

# 독서경영 활성화 방안과 출판의 역할



글\_ 조영탁 (휴넷 대표, 《조영탁의 행복한 경영이야기》 저자)

디지털 사회의 발전으로 지식을 습득할 수 있는 다양한 채널이 확대 되고 있음에도 불구하고 독서의 중요성은 전혀 수그러들지 않고 있다. 지금까지와 마찬가지로 개인과 조직의 발전을 위해 독서는 계속 해서 큰 역할을 다할 것으로 보인다. 한국일보의 최근 발표에 의하면 자기개발 수단의 제1위는 여전히 독서가 차지하고 있는 것으로 나타났다. 특히 최근 들어 개인적 활동영역으로 분류되던 독서가 기업경영의 일환으로 끌어올려지고 있다.

독서경영은 독서를 경영에 접목하여 기업의 핵심역량과 변화와 혁신 전략을 강화하는 조직경영의 새로운 패러다임이다. 독서경영은 1990년대 후반부터 우리나라 기업들이 앞 다투어 도입한 지식경영(KMS)과 매우 유사한, 일종의 혁신기법이라 할 수 있다. 경영혁신기법의 하나로써 독서경영이 갖는 독특한 점은 독서경영의 추진 목적과 효과가 기업 일방이 아니라 구성원과 조직 전체의 동시적 발전을 꾀할 수 있다는 점이다.

아직까지 독서경영은 뚜렷하게 정의되지도 않았고, 여타 혁신기법들 처럼 외국에서 먼저 실험을 거친 후 국내에 도입된 것도 아니다. 이제부터 우리가 새롭게 창안하여 개발해 나가야 할 신생의 경영도구라 할 수 있다. 독서경영은 독서와 독서활동을 경영에 적극 활용하려는 경영기법이다. 또한 독서경영의 진정한 의미는 독서 즉 책을 읽는데 그치지 않고, 읽은 책의 내용, 그 내용에 대한 나의 느낌과 주장, 나아가 그런 주장의 핵심을 경영현장에 접목하여 깨달은 교훈을 공유하는 경영에 두어야 한다.

## 독서경영의 목적을 명확히 하라

독서경영이 일반 경영(혁신)기법과 가장 큰 차이는 회사 경영에 직간접적인 효과를 가져옴과 동시에 독자의 능력과 상상력을 키워서 업무 실적 향상에도 도움이 되는 측면에 있다.

독서경영을 통해 얻을 수 있는 일반적 이득에는 구성원의 능력과 자질 향상, 학습을 즐기는 기업문화 형성, 토론과 공유의 문화 개선 및 토론과 발표 능력 향상, 회사의 핵심이념과 변화에 대한 공유 및 추진 동력 획득, 애사심 증대, 동일서적 독서로 인한 동일감 증대, 경영성과와 생산성 향상 등의 다양한 효과를 거둘 수 있다.

회사별로 고유한 독서경영의 목적을 설정해야 한다. 독서경영이 제대로 효과를 발휘하기 위해서는 독서경영을 본격적으로 도입하기 이전에 그 시점에서 기업의 상황에 적합한 고유한 목적을 설정할 필요가 있다. 독서경영이 매우 포괄적이라는 점, 따라서 고유하고 특정한 목

적이 주어지지 않으면 혼돈을 초래할 수도 있다는 점 때문에 이는 매우 중요하다.

기업이 선택할 수 있는 독서경영의 구체적 목적에는 구성원의 학습 욕구 자극, 학습하는 문화 조성, 개인의 소양 및 창의력 증대, 애사심과 직원의 행복 증대, 변화와 혁신을 위한 위기감 조성, 부서간 이해 증대 및 갈등 해소, 특정 사안에 대한 브레인스토밍 등 회사가 처한 상황에 따라 얼마든지 달라질 수 있다. 구체적인 목적과 목표가 있어야 성공, 실패 여부를 제대로 평가할 수 있다.

## 최고경영자의 솔선수범이 필요

모든 경영혁신 기법에는 저항이 따르게 마련이다. 따라서 경영혁신이 성공적으로 정착되기 위해서는 최고경영자의 관심과 지원, 솔선수범이 필수적으로 필요하다. 이는 독서경영에 있어서도 예외가 아니다. 최고경영자가 직원들의 학습과 성장을 돕는 것이 경영자의 제1의 역할이어야 함을 우선 인식하는 것이 필요하다. 사장의 솔선수범은 사실상 이런 경영이념에 의해 뒷받침되어야 한다. 또한 경영자 스스로 책이야말로 회사 성공의 첩경임을 확고하게 믿고 있어야 한다. 아래는 필자가 쓴 최고경영자의 역할에 관한 글이다.

경영자의 제1역할은 다름 아닌 인재 양성에 있다고 할 수 있다. 문국현 유한킴벌리 사장의 주장처럼 경영자는 직원들의 평생학습과 평생 재충전을 자신의 첫 번째 임무라 생각하고, 'Chief Executive Officer'를 뜻하는 CEO가 아닌, 'Chief Education Officer'로서의 CEO가 되어야 한다. 마쓰시타 고노스케는 마쓰시타 전기를 설립하고 얼마 되지 않았을 때, "사람들이 너희 회사는 무엇을 만드는 회사인가? 하고 물을 것이다. 그러면 '우리 회사는 사람을 만듭니다'라고 대답하라."고 직원들에게 얘기했다. 한편 교보생명 신창재 회장은 "우리 회사의 총 가치는 우리 직원들이 회사를 그만두고 나갔을 때 외부 노동시장에서 받을 수 있는 총 연봉의 현재가치와 같다"고 말함으로써, 기업가치 극대화를 위해서는 사람의 가치를 먼저 극대화시켜야 한다는 것을 강조한 바 있다.

비단 이들뿐만 아니라 위대한 경영자 대부분은 제품을 만들기에 앞서 사람을 만들어야 하고, 사람의 잠재력을 극대화함으로써 기업의

목적을 달성할 수 있다는 것을 잘 알고 이를 실천한 사람들이다. 모든 경영자는 “경기가 좋을 때 교육 예산을 2배 늘리고, 나쁠 때는 4배 늘려라”라는 경영사상이 톰 피터스의 주장을 되새겨야 한다. 잭 웰치 회장은 유명한 크로톤빌 연수원을 새로 건설할 때 투자회수 기간을 무한대(infinite)로 적어 넣어서 화제가 된 적이 있다. 교육은 콩나물에 물을 주는 것과 같다. 콩나물에 물을 부으면 전부 콩나물시루 밑으로 빠져 나가는 것 같지만 그 속에서 콩나물이 서서히 자라난다. 교육도 마찬가지다. 교육 투자는 콩나물에 물 붓듯이, 즉 당장의 효과가 보이지 않더라도 지속적으로 투자하면 언젠가는 크게 자랄 것이라는 믿음을 가지고 행해져야 한다.

## 책 읽는 문화를 조성하라

기업문화는 기업의 성패를 결정짓는 핵심 무형자산이다. 성공하는 기업들은 수평적이고 유연한, 변화를 즐기는, 고객 중심의 조직문화를 고유한 특성으로 한다. 그중에서도 지식정보사회를 맞이하여 성공을 위해 반드시 구축해야 할 문화 중 하나가 바로 학습하는 문화이다. 기업문화를 구축하는 명쾌한 해법은 존재하지 않는다. 여러 가지 노력들이 오랜 시간에 걸쳐 진행되면서 자연스럽게 기업문화라는 무형자산이 형성되게 된다. 특히 한국 사람들은 책을 적게 읽는 것으로 유명하다. 책을 포함한 학습은 대학교 때까지만 한다고 생각하는 사람들이 의외로 많다. 독서를 즐기는 문화를 만들어가는 데에는 역시 왕도가 있을 수 없다.

필독서와 추천도서 선정할 필요도 있다. 이랜드는 전 직원에게 필독서 400권을 지정해서 공유하는 것으로 알려져 있다. 회사의 경영방침이나 이념, 문화, 그리고 전 직원의 기본 소양 및 자질 향상을 위해 필독서와 추천도서를 지정하고 이를 강제적으로라도 읽게 하는 것은 독서문화 조성을 위해 매우 바람직한 제도이다. 필독서의 경우는 단순히 독서에 그치지 않도록 독후감 제출을 유도하고, 독서모임을 통해 토론하고 공유하는 장치를 마련하는 것이 보다 효과적이다.

필독서나 추천도서에 지나치게 ‘생산성 만능주의’나 ‘학습주의’ 만을 의도로 한 것은 부작용을 가져올 수 있다는 점에 주의할 필요가 있다. 사내 독서실 설치 및 확충할 필요도 있다. 여건이 허락되면 사내 독서실 설치 및 확충, 대기업 또는 대규모 사업장의 경우 구내서점 설치를 유치함으로써 직원들이 책과 접할 수 있는 기회를 확대하는 것이 필요하다. 독서문화 확산을 위한 기타 방안으로는 가족과 연계된 독서활동을 장려함으로써 직장인들

이 독서를 하는 것이 자연스럽게 받아들여질 수 있도록 하는 것도 필요하다.

## 독서경영 활성화 위한 제도적 장치를 마련하라

회사의 핵심가치 및 인재상을 확립하고 조직 문화에 반영하기 위해서 독서경영은 필수적이다. 독서경영을 활성화시키기 위해서는 직원 개개인으로서 접근하는 것 보다는 회사의 ‘핵심가치-문화-인재상’에 이를 적극적으로 반영하는 것이 필요하다. 휴넷은 ‘회사의 핵심가치(학습과 성장을 통해 모두가 리더 되는 회사)-인재상(끊임없이 학습하는 사람)-기업문화(치열하게 공부하는 문화)’에 학습과 성장을 핵심 요소로 포함함으로써 전 직원이 학습과 독서를 매우 자연스럽게 받아들일 수 있는 토양을 만들었다.

인사평가와 보상에 반영하기 위해서는 조심스러운 접근이 필요하다. 휴넷의 경우(도서와 교육을 포함해) 365학 점제를 의무적으로 운영하고 있는데, 일 년 동안 365시간 이상 공부한 사람에게 인사평가지 3점 가점을 주고 있다. 물론 포지티브 시스템이 더 바람직하다. 이외에도 매달 우수 독후감 시상 및 연 최다 독서자 수상 등 다양한 방법으로 인사평가와 보상에 반영하는 방법을 찾아볼 수 있다.

독서토론 조직을 만들 필요도 있다. 현대오일뱅크 등 다수의 기업에서 자발적 독서토론 조직이 활성화되고 있다. 다양한 형태의 학습, 독서조직을 만들어 운영을 지원해 줌으로써 점차적으로 다양한 자발적 독서조직이 생성될 수 있도록 하는 것도 좋은 방법이다. 아울러 독서 지식 저장 시스템 구축도 중요하다. 사내 지식경영(KMS) 혹은 독서노트 등의 장치를 마련하여 독서후기나 독후감을 지식 자산화 하는 노력 역시 독서경영 효과를 극대화하는 데 필요한 장치가 된다. 독서메세나와 독서마케팅 적극화, 사회공헌활동, 자매결연을 통한 지역 독서환경 개선 지원, 펀드 운영 등을 통한 출판활동 지원도 고려해 볼만하다.

## 독서경영 활성화시 주의해야 할 사항

뭐든지 지나치면 부족한 것보다 못한 것이 세상 이치이다. 독서경영을 지나치게 강조하다 보면 소기의 목적 달성은 물론이고, 오히려 보이지 않는 저항에 부딪혀 더 나쁜 결과를 초래할 수도 있다. 독서경영 추진시 특별히 주의해야 할 사항은 다음과 같다.

강압적 추진은 부작용을 가져온다. 마치 독서경영이

모든 것인 양 해서는 안 된다. 기업경영에 있어 독서는 매우 중요하다. 그러나 독서경영이 마치 만병통치약인 양 해서는 안 된다. 예를 들면, 독서경영 효과 극대화를 위해서는, 독서 후 산출물에 대한 데이터베이스 구축과 이의 지식자산화는 매우 중요한 수단이라 할 수 있다. 그러나 데이터베이스 구축을 위해 강제적인 수단이 적용되거나 하면 실질적인 데이터베이스 구축도 안 될 뿐만 아니라 오히려 독서경영 전체를 형식에 치우치게 하는 부작용이 발생할 수 있다.

ROI(투자 수익)에 집착해서는 안 된다. 독서경영의 상당 부분은 계량적으로 측정하기 어려운 부분이다. 지식경영의 실패 요인 중 하나는 ROI에 대한 집착 때문이다. 위에서 언급된 잭 웰치의 투자기한 무한대 사례나, 교육은 콩나물에 물 붓는 심정으로 진행되어야 한다는 점을 새기면서, 단기적 효과에 집착하는 대신 장기적 효과를 기대하는 방향으로 패러다임을 전환하는 것이 필요하다.

정형화된 틀을 만들고 싶은 유혹에서 벗어나야 한다. 혁신 기법들을 정형화시키고자 하는 것이 컨설턴트, 학자, 기업 실무 추진자들의 공통적, 현실적 욕구라 할 수 있다. 그러나 가능하면 다양하게, 유연하게, 풀어놓고 최소한의 가이드라인 정도만 제시하고, 풀어나가는 것이 좋다. 마치, 지식 데이터베이스를 구축하지 않으면 독서경영이 실패했다든지, 인사고과에 반영되지 않으면 안 된다든지 하는 구체성은 독서경영이 가지고 있는 보이지 않는 다양한 효과를 오히려 죽이는 결과를 가져올 수 있다. 따라서 각 기업들은 최소한의 가이드라인만 제시하고 최대한 유연하게 독서경영을 추진하는 것이 좋다. 제도를 위한 제도, 기법을 위한 통제는 실패를 부르는 지름길이다. '따로 독서'도 충분히 가치 있는 일이라 할 수 있다. 그것을 용인할 수 있어야 진정한 의미의 독서경영 효과를 거둘 수 있다.

독서경영은 구체화되고 정형화된 틀에서 유지되기 보다는 몇 가지의 전제 조건하에서 가능한 한 구속받지 않고 진행되는 것이 더욱 바람직하다. 몇 가지 전제조건을 예로 들면 다음과 같다. 구성원들이 가능하면 많은 책을 읽는 것이 좋다. 책을 읽더라도 제대로 읽는 것이 좋다. 회사 경영에 접목될 수 있으면 더욱 좋다. 개인의 자산만이 아닌 회사의 자산으로 체계적으로 쌓일 수 있으면 더욱 좋다. 가능하면, 이러한 전제조건들을 충족시키는 것이 바람직하겠으나, 반드시 거기에 꿰맞추려고 하는 것

은 더 큰 부작용을 불러일으킬 가능성이 높다. 독서경영의 성공과 실패는 회사에서 상황에 맞게 설정한 구체적인 목표 달성여부에 의해 평가되어야 하지, 정해놓은 독서경영 틀, 통일된 모델 준수 여부를 가지고 평가해서는 안 된다.

### 독서경영 활성화를 위한 출판의 역할

우선 기업을 위한 독서정보 제공 체계화가 필요하다. 경제경영 세부 분야별 종합도서목록 등을 출판계와 서점 차원에서 도움을 받을 수도 있다. 또한 CEO와 회사를 위한 분기별 추천도서 목록, 사내 독서토론에 적합한 책 100선 등을 제공받을 수도 있을 것이다.

독서경영 담당자 네트워크 구축도 중요하다. 여기에는 각 사별 독서경영 담당자와 출판사와 대형 서점 등 출판 전문 인력들이 동시에 참여하는 것이 필요하다. 범국민 책읽기 문화 조성 캠페인 등도 고려해 볼만하다. 책 읽는 직장인, 책 읽는 국민 문화운동을 전개하고, 기업 종사자 대상 독후감 공모 및 독서토론회, 독서퀴즈대회 등 이벤트 개최하는 것도 바람직하다.

독서경영에 적합한 양서를 발행하는 것에도 관심을 가져야 한다. 기업 맞춤형 양질의 콘텐츠 생산해 개별 출판사에 제공할 수도 있다. 경제경영 이론 및 최신 트렌드를 대중의 눈높이로 재미있게 서술한 책과 각 분야의 실무 노하우를 체계적으로 정리한 실용서도 좋다. 업종별 시장지도와 기업 수요조사에 의한 콘텐츠를 주문생산하는 것도 고려해 볼만하다. 미국책 중심의 번역출판 편향에서 탈피하기 위해 국내 저작자 육성에 기업이 적극 나서는 것도 바람직하다. 기업을 찾아가는 저자 독서 강연회 활성화와 '기업소셜(경제소셜) 대상' 등의 운영하는 것도 생각해 볼 수 있다. 독서경영 관련 출판을 통한 기업의 관심 제고 및 특화된 정보, 즉 국내외 사례, CEO 인터뷰 모음집, 독서경영 전문잡지 발간 등을 병행한다면 더욱 좋을 것이다. **★**

이 글은 지난 11월 30일, 한국출판연구소가 주최한 출판포럼 '책 읽는 기업, 왜 독서경영인가'에서 발제한 것을 발제자와 한국출판연구소의 허락을 받아 게재합니다.