

SPECIAL SUBJECT

윤리적 리더십

참고문헌 (가난한 휴머니즘)장 베르트랑 아리스티드 저, 이 후 (도덕성의 합리적 이해)노영란 저, 철학과현실사(성산 정기려)이기환 저, 한걸음 (윤리경영)로버트 F. 하틀리 저, 21세기북스 (인격주의 윤리학)금교영 저, UUP (신념으로 세상을 바꾼 사람)카트 린 저, 꽃 삼 (투명경영)돈 탭스콧·데이비드 타글 저, 김영사 (할하우스에서 20년)제인 애덤스 저, 지식의 숲 (BAD Leadership)바버라 켈러먼 저, 랜덤하우스중앙 (EBS 다큐프라임-인간탐구대기획) (SBS 그것이 알고 싶다)

<총론> 윤리적 리더십, 등불을 밝혀라

<정치> 국가의 윤리적 수호를 만든다

윌리엄 월버포스 - 윤리적이지만 못한 제국에게 '영원'이란 없다

마르티 아티사리 전 핀란드 대통령 - 개인의 경험이 공공의 이익으로 승화되다

장 베르트랑 아리스티드 - 높은 이상과 낮은 실천

<경제> 윤리는 기업의 흥망을 좌우한다

허먼 밀러-이익보다 옳다고 생각하는 것이 우선

치키타 브랜즈 인터내셔널-기업을 성장시키는 기업윤리

유나이티드 웨이-한 사람이 무너뜨린 수많은 선심

<사회·문화> 사람은 돕는 자를 돕는다

제인 애덤스 - 웅대한 꿈보다 현실에 뿌리내린 도덕

정기려 - 성공은 초심을 잃지 않는 것

후안 안토니오 사미란치 - 올림픽 기반 쌓다, 올림픽 정신 무너뜨리다

<제언> 욕심과 양심의 이중주를 조화시켜라

윤리적 리더십, 등불을 밝혀라

courage, honesty,
fairness,
and fidelity.

가게에서 거스름돈을 더 많이 받았다. 속으로
쾌재를 부르짖으며 주인이 눈치 챌까 싶어
부리나케 나온 경우 한 번쯤은 있을 것이다.
이것을 보고 우리는 '도덕적이지 못한 사람'
혹은 '윤리적이지 못한군'이라고 말하진
않는다. 오히려 살면서 종종 있을 수 있는 작은
행운이나 보너스 정도로 여기는 게 보통이다.
그러나 삶의 태도 중 아주 작은 일부만이
개인의 윤리, 더 나아가 리더의 위치에 섰을 때
윤리적 리더십을 발휘하는 데 결정적 영향을
끼친다는 사실을 알고 있는가.

월간 <리더피아>는 대한민국에
윤리적 리더십이 그 어느 때보다 절실하게
요구되는 때가 바로 지금이라고 단언한다.
전 대통령의 불미스러운 서거로
국민장이 치러지고, 유명 기업
CEO들이 줄줄이 검찰에 소환되는
등 나라가 온통 어수선한 요즘,
우리를 흔들리지 않게 붙잡아 줄 수
있는 것은 바로 윤리 안에 내재된
'올곧은 힘'인 까닭에서다.

Editor 조현영 편집장 · 김혜진 · 김병호 기자

- 사례 1 정치** 참여정부 시절 청와대 행정관을 지낸 인사가 정치자금법 위반 혐의로 구속됐다. 이에 연루된 지인들도 조만간 검찰 수환이 이뤄질 것으로 점쳐지고 있다.
- 사례 2 경제** 2007년 김용철 변호사의 삼성 비자금 의혹 폭로로 존경받던 기업 및 오톨의 명예가 하루아침에 나락으로 떨어졌다.
- 사례 3 사회·문화** 지난달 개그맨 K씨는 평소 자신이 타고 싶던 고급 외제 승용차를 카센터에서 발견, 걸려있던 열쇠를 훔쳐 타고 다니다 경찰에 적발됐다.

빨간 신호등 켜진 '윤리적 리더십'

위의 사례들은 이제 더 이상 새삼스럽게 놀랄만한 뉴스거리가 아니다. 정치, 경제, 사회·문화 면에서 심심치 않게 등장하는 일들이 됐다. 특히 도덕적·윤리적 논란에 휩싸일만한 사건들은 비밀비재하다 못해 지겨운 일이 될 만큼 무더기이고 있다.

그렇다. 현재 대한민국의 윤리적 리더십에는 빨간 불이 켜져 있다. 그러나 윤리적인 문제를 어디서부터 풀어야 할 지도 모르고, 풀어야 할 산적한 과제 앞에서 그저 두손 두발 들고, 자신만큼은 비윤리적 리더로 낙인 찍히지않길 바라는 것이 우리 현실이다.

'우리 시대 진정한 윤리적 리더는 누구인가' 라는 질문을 던졌을 때 <리더피아> 편집팀은 자신 있게 '누구' 라고 대답하지 못했다. 떠올랐다가도 선블리 말할 만한 자신감이 없었다는 게 더 맞았다. 투명하다고 했던 리더들이 하루아침에 불미스러운 일에 연루된 것이 어제 오늘 일이 아니기 때문에 혹여라도 추천한 누군가가 또 구속되는 것은 아닌가 하는 의심, 불안감에서다. 그리고 윤리적 리더십이라는 것을 철저히 검증할 길이 없다는 것도 한계로 지적할 수 있다. 그렇기 때문에 우리가 '윤리적 리더십' 을 다뤄야 하는 근본 이유인지도 모르겠다. 숨어 있다면 찾아내고, 없다면 미래의 윤리적 리더를 키워내기 위한 사명감을 갖고서 말이다.

우리는 살아가면서 수많은 선택을 한다. 그리고 그 선택을 결정하는 데 있어서 중요한 역할을 하는 것은 '가치' 이다. 개인, 혹은 조직, 국가 등이 원하는 가치에 따라 선택의 방향이 달라진다. 이러한 가치관은 개인, 조직, 국가에 따라 다르지만 공통적으로 추구하는 이상향은 동일하다. 바로 선한 가치, 윤리적 가치를 추구하는 것이 옳다는 명제다. 우리는 얼마나 올바른 가치를 선택하며 살아가고 있을까.

우리는 인간의 바른 행동을 다루는 미시적 영역인 '라이트 컨덕트(Right Conduct)' 와 행복한 삶, 조화로운 삶을 찾고 누리기 위한 방법을 찾는 거시적 영역인 '굿라이프(Good Life)' 로 구분 짓는다. 여기서 윤리와 도덕의 개념은 동일한 것으로 본다. 국어사전에 수록된 윤리와 도덕의 뜻은 '사람으로서 마땅히 행하거나 지켜야 할 도리 및 바람직한 행동기준' 이라고 나와 있다. 동양에서 도덕이란 말은 유교적 어감이 강하고, 유교의 이상을 나타내는 것이기도 해 근대에 이르러서는 '윤리' 라는 용어로 쓰기 시작했다. 그리스어 'ethos', 라틴

어 'mores', 독일어의 'Sitte' 등이 모두 '습속' 이라는 뜻처럼, 원래 도덕이란 자연환경의 특성에 순응하고 각기 그 집단과 더불어 생활해온 인간이 한 구성원으로서 살아간 방식과 습속에서 생긴 것이다. 생활양식이나 관습의 경험을 정리하고 남기기 위해 인간집단의 질서나 규범으로 정하고 엄격하게 지켜나간 데서 생긴 것이 도덕의 시초다. 때문에 도덕과 법의 근원의 맥은 동일하다고 볼 수 있다. 사회가 복잡해질수록 법은 사회적 외적 규제, 도덕은 개인의 내적 규제 수단으로 분화됐는데, 계급사회 성립과 함께 법과 도덕은 정치 지배의 유력수단이 되기도 했으며, 더불어 법이 국가 권력을 지배하고, 도덕이 보편적 원리를 지배하는 영역이 되었다.

그리고 오늘날, 초등학교 시절 '바르게 사는 즐거움' 을 알려주는 지침서였던 도덕 교과서가 고학년이 될수록 '윤리학' 이라는 따분한 학문적 성향에 묶여 이론의 한 부분으로 취급되어 합리적인 생활을 하는 데 방해가 되는 귀찮은 존재로 서서히 전락해버리고 말았다.

그러나 그 귀찮은 존재가 인생의 마지막을 결정짓는 중요한 요소가 된다는 것을 우리는 너무 뒤늦게 깨닫고 있다는 데 문제 의식을 함께 해야 한다.

이민호 한국윤리전략연구소의 윤리경영센터 소장은 윤리의 중요성에 대해 다음과 같이 설명한다.

"우리가 윤리의 중요한 영역인 삶의 가치에 대해 무관심하다면 개인이 살아가는 동안 중요한 기로에서 잘못된 선택을 할 수 있고, 사회적, 경제적으로는 왜곡된 현상이 나타나게 됩니다. 예를 들어 삶의 가치에 관심이 있으면 효용가치를 중시하고, 삶의 가치에 무관심하면 투자가치를 중시하게 되지요. 우리 사회는 효용가치에 비해 투자가치가 아주 높게 형성된 심하게 왜곡된 사회라고 할 수 있습니다. 이렇게 되면 개인뿐만 아니라 국가 전체가 리스크 상태에 놓인 것과 같아요. 이는 우리 국민들이 윤리의 주요 영역인 굿라이프에 얼마나 무관심한가를 보여주는 것과 마찬가지로이기도 하고요. 삶의 가치를 중시하는 사람들이 늘어나야 우리 사회가 선진사회로 발전할 수 있습니다. 또한 앞으로 기업 등 모든 조직에서도 삶의 가치를 중시하는 사람들에 의해 경쟁력이 높아질 것이며, 그것이 이상적인 구조입니다."

도덕성 지키려면 용기와 민감성 필요

나에게 쓸도 없는 땅이 평당 500만원에 팔린다고 그것을 좇는다면 그 사람은 효용가치보다 투자가치에 더 치중한 삶이 되는 셈이다. 아무도 거들떠보지 않는 평당 100원짜리 땅이라도 자신의 삶에 꼭 필요하다고 여겨지면 미련 없이 500만원 짜리 땅과 바꿀 수 있는 자, 그런 사람은 바로 효용가치에 삶의 목적으로 두고 있는 것이다. 하지만 요즘 그런 사람을 찾기는 하늘의 별따기보다 더 어려워진 게 현실이다.

이 설명을 뒷받침할만한 흥미로운 사례가 있다. <EBS 다크프라임>에서는 '아이의 사생활-도덕성' 편을 방송한 바 있다. 방송은 서

illus 이은호

도덕적 행동에는 용기와 민감성이 필요하다는 것이었다. 전쟁, 부패, 탈법 등 크고 무시무시한 게 도덕이라고 생각하지만 도덕은 예측하지 않은 자신의 바로 주변에서 무너지고 있는 것이다. 평범한 사람들의 사소한 양심이 바로 도덕의 출발선이라는 것이다.

울대 교육학과 도덕심리연구실과 서울대 심리학과 발달심리연구소가 공동으로 참여하여 도덕성이 주는 영향력에 관한 실험을 실시했다. 실험에 참가한 대학생들에게는 사례금 10만원을 지급한다고 공지했고, 실험이 끝난 후 개별적으로 그들에게 준 돈은 15만원이었다. 그리고 그것이 맞느냐고 물었을 때 대부분의 실험참가자들은 '그렇다' 라고 대답했다. 이것도 철저히 계산된 테스트 중 하나였다. 아주 사소한 일로 참가자들의 도덕성에 관한 허점을 찌른 것이다. 여기서 얘기하고자 하는 것은 바로 도덕적 행동에는 용기와 민감성이 필요하다는 것이었다. 전쟁, 부패, 탈법 등 크고 무시무시한 게 도덕이라고 생각하지만 도덕은 예측하지 않은 자신의 바로 주변에서 무너지고 있는 것이다. 평범한 사람들의 사소한 양심이 바로 도덕의 출발선이라는 것이다.

이에 관해 서울대 교육학과 문용린 교수는 이런 설명을 덧붙인다.

“도덕은 연습된 행동이지요. 의사결정, 의지, 판단력, 심리적인 복잡한 과정을 거쳐서 이뤄지는 판단입니다.”

여기서는 도덕성의 요소로 정서(양심·공감·이타성), 인지(자제력·책임감·분별력·공정성), 그리고 행동 및 실천으로 규정하고 있다. 정서나 인지 부분은 뛰어나지만 행동이 뒤따르지 않는다면 도덕성은 결여된 것이나 다름 없는 것이다.

또다른 실험이 이어졌다. 초등학교 300명을 대상으로 한 도덕성 변인에 관한 연구다. 미리 도덕성에 관한 필기 테스트 후 도덕성 지수가 높은 아이들과 평균 아이들로 그룹을 나누어 아이들의 도덕성 지수를 가능해보기로 했다. 관찰카메라를 통해 아무도 보지 않는 상황에서 게임의 규칙을 지키는 확률이었는데 놀랍게도 도덕성 지수가 높은 아이들은 생각과 행동의 일치치를 보였고, 평균 그룹의 아이들은 유혹의 벽을 넘지 못했다.

이밖에 다양한 실험 등을 통해 도덕성은 아이의 모든 행동과 거의 연결되어 있다는 것을 확인할 수 있었다. 집중력, 또래관계, 과잉행동, 문제행동, 공격성, 왕따 가해 및 피해 경험 등이 도덕성이 약한 그룹일수록 두드러지는 것을 발견한 것이다. 즉 드러나지 않는 도덕성이 아이의 모든 행동을 규정하고 있었다.

즉, '도덕적이고 착하면 손해를 본다' 는 생각은 완전히 잘못된 생각이며, '도덕성이 높으면 아이들의 경쟁력도 높아진다' 는 사실을 증명한 실험이었다. 단순히 게임 규칙 위반 여부에서 그치는 게 아니다. 도덕성이 낮은 아이들일수록 좌절극복 지수도 낮았으며, 희망 및 도전 능력 지수도 낮았다. 그러나 도덕성이 높은 아이들도 경쟁, 익명

성, 시간의 촉박함이라는 테두리 안에 가두었을 때 얼마든지 달라진다는 사실을 증명해주었다.

이렇게 도덕성이 높은 아이들과 그렇지 않은 아이들이 사회 경쟁속에서 성장하고 어른이 되었을 때, 더 강하게 자기 자신을 합리화시키는 데에만 급급해질 확률이 높다. 즉, 상황에 따라 언제고 포기할 수 있는 게 바로 도덕성이 되어 버리는 것이다. 즉 인생의 마지막이 도덕성이라고 가정했을 때, 그 첫 단추를 어릴 때 꼭 알맞게 채웠느냐에 따라 유종의 미를 거둘 수 있는 것이다. 스스로의 정직을 확인하는 순간만큼 행복해지는 것이 바로 인간이다. 도덕적이지 못하면 이 세상을 살아가는 의미와 가치를 느끼지 못하게 되는 것이다.

도덕적인 것이 합리적인 것인가

우리는 일반적으로 '도덕적이면 손해를 본다' 는 편견이 자신도 모르는 사이 굳게 자리잡고 있다. 하지만 다양한 실험 등을 통해 그렇지 않다는 결과를 인식하게 된다. 실제 수많은 도덕 철학자들이 도덕성의 정당화를 위한 근거로 제시하는 접근은 '도덕적인 것이 합리적인 것' 이라는 점이다.

도덕적인 것이 가장 합리적인 것이라면 우리가 하는 합리적 선택은 가장 도덕적인 것이라고 할 수 있을까. 반드시 그런 것은 아니다. 하지만 이런 예외성 때문에 윤리적 리더십을 합리적으로 실천하지 못하는 가장 큰 변명이 되는 것은 아닐까.

토마스 네이글은 기본적인 요구, 변명, 거절을 통해 회피하는 것이 가능하지 않은 요구들에 정당화의 초점을 두어야 한다는 사실이 정당화를 위한 시도를 성공할 수 없게 한다고 말한다. 도덕적이어야 하는 이유가 도덕적으로 행하는 것이 합리적이기 때문이라면 우리는 왜 합리적인 것을 따르는 것인지 고민해 볼 필요가 있다.

합리성은 '무언가를 위한 이유' 와 관련이 깊다. 이유라는 것은 합리적 사고 수준에 적용됐을 때 무언가를 믿거나 수락할 이유에 관계하고, 그것이 행위의 수준에 적용되면 그것은 행위를 취할 이유가 된다. 이런 생각은 어떤 이유에 의해 지지되는 것을 믿거나 행하는 것이 '합리적' 이라는 뜻이기도 하다. 도덕적이어야 하는 이유가 합리적인 것이라고 본다면 왜 합리적인 게 도덕적이어야만 한 것인지 그 힘을 알아보는 것이 중요하다.

그 이유를 '최선의 이유' 때문에서 찾았다면 모든 도덕적인 것은 합리적인 것이며 동시에 합리적인 것은 도덕적이라는 공식이 성립해야 한다. 그러나 이 공식은 논리가 맞지 않다. 이들은 서로의 필요충

분 조건을 갖추고 있지 않다. 이것은 외적인 최선과 실제 최선인 두 가지 갈림길이 존재한다. 최선이라고 보이지만 그것이 최선이 아닐 수 있다는 보이지 않는 사실이 존재하고 있는 것이다.

'도덕적인 것이 합리적이다' 라는 명제는 '모든 도덕적인 것은 합리적이지만 그 역의 관계는 아니다' 라는 명제를 내포하고 있다.

도덕은 우리가 사람다움을 드러내는 중요한 방식이고 도덕적인 행위는 사람다운 삶을 살기 위한 우리의 모든 노력에 관련된다. 그러나 우리가 확대된 관점에서의 선택을 통해 정당화하고자 한 도덕적 행위는 사람이 사람으로서 살아가기 위해 취할 모든 행동을 포괄하지는 않는다. 대신 우리가 통상적으로 도덕적인 행동이라 부르는 것들, 다시 말해 우리가 다른 사람들과 더불어 살아가기 위해서 하는 행동들에 해당한다.

그렇다면 인간됨, 사람다움이란 것은 또 어떤 것을 뜻하는 걸까.

'인간됨' 이란 인격이 잘 형성되어 동물의 삶처럼 생명에만 얽매어는 게 아니라, 정신적 삶도 잘 살고, 자아 발전적 삶을 사는 것을 뜻한다. 어찌 보면 윤리·도덕적 삶이란 남에게 피해를 주지 않고 더불어 잘 살 수 있는 삶이라 할 수 있지만, 자기 자신의 고양된 훌륭한 삶을 사는 것이라 할 수 있다. 정신적 삶, 자아발전적 삶, 고양된 훌륭한 삶은 모두 인격이 잘 형성됐을 때 가능한 삶이다. 인격이 잘 형성됐을 때 그 인간은 정신적 생활의 방향이나 성향이 더 높은 가치를 지향하고 추구하게 된다. 즉, 더 높은 감정이 발로하여 더 높은 가치를 지향, 추구하게 된다는 것이다. 인격이 잘 형성되어서 더 높은 가치를 볼 수 있는 눈을 갖는다면 당연히 더 높은 가치를 선호하여 실행하는 윤리적 선을 실현하게 된다. 그래서 인간은 윤리적이게 되는 것이다. 윤리학자 막스 셸러는 인격과 윤리·도덕적인 삶을 따로 떼어놓고 생각하지 않는다.

실제 인간의 내면의 오묘한 감정을 어느 하나의 이론으로 정립하는 것이 매우 어려운 일이다. 도덕·윤리 역시 마찬가지다. 어린 시절부터 자신의 주변 환경에서부터 보고 배우고 느낀 것들의 총합체가 인격이 되고, 자신의 가치 판단에 따른 가치관을 통해 인간다운 삶을 영위하는데 있어서 영향을 미치는 것은 무수히 많다.

마치 나무가 뿌리를 내리고 줄기를 뿜어 가지를 만들고, 열매가 열



리게 하는 일련의 과정과도 같다. 만약 나무가 뿌리 내릴 환경이 아닌 데 억지로 자라게 될 경우 원래 종자에서 이탈한 돌연변이 나무가 될 확률이 높다. 또 좋은 환경에서 자랐다고 판단했지만 썩은 열매를 맺게 되는 경우는 또 왜 그러한가. 우리가 미처 인지하지 못한 어떤 요소가 가해졌기 때문에 썩은 열매를 맺을 수밖에 없는 것이다. 또 이런 나무의 경우 어디서부터 잘못 됐는지 모르는 채 놔둔다면 계속 썩은 열매가 달리고, 줄기와 뿌리까지 썩게 될 것이다.

윤리의 족쇄가 선순환 구조 부른다

도덕성과 윤리성은 배운다고 해서 하루아침에 고쳐질 것은 아니지만, 문제점을 인식하고 문제해결을 위해 찾아 나설 때 비로소 조금씩 뒤틀린 가지와 뿌리를 바로 잡을 수 있게 된다.

이렇게 사람됨을 통해 윤리성을 발휘하는 것이 바로 윤리적 리더십이다. 단순히 도덕성만 강조하는 것뿐 아니라 사회적 책임을 충실히 이행하려는 윤리 의식과 창조를 통한 최상의 가치를 창출해 일반인에게서부터 오니, 주주 등의 이해관계자들을 정당당한 실력과 경쟁을 바탕으로 신뢰를 확보하는 능력을 의미한다. 이것은 지속성장을 가능하게 하는 21세기의 최고 신성장동력이 되는 데 부족함이 없다.

그렇기 때문에 리더십 중 최고의 형태를 도덕·윤리적 리더십을 꼽는 것이다. 예를 들어 마하트마 간디와 프랭클린 루즈벨트는 정치적 행위를 통해 사람들의 도덕 수준을 높이 끌어올렸다. 훈계 따위의 방식으로 도덕 수준을 높일 수 있다고 생각하는가. 절대 그렇지 않다. 그들은 자신이 하고자 하는 이야기의 주제를 폭넓게 전달하고 그것들을 전달하는 목적과 이유, 그리고 중요성까지 흐트러짐 없이 전달하는 능력을 지녔다. 리더십은 사람들의 욕구와 희망에 부응하는 변화를 세상에 가져다 주는 것인데, 이를 위해서는 도덕적 필연성을 가져야 한다. 최상의 공적 가치들을 추구할 때 리더십과 팔로십이 어우러져 사회 변화를 이룰 수 있기 때문이다.

스스로 자신의 발목에 '윤리' 라는 꽤 불편하고 힘든 족쇄를 채운 것이 나중에는 결국 '좋은 가치' 로 되돌아오고, 나 자신뿐 아니라 기업, 국가 전체에도 영향을 미치게 될 수 있다는 것을 명심하자.

앞으로 나올 사례들은 정치, 경제, 사회·문화 등으로 구분지어 윤리적 리더십이 잘 발휘된 성공 사례와 그렇지 못한 실패 사례가 등장하게 된다. 사례들은 각각 뿌리, 줄기, 열매의 형식을 가지고 유기체적으로 어떻게 성공하고 실패하는지를 보여줄 것이다.

도덕적 모범을 아는 것으로만 그쳐서는 안 된다. 그동안 우리가 몰라서 못했던 것이 아니지만, 진정으로 알지 못했기 때문에 못한 것일 수도 있다. 머리모양이 아닌 것이 아니라 가슴과 머리가 하나가 되어야 하는 것이 진정한 앎이다. 더불어 당신의 도덕·윤리성 지수도 파악할 수 있을 것이다. 자, 지금부터 내면 깊숙이 감춰진 윤리적 인식의 눈을 떠보도록 하자.

국가의 윤리적 수로를 만든다

“그는 윤리의 수로(水路)를 성실하게 파나갔고, 미국인들의 윤리적 삶은 그 수도를 따라 흘렀다.” 이 말은 링컨을 표현한 말이다. ‘정의’와 ‘압제’가 승하고 쇠하는 세상에서, 국가의 미래를 좌우하고 공공의 이익을 위해 일하는 정치가에게 있어 윤리적인 힘이란, 가장 기본이 되고 가장 중요하게 여겨야 할 가치이자 책임이다. 정치가들의 윤리에 따라 국가가 어떻게 바뀌며 어떤 영향을 미치는지 알아보자.



윌리엄 월버포스

윤리적이지만 제국에게 ‘영원’이란 없다



부족한 것 없는 젊은 국회의원

2006년에 ‘어메이징 그레이스 (Amazing Grace)’라는 영화로도 만들어진 윌리엄 월버포스의 이야기는 한 사람이 갖는 양심의 힘을 보여준다. 월버포스는 영국에서 노예무역을 활발히 하던 18세기에 어느 부유한 사업가 집안에서 태어났다.

유력한 집안의 자제로 어느 곳에 가든지 환영 받으며 오락과 유흥을 즐긴 월버포스는 허영심으로 가득 찬 청소년기를 보냈다. 대학에 가서도 열심히 공부하기보다는 일반적인 교양을 쌓는 곳쯤으로 여기하면서 사람들과 어울리는 데에만 급급했다. 케임브리지에 졸업하면서 정치가가 되기로 결심한 월버포스는 21살에 자신이 사는 지역 의원으로 출마했다.

어린 나이였지만 지방의 유력자였던 월버포스가 정치인이 되는 것은 그리 어려운 일이 아니었다. 당시에는 돈을 주고 투표권을 사는 일이 손쉽게 이루어졌기 때문에 월버포스 역시 8천만 파운드나 되는 엄청난 돈을 선거자금에 쏟으며 21살의 나이로 국회의원 진출에 성공했다.

월버포스는 국회의원이 된 후에는 더 많은 정치단체와 사교 클럽을 다니며 사람들을 만나고 다녔다. 사람들을 사로잡는 매력적인 목소리와 뛰어난 웅변술은 많은 이들을 감동시키면서 점점 영향력 있는 정치인으로 성장하도록 도왔다.



언제나 승승장구 하던 그가 어느 날 강한 양심의 힘을 느끼고 회심을 경험하게 됐다. 그러면서 자신의 삶을 다시 되돌아보게 된 그는 양심에 반하는 생활 방식을 조금씩 바꾸어나가기 시작했다.



150년에 걸친 노예무역폐지 주장

18세기 영국의 주 의원들은 선거구에 있는 경매대회나 무도회, 만찬을 순회하는 것이 자연스러운 일이었다. 하지만 월버포스는 그런 일이 소모적이라는 일이라는 것을 깨닫고 그런 모임에 참석하는 대신 지적 욕구들을 채우기 시작했다.

하루에 9시간씩 독서를 하기 시작하면서 많은 고전들을 읽게 된 월버포스는 전에 보이지 못했던 의회의 모습을 바라보게 됐다.

그는 “의회에서 장당의 사소한 이익이나 개인적 싸움으로 인해 분출되는 활력은 대단하

다. 반면에 공공의 이익을 다루는 일에는 무기력한 모습을 보이면서 품위를 떨어뜨렸다”라고 말했다.

의회가 국가의 중대사를 해결하기 위한 엄숙한 모임임에도 불구하고 대다수의 의원들은 자리다툼과 파벌의 위한 경기장으로 여겼다.

월버포스는 앞으로 공공의 이익을 위해서만 의원직을 사용하기로 결심하고 가난한 사람들의 고통을 빨아먹는 복권시스템을 20년에 걸친 공방 끝에 폐지시켰고, 무상으로 치료받을 수 있는 병원을 정부의 예산으로 설립했다. 또한 과도한 노동시간을 제한시키고 어린이보호법을 통과시키는 데 큰 기여를 했다.

그러다가 그는 자신의 일생의 가장 큰 과업이 된 ‘노예무역’의 실상에 대해 알게 됐다.

18세기 말 세계 최고의 해군력과 상선을 갖고 있던 영국은 아프리카 흑인을 데려다 북미 대륙으로 실어 나르는 데 핵심적인 역할을 했다. 열악한 환경과 비인간적인 대우로 인해 항해 도중 25%가 넘는 흑인이 사망할 정도로 살인적인 노예 수송이 이루어졌지만 경제적 이익이라는 이유 하나로 묵과되었다.

영국은 150년 동안 약 200만 명에 달하는 노예를 수송했는데 이것이 국가 수입원의 3분의 1을 차지할 정도였다. 쉽게 말해 미국이 오늘날 방위산업으로 큰 돈을 버는 것처럼, 영국은 당시 노예무역으로 큰 돈을 벌었다.

월버포스는 인간의 존엄성을 완전히 무너뜨리는 ‘노예무역 폐지 법안’을 의회에 통과시키기 위해 아프리카 대륙에서의 악행과 노예제도의 끔찍한 참상에 대해 알리기 시작했다.

“영국이 진정으로 위대한 나라가 되고자 한다면 악행을 저질러서는 안됩니다. 노예무역과 같은 악행을 저지르고 오래 살아남은 제국은 역사상 찾아보기 어렵습니다. 의회는 정의의 원리에 무감각한 단체가 돼서는 안됩니다. 참된 경제적 원리에 근거한 무역 관계를 수립해야 합니다. 우리는 정직한 행위로 무역을 하면 무역의 이득 역시 늘어난다는 사실을 알게 될 것입니다.”

월버포스는 의회에서 노예무역 폐지를 강력하게 주장했지만 대부분의 의원들은 노예무역 폐지가 경제적 재앙을 몰고 올 것에 우려하며 반대의 목소리를 냈다.

또한 노예무역 폐지로 가장 많은 타격을 입을 농장주들은 월버포스를 중상모략과 비방, 두 번의 암살 위협까지 가했다. 하지만 월버포스는 포기하지 않고 자신의 제출한 법안이 인류의 반석을 이루는 법안이 되도록 1787년부터 1833년까지 무려 46년간 150번이나 되는 의회 논쟁을 통해 ‘노예무역폐지 법안’을 성공시켰다. 그리고 법안이 통과된 지 3일 만에 월버포스는 세상을 떠났다.



영국 의회에 ‘공공복지’ 심어

월버포스는 세상을 떠난 이후로도 수십 년 동안 영국 공적 생활에 영

향을 미치며 새로운 정치 운동의 선구자가 되었다. 월버포스를 본받은 하원들은 그 이후로 특정한 회원들을 대변하는 클럽이 아닌 ‘공공복지를 책임지는 집단’으로 변화하며 의회를 바꿔나갔다.

월버포스는 특유의 끈기로 불가능하게 보였던 미래를 몇 번이고 가능하게 만들었다. 옳은 일은 반드시 이루고 말겠다는 그의 도덕적이고 윤리적인 의식이 바탕이 되었기 때문이다. 이러한 그의 정신은 과거뿐 아니라 현대에 살고 있는 우리에게도 필요한 정신이다.

체코의 바츨라프 하벨 전 대통령은 ‘정치는 가능성의 예술이다’라고 했다. 이 말은 정치가 갖고 있는 무궁한 가능성에 대해 한 말이다. 그 무궁한 가능성을 공공을 위해 사용했던 월버포스. 그로 인해 영국은 최고의 변환점을 맞게 됐다.



마르티 아티사리 전 핀란드 대통령

개인의 경험이 공공의 이익으로 승화되다



전쟁과 피난을 체험하다

1937년 지금은 러시아 땅이 된 핀란드의 비푸리에서 태어난 마르티 아티사리는 어린 시절 전쟁의 공포를 느끼며 자라야 했다.

그가 태어나고 얼마 지나지 않아 1939년 독일의 전쟁 선포로 제2차 세계대전이 시작되며 유럽전체가 전쟁으로 술렁거렸고 아티사리가 태어난 핀란드 역시 소련의 공격으로 전쟁터가 되었다. 인구 4백만의 불과한 약소국이었던 핀란드는 1939년 자신보다 수 백배 거대하고 강력한 소련군의 공격을 받으며 전쟁을 치르다가 핀란드의 ‘비푸리’를 소련에게 건네주며 겨우 휴전을 성립했다.

핀란드가 소련에 건네준 ‘비푸리’에서 태어난 아티사리는 자신의 어린 시절과 청소년 시절을 보낸 곳에서 쫓겨나 카렐리아로 강제 이주해야 했다. 어린 시절에는 전쟁을, 청소년



기에는 난민이 되는 아픔을 직접 겪은 아티사리는 그 이후로 평화가 가진 중요성을 남다르게 인식하며 평화를 갖지 못한 다른 사람들도 도와줘야 한다는 생각을 강하게 갖게 됐다.

국가의 윤리적 수로를 만든다



그가 세계 여러 분쟁에서 중재역을 맡아 평화를 이끌어낼 수 있었던 것은 그 협상을 할 때 언제나 '보편적인 인권'이라는 기준에서 벗어나지 않았기 때문이다. 그는 협상 결과 수용, 국제사회 관여 종료, 인권보호, 사법제도의 독립성과 유효성 확립, 모든 당사자들의 참여, 독립 기구 설립 등을 내걸며 양극단으로 싸우고 있는 집단의 화해를 가져다 주었다.

중기 **평화를 만드는 협상가**

1959년 오울로대학 통신 과정을 거쳐 초등학교 교사로 사회 생활을 시작한 아티사리는 이듬해 파키스탄의 가라치에서 YMCA 체육센터를 운영하면서 국제 무대와 인연을 쌓았다. 이후, 1963년 고국으로 돌아와 개발도상국 원조 문제에 관심 기울였고 그것을 바탕으로 핀란드 외교부에 들어갔다.

외교부에 들어간 후로는 대부분의 생활을 아프리카에서 보내며 탄자니아, 잠비아, 소말리아, 모잠비크 등의 핀란드 대사를 지냈다. 이후에는 아예 유엔을 자리를 옮겨 유엔 외교관이 된 그는 아프리카 지역 전문가로 활동하며, 1993년에는 유고 민족갈등을 막기 위해 유럽 연합의 중재 노력을 이끌었다. 이듬해 아티사리는 사회민주당에 공천을 받아 1994년 핀란드 최초로 실시된 직선제 대통령 선거에서 '신선한 이미지'로 주목을 끌며 '대통령'에 당선됐다. 그는 재임기간 중 핀란드의 유럽연합 가입을 실현했고 국제 분쟁을 전문적으로 해결하기 위한 비정부기구 '크라이시스 매니지먼트 이니셔티브(CMI)'를 설립했으며, 1999년 러시아와 유고슬라비아를 설득하여 코소보 사태 해결 방안을 도출하는 데 기여했다. 아티사리는 2000년 2월 퇴임할 때까지 핀란드 전역을 뛰어다니며 시민들을 만나기를 즐긴 '서민 대통령'으로 자리매김을 했다.

영미 **인권에 바탕을 둔 평화중재자**

아티사리는 퇴임 후에 본격적인 국제 분쟁 해결사로 나서기 시작한 것은 2000년 영국에 맞서 무장투쟁을 벌여온 아일랜드 공화국군(IRA)의 무기폐기과정에 대한 감시 업무를 맡으면서부터다. 그 이후 2005년에는 인도네시아 정부와 자유아체운동(GAM) 사이의 평화중재자로 30년 동안 이어온 유혈 사태를 종식시켰으며, 2005년 11월부터 2008년 2월까지의 유엔 사무총장 특사 자격으로 코소보 '미래 지위'에 대한 자문을 맡으면서 '코소보 독립' 의서막을 열기도 했다.

또한 2007년에는 이라크의 수니파와 시아파 간의 분쟁을 해결하기 위해 비밀회담을 성사시키는 등 국제분쟁 해결과 세계평화 정착을 위해 노력하여 '평화의 중재자' 또는 '분쟁의 해결사'라고 불렸다.

그가 세계 여러 분쟁에서 중재역을 맡아 평화를 이끌어낼 수 있었던 것은 협상을 할 때 언제나 '보편적인 인권'이라는 기준에서 벗어나지 않았기 때문이다. 그는 협상 결과 수용, 국제사회 관여 종료, 인권보호, 사법제도의 독립성과 유효성 확립, 모든 당사자들의 참여, 독립 기구 설립 등을 내걸며 양극단으로 싸우고 있는 집단의 화해를 가져다 주었다. 노벨 위원회는 아티사리가 그 동안 국제분쟁을 종식시킨 성과를 인정하여 2008년 노벨 평화상을 수여했다.



실패 사례 **장 베르트랑 아리스티드**
높은 이상과 낮은 실천

영미 **독재정권 비판한 '민중 영웅'**

'아이티(The Republic of Haiti)'라는 나라를 아는 사람은 그리 많지 않다. 아이티는 남미의 카리브해협에 자리잡은 작은 섬나라다. 카리브해협하면 먼저 아름다운 해안과 낭만을 떠올리게 되지만 그곳에 위치해 있는 아이티 상황은 낭만과는 거리가 아주 멀다. 아이티는 현재에도 내전이 계속되고 있어 중무장한 유엔평화유지군이 치안을 담당하고 있다.

전체 인구의 80% 이상이 하루 2달러 이하로 살아가는 빈민국으로 국민들은 진흙에 오일과 소금으로 뿌려 만든 진흙쿠기로 겨우 목숨을 이어가고 있다.

1804년에 세계 최초의 흑인 독립국가를 수립한 아이티가 지금과 같은 상황에 빠진 것은 독재 정권 때문이다. 독립은 가장 먼저 했으나 자국내의 독재자가 정권을 잡으며 혼란은 더욱 가중됐다. 독재자인 뒤발리 부자는 종신대통령제를 선언하며 30년간의 세습독재를 통해 국민들의 혈세를 뽑아 자기 주머니를 두둑하게 했다.

어떤 희망도 찾을 수 없었던 아이티 국가에 새로운 희망으로 떠오른 것은 장 베르트랑 아리스티드였다.

장 베르트랑 아리스티드는 1953년 아이티 빈민가에서 태어난 아리스티드는 영국, 캐나다, 이탈리아, 이스라엘 등에서 신학과 심리학을 공부했다. 아이티로 돌아와서는 빈민구제에 힘쓰며 독재정권을 정면으로 비판한 그는 1980년 몇 차례 암살 위기를 넘기면서 '민중의 영웅'으로 떠올랐다.

영미 **'부정부패'로 희망의 불 꺼져**

아리스티드는 급진적인 정치활동으로 1988년에는 교계의 배척을 받기도 했지만 1990년 최초의 자유선거를 통해 대



통령에 당선됐다. 하지만 대통령으로 정권을 잡은 것은 잠시뿐 군부 쿠데타가 나면서 망명해야 했다. 그가 떠나고 군부가 정권을 잡은 아이티는 혼란 그 자체가 되었다. 1991년 한 해 동안 네 명이 대통령에 올랐다가 쫓겨나고 수천 명의 민중이 학살과 실종되었다. 1994년 미국 클린턴 행정부는 미 해병대를 아이티에 파견하며 아리스티드의 귀국을 도우며 아이티에 평화를 정착되도록 도왔다. 2000년 아리스티드는 다시 대선에 도전하며 92%의 압도적인 지지로 재선에 성공했다.

민중의 영웅인 장 베르트랑 아리스티드가 정권을 잡으면서 아이티는 희망에 물들었다. 하지만 그 희망도 오래 지속하지는 못했다. 그는 전임자들과 다름없이 정권유지를 위해 반민주주의적 압제를 저지르고 부정부패를 거듭했다. 이 과정에서 현재까지 이어지는 아이티의 엘리트 암살과 국외 망명으로 아이티 현지에 뜻있는 엘리트 인재들의 썩은 말라갠 권력과 권력을 노리는 자들의 전쟁은 그치지 않고 날로 심해 갔다. 아이티에 경제원조를 하기 위한 미국과 유럽은 아리스티드의 권력 남용

을 목도한 후 그 계획을 무기한 연기하기에 이르렀다.

영미 **실천하지 못한 혁명가**

2004년 아리스티드는 결국 다시 아이티를 떠나 중앙아프리카로 망명을 떠나게 됐고 스스로 해결법을 못 찾는 아이티를 위해 유엔이 나서기에 이르렀다. 지금도 내전으로 많은 사람이 목숨을 잃는 아이티는 얼마 전 반기문 유엔 총장이 클린턴 전 대통령을 유엔 아이티 특사로 임명하며 분쟁을 해결하기 위해 나섰다.

아이티 빈민가에서 민주주의를 역설하며 대통령에 올랐으나 권력을 잡은 뒤 자신이 주장해 온 비를 실천에 옮기지 못한 아리스티드는 도덕적 정신력은 매우 높았으나, 행동으로 옮기는 데는 실패했다. 아리스티드는 지금 망명지에서도 아이티에 관한 영향력을 행사하고 있으며 아직도 그를 지지하는 국민들이 많다. 그가 실권을 잡은 뒤 저질렀던 부패를 씻고 다시금 정권을 잡을 기회가 올지는 알 수 없는 일이지만 말이다.

조직의 리더는 곧 그 조직의 색깔이다. 이는 기업에 있어서도 다름이 아니어서 한 기업의 CEO는 모든 직원들의 역할 모델이 된다. CEO의 가치관과 그가 내린 조직의 방향은 임원과 관리직을 거쳐 신입사원에게까지 자연스럽게 스며드는 것이다. 그래서 CEO의 윤리 의식은 곧 한 기업이 가진 도덕성의 잣대가 된다. 이 장에서는 윤리경영을 통해 기업의 사회적 가치를 지키고 또 소비자로부터 존경과 신뢰를 받아온 기업과 그 반대의 기업을 살펴보기로 하자.

윤리는 기업의 흥망을 좌우한다

성공 사례 허먼밀러(Herman Miller) 이익보다 옳다고 생각하는 것이 우선

미국 미시건 주에 기반을 둔 가구업체 허먼밀러는 이미 많은 경영전문가들이 세계적인 모델기업으로 평가 내린바 있다. 주로 고가의 사무용·가정용 가구제품을 판매하는 이곳은, 경영활동에서 이뤄지는 수많은 선택의 기로에서 언제나 '이익이 되는 것' 보다 '옳다고 생각하는 것' 을 추구하는 기업으로 잘 알려져 있다. 특히 허먼밀러가 자구의 환경을 보호하기 위해 지켜온 신념은 눈부시다.

성정보다 중요한 신념
 사례1. 1990년, 허먼밀러의 대표적 제품인 이메스(Eames)에 대한 사내 평가가 이루어졌다. 장미나무로 외장을 마감한 독특한 의자인 이메스는 가격이 2천 277달러나 되는 고가의 제품이었다. 하지만 당시 제품 개발 연구 담당자였던 빌 폴리는 제품의 생산과정 중 미처 알지 못했던 중요한 사실 하나를 발견했다. 바로 이 의자에 사용되는 장미나무가 멸종 위기에 처해 있는 열대 우림의 나무라는 것. 그는 이 사실을 곧바로 CEO였던 리처

드H. 리치에게 보고 했다. 리치는 이미 가공해 놓은 재료를 다 사용하고 나면 더 이상 장미나무를 사용하지 말라고 지시했다. 그리고, 당시 허먼밀러의 인기 제품이었던 이메스는 생산이 중단됐다. 사례2. 허먼밀러는 목재를 가공하는 과정에서 생기는 독성 솔벤트를 소각하기 위해 80만 달러라는 막대한 비용을 들여 소각로 두 곳을 설치했다. 이는 일반적인 소각로 설치 비용보다 훨씬 큰 액수로, 미국 대기오염 정화법이 요구하는 수준보다 훨씬 높은 처리율(98%)이 가능한 소각로였기 때문이다. 그러자 이사회에서는 지나치다는 지적이 있었다. 기준치보다 높은 처리율을 기록하면서까지 막대한 비용을 쓸 필요가 있었느냐는 것이다. 이에 CEO 리치는 "그것이 윤리적으로 올바른 결정이었습니다" 라고 망설임 없이 대답했다.

기업윤리가 가져다 준 이익
 위의 두 사례뿐만이 아니다. 허먼밀러가 지켜온 도덕성은 이윤 추구를 최우선으로 하는 기업이 보여주지 힘든 수많은 사례를 낳았다. 그리고 이는 창사초기부터 이어져 온 그들만의 남다른 기업문화와 직접적인 관련이 있다.

허먼밀러는 1923년, 미국 미시건주 중서부 지역의 작은 마을에서 D.J. 디프리에 의해 설립됐다. 설립 초기부터 관리자와 노동자 사이의 장벽을 허물기 위해, 허먼밀러의 모든 임직원들은 가족과 같은 기업문화를 만들어갔다. 노동자도 참여적 경영을 통해 회사의 주인임

을 인식하게끔 했고, 이미 20세기 중반 무렵 수익의 공유와 인센티브 제도를 도입해 그들의 애사심을 키웠다. 관리자와 노동자가 6개월마다 서로를 평가하는 공식적인 시간 또한 있었다.

이는 기업에 대한 직원들의 충성도를 높였고, 품질 좋은 제품의 생산으로 이어졌다. 1960년대와 1970년대, 사무실용 가구업체들이 성장을 이루면서 빠르게 발전한 후에도 그들은 변함이 없었다. 기업에 있어 서열문화보다 훨씬 소중하고 필요한 것은 인격존중이라는 것을 허먼밀러의 임직원들은 알고 있었던 것이다.

하지만 이들의 순행이 지속되기만 한 것은 아니다. 1980년 대 후반부터 시작된 가구업체의 치열한 경쟁은 고가의 제품 군을 형성하던 허먼밀러의 성장을 둔화 시켰다. 사무실용 가구시장의 포화, 컴퓨터의 발달에 따른 사무실 공간 축소 등이 겹쳐 1992년에는 창사 이래 처음으로 적자를 기록하기도 했다.

직원들을 가족같이 여겼고, 낯이 황폐해져 가는 환경을 보호하고자 하는 신념을 지키고 있었던 허먼밀러가 조직 축소 및 원가 절감(환경을 파괴시키는 질 낮은 원료 사용)을 냉정하게 시행하던 여타 기업들과의 경쟁에서 뒤처지는 건 어떻게 보면 당연한 결과였다. 하지만 이들은 결코 변절되지 않았고, 결국 이것을 통해 상황은 조금씩 변해갔다.

우선 그들이 오랫동안 지켜온 기업윤리를 향한 고객의 신뢰가 변함이 없었기에, 허먼밀러가 열대 우림에서만 나는 특정 목재를 자사의 의자의 재료로 이용하지 않겠다고 밝혔을 때도 다른 재료를 사용한 제품을 고객들은 아무 불평 없이 지속적으로 구매했다. 1990년대, 지구환경문제가 불어지면서 동종 기업들이 윤리적 시험대에 오를 무렵이었다.

또한 그들이 '과도한' 비용을 들여 설치했던 소각로를 통해 폐 쓰레기 소각 에너지를 이용한 냉난방 시설을 만들 수 있었고, 이는 경비 절감으로 이어졌다. 아울러 1회용 스티로폼 컵을 사용하는 대신 재활용이 가능한 머그컵으



로 대체한 직원들에 의해 140만 달러의 경비를 절약하기도 했다. 손해를 감수했던 그들의 윤리가 되레 이익을 안겨다준 셈이다.

열매 신념으로 얻은 신뢰
 오늘날 허먼밀러는, 그 자체가 전 세계를 대표하는 가구 브랜드이다. '훌륭한 일터 운동' 의 창시자이자 경영 컨설턴트인 로버트

레버링이 선정한 '일하기 좋은 미국 100대 기업' 안에 올라 있고, <포브스> 선정, 플래티넘 리스트(Platinum List, 장단기 성장과 수익 면에서 평가했을 때 엄청난 위기를 극복해 낸 기업)에도 그 이름을 빛내고 있다.

직원들 또한 그들이 지켜 왔고, 여전히 지켜가고 있는 '좋은 환경' 속에서 근무하고 있다. 허먼밀러의 미시건주 홀랜드 공장 정문에는 오늘날에도 'XX일 쯤 주문 기한을 어기지 않았다' 는 문구가 붙어 있고, 그 안에서 공장 직원들은 음악을 들으며 가구를 조립하고 있다.

물론 허먼밀러가 성장하고, 또한 위기를 극복한 것이 그들의 기업윤리로 인한 것만은 아닐 것이다. 하지만 고객들은 여전히 허먼밀러를, '최고 품질·최고가의 가구제품을 판매하는 기업' 보다 '올바른 기업, 모범적인 기업' 으로 인지하고 있으며, 여전히 그들에게 무한한 신뢰를 보내고 있다.

성공 사례 치키타 브랜드 인터내셔널(Chiquita Brands International) 기업을 성장시키는 기업윤리

바나나는 전 세계적으로 가장 인기 있는 과일 중 하나다. 바나나를 주로 하여 각종 과일과 야채 통조림을 판매하고 있는 '치키타 브랜드 인터내셔널(이하 치키타)' 은 그래서 많은 국가에서 친숙한 기업이다. 이미 1910년부터 병충해에 내성이 강한 바나나를 육종하기 위한 연구를 시작했고, 1963년부터는 농산물 생산업체로는 최초로 바나나에 상표 부착을 시작하기도 한 치키타의 기업윤리를 살펴보자.

열매 "도덕성이 부족한 직원은 떠나라"
 치키타는 원래 썩은 뿌리를 가지고 있었다. 1899년에 설립된 유나이티드 프루트 컴퍼니(치키타의 과거 사명)는 노동력을 통제하기 위해 상습적으로 군대를 이용했고, 때문에 치키타라는 이름은 자신들의 검



은 돈을 받은 독재자들이 통치하는 중미 국가를 경멸해 지칭하는 '바나나 공화국' 이라는 말과 뿔 수 없는 관계였다. 부정·부패가 언론을 통해 공개되고, 회사의 부채는 쌓여갔다. 변화가 시작된 것은 1998년, 절박한 위기 의식을 느낀 CEO 스티븐 와르쇼에 의해서였다. 그는 치키타의 과거 경영을 반성하며 다음과 같은 결단을 내리며 썩은 뿌리를 뽑고자 하는 의지를 드러냈다.



기업윤리에 관한 재고로 치키타가 거둔 가장 큰 수확은 회사에 대한 소비자들의 이미지가 크게 개선되었다는 점이다. 불과 몇 년 전만 하더라도 사회적인 지탄의 대상이 되었던 기업이 스스로 세운 다섯 가지 가치를 철저히 준수함으로써 엄청난 변화를 이뤄낸 것이다.

우리는 기업의
희망을 좌우한다

“기업에게 지속가능성 혹은 사회적 책임보다 더 중요한 것이 있다. 바로 윤리강령을 제정하는 것이다. 앞으로 모든 임직원들은 변명 없이 책임지는 자세를 보여주기를 바란다. 이 경영철학을 준수하지 않으면 회사를 떠나는 수밖에 없다.”

윤리적 실천을 통한 변화모색
단순히 기업이념을 새롭게 제정한 것이 아니다. 와르소 사장은 곧바로 ‘윤리적인 기업’을 위한 실천을 시작했다. 사내 사회적 책임부문 최고 책임자 제프리 잘라, 인사부장, 그리고 와르소 사장은 1998년 10월, 사내에 기업책임위원회를 구성했다. 이 위원회에서 가장 먼저 한 프로젝트는 추구하는 핵심 가치들에 대해 재정립하는 것이었다. 가치(values), 기준(standards), 준법(compliance), 투명성(transparency), 참여(engagement). 이 다섯 가지를 바탕으로 ‘우리는 모든 사람을 존중하며 공정하게 대한다’는 가치였다.

이뿐 아니다. 치키타는 결사의 자유와 차별 금지를 보장하고 최대 근로시간을 제한 하는 윤리강령 또한 제정했다. 이는 UN과 ILO(국제노동기구), ISO(국제표준화기구)의 표준에 바탕을 두고 미국의 SAI(사회적 책임 국제 연대)에서 제정된 ‘SA8000’을 기본으로 만들어졌다.

아울러 이주 노동자들이 자사의 의지를 쉽게 이해할 수 있도록 외국어 및 문화 등을 활용해 치키타의 가치선언과 윤리강령을

설명한 교육용 책자도 만들어 교육을 실시하고, 1992년에는 환경운동단체 ‘열대 우림 보호 연합’과 함께 ‘친환경 바나나 프로젝트’를 진행하기도 하는 등 이들의 노력은 멈추지 않았다. 규정 준수와 관련해서는, 엄격한 내부적 평가뿐만 아니라 전문적인 자격을 갖춘 외부 감사에 의해 여러 단계에 걸쳐 진행되었음도 물론이다.

이익을 거두는 것은 ‘덤’
오늘날 치키타는 높은 수준의 기업 윤리를 갖춘 것으로 평가 받고 있다. 특히 기업의 투명성에 있어서 모범을 보여주고 있다. 여전히 그들은 임직원들 간에 항상 모든 사실을 있는 그대로 솔직하게 말하고 있고, 자사와 관련된 모든 사항(문제점 포함)들을 소비자를 비롯한 일반인들에게 정직하고 공개한다. 정기적으로 ‘기업책임보고서’를 발간하여 모든 외부 감사 결과 및 향후 계획에 관해서도 감추지 않는 것도 물론이다.

기업윤리에 관한 재고로 치키타가 거둔 가장 큰 수확은 회사에 대한 소비자들의 이미지가 크게 개선되었다는 점이다. 불과 몇 년 전만 하더라도 사회적인 지탄의 대상이 되었던 기업이 스스로 세운 다섯 가지 가치를 철저히 준수함으로써 엄청난 변화를 이뤄낸 것이다. 환경에 대한 관심 재고로 화학농약 비용 480만 달러가 절감된 것과 바나나 판매량 중 절반 이상이 사회적 책임 이슈를 공동으로 추진했던 소매유통업체에 팔려나간 것 등은 덤이었다.

유나이티드 웨이(United Way)
실패 사례 **한 사람이 무너뜨린 수많은 선심**

윤리적 기업문화를 만들어가야 하는 것은 영리단체만이 아니다. 어쩌면 공익을 위해 설립된 비영리단체에서 더 중요할 수도 있다. 영리단체의 주인이 전 임직원들이라면 비영리단체의 주인은 이들과 뜻을 같이 하는 사회의 따뜻

한 사람들이기 때문이다. 1990년대, 유나이티드 웨이에서 발생한 비리 사건은 한 사람의 사욕이 수많은 이들의 따뜻한 마음을 무참히 짓밟을 수 있다는 걸 잘 보여준다.

기부 참여율 100%?
유나이티드 웨이는 미국 최고의 자선단체였다. 1887년, 지방의 공동기금에서 출발한 이 단체는 일반인들로부터 매달 월급의 일정액을 기부 받는 효과적인 기금 모금 전략을 통해 100년 이상 지속적인 성장을 이뤘다. 아울러 기부 받은 금액도 1970년, 7억 8천7백만 달러에서 1990년에는 30억 달러로 증가하는 등 ‘미국 자선단체의 상징’으로 불리는 데 어색함이 없는 단체였다.

하지만 유나이티드 웨이의 내부는 어딘가 이상했다. 이곳의 CEO 윌리엄 아라모니는 1992년 기준, 46만3천 달러라는 어마어마한 연봉을 받고 있었고, 이는 동종업계에서 두 배 짜로 높은 연봉을 받고 있던 미국심장협회 더드리H 해프너의 두 배 수준이었다. 또한 이곳에서는 CEO의 경영방식 및 도덕성에 관한 평가가 전혀 이루어지지 않고 있었다. 게다가 유나이티드 웨이의 직원들의 기부 참여율은 100%로 알려졌는데, 아무리 한 나라를 대표하는 비영리단체라고 해도 전 직원이 모두 자발적으로 기부를 하고 있다는 건 어딘가 미심쩍지 않은가.

리무진과 콩코드기
유나이티드 웨이의 비리를 밝혀낸 건 <워싱턴 포스트>지였다. 1991년부터 윌리엄 아라모니에 대해서 고액 연봉·여행 습관·연고주의 인사 가능성·5개 자회사들과의 수상한 관계 등을 중점적으로 취재하기 시작한 <워싱턴 포스트>는, 1992년 2월,



그 결과를 폭로했다. 조사된 바에 따르면, 아라모니는 과거 5년간 리무진 경비 9만2천265 달러를 회사에 청구했고, 항공기는 초음속 여객기 콩코드를 사용해 온 것으로 밝혀졌다. 물론 이 역시 회사의 돈이었다. 심지어 자신과 아내, 지인들이 이용한 퍼스트 클래스 국제 항공료를 비롯 개인 여행·선물·사치품 구입까지 그는 회사에 청구했다. 이뿐 아니다.

1988년~1991년 사이에는 라스베이거스와 네바다로 29차례 여행을 떠난 것으로 드러났고, 자신의 CFO가 운영하는 회사에 2백만 달러를 대출해 주기도 했으며, 오래된 측근이 운영하는 자회사로 기부금을 빼돌린 사실도 확인됐다. 스스로 설립한 한 자회사의 돈으로 자신 명의의 아파트 및 콘도를 구입한 것도 유나이티드 웨이 이사회의 승인은 없었다. 아울러 자사 직원들의 기부 참여 또한 강압적인 방법을 동원한 사실도 밝혀졌다.

그는 한 나라를 대표하는 비영리단체의 최고 경영자였고, 단체의 위상을 등에 업고 미국 사회에서 가장 영향력 있는 저명 인사 중 한 사람으로 평가 받던 사람이었다. 연봉이 1만 달러인 평범한 직장인들에게 수입의 5%를 기부하라고 홍보한 것도, 모두 힘을 모아 서로 도우며 사회를 발전시켜 가자 말한 것도 다름 아닌 그 자신이었다.

사욕이 부른 파멸
자선 단체에서 드러난 비리는 일반 기업의 그것에 비해 훨씬 큰 영향력



을 갖고 있다. 영리단체에서 발생한 부정 행위가 주주 및 직원들에게 피해를 준다면, 비영리단체의 그것은 사회 전체에 영향을 끼치기 때문이다. 특히 타인과 사회를 위해 자신의 것을 나눠 온 수많은 기부자들에게 이는 큰 충격으로 남는다.

그 해 유나이티드 웨이로 모금된 기금은 전년 대비 20% 감소했다. 또한 <워싱턴 포스트>지의 보도는 미국 국세청의 조사로 이어졌고, 유나이티드 웨이 각 지부는 조사가 완결되기 전까지 본사로 기금을 송금하지 않겠다는 뜻을 밝혔다.

기부자들로부터, 회사 직원과 관계자들로부터 신뢰를 잃고 만 윌리엄 아라모니는 1992년 8월, 결국 회사를 사퇴했다. 이후 그는 유나이티드 웨이에서 공금을 혐의로 기소돼, 연방 법원으로부터 ‘자선단체의 기부금을 개인의 호화로운 생활을 위해 사용했다’는 죄목으로 징역 7년 형을 선고 받았다.

우리 시대에 가장 흔한 오해가 하나는 개인은 무력하며, 자신의 주변에서 일어나는 일들을 변화시킬 만한 힘을 갖고 있지 못하다는 생각이다. 사회의 거대한 비도덕성에 관해 변화가 필요하다는 것은 충분히 공감하지만 나 혼자만의 노력으로 바꾸기에 벅찬 것이라고 생각하고 그것을 포기해버리는 것이 대부분이다. 물론 혼자서는 아무것도 할 수 없다. 하지만 시대의 변화는 항상 한 사람으로부터 시작됐다. 한 명의 개인이 사회 전체를 바꿔나간 사례들을 통해 다시 한 번 윤리적 리더십을 점검해보도록 하자.

사람은 돕는 자를 돕는다

성공 사례 제인 애덤스(Jane Addams) 원대한 꿈보다 현실에 뿌리내린 도덕

아우성 치는 '손'
미국 일리노이에서 제인 애덤스가 태어나던 1860년은 신생국이었다. 미국이 가장 혼란스러웠던 시기였다. 1년 후인 1861년 피로 얼룩진 내전(남북전쟁)을 했고 내전이 끝나자 산업혁명의 부작용으로 도시의 빈민층은 늘어났다.

하지만 제인 애덤스는 시카고의 대부호의 딸로 태어나 사회 중산층으로 살았기 때문에 미국의 혼란기와는 상관없이 평안하게 지냈다. 다른 무엇보다 그를 괴롭힌 문제는 '척추 결핵'이었다. 굽은 등에 안짱다리를 하고 머리는 한쪽으로 치우쳐 걸어야 했던 그는 자신의 건강 때문에 항상 어려움을 겪어야 했다. 필라델피아에 있는 의과대학에 진학 후에도 계속 척추가 말썽을 부려 학교 공부를 중단했던 애덤스에게 의사는 유럽에 가서 2년간 요양하며 쉴 것을 권유했다.

오랜 병치레로 정신과 육체가 소진되어 겨우 움직일 수 있을 정도의 기력만 유지한 채 영국에서 쉬고 있던 중, 애덤스는 인생에서 가장 참담한 모습을 보게 된다. 다 썩어가는 배추를 사들고서는 배추를 게걸스럽게 먹는 극빈자의 모습이다.

"내 머릿속에 기억되는 것은 남루한 옷차림도 창백한 얼굴도 아니었다. 수많은 손, 그것도 일을 많이 해 거칠어진 손, 먹기에 적당하지 않은 음식을 얻으려고 뻗은 손들이었다. 사람 손 만큼 큰 의미를 담고 있는 것은 세상에 없다. 손을 사용함으로써 사람은 아반 상태에서 현재의 상태로 옮겨왔고 끊임없이 손으로 더듬어 앞으로 나아가고 있다. 당시 보았던 손은 사

회에 대한 절망감과 분노를 느끼게 했다." 애덤스는 그 이후로도 도시의 좁은 골목길을 다니며 비참한 현장을 목격했고, 그들이 그토록 비참한 삶을 살고 있는데도 세상이 평소와 다름없이 지나간다는 사실에 당혹감을 느꼈다. 애덤스는 그 동안 자신이 온실 속에서 곱게 자라 가난이나 사회적 불균형을 몰랐다는 사실을 깨닫게 된 것이다.

참혹한 고통의 현장을 보게 되면서 그 동안 자신이 교육받은 것이 모두 쓸모 없는 것이었으며, 자신 또한 무기력한 존재라는 생각이 그를 더욱 힘들게 만들었다. 애덤스는 너리에서 잊혀지지 않는 빈민층 사람들을 위해 무엇을 할 수 있을까 고민하다가 영국 최초로 설립된 사회복지기관인 토인비힐에 대한 이야기를 듣고 그곳을 방문했다. 그리고 그곳에서 빈민구제 사업 모습을 꼼꼼히 살핀 후 자신이 앞으로 어떤 일을 해야 할지 확신했다.

"가난한 이들과 함께 살아가는 일이 아무리 어렵고 힘들다고 해도 하루하루의 봉사 활동을 통해 마음의 위안을 얻어낼 자신이 있었다. 인생에 수많은 난관이 있을지 모르지만 이제 수동적인 학습만 하던 생활에 종지부를 찍을 때가 되었다고 생각했다. 최소한 나아가야 할 방향을 파악해내었다. 제대로 준비를 갖추지 못했다고 해도 '인생을 준비하는 일'에 계속 매달릴 수 없다는 확신을 얻었다."

지금, 작은 일부터 시작하라
영국에서 다시 미국으로 돌아온 애덤스는 시카고의 웨스트사이드 빈민

가에 있는 허름한 건물로 북아메리카 최초의 사회복지관인 '헐하우스(Hull-House)'를 시작했다. 큰일을 도모하기보다 찾아오는 자원봉사자를 통해 가난한 사람들을 실제적으로 도울 수 있는 일을 시작했다. 헐하우스를 통해 애덤스가 한 첫 번째 활동은 빈민자들을 위해 빵을 만드는 일이었다. 그리고 점차 활동 범위를 넓히며 탁아소, 유치원, 음악 학교를 비롯해 취업에 필요한 프로그램과 레크리에이션 및 문화 프로그램을 운영했고 바느질, 요리, 직물교실 등을 운영했다.

애덤스는 빈민자들을 위해 크고 위대한 일을 하기보다 헐하우스에서 그들의 직접적인 필요를 채워주며 삶을 질을 높여주기 위해 노력했다. 특히 소외되어 있는 시카고의 아프리카계 미국인들이 겪는 어려움을 보고 직업 상담과 진찰, 조인을 제공했다. 여러 인종이 섞여 사는 인근 동네의 흑인들을 돕기 위해서 웬들 피립스 정착촌을 세웠고 '국내 유색인 여성 연합' 회합에 참석했다.

헐 하우스는 확장을 거듭했고 1907년에는 13채의 건물을 보유하여 광범위한 사회, 정치 사업을 성장했다.

도덕적 역량의 한계는 무한대
1910년이 되자 미국역사에 유래가 없을 정도로 많은 사회개혁가들이 헐하우스로 집결하게 됐다. 그들은 미국이 산업발전을 위해 지나치게 사람의 희생을 강요하고 있고 이제는 올바른 방향으로 나아가야 한다는 믿음으로 하나가 되었다. 그들은 아동노동 폐지, 노동시간 및 여성노동 조건 법제화, 청소년 관련 법률의 개혁, 여성참정권 운동 등에 관여하며 미국의 성장지향적 가치에 제동을 걸어 미국사회의 근본적인 변모를 가져왔다. 그 변모는 너무 근본적인 것이어서 오늘날 사는 사람들에게는 그런 변화의 물결이 미국 땅에 일었다는 것을 상상조차 하지 못할 정도다.

애덤스의 삶을 보면 인간의 도덕적 역량이



란 어떤 한계선을 긋기란 불가능하다는 것을 깨닫게 된다. 이상적인 목표가 생기면 인간의 역량은 한계를 기능하기 어려울 정도로 폭이 넓어지고 깊이도 깊어진다. 그의 작고 초라한 헐하우스 시적이 미국 사회복지의 틀을 만들었다. 한 명의 도덕적인 자각이 도덕성의 한계를 뛰어넘은 것이다.

성공 사례 장기려 성공은 초심을 잃지 않는 것!

가난한 환자들을 위해
1911년 평안북도에서 태어난 장기려는 독실한 크리스천이었던 할머니 영향을 받아 기독교적인 신앙심을 바탕으로 '평생 의사를 한번도 못 보고 죽어가는 사람들을 위해 일생을 바치겠다'는 결심을 하게 됐다. 경성의전에 입학한 그는 당시 국내 최고의 외과 의사였던 백인제 박사의 제자가 되어 경성의전 외과에서 근무했고, 1940년에는 <충수염 및 충수염성 복막염의 세균학적인 연구> 논문을 통해 일본 나고야대학에서 박사학위를 받으며 해방 직후 평양도립병원장과 평양의대(김일성대학) 외과교수로 재직하며 의사로서 명성을 높였다. 그러나 한국전쟁이 터지면서 가족은 흩어졌고 장 박사와 아들만 월남해 부산으로 오게 됐다. 피난민이 되어 부산에 있던 장 박사는 우연히 같은 고향 출신을 만나게 되면서 제3육군병원에서 다시 의사로서 일을 시작하게 됐다.

당시 부산은 전쟁으로 피해 온 피난민으로 들끓었다. 전쟁 때문에 끼니조차 잇기 힘들었기 때문에 자신이 죽을병에 걸린 것을 알면서도 돈이 없어서 병원에 가지 못하고 비참한 생을 마감하는 일이 비일비재했다. 워낙 가난했던 시절이었기 때문에 전 재산을 털어도 수술비를 마련할 수가 없었고 죽을 병에 걸린 사람은 가족들에게 폐를 끼치지 않다가 지살하는 경우도 많았다. 웬만한 병은 병 취급도 안 하는



바람에 작은 병도 치료의 때를 놓쳐 결국 죽음까지 이르게 하는 악순환이 계속되고 있었다.

미국에서 유학하던 전영창은 한국의 처참한 소식을 듣고 급하게 기금을 마련, 모인 5천 달러를 쥐고 한국으로 달려왔다. 서로 모르던 사이였지만 처참한 한국을 도와야겠다는 전영창과 가난한 이들을 치료하길 원했던 장 박사가 만나면서 무료진료소 설립에 뜻이 모아졌다. 장 박사는 바로 육군병원을 그만 뒀고 전영창은 5천 달러로 의료장비를 마련했다. 이들이 교회 창고를 빌려 급하게 만든 무료 진료소 이름은 '복음 병원'이라고 지었다.

월급은 항상 마이너스
1951년 부산 영도구 남한동의 제3교회 창고에서 시작한 복음병원의 시작은 초라함의 극치였다. 20평 남짓의 창고에 진찰실과 약국, 주사실을 겸한 수술실을 천막으로 구분 지어 놓았고 수술실에 놓을 침대조차 없어 나무로 장 박사가 손수 밤을 세며 만들기도 했다.



사람은
돕는 자를 돕는다



하루에 50인분의 약을
지원해주던 유엔
민사원조처는 넓은 천막을
지원해줬고 장 박사의
헌신적인 노력을 알게 된
미국의 종교 단체들에서는
복음병원에 매달
500달러를
원조해줌으로써
직원들의 월급을 포함하여
병원 운영을 해결할 수
있게 했다.

무료진료소가 문을 열자 환자의 수는 단 며칠 사이에 기하급수적으로 늘어났다. 의사가 온화하고 친절한테다가 치료비조차 받지 않는다는 소문이 퍼졌기 때문이다.

환자가 밀려들자 장 박사는 정신 없이 바빠졌다. 점심시간은 물론이고 1분 1초도 쉴 틈 없이 환자를 돌보아야 했다. 많은 경우, 환자들이 병을 오래 방치해 수술이 필요했다. 하지만 병원이 작아 수술 하고 나서 수술환자들이 입원할 곳이 마땅치 않았다. 문제는 그것뿐만이 아니었다. 전에는 일했던 곳은 그래도 군 병원이어서 먹고 사는 것은 걱정이 없었지만 무료진료소에서 일하다 보니 당장 입에 풀칠할 거리가 없었다.

장 박사는 그럼에도 불구하고 가난한 사람들의 치료를 멈추지 않았다. 그러자 시간이 지나면서 모든 문제들이 저절로 해결되기 시작했다. 주위에서 장 박사의 모습을 보고 감동을 받았기 때문이다. 하루에 50인분의 약을 지원해주던 유엔 민사원조처는 병원 장소로 넓은 천막을 지원해줬고, 장 박사의 헌신적인 노력을 알게 된 미국의 종교 단체들은 복음병원에 매달 500달러를 원조해줌으로써 직원들의 월급을 포함하여 병원 운영을 해결할 수 있게 했다. 몰려드는 환자 때문에 혼자 밥 먹을 시간도 없이 하루에 100명이 넘는 환자를 보는 장 박사를 보고 감동한 진화중 박사는 자신도 복음병원에서 함께 일하겠다고 자청했다.

올바른 뜻을 세우자 주위에서 스스로 힘을 보태며 더 큰 일을 할 수 있는 발판을 마련해 준 것이다. 이후 복음병원을 고려신학교가 함께 하며 '고신의료원'으로 확장해 제대로 된 병

원의 모습을 갖추게 됐다.

한국 의료보험의 뿌리가 되다

장 박사는 환자가 돈이 없다고 딱한 사정을 이야기하면 치료비 전액을 자신의 월급으로 대납으로 처리하는 경우가 많아 월급은 항상 기불처리 되었다. 부산 복음병원 원장으로 40년, 복음간호대학 학장으로 20년을 역임했지만 그에게는 서민아파트 한 채, 죽은 후 묻힐 묘지 10평조차 없었다.

장 박사는 또한 민간 의료보험이 되는 '청십자의료보험조합'을 창립하여 가난한 사람들이 저렴한 비용으로 의료서비스를 받을 수 있게 했다. 이 조합은 국가의료보험의 바탕이 되는데 기여하기도 했다.

장기려 박사는 1995년 86세의 나이로 세상을 마감했다. 그가 처음 의사가 되고자 했던 결심 그대로 한국의 수많은 가난한 환자들을 치료하며 일생을 보냈다. 그는 한 잡지사의 인터뷰에서 이렇게 말했다.

“나는 의학도가 되려고 지원할 때 치료비가 없어서 의사의 진찰을 한 번도 받지 못하고 죽는 환자가 불쌍하다고 생각되어 그러한 환자를 위하여 의사일을 하려고 결심했습니다. 그래서 의사가 된 날부터 지금까지 치료비가 없는 환자들을 위한 책임감이 커질 뿐 그것을 잊은 적이 없습니다. 나는 이 처음 결심을 잊지 않고 살면 나의 생애는 성공이요, 이 생각을 잊고 살면 실패라고 생각하며 살아왔습니다. 성공적인 삶이란 사명을 자각하고 어떤 경우에서도 그 결심을 변치 않고 실천하는 데 있습니다.”

**후안 안토니오 사마란치(Juan Antonio Samaranch)
올림픽 기반 쌓다 올림픽 정신 무너뜨리다**

포부가 남다른 스포츠 정치인
후안 안토니오 사마란치는 1920년 바르셀로나에서 지수성가한 집안의

부유한 아들로 태어났다. 젊은 시절부터 포부는 커서 스페인의 독재자였던 프랑코의 독재 정권 밑으로 들어가 꾸준히 자신의 지위를 높

였다. 그런 그의 노력 덕분에 빠른 시간 안에 체육 차관보에 맞먹는 IOC위원이 됐다.

사마란치는 IOC위원이 되고 얼마 안 되서 IOC위원장에 욕심이 났다. 하지만 당시 IOC위원장은 사람들이 갈망하는 자리는 아니었다. 전 IOC위원장인 칼라닌은 '정치적으로나 재무적으로 파산지경에 이르러 다들 올림픽 폐지를 생각했다'고 말할 정도였다.

1972년 올림픽에서는 이스라엘 선수 11명이 뮌헨에서 살해당했고 1976년 몬트리올을 경기와 1980년 모스크바올림픽 때는 재정난과 정치적인 불참운동에 시달리면서 IOC 자원이 고갈되고 사기가 꺾였다. 올림픽은 냉전의 희생물이 되어 IOC 은행 잔고에는 50만 달러도 보유하고 있지 못했다.

올림픽 정신 무너뜨린 부패

IOC의 위기 속에서 IOC위원장에 취임한 사마란치는 올림픽에 대한 새로운 개혁을 실시했다. 그는 먼저 올림픽의 위상을 높이기 위해 많은 국가들이 올림픽에 참여하도록 설득했다. 그의 설득 덕분에 1988년 한국올림픽에서는 그전의 어떤 올림픽보다 가장 많은 나라들(167개국)이 참가하는 쾌거를 이뤘다. 그는 또한 주요 조직적인 변화를 일으키며 IOC의 정치, 재무적인 힘을 강화시켰다. 상주 기구를 설립해 보다 힘있는 이사회를 운영했으며 어떤 선수가 올림픽에 적합하지 결정하는 권한을 각 스포츠 연맹에 양도함으로써 전문 선수들의 진출 기회를 열었다.

올림픽 역사가인 존 루카스는 사마란치에 대해 이렇게 말했다.

“사마란치가 임기 초에 일으킨 변화들은 역대 IOC위원장들의 성과를 합쳐놓은 것보다 더 실질적이고 건설적이다.”

하지만 시간이 나가면서 IOC는 거대한 사업체로 완전히 변형되며 본래의 올림픽 정신이 퇴색되기 시작했다. 사마란치는 재정 확장에만 신경 쓴 나머지 상업주의와 부패 행위를 부



추기는 사건을 보지도, 듣지도 않았다. 아니, 상업주의 정신을 높이고 부패를 즐긴 것은 IOC위원장인 사마란치 그 자신이었다.

사마란치는 올림픽에서의 시상 동독의 에리히 호네커와 부도덕한 독재자인 루마니아의 니콜라이 차우셰우크와 같은 권력자들에게 말렸다. 그 외에도 '인간 진공청소기'라고 불렸던 콩고공화국의 장 클로드 강가, 우간다의 프랑시스 옹양웨소 등 사회적으로 부도덕한 사 람들을 IOC위원으로 추대했다. 또한 개인적으로 뛰어난 외교 수완과 좋은 선물에 응하며 새로운 IOC위원을 받아들여 2000년까지 사마란치 재임기간에 들어온 IOC위원이 전체의 80% 이상을 차지하게 됐다.

또한 지역 올림픽 위원들은 경기를 각자의 도시에 유치하고 싶어 개인적으로 사마란치에게 호소하기 시작했다. 그는 이를 매우 즐기며 자신의 권력을 누렸다. 그는 여객기 1등석도 싫어해 전용 제트기비행기를 애용했고 60킬로

미터가 채 안 되는 로잔에서 제네바까지도 항상 헬리콥터를 타고 다녔다. 방문하는 도시마다 최고급 호텔과 승용차로 자신을 극진히 대접하길 원했다.

나가노올림픽위원회는 사마란치가 나가노에 오자 1998년 동계 올림픽 경기를 유치하기 위해 최고의 사치를 누리게 해줬다. 그가 한 달 동안 나가노에 머물렀던 비용만 총 7만 5천 달러 이상이었다. 그를 따라 IOC위원들도 유치를 원하는 도시들이 제공하는 뇌물과 향응을 최대로 누렸다.

반 쪽짜리 성공만 거두다

꼬리가 길면 밟히기 돼있다. 솔트레이크 올림픽 위원이 아프리카 IOC위원 딸의 수업료를 보내는 사건이 터지면서 솔트레이크 동계 올림픽 유치와 관련한 IOC위원의 비리 의혹이 곳곳에서 터지게 됐다. 이와 관련된 IOC위원 9명은 축출 통보를 받거나 사임해야 했다. IOC의 부패 사건이 공공연하게 터지면 세계 유력 언론들은 사마란치를 '올림픽 독재자'라고 하며 그의 퇴진을 요구하기에 이르렀다. 그는 자신의 비난여론에도 불구하고 2001년까지 자신의 임기를 채웠다.

IOC위원장을 마친 그에 대한 평가는 둘로 나뉜다. 하나는 올림픽을 성공시킨 사람이고 다른 하나는 올림픽 정신을 훼손시킨 인물이다. 그의 뛰어난 사업적 수단으로 세계의 축제로 불리는 올림픽은 재건되었다. 하지만 그의 윤리적으로 깨끗하지 못해 그의 성공은 반 쪽짜리 성공으로 남게 되었다.



우리에게 궁극적으로 윤리적 리더십이 필요한 이유는 개인 스스로 고민해 볼 필요가 있다. 아무리 성공과 실패 사례를 구구절절이 보여준들 자신이 느끼지 못한다면 윤리적 리더십도 그저 쌓여가는 이론적 학문에 불과하다. 앞서 말했듯이 개인이 자라는 환경과 상황 등에 따라 윤리적 가치가 균등하게 인식되어 있지 않기 때문이다. 보편타당한 윤리적 원칙 안으로 들어가기 위해서는 자기 성찰의 시간을 갖지 않고서는 불가능한 일이다. 그러한 시간 없이 '무엇이 옳고 그른지 분명히 안다'고 자신하는 것은 교만함으로 얼룩진 가치를 갖고 있다는 반증이기도 하다.

Editor 조현영
 도올말 · 이민호 한국윤리전략연구원
 윤리경영센터 소장

욕심과 양심의 이중주를 조화시켜라

윤리성을 지나지 못해 실패한 대표 사례로 '엔론(Enron)' 기업 사례를 들 수 있다. <포천>은 1996년부터 2002년까지 6년 연속 '미국의 가장 혁신적인 회사'로 선정했다. 그러나 2001년 수백억 달러의 빚을 안고 파산하게 된다. 사실상 회사는 수년간 차입에 의존한 무리한 신규 사업으로 막대한 손실을 입었고 이를 감추기 위해 분식회계를 해왔던 것이다. 그러나 엔론의 중역들은 일찌감치 엔론의 심각성을 인식하고 있었고, 부회장 벡스터는 소유주 3천만 달러 어치를 처분하고 회사 위기를 경고한 후 떠났다. 그리고 사건이 불거지자 그는 자살했다. 아직도 그 원인은 미국 속에 있지만 그의 자살은 엔론 내막 속에 도사리는 사건의 폭발성을 예고하고 있었던 것이다.

엔론은 실제 에너지를 생산하지 않고, 시실도 소유하지 않았으며 에너지를 거래하지도 않았지만 미국의 7대 기업이 될 수 있었다. 엔론은 에너지를 종이 위 숫자로 만들어 선물시장에 내놓는 수를 썼다. 거기에 미국 최고 회계

법인회사 아서 앤더슨의 도움으로 분식 회계라는 유혹에 넘어가고 만 것이다. 숫자만으로 에너지를 사고 팔다 보니 조작이 가능했고, 전문가의 눈을 속일 수 있을 정도로 점점 교묘하고 복잡해졌다. 여기에 정계에 막대한 정치 자금을 헌납하고, 지원군을 만드는 수완이 대단했다.

저명한 학자, 칼럼니스트, 경제전문가를 컨설턴트로 두었으며, 보수와 진보계 이론가들을 다 포용할 정도로 취약피라했던 것이다. 특히 부시 대통령과 체니 부통령은 엔론사의 케네스 레이 회장과 막역한 사이였다. 자그마치 60만 달러에 달하는 정치 자금, 그리고 엔론과 관련한 에너지 정책 수립 등에 꽤 많은 영향을 미쳤을 것이라 추측이 나왔다. 의심의 눈초리는 많았지만 합법적인 정치 현금이었던 증거로 부시 행정부에게 혐의는 없었다. 엔론 사태는 단순히 기업 스캔들이나 정치 스캔들이 아닌 사회 전반의 지식층, 즉 화이트 컬러 범죄라는 죄명을 달게 된 사건이다.

미국에서도 엔론을 비롯한 미국발 금융위기 등 세계적인 경제 위기를 초래한 원인이 금융계의 도덕적 해이에 있다고 보고 MBA 과정에 윤리 교육 강화를 추진하고 있다.

국내에서도 지속적으로 발생하는 부정부패 사건을 비롯 조직 해체의 위기를 맞은 원인은 개인의 '삶의 가치'에 대한 무관심에 있다. 삶의 가치를 높이기 보다는 끊임없는 욕심의 무한 질주가 지금의 상황까지 오게 한 것이다.

인생은 '양심과 욕심의 이중주'이다. 윤리는 양심과 욕심이 조화를 이루어 인생이 아름다운 화음을 내도록, 가치 있는 삶을 이루도록 하는 것이다.

윤리적 리더십의 경쟁력이 얼마나 큰 지에

<돈의 빛과 그림자>

부자가 되는 방법	양심 속일 수 있는 액수	가족·친구 관계 끊을 수 있는 액수	만족할 수 있는 돈의 액수	행복한 삶을 만드는 조건
1 복권당첨 32.3%	1 10억원 이상 50.7%	1 10억원 이상 50.8%	1 20억원 32.7%	1 건강 42.1%
2 부모의 유산 27.7%	2 5억 ~ 10억원 13.0%	2 5억 ~ 10억원 7.0%	2 30억원 28.6%	2 가족 33.7%
3 부동산투자 22.3%	3 1억 ~ 5억원 10.6%	3 1억 ~ 5억원 3.6%	3 10억원 17.7%	3 돈 21.5%

■자료 : SBS <그것이 알고 싶다>

관해 더 많은 이해와 노력이 필요한 때다. 윤리 교육을 실시하는 초보 단계에서는 청렴성만을 강조하고 있지만 우리가 정작 다져나가야 하는 것은 개인의 도덕성과 윤리적 측면에 있다.

도덕 교과서처럼 살아가지고 성공할 수 있겠느냐는 암묵적 사회 분위기가 오히려 '리더는 결과속이 달라야 한다'는 거짓된 명제를 합리적 명분으로 끼워맞추고 있는 것은 아닐까.

삶의 의미와 목적, 가치에 대한 근본적인 교육이 전국민 대상으로 이루어져야 한다. 어린 이들에게 테크닉을 강조한 증권, 보험, 펀드 등의 재테크 교육을 미리부터 시킬 필요가 있는 것은 아닐까.

SBS <그것이 알고 싶다>에서 조사한 설문 내용은 대한민국의 암울한 도덕성을 다시 한번 보여준다. 전국 30~50대 성인남녀 744명 대상으로 실시한 조사의 주제는 <돈의 빛과 그림자>였다. 응답자의 절반인 50.7%가 10억원 이상이면 양심을 충분히 저버릴 수 있다고 대답했다. 또 1천만원 미만이라도 기꺼이 양심을 속이겠다는 사람이 4.3%였다. 한국인들이 주저하지 않고 행복의 우선 조건으로 꼽은 돈의 의미와 철학이 잘 반영된 결과라 할 수 있다.

윤리적 리더십을 위한 해결 과제

삶의 진정한 의미를 찾고, 그에 따른 목적을 정해, 가치를 추구하려면 사회 전반에 윤리인 프라를 구축해야 한다.

국가 최고지도자인 대통령은 윤리의 기본을 이해하고 국가 비전을 제시해야 한다. 건전한 사고를 지니고 바르게 사는 사람들이 미래의 꿈과 희망을 이룰 수 있는 사회가 되는 비전을 걸되 어느 한 계층에만 국한되는 비전이 되어서는 안 된다. 예를 들어 부지라든가, 혹

은 서민, 소외된 사람들에게만 범위를 제한하지 말고 열어두어야 한다.

윤리적 리더십의 원칙 몇 가지를 제안한다. 윤리적 리더는 '가치 있는 목적을 이루기 위해 조직을 이끄는 사람'이라고 정의한다면 '가치'와 '조직'에 핵심 키워드가 있다. 무엇을 위한 가치를 찾고, 그 가치에 걸맞은 조직을 이끄는 방법을 설정해야 한다. 그리고 그에 따르는 원칙의 중요성을 인식한 후 지켜나가야 한다. 중요성을 인식하지 않고 지키는 것에만 급급해 한다면 원칙에 얽매어도 다른 편법들을 만들어 낼 수 있다. 그리고 나서 조직의 가치에 합당한 비전을 제시하고 조직원과 공유해야 한다. 단순히 리더의 비전을 알리는 것 그칠 게 아니라 진정한 공감과 협력을 이끌어 낼 수 있는 방법까지도 찾아내야 한다. 리더 자신이 이 원칙에서 벗어나기 시작한다면 조직원이 눈치채지 못할 리 없다. 그리고 조직원들은 더 약은 방법으로 가치와 원칙을 무시한 행동을 하게 될 것이다.

그렇기 때문에 리더십의 원칙에서 '술선수법'의 덕목이 빠질 수 없는 이유가 여기 있다.

지난 5월 대한민국 역사에 '전직 대통령 자살'이라는 비극적 사건을 추가로 새기게 됐다. 나쁜 일은 나쁜 일로만 그치는 것이 아니다. 좋은 일이 될 초석이 될 수 있음을 잊어서는 안 된다. 비극적인 사건으로만 생각해서 통탄해 할 것이 아니라, 자발적 존경과 사랑을 받을 수 있는 국가의 리더를 키우는 데 국민 모두가 동참해야 하는 것이다.

세계평화포럼의 김진현 이사장은 대한민국의 리더십이 도덕적이어야 한다는 것을 일찌감치부터 강조해왔다.

"노무현 전 대통령의 자살은 부도덕 리더

십 제거라는 역사적 과제를 각계 지도자에게 남긴 것입니다. 한국의 리더십 승계가 올바르게 이어지기 위해 점검하는 시간을 가질 필요가 있습니다. 미국의 명문가의 경우 승계가 되는 데 있어 절대적인 신뢰를 받고 있습니다. 그들 스스로 절대적인 가치와 원칙을 고수하고 있고, 그 사실을 모두가 알도록 하고 있기 때문이죠. 그러나 우리는 전혀 검증되지 않은 채 승계를 하고 있기 때문에 문제가 되는 것입니다. 우리나라도 도덕적 개혁과 자기성찰을 바탕으로 한국형 윤리적 리더십에 있어 승자가 될 수 있어야 합니다."

갈등과 분열을 순화적으로 극복하기 위해 최고의 정치는 바로 국민에게 신뢰받는 정치이며, 정직과 희생의 과정이 없으면 안 된다는 말도 덧붙인다.

"국민에게 정직하고 희생 봉사하는 믿음을 주는, 도덕적으로 부패하지 않은 윤리적 리더십만이 분열과 불신으로 벌어진 틈을 메울 수 있습니다."

누구의 리더십이 투명하고 윤리적이 못 한가를 비판하기 이전에 '나' 스스로를 돌아보는 것부터 다져나가는 것이 중요하다. 당신의 윤리적 리더십 지수를 남에게 평가받는 데 가치를 두지 말자. 나의 윤리적 리더십 지수는 본인 스스로가 더 잘 알고 있지 않은가. 스스로에 떳떳하지 않다면 상대에게 좋은 평가를 받는 것이 무슨 의미가 있을까. 우리는 앞으로 살면서 더 많은 욕심과 양심의 갈림길에서 고민하게 될 것이다. 치열하게 고민하라. 그리고 그 치열한 고민 후 가치효용을 우선순위에 둔 선택이 될 것이다. 그러므로 치열하게 고민한 몸부림의 시간을 함부로 생략해서는 안 될 일이다. ■

