

혼돈 속에서 질서 도모하는 현인의 지혜

지난 호에서는 가치지향적 리더십을 살펴봤다. 가치지향적 리더십을 행사한다는 것은 무엇을 의미하는가? 그것은 리더가 각 역할에 대한 핵심 가치관(Core values)을 토대로 업무 수행에 충실하고 있음을 뜻한다. 즉 리더는 조직 구성원들의 가치관과 접목돼 체화된 기업의 핵심 가치를 정립하고, 상호 공유를 통해 각각의 업무 프로세스에서 구현된 가치가 기업전체의 가치창출과 어떻게 연결돼 있는지 명확히 해야 한다.

이런 핵심가치의 공유와 구현의 과정을 통해 각 구성원은 업무 추진에서 인내와 신뢰, 사려깊음을 보여주게 되고 혼란과 변화의 상황에서도 능동성과 적극성을 발휘해 기업과 조직의 가치를 지켜갈 수 있게 된다.

질서 창출을 통한 전략수립가, 현인(賢人)

이런 가치지향적 리더십의 유형 가운데 우선적으로 꼽고 싶은 것이 현인(賢人)형이다. 스튜어트 웰스(Stuart Wells)의 저서 《세상을 지배하는 리더의 9가지 유형》은 이런 현인에 대해 자세히 언급하고 있다.

그는 핵심가치관을 토대로 한 가치 지향적 리더의 유형을 조직체계, 인사, 업무라는 '경영관리분야의 3가지 카테고리'와 질서창출, 행동고무, 업무 방식 개선이라는 '리더십 발휘 방식의 3가지 틀'을 통해 9가지로 분류해 놓고 있다. 여기서 현인은 효율적인 조직 체계 관리를 통해 질서를 창출함으로써 리더십을 발휘한다. 즉 그는 서로 밀접한 관계를 맺고 복잡하게 얽혀 있는 조직 체계를 제대로 파악해 조직 내부의 역량에 외부의 원동력을 효율적으로 결합하는 능력을 갖고 있다. 또한 단기적인 결과를 무시할 수 없는 조직의 불가피한 요구 사항과, 장기적인 경쟁력을 확보하려는 조직의 총괄적 목표사이에서 균형을 잡아 나간다. 이런 현인은 "세상을 좀더 광범위하게 보려고 날아오르는 독수리와 비슷해" 가능성을 엿보다가 역동적인 정황 속으로 조직을 이끌어 가는 사람이다. 또한 그는 복잡한 사항일

수록 광범위한 지식을 습득하고 불확실한 상황을 파악하기 위해 다양한 방식으로 접근하는 태도를 보이며 남들이 보지 못하는 곳에서 기회를 포착하는 직관력과 혼란스럽다고 생각되는 상황 속에서 질서를 찾는 능력이 탁월하다.

불확실성과 복잡성에 도전하는 태도 견지해야

현인으로서의 리더십 함양을 위해서는 먼저 불확실성과 복잡성에 정면으로 맞서 이를 헤쳐나갈 수 있는 능력을 기르고, 다양한 관점으로 상황을 파악하는 태도를 갖는 것이 필요하다. 그러나 바람직한 현인의 자질은 상황을 파악하기 위해 많은 시간을 투자하려는 인내심이 아니라 지식을 추구하는 과정에서 일어나는 불확실성을 극복할 수 있는 능력이다. 또한 불확실성을 뚫고 나가기 위해 자신만의 관점이 아닌 다양한 관점에서 진실을 보려는 태도가 필요하다.

둘째, 조직을 둘러싼 환경에서 개방적 네트워크를 구축하고, 외관상 공통점이 없는 듯한 정보에서 일정한 패턴을 찾고 확실한 대안 시나리오를 구성하는 노력을 기울여야 한다. 단편적으로 존재하는 사실과 정보들의 연관성을 찾는 노력과 패턴화시키는 과정을 통해 복잡한 상황을 효과적으로 정리하는 능력을 키울 필요가 있다.

셋째, 항상 가치관 확립에 도움이 되는 쪽으로 사물과 현상을 바라봄으로써 경영에 대한 신념이나 패러다임을 변경하고 조직의 성공에 가장 결정적인 요인을 확립하는 노력을 기울여야 한다.

이런 현인은 극복해야 할 몇가지 극단적 경향성도 있다. 특정한 세부 사항 및 일상적 문제에 대해서는 주의를 기울이지 않는다가거나 쉽사리 결단을 내리지 못할 만큼 여러 가지 사안에 지나친 기대를 걸거나 의존하는 측면이 그것이다. 또한 항상 새로운 가능성을 열어두기 때문에 기존의 변경 사항을 마무리하기 힘들고 직접 행동으로 옮기기보다 더 많은 것을 연구하려고만 하는 속성이 강한 점도 극복해야 할 태도다. **IKOVA**