임해성의

# 워크 스마트

## 열심히 일하지 말고 똑똑하게 일하라

임해성 지음

지은이 **임해성**

동국대학교를 졸업하고 한국능률협회와
한국능률협회컨설팅을 거쳐 현재 GBC 컨설팅
대표 컨설턴트로 있다.
변화와 혁신을 지원하기 위한 교육, 연수, 컨설팅업무를
맡아 진행하고 있으며, 조직을 혁신하는 것이 아니라,
혁신을 조직하자는 컨설팅 모토로 활동하고 있다.
저서로는 <도요타 vs. 도요타>, <임해성의 워크 스마트>가
있으며, 역서로 <전략의 본질>, <퍼실리테이션 테크닉
65>가 있다.
maumejuin@paran.com

## 차례

**들어가며 |** 이제는 워크 스마트 시대

**| Part 1 |**
**워크 라이프 밸런스 vs. 워크 라이프 인테그레이션**

파이프라인을 만들 것인가, 물통을 져나를 것인가
“만약 100억이 생긴다면 일 같은 건 하지 않겠어”
워크 라이프 밸런스를 넘어 워크 라이프 인테그레이션으로

**| Part 2 |**
**왜 워크 스마트인가**

나는 왜 일을 하는가
열정은 내가 가치 있는 일을 한다고 느낄 때 온다
워크 하드가 아닌 워크 스마트를 하려면
무엇을 위한 워크 스마트여야 하는가

**| Part 3 |**
**새로운 패러다임과 워크 스마트**

패러다임 변화의 승자, 헌원을 이긴 치우

뒤바뀐 시장의 주인, 떨어진 정보의 가치
고정관념이라는 익숙한 것과의 결별
부가가치가 있는지 질문하라

**| Part 4 |**
**워크 스마트의 조건**

문제해결과 창의력
'혁신'을 '조직'하는 기업의 변화
워크 스마트를 실현하는 개인의 조건

**나가며 |** 공감으로 워크 스마트 하라

## 들어가며 | 이제는 워크 스마트 시대

최근 들어 비즈니스 현장에서 워크 스마트(Work Smart)가 크게 주목받고 있다. 삼성그룹이나 포스코 등과 같은 대기업들은 이미 발빠르게 워크 스마트를 경영혁신의 한 방법론으로 채택하는 움직임을 보이고 있다. 그런 반면에 아직 이를 위한 구체적인 방법론이나 학습서도 나와 있지 않은 것이 현실이다.
또한 워크 라이프 밸런스(Work-Life Balance)와 맞물려 마치 인권신장의 대역사가 열리는 듯한 분위기가 형성되는 것 또한 사실이다. 다음과 같은 설문조사 결과는 일반 직장인들이 가지고 있는 워크 스마트에 대한 인식을 잘 보여준다.

2010년 봄, 한 온라인 취업사이트가 자사회원인 직장인 1,277명을 대상으로 '워크 스마트에 대해 어떻게 생각합니까?'라는 설문을 진행한 결과, 92.9%가 '긍정적이다'라고 응답했다.
워크 스마트를 긍정적으로 생각하는 이유로는 '삶의 질이 높아질 것 같아서'라는 대답이 19.6%로 가장 많았다.
다음으로는 '성과가 높아질 것 같아서(18%)', '불필요한 잡무가 줄어들 것 같아서(15%)', '직원들의 자율성이 높아질 것 같아서(14.9%)', '업무 스트레스가 줄어들 것 같아서(12.5%)',

'몰입을 잘할 수 있을 것 같아서(8.9%)' 등의 순이었다.

직장인들이 도입하고 싶은 워크 스마트 제도로는 '정시퇴근 문화(49.4%, 복수응답)'가 1위를 차지했다. 이어 '안식년, 자기계발 특별 휴가제(34%)', '자율 출근제(31.8%)', '불필요한 회의시간 단축(29%)', '1인 집중 업무공간 설치(22.3%)', '집중 근무시간 도입(21.5%)' 등의 순으로 집계되었다.

워크 스마트를 실천하는 데 있어 가장 방해가 되는 조직문화로는 '상사 눈치 보며 업무진행(32.3%)'하는 것을 꼽았다. 그 밖의 답으로는 '얼마나 오래 일하는지가 기준이 되는 성실성 평가(26.3%)', '일이 없어도 행해지는 주말 근무(8.3%)', '불필요한 회의(6.6%)', '성과는 무조건 상사의 몫(5.1%)', '학벌 위주 채용문화(4.9%)' 등이 있었다.

워크 스마트 문화가 확산되기 위해 필요한 것으로 응답자의 51.1%가 '기업 측의 적극적인 의지'라고 답했다. 이 외에도 '구성원들의 적극적인 참여도(15.9%)', '과거식 워크 하드(Work Hard) 조직문화 개선(11.6%)', '워크 스마트에 대한 충분한 이해(11%)', '성공사례의 벤치마킹(4.6%)' 등의 의견이 나왔다.

그렇다면 실제로 워크 스마트 제도를 도입한 기업은 얼마나 될까?

워크 스마트 제도를 도입한 기업은 40.7%로 나타났으며, 기업 형태별로는 '외국계 기업(57.9%)', '대기업(53.8%)', '공기업(43.7%)', '중소기업(36.8%)' 순으로 조사되었다.

도입한 워크 스마트 제도는 '정시퇴근 문화(27.3%, 복수응답)'가 가장 많았다. 다음으로 '이메일, 메신저 보고문화 확립(22.5%)',

'사내 아이디어 게시판 사용(14.6%)', '불필요한 회의시간 단축(13.5%)', '자율 출근제 실시(11.7%)', '집중 근무시간 도입(10%)' 등이 뒤를 이었다.
제도에 대한 만족도는 '보통이다(39.4%)'라는 의견이 가장 많았으며, 이어 '만족한다(26.4%)', '매우 만족한다(14%)', '만족스럽지 않다(12.7%)', '전혀 만족스럽지 않다(7.5%)' 순으로 비교적 만족도가 높은 것으로 나타났다.

아직 그 개념도 제대로 정립되지 않은 '워크 스마트'에 대해서 평가까지 이루어질 수 있다는 사실에 대한 놀라움은 차치하더라도, 워크 스마트에 대한 직장인들의 인식 혹은 기대는 '워크 라이프 밸런스'를 향하고 있음을 알 수 있다.
'제발 좀 날 내버려둬!' '퇴근은 정시에 하고 싶다고!' '쉴 수 있는 시간을 늘려줘!'라는 직장인들의 아우성이 들리는 듯하다. 이러한 목소리는 그만큼 우리가 장시간 노동을 하는 나라이기에 더욱 실감 있게 들려온다. 우리나라 직장인들은 '복지'에 대한 대가로 '효율'을 내어줄 수 있다는 약속을 하고 있는 것 같다.

그러나 이 책에서는 워크 스마트 논의의 본질을 '복지'의 시각이 아니라 '생산성'의 시각으로 보고자 한다. 적어도 현 시점에서 기업이 나서서 워크 스마트를 독려하는 데에는 그것이 '복지의 증진'이 아니라 '생산성의 증대'를 위한 것이기 때문이다. 또한 설사 복지나 복리의 모습을 띤 수단이 사용되더라도, 그 자체가 목적이 아니라는 것을

인식하지 못한다면 많은 기업들의 워크 스마트 시도는 결국 실패로 돌아가고 말 것이다.

예를 들어 정시퇴근은 워크 스마트의 결과이어야지, 전제이거나 원인일 수 없다. 자율적인 업무 분위기는 '전문성을 가진 지식노동자'로 거듭난 결과이어야지, 전제일 수 없다. 안식년 휴가나 자기계발 휴가도 마찬가지다.

그럼에도 불구하고 이런 제도를 전제적으로 실시한 기업들이 성공사례로 언급되는 것은 그 회사가 충분한 지불능력을 가지고 있기 때문이다. 모든 기업이 구글이나 NHN 등과 같은 기업의 부가가치를 창출하고 있다면 모를까, 현실은 그렇지 않다. 우리 직장인으로서도 워크 스마트의 본질에 대해 정확히 이해하는 것이 회사와 내가 상생하는 길임을 이 책을 통해 깨달을 수 있다면 필자로서도 더 바랄 것이 없겠다. 기업은 자선사업을 하는 곳이 아니다. 그게 자랑은 아니지만.

| Part 1 |

# 워크 라이프 밸런스
# vs.
# 워크 라이프 인테그레이션

## 파이프라인을 만들 것인가, 물통을 져나를 것인가

네트워크 마케팅 전문가인 버크 헤지스(Burke Hedges)가 쓴 <파이프라인 우화 (The Parable of the Pipeline)>를 읽어보았는가? 헤지스는 책에 파블로와 브루노라는 두 친구를 등장시켜 일과 삶에 대한 두 가지 다른 방식이 있다는 것을 보여준다. 마을 광장에 있는 물탱크에 물을 길어 나르는 일을 하게 된 두 사람 중 파블로는 파이프라인을 구축하려는 생각을 가지고 실행하였고, 브루노는 현재의 물통을 나르는 방식을 고집하였다.

결론부터 말한다면 이 작품은 '대다수의 사람들이 물통을 져나르며 살아가는 삶을 당연시하고, 오로지 극소수의 사람들만이 파이프라인을 구축하겠다는 꿈을 꾸며 그것을 실현하기 위해 노력한다는 것'을 상기시키며 인생의 파이프라인을 구축할 것을 권고하는 메시지를 전달하고 있다.
하지만, 책에서와 다르게 파블로가 끝내 파이프라인을 구축하는 데 실패하였다면 이야기는 어떻게 될까? 오히려 현실 속에서는 그런 실패사례를 더 흔하게 접할 수 있다. 브루노와 같이 자신의 방식을 꾸준함이나 한결같음으로 인정받으면서 착실한 성공을 거두는 이들도 많이 볼 수 있다.

결국 우리는 어떤 특정한 결론을 유도하는 말과 글 속에서 자신의 삶과 일에 대한 태도를 떠올리게 된다고 할 수 있다. 그러나 이러한 태도를 결정하는 데 있어서 가장 변수가 되는 것은 '물통을 져나르는 일의 방식'이나 '파이프라인을 구축하는 일의 방식'과 같은 방법론이 아니다.
가장 중요한 변수는 '미래'를 알 수 없는 어떤 것으로 인식할 수밖에 없도록 만드는 '현재성'이다. 파이프라인을 만들겠다는 목표를 세우기만 한다면 반드시 성공할 수 있다는 미래에 대한 검증이나 확신이 있다면 누구라도 그렇게 할 것이다. 반대로 현재의 방식에 만족하며 작은 성공을 거듭해가면서 착실하게 생활한다면 성공한다는 검증이나 확신이 있다면 또한 그렇게 할 것이다.

따라서 우리를 혼돈스럽게 만들고, 저마다 다른 삶과 일의 방식을 선택하게 만드는 것은 바로 '미래를 알 수 없다'는 사실이다. 미지에 대한 두려움은 우리가 가진 가장 큰 두려움이다. 그러함에도 불구하고, 그 미지를 좀 더 예측 가능한 범위 안으로 집어 넣을 수 있도록 하기 위해서 필자는 삶의 목표를 달성하는 통로로서의 '일'을 바라보고자 한다.

## “만약 100억이 생긴다면 일 같은 건 하지 않겠어”

웹서핑을 하다 보면 ‘만약 내게 100억이 생긴다면?’ 같은 질문을 던지고 댓글을 다는 이벤트가 진행되는 걸 종종 볼 수 있다. 그리고 우리는 그것이 아주 꿈만은 아닌 세상에 살고 있다. 누구나 한 번쯤 가져보았을, 로또가 당첨되었으면 하는 바람이 가장 대표적이다.
내게 100억이 생긴다면? 이런 질문에 대해 대다수의 사람들은 지금 하고 있는 일과의 결별을 가장 많이 이야기한다. 물론 하고 싶었던 일이나 사고 싶었던 것들에 대한 이야기로 바람을 채워가는 것이겠지만, 어쨌든 현재의 일은 더 이상 생각하고 싶지 않다는 속내가 묻어난다. 속된 말로 내 손에 100억이 들어오면 일 같은 건 그만두고 평생 놀고먹으며 편히 살겠다는 이야기가 그 전형이다.

그런데 현실은 어떤가? 실제로 수중에 100억이 있는 사람들이 무위도식을 하는 경우는 매우 드물다. 오히려 그들 중에는 일을 하는 데 있어서 그 누구보다도 열심인 경우가 많다. 이런 괴리는 어디서 오는 것일까? 현재의 일에 대해 지긋지긋함을 느끼면서도 부자가 되고 싶어하는 역설적 욕망은 개인의 영역을 넘어 사회적 현상이 된 지 오래이며, 부자와 관련된, 부와 관련된, 돈과 관련된 서적들이 넘쳐나는 세상이다.

이 책의 주제는 '워크 스마트'를 다루는 것이므로, 개인의 영역에서 일어나는 역설적 심리를 직접적으로 다룰 생각은 없지만, 조직이나 회사 안에서 일하고 있는 각 개인들이 일에 대해, 자신의 삶에 대해 어떤 생각을 가지고 있는가는 매우 중요한 부분이므로 들여다보지 않을 수 없다.

## 워크 라이프 밸런스를 넘어
## 워크 라이프 인테그레이션으로

요즘 '워크 라이프 밸런스(Work-Life Balance, 일과 삶의 균형)'라는 말을 자주 들을 수 있다. 복장 자율화, 자율 출퇴근제, 회의시간 단축, 잔업금지 등의 방법론으로 대두되는 워크 라이프 밸런스는 한국사회의 구조적 문제에 대한 해법으로서 제시되는 듯하다. 그 점이 다소 아쉽기는 하지만.
워크 라이프 밸런스가 대두된 출발점은 한국인이 일하는 시간이 길다는 것이다. OECD 회원국 가운데 가장 긴 근로시간을 가지고 있다는 통계에다, 그럼에도 불구하고 OECD 회원국 가운데 노동생산성이 가장 낮은 축에 속한다는 통계를 더해보면, 과연 무엇을 위해 장시간 근로를 하는 것인가 하는 의문을 갖기에 충분하다.

현실이 이렇기에 기업 측에서, 특히 대기업들이 먼저 나서서 워크 라이프 밸런스를 이야기하는 것은 노동생산성 측면에서의 반성이 선행된 것으로 추측해볼 수 있다.
독자들은 '일과 삶의 균형'이라는 표현을 들으면 어떤 그림이 그려지는가? 저울 위에 평형을 이루고 있는 일과 삶의 무게, 혹은 양적인 의미의 균등의 이미지가 떠오르진 않는가? '양적인 의미'에서의 '양'은 결국 시간 배정에

있어서 어떻게 균형을 잡아갈지를 연상하도록 만든다.
현재 시행되고 있는 대부분의 제도는 이런 '양적인 균형'에서 벗어나지 못하고 있다. 그렇다면 양적 균형이 과연 이 책에서 논의하고자 하는 근본주제인 노동생산성을 향상시킬 수 있을까?
일을 하다가 6시가 되면 바로 집으로 가는 것이 옳은가 그렇지 않은가. 아이가 아파도 일을 하러 나가는 것이 옳은가 그렇지 않은가.
이런 양자택일적인 선택의 문제로 '일'과 '생활'이 나누어질 수 있다는 전제는 과연 유효한가.

더욱이 우리가 놓치지 말아야 할 것은 워크 라이프 밸런스라는 표현 뒤에 깔려 있는 인식이다. 워크 라이프 밸런스는 일하는 시간의 과잉을 전제로 한다.
때문에 그것은 노동의 대가로서 보다 많은 휴가, 보다 많은 급여를 떠올리게 한다. 보다 많은 휴가, 보다 많은 급여를 요구하도록 만든다. 아니, 그것들을 욕구하도록 만든다. 하여 마침내 나에게 일이란 즐거이 보낼 주말에 대한 상상으로 위무하고, 두둑한 지갑으로 잊어버릴 수 있는 악몽과도 같은 어떤 것이 되어버리고 만다. 참아내고 이겨내야 할 대상으로서의 일. 이런 전제 속에서 워크 라이프 밸런스는 성장한다.

일과 생활은 결코 마이너스섬(minus-sum)이 아니다. 일이냐 생활이냐를 두고 갈등하고 대립해야 할 개념이 아닌 것이다.

그렇다면 우리 시대에 진정으로 필요한 자세는 업무를 통해 배우고, 업무를 떠나서도 배우고, 밖에서 배운 것을 다시 업무 속에 창조적으로 반영시키는 자세다. 또한 심신이 충분히 휴식을 취하고 업무에 몰입함으로써 스스로 '성장감'과 '달성감'을 느끼는 '워크 라이프 인테그레이션(Work-Life Integration)'이다.
결과적으로 회사에 기여하고 조직의 실적이 좋아지는 것을 필연적으로 기대할 수 있을 때, 기업은 보다 적극적으로 그 구성원들에게 휴식과 학습이 가능한 시공간을 제공하고자 노력할 것이다.

일과 생활은 플러스섬(plus-sum)이다. 일은 그 자체로 의미가 있으며, 그 자체의 목적을 달성함으로 얻어지는 성장감과 만족감과 더불어 생활에 필요한 여러 가지 자원 및 욕구를 충족시킬 수 있는 수단이기도 하다.
우리가 단순한 양적 균형 내지는 분할의 차원이 아니라 한 단계 위에서의 통합을 이야기하는 이유가 바로 여기에 있다. 독자들이 어떤 욕구를 가지고 있건 간에 그 욕구를 실현하는 수단은 바로 일이다.

| Part 2 |

# 왜 워크 스마트인가

## 나는 왜 일을 하는가

일은 목적이기도 하고 수단이기도 하다. 그것이 어떻게 정의되는가는 그 일을 하는 사람의 생각에 달려 있다.

필자가 중국의 한 업체에 강의를 하러 갔을 때의 일이다. 천진 공항에 중국인 기사가 나와서 필자를 맞아주었다. 통역을 맡은 조선족 직원에 대해 사전교육을 마치고 다시 호텔로 향했을 때는 8시가 넘은 늦은 시간이었다. 기사는 필자를 한시라도 빨리 호텔로 데려다주기 위해 노력하는 듯이 보였고, 올 때보다 훨씬 빠른 속도로 달려주었다.

주행속도에 비해 비교적 차가 조용하다는 느낌이 들어 필자는 기사에게 차종이 뭔지 물어보았고, 우리의 대화는 그렇게 시작되었다. 그는 필자의 질문에 대한 짧은 답변에 이어 중국의 자동차 메이커와 모델들, 일본, 한국, 독일, 미국, 프랑스 등의 자동차 메이커와 모델들을 줄줄이 열거했다.

필자가 놀라 당신 참 똑똑하다고 하였더니 기사는 아니라고 손을 내저으면서도 다시 자동차에 대한 이야기를 한참 늘어놓았다. 깊은 인상을 받은 필자가 다시 한 번 당신 참 똑똑한 것 같다고 하였더니 그는 또다시 손을 내젓는 것이었다.

호텔에 거의 도착했을 때 필자가 당신 참 차를 좋아하는 것 같다고 하였더니 기사는 그제야 그렇다고 인정하면서, 차를

좋아하지만 좋아하는 차를 구입해 몰고 다닐 만한 경제력이 되지 않으니 이렇게 회사에서 운전기사로 일하면서 차를 운전하고 있다고 말했다. 그러면서 자신은 운전하는 것이 너무나 즐겁고, 거리에서 이 세상의 많고도 많은 차들을 다 볼 수 있어서 너무나 행복하다고 덧붙였다.
그날로부터 4일 동안 필자는 그의 친절과 미소 뒤에 단단하게 자리잡고 있는 그의 '직업'과 '즐거움'이 합치된 힘을 보았다.

운전으로 먹고 산다고 생각하는 사람에게는 운전은 생계의 수단일 것이다. 반면 최고의 드라이버가 되겠다는 사람에게 운전은 그 자체로 목적일 수 있을 것이다. 앞서 천진에서 만난 운전사에게 운전은 자신의 삶은 윤택하게 만들어주는 가장 강력한 동기이자 수단으로 작용했다.
일은 반드시 그 일을 하는 사람의 마음 상태에 따라 그 결과가 달라지며, 그 다르게 나온 결과는 다시 그 사람의 생활의 질을 결정하게 된다. 이것이 일의 본질이다.

회사의 신입사원 교육에서 항상 빠지지 않고 언급되는 내용이 세 가지 있다. 이른바 ASK라는 것이다.
Attitude, Skill, Knowledge, 즉 태도와 기술, 그리고 지식이다.
기술은 비로소 그 일을 할 수 있게 해준다. 운전기사가 되려면 운전면허를 따야 하는 법이다.
그리고 지식은 그 일을 잘할 수 있도록 만들어준다. 경험과 결합된 지식은 남다른 결과를 가져다줄 수 있다.

마지막으로 태도는 그 일을 탁월하게도 할 수 있고, 허드렛일로도 만들 수 있다. 결국 아는 자는 좋아하는 자만 못하고, 좋아하는 자는 즐기는 자만 못하다는 춘추시대 공자의 관찰은 현재에도, 그리고 향후에도 유효하다. 독자들도 주위를 한 번 둘러보시라.

## 열정은 내가 가치 있는 일을 한다고 느낄 때 온다

모든 사람들이 자신이 좋아하거나 즐기는 일만을 할 수 있다면 일은 스스로의 목적도 달성하고 삶에도 충분히 기여할 것이다.
하지만 모든 사람이 자신이 원하는 일을 할 수 없기에, 역설적으로 우리는 현재와 바람직한 미래모습(DFS: Desired Future Status) 사이에서 꿈꾸며 오늘을 채워갈 수 있는 '가능성이 있는' 존재인 것이다.
그렇다면 기업이나 조직은 자신들을 구성하고 있는 직원들에게 어떻게 하면 열정을 갖게 해 줄 수 있을 것인가? 동기부여 작가인 케네스 토마스(Kenneth Thomas)에 의하면 다음의 네 가지 경우에 사람은 열정을 갖게 된다고 한다.

1. 자신이 가치 있는 일을 하고 있다고 느낄 때
2. 그 일에 있어서 자신이 선택권이 있다고 느낄 때
3. 그 일을 할 만한 지식과 기술이 있다고 느낄 때
4. 실제로 성장하고 있다고 느낄 때

자신이 가치 있는 일을 하고 있다고 느낀다는 것은 조직 내에 핵심업무와 비(非)핵심업무, 그리고 잡무 등과 같은 업무구분이 존재하고, 그 가운데 핵심업무를 맡았을 때와 같은 경우일 것이다. 결국 조직원 모두에게 '핵심업무'를 맡길 수는 없으므로 이것은 경영자원의 해석과 배분의

문제로 수렴된다.

업무에 있어서 스스로가 선택권이 있다고 느끼는 것은 권한이양이 되어 있다는 뜻이다. 임파워먼트 (empowerment)는 결과적으로는 개인적 측면에서는 자존감 및 권리의식의 증가 등 인식의 변화를 견인하고, 조직적으로는 조직변화에 대한 참여와 책임의식의 증가를 가져오므로 '타율에 의한 관리'를 '목표와 자기관리에 의한 관리'로 넘기는 데 있어서 대단히 중요한 사항이라고 할 수 있다.

그 일을 할 만한 지식과 기술이 있기 때문에 바로 자신에게 그 일이 맡겨진 것이라는 생각은 자존감의 상승이나 인정받았다는 느낌을 더욱 확대 재생산하고, 자신감을 키워주는 효과도 가져온다.
실제로 성장하고 있다고 느끼는 것은 일의 품질과 그 결과에 대한 스스로의 평가가 긍정적임을 나타내는 것이다.

결국 이 네 가지는 서로 밀접하게 연관되어 있음을 알 수 있는데, 그것은 첫 번째의 핵심업무 혹은 가치 있는 일을 모두가 할 수는 없다는 제약으로 인해, 경영자원의 해석과 배분의 문제가 될 수밖에 없다.
결국 공평문화는 공정문화로 해결하지 않으면 안 된다는 것이며, 획일적인 평등으로는 조직원의 열성을 끌어낼 수 없다는 것을 의미한다. 그렇다면 그 소수의 핵심업무를 누구에게 배정할 것이냐에 따라서 그 조직의 퍼포먼스가

결정된다고 해도 과언이 아닐 것이기에, 이것은 바로 핵심인재의 확보 및 육성과 직결된다고 할 수 있다.

## 워크 하드가 아닌 워크 스마트를 하려면

독자들은 <이솝 우화>에 나오는 '토끼와 거북이' 이야기를 기억할 것이다. 아마 전 세계 거의 대부분의 사람들이 알고 있을 정도로 유명한 이야기다. 이 토끼와 거북이의 교훈이 무엇이었는지 기억하는가?
대개 부족하지만 끝까지 노력하면 좋은 결과가 올 것이다, 게으름을 피우면 안 된다 정도로 기억할 것이다. 어쨌거나 토끼와 거북이가 우리에게 주는 교훈은 워크 하드(Work Hard)하면 성공한다는 것이었다. 하지만 이 이야기를 워크 스마트의 관점에서 바라보면 어떨까?

토끼의 목표가 무엇이었는지 한 번 살펴보자. 토끼와 거북이가 누가 정상에 먼저 오르는가를 두고 경주를 했지만 토끼의 목표는 거북이였다. 거북이를 이기면 된다고 생각한 것이다. 그래서 토끼는 예상처럼 쉽게 거북이를 앞서게 되자 그만 목표를 잃고 낮잠을 청했다. 경주가 끝나지도 않았는데 중간에 잠들 수 있었던 것에는 자신에 대한 과신으로 언제고 다시 일어나 달리면 거북이를 이길 수 있다는 자신감도 작용했겠지만.
하지만 거북이는 어땠는가. 거북이의 목표는 토끼가 아니었다. 만일 토끼가 목표였다면 토끼를 앞선 순간 거북이도 토끼처럼 도중에 잠들어버렸을 것이다. 하지만

토끼와의 승산 없어 보이는 경주에 나선 거북이의 목표는 정상이었다. 그래서 토끼를 앞서고도 걸음을 멈추지 않고 꾸준히 전진해 정상에 먼저 도착한 것이다.

결국 현명하게 일하자는 워크 스마트의 출발선은 명확한 목적, 목표의 이해에 달려 있다. 독자들의 목표는 어디에 있는가? 그 목표를 달성하는 장, 독자들이 다니고 있는 직장의 목표는 무엇인가? 직장인들에게 회사에서 보내는 시간은 거의 인생의 전부라고 해도 과언이 아니다. 적어도 오늘 하루의 거의 전부를 필자와 독자들은 회사에서 보내고 있다. 그 회사의 목적, 목표는 무엇인가?

## 무엇을 위한 워크 스마트여야 하는가

앞서 언급한 바와 같이, 일차적으로 국내 기업들이 새삼스럽게 워크 스마트를 이야기하는 배경은 업무효율, 즉 노동생산성이 떨어진다는 데에서 출발한다. 그 노동생산성, 효율을 얼마나 올릴 수 있느냐와 관련된 방법론의 하나로 대두한 것이다.
그러나 효율만을 우선적으로 생각하는 워크 스마트는 요즘같이 개방된 시대에는 오히려 역효과를 낼 가능성이 크다. 노동생산성 향상이라는 대전략이 있고, 그 대전략의 전술로 워크 스마트가 등장했지만, 진정한 의미의 워크 스마트를 추진하기 위해서는 그에 맞는 중전략과 소전략이 필요하다.

우선 워크 스마트를 제대로 정의한다면 조직과 일의 본질에 대한 이해를 바탕으로 얻어진 사람들의 인식에 걸맞게 일하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 그 조직의 위상, 조직을 둘러싼 환경의 변화와 그에 대한 조직구성원들의 이해 정도에 따라 워크 스마트의 구체적인 방법론은 다양한 선택지를 가질 수 있어야 한다. 또한 그것이 무엇이든 간에 변화에 맞추어 동태적인 것이라는 인식을 갖는 것이 중요하다. 고정된 스냅사진이 아니라 동영상 내지는 적어도 파노라마와 같다고 보는 것이 좋겠다.

다만 이 책에서 말하는 워크 스마트는 각 개인의 역량이나 속성으로서 파악되는 워크 스마트가 아니라 조직 및 기업 내에서 이루어져야 할 워크 스마트라는 측면에서 볼 때, 조직원들의 이해에 기반한 분위기, 문화, 시스템의 구축을 전제로 이야기할 수밖에 없다.
즉, 기업의 전략기획, 인사, 혁신, 조직문화가 함께 어우러질 수 있는 틀을 만들어야 기업 안에서의 워크 스마트가 성공적으로 행해질 수 있다는 것이다. 그 틀에 무엇이 담겨야 하느냐가 중요한 것이 아니라 오히려 그 틀에 담긴 것을 얼마나 구성원들이 중요하다고 생각하느냐가 관건이다.

그러므로, 자칫 제도적으로 진행되고 있는 정시퇴근제나 원격근무, 자율출근제 등이 보편화되면서 일어날 수 있는 문제들에 대한 통찰이 필요하다.
우선 정시퇴근제는 불필요한 업무 및 잡무를 줄여 정시 안에 목표로 하는 업무성과를 달성하자는 목적의 추구가 아니라 형식으로 굳어질 가능성이 있다. 개인이 발의해서 진행되지 않는 '워크 스마트' 논의가 개인들에게 잘못 받아들여질 경우 이러한 형식화 내지는 이전으로의 회귀(결국 다시 잔업이나 특근이 늘어나는 형태로 지지부진해지는 현상)가 일어날 때의 실패비용도 고려하지 않으면 안 된다.
6시에 퇴근하고자 하는 '목표'가 중요한 것이 아니라, 정시 안에 업무성과 및 효율을 충분히 높이자는 '목적'을 잊지 않는 것이 중요하다는 것이다.

더불어 원격근무나 자율출근제 역시 일견 구성원들의 다양한 니즈를 반영한 듯이 보이지만, 이것이 오히려 일과 생활의 경계마저 없애버림으로써 자칫 업무강도의 증가와 상시적인 긴장의 조성으로 인한 업무효율의 저하로 나타난다면 그 또한 본말이 전도된 것이라고 할 수 있다.

정리하자면 워크 스마트는 분명히 기업의 생산성 향상을 목표지점으로 삼는다. 하지만 기업의 생산성과 개인의 삶의 질은 밀접한 관련이 있다는 것을 인지한 기업 측에서 먼저 워크 스마트를 제안하고 있는 만큼, 그 사이의 균형점, 아니 앞서도 이야기한 바와 같이 통합점에 대한 논의가 심도 있게 진행돼야 한다.
기업 생산성의 향상이 가져다주는 혜택이 과거에는 보다 많은 급여, 보다 많은 휴가, 승진 등이었다면 이제는 개인의 삶의 질, 행복의 수준(이것을 다시 돈의 문제로 이해한다면 무한회귀에 빠지게 됨을 잊지 말자) 등에도 관심을 가져야 장기적인 관점의 기업 경쟁력 유지와 조직의 건강성과 항구적 목적성을 담보하는 지속 가능한 성장을 바라볼 수 있다.

워크 스마트를 도입하고 정책화하려면 이러한 양면적인 요소를 고려해 밸런스를 갖도록 하는 게 무엇보다 중요하다. 양적 중심의 성장이 아니라, 질적 중심의 성장을 해야 한다는 인식을 구체화하기 위해 기업과 그 구성원들이 가져야 하는 기본적인 입장은 '노동강도'를 높이는 것이

아니라 '노동밀도'를 높여야 한다는 것이다.
기업이 구성원들에게 경쟁기업들이 모방할 수 없는 재화와 서비스를 만들어낼 수 있도록 시공간을 제공하는 것도 중요하지만, 그에 앞서 왜 우리가 '워크 스마트'를 하지 않으면 안 되는가에 대한 구성원들의 이해가 더욱더 중요하다. 기존의 패러다임을 이해하지 않고, 다른 패러다임을 만들어낼 수는 없기 때문이다.

| Part 3 |

# 새로운 패러다임과 워크 스마트

## 패러다임 변화의 승자, 헌원을 이긴 치우

사마천(司馬遷)의 <사기(史記)> '오제본기(五帝本紀)'에는 다음과 같은 기록이 나온다.

"신농씨(神農氏)의 나라가 쇠하여 제후들이 서로 다툴 뿐만 아니라 백성들을 사납게 짓밟았으나 신농씨는 이를 휘어잡지 못하였다. 이때 헌원(軒轅)이 무력으로 제후를 치니 모두 와서 복종하였다. 헌원은 이에 덕으로 다스려 병사들의 전력을 떨쳤으며 오기(五氣: 다섯 천기, 雨, 陽, 暑, 寒, 風)를 다스리고, 오곡(五穀: 다섯 가지 곡식, 쌀, 수수, 보리, 조, 콩)을 심게 하여 백성을 어루만졌다."

기원전 2700년 전의 일이니 청동기시대의 모습을 묘사한 것이라고 이해하면 되겠다. 이어서 당나라 때 역사학자인 사마정(司馬貞)이 <사기>에 주석을 달아 펴낸 역사서 <사기색은(史記索隱)>에는 다음과 같은 기록이 있다.

"관자(菅子)는 '치우가 노산(蘆山)의 금(金)을 얻어 다섯 가지 병기를 만들었다'고 했다."

역시 당나라 때의 장수절 (張守節)이 쓴 또 한 권의 주석서 <사기정의 (史記正義)>에는 이렇게 되어 있다.

"황제(헌원)이 섭정하기 전, 치우는 형제 81명이 있었는데, 짐승의

몸에 사람 말을 하였고, 구리머리에 쇠이마(銅頭鐵額)를 하였으며 모래와 돌을 먹었다. 칼, 창, 큰 활 등의 병장기를 만들어 천하에 위세를 떨쳤다."

상황은 이러하다. 양자강과 황하강의 중간지역을 둘러싸고 중원 땅에서는 수없이 많은 다툼이 발생하는데, 그 역사의 뿌리가 깊다. 신석기시대에 이르러 농경문화가 시작되고, 정착민들 간에 세력다툼이 있었음이야 쉽게 이해할 수 있는 부분이다.
그런 혼란상을 신농씨의 뒤를 이은 헌원이 청동기를 주로 하는 무력으로 제압하고 안정을 가져왔다는 설명으로 사기의 오제본기 내용을 이해할 수 있다.
쉽게 말해 헌원의 세력은 청동기시대 당시 가장 청동기를 잘 사용하는 부족이었을 것이다. 청동기로는 이길 자가 없었다고 보면 되겠다. 그는 주변의 제 부족을 아우르고 수장의 위치를 확보하게 된다.
그러나, 그런 그에게 위기의 그림자가 드리워지는 것은 다름 아닌 동이족의 수장, 치우의 등장이었다. 금속으로 다섯 가지 병기를 만들고, 금속제 투구와 갑옷으로 무장한 치우의 군대는 분명 헌원에게는 괴물로 인식되었을 것이다. 동두철액에 모래와 돌을 먹는 짐승들... 그들에게 헌원은 졌다. 두 번째의 전투도. 세 번째의 전투도. 무려 73회의 전투에서 헌원은 졌다.

우리는 이 탁록대전(鴉 鹿 大戰)의 이야기를 읽고 패러다임의

문제를 쉽게 이해할 수 있다. 헌원이 다스리는 한족 중심 사회의 주된 패러다임은 청동기였다. '무기'란 곧 '청동제 무기'를 의미했다. 다른 것은 생각할 수도, 생각할 필요도 없었다. 그것으로 헌원 세력은 넘버원의 자리에 올랐다.
그런데, 놀라운 일이 발생하였다. 다른 세력들이 밀고 들어온 것이다. 더군다나 그들은 듣도 보도 못한 '철제 무기'라는 것을 사용하고 있었다. 첫 번째 전투에서 패했다. 헌원은 당혹스러웠을 것이다. 왜 우리가 졌을까. 청동제 무기를 보다 효율적으로 사용하지 못했기 때문일 것이다. 헌원은 첫 패배를 패러다임의 문제로 받아들이지 않고 효율의 문제로 받아들였다.
그렇게 두 번째, 세 번째 전투에서도 헌원은 패배를 하게 된다. 하지만 헌원은 여전히 자신의 패러다임을 바꾸지 못한다. 자신은 이 청동제 무기로 중원을 호령하여 왔으니 이런 패배들은 전략의 문제이고, 운용의 문제라고 판단한 것이다.
그래서 헌원은 더 많은 장수와 더 많은 군사를 전쟁으로 몰아넣었다. 무려 10년간에 걸친 73회의 전투에서 헌원은 모두 패하고 만다. 마침내 헌원은 치우에게 항복을 하게 된다.

헌원은 마지막까지 자신의 패러다임을 의심하지 않았다. 그에게 있어 무기체계란 청동제 무기였으며, 전쟁의 승패는 전략과 전술에 달려 있었다. 그런 믿음은 거듭되는 패배와 수많은 목숨을 담보로도 깨지지 않았다. 항복을 결심하고

나서야 헌원은 시대가 바뀌었음을 인정할 수밖에 없었다. 청동기가 세상의 중심이었던 헌원의 패러다임이 바뀌고 나서야, 중원에서는 비로소 철기시대의 꽃을 피우게 된다.

보충 설명을 하자면, 중국 측 사료에는 헌원이 치우에게 마침내 승리한다는 기록이 남아 있고, 한국 측 사료에는 치우가 승리하고 헌원이 항복하지만, 헌원에게 황제의 자리를 내줌으로써 한족의 자치가 비로소 시작되었다고 기록되어 있다.
필자는 후자를 따랐다. 왜냐하면 기록이란 것은 그것이 참을 기록했든 거짓을 기록했든 '흔적'을 남기기 때문이다. 중국의 사서에 '동두철액(銅頭鐵額)'이라 표현되어 있는 것은 치우가 당시 철제무기를 만들어 자신들을 압도했음을 보여준다.
치우의 흔적은 현재에도 많이 찾아볼 수 있다. 치우의 활동무대가 지금은 중국 땅이기 때문에 중국에도 영향을 미쳐 그들은 치우를 전쟁의 신으로 모시고 각지에 사당을 짓고 제사를 모셨다.
또한 우리는 최고위층 사람을 우두(牛頭)머리라고 하는데, 이는 당시 치우가 전쟁에 나올 때 항상 동으로 만든 투구에 양쪽으로 쇠뿔 모양의 장식을 달고 다닌 데에서 유래되었다. 실제 지금도 남아 있는 중국 측 치우와 헌원의 전투도를 보면 역설적인 증거를 찾을 수 있다. 그 전투도에서 헌원 측은 청동제 무기를 들고 있는 것으로 묘사되고, 치우 측은 돌도끼를 들고 있는 것으로 묘사된다. 그들의 열패감은

사실을 왜곡할 정도로 컸던 것이다.

이제 패러다임에 대한 결론을 내야겠다. 패러다임이란 무엇인가. 그것은 한 시대, 혹은 한 집단 내에 존재하는 주도적인 '인식'을 말한다. 거창하게 말하면 시대정신이요 작게 보면 '상식'이다. 숨쉬는 것처럼 자연스럽게 받아들이는 가치판단의 기준인 것이다.
우리가 석기시대라고 부르던 시대의 사람들에게 무기는 돌이었다. 돌은 지금도 여전히 존재하지만, 지금의 우리가 '돌'을 무기체계의 수단으로는 사용하지 않는다. 따라서 현재의 '돌'은 적어도 무기라는 틀에서는 어떠한 의미도 갖지 못한다. 그들에게는 '전부'였던 것이, 우리에게는 '전무'이다. 이런 것을 우리는 패러다임이라고 부른다.
그렇다면 현재의 우리를 둘러싸고 있는, 특히나 기업환경을 둘러싸고 있는 패러다임의 변화는 과연 무엇이며, 그러한 변화를 수용하고 주도하기 위한 방법론으로서의 '워크 스마트'는 어떻게 달성될 수 있는가? 질문은 자연스럽게 우리 시대의 패러다임의 변화를 이해하는 데로 나아간다.

## 뒤바뀐 시장의 주인, 떨어진 정보의 가치

21세기에는 변화해야 한다는 것은 이제 모든 변화관리 교육의 서두를 장식하는, 그야말로 상투적인 표현이 되어버렸다. 21세기가 시작된 지 벌써 10년이 지난 지금, 하지만 우리가 왜 변화해야 하는지에 대해서 사람들이 얼마나 깊이 이해하고 있는가라는 질문에는 선뜻 대답하기 어려운 것도 사실이다.
우리에게 21세기란 무엇인가? 그것은 우리에게 어떤 변화를 가져왔는가? 하여 우리는 왜, 그리고 또 어떻게 변화해야 하는가?
이러한 질문에 답하기 위해서는 21세기와 상대적인 의미로 사용하는 20세기에 대해서 먼저 살펴볼 필요가 있다. (이 점은 이미 필자의 졸저 <도요타 vs. 도요타>에서 충분히 설명하였으니 이를 참고하길 바란다. 대강의 이해를 위해 일부 내용을 차용하여 설명하기로 한다.)

20세기의 패러다임을 흔히 '대량생산'의 패러다임이라고들 말한다. 대량생산 시대에 관한 이야기를 이 지면을 빌어 다시 한 번 짚고 넘어가도록 하자.
산업공학이나 경영학에서야 100년 이상의 역사를 거슬러 올라가야 하는 부분이지만, 간단히 정리하면 테일러의 실험과 포드의 컨베이어 벨트를 통한 규모의 경제, 그리고

GM의 슬로언 회장의 다양한 차종 출시를 통한 범위의 경제, 이 두 가지에 의해 대량생산의 기본적 생산성, 즉 규모의 경제와 범위의 경제를 통한 생산성 추구의 기본 틀이 완성된 것으로 이해를 하면 될 것이다.
우리가 2차 세계대전 이후의 세계, 즉 본격적인 대량생산, 대량소비의 시대를 이해하려면 먼저 브레튼우즈 체제(Bretton Woods system)에 대해 이해하는 것이 필수적이다.
이 브레튼우즈 체제에 의해 하나로 묶인 지구촌이라는 시장을 대상으로 20세기의 세계는 본격적인 대량생산-대량소비(mass production–mass consumption)의 시대를 열어간다. 결핍의 시대가 잉여의 시대를 향해 폭주기관차와도 같이 돌진에 돌진을 거듭한 것이다.
한동안은 그 결핍을 메우지 못하고 기업이 쏟아놓는 물건들이 썰물과도 같은 기세로 팔려나갔다. 1945년 이후의 세계경제는 고도성장을 계속하며 태평성대를 구가한다. 공급자는 그저 많이 만들기만 하면 되었다.

그러다가 브레이크가 걸렸다.
미국기업들을 어려움으로 몰아간 1973년의 오일쇼크, 일본기업들을 괴멸상태로 이끌고 간 1990년의 버블붕괴, 그리고 잘 알다시피 우리나라가 경험한 1997년 IMF사태는 시대의 패러다임을 바꾼 역사적인 사건이었다.
즉, 공급자 중심의 시장에서 소비자 중심의 시장에로의 재편을 가속화시킨 사건들이라는 것이다. 이른바 대량생산, 대량소비의 신념이 더 이상 유효하기만 한 것은 아니라고

봐야 하지 않는가 하는 좀 더 근본적인 질문을 던지게 된 것이다.
그것은 바로 시장의 주인이 누구인가와 관련된 것이며, 공급자 중심의 시장에서 소비자 중심의 시장에로의 재편이 가속화되었다는 것이다. 이 사건들이 바로 변화관리 교육에서 그토록 변화의 기점으로 말하는 21세기의 실제 시점들이다. 변화는 바로 그때 시작되었다.

우리가 변화해야 하는 이유는 고객이 주도하는 시장이 되었기 때문이다. 물론 아직도 많은 분야에서 수요가 공급을 결정하는 것이 아니라, 공급이 수요를 결정하는 경우를 볼 수 있다. 우리 삼성이나 LG, 특히나 애플이 보여주는 시장창출 능력은 참으로 경이롭기까지 하다.
하지만 그러한 성과도 결국 '공급자' 중심의 시각이 아닌 '소비자' 중심의 사고의 결과물이다. 이것이 패러다임이 바뀌었다는 것이며, 우리가 일하는 방식을 근본적으로 바꾸지 않으면 안 되는 이유다.

또 한 가지 우리가 변화하지 않으면 안 되는 커다란 이유는 바로 '경쟁'에 있다. 우리는 실로 숨이 막힐 정도의 경쟁 속에서 살고 있다. 현상은 누구나 안다. 그런데도 왜 우리는 '경쟁'에서 벗어나지 못하는 것일까?
하버드대학에서 정치철학을 가르치는 마이클 샌델(Michael J. Sandel) 교수의 <정의란 무엇인가?(Justice : What's the Right Thing to Do?)>는 우리가 경쟁에 노출되는 이유를 설명하는 단초를

보여준다. 우리가 경쟁 속에서 허덕거리는 이유는 역설적이게도 우리가 너무나 '자유'롭기 때문이다. 역사는 그것을 잘 보여준다.
왕이나 절대적 1인자에게 집중된 권력은 이후 소수의 귀족에게, 그리고 조금 더 많은 수의 부르주아를 거쳐 이제 세상은 누구나 동등한 권리를 가지게 되었다. 그것은 필연적으로 위로 올라갈수록 그 폭이 좁아지는, 마치 피라미드와 같은 관료조직(hierarchy)의 상층부에 누가 들어가야 하는가에 대한 판단 혹은 평가의 어려움을 낳는다. 이제 판단의 기준이 사라진 것이다. 거기서 경쟁은 본격화된다. 누군가가 건네주는 것을 거부하고 내 것을 달라고 요구하는 한 개인을 이제 기업은 무시하지 못한다. 이것이 패러다임을 바꾸었다.

지금까지의 역사를 권력의 역사나 '자유'의 역사로 보아도 그렇지만 그것을 '정보가치 하락'의 역사로 보면 더욱 실감이 날 것이다. 1인에게 독점된 정보는 그 가치가 대단히 높았다. 그러던 것이 귀족으로, 시민으로, 정보 소유의 주체가 점점 넓혀져 가더니, 마침내는 누구나 정보를 얻을 수 있는 구조 속에서 우리는 살고 있다. 아예 정보가치가 무료화되는 인터넷혁명을 통해 우리는 명실공히, 그리고 실제세계와 가상세계를 통틀어 정보가치가 가장 낮은 세상을 만들어냈다.
아이러니하게도 거기서 경쟁은 본격화되기 시작했다. 가장 진부해지기 쉬운 정보와 지식이라는 무기가 녹슬지 않도록

늘 새로운 '벼림' 혹은 '담금질'을 하지 않으면 안 되게 된 것이다. 이것이 패러다임을 바꾸었다.

이제 '청동기'를 내려놓고 '철기'를 들어야 할 때다. 우리는 우리 시대에 나타난 새로운 무기를 '정보'라고도 하며, '지식'이라고도 하고, '창의' 혹은 '창조'라고도 한다. 무엇이든 좋다. 독자들이여, 지금 들고 있는 것을 일단 내려놓으시라. 워크 스마트는 우선 '비움'으로부터 시작되는 것이다.

## 고정관념이라는 익숙한 것과의 결별

익숙한 것과의 이별은 언제나 고통을 동반한다. 새로운 것에 대한 적응 또한 고통을 동반한다. 따라서 어떤 종류의 변화도 스스로 선택한 것이 아닌 경우에는 꺼려지는 것이 인지상정일 것이다.

이제껏 필자는 독자들이 스스로 변화를 선택해야 하는 이유를 설명하고자 노력하였다. 더 이상 라면을 박스 단위로 사는 사람들을 찾을 수 없고, 그저 TV이기만 하면 그 종류나 디자인이 어떻든 간에 무조건 사겠다는 사람들도 사라진 지 오래다.

독자들 스스로가 얼마나 까다로운 고객이 되었는가를 상기해보라. 마트에 늘어선 소포장, 낱개포장된 제품들과 다양한 브랜드를 보면서, 그저 업체들이 우리를 괴롭히기 위해 수를 늘려놓은 것이 아니라, 우리 스스로가 얼마나 많은 요구를 늘어놓는 소비자가 되었는가를 생각해보라.

그리고 우리가 출근해서 목에 걸고 다니는 사원증을 한 번 들여다보라. 가는 곳마다 까다로운 우리의 소비생활을 뒷받침해주는 것은 기본적으로 우리의 급여다. 그 급여를 받기 위해 일하는 회사에서 고객만족을 위해 노력해야 하는가, 아닌가.

그러니 우리 시대의 당연함은, 우리 시대의 패러다임은 '고객'으로부터 시작해서 '고객'으로 끝나는 것이 되었다.

그러자니 당장 우리가 가진 고정관념과 싸우라는 구호가 난무한다. 문제는 그런 이야기를 듣는 입장이든, 하는 입장이든 정확하게 '고정관념'이 무엇인가를 알아야 그 고정관념을 깰 수도 있다는 것이다.

독자들은 물이 끓는 온도를 잘 알 것이다. 몇 도인가? 그렇다. 100℃이다. 그럼 지금 한 번 온도계를 준비하고 물을 끓여보기 바란다. 해보지 않았으면 말을 말라는 말이 무슨 말인지 곧 알게 된다. 실제로 물은 97℃ 내지는 98℃ 정도에 끓는다는 것을 발견하는 경험을 하게 될 것이다. 도대체 어떤 일이 벌어진 것일까? 답은 간단하다. 우리가 고정관념 속에 살고 있기 때문이다.

물이 100℃에서 끓는 조건은 두 가지다. 1기압과 순수. 이 두 가지 조건이 충족될 때만 물은 100℃에서 끓는다. 그것을 현실에 그대로 적용하면 오류가 나는 법이다.

실제로 필자는 한 인터넷 사이트에서 '제 (이탈리아산) 온도계는 98℃밖에 안 올라가요. 온도계 에러일까요?'라는 질문에 대해 '온도계가 98℃로밖에 안 올라간다면, 100℃가 되도록 수동으로 조절하시면 됩니다' 혹은 '원래 이 타입의 온도계들이 정기적으로 보정을 해줘야 한다고 하더라고요. 원판 바로 밑의 나사를 돌려주면 됩니다. 이런 온도계 그다지 정밀하지 않습니다. 그냥 바로 끓었을 때를 100℃로 맞추세요'라는 답변이 달린 것을 본 적이 있다. 아연하지 않을 수 없었다.

우리의 암기식 교육은 현실을 가릴 뿐만 아니라, 현실을

비틀고 왜곡하는 것마저도 당연하게 만들고 있었던 것이다. 바로 이것이 고정관념이다. 그럼, 우리의 업무 속에서, 무엇이 고정관념인지 아닌지를 어떻게 알 수 있는가.

앞서 필자가 패러다임의 변화를 설명하면서 메가트렌드인 시장의 변화를 이야기했다면, 그렇게 변화된 시장 속에서 최근에 우리가 당면한 변화의 핵심 키워드는 바로 '디지털'이다.

디지털은 원래 아날로그의 반대되는 개념으로 자료를 연속적인 실수가 아닌, 특정한 최소 단위를 갖는 이산적인 수치를 이용하여 즉, '0'과 '1'의 조합으로 처리하는 전자적 기술을 의미한다.

그러나 이제는 '디지털'이란 단어를 그러한 사전적인 의미로만 이해하는 사람은 아무도 없다. 디지털은 이제 인류의 문명에 끼친 엄청난 혁명의 대명사가 되었다. 현대의 모든 생산은 컴퓨터로 계획되고 제어된다. 윗사람의 재석 여부는 따지지 않고 결재할 수 있는 전자결재가 상용화되어 있고 많은 기업의 업무는 ERP(enterprise resources planning) 시스템으로 처리된다.

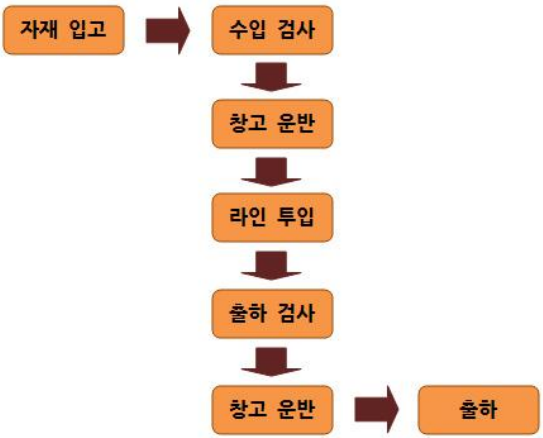
예전에는 경리부에 전표가 산더미처럼 쌓였으나, 지금은 컴퓨터 화면으로 간단히 처리된다. 그렇다고 한다. 또 그렇다고 믿는다. 그러나 과연 그럴까? ERP 시스템으로 처리되는 것은 사실이다. 우리의 업무환경은 그렇게 바뀌었고, 바뀐 지도 오래되었다. 하지만 아직도 많은 제조업 현장에서는 협력업체 납품기사가 전표를 들고

확인도장을 받기 위해 동분서주하는 것이 사실이다.

이것은 우리가 없애야 할 일들을 아직 충분히 없애지 못하고 있다는 뜻이다. 새로운 룰을 만드는 데에는 익숙하지만, 버려야 할 것들을 버리는 데에는 아직 익숙지 못한 탓이다. 개선의 시작은 현재 내가 하고 있는 일에다 무언가를 더하는 것에서부터 시작하는 것이 아니라, 현재 내가 하고 있는 일에서 부가가치가 없는 일을 없애는 것에서부터 시작하는 것이다.
그렇게 해야 '노동강도'의 강화가 아닌 '노동밀도'의 향상이 이루어지게 되는 것이다. 그렇다면 우리에게는 일을 판단하는, 혹은 업무 가운데 엄존하는 고정관념을 없애기 위해서 필요한 잣대가 있어야 한다. **모든 일에는 그 일이 달성해야 할 목적 혹은 전제가 있으며 그 전제가 현재에도 유효한지를 지속적으로 검토해볼 필요가 있다. 그 결과 현재에는 유효하지 않은 전제 속에서 관행적으로 계속되어 온 일이라면 제거해야 한다.** 경영학자 피터 드러커(Peter Drucker)는 이를 '업무의 지속적 폐기'라고 말한 바 있다.

## 부가가치가 있는지 질문하라

우리는 흔히 부가가치 있는 일에 집중하라는 말을 듣는다. 헌데 과연 무엇이 부가가치인가에 대한 정의는 충분하지 않은 채 구호가 남발되고 있다는 느낌이다.
부가가치란 무엇인가. 필자는 강의 도중에 회사에서 진행되는 업무의 프로세스를 화이트보드에 적어놓고 각 프로세스에서 부가가치가 발생하는가를 물어보곤 한다. 가령 이런 식이다.




수입 검사는 부가가치가 있는가 없는가? 창고로의 운반은 부가가치가 있는가 없는가? 라인에서의 작업은 부가가치가

있는가 없는가? 출하 검사는 부가가치가 있는가 없는가?
이와 같이 하나하나의 프로세스를 따라가며 부가가치의 여부를 묻는다. 대답이 갈라지는 경우가 대부분이다. 사랑이란 말이 너무너무 흔해져 의미 없는 말이 되었다는 노래가사처럼, 부가가치라는 단어도 너무 많이 쓰이면서 오히려 그 원래의 의미가 퇴색된 경향이 있다.
부가가치란 '생산자가 생산과정에서 새롭게 부가하는 가치'를 뜻하며, 이는 곧 외부에서 구입한 가치가 아닌 기업 내부에서 창조된 가치를 뜻한다고 보면 된다.
농부가 밀을 심어 밀가루장수에게 50원에 팔고, 밀가루장수는 그 밀가루를 제빵업자에게 100원에 팔고, 제빵업자는 빵을 구워 소비자에게 200원에 팔았다고 치자.
이 전체 프로세스에서 발생하는 부가가치의 총합은 200원이다. 농부와 밀가루장수 간에 50원, 밀가루장수와 제빵업자 간에 50원, 제빵업자와 소비자 간에 100원이므로 모두를 더한 200원이 된다.

여기서 우리는 부가가치가 발생하는 장면에 대해 정의할 수 있다. 그것은 바로 '대상물에 물리적, 정보적 변형이 일어나는 순간'에만 부가가치가 발생한다는 것이다.
물론 제조업에서도 물리적 변형만이 아니라 화학적 변질이나 생물학적 변화를 통해 재화를 생산하는 경우도 있으므로, 물리적이라는 단어에 매몰될 필요는 없지만, 어쨌든 구입한 물건에 어떤 형태로든 변형 혹은 변질이 가해지는 순간에만 부가가치가 발생한다는 것을 알 수 있다.

사무실에서의 일은 '정보적'으로 유의미한 '변형'이 일어나는 순간에만 부가가치가 발생한다는 것이다. 이것을 잣대 삼아 자신의 업무와 회사의 프로세스를 들여다볼 필요가 있다. 과연 수입 검사는 부가가치를 낳는가. 운반은 부가가치를 낳는가 등등.
실천은 간단하다. 부가가치를 기준으로 자신의 업무 혹은 회사에서 진행되는 일의 프로세스를 나눈 뒤 부가가치가 없는 일을 없애나가는 것이 바로 개선이다. 이 개선에는 일반적으로 4원칙이 있다고 알려져 있다. ECRS가 그것이다.

**| 개선의 4원칙 |**

**E:** Eliminate(제거하다)
**C:** Combine(통합하다)
**R:** Rearrange(재조정하다)
**S:** Simplify(단순화하다)

제거(Eliminate)란 부가가치 없는 일을 제로로 만들자는 것이다. 없앨 수 있으면 없애는 것이 가장 좋다. 부가가치 측면에서 안 할 수 있는 일은 가급적 하지 말자.
통합(Combine)이란 프로세스의 수를 줄이자는 것이다. 프로세스가 길어지면 길어질수록 에러율은 증가하므로 프로세스의 수를 줄이는 것이 좋다.
재조정(Rearrange)는 프로세스를 재조정하라는 의미다. 최종 프로세스에서 문제가 많이 발생하는 경우 그 순서를 바꾸거나 하는 것이다.

마지막으로 단순화(Simplify)는 말 그대로 업무의 과정이 복잡해지면 복잡해질수록 에러율이 증가하므로 단순화, 간소화하라는 것이다.
결국 부가가치가 없는 일이나 어렵고 힘든 일을 없애거나 없애려고 줄여가는 활동이 바로 개선의 본질인 것이다. 여기서 한 단계 나아간 개념이 바로 ERRC이다.

**| ERRC란? |**

**E:** Eliminate(제거하다)
**R:** Reduce(줄이다)
**R:** Raise(강화하다)
**C:** Create(창조하다)

제거(Eliminate)는 앞서 말했던 것처럼 부가가치가 없는 일은 없애자는 것이고, 줄이다(Reduce)는 통합, 재조정, 단순화를 한데 묶어 한마디로 제로에 가깝게 줄이자는 내용이다.
강화(Raise)는 우리가 잘하고 있는 것은 더욱 강화하라는 것이다. 강점을 강화하라는 것은 하버드 비즈니스 스쿨(Havard Business School)의 마이클 포터(Michael Porter) 교수가 말한 경쟁우위 전략과도 부합하며, 지속하는 것이 힘이라는 사상과도 맞닿아 있다.
창조(Create)는 그렇게 부가가치 없는 일을 없애고 줄여서 확보된 시공간에 새로운 부가가치, 혹은 가치를 창조하라는 것이다. 이것이 바로 블루오션 전략(Blue Ocean Strategy)에서 말하는 액션 프레임 워크(action frame work)다.

이상에서 알 수 있듯이, 투입공수를 최소화하면서 아웃풋을 최대화하자는 워크 스마트를 실현하기 위해서는 먼저 문제를 정의(Define)하는 것이 가장 중요하다는 것을 잊지 말아야 한다.
우리가 가장 먼저 갖춰야 할 것은 냉철한 문제의식이다. 문제아의 문제는 아예 문제의식 자체가 없다는 것이다. 그리고 그 문제를 해결할 수 있는가, 없는가를 판단할 때, 바로 그 순간에 우리는 그 문제를 해결할 수 있다는 '긍정적' 마음가짐이 필요하다. 요즘 '긍정의 힘'을 말하는 목소리가 높은데, 우리가 흔히 긍정적으로 살자고 말할 때의 '긍정'이 발현되어야 하는 것은 바로 문제를 발견한 순간이다. 해보기도 전에 안 된다고 생각하는 건 절대로 안 된다. 된다고 생각하면 될 가능성이 생긴다. 될 때까지 해보자는 생각을 가질 때 우리는 지치지 않을 수 있다.

정리해보면, 우선 문제를 정의하는 것이 가장 중요하다. 그 다음으로 그 문제를 구조화하는 것인데, 사실 이것이 가장 어렵다. 하지만 그만큼 또 중요하다.
구조화하는 방법에는 여러 가지가 있지만 필자는 연역적 사고법을 가장 추천하고 싶다. 연역적 사고란 결론부터 내고 방법을 찾는 방식을 말한다. 난이도 중심으로 생각하는 것이 아니라 필요도 중심으로 사고하는 방법이다. 이 연역적 사고를 통해 우리는 진정으로 스트레치 골(Stretch Goal, 도전목표)을 세울 수 있다.

그리고 마지막이 해결안을 발견하는 것인데, 이것은 시간이 많이 걸리는 단계다. 이 해결안 발견 단계에서 창의력이 발현되는 것이기도 하다. 그러니 다음의 흐름을 잘 이해하고 훈련할 필요가 있다.

이제 해결안 발견을 위해 창의력에 대해 살펴볼 차례가 되었다.

| Part 4 |

# 워크 스마트의 조건

## 문제해결과 창의력

창조성, 혹은 창의력이 무엇인가 하는 논의를 시작하기 전에 조직이나 기업 내에서 요구하는 창의력이 그저 소가 뒷걸음질하다 쥐 잡는 것과 같은 우연이나 일회적인 요소가 아니라는 것부터 분명히 해둘 필요가 있다.
그럼에도 불구하고 세간에 나와 있는 창의력과 관련된 논의는 다분히 개인적인 영역에서의 창의성 발현에 초점을 두고 있는 것 또한 사실이다.
이 책에서는 일정한 체제 내지는 시스템 내에서 체계적이고, 학습이 가능할 뿐 아니라 조직화할 수 있는 창의력, 독창적이고 조직 내에 가치 있는 변화를 가져올 수 있는 산물 내지는 동력으로서의 창의력에 대해서 이야기하고자 한다.

앞장에서도 잠시 언급했지만, 조직 내에서 창의적이거나 창조적인 아이디어를 요구하는 것은 주로 문제를 해결해야 할 순간이다. 이 말은 곧 문제해결형 인재를 요구하게 된다는 뜻이다.
우리가 알 수 있고 학습할 수 있는 문제해결 방법으로는 전문가 직관(Blink)과 전략적 직관(Eureka)를 들 수 있다.
직관이라고 하는 것은 그저 우연히 떠오른 생각을 가리키는 것이 아니라 전문가 직관이든 전략적 직관이든 상당한

수준의 경험과 지식을 바탕으로 한다.
즉, 숙련된 직관이어야 한다는 것이다. 이것을 다르게 표현하면 통찰력이라고 불러도 무방한데, 이런 능력을 갖추려면 몇 가지 조건이 필요하다.

첫 번째는 지식의 수준을 높이라는 것이다. 등산을 하는 데 있어서도 베이스캠프를 지나치게 낮게 설치하면 정상까지 올라가는 길은 멀고 험해지기 마련이다.
더군다나 베이스캠프가 낮으면 정상을 정복하기 위한 계획이나 예측의 정확성이 떨어지는 것은 너무도 당연한 이야기다. 따라서 예측의 정확성이나 투입자원의 최소화를 위해서는 지식의 수준을 높일 필요가 있다. 지식의 있어서의 '깊이'에 해당하는 내용이다.

창의력을 높이기 위한 두 번째는 끊임없이 학습하라는 것이다. 이를 위해서는 학습의 양질전화를 맛볼 필요가 있다. 기존의 기억과 새로운 지식이 만나는 순간의 새로운 창조의 희열을 느낀다면 부단히 학습해가는 지루한 과정에서도 즐거움을 얻을 수 있을 것이다. 지식에 있어서의 '넓이'와 관련된 내용이다.

세 번째는 커다란 질문을 품고 답하려고 노력하라는 것이다. 기업 내에서 일어나는 대부분의 문제는 '경영자원의 해석과 배분'의 문제다. 삶에서도 그렇듯이 기업 내에서도 언제나 경영자원은 부족하기 마련이다. 그러한 가운데 어떤 자원이

있는가를 명확하게 잡아내고 그 자원을 어디에 배분하는 것이 최적인가를 알 수 있다면 업무를 가장 효율적으로 추진할 수 있음 것은 두 말할 필요도 없을 것이다.

실제로 소프트뱅크, 구글, 애플, 일본전산, HP와 같은 기업들이 창고에서 시작한 기업으로 널리 알려져 있지만, 누구나 사업의 초기에는 자원 부족이라는 문제를 안고 있으니 '창고'에서 시작한다는 것을 일반화해도 문제가 되지는 않을 듯싶다. 중요한 것은 커다란 꿈, 커다란 질문을 가슴에 품고 그것에 대답하려고 노력한 경우에만 마침내 개인의 성장과 조직의 혁신을 가져올 수 있었다는 것이다.
혁신의 발목을 잡는 것은 '자원이 없는 것'이 아니라 '간절한 질문이나 꿈이 없는 것'이다 그러면서 창의와 자유와 상상을 이야기하고 있어서야 탁상공론이 아니겠는가. 그저 남처럼만 살면 된다고 생각하기보다는, 보다 큰 질문을 던지고 거기에 답변하려고 노력하는 이에 의해서 역사는 한 발자국이라도 전진하게 된다. 조직과 개인이 함께 노력할 부분이 있다는 것이다.

워크 스마트에는 보다 큰 담론이 담겨 있다. 사용자와 근로자로 양분된 노동구조에 '지식근로자'가 나타남으로써 100년의 노사관계의 근본 틀이 흔들린 것처럼, 워크 스마트 논의 속에는 새로운 사회 혹은 적어도 사회의 성숙의 문제가 전제되어 있음을 알 수 있다.
개인의 변화를 이야기함에 있어, 기업과 조직의 변화를

이야기 하지 않는 것은 기만이다. 바로 거기에서 우리는 워크 스마트를 둘러싼 하드웨어의 변화 필요성을 이야기할 수 있게 된다.

## ‘혁신’을 ‘조직’하는 기업의 변화

삼성경제연구소에서 워크 스마트 실현을 위한 방법론으로 공간관리, 업무방식, 지식관리, 성과관리, 시간관리의 다섯 가지 카테고리를 들고 나온 바 있다. 국내에서는 가장 앞서서 워크 스마트를 주창하고 있는 기업이 삼성인 것은 바로 삼성의 위상이 크게 변했기 때문이라고 필자는 생각한다.

우리는 변화와 혁신을 이야기할 때 주로 ‘환경’의 변화를 이야기한다. 그 외부 환경의 변화에 발 맞추어야 한다는 것이 기본 기조다. 그러나 명실공히 선두기업으로 떠오르고 나면, 환경 탓만 하고 있기에는 부족함이 많아진다. 더군다나 조직 내에는 ‘자만심’이 조금씩 생길 만도 하기에, 또 업계 1위라는 실적은, 환경을 변화의 ‘동인’으로 인식하기 힘들게 만든다. 적어도 삼성의 변화의 동인은 이제 ‘위상’의 변화에서 찾아야 할 것이다. 그런 측면에서 더 이상 팔로어(Follower)가 아니라 리더(Leader)가 되어야 한다는 절박함을 담은 선언이 아마도 워크 스마트가 아닐까 싶다.

그 내용은 다음과 같다.

**| 조직 내에서 워크 스마트의 조건 |**

**S:** Space(공간관리)

**M:** Method (업무방식)
**A:** Acquaintance(지식관리)
**R:** Result (성과관리)
**T:** Time (시간관리)

장시간 노동에도 불구하고 생산성이 낮은 현실에 대한 대안으로서 제시된 워크 스마트에 대한 상기 해석은 다분히 개인이 대상이라기보다는 '조직'이 그 대상이라는 짐작을 하게 한다. 주로 정책과 의사결정에 의해 그 시행 여부가 결정될 수 있는 내용들이 사례로 주어지기 때문이다.
'개인 책상과 회의실 의자와 업무 중 대화와 7시 이후의 조명'이 없는 유니클로의 또 다른 사례도 그것이 거의 전적으로 개인의 의지가 아닌 회사의 정책임을 보여준다.

물론 이런 노력도 대단히 중요하다. 작금의 기업 현실을 객관적으로 바라보자면 개인의 창의력이 발현될 수 있는 시공간 제공을 위해 자원을 쓸 수 있는 기업은 그리 많지 않다.
그럼에도 불구하고, 신중하게 조심하며 일을 해나간다는 호시우행(虎視牛行)이라는 뜻처럼 장기적 관점에서 보았을 때 이러한 기업의 변화와 노력은 대단히 고무적이다.
구성원들을 둘러싼 작업환경과 업무조건, 여러 가지 제도와 규칙을 바꾸는 것은 기업으로서도 익숙한 것과의 결별이다. 더군다나 아직까지 대부분의 기업들이 '조직을 혁신'해야 한다는 프레임에서 사고한다는 것이 사실이면 더더욱 그럴 것이다.

하지만 워크 스마트를 이야기하기 위해서는 '혁신을 조직'해야 한다. 더욱 정확하게는 '혁신적 인재를 조직'해야 한다. 그러기 위해서는 개인의 영역에서의 워크 스마트 방법론도 정의되어야 할 것 같다.

## 워크 스마트를 실현하는 개인의 조건

내가 레벨업(level up)이 되지 않고서 조직에 공헌하겠다는 말은 거짓말이다. 더군다나 평생직장이라는 개념이 사라진 대한민국에서의 직장인의 자기계발이 반드시 조직과 함께 해야 한다는 주장도 설득력이 없다. 그러나 설사 자신의 길을 간다고 하더라고 실력이 부족하면 그나마 조직의 보호 속에 있는 경우가 낫다. 조직 속에서 성장하려면 그 조직에 공헌해야 한다. 따라서 어떠한 경우라도 스스로의 레벨업이 없다면 그 개인의 경쟁력은 없다고 봐도 무방하다.

필자가 속해 있는 글로벌비지니스컨설팅은 국내 컨설팅업계 중에서는 거의 유일하게 일본에 자체적으로 고문단을 조직, 운영하고 있다. 도요타그룹 출신의 컨설턴트 15명으로 구성된 고문단은 GBC(글로벌비지니스컨설팅)을 위해 존재하며, 가장 최신의 도요타 관련 지식과 방법론을 한국 및 중국에 전달하고자 하는 역할을 하고 있다. 그야말로 GBC의 미션인 'We create knowledge resource & inspiration'의 산실이기도 하다. 고문단 대표인 가와이 선생은 늘 이런 이야기를 한다.

"인생은 세 단계로 나눌 수 있다. 하나는 학교를 마칠 때까지의 시기로 사회생활에 필요한 지식을 배우는 시기다. 두 번째는

회사에 들어와서 정년을 맞이할 때까지의 시기로, 수많은 시행착오를 거치고, 수없는 실패를 거듭하면서 지혜를 획득하는 시기이며, 마지막으로 세 번째 시기는 은퇴 후의 시기로, 자신이 배운 지식과 지혜를 후대에 전달하고 가르치는 시기다."

필자는 이 이야기를 늘 가슴 깊이 담아두고 있다. 필자 역시 다른 이들처럼 살아가면서 몇 사람의 롤모델을 두고 있는데, 그런 이들의 가르침을 회사와 업무 속에서 녹여내려고 노력하고 있다.

가와이 선생은 필자가 가지고 있는 그 어떤 롤모델보다도 연장자이기에 그 생각의 깊이와 폭이 '전 생애'를 담고 있다는 측면에서 생각할 거리가 많다. 그의 이야기를 들으며 필자가 정리한 생각은 다음과 같다.

학교를 마치기까지의 시기는 그야말로 사회에서 일할 수 있는 동량이 되기 위한, 즉 직장(場)을 마련하기 위한 배움의 시기다.

두 번째 직장생활의 전 시기는 내가 잘해야 하는 단계를 거쳐 다른 사람이 잘할 수 있도록 해야 궁극적으로 자신이 성공할 수 있다는 것을 배우는 시기로, 직장(長)이 되기 위한 시기다. 즉, 오퍼레이터에서 매니저 혹은 리더가 되어야 하는 시기다.

마지막으로 인생의 후반기는 자신이 배운 것을 후배들에게 베푸는 시기로, 직장(張)의 시기라고 할 수 있다. 지식의 전승이야말로 인간을 만물의 영장으로 만든 원천이다. 그리고 그 세 시기 모두에 공통적으로 들어가는 '직(職)'은

우리가 일을 떠나서는 배우고, 성장하고, 가르칠 수 없음을 나타내므로, 가와이 선생의 말은 그야말로 '일과 삶의 통합(Work-Life Integration)'을 온몸으로 보여주고 있다는 생각이 든다.

일부 그렇지 않은 사람도 있는 것은 사실이지만, 대부분의 사람들에게 '일'이란 자신의 전 존재를 드러내고, 발현하며, 성숙시켜가는 통로이자 그릇이다.
그러나 단순히 수단으로만 끝나지 않는 것은 그 '일'의 결과를 통해, 혹은 일 그 자체가 그 사람을 나타내기 때문이다. 일의 품질은 그 사람의 품질이며, 업무에 대한 철학은 바로 그 사람의 아이덴티티를 반영한다.
자, 그럼 어떻게 하면 스스로가 워크 스마트를 실천할 수 있을 것인가. 개인에게 필요한 워크 스마트의 조건들을 정리해보자.

**| 개인에 있어서의 워크 스마트의 조건 |**

**S:** Subject(삶과 일에 대해 목적을 가져라)
**M:** Morale(높은 수준의 의욕, 의지를 유지하라)
**A:** Action(반드시 실행으로 검증하라)
**R:** Reading(다른 사람의 지혜를 흡수하라)
**T:** Thinking (생각하는 자만이 '주체'가 될 수 있다)

목적의식(Subject)이 없이는 지구력을 확보할 수 없다. 우리의 판단이 사람마다 다른 것은 앞을 알 수 없다는 것이며,

단순히 1등만을 가리는 넘버원 게임이 아니라, 모두가 1등이 될 수 있는 온리원 게임을 열어가기 위해서는 한 사람, 한 사람이 일과 삶에 대한 목적의식을 가질 필요가 있다. 거북이만 이기면 된다고 생각하는 토끼는 정상을 밟을 수 없다.

목적이 분명해지면 의욕(Morale)이 생기게 마련이다. 필자는 앞에서 문제아의 가장 큰 문제가 문제의식 자체가 없는 것이라고 말했다. 행동의 변화는 먼저 의식의 변화를 전제한다. 의식의 변화는 대상에 '의미'를 부여할 때 생긴다. 세상의 반이나 되는 수많은 남녀 중에 바로 이 사람이 나의 '짝'이라는 의미를 부여할 때, 그녀만으로도 세상은 차고도 넘치지 않던가. 그가 있다는 것만으로도 세상은 살 만한 곳이 되지 않는가. 의미는 가슴 속에 '해야 할 이유'의 싹을 틔운다.

머릿속에 없는 것은 세상에 없는 것이다. 김춘수 시인의 노래처럼 내가 그를 '꽃'이라고 불러주어야 비로소 그는 '꽃'이 되는 것이다.

하지만 단언컨대 머릿속에만 있는 것 역시 세상에 없는 것이라 할 수 있다. 하나라도 실행(Action)하여 현재화시킬 때라야 그것은 '실재'한다고 말할 수 있다. 실천은 가능성을 현실로 만들어주는 유일한 지렛대이며, 그 지렛대만 있으면 지구라도 들어올릴 수 있노라고 아르키메데스는 2천 년 전부터 이야기했다. 바로 그의 입에서 '유레카'도 나왔다. 노학자의 이야기에 귀 기울이자. 실천하라지 않는가.

앞서 전략적 직관은 오랜 학습과 경험에서 나온다고 말했다. 그러나 모든 것을 직접체험으로 메울 수는 없는 법이다. 거기에 책을 읽어야(Reading) 하는 이유가 있다. 누구에게는 한평생이 걸린 일을 몇 시간이면 내 것으로 만들 수 있다. 인류에게는 몇백 년, 몇천 년이 걸린 일을 몇 시간이면 나도 이해할 수 있다. 읽어라. 일반적인 생각과는 달리 듣기, 말하기, 쓰기, 읽기 능력 가운데 가장 획득하기 어려운 능력은 읽기다. 뇌의 진화과정에서 가장 나중에 발전하는 능력 또한 바로 읽기 능력이다. 더구나 일정수준까지 지식을 쌓는 데 읽기만 한 것은 없다.
마지막으로 생각(Thinking)하라는 것이다. 목적을 가지고 의욕을 높여 일을 하다가도 막힐 때가 있을 것이다.
숱한 어려움 앞에서 지쳐 쓰러지지 않기 위해서는 다양한 간접경험과 나보다 앞서 살다 간 이들의 경험을 내 것으로 만들고(Reading), 그것을 다시 내면화하는 프로세스를 거쳐 자신의 신념체계로 확대재생산 내지는 조작적 정의를 할 필요가 있다. 그런 사고과정을 거쳐서 단순한 고집쟁이가 아니라 주변을 아우르는 융통성과 판단력, 그리고 비전을 가질 수 있는 것이다.

정리하자면 목적(Subject)을 갖는 것, 의욕(Morale)을 유지하는 것, 실행(Action)에 옮기는 것, 책 읽는(Reading) 것, 생각(Thinking)하는 것, 이 다섯 가지가 바로 개인이 갖추어야 할 조건들이다.

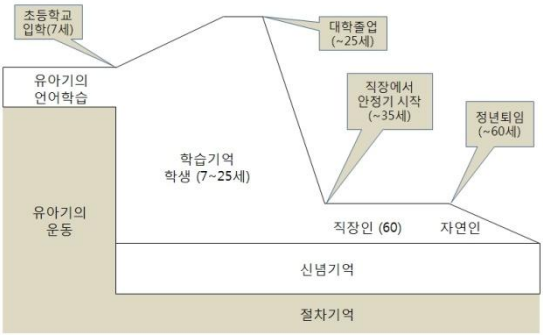
중앙에 있는 실천(Action)을 떠받쳐주는 양 날개 역할을 목적의식(Subject)과 의지(Morale), 그리고 독서(Reading)와 생각하기(Thinking)가 맡게 되어, 시행착오 속에서도 자신의 방향성을 잃지 않게 해줄 뿐만 아니라, 주변에게도 영향을 미치는 혁신리더가 될 수 있도록 해준다.

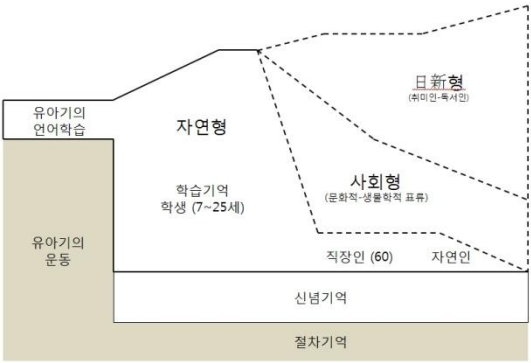
이른바 '혁신을 조직'하는 데 있어서 가장 중요한 요소인 '혁신 바이러스(Innovation Virus)'가 될 수 있는 것이다.

스스로를 물들이고(Energy), 주변을 물들일 수 있는(Energize) 사람이 있어야, 비로소 혁신은 조직될 수 있다. 그런 사람들이 가지고 있는 융통성과 판단력이 결단(Edge)의 원천이며, 실행(Execution)을 통해 비전을 가시화할 수 있다.

워크 스마트를 달성하기 위하여 개인이 가져야 할 과제는 바로 학습주도형 인간이 되어야 한다는 것이다. 다음 그림을 보자.

**| 기억 구성비로 본 일생과 기억 축적으로 본 일생 |**






(출처: [살아 움직여야 할 '뇌'..."당연한 것을 거부하라"], 〈대덕넷〉 2006. 2. 13.)

인간의 기억은 절차기억, 신념기억, 학습기억으로 구성되어 있다. 기초생활에 필요한 절차기억은 유아기에 이미 형성이 된다. 학습기억은 학업을 마칠 무렵 최고를 기록하고, 일반적으로는 차차 줄어들어 신념기억이 주를 차지하게 된다. 이렇게 보면 나이 든 노인들이 고집쟁이가 되는 것도 이해가 갈 만하다.

그런데, 아래쪽 그림에서 우리는 커다란 힌트를 얻게 된다. 학업을 마친 이후에 지속적인 학습을 통해 자연형과 사회형을 넘어 혁신형 인재가 될 수 있음을 보여주고 있다. 길이 있고, 먼저 간 이들이 있기에 우리도 안심하고, 비교적 덜 힘들게 그 길을 갈 수 있다. 내 뒤를 이을 후배들에게는 내가 밟아서 누운 풀조차 길이 될 테니 말이다.

## 나가며 | 공감으로 워크 스마트 하라

제도교육에 대한 공격이 심해지는 세상이다. 우리가 받은 교육이 너무나 천편일률적이어서 사람들의 창의력과 상상력을 배제해왔다는 지적이 쏟아지고 있다.
별을 그리라면 모두가 꼭지점이 다섯 개 있는 모양의 별을 그린다고, 물고기를 그리라면 언제나 좌측에 머리가, 우측에 꼬리가 오는 모양이 80퍼센트가 넘는다고, 그래서는 안 된다고들 한다. 그래서 창조경영을 이야기한다.
실제로 그 창조경영의 대표적인 성공 사례라 할 수 있는 마이크로소프트의 빌 게이츠(Bill Gates), 애플의 스티브 잡스(Steve Jobs), 구글의 래리 페이지(Larry Page) 등은 불과 20대 초반의 어린 나이에 미래를 내다보는 창의적인 아이디어로 승부를 했고, 전 세계를 관통하는 거대한 변화를 이끌어냈다. 사실이다.

하지만, 그들의 창조성은 그들이 세상에 없는 것을, 더군다나 다른 사람들이 생각조차 하지 못한 것을 만든 데 있지 않다. 세상과 너무 동떨어지면 세상 사람들의 주목을 받을 수 없다. 제품 가운데서도 너무 시대를 앞서가면 히트상품이 될 수 없다. 우리는 당대에 주목받지 못하고 죽고 나서야 후대에 인정받을 천재를 원하는 것이 아니다. 동시대의 과제와 고민을 해결하면서 함께 호흡할 수 있는

창조적 인재를 원하는 것이다. 기업이 시장을 대상으로 하는 한, 상상력만으로는 시장의 공감을 얻을 수 없다. 당신이 1퍼센트의 창의적 인재라 하더라도 결국엔 99퍼센트의 보통 사람들의 공감을 얻어야 인정받을 수 있다. 조직도 마찬가지고, 사회도 마찬가지다.
더군다나 조직의 모든 부서, 모든 부문의 구성원들이 신제품이나 신시장을 개척할 아이디어를 개발하는 R&D업무만을 하고 있지도 않다. 그런 구성원들에게 '창조경영'을 부르짖고, 창조경영이 뭐지?라는 물음에 빌 게이츠나 스티브 잡스를 사례로 이야기해준다면 얼마나 공감할 수 있을까?

워크 스마트는 결코 새롭지 않은 명제다. 어느 시대나, 누구나 보다 더 효율적으로 일을 하려는 노력은 계속되어왔다. 더욱 잘하려는 노력. 그것이 워크 스마트의 본질이다. 그저 열심히 하는 것이 아니라 잘하는 것.
범사일류(凡事一流)라는 말이 있다. 매사에 일류를 지향하라는 말이다. 필자에게 이 말을 의미로서 전해준 사람은 일본 시코쿠에 있는 '워크 연구소'의 오하라 소장이었다. 그는 정말로 범사일류가 몸에 밴 사람이었다.
하지만 그는 그런 개인의 자리에 남아 있기를 거부하고, 자신의 일에 대한 사상, 방법론을 공유하고 확산하기 위해 자신의 경험과 지식을 나누는 일에 나섰다. 그가 속한 네츠도요타 난코쿠는 일본 내에서도 탁월한 ES와 CS, 그리고 워크 스마트를 보여주고 있다. 디즈니랜드나

리츠칼튼 호텔과 같은 곳도 마찬가지다.

그러고 보면 굳이 우리 시대의 천재가 만든 회사나 천재가 있는 회사를 보면서 워크 스마트를 이야기할 필요도 없다. 아르바이트 직원들을 데리고 최고의 실적을 보여주는 곳, 디즈니는 청소하는 아르바이트 학생에게 무엇을 주었는가. 그들은 무엇을 가슴속에 품고 자신의 일을 최고로 만들어 가는가. 폼나지 않고, 대단할 것도 없는 청소담당 직원 한 사람, 한 사람도 최고의 일을 할 수 있도록, 도대체 무엇이 그들을 그렇게 만들었는가. 계약직원이 대다수인 리츠칼튼 호텔은 종업원들에게 무엇을 주었기에 그들은 기꺼이 최고의 일을 수행하는가.
대부분의 계약직 호텔 직원들은 오랫동안 일하고 싶다는 로열티마저 없다. '제과점을 내고 싶어요', '레스토랑 사장이 되는 것이 꿈이에요', '세탁소를 운영하고 싶어요'라고 말하는 종업원들을 데리고서도 리츠칼튼 호텔은 세계 최고의 일을 실현하고 있다.

필자는 이 질문에 답이 있다고 생각한다. 워크 스마트의 성공은 종업원들 상하 간의, 상호 간의 커뮤니케이션에 달려 있다. 진정한 공감이 답이다. 기업은 이 질문에 답해야 한다. 경영이란 '평범한 사람들과 함께 비범한 일을 하는 것이다'는 스마트경영연구소 장정빈 소장의 말은 그래서 더욱 빛난다.
또한 개인은 '평범의 지경을 넘어 비범의 경지를 여는'

범사일류의 노력을 해야 한다. 남다른 결과는 남다른 노력의 결과일 때에만 정당하다. 남만큼 하고 남보다 낫기를 바라는 것은 도둑이다.

TV는 말한다. '나이는 숫자에 불과하다'고.
책은 말한다. '나이가 숫자에만 불과한 삶을 살지 말라'고.
현자는 말한다. '무언가를 하기에 늦은 나이란 없다'고.

마음에 드는 문구가 있다면 하나를 선택해보자.
실행하면, 움직이면, 나이는 숫자이기도 하고, 숫자가 아니기도 하다.
단지 그것을 세고 있는 사람들과 시간을 낭비하지 말라.
인생은 짧다.
더 이상 움직일 수 없을 때, 그때를 우리는 죽음이라 부른다.

**임해성의 워크 스마트**

열심히 일하지 말고 똑똑하게 일하라

©임해성 2011

초판 1 쇄 발행 | 2011 년 3 월 2 일

지은이 | 임해성

펴낸이 | 윤정임

펴낸곳 | 도서출판 로제타

주소 | 서울 마포구 서교동 408-8 일광빌딩 402 호

전화 | 070-4024-2449

이메일 | rosettabooks@naver.com

출판등록 | 2010 년 9 월 29 일 (제 313-2010-285 호)

ISBN | 978-89-965244-5-8 03320