

BEST LEADER 김인식 한화이글스 감독



그의 리더십은 물처럼 흐른다

믿음의 선봉장으로 불리는 김인식 한화이글스 감독. 하지만, 단순히 믿음과 신뢰만으로 그의 리더십을 정의하기엔 2% 부족하다. 그래서 그의 목소리를 통해 자신이 추구하는 리더십에 대해 들어보고자 LG와의 경기가 있던 지난 4월 17일 잠실 구장에서 김 감독을 만났다. Editor · 조현영 / Photographer · 김성호

스포츠 리더십 얘기에서 한화이글스의 김인식 감독을 빼놓을 수는 없다. 사실 그의 리더십은 물을 닮아 있다. 부드럽고 굽김이 없으면서도 강한 힘을 발휘한다. 깊이도 깊다. 그는 한 번 선수를 믿으면 끝까지 믿는 스타일이다. 한마디로 콧 집어 정의하기 힘든 리더십의 핵심 역시 물을 쪽 빼 닮은 대목이다. 그의 리더십은 그릇에 담기 나름이다. 이렇게 보면 또 이런 것 같고 저렇게 보면 또 저런 것 같다. 오죽하면 ‘물의 감독’이라는 애칭까지 붙었을까.

그는 스스로도 이렇게 말한다.

“리더십? 그런 게 어디 있어. 그냥 마음 가는 대로 하는 거지.”

하지만 물을 닮은 그의 리더십에는 큰 줄기가 있다. 물이 위에서 아래로 흐르듯 그의 리더십은 비전을 향해 간다. 김 감독의 평소 지론인 ‘물 흐르듯 세상을 살고 싶다’는 것처럼 자연의 섭리를 따르며 편안한 마음으로 세상을 있는 그대로 살고 싶다는 얘기다.

‘물’ 만큼 자연의 법칙을 순리대로 따르는 게 또 있을까. 물은 내가 높은 곳을 차지하고 싶다고 해서 억지로 거슬러 올라가지 않는다. 그저 위에서 아래로 흐를 뿐이다. 이것은 겸손이라는 덕목과 견주어 볼 수 있겠다. 나를 높이 고자 거꾸로 타오르기 보다는 시궁창이 됐든, 바다가 됐든 그저 나를 낮추고 아래로 흘러간다. 거친 파도를 만나거나 암석을 만나더라도 은근히 슬쩍 비켜 갈 뿐이다. 세상의 모든 면면을 빼뜰게 보기 보다는 편안하고 본질 자체의 참모습을 비춰 보려는 게 김인식 마인드라 할 수 있다.

그에겐 긴 말이 필요 없다. 뭘 물어봐도 일단 한참 동안 고민하다 나오는 말은 평범한 진리를 담은 간단한 한마디뿐, 그와 의 대화 속에서 여사미구나 촌철살인의 표현을 기대했다면 당장 접어야 할 것이다. 그가 달변가가 아닌 탓도 있었지만 그만큼 자신을 꾸미거나 치장하기 보다는 자신의 마음에서 우러나오는 대로 보여주고 또 봐주길 바라는 마음이 크다.

김 감독의 리더십에 왜 사람들이 주목하느냐는 질문을 안하고 넘어갈 수 없지만 돌아오는 답변은 매번 같은 스타일이다.

“글쎄, 나도 모르겠어. 난 그냥 마음 가는 대로 하는 것뿐인데 말야. 허허.”

새 생명 불어넣는 재활의 神

자신을 칭찬하는 언론이 오히려 김 감독에게는 어리둥절한 모양이다. ‘재활공장 공장장’이라는 애칭만 봐도 그렇다. 극한을 경험해 본 사람들은 자신이 가진 능력의 한계를 직감하고 있다. 그는 이들에게 믿음을 바탕으로 깔고 기회를 준다. 소위 한물간 선수들이 그의 손을 거치면 보란 듯 재기하는 것도 그의 리더십이 비전을 제시하기 때문이다.

SK에서 트레이드 돼 온 조원우나 ‘풍운아’ 조성민, 기아에서 내쳐진 김인철 등 역시 김인식 감독의 리더십 주가를 한껏 올려준 최고 작품이다. 재활이 아니라 새로운 생명을 불어 넣어줬다고 보는 게 더 맞겠다. 김 감독은 이들의 심리상태를 철저히 읽어내 버림받은 선수들의 상처받은 자존심을 회복시키는 데 탁월한 재주를 보였다. 이렇게 그의 손에서 다시 살아난 선수들은 김인식 감독에 대한 충성도는 여느 조직의 그것과 비교될 수 없을 만큼 높다.

특히 선수 생명을 다했다 생각했던 조성민을 다시 마운드에 서게 한 것은 장안의 큰 화젯거리였다. 톱 탈런트와의 이혼과 베이커리 사업 실패, 열쌍 야구선수로 여기저기 방송가에서 얼굴을 내밀었던 조성민은 급격한 추락을 경험해야 했다.

BEST LEADER 김인식 한화이글스 감독



그의 비전형 리더십은 김 감독 특유의 여유와 만나 더 빛을 발한다. 그는 급할수록 돌아간다. WBC 일본전에서 두 차례 승리를 거둔 후에 추가로 하루를 더 쉬는 것은 이런 김인식 감독의 여유와 결정판이다.

아무도 그가 다시 야구를 할 수 있으리라고는 상상치 못했다. 하지만 김인식 감독은 조성민 선수의 갑갑한 마음과 진짜 그가 하고 싶은 게 야구라는 것을 인지하고 구단에 조성민 선수 영입을 적극 건의했다.

“될 선수는 이미 얼굴에 써 있어. 과거 경력도 좋았지만 3년 쉬 선수치곤 몸 상태가 좋았고, 야구만 하게 해달라는 선수한테 무슨 말이 더 필요하겠어.”

조성민 선수가 한국 프로야구 데뷔에서 승리를 거둔 것은 역전의 홈드라마였다고 평할 만큼 운이 좋았다고 할 수도 있지만 김인식 감독과 조성민 선수의 하나됨이 만들어낸 우승이었다는 데 이의를 제기할 사람들은 아무도 없다.

사실 조직을 이끄는 데 가장 핵심이 되는 요소 중 하나도 동기 부여다. 조직원이 편히 일할 수 있는 환경을 만들어 주고 스스로 신념을 내서 일할 수 있게끔 만들어 주는 것도 다름 아닌 비전이다. 이것은 부드러운 카리스마로 요약할 수 있는데 자극을 줘야지만 자발적으로 움직인다는 이론을 적용시켰다. 긍정적인 자극을 줘 반응으로 나타나게 하는 것이다.

김 감독은 말 한마디를 하더라도 사려 깊게 하되 강한 충격이 아닌 부드러운 자극으로 선수들 마음을 움직이게 한다. 감독 위치에서 보면 볼록 튀어나올 심한 말도 극도로 자제하며 선수가 경기에 최선을 다하도록 '애쓰기'에만 인간힘을 쓰는 김 감독이다. 특히 상처입은 선수들에게는 더 큰 의미로 다가오다 보니 선수 생명을 다했다 여겼던 자들이 김인식 감독을 만나면 펴낼 나는 이유가 여기 있는 것이라고.

“선수들이 열심히 해줘서 그렇지 내가 뭘 했다고... 내가 잘한다고 선수들이 바뀌는 거겠어, 알아서 잘해주시고 나아갈 나만 거지.”

칭찬으로 선수 기량 높인다

'재활공장 공장장'이란 별칭에 대해서도 김인식 감독은 그저 선수 탓(?)으로만 돌린다. 비전을 좇게 만드는 그의 방식 또한 독특하다. 우선 그는 성취한 목표가 이뤄지지 않았다고 대놓고 화를 내는 법이 없다.

“하야간 화는 안 내. 화내 봐야 뭐 있겠어? 4강 신화를 일군 월드 베이스볼 클래식 때 (김)병현이가 홈런을 허용했을 때도 그냥 소주나 한잔 하자고 했지 뭐.”

이러니 선수들은 믿고 따를 수밖에 없다.

칭찬을 하는 방식에도 김인식 감독 능글맞음이 가미된다. 김 감독은 둘째 가라면 서러울 칭찬의 달인이다. 그러나 김 감독은 면전에서 칭찬하는 일이 없다. 한화 선수 가운데 개인적으로 칭찬을 받은 선수는 없다고 봐도 좋다. 지난해 최고의 한해를 보낸 류현진 선수조차 “제대로 야구선수가 되려면 아직 멀었다”는 질책만 받았을 정도다.

단 공개 석상에서만큼은 다르다. 그는 선수단 미팅이나 언론을 통해 ‘공개적으로’ 선수들을 칭찬한다. 어중간한 수준의 선수나 칭찬의 맛을 모르던 선수들에게도 ‘모두가 듣게’ 칭찬해 사기를 북돋운다. 아랫사람을 향한 ‘이부의 기술(?)’을 제대로 꿰차고 있는 셈이다. 칭찬은 고래도 춤추게 한다고 했다. 하물며 이쯤 되면 칭찬을 받은 선수들이야 오죽하겠는가.

김인식 감독이 재활의 신이라는 별명은 그 심정을 오히려 본인이 더 잘 알기 때문이 아닐까.

2004년 김 감독은 뇌혈관이 막힌 뇌경색으로 쓰러졌었다. 스트레스와 피로, 콜레스테롤 수치, 혈압, 음주와 흡연 등이 그 원인이었다. 처음 입원 당시에는 반신마비로 식사조차 하는 것이 힘들었다. 그러나 하루 6시간 이상씩 파니는 재활훈련으로 한달 만에 기적적으로 일어섰다. 하루 담배 두 갑씩 피워대던 골초 김 감독은 오른 손과 다리가 조금 불편하지만 거의 눈치채지 못할 만큼 자유로운 상태로 재활공장 공장장답게 자신을 재활에 성공시켰다.

맛있는 것보다는 몸에 좋은 것을 먼저 챙기며 사람 만나기 좋아하는 김 감독은 술자리에선 얼음 탄 녹차를 잔에 따라 마신다. 즐겨 먹는 인주는 누룽지라고. 그만큼 소탈하고 소박하고 털털한 것이 정말 이웃집 아저씨 같은 편안함을 풍긴다.

그는 선수단 미팅이나 언론을 통해 '공개적으로' 선수들을 칭찬한다. 어중간한 수준의 선수나 칭찬의 맛을 모르고 살았던 선수들에게도 '모두가 듣게' 칭찬해 사기를 북돋는다. 아랫사람을 향한 '아부의 기술(?)' 을 제대로 껴차고 있는 셈이다.

여유로움의 미학을 아는 리더

김인식 감독은 지난해 WBC를 끝으로 국가대표팀 자리를 맡지 않을 작정이다. 이제는 후배들에게 물려줄 때가 됐다는 것. 대표팀 감독 제의가 들어와도 감독은 맡지 않을 거라 말하는 김 감독은 마지막 대표 감독으로 지난해 WBC를 화려하게 마무리 지었다.

요즘 젊은 감독들은 많지만 오히려 야구가 예전만큼 재미없다는 게 중론이다. 선수들은 몸값 신경 쓰라 공격적인 야구도 않고 몸 사리기 바쁜데다가 감독들도 이에 따라가주다 보니 생긴 결과라는 비난의 소리도 많다.

그는 어떻게 생각할까.

“나이 많다고 감독 잘하는 거 아니야. 하지만 30승 30패 정도는 해 봐야 하는 거 아니겠어. 강한 선수, 약한 선수 골고루 경험해 보고 선수와도 깊숙이 일아가며 시즌을 치러야 팀을 운영할 수 있는 인목이 생기지 않겠어.”

사실 요즘 프로야구계는 40대 젊은 감독들로 채워져 있던 시절에서 다시 노장 감독들의 기세가 더해질 것으로 내다본다. 젊은 감독들의 실패가 다시 노(老)감독들을 불러모으고 있으니 말이다. 현재 프로야구단 감독을 보면 젊은 감독들에서 노장 감독으로의 세대교체가 다시 한 번 이뤄지고 있다. 김인식 감독과 SK 김성근 감독이 흥미를 잃은 야구팬들에게 감동의 경기를 선물할 것이라는 기대 때문에 더욱 그렇다.

김 감독은 올해 한화가 공동으로 갖고 가야 할 비전으로 한국시리즈 우승을 내걸었다. 2005년 3위, 2006년 한국시리즈 준우승, 2007년에는 한국시리즈 우승이라는 목표로 차근차근 비전의 범위를 확장시키고 있다. 여기에 스몰볼보다는 관중들이 즐거워할 야구를 펼치겠다며 빅볼 야구를 펼치겠다는 각오다. 야구계에서 잔재주가 판을 치는 것을 우려하며 김 감독은 야구 지도자는 인성과 기술적 능력 양면을 다 갖춰야 한다고 후배 지도자들에게 당부한다.

올 시즌은 야구 선수들의 플레이보다 지난해 믿음의 리더십으로 세간의 이목과 찬사를 받은 김 감독이 어떤 리더십으로 이끌고 나갈지 팬들은 주목하고 있다. 이에 대한 김 감독 답변 또한 김인식답다.

“그스타일이 뭐 어디가려고? 그냥 하던 대로 하는 거야.”

그의 비전형 리더십은 김 감독 특유의 여유와 만나 더 빛을 발한다. 그는 급할수록 돌아간다. WBC 일본전에서 두 차례 승리를 거둔 후에 추가로 하루를 더 쉰 것은 이런 김인식표 여유의 결정판이다. 다른 팀은 좀더 나은 성적을 위해 운동장을 한바퀴 더 돌 시간에 휴식이라니. 그의 답변이 더 걸작이다.

“야구 하루이틀 해? 밥 먹고 하는 게 야구지. 하루더 연습한다고 달라 질 게 있겠어? 폭 쉬고 잘 뛰면 그만이지.”

김 감독은 '김인식의 리더십'이라는 책을 통해 리더십의 요체로 믿음·경험·조화·인재·대화·희망의 원칙인 비전 등 여섯 가지를 든 적이 있다.

믿음이라는 가장 기본 바탕에 경험이라는 거름을 뿌리고 여기서 실패와 성공의 진리를 깨달아 한단계씩 발전해 나가야 한다. 팀 내 부족한 개인 능력을 팀 전력을 극대화시키려면 조직을 하나로 만들어야 하는데 여기에 김 감독의 친화력이 한층 더 부어져 조직애를 키워나간다. 기술을 개발하는 것도 사람이요, 활용하는 것도 사람이듯 인재를 길러내는 김 감독 안목은 서로간의 커뮤니케이션을 통해 더욱 돈독해진다. 김 감독은 선수 말에 귀 기울여주는 경청의 자세가 뛰어나다는 것은 이제 누구나 아는 얘기가 됐다. 누구에게나 편안한 분위기를 주면서 권위를 내세우지 않는다. 그리고 현실이 고통스러워도 헤쳐나갈 길이 보이는 희망을 제시하는 김인식 감독은 무엇보다 긍정의 힘이 뛰어나다.

여기에 한가지를 추가해야 할 것 같다. 바로 비전을 이루기까지 여유를 가져야 한다는 점이다. 당장의 성적을 가지고 나무랄 게 아니라 그 비전을 향해 이를 수 있도록 코치하고 섬겨주며 임파워먼트를 통해 각 상황에 맞는 능력을 펼칠 수 있게 하는 것이 김인식 야구의 원칙이다. ■

