원했다.

회사의 지원 없이 시작한 일이었기 때문에 퇴근 후와 주말 시간을 활용해 개발을 진행할 수밖에 없었다. 그렇게 약 2년간의 끈질긴 노력 끝에 실무에서 사용 가능한 초기 버전의 구조해석 소프트웨어를 선보이게 되었다. 완성된 소프트웨어는 성능과 기능 면에서 미흡한 점이 없지 않았으나 사용성과 편의성 측면에서는 탁월한 강점을 지니고 있었다.

이 소프트웨어는 'MIDAS(마이더스)'라는 이름으로 명명되었다. 이는 개발 초기에 사용하던 디버깅 솔루션의 이름에서 따온 것이었다. 개발자라면 누구나 공감하듯 디버깅 솔루션은 소프트웨어 개발 과정에서 없어서는 안 될 소중한 도구이다. 우리가 만든 소프트웨어 역시 사용자들에게 것처럼 든든한 동반자가 되길 바라는 마음을 담아 이 이름을 선택했다.

## 일본 기술팀과의 담판

국내 기술로 구조해석 소프트웨어를 개발했다는 자부심이 있었지만, 초기에는 그 가치를 인정받기 어려웠다. 해외 박사 학위도 없는 국내 학사 출신에, 관련 분야 전공자도 아니라는 이유로 불신의 시선이 따라다녔다. 구조해석 리포트를 제출할 때마다 해외 소

프트웨어 분석 결과와의 비교 검증을 위한 자료를 요구받았다. 회사 내부에서조차 공공연한 비토와 배척이 이어졌다. 해외 제품에는 호의적인 반면 국내 기술은 쉽사리 인정하지 않으려는 기술사대주의가 팽배해 있었던 것이다. 그러던 어느 날 뜻밖의 기회가 찾아왔다. 포스코의 핵심 시설인 용광로 관련 중요한 프로젝트에 참여하게 된 것이었다.

우리 팀이 맡은 일은 제철소 용광로 주변 구조물의 안전성을 검토하는 것이었다. 고온의 쇳물을 다루는 고가의 용광로를 지지하는 설비 구조물은 안전 문제 때문에 열과 하중으로 인한 피로도를 고려해 십수 년마다 교체하거나 보수 및 보강 작업을 해야 했다. 회사는 용광로 본체를 설계한 일본 회사에 이미 안전성 시뮬레이션을 의뢰한 상태였다.

일본 기술팀이 제시한 검토 결과는 지지 구조물을 전면 교체해야 한다는 것이었다. 이는 수십억 원에 이르는 막대한 비용이 소요되는 일이었기에 회사에는 예상치 못한 악재나 다름없었다. 우리 팀이 자체 개발한 구조해석 소프트웨어로 시뮬레이션한 결과는 달랐다. 일부 구조물만 보강하거나 교체해도 향후 10년간은 안전성을 확보할 수 있다는 결론이 도출된 것이었다.

회사는 두 기술팀의 상반된 결과를 놓고 고심했다. 기술 신뢰도 측면에서 세계적 명성을 지닌 일본 기술팀의 의견을 따르는 것이 안전해 보였지만, 비용 절감을 위해서는 공신력이 다소 부족하더라도 우리 팀의 결론을 채택하는 것이 유리했기 때문이다. 쉽사리 결정을 내리지 못하던 경영진은 양자 대면을 추진했다. 두 팀이 모

여 각자의 해석 내용을 함께 비교 검토한 후에 최종 결정을 내리기로 한 것이었다.

마침내 결전의 날이 되었다. 나는 비장한 마음으로 회의장에 들어섰다. 우리 팀은 선진국의 전유물로 여겨지던 영역에 도전장을 내민 것이었다. 그래서 더더욱 자체 개발한 국산 소프트웨어의 해석 결과가 정확하다는 것을 입증하고 싶었다. 우리 팀은 일본 기술팀과 한치의 양보 없이 치열한 논쟁을 벌였다. 오전 내내 이어진 불꽃 튀는 설전은 점심시간이 되어서야 잠시 소강 상태에 들어갔다. 그런데 어찌된 일인지 일본 기술팀은 의논할 일이 있다며 식사를 따로 하겠다고 했다. 식사를 마치고 오후 미팅에 들어온 그들의 모습은 달라져 있었다. 오전까지 보이던 당당한 기세는 사라지고 당황한 기색이 역력했다. 전의를 가다듬고 있던 우리 팀은 그들의 누그러진 태도가 의아할 수밖에 없었다.

잠시 후 일본 기술팀의 책임자가 무겁게 입을 열었다.

“죄송합니다. 저희의 실수입니다. 다시 면밀히 검토해 보니 당신 팀의 해석 결과가 맞더군요.”

그게 전부가 아니었다. 그들은 뜻밖의 제안을 해왔다.

“굉장히 훌륭한 소프트웨어를 만드셨습니다. 괜찮으시다면 저희가 일본 시장에서 판매를 해보고 싶은데, 공식 대리점으로서 파트너 계약을 제안드립니다.”

세계적인 수준의 설계 전문 회사로부터 우리의 기술력을 인정받은 순간이었다. 그간의 고생이 모두 씻겨 내려가는 듯했다. 그럼에도 당시에는 그들의 제안을 받아들일 수 없었다. 제품 완성 수준이

아직 외부에 판매할 만큼은 아니라고 판단했기 때문이다.

일본 기술팀과의 담판 이후 우리 팀의 위상과 역할에도 많은 변화가 있었다. 경영진은 그동안 외부에 의뢰하던 구조해석 업무를 우리 팀에 맡기기 시작했고, 소프트웨어를 회사 내부 전체에서 사용하도록 했다. 사용자가 늘어나면서 다양한 현장 의견을 수렴할 수 있었으며, 이는 소프트웨어의 완성도를 높이는 데 귀중한 밑거름이 되었다.

처음 구조해석 소프트웨어를 개발하기 시작한 것은 해외 기술의 한계를 극복하기 위한 불가피한 선택이었다. 좀처럼 인정받지 못했던 우리 소프트웨어는 선진 기술과 정면으로 맞서 성능을 입증해야 하는 시험대에 오르게 되었다. 생존이 걸린 치열한 담판을 치러낸 끝에 우리는 비로소 독자적인 기술력을 인정받을 수 있었다. 위기를 기회로 바꾼 전화위복의 순간이었다.

## 여관방에서 탄생한 MIDAS

성과를 인정받으면 반드시 새로운 기회가 찾아온다는 것을 실감하는 또 다른 계기가 있었다. 우리 팀은 1995년 대한건축학회와 포스코가 공동으로 주관한 기술발표회에서 MIDAS를 선보일 기회를 얻었다. 국내 건설 및 엔지니어링 분야의 전문가들 앞에서 우리 소프트웨어를 검증받을 수 있는 중요한 기회였다. 질의응답 시간에 구조설계 분야의 좌장 격인 저명한 기술자 한 분이 자리에 참석해

있던 포스코 회장에게 의미 있는 제안을 했다. “포스코에서 훌륭한 기술을 개발했습니다. 이를 국내에 보급하여 국가 기술 발전에 기여해 주시면 좋겠습니다.” 회장은 이 제안을 긍정적으로 검토하겠다고 화답했다. 우리 팀에 새로운 도전 과제가 생긴 셈이었다.

때마침 여러 건축 설계사들로부터 우리 소프트웨어를 사용하고 싶다는 요청도 이어졌다. 우리 팀은 본격적으로 상용 소프트웨어 개발에 착수했다. 가장 중점을 둔 것은 고객인 건설 구조설계 기술자들의 관점을 반영하는 것이었다. 현장의 목소리에 귀 기울이고 실제 설계 환경을 면밀히 분석하면서, 사용자중심의 직관적인 인터페이스와 효율적인 작업 프로세스 구현에 모든 역량을 집중했다. 최고의 제품을 만들고 싶다는 간절함으로 우리는 하나의 기능이라도 더 완벽하게 구현하기 위해 밤낮없이 개발에 몰두했다.

1996년 11월에 마침내 순수 국내 기술로 개발한 구조해석 소프트웨어 MIDAS가 세상에 모습을 드러냈다. 시장 반응은 우리의 예상을 훨씬 뛰어넘는 것이었다. 출시 후 불과 6개월 만에 당시 1위 제품의 판매량을 앞서면서 국내 시장점유율 1위로 올라섰다. 1998년 4월에는 엔지니어링 솔루션 전문지인 <캐드앤그래픽스CAD & Graphics>가 실시한 구조해석 소프트웨어 부문 ‘사용자 만족도 조사’에서 쟁쟁한 해외 제품들을 제치고 1위에 오를 수 있었다.

MIDAS는 해외 선진 소프트웨어와 견주어 손색없는 정확도를 입증했을 뿐 아니라, 설계 작업의 효율성 측면에서는 오히려 몇 수위에 있을 만큼 탁월하다는 평가를 받았다. 까다로운 구조설계 전문가들 사이에서도 높은 신뢰를 얻었다. 특히 한국의 설계 환경과

실무자들의 작업 패턴을 철저히 분석하여 구현한 사용자중심의 직관적인 인터페이스는 MIDAS만의 최대 강점으로 부각되었다. 이런 강점들이 입소문을 타면서 사용자가 꾸준히 늘어났다.

그렇게 한발 한발 성장의 발걸음을 이어오던 우리 팀은 중대한 기로에 직면했다. 이미 수년 전부터 컴퓨터 운영체제가 도스(MS-DOS)에서 윈도우(Windows)로 빠르게 전환되고 있던 터였다. 그래픽 기반의 직관적인 인터페이스를 제공하는 윈도우는 이미 시장의 대세로 자리를 잡아갔고, 도스 기반 프로그램들은 하나둘 자취를 감추고 있었다.

새로운 개발 환경으로의 전환은 미지의 영역이나 다름없었다. 그럼에도 우리에게 주어진 선택지는 하나뿐이었다. 하루빨리 윈도우 버전을 새롭게 개발하지 않으면 그동안의 모든 노력이 물거품이 될 수 있었다. 그러나 당시 우리 팀에는 윈도우 프로그래밍을 해본 전문가가 한 명도 없었다. 설상가상으로 IMF 외환위기로 국가 경제가 큰 혼란에 빠진 상태였다. 기업들이 줄줄이 도산하고 구조조정의 칼바람이 거세게 불어닥치는 상황에서 회사에 추가 인력 채용이나 투자를 요청하는 것은 사실상 불가능했다. 결국 우리 팀이 직접 해결해 나가는 수밖에 없었다.

이리저리 수소문한 끝에 어렵사리 두 명의 개발자를 찾을 수 있었다. 이들의 급여는 사비로 마련했고, 사무실 대신 회사 근처의 여관방을 빌렸다. 경비 절약을 위해 책상도 합판을 구해 직접 만들었다. 좁디좁은 여관방은 우리의 일터이자 숙소가 되었다. 아침에 눈을 뜨면 그대로 일어나 책상에 앉아 일을 하고, 새벽이 되면 다

시 책상 밑에 이불을 펴고 잠들었다. 그렇게 1년 가까이 밤낮없이 개발에 매달린 끝에 마침내 윈도우 버전의 소프트웨어 개발을 완료할 수 있었다(그때 동고동락했던 두 사람은 지금도 마이다스아이티의 핵심 개발자로 중요한 역할을 담당하고 있다).

윈도우 버전의 MIDAS 출시 이후 본격적으로 해외 소프트웨어와 경쟁하기 위해서는 시시각각 변화하는 시장과 기술 트렌드에 민첩하게 대응해야 했다. 공격적인 마케팅을 위한 신속하고 과감한 의사결정도 필요했다. 대기업의 경직된 조직문화 안에서는 이를 기대하기 힘들었다. 새로운 시도를 하려 해도 복잡한 결재 단계와 보수적인 의사결정 구조 때문에 골든타임을 놓치기 일쑤였다. 인재 채용에서도 발목이 잡혔다. 학벌과 스펙을 중요한 잣대로 삼는 대기업의 채용 시스템 때문에 뛰어난 실력과 열정을 가진 젊은 개발자들이 입사 지원조차 하지 못하는 상황이 빈번했다. 인재 육성도 문제였다. 유능한 개발자를 해외에 보내 선진 기술을 배우게 하고 싶었지만 본사의 인사 규정과 예산 제약이 매번 걸림돌이 되었다.

제대로 일을 하려면 몸집을 가볍게 하기 위한 독립이 불가피했다. 본사와의 협상은 순탄치 않았지만 나의 결심은 확고했다. 물론 안정적인 직장을 떠나 불확실성이 가득한 광야로 나가야 한다는 불안감이 없지 않았다. 그러나 당시 내 머릿속에는 오직 한 가지 생각뿐이었다. 국내 구조설계 기술자들이 편리하게 사용할 수 있는 최고의 소프트웨어를 만들어야 한다는 일념뿐이었다. 우리 팀은 우여곡절 끝에 사내 벤처기업으로 독립했고, 2000년 9월에는 모기업 포스코개발(현 포스코이엔씨)로부터 완전히 분리해 현재의

‘마이다스아이티’로 새롭게 출범했다.

이 모든 과정에서 내가 배운 것이 있다면, 인생은 우여곡절의 연속일 수밖에 없다는 것이다. 곡절 없는 인생, 고통스럽지 않은 인생은 없다. 부와 명예를 얻은 인생이라고 해서 힘들지 않은 것은 아니다. 내게도 여기에 적지 못한 힘들고 고통스러운 순간들이 훨씬 더 많았다. 그렇지만 어느 시인의 말처럼 “인생이 힘들다고 불행한 것은 아니다.” 힘들음 오히려 스스로를 단련할 기회가 된다. 인생의 힘들음 자연의 이치로 받아들이는 지혜, 힘들음의 고통을 기분 좋은 빠근함으로 전환할 수 있는 긍정적 최선이 더해진다면 말이다.

삶은 그저 살아가는 과정 그 자체이다. **우리는 모두 태어날 때 각자의 몫으로 주어진 지게를 짊어지고 나온다. 크든 작든 자신의 지게를 채우며 살아가는 것이 인생이다.** 시련 속에서도 최선을 다해 한 걸음 한 걸음 나아가는 것, 그것이 인생이다.

## 성공의 기회는 세상이 준다

어떤 이들은 내가 건설공학 소프트웨어 분야에서 꽤 성공적인 글로벌 기업을 일궈냈으니 건설 관련 분야를 전공했거나 뛰어난 프로그래밍 실력을 갖췄을 것이라 추측한다. 전 세계 140여 개국에 제품을 수출하고 있으니 현지인들과 자유자재로 소통할 만큼 외국어에 능통할 거라 여긴다. 단기간에 거둔 경영 성과를 보고

는 경영에 대한 해박한 지식을 가졌을 것이라 짐작하기도 한다.

그러나 내게는 남들이 주목할 만한 특별한 배경이나 이력이 없다. 사람들의 생각과 달리 나는 건설공학이 아닌 기계공학을 전공했다. 프로그래밍과 관련해서는 범용 프로그램 언어인 '포트란' 과목에서 D학점을 받은 게 전부다. 외국어 실력은 해외 출장 갔을 때 식당에서 음식을 주문할 수 있는 수준도 안 된다. 경영도 제대로 배워본 적이 없고, 경영대학원의 MBA 과정은 근처에도 가지 못했다. 일반적인 기준에서 볼 때 나는 성공에 필요한 자격 요건을 전혀 갖추지 못한 사람이다.

결핍은 실패의 원인이 될 수 없다. 역사 속 인물들을 살펴보더라도 타고난 재능이나 학식은 성공과 크게 상관이 없어 보인다. 포드 자동차의 창립자 헨리 포드는 첫 회사 설립부터 실패했고, 큰 성공을 이루기까지 다섯 번이나 파산했다. 세계적인 영화 감독인 스티븐 스필버그는 명문 영화학파에 세 번이나 낙방했고, 난독증으로 고교 성적도 좋지 않았다. 물리학의 아버지 앨버트 아인슈타인의 어린 시절도 유명하다. 그는 읽기와 말하기에 어려움을 겪었고, 학교에 적응하지 못해 낙제했다. 원하는 대학에 떨어져 재수했고, 졸업 후에도 일자리를 찾는 데 애를 먹었다.

대다수 성공한 경영자들은 분명 남다른 능력을 지닌 이들이다. 남들이 가지 않은 길을 과감히 개척하고, 시장의 변화를 예리하게 포착하며, 조직을 효과적으로 이끄는 탁월한 리더십을 갖추고 있다. 또 가지고 있는 능력 못지않게 엄청난 노력을 기울인 사람들이기도 하다. 이들은 실패의 쓴맛을 보더라도 거듭 다시 일어

서길 두려워하지 않으며, 불가능해 보이는 도전 앞에서도 굴하지 않는 끈기를 발휘한다.

그러면 노력만으로 성공이 이루어질까? 그렇지 않다. 아무리 열심히 노력해도 기회가 없다면 성공은 불가능하다. 내가 깨달은 성공의 공식은 간단하다. **'성공=자신의 노력×세상의 기회'**이다. **성공은 세상이 기회를 주었을 때 자신의 노력이 연결되어 만들어진**다. 아무리 훌륭한 씨앗이라도 심을 땅이 없다면 싹을 틔울 수 없듯이, 능력 있는 경영자도 기회라는 토양이 없다면 성공이라는 열매를 맺기 어려울 것이다.

성공은 기회를 얻고 살리는 데서 출발한다. 기회나 위기는 예고할 하는 법이 없고 꼬리표를 달고 오지도 않는다. 우리가 만나는 것은 그저 수많은 상황들일 뿐이다. 우연히 맞닥뜨린 상황을 어떻게 해석하고 대응하느냐에 따라 기회가 되기도 위기가 되기도 한다. 주어진 상황을 기회로 살리고, 그 기회를 성공으로 연결하는 것은 자신의 노력이다.

성공방정식 '성공=자신의 노력×세상의 기회'에서 노력이 기회보다 먼저 이유는, 내가 먼저 세상이 원하는 가치를 주어야 기회를 얻을 수 있기 때문이다. 기회는 노력에 대한 세상의 보답이다. 먼저 주어야 기회를 얻고, 더 많이 주어야 더 큰 기회를 얻을 수 있다. 여기에서 세상은 학교일 수도 회사일 수도 혹은 가족이나 친구일 수도 있다. 자신이 상호작용하며 관계를 맺고 있는 모든 대상이 세상이다. 세상은 노력하는 사람에게 기회라는 모습으로 손을 내밀고 한 단계씩 올라갈 수 있도록 발판을 내어준다. 노력하는 사람에

계는 반드시 세상이 기회를 준다는 믿음은 우리가 자신과 세상을 신뢰하며 살아갈 수 있게 해준다. 이는 지나친 낙관주의도 낭만주의도 아니다. 오히려 긍정적 도전주의이고, 치열한 현실주의이다.

내가 기울여온 노력들도 ‘긍정적 도전주의’의 실천으로 요약될 수 있을 것이다. 복사 업무로 시작해 번역과 강의를 맡았고, 구조설계 업무를 거쳐 자동설계 프로그램과 구석해석 소프트웨어 개발까지 이어지는 과정 속에서 주어진 상황을 긍정적으로 받아들이고 최선을 다해 노력했다. 세상은 그 노력에 기회로 응답했고, 나는 그 기회 안에서 더 많은 사람들에게 도움이 될 더 큰 가치를 창출하고자 노력했다. 이처럼 성공의 선순환은 주어진 상황을 기회로 받아들이는 긍정적 태도에서 시작된다. 이 태도를 바탕으로 우리는 최선의 노력과 몰입을 통해 세상이 원하는 성과를 만들어내고, 이는 곧 성공경험으로 이어진다. 성공경험은 자신감을 불러일으키고 동기를 자극해 더 큰 성과를 이루도록 한다. 이는 다시 더 큰 기회로 이어지고, 우리는 그 기회를 통해 더 큰 성과를 이룬다.

**이렇게 ‘긍정→기회→최선→성과→성공경험→더 긍정적인 도전→더 큰 성과→더 큰 기회’로 이어지는 과정이 바로 긍정적 도전주의가 만들어내는 성공의 선순환이다.** 물론 이 과정이 항상 쉽지만은 않다. 좁은 여관방에서 밤낮없이 일하며 사투를 벌여야 할 때도 있는 것처럼 말이다. 노력의 결과가 즉각적으로 나타나지 않을 수도 있다. 마이다스 역시 일본 시장 진출을 위해 여러 기업의 문을 두드렸지만 번번이 거절당했고, 수년간 심혈을 기울여 개발한 제품을 포기해야 할 때도 있었다.

그럼에도 희망을 가질 수 있는 것은 세상은 포기하지 않고 끝까지 해내는 사람에게 반드시 기회를 주기 때문이다. 세상이 주는 기회에 부응하여 포기하지 않고 노력한다면 세상은 반드시 새로운 문을 열어줄 것이다. 성공의 반대말은 실패가 아니라 포기이다. 모든 성공한 사람들은 실패하지 않은 사람이 아니라 포기하지 않은 사람이다. 그들의 공통점은 특별한 재능이나 배경이 아니라 어떤 난관에도 포기하지 않는 끈기와 불굴의 태도에 있다.

## 성공을 여는 세 개의 열쇠

세상의 모든 것은 관계로 연결되어 존재하고, 그 관계에 따른 상호작용을 통해 형성되고 유지된다. 인간을 비롯한 모든 생명체는 물론이고 심지어 생명이 없는 존재까지도 관계로 엮여 있다. 원자와 원자, 분자와 분자, 생물과 생물, 사람과 사람, 집단과 집단, 생물과 무생물, 시간과 공간, 물질과 에너지도 모두 관계와 상호작용을 통해 작동한다.

우리는 독립된 개체가 아니라, 관계 속에서 끊임없이 상호작용하고 영향을 주고받으며 살아가는 존재이다. 지금 이 순간도 우리는 조금씩 변화하고 있다. 이러한 변화는 세상으로부터 온 것이다. 우리의 생각, 지식, 감정, 기억까지도 타인을 포함한 세상과의 상호작용에 의해 형성된 것이다. 존재한다는 것은 곧 상호작용한다는 것이다. 인생은 우리가 세상과 함께 엮여가는 상호작용의 이

야기이다.

세상도 인생도 너무 다양해서 복잡한 듯 보이지만, 그 이면의 본질은 단순하다. 아인슈타인은 'E=mc<sup>2</sup>'라는 단순한 수식으로 물질과 에너지의 원리를 밝혔다. 방대한 도덕률과 법률도 그 본질은 “네가 원하지 않는 것을 다른 이에게 행하지 말라”는 단순한 준칙으로 정리할 수 있다. **인생의 본질은 ‘자신과 세상의 관계를 통한 상호작용’으로 설명할 수 있다. 이를 간명한 개념식으로 표현한 것이 인생방정식 ‘인생=자신×세상’이다.**

우리는 세상과의 상호작용을 통해 학습하고, 성장하고, 일하고, 사랑하며 살아간다. 상호작용이 풍부할수록 인생은 더욱 풍성해지고, 상호작용이 빈약하면 인생도 그만큼 부실해진다. 성공 역시 개인의 노력만으로 이루어지는 것이 아니다. 성공은 세상이 우리에게 제공하는 기회와 우리가 세상에 제공하는 가치가 만나 이루어지는 가치교환의 결과물이다. 우리와 세상은 서로의 욕망을 끊임없이 거래하며 상호작용하고 있는 셈이다. 가치교환이 원활하게 이루어질 때, 세상은 우리에게 더 많은 기회의 문을 열어준다. 다만 그 문이 얼마나 크게 열릴지, 어떤 방향으로 열릴지는 전적으로 우리의 태도에 달려 있다.

가장 중요한 세 가지 태도는 긍정, 최선, 성찰이다. 긍정은 성공의 기반이 되고, 최선이 성공의 크기를 결정한다. 그리고 성찰은 성공의 방향을 설정한다. 성공은 단순히 크기를 키우는 것이 아니라, 올바른 방향을 설정하고 크기를 함께 조정하는 벡터와 같은 개념이다. 긍정, 최선, 성찰이 조화를 이룰 때, 우리는 더 많은 기회를

만들고, 올바른 방향으로 나아갈 수 있다.

긍정은 성공 벡터의 출발점이자 기반이다. 기회를 포착하고 가능성을 넓히는 힘이 긍정에서 나오기 때문이다. 아무리 노력해도 긍정적인 마음가짐이 없다면 시작조차 어렵다. 긍정적인 태도를 가질 때 비로소 기회를 향한 움직임이 시작된다. 기회는 긍정에서 싹트고, 모든 노력은 긍정을 바탕으로 의미를 갖는다.

긍정은 기회를 여는 문이자 성공으로 향하는 힘의 발원지이다. 부정적인 눈으로 세상을 바라보는 사람은 수없이 다가오는 작은 기회들이 눈에 보이지 않는다. 반면에 긍정적으로 세상을 바라보는 사람들은 작은 기회를 소홀히 여기지 않고 성과로 연결한다. 기회가 주어지면 열정이 타오르고 자연스럽게 전략적 사고가 작동하여 성과를 만들어내는 행동으로 이어진다.

긍정은 막연한 낙관이나 무조건적인 수용을 의미하지 않는다. 오히려 난관을 헤쳐 나가기 위해 필요한 구체적 방법을 모색하는 적극적이고 능동적인 마음가짐이다. 현실을 직시하면서도 그 안에서 가능성을 발견하고 그것을 현실로 만들어내기 위해 부단히 노력하는 실천적 태도인 것이다.

기회의 문을 열어주는 것은 긍정이지만, 그 기회를 성공으로 연결시키는 것은 최선의 노력이다. 벡터에서 크기가 클수록 더 큰 힘이 전달되듯이, 최선을 다하는 정도가 성공의 크기를 결정한다. 같은 방향으로 힘을 가하더라도 크기가 작다면 원하는 결과를 얻기 어렵다. 작은 노력과 큰 노력의 차이는 성공의 크기를 결정짓는 핵심 요소이다.

진정한 최선은 그저 열심히 하는 것이 아니다. 자신의 잠재력을 남김없이 최대한 사용하는 것이다. 최선을 다하는 사람에게 난관과 장애는 좌절이나 포기 이유가 아니다. 오히려 자신을 단련하고 더 성장할 수 있는 소중한 기회이다. 평범한 사람이 비범한 결과를 얻는 유일한 방법은 기회를 성과로 만드는 최선의 노력뿐이다.

마지막으로 성공의 방향을 결정짓는 것은 끊임없는 자기성찰이다. 백터에서 방향이 잘못 설정되면 아무리 큰 힘을 가해도 목표에 도달할 수 없다. 성찰을 통해 자신의 위치를 점검하고, 올바른 방향을 설정해야만 의미 있는 성공을 거둘 수 있다. 방향을 잃은 노력은 에너지를 헛되이 낭비하게 할 뿐이다. 올바른 방향으로 나아가야 올바른 성공을 만들 수 있다.

경영자의 성공은 단지 성과의 크기만으로 평가되지 않는다. 그것이 조직과 사회의 미래에 어떤 영향을 미치고 어떤 가치를 남기는가에 따라 진정한 의미를 얻기 때문이다. 자기성찰은 이러한 방향을 명확히 하고, 성공이 개인의 성취를 넘어 사회를 위한 더 큰 가치를 창출할 수 있도록 이끌어준다.

긍정, 최선, 성찰의 태도는 인생이라는 항해를 성공으로 이끌어주는 세 개의 열쇠이다. 기회의 문을 열어주는 열쇠가 긍정이라면, 그 기회를 성공으로 연결하는 열쇠는 최선의 노력이다. 성찰은 우리가 올바른 방향으로 나아가고 있는지를 끊임없이 점검하며, 긍정과 최선의 노력이 헛되지 않도록 돕는 역할을 한다.

인생은 원래 힘들고 고단하다. 살다 보면 누구나 크고 작은 시련과 역경을 마주하게 된다. 하지만 힘들어 곧 불행은 아니다. 오히

려 고통과 시련을 통해 우리는 더 성장할 수 있다. 미국 해병대에서 신병을 모집할 때 쓰는 유명한 슬로건도 이와 맥락을 같이한다. “고통은 나약함이 몸에서 빠져나가는 것이다.” 고통과 시련은 우리를 담금질해서 하수에서 선수로, 선수에서 고수로 성장하게 한다. 힘듦 없이는 성취도 없다. “잔잔한 파도는 노련한 사공을 만들지 못하고, 강한 바람을 이기지 못하는 나무는 뿌리를 깊게 내리지 못한다”는 말도 있지 않은가.

기업을 경영하며 순풍만 불어오길 바랄 순 없다. 나 역시 창업 이후 지난 25년간 한순간도 쉽지 않았다. 역풍이 반드시 나쁜 것만도 아니다. 순풍이 더 나은 성과를 만들 기회가 되어준다면, 역풍은 의지와 능력을 단련할 힘을 준다. 진정한 프로는 쉬운 상황에서 좋은 결과를 내는 사람이 아니라 역경 속에서도 긍정, 최선, 성찰의 태도로 끝내 성공을 일구어내는 사람이다.

기회는 평생에 단 한 번 오는 것이 아니다. 일기일회(一期一會)의 진정한 의미는 지금 이 순간이 가장 소중한 기회라는 것이다. 칠혹 같은 어둠 속에서도 새로운 빛을 발견할 여지는 언제나 존재한다. 모든 것을 포기하고 싶었던 그 절망의 순간이, 되돌아보면 가장 값진 도약의 발판이었음을 우리는 수없이 경험하며 살아간다. 기회는 결코 우연히 찾아오는 행운이 아니다. 그것은 매 순간 긍정의 눈으로 세상을 바라보며 최선의 노력을 다하는 사람에게만 주어지는 특별한 선물이다.

A black and white photograph of a dense forest of tall evergreen trees, possibly pines or firs, shrouded in a thick mist or fog. The trees are silhouetted against a lighter, hazy background, creating a sense of depth and atmosphere. The overall tone is somber and contemplative.

## 일이란

일은

자신과 세상을 위한 사랑의 실천이며  
자신을 세상에 새기는 숭고한 반영이다

일은

자연의 이치에 순응하는  
세상을 향한 순결한 의지이며  
자연으로부터 받은 능력을  
세상으로 환원하는 아름다운 책임이다

일은

수단이 아니라 선한 목적이고  
속박이 아니라 진정한 자유이며  
고통이 아니라 충만한 기쁨이다

일은

나날이 새롭게  
옳은 일을 올바르게 하는 원칙으로  
현재의 꿈을 미래의 현실로 만드는  
성스러운 도전이다

일은

행복의 원칙이고  
보람의 실현이며  
나눔으로 완성된다

제2장

레드오션과 블루오션은 없다



# 窮則通 通則變

궁 즉 통 통 즉 변

막다른면 통하고, 통하면 변한다.

혁신은 위기에서 기회를 포착하여 도전하는 것이고 스스로 한계를 넘어 새로운 가치를 창출하는 것이다.



2000년 창업 당시에는 IMF 외환위기의 여파가 채 가시지 않은 시기였다. 국내 경제는 깊은 침체의 늪에 빠져 있었고, 특히 건설 산업은 정체기에 접어든 것으로 평가받고 있었다. 거시적 환경의 악재 외에도 해결해야 할 과제는 한두 가지가 아니었다. 건설산업의 구조적 한계, 열악한 소프트웨어 개발 환경, 뿌리 깊은 기술사대주의 등 모두가 성장을 가로막는 장애물로 다가왔다.

마이다스의 주요 고객층인 구조설계 기술자들은 건설산업 생태계의 최하단에 위치해 있었다. 마치 가뭄이 들면 하류의 실개천이 가장 먼저 말라버리는 것처럼, 건설 경기가 악화될 때마다 가장 먼저 타격을 받는 이들이었다. 경기 변동에 취약한 계층을 대상으로 사업을 전개한다는 것은 회사의 존립이 건설 경기와 직결된다는 냉혹한 현실을 의미했다.

건설공학 분야의 소프트웨어 개발 환경 역시 척박하기 그지없었다. 특히 건축물의 안전과 직결되는 구조해석 소프트웨어 개발은 높은 기술력을 가진 전문가 수십 명이 10년 이상 매달려야 하는 고난도의 특수한 프로젝트였다. 충분한 자본과 인력을 보유한 대형 건설사들조차 개발을 시도하다 백기를 들 수밖에 없었던 이유가

여기에 있었다.

가장 높은 장벽은 따로 있었다. 국내 기술자들의 고착화된 인식이었다. 당시 대다수 구조설계 기술자들이 미국, 영국, 프랑스, 네덜란드 제품에 의존하는 상황이었다. 해외 소프트웨어에 익숙해진 이들은 국내 기술로 개발한 소프트웨어를 좀처럼 신뢰하지 않았다. 우리나라 기술로는 선진국을 따라잡을 수 없다는 편견도 기술사대주의를 더욱 공고히 했다. 사면초가(四面楚歌)라 해도 과언이 아니었다. 사방에서 들려오는 적군의 노랫소리처럼 우리를 둘러싼 모든 환경이 암울하고 절망적으로 보였다.

그럼에도 불구하고 우리는 도전을 선택했다. 익숙한 질서가 한계에 봉착했을 때 멈추거나 후퇴하는 것은 곧 소멸을 의미했다. 혁신은 선택이 아닌 필연이었다. 쉽지 않은 도전을 통해 깨달은 것은 눈앞의 상황을 위기로만 바라보면 생존 경쟁에 매몰되지만, 기회로 바라보는 순간 새로운 가능성이 모습을 드러낸다는 점이었다.

이는 《주역》 ‘계사하’ 편의 ‘궁즉변 변즉통 통즉구(窮則變 變則通通則久)’의 진리와도 맞닿아 있다. 그 뜻은 막다른 길에 다다르면 변화가 시작되고(궁즉변), 변화를 통해 새로운 길이 열리며(변즉통), 그 길을 통해 지속가능한 미래로 나아갈 수 있다는(통즉구) 것이다.

위기를 가능성으로 받아들일 때 비로소 기존 틀을 깨고 혁신할 수 있는 계기가 마련된다. 모든 혁신이 즉각적인 성공을 보장하지는 않지만, 그럼에도 시도하지 않으면 새로운 가능성은 열리지 않는다. 혁신은 그저 눈앞의 장애물들을 제거하는 데 그치지 않는다. 그 과정에서 얻은 통찰과 역량은 기업의 지속가능한 성장을 이

끄는 힘이 된다.

혁신은 위기를 극복하는 시작점이자 지속가능성을 만들어내는 원천이다. 기술의 장벽과 시장의 한계는 기존 방식이 더 이상 유효하지 않다는 신호였고, 이 같은 난관은 오히려 혁신의 추진력이 되었다. 우리는 물러서지 않고 계속 나아가며 끊임없이 새로운 길을 찾아냈다.

## 도쿄에서 ‘기술 독립 만세’를 외치다

많은 소프트웨어 기업들이 마이다스의 해외 수출 성공 비결에 관심을 보인다. 비록 구조해석이라는 작은 시장에 국한되지만, 세계 대부분의 국가에 수출하고 있기 때문이다. 실제로 국내 소프트웨어 기업들 가운데 해외 시장 개척에 성공한 사례는 극소수에 불과하다. 그래서인지 본사나 해외 법인에는 성공 비결을 묻는 자문 요청이 끊이지 않는다.

마이다스가 해외 수출에 성공할 수 있었던 요인으로는 철저한 현지화 전략과 지속적인 혁신을 비롯해 몇 가지를 꼽을 수 있겠지만, 역설적이게도 초기 해외 진출의 결정적 계기는 국내 시장의 견고한 장벽 때문이었다. 특히 국내 기술자들 사이에 만연한 기술사대주의와 도제식 환경에서 비롯된 보수성은 넘기 힘든 벽으로 다가왔다. 결국 우리는 과거 개발도상국 시절 생존을 위해 해외로 나섰던 이들처럼 활로를 찾아 해외 시장으로 눈을 돌릴 수밖에 없었다.

그러나 해외 시장 진출 역시 만만치 않은 도전의 연속이었다. 미국과 유럽 등 기술선도국들의 아성은 난공불락처럼 보였고, 한국산 소프트웨어가 끼어들 틈은 찾아보기 어려웠다. 더구나 당시 마이다스는 이름조차 생소한 작은 기업이었고, 해외 시장 경험도 전무하다시피 했다. 제품만으로는 세계 시장의 문턱을 넘을 수 없었다. 오랜 시간 축적된 선진국 기업들의 높은 기술력과 브랜드 인지도에 맞서려면 단지 기술력을 입증하는 것을 넘어 차별화된 경쟁력을 증명해야만 했다.

해외 시장 진출이라는 험난한 여정을 시작하며 첫 번째 목표로 삼은 시장은 가까운 일본이었다. 지진과 태풍이 잦은 일본은 모든 건축물에 지진해석과 내진설계가 필수였기에 구조해석 소프트웨어의 수요가 매우 컸다. 일본을 선택한 이유에는 지리적 근접성과 문화적 유사성도 있었지만, 더 중요한 것은 구조해석 분야에서 세계 최고의 기술력과 풍부한 경험을 보유하고 있다는 점이었다. 이는 일본 시장에서의 성공이 곧 국내를 비롯한 세계 시장에서의 인정으로 이어질 수 있음을 의미했다.

문제는 현지의 쟁쟁한 선발업체들이 이미 안정적인 시장 구도를 형성하고 있다는 것이었다. 여기에 더해 기존 기술을 신뢰하는 사용자의 보수적 성향으로 인해 신규 기업의 진출은 낙타가 바늘 구멍 통과하는 것만큼이나 쉽지 않았다.

그때 우리가 착안한 전략은 이른바 ‘금적금왕(擒賊擒王)’과 ‘이이제이(以夷制夷)’의 결합이었다. 시장을 지배하는 최강자를 공략하면 나머지는 저절로 따라온다는 금적금왕의 교훈과, 경쟁자의 힘을

전략적으로 활용한다는 이이제이의 지혜를 결합한 것이다. 우리는 정면 돌파 대신 기존 1위 기업의 시장지배력을 지렛대로 활용해 다른 일본 기업들과의 경쟁에서 우위를 확보하는 우회 전략을 선택했다.

다각도로 정보를 수집하고 시장조사를 해본 결과, 일본의 건설 분야 구조해석 소프트웨어 매출 1위이자 최고 플레이어는 KKE (Kozo Keikaku Engineering)라는 회사였다. 그런데 막강한 시장지배력에도 불구하고 그들의 제품은 오랫동안 큰 변화 없이 정체되어 기능성과 사용성 면에서 상당히 낙후되어 있었다.

다행히 MIDAS는 ‘탁월한 성능과 사용자 편의성’이라는 강력한 무기를 장착하고 있었다. 이 차별화된 강점을 바탕으로 일본 제일의 플레이어와 연합전선을 펼친다면 보수적인 일본 시장의 드넓은 장벽을 넘어볼 수 있겠다는 희망이 생겼다.

처음 시작부터 순탄하지는 않았다. 일본 시장의 선두주자인 KKE는 무명의 한국 기업을 쉽사리 상대하려 들지 않았다. 어렵사리 얻어낸 면담 자리에서 그들은 우리의 기술력에 놀라움을 표하면서도 협력 제안에는 냉담한 반응으로 일관했다. 협상은 지지부진하다가 결국 중단 상태에 이르렀다. 사실 이는 어느 정도 예상한 일이었다. 일본 기업 특유의 자존심, 보수적 성향, 한국 기술에 대한 불신 등도 익히 알고 있었다.

우리는 즉각 플랜B를 가동했다. 일본 시장 상위 5개 기업에 대한 철저한 분석을 토대로 2위와 3위 기업을 차례로 접촉했다. 그러나 2위 기업은 자체 신제품 출시를 이유로 협력 제안을 거절했고, 3위

기업의 대표는 우리 제안에 무반응으로 일관했다.

연이은 거절에 좌절감이 밀려왔지만, 이대로 주저앉을 수는 없었다. 일본 시장 진출은 우리가 생존을 걸고 절박한 각오로 친 배수진이었다. 뒤로 물러설 자리도 돌아갈 길도 없었기에 앞으로 나아가는 것만이 유일한 선택이었다. 우리에게 필요한 것은 용기뿐이었다.

다시 훌훌 털고 일어나 4위 기업의 문을 두드렸다. 다행히 그곳은 앞의 기업들과 달리 우리에게 호의적이었고, 가장 혁신적인 분위기가 느껴졌다. 그들의 시장점유율은 상대적으로 낮았지만, 우리의 앞선 기술력이 결합된다면 시장의 판도를 바꿀 만한 시너지를 일으킬 수 있을 것이란 판단이 들었다.

한창 논의를 진행하던 중에 뜻밖의 연락을 받았다. 앞서 만났던 1위 기업 KKE가 재협상을 제안해 온 것이었다. 당장은 4위 기업이지만 MIDAS의 탁월한 사용자 편의성과 기술력이 더해진다면 일본 시장의 경쟁 구도에 지각변동이 일어날 수 있다고 판단한 듯했다. 우리로선 그들을 만나지 않을 이유가 없었다.

처음 협력을 타진할 때와 달리 그들의 자세는 한층 협조적이었다. 우리는 과감한 계약조건을 제시했다. 첫째는 1년치 예상 매출액을 선불로 지급해 달라는 것이었고, 둘째는 1년 이내에 그들이 판매하고 있는 기존 점유율 1위의 소프트웨어를 MIDAS로 교체하는 프로모션을 진행하자는 것이었다.

한 나라의 소프트웨어 시장을 좌지우지하는 1위 기업을 상대로 이름없는 작은 외국기업이 제안하기에는 상당히 무리한 조건으로

보일 수 있는 내용이었다. KKE는 처음엔 난색을 표했지만, 결국 두 가지 조건을 모두 받아들였다. 이렇게 양사는 일본 시장에서의 협력에 대한 양해각서(MOU)에 서명하게 되었다.

공교롭게도 그날은 3월 1일이었다. 도쿄에서 나리타 공항으로 향하는 익스프레스 안에서 양해각서를 품에 안고 느꼈던 벅찬 감정은 지금도 생생하다. 한국보다 수십 년이나 앞서 있던 기술선진국 일본의 수도 한복판에서 태극기를 들고 “기술 독립 만세!”를 외친 기분이었다.

귀국하고 며칠 후에 정부기관에서 전화가 걸려왔다. 일본 KKE와 맺은 계약으로 마이다스가 공학용 소프트웨어 분야에서 ‘대한민국 첫 해외 수출’이라는 쾌거를 이루어냈다는 소식이었다. 우리나라 소프트웨어 기술 독립의 새로운 이정표를 세운 순간이었다.

KKE는 1년 후 양해각서에서 합의한 대로 교체 프로모션을 진행했다. KKE 제품을 사용하던 고객사들이 하나둘 MIDAS로 갈아타기 시작했고, 이를 계기로 MIDAS는 일본 구조해석 소프트웨어 시장 1위로 급부상했다. 일본 시장 진출을 결심하고 2년여 만에 이런 성과였다. 이후 MIDAS는 일본에서 가장 신뢰받는 구조해석 소프트웨어로 자리를 잡았고, 현재까지도 점유율 1위를 유지하며 시장을 선도하고 있다.

마이다스는 건축 분야에서의 성공을 발판으로 점차 사업 영역을 확장해 나갔다. 우수한 기술력과 편의성을 인정받으며 토목, 지반, 기계 분야로 진출 범위를 넓혔다. 그리고 2008년 마침내 도쿄에 현지 법인을 설립하게 되었다. 그날이 마침 8월 15일 광복절이라는

사실은 우리에게 더욱 각별한 의미로 다가왔다.

사실 마이다스에는 해외 법인이나 지사 설립일을 역사적 의미가 있는 날로 정하는 불문율이 있다. 중국 상하이 지사의 설립일은 대한민국 임시정부가 수립된 4월 13일이고, 인도 뭘바이 현지 법인의 설립일은 민주화 혁명 기념일인 4월 19일이다. 이는 기업의 존재 이유가 올바른 경영 철학과 가치 창출을 통해 사회적 책임을 수행하는 데 있다는 마이다스의 생각이 반영되어 있다.

## 레드오션을 넘어 욕망에 팔다

우공이산(愚公移山)이라 했던가. 도저히 움직이지 않을 것 같았던 산이 조금씩 움직이기 시작했다. 처음 해외 시장 개척에 나서며 기대했던 것처럼 세계 최고의 기술을 자랑하던 일본에서 좋은 반응을 얻게 되자 한국 시장에서도 MIDAS의 진가를 인정해 주는 분위기가 형성되었던 것이다.

기라성 같은 해외 제품들이 하나둘 철수하기 시작하면서 2002년부터 2007년까지 5년여에 걸쳐 MIDAS는 건축(MIDAS Gen), 토목(MIDAS Civil), 지반(MIDAS GTS) 분야에서 차례로 국내 시장점유율 1위에 올라섰다.

우리가 기뻐한 것은 단지 시장점유율 확대가 아니었다. 견고하게 자리 잡고 있던 해외 기술을 대체하고 그 자리에 국산 기술이 뿌리내릴 수 있었다는 점이였다. 이는 혁신에 대한 의지와 도전이

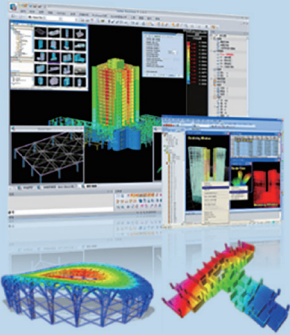
만들어낸 결실이었다. 우리는 기존 제품을 모방하거나 대체하는 수준을 넘어서 혁신적인 제품을 통해 시장 판도를 바꾸는 전략을 선택했다. 우리는 고객의 욕망을 면밀히 분석하여 외국산 소프트웨어가 채우지 못한 빈틈을 정확히 공략함으로써 시장 흐름을 바꾸고 국내 소프트웨어의 가능성을 증명해 냈다.

해외 시장 개척의 발걸음도 계속 이어나갔다. 일본 시장 진출의 성공을 발판으로, 2002년 11월 중국 베이징에 현지 법인을 설립하며 본격적인 세계화의 첫걸음을 내디뎠다.

현지 시장조사 결과 중국은 일본과는 전혀 다른 양상을 보였다. 기술 장벽이 상대적으로 낮았고 경쟁 구도도 다소 느슨했다. 같은 아시아 지역임에도 일본과 달리 한국 기술에 대한 수용도가 높다는 점 역시 강점으로 작용했다.

당시 중국에도 자국 소프트웨어가 있었지만, 구조설계 기술자들의 다양한 요구를 충족하기에는 역부족이었다. 기술자들의 고충을 누구보다 잘 이해하고 있었던 우리는 중국에 특화된 맞춤형 소프트웨어와 현지화된 고객 서비스를 제공하기 위해 현지 법인 설립을 결정했다. 중국 시장은 넘어야 할 장벽과 도전 과제가 많았지만, 그만큼 성장 가능성도 무한한 시장이었다.

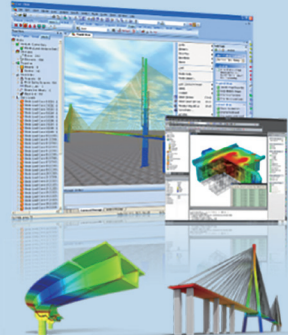
중국 법인을 설립한 이후 수년간 중국에서는 전례 없는 건설 붐의 시대가 지속되었다. 특히 2008년 베이징 올림픽과 2010년 상하이 엑스포 유치를 계기로 중국의 건설 산업은 폭발적인 성장을 맞이했다. 전국적으로 도로, 철도, 공항 등 대규모 인프라 구축은 물론 도시 현대화를 위한 각종 건축 사업이 활발하게 전개되었



**건축**

Architectural Engineering

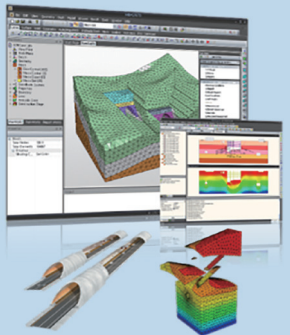
1996년 Gen(도스), 2000년 Gen(윈도우) 출시  
2002년 시장점유율 1위



**토목**

Civil Engineering

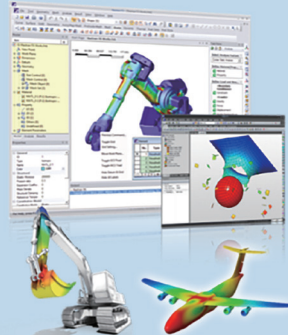
2002년 Civil, 2008년 FEA 출시  
2004년 시장점유율 1위



**지반**

Geotechnical Engineering

2005년 GTS, 2007년 GeoX 출시  
2007년 시장점유율 1위



**기계**

Mechanical Engineering

2009년 NFX 출시  
중소중견기업 보급률 1위



**부르즈 할리파**

세계 최고층 빌딩 / 아랍에미리트 두바이



**2008 베이징올림픽 메인스타디움**

세계 기념비적 올림픽 경기장 / 중국 베이징



**루스키 아일랜드교**

세계 최장 사장교 / 러시아 블라디보스토크



**차나칼레교**

세계 최장 현수교 / 튀르키예 차나칼레



**2010 상하이엑스포 중국관**

세계 엑스포 전시관 / 중국 상하이



**밀라노대성당**

세계 문화유산 보존과 복원 / 이탈리아 밀라노

고, 그 규모와 성장 잠재력은 전 세계가 주목할 만큼 어마어마했다. 그 잠재력을 효과적으로 활용한 덕분에 중국 법인은 설립 이후 매년 50퍼센트 이상의 가파른 성장세를 이어갈 수 있었다.

그런데 중국 건설 시장이 높은 성장세를 지속하고 있었음에도 불구하고 MIDAS의 매출이 정체 현상을 보이기 시작했다. 수년간 이어지던 성장세에 적신호가 감지된 것이었다. 법인 책임자를 통해 상황을 파악해 보니 ‘시장 포화’가 원인이었다. MIDAS는 복잡한 대형 구조물 설계에 특화된 고성능 소프트웨어였기 때문에 이를 필요로 하는 대형 설계회사의 수는 제한적일 수밖에 없었다. 이미 대부분의 주요 고객사들이 MIDAS를 도입한 상황에서 신규 고객 확보가 어려워진 것이 매출 둔화의 근본적인 원인이었다.

우리 앞엔 두 가지 길이 놓여 있었다. 기존 고객 관리에 집중할 것인가? 아니면 중국 시장 의존도를 낮추고 새로운 국가의 시장을 개척할 것인가? 선택의 기로에서 우리는 근본으로 돌아가기로 했다. ‘마이더스 기술로 더 나은 세상 만들기’라는 우리의 미션에 충실하기로 한 것이다.

어떻게 하면 더 많은 사람이 우리 기술을 활용해 가치를 창출하도록 도울지 고민하다 보니, 자연스럽게 우리의 시선은 중소 규모의 설계회사로 향했다. 중소형 설계회사 시장은 우리에게 새로운 가능성을 보여주었다. 개별 기업의 규모는 작았지만, 이들을 모두 합친 시장의 잠재력은 대형 설계회사들을 훨씬 웃돌았다.

문제는 중소형 설계회사들이 고도의 기술력이 탑재된 MIDAS를 활용할 만한 대규모 프로젝트를 맡을 기회가 없다는 점이었다. 그

들을 어떻게 고객으로 만들 수 있을까? 고민 끝에 우리는 그들의 욕망에서 답을 찾았다. 궁극통이라 했던가. **가로막힌 ‘벽’처럼 보였던 것이 알고 보니 새로운 길이 열리는 ‘문’이었다.**

우리는 중소형 설계회사들의 숨은 욕망을 면밀히 분석했다. 중소형 설계회사의 경영진은 자신들의 회사가 더 높은 기술력을 갖추고 더 큰 설계회사로 성장하기를 원했다. 또한 이들 회사에 소속된 기술자 개개인은 실력을 키워 전문가로 인정받기를 욕망했다.

결국 중소형 설계회사들의 상대적으로 낮은 기술력은 오히려 우리에게 기회가 되었다. MIDAS가 그들의 기술력을 한 단계 끌어올리고 경쟁력을 강화할 수 있다면 기술적 동반자로서 함께 성장할 수 있을 것이라 판단했다. 이는 중국 건설 산업의 기술 혁신을 선도하면서 전반적인 설계 품질을 향상시키는 길이기도 했다.

조직과 개인 차원의 성장에 대한 욕망을 파악하고 나니 우리의 전략도 분명해졌다. 더 성장하고 싶어 하는 그들의 욕망에 불을 지피는 핵심 동인은 기술력 향상과 체계적인 교육이었다. 이를 바탕으로 중국 법인은 ‘기술폭풍(技術暴風)’이라는 대규모 프로모션을 기획했다. 이 프로모션의 목표는 중국 전 지역의 중소형 설계회사들이 대형 설계회사에 버금가는 기술력을 확보하여 더 성장할 수 있도록 지원하는 것이었다.

기술폭풍 프로모션을 위해 크게 두 가지 핵심 지원체계를 구축했다. 먼저 365일 실시간 기술 지원을 위한 전담 조직을 신설했다. 이 조직은 고객들이 설계 과정에서 마주치는 문제들을 즉각적으로 해결할 수 있도록 지원했다. 고객별 특성을 고려한 맞춤형 무상

교육 프로그램도 도입했다. 고객들의 기술 수준과 요구사항을 세밀하게 분석하여 그들의 눈높이에 맞는 교육 프로그램을 제공함으로써 MIDAS에 대한 이해도와 활용 능력을 체계적으로 향상시키 고자 했다.

여기에 더해 제품 도입의 문턱을 낮추기 위한 전략적 변화도 추진했다. 중소기업 설계회사들의 현실적인 니즈와 예산을 고려해 제품의 기능과 가격 구조를 전면적으로 재조정하는 것이다. 실제 업무에서 자주 활용하는 기능들은 대폭 강화하는 한편, 복잡하고 고도화된 기능들은 보다 직관적이고 사용하기 쉽게 개선했다. 이와 같은 제품 최적화를 통해 가격을 낮출 수 있었고, 결과적으로 중소기업 설계회사들이 MIDAS를 도입하는 데 따르는 부담을 크게 줄일 수 있었다.

결과는 대성공이었다. 기술폭풍 프로모션을 시작한 지 불과 3개월 만에 지난 수년 동안 확보한 기존 고객 수를 뛰어넘는 신규 고객을 확보할 수 있었다. 이는 고객 내면의 근본적인 욕망을 정확히 파악하고 이를 제품의 가치와 효과적으로 연결한 결과였다.

우리는 대형 설계회사들의 전유물로 여겨졌던 고성능 소프트웨어를 중소기업 설계회사들도 충분히 활용할 수 있도록 제품과 서비스를 전면 재구성함으로써 새로운 고객가치를 창출했다. 전문가용 구조해석 소프트웨어 시장을 일반 기술자용 설계 시장으로 재정립하여 결과적으로 새로운 시장을 개척한 것이었다.

이렇게 일본과 한국에 이어 중국 시장에서도 성공적인 입지를 다지면서 마이다스는 글로벌 시장 리더로 도약할 수 있는 발판을

마련했다. 아시아에서의 성공경험을 지렛대 삼아 미국, 유럽, 동남아 등 새로운 시장으로 사업 영역을 확대해 나갔고, 각 지역에 현지 법인과 해외 대리점을 설립하며 글로벌 네트워크를 구축했다. 이러한 전략적 확장의 결과로 MIDAS는 마침내 2007년 건설 구조해석 소프트웨어 분야에서 '세계 시장점유율 1위'를 달성하는 쾌거를 이루어냈다. 현재는 전 세계 10개의 현지 법인과 35개의 해외 대리점을 통해 140개국에 제품을 수출하며 기술 혁신을 선도하고 있다.

우리가 처음 구조해석 소프트웨어 시장에 진출한 2000년대 초반에는 국내 시장은 물론 해외 시장까지도 송곳 하나 꽂을 곳 없는 레드오션이었다. 기존의 글로벌 기업들이 시장을 장악하고 있는 상황에서 신생 한국 기업의 도전은 말 그대로 '불가능에 가까운 도전'으로 여겨졌다.

그럼에도 불구하고 우리는 레드오션에서 블루오션을 발견하고 개척하는 전략을 선택했다. **치열한 경쟁으로 물든 붉은 바다 한가운데서 '고객의 욕망'이라는 파란 점 하나를 발견하고, 그것에 집중하며 새로운 푸른 바다를 만들어가는 전략이었다.**

시장에서 가치를 구매하는 주체는 '사람'이며, 구매를 결정하는 것은 그들의 욕망이다. 욕망의 본질은 '더 나아짐'에 있다. 사람은 모두 더 잘 살고, 더 잘 하고, 더 잘 성장하기를 원한다. 시장을 움직이는 본질적 속성은 바로 이 '더 나아짐'에 대한 욕망에 있으며, 사업의 성패는 이 욕망을 얼마나 정확히 이해하고 충족시키는가에 달려 있다. 사람의 욕망이 어떻게 작용하는지 이해하면 어떤

시장도 블루오션으로 전환할 수 있다.

널리 알려진 ‘아프리카 신발 팔기’ 예를 들어보자. 어느 신발 회사가 아프리카 시장 조사를 위해 두 명의 영업 사원을 파견했다. 첫 번째 사원은 “이곳 사람들은 모두 맨발로 다닙니다. 신발 시장이 존재하지 않습니다”라고 보고했다. 반면 두 번째 사원은 “이곳 사람들은 아직 신발을 신어보지 못했습니다. 무한한 잠재력을 가진 시장이 될 것입니다”라고 보고했다. 한 사람은 기존 시장의 관성적 틀에 갇혀 표면적 현상과 경향만 보았고, 다른 한 사람은 그 너머의 본질적 속성인 내재적 욕망을 보았던 것이다. 이 사례는 시장 개척의 핵심이 표면적 현상을 넘어 내재된 욕망을 발견하고, 그 욕망을 충족시킬 수 있는 혁신적 방안을 제시하는 데 있음을 보여 준다.

소프트웨어 산업의 불모지나 다름없던 한국에서 개발한 MIDAS가 어떻게 세계 시장점유율 1위를 달성할 수 있었느냐는 질문을 자주 받는다. 이에 대한 답은 의외로 단순하다. 그것은 바로 시장의 욕망을 정확히 파악하고 이를 새로운 고객가치로 연결하는 데 모든 조직 역량을 집중했기 때문이다.

우리는 고객의 목소리에 귀 기울이며 그들의 진정한 욕망을 이해하고자 노력했다. 단순한 요구를 듣는 것을 넘어 고객이 말하지 않은 문제까지 발견하고 해결하는 것이 우리의 목표였다. 때로는 밤을 새워 제품을 개선하고, 실패의 쓴맛을 삼키면서도 기술 혁신을 멈추지 않았다. 그 결과 우리는 ‘전문가용 구조해석 소프트웨어’라는 기존 시장의 정의를 넘어 ‘모든 기술자가 쉽게 활용할 수

있는 직관적이고 효율적인 설계 도구’로 시장을 재정립할 수 있었다. 고객 욕망에 초점을 맞추으로써 한계를 기회로, 기회를 혁신으로 바꾸어낸 것이다.

작은 한국 기업이 글로벌 시장의 판도를 바꾸며 새로운 길을 열 수 있었던 이유는 단 한 가지였다. 고객의 욕망을 읽고 그것을 혁신의 나침반으로 삼아 새로운 가치를 창출하려는 기술적 도전을 멈추지 않았기 때문이다.

## 성공은 혁신의 붓으로 쓰인다

---

창업 이후 마이다스는 눈부신 성장과 성공을 이루었다. 하지만 그 과정은 자로 그은 듯한 일직선이 아니라 구불구불한 길로 이루어져 있다. 경영은 수많은 변수가 얽혀 있는 불확실한 상황 속에서 끊임없이 판단하고 선택해야 하는 복잡하고 역동적인 여정이다. 목표를 정하고 전략적으로 계획을 세워 이를 일직선으로 실현했다는 성공담은 사후적으로 포장된 이야기일 가능성이 크다.

성공에 이르는 길은 왜 구불구불할 수밖에 없을까? 그것은 성공에 영향을 미치는 여러 변수들은 정적이지 않고 끊임없이 변화하기 때문이다. 또 변수들은 독립적으로 존재하지 않고 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 마치 거미줄처럼 얽혀 있는 관계 속에서 한 요소의 변화는 다른 요소들에 연쇄적인 영향을 미친다. 아마존 나비의 작은 날갯짓이 텍사스에서 토네이도를 일으키는 것처럼, 사소한

변화 하나가 전체 시스템에 예상치 못한 결과를 초래하기도 한다.

**경영은 조직과 시장의 상호작용으로 이루어진다. 조직 내부 구성원들의 역량이 제품과 서비스를 만들고, 이는 시장에 있는 고객들의 욕망과 만나 새로운 가치를 창출한다(경영=조직 능력×시장 욕망).** 조직은 시장을 모니터링하고 추적하며 전략적 의사결정을 내리고, 시장은 선택과 피드백을 통해 조직의 혁신을 이끌어낸다. 이처럼 조직과 시장에서 사람들의 욕망과 역량 그리고 판단이 복잡하게 얽혀 일으키는 역동적인 상호작용은 경영자에게 끊임없이 새로운 선택과 방향 전환을 요구한다.

이때 중요한 것은 완벽한 계획의 수립이 아니라 '적응적 혁신'이다. 적응이란 단순히 환경 변화에 수동적으로 대응하는 것이 아니라, 환경에서 기회를 포착해 새로운 가치를 창출하며 변화를 주도하는 능동적 과정이다. 이는 자연계의 진화 원리와 같다. 자연에서 유기체들이 환경과 상호작용하며 영향을 주고받는 과정에서 변화에 적응하며 진화하듯, 기업도 시장이라는 환경 속에서 끊임없이 새로운 가치를 창출하며 진화하는 것이 자연스러운 이치이다.

불확실성으로 가득한 경영 환경에서 미리 정해진 경로만 고집하는 것은 위험천만한 일이다. 길이 구부러지면 함께 유연하게 구부러져야 한다. 이 유연함은 새로운 기회를 발견하고 적응적 혁신을 가능케 하는 근원적 힘이다. 정해진 경로나 고정관념에서 벗어나 다양한 관점으로 상황을 바라볼 수 있게 하며, 이를 통해 기존에는 보지 못했던 새로운 가능성들이 모습을 드러내기 때문이다. 또한 유연한 태도는 환경 변화에 민감하게 반응하고 빠르게 대응할 수

있게 함으로써 포착된 기회를 실질적 가치로 전환하는 적응적 혁신의 토대가 된다.

적응적 혁신은 성과를 향한 집요한 추적의 바탕이 된다. 발견된 기회를 실제 가치로 전환하기 위해서는 목표를 향한 집요한 추적이 뒷받침되어야 한다. 이 집요한 추적은 변화하는 환경 속에서 새로운 해법을 지속적으로 모색하는 혁신의 과정이다. 성과를 추적하기 위해 조직은 시장의 상태에 맞춰 새로운 해결책을 끊임없이 모색해야 하며, 이러한 동적인 성과 추적 과정이 바로 '적응적 혁신'의 핵심이다.

모든 성공의 이야기는 혁신의 빛으로 쓰인다. 생명체는 끊임없이 변화하는 환경에 적응하며 진화해 간다. 환경에 적응하지 못하면 도태될 수밖에 없다는 자연의 법칙은 기업의 세계에도 예외가 아니다. 조직 역시 살아 있는 유기체로서 지속적인 혁신을 통해 환경 변화에 수동적으로 대응하는 것을 넘어, 새로운 가치를 선제적으로 창출함으로써 변화를 주도해야 한다. 혁신은 선택의 문제가 아닌 생존과 번영을 위한 필수조건이다.

혁신의 시작은 불필요한 것을 없애는 것이다. 《블루오션 전략》에서 소개한 'ERRC' 프레임워크는 이 원리를 제거(Eliminate)-감소(Reduce)-증가(Raise)-창조(Create)라는 네 가지 행동을 통해 설명한다. 주목할 점은 무언가를 더하기 전에 제거와 감소가 먼저라는 것이다. 기존의 관성과 고정관념을 과감히 버리고 불필요한 요소들을 정리하는 것이 선행되어야 비로소 강화하거나 새롭게 만들어야 할 가치를 발굴할 수 있기 때문이다.

사우스웨스트항공의 성공은 이러한 ERRC 프레임워크의 효과를 잘 보여주는 사례이다. 이 회사는 기존 항공사들이 당연한 서비스로 여기던 기내식, 좌석 지정, 수하물 연결 등을 과감히 제거했다. 그 대신 빠른 탑승과 저렴한 가격, 짧은 노선 운항 빈도는 대폭 강화했다. 여기에 버스처럼 편리한 항공 서비스라는 새로운 가치를 창조함으로써 항공업계에 새로운 기준을 제시했다. 이는 기존 관행의 과감한 제거와 감소가 있었기에 가능한 혁신이었다.

인류의 조상이 척박한 자연환경에서 살아남아 번성할 수 있었던 것도 끊임없이 혁신을 추구했기 때문이다. 인간은 돌을 깨어 도구를 만들고 불을 다스리는 법을 배우며 자연의 한계를 뛰어넘기 시작했다. 추위를 견디기 위해 동물의 가죽을 손질하는 방법을 터득했고, 새로운 땅을 찾아 바다를 건너기 위해 배를 만들었다. 그러한 혁신이 없었다면 오늘날 우리는 존재하지 못했을 것이다.

역설적이게도 가끔은 성공이 혁신의 걸림돌이 되기도 한다. 많은 기업이 정상에 오른 후 현재의 성공에 안주하려는 유혹에 빠진다. 마이다스 역시 세계 시장 점유율 1위라는 성과를 이루어낸 후 “이제는 좀 천천히 숨을 고르며 가자”는 안일한 내부 목소리와 마주했었다. 이는 내리막길을 걷기 시작한 수많은 기업들이 마주했던 위험 신호였을 것이다.

세상은 한순간도 멈추어 서지 않는다. 기술은 하루가 다르게 발전하고, 시장의 판도는 끊임없이 변화한다. 어제의 성공 공식이 내일도 통할 것이라는 보장은 없다. 오랫동안 시장을 지배했던 노키아, 코닥, 블록버스터와 같은 기업들이 쇠퇴한 이유도 여기에 있다.

그들은 한때 혁신의 선두주자였지만, 변화의 속도를 따라잡지 못하는 순간 경쟁력을 잃었다.

인류가 끊임없는 적응과 변화를 통해 생존해 왔듯이, 기업 또한 지속가능한 성장을 위해 스스로를 끊임없이 혁신해야 한다. 과거의 성공에 안주하는 순간 정체기 시작되고, 정체는 곧 쇠퇴로 이어진다. 진정한 경쟁력은 현재의 성취를 지키는 것이 아니라, 더 나은 미래를 위해 새로운 기준을 만들어가는 데 있다. 성공은 끝이 아니라, 더 큰 도약을 위한 시작이어야 한다.

## 진화하는 조직의 세 가지 혁신

그렇다면 우리는 무엇을 어떻게 혁신해야 하는가? 기업의 혁신은 조직과 시장의 끊임없는 상호작용을 통해 지속적으로 가치를 창출하는 과정이다. 이 상호작용은 크게 조직과 시장 그리고 둘을 연결하는 소통의 세 가지 차원에서 발생하며, 각각의 차원에서 가치중심적인 혁신이 이루어질 때 비로소 조직은 진화하고 성장한다.

첫째, 조직이 보유한 능력을 통해 제품과 서비스를 만들어내는 과정이다. 핵심은 기술 혁신을 통해 고객 욕망을 철저하게 반영하는 것이다. 실제 고객이 진정으로 원하는 기능과 경험을 제품과 서비스에 구현하는 것이 중요하다. 기술 혁신은 조직의 내부 역량을 강화하는 동시에 시장의 변화와 요구에 민첩하게 대응할 수 있는

기반을 마련한다.

둘째, 제품과 서비스를 시장의 구체적 욕망을 충족시킬 수 있는 가치로 전환하는 과정이다. 아무리 뛰어난 기술이라도 고객의 욕망을 충족시키지 못하면 시장에서 성공할 수 없다. 가치 혁신의 핵심은 제품과 서비스를 고객의 시각에서 재해석하고, 그들이 진정으로 원하는 가치를 발견하는 것이다.

셋째, 이렇게 창출된 가치를 마케팅 활동을 통해 시장에 효과적으로 전달하는 과정이다. 마케팅은 단순한 광고나 판촉을 넘어 고객과의 지속적인 소통을 통해 신뢰를 구축하는 과정이다. 효과적인 소통은 고객의 피드백을 반영해 가치를 지속적으로 개선하게 만들며, 이를 통해 브랜드 신뢰도와 고객충성도를 높일 수 있다.

혁신은 조직의 기술(능력)과 시장의 고객가치(욕망), 둘을 연결하는 소통(상호작용)이라는 세 영역에서 균형 있게 이루어질 필요가 있다. 조직, 시장, 소통의 세 가지 축에서 마이다스가 구체적으로 실현한 혁신의 과정을 간략하게 소개하면 다음과 같다.

#### **조직의 기술 혁신 : 구조해석과 구조설계의 통합**

마이다스의 기술 혁신은 고객의 실질적 필요와 욕망을 반영하여 사용자경험을 개선하고 업무 효율성을 극대화하는 데 중점을 두었다. 그 시작은 텍스트 기반 데이터의 그래픽 시각화였다. 초기 구조해석 소프트웨어는 복잡한 텍스트 출력을 기반으로 했고, 이는 전문가조차 해석하기 어려웠다. MIDAS는 데이터를 직관적으로

시각화하는 기술을 도입해 작업의 효율성과 정확성을 획기적으로 향상시켰다.

이는 구조해석과 구조설계를 통합하는 혁신으로 이어졌다. 기존에는 해석과 설계가 별개로 진행되어 불필요한 반복 작업과 오류가 빈번했다. MIDAS는 이 두 과정을 단일 플랫폼으로 통합해 작업 시간을 단축하고 오류를 최소화했다. 나아가 철저한 현지화 전략으로 글로벌 경쟁력을 확보했다. 단순 번역이 아닌 각 지역의 건축 규정, 사용자 요구, 문화적 차이를 반영한 맞춤형 솔루션을 제공함으로써 글로벌 시장에서도 신뢰받는 기술 브랜드로 성장했다.

#### **시장의 고객가치 혁신 : 고객의 근본적인 욕망을 발견하다**

마이다스의 고객가치 혁신은 제품 판매를 넘어 고객의 근본적인 욕망을 충족시키는 데 중점을 두었다. 고객이 진정으로 원했던 것은 소프트웨어가 아닌 효율적인 작업 환경, 신뢰할 수 있는 협력 관계 그리고 기술적 성장 기회였다.

이를 위해 세 가지 가치 혁신을 추구했다. 가장 먼저 작업 과정을 단순화하고 반복 작업을 최소화하여 효율성을 높였다. 그다음 최적화된 알고리즘과 현지화된 설계 기준으로 정확성을 확보했다. 마지막으로 기술 자료 제공과 교육 지원을 통해 고객의 전문성 강화를 도왔다. 특히 주목할 점은 현장 중심의 접근이다. 당시 시장을 장악하고 있던 해외 소프트웨어가 이론적 완성도에 치중했다면, 마이다스는 실무 현장의 구체적 요구를 기술로 구현하는 데 주력했다.

### 조직과 시장을 연결하는 소통 혁신 : 고객을 찾아오게 하다

마이다스는 단순한 제품 판매를 넘어 고객과의 쌍방향 소통에 집중했다. 지역과 국가별 특성에 맞춘 기술 세미나, 포럼, 컨퍼런스를 통해 기술을 공유하고 고객의 니즈를 파악했다. 특히 주목할 만한 것은 MBM(Mass By Marketing) 전략의 도입이다.

글로벌 시장 개척 과정에서 직면한 영업 인력 부족을 극복하기 위해 개별 고객 방문이라는 전통적 방식에서 벗어나 고객이 스스로 찾아오게 만드는 혁신적 접근을 시도했다. 엔지니어링 분야의 협회, 학회, 대학 등 네트워크를 활용해 대규모 고객을 한자리에 모으고, 이 자리에서 기술 공유와 고객 간 교류가 자연스럽게 이루어지도록 했다. 이러한 소통 혁신은 고객과의 관계를 판매자와 구매자에서 협력적 파트너십으로 전환시켰고, 마이다스가 글로벌 시장에서 신뢰받는 기술 리더로 성장하는 핵심 동력이 되었다.

기업의 흥망성쇠는 인간의 생로병사와 닮았다. 인간이 세포의 노화로 죽음을 맞이한다면, 기업은 대개 자신의 몸무게를 견디지 못해 쓰러진다. 기존의 방식에 안주하면서 스스로 퇴보의 길을 걷는 것이다. 세계를 제패했던 수많은 기업들이 현실에 안주하다 혁신의 기회를 놓치고 하루아침에 무너진 것은 바로 이 숙명적 한계를 극복하지 못했기 때문이다.

운명을 피하는 길은 하나뿐이다. 끊임없이 도전하고 혁신하는 것이다. 경영은 본질적으로 끝없는 장애물 경기와 같다. 현재는 과거의 수많은 장애물들을 뛰어넘어 도달한 곳이고, 꿈꾸는 미래

는 현재 마주한 장애물들을 넘어서야만 도달할 수 있는 곳이다.

혁신을 통한 성공의 핵심은 최고의 자리에 오르는 것이 아니다. 더 나은 미래를 창조하며 끊임없이 성장하는 것이다. **사람도 조직도 마찬가지다. 진정한 혁신은 스스로의 한계를 뛰어넘는 것이고, 성공은 오직 그 혁신의 토양에서만 꽃피울 수 있다.**

혁신은 체계적인 실행 원칙을 필요로 한다. 그것은 혁신이 명확한 방향성과 일관성을 바탕으로 변화를 효과적으로 실행하는 과정이기 때문이다. 마이다스가 지향하는 혁신 실행의 원칙은 '바르게, 빠르게, 제대로'이다. 기술, 가치, 소통의 혁신이 '무엇을 혁신할 것인가'에 대한 방향을 제시한다면, 이 세 가지 원칙은 그 '혁신을 어떻게 실행할 것인가'에 대한 구체적인 방법론을 담고 있다. 현실에 안주하지 않고 끊임없이 성장하기 위해서는 올바른 방향과 효율적인 실행력이 필수적이며, 이는 바로 이 원칙들을 통해 실현된다.

첫 번째 원칙 '바르게'는 기업이 추구하는 사명과 핵심가치에 부합하는 방향으로 혁신이 이루어져야 한다는 원칙이다. 혁신은 단기적인 이익이나 트렌드가 아니라 조직의 존재 이유와 장기적 목표에 맞춰 실행되는 것이 바람직하다. 경영자는 '무엇을 할 것인가'와 '어떻게 할 것인가'를 넘어 '왜 이것을 해야 하는가'라는 근본적인 질문을 통해 혁신의 방향을 설정할 필요가 있다. 이 질문에 대한 명확한 답이 있을 때, 혁신은 일관성을 유지하며 조직의 정체성을 강화하는 동력이 된다.

두 번째 원칙 '빠르게'는 속도의 문제를 넘어 선제적이고 민첩한

실행을 뜻한다. 시장과 환경은 끊임없이 변화하는데, 이 변화에 끌려 다니다 보면 혁신의 기회를 놓치기 십상이다. 따라서 미래를 예측하여 선제적으로 대응하는 실행력이 필수적이다. 물론 무조건 빠른 실행만이 능사는 아니다. 철저한 준비와 명확한 목표 설정을 바탕으로 적시에 과감하게 행동하며 능동적으로 시장 변화를 주도하는 것이 중요하다.

세 번째 원칙 ‘제대로’란 혁신이 의미 있는 성과로 이어져야 함을 의미한다. 이는 단기적인 수치로 평가되는 성과를 넘어 구성원의 성장과 조직의 발전을 이끄는 질적인 변화를 포함한다. 혁신의 궁극적인 목표는 새로운 시도를 하는 것 자체가 아니라, 그 시도를 통해 지속가능한 가치와 성과를 창출하는 것이다.

‘바르게, 빠르게, 제대로’는 지속가능한 혁신을 이루기 위한 핵심 원칙이다. 기업의 혁신은 일시적인 성과로 끝나서는 안 된다. 혁신이 조직의 존재 이유와 맞닿아 있는가(바르게), 변화의 흐름을 주도하는가(빠르게), 그리고 의미 있는 가치를 창출하는가(제대로)—이 세 가지 질문에 대한 답을 찾을 때 혁신은 비로소 완성된다.

또한 ‘바르게, 빠르게, 제대로’는 마이다스의 경영 원칙인 ‘옳은 일을 올바르게’를 실천하는 구체적인 실행 전략이기도 하다. 혁신의 관점에서 ‘옳은 일’이란 시장이 원하는 진정한 가치를 창출하여 제공하는 것이며, ‘올바르게’란 그 가치를 효과적이고 효율적으로 실현하는 것이다. 이는 ‘제대로’ 된 가치를 선택하고, 이를 ‘바르고 빠르게’ 실행함으로써 구현된다. 즉 가치 있는 혁신을 선택하고 이

를 효과적이고 효율적으로 실행하는 것이 혁신의 완성이다.

이와 같은 원칙의 실천은 기업이 불확실한 환경 속에서도 명확한 방향성을 가지고 지속적인 성과를 창출할 수 있게 하는 핵심 동력이 된다. 올바른 가치 선택과 효과적이고 효율적인 실행이라는 혁신의 원칙은 모든 기업이 변화의 시대를 헤쳐나갈 수 있는 실천적 나침반이 될 것이다.

## 진정한 성공이란

인생은 나와 세상의 상호작용이다

나는 나의 능력으로 세상에 성과를 제공하고

세상은 나의 성과를 통해 효용을 얻는다

세상은 획득한 효용만큼 나에게 가치로 보상한다

우리가 원하는 것은

오늘보다 나은 내일의 성장이다

성공은 성과의 누적 결과로 주어지고

성장은 성공경험의 축적으로 이루어진다

진정한 성공이란

최선으로 최대한 존재하는 삶이다

최대한 존재한다는 것은

자기를 극복하여 세상과 하나되는 삶이다

세상과 하나되어 최대한 존재하는 삶,

그것이 최상의 성공이다



제3장

옳은 일을 올바르게



# 正道正行

정 도 정 행

바른 길로 가고 바르게 행하라.

경영은 합리적 판단으로 옳은 길을 설정하고  
순리적 실행으로 그 길을 올바르게 걷는 과정이다.



55세가 되던 해의 어느 날 아침, 나는 어느 날과 마찬가지로 양치질을 하려고 욕실 거울 앞에 섰다가 예기치 못한 감정의 소용돌이에 휩싸였다. 거울에 비친 낯선 노인의 모습이 어색함과 서글픔이 뒤섞인 불편한 감정을 불러일으켰다.

그 순간 문무학 시인의 <인생의 주소>라는 시가 떠올랐다. 시인은 젊을 적에는 꽃병이 놓이던 식탁에 늙으면 약병이 줄을 선다며 인생이 “고작 꽃병과 약병 그 사이”에 있는 것임을 한탄했다. 생로병사의 불가피한 순환을 자탄하는 시인의 마음은 가슴에 복잡한 여운을 남겼다.

거울 속 낯선 노인의 얼굴과 마주한 그날의 경험은 지난 삶을 돌아보는 성찰의 시간으로 나를 이끌었다. 나는 지금까지 어떤 삶을 살아왔는가? 내가 세상에 남긴 것은 무엇인가? 세상으로부터 받은 것과 세상을 위해 한 일을 하나하나 헤아려보며 인생의 대차대조표를 정리해 보았다.

경영자로서 나의 바람은 ‘마이더스가 세상을 따뜻하게 밝히는 인재들이 자라는 성장터가 되는 것’이었다. 그것이 더 나은 세상을 만드는 데에 기여하는 일이라 확신했다. 하지만 그 바람대로 되었

는지 돌아보았을 때 보람과 긍지보다는 후회와 한탄이 더 많았다.

물론 마이다스가 이런 일들은 꽤 괜찮은 수준이라 생각할 수 있다. 대한민국 구조기술의 자립화를 이루었고, 구조해석 소프트웨어 분야 세계 1위의 글로벌 기업으로 성장했으니까 말이다. 또 사람중심 경영을 하는 '일하기 좋은 회사'라는 평가와 함께 젊은 인재들이 선망하는 기업으로 자리매김한 것도 사실이다. 그러나 마이다스가 해낸 것은 다른 기업도 할 수 있는 일을 조금 더 잘 해낸 것에 불과하다. 이미 타오르는 불길 위에 작은 불씨 하나를 더한 정도인 것이다.

마음속에서 또 다른 질문이 피어올랐다. 경영자로서 더 나은 세상을 만들기 위해 해야 할 일은 무엇일까? 나는 유한한 존재지만, 죽음 이후에도 세상을 더 나은 곳으로 만들어갈 무한한 가치를 남길 수는 없을까?

이러한 물음 앞에서 조지 버나드 쇼의 통찰이 새롭게 다가왔다. 그는 《인간과 초인》에서 이렇게 말했다.

내 삶은 공동체 전체에 속해 있으므로 내가 사는 동안 공동체를 위해 무엇이든 내가 할 수 있는 걸 하는 것은 내게 주어진 특권이라고 생각한다. 나는 죽기 전까지 나의 모든 것을 남김없이 써버리고 싶다. 더 많은 일을 한다는 것은 곧 많이 사는 것이다. 나는 죽을 때 완전히 소모되어 있기를 바란다. 나에게 삶이란 잠시 타고 마는 촛불이 아니다. 삶은 지금 손에 쥐고 있는 빛나는 햇불과 같다. 나는 그것을 미래의 세대들에게 넘겨주기 전에 되도록 밝게 타오르게

하고 싶다.

조지 버나드 쇼가 말한 햇불의 삶은 모든 경영자에게 주어진 특권이면서 의무일 것이다. 우리는 홀로 존재하는 것이 아니라 세상과 깊이 연결되어 호흡하며 살아간다. 버나드 쇼의 말대로 우리의 인생은 각자 자신의 것이 아니라 전체 사회의 것이다. 지금 무언가를 가졌다면 그것은 모두 세상으로부터 받은 선물이다.

경영자가 지닌 능력 역시 마찬가지다. '자신의 모든 것을 남김없이 써서' 세상을 밝힐 가치를 남기는 것은 강물이 바다로 흘러가듯 자연스러운 숙명이다. 그렇게 '죽을 때 완전히 소모'되어 있는 삶이야말로 진정으로 충만한 삶일 것이다.

그렇다면 경영자로서 어떤 가치를 남길 수 있을까? 경영자가 사회에 남길 수 있는 가장 소중한 유산은 세상을 더 나은 곳으로 만들어갈 다음 세대의 인재들이다. 그들이 햇불을 이어받아 더 밝은 미래를 만들어갈 것이기 때문이다.

더 나은 세상을 만들어갈 다음 세대의 인재를 키우는 것은 경영자에게 주어진 중요한 책무이다. 자신의 모든 것을 남김없이 써서 이 소명을 실천하는 것이 경영자의 정도정행(正道正行)이라 할 수 있다. 정도(正道)는 자연의 이치를 따르는 길이고, 정행(正行)은 그 길 위에서 가치를 만드는 바른 실천이다. 경영자에게는 올바른 길을 울곧게 걸어가며, 다음 세대에게 더 밝은 햇불을 전해줄 책임이 있다. 이것이 단 한 번 주어진 인생을 가치 있게 사는 길이며, 경영자로서의 소명을 완수하는 길이기도 할 것이다.

## 더 나은 세상을 향한 비전

인생의 대차대조표를 맞춰보던 중에 고아원에 자주 갔던 시절이 떠올랐다. 처음 찾아간 것은 중학교 2학년 때였다. 사춘기와 대학 시절 주말의 대부분을 고아원 아이들과 함께 보낼 만큼 나는 그곳이 좋았다. 아이들은 내 손이 비어 있어도 언제나 반갑게 맞아주었다. 서서히 어둠이 내려 고아원 문을 나설 때면 아이들은 더 놀다 가라며 내 손을 붙잡고 매달렸다. 내가 아이들을 위해 봉사하는 것이 아니라 오히려 내가 아이들에게 위로받는 느낌이었다.

당시는 만 18세가 되면 모든 원생이 예외 없이 고아원을 떠나야 했다. 어린 시절엔 해맑게 웃던 아이들도 자립해야 할 시기가 다가올수록 눈빛이 흐려지고 얼굴이 어두워졌다. 그들에게 열여덟 살 생일은 어른이 된 것을 축하받는 날이 아니었다. 준비도 제대로 되지 않은 채 홀로 세상으로 나가야 하는 두려운 시작일 뿐이었다.

그 아이들은 스스로 고아가 되기를 선택한 것이 아니었다. 부모도 원해서 아이들을 고아원에 보낸 것은 아니었을 것이다(당시에는 경제적으로 형편이 좋지 않은 부모들이 생계를 위해 아이를 고아원에 보내는 일이 많았다). 아이들은 자신의 의지와 무관하게 버려졌고, 그 깊은 상처와 고통은 오롯이 그들의 몫이 되어버렸다.

살아있는 모든 것은 존재의 당위성을 가지고 태어난다. 모든 사람에게서 행복을 추구할 권리가 있다. 자신이 어디로부터 오는지는 선택할 수 없지만, 어디로 갈지는 스스로 선택할 수 있어야 한다. 똑같이 웃고 꿈꾸고 노력하는 아이들인데, 왜 그들의 출발선은

이토록 다른가?

우리는 모두 생물학적으로 같은 뿌리를 공유하지만, 삶의 출발점은 결코 평등하지 않다. 키와 생김새는 물론 성격, 재능, 지능도 각기 다르다. 이것들은 개인의 노력이나 선택과는 무관하게 주어지는 것으로 본질적으로 공평하지 않다. 부잣집이나 가난한 집에서 태어나는 것, 민주주의 국가나 독재 국가에서 태어나는 것 역시 스스로 선택할 수 없다. 이는 자연으로부터 주어진 과거의 소산이며, 노력으로 바꿀 수 없는 운(運)의 일부이다.

이런 불평등과 불공평의 근원은 무엇일까? 우리는 자연의 곁에 따라 태어나고, 그 곁이 만들어낸 길을 따라 살아간다. 불평등과 불공평 역시 자연이 빚어낸 산물이다. 자연은 생존 경쟁의 원리로 움직인다. 무한 경쟁의 생태계는 필연적으로 강자와 약자를 만들어내고, 그 속에서 불평등과 불공평이 짝튼다. 지금 우리 사회의 불평등과 불공평도 자연의 법칙에 의해 형성된 필연적 현상인 셈이다.

그러나 인간은 경쟁과 함께 협력의 본능도 발달시켰다. 이러한 협력의 본능은 인류 사회가 '공정함'을 추구함으로써 불평등과 불공평을 완화하기 위해 노력하도록 이끌었다. 공정함은 균등한 분배를 넘어 기회의 평등, 과정의 투명성, 결과의 형평성이 복잡하게 얽힌 개념이다. 그 실현을 위해서는 자유와 평등, 효율성과 형평성, 능력주의와 연대 같은 가치들 사이에서 균형을 찾아야 한다. 공정함이 실현되기 어려운 이유는 이러한 가치들이 서로를 제한하는 관계에 있기 때문이다.

그렇다면 공정한 세상을 향한 꿈을 포기해야 하는 걸까? 오랜 고민 끝에 찾은 현실적 대안은 의외로 단순했다. 바로 우리가 함께 나눌 ‘파이’를 키우는 것이다. 부족한 파이를 나눠 가져야 하는 제로섬(zero-sum) 게임에서는 누군가의 몫이 커지면 다른 이의 몫은 줄어들 수밖에 없다. 한정된 자원을 두고 벌이는 경쟁은 약자에게 더 가혹한 현실이 된다. 그 안에서는 평등도 공정도 실현되기 어렵다.

파이가 커지면 상황은 달라진다. 더 많은 자원은 기본적 필요의 충족을 넘어 더 넓은 기회의 창출로 이어진다. 교육, 의료, 주거와 같은 기본권이 보장될 때 개인의 잠재력이 발휘될 수 있는 토대가 마련된다. 또한 자원의 확장은 제로섬 게임의 긴장을 완화하여 분배를 둘러싼 사회적 갈등을 줄이고 협력적 문제해결의 여지를 넓힌다.

어떻게 더 큰 파이를 만들어낼 수 있을까? 인간은 더 나은 생존 환경을 위해 사회를 발명했다. 지금 우리가 누리는 문화와 문명도 사회적 협력이 만들어낸 결실이다. **집단의 힘으로 생존 가능성을 높이는 것이 인간의 본능이며, 이것이 인류가 사회를 만든 근본적인 이유이다.** 더 큰 파이를 만들어내기 위한 답도 협력을 통한 집단 시너지에 있다. 인류의 미래는 이러한 협력의 길을 따라 진화할 것이다. 사회적 갈등 해소, 생명 윤리, 불평등, 환경 문제 등 해결해야 할 과제가 산적해 있지만, 인류 사회는 협력을 통해 더 공정한 세상을 향해 나아가고 있다.

더 공정한 세상을 만드는 데 있어 기업은 핵심적인 역할을 한다. 기업이 혁신을 통해 새로운 시장을 개척하면 일자리와 산업이 확

장되고, 이는 사회 전체의 부가가치를 높이는 선순환으로 이어진다. 일례로 전기차 산업의 성장은 배터리, 소프트웨어, 충전 인프라 등 다양한 산업의 발전을 촉진하며, 기존 시장에 없던 새로운 일자리와 비즈니스 모델을 만들어냈다. 더 큰 파이를 만드는 것은 양적 성장을 넘어 질적 도약을 가능하게 하는 원동력이 되는 것이다.

사회적 부를 늘리고 파이를 키우는 것만으로는 충분하지 않다. 한 사람의 성공이 다른 이의 실패를 전제로 하지 않는 세상, 선천적 차이가 결정적 약점이 되지 않는 세상을 위해서는 파이를 공정하게 나눌 수 있는 사회적 시스템도 필요하다. 운은 인간의 의지로 바꾸기 어렵지만, 능력의 차이가 결과의 차이에 미치는 영향을 사회적으로 조정하는 것은 가능하다.

사회가 찾은 방안은 기회의 공평이다. 사회는 기회의 공평을 통해 개인의 잠재력을 최대화하고, 이를 통해 더 큰 사회적 부를 창출한다. 개인의 능력은 사회가 제공하는 기회를 통해 발휘되고, 그 성과는 다시 사회의 발전으로 이어지며, 이는 결국 모든 구성원의 혜택으로 돌아온다.

기회의 공평은 어떻게 실현할 수 있을까? 핵심은 능력에 따른 책임과 보상의 균형이다. 능력이 부족한 사람에게는 충분한 기회를 제공하고, 능력을 가진 사람에게는 그 재능을 사회에 기여할 수 있는 더 큰 기회를 부여해야 한다. 이는 사회적 책임과 보상체계를 통해 실현될 수 있다. 이를테면 능력을 가진 사람들에게는 더 높은 세율을 적용해 재원을 확보하고, 이를 통해 사회적 약자에게 복지와 교육의 기회를 제공할 수 있다. 또 이러한 기여에 대해 사회가

적절한 보상을 제공함으로써 개인의 성취를 존중하고 더 큰 사회적 기여를 장려할 수 있다.

부의 불평등이 완화되고 공정한 기회가 확대되면 우리가 꿈꾸는 사회로의 이행이 더욱 가속화될 것이다. **이 미래를 향한 여정은 두 개의 수레바퀴가 필요하다. 바로 '경영'과 '교육'이다.** 경영은 혁신을 통해 더 큰 파이를 만들어낼 도구이며, 교육은 그 파이에 접근할 기회가 더 많은 사람에게 돌아가도록 만들기 위한 기반이다. 기업이 사회의 부를 창출하고 물질적 기반을 마련함으로써 현재를 책임진다면, 교육은 사람을 올바르게 키우고 새로운 가능성을 열어가도록 도움으로써 사회의 미래를 준비한다.

이 두 수레바퀴는 서로를 강화하며 선순환하는 동력이다. 기업은 혁신적 경영을 통해 물질적 풍요를 창출하고, 이는 더 나은 교육 기회를 위한 토대가 된다. 교육은 혁신을 이끌어갈 인재를 양성하고, 이들은 다시 기업에서 새로운 가치를 만들어낸다. 두 축이 균형을 이루며 발전할 때 세상은 더 공정하고 풍요로워질 것이다. 기업이 잘되도록 돕고 교육을 바로 세우는 것, 이것이 내가 남은 인생에 하고자 하는 일이고 모두와 함께 걸어가고 싶은 길이다.

## 본질에서 실마리를 찾다

최근 조찬 간담회에서 한 구성원이 이런 질문을 했다. “정치 상황도 혼란스럽고 최악의 경기가 도래한다는 전망이 있어 불안감

을 느낍니다. 앞으로 우리의 미래는 어떻게 될까요?” 나는 “내가 65년을 살아오면서 한 해도 불황이라는 단어가 빠진 적이 없었다”는 말로 대화의 물꼬를 텃다. 농반진반이었지만, 우리 경제가 끊임 없는 위기와 침체 속에서도 꾸준한 성장 궤도를 유지해 온 것은 부인할 수 없는 사실이다.

그러나 현재의 상황은 본질적으로 다르다. 경기 순환의 차원을 넘어 가장 우려되는 점은 우리 경제의 근간이 되는 인재들의 역량이 점차 약화되고 있다는 사실이다. 이로 인해 사회 전반에 부정적 불확실성이 증폭되면서 미래를 낙관하기 어려운 암울한 시대 정서가 형성되고 있다.

내가 구성원들에게 종종 하는 질문이 있다. “현재 젊은 세대의 열정과 전략적 사고력이 부모 세대와 비교해 어느 정도 수준이라고 생각하나요?” 구성원들의 답변을 종합해 보면, 열정은 절반 수준, 전략적 사고력은 3분의 1 수준이라는 인식이 많았다. 이는 정량적 연구나 객관적 데이터에 기반한 것은 아니지만, 현장에서 공통적으로 체감되는 흐름이라는 점에서 주목할 만하다.

만약 열정과 전략적 사고력이 역량 발현의 핵심 동인이라면, 차세대가 경제의 주축으로 부상했을 때 전반적인 역량 감소는 불가피한 결과로 이어질 것이다. 단순 산술적 계산으로는 현재의 6분의 1 수준까지 하락할 가능성도 배제할 수 없다( $1/2 \times 1/3 = 1/6$ ). 물론 종합적 역량은 열정과 전략적 사고만으로 결정되는 것은 아니지만, 이러한 경향이 지속된다면 미래 세대의 경쟁력 약화는 우리 사회가 직면할 중대한 도전 과제가 될 것이다.

인재들의 역량이 약화되고 있는 이유는 무엇일까? 여러 원인이 있겠지만, 가장 핵심적인 문제는 ‘교육’ 시스템에서 찾을 수 있다. 역량은 타고나는 속성을 바탕으로 환경과 상호작용하며 축적된 경험의 결과로 만들어진다. 경험은 사람을 성장시키는 가장 중요한 요소이다. 그러나 현 젊은 세대의 상당수는 세상과의 실질적 상호작용 경험, 즉 다양한 인간관계 속에서 소통하고 협업하며 스스로 의사결정하고 그 결과에 책임지는 과정을 충분히 경험하지 못했다. 과도한 부모의 개입과 보호 속에서 성장했으며, 입시 중심의 획일화된 학습만 강요받았기 때문이다. 이런 환경은 두 가지 심각한 문제를 낳았다.

첫째, 욕망을 학습할 기회를 상실했다. 스스로 무엇을 원하고 추구할지 탐색하고 발견하는 과정이 부재했고, 이는 필연적으로 내재적 동기와 열정의 결핍으로 이어졌다.

둘째, 사고력을 배양할 결정적 기회를 놓쳤다. ‘이미 정해진 답을 맞히는’ 주입식 교육에 함몰되어 스스로 사유하고 문제를 창의적으로 해결하는 능력을 충분히 발전시키지 못했다. 특히 다양한 관점에서 상황을 분석하고 대안을 모색하는 창의적 사고력의 발달이 심각하게 저해되었다.

열정의 결핍과 전략적 사고력의 부재라는 이중고 속에서 가치중심의 전략적 판단 능력이 형성되기를 기대하는 것은 현실적으로 어려운 과제일 수밖에 없다.

열정과 전략적 사고력은 개인의 삶은 물론 사회와 경제 발전의 근본 동력이다. 이 동력이 점점 약해지면서 한국 사회의 전반적인 활력도 저하되고 있다. 현재는 과거 고도 성장기의 추진력이 만들어낸 관성으로 간신히 유지되고 있는 상황이다. 지난 10년간의 경제 성장률 추이를 면밀히 살펴보면, 한국 경제가 과거의 역동성을 상실하고 저성장 궤도에 안착했음을 명확히 확인할 수 있다.

이러한 현상은 일본의 ‘잃어버린 20년’과 유사한 경로를 밟고 있다. 일본의 장기 침체는 표면적으로는 경제적 문제로 인식되었으나, 그 본질에는 교육 시스템의 실패가 자리하고 있었다. 청년 세대의 도전 정신과 창의력이 점진적으로 소멸되면서 사회 전체의 역동성이 감소했고, 이는 필연적으로 경제 침체로 귀결되었다. 더욱 우려되는 점은 한국의 상황이 일본보다 더 심각한 양상을 띠 수 있다는 사실이다. 한국은 일본과 비교하여 더욱 극단적인 입시 위주의 교육 시스템에 함몰되어 있기 때문이다.

사람과 교육에 관심이 많다 보니 여러 교육감들과 대화를 나눌 기회가 있었다. 교육 정책을 직접 실행하는 사람들과 이야기를 나누다 보면 교육이 제도나 시스템의 문제가 아니라 결국 ‘사람’의 문제임을 실감하게 된다. 그중에서도 이재정 교육감과의 만남이 특히 기억에 남는다. 그는 내 명함에 적힌 ‘사람이 답이다’라는 문구를 보더니 깊은 한숨을 내쉬며 이렇게 말했다.

“경영에는 답이 있는지 몰라도 지금 대한민국 교육에는 답이 없는 것 같습니다.”

그의 말에는 대한민국 교육의 현실에 대한 깊은 고민과 무거운

책임감이 묻어 있었다. 나는 잠시 생각에 잠겼다가 이렇게 답했다.

“아무리 심하게 엉킨 실타래라도 그 실마리를 찾으면 결국 풀 수 있지 않을까요?”

모든 현상은 본질적 속성에서 비롯되므로, 제아무리 복잡하고 혼란스러운 상황이라도 본질을 들여다보면 해결의 실마리는 반드시 존재한다. 정책과 시스템이 복잡하게 얽혀 있는 교육의 문제도 마찬가지다.

그렇다면 교육의 본질은 무엇일까? **인간은 태어나는 순간부터 세상과 상호작용하면서 학습하고 성장하는 존재이다. 따라서 교육의 핵심은 ‘상호작용’에 있다.** 바람직한 교육이란 개인의 잠재력을 바탕으로 세상과 풍성하게 상호작용하며 올바른 성장을 이루도록 돕는 것이다. 지식이나 기술은 상호작용을 위한 재료이자 도구일 뿐이다.

하지만 현실의 교육은 이러한 본질과는 정반대의 길을 걸어왔다. 일방적인 주입식 학습을 통해 ‘있는 답 맞히기’ 식의 지식 축적에 매달리다 보니 배움의 과정에서 상호작용은 점점 사라지고 개인의 성취만 강조되었던 것이다. 또 성적과 등수로 평가받는 환경에서 아이들은 질문을 던지기보다 정답을 암기하는 데 익숙해졌고, 협력하는 관계를 통해 성장하는 법이 아니라 비교와 경쟁 속에서 살아남는 법을 배우게 되었다. 지금도 많은 아이들이 밤낮없이 학교와 학원을 바빠 오가며 진정한 성장을 위한 사회적 경험과 관계 형성의 기회를 잃어가고 있다.

이는 심각한 역리(逆理)이자 역설(逆說)이다. 역리인 것은 사회

적 존재인 인간은 본래 환경과의 상호작용을 통해 성장하는데, 교육이 오히려 이를 차단하고 있기 때문이다. 또 역설인 것은 교육은 인재를 육성하여 더 나은 미래 사회를 준비하기 위한 과정인데, 지금은 오히려 아이들의 사고를 제한하고 가능성을 좁히는 방향으로 작동하고 있기 때문이다.

결국 해결의 실마리는 교육의 본질을 회복하는 것에 있다. 아이들은 지식을 쌓는 것을 넘어, 세상과 소통하고 협력하는 과정 속에서 성장해야 한다. 가장 중요한 것은 아이들이 긍정적인 상호작용과 다양한 경험을 통해 창의적 사고를 확장하고, 사회적 협업 능력을 익힐 수 있는 교육 환경을 만드는 것이다.

## 역량으로 급소를 찌르다

현재 우리 사회가 직면한 가장 심각한 문제는 일시적인 불황이나 불경기가 아니다. 우리는 미래를 잃어가고 있다. 더 정확히 말하면, 미래 세대를 책임질 인재들이 역량을 제대로 기르지 못한 채 성장하고 있다는 점이 가장 큰 위기이다. 그렇다면 미래를 살릴 방법은 무엇인가? 교육의 본질을 회복하는 것이다.

그러나 교육만 변화한다고 근본적인 해결이 되지는 않을 것이다. **오늘날 교육이 입시 위주로 고착된 이유는 단순하다. ‘좋은 성적=좋은 학교=좋은 직장=좋은 인생’이라는 도식이 사회 전반에 깊이 자리 잡고 있기 때문이다.** 이는 좋은 대학만 가면 원하는 삶

이 저절로 보장된다고 믿는 단순하고 도식적인 사고방식이다. 경주마처럼 대학 입시만 바라보는 중고등학생들, 스펙 쌓기에 여념이 없는 대학생들이 이 같은 현실을 적나라하게 보여준다. 교육이 입시 위주에서 벗어나려면 먼저 이 공식을 바로잡아야 한다.

고민 끝에 찾은 급소가 '채용'이었다. 기업에서 필요로 하는 인재는 '성과를 만들어내는 사람'이다. 기업의 생존과 발전은 구성원들이 만들어내는 성과에 달려 있으며, 이 성과를 창출하는 근원적인 힘은 '역량(competence)'에서 나온다. 그러나 안타깝게도 현재 대다수 기업의 인재 선발 시스템은 학력, 학벌, 자격증 등 지식 중심의 스펙을 기준으로 삼고 있다. 그러다 보니 교육 현장 역시 다양한 체험과 경험을 통한 역량 개발보다는 전통적인 지식 전달과 스펙 쌓기에 매몰되어 있는 것이 현실이다.

좋은 학교와 좋은 직장을 연결하는 고리를 바로잡는 것이 변화의 출발점이며, 그 연결 고리의 핵심이 바로 '채용'이다. 학교 교육을 마친 인재들이 사회로 진입하는 관문인 '채용'의 기준이 바뀌면 교육의 방향도 자연스럽게 변화할 수밖에 없다. 기업이 먼저 '스펙'이 아닌 '역량'을 기준으로 인재를 선발하기 시작하면, 이는 채용 문화의 변화에 그치지 않고 교육계 전반에 연쇄적인 변화를 일으킬 것이다.

먼저 취업에서 스펙의 중요성이 낮아지면 대학 교육 과정이 스펙 쌓기에서 역량 개발로 전환될 것이다. 대학 교육이 바뀌면 자연스럽게 고등학교 교육도 입시 중심에서 벗어나 역량 개발에 집중하게 될 것이고, 이는 중학교와 초등학교 교육에도 영향을 미쳐 교

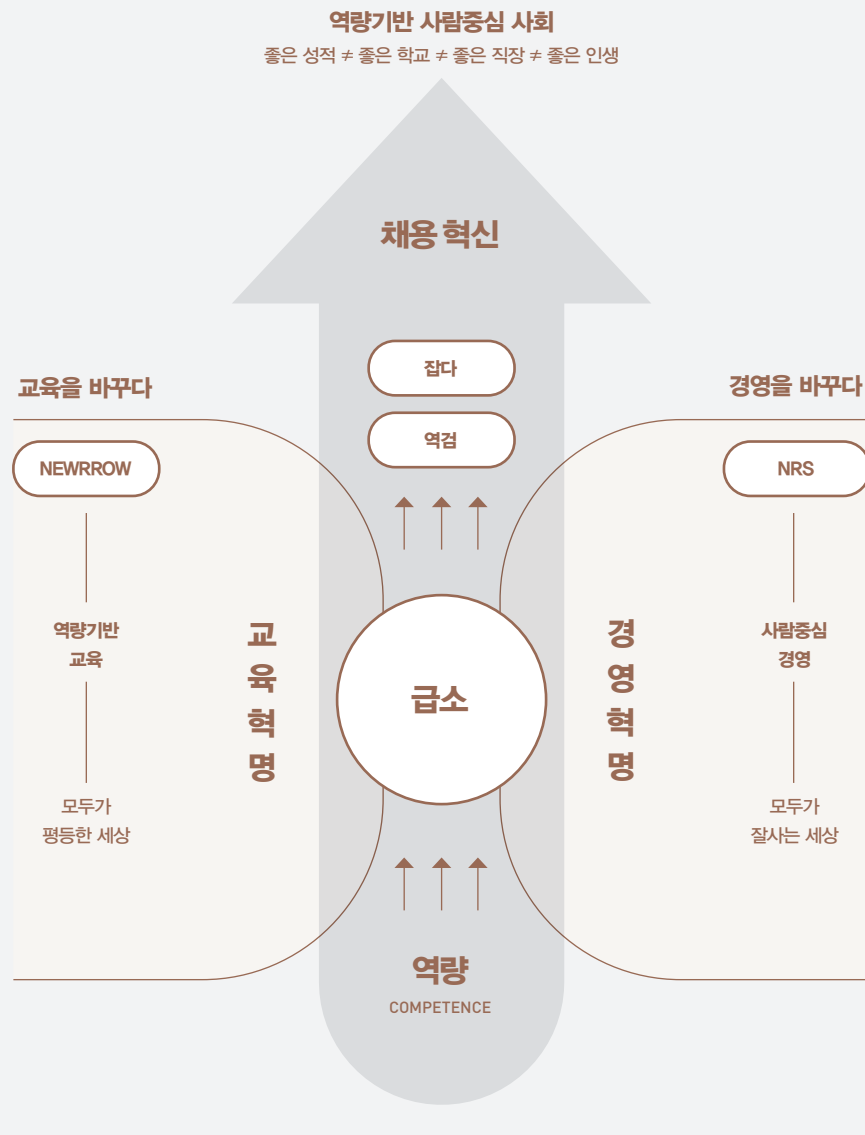
육의 패러다임이 근본적으로 전환될 것이다. **채용이 바로 학교 교육과 기업 경영을 연결하는 접점이며 양쪽의 문제를 동시에 해결할 수 있는 핵심 지점인 것이다.**

기업들 역시 좋은 성적이나 학벌이 반드시 바람직한 인재를 의미하지 않는다는 점을 잘 알고 있다. 대기업들이 성적과 학력을 평가 기준으로 삼는 것은 단지 수많은 지원자들 속에서 1차적 선별을 위한 불가피한 타협에 불과하다. 문제는 이러한 타협이 채용의 본질을 흐리고, 교육과 사회 전반에도 부정적인 영향을 미친다는 점이다.

그렇다면 이제 채용의 기준을 어떻게 '역량'으로 바꿀 것인가 하는 문제가 남는다. 서류전형, 인적성검사, 면접과 같은 기존의 채용 방법으로는 지원자의 잠재적 역량을 정확히 파악하는 것이 어렵다. 그 이유는 역량이 이력서에 적힐 수 있는 외현적 특질이 아니라, 환경과의 상호작용 속에서 발현되는 내현적 특성이기 때문이다. 이 근본적인 문제를 해결하기 위해 마이다스는 인간 역량의 본질에 관한 심층적 신경과학 연구를 바탕으로 '역검(역량검사)'을 개발했다(역량과 역검에 대한 좀 더 자세한 사항은 제2부 제4장을 참조하기 바란다).

현재 300명 이상을 고용하고 있는 주요 기업 중 4분의 1이 이미 역검을 활용하고 있다. 만약 이 비율이 절반 이상으로 확대된다면, 이는 채용 방식의 변화에 그치지 않고 한국 교육 시스템을 전체를 역량 중심으로 전환함으로써 인재 육성의 새로운 패러다임이 정착되는 결정적 계기가 되어줄 것이다.

## 왜 역량기반 채용 혁신인가?



더 나아가 또 그 변화의 추진력을 바탕으로 기업의 인재 경영 방식에도 혁신을 가져올 수 있을 것이다. 기업이 '역량'을 중심으로 인재를 선발하면, 조직 내부에서도 학벌과 스펙이 아닌 실제 업무 수행 능력과 성장 가능성에 기반한 인재 육성 체계가 자리 잡게 된다. 이는 개별 기업의 경쟁력을 높이는 것을 넘어, 산업 전반의 지속가능한 성장으로 이어지는 구조적 변화를 불러일으킬 것이다. 채용 패러다임의 전환은 경영 혁신과 교육 혁신의 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 가장 효과적인 전략이다.

앞으로 역점은 사람의 가능성을 발견하는 점, 기업의 혁신을 이끄는 점 그리고 사회의 변화를 촉진하는 점으로 진화해 갈 것이다. 이는 단순한 채용 도구의 혁신을 넘어 우리 사회의 '인재 성장' 체계를 보다 합리적이고 효과적으로 변화시키는 시작점이 될 것이라 믿는다.

채용 혁신만으로는 충분하지 않다. '인재의 올바른 성장'이라는 본질적 가치를 실현하기 위해서는 채용 이후의 과정에 대한 변화도 함께 요구된다. 기업은 구성원 각자의 잠재력을 발견하고 키워 나갈 수 있는 환경을 만들어야 하고, 교육 현장은 입시와 스펙을 넘어 개개인의 다양한 역량이 자랄 수 있는 토양이 되어야 한다.

이러한 변화가 지속되기 위해서는 정부 차원의 제도적 뒷받침도 필수적이다. 각자의 자리에서 시작하는 작은 변화들이 모여 인재가 제대로 성장할 수 있는 '역량기반 사람중심 사회'로 한 걸음씩 나아갈 수 있을 것이다. 비록 사회의 관성적 저항 때문에 변화의 속도는 더딜 수 있다. 하지만 이 길은 반드시 성공할 것이다. 이

것이 자연의 결이며, 우리가 가진 유일한 답이기 때문이다.

## 세상을 바꾸는 실용

많은 사람들이 뒤늦게 경영 솔루션 사업을 시작한 이유를 궁금해한다. 한 분야에서 세계 1위에 오른 기업의 창업자가 무엇이 쉽고 부족해서 새로운 영역에 뛰어들어 힘든 길을 자초하는가 하는 궁금증일 것이다. 어쩌면 더 많은 부와 성공을 원해서 새로운 사업을 시작한 것이 아니냐는 물음일지도 모르겠다.

부와 성공을 목표로 했다면 굳이 경영 솔루션 사업이라는 어려운 길을 선택하지 않았을 것이다. 인수합병이나 대규모 투자 유치 등 회사의 외형적 성장을 부풀려 더 많은 돈을 버는 쉬운 길은 얼마든지 있었다. 그렇지만 애초에 마이다스아이티를 창업하게 된 것도, 세계 1위의 기업이 된 것도 부와 성공을 좇았기 때문이 아니다. 세상이 준 기회에 최선을 다하다 보니 얻게 된 결실이었다.

경영 솔루션 사업 역시 세상이 준 기회에서 시작되었다. 더 공정한 세상을 만들고자 하는 꿈은 오랫동안 마음속에 자리하고 있었지만, 그 비전을 실현할 첫발을 내딛도록 해준 것은 세상이었다. 그 기회는 마이다스가 '월드클래스 300' 기업에 선정되면서 찾아왔다.

'월드클래스 300'은 당시 정부가 300개의 중소중견기업을 세계적인 기업으로 육성하려는 목표로 시작한 프로젝트였다. 시행 원

년인 2011년에 선정된 30개 기업 가운데 마이다스가 가장 높은 평가를 받으며 맨 위에 이름을 올렸다. 과학기술 분야의 소프트웨어 기업으로는 드물게 해외 시장에서 기술의 우수성을 인정받으며 세계 1위의 시장점유율을 기록하고 있다는 점이 크게 주목받은 결과였다.

그때부터 마이다스가 어떻게 창업 10여 년 만에 높은 잠재력과 성장 가능성을 인정받을 수 있었는지 궁금해하는 언론의 인터뷰 요청이 많아졌다. 여러 기업과 다양한 기관에서도 강연 요청을 해왔다. 언론 인터뷰는 최소한으로 했지만, 강연 요청은 대부분 수락을 했다. 마이다스의 경험과 비전을 공유하는 것이 또 다른 변화를 만드는 계기가 되면 좋겠다는 바람 때문이었다. 다른 기업 경영자들을 만나 경험과 생각을 나누고 배울 수 있는 좋은 기회가 될 것이라는 기대도 있었다.

강연을 통해 마이다스의 경영 이야기를 하면 많은 사람들이 큰 관심을 보였다. 경영의 답이 사람에 있다는 것을 말로만 주장하지 않고 인사관리와 조직문화 전반에 실제로 적용하고 실천해 왔다는 점이 다소 특이하게 보였던 것 같다. 그때부터 마이다스의 사람 경영은 스펙, 직급, 상대평가, 성과급이 없는 '4無 경영'으로 알려지기 시작했다.

스펙이 없다는 것은 학벌, 학력, 학점, 자격증 등의 기준을 채용에 적용하지 않는다는 의미이다. 직급이 없다는 것은 연공서열이나 경력, 학력 등에 따른 직급 구분 없이 모든 구성원이 수평적 구조에서 각자의 역할과 책임을 수행한다는 뜻이다. 신상필벌을 목

적으로 하는 상대평가를 하지 않는 대신 성장단계에 따른 육성을 위해 역량진단을 실시한다. 개인별 성과급 대신 집단 상여금을 지급하고, 물질적 보상보다는 사회적 보상을 통해 내재적 동기를 강화한다.

일부 학계나 전문가들은 경쟁과 신상필벌을 조직 관리의 핵심 원리로 삼는 기존 경영학의 관점에서 마이다스의 '4無 경영'이 과연 현실적으로 작동할 수 있을지 의문을 제기하기도 했다. 하지만 우리는 단지 사람을 중심에 두는 경영을 하고자 했을 뿐이다. 사람의 잠재역량이 최대한 발현될 수 있는 환경을 고민하다 보니 스펙, 직급, 상대평가, 성과급과 같은 시스템이 오히려 장애물이 될 수 있다는 결론에 이르렀던 것이다.

이와 같은 결론에 이르게 된 배경에는 오랜 시간의 연구 기록이 축적된 '비밀노트'가 있었다. 초보 경영자로 첫발을 내디딜 때부터 나는 사람의 본질을 탐구하며 그 지식과 통찰을 정리해 왔다. 경영의 핵심이 '사람'이라면, 그 본질을 온전히 이해하지 않고는 제대로 된 경영을 할 수 없다고 믿었기 때문이다.

이 노트에는 우주의 거시적 질서부터 인간의 사고와 행동 원리까지 다양한 자연과학의 합리적 개념이 담겨 있다. 물리학은 세상을 움직이는 인과 법칙과 균형의 원리를 밝혀주었고, 생물학은 생명체가 변화와 환경에 적응하는 메커니즘을 설명해 주었다. 신경과학과 심리학은 인간의 사고와 행동을 이끄는 신경적 기제와 심리적 동기를 이해하는 결정적인 열쇠가 되었다.

마이다스의 사람중심 경영은 그저 좋은 의도로 만든 착한 제도

가 아니라 사람의 본질에 대한 과학적 이해를 실용적인 경영 시스템으로 구현한 결과이다. 나는 자연과학에 대한 연구를 바탕으로 인간 본성과 성장 원리를 이해하고, 이를 기업 현장에서 실천 가능한 시스템으로 발전시켰다. 그 과정에서 마이다스는 훌륭한 실험실이 되어주었다.

이러한 연구와 실험의 결과로 마이다스는 세계적 수준의 높은 타당도<sup>●</sup>를 인정받는 신경과학 기반의 채용 솔루션 '역검'을 개발할 수 있었다. 역검은 미래의 고성과자를 선발하기 위해 뇌의 신경적 성능인 역량을 측정하고 분석하는 솔루션이다. 우리는 '사람을 보는 과학적 렌즈'라 할 수 있는 역검의 정확도를 더욱 높이기 위해 역량이 어떻게 형성되고 발현되는지에 대한 신경과학적 연구를 오랫동안 진행해 왔다. 최근에는 뇌 영상(neuroimaging) 분석을 통해 역량이 실제 성과 창출과 성공적인 삶에 미치는 인과적 영향을 입증하는 연구를 진행하고 있다. 이 연구 결과를 통해 역량의 본질이 더욱 합리적으로 밝혀지고, 역량과 성과의 관계가 과학적으로 규명된다면, 영유아부터 초중고와 대학에 이르는 전 교육 과정의 혁신에 새로운 전기가 마련될 것으로 기대하고 있다.

또 마이다스는 인공지능과 신경과학을 접목한 지능형 경영 시스템 'NRS(Neuroscience & LLM based Resources management System)'

●인재 채용에 활용되는 검사와 도구에 대한 유효성을 판단하는 기준인 타당도(validity coefficient)를 말한다. 역검의 타당도는 미국 노동부가 제시한 매우 유용한 타당도 수준인 0.35를 훨씬 초과하는 0.51 수준이다. 더 자세한 사항은 제2부 제4장을 참조 바란다.

를 통해 경영 혁신을 준비하고 있다. 4차 산업혁명과 디지털 혁명은 경제 구조와 산업의 근본적인 변화를 이끌고 있다. 인공지능이 단순 반복 업무를 대체하면서 이제 기업의 경쟁력은 효율적인 업무 수행이 아닌 창의적 사고와 협업 능력에서 결정되고 있다.

그러나 기존의 통제중심 경영 방식은 이러한 역량을 키우는 데 한계를 보인다. 일방적인 지시와 규칙 준수만을 강조하는 환경에서는 구성원의 내재적 동기가 촉발되지 않기 때문이다. 동기가 부족하면 창의적 아이디어를 탐색하려는 욕망이 줄어들고, 주도적으로 사고하거나 문제를 해결하려는 태도도 약해진다. 또 내재적 동기가 약하면 협업 능력도 저하된다. 사람은 자신이 기여할 가치가 있다고 느낄 때 적극적으로 의견을 공유하며 협력한다. 스스로 동기가 일어나지 않은 상태에서 주어진 업무만 수동적으로 수행하는 환경에서는 협업이 형식적으로 흐르기 쉽다.

마이다스는 인공지능 시대에 인재들이 스스로 동기를 일으켜 창의적으로 사고하고 유기적으로 협업할 수 있는 환경을 만드는 방법에 대해 깊이 고민해 왔다. 그리고 인간 정체성을 바탕으로 한 동기촉발과 성과 창출의 원리를 오랫동안 연구한 끝에 조직의 창의적 사고와 협업 능력을 극대화할 수 있는 새로운 경영 시스템을 개발하게 되었다. 그것이 바로 NRS이다. NRS는 업무 수행 지원에 초점이 맞춰진 운영 시스템이 아니라, 구성원들이 내재적 동기를 촉발하여 주도적으로 사고하고 협업하며 최상의 성과를 낼 수 있도록 설계된 지능형 경영 시스템이다.

교육 분야에서도 새로운 해법을 준비하고 있다. NEWRROW

(New+tomorrow)는 이름 그대로 새로운 미래, 새로운 희망을 만들어가기 위한 교육 솔루션이다. 이 솔루션은 우리 교육에서 놓치고 있는 가장 근본적인 것들에 주목한다. 우리는 매일 일어나서 잠들 때까지 끊임없이 생각하고 소통한다. 하지만 역설적이게도 현재 교육 과정에는 ‘생각하는 기술’이나 ‘소통하는 방법’을 체계적으로 가르치는 과목이 없다. 여기에 더해 인간을 다른 동물과 구분 짓는 가장 중요한 특성인 ‘성찰하는 능력’과 관련해서도 제대로 된 교육 체계가 없는 실정이다.

생각, 소통, 성찰의 공통적인 기반이 되는 것은 ‘메타인지(meta-cognition)’이다. 메타인지는 인류가 사바나의 평범한 생명체에서 만물의 영장으로 진화할 수 있었던 핵심 역량이다. NEWRROW는 바로 이 메타인지를 기반으로 생각하고, 소통하고, 성찰하는 기술을 체계적으로 훈련하고 태도로 습관화할 수 있도록 돕는 교육 플랫폼이다.

세상을 움직이는 것은 ‘옳음’이 아닌 ‘좋은’이다. 이는 인간 뇌의 작동 원리와 깊은 관련이 있다. 우리의 뇌는 먼저 감정적으로 반응하고 그 다음에 이성적 판단을 한다. 생존과 진화의 과정에서 즉각적인 감정적 판단이 더 중요했기 때문이다.

인류를 더 나은 방향으로 이끌어줄 지혜는 이미 2500년 전 축의 시대에 완성되어 있었다. 이 시기에 동서양의 위대한 사상가들은 거의 동시에 인류 문명의 주요한 철학적, 윤리적, 종교적 통찰을 제시했다. 그럼에도 불구하고 세상은 여전히 진보와 퇴보를 거듭하며 더디게 변화하고 있다. 그 이유는 분명하다. **세상은 이념이나**

당위가 아닌 실용과 이익의 원리로 움직이기 때문이다. 아무리 ‘옳은’ 방향이 제시되더라도 그것이 실용적인 이익으로 구현되지 않으면 세상은 변화하지 않는다. 보다 많은 기업들이 사람중심 경영을 실천할 수 있도록 돕기 위해서는 실질적으로 적용 가능한 솔루션이 필요했다. 이것이 내가 기존의 엔지니어링 솔루션 사업을 후배들에게 맡기고 경영과 교육 분야로 전환하게 된 이유이다.

물론 마이다스가 시도하지 않더라도 시간이 흐르면 자연의 결을 따라 언젠가는 변화가 일어날 것이다. 하지만 변화는 결코 저절로 완성되지 않는다. 변화의 흐름을 읽고 방향을 잡는 것은 결국 사람의 몫이다. 나는 그 변화를 조금이라도 앞당기고 싶었다. 그저 기다리는 것이 아니라 실용적 가치 창출을 통해 더 나은 방향으로 이끄는 것이 우리가 할 수 있는 역할이라고 믿었다. 이 도전이 바로 경영 솔루션 사업을 시작하게 된 첫걸음이었다.

## 나침반의 세 가지 정신

우리 회사 9층에는 세계 곳곳에서 보내온 나침반들이 전시되어 있다. 회사를 설립하기 전 가까이 지내던 선배 한 분이 나의 앞날을 염려하며 나침반 이야기를 들려주었다. “회사를 경영하게 되면 매순간 칼날 위에 올라선 사람처럼 살 수밖에 없을 것이다. 조금이라도 방향을 잘못 잡으면 칼날에 몸을 베거나 아득한 나락으로 추락하고 만다. 그러니 나침반의 바늘처럼 매순간 스스로를 조절하

면서 방향을 제대로 잡아야 한다.”

그날 이후 나는 가슴속에 나침반 하나를 품게 되었다. 내가 나침반을 삶의 지표로 삼고 있다는 것을 알게 된 해외 대리점에서 나침반을 선물로 보내오기 시작했고, 나는 사무실 입구에 작은 공간을 만들어 그것들을 전시했다.

마이다스를 창업한 이후 평소 존경하던 또 다른 선배 한 분이 글을 주셨는데, 지금은 작고한 연세대 민영규 교수가 쓴 ‘떨리는 지남철’이라는 제목의 글이었다.

북극을 가리키는 지남철은 무엇이 두려운지 항상 바늘 끝을 떨고 있다. 여윈 바늘 끝이 떨고 있는 한 우리는 그 바늘이 가리키는 방향을 믿어도 좋다. 만일 그 바늘 끝이 불안한 전율을 멈추고 어느 한쪽에 고정될 때 우리는 그것을 버려야 한다. 이미 지남철이 아니기 때문이다.

나침반이 ‘항상 바늘 끝을 떨고 있다’는 것은 관성에 함몰되지 않고 늘 깨어 있는 마음으로 올바른 방향을 향해 나아감을 멈추지 않겠다는 의미일 것이다. 이 글을 받고 나서 나는 ‘평생 철들지 않겠다’는 것을 좌우명으로 삼게 되었다. 철들지 않겠다는 것은 스스로 관성의 한계에 갇히지 않고, 끊임없이 자기 자신을 극복하며, 삶의 완성을 향해 나아가겠다는 의지이다. 바로 그런 점에서 나침반은 흔들림 없는 방향성, 끊임없는 혁신성, 변함없는 일관성을 상징한다.

- **방향성:** 나침반은 세계 어느 곳에 있든 한 방향을 지향한다. 나침반의 존재 이유는 한치의 오차도 없이 진북(眞北)을 가리키는 데 있다. ‘방향성’은 조직이 일관되게 추구해야 할 목적과 가치를 의미하며, 이는 단순한 지향이 아닌 끊임없는 갱신을 통해 완성된다.
- **혁신성:** 나침반은 진북을 가리키는 치열함을 유지하기 위해 끊임없이 미세한 진동을 한다. 매 순간 자신의 위치를 점검하고 수정하며 더 정확한 방향을 찾아 나선다. ‘혁신성’은 올바른 방향을 찾아 끊임없이 혁신하며 최선의 방안을 모색하는 것을 뜻한다.
- **일관성:** 명확한 목적과 끊임없는 혁신을 위해 필요한 것이 일관성이다. 나침반은 어떤 상황에 놓여 있어도 마침내 그 지향점을 찾아낸다. 거친 폭풍우 속에서도, 칠흑 같은 어둠 속에서도 변함없이 진북을 가리키며 길을 찾는 이들에게 믿음직한 안내자가 되어준다. ‘일관성’은 한결 같은 원칙과 끝없는 열정으로 목표를 향해 나아가는 힘이다.

이 세 가지 속성을 토대로 하는 ‘나침반 정신’은 마이다스를 창업한 이래 한결같이 추구해 온 경영 지침이며, 이를 구체화한 원칙이 ‘옳은 일을 올바르게’이다. 옳은 일을 한다는 것에는 방향성이 담겨 있으며, 올바르게 한다는 것은 혁신성을 의미한다. ‘옳은 일을 올바르게’를 꾸준히 실천하는 것은 일관성이다.

강연 때마다 “창업 초기 경영의 원칙이 무엇이었는가?”라는 질문을 자주 받는다. 창업 당시 나는 경영에 대한 지식이나 경험이

부족했던 터라 특별한 원칙이나 아이디어를 가지고 있지는 않았다. 사람을 소모품처럼 대하는 대기업 특유의 통제중심 관리체계에 염증을 느끼고 있던 터라 사람을 존중하고 배려하는 문화에 대한 염원은 있었다.

그러던 중 우연히 피터 드러커의 책을 읽다가 한 문구가 눈에 들어왔다. “Management is doing things right, leadership is doing the right things.” 이는 “경영이란 일을 올바르게 수행하는 것이고, 경영자의 역할은 올바른 일을 선택하고 실행하는 것이다”로 해석될 수 있다. 결국 경영의 요체는 ‘옳은 일을 올바르게’ 하는 것이다. 간명한 표현이지만 그 안에 경영의 본질과 방향성이 고스란히 담겨 있다고 생각했다. 그래서 ‘옳은 일을 올바르게’를 경영 원칙으로 정하고, 이후 모든 의사결정의 기준으로 삼았다.

옳은 일은 무엇이고, 올바르게 한다는 것은 어떤 것일까? **옳은 일의 기준은 합리(合理)이고, 올바르게 함의 기준은 순리(順理)이다. 합리는 이치에 합당하다는 것이고, 순리는 그 이치에 따라 실행한다는 것이다.** 합리는 옳은 것을 판단하는 가치 기준이며, 순리는 그 옳은 일을 올바르게 하는 실행 원칙이다. 경영의 본질은 합리를 순리로 행하여 가치를 창출하는 과정이다.

합리는 우리가 가야 할 옳은 방향을 알려준다. 수많은 갈림길 앞에서 진정한 가치를 만들어낼 수 있는 길을 찾아내는 본질적 지혜라고 할 수 있다. 순리는 가치를 만들어내는 올바른 방법을 알려준다. 순리는 합리에 기반하는 것이므로 경영자는 먼저 어떤 가치를 지향할지 결정하고, 그다음 그 가치를 창출할 순리적 방법을 강

구해야 한다. 경영은 합리적 판단으로 옳은 길을 설정하고, 순리적 실행으로 그 길을 올바르게 걷는 과정이다.

합리와 순리를 바탕으로 ‘옳은 일을 올바르게’ 하는 것은 마이다스 사람경영의 핵심 원칙이다. 마이다스에서 ‘옳은 일’은 자연의 이치에 기반하여 세상에 기여할 수 있는 가치를 키우고 세상의 행복 총량을 늘리는 것이다. 여기에는 “최상의 가치가 사회적 공리이므로 기업의 발전은 사회의 번영으로 이어져야 한다”는 합리적 신념이 반영되어 있다. 또 ‘올바르게’ 한다는 것은 자연이 빛은 사람의 곁에 따라 사람을 육성하여 행복, 보람, 나눔의 세 가지 핵심가치를 실현하는 것이다.

회사 설립 이듬해인 2001년에 미국의 한 회사와 판매대리점 계약을 체결하기 위해 뉴욕을 방문했었다. 신생 기업의 경영자로서 앞으로 만들어갈 회사의 청사진을 그리는 일에 몰두해 있던 시기였다. 뉴욕에서의 첫 일정을 마친 후 직원들과 맥주 한잔을 기울이기 위해 찾은 레스토랑에서 나는 테이블 위의 휴지에 도표를 그려가며 마이다스의 핵심 가치를 구상했다. 그렇게 탄생한 것이 바로 ‘행복, 보람, 나눔’이라는 세 가지 핵심가치이다.

행복은 인간이 궁극적으로 추구하는 가치이다. 보람은 고객에게 가치를 제공하고 조직 공동의 목표를 이루었을 때 느끼는 성취감을, 나눔은 우리가 이룬 성과를 사회와 공유하는 것을 의미한다. 이 세 가지 가치는 각각 우리 구성원의 행복, 고객의 행복, 사회의 행복을 상징한다. 구성원들은 행복, 보람, 나눔을 실천하는 과정에서 개인의 성장과 함께 조직과 사회의 발전에 기여하는 더 큰 의미

를 발견하게 된다.

‘옳은 일을 올바르게’라는 경영 원칙은 “자연의 결대로 사람을 육성하여 세상을 위한 가치를 키우는 것”이라는 말로 구체화될 수 있다. 경영은 곧 육성이며, 이는 구성원의 성장이 조직의 발전으로 이어지고, 나아가 사회의 번영을 이루는 선순환을 만드는 과정이다. 행복, 보람, 나눔의 가치는 이 선순환을 가능하게 하는 본질적인 동력이다. 결국 사람을 육성하는 것은 곧 세상을 위한 가치를 창출하는 일이며, 이를 통해 조직과 사회가 함께 성장할 수 있다. 이것이 마이다스가 추구하는 사람경영의 요체이다.

## 현실적 이상주의자

나침반 정신은 부단히 기존의 한계를 뛰어넘으며 ‘옳은 일을 올바르게’ 하기 위한 방향을 지향한다는 점에서 ‘경계인’의 정신과도 맞닿아 있다. 경계인은 양쪽 모두에 속하면서도 어느 한쪽에도 온전히 속하지 못하는 사람이다. 한순간도 정체할 수 없고, 그 어디에도 안주할 수 없는 존재로서, 끊임없이 새로운 길을 모색해야 하는 운명을 지닌다.

경계인의 숙명은 ‘떨림’이다. 경계에서는 혼돈에서 질서로 에너지가 흐르고, 다시 질서에서 혼돈으로 에너지가 흩어진다. 경계에는 기차선로와 같은 고정된 길이 없다. 경계인은 필연적으로 늘 고정된 상태를 흔드는 자극과 에너지를 마주하게 된다. 그래서 이탈

하지 않으려면 떨림을 받아들이면서도 정확하고 일관되게 진복을 향하려는 나침반을 가슴에 품어야 한다.

경계인은 나침반처럼 떨림 속에서도 '옳음'을 향한 신념을 올곧게 견지하려 한다. 동시에 무엇이 진짜이고 무엇이 허상인지 가려내는 맑은 시선을 잃지 않으려 한다. 이러한 점에서 경계인의 정신은 '옳음을 향한 떨림'이라 할 수 있다. 떨림은 질서와 혼돈의 경계에서 끊임없이 새로운 질서를 창조해 내는 도전의 에너지이다.

경계인으로서 경영자가 품어야 할 나침반은 '비전(vision)'이다. 비전은 조직문화를 통해 구성원들에게 전달된다. 구성원들은 비전을 통해 기업이 추구하는 '가치'가 무엇인지 이해할 수 있을 때 스스로 일의 주인이 되어 일한다. 그러므로 올바른 비전을 갖고 그것을 구성원들과 공유하는 것은 매우 중요한 일이다.

공유를 넘어 더 중요한 것은 공감이다. 아무리 좋은 비전이라도 구성원의 공감을 얻지 못한다면 무용지물이나 다름없을 것이다. 비전은 액자 속 문구로 머물러선 안 되고, 어느 한 곳에 고정된 이정표가 되어서도 안 된다. 그런 비전은 허공에 세운 사다리 와 같다.

아무리 뛰어난 설계도가 있더라도 그것만으로는 좋은 집이 지어지지 않는다. 땅을 고르고 기초를 다지며, 한층 한층 벽돌을 쌓아 기둥과 골조를 세우고, 마침내 지붕을 올리는 끊임없는 실천이 있어야 한다. 비전의 실현도 마찬가지다. 세상이 필요로 하는 가치를 발견하고, 그것을 현실에서 한 걸음 한 걸음 실천해 가는 과정이 있어야 한다.

대학에서 강연을 할 때면 학생들로부터 비전에 관한 질문을 많

이 받는다. 질문을 듣다 보면 비전이 마치 모든 문제를 해결해 주는 만병통치약처럼 인식되고 있다는 느낌이 들 정도이다. 기성 세대 역시 젊은이들을 향해 '더 큰 꿈을 가지라'고 외치며 비전의 중요성을 강조해 왔다. 꿈이 커야 그 절반이라도 이룰 수 있다는 논리였다.

과연 목표를 명확히 세우고 구체적인 계획을 수립하는 것만으로 비전을 실현할 수 있을까? 계획은 비전을 달성하기 위한 일종의 시나리오이다. 그러나 계획의 실행은 전혀 다른 문제이다. 마치 길을 아는 것과 그 길을 실제로 걷는 것이 다른 것처럼, 목표를 향한 방법을 아는 것과 그것을 실천하는 것은 큰 차이가 있다. 열심히 공부하면 명문대학에 갈 수 있다는 사실을 모든 사람이 알고 있지만, 실제로 그 목표를 이루는 이는 많지 않다. 창업을 준비하는 많은 이들이 완벽한 사업계획서를 작성하지만, 실제 시장에서 성공하는 기업은 매우 적은 수에 불과한 것도 같은 맥락이다.

**경영자는 비전, 목표, 계획의 함정을 경계해야 한다. 이것들이 불필요하다는 의미는 아니다. 이것들을 수립하는 것만으로 원하는 결과가 보장될 것이라는 착각을 경계해야 한다는 의미이다.** 목표나 계획보다 더 중요한 것은 성과중심적 추적과 끈질긴 실행이다. 역동적으로 변화하는 환경 속에서 목적인 성과를 달성하기 위해서는 지속적으로 계획을 모니터링하고 추적하는 과정이 필수적이다.

비전은 '세우는' 것이 아니라 '만들어가는' 것이다. 조직의 비전은 다름 아닌 구성원들의 성과중심적인 몰입과 실행을 통해 구

체화된다. 미래의 희망사항을 비전으로 세웠다고 해서 ‘비전 있는’ 조직이 되는 것이 아니라 현재의 성과중심적 실행과 성공경험이 축적될 때 비로소 ‘비전 있는’ 조직으로 성장할 수 있다.

비전의 핵심은 세상이 필요로 하는 가치를 지향해야 한다는 점이다. 세상은 개인의 욕망에 관심이 없다. 자신의 욕망에만 몰입하여 살아가는 이들에게 세상은 결코 기회를 주지 않는다. 오직 세상이 필요로 하는 가치를 제공하는 사람에게만 기회의 문이 열린다. 진정한 비전은 세상의 변화에 적응하며, 유연하게 자신의 좌표를 조정하고, 세상이 원하는 가치에 초점을 맞추는 과정에서 만들어진다.

비전을 추구하는 과정에서 우리는 현실(現實)과 이상(理想) 사이의 경계에 서게 된다. 현실주의자는 자신의 발아래만 보면서 눈앞의 가치에 매몰되고, 이상주의자는 허공에 사다리를 세워 별을 따라 한다. 그러나 현실과 이상은 반대말이 아니다. 우리는 현실을 통해서만 이상에 다가갈 수 있고, 이상을 통해서만 현실에 의미를 부여할 수 있다. 현실에 발 딛지 않은 이상은 공허하고, 이상 없는 현실은 허무하다.

우리는 이상을 추구할 수는 있어도, 완전히 도달할 수는 없다. 인간이 다룰 수 있는 것은 현실이지 이상이 아니기 때문이다. **우리가 할 수 있는 최선은 ‘이상’이 아니라 ‘이상적’인 상태에 가까이 다가가는 것이다.** 이상적인 상태란 ‘최상’의 현실을 의미한다. 우리는 최선의 노력을 통해 최상의 현실에 한 걸음씩 다가갈 수 있다. 경영자는 현실의 최선을 통해 미래의 최상을 꿈꾸는 ‘현실적 이상주의

자’이다.

장자는 “길은 걸어가며 만들어진다(道行之而成)”라고 말했다. 그가 말한 ‘도(道)’는 추상적 관념이 아니라 현실의 발걸음을 통해 비로소 완성되는 이상적 경지이다. 처음엔 풀숲이 무성한 들판이었던 곳이 사람들이 하나둘 걷기 시작하면 길이 된다. 마찬가지로 우리가 추구하는 이상 역시 꾸준한 실천을 통해서만 비로소 현실의 가치로 완성된다.

이 과정을 나는 “걸어서 하늘까지”라는 말로 표현하곤 한다. 하늘을 향해 가되 현실에 발을 딛고 제대로 걸어가겠다는 것이다. 현실의 발걸음 없이는 이상에 다다를 수 없다. 경영자에게 이상을 향한 걸음은 끝없는 도전이자 성찰의 과정이다. 때로는 흔들리고 때로는 더딜지라도 한 걸음 한 걸음이 모여 길이 되고, 그 길은 다음 세대를 위한 이정표가 될 것이다.

이상이라는 별을 손에 잡을 수는 없을지라도 그 별빛을 따라 한 걸음씩 나아갈 수는 있다. 현실의 토대 위에서 이상을 향해 끊임없이 전진하는 ‘현실적 이상주의’가 경영자가 걸어야 할 최선의 길이며, 사람을 통해 사회를 살리고자 하는 사람경영의 진정한 정수(精髓)이다.

## 마이더스 신념

시작은 작은 씨앗에 불과하였다  
그 씨앗이 싹 터 아름다리 나무가 되었고  
청량한 숲과 산을 이루었다  
이 숲은 푸른 산이 되고  
큰 산맥으로 이어질 것이다

그 산에서 인재들 울창하게 자라 꽃피우고  
풍성한 결실로 행복한 세상을 만들며  
맑은 공기와 깊고 넓은 그들로  
나눔의 선(善)을 펼칠 것이다

보이는 삶은 유한하지만  
보이지 않는 신념은  
영원히 사라지지 않는 무한한 힘이다

마이더스는  
한결같은 열정으로 명예를 소중하게 여기고  
세상의 행복을 위한 참된 가치를  
나침반으로 삼는다





제1장

경영의 핵심은 사람이다






# 一以貫之

일 이 관 지

모든 이치를 하나의 원칙으로 꿰뚫는다.

사람에 대한 합리적 이해는 경영의 출발이자 핵심이다.  
과학기반의 합리적 정체성은 모든 판단의 기준이다.



마이더스 창립 4주년 때의 일이다. 남한강 인근 연수원에서 창립 기념 임직원 워크숍을 개최했다. 첫날 저녁, 초청 가수의 공연이 끝난 뒤 5분 스피치 시간이 이어졌다. 임직원들이 차례로 회사에 대한 생각과 제안을 자유롭게 이야기하는 자리였다. 한 신입사원이 뜻밖의 말을 꺼냈다. “가수를 초청할 거면 왜 요즘 뜨고 있는 동방신기를 부르지 않았습니까?”

순간 당황스러웠다. 하지만 그것은 시작에 불과했다. 신입사원의 발언 이후, 다른 구성원들도 차례로 속에 담아둔 말을 쏟아냈다. 일이 너무 많고 힘들다, 야근이 끝이 없다, 언제까지 이렇게 달려야 하느냐, 이제는 속도를 좀 늦춰야 하지 않겠느냐는 불만이 이어졌다.

늦은 밤까지 이어진 임직원의 이야기를 들으며 나는 점점 힘이 빠지고 얼굴이 화끈거렸다. 마치 모든 사람이 나를 비난하는 것처럼 느껴졌다. 경영자로 살면서 가장 외롭고 힘든 자리였던 것으로 기억에 남아 있다.

그날 신입사원의 말은 단순히 유명 가수를 초청하지 않았다는 불만이 아니었다. 리더가 구성원들의 의견을 제대로 들어주지 않

는다는 점을 지적한 것이었다. 나는 정성과 노력을 다하고 있다고 생각했지만, 구성원들에게는 그 의미가 다르게 받아들여지는 듯했다. 이는 내게 중요한 질문을 남겼다. “내가 주고 싶은 것과 구성원들이 원하는 것은 왜 다를까?”

사람은 각자의 기억으로 만들어진 존재이다. 그 사람의 세계는 그의 뇌 속에 있다. 경험이 다르면 기억이 다르고, 기억이 다르면 생각이 다를 수밖에 없다. 사람은 객관적으로 세상을 바라보고 이성적으로 생각하는 존재인 것 같지만, 본질적으로는 무의식의 감정으로 판단하고 선택하는 주관적 존재이다. 서로가 원하는 것이 다를 수 있음은 매우 자연스러운 일이었다.

그때까지 나는 내가 무엇을 모르는지조차 모르고 있었다. 경영의 핵심이 ‘사람’임을 알았지만, 정작 사람을 어떻게 바라보고 이해해야 할지에 대한 깊이 있는 성찰이 부족했던 것이다. 그때부터 심리학을 거쳐 신경과학, 생물학, 물리학을 파고들었고, 복잡계과학과 양자역학 그리고 우주론까지 두루 탐구하며 사람의 ‘본질’을 연구하기 시작했다.

**20여 년간 사람의 본질을 연구하며 확실히 알게 된 것은, 사람을 이해하는 일이 곧 세상 전부를 이해하는 일과 다르지 않다는 점이었다.** 이는 우리가 경험하는 모든 현상이 결국 사람의 사고와 행동에서 비롯되는 것이기 때문이다. 인생의 희로애락, 기업의 성장과 쇠퇴, 사회의 혁신과 발전 등 모든 것이 인간의 욕망과 선택, 협력과 갈등이 만들어내는 결과물이다.

《논어》에 “하나의 이치로 모든 것을 꿰뚫다”라는 의미의 ‘일이

관지(一以貫之)’라는 말이 있다. 그 하나의 이치는 다름 아닌 ‘사람의 본질’에 있다. 사람이란 무엇인가? 사람은 어떤 관계 속에서 어떤 상호작용을 하는가? 사람은 어떻게 생각하고 행동하는가? — 이 질문들은 철학적 사유도 종교적 성찰도 아니다. 합리적이고 지혜로운 경영을 위한 근본적인 출발점이다.

## 경영은 돈인가, 사람인가?

한 기업이 태어나 성장하고 쇠퇴하기까지 그 평균 수명은 얼마나 될까? 전 세계적으로는 30년이고, 우리나라에서는 15년이 채 되지 않는다. 상장 기업들조차 25년을 넘기기 힘들다. 수많은 기업들이 짧은 전성기를 지나 쇠락의 길을 걷다가 어느 순간 사라져간다.

무엇이 기업의 흥망성쇠를 가를까? 답은 의외로 단순하다. 바로 ‘사람’에 있다. 지속가능한 성장을 이어가는 기업들을 살펴보면 한 가지 공통점이 있다. 바로 경영자가 사람에 대한 깊은 고민과 나름의 이해를 가지고 있다는 것이다.

경영 현상은 복잡해 보여도 그 본질은 간명하다. 경영은 조직과 시장의 상호작용으로 이루어진다. 이는 ‘경영=조직×시장’이라는 관계적 개념식으로 표현할 수 있다. 조직에서 효용을 창출하는 주체도, 시장에서 그 효용을 구매하는 주체도 사람이다. 기술과 시스템도 중요하다. 그러나 그것 역시 사람의 창의와 열정이 만들어낸 산물이다.

경영의 목적은 사람에 의해 실현된다. 조직의 성공을 여는 열쇠도 사람이고, 조직을 살아 숨쉬게 하는 심장 역시 사람이다. 경영의 핵심 주체이자 변수는 사람이다. 따라서 경영자가 해야 할 가장 중요한 역할은 구성원들이 자발적으로 신나게 일할 수 있는 환경과 제반조건을 제공하는 것이다.

그러면 사람은 어떤 환경에서 자발적으로 책임감 있게 역할을 수행할까? 사람들은 생존을 위한 노동만 하기를 원하지 않는다. 더 의미 있는 성취, 더 나은 미래를 향한 도전, 자신의 잠재력을 펼칠 수 있는 기회를 갈망한다. 구성원들이 '영혼 없이' 일하는 이유는 단순하다. 스스로 의미 있다고 여기는 성취와 성장을 경험하지 못했기 때문이다. 먹고사는 문제가 대부분 해결된 우리 사회의 역설은 이전보다 '영혼 없는 직장인'이라는 말이 더 많이 들려온다는 것이다. 이는 경제적 안정이 곧 일의 의미를 보장하지 않는다는 사실을 보여준다.

영혼을 다해 주체적으로 일하고자 하는 '주인의식'은 누군가 밖에서 심어줄 수 있는 것이 아니다. 그것은 마치 씨앗과 같아서 내면의 '욕망'이라는 토양에서 피어나고, '동기'라는 태양 에너지를 흡수하며 자라난다. 성취와 인정에 대한 욕망, 자기실현의 삶에 대한 욕망이 영혼의 에너지를 끌어올리고 일에 대한 몰입을 만들어 내는 것이다.

**조직은 성과를 통해 존속하고 성장한다. 성과를 만드는 주체는 구성원들 내면의 욕망과 동기이다. 결국 조직이 지속적으로 성장할 수 있는 힘의 근원은 구성원들의 마음속에 있는 셈이다.** 이것이

경영자에게 사람에 대한 피상적 관찰을 넘어선 과학적이고 합리적인 이해가 필요한 이유이다.

중국 남송 시대의 선승 허당이 남긴 《법어록》에는 '축록자불견산 확금자불견인(逐鹿者不見山 攬金者不見人)'이라는 말이 있다. "사슴을 쫓는 자는 산을 보지 못하고, 돈을 움켜쥐는 자는 사람을 보지 못한다"는 뜻이다. 눈앞의 재무적 이익만 좇으면 시야가 좁아질 수밖에 없다. 단기적 성과에 매몰되면 장기적 가치를 놓칠 위험이 크다. 매출 지표의 등락에만 집착하다 정작 그 매출을 만들어내는 사람을 보지 못하게 되는 것이다. 경영자가 바라봐야 할 것은 성과 자체가 아닌 성과를 만드는 주체인 사람의 마음이다.

자본은 기업 경영의 필수 요소지만, 그 자체가 목적은 아니다. 자본은 인본을 지향할 때, 즉 인간중심의 가치 실현을 위한 수단으로 기능할 때 비로소 의미를 갖는다. 자본과 인본은 대립하는 개념이 아니라, 수단과 목적이 유기적으로 결합된 불가분의 관계이다. 자본 없는 인본은 무용하고, 인본 없는 자본은 공허하다. 따라서 핵심 과제는 자본과 인본을 어떻게 선순환적 관계로 만들 것인가에 있다. 자본과 인본을 연결하는 핵심 매개가 바로 '성과'이다. 성과는 구성원의 성장을 촉진하여 인본의 가치를 실현하는 동시에, 기업의 발전과 사회의 번영을 통해 자본의 가치를 효용으로 전환한다.

성과는 개인의 성장, 기업의 발전, 사회의 번영을 동시에 도모할 수 있는 기반이다. 구성원은 성과를 통해 성공경험을 쌓으며 성장한다. 기업은 구성원이 창출한 성과를 바탕으로 시장에 효용을 제공하며 발전한다. 기업의 성장은 다시 구성원들에게 더 큰 도전과

성장의 기회를 마련한다. 개인과 기업의 지속적인 발전은 사회 전체의 번영으로 이어진다. 기업이 더 많은 효용을 제공할수록 신제품 개발과 산업 혁신이 촉진되고, 고용 확대와 경제 활성화를 통해 사회 전체의 번영에도 기여하게 되는 것이다. 이렇듯 진정한 사람 경영은 자본을 통해 인본을 실현하고, 인본을 바탕으로 자본을 실용으로 전환하는 선순환의 실제적 과정이다.

## 기업의 유산은 사람이다

흔히 경영의 목적이 '이윤 추구'에 있다고 말한다. 중학교 교과서에서도 기업의 존재 목적을 이윤 추구로 설명하고 있을 정도이다. 이윤 추구가 기업의 중요한 기능인 것은 사실이지만, 이를 기업의 존재 목적으로 보는 것은 경영의 본질을 단편적으로 해석한 결과이다.

기업은 사회적 존재로서 사회가 필요로 하는 효용을 생산함으로써 존재 가치를 갖는다. 이 효용은 경제를 활성화하고 일자리를 늘리며 사회 전체의 부를 증대시킨다. 이처럼 기업의 존재 이유는 사회적 부를 생산하여 공동체와 구성원을 먹이고 살리며 키우는 것에 있다. 이윤은 기업이 사회적 책임과 가치를 실현하는 과정에서 자연스럽게 산출되는 부수적 결과물이다(기업과 사회의 관계에 대한 좀 더 자세한 내용은 제2부 제10장을 참조하기 바란다).

애덤 스미스는 《국부론》에서 인간이 경제 활동을 하는 동기가

본질적으로 자기 이익을 추구하는 데 있다고 보았다. 그는 개인은 생계를 꾸리고 부를 쌓기 위해 경제 활동을 하지만, 시장의 '보이지 않는 손'이 작동하여 개인의 경제적 이익 추구가 결과적으로 사회 전체의 번영으로 이어진다고 통찰했다.

사람의 이기적 동기를 사회적 가치로 전환하는 핵심적 역할을 수행하는 것이 바로 기업이다. 기업은 자신의 목표를 추구하는 과정에서 '보이지 않는 손'에 의해 자연스럽게 사회적 가치를 창출하게 된다. 기업은 시장에서 경쟁하며 이윤을 추구하는 과정에서 더 나은 제품과 서비스를 개발하게 되고, 이는 더 많은 사회적 부의 창출로 이어져 궁극적으로 사회 전체의 성장과 번영을 이끌게 되는 것이다.

사실 스미스는 인간의 동기가 이기심에만 기반하지 않는다는 것을 간과하고 있었다. 그는 《도덕감정론》에서 인간에게 사회적 관계 속에서 자연스럽게 형성되는 도덕 감정이 있다고 보았다. 이로 인해 개인이 자신의 이익을 추구하면서도 타인의 시선을 의식하며 공정성과 도덕성을 고려하게 된다는 것이었다.

결국 스미스의 통찰은 이기적 동기가 사회적 관계 속에서 협력과 시너지를 통해 이타적 가치를 창출할 수 있음을 보여준다. 빵집 주인은 더 많은 이익을 위해 새벽부터 신선한 빵을 굽지만, 이는 마을 사람들에게 질 좋은 빵을 제공하여 만족을 주고 지역경제 활성화에도 기여한다. 이기와 이타는 대립하는 개념이 아니라 서로를 강화하며 함께 발전하는 관계이다.

기업 경영에서도 같은 원리가 작용한다. 기업은 고객가치 창출

을 위해 제품과 서비스를 생산하며, 시장에서 더 많은 고객가치를 창출할수록 기술 혁신이 가속화된다. 이는 더 많은 인재를 필요로 하게 하고, 산업 전반의 성장으로 이어져 경제와 사회의 발전을 촉진한다.

테슬라의 사례를 보자. 전기차 시장을 선점해 막대한 이익을 얻었지만, 그 과정에서 배터리 기술이 발전했고, 친환경 자동차 산업이 성장하면서 사회 전체가 혜택을 입었다. 테슬라의 성장은 한 기업의 성공에 그치지 않고 산업과 사회 전반에 긍정적인 영향을 미쳤다. 예컨대 그들이 창출한 이익은 투자와 세금을 통해 사회로 환원되었다. 이는 공공 인프라와 복지 시스템을 강화하는 데 기여하고, 소비를 촉진하여 기술 혁신과 산업 발전의 토대를 제공했다. 또 구성원들이 생계를 유지하는 것을 넘어 풍요로운 삶을 살도록 도왔고, 이는 다시 사회 전체의 발전을 촉진하는 동력이 되었다. 이렇듯 기업의 성장은 곧 사회적 가치의 확장으로 이어진다.

자본과 인본, 이기와 이타가 그런 것처럼 기업의 이윤 추구는 사회적 가치 창출과 대립하는 것이 아니라 상보적인 선순환 구조를 형성한다. **기업은 이윤 추구라는 이기적 동기를 바탕으로 하되 사회적 가치 창출이라는 이타적 기능을 통해 그 존재 가치와 의의를 실현한다.** 개인과 조직의 성장을 도모하고 그 결과로 창출되는 성과를 통해 사회 번영에 기여하는 것, 그것이 기업 경영의 궁극적 목적이다.

기업의 역할은 사회를 먹여 살리는 것에 그치지 않는다. 기업은 구성원들에게 성공경험을 통한 전인적 성장과 자기실현의 기회를

제공하는 삶의 중요한 터전이다. 기업이 육성한 인재들은 조직의 성장을 주도할 뿐 아니라 사회의 기술 혁신과 시장 경제 발전을 이끄는 핵심 주체가 된다. 이렇듯 기업은 인재를 육성하고 성장시킴으로써 재무적 이익을 넘어선 더 큰 사회적 가치를 창출한다. 기업의 진정한 성과는 자본 축적을 넘어 인재 육성에 있다.

인재는 기업이 사회에 남기는 가장 중요한 유산이다. 기업은 인재를 키우고 남김으로써 사회의 지속가능한 번영에 기여한다. 조선시대 거상 임상옥은 “장사는 이문이 아니라 사람을 남기는 것이다”라고 말했다. 이는 기업 경영에도 그대로 적용된다. 기업도 언젠가는 사라지는 유한한 존재이다. 사람 또한 생로병사를 피할 수 없다. 하지만 사람이 축적한 지식과 경험을 비롯한 무형의 가치들은 사회적 자산이 되어 다음 세대로 이어진다. 기업은 사회에 사람을 남김으로써 영속한다. 기업의 진정한 유산은 자본이 아니라 사람이다.

사람경영의 목적은 개인의 행복을 넘어 조직의 발전과 사회의 번영, 더 나아가 세상의 안녕에 자신을 기꺼이 헌신하는 인재를 육성하는 것이다. 이는 도덕적 의무나 규범이 아니고, 철학적 이념이나 이상도 아니다. 기업이 존재하는 본질적 목적이며, 동시에 조직의 성장과 사회의 번영을 동시에 도모하기 위한 전략적 선택이다.

흔히 오해하듯 사람경영은 ‘착한 경영’이나 ‘인간적인 경영’을 의미하지 않으며, 유행처럼 스쳐 지나가는 트렌드 경영도 아니다. 물론 비현실적인 이상론도 아니다. **사람경영은 격물치지(格物致知)의 태도로 본질을 탐구하고, 실사구시(實事求是)의 관점에서 현실에**

**기반한 해법을 모색하는 경영이다.** 즉 합리적 지혜를 추구하면서도 실제적 가치 창출에 초점을 맞추는 경영이다.

적잖은 사람들이 이런 생각을 한다. “기업은 결국 돈을 벌어야 하는 거 아닌가요? 사회적 가치는 그저 멋진 구호 아닌가요?” 여기에는 기업의 이익 추구는 냉철한 현실이고, 사회적 가치 실현은 손에 잡히지 않는 이상이라는 이분법적 생각도 깔려 있을 것이다. 하지만 현실(現實)과 이상(理想)이 서로를 강화하는 관계인 것처럼 기업의 이익과 사회적 가치도 서로를 성장시키는 동반자 관계이다.

현실은 이상 때문에 의미가 있고, 이상은 현실 때문에 가치를 갖는다. 눈앞의 이익만 좇다 보면 결국 모래성처럼 무너지기 쉽고, 반대로 이상만 좇다가는 현실의 벽에 부딪히게 된다. 현실과 이상은 서로를 밀어내는 대척점에 있지 않다. 현실은 이상을 이루기 위한 단단한 발판이고, 이상은 현실이 나아갈 방향을 알려주는 나침반이다.

기업은 사람의 육성을 중심에 두는 사람경영을 통해 이윤을 추구하면서 동시에 사회적 가치를 실현할 수 있다. 현실과 이상이 균형을 이룰 때 기업도 사회도 함께 번영할 수 있다. 경영이란 현실을 이상과 연결하는 마법과 같은 과정이다.

## 경영의 본질은 무엇인가?

경영은 본질적으로 불확실성에 대한 도전의 과정이다. 기업은

언제나 예측할 수 없는 변화와 복잡한 난제에 직면하며, 경영자는 끊임없이 선택과 결정을 요구받는다. 그렇다면 바람직한 경영이란 무엇인가? 그리고 우리는 어떻게 경영해야 하는가?

‘어떻게 할 것인가(how)’에 대한 답은 ‘무엇을 할 것인가(what)’에 담겨 있으며, ‘무엇을 할 것인가’에 대한 답은 궁극적으로 ‘왜 하는가(why)’라는 근본적 물음에서 출발한다. 따라서 우리가 먼저 해야 할 질문은 ‘어떻게’가 아니고 ‘왜’이다.

이 ‘왜’라는 물음은 필연적으로 ‘본질’에 대한 탐색으로 이어진다. 본질이란 어떤 것이 그 자체로 존재하기 위한 가장 기본적인 속성이다. 본질을 탐구한다는 것은 곧 그것이 존재하는 근원적 이유를 이해하는 것이기도 하다.

그렇다면 우리는 왜 경영을 할까? 경영은 집단 시너지를 통해 구성원들이 지닌 역량의 총합을 뛰어넘는 ‘부가가치’를 창출하는 과정이다. 조직의 목적은 집단 시너지이고, 경영은 이를 실현하는 실제적 활동이다. 결국 우리가 경영을 하는 이유는 더 나은 가치를 얻기 위해서이다.

인간은 끊임없이 가치를 추구하며 욕망하는 존재이다. 욕망의 목적은 ‘더 나아짐’에 있다. 우리는 오늘보다 더 행복한 내일을 욕망하며 ‘더 나은’ 삶을 추구한다. ‘더 나옴’은 인간을 움직이는 본능적 동력이며 궁극적 지향점이다. 경영의 목적도 이 ‘더 나옴’에 있다. 더 큰 가능성을 실현하고, 더 큰 가치를 창출하며, 더 나은 세상을 열어가는 과정이 바로 경영이다. **경영은 ‘더 나옴’을 구체화하는 실천적 동사이다.**

경영자는 어떻게 원하는 ‘더 나은’ 미래를 만들어갈 수 있을까? 피터 드러커는 “미래를 예측하는 가장 좋은 방법은 미래를 만들어가는 것”이라고 말했다. 경영의 본질은 ‘예측’을 통해 목표로 하는 조직의 미래를 능동적으로 창조하는 데에 있다. 그러나 현실은 예측 가능한 정적 환경이 아니다. 세상은 수시로 변화하며, 경영 환경에 영향을 미치는 변수들도 끊임없이 동적으로 변화한다. 경영이 쉽지 않은 이유가 여기에 있다.

경영은 다양한 동적 변수를 가치로 엮어내는 고도의 예술적 행위이며, 동시에 현재 자원과 미래 가치의 인과관계를 예측하고 가설을 세워 검증하는 과학적 행위이다. 또한 경영은 보이지 않는 속성을 다루어 현실적 가치로 실현하는 실제적 행위이기도 하다. 이토록 복잡한 경영 행위를 창의적이고 체계적이며 실제적으로 수행하기 위해 경영자에게 가장 필요한 요체는 무엇일까? 그것은 복잡다단한 변화의 흐름 속에서도 결코 ‘흔들리지 않는 기준’을 갖는 것이다.

불확실성이 가득한 동적 환경에서는 끊임없이 변화에 적응하며 미래를 개척해야 한다. 변화에 휩쓸려 이끌려 다니다 보면 방향을 잃고 표류하게 된다. 이때 경영자에게 나침반과 같은 명확한 기준을 제시하는 것은 다름 아닌 ‘본질(本質)’이다. ‘이불변 응만변(以不變應萬變)’이라고 했다. “변하지 않는 것으로 만 가지 변화에 대응한다”는 뜻이다. 여기에서 ‘변하지 않는 것’이 바로 본질이다. 본질은 사물과 현상의 근본이자 바탕이며, 경영자에게 명확한 기준을 제시해 주는 나침반과 같다.

만 가지 변화는 끊임없이 일어나고 사라지는 ‘현상’과 ‘경향’을 말한다. 시장의 변동, 기술의 혁신, 고객의 선호 변화 등이 경영자들이 늘 마주하는 현상과 경향이다. 이는 바람이 일으키는 파도와 같다. 어떤 것은 높게 치솟고, 어떤 것은 조용히 사라진다. 바람이 바뀌면 파도의 형태도 바뀐다. 그때그때 달라지는 파도를 기준으로 삼아 항해하는 배는 목적지에 도달할 수 없다.

세상의 모든 변화는 무작위로 발생하는 것이 아니라 일정한 구조와 흐름을 따른다. **모든 변화는 ‘원리→이치→속성→경향→현상의 근본적 메커니즘에 따라 발생한다.** 원리는 세상을 움직이는 근본적인 법칙이며, 이치는 그 원리가 만들어내는 질서이다. 속성은 이 질서의 작용 조건이다. 경향과 현상은 속성에서 비롯되는 표면적 부산물이다.

우리가 매일 경험하는 날씨(현상)는 사계절의 순환(경향)에서 비롯된다. 이 순환은 지구의 자전축 기울기와 공전(속성)에 의해 발생하며, 이는 다시 우주를 지배하는 중력(이치)이라는 물리 법칙에 기인한다. 그리고 이 물리 법칙이라는 질서를 만들어내는 것은 관계와 상호작용(원리)이다.

전통적인 경영학은 주로 성공 사례 연구를 토대로 발전해 왔다. GE, 애플, 구글과 같은 기업이 특정한 조건에서 실행한 전략을 분석하고, 이를 성공의 공식처럼 받아들이는 방식이다. 그러나 이러한 접근은 대개 사후적 해석에 의존하며, 성공을 만들어낸 근본적인 원리를 설명하기보다 과거의 결과를 재구성하는 데 그치는 경우가 많다. 이 같은 경향은 경영학이 초기 행동주의 심리학의 영향

을 받아 인간의 행동을 표면적인 패턴으로 해석하는 방식으로 발전한 것과 관련이 있다. 행동주의 심리학은 인간 행동을 내면적 동기나 맥락을 고려하기보다, 외부 환경에서 관찰되는 결과를 바탕으로 행동을 설명하려 했다. 경영학도 이 방식을 따르면서, 기업이 처한 환경의 복잡성과 변동성을 고려하지 않은 채 특정 전략을 성공의 원인으로 연결하는 현상적 접근을 하게 된 것이다.

경영은 환경과의 복잡한 상호작용 속에서 끊임없이 적응하고 진화하는 과정이다. 따라서 과거의 성공 사례에서 도출한 전략이 반복적으로 유효할 것이라는 가정은 위험하다. 성공 사례는 특정한 맥락과 조건에서 이루어진 현상적 결과이지 본질적 법칙이 아니다. 마치 잘려진 가지에 꽃을 달아둔다고 해서 향기가 퍼지거나 열매를 맺지 않는 것처럼, 과거의 성공 사례를 답습하는 것만으로는 원하는 경영 성과를 만들어내기 어렵다.

그렇다면 어떻게 해야 하는가? 열쇠는 변화하는 현상 너머에 있는 변하지 않는 본질에 있다. 본질이란 인간과 세상을 구성하는 근본적인 원리와 그에 따라 형성되는 자연의 이치이다. 원리와 이치는 경영자가 모든 판단의 기준으로 삼아야 본질이다. 그런데 원리와 이치를 아는 것만으로는 변화하는 환경에서 원하는 결과를 만들어낼 수 없다. 기업이 부가가치를 창출하기 위해서는 실질적으로 개입하고 조정할 수 있는 지점을 찾아야 한다. 바로 '속성'이다.

원리와 이치는 자연의 법칙이므로 인간이 개입할 수 없는 영역이다. 우리는 중력을 없앨 수 없고, 시간의 흐름을 거스를 수 없으며, 과거의 결과로 존재하는 인간 정체성을 바꿀 수 없다. 경향과

현상은 속성에 의해 이미 형성된 결과이므로 이를 조작해서 변화를 만들어내는 데는 한계가 있고 효과적이지도 않다. 따라서 변화를 통해 더 나은 미래를 만들어가기 위해서는 속성을 다루어야 한다. 속성은 원리와 이치가 경향과 현상으로 이어지는 연결고리이며, 우리가 개입함으로써 원하는 결과를 유도할 수 있는 유일한 지점이다.

**경영에서 다루어야 할 것은 사람의 속성이다. 그중에서도 핵심은 생물학적 속성인 '욕망'과 신경학적 특성인 '역량'이다.** 욕망은 개인이 어떤 가치를 우선적으로 추구할지 결정하며, 행동의 방향과 강도를 설정하는 동기(動機)로 작용한다. 역량은 욕망이 추구하는 가치를 획득하기 위해 작동하는 내현적 힘으로, 지식과 기술을 포함한 외현적 특질들과 결합하여 성과를 창출하는 능력이 된다. 욕망은 우리를 움직이게 하는 에너지이고, 역량은 그 에너지를 효과적으로 사용할 수 있게 하는 도구이다. 이 두 가지 속성을 합리적으로 이해하고 지혜롭게 다룰 때, 조직에서는 '성과중심적 몰입'이라는 경향이 나타난다.

그러면 속성을 어떻게 다룰 것인가? 속성은 다양한 조건과의 상호작용을 통해 경향과 현상을 만들어낸다. 같은 속성이라도 어떤 조건과 결합하는가에 따라 전혀 다른 경향과 현상을 초래할 수 있다. 따라서 우리는 속성을 직접 변화시키는 것이 아니라 조건적 조작(造作)을 통해 원하는 경향과 현상을 유도할 수 있다. 조건적 조작이란 "특정 조건을 다루어 속성에 영향을 미치고(造), 이를 통해 원하는 경향과 현상을 만들어내는(作) 과정"이다. 경영의 실체는

조건의 조작으로 이루어진다.

현상만 좇는 사람은 손과 발이 바쁘지만, 정작 본질을 보지 못한다. 이는 경영을 우연에 맡기는 것이나 다름없다. 경향을 좇는 사람도 눈과 귀가 바쁘기는 마찬가지이다. 트렌드를 분석하고 해석하느라 머릿속이 늘 복잡하지만, 결국 변화의 흐름을 따라갈 뿐이다. 순간적인 기회를 활용해 잠시 이익을 얻을 수는 있어도, 그 성과는 오래가지 않는다. 반면에 탁월한 경영자는 속성을 꿰뚫어 보고 이를 바탕으로 새로운 경향을 설계한다. 경향이 아닌 속성을 이해하고 다룰 수 있을 때 경영자는 새로운 트렌드를 창조할 수 있다.

현상은 속성의 발현이며, 경향은 속성의 흐름이다. 경영 환경에서 끊임없이 일어나는 변화는 표면적 현상이다. 변화에 휘둘리지 않기 위해서는 그 이면에서 작용하는 속성을 볼 수 있어야 한다. 경영자는 사람의 욕망과 역량이라는 속성을 제대로 이해하고 다룸으로써 만 가지 변화에 흔들리지 않고 효과적으로 대응할 수 있다.

## 경영이 과학이어야 하는 이유

우리는 밤하늘의 별들을 보지만, 그 별빛 너머의 광활한 우주 전부를 볼 수는 없다. 우리는 사람의 모습을 보지만, 그 이면의 속성을 보기는 어렵다. 현상 너머의 본질을 보기 위해서는 사람의 인지적 한계를 넘어설 수 있는 새로운 시각이 필요하다. 바로 ‘과학’이

라는 렌즈이다. 과학은 우리의 감각이 닿지 않는 세계의 숨은 질서들을 밝혀낸다. 카를로 로벨리의 표현을 빌리면 “과학은 세상에 대한 새로운 사고방식을 탐구하는 것”이고, “우리의 개념에 끊임없이 의문을 제기할 수 있는 능력”이다.

사람과 세상의 본질을 합리적으로 이해하는 데 있어 과학은 가장 신뢰할 만한 도구이다. 과학은 자신의 지식과 이론을 검증하고 정교화하는 과정에서 엄격한 방법론을 따른다. 즉 관찰과 실험을 통해 모든 것을 검증하고, 같은 조건에서 동일한 결과가 나오는지 반복 실험을 통해 확인한다. 이렇게 쌓아 올린 지식이라 해도 새로운 증거가 나타나면 기존 이론을 수정하거나 폐기하면서 끊임없이 발전한다. 이러한 자기 검증과 수정의 메커니즘이 과학을 신뢰할 수 있는 도구로 만들어준다. 경영은 바로 이러한 과학을 기반해야 한다. 그 이유는 두 가지이다.

첫째, 경영은 인과를 다루어 원하는 결과를 만들어내는 행위이며, 인과관계를 합리적으로 밝히는 것이 과학이기 때문이다.

둘째, 경영의 핵심인 사람의 속성을 제대로 이해하기 위해서는 자연의 이치를 밝히는 과학을 통한 본질적 접근이 필요하기 때문이다.

과학이 인과관계를 밝히는 것은 실용적 가치를 얻기 위해서이다. 자연의 법칙(이치)을 발견하여 이를 실용(가치)으로 전환하는 것은 과학과 기술의 핵심 역할이다. 인류는 과학으로 ‘이치’를 밝

히고, 기술로 ‘가치’를 캐내어 인류 문화와 문명을 발전시켜 왔다. 오래전 인류는 사계절의 변화를 이해하여 씨앗을 뿌리기에 가장 알맞은 시기를 택하였고, 작물을 기르는 방법을 발전시킴으로써 안정적인 식량 확보의 기반을 마련했다. 제임스 와트는 열역학 법칙을 기반으로 증기기관을 발명하며 산업혁명의 물꼬를 텃고, 오픈AI는 뇌과학적 학습 원리를 활용해 Chat GPT와 같은 인공지능 모델을 개발하며 기술 혁신을 이끌고 있다. 과학은 인과를 통해 가치를 발견하고 미래를 밝히는 거울이다.

### 과학으로 인과를 연결하다

경영 역시 과학과 마찬가지로 ‘인과’를 다루어 결과를 만들어내는 과정이다. 과학이 자연과 사회의 작동 원리를 인과적으로 규명하는 학문이라면, 경영은 인과의 원리를 활용하여 조직의 목표를 실현하는 실천적 과정이다. 경영은 현재 보유한 자원(원인)을 투입하여, 미래의 가치(결과)를 창출하는 인과적 연결 행위이다. 경영자는 인과를 통해 현재와 미래를 연결하고, 조직의 성과와 시장의 욕망을 연결하며, 기술의 혁신과 세상의 필요를 연결한다. 이 과정에서 과학이 체계적으로 발견하고 검증한 인과체계를 경영에 적용함으로써 우연이나 직관에 의존하지 않고 합리에 기반한 의사결정을 통해 바람직한 성과를 창출한다.

경영자는 기존의 인과 법칙을 따르는 것만으로는 변화하는 환경에 적응하기 어렵다. 변화는 기존의 인과관계를 무력화하거나 새로운 질서를 만들어내기 때문이다. 따라서 경영자는 변화의 흐름

속에서 기존의 방식이 더 이상 효과적이지 않을 때, 문제의 본질을 파악하여 새로운 인과관계를 발견하고 활용할 수 있어야 한다.

새로운 인과관계를 발견하는 것은 단지 기존 전략을 수정하는 것이 아니라, 본질적인 원리를 재해석하고 적용하는 과정이다. 예를 들어, 디지털 전환의 흐름 속에서 전통적인 제조업 기업이 생산 효율성 개선에만 머물렀다면 변화하는 시장에서 뒤처졌을 것이다. 하지만 새로운 인과관계를 파악한 기업들은 데이터를 활용한 스마트 제조, 고객 경험 기반의 서비스 모델 등 새로운 전략을 수립하며 경쟁력을 확보했다.

이러한 접근 방식을 잘 활용하는 대표적인 경영자가 일론 머스크이다. 그는 경영과 기술 혁신에서 ‘제1원칙 사고(First Principles Thinking)’를 강조한다. 이는 기존 관습이나 상식을 배제하고, 사물의 가장 근본적인 원리에서 출발해 새로운 해결책을 도출하는 사고방식이다. 머스크는 전기차, 우주 개발, 뇌-컴퓨터 인터페이스 등 기존 산업의 한계를 뛰어넘는 혁신이 가능했던 이유로 이 사고 방식을 꼽는다. 그는 제1원칙 사고를 통해 문제의 본질적 원인을 파악하여 문제해결의 방법을 새롭게 정의함으로써 기존 산업 구조가 당연시하던 한계를 무너뜨리고 새로운 가능성을 현실로 만들어왔다.

그렇다면 경영자는 무엇을 해야 하는가? 핵심은 인과의 원리와 구조를 정확히 이해하고, 이를 경영 전략에 적용하여 새로운 가능성을 창출하는 것이다. 자연의 이치에 담긴 합리적 인과를 발견하지 못하면, 기존 방식의 한계를 벗어나지 못한 채 단기적 대책만

반복하게 된다. 인과관계를 합리적으로 해석하고 이를 전략적으로 활용할 때, 경영은 조직 관리의 영역을 넘어 지속적인 혁신과 가치 창출의 과정으로 진화한다.

결국 경영은 자연의 이치를 혁신적 가치로 전환하는 과정이다. 경영이 과학적 사고와 결합해야 하는 이유가 여기에 있다. 경영은 과학을 만날 때 비로소 합리적 이치(合理)에서 실용적 가치(合利)를 밝히는 진정한 실용학이 될 수 있을 것이다.

### 과학으로 사람을 이해하다

경영이 과학이어야 하는 또 다른 이유는 사람의 속성인 욕망과 역량을 합리적으로 이해하기 위해서이다. 경영은 사람의 속성에 개입하여 특정 조건을 조작함으로써 바람직한 현상을 유도하는 과정이다. 따라서 효과적인 경영을 위해서는 사람의 속성이 어떻게 형성되는지, 어떤 조건에서 어떤 결과를 만들어내는지에 대한 깊이 있는 이해가 필요하다. 이러한 이해를 제공하는 것이 바로 과학, 그중에서도 생물학과 신경과학이다.

사람은 진화 과정에서 형성된 생물학적 속성인 생물, 동물, 인간의 세 가지 결을 지닌 존재로 태어난다. 그리고 환경과의 상호작용을 통해 이기적 존속, 사회적 성장, 정신적 완성의 욕망을 내재화하고 더 나은 삶을 추구하며 살아간다. 생물적 존재로서 인간은 존속을 우선으로 하는 이기적 욕망을 가지며, 이는 생리적 안정과 생태적 적응을 추구하는 동력으로 작용한다. 동시에 인간은 사회적 존재로서 성취와 인정을 통해 영향력을 확대하고 권한과 책임을 강

화하며 성공을 지향한다. 나아가 인간은 자신의 삶에 의미를 부여하고, 자기실현을 통해 정신적 완성을 이루려는 존재이기도 하다.

이러한 추구성은 생물, 동물, 인간으로 진화하는 과정에서 형성된 뇌의 판단체계를 바탕으로 현실로 구현된다. 인간의 판단체계는 다음 네 가지 단계로 이루어진다.

- 정서(긍정/부정의 판단) — 감각적 반응과 즉각적 직관
- 감정(좋음/싫음의 판단) — 개인의 경험과 호불호 판단
- 이성(이익/손해의 판단) — 논리적 분석과 전략적 결정
- 초성(옳음/그름의 판단) — 도덕적, 가치적, 합리적 평가

사람은 이 판단체계를 바탕으로 환경과 상호작용하며 ‘역량’이라는 신경경향성을 축적하고, 이를 바탕으로 ‘신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행’이라는 성과 메커니즘을 내재화한다. 이 과정에서 우리는 개체적 생존을 넘어 부모, 친구, 연인, 동료, 고객과 같은 관계망 속에서 협력하며 목표를 실현하는 존재로 성장한다.

우리는 이렇게 진화를 통해 획득한 생물학적 속성과 신경학적 특성을 타고나며, 이를 바탕으로 성장 과정에서 환경과 상호작용하며 욕망과 역량을 학습하고 강화한다. 욕망과 역량은 인간 행동의 가장 근본적인 두 축을 이룬다. 욕망은 생물학적 속성에서 비롯되며, 인간이 생존하고 성장하며 자기 완성을 이루려는 근본적인 추진력이다. 역량은 신경학적 특성에 기반하여, 인간이 환경과 상호작용하며 성과를 창출하고 자신의 가치를 실현하는 과정에서

작동하는 핵심 요소이다(욕망과 역량에 대해서는 다음 절에서 좀 더 자세히 살펴본다).

경영의 중심에는 언제나 ‘사람’이 있다. 경영에서 다루어야 할 핵심 변수는 사람이다. **“경영이란 무엇인가?”라는 질문은 곧 “사람이란 무엇인가?”라는 질문이기도 하다.** 경영자는 무엇보다 사람의 욕망과 역량을 과학의 관점에서 바라보고 이해해야 한다. 두 가지 속성에 대한 본질적이고 합리적인 이해가 뒷받침될 때 비로소 구성원 내면의 동기와 역량이 자연스럽게 발현되는 환경을 조성할 수 있기 때문이다.

사람에 대한 과학적 이해의 영역에서는 아직 풀어야 할 과제가 많다. 특히 뇌는 우주만큼이나 신비로운 미지의 세계여서 인간 정체성에 관련한 모든 수수께끼를 풀기에는 역부족일 수 있다. 더욱이 경영은 공식화된 과학으로 환원될 수 없는 복잡한 영역이다. 그럼에도 과학을 토대로 하는 본질적 접근법이 결합될 때 우리는 경영의 근본적인 문제들에 대해 더 창의적이고 효과적인 해법을 찾아낼 수 있을 것이다.

과학을 기반으로 사람의 본질을 합리적으로 이해하는 것은 사람 경영을 위한 중요한 토대이다. 그것은 좋은 인재를 뽑아서, 성과를 만들도록 돕고, 훌륭한 인재로 육성하는 사람경영의 출발점이면서 구심점이기도 하다. 하지만 과학의 가치는 사람의 본질을 밝히는 데만 있지 않다. 과학은 여러 변수들의 명확한 인과관계를 밝힘으로써 경영자가 객관적이고 합리적인 결정을 내리도록 돕는다. 또 실용적 방법론을 제공하여 경영의 효과성과 효율성을 최적화할

수 있게 해준다. 이제 경영도 과학의 언어에 귀 기울일 때이다.

## 욕망과 역량을 이해하다

우리는 과거로부터 왔다. 인간은 과거의 축적된 결과물로서 현재에 존재하며, 그 기원은 138억 년 전 빅뱅(Big Bang)까지 거슬러 올라간다. 우리는 먼 과거에 물질의 상호작용으로 만들어진 생명분자에서 출발해 생리적 본능을 지닌 생물의 결이 만들어졌고, 신경계를 획득하면서 감각하고 학습하는 동물의 결을 얻게 되었다. 그리고 의식을 바탕으로 미래를 예측하고, 사회적 관계 속에서 타인과 협력하며 공리를 실현하는 인간의 결을 갖게 되었다. 이렇듯 오랜 과거의 결과로 지금 우리는 생물의 결, 동물의 결, 인간의 결을 지닌 생동인(生動人)으로 태어나 존재한다.

생물의 결과 동물의 결은 선천적으로 타고나는 반면, 인간의 결은 미완의 상태로 주어져 환경과의 상호작용을 통해 개발되고 숙성된다. 인간은 생존을 최우선으로 하는 강력한 본능 덕분에 주어진 환경에 적응하며 삶을 영위할 수 있다. 또 집단 생활을 통해 획득한 사회적 본성으로 인해 타인과 관계를 맺고 그 속에서 가치를 추구하며 살아간다. 여기에 인간만이 지니는 인지 능력은 원하는 가치를 보다 효과적이고 효율적으로 추구할 수 있게 해준다.

사람들은 저마다 다른 가치관을 갖고 다른 삶을 살아가는 듯 보인다. 이러한 차이와 다양성도 결국 유전자에 새겨진 세 가지 결이

환경과 상호작용하는 과정에서 형성된 것이다. 인간의 선택과 행동을 결정짓는 핵심 속성은 욕망과 역량인데, 이 두 가지도 세 가지 결이 환경적 조건과 상호작용한 결과로 형성된다.

경영의 핵심은 사람의 두 가지 본질적 속성인 욕망과 역량을 정확하게 이해하고, 그것이 상호작용하는 방식과 조건을 효과적으로 조정하여 집단 시너지를 창출하는 데 있다. **욕망은 행동을 유발하는 내면의 동기이며, 역량은 욕망을 실현하여 성과를 창출하는 실행력이다.** 경영자는 욕망을 이해하고 적절히 자극함으로써 구성원들의 내재적 동기를 강화하고 성과중심적 몰입을 유도할 수 있다. 또 역량이 최대한 발현될 수 있는 환경을 제공함으로써 구성원들의 성과 창출 능력을 높이고 조직의 지속적인 성장을 도모할 수 있다.

그러면 욕망과 역량에 대해 좀 더 자세히 살펴보고, 각각 어떻게 다루어야 조직 성과와 시너지 창출로 연결될 수 있을지 구체적인 방법을 모색해 보도록 하자.

### 욕망은 행동의 동기이다

사람은 생동인의 결을 타고나 환경과 끊임없이 상호작용하며 이기적, 사회적, 정신적 욕망을 끊임없이 추구하는 존재이다. 인간은 생존을 위해(이기적 욕망), 타인과 관계를 맺고 인정받기 위해(사회적 욕망), 더 높은 가치와 의미를 실현하기 위해(정신적 욕망) 끊임없이 가치를 추구한다. 욕망은 생존을 넘어 행복과 의미를 추구하며 살아가게 만드는 본질적인 힘이다. 사람의 모든 행위는 욕망에서 비

롯되며, 모든 관계는 욕망들의 상호작용을 통해 형성된다(욕망에 대해 더 자세한 설명은 제2부 제2장을 참조하기 바란다).

경영은 바로 이 '욕망'을 다루는 일이다. 앞서 살펴보았듯이, 경영의 개념식은 '경영=조직(능력)×시장(욕망)'이다. 여기에서 조직 능력은 구성원의 욕망과 역량이 상호작용하여 집단 시너지를 통해 만들어진다는 점이다. 즉 '조직 능력=(구성원)욕망×(구성원)역량'이다. 경영자는 구성원들의 동기와 역량을 강화하고 조직 목표에 정렬되도록 조정함으로써 집단 시너지를 유도하고, 시장 고객의 욕망을 자극하고 충족시키는 방식으로 가치를 창출한다.

조직에서 구성원들의 욕망은 개별적이고 고정된 요소가 아니라 조직문화를 비롯한 환경과의 상호작용 속에서 형성되고 변화하는 특성을 지닌다. 따라서 경영자는 구성원들의 욕망이 환경과 어떤 관계를 맺고 있으며, 그것이 조직 목표와 어떻게 연결될 수 있는지를 이해해야 한다. 이를 바탕으로 욕망과 환경 간의 관계를 설계하고, 구성원들의 동기와 조직의 목표가 유기적으로 결합되도록 조정할 수 있다.

또 시장에서는 고객 욕망이 기술, 브랜드, 환경, 문화 등과의 관계 속에서 변화한다는 점을 이해하는 것이 중요하다. 경영자는 이 같은 관계적 요인을 활용하여 기존 욕망을 충족시키는 것을 넘어 고객조차 미처 인식하지 못했던 새로운 욕망을 창조할 수 있다. 결국 경영이란 욕망을 다루되, 그것이 형성되는 관계적 환경을 설계하고 조정하는 과정이라 할 수 있다.

욕망이 조직 내부에서 작동되는 원리를 좀 더 살펴보자. 조직에

서 구성원들의 욕망은 '동기(動機)'의 형태로 활성화된다. 인간 사회의 모든 조직은 '동기'라는 보이지 않는 에너지를 바탕으로 작동한다. 동기는 한자가 지닌 뜻 그대로 '사람을 움직이는 근원적 기제'이다. 물리적 세계에서 중력이 사물의 운동을 결정하는 주요 요인인 것처럼, 인간의 행동을 결정하는 본질적 속성은 동기이다. 동기는 자신에게 유리한 가치를 추구하고자 하는 물질적, 사회적, 정신적 욕망을 바탕으로 한다는 점에서 늘 '이기적'인 특성을 띠 수밖에 없다.

동기는 내재된 욕망을 바탕으로 일어나므로 외부에서 주입되거나 부여될 수 있는 것이 아니다. 오히려 적절한 환경과의 상호작용을 통해 내면에서 촉발되는 것이다. 따라서 경영자의 중요한 역할은 이 내재적 동기가 자연스럽게 촉발될 수 있는 환경을 조성하는 것이다.

그러면 동기는 어떤 환경에서 가장 잘 발현될까? 인류 역사에서 지속적으로 강한 조직을 만들어온 원리는 단순하다. 인간은 자신이 흥미를 느끼는 일을 할 때 지속적인 몰입을 경험하며, 적절한 난이도의 도전이 주어질 때 가장 높은 집중력을 발휘한다. 그리고 자신의 일이 조직과 사회에 실질적인 영향을 미친다고 믿을 때 더 큰 의미를 부여한다. 피라미드를 세운 이집트 노동자, 중세 길드의 장인, 현대 기업의 혁신가들까지 그들이 남긴 성과는 모두 '흥미, 재미, 의미'라는 인간의 근본적 동기에서 비롯되었다.

구성원들은 자신의 일에서 흥미를 느끼고, 재미를 경험하며, 의미를 인식할 수 있을 때 자주적이고 자율적으로 성과에 몰입하게

된다. 흥미는 주어진 역할이 개인의 관심사와 연결될 때 강화되며, 재미는 적절한 난이도의 목표 설정을 통해 성취에 대한 의욕이 솟을 때 증가한다. 의미는 자신의 일이 조직과 사회에 기여하고 있다는 인식에서 비롯된다.

이렇게 촉발된 동기는 개인적 욕망에 머무르지 않고 조직의 목표에 정렬되어 집단 시너지를 지향하도록 조율되는 것이 필요하다. **경영은 동기를 부여하는 것이 아니라 이미 존재하는 욕망이 조직의 목표와 연결되도록 돕는 과정이다.** 그런데 어려운 점은 어떤 구성원은 자율성을 원하고, 또 어떤 구성원은 도전을 통해 성장하고 싶어 하며, 다른 구성원은 사회적 영향력을 중시할 수 있다는 점이다. 이러한 다양한 욕망이 조직의 목표와 조화를 이루도록 하려면 어떻게 해야 할까?

가장 우선되어야 하는 것은 조직의 비전을 구성원의 욕망과 연결하는 것이다. 구성원들은 조직이 단순히 이익을 창출하는 곳이 아니라 더 큰 목적과 가치를 실현하는 공간이라는 것을 인식할 때 더 강한 동기를 갖는다. 또 개인의 욕망과 연결되는 역할과 기회를 부여하는 것이 중요하다. 구성원들은 자기 욕망과 연결되는 역할과 기회를 받았을 때 성과중심적으로 몰입하며 일하게 된다. 구성원이 자신의 기여가 조직과 사회에 실질적인 영향을 미친다는 것을 체감하도록 하는 것도 필요하다. 아무리 개인적으로 흥미로운 일을 하더라도, 그것이 조직과 사회에 의미 있는 영향을 미친다는 것을 인식하지 못하면 장기적인 동기는 지속될 수 없다.

## 역량은 욕망을 실현하는 힘이다

인류의 모든 성취는 두 가지 힘의 결합에서 비롯되었다. 하나는 '욕망'이며, 다른 하나는 '역량'이다. 욕망이 원하는 가치는 역량을 통해 실현된다. 욕망은 행동의 방향과 크기를 결정하지만, 실제로 그것을 실행하고 성과로 전환하는 것은 역량이다. 욕망이 '하고 싶다'는 마음이라면, 역량은 '할 수 있게 하는' 힘이다. 따라서 원하는 결과를 얻기 위해서는 욕망을 자극하는 것을 넘어 그 욕망이 성취될 수 있도록 역량을 조정하는 과정이 반드시 필요하다. 욕망과 역량은 서로를 보완하며 성과를 창출하는 핵심 요소이다(역량에 대한 더 자세한 설명은 제2부 제4장을 참조하기 바란다).

경영은 구성원 개개인의 역량을 조직의 성과로 전환하여 세상의 욕망을 충족시키는 과정이다. 이것을 개념식으로 표현한 것이 '경영=조직(능력)×세상(욕망)'이다. 세상의 욕망은 인간의 본질적 욕구와 필요에 뿌리를 둔 생동인의 욕망이다. 조직의 능력은 구성원 개개인의 역량이 조직의 목표에 정렬되고, 협력과 상호작용을 통해 집단 시너지로 전환될 때 극대화된다. 집단 시너지는 단순히 구성원들의 역량을 합산한 결과가 아니다. 이는 구성원 개개인의 역량이 조직 목표를 중심으로 정렬되고 협력 체계 안에서 유기적으로 연결될 때 비소로 창출된다.

그렇다면 구성원들은 어떻게 역량을 발휘하여 성과를 만들까? 역량은 판단체계를 바탕으로 발휘된다. 우리의 판단체계는 정서, 감정, 이성, 초성(메타인지)이 결합된 구조이며, 내외부의 감각 정보가 주어졌을 때 이를 해석하기 위해 작동된다. 긍정-적극-전

략-성실의 역량체계는 판단체계에서 해석된 정보를 바탕으로 그 가치를 획득하고자 하는 동기의 촉발과 함께 활성화된다. 그리고 이 역량체계를 바탕으로 신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행의 성과 메커니즘이 작동되면서 구체적인 행동을 통해 성과를 만들어낸다(판단체계와 성과 메커니즘에 대한 좀 더 자세한 설명은 제2부 제5장을 참조 바란다).

구성원의 역량 발현을 돕고 조직 목표에 연결되도록 하기 위해서는 역량이 어떻게 형성되고 발현되는지 올바르게 이해할 필요가 있다. 역량은 모든 사람이 타고나는 생물학적 속성과 신경학적 특성을 바탕으로 성장 과정에서 환경과 상호작용한 결과들이 쌓여 형성된다. 즉 '역량=뇌×환경'이다. 역량은 가치를 추구하고 획득하기 위한 뇌의 성능이며, 가치체계를 중심으로 형성되고 강화되는 '신경경향성'이기도 하다.

특정 상황에서 어떤 사람은 부정적 감정 때문에 더 쉽게 스트레스를 받을 수 있고, 또 어떤 사람은 반대로 더 힘을 내서 열심히 살아야겠다고 긍정적인 의지를 다질 수도 있다. 이러한 차이를 빚어내는 것이 바로 두 사람의 뇌에 형성된 서로 다른 '신경경향성'이다. 모든 사람이 유사한 뇌를 가지고 태어나지만, 저마다 다른 수준의 역량을 가지는 이유는 역량이 출생 이후 성장 과정에서 뇌와 환경의 상호작용을 통해 만들어지기 때문이다.

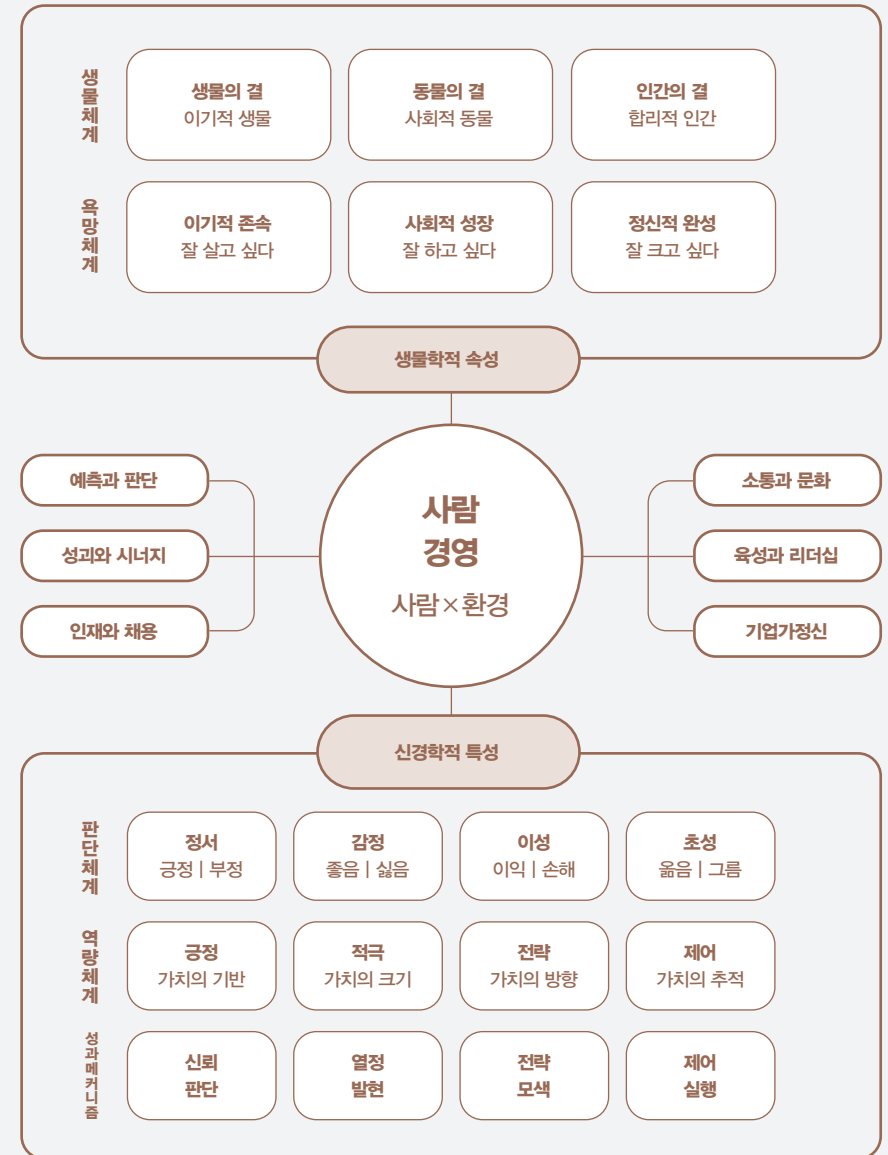
뇌와 환경의 상호작용이 역량을 형성하고, 형성된 역량은 다시 환경과의 상호작용을 통해 성과를 만들어내는 기반이 된다. 이를 개념식으로 표현하면 '발현역량=보유역량×환경'이다. 보유역량

은 전전두피질의 발달이 거의 완성되는 20~25세 무렵 함께 완성되며, 개인이 가질 수 있는 역량의 최대치를 의미한다. 반면 발현 역량은 보유역량과 환경의 상호작용을 통해 나타나는 평균적인 역량 발현 수준을 의미한다. 환경은 크게 타인, 성과, 자신으로 구분되며, 역량 발현 수준은 이 세 가지 요소와 얼마나 긍정적이고 전략적이며 객관적으로 상호작용하는가에 따라 달라진다.

경영자는 이러한 상호작용이 바람직한 방향으로 이루어지도록 조정함으로써 구성원들이 자신의 역량을 최대한 발현하며 일하도록 돕는다. 조직에서 사람과 사람의 상호작용은 대부분 소통을 통해 이루어진다. 협력과 시너지를 위해서는 소통기술을 익히는 것이 필요하다. 조직 목표에 방향을 맞추고 효과적이고 효율적으로 성과를 만들기 위해서는 전략적 사고를 기반으로 한 전략기술을 훈련해야 한다. 또 사람은 이기성과 주관성을 타고나는 존재이므로 메타인지를 활용해 자신의 사고와 행동 패턴을 객관적으로 재평가하고 합리적으로 개선하는 성찰기술을 습관화하는 것이 중요하다. 경영자는 구성원들이 소통기술, 전략기술, 성찰기술을 습관화하여 타인과 협력하고, 성과중심적 몰입을 하며, 자신을 성장시킬 수 있도록 환경과 기회를 제공해야 한다. 이로써 경영자는 구성원 개개인이 자신의 역량을 최대한 발현하도록 하고, 이를 집단 시너지로 연결해 조직 목표를 달성할 수 있다.

경영의 각 분야는 모두 '욕망'과 '역량'의 상호작용을 가치중심적으로 조정하고 제어하는 과정으로 이루어진다. 이 과정은 하나의

## 사람경영이란 무엇인가?



핵심 요소에 의해 움직인다. 그것이 바로 '판단'이다. 모든 경영 활동은 사실상 판단에서 시작되며, 판단의 연속으로 이루어진다. 경영자는 미래에 얻을 가치를 인과적으로 예측하여 현재를 어떻게 활용할지 전략적으로 판단하는 방식으로 경영한다. 비전도 전략도 계획도 실행도 모두 판단에 기반한다.

올바른 판단은 조직의 능력과 시장의 욕망을 올바르게 연결하여 조직을 바람직한 미래로 이끈다. 기업의 성공은 올바른 판단의 결실이고, 실패는 잘못된 판단의 결과이다. 경영은 판단으로 시작해 판단으로 완성된다. 좋은 판단이 좋은 경영을 만든다.

## 관계론으로 경영을 풀다

경영자는 사람의 본질적 속성인 욕망과 역량을 깊이 이해하고 합리적으로 다룸으로써 바람직한 경영의 결과를 만들어낼 수 있다. 무언가를 다루어 원하는 결과를 만들어내고자 할 때 우리는 일반적으로 인과관계에 기반한다. 풍성한 열매를 얻기 위해서는 먼저 좋은 나무를 심고 가꾸어야 하며, 선명한 그림자를 만들려면 빛을 등지고 서야 한다. 또 좋은 답을 얻으려면 좋은 질문을 던져야 한다. 이같이 우리는 원하는 결과에는 반드시 그에 걸맞은 원인이 선행되어야 한다고 생각한다.

그러나 욕망과 역량이 조직 내에서 작동하는 방식은 원인과 결과의 관계만으로 설명하기 어렵다. 동일한 환경에서도 구성원마다

다른 반응을 보이며, 같은 자극이 주어져도 기대한 효과가 나타나지 않는 경우가 많다. 이는 사람의 욕망과 역량이 독립적이고 고정된 속성이 아니라, 환경과의 상호작용 속에서 계속 변화하는 '관계적 속성'을 지니기 때문이다. 따라서 욕망과 역량을 제대로 다루기 위해서는 인과적 사고를 넘어선 '관계론적' 접근이 필요하다.

세상은 관계와 상호작용 속에서 형성되고 변화한다. 모든 존재와 현상은 독립적으로 존재하는 것이 아니라, 서로 연결된 관계 속에서 의미를 갖고 상호작용을 통해 진화한다. **관계는 세상을 구성하는 근본 원리이며, 상호작용은 그 작동 방식이다.** 우리가 경험하는 모든 현상은 개별 요소들이 맺는 관계와 그 속에서 발생하는 상호작용의 결과로 나타난다. 뉴런 하나가 아니라 시냅스의 연결이 사고를 형성하고, 개별 생물이 아니라 생태계의 상호작용이 생명의 지속성을 결정하는 것처럼, 모든 존재는 관계 속에서만 의미를 지닌다. 관계론은 이처럼 세상을 개별적 존재나 독립적 현상이 아닌 그것들의 '관계와 상호작용'을 통해 이해하는 과학적·철학적 관점이다.

세상이 관계적 질서로 작동함에도 불구하고 우리가 세상의 구성 요소들을 단순한 인과관계로 인식하는 이유는 무엇일까? 그것은 뇌의 인지 구조가 관계 속에서 발생하는 상호작용을 시간의 흐름을 따라 원인과 결과로 정리하는 방식에 익숙하기 때문이다. 또 인과적 사고방식은 세상을 이해하고 문제를 해결하는 중요한 도구이기도 하다. 과학자들은 인과관계를 밝혀 새로운 기술을 개발하고, 의사들은 질병의 원인을 찾아 치료법을 제시하며, 정책 입안자

들은 사회 문제의 원인을 분석해 해결책을 마련한다. 또 우리는 우리도 일상에서 끊임없이 ‘왜?’라는 질문을 던지며 단 하나의 원인을 찾으려 한다.

인과적 사고는 현실을 이해하는 데 분명 유용하지만, 어디까지나 인간이 복잡한 세계를 단순화하여 해석하기 위한 인식적 도구라는 점을 이해할 필요가 있다. 우리가 인과적 현상이라고 생각하는 것들도 사실은 개별 사건들의 고립된 연결이 아니라 세상의 거대한 관계망에서 반복적으로 관찰된 패턴이 구조화된 결과이다. 모든 인과관계의 바탕에도 관계와 상호작용이 있다.

모든 존재와 현상은 관계 속에서 의미를 갖고, 개별 요소들은 독립적으로 작용하는 것이 아니라 상호작용 속에서 영향을 주고받는다. 이는 경영의 세계에도 그대로 적용된다. 동일한 제도나 체계가 모든 구성원에게 같은 방식으로 작용하지 않는 이유도 여기에 있다.

어떤 회사가 구성원의 자율성을 높이기 위해 근무 방식을 유연하게 변경했다. 출퇴근 시간을 자유롭게 조정하고 재택근무를 확대하면 모두의 몰입도가 높아질 것이라 기대했지만, 실제 결과는 달랐다. 일부는 자율성을 적극 활용해 성과를 높였지만, 다른 일부는 책임감이 약화되며 업무 집중력이 떨어졌다. 또한 협업이 원활하게 이루어지지 않고, 주도적으로 일하는 데 어려움을 겪는 구성원도 나타났다. 결국 유연한 근무 방식이 모두에게 동등한 기회를 제공했지만, 각자의 욕망(자율성과 안정성에 대한 선호 차이)과 역량(스스로 업무를 조율하는 능력)에 따라 다른 결과를 만들어냈다.

관계론은 세상을 단순한 인과적 연쇄가 아니라 역동적인 관계망 속에서 바라보는 관점이다. 개체들은 독립된 실체로 존재하는 것이 아니라, 서로 연결되어 끊임없이 영향을 주고받으며 변화하는 과정 속에 있다. 관계론은 이러한 상호작용의 구조를 드러냄으로써 존재와 현상의 본질에 대한 더 깊은 이해를 가능하게 한다.

이를 설명하는 대표적인 사례가 “닭이 먼저인가, 달걀이 먼저인가?”라는 오랜 철학적 질문이다. 이는 원인과 결과를 선후 관계로 나누려는 전통적 인과론적 사고방식에서는 명확한 답을 내리기 어려운 문제이다. 하지만 관계론적 관점에서 보면, 닭과 달걀은 독립적으로 존재하는 것이 아니라 서로를 만들어가는 순환적 관계 속에 있다. 닭이 있어야 달걀이 생기고, 달걀이 있어야 닭이 태어난다. 본질적으로 닭과 달걀은 각각 독립적 실체가 아니라, 유전적 정보와 환경의 상호작용 속에서 변화하고 재생산되는 관계의 결과물이다.

관계론은 복잡하고 불확실한 경영 환경에서 합리적인 의사결정을 내리는 데에도 매우 유용한 관점과 지혜를 제공한다. 경영자들이 현장에서 부딪히는 여러 난제와 딜레마들 역시 관계와 맥락 속에서 바라볼 때 보다 근본적인 통찰과 더불어 현명한 해결책을 이끌어낼 수 있다.

관계와 상호작용의 구조를 파악하고자 할 때 유용한 도구 중 하나가 ‘개념식’이다. 관계적 개념식은 ‘결과=요인×요인’과 같이 표현된다. 곱하기(×)는 상호작용을 의미하며, 관계가 작동하는 방식이다. 원하는 결과를 얻고자 할 때 우리는 요인을 직접 다루는 것

이 아니라 두 요인의 관계적 속성을 이해하여 그 상호작용 방식과 조건을 조정해야 한다. 중요한 것은 두 요인이 어떤 속성을 가지고 연결되며, 어떤 방식으로 영향을 주고받는지 설계하는 것이다.

경영의 개념식 '경영=조직(능력)×세상(욕망)'을 예로 들어 좀 더 자세히 살펴보자. 바람직한 경영 결과를 얻기 위해서는 조직 능력을 키우거나, 시장 욕망을 분석하는 것만으로는 충분하지 않다. 조직의 능력이 뛰어나더라도 고객이 원하지 않는 제품을 만든다면 성과를 기대할 수 없다. 반대로 시장 욕망을 정확히 파악했다라도 이를 실현할 조직의 능력이 부족하면 경쟁력을 확보하기 어렵다. 따라서 바람직한 경영 결과를 얻기 위해서는 '조직 능력'과 '시장 욕망'이라는 두 요인이 어떤 속성을 가지고 연결되는지 정확하게 이해하고, 그 관계에 개입하여 두 요인의 상호작용 방식을 최적화해야 한다.

경영의 핵심 과제들은 단순한 원인-결과 선형적 구조로 설명되지 않는다. 조직 내 갈등, 시장 변화, 전략적 의사결정 등은 다양한 요소들이 복합적으로 얽힌 관계의 문제이며, 따라서 관계적 구조와 속성을 이해해야만 실질적인 해결책을 찾을 수 있다.

### 채용인가, 육성인가?

경영자들은 늘 채용과 육성 중 어느 쪽에 더 중점을 두어야 할지 늘 고민한다. 일반적으로 인재 확보가 상대적으로 쉬운 침체기에 는 채용에 집중하고, 역력이 생기는 호황기에는 육성에 투자하는 경향이 있다. 하지만 이분법적 관점을 넘어 관계적 관점에서 접근

하면 '잘 뽑아 잘 키우는 것'이 답이다. 즉 채용과 육성은 이분법적 선택의 문제가 아니라 상호 연결된 과제다. 그 연결고리는 성과를 만드는 힘인 '역량'이다.

경영은 우수한 역량을 가진 인재를 선발하고, 그 역량이 최대한 발현되도록 육성함으로써 조직의 성과를 창출하는 과정이다. 이를 통해 조직은 시장의 욕망을 충족시키면서 발전한다. 이 과정에서 구성원은 성공경험을 쌓으며 성장하고, 이는 다시 조직의 발전으로 이어진다. 결국 채용과 육성은 선택의 문제가 아니라 성과를 창출하고 목표를 달성하기 위한 선순환 구조의 핵심 요소이다.

### 사람인가, 성과인가?

사람을 우선해야 할까, 아니면 성과를 먼저 생각해야 할까? 이는 경영자들이 자주 마주하는 고민 중 하나이다. 성과를 우선하면 즉각적인 결과를 얻을 수 있으나 자칫 사람의 성장이 간과되지 않을까 우려한다. 반대로 사람에 집중하면 성과 창출이 지연될 가능성을 걱정하기도 한다.

그러나 사람과 성과는 서로 대립하거나 어느 한쪽의 희생을 요구하는 관계가 아니다. 둘은 본질적으로 연결되어 있으며, 상호보완적으로 작용한다. 사람이 성과를 만들고, 성과는 다시 사람을 성장시킨다. 둘의 순환적 관계에서 연결고리는 성공경험이다.

구성원들은 성과를 통해 의미 있는 성공경험을 쌓으며 성장한다. 성공경험을 통한 성취감과 자신감이 더 큰 도전으로 이끄는 내면의 원동력이 되는 것이다. 구성원이 성장하고 더 큰 성과를 창출

하면 조직은 자연스럽게 함께 발전하게 마련이다.

사람을 성장시키는 것이 조직 성과를 극대화하는 가장 확실한 방법이다. 핵심은 구성원들이 성공경험을 할 수 있도록 지원하고 적절한 환경을 제공하는 것이다. 이는 단순히 개인의 역량을 육성하는 데 그치지 않고 구성원 간의 협력과 상호작용을 촉진함으로써 집단적 시너지를 창출하고 조직 전체의 성과를 지속적으로 확대하는 과정으로 이어져야 한다.

### 신뢰인가, 동기인가?

조직에 대한 신뢰가 있어야 동기가 일어날까, 먼저 동기가 유발되어야 신뢰가 형성될 수 있을까? 이는 경영자들이 구성원의 열정을 이끌어내고 성과를 창출하는 과정에서 끊임없이 고민하는 질문이다. 그러나 신뢰와 동기 역시 대립하는 문제가 아니다. 신뢰는 동기를 촉발하는 기반이며, 동기는 신뢰를 강화하는 역할을 한다. 둘은 상보적이고 순환적인 관계에 있다.

신뢰는 동기의 출발점이다. 구성원이 자신의 역량을 온전히 발휘하려면 의미 있는 기회가 주어져야 하며, 그 기회를 받아들이기 위한 전제조건이 바로 신뢰이다. 구성원은 리더와 조직을 신뢰할 때, 비로소 자신감과 기대감을 가지고 새로운 도전에 나설 수 있다. 조직이 공정한 평가와 보상을 제공할 것이라는 믿음이 자리 잡으면 구성원은 더 큰 목표를 향해 나아가려는 의지를 갖게 된다.

한편으로 동기는 신뢰를 지속시키는 필수 요소이다. 신뢰는 지속적으로 강화되고 재확인되어야 하는 관계적 요소이다. 아무리

단단하게 구축된 신뢰도 구성원 개개인의 동기가 유지되지 않으면 점차 약화될 수밖에 없다. 구성원들이 조직의 목표에 공감하고 적극적으로 참여할 때 조직도 그들의 기여를 인정하고 보상하면서 신뢰가 공고해진다. 하지만 동기가 사라지면 참여가 줄어들고, 조직도 그들의 역할과 기여도를 재평가하게 됨에 따라 결국 신뢰 관계가 느슨해진다.

신뢰와 동기는 서로를 강화하는 관계이다. 신뢰는 구성원이 안전하게 도전할 수 있는 심리적 기반을 제공하고, 동기는 그 신뢰를 유지하고 심화하는 힘이 된다. 조직의 지속적인 성장을 위해서는 신뢰를 통해 동기를 촉진하고, 동기를 통해 신뢰를 심화하는 선순환 구조를 만드는 것이 중요하다.

경영의 본질은 ‘관계에 개입하여 속성을 다루는 것’이다. 이는 구성요소들의 상호작용 구조를 이해하고, 이를 집단 시너지와 목표 달성을 위한 방향으로 이끄는 것이다. 관계경영을 위해서는 단순한 인과관계를 넘어서는 관계적 사고가 필요하다. 이는 경영의 복잡한 난제들을 해결할 수 있는 핵심 도구이다.

자연의 이치를 바탕으로 과학적 인과관계를 이해하고 관계적 관점으로 사람과 조직을 바라볼 때 경영자는 복잡성과 불확실성 속에서도 본질적 해결책을 발견할 수 있다. 이것이 진정한 의미의 과학적 경영이자 합리적 경영이다.

## 사람경영의 진정한 가치

기업의 근본 목적은 집단 시너지를 통해 사회적 가치를 창출하는 것이고, 이를 바탕으로 사람들이 더 잘 살도록 돕는 것이다. 기업에서 사회적 가치를 창출하는 주체는 다름 아닌 사람이다. 조직 시너지를 만들어내는 것 역시 기술도 자본도 아닌 사람이다. 기업의 지속가능성 역시 사람에게 달려 있다. 변화하는 시장 환경 속에서 기술과 자본은 쉽게 대체될 수 있지만, 구성원들의 열정과 전략은 복제할 수 없는 경쟁력이다. 따라서 기업은 사람을 위해 존재하며, 사람을 중심으로 경영되어야 한다. **경영은 본질적으로 ‘사람에 의한, 사람을 위한’ 행위이다.**

사람경영의 핵심은 개인의 성장이 조직의 발전과 사회의 번영으로 연결되도록 하는 것이다. 구성원이 성장할 기회를 얻고, 의미 있는 역할을 수행하며, 자신이 조직과 사회에 기여하고 있음을 느낄 때, 그 성과중심적 몰입과 집단 시너지는 조직의 능력이 되고 더 큰 사회적 가치로 확장된다. 사람경영의 목적은 바로 이 연결을 강화하는 데 있다.

이제 우리는 질문을 바꿔야 한다. “어떻게 성과를 낼 것인가?”가 아니라 “어떻게 구성원이 더 잘 성장하도록 도울 것인가?”를 고민해야 한다. “어떻게 효율을 극대화할 것인가?”에서 벗어나 “어떻게 구성원이 일에서 의미와 가치를 느끼도록 할 것인가?”를 생각해야 한다. “어떻게 성과를 평가할 것인가?”보다는 “어떤 역할과 기회를 주면서 육성할 것인가?”가 더 중요하다. 또한 “어떻게 시장을 선점

할 것인가?”라는 질문보다 “어떻게 더 나은 고객가치를 창출할 것인가?”를 모색해야 한다.

마이더스 사람경영은 자연주의 인본경영(이하 ‘자인경영’)을 기반으로 하고 있다. 자연주의(naturalism)는 세상, 인간, 경영에 대한 ‘본질’을 복잡계과학, 생물학, 신경과학 등 자연과학을 통해 합리적으로 연구하고 이해하는 것을 지향한다. 또 인본경영(humanism)은 개인의 행복과 성공, 기업의 성장과 발전, 사회의 안녕과 번영을 돕는 실용적 가치 창출을 지향한다.

**사람경영은 ‘결에 따라 길을 가는’ 경영이다.** 자연주의는 자연의 이치에 따른 사람의 결을 합리적으로 이해하고자 함에 목적이 있고, 인본경영은 그 결로부터 경영이 나아가야 할 길을 밝히고 순리대로 그 길을 가는 것에 중심을 둔다.

자연의 이치는 사람, 조직, 사회에 동일하게 적용된다. 씨앗이 온전히 성장하려면 적합한 토양, 수분, 빛이 필요하듯, 구성원의 잠재력이 충분히 발휘되기 위해서는 그에 상응하는 조직 환경과 문화가 뒷받침되어야 한다. 또한 거목이 다양한 생태계와 균형을 이루며 더욱 굳건해지듯, 기업도 사회적 존재로서 사회와 함께 발전할 때 비로소 지속가능한 성장을 할 수 있다.

자인경영은 새로운 경영 기법이나 복잡한 이론을 의미하지 않는다. 사람, 조직, 사회에 내재된 자연의 결을 이해하고 따름으로써 더 큰 성과를 만들어내는 합리와 순리의 경영이다.

자인경영이 경영자들에게 줄 수 있는 또 다른 가치가 있다면, 그것은 사람, 기업, 사회를 바라보는 ‘합리적 관점’일 것이다. 경영자

는 많은 사람의 삶에 중요한 영향을 미치는 막중한 책임을 수행한다. 이를 잘 수행하려면 먼저 올바른 관(觀)을 갖추는 일이 중요하다. 관은 세상을 보는 창(窓)이고, 자기를 닮는 거울이며, 인생의 길을 가기 위한 나침반이라 할 수 있다.

경영자는 특히 사람, 기업, 사회에 대한 객관적이고 합리적인 '관'을 가질 때 비로소 세상을 더 나은 곳으로 만들기 위한 실용적 가치를 찾아낼 수 있다. 자인경영은 경영자들에게 객관과 합리의 '관'을 제공하는 지혜의 거울이 될 수 있을 것이다.

자인경영은 사상이나 철학으로 머물지 않고 사람경영의 가치를 실천할 수 있도록 돕는 구체적이고 실용적인 방법론을 도출하는데 초점을 맞춘다. 이는 인본, 합리, 실용의 세 가지 차원에서 구체화되며, 사람중심의 가치가 실제 경영 환경에서 구현될 수 있도록 설계된 실천적 접근 방식이다.

### 사람경영은 인본경영이다

인본경영은 사람의 행복과 바람직한 성장을 목적으로 한다. 이를 위해서는 인간이 어떤 존재인지에 대한 과학적 이해를 바탕으로 조직 환경을 조성하는 것이 중요하다. 인간은 욕망과 역량을 바탕으로 가치를 추구하고 획득하며 성장하는 존재이다. 따라서 내재적 동기가 촉발될 수 있는 자율적인 환경, 역량이 최대한 발현될 수 있는 성과중심적 몰입 환경의 조성이 중요하다. 구성원들이 자신의 일에서 가치를 발견하고, 성공경험을 통해 친사회적 태도를 강화하며, 전인적 성장을 경험할 수 있도록 돕는 것이 인본경영의

궁극적인 목표이다. 기업이 사람을 성과의 도구가 아닌 성장과 행복의 주체로 바라볼 때, 구성원들 역시 회사를 경제적 이익을 얻기 위한 곳이 아니라 자신의 정체성을 실현하고 잠재력을 확장하며 의미 있는 관계를 형성하는 삶의 터전으로 인식하게 된다.

### 사람경영은 합리경영이다

사람경영은 사람과 사회에 대한 과학적 합리에 기반한다. 경영은 사람과 사회를 과학적으로 이해하고 인과관계를 분석하여 최적의 성과를 이끄는 과정이다. 경영은 사람의 '동기'를 원인으로 '역량'을 통해 '성과'라는 결과를 생산하는 인과연결적 개입 행위이다. 따라서 사람에 대한 객관적이고 합리적인 이해와 판단이 경영의 성패를 결정한다. 합리경영이란 과학적 합리를 바탕으로 사람의 속성에 대한 인과적 개입을 통해 관련 변수들을 최적화하여 조직의 바람직한 성과와 성장을 추구하는 과정이다.

### 사람경영은 실용경영이다

기업의 존재 이유는 이윤 추구를 넘어 사회가 필요로 하는 효용을 제공하는 것이다. 실용경영은 이 같은 기업의 존재 이유를 구체화하고 실현하는 방법론이다. 기업이 친사회적 효용을 제공할 때 시장은 자연스럽게 기업의 가치를 인정하고 성장을 지지한다. 사회적 가치는 기업이 지속적으로 성장할 수 있는 실용적 기반이다. 사회적 가치를 창출하는 기업은 신뢰를 얻고, 더 많은 기회를 확보하며, 장기적으로 지속가능한 경쟁력을 갖추게 된다. 기업은

사회적 존재로서 친사회적 가치 창출을 통해 사회 전체의 공존과 공영을 추구할 수 있다.

사람경영에서 인본, 합리, 실용은 유기적으로 연결된 상호보완적 요소이다. '인본'은 사람의 본질에 대한 올바른 이해를 바탕으로 철학적 기반을 제공하고, '합리'는 이를 실현하기 위한 과학적 관점을 제시한다. 합리에 기반한 인본경영은 '실용'을 결합해 실제 경영 현장에서 친사회적 가치를 창출한다. 이 세 요소가 조화를 이룰 때 사람경영은 구호나 이상이 아닌 실제 경영 방식으로 자리 잡을 수 있을 것이다.

사람경영은 인본, 합리, 실용을 통해 개인의 성장이 곧 조직의 발전과 사회의 번영으로 이어지는 선순환을 추구한다. 이 선순환의 출발점은 바로 '개인의 성장'이며, 따라서 사람경영의 핵심은 구성원의 성장을 돕는 '육성'이다. 마이다스는 사람중심의 육성을 지향하며, 그 실천을 위한 슬로건은 '결대로 꽃피우기'이다. 이는 크게 두 가지 의미를 담고 있다.

첫째는 사람의 유전자에 새겨진 '선천적' 결이 긍정적인 방향으로 발현되도록 하는 것이다. 이는 모든 사람이 공통적으로 지닌 본질적 속성을 조직문화와 경영 시스템에 반영함으로써 구현된다. 사람의 욕망에 대한 이해를 바탕으로 사회적 동기에 초점을 둔 보상체계를 설계하는 것, 신뢰 기반의 긍정적 상호작용이 촉진되는 조직문화를 구축하는 것이 그 예가 될 수 있다.

둘째는 선천적 결을 바탕으로 환경과 상호작용한 결과로 형성되는 '후천적' 결이 최대한 발현되도록 돕는 것이다. 이는 각 구성원 개인의 고유한 특성과 잠재력에 부합하는 적재적소 배치와 육성을 통해 실현된다. 잠재력이 충분히 발현될 수 있는 역할과 기회를 제공하여 의미 있는 성공경험을 쌓도록 지원하는 것이 그 구체적인 실천 방안이다.

모든 사람을 똑같은 능력자로 키울 수는 없다. 모든 구성원을 획일적인 기준으로 육성하는 것은 불가능한 일이기도 하거니와 바람직하지도 않다. 경영자가 할 수 있는 최선은 다섯을 가진 사람은 가지고 있는 다섯 모두를, 열을 가진 사람은 가지고 있는 열 모두를 제대로 다 쓰도록 돕는 것이다. 개나리는 개나리대로, 진달래는 진달래대로 가장 아름답게 피어나도록 돕는 것이 합리적 사람경영이 지향하는 진정한 육성이다.

농부가 좋은 결실을 맺기 위해 하는 일은 고되지만 단순하다. 좋은 씨앗을 고르고, 그 씨앗이 결대로 뿌리를 내리고 싹을 틔울 수 있도록 토양을 비옥하게 일구고, 정성을 다해 살피고 가꾸는 것이다. 인재의 육성도 이와 다르지 않다. 사람은 환경과 상호작용하며 스스로 변화하고 성장한다. **잘 클 수 있는 사람을 뽑아 더 잘 클 수 있는 환경을 제공하는 것, 더 나아지려는 사람을 더 좋아질 수 있도록 돕는 것이 사람경영의 핵심이다.** 구성원 각자가 결대로 아름답게 꽃피울 수 있도록 돕는 일, 이것이 경영자의 마땅한 본분이자 책임이다.

제2장

경영의 속성은 욕망이다



# 見月忘指

견 월 망 지

달을 보았으면 손가락은 잊어버려라.

경영은 표면적 현상을 넘어 본질적 속성을 다루는 일이다.  
경영이 다루어야 할 속성은 사람을 움직이는 근원적 힘인 욕망이다.



불가의 가르침 중에 '견월망지(見月忘指)'라는 것이 있다. 달을 보려면 손가락을 의지해야 하지만, 본질을 깨달았다면 더 이상 손가락에 집착할 필요가 없다는 의미이다. 즉 진리를 깨닫는 것이 중요하며, 그것을 가리키는 수단에 머물러서는 안 된다는 가르침이다. 그러나 현실에서는 오히려 '견지망월(見指忘月)', 즉 손가락만 바라보다가 정작 달을 보지 못하는 일이 흔하다. 겉으로 드러난 현상에 사로잡혀 그것을 만들어낸 본질을 놓치는 것이다.

모든 기업의 업(業)은 규모나 업종에 상관없이 본질적으로 동일하다. 조직의 능력을 통해 시장이 원하는 가치에 부합하는 효용을 공급하는 것이다. **시장의 가치는 곧 고객의 욕망이다.** 이것을 개념식으로 표현하면 '경영=조직(능력)×시장(욕망)'이 된다. 조직은 구성원들의 개별 능력과 이들이 만들어내는 집단 시너지를 통해 시장의 욕망에 부합하는 성과를 창출하고, 이를 통해 기업의 성장과 사회의 발전을 견인한다.

조직도 시장도 사람으로 구성되어 있고, 사람을 움직이는 근본적인 동기는 욕망에서 비롯된다. 사람은 누구나 현재보다 더 나은 상태를 원하며, 궁극적으로 행복을 욕망한다. 우리 삶은 생물의 결,

동물의 결, 인간의 결이 만든 욕망의 변주곡이다. 어떤 환경에서 어떤 모습으로 살아가든 우리는 태어나 죽을 때까지 욕망을 추구하며 살아갈 수밖에 없다. 경영은 결국 사람의 욕망을 다루는 활동이다.

‘경영=조직(능력)×시장(욕망)’이라는 개념식에 따르면, 경영은 조직 능력 극대화와 시장 욕망 충족의 두 축으로 이루어진다. 조직의 성과 창출 능력을 극대화하기 위해서는 구성원 개개인의 욕망을 깊이 이해하여 내재적 동기가 촉발될 수 있는 환경을 제공하는 것이 중요하다. 또 각자의 욕망이 조직의 목표에 집중 정렬되고 확장되도록 도울 때 성과중심적 몰입을 통한 집단 시너지로 이어질 수 있다.

조직 내부의 욕망 못지않게 시장 고객의 욕망을 이해하고 다루는 것도 중요하다. 기업의 실제적 ‘성과’는 시장 고객이 욕망하는 가치를 충족시킬 때 비로소 창출되기 때문이다. 따라서 경영 활동의 초점은 변화하는 시장의 욕망을 면밀히 읽어내고, 이를 구체적인 효용으로 전환하는 데에 맞춰진다.

시장은 욕망과 욕망이 연결되는 곳이다. 욕망이 멈추지 않는 한 새로운 시장도 계속해서 생겨나게 마련이다. 성공하는 기업들의 공통점 중 하나는 기존 욕망의 충족을 넘어 새로운 욕망을 발견하고 혁신적인 제품과 서비스를 통해 시장을 창조한다는 것이다. 대표적인 사례로 애플의 스티브 잡스를 꼽을 수 있다. 그는 자서전에서 “아직 적히지 않은 페이지를 읽어내는 것이 우리의 일이다”라고 말했다. 그는 사람들이 필요로 하지만 스스로 인식하지 못한 욕

망을 먼저 발견하고 이를 제품으로 구현함으로써 새로운 시장을 창조했다.

새로운 시장을 창조하는 과정에는 고객이 스스로 인식하지 못한 욕망을 발견하고, 이를 명확한 가치로 구체화하여 고객에게 전달하는 활동도 포함된다. 이것이 ‘마케팅’이다. 마케팅은 조직의 욕망과 시장의 욕망을 연결하는 활동이다. 이 같은 욕망의 개념을 적극적으로 활용하는 마케팅 전략 중에 FABE(Feature, Advantage, Benefit, Evidence) 모델이란 것이 있다. 이 모델은 고객의 욕망을 단계적으로 자극하며 상품 가치의 설득력을 높이는 마케팅 수단으로 자주 활용된다.

먼저 차별화된 제품의 특징(F)을 소개해 관심을 유도하고, 고객이 얻게 될 혜택(A)과 이익(B)을 강조함으로써 욕망을 구체화한다. 마지막으로 제품을 사용했을 때의 효용감과 이익감을 증거(E)로 제시하여 신뢰를 형성한다. 이처럼 마케팅 활동의 각 단계는 욕망의 허들을 하나씩 넘는 것과 같다.

경영의 핵심은 사람이며, 사람의 본질적 속성은 욕망이다. 그러므로 경영이 초점을 맞춰야 할 것도, 세상의 표면적 변화나 일시적 경향이 아닌 그것을 만들어낸 속성인 인간의 욕망이다. **경영의 수준은 인간의 욕망을 얼마나 깊이 이해하고 효과적으로 다룰 수 있는가에 비례한다.** 세상의 다양한 욕망을 정확히 읽어내고, 그 욕망을 충족시키는 가치와 효용을 창출하는 것이야말로 경영 혁신의 본질이자 성공의 열쇠이다.

## 우리는 왜 욕망하게 되었을까?

우리는 늘 더 풍족하고 안전하게 살고 싶어 하고, 더 많은 성취와 인정을 얻고 싶어 하며, 더 의미 있는 삶을 사는 좋은 사람이 되고자 갈망한다. 이렇듯 현재보다 더 나은 상태를 열망하는 인간의 근원적 추구성이 바로 '욕망'이다. 시시포스가 끝없이 바위를 언덕 위로 밀어 올리듯, 인간은 욕망을 실현하기 위해 부단히 애쓰며 수많은 성공과 좌절을 경험한다. 욕망은 인간 실존의 원동력이자, 삶의 방향을 결정짓는 내면의 나침반이다.

우리는 왜 이렇게 끊임없이 '더 나옴'을 추구하는 걸까? 그것은 인간이 '항상성'을 추구하는 생물이기 때문이다. 여기서 항상성은 호메오스타시스의 안정성 유지와 알로스타시스의 적응적 조절을 모두 포함하는 개념이다.\* 즉 항상성은 내부 환경을 일정한 상태로 유지하는 것을 넘어 변화에 적응하고 스스로 균형을 조정하는 과정까지 포함한다. 이 항상성은 인간이 추구하는 물질적, 사회적, 정신적 가치의 근원으로 작용한다. 먹고, 자고, 움직이고, 일하고, 사랑하는 일상의 모든 행위는 표면적 차이에도 불구하고 근본적으로는 항상성 유지라는 동일한 목적을 내포한다.

항상성을 기반으로 하는 가치 추구성은 유전자의 생존과 번영이

\*호메오스타시스(homeostasis)는 체온, 혈압, 혈당과 같은 기본적인 신체 내부 환경을 일정하게 유지하는 메커니즘이다. 더우면 땀을 흘려 체온을 낮추는 것이 그 예이다. 알로스타시스(allostasis)는 예상되는 변화나 스트레스에 능동적으로 대비하기 위해 에너지를 미리 조절하는 메커니즘이다. 시험을 앞두고 긴장하거나 운동 전에 심박수가 미리 증가하는 반응을 보이는 것이 여기에 해당한다.

라는 생물학적 목적을 달성하기 위해 발달한 적응 방식이라고 볼 수 있다. 가치를 효과적으로 획득할 수 있는 개체들은 자연선택 과정에서 생존과 번식에 유리했을 것이다. 따라서 이들의 유전자가 후대에 더 많이 전달되면서 가치 추구성은 점차 강화되었을 것으로 보인다.

우리는 어떤 가치를 추구할까? 그 답은 생물, 동물, 인간으로 진화해 온 과거에서 찾을 수 있다. **우리는 이기적 생물로서 더 잘 살고 싶어 하고, 사회적 동물로서 더 잘 하고 싶어 하며, 정신적 인간으로서 오늘보다 더 나은 내일을 만들고 싶어 한다. 잠시도 '~하고 싶다'는 욕망을 멈추지 않는다.** 이 가치 추구는 자연이 새겨놓은 사람의 결과 연결된다. 우리는 생물로서 생존을 위한 물질적 가치를, 사회적 동물로서 공동체 내 협력을 위한 사회적 가치를, 정신적 인간으로서 집단의 지속성과 문명의 발전을 위한 정신적 가치를 추구한다. 물질적 가치는 유전자의 존속에 직접적인 이익을 주고, 사회적 가치는 간접적인 이익을 주며, 정신적 가치는 유전자풀인 집단의 존속에 기여한다.

인간의 가치 추구는 생존을 위한 본능에서 출발했지만, 축적된 경험과 학습을 통해 더욱 정교해지고 복잡해졌다. 우리는 유전자의 영속을 넘어 관계를 형성하고, 집단을 도모하며, 삶의 질을 높이고 문명을 발전시키는 방향으로 나아가고 있다.

세상의 모든 현상들도 인간 욕망이 빚어내는 장대한 교향곡이다. 경제는 욕망의 유통이고, 산업은 욕망의 구현이다. 정치의 욕망의 조정이고, 윤리는 욕망의 자기 제어이며, 법은 욕망의 통제 수

단이다. 교육은 욕망의 친사회적 육성이고, 문화는 집단의 욕망이 질서로 드러난 것이다.

경영도 그 속성은 욕망을 다루는 기술이다. 생산, 마케팅, 영업, 재무, 인사 등 경영의 모든 영역은 본질적으로 인간의 다층적 욕망을 기반으로 작동한다.

- 생산은 고객의 욕망을 실체화하여 가치 있는 제품과 서비스로 구현하는 과정이다.
- 마케팅은 고객의 심층적 욕망을 포착하여 의미 있는 가치를 제안하고 전달하는 활동이다.
- 영업은 고객의 잠재적 욕망을 자극하여 실질적 수요로 전환하는 기술이다.
- 재무는 다양한 이해관계자들의 경제적 욕망을 조율하는 역할을 수행한다.
- 인사는 구성원들의 욕망이 조직의 목표와 조화를 이루며 성장하도록 돕는 육성 활동이다.

모든 경영은 욕망에서 출발하고 욕망을 지향한다. 가정에서 부모는 더 행복한 가정을 꾸리기 위해 애쓰며, 회사에서 직장인은 더 좋은 사람으로 성장하기 위해 끊임없이 노력한다. 그리고 기업의 경영자는 더 혁신적인 기술, 상품, 서비스를 통한 사회적 가치 창출을 고민하며, 국가의 지도자는 국민의 행복과 사회의 번영을 위해 제도와 정책을 만들고 운영한다.

**개인이든 기업이든 국가이든 현재의 상태를 넘어 '더 나옴'을 추구하는 욕망이 모든 경영 활동의 원천이다.** 우리는 욕망의 실현을 위해 미래 가치를 예측하고, 그 가치를 효과적으로 획득하기 위해 현재 자원을 효율적으로 운용하는 방식으로 경영을 한다. 우리는 존재하므로 욕망하고, 욕망하므로 경영한다.

인간뿐 아니라 모든 생물은 자신만의 방식으로 경영 활동을 한다. 식물은 광합성 과정을 통해 태양 에너지를 화학 에너지로 전환하고, 뿌리의 영양분 흡수 메커니즘을 통해 토양의 무기물을 유기물로 합성하여 생존에 필요한 가치를 얻는다. 또한 동물은 신경계를 통해 축적된 경험을 토대로 현재 상황을 분석하고, 대사 시스템을 최적화하여 제한된 에너지와 자원을 효율적으로 배분함으로써 적응도를 높이는 방향으로 행동한다.

사람경영은 인간 정체성에 대한 합리적 이해를 바탕으로 내면의 근원적 동력인 욕망을 이해하고 공감하는 것에서 시작된다. 구성원들의 사고와 행동을 결정짓는 내재적 동기는 욕망에서 발견되기 때문이다. 욕망은 도파민과 세로토닌 같은 신경전달물질의 분비를 통해 보상체계를 작동시키며, 이러한 신경생물학적 메커니즘을 통해 행복감을 느끼도록 한다. 욕망의 충족은 뇌의 쾌락 중추를 자극하여 행복이라는 긍정적 감정 상태를 유발하고, 이는 다시 새로운 욕망과 동기의 원천이 된다.

경영자는 구성원들의 욕망이 바람직한 방향으로 활성화되도록 도움으로써 개인의 행복과 조직의 성과를 동시에 극대화할 수 있다. 이때 주목해야 할 핵심은 구성원들 각자가 자신의 삶과 성장을

주도적으로 설계하고 경영하는 자발적이고 자율적인 존재라는 점이다. 그들은 상명하달식 지시나 통제에 순응하는 수동적 객체가 아닌, 더 나은 가치 실현을 위해 능동적으로 성장을 추구하는 주체적 존재이다.

욕망이 바람직한 방향으로 활성화된다는 것은 어떤 의미일까? 구성원 개인의 욕망이 이기적 가치 추구에 그치지 않고, 조직의 목표에 정렬되어 집단 시너지를 창출하는 상태를 말한다. 인간은 생존을 위한 가치 추구에 머무르지 않고, 타인과의 협력을 통해 더 큰 가치를 실현하며 끊임없이 더 나은 삶을 지향하는 사회적 존재이다. 인간의 성장은 곧 욕망의 성장이며, 이는 나의 이기와 우리의 호혜를 넘어 더 넓은 세상을 향한 이타를 지향하는 단계로 이루어진다.

**경영은 구성원들의 개별적 욕망을 조직의 공동 목표와 정렬시켜 집단 시너지로 엮어내는 기술이라 할 수 있다.** 작은 레고 블록들이 정교하게 맞물려야 더 큰 작품으로 완성되는 것처럼, 조직 목표에 연결되지 못하는 개별적 욕망은 개인의 성장은 이끌 수 있어도 조직 전체의 발전으로 확장되기는 어렵다. 구성원 개개인의 다양한 욕망은 조직의 목표와 정렬될 때 비로소 상승적 상호작용을 통해 개별 성과의 단순 합을 뛰어넘는 더 큰 부가가치를 만들어낸다.

이는 수많은 작은 물줄기들이 한 방향으로 흐르며 합쳐질 때 도도한 강물이 되어 거대한 힘을 발휘하는 것과 같다. 경영자의 가장 중요한 역할 중 하나는 인간 욕망을 심층적으로 이해하고, 이를 바탕으로 구성원들의 욕망이 한 방향으로 모이도록 조율하고 지원

하는 것이다. 욕망의 본질을 꿰뚫어 볼 때 비로소 경영이 나아가야 할 방향이 선명해진다.

## 욕망의 두 가지 차원

조직은 시너지를 통해 성과를 창출하며, 이 성과를 바탕으로 시장과 상호작용한다. 시장과 상호작용할 때 중요한 것은 고객의 욕망을 효용으로 전환하여 새로운 가치를 창출하는 것이다. 이를 위해선 표면적인 시장조사나 데이터 분석을 넘어, 고객의 욕망이 어떻게 형성되고 변화하는지 관찰할 필요가 있다. 고객의 진짜 욕망은 겉으로 드러난 숫자만으로는 포착되지 않는 경우가 훨씬 더 많기 때문이다.

일부 경제학자들의 주장<sup>●</sup>을 끌어들이지 않더라도, 제품을 구매하는 고객들이 항상 이성적이고 합리적인 선택만 하지 않는다는 점은 자명하다. 인간은 감정과 직관의 영향으로 쉽게 주관적 오류에 빠지고 편향된 판단을 내린다. 고객 역시 이러한 본원적 속성에서 자유로울 수 없다. 따라서 그들이 이미 내린 선택을 사후적으로

● 경제학에서 말하는 '합리적 인간(Homo Economicus)'에 대한 주장을 일컫는다. 경제학에서는 사람들이 의사결정에 필요한 정보를 완벽하게 보유하고 이를 논리적으로 처리할 수 있는 이상적인 의사결정자일 것이라 가정한다. 하지만 이는 현실의 복잡한 인간 행동을 단순화한 이론적 모델로, 현실을 완벽히 설명하기 위한 것이 아니라 경제 현상을 분석하기 위해 고안한 이론적 도구로 보는 것이 타당할 것이다.

분석하고 추적해서는 답을 얻을 수 없다. 경영자에게 필요한 답은 그들의 마음속에서 출렁이는 근원적 욕망에 있다.

무엇보다 욕망(desire)이 단순한 욕구(needs)를 넘어서는 것이란 점을 이해하는 것이 중요하다. 가령 애플의 아이폰이 창조한 디지털 라이프스타일에 대한 욕망이나, 테슬라의 전기차가 제시한 미래의 모빌리티(mobility)에 대한 욕망을 생리적 결핍의 해소나 본능적 욕구의 충족으로 설명하는 데는 한계가 있다. 욕구가 결핍을 해소하려는 본능적이고 실용적인 동기라면, 욕망은 더 나은 가치를 추구하고 새로운 가능성을 향해 끝없이 확장되는 역동적 에너지이다.\*

우리가 욕망이라고 인식하는 것의 대부분은 표층에 드러난 욕구에 불과하다. 스마트폰 시장에서 더 큰 화면, 더 좋은 카메라 성능을 추구하는 것은 표면적 욕구에 집중하는 것이다. 이는 결국 스펙 경쟁으로 이어지게 된다. 경영자가 특히 주목해야 할 것은 이 심층의 무의식적 욕망이다. 표면적 욕구는 이미 수많은 기업들이 치열

\* 욕구는 인간이 생존을 위해 필수적으로 가지는 기본적인 충동으로, 생리적 결핍에서 비롯된 본능적인 반응이다. 배고픔, 졸림, 피로와 같은 결핍을 해소하려는 마음이 이에 해당하며, 욕구는 충족되면 자연스럽게 사라진다. 욕구의 중요한 특징은 '한계효용체감'의 법칙을 따른다는 점이다. 예를 들어, 배가 고프다 먹은 첫 손가락이 가장 맛있고, 점차 포만감이 들수록 음식에서 얻는 만족도가 줄어드는 것처럼, 동일한 자극이 반복될수록 추가적인 만족은 감소하는 경향이 있다.

반면 욕망은 더 맛있는 음식, 더 좋은 집, 더 높은 지위 등의 특정 대상이나 상태를 바라는 마음으로, 후천적으로 학습되고 경험과 기억을 통해 형성된다. 욕망의 특징은 한 번 충족되더라도 새로운 대상을 향해 확장되는 경향이 있다는 점이다. 이는 쾌락적응(hebdonic adaptation)과 관련이 있으며, 동일한 대상이나 상태에서 얻는 만족감이 점차 감소하기 때문에 더 강한 자극이나 새로운 대상을 추구하는 행동으로 이어질 수 있다.

하게 경쟁하고 있는 영역(레드오션)인 데 반해, 심층의 욕망은 아직 개척되지 않은 무한한 가능성의 영역(블루오션)이기 때문이다.

표면적 욕구에만 집중하는 기업은 필연적으로 기존 시장의 점유율 다툼이라는 제로섬 게임에 함몰될 수밖에 없다. 반면 심층의 욕망을 발견하고 이를 충족시킬 수 있는 혁신적 가치를 창출하는 기업은 시장의 패러다임을 재정의하며 새로운 성장의 기회를 선점할 수 있다. 이것이 바로 모든 참여자가 함께 성장하는 포지티브섬(positive-sum)을 만들어내는 진정한 시장 혁신의 본질이다.

이러한 원리를 일찌감치 통찰한 헨리 포드는 “사람들은 더 빠른 말을 원하는 게 아니었다. 그들은 자동차를 원했다. 단지 그걸 몰랐을 뿐이다”라고 말했다. 그는 이동수단에 대한 표면적 욕구를 넘어 더 나은 삶에 대한 심층의 욕망을 발견했고, 이는 산업 전체의 지평도를 뒤바꾸는 혁신으로 이어졌다.

욕망은 사회와 문화 그리고 시대의 흐름 속에서 끊임없이 진화하고 재구성된다. 인류의 욕망은 생존을 위한 기본적 필요에서 출발했으나, 점차 더 나은 삶의 가치를 추구하는 방향으로 진화해 왔다. 배고픔을 달래는 것에서 미식의 즐거움으로, 추위를 피하는 것에서 패션을 통한 자기 표현으로, 이동의 필요에서 여행이 주는 영감과 감동으로 욕망의 중심축을 이동시키며 더 인간다운 삶을 추구해 온 것이다. 이러한 욕망의 본질과 그 진화 메커니즘을 깊이 이해할 때, 경영자는 새로운 가치 창조의 실마리를 발견할 수 있을 것이다.

## 욕망을 빚어내는 삼원색

우리는 세상에 자신과 완전히 동일한 존재는 없을 것이라 생각한다. 일란성 쌍둥이조차 구별 가능한 미세한 차이는 있게 마련이다. 그러나 인간은 외면적 다양성에도 불구하고 그 본질적 속성을 들여다보면 놀라울 정도의 보편성을 지니고 있다. 우리는 다르지만 같은 존재인 것이다.

우리 모두는 태곳적부터 생명의 끈으로 연결되어 진화해 온 생물이자 동물이며 인간이다. 모든 사람은 그 내면에 생물의 결, 동물의 결, 인간의 결을 모두 지니고 있다. 이 세 가지 생동인(生動人)의 결은 그때그때 주어진 환경과 상호작용하면서 다채로운 욕망을 빚어낸다. 이는 마치 빨강, 초록, 파랑의 삼원색(RGB)이 섞이고 섞여서 세상의 모든 색을 만들어내는 것과 같다.

우리는 욕망을 통해 숨 쉬고 움직이며 살아간다. 그 욕망의 실현과 좌절이 각자의 삶에 고유한 무늬를 새겨 넣는다. 인류 역사는 욕망이 써 내려온 대서사시라 해도 과언이 아니다. 인간의 욕망은 겉으로 보기엔 매우 다양하지만, 그 본질을 들여다보면 세 개의 거대한 강줄기로 수렴된다. 생존을 향한 이기적 욕망, 타인과의 관계 속에서 피어나는 사회적 욕망, 그리고 자연의 이치에 따른 삶의 완성을 향한 정신적 욕망이 그것이다. 이기적 욕망은 우리를 생존하게 하고, 사회적 욕망은 성장하게 하며, 정신적 욕망은 초월을 향해 나아가게 한다.

### 이기적 욕망 : 생물학적 존속 추구

이기적 욕망의 뿌리는 깊다. 생존과 번식을 추구하는 생리적 욕망, 안전과 안락을 좇는 생태적 욕망이 그 근간을 이룬다. 이는 인간이 본질적으로 자신의 항상성을 지키려는 이기적 생명체라는 숙명에서 비롯된다. 맛있는 음식을 탐하고, 이성애 끌리며, 안락한 보금자리를 꿈꾸고, 값비싼 자동차와 명품에 마음을 빼앗기는 것—모두가 개인의 존속을 추구하는 욕망의 다양한 표현들이다.

### 사회적 욕망 : 사회적 관계와 성장 추구

사회적 욕망은 더불어 살아감으로써 간접적으로 존속에 유리한 가치를 얻고자 하는 사회적 동물의 속성으로 빚어진다. 사회적 욕망의 바탕이 되는 본성은 포유류와 영장류로 진화하는 과정에서 혈연 및 비혈연 집단 간 연대를 통해 시너지를 발휘하기 위해 발달했다. 여기에는 성취, 인정, 권한, 책임과 같은 욕망이 있다.

### 정신적 욕망 : 자기실현과 자기초월의 추구

정신적 욕망은 호모 사피엔스가 진화 과정에서 획득한 고도의 인지 능력, 즉 기억력과 언어 능력 그리고 메타인지에 기반한다. 이러한 고차원적 인지 능력은 거친 본능과 미숙한 본성을 세련되게 승화시키고, 합리적 사고를 통해 이기심을 초월한 삶의 의미와 완성을 추구하게 한다. 이러한 정신적 욕망은 궁극적으로 자기실현 또는 자기초월이라는 형태로 구현된다.

세 가지 욕망은 각기 다른 신경회로에 기반을 두고 있으며,<sup>●</sup> 서로 끊임없이 영향을 주고받는다. 상황과 맥락에 따라 서로 다른 욕망이 활성화되면서 우리의 사고와 행동에 깊은 영향을 미친다. 예컨대 긴급한 생존 상황에서는 이기적 욕망이 우위를 점할 수 있지만, 사회적 맥락에서는 공감과 협력이 더 큰 역할을 하기도 한다. 또한 정신적 욕망은 이기적 충동을 억제하고 더 큰 가치를 추구하도록 조율하는 역할을 한다.

이들 욕망의 역동적인 상호작용은 각양각색의 인생을 연출한다. 인간이 때로는 이기적이고, 때로는 이타적이며, 때로는 초월적인 이유이다. 이는 일상적 선택과 행동에서도 분명하게 드러난다. 생존이 위협받는 극한 상황에서는 이기적 욕망이 우세하여 굶주린 배를 채우기 위해 물건을 훔치기도 하지만, 사회적 욕망이 활성화 되면 어려운 처지의 이웃에게 따뜻한 마음을 내어주기도 한다. 또한 성공을 향한 이기적 욕망으로 인해 타인을 경쟁의 대상이나 수단으로 여기기도 하지만, 정신적 욕망이 개입하면 더 큰 가치를 위해 자신의 이익을 기꺼이 내어놓기도 한다.

세 가지 욕망은 서로 영향을 주고받으며 성장한다. 처음에는 생존과 안전을 위한 이기적 욕망이 가장 큰 비중을 차지하지만, 이것이 충족되면서 점차 인정과 성취를 향한 사회적 욕망의 비중이 커

● 이기적 욕망은 변연계, 특히 편도체와 시상하부 같은 원시적 뇌 구조에서 비롯되며 생존 본능과 즉각적 욕구 충족을 강하게 자극한다. 반면 사회적 욕망은 내측전전두엽과 측두정접합부가 관여하며, 타인의 감정과 의도를 이해하고 공감하려는 동력을 제공한다. 가장 진화된 형태인 정신적 욕망은 배외측전전두엽을 중심으로 이루어지며, 장기적인 가치판단과 도덕적 선택을 가능하게 한다.

진다. 그리고 이 사회적 욕망이 성숙해지면서 더 큰 가치와 의미를 추구하는 정신적 욕망이 더욱 강하게 발현된다. 이때 이기적 욕망이나 사회적 욕망이 사라지는 것이 아니라, 세 가지 욕망이 끊임없이 상호작용하며 각자의 비중을 달리하며 공존한다.

욕망의 성장 과정은 대부분 사람들이 가장 많은 시간을 보내는 일터에서 선명하게 드러난다. 첫 직장에 들어서는 청년들의 마음속을 들여다보자. 처음에는 누구나 안정적인 월급과 더 나은 삶의 조건을 바라는 이기적 욕망이 크다. 시간이 흐르면서 점차 동료들과 협력하여 더 많은 성과를 창출하고 조직에 기여함으로써 인정받고 싶다는 사회적 욕망의 비중이 커진다. 그리고 더 나아가면 자신이 하는 일이 사회를 위한 의미 있는 가치 창출로 이어지길 바라는 정신적 욕망이 큰 비중으로 자리를 잡게 된다.

우리는 끊임없이 무언가를 원한다. 이 부단한 욕망이 인류의 발전을 이끌고 문명을 탄생시켰다. 과학기술의 혁신, 예술의 창조, 사회 제도의 개선 등 인류가 이룩한 모든 위대한 진보는 이 욕망에서 비롯되었다. 행복을 찾아 끝없이 이어지는 여정도 욕망에서 시작된다. 욕망은 삶의 나침반이 되어 우리에게 방향을 제시하고, 그 여정에서 맛보는 충만감과 성취감이 곧 행복의 본질이다.

욕망은 개인의 삶을 이끄는 내재적 동기의 근원이며, 조직과 시장을 움직이는 보이지 않는 에너지이다. 경영자는 이러한 욕망의 본질을 제대로 이해할 때, 비로소 제품과 서비스의 제공을 넘어 사회에 의미 있는 가치를 더할 수 있다.

## 마케팅은 기억 만들기이다

우리가 욕망할 수 있는 것은 뇌의 탁월한 학습 능력 덕분이다. 뇌의 학습은 외부로부터 새로운 정보를 받아들이고, 이를 기존의 경험과 연결하여 의미 있는 패턴으로 조직화하는 과정이다.\* 이 학습 과정에서 뇌는 매 순간의 경험이 자신에게 얼마나 유리한지 불리한지를 평가하여 ‘가치기억’으로 형성한다. 이 가치기억은 이후 유사한 상황에서 우리가 무엇을 욕망할지를 결정하는 토대가 된다.

기억의 가치를 결정하는 중요한 요인 중 하나는 경험할 때 느낀 ‘감정’의 강도이다. 감정적 채색이 옅은 기억이 오래 가지 못하는 것은 연결된 가치가 약하기 때문이다. 전화번호나 사람 이름, 수학 공식을 외우기 힘든 이유도 그것들이 강도 높은 감정을 동반하지 않기 때문이다. 기억의 진짜 주인은 감정이다.

우리가 경험을 할 때 뇌가 상황적 맥락과 감정적 가치를 통합적으로 기억하는 이유는 무엇일까? 이는 유사한 상황에서 어떤 정보가 더 중요한지를 신속하게 파악해서 생존에 유리한 판단과 반응

\*뇌의 학습 능력은 시냅스 가소성(synaptic plasticity)이라는 신경생물학적 메커니즘에 기반한다. 이는 뉴런 간 연결 강도가 경험에 따라 변화하는 특성을 의미하며, 학습과 기억의 신경생물학적 기초가 된다. 캐나다의 심리학자 도널드 헵(Donald Hebb)이 1949년에 제안한 헵의 법칙(Hebb's rule)은 시냅스 가소성의 중요한 원리 중 하나이다. “반복적으로 동시에 활성화되는 뉴런들은 시냅스 연결이 강화된다”는 원리로, 시냅스 전 뉴런과 시냅스 후 뉴런이 반복적으로 함께 발화할 경우 두 뉴런 사이의 연결이 강화된다는 것이다. 이러한 시냅스 수준의 변화가 축적되면서 신경회로가 재구성되고, 이는 학습과 기억의 형성을 가능하게 한다. 다만 시냅스 가소성은 단순한 강화뿐만 아니라 사용 빈도에 따라 연결이 약화될 수도 있으며, 이러한 조절 과정을 통해 신경망이 효율적으로 변화하고 적응할 수 있다.

을 하기 위해서다. 즉 과거의 경험과 기억을 미래의 효과적인 판단을 위한 자원으로 재활용하기 위한 뇌의 생존 전략이자 적응 메커니즘이다.

한여름 무더위 속에서 맛본 시원하고 달콤한 아이스크림의 경험은 긍정적 가치기억으로 형성되었다가, 날씨가 더운 상황에서 자연스럽게 아이스크림을 먹고 싶은 욕망을 활성화한다. 높은 곳에서 떨어질 뻔한 아찔했던 순간의 경험은 공포와 위험 회피의 감정과 연결되고, 이 가치기억은 높은 곳을 마주할 때마다 두려움과 회피 반응을 불러일으킨다.

이처럼 긍정적 기억들은 그 대상을 다시 욕망하게 만들고, 부정적 기억들은 그 대상이나 상황을 회피하도록 이끈다. 우리의 수많은 선택들은 대부분 이러한 긍정과 부정의 가치판단 경험이 맥락적으로 축적되어 형성된 가치기억을 토대로 이루어진다.

이렇게 가치기억에 기반한 선택들이 쌓이면서 시간이 흐르면 각자의 고유한 사고와 행동 패턴이 형성되고, 이러한 패턴은 정체성의 근간이 된다. 우리가 무엇을 욕망하고, 어떤 선택을 하며, 어떤 삶을 살아갈지는 결국 우리가 축적한 가치기억과 이를 형성한 감정의 흔적에 달려 있다.

이러한 가치기억의 축적 과정은 욕망의 개인차가 생기는 원리를 잘 설명해 준다. 어떤 이에게는 소중한 것이 다른 이에게는 무의미할 수 있고, 누군가 열광하는 것에 또 다른 사람은 무심할 수 있다. 이는 각자가 살아오면서 겪은 경험과 그로부터 형성된 가치기억이 다르기 때문이다. 결국 우리가 보는 천차만별의 욕망은 이

처럼 다채롭게 축적된 가치기억이 자연스럽게 발현된 결과인 것이다.

예를 들어보자. 경제적 어려움 없이 자란 사람은 물질적 풍요를 당연하게 여기는 경향이 있지만, 가난한 환경에서 자란 사람은 경제적 안정에 대한 욕망이 강할 수 있다. 집단주의 문화권에서 자란 사람은 공동체와 조화를 중시하는 가치기억을 형성할 수 있지만, 개인주의 문화권에서 자란 사람은 개인의 성취와 자아실현에 더 큰 가치를 부여할 가능성이 크다. 어릴 때부터 음악이나 미술에 지속적으로 노출된 사람은 예술적 표현에 대한 욕망 수준이 높을 수 있지만, 그렇지 않은 사람은 상대적으로 낮을 수 있다.

**욕망은 경험을 통해 쌓아온 가치기억의 총합이다. 그러므로 욕망을 다루는 기술의 핵심은 ‘가치기억 만들기’에 있다.** 이는 두 가지 방향에서 접근할 수 있다.

첫째는 긍정적 가치기억의 형성이다. 고객의 마음속에 자사 제품과 서비스에 대한 기억이 없다면, 그에 대한 경험을 하도록 하여 긍정적 가치기억을 형성하는 것이 중요하다. 이때 중요한 것은 감동, 즐거움, 놀라움과 같은 강렬한 감정을 유발하는 경험일수록 뇌에 더 오래 각인되어 이후의 선택에 더 강력한 영향을 미친다는 점이다. 따라서 이러한 감정적 경험을 전략적으로 설계하고, 이를 일관되게 제공함으로써 자사 제품과 서비스에 대한 긍정적 가치기억을 심어줄 수 있다.

둘째는 기존 가치기억의 전환이다. 자사 제품과 서비스에 대한

기억이 이미 형성된 경우라면 이를 더 긍정적인 방향으로 전환하는 작업이 필요하다. 부정적 기억이라면 이를 보완하거나 대체하는 경험을 설계하여 긍정적 기억으로 전환해야 하고, 기존 기억이 긍정적이라면 더욱 강렬하게 각인되도록 확장하는 것이 필요하다.

결국 마케팅 활동의 본질적 속성은 고객의 뇌리에 강력하고 지속적인 ‘가치기억’을 각인시키고 이를 활성화하여 욕망을 자극하는 것이다. 이는 고객의 감정과 기억에 깊이 연결되는 경험의 설계를 필요로 한다.

기업들은 실제로 다양한 방식으로 이를 실현하고 있다. 스타벅스는 커피를 마시는 행위를 문화적 경험으로 승화시켰고, 애플은 제품 개봉의 순간부터 특별한 감동을 전달한다. 리츠칼튼호텔은 투숙 중 불편을 겪은 고객에게 다음 방문 시 특별한 환대와 업그레이드 서비스를 제공하여 부정적 기억을 감동의 순간으로 전환시킨다.

또 다른 역사적 사례로는 대중의 마음속에 자동차에 대한 새로운 가치기억을 심어주는 데 성공한 ‘자동차의 아버지’ 헨리 포드를 들 수 있다. 그가 개발한 자동차는 단순히 마차를 대체하는 기계가 아니었다. 더 나은 삶에 대한 인간의 잠재된 욕망을 현실로 구현한 것이었다. 자동차를 통해 사람들은 더 큰 자유와 가능성을 경험했고, 이는 강렬한 가치기억이 되어 새로운 삶의 방식에 대한 욕망을 일깨웠다.

애플의 스티브 잡스 역시 전화기나 피쳐폰에 대한 사람들의 기

존 인식을 스마트폰이라는 새로운 가치기억으로 전환하는 데 성공했다. 잡스는 스마트폰을 통화만 하는 도구가 아닌, 언제 어디서나 정보를 얻고 소통하며 삶을 편리하게 만들어주는 필수품으로 만들었다. 이를 통해 디지털과 현실의 경계를 허물며, 우리가 세상과 관계 맺는 방식을 근본적으로 바꿔놓았다.

자동차도 스마트폰도 처음 세상에 모습을 등장하기 전까지는 사람들의 기억 속에 존재하지 않았다. 포드와 잡스가 이룬 진정한 혁신은 더 빠른 이동수단이나 더 편리한 통신기기를 만든 것이 아니었다. 인간 내면에 잠재된 더 나은 삶에 대한 욕망을 발견하고, 이를 감동적인 경험으로 구현한 것이다. 이들이 사람들의 뇌리에 강렬한 가치기억을 각인시키는 데 성공한 덕분에, 자동차와 스마트폰은 현대인의 삶에 필수불가결한 가치로 자리 잡을 수 있었다.

## 욕망은 소통으로 거래된다

시장에서 고객은 제품이나 서비스를 통해 자신의 욕망을 충족하려 하고, 기업은 이를 통해 성과를 창출하고 목표를 달성하고자 한다. 이때 핵심은 고객 내면의 욕망을 어떻게 제품과 서비스의 실제 구매로 연결하는가에 있다. 욕망과 구매를 연결하는 매개체는 '가치기억'이며, 이 가치기억은 기업과 고객의 '소통'을 통해 형성된다.

소통은 서로 필요한 것을 주고받는 가치교환을 위한 상호작용이

며, 이 과정에서 새로운 가치기억이 만들어져 구매로 이어진다. 이것이 마케팅의 본질이다. 따라서 고객 욕망을 구매로 연결하는 마케팅의 성패는 소통의 성패에 달려 있다.

그러면 어떻게 해야 성공적인 소통을 할 수 있을까? 우선 소통의 주체를 알아야 한다. 소통의 주체는 '내'가 아니라 '뇌'다. 뇌는 정서-감정-이성-초성의 판단체계<sup>●</sup>를 통해 자극 정보들을 처리하며 어떻게 반응하고 행동할지를 선택한다. 판단체계는 주어진 상황을 해석하고 최적의 대응을 선택하는 일련의 사고 흐름이라 할 수 있다(판단체계에 대한 좀 더 자세한 설명은 제2부의 제5장을 참조하기 바란다).

소통은 이 판단체계를 바탕으로 정서 소통, 감정 소통, 이성 소통, 초성 소통이 유기적으로 작용하며 이루어진다. 소통은 즉각적인 정서적 반응(정서 소통)에서 출발해, 경험과 관계를 바탕으로 의미를 해석(감정 소통)하고, 논리적 판단을 통해 전략적으로 조정(이성 소통)한 후, 최종적으로 객관적 검토와 조정을 거쳐(초성 소통) 완성되는 과정이다.

이러한 소통 메커니즘은 마케팅과도 밀접한 연관이 있다. 고객과의 소통에서 감정적 공감과 논리적 설득이 적절히 조화되어야 마케팅이 효과적으로 작동하기 때문이다. 고객이 제품을 접하는

<sup>●</sup>실제 뇌의 판단 과정이 정서, 감정, 이성, 초성(메타인지)의 단계로 명확하게 구분되는 것은 아니다. 뇌의 반응은 유기적으로 연결되어 있으며, 정서적 요소와 이성적 요소가 동시에 작용하기도 한다. 그러나 현상을 효과적으로 이해하고 논의하기 위해서는 개념을 구분하고 정의하는 것이 필요하다. 정서-감정-이성-초성의 판단체계는 복잡한 사고 과정을 구조적으로 해석하고, 소통과 의사결정을 보다 체계적으로 다루기 위한 도구로 접근하는 것이 바람직할 것이다.

순간 그들의 뇌에서는 긍정과 부정의 정서적 반응이 일어나고(정서 소통), 좋고 싫음의 감정을 통해 제품의 가치를 해석하며(감정 소통), 논리적으로 이익과 손해를 검토한다(이성 소통). 그런 다음 자신의 판단이 과장되거나 감정에 휘둘리지 않았는지 또는 기존의 경험과 가치관에 비추어 적절한 선택인지 다시 한번 검토하는 과정(초성 소통)을 거친다.

마케팅은 고객의 욕망을 효과적으로 전달하고 소통하는 과정이다. 성공 마케팅의 불문율인 'AIDMA(Attention-Interest-Desire-Memory-Action) 전략'에도 신경과학적 소통 메커니즘이 그대로 반영되어 있다. 고객은 먼저 주의를 기울이고(Attention), 관심을 가지며(Interest), 감정적 욕망을 형성한 후(Desire), 기억을 통해(Memory) 행동(Action)을 결정한다. 이는 정서적 반응에서 출발하여 감정적 공감을 거친 뒤, 이성적 판단을 통해 행동을 결정하고, 초성의 개입으로 자신의 선택을 합리적으로 성찰하는 과정과 동일하다.

#### **주목과 관심 : 긍정적 첫인상**

주목(A)과 관심(I)은 정서 소통 단계(공정 열기)에 해당한다. 정서 소통은 시각, 청각, 후각 등의 감각 정보를 통해 주의를 끌고(주목), 기존 기억의 자료를 조회하고 종합하여 주의를 집중하도록 유도한다(관심). 이 과정에서 이루어지는 정서적 판단은 초기 소통의 방향을 결정짓는 중요한 역할을 한다. 특히 긍정적인 첫인상은 상대방의 주위와 관심을 효과적으로 끌어내어 이후의 소통을 원활하

게 이어가는 데 필수적이다.

#### **욕망 : 소유 욕망 자극**

욕망(D)은 감정 소통 단계(공감 열기)에 해당한다. 이 단계에서는 제품이나 서비스의 이점과 가치를 강조하여, 고객이 이를 긍정적으로 평가하고 소유하고 싶은 욕망을 느끼도록 유도하는 것이 핵심이다. 이는 고객이 개인적 만족감과 편리함, 사회적 인정 등의 가치와 연결하여 제품을 의미 있게 받아들이도록 만드는 과정이다. 무엇보다 제품이나 서비스가 고객의 욕망을 충족할 수 있다는 확신을 심어주는 것이 중요하다.

#### **기억 : 논리적 평가**

기억(M)은 이성 소통 단계(생각 열기)에 해당한다. 이 단계에서는 이성 소통을 통해 제품이나 서비스의 가치를 논리적으로 정리하고, 기존 경험과 연결하여 평가하는 과정이 이루어진다. 이 과정에서 논리적 사고가 개입되면서 고객은 자신의 필요와 비교하며 정보의 신뢰도를 판단하고, 합리적인 선택을 위한 근거를 마련한다.

#### **행동 : 구매 합리화**

행동(A)은 초성 소통 단계(객관 열기)에 해당한다. 이 단계에서는 초성이 개입하여 기존 판단이 감정적 편향이나 단기적인 충동에 의해 왜곡되지 않았는지를 점검하는 과정이 이루어진다. 고객은 이전 단계에서 형성된 감정적 평가와 논리적 판단을 종합한 후,

자신의 선택이 장기적으로도 합리적인지를 성찰한 뒤 최종적으로 구매 결정을 내린다.

이처럼 AIDMA 전략의 각 단계는 뇌의 정서-감정-이성-초성의 소통 메커니즘과 긴밀히 연결되어 있다. 주목에서 관심으로 넘어가는 과정에서는 정서 소통이 이루어지며, 관심에서 욕망으로 넘어가는 과정에서는 감정 소통이 작용하고, 기억에서 판단으로 넘어가는 과정에서는 이성 소통이 개입한다.

소통의 마지막 단계에서 초성이 개입하여 객관과 합리로 균형을 잡는 것처럼 AIDMA의 마지막 단계에서도 초성이 개입하여 고객이 자신의 판단과 선택을 객관적으로 평가하고 장기적 가치를 고려하도록 유도한다. 이를 통해 감정적 충동에 따른 즉흥적 소비가 아니라 신뢰와 만족을 바탕으로 합리적인 구매 결정을 내릴 수 있도록 돕는다.

성공적인 마케팅의 핵심은 신경과학적 소통 메커니즘을 이해하고, 각 단계에서 고객이 긍정적으로 반응할 수 있도록 적절한 정보와 경험을 제공하는 것이다. 즉 고객이 정서적으로 반응하고, 감정적으로 욕망을 형성하며, 이성적으로 판단하고 행동하는 과정을 효과적으로 설계하는 것이 중요하다. 이러한 점에서 마케팅은 고객이 구매 과정에서 '욕망의 허들'을 자연스럽게 넘어갈 수 있도록 유도하는 전략적 과정이라 할 수 있다.

여기에서 중요한 점은 뇌의 판단체계와 소통체계에 따라 고객이 자연스럽게 다음 단계로 이동하도록 유도하되, 초성의 개입을

통해 자신의 판단을 점검하고 장기적 가치를 고려해 신중한 선택을 하도록 돕는 과정까지 포함되어야 한다는 것이다. 이는 고객과의 지속적인 관계를 형성하고 브랜드 신뢰도를 구축하는 전략적 마케팅의 핵심이다.

## 욕망이 시장이다

시장이란 무엇일까? 표면적으로 제품과 서비스의 교환이 이루어지는 장소로 보이지만, 그 이면에는 인간 욕망의 복잡한 관계망이 존재한다. 본질적으로 시장은 욕망과 욕망이 만나 가치거래를 하는 곳이다. **시장의 본질은 욕망이며, 욕망은 곧 시장이다.** 많은 기업들이 블루오션을 찾아 전 세계 시장을 누비며 동분서주한다. 막상 시장에 진출하더라도 예상치 못한 장애를 만나거나 경쟁이 치열해지면, 그 시장을 레드오션으로 단정짓고 서둘러 빠져나오려고 한다.

블루오션과 레드오션이라는 이분법은 시장의 본질과 거리가 있다. 사실 모든 시장은 블루오션이면서 동시에 레드오션일 수 있다. 이는 인간의 욕망이 가진 이중성 때문이다. 욕망은 무한히 변화하고 성장하는 한편 기존의 관성을 유지하고 강화하려는 특성도 있다.

욕망의 확장성은 새로운 시장을 창출한다. 기존에 없던 제품이나 서비스가 등장하면 사람들은 그것을 욕망하기 시작한다. 스마

트폰이 등장하기 전에는 누구도 그것을 원하지 않았지만, 지금은 거의 모든 사람이 필수품으로 여긴다. 고객의 잠재된 욕망을 발견하고 새로운 가치를 창출하는 것이 블루오션 전략의 본질이다.

반면에 욕망의 관성은 기존 시장을 유지하고 강화시킨다. 사람들은 한번 익숙해진 것을 쉽게 바꾸려 하지 않는다. 전기차가 등장했음에도 여전히 많은 사람들이 내연기관 자동차를 선호하는 것처럼 말이다. 이는 욕망의 관성이 기존 시장을 지속시키는 힘이 됨을 보여준다. 기존 고객의 욕망을 깊이 이해하고 만족시키는 것은 레드오션에서 경쟁력을 유지하는 핵심이다.

인간의 욕망은 멈추지 않는다. 욕망이 존재하는 한 시장은 계속 진화할 것이고, 새로운 시장도 끊임없이 생겨날 것이다. 기존 시장에서 더 높은 우위를 점하고자 할 때도, 사람들이 상상하지 못했던 새로운 시장을 만들어내고자 할 때도 집중해야 할 것은 단 하나이다. 고객의 욕망을 제대로 읽어내고, 그 욕망이 구매로 이어지도록 치밀하게 전략을 세워 실행하며, 그 과정과 결과를 치열하게 추적하는 것이다.

물론 이것은 쉬운 일이 아니다. 새로운 시장에 진출한 누군가는 성공하고, 누군가는 실패를 맞는다. 하지만 한 가지 방향성만은 분명하다. 사람은 누구나 현재보다 더 나은 상태를 욕망한다. 돈을 더 많이 벌거나 탐나는 물건을 갖고 싶어 하는 마음은, 결국 만족감을 얻고 행복해지려는 욕망에서 비롯된다. 사회에서 자신의 능력을 인정받으려 애쓰는 이유도 이전보다 한층 성장한 모습에서 성취감을 얻기 때문이다. 고객이 시장에서 구매하길 원하는 것도

궁극적으로는 행복과 성장을 증진시키는 제품과 서비스일 것이다.

우리는 욕망으로 살고 욕망을 통해 성장한다. 미래에 대한 긍정적인 기대와 그것을 이루고자 하는 욕망은 희망의 원천이다. 희망은 현재의 어려움을 극복하고 더 나은 미래를 향해 나아갈 수 있게 하는 원동력이 된다. 반면 욕망이 사라진 자리에 찾아오는 절망은 미래에 대한 긍정적 전망이 무너진 상태이다. 이는 단순히 의욕의 상실을 넘어, 삶의 의미와 방향성 자체가 흔들리는 근원적 위기를 의미한다.

**욕망은 사람을 움직이는 동기(動機)의 본원이다. 사람이 있는 곳에는 욕망이 있고, 욕망이 있는 곳에는 시장이 있다.** 경영자들은 그 깊이를 알 수 없고 늘 새로운 방향으로 흘러가는 욕망의 흐름을 예리하게 읽어내는 뛰어난 관찰자이다. 그들은 고객의 잠재된 욕망을 섬세하게 포착하여 혁신적인 제품과 서비스로 실제적 효용을 구현해 낸다. 경영자는 욕망이라는 원석을 발견해 이를 혁신적 가치로 정제하는 연금술사이자, 다양한 욕망을 창조적으로 연결하여 새로운 가치로 승화시키는 예술가이다.



욕망과 행복, 욕망과 동기의 관계를 좀 더 이해하고 싶다면

## 인간은 욕망한다, 고로 존재한다

인간은 욕망하는 동물로 태어났다

욕망은 목적을 잉태하고, 목적은 추구를 낳는다

추구가 지향하는 것은 쾌의 증가와 통의 감소다

쾌의 증가와 통의 감소를 원하는 마음이 행복감의 본질이다

그래서 행복은 욕망이 빛은 파랑새다

우리는 태초에 자연의 이치에 따라 완전한 존재로 창조되었다

그리고 우리는 오랜 진화를 거쳐 욕망을 가진 인간으로 다시 태어났다

욕망 때문에 우리는 시시포스의 운명을 짊어진 채 살아간다

우리는 완전에 대한 향수 때문에 한순간도 이상을 향한 추구를 멈출 수 없다

인간에게 허락된 것은 최상의 소유가 아닌 최선의 추구이다

최선의 추구는 인간의 숙명이자 축복이다

최선을 통해 인간의 삶은 위대해질 수 있기 때문이다

욕망은 인간의 본질적 특성이다

인간은 추구하는 존재, 호모 데시테로로 태어났다

인간은 욕망하므로 존재한다



제3장

경영의 실재는 예측이다



# 應形無窮

응 형 무 궁

무한한 변화에 유연하게 대응한다.

불확실성이 높은 경영 환경에서는 철저한 계획보다  
변화에 유연하고 신속하게 대응하는 전략이 더 효과적이다.



노키아, 코닥, 샤프의 공통점은 무엇일까? 한때는 해당 업계에서 선두주자의 자리에 있었으나, 시장과 기술의 변화를 신속하고 정확하게 예측하지 못해 주력 사업을 포기 또는 전환했거나 기억 속에서 잊혀가는 기업들이다.

세계 휴대폰 시장에서 14년간 1위를 차지했던 노키아는 스마트폰 등장에 따른 시장 변화에 안일하게 대응하다 경쟁력을 잃고 한순간에 무너졌다. 카메라 시장에서 독보적 위치를 차지했던 코닥은 디지털 카메라로 인한 시장 전환을 예측하지 못해 전략적 결정을 제때 내리지 못했다. 전자제품 시장의 선두주자였던 샤프는 스마트 디스플레이 시장의 기술 변화에 느리게 대응하는 바람에 재정적 위기를 겪어야 했다.

**경영은 본질적으로 예측을 통해 미래의 불확실성을 다룸으로써 가치를 창출하는 행위이다.** 이때 예측은 미래를 예견하는 데 그치지 않고, 변화의 흐름을 분석하고 잠재적 기회와 위험에 대비하는 과정까지 포함한다. 따라서 예측의 실패는 곧 경영의 실패로 이어진다. 경영한다는 것은 곧 예측한다는 것이다.

경영은 현재의 자원을 바탕으로 미래의 가치를 창출하는 인과적

연결 행위이다. 현재의 자원이 원인이 되고, 미래의 가치는 그 결과이다. 경영자는 목표로 하는 미래 가치를 얻기 위해 현재 어떤 원인을 투입해야 할지를 예측하며 인과적 연결에 체계적으로 개입한다. 이 개입은 구체적으로 전략의 수립과 실행을 통해 이루어진다.

전략 수립은 대개 두 가지 방식으로 이루어진다. 한 가지는 현재를 출발점으로 전략을 수립하는 일반적인 방식이다. 이는 현재의 자원과 상황을 평가하고 기회와 위협을 분석한 뒤, 이를 바탕으로 미래 목표에 도달하기 위한 경로를 설계하는 방식이다. 이 방식은 현재를 기반으로 한 점진적 변화와 실행 계획에는 적합하지만, 불확실성이 높고 변화가 빠르게 일어나는 환경에서는 한계가 있다. 특히 기존 자원이나 프로세스의 효율성을 과신하여 급변하는 시장의 새로운 가능성을 놓칠 수 있다.

다른 한 가지는 미래를 출발점으로 삼고 역으로 전략을 수립하는 방식이다. 이는 목표로 하는 미래를 먼저 명확히 정의하고, 그 미래를 기준으로 현재의 행동과 선택을 이끄는 방식이다. 이 접근법은 미래의 비전이 전략의 출발점이자 핵심 축이 되며, 이를 위해 현재의 자원을 재구성하고 필요한 행동을 선택한다.

미래를 기준으로 전략을 수립할 때 우리는 변화하는 환경에 유연하게 대응하며 미래 목표에 맞는 행동을 선택할 수 있다. 또한 단기적 성과에 매몰되지 않고 미래 비전에 따라 현재의 자원을 전략적으로 활용할 수 있다. 이는 기존의 관습이나 틀에서 벗어나 새로운 가능성을 탐색하고 도전하는 데도 유리하다.

예측은 경영 전략의 출발점이지만, 완벽한 예측이란 존재하지

않는다. 중요한 것은 꾸준히 변화의 흐름을 읽되, 예상과 다른 방향으로 흘러갈 때 신속하게 전략을 조정하는 것이다. 중국 고전인 《손자병법》에 ‘응형무궁(應形無窮)’이라는 구절이 나온다. “무한한 변화에(無窮) 유연하게 대처한다(應形)”는 뜻으로, 끊임없이 변화하는 환경일수록 유연한 대응이 더욱 중요함을 강조하는 말이다.

불확실성은 위기이자 기회이다. 불확실성을 통제하는 것보다는 그것을 활용하는 지혜가 필요하다. 변화의 흐름 속에서 기회를 포착하고 위협에 대비하며 조직의 방향을 끊임없이 조정하는 것은, 불확실성 시대가 경영자에게 요구하는 가장 중요한 역할이다.

## 우리는 왜 예측을 할까?

프로메테우스(Prometheus)는 신의 나라에서 불을 훔쳐 인간에게 주었다. 불은 어둠을 밝히고 미지의 공포를 걷어낸다. 불을 얻은 인간은 더 이상 어둠 속에 갇혀 있지 않아도 되었고, 빛을 통해 다가올 미래를 미리 보고 위협과 기회에 대비할 수 있게 되었다. 프로메테우스가 선물한 불은 ‘예측’을 상징한다. 예측은 불확실성을 걷어내고 미래를 밝혀준다.

프로메테우스는 그리스어로 ‘미리 아는 자’ 혹은 ‘먼저 깨닫는 자’라는 뜻이다. 그 이름이 함축하는 것처럼 예측의 본질은 불투명한 상황 속에서 길을 잃지 않고 나아갈 방향을 제시하는 데 있다. 미래를 미리 안다는 것은 그것을 통제할 수 있다는 것과 같

다. 예측의 가치는 바로 미래에 대한 통제력을 얻는 데 있다. 인간은 예측 능력을 통해 현재를 다루고 미래를 창조해 왔다.

우리의 모든 선택과 행동은 예측을 통해 이루어진다. 깃을 잡는 단순한 행동에서부터 고도의 전략적 행동에 이르기까지, 모든 행동은 의식적이든 무의식적이든 예측을 기반으로 이루어진다. 숨쉬는 일조차 뇌가 무의식적으로 예측하고 반응하도록 피드백한 결과이다. 예측할 수 없으면 존재할 수 없다. 우리는 예측하므로 존재한다.

일상에서도 예측은 끊임없이 이어진다. 우리는 아침에 일어나 날씨의 불확실성에 대비해 일기예보를 확인하고, 출근길의 불확실한 도로 상황에 대응하기 위해 실시간 교통 정보에 귀를 기울인다. 회의나 미팅에서도 상대의 반응을 예상하며 여러 시나리오를 마련하고 전략을 수립한다.

인간뿐 아니라 모든 생물은 존속을 위해 예측한다. 식물은 생화학적 반응을 통해, 동물은 신경학적 반응을 통해 예측한다. 식물은 햇빛이나 온도와 같은 환경 신호를 감지해서 계절의 변화를 예측하고, 이에 따라 단풍이나 낙엽과 같은 생리적 반응을 통해 에너지 효율을 관리한다. 동물은 청각이나 후각 신경을 통해 포식자의 미세한 소리와 냄새를 감지하고, 포식자의 접근을 예측하는 순간 신경계를 통해 즉각적인 도피 반응이나 경계 태세를 취한다.

그러면 우리는 어떻게 끊임없이 예측을 할 수 있는 걸까? 그것은 뇌의 자극-예측-반응 회로가 쉬지 않고 작동하기 때문이다. 이 회로는 환경으로부터 주어진 자극에 대한 반사적 반응을 넘어, 생

존과 번영에 중요한 가치를 추구하고 획득하려는 방향으로 진화해 왔다.

**뇌가 예측을 하는 이유는 미래가 궁금해서가 아니다. 존속에 유리한 것을 추구하고, 불리한 것을 피하기 위해서이다.** 추구하고 회피의 기준이 되는 것이 바로 쾌와 통, 좋음과 싫음, 이익과 손해, 옳음과 그름, 선과 악 같은 가치이다. 우리는 그 가치를 기준으로 예측하고, 그것을 추구하거나 회피하며 살아간다. 달콤하거나 고소한 맛은 높은 열량을 가진 에너지 조달원을 얻기 위한 것이고, 이성에 대한 사랑의 감정도 번식을 위해 필요한 것이다. 반면에 고통은 회피 행동을 위해 필요하다. 갈증이나 허기, 외로움 같은 고통은 생존을 유지하는 데 도움을 주는 것이다.

이처럼 우리가 예측을 하는 이유는 그때그때 존속을 위한 가치 중심적 판단과 행동을 유도하기 위해서다. 뇌는 ‘이것이 나에게 어떤 가치를 제공할 것인가?’라는 질문을 끊임없이 던진다. 이를 통해 환경으로부터 받은 정보를 분석하고, 존속에 유리한지 불리한지를 판단하거나 더 큰 가치를 창출할 수 있는 선택을 모색한다.

우리는 매 순간 불확실한 세상과 마주한다. 인간은 본능적으로 부정적 불확실성을 줄이고 긍정적 불확실성을 키우려는 방향으로 예측한다. 부정적 불확실성은 생존에 위협이 되는 요소를 포함하는 반면, 긍정적 불확실성에는 더 나은 미래를 만들어갈 새로운 기회와 가능성이 숨어 있기 때문이다. **예측은 불확실성 속에서 더 나은 결과와 가능성을 추구하고 하는 뇌의 본질적인 능력이다.**

기억은 이 예측 과정을 정교하게 만드는 핵심 도구이자 재료이

다. 기억의 본질적인 기능은 주어진 자극을 과거 경험과 연결하여 원하는 가치를 실현하는 것이다. 가령 우리는 씨앗 한 톨을 보았을 때 그것을 땅에 심으면 곡식이 자라고, 곡식을 수확하여 식량으로 삼을 수 있다는 사실을 인과적으로 이해한다. 이는 과거 경험(기억)을 활용해 현재의 선택이 가져올 미래의 결과를 예측하고, 그에 따른 행동을 계획하는 과정이다.

인간은 탁월한 기억력 외에도 인과적 추론, 논리적 사고, 메타적 숙고 등의 고차적 인지 능력을 활용해 고도로 복잡하고 정교한 전략적 예측을 수행한다. 뇌는 현재의 정보를 파악해서 관련된 과거 기억을 활성화하고, 이를 기반으로 미래의 가능성을 시뮬레이션하여 최적의 행동을 모색한다.

일상에서 간단한 운동 계획을 세울 때조차 예측 메커니즘이 그대로 적용된다. 즉 유전적 가족력과 본인의 건강 이력(과거의 경험), 최근 건강검진 결과와 현재의 생활 습관(현재의 정보), 그리고 건강한 삶에 대한 기대(미래에 대한 상상)를 종합적으로 고려해서 어떤 운동을 얼마나 할지 계획을 수립하게 되는 것이다.

예측은 인지적 차원에서만 이루어지지 않는다. 인간의 신체는 그 자체로 탁월한 ‘협응적 예측 시스템’으로 기능한다. ‘협응(coordination)’이란 여러 요소가 유기적으로 조화를 이루며 조정되는 과정을 의미한다. 이는 신체의 다양한 시스템이 상호 연계되어 환경 변화에 능동적으로 대응하며 최적의 결과를 도출하는 방식으로 작동한다.

말하기 과정을 예로 들어보자. 생각이 시작되면 뇌에서 생성된

신경신호가 호흡, 발생, 조음, 공명을 담당하는 각각의 기관들에 전달되고, 이 기관들은 서로 협력하여 말소리를 만들어낸다. 성대가 진동하는 타이밍에 맞춰 호흡이 조절되고, 혀와 입술이 적절한 위치로 이동하며, 공명 기관이 소리를 변조한다. 이 과정에서 각 기관은 실시간으로 협응하여 다음 동작을 예측하고 미리 조정하여 원활한 말하기를 돕는다.

뇌의 예측 시스템이 지닌 또 다른 특성은 외부 조건에 따라 유연하게 변화하며 ‘적응적(adaptive)’으로 작동한다는 점이다. 즉 뇌는 고정된 방식에 따라 수동적으로 예측하고 반응하지 않는다. 반복적인 경험과 피드백을 통해 자극의 가치를 학습하고, 이를 바탕으로 예측 모델을 정교하게 수정하며 보다 효과적인 대응 전략을 모색하는 방식으로 예측하고 반응한다. 이로써 뇌는 복잡한 환경 변화 속에서도 유연하게 대응하며 최적의 선택을 하게 된다.

자전거 타기를 배우는 과정은 적응적 예측 시스템의 작동 원리를 잘 보여준다. 아이가 처음 자전거를 탈 때, 뇌는 ‘넘어짐’이라는 부정적 경험을 회피하는 것을 넘어 균형 잡기와 속도 조절, 방향 전환 등 다양한 기술을 상황에 맞게 조합하며 체득한다. 포장도로, 자갈길, 오르막길, 내리막길 등 주행 환경이 달라질 때마다, 뇌는 학습된 가치를 바탕으로 그에 맞는 최적의 주행 전략을 찾아낸다.

뇌의 예측 시스템은 기본적으로 무의식적 수준에서 작동한다. 자전거 타기의 예시에서 볼 수 있는 것처럼, 무의식적 예측은 놀라울 정도로 정교하고 효율적이다. 환경 변화에 따라 즉각적으로 예측을 조정하고, 반복된 경험을 통해 예측의 정확도를 높여간다. 다

른 생물들도 무의식적 수준의 적응적 예측 시스템을 가지고 있다.

인간의 예측 능력이 한 단계 더 진화한 것은 메타인지(metacognition)가 추가되었기 때문이다. ‘생각에 대한 생각’으로 정의되는 메타인지는 예측 과정 자체를 의식적으로 관찰하고 합리적으로 분석할 수 있게 해준다. 특히 예측 오류를 다루는 방식을 획기적으로 변화시켰다. 덕분에 우리는 예측이 빗나갔을 때 이를 의식적으로 인지하고, 오류의 패턴을 파악하며, 원인을 분석하여 더 나은 예측 전략을 고안할 수 있게 되었다.

무의식적 예측이 즉각적이고 효율적인 적응을 가능하게 한다면, 메타인지는 이를 의식적으로 검토하고 개선하여 더 정교한 예측 시스템으로 발전시킨다. 메타인지 기반의 예측 능력은 우리가 더 복잡한 상황에서도 정확한 의사결정을 내리고, 장기적 관점에서 목표를 효과적으로 달성할 수 있게 해준다.

## 뇌는 통계적으로 추론한다

그렇다면 뇌는 어떻게 예측이라는 복잡한 작업을 수행하는 걸까? 뇌의 예측은 자극에 의해 입력된 감각 정보에 대한 ‘통계적 추론’을 통해 이루어진다. 가령 도로를 건널 때 뇌는 차량의 속도, 거리, 주변 환경 등의 정보를 통계적으로 처리하여 차량이 도달할 시간과 자신의 이동 속도를 예측한다. 동시에 차량의 움직임이 자신에게 미칠 영향을 인과적으로 추론함으로써 안전하게 건널 수 있

는지를 판단한다. 이와 같은 과정은 복잡한 계산을 요구하는 것처럼 보이지만, 뇌는 반복된 경험과 학습을 통해 이를 무의식적이고 자동적으로 수행한다.

뇌가 이처럼 통계적 추론을 활용하는 이유는, 효과성과 효율성을 기반으로 최적의 예측을 하기 위해서다. 방대한 양의 정보를 일일이 분석하기보다는, 핵심적인 패턴과 규칙성을 파악하는 것이 더 경제적이기 때문이다. 통계적 추론은 뇌가 자원(시간과 에너지)을 최소화하면서도 적절한 결정을 내릴 수 있도록 돕는다.

그러나 통계적 추론을 통한 예측이 항상 완벽한 것은 아니다. 새로운 상황을 마주하거나 예측이 빗나갈 때도 있다. 이때 뇌는 오류를 수용하는 데서 그치지 않고 예측 추론과 오류 수정을 반복한다. 자전거 타기 예시를 다시 들어보면, 커브길에 진입할 때 뇌는 주행 속도와 자전거의 기울기, 핸들의 각도를 종합적으로 계산해 최적의 주행 동작을 미리 예측한다(예측). 이 예측에 따라 실제 커브 주행을 시도하고(실행), 그 결과로 나타나는 균형 상태를 확인한다(결과 확인). 만약 예측 오류로 균형을 잃게 될 경우, 뇌는 이 오류를 분석하여 다음 커브길에서는 더 정확한 예측이 가능하도록 시스템을 미세 조정한다(조정).

이 과정에서 ‘피드백 루프’가 작동하여 예측과 실제 결과 사이의 불일치를 추적하고, 이를 학습에 반영한다. 예측-실행-결과 확인-조정의 순환적 과정은 반복될수록 더욱 정교해지며, 이를 통해 뇌는 점점 더 정확한 예측을 수행하며 환경 변화에 적응적으로 대응하게 된다.

Chat GPT와 같은 생성형 인공지능도 인간의 뇌와 비슷한 통계적 추론 방식으로 작동한다. GPT는 방대한 양의 텍스트 데이터를 학습하여 언어의 패턴과 규칙을 내재화한다. 이 과정에서 단어와 문장의 연결 관계, 문맥에 따른 의미의 변화, 특정 주제에 대한 지식의 구조 등을 통계적으로 파악하게 된다. 데이터에 내재된 패턴을 파악하고 이를 기반으로 예측하는 능력은 적응적 대응을 위한 핵심 전제이다. 인간과 인공지능 모두 통계적 추론 능력을 바탕으로 복잡한 현실에 대처하고 문제를 해결해 나간다.

뇌의 통계적 추론은 '신경흔적'을\* 기반으로 이루어진다. 신경흔적은 뇌가 경험한 정보를 저장하면서 형성되는 신경망의 변화로, 이후 유사한 자극이 들어왔을 때 더 빠르고 효율적으로 반응할 수 있도록 돕는다. 뇌는 과거의 신경흔적을 활용하여 현재 감각 입력을 해석하고, 기존 기억과 비교하면서 가능한 시나리오를 예측한다.

이때 뇌는 일종의 '신경적 거울'처럼 작동한다. 이 신경적 거울은 과거 경험을 현재 상황에 비추어 판단의 근거로 삼는다. 특정한 자극이 주어지면 뇌는 과거의 유사한 경험을 신경흔적에서 찾아내

● 피드백 루프(feedback loop)란 출력이 다시 입력으로 환류되는 순환적 정보처리 시스템을 말한다. 뇌의 예측 시스템에서는 예측→실행→결과확인→조정 과정이 반복되면서 두 가지 핵심적인 피드백 루프가 작동한다. 음성 피드백(negative feedback)은 예측 오류를 감지하고 수정하여 시스템을 안정화하는 역할을 한다. 즉 예측과 실제 결과 간의 차이를 확인하고 조정함으로써 정확성을 높인다. 반면 양성 피드백(positive feedback)은 성공적인 예측을 강화하여 학습을 촉진한다. 예상이 정확했을 때 이를 강화함으로써 미래의 예측 성능을 더욱 향상시키는 것이다. 이처럼 피드백 루프는 예측과 실행이 단순히 반복되는 것이 아니라 결과를 확인하고 조정하는 과정을 포함하여 순환적으로 작동한다.

● 신경흔적은 과거 경험을 처리하고 기억이 형성되는 과정에서 뇌의 신경회로에 남겨지는 물리적·화학적 변화로, 기억소(記憶素) 또는 엔그램(engram)이라고 한다.

고, 이를 현재의 맥락에 맞게 재해석하여 '기억'으로 떠오르게 한다. 이러한 재활성화는 과거의 경험을 반복하는 것을 넘어, 현재의 상황에 적응하고 미래를 예측하기 위한 사고 과정으로 이어진다.

모든 추론과 사고는 신경흔적의 재활성화를 통해 일어나는 신경적 연상작용의 결과이며, 과거의 경험과 현재의 상황 그리고 미래의 예측이 복합적으로 상호작용하면서 일어나는 인지 과정이다. 신경흔적은 뇌가 경험을 통해 학습하고 현재와 미래를 보다 정교하게 설계하도록 돕는 기억과 예측의 '연결고리'라고 할 수 있다.

길을 걷다가 멀리서 누군가를 보고 "저 사람을 어디서 본 것 같은데?"라는 생각이 들었다고 하자. 먼저 뇌는 그 사람의 실루엣, 키, 걸음걸이, 헤어스타일, 옷차림 등과 같은 시각적 단서를 처리한다. 그런 다음 이 단서를 과거 경험과 비교하여 유사한 기억을 탐색한다. 이 과정에서 뇌는 무의식적으로 그 사람의 개별적인 특징들을 분석하고, 이전에 본 적이 있는 특징들과 얼마나 일치하는지를 평가한다.

이어지는 단계에서 뇌는 현재 상황을 고려하여 맥락적 판단을 수행한다. 가령 "그 사람이 이곳에 있을 가능성이 높은가?", "최근에 만난 적이 있었나?", "이 장소와 어떤 연관이 있는가?"와 같은 요소들을 종합적으로 분석한다. 이렇게 과거 경험과 현재의 맥락을 결합한 후, 뇌는 '그 사람이 맞다' 또는 '아닐 가능성이 크다'는 결론에 도달하게 된다.

뇌의 예측 시스템은 과거의 경험과 현재의 정보를 바탕으로 미래를 예측하고, 그에 따라 행동을 조절하는 가치중심적 메커니즘

이다. 이 예측 능력은 진화 과정에서 축적된 적응의 산물로 인류가 불확실성이 높은 환경에서 살아남고 번성하는 데 결정적인 역할을 해왔다.

뇌의 예측 시스템은 경영의 본질과 맞닿아 있다. 경영 역시 불확실한 환경 속에서 조직의 생존과 성장을 위해 미래를 예측하고, 가치를 극대화하는 방향으로 자원을 배분하며 의사결정을 내리는 과정이다. 이는 뇌가 신경흔적을 기반으로 과거 경험을 참고해 최적의 판단을 내리고, 환경에 맞춰 반응하는 방식과 유사하다.

인간의 사고와 조직의 경영은 모두 예측을 바탕으로 이루어진다. 예측은 생존을 위한 본능이며, 더 나은 미래를 설계하여 지속적인 성장을 이어가는 핵심 기제이다. 경영의 역사를 돌아보면 시장의 변화를 정확히 예견하고 선제적으로 대응한 기업들은 위기를 기회로 바꾸며 도약했지만, 변화의 방향을 제대로 읽지 못한 기업들은 도태되고 말았다. 노키아와 애플, 코닥과 후지필름, 야후와 구글의 명암도 결국 다양한 변수들의 상호작용과 그 결과를 예측하는 능력의 차이에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 예측의 수준이 경영의 수준을 결정한다.

## 예측의 본질은 연결이다

고도의 전략적 집행 과정이 수반되는 경영 활동에서 통계추론적 예측 시스템은 어떻게 작동할까? 예측의 본질은 '가치의 연결'이

다. 즉 현재의 변수들을 미래의 변수들과 적절하게 연결하고 조정하면서 가치를 추적하고 수렴해 가는 과정이다. 경영의 모든 의사결정과 전략 수립은 이러한 예측을 기반으로 이루어진다.

그러면 경영에서 다루어야 할 변수는 무엇일까? 경영 활동은 본질적으로 조직과 시장의 상호작용으로 정의될 수 있다(경영=조직×시장). 따라서 경영은 조직과 시장이라는 두 변수를 구성하는 수많은 하위 변수를 가치중심적으로 다루는 과정이라고 할 수 있다.

조직 내부에는 사람, 기술, 제품, 재무, 문화 등 다양한 유무형의 변수들이 존재한다. 외부 시장은 경쟁 구도, 고객 수요, 기술 혁신, 산업 변화, 경제 상황 등 더욱 복잡한 변수들로 구성되어 있다. 이 변수들을 가치중심적으로 예측하고 전략적으로 연결하여 가치 창출을 실현하는 것이 바로 경영의 실제(practice)이다.

경영의 궁극적 목표는 현재 자원을 바탕으로 원하는 미래 가치를 창출하는 것이다. 다만 현재에서 미래로 가는 길은 결코 평탄하지 않다. 경영이 어려운 이유는 수많은 변수들이 동적으로 상호작용하며 지속적으로 변화하기 때문이다. 현재 상태를 원하는 미래 가치로 연결하기 위해서는 치밀한 전략 수립이 필수적이다.

마이더스에서는 'd2D(data to Desire & Dream)'라는 방법론을 통해 조직의 현재와 미래를 잇는 전략적 다리를 놓는다. d2D는 원하는 미래 가치(D)를 먼저 정립하고, 이를 기준으로 현재 상태(d)를 재구성하여 둘을 연결하는 최적의 경로(2)를 설계하는 전략적 방법론이자 프레임워크이다.

전략을 수립할 때는 어디로 갈지, 무엇을 이루고 싶은지, 도착했

을 때 어떤 세상을 만들고 싶은지가 분명해야 한다. d2D의 'D'는 그 여정의 목적지이다. 우리가 실행하는 모든 전략은 결국 그 목적지를 향해 가는 과정이다.

예를 들어보자. 당신은 고객들이 당신의 브랜드를 떠올릴 때 어떤 이미지를 그리길 원하는가? 시장에서 당신의 회사가 어떤 위상을 가지길 바라는가? 구성원들이 출근하며 어떤 마음을 품길 바라는가? 이 모든 질문에 대한 답이 바로 'D'이다. 즉 우리가 고객에게 제공할 가치, 시장에서의 브랜드 포지션, 조직문화의 방향성을 명확히 정의하는 과정이 'D'를 설정하는 일이다. 전략을 세울 때 가장 먼저 해야 할 일은 이 'D'를 선명하게 그려내는 것이다.

인생의 새로운 목표를 세우려면 먼저 현재의 자신을 있는 그대로 바라봐야 한다. d2D의 'd'는 바로 이 거울과 같다. 자신이 어디에 있는지, 무엇을 가지고 있는지, 무엇이 부족한지를 명확히 알아야 비로소 나아갈 방향을 결정할 수 있다.

기업도 마찬가지다. 'd'는 현재 상태를 의미한다. 우리가 처한 시장의 흐름은 어떠한지, 고객들은 무엇을 원하고 있는지, 경쟁사들은 어떤 전략을 펼치고 있는지, 그리고 우리 조직이 가진 강점과 약점은 무엇인지—이 모든 것을 깊이 들여다보는 과정이 필요하다. 이를 위해 시장 조사, 고객 분석, 경쟁사 벤치마킹, 자사 역량 평가 등의 작업이 선행된다.

그다음 해야 할 일이 'd(현재)'와 'D(미래)'를 '2(전략)'로 연결하는 것이다. 현재와 미래를 잇는 전략적 설계에서 가장 중요한 것은 '2'가 현재를 기준으로 미래로 나아가는 점진적 전략이 아니라, 미래

가치를 실현하기 위해 현재를 재구성하는 전략이 되어야 한다는 점이다. 현재의 역량과 자원을 미래 가치 중심으로 혁신하고 재구성하기 위한 실행 로드맵을 치밀하게 설계하는 것이 핵심이다. 이 과정에서 사업 포트폴리오 재편, 혁신적인 신제품 개발, 브랜드 재정립, 조직 재설계, 인재 육성 체계 수립 등과 같은 구체적인 전략 과제들이 등장한다. 미래를 향해 길을 찾는 것이 아니라, 미래에서 출발해 현재를 다시 짜 맞추는 것, 그것이 바로 '2'의 역할이다.

d2D를 실제 적용하는 데 있어서 핵심은 원하는 미래 가치(D)의 '선명도', 현재 데이터(d)의 '신뢰도', 전략적 연결(2)의 '타당도'라 할 수 있다.

### 미래 가치(D)의 선명도

미래 가치의 선명도는 참여자들의 동상동몽(同像同夢)을 통해 확보된다. 미래 가치에 대한 상(像)을 명확하게 수립하고, 이를 전략 실행의 참여자들이 공유하고 공감하는 것이 중요하다. 미래상을 수립할 때 핵심은 추상적이고 모호한 구호가 아닌 구체적이고 실현 가능한 목표이자 비전이어야 한다는 것이다. 더불어 참여자들의 의견을 폭넓게 수렴하고 긍정적이고 적극적인 소통을 하는 것이 중요하다.

### 데이터(d)의 신뢰도

데이터의 신뢰도는 현재 상태를 정확하게 정의하고 진단할 수 있을 만큼 충분한 양과 질을 확보했는지 여부로 판단할 수 있다.

단순히 많은 데이터를 수집하는 것이 목적이 되어서는 안 된다. 수집된 데이터가 현재 상태를 객관적으로 반영하고 있는지, 의사결정에 실질적으로 도움이 될 만한 통찰적 지혜를 제공하는지가 중요하다. 이를 위해서는 데이터 수집 및 분석 과정에서 적절한 지표 선정, 체계적인 측정 및 모니터링, 다각도 검증 등이 이루어질 필요가 있다.

### 전략적 연결(2)의 타당도

전략적 연결의 타당도는 미래 예측을 위한 가설과 전략 수립을 위한 가설을 얼마나 합리적이고 가치중심적으로 세우는가에 달려 있다. 단순히 과거의 연장선상에서 미래를 예측하는 인과적 사고를 넘어, 다양한 변수들의 관계와 그 속성을 고려하는 관계론적 관점에서 전략을 구상하는 것이 중요하다. 미래는 과거의 패턴을 따르지 않기에 늘 새로운 가설이 필요하다. 새로운 가설은 조직이 추구하는 가치에 부합하면서도 환경 변화에 유연하게 대응할 수 있는 것이어야 한다.

d2D는 신사업 추진, 고객가치 극대화, 시장 개척과 확장뿐만 아니라 구성원 신뢰 강화, 제도와 체계의 혁신, 새로운 문화 만들기 등 다양한 현안과 전략적 과제에 적용될 수 있는 범용적 방법론이다. 현재를 정확히 진단하고 미래를 예측하며 둘 사이를 전략적으로 연결한다는 점에서 경영 전반에 유용하게 활용할 수 있다.

경영의 본질은 변화하는 시장과 조직의 변수들을 유기적으로 결

합해 가치를 창출하는 데 있으며, 예측은 바로 그 연결의 토대를 마련한다. 예측은 현재의 자원과 미래의 가능성을 유기적으로 연결해 더 나은 결과로 나아가는 과정이다. d2D 방법론은 이러한 연결의 힘을 극대화하는 전략적 도구이다. 미래를 예측하고 그에 대응하는 능력은 결국 현재와 미래를 효과적으로 연결하는 전략과 실행에 달려 있으며, 이를 얼마나 치밀하고 치열하게 해내는지가 경영의 성패를 가르게 될 것이다.

### 전략의 핵심은 추적이다

경영의 실체는 미래 가치 중심의 예측을 통해 구현된다. 이때 예측은 미래를 전망하는 데서 그치지 않고 현재 자원을 최적화하고 미래 가치를 극대화하기 위한 체계적 개입과 전략을 포함한다. 경영은 현재와 미래를 연결하는 인과적 설계이며, 이를 실현하는 도구가 전략이다. 현재 상태를 원하는 미래로 연결하는 전략적 과정은 유기적으로 연결된 세 단계로 구성된다. 전략적 계획, 전략적 실행 그리고 전략적 추적이다.

#### 전략적 계획 : 가치중심적 예측과 목표 설정

전략적 계획의 출발점은 가치중심적 예측을 통해 명확하고 측정 가능한 목표를 설정하는 것이다. 목표 달성을 위한 자원을 분석하고, 이를 바탕으로 구체적인 실행 로드맵을 작성하는 것이 핵심이

다. 이때 중요한 것은 목표가 현실적이고 구체적인 동시에 조직의 장기적 비전과도 일치해야 한다는 점이다. 전략적 계획은 ‘가능성’을 ‘현실적인 경로’로 전환하는 과정이다.

#### 전략적 실행 : 유연한 대응과 지속적 학습

전략적 실행은 수립된 계획을 바탕으로 실질적인 태스크들을 수행하는 과정이다. 이 단계에서 핵심은 변화하는 환경에 대한 유연한 대응이다. 아무리 잘 세워진 계획이라 하더라도 실행 과정에서 현실적인 변수들에 따라 수정되고 조정될 필요가 있다. 따라서 전략적 실행은 지속적인 학습과 피드백의 과정이기도 하다. 강력한 실행력은 고정된 계획을 따르는 것이 아니라 변화 속에서 전략을 재구성하는 능력에서 나온다.

#### 전략적 추적 : 목표 달성을 위한 지속적 최적화

전략은 실행된 후 끝나는 것이 아니다. 전략적 추적 단계에서는 애초의 전략이 효과적이고 효율적으로 실현되고 있는지 모니터링 하면서 목표 달성 여부를 평가한다. 추적 과정에서 중요한 것은 실행 중 발생하는 변화와 문제점을 신속히 파악하고 필요한 수정 조치를 취하는 것이다. 계획 자체를 수정할 수도 있고 실행 방법을 바꿀 수도 있다. 핵심은 목표로 하는 성과가 창출될 때까지 추적과 조정을 멈추지 않는 것이다.

이 세 단계 과정은 단선적으로 이루어지지 않는다. 상호 연계되

어 순환적으로 이루어진다. 한 번의 계획과 실행으로 원하는 성과를 창출하기란 쉽지 않기 때문이다. 추적 단계에서 도출된 피드백은 계획을 재검토하고 수정하는 데 중요한 역할을 하며, 실행 과정에서 발생하는 상황 변화는 전략의 조정을 요구할 수 있다. **전략의 성패를 결정짓는 핵심은 계획이 아니라 ‘추적’에 있다.**

아무리 훌륭한 전략적 계획이라도 이를 지속적으로 추적하지 않으면 무용하다. 실행 또한 본질적으로 수많은 예측과 그에 따른 추적 과정의 연속이다. 전략을 수립한 후에는 전략이 의도한 대로 실행되고 있는지, 목표한 성과를 달성할 가능성이 있는지 지속적으로 확인하는 과정이 필요하다. 비록 전략적 계획이 완벽하지 않고 실행 능력이 다소 부족하더라도, 꾸준히 멈추지 않고 전략과 성과를 추적하면 최종적으로 목표를 달성할 가능성이 크다. **추적하지 않으면 성과를 만들어낼 수 없다.** 실제로 전략의 실패는 대개 계획의 부실함이 아닌 추적의 실패에서 기인한다.

마이다스의 성장 과정이 이를 잘 보여준다. 지금까지의 수많은 시도와 실패를 겪어오면서 한 가지 분명해진 것이 있다. 성공의 이면에는 늘 집요한 추적이 있었고, 실패의 배후에는 어김없이 추적의 태만과 중단이 있었다는 점이다.

일본 시장 진출 초기에 마이다스는 1위 기업과 협력하여 시장에 빠르게 진입하려는 금적금왕(擒賊擒王) 전략을 선택했다. 그러나 1위 기업은 자사의 독립적인 시장 지배력을 유지하려는 이유로 협상에 소극적이었다. 이에 따라 우리는 즉시 플랜 B를 가동하여 2~4위 기업과 협력하는 이이제이(以夷制夷) 전략으로 전환했다. 이

전략은 1위 기업을 직접 공략하기보다 2~4위 기업과의 연합을 통해 시장 내 세력을 확장하는 방식이었다. 결국 마이다스는 4위 기업과의 협상 도중 경쟁 구도의 변화를 예측하고 위기의식을 느낀 1위 기업의 재협상 제안을 이끌어낼 수 있었다(이에 관한 좀 더 자세한 이야기는 제1부 제2장을 참조 바란다).

초기 전략을 수립하고 실행하는 과정은 늘 불확실성의 연속이다. 새로운 시장에 진입하는 과정 자체가 불확실성에 맞서는 도전이며, 아무리 정교한 계획을 세운다 해도 예상 밖의 변수들은 언제든 출현할 수 있다. 따라서 성공의 답은 완벽한 계획이 아니라 철저한 추적이다. 전략은 실행 이후에도 끊임없이 모니터링되고 조정될 때 비로소 살아 있는 도구가 된다. 추적 전략이 곧 성공 전략이다.

전략적 추적을 실행하는 대표적인 방법론 중 하나가 애자일 프로세스(agile process)이다. 애자일은 불확실성이 높은 환경에서 빠르게 실행하고, 지속적으로 피드백을 반영하여 전략을 최적화하면서, 적응적으로 성과를 수렴하는 체계적 접근법이다. 애자일 프로세스의 핵심은 가설→추적→수렴의 반복 사이클을 통해 전략을 점진적으로 정교화하는 데 있다. 이를 통해 조직은 변화에 신속하게 적응하며, 최적의 전략을 실현할 수 있다.

### 가설 단계 : 미래를 향한 실험적 접근

첫 번째 단계는 가설을 수립하는 과정이다. 프로젝트의 목표나 방향성을 설정하고 이를 실현하기 위한 초기 전략을 구체화한

다. 이 단계는 본질적으로 불확실성이 높은 상태에서 시작되며, 완벽한 계획이 아니라 실행 가능한 가설을 세우는 것이 핵심이다. 명확한 기준과 목표를 바탕으로 작은 단위의 실행 가능 모델을 정의하여 실험적 접근을 시도한다.

### 추적 단계 : 전략의 실효성 검증과 적응적 개선

두 번째 단계에서는 가설적 계획을 실행하고, 그 과정을 지속적으로 모니터링하며 전략의 유효성을 검증한다. 매일 또는 정해진 주기에 따라 실행 결과를 분석하고, 가설의 타당성을 평가한다. 목표와 현실 간의 차이를 빠르게 발견하고, 예상하지 못한 변수를 포착하여 즉각적인 대응 방안을 마련한다. 이 단계는 가설과 전략의 유효성을 평가하고 개선하여 실패를 최소화하고 성과를 극대화하기 위한 핵심 과정이다.

### 수렴 단계 : 목표와 미래 가치를 일치시키는 최적화 과정

마지막 단계에서는 수정된 전략을 반영하여 실행 결과를 목표에 더욱 가깝게 수렴시킨다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 조직이 추구하는 '미래 가치 중심'의 수렴이다. 이는 단순히 목표를 달성하는 데 그치지 않고 조직이나 프로젝트가 추구하는 궁극적인 가치를 반영하여 성과를 최적화하는 것이다. 전략은 지속적으로 조정되며, 최종적으로 목표와 가치를 일치시키는 결과를 도출한다.

애자일 방법론에서 가설→추적→수렴의 반복 사이클은 스크럼

(scrum)과 스프린트(sprint)를 통해 이루어진다. 이 과정은 달팽이가 물을 찾아가는 여정과 비슷하다. 달팽이는 시야가 제한적이어서 먼 거리를 보지 못하지만, 끊임없이 가까운 주변 환경을 탐색하고 점진하면서 끈질기게 목표를 향해 나아간다. 이와 마찬가지로 애자일에서는 스크럼과 스프린트를 통해 짧은 주기로 계획을 점검하고 그 실행 결과를 평가하는 과정을 끊임없이 반복한다.

스크럼은 마치 달팽이가 더듬이를 움직이며 주변을 살피는 것과 같다. 프로젝트에 참여하는 구성원들이 매일 또는 주기적으로 모여 그동안의 성과와 문제를 분석하고, 목표와 실적의 차이를 추적하여 어떤 부분을 수정해야 할지 파악한다. 이로써 전략이 효과적으로 실행되고 있는지 확인한다.

스프린트는 달팽이가 앞으로 나아가는 단계라고 볼 수 있다. 정해진 기간 동안 구성원들은 하나의 목표를 향해 집중적으로 달려간다. 하나의 스프린트가 끝나면 다시 스크럼을 통해 결과를 평가하고, 이를 반영해 다음 여정을 계획한다. 이렇게 스크럼과 스프린트를 반복하며 점차 목표에 가까워진다.

애자일은 전략적 추적을 통해 변화하는 환경에 적응적으로 대응하면서 성과를 창출하고 유지하는 중요한 원칙이다. 애플의 사용자 피드백 기반 소프트웨어 업데이트, 아마존의 실시간 구매 패턴 데이터 분석을 통한 맞춤형 서비스 등은 지속적인 추적과 적응을 통해 가치를 창출하는 대표적 사례이다.

성과는 추적에서 시작된다. 경영의 모든 활동은 추적을 통해 성과에 도달하는 여정 위에서 이루어진다. 추적은 현재와 미래를 연

결하며 전략과 실행을 조정하여 성과를 창출하는 핵심 과정이다. 추적하지 않으면 성과도 없다.

## 예측의 목적은 통제이다

제우스가 인류에게 예측 능력을 선물한 프로메테우스에게 진노한 이유는 무엇일까? 인간이 예측 능력을 갖게 되면 신들이 인간을 마음대로 통제하기 어려워지기 때문이다. 통제할 수 없다는 것은 신들의 영향력 상실과 권위의 추락을 의미한다. 제우스의 진노는 예지적 권위의 상실과 통제권 위기에 따른 두려움 때문이었다.

제우스에게는 통제력이 절대적 권력이었지만, 인간을 포함한 모든 생명체에게 ‘통제’는 존속에 직결된 중요한 요소이다. 생명체는 예측 기반의 통제를 통해서 환경을 다루고 가치를 창출하며 미래의 생존 가능성을 높인다. 예측과 통제는 단순한 생존 기술을 넘어서 삶의 질과 방향을 결정하는 중요한 가치이고, 이를 실현하는 능력이며, 미래에 대한 신뢰를 형성하는 핵심이다.

우리의 뇌는 불확실한 요소들을 예측가능한 변수로 전환하여 상황을 통제하려 한다. 예측이 가능해질수록 우리는 환경을 더 효과적으로 조정하고, 위험을 최소화하며, 안정적인 결정을 내릴 수 있다. 이는 일상에서도 마찬가지다. 예측을 통해 불확실성을 통제하는 일상적 사례를 살펴보자.

- 날씨 예보는 불확실한 날씨라는 변수를 예측가능한 정보로 전환

함으로써 우리의 행동을 최적화하는 도구가 된다. 내일 비가 올 가능성이 높다는 예측이 있으면 우리는 우산을 챙기거나 실내 일정을 계획하는 등 환경에 대비할 수 있다.

- 운전 중에도 예측과 통제는 중요한 역할을 한다. 운전 중 교차로에서 차량 흐름을 예측하면 속도와 차선을 미리 조정해 갑작스러운 충돌 위험이라는 불확실성을 줄이고 안전하게 주행할 수 있다.
- 재정 관리에서도 예측과 통제는 안정성을 확보하는 핵심 요소이다. 예측가능한 수입과 지출을 바탕으로 재정 계획을 세움으로써 충동적 지출이라는 불확실성을 통제하고 장기적인 경제적 안정을 유지할 수 있다.

기업 환경에서 불확실성은 리스크를 의미하며, 이를 효과적으로 관리하는 것이 경영의 핵심 과제 중 하나이다. 기업은 끊임없이 시장과 환경을 예측하고, 이를 바탕으로 전략을 수립하여 불확실성을 통제하려고 한다. 이 과정에서 중요한 것은 단순한 추측이 아닌 과학적 합리에 기반한 정확한 예측과 이에 따른 효과적인 통제이다.

예측은 불확실성을 통제하기 위한 중요한 도구이다. 통제는 예측의 결과를 실행으로 옮기고 목표를 현실화하는 과정에서 불확실성을 줄이는 과정이다. 예측과 통제는 언제나 함께 작용하며 서로를 강화한다. 정확한 예측은 통제의 효율성을 높이고, 통제 과정에서 축적된 경험과 데이터는 다시 예측을 더 정교하게 만들어준다.

통제가 효과적으로 작동하려면 예측과 더불어 그 기반이 되는 데이터 수집을 위한 모니터링 그리고 전략 실행 결과를 바탕으로 하는 피드백 과정이 필요하다. 이러한 ‘모니터링→예측→피드백’의 통제 메커니즘을 마이다스에서는 ‘MPF(Monitoring - Prediction - Feedback)’라고 부른다. MPF는 현재 데이터를 기반으로 한 모니터링(M), 미래 가치를 중심으로 한 예측(P), 전략 실행 결과를 추적하고 개선하는 피드백(F)을 통해 성과를 달성해 가는 전략 실행의 실제적 도구이다.

### 모니터링(M) : 조직의 현황 객관적 파악

모니터링은 조직의 내부와 외부 상태를 객관적으로 파악하는 단계이다. 데이터를 통해 조직과 시장의 현재 상태를 인과적으로 분석하고 이해하는 데 초점을 맞춘다. 가령 마케팅 전략을 수립할 때 웹사이트를 방문한 고객 행동 데이터를 수집하여 페이지 방문시간, 콘텐츠 조회수, 장바구니 추가 아이템 등과 같은 세부 정보를 분석하면, 고객 행동 패턴을 입체적으로 파악할 수 있다. 이와 같은 데이터들은 전략적 계획 수립을 위한 기본 자료가 된다.

### 예측(P) : 데이터 기반 미래 전략 수립

예측은 수집된 데이터를 통계적 추론을 통해 분석하는 단계이다. 현재의 데이터를 원인으로 하여 미래의 결과를 모델링하며, 기회와 위험 요소를 파악해 전략적 계획을 수립한다. 현재의 고객 구매 데이터를 종합해 미래의 고객 행동을 예측하거나 시장 변화에

대비한 전략적 계획을 세우는 과정이 여기에 해당한다.

**피드백(F) : 결과 추적과 전략적 개선**

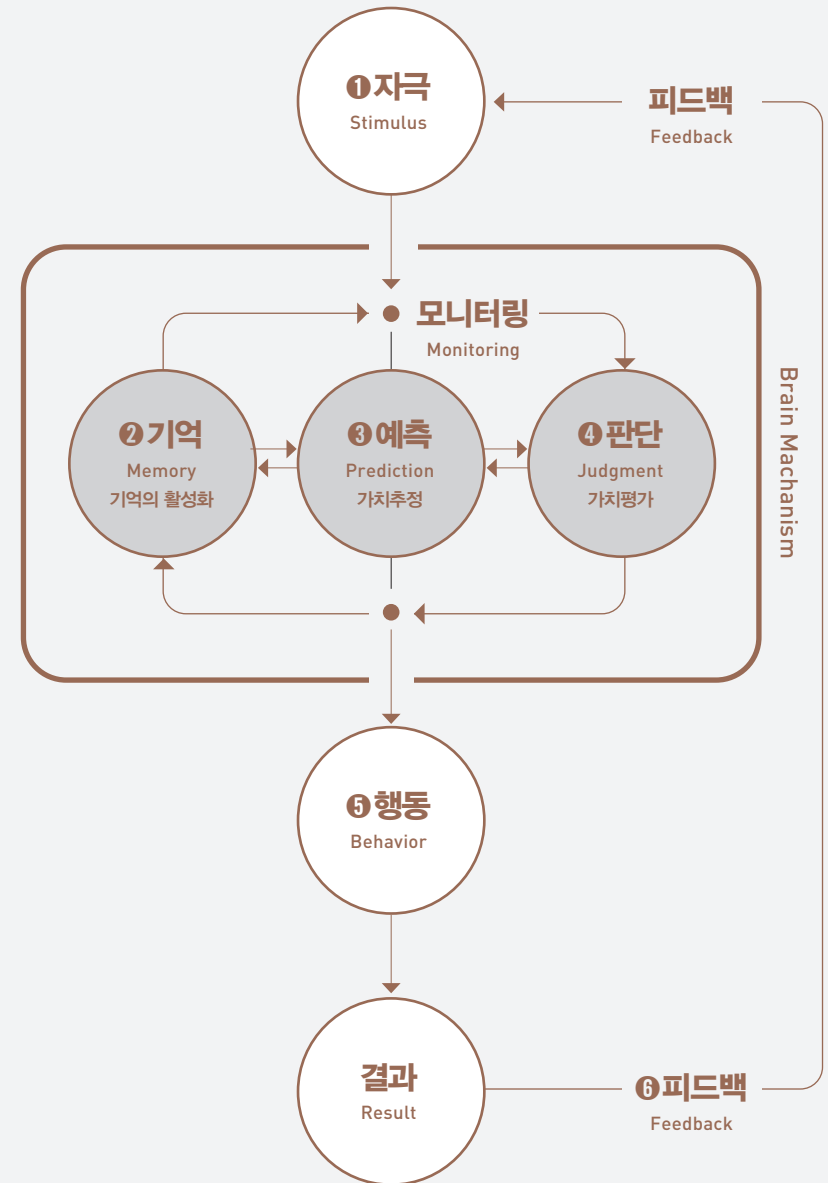
피드백은 전략 실행 결과를 지속적으로 추적하며 개선점을 도출하는 과정이다. 실행된 전략이 의도한 목표를 얼마나 달성했는지 평가하고, 필요할 경우 전략을 유연하게 수정한다. 구매전환율 데이터 분석을 통해 실행 결과를 평가하고, 이를 바탕으로 고객 경험을 개선하거나 새로운 전략을 시도함으로써 지속적으로 성과를 향상시킬 수 있다.

미래 불확실성을 최소화하고 환경 변화에 유연하게 대응하도록 돕는 전략 실행의 통제 시스템으로서 MPF의 진정한 가치는 모니터링(M), 예측(P), 피드백(F)이라는 세 요소가 유기적으로 연결되어 작동하는 데 있다. 모니터링은 예측의 정확성을 높이고, 정교한 예측은 더 효과적인 의사결정을 가능하게 하며, 체계적인 피드백은 모니터링과 예측 과정을 지속적으로 개선한다.

MPF를 통한 전략적 통제 과정은 뇌의 정보 처리 및 학습 과정과 유사한 구조를 가진다(오른쪽 그림 참조). 뇌는 자극과 기억을 통합하여 현재를 인식하고(모니터링), 이를 바탕으로 미래를 예측하고 최적의 결정을 내리며(예측), 행동을 실행하고 그 결과를 학습하여 조정하는(피드백) 과정을 거친다.

모니터링(M)은 뇌가 감각 정보를 받아들이고(자극), 이를 기존 경험과 신경흔적(기억)과 비교하여 현재 상황을 평가하는 과정과

**뇌는 끊임없이 MPF한다**



유사하다. 예측(P)은 과거 경험을 바탕으로 가능한 결과를 전망하고, 이를 기반으로 가치를 평가하여 판단을 내리는 과정이다. 피드백(F)은 실행된 행동의 결과를 평가하고, 이를 학습하여 이후 의사 결정에 반영하는 과정이다.

이처럼 MPF는 뇌의 학습과 적응 메커니즘을 경영에 적용한 시스템이다. 이를 통해 조직은 변화와 불확실성 속에서도 명확한 목표를 설정하고, 최적의 전략을 실행하며, 그 결과를 지속적으로 조정하고 개선할 수 있다. MPF는 조직의 지속가능한 성장과 성과를 이끌어내는 경영의 핵심 메커니즘이다.

## 완벽한 전략은 없다

모니터링-예측-피드백 과정을 통한 전략적 통제의 핵심은 지속적으로 전략을 점검하고 조정하는 데 있다. 끊임없이 변화하는 환경 속에서 한 번 수립된 전략이 계속 유효할 것이라 기대하기는 어렵기 때문이다. 항해사가 아무리 정교한 항로를 계획했다라도 태풍이 올라오거나 해류가 바뀌면 즉시 경로를 수정해야 하듯, 기업 전략 역시 조직 내외부 환경 변화에 따라 유연하게 조정되어야 한다.

전통적인 경영 방식은 성과 목표를 명확히 정의한 뒤, 가장 효율적인 경로를 계획하고 이를 체계적으로 실행하는 과정에 집중한다. 이는 목표 달성을 위해 사전에 정해진 절차를 충실히 따르는

귀납적 방식이다. 따라서 경영의 핵심은 계획된 경로를 이탈하지 않고 철저히 실행하는 데 맞춰진다. 그러나 이러한 방식은 환경의 변화와 예측 불가능한 변수에 취약하다. 마치 바다가 늘 잔잔하고 날씨가 변하지 않을 것이라 가정한 채 처음 정한 항로만 고집하는 것과 같다.

하지만 오늘날의 경영 환경은 날씨가 수시로 바뀌고 여기저기 암초가 숨어 있는 격랑의 바다와 같다. 이런 환경에서 하나의 고정된 항로만 따라가서는 목적지에 도달하기 어렵다. 수많은 변수가 존재하는 만큼 상황에 따른 다양한 대체 경로를 준비하고, 끊임없이 날씨와 해류의 변화를 살펴 항로를 조정하며 나아가야 한다.

세상에 완벽한 전략은 없다. 전략은 변수를 다루는 일인데, 모든 동적 변수를 고려해서 완벽한 전략을 세우겠다는 생각은 오만이거나 착각이 아닐까 싶다. 변화무쌍한 세상에 대응하려면 그때그때 유연하게 상황에 맞는 경로를 찾아 실행하는 수밖에 없다. 그것이 시간을 단축하면서 시행착오도 최소화할 수 있는 방법이다. 모든 전략은 실행 과정에서 계속 조정되어야 한다. 전략의 조정은 실패를 의미하지 않는다. 그것은 추적하는 과정일 뿐이다.

특히 경영자들은 비전, 목표, 계획이 원하는 결과를 만들어줄 것이라는 착각에 빠지지 않도록 경계하는 것이 필요하다. 많은 조직에서 목표와 계획을 세우는 데에 많은 시간과 자원을 할애한다. 계획을 세운 후 준비를 하고, 준비를 끝낸 뒤에야 실행에 옮기는 경우가 많다. 때로는 그런 과정이 필요할 수 있다. 하지만 오늘날과 같이 변화가 빠르고 복잡한 불확실성의 시대에는 '적응적 대응'이

더 중요하다.

적응적 대응의 핵심은 고정된 계획에 얽매이지 않고, 상황의 변화를 신속하게 인식하여 그에 맞는 전략과 행동을 조정하는 것이다. 적응적 대응을 하려면 유연성, 즉각적 반응, 지속적인 모니터링, 실행력, 유연한 계획 수립, 학습과 피드백 등이 필요하다. 이 요소들을 전략적으로 활용하면 역동적으로 변화하는 상황에 효과적으로 대응하여 목표를 달성할 수 있다.

세상은 끊임없이 변화한다. 이 세상에서 변하지 않는 유일한 진리는 “모든 것은 변한다”는 것이다. 경영 환경 역시 본질적으로 유동적이고 가변적이며 변화무쌍하다. 다루어야 할 변수도 방대하고 복잡하다. 이런 환경에서는 철저한 사전 계획보다 변화에 적응하며 유연하게 대응하는 것이 더 효과적이다.

끊임없이 변화하는 경영 환경에서 적응적인 대응을 위해서는, 표면적 현상에 매몰되지 않고 그 이면에 숨겨진 본질적 속성을 통찰하는 것이 중요하다. 이는 변화무쌍한 현상의 배후에서 변하지 않는 속성으로 작용하는 근본적인 메커니즘을 읽어내는 데서 시작한다. 이 같은 근본적인 메커니즘을 ‘질서’라고 부른다.

우리가 목도하는 모든 현상의 근간에는 그것을 작동시키는 질서가 존재한다. 질서는 현상의 표면에 드러나는 단순한 패턴이나 경향이 아니라 그것을 발생시키는 본질적 속성이다. 가령 시장 경제에서 물가가 오르내리는 경향은 수요와 공급이라는 경제적 질서에 의해 작동한다. 또 사람의 심장이 박동하는 경향은 전기적 신호와 혈류 순환이라는 생리적 메커니즘에 의해 작동하는데, 이 메커

니즘이 곧 질서이다.

질서가 중요한 이유는 인과율을 품고 있기 때문이다. 질서는 겉으로 드러나는 현상의 배후에서 그것을 발생시키고 작동시키는 속성을 인과적 관계로 보여준다. 따라서 질서를 이해한다는 것은 변화 속에서 표면적인 움직임에 흔들리지 않고, 새로운 기회와 가능성을 구조적으로 파악할 수 있는 능력을 갖추게 됨을 의미한다.

질서를 통해 인과를 이해하는 경영자는 합리적 예측을 통해 미래의 기회를 찾아내고 혁신적인 가치를 창출할 수 있다. 현상과 경향의 표면에 머무는 경영자는 근시안적 의사결정을 내리기 쉽다. 얕의 깊이가 예측의 합리성을 결정하고, 예측의 합리성이 경영의 수준을 좌우한다. 현상과 경향을 넘어 속성과 이치를 이해하는 경영자는 합리적 예측과 올바른 판단으로 기업을 성장으로 이끈다. 바른 얕이 바른 경영을 이끈다.



제4장

인재의 기준은 역량이다



# 適材適所

적 재 적 소

알맞은 인재를 알맞은 자리에 배치한다.

성과역량이 높은 올바른 인재를 뽑아서  
역량을 최대한 발휘할 기회를 주는 것이 경영의 전부이다.



평소 알고 지내는 경영자들이 종종 이런 질문을 한다. “왜 그렇게 사람에게 목숨을 거십니까?” 목숨 운운하는 것은 과장된 표현이겠지만, 그럼에도 이런 질문을 받을 때마다 반갑다. 사람의 본질과 인재의 중요성에 관해 대화를 나눌 소중한 기회가 되기 때문이다.

경영자가 사람에게 주목해야 하는 이유는 분명하다. 조직의 성패는 결국 사람에게 달려 있기 때문이다. 뛰어난 전략과 혁신적인 기술도 중요하지만, 그것을 실현하는 것은 결국 사람이다. 특히 인재 채용은 조직을 성장시킬 씨앗을 고르는 일이라는 점에서 기업 경영의 근간이라 할 수 있다.

《좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로》의 저자 짐 콜린스는 올바른 사람을 선발해 올바르게 배치하는 것이 조직 성공의 핵심이라고 말하면서, 가장 중요한 것은 ‘올바른 사람을 버스에 태우는 것(Right people on the bus)’이라고 강조했다. 누구(who)와 함께할지를 먼저 정한 다음 무엇(what)을 할지 결정해야 한다는 것이다. **올바른 사람을 뽑는 ‘채용’과 그 사람의 역량이 최대한 발휘될 수 있는 환경과 기회를 제공하는 ‘적재적소(適材適所)’가 경영의 전부라 해도 과언이 아니다.**

우수 인재 확보는 모든 경영자들의 최우선 과제지만 현실은 그리 녹록지 않다. 갖가지 노력과 투자에도 불구하고 여전히 많은 기업이 인재 채용의 어려움을 호소한다. 채용 공고를 내도 지원자가 많지 않고, 복잡한 과정을 거쳐 채용한 인재마저 얼마 지나지 않아 그만두는 일이 반복되기 때문이다. 대기업과 공기업을 제외한 대다수 기업이 이 같은 난제에 직면해 있다.

다행히 마이다스는 공채 기준 입사 경쟁률이 평균 500대 1에서 최고 1000대 1에 이를 정도로 지원자가 많고, 역검(역량검사) 덕분에 성장 가능성이 높은 좋은 인재를 많이 만나고 있다. 하지만 마이다스 역시 창업 이후 10년 정도까지는 인재 확보에 많은 어려움을 겪었다. 인재가 있는 곳이면 만사 제쳐두고 어디든 직접 달려갔지만, 간절한 마음과 달리 좋은 인재를 만나는 일은 쉽지 않았다. 수많은 시행착오와 좌절을 겪으며 쓰라린 경험도 했다.

회사가 성장기에 접어들었을 무렵, 대전의 한 대학을 직접 방문한 적이 있다. 토목 분야의 석박사 대학원생 대상으로 소프트웨어 개발자 채용설명회를 하기 위해서였다. 당시 인사 담당자와 함께 심혈을 기울여 준비했지만, 막상 마주한 것은 텅 빈 넓은 강당과 무관심이었다. 기대가 컸던 만큼 실망도 컸다. 인사 담당자도 당황한 기색을 감추지 못했다. 채용설명회를 주선한 교수님이 급히 학생들 몇 명을 불러주어 회사 소개는 할 수 있었지만, 다들 시큰둥한 반응을 보였을 뿐이다.

돌아오는 차 안에서 머릿속이 복잡했다. 그러나 더 이상 실망하지 말자고 마음을 다잡았다. 앞으로도 겪을 수 있는 일이고, 반드시

극복해야 할 과제였기 때문이다. 이후 마이다스는 한 명의 인재라도 더 뽑기 위해 많은 노력과 시도를 이어갔다. 공채, 수상시 채용, 특별채용, 임직원 추천채용 등 다양한 채용 방식을 도입하며 인재 채용의 문을 넓혀갔다.

적합한 인재를 최대한 면밀하게 선별하기 위해 면접 방식에 대해서도 끊임없이 고심했다. 지원자 한 명을 여러 면접관이 평가하는 다면 면접을 비롯해 4차까지 이어지는 심층 면접, 지식과 기술의 전문성을 확인하는 발표 면접, 소위 'X맨'을 두고 살피는 관찰 면접, 4박5일간 함께하며 판단하는 합숙 면접, 한 달 동안 실제 업무를 수행하며 평가하는 인턴면접 등 다양한 방식을 시도했다. 해외 인력 채용을 위해 일본과 중국의 현지 유학생들을 대상으로 하는 설명회도 여러 차례 가졌다. 우수 개발자 특별채용을 위해 밤새워서 코딩 실력과 태도를 검증하는 해커톤 대회를 열기도 했다.

이렇게 뽑은 사람들을 좋은 인재라 생각하며 성장을 위한 다양한 지원과 기회를 제공했지만, 기대에 미치지 못하는 결과를 낳은 경우가 많았다. 이런 흑역사는 역설적으로 현재 마이다스의 성공적인 채용 시스템을 만드는 밑거름이 되었다. 수년간의 채용 경험을 통해 깨달은 것은, 서류에 적힌 화려한 스펙이나 면접장에서의 인상적인 답변이 실제 업무 성과나 조직문화 적합성을 보장하지 못한다는 엄연한 현실이었다.

그간의 경험은 전통적인 채용 방식의 근본적인 한계를 드러내는 것이었다. 학벌과 경력을 기준으로 우열을 가리고, 자기소개서와 필기시험 그리고 면접을 통해 인재를 선발하는 기존 방식으로

는 올바른 인재를 선발하기 어렵다는 결론에 이르렀다. 이 깨달음은 채용 과정의 부분적인 개선이 아닌, 인재를 바라보는 관점과 선발 기준 자체의 근본적인 전환이 필요함을 시사했다.

## 인재의 역량이란 무엇일까?

그렇다면 올바른 인재란 어떤 사람일까? 시대마다 기업마다 요구하는 인재상이 서로 다른 듯 보이지만, 실제 모든 기업에서 필요로 하는 인재 조건은 명확하다. 바로 '일 잘하는 사람'이다. 즉 성과중심적 몰입을 통해 탁월한 성과를 만들어내는 '고성과 인재'이다. 기업은 성과를 창출해야 존재할 수 있고, 그 성과의 양과 질은 결국 인재들에게 달려 있기 때문이다.

그러면 사람은 어떻게 성과를 만들까? **우리는 조직에서 역할과 기회가 주어졌을 때 자신의 능력을 발휘해 성과를 만든다(성과=능력×기회). 그리고 성과를 만드는 능력은 역량, 기술, 지식의 상호작용을 통해 발현된다(능력=역량×기술×지식).**

역량은 지식과 기술을 통합적으로 활용해 실제 문제를 해결하고 성과를 실현할 수 있도록 최적화된 '뇌의 성능'이다. 기술은 반복 훈련과 연습을 통해 형성된 자동화된 행동 및 수행 능력으로 '뇌에 형성된 절차적 기억'이다. 지식은 경험, 학습, 관찰 등을 통해 습득한 사실과 개념으로 '뇌에 저장된 정보의 집합'이다.

지식과 기술은 각각 성과능력의 재료이고 도구이다. 역량은 이

재료와 도구를 통합적으로 활용하여 실제 상황에서 최적의 판단을 내리고 성과를 창출하는 능력의 핵심(core) 요소이다. 따라서 지식과 기술이 풍부하고 뛰어나다 해도 역량이 부족하면 실전에서 탁월한 성과를 만들어내기 어려운 것이다.

자동차 운전을 예로 들어보자. 지식은 도로 교통법규와 신호 체계를 이해하는 것이고, 기술은 핸들 조작, 가속과 감속, 차선 변경 등을 익히는 것이다. 하지만 실전에서는 이 같은 지식과 기술만으로는 충분하지 않다. 실제 도로에서는 교통체증, 돌발 상황, 빠르게 끼어드는 차량 등 예측하기 어려운 변수들이 끊임없이 발생하기 때문이다. 운전은 이러한 상황을 빠르게 분석하여 최적의 결정을 내리고 효과적으로 수행하는 과정을 포함한다. 이때 필요한 것이 바로 역량이다.

지식이 아닌 역량이 성과의 핵심 변인이라는 점은 1970년대 초 하버드대학 심리학과 교수 데이비드 맥클랜드에 의해 처음 설명되었다. 그는 전통적인 지능검사와 학업 관련 적성검사는 업무의 성과와 인생의 성공 여부를 예측하지 못한다고 지적하며 "일과 삶에서 성과와 성공을 예측할 수 있는 핵심 변인은 역량이다"라고 정의했다. 또 기존의 지식 평가 방식이 지닌 한계를 지적하면서, 인재를 선발할 때는 직무 수행에 직접적인 영향을 주는 특성인 '역량'을 평가해야 한다고 강조했다.

역량이 인재의 기준이 되어야 하는 이유는 그것이 '성과를 만드는 근본적 힘'이기 때문이다. 역량은 그저 무언가를 알고 있거나 할 수 있는 것을 넘어, 실제 업무 상황에서 '없는 답'을 찾고 만들며

실질적 성과를 창출하는 힘이다.

그러면 사람마다 역량의 수준이 다른 이유는 무엇일까? 이 질문에 합리적으로 답하기 위해서는 역량을 보다 본질적인 차원에서 이해할 필요가 있다. 기존 심리학 기반의 역량모델에서는 역량을 '고성과자로부터 일관되게 관찰되는 행동 특성의 조합'으로 정의했다. 하지만 이는 역량이라는 속성이 발현된 현상에 대한 설명이지, 역량 그 자체에 대한 설명은 아니다.

역량은 인지적으로 관찰되는 사고와 행동의 패턴이 아니라 그 패턴을 만들어내는 뇌의 '신경경향성'이다. 신경경향성이란 개인이 특정 방식으로 사고하고 반응하도록 결정하는 신경망의 연결 구조, 신경전달물질의 조절 방식, 정보 처리 속도, 주의 집중과 실행 기능의 특성을 포함하는 개념이다. 따라서 역량을 제대로 이해하려면 겉으로 보이는 행동 분석을 넘어 신경과학적 접근이 필요하다.

우리는 환경과 상호작용하는 과정에서 수많은 자극을 접하며 다양한 체험과 경험을 한다. 그때마다 뇌는 신경적 반응을 통해 신경 흔적의 형태로 기억을 형성한다. 이 과정에서 뇌는 어떤 선택이나 행동이 긍정적인 결과를 만들어낼 가능성이 높은지를 평가하고, 이를 뇌에 우선순위로 학습시키는 가치학습을 병행한다.

가치학습을 통해 형성된 기억은 무수한 판단과 선택의 반복을 거치며, 가치중심의 신경맥락적 반응 패턴으로 발전한다. 이는 유사한 상황에서 어떤 가치를 중심으로 어떻게 반응할지를 결정하는 일종의 인지심리적 패턴이다. 이 같은 반응 패턴이 반복적으로

활성화됨에 따라 특정 신경 회로가 강화되어 신경경향성으로 자리 잡는다. 이 신경경향성이 바로 '역량'이다.

익숙한 사례를 통해 좀 더 구체적으로 살펴보자. 아이가 숙제를 마치고 부모에게 반복적으로 칭찬을 받으면, 신정보상에 의해 그 행동은 긍정적 가치로 학습된다. 이후 아이는 숙제를 하는 행동이 자신에게 좋은 결과를 가져온다는 것을 인식하고, 비슷한 상황에서 자연스럽게 같은 행동을 반복하려 한다. 반대로 심부름을 하다가 실수를 해서 꾸중을 들으면 뇌는 그 행동을 부정적 가치로 판단하고, 이후 유사한 상황이 되었을 때 그 행동을 회피하려는 경향성을 형성하게 된다. 이처럼 역량은 경험과 기억을 토대로 하는 상호작용 과정에서 가치학습의 결과로 형성되며, 특정 상황에서 가치를 중심으로 판단하고 목적에 맞는 행동을 하여 성과를 창출하는데 필요한 힘으로 작용한다.

인재의 기준으로 역량이 중요한 이유는 성과 창출의 기반이 되는 가장 핵심적인 힘이기 때문이다. 여기에 역량이 기술이나 지식과 달리 성인기 이후에는 개발이 어렵다는 점도 인재 채용에서 중요한 기준이 되어야 하는 이유이다.

역량은 뇌의 성능이자 신경경향성이므로 뇌의 성장과 밀접한 연관을 갖고 형성된다. 20세 무렵이면 뇌 발달이 거의 완성되므로, 역량이 형성되는 결정적 시기는 생후 20여 년간이라고 볼 수 있다. 이 시기 동안 환경과의 상호작용과 가치학습이 신경회로의 구조를 형성하며, 개인의 역량 수준을 결정짓는 핵심 요소로 작용한다.

그러나 성인이 되면 주요 신경회로의 구조가 확립됨에 따라 뇌의 신경가소성이 현저히 감소하면서 새로운 역량을 형성하는 데 한계가 생긴다. 이 같은 뇌의 신경생물학적 특성은 개인의 잠재역량이 주로 어린 시절의 경험에 의해 결정되며, 성인기 이후에는 이를 근본적으로 변화시키기 어렵다는 점을 설명한다.\*

역량이 결정적 시기를 지나면 더 이상 개발이 어려운 것과 달리, 지식과 기술은 성인이 된 이후에도 교육과 훈련을 통해 비교적 쉽게 강화할 수 있다. 그 이유는 정보 저장과 절차적 기억을 담당하는 뇌 영역의 가소성이 상대적으로 오래 유지되기 때문이다.

앞서 설명했듯이 성과를 만드는 능력은 지식이나 기술보다는 잠재역량 수준과 더욱 관련이 높다. 그런데 지식이나 기술은 입사 후에도 빠른 시간에 습득이 가능한 반면, 잠재역량 자체를 더 개발하는 것은 매우 어렵다. 결국 어떤 사람이 고성과자로 성장할 수 있을지 여부를 좌우하는 결정적 요인은 잠재역량의 수준이다. 인재 선발 기준이 지식과 기술 중심의 스펙이 아닌 '역량'이 되어야 하는 이유가 여기에 있다.

잠재역량 수준이 높은 사람은 부정적인 환경을 만나지 않는 한 고성과자로 성장할 가능성이 크다. 반면에 잠재역량 수준이 낮은

\*신경가소성이 높은 민감기에 해당하는 결정적 시기에 양육자를 비롯한 주변 환경과의 상호작용과 가치학습이 역량 개발 수준을 결정짓는 핵심 요소가 된다. 결정적 시기의 환경적 자극은 시냅스 연결과 신경회로의 구조화에 직접적인 영향을 미친다. 이 시기에 풍부한 상호작용과 긍정적인 경험이 제공되면 신경회로가 강화되면서 잠재역량이 효과적으로 발달하지만, 반대로 부정적이거나 제한적인 환경에 노출되면 신경망 발달이 저해되어 역량 형성에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 즉 결정적 시기에 어떤 환경에서 어떤 방식으로 학습하고 경험했는지가 이후의 역량 수준을 결정하는 핵심 요인이다.

사람은 긍정적인 환경에 놓여도 성과가 일정 수준에서 정체되는 경향이 있다. 실제로 입사 초기에 일을 잘하지 못하던 사람이 시간이 지나면서 고성과자로 변모하는 사례는 매우 드물다. 이는 성장의 한계가 외부가 아닌 내부에 있음을 시사한다.

## 성과를 만드는 핵심 역량

역량이 인재의 성과 창출로 이어지는 과정은 뇌의 작동 원리와 밀접하게 연관되어 있다. 뇌에는 주어진 자극에 자동적으로 반응하며 가치 추구하고 획득을 위해 작동하는 신경 메커니즘이 있는데, 이것을 뇌의 '성과 메커니즘'이라 부른다(성과 메커니즘에 대한 좀 더 자세한 내용은 제2부의 제5장을 참조하기 바란다).

기회(자극)가 주어지면 뇌는 먼저 정서-감정-이성-초성의 판단 체계를 작동시켜서 그 기회에 대한 가치를 평가한다. 이때 기준은 그 가치가 자신에게 이익이 되는지 여부이다. 가치에 대한 긍정적 신뢰가 형성되면 내재적 동기가 자극되어 열정이 발현되고, 이후 가치 획득을 위한 전략을 모색하고, 전략의 실행과 제어를 통해 성과를 창출하게 된다.

역량은 신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행의 성과 메커니즘 스위치를 켜고 작동하게 하는 신경적 동력이다. 성과 창출에 관여하는 역량은 다양하지만, 그 가운데 핵심적인 역할을 하는 것은 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성의 네 가지다. 마이다스에서는 이

네 가치를 ‘성과역량’이라 정의하고 있다.

인재들은 주어진 기회에 대한 신뢰판단을 통해 가치를 긍정적으로 받아들이는 긍정성, 가치의 크기에 따라 열정을 발현시키는 적극성, 가치 획득의 효과와 효율을 위해 전략을 모색하는 전략성, 포기하지 않고 가치를 추적하며 실행을 지속하는 성실성을 토대로 성과 메커니즘을 가동해 성과를 창출한다.

### 신뢰판단과 긍정성

성과 메커니즘의 첫 번째 단계는 가치에 대한 신뢰 여부를 판단하는 것이다. 외부로부터 업무나 기회가 주어졌을 때 이를 긍정적으로 판단하려면 기회와 환경에 대한 신뢰가 기반이 되어야 한다. 이때 발휘되는 역량이 ‘긍정성’이다. 긍정성을 바탕으로 한 신뢰는 주어진 기회를 가치 있게 받아들여, 자발적으로 성과를 만들고자 하는 동기의 출발점이 된다. 가령 신입 구성원이 도전적인 과제를 받았을 때, 이를 성장의 기회로 볼 것인지 부담으로 인식할 것인지는 긍정성에 달려 있다. 긍정성이 높은 사람은 어려운 과제일지라도 가치 있는 경험으로 받아들이며 적극적으로 임한다.

### 열정발현과 적극성

가치판단이 긍정적으로 이루어지면 적극적인 사고와 행동을 일으키는 열정이 발현된다. 이 단계에서는 자신이 얻을 수 있는 가치의 크기를 예측하며, 기대가치가 클수록 더 큰 열정이 발현된다. 이러한 열정적 태도와 실행 의지를 이끌어내는 역량이 ‘적극성’이

다. 적극성은 목표 달성을 위해 자신의 한계를 넘어서려는 치열함으로 드러난다. 도전적 목표를 설정하더라도 적극성이 부족하면 실행으로 이어지기 어렵다. 적극성이 높으면 불확실한 상황에서도 리스크를 두려워하지 않고, 기회를 선점하기 위해 신속하게 전략을 수립하고 자원을 투입한다.

### 전략모색과 전략성

열정이 충분히 발현되면 그다음 단계에서는 최대한의 가치를 획득하고자 하는 전략모색이 시작된다. 이 단계에서는 목표를 달성하기 위한 최적의 경로를 탐색하며 효과적이고 효율적인 전략을 설계한다. 이때 자원 관리, 역할 분배, 실행 계획 등 다양한 변수들을 효과적으로 조정하며 최상의 결과를 도출하는 역량이 ‘전략성’이다. 전략성이 높은 사람은 위기 상황에서 제한된 자원을 핵심 과제에 집중시켜 성과를 극대화한다. 반면 전략성이 부족하면 우선순위를 정하지 못해 자원이 분산되고 비효율이 발생한다.

### 제어실행과 성실성

성과 메커니즘의 마지막 단계는 전략의 실행과 지속적인 제어 과정이다. 이 과정에서는 변화하는 환경에 유연하게 대응하며, 예측하지 못한 변수들을 제어하고, 지속적으로 성과를 추적하는 것이 중요하다. 실패나 장애물을 극복하고 집요한 노력으로 성과를 끝까지 완수해야 하는 이 단계의 핵심 역량은 ‘성실성’이다. 예를 들어, 제품 개발 과정에서 예상치 못한 기술적 난관이 발생할 수

있다. 이때 성실성이 높은 구성원은 포기하지 않고 문제를 해결할 방법을 끝까지 찾는다. 성실성이 낮다면 중도에 포기하거나 변수가 생겼을 때 쉽게 동력을 잃어버릴 가능성이 크다.

이 네 가지 성과역량은 일 잘하는 사람들에게 공통적으로 나타나는 특성이다. 긍정적인 사람은 자신과 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 적극적이고 도전적인 태도로 일하며 조직에 기여하기 위해 열정을 쏟는다. 조직 목표와 자신의 목표를 정렬시켜 최적의 전략을 수립하고, 이를 성실하게 추적하고 실행함으로써 가시적인 결과를 만들어낸다.

반대의 측면에서 생각해도 동일한 결과를 얻을 수 있다. 부정적인 사람이 집단 시너지를 내는 데에 힘을 보탤 수 있을까? 동기와 열정이 없는 소극적이고 수동적인 사람과 협력하며 일하고 싶을까? 전략적이지 못하고 삽질만 하는 사람이 조직이 원하는 성과를 제때 만들 수 있을까? 매사에 게으르고 나태한 사람도 방법이 없기는 매한가지다.

## 부적격자 기준도 역량이다

기업이 원하는 인재는 성과를 잘 내는 사람이다. **성과를 잘 내는 인재는 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성이라는 네 가지 성과역량을 갖추고 있다. 채용은 본질적으로 이 ‘성과역량’을 뽑는 것이다.** 그

런데 조직 관점에서는 성과역량이 뛰어난 인재를 선별하는 것만 큼이나 조직 발전에 부정적 영향을 미칠 가능성이 큰 부적격자를 가려내는 것 역시 매우 중요하다. 피터 드러커도 “채용에 5분밖에 시간을 사용하지 않는다면, 잘못된 채용으로 인한 문제를 해결하는 데 5000시간을 사용하게 된다”며 잘못된 채용의 심각성을 강조했다.

부적합한 인재 한 명이 조직에 미치는 영향은 단순히 개인 차원의 문제가 아니다. 채용 실패는 기회비용 손실, 리더들의 에너지 소모, 조직 자원의 비효율적 사용 그리고 구성원 간 협업 저하로 이어진다. 심지어 고객과의 관계에도 부정적인 영향을 미치며, 이는 조직 내부를 넘어 사회적 손실로도 확산될 수 있다.

하버드경영대학원의 연구에 따르면, 채용에서 나쁜 지원자 한 명을 걸러내는 것이 탁월한 인재 한 명을 뽑는 것보다 재무적으로 두 배 정도 효과가 있다고 한다. 부적격자를 뽑지 않는 것 역시 채용의 성과인 것이다.

그러면 부적격자를 어떻게 가려내야 할까? 보통은 인성과 태도를 기준으로 삼고, 이를 평가하기 위해 인적성검사를 실시한다. 그러나 일반적인 인성검사는 사실상 성격 검사에 가깝고, 적성검사는 주로 지능(IQ)을 측정하는 데 초점을 맞춘다. 또 대부분 자기보고식 검사이거나 정답이 정해진 테스트 방식이어서, 반복 시행되면서 예상 가능한 답이 공유되기도 한다. 결국 이러한 인적성검사는 지필고사 수준을 벗어나기 어렵다. 과연 이런 인적성검사가 조직에 적합하지 않은 부적격자를 정확하게 가려낼 수 있을까?

부적격자를 가려내는 기준 역시 역량에 기반해야 한다. 채용 단계에서는 열정 있고 성실한 사람으로 보였는데, 입사 이후 부정적이고 태만한 태도를 보이는 사람들이 있다. 사실 사람이 변한 게 아니다. 애초에 채용 과정에서 겉모습만 보고 내면의 역량은 제대로 보지 못한 것뿐이다.

마이더스에서 부적격자를 가려내기 위해 가장 중요하게 보는 역량은 ‘긍정성’이다. 앞서도 설명했듯이, 성인이 된 후에는 역량 개발에 한계가 있다. 특히 긍정성은 영유아기에 초기 양육자와 상호작용한 결과로 형성되는 역량이기 때문에 성인이 된 이후에는 거의 바뀌지 않는다. 부정적인 사람을 긍정적인 사람으로 바꾸기가 그만큼 힘들다는 의미이다.

부정성이 강한 사람은 같은 상황에서도 사사건건 불평불만을 늘어놓는다. 이런 태도는 협력을 방해하고 긍정적 상호작용을 어렵게 만들어 조직 시너지에 심각한 악영향을 미친다. 한 사람의 부정성은 마치 썩은 사과 하나가 상자 속 모든 사과를 썩게 하듯이 조직 전체를 병들게 할 수 있다. 더 큰 문제는 부정성이 조직 전체로 퍼지면서 문화로 자리 잡는 것이다. 일단 부정적 문화가 형성되면 이를 바꾸는 데 엄청난 시간과 노력이 필요하다.

경영의 신으로 불리는 이나모리 가즈오는 인재를 자연성(自然性), 가연성(可燃性), 불연성(不燃性)의 세 가지 유형으로 분류했다.

- 자연성 인재는 타고난 열정을 가진 사람들로 긍정성이 높고 자발적으로 업무에 몰입하는 특성을 보인다. 항상 목적중심적이고

성과중심적으로 일하며 책임을 완수하기 때문에 주위에도 긍정적인 영향을 미친다. 안타깝게도 이런 인재를 만나는 것은 그리 쉽지 않다.

- 가연성 인재는 동기가 올라오면 언제든지 열정을 발휘하여 능동적이고 주도적으로 일할 수 있는 유형이다. 이들은 적절한 코칭과 리더십이 뒷받침될 경우 자연성 인재로 거듭날 수 있다.
- 불연성 인재는 동기가 없어 열정도 없고, 자기중심적이며 소극적으로 일하는 유형이다. 주변 상황에 거의 영향을 받지 않기 때문에 변화와 성장도 기대하기 어렵다.

여기에 한 가지 유형을 추가하자면 ‘소화성(消化性)’ 인재가 있다. 이들은 비판적이고 냉소적인 성향이 강해 주변 사람들의 열정마저 사그라지게 하는 사람들이다. 강한 부정성은 조직 에너지를 블랙홀처럼 빨아들여 소진시킨다. 소화성 인재가 들어오면 조직은 몸살을 앓는다.

어떤 조직이든 자연성 인재와 가연성 인재가 한데 어우러져 조화를 이룰 때 강한 시너지가 나온다. 자연성 인재는 가연성 인재에게 불을 붙이고, 가연성 인재는 자연성 인재의 연료가 된다. 성과를 극대화하려면 이들이 서로 상승작용을 일으킬 수 있는 환경과 조건을 제공해야 한다. 상승의 불길이 일어날 때 불연성 인재에게도 불을 붙여 함께 타오르도록 해야 한다.

능력이 탁월하고 성과도 뛰어나지만 부정성이 강한 인재를 어떻게 해야 할지 고민이라는 경영자들이 많다. 단기적으로는 부정성

이 강한 사람도 성과를 낼 수 있겠지만, 조직 전체의 성과와 분위기에 미치는 영향을 고려하면 신중한 접근이 필요하다.

가장 중요한 것은 채용 단계에서 올바른 인재를 잘 선별하는 동시에 부적격자를 잘 걸러내는 것이다. 그러나 채용 단계에서 미처 걸러내지 못했다면, 경영자의 신중하면서도 과감한 결단이 중요하다.

이미 불연성 인재라면 집단 시너지에 도움이 되는지 여부를 냉철하게 판단한 뒤, 도움이 된다면 역할 전환이나 조직 재배치 등을 통해 방법을 찾아볼 필요가 있다. 팀 프로젝트보다는 독립적인 업무에 배치하거나, 부정성이 긍정적 효과로 전환될 수 있는 품질 관리나 리스크 분석 같은 분야로 전환하는 것을 고려해 볼 수 있다.

하지만 소화성 인재에 해당할 만큼 부정성이 강하다면, 즉 그의 부정성이 주변 동료들의 사기를 떨어뜨리고 팀의 생산성을 저해한다면, 조직 전체를 위해 오프보딩 프로그램을 통해 퇴사를 유도하는 것이 바람직하다. 강한 부정성은 쉽게 바뀌지 않기 때문이다.

경영자의 중요한 역할 중 하나는 버스에서 내리게 해야 할 사람을 제대로 판별하는 것이다. 물론 이러한 결정은 모든 대안을 충분히 고려했는지 잘 살펴본 후에 결별이 불가피하다고 판단될 때 거듭 신중을 기해 내려야 한다. 사람을 떠나보내는 일은 너무나 고통스러운 일이다. 하지만 경영자에게는 품어야 할 아흔아홉 명을 위해 한 사람을 포기하는 용기와 결단력도 필요하다.

## 스펙과 성과에 대한 오해

채용의 중요성을 모르는 경영자는 없다. 일 잘하는 인재를 뽑고 싶은 간절한 마음도 똑같다. 그런데도 채용에 실패하는 이유는 무엇일까? 그것은 성공적인 채용의 핵심 열쇠인 ‘인재의 기준’을 잘못 설정하고 있기 때문이다. 많은 기업들이 실제 성과 창출에 필요한 역량이 아닌 학력, 자격증, 어학점수와 같은 외형적인 스펙을 채용의 주요 기준으로 삼고 있다.

스펙은 지원자의 실제 성과 창출 능력을 제대로 반영하지 못한다. 화려한 스펙을 보유했다고 해서 반드시 뛰어난 성과를 낼 수 있는 것은 아니라는 의미이다. 사실 스펙이 성과를 보장하지 못한다는 점은 대부분 기업에서 공공연한 비밀이 된 지 오래이다. 그런데도 여전히 많은 기업들이 고스펙 지원자를 선호한다.

얼마 전에도 한 중견기업의 경영자가 “이왕이면 명문대 졸업생을 뽑고 싶지만, 그런 인재는 모두 대기업만 바라보고 있다”며 푸념하는 모습을 보았다. 왜 명문대 졸업생을 뽑으려고 하는지 물었더니 “좋은 대학에 가려면 치열하고 성실하게 공부를 했을 터이고, 그런 사람이라면 일도 잘하지 않을까요?”라는 대답이 돌아왔다.

좋은 대학을 우수한 성적으로 졸업한 수재라면 이른바 ‘공부머리’라고 하는 지능지수(IQ)가 높을 가능성이 크다. 하지만 기업에서 필요로 하는 인재는 ‘있는 답’을 잘 맞추는 공부머리가 아니라, ‘없는 답’을 찾아서 문제를 해결하는 일머리가 뛰어난 사람이다. 공부머리와 일머리가 다르듯이 학교에서의 수재와 기업에서의

인재는 다르다.

기업에서 직면하는 상황과 문제들은 단순히 정답을 찾는 것으로는 해결할 수 없다. 시장 환경은 끊임없이 변화하고, 기술은 급속도로 발전하며, 고객의 요구사항도 계속해서 진화한다. 이런 역동적이고 도전적인 상황에서는 문제를 다각도로 분석하여 기회를 발견하고, 혁신적인 해결책을 과감하게 추진하며, 목표를 향해 꾸준히 개선해 나갈 수 있는 실질적인 역량이 필수적이다. 이와 같은 성과역량은 당연히 학벌이나 학점으로는 측정할 수 없다.

구글은 인재를 채용하는 특별한 방식과 철학으로 매우 유명하다. 인사담당 부사장을 역임했던 라즐로 복은 <뉴욕 타임스>와의 인터뷰에서 구글이 명문대 출신을 채용하는 데 관심이 없는 이유에 대해 이렇게 말했다. “학벌이나 자격증은 업무 능력과 상관없다. 대학에서 취득한 학점은 업무와 전혀 관련이 없다. 대학이 정답 맞히는 능력을 요구한다면, 우리는 문제를 해결하는 사람을 더 중시한다. 오히려 대학을 졸업하지 않은 사람들이 가장 좋은 성과를 내는 경우가 많다. 향후 고졸 채용 인원을 늘리겠다.”

학벌이 좋거나 학력이 높은 사람보다 지적으로 겸손한 태도를 갖춘 사람들이 뛰어난 성과를 냈다는 것이 구글 인사책임자의 결론이다.

역량 기반의 블라인드 채용을 하고 있는 마이다스의 경험도 마찬가지다. 최근 5년간의 신입사원을 대상으로 출신대학을 조사하고, 각 대학그룹별 실제 성과능력과 상관관계를 분석한 적이 있다. 성과능력은 역량진단 결과를 기준으로 삼았다.

먼저 대학들을 중앙일보에서 매년 발표하는 ‘대학평가 순위’를 참조해 3개 그룹으로 나눴다. 1~10위 대학은 1그룹으로, 11~40위 대학은 2그룹으로, 40위권 밖의 대학은 3그룹으로 묶었다. 한 분야의 세계 1위 글로벌 기업이니 1그룹 출신이 절반은 되지 않을까 예상했다. 하지만 예상은 크게 빗나갔다. 1그룹 대학 출신의 입사자는 25퍼센트로 가장 적었고, 2그룹이 36퍼센트로 훨씬 많았으며, 3그룹이 39퍼센트로 가장 많았다.\*

더 놀라운 결과는 출신대학과 성과능력의 상관관계를 분석한 데이터에 있었다. 상위 15퍼센트 내에 속하는 고성과자들 가운데 1그룹 대학 출신자는 20퍼센트에 불과하고, 오히려 3그룹 대학 출신자 비율이 44퍼센트로 가장 높았다. 출신대학과 업무 성과는 비례하지 않는다는 점을 여실히 보여준 결과였다.

학력은 성과에 어떤 영향을 미칠까? 소위 ‘가방끈’이 길다고 반드시 일을 잘할까? 만일 학력이 성과능력과 비례한다면 인재 채용이 얼마나 쉬웠는가? 소위 명문대학 출신의 석박사 학위자만 채용하면 될 것이다. 그러나 현실은 그렇지 않다.

물론 높은 수준의 전공지식과 학문적 역량이 가치가 없는 것은 아니다. 연구개발이나 전문 기술직과 같은 지식집약적 직무에서는 분명한 강점이 될 수 있다. 하지만 오늘날 대부분의 직무는 다양한

\*이는 대학 그룹을 1그룹(10개교), 2그룹(30개교), 3그룹(나머지 전체)으로 나누어 분석한 것으로, 불균형한 표본 구성으로 인해 단순 비율 비교를 할 경우 통계적 왜곡이 발생할 수 있다. 그럼에도 불구하고 상위 10개 대학 출신이 25%에 불과하고 2, 3그룹 출신이 75%를 차지한다는 사실은, 학벌이 아닌 실질적 역량이 채용의 핵심 기준이 되어야 함을 보여주는 유의미한 증거이다.

이해관계자들과 협력하며 창의적인 문제해결이 요구되는 복합적인 성격을 띤다. 이러한 환경에서는 단순히 높은 학력만으로는 성과를 담보할 수 없다.

반대로 학력이 높지 않더라도 탄탄한 기본 역량을 갖춘 인재라면 다양한 직무에서 우수한 성과를 창출할 수 있다. 실제로 마이다스에는 대졸 개발자들과 비교해도 손색없는 뛰어난 성과역량과 성장 잠재력을 보유한 고졸 개발자들이 다수 포진해 있다. 이는 그들이 실무 중심의 전문 교육과 실질적인 프로젝트 경험을 통해 성과역량을 길렀기 때문이다.

자격증들도 대개는 성과능력과 연관성이 크지 않다. 대부분 자격증은 정답 맞히는 기술이 좋다는 점을 알려줄 뿐, 실제 조직에서 성과를 만들어내는 능력을 예측하지는 못한다. 이는 마치 자동차 이론에 해박한 사람이 반드시 능숙한 운전자가 되리라 기대할 수 없는 것과 같은 이치이다.

학벌, 학력, 학점, 자격증 같은 스펙이 조직에서 성과를 만드는 능력과 상관성이 매우 낮거나 거의 없다는 것은 이미 다수의 연구와 기업 현장 사례를 통해 입증된 사실이다. 따라서 스펙은 인재 채용의 합리적인 기준이 되기 어렵다.

그렇다면 경력은 어떨까? 경력자라면 기본적인 업무 능력과 경험을 갖추었을 테니 곧바로 현업에서 성과를 낼 수 있지 않을까? 이는 많은 경영자들이 경력자에게 기대하는 바이지만, 실제로는 그렇지 않은 경우가 많다. 경력 또한 성과와 반드시 비례하지 않기 때문이다. 단순히 오랜 시간 업무를 해왔다는 사실은 그 사

람이 변화에 유연하게 적응하는 능력이나 문제를 창의적으로 해결하는 능력을 갖추었다는 증거가 될 수 없다. 경력이 단순한 반복 업무에 머물렀다면 오히려 성장에 장애물이 될 수도 있다.

경영학자 스티븐 로빈스는 이와 관련해 흥미로운 통찰을 제공한다. 그는 “어떤 사람은 20년의 경험이 있고 어떤 사람은 2년의 경험이 있다는 사실이, 전자가 후자보다 의미 있는 경험을 10배 더 많이 했음을 의미하지는 않는다. 20년의 경험이란 흔히 1년간의 경험이 20번 되풀이되는 경우가 일반적이다. 아무리 복잡한 직무라고 해도 2년 정도가 지나면 진정한 학습은 끝난다”라고 말했다.

성과를 만들어내는 것은 학벌이나 경력이 아니다. 스펙은 단지 과거를 보여줄 뿐 미래의 성과를 보장하지 않는다. 실제로 성과를 만들어내는 힘은 역량이다. 성과는 어떤 상황에서도 문제를 해결하고 변수를 제어하며 끝까지 목표를 달성해 내는 역량의 힘으로 만들어진다.

## 면접의 딜레마

경영자들이 많이 하는 채용 고민 중 하나는 ‘어떻게 하면 면접을 통해 좋은 인재를 선발할 수 있을까?’이다. 채용 절차를 간소화하는 경우에도 면접만큼은 끝까지 남겨둘 만큼, 대부분 기업에서 면접을 중요하게 생각한다. 또 그만큼 상당히 많은 시간과 자원이 투입된다. 최고경영자가 면접에 직접 나서는 경우도 흔하다.

과연 면접으로 좋은 인재를 제대로 판별할 수 있을까? 결론부터 말하면 ‘불가능’하다. 모든 사람은 본질적으로 편견과 편향을 가지고 있기 때문이다. 우리는 뇌를 통해 세상을 인식한다. 사람들은 스스로 진실을 본다고 믿지만, 실제로는 뇌가 들어온 정보를 해석하고 재구성해서 보여주는 결과물을 보고 있을 뿐이다. 이때 인식의 재료가 되는 것은 각자의 경험을 바탕으로 형성된 기억이다.

문제는 기억이 객관적 사실의 저장소가 아니라, 각자의 감정과 경험에 의해 해석된 주관적 결과물이라는 점이다. 우리는 자신의 기억 속에서 특정 감정이나 경험에 의해 부여된 가치를 바탕으로 판단을 내린다. 따라서 경험이 다르면 기억이 다르고, 기억이 다르면 판단이 달라지며, 판단이 다르면 생각도 달라진다. 이는 결국 서로 다른 신념과 관점을 형성한다. 기억과 경험의 주관성은 인간이 왜 편향과 편견에 쉽게 휘말리는지를 잘 설명해 준다.

사람이 갖는 편향은 200가지가 넘는다. 그중에서도 대표적인 것이 확증편향(confirmation bias)이다. 확증편향은 기존 신념이나 초기 판단을 강화하기 위해, 선택적으로 정보를 수용하거나 해석하려는 인지적 경향이다. 한마디로 뇌는 보고 싶은 것만 보고 믿고 싶은 대로 믿는 편식쟁이이다.

일례로 특정 다이어트 방법이 효과적이라고 믿는 사람은 인터넷에서 그 방법의 긍정적인 효과를 설명하는 기사나 후기만을 찾아 읽고, 부작용이나 단점을 지적하는 정보는 무시하거나 불신하는 경우가 많다. 이는 기존 신념에 부합하는 정보를 선택적으로 수용하는 확증편향의 전형적인 사례이다.

확증편향은 면접 과정에서도 분명히 드러난다. 면접관은 지원서류, 외모, 말투와 같은 눈에 보이는 요소를 바탕으로 무의식적으로 초기 평가를 내리곤 한다. 문제는 초기 판단이 이후의 판단에도 강한 영향을 미친다는 점이다. 호감을 느낀 지원자에 대해서는 합격시킬 이유를 적극적으로 찾고, 반대로 부정적인 인상을 받은 지원자는 탈락시킬 이유를 찾는 식이다. 이는 무의식적 판단을 의식적으로 정당화하려는 과정에서 발생한다. 심지어 면접관이 이를 전혀 자각하지 못하는 경우도 많다.

**판단의 주체는 이성이 아닌 무의식의 감정이다. 아무리 경험 많은 면접관이라 해도 주관적이고 편향적인 판단에서 자유로울 수 없는 이유이다.** 가장 객관적이고 합리적일 것이라 여겨지는 판사들의 법률적 판단조차도 혈당량의 영향을 받는다는 것은 이미 상식이다. 같은 사건을 두고도 공복 상태에서는 가혹한 결정을 내릴 확률이 높고, 식사 후에는 비교적 관대한 판단을 내리는 경향이 있다는 것은 여러 연구와 실험을 통해 밝혀진 바 있다.

면접으로 인재를 판별하기 어려운 이유는 편향과 편견 때문만은 아니다. 지원자와 면접관 간의 정보 불균형도 문제이다. 지원자는 수개월 동안 여러 정보를 수집하며 준비하는 데 반해 면접관은 한정된 정보를 바탕으로 짧은 시간 안에 지원자의 역량을 파악해야 한다. 게다가 면접은 긍정 편향이 일어나기 쉬운 환경에서 이루어진다. 지원자는 취업이라는 강한 동기를, 면접관은 좋은 인재를 뽑고 싶다는 높은 기대를 가지고 평가에 임하는 것이다. 이 같은 상황에서 지원자의 실질적 역량을 제대로 판단하기는 매우 어렵다.

마이더스도 한때 면접에 진심인 회사였다. 창립 이후 15년 넘게 수많은 면접 방식을 시도하며 가장 효과적인 선발 방법을 찾기 위해 끊임없이 노력했다. 그러나 그 결과는 기대와 다르게 나타났다. 한 번은 면접에서 좋은 평가를 받은 사람들이 실제로 성과를 잘 내면서 성장하고 있는지 알아보기 위해 내부 구성원을 대상으로 포괄적인 조사를 실시한 적이 있다. 조사는 입사 면접에서 S 또는 A 등급의 우수한 평가를 받았고, 입사한 지 2~3년이 지난 구성원들을 대상으로 이루어졌다. 그 결과 면접 과정에서의 우수한 평가가 실제 성과와 연결되지 않는다는 사실이 명확히 드러났다. 조사 대상자들 상당수가 B 혹은 C 등급의 저성과자로 평가되었으며, 일부는 이미 회사를 떠난 상태였다.

면접 방식을 떠나서 결국 사람의 눈으로는 사람을 제대로 판단할 수 없다는 점을 인정할 수밖에 없었다. 이러한 깨달음은 마이더스가 보다 효과적이고 공정한 인재 채용 및 성과 관리 시스템을 구축하는 계기가 되었다. 이후 채용 전반에 걸친 혁신을 통해 과감하게 면접 과정을 없애기로 하고, 역량을 기반으로 하는 객관적이고 실질적인 인재 판별법을 모색하기 시작했다.

## 역량을 보는 과학적 렌즈

서류전형, 인적성검사, 필기시험, 면접 등의 기존 채용 방법들로 는 역량을 올바르게 판별하는 것이 어려운 이유는 무엇일까? 그것은

역량이 인간의 인지 능력으로는 파악하기 어려운 비인지 영역에 속하는 것이기 때문이다. 따라서 역량을 올바르게 판별하기 위해서는 기존 채용 방식의 한계를 벗어난 과학적 접근이 필요하다.

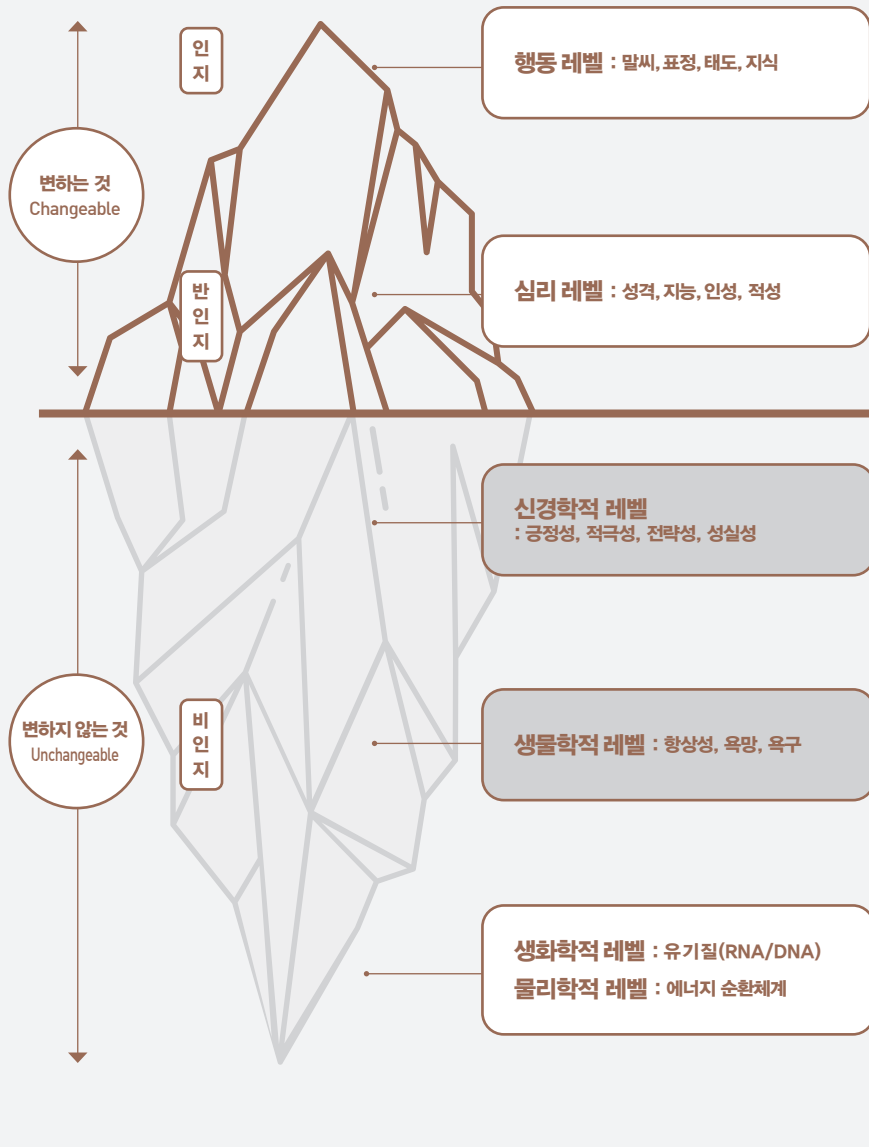
역량의 비인지적 특성을 잘 설명해 주는 역량 모형으로 라일 스펜서와 사인 스펜서가 제시한 ‘빙산모형(Iceberg Model of Competency)’이 있다. 빙산모형은 ‘보이는 부분’과 ‘보이지 않는 부분’으로 구분되어 있다. 수면 위로 드러난 유빙의 보이는 부분이 인지(의식) 영역이라면, 수면 아래에 잠겨 있는 보이지 않는 부분은 비인지(무의식) 영역에 해당한다.

채용을 할 때 판단 기준으로 고려하는 말씨, 표정, 태도, 지식처럼 겉으로 드러나는 행동 레벨의 현상은 인지 영역에서 확인할 수 있고, 성격이나 지능 같은 심리 레벨의 현상은 반인지 영역을 통해 확인할 수 있다.

면접과 인적성검사는 인지 및 반인지 영역을 측정하는 도구에 해당한다. 그러나 훨씬 중요하고 큰 영역은 빙산 아래에 있는 비인지 영역이다. 사실 인지 영역과 반인지 영역의 특성들도 비인지 영역에서 만들어져 수면 위로 드러난 현상이라고 할 수 있다.

비인지 영역은 신경학적, 생물학적, 생화학적 레벨의 정보가 담겨 있는 곳이다. 인재의 기준이 되는 진짜 역량은 빙산 아랫부분인 비인지 영역에 속하는 특성이다. 따라서 좋은 인재를 채용하려면 인지 영역인 행동 및 심리 레벨의 외현적(overt) 능력에 앞서, 비인지 영역인 생물학적 레벨과 신경학적 레벨의 내현적(covert) 역량을 확인해야 한다.

진짜 역량은 눈에 보이지 않는다



문제는 사람의 인지 능력으로는 진짜 역량을 파악할 수 없다는 것이다. 그래서 사람의 눈과 경험이 아닌 과학의 렌즈를 통해 역량을 합리적으로 판별해야 한다. 마이다스는 서류, 스펙, 면접을 보지 않는 대신, 신경과학 기반의 성과역량 예측 솔루션인 '역검(역량 검사)'을 개발해 사용하고 있다. **역검은 눈에 보이는 의식적 태도가 아니라, 눈에 보이지 않는 뇌의 무의식적 반응을 통해 비인지 영역의 역량 수준을 예측한다.**

역검은 다양한 방식으로 게임화된(gamification) 과제를 푸는 과정에서, 지원자의 자극에 대한 비인지적 반응 패턴과 특성을 분석한다. 우리 뇌는 자극이 주어지면 가장 효과적이고 효율적으로 에너지를 사용하기 위해 끊임없이 다음 상황을 예측하고, 예측된 결과를 바탕으로 적절한 반응을 한다. 자극에 대한 예측과 판단은 대부분 무의식이라고 하는 비인지 영역에서 이루어진다. 그래서 의도가 개입하기 어려운 즉각적인 반응을 하도록 설계된 게임 과제는, 비인지 영역에서의 사고 및 행동 패턴을 파악하기 위한 매우 효과적인 방법이 될 수 있다.

역검은 인재의 성과역량을 사람의 측과 감이 아닌 과학적이고 합리적인 방식으로 측정하고 예측할 수 있도록 개발된 솔루션이다. 특히 관련 논문 수백 편을 메타 분석하여 뇌의 '성과 중추'로 알려진 전전두피질의 구조와 기능을 체계적으로 정리하고, 이를 기반으로 역량을 정량적으로 측정할 수 있는 모델을 설계했다. 또한 심리학에서 검증된 평가 기법과 빅데이터 기반의 인공지능 기술을 결합하여 보다 정밀하고 객관적인 성과 예측을 가능하게 했다.

역검은 단순히 인공지능이 사람을 대신해 면접을 보는 프로그램이 아니다. 현재 'AI 면접'이라 불리는 프로그램의 경우, 면접관의 기존 면접 평가 데이터를 학습했기 때문에 '면접관이 합격시켰던 사람인지 불합격시켰던 사람인지'를 결과로 도출한다. 즉 면접관이 '일 못하는 사람'에게 좋은 점수를 주었다면, AI 면접도 '일 못하는 사람'에게 좋은 점수를 주게 된다. 결국 AI 면접은 면접관이 지닌 편향으로 인해 일 잘하는 사람을 제대로 검증할 수 없는 기존 대면 면접의 문제점을 그대로 안고 있는 셈이다.

이와 달리 역검은 면접관의 주관적인 평가 데이터가 아닌, 실제 다양한 기업에서 일하고 있는 고성과자들의 객관적인 '성과역량 데이터'를 기반으로 한다. 신경과학적 접근을 통해 고성과자들의 공통적인 성과역량을 추출했고, 기업 재직자들의 성과역량 데이터 분석 결과를 토대로 성과역량 모델을 검증하고 정교화했다. 이 과정을 통해 역검은 매우 높은 확률로 고성과자를 선발할 수 있는 신뢰도 높은 인재 선발 도구로 발전했다. 한마디로 설명하면, AI 면접은 기존 면접관이 과거에 평가한 기준을 바탕으로 지원자의 태도나 면접 수행 능력을 예측하는 반면, 역검은 지원자가 실제로 업무에서 성과를 낼 수 있는 역량을 예측한다.

그렇다면 역검은 미래의 고성과자를 예측하는 검사 도구로서 얼마나 정확할까? 미국 노동부에서는 인재 채용에 활용되는 각종 검사와 도구에 대한 유효성을 판단하는 '타당도(validity coefficient)' 기준을 제시하고 있다. 이 기준에 따르면, 인재 채용을 위한 검사 도구가 '실제 채용에 활용해도 좋은 수준'이 되기 위해선 타당도가

0.2 이상이어야 한다. 타당도가 0.35 이상이면 매우 유용하고, 0.11 이하이면 채용에 활용하기 어려운 수준이다.

이 기준을 따를 때 기업에서 인재 선발 기준과 수단으로 활용하는 학벌, 학력, 학점, 영어 점수, 자격증, 인적성검사, 면접의 타당도는 어느 정도 수준일까? 한국경영학회의 연구 보고서에 따르면, 모두 0.11 이하였다. 인재 채용의 기준과 수단으로 활용하기 어려운 수준으로, 마치 주사위를 던져 사람을 뽑는 상황과 크게 다르지 않은 셈이다.

역검은 고성과자 선발과 고위험군 선별에서 매우 높은 적중률을 보이고 있다. 미국 노동부가 제시한 매우 유용한 타당도 수준인 0.35를 훨씬 초과하는 0.51 수준이다. 참고로 도로에 차가 많으면 교통사고가 날 확률이 높아지는데, 이 경우 상관관계는 0.2 수준이다. 부모와 자식 간 키의 유전적 상관관계는 0.5 수준이다.

역검의 성과역량 예측 수준이 이렇게 높은 이유는 생물학과 신경과학 기반으로 핵심 성과역량을 도출하고, 그 역량을 과학적으로 측정하는 알고리즘을 개발했기 때문이다. 이와 함께 기업에 재직하는 고성과자들의 성과역량 데이터를 학습시켜 성과 예측력을 더욱 높였다. 그 결과 역검은 지원자가 미래의 고성과자인지 여부를 기존의 선발 방식보다 훨씬 더 높은 적중률로 예측하는 솔루션으로 발전했다.

**눈에 보이는 것은 눈에 보이지 않는 것로부터 비롯된다. 모든 현상은 속성이 드러난 모습이다. 열매가 현상이라면, 속성은 씨앗이다. 겉으로 드러나는 인지적 특성인 태도, 성격, 인성 등은 보이**

지 않는 비인지 영역의 '역량'이라는 속성에서 비롯된 것이다.

좋은 열매를 얻고 싶다면 건강한 씨앗을 골라야 하듯이, 확실한 미래의 고성과자를 원한다면 보이지 않는 영역의 '성과역량'을 보아야 한다. 사람의 눈과 경험으로는 볼 수 없지만, 과학의 힘을 빌리면 예측이 가능하다.

### 채용의 완성은 온보딩이다

물론 역검만으로 채용이 완성되는 것은 아니다. 역검은 '일을 잘 할 것처럼 보이는 사람'이 아닌 실제로 '일을 잘할 수 있는 성과역량'을 보유한 인재를 채용하기 위한 매우 효과적인 도구이다. 그렇지만 역검이 백퍼센트 완벽할 수는 없다. 사람의 뇌는 생각보다 복잡하기 때문이다.

또 개인의 역량은 환경과의 상호작용에 따라 발휘되는 수준과 양상이 역동적으로 달라질 수 있다. 100의 역량을 가진 사람이 늘 100의 역량을 발휘하는 것은 아니라는 의미이다. 한 사람의 역량은 주어진 환경, 조직문화, 리더십 스타일, 팀 구성원들과 관계 등 다양한 맥락적 요인들에 의해 증폭되거나 제한될 수 있다.

따라서 인재가 환경과의 긍정적 상호작용을 통해 조직문화에 잘 적응하고 잠재역량을 충분히 발휘할 수 있도록 지원하는 '온보딩(onboarding)' 과정이 반드시 필요하다. 제아무리 뛰어난 역량을 가진 사람이라도, 적절한 환경과 방향이 주어지지 않으면 고성과자

로 성장하기 어렵다. 인재가 조직에 뿌리를 잘 내리고 성과를 창출하며 성장할 수 있도록 돕는 과정까지 포함해야 채용이 완성된다. **채용은 온보딩의 시작이며, 온보딩은 채용의 완성이다.**

온보딩은 새로운 구성원을 조직에 적응시키고 통합하는 매우 중요한 과정이다. 조직의 철학, 비전, 목표 등 조직문화 전반을 깊이 이해하고 내재화하도록 돕는 것이 필요하다. 온보딩의 실패는 대부분 조직문화에 적응하지 못한 결과라고 해도 과언이 아니다.

온보딩 과정에서 조직문화 적합성을 강화하는 것이 중요한 이유는 그것이 성과역량 발현 수준에 중요한 영향을 미치기 때문이다. 사람은 신뢰할 수 있는 긍정적인 환경에서는 적극적으로 행동하고, 반대의 환경에서는 소극적으로 행동한다. 따라서 온보딩 프로그램은 구성원의 성과를 극대화할 수 있는 문화적 토대를 구축하는 전략적 과정으로 운영되어야 한다.

마이더스에서는 역검을 통해 1차 선발된 예비 인재를 대상으로 6개월간의 수습 및 온보딩 프로그램을 운영한다. 이 과정은 조직문화 내재화와 성과역량 발현을 최적화하는 전략적 과정으로 설계되었으며, 이를 위해 자체 개발한 '메타인지 기반 역량 함양 및 태도 습관화 플랫폼'인 NEWRROW(뉴로우)를 활용하고 있다.

NEWRROW는 예비 인재들이 조직 환경과 효과적으로 상호작용할 수 있도록 소통기술, 전략기술, 성찰기술을 훈련하고 태도로 습관화하는 데 초점을 맞추고 있다. 이를 통해 예비 인재들은 조직문화에 적응하고 성과를 창출할 수 있는 역량을 함양하게 된다. 또 인공지능 기술을 활용한 맞춤형 피드백 시스템을 통해 자신의 역

량이 환경과의 상호작용 속에서 어떻게 발현되는지를 지속적으로 점검하며 성장할 기회를 얻는다.

온보딩 과정의 또 다른 중요한 목적은 ‘적재적소(適材適所)’의 합리적 판단에 있다. 잘 클 수 있는 사람을 뽑은 뒤에는 잘 클 수 있는 일을 찾아주는 것이 중요하다. 잘 클 수 있는 일이란 본인의 역량을 최대한 발현해 성과를 만들고 성공경험을 할 수 있는 업무이다. 핵심은 각자의 역량 수준을 고려할 때 역할과 목표가 너무 쉽거나 어렵지 않아야 한다는 것이다. 최선을 다해 도전하면 성공할 가능성이 큰 역할과 기회라고 느껴질 때, 비로소 역량을 최대한 발현할 것이기 때문이다.

구성원 각자에게 적절한 역할과 충분한 기회가 주어졌는지 확인하려면, 서로 다른 역할과 업무를 순차적으로 부여하면서 발현되는 역량 수준을 관찰할 필요가 있다. 가령 어떤 업무를 잘 수행했을 때 그다음에는 좀 더 어려운 업무를 주는 식으로 업무 난이도를 높여가야 역량을 최대한 발현할 수 있는 최적의 업무를 찾을 수 있다.

업무 난이도가 문제가 아니라 업무 특성이 구성원의 역량과 잘 맞지 않을 수도 있다. 이런 경우에도 다른 역할을 주어 다시 한번 역량 발현 수준을 관찰하고 확인할 필요가 있다. 이런 방식으로 기회에 따른 성공과 실패의 패턴을 관찰하면 구성원의 역량이 어느 수준인지 파악할 수 있고, 역량을 최대한 발현하게 하려면 어떤 역할과 업무를 부여해야 하는지도 판단할 수 있다.

온보딩은 조직과 개인이 함께 미래를 설계하는 과정이다. 조직이 인재에게 적절한 역할과 기회를 제공하는 동시에, 인재 스스로

자신의 역량을 탐색하고 최적의 성과 환경을 찾아가는 과정이 되어야 한다. 이렇게 설계된 온보딩을 통해 비로소 예비 인재들은 단 순히 조직에 ‘적용’하는 것이 아니라 주체적으로 ‘성장’하는 과정 속에 들어가게 된다.

미래의 인재에게 채용 과정은 자신의 역량과 꿈을 펼칠 성장의 터전이 결정되는 중요한 순간이다. 경영자에게는 한 사람의 인생 전체와 마주하는 엄중한 책임이다. 어느 시인의 표현처럼 “사람이 온다는 건 실은 어마어마한 일이다.” 경영자는 채용을 통해 조직의 미래를 함께 그려 나갈 동반자를 발견하는 것이다.

씨앗을 고르는 농부의 마음속에 이미 푸르른 들판이 펼쳐져 있듯이, 인재 채용에 임하는 경영자의 눈에는 그 사람과 함께 만들어 갈 조직의 미래가 그려져 있어야 한다. 한 알의 씨앗 속에 무한한 가능성이 담겨 있는 것처럼 한 사람의 내면에도 조직과 사회를 변화시킬 무한한 잠재력이 숨어 있다. 경영자는 좋은 씨앗을 선별하고 적절한 토양에 심어 정성껏 가꾸는 농부의 지혜로 인재를 발굴하고 육성해야 한다. 조직의 미래는 인재들의 창의적 역량과 불굴의 열정에 달려 있으므로, 채용은 곧 그 미래의 가능성을 선택하는 행위이다. 경영의 핵심은 사람이고, 그 사람을 만나는 채용은 경영의 전부이다.



신경과학에 기반한 역량의 개념을 좀 더 자세히 알고 싶다면!

제5장

조직의 목적은 성과다



# 上下同欲者勝

상 하 동 욕 자 승

장수와 병사가 뜻을 함께하면 반드시 승리한다.

성과는 구성원과 조직을 동반자 관계로 연결한다.  
개인과 조직의 욕망이 일치할 때 집단 시너지가 창출된다.



창업 이후 4년쯤 지나 해외시장 진출이 본격화되면서 모두가 바쁘게 달리던 시기였다. 하나둘 회사를 떠나는 사람들이 늘어나기 시작했다. 직접 만나 대화를 나누어보니, 한결같이 야근이 많아 힘들다는 이야기를 했다. 그런데 야근이 잦은 이유가 단지 일이 많아서는 아니었다. 어느새 관성적인 문화로 변질되어 굳어버린 듯했다. 이는 업무 비효율의 문제로 끝날 일이 아니었다. 회사가 구성원들에게 성장을 위한 터전이 되지 못하고 있음을 보여주는 신호였다.

고심 끝에 ‘야근 및 잔업 제로’를 선언하고 오후 6시 퇴근제를 도입했다. 모든 구성원에게 메일을 보내 비자발적이고 비자율적인 모든 관행들을 단호히 근절하겠다는 의지도 전달했다. 매일 오후 6시면 직접 사무실을 돌며 소등을 하는 것으로 이를 실천했다.

그러던 중 예상치 못한 상황을 목격하게 되었다. 불 꺼진 사무실로 몰래 돌아와 일을 하는 구성원들이 있었던 것이다. 회사에서 하지 말자고 하는데도 야근을 자처하는 이유가 궁금해 몇몇 사람을 붙잡고 이야기를 들어보았다. 한 가지 공통점이 있었다. 일이 많은 상황을 힘들어하거나 부담으로 여기는 대신 자신이 성장할 수 있

는 기회로 받아들인다는 것이었다.

그들의 이야기를 들으며 많은 생각이 떠올랐다. 같은 상황을 누군가는 힘듦으로 받아들이고, 또 다른 누군가는 성장의 기회로 여기는 이유가 무엇일까? 야근과 이직이라는 현상만 보고 피상적으로 접근한 것은 아닐까 하는 생각이 들었다. 정작 중요한 본질은 ‘일에서 어떤 의미와 가치를 찾는가’에 있었다.

사람이 성과에 몰입하는 것은 일에서 의미와 가치를 발견하고, 그것이 자신의 성장으로 이어진다고 확신할 때이다. 일을 성장의 과정으로 받아들이는 사람은 도전적인 목표도 기회로 여긴다. 의미 있는 성취에 대한 열망이 자발적 몰입을 이끌어내고, 더 나은 성과를 만들도록 추동하는 힘이 되는 것이다.

구성원들이 열심히 일하지 않는 이유는 게을러서가 아니다. 낮은 업무 몰입도의 원인은 대개 자신의 일에서 열정을 쏟을 만한 의미와 가치를 스스로 발견하지 못하는 데 있다. 자연은 우리가 생존과 성장에 필요한 가치를 적극적으로 추구하도록 하기 위해 정교한 신경보상 체계를 설계했다. 너는 자신의 안녕과 발전에 기여하는 가치를 얻었을 때 긍정적 감정과 만족감으로 보상한다. **가치를 추구하고 획득하고자 하는 마음은 인간의 본질적 속성으로 내재되어 있다. 우리의 모든 행동은 가치를 얻고자 하는 자연스러운 욕망의 표현이며, 성과는 그 결과물이다. 성과경영의 답은 이미 사람의 내면에 있다.**

구성원들의 자발적이고 자율적인 몰입을 이끌어내는 가장 효과적인 방법은 자신의 일이 조직 목표 달성에 실질적으로 기여한다

고 느끼게 하는 것이다. 개인의 성과가 조직의 목표와 명확하게 연결될 때, 구성원들은 자신의 역할에 대한 의미를 보다 깊이 인식하게 된다. 이로써 일의 의미와 가치에 대한 공감이 깊어지고, 더 큰 목표와 성취를 향한 내재적 동기가 발현된다.

개인의 성취와 조직의 성과가 하나로 연결될 때, 구성원과 조직은 공동의 목표를 향해 나아가는 동반자가 된다. 성과는 조직과 구성원을 하나로 묶는 가장 본질적인 요소이다. 중국 전국시대의 병법가 손자는 “장수와 병사가 뜻을 함께해야 전쟁에서 승리할 수 있다”는 의미의 ‘상하동욕자승(上下同欲者勝)’을 강조했다.

경영에서도 마찬가지다. 조직과 구성원이 같은 목표를 공유할 때 개인의 성취와 조직의 성과는 분리될 수 없는 하나가 된다. 성과는 구성원과 조직을 동반자로 연결하고, 지속적인 성장과 공존의 선순환을 만드는 열쇠이다.

## 우리는 왜 성과를 추구할까?

대개 성과라고 하면 조직에서의 업무 수행 결과물로만 생각하기 쉽지만, 사실 우리 삶의 모든 순간이 성과와 연결되어 있다. 우리는 늘 더 나음을 추구하고 욕망하는 존재이며, 이것이 우리가 스스로 성과를 추구하고 만들어내는 이유이다.

**성과의 본질은 ‘가치의 실현’에 있다. 여기에서 가치는 인간이 추구하는 물질적, 사회적, 정신적 가치를 모두 포괄하는 것이다. 우리**

가 아침에 일어나 잠자리에 들 때까지 하는 모든 행동은 가치를 추구하고 획득하고자 하는 욕망의 발현이며, 성과는 그 가치를 실현하기 위한 노력의 자연스러운 결과이다.

배고픈 아기가 울고 떼를 쓰는 행위는 생존이라는 가치를 추구하는 것이다. 학교에서 또래 친구들과 더 재미있게 놀기 위해 하는 공리, 사춘기에 이성 친구를 사귀려는 노력, 자신의 가치관에 맞는 직업을 찾으려는 시도 등도 모두 가치를 추구하고 실현하려는 행위이다. 그리고 학업을 통해 얻은 좋은 성적, 일을 통해 이룬 직업적 성취, 고객에게 제공하는 고품질의 제품과 서비스 등은 추구하는 가치들이 성과의 형태로 구현된 결과이다.

물론 인간의 모든 행동이 반드시 성과로 연결되는 것은 아니다. 습관적 행동이나 즉흥적 반응처럼 가치 실현과 직접적 연관이 없는 행동도 존재한다. 하지만 의식적 노력과 선택이 개입된 행위는 대부분 가치를 추구하는 과정이며, 그 결과가 성과로 나타난다. 따라서 성과를 업무 수행의 결과물로만 바라보는 관점에서 벗어나, 인간의 본질적 속성인 욕망의 실현 관점에서 바라보는 것이 필요하다.

조직의 성과를 만드는 주체는 구성원이다. 즉 조직의 성과는 구성원 개개인의 욕망과 그 욕망을 실현하기 위한 역량의 발휘를 통해 만들어진다. 구성원들이 각자의 역할 속에서 가치를 추구하고, 그 가치를 조직의 목표와 연결시킬 때 비로소 조직의 성과를 극대화할 수 있다. 따라서 경영자는 인간의 욕망에 대한 이해를 통해 이를 집단 시너지로 전환하고 성과 창출로 연결함으로써 조직의

목표를 달성할 수 있다.

욕망의 본질을 이해하기 위해서는 우리가 생물의 결, 동물의 결, 인간의 결을 모두 지닌 생동인(生動人)이라는 점을 상기할 필요가 있다. 생동인으로서 존속하기 위해서는 양질의 음식, 안전한 주거지, 높은 사회적 지위 등 다양한 자원을 확보해야 한다. 이를 위해 인간은 환경 변화를 예측하고, 새로운 기술을 개발하며, 사회적 관계를 형성하는 등 적극적으로 가치를 추구해 왔다.

가치 추구를 통해 생존과 안녕을 유지하고 삶의 질을 높이려는 노력은 진화의 핵심 동력으로 작용해 왔다. 인류 조상들은 더 좋은 사냥감을 찾아 영역을 확장하거나, 농경과 목축을 통해 안정적인 식량 공급원을 확보하여 생존 가능성을 높이고자 했다. 또 집단을 이루어 살면서 사회적 협력을 통해 시너지를 창출함으로써 생존과 번식에 유리한 환경을 조성하고자 했다.

지금 우리는 먹고사는 문제가 대부분 해결된 세상에서 살아가고 있다. 그럼에도 여전히 더 안전하고, 더 편안하고, 더 만족스러운 삶을 위해 노력한다. 욕망은 결핍의 문제를 넘어 우리를 더 나아지도록 하고 지속적으로 성장하도록 만드는 본질적 동기이자 추구성이다. 욕망은 사람을 살게 하는 동력이고, 세상을 변화시키는 근원적 힘이다.

중요한 점은 인간의 욕망 추구가 결코 고립된 환경에서 이루어지지 않는다는 것이다. 세상의 모든 존재는 관계로 연결되어 있으며, 인간은 본질적으로 홀로 존재할 수 없는 사회적 동물이기 때문이다. 모든 사람은 세상과 끊임없이 상호작용하며 살아간다(인생=

자신×세상). 여기서 세상이란 살아가면서 마주하는 가족, 친구, 연인, 동료, 리더, 고객 등 다양한 타인들의 총합이라 할 수 있다. 우리는 이러한 세상과의 관계 속에서만 욕망을 실현할 수 있다.

인간은 어떤 방식으로 세상과 상호작용하며 욕망을 실현할까? 그 핵심은 '가치거래'로 설명할 수 있다. 타인과 교류하고 소통하는 모든 상호작용은 가치를 주고받는 거래로 이루어진다. 여기서 가치거래는 유형의 물질적 교환을 넘어서 지식, 경험, 감정 등 무형의 가치를 나누는 것까지 포함하는 포괄적인 개념이다. 사랑하는 사람과 마음을 나누는 것이나 거래처에 납품을 하고 대금을 받는 것이나 모두 본질은 가치거래이다.

우리가 창출한 가치는 세상의 욕망과 만날 때 비로소 의미를 갖고 빛을 발한다. 나의 능력으로 세상의 욕망을 충족시키는 가치(성과)를 제공하면, 세상도 그에 상응하는 가치(성공)를 되돌려준다. 중요한 점은 성공이 자신이 아닌 세상이 원하는 가치를 창출했을 때 비로소 실현되는 것이라는 점이다.

이 과정에서 성과는 우리와 세상의 상호작용을 매개하여 더 큰 성공으로 이끄는 촉매 역할을 한다. 마치 화학 반응에서 촉매가 반응을 가속화하고 증폭시키듯, 의미 있는 성과는 더 큰 기회와 가능성의 문을 열어준다. 성과는 우리가 세상과 관계를 맺고, 스스로 성장하며, 더 나은 미래를 만들어가는 과정에서 필연적으로 발생하는 결과이다. 그 성과가 세상과 연결될 때, 우리는 더 큰 성공을 이룰 수 있다. **성과는 개인과 조직을 매개하고, 기업과 사회를 연결하며, 현재와 미래를 잇는 가치적 연결고리이다.**

## 성과의 비밀은 판단에 있다

우리는 어떻게 성과를 만들어낼까? 이에 대한 답은 자연이 부여한 사람의 결에서 찾을 수 있다. 첫째는 생물학적 속성이다. 인간은 본능적으로 '더 나은 상태'를 추구하고, 이를 실현하기 위해 환경과 끊임없이 상호작용하며 가치를 찾고자 한다. 둘째는 신경학적 특성이다. 인간의 뇌는 환경 속에서 가치를 인식하고 판단하는 판단체계와 이를 바탕으로 가치를 획득하고 성과로 전환하는 역량체계를 갖추고 있다.

생물학적 속성과 신경학적 특성은 상보적으로 작용하며 성과 창출의 기반이 된다. 욕망은 더 나은 가치를 추구하도록 내재적 동기를 형성하고, 판단체계는 환경에서 주어진 가치를 인식하여 어떤 행동이 가치 획득에 가장 효과적인지 결정한다. 그리고 역량체계는 판단된 가치를 실제 행동으로 실현하여 성과를 만들어내는 역할을 한다. 이와 같이 우리는 더 나은 상태를 추구하는 본능을 바탕으로 환경과 상호작용하며 판단과 역량을 통해 성과를 만들어내는 체계를 내재하고 있다.

앞서 제2장에서 욕망에 대해 자세히 살펴보았으니, 여기에서는 판단체계에 대해 좀 더 자세히 살펴보도록 하자. 우리의 일상은 매순간이 판단 과정이라 봐도 과언이 아니다. 그러면 이 판단은 어떤 과정으로 이루어질까?

자극이 들어오면 뇌는 가장 먼저 정서적 반응을 통해 그 자극이 긍정적인지 부정적인지 빠르게 판단한다. 이어서 감정적 판단

이 작동하여 과거 경험을 바탕으로 해당 자극이 좋거나 싫은지 평가하고, 이에 따라 행동의 강도를 조절한다. 그다음 이성적 판단이 개입하여 예상되는 가치를 최대한 효과적이고 효율적으로 얻기 위한 전략을 모색한다.

정서-감정-이성의 판단체계는 우리가 언제 어디서 무엇을 하든 쉽 없이 작동한다. 아침에 일어나 양치하고, 세수하고, 밥을 먹는 것과 같은 자동화된 행동부터, 복잡한 판단과 고도의 전략이 수반되는 의식적 몰입이 필요한 상황에 이르기까지 예외 없이 가동된다. 그러나 우리가 경험으로 잘 알고 있듯이, 이성적 판단이라 해도 항상 최선의 선택을 보장하는 것은 아니다. 인간의 사고는 종종 즉각적인 이득이나 단기적인 목표에 집중하는 경향이 있으며, 이를 통해 내려진 빠른 결정은 장기적 관점에서 최선이 아닐 가능성이 크다. 이는 기존의 경험, 습관적인 사고 패턴, 제한된 정보 해석 방식 등에 의해 영향을 받기 때문이다.

이러한 한계를 극복하기 위해 뇌는 정서-감정-이성의 판단체계에 초성을 더함으로써 판단을 더 정교하게 조정한다. 초성은 메타인지를 활성화해 전체 판단 과정을 객관적으로 점검하고 합리적으로 조정하는 역할을 한다. 즉 정서적 반응이 자동화된 감각적 처리에 의해 과도하게 해석되지 않았는지 점검하고, 감정적 해석이 인지적 편향과 오류로 인해 균형을 잃지 않도록 조정한다. 또한 이성적 판단이 고정적 사고 패턴이나 근시안적 이익에 갇히지 않고 넓은 시야에서 장기적 가치를 고려하도록 유도한다. 초성은 우리가 주관적이고 편향된 판단에서 벗어나 보다 객관적이고 합리적

인 시각을 갖도록 돕는 메타적 사고 과정이라 할 수 있다.

우리가 이렇듯 정서-감정-이성-초성의 판단체계를 갖게 된 것은 뇌의 진화 과정과 밀접한 관련이 있다. 진화 초기의 뇌는 생존과 번식을 목적으로 자극에 일정한 행동으로 반응하는 매우 단순한 '반사체계'만 가지고 있었다. 그다음에 뇌간과 시상하부를 중심으로 주어진 자극이 기회(긍정)인지 위기(부정)인지를 예측하고 행동의 방향을 결정하는 '정서체계'가 발달했다. 또 과충류에서 포유류로 진화하면서 과거 경험으로 형성된 기억 속의 감정적 가치(좋음 혹은 싫음)에 따라서 행동의 강도를 판단하는 '감정체계'가 추가되었다. 이후 영장류를 거쳐 인간이 되면서 대뇌피질의 폭발적인 성장 덕분에 과거의 기억을 현재의 행동으로 연결시켜 미래를 예측하는 '이성체계'가 등장했다.

정서체계는 긍정(접근)과 부정(회피)을 판단하고, 감정체계는 좋음(유리함)과 싫음(불리함)을 평가하며, 이성체계는 이익(보상)과 손해(비용)를 분석하여 보다 논리적이고 합리적인 선택을 하도록 돕는다. 특히 이성체계는 인과적 추론과 예측을 통해 최적의 행동 경로를 선택하고, 이를 통해 보다 전략적으로 가치를 추구하고 성과를 창출할 수 있도록 진화했다.

여기에서 인류는 또 한 번 신경적 혁신을 이루어 메타인지를 기반으로 보다 집단적이고 장기적인 대응을 가능하게 하는 '초성체계'를 발달시켰다. 초성체계는 자전적 기억을 바탕으로 미래를 예측하는 능력을 확장하며, 상대의 생각과 반응을 이해하고 자신의 내면을 성찰할 수 있는 메타지능을 고도화했다. 이를 통해 초성체

계는 판단 과정 전반에서 피드백을 제공하고 조정하며, 특히 이성 체계가 감정적 편향이나 제한된 사고방식에 의해 왜곡되지 않도록 점검하고 보완하는 고차원의 메커니즘으로 작용한다.

인간은 어떤 선택과 행동을 하기 전에 먼저 무엇이 가치 있는지 인식하고, 이를 바탕으로 어떻게 행동할지를 결정한다. 이 과정에서 판단체계는 우리가 무엇을 가치 있다고 여길지를 결정하는 기준이 된다(가치 인식). 또한 인식한 가치를 실현하기 위해 어떠한 행동을 취할지 결정하는 과정(가치 행위)을 조율하는 역할도 수행한다. **뇌는 욕망이 추구하는 가치를 효과적으로 실현하기 위해 이 판단체계를 기반으로 전략을 수립하고 이를 실행하는 과정 전반을 조율하는 정교한 메커니즘을 발달시켰다. 마이다스에서는 이를 ‘성과 메커니즘’이라 부른다.**

성과 메커니즘은 개인의 생존과 공동체의 번영에 유리한 가치를 획득하도록 하기 위해 진화한 뇌의 복잡한 신경 메커니즘이며, 판단체계를 기반으로 ‘가치맥락적’으로 작동한다. 즉 이익을 얻을 것이라 기대되는 긍정적 자극에 대해서는 가치를 최대화하는 방향으로 작동하고, 손해가 예상되는 부정적 자극에 대해서는 피해를 최소화하는 방향으로 작동한다. 이는 뇌가 단순히 자극에 기계적으로 반응하는 것이 아니라, 경험에서 학습한 가치를 통해 더 정교하고 전략적인 반응을 하도록 진화했음을 보여준다.

그러면 판단체계와 성과 메커니즘이 어떻게 맞물려 작동하는지 살펴보자. 어떤 자극이 주어지면 먼저 정서체계에서 자극에 대하여 가치의 여부와 함께, 가치의 방향이 긍정적인지 부정적인지 판

단하는 ‘신뢰판단’이 이루어진다. 그다음은 감정체계를 통해 가치의 크기에 따른 긍정적 기대와 에너지를 가동시키는 ‘열정발현’ 단계이다. 이어서 이성체계를 바탕으로 가치의 효과성과 에너지의 효율성을 도모하는 ‘전략모색’이 이루어지며, 초성체계에서는 전략을 실행하는 과정에서 발생하는 변수들을 변별하고 통제하고 추적하는 ‘제어실행’을 반복하면서 성과가 만들어진다. 이렇게 신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행의 과정으로 가치를 추구하고 획득하려는 뇌의 작동 시스템이 바로 ‘성과 메커니즘’이다.

성과 메커니즘이 가치맥락적 반응체계로 작동하기 위해서는 판단체계와 더불어 ‘기억체계’의 역할이 중요하다. 기억체계는 경험을 저장하거나 기록하는 데 그치지 않고, 그 경험에 쾌( 좋음) 혹은 통( 싫음)의 감정적 가치를 부여하고 개념적 범주화를 한다. 이렇게 하는 이유는 나중에 판단의 근거로 재활용하여 더 전략적이고 적응적인 행동을 선택하기 위해서다.

예를 들어보자. 뜨거운 물체를 만졌다가 화상을 입은 경험은 단순히 ‘뜨거운 물체는 위험하다’는 정보로 저장되지 않는다. 이 경험은 통증, 주변 환경, 당시의 행동 등과 함께 기억 속에 감정적 가치가 부여된 형태로 저장된다. 이후 유사한 상황에서 기억체계가 활성화되면, 뇌는 즉각적인 회피 행동을 유도하거나 화상을 입지 않도록 보다 정교한 대처 전략을 강구한다.

기억체계의 핵심은 ‘가치중심적’ 반응을 일으키는 것이다. 기억체계는 판단체계와 유기적으로 연결되어 작동하며, 과거의 경험에서 얻은 감정적 가치를 현재의 판단에 반영함으로써 우리의 선택

과 행동을 더욱 정교하게 조율한다.

직장에서 협력을 통해 프로젝트를 성공적으로 마친 경험은 기억 체계에 ‘협력은 긍정적인 결과를 가져온다’는 가치로 기록된다. 이후 판단체계는 유사한 상황에서 협력을 우선시하는 선택을 유도한다. 반면에 준비 부족으로 발표에서 실수했던 경험은 기억체계에서 부정적 가치를 지닌 데이터로 처리된다. 그 결과 이후 비슷한 상황에서 판단체계는 ‘더 철저히 준비해야 한다’는 방향으로 행동을 조정하도록 돕는다.

가치중심적 기억체계의 발달은 뇌의 예측 능력을 고도화하는 데도 중요한 역할을 했다. 초기의 반사적 반응체계에서 시작한 뇌의 예측체계는 경험과 학습의 축적으로 기억이 강화됨에 따라 미래 상황을 상상하고 예측할 수 있는 고도의 의식적 사고체계로 발전했다. 이 과정에서 인지체계(감각-지각-생각-메타인지)는 환경 정보를 수집하고 해석하는 기능을 담당하며, 판단체계(정서-감정-이성-초성)는 그 정보를 바탕으로 가치 인식을 통해 우선순위를 정하고 의미를 부여하는 역할을 했다.

특히 메타인지(초성)의 발달은 판단과 사고 과정을 점검하고 조정함으로써 예측의 정밀도를 높였으며, 장기적이고 복합적인 상황까지 고려한 합리적 예측을 가능하게 했다. 인지체계와 판단체계의 동반 진화로 예측 능력은 한층 정밀해졌으며, 이를 통해 인간은 복잡한 환경에 더욱 효과적이고 효율적으로 대응할 수 있게 되었다.

성과 메커니즘이 작동하는 과정에서 기억체계는 경험을 축적하

고 감정적 가치를 부여하며, 판단체계는 이를 기반으로 적절한 선택을 유도하고, 예측체계는 축적된 기억과 판단을 종합하여 최적의 미래 행동을 결정하는 역할을 한다. 이처럼 기억, 판단, 예측이 유기적으로 연결되며 뇌는 점점 더 전략적이고 적응적인 방식으로 성과를 창출할 수 있는 능력을 갖게 되었다.

인류는 뇌의 진화를 통해 놀라운 변화를 이루어냈다. 환경의 자극에 단순한 반응만 하던 수동적 존재에서, 원하는 가치를 얻기 위해 스스로 생각하고 계획하며 전략적으로 행동하는 능동적 존재로 발전한 것이다. 적응적 진화의 결과로 우리는 복잡한 환경에서도 효과적으로 생존하며 번영할 수 있게 되었다. **판단체계와 성과 메커니즘은 부단히 더 나은 삶을 추구하는 인간에게 자연이 선물한 정교한 내비게이션 시스템이다.**

## 성과를 만드는 메커니즘

우리가 판단하는 이유는 생존과 성장에 유리한 가치 있는 행동을 선택하여 성과를 만들어내기 위해서다. 뇌는 환경과 끊임없는 상호작용 속에서 더 나은 성과를 만들어내기 위해 정서-감정-이성-초성이 유기적으로 연결된 정교한 판단체계를 발달시켰다. 성과는 이 판단체계를 바탕으로 가치획득을 위한 ‘긍정-적극-전략-성실’의 성과역량이 발현됨으로써 만들어진다. 그리고 뇌의 성과 메커니즘은 가치인식을 위한 판단체계와 가치획득을 위한 역량체

계라는 두 신경학적 특성에 의해 ‘신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행’의 과정으로 작동된다.

긍정성, 적극성, 전략성, 성실성의 네 가지 역량은 성과를 만들어 내는 핵심 성능이며, 각각의 역량이 성과 메커니즘의 주요 과정과 연결되어 작동한다. 긍정성이 활성화되면서 가치에 대한 신뢰판단이 이루어지고, 적극성이 발현되면서 가치를 평가하고 열정을 강화하는 과정이 진행된다. 또한 전략성이 작동하면서 효과적이고 효율적으로 가치를 최적화하기 위한 전략모색이 가동되며, 마지막으로 성실성이 발현되면서 성과중심적인 행동을 지속적으로 유지하기 위한 제어실행이 이루어진다. 이것이 뇌가 성과를 만들어내는 본질적인 메커니즘이다. 우리 모두는 이 놀라운 메커니즘을 타고난다. 문제는 이를 얼마나 잘 이해하고 활용하느냐에 있다.

실제 조직에서의 상황을 통해 좀 더 자세히 살펴보자. 어떤 구성원이 새로운 프로젝트를 맡았을 때 성과 메커니즘은 다음과 같이 작동한다.

#### **신뢰판단 : 주어진 기회에 대한 신뢰 여부 판단**

팀장에게 새로운 프로젝트에 대한 이야기를 들은 팀원의 머릿속에서는 정서체계가 작동하기 시작하면서 긍정과 부정, 신뢰와 불신의 갈림길이 생겨난다. 새로운 업무를 성취와 성장의 기회로 생각해 긍정의 길을 선택할지, 기회의 가치를 인식하지 못해 부정의 길을 선택할지 판단하게 되는 것이다. 성과 메커니즘의 첫 번째 단계에서 긍정의 방향으로 물꼬를 트기 위해서는 주어진 기회에 대

한 ‘신뢰’가 가장 중요하다. 프로젝트를 성공적으로 잘 마치는 것이 자신에게 주는 긍정적 가치를 신뢰하지 못하면 열심히 하고자 하는 동기가 잘 일어나지 않기 때문이다.

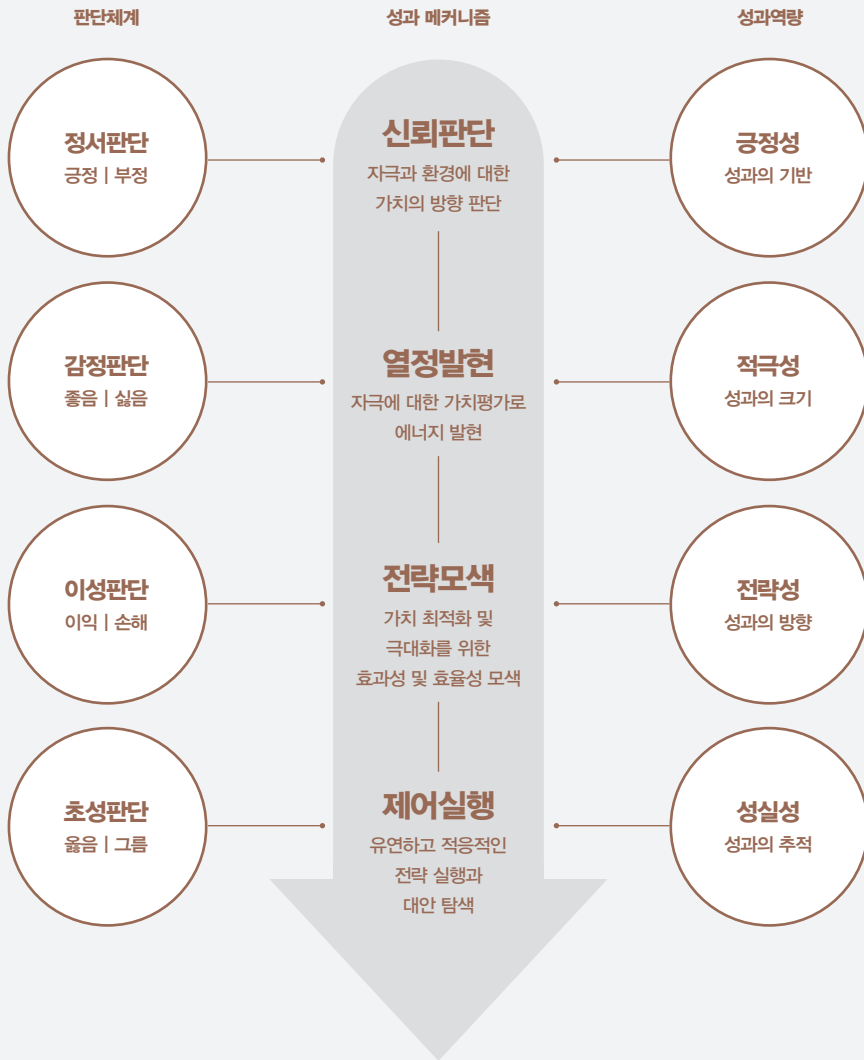
#### **열정발현 : 성과 획득을 위한 내재적 동기 촉발**

새로운 프로젝트를 수행했을 때 얻게 될 가치가 신뢰할 만하다고 판단해서 긍정 정서가 올라오면, 감정체계에서 자연스럽게 열정이 발현된다. 신뢰판단 결과가 긍정적이라는 것은 투입되는 노력과 비용 등 지불가치보다 미래에 얻을 것으로 기대되는 가치가 더 크다는 것을 의미한다. 지불가치에 비해 기대가치가 클수록 동기와 열정이 더 크게 발현된다. 새로운 프로젝트를 맡은 팀원이 기대하는 가치는 대개 조직의 인정을 받는 것과 스스로 성취감을 느끼고 성장하는 것이다. 이 같은 긍정적 보상에 대한 기대는 열정을 증폭시킴으로써 프로젝트 성공의 핵심 동력으로 작용한다.

#### **전략모색 : 성과와 관련된 다양한 변수의 예측과 통제**

새로운 프로젝트에 대한 긍정적 기대감과 더불어 내재적 동기가 촉발되면, 이어서 이성체계가 가동되면서 프로젝트 성공을 위한 최적의 전략을 찾기 시작한다. 역할 분배, 실행 계획, 자원 확보 등과 관련된 여러 가지 변수들을 예측하고, 예상되는 문제를 해결할 방법을 탐색하는 과정이 일어난다. 전략모색 단계에서 중요한 기준은 효과성과 효율성이다. 뇌는 성과의 효과성과 에너지의 효율성에 수반되는 다양한 변수들을 최적화하는 인지 처리 과정을 통

## 성과는 어떻게 만들어지는가?



해 최적의 전략적 경로를 모색한다.

### 제어실행 : 적응적 전략 실행과 성과 추적

전략에 따른 계획이 수립된 후에는 실질적인 성과 창출을 위한 실행이 시작된다. 이때 가장 중요한 것은 실행 과정에서 발생하는 변수들을 감지하고 조정하며 최적의 방향으로 추적하며 이끌어가는 '제어'이다. 프로젝트 진행 과정에서는 고객 요구사항 변경, 예산 제약, 시장 환경 변화 등 예측하지 못한 상황이 끊임없이 발생한다. 이때 원래 계획에 집착하지 않고 상황에 맞춰 전략을 유연하게 수정하며 새로운 대안을 지속적으로 모색하는 것이 '제어실행'의 핵심이다. 이 제어실행이 효과적으로 작동하려면 초성체계의 '메타인지'가 활성화되어야 한다. 메타인지는 현재 실행을 객관적으로 평가하고, 더 나은 대안을 탐색하며, 실행 과정을 지속적으로 점검하고 최적화하는 제어 능력을 강화함으로써 실행의 효과를 극대화한다.

이와 같이 뇌의 성과 메커니즘은 신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행이라는 유기적 과정을 통해 성과를 창출하고 목표를 달성한다. 이중 마지막의 '제어실행' 단계는 앞선 세 단계에서 구축된 방향과 전략이 실제 성과로 연결될지 여부를 결정하는 핵심 요소이다. 효과적인 제어실행이 이루어지지 않으면, 아무리 정교한 전략이라도 변화하는 환경 속에서 무력해질 수 있다. 제어는 변화하는 상황 속에서 목표 달성을 방해하는 요소를 식별하고 이에

대응해 실행 방향을 지속적으로 조정하는 능동적인 과정이다.

제어실행 단계에서 특히 중요한 요소는 '추적'이다. 이는 처음 계획한 대로 성과가 나타나지 않더라도 포기하지 않고 문제의 근본 원인을 끈질기게 파악하고 해결해 가는 과정이다. 목표를 향해 나아가는 과정에서는 환경과 조건의 끊임없는 변화로 인해 예측하지 못했던 다양한 변수들이 출현한다. 이는 필연적으로 초기 전략의 수정과 보완을 요구한다. 이때 정교하고 집요한 추적이 이루어지지 않으면 상황의 변화와 잠재적 장애요인을 적시에 포착하지 못하거나, 포착하더라도 효과적인 대응으로 이어지지 않게 된다. 성과 창출 과정에서 실행이 기대한 결실을 맺지 못하는 결정적인 원인이 바로 여기에 있다.

매일 열 명 이상의 고객을 만나겠다고 목표를 세우고 그 목표를 위해 불철주야 열심히 일한다고 가정해 보자. 고객을 만나는 것 자체가 성과가 되고 목표를 달성해 줄까? 그렇지 않을 것이다. 고객의 관심과 니즈가 어떻게 변화하는지 꾸준히 관찰하고, 각 미팅의 성과를 분석하며, 고객의 반응에 따라 접근 방식을 조정하면서 실질적인 성과로 연결되게 하는 최적의 전략을 끊임없이 모색하고 실행해 가는 과정이 필요하다. 집요한 추적 없이는 어떤 뛰어난 전략도 성과로 이어지기 어렵다.

**우리 뇌는 '성과기계'라고 할 수 있다. 성과 메커니즘은 업무나 학업과 같은 공식적인 상황에서만 작동하는 것이 아니라 우리 삶의 모든 순간에 영향을 미친다.** 뇌가 수백만 년의 진화를 거쳐 완성한 이 정교한 메커니즘을 이해하고 활용하는 것은 개인과 조직

의 잠재력을 최대한 이끌어내고 목표를 달성하기 위한 핵심 열쇠이다. 특히 조직에서는 구성원의 성과 메커니즘이 얼마나 잘 작동하는지가 경영의 성패를 결정한다고 해도 과언이 아니다.

## 신뢰는 성과의 시작이다

튼튼한 건물을 지으려면 기초공사가 중요하다. 건물의 기반이 되기 때문이다. 성과 메커니즘에서도 첫 번째의 '신뢰판단' 단계가 가장 중요하다. 신뢰판단으로 열정의 크기가 결정되고, 열정 에너지를 바탕으로 전략모색의 방향이 결정되기 때문이다. **신뢰는 성과 메커니즘을 작동시키는 기반이면서, 첫 번째 도미노 조각인 셈이다.**

우리 뇌는 어떤 자극이든 들어오면 스스로 의식하지 않아도 가치에 대한 신뢰판단을 자동으로 시작한다. 자극에 접근할 것인지 회피할 것인지를 결정하기 위해서다. 신뢰판단이 긍정적이면 뇌는 가치 획득을 최대화하기 위해 적극적이고 전략적인 방향으로 작동하고, 부정적 가치판단이 내려지면 가치 획득보다는 피해 최소화에 초점을 맞춰 소극적인 방향으로 작동한다.

이 같은 성과 메커니즘의 작동 원리가 주는 교훈은 신뢰판단 단계가 부정적이면 이후 과정에서 긍정적 결과를 얻기 어렵다는 것이다. 신뢰가 구축되지 않으면 그다음 단계인 열정발현 단계로 나아가는 것이 어렵다. 신뢰가 없는 상태에서는 가치를 추구하려는

욕망이 활성화되지 않기 때문이다. 또 열정이 뒷받침되지 않으면 성과를 만들려고 하는 전략적 사고도 잘 일어나지 않는다. 전략적 사고 없이 실행을 한다면 소위 '삽질'이 될 가능성이 크고 성과를 만들기도 어려울 것이다. 열정도 전략도 실행도 신뢰의 수준에 따라 크기와 방향이 결정되므로 성과의 핵심 변수는 신뢰의 수준이라 할 수 있다.

신뢰는 조직에서 집단 시너지와 성과를 만들어내는 근간이자 결정적 요인이다. 조직에서 일이 주어졌을 때 구성원의 신뢰판단 과정은 다음 세 가지 절차를 따른다.

먼저 기회를 주는 사람에 대한 신뢰가 있어야 그다음 기회 자체를 신뢰하게 되고, 이어서 자신의 능력에 대한 신뢰가 있어야 최종적으로 성과를 만들어낼 수 있다. 기회 제공자를 신뢰하지 않으면, 역할과 기회가 자신에게 긍정적 가치로 여겨지지 않으면, 그리고 주어진 역할을 제대로 해낼 자신감이 없으면 열정은 제대로 발휘되지 않는다. 오히려 부담을 느끼고 회피하려는 부정적 동기가 올라온다.

구성원은 리더에 대한 신뢰만큼, 역할과 기회에 대한 기대만큼, 자신에 대한 믿음만큼 열정을 발휘한다. 신뢰의 크기가 리더와의 상호작용 수준이 되고, 성과중심적 몰입의 깊이가 되며, 성과 역량 발휘의 크기가 된다.

조직 시너지의 핵심도 신뢰이다. 조직 목표와 비전에 대한 신뢰가 없으면 구성원들을 한 방향으로 움직이게 할 수 없다. 가장 완벽한 신뢰는 구성원이 조직과 자신을 완전히 '동일시' 하는 것이

다. 즉 구성원 개인과 조직의 목표 및 이해관계가 완전히 일치된 상태가 완벽한 신뢰 상태라 할 수 있다.

신뢰할 수 있는 환경에서 사람은 성과역량을 발휘하며 자부심, 자발성, 자율성을 가진 일의 주체로서 역할과 책임을 다하게 된다. 조직을 신뢰하지 않으면 자주적인 행동이 나오지 않고, 자주적이지 않은 사람에게는 기회가 주어지기 어렵다. 좋은 기회가 주어지지 않으면 열정이 발휘되지 않기 때문에 좋은 성과를 기대할 수도 없다. 그래서 조직에서는 긍정적이고 신뢰할 수 있는 환경을 구축하는 것이 무엇보다 중요하다.

나트륨(Na)과 염소(Cl)라는 원소가 있다. 두 원소가 만나면 염화나트륨(NaCl)이 된다. 염화나트륨은 짭짤한 맛을 내는 소금이다. 똑같은 나트륨이 염소 대신 수산화이온(OH-)을 만나면 수산화나트륨(NaOH)이 된다. 수산화나트륨은 '가성소다'라고 불리는 강염기성 수용액으로, 양젯물 같은 독극물의 원료가 된다. 그런데 양젯물에서 수소를 빼고 기름을 첨가하면 주방세제의 원료인 탄산나트륨(Na<sub>2</sub>CO<sub>3</sub>)이 되고, 여기에 다시 수소를 첨가하면 빵을 굽는 데 필요한 베이킹소다(NaHCO<sub>3</sub>)가 된다. 이처럼 화학 원소는 무엇을 만나는가에 따라 전혀 다른 성질과 효용을 가진 물질로 변화한다.

구성원들 역시 어떤 조직 환경을 만나는가에 따라서 자신의 역량을 최대한 발휘할 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 성과경영의 핵심은 구성원들의 성과역량이 자연스럽게 발휘될 수 있는 환경을 조성하는 것이다. 신뢰할 수 있는 조직 환경에서 구성원들은 자연스럽게 주인의식을 바탕으로, 성과중심적 몰입을 통해 성

과를 창출하고 성공경험을 쌓으며 스스로 성장한다. 그리고 구성원의 성장은 기업의 성장과 발전으로 이어진다. 성과의 핵심은 신뢰이다. 결국 경영자가 가장 먼저 집중해야 할 것도 신뢰이다.

## 무엇이 시너지를 만드는가?

성과 메커니즘에서 신뢰의 다음 단계는 열정이다. 열정은 동기가 발휘되어 욕망으로 표출된 것이다. 욕망을 발화시키는 자극이 바로 동기이며, 이 역할은 주로 뇌의 보상회로에서 담당한다. 열정은 동기에서 시작되고, 동기는 신뢰에서 시작된다. 따라서 신뢰를 구축한 뒤에는 동기를 촉발하는 것이 순서이다.

동기는 ‘어떤 행동을 스스로 하고 싶은 마음’이며, 자신의 존속과 성장에 유리한 가치를 추구하는 욕망의 다른 이름이다. 욕망을 자극하는 동기가 부여되었을 때 우리는 열정을 발휘한다. 내면에서 자발적으로 일어나는 동기야말로 사람을 움직이게 하는 근원적 힘이다. 동기의 강도가 열정의 강도가 되고, 열정의 크기는 곧 성과의 크기가 된다.

여기서 한 가지 짚어볼 것이 있다. 동기를 말할 때 일반적으로 외재적 동기와 내재적 동기로 구분한다. 하지만 신경학적으로 보면 틀린 표현이다. 동기는 모두 내재되어 있다. 동기를 발생시키는 자극의 경로가 외적 혹은 내적으로 다를 뿐이다. 즉 동기는 이미 내재되어 있다가 내외부의 자극에 의해 촉발되는 것이다. 그런 점에

서 동기는 ‘부여’되는 것이 아니라 ‘촉발’되는 것이라 보는 것이 합리적이다.

내재적 동기는 일에 대한 주인의식을 일으키는 기반이기도 하다. 주인의식이란 ‘조직에서 성과의 주체로서 갖는 책임감’이라고 할 수 있다. 구성원들은 조직의 주인은 될 수 없을지라도, 각자 맡은 일의 주인은 될 수 있다. 자신이 하는 일의 주인이 되었을 때 구성원들은 스스로 동기를 일으켜 최상의 성과를 만들어낼 수 있다. 다음 리코의 사례는 일에 대한 주인의식을 바탕으로 일어난 내재적 동기가 성과중심적 몰입을 이끄는 과정을 잘 보여준다.

미하이 칙센트미하이의 《몰입의 즐거움》에는 무비카메라 공장에서 일하는 노동자 ‘리코’의 이야기가 나온다. 생산라인에서 일하는 구성원들 대부분은 마지못해 일했고, 자신은 이런 하찮은 일을 할 사람이 아니라고 생각했다. 하지만 리코는 달랐다. 그가 맡은 일은 43초 동안 무비카메라의 규격을 점검하는 것이었는데, 오랜 연구와 시도 끝에 점검 시간을 28초로 줄였다. 점검 시간을 15초 줄인다고 누가 상을 주는 것도 아니었지만, 리코는 자신이 해낸 일에 자부심과 희열을 느꼈다.

리코가 다른 사람과 달랐던 것은 자신의 일에 의미를 부여하고 스스로 목표를 설정했다는 점이다. 이러한 차이를 빚어낸 것은 바로 일에 대한 주인의식이 일으킨 내재적 동기이다. 이 내재적 동기는 근본적으로 자기 자신에게 유리한 가치를 우선 추구하려는 ‘이기성’에서 비롯된다.

그런데 조직 성과는 협력을 통한 집단 시너지를 기반으로 창출

된다. 구성원들의 이기성은 어떻게 집단 시너지로 이어지는 걸까? 그 바탕에는 인간의 또 다른 본성인 ‘사회성’이 있다. 다른 사람과 협력하여 조직 목표 달성에 기여하도록 이끄는 사회성은 자기 이익을 최우선으로 여기는 유전자의 이기성과 대척점에 있는 것처럼 여겨진다. 하지만 사회성 역시 근본적으로는 이기적 목표를 더 효과적으로 달성하기 위한 적응적 특성이자 전략이다. 인간은 집단 생활이 개인의 생존 확률을 높인다는 진화적 이점으로 인해 강한 사회성을 발달시켰다. 인간의 사회성은 이기성의 바탕 위에서 만들어진 것이다.

인간 행동의 일차적 동력은 자신의 이익을 극대화하려는 이기적 동기에서 비롯된다. 대표적 사회적 행동인 ‘협력’을 선택하는 이유도 그 출발은 이기적 동기에 있다. 협력은 자신의 목표를 더 효과적으로 달성하기 위한 이기적 전략에서 출발하지만, 그 결과는 집단의 목표 달성에도 기여하게 된다. 개인의 이기적 동기는 사회적 관계와 협력 속에서 더 큰 시너지와 성과로 연결됨으로써 집단 전체의 발전을 이끄는 원동력이 된다.

마찬가지로 시장에서도 개인의 이익 추구가 전체 경제의 발전을 이끌어낸다. 이는 애덤 스미스가 말한 ‘보이지 않는 손’의 개념과 일맥상통한다. **개인의 이기적 동기는 ‘보이지 않는 손’이라는 메커니즘을 작동시키는 출발점이다.**

예를 들어보자. 한 빵집 주인이 자신의 빵을 더 많이 팔아 이익을 얻고자 아침 일찍부터 신선하고 맛있는 빵을 구워낸다. 이 과정에서 손님들은 질 좋은 빵을 구매하며 만족감을 얻는다. 이러한 거래

가 반복되면서 지역 경제가 활성화되고, 빵집 주인과 손님 모두가 이익을 얻는 선순환 구조가 형성된다.

이와 같은 메커니즘은 조직에도 그대로 적용된다. 구성원들은 자신의 목표를 추구하는 과정에서 협력을 통해 시너지를 창출하며 조직의 목표 달성에 기여하게 된다. 경영의 핵심 과제는 구성원들 개인의 이기적 동기가 개인의 가치 추구로 그치지 않고, 조직 전체의 시너지와 성과로 이어지도록 하는 것이다.

이를 위해 경영자는 인간의 본질적 속성인 욕망과 동기를 합리적으로 이해하는 것이 중요하다. 구성원들 개인이 어떤 가치를 추구하는지, 그 욕망이 어떻게 동기로 촉발되는지 파악함으로써 개인의 성과 창출이 조직의 목표 달성으로 연결되도록 유도할 수 있다.

나아가 구성원들이 신뢰를 바탕으로 긍정적으로 상호작용하며 성과중심적인 소통과 협력이 가능한 체계를 구축해야 한다. 경영자는 개인의 이기적 동기를 조직의 시너지와 성과로 전환하는 ‘촉매자’이자 ‘연결자’이다.

## 사람, 조직, 사회를 연결하다

외부 강연을 통해 만나는 경영자들로부터 종종 “사람이 먼저인가, 성과가 먼저인가?”라는 질문을 받는다. 얼핏 보면 성과 없이 조직이 존재할 수 없으니 성과가 먼저인 것처럼 보인다. 한편으론 성과를 만드는 주체가 사람이기 때문에 사람이 먼저인 것처럼 보이

기도 한다.

그러나 이는 현상에만 머물러 생겨난 분별일 뿐이다. 이분법적 분별은 “닭이 먼저인가, 달걀이 먼저인가?”라는 오래된 논쟁처럼 끝없는 재귀적 갈등을 낳는다. 과학적으로 보면 닭과 달걀은 유전자를 통해 서로 연결되어 있으며, 이 유전자가 닭과 달걀의 순환적 관계를 가능하게 하는 근본적인 요소이다. 마찬가지로 사람과 성과도 집단 시너지라는 연결 고리를 통해 떼려야 뗄 수 없는 관계를 형성한다.

집단 시너지는 조직이 개인의 능력 총합을 넘어서는 더 큰 성과를 만들어낼 수 있게 하는 핵심 메커니즘이다. 집단 시너지의 본질은 단순한 협력이나 협동을 넘어서는 곱셈의 효과에 있다. 10에 10을 더하면 20이 되지만, 10과 10을 곱하면 100이 된다. 이것이 곱셈의 효과이다.

한 사람의 천재성보다 백 명의 지혜가 모인 집단 지성이 더 큰 가치를 만들어낸다. 한 명의 뛰어난 연구자보다 수백 명의 과학자가 협력하는 공동 프로젝트가 더 큰 혁신을 이끌어낸다. 집단 시너지는 우리가 조직에 함께 모여 일하는 목적이기 이전에, 인류가 사회적 공동체를 이루어 살게 된 이유이기도 하다.

네안데르탈인의 멸종은 인류 진화사에서 가장 흥미로운 논제 중 하나이다. 네안데르탈인은 혹한의 환경에 완벽히 적응한 강인한 신체 그리고 현대 인류보다 더 큰 뇌용량을 가진 존재였다. 그런데도 상대적으로 열악한 신체 조건을 지녔던 호모 사피엔스와의 생존 경쟁에서 뒤처지며 사라지고 말았다.

호모 사피엔스의 경쟁우위는 무엇이었을까? 현재까지의 연구를 통해 밝혀진 가장 유력한 설명은 ‘사회적 협력을 통한 집단 시너지’이다. 이 설명에 따르면, 호모 사피엔스는 비록 개개인의 신체적 힘은 상대적으로 약했으나, 협력을 통해 집단의 힘을 키움으로써 네안데르탈인을 극복하여 진화의 중요한 단계를 넘어설 수 있었다.

경영은 구성원 개인의 욕망과 역량을 조직 시너지와 성과로 전환하는 과정이다. 구성원들은 자신의 노력과 능력으로 만들어낸 결과가 조직의 목표 달성에 어떻게 기여하는지 명확히 이해할 때 더욱 성과중심적인 몰입을 할 수 있다. 따라서 구성원 개인의 이익과 조직의 이익이 연결될 수 있는 체계를 구축하는 것이 중요하다. 이렇게 연결된 체계에서는 조직이 발전할수록 개인에게 돌아오는 보상과 기회도 증가하기 때문에 구성원들은 더 큰 동기와 몰입을 갖게 되며, 이는 협력적 상호작용을 통해 집단 시너지로 증폭된다.

조직의 작동 방식은 생명체의 복잡한 생리 시스템과 유사하다. 인체의 각 기관은 고유 기능을 수행하면서도 전체적으로 조화롭게 작동하여 생명을 유지한다. 조직 내 각 부서와 개인도 자율성을 가지고 기능하는 한편, 전체 조직의 목표를 위해 유기적으로 협력한다. 바로 이러한 유기체적 특성이 조직으로 하여금 단순한 부분의 합 이상의 가치를 창출할 수 있게 한다.

집단 시너지의 속성에 대한 이해는 조직과 개인의 관계를 기계적 결합이 아닌 유기적 상호작용의 관점에서 바라보게 한다. 이는 조직의 성과가 개별 구성원 능력의 산술적 합을 넘어 이들 간의 상

호작용과 시너지에 의해 결정된다는 것을 의미한다. 따라서 성과 경영의 초점은 구성원 개인의 능력을 최대화하는 것에서 더 나아가, 구성원과 조직이 효과적으로 상호작용하며 시너지를 창출할 수 있는 환경 조성에 맞춰지는 것이 바람직할 것이다.

**사람과 성과는 대립되는 개념이 아니라 상호보완적 관계이다.**

구성원들의 잠재역량이 최대한 발현될 때 진정한 의미의 조직 성과가 달성될 수 있으며, 더 나아가 개인의 행복과 성장으로 이어질 수 있다. 사람중심 성과경영의 핵심은 사람과 성과를 대립적으로 보는 이분법을 넘어, 집단 시너지를 통해 조직과 개인의 동반 성장을 이끌어내는 데 있다.

구성원과 조직이 공통적으로 원하는 것은 ‘성과’이다. 구성원은 성과를 만들어 성공경험을 쌓으며 성장하고, 조직은 구성원들이 만들어내는 시너지와 성과를 기반으로 성장과 발전을 꾀할 수 있다. 경영자는 구성원들이 최상의 성과를 낼 수 있는 최적의 조건을 제공함으로써 구성원 성장과 조직 발전이 공존하는 선순환의 구조와 흐름을 만들어낼 수 있다. 이를 위해서는 평가 및 보상을 포함한 성과경영 체계가 통제와 감시의 수단이 아닌 동기축발과 성장 촉진의 도구로 설계될 필요가 있다(이와 관련한 더 자세한 내용은 제2부 제6장을 참조 바란다).

조직과 개인의 동반 성장은 성과를 바라보는 관점에서 시작된다. 성과를 어느 한쪽의 이익이나 소유가 아닌, 서로의 성장과 발전을 위한 공동의 가치로 인식하는 것이 핵심이다. 이러한 관점에서 성과를 추구할 때 구성원들은 자신의 노력이 단순한 개인의 성

과를 넘어 조직과의 연결 속에서 더 큰 가치를 만들어낸다는 것을 깨닫는다. 이를 통해 진정한 집단 시너지가 창출되며, 조직은 지속 가능한 발전을 이룰 수 있다.

성과는 개인의 성장과 조직의 발전을 넘어 풍요로운 사회를 위한 토대가 된다. 구성원들의 성과는 기업의 혁신적인 제품과 서비스로 이어지고, 이는 사회의 일자리 창출과 경제 성장으로 확장된다. 이렇게 창출된 가치는 교육과 문화 발전의 자원이 되어 더 나은 삶의 질을 만들어낸다. **성과는 개인의 성장, 조직의 발전, 사회의 번영을 가능하게 하는 공통분모이자 연결고리이다.** 성과 없이는 인생도 조직도 사회도 존재할 수 없다. 성과의 가치는 결정적이고 절대적이다. 성과가 전부이다.

일잘러들의 성과 메커니즘에 대한 생생한 사례가 궁금하다면!



제6장

조직의 뿌리는 신뢰다






# 無信不立

무 신 불 립

신뢰가 없으면 바로 설 수 없다.

신뢰는 긍정적 관계의 필수요소이자  
조직의 지속가능성을 담보하는 근간이다.



회사를 창업하고 얼마 지나지 않은 2004년의 일이었다. 아침 일찍 총무팀장이 평소와 달리 잔뜩 상기된 표정으로 집무실을 찾아왔다. “아침식사 지원 제도를 중단해야 할 것 같습니다.” 한마디로 아침식사 지원 비용이 허투루 낭비되고 있으니, 아예 아침식사를 제공하지 않는 게 좋겠다는 이야기였다.

마이더스의 아침식사 전통은 회사 창립 때부터 시작되었다. 당시 대부분 미혼이었던 구성원들이 회사 근처에서 자취를 했는데, 아침을 제대로 챙기지 못하는 것 같았다. 나는 출근길에 시장이나 제과점에 들러 김밥과 떡, 샌드위치를 사서 다같이 나누어 먹곤 했다. 인원이 차츰 늘어나면서 나중에는 근처 식당을 지정해 각자 식사를 할 수 있도록 하고, 회사에서 매월 일괄 정산하는 방식으로 바꾸었다. 그런데 총무팀장이 이 제도의 문제점을 지적한 것이었다.

문제는 아침에 늦게 출근하여 식사는 하지 않고, 우유 한 팩만 챙겨 가는 구성원들로 인해 발생하고 있었다. 400원짜리 우유만 가져가도 식당 장부에는 4,000원짜리 식사를 한 것으로 기록이 되었던 것이다. 회사가 부담하는 비용과 구성원들이 받는 실질적 혜택을 고려하면 아침식사 제공을 중단해야 한다는 총무팀장의 의견

도 일리가 있었다.

팀장의 말대로 아침식사 지원을 중단하는 것은 쉬운 해결책이었다. 하지만 그들이 왜 아침밥을 먹지 않는지가 더 궁금했다. 한동안 지켜보니 원인이 보였다. 구성원들은 아침에 밥을 먹기보다 30분이라도 더 자고 싶어 했다. 밥보다 잠이 더 좋았던 것이다. 고민 끝에 총무팀장에게 제안했다. “아침잠보다 아침밥이 더 맛있도록 만들어봅시다.”

식사비를 6,000원으로 올리고 젊은 구성원들이 좋아할 만한 반찬과 질 좋은 아침밥을 준비하게 했다. 대신 구성원들에게 밥값으로 1,000원을 부담하게 했다. 이 돈은 회사가 같은 금액을 매칭하여 성남 지역의 독거노인과 결식아동을 돕는 데 사용했다. 구성원들은 아침밥이 공짜가 아니라는 인식을 갖게 되었고, 연말정산 때는 개인별 기부금으로 처리할 수 있어 일거양득이었다.

우리가 더 나은 복지를 제공하는 것은 단순히 재정적 여유가 있어서가 아니다. 복지는 비용의 문제가 아니며 선택적 투자도 아니다. 구성원의 신뢰를 형성하는 근간이다. 그리고 이 신뢰는 조직의 지속가능한 성장을 넘어 생존을 좌우하는 필수불가결한 요소이다.

《논어》에 등장하는 ‘무신불립(無信不立)’이라는 금언은 현대 사회에도 여전히 유효한 통찰을 제공한다. “신뢰가 없으면 바로 설 수 없다”는 이 간결한 표현에 신뢰의 중요성이 함축적으로 담겨 있다. 공자는 국가 번영을 위한 세 가지 핵심 요소로 경제적 안정, 국방력, 신뢰를 꼽았다. 그중에서도 ‘신뢰’만은 절대 포기해서는 안 된다고 강조했는데, 그 이유는 백성의 믿음을 잃은 나라는 더 이상

존속할 수 없기 때문이다. 이는 오늘날에도 마찬가지다. 국민의 신뢰를 받지 못하는 국가에서는 정책의 실효성이 떨어지고, 사회적 갈등이 증폭되어 존립이 위협받을 수 있다.

**조직에서도 가장 소중한 단어는 ‘신뢰’이다. 기업이 조직을 만들고 함께 모여 일하는 것은 집단 시너지를 위해서이다. 조직을 유지하고 집단 시너지를 만들어내기 위한 근간이 바로 ‘신뢰’이다.**

여러 사람이 머리를 맞대고 손발을 맞추면 혼자서는 상상도 못할 일들을 해낼 수 있다. 이것이 ‘함께’의 마법이다. 물론 단순히 한 공간에 모여 있다고 해서 이런 마법이 저절로 일어나지는 않는다. 진정한 ‘함께’의 힘을 끌어내기 위해서는 ‘신뢰’가 기반이 되어야 한다. 신뢰를 기반으로 한 협력은 집단 시너지를 통해 개인 능력의 총합을 뛰어넘는 조직의 성과를 창출한다. 협력은 그저 함께 일하는 것을 넘어 구성원들이 신뢰를 바탕으로 긍정적인 상호작용을 통해 더 큰 성과를 만들어내는 과정이다.

더 나아가 조직에 대한 신뢰는 구성원이 자신의 일과 역할에 몰입할 수 있도록 돕는 ‘심리적 안전감’의 기반이 된다. 신뢰할 수 없는 환경에서는 불안과 공포가 팽배해지고, 이는 뇌의 경계 시스템을 지속적으로 활성화시켜 신체를 긴장 상태로 만든다. 이러한 생리화학적 반응은 성과중심적 몰입이 일어나기 어렵게 하는 요인으로 작용한다.

복지는 안전과 생존에 대한 기본적 욕구를 충족시킴으로써 물리적·정서적 안전망의 역할을 하기도 한다. 이러한 환경에서 구성원들은 조직을 신뢰하게 되고, 이 신뢰를 바탕으로 더 높은 차원의 성

취와 자아실현을 향해 나아갈 수 있다. 결국 복지는 조직과 구성원 간의 신뢰 관계를 형성하는 가장 기본적인면서 강력한 요소이다.

## 신뢰는 어떻게 형성될까?

타인과의 관계에서도 신뢰는 모든 판단의 기준이 된다. 신뢰하는 관계에서는 상대의 의도를 긍정적으로 해석하고 실수와 오류도 너그럽게 받아들여지게 된다. 오랫동안 신뢰해 온 동료나 프로젝트 진행 과정에서 실수를 했다면, 우리는 그의 의도를 의심하기보다는 상황을 이해하고 함께 해결책을 찾으려 할 것이다. 이처럼 신뢰가 형성된 관계는 불필요한 감시, 검증, 의심 등으로 인한 시간과 에너지를 줄여줌으로써 협력을 원활하게 한다.

반면 신뢰가 부족한 관계에서는 모든 행동이 의심의 대상이 되고, 사소한 실수조차 중대한 문제로 확대해석된다. 새로운 비즈니스 파트너의 제안이 아무리 매력적으로 보여도 그 이면에 숨겨진 의도가 있을 것이라 경계하게 되는 것도 비슷한 맥락이다.

신뢰는 조직에서도 양날의 검으로 작용한다. 협력을 촉진하는 강력한 기반이 되기도 하지만, 부족할 경우 심각한 역시너지를 초래하기도 한다. 신뢰가 구축된 조직에서는 구성원들이 서로를 믿고 열린 소통을 하며, 불필요한 갈등을 최소화하고 본질적인 문제 해결에 집중할 수 있는 환경이 조성된다. 반면 신뢰가 부족한 조직에서는 방어적 태도가 만연해지고 책임 회피 경향이 강해진다. 시

간이 흐를수록 소통은 단절되고 갈등은 깊어지면서, 결국 협력보다는 개인의 이해관계를 우선시하는 분위기가 자리 잡게 된다.

그러면 경영자는 어떻게 조직에 신뢰를 구축하고 협력적 상호작용을 촉진할 수 있을까? 이에 대한 답은 뇌에서 '신뢰'가 형성되는 메커니즘에서 찾아볼 수 있다. 신뢰는 뇌의 판단체계를 통해 이루어지는 신경생물학적 과정이다. 어떤 대상에 대한 신뢰는 그로부터 주어진 가치를 판단하는 과정에서 형성된다. 판단을 하는 근본적인 목적은 주어진 상황 또는 대상을 회피할 것인가, 접근할 것인가를 결정하기 위해서다.

위험을 회피해야 하는 상황에 처했을 때 뇌는 두려움이나 불안과 같은 부정적 정서를 활성화해 회피 반응을 준비한다. 반대로 생존과 성장에 이익이 될 만한 기회라고 판단되면 기대감과 같은 긍정적 정서가 유발되어 접근 행동을 촉진한다. 이러한 판단의 기준점이 되는 것이 바로 신뢰이다.

모든 경험은 신뢰와 불신이라는 꼬리표가 붙은 채 뇌에 기억된다. 이 과정이 반복되면 굳이 의도하지 않아도 무의식적으로 신뢰 여부를 판단하게 된다. 무의식에는 긍정(접근)과 부정(회피)을 가름하는 판단체계가 있고, 이 스위치가 가치에 대한 신뢰 또는 불신을 결정하는 것이다. 결국 신뢰 형성의 출발점은 '긍정'에 있다.

경영자가 조직의 새로운 변화를 제안하는 상황을 생각해 보자. 먼저 구성원들의 우려사항에 귀를 기울이며 변화의 필요성과 방향성을 투명하게 공유하는 경우라면 어떨까? 구성원들의 뇌가 경영자의 제안을 긍정적 자극으로 받아들여 '한번 해볼 만하다'라고

판단하게 될 것이다. 반대로 일방적 하달이나 형식적 소통에 그친다면, 이는 구성원들의 뇌에 피하고 싶은 부정적 신호로 인식되어 저항과 불신이 깊어질 수 있다.

사람은 긍정적인 것을 신뢰하고 부정적인 것을 불신한다. 따라서 신뢰를 구축하려면 부정적 불확실성을 줄여주는 한편 긍정적 기대감은 늘려줘야 한다. 긍정적 불확실성에 대한 기대는 신뢰로 이어지고, 부정적 불확실성에 대한 두려움은 불신을 낳는다.\*

어느 강연에서 마이다스의 복지체계에 대해 설명한 적이 있는데, 강연이 끝나고 한 분이 찾아와 이런 말씀을 하셨다. “직원들에게 너무 잘해주도 안 됩니다. 적당히 긴장감을 느끼게 해줘야 더 열심히 일하는 법입니다.”

얼핏 들으면 맞는 말처럼 들릴 수 있다. 실제로 사람은 자신의 노력 여하에 따라서 미래가 달라질 수 있다는 긴장감을 느낄 때 더 열심히 일하게 된다. 미래가 보장되어 있어 노력할 필요성을 느끼지 못하는 상황보다는 변화 가능성이 있는 상황에서 더 큰 동기가 유발되기 때문이다.

중요한 것은 미래에 대한 불확실성이 긍정적이거나, 부정적이거나 하는 점이다. 단순히 불확실성이 있다고 해서 동기가 생기는 것은 아니다. 열심히 일하고 싶은 마음은 미래에 대한 긍정적 기대감에

\*이러한 과정은 뇌의 전전두피질에서 처리되는 예측체계와 관련이 있다. 긍정적인 결과를 예상할 때 뇌는 도파민을 분비하여 보상예측과 관련된 신경회로를 강화한다. 이러한 신경적 메커니즘은 자신에게 이익이 될 것이라고 기대되는 상황이나 대상을 신뢰하도록 만드는 기초가 된다. 반면에 부정적인 결과를 예상할 때는 편도체와 스트레스 관련 회로가 활성화되어 불신을 형성한다.

서 비롯된다. 미래에 대한 기대가 없는 상태에서 스스로 알아서 열심히 일하길 바라는 것은 착각이거나 지나친 욕심일 뿐이다.

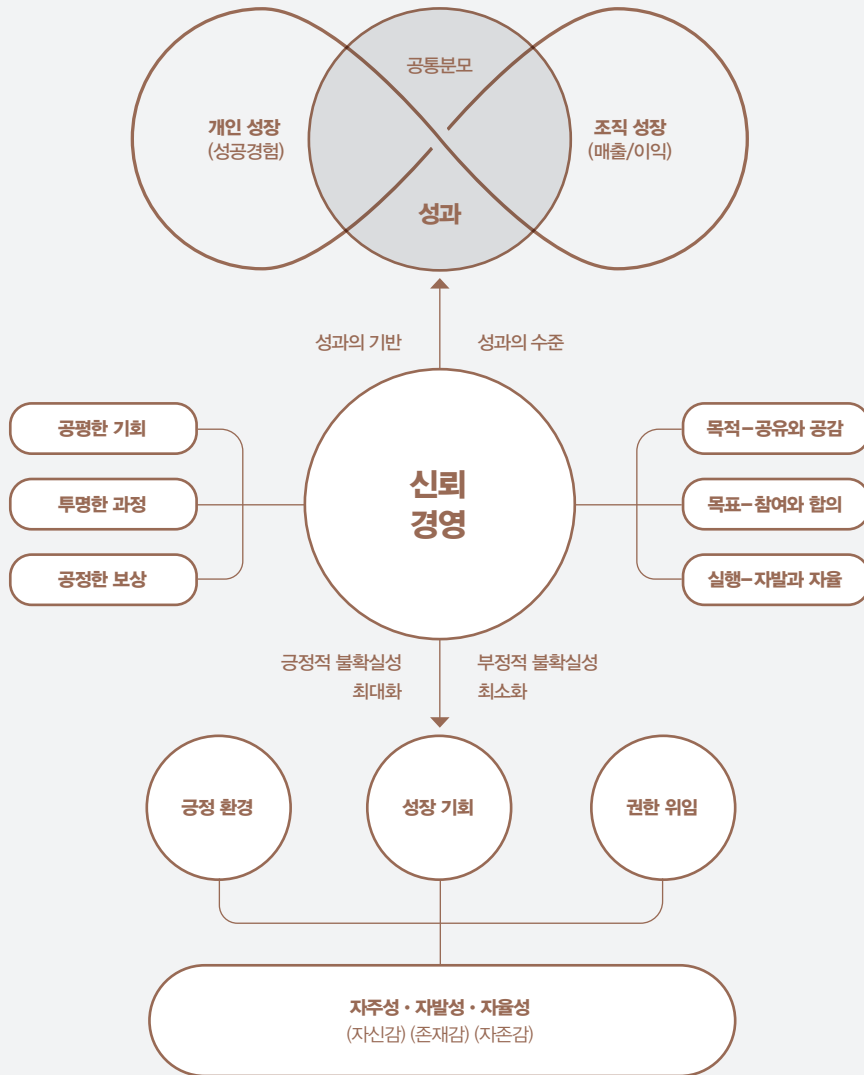
긍정적 기대감은 ‘앞으로 나에게 이익이 돌아올 것이고, 계속 성장할 수 있을 것’이라는 믿음이다. 이익 추구하고 마찬가지로 성장에 대한 기대도 인간이 지닌 본성의 한 측면이다. 인간은 늘 ‘더 나옴’을 추구하며 성장을 도모한다. 긍정적 기대감으로 조직에 대한 신뢰가 형성되면 구성원들은 자연스럽게 자신이 하는 일에서 의미와 가치를 발견하며 더 높은 도전을 하려는 동기를 일으킨다.

결국 경영자가 해야 할 일은 미래에 대한 긍정적 기대감을 제공하면서도, 구성원들이 스스로 노력의 가치를 느낄 수 있는 신뢰 기반의 환경을 조성하는 것이다. 이를 위해서는 세 가지 핵심 원칙이 필요하다. 즉 구성원들에게 역할에 대한 기회를 공정하게 보장하고, 의사결정 절차와 과정에 관한 정보를 투명하게 공개하며, 결과에 대한 보상이 합리적으로 공정하게 돌아가도록 하는 것이다.

복지, 평가, 보상, 소통 등을 비롯한 조직의 모든 환경과 체계에서 공정한 기회, 투명한 과정, 공정한 보상이라는 세 가지 원칙이 일관되게 지켜질 때, 구성원들은 비로소 ‘열심히 일한 만큼 미래에 이익이 돌아올 것’이라는 긍정적 기대감을 갖는다. 이러한 기대감은 단순한 희망사항이 아니라 조직에 대한 깊은 신뢰와 자신의 역할에 대한 확신에서 비롯된다.

반면에 기회에 대한 불공평, 과정에 대한 불투명, 보상에 대한 불공정이 만연한 조직에서는 부정적 불확실성이 커진다. 이런 환경에서는 구성원들이 손실을 회피하기 위한 방어적이고 수동적인

## 신뢰는 어떻게 구축되는가?



행동을 보인다.

좋은 사람들을 채용하면 스스로 알아서 좋은 인재로 성장할 수 있을까? 그렇지 않을 것이다. “작물은 농부의 발소리를 듣고 자란다”라는 말이 있다. 농부의 발길과 손길이 닿지 않은 밭은 잡초만 무성해진다. 마찬가지로 아무리 성장 가능성이 큰 인재라 하더라도 부정적 불확실성이 큰 환경에 오랫동안 방치된다면 그들의 잠재력은 시들어버리고 말 것이다.

농부가 과중하기 전에 거름을 뿌려 토양을 비옥하게 하듯 경영자는 인재가 잘 뿌리내리고 성장할 수 있는 바람직한 환경, 즉 신뢰 기반의 조직문화를 구축하는 것이 중요하다. 이는 단순히 구호나 선언으로 이루어지는 것이 아니라, 일상적인 업무 프로세스와 의사결정 과정에서 꾸준히 실천되어야 한다.

구성원은 조직과 경영자에 대한 신뢰를 바탕으로 성장한다. 기업의 성장과 발전은 경영자가 ‘얼마나 능력 있고 얼마만큼의 힘을 갖는가’가 아니라 ‘얼마만큼 신뢰받고 있는가’에 따라 결정된다.

## 성과중심적 몰입 문화 구축하기

조직문화에서 ‘신뢰’가 왜 중요한지는 성과 창출 과정에서 누가 어떻게 작동하는지 살펴보면 명확하게 알 수 있다. 구성원들은 조직과 리더에 대한 신뢰감이 형성되었을 때 이를 바탕으로 열정을 발휘한다. 열정은 성과중심적 행동을 지속시키는 에너지이다. 신

뢰 여부가 구성원들의 동기와 역량 발현에 결정적 영향을 미치는 이유는, 성과 메커니즘이 작동되는 첫 단계가 가치에 대한 신뢰 여부를 판단하는 것이기 때문이다.

조직에 대한 신뢰 수준이 높을수록 강한 동기가 일어나면서 적극적인 열정이 발현된다. 이 열정의 강도에 따라 전략적 모색의 크기와 방향이 결정되면서 성과의 양과 질을 만들어낸다. 신뢰가 열정의 수준을 결정하고, 열정의 강도가 전략과 실행의 수준을 결정하는 것이다. **신뢰 기반의 조직문화가 구축되면 구성원들의 동기와 역량이 모여 집단 시너지와 성과는 자연스럽게 만들어진다. 신뢰가 크면 성과도 함께 커지는 것이다.**

반대로 구성원들이 조직 환경과 리더를 신뢰하지 못하고 부정적 정서를 느끼면 어떤 행동을 할까? 불안감으로 모든 상황을 회피하려 들 것이고 떠날 궁리만 하게 될 것이다. 어쩔 수 없이 해야 하는 일만 대충대충 처리하면서 시간을 때우기도 한다. 동기도 역량도 발현되지 않을 테니 성과도 저조해질 수밖에 없다. 스스로 일을 찾아서 하기는커녕 가능한 한 문제를 만들지 않으려는 사람들만 점점 더 늘어난다. 이런 조직에서는 어떤 집단 시너지도 작동하지 않는다.

결국 얼마나 신뢰할 수 있는 환경을 만들어주는가에 따라 집단 시너지 크기와 구성원이 만들어내는 성과의 크기가 결정된다. 그리고 이것이 조직의 성과와 성장으로 이어진다. 대부분의 조직에서는 성과를 가장 우선시하지만 성과를 거두려면 일하려는 동기가 선행되어야 하고, 동기가 생기려면 신뢰가 전제되어야 한다. 신

뢰의 크기가 동기의 강도를 결정하고, 이는 최종적으로 성과의 크기로 나타난다.

그러면 조직 시너지와 성과를 극대화하는 조직문화를 구축하려면 어떻게 해야 할까? 핵심은 성과중심적 몰입 환경을 조성하는 것이다. 성과중심적 몰입 환경이란, 말 그대로 ‘명확한 성과 목표를 바탕으로 자신이 맡은 일에 충분히 몰입할 수 있는 환경’을 가리킨다. 이 같은 환경을 조성하는 데는 크게 세 가지 조건이 필요하다. 첫째는 목적에 대한 공유와 공감이고, 둘째는 목표에 대한 참여와 합의이며, 셋째는 구성원의 자발과 자율에 실행을 맡기는 것이다.

#### 조직과 일의 목적에 대한 공감

신뢰 기반의 성과중심적 몰입 문화 구축을 위한 출발점은 조직과 구성원이 추구하는 ‘목적’을 일치시키는 것이다. 이는 조직의 모든 구성원이 무엇을 해야 하고, 왜 해야 하는지에 대해 같은 생각을 하도록 한다는 뜻이다.

조직이 존재하는 목적과 지향하는 방향은 대개 미션, 비전, 핵심 가치, 인재상과 같은 ‘가치체계’에 담긴다. 조직의 존재 이유, 목적, 방향과 같은 정체성을 담은 것이 ‘미션’과 ‘비전’이라면 조직의 정체성을 실현하기 위한 의사결정의 기준이 바로 ‘핵심가치’이다. 그리고 이 핵심가치를 추구하는 구성원들의 생각과 행동의 기준이 그 조직의 ‘인재상’이라 할 수 있다.

기업의 가치체계가 중요한 이유는 구성원들을 한마음 한뜻으로 같은 방향을 향하게 함으로써 집단 시너지를 일으키는 근간

이 되기 때문이다. 집단 시너지를 키우려면 액자 속에 박제된 비전이 아닌 상호작용을 통해 구성원들의 가슴속에 스며들어 살아 움직이는 가치체계를 구축해야 한다. 기업에서 가치체계를 구축하는 과정은 마치 정원을 가꾸는 일과 비슷하다.

먼저 핵심가치라는 씨앗을 골라 심어야 한다. 이 씨앗은 조직 내부의 구석구석에 뿌리를 내릴 수 있도록 체계와 제도라는 비옥한 토양에 심어야 한다. 씨앗을 심는 것만으로는 부족하다. 일상 업무에서 의사결정을 할 때마다 이 가치를 떠올리고 실천할 수 있는 환경을 만들어야 한다. 그러려면 핵심가치가 피워낸 꽃을 모든 구성원들이 함께 가꾸고 즐기는 과정이 필요하다. 그리고 가치체계가 잘 자라고 있는지 정원을 늘 살펴보고 돌봐야 한다. 때로는 잡초를 뽑아주고, 때로는 새로운 꽃을 심으며 변화하는 상황에 맞춰 가치체계를 계속 가꾸고 발전시켜야 한다. 이렇게 정원을 정성껏 가꾸 나가면 구성원들은 조직의 가치체계를 내재화하여 실천하게 된다. 이것이 바로 살아 있는 가치체계의 모습이다.

#### 목표에 대한 참여와 합의

목적에 대한 공유와 공감 다음에는 목표에 대한 참여와 합의가 이루어져야 한다. 목표를 설정하고 합의할 때 가장 안 좋은 방식은, 리더가 일방적으로 목표를 정한 다음 구성원에게 통보만 하는 것이다. 이렇게 ‘합의’가 생략된 채 일방적으로 정해진 목표는, 구성원들에게 동기를 불러일으키는 것이 아니라 오히려 반발심을 불러오는 결과를 낳게 된다.

구성원은 목표를 설정하는 과정에 ‘참여’할 때 비로소 집단 시너지에 기여하고자 하는 동기를 갖게 된다. 따라서 목표 설정 과정은 리더와 구성원이 다운업과 업다운(DUDUC, Down-Up&Up-Down decision Cycle)을 반복하면서 토의하고 합의해서 수립하는 방식으로 이루어지는 것이 바람직하다.

목표를 설정하는 과정도 중요하지만 기준도 중요하다. 목표 달성에 대한 몰입을 이끌어내기 위해서는, 구성원 개개인의 역량 발현 수준을 고려하되 충분히 ‘도전적’일 필요가 있다. 이는 스트레치골(stretch goal)이라는 개념으로 설명할 수 있다. 스트레치골은 ‘온 힘을 다해 손을 뻗는다면 잡을 수 있을 정도’의 목표, 즉 달성하기는 어렵지만 불가능하지 않는 수준의 도전적이고 야심 찬 목표를 의미한다.

목표 수립과 관련하여 “5퍼센트 성장은 불가능하지만 30퍼센트 성장은 가능하다”라는 말이 있다. 이는 목표를 너무 낮추면 관성에 얽매어 일하게 되므로 오히려 목표 달성이 어려워지지만, 30퍼센트 정도의 도전적인 목표를 제시하면 과거의 방식으로는 목표를 달성할 수 없기 때문에 스스로 혁신적인 방법을 찾아 목표를 달성한다는 논리이다. 다만 아무리 노력해도 달성하기 어려울 만큼 지나치게 높은 목표를 제시하면 중도에 지쳐서 포기할 수 있으므로 유의해야 한다.

구성원들은 도전적 과제를 성공적으로 수행했을 때 몰입감과 더불어 성취욕과 인정욕이 충족되는 경험을 하게 된다. 뇌는 이러한 감정적 경험을 가치기억으로 형성했다가 다른 유사한 상황에

서 다시 성공을 경험하고 싶은 욕망을 일으키는 데 활용한다. 성공 경험은 더 큰 욕망을 불러일으키고 이는 다시 더 큰 기회로 이어지며, 결과적으로 더 높은 성과 창출로 연결되면서 조직과 구성원의 성장을 돕게 된다.

### 실행은 구성원의 자발과 자율에 위임

목적에 대한 공감과 목표에 대한 합의가 이루어지고 난 다음에는, 구성원들이 스스로 판단해서 일하도록 자율에 맡기면 된다. 리더의 직접적인 개입은 최소화해야 한다. 리더가 일일이 관여하면 성과는 점점 더 멀어진다. 구성원들이 리더의 눈치를 살피느라 일에 몰입하지 못하기 때문이다. 몰입하지 못하면 생각이 열리지 않고 좋은 전략도 나오기 어려우니 성과도 창출하기 어려운 상황이 되는 것이다.

리더는 해서는 안 될 일과 반드시 해야 할 일의 선을 명확히 알려주되, 나머지는 구성원들이 자발과 자율로 실행하도록 위임하는 것이 바람직하다. 구성원 스스로 자기 목표를 수시로 추적하고 점검할 수 있도록 안내하고, 구성원 개인의 목표가 조직의 목표에 정렬될 수 있도록 조율하면서 필요한 경우 코칭을 통해 지원한다.

코칭이나 피드백을 할 때도 리더가 일방적으로 의견을 전달하는 것이 아니라, 구성원 스스로 답을 찾을 수 있도록 적절한 질문을 던지는 방식이 효과적이다. 그래야 구성원 스스로 일의 주인이 되어 자발적이고 자율적으로 일한다. 리더의 목표는 구성원이 성장하는 것이고, 구성원이 성장한 결과로 만들어지는 것이 성과이다.

조직문화는 구성원들에게 동기를 부여하고 열정을 발현시키며 주인의식을 갖고 일하도록 추동하기도 하지만, 부정적이고 소극적이며 편협하게 일을 하도록 만들 수도 있다. 조직문화가 집단 시너지와 성과를 극대화하기도 하지만, 조직 전체를 위축시키고 경직시킬 수도 있다는 의미이다. 이처럼 조직문화가 기업 경영의 성과에 미치는 영향은 생각보다 훨씬 크고 심오하다.

한때 자만심과 관료주의로 사망 직전의 공룡이 된 IBM을 고객과 서비스 중심의 새로운 문화로 탈바꿈시킨 루 거스너 전 회장은 “조직문화는 경영의 승부처 중 하나가 아니라 승부 그 자체다”라고 했다. 조직문화의 중요성이 그만큼 크다는 걸 강조한 말이다.

### 일의 주인이 되는 조직문화

모든 사람은 자기 일과 조직에 대한 주인의식을 가질 때 최선을 다해 효과적이고 효율적으로 일한다. 경영자들이 가장 원하는 인재도 ‘주인의식’을 가지고 일하는 사람일 것이다. 하지만 구성원들이 주인의식을 갖기를 바란다면, 먼저 그들을 ‘진짜 주인’으로 대접하고 있는지 돌아보아야 한다. 물론 구성원 모두가 진짜 주인이 되는 것은 불가능하다. 기업의 실제 주인은 그 기업을 창업한 사람이거나, 상장한 회사라면 주식을 가장 많이 가진 대주주일 테니까 말이다. 그래서 “주인의식이란 주인은 따로 있다는 것을 의식하며 일하는 것”이라는 우스갯소리도 있는 것 같다.

**모든 구성원이 ‘회사의 주인’이 될 수는 없다. 하지만 ‘일의 주인’은 될 수 있다.** 사람은 누구나 주인처럼 행동하기를 원하고, 자신이 하고 싶은 일을 하고 싶어 한다. 또 타인이나 집단의 제약을 받지 않는 상태에서 자신의 생각과 행동을 통제하고 싶어 한다.

이러한 자주성, 자발성, 자율성이 잘 발휘될 수 있는 조직문화를 구축했을 때, 구성원들은 자신의 일에 대해 흥미, 재미, 의미를 느끼며 주인의식을 갖는다. 일의 주인이 되면 예기치 못한 난관을 만나도 책임감을 갖고 극복하려는 의지를 발휘한다. 또한 도전적인 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 적극적이고 전략적으로 일한다.

구성원들이 일의 주인이 되는 조직문화를 구축하려면 어떻게 해야 할까? 가장 먼저 할 일은 신뢰 기반의 긍정 환경을 조성하는 것이다. 그런 다음 구성원 개개인이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 적절한 역할을 부여해 성장의 기회를 제공하고, 마지막으로 권한을 위임해 자율적으로 일할 수 있는 환경을 제공해야 한다. 긍정 환경, 성장 기회, 권한 위임이라는 세 가지 조건이 충족될 때 구성원들은 비로소 주인의식을 갖게 되며, 이는 자주성, 자발성, 자율성으로 드러난다. 이 세 가지는 주인의식의 본질적 요소이자 외적으로 드러나는 표상이기도 하다.

### 자주성 발휘를 돕는 신뢰 기반의 긍정 환경

자주성이 발휘되려면 자기 자신에 대한 긍정과 더불어 주어진 환경에 대한 긍정, 그리고 역할과 업무 기회에 대한 긍정이 필요하다. 자기 자신, 환경, 기회에 대한 세 가지 긍정을 바탕으로 일, 동

료, 조직과의 상호작용이 원활하게 이루어질 때 성취욕이 생기고 자주성도 더 크게 발휘된다.

주인과 노예의 삶이 다른 이유는 단지 신분 차이 때문만이 아니다. 주인은 자신이 노력한 만큼 결실을 거둘 수 있다는 믿음 때문에 스스로 일의 주인이 되어 최선을 다한다. 반면 노예는 자신이 일한 만큼의 대가를 기대할 수 없다는 불신 때문에 열정을 다해 일할 필요를 느끼지 못한다. 결국 노력한 만큼의 결실이 자신에게 이익으로 돌아온다는 것을 믿을 때 비로소 주인의식이 생긴다.

이익에 대한 경험은 자주성의 중요한 기반이다. 여기에서 말하는 ‘이익’은 돈과 같은 물질적 이익에만 국한되지 않는다. 조직에서 더 중요한 것은 인정, 칭찬, 존중, 격려 그리고 사회적 이익이다. 일에 대한 의미와 가치를 통해 자기효능감과 자존감을 높여주는 정신적 이익도 마찬가지다.

### 자발성 발휘를 돕는 역할과 기회 제공

구성원들이 주인의식을 갖지 못하는 것은 능력이 부족해서가 아니라 동기가 없어서이다. 동기가 생기지 않는 근본적인 이유는 주어진 기회가 자신에게 이익이 될 것이라는 신뢰가 부족하기 때문이다. 따라서 구성원들이 물질적, 사회적, 정신적 이익을 기대할 수 있는 역할과 성장의 기회를 적극적으로 제공하여 동기를 촉발하는 것이 중요하다.

사람은 누구나 자신의 성취에 대해 인정받고 싶어 하고 지금보다 나은 존재로 성장하기를 원한다. 그러므로 기회를 제공할 때는

그것이 왜 성장의 기회가 되는지 구성원들 스스로 공감할 수 있도록 투명하게 설명하는 과정이 필요하다.

또 기회를 제공할 때는 먼저 각자의 역량을 정확히 진단하여, 이를 기반으로 동기가 촉발되어 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 역할과 목표를 신중히 고민해야 한다. 이 과정의 핵심은 개인의 역량 수준에 맞는 적절한 난이도의 역할과 목표를 설정하는 것이다. 우리는 최선을 다해 도전하면 성공할 가능성이 높다고 판단될 때 역량을 최대한 발휘한다.

역할과 기회의 적절성을 확인하기 위해서는, 다양한 업무를 순차적으로 제공하며 역량 발현 수준을 면밀히 관찰하는 것이 효과적이다. 업무의 난이도를 점진적으로 높이거나 업무 특성을 변경하면서 그때그때 역량 발현 수준이 어떻게 달라지는지 확인하는 방식으로, 각 구성원의 역량 수준을 점검하고 최적의 역할과 업무를 파악할 수 있다.

### 자율성 발현을 돕는 권한 위임

사람은 환경에 대한 통제력과 선택권이 없을 때 스스로 자율성이 없다고 느낀다. 따라서 역할과 기회를 제공한 뒤에는 구성원들이 자율성을 발휘할 수 있도록 권한을 위임해야 한다. 구성원은 플레이어인 동시에 리더와 동료들 지켜보는 관중이기도 하다. 그래서 자신이 무엇을 잘하고 무엇을 못하는지 잘 알고 있다. 리더는 목적과 목표만 공유하여 공감하도록 하면 된다. 실행에 대한 책임과 권한을 위임하면 구성원들의 자존감이 커지면서 자율성이 강

화된다.

모든 업무를 일일이 지시하면서도 단지 일을 넘겼다는 이유로 위임을 했다고 착각하는 경영자나 리더가 있다. 올바른 위임은 역할, 책임, 권한을 명확하게 하는 것이다. 자율성의 발현을 위해서는 업무에 대한 역할, 책임, 권한을 함께 부여해야 한다. 일반적으로 역할과 책임만 강조하는 경향이 있는데, 권한이 없는 역할과 책임은 무의미하다. 권한을 가진 주체에 의해 조직이 자율적으로 운영될 때 구성원들은 자발적으로 성과중심적 실행을 하게 된다.

실행 과정에서 코칭과 지원을 할 수 있지만, 간섭이나 개입으로 느끼지 않도록 하는 것이 중요하다. 물론 구성원들이 일을 제대로 하는지 불안할 수 있다. 하지만 진척이 더디고 당장 최상의 결과가 나오지 않아도 충분히 기회를 주고 기다려야 한다.

**성공하는 조직의 공통점은 ‘구성원들이 신뢰를 기반으로 동기를 일으킨 상태에서, 각자 일의 주인이 되어 성과중심적인 몰입을 하면서 자주적이고 자발적이며 자율적으로 일한다’는 것이다. 그래서 경영의 첫 단추는 신뢰 구축이다.** 신뢰가 얼마나 잘 구축되어 있는가에 따라 구성원들은 주인의식을 바탕으로 자발적이고 자율적이며 적극적으로 일할 수도 있지만, 의존적이고 소극적이며 타율적으로 일할 수도 있다.

기회와 환경을 제공하고 역할에 따른 권한을 위임하면 구성원들은 책임감을 갖고 최선을 다한다. 그것이 모든 사람의 본성에 내재된 자연의 결이다. 따라서 경영 제도나 체계는 이러한 사람의 결이

자연스럽게 드러날 수 있도록 설계하는 것이 바람직하다.

신뢰가 눈에 보이지 않는 요소이다 보니 간혹 추상적으로 막연하게 접근하는 경영자도 있다. **신뢰경영은 과학이다. 사람의 본질을 과학적이고 합리적으로 이해하고 접근할 때 비로소 성공적인 신뢰경영을 할 수 있다.**

### 성과급 없는 보상체계

신뢰경영의 또 다른 핵심은 공정하고 투명한 보상체계이다. 적절한 보상은 구성원들의 성과와 노력을 인정하는 중요한 수단이다. 구성원들이 조직으로부터 자신의 가치를 인정받고 있다고 느끼게 하며, 이는 조직에 대한 신뢰와 긍정적인 태도로 이어진다.

보상체계는 조직이 중요하게 여기는 가치와 목표를 구성원들에게 전달하는 소통의 도구로도 활용된다. 예를 들어, 팀워크를 중시하는 조직이라면 개인 성과뿐만 아니라 팀 성과에 대한 보상도 중요하게 다룰 것이다.

그러면 보상체계는 어떻게 설계하는 것이 바람직할까? 우선 보상은 큰 틀에서 ‘외재적 보상’과 ‘내재적 보상’으로 나눌 수 있다. 외재적 보상은 성과급이나 승진처럼 외부에서 주어지는 보상이고, 내재적 보상은 일에 대한 의미나 보람처럼 행위자의 내면에서 일어나는 보상이다.

경영자들이 가진 편견들 가운데 가장 깨기 힘든 것이 바로 ‘평가

를 통한 차등보상제에 대한 믿음’이다. 이는 동기를 강화하는 데 ‘금전적 보상’만 한 것이 없다는 믿음이다. 하지만 성과를 평가하고 그에 따라서 성과급을 차등 지급하는 것으로는, 구성원들에게 열심히 일하고 싶은 마음이 들도록 하는 데에 한계가 있다.

성과급이나 승진 같은 외재적 보상의 한계는 ‘쾌락적응(hedonic adaptation)’이라는 뇌의 특성으로 인해 지속적인 동기 요인으로 작용하기 어렵다는 데 있다. 사람의 뇌는 외부에서 주어지는 보상에 쉽게 적응하기 때문에, 비슷한 강도의 동기가 유발되려면 계속해서 더 큰 보상이 필요하다.

동기유발 효과가 더 크고 지속적인 것은 내재적 보상이다. 내재적 보상은 자가발전기와 같아서 새로운 기회가 주어질 때마다 동기를 강화하고 효과도 오래 지속된다. 외재적 보상은 자동차에 시동을 걸어주는 스타트 모터 역할에 그치는 반면에, 내재적 보상은 엔진을 지속적으로 움직이는 연료 역할까지 한다.

성과와 돈을 직접 연계하는 성과급이나 스톡옵션과 같은 물질적 보상의 가장 큰 부작용은 구성원들에게 잘못된 신호를 보낼 수 있다는 것이다. 특히 성과급제도는 ‘당신의 능력과 성과를 돈으로 사겠다’는 것이며, 따라서 ‘당신은 평가의 대상이다’라는 신호를 줄 수 있다. 이러한 신호는 자부심과 자존심에 부정적 영향을 주고 조직과 리더에 대한 신뢰를 저해할 수 있다.

‘승진’의 경우에는 어떨까? 금전적 보상이 아닌 사회적 보상이긴 하나 역시 외재적 보상의 한계를 벗어나긴 어렵다. 더구나 외재적 보상의 경우 보상을 인식하는 주체는 자신이지만 보상을 제공하

는 주체는 외부에 있다. 이는 기대보다 낮은 보상이 주어지거나 불공정하다고 여겨지면, 무기력함을 느끼며 불만이나 태업 등 부정적인 성향을 드러내게 하는 원인이 된다.

외재적 보상의 가장 심각한 부작용은 내재적 동기를 약화해 새로운 시도와 도전을 회피하도록 만들 수 있다는 점이다. 내재적 동기가 강한 사람의 특징은 도전할 만한 대상을 물색하고, 창의적으로 사고하며, 장애물이 나타나도 쉽게 물러서지 않는 데 있다. 일단 금전적인 보상에 매료되고 나면 창의성은 점차 사라진다. 눈앞에 쉽게 얻을 수 있는 보상이 있는데 굳이 힘을 들이거나 위험을 무릅쓰면서 새로운 과제에 도전할 이유가 없기 때문이다.

많은 기업에서 성과급을 성과경영의 중요한 수단으로 활용하고 있지만, 앞서 설명한 바와 같이 대표적인 외재적 보상인 성과급은 성과에 별 도움이 되지 않는다. 특히 신뢰와 협력이 중시되는 수평적 조직에서 동료들끼리 보상을 놓고 경쟁하게 만드는 것은 집단 시너지를 저해하는 악영향을 줄 수 있다. 성과급과 같은 물질적 보상이 오히려 내부 경쟁을 심화하고 협력과 집단 시너지 창출에 도움이 안 된다는 사실은 여러 연구결과로 증명되었고, 실제 사례들도 찾아볼 수 있다.

그렇다면 지나친 경쟁을 초래하는 성과급제도를 보완할 방법은 없을까? 해결책 중 하나는 '집단보상제도'를 활용하는 것이다. 이는 구성원 개인의 성과가 아닌 단위조직별 집단의 성과를 기준으로 보상하는 것을 말한다. 집단보상제도에 동의하지 않는 사람들이 제기하는 문제점은 '무임승차'이다. 성과가 낮은 사람들이 성과

가 높은 사람들에게 기생할 가능성이 있다는 것이다.

하지만 그렇게 생각하는 것은 신뢰의 부재를 의미한다. 혼한 통념과 달리 자기중심적이고 이기적이기만 한 사람은 없다. 대부분의 사람은 최소한의 양심을 갖고 있으며, 보편적으로 옳다고 느끼거나 공정하다고 생각되는 방향으로 행동하려고 한다. 능력은 비록 부족하더라도 조직에 민폐가 되거나 동료를 실망시키는 일은 하고 싶지 않다고 생각하기 때문이다.

사람에 대한 합리적 이해를 바탕으로 볼 때, 가장 효과적인 보상은 일에서 의미를 발견하고 재미와 보람을 느낄 수 있는 환경과 기회를 제공하는 것이다. 이때 중요한 것은 구성원의 성과에 대해 관심과 인정을 표현하는 일이다.

구성원들은 자신이 매일 하는 일과 노력에 대해 조직으로부터 정당한 대우와 충분한 인정을 받고 있는지 늘 생각한다. 잘한 일에 대한 인정과 피드백, 따뜻한 칭찬과 격려 등 사회적 보상은 구성원들에게 심리적 안전감을 제공하여 성과에 몰입할 수 있도록 해준다.

## 문화는 체계 없는 체계이다

신뢰 기반의 조직문화를 구축해야 한다고 말하면, 대부분의 경영자들은 제도와 체계부터 고민한다. 물론 각종 제도와 체계를 마련하면 단기적으로는 효과가 있는 것처럼 보인다. 구성원들이 한 마음으로 일사불란하게 움직이는 것처럼 보이기도 한다.

문제는 대부분의 제도와 체계가 구성원들의 생각과 행동을 관리하고 통제하려는 의도로 만들어진다는 점이다. 이러한 제도와 체계는 오히려 구성원들의 자율성을 억눌러 집단 시너지와 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 구성원들이 주인의식을 갖고 일하는 데 필요한 것은 관리와 통제를 위한 제도나 체계가 아니라, 신뢰를 기반으로 자연스러운 질서로 형성된 조직문화이다.

규모가 큰 조직은 복잡한 체계 탓에 작은 일 하나를 시작하려고 해도 여러 번의 결재와 승인을 거쳐야 한다. 이 과정에서 구성원들은 시간 낭비는 물론이고 허탈감에 빠지거나 갈등을 겪는다. 마이다스를 창업하면서 제도와 체계를 최소화했던 이유는, 대기업에서 일하며 수많은 제도와 체계들이 구성원들의 자발성과 자율성을 얼마나 저해하는지 경험했기 때문이다.

그래서 구상하게 된 것이 ‘체계를 돕는 체계’이다. 구성원들이 스스로 창의성을 발휘하도록 돕기 위해 회의 규칙과 절차를 정하는 것이 그 예가 될 수 있다. 이런 체계는 구성원들을 통제하려는 것이 아니라 그들이 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 유도하는 역할을 한다. ‘돕는’이라는 단어를 선택한 이유도 체계의 목적이 ‘통제’가 아닌 ‘유도’에 있다는 점을 강조하고 싶기 때문이다.

“자연스러운 것이 가장 아름답다”는 말이 있다. **가장 자연스럽고 바람직한 체계는 ‘문화’라는 질서이다. 구성원들의 사고방식과 행동양식은 문화라는 질서 안에서 발현되고 숙성된다. 문화는 체계가 아니면서 체계를 돕는 ‘체계 없는 체계’이다.**

마이다스 역시 ‘체계 없는 체계’의 형태로 조직문화를 형성하기

까지 숱한 우여곡절을 겪었다. 길을 잘못 들어 몇 번씩 되돌아가고 전혀 예상치 못한 돌부리를 만나 넘어지기도 하면서 ‘체계 없는 체계’라는 이상에 가까워지기 위해 노력해 왔다.

그동안 변화도 적지 않았다. 창업 초기에는 구성원이 50명 이하여서 단일 리더십과 개인적 양심에 따른 자율 운영이 가능했다. 하지만 구성원 수가 500명이 넘고 1,000여 명에 이르게 되면서 새로운 적응이 필요하여, 주요 부문별로 리더십을 분산하는 팀 단위 책임경영 체계를 도입했다. 직책 체계는 경영위원-팀장-구성원의 3단계로 단순화했다. 경영위원은 의사결정을, 팀장은 성과책임을, 구성원은 실행담당의 역할을 맡는다. 3단계 역할 체계를 조직을 단일 유기체처럼 최대한 효과적이고 효율적으로 운영할 수 있도록 설계된 것이다.

팀장을 중심으로 한 직책 체계의 운용은 하나의 조직이 성과를 내는 데는 리더라는 변수가 지배적이란 점을 고려한 것이다. 성과 평가 역시 개인 평가가 아니라 팀 단위로 이루어진다. 마이다스에는 개인별 성과급 제도가 없으며, 그 대신 팀 단위로 집단상여금을 책정하여 지급한다. 팀 조직 내부에서의 상여금 배분은 팀장에게 재량권이 있다. 팀장이 각 개인별 조직 시너지와 성과에 대한 기여도를 합리적으로 판단하여 상여금을 지급하는 방식이다.

육성 체계에도 중요한 변화가 있었다. 초기에 사람중심 경영을 구상하고 실천할 때만 해도 ‘육성이 경영이다’라는 철학을 바탕으로 모든 사람을 잘 육성하려고 했다. 그러나 시간이 흐르면서 모든 구성원을 똑같이 성장시키는 것은 현실적으로 불가능하다는

것, 경영자로서 할 수 있는 최선은 ‘더 나아지려는 사람’을 ‘더 나아지도록 돕는 것’이란 점을 깨닫게 되었다. 그래서 지금은 잘 클 수 있는 사람을 선별해서 집중 육성하는 선별 육성 체계로 방침을 바꾸었다.

마이다스의 모든 제도와 체계는 표면적으로는 구조화되어 보이지만, 그 본질은 구성원들 내면의 속성이 바람직한 방향으로 발현 되도록 돕는 데에 초점이 맞춰져 있다. 이는 인간 본성에 대한 과학적 이해를 바탕으로 사람중심의 합리경영을 실현하고자 한 결과이다.

나아가야 할 방향과 달성하고자 하는 목표가 있다면, 제도나 체계는 그때그때 융통성 있게 만들고 보완하는 것이 바람직하다. 제도와 체계는 신뢰를 구축하고 긍정적인 상호작용을 촉진해 집단 시너지를 키우기 위한 수단일 뿐이다. 마치 여행에서 지도가 모든 길을 알려줄 수 없듯이 제도와 체계 역시 조직의 모든 상황에 대한 정답을 제시할 수는 없다. 중요한 것은 구성원들의 자발적 참여와 창의성이 발현되도록 돕는 유연한 틀을 만드는 것이다. 이것이 바로 마이다스가 추구해 온 ‘체계를 돕는 체계’의 진정한 의미이다.

## 조직문화를 구축하는 5단계

많은 기업이 성공한 국내외 기업들의 문화와 제도를 벤치마킹해 도입하지만, 대부분 실패로 끝난다. 이는 편리하다는 이유로 진짜

꽃이 아닌 조화를 꽃아두는 것과 같다. 조화는 겉으로 보기에는 아름답다울 수 있지만, 향기가 없어 벌과 나비가 찾아오지 않으며, 결국 새로운 꽃과 열매도 맺지 못한다. 마찬가지로 조직문화도 기업의 환경과 구성원들의 경험 속에서 자연스럽게 형성될 때 비로소 살아 있는 문화로 자리 잡을 수 있다.

우리가 흔히 조직문화라고 부르는 복리후생과 각종 제도는 문화의 현상이자 수단일 뿐 문화의 본질이 아니다. 문화의 핵심은 구성원 간의 관계와 상호작용을 통해 형성되는 기업만의 고유한 질서다. 이는 구성원들의 경험과 체험이 축적된 집단적 기억이며, 동시에 공통된 사고방식과 행동 패턴이 만들어낸 조직의 습관이다.

조직문화는 체계가 아니면서도 체계를 대체할 수 있는 조직의 질서이다. 이를 구축하기 위해서는 먼저 ‘복잡계(complex system)’에 대한 이해가 필요하다. 복잡계는 통계물리학에서 나온 용어로 ‘수많은 구성요소로 이루어진 집단에서 각 요소가 다른 요소와 끊임없이 상호작용하는 체계’를 말한다.

복잡계의 핵심은 상호작용이다. 모든 존재는 관계로 연결되어 있고, 관계는 상호작용을 촉진하며, 상호작용의 결과로 드러나는 것이 질서이다. 조직문화의 핵심 역시 제도나 체계가 아닌 ‘상호작용’에 있다. **문화는 조직이라는 복잡계에서 사람과 사람, 사람과 환경의 다양한 상호작용을 통해 자연스럽게 구축된다.**

복잡계 현상은 여러 요소의 다양한 상호작용으로 일어나기 때문에 그야말로 ‘복잡하게’ 보이지만, 그렇다고 해서 모든 게 뒤죽박죽인 카오스 상태를 의미하는 것은 아니다. 복잡계에도 나름 일정

한 패턴과 질서가 있다. 복잡계 영역에서는 수많은 요소의 상호작용으로 다양한 질서가 나타난다.

해질녘에 수만 마리의 새가 대형을 이루어 이동하는 모습이나 바다 속 물고기 떼가 무리지어 움직이는 모습들은 얼핏 무질서해 보여도 자세히 관찰하면 놀라울 만큼 조화롭고 일사불란하다. 이처럼 생물계에서 나타나는 집단적 행동을 비롯해 인간 뇌의 신경 세포에 의한 의식 현상, 조직에서의 상호작용으로 형성되는 집단 시너지와 조직문화가 복잡계 현상에 속한다.

특히 유기체의 경우 여러 요소가 다양한 상호작용을 통해 서로 영향을 미치고 환경 변화에 능동적으로 '적응'하면서 진화하는 과정 속에서 질서를 형성하게 된다. 적응은 '정해져 있는 절차에 순응하지 않고 새로운 변수와 맞닥뜨리면서 배우고 익힌다'는 의미를 품고 있다. 구성요소들이 변화하는 환경에 능동적으로 적응하는 과정을 거쳐 자발적으로 질서를 형성하는 체계를 '복잡적응계 (complex adaptive system)'라고 한다.

복잡적응계의 메커니즘은 수많은 구성요소 간의 상호작용, 외부 입력 없이도 독특한 패턴을 스스로 만들어내는 자기조직화, 구성요소 간의 견제와 경쟁을 통해 증폭되는 공진화, 임계점에 이르러 균형이 깨지면서 체계 전체에 일어나는 거시적 변화, 그 결과로 완전히 새로운 특성이 발현되는 창발(emergence) 현상으로 요약된다.<sup>●</sup>

기업의 조직문화도 이러한 창발을 통해 만들어지는 복잡적응계 현상 가운데 하나이다. 조직문화는 개인과 개인, 개인과 조직의 다

양한 상호작용을 통해 자기조직화와 공진화를 거쳐 창발된다. 따라서 자주성, 자발성, 자율성이 잘 발현되는 조직문화를 구축하려면 긍정적인 상호작용을 촉진함으로써 스스로 질서를 형성하도록 하는 것이 효과적이다.

그러면 어떻게 해야 조직에 신뢰 기반의 성과중심적 몰입 문화가 자연스러운 질서로 자리 잡도록 할 수 있을까? 복잡계 특성을 기반으로 할 때 조직문화 창발은 5단계로 이루어진다고 볼 수 있다. 먼저 조직 활성화를 바탕으로 자기조직화가 촉진되고, 이것이 확대되어 조직 동기화와 조직 공진화가 이루어졌을 때 최종적으로 새로운 조직문화가 창발적으로 나타난다.

#### 조직 활성화 : 변화의 중심을 형성하다

조직문화 형성의 출발점은 '조직 활성화'이다. 조직 내 변화의 중심이 될 '킹핀(kingpin)' 역할을 하는 인물을 중심으로 상호작용을 촉진하며, 신뢰를 기반으로 변화를 위한 에너지를 형성해야 한다. 킹핀은 리더일 수도 있고, 구성원들에게 영향력이 큰 사람일 수도 있다. 이들이 신뢰를 얻고 구성원들과 열린 소통을 하며 변화를 이끌면 조직은 활력을 얻고 자연스럽게 다음 단계로 넘어갈 수 있다.

● 창발은 구성요소들이 유기적으로 상호작용하면서, 하위 계층에서는 나타나지 않던 새로운 질서가 상위 계층에서 형성되는 현상을 의미한다. 이는 단순히 개별 요소들의 합으로 설명될 수 없는 복합적인 특성을 지닌다. 게슈탈트 심리학에서는 "전체는 부분의 합보다 크다"는 개념을 통해 창발을 설명한다. 개별 요소를 단순히 모아놓는 것만으로는 전체의 고유한 특성이 나타나지 않으며, 요소들 간의 관계와 상호작용을 통해 새로운 구조와 의미가 형성된다는 것이다.

### 자기조직화 : 구성원 간의 자율적 질서 형성

조직이 활성화되면 구성원들 간의 신뢰를 기반으로 한 자율적인 상호작용이 증가하면서 자연스럽게 질서와 패턴이 형성되는 ‘자기조직화’ 과정이 시작된다. 신뢰가 쌓일수록 구성원들은 소통과 협력을 통해 서로의 역할을 조율하며 주도적으로 상호작용을 촉진하고, 이에 따라 성과중심적인 몰입이 촉진된다. 조직이 강압적으로 구조를 만들기보다, 구성원들이 주체적으로 신뢰를 쌓으며 질서를 형성할 수 있도록 유도하는 것이 중요하다.

### 조직 동기화 : 조직과 구성원의 목표 정렬

자기조직화가 이루어지면, 구성원 개개인이 목표를 설정하고 달성하는 과정에서 자신의 성공경험을 조직과 공유하며 조직과의 동일시가 강화되는 ‘조직 동기화’ 단계로 넘어간다. 예를 들어, 팀 프로젝트에서 개별 구성원이 성과를 내고, 이를 조직이 인정하는 과정에서 신뢰와 소속감이 커지는 것이다. 이러한 경험이 쌓이면 조직의 목표가 개인의 목표로 자연스럽게 내면화되며, 구성원들은 자신의 성취가 조직의 성장과 연결된다는 확신을 갖게 된다. 이 과정이 반복될수록 성과중심적 사고가 조직 전체로 확산된다.

### 조직 공진화 : 협력과 선의의 경쟁이 만들어내는 시너지

조직 동기화가 정착되면, 구성원 간의 협력과 성과 공유가 더욱 활발해지면서 단위 조직 간의 집단 시너지가 극대화되는 ‘조직 공진화’ 단계가 이루어진다. 이 과정에서 조직 내부에서는 협력과 선

의의 경쟁이 촉진되며, 타인의 성취가 또 다른 성장의 동력이 되는 선순환이 형성된다. 예를 들어, 한 팀의 성공 사례가 조직 내 다른 팀에도 전파되고, 이를 바탕으로 새로운 성과 모델이 개발되는 식으로 발전할 수 있다. 공진화가 일어나면 조직 전체가 상호 연결되어 발전하며, 개별 구성원의 성장이 조직의 집단적 성장으로 증폭된다.

### 조직문화 창발 : 자연스럽게 문화로 정착되는 질서

조직이 충분한 상호작용과 공진화를 거치면, 자연스럽게 새로운 조직문화가 창발되는 단계에 이른다. 이때 조직은 더 이상 외부에서 정해진 규율이나 시스템에 의존하지 않고, 구성원들이 자주성, 자발성, 자율성을 기반으로 유기적으로 움직이는 문화를 갖게 된다. 성과중심적 몰입이 자연스러운 질서로 자리 잡고, 구성원들은 스스로 목표를 설정하고 실행하며 협력하는 환경을 형성한다. 변화의 에너지와 질서가 전 조직에 확대되고 적용되면서 새로운 조직문화로 자연스럽게 정착되는 것이다.

바람직한 조직은 역동적 창의를 자생적으로 피어날 수 있는 환경이 보장되는 조직이다. 생명력이 살아 숨쉬는 조직이 되려면 질서와 혼돈의 경계에 위치하도록 해야 한다. 이 경계에서 구성원들의 원활한 상호작용이 이루어져야 새로운 질서가 조직문화로 자리 잡을 수 있게 된다. 다만 조직 내 구성요소들의 상호작용이 숙성되어 적응적 질서를 거쳐 문화가 되기까지는 어느 정도 시간이

걸린다. 바람직한 조직문화를 만들어나갈 때 경영자의 인내심이 필요한 이유이다.

제도나 체계 없이 기업을 경영한다고 하면 지도도 없이 낯선 여행길에 나선 것처럼 여겨질 수도 있다. 하지만 여행을 하다 보면 지도에 표시된 길로만 갈 수 없는 상황이 발생하곤 한다. 그때그때 새로운 길을 만들면서 나아가는 여정이 훨씬 효율적이고 재미있는 여행이 될 수 있다.

경영도 마찬가지다. 나아가야 할 방향과 달성하고자 하는 목표가 있다면 제도나 체계는 그때그때 융통성 있게 만들고 보완하는 것이 바람직하다. 제도나 체계는 조직문화의 수단이지 목적이 아니다. 조직문화의 목적은 신뢰를 구축하고 긍정적인 상호작용을 촉진해 집단 시너지를 키우는 것이다.

## 신뢰는 시작이자 끝이다

노자는 “도는 자연을 따른다(道法自然)”라고 설파했다. 자연의 순리를 따르는 것이 곧 도(道)의 본질이라는 의미이다. 씨앗은 그 누구의 명령도 없이 스스로 싹을 틔우고, 새는 날갯짓하는 법을 배우지 않아도 하늘을 날며, 물은 인위적 조작 없이도 가장 낮은 곳을 찾아 흐른다. 신뢰도 이와 같다. 진정한 신뢰는 강요해서 얻어지는 것이 아니라 시간 속에서 지속적인 상호작용과 경험을 통해 쌓이고 다져지는 것이다.

신뢰를 쌓기까지는 오랜 시간이 걸린다. 사람은 상대방에 대한 신뢰 여부를 확인하기까지 수없이 많은 검증을 거친다. 이는 마치 어린 왕자와 여우가 관계를 맺는 과정과 같다. 서로에게 길들여진다는 것은 관계를 맺는 것이며, 관계를 맺는 데는 시간이 필요하다. 이런 과정을 거치면서 서로는 서로에게 세상에서 유일한 존재가 되어가고, 책임을 지는 존재로 발전하는 것이다. 관계가 소중한 것은 그것에 들인 시간 때문이다. 신뢰는 시간에 의해 숙성된다.

이렇게 단단하게 형성된 신뢰는 깊고 튼튼한 뿌리와 같다. 겉으로는 보이지 않지만 조직이라는 나무를 튼튼하게 지탱하고, 지속적인 성장을 위한 영양분을 공급하는 역할을 한다. 뿌리가 건강하게 뻗어나갈 때 우리는 자신의 가능성을 충분히 발휘할 수 있으며, 타인과 협력하며 더 큰 성취를 이루어낸다. 반면 신뢰의 뿌리가 약한 환경에서는 끊임없는 의심과 경계심이 에너지를 소모시키고, 자신의 역량을 제한적으로만 발휘하게 되어 성장의 기회를 잃게 된다.

신뢰는 모든 관계의 뿌리이다. 뿌리가 깊이 자리 잡지 못한 나무가 쉽게 쓰러지듯, 신뢰가 없는 관계는 오래 지속될 수 없다. 사람은 신뢰라는 뿌리를 단단히 내릴 때 안정감을 얻고, 그 위에서 사회적 성취와 인격의 자산을 키워나간다. 사회적 존재로 살아가는 우리에게 신뢰를 잃는다는 것은 모든 것을 잃는 것이나 다름없다.

신뢰가 우리 삶의 중요한 가치로 자리 잡게 된 것은 인간 진화의 역사와 밀접하게 연관되어 있다. 자기보존 본능을 지닌 인간이 사회적 존재로 진화한 것은, 집단 생활이 제공하는 시너지 효과가 존

속에 결정적인 이점을 제공했기 때문이다. 이 집단 시너지의 토대가 되는 핵심 요소가 바로 '신뢰'이다. 집단생활에서는 각자 이익을 추구하기보다 공동의 이익을 최대화하여 함께 나누는 것이 서로에게 이익이다. 신뢰는 이 같은 '상호이익'의 기반을 제공함으로써 사회적 협력을 이끌고 집단 시너지를 강화한다.

신뢰는 두 얼굴을 가지고 있다. '신뢰'라는 말에는 상대방이 나에게 이익을 줄 것이라는 긍정적 기대와 손실을 피하고 싶은 부정적 회피 심리가 함께 담겨 있다. 그래서 신뢰는 이익과 손실의 경험이 누적되어 형성된 심리적 가치라 할 수 있다. 사람들은 상대가 신뢰를 저버리지 않을 것이라는 기대 속에서 협력하며, 이러한 기대가 충족될수록 신뢰는 더욱 공고해진다. 반대로 신뢰가 깨지는 경험이 반복되면 경계심이 커지고 협력은 어려워진다. '신뢰'라는 리트머스 시험지가 없었다면 인류의 역사는 이토록 오랫동안 기록되지 못했을 것이다.

신뢰 없는 사회는 하루도 유지되기 어렵다. 사회는 신뢰를 유지하기 위해 제도와 규칙을 끊임없이 정비하고 강화한다. 예를 들어, 도로 위에서 모든 운전자가 교통신호를 지킬 것이라는 신뢰가 없다면 누구도 안심하고 횡단보도를 건널 수 없을 것이다. 마찬가지로 경제 활동에서도 계약과 법이 신뢰를 보장해 주지 않는다면 거래 자체가 불가능해질 것이다. 신뢰는 개인과 사회를 이어주는 보이지 않는 연결고리이다. 신뢰가 공고할수록 사회는 효율적으로 작동하며, 구성원들은 더 자유롭고 안정적인 환경에서 살아갈 수 있다.

여러 사람이 함께 모여 일하는 조직에서도 신뢰는 가장 중요한

성장의 토대이다. 신뢰가 부족한 조직에서는 불확실성과 경계심이 커지고, 협업보다 경쟁이 우선시되며, 구성원들은 자신의 이익을 먼저 고려하게 된다. 반면 신뢰가 깊이 뿌리내린 조직에서는 구성원들이 서로를 믿고 협력하며, 자발적으로 혁신을 추구하고 도전적인 목표에 열정을 쏟는다.

개인도, 조직도, 사회도 신뢰 위에서 성장하고 발전한다. **신뢰가 깊이 뿌리내릴 때 개인은 성장하고, 조직은 단단해지며, 사회는 번영한다.** 신뢰는 저절로 주어지지 않는다. 신뢰는 끊임없이 쌓아야 하고, 끝까지 지켜내야 한다. 신뢰는 더 나은 관계를 통해 풍요로운 인생을 사는 기반이고, 조직의 지속가능한 성장을 이끄는 원동력이며, 사회를 하나로 묶어 건강한 공동체를 유지하는 기둥이다. 신뢰는 모든 것의 시작이며 끝이다.



성과급이 성과에 도움이 되지 않는 이유가 궁금하다면

## 신뢰란

신뢰는  
개인의 행복을 꽃피우는 토양이고  
조직의 성과를 생산하는 기반이며  
사회의 희망을 열어가는 인간 본성이다

신뢰는  
갈등을 치유하는 협력의 뿌리이고  
함께 성장하는 영속의 줄기이며  
따뜻한 세상을 가꾸어가는 도덕의 열매이다

신뢰는  
이기의 한계를 넘어서는 사랑과 관용의 바탕이며  
공생과 공존의 길로 나아가게 하는 힘이다

신뢰는  
나의 가치를 드러내는 거울인 동시에  
우리의 성과를 담아내는 그릇이며  
세상의 평안에 이르는 지름길이다

신뢰는  
가장 아름다운 인간의 언어이고  
가장 아름다운 세상의 질서이다

제7장

소통의 목적은 시너지다





# 同像同夢

동 상 동 몽

같은 목표를 향해 같은 꿈을 꾀다.

조직 소통의 목적은 동상동몽을 통해 집단 시너지를 키우는 것이다.  
동상동몽은 조직 목표에 대한 공유와 공감을 통해 일어난다.

2008년 8월 15일 일본 법인 설립식에서 현지 대리점 사장들과 만찬을 함께한 적이 있다. 그동안의 노고에 감사의 마음을 전하기 위한 자리였다. 만찬에 참석한 대리점 사장들이 차례로 그동안의 소회를 밝혔다. 그들은 하나같이 처음 협상했을 때의 경험을 이야기하면서 나를 '협상의 귀재'라고 추켜세웠다. 물론 인사치레였다. 아마 마음속에서는 나를 몹시 까다로운 협상 파트너라고 생각했을 것이다.

2002년 일본 시장 진출 후 건축, 토목, 지반, 기계 등 분야별로 대리점을 확장할 무렵, 어떤 회사는 에스크로(escrow) 서비스를 요구하기도 했다(에스크로 서비스란 우리 회사가 약속을 지키지 못할 것에 대비하여 프로그램 소스 코드를 제3자에게 위탁하는 것을 말한다). 나는 정중하지만 단호하게 거절 의사를 밝혔다. 처음부터 신뢰가 형성되지 않으면 지속적인 신뢰 관계를 유지하기 어렵다고 생각했기 때문이다. 대리점 계약은 단순한 거래가 아니라, 장기적으로 함께 성장할 수 있는 파트너십이었다. 그 관계의 기반은 신뢰에서 출발해야 했다.

만찬 분위기가 무르익어 갈 무렵 내가 인사말을 전해야 할 차례

가 되었다. 대리점 사장들에게 진심 어린 감사의 마음을 전한 후, 나는 우리가 함께 걸어온 길이 ‘협상’이 아닌 ‘협업’의 과정이었음을 강조했다. **협상(協商)이 정해진 시장에서 서로의 이익을 거래하고 교환하는 과정이라면, 협업(協業)은 함께 힘을 모아 시장을 키울 수 있는 아이디어를 나누고 더 나은 방향을 찾아가는 과정이다.**

다시 말해, 협상이 정해진 파이를 나누는 제로섬(zero-sum) 게임이라면, 협업은 함께 파이를 키워 모두가 더 큰 몫으로 윈윈할 수 있는 포지티브섬(positive-sum)의 과정이다. 마이다스와 일본 대리점은 기존의 자원과 이익을 나누고 교환하는 관계에 머무르지 않았다. 협업을 통해 시장과 사업 자체를 키우기 위해 함께 노력했고, 결국 서로가 원하는 더 나은 결과를 얻었으며, 그 과정에서 더 큰 성장의 기회를 발견할 수 있었다.

협업은 서로 원하는 가치를 조율하며 협력을 통해 더 나은 결과를 만들어가는 ‘소통’의 과정이다. 인류가 무리를 이루어 협력하며 집단 시너지를 창출하고 생존 가능성을 높일 수 있었던 것은 소통을 통해 서로를 이해하고 함께 살아가는 법을 배웠기 때문이다.

소통은 말과 글의 교환을 넘어 서로의 생각과 감정을 이해하고 공유하는 모든 상호작용 과정을 아우른다. 우리는 소통을 통해 복잡한 사회적 관계를 형성하고 유지한다. 가족 간의 따뜻한 대화에서부터 직장에서의 전략적 업무 회의 그리고 국가 간의 복잡한 외교 협상에 이르기까지, 소통은 모든 관계를 잇는 견고한 교량 역할을 한다. 이를 통해 우리는 협력하고, 갈등을 해결하며, 공동체의 발전을 도모한다. 소통은 중요한 생존 전략인 동시에 우리를 진정

한 사회적 존재로 만드는 핵심 요소이다.

많은 사람이 함께 모여 공동의 목표를 향해 나아가는 기업 조직에서, 소통은 협력을 촉진하고 조직 시너지를 창출하기 위한 매우 중요한 수단이다. 조직 성과와 시너지는 협력을 통해 창출되고 극대화된다. 협력과 분업은 본질적으로 다르다. 그 차이를 결정짓는 핵심 요소가 소통이다. 협력은 활발한 소통과 긍정적 상호작용을 통해 시너지를 만들어내는 과정인 반면, 분업은 각자 역할을 나누어 개별적으로 수행하는 과정에 그친다. 소통이 결여된 분업을 통해서 진정한 의미의 시너지가 창출되기 어렵다.

조직 소통의 목적은 구성원들이 동상동몽(同像同夢)을 바탕으로 목표를 공유하고, 이를 바탕으로 협력을 통해 시너지를 창출하는데 있다. 동상동몽에서 상(像)은 미래에 도달하고 싶은 목적지이자 만들고 싶은 모습이며, 몽(夢)은 상을 만들기 위해 가져야 할 구체적인 비전과 목표를 말한다. 동상동몽은 모두가 같은 목적지를 향해 같은 목표를 갖고 한마음으로 나아가는 것이다. 이와 같은 동상동몽의 조직문화를 구축하고 지속하도록 뒷받침해 주는 근간이 바로 효과적인 소통이다.

### 소통이 어려운 이유는 무엇일까?

허준의 《동의보감》에 “통즉불통 불통즉통(通卽不痛 不通卽痛)”이라는 말이 나온다. 막힌 것을 통하게 하면 아픈 것이 없어지고, 막

혀서 통하지 않으면 아프다는 뜻이다. 우리 몸을 구성하는 수많은 기관과 조직은 긴밀한 유기적 관계를 형성하고 있다. 그렇기에 모든 것이 막힘없이 흘러야 건강한 상태를 유지할 수 있다. 어느 한 곳이라도 막히면 통증이 생겨나고 막힘이 지속되면 큰 병이 되기도 한다. 이렇게 우리의 몸을 구성하고 있는 수많은 조직들은 서로 긴밀한 유기적 관계를 형성하면서 끊임없이 통해야만 한다.

흐르는 물처럼 막힘없이 통해야 하는 것이 어디 우리 몸뿐일까? 사람이 다니는 길이든 차가 다니는 길이든 막힘없이 통해야 한다. 그렇지 않으면 길의 역할을 할 수가 없다. 사람의 관계와 소통에도 이 원칙은 어김없이 적용된다.

우리의 일상은 끊임없는 소통의 연속이다. 잠에서 깨어나는 순간부터 잠자리에 들 때까지 가족과 친구, 동료와 고객 등 다양한 관계 속에서 소통하며 살아간다. 일생의 대부분이 소통하는 시간으로 채워져 있다고 해도 과언이 아니다.

그런데도 소통은 늘 어렵다. 가족 간의 대화에서부터 조직 내 의사소통에 이르기까지, 우리는 크고 작은 소통의 벽에 자주 부딪힌다. 한 번의 부주의한 말이 깊은 오해를 낳고, 무심코 지은 표정 하나가 관계의 균열로 이어지기도 한다. 불통에는 늘 갈등이 따른다. “말 한 마디로 천 냥 빚을 갚는다”라는 속담이 있다. 말이 가진 힘이 때로는 금전보다도 더 큰 가치를 만들어낼 수 있다는 뜻이지만, 역으로 생각해 보면 말 한마디가 가져올 수 있는 부정적 영향 또한 그만큼 크다는 의미일 것이다.

소통 전문가로서 수십 년간 수천 회의 강연을 해온 한 인사도 정

작 가족 간 소통이 어렵다고 고백한 적이 있다. 폭력적인 아버지 밑에서 성장한 그는 부자간은 물론 형제간에도 마음을 열지 못했다고 한다. 문제는 자신이 부모가 된 후에도 자녀와의 소통이 쉽지 않았다는 점이다. 전문가조차 가족과의 소통에 어려움을 겪는다면 조직, 계층, 세대, 집단 간의 소통은 오죽할까? 그래서 세상은 언제나 소통 문제로 갈등과 분쟁이 끊이지 않는다.

그럼에도 우리는 소통을 멈출 수 없다. 소통은 단순한 의사전달을 넘어 생존과 직결된 본능이자 삶의 본질이기 때문이다. 모든 생명체에게 소통의 목적은 존속을 위해 필요한 것을 주고받는 데 있다. 소통의 역사는 40억 년 생명의 역사와 맥을 같이한다. 단세포 생물의 화학적 신호 교환에서부터 복잡한 신경계를 가진 동물의 정서적·감정적 교감 그리고 인간의 논리적·이성적 소통에 이르기까지, 우리의 소통 능력은 생명체의 진화와 보폭을 맞추며 발전해 왔다.

인류는 생물학적 기반 위에 언어라는 정교한 도구를 더해 소통의 지평을 넓혔다. 추상적 개념의 표현이 가능해졌고, 시공간을 초월한 의사소통이 실현되었으며, 이를 통해 문화와 문명을 창조할 수 있었다. 디지털 기술의 발달은 이러한 소통의 가능성을 한층 더 확장시켰다. 지금 우리는 전 세계 어디에서나 실시간으로 소통이 가능한 초연결 시대를 살아가고 있다.

인간을 거대한 인류 집단으로 이끈 동력 역시 ‘소통’이다. 인간은 소통을 통해 개인의 이기심을 조율하고 집단의 이익을 도모하는 방법을 터득했다. 소통을 통해 공동의 목표를 설정하고, 협력의 규

칙을 만들며, 집단의 결속을 다지는 사회적 존재로 살아갈 수 있었다. 인류는 소통 능력을 바탕으로 개인의 능력으로는 불가능했을 거대한 문명을 일구어냈다.

인간은 본질적으로 소통하는 존재이다. 그런데도 소통이 어려운 본질적인 이유는 무엇일까? 이에 대한 답을 구하기 전에 먼저 소통이 어떻게 이루어지는지 살펴보자.

소통은 흔히 언어를 통해 말이나 글의 형태로 정보를 주고받는 행위로 이해된다. 그러나 본질적 측면에서 들여다보면, 소통은 기억과 기억이 상호작용하는 과정이다. 소통이 안 돼서 답답할 때 “내가 지금 외국어로 말하고 있나요? 왜 내 말을 이해하지 못하는 걸까요?”라며 좌절하는 경우가 있다. **같은 언어를 사용해도 뜻이 통하지 않는 것은 소통의 실질적인 매개가 언어가 아닌 기억이기 때문이다. 나는 나의 기억이고, 그는 그의 기억이다.** 나는 나의 기억을 바탕으로 말하고, 상대는 그의 기억을 토대로 상황을 해석한다. 기억이 다르면 같은 말도 다르게 이해하고 해석하기 때문에 서로의 뜻이 통하지 않을 수 있는 것이다.

가령 ‘사과’라는 말을 들었을 때, 어떤 이는 어린 시절 맛보았던 새콤한 꺾은 사과를, 다른 이는 고향 과수원의 붉게 익은 사과를, 또 다른 이는 아이폰의 애플 로고를 떠올린다. 또 ‘평화’라는 단어를 보았을 때 어떤 이는 어린 시절 전쟁 뉴스를 보며 느꼈던 두려움을 떠올리고, 다른 이는 평화로운 시골 마을에서 들었던 새소리를 상상할 수 있다. 이처럼 사과나 평화와 같은 일반적인 단어조차 서로 다른 기억만큼이나 서로 다르게 해석된다.

소통 과정에서 주고받는 언어적 표현은 정보 전달의 수단을 넘어 각자의 기억을 활성화하는 자극제가 된다. 소통 과정에서 인지 처리와 언어 처리를 위한 다양한 요소들이 복합적으로 작용하지만, 가장 중요한 역할을 하는 것은 기억이다. 상대의 말이나 행동이 내 기억 속 경험과 연결되면서 의미를 형성하고, 이에 대한 나의 반응이 다시 상대의 기억과 맞물리면서 새로운 해석을 만들어낸다. 마치 두 개의 기어가 맞물리면서 서로의 움직임에 영향을 주듯, 상대의 자극이 내 기억을 불러일으키고 그에 대한 나의 반응이 다시 상대의 기억을 자극하며 자극-반응이 순환적으로 이어지는 것이다.

예를 들어보자. 새로운 프로젝트를 앞두고 불안감을 느낀 팀원이 “이번 프로젝트가 너무 버겁습니다”라고 말한다. 이 말을 들은 리더의 뇌는 즉시 관련 기억들을 활성화한다. 자신이 팀원이었을 때 겪었던 어려움, 리더의 도움으로 프로젝트를 성공적으로 완수했던 경험이 떠오른다. 이는 공감과 책임감이라는 감정을 동반하며, “그래요, 제가 적극적으로 도와드리겠습니다”라는 반응으로 이어진다. 리더의 이 말은 다시 팀원에게 자극이 되어 과거 성공경험을 떠올리게 하며 불안감을 떨쳐내고 안도감과 기대감을 느끼게

● 소통 과정에서 뇌는 매우 복잡한 정보 처리를 수행한다. 인지 처리 측면에서는 시각·청각 등의 감각 처리, 주의력 조절, 감정 처리, 기억 인출, 의사결정이 이루어지며, 언어 처리 측면에서는 음운, 의미, 구문, 화용, 운율 처리가 일어난다. 이 과정에서 청각피질은 소리를, 베르니케 영역은 언어를, 전전두엽은 맥락을 처리한다. 동시에 편도체는 감정적 의미를, 해마는 관련된 기억을 처리한다. 이 모든 과정은 수백 밀리초 내에 일어난다.

한다. 이처럼 소통은 각자의 기억과 감정이 매개가 되어 만들어내는 자극과 반응의 연쇄 작용인 셈이다.

기억은 소통 과정에서 중요한 역할을 하지만, 불통을 야기하는 주된 원인이 되기도 한다. 기억은 과거의 체험과 경험을 통해 만들어진다. 사람마다 유전적 특성과 환경적 상황이 다르기 때문에 같은 경험을 하더라도 저마다 다른 기억을 가진다. 입사 첫날 상사가 건넨 “열심히 해보자”라는 말도 한 사람에게는 따뜻한 환영의 메시지로 다가가는 한편, 다른 사람에게는 부담스러운 압박으로 기억되는 것이 그런 예가 될 수 있을 것이다.

각기 다른 기억은 세상을 이해하고 해석하는 고유한 인식 프레임을 형성한다. 우리는 인식 프레임을 통해 상황을 판단하고, 가치를 평가하며, 의미를 부여한다. 이 프레임은 매우 견고해서 대부분 사람들은 보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 들으며, 믿고 싶은 것만 믿는다. 때문에 같은 상황에 직면하더라도 전혀 다른 이해와 반응이 나타나게 되며, 이는 소통의 본질적 어려움으로 이어진다.

팀장이 팀원들을 모아놓고 “올해는 모두가 합심해서 반드시 목표를 초과 달성하도록 합시다!”라고 말했다고 가정해 보자. 이 말이 자극이 되어 팀원들 머릿속에서는 서로 다른 기억이 활성화되면서, 제각기 다른 생각들이 일어날 것이다.

과거 성공경험이 많고 팀장에 대한 신뢰가 두터운 팀원이라면 목표 달성을 위한 구체적인 전략과 실행 계획을 머릿속에서 구상하기 시작할 것이다. 반면에 최근 연속으로 목표 달성에 실패한 경험이 있고 팀장의 높은 기대에 부응하지 못해 자신감이 떨어진 팀

원이라면 ‘아, 올해도 힘든 한 해가 되겠구나, 내가 과연 해낼 수 있을까?’라는 불안과 좌절감이 먼저 일어날 것이다.

우리 뇌는 과거에 어떤 경험을 했고 어떤 기억을 가졌는가에 따라 동일한 자극에도 다르게 반응한다. 이때 반응을 결정짓는 가장 중요한 요소는 기억과 함께 형성된 ‘감정’이다. 모든 기억은 감정적 가치를 수반하며, 우리는 특정 자극이 기억을 활성화하는 과정에서 감정을 경험하게 된다. 흔히 감정이 특정 상황에서 직접 발생한 것처럼 느껴지지만, 실제로는 기억 속 정서가 다양한 요인과 결합해 구성되는 것이다. 결국 감정은 외부 자극의 결과가 아니라, 기억을 바탕으로 형성되는 주관적 경험이라 할 수 있다.

이처럼 감정은 주관적 편향성을 가지며, 소통 과정에서 중요한 역할을 한다. 상대방의 말 한 마디가 나의 기억 창고를 열어젖히고, 그 기억들은 각자의 감정을 품은 채 무대 위로 뛰쳐나온다. 같은 말이라도 상대의 감정 상태에 따라 다르게 해석될 수 있으며, 과거 경험과 연결되면서 본래 의도와는 다른 의미로 받아들여지기도 한다. 따라서 내가 아무리 좋은 소식을 전하더라도, 상대가 부정적인 감정 상태에 있거나 특정한 기억과 연결될 경우 기대한 반응과는 전혀 다른 결과가 나올 수 있다.

우리는 저마다 다른 기억을 바탕으로 세상을 인식하고 이해하기 때문에, 완전한 소통은 본질적으로 쉽지 않다. 같은 말을 듣고도 떠올리는 기억이 다르며, 그 기억이 지닌 감정적 의미에 따라 이해하고 해석하는 방식도 달라진다. 서로의 말이 왜곡되어 전달되거나 의도를 오해하게 되는 이유도, 결국 기억과 감정이 소통 과정에

개입하기 때문이다. 따라서 애초에 자신의 의도나 생각을 상대에게 온전히 전달하는 것은 근본적으로 한계가 있을 수밖에 없다.

그렇다면 우리는 영원히 불통하며 살아가야 하는 것일까? 그렇지 않다. **자연은 우리에게 '편향'을 주면서, 한편으로 '공감'도 주었기 때문이다.** 뇌는 소통 과정에서 상대의 언어적·비언어적 신호를 해석하고 이에 반응하도록 설계되어 있다. 말이나 글의 뉘앙스를 이해하고, 표정과 몸짓에서 감정을 읽으며, 이를 바탕으로 적절한 반응을 고민하는 것은 모두 공감 능력 덕분이다. 공감은 효과적인 소통을 가능하게 하는 중요한 인지적 기제이다.

소통은 서로가 원하는 가치를 주고받는 상호작용이다. 목적으로 하는 가치를 극대화하는 소통을 하려면, 먼저 우리가 기억을 바탕으로 자기중심적 사고를 하는 편향과 편견으로 가득 찬 존재라는 점을 이해하고 인정해야 한다. 이러한 자각을 바탕으로 상대의 경험과 기억이 만들어낸 관점을 이해하고 공감하려 노력할 때, 비로소 소통의 한계를 넘어설 수 있을 것이다.

## 소통의 시작은 긍정 열기다

앞서 제2장에서 설명한 것처럼 **소통은 정서-감정-이성-초성의 판단체계를 바탕으로 이루어진다.** 뇌의 판단 과정이 정해진 순서를 따르는 이유는 각각의 체계를 담당하는 뇌 영역이 순차적으로 진화하고 발달했기 때문이다. 나중에 진화한 부위는 대부분 기존

의 뇌에 종속되어 그 기능을 보완하는 역할을 한다.

가장 먼저 감각과 본능적 반응을 담당하는 정서체계와 감정체계가 발달했고, 이후 점차 정교한 사고를 담당하는 이성체계와 초성체계가 추가되었다. 이에 따라 감정이 이성보다 선행하여 작용하며, 최종적으로 초성체계가 개입하여 판단을 조정하고 균형을 맞추는 역할을 한다.

중요한 것은 이 판단체계가 순차적으로 작동하면서 선행 판단의 영향을 편향적으로 반영한다는 것이다. 순차적으로 작동한다는 것은 나중에 이루어지는 판단이 선행 판단의 영향을 받아 형성된다는 의미이다. 즉 가장 먼저 정서적 반응(긍정/부정)이 일어나고, 이 정서가 감정적 해석(좋음/싫음)으로 이어지며, 그다음 이성적 판단(이익/손해)이 이루어진다.

편향적으로 반영한다는 것은 선행 판단이 후속 판단의 방향을 일정하게 규정한다는 뜻이다. 가령 어떤 자극에 대해 긍정적 정서가 형성되면 연이어 좋은 감정이 일어나고, 이는 자동적으로 이익을 획득하기 위한 이성체계를 가동한다. 반면에 부정적 정서가 형성되면 싫은 감정이 일어나면서 손실을 회피하려는 이성적 판단이 뒤따르게 된다.

정서-감정-이성 판단체계에서는 초기 정서적 반응이 전체 판단의 흐름에 중요한 영향을 미친다. 초기 정서가 긍정적인 경우, 상대에 대한 신뢰를 형성하며 열린 태도를 보이게 되어 접근 전략이 활성화됨으로써 소통이 원활하게 이어지도록 돕는다. 반대로 부정적 정서에서 출발한 경우, 상대의 의도를 방어적으로 해석하고 불

신하는 방향으로 판단이 이루어져 회피 전략이 작동할 가능성이 크며, 이는 소통의 단절로 이어질 가능성이 크다.

초성체계는 이러한 편향적 판단이 지속되지 않도록 점검하고 조정하는 역할을 한다. 이는 메타인지를 활성화하여 객관 기반의 합리 관점에서 기존의 판단이 감정적 편향이나 고정적 사고 패턴에 의해 왜곡되지 않았는지 성찰하는 과정으로 이루어진다. 즉 감정과 이성이 내린 해석과 결론을 재평가하여 필요할 경우 판단을 수정하거나 새로운 접근 방식을 고려하도록 돕는다.

효과적인 소통을 위해서는 정서-감정-이성-초성의 판단체계에 따라 ‘긍정 열기→공감 열기→생각 열기→객관 열기’의 순서로 소통이 이루어지는 것이 바람직하다. 이는 신뢰를 형성하여 마음을 여는 긍정 열기를 바탕으로, 감정적 교감을 통해 상대를 이해하는 공감 열기, 논리적 사고를 활성화하여 생각을 확장하는 생각 열기, 그리고 기존 판단을 점검하고 합리적으로 조정하는 객관 열기의 흐름을 따르는 과정이다.

### 긍정 열기 : 신뢰 기반으로 긍정 정서 열기

소통의 출발점은 신뢰를 바탕으로 상대의 마음을 여는 것이다. 상대를 신뢰하지 않으면 마음이 열리지 않고, 마음이 닫힌 상태에서는 감정적 교감도, 논리적 이해도 이루어지기 어렵다. 따라서 긍정적 소통을 위해서는 먼저 신뢰를 형성하고 안정적인 정서 상태를 형성해야 한다. ‘긍정 열기’는 상대방의 마음을 무장해제하는 스트레칭과 같다. 미소, 웃음, 감사의 표현 등이 상대방의 긍정 정

서를 여는 중요한 수단이다.

### 공감 열기 : 공감을 통한 관계 형성

긍정 정서가 형성되면 감정적 공감이 더욱 원활하게 이루어진다. ‘공감 열기’는 상대의 감정을 이해하고 공유하는 과정으로, 단순한 감정 표현을 넘어 상대가 무엇을 중요하게 생각하는지 파악하는 단계이다. 이 과정에서 인정과 칭찬은 긍정적인 감정을 강화하고, 질문과 경청은 상대가 자신의 감정을 자연스럽게 표현할 수 있도록 유도한다. 공감 열기가 이루어질 때 상대는 감정적으로 안정감을 느끼고, 보다 심도 있는 소통이 가능해진다.

### 생각 열기 : 논리적 사고와 설득의 과정

공감을 바탕으로 한 감정적 연결이 이루어지면, 이제 논리적 사고를 개입시켜 사고의 폭을 넓히는 단계인 ‘생각 열기’가 필요하다. 이 단계에서는 정확한 정보와 근거를 바탕으로 핵심 메시지를 명확히 전달하고, 상대가 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 구체적인 사례나 비유를 활용하는 것이 효과적이다. 또한 상대에게 소통을 통해 어떤 이익과 혜택이 돌아가는지를 논리적으로 설명해야 한다. 생각 열기는 단순히 정보를 나열하는 것이 아니라, 상대의 사고방식과 가치관을 고려하여 논리적인 흐름을 설계하는 과정이며, 이를 통해 신뢰를 더욱 공고히 하고 효과적인 설득과 합의를 이끌어낼 수 있다.

### 객관 열기 : 판단 조정과 객관적 성찰

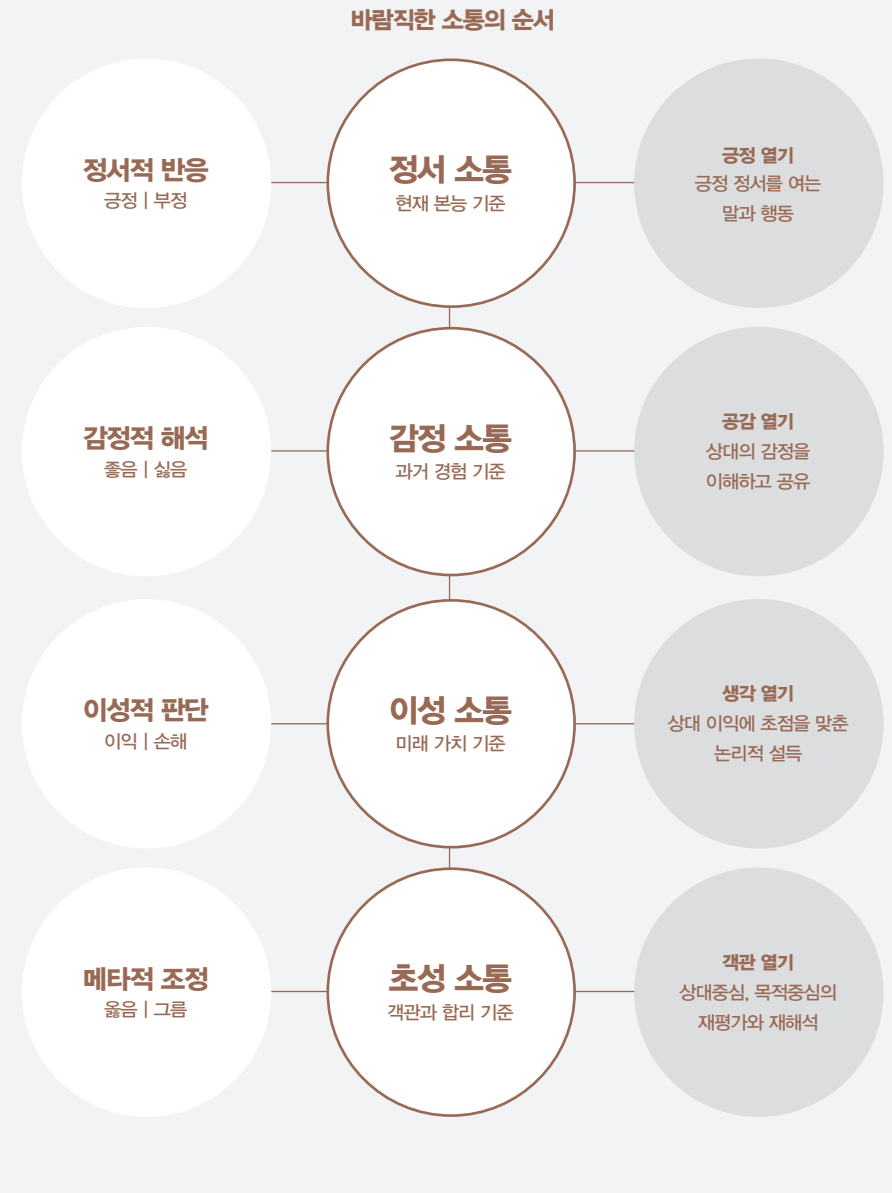
소통의 마지막 단계는 기존의 소통을 점검하고 조정하는 과정인 ‘객관 열기’이다. 감정과 이성을 거쳐 도출된 결론이 감정적 편향이나 단기적 이익에 치우치지 않았는지를 객관적이고 합리적으로 검토하는 것이 핵심이다. 이를 위해 자신의 판단을 재평가하고 재해석하여 목적중심적으로 다시 성찰하거나, 타인의 피드백을 통해 객관적 관점을 고려하는 과정이 필요하다. 객관 열기가 이루어지면 감정에 치우치지 않으면서도 교감을 유지하고, 이성에만 의존하지 않으면서도 균형 잡힌 소통이 가능해진다. 이를 통해 소통은 더욱 목적중심적이고 상대중심적으로 이루어진다.

메타인지는 ‘객관 열기’를 통해 소통 과정 전반에서 균형을 유지하는 역할을 하지만, 소통의 방향을 결정하는 것은 결국 초기 정서이다. 처음부터 긍정적인 정서를 형성하지 않으면 상대와의 신뢰를 형성할 수 없고, 열린 마음으로 이해와 공감을 통한 소통을 지속하기 어렵다. 따라서 소통의 첫 단추를 긍정적으로 여는 것이 무엇보다 중요하며, 이를 가능하게 하는 것이 바로 ‘긍정 열기’이다.

‘긍정 열기’는 소통의 질과 효과성을 높이는 두 가지 중요한 역할을 한다. 한 가지는 상대방의 정서를 긍정적으로 유도하여 소통의 효과를 극대화하는 것이다. 다른 한 가지는 자신의 정서도 긍정적으로 전환되어 소통의 질이 향상된다는 점이다.

긍정적인 결과를 얻으려면 상대방에게 긍정을 입력해야 한다. 긍정적 자극은 긍정의 감정을 부르고, 부정적 자극은 부정의 감정을

### 우리는 어떻게 소통하는가?



일으킨다. 긍정적인 피드백이 중요한 이유이다. 부정적 피드백은 무의식적으로 방어 또는 공격 반응을 불러일으키는데, 방어기제가 작동하는 상태에서는 어떤 소통도 순조로울 수 없다.

특히 우리의 뇌는 공격적인 자극을 접했을 때 상대를 적으로 간주하고 즉각 전투모드 또는 방어 모드에 돌입한다. 상대의 공격성이나 부정적 신호를 감지하는 순간에도 곧바로 마음의 문을 닫아버린다. 이러한 뇌의 특성을 이해하고 나면 긍정적으로 소통하는 것 못지않게 부정적 소통을 하지 않는 것이 중요하다는 걸 깨닫게 된다.

**소통의 시작은 언제나 '긍정 열기'가 되어야 한다.** 긍정적인 분위기는 상대가 경계를 풀고 열린 마음으로 소통에 더욱 적극적으로 참여하도록 이끈다. 긍정을 열지 않으면 소통은 실패한다. 의도적이라도 내가 먼저 긍정을 열면 상대도 그에 상응하여 긍정으로 화답한다. 이렇게 긍정적 피드백이 오가면 나도 상대도 점점 더 긍정적인 태도를 갖게 된다. 이것이 긍정의 선순환이자 시너지이다.

### 효과적인 소통을 위한 전략

소통은 본질적으로 상호적인 과정이다. 혼자서는 할 수 없으며, 일방적으로 진행될 수도 없다. 소통은 관계적 상호작용을 통해 이루어지며, 이는 일종의 '가치거래'로 볼 수 있다. 이 거래는 단순히 물질적인 교환에 국한되지 않는다. 감정, 생각, 경험, 지식, 시간, 노

력 등 다양한 형태의 가치교환을 포함한다. 때로는 가치들이 명시적으로 드러나지 않을 수 있으며, 소통 과정에서 암묵적으로 교환되기도 한다.

효과적인 소통이란 모든 참여자가 만족하는 가치교환이 이루어지는 것을 의미한다. 이는 각 당사자가 원하는 가치를, 원하는 방식으로, 적절한 시기에 주고받는 것을 포함한다. 그러나 이러한 소통 과정이 쉽지만은 않다. 심지어 서로를 사랑하는 연인 사이에서도 원하는 것이 다를 수 있고, 가치를 판단하는 기준이 상충할 수 있다. 이를테면 누군가는 비싼 명품을 원할 수 있지만, 또 누군가는 마음이 담긴 편지를 원할 수 있다. 또 다른 이는 함께 보내는 시간을 가장 중요하게 여길 수 있고, 어떤 이는 실질적인 도움이나 지지를 원할 수도 있다.

때로는 우리가 주고받는 가치가 명확하지 않을 수 있고, 상대방의 니즈를 제대로 파악하기 어려울 때도 있다. 더욱이 동일한 메시지라도 그것을 전달하는 방식, 시기, 맥락에 따라 그 효과와 해석이 크게 달라질 수 있다. 효과적인 소통은 단순히 말을 잘하는 것이 아니라, 상황을 정확히 읽고, 상대방의 감정을 이해하며, 적절한 방식과 시기를 선택하는 등 종합적인 능력을 요구한다.

그런 의미에서 소통은 단순한 정보 교환을 넘어서는 고도의 전략적 사고가 수반되는 복합적인 과정이다. 효과적인 소통을 하려면 뇌의 판단체계를 이해하고, 이에 기반한 실용적인 접근이 필요하다. 구체적인 소통의 기술을 다섯 가지로 정리해 보았다.

### 긍정 언어로 긍정 정서 열기

소통의 첫 단계는 긍정 정서 열기다. 긍정 정서를 열 때 가장 중요한 것은 긍정적인 언어를 사용하는 것이다. 아무리 환하게 웃고 있어도 입으로는 부정적인 언어를 내뱉는다면 결코 긍정적인 분위기를 만들 수 없다. 긍정적인 언어는 바람직한 소통뿐 아니라 성과와도 관련이 있다.

미국 노스캐롤라이나대학 심리학과 교수인 마셜 로사디는 기업 내부에서 오가는 말과 언어를 분석하고, 그것이 기업의 성과와 어떤 연관이 있는지 연구했다. 그의 연구결과에 따르면, 성공한 조직에서는 칭찬과 긍정의 언어를 부정의 언어보다 3배(긍정 2.9:부정 1) 정도 더 많이 사용했다. 이 비율을 연구자의 이름을 따서 ‘로사다 비율’이라고 부른다.

이 밖에도 긍정 정서를 여는 방법은 다양하다. 가령 회의 시작 전에 가벼운 유머로 참석자들의 마음을 열거나 주의를 환기하는 질문을 던져 관심을 집중시킬 수 있다. 회의 주제와 관련된 짧은 동영상 시청하는 것도 부드러운 분위기를 만드는 데 도움이 된다. 이러한 방법들을 통칭해 아이스브레이킹(icebreaking)이라 부르기도 한다.

행복한 기분을 느끼게 해주는 신경전달물질인 페닐에틸아민 성분이 들어 있는 달콤한 초콜릿을 돌리는 것도 효과적이다. 사소해 보일지 모르는 이 같은 노력들이 바람직한 소통을 위한 첫 단계인 긍정 정서의 문을 열어준다.

### 경청과 상상으로 감정 동기화하기

열린 마음으로 소통을 하려면 공감과 배려를 통해 나와 상대의 감정을 ‘동기화’하는 것이 중요하다. 감정 동기화란 서로의 감정을 고스란히 공유하고 이해하는 것이다. 감정이 동기화되면 상대의 말을 적극적으로 수용할 가능성이 커져 원활한 소통에 큰 도움이 된다.

공감과 배려를 표현하고 감정을 동기화하는 가장 좋은 방법 중 하나는 ‘경청’이다. 경청은 단순히 잘 듣는 것을 넘어 상대의 태도, 표정, 동작까지 주의를 기울여 살피는 것이기 때문에 감정의 몰입과 동기화를 이끌어내는 데 탁월한 효과가 있다.

감정 동기화의 또 다른 방법은 상대가 상상할 수 있는 언어로 표현하는 것이다. 상상을 할 수 있으면 상대의 의도와 생각을 더 잘 이해하게 되어 공감할 수 있기 때문이다. 상대가 상상하면서 잘 들을 수 있도록 하려면 명확하고 구체적인 언어를 사용해야 한다.

가령 “좋은 식당에서 맛있는 음식을 먹었다”고 말하는 것보다는 “어제 저녁 판교에 있는 이탈리아 음식점에서 연인과 데이트하며 피자와 파스타를 먹었다”고 말하는 것이 상상이 훨씬 더 잘 되고 이해하기도 쉽다. 또 상대방의 관심사와 배경을 고려해 적절한 스토리를 예로 드는 것도 도움이 된다. 상대방의 흥미와 관심을 끌 만한 스토리를 통해 메시지를 전달하면 감성과 상상력을 자극해 좀 더 쉽게 공감을 불러일으킬 수 있다.

### 상대의 숨겨진 욕망에 초점 맞추기

소통이 잘되게 하려면 상대의 욕망에 초점을 맞추는 것도 좋은 방법이다. 나의 제안을 상대가 원하는 욕망에 맞추고 그 욕망을 충족시켜줄 수 있다면, 대화나 협상이 순조롭게 이루어질 수 있다.

사람들은 취식, 수면, 휴식, 안락과 같은 개인적 가치를 좇는 '이기적 욕망'과 재미, 성취, 인정, 성공과 같은 사회적 가치를 좇는 '사회적 욕망', 그리고 명예, 평안, 박애, 완성과 같은 자기실현이나 자기초월적 가치를 좇는 '정신적 욕망'을 추구하며 살아간다.

소통은 이러한 욕망의 문을 정확하게 찾아내 두드리는 것에서 시작된다. 사람들은 자신의 욕망과 부합할 때 비로소 관심을 기울이고 자발적으로 행동하게 된다.

### 스스로 생각하게 하는 질문 던지기

사람들은 스스로 선택한 것에 가치를 두고, 스스로 찾은 답에 의미를 부여한다. 따라서 상대가 스스로 문을 열고 들어와 대화에 응하도록 질문을 통해 상대의 생각을 자극하는 것이 중요하다. 질문을 할 때는 생각이 현재에 머물지 않고 한 걸음 앞으로 나아갈 수 있는 미래형 질문, 새롭고 다양한 탐색이 가능한 개방형 질문이 좋다.

리더들이 소통에 실패하는 대부분의 이유는 이미 답을 정해놓고 질문하거나 일방적으로 지시하며 가르치듯 말하기 때문이다. 질문은 상상이 되고, 탐색이 되고, 더 나은 생각을 할 수 있는 내용으로 던져야 한다. 스스로 답을 찾도록 돕는 질문을 통해 상대가 생각을 열고 공감하도록 유도하는 것이 효과적인 소통 방법이다.

### 진정성 있는 소통으로 신뢰감 주기

우리의 무의식은 겉과 속이 다른 사람, 즉 진정성이 의심되는 사람을 잠재적인 적으로 간주한다. 진정성이 의심되는 상대의 말은 혼란과 불신만 주기 때문이다. 소통을 할 때 신뢰 여부를 판단하는 중요한 기준은 진정성이다. 그런데 소통에서 진정성이 중요하다는 것은 알지만, 막상 상대와 대화를 시작하면 어떻게 진정성을 보여줘야 할지 막막할 때가 있다.

좀 더 성공적인 소통을 위한 진정성의 요건을 제시한다면 투명성, 존중성, 합리성의 세 가지라 할 수 있다.

'투명성'은 진정성의 기반이다. 숨김없이 모든 것을 드러내는 사람과 소통하면 안전함과 편안함을 느끼게 된다. 불안이나 경계심이 전혀 일어나지 않기 때문에, 이런 상태에서는 손해를 감수하고 자신의 약점까지 드러내면서 진실한 소통을 하게 된다.

'존중성'은 상대에 대한 배려와 믿음의 척도이다. 상대도 나와 마찬가지로 고유성을 지니고 있으며, 내가 존중받고 싶은 만큼 상대도 존중받고 싶어 한다. 존중받고 싶다면 먼저 타인을 존중해야 한다. 상호 존중은 서로의 자긍심을 높인다.

마지막으로 '합리성'은 일관되면서도 객관적인 관점을 유지하는 것이다. 가장 높은 수준의 진정성을 보여주는 척도라고 할 수 있다. 합리성이 이치에 뿌리를 두고 있기 때문이다. 뿌리 깊은 나무가 바람에 흔들리지 않는 것처럼 이치에 뿌리를 둔 사람은 세파에 흔들리지 않으며 존재 자체로 신뢰를 얻는다.

## 조직에서 소통이 중요한 이유

우리가 함께 일하는 이유는 집단 시너지를 창출하기 위해서이다. 이 시너지는 조직과 구성원 간의 동상동몽(同像同夢)을 바탕으로 이루어진다. 그리고 하나의 목표를 위해 같은 생각과 마음으로 일하기 위한 동상동몽은 회의, 보고, 간담회, 워크숍, 코칭, 피드백, 이메일 등 다양한 방식의 소통을 통해 이루어진다. 소통은 조직의 목표와 비전을 공유하는 핵심 수단일 뿐만 아니라, 효과적인 협업을 위한 중요한 기반이기도 하다. 복잡한 프로젝트일수록 부서 간 원활한 소통이 성공의 열쇠가 된다. 소통의 중요성은 여기에서 그치지 않는다. 소통은 조직 혁신의 원동력이다. 자유로운 아이디어 교환이 이루어지는 조직문화에서 창의적인 해결책이 나온다. 구성원들이 자신의 생각을 편하게 나누고 서로의 관점을 존중할 때, 새로운 아이디어가 혁신으로 발전할 수 있다.

소통은 효과적인 갈등 관리의 도구이다. 오해와 불신은 대부분 소통 부재에서 비롯되며, 이는 조직의 성과에 직접적인 영향을 미친다. 정기적인 팀 미팅을 통해 잠재적 갈등을 조기에 해소하는 팀은 그렇지 않은 팀에 비해 일관되게 높은 성과를 보여준다.

소통은 조직의 혈관과 같다. 효과적인 소통은 조직에 생명력을 불어넣고 시너지를 창출하며 성과로 이어진다. 그러나 혈관이 막히면 신체 건강에 문제가 생기는 것처럼, 소통이 막히면 조직은 활력을 잃고 쇠퇴의 길을 걷게 된다. 일상적인 업무 현장에서 발생하는 문제들을 살펴보면 소통의 중요성을 더욱 분명히 알 수 있다.

한 달 뒤로 예정된 사내 행사 준비 회의에서 벌어지는 상황을 예로 들어보자. 입사 10년 차 팀장과 입사 1년 차 신입 팀원이 회의실에서 마주하고 있다. 팀장은 여러 해 동안 다양한 행사를 기획하고 진행해 온 경험이 있지만, 신입 팀원에게는 처음인 업무이다. 팀장이 자신의 계획과 의견을 일방적으로 설명하고 “자, 무슨 말인지 이해했죠? 내일까지 기획안 제출해 주세요!”라고 하면 어떻게 될까? 경험의 차이, 이해도의 차이, 기대하는 결과의 차이로 인해 소통은 실패할 가능성이 크다. 팀장의 의도는 팀원에게 제대로 전달되지 못하고, 팀원은 자신의 제한된 경험과 이해를 바탕으로 엉뚱한 기획안을 작성하게 될 것이다.

조직에서의 불통이 낳는 가장 심각한 문제는 ‘불신’이 확산되는 것이다. 소통이 단절되면 정보는 왜곡되고 불필요한 추측이 난무하게 되며, 이는 조직 구성원 간의 신뢰를 무너뜨린다. 이러한 불신은 미래에 대한 불확실성을 키우고 구성원들의 부정성을 활성화한다. 이는 소극적이고 타율적인 조직문화로 이어져 구성원들의 성장은 물론 조직의 성과까지 심각하게 저해할 수 있다.

경영자들은 오해와 불통으로 인한 문제가 표면화되고 나서야 ‘열린 소통’을 강조하면서 급하게 체계를 구축하려고 한다. 부서 간 갈등 심화로 중요한 프로젝트가 실패하거나 주요 인력이 대거 이탈하는 등 심각한 상황이 발생한 뒤에야 비로소 타운홀 미팅을 정례화하고 익명의 피드백 시스템을 도입하는 식이다. 그러나 제도나 정책 도입보다 더욱 중요한 것은 소통이 어려운 근본적인 원인을 이해하고 이에 대처하는 것이다.

## 조직 소통의 3가지 원칙

구성원 개개인의 성과중심적 몰입을 통해 집단 시너지를 창출해야 하는 조직에서 소통의 중요성은 새삼 강조할 필요가 없다. 조직에서의 소통은 단순히 구성원들 간에 주고받는 언어적 소통을 지칭하지 않는다. 소통이 잘된다는 것은 신뢰가 형성되어 있다는 것이고, 협업이 잘된다는 의미이기도 하다. 고객의 요구에 적절하게 대응할 때도 소통이 잘된다고 표현한다. 조직에서의 소통은 그만큼 광범위한 개념으로 이해하고 접근할 필요가 있다.

많은 기업에서 소통의 핵심으로 내세우는 것이 수평 소통, 열린 소통, 참여 소통 등이다. 물론 모두 소통을 잘하기 위한 방법이자 '필요조건'이다. 그렇지만 조직에서 이루어지는 소통의 가장 중요한 목적은 동상동몽을 바탕으로 집단 시너지를 키우는 것이고, 더 나아가 구성원 개인 및 조직의 성과와 성장을 견인하는 것이다.

이처럼 분명한 목적이 있기에, 조직에서의 소통은 집단 시너지에 초점을 맞춰 성과중심적으로 일어나야 한다. 이러한 성과중심적 소통을 하려면 소통의 목적이자 충분조건이라고 할 수 있는 신뢰 소통, 동기 소통, 전략 소통의 세 가지 원칙이 필요하다.

### 신뢰 소통 : 모든 정보의 투명한 공개

신뢰 소통은 긍정적 상호작용을 기반으로 신뢰를 형성하기 위한 것이다. 신뢰 소통의 핵심은 모든 정보를 투명하게 공개하는 데 있다. 정보 공개는 구성원들이 자신의 업무가 회사의 비전과 전략에

어떤 영향을 미치는지 이해함으로써 자율적이면서 자발적으로 일하도록 도움을 준다.

구글은 실패한 사업을 포함한 모든 관련 문서를 공용 드라이브에 공개한다. 심지어 개인의 성과 목표와 평가에 대한 피드백도 다른 구성원들이 볼 수 있도록 한다. 이렇게 모든 정보를 투명하게 공개하는 목적은 분명하다. 업무의 중복을 줄이고 협업의 기회를 늘려 집단 시너지를 극대화하기 위해서다. 조직의 입장에서는 투명한 정보 공개와 보안 유지 사이에서 고민이 될 수도 있다. 하지만 중요한 정보들이 공개되지 않으면 구성원들의 신뢰와 몰입을 이끌어낼 수 없다.

### 동기 소통 : 조직의 목적에 대한 동상동몽

집단 시너지를 일으키고 성과를 만들려면 구성원들 내면에서 동기가 촉발되어야 한다. 내재적 동기의 촉발에서 우선되어야 할 것은 조직이 지향하는 목적에 대한 공유와 공감이다. 미션과 핵심가치에 담긴 조직의 목적에 대한 동상동몽 수준이 동기의 크기를 결정한다.

조직의 목적은 나아가야 할 방향을 알려주는 나침반이자, 위기 상황에서도 흔들리지 않는 돛의 역할을 한다. 조직의 목적에 대한 동상동몽의 수준이 높을 때 구성원 모두가 한마음으로 헌신할 수 있으며, 이는 소통의 목적인 집단 시너지의 극대화에 가장 중요한 토대가 되어준다.

모든 구성원이 조직의 목적에 공감하게 하려면 미션이나 핵심가

치를 공표하는 것만으로는 부족하다. 목적에 대한 배경과 취지, 그리고 구성원들이 얻을 수 있는 가치에 대해 충분히 설명하고 의사결정 과정에도 참여시킬 필요가 있다.

### 전략 소통 : 집단 시너지를 위한 집단 지성 창출

전략 소통의 핵심은 '집단 지성'의 창출에 있다. 집단 지성은 조직의 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위한 소통 방식이며, 구성원들이 상호 협력하는 과정을 통해 빠른 시간에 최적의 결과에 도달할 수 있는 소통 방식이기도 하다. 전략 소통은 단순한 의견 교환이나 정보 공유를 넘어 구성원들의 집단적 창의성을 극대화하고, 이를 조직의 목표 달성에 효과적으로 연결시키는 과정이라 할 수 있다.

집단 지성의 목표는 구성원들의 협력과 시너지를 통해 복잡한 문제를 해결하고 혁신적인 아이디어를 생성하는 것이다. 즉 뻔한 답이 아니라 완전히 새로운 답을 찾아내는 것이다. 따라서 집단 지성을 창출하기 위해서는 단순한 정보 교류나 집단적 의사결정과 다른 접근이 필요하다. 기존의 틀을 깨는 혁신적인 해결책을 만들어내려면 구성원들이 서로 다른 관점과 경험을 공유하고, 이를 바탕으로 창의적인 아이디어를 발전시키는 과정이 필요한 것이다.

집단 지성 창출을 위해 마이다스에서 가장 많이 사용하는 방법은 워크숍과 스크럼&스프린트이다. 핵심은 워크숍을 통한 집중적인 토론과 상호작용으로 단시간에 목적 및 목표에 대해 동상동몽을 하고, 스크럼&스프린트의 반복 실행으로 유연하고 적응적으로

집단소통을 하는 데 있다.

워크숍은 특정 주제에 대한 이해관계자들이 참여해 공유하고 공감하는 것을 목적으로 진행된다. 주관 조직이 발제를 통해 논의 방향을 제시하면, 참여자들이 아이디어를 제안한다. 이후 수렴 과정과 집단적 상호작용을 통해 조직의 공동 목표에 대한 합의를 도출해 낸다.

스크럼&스프린트는 신속한 피드백과 반복 작업을 통한 유동적이고 적응적인 개발방법론인 애자일(agile)의 대표적인 프로세스인데, 마이다스에서는 집단 지성을 이끌어내는 소통 기술로 발전시켜 활용하고 있다. 정기적인 스크럼 미팅과 짧은 주기의 스프린트를 통해 구성원들의 적극적인 참여와 상호작용을 촉진하며, 빠른 의사결정과 실행을 가능하게 하는 효과적인 조직 소통 방식으로 자리 잡았다.

### 소통은 조직의 혈관이다

조직 소통의 핵심은 모든 정보를 투명하게 공개함으로써 신뢰를 형성하고, 공동의 목적에 대한 동상동몽으로 동기를 일으키며, 집단 지성을 통해 협력을 이끌어냄으로써 시너지를 강화하는 것이다. 이 세 가지 원칙 외에 중요하게 고려해야 할 점은 정보전달 단계를 최소화하는 것인데, 그 이유는 정보의 누수와 오류 문제를 예방하기 위해서다.

조직에서는 대면 없이 제3자로부터 정보를 전달받는 경우가 많다. 우리는 얼굴을 마주하고 대화를 나눌 때조차 상대방의 의도를 놓치곤 한다. 제3자로부터 정보를 전달받으면 그만큼 정보의 누수와 오해의 소지가 더 커질 수밖에 없다. 조직 내 소통에 대한 한 연구에 따르면, 전달 경로가 한 단계 늘어날 때마다 정보의 30퍼센트 정도가 유실된다. 가장 아래쪽에서 생성된 정보 중 4퍼센트만이 최고경영자에게 전달된다는 연구 결과도 있다.

소통 경로가 길고 복잡할수록 경영자의 주요 메시지가 왜곡될 가능성도 함께 커진다. 중간 과정에서 메시지가 필터링되거나 재해석되면서 본래 의도가 희석되거나 변질되는 것이다. 실제로 우리는 경영자의 메시지가 본래 의도와 전혀 다르게 전달되는 경우를 자주 본다. 조직의 목적 및 방향성에 관한 경영자의 생각이나 비전이 제대로 전달되지 않았을 때 구성원들이 각자 열심히 삽질을 하는 안타까운 상황은 비일비재하게 벌어진다.

경영자가 지닌 가치관과 의사결정의 내용은 조직의 목적성과 방향성에 커다란 영향을 미친다. 그런 점에서 경영자는 긴 행렬 속에서 북소리로 길을 안내하며, 사람들로 하여금 어디로 가고 있는지 늘 의식하게 하는 역할을 한다고 볼 수 있다. 이 북소리는 구성원들에게 나침반과 같은 역할을 하므로 어떤 조직에서 어떤 일을 하든 이 북소리를 정확하게 잘 들을 수 있어야 한다.

경영자의 북소리가 행렬의 끝에 있는 구성원에게까지 잘 울려 퍼지도록 하려면 소통의 단계를 최소화하는 것이 매우 중요하다. 단순하고 명료한 소통 체계가 조직의 효율성을 높이고, 경영자

의 메시지를 왜곡 없이 지속적으로 잘 전달하는 데 핵심적인 역할을 한다.

정보가 전달되는 접점에서 발생하는 오류의 문제들을 해결하려면 조직 내 소통체계가 3단계를 넘지 않는 것이 바람직하다. 3단계를 넘으면 각 단계를 거칠 때마다 정보의 정확성이 떨어지고 공감과 신뢰가 줄어들기 때문이다. 호수에 돌맹이를 던졌을 때 처음엔 파문이 크게 일다가 점차 넓고 약하게 퍼져나가는 것과 마찬가지로 상황이다.

가장 이상적인 조직은 유기체처럼 움직이는 조직이다. 우리의 몸이 수많은 세포의 집합체로 이루어져 있듯이 조직 역시 다양한 개인들의 집합으로 구성되고 유지된다. 각 세포가 독립적인 존재이면서 존속이라는 한 가지 목적을 위해 서로 협력하는 것처럼, 유기체적 조직에서는 각 구성원이 독립적인 존재로서 정체성을 유지하면서도 전체의 생존과 번영이라는 공동의 목적을 위해 긴밀히 협력하여 최상의 집단 시너지를 만들어낼 수 있다. 이는 인체의 각 기관이 자신의 고유한 기능을 수행하면서도 전체 시스템의 균형과 건강을 위해 조화롭게 작동하는 것과도 비슷한 맥락이다.

유기체적 조직 구조에서는 소통의 효율성이 매우 중요하다. 정보의 누수를 최소화하고 모든 구성원이 일관된 목적, 목표, 방법론을 공유하며, 각자의 역할을 수행할 수 있는 최적화된 조직 구조가 필요하다. 이 유기체적 조직 구조는 인체의 기관 시스템과 유사한 방식으로 작동한다. 인체의 머리는 조직의 전략 검토 및 의사결정을 하는 경영그룹에 해당하고, 몸통은 조직의 전략과 실행관리를

책임지는 리더그룹, 그리고 팔과 다리는 조직의 업무 실행을 담당하는 실무그룹에 비유할 수 있다.

이 유기체적 구조는 조직의 운영체계를 의사결정, 성과책임, 실행담당 3단계로 명확히 구분한다. 이를 통해 중간 단계의 접점을 최소화하고 의사결정과 실행의 효율성을 극대화할 수 있다. 더불어 역할체계 역시 의사결정권자, 책임자, 실행자로 구성된 3단계를 유지한다. 이는 각 단계별 역할, 책임, 권한을 명확히 구분하는 업무위임 체계를 통해 실현될 수 있다.

무엇보다 3단계 구조가 조직의 효율성을 높이기 위해서는 각 구조 간에 원활하고 유기적인 소통이 이루어져야 한다. 특히 정보의 흐름이 위에서 아래로 일방적으로 이루어지는 것이 아닌 모든 방향으로 자유롭고 활발하게 순환하는 것이 중요하다. 소통의 한자인 '疏通'의 의미 자체가 "길을 걷는 것이 물이 흐르듯 순조롭다"라는 것이다.

우리 몸에서 가장 막히기 쉬운 곳이 혈관이다. 조직에서 혈관은 '소통'이라고 할 수 있다. 혈관의 어느 한 부분이라도 막히면 몸 전체에 악영향을 미치는 것처럼 조직 내 소통 장애는 전체 조직의 건강과 기능에 심각한 문제를 초래한다. 소통이 막히면 집단 시너지를 창출할 수 없고, 결과적으로 조직의 성장과 발전도 더딜 수밖에 없다.

원활한 소통체계와 문화를 만들기 위한 경영자의 또 다른 중요한 역할은 늘 현장에 귀를 기울이는 '경청'이다. 경청은 단순히 들어주는 것에 그치지 않고, 구성원들의 다양한 관점과 아이디어를

존중하고 적극적으로 수용하는 과정을 포함한다. 이는 현장에 답이 있기 때문이기도 하거니와, 경영자 스스로 관념의 벽을 만들고 불통에 갇히는 것을 경계하기 위함도 있다.

우리는 나이가 들수록 주관성이 강해지면서 자신도 모르게 '꼰대'가 되어간다. 더구나 많은 경험과 지식을 쌓아 연륜이 높은 경영자들은 '내가 옳다'는 믿음을 갖기 쉽다. 나이가 들수록 내적 인식체계가 깊어지고 넓어지는 것은 다행스러운 일이지만, 불통이 되지 않으려면 객관과 합리를 기반으로 끊임없이 성찰해야 한다.

소통은 쌍방향의 수평적 상호작용이다. 수직적 위계질서에 얽매이지 않고 자유롭고 효율적인 의견 교환이 이루어질 때 진정한 집단 지성이 창출되고, 창의적이고 혁신적인 시도들이 물 흐르듯 자연스럽게 이루어질 수 있다.



제8장

리더의 크기가 조직의 크기다






# 無爲而治

무 위 이 치

자연스러움으로 능히 다스린다.

리더는 앞에서 이끄는 사람이 아니라 뒤에서 밀어주는 서포터로서 구성원의 성장을 지원함으로써 조직의 성과를 책임지는 사람이다.



우리는 호모 사피엔스이다. 약 600만 년 전 인류의 조상은 나무에서 내려와 두 발로 걷는 직립 보행을 하며 대담한 진화의 여정을 시작했다. 이 과정에서 20여 호미닌 종이 등장했지만, 오직 호모 사피엔스만이 현생 인류로 생존에 성공했다.

지금 우리의 존속은 우연이 아닌 진화의 결과이다. 인류가 무수한 절멸 위기를 극복하고 번영할 수 있었던 비결은 공감, 협력, 성찰 등 고도의 친사회적 능력에 있다. 이러한 능력은 개인의 생존을 넘어 집단 시너지를 창출하는 원동력이 되었고, 우리가 진정한 의미의 사회적 존재로 진화하도록 해주었다.

**인류의 존속과 번영에 결정적 역할을 한 집단 시너지의 핵심에는 '리더십'이 자리 잡고 있다. 리더십 덕분에 집단은 개인보다 강할 수 있었다.** 집단의 응집력을 강화하고 다양한 능력을 가진 개인들을 하나로 조화롭게 만드는 리더십은 생존과 번영에 유리한 특질로 작용했다. 이로 인해 리더십은 진화의 과정에서 자연스럽게 선택되고 강화되었다.

사자, 늑대, 침팬지 등도 종족 보존과 생존에 유리한 집단 시너지를 위해 무리 지어 살아가는 사회적 동물이다. 동물행동학에서

는 동물 무리 가운데 가장 높은 계급과 서열을 가진 개체를 '알파(alpha)'라고 한다. 알파는 우두머리를 넘어서 복잡한 집단 구조의 중심축 역할을 한다. 알파는 무리의 질서를 유지하기 위해 효율적인 행동을 이끌어낸다. 또한 외부 위협으로부터 무리를 보호하는 수호자로서 집단의 안전을 책임진다. 번식 측면에서 알파는 우수한 유전자를 다음 세대에 전달하는 중요한 매개체이다.

알파는 무리의 결속력을 강화하는 구심점 역할을 하며 집단 내 갈등을 조절하고 화합을 도모한다. 특히 주목할 만한 것은 알파의 사회적 학습 기능이다. 그들은 생존에 필수적인 기술과 지식을 무리의 다른 구성원, 특히 젊은 개체들에게 전수하는 스승의 역할도 수행한다. 이를 통해 축적된 경험과 지혜가 세대를 거쳐 이어지며 무리의 적응력과 생존 가능성을 높인다.

냉혹한 자연의 법칙이 지배하는 생태계에서 무리의 생존과 번영은 상당 부분 알파의 리더십 역량에 달려 있다. 그래서 알파는 무리의 우두머리를 넘어 종 전체의 진화적 성공을 이끄는 핵심 존재인 것이다.

동물의 알파가 그런 것처럼 인간 사회의 리더도 조직의 안위와 번영을 책임지며 미래를 열어간다. **특히 기업 경영에서 리더가 미치는 영향력은 절대적이다.** 스티브 잡스라는 혁신적 리더가 없었다면 지금의 애플이 존재할 수 있었을까? 일론 머스크의 창의적 리더십이 아니라면 과연 스페이스X가 화성 이주를 꿈꿀 수 있을까? 리더는 기업을 넘어 국가의 흥망성쇠에도 깊은 영향을 미친다. 명확한 비전과 강력한 실행력으로 신생 후진국을 세계에서 가

장 경쟁력 있는 도시국가로 변모시킨 싱가포르의 국부 리콴유가 있는가 하면, 잘못된 경제 정책과 독재 통치로 국민을 가난과 불행으로 몰아넣은 짐바브웨의 로버트 무가베도 있다. 좋은 리더는 국가를 번영으로 이끌지만, 잘못된 리더는 국가를 위기로 몰아넣기도 한다.

인류의 발전과 진보는 시대를 초월한 위대한 리더들의 영향력 없이는 불가능했을 것이다. 부처와 예수와 같은 종교적 지도자들, 마하트마 간디와 넬슨 만델라와 같은 사회적 리더들의 가르침은 오랜 세월이 흐른 오늘날에도 여전히 많은 이들의 삶에 깊은 영향을 미친다. 위대한 리더들의 유산은 시공간을 초월해 인류 문명의 궤적 자체를 변화시킨다.

리더십은 리더 한 사람이 발휘할 수 있는 미덕이 아니다. 리더십을 개인의 자질이나 특성으로만 이해하는 것은 커다란 오해이다. 진정한 리더십은 구성원들과 상호작용할 때만 성립될 수 있으며, 리더의 영향력은 구성원들로부터 나온다. 구성원은 리더를 빛나게 할 수도 있고, 실패와 좌절의 길을 가도록 만들 수도 있다. **리더십은 본질적으로 관계적 현상이며, 집단적 의식의 장(場)에서 창발하는 속성이다.**

성과를 만드는 것은 리더가 아닌 구성원이다. 따라서 리더십은 직접적인 성과 창출보다는 구성원들의 내재된 잠재력을 활성화시켜 성과를 극대화하도록 돕고 지원하는 역할에서 발휘된다. 성과는 리더의 개인적 업적이 아니라 집단 지성의 시너지적 표현이다. 진정한 리더는 자신이 없어도 조직이 번영할 수 있도록 시스템을

구축하는 역설적 지혜를 체현한다. 이것이 동서양의 고전적 지혜가 공통적으로 가리키는 ‘무위이치(無爲而治)’의 리더십이다.

## 리더십은 리더를 위한 것일까?

사람경영에 관한 주제로 강연을 할 때 가장 많이 받는 질문 중 하나가 “리더의 역할은 무엇이고, 바람직한 리더십은 어떤 것인가?”라는 것이다. 이 질문에 대한 답은 생각보다 단순하다. 대부분의 경영자들도 알고 있다. 자신이 과거에 리더에게 원했던 것을 구성원에게 그대로 실천하는 것이다. 하지만 아는 것과 실천하는 것은 다르다. 만약 실천이 쉬었다면 그토록 많은 리더십 이론들이 등장하지 않았을 것이다.

지금까지 리더십은 시대의 요구와 환경의 변화에 따라 그때그때 다르게 정의돼 왔다. 과거에는 명령과 복종을 강조하는 권위적 리더십이 선호되었고, 오늘날에는 변화에 대한 적응성과 더불어 협력과 포용을 강조하는 변혁적 리더십이 주목을 받는다.

그렇다면 시대와 환경이 변해도 바뀌지 않을 리더십의 핵심은 무엇일까? **모든 리더가 공통으로 도달하고자 하는 목적지는 하나다. 바로 ‘성과’이다.** 모든 조직은 성과를 창출해야 존속할 수 있고 성장할 수 있기 때문이다. 중요한 점은 이 성과를 만드는 주체가 리더가 아닌 구성원이라는 것이다. 리더는 성과를 책임지는 사람이 아니라 성과를 만드는 사람이 아니다. 사람경영에서 가장 중요한 리

더의 역할은 구성원들이 성과를 잘 내도록 돕는 것이다. 변하지 않을 리더십의 핵심은 ‘구성원의 성과를 도움으로써 조직의 성과를 책임지는 것’에 있다.

리더십이 중요한 또 하나의 이유는 조직의 시너지를 일으키는 데 있다. 우리가 조직에서 함께 모여 일하는 이유는 다름 아닌 집단 시너지를 위해서이다. 여럿이 함께 무엇인가를 하기 위해서는 일종의 질서가 필요하고, 그 질서를 만들고 시너지로 연결시키는 핵심이 바로 리더십이라고 할 수 있다.

조직 시너지를 위해 리더가 할 일은 고객과의 접점에서 성과를 만들어내는 구성원들이 스스로 일의 주인이 되어 일하도록 돕는 것이다. 구성원들이 일의 주인이 되어 일하도록 하려면 술선수범 하되 억지로 이끌어서는 안 된다. **리더의 역할을 한마디로 정의하면 ‘서포터’이다.** 앞에서 끄는 사람이 아니라 뒤에서 밀어주는 사람이란 의미이다.

서포터로서 바람직한 리더의 모습은 무리를 이끌고 초원을 이동하는 코끼리떼의 우두머리를 닮았다. 초원에 건기(乾期)가 찾아오면 코끼리 무리는 물을 찾아 끊임없이 이동해야 한다. 무리의 리더는 오랜 경험을 바탕으로 물을 찾아내고, 맹수들의 공격으로부터 무리를 보호하며, 질서를 유지하는 역할을 한다. 또 다른 중요한 역할은 뒤처지는 어린 새끼들의 엉덩이를 부드럽게 밀어주는 것이다. 이를 ‘넛지(nudge)’라고도 할 수 있는데, 그 의미는 ‘옆구리를 슬쩍 찌르다’, ‘주의를 환기하다’라는 것이다. 이를 리더십에 적용하면 “강요나 강제가 아닌 자발과 자율의 환경을 만들어 구성원들

이 올바른 방향으로 일할 수 있도록 부드럽게 유도한다”라는 의미로 해석할 수 있을 것이다.

구성원이 자신의 일에 주인의식을 가지면, 조직은 자연스럽게 성과를 내고 성장한다. 기업의 주인은 주주도 아니고 최고경영자도 아니다. 리더는 더욱이 아니다. **리더가 주인 노릇을 하면 구성원은 손님이 된다. 리더십은 리더를 위한 것이 아니다. 리더십은 구성원의 성과와 성장을 돕기 위한 것이며, 그 지향은 조직의 성과와 시너지이다.**

구성원이 얼마나 주인의식을 갖고 성과중심적으로 일하는지는 대부분 리더와의 상호작용에 달려 있다. 리더와의 상호작용이 부정적이고 신뢰가 부족하면 그만큼 동기는 저하될 수밖에 없다. 반대로 리더가 신뢰와 책임을 기반으로 환경을 조성하면 구성원들은 자발적이고 자율적으로 일하며 성과를 만들어낸다.

성과는 구성원들이 성장하는 데 반드시 필요한 기반이다. 구성원은 성과를 만들어 성공경험을 하고, 그 경험이 더 큰 동기를 불러일으켜 더 큰 성과로 이어진다. 이렇게 성과가 축적되면서 긍정적인 감정 경험이 쌓이고, 이를 통해 구성원은 개인의 목표 추구를 넘어 조직의 목표 달성에 기여하는 방향으로 성장하게 된다.

성과를 경험하며 성장하는 구성원들이 조직을 성장시킨다. 그리고 그 성장을 가능하게 하는 사람이 바로 리더이다. 좋은 리더는 구성원을 성장시키고, 성장하는 구성원은 조직을 성장시킨다. 따라서 좋은 리더가 있는 조직은 시간이 지날수록 강해지게 마련이다. 리더를 보면 조직의 미래가 보인다.

## 조직력을 만드는 리더십

조직의 성과는 집단 시너지를 기반으로 하는 ‘조직력’에서 나온다. 리더십의 핵심은 조직력을 강화해 더 큰 성과를 창출하고 조직의 발전을 책임지는 데 있다. 조직력이 효과적으로 작동하려면 일정한 원리가 필요하며, 이는 물리 세계에서 ‘힘(force)’이 작동하는 원리와 유사하다. 힘은 벡터량으로서 크기와 방향을 가지며, 운동의 변화는 항상 힘의 작용으로 일어난다.

조직력은 물리력과 본질적으로 같은 원리를 따른다. 두 개념 모두 뉴턴의 운동법칙인  $F=ma$ 로 설명될 수 있다. 물리학에서 힘(F)은 질량(m)과 가속도(a)의 곱으로 정의되며, 이는 물체가 특정 방향으로 움직이기 위해 필요한 에너지의 크기와 방향을 나타낸다. 이 법칙을 조직에 대입하면, 조직력(F)은 구성원(m)과 리더(a)의 상호작용으로 형성되고 강화된다는 개념으로 이해할 수 있다.

구성원(m)은 개별 인원의 합이 아니다. 이는 조직과 리더에 대한 구성원의 신뢰 수준에 따른 결속력과 집합적 성과능력이 결합된 총체적 질량(m)을 의미한다. 물리에서는 질량이 클수록 더 큰 힘이 생기지만, 경영에서는 반드시 조직의 크기가 클수록 더 강한 조직이 되는 것은 아니다. 작지만 신뢰를 기반으로 결속력이 높은 조직이 더 큰 추진력을 가질 수 있다.

리더(a)는 이 질량의 가속도(a)를 조절하여 방향과 크기를 결정하는 역할을 한다. 리더십은 구성원들의 에너지를 결집하여 일의 추진 속도를 조정하고, 조직 전체를 올바른 방향으로 움직이게 하

는 힘이다. 리더는 신뢰를 기반으로 구성원들이 공동 목표에 집중하게 함으로써 조직의 결속력과 시너지를 창출한다. 또한 열정이라는 에너지를 활용하여 구성원들의 동기를 촉발하고 협력적 상호작용을 강화한다. 리더의 전략은 구성원들이 효율적이고 효과적으로 목표를 달성하도록 돕는 코칭과 피드백을 통해 실현된다.

**조직과 리더에 대한 구성원의 신뢰는 조직의 결속력과 시너지를 창출하는 기반이고, 리더의 열정과 전략은 각각 조직력의 크기와 방향을 만들어낸다. 이를 개념식으로 나타내면 'F(조직력)= m(구성원의 신뢰)×a(리더의 열정과 전략)'가 된다.** 이 개념식에 따르면, 조직과 리더에 대한 구성원의 신뢰가 단단할수록 그리고 리더의 열정과 전략이 탁월할수록 집단 시너지와 성과를 만드는 조직력이 극대화된다.

조직력(F)은 크기와 방향을 모두 고려해야 하는 벡터량이다. 이는 기반이 되는 구성원의 신뢰 못지않게 리더의 열정과 전략이 조직의 방향성과 추진력을 결정하는 중요한 요소임을 의미한다. 조직력은 구성원의 신뢰와 리더의 열정과 전략이 결합하여 힘으로 전환되는 과정에서 형성된다. 결국 조직력의 크기와 방향은 리더의 역량에 의해 결정된다. **따라서 “조직의 크기는 리더의 크기를 넘어설 수 없다”는 말은 진리이다.**

조직에서 성과를 창출하는 과정은 구성원과 리더 간의 상호작용을 통해 형성되는 조직력이 성과중심적 몰입 문화로 구현되고 발현되는 방식으로 설명할 수 있다. 이를 보다 구체적으로 나타내는 것이 바로 '성과행동'이다. 이 성과행동은 앞에서 설명했던 신뢰판

단-열정발현-전략모색-제어실행의 성과 메커니즘이 작동될 때 드러나는 모습이기도 하다. 성과행동은 집중, 도전, 추적, 성과의 네 가지 모습으로 구체화된다.

### 집중 : 목표에 대한 몰입과 자원의 최적화

“지금 우리가 가장 집중해야 할 것은 무엇인가?”에 대한 답으로서 개인과 조직의 에너지와 시너지의 방향을 잡는 것이다. 집중은 신뢰 기반의 긍정적 가치 인식을 통해 조직의 핵심 목표와 우선순위에 자원과 노력을 배분하고 정렬한다. 구성원들은 리더가 제시하는 전략적 방향을 긍정적으로 인식하고 신뢰할 때 가장 중요한 문제에 우선 집중하고 전념하여 성과를 효율적이고 효과적으로 달성한다. 집중이 제대로 이루어지면 조직 내 모든 활동이 조직의 비전과 목표에 정렬되어 시너지가 극대화되며, 구성원들은 자신의 업무가 조직 전체 목표와 어떻게 연결되는지 이해하면서 더 높은 몰입과 책임감을 갖게 된다. 또 자원이 분산되지 않고 핵심 영역에 투입되어 성과를 극대화할 수 있게 된다.

### 도전 : 변화와 혁신을 통한 성장과 도약

“우리가 극복해야 할 장애물은 무엇이며, 어떻게 해결할 수 있을까?”에 대한 답이 행동으로 드러난 모습이다. 도전은 쉽게 달성 가능하다고 생각하는 것보다 더 높은 목표를 세우고, 이를 추진하는 과정에서 능력의 한계를 뛰어넘어, 다양한 해결책을 창조하고, 혁신을 가능하게 하는 것이다. 조직의 목표는 구성원들의 도전의식

을 자극할 수 있는 수준으로 설정되는 것이 바람직하다. 구성원의 잠재력을 끌어올리고 도전을 유도하는 힘은 리더의 열정과 전략에서 비롯된다. 리더가 명확한 비전과 도전적 목표를 제시하여 구성원들의 동기를 촉발할 때 조직 전체가 성장할 수 있다. 이때 실패를 두려워하지 않고 배움과 혁신의 기회로 삼을 수 있도록 리더가 심리적 안전감을 제공하는 것이 중요하다. 조직이 도전을 적극적으로 수용하면 더 높은 성과를 창출할 수 있을 뿐만 아니라 지속적인 혁신을 이루며 변화하는 환경에 적응하는 능력도 강화된다.

#### 추적 : 목표에 대한 지속적인 점검과 개선

“현재 진행 상태는 어떠한가? 더 나아지게 하기 위해서는 무엇을 조정해야 할까?”라는 질문을 던지고 이에 답하는 과정이다. 추적은 목표 달성 과정을 지속적으로 모니터링하고 개선하는 과정이다. 성과를 추적하는 것은 구성원에게 성장 기회를 제공하고, 학습을 촉진하며, 변화하는 환경에 대한 적응력을 높여준다. 효과적인 추적이 이루어지면 목표와 실행 간의 차이를 확인하고 필요한 조치를 취해 전략을 조정할 수 있다. 또 성과 창출 과정에서 무엇이 효과적이었는지, 무엇을 개선해야 하는지 학습할 수 있다. 추적 과정에서 중요한 것은 감시나 통제가 아닌 성장을 지원하는 방향으로 이루어지도록 하는 것이다. 리더는 데이터와 피드백을 기반으로 구성원들이 더 나은 방향으로 나아갈 수 있도록 돕고, 조직이 끊임없이 발전할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

#### 성과 : 성과중심적 몰입의 결과와 가치

성과는 집중, 도전, 추적의 과정이 축적되어 조직의 목표가 실현된 결과이다. 또한 목표를 얼마나 효과적으로 달성하고 있는지를 보여주는 지표이다. 이를 통해 조직은 지속적인 성장과 발전을 위한 다음 단계를 설계할 수 있다. 성과는 일회성 결과가 아니라 지속적으로 개선되고 축적되는 과정으로 이해되어야 한다. 이를 위해서는 조직 목표와 개인의 성과가 긴밀하게 연결될 수 있도록 성과 지표를 명확하게 설정하는 것도 중요하다.

집중, 도전, 추적, 성과는 조직력이 발휘되도록 하는 가치중심적 행동이다. 집중을 통해 조직은 핵심 목표에 에너지를 집중하고 불필요한 낭비를 최소화한다. 도전은 기존의 틀을 넘어 새로운 가능성을 모색하게 하며, 조직의 성장과 혁신을 촉진한다. 추적은 성과 창출 과정에서 학습과 개선을 가능하게 하여 조직이 변화하는 환경에 적응하도록 돕는다. 성과는 이 모든 과정이 결집된 결과이자, 조직의 지속적인 발전을 위한 새로운 출발점이 된다.

이 네 가지 성과행동이 유기적으로 연결되어 균형을 이룰 때 가장 효과적으로 조직력이 발휘된다. 집중이 부족하면 에너지가 분산되고, 도전이 없으면 성장이 정체된다. 추적이 미흡하면 실수를 반복하고, 성과가 명확하지 않으면 조직의 방향성을 잃는다. 반면에 이 네 가지가 균형을 이루면 조직은 지속적으로 성장하며, 변화에 유연하게 대응할 수 있는 강한 조직력을 갖추게 된다.

## 리더의 4가지 핵심 역할

앞서 언급했듯이, 기업 경영에서 리더가 미치는 영향은 절대적이다. 하지만 이 영향력은 권력이나 권한에서 비롯되는 것이 아니다. 리더는 지위가 아니라 역할이다.

조직력 관점에서 볼 때 리더의 역할은 '구성원들의 신뢰를 기반으로 자신의 열정과 전략을 통해 조직 전체에 성과중심적 몰입을 유도하고 집단 시너지와 성과를 창출하는 것'이다. 또 구성원 관점에서 볼 때는 '구성원의 성과 메커니즘에 따라 성과를 유도하고, 성공경험을 통해 성장을 견인하는 것'이다. 두 관점을 종합하면, **바람직한 리더란 '구성원의 성공경험을 촉진하고 성장을 지원함으로써 조직의 성과와 발전을 책임지는 사람'이라고 정의할 수 있다.**

구성원 개인의 성장과 조직 성장의 핵심적인 동력은 '성공경험'이다. 특히 구성원의 성공경험은 다시 더 큰 성과를 원하는 욕망을 자극함으로써 성과의 선순환을 견인하고 성장을 유도한다. 그러면 리더는 구성원의 성공경험을 어떻게 도울 것인가?

이에 대한 답은 신뢰판단-열정발현-전략모색-제어실행의 성과 메커니즘에서 찾을 수 있다. 성과 메커니즘의 작동을 바람직하게 돕는 핵심 역량이 바로 성과역량이다. 기회가 주어졌을 때 그 가치에 대한 신뢰판단을 돕는 긍정성, 가치의 크기에 따라 열정발현을 돕는 적극성, 가치의 획득을 위해 전략모색을 돕는 전략성, 변수들을 제어하며 가치를 추적하는 제어실행을 돕는 성실성의 네 가지

역량이 순조롭게 발현될 때 집중-도전-추적-성과의 모습으로 성과행동이 나타난다. 리더는 구성원들이 긍정적, 적극적, 전략적으로 행동하면서 성실하게 성과를 창출할 수 있는 환경을 만들어줌으로써 성과행동이 잘 드러나도록 할 수 있다.

이 같은 맥락에서 리더의 역할은 네 가지로 정리할 수 있다. 즉 구성원의 긍정적 가치판단을 유도하는 신뢰구축, 적극적인 열정발현을 자극하는 동기촉발, 효과적인 전략모색을 지원하는 전략코칭, 제어실행으로 성과를 유도하는 솔루션범이 그것이다. 이를 통해 구성원 개개인의 성과 메커니즘을 활성화하고, 궁극적으로 조직력을 강화하는 것이 리더의 핵심 역할이다.

### 신뢰구축 : 긍정적 가치판단 유도

리더는 신뢰를 구축하기 위해 구성원들에게 세 가지 긍정적 인식을 심어주어야 한다. 첫째 구성원 스스로 능력이 있고 잘할 수 있다는 '자기 긍정', 둘째 조직과 리더가 자신의 성장을 지원하고 있다는 '환경 긍정', 셋째 주어진 역할과 업무가 본인의 성장과 가치 창출로 이어진다는 '기회 긍정'이다.

구성원들은 이 세 가지 긍정적 인식이 바탕이 될 때 자신에게 주어진 역할과 기회에 대한 신뢰 판단을 통해 스스로 동기를 촉발하여 열정을 발현하게 된다. 또한 긍정적 인식을 토대로 미래에 대한 기대감이 있을 때 구성원들은 심리적 안전감을 느끼며 성과중심적 몰입을 할 수 있다. 구성원들은 리더를 신뢰하는 만큼 자신의 역량을 발현한다.

### 동기촉발 : 적극적인 열정발현 자극

인간은 본능적으로 자신에게 이익이 되는 가치를 추구하며, 기대하는 가치가 클수록 더 큰 열정을 발휘한다. 성공경험은 미래에 얻을 가치에 대한 기대를 높이고, 이는 다시 동기와 몰입을 강화하는 선순환을 만든다. 따라서 리더는 구성원이 성공경험을 할 수 있도록 지원함으로써 동기를 촉진하고 열정을 발현하도록 유도할 수 있다. 이를 위해 리더가 해야 할 역할은 크게 기회 제공, 목표 공유, 자원 지원의 세 가지이다.

먼저 구성원에게 성장의 기회를 제공해야 한다. 이는 도전적인 역할과 과제를 부여하는 것을 의미한다. 이 도전이 자신의 성장에 도움이 된다고 인식할 때, 구성원들은 열정을 가지고 적극적으로 업무에 임하게 된다.

다음으로 조직의 목표를 구성원들과 공유하고 합의하는 과정이 필요하다. 이 과정에서 구성원들의 자발적 참여를 유도하고 개인의 목표가 어떻게 조직의 큰 그림과 연결되는지 명확히 이해시켜야 한다. 리더는 이러한 접근 방식을 통해 구성원들의 내재적 동기를 자극하고, 조직에 대한 소속감과 책임감을 높여 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여할 수 있다. 그리고 이 모든 과정에서 리더와 조직으로부터 인적·기술적 자원과 정보 등을 포함한 물질적·정신적 지원을 제공받을 수 있다는 신뢰가 있어야 동기가 지속된다.

동기촉발의 핵심은 사람의 마음을 움직이는 것이다. 사람은 누구나 더 잘 하고 싶어 하고, 더 잘 크고 싶어 한다. 이처럼 구성원의 마음속에 있는 인정받고 싶은 마음, 성장하고 싶은 마음이 자연스

럽게 발현되도록 이끌어주는 것이 바로 리더의 역할이다.

### 전략코칭 : 효과적인 전략모색 지원

전략코칭은 기본적인 피드백을 포함해 구성원의 성공에 필요한 기술 지원, 리더의 경험과 노하우 공유, 지식과 지혜의 전수를 포함하는 포괄적인 지원 과정이다. 전략코칭은 크게 대인전략, 최적전략, 추적전략의 세 가지 핵심 영역으로 나눌 수 있다.

‘대인전략’은 고객의 욕망과 가치를 파악하고 분석하는 것과 관련되며, 조직이 제공할 수 있는 가치와 고객의 욕망을 합리적으로 연결하는 것에서 시작된다.

다음으로 ‘최적전략’은 목표와 성과를 연결하는 반복적인 시뮬레이션을 통해 최적의 효과성과 효율성을 찾아내는 것과 관련이 있다. 효과성을 제고하기 위해서는 ‘옳은 일을 하는 것’에 대한 인식의 공유가 필요하며, 효율성을 높이기 위해서는 ‘올바르게 하는 것’에 대한 방법의 공유가 중요하다.

마지막으로 ‘추적전략’은 수립된 전략이 실행되는 과정이 목적 중심적이고 성과중심적으로 진행되는지 모니터링하고 필요한 조정을 하기 위한 전략이다. 조직 환경은 동적으로 변화하기 때문에 전략의 실행 과정에서 발생하는 변수를 지속적으로 분석하고 이에 유연하게 대응하는 것이 중요하다. 리더는 변화하는 상황 속에서도 목표를 잃지 않도록 구성원들에게 지속적인 피드백을 제공하고, 실행 전략을 최적화하며, 올바른 방향을 유지해야 한다.

### 솔선수범 : 성실한 제어실행으로 성과 유도

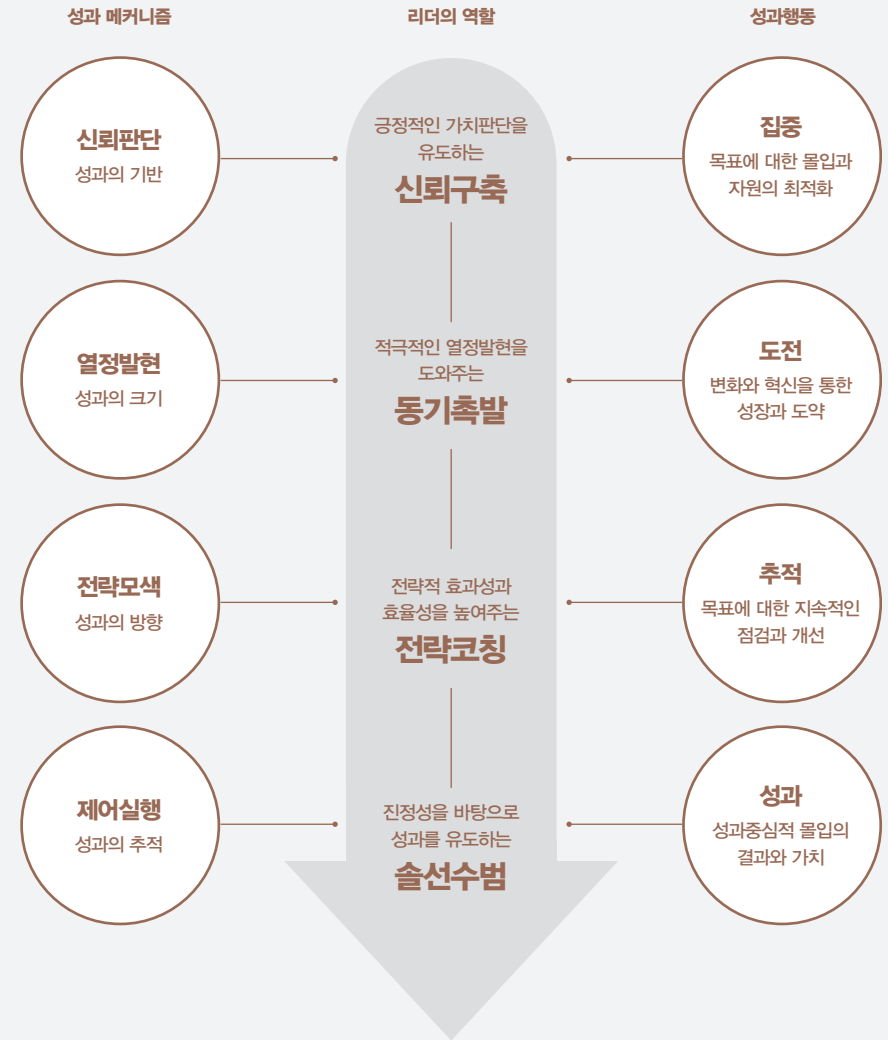
전략을 실행하는 과정에서는 수많은 변수와 불확실성이 끊임없이 등장하며, 이는 성과 창출을 지속적으로 위협한다. 이러한 환경 속에서 끝까지 변수를 제어하며 성과를 추적하기 위해서는 리더의 솔선수범이 필수적이다.

여기서 말하는 솔선수범은 단순히 롤모델로서 모범을 보이는 것이 아니다. 중요한 것은 리더가 먼저 성과에 대한 집중력을 보여주며, 구성원들이 포기하지 않고 목표를 향해 나아갈 수 있도록 이끄는 것이다. 리더가 불확실성 속에서도 흔들림 없이 성과에 집중하고 목표를 끝까지 추적하는 태도를 보일 때, 구성원들은 리더를 신뢰하며 끝까지 몰입할 수 있다. 반대로 리더가 집중력을 잃거나 목표를 놓치는 모습을 보이면, 구성원들도 쉽게 동력을 상실하고 전략 실행 과정에서 이탈할 가능성이 커진다.

솔선수범의 핵심은 리더가 먼저 집중력을 발휘하고, 목표를 향한 흔들림 없는 태도를 유지하는 데 있다. 리더의 솔선수범이 조직의 실행력을 극대화하고, 불확실한 상황에서도 성과를 지속적으로 창출하는 원동력이 된다.

이와 같은 리더의 네 가지 역할은 구성원들의 성과 창출을 유도하고 성공경험을 촉진하는 것을 넘어, 조직 내 질서를 형성하여 집단 시너지를 창출하고 조직력을 강화하는 것으로 이어진다. 여러 사람이 함께 모여 조직의 성과를 만들려면 질서가 필요한데, 이 질서가 자연스럽게 형성되도록 하여 집단 시너지로 연결하는 것도

### 리더의 역할은 무엇인가?



리더의 중요한 역할이다. 여기서 질서란 규칙의 강제가 아니라, 구성원들 간의 상호작용을 바람직한 방향으로 이끌어 성과중심의 결과로 축적되도록 하는 것을 의미한다.

구성원의 상호작용이 조직의 성과중심적 질서로 형성되도록 하기 위해 리더는 먼저 조직의 비전과 목표를 명확히 제시하고, 이를 구성원 개개인이 내재화할 수 있도록 지원해야 한다. 또 이 과정에서 구성원들의 역량을 최대한 끌어내고 효과적으로 조직화하는 것이 중요하다. 이러한 노력을 통해 리더는 개인의 성공이 모여 조직의 전체 성과로 연결되는 선순환 구조를 만들어내며, 결과적으로 집단 시너지 창출과 조직력 강화로 이어진다.

리더는 신뢰를 구축하는 ‘후원자(Sponsor)’이고, 동기를 촉발하는 ‘지원자(Supporter)’이며, 전략적으로 경험과 지혜를 코칭하는 ‘조력자(Coach)’이고, 성과를 유도하는 ‘안내자(Guided)’이다. 이 네 가지 역할을 관통하는 본질은 구성원과의 긍정적이고 적극적인 상호작용에 있다. 리더와 구성원들의 상호작용이 조직력을 결정짓는 핵심 요소이기 때문이다.

상호작용 과정에서 가장 신경 써야 할 부분은 구성원들이 성공 경험을 통해 자신감, 존재감, 자존감을 갖도록 하는 것이다. 긍정적인 감정은 더 큰 성공을 추구하게 하는 동력으로 작용하며 성과의 선순환을 만들어낸다. 역량이 부족한 구성원도 리더의 인정을 받으면 성장할 수 있다. 리더의 비난과 냉소는 탁월한 역량을 지닌 구성원조차 실패하게 만들 수 있다. 구성원은 리더의 관심과 지지를 디딤돌 삼아 성과를 향해 나아간다.

## 리더 발탁의 3가지 원칙

리더는 구성원의 성장과 조직의 성과를 책임지는 사람으로서, 조직의 존속과 성장에 커다란 영향을 미친다. 그만큼 경영자는 리더 발탁에 신중을 기해야 한다. 단순히 연차가 높다고, 나이가 많다고, 경력이 많다고 리더의 역할을 맡겨선 안 된다. 리더의 역할을 책임질 수 있는 사람에게 자리를 주어야 한다.

그러면 어떤 사람을 리더로 발탁해야 할까? 리더의 발탁 기준은 조직의 상황에 따라 달라진다. 가령 효율적인 생산성이 우선되는 제조 현장에서 필요로 하는 리더십과 세계 최고의 유전자 분석 기술을 보유한 연구팀에서 필요로 하는 리더십은 분명 다를 것이다. 혼자 플레이하는 골프 선수의 코치와 팀플레이가 중요한 야구팀의 코치가 갖춰야 할 핵심 자질이 다른 것처럼 말이다. 그럼에도 리더는 조직의 성과를 책임지는 사람이고, 신뢰를 기반으로 구성원의 잠재역량을 최대한 이끌어내야 한다는 공통점이 있다.

산업 분야와 조직 상황에 따라 리더에게 요청되는 자질이 조금씩 다를 수 있지만, 다음의 세 가지 원칙은 리더 선발을 고려할 때 합리적인 판단 기준으로 적용될 수 있을 것이다.

### 리더는 자리가 아니라 역할이다

리더를 ‘역할’이 아닌 ‘자리’로 여기는 사람은 바람직한 리더가 되기 어렵다. 리더를 구성원들 위에 군림하는 자리로 보는 사람은 최악의 리더가 될 가능성이 크다. 이 유형의 리더는 자기 개인의

성과에 집중하면서 구성원을 수단으로 대할 위험이 있다. 이런 리더는 당장은 성과를 낼 수 있을지 몰라도, 장기적으로는 조직의 성장에 문제를 일으킬 가능성이 크다. 따라서 이런 사람에게는 리더 역할보다는 자신의 성과에 몰입할 수 있는 역할을 맡기는 것이 더 적합하다.

경영자들 중 리더의 자질로 '인성'을 중요하게 생각하는 분이 많다. 좋은 인성이 리더의 중요한 자질인 것은 분명하지만, 가장 중요한 선발 요건은 아니라고 생각한다. 아무리 인성이 좋아도 리더십이 부족하면 구성원들의 성과와 조직의 성장을 책임질 수 없기 때문이다. 리더를 선발할 때는 구성원의 성장과 조직의 성과를 책임질 수 있는 사람인지를 가장 먼저 확인해야 한다.

#### **리더는 기대가 아니라 능력으로 맡겨야 한다**

리더를 발탁할 때 최고 의사결정권자의 주관적인 촉과 감에 의존하는 경우가 많다. 하지만 의사결정권자도 사람인지라 편견을 가질 수밖에 없다. 지연과 학연 혹은 친소 관계에 따라 사람을 보는 시각이 편향될 수 있다는 것이다. 그래서 리더 후보자가 지닌 가능성은 철저히 객관적인 시각으로 파악해야 한다. 즉 리더 후보자가 어떤 조직에서 어떤 경험을 하였고, 어떤 성과를 만들었는지 객관적인 데이터를 바탕으로 면밀하게 살펴봐야 한다. 함께 일했던 구성원들의 평가도 중요한 지표가 될 수 있다.

오랫동안 함께 일한 정 때문에 막연한 기대감으로 기회를 주는 경영자도 있을 것이다. 하지만 그 사람이 실패를 경험하게 되면 기

회를 주지 않은 것보다 못한 상황이 된다. 실패는 당사자는 물론이고 구성원들과 조직에도 시간, 비용, 기회의 측면에서 큰 손실로 돌아온다. 무엇보다 당사자는 성장을 멈추고 퇴보할 수도 있으며, 이는 소중한 인재를 잃는 안타까운 결과로 이어진다. 그러므로 리더의 역할은 그 사람에 대한 주관적 기대가 아닌, 객관적으로 검증된 능력을 기준으로 맡겨야 한다.

#### **리더는 과거가 아니라 미래를 기준으로 선발해야 한다**

과거에 어떤 경험을 쌓았는지가 한 사람의 성과능력을 판단하는 데 중요한 부분을 차지하는 것은 맞다. 하지만 그 경험이 리더가 되었을 때도 여전히 도움이 되리란 보장은 없다. 팔로워였을 때 매우 높은 성과를 보여주었던 사람이, 리더의 역할을 새로 맡았을 때 기대에 못 미치는 성과를 보여주는 경우도 많다. 따라서 리더를 발탁할 때는 새로운 역할에 맞는 능력을 갖추고 있는지, 그 역할을 통해 계속 성장할 수 있는지를 살펴보아야 한다.

새로운 역할에 맞는 능력을 갖추고 있는지에 대한 판단을 할 때 주관적 편향에 빠지지 않으려면, 먼저 해당 역할을 최상의 수준으로 수행했을 때의 모습을 구체적으로 정의하고 이를 질문으로 만들어 객관적 판단 기준으로 삼는 것이 좋다. 또 한 번의 평가로 결정하는 것보다는 다양한 상황에서 행동을 관찰해 종합적인 평가를 하는 것이 객관적인 판단에 도움이 된다.

## 리더의 능력은 책임이다

세상에는 리더십에 관한 수많은 이론이 존재하지만, 결국 리더의 역할은 구성원과 긍정적 상호작용을 통해 조직력을 강화하고 조직 성과에 책임을 지는 것이다. 리더십은 리더 개인을 위한 능력이 아니다. 구성원의 성과와 성장을 도와 조직의 성과와 발전을 책임지기 위한 것이다.

가끔 이런 질문을 받는다. “똑똑하고 부지런한 리더와 멍청하고 게으른 리더 중 누가 더 나은 리더인가?” 사실 ‘똑부’도 ‘멍게’도 바람직한 리더는 아니다. 그럼에도 굳이 하나를 골라야 한다면 ‘똑부’보다는 ‘멍게’ 스타일이 낫다고 생각한다. 적어도 주인 노릇은 하지 않기 때문이다.

똑부 스타일의 리더들은 구성원이 일의 주인이 되도록 돕기보다는, 자신이 일의 주인이 되려고 하는 습성이 있다. 이들은 중요한 결정은 자기가 하고, 구성원은 자신의 손과 발이 되어 시키는 대로 하면 된다고 생각하는 것이다. 리더가 아니라 마치 골목대장에 가까운 유형이다. 당연히 멍게 스타일의 리더도 답은 아니다. 구성원의 성공경험과 성장을 돕기에는 역부족인 사람이다.

구성원에게 리더는 성과와 성장을 위한 가장 중요한 환경이자 상호작용 대상이다. 구성원이 얼마나 주인의식을 갖고 성과중심적으로 일하느냐는 대부분 리더에게 달렸다. 리더가 어떤 사람인가에 따라 구성원들의 업무 태도가 달라지며, 당연히 조직의 집단 시너지와 성과에도 결정적인 영향을 미친다.

리더십의 영향력은 저절로 주어지는 것이 아니라 리더의 능력과 책임감에서 비롯된다. 진정한 리더는 자신의 능력을 끊임없이 향상시키고, 그 능력을 조직과 구성원을 위해 사용하는 사람이다.

리더는 사람을 살리고, 키우며, 남기는 사람이다. 즉 구성원들의 잠재력을 일깨우고, 그들을 성장시키며, 궁극적으로 다음 세대의 리더를 양성하는 역할을 한다.

책임의 무게로 인해 리더의 삶은 때로 고통스럽고 힘들 수 있다. 삶은 원래 힘들다. 그러나 힘들고 불행은 다르다. 힘들고 더 나은 미래를 위해 근력을 강화하는 성장 과정이다. **기분 좋은 빠근함, 그것이 바람직한 리더의 삶이다.** 비바람을 이겨낸 꽃이 더 아름답고, 뜨거운 햇빛을 견뎌낸 열매가 더 달콤하다. 자신을 태워 조직과 세상을 비추는 위대한 삶을 사는 사람, 그가 바로 리더이다.



구성원의 성공경험을 지원하는 리더십에 대해 더 알고 싶다면!

제9장

육성은 절대로 꽃피우기다






# 天命之性

천 명 지 성

사람의 본성은 자연으로부터 나온 것이다.

진정한 육성은 자연이 부여한 사람의 곁에 따라  
스스로 가장 아름답게 꽃피우도록 돕는 것이다.



대기업에서 오랫동안 HRD(인적자원개발) 책임자로 일했던 후배 임원과 깊은 고민을 나눈 적이 있다. 그는 회사가 추구하는 인재상을 구현하기 위해 다양한 교육으로 많은 노력을 기울였지만, 시간이 지날수록 과연 그런 노력들이 원하는 결과를 가져왔는지 의문이 커진다면 답답함을 토로했다. “정말 교육을 통해 사람을 변화시키고 성장시킬 수 있는가?”라는 근본적인 회의감까지 든다고 말했다.

기업 교육에 대한 기대와 현실의 간극에서 비롯되는 깊은 고민은 많은 경영자들이 공통적으로 직면하는 과제이기도 할 것이다. 많은 기업에서 막대한 비용과 시간을 들여 교육 프로그램을 운영하지만, 그 효과에 대해 회의적인 시각을 가진 경영자들이 적지 않다. “좋은 인재는 특별한 교육 없이도 성실히 일해서 높은 성과를 내더라, 그렇지 못한 이들은 어떤 교육으로도 원하는 모습으로 잘 바뀌지 않더라” 하는 경험을 들어 교육의 필요성 자체에 의문을 제기하기도 한다.

문제의 핵심은 교육의 필요 여부가 아니라, 현재 기업의 대부분 교육 프로그램이 일 잘하는 인재를 양성하는 데에 실질적 효과가

있는가 하는 점일 것이다. 기업 교육의 목표는 지식 전달이나 기술 습득에 있지 않다. 구성원들이 조직 내에서 주도적으로 성장하며 성과를 창출할 수 있도록 돕는 데 있다. 그러나 여전히 많은 기업에서 기존 관성대로 지식과 기술 중심의 교육을 하고 있으며, 구성원의 성장을 돕기보다는 내부의 인재상에 맞춰 ‘바꾸는 것’에 더 초점을 맞추고 있다. 이런 교육이 과연 일 잘하는 인재를 양성할 수 있을까?

모든 사람의 내면에는 스스로 더 나아지고자 하는 동기와 욕망이 있다. 이는 외부의 압력이나 요구에 의해 만들어지는 것이 아니다. 내재적 동기는 외부 환경과 조화롭게 상호작용할 때 자발적으로 촉발되며, 이때 진정한 성장이 시작된다. 이것이 자연이 부여한 사람의 ‘결’이다. 이 결은 유가에서 말하는 천명지성(天命之性), 즉 ‘하늘이 부여한 본래의 성품’과 맞닿아 있다.

천명지성은 인간이 태어나면서부터 지닌 고유한 본성이다. 138억 년의 시간이 축적한 자연의 선물이고, 우리에게 부여된 가장 소중한 가능성이다. 이는 억지로 바꾸거나 주입할 수 있는 것이 아니며, 적절한 환경과 조건 속에서 자연스럽게 드러나고 확장되는 것이다. 외부에서 주입되는 기술과 지식 위주의 교육으로는 내면의 변화와 성장을 돕기 어렵다는 뜻이다.

**진정한 교육은 사람의 결을 이해하고, 그 결이 가장 자연스럽게 아름답게 꽃피우도록 돕는 과정이다.** 사람은 스스로 더 나아가고자 하는 내면의 욕망을 세상에 반영할 수 있을 때 변화와 성장을 이루어낼 수 있기 때문이다.

## 사람을 바꿀 수 있을까?

“사람은 태어나는가, 만들어지는가?”

구성원의 육성과 성장을 고민하는 경영자라면 한 번쯤 이 질문을 놓고 고민해 본 적이 있을 것이다. 사람은 과연 유전적으로 ‘타고나는’ 존재일까, 아니면 경험과 학습을 통해 ‘만들어지는’ 존재일까? 만일 유전적으로 타고나는 존재라면, 어떠한 노력도 의미가 없을 것이고 어떠한 교육으로도 바꾸는 것이 불가능할 것이다. 그렇지 않고 태어나서 환경과의 상호작용을 통해 만들어지는 존재라면, 사회적 학습과 다양한 경험을 통해 계속 성장하려는 노력을 할 수 있고 또한 해야만 할 것이다.

오늘날 인지심리학자와 발달심리학자 그리고 교육학자 대다수는 유전과 환경, 본성과 양육이 상호작용하며 인간의 성장과 발달을 결정한다는 점에 동의하고 있다. 사람은 유전적으로 태어나 환경과의 상호작용에 의해 만들어진다. 유전자는 잠재적 요인일 뿐 유전자의 스위치를 켜는 데는 환경이 중요한 역할을 하는 경우가 많다. 같은 유전자라도 외부 자극이 없으면 발현되지 않기도 하고, 환경적 요인으로 유전자가 더욱 활성화되기도 한다. **‘본성인가, 양육인가’라는 해묵은 논쟁은 이미 무용하다. 과학이 말하는 진실은 모든 사람은 자기 내면에 있는 가능성을 최대한 발현할 수 있고 개선할 수 있는 여지가 열려 있다는 것이다. 우리는 태어나 만들어진다.**

우리가 가지고 태어나는 결은 과거의 결과이다. 우리는 모두 별

들의 부스러기로 태어나, 생명의 숨결에 따라 성장하고, 경험을 통해 마음과 생각을 키우며, 서로의 손을 잡고 사회라는 공동체에서 함께 살아간다. 사실 모든 사람은 생물, 동물, 인간으로 진화하는 과정에서 습득한 ‘결’이라는 관성에 길들여져 있다.

사람의 결은 오랜 시간 축적된 본질적 속성과도 같아서 ‘바꾸는’ 것이 매우 어렵다. 하지만 그 결에 따라 더 나은 존재로 ‘키우는’ 것은 가능하다. **개나리를 진달래로 바꿀 수는 없지만, 개나리는 개나리대로 진달래는 진달래대로 가장 아름답게 꽃피우도록 할 수는 있다는 것이다.**

사람을 결대로 키운다는 것은 각자의 내면에 지닌 본질적 속성들을 이해하고 그에 맞는 성장 환경을 조성해 주는 것이다. 그런 의미에서 마이다스는 ‘교육’ 대신 ‘육성’이라는 표현을 권장한다. 육성(育成)이라는 단어가 가진 “키우고 길러서(育), 이루어지게 한다(成)”라는 뜻이 사람을 ‘키운다’는 것의 본질을 더 잘 보여준다고 생각하기 때문이다.

교육의 주체가 ‘타인’이라면 육성의 주체는 ‘자신’이다. 지식과 기술 습득에 무게를 두는 기업 교육 프로그램에서는, 강사들이 ‘티칭(teaching)’을 하는 주체가 되고 구성원은 수동적인 학습자가 된다. 하지만 내면의 잠재력 발현에 초점을 두는 육성에서는, 일방향의 주입식 티칭이 아닌 구성원이 주체가 되어 스스로 답을 찾고 문제를 해결하도록 하는 ‘코칭(coaching)’이 필요하다. 코칭 방식의 육성은 구성원을 학습과 성장의 주체로 만들어줄 뿐만 아니라, 성과가 만들어지는 일터가 곧 육성의 현장이 되게끔 해준다.

생성형 인공지능 Chat GPT의 등장과 더불어 인공지능 기술의 발전이 빠르게 심화하면서, 지식과 기술 중심의 교육은 머지않아 설 자리를 잃게 될 것으로 보인다. 아마도 교육의 목표 자체가 달라질 것이고, 교육의 방법과 형식에 있어서 이미 커다란 변화가 시작되고 있다. 새로운 교육 형태들이 갖는 공통점은 일방적인 주입식이 아니라 토론과 같은 상호작용을 중시한다는 것이다. 이러한 변화의 흐름에 맞춰서 기업에서 육성도 기존의 인재상에 끼워 맞추는 획일화된 교육 대신, 각자의 결이 최대한 발휘될 수 있는 환경을 제공하고 긍정적 상호작용을 촉진하는 방식으로 전환을 고민해야 할 것이다.

《맹자》에 ‘밭묘조장(拔苗助長)’이라는 말이 나오는데, 이를 말 그대로 풀이하면 “억지로 싹을 뽑아 성장을 돕는다”라는 뜻이다. 여기에서 파생된 ‘조장한다’라는 말은 “급하게 서두르다 오히려 일을 망친다”라는 의미로 주로 사용된다. 모든 일에는 순리가 있으며 그 순리를 거슬러 억지로 조급하게 일을 처리하면 결국 모든 일을 망치게 될 것이라는 경고의 의미가 담겨 있다.

사람을 키우겠다고 마치 ‘벼의 뿌리를 잡아당겨 인위적으로 키를 늘려주는’ 것과 같은 조장을 해서는 안 된다. 벼는 스스로 튼튼한 뿌리를 내릴 때 비로소 단단하게 여문 알곡을 내놓는다. **생명을 지닌 모든 것은 저마다의 결대로 자랄 때 가장 아름답다.** 사람도 마찬가지다. 억지로 늘리거나 키우지 않아도 사람은 스스로의 결에 따라 성장해 간다.

다만 스스로 성장하려면 좋은 토양과 물과 바람과 햇빛이 필요

하다. 아무리 뛰어난 역량을 지닌 사람도 기름진 토양을 만나지 못하고 물과 바람과 햇빛을 제공받지 못하면 훌륭한 인재로 성장할 수 없다. 인재가 부실한 토양을 만나 제대로 성장하지 못하거나 조직을 떠나는 것은 기업과 구성원들 모두에게 너무나도 큰 손실이고 재앙이다. 그런 점에서 사람을 키워야 하는 경영자의 책임은 무한에 가깝다고 할 수 있다.

### 진정한 성장은 사회적 성장이다

육성은 미래를 위한 것이다. 육성은 사람의 성장을 도움으로써 조직의 미래를 도모한다. “사람을 어떻게 키울 것인가?”라는 질문은 오랫동안 경영자들의 핵심 화두였다. 그러나 이에 답하기 전에 우리는 더 근본적인 물음을 던져야 한다. “성장이란 무엇인가? 그 본질은 무엇이며, 어떤 방향으로 이루어져야 하는가?”

먼저 성장의 본질에 대해 살펴보자. 키가 자라는 것, 직장에서 승진하는 것, 재산이 늘고 사회적 인지도가 높아지는 것, 인격이 성숙하는 것 모두가 성장의 한 측면이다. 신체적, 사회적, 정신적으로 ‘더 나은 상태로 변화하고 발전하는 것’을 우리는 성장이라고 부른다. ‘더 나옴’의 추구는 이기적, 사회적, 정신적 가치를 추구하는 욕망으로 발현되고, 이는 모든 사람이 타고나는 생물, 동물, 인간의 속성에서 비롯된다. 성장 욕망은 우리가 성과를 원하고 성공을 추구하는 중요한 동기이기도 하다.

신체적 성장이 완성되는 사춘기를 지나 성인이 되면 사회적 성장이 더욱 중요해진다. 사회적 성장이란 ‘사회적 관계 안에서 긍정적 상호작용을 통해 타인과 사회에 대한 책임과 의무를 이행하고 확장해 가는 것’을 의미한다. 인간은 자신의 존속을 위해 항상성과 관련된 가치를 최우선으로 추구하는 이기적 동물로 태어난다. 그러나 한편으론 관계를 통해 존속의 시너지를 추구하는 사회적 동물이기도 하므로 사회적 관계 안에서 살아갈 수밖에 없다. 사회적 존재로서 인간의 진정한 성장은 ‘사회적’ 성장으로 이루어진다고 할 수 있다.

우리는 사회적 성장을 통해 더 넓은 사회적 맥락에서 자신의 역할을 이해하고, 자신의 이기를 넘어 호혜와 이타를 바탕으로 사회 공동체에 기여하게 된다. **이처럼 단순히 개인의 이익만을 추구하는 것이 아니라, 타인과 조직의 이익을 함께 고려하는 태도와 행동을 ‘친사회성(pro-sociality)’이라고 한다.** 사회적 성장은 친사회성의 강화와 함께 이루어진다.

인간은 자연의 진화 과정을 통해서 환경에 더 잘 적응하며 살아남을 수 있는 법을 익히는 과정에서 다양한 적응적 특성을 발전시켰다. 꽃이 향기를 갖고 열매를 품게 된 것이나 기린의 목이 길어진 이유는 그것이 생존과 번식에 유리했기 때문이다. 인간이 사회적 동물로 진화한 이유도 집단을 이루어 협력하며 사는 것이 변화하는 환경에 적응할 때 유리한 조건을 제공했기 때문이다. 타인과 사회의 이익을 지향하는 ‘친사회성’ 역시 인류의 진화 과정에서 형성된 적응적 특성이다.

영화 <캐스트 어웨이>에서 비행기 사고로 무인도에 고립된 주인공 척 놀랜드가 의인화한 배구공 월슨과 끊임없이 대화를 나누며 울고 웃는 장면은 우리에게 친사회성의 의미가 무엇인지를 돌아보게 한다.

**인간은 사람(人) 사이(間)의 관계로 존재한다.** 우리는 관계를 떠나 존재할 수 없다. “사람은 사회적 동물이다”라는 말을 교과서에 박제된 철학적 수사 정도로만 받아들여선 곤란하다. 사람에게 친사회성은 유전자 깊이 새겨진 본능이자 존재의 이유이고 지향이다.

친사회성의 강화는 동일시(identification) 범위의 확장으로 이어진다. 타인과 사회를 위해 행동하는 경험이 쌓일수록 우리는 더 넓은 범위의 사람들과 공동체에 관심을 갖게 되기 때문이다. 동일시는 ‘자기 자신의 욕망과 관심사를 넘어 타인과 세상의 욕망에 관심을 가지고 이해와 공감을 하는 상태’를 의미한다. 동일시는 다시 상대를 이롭게 하고 도우려는 이타적 행위로 이어진다. 타인의 욕망을 이해하고 공감하게 됨으로써 그들을 돕고자 하는 동기가 자연스럽게 일어나는 것이다.

동일시 범위가 확장될수록 더 넓은 범위의 사람들을 위해 시간과 노력을 투자하게 되며, 이는 곧 친사회적 가치를 더 많이 추구하는 것으로 이어진다. 가령 처음에는 자신의 안위와 풍족한 삶을 위해서만 일하던 사람이 점차 가족, 회사와 동료, 사회 나아가 인류를 위해 일하게 되는 과정을 거칠 수 있다. 이와 같은 과정을 통해 개인은 사회에 대한 책임과 의무를 더 많이 인식하고 실천하는 사람으로 성장하게 된다. 사회적 성장이야말로 우리가 지향해야

할 진정한 성장의 모습이다.

동일시 범위의 확대는 욕망의 성장과 함께 이루어진다. 욕망의 성장은 이기적 욕망에서 호혜적 욕망으로, 다시 이타적 욕망으로 그 비중이 이동하는 천이(遷移)를 통해 이루어진다. 욕망의 천이에 따라 우리는 자기 이익을 우선시하는 ‘이기적’ 존재에서 타인과의 상호 이익을 추구하는 ‘호혜적’ 존재로, 그리고 집단 전체의 성공에 적극적으로 기여하는 ‘이타적’ 존재로 성장한다.

조직에서 구성원들이 친사회적 욕망을 바탕으로 일할 때, 즉 협력과 시너지를 통해 공동의 목표를 달성하고자 할 때 조직의 성과는 크게 향상된다. 가령 구성원들이 서로를 돕고, 정보를 공유하며, 공동의 성공을 위해 노력하는 환경에서는 신뢰와 유대감이 강화된다. 나아가 더욱 효과적인 협력과 문제해결로 이어져 조직 전체의 성과를 증진시킨다.

반면에 구성원 개개인이 자신의 이익을 우선시하며 일하면 어떻게 될까? 협력보다는 경쟁을 하게 되고, 자신의 성과만 앞세우며, 정보 공유는 소극적으로 하게 될 것이다. 이는 조직 내 불신을 조장하고, 협력과 시너지를 저해하며, 결과적으로 조직 전체의 성과를 떨어뜨린다.

구성원의 사회적 성장은 곧 조직의 발전으로 이어진다. 특히 친사회성은 개인의 성장과 조직의 발전을 동시에 이끌어내는 핵심 요소이다. 따라서 조직에서의 육성은 친사회성 강화를 통한 사회적 성장에 초점을 맞추는 것이 중요하다.

## 사회적 능력이 중요한 이유

최근 경영자들과 대화를 나누다 보면 MZ세대 구성원들과 소통이 어렵다는 얘기를 자주 듣게 된다. 업무 시간에 이어폰을 끼고 있어서 말을 걸기가 조심스럽고, 점심시간에 같이 밥 먹자고 하는 것조차 눈치가 보인다고 한다. 심지어 업무 관련 회의조차 피하면서 메신저나 이메일로 이야기하면 안 되느냐는 직원도 있고, 개인 시간에 회사 사람들과 어울리고 싶지 않다며 회식에 참석하지 않는 사람도 적지 않다고 토로한다.

사실 조직 내 세대 갈등은 어제오늘 일이 아니다. 다만 불통 문제는 단순히 세대 갈등 차원에서만 접근할 일이 아니다. 불통의 주된 요인은 공감, 배려, 협력, 염치, 양심 등 사회적 능력의 부족이다. 자기 하고 싶은 말만 일방적으로 하는 일부 기성세대의 소통 방식도 결국 사회적 능력의 부족에서 비롯된다. 사회적 능력이란 '개인이 다른 사람과의 사회적 관계에서 효과적으로 상호작용하고 협력할 수 있는 능력'을 의미한다. 조직의 관점에서 보자면 '다른 사람과 함께 일할 수 있는 능력'이라고도 할 수 있다.

조직이 존재하는 근본적인 이유 중 하나는 집단 시너지이다. 조직은 집단 시너지 효과를 통해 개인이 혼자서는 달성하기 어려운 혁신적인 목표를 실현하고, 복잡한 사회적 요구에 대응할 수 있는 능력을 갖추게 된다. 집단의 힘은 구성원들 간의 긍정적 상호작용에서 비롯된다.

긍정적 상호작용은 구성원들 개인의 경험과 역량을 조직 전체의

능력으로 축적하고 발전시켜 집단 시너지를 창출한다. 나아가 구성원들을 조직의 목표 아래 하나로 결속시켜 조직력을 더욱 견고하게 한다. 이는 마치 여러 가닥의 실이 꼬여 튼튼한 밧줄이 되는 것과 같다.

반면에 부정적 상호작용은 구성원들 간의 신뢰를 무너뜨리고 사기를 떨어뜨린다. 결과적으로 구성원들을 모래알처럼 흩어지게 해서 조직력을 약화한다. 따라서 조직력의 핵심은 구성원들 간의 상호작용이 얼마나 긍정적이고 풍성하게 이루어지는가에 달려 있다.

이 상호작용의 기반이 되는 것이 바로 사회적 능력이다. 구성원들의 사회적 능력 부족은 결국 조직력 약화로 이어져, 중국에는 조직의 성과와 생존까지 위협할 수 있다는 점에서 단순히 개인 차원의 문제로만 치부할 수 없다.

요즘은 회사나 주변 사람들과의 관계에 얽매이지 않고 개인의 자유를 중시하는 태도를 '쿨함'이라는 단어로 표현하기도 한다. 하지만 때로는 사회적 능력의 부족이 '쿨함'으로 포장되고 있는 것은 아닌가 우려가 된다.

**사람은 관계를 떠나서 살 수 없다. 사회적 관계의 본질은 가치중심적 '얽힘'이다. 그 씨줄과 날줄의 '얽힘'으로 우리는 인간을 넘어 인류가 될 수 있었다.** 사람들과 더불어 살려면 좀 끈적인다 싶어도 서로를 돕고 살피주는 다정함이 필요하다. 진정한 '쿨함'은 자신의 개성을 유지하면서도 타인과 조화롭게 어울릴 수 있는 사회적 능력에서 나온다.

안타깝게도 요즘 젊은 세대에서 두드러지게 나타나고 있는 사회

적 능력 부족 현상은, 다른 아닌 타인과의 긍정적 관계를 바탕으로 이루어지는 사회적 상호작용의 결핍에서 기인하는 것으로 보인다. 그러면 사회적 상호작용이 부족한 이유는 무엇일까?

그 중심에는 ‘좋은 성적=좋은 대학=좋은 직장=좋은 인생’이라는 왜곡된 성공방정식이 자리 잡고 있다. 이 방정식은 좋은 성적을 받으면 명문대학에 입학할 수 있고, 명문대학을 졸업하면 대기업이나 안정적인 직장에 취직할 수 있으며, 그러한 직장에 다니면 경제적 안정과 사회적 인정을 얻어 행복한 삶을 살 수 있다는 단순한 논리를 따른다.

이렇듯 오직 학업 성취도와 사회적 지위만이 성공의 척도라고 믿는 어른들의 맹목적 신념으로, 아이들은 학교에 들어가는 순간부터 좋은 성적과 대학 입학이라는 목표만을 향해 달리는 경주마가 된다. 이른 아침부터 늦은 밤까지 학교와 학원을 오가며 성적 경쟁에 내몰리는 것이다. 친구들과 어울려 놀 여유도 가족과 대화를 나눌 시간도 없다. 새로운 취미를 발견하거나 다양한 경험을 쌓을 기회는 더더욱 없다.

세상에는 수많은 직업과 삶의 방식이 있는데, 아이들은 그 풍성한 가능성을 맛보기도 전에 ‘입시’라는 좁은 통로에 갇혀버리고 만다. **입시 위주의 줄 세우기 교육이 우리 사회에 드리운 가장 큰 그늘이 바로 ‘사회적 상호작용’의 단절이다.**

사회적 능력을 향상시키기 위해서는 근본적으로 상호작용의 양과 질을 개선해야 한다. 양의 개선은 상호작용의 빈도를 늘리고 범위를 넓혀 다양한 체험과 경험을 쌓는 것을 의미한다. 이는 더 많

은 사람과 교류하며 사회적 환경에 노출되는 기회를 늘리는 것이다. 질의 개선은 신뢰와 공감을 바탕으로 하는 협력적 상호작용을 통해 긍정적 관계를 형성하고 친사회성을 강화하는 것을 뜻한다.

상호작용의 질을 결정하는 핵심은 ‘태도’에 있다. 기업 교육에서 말하는 KSA(Knowledge, Skill, Attitude)에서 태도는 주로 사회생활 예절과 매너에 초점이 맞춰진 것인 데 반해, 본질적 관점에서의 태도는 ‘상호작용의 기반이 되는 사회적 능력이 실제 선택과 행동으로 드러나는 방식’을 가리킨다.

**태도는 주어진 상황을 해석하고 그에 대응하는 방식, 사람들과 관계를 맺고 가치거래를 하는 방식을 결정한다.** 같은 업무 상황에서도 누군가는 위기를 기회로 해석하고 적극적으로 대응하는 반면, 다른 이는 이를 위협으로 받아들이고 방어적인 태도를 보일 수 있다. 또한 동료와의 관계에서도 자신의 이익만을 추구하는 이기적 관계, 상호 이익을 고려하는 호혜적 관계, 타인의 성장과 발전을 먼저 생각하는 이타적 관계 등 서로 다른 형태의 관계를 형성할 수 있다.

인공지능이 반복적이고 기계적인 업무를 대신하는 시대가 되면서, 우리는 더욱 복잡한 상호작용을 해낼 수 있는 사회적 능력과 태도를 요구받고 있다. 특히 복잡한 문제해결, 창의적 협업, 감정적 교류가 필요한 영역에서는 인간 고유의 사회적 능력이 더욱 중요해지고 있다. 기술은 모방할 수 있지만 진정성 있는 태도는 모방할 수 없기 때문이다. 이것이 바로 인재를 육성하려는 경영자가 기술이나 지식이 아닌 태도에 주목해야 하는 이유이다.

## 인재를 성장시키는 3가지 태도

조직에서 긍정적 상호작용을 통해 친사회성을 함양하고 집단 시너지를 창출하는 데 핵심이 되는 태도는 긍정, 최선, 성찰이다. 조직에서 상호작용의 대상은 크게 세 가지이다. 먼저 타인들이다. 동료, 리더, 고객 등이 포함된다. 그다음은 자신이 수행하는 업무와 역할이다. 마지막으로 자기자신도 상호작용의 대상이다. 이렇듯 타인을 대하는 긍정의 태도, 업무와 역할을 대하는 최선의 태도, 자신을 대하는 성찰의 태도가 바람직한 상호작용을 위한 핵심 태도이다. 그러면 긍정, 최선, 성찰의 태도에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보자.

- **긍정**은 더 많은 기회를 포착하고 원활한 협업을 이끌어내는 태도이다. 이를 통해 조직 구성원 간의 신뢰와 협력은 더욱 강화되며, 복잡한 문제를 해결할 수 있는 능력도 자연스럽게 길러진다. 긍정적인 태도는 문제를 바라보는 관점의 전환을 가능하게 하여, 도전적인 상황에서도 새로운 해결책을 발견하는 데 중요한 역할을 한다.

- **최선**은 주어진 기회를 최대한 활용해 성과를 만들어내는 태도이다. 최선의 태도를 가진 구성원은 전략적 사고를 바탕으로 업무를 진행하며, 주어진 목표를 달성하기 위해 끊임없이 노력한다. 이 과정에서 더욱 활발한 협력이 이루어지면서 조직이 최상의 성과를 내도록 돕는 분위기를 만들어낸다.

- **성찰**은 자신의 행동과 상호작용을 객관적으로 돌아보며 스스로 개선할 방법을 찾는 태도이다. 성찰은 단순한 회고가 아니라 지속적인 발전을 위해 중요한 피드백을 제공하는 역할을 한다. 성찰을 통해 구성원은 자신의 업무 방식과 팀 내 상호작용 방식을 점검하고 더 나은 결과를 창출할 수 있는 방향으로 나아가게 된다.

긍정의 태도는 가능성의 지평을 확장함으로써 더 많은 기회를 포착하도록 해주고, 최선의 태도는 내면의 잠재력을 최대한 발휘함으로써 성과의 크기를 키우도록 도와주며, 성찰의 태도는 긍정과 최선의 태도를 유지하고 합리성을 강화하는 역할을 한다.

메사에 부정적인 사람, 게으르고 소극적인 사람, 자기중심적으로 생각하고 판단하는 사람은, 조직 내에서의 상호작용이 제한적일 수밖에 없다. 이러한 태도를 가진 사람들은 문제를 해결하는 과정에서 협업과 공감을 어렵게 만들며, 복잡한 문제에 직면했을 때 창의적이고 협력적인 해결책을 도출하기보다는 회피하거나 최소한의 노력만 기울일 가능성이 크다.

긍정, 최선, 성찰의 세 가지 태도는 인재의 조건이기 이전에, 풍성한 인생을 살 수 있도록 도와줄 유일한 열쇠이다. 우리의 인생은 자신과 세상의 상호작용으로 이루어진다. 이를 간명한 개념식으로 표현하면 '인생=자신×세상'이 된다. 이 관계식에서 곱하기(×)가 태도이다. 태도는 자신과 세상의 상호작용을 매개하는 결정적 변수이다. 우리가 어떤 인생을 살지는 세상과 매 순간 어떤 태도로 상호작용하는가에 달려 있다.

미국의 심리학자 윌리엄 제임스는 “우리 세대의 가장 위대한 발견은, 인간이 태도를 바꿈으로써 자기 인생을 바꿀 수 있다는 사실을 알아낸 것이다”라고 강조했다. 이 태도가 아인슈타인의 질량 에너지 방정식인  $E=mc^2$ 보다 위대한 발견일 수 있는 이유는, 그것이 우리의 인생을 만들기 때문이다. 인류의 위대한 발명으로 일컬어지는 자본주의나 스마트폰보다 ‘태도’가 더 중요한 이유도 거기에 있다.

좋은 태도는 개인의 성장과 풍요로운 삶의 핵심 요소이다. 더 나은 사람이 되고, 더 잘 성장하고, 더 좋은 인생을 살고 싶다면, 태도를 개선해 상호작용의 질을 높이는 것이 가장 근본적이고 효과적인 방법이다. 좋은 태도가 좋은 나를 만들고 좋은 인생을 만든다. 태도의 변화는 단순한 외면적 행동의 개선을 넘어, 세상을 인식하고 해석하는 내적 체계의 재구성을 포함하는 과정이다. **사람을 억지로 바꿀 수는 없다. 그러나 태도를 개선함으로써 키울 수는 있다. 사람의 성장을 돕기 위한 육성의 핵심은 태도의 변화와 함양에 있다.**

### 성공경험은 성장의 동력이다

사회적 성장은 욕망의 성장과 함께 이루어진다. 욕망의 성장은 반드시 선형적이거나 단방향으로만 이루어지지 않는다. 상황과 경험에 따라 얼마든지 역동적으로 변화할 수 있다. 자신이 가진 능력

과 환경의 상호작용이 원활하지 못하면 실패를 경험하게 되고, 실패가 누적되면 보수적인 단계의 욕망으로 퇴행이 일어나며 사회적 고립이 심화될 수 있다.

욕망의 성장을 위해서는 ‘성공경험’이 매우 중요하다. ‘자신과 세상의 성과중심적 상호작용에 따른 긍정적 경험’을 의미하는 성공경험은 친사회적인 욕망을 더 추구하도록 유도함으로써 성장을 견인한다. 특히 성장 과정에서 바람직한 사회적 성공경험은 친사회적 욕망 성장에 중요한 기반이 된다. **우리는 성공경험으로 성장하고 실패경험으로 퇴행한다. 성공경험은 성장의 핵심 동력이다.**

성공경험이 성장 동력이 될 수 있는 이유는 신경보상 작용 때문이다. 신경보상은 성과를 창출하는 과정에서 느끼는 보상과 성과를 획득한 후 주어지는 보상으로 구분할 수 있다. 우리는 성과를 추구하는 과정에서 몰입과 재미라는 신경학적 보상을 얻게 된다. 또한 성과를 획득하고 성공경험을 한 뒤에는 성취감과 더불어 자신감을 갖게 되고, 타인이나 조직으로부터 인정을 받음으로써 존재감을 드러낼 수 있다. 자신감과 존재감이 쌓이면 자신과 조직에 대한 동일시가 강화되면서 자존감도 높아진다. 이러한 자신감, 존재감, 자존감이라는 긍정적 감정 경험이 바로 뇌가 선사하는 보상이라 할 수 있다.

뇌가 긍정적 감정을 보상으로 주는 이유는 생존과 번영에 유리한 행동을 강화하기 위해서이다. 이는 진화적 관점에서 매우 중요한 메커니즘이다. 뇌는 우리가 존속과 발전에 유리한 행동을 할 때 도파민과 같은 신경전달물질을 분비하여 보상을 줌으로써 그러한

행동을 반복하도록 유도한다.

행복이나 성공을 추구하는 것도 이와 같은 원리로 작동한다. 예를 들어, 직장에서 새로운 업무를 성공적으로 수행하면 성취감을 경험하게 되고, 동료나 상사로부터 칭찬과 인정을 받으면 자기효능감이 높아진다. 이러한 긍정적 경험은 뇌의 보상중추를 자극하고 해마를 통해 장기기억으로 형성된다. 이러한 긍정적 기억은 추후 유사한 상황에서 활성화되어 다시 성공을 경험하고 싶은 욕망을 일으킨다. 뇌는 이 과정에서 과거의 성공경험과 관련된 신경회로를 강화하고, 이를 통해 유사한 상황에서 더 효과적으로 대응할 수 있는 능력을 발달시킨다.

긍정적 감정 경험이 반복될수록 성공에 대한 기억이 더욱 강화되며, 이를 통해 세상이 자신의 노력에 반응한다는 믿음이 생긴다. 이는 세상이 자신에게 우호적이라는 인식으로 이어지고, 결과적으로 자신과 세상에 대한 신뢰감이 강화된다. 이러한 신뢰감은 타인과의 긍정적 상호작용을 촉진하고, 새로운 도전에 대한 동기를 부여하며, 문제해결력과 같은 실질적 성과능력을 강화하는 선순환을 만들어낸다. 긍정적 감정과 성공경험의 상호작용은 단순히 일시적인 기분 좋음을 넘어, 개인의 성장을 촉진하는 핵심 메커니즘이라고 할 수 있다.

성공경험은 성과를 통해 이루어진다. **성과의 중요한 가치는 바로 성공경험에 있다.** 성과를 내는 것 자체가 끝이 아니라 그 경험을 통해 자신이 목표를 달성할 수 있다는 확신과 심리적 자산을 축적하는 것이 더 큰 의미를 갖는다. 성과의 성과가 성공경험인 셈이

다. 성과를 통한 성공경험을 더욱 의미 있게 만들기 위해서는 성과의 효용성이 개인에게 내재적으로 연결될 필요가 있다. 이를 위해서는 성과를 만들고 성공경험을 하는 과정 속에서 자주성, 자발성, 자율성이 함께해야 한다.

성공경험의 축적은 개인을 넘어 사회 전체에도 긍정적인 영향을 미친다. 세상은 성공하는 사람이 많아지는 것을 원하는데, 그 이유는 개인의 성공이 단순히 그 개인에게만 이익이 되는 것이 아니라 사회 전체의 부와 행복을 증가시키는 데 기여하기 때문이다. 그래서 사회는 성과를 더 많이 쌓는 사람에게 더 큰 기회를 주고, 이 기회를 다시 성과로 연결하면 성공경험이 누적된다. 이것이 바로 성과와 성공경험의 선순환 과정이다.

이러한 선순환 과정에서 주목할 점은 우리가 점차 자신의 행동이 사회에 미치는 영향을 인식하게 된다는 것이다. 성공경험이 쌓일수록 우리는 자신의 능력과 그 능력이 사회에 기여할 수 있는 잠재력을 더 잘 이해하게 된다. 이를 통해 자신의 개인적 이익만을 추구하는 것에서 벗어나 사회적 가치 창출에 더 큰 비중을 두게 되는 것이다. 이에 따라 추구하는 욕망의 비중이 이기와 호혜에서 이타로 옮겨가는 사회적 성장이 이루어지고 친사회성이 강화된다.

성공경험을 통한 성장 경로는 자기실현과 자기초월의 두 갈래로 나뉜다. 이기적 본능 기반의 성공경험은 자기실현적 경향성을, 사회적 본성 기반의 성공경험은 자기초월적 경향성을 강화한다. 예를 들어, 개인의 업무 성과로 인한 승진은 자기실현적 성공경험이 될 수 있다. 반면 팀 프로젝트를 성공적으로 이끌어 동료들에게 도

움을 준 경험은 자기초월적 성공경험이 될 수 있다.

우리는 성장 과정에서 자기실현을 위한 이기적 욕망과 자기초월을 위한 이타적 욕망을 모두 내재화한다. 이는 개인의 성공을 추구하면서 동시에 사회적 책임을 인식하게 됨을 의미한다. 이러한 두 가지 경향성은 그때그때 직면하는 상황에 따라 다르게 발현된다. 가령 경쟁 상황에서는 이기적 행동이, 협력이 필요한 상황에서는 이타적 행동이 더 강하게 나타날 수 있다.

때로는 개인의 이익과 사회의 이익이 상충되는 상황에서 이기와 이타를 오가며 내적 갈등을 경험하기도 한다. 우리는 이 갈등을 조절하고 균형을 맞춰가는 과정을 통해 친사회성을 강화하며 진정한 성장을 하게 된다. 친사회성이 강화된다는 것이 개인의 이익을 포기하는 것을 의미하지는 않는다. 오히려 개인의 이익과 사회의 이익을 동시에 고려하며 최적의 선택을 할 수 있는 능력이 커지는 것을 의미한다.

예를 들어, 한 영업 직원이 개인 실적을 높이기 위해 단기적인 매출에만 집중하려는 욕망과 회사의 장기적인 고객관계 구축이라는 목표 사이에서 갈등할 수 있다. 이 갈등을 조절하는 과정에서 그는 고객가치를 더 깊이 이해하고 그에 맞는 솔루션을 제공함으로써 고객만족도를 높이는 동시에 자신의 실적도 향상시키는 방법을 찾아낼 수 있다. **이와 같이 성공경험을 통해 자신과 세상에 대한 신뢰감이 커짐에 따라 친사회성이 강화됨으로써 욕망의 비중이 차츰 이기에서 이타로 이동하는 것, 이것이 진정한 사회적 성장의 핵심이다.**

## 역량 함양을 위한 육성 프로그램

성장의 본질은 사회적 상호작용 촉진을 통한 친사회성 강화에 있다. 우리는 사회적 동물로 태어나 사회적 상호작용을 통해 성장하며 살아간다. 사회적 상호작용은 태어나 성장하면서 하게 되는 모든 경험을 포함한다. 초기 양육자와의 눈맞춤, 또래친구와의 놀이, 좋아하는 일을 하면서 느끼는 성취감, 사회 정의에 대한 혼란스러운 고민 등이 모두 사회적 상호작용이다.

이것이 인생의 전부라고 해도 과언이 아니다. 상호작용이 원활하면 행복을 느끼고, 그렇지 못하면 불행을 느낀다. 따라서 좋은 삶은 바람직한 상호작용의 누적이라고 할 수 있다. 우리는 세상과의 바람직한 상호작용을 축적하며 성장과 자기실현의 삶으로 나아간다.

인재 육성의 핵심은 긍정적인 상호작용을 촉진하여 친사회성을 강화하고 사회적 성장을 돕는 데 있다. 상호작용을 매개하는 주체는 '역량'이다. 우리는 각자 고유한 환경에서 다양한 경험을 하며 성장한다. 성장 과정에서의 경험은 과거의 기록으로 그치지 않고 그 사람의 역량을 형성하는 근본적 요인이 된다. 우리가 축적한 경험은 기억이 되고, 기억은 역량이 되며, 이는 곧 우리가 세상과 상호작용하는 방식을 결정한다. 상호작용 경험이 쌓여 역량이 되고, 역량은 다시 상호작용을 하는 힘이 되는 것이다.

역량은 성과를 창출하는 힘이기도 하다. 우리는 풍성한 상호작용을 통해 역량을 발휘하면서 성과를 만들고 성공경험을 축적하

며 친사회성을 강화함으로써 사회적 성장을 하게 된다. 그러면 육성의 핵심이 역량 개발에 있다고 보아야 할까? 아쉽게도 영유아기부터 사춘기까지의 결정적 민감기가 지나 20세 전후가 되면 더 이상 역량을 개발하는 것이 어렵다. 성년기 이후에는 역량을 개발하는 것이 아니라 이미 보유하고 있는 잠재역량을 최대한 발현하는 것이 더 중요한 과제가 되는 것이다.

역량의 발현 수준은 어떤 환경에서 어떤 상호작용을 하는가에 따라 달라진다. 결국 상호작용-역량-성과-성공경험-친사회성-사회적 성장으로 이어지는 관계적 구조에서 육성이 개입해야 할 지점은 바로 상호작용-역량의 연결고리이다. 즉 조직에서의 실질적 육성은 긍정적 상호작용을 촉진하여 구성원 개개인의 역량이 최대한 발현되도록 하는 방식으로 이루어지는 것이 바람직하다. 역량이 최대한 발현되면 자연스럽게 더 많은 성과를 만들고 성공 경험을 하며 사회적 성장을 하게 된다.

우리는 모두 같은 환경에서 같은 상호작용을 하면서 성장하지 않기 때문에, 각자 보유한 잠재역량의 크기도 차이가 날 수밖에 없다. 하지만 보유한 잠재역량의 크기가 서로 다르다고 해서 성장할 수 있는 기회까지 불공평한 것은 아니다. 모든 사람에게는 '더 나은'을 추구하는 욕망이라는 동력이 똑같이 주어진다. 누구든 기회가 주어졌을 때 이 동력을 바탕으로 최선을 다해 상호작용함으로써 역량의 발현치를 높일 수 있다.

마이다스에서는 NEWRROW(뉴로우) 플랫폼에서 CSR(역량기술)을 통해 구성원의 역량 함양을 돕고 있다. CSR은 소통(Communi-

cation), 전략(Stratgy), 성찰(Reflection)의 영어 머리글자를 합친 단어이다. 구성원들은 NEWRROW에서 소통기술, 전략기술, 성찰기술을 훈련함으로써 타인(세상), 일(성과), 자신(자아)과의 관계에서 풍성하고 바람직한 상호작용을 하게 되고, 이 과정에서 역량을 최대한 발현하며 성장하게 된다.

CSR 기반 육성 프로그램의 핵심은 '메타인지'를 활성화함으로써 자신의 태도를 객관적이고 합리적인 기준으로 판단하고, 이를 바탕으로 상대기반 목적중심, 가치기반 성과중심, 객관기반 합리중심의 바람직한 태도로 전환하는 데 있다. 상대기반 목적중심 소통은 자신의 기억과 감정이 아니라 상대의 욕망과 관점을 고려하여 목적을 효과적으로 달성하기 위한 소통 방식이다. 가치기반 성과중심 전략은 조직 내부 기준이 아닌 시장의 고객가치를 기준으로 전략을 수립하여 성과를 창출하는 접근 방식이다. 객관기반 합리중심 성찰은 주관적 감정이나 신념이 아니라 객관적 관점에서 합리를 기준으로 자신의 태도를 재평가하고 개선하는 과정이다.

메타인지는 1차적 반응으로 일어난 주관적 사고와 행동을 객관적이고 합리적인 태도로 전환하는 데 핵심적 역할을 한다. 이 같은 메타인지가 작동하지 않으면 자기중심적 편향을 인식하기 어려워 상대의 관점을 고려한 소통이 제한되며, 끝까지 목적을 놓치지 않고 집중하는 것도 힘들어진다. 또한 고객가치 기반의 관점을 유지하는 것이 어려워 시장 환경과 다양한 변수에 효과적으로 대응할 수 있는 전략 수립을 하지 못하게 된다. 나아가 자신의 사고와 행동을 객관적으로 반추하기 어려워지면서 문제를 인식하고 개선할

CSR(역량기술)이란 무엇인가?



기회를 상실하게 된다.

CSR을 ‘역량기술’이라고 부르는 이유는 태도의 습관화를 통해 바람직한 상호작용을 촉진함으로써 역량의 발현과 함양을 돕기 때문이다. 긍정적 상호작용을 촉진하는 CSR의 실천은 뇌의 신경가소성을 자극하여 학습 강화 메커니즘을 작동시킨다. 뇌의 학습 강화는 신경 연결의 강화, 기억의 형성 및 유지, 인지 능력의 발달을 통해 실제 상황에서 역량의 발현치를 높여주는 역할을 한다.

실제로 일 잘하는 사람들이 공통적으로 지닌 특징은, 상대기반 목적중심 소통기술, 가치기반 성과중심 전략기술, 객관기반 합리중심 성찰기술이 탁월하다는 것이다. 아무리 잠재적 역량 수준이 높아도 바람직한 태도 기반의 상호작용이 풍성하게 일어나지 않으면, 즉 CSR 기술이 부족하면 역량 발현은 낮아질 수밖에 없다. 반면에 잠재역량이 부족하더라도 CSR 기술이 탁월하면 사회적 상호작용이 풍성해져 역량 발현 수준도 함께 높아진다.

진정한 육성은 모든 사람을 최고로 만드는 것이 아니라, 잠재역량을 최대한 발현하도록 돕는 것이다. 모든 사람을 김연아나 손흥민 선수처럼 키울 수 없고, 그럴 필요도 없다. **역량 기반 육성에서 중요한 것은 5의 역량을 가진 사람은 5의 역량 모두를, 10의 역량을 가진 사람은 10의 역량 모두를 발현할 수 있도록 돕는 것이다.**

자신이 가진 역량을 모두 발휘할 수 있다면, 반드시 1등이 아니어도 최상의 삶을 향해 갈 수 있다. 잠재역량이 5인 사람이 4의 역량을 발현하고, 잠재역량이 10인 사람이 4의 역량을 발현한다고 가정해 보자. 전자는 자기 역량의 80퍼센트를 쓰고 있지만, 후자는

40퍼센트밖에 쓰지 못하고 있는 셈이다. 이때 두 사람의 역량 발휘치는 같지만, 전자가 더 성장할 가능성이 크다. 아무리 잠재역량이 높아도 역량을 제대로 발휘하지 못하면, 지속적인 성장 동력을 얻기 어렵기 때문이다. 반면에 상대적으로 잠재역량이 낮아도 최대치의 역량을 발휘하는 사람은, 더 많은 동기와 기회를 제공받음으로써 더 큰 성과를 창출하면서 지속적인 성장을 할 수 있다.

마이다스의 CSR 기반 육성 프로그램은 ‘사관학교(四觀學校)’라는 이름으로 운영된다. 사관은 나, 세상, 삶, 일에 대한 네 가지 관점을 가리킨다. 나는 인생의 주체이고, 세상은 상호작용의 객체이다. 나는 세상과의 상호작용으로 살아가고, 일을 통해 세상과 가치를 교환한다. 사관학교의 목적은 나, 세상, 삶, 일에 대한 합리적 관점을 통해 인식의 관성과 감정의 장벽에서 벗어나 객관의 힘을 키우는 것이다. 객관의 힘은 메타인지에서 나오는데, 메타인지는 CSR을 통해 바람직한 상호작용을 매개함으로써 좋은 인생을 위한 사회적 기초체력을 길러준다.

취업을 위해 스펙 경쟁에 함몰되었던 젊은 세대는 막상 사회에 나오면 적응하는 데 많은 어려움을 겪는다. 이들은 자신이 누구인지 성찰해 본 적이 거의 없고, 세상을 경쟁과 불신의 대상으로 바라본다. 또 취업을 위해 젊음을 희생했다 여기면서 일은 안 할수록 삶은 편할수록 좋다고 생각한다. 이러한 태도는 풍성한 상호작용을 방해하고 집단 시너지를 저해하는 걸림돌이 된다. 사관학교에서는 합리를 기반으로 하는 객관적 관점을 통해, 자신의 태도를 스스로 개선하고 전환할 수 있는 힘을 기르는 데 초점을 맞춘다.

마이다스에서 2023년부터 시행하고 있는 ‘일잘마 프로젝트’의 핵심도 CSR을 기반으로 일 잘하는 습관을 실천함으로써 프로 일잘리로 성장하도록 지원하는 것이다. ‘일잘마’는 ‘일 잘하는 마이다시안’의 줄임말이다(마이다시안(midasian)은 마이다스에서 함께 일하는 구성원들을 지칭하는 말이다). 2023년 시즌 1에서는 면접 과정을 거쳐 선발된 52명이 참가해 최종적으로 29명이 일잘마로 인증을 받았다. 한층 업그레이드되어 진행된 2024년 시즌 2를 통해서는 33명이 인증을 받았고, 시즌 3을 통해서는 74명이 일잘마 과정을 수료했다. 마이다스의 태도 혁명은 현재진행형이다.

## 경영은 육성이다

**경영자가 절대 포기할 수 없는 두 가지 일이 있다. 하나는 구성원들이 더 좋은 삶을 살도록 돕는 것이고, 다른 하나는 사람을 키워 사회를 더 좋은 곳으로 만드는 데 기여하는 것이다.** 경영의 본질적 가치는 사람을 키우는 일, 즉 육성에 있다. 육성의 핵심은 사람의 본질적 속성 그대로 상호작용을 잘하도록 돕는 데 있다.

다음은 《중용》 제1장의 첫머리이다. 교육의 본질을 제대로 이야기하고 있어서, 강연 때 자주 인용하는 문구이다.

천명지위성(天命之謂性) 하늘이 내린 것을 성性이라고 하고  
 솔성지위도(率性之謂道) 그 성을 따르는 것을 도道라고 하며

수도지위교(修道之謂教) 그 도를 닦는 것을 교敎라고 한다.

이를 교육의 관점에서 읽어보면 “사람의 곁에 자연의 이치가 그대로 담겨 있으니, 그 곁대로 사람을 키우고 성장을 돕는 것이 진정한 교육이다”라고 풀어볼 수 있을 것이다. 이는 사람의 곁을 올바르게 이해하고 그 곁에 따라 각자의 성장과 행복을 돕는 것에서 교육이 시작됨을 의미한다.

우리는 모두 자신의 곁대로 살아가고 성장하는 존재이다. 사람을 키우려고 마음먹었으면 당장 쓸모 있는 사람으로 만들겠다는 조바심을 버려야 한다. **사람을 성장시킨다는 것은 그의 내면에서 발아되기를 기다리는 씨앗을 발견하고, 그 씨앗에 들어 있는 꽃을 활짝 피우도록 돕는 것이다.**

자연은 애써 꽃을 피우려고 하지 않는다. 꽃은 자연의 재촉을 받지 않고 스스로 곁에 따라 피어난다. 자연 속에서 개나리는 개나리대로 예쁘게, 진달래는 진달래대로 아름답게 피어난다. 사람의 성장도 그러해야 한다. 곁은 이미 우리 내면에 깃들어 있다.

모든 사람은 위대함이라는 가능성을 가지고 태어난다. 한 톨의 씨앗이 스스로 아름답리나무를 품고 있음을 알지 못하듯이, 자신의 내면에 숨어 있는 위대함을 보지 못할 뿐이다. 그러므로 경영자는 구성원들의 내면에 갇힌 위대한 자아를 일깨워, 그들이 진정한 가치를 드러낼 수 있도록 기회를 주는 사람이 되어야 한다. 사람은 채찍으로 크는 것이 아니라 사랑으로 크다.

**경영은 사람을 사랑하는 실제적 행위이다.** 사랑은 한 사람의 내

면에 가능태로 머물고 있는 존재를 발견하는 일이다. 경영자가 해야 할 일은 구성원들이 각자의 곁대로 가장 아름답게 꽃피울 수 있는 환경을 제공하는 것이다. 인재가 부실한 토양을 만나 제대로 성장하지 못한다면 기업과 구성원들 모두에게 큰 손실이고 불행이다.

사람도 기업도 중국에는 죽음과 소멸을 맞이한다. 사람에게 잘 죽는 것이 삶의 완성인 것처럼 기업의 궁극적 성공 역시 잘 소멸하는 것이다. 잘 죽는다는 것, 잘 소멸한다는 것은 죽음과 소멸을 넘어 영원히 사라지지 않을 무한한 정신적 가치를 남기는 것이다. 사람을 키우고 정신을 남기는 일, 그것이 경영의 가장 큰 가치이다.



마이더스의 일잘마 프로젝트가 궁금하다면!

제10장

기업은 사회적 존재다



# 自利利他

자 리 이 타

자신을 이롭게 하는 것이 곧 타인을 이롭게 하는 것이다.

기업은 조직의 능력으로 친사회적 가치를 창출하여  
이기적 동기를 이타적 기여로 연결한다.



2015년 늦은 가을이었다. 글로벌 엔지니어링 분야 N그룹과 협력을 모색하기 위해 독일을 방문했다. 첫날에는 N그룹 회장의 초청으로 오페라 <파우스트>를 관람했다. 요한 볼프강 폰 괴테가 일생을 바쳐 완성한 걸작으로 한 영혼의 운명적인 선택에 대한 이야기이다. 주인공 파우스트는 진리를 찾기 위해 온갖 지식을 섭렵하지만 결국 삶의 깊은 회의와 허무에 빠진다. 그 어떤 지식도 궁극적인 깨달음을 주지 못했기 때문이다. 결코 쾌락을 좇지 않을 것이라 자신하며 악마와의 거래에 응한 파우스트는 젊음을 되찾아 사랑에 빠지게 되고, 마침내 자신의 영혼을 담보로 한 선택이 비극적 결말로 이어지는 숙명을 마주한다.

이튿날 본격적인 협상이 시작되었다. 우리 측은 유럽과 아시아 시장을 공략할 수 있는 혁신적인 제품의 공동 개발 프로젝트를 제안했다. 양사의 기술력과 시장 경험을 결합하면 시너지가 극대화될 것이라 확신했다. 그러나 N그룹은 예상 밖의 카드를 꺼내 들었다. 마이다스의 지분을 인수하고 싶다는 것이었다. 경영권을 보장한다는 달콤한 미끼도 함께 던졌다. 문득 전날 오페라에서 보았던, 악마 메피스토펠레스가 파우스트에게 내민 붉은색의 계약서가 겹

쳐 보였다.

그들의 제안은 엑시트를 원하는 기업이라면 충분히 솔깃할 만한 것이었지만, 우리는 정중하게 거절 의사를 전달했다. N그룹의 경영진은 실망감을 감추지 못했다. 철저하게 수익과 실리를 따지는 인수합병의 세계에서 우리의 거절은 쉽사리 납득이 안 되는 것이었을지도 모른다. 그럼에도 귀국을 앞두고 이어진 마지막 협상까지도 우리 입장은 확고했고, 그들도 설득을 포기할 수밖에 없었다.

가끔 그때의 선택을 후회하지 않느냐는 질문을 받는다. 후회도 아쉬움도 없다. 당시 제안을 받아들였다면 막대한 자금을 확보할 수 있었겠지만, 결국엔 순간의 욕망을 좇다가 영혼을 잃어버린 파우스트처럼 불행한 결말을 맞았을 것이다.

우리는 숨 쉬고 먹고 자는 것만으로 살아가지 않는다. 우리를 움직이고 살아 있게 하는 본질적인 힘은 영혼에 있다. 영혼은 우리가 무엇을 사랑하고, 어디를 향해 가고 무엇을 위해 살고 싶은지를 알려주는 내면의 나침반이며, 신념과 열정의 다른 이름이다.

경영자는 기업을 통해 자신의 신념과 가치를 현실에 구현하고, 구성원들과 함께 사회적 가치를 창출한다. 창업자에게 기업 존재는 영혼 그 자체이고, 경영진과 구성원들에게도 신념과 열정이 집약된 삶의 터전이다. 기업을 단지 돈으로만 평가하는 것은 마치 아름다운 정원을 땅값으로만 계산하는 것과 같다.

기업은 숫자가 아니라 사람의 영혼으로 만들어진다. 기업은 이윤을 쫓는 도구가 아니라 영혼을 담는 그릇이다. 기업은 경영자의 자산이 아니라 구성원들과 함께 만들어가는 가치이고, 사회 번영

을 위해 남겨야 하는 유산이다. **모든 경영자 개개인은 위대하지 않을 수도 있다. 그럼에도 불구하고 자신을 태워 세상을 밝히는 위대한의 길을 가야 한다. 그것이 사회적 존재인 기업의 길이고, 경영자의 길이다.**

“기업은 사회적 존재이다”라는 말에 담긴 함의는 매우 크고 깊다. 기업의 존재 이유는 친사회적 가치를 창출하여 사회 번영에 기여하는 데에 있다. 인간의 이타성이 도덕적 당위가 아닌 생물학적 지혜인 것처럼, 기업의 사회적 책임 또한 윤리적 이상이 아니라 지속가능한 성장을 위한 본질적 방향이다.

이나모리 가즈오 회장은 《카르마 경영》에서 일본의 사상가 이시다 바이간의 “무릇 상인은 남도 잘 되고, 자신도 잘 되게 해야 한다”라는 말을 소개하며, 경영자에게 ‘자리이타(自利利他)’의 정신을 강조했다. 자리이타는 “자신을 이롭게 하는 것이 곧 타인을 이롭게 하는 것”이라는 의미다. 기업 경영에서 자리이타는 곧 ‘이타자리(利他自利)’로 확장된다. 이타자리는 ‘타인을 이롭게 하는 것이 곧 자신을 이롭게 하는 것’이라는 의미이다.

기업이 혁신적 기술로 더 많은 가치를 창출하면(자리), 사회 문제 해결과 번영에 더 많은 기여를 하게 된다(이타). 또 기업이 친사회적 가치를 많이 창출할수록(이타), 신뢰와 협력 관계가 공고해짐으로써 기업에 더 큰 이익으로 돌아온다(자리). 기업이 사회를 이롭게 하면 사회가 기업을 지탱하고, 기업이 성장하면 더 큰 사회적 가치를 창출할 수 있는 역량이 생긴다. 이 선순환이 지속될 때 기업과 사회는 공존을 넘어 함께 번영하는 길로 나아가게 된다.

## 기업이란 무엇인가?

자연에 속한 모든 것이 그러하듯 기업 역시 자연의 질서 속에서 생성되고 발전한다. '기업의 가치와 경영자의 능력이 사회의 것'이라는 명제는 수사적(修辭的) 표현이 아니다. 이는 사람, 기업, 사회가 유기적으로 연결된 존재라는 자연의 법칙이며, 지속가능한 발전을 위한 필연적 원리이다.

사람, 기업, 사회는 생물학적 유전자와 사회문화적 유전자가 지속적으로 흐르며 발전하는 하나의 유기체적 시스템을 구성한다. 사람의 가치 창출 능력은 기업이라는 협력의 무대에서 집단 시너지로 증폭되고, 기업은 이를 혁신적 가치로 연결하며 사회적 부(富)를 만들어낸다. 이렇게 창출된 부는 다시 사회 시스템을 통해 구성원들에게 재분배되며, 이는 더 나은 교육, 기술, 문화의 진보로 이어진다. 이 순환 구조 속에서 구성원들은 더욱 풍요로운 삶을 누리고, 기업은 지속가능한 성장을 이루며, 사회는 인류 공영의 길을 확장해 나간다.

기업은 개인의 한계를 초월하여 집단의 지혜를 실현하는 사회적 구조로 진화해 왔다. 유한한 존재인 개인은 생존과 번영을 위해 필연적으로 협력을 선택했고, 이러한 협력은 점차 고도화되어 현대적 기업의 형태로 발전했다. 사회는 이러한 협력을 체계화한 시스템이며, 기업은 사회의 효율적 자원 배분과 혁신을 주도하는 핵심 메커니즘이다. 즉 기업은 개인의 한계를 뛰어넘어 집단적 가치 창출을 가능케 하는 자연스러운 진화의 산물이다.

경영자에게 '바람직함'이란 이처럼 자연의 곁에 따라 빚어진 기업의 본질을 합리적으로 이해하고, 이에 따른 순리의 길을 가는 것이다. 기업의 곁은 유전자풀의 이익 극대화이고, 이는 사회의 번영이라는 모습으로 드러난다. 경영자의 능력은 '사회 번영을 위한 가치 창출'의 책임을 수행할 때 가장 크게 빛난다. **기업의 사회적 책임 수행은 인간이 정한 도덕적 당위(當爲)가 아니라 자연의 곁이 부여한 당연(當然)한 존재 방식이다.**

기업은 사회를 위한 사회적 존재이다. 그러면 기업은 어떻게 사회의 뿌리가 되고 양분이 되어왔을까? 불과 1만 년 전까지만 해도 인류는 맹수의 위협, 기후 변화, 식량 부족 등 가혹한 자연환경에서 매일매일 생존을 위한 사투를 벌여야 했다. 그러나 지금 우리는 역사상 가장 건강하고 풍요로우며 안전한 시대를 살아가고 있다. 이 극적인 변화는 기업이 이루어낸 과학적 혁명과 사회적 진보의 결과이다.

인류의 삶이 극적으로 개선되기 시작한 것은 18세기 중반 산업혁명 이후부터이다. 구매력평가(PPP) 기준 세계총생산(GWP)은 1차 산업혁명 직전인 1700년대 초 약 998억 달러에서 2022년 약 160조 달러로 증가했다. 이는 300여 년간 세계 경제 규모가 약 1,600배 성장했음을 보여주는 수치이다. 경제 성장은 인류의 가장 중요한 과제 중 하나인 기아 문제를 해결하는 데 중요한 역할을 해왔다. 2030년을 기점으로 절대 빈곤층 제로 시대를 열게 될 것이라는 유엔(UN)의 목표는 인류 역사의 한 분수령으로 기록될 것이다.

기업은 의료기술의 발전을 통해 질병 위험을 낮추고 노화를 늦

춤으로써 삶의 질을 개선하는 데도 중요한 역할을 했다. 1700년대 초 약 6억 명이었던 세계 인구는 2023년 약 80억 명으로 13배 이상 늘어났다. 평균 기대수명도 1700년대 30세에서 2022년 기준 71.4세로 늘어났다. 한국을 비롯한 일부 선진국에서의 기대수명은 수년 전부터 80세가 넘었다.

오늘날 한국을 풍요로운 나라로 만든 실질적 주역도 기업 경영자들이다. 1945년 광복 직후 우리나라는 그야말로 초근목피로 연명하는 최빈국 중 하나였다. 그로부터 80여 년이 지난 2024년 현재 한국은 세계 10위권의 경제대국으로 발돋움했다.

우리 기업들은 세계 시장을 선도하는 글로벌 리더로 성장했고, 대한민국의 브랜드 가치는 나날이 높아지고 있다. 우리나라가 전쟁의 폐허를 딛고 일어나 명실상부한 선진국으로 도약하는 데에 기업 경영자들의 도전과 열정이 큰 몫을 담당했다는 사실에 이의를 제기할 사람은 없을 것이다.

그럼에도 불구하고 한국 사회에는 기업을 이중적 잣대로 바라보는 시선이 여전히 존재하는 것 같다. 경제 발전과 사회 번영의 원동력임을 인정하는 시각의 한편에는, 이윤 창출에 함몰된 이기적 집단으로 바라보는 불신의 시각도 적지 않다. 2024년 4월에 발표된 <2024 에델만 신뢰도 지표 조사 2024 Edelman Trust Barometer>에 따르면, 조사대상 28개국 가운데 ‘기업’과 ‘고용주’에 대한 신뢰도가 가장 낮은 국가는 한국이었다.

한국은 세계적인 대기업 탄생, 수출 주도형 경제, 기술 혁신과 산업화 등 자본주의 시스템을 적극 활용해 급속한 경제 발전을 이룬

국가다. 그럼에도 기업에 대한 신뢰도가 중국과 같은 사회주의 국가보다 더 낮다는 것은 역설적이다. 유독 한국에서 기업에 대한 편향된 인식이 두드러지는 것은 기업의 순기능에 대한 사회적 이해와 공감대가 부족하기 때문이 아닌가 싶다.

그동안 기업의 역할과 가치에 대한 사회적 담론이 부족했던 것도 하나의 이유일 것이다. 기업이 창출하는 일자리, 세수, 기술 혁신, 국가 경쟁력 제고 등 사회적 가치에 대한 객관적 평가 대신 재벌 문제나 기업 비리 등 부정적 이슈들이 사회적 담론을 지배해 온 것도 사실이다. 일부 기업과 기업가들이 눈살을 찌푸리게 하는 일이 없지는 않다. 그러나 그건 소수에 불과하다. 그런 문제는 기업 활동에 대한 윤리적 감시의 확대 등을 통해 해결할 일이지 기업의 역할과 가치를 부정하는 근거로 삼을 일은 아니라고 여겨진다.

또한 기업은 대다수 성인들이 하루의 대부분을 보내며 성장의 기회를 추구하는 삶의 터전이다. 개개인의 역량이 협력과 집단 시너지를 통해 더 큰 가치를 창출하는 사회적 공동체이기도 하다. 기업이 창출한 가치는 사회 구성원들이 더 풍요롭고 인간다운 삶을 영위하도록 기여하며, 그 결과로 기업은 성공의 자양분과 성장의 동력을 제공받는다.

기업의 가치는 부채로부터 더욱 선명하게 드러난다. 만약 기업이 사라진다면 어떻게 될까? 먹거리와 식수 공급이 끊기고, 냉난방이 중단되며, 기본적인 생활 인프라가 붕괴된다. 자동차와 버스 같은 이동수단이 멈추고, 휴대전화와 인터넷 등 모든 소통 수단도 사라진다. 이처럼 일상이 무너지고 생존이 위협받은 것은 물론이고

사회 시스템마저 제기능을 상실하며 혼란과 불안이 건잡을 수 없  
이 확산될 것이다. 기업의 부재 가치는 우리가 상상하는 것보다 훨  
씬 더 크고 치명적일 것이다.

기업은 본래부터 이윤 창출을 위해 존재하는 집단이 아니었  
다. 인류 사회의 적응과 번영을 위한 사회적 발명품이었다. 인간은  
협력을 통해 집단 시너지를 추구하며 사회적 동물로 진화했다. 차  
츄 공동체 규모가 커지고 협력 관계가 복잡해지면서 보다 효율적  
으로 집단 시너지를 추구할 필요가 생겨났다. 이러한 필요에 의해  
400여 년 전 최초의 기업이 등장했다. 이후 기업들은 사회적 부를  
창출하며 사람을 살리고 사회를 키우며 세상을 더 나은 곳으로 만  
드는 데 핵심적인 역할을 해왔다.

노벨평화상을 수상한 철학자 니컬러스 버틀러는 기업이 없었다  
면 증기기관은 그저 하나의 기계로 남았을 것이라고 말하면서 “기  
업은 인류 역사상 가장 위대한 발명품이다”라고 통찰했다. 이는 기  
술 혁신만으로 사회가 발전하는 것이 아니라, 그 혁신이 실생활과  
연결되고 대중에 확산되기 위해서는 기업의 역할이 필수적이라는  
점을 강조한 것이었다.

**기업은 사회라는 초유기체의 일부이자 전체와 연결된 존재이다.**  
**사회가 기업을 법인으로 인격화하고 권리와 의무를 부여한 것은**  
**기업이 사회적 가치를 창출할 수 있도록 하여 사회 전체의 이익을**  
**극대화하기 위함이다.** 따라서 기업이 생산하는 가치는 사회에 의  
해 판단되고 선택된다. 이는 사회 존속과 번영에 도움이 되지 않는  
가치는 퇴출될 수밖에 없음을 뜻한다. 과도한 이익을 편취하는 대

부업, 폭력성이 담긴 반사회적 콘텐츠, 도박 중독을 부추기는 사행  
성 오락, 부의 불균형을 심화하는 투기성 부동산 등이 바로 그러한  
예라 할 수 있다.

기업은 오직 친사회적일 때만 존속할 수 있다. 기업의 진정한 존  
재 이유는 경제 활동을 통해 사회적 부가가치를 창출함으로써 사  
회적 책임을 다하는 것이다. 기업은 경제를 움직이는 주체로서 사  
회에 물질적 풍요를 제공한다. 더 나아가 사회적 유기체로서 사회  
의 존속과 번영에 기여한다. **기업은 경제에 뿌리를 내리고 사회를  
향해 열매를 맺는다.**

## 기업은 이타적 존재이다

---

기업의 본질은 자연의 결인 인간 정체성에 뿌리를 두고 있다. 기  
업은 인간이 모여 이루는 집단이며, 집단으로 존재하는 이유는 개  
개인의 역량을 결합해 더 큰 시너지를 창출하기 위해서다. 때문에  
기업의 본질에 대한 답은 인간 정체성에서 찾는 것이 합리적이다.

인간은 이기적일까, 이타적일까? 당연히 이기적이다. 자신의 생  
존과 번영을 우선하는 이기성은 오랜 진화 과정에서 자연선택을  
거쳐 유전자에 새겨졌다. 그러나 동시에 인간은 이타적 존재이기  
도 하다. 인류의 조상은 개인의 이기적 행동이 가져올 수 있는 즉  
각적 이득을 포기하는 대신 공동체에서의 협력을 통해 더 큰 생존  
가능성을 확보하는 길을 선택했다.

**이타성은 도덕적 선택이 아니라 집단의 시너지를 극대화하고 생존 가능성을 높이기 위한 생물학적 지혜이다.** 혼자보다는 함께하는 것이 유리하며, 집단이 강할수록 개인도 더 나은 미래를 보장받을 수 있다. 결국 이타적 행동은 이기적 목적을 실현하기 위한 전략인 것이다. 공동체의 이익이 개인의 생존과 직결되기 때문에 이타적 행동과 사회적 유대는 생존을 위한 본성으로 자리 잡았다. 공감과 협력을 바탕으로 하는 사회적 본성은 인류가 지구상에서 가장 성공한 종(種)이 될 수 있었던 핵심 요인이다.

이타성은 이기성의 반대가 아닌 이기성의 확장이다. 이기성과 이타성이 공존하는 인간 본성의 이중성은 기업이라는 조직의 본질을 이해하는 열쇠가 된다. 기업은 이윤 추구라는 이기적 동기를 바탕으로 하되 사회적 가치 창출이라는 이타적 기능을 통해 그 존재 의의를 실현한다.

기업가들이 창업과 경영에 뛰어드는 동기는 크게 세 가지로 볼 수 있다. 첫 번째는 기존의 문제를 해결하고 불편을 제거하려는 욕망이다. 두 번째는 타인의 인정과 공감을 통해 자아를 실현하고자 하는 열망이며, 세 번째는 도전과 성취를 통해 새로운 가치를 창출하려는 의지이다. 이와 같은 기업가들의 세 가지 동기는 개인의 이기적 본능과 사회적 본성에서 비롯된 것이지만, 그 결과는 사회를 위한 이타적 기여로 확장된다.

먼저 기존의 문제를 해결하고 불편을 줄이려는 동기는 혁신적인 제품과 서비스를 탄생시키는 원동력이 된다. 개인이 자신의 필요를 충족하려는 과정에서 더 나은 해결책을 찾아내고, 이것이 사회

전체의 편익으로 이어진다. 다음으로 타인의 인정과 공감을 통해 자아를 실현하려는 열망은 친사회적 책임과 윤리적 경영으로 연결된다. 기업가는 다양한 이해관계자의 신뢰와 공감을 얻고자 노력하면서 사회적 가치 실현에 관심을 갖게 된다. 마지막으로 도전과 성취를 통해 새로운 가치를 창출하려는 의지는 사회 번영에 기여하는 가치 창출로 이어진다. 기업가들은 기존에 없던 시장을 개척하고, 새로운 기술과 서비스를 개발하여 사회의 패러다임을 바꾸고 새로운 가능성을 창출한다.

이처럼 기업가의 동기가 단순한 개인적 욕망에서 출발하더라도 그 과정에서 만들어지는 혁신과 성취는 사회 전체에 긍정적인 변화를 가져온다. 즉 개인의 이기적 동기가 사회적 기여로 확장되는 과정이 창업과 경영의 본질이라 할 수 있다. 이에 대한 가장 인상적인 통찰은 애덤 스미스의 《국부론》에서 찾아볼 수 있다.

“우리가 저녁을 먹을 수 있는 것은 푸줏간 주인, 양조장 주인 혹은 빵집 주인의 자비심 덕분이 아니라 자신의 이익을 추구하려는 그들의 이기심 때문이다.” 이 유명한 문장은 흔히 이윤 극대화를 추구하는 자본주의를 비판하거나 인간의 이기적 본성을 강조할 때 인용되곤 한다. 이는 ‘보이지 않는 손’을 피상적으로만 이해한 결과이다.

애덤 스미스가 이야기한 것은 “이기심에 기반한 개인 혹은 기업의 이윤 추구 활동이 ‘보이지 않는 손’에 이끌려 사회에 이로운 결과를 가져온다”는 것이었다. 기업가의 이기적 동기가 사회적 효용 창출로 연결된다는 관점은 경제적 유기체이자 사회적 유기체인

기업의 존재 이유를 통찰력 있게 짚어주는 대목이다.

기업은 이기적 동기를 이타적 기여로 확장시킴으로써 사회 변형에 기여하는 자연의 놀라운 발명품이다. 기업이 창출하는 사회적 부는 단순한 경제적 가치를 넘어 일자리 창출, 복지 증진, 환경 보호 등으로 확장되며, 이는 다시 기업의 지속가능한 성장을 위한 토양이 된다. 이것이 바로 이타자리(利他自利)와 자리이타(自利利他)의 원리가 기업의 본질 속에 자연스럽게 내재되어 있음을 보여준다.

**개인의 유한성을 극복하기 위해 발생한 기업이라는 집단 시너지 체계는 사회 전체의 진보를 이끄는 핵심 동력이다.**

경영자는 기업의 본질을 실현하는 주체로서 사회를 이롭게 하는 가치를 창출함으로써 스스로 이익을 얻는 것을 넘어 사람을 살리고 세상을 바꾼다. 기업은 세상을 변화시키고 변형으로 이끄는 주체이다. 기업 없는 사회는 생각할 수 없다. 기업은 사회의 심장이자 엔진이다.

## 산업혁명이 바꾼 세상

기업은 어떻게 인류의 운명을 극적으로 변화시킬 수 있었을까? 그 핵심에는 '산업혁명'이 있다. 산업혁명은 어느 날 갑자기 일어난 우연한 사건이 아니다. 르네상스 시기부터 시작된 인식의 계몽과 철학혁명, 과학혁명을 통한 자연에 대한 새로운 이해, 그리고 이를 바탕으로 한 기술 혁신이 결합된 역사적 과정의 결과물이다.

특히 과학혁명을 통해 얻은 새로운 지식들이 점차 실용적인 기술로 전환되면서 산업혁명의 중요한 기반이 되었다. 열역학에 대한 이해는 증기기관의 발명과 개선으로 이어졌다. 전자기학 이론은 전기의 본질을 이해하는 데 중요한 기여를 했을 뿐만 아니라 이후 전기 모터, 발전기, 전신(telegraph)과 같은 획기적인 기술 발명으로 이어졌다. 화학 분야의 이론도 금속 제련, 염료 생산, 다양한 화학산업 공정의 개선으로 연결되며 산업혁명에 커다란 영향을 미쳤다.

기업들은 과학혁명의 유산을 바탕으로 인류의 필요와 욕망에 부응하며 혁신적 기술을 개발해 왔다. 기계와 전기, 컴퓨터와 통신, 의약과 바이오 기술에 이르기까지, 기업의 기술 혁신은 인류 문명을 발전시키는 원동력이 되었다.

농업 기술의 발전은 식량 문제를 해결했고, 의학의 진보는 인류 수명을 연장시켰으며, 교통 및 통신 수단의 발달은 지구촌을 하나로 연결했다. 또한 이 같은 연결성의 강화는 전 세계 지식과 기술이 더 빠르게 공유되며 새로운 사회적 시너지를 창출하는 토대를 만들었다. 기업 활동을 통해 창출된 가치들은 인간 존엄성과 더불어 풍요로운 삶을 실현하는 토대가 되었다.

그렇다면 산업혁명은 어떻게 인류 사회의 변화와 발전을 이끌었을까? 이를 알려면 먼저 '산업'의 본질을 이해해야 한다. **산업은 '수요와 공급의 원리로 작동되는 경제 현상'이다(경제=수요×공급). 수요는 인간의 욕망이 만들고, 공급은 인간의 기술을 통해 이루어진다(산업=욕망×기술). 산업은 인간의 욕망을 충족시키기 위해**

기술을 통해 효용(제품과 서비스)를 제공하는 과정이다. 산업의 본질은 욕망과 기술의 상호작용에 있고, 이러한 상호작용을 통해 효용을 창출하는 주체가 바로 기업이다.

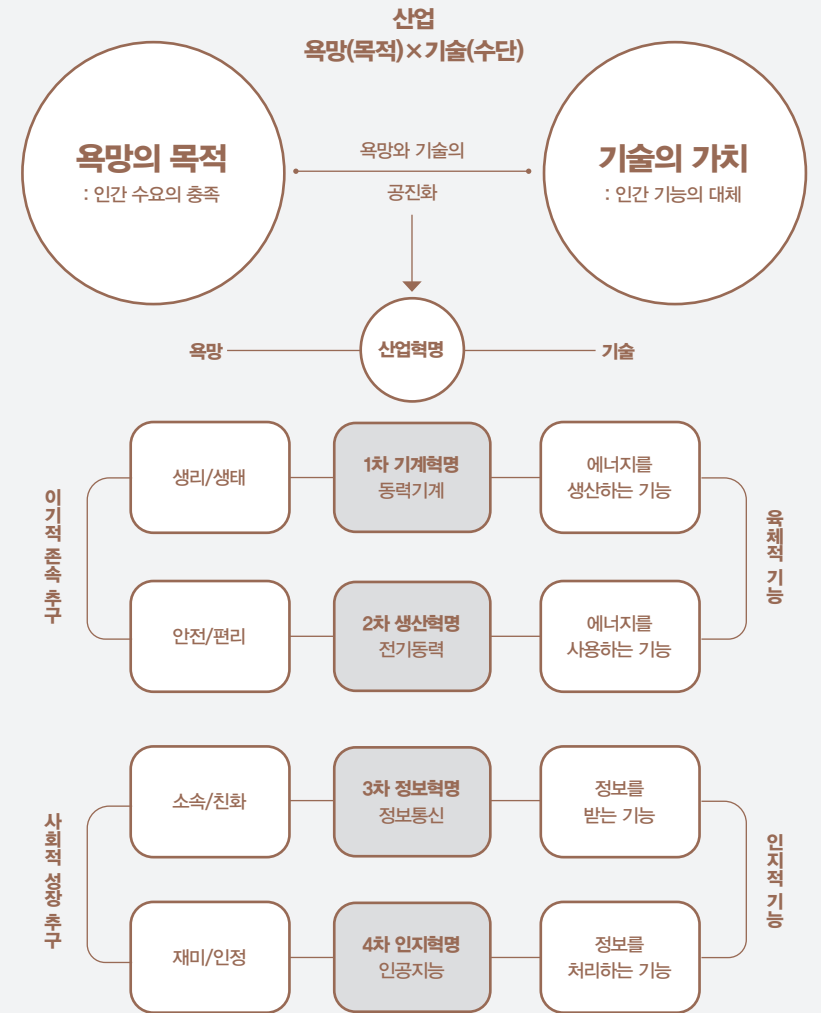
혁명의 불꽃을 점화하는 것은 언제나 더 나은 삶을 원하는 인간의 근원적 욕망이다. 자유를 향한 민중의 열망이 프랑스 대혁명을 촉발하는 도화선이 되었듯이, 산업혁명 역시 인간의 다층적 욕망에서 시작되었다. 새로운 시장을 향한 신흥 자본가들의 열망, 더 나은 삶을 꿈꾸던 시민들의 기대, 미지의 진실을 탐구하고자 했던 지식인들의 지적 갈망이 하나로 어우러져 거대한 변화의 물결을 만들어냈던 것이다.

산업혁명은 인간의 욕망이 원하는 효용을 생산할 목적으로 기술의 발명과 혁신을 통해 일어난다. 욕망은 기술 혁신을 이끌어내고, 새로운 기술은 다시 인간의 욕망을 자극하며 더 큰 혁신으로 이어진다. 산업혁명의 본질은 '인간의 욕망과 혁신적 기술의 변혁적 공진화'이다.

공진화의 핵심은 기술이 인간의 기능을 대체함으로써 욕망 추구를 돕는다는 것이다. **산업혁명이라는 변혁적 현상은 인간의 기능을 대체하는 혁신적 기술을 개발했을 때 일어난다.** 그렇다면 산업혁명은 그동안 인간의 어떤 기능을 대체했을까?

인간의 기능은 크게 신체적 기능과 인지적 기능으로 나뉜다. 신체적 기능은 다시 에너지 생산과 에너지 사용을 통한 조작 기능으로, 인지적 기능은 데이터 저장과 데이터 처리 기능으로 각각 구분된다. 지금까지 진행된 네 차례의 산업혁명은 각각 특정의 혁신적

### 산업혁명의 본질은 무엇인가?



기술을 통해 인간의 기능을 대체하고 확장함으로써 사회 전반의 변화를 촉발했다.

먼저 1차 산업혁명은 신체의 에너지 생산 기능을 증기기관과 같은 동력기계로 대체함으로써 일어났다. 다음으로 전기를 활용한 동력화 기술로 가능해진 자동화 생산방식이 신체의 행동 기능을 대체하면서 2차 산업혁명이 진행되었다. 이후 컴퓨터와 인터넷 기술이 데이터의 생산, 연결, 저장과 관련된 인지적 기능을 대체하면서 3차 산업혁명이 일어났다. 마지막으로 추론과 예측을 통해 데이터를 분석하고 처리하는 인지적 기능을 대체하는 인공지능 기술이 개발되면서 4차 산업혁명이 일어나 현재 진행 중이다.

산업혁명은 생산력 향상을 통한 경제 성장을 넘어서 다양한 사회문화적 변화를 통해 인류 사회의 진보를 이끌어왔다. 대량생산된 의류와 가전제품으로 인한 생활양식의 변화, 자동차와 대중교통 발달로 인한 일상의 공간 확장, 그리고 노동시간 단축과 여가시간 증대와 같은 삶의 양적 확장과 질적 변화를 통해 인류를 더욱 풍요로운 삶으로 이끈 것도 산업혁명을 통해 기업이 해온 일이다.

산업혁명은 인류의 물질적 풍요와 복지에 기여하는 것을 넘어 사회의 이념적 진보를 유도하여 가치혁명을 이끄는 핵심 동력으로 작용해 왔다. 산업혁명을 통해 기업이 이끌어낸 경제적, 사회적, 이념적 변화는 말 그대로 혁명적이다.

### 생산성 혁신을 통한 빈곤 퇴치

산업혁명은 과학과 기술을 통한 생산성 혁신으로 인류를 빈곤으

로부터 해방시켰다. 여전히 부의 균형적 분배라는 과제가 남아 있지만, 일부 지역을 제외하면 의식주 문제만큼은 거의 해결되었다고 봐도 될 것 같다.

18세기 중엽 1차 산업혁명이 일어나기 이전 세계 인구의 대다수가 농업에 종사하던 시기에는 사회적 부의 크기가 한정되어 있었다. 식량 생산량이 절대적으로 부족한 상황에서 사람들이 나눠 가질 '파이' 자체가 한정적이었기 때문에, 누군가가 더 큰 파이를 가져가면 다른 누군가의 파이는 작아지는 '제로섬(zero-sum)' 게임이 될 수밖에 없었다.

1차 산업혁명으로 농업 기계화를 비롯해 토양 관리, 비료 사용, 순환 재배법 등 다양한 영농 기술이 개발되면서 농업 생산량이 획기적으로 증대했다. 이렇게 더 큰 파이를 만드는 법을 발견함으로써 세상은 서로에게 이익이 되는 상황인 '포지티브섬(positive-sum)'으로 나아갈 수 있었다. 지금도 파이는 매년 커지고 있으며, 더 많은 사람이 동시에 더 많이 공유할 수 있게 되었다.

### 잉여노동력을 통한 인류 문명 창조

산업혁명이 가져온 노동 생산성의 혁신적 향상은 인류에게 더 큰 문화적 발전의 기회를 제공했다. 산업혁명을 통해 생성된 잉여노동력은 농업(1차 산업)에서 제조업(2차 산업)으로, 나아가 서비스 산업(3차 산업)으로의 전환에 핵심적인 역할을 했다. 이는 인간이 생존을 위한 활동을 넘어서 효율적이고 생산적인 방식으로 더 큰 가치를 창출할 수 있는 부가가치 체계를 가속화했다.

특히 노동력의 재배치와 변화는 사회와 문화 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미쳤다. 더 많은 인구가 학문적 연구와 창의적 활동에 참여할 수 있게 되었고, 이는 과학기술은 물론 다양한 학문 분야와 문화예술 영역에서 전례 없는 발전을 이끌어냈다. 또한 의료와 교육, 정보산업의 발전은 인류의 건강 증진과 수명 연장 그리고 지식을 전파하고 공유하는 혁신적 기반을 제공했다.

이러한 변화는 인류 문화와 문명의 발전을 가속화했다. 기존에는 상상할 수 없었던 새로운 기술, 사상, 예술 형태가 등장했고, 이는 삶의 질을 획기적으로 높이며 인류의 정신적 성장을 이끌었다. 산업혁명은 기계와 기술의 발전을 넘어 인류가 더 넓은 세계를 경험하고, 더 높은 지식의 경지에 도달할 수 있는 토대를 마련했다.

### 사회 진보의 실질적 주체로서 기업 역할 확장

산업혁명을 통한 기술 발전에 힘입어 기업은 더 이상 생산자이며 무르이지 않고 더 많은 사회적 과제를 해결할 수 있는 역량을 확보하게 되었다. 이에 따라 고용을 창출하고 경제 성장을 견인하는 역할을 넘어 의료, 안전, 재미, 생활편의, 교육, 정보통신 등 다양한 분야로 역할을 확장하면서 사회적 변화를 주도했다.

그 결과 인류는 점점 더 나은 방향으로 나아갔다. 물론 지구촌 곳곳에 여전히 갈등과 불평등이 존재하지만, 전반적으로 소득 수준이 상승하고 사회적 신뢰도 점차 두터워지고 있다. 인류 사회는 갈등과 부침을 거듭하면서도 합리성과 신뢰를 강화하며 점진적으로 진보하고 있다. 기업은 이 거대한 변화의 중심에 있다. 기업이 없

다면 현대 문명의 많은 부분이 성립하지 않았을 것이다. 산업혁명 이후 지속된 변화가 증명하듯, 기업은 인류가 앞으로 나아갈 방향을 제시하는 가장 강력한 엔진이다.

1차와 2차 산업혁명은 기계화와 대량생산을 통해 인류의 기본적인 의식주 문제를 해결하고 더 나은 삶의 질을 실현하는 토대를 마련했다. 이어진 3차 산업혁명은 디지털 기술로 정보와 지식의 혁명적 확산을 이끌었고, 현재 진행 중인 4차 산업혁명은 인공지능과 초연결성을 통해 인류 문명의 새로운 지평을 열어가고 있다. 산업혁명은 이렇게 진화를 거듭하며 사회를 더 나은 방향으로 이끌어왔다.

특히 4차 산업혁명의 중심에 있는 인공지능 기술은 기하급수적인 발전을 거듭하며 사회 변화를 새로운 차원으로 확장시키고 있다. 산업의 본질이 인간의 욕망을 충족시키기 위해 신체적·인지적 기능을 보완하거나 대체하는 데 있다고 할 때, 4차 산업혁명은 이러한 기능 대체의 완결점을 향해 나아가고 있다.

인간의 지닌 신체적·인지적 한계를 대부분 극복했을 때, 인류 사회의 진보는 어떤 방향으로 나아가게 될까? 아마도 그다음 단계는 공생과 상생을 넘어 인류 '공영'의 실현이 될 것이다. 이는 인류 사회 구성원 모두가 함께 번영하고 발전하는 상태를 의미하며, 경제 성장이나 기술 발전을 넘어선 새로운 사회적 패러다임이다.

**이렇게 전망하는 근거는 인간 정체성에 있다. 사회는 인간 개체가 지닌 속성의 집단적 현상이기 때문이다.** 인간은 물질적 생존을

위한 이기적 본능, 협력을 통한 시너지를 추구하는 사회적 본성, 그리고 이를 합리적으로 조율하는 메타인지 능력을 지닌 존재이다. 이에 따라 인간의 욕망은 이기적 욕망에서 사회적 욕망으로, 다시 정신적 욕망으로 진화한다. 이것이 자연이 만든 인간의 결이다.

**사회 역시 인간의 결을 따라 진화한다.** 개인의 자유와 능력을 중시하는 자본주의에서 공평과 분배를 추구하는 사회주의적 가치로, 그리고 궁극적으로는 모든 구성원의 공존과 공영을 지향하는 인본주의로 발전하는 것이다. 현재 지구촌은 자본주의의 정점을 지나 더 높은 차원의 공영을 향해 나아가고 있다.

인류는 본능과 본성의 균형과 조화를 통해 친사회성을 강화하며 문화적 발전과 정신적 성숙을 이루어왔다. 사회 역시 자유와 평등이라는 두 축의 균형을 이루며 진보해 왔다. 자유는 이기적 본능이, 평등은 사회적 본성이 각각 지향하는 것이다. 이 자유와 평등을 조율하고 조정하는 것은 바로 '공정성'이다. 공정성은 사회 구성원 간의 신뢰를 형성하여 지속가능한 발전과 번영의 기초가 된다.

현대 사회의 흐름은 이러한 방향성을 더욱 뚜렷하게 보여준다. 우리 사회는 점점 더 집단적 공정성을 추구하고, 공평성과 평등성을 증진하며, 이타적 행동을 높이 평가하는 문화를 지향하며 나아가고 있다. 미래의 인류 사회는 인간의 사회적 본성을 충분히 발현시키며 공정과 공존을 지향하는 방향으로 나아갈 것이다. 이는 궁극적으로 인류의 공동 번영으로 이어질 것이며, 이 과정에서 기업의 역할은 더욱 중요해질 것이다.

## 기업가정신을 다시 묻다

인류 진보의 역사는 산업 발전과 기업 혁신의 역사이기도 하다. 인류는 앞으로도 계속 전진하며 진보의 역사를 써내려 갈 것이고, 그 역사의 수레바퀴가 멈추지 않도록 하는 것은 여전히 기업의 역할이 될 것이다.

기업이 사회를 유지하고 발전시키는 핵심 동력이라면 그 기반은 '기업가정신(entrepreneurship)'이다. 이는 스타트업 창업자들의 전유물이 아니라 모든 경영자에게 필요한 근원적 자질이다. 여러 경영학자와 경영자들이 기업가정신에 대해 다양하게 정의해 온 것만 보아도 그렇다.

경영학에서는 기업가정신을 두 개의 축으로 해석해 왔다. 첫 번째 축은 '윤리적 경영 행동과 자세'라는 도덕적 나침반으로, 기업의 사회적 책임을 강조한다. 두 번째 축은 '혁신을 통한 가치 창출'이라는 실천적 지평으로, 새로운 시장 개척과 경제 발전에 초점을 맞춘다.

경제학자 조지프 슈페터는 기업가정신의 본질을 '창조적 파괴(creative destruction)'라는 역설적 개념으로 정의했다. 이는 기존 질서의 과감한 해체를 통해 새로운 가치를 창조하는 혁명적 과정이라는 의미이다. "기업가의 본질적 능력은 창조적 파괴와 기술의 혁신에 있다"는 그의 선언은 기업가정신의 본질적 속성이 '혁신적 창의'에 있음을 날카롭게 통찰하고 있다.

애플의 혁명을 이끈 스티브 잡스는 기업가정신의 원천을 '열정'

에서 발견했다. 스탠퍼드대학교 졸업식에서 그가 남긴 “위대한 일을 하는 유일한 방법은 당신이 하는 일을 사랑하는 것이다”라는 말은 혁신을 견인하는 원동력이 강인한 열정적 에너지에 있음을 보여주는 통찰이었다.

경영의 구루 피터 드러커는 기업가정신을 ‘변화를 기회로 활용하는 능력’으로 재해석했다. 그는 “기업가는 언제나 변화를 탐색하고, 그것에 대응하고, 그것을 하나의 기회로 활용한다”고 강조했다. 이 말에는 변화 속에서 기회를 포착하는 것을 넘어 사회에 의미 있는 가치를 창출하는 것이야말로 기업가정신의 핵심이라는 메시지가 담겨 있다.

슈페터, 잡스, 드러커가 포착한 기업가정신의 세 가지 요소는 혁신적 창의, 불굴의 열정, 가치의 창출로 정리된다. 이들 요소는 각각 기업가정신의 기반, 크기, 방향을 구성한다. 이는 힘의 세 가지 요소와 같다. 힘이 질량, 가속도, 방향을 통해 변화를 만들어내듯이, 기업가정신도 혁신적 창의라는 기반 위에서 불굴의 열정이라는 추진력으로 가치 창출이라는 방향을 향해 움직이며 더 나은 변화를 만들어낸다.

우주 로켓의 작동 원리에 견주어 보자면, 혁신적 창의는 점화 장치와 같은 ‘기반’으로서 모든 변화의 시작점이 된다. 불굴의 열정은 로켓 연료처럼 변화의 ‘크기’를 결정하는 에너지가 되며, 가치의 창출은 궤도 설정처럼 그 변화의 ‘방향’을 결정한다. 마치 로켓이 새로운 우주 영역을 개척하듯, 기업가정신은 인류가 한 번도 가지 못한 미지의 영역을 향해 도전하는 것이다.

**기업가정신은 혁신적 창의로 변화의 기폭제를 마련하고, 불굴의 열정으로 도전을 감행하며, 가치 창출을 통해 사회를 위한 더 나은 미래를 창조하는 힘이다.** 이는 마치 로켓이 정교한 점화 시스템으로 시작해, 강력한 추진력으로 상승하며, 정확한 궤도 진입을 통해 인류의 새로운 지평을 여는 것과 같다. 이제 세 가지 요소에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보도록 하자.

### 혁신적 창의는 모든 변화의 기반이다

혁신은 흔히 ‘전에 없던 완전히 새로운 것의 창조’로 오해되지만, 실제 혁신의 핵심은 기존 요소들의 창의적 재구성과 가치중심적 개선에 있다. 혁신은 무(無)에서 유(有)를 창조하는 것이 아니라, 이미 존재하는 것들을 창조적으로 연결하고 융합함으로써 변화된 환경에서 필요로 하는 새로운 가치를 만들어내는 과정이다.

애플과 구글의 사례는 이러한 혁신의 본질을 잘 보여준다. 애플의 아이폰은 기존의 휴대전화, 터치스크린, 인터넷 기술 등을 혁신적으로 통합하여 새로운 사용자경험을 창출했다. 마찬가지로 구글의 검색엔진도 이미 존재하던 웹페이지 연결 방식과 정보 분류 체계를 획기적으로 재해석하여 새로운 가치로 만들어낸 것이었다.

### 불굴의 열정은 변화의 크기를 결정하는 추진력이다

혁신적 아이디어가 시장의 검증을 거쳐 실제 가치로 구현되기까지는 수많은 시행착오와 실패가 불가피하다. 이 과정에서 경영자에게 가장 필요한 것은 좌절을 성장의 기회로 전환하고, 실패 속에

서도 가능성을 발견하는 불굴의 열정이다. 도전적 목표를 세우고 불확실성에 맞서며 지속적인 혁신을 이끄는 일은 단순한 열의나 일시적 노력만으로는 불가능하다. 불굴의 열정은 실패와 좌절에도 불구하고 포기하지 않고 치밀하고 치열하게 가치를 추구하는 지속적 추진력이다.

SpaceX의 사례는 불굴의 열정이 혁신을 실현하는 핵심 동력임을 보여준다. SpaceX는 초기의 잇따른 로켓 발사 실패와 막대한 손실, 기존 우주 산업 진영의 회의적 시선을 극복하고 재사용 로켓 개발에 성공했다. 이는 일론 머스크와 SpaceX 구성원들의 끊임없는 도전정신과 문제해결 의지가 있었기에 가능했다.

#### 사회적 가치 창출은 혁신이 지향해야 할 궁극적 목적이다

변화는 올바른 목표와 방향을 가져야 지속가능한 가치 창출로 이어진다. 진정한 혁신은 기술적 진보를 넘어 사회적 가치를 창출하는 것이다. 이는 윤리적 책임이나 사회적 요구에 대한 수동적 대응이 아니라, 기업의 존재 이유이자 지속가능한 성장을 위한 정체적 본질이다. 사회적 가치 창출을 통해 기업은 신뢰와 협력을 강화하고, 이는 더 큰 혁신으로 이어져 더 많은 사회적 가치를 만들어 내는 선순환을 이룬다.

전기자동차 산업의 발전은 어떻게 혁신이 사회적 가치 지향으로 연결되는지 잘 보여주는 사례다. 전기자동차는 이동수단의 혁신을 넘어 지속가능한 에너지 체계로의 전환을 이끌고 있다. 기업들은 배터리 기술 혁신, 충전 인프라 구축, 재생에너지 활용 확대를 통

해 탄소중립이라는 사회적 가치 실현에 기여하고 있다. 파타고니아의 경우 의류 산업의 환경 영향을 최소화하기 위해 재생소재 사용과 순환경제 모델을 도입했으며, 기업의 수익을 기후변화 대응에 투자하는 지속가능한 경영체계를 구축했다.

혁신의 시작은 익숙해진 관성과 관습의 틀에서 벗어나는 것이다. 기업을 둘러싼 환경은 끊임없이 변화한다. 익숙함에 대한 안주는 곧 도태가 될 수 있다. 혁신은 특별한 이벤트가 아니라 변화하는 환경에 적응적으로 대응하는 일상적 과정이자 자연의 곁에 따른 본능적 과정이다. 피터 드러커가 “기업가정신이란 일종의 과학(science)이나 특별한 기예(art)가 아니다. 그것은 하나의 실천(practice)이다”라고 강조한 것도 이러한 맥락에서이다.

중국 고대 은나라의 탕왕이 좌우명으로 삼았던 글귀로 알려진 ‘일신우일신(日新又日新)’에 담긴 가르침도 혁신의 실천적 본질을 잘 알려준다. “진실로 새로워지려면 날마다 새롭고 또 새로워야 한다”는 말의 진정한 속뜻은 혁신이 지속적인 실천의 과정이라는 것에 있다. 실제로 기업은 일상적 혁신의 실천을 통해 사회적 가치를 창출하며, 이것이 바로 혁신의 궁극적 지향점이다.

기업가정신의 나침반은 바로 이 ‘사회적 책임’이다. 기업가정신은 사회와 동떨어져 존재할 수 없다. 즉 기업가정신은 기술적 진보나 경제적 효율성을 넘어 사회 구성원들의 삶을 실질적으로 개선하고 더 나은 미래를 만드는 데 기여할 때 의미를 가진다.

기업이 담당해야 할 중요한 사회적 책임은 ‘누구나 잘 사는 공평

하고 공정한 세상'을 앞당기는 데에 기여하는 것이다. 공정은 규칙과 절차의 정당성이고, 공평은 결과의 균형이다. 공정한 시스템이 먼저 갖춰져야 공평한 결과도 달성할 수 있는 것이다.

우리는 먹지 않고 살 수 없지만, 먹는 것만으로는 살 수 없다. 부자의 공간은 가득 차 있는데 빈자의 쌀독이 비어 있다면 사회는 불안정할 수밖에 없다. 신뢰가 기반이 된 안정적인 사회를 만들려면 누구나 수긍할 수 있는 공정성이 전제되어야 한다.

공정한 사회에서 모두가 충분한 몫을 누리려면 '부의 파이'가 커야 한다. 나누기 위해서는 나눌 것이 있어야 하기 때문이다. 집단 시너지를 통해 '부의 파이'를 키우고 나누는 주체가 바로 기업이다. 더 많이 생산하여 공정하게 분배하고, 이를 통해 누구나 충분한 몫을 누리는 공평한 사회를 만드는 것, 이것이 바로 기업 경영자의 숭고한 소명이자 특권이다.

경영자는 기업가정신을 통해 변화를 추구하는 개혁자이고, 세상을 열어가는 개척자이며, 현재보다 앞서 미래를 지향하는 선구자이다. 기업가정신을 현실로 구현하는 경영자는 세상의 중심에서 세상을 선도하고 세상을 변화시키는 세상의 주역이다.

## 공생을 넘어 공영으로

우리는 유전자풀이라는 유기적 연대 속에서 거대한 사회의 일부로 존재한다. 개인의 성취로 여겨지는 것들도 사실은 수많은 사회

적 관계 속에서 축적되고 전달된 결과물이다. 우리에게 주어진 능력과 자원, 이를 통해 만들어낸 성과는 모두 사회로부터 비롯된 것이므로 개인 소유 이전에 사회적 공동 자산이라 할 수 있다.

**인간은 유한하지만, 사회는 영속한다. 유전자 전달자로서 인간의 생명은 유한하지만, 사회는 이들의 유전자가 축적되고 재조합되는 유전자풀로서 영속한다.** 우리가 일생 동안 축적한 물질적 자산과 지적 자산은 상속과 전승을 통해 다시 사회의 일부가 된다. 누구도 죽음을 피할 수 없고, 누구도 부나 명예를 가지고 죽음을 넘어설 수 없다. 노숙자이든 억만장자이든 결국 모든 존재는 우주의 먼지로 돌아간다. 그러나 그들이 남긴 유산은 사라지지 않고 후대에 영향을 미치며 사회 진보의 밑거름이 된다.

인간과 마찬가지로 기업도 사회 공동체의 일원이다. 기업이 창출하는 부 역시 사회적 관계와 협력의 결과물로 형성된 사회적 자산이다. 기업이 활용하는 모든 자원과 기회는 사회의 인프라, 제도, 지식, 기술적 축적 위에서 이루어지며, 이는 공동체의 협력 없이는 불가능하다. 따라서 법적으로는 기업 자산을 특정 개인이나 집단 소유로 인정할 수 있지만, 이는 영구적 소유가 아닌 사회적 맥락 속에서 관리되고 운용되는 권한일 뿐이다. 권한에는 책임이 따른다. 기업은 미래 세대를 위한 사회의 자산을 잠시 맡아 관리하는 수탁자로서 그 가치를 증진시켜 전달할 의무를 지닌다.

기업은 사회 번영과 진보를 이끄는 주체이면서 동시에 사회적 기반 위에서 발전하는 존재이다. 기업의 헌신적 노력으로 탄생한 기술과 제품은 인류 문명의 자산이 되어 다시 새로운 혁신의 토대

가 된다. 따라서 기업의 성과 창출 능력은 사회의 지속가능한 번영으로 이어질 때 비로소 그 진정한 가치를 실현하는 것이다.

기업들은 일자리를 창출하고, 의식주 문제를 해결하고, 편리한 생활을 돕는 기술을 개발함으로써 문명을 건설하고 인류의 삶을 바꾸었다. 여기에서 멈추지 않고 기업은 생존(生存)에서 공생(共生)으로 다시 공존(共存)과 공영(共榮)으로 이어지는 사회적 진보에도 중요한 기여를 하고 있다.

**생존→공생→공영의 진보 과정은 기업과 사회가 맺는 관계가 심화되는 과정이며, 이런 심화 과정을 가치면서 기업은 사회의 진보에도 중요한 영향을 준다.** 사회적 진보의 과정에서 기업은 어떻게 인간의 협력을 촉진하며 유전자풀의 이익을 극대화하는 진화적 동력으로 자리매김하게 되었을까?

공생은 서로에게 의존하며 함께 살아가는 것이며, 생존을 위한 본질적이고 필연적인 협력 관계이다. 자연은 생존 경쟁을 넘어 협력과 상호의존을 통해 공동의 생존 가능성을 높이는 방식으로 작동한다. 인간 역시 자신의 생존을 우선시하는 이기적 존재임에도 불구하고 ‘작은 나눔이 모여 큰 힘이 되는’ 협력의 원리인 ‘십시일반(十匙一飯)’을 통해 함께 살아가는 방식을 발전시켰다.

협력을 통한 집단 시너지 효과는 인간 사회의 탄생과 발전을 이끈 핵심 동력이었다. 초기 인류는 사냥, 채집, 농경 활동에서 협력을 통해 생존력을 높였다. 또 혈연 집단, 원시 부락, 민족 공동체 등의 집단을 형성하며 서로의 필요를 충족시키는 공생의 기반을 구축했다.

## 기업이란 무엇인가?

### 개인×기업×사회의 가치순환 체계



기업 역시 시장, 고객, 사회와의 상호의존적 관계 속에서 상호 작용하며 발전해 왔다. 공생의 단계에서 기업의 역할은 개인의 생존과 사회의 기본적 욕구 충족을 위한 제품과 서비스를 제공하는 것이다. 이는 일자리 창출, 의식주 문제 해결, 생활필수재 제공 등을 통해 구체화되며, 기업과 사회는 상호 협력하며 의존하는 공생의 관계로 자리 잡게 된다.

**기업은 개인의 이기적 동기를 사회적 협력을 위한 동력으로 전환함으로써 공생에서 공영으로 나아가는 길을 열어준다.** 또 기업은 사회적 연결과 상호작용을 강화해 사회 진보와 인류 공영을 가속화하는 기능을 수행한다. 세계는 인터넷을 통해 더욱 가까워졌으며, 교역과 경제망을 통해 더욱 촘촘해졌다. 기업이 만들어낸 이 같은 연결망의 강화는 인류가 직면한 기후변화, 불평등, 빈곤과 같은 글로벌 과제들을 함께 해결할 기반을 제공하며, 공생을 넘어 진정한 공존과 공영으로 나아가는 토대가 되고 있다.

공영은 개인, 집단, 기업 그리고 사회 전체가 함께 번영하는 고도의 협력 관계를 의미한다. 공영은 상생의 확장을 넘어서 인류의 보편적 가치 실현, 글로벌 공동체의 지속가능한 번영과 조화로운 발전을 추구한다. 이를 통해 현 세대와 미래 세대 모두가 인간다운 삶을 영위하고, 각자의 잠재력을 충분히 발휘할 수 있는 사회를 만들어간다.

공영의 단계에서 기업은 공정과 공평을 바탕으로 하는 공존의 가치와 더불어 인간 존엄성 존중과 삶의 질 향상을 통한 인본주의적 가치 실현으로 인류 전체의 공동 번영에 기여한다. 이때 기업과

사회는 더 나은 미래를 함께 만들어가는 동반자적 관계로 나아가며, 기업은 사회 혁신의 선도자로서 중요한 역할을 수행하게 된다.

사회적 진보는 인간, 기업, 사회가 맺는 관계의 진화 과정이다. 이 관계의 진화는 생존의 필요에서 출발하여, 이익의 공유를 거쳐, 궁극적으로는 유전자풀의 이익 극대화를 향해 나아간다. 이 여정에서 기업은 생존을 위한 제품과 서비스의 제공, 사회적 책임의 실현, 인본과 공존의 가치 실현으로 역할을 확대하며 지속가능한 미래를 이끄는 선도적 주체로 진화했다.

인간은 끊임없이 더 나음을 추구하는 존재이다. 비록 그 길이 멀고 험하다 할지라도 유토피아를 향한 꿈을 멈추지 않는 사람들 덕분에 우리는 더딘 걸음일지라도 인류 공영의 길로 계속 나아가고 있다.

## 위대함에 이르는 여정

기업의 성과와 발전 모두 사회로부터 온다. 경영자의 책임이 사회로 향하는 것은 자연의 결에 따른 필연적 귀결이다. 경영자의 책임은 기업이 사회에 속한 유기체로서 지속가능한 성장을 할 수 있도록 하는 데 있다. 기업의 지속가능성은 곧바로 유전자풀의 지속가능성으로 연결된다. 그리고 이는 좋은 기업에서 훌륭한 기업으로, 다시 위대한 기업으로 부단히 나아가며 성장하는 과정에서 획득된다.

좋은 기업은 이해관계자들을 동반자로 여기며 서로를 존중하는 공생의 관계를 만들어간다. 여기서 한 단계 더 발전한 훌륭한 기업은 사회 전체의 발전을 위해 힘쓰며 함께 성장하는 공존의 가치를 실현한다. 그리고 위대한 기업은 산업과 국가, 문화의 경계를 뛰어넘어 진정한 의미의 인류 공영을 실천하며 지속가능한 미래를 열어간다.

위대한 기업으로의 성장은 사람의 욕망이 성장하는 과정과 맥을 같이한다. 인간은 본래 생존을 위해 피 흘리던 존재에서 점차 사회적 관계를 통해 타인과 협력하는 존재로 진화했고, 다시 정신적 가치를 추구하며 자연과의 공존을 추구하는 존재가 되었다. 이러한 진화 과정에 따라 사람의 욕망은 이기적 생존에서 사회적 협력으로 다시 합일적 공존으로 중심을 이동하며 성장한다.

경영전략가 짐 콜린스는 기업의 위대함을 성과, 영향력, 영속성이라는 세 가지 단계적 발전으로 설명한다.

첫째는 '탁월한 결과'를 선보이는 것이다. 여기서 결과는 성과를 의미한다. 당연히 성과는 이해당사자들과 공유한다. 소위 '좋은 기업'이다.

둘째는 '사회적 영향력'이다. 즉 성과를 통해 사회 발전과 번영에 중요한 기여를 하는 것이다. 이른바 '훌륭한 기업'이다.

셋째는 '영속성'이다. 위대한 기업은 완벽한 기업이 아니라 영속하는 기업이다. 기업이 창출한 정신적 가치를 사회와 나눌 때 진정한 영속성이 확보된다.

이 세 가지 요소는 각각 기업 성장 과정의 이정표(milestone)를 보여준다. 좋은 기업은 안정적인 수익을 통해 구성원의 행복을 책임진다. 훌륭한 기업은 친사회적 가치를 창출함으로써 사회적 책임을 다하고 지속가능한 성장을 꾀한다. 위대한 기업은 세상을 더 나은 곳으로 만들기 위한 정신적 유산을 남김으로써 시대를 초월하여 영속한다.

어떤 사람이 정신적 완성을 추구하는 단계에 이르렀다고 해서 물질적 욕망이 완전히 사라지는 것은 아니다. 기업 또한 친사회적 가치를 위해 이윤 추구를 멈춰야 하는 것은 아니다. 기업은 이윤을 창출해야 한다. 그래야 구성원의 행복을 책임지고 사회적 책임도 다할 수 있다. 위대함은 이윤 창출이라는 경제적 가치, 사회적 책임이라는 공동체적 가치, 그리고 시대를 초월하는 정신적 가치가 균형을 이루며 어우러질 때 비로소 그 진가를 발현한다.

기업이 무한한 정신적 가치를 남기는 길은 결국 '사람'을 통해서이다. 화려한 건물도, 최첨단 기술도, 거대한 자본도 결국은 한계가 있다. 한때 영화를 누렸던 명문기업들이 속절없이 쓰러져가는 모습을 우리는 수없이 보아왔다. 영원히 번영할 것처럼 보이던 기업이 한순간에 쓰러지는 이유는 대개 사람을 키우지 못했기 때문이다. 사람을 키우고 남김으로써 자신이 머무는 세상을 더 나은 곳으로 만드는 것은 경영자가 지향해야 할 최고의 가치이자 유산이다.

현명한 농부는 과실을 수확하는 데 몰두하지 않는다. 나무를 건강하게 키워 매년 더 풍성한 열매와 더 나은 씨앗을 얻는 것을 목표로 한다. 좋은 열매는 건강한 나무에서 열리고, 좋은 씨앗은 좋

은 열매가 품고 있게 마련이다. 나무와 열매와 씨앗의 관계는 현재의 성과와 미래의 성장이 순환적으로 연결되는 자연의 질서를 잘 보여준다.

경영의 진정한 성과 역시 인재를 올바르게 육성하여 미래의 성장 동력을 확보하는 데 있다. 조직이 영속하려면 그 안에 미래를 잉태하고 있어야 한다. 미래는 경영자 혼자만의 비전이 아닌 구성원들의 잠재력 속에 깃들어 있다. 그러므로 구성원들을 아낌없이 나무로 키우고 그 안에서 조직의 영속을 보장할 새로운 씨앗을 수확하는 것이야말로 경영자가 이룰 수 있는 최고의 성과이다.

영화 <가디언>은 사람이 남기는 정신적 가치가 지닌 영향력을 감동적이면서 강렬한 서사로 풀어낸다.

전설적인 해양구조대원 교관에게 고교 수영 챔피언 출신의 젊은 신참이 묻는다.

“지금까지 몇 명이나 구조했습니까?”

베테랑 교관은 무심한 목소리로 “22명”이라고 짧게 답한다. 그러자 젊은 신참은 “22명이요? 220명이 아니고요?”라고 되묻는다. 교관은 다시 대답한다.

“내가 구하지 못한 사람의 숫자야. 난 그 숫자만 기억해.”

자신이 구하지 못한 사람들에 대한 자책과 아픔으로 구조대를 떠났던 주인공 교관은 신참이 위험한 구조활동에 투입되자 함께 현장으로 달려간다.

휘몰아치는 폭풍우 속에서 교관은 위험에 처한 신참을 구하러다

오히려 위기를 맞이하고, 마침내 자신을 구하려는 신참의 손길을 뿌리친 채 바닷속에 몸을 던진다.

영화 속 주인공이 아름다운 것은 타인의 생명을 구한 영웅적 행동 때문만이 아니다. 그가 남긴 헌신과 책임의 가치는 제자의 삶 속에 깊이 새겨져 더 큰 선한 영향력으로 이어진다. 한 사람의 위대함은 그가 품었던 정신적 가치가 다른 이들의 삶 속에서 꽃피울 때 완성되는 것이다.

경영자 역시 마찬가지다. 단순히 성과나 업적을 남기는 것이 아니라, 자신이 추구한 가치와 신념을 조직 구성원들의 마음속에 심음으로써 시간을 초월하는 살아 있는 가치를 창조할 수 있다. 이것이 바로 경영자가 추구해야 할 진정한 유산이다.

위대함은 기업의 규모와 관계없다. **진정한 위대함은 올바른 가치를 찾고 묵묵히 행하며 그 길을 걸어가는 오늘의 발걸음에 있다.** 그 여정이 험난하고 고통스럽다 하더라도 기꺼이 그 길을 택하는 것, 그것이야말로 경영자가 이룰 수 있는 가장 숭고한 성취이자 후대에 남길 수 있는 가장 가치 있는 유산일 것이다.



인공지능 기술이 HR을 어떻게 바뀔지 궁금하다면

## 경영자의 길

경영자란

본질로부터 실용을 만들어  
세상의 행복을 추구하는 사람입니다

경영자는

정체하지 않고 변화를 추구하는 개혁자이고  
안주하지 않고 세상을 열어가는 개척자이며  
현재보다 앞서 미래를 지향하는 선구자입니다

삶의 이치에 대해 끊임없이 사유하는 철학자이고  
미지의 현상을 연구하고 규명하는 과학자이며  
창의로 아름다운 세상을 창조하는 예술가입니다

그러므로 경영자는

세상의 중심에서 세상을 선도하고  
세상을 변화시키는 세상의 주역입니다



## 경영의 10가지 본질적 질문에 답하는 책

- ▶ 우리 회사는 고객에게 어떤 변화를 만들어주기 위해 존재하는가?
- ▶ 경영자로서 가장 중요한 의사결정의 기준은 무엇인가?
- ▶ 우리 회사만의 경쟁력을 어떻게 만들고 유지할 것인가?
- ▶ 불확실성 속에서 어떻게 기회를 포착하고 위기를 돌파할 것인가?
- ▶ 높은 성과를 내는 팀이 공통적으로 갖는 특성은 무엇인가?
- ▶ 우리 회사에 필요한 인재는 누구이며, 그들을 어떻게 성장시킬 것인가?
- ▶ 구성원들은 어떤 환경에서 성과중심적으로 몰입하며 일하는가?
- ▶ 최고의 인재들이 오고 싶고 머물고 싶은 조직을 어떻게 만들 것인가?
- ▶ 조직 내 신뢰와 투명성을 구축하기 위해 가장 중요한 것은 무엇인가?
- ▶ 미래를 이끌 리더들을 어떻게 발굴하고 육성할 것인가?

## 사람이 답이다

펴낸날 | 2025년 3월 25일

지은이 | 이형우  
기획 | 자인연구소  
디자인 | design co\*kkiri  
제작 | 안병수

펴낸곳 | 자인연구소  
주소 | 경기도 성남시 분당구 판교로 228번길 17 마이다스아이티동  
문의 | khk0130@midasit.com

- 본서는 사내교육을 위해 제작했으며, 정식 출판을 위한 작업을 진행하고 있습니다.  
저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단 전재 및 복제를 삼가하여 주시기 바랍니다.
- 본 도서는 특별한정판으로 제작한 비매품입니다.



자연의 결대로  
사람을 깨우고  
기업을 키우고  
사회를 바꾸다

# 마이다스아이티는 어떻게 세계 1위 기업으로 성장했는가?

경영자들의 경영자, 대한민국 IT 구루  
이형우 회장이 직접 밝히는  
**사람경영의 원칙과 방법**



**사람경영이란 무엇인가?**  
**사람경영은 어떻게 해야 하는가?**

---

**사람** 경영의 핵심은 사람이다

---

**신뢰** 조직문화의 뿌리는 신뢰다

---

**과학** 경영은 관계의 과학이다

---

**소통** 소통의 목적은 시너지다

---

**욕망** 경영의 속성은 욕망이다

---

**리더** 리더의 크기가 조직의 크기다

---

**예측** 경영의 실체는 예측이다

---

**육성** 육성은 결대로 꽃피우기다

---

**성과** 조직의 목적은 성과이다

---

**기업** 기업은 사회적 존재이다

---

**역량** 인재의 기준은 역량이다

---

**성공** 성공은 최선의 결과이다