



# MBA에서 가르치지 않는 경영학

경영은 지식을 바탕으로 결과를 산출하는 인간행동이다. 경영학 이론과 실천경험을 결합한 끊임없는 탐구만이 실천적 지혜로서 의미가 있다.

문정엽

2020.8.1



저작자표시-비영리-변경금지 CC BY-NC-ND

저작자를 밝히면 자유이용. 영리목적 불가. 변경금지

# MBA에서 가르치지 않는 경영학

-경영의 실천지식-



## 책 소개

### 실천지식으로서의 경영

성공하는 경영자는 어떤 사람일까?

다른 말로 하면, 경영자로서 성공하기 위해 어떤 생각을 하고, 어떤 실천을 하는 것일까?

MBA를 나오면 성공하는 경영자가 될 수 있을까?

오늘날의 MBA는 분석에 통달한 전문가를 생산하는 데는 성공했지만, 총체적으로 경영을 이해하고 인간의 협력활동을 통해 가치를 창출하는 경영자를 만들지 못한다.

왜냐하면, 경영은 올바른 지식을 바탕으로 결과를 산출하는 인간의 행동이기 때문이다.

올바른 지식은 인간과 세계, 그리고 변화에 대한 올바른 이해를 바탕으로 한다. 따라서 경영에는 지식이 아니라 지혜가 필요하다. 즉 인간, 변화, 리더십에 관한 실천지가 핵심이다.

경영자는 학위가 아니라 실천을 통해, 그리고 결과를 통해 자신의 가치를 만드는 사람이다. 그 과정은 리더로서 사람들과 함께 일하고, 공동의 비전을 현실로 만드는 책임을 다하는 과정이기도 하다. 그래서 경영은 자기경영과 조직경영, 혁신경영을 필수요소로 삼는다.

이 책은 경영학도로서 공부하고, 경영자로서 필자가 거친 유기적 경험에 대한 피드백을 통해 걸려진 실천으로서의 경영지식을 담고 있다.

1. 경영을 보는 관점: 1 장~4 장
2. 목표를 달성하는 경영방식: 5 장~11 장
3. 리더로 일하는 방식: 12 장~15 장
4. 성과를 창출하는 지식근로자의 일하는 방식: 16 장~20 장

## 저자소개

문정엽

모멘텀메이커스 대표

### 다양한 차원에서 살아 가고 싶은 경영자, 작가, 컨설턴트

국내대기업과 글로벌기업 한국법인, 직접 창업한 경영컨설팅 회사, 그리고 비영리단체 대표로 일했다. 경영이란 사람들의 모임인 조직이 풍요로운 사회를 만드는 가치를 창조하는 지식과 노력의 결합이라고 믿고 있으며, 경영자로서 다양한 사람들과 성장과 성취의 경험을 만들기를 기대하면서 일하고 있다.

서울대학교와 연세대 MBA 를 졸업했으며, 다양한 산업과 조직에서 일한 경험을 바탕으로 올바른 경영마인드 형성과 전략수립, 인재육성을 통해 조직 혁신과 경영자의 성공을 돋는 모멘텀메이커스(MOMENTUM MAKERS)을 운영하고 있다. 2018년부터는 스타트업을 돋는 일에도 힘쓰고 있다.

30 대 중반 관리자 시절에 피터 드러커를 통해 경영은 인간의 지혜가 필요한, 그러면서 인간에 대한 사랑과 미래에 대한 가능성을 잊지 않는 학문이고 실천임을 깨달았다. 이후로 드러커 사상을 연구하고 있으며, 블로그와 저술을 통해 활발하게 전달하고 있다. 경영서 20 권 출간을 인생 후반의 목표로 삼고 2016년 11월 <피터 드러커 경영수업>을 출간했고, 2017년 11월 <상사를 관리하라>를 전자책으로 출간했다. 2020년 두 번째 책인 <드러커 멘토링: 위대함으로 가는 질문>을 출간할 계획이다.

◆ 블로그: [jakiva.tistory.com](http://jakiva.tistory.com)

브런치: <https://brunch.co.kr/@jakiva>

이메일: [jakiva@gmail.com](mailto:jakiva@gmail.com)



## 서 문

이 글을 읽고 있는 당신에게 축하를 보낸다. 최소한 당신은 경영에 대해 제대로 알고 싶다는 동기 혹은 경영자로서 일을 현재보다 잘 하고 싶다는 생각에 이 책을 발견했으리라 생각한다. 저자로서 그 선택이 틀리지 않았음을 보장한다.

물론, 경영에 대한 책은 차고도 넘친다. 필자가 존경하는 경영학의 아버지 피터 드러커(1909~2005)는 1954년에 저술한 <경영인의 실제>라는 책에서 다음과 같은 말을 했다.

---

언제나 책방에 가면 차고 넘치는 책이 두 종류가 있는데  
하나는 요리책이고, 다른 하나는 동기부여에 관한 책이다.

---

당시 경영자들은 동기부여에 대해 많은 고민을 했는데, 이를 반영해서 각종 심리치세술을 담은 저작이 유행처럼 번졌고, 드러커는 이 현상을 비틀어 지적한 것이다. 현재는 어떤가? 요리책은 지금도 베스트셀러다. 동기부여는 '경영'으로 주인공이 바뀌었다. 경영일반론, 마케팅, 성공사례, 혁신, 변화와 위기에 대한 대응 등 기업과 경영을 주인공으로 하는 책은 독자를 압도할 정도이다. 기업과 경영은 현대 자본주의경제에서 아브라함이고 다윗이다. 그런데 또 경영에 관한 책이라니?

필자는 학부에서 대학원까지 10년간 경영학을 공부했다. 그리고 기업을 포함한 다양한 조직에서 경영자로 일했고 현재는 독립사업체를 운영하고 있다. 시간을 따져보니 30여년을 경영과 함께 살아온 셈이다. 이 정도 세월이라면 경영에 대해 알만큼 안다고 자부해도 되지 않을까? 솔직하게 말하자면 결코 그렇지 않다. 경영에 관한 지식은 삼각함수나 열역학 법칙처럼 한번 이해하면 두고두고 써 먹을 수 있는 지식이 아니다. 경영에 관한 지식은 가장 유효기간이 짧은 지식의 하나다.

경영지식의 수명이 짧은 이유는 간단하다. 경영은 현실에서 새로운 변화를 이끌어 내는 것이고, 인간의 욕망과 가치, 삶의 방식이 변하는 만큼, 혹은 변화를 주면서 끊임없이 변하기 때문이다. 1950년대에 사업을 성공적으로 일군 경영자가 2019년 현재에도 성공적으로 경영을 하리라고 기대할 수 없는 이유이기도 하다. 1980년대 중반 대학을

다닐 때, 어느 교수님이 이렇게 말한 적이 있다. 국문학과에 들어갔던 친구가 부럽다고. 교수님은 MIS(경영정보시스템)를 전공했다. 학부와 대학원에서 배운 지식은 그 분이 교수가 된 이후로는 모두 낡아져 버렸고, 그래서 공부를 계속하는 자신의 처지를 탓하면서 한 말이다. 경영에 관한 지식은 늘 새롭게 도전받고 검토되어야만 하는 것이다.

## 경영지식- 변하는 것과 변하지 않는 것

그렇다면 항상 새로운 경영지식을 찾고 공부하고 그러면 되는 것인가? 답은 '그렇지 않다'이다. 변하는 한편으로 변하지 않는 것이 있다. 경영에 관한 지식에서도 변하지 않는 부분이 있다. 명확하게 말하자면 거의 변하지 않는 것인데, 변하는 지식보다 이 지식이 훨씬 더 중요하다. '변하는 지식'을 가치 있게 만드는 것은 바로 이 '변하지 않는 지식'이기 때문이다.

### 첫째, 인간에 관한 지식이다.

경영은 사람들이 모여 협력을 통해 개개인의 한계를 넘어서는 위대한 무엇을 만드는 활동을 다룬다. 즉, 경영은 인간을 자원으로, 인간을 주체로 하여 새로운 가치를 만드는 것이 본질이자 목표다. 이것을 완성하려고 노력하는 것이 곧 기업가이고 경영자다. 또한 발명가와 기업가가 다른 이유이기도 하다. 물론, 모든 가치가 꼭 여러 사람이 모여야만 만들어지는 것은 아니다. 이 세계에는 분명히 천재들이 있다. 천재는 영감과 지식, 자신의 개성으로 일을 하고 가치를 창조한다. 그러나 경영은 조직을 무대로 한다. 조직은 희소한 천재들로만 이루어 질 수 없다. 천재는 늘 모자라기 때문이다. 조직은 평범한 사람들이 모여 탁월한 성과(드러커 박사의 말을 따옴)를 만드는 곳이다. 바로 이 점이 조직이 가진 평범하면서도 위대한 특성이다. 그렇다면 어떻게 평범한 사람이 가진 다양한 개성과 능력을 벼루려 탁월한 성과, 조직이 이루고 싶은 결과를 만들어 낼 수 있을까? 인간의 한계와 본성, 인간의 변화에 대한 깊은 이해가 언제나 경영에 필요한 이유다. 인간의 본성은 삶의 방식과 스타일과는 다르고 거의 변하지 않는다. 경영자는 인간에 관한 깊은 지식을 갖춰야 한다.

## 둘째, 변화에 관한 지식이다.

단순하게 말하면 경영은 어떤 조직이 고객을 위해 제대로 된 상품을 만들고 제공하는 활동이다. 이를 위해 경영자는 계획하고, 돈을 끌어오고, 사람을 채용하고, 공장을 짓고, 상품을 만들고, 상품을 유통한다. 이러한 경영을 추상적으로 말하자면 경영이란 여러 자원을 보다 가치 있게 만드는 활동과 과정을 만들어 내는 것이다. 즉, 경영은 가치창조활동이다. 이 점에서 애플이나 삼성이나 지방의 편의점이나 경영은 동일한 과제를 다룬다. 그렇다면 가치창조란 무엇일까? 가장 큰 가치창조의 본질은 변화다. 즉 기존에 없던 상품을 만들거나, 기존 상품에 새로운 가치를 부가하거나 둘 중에 하나다. 20 세기 초 자동차 산업을 지배했던 헨리 포드는 자동차를 발명한 사람이 아니다. 그가 이룩한 것은 마차를 버리고 자동차를 선택할 수 있도록 소비(구매)가능한 자동차와 생산공정을 만든 것이다. 그로 인해서 자동차는 비로소 가치를 가진 상품이 되었다. 그렇다면 기업가는 이러한 가치창조를, 즉 변~화 과정을 어떻게 만들어 낼 수 있는가? 인간의 활동, 협력과 소통, 기술활용 등 일과 과정에 대한 지식이 필요하게 된다. 즉, 인간이 탁월한 성취를 만들어 가는 과정에 대한 지식 말이다.

## 셋째, 리더십에 대한 지식이다.

경영은 경영자가 수행하는 행위다. 이 행위는 최종적으로 조직 목표를 달성하기 위한 것이다. 최신 소프트웨어를 개발하든, 다리를 건설하든, 인공지능 로봇을 만들어 내든지 최종 목표는 같다. 그래서 경영자는 사람들의 뜻을 한 방향으로 모으고, 각 사람의 능력과 행동이 조직 목표에 공헌하도록 영향을 미칠 수 있어야 한다. 이 영향력이 곧 리더십이다. 리더십에는 다양한 견해와 이론이 있지만 리더십의 본질적 요소는 단순하다. 영향력! 곧 올바르고 지속적으로 사람들에게 영향을 미치는 것. 어떻게 경영자는 리더로서 사람들에게 영향을 미치고, 이 영향력을 통해 사람들의 단합된 노력이 조직목표를 달성하도록 하는가?

이 책은 이처럼 변하지 않는 경영지식을 전달하려고 쓴 것이다. 필자는 이 지식을 다양한 원천으로부터 배우고 발견하고 인식하고 체득했다. 안타깝게도 이러한 지식의 많은 부분은 학과수업으로 배울 수 있는 것이 아니다. 경영자를 전문적으로 배출한다는 목적을 가진 경영대학원에서도 이러한 지식을 가르치지 않는다. 물론 이유가 있다. 가장 큰 이유는 경영자를 일종의 전문가로-기업 등 조직을 운영하는 전문지식과 기술을 가진 사람-이해하고, 경영에 관한 전문지식을 분할 할 수 있으며 가르칠 수 있다는

환원주의적 철학이 바탕에 있기 때문이다. 그래서 세부 전공이 그렇게 많은 것이며 지식을 가르치기 위한 현실적 어려움 때문에 이런 경향이 강화되었다. 어느 정도는 이해한다. 그 어떤 주제라고 해도 통으로 가르치기는 어렵기 때문이다. 그렇지만 전략을 배우고 마케팅을 배우고 재무를 배운다고 해도 경영자로서 책임져야 하는 넓고 깊은 관점과 판단의 근거를 배울 수는 없다. 경영은 경영대학원에서 배우는 교과목에 대응해서 문제가 발생하고 결정해야 하는 분할된 문제가 아니라 여러 차원과 영역이 얹힌 총체적인 문제이기 때문이다.

매출이 부진하다. 갑자기 고객이 이탈한다; 이 문제의 원인은 무엇이며 어떻게 해결해야 할까? 생산관리, 마케팅관리, 영업관리, IT, 인력문제

어떤 사태에 대한 판단이나 상황에 대한 분석적 지식을 경영대학원에서 배울 수는 있다. 그러나 바로 이 경영이 대응해야 하는 총체성 때문에 부분적인 기여에 그칠 수 밖에 없다. 필자는 경영학을 전공하고 경영대학원을 수학했지만 늘 이 한계를 느껴왔다. 그렇다면 필요한 지식을 어디에서 찾을 수 있을까? 그것은 유기적인 경험에 있다. 경영자를 만나 대화하고, 통찰력이 담긴 책을 읽고 탐구하고, 또 실제 경영현장에서 실패와 오류, 성공의 파노라마 속에 담긴 경험을 성찰하는 것이다. 학습과 경험이 연결되고, 성공과 실패가 지식으로 정리되고, 앞선 사람의 경험에서 지식의 원천을 끌어오는 것이 유기적인 경험이다. 다양한 원천을 통해 배우고, 성찰을 통해 스스로 지식을 쌓아 나갈 때, 비로소 살아 있는 경영지식을 갖출 수 있다.

이 책에 담긴 지식은 경영학도로서 공부하고, 경영자로서 필자가 겪친 유기적 경험에 대한 피드백을 통해 걸러진 것이다. 인간이 발 붙이고 있는 현실, 복잡하고 다양하지만 인간으로서 갖추고 있는 보편성에 기반한 지식으로서 가치가 있다고 생각한다.

경영은 인간의 활동이고, 인간의 결정이고, 인간의 한계를 가진 변화추구행위다. 따라서 경영은 지식에 바탕을 두어야 하며, 지식의 발전에 따라 새롭게 해석되고 발전된다. 이 과정은 변하지 않는 지식을 튼튼히 하고, 변하는(변해야만 하는) 지식을 새롭게 종합할 때 비로소 가치를 창조할 수 있다. 나무는 늘 새롭게 죽고 태어나지만 그 뿌리는 항상 그 자리에 있다. 이 책이 여러분이 기업가로서, 경영자로서 자신의 책임과 역할을 새롭게 인식하고, 경영에 대한 시야와 전망을 새롭게 하는 데 작은 도움이 되기를 기대한다.

2020년 8월

문정엽



# 목 차

책 소개 .....	4
저자소개 .....	5
서 문 .....	7
목 차 .....	13
1 장. 경영은 인문예술이다 .....	15
2 장. 사명과 비전을 세워라 .....	25
3 장. 패러독스를 상대하라 .....	37
4 장. 경영의 범위를 파악하라 .....	49
5 장. 혁신하려면 폐기하라 .....	59
6 장. 올바른 목표를 정하라 .....	73
7 장. 고객에게 배워라 .....	89
8 장. 현명하게 실패하라 .....	103
9 장. 벤치마킹을 활용하라 .....	117
10 장. 비영리기관에서 배우라 .....	129
11 장. 조직을 이해하라 .....	141
12 장. 리더로 일하라 .....	157
13 장. 함께 성과를 달성하는 법을 익혀라 .....	171
14 장. 학습하는 방법을 익혀라 .....	187
15 장. 인간관계를 관리하라 .....	201
16 장. 상사를 관리하라 .....	213
17 장. 자신을 경영하라 .....	227
18 장. 풀리스페셜리스트가 되라 .....	243
19 장. 피드백으로 성장하라 .....	257
20 장. 스토리로 리딩하라 .....	269



# 1장. 경영은 인문예술이다

경영자의 신념과 가치가 경영을 만든다

---

경영은 지식, 자기인식, 지혜 그리고 리더십의 원리를 다룬다는 점에서 'liberal' (자유로운 사고)이며 이 원리를 실천하고 적용한다는 점에서 'art'(과학이 아니라 기예)이다. 경영자는 심리학, 철학, 경제학, 역사학, 물리학은 물론 윤리학에 이르기까지 인문과학과 사회과학에 대한 지식과 통찰력을 갖추어야 한다. 그리고 이를 효과적으로 활용해 성과를 거두어야 한다. 다시 말해 지식과 통찰력을 바탕으로 아픈 환자를 치료하고, 학생을 가르치고, 다리를 건설하고, '사용자 친화적인' 소프트웨어 프로그램을 설계하고 판매해야 한다.

(피터 드러커, 매니지먼트, 개정판/*Management, Revised Edition*)

---

## 경영은 000 이다

오래 전에 경영학과에 입학했을 때 첫 수업에서 교수님이 칠판에 적은 질문은 다음과 같다.

경영이란 도대체 무엇인가? *What is Management?*

필자를 포함해서 수업에 참여한 모든 신입생들은 답을 할 수가 없었다. 바로 그것을 배우려고 온 것이 아닌가? 첫 대면은 당혹스러웠지만 사실 이 질문은 두 가지 중요한 의미를 담고 있다. 경영에 대한 분명한 관점을 가지라는 것. 그리고 그 답을 찾기 위해 공부하라는 것.

그 후로 필자는 기업을 비롯한 다양한 조직에서 일하면서 나름의 경영관을 형성했고, 이를 토대로 경영자로 일했다. 경영이란 무엇을 말하는가? 경영자에게 경영이란 삶에서 어떤 의미를 가지고 있는가? 경영을 통해 무엇을 이루고 싶은가?

미국의 MBA나 한국의 MBA는 대체로 다음과 같은 답변을 제시한다:

### 이윤 극대화, 자원의 효과적인 활용, 효율성의 향상

이들 답변은 경제적 성과가 기업에게 가장 중요한 가치라는 가정이 바탕에 있다. 이 가정은 타당한가? 이렇게 MBA가 가르치는 데에는 이유가 있다. MBA의 목표는 경제적 성과를 '잘' 달성하는(이것이 경영이다) 지식과 기법을 전달하는 것에 있으며, 이를 잘 배우고 실행하는 기능적 전문가를 양성하는 것이다. 그런데, 이런 입장은 문제가 있다. 경제적 가치만으로 경영을 설명하는 생각은 경영의 전체상이 아니라 일부만을 이해하는 편협한 관점에서 나온 생각이다. 특히 경영자로서의 가치와 신념을 무시하는 잘못된 관점이다.

경영은 다른 무엇보다 경영자의 결정과 행위를 통해 이루어진다. 따라서 가치와 신념은 개인에 달린 것이지만, 그 가치와 신념은 경영행위를 통해 드러나는 것이다. 이를 무시하거나 고려하지 않는 경영에 대한 편협적 이해와 몰가치는 결국 인간이라는 가장 중요한 요소를 훼손하고 다양한 이해관계자를 가볍게(?) 무시하는 기업의 탐욕을 야기하는 잘못된 관점이다. 필자는 오랜 기간 경영자 생활을 하면서 이 사실을 어렵게 깨달았다.

경영관은 경영자의 결정과 행동을 이끌어가는 깊은 신념이자 가치다. 곧 경영관이 경영을 결정한다. 매출액, 이익, 비용, 흑자 또는 적자라는 익숙한 용어를 벗어나서 ‘경영한다’라는 말이 던지는 의미, 지금 마음속에 있는 믿음을 따져 보자. 이 질문에 대답을 분명히 할 때, 경영을 통해 성취하고 싶은 그 무엇에 진정한 열정을 가질 수 있다.

이 글에서는 인문예술로서의 경영이라는 관점을 설명하고자 한다. 이를 통해 가장 포괄적이고 본질적인 시각에서 경영이란 무엇인가를 이해하고자 한다.

## 인문예술이 지향하는 것

인문예술은 인간의 발전을 지향하는 지식과 학문, 즉 인문학을 뜻한다.

인문학은 흔히 문·사·철(文, 史, 哲)로 지칭된다. 문학과 역사, 철학에서 탐구하는 인간성(인간다움), 가치(혹은 도덕), 문화가 인문학의 주요 주제이기 때문이다. 이 주제를 인문학이 탐구하게 된 뿌리는 고대 그리스와 로마로 거슬러간다. 라틴어인 아르테스 리베랄레스(artes liberales 영어: liberal arts)로 불렸던 7 가지 교양과목(문법, 수사, 논리, 산술, 기하, 음악, 천문)은 자유로운 시민이 갖춰야 하는 필수 교양이었다. 이후 인문학은 자유로운 개인으로서의 인격함양과 지도자로서의 자질을 함양하는 모든 지식을 뜻하게 되었다. 로마의 현자였던 키케로는 인문학 교육은 사회를 이끌어갈 시민을 배양해야 하며, 문화적 가치와 도덕이 담긴 고전을 익혀 공동의 행동기준을 잘 알고 존중하는 시민을 길러내야 한다고 주장하기도 했다. 즉, 인문예술은 개인이 사회 속에서 자격 있는 한 사람으로서 배워야 하고, 책임을 지고 공헌하기 위해 필수적으로 갖춰야 하는 지식이었다.

이러한 인문학은 시대의 변천을 겪었다. 종교가 사회를 지배했던 중세에는 종교에 밀려 뒤 켜에 있었지만 르네상스를 맞아 인문학의 정신이 폭넓게 확산된다. 개인의 이성에 대한 믿음이 확산되면서 인본주의는 사회의 지배적인 가치로 재해석되었다. 그러나 근세로 오면서 또 한 번의 변천을 겪게 되는데 인문학은 자연과학과 실용적 지식에 밀려나게 된다. 인간성에 대한 고민은 풍요로운 물질문명에 대한 이상 앞에서 밀려났다. 경제적 이익과 효용성이 사회를 지배하는 가치가 되었고 인간다움을 포함한 보편적인

가치는 세상사에 초연한 철학자의 서재로 밀려난 것이다. 그러나 인간이 인간다움에 대한 관심을 벼릴 수는 없다. 경제적 효용과 과학기술 만능주의에 치중한 20 세기 문명에 대한 반성과 함께 다시금 인문학의 이상이 재조명되고 있다. 인간다움을 잃어버린 지식과 기술이 만들어 내는 인간상과 사회에 대한 반성이 바탕에 있다. 또한 지식이 중심인 현대 사회에서 그 어떤 시대보다도 올바른 가치와 덕목을 이해하고 실천하는 리더가 중요해졌기 때문이다.

인간의 계발은 평생을 걸친 삶에서 완성된다는 점에서 가치와 덕목, 책임에 대해 탐구하는 인문학의 정신은 소중하다.

그렇다면 경영은 이러한 인문학과 어떤 관계가 있을까?

## 경영은 인문예술이고, 인문예술이어야 한다

경영학을 비로소 학문으로 정립한 피터 드러커는 경영을 인문예술이라고 말했다. 경영에는 인간의 계발, 인간 삶의 향상이라는 분명한 가치가 포함되어 있다고 판단했기 때문이다.

드러커는 기업에서 일하는 사람들이 지위와 기능, 보람을 얻어야 한다는 것을 일찍부터 주장했다(기업의 개념, 1946). 조직에서 사람은 단지 노동과 임금의 대가를 교환하는 도구가 아니다. 드러커는 사람들이 일을 통해 공헌하고, 일을 통해 성장하고, 결국 자신의 가치를 조직에서 실현하는 것이야 말로 경영의 책임이라고 생각했다.

이러한 경영과 사람이 맺는 불가분의 관계는 다른 측면에서도 드러난다. 경영은 어디에서 이루어지는가? 경영의 현장은 조직이다. 즉 경영은 사람들이 일하는 조직이라는 현장에서 이루어지고 실현된다. 따라서 경영은 존중감과 책임감, 신뢰에 기초한 협력을 바탕으로 한다. 존중감과 책임감은 인간이 가치 있는 존재로서 자신을 인식하고, 최선의 공헌을 하도록 만들고, 협력은 최고의 성과를 만들도록 돋는다.

이와 같이 인간의 가치를 드러내고 바람직한 조직 공동체를 추구한다는 점에서 경영은 명확하게 인문예술인 것이다

또한 경영은 조직이 사회를 위해 바람직한 공헌을 하는 것을 지향한다. 공헌은 영리, 비영리조직을 포함해서 모든 조직이 실현해야 하는 본질적 사명이다. 즉, 사람에게 도움이 되는, 사람을 행복하게 하는 상품을 만드는 것이 조직을 만든 목적이자 조직이 사회에 필요한 이유이기 때문이다. 분명하게 말하자. 경영은 '싸게 사서 비싸게 파는 행위'가 아니다. 경영은 인간을 위한 가치와 바람직한 세상에 대한 비전을 반드시 품어야 하는 것이다.

마지막으로 한 가지 중요한 측면에서도 경영은 인문예술이다. 특히 이것은 경영자의 내면과 연관된다. 인간의 향상은 다른 무엇보다 자신이 추구하는 가치가 무엇인가에 대한 자기인식에서 출발한다. 가치가 선택과 행위를 이끌기 때문이다. 가치는 그 사람이 독립해서 살든, 조직에서 살든 결코 그와 분리되지 않는다. 사람은 자신의 가치를 온전한 삶의 전체에서 실현하는 것이지, 여기서는 이것, 저기서는 다른 가치를 위해 나눌 수가 없다. 일터에서는 오직 조직의 목적을 위해 자신의 가치와 상관없이 행동하고, 집에서는 착한 가장으로, 지역 사회에서는 양심적인 시민의 가치를 따를 수는 없는 것이다. 삶은 하나의 전체요, 단일한 배경을 가지고 있고, 경험의 총체이기 때문이다. 그래서 다른 무엇보다 경영을 수행하는 경영자는 인문학적 성찰을 통해 자신의 가치를 발견해야 한다. 특히 경영자는 다른 사람을 이끄는 책임이 부여된 사람이다. 이 책임은 조직이 지향하는 목적을 통해 사람들에게 가치를 제안하고 그들의 공감을 얻을 때 비로소 실현된다. 만일 자신이 확신하는 가치가 없거나 모호하다면, 그리고 개인의 가치가 조직의 가치와 최소한 정렬된 것이 아니라면 경영자는 사람들을 리드할 수 없다. 결국 경영자는 사람들을 정직하게 대할 수 없으며 조직을 조직으로 만들 수 없다. 조직이란 성취하고자 하는 가치를 공유하는 사람들이 모인 곳이고, 이 공유된 가치가 조직이라는 정체성을 만들기 때문이다. 경영자는 인간과 사회에 대한 바람직한 관점과 가치를 가져야 한다.

### 경영은 처음부터 인문을 바탕으로 했다

이 지점에서 혹자는 반론을 제기할 수 있다. 기업을 운영하는 실무로서 경영은 '돈을 버는 일'이 본질이 아닌가? 그리고 경영자의 가장 중요한 책임은 기업의 소유권자인 '주주의 부'를 늘리는 것이 아닌가? 라는 반론이다. 왜 경영자가 인간으로서 가치를 고민해야 하는가?

이 반론을 지지하는 가장 강력한 이론은 주주자본주의이다. 필자는 이 이론에 대해 다양한 관점에서 재반론을 할 수도 있고, 이 이론이 경영의 목적에 관한 대표적인 견해도 아니며, 논리적으로 근거가 없다는 점을 주장할 수 있다. 그러나 한 가지 사실을 지적하는 것으로 충분하다고 생각한다. 경영관을 구성하는 핵심적인 요소는 경영자의 확신이고 경영자의 행위원칙이기 때문이다. 즉 왜 나는 경영을 하는가? 무엇을 경영을 통해 달성하려고 하는가에 대한 답변을 말한다.

주주자본주의는 이 질문에 결코 제대로 답변할 수 없다. 이 주장은 기업의 법적 소유권이 주주에게 있다는 단 하나의 사실로 기업의 목적과 책임, 기업과 사회의 관계, 경영의 의미와 책임에 대한 중요한 질문을 끊임없이 놓기 때문이다.

자본주의의 산실인 미국에서도 인문예술로서의 경영은 분명하게 인식되었던 주제였다. 경영이론의 산실이자 경영자를 양성하는 총아인 경영대학원(비즈니스 스쿨)이 설립된 19 세기 말에서 20 세기 초에 경영학이 인문학을 바탕으로 삼아야 한다는 인식은 분명했다. 대학 산하 최초의 비즈니스 스쿨인 펜실베이니아 대학 와튼 비즈니스 스쿨(1881)은 미국 상류층 젊은이들이 ‘사회적 의식과 도덕적 인격’을 길러 기업에서 일하든 정부에서 일하든 지역사회에 이바지할 수 있도록 교육시켜 주는 것을 사명으로 삼았고, 다트머스의 터크 경영재무대학(1900)은 학생들에게 3+2 과정, 즉 3 년 동안 인문학 과정을 수료한 다음에야 경영대학원에 등록할 수 있도록 했다. 또한 1908 년 설립된 하버드 비즈니스 스쿨도 학생들에게 인문학 강좌 수강을 요구했다. 경영자 교육에 있어서 인문학의 이상과 인문학을 통한 인격함양이라는 목적이 분명하게 존재했던 것이다.

이러한 이상은 이후 경영대학원이 발전하면서 희석되었다. 미국의 경영대학원은 경영자의 윤리와 책임보다는 과학적 경영과 재무분석을 중시하게 되었고 오직 수익과 효율성을 중시하는 경영자라는 오늘날의 경영자상을 만들었다. 그리고 대기업이 세계 경제의 성장을 이끌어 오면서 더욱 굳건한 지지를 받게 되었다. 그러나 놀라운 능력으로 기업을 키우고 주주의 부를 늘려주는 경영자는 기업만의 이익을 위해 다른 것을 희생할 수 있는 탐욕적 자본주의를 만들어 갔으며 늘 위기를 야기한다. 2008 년 금융 위기는 가장 최근에 나타난 위기일 뿐이며, 경영자의 몰가치와 비윤리적 태도가 위기를 키웠다는 반성은 진실을 말해준다. 철학과 가치에 대한 고민이 없는 경영자가

현대 사회의 핵심기관인 기업을 지배할 때 어떤 일이 생길 수 있는가를 우리는 목격했다.

부와 경제적 성과는 중요하다. 기업은 이것들을 성취해야 한다. 그러나 이들은 다른 가치와 윤리를 제압하는 유일한 가치가 아니다. 한편으로 가치와 부는 상충되는 것도 아니다. 양자는 전혀 다른 차원에 있다. 가치와 윤리는 '정당함'의 왕국에 부는 '노력과 결과'의 왕국에 있기 때문이다.

경영은, 인문예술로서의 경영은 정당한 부, 정당한 결과를 지향한다. 마피아가 번 돈은 절대로 경영의 목표 또는 결과가 아닌 것이다.

## 경영자의 경영관이 결과를 만든다

경영은 본질적으로 인간에 대한 이해, 인간의 가치를 담고 있는 것이다. 이러한 경영관은 현대 사회에서 더욱더 중요해지고 있다.

가장 중요한 이유는 현대 사회가 조직의 사회이고, 조직은 경영을 필요로 하기 때문이다.

사회와 세계를 형성하는 데는 여러 사람들이 관여한다. 과거에는 신탁을 받은 사람, 왕과 귀족, 교황 같은 종교지도자들이 그 역할을 맡았다. 오늘날은 많은 사람이 자신의 가치와 신념을 바탕으로 세계에 참여할 수 있는 자유로운 사회, 민주적인 세계이다. 그런데 이 세계가 과거와 질적으로 다르다는 중요한 사실이 있다. 바로 현대 사회는 조직사회라는 점이다. 현대 사회는 조직들의 몫과 책임이 그 어떤 시대보다도 중요한 사회다. 기업, 대학, 병원, 정부, 지자체, 비영리조직 등 현대 사회는 다양한 조직들에 의존한다. 불과 2백여 년 전에는 이런 조직이 없었다. 만일 오늘날의 조직이 갑자기 사라진다면 현대인은 단 하루도 정상적인 삶을 영위할 수 없을 것이다. 조직에서 대부분의 삶을 살아가는 현대인에게는 공동체가 없어지는 것이고, 조직이 제공하는 상품을 필요로 하는 소비자로서 누리는 풍요로운 생활이 없어지기 때문이다. 실업과 공황이 얼마나 중대한 사회악인가를 생각해 보라. 조직이 제대로 운영되는 것은 현대 사회를 존속시키는 가장 중요한 요건이다.

조직의 중요성은 곧 경영의 중요성이다. 그리고 경영의 중요성은 경영자의 중요성 그 자체다. 경영자의 결정과 행동, 이를 통해 조직이 달성하는 성과는 그 조직 자체에는 말할 것도 없고 조직에서 일하는 사람, 조직이 제공하는 상품을 필요로 하는 모든 사람들에게 아주 소중하다.

경영은 경영자가 추구하는 것 이상을 넘어설 수 없다. 가끔씩 행운이라는 요소가 개입하기는 하지만 조직의 성과는 항상 경영자가 마음속에서 꿈꾸고 기대하는 것에서 출발한다. 즉 경영자가 생각하는 목적과 목표, 조직이 봉사하는 고객, 조직이 지켜야 할 윤리와 경계선에 따라서 조직이 산출하는 결과가 만들어진다. 경영이 상업이라면 거래와 이윤이 중요할 것이고 경영이 혁신이라면 창의적 도전과 위험 감수가 중요할 것이다. 혹은 경영이 구성원들의 행복이라면 구성원에 대한 관심과 배려, 공동체 형성이 중요할 것이다.

경영이 추구하는, 추구해야만 하는 모든 것에 대한 경영자의 믿음이 경영관이고 경영마인드이다. 이 경영관이 경영자의 결정과 행동을 통해 실제로 드러나는 결과를 만든다.

무엇이 경영이 추구해야 하는 가장 올바른 것인가에 대한 정답은 없다. 그렇지만 최소한 경영이 조직에 관여하는 사람들과 사회에 해가 되어서는 안 된다는 것이 최소한의 한계선이다. 이 위에 경영이 달성하는 가치에 대한 경영자의 성찰이 구체적인 내용을 만들 것이다.

드러커는 경영은 인문예술이라고 주장하면서 인간의 발전을 위한 지식과 지혜, 책임과 공헌을 강조했다. 이 말에 담긴 의미를 생각하면서 경영자로서의 자신의 신념과 가치에 대해 생각하기를 조언한다.

## 〈Action Point〉

경영을 무엇이라고 생각하는지 질문해 보자. 돈을 버는 기술, 지도하고 통제하는 것, 이해관계자를 잘 만족시키는 것…… 그 무엇이든지 경영자의 깊은 마음속에 있는 지향점이 경영의 결과를 만들어 간다. 결국 경영관은 ‘왜 경영하는가’라는 질문에 대한 답변이다.

