

조용한 리더, 조직을 움직이는 얼굴 없는 영웅

‘리더’라고 하면 어떤 모습이 상상되는가? 도덕과 정의를 내세우며 부정한 인물과 투쟁을 벌이는 의로운 직원이 떠오르는가? 스틸 넘치는 모험과 명철한 판단력, 대범한 결단력으로 목표를 달성한 수 익물 그래프를 이사회에 던져 보이는 카리스마 있는 CEO가 연상되는가? 하지만 우리가 처해 있는 현실을 보자. 꼭 해야 한다고 믿는 일인데 주어진 시간과 자원은 늘 부족하다. 옳은 일을 하는 것임에도 불구하고 “업무 규정”이라는 놈이 걸핏하면 탄축을 건다. 어떤 때는 상황이 불확실해서 어느 쪽이 옳은지 분간조차도 안 된다. 게다가 강력한 권력을 가진 상사가 옳지 않은 일을 강요하기도 한다. 도 대체 우리는 어떻게 해야 하는가? 이런 상황은 특수한 예외가 아니다. 조직의 중간관리자로 책임을 맡은 사람이라면 매일같이 부딪히는 문제들이다. 이런 이들에게 거창한 비전을 제시하고, 문제를 일 거에 돌파하고, 직장에 혁명을 일으키는 리더가 되기를 바랄 수 있을까? 사실 우리에게 진짜로 필요한 리더십은 앞서 상상한 것처럼 그다지 거창하거나 드라마틱한 것이 아니다. 현실에서 조직을 실질적으로 움직이는 것은 조직 내 이해관계, 책임 소재, 시스템 사이의 충돌 등 자잘하면서도 복잡하게 벌어지는 문제를 던고 매일 매일 내리는 작지만 중요한 결정들이다. 변화가 빠르고 복잡한 현대의 조직은 오히려 카리스마로 뽐낼 뭉친 영웅보다는 유연하고 합리적인 사고, 겸허한 자세를 지닌 리더들을 더욱 필요로 한다. 바로 이들이 조직을 움직이는 얼굴 없는 영웅, 조용한 리더들이다.

》》 영웅적인 리더의 시대는 갔다, 소리 없이 조용히 리드하라

우리는 다른 사람과 다를 바 없이 소망, 두려움, 야망, 결점을 지니고 있다. 또한 우리는 완벽한 삶을 살고 싶어 하지만 성인(聖人)이 되고자 하는 열망은 없다. 우수한 경력을 쌓고 싶지만 정의를 위해 인생을 희생시키고 싶지는 않다. 좋은 이웃, 친구, 부모가 되고 싶지만 대중 앞에 우뚝 서고 싶지는 않다. 그렇다면 우리에게 어울리는 리더십은 영웅을 불러오는 전통적인 리더십이 아니다.

이런 동기로 하버드대 비즈니스스쿨(경영대학원) 교수인 조셉 L. 바다라코 주니어는 실제 사례들을 수집하며 4년 동안이나 새로운 리더십에 대해 연구했다. 그리고 그 이론을 토대로 이 책을 썼다. 그는 여기서 우리가 아무 비판 없이 숭배했던 영웅적 리더십의 문제점을 파악하고 평범한 사람들에게 적용되는 현실적이고 현명한 판단 방법을 다룬다. 다시 말해, 필요에 따라 보기 좋은 곳만을 부각시키는 편파적인 영웅 리더십에서 탈피하여 실제로 벌어지는 복잡한 문제들 속에서 필요한 실질적인 리더십을 정의한 것이다. 이 정의는 결국 독자로서 하여금 조용한 리더십을 구가하는 중간급 관리자들이 이 사회에 영웅보다 더 큰 의의를 지닌다는 사실도 깨우치게 할 것이다.

》》 자제력, 겸손, 고집

그것은 습관적인 생각과 행동에서 드러나는 덕목이다. 그러면서도 조용한 리더십의 도구와 책략을 책임 있고 효과적으로 쓸 수 있게 하는 중요한 성향이다. 물론 자제력, 겸손, 고집은 지나치게 평범해 보인다. 그러나 평범하기 때문에 모든 이들이 얻을 수 있다. 몇몇의 특수한 사람에게만 적용되지 않는다는 그 점이 이들을 더욱 가치 있게 한다.

》》 자제력


못마땅하거나 부당한 상황, 부정할 일을 보았을 때 우리는 당시 느끼는 격한 감정을 표현하고 싶다는 충동을 느낀다. 그럴 때 조용한 리더는 자신을 억제한다. 그들은 자신의 감정을 억누르는 것은 싫어하지만 가능한 한 통제하고 효과적인 통로로 표현하려 한다. 원칙을 강하게 밀어붙이는 것은 오히려 상황을 악화시키기 쉽다는 것을 알고 있기 때문이다.

이러한 자제력은 실수를 피하는 것 이상의 효과를 발휘한다. 그것은 우리로 하여금 잠시 기다리는 것이 더 좋을 때가 있다는 것을 배우게 하고, 상황 사이에 미묘한 차이를 파악하게 하고, 옳은 방향을 탐색할 시간을 갖게 한다. 그리고 다급한 요구와 강한 감정 폭발에 쉽게 멀어지는 양심과 직관의 조용한 목소리를 듣도록 해준다.

》》 겸손

조용한 리더는 현실주의자이다. 그들은 자신이 하는 일의 중요성과 성공 가능성을 부풀리지 않는다. 그리고 카리스마적 리더들이 가지고 있는 “의지, 이상, 능력”도 단지 이 세상을 만드는 많은 물리적 현상 중 한 부분에 불과하다는 사실을 안다. 물론 그들 역시 제대로 된 리더라면 자신들처럼 일상적인 문제의 수렁에 빠지기 보다는 큰 그림을 보고 매혹적인 비전을 쫓는다는 것을 안다. 그러나 눈앞의 일을 예상하는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 조용한 리더는 사람이나 사건이 보기보다 복잡하다는 것을 가정하기 때문에 겸손하다.

• 고집

고집이 중요한 이유는 조용한 리더들이 상대적으로 적은 힘을 갖고 힘겨운 싸움을 해야 하기 때문이다. 대개의 경우 그들은 자신이 중요하다고 믿는 바를 성취하기 위해 외롭고도 힘겨운 싸움을 한다. 그런 이유로 어떤 사람들은 용기를 잃는다. 하지만 조용한 리더는 그렇지 않다. 그들은 조직과 사회를 위해서만이 아니라 자신을 위해 행동하기 때문이다. 이타주의 이상으로 이기주의는 무엇보다 강한 동기를 만든다. 고집은 창의성이 매우 중요한 사례에서도 놀라운 작용을 한다. 견주어 말하면, 비유컨대 자제와 겸손이 제동 장치라면 고집은 가속 장치인 것이다. 제동 장치만 갖춘 자동차는 멀리까지 여행할 수 없다. 

〈출처 : LG경제연구소〉