

하여야 한다. 하도 많이 들어서 감흥이 없는 선진국 운운하기보다는 이런이런 분야에서는 세계의 최고, 전세계의 지도적 위치를 차지하겠다는 내용을 포함하고 있어야 할 것이다. 여당과 야당, 상류층과 중산층, 기성세대와 신세대가 공히 상상력이 발휘되어야 하고, 특히 야당인사도 가슴이 울렁거린다고 마지못해 인정할 정도가 되어야 한다. 국민들은 해외에 이민을 간 친척에게 고국이 더 좋아질 것 같으니 빨리 돌아올 준비를 하라는 편지를 써야 국가의 비전 축에 드는 것이다.

이제 우리 주위를 둘러보자. 우리 직장의 비전은 무엇인가? 국가의 비전은 무엇인가?

우리 국가나 직장의 비전이 마땅치 않으면 지도자에게 알려 주어야 한다. “비전을 제시해 주세요”라고.

그중에서도 가장 중요한 것은 나에게 비전이 있느냐는 질문일 것이다. 내가 비전이 있는가를 파악하는 방법은 누가 어디서 갑자기 물어 봐도 3초 이내에 대답할 수 있어야 한다. 만일 즉시 대답할 수 없으면 생활의 최우선으로 ‘나의 비전’을 만들어야 한다. 비전이 있는 사람만이 노력할 수 있고 큰 발전을 기할 수 있기 때문이다.

19. 지도자이론

자라나는 지도자는 징조가 있고,
몰락하는 지도자는 증세가 있다

우리 주위에 경영자는 많으나 지도자는 쉽게 찾기 힘들다. 먼저, 경영자란 무엇인가? 경영자는 주어진 목표를 위해, 주어진 자원과 주위여건을 최대한 효율적으로 활용하는 사람을 일컫는다. 여기서 유의할 점은 경영자에게는 목표와 자원과 여건이 주어졌다는 것이다. 따라서 경영자에게는 갈 길을 명시해 주는 지도자가 있게 마련이다.

지도자란 무엇인가? 지도자는 한마디로 변화를 추구하는 사람이다. 그러나 변화를 추구하는 과정에서 현재 여건에 만족하는 기득계층의 심한 반대에 부딪힐 것이다. 즉, 하는 얘기마다 물고늘어지는 만만치 않은

세력이 있게 마련이다. 지도자에게는 자원을 제공하는 사람이 없다. 보편타당성이 없는 새로운 일을 추구하는 사람에게 도움을 자청하고 나서는 사람이 드물 것이기 때문이다. 지도자에게 일하기 좋은 여건을 조성해 주는 사람도 없다. 모든 것을 혼자 마련하여야 하는 것이다. 지도자가 하는 얘기는 이제까지 들어 보지 못한 새로운 얘기이니 그에게 공감하는 사람이 많겠는가? 따라서 지도자는 항상 외롭게 마련이다. 대개의 지도자가 사후에 추앙받는 이유가 여기에 있다.

만일 학생들 중에서 부모, 교사, 선배의 권유에 따라 전공을 선택하고, 이들이 제시하는 방법에 따라 행동하고, 이 과정에서 성취감을 느끼는 학생들은 경영자로 성공할 가능성이 높다. 반면에, 새로운 발상을 하고, 이 때문에 부모, 교사, 선배로부터 지적을 당하기도 하면서 집념을 갖고 달라붙는 학생들은 후에 큰 지도자가 될 가능성이 높은 것이다.

■ 지도자는 비전을 제시하고 변화를 추구한다

지도자의 자질은 무엇인가? 지도자의 첫 번째 자질은 우선 비전이 있는가에서 찾아야 할 것이다. 이와 함께,

비전의 구현을 위해 변화를 추구하여야 한다. 비전을 제시하는 사람은 지식인층에도 많이 있을 것이다. 그러나 이들을 보고 모두 지도자라고 부르지는 않는다.

사람들은 변화를 싫어한다. 변화를 추구하는 지도자의 행동을 대중의 눈으로 보면 보편타당성이 없는 일을 무모하게 시도하는 것으로 보일 것이다. 일반의 인식이 부족하고, 동조세력이 적고, 기존세력의 방해가 극심할 것이다. 이러한 여건하에서 변화를 추구하는 것이 진정한 지도자의 자질이다.

지도자는 심오한 지혜와 다양한 경험을 소유하고 있다. 유명한 석학교수가 해박한 지식과 국내외의 최신 정보를 많이 알고 있다 하더라도 우리가 그를 지도자라고 부르지 않는 이유는 그 지식과 경험이 몸 속에서 우러나오지 않기 때문이다. 지도자는 어떻게 배웠는지 모르나 해박하고, 언제 겪었는지 모르나 다양한 경험을 갖고 있다. 사람들은 이를 경륜이라고 한다. 몸 속에서 필요할 때마다 야생동물의 본능처럼 자연스럽게 나타나고 무의식적으로 이를 사용한다.

이와 같은 자질은 어린 나이 때부터 연마하여야 한

다. 책에서 배우는 것으로는 성이 차지 않는 어린이들이 있다. 몸소 해봐야 직성이 풀리는 것이다. 어린 시절의 경험을 통하여 얻은 지식은 지혜가 되고, 지혜는 세월이 지나도 낡은 지식과는 구별된다.

지도자는 일을 추진할 때 전력을 다해 몰아친다. 틈이 날 때마다 관심이 있는 일을 꾸준히 추진하는 사람들도 있으나 이들을 보고 지도자라고 하지는 않는다. 될 때까지 그 일에 붙어서 최대의 속력으로 질주하는 사람이 지도자다. 왜 이렇게 서두르는가? 그가 제시한 비전과 이의 구현을 위해 이루어야 할 일들이 많고, 시간이 촉박하며, 주체할 수 없는 위기감이 있기 때문이다.

지도자는 모험을 무서워하지 않는다. 일반 대중의 눈으로 보면 매우 무모한 행동으로 보일 수도 있으나, 위기감이 있는 지도자는 오히려 모험을 가장 안전한 대안으로 택할 수 있을 것이다.

주위의 어린이들 중에 자기가 믿는 바를 증명해 보이기 위해 위험을 감수하는 경우를 본 적이 있을 것이다. 크게 될 어린이라고 믿는다.

지도자는 답답할 정도로 한 가지 일만 추구한다. 비전도 있고, 경륜도 있고, 추진력도 있는 사람 중에서 여러 가지 일을 한꺼번에 추진하는 사람은 지도자가 아니다. 우리 주위에서 “몇 가지 일을 추진하는데 그중에 하나만 잘되면...” 이란 말을 하는 사람이 있다. 이러한 경우에 그는 대안이 많고 대비책이 많은 경영자이지 지도자는 아닐 것이다.

지도자는 반대세력이 명분있는 대안을 제시하며 회유하여도 막무가내로 거절한다. 주위에서 보면 안타가울 것이다. 그러나 만일 그 지도자가 회유당한다면 그는 그 순간에 지도자 대열에서 중도탈락하는 셈이다.

어린이가 요구하는 장난감 대신에 다른 것을 주어 보라. 받는 어린이도 있고, 단호히 받기를 거절하는 어린이도 있다.

지도자는 그가 추구하는 일을 운명적으로 받아들인다. 운명으로 받아들이고 하는 일은 주위의 오해를 무서워하지 않고, 장기간의 고통도 감수하며, 위기를 모면하기 위한 전략적인 선택도 있을 수 없다. 이 때문에 부모, 가족, 친구들에게 서운한 행동을 하는 경우도 많

다. 혹시 가출을 선택하려는 청소년들 중에 장래의 지도자감은 없는가?

■ 지도자는 순간적인 판단이 빠르다

지도자에게는 위급한 상황, 절박한 상황, 반전의 순간이 많다. 끊임없이 몰려오는 위기의 순간에 모든 판단을 본인이 내려야 한다. 지도자가 결단을 내려야 할 상황을 보면 대개 세 가지 공통점이 있다. 판단에 도움이 될 만한 근거자료가 부족하고, 유사한 과거 경험이 없고, 판단이 틀렸을 경우에는 모든 것이 무위로 돌아가는 결정적인 위기가 뒤따른다는 점이다. 이 위기의 순간에 결정을 보류하면서 근거자료를 찾고, 참모들과 협의·타협을 위한 대안을 찾는 사람은 지도자가 아니다.

유학시절에 의사결정에 관해 배운 적이 있다. 지도교수가 학생들에게 질문한 내용은 “중요한 의사결정은 사소한 사안의 의사결정에 비해 얼마나 시간이 더 걸려야 하는가?”였다. 모두 손을 들고 논리적으로 대답하였다.

중요한 의사결정은 판단에 영향을 미치는 요인이 많

을 것이다. 근거자료 수집에 시간이 많이 소요되고, 이의 통계적 분석도 해야 한다. 결정에 따른 파급영향과 대응방안도 따져 봐야 한다. 그러니 결정내용에 따라 다르겠지만 ‘충분한’ 시간이 있어야 한다고 대답하였다.

교수는 예상하였다는 듯이 숙제를 내주었다. 사례연구로 문제를 하나 주더니 지금부터 2분 후에 ‘급한 대로 우선 결정’을 하고, 1주일 후에 자세한 분석내용과 함께 충분한 시간을 갖고 ‘심사숙고’한 결정내용을 숙제로 추가 제출하라고 하였다.

8명이 들던 과목이었는데, 7명은 2분 만에 내린 결정과 1주일 후의 분석결과가 일치하였고 1명만이 달랐다. 교수가 그 학생에게 다른 결과가 나오게 된 이유를 물어 보니 그 학생의 대답은 “충분한 시간을 갖고 한 의사결정이 더 좋다는 것을 보이기 위해서 황급히 내린 결정과는 달라야 한다고 생각하였다”고 했다. 이후로 무슨 중요한 결정을 내릴 때마다 기억되는 강의 내용이다.

지도자는 직감에 따른 판단능력이 좋아야 한다. 그때

그때 옳은 판단을 내리는 것이 가장 이상적일 것이다. 최악의 경우는 어떤 것인가? 판단을 보류하는 것이 바로 최악의 경우다.

이와 같은 요인을 구비한 사람은 지도자의 자질을 지녔다고 본다. 그러나 좋은 지도자로서의 자질을 지닌 사람들 중에 지도자의 길에서 아깝게 중도탈락하는 경우도 많다.

■ 몰락하는 지도자의 증세

지난 30여 년의 경제성장 과정에서, 또한 최근의 민주화 과정에서, 우리는 많은 지도자 후보들을 보았고, 이들 중에서 많은 사람들이 우리를 실망시키며 탈락하였다. 훌륭한 지도자의 자질을 지니고도 중도에 지도자의 길에서 낙오하는 이유는 무엇인가?

몰락하는 지도자들에게서도 몇 가지 공통증세가 보인다. 다음에 열거한 사항이 지도자의 몰락을 예고하는 증세라고 보고, 이들에게 분발하도록 촉구하여야 한다.

—어느 정도 성취감을 느끼고 주위의 추종세력이 많

아지면 이제는 “케도에 올랐다”는 자신감과 함께 자만심이 생길 것이다. 자만심은 거의 예외없이 독선으로 이어질 것이다.

—일관된 목표를 오래 추진하다 보니 철학, 인생관, 가치관이 확립되었을 것이다. 가치관의 확립은 보수성향과 고정관념을 낳을 가능성이 높다. 추종하던 사람들은 지도자의 고집에 관해 말하기 시작할 것이다. 고집이 생기면 조언을 삼가하는 사람들이 많아진다.

—지도자 대열에 들어 있는 사람들은 인생역정이 험난하다. 평생을 고생하였을 것이다. 늘 긴장하며 살아왔고, 주위로부터 배신도 경험하였을 것이다. 이들이 어느 정도 지도자로 추종되고 대중의 존경을 받게 되면 긴장감이 풀린다. 이제까지 이룬 것에 대한 성취감도 생겨날 것이다. 그러나 큰 지도자로 계속 성장하려면 새로운 긴장감의 대상을 찾아야 한다. 안주하기 시작하면 과거의 어두웠던 경험이 주위사람들에 대한 의심으로, 긴장감은 경계심으로 바뀔 것이다. 주위에 있는 가까운 조언자마저도 경계하기 시작한다.

—타협을 하지 않고 살아온 지도자의 역정 때문에,

자기 주장이 조금이라도 수정되면 굴복하는 것이라고 생각하기 시작할 것이다. 남의 조언을 듣는 것을 수치로 치부하고, 혼자 생각하고, 끝까지 주장하는 내용이 점차 많아질 것이다. 외로워지기 시작하는 셈이다.

—지도자 대열에 올라서면 주위사람들이 감격한 표정으로 공감을 표시하는 일이 많아진다. 날카로운 지적에 놀라고, 유머감각을 높이 평가한다. 그러다 보니 독설이 자주 나오게 되고, 남에게 본의 아닌 상처를 주는 일이 많아진다. 조언자가 자리를 피하기 시작한다.

—바쁘게 지내온 과거를 잊지 못해 바쁜 일이 없으면 불안하다. 그래서 일을 위한 일을 만들기 시작한다. 자기중심적 사업을 일으키는 것이다.

—지도자는 평생을 궁핍하게 살아온 사람들이다. 그런데 경제적 여유가 생기고 각종 후원자가 생기게 된다. 이때에는 이미 지도자의 대열에서 탈락하기 시작하였다고 보아야 한다.

—지도자에게 맹신하는 추종자가 많아지면 곧 몰락의 길을 걷는다. 왜 맹신하는 추종자가 많아지는가? 안

전해 보이고 자기 발전의 길로 보이기 때문일 것이다. 이권그룹이 되는 것이다.

이와 같은 이유 때문에 지도자의 주위에서는 충심으로 조언을 주는 사람이 배겨나기 힘들다. 주위에 권위 있는 조언자가 없으면 그 지도자는 이미 몰락하였거나, 머지않아 몰락할 것이다.

■ 우리 주위의 지도자는 누구인가?

우리 주위에서 지도자로 거론되는 사람들의 명단을 만들어 보고, 그들이 진정한 지도자인가를 따져 보고 그들에게도 알려 주어야 한다. 그들의 지도자로서의 자질은 어떤가? 어떤 몰락의 증세가 있는가? 이 모든 평가에서 가장 중요한 판단기준은 지도자에게 마음놓고 충고하는 조언자(adviser)가 있느냐 없느냐로 즉시 판단된다.

국가의 원수는 지도자여야 한다. 아무리 능력과 수완이 좋은 정치인이라도 지도자와는 구별되어야 할 것이다. 또한 추종세력의 대표자도 지도자는 아닐 것이다. 지도자만이 사회의 변화를 추구할 것이기 때문이다.

기업의 총수는 지도자여야 한다. 경영자가 아무리 사업실적이 좋다 하더라도 그를 지도자라고 부르지는 않는다. 기업의 변화를 추구하고 지속적인 발전의 터전을 마련하는 사람이 지도자일 것이다.

이제 우리 주위의 존경하는 사람들을 찾아보고 “이들은 진정한 지도자인가?”, “이미 몰락중인 지도자인가?”를 따져 보아야 한다.

우리 어린 학생들도 지금부터 지도자 수습을 받아야 한다. 지도자의 길은 학교성적으로부터 얻을 수도 없고, 부모의 성원으로 이루어지는 것도 아니며, 아주 어릴 때부터 타고난 자질을 활용하고 평생의 노력을 통하여 몸에 익혀야 하기 때문이다.

그리고 이제 다 같이 기다려야 한다. 우리가 잘되고 못되는 것은 지도자의 출현에 달려 있기 때문이다.

20. W이론

선진국이 되려면
우리 고유의 철학이 있어야 한다

몇 년 전에 《W이론을 만들자》라는 책을 쓴 적이 있다. 사람들과 이 책 이야기를 하다 보면 두 가지 내용이 자주 거론된다.

■ 왜 W인가?

첫째는 “왜 W라는 이름을 붙였느냐?”라는 것이다. 세미나에서 만난 젊은 장교는 전쟁(War)의 첫자를 따고, 이 전쟁에서 승리(Win)하여야 한다는 뜻일 거라고 풀이하였다.

어느 선배는 아마도 세계(World)의 약자로, 우리가