

# ‘서울 자가 김 부장’이 던진 리더십 화두

리더의 거울은 어디를 비추고 있는가. 자기 자신 혹은 곁에 있는 동료인가, 아니면 그저 위로 올라가기 위한 사다리인가. 드라마 ‘서울 자가에 대기업 다니는 김 부장 이야기’는 이 질문에 답을 제시한다. 25년의 헌신과 19년의 치밀한 전략에도 밀려난 두 부장의 실패와 성찰의 기록은 오늘날 기업이 리더에게 요구하는 진짜 조건이 무엇인지 보여 준다.



“왜 안 됐는지보다 뭘 위해 그렇게 아등바등 살았는지 자신한테 솔직해져 봐.”

드라마 ‘서울 자가에 대기업 다니는 김 부장 이야기’ 마지막 회. 한겨울 회사 앞 세차장에서 임원 명단에 자신의 이름이 빠진 사실을 확인하고 분노에 찬 도진우에게 세차복을 입은 김낙수가 건넌 이 한마디는 화면을 넘어 오늘날 우리에게 묻는다. ‘당신은 지금 무엇을 위해 그렇게 달리고 있는가.’

경영의 최전선에서 매일 사투를 벌이는 리더에게 이 질문은 단순한 회한이 아니다. 한 사람의 25년, 또 한 사람의 19년을 송두리째 흔든 이 문장은 조직의 운명을 결정짓는 ‘리더의 격’과 ‘리더 자신과의 관계’에 대해 묵직한 화두를 던진다.

## 김낙수 부장

### 25년의 헌신, 그리고 잃어버린 자기 자신



드라마 속 김낙수는 이른바 ‘상위 10%의 조건을 모두 갖춘 인물이다. 서울 자가, 대기업 재직, 부장 직급, 세대 라인. 어떤 잣대로도 그는 한국 사회가 정의하는 ‘성공한 직장인’의 표본이다. 그런데도 드라마는 그를 가장 짝한 인물로 그려낸다. 시청자는 그에게 분노하기보다 측은지심을 느낀다.

김낙수의 리더십은 한국형 정의 리더십(Justice Leadership)과 관계 중심 리더십의 결합으로 볼 수 있다. 그는 25년간 한 회사에서 임원이라는 별 하나만 바라보며 달려왔다. 위로는 상무 백정태에게 절대적 충성을 다했고 아래로는 팀원에게 “사랑합시다”를 외치는 따뜻한 부장이었다.

가장 결정적인 장면은 아산 공장 좌천 이후 인사팀장이 던진 거래 앞에서다. “같이 일하는 사람 20명을 정리하고 하면 본사로 다시 올라갈 수 있다”라는 제안을 김낙수는 끝내 거부한다. 그리고 자신이 희망퇴직을 선택한다.

팀원에게 책임을 전가하지 않고 끝까지 짊어

지는 모습. 이것은 분명 가장 인간적이고 책임감 있는 리더의 마지막 자존심이다. 그런데 왜 그의 리더십은 결국 무너졌을까. 그 답은 '자기 인식의 부재'에서 찾을 수 있다. 백정태는 일찍이 김낙수를 향해 서늘한 일침을 놓는다.

“한 팀의 부장이라면 팀원들이 잘하는 게 뭐지 파악해서 그걸 최대한 발휘할 수 있도록 도와야 하지 않나?”

이 한 문장이 김낙수 리더십의 결정적 공백을 정확히 짚어낸다. 그는 '일을 열심히 하는 사람'이지만 '팀을 키우는 사람'으로 진화하지 못했다. 자기 자신을 들여다보는 일에 인색했고 외부의 시선과 비교에는 과민했다. 이런 행동의 뿌리는 어디일까.

드라마는 이 질문에 답한다. 어린 시절 공부 잘하는 형에 가려 늘 만년 2등이던 동생, 학교에서는 부반장에 머물며 인정받지 못한 소년. 그 결핍이 평생 '인정받기 위한 달리기'로 그를 몰아세웠다. 그가 지키고 싶은 것은 '서울자카, 대기업 부장'이라는 외피였지 그안의 자기 자신이 아니었다.

리더십 연구자 타샤 유리히는 약 5000명의 리더를 조사한 끝에 이런 결론을 내놓았다. 스스로 '자기 인식이 높다'라고 평가하는 리더는 95%에 달하지만 실제 그 기준을 충족하는 리더는 10~15%에 불과하다. 김낙수는 그 85~90%에 속한 리더였다. 자신이 최선을 다하고 있다고 굳게 믿었지만 그 최선이 어디를 향하고 있는지는 끝내 묻지 못했다.

### 바닥에서 비로소 만난 자기 자신

그러나 드라마는 그를 '실패한 리더'로만 남겨 두지 않는다. 회사를 잃고 사기를 당하고 인생의 가장 낮은 자리에서 세차복을 입은 그가 자신이 그토록 자랑스럽게 드러들던 회사 앞 세차장에 당당히 서는 순간, 비로소 '진짜 자기'를 만나기 시작한다.

이것은 긍정심리학에서 말하는 진정성 리더십(Authentic Leadership)의 회복 과정과 정확히 맞닿아 있다. 자기 인식, 내면화된 도덕적 관

점, 균형 잡힌 정보 처리, 관계적 투명성. 조직 안에서 모두 결핍 상태이던 이 네 가지를 그는 조직 밖의 바닥에서 비로소 하나씩 회복한다.

마지막 부분에 그가 거울 속 과거의 자신, 그토록 지키고 싶던 '김 부장'에게 건네는 한 마디는 드라마가 남긴 가장 큰 울림이다. “낙수야, 행복해라. 고맙다, 김 부장.”

리더십의 출발은 결국 자기 자신을 인정하고 안아 주는 데서 시작한다. 김낙수는 그것을 배우는 데 25년이 걸렸다. 그리고 그가 배운 것은 우리 모두가 언젠가는 통과해야 할 자리다.

## 도진우 부장

### 가장 스마트한 리더, 그러나 가장 공허한 결말



도진우는 김낙수와는 완전히 다른 리더의 얼굴을 하고 있다. 전문대 출신이라는 학벌의 한계를 실력과 부지런함으로 넘어서고 부장 자리에 오른 입지전적 인물이다. 스마트하고 깔끔하며 과감하지만 선을 지킬 줄 안다. 사내에는 그를 좋아하고 따르는 사람도 적지 않다.

조직행동론 관점에서 보면 도진우는 전략적 리더십(Strategic Leadership)의 전형이다. 환경을 분석하고 자원을 효율적으로 배분하며 조직 안에서 자신의 위치와 흐름을 정확히 읽어내는 능력을 가졌다. 경쟁이 격화되고 변화가 빨라지며 생존이 성장보다 먼저인 시대가 가장 환영하는 리더의 모델이다. 전략적 리더십이 학계에서 본격적으로 주목받기 시작한 시점 자체가 이를 말해 준다.

1980년대 이후 경영 환경의 불확실성이 폭증하면서 학자들은 왜 어떤 리더는 위기 속에서도 조직을 살리는가라는 거대 질문(Mega Question) 앞에서 전략적 리더십이라는 개념을 정립해 갔다. 도진우는 바로 그 시대정신이 빚어낸 리더의 얼굴이다. 그런데 그의 결말은 왜 김낙수보다 더 공허해 보일까.

드라마가 진행될수록 도진우의 결정적 약점이 드러난다. 임원이 되기 위한 '전략'은 치밀하지만 '임원이 돼서 무엇을 할 것인가'에 대한 비전은 비어 있다. 팀원과의 관계, 일하는 방식, 동료와의 신뢰까지도 오직 '임원 승진'이라는 단일 목표를 위한 도구로 변질됐다. 이것은 전략적 유연성이 아니다. 방향을 잃은 기회주의다.

'골든 서클(Golden Circle)' 이론으로 유명한 사이먼 시넥은 단호하게 말한다. "위대한 리더와 위대한 조직은 '왜(Why)'에서 시작한다. '어떻게(How)'와 '무엇을(What)'은 그 뒤에 따라온다."

도진우는 19년 동안 '어떻게'와 '무엇을'에 모든 것을 쏟아 부었다. '왜'는 단 한 번도 진지하게 묻지 않았다. 그래서 그는 가장 스마트하지만 가장 공허한 리더가 돼버렸다.

### “내가 졌네”가 의미하는 것

드라마의 안타까운 장면 중 하나는 임원 명단에서 이름이 빠진 사실을 확인한 도진우가 세차복을 입은 김낙수 앞에 다가서는 장면이다. 그는 분노와 절망이 뒤섞인 목소리로 묻는다. “1년 365일, 19년 동안 회사만 생각하고 임원들에게 충성을 다했는데 경쟁자도 없는 자리에서 왜 저는 안 됐을까요.”

서두에도 언급한 김낙수의 한 마디. “왜 안 됐는지보다 뭘 위해 그렇게 아등바등 살았는지 자신한테 솔직해져 봐.”

한참을 멍하게 서있던 도진우가 작게 내뱉은 “내가 졌네”라는 말은 김낙수에 대한 패배 선언이 아니다. 19년간 '왜'를 회피해온 자기 자신에 대한 뒤늦은 항복 선언이다. 그는 누구를 이기려 했던 것일까. 어쩌면 끝내 자기 자신이었는지도 모른다.

### 두 리더가 마주 선 거울

김낙수와 도진우, 두 사람을 가른 진짜 차이는 무엇이였을까. 표면적으로는 두 사람 모두 실패한 리더다. 김낙수는 임원이 되지 못하고 회사를 떠났다. 도진우 역시 끝내 임원이 되지 못했다.

그러나 두 사람의 결말은 본질적으로 다르다. 김낙수는 '바닥'에서 자기 자신을 만났고 도진우는 '정상'의 직전에서 자기 자신과 처음으로 마주했다. 도진우가 지금 서있는 그 자리는 이미 김낙수가 통과한 자리다. 이렇게 두 사람의 운명을 가른 결정적 요소를 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 책임의 방향이 어디로 향하는가. 김낙수는 위기의 순간 책임을 자기 자신에게 돌렸다. 정리하고 제안 앞에서 자기 자신을 던졌다. 비록 그 결정이 '자존심을 지키기 위한 선택'에 가까웠다 하더라도 결과적으로 그는 책임의 화살을 자기 가슴에 꽂은 사람이다. 반면 도진우는 위기의 순간 책임을 환경과 정치에 돌렸다. '왜 안 됐는지'를 끝까지 외부에서 찾았고 그 답을 찾기 위해 김낙수에게 돈 봉투까지 내밀었다.

리더의 위기 대응 방식은 그동안 자신과 어떤 관계를 맺어 왔는지를 가장 정직하게 드러낸다. 평소 자기 자신과 깊은 대화를 나눴던 리더는 위기 앞에서 거울을 들지만 그렇지 않은 리더는 위기 앞에서 손가락을 들어 외부를 가리킨다.

둘째, 관계의 의미가 무엇인가. 김낙수에게 사람은 끝까지 함께 가야 할 동료였다. 아산 공장에서 떠나며 그가 남긴 “사랑합시다”라는 어색한 외침이 그 증거다. 반면 도진우에게 사람은 '위로 올라가기 위한 사다리'였다. 필요할 때 잡고 필요 없으면 놓는 도구였다. 이 두 가지 차이가 결국 한 사람은 바닥에서 다시 일어서게 하고 다른 한 사람은 정상의 문턱에서 무너지게 만들었다.

조직에서 살아남는 데 필요한 3R, 즉 성과 기록(Record), 평판(Reputation), 관계(Relation)는 모두 중요하지만 그 깊이를 결정짓는 진짜 토대는 따로 있다. 바로 리더가 자기 자신을 어떻게 이해하고 있는가다.

기록을 위한 기록, 평판을 위한 평판, 관계를 위한 관계는 절대 오래가지 않는다. 자신과의 관계가 단단한 리더만이 3R을 진정성 있게 쌓아올릴 수 있다. 김낙수가 25년 만에 깨달은 것 그리고 도진우가 19년 만에 마주한 것이 결국 이 한 가지였다.

### 지금 기업이 원하는 리더의 3가지 조건

이 드라마가 시청률과 화제성을 동시에 거머쥔 이유는 대한민국의 수많은 '김 부장'과 '도 부장'이 자신의 얼굴을 보았기 때문이다. 그 공감의 이면에는 조직이 리더에게 요구하는 자질이 근본적으로 변화하고 있다는 시대적 신호가 있다. 이 변화는 세 가지 키워드로 정리된다.

첫 번째는 자기 인식(Self-Awareness)이다. 글로벌 리더십 연구의 최전선에서 가장 주목받는 키워드는 단연 자기 인식이다. 하버드 비즈니스 리뷰에 따르면 자기 인식이 높은 리더는 더 정확한 의사결정을 내리고 더 강한 팀을 구축하며 결과적으로 더 높은 재무 성과를 만든다. 김낙수가 25년 만에 건넨 "낙수야, 행복해라"라는 한 문장이 바로 자기 인식의 첫걸음이다.

자기 인식은 두 가지 차원으로 나뉜다. '내가 나를 어떻게 이해하고 있는가', 즉 내적 자기 인식과 '타인이 나를 어떻게 보는가를 내가 정확히 알고 있는가', 즉 외적 자기 인식이다. 두 차원을 모두 갖춘 리더는 전체의 10~15%에 불과하다.

나머지 85~90% 안에 머물지 않으려면 의도적인 자기 성찰의 시간을 일상에 심어야 한다. 김낙수 역의 류승룡 배우가 인터뷰에서 한 작품이 끝나면 올레길을 홀로 걸으며 '비워내고 머리가 맑아지는' 시간을 갖는다고 한 것이 어찌면 모든 리더에게 필요한 처방인지도 모른다.

두 번째는 진정성(Authenticity)이다. MZ세대 구성원은 리더의 진정성에 민감하다. 그들은 리더의 말과 행동이 일치하는지를 본능적으로 감지한다. 백정태의 내집단 편애형 리더십, 즉 '내집단과 '외집단을 자신의 이해에 따라 빠르게 갈아치우는 리더십은 단기적으로는 효율적으로 보였다. 하지만 끝내 그를 고립으로 몰아넣었다.

진정성은 말투의 문제가 아니라 리더가 자기 자신과 얼마나 일치된 삶을 살고 있는가의 문제다. 진정성 리더십은 자기 인식, 내면화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보 처리, 관계적 투명성이라는 네 가지 요소로 구성된다. 이를 바탕으로 행동하는 리더만이 변화의 시대에 사람들의 신뢰



를 얻을 수 있다.

세 번째는 의미 중심(Meaning-Driven)이다. 도진우가 끝내 도달하지 못한 자리가 바로 여기다. '어떻게'와 '무엇을' 이전에 '왜' 리더가 되려고 하는가. 그 '왜'가 명확한 리더만이 위기의 순간에 흔들리지 않는다.

최근 글로벌 기업의 인재 평가 항목에서 '의미 정렬(Meaning Alignment)'이 핵심 지표로 자리 잡고 있다. 개인적 목적이 조직의 사명과 얼마나 정렬돼 있는가 그리고 그 정렬은 얼마나 깊은가. 정렬이 깊을수록 리더의 영향력은 길고 멀리 간다. 도진우는 회사에 충성했지만 회사의 사명과 자신의 '왜'가 정렬되지 않았다.

결국 자기 인식, 진정성, 의미라는 세 가지는 서로 다른 별개의 역량이 아니다. 하나의 깊은 뿌리에서 뻗어 나오는 세 갈래의 가지다. 그 뿌리는 리더가 자기 자신과 얼마나 정직하게 대화하고 있는가다. 회사는 결국 가족이 아니라 계약 관계라는 김낙수의 뒤늦은 깨달음이 가르쳐 주는 것은 조직 바깥에서 흔들리지 않는 자신만의 의미를 평소 갖고 있어야 한다는 사실이다.

지금 김낙수처럼 외부의 시선에 자존감을 묶어 두고 있지 않은가. 도진우처럼 '왜' 없이 '어떻게'에만 매몰돼 있지 않은가. 백정태처럼 어떤 관계를 도구화하고 있지 않은가. 이 질문을 던지는 것 자체가 어찌면 리더의 가장 중요한 일과인지도 모르겠다. C■

장정은 THE다툼 성장 연구소 대표