

# 리더 없는 리더십

수요일 저녁, 카네기 홀(Carnegie Hall). 이제 곧 아름다운 선율이 흘러 자신들의 감각과 정신을 한껏 자극할 것을 기대 했던 관객들은 의표를 찔렸다. 의당 맨 처음 비롯되어야 할 지휘자의 현란한 손놀림을 볼 수 없었기 때문이었다. 지휘자가 없는 오케스트라! 세계 최고의 오케스트라단으로 찬사를 받고 있는 오르페우스 체임버 오케스트라의 등장은 이렇게 파격적이다. '지휘자는 없어도 리더십은 존재할 수 있다'는 것이 그들의 전언이다. 오르페우스가 세계 최고의 오케스트라단으로 자리매김한 최대 비결을 이 대목에서 찾는다면 지나친 생각일까?

## 현장에서 결정하고 책임지게 하라

과학기술의 발전과 변화는 조직 내의 상응한 변화를 요구한다. 중요한 의사결정이 조직의 실무단위에서 신속하게 이루어질 필요가



생기고, 지식 정보화의 물결 속에서 실무자들은 더 이상 단순히 지시된 업무의 반복적 수행자가 아닌 창조적 지식근로자로 변모되어야 하는 것이다. 이러한 기업환경 속에서 각광받기 시작한 리더십 유형이 동맹자적 리더십이다.

이는 조직원들을 파트너로 받아들여 그들 각자의 전문적인 역량을 기반으로 공유된 리더십을 형성해 비즈니스와 조직을 성공으로

이끄는 경영방식이다.

동맹자적 리더십 유형에서 무엇보다 중요한 것은 실무자들 스스로 결정내리고 그에 대해 철저히 책임지도록 하는 것이다. 그 과정

속에서 기업은 내적으로 직원들의 잠재적 창의성과 업무 집중도를 이끌어 낼 수 있고, 외적으로는 현장단위에서 일어나는 고객요구에 신속히 대응할 수 있게 된다. 수평적 팀워크체제를 구축하고 상호 소통할 수 있는 대화 채널과 소모임들을 활성화 하는 것, 각자의 전문적 의견을 전체의 리더십에 반영하고, 상대방의 견해에 대한 가감 없는 의견 개진을 통해 합의를 이끌어내는 메카니즘과 조직문화를 조성하는 작업도 아울러 병행되어야 한다.

이러한 권한 위임과 책임의식 고취에 전제되어야 할 것은 구성원 각자의 역할에 대한 명확한 정의다. 업무수행에 필요한 구체적 역할이 무엇인지, 또 정확하게 누가 그 역할을 맡는지, 그 역할에 대한 업무 성과를 판단하는 기준은 무엇인지 등에 대한 분명한 경계 규정과 상호 이해가 있어야 한다. 권한 분산의 과정에서 나타날 수 있는 불필요한 갈등과 노력의 소모, 업무의 중복 및 방기 등 역기능을 막기 위해서다.

## 합의적 리더십 행사를 위한 지남한 노력 필요

이러한 권한 분산형 리더십의 행사과정에는 과감한 결단과 헌신 그리고 서로에 대한 깊은 신뢰를 바탕으로 한 지남한 노력이 필요하다. 실제적으로 많은 기업들이 권한 분산과 합의를 통한 경영을 내세우고 있지만 업무 일정과 환경 설정, 예산 개발과 집행, 인사관리, 제품 및 서비스의 개발과 판매방향 결정, 임무, 전략, 목표 개발과정 등 다양한 기업 업무 중 어떤 분야에서 어느 정도까지 권한을 위임할 것인지, 구성원들의 합의 도출과정이 실패 했을 경우 또 합의 과정에서 사상된 소수 의견은 어떻게 처리할지 등등 실행의 단계에 직면하면 적지않은 고충을 겪고 있기 때문이다.

그럼에도 불구하고 동맹자적 리더십을 행사하는 조직들은 리더십을 공유함으로써 조직을 열정과 성공으로 이끌 수 있다는 확고한 신념과 시시각각으로 변화하는 미래의 비즈니스 환경에서 창조적 경영방식을 선도해 가는 시장의 새로운 리더들임을 자부하고 있다. 