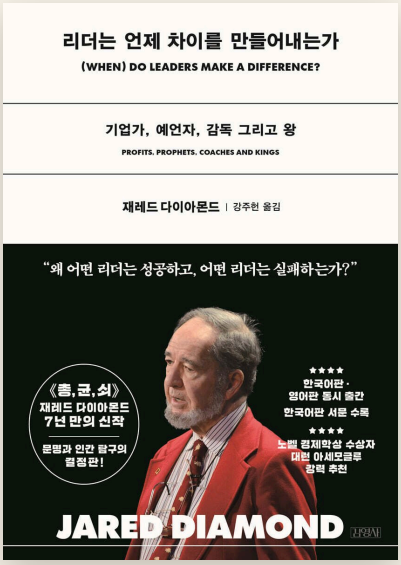


지정독서 · 2026년 10월 24일 · 4명

리더는 언제 차이를 만들어내는가

그 사람이 아니었어도 같은 결과였을까

『총, 균, 쇠』에서 환경을 이야기하던 재레드 다이아몬드가 이번에는 '한 사람'을 봅니다. 이날 우리가 붙든 질문도 그것이었어요. 그 사람이 아니었어도 같은 결과가 나왔을까.

톡방 투표	함께 일하고 싶은 사람은 잡스보다 팀 쿡
세레체 카마	그 사람 아니면 안 됐던 단 한 명
능력과 운	능력이 받쳐 줘야 운도 붙잡는다
언제 차이를 만드나	방향이 뚜렷할 때, 권한이 있을 때, 어려울 때

『총, 균, 쇠』의 재레드 다이아몬드가 7년 만에 낸 책, 『리더는 언제 차이를 만들어내는가』로 10월 24일 토요일 밤에 모였습니다. 『총, 균, 쇠』가 "문명의 운명은 지리와 환경이 정한다"고 말하는 책이라면, 이번 책은 같은 사람이 '그래도 한 사람의 몫은 어디까지인가'를 묻는 책입니다.

방장은 30대 초중반까지 리더십 책을 열심히 읽다가 "나는 그냥 회사원이구나" 싶어진 뒤로는 손을 놓았다고 했습니다. 그런데 다시 펼쳐 보니 아는 이야기도, 뉴스에서 보던 이야기도 많아서 생각보다 어렵지 않게 읽혔다고요.

톡방 투표부터 열어 보았습니다

모임 전에 톡방에서 네 가지 투표를 했습니다.

- 스티브 잡스와 팀 쿡, 누구와 일하고 싶은가 → 대부분 팀 쿡. "위기에는 잡스가 맞겠지만, 매일 같이 일하는 건… 땡큐."
- 내가 구단주라면, 명장 감독 + 평범한 선수단 vs 평범한 감독 + 슈퍼스타 선수단 → 명장 쪽.
- 잡스와 머스크가 없었다면 스마트폰과 전기차는? → "나오긴 했겠지만 수십 년 늦어졌을 것."
- 진짜 차이를 만드는 리더의 행동은? → 다섯 명이 '명확한 방향 제시와 결단력'.

재미있는 건 첫 번째와 두 번째 답이 엇갈린다는 점이었습니다. 내가 그 밑에서 일한다면 다루기 편한 리더가 좋고, 내가 사람을 고르는 쪽이라면 카리스마 있고 재량이 큰 리더를 고른다는 것. 리더를 보는 눈은 내가 어디에 서 있느냐에 따라 달라집니다.

책이 내내 쓰는 네 가지 도구

방장은 이 책을 읽을 때 붙들고 있으면 좋은 도구 네 가지를 짚었습니다.

- '그 사람 말고 누가 했어도 됐을까'를 묻는 시험
- 자연 실험: 리더가 갑자기 죽거나 물러났을 때, 그 뒤로 무엇이 달라졌는지 보기
- 재량권: 리더가 고를 수 있는 폭이 얼마나 넓은가(민주주의와 독재에서 다르죠)
- 시기: 그 사람이 바로 그때 나타났는가

"인생은 타이밍이라는 말, 많이 하잖아요." 네 가지를 알고 나면 책 속 리더뿐 아니라 내 주변의 리더, 내 인생을 놓고도 같은 질문을 던져 볼 수 있습니다.

그 사람이 아니면 안 됐던 단 한 명, 세레체 카마

정치 리더 가운데 방장이 가장 오래 이야기한 사람은 보츠와나의 세레체 카마였습니다. "이 책에서 처음 알았는데, 이런 사람이 있었구나 싶었다"고요.

독립하고 나서야 다이아몬드 광산이 발견됐고(그 전이었다면 독립하지 못했을 것), 부족장이었기에 광산을 나라의 것으로 돌릴 수 있었고, 교육을 받았기에 이웃 나라들과도 관계를 풀 수 있었다. 하나라도 빠졌다면 안 됐을 조건이 한 사람에게 다 모여 있었다는 것. 책이 '그 사람 말고 누가 했어도 됐을까'라는 시험을 온전히 통과한 사람으로 꼽는 이유입니다. 방장은 고려를 세운 왕건을 떠올리기도 했습니다.

반대로 잡스나 머스크는 이 시험으로 보면 조금 다릅니다. 늦어졌을지는 몰라도, 비슷한 걸 해낼 사람이 곧 나왔을 수 있으니까요.

권력 안의 리더가 카마라면, 권력 밖의 리더로는 『침묵의 봄』의 레이첼 카슨이 나왔습니다. 농약을 하늘에서 뿌리던 시절, 대학 밖에 있던 한 사람이 쓴 책 한 권이 환경 운동의 시작이 되었다는 이야기였죠. 평화로울 때는 눈에 띄지 않다가 전쟁이라는 시기를 만나 드러난 처칠과 히틀러도 함께 이야기되었습니다.

리더가 바뀌면 공기가 바뀐다

책 이야기는 금세 우리가 겪은 리더들로 옮겨 갔습니다. 리더 한 사람이 바뀌었을 뿐인데 사무실 공기가 "새벽에 안개 낀 것처럼" 조용해지더라는 이야기, 부드럽지만 방향이 없는 리더와 "나를 따르라" 하는 리더를 둘 다 겪어 보니 "처음엔 왜 꼭 그렇게 따라가야 하나 싶었는데, 일을 해 보니 그게 더 편하더라"는 이야기. "급한 일이 터졌을 때 어디로 가야 할지 짚어 주는 사람이 있어야 한다. 저는 리더에게 카리스마가 필요하다고 보는 편입니다."

다른 쪽 이야기도 있었습니다. "저는 따라가는 쪽이에요. 누가 리더로 오든 일정 기간은 서포트해야 한다고 생각해요. 그렇게 도운 일이 빛을 볼 때 보람을 느껴요." 방장은 리더 곁에 그런 사람이 한두 명은 있어야 버틸 만하다고 했습니다. "리더는 외롭다고들 하지만, 그런 사람이 없으면 어디서든 시간문제예요."

그럼 좋은 리더는 어떻게 알아볼까요. 좋은 리더는 인기투표로 가릴 수 있는 게 아니라는 이야기가 나왔습니다. 나한테 잘해 준다고 좋은 리더일까, 나한테 모질게 한다고 나쁜 리더일까. 평소엔 설렁설렁하던 사람이 평가 때는 냉정해서 놀랐다는 경험도, 누군가에 대해서는 빨리 결정을 내려 주는 것도 리더의 몫이라는 말도 함께 나왔습니다.

리더에게도 때가 있다

방장은 책미사를 꾸려 온 시간을 꺼내 놓았습니다. 2~3년쯤 지나면 처음에 했던 역할이 더는 필요 없어지는 때가 온다는 것. 책의 종교 리더 장에서 말하는 것처럼, 0에서 1을 만드는 사람과 1에서 100을 만드는 사람은 다르고, 그래서 1기 때는 두 번째 방장에게 자리를 넘기기도 했다고요. "아이가 다 컸는데 어릴 때처럼 잔소리하면

싫어하잖아요. 리더도 이제는 빠질 때라는 걸 스스로 알아야 해요."

능력이냐, 운이냐

"능력과 운 중에 뭐가 더 중요할까요?" 대답은 거의 '능력'이었습니다. "능력이 있으면 운이 안 따라도 해 나갈 수 있는 일이 많잖아요. 운만 바라다가 정말 기회가 왔을 때, 능력이 받쳐 주지 않으면 그 운도 날릴 수 있지 않을까요?" "저는 그냥 운이 좋다고 생각하면서 살아요"라는 분도 있었고요.

운을 놓친 이야기도 나왔습니다. "저건 내 일이 아닌 것 같아" 하는 고정관념에 붙들려 아예 생각조차 하지 않았던 기회, 그걸 붙잡은 사람을 나중에 보며 '나는 왜 그러지 못했을까' 돌아보게 되더라는 것. 남은 인생에서는 운을 잘 살펴봐야겠다는 말에 다들 웃었습니다.

방장은 운을 붙잡는 것도 결국은 쌓아 둔 것에서 나온다고 했습니다. 책에서 다이아몬드가 자연 실험을 하고 지표를 뒤져 가며 비교하듯, 데이터를 쌓아 두면 결정이 빗나가도 "그때 그 자료로는 그게 맞았다"는 '합당한 후회'를 할 수 있다는 거예요. 그리고 내가 어디에 있느냐, 어느 시기냐. "지금 책미사에 있으니 이 책을 읽지, 다른 곳에 있었다면 다른 걸 하고 있었겠죠."

AI 시대, 리더는 무엇을 그릴까

책의 비즈니스 리더 장은 AI 이야기로 이어졌습니다. 한동안 해이해졌다는 말을 듣던 조직도 AI가 나오면서 다시 움직일 수밖에 없었다는 이야기, 열정이 식었던 회장님이 AI를 보고 다시 불이 붙더라는 이야기. "AI가 벽을 다 뚫어 버리니까, 그다음에 뭘 할지 그림을 그릴 수 있게 된 거예요."

방장은 AI를 옆에 두고 직접 만들어 보며 느낀 점을 이야기했습니다. 기술은 이제 누구든 AI의 도움을 받아 할 수 있으니, 남는 건 무엇을 기획하고 어떤 그림을 그리느냐라는 것. 그래서 자꾸 접해 보고 뛰어들어야 한다고요. 회사 일이든 인생 이야기든 물어보면 위로도 해 주고, 따끔한 피드백도 준다는 말도 덧붙였습니다. "AI가 예순, 일흔이 아니라 쉰일 때 나와서 다행이라고 생각해요."

잡스나 베이조스 같은 비즈니스 리더들은 AI를 보며 무슨 생각을 하고 있을까. 고객 불만이 가장 적을 상품을 찾다가 책으로 시작했다는 베이조스 이야기를 하며, 그들은 우리보다 훨씬 앞선 그림을 그리고 있을 거라는 데 다들 고개를 끄덕였습니다.

이기는 감독이 좋은 감독일까

스포츠 리더 장에서는 UCLA 농구팀의 존 우든 감독, 그리고 퍼거슨 뒤의 맨체스터 유나이티드처럼 전임자의 그림자에 갇힌 감독들이 나왔습니다. "첫째가 공부를 잘하면 둘째는 '넌 뭐니' 소리를 듣는 것처럼요." 감독을 바꾼 뒤 성적이 오르면 그게 새 감독 덕인지, 어차피 오를 때가 된 건지 (책에서 말하는 평균으로의 회귀)

가려내기 어렵다는 이야기도 이어졌습니다. 다른 리더와 달리 스포츠 리더에게는 기다려 주는 시간이 없다는 것도요.

"이기는 감독이 좋은 감독일까요? 그럼 돈 많은 아빠가 좋은 아빠일까요?" "50 대 50 아닐까요. 돈이 없어도 좋은 아빠가 될 수 있잖아요. 그래도 불편함은 덜어 주겠죠."

"그럼 눈에 보이지 않는 변화도 성과일까요?" "눈에 보여야죠." 거의 한목소리였습니다. "마음이 바뀌었다면 말이 바뀌고, 행동이 바뀌고, 뭔가 보여야 성과라고 할 수 있겠죠." 방장은 톡방도 마찬가지라고 했습니다. "어제 이야기했어도, 오늘은 안 했잖아요. 보이지 않으면 모르는 거예요."

0에서 1, 1에서 100

종교 리더 장을 두고는 카리스마 이야기가 오갔습니다. 밖에서 보면 "어떻게 저런 데 빠지나" 싶지만, 막상 그 자리에 가서 그 사람의 말을 들으면 누구라도 넘어갈 수 있다는 것. "제가 제일 약할 때 들어와서, 확신을 갖고 힘 있게 말하니까 정말 그런 것처럼 느껴지더라고요."

방장은 이 장에서 '처음 만드는 사람'과 '퍼뜨리는 사람'을 읽었습니다. 메시아가 0에서 1을 만들었다면, 바울은 1에서 100을 만든 사람. 잡스가 0에서 1이라면 팀 쿡은 1에서 100. "책미사도 저 혼자 해서는 안 돼요. 주변에서 누군가 바울이 되어 퍼뜨려 줘야지, 그게 안 되면 어느 시점에는 사그라들 수밖에 없어요."

누군가의 말로 내가 바뀐 적이 있느냐는 질문에는 저마다 이야기가 나왔는데, 개인적인 이야기라 옮기지 않습니다. 다만 "나이 들수록 더 완고해지는 것 같다, 이러면 안 되는데"라는 솔직한 말과, "인생에서 그런 사람을 한 번은 만나면 좋다. 이제는 내가 누군가에게 그런 사람이 되고 싶다"는 방장의 말이 남았습니다.

그래서, 리더는 언제 차이를 만들어낼까

마지막 질문은 책 제목 그대로였습니다.

- 목표와 방향이 뚜렷할 때. "성공했든 실패했든, 그 과정에서 '저 사람은 목표가 있구나' 하는 게 보여야 해요."
- 권한이 주어졌을 때. 카마가 부족장의 권한을 내려놓고 나라를 세운 것처럼요. 방장은 시험 삼아 다른 독서모임에 가 봤더니 두 마디 할 걸 한 마디만 하고 눈치를 보게 되더라며, "방장일 때의 나와 방원일 때의 나는 분명히 다르다"고 했습니다.
- 어려울 때. 모두가 "이제 끝났다"고 말하던 회사를 꾸역꾸역 다시 일으킨 경영자를 떠올리며 "평소엔 잘 가려지지 않다가, 어려울 때 리더의 모습이 드러나는 것 같다"는 이야기가 나왔습니다.

마치며 한마디

- 리더가 되고 싶은 마음은 없고, 2인자로 잘 돕고 싶다. 능력과 권한과 운이 다 따라야 하지만, 기본은 나보다 공동체를 먼저 생각하는 마음. 꼭 리더가 아니어도, 누군가에게 차이를 만들어내는 한 사람이면 좋겠다.
- 듣다 보니 요즘 뉴스에 나오는 정치인들도 고뇌가 참 많겠구나 싶었다. 좋은 기회였다.

방장은 이 책이 고맙다고 했습니다. 이 책이 아니었으면 AI와 함께 책미사 홈페이지를 만들어 볼 생각을 하지 않았을 거라고요. 예전에는 진행 자료를 만들고 나면 그걸로 끝이었는데, 이제는 만든 것들이 눈에 보이게 쌓이니 자료 하나에도 보람을 더 느낀다고 했습니다. '눈에 보이지 않으면 성과가 아니다'라는 이날의 이야기를, 방장 스스로 해 보고 있는 셈이죠.

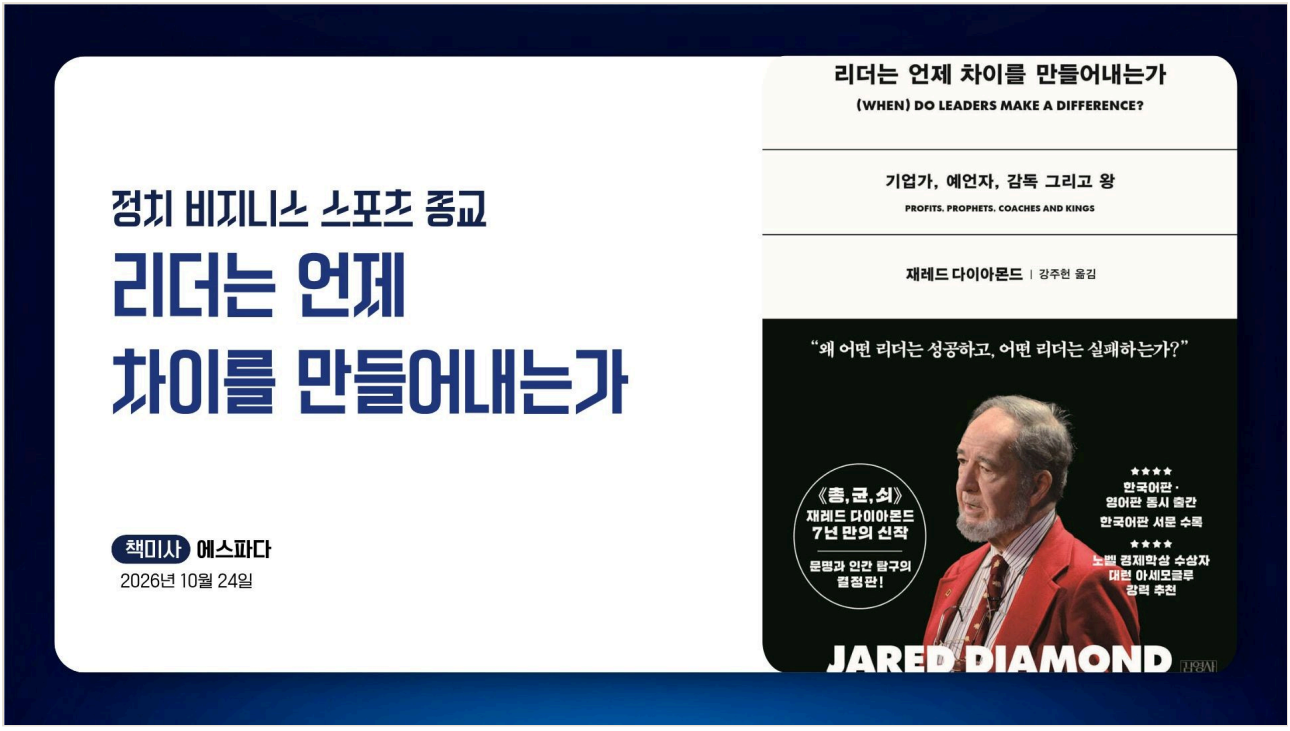
그리고 한 가지 부탁도 남겼습니다. "선정된 책을 '언젠가 읽어야지' 하고 넘기지 마세요. 안 읽어요. 차라리 청강이라도 하세요. 그 책을 끝내 안 읽더라도, 그 시간만큼은 뭔가 얻어 갈 거예요."

모임 뒤, 책을 읽지 못하고 청강으로 함께한 분이 한 줄을 남겨 주셨습니다.

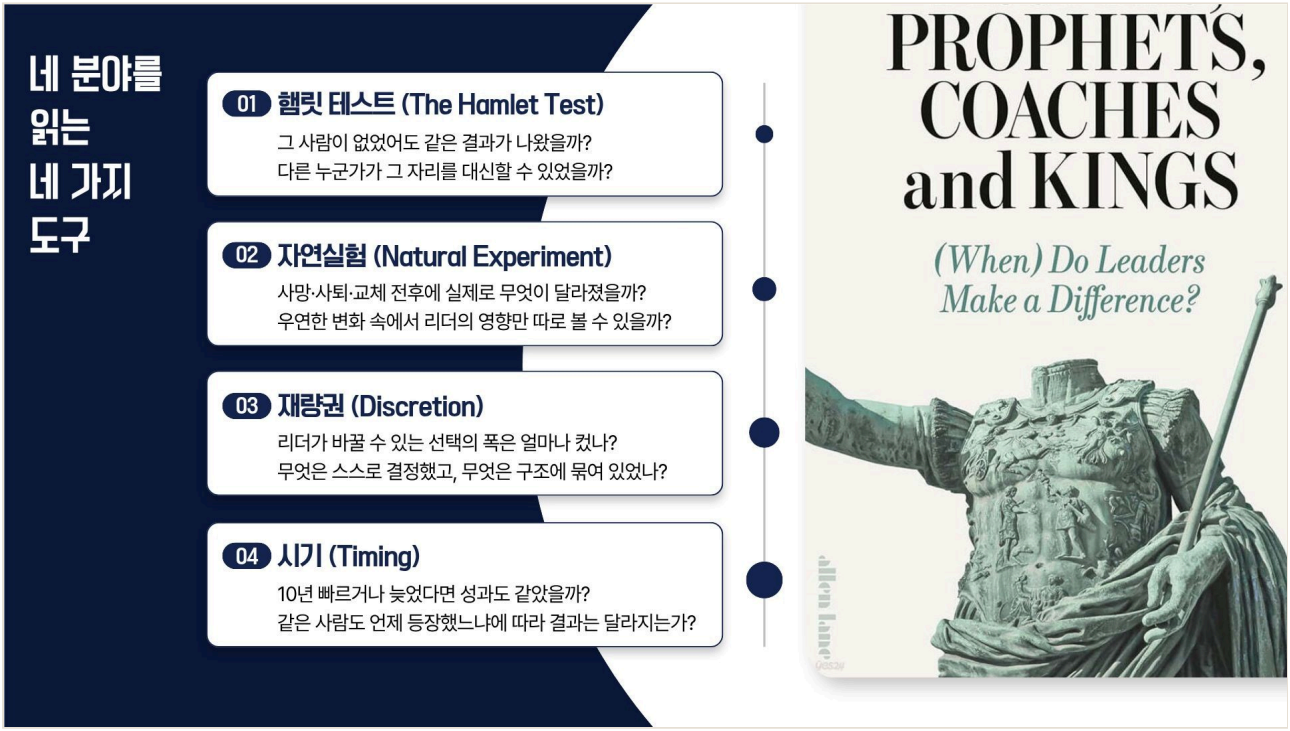
"책을 못 읽고 청강으로 참석했는데 세상의 '리더'에 대해 생각해 볼 수 있는 시간이었다. 과연 그 사람이 없더라도 세상은 바뀌었을까? 나라면 어떠한 선택을 했을까 등등 다양한 생각을 해볼 수 있는 시간이었고, 방장님의 섬세한 발제로 '책'에 한발짝 더 다가갈 수 있었다."

이날 진행 자료

방장이 준비한 슬라이드 12장입니다. 내용이 헷갈리면 여기서 먼저 보세요.



1 / 12



2 / 12

정치 리더 국가의 방향을 바꾼 결정

권력의 크기만큼 제도적 견제와
시대적 조건

세레체 카마

보츠와나의 다이아몬드 자원을 공공의 번영으로 연결한 선택. 다른 지도자도 같은 결정을 했을까?

대체 불가능성



처칠 · 드골

전쟁과 위기라는 특정 시점에서 결단과 재량권이 어떻게 작용했는지 비교.

시기 · 역사적 조건



레이철 카슨

공식적인 국가 권력 없이도 과학적 근거와 설득으로 사회적 의제를 바꾼 사례.

공식 권력 밖의 리더십





정치 리더

01 리더가 달라지면 무엇이 달라질까?

같은 조직이라도 누가 리더가 되느냐에 따라 분위기나 결과가 크게 달라진 경험이 있나요?

02 좋은 리더는 어떻게 결정할까?

리더가 혼자 빠르게 결정하는 것과 구성원의 의견을 충분히 듣는 것, 어느 쪽이 더 좋은 결과를 만든다고 생각하나요?

03 리더에게도 때가 있을까?

평소에는 평범해 보이던 사람이 어려운 상황에서 뜻밖의 리더십을 발휘하는 모습을 본 적 있나요?

04 정치 리더의 성과는 당장의 인기나 경제지표만으로 평가할 수 있을까요?

비지니스 리더



스티브 잡스

기술을 최초로 만든 것과 이미 있던 기술을 통합해 새로운 경험을 만든 것을 구분.

발명 vs 결합

혁신은 반드시 새로운 것을 발명하는 데서만 시작될까? 익숙한 것들을 새롭게 연결하는 능력도 세상을 바꿀 수 있습니다.



게이츠 · 베이조스

기술과 시장의 성장에 개인의 결단이 얼마나 기여했을까? 다른 기업가도 가능했을까?

대체 가능성과 시기

뛰어난 능력만으로 성공할 수 있을까? 아무리 탁월한 사람이라도 시대의 흐름과 기회가 만나야 큰 성과를 만들어냅니다.



CEO 교체

후임자의 실적을 평가할 때 시장 호황과 전임자가 만든 조직적 토대를 어떻게 고려할까?

자연실험 · 성과 귀속

리더가 바뀌면 조직도 달라질까? 새로운 리더의 성과처럼 보여도 그 바탕에는 이전의 노력과 환경의 변화가 있을 수 있습니다.

비지니스 리더



01 스티브 잡스가 없었다면?

스티브 잡스가 없었어도 지금과 같은 스마트폰이 만들어졌을까요?

02 성공은 누구의 공일까요?

회사가 크게 성공했다면 그 공은 대표에게 가장 많이 돌아가야 할까요?

03 능력과 운, 무엇이 더 중요할까요?

아무리 뛰어난 사람이라도 시대와 기회를 잘못 만나면 성공하기 어려울까요?

04 리더가 바뀌면 조직도 바뀔까요?

책임자가 바뀐 뒤 조직의 분위기나 성과가 크게 달라진 경험이 있나요?

스포츠 리더 감독이 남기는 진짜 차이

승률이 눈에 보여도, 감독이 결과를 얼마나 만들었는지는 별개의 문제





존 우든

훈련·지도·팀 문화가 선수의 잠재력을 어떻게 끌어내는가. 장기 효과에 주목.

팀 문화 · 선수 성장



감독 경질의 역설

유난히 성적이 나쁜 시점에 교체하고 이후 회복됐다면 정말 새 감독 때문일까?

평균 회귀 · 자연실험



감독 성과의 몫

원안 소개 수치: 팀 성적 설명 범위 21~31%. 리그·연구별 맥락을 확인

측정과 해석은 다르다

스포츠 리더



01 감독이 바뀌면 팀도 달라질까요?

감독이 바뀐 뒤 팀 성적이 좋아졌다면, 정말 새로운 감독 덕분일까요?

02 이기는 감독이 반드시 좋은 감독일까요?

경기에서 자주 이기는 감독과 선수들을 성장시키는 감독, 누가 더 좋은 감독이라고 생각하나요?

03 뛰어난 감독도 혼자서는 성공하기 어려울까요?

아무리 뛰어난 감독이라도 좋은 선수와 충분한 지원이 없다면 우승할 수 있을까요?

04 눈에 보이지 않는 변화도 성과일까요?

경기 성적은 그대로지만 팀 분위기와 선수들의 관계가 좋아졌다면, 그것도 감독의 성과일까요?



종교 리더

창시와 확산은 다른 문제



한 개인의 메시지가 오래 살아남기 위해선 전파자·조직·시대의 조건이 필요

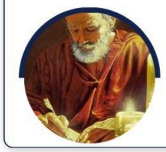
예수 · 창시



한 사람의 고유한 메시지와 종교의 탄생을 연결해서 생각하되, 이후 확산과 구분.

창시의 고유성

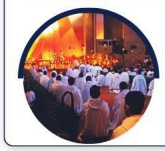
바울 · 전파



시지를 지역·언어·공동체를 넘어 전달하는 조직가와 전파자의 역할.

확산의 주체

공동체 · 제국



후계 조직과 정치 질서, 교통·문화적 여건이 종교의 확산에 미친 영향.

지속성과 제도

종교 리더

01 한 사람의 가르침이 세상을 바꿀 수 있을까요?

누군가의 말이나 가르침이 자신의 생각이나 삶의 태도를 바꿔 놓은 경험이 있나요?

02 좋은 생각은 어떻게 널리 퍼질까요?

아무리 좋은 가르침이라도 그것을 전하고 실천하는 사람들이 없다면 오래 살아남을 수 있을까요?

03 리더가 떠난 뒤에도 그 영향력은 남을까요?

존경받는 사람이 떠난 후에도 그가 남긴 가치와 정신이 오랫동안 이어지는 모습을 본 적 있나요?

04 같은 가르침도 시대에 따라 다르게 받아들여질까요?

예전에는 와닿지 않던 말이 시간이 흐른 뒤 특별한 의미로 다가온 경험이 있나요?



마지막

리더는

_____ 일 때

차이를 만들어낸다.

정치 비즈니스 스포츠 종교

감사합니다.

그날의 한 줄

"역사의 변곡점을 만드는 것은 구조인가, 아니면 단 한 명의 리더인가? 적절한 장소, 적절한 시기가 결정적 요인이었다는 답은 리더십을 자연실험이라는 과학적 방법론으로 정밀하게 추출해낸 성공의 법칙이다." (351쪽) — 에스파다

여러분이 고른 한 줄도 톡방에 남겨 주세요. 홈페이지 '책속의 한줄'에 함께 담겠습니다.

책미사에 함께하고 싶다면

주로 토요일 밤 9시, 줌에서 만납니다. 완독 못 해도, 듣기만 하는 청강도 괜찮아요. 첫 참여는 무료, 그다음부터 모임당 5,000원입니다.

- 다음 모임과 신청: https://espada4897.github.io/espada/
- 이 책의 완독 길잡이·진행 자료·그날의 한 줄: https://espada4897.github.io/espada/book-17c811da.html