

CEO는 울면서 마속을 벤다



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (겸임)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

중국 삼국시대 촉(蜀)나라 제갈공명은 대군을 이끌고 성도를 출발했다. 곧 한중을 석권하고 기산으로 진출하여 위(魏)나라 군사를 크게 무찔렀다. 그러자 위나라의 명장 사마중달은 20만 대군으로 기산에 진을 치고 제갈공명과 대치했다. 만약 군량 수송지의 요충지인 가정을 읽으면 중원 진출은 물거품이 된다. 그런데 그 중책을 맡길만한 장수가 마땅치 않았다. 그때 마속(馬謖)이 그 임무를 자원했다. 그는 평소 제갈공명이 아끼는 재기 발랄한 장수였다. 그러나 노획한 사마중달과 대결하기에는 아직 어렸다.

그래서 제갈공명이 주저하자 마속이 거듭 간청했다.

"지키지 못하면 참형을 당해도 결코 원망치 않겠습니다."

"좋다. 그러나 군률에는 두 말이 없다는 것을 명심하라."

안타깝게도 마속은 실패했다. 마속의 실패로 전군을 한중으로 후퇴시키면서 제갈공명은 마속에게 중책을 맡긴 것을 크게 후회했다. 결국 마속이 형장으로 끌려가자 제갈공명은 마룻바닥에 엎드려 울었다고 한다. 그것이 '읍참마속(泣斬馬謖)'이다. 울면서 마속을 벤다는 고사다. 리더가 사람을 벌할 때도 법에 따르되 거기에는 인간으로서 자기 반성과 눈물이 배어 있어야 한다는 뜻이다.

사람을 벌할 때도 자기 반성부터

CEO는 늘 사람문제로 깊이 생각하며 지낸다. 그 중 제일 난감한 일 중의 하나가 능력있는 임직원이 퇴사하겠다는 일이다. 퇴사했으면 하는 사람들은 절대로 나갈 생각을 안하고 꼭 함께 일했으면 하는 사람들은 나가버리기 일쑤다. 그럴 때마다 한 차례 심한 고통을 겪는다. 이를 훌륭한 CEO는 자기 반성의 계기로 삼아야 한다.

우선 그가 왜 퇴사하려고 하는지 정확하게 원인분석을 해야 한다. 그런데 경영자는 대체로 자신의 입장에서 적당히 판단하고 쉽게 해결하고 합리화하려는 경향이 있다.

이럴테면 월급을 올려주겠다, 자리를 옮겨 주겠다 등으로 문제 해결을 하려고 한다. 그러나 실제로 직원들이 이직하여 다른 곳을 찾거나 독립을 선언하려는 경우는 대다수가 자신이 하는 일의 가치를 제대로 인정받지 못하고 있는 이유가 핵심적이다. 물질적 보상 외에도 그가 하는 일과 경영자에 대해 신뢰를 가지며 일하고 싶어한다. 그런데 상당수 경영자들은 흔히 사람을 단순히 목적을 달성하는 도구로 생각하는 경향이 있다. 그것을 느끼는 순간 사람은 정나미가 떨어지고 하루도 더 이상 함께 일할 맛이 없어지기 쉽다.

사람이 떠날 때도 자기 반성부터

그래서 아끼는 사람이 떠난다고 안타까워하는 경우가 되풀이되는 것을 직업상 흔히 접하고는 한다. 그 경우 경영자 자신부터 되돌아보라고 충고하는 것도 쉬운 일은 아니다. 그러나 설사 하더라도 귀담아 듣는 경우가 흔치 않은 게 현실이다. 그러면서도 사람을 구해 달라는 요청을 받을 때는 난감하기 짝이 없다. 번히 쳐다 볼 수밖에 없다.

또 회사에 비전이 없다고 판단 될 때 사람들은 떠난다. 성장비전이 없는 회사는 경쟁사가 성장하는 것에 비하면 상대적으로 침몰하는 배와 같다고 할 수 있다. 나름대로 직원들은 노력해 보다가 떠나는 수밖에 없다. 유능한 사람은 떠남으로써 경영자에게 주는 메시지가 있다고 보아야 한다. 친인척 때문에 인사의 공정성이 훼손되지는 않았는지 재검해 보아야 한다. 경영의 투명성이 결여되어 있기 때문에 실망이 큰 것이 아닌지 검토해 볼 일이다. 요즘 같은 대명천지에 비밀이 어디 있는가. 설사 경쟁사로 가는 경우에도 배신감에 분노하기 전에 자신과 회사를 점검하는 계기로 삼는 것이 현명한 일이다. 그러면 유능한 사람이 제 발로 떠나지 않는다.