

지도자의 덕목(생존의 W이론)

귀고, 위험 부담이 있기 때문에 모르는 사람을 꺼리는 자녀들은 나이가 들어갈수록 활동의 범위가 줄어들 것이다. 극소수의 이는 사람들만 상대하는 사회적 자폐증 환자가 되지 않겠는가? 결국 소시민으로 전락하고 말 것이다.

자녀가 친구를 사귀는 것을 곁에서 지켜보면서 친구의 장단점을 물어 보고, 부모의 경험을 전해 주고, 자녀의 안목을 키워 주는 것이다. 아침 저녁으로 부모와 대화하는 어린이는 설사 나쁜 친구를 잠시 사귀더라도 나빠질 수 없다. 사소한 손해야 볼 수도 있겠지만 이 과정에서 배운 경험이 훗날에 몇백 배의 가치를 발휘하는 인생의 지혜로 남게 되는 것이다.

이제부터 부모들은 새로운 지혜를 훈련시켜야 한다. “여러 종류의 친구를 사귀어 보라.” “여러 친구의 특징과 덕목을 찾아 보라.” “사귀어 가면서 좋은 친구인지 나쁜 친구인지 알아 보라.”

지도자의 덕목을 가르쳐야 한다

국가에 긴급한 사태가 발생했을 때, 국가간에 갈등 관계가 지속될 때, 우리 주변의 지도자들이 자주 하는 말이 있다. “사태의 추이를 예의주시하겠다.” “또다시 이런 일이 발생하면 그때는 좌시하지 않겠다.” “상대국의 동태를 좀더 파악한 후 신중한 결정을 내리겠다.”

기업의 경우에도 비슷한 경영자가 많다. 해외 진출을 기획하는 자리에서 오랜 보고와 회의가 끝난 후 최고경영자가 말한다. “시장의 동향을 좀더 살펴보고 결정해도 늦지 않다.” “위험 부담이 있으니 돌다리를 두드리는 심정으로…….” “확신이 설 때까지 좀더 생각해 보자.”

이처럼 결정을 미루는 사람들은 성장 과정에서 그들의 부모가 모든 결정을 대신해 주었거나, 자녀 교육에 무심한 부모 밑에서 자랐을 것이다. 이들은 주위로부터 우유부단한 사람으로 판정되어 큰 신뢰를 얻지 못할 것이다. 내가 겪은 경험에 따르면 대부분 오래 버티지 못한다.

의사 결정이란 무엇인가? 점심은 무엇을 먹을까, 어떤 영화를 볼까 서로 물을 때 결정을 못 하고 되묻는 사람들이 있다. 음식, 영화를 결정하지 못하는 이들은 답답하기는 해도 큰 위험 부담은 없다.

반면에 국가 사회 또는 기업의 책임을 맡은 사람이 의사결정 능력이 결여되었을 경우에는 결정적인 손해를 가져오는 경우가 많다. 국가 안위와 관련된 중대 사안, 기업의 흥망이 걸린 사업은 항상 결단을 요구한다. 부모에게서 의사결정 능력을 교육받지 못한 사람은 사회 생활에서 결단의 순간을 피해 다니다 도태되거나, 큰 문제를 사전에 예방하지 못한 무책임한 사람으로 지목될 것이다.

학생들에게 이제까지 살아오면서 경험한 가장 심각했던 의사결정은 무엇이었나를 물어 본다. 대부분의 학생들이 대학 입시 때 학과 선택이었다고 대답한다. 누가 최종 결정을 했느냐고 물어 보면 부모, 형제, 교사, 학원 강사, 선배 또는 유망 직종을 알리는

신문 기사의 결정을 따랐다고 대답하는 학생들이 많다. 이들은 국가 사회, 기업 경영에 절대적으로 요구되는 의사결정 능력의 친금 같은 예비훈련 경험을 놓쳐 버린 것이다.

자녀가 장난감, 장신구, 문방구, 의복, 운동 기구를 사고 싶어할 때 대신 사다 주는 부모가 있다. 자녀들이 좋은 훈련을 할 수 있는 기회를 뺏은 것이다. '무엇부터 살까?' '어떤 것을 살까?' '얼마 짜리를 살까?' '더 싸게 파는 곳은 없을까?' '누구에게 물어 볼까?' '어느 것을 포기할까?' 어릴 때는 장난감을 대신 사다 주고, 학생이 되면 학원을 선택해 주고, 입시 원서를 쓸 때 학과를 선택해 준다.

이렇게 키우다 보니 부모는 대학을 졸업한 자식이 미답지 못하다. 그래서 배우자까지 결정해 주고, 예식장, 아파트, 혼수를 부모가 결정한다. 그러나 그렇게 자란 자녀는 배우자와 자녀들로부터 큰 존경을 받지 못할 것이다. 도대체 결정을 못 하는 것이다. 사회 진출 후에는 학벌에 상관없이 무능력자로 분류될 것이다.

스스로 결정하는 법을 가르쳐야 한다

사회 생활에서 지도자들이 담당하는 의사결정은 몇 가지 공통점이 있다. 첫째, 모든 것이 불확실한 상황에서 결정을 내려야 한

다. 둘째, 참고할 만한 과거 사례가 없다. 셋째, 잘못 판단하면 큰 피해를 본다. 이런 결단을 내려야 하는 사람이 지도자이다. 결단을 내리지 못하는 지도자는 신망을 잃고 아무도 따르지 않는다.

여건의 제약도 있다.

첫째, 중요한 의사결정일수록 다급한 상황에서 결단을 내려야 한다. 생각할 여유도 없고 자문을 청할 시간도, 대상도 없다. 위원회의 소집은 더더욱 안 된다.

둘째, 참고할 자료가 없다. 자료를 찾기도 힘들고 분석할 시간도 없다.

셋째, 직급이 높아질수록 외로운 결단을 내리는 일이 많아진다.

이제부터 위원회를 소집하여 대소사의 결정을 의뢰하는 지도자는 크게 기대하지 말아야 한다. 결단력이 없어서, 책임지기 싫어서 위원회에 묻는 것 아닌가?

의사결정 능력은 어릴 때부터 부모만이 가르칠 수 있다. 어려서부터 스스로 결정하는 훈련을 받은 자녀들은 평소에 불확실한 사안에 관심을 가질 것이다. 결정을 내리는 과정에서 고심해 보았던 자녀들이 평소에 사물을 판단하는 습성이 생길 것이다.

결정했던 일이 잘못되어 손해를 경험해 본 자녀들이 사전에 위

험 부담을 감지하는 동물적 본능을 키울 것이다. 부모들은 자녀들이 스스로 의사결정을 할 수 있도록 권장하고, 기다려 주고, 존중해 주어야 한다.

갈등에 대처하는 법을 가르쳐야 한다

자녀의 모든 문제를 나서서 해결해 주는 부모는 자식을 사랑하지 않는 사람이다. 남들에게는 자식 사랑이 대단한 사람으로 보이니 좋을 것이다. 그러나 부모가 죽으면 자식도 살아남지 못하겠네, 빛 좋은 개살구 아닌가?

두 사람 이상이 모여 일하는 경우에는 항상 갈등이 생기게 마련이다. 수요와 공급이 불균형을 이루고 있을 경우, 가치관과 우선순위가 다를 경우, 그리고 취향과 습관이 다를 경우에도 갈등이 생긴다.

가정에서는 가족간의 갈등이 있고 사회에 진출하면 동료간, 직급간, 부서간 갈등이 상존한다. 국가 사회의 갈등, 국가간의 갈등 내용은 더욱 중요하고 심각하다. 요즘 언론에 자주 보도되고 있는 갈등의 내용을 열거해 보더라도 핵사찰, 종교 갈등, 영토 분쟁 등 국가간의 갈등이 있다. 국내의 경우를 보면 노사 분쟁, 성장·분배 우선순위, 환경·안전시설 위치 선정 등 거의 모든 사안이

갈등의 대상이 되고 있다. 학부모도 갈등을 경험하고 있다. 자녀 교육, 과외 열풍, 사교육비 지출, 학과 선정 등등에서 갈등을 겪고 있다.

부모는 자녀에게 갈등에 대처하는 법을 가르쳐야 한다. 대립 속에서 일하는 능력, 대처 상태에서 해결 방안을 도출하는 능력은 어릴 때부터 몸에 익어야 하기 때문이다. 갈등에 익숙치 못한 자녀들은 쉽게 스트레스에 싸여 판단력을 잃을 것이다. 그들은 갈등을 해결해야 할 사안이 생기면 문제를 회피하거나, 문제 해결을 포기하는 길을 택할 것이다.

위기 대처 능력은 특히 지도자에게 요구되는 가장 중요한 자질이다. 짐작하듯이 갈등 해소 능력은 성적, 학벌, 학위와는 전혀 무관한 능력이다. 아무 곳에서도 가르쳐 주지 않는다. 사회에 진출하면 직급이 높을수록, 책임이 무거워질수록 더욱 요구되는 중요한 자질인데 아무도 가르쳐 주지 않는다. 부모만이 가르쳐 줄 수 있다.

비전은 다보탑을 닮았다

어린이들에게 질문하는 경우가 있다. “너는 커서 어떤 사람이 되고 싶으냐?” 바로 어린이의 비전을 묻는 것이다. 비전이 있는 사람은 성취하고 싶은 목표가 있기 때문에, 활기가 넘치고 신념이 생긴다. 비전이 없는 사람에 비해 어려운 일을 잘 견뎌 내고 크고 작은 좌절감을 극복하는 경우가 많다. 그러나 비전은 초·중·고·대학·대학원·기업 연수원을 통틀어 가르쳐 주는 곳이 없다. 부모가 어렸을 때부터 자녀에게 가르치기 시작해야 한다.

그러나 자녀가 자라나면서 학부모와 교사의 지도에만 의존한다면 자녀들이 우람한 비전을 가질 수 없을 것이다. 다양한 분야, 심오한 경지, 경륜에서 우러나는 지혜를 전하려면 전문가와 지식인