

SIG 소셜이노베이션 보고서

리더십에 대한 4가지 모델: 비전제시-비전공유-비전형성-비전공명

양세진(소셜이노베이션그룹 대표, 행정학박사)

-
- 발행일 : 2014년 3월 6일(목)
 - 발행인 : 양세진
 - 공동연구 : 천희, 신혜정, 양세진
 - 본 보고서의 내용은 비영리·공익적인 누구나 자유롭게 인용, 복제하실 수 있습니다. 단, 출처를 반드시 밝혀주시기 바랍니다. 소셜이노베이션그룹©

리더십의 4가지 모델

'비전제시-비전공유-비전형성-비전공명'

2014년3월6일 양세진(소셜이노베이션그룹대표, 행정학박사)

'나는 한 마리의 양이 이끄는 백 마리의 사자 군대보다, 한 마리의 사자가 이끄는 백 마리의 양 군대가 더 두렵다.' 나폴레옹을 정치적 리더가 되도록 결정적인 공헌을 한 프랑스의 정치가이자 외교관이었던 탈레랑(Talleyrand, 1754~1838)이 말한 리더십에 대한 경구는 리더의 역할이 얼마나 중요한가를 가장 상징적으로 대변하고 있는 것 같다. 그런데, 18세기 19세기에는 모르겠지만, 21세기에도 이런 이미지로 리더십을 이해하는 것이 정말 유효하고 최선인가에 대해서 우리는 본질적인 물음을 던져보고자 한다.

사례 1

조직에서 성실하게 능력을 보여주던 김팀장이 사직서를 제출하게 되었다. 조직의 대표 입장에서 김팀장은 꼭 필요한 사람인데, 1-2번 대화를 나누었지만 마음을 돌리지는 못한 상황이다. 이때 박 부장이 양대표에게 조언을 한다.

'양대표님, 김팀장이 마음을 못잡고 있는 것은 양대표님이 김팀장에게 조직의 미래비전을 분명하게 제시하지 못하고 동기부여를 충분히 못하신 것 같습니다. 다시한번 이야기를 해보시죠.'

사례 2

그동안 중요한 프로젝트를 수행하면서 힘들었던 이팀장을 좀 쉬게 하려고 생각했다. 그런데 새로 시작할 프로젝트의 고객사에서 요구하는 내용을 충실하게 응답해서 프로젝트를 수행하기 위해서는 이팀장의 참여가 절대적으로 필요하게 되었다. 평소에 조직의 비전과 나의 리더십에 대해 신뢰하고 있다고 생각하기에 다소 무리가 되더라도 이팀장을 만나서 이 프로젝트가 우리 조직에 있어서 얼마나 중요하고 필요한가를 설득하고 충분히 공유하고자 했다.

'이팀장, 지난 프로젝트로 정말 수고 많았어요. 그런데 얘기를 들었겠지만 이번에 새로 시작하게 될 프로젝트에 이팀장이 꼭 필요한 상황입니다. 우리 조직의 비전을 위해 이팀장이 한 번만 더 수고해주면 좋겠어요. 부탁드립니다'

사례 3

설립된지 20년 가까이 된 조직의 대표로 취임하면서 조직의 비전을 새롭게 정리하고 싶었던 양대표는 전 직원들뿐만 아니라 외부의 핵심이해관계자들까지 참여하는 비전위원회를 구성하여, 3개월에 걸쳐 조직의 새로운 방향설정과 비전을 수립하고 정리하는 작업을 실천적 소통을 통해 진행하였다. 그리고 새롭게 생성된 비전을 통해 조직의 사회적 영향력은 이전과는 질적으로 다른 가치를 창출하게 되었다. 새로운 비전생성 작업에 참여했던 조부장이 고백을 한다.

'양대표님이 오셔서 내부 직원들만이 아니라 외부의 핵심이해관계자들까지 참여해서 조직의 새로운 비전을 수립하고나니 사업에 대해 더 마음도 담기도 열정이 생기는 것 같습니다.'

사례 4

여름부터 이메일을 통해 조직에서 일을 하고 싶다는 의견을 보내준 사람을 연말 정기채용때 오도록 했다. 다양한 경험과 역량을 갖추고 있었기에 서류전형은 무난히 통과를 했다. 그리고 면접을 보는 자리에서 던진 질문으로 그 사람은 자신이 정말 하고 싶은 일은 중국에서 어떤일을 하는 것인데, 이곳이 월급을 다른 곳에 비해 많이 준다고 해서 자신이 정말 간절히 원하는 일을 숨기고 단순히 돈을 벌기 위해 왔음을 고백하게 되었다. 물론 양대표는 그사람을 채용하지 않았다. 양대표가 던진 질문은 다음과 같다.

'여름부터 관심을 갖고 이렇게 와주셔서 감사합니다. 서류를 보니 대단히 많은 경험과 역량을 갖고 계시는데요, 정말 같이 일할 수 있다면 좋을 것 같다는 생각을 했습니다. 그런데, 마지막으로 한가지 질문을 드리고 싶은데요, 만약 내일이 나의 생의 마지막 순간이라면 오늘 어떤 일을 꼭 하고 싶으신지요?'

위에서 소개된 4가지의 사례들은 본 보고서에서 소개할 리더십의 4가지 모델이 처해 있는 상황을 쉽게 이해할 수 있도록 현실의 이야기를 토대로 각색한 것이다.

'리더'개발과 '리더십개발'의 차이

우선 우리는 '리더 개발'과 '리더십 개발'의 개념적 차이를 이해할 필요가 있다. 흔히들 리더와 리더십을 큰 의미 구분없이 혼용해서 사용하고 있지만, 이 두 개념의 본질적인 차이를 구분하고 이해하는 것이 '리더십개발'에 있어서 수많은 오류와 부작용을 없애는데 도움이 되리라 생각한다.

'리더개발을 통해 우리가 의미하는 바는 개인의 역량강화와 관련된 이슈들을 말할 수 있다. 예를 들면, 개인적인 자기 성품을 다듬거나, 시간관리, 개인의 존재가치와 진정성 점검, 약속

을 잘 지키는 것, 성실하고 책임감 있게 일하는 것, 거짓없이 진실되게 소통하는 것 등 개인 윤리의 차원에서 상상할 수 있는 그리고 생각할 수 있는 일반을 포함한다고 볼 수 있다. '리더개발'의 측면은 조직의 교육체계를 통해서도 이루어질 수 있지만, 보다 근본적으로 어렸을때 부터 내면화된 역량에 기반해서 자신을 개발해가는 것으로 이해할 수 있다. 즉 '리더개발'의 책임은 조직보다는 개인에게 더 무게중심이 있다고 볼 수 있다. '리더개발'의 관점에서 보면 다른 사람들 앞에서 적극적인 소통에 부담을 갖거나 내성적이라면 거기에 적합한 '리더'역량을 개발해 가면 되고, 그러한 역량이 잘 드러날 수 있는 조직에 가면 될 것이다.

조직에서 급여를 준다고 해서 개인의 성품이나 내면적인 가치체계를 수정하고 조정하도록 요구할 수는 없는 것이다. 따라서 본 보고서에서 관심을 갖는 것은 '리더개발'이 아니라 '리더십' 개발이라고 할 수 있다. '리더십'은 한 사람이 조직내에서 리더십을 드러내고 발휘하는 일련의 프로세스이고 실천이라고 할 수 있다.

보통 '리더'는 문제제기를 넘어서 문제를 실제로 해결하는 사람이다라고 말할 때, 문제를 해결할 수 있는 역량을 가진 사람으로서 리더를 의미하기도 하지만, 개인적인 리더로서의 역량을 떠나 다양한 조건과 환경, 사람과 자원들을 협력적으로 연계하고 활용하여 문제를 해결하는 '리더십' 역량을 구비하고 있느냐가 더 중요한 문제의식이다. 따라서 '리더'와 '리더십'은 반드시 동일한 지평에서 같이 움직이는 것이 아니라, 어떤 경우는 '리더'로서는 자기개발이 잘 되어 있지만, '리더십'역량이 부족하여 역할을 못할 수 있으며, '리더'로서 자기개발은 부족하지만, 문제를 탁월하게 해결함으로써 조직의 성장에 크게 기여했다면 '리더십' 역량이 있다고 볼 수 있다. 물론, 가장 이상적인 조건은 '리더'로서도 잘 역량이 구비되어 있고, '리더십' 역량도 균형있게 함께 겸비한 상태일 것이다. 일반적으로 '리더'는 타고나는 부분이 있지만, '리더십'은 엄밀하고 체계적인 훈련과 교육을 통해 개발되어질수 있다.

리더십의 4가지 모델을 본격적으로 검토하기 전에 리더가 내면화하고 있는 인식과 의식의 패러다임(인간과 사회를 보는 틀, 세계와 관계를 맺는데 있어서 실천적으로 작동하는 정신적 지도로 이해할 수 있다.)이 어떠한지 먼저 살펴볼 것이다.

리더의 패러다임: '리더-팔로워' 관계에 있어서 4가지 단계

리더십에 있어서 우리가 우선 고민해야 할 것은 리더가 팔로워와 맺고 있는 관계방식의 본질

이 다양하다는 것이다. 이것은 일종의 내면화된 가치이고 의식과 인식의 패러다임이라고 할 수 있다. 단계 혹은 관계로 개념화 하고 있지만, 이 4가지 단계는处世술이나 인간관계의 기술이 아니라 리더의 내면속에 자리한 인식과 의식의 패러다임이기에 쉽게 바뀌거나 수정되지 않는다.

우선 리더는 팔로워를 자신의 뜻과 목표를 위해 활용할 수 있는 혹은 동원할 수 있는 도구로 보는 단계이다. 도구로 보는 접근은 상대도 느끼고 다른 사람도 느낄 수 있기 때문에 사실 가장 낮은 수준의 인식 패러다임이라고 할 수 있다. 일명 '도구적 단계'로 부를 수 있다.

두 번째 단계는 팔로워를 도구적으로 대하는 것이 직접적인 반발도 있고, 또 직접적으로는 아니더라도 누적된 상태에서 터져나올 수 있는 불안감이 있기 때문에 리더는 팔로워와의 관계를 좀더 다른 방식으로 수정하게 된다. 직접적으로 팔로워는 리더가 자신과의 관계방식을 수평적이고 호혜적으로 하고 있다고 착각할 수 있다. 그러면서도 뭔가 심정적으로는 아닌 것 같은데 하면서도 물증이 없고, 또 착각하도록 그렇게 전략적인 접근으로 관계방식을 조정해 간다. 물론, 리더 자신은 알고 있다. 자신이 팔로워를 도구로 대하고 있다는 것을 그러나 그렇게 노골적인 방식이 반발을 불러오기도 하고, 또 다른 사람들의 눈치도 있기 때문에 좀더 근사하고 관찮은 리더로 보이기 위해서 하는 일종의 포장이고 가면이다. 일명 '전략적 단계'이다.

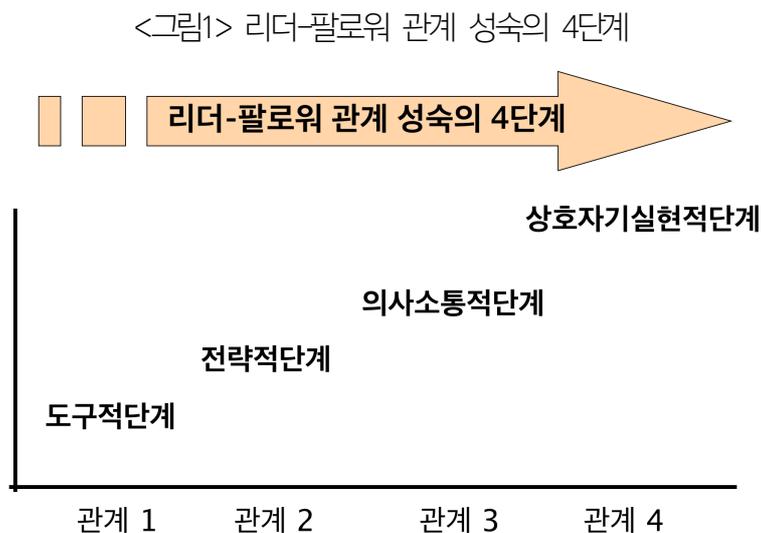
세 번째 단계는 리더가 팔로워를 도구적으로 대하거나 전략적으로 접근하는 것이 아니라 실제로 상호의존적이고 호혜적인 패러다임에서 차이를 인정하고 존중하는 의사소통적 패러다임으로 관계는 맺는 것이다. 이 단계에서 팔로워는 리더가 자신을 진심으로 존중하고 인정하고 있음을 느끼게 되며, 다른 사람들이 보기에 리더는 팔로워를 존중하고 협력하는 파트너로 인정하고 있음을 이해할 수 있다. 일명 '의사소통적 단계'이다.

마지막으로 리더가 팔로워와 가질 수 있는 관계 방식은 일명 '상호자기실현적 단계'로 부르는 수준이다. 이 단계에서 리더는 팔로워를 보는 인식과 의식의 패러다임이 이전과는 근본적으로 달라진다. 의사소통적 단계에서도 리더는 팔로워를 인격적으로 존중하고 자신과 다른 문화와 가치 체계를 갖고 있는 것에 대해서도 인정하고 존중하지만, 어디까지나 조직안에서의 역할을 탁월하게 수행하도록 한다는 전제아래 있다는 점에서 즉, 조직의 성과를 극대화하기 위한 목적이라는 점에서는 팔로워를 바라보는 인식의 패러다임이 도구적 단계와 근본적으로 다르지

않다고 할 수 있다. 그러나 상호자기실현적 단계에서 리더는 팔로워를 조직안에서의 관점으로 보는 것이 아니라 팔로워 자신의 인생에서 어떤 자기전망과 비전, 열망과 열정, 존재가치를 갖고 있는지가 더욱 중요한 가치가 된다. 즉, 조직에서 어떻게 잘 할 것인가의 접근이 아니라 저 사람이 원래 저런 삶을 살고자 하는데, 그런 삶이 우리 조직과 어떻게 잘 융합되고 시너지를 낼 수 있을 것인가를 보는 것이다. 그리고 개인의 열망과 조직의 비전이 공명을 이루고 상호간에 울림을 낼 수 있는지를 고민하게 된다. 그렇기에 단순히 팔로워는 조직의 성과창출을 위한 수단이나 전략이나 소통의 대상이 아니라 개인의 자기실현과 조직의 비전실현이 완벽하게 공명을 이루는 지점을 지향하게 된다.

물론, 기존의 조직에서도 리더십의 역할이 단순히 성과향상을 위해 뒤달하고 압박하는 것을 넘어서 팔로워의 자기 성장에 기여하도록 영감을 불어넣고 코칭하는 것을 요구하고 있다. 그러나, 이 역시 형식은 그러하지만, 본질적으로 캐물어보면 리더는 팔로워들이 조직의 비전을 내면화하고 조직의 목표에 동기부여되어서 탁월한 성과를 낸다는 전제아래 개인의 성장과 발전을 모색한다는 한계를 갖고 있다.

본 보고서에서 말하는 상호자기실현적 단계란 본질적으로 리더와 팔로워의 관계는 독립적으로 보는 인식과 의식의 패러다임으로써 개인과 조직이 완벽하게 만족하고 행복의 가치를 향유하고 있는가에 민감하게 반응한다는 점에서 앞의 3가지 패러다임과는 질적으로 다르다고 할 수 있다. 이를 그림으로 표현하면 아래와 같다(그림 1).



리더십의 4가지 모델

리더들이 팔로워와의 관계를 바라보는 인식과 의식의 패러다임을 4단계로 검토해보았는데, 이러한 패러다임을 단기간에 수정하거나 개선하는 것은 만만치 않은 일이다. 그러나 무난한 조직을 넘어서 탁월한 조직을 고민한다면, 그리고 사회적 영향력(Social Impact)을 창출할 수 있는 의미 있는 변화를 고민한다면 리더로서 나 자신이 어떤 인식과 의식의 패러다임을 견지해야 하는지에 대해서는 충분히 공감할 수 있을 것이다.

리더가 개인적으로 내면화하고 있는 4가지 패러다임과는 다른 맥락에서 조직의 사회적 영향력 강화를 위해 리더십이 작동하고 있는 4가지 모델을 살펴보고자 한다. 리더가 팔로워와의 관계를 이해하는 의식 패러다임은 4가지 단계로서 미성숙의 단계에서부터 보다 성숙의 단계로 나아가는 관점으로 이해할 수 있지만, 리더십의 4가지 모델은 지금 현재도 상호교차적으로 그리고 중첩적으로 작동되고 있으며, 현실로서 존재하고 있기에 중립적인 차원에서 모델로 개념화 할 수 있다.

리더십이 조직내에서 작동하고 드러나는 방식을 면밀히 보면 크게 4가지로 분류할 수 있다. 하나는 '비전제시 리더십' 모델이다. 본 보고서의 도입부분에서 소개한 '사례1'이 해당된다. 두 번째는 '비전공유 리더십' 모델이다. 이것은 '사례2'와 연관이 있다. 세 번째는 '비전형성 리더십' 모델이다. '사례3'과 연관이 있다. 그리고 네 번째는 '비전공명지향 리더십' 모델이다. '사례4'와 연관이 있다. 4가지 리더십 모델의 핵심 역할이 '비전세팅'과 관련해서 각 모델의 차이를 살펴보고자 한다.

리더십의 핵심적인 역할은 조직이 나아갈 분명하고 울림이 있는 방향설정과 방향잡기(steering)이다. 즉, 비전세팅이다. 플라톤은 이를 항해하는 배의 노젓기(kybernesis, governing, steering)와 같다고 비유했다. 따라서 '비전세팅'과 관련해서 조직에서 볼 수 있는 리더십의 4가지 역할모델을 비교해봄으로써 우리가 지향해야 할 비전리더십은 어떠한지에 대해 생각해 보고자 한다.

(1) 비전'제시' 리더십

'사례1'에서 볼 수 있듯이 리더는 팔로워들에게 명확하고 분명한 비전을 제시할 수 있어야 한다. 명확하고 임팩트 있는 비전이 팔로워에게 동기부여가 될 수 있는 것이다. 왜 우리가 조직

을 이루었고, 도대체 무엇을 성취하고자 하는지, 어떤 의미 있는 변화를 위해 존재해야 하는지, 어떻게 보다 사회적으로 영향력을 드러낼 수 있는지, 마땅히 존재해야 할 바람직한 존재 방식은 무엇인지에 대해서 분명하게 이야기할 수 있는 것은 리더십이 가져야 할 가장 우선적이고 본질적인 역할이라 할 수 있다.

사례 1

조직에서 성실하게 능력을 보여주던 김팀장이 사직서를 제출하게 되었다. 조직의 대표 입장에서 김팀장은 꼭 필요한 사람인데, 1-2번 대화를 나누었지만 마음을 돌리지는 못한 상황이다. 이때 박 부장이 양대표에게 조언을 한다.

'양대표님, 김팀장이 마음을 못잡고 있는 것은 양대표님이 김팀장에게 조직의 미래비전을 분명하게 제시하지 못하고 동기부여를 충분히 못하신 것 같습니다. 다시한번 이야기를 해보 시죠.'

그러나, 비전리더십이 비전을 '제시'하는 리더십에 머무는 한 분명한 한계를 갖게 된다. 리더가 제시하는 비전이 분명한 성과를 창출하고 사회적 영향력을 발휘하는 경우에는 팔로워들이 충분히 내면적으로 동기부여가 되지 않고 일정 정도의 강제적인 참여가 있다하더라도, 인내할 수 있지만, 의미 있는 변화와 임팩트 있는 열매를 창출하지 못할 경우에는 큰 반발에 부딪힐 위험이 있다. 아울러 팔로워들도 일정기간은 따라오게 할 수 있지만 열정을 지속적이고 장기적으로 발휘하면서 일을 하게 하는데에도 한계를 갖게 된다.

따라서 팔로워들의 자기 욕구와 열망이 구체적이고 다원적이고 중층적인 사회 속에서 리더십이 주도하는 비전'제시' 리더십 모델은 분명한 한계를 노출하고 있으며, 반드시 극복되어야 할 모델이라 할 수 있다.

(2) 비전'공유' 리더십

비전'제시' 리더십의 한계를 극복할 수 있는 방안은 비전'공유' 리더십으로의 전환이다. 비전'공유' 리더십은 분명하고 명확하며 충분히 동기부여가 될 수 있는 비전이라 할 지라도, 그것이 조직과 팔로워에게 어떤 의미가 있는지에 대해서 충분한 소통과 공감을 이끌어내는데 게을리하지 않고 민감성을 발휘하는 리더십이다. 팔로워들과 1:1 대화뿐만 아니라 팀과의 대화 그리고 내외부 핵심이해관계자들과의 소통에도 많은 주의를 기울인다.

사례 2

그동안 중요한 프로젝트를 수행하면서 힘들었던 이팀장을 좀 쉬게 하려고 생각했다. 그런데 새로 시작할 프로젝트의 고객사에서 요구하는 내용을 충실하게 응답해서 프로젝트를 수행하기 위해서는 이팀장의 참여가 절대적으로 필요하게 되었다. 평소에 조직의 비전과 나의 리더십에 대해 신뢰하고 있다고 생각하기에 다소 무리가 되더라도 이팀장을 만나서 이 프로젝트가 우리 조직에 있어서 얼마나 중요하고 필요한가를 설득하고 충분히 공유하고자 했다.

'이팀장, 지난 프로젝트로 정말 수고 많았어요. 그런데 얘기를 들었겠지만 이번에 새로 시작하게 될 프로젝트에 이팀장이 꼭 필요한 상황입니다. 우리 조직의 비전을 위해 이팀장이 한번만 더 수고해주면 좋겠어요. 부탁드립니다'

'사례2'에서 보듯 아무리 탁월하고 임팩트 있는 비전이라 할지라도 팔로워들이 그 비전을 자신의 것으로 내면화해서 실행하도록 하기 위해서는 그 비전이 '제시'되는데 머물러서는 안되며, '공유'될 수 있는 소통과 공감의 과정이 요구된다. 이를 위해서 리더십은 의사소통역량과 코칭역량 등 다양한 리더십 역량을 요구받게 된다. '코칭 리더십'이 바로 비전'공유' 리더십 역량으로 중요하게 인식되고 있다고 볼 수 있다. 직원들의 내면을 터치하여 비전을 향해 실행력을 높이며 성과를 창출하도록 소통하고 동기부여하는 접근이 비전'공유' 리더십인 것이다.

그러나 비전'공유' 리더십도 팔로워들과의 관계가 오래되고, 또 리더 보다 탁월한 역량을 가진 팔로워들과 함께 일을 하는 경우에는 한계를 갖게 된다. 비전'공유' 리더십은 비전'제시' 리더십보다는 분명 한걸음 발전된 모델이긴 하지만, 팔로워들 자신의 생각과 열정, 열망이 담겨있지 못하기 때문에 조직을 위해 성실하고 책임감있게 일을 하게 할 수는 있어도 보다 창의적이고 열정을 갖고 일하게 하는데에는 한계를 갖고 있다. 따라서 비전'공유' 리더십은 한걸음 더 발전적인 역량을 구비해야 한다.

(3) 비전'형성' 리더십

비전'공유' 리더십이 팔로워들의 마음을 터치하고 보다 민감하게 관계맺기를 지향하고는 있지만, 근속연수가 오래되고, 혹은 리더보다 어떤 면에서든지 좀더 탁월한 역량을 가진 팔로워들이 있을 경우 한계를 갖게 된다. 따라서 조직이 완숙기에 들어서고, 역량이 탁월한 팔로워들이 많아질수록 새로운 리더십 역량이 요구되며, 그것은 보다 소통적이고 공감적인 패러다임에 기초하여 팔로워들이 직접 참여하고 주도하는 방식으로 비전을 '형성'해가도록 조정(steering)하는 리더십 모델이다.

'사려'이 보여주고 있듯이 사람들은 자신이 직접 참여해서 생각을 더하고, 말을 더한 것에 대해서 보다 더 관심과 열정을 가질 뿐만 아니라 실행을 함에 있어서도 좀더 행위구속력을 담보하는데 영향을 미치게 된다. 비전'제시' 리더십이나 비전'공유' 리더십보다 비전'형성' 리더십이 조직의 성과에 더 큰 영향력을 미칠 것이라는 것은 확률적으로도 예상할 수 있을 뿐만 아니라 팔로워 입장에서 보더라도, 당연히 자신들과 실천적 소통을 통해 조직의 비전을 형성해 가는 리더십을 신뢰하고 따르게 될 것이다.

최근에 주목하고 있는 '리더의 카리스마, 영감을 주는 동기부여, 지적인 자극, 개인적인 배려'에 기반한 변혁적 리더십이 비전'형성' 리더십 역량을 설명하는 중요한 접근이라 할 수 있다. 이러한 차원의 리더십을 통해 조직은 보다 의미 있는 변화를 창출하고 사회적 영향력을 창출하는데 지속가능성을 담보할 수 있는 가능성을 더욱 확보하게 된다.

사례 3

설립된지 20년 가까이 된 조직의 대표로 취임하면서 조직의 비전을 새롭게 정리하고 싶었던 양대표는 전 직원들뿐만 아니라 외부의 핵심이해관계자들까지 참여하는 비전위원회를 구성하여, 3개월에 걸쳐 조직의 새로운 방향설정과 비전을 수립하고 정리하는 작업을 실천적 소통을 통해 진행하였다. 그리고 새롭게 생성된 비전을 통해 조직의 사회적 영향력은 이전과는 질적으로 다른 가치를 창출하게 되었다. 새로운 비전생성 작업에 참여했던 조부장이 고백을 한다.

'양대표님이 오셔서 내부 직원들만이 아니라 외부의 핵심이해관계자들까지 참여해서 조직의 새로운 비전을 수립하고나니 사업에 대해 더 마음도 담기도 열정이 생기는 것 같습니다.'

그러나 비전'형성' 리더십도 2% 부족한 한계를 갖고 있다. 팔로워들의 내면속에 잠재되어 있는 자신의 궁극적인 열망과 존재가치를 실현하도록 하는데까지 나아가지는 못하기 때문이다. 모든 사람들은 자신의 마음과 몸뿐만 아니라 영혼의 생기를 갖고 일하고 싶어한다. 인간은 영혼의 주체이기 때문에 생의 마지막 순간까지 자신의 영혼이 간절히 원하는 삶으로서 일을 하고 싶어하며, 그러한 삶의 자리에 자신을 위치지우는 것이 진정성(authenticity)의 본질이다. 이런 맥락에서 비전'형성' 리더십은 조직의 비전과 존재가치를 팔로워들에게 동기부여하고 내면화하며, 조직운영의 주체가 되도록 하는데에는 역량을 발휘할 수 있으나 결국은 조직이라는 틀내에서의 몰입과 열정이라는 한계를 갖고 있다.

예를 들어 점심식사를 생각해보면, 비전'제시' 리더십은 팔로워들에게 식사를 할 식당과 메뉴를 정해주는 역할을 한다. 다행히도 음식이 맛있을 때에는 문제가 없지만 맛이 없을 경우에는

불만이 나오게 되고, 좀비처럼 수동적으로 움직이게 된다. 비전'공유' 리더십은 이 음식이 맛은 없지만 유기농재료를 만들어진 것으로 건강에 좋다는 것을 소통하고 설득하여 공감하도록 하는 역할이다. 몸에 좋은 것은 알겠지만, 내가 정말 먹고 싶은 것을 먹을 수 없다는 데에서 단기적으로 유효할지 모르지만, 지속적이고 장기적으로 가게되면 한계를 갖고 반발을 사게 된다. 그리고 비전'형성' 리더십의 경우에는 식당은 리더가 장하지만, 메뉴는 팔로워들이 먹고 싶은 것을 자유롭게 정하도록 하는 것이다. 이러한 접근은 분명 비전'제시' 나 비전'공유' 리더십보다 한걸음 발전된 모습으로 팔로워들이 만족할 수 있지만, 여기에도 사실상 근본적인 한계가 있는데, 그것은 내가 정말 먹고 싶은 음식은 이 식당이 아니라 다른 식당이라는 것이다. 단체 화식이라는 맥락속에서 한 식당을 장해서 온 것은 이해할 수 있지만, 그러한 이해는 단기적으로 혹은 음식에 대해 민감하지 않은 사람들에게는 유효할 수 있지만, 지속적이고 장기적으로 그리고 미식가인 팔로워들에게는 한계를 가질 수 밖에 없다. 조직이라는 한계 속에서 어쩔 수 없다는 마음으로 따르는 가겠지만, 정말 내면속에 잠재되어 있는 열정과 열망을 끌어내어 의미 있는 변화를 위한 사회적 영향력을 창출하기까지에는 분명한 간격을 노출시키게 된다.

따라서 우리는 비전'형성' 리더십 모델을 넘어선 또 다른 대안적 리더십 역량을 모색하지 않을 수 없게 된다.

(4) 비전'공명' 리더십

리더십의 4번째 모델로 소개하는 비전'공명'(共鳴, resonance)' 리더십은 사실 좀 낯설 수 있다. 그리고 다분히 철학적인 측면이 요구되기에 얼마나 현실적으로 실현가능할 수 있을 것인가에 대해 의구심도 가질 수 있다. 그러나 조금만 주의를 기울이고 주변을 보면 비전'공명' 리더십은 하나의 이론적 모델이나 규범적 모델이 아니라 실제로 존재하고 있으며, 작동하고 있는 리더십 모델임을 이해할 수 있다. '사례4'에서 보듯이 비전'공명' 리더십은 앞의 3가지 리더십 모델과는 다른 차원의 접근이다. 기존의 리더십 모델은 모두 '조직안(in-organization)'이라는 전제를 가지고 팔로워와의 관계를 접근한다면, 비전'공명' 리더십은 팔로워가 이미 벌써 내면적으로 가지고 있는 열망과 열정 존재가치에 주목한다는 것이다.

사실 비전'제시' 리더십도 비전'공유' 리더십도 그리고 비전'형성' 리더십도 소통, 공감, 동기부여, 비전, 존재가치, 열정, 열망, 창의와 상상, 혁신 등 리더십의 중요한 역할에 대한 핵심 개념들을 동일하게 언급하고 있다. 그러나 말로써 언급하는 것과 그것이 실제로 현실에서 얼마

나 깊이 있게 작동하고 있는지 그리고 의미 있는 변화를 창출하도록 정렬되어 있는지에 대해서는 꼼꼼하게 살펴볼 필요가 있다.

사례 4

여름부터 이메일을 통해 조직에서 일을 하고 싶다는 의견을 보내준 사람을 연말 정기채용때 오도록 했다. 다양한 경험과 역량을 갖추고 있었기에 서류전형은 무난히 통과를 했다. 그리고 면접을 보는 자리에서 던진 질문으로 그 사람은 자신이 정말 하고 싶은 일은 중국에서 어떤일을 하는 것인데, 이곳이 월급을 다른 곳에 비해 많이 준다고 해서 자신이 정말 간절히 원하는 일을 숨기고 단순히 돈을 벌기 위해 왔음을 고백하게 되었다. 물론 양대표는 그사람을 채용하지 않았다. 양대표가 던진 질문은 다음과 같다.

'여름부터 관심을 갖고 이렇게 와주셔서 감사합니다. 서류를 보니 대단히 많은 경험과 역량을 갖고 계시는데요, 정말 같이 일할 수 있다면 좋을 것 같다는 생각을 했습니다. 그런데, 마지막으로 한가지 질문을 드리고 싶은데요, 만약 내일이 나의 생의 마지막 순간이라면 오늘 어떤 일을 꼭 하고 싶으신지요?'

비전'공명' 리더십은 직원교육 혹은 재교육을 넘어 '채용'에 목숨을 거는 접근이라고 할 수 있다. 어느정도의 경력과 직무적합성이나 조직에 대한 충성도를 보는 것을 넘어서 그 사람이 원래 간절히 열망하면서 하고 싶은 일이 정말 이 조직에서 실현될 수 있는 것인지를 본다는 점에서 다른 차원의 접근이라 할 수 있다. 주의를 기울이지 않으면 쉽게 놓칠 수 있는 차이이다. 그러나 작은 차이가 큰 변화를 만들어 낸다는 점에서 이 미세한 차이에 주의를 기울이는 것이 비전'공명' 리더십의 핵심 역량이라 할 수 있다. <표1>은 리더십의 4가지 모델에 대한 차이를 비교 정리한 표이다.

<표1> 리더십의 4가지 모델에 대한 차이

	비전제시 (카리스마 리더십)	비전공유 (코칭 리더십)	비전형성 (변혁적 리더십)	비전공명 (공명 리더십)
조직관점	조직 중심	조직 중심	개인과 조직의 균형	개인과 조직의 조화
동기부여	-	리더가 제시	리더가 제시	리더-팔로워 상호제시
리더십 활용수단	권력, 자본	권력, 자본, 소통, 신뢰	영감, 소통, 공감, 신뢰	신뢰, 영감, 소통, 공감, 진정성
리더십의 지향성	리더의 목표 성취	리더의 목표 성취	리더의 목표 성취	리더-팔로워 상호목표성취

성찰과 실천적 적용

팔로워를 바라보는 리더의 4단계 패러다임 중 나는 어느 단계에 속해 있는지, 그리고 리더십의 4가지 모델 중 나는 어디에 가까운지 성찰하고 실천적으로 검토해보고, 조직내에서 구성원들과 함께 소통하는 기회를 가져보면 유익할 것이다.

다음 보고서에서는 리더-팔로워의 4가지 패러다임과 리더십의 4가지 모델이 어떻게 연결되어서 복잡하고 다층적인 모습을 보여주는지, 그리고 어떠한 상호유기적인 관계 속에서 연결되어야 조직이 기대하는 의미 있는 변화와 사회적 영향력을 창출하는데 영향을 미칠 수 있는지 소개하고자 한다.

끝. SIG.