



부총장, 조연하는 2인자인가, 협연하는 공동 리더인가?

전 용 수 | 인하대 경영학부 교수

필자의 경험은 고작 후반기 2년간이다. 보좌할 총장의 임기는 4년이지만 전·후반 각 2년간의 총장 위상이나 태도는 다를 수밖에 없기 때문에 후반부의 경험만으로는 부총장의 전체 모습을 밝히거나 역할과 책무를 논의할 처지가 못 된다. 침묵이 금인데, 가만히 있으면 보통은 될텐데, 시뭇 망설였지만 다행인지 필자에게는 기획참모를 중임하면서 손 아픈 부총장을 모셔 본 전력이 있어서 용기를 낼 수 있었다. 그러나 정작 그림을 그려보려고 하니까 그림자만 보일 뿐이며 그 존재의 당위성과 당당한 모습을 보여주기 쉽지가 않다. 부총장은 스스로 만들어가지 않으면 묻히고 말거나 지나치는 자리다. 직할 하부조직도 없기 때문에 아이디어가 있다 한들 총장의 입이나 기능참모의 제안을 통해 표출될 수밖에 없다. 하지만 '부총장은 종합하고 정리하는 중요한 자리'라는 점을 '눈 밝은 사람들은 모두 알고 있구나' 바보스런 미소로 자답해 본다.

필자는 가끔 편한 좌석에서는 '부총장을 아무나 하나?' 하고 웅소리를 한다.

그렇다. 왜 아무나 못하는지, 또한 아무나 해서는 안 되는지 필자가 직접 목도한 현장 거울을 통해 그 이유를 하나씩 추적해 보기로 하자.

I. 총장상(相)을 엿보면 그 자리가 보인다

현재 부총장의 역할이 점차 교학, 대외, 의무, 산학 등 전문영역별로 특화되고 담당영역별 최고의사 결정권을 갖는 경향이 있으나 부총장은 어디까지나 총장의 내실을 챙겨주는 조정자이다. 따라서 총장이 어떤 능력과 인격을 갖고 어떠한 역할을 수행하는가에 따라 동반자로서나 보좌 또는 영역별 지휘자로서의 기대 역할이 달라질 수밖에 없다. 필자는 이따금 생존을 위협받는 전환기의 대학에 필요한 총장상을 그려본다. 대외적으로는 세일즈 역량이 특출하지만 대내적으로는 검소, 소탈해서 총장실 문을 여는 순간 원탁 테이블에 앉아 집무하는 작은 모습으로 감동을 주며, 캠퍼스 잔디밭에서 학생들이나 교수들과 방담을 나누는 장면이 자주 목격되고, 교수회의 석상에서는 날카로운 교수들의 집요한 질문에 혼줄이 나면서도 끝까지 유모와 위트로 여유를 잃지 않는 흥안의 노익장이 되어 다소 어눌하더라도 국제회의를 주재할 수 있는 그런 분을 말이다.

그러나 이상은 항상 멀리 있어 바라볼 때에만 아름다운 것이요, 양립하는 모순성 때문에 바람직한 것이 되는지도 모른다. 불우하거나 과묵한 탓인지

오상(五常)을 고루 갖춘 그런 분을 만나지도 듣지도 못했지만, 사실 있을 수도 없는 일이다.

팔방미인이란 알고 보면 가상현실적 존재일 뿐이며 실존 인물이 될 수는 없다. 바람직한 상이란 그 시대와 상황이 요구하는 조건의 선택적 조화라고 보아야 하며 포퓰리즘 같은 바람은 일으킬 수도 있고 이용할 수도 있으나 그에 따른 분진과 후유증 때문에 더 큰 실망과 조직 침해를 가져오게 된다. 그래서 이미지 면으로 보아 동분서주 고생하는 겉소소탈한 사람. 비전대로 밀고 가면서도 독선에 빠지지 않는 지성인이라면 능히 한 시대의 인물이 될 수 있을 것이다. 그러나 그 인물을 만드는 사람은 그림자처럼 내실을 다져주는 사람, 부총장이다.

사실 보직자 사회에서 부총장의 자리는 분명하지 못한 경우가 많다. 의사결정 과정에서 지나치자니 후환이 두렵고, 순순히 따르자니 귀찮은 존재이니 말이다. 만들지는 못해도 깨거나 흔들 수는 있는 파괴력이 있으니 두렵지 않을 수 없고, 같은 소리를 또 해야 지나가는 불필요한 간이역이 될 수도 있기 때문이다. 그러나 부총장은 총장과 기능참모의 중간에서서 천칭(天秤)처럼 균형 감각을 잃지 않고, 큰 귀와 긴 안목(飛耳長目)을 가지고 있으면서도 양쪽을 모두 취하는 중용의 뜻을 깨치고 있어야 한다.

II. 무엇을 하는 자리인가?

대학마다 유행처럼 유명 컨설팅사 브랜드의 중장기 발전전략이나 마스터플랜을 만들었거나 아직도 유사한 작업이 진행 중에 있는 것으로 알고 있다. 그러나 실천과정에서 언제나 총론 찬성, 각론 반대에 부딪쳐 좌초 직전이거나 유명무실해지는 경우가 많다.

그러나 발전 논의는 생존 차원에서 계속되어야 하지만 문제를 쉽게 그리고 빨리 처리하려는 과욕

과 조급증이 톱 매니지먼트를 유혹하는 데 자칫 함정이 될 수 있음을 경계해야 한다.

첫째, 사람이 바뀌더라도 비전과 큰 그림은 일관성 있게 유지되어야 한다. 우선 순위와 액션 전략은 차별화 하더라도 전임자를 비하·매도함으로써 그 묘비를 딛고 일어서겠다는 생각은 옳지 않다.

둘째, 격렬한 비판과 반대에 직면하게 되면 상대방의 약점을 연구하고 싶은 충동이 일게 된다. 이 또한 정보 권력의 만행에 분개해 온 지성인으로서 스스로 경계해야 할 일이다.

셋째, 연구중심대학. 성과주의 정착을 조기가시화할 목적으로 교육을 이선으로 물리고 사회적 요구의 적극 수용엔 둔감한 체 이른바 평가지표적 관리에만 골몰하는데, 연봉제의 전면 실시를 최우선 과제로 삼는 일도 왜 하는지에 대해 목적 재확인과 함께 우리 풍토에 합당한 차선택은 없는가를 따져 보아야 한다.

특히 연구실적별 등급화는 노교수의 명강 능력을 활용하지 못하고 단순히 강제 급여 평준화를 함으로써 단기적 성과는 있었지만, 평생 몸담아 온 조직에 환을 남기고 떠나게 하는 것이 과연 그 조직의 발전에 도움이 될 수 있을지 의문이다. 이에 대해서는 연구백서 발간, 실적별 연구 장려금의 차등화 등 모두가 동의하는 방법이 있을 것이다.

이상은 부총장도 톱 매니지먼트의 일원이기 때문에 총장의 지밀참모로서 유의할 사항이다.

그리고 앞에서 말한 것처럼 전·후반 각 2년간의 총장 위상은 다르다. 대체로 신입 총장이 개혁과제나 차별화 전략을 강하게 추진할 수 있는 시기는 전반 2년간이다.

초년도는 확고한 방향과 할 일들을 밝히는 일방동의·지원·설득 작업을 진행한다. 그리고 2차년도에는 탄력을 받아 약간의 속도 있는 푸쉬(push) 전략이 실행되어야 하므로 이 시기에 실천력이 있

“

부총장이 해야 할 제 1의 직무는 제시된 비전을 구체화하고,
 기획·교무·학생·연구·대외협력 등
 각 기능별 우선 순위와 선호가 다르기 때문에 야기되는 갈등이나 불협화음을
 사전사후에 예방·조정하는 일이다.

”

는 부총장이 필요할 것이다. 바람직하기로는 표리와 내외의 역할 구분이 확연하고 참모진간의 일상 불관함과 조화가 어느 때보다 중요할 것이다.

후반 2년이 시작되는 3년차에는 혁신의 일상 업무화와 함께 문제점과 후유증을 치유하는 수정작업이 병행되어야 하므로 조감적 시각(radar view)과 조정능력이 필요하고, 4년차엔 그동안 다졌거나 마음 상한 여러 층의 사람들을 위로하고 격려하며 재도약을 위한 총전의 시기로 살아야 하기 때문에 친화력이 있는 본부 보직 경험자를 등장시키게 될 것이다.

그러나 마땅한 시기에 필요한 사람이 보임되기 어렵다. 일반론이긴 하지만 하고 싶어하는 사람은 자리를 즐기기에 바빠 역할을 오버하거나 오해하는 경우가 많고, 시키고 싶은 사람은 안 하려고 한다. 삼고초려엔 분명 이유가 있다. 책임감이 강하고 몸을 던져 일할 사람은 당연히 자신의 방어본능 상하지 않으려고 할 테니까 명분과 유인과 노력의 삼고는 있어야 할 것이다. 그런데 본의는 아니나 정치역학적 관계 때문에 인선이 예정되어 있거나 역할이 부여되어 있는 경우는 글썽, 논외로 할 수밖에 없다. 어느 집단을 대표하여 러닝메이트가 된 경우, 총장을 견제할 필요에 의해서 편입되는 특임을 예외로 한다는 말이다.

부총장이 해야 할 제 1의 직무는 제시된 비전을 구체화하고, 기획·교무·학생·연구·대외협력

등 각 기능별 우선 순위와 선호가 다르기 때문에 야기되는 갈등이나 불협화음을 사전사후에 예방·조정하는 일이다.

동시에 총장의 역할을 대리하거나 현장 대응 과정에서 순발력을 발휘해야 하나, 그 결정에 신중을 기해야 할 경우 수행되는 방파제 또는 완충 역할이 두 번째로 중요한 일이다.

셋째로 총장의 지침을 해석하고, 구체화하며 직접 총장의 발길이 미치지 못하는 음지를 살피서 여론을 수렴하고 설명과 설득 활동을 펼치는 일이다.

Ⅲ. 어떻게 행동해야 하나?

위에서 말한 기본 사항이야 몰라서 못하는 것이 아니라 알아도 못하는 다른 이유가 있다. 오해, 음해, 갈등, 편가름 등 직무 외의 일 때문에 가까운 세월이 반 이상 지나가는 안타까움을 겪게 되는 것이다. 그래서 몇 가지 분명히 해 두어야 할 일을 정리해 보자.

첫째, 동참 요청이 올 경우 몇 차례 사양을 통해 무엇을 해야 할 것인가를 명백히 확인하는 것이 좋다. 사양은 과대평가 효과를 가져와 도리어 짐이 되긴 하지만 역할 분담이나 기대 역할을 확실하게 정의하는 데는 도움을 준다. 예컨대, 우리 대학의 경우 부총장 직무실이 의외로 컸는데, 여기엔 물론 사연이 있지만 나는 반 이하로 줄여 실무 부서의 공간으로 할애하는 조건을 달아 오랜 관행을 깬 적이 있

다. 집무 공간이 좁으니 그만큼 마음이 넓어지고 행동반경이 확대되는 느낌을 받았다.

둘째, 커뮤니케이션 상의 장애와 부당한 오해를 피하기 위해서는 사전에 할 일과 경과 및 사후적인 결과를 솔직하게 총장에게 보고하고, 논의하며 특히 단 생각이 없음을 분명히 하여야 한다.

셋째, 기능참모간에는 부처별 우선 순위와 목표가 다르기 때문에 갈등이나 반목이 있을 수 있으며, 인간적 친소관계에서도 예쁘고 고운 사람이 있고, 밋거나 무서운 사람도 생긴다. 하지만 모두 들어주고 수용할 수 있도록 품안이 넓고 편안해야 한다. N분의 1이하로 말하라. 열심히 들어주고 장점을 찾아 칭찬하라. 남을 비방하거나 폄하하지 않으면서 그 사람 편이 되라. 무거운 입과 미소를 머금은 모습 등 연습할 일이 많다. 기왕이면 자신의 다짐사항을 큰 글씨로 공개 게시를 해 두면 자신의 학습용으로도 좋고, 화제가 되기도 하며 교육 효과까지 거둘 수 있을 것이다.

넷째, 기능 부처에서 하지 못하는 부총장 고유의 과제를 정해 둘 필요가 있다. 나는 중장기 발전계획을 맡아 열정 있는 교수들이 중심이 된 테스크포스를 지휘해 본 적이 있다. 기획위원회를 프로젝트 중심으로 연구비를 지급하고 주제발표·토론·보고서 작성 등의 과정으로 운영하는 것도 고려해 볼 일이다.

다섯째, 열성과 겸손처럼 훌륭한 무기는 없다. 나는 아침 7시 이전에 출근해서 산보 삼아 캠퍼스 전역을 한바퀴 순회하는 것으로 일과를 시작하였다. 많은 사람들을 만날 수 있고, 캠퍼스 내의 변화를 읽을 수 있으며, 새로운 할 일과 아이디어가 샘솟는 명상의 시간이 되기도 한다. 어쩔 수 없이 메모장이 될 수밖에 없다. 겸손과 겸양은 나약함으로 비춰지거나 오만으로 오인될 우려도 있지만 상당한 자기 확신이 없으면 몸을 낮추는 일은 쉽지 않다.

Ⅳ. 2인자들의 '조용한 힘'을 위한 교훈

어느 분(강종만, 1998)이 해학적으로 표현한 교수의 유형에서 내부 권력에 중독된 little polifessor는 어쩌면 현직자의 천적이 되는지도 모른다. 담대하게 코뿔소의 외뿔처럼 혼자 가면서 때로는 이들과 동심원은 다르지만 함께 더불어 산다고 생각하면 오히려 고마운 선생님들이 될 수도 있을 것이다. 그래서 잘하면 그림자요, 못하면 소외되는 2인자의 자리에 대해 위대한 파트너의 위력을 강조하면서 바람직한 2인자가 되는 10가지의 조언을 8가지로 요약하면 다음과 같다. (위대한 어인자들, 2000)

1. 대중의 무관심과 냉담을 무시할 수 있는 소박한 자아에 만족할 수 있어야 한다.
2. 재능과 열성을 공유하고 있더라도 정상에 있는 사람의 암묵적 지원 없이는 성공할 수 없음을 알라.
3. 저항을 최소한으로 피하기 위해 조직문화에 대해 숙지하고 공무 때문에 개인적인 원인으로 발전시키지 말라.
4. 진정 용기로 진실을 말하되 위에서 원하는 것은 물론 필요한 것까지 제공하라.
5. 최우선 과제를 훌륭하게 수행하라.
6. 따르기도 하고 이끌기도 하라.
7. 제자리에 머물 때와 물러날 때를 알라.
8. 성공의 개념을 정립하고 영혼을 팔거나 사생활을 망치지 말라.

그러나 이러한 2인자가 만들어지기 위해서는 공감·공생하는 조직, 이론바 학습조직을 지향해야 하며, 무명인사의 역할 재조명, 일체감 형성, 민본적 평등주의 확산, 자부심 고취, 양방향 신뢰구축,

희망의 가시화, 의견 수용, 충성심에 대한 의미 해석, 권력의 균형과 조화, 팀의 목표 확립 등 여러 요건을 충족시키는 공조 협력 문화의 조성이 필요하다. 이 또한 이상적인 것으로 위에서 열거한 비전과 리더십, 일체감, 신뢰, 자부심 등등 어느 키워드 이든 하나를 줄기차게 밀고 나가면서 큰 머리, 뜨거운 가슴으로 실마리를 찾아가면 결국 모든 길은 하나임을 알게 될 것이라 믿는다.

V. 아직도 남아있는 아쉬움들……

단임 보직 2년간은 참으로 짧은 세월이다. 해서 보직에 임하기 전 며칠간이라도 앉으나 서나 큰 귀로 듣고, 밤잠을 설치면서라도 궁리를 내고, 썼다 지우는 고뇌의 시간을 가져야 한다. 가벼운 마음으로 하루에도 너댓 번 거울에 비친 자신과의 다짐을 통해 담대역행(膽大力行)이요, 소명으로 갈 것을 고집한다면 베타 엔도르핀이, 그리고 양심의 정북향이 신념의 마력으로 결실될 것이다. 그러나 인간적 한계 때문에 아직까지 여운으로 남아 있지만 누군가는 해야 할 일을 일곱 개만 적어 본다.

하나, 퇴직원로 분들이 감동할 수 있는 어떤 길이 없을까? 떠나온 캠퍼스를 수구초심으로 그리워하는 옛 스승들이 몸소 나서서 자칫 길을 잘못 든 어린이양의 목자가 되는 “모리와 함께한 화요일”(Tuesday with Mori)을 만들어 보자.

하나, 이웃을 살피서 불편하고 불우한 우리 대학 가족들을 위해 칭찬, 격려, 위로하는 한마음 운동을 투쟁적 시위문화와 바꿀 수는 없을까?

하나, 우리 학생들이 어떻게 살고 있는지 하숙촌, 기식촌을 방문한 현장 체험기를 학내 언론에서 이


슈로 다루고, 하루종일 은은한 고전음악이 흐르는 가운데 루머성 대자보, 뽕과리 소음 공해를 학습 분위기로 담아낼 수는 없을까?

하나, 학과나 학부 사무실을 동창 네트워크로 거점화 할 수는 없을까?

하나, 사방에 널린 현수막을 걷어내고 교문을 들어서는 순간 공부하고 싶어, 역시 상아탑은 살아 있구나 하고 안도하는 학구열의 불씨를 살려낼 수는 없을까?

하나, 지난 시절 안티(anti-)에 주목하던 학생부처가 선량하고 참된 학생들의 안내역이 되고 대학촌 문화창조, 복지의 플랫폼이 되며 국·영문 이력서 모델, 취업원서 작성 사례, 자기소개 모범답안 작성, 다양한 국제 봉사 참여 길, 인터넷리 만들기 등에 선봉이 되게 할 수는 없을까?

하나, 교수 학습센터에서 열강을 위해 역할 연기에 열중하는 멋쟁이 교수들을 만날 수는 없을까?

끝으로 보통주의 때문에 밀려난 고품위 한복이 되살아나고, 고전 음악회·토론문화가 대학축제 슬럼가에서 벗어나 학구열에 불타는 풋풋한 학생들의 가슴에서 부총장의 음덕과 적공의 꽃으로 피어오르기를 기원해 본다. 

전용수

서울대 상대를 졸업하고 동 대학원에서 경영학 석사 학위를, 동국대 대학원에서 경영학 박사 학위를 받았다. 한국경영학회 상임이사·부회장, 한국재무관리학회 이사·부회장, 인하대 부총장을 역임하였다. 현재 인하대 경영학부 교수로서 LG건설 사외이사로도 활동 중이다. 주요 논저로 「신재무관리론」, 「현대경영학의 이해」, 「지방예산실태 분석연구」, 「한국증권투자신탁의 제도적 위상」 외 다수가 있다.