

# 카오스와 리더십

| 마가렛 휘틀리 | 청관 '지금여기' 번역위원 옮김 |

컴컴한 혼돈과 흑암의 세계에서도 함께 일하는 이들이 흔들리지 않고 열정을 쏟는 것은 가치에 따라 스스로를 살아내는 지도자가 있기 때문임을 저자는 말한다. 그리고 그 지도자는 카오스의 심연에서 의미를 발견해낸다(편집자 주).

(지난 호에 이어 2부)

**참**다운 프랙털 양식이라면 아무리 조직의 합의사항이 중요하더라도 그 조직의 개개인은 자유롭게 자신을 구체화할 수 있다. 자기닮기(self-similarity)는 소모적인 일련의 표준과 규칙으로 되는 것이 아니라 몇 가지 단순한 원칙들을 통해서 이루어진다. 그 원칙들은 누구나 지켜야하는 것이지만 개인의 자유라는 조건을 포함해야 한다.

이런 조직들과 모든 자연 체계에서 행동을 결정하는 강력한 힘은 목적과 의도, 가치, 책임 있는 개인들이 그들 나름대로 의미를 부여할 수 있는 자유에 대한 기대치들을 합한 것이다. 성실한 조직들은 그들의 말을 실행할 수밖에 없다는 것을 배워왔다. 그들의 가치는 그들이

어떤 행동을 할 것인가를 잘 대변해주며 모든 사람은 그에 대해 깊은 책임의식을 느낀다. 카오스 게임에서와 똑같이 조직의 원칙들은 조직의 의도된 “모습”, 즉 그것이 희망하는 성취 목표와 행동 방법에 대한 충분한 정보를 포함하고 있다. 그런 원칙에 따라 각자가 자유롭게 일하고 그리고 그것들을 해석하고 그것들로부터 배우고 그것들에 대해 이야기할 수 있게 해주면 많은 반복을 통해 하나의 윤리적 행동양식이 등장하게 된다. 그러면 어디에서 무엇을 하건 모든 사람들이 그 윤리적 행동양식에 따라 행동할 것이다. 모든 사람에게서 알아볼 수가 있다.

생명의 본질은 패턴으로 조직화되는 것이다. 이런 것을 인식하게 되면 조직 변화에 대해 다르게 접근할 수 있다. 행동을 통해 자신을 드러내는 패턴을 찾아 그 정체를 밝히는 것이 중요함을 깨닫게 된다. 우리가 다른 행동을 더 좋아하는지 그렇지 않은지를 함께 결정할 수 있다. 다른 행동을하기로 결정했으면 새로운 행동들을 뒷받침할 것이라고 생각되는 가치와 합의사항을 생각해낼 필요가 있다. 그 다음에는 새로운 합의에 따라 산다는 것이 무엇을 의미하는지 알기 위해 힘을 합칠 것이다. 여기에는 각성, 인내, 그리고 관용이 요구된다. 단지 새로운 가치를 선언한다고 해서 행동이 변하지는 않는다. 우리는 다만 점차적으로 그런 가치와 일치하는 행동을 하게 될 것이다. 이렇게 하기 위해서 우리는 어떻게 행동하고 있는가에 대한 보다 깊은 각성이 있어야 한다. 즉 평상시보다 훨씬 많은 자기반성을 해야 한다. 그리고 낯은 행동으로 되돌아갈 때 그것을 알아차리도록 서로 도와야 한다. 우리가 과거로 미끄러져 들어가는 것은 피할 수 없지만, 이런 일이 발생하면 너그러운 마음으로 서로 충고하기로 합의한다. 사건이나 위기를 겪으면서 우리는 조금씩 이런 새로운 가치를 어떻게 행동으로 옮길

것인지를 배우게 된다. 이렇게 해서 다른 행동양식을 발전시킨다. 서서히 우리가 되고 싶다고 말한 그런 존재가 되어간다.

이런 생각들은 효과적인 리더십 문제에 대해 단순 명료한 해답을 암시한다. 그것들은 단순한 지도원리의 힘을 상기시켜준다. 다시 말하면 비전 설정, 순수한 가치, 조직의 신념, 즉 개인들이 자기의 행동들을 잡기 위해 스스로 참고 할 수 있는 몇 가지 아이디어들을 상기시킨다. 지도자가 할 일은 우선 이런 원칙들을 구체화하고 다음으로는 조직이 스스로 선언한 표준이 되게 하는 것이다. 리더들은 이런 과업을 스스로 어기거나 가볍게 여겨서는 안된다. 리더가 자기가 선언한 것을 실천하지 않는 조직에는 끔찍한 결과가 나타난다. 윤리(倫理) 전문 컨설턴트인 바바라 레이 토플러(Barbara Ley Toffler)는 종업원들은 “조직에 대한 열의가 별로 없을 뿐 아니라, 조직의 목표와 고객에 대한 열의도 많지 않다”라고 말한다. 고위 관리자들은 “정말로 순수하게 약속을 실천하고, 훈계한 것을 행하고, 말한 대로 살아야 한다.”라고 논평한다(in McLenahen, 1999).

지도자들은 조직 전체가 자신을 바라보고 반성하고 활동과 결정에 대해 배우려는 자세를 갖도록 도와야 한다. 은퇴 CEO인 모트 메이머슨(Mort Meyerson)은 지도자의 으뜸가는 과업의 하나는 조직이 확실히 자신을 알도록 하는 것이라고 말한다(‘지도력에 대한 나의 오해’ 중에서). 지도자의 역할은 구성원들이 정확히 무엇을 언제 할 것인가를 알도록 하는 것이 아니다. 리더는 조직의 정체성이 강하면서도 차츰 명확해지고 있는지 확인할 필요가 있다. 정체성이 명확해지면 그로부터 조직의 모든 구성원이 유익을 얻는다. 혼돈스런 환경에서도 개인들은 합치되는 결정을 내릴 수가 있다. 혼돈 때문에 조직이 와해되어 지리멸렬한 상태에 빠지지 않는다.

카오스의 심연에서 가이아 에너지를 불러낼 수 있게 하는 것은  
오직 의미뿐이다. 우리는 의미를 중심에 두고서  
카오스 영역을 여행하는 동안 세계가 무엇을 의미하는지 이해할 수 있다.  
의미 끝개를 중심으로 삼으면 우리는 자신을 재창조함으로써  
가장 소중히 여기는 것을 성취할 수 있다.

카오스가 문을 광 닫고 우리들을 방 안에서 이리저리 내동댕이친다면 투명한 원칙이 충분하다고 믿기는 어렵다. 우리가 카오스를 경험할 때는 언제나 우리가 받은 훈련에 따라 즉각 개입하고 덤벼들어 안정시키고 그 이상의 해체를 막을 수 밖에 없다. 우리가 서로에게 할 수 있는 가장 강한 비평 가운데 하나는 “넌 통제 불능이야”라고 말하는 것이다. 그러나 세계가 돌아가는 이치를 유심히 관찰해보자. 조직의 목적과 방향만 명확하게 지킨다면 조직의 힘이 유지될 것임을 깨닫게 될 것이다. 혼란스런 상황이 닥치더라도 명확한 목적과 방향이 확고하다면 흔들리는 법이 없다. 세상이 미쳐 날뛰더라도 우리는 여전히 정신을 차릴 수가 있는 것이다.

이 혼돈의 세계에서 지도자는 필요하지만 보스(두목)는 필요 없다. 우리에게 필요한 것은 지도자들이 감감할 정도로 혼란스런 순간에 빛을 밝혀줄 명백한 정체성을 개발하도록 도와주는 것이다. 가치에 따라 사는 방법을 배우도록 우리를 후원해줄 그런 지도자가 필요하다. 종업원들이 기여하지 못하게 가로막는 정책과 절차가 아니라, 종업원들은 같이 참여하도록 권장하는 개념이 있을 때 가장 잘 통제된다는 것을 지도자들이 이해할 필요가 있다. 지난 수년간 높은 가치를 지닌 회사들이 영속적인 힘과 탄력을 갖게 된다는 것을 입증하는 충분한 연구가 이루어졌다(Collins 2001, Collins and Porras 1993). 그러나 그 연구업적에 우리는 카오스 이론을 하나 더 추가하는 것이다. 외관

상 혼돈을 일으키는 과정들도 단순한 공식에 따라 움직이면서 놀라운 복잡성과 수용능력을 이루어낸다.

카오스 이론에서는, 오랜 시간에 걸쳐 관찰하기 전에는 체계가 어디로 향해 가는지 결코 알 수 없다는 것이다. 질서가 나타나더라도 즉각 구체화되지 않는 것은 조직에 있어서도 마찬가지다. 그러므로 속도에 열광해 있는 우리 세계에서는 크나큰 도전이다. 중심이 잘 잡힌 조직은, 성공할 수 있도록 눈에 보이지 않는 구조를 사실상 충분히 가지고 있다는 것을 깨닫는 데는 시간이 걸린다. 이런 조직들의 대다수는 이미 미래로부터 손짓하며 우리를 부르고 있다. 그러나 만약 그 조직들이 우리 자신의 경험에서 나온 것이 아니라면 우리는 신념을 가지고 행동할 수가 없다. 우주가 계속해서 정돈과정을 더 많이 드러내 보임에 따라, 우리는 억지로 제한을 강요해서가 아니라 중심이 명확할 때 체계에 질서가 잡힌다는 것을 이해하게 될 것이다.

카오스 이론의 미스터리 가운데 하나는 질서가 어디서 오는지 아무도 모른다는 것이다. 과학자들은 질서를 설계하여 최 의 방정식을 만들지 않는다. “낫선 끌개”라는 말이 나의 상상력을 사로잡은 이래 그런 조직 미스터리가 조직 안에 존재하는지를 줄곧 곰곰이 생각해보았다. 도대체 대단한 흡인력이 있어서 일정한 범위 안에서 행동하게 하며 무정형(無定形) 속에서 방향하지 않게 하는 것은 무엇인가? 분명히 가치가 그런 끌개들을 만들어내는 것 같다. 그러나 조직과 우리 개인 생활에서 단연 가장 강한 흡인력을 갖는 것은 ‘의미’다. 빅터 프랭클(Viktor Frankl)은 그의 깜짝 놀랄만한 언어치료(logotherapy) 소개에서 인생에 있어 가장 큰 동기는 “쾌락을 얻거나 고통을 피하는 것이 아니고 의미를 깨닫는 것...” 이라고 기술했다(1959, 115).

기진맥진하고 냉소적이고 정력이 소진된 사람들로 가득 찬 온갖 조

직에서 나는 목격했다. 리더와 동료들이 그들에게 하는 일의 의미를 상기시켜줄 때 촉발되는 믿을 수 없이 엄청난 에너지와 정열을... 간단하지만 강력한 질문 하나만 하면 된다. “당신은 왜 여기 왔는가? 처음 여기에 일하러 왔을 때 당신이 성취하려던 꿈은 무엇이었나?” 이 질문은 언제나 심오한 반응을 이끌어낸다. 왜냐하면 하찮은 목적을 위해 일하는 사람은 별로 없기 때문이다. 대부분의 사람들은 의미 있는 어떤 일을 하고 공헌하고 봉사하려는 욕망을 품고 그들의 조직에 참여한다. 철학자인 동시에 경영학자로서 찰스 핸디(Charles Handy)는 말한다. “어떤 의미에서 나는 여기 있을 운명이며 미약하지만 내가 여기 있으므로 세상이 조금은 달라질 수 있다는 내적인 믿음”은 모든 사람에게 필요하다고(in Hesselbein and Cohen 1999, 130). 그 내적인 믿음을 상기하라는 요청을 받고 동료들이 작은 변화를 이루려는 열망을 토로하는 것을 듣게 되면, 우리는 일과 서로에 대해 새로운 에너지가 솟아오르는 것을 느끼게 된다. 의미의 유혹은 그 무엇과도 같지 않다. 깊은 우물처럼 우리 모두에게 자양분을 공급해주는 목표에 귀 기울이며 함께 더 많은 시간을 보내는 것이 좋을 것이다.

인간에게만 있는 한 가지 특성은 “왜?”를 알아야 한다는 것이다. 우리는 사물을 이해하고 그것에 의미를 부여할 필요가 있다. 경험을 돌이켜보고 그것을 더 잘 해석할 수 있게 되면 우리는 아주 끔찍한 사건들까지도 참아낼 수가 있다. 끔찍한 사건들이 나타나 불쑥 공격해오지도 않는다. 우리는 보다 훌륭한 논리로 그것들을 알아차린다. 조직들이 계속해서 많은 중대한 도전을 겪을 때, 만일 우리가 피상적인 수준에 머물러 있으려고 하거나 오직 이기적인 동기만으로 이 어려운 시기를 헤쳐나가려 한다면 우리는 서로에게 큰 해를 끼칠 것이다. 우리는 보다 거시적 안목에서 왜 우리가 혼란과 손실에 직면했는지를 꼭


이해할 필요가 있다. 우리는 사건들에 숨겨져 있는 보다 깊은 의미에 대해 기꺼이 말할 수 있어야 한다.

또한 우리가 경험하게 되는 슬픔과 고통 같은 인생의 어려운 부분들을 인정할 필요가 있다. 이런 어두운 그림자들을 표면에 떠올리는 것은, 그것들을 고치거나 사라지게 하려는 것이 아니다. 단지 그것들도 삶의 일부라는 것을 인정하기 위한 것이다. 만약 리더들이 우리들에게 발생하는 일의 진상을 알 수 있게 해주고 사건의 깊은 의미를 탐색할 수 있도록 지원해주면, 우리는 본능적으로 그들에게 다가갈 것이다. 우리가 심오한 목표에 일을 집중하도록 도와주는 리더들이야말로 우리가 마음에 품고 사랑을 되돌려주고 받은 선물에 선물로 갚고 싶은 지도자들이다. 카오스의 심연에서 가이아 에너지를 불러낼 수 있게 하는 것은 오직 의미뿐이다. 우리는 의미를 중심에 두고서 카오스 영역을 여행하는 동안 세계가 무엇을 의미하는지 이해할 수 있다. 의미 끝개를 중심으로 삼으면 우리는 자신을 재창조함으로써 가장 소중한 여기는 것을 성취할 수 있다.(그림 12)

인간이 의미를 갈망한다는 증거로서 우리는 자신의 삶을 들 수 있다. 인생에서 성숙해가면서 우리는 삶을 구성하는 사건과 위기 배후



그림 12. 기원전 3,000년 쯤 몰타에 있는 한 사원의 돌에 나선 문양이 조각되었다. 이런 나선 문양은 앞서귀를 싹틔우고 카오스가 어떻게 새 생명을 낳는지를 보여준다.

에 숨겨진 더 심오하고 더 일관성 있는 목표를 찾으려 한다. 내 인생은 어떤 모습을 갖게 되었는가? 내 목표는 무엇인가? 얼핏 보기에 우연히 일어나는 것 같은 사건들이 사실은 더 큰 계획의 일부라는 것을 이제 이해할 수 있는가? 이제 “우연한” 만남들이 결코 우연이 아니었다는 것을 아는가? 우리들 각자는 전적으로 그리고 오로지 우리 자신의 인생에서 의미를 찾으려고 노력한다. 비록 우리의 안에 있어서 눈에 보이지 않게 작동되지만, 목표가 우리 인생의 모습을 형성해 왔다는 자신감이 점점 더 강해지는 것을 경험하게 된다. 이 무의미한 세계에서 우리가 스스로 이런 의미를 창조했다고 믿건, 명백한 목표를 가지고 있는 우주가 우리에게 그것을 제공했다고 믿건 간에, 결국 우리가 찾는 것은 오로지 의미다. 그 외에 매력적인 것은 아무것도 없으며, 전 생애의 활동에 일관된 힘을 가진 것은 달리 아무것도 없다. 고대의 가이아처럼 우리도 깊고 어두운 카오스로부터 대담하게 공(空)을 끌어안을 때, 질서를 낳을 수 있는 힘을 얻는다는 것을 알고 있다. (끝) 

- 이 글은 'Leadership and the New Science'에서 발췌하였습니다.
- 이 글은 미내사의 허락없이 무단 전재나 배포를 할 수 없습니다.

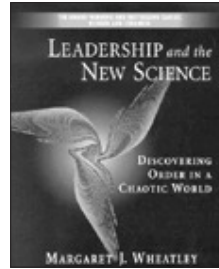
저자 | **마가렛 휘틀리(MARGARET J. WHEATLEY)** | 영국 로체스터 대학 졸업, 1966년부터 68년까지 한국에서 평화유지군 근무, 이후 뉴욕대학에서 시스템 사고와 미디어 생태학으로 석사학위, 하버드에서 사회정치학, 조직행동과 변화 전공으로 박사학위, 1973년 이래 걸스카웃에서 군대조직, 도시와 기업의 CEO에 이르기까지 모든 형태의 조직을 대상으로 컨설턴트와 강연을 해옴.

역자 | **청관 조의래** | 1933년 6월 5일 황해도 평산 출생. 1939년 서울로 이주. 보성 중 · 고등학교 졸업. 서울대 사범대학 영어교육과 졸업. 서울사대부고 교사. 청주고 교사. 주성대 강사. 역서: 윤희의 비밀(장경각), 에드가 케이지(동 나라), 순교자(삼중당) 등 다수. 저서: 거꾸로 사는 세상(수집), 연구영어(금성), 영문독해(금성)

## Leadership and the New Science

Margaret J. Wheatley 저 | Berrett-Koehler Publishers 刊 | \$

20.95



휘틀리는 이 책에서 신과학이 어떻게 세계에 대한 우리의 이해를 급격히 변화시키고, 이 혼돈의 시기에 함께 잘 살아가고 일할 수 있는지 가르쳐준다. 이 책은 우리가 어떻게 커다란 확신을 가지고, 좀더 쉽게 조직의 새로운 형태로 변화해갈지를 알려준다. 즉, 아원자 세계에서 마저 문제가 되는 것은 관계이다. 삶은 상호연결된 거대한 그물망이다, 거기서 협조와 참여가 요구된다, 혼돈과 변화는 변형을 위한 유일한 길이다라는 사실을 과학과 사회조직 세계에서 근본적으로 살피고 적용하는 법을 가르쳐준다.