



## 창의기업, 열린사회가 키워드인 수평적 사고를 겸비한 리더가 필요한 때다

이헌재/ 전 경제부총리

로마인들의 삶을 가장 크게 바꾸어 놓은 건축물은 바로 수도였다. 로마의 물 분배 시스템은 역사상 존재하는 그 어떤 것보다 진보적이었는데, 지하와 지상에 수도를 건설하여 물이 한 곳에 고이지 않고 흐를 수 있게 하였다.

### 열린사회로의 움직임은 필연적 과정, 닫힌사회는 그 내부가 반드시 썩게 되어 있어

물이 항상 신선하려면 오래된 물을 뽑아낼 수 있는 출구가 필요하다. 출구가 없으면 넘쳐 흐르게 되고, 결국 물은 오염될 수밖에 없다. 사회도 마찬가지다. 의사결정이 소수에 의해 이뤄지는 닫힌사회는 그 내부가 반드시 썩게 되어 있다. 소수를 제외한 대부분의 구성원들이 자신들은 의사결정에 관계가 없다고 생각하며, 사회로부터 소외감을 느끼기 때문이다. 따라서 열린사회로의 움직임은 우리가 직면해야 할 필연적인 과정이다.

닫힌사회는 의사소통이 수직적으로 이뤄지고 상명하복의 관계를 형성하여 국가주의적 형태를 띤다. 소수에 의해 일명 밀실정치가 이뤄지고 일방적인 집행이 이뤄진다. 이는 엘리트즘(Elitism)을 확산시켜 엘리트와 비엘리트 간의 계층분화를 형성한다. 친정부 세력이든 반정부적 입장에서 민주화 투쟁을 했던 세력이든 모두가 아직까지 엘리트즘에 빠져 있다고 생각한다. 사회는 여전히 엘리트에 의해서 통제되고 지배되고 있는 것이다. 과거 독재정권 시절 반독재 투쟁을 했던 엘리트층이 투쟁과정 속에서 집권층을 닮아갔고, 그로 인해 수직적 전달체계가 아직까지 이뤄지고 있다고 보여진다.

이러한 체제의 문제점은 중요한 사회적 이슈를 정치화시키지를 못한다. 엘리트가 내리는 상정 이슈가 우선이지 사회 전반에 걸쳐서 일어나는 이슈는 우선되질 못한다. 국회가 제 역할을 못하는 이유가 정치의 장이 엘리트에 의해 움직이기 때문이라고 생각한다. 사회·경제적 계층 간의 문제가 정치의 장인 국회로 오고, 그것을 대변하는 정

당이 정상적으로 작동할 때 다수결의 원칙이 작동하고 그 결과를 승복하였을 때 정당성이 생기는데, 집권층의 논리에 의해 정당이 이뤄지고 그들에 의해 정해진 이슈를 가지고 다수결을 하니 정당성이 생길 수 없다.

## 과거의 정치시스템 가지고는 더 이상 우리 사회의 갈등구조 해결할 수 없어

과거 빈곤했던 시절을 지나 생활이 다양화되고 가치관이 다양해지니 국민들의 변화에 대한 욕구는 점점 더 커지기 시작했고, 사회를 이끌어가는 지도층과 그것을 받아들이는 국민 간의 괴리가 생겨나기 시작했다. 마치 기업이 소비자가 원하지 않는 상품을 일방적으로 생산하고 소비자에게 일방적으로 내던지는 독과점 현상과 같다. 지금의 대통령 선거도 마찬가지로 양상이다.

이제 더 이상 과거의 정치적 시스템을 가지고는 우리 사회의 갈등구조를 하나도 해결할 수 없다. 국민들은 자신들의 문제를 토론하고 검토하여 대안을 내달라고 요구하는데, 기존의 시스템은 이를 충족시키지 못하고 있고 그 해결책으로 수평적인 소통이 강조되고 있다.

## 수평적 리더십은 이념대립을 극복하는 중요한 열쇠

대선을 앞두고 떠오른 이슈 중 하나가 독일의 제3세력으로 급부상한 해적당이다. 2006년에 처음 창당한 해적당은 2011년 베를린 시의회 선거에서 8.9%의 놀라운 득표율로 데뷔했고, 2012년에는 독일에서 인구가 가장 많은 노르트라인-베스트팔렌주에서 7.8%를 획득하여 화제가 됐다. 기존의 정당 조직으로는 상상할 수 없는 결과다. 이 조직은 인터넷 공간에서 이뤄진 정당인데, 해적당 당수들이 모여 사진을 찍었더니 다양한 층의 사람들이 모여 있었다. IT엔지니어, 예술가, 교사, 학생 등 과거의 관념과는 전혀 다른 사람들이 모인 당이었다. 인터뷰에서 해적당 위원장에게 어떻게 장이 되었냐 물었더니 사람들이 인터넷에서 투표해줘서 됐다고 답했다. 오늘날 이야깃거리가 되고 있는 해적당의 사례는 우리 사회가 수직적인 의사소통 구조가 아닌 수평적 구조로 가야 한다는 것을 보여주는 좋은 예라 생각한다.

수평적 리더십이 말은 그럴 듯한데 사실 경험해보고 거기에 실망한 사람들도 적지 않다. 여기엔 두 가지 한계가 있는데, 내재적 한계와 생소하다는 이유에서다.

수평적 리더십은 리더에게 참을성을 요구한다. 리더의 눈에는 문제가 바로 보이는데 수평적 관계로 해결하기 위해 직원들에게 답을 구하면 엉뚱한 방향으로 가는 것 같고 귀찮게 느껴질 수 있다. 그래서 수평적 리더십은 내재적 한계로 경제적 시각에서 봤을 때 비효율적으로 느껴질 수 있다.

더 중요한 것은 그로 인해 도출된 결과가 최선이 아닐 가능성이 많다는 것이다. 토론을 통해 나오는 방법은 모두가 다 정답일 수는 없으며, 최악이나 면하면 다행인 경우가 많다. 그러나 구성원들이 완전히 교착상태에 빠져서 꼼짝도 못하는 것보다는 낫다고 생각한다. 수평적인 토론과 의견수렴의 여과과정을 거치면서 리더와 직원들 간에 이념적으로 대립된 것을 해소할 수 있다. 이념적 대립은 근본적인 문제이므로 앞으로 나아갈 수가 없는데, 토론을 통해 어느 정도 방향이 잡히면 한계를 극복할 수 있다.

## 중요한 건 ‘혁명’이 아닌 ‘방향’이다

소위 난장(亂場) 문화라고 하는 사물놀이 문화가 사라진 지 오래다. 왜 없어졌냐면 사람들의 기호가 달라져서도 그렇고, 집회시위법·교통법·시장법 등 여러 규제가 생기면서 절차상의 문제로 슬슬 뒷전으로 밀려났다. 이제 전통 사물놀이를 보려면 열린 공간이 아닌 제한된 공간인 극장으로 가야만 한다.

난장이 무엇인가. 말 그대로 특수한 장이다. 극장이 아닌 서울시청 광장이나 동대문 광장에서 놀아야 하지 않을까. 지금 사회엔 의사소통의 장이 없어졌다. 클래식처럼 폐쇄문화만 남았지 열린 문화가 사라졌다. 학교의 운동장 조회가 영상 조회로 바뀌는 것도 마찬가지다. 어우러지는 장이 사라짐으로써 그로 인해 소통이 안 되고, 결국 구성원들 간의 일체감이나 소속감에도 변화가 생긴다. 로마에 열린 상수도과 단힌 하수도가 있듯이 국민들이 쌓인 피로와 불만을 풀어줄 장이 필요하다.

문제는 마당놀이류의 문화가 다 자생적이라는 점이다. 자생적인 건 점진적이어야 한다. ‘개혁’, ‘혁명’이란 단어를 써서 추진하면 바람직하지 않다. 정치판을 보면 온통 내년이면 나라가 확 달라질 것처럼 얘기한다. 통합사회도 열릴 것 같고, 용광로 인사도 생길 것 같으며, 국회도 깨끗해질 것 같다는 생각들을 가지고 있다. 그러나 그런 것은 현실적으로 당장 일어날 수 있는 일이 아니다.

수확시간에 배운 2차 미분에는 방향성이 나온다. 이처럼 리더는 열린사회로 갈 것이냐, 단힌사회로 갈 것이냐에 대한 방향 설정을 하는 것이 가장 중요하다. 당장에 뭐가

될 것처럼 말하는 사람이 있다면 그는 혁명을 꿈꾸고 있는 위험한 사람이라고 생각한다.

방향성을 갖기 위해서는 좋은 싫든 만족 여부에 따라서가 아닌 제도적으로 접근해야 한다. 법과 규범을 가지고 접근해야 한다. 의견을 서로 주고받는 소통이 중요하며, 그 소통을 구체화하려면 법과 규범이라는 절차를 거치지 않고서는 안 된다. 그러나 법과 규범은 완벽하지 않으므로 소통을 거쳐야만 한다. 최소한의 임팩트만 기대하라.

### 결과보다는 과정을 중시하는 리더가 되길...

마키아벨리는 새로운 질서를 도입하는 것은 성공을 보장하기 어렵다고 말했다. 신질서의 주창자는 신질서로부터 이득을 보는 자들로부터 기껏해야 미지근한 지지를 받기 때문이다. 그래도 어떡할 것인가. 구질서를 끊임없이 귀찮게 건드려서 열린사회로 만들어나가는 노력을 포기하지 말아야 한다. 더불어 집권층의 '주변에 대한 배려'가 중요하다. 아무리 좋은 상품도 소비자가 외면하면 끝이다. 정치도 마찬가지다.

물론 그렇다고 반드시 의도한 대로 결과가 나오지도 움직여지지도 않을 것이다. 예를 들면, 프랑스가 베트남을 지배하던 시절, 온 나라에 들끓는 쥐를 없애기 위해 관료들이 머리를 맞댔다. 고심 끝에 나온 해결책이, 마침 시민들이 식량난을 겪고 있어서 쥐를 잡아서 쥐꼬리를 가져오면 상금을 주는 것이었다. 그랬더니 사람들이 쥐 농장을 만들어서 쥐꼬리를 잘라 상금을 받아가더라. 따라서 과정에 대한 피드백이 반드시 필요하다.

중요한 것은, 다소 귀찮고 결과에 대해서 만족스럽지 않더라도 리더는 절차와 과정을 겪는 불편함을 참는 것이 중요하다. 수직적인 지휘명령을 내리고 혁신을 요구하는 것이 몸에 밴 사람에게 같이 앉아서 토론결과를 내라고 요구할 게 아니고 인내심을 키우는 과정에서부터 시작하라고 말하고 싶다.

사마천이 정치에 대해 이런 말을 했다. 최선의 방법은 원인을 알아 되찾는 것이다. 그 다음은 이익으로 이끌어가는 것이다. 세 번째는 가르침으로 스스로 부끄러움을 느끼게 하라는 것이다. 마지막으로 단속해서 정리하라는 것이다. 그리고 최하책은 백성과 더불어 싸우는 것이고 일방적으로 지시하는 것이라고 2000년 전에 이미 말했다.