

리더십은 선택입니다.

[Mark Mullaly](#) - 2017 년 9 월 27 일

리드하느냐 이끌리느냐, 이것이 문제로다.

이것은 근본적인 질문이며, 우리가 일상에서 수시로 자문하는 것입니다.

리더십에는 대해서는 많은 추정이 있습니다만, 이들 중 상당수가 잘못되었거나, 잘못 안내되고 있어 오히려 방해가 됩니다. 여기서 다루고 싶은 중요한 주제는 '정말 리더인 사람들이 있는 반면에 그렇지 않은 사람도 있다'라는 점입니다.

리더십은 수천 년 동안 연구와 탐험의 주제였습니다. 이 주제로 출간된 책만 하더라도 수십만 권에 달하며, 기사도 수없이 많습니다. 이를 언급하는 주제 자체가 다 소진되었다고 생각할 수도 있겠지만 그렇지 않습니다.

초기 리더십의 상당 부분은 위대한 리더가 되기 위한 특징, 성질 및 속성에 중점을 두었습니다. 다시 말해, 리더십이 타고나는 것이라 믿는 것입니다. 당신이 리더가 되기 위한 마법같은 요소들을 가지고 태어났거나, 아니면 일생 노예의 길만을 걷게 될 운명으로 태어났다는 것처럼 말이죠. 조금 과장하긴 했지만, 그렇다고 해서 많이 과장된 것도 아닙니다.

이는 '우리의 리더십 능력은 조직의 계층 구조에서 자신의 위치에 따라 결정된다'는 익숙한 가정과 관습으로 추정해버립니다. 전통적 조직 구조의 부작용인 하향식, 지휘 통제가 오랜 기간 동안 우리에게 인식되었고 만연되어 버렸습니다. 문화가 진화하고 팀과 교차 기능 조직에 대한 기대치가 점점 높아짐에도 불구하고, 이러한 명시적인 개념을 버리지 못하는 것 자체가 도전과제입니다.

프로젝트 관리자로서 우리는 자주 이러한 현실을 직시하고 고군분투하고 있습니다. 우리는 대규모 전환을 수행해야 하는 책임을 지고 있지만, 조직 내에서의 우리 위치는 이러한 변화를 끌어내는데 필요한 영향력만큼 주어지지 않습니다. 도전을 극복하기 위한 리더십이 우리에게 갖춰져 있지만, 해당 권한은 종종 훨씬 적거나 때로는 완전히 부족합니다.

중요한 점은, 이것이 발생하는 거의 모든 상황에서 느껴지는 긴장감은 우리가 권한과 리더십을 동일시한다는 사실에서 비롯된다는 점입니다. 이는 다음 두 가지 요인이 하나로 귀결됩니다. 하나는 권한이 직위와 함께한다는 생각에 우리가 매수당하고 있다는 것입니다. 다른 하나는 우리는 피라미드 꼭대기에 있지 않기 때문에 실제로 리드할 수가 없거나, 우리가 리드할 수 있는 능력이 어떤 식으로든 부족하고 약하기 때문이라고 추정해 버리는 것입니다.

저는 수년간 리더십을, 특히 고급 프로젝트 관리 커리큘럼의 일부로 리더십을 가르치고 있습니다. 참가자들에게 수행하는 실습 중 하나는 '각자의 각별했던 리더십 경험에 대해 회상하고 이야기하도록 요청'하는 식별적 탐구입니다. 이 실습의 결과는 다양한 다른 관점에서 오는 유익함과 통찰력입니다.

참가자들의 첫 번째 통찰력 중 하나는 사는 동안 어느 정도의 뛰어난 리더십은 경험해 보았다는 것입니다. 동시에, 그 경험은 일반적이거나 빈번하지 않았습니다. 오랫동안 씨름해온 것들이 공유할 수 있는 좋은 사례가 되어있었습니다. 대부분이 그렇습니다.

분명한 점은 이들이 설명하는 사건 및 그 사건의 사람들은 조직도에서의 지위나 직책으로 리더십을 발휘한 것이 아니라는 점입니다. 종종 상황이 발생하면 누군가가 한 걸음 더 나아가 변화를 만들어 냈습니다. 많은 경우 그 사람은 이전에 리더십 역할을 맡은 적이 없었습니다. 그러나 상황, 환경 및 사람들의 조화로 인해 변화가 생겼습니다.

"변화를 만들어 내는 것"은 실제로 다양합니다. 그러나 사람들이 탁월한 리더십을 묘사할 때 반복적으로 나타나는 몇 가지 핵심 행동들이 있습니다. 가장 큰 항목이 배려심입니다. 훌륭한 리더는 팀에 관심을 가지며, 그들이 성공할 수 있는 환경을 조성하는 데 필요한 작업을 실행합니다. 그들은 목적과 방향을 명확하게 설정하고, 팀이 해결하려고 하는 문제와 좋은 해결책이 무엇인지를 이해합니다. 훌륭한 리더십은 팀의 강점을 최대한 활용합니다. 직면한 장애를 두려워하지 않으며, 이것은 외부 방해요인으로부터 팀을 보호합니다. 아울러 팀이 정직하고 집중할 수 있도록 유지시켜 줍니다. 대안적인 관점과 견해를 받아들이고, 결과를 이끌어내는데 집중하며 발전시킵니다.

이러한 모든 요소로 인한, 결과는 굉장합니다. 그들 중 누구도 고립 상태가 되도록 방치하지 않습니다. 그리고 반드시 조직도 상의 직위와 관련이 있는 것도 아닙니다. 진보하는 동안 영향력 및 권위가 나타날 수는 있지만, 필수는 아닙니다.

탁월한 리더십이 어떤 모습을 나타내는가에 대해 인정해야 할 중요한 사항은 모두 일을 해야 한다는 것입니다. 이들은 무료로 오지도 않고, 쉽지도 않습니다. 이들은 매일매일 그리고 선택의 순간마다 노력과 에너지를 쏟습니다. 다시 말해, 우리가 리드하고자 한다면 실제로 에너지를 충분히 투자해야 한다는 것입니다. 그리고 이전에 없었던 리더십 역할을 수행하게 된 이유는 그들 스스로 직면한 상황이나 변화를 일으켜 세우거나 만들어 가는 상황에 대해 충분히 세심히 돌보고 있기 때문입니다.

리더십이 업무라고 하는 것은 인정해야 할 중요한 사실이라는 것과 아직도 충분히 인지되고 있지 못하다는 것입니다. 리더십에 대한 서적을 읽을때마다 통찰력, 관점, 감성지능 활용에 대한 논쟁이 있었습니다. 저는 허구현날 차이를 만들고 신경쓰이게 하는 것들은 읽지 않습니다.

위기 환경에서는 물론 더 쉽습니다. 어떤 위기는 수명이 짧기 때문에 우리가 가진 아드레날린으로 끝을 볼 수 있습니다. 일단 위기가 종결되고 문제가 해결되면 우리는 모두 숨을 고르고 긴장을 풀 수 있습니다. 다음은 효과적인 리더십 행동을 유지하는 데 필요한 에너지에 관해 묻는 질문에 대한 것입니다.

몇 년 전, 우리 조직 전체가 잘못된 프로젝트를 복구하는 데 집중해야 되는 사건이 있었습니다. 위기 대응 목적의 연계와 명확성으로 모든 사람이해야 할 일에 집중할 수 있었습니다. 상당히 긴 기간 동안, 어려운 대화와 중요한 많은 작업들이 실행되었습니다. 사람들은 함께 모여 집중해서 하나씩 해결해 나갔고, 3주간의 길고 힘든 노력 끝에 결국 우리는 성공시켰습니다.

장기간 프로젝트에서 리드할 에너지를 유지하는 것은 완전히 다른 질문입니다. 이러한 상황에서의 리더십은 마라톤입니다. 우리는 지쳐갈 것이고, 힘들다고 느낄 것입니다. 우리 스스로 영향력을 가지고 있는지에 자문해볼 필요가 있고, 우리가 변화를 만들고 있는지 의심이 들 수도 있습니다. 우리 스스로 "그래서 요점이 뭐야?"라며 궁금해할 수도 있습니다. 이 시점이 리더십이 선택되어야 하는 때입니다.

이것을 설명하기 위해 구체적인 예를 들어 보겠습니다. 최근에 있었던 특정 사건이 제 마음속에 떠오릅니다. 이 사건은 대부분은 아니겠지만 많은 사람에게 익숙할 수도 있습니다. 최근 프로젝트 업데이트 회의에서 두개 팀 구성원은 문제 해결에 있어 매우 다른 시각의 차이를 보였습니다. 그 이슈는 오랫동안 지체되었습니다. 각 팀 구성원은 상대방의 관점에서 가려진 문제에 대해 각자의 견해를 듣고 있었습니다. 문제가 해결되어야 할 시점에 이르렀고, 일방적 행동이 필요해 보였습니다.

그래서 지금 무엇을 해야 할까요? 쉬운 방법은 문제를 해결할 해결책을 팀에 제시하는 것입니다. 약간 위험성이 있지만 매우 매력적인 두번째는 양측에 해결책을 두고 논쟁을 시킨 다음에 누가 이기는지를 보는 것입니다. 세 번째 접근법도 위험 하긴 하지만 갈등을 야기시키는 부분과 프로젝트의 성공을 방해하는 부분을 피하면서 문제를 그대로 두고 사라지기를 바라는 것입니다.

나는 이 모든 접근법이 각각 다른 시점에서 사용되는 것을 보았습니다. 하지만 이들 중 어느 것도 성공하지 못했습니다. 답변을 명시하거나, 책임을 포기하거나, 단순히 회피하는 것은 해결책이 되지 못했습니다. 그리고 이 접근법 중 어떠한 것도 리더십처럼 보이지 않았습니다.

또 다른 대안은 한 걸음 물러서서 문제를 명확히 보는 것입니다. 무엇이 좋은 해결책인지 정의하십시오. 문제가 어떻게 해결될지에 대한 원칙과 기대치를 정의합니다. 그리고 서로 다른 견해는 환영하지만, 우리에게 의미가 있는 해결책을 찾기 위해 노력해야 한다는 기대를 설정하고 유지하십시오.

그것이 어떻게 생겼는지에 대한 메커니즘은 다양할 수 있습니다. 그것은 기대치를 설정하고 팀의 일부 또는 팀 전체가 문제를 해결하도록 하는 것일 수 있습니다. 촉진과 가이드로 직접 처리하거나, 해결책을 제시하도록 남겨 둘 수도 있습니다. 그러나 이 모든 것들은 해결책이 발견되고 좋은 대답에 도달할 필요가 있다는 것을 분명히 하는 것에 중점을 두어야 합니다. 그리고 이 모든 것들은 실행이 필요합니다.

실행 하는 리더십은 사라지지 않을 것입니다. 그리고 이것을 만들어 내는 것은 선택입니다. 리더는 타고나거나 만들어지는 것이라고 하는 것이 아닙니다. 리더는 한발 물러서서 변화를 만들어 내고 그 변화를 가능하게 하는 실행과, 실행을 유지한다는 선택인 것입니다. 리더는 매일, 매시간 그리고 매 순간 계속해서 주의를 기울이고, 지속적으로 노력하고지침을 제공한다는 것을 의미합니다. 쉬운 일은 아니지만 원하는 결과를 달성한다는 것으로, 모든 것을 가치 있게 만들어 버리니까요.