자기 혁신을 위한 원칙 중심의 리더십*

朴 在 鎬**

이제 바뀌어야 될 變化에 대한 認識

작년 이래 우리나라에서 가장 유행하는 말은 변화, 변혁, 개혁입니다. 올해에 들어서는 국제화, 지구화라는 말이 빈번히 사용되고 있습니다. 국제화든 지구화든 변화든 변혁이든 무엇이든 간에 한 가지는 분명한 것 같습니다. 지금까지 해 오던 방법으로 안되니까 그런 말들이 유행하고 있지 않느냐 하는 것입니다.

기업의 임원 또는 부과장들 대상으로 강의할 기회가 있을 때 저는 가끔 다음과 같은 질문을 던집니다. "變化를 좀 해야 되겠습니다. 이 얘기를 들으면 기분이나 느낌이 어떻습니까?" 이때 90% 이상이 기분 나쁘다고 합니다. 왜 기분 나쁘냐고 물으면 "내가 뭐 잘못했느냐?"라는 식으로 풀어갑니다. 이제 우리가 잘못을 해서 변화를 한다고 하는 이 컨셉트 자체를 한번 생각해 보아야 할 때가 온 것 같습니다. 변화라 하는 것은 자연의 현상이고 세상에 아이가 태어나서 발달 단계에 따라서 성장하는 것과 똑같은 맥락입니다.

나 自身에 대한 리더십

自己 革新을 위한 原則 중심의 리더십에서도 리더십을 變化라고 정의를 내리고 있습나다. 리더가 하는 일에 대해서 우리가 지금까지 가지고 있던 고정 관념은 "끌고 간다"라는 것입니다. 사람들을 조직의 목표로 향해서 끌고 가서 그 목표를 달성한다는 것을 리더십이라고 풀이를 합니다.

그러면 다음과 같은 질문을 통해서 리더십에 대해 생각해 봅시다. "20~30년 같이 살고 있는 부인이 뜻대로 따라옵니까?" 거기에서 따라온다는 분, 한 분도 못 만났습니다. 또, "낳아서, 키우고, 입히고, 돈주고, 공부시키고 한 자식들이 아버지 뜻대로 따라옵니까?" 따라오지 않습니다. 그런데 회사에 와서는 따라오게 하려고 합니다. 역

* 이 글은 6월 초에 실시한 그룹 특별 강연을 녹취 정리한 것임.

** 영남대학교 심리학과 교수.

시 따라오지 않습니다. 우리가 남을 따라오게 하는 방법은 우선 내가 나에게 리더십을 발휘해야 된다고 그러지 않습니까? 내가 나에게 발휘하는 리더십이야말로 자신의 모습을 비춤으로써 남이 따라오게 하는 근간이 된다는 얘기입니다.

아마 「7 가지 습관」이라는 책에서 저자인 스티븐 코비 박사가 얘기하는 1,2,3습관이라고 하는 것은 내가 나에 대해서 발휘하는 리더십을 말하는 것 같습니다. 자신에 대한 리더십이 근간이 되어야 내가 남에게 리더십을 발휘할 수 있는 모습을 갖게 되는 것입니다. 그 모델로서는 인도의 간디가 많이 언급되고 있습니다.

조직 역량 극대화의 근간은 사람 관리

최근 우리나라에서는 조직들이 실시하는 어떤 새로운 운동, 새로운 기법들의 평균 수명이 6 개월이라고 합니다. 1 년이 넘지 않는다고 합니다. 「7 가지 습관」이라는 책이 나오니까 리엔지니어링이 슬슬 들어간다고 합니다. 책이 안팔린다고 합니다. 리엔지니어링이 국내에 보급된 지는 아직 한 10 개월밖에 안되었습니다. 우리는 급하고, 서두르고, 단번에 효과를 내지 않으면 안된다고 생각하고 있거든요. QC, QA, TQC, QM, TQM, 비즈니스 리엔지니어링, 벤치 마킹 등 이름은 수없이 많은데 6 개월을 진득하게 하지 못합니다. 일본 사람들은 이상한 것 하나 시작하면 30년, 40년 한다는데 우리들은 단번에 효과가 안나면 다른 것으로 바꿉니다. 심각히 재고해야 될 문제입니다.

프로세스를 개선하고 테크놀러지를 개발하는 분야에서는 오늘날 국제적 수준의 우리 기업들도 상당 수 있습니다. 그런데 더 중요한 사람을 다루는 경영관리 관행은 발달의 여지가 아직 상당히 많습니다. 조직을 보는 視覺이 사람을 볼 때와 사물을 볼 때 달라야 되는데 사물을 보는 방법을 가지고 사람을 다루고 있는 게 아닌가 하는 생각이 듭니다. 사물이라 하는 것은 어떤 결과, 사실, 그 다음에 효율성 등의 측면으로 다루어지는 대상인데 비해서, 사람이라 하는 것은 동기, 내면적인 가치, 리더십 등의 측면에서 풀이하지 않으면 안됩니다. 다시 말하면 인간이라는 존재는 우리가 뜻하는 대로 되지 않는 존재 같습니다. 그래서 서둘러서 빨리 어떤 문제를 풀려고 해도 성과가 나지 않는 대상이 인간인 것 같습니다. 따라서 사람은 리드를 해야 되고 사물은 관리를 하는 것이라고 봅니다.

<표 1>에서 보면 ①번부터 ⑦번까지 기업들이 안고 있는 만성적인 문제가 제시되어 있습니다. 우선 ⑦번은 조직을 구성하는 개인 차원의 문제들을 다루고 있습니다. 구성원들이 성실하지 못한 것, 겉다르고 속다

<표 1> 기업의 만성적 문제

① 공통의 비전과 가치관이 없는 것. 미션 스테이트먼트(기업 이념을 명문화시킨 것)가 없는 것, 혹은 존재하지만 조직의 각 구성원들이 이해하지 못하고 있는 것.
② 전략이 부적당한 것. 전략이, 비전이나 이념의 달성과 서로 연결되지 않거나 혹은 조직을 둘러싼 이해 관계자의 니즈에 충분히 대응하지 못하는 것.
③ 조직의 각 요소가 一線化(얼라인먼트)되지 못한 것. 조직 구조와 시스템이 전략 달성을 지지하지 못하는 것. 또는 이상이, 이념의 실천을 방해하는 것.
④ 경영 스타일이 가치관과 이념에 부합되지 않는 것.
⑤ 경영 스킬이 결여된 것. 원하는 경영 스타일과 발휘되는 경영 스킬이 부합되지 않는 것. 나아가 비전과 이념을 실현하는 경영 스킬이 부족한 것.
⑥ 신뢰가 부족한 것. 그 결과 커뮤니케이션이 방어적으로 되고, 문제 해결에 투입되는 에네르기가 部署이기주의와 個人이기주의를 고수하기 위해 투입하는 에네르기가 크기 때문에 팀워크가 약화되는 것.
⑦ 각 개인의 성실함이 결여된 것. 개인의 가치관과 실제의 습관이 일치하지 않고, 믿는 것과 행동하는 것이 서로 다른 것.

른 것, 가치관이 불확실한 것, 행동이 가치와 일치하지 않는 것 등이 문제로 제시되어 있습니다. ⑥번은 신뢰가 부족한 것입니다. 신뢰라 하는 것은 너와 나 사이에 반드시 있어야 하는 것인데 그것이 없으면 믿지를 않는 것입니다. ⑤번은 경영에 스킬(skill)이 부족한 것, ④번은 경영 스타일이 조직의 가치관과 이념에 부합되지 않는 것, ③,②,①번은 조직 차원에서 나오는 一線化(alignment) 문제, 전략과 이념의 문제, 공통의 비전 및 가치관 문제들이 다루어지고 있습니다. 다시 말씀드리면 ①번부터 ⑦번으로 내려갈수록 가는 방향이 나무에서 잎으로 거꾸로 내려가는 모습으로 이해하시면 되겠습니다.

우리는 조직을 하나의 나무로 비교할 수 있는데 나무는 뿌리와 몸통과 잎과 줄기, 가지로 구성되어 있습니다. 우선 조직은 각각의 서로 다른 개인으로 구성되어 있기 때문에 개인 차원에서의 말과 행동의 일치 즉, 言行一致를 전제로 합니다. 말과 행동이 일치하기 시작하면 나와 너의 **人間 關係** 차원에서는 **믿음, 신뢰**가 구축됩니다. 믿게 되면 관리 차원에서는 **임파워먼트**(impowerment)를 할 수가 있습니다. 임파워먼트란 힘, 정보, 권한, 책임까지 모두 준다는 뜻입니다. 그러면 조직은 한 방향을 지향하게 된다고 봅니다. 이 네 개가 에코(echo) 시스템으로 단계별로 올라가는데 많은 조직들은 관리 차원부터 다루기 시작합니다. **신뢰**는 없는데 리엔지니어링부터 하고 보자는 것입니다. 그렇게 되면 결국은 골프채를 가지고 테니스를 치는 방법과 같아지기 시작한다고 볼 수 있겠습니다.

따라서 가장 밑바탕을 이루는 개인이 **신뢰받을 수 있는 존재**가 되어야 합니다. 이에는 두 가지가 필요합니다. 人格과 能力입니다. 우선 인격이라 하는 것은 성실함, 정열, 그리고 마음의 여유 즉, 풍요의 정신으로 구성됩니다. 사람은 됐고 인격은 있는데 능력이 없는 경우에 우리는 그 사람을 믿기가 어렵습니다. 능력이라 함은 기술적인 능력, 개념적인 능력, 남과 함께 일할 수 있는 상호 의존적인 능력 등 세 가지가 調和를 이루어야 갖추어질 수 있습니다.

이러한 인격과 능력을 갖추고 있는 사람을 우리는 믿습니다. 믿는 사람에게는 권한을 관리 차원에서 믿고 맡기는 일들이 이루어지기 시작합니다. 지금 우리 사회에서 가장 두드러지게 나타나는 현상 중의 하나는 신뢰가 없기 때문에 믿고 맡기는 게 없다는 것입니다. 그래서 가끔 이런 질문을 던집니다. "회사에 근무하시면서 자신이 가지고 있는 역량과 능력을 몇 퍼센트 발휘한다고 생각하십니까?" 그러면 많은 사람들이 자신은 대개 한 30% 또는 50%를 발휘한다고 합니다. 그런데 그 다음 질문으로 "옆에 있는 사람들은 능력을 몇 퍼센트 발휘하는 것 같습니까?" 하면 20%, 30%로 줄어듭니다. 결국은 조직을 구성하는 사람들이 자기가 갖고 있는 엔진의 실린더를 다 쓰지 않는다는 말입니다. 8기통인데 4개는 그대로 세워 놓고 나머지 4개만 움직이고 있는 게 아니냐, 즉 50%의 능력만 발휘하고 있는 것입니다.

게임의 룰이 바뀌고 과거에 해 왔던 방식으로는 안되는 것이 분명한 오늘날, 사람들이 자신이 가지고 있는 창의력, 잠재력, 능력과 역량을 30%나 50% 발휘해서 과연 우리가 2000년대에 무사히 진입할 수 있겠습니까? 결국 우리가 조직을 리드하기 위해서는 경영 관리나 커뮤니케이션 기술을 배우기 전에 가장 먼저 해야 되는 것은 사람의 동기를 이해할 줄 알아야 된다는 점입니다.

사람과 조직은 네 가지의 **기본적인 니즈**를 갖고 있습니다. 첫번째는 살아가는 것으로, 생리적인 욕구이고 돈벌이하는 경제적인 욕구입니다. 여기에서 기준은 공정성이고 개인에게는 안정입니다. 두번째는 사랑하는 것입니다. 이것은 소속하는 것, 남하고 관계를 이룩하는 것으로서 감정적 욕구, 사회적인 측면 그리고 친절하게 존경심을 가지고 대하는 것이라고 할 수 있습니다. 세번째는 학습하고 배우는 것입니다. 이것은 정신적, 지적인 면을 얘기하는 것으로서 평생 학습이라고 하는 것도 바로 여기에 해당되는 것 같습니다. 재능을 개발하고 재능을 활용하는 것이 배우는 것입니다. 그리고 마지막은 우리 인간이 태어나서 죽으면서 남기는 것입니다. 이것은 靈的인 활동에 들어가는 것으로서 자기 인생의 의미, 성실함 등이 포함되는 내용입니다. 이상에서 언

급한 살아가고, 사랑하고, 배우고, 남기는 것이 겹치는 부분이 큰 사람은, 자기 내면이 상당히 강인한 사람, 어떤 환경 변화가 와도 대처할 수 있는 역량을 가진 사람이 되겠습니다.

최근에 기업이나 또는 정부 공직에 있는 분들하고 이런 자리가 있어 질문을 해보면 모두가 다음 단계의 변화에 대해서 상당한 두려움을 갖고 있는 것 같습니다. 그런데 변화를 일상 생활에서 누구나 해야 되는 것으로 생각하기 시작하면 마음이 상당히 편해질 것입니다. 그리고 변화에 대해서 준비하고 대비하는 사람은 일어나는 변화에 대해서 당혹함이 없게 될 것입니다.

조직 리드의 4 가지 패러다임

리더로서 조직을 끌어가는 모델은 대개 네 가지 패러다임으로 나누어 설명할 수 있습니다. 우선 제1단계 패러다임은 리더십이 생리적, 경제적 욕구에 초점을 두는 시대에 나왔습니다. 시기적으로 말하면 1930년대까지로 조직을 이끌어가는 리더의 패러다임이 구성원들의 생리적 욕구를 만족시키고 경제적인 보상을 해주면 따라온다고 하는 시각입니다. 다시 말하면 조직을 구성하는 사람들은 갖고 있는 것이 위장밖에 없다고 보는 겁니다.. 그래서 조직을 끌어가는 스타일이 권위적이고 과학적입니다. 이는 리더가 자기가 데리고 있는 부하들을 공정하게 대하면 따라오리라는 가정에서 출발합니다.

1930년대 이후 1960년대까지 모델이 달라지는데 이때는 리더십의 패러다임이 사회적·감정적인 측면으로 바뀝니다. 다시 말하면 조직을 구성하는 사람들은 위장뿐만 아니라 심장도 가지고 있어 인간 관계를 따뜻하게 해야 된다는 것입니다. 이것을 자선적 권위주의라고 얘기합니다. 가끔 "집에 별일 없니?" "요새 애들 잘 크니?" 하는 질문도 던지는 것이 자선적 권위주의라고 합니다. 즉, 리더는 구성원들을 약간의 친절을 가지고 대해 주어야 한다는 것입니다.

그러나 1970년대부터 1980년대까지 리더십의 패러다임이 심리적인 측면을 강조하기 시작합니다. 구성원을 위장, 심장뿐만 아니라 마음도 가지고 있는 존재로 보기 시작니다. 그래서 인간 자원을 개발하는 스타일로 조직을 이끌어가야 된다는 것입니다. 다시 말하면 조직을 구성하는 개개인은 창조력이 있고, 잠재력이 있고, 사용하지 않은 실린더가 무한히 많이 있는 엔진과 같다는 것입니다. 개인을 교육·훈련시키고 조직개발을 시키면 엄청난 역량을 발휘할 수 있는 존재라고 보는 겁니다. 그래서 조직을 이끌어가는 원칙은 구성원의 재능을 개발하고 활용하는 데 초점을 맞추고 있습니다.

다음에 1990년대부터 새로 나온 이론이 **원칙 중심의 리더십**입니다. 여기에서 다루는 내용은 인간은 靈的인 측면, 즉 살아가면서 인생의 의미를 추구하는 측면도 가지고 있다는 점입니다. 호랑이는 죽으면 가죽을 남기고 사람은 죽으면 이름을 남긴다고 하듯이 인간은 무엇인가를 남기는 것을 추구하는 존재라고 풀이하는 겁니다. 여기에서 사람은 위장, 심장, 마음, 전인으로서의 혼을 가지고 있다고 보는 것인데 이것이 90년대에 새로 부상하는 원칙 중심의 리더십이라고 얘기를 하고 있습니다. 결국 우리가 사람을 어떤 관점에서 보느냐 하는 것은 사람을 이끌어가는 방법을 결정하는 것과 같습니다. 우리나라의 기업들 대부분은 두번째 단계와 세번째 단계 중간에 있는 것 같습니다. 아직 세번째 단계도 충분히 활성화되고 있지 못하다는 말입니다.

원칙 중심의 리더십

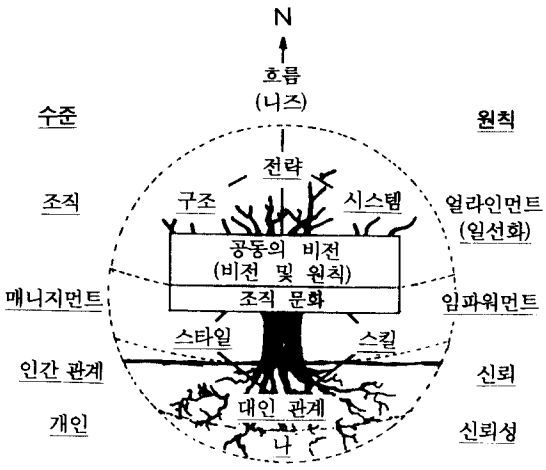
그런데 우리와 경쟁을 하는 외국의 큰 기업들은 이미 네번째 단계를 얘기하고 있습니다. GM의 한 계열사는 원칙 중심의 리더십을 엄청나게 활성화시키고 있다고 합니다. 문화 차이가 있기 때문에 반드시 이 모델이 우리에게 맞는다고는 볼 수 없겠습니다만 우리에게 많은 것을 시사해 준다고 볼 수 있습니다. 우리가 새로운 패러다임으로 가야 되는 이 시점에서 원칙 중심의 패러다임은 우리에게 조직을 보는 눈을 제공할 것입니다.

우선 우리는 조직을 볼 때 하나의 나무로 보고 있습니다. 제일 밑바탕은 구성원 개개인으로 이루어집니다. 그 다음은 나와 네가 어울리는 사람 간의 관계, 즉 **人間 關係**로 이루어지며 그 다음은 관리 차원입니다. **관리 차원**은 조직을 이끌어가는 **스타일, 스킬**(skill) 등이 구성 요소가 됩니다. 그 다음 **조직** 차원에서는 조직을 어떻게 만들 것인지, **전략**을 어떻게 꾸밀 것인지, **시스템**을 어떻게 만들 것인지 하는 등의 내용으로 이루어집니다. 이 중간에 있는 **공유된 미션**(mission)에는 조직이 추구하는 꿈과 희망인 **비전**과, 어떤 상황에서도 변하지 않은 **원칙**이 바탕에 깔려 있는데 그것을 **문화**라고 볼 수 있습니다. 그래서 원칙 중심의 리더십은, 조직의 전체 구성원이 톱(top)이 제시하는 쪽으로 방향을 맞춰서 조직을 둘러싼 **환경의 흐름, 물결의 흐름**에 대해서 민감하게 대처를 하는 방향으로 정렬하는 것을 추구하고 있습니다(<그림 1> 참조).

그 기본으로서 **개인** 차원에서 **言行一致**를 해야 되고 **人間 關係** 차원에서는 너와 나 간에 **신뢰**를 쌓아야 하며, 그것이 바탕이 되서 **관리** 차원에서는 믿고 맡기는 **임파워먼트**가 이루어지고, **조직** 차원에서는 한 방향으로 정렬이 되는, 얼라이먼트(alignment: 一線化)될 수 있어야 한다고

보는 것입니다. 예를 들어서, 조직 내에 신뢰가 없을 때 우리가 할 수 있는 일은 통제입니다. 그런데 개인은 최대 7명 내지 8명 이상을 통제할 수가 없다고 합니다. 8명이 넘으면 통제 범위 밖에 있기 때문에 눈에서 벗어나기 시작한다고 합니다. 그러나 개인적으로 신뢰를 하게 되면 통제 범위를 확대시킬 수 있게 됩니다. 상사의 눈을 통해서 통제를 하는 것보다 개개인이 자기의 양심이라는 잣대를 가지고 통제하기 시작하면 엄청나게 효과적인 통제가 가능하다고 보는 겁니다. 그것이 가능하려면 조직 문화가 상당히 좋아야 된다는 것도 전제되어야 합니다.

<그림 1> 나무 비유로 본 조직의 수준과 그 원칙



앞에서 언급한 「7 가지 습관」 중 1,2,3의 습관을 개인에 대한 리더십으로 보고, 4,5,6의 습관은 조직에 대한 리더십으로 봅니다. 우선 리더는 7 가지 습관 모델에 입각해서 리더십을 발휘해야 되는데 개인이 세상에 태어나서 성장하는 과정을 보든지, 조직의 발달 단계를 보면 처음에는 의존적인 단계, 그 다음은 자립적인 단계, 마지막에는 상호 의존적인 단계로 넘어갑니다. 예를 들어서 세상에 처음 태어난 아기는 엄마에게 절대적으로 종속되어 있습니다. 자기가 알아서 할 수 있는 일은 아무 것도 없습니다. 그러나 이 아이가 소년기를 지나 학교 교육을 마치면 자립 단계로 접어듭니다. 자립 단계는 자기가 하는 일을 스스로 하고 지불할 수 있는 능력을 갖는 단계라고 합니다. 이러한 자립 단계에서 한 단계 더 올라가면 너와 내가 힘을 합할 경우에 훨씬 더 많은 것을 창출할 수 있다는 것을 아는 상호 의존적인 단계가 됩니다.

우리나라의 경우는 현재 자립 단계에 처해 있는 것 같습니다. 우리가 어떻게 빨리 상호 의존적인 단계로 가느냐가 한국이 선진국에 성공적으로 진입하는 관건이라고 봅니다. 그러면 의존적인 단계에서 자립적인 단계로 넘어감으로써 얻게 되는 개인의 승리라고 하는 것은 무엇입니까? 내가 나에 대해서 발휘하는 리더십을 개인에 대한 승리라고 합니다.

첫째, 前向的으로 되라. 아놀드 토인비는 역사를 도전에 대한 반응으로 해석하고 있습니다만, 자극과 반응이 대두할 때 반응적으로 대응하는 사람이 있는 반면에, 전향적으로 대응하는 사람이 있습니다. 반응적으로 대응하는 사람은 자극이 오면 그대로 받아치는 반응을 합니다. 개, 소, 돼지 등과 같은 동물들은 자극과 반응 사이의 공간이 없습니다. 왜냐 하면 훈련된 대로 반응하는 존재이기 때문입니다. 그런데 사람은 자극과 반응 사이에 선택의 자유에 폭이 있습니다. 이 공간이 인간은 동물보다 넓습니다. 그런데 인간도 인간 나름인데 이 공간이 매우 좁은 인간도 많습니다. 자극이 올 때 자신이 가지고 있는 자각력, 상상력, 양심, 자립적인 의지를 발휘해서 선택의 자유를 발휘하는 사람은 동물과는 다른 반응을 합니다.

두번째는 최후를 염두에 두고 시작하라는 겁니다. 우리는 모든 것을 두 번 창조합니다. 한 번은 마음에서 창조하고 다른 한 번은 물리적으로 실제로 창조합니다. 집을 지을 때 청사진은 마음에서 집을 짓는 것이고 건축물을 올리는 것은 실제로 물리적으로 만드는 것입니다. 내가 죽는 순간에 내 모습이 어떻게 될 것인가, 내가 정년 퇴직할 때 내 모습은 어떻게 될 것인가, 80세 내 생일에서 나는 어떤 얘기를 듣는 존재가 되고 싶은가 하는 것 등은 우리 인간만이 가지고 있는 상상력을 통해서 얻는 자신의 목표에 해당됩니다. 세번째는 우선 순위에 입각한 계획 수립입니다.

자기 혁신과 7 가지 습관

그러면 자기 혁신과 스티븐 코비 박사의 「7 가지 습관」을 연관지어 좀더 자세히 말씀드리겠습니다. 우리가 의존적인 단계에서 자립적인 단계로 가는 <습관 1,2,3>을 행하면 내가 나 자신에 대해서 승리를 하는 것입니다. 내가 내 스스로에 대해서 리더십을 발휘하는 것이 됩니다. 이것이 바탕이 되어 <습관 4,5,6>이 나오는데, 재미있게도 우리나라에서는 <습관 4,5,6>을 먼저 행합니다. <습관 1,2,3>을 거의 안해 왔습니다. <습관 4>는 나도 이기고 상대방도 이기는 것이고, <습관 5>는 먼저 상대를 이해하고 나를 이해시키는 것, <습관 6>은 창조적 시너지를 창조하는 것입니다. <습관 4>는 운동 시합이나 선거에서처럼 내가 만일 이기지 않으면 진다고 생각하고 내가 만일 지면 상대방이 이긴다고 생각하는 것과는 다릅니다. 그러나 나와 부인과의 관계, 직장에서의 부하 직원과 나와의 관계와 같은 경우에는 승자와 패자로 갈리는 것이 아니고 내가 이기고 상대도 이길 수 있는 상황입니다.

그 다음 <습관 5>는 먼저 상대를 이해하고 나를 이해시키는 것으로서 커뮤니케이션 스킬입니다. 이것은 굉장히 중요한데 우

리가 잘 잊어버리는 것 같습니다. 우리는 대부분 대화할 때 남의 말을 경청해서 이해하면서 들으려고 하기보다는 답을 하기 위해서 듣습니다. 집에서 부인과 대화하는 모습을 비디오로 떠서 한번 보십시요. 대화하는 게 아니라 말하는 척하는 사례들이 대단히 많은 것 같습니다. 우리나라 사람들 특히 남자들은 말하는 방법이 별로 발달되어 있지 못합니다.

<습관 6>은 나와 네가 서로 다르다는 사실을 근간으로 해서 시너지를 창출하는 것입니다. (1+1)이 2가 아니라 5도 되고, 10도 되고, 100도 되고, 1000도 되는 것이 시너지입니다. 이것은 너와 내가 다르기 때문에 이루어지는 제3의 대안입니다. 재미있게도 우리는 남녀 간에 신체적인 차이를 통한 시너지를 창출하는 것은 참 잘합니다. 그런데 감정적인, 정서적인, 심리적인 차이는 잘 인정 안합니다. <습관 7>은 "숯돌에 칼을 갈아라" 하는 것인데, 이것은 自己 刷新의 法則입니다. 자기 쇄신의 법칙이 무엇입니까? 우리의 몸은 네 가지 측면으로 구성되어 있다고 볼 수 있습니다. 신체적인 영역, 정신적인 영역, 靈的인 영역, 정서적·사회적 영역 등 네 가지로 나누어집니다.

제가 가끔 워크숍에서 던지는 질문인데 "매일 아침에 일어나서 한 시간씩 운동하시는 분 손들어 보십시요" 하면 40대가 넘는 분들은 한 30% 이상 손을 듭니다. 그 다음에 "일주일에 3번 이상 정기적으로 운동하시는 분 손 드십시요" 하면 처음에 손 든 분을 합해 약 70~80%가 손을 듭니다. 그런데 참 재미있는 사실은 일주일을 시간으로 따지만 168시간인데, 보통 사람이 일주일에 하루 30분 4회, 즉 2시간 운동을 하면 기초 체력을 유지한다고 합니다. 그런데 만일에 일주일에 5회, 즉 한번 더 하면 체인지 이팩트가 두 배로 늘어난다고 합니다. 4회와 5회 차이가 엄청나게 큽니다.

그러면 신체적 측면에서 볼 때 "숯돌에 칼을 갈아라", 즉 自己 刷新 방법은 무엇인지 살펴보겠습니다. 우리 신체 구조에서 가장 핵심적인 기관이 심장입니다. 심장이라 하는 것은 아무리 열심히 운동을 해도 직접 운동시킬 수 있는 방법이 없습니다. 심장은 근육질로 되어 있는데, 이 근육질을 강화시키는 방법은 하체 근육질을 통해서 강화할 수 있습니다. 바로 조깅, 달리기, 걷기, 등산, 수영 등의 운동을 통해서 심장을 강화할 수 있다고 합니다. 심장 운동을 하고 난 뒤에 뭐가 중요하느냐 하면 체조와 같은 유연성 운동이고, 다음에 좀 체력이 허락하면 보디 빌딩 같은 지구력 운동이 중요합니다. 그 다음에는 영양 섭취를 적절하게 하는 것도 중요합니다.

그러면 우리가 살아가면서 조석으로 쌓이는 스트레스를 어떻게 풉니까? 많은 사람들은 술로 풀려고 하는데 그래서는 절대

로 풀리지 않는다고 합니다. 思考를 통해서 풀라고 얘기합니다. 우리는 신체적 측면에서는 "숯돌에 칼을 갈아라" 즉 自己 刷新에 굉장히 익숙한 것 같습니다. 그런데 이것은 우리 몸의 네 가지 영역 중 단지 하나일 따름이고 정신적 영역에서의 자기 쇄신이 대단이 중요합니다.

학교 교육을 마치면 책과 대개 멀어집니다. 자기가 하는 일의 전문성과 관계되는 지식은 섭취합니다만 일반 교양에 관계되는 것과는 자기도 모르게 멀어집니다. 자기 분야와 관계없는 독서는 대단히 중요합니다. 교양과 관계되는 것, 여러 가지 교육에 참여하는 것, 워크숍이나 세미나에 참가하는것, 하는 일에 대한 계획을 수립하는 것이 중요합니다. 정신적인 측면에서는 독서뿐만 아니라 강조되는 것이 글쓰기입니다. 요즈음 커뮤니케이션 방법들이 여러 가지 발달되어 있기 때문에 대부분 전화나 팩스(FAX)로 끝내버리고 마는데, 글을 쓰는 연습이 이루어지면 분석적 사고를 나이가 먹어도 할 수 있다고 합니다.

그 다음 靈的인 측면은 내가 살아가면서 나는 어떤 가치관을 높이 사야 할 것인가, 나의 가치가 뭐냐, 내가 의미를 부여하는 일은 뭐냐, 내가 가지고 있는 역량을 다시 개발해야 할 분야는 뭐냐, 다시 말하면 명상을 하는 것, 자기 자신을 돌보는 것, 자기 위치를 살펴 보는 것이라고 할 수 있습니다.

신체적인, 정신적인, 영적인 이 세 가지 측면은 혼자할 수 있는 데 비해 정서적·사회적 측면은 나와 남이 어울릴 때 일어납니다. 대부분의 경우에 감정적인 영향을 받고 주는 것은 나와 남과의 관계입니다. 이것이 정서적·사회적 측면이라고 볼 수가 있습니다. 전향적인 사고는 자극이 들어왔을 때 조건화된 반응을 하지 않은 사고입니다. 어떤 반응을 할 것인지를 내가 선택할 수 있는 능력을 갖는 것이 전향적인 사고입니다. 진정한 의미에 인간 관계를 정립하는 것입니다.

인간 관계 정립은 마치 은행에 구좌를 터서 예금하는 것과 같다고 합니다. 우리가 은행에 예금을 하려면 계좌 번호를 받게 되는데, 그 계좌에다 얼마 만큼 돈을 집어넣느냐에 따라 돈을 출금할 수 있습니다. 나와 남과의 인간 관계에도 똑같은 원칙이 따릅니다. 이것은 感情銀行 計座라고 표현합니다(<표 2> 참조). 평상시에 같이 근무하는 동료, 부하 직원, 친구들에게 "별일 없니?", "뭘 도와줄까?", "요새 얼마나 힘드니?", "요새 얼굴빛이 안좋은데 집에 무슨 일 있니?", "스트레스 있는 것 같은데 오늘 집에 갈 때 나와 얘기 좀 할까?" 하면서 감정은행 계좌에다 많은 入金을 한 사람은 어느 날 바쁠 때 "이거 굉장히 바빠서 오늘 밤 세워야 할 것 같은데, 시간 괜찮니?" 하고 물으면 "아이고 무슨 말씀입니까? 며칠이라도 같이 세야죠." 이렇게 얘기할 것입

니다. 그런데 입금을 하나도 안 해놓고 어느 날 좀 도와 달라고 그러면 "아이고 오늘 하필 제가 약속있는 날 그런일이 생겼습니까?" 이렇게 답할 것입니다. 여러분들은 부인의 감정은행 계좌에 입금을 해야 됩니다. 자식들에게도 똑 같습니다.

<표 2> 감정은행 계좌

入金	出金
· 먼저 상대방을 이해한다 · 약속을 지킨다 · 정직하고, 솔직하다 · 친절하고, 예의바르다 · WIN/WIN 또는 무거래 사고 · 기대를 명백히 한다 · 부재한 사람에게 충실한다 · 피이드백을 받고, "저는..." 식의 응답을 한다	· 먼저 내 자신을 이해시킨다 · 약속을 위반한다 · 상대방을 조종한다 · 불친절하고 무례하다 · WIN/LOSE 또는 LOSE/WIN 사고 · 기대를 위반한다 · 불충실 하거나 또는 이중적이다 · 피드백을 받지 않고, "당신은..." 식의 응답을 한다

지금 正體性 危機(identity crisis)에 있는 10대 자녀가 있는 분들 계실 겁니다.아버지 말 안 듣습니다. 지금 신세대는 가치 기준이 다릅니다. 지난 겨울 방학때 6,500명 직원이 있는 조직에서 新世代 가치관을 조사하기 위해 조직 진단을 했습니다. 18살부터 25살까지를 일단 신세대로 설정했습니다. 성별, 계층별, 직급별로 보니까 인종이 다릅니다. 그래서 만일에 지금 경영자들이나 관리자들이 자기가 가지고 있는 리더십으로 신세대를 리드하려고 하면 이것은 골프채를 가지고 테니스 치는 것과 똑 같습니다. 전혀 맞지 않을 것 같습니다.

무엇이 다르냐 하는 것을 파악하는 것이 대단히 중요한데, 그것을 파악해 진정한 인간 관계에 入金을 하는 사람은 신세대를 불러 따라오게 할 수 있습니다. 아버지 말에 따라오는 아들을 만들려면 많은 입금을 해야 됩니다. 그 다음에 나와 네가 어울려야만 시너지를 창출할 수 있다는 것을 이해해야 됩니다. 남녀가 어울려야지 아기를 만들 수 있는 것과 똑 같습니다. 그런데 나와 네가 다르다는 것을 우리는 굉장히 불편하게 생각합니다. 정말 진정한 가치는 너와 내가 다르다는 데서 나오는 것이라고 이해를 해야 될 것 같습니다.

시간 관리와 자기 혁신

다음에는 시간 관리에 대해서 말씀드리겠습니다. 시간이라고 하는 것은 일하고 맞물려 돌아갑니다. 급하냐 급하지 않느냐, 중요하냐 중요하지 않느냐 이 두 가지 2×2 매트릭스에서 나옵니다(<표 3> 참조).급하고 중요한 일이 있는 반면에, 급하지만 중요하지 않는 일이 있습니다. 급하지는 않지만 중요한 일이 있는 반면에, 급하지도 않고 중요하지도 않은 일이 있습니다. 급하고 중요한 일은 대개 위기와 관계되는 일입니다. 회사에서는 높은 데서 내려오는 지시일수록 급하고 중요한 일입니다. 또 전화의 상당수는 급하기는 한데 중요하지 않습니

다. 어떤 회의는 두 시간 앉아 있었는데 뭐가 뭔지 모릅니다. 급하다고 해서 왔는데 하나도 중요한것이 없습니다. 급하지도 않고 중요하지도 않은 일은 시간을 낭비하는 일들입니다.

<표 3> 시간 관리 매트릭스

	급함	급하지 않음
중요함	I · 위기 · 시간 압박을 받는 문제 · 납기에 쫓기는 프로젝트	II · 준비 · 위기 예방 · 가치의 명료화 · 계획 수립 · 인간관계 형성 · 진정한 휴식
중요하지 않음	III · 중도 방해 · 불필요한 전화 오는 것 · 쓸데없는 우편 · 불필요한 보고서 · 어떤 종류의 미이팅 · 많은 경우의 일상 과업	IV · 쓸데없이 바쁜 일들 · 많은 수의 우편물 · 어떤 전화 받는 것 · 여러 종류와 쾌락추구 활동

오늘 이 자리에 오신 여러분들께 가장 중요한 것은 급하지는 않지만 중요한 일을 하시라는 것입니다. 급하지는 않지만 중요한 일을 하는 사람은 내 상황이 어떻게 변하든, 내가 속하는 우리나라가 어떻게 변하든, 어떤 일이 일어나든 당황하지 않습니다. 급하지는 않지만 중요한 일에 시간을 투자하는 사람은 준비를 하기 때문입니다. 일어날 일에 예방을 합니다. 자신의 價値를 명료화시킵니다. 계획을 수립합니다. 人間關係를 정립합니다. 진정한 의미의 휴식을 취합니다. 그리고 임파워먼트, 즉 믿고 맡길 사람을 데리고 있습니다. 그러기 위해서 부하 직원을 육성합니다. 그런 사람은 많은 시간을 값어치 있는, 질 높은 시간으로 이용하는 사람입니다.

급하지는 않지만 중요한 일들은 앞에서 말씀드린 내용과 맞물려 돌아갑니다. 오늘 운동 안하면 내일부터 한다고 합니다. 모처럼 결심을 했는데 오늘따라 비가 옵니다. 또 내일부터 운동하려고 했는데 퇴근 무렵에 고등학교 동창이 방문해서 부득이 저녁을 먹고 늦게 들어갈 수밖에 없게 되자 모레부터 하면 된다고 생각합니다. 운동은 중요하기는 하지만 급하지는 않습니다. 정신적인 독서, 글쓰기, 올해 못하면 내년에 하자, 내년에 못하면 내후년에 하자고 합니다. 영적인 측면, 자기 개발 하긴 해야 되는데 귀찮습니다. 정서적·사회적인 측면, 인간 관계 정립은 바빠서 못한다고 합니다. 이 내용 모두가 효과적인 시간 관리를 하는 리더가 해야 하는, 급하지는 않지만 중요한 일에 해당합니다. 이 내용들이 개인의 변화, 가정의 변화, 회사의 변화, 나아가서는 국가의 변화를 가져오는 것입니다.

우리는 자기 인생을 주먹만한 돌로 채울 수 있고, 또 조그마한 조약돌로 채울 수도 있습니다. 어떤 사람은 자기의 인생을 모래로 채웁니다. 물로 채우는 사람도 있습니다. 그러나 급하지는 않지만 중요한 일

들을 골라서 내 시간을 굵은 주먹돌 같은 것으로 채우는 것은 대단히 중요합니다. 그렇게 되면 나의 인생은 고귀하고 비싸지기 시작합니다. 시간이 창출하는 가치가 높아지기 시작합니다.

기업의 만성적인 7 가지 문제와 사람 관리

끝으로 기업의 만성적인 7 가지 문제에 대해 몇 가지 말씀을 드리겠습니다. 여기에서 기업의 만성적인 문제는 어느 한 기업만 가지고 있는 문제가 아니라 대부분의 많은 조직들이 가지고 있습니다. 우선 ⑦번 문제, 즉 각 개인이 성실함이 결여된 것, 개인의 가치관과 실제의 습관이 일치하지 않고, 믿는 것과 행동하는 것이 서로 다른 것에 대해 말씀드리겠습니다.

이 경우, 우리가 어떻게 이노베이션을 할 수 있느냐 하면 개인 각자가 '使命 記述書'라고 하는 미션 스테이트먼트, 말하자면 個人 憲法을 써보는 것입니다. 다시 말씀드리면 학교 교육이 가르쳐 주지 못하고, 또 기업 조직에서도 가르쳐 주지 못하는 '사고하는 방법'을 습득하는 것입니다. 깊이 사고하는 방법을 별로 배울 기회가 없는 것 같습니다. 내가 왜 이 일을 하고 이 회사에 다니는가를 조금만 깊이 생각하면 업무의 질이 엄청나게 달라집니다. '사명 기술서'를 개인 헌법이라고 하는 것은 한번 써 놓으면 잘 변화하지 않기 때문입니다. 그래서 개인 헌법을 작성하고 이것을 시간 관리와 연결시키는 것이 기업의 ⑦번째 만성적 문제, 즉 개인의 성실함 결여를 푸는 데 중요한 방법이라고 합니다.

⑥번째 문제는 신뢰성의 부족입니다. 신뢰성의 부족은 서로가 서로를 믿지 않는 것입니다. 믿지 않으니까 감시·감독하는 것입니다. 그 대응책은 우선 공감적 경청을 하는 겁니다. 감정 이입을 하는 것을 말합니다. 상대방이 하는 말뿐이 아니라 그 말 속에 깔려 있는 느낌과 감정도 이해하는 것입니다. 이를 기초로 해서 상대방의 感情銀行 計座에 입금을 함으로써 신뢰를 쌓는 겁니다. 신뢰를 쌓는 것은 입금을 해야 되는 것입니다. 시간이 걸립니다. "여러분들 중에 혹시 정말로 믿고 모든 것을 상의하는 친구 있다면 사귄 지가 대충 얼마나 됩니까?" 하고 물으면, 25년, 20년, 15년 짧아도 10년은 된다고 합니다. 그럼 "지난 달에 만났는데 정말 믿을 만한 사람 있습니까?" 하면 없다고 그럽니다. 신뢰를 쌓는 데는 시간이 걸리는 겁니다. 졸속으로는 안 됩니다.

⑤번 문제는 경영 스킬이 결여된 것이고 ④번 문제는 경영 스타일이 가치와 이념에 부합되지 않는 것을 다루는 것입니다. 이 ⑤번과 ④번을 해결하려면 조직에서 구성원들이 나도 이기고 상대방도 이기는 소위

實行 協定을 만들면 됩니다. 즉 우리가 이 일을 통해서 서로가 승리할 수 있는 과업 수행 방법을 동의하는 그런 절차들이 있는데 그 방법을 동원하고 그 다음에는 신뢰를 바탕으로 맡기고 시키는, 위임과 위양이 이루어지면 이들 문제는 해결된다고 봅니다.

③번 문제는 조직의 각 요소가 一線化(alignment)되지 못했다는 점입니다. 다시 말씀드리면 조직의 각 요소가 한 방향을 지향하지 못하고 있다는 것입니다. ①번 문제는 공통의 비전과 가치관이 없다는 점입니다. 이 두 가지 문제는 조직이 함께 공유하는 組織 使命 記述書를 만들면서 풀 수가 있다고 합니다.

마지막으로 ②번 문제는 전략이 부적당한 것입니다. 조직이 향후에 추구하는 미션을 분명히 하고, 그 다음에 조직의 구성원, 부품을 공급하는 하청 업체, 제품을 팔아주는 대리점, 경쟁 업체, 지역 사회 등 조직을 둘러싼 이해 관계자들의 니즈를 빨리 파악해야 됩니다. 그래서 적절한 전략을 행동으로 옮기기 쉽도록 하는 이해 관계자 분석 시스템을 만들어야 된다고 합니다.

회사는 대개 재무 자료를 가지고 계획을 수립하는데, 사람에 대한 데이터는 별로 고려하지 않습니다. 조직의 경영자들은 사람이야말로 가장 중요하다고 얘기하면서 조직이 어려우면 사람에 들어가는 돈은 비용이기 때문에 잘라 버립니다. 교육 훈련시켜야 된다고 입으로는 떠들지만 당장 짤리는 것은 교육 훈련 예산입니다. 기계 구입에 드는 돈은 자산인데 사람한테 투자하는 돈은 비용이라고 생각합니다. 모토롤라가 금년에 들어서 지금까지의 교육 투자 방법을 전폭적으로 바꾸기 시작한 사실은 주목할 만합니다. 2000년대에 모토롤라를 초일류 기업으로 꾸준히 이끌어가는 방법은 구성원들의 역량을 배가시키는 것인데, 그 유일한 방법은 교육 훈련밖에 없다고 보고 엄청나게 드라이브를 걸고 있습니다. 모토롤라는 교육비 1 불을 투자하니까 33 불의 이익이 되돌아 온다는 報告書도 만든 회사인데 교육 훈련에 대한 투자를 강화한다고 하니 놀라운 일이 아닐 수 없습니다.

원칙 중심의 리더십은 사람에 대한 강조, 리더 자신인 나부터 변하는 것, 그리고 나 자신이 리더십을 발휘함으로써 그 모습을 보고 부하 직원들이 따라 오게 하는 것이라고 할 수 있습니다. 비즈니스 리엔지니어링은 굉장히 유용한 방법인데, 만일에 비즈니스 리엔지니어링이 프로세스를 개선함으로써 우리 조직에 엄청난 성과를 갖다 준다고 하면 이것은 나무의 잎과 열매 부분입니다. 그러나 나무의 뿌리 부분인 개인의 인격과 능력, 개인 간의 신뢰가 없으면 우리는 나무의 열매와 잎을 볼 수가 없을 것입니다. 이 두 가지를 결합시키는 방법으로 원칙에 입각해서 변화를 추구하면 엄청난 성과가 있을 것이라고 생각합니다.♣