

연구
논문

박태준 리더십

고려대학교 교수

백 기 복

백기복 白基福

학력

제주대학교 영어교육학 학사

미국 뉴욕주립대학교 MBA

미국 휴스턴대학교 경영학 박사

주요 경력

국민대 경영대학원 리더십·코칭 MBA 주임교수

한국윤리경영학회 회장

《리더십연구》편집위원장 / 현 국민대학교 경영대학 교수

주요 저서 / 논문

『조직행동연구』(1994) 『이슈리더십』(2000) 『리더십리뷰』(2005)

『사례로 배우는 리더십 A』(2006) 『성취형 리더의 7 가지 행동법칙』(2006)

『CEO 조용기』(공저, 2006) 『대왕세종』(2007) 『리더십의 이해』(공저, 2009)

『미래형 리더의 조건』(2011) 『말하지 말고 대화를 하라』(2011)

「한·미 기업관리자들의 리더십유형 비교: 시나리오 기법에 의한 탐색적 연구」(1992)

「한국경영학계 리더십연구 30 년: 문헌검증 및 비판」(1998)

「한국형 리더십」(2010)

「청암 박태준의 리더십: 근거 이론과 결정적 사건법을 활용한 종합 모델 도출」(2011)

「박태준의 용혼(鎔魂) 경영사상」(2012)

“Discovering the Patterns of Chaos”(1989), “Anatomy of Issue Leaders’ Behaviors”(2002))

I. 박태준 리더십

1. 70 년의 성취

2018 년은 대한민국이 건국한지 70 년 되는 해이다. 한 국가의 역사가 70 년이라는 것은 결코 긴 기간이 아니다. 중국 청나라의 건륭제는 혼자서 64 년을 통치했다. 미국의 역사가 짧다고 해도 250 년이나 된다.

전 세계적으로 70 년이 안 되는 역사를 갖고 있는 국가는 대략 8 개국에 불과하다. 한민족의 궤적을 놓고 봐도 고구려와 백제가 약 600 년의 역사를 누렸고, 신라는 1000 년을 존재했으며, 고려가 500 년, 조선이 600 년의 역사를 자랑한다. 어디에 비교해 보아도 대한민국 건국 70 년은 아직 신생국가의 태를 다 벗었다고 할 수 없는 짧은 기간이다.

이 짧은 70 년 동안 대한민국은 너무나 많은 일을 해냈다. 전쟁의 혼란을 극복했고, 경제성장을 이룩했으며, 민주주의를 정착시켰다. 세계인들은 이것을 ‘압축성장’이라고 부른다. 인류역사상 전례가 없는 성과라고 칭송한다. 무엇보다도 위기에 흔들리지 않고 꾸준히 성장해 왔다는 점을 높이 평가한다. 멕시코, 필리핀, 브라질 등과 같은 국가들이 처음에는 성장가도를 달리다가 얼마 지나지 않아 주저앉았던 예를 두고 볼 때 우리의 굴하지 않은 지속성장은 충분히 칭찬받을 만하다. 특히 경제발전이 국가적 사명임을 내세워 개인의 자유를 유보하면서 출범한 많은 국가들이 결국은 집권층의 부정과 부패로 말미암아 끝 모를 수렁으로 전락했지만, 대한민국은 부패의 공격으로부터 국민의 신뢰를 지켜냈다. 또한 성장과 분배라는 갈림길에서 국민적 인기에 영합하여 성장을 포기한 국가들도 많지만, 우리는 이 모순된 과제를 성공적으로 풀어내고 있다. 뿐만 아니라, 대한민국은 아직도 전쟁의 여운이 완전히 가시지 않은 분단국가로서 끝없는 이념적 갈등을 빚고 있지만, 궤도를 이탈하지 않고 전진해 왔다. 대통령이 총탄에 쓰러지고 서울의 중심에 각목과 최루탄이 난무하며 데모와 투쟁으로 날밤을 새는 혼란스런 상황 속에서도 곳곳하게 그 중심을 지켜왔다.

지난 70 년 이러한 우리의 성공 스토리는 이제 세계역사에 기록되고 있다. 세계를 주도하고 있는 선진국들은 한국인에게 경의를 표하고 있고 나라의 발전을 꿈꾸는 신흥국들은 한국을 확실한 모델로 삼아 학습에 열을 올린다. 경제발전모델을 본받아 흉내 내는 국가가 늘고 있고 새마을 운동을 도입하여 농촌을 부유하게 만들려는 국가들도 점점 많아지고 있다.

이러한 대한민국 성공의 원인은 어디에 있을까? 많은 원인들이 제시될 수 있겠지만, 한 가지 빼놓을 수 없는 원인은 역시 한국인, 즉 사람이라고 할 수 있다. 미국처럼 자원이 풍부한 나라도 아니고 독일처럼 축적된 기술을 갖고 있지도 않았다. 뉴질랜드나 호주처럼 기후가 항상 온화한 것도 아니고 프랑스처럼 오래된 민주주의의 역사를 갖고 있지도 않다. 영국이나 스페인처럼 많은 식민지를 물려받은 것도 아니고, 인도네시아나 중국처럼 넓은 땅덩어리를 차지하고 있지도 못하다. 사우디아라비아나 이란처럼 쓸모 없던 사막에서 막대한 석유가 쏟아져 나오는 행운을 가진 민족도 아니고 태국이나 베트남처럼 지천에 바나나, 코코아와 같은 다양한 먹거리가 널려 있는 나라도 아니다. 이렇게 볼 때, 결국 우리의 성공은 사람 때문이었다고 결론지을 수밖에 없다.

한국인들끼리는 전쟁 상황이 아닌 한, 불의에 저항하면서도 총이나 폭탄을 사용한 적이 없으며, 나라가 위협에 처했을 때 개인적이 희생하는 것을 당연시 한다. 판이 벌어지면 신명나게 놀다가도 때가 되면 모두 제자리로 돌아가 주어진 일에 몰두하는 습관이 있다. 자존심이 강하여 다른 사람으로부터 칭찬받기를 좋아하고, 자존심에 상처를 입든가 무시당했을 때는 격정적으로 감정을 표출한다. 성취해야 하는 일에 대해서는 목숨을 걸고 해내는 불타는 열정을 갖고 있어, 안 될 것 같은 일도 어떻게 해서든지 이뤄내는 창의력과 집념이 남다르며, 일을 빨리 처리하는 데서 희열을 느낀다. 뿐만 아니라, 항상 무리 짓기를 좋아하며 그 안에서 서로 너와 내가 없이 정(情)을 나누며 사는 데서 안정을 느낀다. 전쟁과 갈등과 수많은 변화를 겪으면서 상황 판단력이 발달했고, 배움과 미래 성공의 상관관계에 대해서 확신을 갖고 있어 교육열이 남다르다.

자식을 위해서라면 부모가 어떤 희생도 마다하지 않는 내리사랑의 전통이 강하며, 윗사람과 어른의 체면을 먼저 생각해 주는 예의를 중시한다.

상황 보가면서 눈치 있게 적응하는 중용의 도를 내세우며, 모나게 행동하는 사람은 ‘이상한 사람’이라 하여 멀리한다. 하지만 한국인들은 치밀하게 계산하여 남을 지배하는 데 약하며, 고집이 세고 자기최면에 빠지는 경우가 많아 ‘때’를 잘 쓰고 타협할 줄 모른다. 상황의 속박을 참고 인내하든가 그에 저항하여 극복하는 것은 잘하지만, 주도면밀하게 판 자체를 의도대로 설계하여 주도해 나가는 측면은 부족하다. 잘못을 저지르고서도 엄하게 벌하지 않고 대충 ‘봐주기’를 기대하는 ‘정서’도 강하다. 그러나 이러한 약점들은 성장기 후반에 이르러서는 많이 달라지고 있다. 그간에 경험도 쌓였고, 법과 제도도 큰 기여를 하였다. 또한 다양한 글로벌 체험이 보다 폭 넓은 시야를 학습할 수 있는 기회를 제공한 측면도 있다. 대한민국 70 년의 대 역사는 이러한 민족적 바탕 위에 이뤄졌다. 이러한 한국인의 특성은, 비록 고집이 세고 다른 민족을 주도적으로 정복하고 지배하는 데는 약하지만, 게으름과 나태함을 증오하며, 뒤흔침과 안주(安住)를 경멸하고, 무지와 틀에 박힌 행동을 배척하며, 독선과 소외를 적대시하는 긍정적 속성들로 대변될 수 있다. 경제를 부흥시킨다는 관점에서 봤을 때, 이것은 진정 보석과 같은 자원이다. 세계의 수많은 민족들 중에 이처럼 훌륭한 면모를 갖고 있는 민족은 드물다. 이 정도의 자원이라면, 자연자원이 부족하고 땅덩어리가 작아도 가정을 지키고, 나라를 일으키며, 기업을 성장시키는 데 조금도 부족함이 없다.

아울러, 대한민국에는 이 좋은 자원을 적절히 활용할 줄 아는 리더들이 있었다. 아무리 출중한 자원이라도 그것을 갖고 닦아 제대로 활용할 줄 아는 리더가 있어야 기대하는 결과를 낼 수 있다. 자원은 좋은데 출중한 리더가 없어 뒤처지는 나라도 있고, 리더는 뛰어난데 인적 자원이 부실하여 발전하지 못하는 나라들도 많다. 우리는 앞선 사람과 따르는 사람들이 서로 협력하고 견제하고 갈등하고 경쟁하면서 나라를 키워냈다. 이들의 절묘한 조화가 없었다면 대한민국은 결코 오늘날과 같은 성취를 이뤄내지 못했을 것이다.

지난 70 년 동안 명명한 대한민국 리더 집단은 세계적으로 최고 수준이었다고 할 만하다. 절대적으로 열세였던 전투에서 전세를 뒤엎는 용기와 예지를 갖춘 군(軍) 리더들이 있었고, 척박한 상황 속에서도 기회를 포착할 줄 아는 창의적 기업가정신으로 무장한 산업화 리더들이 있었으며, 민주주의 정착을 위해서 목숨 걸고 투쟁했던 민주화 리더들도 있었다. 이 이외에도 각계각층에서 희생적으로 난제를 풀어낸 작은 영웅들이 이 나라의 개국공신들이다.

되돌아보면, 대한민국은 성장과정에서 도전적인 이슈에 직면할 때마다 출중한 리더들이 나타나 이슈 해결을 위한 헌신적인 행동을 보여줬다. 전태일처럼 스스로 목숨을 끊든가, 1949 년 개성송악산전투의 육탄 10 인처럼 과정 중에 본의 아니게 절명한 불멸의 리더들도 있었다.

1953 년 세계최초로 우유팩을 개발한 신석균처럼 기발한 아이디어로 세상을 놀라게 한 경우나, 양학선처럼 자신만의 전략으로 세계를 제패한 창의적 리더들도 있었으며, 정주영처럼 불가능할 것 같은 사업을 성취하여 많은 사람들의 칭찬을 받은 불굴의 리더들도 빼놓을 수 없다.

2. 박태준 스탠더드

박태준은 지난 70 년 대한민국 리더사(史)에서 가장 표준적인 리더이다. 후대에게 리더십을 교육하는 데 있어 탁월한 리더십의 모델로 소개하기에 가장 적합하다는 의미이다. 박태준이 박정희, 이병철, 정주영에 비해 더 훌륭한가를 따지든가 미국의 철강왕 카네기나 스티브 잡스, 또는 남아프리카공화국의 넬슨 만델라와 견주어 우열을 가리는 것은 의미가 없다. 각자 개성과 역할이 달랐고, 그들에게 가해졌던 상황적 요구가 상이했으며, 무엇보다도 리더를 서열화하든가 비교우위를논하는 것 자체가 바람직하지 않다. 모든 리더는 당대의 거울이며 역사적 궤적을 이해하는 통로이고 미래를 위한 풋대이기 때문이다.

모든 리더에게는 교훈점이 있다. 하지만 박태준만큼 미래를 이끌어갈 젊은이들에게 현실적으로 교훈이 될 만한 균형 잡힌 인물은 찾아보기 힘들다. 사람이 모이면 리더가 생긴다. 꼭 선출을 하든가 지명을 하지 않더라도 자연발생적으로 누군가는 리더로 출현하게(emerging) 되어 있다.

이는 사람 집단의 속성이지만, 인간뿐 아니라 다른 동물들에게도 발견되는 사회의 진리이다. 집단은 리더를 탄생시키기도 하지만 동시에 출현한 리더를 평가하는 역할도 수행한다. 현재의 리더가 집단의 자산이라고 평가되면 계속 지지를 보내지만 부채라고 평가되면 다른 리더를 소망하게 된다. 집단은 폭력적 또는 평화적 방식을 사용하여 리더를 필요에 따라 교체해 왔다. 인류의 역사는 이와 같이 리더의 출현, 평가, 재출현의 과정을 무한히 반복하면서 전개되어 왔다.

우리는 역사적 경험을 통해서 좋은 리더를 만난 집단은 융성했고, 나쁜 리더를 세운 집단은 고통을 당했다는 사실을 학습했다. 따라서 좋은 리더란 어떤 사람이며, 그들을 어떻게 육성하고 어떤 과정을 거쳐 선택하는 것이 바람직한지에 대해서 고민하게 되었다. 인류의 역사는 리더의 자질과 평가방법에 대한 지혜로 가득 차 있다. 서양에서는 플라톤의 국가론, 크세노폰의 키루스의 교육, 플루타르크 영웅전, 마키아벨리의 군주론, 토마스 칼라일의 영웅과 영웅숭배, 프랜시스 갈톤의 유전적 천재 등의 저서들이 많이 읽히며, 중국에서는 공자, 맹자, 순자, 한비자, 묵자 등의 가르침을 비롯하여 사마천의 사기, 손자의 병법, 그리고 삼국지 등이 리더십의 고전으로 취급되어 왔다. 한국의 경우는 정약용의 목민심서, 경세유표를 비롯하여 유성룡의 징비록, 이순신의 난중일기, 백범의 일지 등이 많은 지혜를 준다.

현대에 들어와서는 많은 학자들이 수천 가지에 달하는 리더십이론들을 발표하면서 집단의 리더십현상을 과학적으로 이해하려는 노력을 경주하고 있다. 구체적으로 특성론, 행위론, 상황론, 변화론, 대체론, 관계론, 인식론, 낭만론, 자아론, 영성론, 공유론, 출현론, 복합론 등과 같은 이론들을 통하여 리더십에 대한 다양한 지혜와 원리들을 산출하였다.

박태준 지난 100 여 년 간의 리더십연구를 통해서 오늘날의 리더십연구자들이 도출한 연구결과는 무수히 많지만, 그 중에서 가장 중요한 결과를한 마디로 요약하라고 한다면, 대부분의 학자들이 다음의 결론에 동의할 것이다.

“리더십은 한 가지로 설명할 수 없다.”

구글에서 ‘leadership’을 검색하면 1 억 1 천 6 백만 개의 기사가 뜬다(2013 년 11 월 24 일 기준). 그야말로 리더십에 대한 지혜의 홍수라고 할 만하다.

이론에 기반을 둔 조언도 많고 개인적 경험에 기초한 아이디어들도 무수하다. 리더십의 개념이 그만큼 다양한 측면을 갖고 있다는 방증이다.

지혜가 많다는 것은 일견 좋은 현상일 수도 있지만, 실용적 측면에서 보면, 리더십의 지혜를 얻고자 하는 사람들을 무기력하게 만들기도한다. 도대체 어떤 조언을 따라야 할지 중심을 잡기 힘들게 한다.

특히 조언들 간에는 서로 모순되는 내용들도 많다. 목표를 분명히 세워 강하게 밀고 나가야 한다는 조언이 있는가 하면, 배려가 미덕이라는 조언도 있다. 진정성을 갖춰야 한다고 하는가 하면, 마키아벨리처럼 리더는 겉과 속이 달라야 한다고 강조하기도 한다. 리더는 비전을 제시해야 한다고 항변하다가 돌아서서는 현장을 장악해야 한다고 말한다. 현장에서는 더욱 당혹스러운 일도 벌어진다. 위임이 절대 선(善)이라며 믿고 맡기고 기다리라고 주문하다가 일이 잘못되었을 때는 책임을 묻겠다며 제재하려 든다.

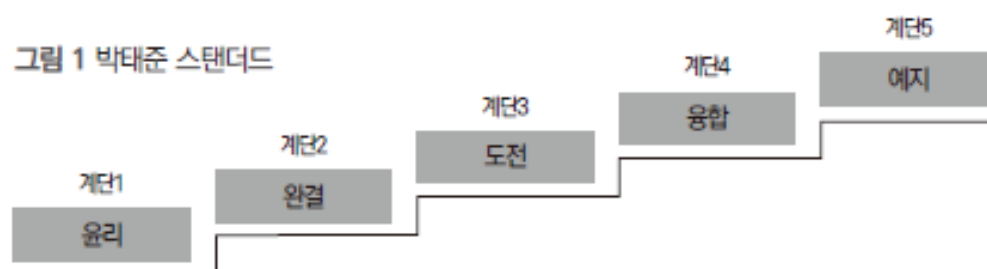
리더십을 한 가지로 설명할 수 없는 이유는 그뿐이 아니다. 우리는 모두 리더십이 후천적으로 훈련될 수 있다고 믿고 있다. 하지만 최근의 한 논문에 따르면, 리더의 직위를 차지하고 있는 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 rs4950 이라는 유전자를 갖고 있는 경우가 훨씬 더 많은 것으로 밝혀졌다. 리더는 후천적으로 육성되는 것이 아니라 타고나는 측면이 상당부분 존재한다는 강력한 증거라고 볼 수 있다. 아울러, 일란성 쌍둥이들을 대상으로 한 연구에서는 타고나는 측면이 약 40%, 육성되는 것이 대략 60%라는 연구결과가 얻어졌다.

유명한 과학 학술지《Science》의 편집장인 Bruce Alberts 박사가 “리더십에 있어 가장 중요한 것은 선발이다”(2013.11.21.)라고 주장하고 있는 것도 이러한 연구결과들을 고려할 때 충분히 설득력이 있다.

결국 이러한 연구 결과들은 리더십의 다면성(multi-facet)을 인정하고 리더를 평가하고 훈련할 때 다양한 측면을 동시에 고려해야 한다는 것을 말해준다. 즉 리더는 여러 가지 상황과 과제를 효과적으로 수행할 수 있는 ‘skill set’를 갖추고 있어야 한다는 말이다. 이것을 Kaplan 교수는 ‘versatile leadership’이라고 표현하고 있다.

‘양수겸장’이라고 번역할 수도 있고 ‘다재다능’이라고 번역할 수도 있겠지만, 분명한 것은 리더가 다양한 기술을 갖춘 유연한 인물이어야 한다는 것이다. 이러한 유연성이 있어야 타고난 유전자 rs4950 도 제 기능을 발휘할 수 있게 된다.

앞에서 박태준을 탁월한 리더의 표준이라고 표현한 것은 이런 이유에서다. 그는 다방면에서 탁월한 수준의 리더십을 보여줬다. 지금까지 발표된 이론과 각종의 지혜들을 추려보면 박태준 리더십의 스킬을 [그림 1]과 같이 다섯 가지 정도로 요약할 수 있다. 박태준은 이들 다섯 가지 스킬의 모든 측면에 있어 매우 높은 수준의 균형 잡힌 모습을 보여줬다. 이를 박태준 스탠더드로 정의한다. 그에게 불필요한 가식을 붙이지 않더라도 그가 다양한 리더십의 기술을 갖고 있었고 그들을 적절히 행동으로 옮겼다는 사실은 수많은 사건과 행동사례들을 통해서 어렵지 않게 입증할 수 있다.



[그림 1]에 나타났듯이, 박태준 스탠더드의 5 요인은 윤리, 완결, 도전, 융합, 예지 등으로 정리된다. 윤리란 박태준이 보여준 고도의 윤리의식과 행동을 의미한다. 스스로 솔선수범하는

윤리적 행동을 보여줬을 뿐 아니라, 조직경영에 있어서도 윤리적으로 문제가 되는 일탈행위에 대해서 매우 엄격한 기준을 적용하는 모습을 보여줬다. 완결이란 과업을 수행함에 있어 시작과 끝이 명료하고 과정을 치밀하게 관리하는 등 완벽주의에 가까운 일처리 성향을 말한다. 그는 항상 일의 목적과 목표를 명확히 했으며 일 추진 과정을 치밀하고 분석적으로 관리했다. 도전이란 강한 성취열정에 기초한 개념이다. 계획이나 통상적 기대보다 앞선 압박성취를 중시했으며 이 과정에서 더 높은 목표를 더 짧은 시간 안에 성취하는 구성원들의 행동습관을 정착시켰다.

융합이란 불필요한 갈등이나 분열을 극복하여 일체감을 조성하려는 성향으로 정의된다. 박태준은 좌와 우, 부자와 빈자, 경영자와 조직원, 조직의 내부와 외부 등을 조정, 조율, 융합하는 삶을 살았다. 끝으로, 예지란 기업경영에 영향을 미치는 수많은 요인들을 전략적 관점에서 창의적으로 통찰하는 능력을 말한다.

그는 철강업을 둘러싼 공장입지, 원료확보, 경쟁극복, 생산체계, 인력운영, 자금조달, 정치적 압박 등 다양한 경영요인들을 입체적으로 연계, 판단하는 예지를 갖고 있었다.

박태준을 영웅으로 부를 필요는 없다. 그를 영웅이라고 칭하는 순간 그는 보통사람들과 너무나 멀어진다. 영웅은 존경의 대상이지 ‘나도 따라 닮아 보고 싶은’ 친분의 대상은 아니기 때문이다. 알렉산더, 이순신, 모택동, 링컨 등은 많은 사람들의 존경을 받는다. 하지만 그들의 행동을 따라하도록 리더십훈련 과정을 운영하는 경우는 없다. 단지, 그들의 영웅적 행동을 우러러보고 경탄하고 숭배할 따름이다. 그들은 일반인의 삶과 너무나 멀리 떨어져 있기 때문이다.

이들에 반하여, 박태준이 보여준 5 단계의 균형 잡힌 리더십은 누구나 쉽게 배울 수 있고 언제든지 현실에 적용할 수 있다. 박태준이라는 한 리더 개인에게서 리더십의 모범적 행동들이 다 나타나고 있다는 점은 높이 평가받을 만하다.

이것은 리더십을 가르치고 훈련하는 현장에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 각 스킬별로 다른 사례를 학습할 필요없이 박태준 한 사람을 통해서 리더십의 모든 스킬들을 한꺼번에 경험할 수 있기 때문이다. 박태준의 극적인 생애는 리더십의 여러 스킬들이 다양한 상황에 따라 어떻게 발휘되고 응용될 수 있는지를 일목요연하게 배울 수 있는 훌륭한 기반을 제공한다.

이러한 취지에서 우리는 높은 수준의 균형을 갖춘 박태준의 리더십을 박태준 스탠더드(standard)라고 규정하였다. 특정인의 리더십 수준을 평가하려는 사람이나 자신의 리더십을 향상시키고 싶은 리더들은 박태준을 기준으로 자신이 어느 수준인가를 진단해 보고 어떤 계단을 보완해야 하는지를 확인할 수 있다.

박태준 스탠더드는 한국인을 비롯한 동양인들에게만 적용되지는 않는다. 산업계에 종사하는 리더들에게만 국한되는 표준도 아니다. 세계 어디에서 무슨 일을 하는 사람이든지 리더십에 관심이 있는 사람이라면 자신의 수준을 박태준 스탠더드에 비춰볼 수 있다. 그는 한국에서 태어나 일본에서 교육받았지만 다양한 문화를 수용하고 존중할 줄 아는 세계인(cosmopolitan)이었으며, 전투 현장에서 목숨을 걸고 전투를 벌였던 군인이었지만 세계 최고의 철강기업을 일군 기업가였고, 국회의원과 총리를 지낸 정치인이었지만 서민을 위해서 기도할 줄 아는 품격 있는 리더였다.

박태준 스탠더드는 두 가지 특징을 갖는다. 하나는 박태준 리더십의 다섯 요인들 각각에 있어 초급, 중급, 상급 등으로 등급화 할 수 있다는 것이고, 다른 하나는 다섯 요인들이 계단처럼 순서를 이루고 있다는 측면이다. 이것은 곧 계단 1 을 밟지 않고서는 계단 2 에 오를 수 없으며 계단 3 은 계단 2 를 밟아야 오를 수 있다는 식의 구조를 뜻한다. 최종 계단까지 오르기 위해서는 계단 1~4 까지를 순서대로 밟아 올라가야 한다는 의미이기도 하다. 아울러, 한 계단에서 다음 계단으로 오르기 위해서는 지금 짚고 서 있는 계단에서 상급수준의 스킬을 습득해야 한다.

만약 어떤 리더가 중간에 계단을 건너뛰게 되면, 기만형 리더가 되고만다. 기만형 리더는 외형적으로 훌륭해 보일 수 있으나 자신의 약점을 감추기 위해서 끊임없이 다른 사람들의 눈을 속이려는 부정적 행동을 보인다. 못해도 잘하는 것처럼 보여야 하고 문제가 심각해도 없는 것처럼 위장하는 데 모든 자원을 낭비하여 결국은 그 피해가 막고 있는 조직과 주변사람들에게 미치게 된다. 물론 겉으로는 잘, 잘못이 나타나지 않을 수도 있다. 대과(大過) 없이 주어진 임무를 완수했다고 떠벌일 수도 있다. 하지만 그가 건너 뛴 계단, 숨겨놓은 약점으로 말미암아 놓친 기회가 얼마이며, 일이 지연되든가 최선 대신 차선, 아니면 차차선이 선택될 수밖에 없었던 데서 발생한 비용은 얼마이겠는가! 사실 지금까지 리더들은 이러한 적극적 검증 없이 조직의 최고경영자, 임원, 팀장이 되고 장관, 국회의원, 정부관료가 되었다. 겉으로 드러난 비리만 없으면, 인사권자의 눈에 들었다는 기준 하나에 의존하여 중요한 직위를 차지하는 관행이 일반화되어 있다.

객관적 기준으로 평가를 한다고 해도 결국은 정치적 입김에 의해서 결정되는 경우가 허다하다.

어떤 연유로 리더의 직위를 차지했든 간에, 현직에 있는 리더들은 자신의 리더십 수준을 박태준 스탠더드에 비춰 진단해 보고 무너진 계단을 보수하는 작업을 해야 한다. 늦게나마 조직과 주변사람들에게 주는 피해를 줄일 수 있는 유일한 방법이다. 리더의 겸손과 자기성찰이 필요한 이유이다.

저명한 리더십학자 Robert Lord 는 리더의 수준을 초급(novice), 중급(intermediate), 상급(expert)으로 나눠 설명한다.

이를 응용하면, 초급수준이란 개인경험에 따라 이끌어가는 자기중심적 행동에 치중하며, 중급수준은 다른 사람의 입장을 고려하는 공감을 중시하고, 상급수준이란 새로운 방법이나 원칙을 제시하는 창의적 발상을 중시하는 수준으로 정의할 수 있다. 박태준 스탠더드의 윤리, 완결, 도전, 융합, 예지등 5 요인 각각에 대해서 이 3 가지 수준을 적용할 수 있을 것이다. 5 요인과 3 수준을 결합하여 제시하면 [표 1]과 같다.

표 1 박태준 스탠더드 5요인×3수준

요인 \ 수준	초급	중급	상급
윤리	- 자신의 편리에 따라 윤리적 기준 선택 - 원칙 부재	- 사회적 통념에 따라 윤리적 판단 - 변화보다 수용 우선	- 최고 수준의 엄격한 원칙 적용 - 창의적 혁신추구
완결	- 부의 지시에 따른 업무 선택과 수행 - 요청에 따른 업무선택	- 구성원 역량과 상황을 고려한 독자선택 - 내적, 단기 완결주의	- 조직전체 관점의 일 선택과 완벽주의 - 장기적 효과 중시
도전	- 현재 상황을 고려한 안전한 목표설정 - 도전에 대한 두려움	- 상황적 도전요구에 대응하는 수준 - 자신 있는 영역에서 도전 시도	- 상황 극복을 위한 주도적 도전 - 전 영역에서 선제적 도전 중시
융합	- 수평적 융합보다 수직적 조화 중시, 봉합위주 - 다른 사람의 융합노력에 수동적 참여	- 업무적 필요에 따라 협력/물리적 융합노력 - 제한적 주도	- 다양한 계층간 화학적 융합추구 - 매사에 적극적 융합주도
예지	- 자신에게 주어진 임무에만 몰입 - 단기성과 위주	- 조직 내부의 논리와 타부서 영향 중시 - 일처리의 중기적 결과 고려	- 외부환경과의 거시적 역학관계 통찰 - 장기적 추세 중시

표 1 박태준 스탠더드 5 요인×3 수준 [표 1]은 박태준 스탠더드의 윤리, 완결, 도전, 융합, 예지의 각 계단에 대한 초, 중, 상급 수준을 실천적 차원에서 정의한 것이다. 개념적으로 정리하면, 초급이 자기중심적, 단기적, 맡은 임무위주의 수준이라면, 중급은 사회통념적, 중기적, 제한적 도전 수준이라고 볼 수 있다.

상급수준은 이들과는 질적으로 다르다. 최고수준의 리더십은 자기 주도적, 장기적, 혁신적 성향을 보인다. 존재가 아름답고 원칙이 확고하며, 행동이 강력하고 남보다 앞서 멀리 볼 줄 아는 리더가 상급 리더다.

윤리에서 예지에 이르는 여정은 결코 쉬운 길이 아니다. 특히 모든 계단의 상급에 이르기 위해서는 큰 결심과 남다른 다짐이 요구된다. 박태준도 그랬다. 무수히 많은 시행착오를 겪었으며, 위기에 처하고 위험에 직면하여 좌절한 경우가 한두 번이 아니었다. 하지만 박태준은 이 모든 역경을 ‘용혼’(熔魂) 정신으로 이겨냈다. 박태준 스탠더드의 계단을 오르려는 리더는 ‘혼으로 녹여내는 강한 정신’이 필요하다. 무시무

시하게 들릴지 모르지만, 누구든지 단단히 결심하고 집중하여 박태준 스탠더드를 따르기로 결심하고 훈련하면 된다. 계단을 오를 때마다 예전에 경험하지 못했던 초유의 희열을 맛보게 될 것이다. 적지 않은 보상이 기다리고 있다.

II. 존재를 지키는 윤리

1. 박태준의 윤리 스탠더드

박태준은 직원들에게 일을 가르치기 전에 윤리적 엄격성을 먼저 가르쳤다. 그의 윤리 스탠더드는 세 가지로 요약될 수 있다. 즉 (1)개인적 솔선수범(엄격한 윤리기준 체화), (2)외부의 압박배척(권력형 부조리에 맞섬), (3)조직에 윤리의식전파(윤리행동의 이정표 설정) 등이 그것이다.

(1) 개인적 솔선수범

박태준의 개인적 솔선수범 행동은 아래와 같이 요약될 수 있다. 물론 박태준의 윤리적 행동 사례가 이들에 국한된 것만은 아니다. 실제로 그의 윤리적 엄격성을 보여주는 크고 작은 사례들은 무수히 많다.

박태준과 김영삼 전 대통령은 정적이었다. 김영삼이 정권을 잡자 박태준의 개인 비리를 캐기 시작했다. 늘 하듯이, 가택수색, 세무조사, 개인비리 조사 등 박태준의 행적을 이 잡듯이 뒤졌다. 그러나 아무런 비리도 발견할 수 없었다. 오히려 그가 깨끗하다는 사실을 입증하는 계기가 되었다. 소위 개인의 3 대 비리원천이라고 알려져 있는 돈, 여자, 청탁 등에 있어 박태준은 전 공직생활을 통해서 깨끗했다. 1970 년 보험회사로부터 관행 상 6 천만 원에 달하는 리베이트를 받았을 때는 전모를 보고하고 장학재단을 설립했다. 뿐만 아니라, 그 긴 기간 동안 POSCO 의 주식을 단 한 주도 가져본 적이 없다. 그 흔한 우리사주나 스톡옵션을 받지 않은 것은 당연하다. 본인뿐 아니라 그의 가족들 누구도 POSCO 의 주식을 사지 못하게 했다.

박태준은 말년에 집 한 채도 소유하지 않은 상태였다. 모두 사회에 환원하고 자녀의 집에서 마지막 시간을 보냈다. 세계적 대기업 POSCO 의 최고경영자를 25 년 동안 했던 사람치고는 너무나 초라한 결말이었다. 특히 그는 사회적 문제해결에 남다른 열정을 보였다. 과학발전을 위해서 POSTECH 을 세웠고, 제철장학회를 만들어 어려운 학생들에게 장학금을 지급했다. 직원들 복지에도 남다른 열정을 보여 공장을 짓기 전에 직원들 사택부터 지어 분양했으며, 콘서트홀 등 문화생활을위한 복지공간 확보에도 많은 노력을 기울였다.

박태준은 개인적으로, 그리고 POSCO 회장으로 있을 때는 회사의 이름으로 사회문제를 해결하는 데 앞장 선 인물이다. 항상 국가와 사회문제에 대해서 고민했으며 주어진 여건하에서 기여할 수 있는 방법을 찾았다.

그는 또한 자신의 노후를 위해서 아무런 준비도 하지 않았다. 자신을 위한 사단법인이나 재단법인 하나 만들어 놓지 않았다. 그냥 명예회장이면 족했다. 그는 인생을 그렇게 깨끗이 살아낸 것에 무한한 자존감을 갖고 있었으며 항상 윤리적으로 깨어 있었다. 이렇게 놓고 보면 박태준이 너무 멀리 느껴진다. 윤리에 있어 박태준은 극단적 사례에 해당한다.

윤리적이라고 하기보다는 수도승 같이 청렴했다고 하는 것이 더 어울릴 것이다. 그렇게 따라하라는 것이 아니다. 범인들이 그렇게까지 따라하기에는 인생의 무게가 너무 무겁다.

오늘을 사는 보통사람들의 윤리적 삶은 그렇게 비장할 필요는 없다.

보통의 개인이 세금 제대로 내고 정상적으로 벌어들인 돈을 꼭 사회에 환원해야 윤리적이라고 할 수는 없다. 오늘날 노후를 준비하는 것은 비윤리가 아니라 필수적 행동에 해당한다. 현직을 퇴임하고 나서 다니던 회사의 주식에 투자하는 것은 법적으로는 크게 문제가 안 될 수도 있다. 박태준이 평범한 일에서까지 그렇게 엄격했던 것은 그가 위임 받은 공적 사명이 너무 막중하고 빈틈을 허용할 수 없는 상황이었기 때문이다. 오늘날에도 공적 사명을 부여 받은 리더라면 그렇게 행동해야 칭송 받을 것이다. 하지만 우리가 여기서 박태준 스탠더드를 제시하는 것은 그의 극단적 청렴을 그대로 따라하라는 것이 아니라 그의 윤리 spirit 을 본받자는 것이다.

박태준 윤리 spirit 의 기본은 깨어있는 윤리의식, 적극적 청렴, 사회적 기여 등이라고 할 수 있다. 이들은 오늘날에도 큰 의미를 가진다. 각각에 대해서 이론적 또는 실무적 차원에서 다음과 같이 해석할 수 있을 것이다.

첫째, 우리는 항상 윤리의식에 충만해 있어야 한다. 윤리적으로 깨어 있다는 것은 문제가 있을 때 엄격한 윤리기준을 적용한다는 것 이상의 표현이다. 그것은 일상 속에서 항상 윤리의식을 갖고 산다는 것을 의미한다. 영어로는 ‘ethically mindful’의 상태라고 표현한다.

영어에서는 ‘immoral’과 ‘amoral’을 구분한다. ‘immoral’이란 ‘부도덕’, ‘비윤리적’이라는 의미이다. 반면에 ‘amoral’은 평소에 윤리에 대해서 아무런 생각이 없다, 즉 윤리의식이 없다는 뜻이다. 평소에 아무런 윤리의식이 없는 사람들은 습관대로, 성질대로, 관행대로 선택하고 행동한다. 누군가 윤리적 문제를 제기했을 때 비로소 자신의 선택이나 행동이 윤리적 기준에 어긋났음을 깨닫게 된다.

비윤리적인 것에 대해서 반성하고 사과하는 것은 사후 조치에 해당한다. 하지만 평소에 윤리의식에 충만한 삶을 영위하는 것은 사전적 예방이다. 그러므로 윤리의식에 충만한 사람은 사회생활을 하는 매 순간 윤리적으로 문제가 되지 않는지를 먼저 생각한다. 충만한 윤리의식은 박태준 윤리 spirit의 본질이다.

둘째, 적극적 청렴이란 돈, 여자, 청탁에 있어 부정을 안 저지르는 상태를 넘어, 조금이라도 그러한 의심이나 의혹을 살만한 선택이나 행동과 멀리 떨어지는 것을 말한다.

윤리란 법의 상위개념이다. 법적으로 문제가 없다는 것만 가지고 윤리적이라고 판단할 수는 없다. 법은 윤리의 최소조건에 해당한다. 법이 인간이 만든 행동의 기준이라면, 윤리는 하늘이 정한 양심의 기준이기 때문이다.

매체를 통해서 우리는 비윤리적 사건들이 처리되는 과정에서 ‘돈을 받기는 했지만, 대가성이 없었다’라든가, ‘그녀와 관계를 지기는 했지만, 강제성은 없었다’ 또는 ‘전화는 했지만, 청탁은 안 했다’는 식의 자기방어 행동들을 접하게 된다. 이들의 항변이 사실이라고 하더라도 법적 처벌을 피해갈 수는 있을지 모르지만, 윤리적 정죄를 면할 수는 없다. 그러한 행동 자체가 의혹과 의심을 자아내기에 충분한 행동이기 때문이다. 대가성이 있든 없든 돈을 받아서는 안 되고, 강제성이 있든 없든 혼외 관계를 가지는 것 자체가 엄중한 비윤리에 해당한다.

아울러, 의심을 살 수 있는 상황에서는 전화 한 통도 신중하게 하는 것이 윤리의식에 충만한 리더의 자세라고 할 수 있다. 박태준 스탠더드에서는 리더의 적극적이고 의식적인 청렴 노력을 강조한다.

셋째, 사회적 기여행위는 사회적 자아인식(social identity)의 발로이다. 사회적 자아인식이 있어야 사회문제 해결에 주의를 기울이고 적극적으로 참여하는 행동을 보일 수 있다. 우리는 사회와 국가가 마련해 준 테두리 안에서 자신의 이상을 추구하고 행복을 꿈꾼다. 그러므로 리더는 사회와 국가적 맥락 하에서 자신의 정체성을 정립해야 한다. 이것을 사회적 자아인식 또는 사회적 정체성이라고 부른다.

빌 게이츠나 워렌 버핏이 사회와 인류문제 해결을 위해서 기부단체를 만들어 다각도로 지원하고 있는 것은 사회적 자아가 올바르게 정립되어 있기 때문이다. 사회적 자아가 제대로 형성되어 있지 않든가 부정적인 정체성을 갖고 있는 개인은 사회와 국가에 대하여 감사할 줄 모르며, 극단적으로는 자신이 속한 사회 자체를 부정하는 행동을 보이기도 한다.

그러므로 리더는 사회적 기여를 하겠다고 나서기 전에 자신의 사회적 자아인식과 정체성에 대한 통찰부터 하는 것이 옳다. 돈 많은 대기업 회장들이 비윤리적인 행동이나 불법을 저지르고 나서 그것을 무마할 목적으로 수천억 원에 달하는 기부를 하는 것은 전말이 전도된 행위이다. 자신의 정체성에 대한 반성이 선행되어야 한다. 사회적 자아가

제대로 형성되어 있는 사람이라면 애초에 그런 불법적, 비윤리적 행동을 하지 않았을 것이다. 사회적 기여가 개인의 불법과 비윤리를 대체하든가 무마하는 도구가 될 수는 없다.

(2) 외부의 압박배척 (권력형 부조리에 맞섬) 박태준은 개인적 이익이나 자리에 연연하여 권력이나 세력의 압력에 굴복하지 않았다. 그는 전 생애를 통틀어 압력에 굴복하여 윤리적 엄격성을 타협한 적이 없다. 이와 관련된 몇 가지 대표적 사례들을 아래에 정리하였다.

박태준은 당시의 최고 권력자 박정희 대통령으로부터 종이마패를 받아들었다. 당시만 해도 기업들의 정치헌금이 보편화되어 있는 시대였기 때문에 엄청난 자금이 오갔던 포항제철 건설과정에 눈독을 들인 소위 실세 정치인들이 여럿 있었다는 사실은 충분히 상상할 수 있는 일이다. 정치권의 압력은 날이 갈수록 거세졌고 한 번이라도 윤리원칙을 어기는 날에는 그것에 책을 잡혀 조상의 피 값인 대일청구권자금이 크게 낭비될 수 있는 상황에 이르렀다. 박태준은 급기야 박정희 대통령에게 종이마패를 받게 되었다.

대통령이 그런 판단을 내릴 만큼 심각한 지경이었다. 물론 그가 이 종이마패를 단 한 번도 사용한 적은 없었지만, 정도를 지키려는 그의 집념을 읽을 수 있는 대목이다. 그는 이처럼 모든 수단을 동원하여 외부압력과 전쟁으로부터 윤리적 원칙을 지켜냈다.

외부의 압력을 이겨낸다는 것이 말로는 쉽게 들릴지 모르지만, 공권력이 한 곳에 집중되어 있는 통치체제 하에서는 공기업 사장 한 명쯤 거세하는 것은 별로 어려운 일이 아니다. 온갖 개인비리를 뒤에서 캐내고 모함과 음모를 통해서 없는 스토리도 얼마든지 만들어낼 수 있다. 가족에 대한 협박과 끊임없이 옥죄어 오는 음모에 맞서 원칙을 지켜내는 것은 신앙에 가까운 spirit 이 없다면 이겨낼 수 없는 그야말로 형극의 길이다.

외부의 압박이 있을 때 윤리적으로 어떤 선택을 하는가를 보면, 그 사람의 윤리기준이 얼마나 탄탄한 바탕 위에 서 있는지를 알 수 있다. 누구나 평상시에 윤리기준을 지키는 것은 어렵지 않다. 그러나 자신의 이해관계가 얽혀 있든가, 인사권을 가진 측에서 비윤리적 행동을 요청해 왔을 때 이를 물리치고 원칙을 지키는 것은 쉬운 일이 아니다.

윤리기준을 철저히 지키기 위해서는 자신의 이익을 포기할 줄 알아야 한다. 부당하게 불이익을 당하는 것을 감수할 수 있어야 한다. 모든 손해나 불이익이나 피해보다 윤리적 원칙을 지키는 것을 더 중요시해야 한다.

예를 들어, 킥백(kick-back)이 관행으로 되어 있는 의약품제조업체의 영업직원이 윤리적 원칙을 지키기 위해서 약국이나 의사들에게 킥백을 안 주기로 결정했을 때, 매출이 줄어드는 피해를 볼 수 있다. 박태준의 윤리 spirit 을 지키기 위해서는 예상되는 피해를 감수할 준비가 되어 있어야 한다. 다른 회사가 어떻게 하는가 또는 업계의 관행이 어떤가를 기준으로 삼는 것은 바람직하지 않다. 자신의 윤리기준을 모든 외적 기준보다 맨 위에 뒀야 한다. 그러므로 윤리적으로 행동하는 것은 결심만 한다고 되는 것이 아니라 강한 의지와 더불어 철저한 윤리기준 준수 노력이 함께 수행돼야 한다.

또한 신입사원을 뽑기 위해서 면접을 하는데 인사팀에서 특별히 미는 사람이 있다고 압력을 가해올 때, 과감히 이를 물리치고 독립적으로 판단하는 것이 박태준 윤리 스탠더드이다. 나중에 개인적으로 인사차원의 불이익이 돌아올 수 있다는 불안감을 극복할 수 있어야 한다.

납품업체를 선정하는 과정에서 사장이나 상사가 특정업체를 ‘봐주라’는 메시지를 보내왔을 때도 자신의 소신과 원칙을 지키는 것이 박태준 윤리 spirit 이다. 외부 정치권의 압박만이 외부압박이 아니다. 조직 내에서도 외부압박에 해당하는 다양한 비윤리적 요청이 있을 수 있다. 예컨대, 상사, 사장, 인사팀 등 힘 있는 부서나 직위는 모두 윤리적 기준을 무너뜨리는 압박과 부조리의 원천이 될 수 있다. 그 압박을 극복하기 위해서 내면의 원칙을 단련시키는 노력을 게을리 하지 말아야 한다.

2014 년 대한민국에서는 갑-을 관계에 따라 힘없는 을의 피해가 문제시된 적이 있다. 힘 있는 갑의 자리에 있을 때는 그 힘을 공정하게 사용할 줄 알아야 하며, 힘 없는 을의 위치에 있을 때는 갑의 횡포에 맞설 수 있는 spirit 이 필요하다. 부당한 압력에 맞서 그 관행을 바꾸기 위해 적극적으로 행동하는 것이 박태준 윤리 스탠더드이다.

이른바 글로벌 기업이 되기 위해서 갖춰야 하는 몇 가지 관행들이 있다. 그 중에서 가장 중요한 것이 ‘외부압력극복’이다. 힘 있는 자가 힘 없는 자에게 압력을 넣고 위협을 하여 부당한 선택을 하도록 하는 것은 가장 전형적인 후진적 관행이며, 이를 극복하지 않고서는 선진 글로벌 기업이 될 수 없다. 정의로운 관행이 정착되도록 하기 위해서는 당하는 사람들이 용감해져야 한다. 부당한 압박을 가하는 사람이나 세력에 순응하는 것 또한 후진성의 또 다른 측면이라는 것을 깊이 인식하는 것이 중요하다.

개인적으로 힘들고 막대한 피해가 예상되더라도 정의와 윤리적 엄격성을 지켜야 한다는 것을 박태준은 행동으로 보여 줬다.

(3) 조직에 윤리의식전파(윤리행동의 이정표 설정)

개인적으로 엄격한 윤리적 기준을 가지는 것이 박태준 윤리 스탠더드의 첫째라면, 나아가 자신의 원칙을 다른 직원들에게 전파하여 윤리적 엄격성이 탁월한 조직문화로 만드는 것은 박태준 스탠더드의 두번째 필수행동에 해당한다. 이에 관하여 박태준 스탠더드는 다음과 같은 사례를 보여준다.

1977 년 8 월 2 일. 포항제철의 제강공장 발전 송풍설비를 공사하고 있는 중이었다. 당시 박태준 사장은 현장을 시찰하던 중 강철파일 몇 개가 약간씩 움직이는 것을 알아냈다. 파일들이 암반 깊이 박히지 않았기 때문이었다. 이런 상태라면 공사가 완공되었을 때 위험한 상황이 초래될 수 있었다.

조사를 해보니, 한국의 모 시공사와 일본 감독책임자가 감독을 소홀히 하여 부실공사가 이루어진 것이었다. 공사는 이미 80%가량 진척된 시점이었다. 그러나 박태준은 시공회사 경영자, 현장 책임자, 외국인 기술감독자, 포항제철 임직원들을 모두 한 자리에 모아놓고, 소위 ‘부실공사 폭파식’을 거행했다. 박 사장의 회고다.

“저는 멋지게 시범을 보일 필요가 있다고 생각했지요. 장래를 위해서 튼튼히 공사해야 된다는 것을 말입니다. 모두가 이것을 통해서 큰 교훈을 얻었지요.”이 사건으로 시공회사는 책임을 지고 물러났으며, 다시는 포항제철의 공사를 맡지 못하도록 조치됐다. 아울러 일본인 감독자는 귀국조치를 시켜버렸다. 철저히 일하는 것, 부정을 용납하지 않는 것을 조직구성원들에게 전파하여 조직문화로 정착시키기 위한 상징적 조치였다.

한국기업들은 선진 글로벌 기업들에 비해 비윤리적 행동에 대해 매우 관대하다. 윤리적으로 물의를 일으킨 직원에 대해서 엄하게 책임을 묻지 않는다. 해고보다는 사직을 택하며, 직원이 법에 호소할 경우 판결이 날 때까지 기다린다. 사내의 윤리적 판단보다는 법의 판단을 더 중시한다. 윤리문제를 처리하는 과정에서 상황을 고려하고 잘못된 행동의 경중을 가려 조치하는 관행을 갖고 있다. 뿐만 아니라, 웬만한 비윤리 문제는 회사 이미지 추락을 우려하여 덮고 넘어가려는 성향이 매우 강하다. 비윤리에 강하게 도전하여 윤리적으로 엄격한 조직문화를 구축하겠다는 의지보다는 엄격한 조치가 가져올 수 있는 손익을 우선시 한다. 이것은 선진 글로벌 기업들에서는 발견할 수 없는 후진적 관행이다. 위의 폭파식 사건의 처리결과에서 보듯이 박태준 스탠더드에서는 이러한 관행을 배격한다.

한국기업들이 윤리강령을 안 갖고 있기 때문이 아니다. 규정이 엄격하지 않아서도 아닌 것 같다. 한국인들이 갖고 있는 온정주의 가치관 때문인 듯하다. ‘눈감아주고’, ‘봐주고’, ‘쉬쉬하는’ 것은 영어로 번역도 할 수 없는 한국인들의 독특한 문화적 특징이다. 하지만 이러한 가치는 글로벌 경영에서는 용납되지 않는다. 회사의 이미지를 먼저 생각하고 손익을 따지기 시작하면 윤리경영은 제대로 정착되기 힘들다. 요컨대, 윤리적 조직문화는 비윤리적 행동에 대한 엄격한 조치를 통해서만 얻어질 수 있다.

세계적인 미국기업 Emerson 을 예로 들어보자. 이 기업은 조직원이 비윤리적 행동을 저지르면 ‘비윤리인가, 아닌가’의 단순기준으로 판단하여 비윤리라고 내부적으로 결론이 나면 무조건 해고한다. 얼마나 잘못했는가는 중요하지 않다. 사소한 문제라도 비윤리는 비윤리라고 판단하여 그 이유나 경중을 가리지 않고 해고시킨다. 비윤리 여부의 판단은 회사 비윤리 조사팀의 판단을 최종결론으로 친다. 우리같이 ‘아직법적 판결이 나지 않아서 그것을 지켜보고 판단한다’는 식의 애매한 태도를 배척한다. 윤리가 법보다 위에 있다는 확고한 믿음 때문이다. 법적인 소송은 당사자가 하든 말든 개의치 않는다. 법적 판단은 경영적판단과 관계가 없다는 관점이다.

아울러 Emerson 에서는 ‘윤리 Hotline’을 운영한다. 세계 어디서든지 비윤리가 발생하면 미국 본사의 CEO 에게 직접 전화를 걸어 보고할수 있게 되어 있다. 보고를 받은 CEO 는 바로 조사팀을 보내어 자초지종을 파악한 후 조사팀의 판단에 따라 신속하게 조치를 취한다.

뿐만 아니라 이 회사에서는 종업원들을 대상으로 매해 60 시간씩 의무적으로 윤리교육을 실시하고 있다. 선택과목이 아니라 필수과목이다. 팀장 이상의 관리자급이 되면 그보다 더 많은 시간 동안 윤리교육을 받아야 한다. 사전 예방이 더 중요하다는 판단 때문이며, 윤리란 잠시라도 방심하면 문제가 터질 수 있다는 윤리 spirit 을 유지하기 위함이다. Emerson 이 남달리 엄격한 윤리기준을 갖고 있는 것은 아니다. 대부분의 글로벌 기업들은 그 정도 또는 그 이상의 윤리기준을 가지고 경영한다.

다른 예로서, 우리에게 잘 알려진 Dupont 사도 매우 엄격한 윤리기준을 적용하는 기업으로 정평이 나 있다. Dupont 에서는 모든 종업원이 계단을 오르내릴 때는 옆의 손잡이를 잡고 오르내리는 것을 규정으로 정해놓고 있다. 만약 이 규정을 어긴 조직원이 발견되었을 때는 즉시 해고를 시킨다. 우리로서는 믿어지지 않을 만큼 엄격한 기준이다. 너무 가혹하다고 할 수 있을 정도다. 하지만 이러한 엄격함이 없이는 치열한 글로벌 경쟁에서 이길 수 없다는 신념과 경영가치가 근저에 깔려 있다. 이처럼 엄격하게 한다고 해도 2008 년 금융위기를 초래한 리만브라더스(Lehman Brothers IB)와 같은 비윤리 문제가 터진다. Enron 사태와 같은 장부조작 사태도 간과할 수 없는 비윤리 사건이었다.

하지만 이들 사건들은 우리에게 매우 의미 있는 시사점을 던져준다. 즉 윤리적 조직문화는 위에서부터 아래로 흐른다는 교훈이다. Lehmann Brothers 의 Richard Fuld 당시 회장은 스스로 윤리적 기준을 어겼다. Enron 의 그 당시 CEO Donald Kenneth Lay 도 Watson 과 같은 실무자들의 끊임없는 경고를 무시했다가 결국은 파국을 맞고 말았다.

박태준은 스스로 윤리적 행동의 모범을 보여줬고 그 윤리적 DNA 를 조직문화로 정착시키기 위해서 폭파식이라는 상징적 조치를 취했던 것이다. 그러므로 박태준 스탠더드는 조직의 하위계층의 구성원들에게만 적용되는 것이 아니라 위에서 아래에 이르기까지 모든 조직구성원들에게 똑같이 적용되는 표준이다. 하지만 그 시발점은 최고경영자다. 회사의 최고책임자가 앞장서서 윤리적으로 충실한 조직을 만들어 가겠다는 의지와 상징적 행동을 보여주지 못하면, 윤리적 조직문화는 기대하기 힘들다. 어느 노회한 대기업 창업주가 했다는 다음의 표현이 윤리적 조직문화 구축이 왜 필요한지를 항변(恒辯)해 준다.

“조직원들의 top 5%는 어떤 상황에서도 윤리적으로 행동한다.”

Bottom 5%는 아무리 감시를 철저히 해도 부정을 저지른다. 나머지 90%는 상황에 따라 왔다 갔다 한다.”90% 직원들의 행동을 윤리적인 방향으로 유도하기 위해서는 강한 윤리적 조직문화가 필요하다. 엄격한 기준 적용과 강력한 교육·훈련 그리고 윤리적 가치를 상징하는 이벤트 등이 윤리문화 형성에 도움을 줄 수 있는 수단들이다.

이상에서 우리는 박태준 윤리 스탠더드의 내용으로서 (1)개인적 솔선수범(엄격한 윤리기준 체화), (2)외부의 압박배척(권력형 부조리에 맞섬), (3)조직에 윤리의식전파(윤리행동의 이정표 설정) 등에 대해서 살펴보았다. 이들을 현실에서 어떻게 진단하고 각 개인을 평가할 수 있을까?

박태준 스탠더드 윤리 테스트

[Guideline]

앞서 제시한 초급, 중급, 고급수준의 윤리기준을 제시하면 아래와 같다. 이를 기준으로 리더의 윤리수준을 검증할 수 있는 표준행동을 제시하려는 것이 본 테스트의 목적이다.

[수준별 표준행동]

초급	중급	상급
- 자신의 편리에 따라 윤리적 기준 선택 - 원칙 부재	- 사회적 통념에 따라 윤리적 판단 - 변화보다 수용 우선	- 최고 수준의 엄격한 원칙 적용 - 창의적 혁신추구

| 초급윤리수준 | 평소에 특별히 윤리에 신경 쓰지 않는다. 관행상 아무렇지도 않게 해오던 것이면 그대로 해도 된다고 생각한다. 나 자신을 되돌아보면 엄격히 말해 비윤리적인 행동을 했던 때도 많았지만, 그것 때문에 양심의가책을 받든가 크게 잘못됐다는 생각을 해본 경험이 없다. 들키지 않고 크게 물의를 일으키지 않으면 되는 것 아닌가?

| 중급윤리수준 |

윤리적으로 행동해야 한다고 믿는다. 하지만 개인적으로 특별히 엄격한 기준을 적용하려 하기보다는 사회적 통념에 준하는 수준을 적용하려 한다. 요즘 회사에서 노래방 출입금지, 술은 1 차만 하고 9 시 이전에 끝내기 등의 운동을 전개하고 있는데 잘 지킨다. 하지만 한국적 현실에서 보다 철저한 윤리기준 적용은 쉽지 않다.

| 고급윤리수준 |

매사에 나름대로 설정한 엄격한 윤리기준을 적용한다. 말하고 행동하고 결정하기 전에 항상 '나의 윤리기준'에 비춰본다. 또한 부하들도 보다 엄격한 윤리기준을 적용하도록 독려한다. 내가 술선수범하지 않으면 부하들을 리드할 수 없다는 신념을 가지고 있다. 비윤리적 조직문화의 잔재를 개선하려고 노력한다.

Ⅲ. 과업을 빛내는 완결

1. 박태준 완결 스탠더드

완결이란 업무수행에 관련된 것이다. 일하는 스타일, 방식, 그런 것이라고 생각하면 된다. 일을 할 때 사람에 따라 대충하는 사람이 있고 하나하나 꼼꼼하게 챙기는 스타일도 있다. 무조건 열심히만 하는 사람이 있는가 하면, 분석적으로 일의 전말을 차분하게 계획하여 수행하는 사람도 있다. 일을 시작은 잘하는데 중간에 유야무야 되는 경우도 있고, 한 번 시작한 일은 끝까지 물고 늘어져 결과를 봐야 직성이 풀리는 스타일도 있다. 일에 대한 이러한 태도들은 일의 완결성과 관련된다.

완결성은 세계 어느 나라에서나 중요시 되며, 유사 이래 인간사에 있어 생존에 관련된 가장 중요한 요소였다. 박태준은 일에 대한 완결성을 세 가지 측면에서 보여줬다.

첫째는 옳은 일을 선택하는 것이고, 둘째는 선택한 일을 치밀하고 완벽하게 수행하는 것이며, 셋째는 목적의식에 충만했다는 것이다. 이 세 가지가 제대로 수행되면 업무 수행의 효과성과 효율성이 높아지고 성과가 향상된다. 너무나 상식적이고 당연한 것처럼 보이지만, 회사 생활을 해본 사람들이라면 이 기본이 얼마나 중요한지를 안다. 악동을 키워봤든가 학생들을 가르쳐 본 사람들이라면 이 기본이 얼마나 잘 지켜지지 않는지를 잘 알 것이다.

(1) 옳은 일 선택하기

완결성은 옳은 일을 선택하는 데서 시작된다. 틀린 일, 비효율적인 방식을 선택해놓고 열심히 한다고 해서 그것이 옳은 일, 효율적인 일이 되지는 않는다. 직원들 중에는 아주 열심히 일하는데 들여다보면 쓸데없는 일만 하면서 시간과 정력을 낭비하는 경우가 많다. 부수적인 일, 사소한 일에 몰입하느라 정작 중요한 일에 대해서는 진이 다 빠져 대충 처리하기도 한다.

지침이나 지시가 없는 상태에서 옳은 일, 바른 길을 선택하는 것은 쉬운 일이 아니다.

사람은 아무런 외적 자극이 없는 완전한 자유의 상태를 두려워한다. 어딘가 의지할 곳이 있어야 편안함을 느낀다. 그러므로 철학자 에리히 프롬이 인간을 '자유로부터 도피'(완전히 자유로운 상태에서 누군가에게 의지하는 상태로 도피하는 것)하는 존재로 묘사한 것은 정곡을 찌르는 관점이다. 상사에 의존하고 부모에 기대며 종교에 귀의할 때 마음에 평안이 찾아온다. 완전히 자유로운 상태에서 스스로 모든 것을 선택하고 판단해야 하는 상황은 개인적 분석과 결정 그리고 자신의 선택에 따르는 책임을 혼자서 짊어져야 한다. 남다른 용기와 완벽한 분석력만이 자유의 두려움을 극복케 해준다. 자신의 역량, 진리에 대한 확신만이 자유극복의 수단이다.

회사 조직과 설비가 확대되어 하향식, 견인식 관리의 영역을 벗어나게 되었다. 대형 조직체에서는 아무리 탁월한 관리자라 할지라도 모든 인원과 업무를 혼자서 지시하고 통제한다는 것은 불가능하다. 그래서 회사에서도 여러 가지 현대적인 경영기법과 관리제도를 도입, 발전시켜 왔고, 또 자주관리체제도 10년 이상 발전시켜 왔다(1984.8.20. 임원 간담회).

자주능력과 자율정신이 결여되면 통제와 규제가 가해지고 그 결과 조직은 경화되며 경우에 따라서는 악순환이 계속된다. 그러므로 자주능력과 자율정신을 함양하고 통제와 규제는 일시적 방편으로 사용해야 한다.

KISA 합의서의 포항제철소 건설비용이, 일본과 미국의 전문가들에게 용역을 의뢰하여 검토한 결과, 약 35%나 부풀려져 있다는 분석결과가 나왔다. KISA 에 재협상을 요구했으나 모호한 태도를 보였다. 전문가 검토 후 GEP 제안을 하여 결국 재협상을 이끌어냈다. 건설이 끝나고 나면 우리 힘으로 일관제철소를 설계하여 건설하고 조업할 수 있는 능력을 갖춰야 한다.(1977.7.1. 임원간담회) 자주관리는 기본적으로 업무를 수행하는 사람이 충분한 역량이 있다는 것을 전제로 한다. 그래서 POSCO 는 그 동안 어느 회사보다도 더 적극적으로 교육과 훈련에 투자해왔다. 역량 중에서도 특히 분석력이 중요하다. 어떤 일을 선택할 것인지는 과학적 분석의 결과로 얻어졌을 때 위험을 줄일 수 있다. 과학적 분석 없이 무조건 일을 추진하는 것을 박태준은 무척 싫어했다.

위에 제시된 KISA 재협상 사례는 자기 주도적 완결성이란 결코 능력에 의해서만 얻어지는 것이 아니라 일에 대한 태도가 중요하다는 사실을 입증한다. 전문가를 활용할 줄 알았고 그들의 의견을 활용하여 재협상을 요구할 줄 아는 용기와 적극적 태도가 완결성의 핵심이다. 과학적 근거에 입각한 자기분석, 자기 판단, 자기주장에 철저해야 한다는 것을 의미한다.

(2) 치밀하고 완벽한 수행

박태준 스탠더드는 일의 과정을 중시하는 완벽주의에 기초한다. 일을 추진하는 과정에 대한 관리가 핵심이다. 철저한 과정관리에 대한 자연스런 결과로 좋은 성과가 나타난다는 것이다.

박태준은 공사 관리에 철저했다. 군과 대한중석에서의 경험을 바탕으로 PERT 등 과학적 관리법을 도입했다. 당시로서는 파격적 조치였다. 치밀한 계획과 완벽한 과업수행을 위한 열정이 엿보이는 사례다.

그는 탁상공론이 되는 것을 싫어했으며, 겉으로만 화려한 체 형식에만 얽매인 사람을 제일 싫어했다. 다음과 같은 표현이 그의 완벽주의를 대변한다.

“자네가 직접 현장을 점검해 봤나?”

완결성의 완벽한 일처리는 곧 ‘대충’, ‘알아서’, ‘믿고’, ‘잘했겠지’, ‘괜찮아’, ‘너무 그러면 안 돼’, ‘아무거나’ 등 몰가치의 배척을 뜻한다.

이러한 일처리 과정에서의 몰가치적 ‘대충주의’가 결국 품질을 떨어뜨리고, 큰 사고와 인명손실을 초래하게 된다.

일처리 과정의 완결성은 A 급 기업과 C 급 기업을 구분하는 절대기준이 된다. 그 회사의 일처리 프로세스가 얼마나 효율적인가를 보면, 기업의 수준을 알 수 있다. 불필요한 절차와 간섭이 많고 매뉴얼이 없든가 있어도 잘 지켜지지 않으면 C 급 기업에 해당한다. 종업원들이 훈련도 제대로 안 되어 있고 주의가 산만하고 동기가 떨어져 있는 기업도 같은 부류에 속한다. 직원들이 일은 대충하고 더 많은 과실배분만 요구하는 기업이나 힘 있는 상사에게 출서기에 급급한 정치 지향적 조직문화를 갖고 있는 회사도 C 급이다. 시키지 않으면 움직이지 않는 직원들로 꽉 찬 회사가 C 급에 속하는 것은 당연하다.

직원들이 출근한 후 일에는 집중·몰입하지 않고 빈둥거리다가 퇴근시간이 되면 모두 OT 한다고 난리인 조직도 몰가치 기업이라고 볼 수 있을 것이다.

일처리 완결성은 또한 A 급 인재와 C 급 인재를 구분하는 기준이기도 하다. A 급 인재들은 항상 일을 스스로 찾아서 하는 습관을 갖고 있으며, 사전에 치밀하게 계획하고 모든 예외적 상황들을 예측하여 대응하는 능력이 뛰어나다. 아울러 명확한 근거와 일의 실질적 진척을 중시한다. 시간 관리를 잘하고 일에 집중하고 몰입하는 성향이 강하다. 스스로를 되돌아보는 자기성찰을 중시하며 대충 넘어가든가 ‘좋은 게 좋은 것’ 식의 타성에 도전한다. 한마디로 모든 것이 자기 완결적이다.

완벽주의는 윤리적 엄격성과도 관련된다. 앞서 제시한 ‘폭파식’사례는 완벽주의의 사례로 볼 수도 있다. 하지만 박태준 스탠더드의 자기완결성은 윤리적으로는 문제가 없는 일에 대해서도 적용된다. 과정관리가 철저하지 못하여 발생하는 비효율, 공기지연, 품질저하 등까지를 포함한다.

(3) 충만한 목적의식 (‘목적이 이끄는 완벽주의’)

박태준의 완결 스탠더드는 일을 하면서 항상 자신이 무엇을 추구하는지, 일의 목적은 무엇인지를 마음속에 그리며 일을 하도록 주문한다.

맹목적 완벽주의는 미세관리(micro-managing)의 문제를 야기할 가능성이 크다. ‘목적이 이끄는 완벽주의’(purpose-driven perfectionism)라야 구성원들에게 설득력이 있다. 일일이 지적하면서 숨 막히게 부하 구성원들을 몰아세우면 심리적 저항을 불러일으키기 쉽다. 일을 하는 과정에서 목적의식에 충만하다는 것은, 완결성 측면에서 ‘옳은 일을 선택하는 것’ 못지않게 중요한 일이다. 다음의 사례가 박태준 스탠더드의 표본이다.

이미 포항제철 전통으로 확립된 예비점검제도는 장래의 일을 미리 점검하고 사전에 완벽한 조치를 취함으로써 어떠한 시행착오도 예방하자는 데 목적이 있다. 품질관리가 기업의 치료학이라기 보다는 예방진단학이라는 점에서 볼 때 예방점검제도는 바로 품질관리활동의 본질이다.

공장생산성 향상 문제는 평소 예비점검을 얼마나 잘하느냐에 달려있다. 적은 돈을 들여 예방정비를 철저히 함으로써 큰 설비사고를 방지하고자 하는 것이 정비업무의 궁극적인 목표이다. 어느 공장의 정비점검을 할 때 녹슨 부분이 있느냐를 보고 그 다음 각종 기계의 청결상태를 본다. 만약, 이 두 가지 사항이 만족스럽지 못하면 더 이상 정밀하게 볼 필요가 없다.

설비관리의 기본개념은 고장이 발생한 후에 고치는 사후정비를 넘어 부품단위별로 고장모드를 분석하여 적절한 정비방법을 선택, 정비하는 신뢰성 중심 정비로 관련 정비기법들을 계속 발전시켜 나가야 한다.(1977.3. 품질촉진대회) 또한 목적의식이 충만한 사람은 한눈팔지 않는다. 요즘은 세상이 온갖 방법으로 다 연결되어 있어 일을 하면서도 한눈팔 기회가 많아졌다.

공부할 때나 운동을 할 때도 귀에 이어폰을 꽂고 한다. 인터넷은 앉은 자리에서 지구 반대편에서 일어나는 일을 실시간으로 전달해 준다. 어디에 있든지 스마트폰으로 현장을 중계할 수 있는 시대가 되었다. 이러한 정보화시대의 문명의 이기는 개인이 어디서 무엇을 하든지 한 곳에 집중하기 힘들게 한다. 정보화시대가 되면서 주의산만증 청소년 숫자가 급격히 늘어나고 있는 것은 우연이 아니다. 오늘날의 세계는 일의본래 목적을 망각케 하는 함정에 빠져 있다.

하지만 완벽에 대한 목적의식이 충만한 사람들은 유혹에 흔들리지 않는다. 요즘에는 일반적으로 목적의식이 불명확한 사람들이 많아졌다. 일에 대해서 진지하게 접근하기보다는 단순히 밥벌이하는 수단으로 여기는 경우가 많다. 일은 대강하고 개인적 흥미에 몰입한다. 맡은 일에서 승부를 걸려고 아웅다웅하는 사람들도 많지 않다. 하다가 안되면 못 하겠다고 쉽게 포기한다. 그런 행동을 질타하면 다른 회사로 옮긴다.

목적의식이 분명한 사람들은 일에 집중하며, 일에 집중해야 완벽한 일처리가 가능해진다. 박태준의 다음 사례가 이를 항변(恒辯)한다.

포항제철소 부지조성 공사가 한창이던 1967 년 10 월 어느 날 박 대통령으로부터 한 통의 전화를 받는다.

“박 사장, 막내가 사내아이던가? 모처럼 얻은 아들이 한창 재롱 피울 나이인데 몹시 보고 싶겠구먼. 지금 단계에서 포항에 그토록 붙박여 있을 필요 있어?”“지금 이곳에서 일하는 사람들은 전부 가정이 없습니다. 홀아비 신세가 되어 쉴 틈 없이 일하고 있습니다. 그런데 제가 어찌 혼자 제 집에 다닐 수 있겠습니까?” 대통령 전화를 직접 받아본 것은 처음이었다.

옆에 있던 윤동석은 궁금한 모양이었다. “사장님께서서 서울에 한 번도 올라가지 않으셨다는 걸 보고 받으신 거 아닙니까? 댁에 전화라도 한번 넣어보시죠?”

“서울에 전화 넣지 마라. 별로 할 말도 없어. 하지만 내가 전화 걸었다는 소문은 직원들에게 은연중에 퍼지게 하라구!” 또한 목적의식이 충만한 사람은 지속성이 있다. 끝을 보려 한다. 실패해도 다시 일어선다. 쉽게 포기하지 않는다. 막히면 뚫고 무너지면 막는다. 늦었다 싶으면 달리고 멀다 싶으면 몰아붙인다. 하다가 말고 가다가 되돌아오는 법이 없다. 이미 완결하기로 결심했기 때문이다. 이미 끝까지 가겠다고 선언했기 때문이다. 이미 포기하지 않겠다고 마음을 정했기 때문이다. 목적의식이 충만한 사람은 항상 여윌이다. 1914 년 영국의 탐험가 Sir Earnest Shackleton 은 24 명의 대원들과 더불어 걸어서 북극을 탐험하기 위해서 나선다. 하지만 중간에 배가 얼음에 움푹달싹 못하게 갇혀 탐험을 포기하고 되돌아올 수밖에 없게 되었다. 이제는 탐험이 목적이 아니라 24 명의 대원이 모두 무사히 살아 돌아오는 것이 목적이 되었다. 2 년에 걸친 목숨을 건 치열한 사투 끝에 새클턴과 대원들은 무사히 영국으로 되돌아오게 된다. 그 기나긴 여정은 목적이 있는 사람의 행동이 어떻게 완결되는가를 잘 말해준다. 그와 그의 대원들이 비록 처음 목적했던 북극탐험에는 실패했지만 다른 탐험가들이라면 포기했을 생환목적은 충실히 달성했다. 역사가 그를 아문젠보다 더 위대한 탐험가로 치는 것도 바로 이러한 완결성 때문이다.

박태준도 중간에 포기 일보직전까지 간 적이 있다. 이 사실은 박정희대통령의 표현에 잘 나타난다. 본격적인 부지조성 공사가 진행되고 있던 어느 날(1968년 11월 12일) 박대통령이 불시에 공사현장을 방문했다. 모래바람이 사정없이 얼굴로 날아들었다.

“이거 남의 집 다 헐어 놓고 제철소가 되기는 되는 거야? 제철소가 그만한 희생과 불행을 치를만한 값어치가 있는 거야?”박태준은 그날 이후 취미생활과 오락을 모두 끊었다. 반드시 제철소를 건설해 내고야 말겠다는 각오와 결의를 새롭게 다졌다. “목숨을 걸자!

실패하면 ‘우향우’한 다음 동해바다에 몸을 던지는 거다.”이것이 오늘날에도 많은 사람들이 기억하는 “우향우”사건이다.

POSCO 에서는 아직도 이 ‘우향우’정신이 핵심가치가 되어있다. 자금이 없고, 기술이 전무했으며, 철강업을 아는 인력이 하나도 없는 상태에서도 포기할 수 없었던 POSCO 건설은 목숨을 건 목적의식이 없었다면 불가능했을 것이다.

오늘날에 목숨 걸고 일한다는 것은 시대정신에 맞지 않는다. 그렇게 할 필요도 없다. 당시는 외자를 끌어다가 공장을 짓고 거기서 생산한 제품을 수출하여 남긴 돈으로 빌려온 돈을 갚는다는 경제개발 공식의 전례가 전 세계적으로 거의 없었다. 모든 것이 불확실했고 실패에 대한 두려움이 컸다. 그야말로 걸 것은 목숨밖에 없었다. 하지만 지금은 한국이 세계의 좋은 모델이 되고 있다. 국민과 리더들의 의지가 있고 생각만 올바르게 세 세계에서 돈을 빌려주겠다는 나라를 찾는 것은 어렵지 않다. 아무리 가난한 나라도 목숨 걸지 않아도 얼마든지 해낼 수 있는 시대에 우리는 살고 있다. 중국이 우리를 본받아 그렇게 성장하고 있고 다른 국가들도 한국의 모델을 배우기에 바쁘다.

중요한 것은 완결성이다. 돈 빌려 올 때 계획대로 끝까지 추진할까의 문제가 제일 중요한 이슈다. 완결성은 신용과 신뢰의 문제이다. 일을 제대로 끝내지 못하는 사람을 믿고 돈 빌려줄 투자자는 없다. 처음엔 할 것처럼 하다가 얼마 안 가서 흐지부지 용두사미 격으로 슬며시 그만두는 사람을 채용하겠다고 할 회사는 없다. 부담할 수 없는 손해가 없다면 끝까지 가봐야 비록 실패하더라도 온전한 교훈을 얻을 수 있다.

반쯤 하다가 그만둔 사람들이 마치 그 일에 대해서 다 아는 것처럼 말하는 것은 영화 반쯤 보고서 평론하는 것과 비슷하다. 마라톤을 뛸 때도 힘들고 숨이 차고 꼴찌를 하더라도 중간에 포기하지 않고 끝까지 완주하는 주자에게 무한한 박수를 보낸다.

직장에서도 끝까지 붙어있는 사람이 영광스런 자리에 오를 확률이 높다. 직급 올려주고 연봉 좀 더 준다고 해서 이 회사 저 회사 옮겨 다니다 보면 끌어주던 사람도 다 놓치고 아는 사람은 많지만 마음을 주고받을 수 있는 진정한 동료는 사귄 수 없게 된다. 일에 대한 전문성이 떨어지는 것은 말할 것도 없다.

이상에서 우리는 박태준 스탠더드의 완결성에 대해서 살펴보았다. 일을 명쾌하게 완결하는 법을 배워야 한다. 이를 위해서는 옳은 일 선택하기, 치밀하고 완벽한 수행, 그리고 충만한 목적의식(‘목적이 이끄는 완벽주의’)이 필요하다는 점을 설명하였다.

등이 가려운데 왼쪽 다리를 굽는 것은 옳은 선택이 아니다. 배가 아픈데 비싸고 좋다고 해서 머리 아픈 데 먹는 약 사먹는 것도 틀린 선택이다. 문제는 소통인데 연봉 올려주겠다고 하는 것도 바른 선택이 아닐 것이다. 제철소 지어 제대로 된 제품 생산해야 하는 임무를 부여 받은 사람이 좀 더 좋은 자리 얻을까 하고 정치권에 기웃거렸다면 오늘의 POSCO 는 없었을 것이다.

아울러, 일을 수행함에 있어 ‘목적이 이끄는 완벽주의’와 치밀함은 결과의 품질과 관련된다. ‘언 발에 오줌 누기’식으로 대충 처리해 놓아 나중에 그것 때문에 문제가 되는 일이 없도록 하는 것이 중요하다.

박태준 완결 테스트

[Guideline]

앞서 제시한 초급, 중급, 고급수준의 완결기준을 제시하면 아래와 같다. 이를 기준으로 리더의 완결수준을 검증할 수 있는 표준행동을 제시하려는 것이 본 테스트의 목적이다.

[수준별 표준행동]

초급	중급	상급
- 상부의 지시에 따른 업무 선택과 수행 - 요청에 따른 업무선택	- 구성원 역량과 상황을 고려한 독자선택 - 내적, 단기 완결주의	- 조직전체 관점의 일 선택과 완벽주의 - 장기적 효과 중시

| 초급완결수준 |

시키는 일, 지시사항을 잘 수행하려고 노력한다. 주어지는 일, 부과된 역할을 제대로 수행하는 것이 최대의 목적이다. 맡은 일만 잘하면 별 문제가 없다고 믿는다. 선불리 뭔가 새롭게 하려다가 문제가 생기는 경우를 많이 봤다. 조직의 생리는 불필요한 일을 만들지 않는 것이다.

나름대로 조직생활 잘 하고 있는 것 아닌가?

| 중급완결수준 |

그래도 시키는 것만 해서는 성에 차지 않는다. 뭔가 새로운 것을 찾아 해야 하는데 내가 빛 볼 수 있는 것에 매달린다. 나의 성과, 우리 팀이나 내가 맡은 단위조직의 성과가 우선이다. 주어진 여건과 구성원들의 역량을 고려하여 그 범위 안에서 새로운 일을 찾는 것이 좋다고 믿는다.

| 고급완결수준 |

단기적으로 빛 볼 수 있는 일도 장기적 관점에서 보면 언 발에 오줌누기 식으로 문제가 되는 경우가 많다. 조직 전체 차원에서 장기적으로 조직의 목적과 성과를 극대화할 수 있는 일을 추구하는 것이 바람직하다고 믿는다. 항상 큰 것을 추구하고 문제의 근본을 찾아 해결하기 위해서 주도적 태도를 갖고 있다.

IV. 정신을 높이는 도전

1. 박태준 도전 스탠더드

사전적 의미의 도전(挑戰)은 ‘시합, 경쟁, 결투를 하자고 누군가에게 요청하는 행위’ 또는 ‘싸움을 돋우는 행위’를 의미한다. ‘나하고 한판붙어 보자’는 결투신청인 것이다. 하지만 이것은 옛날 옛적 칼이나 권총 가지고 싸우하던 시대의 정의다. 요즘처럼 ‘도전’(challenge)이란 말이 많이 다양한 용도로 쓰인 적도 없을 것이다. 청년들에게 동기를 부여하기 위해서 많이 쓰이더니 스포츠나 TV 오락프로그램에까지 진출 하였다.

최근 들어서는 은퇴한 장년층에게 제 2 의 인생을 권유하는 맥락에도 심심치 않게 등장한다. 특히 오늘날의 경쟁사회에서는 도전이란 단어가 매우 다양한 맥락에서 쓰이고 있다. 도전에는 부정적 의미도 있지만 현대적 의미는 매우 긍정적인 어의를 갖는다. 불가능할 것 같던 일에서 나서는 것, 불확실한 일을 시도하는 것, 많은 희생이 따를 것 같은 불가피한 일을 자처하는 것 등 매우 긍정적 의미로 쓰이는 경우가 많다. 박태준 스탠더드의 도전도 같은 의미를 갖는다. 합리적으로 판단할 때 거의 불가능한 일에 도전하는 것, 목숨까지도 위태로워질 수 있는 위험한 일에 나서는 것, 개인적으로 큰 희생을 치를 수밖에 없는 일에 앞장서는 것, 관행이나 상식을 깨는 높은 목표에 도전하는 것 등이 여기에 해당한다.

물론 사람이 살아가는 데는 목숨을 걸고 도전해야 하는 일들도 있을 수 있지만, 이것은 오히려 특수한 상황에서의 도전을 의미한다. 요즘에는 평범한 일상 속에서도 도전할 수 있는 일들이 많다. 돌을 맞은 아이가 소파모서리를 짚고 어렵게 일어서 첫 발짝을 떼려고 안간힘을 쓰는 것도 도전이고, 신입 영업사원이 첫 고객에게 처음으로 상품이나 서비스를 팔아보려고 갖은 노력을 다 하는 것도 도전이라고 할 수 있다. 한없이 숭고해 보이는 이성에게 처음으로 말을 거는 것도 도전이고, 100 세 노인이 마라톤을 완주하겠다고 나서는 것도 도전이다. 이처럼 도전은 우리의 일상생활 속 어디서든지 쉽게 찾아볼 수 있다.

오늘날의 도전은 결투신청의 개념보다는 ‘관념이나 관행의 극복, 통상적 기대를 뛰어넘으려는 시도’의 개념에 가깝다. 박태준의 삶 자체가 도전의 연속이었지만, 그래도 몇 가지 대표적인 예들을 뽑으라면 다음의 세 가지 사건을 도전의 표본으로 들 수 있을 것이다.

❶ 하와이 구상,(투자를 얻지 못했다/세금도 없다/청구권자금은 위험한 선택이었다/실패할 수 없었기 때문/포기를 대안으로 생각할 수도/장기과제로 풀었을 수/다른 대안은 진정 없었는가?/한미관계 미성숙이어서?/‘의지’의 결과?

❷ 기술도입에 부정적 생각을 갖고 있던 일본인 아카자와 조사단장 설득하기.

❸ 옆질러진 쇳물사건 복구과정에서 보여준 돌관 작업

1969 년 POSCO 건설자금을 구하기 위해 박태준이 미국을 방문하여 KISA 의 포이회장을 비롯한 여러 실력자들과 만나 설득을 시도했지만 실패하고 돌아오는 중에 하와이에 들렀을 때 떠오른 생각을 ‘하와이 구상’이라고 한다. 이는 대일청구권자금 중에서 농수산발전용자금을 포항제철건설자금으로 전용한다는 구상이었다. 하지만 대내적으로는 박정희 대통령을 비롯하여 한국정부의 각료들을 설득해야 했고, 대외적으로는 차관을 제공하는 일본정부 관료들을 설득해야 했다. 양쪽 정부의 최고책임자들을 설득한다는 것은 어느 모로 보나 매우 도전적인 일이었다. 아울러, 일본조사단이 포항을 방문했을 때 이들의 의견을 부정적인 데서 긍정적인 데로 바꾸는 노력도 도전에 속한다 할 만하다. 당시 서울에서 경주까지 기차를 타고 가면서 조사단장 아카자와씨를 설득하여 완전히 우리 편으로 돌려놓는데 성공한다. 한편 1977 년 제강공장에서 크레인 운전수의 실수로 44 톤의 쇳물이 쏟아져 케이블 70%가 불에 탔다. 이를 복구하는데 3 개월이 걸린다는 것을 돌관작업을 통해 1 개월 만에 완수해 낸다. 담대한 도전의 결과였다.

하와이 구상은 창의성이 빛나는 사례이고, 조사단장설득은 관련자설득의 도전사례이며, 돌관작업은 실행의 도전사례이다. 도전에는 이처럼 창의성, 설득력 그리고 실행력의 세 가지가 관련된다. 즉 도전은 한계를 극복하는 일이요, 변화와 혁신을 이루는 여정이다.

이처럼 도전은 다양한 측면을 갖는다. 창의성, 설득, 실행 등과 관련될 뿐 아니라 두려움, 설렘, 불확실성, 흥분, 행운, 집념, 놀람 등의 측면과도 연계된다. 즉 도전에는 지성, 감성, 영성 등 인간의 '3 성'(性)이 모두 관련된다고 볼 수 있다. 그러므로 도전이란, 인간이 갖고 있는 모든 것을 투자하여 겨뤄내는 실험의 장(場)이다. 가능성의 실험이고 능력의 테스트이며 인간존재에 대한 초월 시도이다. 인간존재의 바탕이 되는 3 성(性) 연합군과 흑독한 운명 간의 일전(一戰)이다. 그런 의미에서 도전은 인간의 참모습이다.

도전에 대한 박태준 스탠더드는 세 가지 질문을 하고 있다. 우리는 왜 도전해야 하는가, 무엇에 도전해야 하는가, 그리고 어떻게 도전해야 하는가의 질문이다. 우선 도전의 이유가 분명해야 한다. 도전은 실리를 위한 도전과 명분을 위한 도전으로 나눌 수 있다. 실리도 없고 명분도 없는 도전은 사실 의미 없는 도전이다. 실리와 명분은 개인적인 것일 수도 있고 집단을 위한 것일 수도 있다. 개인적 실리를 위한 도전은 보상이 개인에게 귀착되지만 사회나 국가와 같은 집단을 위한 도전은 그 혜택이 많은 사람들에게 돌아간다. 이런 차원에서 보면, 집단을 위한 도전이 훨씬 값지다고 볼 수 있다. 그러나 도전에는 투자가 소요된다. 모든 투자에는 위험이 따른다. 투자했다가 원금도 못 건질 수 있다는 얘기다. 이러한 위험 때문에 사람들은 도전투자에 대해서 두려움을 느끼고 주저하게 된다. 노력이나 자원, 시간을 투자했을 때 성공할 가능성이 거의 없는 도전을 우리는 '무모한 도전'이라고 말한다. 원하는 결과를 얻을 수 없는데도 선택하여 행동한다는 의미다.

만약 어떤 도전의 성공확률이 100% 확실하다면 그것을 우리는 도전이라고 말하지 않는다. 도전은 개념적으로 적어도 어느 정도의 불확실성, 실패가능성 또는 위험을 내포하고 있다. 실패가능성이 큰일은 어려운 도전 또는 큰 도전이고 그 가능성이 별로 크지 않은 도전은 쉬운 도전 또는 작은 도전이라고 할 수 있을 것이다. 일반적으로 경제학자들이 말하는 "high risk, high return", 즉 위험이 높으면 회수율도 높다는 격언은 도전에도 적용된다. 큰 도전에는 큰 혜택이 따르고 작은 도전에는 작은 보상이 따른다.

도전 중에 가장 아름다운 도전은 다른 사람들을 위해서 큰 도전을 하는 것이다. 결과적으로 사회 전체나 국가가 혜택을 볼 수 있는 성공확률이 낮은 큰 일에 도전하는 경우이다. 개인적으로 엄청난 투자를 해야 하는데 궁극에 가서 개인적으로는 투자한 만큼 보상을 못 받게 되는 경우를 말한다. 이때 개인의 투자는 곧 회수되지 않은 개인적 희생이다. 박태준의 포항제철 건설은 바로 이러한 아름다운 도전에 해당한다. 포항제철 성공으로 많은 한국기업들이 보상을 받았으며, 그에 종사하는 수많은 직원들이 혜택을 받았지만, 박태준 개인은 별 보상을 받은 것이 없다. 이것을 박태준 스탠더드의 최상급으로 친다.

세계의 많은 위인들은 이처럼 아름다운 도전에 성공한 사람들이다.

링컨은 노예해방에 도전하여 성공하였으나 개인적으로는 보상을 받기는커녕 총탄에 목숨까지 잃는 희생을 치러야 했다. 이순신 장군은 절대 열세의 상황에서 불가능할 것 같은 왜와의 격전에 도전하여 멋지게 성공하였지만 결국 전장에서 목숨을 잃었다. 인도의 인디라 간디는 자국의 독립을 위하여 평생을 바쳤지만, 그 대가로 재산을 챙겼다는 기록은 없다. 이들은 모두 최상급의 아름다운 도전의 사례이다.

하지만 21 세기를 살아가는 평범한 사람들에게 무조건 다른 사람들 만을 위해서 도전하라고 강요할 수는 없다. 또 그럴 필요도 없다. 우선 자신의 이익과 혜택을 위해서 도전하는 데서 출발하는 것이 바람직하다. 이 평화의 시대에 자신을 위해서 도전할 줄 모르는 사람이 남을 위해서 도전하겠다고 나서는 것은 위선일 수도 있다. 자신을 위해서 도전할 줄 아는 사람이 다른 사람들을 위해서도 도전할 수 있다. 도전도 습관이다.

실패가능성이 높은 신사업에 도전하여 성공시키는 것은 큰 도전이다. 자본주의 사회에서 사업주가 사업성공의 결과로 큰 보상을 받았다고 해서 아름답지 못한 도전이라고 해서는 안 된다. 오늘날 사업의 성공은 자신만의 성공이 아니라, 사회와 국가의 성공이다. 좋은 기업이 좋은 사회를 만들며, 인류에도 큰 혜택을 줄 수 있다.

마이크로소프트의 빌 게이츠나 애플의 스티브 잡스의 성공적 사업 도전은 영국병에 도전하여 성공한 전 영국수상 대처나 전신마비를 딛고 위대한 물리학자가 된 스티븐 호킹 박사나 마더 테레사 수녀에 못지않게 아름다운 도전이다. 한국식 치킨사업을 시작하여 세계시장에 도전하고 있는 4 조 매출의 BBQ 치킨이나 빵 팔아 2 조 매출을 이룩한 SPC 의 도전도 아름다운 도전이다.

이처럼 도전은 개인의 이익을 위한 것이다. 아울러 그 과정에서 사회와 국가도 혜택을 볼 수 있는 사회에 우리는 살고 있다. 아름다운 도전은 모두에게 이익이 되게 하는 큰 도전을 의미한다. 그렇다면 아름다운 도전은 무엇에 도전하는 것을 말하는가? 30 년 전의 세계와 오늘날의 세계를 비교해보면 너무나 많은 변화를 느낄 수 다. 그만큼 많은 도전이 있었다는 것을 말해준다. 도전은 변화를 가져온다. 인류사회에서 변화가 많은 영역은 도전이 많았다는 것을 뜻하고 변화가 적은 분야는 도전이 적었다는 것을 말한다. 만약 당신이 30 년 전이나 지금이나 똑같이 생각하고 똑같이 행동하고 있다면 도전하지 않은 30 년을 살았다고 볼 수 있다.

만약 어느 국가가 30 년 전이나 금이나 경제상황이 별로 나아지지 않았다면, 도전하지 않았거나 잘못 도전한 결과일 것이다. 그리고 만약 당신이 30 년 전과 똑같은 방식으로 일하고 있다면 그 동안 전혀 도전하지 않은 결과라고 볼 수 있다.

박태준의 도전은 시간적으로 과거, 현재, 미래에 대한 도전이며, 공간적으로는 세계의 경쟁사들에 대한 도전이었고, 실체적으로는 가난과 능과 부패와 안주와 포기에 대한 도전이었다.

도전은 선택이다. 회피하든가 도망갈 수도 있다. 박태준도 마찬가지였다. 너무 힘들고 부담스럽다고 하여 포항제철 건설을 포기하고 다른 장을 선택하든가 중간에 정계로 나가 큰소리 치면서 쉽게 살아갈 수도 있었다. 당시 최고권력자 박정희 대통령에게 한마디만 하면 피할 수 있는 상황이었다.

“못해 먹겠습니다.”

아마도 박 대통령은 다른 사람에게 포항제철 임무를 맡기고 박태준을 정부의 요직에 끌어들이었을 것이다. 만약 그랬다면, 그의 인생도 달라졌을 것이고 개인적으로는 더 편안하고 안락한 미래가 보장됐을 가능성이 높다. 하지만 포항제철 건설은 요원한 일이 되었을 것이다. 대한민국에 박태준 말고도 출중한 리더들이 없는 것은 아니었지만, 그만큼 사심 없이 희생적 열정과 과학적 마인드를 가지고 국가적 임무에 도전할 수 있었던 인물은 많지 않았다.

박태준은 포항제철 건설을 어떤 난관 속에서도 회피하지 않았다. 포항제철 건설을 통해서 그는 침략당한 과거의 수모에 도전하고, 피폐한 현재의 비참함에 도전하며, 희망 없는 대한민국의 미래에 도전하고 싶었던 것이다. 그것은 장엄한 도전이었지만, 현실을 바라볼 때 막연한 도전이었다.

박태준과 그의 동료들의 희생적 도전으로 오늘날 우리는 큰 혜택을 보고 있다. 아름다운 도전이었다. 그의 도전으로 대한민국은 수모와 피폐와 무망의 역사를 극복했으며, 세계는 아름다운, 성공적 도전의 사례를 갖게 되었다. 하지만 하나의 완결된 도전은 또 다른 도전으로 이어가야 한다. 박태준 스탠더드를 배우고 그에 기초하여 다양한, 아름다운 도전의 역사를 만들어 가야 한다.

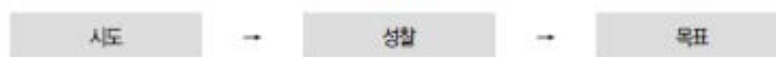
누구나 박태준이 될 수 있다. 세계 어디에서나 박태준 도전 스탠더드를 구현할 수 있다. 도전할 대상을 명확히 하는 데서 출발하자. 사람은 누구나 채워지지 않은 소망, 지울 수 없는 아픔, 헤어날 수 없는 가난, 치유할 수 없는 장애, 극복할 수 없는 한계를 안고 산다. 개인적으로는 작으나마 여기에 도전할 수 있을 것이다. 또한 지구상의 인류는 어디에 살든지 폭력과 압박의 비인간성, 무지의 물가치, 관성의 비효율, 독재의 불합리, 빈부의 불균형, 불신과 불통의 폐쇄성을 목도하게 된다. 이러한 큰 도전에는 한계가 없다. 그렇다면 어떻게 도전하는 것이 바람직한 도전방법인가? 사람마다 개성에 따라 도전의 양상이 크게 다르다. 어떤 사람은 체질적으로 뭐든 새로운 것에 도전하지 않으면 불안해서 못 사는가 하면, 또 어떤 사람들은 안 해본 것에 도전하기보다는 해오던 방식대로 하는 것을 더 선호하기도 한다. 문제는 후자에 있다. 하던 대로만 하는 생활습관, 정해진 길로만 다니는 사람은 존재 자체에서 위안을 찾는 사람들이다.

자신과 가족과 주변사람들과 사회를 향상시키는 노력의 중요성을 인식하지 못하는 수동적 인간이다. 남에게 해를 안 끼치는 것을 최선의 존재방식으로 여긴다. UN 의 FAO 에 따르면 2013 년 세계의 인구가 71 억을 넘어섰고, 그 중에 굶는 사람이 8 억 7000 만 명에 달하며, 매해 치료를 받지 못해 질병으로 죽는 사람들이 2000 만 명이나 된다. 자연재해, 부정부패, 환경오염, 빈부격차, 각종 중독, 스트레스 등 우리가 해결해야 하는 지구촌의 문제들은 모두가 나서기를 기대하고 있다. 이렇게 거창한 문제들이 아니더라도 개인적으로도 도전할 만한 문제들은 너무나 많다. 직장문제, 건강문제, 교육문제, 가정의 화목문제 등을 비롯하여 하고 싶은 일을 실행하는 문제 등 일일이 다 헤아릴 수 없을 만큼 많다. 중요한 것은 자신의 문제에 적극 도전하지 않는 사람은 사회적 문제에도 무관심하다는 점이다. 개인의 수동적 습관은 사회문제를 대하는 태도에도 그대로 적용된다.

그러므로 우리는 도전습관을 길러야 한다. 그러기 위해서는 시도, 성찰, 목표의 세 가지 행동을 강화할 필요가 있다. 우선 뭐든지 시도를 해봐야 한다. 계획을 세우려 하기 전에 시도해 보는 것이 중요하다. 시도하다 보면 학습이 일어나고 그 학습된 것을 성찰해 보면 앞으로 진정 필요한 것, 해보고 싶은 것이 무엇인지를 알 수 있게 된다.

그때 가서 목표를 세우면 된다. 이들을 [그림 2]와 같이 표현할 수 있을 것이다.

【그림 2】 시도, 성찰, 목표



시도는 자주 하는 것이 바람직하며, 성찰은 자기발견에 충실해야 하고, 목표는 자신이 생각하는 것보다 두 단계 정도 높게 세우는 것이 좋다. 시도가 없으면 성찰할 대상이 없으며, 성찰이 없으면 목표가 무의미하다. 박태준 스탠더드는 항상 시도하는 사람을 높이 평가한다.

작은 시도를 많이 하는 사람이 큰 시도에서도 성공할 가능성이 높다.

2008 년 ‘검은 백조’(black swan)라는 개념을 창시하여 미국 증시 폭락을 예측하면서 유명해진 나심 탈렙(Nassim N. Taleb)은 작은 위험에 자주 노출되는 것이 위험에 대한 내성을 높여 궁극적으로 큰 성과를 낼 수 있다고 주장한다. 이것을 ‘실패내성’(anti-fragility)이라고 한다.

즉 작은 시도는 실패해도 큰 손실을 보지 않고 오히려 많은 교훈을 주기 때문에 개인을 더욱 강하게 단련시키는 결과를 가져온다는 뜻이다. 반면에 검은 백조란 개인을 파국으로 몰고 갈 수 있는 갑자기 발생하는 예측치 못한 큰 변화를 말한다. 평소에 작은 시도를 해보지 않은 사람이 갑자기 큰 변화에 필(feel)이 꽂혀 이른바 도전적 목표를 세워 추구하다가 실패하여 패가망신하는 경우를 일컫는다. 백조는 본래 하얀색이지만, 1967 년 호주에서 검은색의 백조가 발견되었다. 즉 존재하지 않을 것, 불가능할 것이라고 인식되는 상황이 실제 발생하는 것을 ‘검은 백조’라고 한다. 경험 없이 막연한 기대를 가지고 큰 도전에 나서는 것을 검은 백조 현상이라고 표현할 수도 있을 것이다.

아울러 성찰은 개인을 성숙하게 만든다. 제대로 도전하기 위해서는 작은 시도를 통해서 성공도 하고 실패도 하면서 스스로의 능력과 다양한 성공/실패의 원인들을 깊이 통찰하는 자세가 필요하다. 실제로 ‘실패내성’을 키우는 것은 바로 이 성찰이다.

실패내성을 키움으로써 도전에 대한 자신감을 얻게 되고 불확실성에 대해서는 나름대로의 노하우도 터득하게 된다.

또한 성찰은 앞서 설명한 무엇이 중요한지를 판단하고 나아갈 방향을 선택하는 데 있어서도 결정적인 역할을 한다. 도전을 하는 데도 정도가 있다. 옳은 일에 도전해야 한다. 무엇이 옳은 일인지를 효과적으로 선택하는 능력은 성찰을 통해서 배양된다.

많은 사람들이 열정을 인생의 중요한 덕목으로 꼽지만, 사실 진정한 성찰이 없는 열정은 매우 위험하다.

우리는 엄청난 에너지를 가지고 대중 앞에서 연설하는 히틀러에게서 열정을 느낀다. 아시아를 지배하겠다고 나섰던 일제 지도자들의 태도에서도 열정을 읽을 수 있다. 하지만 이들은 무수히 많은 사람들에게 극심한 고통을 안겨줬다. 자신에 대한 진정한 성찰이 없었기 때문이다.

성찰이 없는 이성도 다른 사람들에게 큰 해를 끼칠 수 있다. 로마를 불태운 네로 황제가 보여준 것과 같은 걱정적인 감정만이 잘못된 결과를 가져오는 것은 아니다. 아주 냉철하게, 이성적으로 판단하여 결정한 행동이라고 하더라도 마음 속 이기심과 욕심, 그리고 비뚤어진 신념이 성찰로 다스려져 있지 않으면 부정적인 결과를 가져온다. 반도체를 처음 설계한 윌리엄 쇼클리는 자신이 세운 회사의 직원들을 IQ 수준에 따라 차등 대우함으로써 많은 사람들에게 고통을 안겨줬다. 진정한 성찰이 없이는 이성도 제 기능을 발휘하지 못한다. 성찰(reflection)은 철학의 기본 수단이기도 하지만, 범인들이 세상을 사는 데 있어서도 빼놓을 수 없는 지혜창출의 수단이다.

사람은 성찰하는 존재이다. 성찰이 없는 삶은 동물적 본능의 노예가 된다. 공자, 맹자를 비롯한 수많은 현자들이 성찰을 주장했고 마르쿠스 아우렐리우스 등 서양의 사상가들도 성찰하는 삶을 보여줬다. 그러므로 성찰이 없는도전은 방향을 잃은 혜성과 같고 꽃은 화려하나 씨를 맺지 못하는 화초와 유사하다.

끝으로 제대로 된 성찰은 또 다른 시도를 낳고 그 궤적은 담대한 목표에 이끌린다. 성찰의 과정은 곡식을 타작하는 과정과 같다. 쭉정이는 버리고 알곡만 남긴다. 남겨진 알곡, 그 안에 생명의 설계도, DNA가 있다. 목표는 바로 이 생명의 DNA와 같다. 생명으로서의 모든 시도는 그 규모에 관계없이, 태생적으로 목표라는 유전인자를 갖는다. 목표 DNA는 괴물나뭇을 키워내기도 하고 나비나물을 만들어 내기도 한다.

한 가지 분명한 것은 모든 시도는 크든 작든 목표를 갖는다는 것이다.

과거에 파리를 여행하는 사람들은 에펠탑을 보면서 길을 찾았다. 서울 시내를 걷는 사람들은 남산타워를 기준으로 움직였다. 요즘은 네비게이터가 에펠탑과 남산타워를 대신한다.

목표는 네비게이터의 역할을 한다. 목표가 없으면 갔던 길은 찾을 수 있지만, 가보지 않은 길은 찾기가 힘들다. 이처럼 목표는 가보지 않은 길을 가야할 때 등대의 역할을 한다. 그러므로 성찰의 과정에서 목표를 헤아려 정리하는 습관을 기르는 것이 중요하다.

처음에는 작고 비교적 쉬운 목표를 추구하다가 점점 어려운 목표로 수준을 높여 나가는 것이 좋다. 실패내성을 키워주기 때문이다. 시도와 성찰의 사이클(cycle)을 반복하다 보면 자연스럽게 목표의식이 생긴다.

이때 스스로 생각하는 것보다 좀 더 높은 목표를 세우는 것이 좋다. 그래야 도전의 참맛을 느낄 수 있기 때문이다. 작은 뒷산을 오르는 것과 한라산을 오르는 것은 등산의 맛이 다르다. 10킬로미터 단축 마라톤만된 사람은 마라톤 풀코스 완주의 참맛을 모른다.

도전은 사람들이 일반적으로 기대하는 수준과 추구하는 목표와의 간극(gap)에 따라 다른 이름을 갖는다. 그 간극이 너무 클 때는 ‘도박’이라고 이름하고, 그럼에도 불구하고 목표를 달성했을 때는 ‘기적’이라고 부른다.

목표 없이 무조건 도전하는 행동에는 ‘투기’라는 이름을 붙이고, 그렇게 무모하게 했는데도 목표를 달성하면 ‘운’이라 칭한다.

박태준 스탠더드에서는 여러 사람들에게 널리 도움이 되는 큰 도전을 아름다운 도전이라고 했다. 아름다운 도전은 도박, 기적, 운을 추구하지 않는다. 그보다는 ‘계산된 위험감수’, ‘근거 있는 도전’ 그리고 상황에 따라서는 ‘필연적 사명의 수행’ 등이 아름다운 도전의 속성에 더 걸맞다고 말할 수 있을 것이다.

하지만 목표에는 중독성이 있다는 점을 잊지 말아야 한다. 목표에 중독되면 목표 이외의 것을 보지 못한다. 심한 경우에는 목표와 인생을 동일시하게 된다. 목표에 중독된 사람은 인생의 폭이 좁아지고 단기적 성과에만 매달리게 된다. 시속 300km 로 달리는 F1 경주 차의 운전석에 앉으면 시야가 테니스공처럼 작아진다고 한다. 주변은 모두 흐릿해 진다. 목표는 이와 같은 것이다. 목표 이외의 것은 다 흐릿하고 의미 없어진다. 목표에 중독되면 더 좋은 대안이 있더라도 귀를 기울이지 않게 되고 수단과 방법을 안 가리고 목표만 달성하면 된다는 착각에 빠지게 한다.

여기에서 우리는 도전의 세 가지 명제에 대해서 살펴봤다. 왜 도전해야 하는가, 무엇에 도전해야 하는가, 그리고 어떻게 도전해야 하는가의 문제를 다뤘다. 도전은 창의성을 배태한다. 도전하는 자만이 창의성을 발휘할 수 있는 기회를 갖는다.

박태준 도전 테스트

[Guideline]

앞서 제시한 초급, 중급, 고급수준의 도전기준을 제시하면 아래와 같다. 이를 기준으로 리더의 도전수준을 검증할 수 있는 표준행동을 제시하려는 것이 본 테스트의 목적이다.

[수준별 표준행동]

초급	중급	상급
- 현재 상황을 고려한 안전한 목표설정 - 도전에 대한 두려움	- 상황적 도전요구에 대응하는 수준 - 자신 있는 영역에서 도전 시도	- 상황 극복을 위한 주도적 도전 - 전 영역에서 선제적 도전 중시

| 초급도전수준 |

도전도 중요하지만 안전이 먼저다. 달성하지도 못할 목표를 세워놓고 미달하는 것보다 적당한 목표를 세워놓고 초과달성하는 것이 더 인정받는다. 개인적으로 아무리 열심히 해도 상황이 받쳐주지 못하면 달성할 수 없다. 시장의 상황, 회사의 지원, 구성원들의 동기 등 다양한 요소를 고려하여 합리적 목표를 추구하는 것이 좋다.

| 중급도전수준 |

상황이 어렵더라도 조직을 위해서 달성해야 하는 목표수준이 있다.

특히 내가 잘할 수 있는 분야에 대해서는 때로는 과감하게 도전하는 모습을 보여줘야 인정받는다고 믿는다. 하다가 안 되면 할 수 없지만 그래도 시도를 하는 것이 안 하는 것보다 낫다. 도전시도는 조직에 대한 최소한의 도리라고 생각한다.

| 고급도전수준 |

상황은 극복하라고 주어지는 것이다. 누구나 어려운 상황이 있지만, 도전하면 극복할 수 있다는 강한 신념을 가지고 있다. 항상 미리 예측하여 준비하고 분석하고 고민하다 보면 길을 찾을 수 있다. 모든 구성원들이 이러한 주도적 자세를 갖도록 독려하고 동기부여한다.

IV. 사회를 밝히는 융합

1. 박태준 융합 스탠더드

물리학에서는 Fission과 Fusion을 구분한다. Fission은 핵분열을 뜻하고 Fusion은 핵융합을 말한다. 핵분열을 통해서 폭탄을 만들면 원자폭탄이 되고 핵융합 방법을 사용해서 만들면 수소폭탄이 된다. 둘 다 가공할 만한 위력을 갖지만 원자폭탄보다는 수소폭탄이 훨씬 큰 폭발력을 갖는다. 분열의 힘보다 융합의 힘이 몇 배 더 세다는 방증이다.

우리 사회나 기업경영도 마찬가지다. 분열을 통해서보다는 융합을 통해서 더 큰 힘을 얻을 수 있다. 이것은 박태준의 믿음이기도 하다. 그는 항상 좌우상하의 융합, 안과 밖의 융합, 기업과 사회의 융합, 국가와 국가의 융합, 물질과 정신의 융합을 강조했으며 몸소 자신의 신념을 행동에 옮겼다.

박태준 스탠더드의 융합은 외형의 물리적 융합이 아니라 내적 성질의 변화를 초래하는 화학적 융합이다.

기업이란 단순히 물질을 조합하여 계획된 제품을 생산하는 물리적 조직체가 아니라 사람들의 마음과 마음, 이성과 이성, 정신과 정신이 하나가 되는 영적 공동체라는 것이 박태준의 사상이다. 그런 의미에서 박태준 스탠더드의 융합은 초월적 융합이라고 정의된다.

박태준의 초월적 융합 사례는 그의 다양한 행적에서 나타난다. 아래에 간략히 정리하였다.

노사 융합—POSCO에는 노동조합이 없다. 근로자들이 자진해서 노조를 해체했다.

사가(社家) 융합—POSCO는 정말 큰 문제가 생기면 직원들뿐 아니라 직원의 가족들까지 다 참여하여 돕는다. 박태준 회장이 서거했을 때 직원 부인회에서 단체로 조문했던 것이 그 문화적 DNA의 일단을 보여준다. 건설 공기가 늦어져 비상경영을 선포했을 때 직원들의 부인들 까지 다 현장에 나와 같이 일했다.

이념과 이념의 융합—우리나라는 아직도 좌와 우가 대립하고 있다. 박태준은 당시로서는 파격적으로 진보계열의 신문인 한겨레신문을 창간할 때 POSCO를 통해서 출자를 했다.

그 후 POSCO 사외이사에도 진보성향의 인사들을 참여시켰다.

지역과 지역의 융합—경상도와 전라도의 대립은 대한민국의 고질적 문제다. 박태준은 영남 출신이면서도 호남정권이었던 김대중 대통령을 지지하여 총리까지 지냈다. 총리직을 맡고 있을 때도 영·호남 융합을 위해서 다각도의 노력을 펼쳤다.

경영자와 직원의 융합—1977년 제강공장 크레인 운전사의 실수로 톤의 쇳물이 옆질러져 케이블 70%가 전소하여 막대한 피해를 입었다. 당시 필리핀을 방문하고 있던 박태준은 곧바로 귀국하였다. 비행장에 내린 그가 찾아간 곳은 바로 사고를 낸 크레인 운전사의 집이었다. 집안사정이 좋지 않아 야간 근무를 하고 낮에 다른 일로 부족한 수입을 충당하고 있었다는 사실을 안 그는 전 직원의 경제사정을 살펴 도움이 필요한 직원들을 돕는다. 이뿐 아니다.

포항제철 건설 초기에는 공장을 짓기도 전에 한일은행에서 신용으로 용자를 받아 직원들의 주택부터 멋지게 지어 분양했다. POSCO 는 오늘날도 복지시설이 세계 최고 수준이다. 경영자와 근로자의 융합 철학을 보여주는 사례이다.

가족 간의 융합—박태준이 가족에게 준 마지막 유언은 ‘화목하라’였다. 초월적 융합은 보이지 않는 것들의 융합에 초점을 둔다. 어느 모임에서 남자 5 명에 여성 5 명이 더해졌다고 해서 초월적 융합이 일어났다고 할 수는 없다. 열연코일을 생산하던 철강회사가 냉연코일까지 생산하게 되었다고 해서 초월적 융합이라는 이름을 붙일 수는 없다. 초월적 융합이란 물과 기름이 화학적으로 반응하여 제 3 의 신물질로 재탄생하는 것과 같이, 근본의 융합이요 성질의 하나됨을 의미한다.

같은 논리를 인간사회에 적용하면, 엄청난 힘을 갖는 초월적 융합이란 가치의 융합, 마음의 융합, 정신의 융합을 내용으로 한다. 인간사회에서 가치와 마음과 정신이 하나로 융합되면, 좌파와 우파가 하나가 되고 영남과 호남이 조화를 이룰 수 있게 되며, 조직사회에서 위와 아래가 한 방향을 바라보게 된다. 즉 겉으로 드러나는 표면적 갈등과 분열은 그 근저에 깔려 있는 가치와 마음과 정신을 융합시켜야 큰 힘을 발휘할 수 있다. 가치와 마음과 정신이 하나가 되면 의견이 달라도 서로를 인정하게 되며, 상대가 싫어도 일정한 선을 넘지 않고 존중하게 된다. 오늘날 벌어지고 있는 우리 사회의 대부분의 문제는 바로 이 세 차원의 융합이 안 되고 있기 때문에 발생하는 문제들이다.

박태준 스탠더드는 가치, 마음, 정신이 하나로 융합된 상태를 상급수준으로 친다. 사실 박태준이 추구했던 가치, 마음, 정신의 융합은 말처럼 쉬운 일이 아니다. 이들은 각 개인의 자유선택에 달려 있는 요인들이기 때문이다. 힘으로 압박하고 권력으로 강제한다고 해서 가치가 통합되고 마음이 하나가 되며 정신이 통일될 리가 없다. 모두가 개인이 스스로 결정하는 것이다.

하지만 기업은 정해진 기간에 많은 일들을 체계적으로 처리해야한다. 계획을 실행하고 목표달성을 위해서 경쟁사들보다 더 빨리 더 열심히 뛰어야 한다. 문제는 여기에 있다.

가치, 마음, 정신의 융합을 위해서는 각 개인의 자기결정이 필수적인데 기업의 속성은 각 개인이 스스로 돌아올 때까지 기다릴 수 없는 것이다. 특히 박태준에게 주어진 제철소 건설의 임무는 당시 상황으로 보아 실패할 수 없는 민족 프로젝트였다.

여기에 리더십의 마력이 있다. 진정한 리더십은 모순된 두 개의 대안을 예술적으로 통합하는 능력이다. 서로에 대해서 적대감을 갖고 있는 양측의 입장을 조율하여 하나의 가치, 마음, 정신 아래 함께 서도록 만드는 역량이다.

생각이 다른 사람들이 같은 버스를 타도록 인도하는 기술이다.

그렇다면 우리는 가치의 융합, 마음의 융합 그리고 정신의 융합을 어떻게 초월적 수준으로 달성할 수 있는가? 이에 대해서 알아보자.

가치융합이란 서로 다를 수 있다는 것을 아는 데서 출발한다. 내 생각이 옳고 네 생각은 그르므로 너는 내 생각을 옳다고 인정하고 자신의 잘못된 생각을 반성해야 한다고 고집하면 가치융합은 이룰 수 없다.

마음의 융합이란 인류 보편적 인간애에 기초한다. 능력, 출신, 외모, 빈부, 조직에서의 상하 그리고 가치관 차이를 떠나 한 인간으로서 상대방을 존중하는 마음을 뜻한다. 또한, 정신의 융합은 같은 목표, 같은 방향을 함께 바라보는 상태를 말한다. 한 조직의 구성원들이 모두 다른 목표를 추구하면 그 조직은 힘을 받을 수 없다. 정신의 융합은 조직의 목적과 성과목표에 대한 공동의 사명감을 구축하는 것이라고 정의할 수 있다.

이 세 가지 융합 중에서 하나만 제대로 이뤄도 칭송받는다. 예를 들어, 넬슨 만델라 남아프리카공화국 대통령은 흑인으로서 백인들을 용서함으로써 백인과 흑인 간의 가치융합을 이뤄낸 리더였다. 에이브러햄 링컨 미국 대통령은 노예상태에 있던 흑인들을 해방시킴으로써 마음의 융합을 이뤄낸 인물이다. 그리고 베트남의 호찌민은 프랑스와 미국을 물리칠 수 있는 베트남의 정신적 융합을 성취한 영웅이다. 셋 중하나의 융합만 이뤄도 큰 성과라는 것은 곧 융합이 얼마나 힘든 과업인지를 말해준다.

융합은 몇 가지 단계를 거쳐 이뤄진다. 융합을 위한 첫 단계는 다리를 놓는 것(bridge-building)이다. 교류의 빈도를 높이든가 상대방에 대해서 더 많이 생각하는 데서 출발한다. 교류나 상대방에 대한 생각이 없으면 융합은 일어날 수 없다. 우연한 융합이란 존재하지 않는다. 여당이 야당을 만나고, 남편이 아내를 생각하며, 상사가 부하와 교류하는 데서 출발하는 것이다. 교류하고 생각하면 융합할 수 있는 기회가 생긴다. 그러므로 세계를 하나로 융합하고 싶은 사람은 여러 나라를 많이 다니는 것이 중요하며, 부하와 하나가 되고 싶은 상사는 생각하고 만나는 기회를 늘려야 한다. 교류하고 생각하다 보면 서로를 이해하게 되고, 이해가 깊어지면 공감하는 부분이 생기게 되며, 바로 이 공감이 융합의 단초가 된다.

다리 놓기가 잘 안 되는 것은 옛날에는 통신수단 등 물리적 문제가 가장 큰 이유였지만, 전 세계인이 전파와 사이버공간으로 연결돼 있는 오늘날과 같은 디지털 시대에는 마음이 문제의 원인이다. 사람의 마음은 기본적으로 두 가지 욕망에 의해서 움직인다. 하나는 ‘자기보호욕망’이고 다른 하나는 ‘남들보다 우월하고 싶은 욕망’이다. 자기보호욕망은 자신의 자존심을 지키고 싶은 욕망을 의미한다. 사람은 누구나 존중받기 위해서 태어났다. 자기 자신이나 자신이 가진 생명, 물질, 지위, 가족, 사랑하는 사람에 대해서 보호하고 싶은 욕망을 갖고 있다. 그래서 우리는 자신을 공격하는 사람들을 적으로 규정하고 자기보호에 들어간다. 그러므로 상대방을 자신의 적이라고 규정하고 나면, 교류가 끊기고 좋은 생각보다는 나쁜 생각이 마음을 지배하게 된다. 즉, 다리가 끊기는 것이다.

아울러 사람들은 다른 사람들보다 더 많이 갖고 싶어 하고 더 잘한다는 평가를 받으려 하며, 더 높은 곳을 차지하고 싶은 ‘우월욕망’을 갖고 있다. 그래서 여성들은 연예인보다 더 예쁘다는 말을 들으면 뭘 듯이 기뻐하고 자식이 남들이 우러러보는 최고의 대학에 입학했을 때 은근히 자랑하고 싶어지는 것이다.

사람들은 자신의 우월욕망을 충족 시키지 못할 때 좌절하고 실망한다. 그러므로 다른 사람들과 융합의 다리를 놓으려는 사람은 상대방의 우월욕망을 충족시켜주는 것이 상대방의 마음을 열도록 하는 가장 효과적인 방법이다. 아무리 적대감을 갖고 있는 상대라고 할지라도 자식의 대학입학을 진심으로 축하해주고 부러워해주는 사람에게 모질게 대하지는 못한다. 반면에 잘난 척하고 ‘너보다 잘났다’고 과시하는 상대에게 마음의 문을 열지 않는 것은 당연한 일이다.

요컨대, 융합의 다리를 놓기 위해서는 일차적으로 상대방에게 적이 아니라는 느낌을 주어 ‘자기보호욕망’이 발현되지 않도록 해야 하며, 그 다음으로는 ‘우월욕망’을 자극하여 친밀감을 느끼게 하는 것이 좋다.

융합의 제 2 단계는 소통하는 것이다. 만나고 생각하는 것이 외출하기 위해서 좋은 옷을 차려 입는 것이라면, 소통은 밖으로 나가는 것을 뜻한다. 소통은 방 안에 존재하는 것으로는 할 수 없다. 밖으로 나가 자신을 보여줘야 소통이다. 즉, 다리가 놓였으면 실제로 왕래가 있어야 다리를 놓은 의미가 살아난다.

소통은 다름과 같음을 확인하는 것이다. 상대방과 비교하여 나와 같은 점이 무엇이고 다른 점은 무엇인지를 깊고 넓게 알아가는 과정이 소통이다. 많은 사람들은 상대방에 대해서 이처럼 깊고 넓게 알아가는 소통의 과정을 귀찮아하든가 부담스러워 한다. 그래서 대충 상대방의 생각과 마음과 행동을 추측하여 자기중심적으로 결론을 내려버리고 그에 입각해서 일격을 가한다. 왜 나를 싫어 하나고, 왜 그런 바보 같은 생각을 갖고 있냐고, 그리고 왜 그렇게 이기적이냐고. 세상 사람들 간에 발생하는 대부분의 갈등은 이러한 이유 때문에 발생한다. 소통에는 감정소통, 이성소통 그리고 영감소통의 세 가지가 있다. 기분, 느낌, 사랑, 분노, 놀라움 등 감정을 표현하는 것을 감정소통이라고 하고, 사실의 전달, 설명, 설득, 논리적 대화 등은 이성소통에 해당한다. 한편, 영감소통(inspirational communication)은 미래, 비전, 희망, 꿈에 관련된 소통을 말한다. 한 조사에 따르면, 한국인들은 특히 감정소통을 많이 한다(64%). 반면에 영감소통은 0.1%도 안되는 낮은 빈도를 보였다. 한국어만큼 감정 관련 어휘들이 발달한 언어도 드물다.

예를 들어, ‘섭섭하다’, ‘내 말이 말 같지 않냐’, ‘짤하다’, ‘한이 맺혔다’, ‘놀고 있네’, ‘애뜻하다’, ‘마음이 시리다’ 등의 감정관련 어휘들은 영어나 중국어 등 외국어로 정확히 번역이 안 된다. 한 민족의 언어는 그들이 살아가면서 주의를 집중하고 있는 것을 중심으로 발달하게 된다. 필리핀 사람들은 쌀을 표현할 때 거의 200 가지가 넘는 어휘를 사용한다고 한다. 쌀과 벼에 관심이 많기 때문이다. 같은 맥락에서 한국어에 감정관련 어휘가 매우 세분화되어 있는 것은 한국인들이 감정을 그만큼 중시한다는 증거라고 볼 수 있다. 한편 영감소통의 빈도가 지나치게 적은 것도 또 다른 특징이다. 한국인들은 미래에 무디다. 5 년 뒤 미래의 200% 보상보다 현재의 100% 보상을 더 선호한다. 특히 요즘 대학생들에게 미래의 희망을 물어보면 제대로 답하는 학생들이 많지 않다. 어디든 좋은 회사에 취직만 할 수 있다면 그 업종이 무엇이든, 그 회사에 들어가서 무슨 일을 하게 되든 상관하지 않는다. 그것은 나중에 생각할 문제라고 생각한다. 한국인들이 잘하는 것은 압박과 좌절에 대한 저항이고 회복이지 미래를 스스로 설계하여 주도해 나가는 것이 아니다. 그러므로 소통의 과정에서도 미래를 주제로 한 내용보다는 현재의 문제를 어떻게 해결할 것인가에 더 치중한다. 호프스테드(Hofstede)의 50 개국 비교연구에 따르면, 한국인들의 불확실성 회피성향이 매우 높게 나타났다. 불확실한 미래에 집중하기보다는 확실한 현재에 더 몰입한다는 증거라고 볼 수 있다. 감정소통이 비정상적으로 높고 영감소통이 지나치게 낮다는 것은 결국 융합을 위한 소통이 효과적으로 이뤄질 수 없는 조건을 갖췄다고 해석될 수 있다. 융합을 하기 위해서는 감정을 자제하고 win-win 할 수있는 미래지향적 태도를 갖는 것이 중요하다. 한국인들의 가치, 마음, 정신을 융합하는 것이 그만큼 힘들다는 얘기가 된다. 박태준이 좌와 우를 융합하고, 빈자와 부자를 하나 되게 하였으며, 영남과 호남을 화합시키기 위해서 진력했다는 것은 이런 의미에서 더욱 빛난다. 박태준스탠더드를 구현하려는 리더들은 이 험난한 조건들을 극복할 수 있는 남다른 역량과 의지를 갖춰야 한다는 방증이기도 하다.

셋째 단계는 숙성(또는 지속성)이다. 너무 급격히 가까워지려고 노력할 필요는 없다. 그런 대쉬(dash)가 오히려 갈등을 키운다. 그보다는 오히려 차분히 교류와 생각과 소통의 빈도와 깊이를 이런저런 이유를 들어 늘려가는 것이 중요하다.

이유가 있어서 만나고 이유가 없어도 생각하는 데서 융합의 씨앗은 발아하게 된다. 이러한 노력을 계속하다보면 자연스럽게 상대방도 나를 이해하게 되고 나도 상대방에 대해서 더 깊고 넓게 이해하게 되는 결과를 가져온다. 한국인들은 ‘미운 정, 고운 정’이라는 표현을 자주 쓴다. 지속적인 교류와 생각과 소통은 미움을 확인하는 계기가 되기도 하고 고움을 아는 기회를 제공하기도 하지만, 서로 간에 ‘정(情)’을 숙성시킬 수 있는 시간과 무대를 마련해 준다. 사람들 간의 숙성된 정은 인위적으로는 꿀을 수 없는 놀라운 접착력을 갖는다. 이것이 융합이다.

술을 좋아하는 외국인들이 한국에 왔을 때 가장 인상 깊게 여기는 것이 폭탄주라고 한다. 주류 소비량 세계 1 위를 다투는 한국인들의 폭탄주는 끊임없이 진화해왔다. 맥주에 양주를 타서 마시던 버릇이 최근에는 소주를 타서 마시는 것으로 진화했다. 최근에는 맥주에 양주나 소주와 함께 레드와인을 타서 마시는 ‘T-bone 스테이크’와 같은 새로운 종류로 진화해 가고 있다.

비빔밥이나 찌개처럼 음식을 섞어 먹는 것에 능한 한국인들에게 술을 섞어 마시는 것은 전혀 이상한 일이 아니다.

어쩌면 섞고 비비고 끓이는 습관은 한국인들의 독특한 심리적 DNA 를 반영하고 있는 것이라고 볼 수도 있다. 이 DNA 가 사람과 사람의 관계에 있어서도 지배력을 발휘해 왔다. 한국인들의 섞고 비비고 끓이는 습관은 ‘숙성’으로 완성된다. 한국인들은 오래 고통 받았지만 잘 견뎌냈다는 것을 자랑스럽게 여긴다. 음식도 오래 끓인 것을 높이치고 된장, 간장, 고추장, 김치도 오랫동안 묵혀야 금딱지가 붙는다. 소뿔을 10 시간, 20 시간 ‘푹 고아’ 먹는 민족은 지구상에 한국인밖에 없다. 오래 끓이든가 숙성시켜야 ‘깊은 맛’을 느끼는 것이 한국인들이다. 이것은 인간관계에 있어서도 마찬가지다. 한국인들은 관계가 깊다는 것을 가깝다는 것보다 더 높이 친다.

영어에는 ‘close relationship’이라는 표현은 있어도 ‘deep relationship’이라는 표현은 잘 쓰지 않는다. 부연하면, 가깝다는 것은 물리적 개념이지만, 깊다는 것은 화학적 개념이다. 처음 만난 사람과 급속히 가까워지기 위해서 인사불성이 되도록 폭탄주를 마시는 것은 짧은 시간 안에 관계를 숙성시키기 위한 노력으로 볼 수 있다. 상대방과 깊은 관계를 발전시키고 싶는데 시간이 부족할 때 한국인들은 비정상적 이벤트를 연출한다.

그 방법 중 하나가 폭음이다. 한국인들은 ‘누구와 밤새 술을 마셨던 사이’라는 것을 훈장처럼 얘기한다. 그만큼 관계가 숙성되었다는 것을 자랑하고 싶은 마음에서 쓰는 말이다. 어느 한국 대기업 임원은 부하들과 함께 밤늦게까지 술을 마시고 모두 자기 집에 데려다가 함께 잠을 재우는 것을 자랑한다. 그만큼 깊고 숙성된 관계라는 것을 훈장처럼 얘기 하곤 하였다.

숙성은 다름과 편견을 녹여 융합을 이루는 중요한 수단이다. 좌파와 우파 간에도 서로 숙성된 관계가 형성되면 비판을 자제하게 되고 영남과 호남 사이에도 관계의 숙성은 서로 호감을 갖게 한다. 숙성융합은 각기 다른 가치와 마음과 정신을 큰 술에 넣고 고아낸 뼈 국물과 같은 것이며 폭탄주, 짬뽕, 섞어찌개, 묵은 김치, 두루치기, 부대찌개 등과 같은 속(屬)에 속한다. 관계가 숙성되면, 날카로운 비판이 무뎌지고 팍팍한 마음이 누그러지며 추구하는 목표와 목적을 위하여 마치 경조사에 축의금이나 부조금을 들고 참여하듯이 관계를 생각해서 동참해 준다.

이상에서 우리는 박태준 스탠더드의 융합개념을 살펴봤다. 융합은 가치융합, 마음융합 그리고 정신융합을 내용으로 하며, 다리놓기, 소통 그리고 숙성 등 세 가지 프로세스를 거쳐 완성된다고 주장하였다. 융합이란 모든 것을 섞어 새로운 경지, 새로운 국면 그리고 새로운 질서를 창조하는 것이다. 박태준은 민족적 사명감을 가지고 이를 완성해 낸 걸출한 리더이다.

본래 융합은 자연의 이치이다. 모든 자연현상은 다른 것끼리는 서로 끌리는 속성을 갖고 있다. 그래서 양극(+)은 음극(-)을 만나면 서로 끌리게 되고, 동쪽에서 뜬 해는 서쪽을 향해서 나아가게 되는 것이다. 끌림의 정도가 일정한 범위를 벗어나지 않으면 질서가 유지되지만, 갑자기 끌림의 강도가 약해지든가 강해지면 질서가 깨지게 된다.

아무 관계가 없는 것 같은 존재들 간에도 보이지 않는 원가를 주고 받으면서 융합의 과정을 밟는다. 가장 경이로운 것은 소위 ‘보호색’의 탄생이다. 푸른 보리밭에 사는 메뚜기는 푸른색을 띠고 바다 밑 모래 속에 사는 모래무치는 모래와 똑같은 색깔을 띤다. 진화론에서는 오랜세월을 거쳐 생존을 위해 스스로 닮아갔다고 설명하지만, 그 변화의 과정과 내용은 설득력 있게 제시하고 있지 못하다.

진화론자들의 선택론(selection theory)에서는, 본래는 여러 색깔의 모래무치가 있었는데 그 중에서 모래와 같은 색깔의 모래무치만 생존할 수 있었다고 설명한다. 하지만 다른 관점의 설명도 가능하다. 즉, 보호색은 모래무치와 자연 간에 모종의 교통이 있어 그 영향으로 비슷한 색깔을 띠게 됐다고 볼 수도 있는 것이다. 모래나 자연이 주변의 생물들에게 보이지 않는 모종의 물질이나 가스, 또는 입자, 아니면 어떤 영적 매체를 생성, 방출하는데 이의 영향을 받은 모래무치가 비슷한 색깔을 띠게 되었다는 설명이다. 확률적으로 봤을 때, 전자의 선택론보다는 후자의 교통론이 더 가능성이 높다고 본다.

자연에서 서로 영향을 주고받으면서 교통하는 사례는 어렵지 않게 발견된다. 예를 들어, 익지 않은 감을 익힐 때 옆에 사과를 두면 빨리 익는다. 사과가 생성, 방출하는 에틸렌 가스 때문이라고 한다. 사과 이외에도 에틸렌 가스를 많이 방출하는 채소와 과일로서는 브로콜리, 복숭아, 청매실, 멜론, 아보카도 등이 있다고 한다. 오이나 키위, 배추, 파슬리 등은 감과 마찬가지로 에틸렌 가스의 영향을 많이 받는 생물들이다.

더욱 놀라운 것은, 여러 방송에도 나온 적이 있지만, 계속 칭찬을 받고 자란 식물이 욕을 들은 식물보다 더 발육이 좋다는 실험결과이다. 양파를 컵에 넣어 발아시키는데 한쪽 양파에게는 칭찬을 해주고, 다른쪽 양파에게는 욕을 했더니 칭찬 들은 양파가 훨씬 빨리 자라더라는 실험이었다.

뿐만 아니라, 빵과 같은 음식도 칭찬을 들은 빵은 좋은 곰팡이를 생성시켰지만, 욕을 먹은 빵은 나쁜 곰팡이를 생성시켰다. 이것은 서로 간에 모종의 교류나 교통매체의 존재를 인정하지 않고서는 설명할 수 없는 현상이다.

이러한 교통현상은 리더와 추종자들 간의 관계에도 적용될 수 있다

고 본다. 리더가 어떤 향기, 어떤 이미지, 어떤 영매를 뿜어내는가에 따라 추종자들이나 주변사람들이 영향을 받는다. 이것은 융합을 제대로 하기 위해서는 리더가 융합할 수 있는 자격과 조건을 갖춰야 한다는 것을 의미한다. 박태준은 한쪽에 치우친 삶을 살지 않았기 때문에 융합 리더의 자격과 조건을 갖추고 있었다.

박태준 융합 테스트

[Guideline]

앞서 제시한 초급, 중급, 고급수준의 융합기준을 제시하면 아래와 같다. 이를 기준으로 리더의 융합수준을 검증할 수 있는 표준행동을 제시하려는 것이 본 테스트의 목적이다.

[수준별 표준행동]

초급	중급	상급
-수평적 융합보다 수직적 조화 중시, 봉합위주 -다른 사람의 융합노력에 수동적 참여	-업무적 필요에 따라 협력/물리적 융합노력 -제한적 주도	-다양한 계층 간 화학적 융합추구 -매사에 적극적 융합주도

| 초급융합수준 |

일단 말이 안 나게 하는 것이 중요하다. 갈등이 있더라도 표면 위로 떠오르게 하면 안 된다. 특히 윗사람과의 융합은 조직에서 가장 중요하다. 다소 불만이 있더라도 참고 윗사람의 의중에 맞춰가는 것이 좋다. 쓸데없이 갈등을 유발하는 것은 좋지 않다. 다른 사람이 융합문제를 제시하면 적당히 따라준다.

| 중급융합수준 |

한국은 관계중심의 사회다. 언제 어떻게 될지 모른다. 평소에 원만하고 모나지 않게 관계를 잘 유지해둬야 한다. 특히 업무적으로 조율, 조정, 협의해야 하는 상황에서 너무 원칙만 내세우지 말고 적당히 타협하는 지혜가 필요하다. 항상 좋은 사람이라는 평가를 받지만, 내가 이 자리를 떠나고 나면 다시 시작해야 한다.

| 고급융합수준 |

필요를 느끼기 전에 먼저 융합을 주도하려고 노력한다. 최고의 성과는 최강 융합의 결과이지 필요에 따라 적절히 조율한 결과로 얻어지는 것이 아니다. 만나고 돕고 묻고 엮는 과정에서 새로운 아이디어가 생겨나고 시너지창출의 기회가 보인다. 조직경영이란 다양한 개인들을 수직, 수평적으로 융합하는 기술이다.

V. 국가를 섬기는 예지

1. 박태준 예지 스탠더드

사람은 두 개의 눈을 갖고 태어나지만, 시력이 사람마다 다르다. 어떤 사람은 먼 것을 잘 보고 또 어떤 사람은 가까이 있는 것을 잘 본다.

근시가 있고 원시가 있다. 하지만 멀리 보고 가까이 보는 성향은 생물학적 시력의 문제에만 해당하는 것은 아니다. 눈으로 보는 것을 넘어 마음으로 읽고 머리로 내다보는 능력도 사람에게 주어진 능력이다. 어떤 사람은 10년 후를 내다볼 줄 아는 반면, 다른 사람들은 한치 앞도 내다볼 줄 모르는 근시안을 갖는다. 이것을 우리는 예지(銳智)라고 부른다. 특히 기업 경영을 책임진 리더들의 예지를 '전략적 예지'라 일컫는다.

박태준은 먼 미래를 내다보는 탁월한 전략적 예지를 갖춘 인물이었다. 아래의 몇 가지 대표적인 사례들이 이를 말해준다.

(1) 1970 년 포항제철의 생산규모를 어느 수준으로 해야 하는가를 결정할 때의 일이다. 일본의 기술협력단장이던 아리가는 200~300 만 톤정도의 규모로 보았다. 하지만 박태준은 1000 만 톤을 계획했다. 아리가가 제안한 규모보다 네다섯 배에 이르는 규모였다. 결과적으로 박태준이 옳았다. 만약 그때 아리가의 예상대로 소규모 제철소 설계도로 건설했다면 1970~80 년대 한국의 고도성장은 기대하는 성과를 거두지 못했을 것이다.

(2) 1973 년 12 월, 포항제철 2 기를 건설하기 직전의 일이었다. 당시 김대중 납치사건이 일본에서 터져 일본산업계의 포항제철에 대한 협력이 중단될 위기에 처했었다. 그들의 포항제철 2 기 건설참여가 불투명 해졌다. 이때 박태준은 무조건 독일로 떠난다. 1 기 건설할 때는 주로 일본 업체들이 참여했었지만, 이번은 유럽철강사들이 설비 판매에 참여하게 된다는 신호(signal)를 일본 업체들에 보내기 위한 제스처였다.

이 조치는 박태준의 의도대로 일본 업체들의 시기심과 위기의식을 촉발했다. 결국 일본정부는 포항제철에게만 예외를 인정해줘 일본, 오스트리아, 독일 등 다양한 철강사들이 참여하는 경쟁 입찰을 성사시킬 수 있었으며, 이를 통해서 포항제철은 ‘최저비용, 최고품질’ 목표를 달성할 수 있게 되었다.

(3) 1977 년의 일이다. 박태준은 회사가 성공하게 되면 해외의 협조를 기대하기 힘들어질 것이라는 것을 예측하고 기술의 포철화를 끊임없이 추구하게 된다. 해외연수를 강화하고 기술연구소를 건립한 것도 이러한 맥락에서 이뤄진 것이다. 결국 이러한 노력을 통해서 기술자립도를 앞당겨 달성하는 계기가 되었다.

위에 제시한 세 가지 사례들은 모두 박태준의 전략적 예지의 수준을 말해준다. 그는 항상 미래를 예측하여 미리 대응하기 위해서 노력했다. 미래를 내다본다는 점쟁이들도 두 가지 종류가 있다고 한다. 한 유형은 신 내림을 내세우는 유형이다. 이들은 미래를 분석의 대상으로 보는 것이 아니라 신의 계시를 통해서 예측하려는 특징을 갖는다.

신이 내년에 큰 정변이 일어난다고 했다, 김정은이 내년 12 월에 죽는다고 내게 계시했다는 등 과학적 근거가 전혀 없는 예측을 쏟아낸다. 이러한 계시성 예측에 대해서는 아무도 진위를 판단할 수 없다. 만약 그 계시가 틀렸다고 해도 신 내림 점쟁이들은 얼마든지 변명할 여지가 있다. 자신은 그냥 신의 소리를 전했을 따름이라고 발뺌하면 그만이기 때문이다. 또 다른 점쟁이 유형은 분석형이다. 이들은 여러 가지 논리적 근거를 제시하면서 미래에 일어날 일에 대한 예측을 내놓는다. 예를 들어, 김정은이 오래 못 살 것이다. 왜냐하면, 그의 아버지 김정일도 뇌출혈로 사망했고 할아버지 김일성도 순환기계통에 병을 앓았으며 그의 어머니 고영희도 협심증이 있었는데, 그러한 순환기계통의 DNA 를 물려받은 김정은도 술과 담배에 절어 있으므로 오래 살지 못할 것이라는 분석이다. 아니면 사주팔자의 분석틀을 활용하여 특정인의 운명을 말하기도 한다. 이들은 예측이 틀리게 되면, 모든 책임을 뒤집어쓴다.

기업경영에서 미래를 예측하는 데 있어서도 이와 비슷한 두 가지 유형이 있다. 즉 신 내림과 같이 자신의 직관이나 축(蜀)에 의존하는 스타일과, 여러 자료와 정보에 근거하여 예측하는 분석형 스타일이 그것이다. 하지만 경영자들이 점쟁이와 다른 점은 축에 의하든 분석에 의하든 결과에 대해서 책임을 져야 한다는 점이다. 어찌 보면 축이나 직관적 판단에 의한 의사결정의 책임이 더 무겁다. 분석에 의해서 예측했을 때는 책임소재가 자료의 부정확성이나 상황의 급변 등으로 분산될 수 있다. 하지만 직관에 의한 결정은 예측이 틀렸을 때 모든 책임이 결정을 한 사람의 부실한 직관, 믿을 수 없는 축으로 귀결된다. 또 한 가지 중요한 점은 오늘날의 대기업들은 워낙 환경이 복잡하고 급변하기 때문에 단순히 최고경영자의 직관에만 의존하기 힘들어졌다는 것이다.

그러므로 거의 모든 대기업 의사결정자들은 많은 자료와 데이터를 활용한다. 그 바탕 위에 자신의 직관을 적용한다. 박태준은 기본적으로 분석형 리더였다. 전공도 엔지니어링이었기 때문에 매사에 분석적·과학적 접근을 중시한다. 미래를 예측하는 데 있어서도 막연한 직관이나 단순한 견해를 배격하고 철저한 분석과 다양한 정보에 의존한다. 분석된 자료가 자신의 직관과 배치될 때는 더 많은 자료를 수집하고 더 깊이 분석하여 최종 결정을 내리는 스타일이다.

예측정확성을 높이기 위해서 박태준은 끊임없이 공부하고 고민하고 많은 사람들의 의견을 듣는다. 물론 때에 따라서는 직관이 먼저 제시되기도 하지만 나중에 반드시 분석과 재분석이 뒤따른다. 직관적 판단만 가지고 최종 의사결정을 했던 경우는 없다.

오늘날의 기업경영에 있어서는 이러한 태도가 바람직하다. 특히 한번의 투자가 회사의 운명을 결정할 정도로 규모가 크고 그 영향이 장기적인 철강업과 같은 경우, 분석-직관-심층분석의 3 단계 예측법은 필수적이라고 할 수 있다.

분석적 예측은 대부분의 성공한 리더들이 채택하고 있는 방식이다.

예를 들어, 애플(Apple)을 창업하여 전 세계의 시장 판도를 뒤흔들었던 스티브 잡스도 분석형이었다. 그는 스마트폰을 내놓을 때 뒷면을 하얀색으로 하는 아이디어를 얻었다. 우리는 흔히 흰색은 다 똑같은 흰색이라고 생각하기 쉽지만, 그는 색 전문가들의 도움을 얻어 흰색의 종류를 10,000 개로 분류해내고 이들 중에서 어떤 흰색이 스마트폰 뒷면 색으로 사용자들에게 가장 어필할지를 스스로 찾아내느라 1 주일 밤을 꼬박 밤을 새웠다고 한다. 이것을 스티브 잡스의 열정, 치밀, 완벽주의를 보여주는 사례로 해석할 수도 있지만, 분석적 예측의 사례로 볼 수도 있다.

삼성의 창업주 이병철은 불치병에 걸려 병실에 있으면서 내세가 궁금했던 모양이다. 카톨릭 신부를 초빙하여 내세에 대하여 묻고 또 물었다고 한다. 그 문답을 모아 낸 책이 『백만장자의 마지막 질문』(김용규, 2013)이다. 자신의 내세를 단순한 신앙적 믿음으로 처리하기 보다는 분석적으로 이해하려 했던 것이다. 이병철도 박태준과 마찬가지로, 경영을 함에 있어 매사에 분석적으로 의사결정을 했던 리더로 평가받고 있다.

그렇다면, 리더의 전략적 예지는 어떻게 얻어지는가? 이에 대해서는 몇 가지로 정리될 수 있을 것이다. 첫째, 내일을 생각하는 삶을 살아야 한다. 오늘 일에만 매달려 있으면 내일을 봐야 한다는 책무감을 못 갖게 된다. 내일에 대한 의무감이 없으면, 일상생활에서 ‘예지’ 자체가 불필요하다. 사람의 능력은 필요한 쪽으로 발달하게 되어 있으므로 내일을 중시하는 자세는 예지를 키우는 원동력이 된다.

내일을 생각하는 사람은 생명이 길다. 오늘 뿌린 씨앗이 때가 되면 싹을 틔우고 꽃과 열매를 맺을 것을 기대하기 때문이다. 기대감과 기다림은 삶에 큰 동력을 부여한다.

시골 농부들이 도시 사람들보다 오래 사는 이유는 농촌이 도시보다 공기가 더 맑고 스트레스를 덜 받기 때문이기도 하지만 못지않게 중요한 이유는 바로 기대감과 기다림의 삶을 살기 때문이다. 세계적으로 전쟁의 와중에 자녀를 잃은 부모들이 많았다. 그들 중에서 자녀의 사망소식을 접한 부모들은 그 충격으로 일찍 돌아가신 분들이 많았지만, 생사를 모르는 행방불명된 자녀를 둔 부모들은 평균 수명이 훨씬 길었다고 한다. 기다림과 기대감 때문이다. 내일을 기다린다는 것은 소망을 갖게 하고 소망은 생명의 원동력이 된다.

내일을 생각하는 삶을 사는 사람은 항상 계획하고 준비한다. 박태준이 POSCO 회장으로 있을 때 도쿄지사장의 큰 역할 중 하나는 매달 새로 나온 책을 사서 회장에게 우송하는 일이었다고 한다. 그는 많이 읽고 많이 만나고 깊이 고민하고 철저히 준비하는 스타일이었다. 내일을 중시하는 삶을 살았기 때문이다. 역사학자들이 역사를 연구하는 주된 목적은 과거의 영광에 감탄하기 위한 것도 아니고 현재의 문제에 대한 해법을 찾으려는 것도 아니다. 그들의 일관된 목적은 과거의 역사를 통해서 미래를 내다보기 위함이다.

둘째, 자신의 생각을 거울에 비춰봐야 한다. 사람들 중에는 한 가지밖에 모르는 사람들이 있다. 폭 넓게 생각할 줄 모르는 시야가 좁은 사람들이다. 하지만 전략적 예지를 갖춘 사람들은 파노라마와 같은 사고를 할 줄 안다. 내일의 일을 예측함에 있어서 한두 가지 지표만을 가지고 판단하는 것이 아니라 다양한 정보와 수많은 의견을 참고하여 예측한다. 이것을 다면적 사고(multi-dimensional thinking)라고 한다.

다면적 사고를 하는 사람들은 자신의 생각을 거울에 비춰본다. 자신의 생각을 거울에 비춰본다는 것은 다른 사람의 마음에 자신의 생각을 비춰본다는 것이다. 자신을 거울에 비춰보는 사람들은 다른 사람으로부터 ‘피드백을 구하는 행동(feedback seeking behavior)’에 강하다. 자신의 생각을 끊임없이 다른 사람들에게 제시하고 의견을 구하여 비춰보는 것이다. 스스로의 생각을 거울에 비춰보는 것은 오류나 아집의 가능성을 줄여준다.

거울에 비춰보는 것도 두 가지 유형이 있다. 하나는 비춰보면서 자신의 생각을 더욱 공고히 하는 사람이 있다. 이런 유형의 사람들은 다른 사람들의 의견을 듣기는 하지만 오류 중심으로 듣는다. 항상 들어보니 내 생각이 역시 옳더라는 결론으로 끝맺는다. 이것은 좋지 않은 습관이다. 다른 하나는 자신의 생각을 다른 사람들의 마음에 비춰보면서 자신의 부족한 면, 잘못된 생각을 확인하면서 듣는 유형이다. 이런 유형은 자기수정을 전제로 한다. 내가 잘못되지 않았을까, 내 생각이 모자라지 않은가의 원칙을 가지고 의견을 구하는 것이다. 후자가 바람직하다는 것은 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

거울에 올바르게 비춰보기 위해서는 주변에 자신의 생각을 비춰볼 수 있는 실력 있는 사람들을 여럿 뒤야 한다. 평소에 의견을 허심탄회하게 나눌 수 있는 전문가나 비평가와 친분을 쌓고 있어야 한다. 박태준은 세계적으로 많은 철강전문가들의 의견을 수시로 들었다. 우연히 만날 때마다 의견을 구하고 일부러 찾아가서 듣기도 하였다. 그렇게 세계적 전문가들과 의견을 나누면서 자신의 생각을 수정하고 보완해 나갔다. 이런 바탕 위에서 이뤄진 예측은 그런 바탕이 없는 사람들이 하는 예측보다 훨씬 정확하고 정곡을 찌를 수밖에 없다.

자신의 생각을 많은 사람들의 거울에 비춰보다 보면 때로는 비뚤어진 거울을 만나기도 한다. 거울의 표면이 울퉁불퉁하든가 깨끗하지 못하면 상(像)을 재대로 담아내지 못한다. 틀린 생각, 비뚤어진 사고를 가진 사람들이다. 그렇기 때문에 많은 사람들에 자신의 생각을 비춰보는 노력이 필요하다. 누구의 생각이 옳은가는 많은 의견을 들어야 정확히 판단할 수 있다.

다른 사람들의 말을 듣지 않는 리더만큼 나쁜 리더도 없다. 역사를 망친 리더들을 짚 분석해보면 대부분 다른 사람들을 멀리한 리더들이다. 진솔한 대화가 없고 자신의 생각만 옳다고 고집부리는 리더들이 역사를 왜곡시켰다. 히틀러가 그랬고 김일성이 그랬고 마르코스가 그랬다. 자신의 마음을 거울에 비춰 무엇이 더럽고 무엇이 숭고한지를 바라보려 하지 않았던 아집의 리더들이었다. 모든 판단과 결정을 자신의 비뚤어진 거울에 비춰 옳고 그름을 판단했다.

자신의 마음의 거울이 더러워졌다는 것을 인정하려 하지 않았던 파괴자들이었다. 이런 사람들을 나르시시스트(narcissist)라고도 하고 마키아벨리안(Machiavellian)이라고도 한다.

셋째, 박태준 스탠더드의 예지는 ‘덕’(德)에 바탕을 둔다. 무슨 목적으로 미래를 예측하는지가 중요하다. 많은 사람들은 내일의 주가(株價)를 예측하여 개인적 이득을 노린다. 하지만 박태준은 자신의 이익을 위해서 전략적 예지를 발휘한 적이 없다. 회사와 국가를 위한 예측이었다. 공익을 위한 예지여야 한다. 공동체를 위하고 숭고한 목적을 달성하기 위한 예측이어야 한다.

나의 운명이 어떻게 될 것인가에 매달리지 말라! 이런 사람들은 자신의 영달을 위해서 점쟁이를 찾고 심지어 조상의 묘소를 명당이라는 곳으로 옮기기도 한다. 한심한 일이다. 오래 전 일이지만 대통령이 되겠다는 사람이 당선되기 위해서 조상묘소를 옮겼다는 뉴스를 접한 적이 있다. 극히 개인주의적인 발상이다. 이런 사람들이 나라 잘 되기를 위해서 얼마나 노심초사했는지 모르겠다. 이런 부류가 대통령에 당선되지 않은 것이 얼마나 다행스러운 일인지 모르겠다. 덕으로 미래를 봐야 미래가 더 크게 보인다. 내가 이익을 얻겠다는 선입관을 가지고 미래를 바라다보면 자신의 영역을 벗어날 수 없기 때문에 작게 보일 수밖에 없다.

자신을 버리고 사회를 이롭게 하겠다는 생각을 가지고 미래를 보면 바라봄의 지평이 넓어져 크게 보인다. 이것은 기업을 하든, 정치를 하든, 아니면 사회사업을 하든 똑같다. 덕으로 미래를 보는 사람만이 큰 내일을 만날 수 있고 결국은 큰 리더가 될 수 있다. 박태준은 항상 자신을 버리고 국가와 사회를 먼저 생각하는 덕을 가지고 미래를 바라보았다. 이것이 박태준의 전략적 예지이다.

덕은 갖는 것보다 지키는 것이 더 힘들다. 살다 보면 배신을 당하고 예측이 빗나가고 끝없는 질곡에 빠질 때가 있다. 해도 안 되는 좌절의 늪에서 헤어나지 못하는 역경을 당할 수도 있다. 아니, 평범한 일상 속에서도 당장 급한 일에서 빠져 나가지 못하고 묻히는 것이 일반적이다.

예측하지 못했던 일이 터지고 윗사람은 이런저런 지시를 마구 던져 대고 가족 돌보랴 효자 노릇하랴 눈코 뜰 새가 없다. 내일을 생각할 심리적인 여유도 없고 시간도 없다.

남의 이익보다, 조직의 미래보다 내가 당하게 생겼고, 내 앞 가름하기도 힘들고, 무엇보다도 나의 내일을 내 스스로 결정할 수 없는 것이 현실이다. 그래도 덕을 지켜야 한다는 것이 너무나 현실과 동떨어질 수도 있고 꼭 그렇게 해야 하는지 회의가 들기도 한다. 그러므로 덕을 지키는 것은 많은 용기와 남다른 노력이 요구된다. 그 차이는 10 년, 20 년 후에 나타난다. 오늘날 살고 그만둘 인생이 아니라면 '덕으로 품은 내일'을 힘들어도 만들어가야 하는 것이다.

이렇게 보면 예지란 단순히 미래를 예측하는 능력이 아님을 알 수 있다. 그보다는 미래에 대한 지혜를 키우는 과정이라고 하는 것이 더 정확할 것이다. 또한 예지란 미래를 맞이하는 지혜이다. 미래와 친해가는 과정이며, 우리의 내일에 원하는 웃을 입히는 노력이기도 하다.

넷째, 인간의 예지는 사용할수록 발달한다. 왼발을 써보지 않은 축구선수는 볼이 어느 위치에 있든 오른발로만 슛을 해야 하기 때문에 그만큼 선수로서의 기량이 제한적일 수밖에 없다. 이승엽 선수가 돋보이는 것은 양쪽 타자박스에서 다 홈런을 날릴 수 있기 때문이다. 인간이 갖고 있는 예지라는 것도 이와 같다. 연습을 많이 하고 자주 쓰면 발달하게 되어 있다. 그러므로 미래를 내다보는 습관을 일상화하는 것이 중요하다.

사람의 기량은 많이 쓰는 쪽으로 발달하게 되어 있다. 사기를 치는 사람은 날이 갈수록 사기 치는 기량이 발달하고 악품을 다는 사람은 시간이 갈수록 빈도가 많아지고 내용이 더욱 악해진다. 맹자의 성선설 이든 순자의 성악설이든 사람들이 본래 그런 것이 아니라 많이 쓰는 쪽으로 발달한 결과이다.

역사가들은 인류 역사에 처음 등장한 인간을 ‘최초의 인간’이라고 부른다. 이 최초의 인간은 타고난 욕망을 아무런 사회적 제약 없이 자기 멋대로 발산하며 사는 사람이라고 정의된다(알베르 카뮈의 유작소설 ‘The First Man’이 아니다). 생존만이 목적이며 자신의 욕구를 채우기 위해서 닥치는 대로 죽이고 파괴하고 취하고 버린다. 최초의 인간에게는 내일이 없다. 오직 오늘의 생존만이 있을 따름이다. 이들에게 내일을 내다보는 예지는 불필요한 사치였다. 그러나 인간이 사회를 이뤄 살기 시작하면서 질서가 필요하게 되어 최초 인간의 욕망과 거침없는 행동은 규제를 받기 시작했다. 사회계약이라는 말이 나오고 계몽주의라는 표현도 그래서 등장하게 된 것이다. 이제는 자신을 위해서뿐만 아니라 공동체 전체를 위해서도 앞을 내다보아야 하고 미래를 위해서 대비해야 하는 시대가 도래한 것이다. 수천 년 인류 역사의 경험이 미래에 대한 예지가 없이는 이 많은 인간이 지구상에서 생존하기 힘들다는 것을 알게 했다. 따라서 지구상에 존재하는 70 억 인류의 미래를 품을 줄 아는 예지를 갖춘 인간만이 리더의 자격을 갖췄다고 할 수 있다.

니체는 ‘최후의 인간’(The Last Man)을 묘사하고 있다. 우리에게도 잘 알려진 ‘초인’(over-human; Übermensch)의 반대 개념이다. 최후의 인간은 욕망이 없는, 무기력하고 일상의 편안함과 안전만을 추구하는, 미래에 상관하지 않는 인간을 의미한다. 어쩌면 오늘날 풍요로운 문명을 향유하며 사는 선진국 젊은이들의 모습을 그리고 있는지도 모르겠다.

이들에게는 오늘의 편안함과 향락은 중요하지만 내일의 일은 자신들의 책임이 아니다. 미래에 대한 예지는 고사하고 내일이라는 존재 자체에 관심이 없는 무책임한 인간들이다. 자라면서 고통을 받아본 적이 없고 부족함을 느껴본 적이 없는 세대이다. 성장과정에서 예지를 발휘할 기회도 없었고 훈련도 안 되어 있다.

박태준 스탠더드가 요구하는 리더는 최초의 인간도 최후의 인간도 아니다. 이들을 뛰어넘는 예지를 갖춘 인간이다. 그러므로 예지를 갖추기 위해서 많은 훈련과 경험이 필요하다.

박태준 예지 테스트

[Guideline]

앞서 제시한 초급, 중급, 고급수준의 예지기준을 제시하면 아래와 같다. 이를 기준으로 리더의 예지수준을 검증할 수 있는 표준행동을 제시하려는 것이 본 테스트의 목적이다.

초급	중급	상급
- 자신에게 주어진 임무에만 몰입 - 단기성과 위주	- 조직 내부의 논리와 타부서 영향 중시 - 일처리의 중기적 결과 고려	- 외부환경과의 거시적 역학관계 통찰 - 장기적 추세 중시

| 초급예지수준 |

나의 현재가 가장 중요하다. 사람들이 단기성과에만 매달리지 말라고 하지만, 현실을 모르고 하는 말이다. 단기성과를 못 내면 내일이 없다. 그리고 미래만 생각하다 보면 오늘 해야 하는 일을 소홀히 하는 수가 있다. 내일을 생각하지 않았다는 것은 미래의 죄지만, 할 일을 제대로 못하면 현재의 죄다.

| 중급예지수준 |

그래도 어느 정도는 미래를 생각하면서 일을 해야 한다. 너무 현재에만 매달리다 보면 오늘의 해법이 내일의 문제로 떠오를 수 있다. 먼 미래를 내다보는 것은 의미가 없지만, 그래도 다음에 할 일, 내년에 주어질 임무, 내 다음에 이 일을 맡을 사람, 또는 직접 관련된 부서의 입장쯤은 생각하면서 일하는 것이 바람직하다.

| 고급예지수준 |

조직생활 하루 이틀 할 것도 아닌데 멀리 보지 않고 오늘만 보면서 일한다는 것은 리더의 자세가 아니다. 자신의 경력도 생각해야 하고 인생의 의미도 가끔은 떠올리면서 일해야 한다. 거시적 변화와 내일을 생각하면서 일해야 크게 이룰 수 있고 어려운 난관을 극복할 수 있다고 믿는다.

VI. 박태준 스탠더드의 완성

이상에서 우리는 박태준 리더십 스탠더드의 다섯 계단을 다 올라왔다. 제 1 계단인 윤리적 엄격성을 시발점으로, 명쾌한 완결성, 아름다운 도전의식, 초월적 융합정신, 그리고 전략적 예지에 이르기까지 제 2~5 계단을 달려왔다.

어느 한 계단도 건너뛰지 않고 다 밟아 올라야 한다는 점은 이미 밝힌 바 있다. 이처럼 다섯 계단을 다 오르고 나면 어떤 상황, 어떤 추종자들이더라도 효과적으로 이끌 수 있다고 확신한다.

박태준 스탠더드는 한국인들에게만 적용되는 모델이 아니다. 세계의 어느 나라, 어느 민족에게도 적용될 수 있는 범용성이 있는 모델이라고 믿는다. 왜냐하면 윤리, 완결, 도전, 융합 그리고 예지의 리더십 5 요인의 예는 세계 모든 국가의 리더들에게서 발견되는 보편적 선(善)이기 때문이다.

그러나 어느 한 리더에게서 이 다섯 가지 요인들이 다 발견되는 예는 찾아보기 힘들다. 우리가 박태준에게서 이 다섯 요인들을 다 발견할 수 있었다는 것은 커다란 행운이다. 그러므로 앞으로 세계의 많은 사람들이 박태준 스탠더드를 익히고 연습하여 나라를 이롭게 하고 사회를 발전시키는 기회로 삼기를 바란다.

인류의 역사는 리더를 빼놓고서는 논할 수 없다. 플라톤이나 크세노폰, 플루타르크나 칼라일 그리고 데카르트나 마키아벨리가 얘기하고 있듯이 인류 역사는 리더에 의해서 창조되기도 하고 때로는 발전 또는 쇠퇴하기도 했으며, 커다란 변곡점이 만들어지기도 하였다. 프랑스의 루이 14 세나 나폴레옹, 영국의 리처드 1 세나 엘리자베스 1 세, 중국의 진시황과 측천무후, 러시아의 피터 대제나 알렉산더 대제 등은 강한리더십(strong leadership)으로 역사를 바꿨다. 이들 강한 리더들은 지구상의 모든 국가에서 발견된다. 강한 리더들을 현 시대에서 찾는 것도 어려운 일이 아니다. 우리가 익히 잘 아는 한국의 박정희를 비롯하여 싱가포르의 리관유, 중국의 모택동, 영국의 대처, 베트남의 호지민 등

20 세기까지도 강한 리더들은 역사를 주도해 왔다.

하지만, 이들 강한 리더들은 어느 한두 가지 측면에서 출중한 리더십역량을 발휘했을지는 몰라도 오늘날의 리더들에게 필요한 다양한 리더십 요인들을 골고루 갖춘 예는 찾아보기 힘들다. 오늘날의 리더는 강하기만 해서는 안 된다.

강하면서도 부드러운 융합의 혼을 갖고 있어야하고, 현실의 문제에 도전하면서도 미래를 보는 탁월한 예지를 갖춰야 한다. 특히 21 세기의 ‘all-connected’ 환경에서는 강한 리더보다는 균형 잡힌 리더(versatile leader)가 더 효과적이다.

그러므로 우리는 자라나는 후대에게 균형 잡힌 리더십을 가르쳐야 하며, 그 모델을 보여줄 필요가 있다. 박태준 스탠더드가 그 모델에 해당한다.

박태준 스탠더드에 부합하는 리더십을 발휘하면 여러 가지 긍정적인 성과를 낳는다. 아래에 이들 중 몇 가지를 정리하였다. 물론 박태준 스탠더드는 이들 이외에도 개인적, 집단적, 조직적 차원에서 다양한 성과를 기대할 수 있다. 하지만 여기에서는 대표적인 성과 위주로 다섯 가지를 선정하였다.

첫째, 리더십브랜드의 평가기준을 제공한다. 박태준 스탠더드를 갖춘 리더는 프로리더로 널리 인정받는다. 리더도 브랜드 가치를 갖는다.

조직이나 정부가 곤경에 처할 때, 또는 커다란 비전을 가지고 발전하려고 할 때 프로리더를 찾는다. 오늘날 이들의 수요는 세계적으로 급팽창하고 있다. 유권자들이 대통령을 뽑을 때, 총리나 장관감을 찾을 때, 또 특정인이 CEO로 적합한가를 평가할 때, 좀 더 미시적 차원에서는 기업에서 팀장 승진자를 결정할 때, 박태준 스탠더드는 비교할 수 있는 절대 표준이 될 수 있다.

둘째, 조직의 성과가 높아진다. 조직의 리더들이 박태준 스탠더드를 발휘하면 리더 개인의 성과향상도 기대되지만 조직 전체의 성과도 크게 향상된다. 리더십연구에 따르면 리더십이 성과에 미치는 영향은 대략 60%가 넘는 것으로 나타나고 있다. 특히 조직의 책임자들이 균형이론 리더십을 발휘할 때 조직의 성과는 더 커진다고 한다. 조직경영자

와 관리자들이 균형 잡힌 리더십을 발휘할 수 있도록 진단과 평가, 피드백, 교육훈련, 경험관리, 코칭, 제도적 지원, 경력관리 등의 노력을 조직 차원에서 체계적으로 실시해야 할 것이다.

셋째, 부하들에게 리더십의 모델을 제공한다. 리더십을 추상적, 개념적으로 배우는 것보다 출중한 모델을 정해놓고 관찰하면서 학습하는 것이 보다 효과적이다. 리더의 모델을 갖는 것은 매우 자연스러운 현상이다. 누구나 의식적, 무의식적으로 존경하는 사람을 마음에 둔다. 감동의 실상을 마음에 새겨두고 두고두고 되새김하는 것이 인간의 속성이다. 그런데 우리는 너무나 먼 사람, 저 높은 영웅들을 마음에 두는 성향이 강하다. 이렇게 되면 존경의 마음이 행동으로 연결되지 않는다. 바라는 보지만 따라하기 힘들다. 하지만 균형 잡힌 박태준 리더십을 모델로 하면 구체적으로 무엇을 어떻게 할 수 있는지를 알 수 있기 때문에 행동의 지침으로 활용하기에 매우 적절하다.

넷째, 리더십 디스카운트(discount)를 예방해준다. 기업의 투자자들은 특히 누가 CEO가 되는가에 촉각을 곤두세운다. 잘못된 CEO가 선임되면 기업의 성과가 줄어들어 투자손실로 이어지기 때문이다.

업경영에 있어 CEO 의 역할을 결정적인 것으로 보는 것이다. 따라서 기업의 성과가 기대에 못 미치든가 추구하는 비전이나 전략이 옳지 않다고 판단되면 CEO 교체를 요구하든가 투자했던 자금을 회수해가게 된다. 즉 CEO 의 리더십이 투자자들의 투자판단의 기준이 된다. 기업투자자들이 CEO 가 약하다고 판단될 때 기업의 가치를 그만큼 낮게평가하는 현상을 리더십 디스카운트(leadership discount)라고 한다.

CEO 는 기업의 성과를 높여 투자자들에게 더 많은 혜택이 돌아가도록하는 임무를 수행하는데 CEO 자체가 문제가 되어 기업가치에 손상을 준다고 평가되면 문제가 심각해진다. 박태준스탠더드를 잘 갖춘 CEO 라면 리더십 디스카운트(Leadership Discount)의 함정에 빠지지 않는다. 리더십 디스카운트는 흔히 CEO 가 어느 한 측면에서 흠이 있을때 발생한다. 윤리적으로 완벽하지 못하든가, 도전정신이 약하든가, 아니면 미래를 보는 예지가 부족하다는 흠이 있을 때 투자자들은 기업의 값을 깎으려(discount) 든다.

다섯째, 많은 사람들에게 행복감을 준다. 박태준 스탠더드는 합리성을 근간으로 한다. 무조건 몰아붙이는 비인간적 처사나 하급자를 노예 취급 하는 비윤리적 행동, 겉과 속이 다른 배신적 스타일은 박태준 스탠더드 안에서는 설 자리가 없다. 즉 리더십탈락(derailment)의 가능성이 매우 낮다. 박태준 리더십의 표준은 누구나 머릿속에 상식적으로 갖고 있는 리더십에 대한 스키마에 부합하는 모델이다. 그러므로 박태준 스탠더드가 옳은가 그른가를 가지고 특별히 고민할 필요도 없고, 무슨 의미인지를 가지고 논란을 벌일 필요도 없다. 이러한 박태준스탠더드의 보편성은 리더십을 발휘하는 사람이나 추종하는 사람들 모두가 부담 없이 받아들여지게 되므로 리더와 추종자들 모두가 행복감을 느끼면서 헌신하게 된다.

지금까지 우리는 박태준 스탠더드의 5 요인에 대해서 살펴보고 그러한 표준이 어떤 유익을 주는지를 적시하였다. 이 다섯 가지 요인들을 일상생활에 적용하여 보다 큰 리더로 거듭나는 기회로 삼아야 하겠다.