


# Hansun Brief

발행일: 2023년 5월 11일(통권256호) / 발행인: 박재완 / 발행처: 한안도선진화재단 / 서울 중구 퇴계로 197, 407호 / 전화: 02-2275-8391 / email: hansun@hansun.org / www.hansun.org 

## 자아실현공동체 경영이 삶에 주는 의미

노부호

서강대 경영학과 명예교수

1. 자아실현과 의식개혁
2. 비전, 자율, 인정의 경영
3. 불교의 깨달음
4. 깨달음: 개인적인 노력, 집단적 추진

2,000원으로 내 마음같은 '정책후원' 하기

☐ 문자 한 통 #7079-4545

### 1. 자아실현과 의식개혁

자아실현공동체 경영은 우리가 자아실현 하는 삶을 살아야 한다는 것으로부터 출발한다. 자아실현은 실존주의 철학자들이 주장하는 내용이다. 사르트르는 “실존은 본질에 앞선다,” “인생은 탄생과 죽음 사이의 선택이다.”라고 말했다. 즉, 본질은 우리가 선택을 통해서만 들어가는 것으로 인생이 자아실현의 과정임을 말해 준다.

자아는 성품과 재능이다. 우리는 성품과 재능을 개발함으로써 자아를 실현하게 된다. 대표적인 성품은 일을 몰입해서 하는 열정과 다른 사람과 협력하는 애정이다, 그런데 재능은 우리가 열정에 기초를 두고 일에 몰입하고 다른 사람과 애정을 갖고 협력할 때 개발되므로 자아실현은 성품의 개발이라 할 수 있다. 즉, 자아실현이란 사장이 된다는지 하는 목적을 추구하는 것이 아니라 열정과 애정을 가지고 자기가 가진 에너지를 100% 투자하는 삶의 과정이다. 열정과 애정을 가지고 일할 때 신바람이 나고 회사 일을 내 일처럼 주인 의식을 갖고 하게 된다.

성품은 어떻게 개발되는가? 성품은 가치에 따라 개발된다. 가치는 믿음을 반영한다. 믿음은 성찰을 통해서 형성된다 (〈표〉‘믿음-가치-성품의 의식개혁 모델’ 참조).

〈표〉 믿음-가치-성품의 의식개혁 모델

대상	믿음	가치	성품 특성
일	일은 자기의 존재 이유이다. 일은 자아실현을 위해서 하는 것이고 자기의 창조적 표현이다.	<b>사업적 가치</b> 최선을 다해서 좋은 결과를 보여주어야 한다.	<b>열정</b> 완전히 몰입해서 일함
사람	사람은 모두 무한한 잠재력을 가지고 있다. 사람에게는 자아실현이 가장 중요하다.	<b>인간적 가치</b> 다른 사람을 존중하고 서로 협력하여 성장할 수 있도록 한다.	<b>애정</b> 다른 사람에게 관심과 배려를 보여주고 한마음이 됨
사회	세상이 바르게 돌아가도록 사심을 버리고 바르게 살아야 한다.	<b>도덕적 가치</b> 사회와 조직의 발전을 개인의 이기적 이득보다 더 중요하게 생각한다.	<b>정의</b> 바른 도리와 원칙을 지키고 불의에 저항하여 세상을 바로잡고자 함
죽음	인생은 허무하다. 하나 지켜야 할 것이 있다면 인간으로서 존엄성을 지키는 것이다	<b>영성적 가치</b> 마음을 비우고 어떤 상황에서도 자기를 잃지 않고자 한다.	<b>허정虛靜</b> 어떤 상황에서도 마음이 고요한 평정심을 유지함
인생	인생은 자기를 찾는 과정이다. 사람은 일생 동안 자신을 수양해야 한다.	<b>철학적 가치</b> 인생의 근본적인 문제에 대해 사색함으로써 바른 가치와 철학을 확립하고자 한다.	<b>성찰</b> 독서, 만남, 경험에 기초를 두고 인생에 대해 사색하고 반성함

성찰은 인생의 근본 문제에 대해서 질문하는 것이다. 인생이란 무엇인가, 왜 사는가, 어떻게 사는 것이 바른 삶인가와 같은 질문이다. 성찰을 통해서 ‘일은 자기의 창조적 표현이다.’라는 믿음을 가진다면 일을 아무렇게 해서든 안 되고 최선을 다해서 좋은 결과를 보여주어야 한다는 사업적 가치를 가지게 된다. 사업적 가치를 갖고 일을 할 때 나를 완전히 몰입해서 하는 열정의 성품 특성이 나타난다. 또한 사람은 모두 무한한 잠재력을 가지고 있다. 사람마다 ‘자아실현이 가장 중요하다’라는 믿음을 가진다면 다른 사람을 존중하고 서로 협력하여 성장하고 자아실현 할 수 있도록 하는 것이 중요하다는 인간적 가치를 가지게 된다. 그러면 다른 사람과 한마음이 되어 관심과 배려를 보여주는 애정의 성품 특성을 가지게 된다.

성품에는 열정, 애정 이외에 세상을 바로잡고자 하는 정의, 어떤 어려운 상황에서도 평정심을 잃지 않는 허정虛靜, 인생에 대해서 사색하고 반성하는 성찰의 5가지가 있다. 이 글에서는 편의상 기업 경영에서 대표적인 성품인 열정과 애정을 중심으로 설명하고자 한다. 물론 한 성품은 다른 성품의 기초가 되고 다른 성품을 강화시켜 주기 때문에 모두가 중요하다. 정의는 열정과 애정의 기초다. 정의가 없다면 열정과 애정은 다른 사람에게 피해를 주는 위장된 탐욕이다. 열정, 애정, 정의는 허정으로 강화된다. 허정은 자기를 초월할

때 즉 마음을 비울 때 나오는 것으로 강한 소신과 결단을 갖게 한다. 이 소신과 결단이 다른 성품을 강화시킨다. 모든 성품은 성찰에 의해 개발된다. 성찰로부터 시작해서 믿음을 형성하여 가치를 확립하고 성품을 개발하는 일련의 과정은 사람이 자기를 찾아가는 것이므로 의식개혁이라고 부른다.

## 2. 비전, 자율, 인정의 경영

자아실현은 또한 꿈을 실현하는 것이다. 꿈은 자아의 구체적 형태이다. 꿈을 실현하기 위해서는 자유롭게 기회를 추구하고 인정을 받기 위해서 변화를 시도한다. 직원들의 꿈이 실현되기 위해서는 기업은 비전, 자율, 인정의 경영을 해야 한다.

꿈이 있을 때 우리는 미래에 대한 희망을 갖고 열정과 애정을 갖게 된다. 개인의 꿈은 기업의 비전 속에서 달성될 수 있다. 기업의 비전이 숭고하고 도전적일 때 직원들은 감동을 받아 “이 회사는 지금 별 볼 일 없는 회사일지 모르지만 앞으로 위대한 회사가 될 수 있다. 우리 모두 힘을 합쳐 비전을 향해서 열심히 일해보자” 하면서 열정과 애정을 느끼게 되고 공동체 의식을 갖게 되는 것이다.

자율이 있을 때 사람들은 열정과 애정을 갖게 된다. 사람이란 자율적으로 내버려 두면 꿈을 실현하기 위해 열정을 가지고 일하고 애정에 기초를 두고 다른 사람과 협력해서 더 좋은 결과를 내고자 한다. 현재 경영에서는 자율이 상당히 부족하여 대부분의 젊은 직원들은 상사가 지시하는 것을 하지, 자기가 정말 하고 싶은 일을 자기 책임하에 하는 경우는 많지 않다.

자율을 위해서는 직원 각자가 자기 전문 역할을 하는 팀 조직으로 운영하는 것이 바람직하다. 그렇게 해야 직원들이 간섭 없이 일할 수 있다. 팀 조직을 하면 일의 필요에 따라 팀을 구성하므로 계층이 없어진다. 팀 조직을 하는 미국의 고어라는 회사에서는 임원, 부사장과 같은 직책은 없고 팀장만 있다. 팀장도 아래 사람에게 지시할 수 있는 공식적 권한이 없다.

인정은 인간의 기본적인 욕구이다. 인정이 있을 때 사람은 열정과 애정을 가지게 된다. 인정에는 관심과 배려, 개발 및 성장, 평가 및 보상의 세 가지 유형이 있다. 관심과 배려는 인간으로서 자신의 존재를 인정받는 것이다. 친절하고 웃는 얼굴로 대화를 나누고 공감하는 마음으로 경청하고 함께 시간을 보내며 어려울 때 도와주는 것이다. 개발 및 성장은 교육 및 훈련의 기회를 제공하고 앞으로 일을 더 잘 할 수 있도록 피드백을 주고 다음에 더 도전적인 일을 해 보라고 격려함으로써 동기 부여를 하는 것이다. 평가 및 보상은 공정한 평가에 기초를 두고 직원들의 회사에 대한 기여에 따라 보상함으로써 일의 의욕을 불러일으키고자 하는 것이다. 이익을 공유하는 것도 좋은 인정의 방법이다.

비전, 자율, 인정의 경영 속에서 직원 개인은 꿈을 실현하게 되고 열정과 애정의 성품을 강화한다. 또한 꿈을 실현하는 과정에서 도전과 성취 그리고 시련과 좌절을 경험하면서 인생을 성찰하게 됨으로써 의식개혁을 하게 된다. 자아를 실현한다는 것은 첫째, 의식개혁을 통해 열정과 애정의 성품을 개발하고 둘째, 비전, 자율, 인정의 경영 속에서 꿈을 실현하고 열정과 애정을 강화하는 것이다. 열정과 애정이 강화될 때 조직은 공동체가 되는 것이다. 의식개혁과 비전은 모두 가치 Values에 기초를 두고 있으므로 자아실현공동체 경영의 이론을 V 이론이라고 한다.

### 3. 불교의 깨달음

불교에서는 자기를 찾는 것을 깨달음이라고 말한다. 자기를 찾는다는 것은 자아실현과 같은 말이다. 사람의 마음에는 생멸심과 진여심이 있다. 생멸심은 탐진치의 마음이고, 진여심은 순수한 마음인데 자아실현을 위한 열정, 애정, 정의, 허정, 성찰의 다섯 가지 성품은 진여심이다.

생멸심으로 살아가는 것은 우리 인간이 보통 살아가는 것이므로 잘 알고 있는데 진여심으로 살아가는 것은 어떤 것인지 지금까지 제시된 적이 없다. 의식개혁을 통해서 다섯 가지 성품을 개발하고 꿈, 자율, 인정에 기초한 자아실현 하는 삶이 깨달음을 향한 삶이고 진여심의 삶이다.

깨달음에는 성품의 개발이 중요하다고 했는데 사람이 깨달았느냐 아니냐를 구분하는 구체적인 기준은 꿈이 수립되었을 때를 기준으로 한다. 왜냐하면 꿈이 수립되었다는 것은 삶의 방향이 정해졌다는 것이고 꿈은 자아의 구체적인 형태를 나타내고 꿈이 있을 때 꿈, 자율, 인정의 삶을 살면서 성품을 강화해나갈 수 있기 때문이다.

어느 의사가 ‘진정 자신이 원하는 삶’에 대해 고민하다가 ‘가장 잘할 수 있는 일로 나눔의 가치를 실현하는 봉사 활동’이라는 꿈을 수립하고 “국경 없는 의사회”에 참여하기로 결정한 것은 깨달음이라고 말할 수 있다. 자아실현의 관점에서 열반은 무엇인가? 성품이 완성되었을 때, 즉 인격이 완성되었을 때를 열반이라고 할 수 있다. 그러나 꿈, 자율, 인정의 삶 속에서 성품이 강화될 때 완성이란 없고 점근적으로 완성에 접근한다. 깨달음의 과정에서 인간은 항상 향상의 여지가 있다. 그러나 실질적으로 향상의 여지가 거의 없는 경지에 이르렀을 때를 열반이라고 할 수 있을 것이다.

### 4. 깨달음: 개인적인 노력, 집단적 추진

깨달음을 자아실현이라고 했는데 자아실현은 혼자 이룰 수 없다. 자아실현의 한 부분인

성품의 개발은 개인적 노력에 기초를 두고 있지만 다른 사람과의 상호작용 속에서 이루어진다. 다시 말해서 자아실현과 깨달음은 개인적 노력에 기초를 두고 있지만 집단적으로 추진되어야 한다. 현대 사회에서 우리는 거의 모두 조직에 소속되어 있으므로 깨달음은 조직 단위로 이루어지는 것이 좋을 것이다. 조직에는 리더가 있고 비전, 문화가 있기 때문에 사람들이 좋은 성품을 유지, 강화하도록 동기를 부여할 수 있다.

조직 구성원들이 모두 좋은 성품을 강화하면서 깨달음을 지향해갈 때 조직은 공동체가 되고 모두가 함께 협력하면서 성장 발전하는 조화로운 조직이 될 것이다. 바로 이것이 깨달음을 지향하는 자아실현공동체 경영이다. 자아실현공동체 경영이 많은 기업으로 확산될 때 사회 전체가 자아실현과 깨달음을 추구하면서 모두가 함께 미래를 향해 도전하는 이상 사회가 될 수 있을 것이다.

이 자료가 도움 되셨다면 수신번호

'#7079-4545'로 ☒ 문자후원 또는

<https://www.hansun.org/korean/support.php>을 클릭해 후원신청을 보내주세요.