

제1회: 백만 대군을 얻는 가족 친화 경영

가정의 달 5월이 올해엔 한층 성숙한 모습을 보이고 있다. 기업들마다 가족친화 경영을 강조하며 직원 가족 보듬기에 나선 덕분이다. 김 상수 LG전자 부회장은 CEO 메시지를 통해 회사의 발전이 가정의 행복으로 연결되는 가족친화적 경영에 더 많은 노력을 기울이겠다는 의지를 밝혔다. 그 동안 가정을 희생해가며 일에 매달려 온 많은 CEO들이 이처럼 가족친화 경영에 적극 나서는 것은 우리 기업에도 ‘직원 행복과 생산성의 상관관계’에 대한 관심의 바람이 불고 있음을 의미한다.

가족 친화경영은 원래 직원의 가정과 가족들을 쟁점으로써 직원들의 충성도와 업무 몰입도를 높여 생산성을 극대화하기 것이다. 직원 60% 이상이 맞벌이 가정인 미국 IBM사는 탁아 서비스 프로그램으로 600만 달러의 생산성 증대효과를 냈으며, 10년 이상 가족친화경영을 실천해 온 유한킴벌리는 지난 5년간의 평균 이직률이 0.3% 미만으로 제조업 평균 이직률 2.46% 대비 8분의 1 수준에 불과하다고 한다. 다수의 경험적, 통계적 분석을 통해 가족친화 경영이 근로자의 결근이나 지각을 줄이고 이직률을 낮추며 노동 생산성과 출산율을 높이는 효과가 있다는 사실이 밝혀졌다.

더욱이 가족들과 함께 보내는 시간과 그 행복을 무엇보다 중시 여기는 신세대적 가치관을 감안하면 가족친화 경영은 분명 시대변화에 따른 자연스러운 대세임에 틀림없다.

성공적인 가족 친화 경영을 수행하려면 무엇보다 강력한 CEO의 의지와 노력이 필요하다. 전략이나 정책, 명분 그 이상으로 직원을 바라보고 배려하는 따뜻한 시선과 그들의 가족까지 품어내려는 책임감 있는 열정이 요구된다. 지금 그들에게 가장 필요한 지원은 무엇이며 이를 위해 어떤 노력을 하는 것이 효율적인가에 대한 구체적인 사전 조사는 물론이고 지속적으로 지원책을 발전시킬 수 있도록 장기적인 계획이 수립되어야 마땅할 것이다.

세계적인 가족친화 경영의 모범으로 꼽히는 프랑스 정유업체 토탈(TOTAL)은 직원용 인터넷 종합정보 사이트에 자녀 숙제 도와주는 방법까지 실을 정도이며 기업 내에 드라이크리닝 센터, 스타킹과 코르셋 자동판매기까지 마련하는 등 일의 능률에 악영향을 미칠 수 있는 작은 요소까지 세심히 배려한다.

직원 가족의 지원을 얻는 일은 백만 대군을 얻는 일이다.

‘바깥 분은 우리 회사에 만드시 필요한 인재입니다. 행복한 가정을 꾸려 주시는 사모님의 노고에 다시 한번 감사 드립니다.’ - 직원 아내에게 이런 짧은 감사 편지를 보내는 건 어떨까?

바야흐로 직원을 행복하게 만듦으로써 경쟁력의 원천을 강화시킬 수 있는 CEO가 능력 있는 CEO다. 이제 CEO는 행복 크리에이터가 되어야 한다.



CEO는 휴가도 경영전략

올 여름 휴가는 반납합니다." 업무가 바빠서, 시장 상황이 불안해서, 관련법이 개정될 예정이라, 노사문제를 마무리 짓느라 등 CEO의 휴가 반납은 이유도 다양하다.

지난 달 하순 한 일간지에서 100대 기업 CEO를 대상으로 한 설문조사에 의하면 CEO 열 명 중 세 명은 휴가를 갈지 아직 마음을 정하지 못했다고 답했다.

왜 우리나라 CEO는 일터를 떠나 미리 식히는 일을 그렇게 부담스러워할까?

마이크로소프트의 빌 게이츠는 카네기멜론 대학의 한 강의에서 CEO에게 가장 중요한 것을 휴식이라 피력했다. 실제로 그는 1년에 두 번 정도 '생각 주간(Think Week)'이라는 휴식기를 가지는 것으로 알려져 있다. 1980년대부터 지속되어 온 연례행사인 이 기간에 그는 캘리포니아 별장에 은둔하면서 새로운 아이디어를 정리하고 미래전략을 구상한다. 빌 게이츠가 '생각 주간'에 주로 하는 것은 보고서를 읽는 일. 대부분 100여 장 분량으로 사내공모를 통해 선별된 이 보고서들을 꼼꼼히 메모를 하면서 정독한다. 하루에 18시간 이상 읽고 생각하는 토대가 되는 모든 보고서에 대해 그는 코멘트를 달아 직원에게 직접 보낸다.

디지털 세계를 점령한 기발하고 혁신적인 마이크로소프트의

파워는 이런 CEO의 생각하는 시간을 바탕으로 만들어진 것이 아닐까?

삼성·현대·SK 등 대기업 총수들의 휴가계획을 살펴보자. 매년 거의 비슷하다. 특별한 휴가 계획이 없거나 산적한 현안 때문에 휴가 갈 엄두조차 내지 못한다. 혹은 해외나 지방사업장을 방문하며 보낼 계획이라 한다. 그나마 사나흘 쉬게 되면 비서실에서 챙겨 준 신간 경영서들을 부지런히 읽어야 한다. 전문경영인들은 더 하다. 아예 휴가기간에 마음먹고 해외시장 개척에 나서 매출 올리기엔 전력한다. 벤처기업 혹은 중소기업 CEO들도 별반 다르지 않다. 그저 휴대폰을 끈 채 하루나 반나절 정도 잠적하는 정도다. 휴가 간다고 나서놓고도 슬그머니 사무실에 나오는 경우도 허다하다. 여전히 우리나라 CEO들은 '대충' 휴가를 보내고 있다.

CEO가 며칠 자리를 비운다고 회사에 큰 일이 생기지는 않는다. 큰 일이 생기는 회사

라면 그 회사 자체가 바로 큰 일이다.

그럼에도 불구하고 CEO는 선뜻 자리를 비우지 못한다. 한 순간이라도 쉬지 않고 전진해야겠다는 생각과 아직은 좀 더 많은 일을 해 낼 수 있다는 자신에 대한 과신 때문이다.

좀 더 넓고 깊게 보는 마음의 여유가 필요하다. 지친 몸과 마음으로는 올바른 의사결정을 내릴 수 없다. 참신한 아이디어는 더 더욱 기대하기 어렵다. CEO들에게 휴식은 지금 가고 있는 길을 돌아보고 앞으로 갈 길을 살필 단 '한 걸음'만큼의 여유다.

몹날을 갈 시간이 없이 열심히 몸질만 하고 있는 나무꾼은 항상 바쁘고 힘들다. 날이 무뎠 틈을 쓰고 있기 때문이다.

당신의 몹날은 어떤 상태인가? CEO의 휴가는 그 자체가 하나의 경영전략이다. **이**



하민희 이미지 전문가(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 (주)이미지21의 대표이사, 기업이미지 컨설팅과 CEO 코칭 전문가이다.

국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 협업을 계속 하며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다.

한국의국어대학 불어과 및 교목대학원, 할성기독교경영대학원 Executive MBA를 나왔다.



CEO의 위기관리 법

최 근 들어 '위기관리 부재'란 말이 자주 나온다. 앞친 데 뒤친다고 놀이공원 사고, 급식사고 같은 기업의 관리 미흡이 심히 염려스럽던 차에 북한의 미사일 발사에 터무니없이 농장 대응을 보이는 국가기관에 이르기까지 엉성한 틈새가 드러난 우리나라가 참으로 걱정스럽다.

사실 현대사회에서는 어떠한 조직이나 국가도 100% 안전하다고 장담할 수 없다. 쓰나미나 뉴올리언스 참사 같은 자연재해는 물론 9·11 사태나 김선일씨 피습사건 등의 테러도 전혀 예측할 수 없는 일이었기 때문이다. 위기관리가 필요한 것도 그러한 이유 때문이다.

위기관리 전문가인 지글리오티는 '위기관리는 일반적으로 인간의 건강과 안전에 대한 위협을 감소시키고, 대중과 기업의 재산 손실을 막고, 정상적인 조직 또는 기업의 활동에 미치는 영향을 최소화하기 위해 현재의 운영 환경을 신속하고, 능률적이며, 효과적으로 다룰 수 있는 조직의 능력'이라고 정의 내린다.

실제로 9·11 테러로 본사가 완전히 파괴된 모건스탠리 단위터는 사전에 준비된 17명의 위기관리팀의 활약으로 테러 공격 나흘 후인 다음 월요일부터 정상 영업이 가능했으며 허리케인 카트리나 재해 발생시 월마트의 체계적인 대응은 자사의 위기 대처는 물론 지역사회 주민의 생명과 재산 보존에도 큰 기여를 했다.

반면 위기 발생시 잘못된 대응으로 신뢰를 잃고 아예 망한 기업도 적지 않다. 일본의 미쓰비시 자동차는 리콜을 숨긴 사실이 뒤늦게 밝혀지면서 주가하락 등의 어려움을 겪고 있고 국내에서도 폐놀 사건, 공업용 우지 파동, 불량만두 사건, 삼풍백화점 붕

괴 등의 위기가 관련 기업의 흥망을 결정한 바 있다.

GE 전 회장 잭 웰치는 유능한 CEO라면 '부인→봉쇄→책임공방→책임자 처벌→새 출발'의 전형적이고 안이한 위기대응 단계를 결코 답습해서는 안 된다고 주장했다. 아울러 최선의 위기관리는 즉각적이고 솔직한 대응임을 강조했다.

민주화·정보화·세계화 등 기업을 둘러싼 환경이 복잡해지면서 위기 유형은 더욱 다양해지고 그 정도도 점차 심해지고 있다. 더구나 정보망의 확산은 순식간에 전국적인 뉴스를 만들고 언론사 간 취재 경쟁으로 인해 확대 해석되거나 지나친 유추로 견집을 수 없는 상황을 만들기도 한다.

위기상황을 다 막을 수는 없다. 그러나 모든 발생 가능한 사건들에 대해 위기요소를 진단하고, 가상 시나리오를 작성하고 이에 따른 위기관리 매뉴얼 구축과 모의훈련 등으로 철저하게 대비한다면 충격이나 피해를 최소화할 수 있다. 사전에 위험과 불확실성의 많은 부분까지 제거할 수 있다.

위기는 곧 기회라고 한다. 위험한 순간을 현명하게 대처하고 이를 내일의 안전을 위한 경고로 받아들인다면 위기는 분명 개선의 기회가 된다.

위기를 잘 관리할 줄 아는 CEO는 생존의 위협으로부터 조직과 구성원을 보호할 줄 아는 세심한 현명함을 가진 사람이다. 생존 관리에 나서는 CEO가 필요한 시대다. **IM**



하민희 이미지 전문가(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가다. 국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 출연을 자주 하며, KBS·TBS·(TV) 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 협성기경영대학원 Executive MBA를 나왔다.



강원도 원주시 봉평면 속사리 수해 현장에서 복구작업을 펼치고 있는 김생수 LG전자 부회장(사진 왼쪽)과 김석훈 노조위원장.

LG그룹의 구호팀은 LG전자를 중심으로 전국 9개 지역에서 기술자 360명과 본부직원 40명 등 모두 400명으로 구성된다. 특히 5000가구 이상 피해를 본 대형 수해 발생 시에는 사회봉사단을 조직, 즉각적인 해당 지역 복구에 나서고 재해 발생 10시간 이내에 현장 인근에 거점을 마련해 가전제품 수리 등 주민에게 무상 서비스를 제공하고 식수 지원과 매몰 지역 복구 및 청소 등을 실시한다.

SK그룹도 2003년 상설화한 사회공헌팀 전담요원 10명이 재해발생시 재해복구팀으로 구성되어 그룹 내 자원봉사단과 대학생 자원봉사단 등 59개팀 3500명에게 연락을 취해 현장에 투입되도록 하고 있다. 그 외에도 KT·동국제강·대상 등 다수의 기업들과 금융·보험사들이 재해 복구활동에 나서고 있다.

흔히 우리는 '큰 일을 겪어보면 그 사람을 알 수 있다'고 한다. 갑작스런 재해를 겪고 보니 우리 기업이 새삼 새롭게 보인다. 내 가족의 일처럼 선뜻 팔 걷어붙이고 나선 기업과 기업인들의 적극적인 자세에 신뢰

사회공헌은 훌륭한 사업

집 중 호우로 인한 수해복구에 사회 각계각층의 힘이 모이고 있다. 특히 과거와 달라진 기업들의 적극적인 복구활동과 지원이 반갑다.

그 동안은 단순히 수해나 한파 같은 재난을 입은 지역에 구호 물품이나 복구자금 등을 기부하는 정도였으나 최근에는 재해 현장에 직접 임직원들이 출동해서 땀을 흘리거나 복구작업에 참여하는 추세다. 더욱이 다수의 대기업들이 조직적이고 체계적으로 준비된 지원 팀을 운영함으로써 한층 효율적인 피해복구 활동을 진행하고 있다.

헝가까지 동원해 긴급 고립 지역 주민에게 쌀 3000가마와 생수 3000통 등의 구호품을 공수한 삼성의 구호활동은 그룹 차원에서 이뤄진다. 삼성그룹은 2002년 '재난재해 구호 시스템'을 구축했다. 재해 발생시부터 시간대별로 단계를 나누고 단계별로 투입요원과 활동사항이 매뉴얼화 되어 있다. 재해가 발생하면 1단계 시스템이 작동돼 구호대가 현장에 즉각 투입되어 인명구조, 물배기, 위험물 처리 등을 맡고 발생 후 72시간까지는 2단계로 음식물·식수·담요·의류를 현장에 전달된다. 3단계에서는 의료지원, 급식, 각종 복구활동에 착수하는 방식이다.

가 느껴지고, 조직적이고 체계적인 재해복구 지원활동을 펼치는 것을 보니 마음까지 든든해진다.

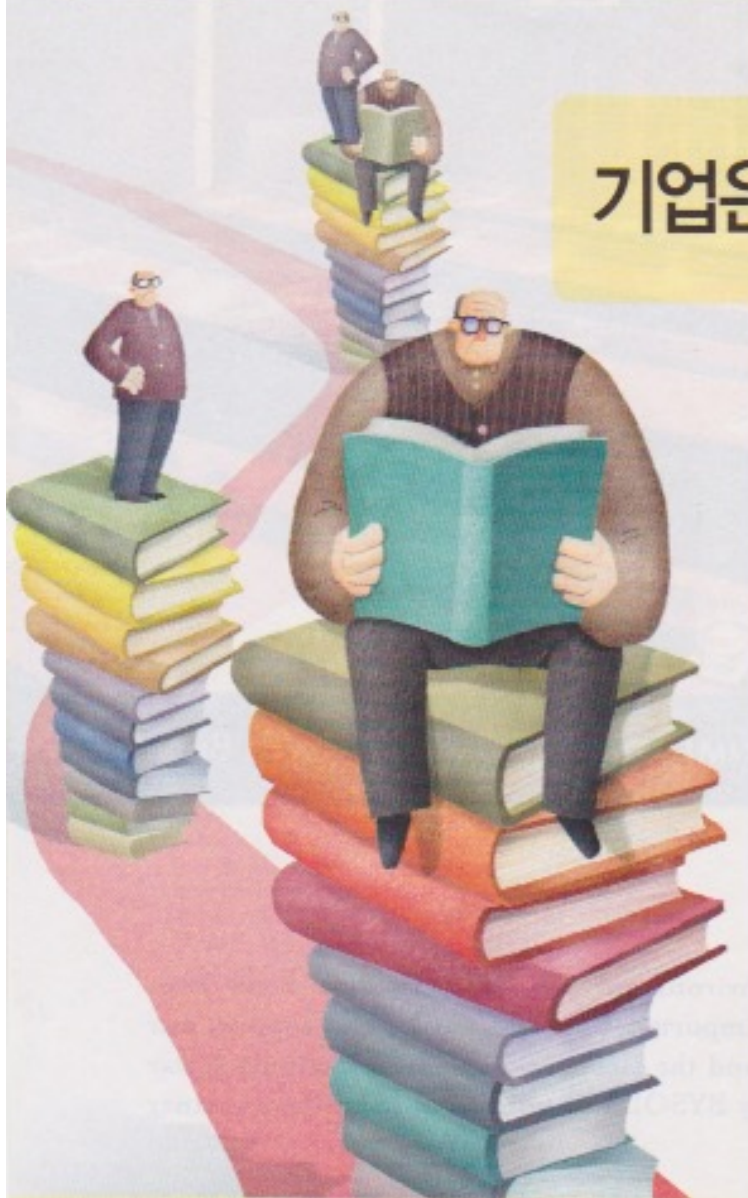
기업은 단순히 고용창출 같은 경제적 책임뿐 아니라, 사회의 한 구성원으로서 공익적인 책임을 져야 한다는 기업시민정신이 우리나라에도 정착되고 있음을 보여주는 단면이다.

글로벌 기업 IBM은 '훌륭한 사회공헌이 곧 훌륭한 사업이다 (Good Philanthropy is Good Business)'는 슬로건을 내걸고 있다. 이제 우리나라 기업들도 잘 나가는 기업, 잘 팔리는 브랜드보다 '존경받는 기업, 사랑 받는 브랜드'를 만드는 '훌륭한 사업'에 나서야 할 때다. 훌륭한 사업과 사업가만이 성장과 발전을 보장받을 수 있는 시대다. **이민희**



이민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

이민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO컨설팅을 전담한다. 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 출연을 거쳐 중앙, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국의국어대학 영어과 및 교육대학원, 삼성경영대학원 Executive MBA를 나왔다.



기업은 지금 '독서 경영' 중


읽는 실용형이 있는가 하면 패턴이나 분야 없이 일단 읽이 낫히는 책은 전부 읽어 제치는 하이브리드형, 인문서나 문하서를 즐겨 읽는 정서순화형, 젊은 층에서 인기 좋은 베스트셀러를 중심으로 읽는 트렌드추적형, 보다 심도 있고 적극적인 책 읽기를 위해 아예 독서 모임을 만드는 경우도 있다.

기발한 아이디어로 프랜차이즈 사업을 성공시킨 한 청년 CEO는 "음담패설에서도 배울 것이 있다"며 "모든 책은 아이디어의 출발점"이라고 주장한다. 이처럼 많은 CEO들이 독서를 단지 휴식이나 자기 학습을 넘어 문제해결의 열쇠이자 세상을 다르게 보는 혜안을 얻는 방법으로 활용하면서 독서는 경영에 접목되어 기업 문화를 형성하는 효율적인 도구로 등장했다.

삼성카드에서는 '북 크로싱(Book Crossing)' 제도를 시행 중이다. 읽은 책을 일정한 약속 장소에 두면 필요한 사람이 가져가도록 하는 방식으로 별도 관리자 없이 임직원들이 자발적으로 참여한다. 책을 읽은 임직원이 자발적으로 인터넷 사내보에 독후감을 올리면, 또 다른 직원이 책 읽기에 들어가는데 인터넷 사내보에 독후감을 올린 임직원이 이미 260여 명, 전체 직원의 10%에 해당된다.

벤처업체인 서린바이오사이언스는 부시와 직급별로 연간 필독서가 다르다. 사내 인터넷 사이트에 올린 독후감은 인사 고과에 가산점으로 반영되는데 필독서만 다 읽어도 직원 1명당 한 해 최소 25권의 책을 읽게 된다.

구성원이 직접 참여하는 방식의 독서 경영은 '의식의 공감'이라는 면과 '자발적인 학습'이라는 두 가지 측면에서 의미를 갖는다. 그리고 그 토대는 진지하고 성실하게 독서하고 이를 나누려는 CEO와 임원진이다. 어떤 방식이든 부지런히 독서하는 기업문화를 만들도록 하라. 책 속의 수많은 성공과 실패의 사례가 당신의 기업을 키울 것이다.

당신은 한 달에 몇 권의 책을 읽는 CEO인가? 이 여름 독서 삼매경에 흠뻑 빠져보자. 

“**중**은 책을 읽는 것은 몇 세기에 걸쳐 가장 훌륭한 사람들과 대화를 나누는 것과 같다.” 철학자 르네 데카르트의 말이다.

얼마 전 삼성경제연구소(www.seri.org)가 국내 CEO 1253명을 대상으로 설문 조사한 결과에 의하면 응답자 중 63.1%가 한 달에 한두 권의 책을 읽는다고 한다. 5권 이상 읽는다는 CEO도 10.7%나 되었다. 난수표처럼 배곡한 일정을 가진 CEO들이 이렇게 부지런히 책을 읽는 것은, 짧은 시간에 경험 이상의 경험과 압축된 지혜를 얻기 위해 독서를 능가하는 방법이 없기 때문일 것이다.

심재로 임계를 이끄는 CEO들은 대개가 다양한 분야의 책을 두루 섭렵하고 방대한 독서량을 자랑한다. LS그룹 구자홍 회장은 한 달에 15권 이상 책을 읽는다면 LS전선 구자열 부회장은 월 10권 이상 책을 읽는다고 알려져 있다.

책을 읽는 스타일도 다양하다. 경제 경영 신간을 집중적으로



하민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가다. 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 **정답을** 제재 출연, KBS·TBS·iTV 등 방송의 **해설**로도 **통답** 출연이다. 한국외국어대학 **출어** 및 **고려**대학원, **협신**경영대학원 Executive MBA를 **나왔다**.

< CEO 라는 자리의 의미 >

한 기업의 경쟁력은 물론 국가 경제의 움직임에까지 직접적인 영향을 미치는 CEO. CEO에 대한 사회적인 관심과 기대가 높아지고 있는 가운데 최근 삼성경제연구소에서 발표한 'CEO 시스템'에 관한 보고서가 눈길을 끈다.

'CEO 시스템'이란 CEO의 유형부터 구성과 선발, 육성, 기업 지배구조와의 관계 등에 이르는 전반적인 지원체계를 말한다. 우리나라의 상장사의 절반은 2인 이상의 CEO가 있으며 기업당 평균 CEO 수는 1.6명이며, CEO 교체율은 연평균 20%, 특히 전문경영자 교체율은 30%로 세계 평균인 14%에 비하면 매우 높다. 또 소유경영자와 전문경영자가 협력하는 '소유+전문 CEO' 시스템이 수적으로도, 그리고 기업의 성장성 면에서도 우위를 보이고 있으며 신임 CEO의 25~35%가 1년내 교체되는 반면 5년 이상 장기재임 CEO도 30%에 달해 양국화 현상을 보인다고 한다.

CEO란 자리는 앉기도 어렵지만 존경 받고 칭송 받아가며 유지하기란 하늘의 별따기만큼 힘들다. CEO 개인의 자질과 역량은 물론 운도 따라주어야 한다.

하지만 개인적으로 나는 장수하는 CEO가 되느냐 단명하는 CEO가 되느냐의 문제는 의무와 권리에 있어 어떤 것이 우선시 되느냐에 직결된다고 본다. 소유경영자든 전문경영자든 나름대로의 어려움이 있을 것이다. 소유+전문CEO 시스템이 효과적인 것은 양자의 취약점을 보완 하면서 동시에 견제와 경쟁이 이뤄지기 때문일 것이다.

2대, 3대에 걸친 상속과 증자 과정에서 창업자 지분이 소액으로 줄어들어 경영일선에서 물러나는 예가 많은 미국의 가족기업을 살펴보자. 이들은 직접 경영은 하지 않아도 월마트와 모토롤라, 듀폰 처럼 이사회에 참여하거나 개인주주 대표로 영향력을 행사하고 경영에 적극 간섭하는 '가족감시경영'을 한다. 평상시엔 전문경영인에게 경영권을 위임했다가, 회사가 위기 상황에 처하면 창업주 후손들이 경영 일선에 복귀해 리더십을 발휘하는 독특한 가족 경영을 하는 코닝 같은 기업도 있다. 심지어 회사가 어려워질 때마다 창업주 호든 가족이 경영에 복귀해 기업을 희생 시켰던 탓에 코닝 직원들은 호든 패밀리가 있는 한 코닝이 망하지 않는다는 믿음을 가질 정도다. 창업주 가족이 존경 받는 것은 권리를 주장하기 보다는 기업에 대한 의무를 끝까지 지키려는 자세 때문이다.

전문경영인의 경우도 예외는 아니다. 의무가 앞서는 이들은 위급한 상황에서 몸을 던져 빛을 받는다. 98년 쌍용그룹이 자금난을 겪을 때 김선동 S-Oil 회장은 갖은 어려움을 겪으며 사우디아라비아의 아랍코사로부터 자본을 유치해 내 기업을 희생의 물고기를 띄웠다. 라웅찬 신한금융지주 회장과 이금기 일동제약 회장은 창업에서부터 성공을 이루기까지의 세월을 몸을 바쳐 만들어 낸 전문경영인들이다.

한국의 많은 청년들이 미래의 CEO를 꿈꾼다. 이들이 보고 동경하는 한국의 CEO는 권리 보다는 의무를 먼저 생각하고 행하는 모습이었으면 한다. CEO 라는 자리는 힘들고 무거운 자리기도 하지만 많은 이들을 행복하게 만드는 영광스러운 꽃자리이기 때문이다.



CEO와 코드인사

코카콜라를 무너뜨린 펩시왕국에 새 CEO가 등극했다. 최고재무책임자(CFO)였던 50대 인도 여성인 인드라 누이이다. 그는 인도에서 태어나고 공부한 전형적인 인도 여성이다. 마드라스 대학과 인도 경영대를 거쳐 미국 예일대 MBA를 취득한 후 모토롤라와 보스턴컨설팅그룹 등에서 일했다.

특유의 결단력으로 트로피카나, 퀘이커오츠 등 식품회사를 각각 인수해 펩시의 다각화를 성공적으로 이끈 인드라 누이는 최근 농약플라과동으로 어려움을 겪고 있는 인도시장을 해결하는 데 큰 역할을 해 줄 것이라 기대를 모으고 있다고 한다.

인사가 만사 라는 말은 우리나라만의 이야기가 아니다. 세계적으로 성공한 기업들을 살펴보면 하나같이 인재 최우선의 원칙을 세우고 있다. 경영 선봉장인 CEO는 물론이고 평사원에 이르기까지 엄격한 기준을 통해 발탁, 채용하고 적재적소에 배치하는 것은 기업에 있어서는 매우 핵심적인 업무에 해당된다.

우수하지 못한 혹은 자리에 적합하지 않은 인력들로 이루어진 회사가 지속적으로 발전을 해 나갈 가능성은 제로에 가깝다. 간혹 호황기나 시장선점 덕분에 기업이 유지되고 발전되었다 할지라도 기업환경이 바뀌고 사업영역의 이동이 일어나야 할 때에는 무엇보다 우수한 인재가 많이 확보된 기업이 경쟁력이 있다.

인재를 영입하고 인재를 적재적소에 제대로 활용하는 것은 CEO에게 부여된 막중한 임무 중 하나였다. 현인·지연·학연 등의 인맥에 기초하거나, 자신과 유사한 색깔을 가진 사람을 선호하고 능력보다 충성을 우선시 하는 것은 모두 낮은 의미의 코드인사다. 이 같은 코드인사는 CEO 개인의 이해나 안전에는 유리할지 모르겠지만 조직에 있어서는 신뢰와 의욕을 저해하는 커다란 장애가 될 수밖에 없다.

자신과 생각이 같지 않고 무조건 뜻에 따라주지 않는 부하는 충분히 거북할 수 있다. 대부분의 CEO들은 풍부한 경험과 빠른 직관력을 갖추고 있으며 신념과 의지가 뚜렷하다는 공통점을 보인다. 그런 이들일수록 이견보다 용인가를 좋아하게 마련이다.

유능한 CEO가 되려면 우선 코드인사를 극복해야 한다. 언제나 자신이 바라보는 방향으로 함께 보고 자신과 동일한 사고의 틀 속에 있는 부하는 그저 또 하나의 자신과 다름없다. 가치 있는 부하는 CEO와 다른 방향으로 다른 각도에서 세상과 사물을 보고 판단할 줄 아는 사람이다. 이들이 CEO의 견고해진 자아의 벽을 깨어 주고 고정된 시선을 다시 움직이도록 자극한다.

조나라의 명문가 출신인 항우와 중농(中農) 출신에 불과했던 유방의 전쟁에서 누가 봐도 힘이 열세였고 능력이 부족했던 유방이 천하를 통일할 수 있었던 이유는 바로 탈 코드 인사 덕분이었다. 항우는 책사인 범종의 충언조차 무시하고 자기 판단에 따라 전쟁을 수행한 반면, 유방은 한신·장량·소하와 같은 참모를 영입하여 자신에게 부족한 부분을 채웠고 이들과 더불어 전쟁을 수행하여 승리를 거둘 수 있었다.

우리시대 CEO에게 인사는 단지 만사가 아니다. 인사는 미래에 대한 결정이며 CEO 자신이 투영되는 거울이다. **박**



하민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)
 하민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO 코치가 전문이다.
 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이다.
 KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다.
 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 협성경영대학원 Executive MBA를 나왔다.



도요타 자동차의 생산라인
원장은 오쿠다 히로시 전 회장



는 사람들의 도덕지능(Moral Intelligence)에서 우리 시대 리더가 갖추어야 할 필수역량으로 도덕지능을 꼽았다. 도덕지능이란 인간의 보편원칙들이 개인의 가치관과 목표행동에 어떤 식으로 적용되어야 하는지를 결정짓는 심적인 능력을 말한다.

특히 CEO의 도덕지능은 기업진반에 서처 도덕적인 문화와 분위기를 형성해 기업구성원을 보다 성실하고 책임감 있게 만들기 때문에 장기적인 안목으로 볼 때 경쟁자가 모방하기 어려운 차별화되는 경쟁력이다.

CEO의 도덕지능은 비즈니스를 선택할 때부터 발휘되어야 한다. 지금 하고자 하는 사업이 다른 이에게 도움을 주는 비즈니스인가, 보다 나은 세상을 만드는 데 도움이 되는가에 대한 확신이 있어야 한다. 파트너 역시 현명하게 택해야 한다. 파트너 관계의 성공은 원칙과 가치관을 얼마나 공유하는가에 달려있다. 주변의 친·인척보다 객관적으로 평가할 수 있는 적합한 인재를 택하는 것이 바람직하다. 처음 세운 주요 가치관들을 굳건히 지켜나가겠다는 의지도 필요하다. 성과에 대해 진실하

도덕지능과 성공경영은 비례

정직한 사람은 돈을 벌 수 없다? 장안을 시끄럽게 하고 있는 바다이야기는 돈을 잘 벌려면 도덕성쯤은 가볍게 눈감을 수 있어야 한다는 속설을 증명해 주는 듯 하다. 대통령 친·인척에, 상품권업체 대표들, 여야 국회의원, 언론인 인물의 연년이 화려한 데다 정부 정책부터 정부 지원금에 이르기까지 어디서부터 어디까지가 잘못된 고리인지 경계조차 모호하다. 정말 이해하기 어려운 것은 이런 사행성 게임업체가 한때 잘 나가는 '유망사업체'로 회자되었다는 점이다.

2008년 도요타의 오쿠다 히로시 회장이 일본 국민 앞에 머리를 숙였다. 당시 일본의 1급 자동차정비사 시험에서 도요타의 인재개발실 간부가 전년에 경쟁사인 닛산보다 도요타의 합격률이 저조했던 것을 만회하기 위해 시험문제를 유출했기 때문이다. 도요타는 즉각 관련 간부와 임원의 사표를 받았고 사흘 뒤 "일본의 일등기업으로서 윤리의식도 일등이어야 하는데 그렇지 못한 것에 대해 겸허히 반성한다"며 3개월 분의 월급을 자진 반납했다.

국가와 사회 그리고 기업에 있어 도덕성의 잣대를 생각해보게 하는 이야기다.

경영자코칭 전문가인 더그 레너과 프레드 길은 지서 <성공하

게 발휘 줄 알아야 하고 때로는 실수와 실패를 인정하는 용기가 요구되기도 한다.

도덕지능을 갖춘 CEO가 있는 기업에는 자연스럽게 옳은 것을 지지하고 틀린 것에 대해 솔직히 말할 수 있는 구성원이 생겨난다. 책임감 있는 기업문화가 형성된다.

돈을 벌기 위해 도덕성을 내던져야 했던 시절은 갔다. 개같이 벌어서 정승처럼 쓴다는 말도 옛 말이다. 인간세계의 보편적인 원칙을 존중하고 머리와 말과 행동이 일치하는 삶을 사는 사람이 환영받는다. 모든 정보가 열려있는 우리 시대에는 도덕적으로 옳은 일을 하는 것과 기업에 이익이 되는 것이 결코 서로 다르지 않다. **박**



하민희 이미지전력(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅의 CEO로서 전업이다. 국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 행정안전부정책연구원 Executive MBA를 나왔다.

LG전자 & ia 1기 시상식



LG전자 MP3플레이어 프로슈머들이 인유식 DMB 가 출시 한 날(어반에 1만5000대 판매)을 축하하며 기뻐하며 포즈를 취하고 있다.

공하는 프로슈머나 A/S 시스템, 각종 사회공헌활동 등 다양한 형태로 진행되고 있다.

프로슈머단의 도움으로 대박 상품인 초콜릿폰과 앤 뮤직 DMB를 히트시킨 LG전자, 모델하우스를 지역 문화 공간으로 운영해 지역민의 호응을 얻고 있는 보국건설, 활발한 지역공헌활동을 통해 지역민의 신뢰를 얻어 급성장한 경남은행 등은 밀착경영의 성과를 보여주는 좋은 사례들이다.

밀착경영은 보다 나은 제품 생산과 서비스를 위해 고객에게 한 걸음 더 다가서는 기업의 노력을 직접적으로 보여준다. 시장변화를 추이할 수 있음은 물론 고객의 의견과 아이디어로 한 발 앞서가는 제품 개발과 생산이 가능하다. 이미지향상을 통해 간접비용을 줄이는 효과도 기대할 수 있다. 무엇보다 중요한 것은 고객의 신뢰도를 높여 잠재고객을

왜 밀착경영인가

역대로 성공들은 종종 민가로 잠해를 나갔다. 장터와 주막에서 백성들이 나누는 대화를 엿들으며 민심을 파악했고 그들이 겪고 있는 어려움과 불만을 해결하고자 노력했다. 이른바 현장에서 고객의 소리를 듣고 이를 경영에 반영하는 밀착경영의 시도였다.

최근 들어 일반 소비자와는 직접적인 거래가 없어 낮설게 느껴지는 B2B 기업들이 밀착경영에 나서고 있다. TV용 PDP 패널을 만드는 삼성SDI가 네티즌을 대상으로 광범위한 설문조사를 벌이려는가 하면 제지업체인 한솔제지는 일반 고객들이 직접 참여할 수 있는 온라인 커뮤니티를 구축했고 특수용지 전문 생산업체인 삼화제지는 업계 최초로 상설 페이지 갤러리를 오픈했다.

그 동안 1차 고객인 완성업체가 원하는 제품만 충실히 만들어 내면 그만이었던 B2B 기업들이 밀착경영에 나선 것은 빨라진 시장변화와 고유가, 환율 하락 등으로 경영환경이 악화된 데 기인한다. 비용 절감이나 생산성 향상 같은 일상적 개선활동뿐만 아니라 현장의 변화를 미리 파악하고 나아가며 시장을 만들어 나가는 일만이 지속경영을 이룰 수 있는 경쟁력임을 깨달은 것이다.

밀착경영은 고객의 의견을 듣는 방법 외에도 제품 컨셉트 개발 단계부터 참여해 소비자 입장에서 다양한 의견과 아이디어를 제

확보하고 기존고객을 충성고객화 할 수 있다는 점이다.

하지만 유념해야 할 사항도 적지 않다. 밀착경영으로 인해 부수적인 일들이 부과되어 직원들이 힘겨워하거나 복잡하게 여기지 않도록 지원 부서를 만들거나 인력을 보강하는 제도적인 배려가 동시에 수행되어야 한다. 직원들이 즐거운 마음으로 고객을 응대하고 고객의 소리를 들을 수 있을 때 밀착경영의 가치가 빛을 발한다. 실은 소리도 감사히 듣고 수용하는 노력 역시 필요하다. 고객의 불만이나 꾸지람까지 데이터로 남기고 가능한 신속하게 대책을 보이는 것 또한 잊지 말아야 한다.

백성이 없는 나라가 존재할 수 없음을 깨달은 임금이 성군이 되듯이 꾸준히 고객과 눈높이를 맞추고 고객만족을 추구하는 기업만이 지속성장 할 수 있다. 고객이 바로 출발점이다. **한민희**



한민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

리빙피는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR분야 전문이다. 국내 각 대표 기업에 강의 및 언론에 출연을 자주 하며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 협성기경영대학원 Executive MBA를 이수했다.



현대상선 노정익 사장이 직원들과의 오프데이에서 대화를 나누고 있다.

을 바꿀 줄 안다. 변화의 흐름을 파악하는 순간부터 그동안 정답으로 여겼던 방식들을 미련 없이 접을 줄 안다.

위계질서와 권위적인 분위기에서 평생을 지내 온 기성세대의 CEO가 신입사원들과 격이 없이 맥주잔을 기울이고 기타를 치며 노래를 불러주거나 미술쇼를 해주는 일은 결코 쉬운 일이 아니다. 평생 회삿일 때문에 가족들과 제대로 오못한 시간조차 갖지 못한 CEO가 직원의 가족을 위해 한두 시간 일찍 퇴근하는 날을 정하는 것도 쉽지 않다. 익

기업경영, 소림사를 배워라

중 국 무술영화를 보면 어김없이 등장하는 소림사. 불교 무술과 비방으로 상징되는 신비한 질, 소림사가 최근 막강한 브랜드가 되어 세간의 이목을 집중시키고 있다.

10여 년 전 파산 직전까지 몰렸던 소림사가 지적재산권 관련회사부터 식품, 제약, 공연 등 7개의 방계사를 거느린 대기업으로 성장한 데에는 탁월한 CEO 스유신(釋永信) 방장의 공이 컸다. "오늘날 종교의 사명은 사회에 얼마나 좋은 서비스를 하느냐에 달려 있다"고 당당히 주장하는 스 방장은 소림사의 이미지와 평판 그리고 문화를 브랜드화시켜 세계 시장에 도전장을 내밀었다. 매일 유료 무술시범 행사를 하고, 전 세계 채식주의자를 기냥해 선식과 아채 떡을 상품화하는가 하면 무술단의 해외공연을 통해 수익과 홍보효과를 동시에 얻고, 전래된 비방을 의약품화시키는 프로젝트를 추진하는 등 적극적인 '샤오린쓰(少林寺) 브랜드화'를 진행 중이다.

미국·영국·독일·호주 등 해외 약 50개 도시에도 분원을 냈다. 지역사회에 대한 공헌도 적지 않다. 소림사가 자리한 덩펑시는 관광수익을 통해 빈곤을 면했을 정도다. 하지만 한 킨에서는 브랜드 샤오린쓰가 종교를 지나치게 상업화했다는 부정적인 평가와 스 방장을 타락한 수도자라 비난하는 소리도 들린다고 한다.

문득 실사구시란 말이 떠오른다. 율유를 구하는 일은 반드시 현실을 바탕으로 삼아야 한다. 종교든 학문이든 경영이든 마찬가지다. 탁월한 CEO일수록 세상이 요구하는 방식으로 자신의 문

속해진 사고와 행동의 벽을 넘기 위해서는 유연한 의식의 전환과 강한 실천의지가 필요할 뿐만 아니라 타인의 이목이나 평가를 두려워하지 않는 용기와 소신도 요구되기 때문이다.

그럼에도 불구하고 종종 스스로없이 벽을 넘나드는 유연하고 적극적인 CEO들을 발견한다. 그들은 대개 소문난 경영의 달인들이다. 실질적으로 얻을 수 있는 이익조차 명분을 위한 명분 때문에 포기하고 있는 현재 우리나라의 정치적인 상황에 비춰본다면 사회주의 체제 아래서도 세계로 나가고 있는 브랜드 샤오린쓰는 참으로 부럽다. 보다 여유롭고 가치 있게 살기 위해 현실적인 변화를 수용해 조직을 바꿀 줄 아는 적극적인 리더십의 산물이기 때문이다.

구성원을 배고프고 초라하게 만드는 CEO는 무능한 사람이다. CEO는 조직의 가치를 높이고 구성원의 행복을 위해 비난을 두려워하지 않아야 한다. 실사구시를 실천하는 CEO만이 지속발전 경영을 이뤄낼 수 있음을 명심하자. **김**



허민희 이미지전력가(CEO@image21.co.kr)

허민희는 현재 이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO 코칭을 전문으로 한다.

국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 **칼럼**을 게재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 **세심**모도 활동 중이다.

한국외국어대학 **불어과** 및 교육대학원, **협성대**경영대학원 Executive MBA를 나왔다.



수트는 비즈니스 전투복

“가을이야, 코스모스가 피었더라고.” 차창 밖 풍경을 보며 그제서야 계절이 바뀌었음을 깨닫는다는 CEO가 적지 않다. 바쁜 일정과 업무 탓에 이동하는 시간까지 신문이나 책을 읽거나 부족한 수면을 보충하는 데 활용하다 보니 편안한 마음으로 창 밖을 내다보는 일조차 흔치 않기 때문이다.

이렇게 계절의 변화에 민감하지 못한 CEO를 볼 때면 천재 과학자 에디슨이 떠오른다. 연구에 몰두한 나머지 벽에 걸려 있는 옷, 손에 잡히는 옷을 아무 생각 없이 입고 나서느라 초여름에도 땀을 흘리며 겨울옷을 입고 다니기 일쑤였다고 한다.

아침 저녁으로 쌀쌀한 기운이 온 몸에 퍼진다면 지금 입고 있는 옷이 계절에 맞는 옷인지부터 확인해보자. 어쩌면 일에 몰두해 당신도 어느새 에디슨처럼 되어 있을지도 모른다.

남성복 중 계절이 명료하게 드러나는 것은 남성복의 대표주자인 정장 수트(suit)다. 봄, 여름용은 가볍고 시원한 울울(cool wool), 가을과 겨울용 수트는 모직, 캐시미어, 실크 등의 소재를 쓴다. 같은 소재의 재킷과 베스트, 바지의 세 가지 아이템이 한 벌인 수트는 권위와 지위, 신분의 상징으로 입는 사람의 이미지와 품위, 신뢰감을 표현한다.

존 F 케네디 대통령은 소매뿔이 좁고 허리선이 들어가지 않은 실용적이고 활동적인 아메리칸 스타일 수트로 젊고 서민적인 이미지를 연출했는가 하면 체격이 좋았던 레이건 대통령은 어깨와 허리선이 살아있는 브리티시 스타일 수트로 당당하고 파워풀한 이미지를 강화시켰다. 두버논의 클래식한 스타일은 진지하고 품위가 느껴지는 반면 스리버튼 수트는 젊고 세련된 맛이 있다.

하지만 수트 선택에 있어 무엇보다 중요한 것은 사회적 역할에 어울리는 스타일을 택해야 한다는 점이다. 모 패션업체의 팡

고카피에서 말하듯 아무리 개성을 자유롭게 표현하고 싶더라도 원칙은 지켜져야 한다. 신뢰와 품위가 원칙인 비즈니스에 있어 CEO의 옷차림은 세련됨보다는 진지함과 단정함이 앞서야 하고 화려한 멋보다는 품격 있는 간결함이 돋보여야 한다.

이번 가을과 겨울엔 검정, 진회색, 진한 밤색 등의 무겁고 진한 색상의 전통적인 루비론 수트가 대세다. 셔츠 역시 지난 봄의 화려한 장식과 디테일이 사라지고 단순하고 깔끔한 흰 드레스셔츠나 흰 바탕에 단색 스트라이프 정도로 간결해졌고 타이는 실버, 그레이, 블루 등의 깔끔하고 단아한 분위기의 색들이 주종을 이룬다.

CEO들은 한층 옷 입기가 수월해졌다. 대부분 전통적인 스타일의 수트에 익숙하기 때문이다. **혹** 비즈니스 캐주얼을 주로 입어 온 CEO라면 이번 가을에 정장 수트를 제대로 갖춰 입는 연습을 해 볼 것을 권한다.

정장 수트는 비즈니스 전투복이다. 어울리는 스타일을 고르는 것은 물론 예의를 갖춰 입을 줄도 알아야 한다. 기능이 좋은 전투복이 안전을 보장하고 승리를 이루는 데 한몫을 하듯 제대로 갖춰 입은 수트는 CEO 개인은 물론 기업까지 주도적인 이미지로 만들어 준다. **이**



하민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO 커리어 컨설턴트다. 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국의국어대학 졸업과 및 교목대학원, 명심기공명대학원 Executive MBA를 나왔다.



서강대 최고경영자 과정 모습

제만으로도 성실한 이미지와 신뢰를 보여주기 때문이다.

다양한 CEO 교육과정들을 효과적·전략적으로 섭렵하는 방법을 알아보자.

우선, 업종과 관련된 과정부터 듣는 것이 좋다. 최신 정보를 학습하고 아이디어를 얻을 뿐만 아니라 동종 업계의 선두 주자들과 교분을 쌓고 정보 네트워크 안에 들어갈 수 있기 때문이다. 무조건 대학의 AMP 과정들을 택하기보다 전문 기관이나 연구소의 과정을 듣는 것도 깊이가 있어 효과적이다. 최근에는 각종 외국 연수 프로그램들을 많이 들어보고 있으니 이를 경험해보는 것 또한 도움이 된다. 특히 사내 MBA 과정이나 임원을 위한 별도의 교육 프로그램을 운영할 계획이 있다면 반드시 CEO가 먼저 경험해 볼 것을 권유한다.

만일 시간이 부족하면 온라인 교육 프로그램도 고려해보자. 삼성경제연구소의 SERICEO의 경우 짧은 시간에 폭 넓고 압축된 형태의 콘텐츠를 인터넷을 통해 볼 수 있기 때문에 해외

최고경영자교육, 왕도는 있다

600억~700억원 가량의 시장 규모, 연 1만명 이상의 수강생. 다름 아닌 CEO를 대상으로 하는 대학가 AMP(최고경영자과정·Advanced Management Program) 과정의 이야기다. 화요일·수요일이면 특급 호텔들은 CEO 조찬 모임으로 새벽부터 분주하고 퇴근길의 거의 모든 CEO 손에는 베스트 셀러 경영서나 인문서가 들려 있다. 이렇게 부지런히 공부하는 CEO들이야말로 우리나라를 움직이는 가장 파워풀한 엔진이다.

CEO를 위한 교육 프로그램 역시 나날이 다양하고 내실 있게 개발되는 추세다. 지속가능경영, 국제 협상, 첨단 기술 등 차별화되고 특성 있는 테마를 가진 과정들이 대학뿐 아니라 각종 전문 대학원이나 연구소·경제 단체 등에서도 진행 중이다. 그 동안 적당히 공부하면서 사고 중심으로 훈련된 것 분위기와 달리 눈물이 쏙 빠질 만큼 애운 공부의 맛을 보여주는 과정들도 적지 않다. 와인이나 요리·음악·미술 등 문화적인 소양을 넓히는 프로그램들도 관심을 끈다.

CEO가 숭선수범해 공부하는 모습은 CEO 개인은 물론, 기업 임직원들에게도 열의와 자극을 준다. 누구보다 바쁘고 활동량이 큰 CEO가 꾸준히 새로운 것을 익히고 배운다는 것 자

출장이 잦거나 고정된 프로그램에 참석하기 어려운 CEO들에게 제격이다.

마지막으로 CEO라면 반드시 한두 번은 거쳤으면 하는 수업이 바로 문화에 관한 것이다. 예술과 문화에 대한 학습은 CEO의 가슴 속에 내재되어 있던 열정과 감성을 끌어내고 보다 유연한 의사 결정을 돕는다.

공부에 익숙한 CEO는 경청을 잘 한다. 경청도 훈련이기 때문이다. 공부하는 CEO는 매일 성장한다. 마흔이건 예순이건 여전히 젊고 에너지가 넘친다. 새로운 것을 담으면 흐르는 물과 같아지기 때문이다.

당신은 공부하는 CEO인가. 한국을 움직이는 CEO는 오늘도 열심히 공부 중이다. **김민희**



김민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

김민희 이미지전략가 김민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가이다. 국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS, TBS, ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국의국어대학 겸임교수 및 교육대학원, 협성경영대학원 Executive MBA를 나왔다.



‘서울 강남 지역에 사는 서울대 출신 56세 이씨 673개 상장사 CEO 985명을 대상으로 조사한 국내 상장회사 CEO 표준 사항이다. 응답자의 절반 가량이 서울대, 고려대, 연세대 출신임을 감안한다면 명문대학 졸업장은 우리나라 CEO가 갖춰야 할 핵심요건처럼 보인다.

미국의 상황은 다르다. 최근 월스트리트 저널이 보도한 미국 내 500대 기업의 CEO들과 유명 대학 졸업장 간 상관성에 대한 조사결과를 살펴보면 미국 내 우수 기업들의 CEO 대다수는 크고 작은 주립대학 또는 덜 알려진 사립대학 출신이며 아이비리그 대학에서 학부를 마친 경우는 10% 선에 불과하다. 아이비리그

의 핵심으로 자리잡았다. 새로운 엘리트가 등장할 때다.

프록터앤갬블의 라플리 회장은 뉴욕의 해밀턴 컬리지 출신이다. 2학년 때 학생회장에 선출됐고 사교클럽 회장으로 활동했으며 3학년 때는 프랑스에서 공부하기도 했다. 이런 과정 속에서 그는 생각하고 대화하고 이끌고 목표를 달성하는 일을 배웠다고 한다.

편보 슬하에서 가난과 결핍을 경험하고 대학입시에 두 번이나 낙방하는 불운을 겪으며 기다릴 줄 아는 지혜와 마음을 배우는 법을 익혔다는 (주SK의 신현철 사장은 인생 최고의 비로로 바로 젊은 날의 어려움을 꼽는다.

참 엘리트 CEO를 기다리며

졸업장이 곧 CEO가 되기 위한 확실한 경로는 아니라는 얘기가. 월스트리트 저널은 대기업 CEO가 되기 위해서는 명문대학을 나오는 것보다 기회를 포착할 수 있는 능력, 유연하고 원활한 대인관계와 의사소통 능력 등을 키우는 것이 훨씬 더 필요하고 중요한 일임을 언급했다.

우리나라에서는 흔히 머리 좋고 공부 잘해서 일류고, 일류대를 졸업한 이를 엘리트라 부른다. 그런 관점으로 보면 한국의 CEO 대부분은 엘리트다. 서로의 실력에 대해 인정하고 신뢰하는 만큼 엘리트들은 사회에 나와서도 서로 밀고 당기고 쟁기는 막강한 학연의 파워를 발휘한다. 후자는 이런 끼리끼리 문화가 공정한 경쟁과 성장을 막는다며 비난하기도 한다.

하지만 비난에 앞서 우리사회가 내린 엘리트에 대한 정의부터 되돌아 봐야 할 듯싶다. 원래 엘리트란 선택된 사람들, 정예(精銳), 사회 중추 층을 의미한다. 단순한 고학력자가 아닌 사회를 움직이는 일련의 리더군인 셈이다.

파레토에 의하면 엘리트의 자국은 시대에 따라 변하며, 사회변화에 따라 새로운 엘리트가 등장한다고 한다. 감성과 인성이 경

이미 명문대 졸업장이 CEO가 되기 위한 보증수표로 쓰이던 시절은 지나갔다. 출신학교보다는 대학생활 내내 어떤 활동을 하며 어떻게 보냈는지 또 그 과정을 통해 무엇을 배우고 터득했는가에 관심을 기울인다. 우리시대 CEO야말로 사소한 현실의 경험을 통해 조직구성원을 아우르고 격려해 가는 창조적인 능력을 필요로 하기 때문이다.

한국의 CEO 대부분이 지금처럼 엘리트이길 바란다. 명문대 출신이라는 것 못지 않게 적극적이고 풍부한 체험을 자산으로 가진, 우리 시대에 새로운 주류로 등장하는 엘리트이길 진심으로 바란다.



하민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가다.

국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다.

한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 명성기경연대학원 Executive MBA 수료생이다.



SK하이닉의 최장이 공장 근로자들을 격려하고 있다.

뿐만 아니라 점점 다양한 형태의 근무환경과 다국적 구성원, 글로벌 조직화로 변모하고 있는 우리 기업의 경영측면에서도 한 번쯤 재고해 볼 필요가 있는 아이디어이다.

사람은 누구나 자주 볼수록 정이 깊어지고 서로 신뢰하고 협조하게 된다. 경영에서도 이 변함없는 진리는 통한다. 직원은 심리적으로 CEO가 믿지 않은 곳에 있다고 느낄수록 한층 안정감과 신뢰를 느낀다. 특히 육체적으로 고달픈 임무를 하거나 가족과 멀리 떨어져 근무하는 경우라면 더욱 그러하다. 올 추석 연휴에 현대중공업·대우조선해양·삼성중공업 등 국내 조선 '빅3'의 최고경영자들이 외국 공사현장에 직접 나가 직원들을 격려하는 것 역시 같은 맥락으로 볼 수 있다.

부의식적으로 친밀감을 높이는 효과적인 방법도 있다. 직원들에게 지급되는 선불이 가능하면 CEO의 사진이 실린 인사말이나 카드를 동반해보자. 친밀감은 시각과 매우 밀접하다. 자신의 눈에 익을수록 한층 가깝고 편안하게 받아들인다. 특히 현장에서의 사진을 활용하는 것이 효과적이다. 체육대회나 등산대회, 기업봉사활동 등에서 직원들과 자연스럽게 찍은 스냅 사진을 활용하는 것이 좋다.

평소 기업방송이나 사내보에 자주 사진을 실는 것 또한 효과적이다. 이럴 때에는 빈틈없는 정장차림보다는 노타이나 셔츠

납작한 아빠의 교훈

추 석과 같은 명절이 주는 가장 큰 기쁨은 뉘니뉘니해도 모처럼 가족 친지가 한 자리에 모여앉아 얼굴을 마주하고 환담을 나누는 것이다. 그런데 불가피한 사정으로 이 즐거운 자리에 오지 못하는 가족이 있다면 얼마나 안타까울까?

미국에서는 이 안타까움을 일명 '납작한 아빠 (Flat Daddy)'로 해결하고 있다. 납작한 아빠란 실물 크기의 사진출력물로, 2003년 신디 소렌슨 씨가 당시 13개월 된 딸을 위해 확대한 납작 사진을 프린터로 출력해 만들면서 등장했다. 덕분에 어린 딸은 휴가 때 잠깐 들르는 아빠를 용히 알아봤고 이로 인해 '납작한 아빠'는 미국 참전용사 가족들 사이에 빠르게 확산되었다. 이들은 입학식이나 가족행사는 물론 평소 식사시간까지 '납작한 아빠'를 세워두는가 하면 등하교 시 자동차 앞좌석에 얹혀 둘 정도라고 한다.

눈에서 멀어지면 마음까지 멀어진다 라는 말이 있다. 사진을 통해 현실적인 거리감과 부재감을 없애려는 '납작한 아빠'의 활용은 현실적인 문제에 대한 적극적인 대안 마련이라는 측면에서 감동적이다.

소매를 걸은 모습 혹은 현장점퍼 차림과 같은 일상의 부담없는 사진을 심도록 한다. 빈틈없는 정장 차림 등 신문에 실릴 만한 사진은 오히려 위화감을 조성하고 권위적인 분위기를 만들어 부정적인 효과를 낼 수도 있다.

CEO가 지나치게 모습을 드러내지 않거나 심리적으로 먼 곳에 있으면 지칫 부재로 인식될 수 있다. 종종 '... 한다더라, ... 그런 게 아닐까? 식의 뒷말이 나오기도 하고 이유 없이 임무에 대한 열정이 식기도 한다. '납작한 아빠'조차 한 역할을 해내듯 기업의 가장인 CEO는 모습이 가까이 있는 것만으로도 그 힘을 발휘함을 잊지 말아야 한다. **김민희**



김민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

김민희는 현재 이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가다. 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 칼럼을 게재했으며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한양대학교에서 영어과 및 교육대학원, 서울과학기술대학교 경영학 석사(MBA)를 취득했다.



지난 6월 위클리닷컴 빌 게이츠 재단에 기부금요청서 쓰고 왔다.

갑부들의 유산

주식 투자만으로 440억 달러의 재산을 모아 세계 갑부 2위에 오른 워런버핏. 세계적인 투자 고수인 그가 3명의 자녀들에게 한 푼의 유산도 남기지 않은 채 올해 6월 전 재산의 85%인 370억 달러 기부 의사를 밝혔다. "많은 돈은 자식을 망친다"는 이유에서다. 세계 최고의 갑부 빌 게이츠 역시 두 자녀 몫으로 1000만 달러만 물려주겠다고 한다. 자식들에게 많은 돈을 남기는 것은 그들을 위해서 그다지 좋은 일이 아니기 때문이란단다.

세계 1,2위 갑부의 이 같은 자식농사 원칙은 자녀교육에 관해 서라면 자다가도 벌떡 일어나는 한국의 부모들이 한번쯤은 되새겨 볼 만 한 이야기 가 아닐까 싶다.

있는 부모 건 없는 부모건 일단 자녀에게 하나라도 더 챙겨주고 싶어하는 게 우리네 정서다. 심지어 뻥손으로 기업을 일군 창업주나 기업의 최고경영자들조차 선뜻 그 정서의 틀을 깨지 못해 곤란을 겪는 일이 종종 있을 정도다.

인식의 벽을 넘어야 한다. 문제는 얼마나 챙겨주는가가 아니다. 무엇을 챙겨주어야 두고두고 가치로울지 판단해야 한다.

오리온 그룹의 외식과 엔터테인먼트 사업을 담당하는 이희정 사장. 뛰어난 직감력과 추진력으로 여장부로 불리는 그는 부친인 이양구 동양그룹 창업주로부터 탄탄한 실무훈련을 받았다. '경영자가 되려면 기본부터 충실해야 한다'는 부친의 철학에 따라 인턴사원으로 시작해 26년간 전 부서를 돌며 익힌 일이 오늘날 탁월한 성과의 토대가 되었다.

세계의 바다를 장악한 동원산업 김재철 회장의 2세 청김도 특별하다. 장남인 김남구 동원증권 사장은 대학을 졸업한 후에 창업주의 아들임을 숨긴 채 6개월간 참치잡이 배를 타고 남태평양과 베링해까지 나가 하루 16시간씩 고달픈 낚시를 경험했다. 동

원증권에도 내리코 입사해 지점과 채권영업, 기획실을 두루 거치며 업력을 쌓았다. 차남 김남정 동원엔터프라이즈 부장 역시 참치잡이공장에서 생산직 근로자로 출발해 영업부 평사원으로 배회점 배달업무를 담당했다. 경영자라면 조직 전체를 온 몸으로 느낄 수 있어야 한다는 소신과 경영철학을 쟁겨주기 위해서였다.

환경경영 윤리경영 지식경영을 현실에 접목, 실천해 신화적인 성과를 거둔 유한킴벌리 문국현 사장의 딸들은 고등학교 때까지도 동네 선배언니들의 옷과 신발을 얻어 입곤 했다. 검소함을 가르치려는 뜻이었다. 자신보다 기회가 충분하지 못한 사람들을 배려할 줄 알고, 그들의 처지에서 생각할 수도 있고 또 도움이 되려 노력할 때 비로소 가치 있는 인생을 찾을 수 있다는 노블레스 오블리제(Noblesse Oblige)를 강조한다.

딸무드에는 자녀에게 고기를 한 마리 갖다 주기보다는 고기를 잡는 법을 알려주려는 말이 있다. 현명한 부모는 자녀를 위해 가진 돈도 냉정하게 거둘 줄 안다. 돈을 거두는 순간 자녀는 더 소중한 것을 얻을 수 있기 때문이다.

훌륭한 경영자는 자녀를 능력 있는 경영자로 키운다. 풍족보다는 결핍을 체험하게 해줌으로써 이해와 창의성을 발휘할 기회를 챙겨줄 줄 안다.



허민희 이미지 전략가 CEO @image21.co.kr)

허민희는 현재 이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가다. 국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 출연을 거쳐 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송이 매달로도 활동 중이다. 한국외국어대학 겸임교수 및 교육대학원, 황실경영대학원 Executive MBA 수료자이다.



산악자전거를 타고 고보령을 오르고 있는 구지열 LS전선 부회장(오른쪽).

철인 CEO(Chief Endurance Officer)

세계적으로 강인한 의지와 체력을 자랑하는 CEO들이 늘고 있다. 산악자전거, 마라톤, 암벽등반 같은 격렬한 스포츠를 즐기는가 하면 아예 극한에 도전하는 철인경기에 참가하기도 한다.

내년 하외에서 열리는 'CEO철인 챌린지대회'는 대표적인 Chief Endurance Officer들의 각축장이다. 한국과 미국, 호주, 남아프리카공화국, 프랑스 등 5개국에서 치러진 수영, 사이클, 마라톤의 공식 철인 3종 경기에서 승리를 거둔 남녀 CEO들이 참가 자격을 갖는다. 2001년 첫 대회 이후 지금까지 10개국에서 모두 170여 명의 CEO들이 참가했고 올해엔 전 라이코스 CEO 필립테드, 오스트리아은행 금융서비스 CEO 피터 라차르 등 45명의 경영자가 이름을 올렸다.

한국에서 제일 바쁜 직업이라는 CEO 가운데도 적지 않은 철인이 있다. LS전선 구지열 부회장은 대표적인 인물이다. 10년 가까이 산악자전거를 타고 있는 그는 2002년 독일에서 출발 해 알프스 산맥을 넘는 '트랜스 알프스' 대회에서 7박 8일간 650km를 완주한 최초의 동양인이다. 구 부회장은 산에서 길 아닌 길을 만들어 갈 때의 마음은 신 사업을 개척할 때와 비슷하다며 산악자전거를 탈 때 필요한 근성을 실지 경영에도 많이 적용한다고 말한다.

자일리들을 들여온 다니스코코리아의 조원장 사장 역시 외환 위기의 어려움을 극한의 스포츠에 도전하면서 이겨냈다. 그는 히말라야 안나푸르나봉 6000m를 등반하고 산악자전거로 티베트

를 횡단하면서 자신 속에 내재된 강인함을 발견하고 비즈니스에 있어 한결 확신을 가질 수 있었다고 한다.

실지로 격렬하고 힘든 스포츠에 도전해 본 많은 CEO들은 '포기하지 않는 능력'이나 '절제력, 결단력'을 키우게 되었다고 말한다. 또 자칫 잃기 쉬운 생활과 일, 여유 사이의 균형잡기에도 큰 힘이 되었다고 한다.

하지만 항상 시간에 밀리고 정신적으로 지치기 쉬운 CEO들로서는 특별한 운동에 심취하기가 쉽지는 않다. 잦은 저녁모임과 해외출장으로 인해 신체적인 리듬조차 유지하기 어려울 때는 어떻게 해야 할까? LG전자의 김병수 부회장은 운동 겸 생산라인을 누빈

다. 직원들을 격려하며 현장을 행하는 시간이 4시간 정도면 골프 9홀, 8시간이면 18홀을 도는 것과 맞먹는 운동량이다. 김인 삼성 SDS 사장 역시 '걷기'로 해결한다. 출근할 때 사옥 24층에 있는 사무실까지 걸어서 올라가는 건 물론이고 아파트 14층의 집에도 걸어서 올라간다.

기업체 CEO의 건강은 개인의 것이 아니다. CEO의 건강 이상증이 니들면 주가가 떨어지고 기업에 치명적인 미이너스 요인으로 작용한다. 선진국에서는 CEO의 건강 여부가 각종 재무제표에 못지 않게 중요한 투자정보가 되고 있을 정도다.

CEO의 강인한 체력과 의지가 굳건한 기업을 만든다. 혹 시간이 없어서, 허리가 약해서, 오늘만 쉬고 내일부터, 이런저런 핑계로 스스로 약한 CEO를 만들고 있지는 않은가?

오늘날 무한경쟁의 기업 환경은 극한에 도전하는 용기와 체력을 가진 철인CEO를 기다린다. **이민희**



이민희 이미지 전략가 CEO@image21.co.kr

이민희는 현재 이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문이다. 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 칼럼을 게재했으며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 협성대 MBA 대학원 Executive MBA를 수료했다.

< 글로벌 CEO의 필수 역량 >

국내 기업의 인재시장에 글로벌화의 바람이 거세다. 종업원 100명 이상인 국내 기업 217개사 대상의 한 조사에 의하면 전체의 27.2% 기업이 올해 글로벌 인재를 채용했으며 대기업(조사대상 53개사)의 경우에는 과반수를 넘긴 58.5%의 채용이 이루어졌다.

이런 현상은 CEO 시장까지 연결되는 추세다. 월간 CEO의 조사에 의하면 2005년 매출액 기준, 국내 대기업 10개 중 1개는 최고경영자(CEO)가 외국인인 것으로 나타났다.

기업 경쟁력의 핵심에 인재가 있다는 점을 감안할 때, 기업이 과거의 순혈주의적 채용방식의 전통을 깨고 실무진은 물론 최고경영자와 핵심임원에 이르기까지 세계 인재시장으로 시선을 돌린 것은 글로벌 경쟁상황 하에서는 극히 자연스럽고 바람직한 일이다.

최근 두산그룹은 외국인 CEO 제임스 비모스키 말레이시아 서던뱅크 수석부행장을 ㈜두산 부회장으로 영입했다. 외국회사와의 합작사를 제외하고 국내 대기업 CEO에 외국인을 영입한 최초의 사례다. 기아자동차가 디자인담당 총괄부사장으로 아우디와 폴크스바겐의 주요 차종을 디자인한 디자이너 피터 슈라이어를 영입한 것도 유사한 경우다.

하지만 그들이 그 동안 인정받았던 탁월한 역량을 발휘하기 위해서는 먼저 '자기 현지화'에 성공해야한다. 문화의 벽을 넘는 것이야말로 생김새와 생각과 배경의 차이를 극복하는 지름길이기 때문이다.

실지로 국내 거주하는 외국인 CEO들의 '자기현지화' 노력은 감동적이기까지 하다. 주한미상공회의소(AMCHAM) 회장인 웨인 켈리 다일러크라이슬러코리아 사장은 한국 생활 10년째로 직원 회식 때 소주에 삼겹살, 부대찌개 안주를 즐기며 공식 회사행사에 한복을 차려입고 나와 유창하게 한국말로 인사를 할 정도다. 올 3월 부임한 장 마리 워르미제 르노삼성 사장은 누구보다 빠른 한국 적응속도를 보인다. 매주 2시간씩 한국어와 한국문화를 공부하고 체험 차원에서 폭탄주를 배우는가 하면 전통가옥과 관문점을 방문했다. 최근에는 부산공장에서 두루마기를 걸치고 두건을 쓴 체 차세대 엔진(MIG)의 성공을 기원하는 고사를 지내기도 했다. 한국민을 상대로 비즈니스 활동을 해야 하기 때문에 한국과 친해져야 한다는 전략적인 적응과 노력이겠지만 기꺼이 우리 문화 속으로 몸을 던지는 그들을 보면 저절로 마음이 끌리고 친밀감을 느끼게 된다.

동남아와 중국 진출에 실패하고 철수한 우리 기업들의 가장 큰 원인은 현지화의 실패었다고 한다. 현지인에 대한 선입견과 편견을 버리지 못하고 그들의 문화에 적극적으로 뛰어들지 않는 한 물과 기름처럼 결합할 수 밖에 없다. 기름이 되느냐 물이 되느냐를 결정하는 것은 역시 CEO의 몫이다.

단일민족인 우리에게 비해 다양한 인종과 민족이 어울려 사는 일에 익숙하기 때문일까? 자기현지화에 적극적인 외국인CEO들은 문화적인 유연성이야말로 글로벌경영 환경 속에서 CEO가 갖추어야 할 필수역량임을 보여준다. 이 시대 CEO는 지구촌 어느 곳에서건 자연스럽게 현지인들과 어울리고 그들의 마음을 얻을 수 있는 스펀지 같은 인물이 되어야 한다.



넥타이로 CEO 열정, 의지, 경영철학 표출
 황영기 회장, 솔개 문양으로 혁신 의지 표현
 이구택 회장, 불꽃 무늬로 '식스시그마' 전파

침체된 증권시장의 활황을 염원하는 의미로 화살표가 위로 향한 디자인의 넥타이를 자주 매는 센스를 보여 주었던 그는 2004년 우리은행장에 취임한 후 주로 은행 로고가 그려진 넥타이와 상징색인 파랑 넥타이를, 그리고 최근에는 솔개가 그려진 넥타이를 매고 자기혁신을 하자는 메시지를 전하고 있다. 이구택 포스코 회장은 불꽃무늬의 '식스시그마' 넥타이로 경영 의지를 전하는가 하면 문덕영 아주그룹 기업센터 사장은 핸드폰이나 자동차 부속품을 디자인한 넥타이를 자주 매는 편이다.

지난 어린이날에는 MBC 임기영 앵커가 다양한 인종의 세계 어린이들의 웃는 얼굴이 프린트된 인상적인 넥타이를 하고 나타나 눈길을 끌었다. 그가 국제 아동보호기금(UNICEF) 한국이사로 활동할 당시 '세계의 아이들을 돕자(Helping Children)'는 슬로건 아래 제작된 의미 있는 소품이었다고 한다.

‘넥타이 경영’을 아시나요

“중요한 건 내가 누구냐가 아니다. 다른 사람들이 나를 어떻게 생각하느냐 하는 것이다.” 존 F 케네디 대통령의 아버지 조지프 케네디는 자식들에게 늘 이런 말을 했다. 미국을 일광시켰던 젊은 영웅 케네디의 신화적인 이미지는 바로 이런 토대 속에서 형성되었다.

리더에게 이미지는 기회와 역량을 극대화시키는 전략적인 도구다. 특히 패션과 직결되는 외적 이미지는 상대를 자세하고 충분히 알기 어려운 상황이나 대중적으로 어필해야 할 때 유효하게 쓰인다. 그런 의미에서 녹색 넥타이로 '친환경, 클린'의 메시지를 전한 오세훈 후보의 패션 전략은 높은 점수를 줄 수 있다.

국내 기업인이나 정치인 중에서도 패션을 통해 전략이나 목표·현안 등을 간접적으로 전하는 경우가 적지 않다. 그 중 가장 많이 활용되는 아이템이 넥타이다. 넥타이는 공식 식상에서 눈에 잘 띄는 뿐만 아니라 메시지 표현에도 안성맞춤이다. 더욱이 지위와 신뢰도, 능력을 소재와 컬러 그리고 디자인을 통해 표현하기 쉬워 한층 효과적이다.

국내에서 넥타이 메시지를 잘 활용하는 대표적인 인물은 황영기 우리은행장이다. 삼성증권 사장으로 취임한 2001년 무렵

메시지가 담긴 의상을 연출할 줄 아는 CEO는 파워풀하다. 특별한 자신의 의지를 의적으로 표현함으로써 보는 이의 공감을 얻어 내는 것뿐만 아니라 자신도 모르는 사이에 강력한 임원을 이르는 부적으로도 작용되기 때문이다. 얼마 전 삼성물산은 버즈두바이 초고층빌딩 건설을 기념해 우뚝 솟아 있는 버즈두바이 빌딩을 수놓은 넥타이를 기념으로 제작했다고 한다. 마치 월드컵 승리를 기원하며 우리 모두가 붉은 티셔츠를 준비하듯 메시지가 담긴 패션은 강력한 내부 결속력과 의지를 한층 강화하는 신비한 힘을 발휘한다.

CEO의 이미지는 어느 한 자락 우연으로 이뤄지지 않는다. 당신의 이미지는 과연 어떤 메시지를 담고 있는가?



한민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)
 한민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문이다.
 국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 **정말** 자주 출연하며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 내레이션도 활동 중이다.
 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 협성기공영대학원 Executive MBA를 나왔다.

CEO의 아름다운 약속



퇴임을 앞둔 금호생명 박병욱 사장과 임직원들의 신년맞이 산행 모습

약속이 많았던 한 달이었다. 5·31 지방 선거에 출마한 후보들은 하루에도 몇 번씩 각양각색의 약속을 내걸며 반드시 이행하겠다고 목청을 높였다. 그들의 공약을 귀 기울여 듣다 보면 유토피아가 따로 없겠다는 생각이 들 정도다. 시민단체들은 매니페스토(manifesto) 운동을 전개했다. 정치인들의 꿈같은 공약에 유권자가 현혹 당하는 일이 없도록 방지하고 실현 가능성이 있는 갖춰진 정책을 찾아내자는 의도였다.

5·31 지방 선거는 끝났다. 난무하던 약속과 그 이행은 살펴볼 일이지만 '약속'에 관해서 만큼은 정치인뿐 아니라 각계의 모든 리더들이 한 번쯤은 되새겨봐야 할 듯 하다.

최근 퇴임을 앞둔 금호생명 박병욱 사장의 아름다운 약속 이행은 그런 점에서 화제가 될만 하다. 올 2월 신년맞이 회사 산행에서 박 사장은 공모 뒤에 입사한 신입직원들에게 자신의 주식을 나눠주겠다는 약속을 했다. 그저 지나가는 말로 들었던 신입사원들은 퇴임을 한 달 앞둔 CEO로부터 금호생명 주식 10주가 들어있는 봉투를 받았다. 그들과의 약속을 잊지 않았던 것이다.

글로벌 홍보 컨설팅사인 힐앤존슨(Hill & Knowlton)의 조사에 의하면 애널리스트들은 기업투자 등에서 회사의 재무상태만큼이나 기업의 약속이행 등 회사 이름에 걸맞은 무형자산을 중요시하는 것으로 나타났다. 특히 기업의 CEO는 기업 명성에 결정적인 영향을 미치는 만큼 약속에 신중하고 그 이행에 철저해야 한다. 약속을 중시하고 약속 이행을 위한 노력과 과정이 보여지는 것, 바로 투명경영의 단면이다.

일마 전 3년 만에 정리해고자 전원이 회사에 복귀함으로써 우리 사회 전체를 따뜻하게 만들어 준 GM대우 역시 좋은 사례다. '무조건 감원하는 기업과 맞서 투쟁하는 노조'라는 불신의 분위기에서 현실을 직시한 정성 어린 설득과 약속 그리고 이행에 따른 노력을 보여줌으로써 CEO 닉 라일리는 상상의 모델이 현실에도 존재한다는 사실을 보여주었다. 노조가 회사의 계획을 알고 이해하는 것은 회사에 큰 도움이 되고 이를 통해 장기적인 고용안정을 위해 노력하는 것이 노사의 기본이라고 여기는 CEO가 있기에 GM 대우는 647억원의 순이익을 올릴 수 있지 않았을까?

고객과의 약속 이행을 위해 약속일 하루 전에 일감이 울리는 온라인 약속관리 시스템을 도입한 신세계백화점. 울산 시민들에게 휴식처다운 공원을 선사하겠다는 선대 회장의 약속을 지키기 위해 10년 동안 매년 100여억 원을 투자해서 12년 만에 울산 대공원을 선사한 (주)SK. 우리나라 재계에 부는 희망의 바람은 약속을 소중히 여기는 기업들 덕분이다.

기업의 약속 이행은 신뢰와 직결되며 지속 성장을 이루는 밑거름이 된다. CEO의 약속이행은 믿을 수 있는 동반자를 얻어 세상을 열어 가는 힘이 된다. 그래서 CEO는 결코 약속을 넘벌해서도, 잊어서도 안 된다. **IM**



하민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

하민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서 기업이미지 컨설팅과 CEO 코칭에 전문이다. 국내 각 대학의 기업체 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국외국어대학 불어과 및 교육대학원, 켈싱키경영대학원 Executive MBA를 수강했다.

글로벌 리더? 알렉산더를 배워라



미국이 히스패닉 열병을 앓고 있다. 미국 전체 인구의 2%에도 못 미치는 유대인들이 높은 교육수준, 탄탄한 경제력, 치밀한 네트워크로 각계에 막강한 영향력을 행사했다면 히스패닉은 높은 출산율과 값싼 노동력으로 힘을 발휘한다. 대부분이 가톨릭인 관세로 산아제한이 없는 히스패닉은 21세기 중반에 이르면 1억명을 돌파할 것으로 예상된다. 다양한 민족이 함께 살고 있는 미국이지만 히스패닉에 대한 고민은 점점 거칠 수밖에 없다.

올해 아카데미 작품상을 받은 영화 <크레쉬>는 다양한 인종이 함께 사는 것이 얼마나 힘든가를 잘 보여준다. 피부색·인종·국적은 차치하더라도 그들의 가치관과 행동양식, 문화적인 차이를 극복하기란 결코 쉽지 않기 때문이다.

여기에 우리시대 경영자들이 반드시 새겨놔야 할 사항이 숨어있다. 바로 다양성에 대한 수용과 적극적인 대응이다. 이미 우리나라는 단일 민족국가가 아니다. 농촌지역의 국제결혼이 확산되면서 순혈주의는 자연스럽게 깨어지고 있고, 3D산업에 종사하는 수십만 명의 외국인 근로자는 매년 증가하는 추세다. 더욱이 초고속 고령화와 저출산은 심각한 현실로 다가온다. 여성과 장애인의 고용과 환경개선을 요구하는 목소리도 높아지고 있다.

경영자가 다양성에 대한 리더십을 갖추어야 할 시기다.

구성원들이 미처 보지 못하는 미래를 예측하고 동참하는 것은 물론 여기에 조직의 비전까지 연결시켜 성과 극대화를 모

색해야 한다.

프랑스·독일·스페인·터키 등의 서구제국을 공격하여 대제국을 건설했던 유목민 출신의 쿠빌라이 칸을 살펴보자. 그는 포용주의자였다. 유교·불교·기독교·이슬람교·힌두교 등 세계 5대 종교를 두루 감싸 안았고 자유로이 이문화(異文化)와 교류했다. 이들의 다양성에 대한 학습이 곧 대제국 건설의 원동력이 되었다. 알렉산더 대왕의 경우도 마찬가지다. 마케도니아·팻실리아·트라키아 등 점령국들의 특색을 살린 연합군대를 형성해 막강한 전투력을 발휘했다. 요즘 말로 하이브리드 군대를 결성한 셈이다. 알렉산더 대왕의 제국은 이들에 의해 이뤄졌다.

세계사에 길이 남을 탁월한 제왕이었던 쿠빌라이 칸과 알렉산더 대왕은 결코 만만치 않은 다양성을 수용하고 적극 관리, 활용함으로써 막강한 힘을 거머쥐었다는 공통점을 갖는다.

인종과 민족이 사회 다양성의 대부분이었던 과거와 달리 우리 시대는 여성·장애인·외국인 근로자·노령인구 등으로 대표되는 다양성을 갖는다. 일상 구매결정에 80% 이상 영향력을 행사하는 여성은 노동자로서 뿐만 아니라 소비자·기업가·경영자·투자자로서 자리잡았다. 30대 기업의 CEO가 자리를 함께한 장애인과 함께하는 기업인 초청 모임이 열리는가 하면 장애인 고용률이 0.15%에서 6%로 상승한 CJ벤처스가 ILO 다국적 원탁 회의에서 모범사례로 국제사회에 소개되기도 했다.

각각 다른 특성과 차이를 보이는 인력들을 어떻게 효율적으로 관리해야 구성원으로서의 역할을 다하게 만들고 삶의 만족감을 줄 수 있는가 하는 문제야말로 우리 시대 CEO에게 주어진 과제다. 당신은 다양성에 대해 얼마나 유연한가. 인간 존중을 바탕으로 모든 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와주고 이끌어주는 CEO가 바로 올리경영 실천가다. **이민희**



이민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

이민희는 SKI (주)아이지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO PR 분야 전문가다.

국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 열정을 계속 쏟아며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다.

한국외국어대의 영어과 및 고려대학원, 영성기성영대학원 Executive MBA를 나왔다.

CEO=Chief Entertainment Officer

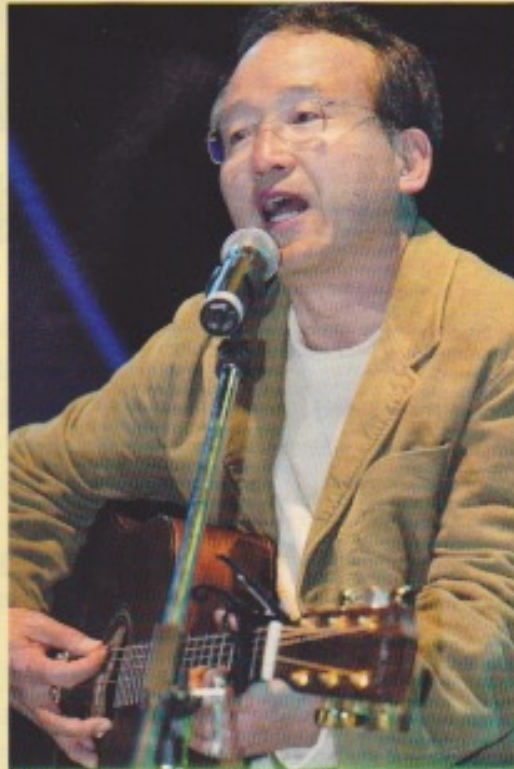
원일 드립 시즌이다. 또 한 번 시청 앞 광장이 붉은 물결로 넘쳐나고 기대와 설렘으로 온 나라가 술렁인다.

월드컵 특수를 노린 마케팅 못지 않게 기업 CEO들의 월드컵 이벤트 경영도 한창이다. 한국의 첫 경기인 토고전을 임직원들과 함께 관람하는가 하면 아예 서울시청 앞 광장 응원전에 임직원과 함께 붉은 옷을 입고 나서기도 한 CEO도 있다. 사내 식당에 대형 스크린을 설치하고 맥주파티를 열기도 하고, 임직원 가족과 함께 공장 앞마당에 모여 꼭지점 댄스 경연대회를 시작으로 대대적인 응원 페스티벌을 개최하기로 한 CEO까지 방법과 아이디어가 사뭇 다양하다. 심지어 붉은 티를 입고 출근하도록 권장하는가 하면 출근시간을 두어 시간 늦추어 주기도 하고 낮잠 지는 시간을 주는 젊은 CEO들까지 등장했다.

모두가 공감하는 축제 분위기에 격의 없이 동참하고 함께 즐기는 CEO의 모습은 편안하고 친근하다. 직원들과의 거리감을 좁히고 마음을 나눌 수 있는 기회임에도 틀림없다. 더구나 편(Fun) 경영에 대한 관심이 높아지고 CEO를 아예 최고엔터테인먼트책임자(Chief Entertainment Officer)라 새롭게 해석할 만큼 열린 기업 문화와 즐거운 사내 분위기 조성에 최고 경영자의 역할이 커지고 있는 것도 사실이다.

하지만 자유롭고 즐거운 분위기를 만드는 멋진 CEO가 되기 위해서는 반드시 몇 가지 사항을 유념해야 한다.

우선, 아무리 수평적이고 비권위적인 기업문화를 추구한다 할지라도 CEO가 구성원들에게 지나치게 노출되는 것은 바람직하지 않다. 예를 들어 응원전을 마친 후 뒤풀이 자리가 끝날 때까지 함께한다거나 뒤풀이 자리에서의 과음으로 흐트러진 모습을 보이는 등의 행동은 친근감보다 오히려 부정적인 인상을 주기




직원들 앞에서 기타치며 노래하고 있는 KT 남중수 사장.

쉽다. CEO는 끝까지 자리를 지키지 않아도 된다. 분위기를 띄우고 격려해주는 것이 주된 역할이다. 멋지게 건배 제의를 하고 한두 잔 정도 섭식하지 않을 정도만 마시고 일어서도록 하자. 편안한 자리를 CEO가 계속 지키고 있어야 있으면 직원들은 부담스럽다.

어떤 행사 건 즐기는 자리에서 CEO의 믿음 간결해야 한다. 진지한 어조로 5분 이상 계속되는 인사말이나 소감은 분위기를 다운시킬 뿐더러 진부한 인상을 주기 쉽다. 특히 월드컵 응원전이나 임직원 가족 행사 혹은 사내 체육대회나 파티 등에서는 가벼운 유머나 재미난 에피소드를 소개하면서 한두 마디의 핵심 문장으로 말을 정리하는 것이 좋다. 아예 서너 줄 가량의 스탠스 있는 문장 혹은 시 구절을 준비해두는 것도 효과적이다.

CEO가 노래를 불러야 할 경우도 있다. 언제나 같은 노래를 부르거나 너

무 오래된 트로트만 부르면 고부한 이미지를 줄 수 있다. 심지어 CEO의 애창곡이 직원들에게는 금지곡인 경우도 있다. 다른 사람이 그 노래를 먼저 불러버리면 CEO가 부를 노래가 없기 때문이다. 항상 젊게 사는 CEO 한 분은 매달 신곡을 CD에 담아 출퇴근길에 가사를 익히며 연습을 한다. 스무 번 가량 따라 부르다 보면 익히진다고 한다.

직원들의 기쁨은 CEO의 노력으로 무르익는다. 행복을 만드는 CEO야말로 성실한 리더다. 



하민희 이미지 전략가(CEO@img21.co.kr)

하민희는 현재 (주)아이21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅기
CEO P 라이선스 전문가.

국내 각 대학과 기업체 강의 및 언론에 협업을 계속 중이며,
KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다.

한국외국어대학교 영어과 및 교육대학원, 협성대학교경영대학원
Executive MBA를 나왔다.

아름다운 퇴장



빌 게이츠는 2년 후 은퇴를 선언하고 무를 사회에 환원하겠다고 발표했다.

빌 게이츠 MS 회장이 은퇴선언을 했다. 2년 내에 회사 경영에서 손을 떼고 이후엔 빌 & 멜린다 게이츠 재단을 통해 보건의료와 교육 문제에 헌신하겠다는 뜻을 밝혔다.

게이츠 회장의 선언은 아름다운 퇴장이라는 점에서 그리고 '부의 사회환원'이라는 두 가지 측면에서 신선한 충격으로 다가온다. 물론 그 동안 독점 자본가·디지털장사꾼 등으로 폄하되었던 그가 감성마케팅의 일환일 뿐이라고 여기는 끈지 않은 시선도 있다.

하지만 게이츠 회장의 일관성 있는 태도는 은퇴선언이 결코 급조된 대응책이 아니라 사실을 입증한다. 조지 부시 대통령의 상속세 폐지안을 강력히 반대하고 나섰고, 1000만달러의 자녀상속의에는 전 재산을 사회에 환원하겠다는 말을 버릇처럼 해왔다. 최근 미국 시사주간지(뉴스위크)와의 인터뷰에서 그는 "해야 할 일의 순서를 바꾸었을 뿐"이라며 "이 정도 규모의 기업을 갖게 되면 자녀들이 회사 일에 관여하지 않기를 바라게 된다"고 2세 경영참여에 대한 부정적인 견해도 밝혔다. 더욱 가슴에 와 닿는 것은 "미국의 경쟁력을 위해"라는 말이었다.

우리나라에도 사회환원의 의지를 밝히고 실행한 훌륭한 고고 마을 기업인이 많다. 상상할 수 없는 거액의 현납 계획을 발표하고 대대적인 윤리경영·사회공헌 활동에 앞장서기도 한다. 다만 대개의 기업인이 코너에 몰려서야 이런 뜻을 밝혔다는 점에서 게이츠 회장과 다를 뿐이다. 우리나라 기업인들을 발등에 떨어진 불끄기에 급급하다고 매도할 생각은 전혀 없다. 피와 땀과 공을 들인 기업을 상속하고 싶어 하는 마음 역시 극히 자연스러운 일이라 생각한다.

문제는 사회와 어떻게 의사소통을 하고 조화를 이루어서 불신과 반 기업 정서가 생기지 않도록 하느냐의 방법론이다. 종종 소규모 사업체를 경영하면서 줄곧 소년가장을 돕거나 독거노인을 살피 지역사회의 존경을 받는 사장들을 본다. 십여 년째 전 직원이 함께 교육 봉사를 해 온 기업도 있다. 최근엔 산림욕장에 나서거나 특정 질병퇴치 운동에 동참하는 기업도 적지 않다. 장학재단까지는 만들지 못해도 꾸준히 청소년들에게 학자금을 지원해 온 기업인도 꽤 된다. 주변의 환경과 사람을 살피며 기업활동을 해 온 이들을 이익만을 추구하는 기업인이라 지탄하는 사람은 아무도 없다.

불신과 반 기업정서는 기업이 주변을 돌아보지 않은 데서 출발한다. 무엇이 필요한지 어떻게 힘이 될 수 있는지 사회에 물어보지 않았기에 더욱 크고 깊어졌다. 성장을 위해 미친 듯이 달려오느라 돌아볼 겨를이 없었을 수도 있다.

이제는 돌아보고 주변을 살피가며 기업이 성장해야 할 시기다. 사회가 발전하고 경제규모가 커질수록 기업의 힘을 필요로 하는 곳은 늘어난다.

지속발전하는 기업의 CEO에게 반드시 필요한 것은 사회를 아우르는 넓은 눈이다. 물론 그 눈은 일관되고 지속적으로 반짝이며 떠 있어야 한다. **김**



허민희 이미지 전략가(CEO@image21.co.kr)

허민희는 원제(주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO컨설팅 전문가다. 국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국의국어대학교 영어과 및 교육대학원, 영신기독교대학교원 Executive MBA를 나왔다.

히딩크 vs 아드보카트



월 드컵 시즌에는 영웅이 탄생한다. 국가대표팀 감독이었던 히딩크와 아드보카트가 대표적인 인물이다. 국민들의 관심이 축구에 쏠릴 때면 영광없이 시점에는 대표팀 감독의 리더십을 다른 책이 등장한다. 2002년 월드컵 이후 4강의 신화를 이룬 히딩크 감독의 리더십은 경영학의 사례가 되어 기업들의 필독서가 되었고 잠시 흔들렸던 대표팀을 재무장시킨 아드보카트 리더십은 2006년 4강 신화 재창조의 기원과 희망이 담긴 관심을 받았다. 토고전에서 승리하자 아드보카트 리더십이 급부상했다. 히딩크 리더십과 비교한 책도 나왔다. 언론에서도 질세라 히딩크 대 아드보카트 리더십에 대한 기사를 실었다.

한국인은 리더십에 대해 각별한 관심을 보인다. 서점에 나온 경영서의 절반은 리더십을 다룬 책이라 해도 과언이 아니다. 리더가 누구냐에 따라 조직의 운명이 달라짐을 누구보다 잘 아는 국민이기 때문일까. 한강의 기적을 만들었고 외환위기도 겪은 우리가 글로벌화를 목전에 둔 시점에서 리더십에 관심을 갖는 일은 지극히 당연하다.

하지만 리더십을 수용하고 판단하는 관점에 관해서는 다시 한번 생각해 볼 필요가 있다. 리더십에는 정답이 없다. 영웅은 시대가

만든다'는 말처럼 상황과 조건에 따라 전혀 다른 리더십이 요구되기 때문이다. 마치 광고카피처럼 '리더십은 움직이는 것'이다.

리더십에도 트렌드가 있다. 한동안 강력한 카리스마를 발휘하는 리더가 뜨는가 하면 어느 새 사람들은 차분하고 조용히 내실을 기하는 리더를 찾는다. 전문가형 리더가 필요한 시기가 있고 마케팅형 리더가 힘을 발휘해야 하는 시기가 있다. 대개의 경우 '뜨는' 리더의 이미지는 정치적으로 부각되고 있는 리더의 이미지와 일치한다. 시대적인 상황에 따라 요구되는 리더십은 국가든 기업이든 비슷하기 때문이다.

히딩크와 아드보카트 리더십을 막연히 비교하는 건 큰 의미가 없다. 히딩크가 대표팀을 맡았던 당시 우리 선수들의 기량은 아드보카트가 맡은 대표팀의 기량과는 사뭇 다르며 지원환경이나 국민적 관심 또한 상당한 차이가 있기 때문이다. 당연히 훈련법도, 지시법도 다를 수밖에 없다.

종종 기업의 리더십을 분석하면서 해당 기업의 비전과 현재 상황, 기업을 둘러싼 환경과 기업문화를 전혀 거론하지 않은 채 CEO 개인의 스타일과 행동만으로 리더십을 논하는 경우를 본다. 어불성실이다. 리더십은 상황과 조건을 정확히 파악하고 구성원을 위한 최고의 길을 결정해 목표점까지 낙오 없이 이끄는 것이다. 리더 개인의 스타일은 길을 안내하고 이끄는 방법에 불과하다. 진정한 리더라면 구성원을 위해 자신의 스타일조차 바꿔가는 유연함을 발휘해 노력하는 용기를 보여준다.

체력이 부족하면 반복해서 체력강화 훈련을 하고 치밀함이 요구되면 그라운드에서의 제스처 하나 하나까지 계산해 보여주는 히딩크식 리더십과 격려와 칭찬으로 기운을 북돋워주고 재량을 믿어주는 아드보카트식 리더십은 양자 모두 배울만하다.

하지만 그들 리더십이 가진 최고의 가치는 '최선을 다하는 리더가 주는 행복감'이다. 히딩크와 아드보카트는 가슴 실레는 기대와 희망을 주었다. 그들은 영웅이 될 자격이 있다. **김**



하민혜 이미지 전문가(CEO@img21.co.kr)

하민혜는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업/비지니스 컨설팅과 CEO 코칭에 전념하고 있다.

국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 칼럼을 게재 중이며, KBS·TBS·iTV 등 방송에 매달로도 출연 중이다.

한국외국어대학교 영어과 및 교육대학원, 헬싱키경영대학원 Executive MBA를 내렸다.

Power of CEO Message



새벽까지 월드컵 경기를 열심히 보게 되는 건 잊고 지냈던 세상의 이치를 새삼 확인하는 모미 때문이다. 악재를 만난 강팀들이 방어형 경기를 펴다가 뜻하지 않게 무너지면 역시 '공격이 최고의 방어'임을 깨닫게 되고 승부차기에서는 '운도 준비한 사람에게 따른다'는 말을 떠올리게 된다. 경기를 끝낸 양 팀 감독의 얼굴에 승리의 기쁨과 회한의 아쉬움이 교차하는 것이 보인다. 역시 승자가 당당하고 멋지다.

운동경기는 기업경영이든 혹은 국가경영이든 적용되는 이치는 마찬가지다. 매 순간 빈틈없이 성실하지 않으면 일순간 쌓아 올린 모든 것들이 물거품이 될 수 있다. 한 걸음이라도 앞으로 나아가지 않으면 후퇴하는 것과 다름없다. 성공한 기업이 되느냐, 실패의 사례로 남느냐를 결정하는 것 역시 감독인 CEO의 몫이고 역할이다.

2006년의 절반을 넘기며 기업 CEO들의 다양한 메시지를 본다. 올해의 전반전을 분석한 결과로 전술의 변경을 지시하기도 하고 팀 전체의 사기를 진작시키기도 한다.

LG전자 김항수 부회장은 부흥을 발휘해 올 후반기에는 역전 드라마를 이루자는 격려와 당부의 메시지를 보냈고 삼성 SDI 김순택 사장은 공동된 비전을 향해 팀워크를 극대화하자고 했다. 을대근 동부일렉트로닉스 부회장의 메시지에는 위기의식으로 재무장해야 할 때라는 힘이 들어간 목소리가 담겨 있다.

어떤 내용이든 좋다. 어려운 상황에서도 감독이 지지하지 않고 선수들을 격려하는 것이 중요하다. CEO는 꾸준히 구성원들을 향해 목소리를 내어야 한다.


CEO의 메시지는 전략이자 지시사항이다. 게임이 잘 풀리면 더 신나게 뛰 수 있도록 격려하고, 힘겹게 싸우고 있으면 신속한 대응책을 제시해주어야 한다. CEO의 한두 마디만으로도 상황의 역전을 기대할 수 있다. CEO의 메시지는 어느 것보다 강력한 리

더심의 힘으로 작용되기 때문이다.

몇 달 전 세계의 관심이 집중되고 있는 두바이를 다녀왔다. 무엇이든 최고나 최초가 아니면 의미가 없다는 그 곳에는 신념으로 뚫뚫 뚫쳐진 리더가 있었다. 셰이크 모하메드 두바이 국왕, 그가 바로 국토의 90%가 사막이고 130만명의 인구를 가진 볼품 없는 두바이를 아이디어가 무궁무진하고 자본이 밀려드는 선망의 도시로 만든 탁월한 감독이다.

초대형 스키장부터 오아시스를 연상시키는 골프장, 바다 위에 7성급 버즈업아랍 호텔을 세워 세계인을 유혹하고 있는 그는 백 목이 들어선 타워크레인들 통해 국민들에게 용기와 희망의 메시지를 실재없이 전하고 있었다.

승리로 이끄는 리더에게는 항상 메시지가 있다. 가볍고 진부한 말이 아니라 온 몸으로, 온 가슴으로 보여주는 메시지다. 히당크는 부당한 관정에 적극적인 제스처를 보인다. 운동장에서 뛰고 있는 선수들의 마음을 헤아리기 때문이다. 골을 넣으면 신나게 어퍼컷을 해 보인다. 선수들에게 자신의 기쁨과 믿음을 강하게 전하는 보디랭귀지다.

최고의 감독, 최고의 CEO는 자신의 사소한 몸짓, 표정 하나에도 바라보는 눈과 귀가 있음을 안다. CEO는 행동과 품성 그 자체로 하나의 메시지가 된다. 지금 당신은 어떤 메시지를 어떻게 전달하고 있는가? 



하민희 이미지 전략가CEO@image21.co.kr

하민희는 현재 (주)이미지21의 대표로서, 기업이미지 컨설팅과 CEO 코칭에 전념하고 있다. 국내 각 대학과 기업에 강의 및 언론에 출연을 제재 중이며, KBS·TBS·ITV 등 방송의 패널로도 활동 중이다. 한국의국어대학 겸임교수 및 교육대학원, 협성대학교대학원 Executive MBA를 나왔다.