

진정한 리더십은 취약성에 대한 인정이 없이는 불가능하다-브레네 브라운의 *리더의 용기(Dare to Lead)*

브레네 브라운의 리더의 용기(Dare to Lead)는 브라운이 지금까지 자신이 진행해 온 수치심과 취약성에 관한 연구를 기업과 정부 같은 사회 조직의 리더십에 적용하려고 한 책입니다. 그런데... 이 책을 읽기 전에 저에게는 두가지 의문이 있었습니다. 하나는 과연 기업이나 정부, 군대같은 기관이나 사회 조직에서 수치심이나 취약성을 말하는게 너무 어색하게 보일 뿐만 아니라, 그렇게 해서 과연 그런 조직에서 원하는 성과를 얻어낼 수 있을까... 라는 의문이 하나 있었습니다. 독자 여러분들도 아시다시피, 기업, 정부, 군대 등의 조직은 성과를 내는 것을 기본으로 합니다. 성과를 내려면 때로는 자신의 감정을 감추고, 경쟁적이 되어야 하며, 또 냉혹해질 수도 있어야 합니다. 그런데 브레네 브라운은 이렇게 감정이 없어야 하고, 냉혹해져야 하며, 경쟁적이 되어야 살아남을 수 있는 조직의 리더로서 제대로 그 역할을 감당하려면 오히려 자신의 취약성을 드러낼 뿐만 아니라, 조직 문화의 취약성을 드러낼 수 있어야 한다고 주장합니다. 이런 반직관적(counter-intuitive)인 주장이 과연 먹힐 수 있을지 저는 항상 의문이었습니다.

두번째로 제가 이 책을 읽기 전에 가졌던 의문은 미국의 한 기독교 서적 서평 사이트인 Englewood Review of Books (<https://englewoodreview.org/>) 에서 브라운의 이 책을 다음과 같이 소개하는걸 보면서 생겼는데요. Englewood Review of Books 는 리더의 용기에 대해서 이렇게 얘기합니다.

“겉으로 보면 이 책은 리더십에 관한 책이다. 하지만 좀 더 깊이 들어가보면 이 책은 우리가 어떤 사람이 되어야 하는가에 대한 책이며, 바로 그런 점에서 이 책은 예수의 길과 깊이 공명하는 형성(formation)에 관한 책이다. 리더십은 직함이나 지위, 그리고 권력을 부리는 일에 관한 것이 아니다. 리더란 사람들과 아이디어의 잠재성을 알아차릴 책임을 지려는 사람이며, 따라서 그런 잠재성을 계발할 용기를 가진 사람이다. 만약 우리가 용기 있게 리드하고자 한다면, 우리는 올바른 답을 가지고 있는 체 하지 말아야 한다. 우리는 호기심을 유지해야 하며 제대로 된 질문을 할 수 있어야 한다. 우리는 권력이 제한적인, 축적해야 할 무언가라고 생각하지 않는다. 우리는 권력을 다른 이들과 나눌 때 무제한이 된다는 것을 알고 있다. 우리는 불편한 대화와 상황을 피하지 않는다. 우리는 좋은 일을 하는데 필요할 경우 취약성으로 향한다.”

On the surface, this is a book on leadership, but on a deeper level it's about about kind of people we need to become, and in that sense it is a book on formation that is deeply resonant with the way of Jesus. Leadership is not about titles, status, and wielding power. A leader is anyone who takes responsibility for recognizing the potential in people and ideas, and has the courage to develop that potential. When we dare to lead, we don't pretend to have the right answers; we stay curious and ask

the right questions. We don't see power as finite and hoard it; we know that power becomes infinite when we share it with others. We don't avoid difficult conversations and situations; we lean into vulnerability when it's necessary to do good work. (Englewood Review of Books)

과연 브라운은 수치심을 해결하는 취약성에 기반한 리더십을 실제 기업과 정부 현장에서, 그 현장을 가장 잘 아는 사람들이 고개를 끄덕거릴 만큼 풀어낼 수 있을까... 과연 브라운이 말하는 취약성의 리더십은 현장에서 실제로 먹힐까... 더 나아가서 왜 Englewood Review of Books 는 브라운의 이 책을 예수의 길(the way of Jesus)과 깊이 공명하는 형성에 관한 책이라고 했을까... 이 두가지 의문이 제가 책을 읽기 전에 가졌던 의문이었습니다. 결론적으로 저는 이 두가지 의문을 책을 읽으면서 잘 해결 받았습니다. 그래서 오늘 서평에서는 그런 면에 대해서 독자 여러분과 함께 나눠보고자 합니다. 바라는, 제 서평을 읽으신 독자 여러분들이 이 책을 구매해서 직접 읽어보고 싶다는 마음이 드신다면 좋겠고, 브라운이 말하는 취약성의 리더십이 교회 안에서도 널리 퍼지게 되기를, 단지 브라운이 그렇게 얘기해서가 아니라 Englewood Review of Books 가 말한대로, 그 길이 예수의 길이기 때문에 그렇게 되는 일이 더 많이 일어난다면 좋겠습니다.

우선 브라운이 저의 첫번째 의문을 해결해주었던 지점은 다른 어떤 설명보다도 실제 현장의 리더들이 브라운의 책을 읽고 도움을 받았다고 말하는 부분이었습니다. 브라운은 미 공군의 디디 하프힐(DeDe Halfhill) 대령의 소감을 소개합니다. 하프힐 대령은 현재 33000 명의 현역 공군 장교들과 민간 조종사로 구성된 공군 세계 공습령(Air Force Global Strike Command)의 혁신과 분석, 리더십 개발 담당자로 일하고 있습니다. 하프힐 대령은 이렇게 말합니다.

제가 브레네의 작업에서 배웠던 것들 중 가장 도움이 됐던 부분은 불편한 것들에 대해서 이야기할 때, 그리고 힘든 주제를 다룰 때 올바른 용어를 사용하는 것의 중요성이었다고 생각합니다.

리더로서 우리는 개념상으로는 취약성을 이해하고 있고, 또 개인적으로는 기꺼이 취약해지고자 하기도 합니다만, 그런 개념을 적용할 때 올바른 용어나 실천이 어떤 것인지 항상 아는 것은 아닙니다. “나는 지금 여기에서 여러분과 함께 약하다는 사실을 인정할 것입니다”라고 말한다고 해서 어떤 도움이 되는 건 아닙니다. (리더의 용기, 59)

I think one of the most helpful things I've learned from Brene's work is the importance of using the right language to talk about hard things and tackle tough subjects. Conceptually, as leaders, I think we understand vulnerability, and are even personally willing to be vulnerable, but we don't always have the right language or practice in applying such concepts. It doesn't really work to say: "I'm going to be vulnerable here with you right now."

조직에서 일을 처리할 때, 우리는 종종 불편하게 느끼는 부분을 그냥 무시하고 지나갑니다. 회의를 하면서, 성과를 내기 위한 의사 소통 과정에서, 종종 어떤 아무도 명확하게 말하지 않지만 모두가 느끼는 불합리함에 대한 개인의 감정이나 불편함은 별로 중요한 것으로 여겨지지 않기도 합니다.

그런데 브라운은 취약성의 리더십, 대담함의 리더십은 바로 이런 점을 조직 구성원들이 솔직히 말하고 소통할 수 있게 분위기를 조성해주는 리더십이라고 말합니다. 사실 성과와 능률이 최고 우선 순위인 조직에서 왜 굳이 조직 구성원이 의사 소통 과정이나 일처리 과정에서 느끼는 불편한 감정이나 불합리하다고 느껴지는 부분을 굳이 신경써야 되느냐는 반론을 던질 수도 있을 겁니다. 그런데 중요한 것은 많은 경영 관련 연구들과 리더십 관련 연구들이 조직 구성원들이 자신들이 느끼는 불편함이나 어려움에 대해서 솔직하게 소통할 수 있는 문화가 조직 안에서 만들어지면 질수록 조직이 이루고자 하는 성과와 능률이 더 잘 실현될 수 있다고 말한다는 데 있습니다. 브라운의 취약성의 리더십이 각광을 받고 있는 것은 바로 그 때문입니다. (브라운은 2020-2021년에 텍사스 주립 대학 오스틴 캠퍼스의 맥콤스 경영 대학원에 방문 교수로 일하고 있습니다.)

이와 관련해서, 브라운은 이전에 쓴 자신의 책에서 반복적으로 취약성을 인정하는 사람은 수치심에 맞서 싸울 수 있다고 주장합니다. 자기 스스로 불편하게 느끼는 점에 대해서 다른 이들 앞에서 인정하면 할수록 수치심은 설 자리를 잃는다는 게 브라운이 연구를 통해서 발견한 바입니다. 그런데 흥미롭게도 이렇게 취약성을 인정함으로써 수치심을 몰아내기 시작하면 창의성이 커진다는 겁니다. 이것은 조직 구성원들의 경우에도 마찬가지입니다. 만약 어떤 조직 구성원이 스스로가 조직의 의사 소통이나 일처리 과정에서 불편하다고 느끼는 점을 솔직하게 말할 수 있다면, 조직 문화가 그런 점을 솔직하게 말할 수 있게 해준다면, 그 구성원은 이후에도 그 사람만이 가진 흥미로운 관점이나 유익한 통찰을 조직 안에서 자유롭게 소통하려고 할 겁니다. 그런데 그렇게 하는 사람이 한 명이 아니라 모든 조직 구성원들이 그렇게 하기 시작할 때, 조직 내에서 암묵적으로 모두가 개선이 필요하다고 느꼈지만 다른 이들이 불편해 할까봐 말하기 꺼려했던 점들을 어떻게 개선할 수 있을지를 서로 이야기할 수 있게 됩니다. 이런 조직은 저절로 잘 되는 조직이 될 수 밖에 없습니다. 그게 브라운이 이 책에서 말하고자 하는 주된 논지입니다. 브라운이 말하는 것들을 따른 결과, 하프힐 대령은 다음과 같은 경험을 하게 되었다고 고백합니다.

여러분, 외로우십니까? 하프힐 대령은 피곤함을 호소하며 기지 운용 속도를 늦춰달라고 말하는 항공병들에게 이렇게 물었다. 마흔 명 중 열다섯 명가량이 “그렇다”며 손을 들었다. ‘외로움’ 같은 감정적 단어는 군 리더십 교범에서 금기로 여겨져 왔지만, 담대하게 ‘외로움’이라는 말을 끄집어낸 효과는 놀라웠다. 병사들은 마음을 열고 대화했고, 지휘관은 과도한 업무와 탈진 문제를 해결할 통찰을 얻었다. (리더의 용기, 60)

이 사례는 단지 브라운이 말하는 것이 더 좋은 리더십이라는 것을 입증하는 데에서 멈추지 않습니다. 지난 수십년간, 리더십 관련 연구에서 감정은 별로 중요한 주제가 아니었습니다. 이런

경향을 보여주듯, 하프힐 대령은 현재 미 공군의 리더십에서 사용되는 용어에 감정은 별로 중요한 단어가 아니라고 말합니다. 대신, 전술적 리더십(tactical leadership), 운영 리더십(operational leadership), 전략적 리더십(strategic leadership)같은 용어들이 리더십 관련 문헌의 주된 자리를 차지하고 있습니다. 그런데 하프힐 대령은 공군의 리더십 관련 문헌들이 항상 이랬던 것은 아니라는 걸 발견합니다. 예를 들면, 1948 년에 작성된 미 공군의 리더십 교범이 강조하는 리더십의 일곱 가지 자질 중에서 한가지는 ‘인간됨’(humanness)이었다는 점은 의미심장합니다. 브라운은 그 당시 쓰여진 공군의 리더십 교범에는 “소속됨, 소속감, 감정, 두려움, 긍휼, 신뢰, 친절, 친숙함, 자비” (65) 와 같은 단어들이 가득했다는 점을 주시합니다. 그러므로 브라운이 말하는 바는, 단지 리더십의 한두가지 성공 사례에 대한 확증으로만 받아들여져서는 안되며, 리더십 연구라는 학문 분야 전체에 상당히 큰 파급 효과를 일으킬 가능성도 가지고 있는 듯 보입니다. 브라운이 텍사스 주립대학 오스틴 캠퍼스의 맥콤스 경영 대학원 방문 교수로 가 있는 까닭 또한 어쩌면 이런 점과 상당한 관련이 있을 거라는 생각이 듭니다. 이렇게 해서 저의 첫번째 의문은 어느 정도 해결을 했습니다.

하지만 여전히 남아 있는 저의 두번째 의문은, 과연 브라운이 말하는 것들, 특히 취약성의 리더십이 어떤 면에서 예수의 길과 깊이 공명하느냐는 겁니다. 여기에 대해서 저는 특별히 책의 3 장에서 브라운이 대담한 리더십(daring leadership)을 갑옷으로 무장한 리더십(armored leadership)과 비교하면서 각각의 리더십이 보여주는 특징을 16 개 항목으로 대차대조적으로 나열하고 설명하는 부분이었습니다. 그런데, 갑옷으로 무장한 리더십이 어떤 모습인지를 읽으면서 상당히 공감되는 부분이 많았습니다. 두번째로 제가 가졌던 의문과 관련해서 말하자면, 갑옷으로 무장한 리더십은 예수의 길과는 거리가 멀고, 대담한 리더십이 예수의 길과 깊이 공명하는 리더십입니다. 왜냐하면, 갑옷으로 무장한 리더십은 행여나 사람들이 자기의 약점을 알아차릴까 전전긍긍하는 가운데서 어쨌든지 리더로서의 힘과 권위를 유지하고자 할 때 나오는 리더십인 반면, 대담한 리더십은 리더로서의 힘과 권위를 놓쳐 버린다고 하더라도 기꺼이 자신의 취약성을 인정하는 용기를 보여줄 뿐만 아니라, 조직 전체 안에서 그런 문화가 형성되도록 돕는 리더십이기 때문입니다. 예를 들면 이런 겁니다.

갑옷으로 무장한 리더십은 짝어 누르는 권위를 발휘하며, 모든 것을 아는 체해야 할 뿐만 아니라, 조직 구성원들이 자신의 말을 잘 따르고 복종하도록 하는 리더십이며, 동시에 조직 구성원들의 공포와 불확실성을 자신의 무기로 삼는 리더십입니다. 하지만 대담한 리더십은 권위를 분배하고 나누며, 배우려는 자세를 유지하는 리더십이며, 조직 구성원들이 가진 공포와 불확실성을

인정하고 공론화함으로써 그런 공포와 불확실성을 용기 있게 넘어서는 문화를 만들어가는 리더십입니다(리더의 용기, 76-77)

저는 이 지점에서 기독교의 칭의론을 저절로 떠올리게 되었습니다. 기독교가 말하는 칭의론은 간단하게 말하면 “의롭게 됨을 얻었다”라는 의미인데요. 여기서 “의롭게 됨”이라는 용어가 중요합니다. 그리고 제가 상당히 좋아하는 팀 켈러 목사가 이 부분에서 왜 브라운이 말하는 대담한 리더십이 예수의 길과 공명하는 형성을 담아내는지 알려주는 것 같습니다. 2009년 3월 8일에 로마서 3:21-28을 주제로 했던 “믿음으로 의롭게 됨”(Justified by Faith)이라는 설교에서, 켈러는 바울이 이해하는 ‘의롭게 됨’(being justified)이 단지 도덕적으로 흠이 없어지는 것이 아니라, 즉 ‘우리의 존재가 가치 있다고 검증해 줄 이력에 관한 기록’(validating performance record)이라고 정의합니다. 만약 성경이 말하는 의로움을 이렇게 정의한다면, 우리가 하는 모든 일들은 스스로 의로워지려는 노력과 깊은 관련이 있습니다. 사람들에게 자신의 가치를 인정받고자 하는 것, 자신의 존재감을 증명하려는 노력, 성공과 명예와 권력을 얻고자 추구하는 것 등은 모두 우리가 우리 스스로의 힘으로 의로워지려는 노력이 됩니다. 그런데 우리 스스로를 잘 살펴보면, 우리는 모두 이렇게 우리 스스로의 힘으로 의로워지려는(=다른 사람들에게 나의 가치를 인정받고, 거기에 따르는 힘과 권위를 발휘하고 누리려는) 경향이 있습니다. 이것은 브라운이 말하는 갑옷으로 무장한 리더십이 보여주는 마음 자세의 전형이라고 해도 과언이 아닙니다. 그런데 칭의론은 이미 우리의 존재 가치를 인정해 주시는 분을 믿고 사람들에게서 우리의 존재 가치를 구하지 말라고 가르칩니다. 그러므로 칭의론을 믿는 것은 저절로 브라운이 말하는 대담한 리더십으로 이끕니다. 사람들이 정말로 칭의론을 믿는다면, 하나님께서 우리를 의롭게 해주신 것만으로 충분하며, 우리는 다가오는 공포와 불확실성 앞에서 대담하게 행동할 수 있을 겁니다. 중요한 것은, 교회 안에서 브라운이 말하듯이 칭의론을 말하는 사람이 거의 없다는 겁니다. 리더십을 말할 때 브라운처럼 말하는 사람도 교회 안에는 거의 없다는 겁니다. 어떤 면에서 교회는 칭의론이라는 귀한 유산을 이미 가지고 있었지만, 그게 무슨 뜻인지 전혀 몰랐다는 점을 인정해야 하지 않나 싶습니다. 브라운이 보여주는 취약성의 리더십은 그런 면에서 예수의 길과 깊이 공명하는 게 맞습니다. Englewood Review of Books의 추천자가 왜 이 책에 대해서 그렇게 얘기했는지, 저는 이제 이해가 갑니다. 하지만 안타까운 것은 교회 안에서도 정부나 기업 만큼이나 이런 리더십을 찾기가 어렵다는 겁니다. 교회 또한 사람들이 모이는 곳이며, 무엇보다도 그리스도를 따르는 것을 가장 우선 순위로 놓고자 하는 사람들이 모인 곳임에도 불구하고, 교회 안에도 권력 투쟁이 넘쳐나며, 교회 안에도 갈등과 반목이 넘쳐날 뿐만 아니라, 그런 갈등과 반목의 대다수가 갑옷으로 무장하려는 성향에서 비롯된다는 겁니다. 브라운이 말하는 대담함의 리더십을 교회 안에서 먼저 펼쳐내려면 하나님께서 우리의 갑옷을 벗기셨고, 그 대신 예수 그리스도로 옷 입히셨다는 로마서 13:14의 말씀 (“오직 주 예수

그리스도로 옷 입고 정욕을 위하여 육신의 일을 도모하지 말라”)을 다시 한 번 떠올려야 하지 않을까 싶습니다.

이외에도 브라운의 이 책은 생동감 넘치는 사례 소개와 취약성의 리더십에 관한 통찰들로 가득합니다. 이제 브레네 브라운의 책 거의 모두를 서평했고, 11 월에 브라운의 초기작인 I thought it was just me 를 서평하면 브라운의 책 전체를 서평하게 됩니다. 브라운의 책 모두를 서평하고 나면 브라운의 연구 프로젝트 전체에 대해서 구독자들을 위해서 정리해서 올려볼까 계획 중입니다. 그 정리 또한 기대해 주시기를 바라겠고요. 이 책 “리더의 용기”를 적극 추천합니다. 감사합니다. 지금까지 서평 쓰는 남자였습니다.