

## 미래 군 지식경영의 과업

윤은기 \*

반갑습니다.

21세기를 불과 얼마 남겨놓지 않고 있는 이 시점에서, 우리 사회에는 아주 색다른 두 가지의 관점이 존재하는 것 같습니다. 한 가지는 희망에 벅찬 즉, 희망의 세계가 다가온다고 하는 것으로서 오천년 역사 속에 가장 좋은 때를 조만간 우리가 맞이하게 될 것이라는 관점입니다. 첨단 기술의 발전, 그리고 정치 민주화, 세계화, 개방화 이런 모든 것들이 우리 민족이 발전하는 결정적이고 긍정적인 요인으로 작용하게 될 것이라는 기대가 있기 때문에 어떤 분들은 벌써 2000년대를 생각하면 잠이 안 온다고 하는 분들이 있습니다.

그런가 하면 '21세기가 되면 더 어려워지지 않겠는가?' '이제까지의 경쟁과 달리 지구촌 차원에서의 경쟁이 일어나게 되며 또한 우리가 강대국과 경쟁을 해야 되는데 상당히 험한 일들이 우리를 기다리고 있을 것이다' 라는 관점입니다. 그리고 '첨단기술이 발전하게 되고 정보기술이 발전하게 되면 사고가 나더라도 대형사고가 나게 될 것이 아닌가' 또한, '무기 체계도 발전하다 보니 인류의 재앙이라는 것은 얼마든지 더 크게 발생할지도 모른다' 하며 걱정이 돼서 잠이 안 온다는 분도 계십니다.

말하자면 낙관론자와 비관론자들이 있습니다. 그분들이 책도 쓰고, 주장도 하고, 토론도 하고 있는데 그분들의 주장을 들어보면 허구에 찬 얘기가 아니라 양쪽 다 당당한 근거를 가지고 있고 당위성을 가지고 있습니다.

그런데, 경영학이 재미가 있고 의미가 있는 것은 양쪽을 다 인정하지만 역시 인

---

\* 정보전략연구소 소장, 경영학박사

간이 가야될 방향은 정해져 있다라고 보는 겁니다. 낙관론자나 비관론자나 가야될 곳에 대해서는 합일점이 있으니까 기회를 더 많이 늘리고 그 다음에 리스크를 줄여나가는 쪽으로 가자는것. 이것이 바로 미래경영 이라고 볼 수 있습니다.

군 조직을 포함하여 어느 조직도 본질적으로 미래에 대비하는 경영특성을 가지고 있습니다. 하루하루의 일상생활에 급급하지 않으며, 미래에 대비하고 미래를 예측해야 한다는 면에서 볼 때, 군도 국가도 기업도 미래 경영에 매진하여야 한다는 것입니다.

바야흐로 21세기를 앞두고 기대도 있고 두려움도 있지만 중요한 것은 경영 마인드를 가지고 제대로 대처한다면 얼마든지 좋은 성과를 낼 수 있는 희망이 있습니다. 21세기 미래경영이라는 것은 한마디로 정보화사회에 뿌리를 둔 경영이라고 볼 수 있습니다. 즉, 정보화 사회에 맞는 경영으로서, 지식경영도 그 중 한가지입니다.

미래경영은 여러 가지 특징이 있습니다. 그것을 우리가 충분히 이해하기 위해서 또, 핵심적인 것을 이해하기 위해서 키워드 방식으로 접근을 해봅시다. 앞으로 열거할 열 가지 키워드 이것은 사실 많은 문헌, 많은 주장들을 압축한 것입니다. 군 경영도 정보화 사회를 대변하는 이 열 가지의 키워드의 방식으로 해간다면 훨씬 높은 성과를 올릴 수 있을 것이라고 봅니다.

열 가지 키워드를 설명 드리겠습니다.

**첫 번째 키워드는 SMART라는 단어입니다.**

요즈음 smart라는 단어에 주목을 안 하는 분이 계시다면 한 박자 늦은 분입니다. smart라는 단어가 미국에서 상표등록으로 쓰이는 경우는 연간 4-50건쯤 됩니다. 그런데, 지난해에는 2만 건이 넘었습니다. 이 단어 자체가 엄청나게 확산되고 있습니다. smart building이라고 들어보셨을 겁니다. smart card, smart car, smart bomb 등 smart라는 단어가 엄청나게 확산되고 있는데, 이것이 정보화사회에서 가장 주목할 만한 내용입니다.

그럼 이 smart라는 뜻은 무엇이나? 첫 번째는 지능적이다, 똑똑하다 이런 뜻이지만 요새 smart라는 말은 '컴퓨터에 의해서 작동되는' 이라는 뜻입니다. smart building 이라고 하면 ran이나 ram이 설치된 있는 즉, 정보기술체계가 완비된 building이는 뜻입니다. 원래 고전적인 사전적 뜻은 똑똑하다, 지능적이다 인데 요새는 정보기술화 된 이런 뜻이 된 것입니다.

이 Smart라는 단어가 붙은 것이 얼마나 인기가 있는가 하면, 미국에서는 이 smart만 붙이면 잘 팔립니다. 우선 상업적으로 햄버거 브랜드를 smart burger라

고 붙여 봤더니 무지하게 잘 팔렸다는 겁니다. 그 다음으로 사람을 칭찬할 때 'smart한 사람이다' 라고 하면 아주 엄청난 칭찬이 되는 겁니다. smart하다는 뜻에는 지능적이고, 똑똑하고, 정보기술체계를 잘 이용하고 활용할 수 있다라는 뜻이 포함되어 있고, 거기에 친절하고 매력적이다라는 친밀한 이미지까지 포함되어 있는 것입니다.

최근 어떤 기자가 MicroSoft의 빌 게이츠 회장에게 성공 원인이 뭐냐고 물어봤더니, '우리회사에 모인 사람들이 smart people 이기 때문이다'라고 했습니다. 그러니 직원들은 직원들대로 사기가 오를 뿐만 아니라 아주 핵심적인 것을 꿰고 있는 겁니다. 그러니까 smart people이 모여 있는 회사가 smart company 이며, 그 다음 선진국이란 smart society이며, 군대도 smart한 군대가 되어 됩니다. Smart people이 되어 되고, 조직 운영 체계도 smart하게 되어 됩니다. 미국에서 지금 smart의 붐을 이루고 있듯이 조만간 우리나라에서도 smart라는 이 개념은 점점 더 확산되고 우리 가까이 오게 될 것입니다.

여기서 강조할 수 있는 것은 먼저 군은 smart해져야 한다. smart해지기 위해서는 사람 자체가 장교든 사병이든 간에 smart people로 변해야 된다. 그리고, 중요한 것은 운영체계가 smart해야 된다는 것입니다. 미국에 아이오와주가 있습니다. 이 아이오와주는 卍의 별명을 새로 선포했습니다. 그게 바로 뭐냐하면 smart state 입니다. 우리 주는 smart state라고 했더니 지역 주민들이 무지하게 좋아하고 주의 이미지도 좋아지게 되었다는 겁니다.

그래서 'smart한 군대가 됩시다' 라고 첫 번째로 말씀드렸습니다.

물론 이 smart라는 것에 반대말이 뭐냐하면 unsmart. 우리말로 하면 무지하다, 무지막지하고 미련하다 라는 의미인데 이러면 망하는 겁니다.

MBC-TV 프로그램인 '신장개업 소 점포 클리닉'에서는 완전 망한 식당을 개조시키는 그런 작업을 합니다. 지금 한 30군데쯤 진행을 했습니다. 그런데 제가 발견한 공통점은 '망하는 집단은 반드시 망하는 이유가 있다'라는 것입니다.

망한 식당의 공통점이 뭐냐 하면 무지하게 바쁘다는 겁니다. 놀다가 망한 곳은 거의 없어요. 왜 이렇게 바쁘게 하고 봤더니 쓸데없는 짓을 많이 하기 때문에 바빠질 수밖에 없다는 점이었습니다. 원래 메뉴가 새개였는데 잘 안되니까 자꾸 추가해서 10개, 15개, 29개까지 있는걸 봤습니다. 작은 점포인데 그런 거 다하느라고 엄청나게 바쁩니다. 영업을 안되니까 전략적 분석과 대안을 짜지 않고 임의적 판단으로 가격을 올렸다 또는 내렸다 하며, 손님도 없는데 뭐 하러 열어놓는지 문을 닫았다 열었다 하는 등 planning mind가 없는 겁니다. 그렇게 그냥 멧대로 왔다 갔다 하다보니까 무지하게 바빠져 가지고 남들 10시간 일할 때 보통 망한 사람들

은 15 시간 이상씩 일하는 사람들입니다. 무지무지하게 일을 하고도 망했기 때문에 이 사람들이 망한 다음에 엉뚱한 생각을 합니다. 내가 놀다 망하면 억울하지나 않지만, 나로써는 최선을 다하고 엄청나게 뛰었는데 망하는 거 보니 세상이 썩었다고 세상을 원망합니다. 또한 내 팔자가 망하게 되어있는 모양이라고 팔자탓을 합니다. 이러면서 매사를 비관적으로 보고 자포자기를 합니다. 그래서, 저는 머리는 안 돌아가면서 부지런한 사람만 보면 아주 걱정이 됩니다. 별로 바람직한 게 아닙니다.

smart하게 일한다는것, 지능적이고 정보 기술적이고, 체계적인 것은 대단히 중요한 겁니다.

### 두 번째 중요한 것은 SOFT라는 개념입니다.

hardware보다는 software가 중요하다. 이 software라는 단어 자체가 정보화사회의 키워드입니다. hardware, software를 조금만 응용하면 하드밸류와 소프트밸류를 창출할 수 있습니다. 하드밸류는 주로 물질적인 유형자원입니다. 소프트밸류라는 것은 무형자원, 정신적 가치, 심리적 가치 이런 것들을 주로 소프트밸류라고 얘기를 합니다.

이제는 정보화 사회라는 무형자원에서 경영이 이루어집니다. 예를 들어 무형자원은 브랜드 가치라든가, 고객 충성, 특허라든가 기술 같은 것입니다. 하드밸류라는건 재고상품이 얼마나? 설비가 얼마나? 토지가 얼마나? 이런 것들이 하드밸류입니다. 이런 것은 20세기 산업사회의 경영자원이었지만 21세기에 중요한 경영자원은 그런 것이 아닙니다. 브랜드 가치가 중요하고 정신적 가치, 무형자원이 중요합니다. 예를 들면 시간은 굉장히 중요한 무형자원입니다.

인간 의식의 변화과정을 보면 이를 쉽게 이해할 수 있을 것입니다. 살기 힘들 때는 하드밸류 즉 물질적 자원을 먹고, 살만해지면 소프트밸류를 중시합니다.

저는 30대 후반에 결혼했습니다. 연구할 것도 많고 사업을 하다 보니까 30대 후반쯤 결혼했는데 돈이 있다면 있고 없다면 없다고 할 수 있었습니다. 촌사람이니까 27평 아파트에서 시작해서 차차 늘려 가면 되지 이렇게 생각했는데, 아내의 기대수준이 더 높았던 모양입니다. 막상 사회적으로 이름도 조금 알려져 있고 뭔가 상당히 똑똑하고 야무진 사람인가보다 해서 결혼했는데 가지고 있는 재산도 없고, 벌어들이는 것도 일정치 않아서 와이프가 실망을 했던 것 같습니다. 그래서 '저보고 가지고 있는게 뭐냐?'고 물었습니다. 제 답변이 '엄청난 자원이 전부 머릿속에 들었다'고 그랬더니 만져볼 수도 없고, 보이지도 않으니 믿지를 않았습니다. 그래서 그때 와이프가 속으로 독한 결심을 한 것 같습니다. 남편이 나이도 좀 들었고,

애도 어리고 하니 적금도 들고, 보험도 들고 미래 설계를 위해서 가장 노릇을 다했습니다. 이런 식으로 하면서 본인 나름대로 노력을 해서 가정 경영을 하고 저한테는 열심히 더 뛰라는 겁니다. 그런데 저는 열심히 하라고 안 하더라도 체질적으로 원래 열심히 하는 사람입니다. 여하튼 결혼해서 10여년 동안 열심히 뛰고 달렸더니 큰집으로 이사를 했고, 또 돈도 어느 정도 벌었습니다.

그래서 이제는 어느 정도 의식주 해결은 다 된 상태입니다. 돈 때문에 애로사항이 생기는 일은 없습니다. 그랬더니 와이프의 가치관도 하드밸류에서 소프트밸류로 바뀌는 겁니다. 옛날에는 돈 좀 더 벌어와라 더 뛰라고 하더니 요새는 돈이면 다냐 그래서 제가 그러면 돈이면 다가 아니면 뭐냐 하고 일부러 물어봅니다. 애기가 가족과 함께 시간을 더 많이 보내야지 지금 당신 좋아서 뛰어 다니는지 모르지만 나로서는 불만이 많다는 겁니다. 이미 하드밸류에서 소프트밸류로 옮겨간 겁니다.

외식을 하더라도 '마포갈비에서 아주 배부르게 실컷 먹어보자' 이런 것은 옛날 방식입니다. 가난한 시절 외식할 때와 지금은 동기가 다릅니다. 외식을 하러 가는 목적은 하드밸류가 아니라 소프트밸류입니다. 따라서 식당도 고객의 소프트밸류를 이해하고 이것을 충족시켜 줘야 합니다. 이제는 싸게 준다고, 많이 준다고 되는 게 아닙니다. 기분을 좋게 만들면 돈을 많이 쓰더라도 오늘은 대 만족했다고 생각되는 것입니다.

선진국을 보면 의식주가 해결되고, 정치발전이 되고, 먹고 살만해 지나가 대체로 소프트밸류를 중시하게 되었습니다. 하자면 인간 관계, 가정의 화목, 마음을 터놓고 지낼 수 있는 친구들이 있는가 라는 것들입니다. 그런데 우린 지금 먹고 살만해 졌는데도 불구하고 의식전환이 안된 사람들은 여전히 하드밸류에 매달려 있습니다.

특히 요즘 경영에서 중시해야 할 점은 신세대들은 소프트밸류를 추구하고 있는데, 기성세대들은 아직도 하드밸류를 추구하고 있다는 점입니다. 여기에서 엄청난 갈등이 벌어지는 겁니다. 경영자들은 하드밸류, 신세대들은 소프트밸류. 또한 기업은 하드밸류, 고객은 소프트밸류를 추구하게 되면 엄청난 가치의 충격이 일어날 수밖에 없습니다. 그래서 이제 중요한 것은 무형자원과 정신적 가치, 심리적 가치 이런 것들이 경영에 반영되지 않으면 곤란하다는 점을 강조하고 싶습니다.

군대의 경우에서도 제가 볼 때는 장비와 설비도 중요하지만 역시 정신적 가치와 같은 것들이 얼마나 경영에 반영되는가 하는 것 등이 대단히 중요하다고 볼 수 있습니다. 따라서 소프트웨어와 소프트밸류에 높은 관심을 기울여야 한다는 것을 말씀드립니다.

**정보화사회의 세 번째 키워드는 SELF 라는 겁니다.**

주위에는 self와 함께 쓰이는 단어들도 많습니다. self service, self control, 그리고 self leader입니다. 그러면 self란 무엇인가.

지난 20세기는 엄격한 위계사회 속의 일방적 명령·복종 관계였습니다. 요즘 재벌 총수부터 사장, 임원, 경리부장 까지 줄줄이 잡혀가는 기업 비리사건들을 많이 접할 수 있습니다. 옛날에는 법원의 판결도 조직의 특성상 명령·복종 관계이기 때문에 최고 책임자는 형사처벌 하지만 아래 직원들은 집행유예로 풀어주거나 석방해주는 경우가 많았습니다. 그러나 이제는 밑의 사람까지 모조리 다 형사 처벌시키고 있습니다. 그 이유는 '당신도 상황을 판단하고 불법이면 거부를 했어야 하는데 왜 불법적 지시를 따랐느냐'에 대해서 페널티를 가하는 겁니다. 즉, 그 만큼 각자가 스스로 판단하고 스스로 책임을 져야 된다는 것이 반영 됐다고 볼 수도 있습니다. self라는 개념을 중시하는 사회의 변화를 반영한 것이라 생각됩니다.

지난주 방송차 어려운 기업을 방문한 적이 있었습니다만 거기에서 신기한 이야기를 들었습니다. 그 기업주는 2년 전에 북한에서 귀순한 사람이었는데, 북한에 있을 때 뭐 했냐고 물어봤더니 군인이었다는 겁니다. 10년간 북한군으로 복무하다가 제대할 때 다 돼 가지고 이쪽으로 넘어 온 것입니다. 그리고 귀순해서 정착금을 받아 가지고 사는 30대 초반의 젊은 사람이었습니다. 그런데 일가친척도 없고 외로웠던 그 귀순자가 무슨 일로 병원에 갔다가 눈에 띄는 간호사가 있어서 그대로 밀어 부쳐 운 좋게 결혼하게 된 모양입니다. 북한식 구혼인지 뭔지 모르지만 딸을 달라고 막무가내로 나오니까 처가가 될 집에서 어디서 뭐 하는 사람이냐고 물었습니다. 그래 북한에서 내려왔다고 하니 그 집도 엄청난 충격을 받았던 것 같습니다만, 워낙 맹렬하게 밀어 부치고, 또 외모를 보니까 멀쩡하게 생겼어요. 그래서 결혼을 하게 됐다는 얘기입니다.

그런데 어렵사리 결혼은 했는데 불행히도 장모가 암에 걸려 치료비가 만만치 않게 나갔습니다. 이대로 나가다 보니까 처가도 돈이 한푼도 없는 집이고, 이 사람은 혼자 내려온 사람이고, 그러니까 이게 대책이 없었던 딱한 사정에 처하게 되었습니다. 그런데 누군가 자본주의에서는 좌우간 돈버는 데는 장사가 최고다 그래서 장사를 하라고 코치를 한 겁니다. 그래서 식당을 하나 인수했습니다. 정착금 모두와 처가 돈까지 다 합쳐서 식당을 인수했는데 불과 6개월만에 완전 망한 집을 가게 된 겁니다.

여기 직업군인들이 계시지만은 저도 공군 장교 생활을 몇 년 했습니다. 우리 나라에서도 직업군인이나 교사나 경찰 공무원이나 이런 분들이 나와서 서비스업에

진출하면 대개 망합니다. 하물며 북한군이 전혀 경험하지 못했던 생소한 환경에서 식당을 차려 잘 되겠습니까?

그래서 제가 물어봤습니다. 서비스가 뭐라고 알고 있는냐 라고 물어봤더니 진짜 고전적인 답을 주는 것이었습니다. 뭐라고 대답을 했는가 하면 ‘좋은 물건을 사면 그거보다 좀 별 볼일 없는 걸 공짜로 하나 더 주는 것이 서비스다’라는 대답이었습니다. 그러니까 우리 한 10-20년 전 개념을 가지고 있는 서비스 개념이었습니다. 심리적 만족같은 개념이란 게 없었습니다.

그 다음으로 “남한에 내려와서 가장 적응하기 힘들었던 것이 뭐냐” 라고 물어봤더니 역시 가장 핵심적인 답변이 나왔습니다. 북한에 있을 때는 뭐든지 시키는 것만 그대로 하면 먹고는 살았다는 겁니다. 자기가 스스로 판단해서 자기가 알아서 한다는 개념이 없었던 겁니다. 시키는 데로 기계적으로만 하면 어쨌든 세끼는 먹었다 이거예요. 남한에 내려와 우선 충격 받은 점은 시키는 사람이 없다는 것이었습니다. 시키는 사람이 없으니 얼마나 당황이 되겠어요. 이 사람은 누가 작동을 시켜줘야 시동이 걸릴 터인데 아무도 시키지 않으니 스스로 시동이 안 걸리는 것이었습니다. 하도 답답해서 주위의 관계공무원들한테 물어보았는데 답변이 다 똑같더라는 겁니다. “그냥 알아서 하세요” 라고.

이 사람이 한참 후에 깨달은 것은 북한은 엄청난 통제 사회집단으로 무조건 명령에 따르도록 되어 있었다는 것이고, 한국은 이미 분권화 되어 자율성이 존중돼 있는 사회란 겁니다.

제가 예를 든 것은 20세기와 21세기도 그런 차이라는 걸 설명하기 위해서입니다. 21세기에 들어가면 명령에 복종하는 것 만으로 되는 게 아닙니다. 군에서는 물론, 전쟁이 벌어졌을 때 ‘명령 복종’ 그것은 군의 특성상 당연한 것입니다.

그러나 경영이라는 입장에서 볼 때는 일방적 명령과 지시로는 경영이 불가능합니다. 자율성을 존중하는 회사일수록 사람을 뽑을 때 면접의 비중이 높습니다. 면접시 ‘당신이 잘 할 수 있는 건 뭐니까?’라는 질문을 받으면, 요새는 이렇게 답변해야 됩니다. “제가 파악한 바로는, 이 회사는 언제 생겨서 이러 이렇게 발전해왔고, 핵심적인 사업분야는 이걸로 알고 있습니다. 또, 장래 계획은 이걸로 알고 있습니다. 저는 이걸 잘 할 수 있습니다. 저를 뽑아 주시면 이 분야를 개척해서 회사 발전에도 기여하고, 저도 한번 성공하겠습니다”라고 얘기 해야 합격입니다. 만약 똑같은 질문에 “특별히 잘 하는 것은 없지만, 뭐든지 시켜주시면 열심히 하겠습니다”라고 대답하면 합격할 수 없습니다. 시킬 사람도 없을 뿐만 아니라 그 사람에게 무엇을 시킬까 연구하는 것 또한 일이기 때문입니다.

미래 경영, 즉 21세기 경영이라는 것은 한사람 한사람이 스스로 문제를 발견하

고, 스스로 문제를 해결하는 smart people이 되어야 한다는 것으로서 잘 되면 더 높은 보상을 받고, 실패하면 쫓겨나거나 낮은 보상을 받게 된다는 것입니다.

이런 원리는 군이라는 특수성을 반영한다 하더라도 일반적 법칙은 그대로 적용됩니다. 말하자면 자율경영이라는 개념을 많이 도입해야 합니다. 제가 군대생활할 때만 하더라도 구타도 심했고, 그때는 불합리 부조리한 것도 많았습니다. 그런데 제가 요새 일선 군부대 사단이나 군단이나 더러 강의를 가보면 진짜 완전히 달라진 기분이 듭니다.

자율성 측면에서 과거에 비해 엄청난 변화가 있었습니다만, 앞으로는 현재보다 훨씬 더 진전된 자율성이 필요합니다. 자율적 부대 운영과 더불어 예하부대에 훨씬 더 많은 권한을 위임해야 될 것입니다. Self는 한마디로 자율이며 자율성이 보장되려면 예하부대에 많은 권한이 위임되어야 하기 때문입니다. 정보화사회의 주요 특징 중의 하나로 분권화를 꼽는 것은 바로 이런 이유 때문입니다. self leader란 부하직원이 자기 잠재 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 사람을 의미합니다.

## 네 번째 정보화사회의 키워드는 SPEED라는 겁니다.

요새 빌 게이츠의 책 제목이 아주 재밌습니다. "The Speed of Thought"입니다. 생각의 속도, 의사결정의 속도 그리고 실행의 속도를 근접시켜야 성과가 높아진다는 것을 말하고 있습니다.

정보화사회의 특징은 뭐니 해도 속도의 경제(Economy of speed)입니다. 빠르면 살고 느리면 죽는다. 이것이 얼마나 중요한 겁니까. 제가 볼 때 특히 군대에서는 속도의 경제가 들어오지 않으면 부대 운영은 고사하고 전쟁에서 살아 남을 수가 없습니다.

앞으로 미래 군은 speed가 경쟁력을 좌우하게 될 것입니다. speed는 정보가 빨라야 되고, 의사결정이 빨라야 되고, 실행이 빨라야 가능한 것입니다. 정보가 리얼타임 체계로 되어 있지 않으면 정보화시대에는 소용이 없는 것입니다. 지난 서해안 교전 때 한국군의 우위가 증명 됐습니다. 이 것은 스피드 했기 때문에 가능한 겁니다. 북한보다 잘 뛰고 잘 달리는 speed가 아니라 정보체계, 의사결정 체계가 speed체계로 개선되었기 때문입니다.

“강자는 살고 약자는 죽는다”는 것을 “힘의 논리”라고 얘기합니다. 반면 경제에는 “큰 것은 유리하고 작은 것은 불리한 것”이라는 “규모의 경제”라는 법칙이 있습니다. 대량 생산체제하에서는 규모가 크면 단위당 생산비용을 줄일 수 있었습니다. 힘의 논리와 규모의 경제를 합성시키면 ‘강대한 것이 약소한 것을 이긴다’가



되는 것입니다. 우리는 초등학교 때부터 “우리는 약소 국가였기 때문에 강대국의 힘에 짓밟혔지만, 너희들은 커서 강한 나라를 만들어라”라는 얘기를 수도 없이 들어 왔습니다. 그런데 정보화사회를 연구해 보니까 강대국도 망합니다. 강대국도 느리면 망하는 겁니다. 그 대표적인 나라가 구 소련입니다.

구 소련은 엄청난 자원과 막대한 영토와 그리고 막강한 군사력을 가지고 있었습니다. 그런데 왜 붕괴됐을까요? 그 이유는 의사결정체계와 정보 인프라가 열등해서 전반적으로 구 소련의 국가 경영이 대단히 느렸기 때문입니다. 그리고 의사결정 체계가 제일 느린 것이 바로 구 공산당 체계입니다. 엄청나게 관료화되고 경직화된 조직이거든요. 크고 강해도 느리면 망합니다 그리고 ‘작고 약해도 빠르면 산다’가 오늘의 경영에 알맞은 표현입니다. 바로 대표적인 곳이 싱가포르, 이스라엘, 스위스 등입니다. 그러니까 빠른 것이 바로 힘입니다. 스피드가 힘입니다. 맘모스같이 크고 강해도 느리면 멸종합니다. 바퀴벌레 같이 작고 빠르면 약해도 다 살수 있습니다.

그래서, 미래 군이라는 것은 간단합니다. 운영 체계도 빠르게, 전투체계도 무기 체계도 빠르게. 모든 것이 빨라야됩니다. 제품선전에서도 처리 속도가 무지하게 중요해졌습니다. 빠르면 그게 신상품이고 엄청난 고부가가치입니다. 제가 충청도 사람인데도 불과하고 왜 이렇게 빨라졌는지 아시겠죠. 이 정보화사회를 연구해 보니까 빠르지 않고는 살아 남을 수가 없다는 걸 알게된 것입니다. 어떤 분은 빨리빨리가 병인데 무슨 소리냐 또, 얼마나 다리를 무너트리고 싶어서 그런 소리하고 다니느냐고 말하는 사람도 있지만 그건 몰라서 하시는 말씀입니다. 다리가 무너진 건 빨리빨리 때문에 무너진 게 아니고 부정부패와 대충대충 때문입니다. 지금 세계는 speed에 대한 경쟁을 벌이고 있습니다. 자원도 부족한 나이 나라에서, 제가 강조하고 싶은 것은 speed라는 문제입니다.

### **다섯번째의 키워드는 TRUST. 즉, 신뢰성입니다.**

아주 유명한 후쿠야마라는 일본계 정보사회학자가 있습니다. 이 분이 주장하는 독특한 패러다임은 trust가 정보화사회 발전의 원동력이라는 것입니다. 이 사람이 바라보는 관점은 앞으로의 사회는 점점 다양해지고 복잡해지기 때문에 사회를 발전시킬 수 있는 원동력은 trust 밖에 없다는 논리입니다. 신뢰하면 시간도 빨라지고 코스트도 줄어들기 때문에 신뢰가 최고라는 겁니다. 다양해질수록, 복잡해질수록, 다원주의로 갈수록 신뢰가 중요하다는 거예요. 따라서 신뢰성이 높은 사회(trust society)는 발전하고 신뢰가 낮은 사회(Low trust society)나 집단은 쇠퇴한다는 주장입니다.

IMF 체제에 들어오기 전 한국이 OECD가입하는 등 품잡고 있을 무렵, 후쿠야마 교수는 한 인터뷰에서 “한국은 지금 비교적 잘 나가고 있지만 trust가 낮은 집단이기 때문에 조만간 심각한 위기에 봉착할 가능성이 높다”라고 얘기했습니다. 저는 그걸 보면서 우리가 잘 나가는 것을 시샘하거나 일본계이기 때문에 한국을 견제하는 건가 이렇게 생각을 했었습니다. 그러나 IMF관리체제를 맞으면서 제일 먼저 떠오르는 게 뭐가 하면 과소비 때문에 망했다가 아니고, “trust가 어찌고 경고하더니 이건가 보다”라고 생각되었습니다. 관련 문헌을 다시 뒤져보면서 깊게 생각해보니 보통 심각한 문제가 아니었습니다.

High trust society란 말 대신 High trust company를 생각해 보면 우리는 후쿠야마의 주장을 빌려 “신뢰성이 높은 회사가 일류 회사다”라는 논리를 펼 수 있을 것입니다. 노-사가 신뢰하고 거래처가 기업을 신뢰하는 만큼 중요한 것이 무엇이 있겠습니까? 그 다음에 High trust home은 부부가 신뢰하고 부모, 자식이 신뢰하는 가정을 말하며 이것이 바로 발전하는 집안이 아닙니까? Low trust home은 부부가 신뢰하지 않고 부모와 자식이 신뢰를 못하는 소위 콩가루 집안입니다. 여러분도 매일 경험하고 계시겠지만 군대라는 조직에서도 High trust가 얼마나 중요한지 말씀드리지 않더라도 이해가 될 줄 압니다. 신진국에서 뭘 좀 해명 하려고 이야기를 하면 “나는 당신을 믿으니깐 됐다”고 말합니다. 그러니까 신뢰성이 높은 사회는 I trust you라는 표현을 많이 써요. 그런데 우리 나라는 나는 당신을 믿는다는 말은 거의 없고, 맨 들리는 소리가 “제발 믿어 달라니까요”라든가 “마지막으로 한번만 더 믿어 달라니까요”입니다. 바로 얼마나 trust 약한 사회인가 하는걸 단적으로 나타낸 표현입니다.

그러면 이토록 중요한 trust가 과연 어디에서 나올까요? 물론 양심에서 나오는 겁니다. 윤리와 도덕에서 나온다고 하지만 검증이 잘 안됩니다. 만져 볼 수도 없기 때문에 제도적으로 강구되어야 하는데, 즉 경영 및 운영체계의 투명성을 높이는 장치입니다. 투명성이 높으면 신뢰성도 높다라는 등식이 성립하는 것입니다.

투명한 경영은 납득할만한 검증체계가 있어야 됩니다. 저도 공군 장교로 70년대 중반에 임관을 해서 예하 비행단에 있다가 한미연합사 창설 준비위원회에 좀 가 있었으니 육. 해. 공군 근무를 다 해본 셈입니다. 나중에 제대 할 때는 공군본부 작전 참모부실에서 제대를 했습니다. 과거에 비해 현 군의 투명성이 얼마나 좋아졌는가는 잘 모르겠습니다만, 제가 군복무시절에 느낀 한국군과 미군간에 차이가 벌어지는 것은 검증체계였다는 생각이 납니다. 미군의 경우를 보면 어떤 상황에 대하여 누가 검증하더라도 똑같은 결과가 나옵니다. 그런데, 우리는 누가 조사하느냐에 따라서 결과가 다 달라집니다. 주어진 평가체계 하에서 평가를 했으면 비

슷하게 나와야 되는데 다 다릅니다. 대형 사고가 났더라도 어떤 때는 그냥 덮어 주기도 하고 어떤 경우는 “일벌백계 한다”고 하니깐 관운에 달렸다고 얘기 할 수 밖에 없지 않을까요?

또한 투명성에 중요한 것은 “公開, 公有, 共感”이라는 “3공”이 있어야 된다는 점입니다. “정보를 공개한다”와 “지식을 공유한다”를 통해서 “공감”하게 되는 것입니다. 머릿속뿐만 아니라 공유뿐만 아니라 심정적으로도 느껴야 합니다. 지식경영에서 가장 중요한 것은 “정보와 지식을 공유”하는 겁니다. 공유하려니까 공개를 해야 되고, 그리고 그걸로 끝나지 않고 일련의 토론을 통하여 “공감”까지 연결되어야 합니다.

저도 4년 전에 담배를 끊고, 건강관리를 위해 가끔 골프 치러 산에 가는데 가끔씩 휴대폰이 안 터지는 곳이 있습니다. 그런데 사무실에서 아주 긴급한 사항이 생겨서 저한테 아무리 연락해도 산 속에 있으니 연락이 안됩니다. 그런 경우 우리 직원들은 자기들끼리 “내가 소장이라면 어떻게 할 것인가”라는 생각으로 몇 명이 자기들끼리 熟議하여 의사결정을 하곤 하는데 제가 내려와 보면 너무나 잘 해놓습니다. 이것이 어떻게 가능한가 하면 ‘정보와 지식을 공개하기’ 때문입니다. 내가 요즘 하고 있는 우선 순위가 뭔지를 우리 직원들이 알고 있습니다. 요거 끝나면 뭐 할 건지도 알고 있습니다. 스케줄 뻔히 다 알고 있습니다. 이 외에도 저녁때 퇴근하면서 맥주한잔 마시다가 개인의 취향에 대한 정보까지도 줍니다.公私에 관한 정보를 자꾸 주니까 직원들과 저는 저의 回路를 공유하고 있는 겁니다. 저하고 연결이 안 되는 상황에서의 긴급한 의사 결정도 자기들끼리 해놓으면 저는 내려와서 하는 소리가 “잘했군 잘했어”입니다.

그런데 제가 요즘 방송을 진행하면서 섭외 관계로 매일 여기저기 전화를 해보면, 답변이 걸작입니다. 기획실이고, 비서실이고 한다는 소리가 “지금 높은 분이 자리에 안 계시거든요” “어디 가셨죠” 라고 물으면 “글쎸 그걸 잘 모르겠습니다”. “언제오시죠” 라고 물으면, “글쎸 그것도 정확하게 말씀을 안하셨거든요”입니다. “연락은 안 됩니까?” “글쎸 잘 안 되네요” 멀쩡한 기업도 이런 곳이 많습니다. 이것은 다 옛 사고방식 때문입니다.

그래서 제 주장은 “trust의 뿌리는 바로 투명성이다”입니다. 투명성에 대해선 이미 제가 아주 명쾌한 논리를 가지고 있습니다. 10년 전부터 제가 주장한 것은 정보화사회에 성공하고 싶으면 ‘어항 속의 금붕어를 선언하고 어항 속의 금붕어처럼 살면 된다’ 였습니다. 뻔히 보여야 된다는 것입니다.

그리고 투명성과 관련하여 정보화사회에서 유념해야 될 두 가지가 있습니다. 하나는 “보안을 유지할 대상은 철저하게 보안 유지를 해야 한다”이며, 또 한 자지는

“나의 프라이버시를 철저히 보호받되 남의 프라이버시도 철저히 보호해 줘야 된다”는 것입니다. 이것이 정보화사회에서의 가장 중요한 덕목입니다. 꼭 보안을 유지해야 될 정보와, 보호되어야 될 프라이버시를 제외한 나머지는 공개, 공유를 많이 할수록 결정적으로 유리합니다. 저도 이 원칙에 매우 충실하고 있습니다. 같은 연구소 직원이라도 팀간에 정보를 차단하며, 집에 가서 와이프한테까지도 얘길 안 합니다. 안 하는 이유는 ‘아줌마 통신이 한번 잘못 들어갔다가는 어떻게 될지 알 수가 없기’ 때문입니다. 분당으로 될지, 일산으로 될지, 압구정으로 될지 모릅니다. 제가 당해 본적도 있습니다.

그래서 반드시 필요한 정보는 보안되어야 합니다. 단, 보안에 관한 한 제가 가지고 있는 철칙은 최고의 보안은 “최소 보안 원칙”이라는 것입니다. 진짜 보안할 것은 최소화 시켜서 보안하되 반드시 時限을 정해 놔야 됩니다. 예를 들면 계약할 때까지, 이 달 말까지, 혹은 12월 31일 까지 등으로 정해야 됩니다. 제일 미련한 보안은 “이전 죽을 때까지 비밀이다”입니다. 이거는 더 빨리 터집니다. 진짜 보안 유지를 하고 싶으면 반드시 마감 시간을 정해 놓고 해야 됩니다.

“어항 속의 금붕어”라는 용어를 사용했는데 한 예를 들어보겠습니다. 아침에 나오면서 와이프에게 간단하게 매일 브리핑을 합니다. ‘아침에 계룡대 갔다가, 끝나고 나면 성남에 있는 걸스카우트 전진대회 갔다가 그리고, 여의도 MBC에 가서 인터뷰를 하고, KBS생방송 진행을 하고, 저녁때 광고회사에 있는 직원 만나고, 집에 들어오면 10시 반쯤 들어온다.’ 이렇게 매일 정확하게 정보를 줍니다 - 원래 군에 있을 때부터 브리핑을 제가 잘 했어요-. 와이프한테 브리핑 해주고, 그 다음으로 토요일마다 주간 업무 브리핑을 해 줍니다. 그리고 서울 지역을 벗어날 때는 즉시 전화합니다. 위수지역을 이탈 할 때에는 일단 알리고 봐야 하니까요. 이 일을 제가 10년 쯤 하고 있습니다. 그러니까 와이프 레이다스크린에서 저는 아무때고 걸려 있는 거예요. 그런데, 가끔 묻는것을 보면 내용 가지고 물어보는 일은 별로 없고, 주로 물어보는 게 뭐냐하면 ‘점심은 어디서 먹나’ 주로 이런걸 물어봅니다. 제가 이렇게 얘기를 하고 다니기 때문에 12시 넘어서 집에 들어온다 하더라도 바가지 굵히는 일은 전혀 없습니다. 12시 넘어 들어와도 뭐하고 들어오는지 뻔히 알거든요. 집에 들어가면 첫 마디가 “일 좀 줄이고 삼시다. 일만 하다 죽을 꺼요?”입니다. 그러면서 꿀물 타 놓은 거 한잔 주기도 합니다. 드라마 같은데 보니까 남편 늦게 들어와서 바가지 굵히는 걸 보면 “어디 갔다가 이제 오느냐”입니다. 이런 사람보고 제가 별명을 붙이기를 “진흙탕 속에 빠가사리” 라고 붙였습니다.

조직에서도 성공하고 싶으면 내가 뭘 하고 있는지를 상사가 알아야 됩니다. 수시로 가서 ‘저 이거하고 있습니다. 어디까지 가고 있습니다. 요거 끝나면 뭘 하겠

습니다'. 자꾸 정보를 제공해야 됩니다. 그런데, 조직에서 출세 못하는 사람이 누군가 봤더니 자기가 뭘 하고 있는지를 알리지 않는 사람입니다. 정보 공유가 안되니까 높은 사람이 한다는 소리가 “어디 갔어 그 친구”이며 동료의 대답도 “잘 모르겠는데요”라고 대답할 수밖에 없지 않겠어요? 최악의 경우가 뭔지 아시겠죠? “개 요새 뭐하냐”입니다. 그러면 끝장입니다. 따라서 공개, 공유, 공감을 통해 투명성을 높임으로써 “신뢰(trust)”를 쌓아야 합니다. 이런 논리가 반영된 경영을 “정도경영, 클린경영, 윤리경영, 준법경영”이라고 표현하고 있습니다.

이제는 trust에 뿌리를 두지 않으면 도산합니다. 요새 발각 뒤집어진 일들 있죠? 요새 시끄러운 것은 주로 “내부적 고발”입니다. 군에서도 시끄러운 일이 있었던 것으로 압니다만 그것도 내부적 고발입니다. 옛날과 달라진 게 있다면 “비리의 비밀은 결코 지켜지지 않는다”는 것입니다. 정보화사회에서는 뇌물 받아먹으면 ‘하늘이 알고, 땅이 알고, 네가 알고, 내가 알고, 컴퓨터 계좌추적해서 알고, 감청해서 알고, CCTV가 알고’ 있으니 어차피 다 알게됩니다. 제일 바보는 슬쩍 편법을 써본다든가 불법을 저지르는 사람입니다. 다 밝혀지게 되어있습니다. 법을 어겨 당장의 편익을 추구하게 되면 반드시 엄청난 대가를 치루게 됩니다. 이것이 바로 정보화사회의 특징입니다.

정보화사회의 경영 중 특히 군대계신 분들이 이해해 주셔야 될 중요한 포인트가 또 하나 있습니다. **엔터테인먼트**라는 키워드입니다. 한국군의 경영과 entertainment, 좀 엉뚱한 소리 같지만 상당히 중요한 신 경영개념입니다. 21세기 경제 특징중의 하나가 Economy of entertainment입니다. 거기엔 두 가지 뜻이 포함되어 있습니다. 하나는 entertainment 산업 이 앞으로 급속히 확산된다는 점입니다.

인간은 의식주가 해결되고, 민주화되고, 어느 정도 먹고 살만 하면 재밌게 살고 싶고, 보람있게 살고 싶어합니다. 여러분 아들, 딸들이 지출하는 비용 중 상당부분은 “컴퓨터 오락 기기, 오락 게임”에 들어갑니다.

그 다음에 요즘 먹고 살만한 사람들 보니까 골프장에 갖다 바치는 돈이 만만치 않습니다. 골프는 단순스포츠가 아니고 entertainment 스포츠입니다. 운동보다는 재미 쪽에 가까운 운동이죠. 그러니까 entertainment 산업을 기간 산업으로 간주하여 애니메이션 산업을 정부에서 지원 육성해 주게되는 것입니다.

더 중요한 것은 전 산업에 걸쳐서 entertainment화가 진행되고 있다는 것입니다. 일류 회사는 이제 “재미있는 회사”입니다. “왜 그 회사에 들어 갈려고 하느냐”라고 물어서, 답이 “재미있으니까요” 라고 하면 그 회사가 바로 일류 회사입니다.

‘왜 방송 작가가 되려고 하느냐?’ ‘재밌잖아요.’ ‘너 왜 공군 가려고 하느냐?’ ‘재밌잖아요.’ ‘왜 직업군인이 되려고 하느냐?’ ‘군인이 재미도 있고, 보람도 있잖아요.’ 앞으로는 군도 징병제에서 지원제로 바뀔텐데, 21세기에는 이제 재미가 없으면 들어오지도 않습니다.

초콜릿을 광고하는데 초콜릿 함량이 얼마다, 맛있다 이런 광고를 하면 팔리지 않습니다. 요새 초콜릿은 다 맛있습니다. 옛날과 달라서 요새는 광고를 그렇게 하는 것이 아니라 “용가리 초콜릿” 등으로 재미있게 만들어 내야 팔립니다. 미국은 우리보다 더 심합니다. “르윈스키 초콜릿”을 보신분 계십니까? 안 보신 분은 몰라도 괜찮습니다. 하여튼 특이하게 만들어 놓고 팝니다. 그러니까 재미가 없으면 ‘우수 인재가 안 들어오고, 능률도 안 오르고, 팔리지도 않는다’ 라는 말씀을 드립니다.

제가 수많은 사람을 방송하면서 인터뷰를 했습니다만, 성공한 사람들에게 물어볼 때마다 답변이 뭐냐하면 “재밌죠 뭐”입니다. 하는 일이 재밌다는 겁니다. “위험하지 않으세요” 라고 물으면 “위험한 것도 있긴 있지만 어쨌든 재밌습니다”입니다. 스스로 좋아서 하는 사람. 그래서 제가 볼 때는 재미있는 군대를 만들어야 됩니다. 미군들 근무하는 걸 보면 파티도 열고, 수시로 영화도 돌리고, 노는데 끝내 주는 일들을 잘 합니다. 우리가 볼 때는 “저 친구들은 놀려고 군대에 들어온거 아니야”라고 비난하기 쉬운데 곰곰히 생각해보면 역시 우리보다 앞서 간 겁니다.

미국 회사 중에는 오락부가 있는 회사도 있습니다. 오락부가 하는 일이란 직원들을 재밌게 만들어 주는 일입니다. 재미있는 근무 환경만 만들어 주면 직원들의 생산성은 그냥 올라갑니다. 사내 방송에서 즉석 퀴즈 대항을 계획하기도 하고, 점심때는 즉석 이벤트 같은 것도 계획하고, 100번째 출근하는 사람에게는 화끈한 경품을 선물하는 등 재미있는 프로그램을 개발하고 있습니다. 그러니까 무지하게 재미있는 겁니다. 오락부에 근무하는 사람들은 노는데는 도가 튼 사람들, 예를 들면 각 대학의 응원 단장 출신들을 모아 만들어 놨습니다. 그러니까 아침에 눈을 딱 뜨면 ‘어제 끝내줬는데 오늘도 가면 뭔가 또 있겠지’. 이려고 출근합니다. 그러니까 하루가 금방 지나갑니다. 퇴근할 때 시계를 보면서 ‘벌써 이렇게 됐다! 좀 아쉽기는 하지만 일단 집으로 갔다가 다시 또 오겠다’는 기분입니다. 이 정도는 만들어 놔야 뭐가 돌아가지 아침에 일어나자마자 또 나가야 되나? 언제까지 이것을 해야 되나? 이러면 안 됩니다.

모임의 회장도 옛날엔 세도가 있는 사람을 뽑았지만 지금은 재미있는 사람을 뽑습니다. 흐름이 바뀌고 있습니다. 엔터테인먼트라는 것이 얼마나 중요한가를 우리가 알아야 됩니다. 제가 오죽하면 공무원 행정혁신 가서 강의하고 자문할 때

“공무원 뽑을 때 면접비중을 높이고, 면접볼때 생김새부터 재밌게 생긴 사람을 뽑을 수 없나”라는 얘기를 했습니다. 민원실 같은데 가보면 간간하게 생긴 사람이 쨌려보는 통에 아주 죽겠더라구요.

요즈음에는 리더쉽도 다음의 세 가지 요소가 있어야 한다고 보고 있습니다. 하나는 e팩터(엔터테인먼트팩터)이며, 다음은 f팩터(fun-재미있는 구석), 마지막으로 h팩터(유머감각)가 겸비되어야 합니다. 쉬운 말로 표현하면 “같이 어울려서 놀 줄 아느냐” “재미있는 구석이 좀 있느냐” 그리고, “유머감각이 좀 있느냐” 입니다. 명령할 때는 화끈하게 단호하게 하더라도 평소 통솔할 때 보면 재미있는 것도 있고, 친화력도 있고, 자석처럼 빨아 당기는 것도 있어야 합니다. 이런 것들이 굉장히 중요한 리더쉽의 요소라고 생각하고 있습니다. 저는 저의 자식 애들에게 ‘놀 때는 화끈하게 놀고 공부할 때 열심히 해라. 놀 때 잘 노는 것도 중요하다’. 그리고 와이프한테는 ‘애들 노는 데 들어가는 돈은 아끼지 말고 지원하라. 앞으로 21세기는 놀 줄 모르면 왕따 당한다’ 라고 합니다.

놀 줄 알아야 파트너십도 발휘되고, 리더쉽도 발휘가 됩니다. 병영에서도 이 엔터테인먼트 문화를 잘 생각해 봐야 합니다. 군대가 재밌다. 근무할 때는 제대로 하고, 놀고 쉴 때는 화끈하게 놀고 쉬는. 이런 무언가가 있어야 되는데 이게 안돼 있으면 지겹기 마련이며, 지겨우면 사고 나는 겁니다.

요번에 인천에서 엄청난 대형 참사가 났습니다. 제가 그걸 보면서 가슴 아팠던 것은 entertainment 문화가 잘못 났다는 겁니다. 애들은 어른들을 보면서 배우는 겁니다. 가족끼리 노는 방법, 이웃끼리 노는 방법, 친척끼리 노는 방법, 친구들과끼리 어울려 노는 방법이 있어야 되는데 우리는 그런 문화가 잘 안돼 있기 때문에 어른들이 겨우 경제적 여력이 생기니까 가서 논다는 게 전부 뽀빠뽀빠 들어가서 서로 쨌려보고 앉아 있었으니 애들이 뭘 배우겠습니까?

그래서, 사회를 건강하게 만드는 데에도 건전한 entertainment가 필요한 것처럼 군대도 역시 재미있는 군대가 되어야 합니다. 재미있는 군대라야 생산성이 올라갑니다.

**그 다음 번으로 요즘 강조하고 있는 것 중에 하나가 Passion입니다.**

이는 열정(PQ)을 의미합니다. IQ, EQ와 더불어 PQ는 감성의 세계라고 말합니다. 감성력이 뛰어난 사람이 성공한다. 감성 지능지수가 높아야 된다. 이런 얘길 많이 합니다.

20세기에는 사람을 평가 할 때 두 가지가 아주 중요했던 것 같습니다. 인재를 평가 할 때 하나가 “그 친구 학교 어디까지 나왔어? 대학교 나왔어?”였으며, 그

다음은 “학위 가지고 있어?” 등 학력을 따집니다. 많이 배운 사람이 낫죠. 그 다음으로 또 한가지는 “어때 똑똑해?” 였습니다. 그러니까 학력이 높고, IQ가 높으면 일단 그 사람은 인재로 대우를 받았습니니다.

그러나 지금은 그렇지 않습니다. 제가 사람을 많이 써보고, 더구나 수많은 경영진단을 해 보니 고학력, 고지능임에도 불구하고, 의욕이 없는 사람이 수 없이 많습니다. 사기가 떨어져있고, 의욕이 없고, 애당초부터 감성지능이 약한 사람이 있습니다. IQ는 높은데, 감성지수가 약한 사람이 많습니다. 그래서 그 사람들에게 “인생관이 뭐니까?” 하고 물어 봤더니 한다는 소리가 “공수래 공수거”입니다. 거기다 무슨 얘기를 더 하겠습니까? 또, 어떤 사람은 인생관이 뭐냐고 했더니 “일장춘몽”이다. “사람이 다 그게 그거고, 50보 100보이니”라고 생각한다고 소극적이고 매사에 의욕도 열정도 없습니다.

이런 사람과 “좋아서 미친 사람”과는 엄청난 차이가 벌어지는데 어찌 사람을 IQ와 학력 가지고만 따집니까? 소위 감성 지능이 어느 정도인가를 봐야 됩니다. 그래서 제가 학력이 높고, 의욕이 없는 사람, 고학력 저열정, 고지능 저열정 이런 사람들에게 별명을 “배터리 나간 사람”이라 붙였습니다. 아무리 지능이 뛰어나도 배터리가 나가면 그만입니다. 그래서 이제 사람을 볼 때는 ‘그 친구의 가치관이 뭐며, 인생관이 뭐냐’를 먼저 보아야 하며, 그 다음으로는 ‘얼마나 매사에 적극적인 사람인가’, 즉 일할 때 어느 정도 몰입하는가, 열정이 있는가를 따져봐야 합니다. 사람을 뽑을 때 의욕이 없는 사람 뽑으면 망하는 겁니다. 게다가 본인이나 망하면 괜찮은데 주변까지 오염시킵니다.

그래서 일단은 감정과 열정의 용량을 봐야 됩니다. 워낙 그릇이 작으면 전 안 씩니다. 매사 인생이 소극적이고 비관적인 사람 안 씩니다. 그러나 때때로 배터리 용량이 만만치 않은데도 충전이 안 된 사람이 더러 있습니다. 충전이 안 된 사람에 대한 심리적인 처방들은 많습니다. 힘을 실어 주면 됩니다. 개성도 살려 주고, 인간도 존중해 주고. 그리고 그중 제일 중요한 것은 미리 칭찬해 주는 것입니다.

과거에는 “잘하면 칭찬. 못하면 처벌”이 고전적 학습 이론이었습니다만 요새는 그게 아닙니다. 미리 동기를 부여하고, 미리 칭찬해 주는 것입니다. 저는 요새 아주 도가 텅 가지고 우리 직원들한테 일 맡길 때 “요번에 아무개 씨가 말기로 했으니, 뭐 다 된 거나 다름이 없는 거지”라고 칭찬을 합니다. 잘 한다 잘 한다하면 더 잘하는 겁니다. 그런데 우리 나라 사람들 어때요? 일 하나 시켜 놓고서 쟀려보고 있어요. 그러다 잘 되면 칭찬은 인색하고, 안 되면 너 그럴 줄 알았다 식입니다.

미래 경영이란 미리 칭찬하는 것이 중요하고 특히 군에서 사병들한테 미리 칭



찬해 주는 것이 최고입니다. 우리가 군대 있을 때는 미리 해주는 칭찬이 별로 없었습니다.

사람을 뽑을 때 감성력을 테스트하느라고 “언제 울어 봤습니까?”라고 질문을 했더니 “여차한 일이 있어서 감동에 눈물을 흘려 본적이 있습니다” 라고 하는 사람이 있습니다. 이렇게 울었다는 사람을 저는 뽑습니다. 그런데 한다는 소리가 “저는 원래 눈물이 없는 사람입니다”라고 답하면 안 뽑습니다. 뽑아봐야 팀웍에 기여도 안되고 열정도 없어 소용이 없습니다.

저는 “스스로 감동하지 못하는 자는 남도 감동시킬 수 없다”를 믿고 있습니다. 최고의 리더십은 다른 사람의 마음을 움직이는 겁니다. 남을 감동시킬 수 있는 사람이 최고의 리더입니다. Intel社의 그러브회장이 한 유명한 얘기가 있습니다. “21세기는 자기 직업에 대해서 편집증적인 열정을 가진 사람들이 성공한다”입니다. 좋아서 미치는 사람은 성공합니다. 여러분들은 부하를 다룸에 있어 부하직원들의 의욕관리, EQ관리를 잘해주는 것이 아주 중요합니다. 제가 프로젝트팀을 선택할 때는 학력, 경력, 이력, 전문성도 보지만 반드시 PQ를 보고 있습니다.

#### 그 다음에 GLOBAL이 있습니다.

Global standard 등으로 많이 쓰이고 있는 키워드입니다. global 빌리지, global 컴퍼티션, global 마켓, global 캠페인 등이 그 예입니다. 그리고 이제는 global 정신이 없이는 안됩니다.

저는 한국군이 평화유지군으로 적극적으로 참여하는 게 좋다고 개인적으로 생각합니다. 군대도 세계 속의 한국군입니다. 이제는 군대도 배타적 국수주의사고로는 될 수 없습니다. 중요한 것은 세계 속에서 한국군은 어떻게 위상 정립을 하느냐이며, 필요하다면 교류를 하고, 제휴를 해야 합니다.

우리는 서울 시민이면서 대한민국 국민이고, 동시에 세계 시민입니다. 그러나 이제까지 우리는 그렇게 배우질 않았죠. 지금까지 우리는 ‘너는 충청도 사람이고 대한민국 국민이다’ 이거만 배웠습니다. 회로가 거기서 딱 끊어진 겁니다. 이러면 안 된다는 겁니다.

제가 아주 의미있는 얘기를 들은 적이 있습니다. 독일계 한국인인 이 한우 씨가 60년대 독일에서 학교 다닐 때 당시 그나라는 수 만 명의 외국인 근로자를 수입해왔는데, 바로 대부분 한국 사람들이 그 대상이었습니다. 그 당시에는 노동력이 부족해서 수입을 해왔습니다. 그런데 한국은 인건비가 낮았기 때문에 임금협상을 하면 싸게 쓸 수도 있었습니다. 그러나 당시 독일에서는 독일 근로자와 엇비슷하

게 줬다는 겁니다. 그리고, 의료보험 혜택도 주고, 용자도 해주었다는 겁니다. 그 이유인즉슨 戰後 2차 대전에 대한 반성 문제가 일어나면서 독일의 가치관이 “인종에 대한 차별 대우는 안 된다”라는 게 워낙 보편화 돼 있었기 때문에 비교적 공정하게 대했다는 겁니다. 그랬더니 우리가 상상하지 못한 효과를 보았습니다.

자기는 한국이 좋아서 한국 여자하고 결혼하고 한국에서 20년 이상 살고 있는데, 자기가 독일 출신인 것이 알려지자 그때 독일에 광부나, 간호원으로 갔다온 사람들이 먼저 찾아와서 “그 당시 나는 독일 갔다온 사람이다”라고 인사를 하더라고요. 그런데 놀라운 것은 아직도 독일을 욕하는 사람은 한 명도 없더라는 겁니다. 다들 하는 얘기가 “독일은 좋은 나라다. 그때 독일에 갔을 때 많이 배웠다. 내 인생에 좋은 계기가 됐다”. 이렇게 얘기한다는 겁니다. 국가 이미지가 획기적으로 좋아졌다는 거죠.

60년대. made in Korea라는 제품이 제대로 돼 있지 못했을 때, 이 사람들이 독일에 가서 독일제 다리미를 써보고, 커피포트를 써보고, 가전제품을 써보고, 쌍둥이 칼을 써보니까 퍼펙트 한 제품으로 평가되었을 게 아닙니까? 감탄사를 연발하다가 귀국할 때 다리미 하나라도, 커피포트 하나라도 들고 왔습니다. 그 당시 독일제 제품은 아마 가보 1호쯤으로 간주되었을 겁니다. 그리고 자신이 만족하는데 그치지 않고 주위사람들에게도 계속 “독일젠데 끝내 준다”라고 계속 얘기했습니다. 그래서 몇 만 명만이 갔을 뿐인데, 전세계에서 독일 상품에 대한 이미지가 가장 좋은 곳이 한국이랍니다. 우리는 잘 모르고 있었지만 미제하고 똑같은데도 불구하고, 미제보다 독일제가 더 비싸게 팔리는 유일한 지역이 한국입니다. 독일에서 일했던 몇 만 명의 근로자들이 독일 상품의 마케팅 요원이 되어 몇십년간 화끈하게 뛰어주고 있습니다. 그러니 결과적으로 독일은 경제적으로 엄청난 이익을 얻게 된 셈이지요.

그러면서 이한우씨는 “지금 동남아 근로자들에 대해서 우리 나라 사람들이 하는 걸 보면 자기는 도저히 이해를 못하겠다”는 겁니다. 옛날에 우리가 독일에 광부로 간 사람들을 보면 탄광에서 일한 경험이 있는 광부가 있습니까? 영어시험 봐서 갔습니다. 대학교 나온 사람들이 그 때 광부로 갔다와서 지금은 교수가 된 사람도 있습니다.

사실은 지금 한국에서 일하고 있는 동남아 근로자들은 “막 일꾼”이 온 게 아닙니다. 상당수는 교사 출신이며, 기자 출신도 있습니다. 이 사람들이 지금 이를 뽐뽐 갖고 있습니다. 제가 볼 때는 이런 일은 “바로 세계시민 정신이 없고, 지구촌 개념이 없어서”라고 생각합니다. 이거 없으면 끝입니다. 정보도 global standard, 지식도 global standard, 군대에 대한 평가도 global standard가 되어야 합니다. 지

금 은행만 뜯어고친다고 global standard가 될 수 없습니다. 이제 우리는 모든 것을 판단할 때 지구촌 전체를 놓고서 판단해야 됩니다.

### **아홉 번째가 뭐냐 하면 탄력성(Flexibility)입니다.**

정보화 사회는 큰 원칙이 있되 탄력성을 살려야 살수 있다는 말이며 이는 큰 원칙을 지키되 탄력적으로 대응해야 함을 의미합니다. 저는 직업이 경영 컨설팅하는 사람입니다만, 일류 기업에 가 보면 아주 재미있어요. 일류 기업에 까다로운 고객이 와서 아주 특이한 주문을 하게 되면 매니저가 나와 가지고 “아직까지 이런 일이 전혀 없었습니다만, 말씀에 일리가 있기 때문에 저희들이 어떻게든지 한번 해 드릴 테니 잠시만 기다려 주십시오”라고 얘기 합니다. 융통성 있게 탄력적으로 대응하는 겁니다. 그런데, 망하는 집단에 가면 뭐라고 얘기 하는지 아십니까? “절대 안됩니다” 라고 합니다. “왜! 안됩니까?”라고 물어보면 “원래 안됩니다”라고 대답합니다.

어느 경영인이 관공서에 가서 뭘 설득시키려고 했더니 대답은 “좋은 아이디어고 국가 이익에도 부합되지만 규정상 안됩니다”입니다. “규정은 알지만 규정을 해석해보면 이 얘기 아닙니까” 라고 하면 결국은 “다 좋은데요 선례가 없으니까 그렇게 아세요”라고 하더라고요. 선례가 없는 것도 필요하면 뜯어 고쳐야 발전이 되는 거 아닙니까. 원칙은 지키되 융통성과 탄력성이 없으면 그냥 망가지는 겁니다. 원칙과 규정을 가지고 보호막으로 쓰고 방어용으로 쓰면 그 집단은 발전이 안됩니다. 원칙과 권한과 탄력성을 잘 생각해 봐야 합니다.

### **마지막으로 마인드라는 단어입니다.**

경제가 회복되니까 환경 마인드, 정보 마인드, 컴퓨터 마인드, 경영 마인드, 마인드 맵 등등 마인드라는 단어가 무지무지 하게 커지고 있습니다. 그 이유가 뭐냐고 하면, 21세기는 마인드 시대이기 때문입니다. “왜 군대를 지원했느냐? 공군을 지원했느냐, 해군을 지원했느냐, 육군을 지원했느냐?” 물으면 “해군이 마음에 들기 때문에”라고 대답할 것입니다. “마음에 든다” 이거죠. “왜 이걸 샀느냐?” 이 역시 “마음에 드니까”라고 답할 겁니다. 마음이 얼마나 중요한가 잘 보십시오.

인류 역사를 3단계로 나누면 첫 번째 역사는 손발경제의 역사입니다. 노동강도를 높이고, 노동시간을 늘리면 성공하는 사회입니다. 손발 부지런하면 성공하는 시대를 말합니다.

다음은 두뇌경제시대 입니다. “아는 것이 힘이다. 배워야 산다”가 먹히는 사회입니다.

그 다음 한 단계 더 나가면 “마음의 경제”인데 이는 “스스로 좋아서 미쳐 일하는 단계”입니다. 이런 사람을 당할 재간은 없다고 봅니다. 사람의 마음을 읽고, 마음을 움직이면 성공하는 것입니다. 그럴 수 있으려면 자기 마음부터 다스릴 줄 알아야 됩니다. 그래서 21세기 최고의 인재는 “자기 마음을 다스리는 자”이며 다른 사람의 마음을 움직이는 것이 굉장히 중요합니다. 이게 마인드 컨트롤, 마인드 맵의 과학입니다.

중요한 것은 단순한 지식이 아닙니다. 지식 경영이란 “마음과 연결된 지식”을 말합니다. 단순한 지식은 두드리면 다 나옵니다. 그러니까 지식이 마음과 연결되고, 가치와 연결 되어야 합니다. 그래서, 마인드라는 말이 이렇게 중요해 진 겁니다. 손발경제, 두뇌경제, 마음의 경제의 순으로 나아가고 있다고 볼 수 있습니다.

저는 이미 정보사회학을 80년대 중반부터 연구해 온 사람이기 때문에, 아마 정보 마인드라는 단어를 우리 나라에 제일 먼저 끄집어내고 끌고 들어온 사람일 것입니다. 정보화 사회를 연구하면서 얻은 이점은 “앞서가니까 바로 성공하는 점”이라고 생각합니다. 원리는 간단합니다. 정보화 사회를 앞서 연구해 봤더니 돈도 보이고, 기회도 보이고, 리스크도 보이더라는 것입니다. 어디로 가야할지를 알게 된다는 것입니다.

성공의 법칙은 7:3 입니다. 앞으로 지식 경영을 하려면 心7 腦3으로 해야 된다는 얘기입니다. “마음이 7할 머리는 3할” 정도 써야 됩니다. 심7 뇌3으로 쓰면 성공합니다. 5:5도 안되고, 6:4도 안됩니다. 그래서 제가 볼 때는 마음이 어지럽고, 양심적이지 않고, 의욕이 없는데, 지식만 무지하게 많이 가지고 있으면 절대 그 사람은 경영 성과를 낼 수 없다고 봅니다.

그리고 마인드 컨트롤을 잘 해야 됩니다. 유감스럽게도 우리나라 사람들은 마음은 황폐해지고 잔머리 굴리는 사람들이 많아서, 어떤 분이 그러더라고요 “GQ가 높은 사람들”이 많다고. “GQ=잔머리 지수”라는 게 있습니다. 이와 비슷한 말로 ‘운이 7할이고 기량이 3할이다’ 라는 “運7 氣3”이라는 말도 있습니다. 그 말도 맞는 얘깁니다. 운도 사실은 마음으로 다스리는 겁니다.

지난주에 제가 애들 데리고 남한산성을 갔다 왔습니다. 마침 촬영장이 근처였기 때문에 저도 아빠 노릇 하느라고 역사 박물관 가서 해설을 하는데, 해설하다 보니까 울화가 치밀었습니다. 임금님이 남한산성까지 도망갈 정도면 한양은 완전 초토화 된 겁니다. 이걸 생각하니까 울화가 치밀어요. 내려와서 가만히 생각을 해보니까 단군 이래 오천년 동안, IMF시대니 뭐니 떠들어도 지금처럼 잘 살고, 지금처럼 당당한 때가 없었습니다. 이만큼 한민족이 세계 속에 위상을 떨친 때가 없었습니다.

제가 볼 때는 이 IMF라는 터널을 잘 빠져 나오면서 동시에 세기의 변천에 우리가 제대로 적응만 한다면 아마 유구한 역사 속에서 가장 발전하는 융성기로 들어갈 수 있다는 생각이 들었습니다. 국가 경영을 잘 한다면 제가 볼 때는 오히려 희망이 보인다고 봅니다.

지금 한국의 잠재력과 저력은 대단한 겁니다. 우리가 가지고 있는 건 인적자원 밖에 없다고 얘기를 하는데, 한국인의 특질과 특성이 정보화 사회와 너무나 절묘하게 잘 맞아떨어집니다. 우리의 창의력, 감성력, 빨리빨리의 기질과 똑똑하고 당찬 한국의 여성자원을 포함해 보면 “한국은 분명 희망 있는 사회”가 틀림없다는 생각을 가지고 있습니다.

군대도 지금까지 여러가지 변신 노력을 해오셨지만 이런 격변기에 21세기 지식 경영을 과감하게 받아들인다면 군대도 발전하고, 군을 다녀온 사람들이 사회발전에 참여함으로써 확대 재생산으로 발전시키고 이에 따라 국가도 발전시킬 수 있을 것이라는 점을 말씀드리면서 기조연설을 맺을까 합니다. 감사합니다.