

SPECIAL CONTRIBUTION



리더가 명심해야 할 비전의 본질

글 윤장구 이화여대 경영학과 교수

성경에는 다윗과 골리앗의 전투 이야기가 나온다. 거인 골리앗은 갑옷으로 중무장하고 있어서 민첩하게 움직이기도 힘들었겠지만, 다윗과 싸움에서 진 치명적인 이유는 지독한 근시안 때문이었다. 골리앗의 눈에는 다윗이 잘 보이지 않았다. 눈이 안 보이는 데다 갑옷과 무기로 중무장해서 움직일 수도 없었다. 골리앗이 다윗을 향해 “가까이 와서 한 판 붙어보자”라고 외쳤지만, 다윗이 골리앗의 주문대로 가까이 갔을 이유가 없다. 다윗은 왕이 입혀주는 갑옷도 벗어버리고 멀리서 다섯 개의 돌무더를 던져서 골리앗을 무너트린다. 골리앗과 다윗의 싸움은 시각의 싸움이였다. 화려한 갑옷과 부구와 방패와 창은 시력이 남아 있지 않은 골리앗에게는 쓸모없는 ‘개말의 판자’였다. 다윗은 적과 전투 상황을 정확하게 보고 이해할 수 있는 시력을 갖고 있었다. 아무리 뛰어난 무기와 역량을 갖고 있어도 온전하게 보는 눈이 없다면 상대를 이길 방법이 없다.

비전에 대한 오해

리더가 오해하고 있는 말 중 하나는 비전을 갖는다(visioning)는 말이다. 비전이 있다는 것은 세상을 제대로 본다는 것을 의미한다. 신자유주의에 경도된 리더들은 목표에 더 큰 목표를 세우고 여기에 멋진 옷을 입혀 놓은 것을 비전이라고 믿었다. 경기가 좋을 때는 이런 신기루 비전도 비전이라고 믿고 일사불란하게 질주하면 비슷한 지점에 도달할 수 있었다. 신자유주의 호경기가 꺾인 지금과 같은 L자 불경기와 온난화로 지구가 언제 종말을 맞을지 모르는 시대에 우리 회사를 몇조 회사로 만들겠다는 큰 목표를 비전으로 설정하고 구성원에게 달성을 강요하는 것은 시대착오적 회사다. 이런 회사는 한결같이 갑질의 도미노에 휩싸여 무너졌다. 연봉, 노키아, 남양유업, 폭스바겐, 모토로라, 코닥이 무너진 이유는 이카로스의 밀랍으로 붙인 날개를 달고 비현실적인 목표를 비전으로 믿고 날아 오르다 태양에 날개가 녹아 추락한 것이다. 요즘 글로벌 초우량 기업에서는 비전이라는 말이 남용되어 생긴 부작용 때문에 비전이라는 말을 잘 사용하지 않는다.

비전의 원래 의미는 그냥 맨눈에 보이는 대로 보는 것을 의미하지는 않는다. 비전이란 인간이지만 세상을 왜곡하지 않고 마치 신이 세상을 보듯 보는 규범적 상태를 의미한다. 인간인 리더는 신처럼 볼 수는 없지만, 신처럼 보는 규범적 상태에 도달하기 위해 보는 법을 훈련받는다.

신처럼 세상을 온전하게 본다는 것은 무엇을 의미할까? 일단 신은 과거의 잘못을 볼 수 있을 것이고, 미래가 어떻게 전개될지를 볼 수 있을 것이고, 과거와 미래가 현재를 통해 어떻게 연결되어 있는지를 볼 수 있을 것이고, 지금 설정된 경계 밖을 볼 수 있을 것이고, 경계 안의 자신을 볼 수도 있을 것이다.

비전이 있다는 것은 리더가 일상의 맨눈으로 보지 못했던 것을 어떤 계기나 어떤 이유로 다시 볼 수 있게 된 것을 뜻한다. 여전히 신처럼 보지는 못하지만 다양한 각도와 길이와 높이와 안과 밖을 아울러가며 온전하게 전체를 본다. 이런 리더의 확장된 비전을 아우르는 단어도 다양하다.

사후 예지력(Hindsight)

사후 예지력은 잘못된 사건이 발생한 후에 그것이 발생한 전조나 원인에 대해 더 분명하게 보는 능력이다. 사후 예지력은 과거의 실수를 통해 미래를 더 잘 보는 능력을 길러준다. 사후 예지력이 없으면 잘못된 과거를 반복해서 더 큰 파국에 이르게 된다.

우리가 사는 사회적 관계 속에서 일어나는 사람들 간의 거래를 게임으로 생각한다면 우리가 살면서 벌이는 게임은 반복적이고 이전 게임의 결과가 다음에 있을 게임에 영향을 미치는 장기적 게임이다. 반복적으로 이뤄지는 게임에서 한 게임에서 이기고 지는 문제는 우





기업에 업의 개념이 있다는 것은 대단한 내적 통찰력을 가진 것이다. 기업이 산출하는 결과물인 물건과 서비스에 집중하다 보면 기업은 종종 업의 개념을 놓친다. 레고는 장난감을 만들지만, 레고 장난감이 자신들을 통해 만들어야 하는 근본적 이유, 즉 업을 '아이들에게 놀이를 통해 미래에 대한 영감을 제공하는 것'으로 정했다. 아이들에게 미래에 대한 영감을 제공해야 하는 근본적 원인을 기반으로 장난감이라는 산출물을 만들기에 다른 회사에서는 상상할 수 없는 다양한 표준으로 설정된 레고를 만들었다.

나이키는 다양한 스포츠용품을 만든다. 나이키의 업은 '사람들이 순수한 경쟁의 즐거움을 통해 인간의 잠재력을 확장하는 것'이다. 나이키의 제품 속에는 이런 나이키의 정신이 원인으로 내재해 있다. 나이키가 다른 스포츠용품 회사와는 달리 혁신적 제품과 디자인을 가진 제품을 계속해서 만들어낼 수 있는 이유이다.

간디는 인류의 7대 악으로 '원칙 없는 정치, 노동 없는 부, 양심 없는

패락, 품성 없는 지식, 도덕 없는 장사, 인간성 없는 과학, 희생 없는 종교'를 거론했다. 각 영역의 리더들인 정치가, 자본가, 예술가, 지식인, 사업가, 과학자, 종교인이 탈로 하는 이유들 각 영역이 추구하는 화려한 결과에만 치중하고 이 결과를 산출하는 근본적 동인을 놓쳤기 때문이라고 본 것이다. 내적 통찰력을 잃고 결과만 맹목적으로 추구하는 사회 지도층이 악의 원천이라고 보았다.

외적 통찰력(Outsight)

외적 통찰력(Outsight)은 과거 자신의 성공 경험이 만들어낸 세상을 보는 지도인 정신모형의 밖에서 세상을 보는 능력을 의미한다. 인간은 신과는 달리 세상을 자신의 체험과 성공 경험을 축적해놓은 정신모형이라는 안경으로 쓰고 본다. 따라서 자신의 주관적 경험이나 성공 경험이 규정한 정신모형 밖의 세상을 잘 보지 못한다.

“

비전이 있다는 것은 리더가 일상의 맨눈으로 보지 못했던
것을 어떤 계기나 이유로 다시 볼 수 있게 된 것을 뜻한다.
여전히 신처럼 보지는 못하지만 다양한 각도와 깊이, 높이
와 안과 밖을 아울러가며 온전하게 전체를 본다.

”

리가 생각하듯이 절대로 죽고 사는 심각한 문제가 아니다. 인생의 장기적 반복게임에서는 승패보다 이전 게임의 실패를 배워 다음 게임에서 승리를 잃는 안목이 중요하다. 이전 게임이 끝난 후 드러나는 사후 예지력을 통해 실패 원인을 격물치지 하여 다음에 있을 게임의 전략에 반영하는 전략이 게임의 궁극적 승리로 이끈다.

메이저 리그 야구팀 애틀랜타 브레이브스(Atlanta Braves)를 이끈 바비 콕스(Bobby Cox), 미식축구팀 뉴잉글랜드 패트리엇츠(New England Patriots)를 이끈 빌 벨리치크(Bill Belichick), 시카고 불스(Chicago Bulls) 농구팀을 이끈 필 잭슨(Phil Jackson)이 최고의 명감독으로 거론되는 이유도 전 게임에서 본 사후 예지력을 후반 게임에 반영해 이기는 역전의 명수이기 때문이다.

실사 이전 게임에서 실패했다 하더라도 왜 실패했는지를 명확하게 보게 되면 다음 게임에서 이것을 반영해 더 좋은 결과를 예측할 수 있다. 이전 게임에 승리했다 하더라도 이긴 것을 빼고 배운 점이 없다면 다음 게임에서는 실패한 게임보다 더 못한 결과를 맞이한다. 사람들은 초반의 게임에서는 이기는 게임보다 전 게임의 사후 예지력을 통해 더 많은 것을 학습한다. 발명왕 에디슨은 99번까지 실패하고 100번째에 성공을 거두고 나서 이전에 한 99번의 실패를 다 100번째 성공을 위한 배움의 과정으로 해석하고 있다.

지금부터 죽는 순간까지 매년 N번의 게임을 지속한다면 인생의 승리는 처음 게임에서 마지막 게임까지의 '사후 예지력'이라는 지렛대를 이용해 승물의 기울기를 높인다. 사후 예지력은 오래된 새길들을 만들어 과거와 현재가 연결되어 있음을 보는 시각을 길러준다. 성공에만 집중해가며 살면 감춰졌던 실패의 씨앗이 발아되어 언젠가는 드러나는 현실을 보지 못한다. 사후 예지력이 없는 사람들은 항상 같은 사후약방문을 반복해 살이 시시포스의 돌 굴리기를 벗어나지 못한다. 사후 예지력은 과거를 현재와 끊임없이 접속시켜 현재의 관점에서 과거의 실수를 보는 안목을 제공한다.

내적 통찰력(Insight)

내적 통찰력(Insight)은 문제를 인과적으로 이해함으로써 원인을 통해 결과를 보는 능력이다. 빠르게 세상을 살다 보면 항상 소방수로 불 끄는 일(Quick Fix)에 집중하게 된다. 이 문제가 발생한 원인에 대해 더 깊은 수준에서 이해하는 법을 놓친다. 결과 수준에서 알려진 답 중 최선의 결과를 선택하는 방식으로 문제를 해결한다. 결과 중심으로 문제를 보는 것이 습관화되면 어느 순간 내적 통찰력의 눈을 잃는다. 내적 통찰력을 잃고 사는 사람들에게 요즘 인기인 챗(chat) GPT는 마지막에 남은 한 점의 내적 통찰력마저 죽이는 무기인 셈이다.

아인슈타인의 빛의 입자 운동을 원인의 수준에서 규명하는 상대성 이론이 없었다면 현대 물리학 발전의 반 정도는 사라진다. 아인슈타인의 이론이 현대 물리현상의 모든 것을 정확하게 설명하고 예측하는 것은 아니다. 하지만 이런 정확한 예측에 이르게 하기 위한 원인에 대한 최고의 초깃값을 제시해줬기에 현대 물리학의 예측과 발명을 할 수 있었다. 좋은 이론이 제시하는 초깃값의 도움을 받아 우리에게 맞는 모형을 만들어내서 요구되는 변화를 제대로 볼 수 있는 눈이 내부통찰력이다.

기업에서 사용하는 KPI나 BSC 등의 성과관리 기법은 역설적으로 내적 통찰력을 죽이는 요인으로 작동한다. 성과는 결과이고 이 결과를 지속해서 산출하려면 성과의 원인을 제대로 관리해줘야 한다. 예를 들어 황금알이라는 결과를 지속해서 얻으려면 건강한 거위가 전제돼야 한다. 황금알은 결과이고 거위는 원인이다. 대부분 성과측정이 결과에 집중함으로써 원인을 온전하게 보는 내부 통찰력의 눈을 잃게 한다. 성과 목표에 쫓기다 보면 사람들은 황금알을 낳는 거위를 잡아서라도 자신의 목표를 달성한다. 성과관리를 강하게 드라이브를 거는 회사는 일 이년이 지나면 자신의 건강했던 거위가 병이 들었다는 것을 발견하고 놀라지만 이미 때는 늦었다.



“

현재를 살고 있음에도 미래 통찰력으로 보는 사람들은
죽음에 이른 미래에 먼저 가서 자신의 마지막 순간이
어떻게 종결될 것인지 미리 본다. 미리 본 마지막 미래를
통해 과거, 현재, 가까운 미래의 삶이 연결되는
최적화하는 함수를 만들어 사는 사람들이다.

”

공황감으로 흐르는 눈물을 닦은 사람들은 고객 만족이란 객관적인
위선적 용어를 사용하지 않는다. 대신 이들은 공황감으로 고통의
뿌리를 들여다본다. 이들이 세상을 누구보다 혁신적인 방법으로
바꿀 수 있는 이유는, 사람들의 마음 깊은 곳에 숨은 고통의 뿌리를
보고 과제를 정의하는 탁월한 통찰력이 있기 때문이다.

공황감은 상대의 고통을 객관적으로 바라보고 판단을 내리는 것이
아니라 상대의 입장이 돼서 같이 울어가며 행동에 나서는 것이다.
공황감으로 흐르는 눈물을 닦은 사람들은 고객 만족이란 객관적인
위선적 용어를 사용하지 않는다. 대신 이들은 공황감으로 고통의
뿌리를 들여다본다. 이들이 세상을 누구보다 혁신적인 방법으로
바꿀 수 있는 이유는, 사람들의 마음 깊은 곳에 숨은 고통의 뿌리를
보고 과제를 정의하는 탁월한 통찰력이 있기에 가능한 것이다. 눈
물로 닦아낸 지혜의 눈으로 고객의 아픔을 바라보기 때문이다.

사용자에게 특별하게 배려한 착한 디자인이나 소수인들도 쓸 수
있는 유니버설 디자인의 혁신도 결국은 눈물의 눈으로 사용자들의
고통에 접근했던 디자이너들에 의해 발명됐다. 옥소(OXO)의 굿 그
립스(Good Grips) 시리즈의 혁신도 고통을 눈물의 눈으로 본 결과
물이다. 옥소의 창업자인 샘 파버는 요리를 좋아했지만, 류머티즘
으로 요리를 즐길 수 없는 아내를 위해 끝이 둥글고 힘이 덜 드는
주방용품들을 디자인해서 주방용품의 대명사가 됐다. 아내의 고통
을 보는 샘 파버의 눈물 젖은 눈이 없었다면 지금의 옥소는 없었을
것이다.

집안에 장애아가 있거나 말썽꾸러기가 있는 집안의 부모는 일반적
집안의 부모가 볼 수 없는 것을 본다. 아픈 손가락에 해당하는 자녀
가, 부모가 세상을 눈물의 눈으로 보게 만들기 때문이다. 눈물의 눈
을 제공한 아이는 부모에서 큰 스승(타자)이다. 이런 부모들은 다
른 부모보다 아픈 사람들을 타자로 환대하는 더 큰 자아의 눈으로
세상을 본다. 이들은 눈물의 눈으로 발견한 다른 사람들은 자신이
굴복시킬 수 있는 대상이 아닌 타자들이다.

나델라가 MS를 부활시킬 수 있었던 것은 나델라가 '타자 되기'에
탁월한 능력을 갖추고 있기 때문일 수 있다. 그의 가족 중에도 아픈
손가락인 장애아가 있다. 나델라의 리더로서의 탁월성은 아픈 손

가락에서 배우는 '타자 되기' 외연을 혈연적 가족을 넘어 자신과 일
상에서 만나는 고객, 직원, 경쟁사에까지 확대한 것에서 찾을 수 있
다. 이들 타자를 스승으로 삼아 끊임없이 배우려는 겸손함이 MS를
살려냈는지 모른다.

리더의 시각이 구성원 시각을 규정

비전을 갖는다는 것은 신이 보는 것 같은 시각을 획득하는 것을 뜻
한다. 하지만 리더라면 신이 보는 상태를 규범적 상태로 설정하고
이런 시각 상태에 도달하기 위해 노력할 책무가 있다. 리더의 시각
이 구성원의 시각을 규정하기 때문이다.

첫째 리더는 과거의 성공 속에 숨겨져서 발아되고 있는 실패의 씨
앗을 놓치지 말고 미래의 삶에 반영하는 '사후 예지력'이라는 시각
이 요구된다. 사후 예지력이 없으면 같은 실패를 반복해서 구성원
의 삶을 시시포스 돌 굴리기로 만든다.

둘째로, 리더는 결과만 보지 말고 결과를 도출한 원인을 보는 '내부
통찰력'을 길러야 한다. 내부통찰력이 떨어지면 근거 없는 상황에
근거를 만들어 어느 순간 스스로 싱크홀이 되어 무너진다.

셋째로, 리더는 자신의 정신모형 밖의 세상을 볼 수 있는 '외적 통
찰력'을 길러야 한다. 외적 통찰력의 시력이 떨어지면 회사에 혁신
의 동력이 사라진다.

넷째로, 리더는 죽음 앞에서 본 마지막 미래를 기점으로 돌아서서
가까운 미래, 현재, 과거가 선으로 연결되어 있음을 볼 수 있는 '미
래 통찰력'을 길러야 한다. 미래 통찰력이 떨어지면 삶이 항상 부분
최적화되어 필요 없는 일과 필요한 일을 구별하지 못한다. 필요 없
는 일에 시간과 자원을 쏟아붓다가 버티지 못하고 무너진다.

다섯째, 리더는 몸과 '공황의 눈'으로 보는 비전의 세상도 있다는 것

을 알고 몸을 통해 보는 법과 눈물을 통해 보는 법을 익혀야 한다. 신이 가진 여러 가지 보는 능력 중 인간이 본받아야 하는 최고의 시각은 죽음의 시점을 기점으로 자신의 과거, 현재, 미래가 연결되어 있음을 보는 미래 통찰력이다. 시간 여행자가 되어 삶이 종결되는 시점을 중심으로 삶이 전체 최적화되는 과정을 보는 것이다. 이런 공간이 되는 시각이 확보되면, 이것을 중심으로 자신의 내면도 보고, 외면도 보고, 몸으로도 보고, 눈물로도 보는 시각을 확보할 수 있다. 인간이 신처럼 보지 못하는 이유는 세상을 보는 것은 그냥 내 안으로 보는 것이 아니라 자신의 경험을 통해 얻어낸 믿음의 안경을 쓰고 본다는 사실을 모르기 때문이다. 인간은 믿는 대로 보고(To believe is to see) 보이는 대로 믿는(To see is to believe)다. 세상과 시간에 대한 믿음을 모아놓은 것을 '정신모형(Mental Model)'이라고 부른다. 사람은 신과 달리 정신모형이라는 자신의 믿음의 안경을 쓰고 세상을 본다. 문제는 이 믿음이 개인적 욕망과 상황이 가르쳐준 교훈을 벗어나서 형성되지 못했기 때문이다. 믿음의 상태가 근사이면 가까운 것만 보이고, 원시이면 먼 것만 보이고, 난시이면 믿음이 없는 상태로 세상을 보는 것이다. 리더가 세상을 있는 그대로 가장 잘 볼 수 있는 최고의 비전은 죽는 순간 결산될 존재 목적에 대한 믿음의 시각으로 보는 것이다. 존재 목적에 대한 믿음의 자기 진실성이라는 시각에서 미래, 현재, 과거를 'Looking Backward' 방식으로 볼 때 비전의 토대가 완성된다. 신

자유주의 비전과는 달리 리더의 비전은 목적의 눈으로 세상을 보기 시작할 때 보지 못하는 것을 보는 능력을 의미한다.

아무리 뛰어난 목적에 대한 믿음으로 정신모형을 완성해도 혼자서 세상을 보는 것의 한계를 극복할 수는 없다. 따라서 제대로 된 진성 리더의 정신모형을 가진 다양한 사람이 협업으로 세상을 제대로 봐가며 블랙스완을 놓치지 않는 운동장을 회사와 공동체가 설계해서 제공하는 것이 필수적이다. 세상에 흩어져 있는 천체 망원경을 하나로 엮어서 블랙홀을 찾아낸 협업의 원리가 블랙스완을 놓치지 않는 안목을 준다.

Business Analytics가 구현하려는 Journey of Analytics도 결국 데이터를 통해 인간의 정신모형이 가진 한계를 극복하는 데이터 실험실을 구현하는 것이다. Journey of Analytics는 데이터로 과거에 함몰되어 사후적으로 문제를 발견하는 사후 예지력(Hindsight)의 문제에서 시작해서, 현재에는 원인과 결과를 제대로 추론하는 내적 통찰력(Insight)의 문제를 해결하고 공동의 정신모형 밖의 데이터를 수집해서 균형된 외적 통찰력(Outsight) 시각을 만들어 결국은 미래의 통찰력(Foresight)으로 여정을 마무리하는 것을 의미한다. 클라우드 사업을 하는 아마존과 같은 회사에서는 이런 Data Journey를 구현하기 위해 관리자로 승진하는 요건으로 데이터에 기반한 이런 Journey 실험을 몇 건 수행했는지를 본다.

