

기 | 조 | 발 | 제

환경 · 생명 CQ경영전략

장 원 석 | 단국대학교 교수
| 협동문화경제연구소장



환경, 생명, CQ경영전략의 패러다임

장원석*

I. 문제 의식 - 21C의 과제 -

< 주요 시대조류와 성격 및 방향성(Zeitgeist) >

20세기	21세기
1. 反환경(성장제일주의, 개발독재)	1. 親환경(환경과 개발의 조화)
2. 反생명(전쟁, 쿠데타, 죽임의 문화)	2. 생명(생명윤리의 향상, 평화, 살림의 문화 확산)
3. 산업사회(제2의 물결)	3. 지식정보화(제3의 물결) 지혜의 사회(제4의 물결)
4. 문화와 경제의 분리 (물질주의 야만의 문화)	4. 문화와 경제의 결합 (문화적 경제, 경제적 문화의 퓨전문화)
5. 경쟁, 투쟁, 갈등 (IQ제일주의, 도덕불감증 만연)	5. 경쟁, 화해협력과 협동의식(CQ) 향상 (EQ와 CQ가 우위, 도덕성 회복)
6. 지속 불가능한 경영전략 (정경유착 등 비윤리경영, 환경파괴와 반사회성 문지마 경영)	6. 지속 가능 경영전략 (혁신·창조·윤리·환경·CQ경영)
7. 무기체적 사회	7. 유기체적 사회 부분적 증가 (유기농업관련)

* 단국대학교 정책·경영 대학원장, 협동문화경제연구소장, 환경자원경제학과 교수

II. 환경과 생명 차원의 패러다임

< 유기농업의 문화·경제·사회·철학적 합의(舍意) >

- 환경: 유기체 정신에 의한 자연환경 보전과 문화·경제·사회환경의 건강성 회복
(유기체적, 공동체적, 협동적 문화·경제·사회)
- 생명: " " " 反생명(죽임)의 문화를 청산, 생명(살림)의 문화 복원
- CQ(협동지수)경영
 - 자기경영 (나와 전체와의 조화, 조직에의 적응력과 協同心 발휘)
 - 조직경영 (대학, 農관련기관, 기업, 나라, 세계)
(모든 면에서, 모든 사람이 힘을 합쳐, 더불어 함께 하나가 되게 함)
- 협동(協同, co-operation)의 의미
 - 協 (十:모든 면에서, 모든 사람이, ex. 十方世界, 十人十色)
(力+力+力:힘을 모아)
 - 同: 더불어 함께 하나가 됨
 - co: together(더불어 함께)
 - operate: work(일한다)
- CQ(Co-operation Quotient, 협동지수)
 1. NQ +마음(心), 사랑, 자비, 仁, 德, 섬김(봉사)과 나눔의 정신
: 바르고 따듯한 마음(心)을 실어
 쥘어짜기(network, NQ) 잘하는 능력(수준)
 2. IQ, EQ, PQ, MQ, NQ(쥘어짜기지수, 공존지수)가 높은 모든 사람의

마음을 모아, 그들의 능력을 결합시키는 능력(수준)

- CQ(協同, 마음<心>, 화합<和>, 상생(相生), 농심(農心), 관심과 애정, 자비·仁德) 경영

<CQ경영 계열의 화두>

心(一切唯心造: 모든 것은 마음 먹기에 달렸다)

天時 < 地利 < 人和 : 맹자 “家”和 萬事成 < “職”和 萬事成 (장원석)

“농심(農心)이 천심(天心)이다”

관심과 애정: "사랑은 기적을 낳는다"

비난<칭찬: "칭찬은 고래도 춤추게 한다", 불평<제안, 비판<대안

勇將 < 智將 < 德將 : 삼국지의 교훈 勇治 < 智治 < 德治 : 역사의 교훈

지속가능 성공기간: (勇將)단기, (智將)중기, (德將)장기

지속가능 치국(치세)기간: (스파르타) 단기, (아테네) 장기-철학,민주주의 (로마)장기-로마법, (포르투갈),(스페인),

(프랑스)-문화, (영국)-신사도, (독일 히틀러), (미국)

(오스트리아 합스부르크황가) 약 800년-월스형 외교

(중국) 250년 내외, (한국) 500년 내외-聖君政治,德治

IQ < EQ < PQ, MQ < NQ < CQ : CQ가 으뜸이다

III. CQ(협동지수)차원의 자기경영 성공전략

- 자기경영 CQ전략

- 조직에의 적응력과 協同心 제고
- 비전, 꿈, 사명의 共有
- 원칙과 正道(3정도: 正思,正言,正行)의 리더십
- “섬김<봉사>과 나눔”의 민주적 리더십
- “냉철한 이성과 따뜻한 마음(心)”(cool head, warm heart) -A.Marshall-

IV. CQ(협동지수)차원의 조직경영 성공전략

조직의 CQ경영

대학, 農관련기관, 협동조합, 기업, 나라, 세계경영에 있어서
상하좌우의 화합과 신뢰, 농심(“農心은 天心”)의 회복,
노사협력, 相生과 協治governance, 상호이익균점의
win-win관계 실현.

- 1) 조직경영의 필수 성공전략
- 2) CQ차원의 비전(vision) 설정
- 3) 소박하지만 큰 꿈(dream)
- 4) CQ차원의 사명(mission) 정립
- 5) 비전(vision), 꿈(dream), 사명(mission)의 공유(共有)
- 6) CQ팀제 운영
- 7) CQ임파워먼트
- 8) CQ코칭

< CQ경영 성공사례 >

- 1) 한살림 생협
- 2) 대전충남 양돈농협
- 3) 단국대 환경자원경제학과
- 4) 유한킴벌리
- 5) 덴마크 '칼룬드버그 생태산업단지'
- 6) 국내기업의 CQ 생태산업단지
- 7) 환경경영
- 8) 감성경영
- 9) 상생(相生)경영

V. 결어

CQ(협동지수)차원의 조직경영 성공전략

1. 조직경영의 필수 성공전략

인류역사상 변하지 않는 법칙이 있다면, “변하지 않는 것이 없다”는 것이다. 또 다른 하나는 창조적 도전과 응전에 의한 순환사관(A.토인비), “역사는 진보한다”는 진보사관(E.H. 카)이 우리가 살아갈 21세기에도 여전히 유효하다는 것이다.

개인의 인생 역정이나 조직의 역사도 마찬가지이다. 찬란하고 혁혁한 업적으로 호평을 받은 때가 있는가 하면, 일부 비판을 받은 때도 있다. 더구나 최근 FTA, DDA 등 개방확대에 따라 농대, 농업관련기관은 본래의 임무가 다하지 않았느냐는 부정적 시각도 일부 제기되기도 한다. 농업·농촌의 위기와 연결시키는 생각 때문이다.

그러나 비판적 시각이 있을수록, 위기에 처할수록, 대응을 어떻게 하느냐에 따라 비판이 발전의 원동력이 되고, 위기는 기회가 된다고 믿는다. 그런 의미에서 농업·농촌 관련인사나 대학 및 관계기관 임직원은 ‘변화와 혁신’의 리더십, ‘섬김과 나눔’의 리더십으로 새로운 21세기를 창조해야 하고, 할 수 있다고 생각한다.

리더십은 원래 소수 고위직의 덕목이었지만, 오늘날엔 하위직까지를 포함하는 모두의 덕목으로 자리매김하고 있다. 직위는 낮지만, 고위직 인사들이 일을 잘 할 수 있도록 지식과 정보와 기술을 제공하고 지혜로운 보좌를 한다면, 그가 바로 리더이기 때문이다. 따라서 일부 인사의 경우 하위직급에 있으니 위에서 시키는 대로만 하면 된다는 소극적 생각을 하는 것은 시대정신(Zeitgeist)에 어긋난다. 직급의 고하를 막론하고 누가 비전을 갖고 변화와 혁신을 추진하느냐에 따라 진정한 의미의 리더가 되는 세상이고, 이러한 리더가 빛보는 체제로 사회가 변해야 한다. 성공전략의 요점은 다음과 같다.

첫째, 비전과 꿈, 사명감을 공유해야 한다. 조직이나 개인이나 비전과 꿈, 사명감이 없으면 무기력한 조직으로 퇴보하고 성공적인 삶을 영위할 수 없게 된다. 따라서 CEO로부터 구성원 모두가 조직의 비전을 공유하는 것이 무엇보다 중요하다. ‘우주 만물의 모든 것은 한몸이요, 모두가 존귀한 것’이라

는 생명철학의 명제를 떠올리지 않더라도, 인간이란 누구나 오묘하고 존귀한 존재이다. 하물며 조직의 명운을 좌우하게 되는 비전과 꿈, 사명감은 CEO나 고위직만의 전유물이 아니라, 전 구성원이 전사적으로 공유하여 조직의 가치와 개인적 삶의 가치를 새롭게 드높여야 할 소명(Beruf)과도 같은 것이다.

둘째, 창조적 파괴를 의미하는 혁신(innovation)에 게을리해서는 안된다. 혁신은 원래 경제학자인 슈페터가 제창한 것인데, 틀림없는 사실은 혁신을 게을리하는 조직이나 개인은 뒤떨어지게 되어 있다는 사실이다. 일반 기업의 평균 근무년수를 보면, 삼성전자의 경우 3년, 대기업의 경우 10년, 포스코의 경우 18년 정도이다. 오늘날의 현실은 사오정(45세 정년), 오륙도(56세까지 근무하면 도둑)라는 말이 생겨날 정도로 어렵다. 그래서 정부, 지자체, 대학, 공기업, 협동조합은 '신의 아들'이 다닌다는 말도 있다. 그러므로 정년이 보장된다고 해서 변화와 혁신을 게을리해서는 안된다. 한편, 상품의 경쟁력 존속기간(지식반감기)은 전자제품의 경우 1.5년, 자동차의 경우 2년 내지 3년, 일반제품의 경우 5년정도이므로 신제품 개발을 지속적으로 하지 않으면, 대기업일지라도 망할 수 있고, 대마불사의 신화는 깨어진지 오래다.

공공성을 지닌 조직은 사기업보다 어려움이 적지만, 공익적 가치를 드높이기 위하여 4대혁신(성장동력 확충과 사업구조혁신, 성과와 역량중심의 조직·인사, 高成果 창출을 위한 경영시스템, 고객·윤리중시의 새로운 조직문화)에 박차를 가해야 한다.

셋째, '섬김<봉사>과 나눔'의 리더십을 실천해야한다. 앞서도 말했지만, 리더십은 고위직만이 아니라 하위직급의 구성원에게도 필요한 덕목이다. 공무원이나 사회 지도층 모두가 힘없고 가난한 국민일지라도 주인으로 받아들여 모셔야 하듯이, 농업·농촌 관련조직 구성원은 고객(농업인)을 왕으로 섬기고 나누는 소명을 다해야 한다. 군림하고 인색한 자는 존중받지 못하고, 섬기고 나누는 민주적 리더가 대우받는 사회를 건설하는 것은 선진국으로의 첩경이다.

개인의 입장에서든 누구나 아름답게 살고 싶은 본능이 있기 마련인데, 실천에 몰입하느냐, 아니냐에 따라 성공과 실패, 행복과 불행의 차이가 난다. 변화와 혁신의 리더십, 섬김과 나눔의 리더십은 개인경영의 성공전략인 동시에 조직경영의 성공전략이기도 하다.

2. CQ차원의 비전(vision) 설정

조직은 무엇보다도 먼저, 이상적이고 실현가능한 조직의 미래상을 정립해야 한다. 그래야 구성원의 관심과 참여를 이끌어 낼 수 있고, 활기가 들게 된다. 또한 비전이 있어야 구성원들이 삶의 의미를 갖게 되고, 조직의 현재와 미래가 연결된다. 그리고 비전은 CQ차원이어야 한다. 특정 개인이나 특정소수의 이익만을 충족시키는 것은 비전도 아니고, 구성원 다수의 참여도 이끌어 낼 수 없기 때문이다.

3. 소박하지만 큰 꿈(dream)

'80년대 까지만 해도 젊은이들은 물론 많은 사람들이 꿈을 갖고 살았다. 따라서 가난했지만 그런대로 행복한 사람이 많았다. 그러나 '90년대 이후엔 경제적으로 풍요로워졌으나 안일무사, 적당히 살아가는 사람들이 많아졌으며, 낙오된 계층은 '꿈을 꾸는 자유'와 '꿈을 꾸는 능력'조차 포기하기 일쑤이다. 그러나 확실한 사실은 꿈이 있는 사람이 가정과 직장과 사회에서 성공하고, 더불어 함께 잘 살 수 있는 확률이 높다. 그리고 행복하다. 왜냐하면, 꿈과 비전은 의욕과 열정, 그리고 사람과 조직에 대한 관심과 애정을 갖도록 하기 때문이다.

꿈은 반드시 클 필요는 없다. 소박한 꿈도 나름대로 아름답다. 그러나, 꿈이 클수록 열정이 커지고 성공도 큰것을 우리는 많이 보아 왔다(Big Dream, Big Success). 예수, 석가와 같은 성인의 사랑과 자비정신을 꿈과 연결시키기에는 무리가 있을 듯 하지만, 마틴 루터 킹 목사의 "나에겐 꿈이 있습니다(I have a dream)."라는 연설은 세상을 바꾸어 놓았다. 링컨 대통령의 "국민의, 국민에 의한, 국민을 위한 정부"를 만들고자한 꿈은 역사를 바꾸어 놓았다. 성웅 이순신, 세종대왕, 김구, 안창호 등이 꿈이 없었거나 작았다면 위업을 이룰 수 없었을 것이다. 에베레스트에 오르는 산악인들의 꿈, 생사를 내거는 남극 탐험대, 범선을 타고 대서양을 횡단하는 열정으로부터 '하늘과 땅과 사람'(天, 地, 人)이 어우러지고, '산과 내와 들'을 벗삼아 건강한 먹거리를 생산해 내려는 유기농 고집쟁이 농부의 꿈도 소박해 보이기는 하나, 숨겨

진 열정과 꿈은 그 누구 못지않게 큰 것을 우리는 알고 있다. 이들 또한 더
불어 살고자 하는 애정과 열정의 CQ지수가 대단히 높은 공통점을 갖고 있
다.

4. CQ차원의 사명(mission) 정립

‘빨리 빨리 문화’가 지배적인 속도(speed)경영도 시의성(timing)을 놓치지
말아야 한다는 면에서는 일리가 있으나, “시계보다 나침반이 더 중요하다”는
말이 있듯이, ‘무엇을 위하여’ ‘어떻게 살아야 하는가’, ‘어떻게 해야 하는가’
하는 가치중심적 삶의 목적과 조직의 목적, 방향과 방법이 더욱 중요하다.
출퇴근 길에서 성질만 급하여 노선도 지키지 않거나 방향을 잘못 잡아 늦
게 도착하는 경우가 단적인 예이다. 개인의 삶이나 조직의 목적을 사명에 기
초하여 정립한다는 것은 개인과 조직의 가치를 높이는 길이다. 사명은 사회
봉사자, 선교사들에게서 들어온 말이지만, 오늘날엔 공무원, 기업의 임직원,
학생들에게까지 사명서를 쓰게 하는 등 점차 사명의 중요성이 확대되어 가
고 있다. 그만큼 개인이나 조직의 모든 활동에는 방향과 목적지가 있고, 사
명서를 작성하고 향해를 하게 되면 증장기적으로 볼 때, 브랜드 가치제고,
효율성과 효과성을 높일 수 있기 때문이다.

다만, 사명서 작성은 인생의 나침반, 조직의 지침이 되는 것이니만큼 진중
하고 소중하게 임해야 하고, 경영전략 전문가나 사회적으로 인정 받는 스승
상, 전문 코치의 도움을 받는 것이 바람직하다. 지난 50년여동안 50대 기업
중 과반수가 몰락하였고, 고위직 인사들이 하루 아침에 사회적 지탄을 받는
것은 하나는 알고 둘은 생각하지 않고, CQ차원의 사회적 사명을 망각한 데
서 온 것임을 우리는 너무나 많이 보아 왔다. 따라서, 사명은 CQ차원의 사
회적 사명이어야 한다.

5. 비전(vision), 꿈(dream), 사명(mission)의 공유(共有)

비전은 아이디어가 아니라 조직체내의 구성원들이 가지고 있는 미래의 모
습이다. 따라서 비전은 공유될 때에 구성원들이 갖고 있는 다양한 생각과 행

동을 엮어 짤 수 있는 CQ의식과 공동체의식을 창조할 수 있다. 보통사람들은 마음 속 깊은 곳으로부터 비전을 공유 할 때 조직에 대한 애정이 생기고 서로 힘을 모을 수 있는 결속력이 생긴다.

모두는 아니지만 상대적으로 일반농업을 하는 농업인과 비교할 때, 유기농업을 하는 분들의 공통점은 비전, 꿈, 사명감이 남다르고, 유기농 생산자 사이뿐만 아니라 소비자와의 공동체적 생각의 공유(共有)와 실천이 남다르다는 점이다. 개인 입장에서 비전, 꿈, 사명을 조직과 공유 하는 것은 CQ경영의 요체이다. 즉, 가정과 직장으로부터 나라와 사회에 이르기까지 수평적 구성원과는 물론 상하간의 모든 구성원들과 공유할 때, 비전은 가상의 꿈이 아닌 현실이 된다.

따라서, 비전과 사명을 공유하기 위해서는 처음부터 개인의 비전과 사명을 조직의 구성원과 함께 만드는 것이 효과적이다. 상향식이 어려운 환경이라면, 최소한 시안은 하향식이라도 최종 결정은 쌍방향이어야 한다.

다른 한편, 비전과 사명은 커야 한다. 그릇이 커야 대접도 종재기도 담을 수 있고, 나무가 커야 그늘이 넓어 많은 사람이 모일 수 있기 때문이다. 크다는 뜻과 하나됨의 뜻인 '한'과 살림살이 또는 살린다는 뜻의 '살림'을 합성하여 만든 이름의 '한살림'생협이 성공한 배경도 이와 무관하지 않다.

그리고 비전은 특별한 신경을 쓰지 않아도 상시적으로 접할 수 있도록 해야 한다. 홈페이지는 물론이고, 플래카드, 유인물, 화장실 벽 등에 붙여 틈만 나면 반추할 수 있도록 해야 한다. 그래야 구성원들이 지속적으로 스스로를 자극하고 동기부여를 하며 몰입할 수 있게 된다. 또한, 이런 사람들이 인센티브를 받게 되고, 성공하도록 배려를 해야 한다.

6. CQ팀제 운영

우리 주위에 볼 수 있는 큰 조직들은 대부분 피라미드형으로 되어 있다. 제일 하단에는 하급 직원이나 노동자들이 있고 그 위에 감독관과 중간관리자들이 있다. 위로 올라 갈수록 하급직보다 더 많은 권한과 혜택을 누린다. 그러나 오늘날과 같은 치열한 경쟁사회에서는 이러한 피라미드조직은 효율성이 낮아지게 된다. 왜냐하면, 모든 구성원이 스스로 권한과 책임을 공유하

는 의사결정자로 동참할 때, 즉 CQ팀제로 운영해야 모든 구성원이 마음을 모으고 힘을 모을 수 있기 때문이다.

7. CQ임파워먼트

CQ임파워먼트란 '조직의 목적 달성을 위하여 구성원들이 변화하는 환경에 능동적으로 대처하도록 조직의 하위 구성원들에게 의사결정 권한을 많이 위양하는 것'이다. 즉, 서로가 협력하여 CQ파위가 상하좌우 밑에서 위로, 위에서 밑으로, 양옆으로 커져 나가면서 서로 서로 CQ파위를 키워 주는 것을 말한다. 그리하여 구성원들의 역량을 조직 전체 차원에서 증대시키는 것이다.

CQ임파워먼트의 효과는 구성원의 역량 제고와 확산 및 동력화, 조직의 활력화를 도모할 수 있고, 수동적, 상황관리적 관리보다는 능동적, 상황창조적 경영, 즉 자율경영과 창조경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진할 수 있다.

여기서 가장 중요한 것은 고객, 관련 기관, 직원, 관리자, 임원 등 구성원과 관계자간의 상호 신뢰분위기 조성이다. 이를 위하여 '완전하고 개방된 의사소통' 및 투명성(크리스탈리즘)은 결할 수 없는 필수조건이다.

8. CQ코칭

'CQ코칭'이란 개인의 자아실현을 상호 지원하는 시스템을 말한다. 오늘날 기업 등 대부분의 조직들이 원하는 인재상은 스스로 생각하고 스스로 해동할 수 있는 자립형 인재에서 한 걸음 더 나아가, 자신의 능력이나 가능성을 최대한 발휘할 수 있는 자아실현형 인재이다. 단순히 조직이나 상급자에게 의존하지 않는 자립형 인재에서 나아가, 자아실현형 인재를 육성할 때 조직 전체는 크게 활성화 될 수 있다. 이를 위해서는 코칭전문가에 의하는 것도 좋고, 나아가 더욱 바람직한 방법은 구성원들이 코칭방법을 학습하여 상하간, 동료간 서로 코칭하는 기회를 갖도록 하여 구성원 상호간의 자아실현 서포트 시스템을 만드는 'CQ코칭'이다.