

# Organizational Paradigm Change and Holistic Leadership: Subtraction, Enlightenment, Wisdom, and Authenticity

Lee Chong-bum, Lee Kyung-jae

## Abstract

The purpose of this paper is to provide a new leadership model for initiating to set organizational goals and achieve it successfully in the midst of uncertain environment. In other words, a holistic (egoless) leadership is needed for the era of wisdom. Unlike the conventional models this integrated model of leadership expands to the realm of enlightenment. First of all, integrated model when you try to induce a change in your organization should be taken into account 4 boxes of consciousness, behavior, culture, and structure. We identify the growth stage in each box and infer ideal combination of 4 organizational dimensions and search for the appropriate leadership style such as directive, transactional, empowering, and holistic leadership, respectively. Secondly, it is possible to reload human mind (consciousness) to universe mind when you subtract (cleansing) your false mind being accumulated in your life. The more you return to universe mind the more increase the positive nature (positivity), wisdom and authenticity. Thirdly, when you become holistic man you are full of authenticity and wisdom. The best leader is the man of operating organization accordance with the universal demands and of enabling for followers to be a holistic man.

key words: leadership (directive, transactional, empowering, holistic), mind (human, universe), subtraction, enlightenment, wisdom

# 새로운 조직이론의 모색과 전인 리더십: 비움, 의식 확장, 긍정성, 진정성과 지혜\*

이종범\*\* · 이경재\*\*\*

## 요약

본 논문의 목적은 불확실한 환경 속에서 조직이 주도적으로 목표를 설정하고 그것을 성공적으로 달성하기 위하여 지혜가 필요하고 그 전략모형으로서 리더십 모델을 개발하려고 하는 것이다. 즉 새로운 지혜시대에 필요한 전인 리더십을 제안하려고 한다. 기존의 모형과 달리 이 모델은 조직 이론의 범위를 깨달음의 영역까지 확장하려고 하는 시도이다. 이 모델은 첫째, 조직의 변화를 유도하려고 할 때 고려하여야 할 조건으로 첫째, 내면-외부와 개인-집합의 두 개 차원에 따라 4개의 상자(의식, 행동, 문화, 구조)와 그 안의 성장의 단계를 검토하고 그에 맞는 리더십 유형을 제시하였다. 즉 조직이 변화에 성공하려면 상황에 맞도록 지시형 리더십, 거래형, 자율형, 전인 리더십을 발휘하여야 한다. 둘째, 성장의 원동력은 의식 확장에 있고, 그것은 나를 비우고 빼기할 때 가능하다. 자기를 비운 정도에 따라 의식이 확장되고, 긍정성이 높아지며, 지혜가 생기고, 진정성이 높아진다. 셋째, 전인이 되었을 때 진정성과 완전한 지혜가 생긴다. 최상의 지도자는 상황의 필요에 따라 조직을 운영할 뿐만 아니라 조직원의 의식을 성장시키는 전인 리더십을 발휘하는 사람이다.

주제어: 의식, 행동, 문화, 구조, 지시형, 교환형, 자율형 리더십, 전인 리더십, 인간마음, 빼기, 우주마음, 순리, 상생, 화일

\*\* 고려대학교 행정학과 명예교수

\*\*\* 한국리더십센터 전문교수

## I. 서론: 조직 운영에 있어서 지혜의 필요성

본 논문의 목적은 불확실한 환경 속에서 조직이 주도적으로 목표를 설정하고 그것을 성공적으로 달성하기 위하여 지혜가 필요하고 그 전략 모형으로서 통합변화모형을 개발하려고 하는 것이다. 즉 새로운 지혜시대에 필요한 전인 리더십을 제안하려고 한다. 기존의 모형과 달리 이 통합모형은 조직 이론의 범위를 깨달음의 영역까지 확장하고 동시에 지도자가 요소 중심의 분석적 시각보다 종합적 시각에서 조직을 보고 변화를 유도할 수 있도록 하려고 하는 것이다.

현대사회의 조직은 어느 시기보다 극심한 변화 속에 있다. 무한경쟁의 시대인 디지털 시대와 세계화 시대에 조직이 살아남고 나아가 지속적인 성장과 의미 있는 사회적 역할을 수행할 수 있는 방법은 지속적 혁신과 주변과의 상생하려는 노력이다. 정보의 홍수 속에서 필요한 것을 선별할 수 있는 능력은 물론 다양한 이해집단의 상충적 요구에 잘 대응할 수 있는 지혜가 필요하다. 또한 조직은 조직원의 자기성장 기회를 부여하고, 창의성을 진작시키며, 나아가서 그들이 모두 하나로 다른 사람과 즐겁게 협동을 하면서 과업수행을 할 수 있는 조건을 만들어 주어야 할 것이다. 조직원들이 긍정적 마음으로 자기과업에 보람을 느끼면서 헌신할 수 있을 때 조직은 급격한 변화에 성공적으로 대응할 수 있을 것이다.

예상되는 변화에 조직이 주도적으로 대응하려면 기존의 방식에서 탈피하여 새로운 탈출구를 모색할 필요가 있다. 일부 경영학자나 긍정심리학자들은 물론 경영 일선에 있는 경영자들도 “내면의 소리를 들어라” 또

---

\* 이 논문은 2011년 11월 12일 전인교육학회 추계대회에서 발표하였던 ‘통합변화모형과 전인 리더십: 비움, 의식 확장과 지혜형 리더십’을 수정 보완한 것이다.

는 “나를 비워라”하는 말도 하고 실제로 지혜를 얻기 위하여 명상을 하는 최고경영자들도 많이 있다. 조직의 지도자들도 내면의 소리를 듣고 그것을 현장에 적용할 필요가 있다는 것을 의미한다.

나를 비우고 내면의 소리를 듣는 방법에는 크게 두 가지 전통이 있다. 하나는 도덕-계율 중심의 방법이고 다른 하나는 종교-명상식의 접근이다. 먼저 도덕-계율식의 접근을 보면 각 종교에서 제시하는 율법(계율)이나 철학자들이 제시하는 도덕과 윤리 항목들이 이에 해당한다. 진정형 리더십 이론가들은(Walumbwa, etal, 2008; George, etal, 2007; Shamir & Eilam, 2005; Gardner, etal, 2005) 도덕적 항목이나 자기성찰과 자기규제 능력을 주장하고, Covey(1994; 2005)는 내면의 소리를 자연법의 원칙 또는 양심이라고 규정하고 있다. 예를 들면 언행일치(성실), 겸손, 충성, 절제, 용기, 정의, 인내, 근면, 소박을 중요 원칙으로 생각하고 있다. 그런가 하면 도덕(성품) 교육학자들은(Lapsley & Power, 2008; Licona, etal, 2003; 안범희, 2003) 그 덕목으로 성실, 공정, 배려, 용기, 절제, 타인존중, 시민정신, 정직, 신용, 책임감을 들고 있다. 긍정심리학자들(Seligman, etal, 2005; Peterson, 2009; Fredrickson, 2009)은 핵심강점으로 지혜와 지식, 용기, 인간애, 정의, 절제, 초월 등의 6가지 대분류와 24가지 덕목을 제시하고 있다. 종합하여 보면 지도자들이 원칙과 가치를 내면화하여 그 내면의 소리에 따라 조직의 변화를 유도할 때 성공할 수 있다는 것이다. 즉, 내면의 지혜를 얻기 위하여 나쁜 사고와 행동 방식을 좋은 것으로 대체하려고 하거나(Pillay, 2011), 잘못된 행동이나 의식을 억제하거나 통제하여 대응하는 방법(Andreas & Faulkner, 2003)이 이에 해당한다. 그러나 이러한 방법으로 초월적이고 영적인 지혜를 얻기에는 미흡하다.

내면의 소리에 더 심층적으로 접근하려고 하는 노력은 각종 종교와

명상 전통에서 찾을 수 있다. 각종 종교는 철학자나 사회과학자보다 더 근본적으로 본성을 찾으려고 노력하였다. 즉 진정한 내면의 소리를 찾기 위해서는 나를 비워야한다는 것을 목표로 잡고, 이를 달성하려고 많은 노력을 하고 있다. 불교 수행자들은 참선이나 마음챙김 명상을 통해서 해탈을, 기독교의 영성교육은 회개와 기도를 통하여 부활을, 그리고 명상수행자들(예, 초월명상, 크리스나 무르띠, 라마나 마하리쉬 등)은 명상을 통하여 진정한 나(진아)를 찾으려고 노력을 하였다. 그러나 누구도 완전한 방법을 제시하지 못하고 있다.

내면의 소리를 정확하게 듣고 그에 따라 행동을 하여야 한다는 것은 우리가 귀를 기울여야 할 부분이다. 그러나 어떤 이론도 가야 할 목적지와 가는 방법을 명쾌하게 제시한 것은 없다. 대부분이 더하기, 대체하기, 억제하거나 가라앉히기, 학습, 탈학습(unlearning)의 방식으로 문제를 해결하려고 하고 있다(이종범, 2009). 그러나 근본적인 뿌리를 없애지 않고 비우는 방법으로는 문제를 연기하고 가라앉힐 수는 있으나 해결할 수 없다.

비우는 목적은 사람이 본래로 돌아가서 그에 따라 행동하라는 것이다. 즉 자기중심적인 판단이 아닌 순리에 따라 행동하라고 하는 것이다. 우리는 비우는 목적과 방법을 정확하게 모르다 보니 장님의 코끼리 만지기와 같은 추측만을 하였을 뿐이다. 본 논문에서는 이를 해결하기 위한 방법으로 더하기가 아닌 빼기 방법을 제시하려고 한다. 즉 마음수련 이론이 제시하는 빼기 방법을 통하여 의식을 확장하고 궁극적으로 본래로 돌아가서 지혜로 사는 방법을 제시하려고 한다(우 명, 2011; 2005: 25-36).

본 논문의 구성을 보면 II장에서는 조직을 진단할 때 고려하여야 할 조건으로 먼저 내부-외부와 개인-집합의 두 개 차원에 따라 의식, 행동, 문화, 구조의 4가지 국면을 나누고, 각각의 국면 내에 발전 또는 성장의

단계를 상정하면서 통합변화모델을 개발하려고 한다. III장에서는 성장의 단계에 맞는 리더십 유형을 식별한다. IV장에서는 진정한 내면의 소리(우주마음)를 들을 수 있는 전인 리더십 이론을 제시하려고 한다. 마지막으로 V장은 요약과 결론으로 앞으로 리더십 교육방향을 제안하려고 한다.

## II. 통합변화모델

조직의 변화를 다룸에 있어서는 다양한 시각들이 있다. 크게 보면 사람 중심으로 인성이나 행동에 초점을 맞추는 인간적 접근법, 그들의 상호작용인 구조나 과정에 초점을 맞추는 구조적 접근법, 공유하는 가치에 맞추는 문화적 접근법을 들 수 있다. 기술이나 과정에 초점을 맞추는 기술-과정적 접근법도 있다. 그런가 하면 조직을 더 큰 환경의 맥락에서 보는 상황적합 이론(Gresov & Drazin, 1997; Rindova & Kotha, 2001), 신제도 이론(Meyer & Rowan, 1977), 개체군 생태 이론(Hannan & Freeman, 1977) 등 다양하다. 본 논문은 이러한 분석적 관점보다 좀 더 종합적인 관점에서 조직의 변화를 보려고 한다.

〈그림 1〉에서 보는 것과 같이 우리는 1차적으로 연구의 대상을 단위에 초점을 맞추어 내부와 외부로 나누고, 다시 이를 개인과 집합체의 기준에 따라 의식, 행동, 문화, 구조(과정)의 4개의 가능한 상자로 나눈다. 2차적으로 각 상자 속을 자율성의 정도에 따라 상이한 특성을 인지하려고 한다. 3차적으로 성장단계에 따라 상이한 리더십 유형을 찾고 그 대응 방법을 모색하려고 한다. 예를 들어 조직원의 의식 수준을 자율성의 측면에서 보면 주로 생존에 머물 수도 있고, 인정을 받으려는 사람이 증가



이 그림에서 개인-집합체와 내부-외부 차원은 조직의 4가지 주요 요소를 식별하기 위한 기준으로만 사용되는 것이지 척도의 의미는 없다. 추가하여 원의 의미는 척도를 나타내기보다 자율성의 정도에 따라 공존 가능한 특성을 묶으려고 한 것이다. 원내의 3가지 단계와 원(판) 밖의 네 번째 단계는 질적으로 다른 특성을 나타낸다. 예를 들면 앞의 세 단계는 내가 있어 하는 행동이라면 네 번째 단계는 내가 없이 하는 행동의 차이이다.

〈그림 1〉 조직의 성장단계

될 수도 있고, 그리고 자아실현을 하려는 사람이 주가 될 수도 있다. 더 나아가 우주의식(마음)을 가진 사람이 주류를 이룰 수도 있다. 이에 따라 상이한 리더십이 필요하고 그 특성도 달라질 것은 쉽게 상정할 수 있다. 특히 전인 리더십 이론을 제안할 것이다. 먼저 4개의 상자인 의식, 행동, 문화와 구조를 자율성의 정도에 따라 상이한 수준을 인지하고 그 특성을 순차적으로 검토하겠다.

## 1. 의식의 성장단계

Maslow(1954)는 사람의 의식<sup>1)</sup> 성장단계를 욕구를 중심으로 파악하였다. 즉 인간의 욕구를 생리적 욕구에서 안전, 사랑, 존경, 그리고 자아실현욕구로 분류하고, 그것을 순차적으로 충족하려는 성향이 있다는 욕구 계층제를 주장하였다. Alderfer(1969)는 이것을 존재, 관계, 성장욕구로 재분류하고 그들 간에 계층적 성격이 있다는 것을 제시하였다. 본 논문에서는 의식 수준을 Alderfer(1969)의 분류에 따르되 그 이름을 생존 욕구, 관계, 자아실현욕구로 명명하고 네 번째 의식 수준으로 우주의식을 소개하려고 한다.

### 가. 생존욕구(의식)

사람이 물리적 생존과 관련하여 필수적으로 충족시켜야 하는 욕구를 말하고 이것은 물질적(경제적) 수단을 통하여 충족된다. 봉급을 비롯한 작업환경의 안전도나 쾌적함, 휴식제도 등등이 조직이 직원에게 제공하는 생존욕구의 항목으로 생각하면 된다. 현대사회를 물질문명의 시대라고 표현하는 것도 이러한 생존의식의 표현이기도 하다. 많은 조직들은 아직도 생존욕구를 가장 중요한 것으로 취급하곤 한다. 조직의 의식

1) 의식(consciousness)과 마음은 개념상 포괄범위가 넓고 모호한 부분이 많아서 그 정의가 쉽지 않다. 양자는 모두 행동의 중요 동인으로서 우리 자신과 환경에 대한 자각으로서(Myers, 2007: 65) 나 자신과 내가 서 있는 이 세계에 대한 포괄적 지도라고 할 수 있다(Wilber, 2008: 15: 104-158). 그런가 하면 Brown & Ryan(2003: 822)은 마음챙김 척도(Mindful Attention Awareness Scale)를 개발하는 과정에서 의식을 자각(awareness)과 주의집중(attention)을 포함하는 것으로 정의하고 있다. 마음수련에서 사용되는 마음은 의식과 같이 자신과 환경에 대한 자각으로서 행동의 주체가 되고 있는 것이다. 그러나 그 의식 수준은 얼마나 궁극적 진리(우주마음)에 가깝게 갔는가, 아니면 인간마음이 그 자체에 머물러 있는가에 따라 세계에 대한 포괄적 지도(우리 자신과 환경에 대한 자각)가 실제에 가까운가 먼가의 수준을 표현한다. 본 논문에서 사용하는 마음은 특별한 의미가 있을 때를 제외하고는 의식과 혼용하여 사용하겠다.



수준이 생존욕구에 머물고 있다고 할 수 있다. 많은 조직이 물질적 유인을 통하여 사람들을 동기화시키고 있고 그것이 매우 중요한 통제기제 중의 하나라는 것도 이의 다른 증거이기도 하다.

### 나. 관계욕구

사람은 홀로 살지 못하고 다른 사람과의 관계 속에서 살아간다. 사랑 욕구, 귀속욕구, 참여욕구, 전시효과와 같이 존재감 또는 자존감을 높이기 위한 욕구도 다른 사람으로부터 인정받으려는 욕구 등등이 관계욕구의 범주에 속한다. 이를 사회적 욕구라고 표현하기도 한다. 조직원들이 과업집단, 준거집단, 또는 내집단 평가에 민감한 것도 관계(인정)욕구의 다른 표현이기도 하다. 조직은 이에 걸맞는 여러 가지 수단을 활용하고 있다. 결정에 참여기회를 확대함으로써 조직원의 헌신을 유도하는 것도 이러한 예 중의 하나이다. 동료집단을 비롯한 다양한 평가도 조직원의 관계욕구를 충족시키면서 그들의 능력을 동원하려는 유인체계이다.

### 다. 자아실현욕구

자아실현의 욕구(self-actualization needs)는 이상적인 자기를 만들어 나가려는 의식이고 욕구이다. 일반적으로 생존욕구나 인정욕구는 결핍을 느끼고 그것을 충족시키기 위하여 동기화되는 성향이 있으나 이것은 스스로 좋아서 하기 때문에 충족하면 할수록 더 충족하려고 하는 성향을 띠고 있는 인간의 욕구이고 의식이다. 그것을 존재가치(being value)라고 부르기도 한다(Maslow, 1967). 내재적으로 동기화되고, 스스로 자신을 동기화한다. 즉 외부에 동기의 주체가 있는 것이 아니고 내부에 그 동기의 주체가 있다. 자아실현욕구에는 다양한 형태가 있다. 자신의 입장에서 최고를 지향하려고 하는 성취욕구, 문제해결능력, 자신과 남을

있는 그대로 수용하려는 자세, 민주적 가치의 존중, 부당한 사회적 압력에 굴하지 않으려는 것, 깊은 인간관계, 인본주의, 풍부한 감성, 창의성과 초월욕구 등이 이에 해당한다(Ravan & Williams, 2005: 779).

### 라. 우주의식(우주마음)

이 의식수준은 인간의 욕구를 넘어서기 때문에 욕구라는 용어로 사용하기에는 적절하지 않고 ‘우주의식’이라고 하는 것이 적절할 것 같다. 마음수련의 이론에 따르면, 사람과 이 세상의 모든 만상은 근본이 있는데, 그 본래는 모두가 동일하다고 한다. 그 근본이 마음이다. 그러기에 모두 마음으로부터 왔다가 마음으로 간다. 우주의 진공층과 공기층의 비물질적 실체인 화기(和氣)가 그 마음의 주인이다. 이 마음이 만상을 내고 만상을 수렴한다(우 명, 1996: 27) 그런데 인간은 자신의 몸만을 나로 알고, 이 개체의 몸이 살아온 삶의 기억된 생각(찍어온 사진)으로 자신의 마음을 형성하여 전체와 분리된 자기 마음세계를 구축하고 있다. 이것이 인간마음이다. 다시 말하자면, 우주의식이란 그 수준이 나라는 범주를 넘어서 나와 우주가 하나가 된 상태를 의미한다. 즉 ‘나’의 동기가 없어지고 우주와 혼연일체로서 모두가 하나가 된 상태이다. 내가 있어서 나 따로 별 따로 우주 따로 이었던 것이 나와 우주가 하나라는 것을 알게 되고, 그에 따라 행동을 하게 되는 것을 의미한다.

## 2. 행동 유형

인간의 행동을 보면 행동할 의지가 없는 경우로부터 스스로 좋아서 하는 행동까지 다양한 형태를 상정할 수 있다. 특히 흥미롭고, 즐겁고, 일 자체에서 만족을 느끼는 즉 과정 자체가 만족을 주는 내재적으로 동

기화된 행동이 있는가 하면 단순히 외부요인 때문에 행동을 하는 경우로 나눌 수 있다. 그 행동의 유형을 반사적, 계산적, 주도적 행동, 그리고 마지막으로 순리적 행동으로 나누어 볼 수 있다.

### 가. 반사적 행동

그대로 놓아두면 행동을 하지 않을 사람을 외적 보상이나 제재를 가함으로써 행동을 하도록 하는 것이다. 반사적 행동은 조건반사적 행동부터 습관화된 행동을 포함하며, 사람들이 처해 있는 기분, 분위기, 조건, 주변여건에 따라 행동한다. 즉 상황(자극)과 이에 따른 강화자가 주어지면 그에 따라 습관적으로 반응한다는 것이다. 상황이 인간의 행동을 결정한다는 결정론에 해당한다. 개인에게 자발성이나 선택의 여지가 없고 결과적으로 모든 책임을 상황에 떠넘기는 네 탓이나 상황 탓의 전형이 될 수 있다.

### 나. 계산적 행동

행동의 동기가 나에게 돌아오는 손익계산에 따른 거래적 행동이지만 사회의 가치나 도덕, 또는 조직이 원하는 기대, 의무 등을 내면화하여 행동하는 것이다. 그러나 그 기준이 나의 일부가 되어 있기보다 외부의 시선을 의식하면서 하는 순응행동이다. 행동을 하되 외부에 근거를 둔 내적 상벌을 의식하면서 하는(introjection) 것이다(Ryan & Cornell, 1989; Ryan & Deci, 2000). 행동을 함에 있어서 계산적이고, 동료집단이나 주변의 평가에 예민하게 반응한다.

### 다. 주도적 행동

일이 일어난 후에 반응하기보다 적극적으로 일이 일어나도록 상황을

예측하거나 만들거나 통제하여 대응하는 것이다. 상황이나 자신의 개선을 위하여 주변의 영향을 덜 받으면서 자기 주도적이고 미래에 초점을 두는 변동 지향적 행동으로서 기회를 잘 포착하고, 주도적으로 행동을 취하며 목표가 달성될 때까지 지속하는 행동 성향(Bateman & Crant, 1993: 105; Randler, 2009: 2787; Bindl, et al, 2012)을 말한다. 조직의 맥락에서 보면 주도적 목표를 설정하고(비전의 제시와 변화계획) 목표를 추구하는 행동 또는 과정(저항극복과 자기규제)(goal-driven process)을 말한다(Parker, et al, 2010: 829). 주도적 행동은 정체성 동기와 내재적 동기에 의해서 즉 내부적 요구에 따라서 하는 행동을 말한다.<sup>2)</sup>

## 라. 순리적 행동

앞의 세 가지 행동유형은 행동주체가 개체로서의 나(ego)가 한 행동이라면, 순리적 행동은 우주의식과 합일된 상태에서 하는 행동을 의미한다. 물론 겉으로 보면 행위자가 한 행동이고 다른 것과 동일한 행동범주로 분류할 수 있지만 내가 하되 나 없이 하는 행동이다. 우리가 내면의 소리에 따라 행동을 한다고 할 때 그 의미는 다양하다. 앞의 세 가지 행동은 내가 있어서 하는 행동이고 순리적 행동은 내가 없이 하는 행동이

2) 정체성(identity)이란 사회가 사람들에게 부여한 역할 기대에 따른 다양한 자기를 통합하여 중심을 잡아줄 수 있는 자기정의를 의미한다. 그것은 다양한 원칙, 목표, 도덕과 가치들이 체계적으로 조직화되어 있는 것이라 할 수 있다. 이것이 행동의 주체가 될 때 정체성 동기에 따른 행동이라 할 수 있다. 소명의식(calling)에 따라서 행동하는 것이 이의 좋은 예이다. 정체성 동기에 따른 행동은 자율적(내적 행동원인)이고 자기 결정적이기는 하지만 아직도 내재적으로 동기화된 행동은 아니다(Ryan & Deci, 2000: 72-73). 한편 내재적 동기(intrinsic motivation)는 외적 보상이 없이 적극적이고, 호기심에 따라 탐구적이며, 노는 것처럼 스스로 좋아서 하는 행동을 말한다. 이것은 사람의 인지와 사회적 발달에 기본적인 요소인 동화, 숙달, 자발적 관심, 탐색 더 나아가 생의 즐거움과 활력소의 주요 원천이다(Ryan & Deci, 2000: 70). 내재적 동기는 인간의 긍정적 잠재성을 반영하는 중요한 동인이다. 즉 새로운 것과 도전을 추구하고, 탐색과 학습을 통하여 자신의 능력을 확장하려는 경향을 말한다.

다. 진정한 의미의 내면의 소리는 내가 없는 즉 범아일체의 상태에서 즉 나와 세상이 하나가 되어서 하는 행동을 의미한다. 이것은 나 없는(ego-less) 행동 또는 순리적 행동이라는 말로 표현할 수 있다.

### 3. 문화

문화는 집단의 구성원 간에 공유된 가치와 관행을 의미하며 그것은 문화적으로 구성된 의미로서 실재이다(Wilber, 2008: 148-52). 여기서 문화라고 하는 것은 조직문화로 한정한다. 즉 조직문화는 조직 내 성원들이 공유하고 있는 가치, 사고방식과 관행을 의미한다(Schein, 1985). 조직문화는 분류하기에 따라서 다양하지만(예, Hofstede, 1984) 본 논문에서는 방어(지배-복종), 경쟁, 협동, 상생의 문화로 구분하여 논의하려고 한다.

#### 가. 방어(지배-복종)

방어문화는 조직과 조직원 모두가 다 피해의식(두려움)을 갖고 있고, 방어적 성격을 가진 지배-복종의 일방적 문화이다. 조직은 조직원을 비협동적이고, 조직에 충성하려고 하지 않는다고 간주하며, 또한 신뢰하지도 않는다. 즉 조직은 조직원을 일을 싫어하는 수동적 인간으로 보며 따라서 관리자가 일방적으로 지시와 감독을 할 때 조직이 잘 운영될 것이라는 가정을 하고 있다. 그런가 하면 조직원은 자신의 생존에 민감하다. 즉 생리적 욕구와 안전의 욕구가 중요하기 때문에 조직으로부터 버림받는 것에 대한 두려움을 항상 갖고 있다. 그리고 조직에 비해서 상대적 약자라고 생각한다. 조직과 조직원 모두가 서로를 의심하는 방어적인 자세에 입각하고 있는 문화이다. 상하 간의 직접적 통제의 메커니즘

이 작동하여 만들어진 문화이기도 하다. 과거 테일러식의 과학적 관리법 하에서의 억압과 일방적 문화를 상정하면 된다. 부품으로서의 인간 또는 도구로서의 인간의 역할을 하다 보니 조직이 주도하는 지배-복종의 요구에 조직원은 다양한 연합형태(예, 노동조합)로 저항하고 완화시키려고 노력하지만 방어적 성격을 벗어나기 어렵다.

### 나. 경쟁

이것은 현대사회의 기본 특징인 경쟁문화를 상정하면 된다. 조직은 개인의 이기적 성격에 호소하여 사람들의 능력이나 잠재력을 조직목표를 달성하는 데 동원하려고 하는 것이다. 즉 개인과 조직이 서로 계산적이다. 양자가 다 비용보다 이익이 크기를 바란다. 조직은 직원에게 지불하는 비용보다 이익이 더 크기를 바라고, 개인도 조직이 제공하는 이익이 비용보다 크기를 원한다. 조직은 조직의 가치나 목표를 내재화하고 그것을 달성하는 사람에게 더 많은 보수와 더 높은 지위를 부여하는 문화이다. 성과에 따라서 포상을 하는 업적주의가 조직 내에서 경쟁문화의 표상이다. 즉 개인이 되었던 집단이 되었던 결과에 상응하는 상벌을 적용하는 문화를 의미한다. 이것은 직접적이고 가시적이라기보다 공유된 가치나 관행이나 비공식 규칙을 통하여 이루어진다. 더 많은 업적을 낸 승자에게 더 많은 보상이 돌아가는 체제이다. 일반적으로 제로섬 게임을 전제로 하지는 않지만 기본 생각은 한정된 파이를 여러 사람이 나누어야 하는 것이 이 상황이고 조직원들이 이런 생각과 관행을 공유하고 수용하는 문화이다.

### 다. 협동

협동문화도 앞의 두 가지와 같이 조직원을 신뢰하기보다 불신하고,

또한 조직원을 이기적 존재라는 것을 전제로 하고 있다. 다른 점이 있다면 협동문화는 조직원들이 파이가 한정되어 있다기보다 그것은 언제나 노력만 하면 늘릴 수도 있다는 생각을 공유한다. 또한 이 문화는 사람들이 개개의 개별적 노력을 합친 결과보다 공동노력의 결과가 더 크고, 나에게 돌아오는 몫도 커진다는 확신을 가지고 있을 때 가능하다(최정규, 2004). 불신을 방지하기 위한 제도적 장치를 만들고, 조직원들이 필요한 공동체의 문화적 규범을 내면화하여 나의 정체성의 일부가 되도록 한다면 협동이 가능하다. 이에 덧붙여 사람들이 스스로 일을 하려고 하는 동기를 가지고 있을 때도 협동은 자연스러운 것이 된다. 이러한 철학을 공유하고 행동하는 문화가 협동의 문화이다. 즉 이러한 조건하에서는 협동이 더 쉽게 일어난다. 그 대상은 일상적인 과업일 수도 있고 창조의 작업일 수도 있다. 어떤 방법(예, 불신의 제도화 또는 이타주의)에 의하여 이루어졌던 서로의 신뢰가 전제될 때 가능하다. 차이와 이질성이 상호보완적으로 작용하여 높은 성과를 낳기도 한다. 조직, 조직원, 이해관계자 모두가 승리하는 윈윈전략도 이러한 유형에 속하고 그 결과를 우리는 시너지 효과라고 부르기도 한다.

## 라. 상생(하나)

이 단계에서는 문화라는 용어도 의미가 없지만 이름을 붙인다면 ‘우리 모두는 하나’라고 하는 상생문화이다. 협동게임에서도 상생의 용어를 사용할 수 있으나 그 의미는 나의 이기적 관점을 전제로 하는 협동이라면 반면에 여기서 사용하는 상생의 의미는 자기중심적인 것이 사라지고 나와 세상이 하나가 된 상태에서의 협동을 의미한다. 개체는 다 다르지만 모두가 하나인 상태에서의 협동을 의미한다. 개인의 입장에서는 협동한다는 생각도 없이 하다 보니 협동이 되는 것을 의미한다. 초월의 중요한

특징이라 할 수 있는 나와 대상 모두가 하나라는 사고이다. 모두가 이것을 공유하고 있다면 그것이 문화이기도 하다.

#### 4. 구조와 과정: 통제 메커니즘

조직은 목표를 설정하고 그것을 달성하기 위하여 직원들을 목표 방향으로 행동하도록 정렬시키는 다양한 방법을 갖고 있다. 그것을 조직의 통제 메커니즘이라고 한다. 조직의 구성원들을 그대로 두면 무작위한 행동으로 나타날 것을 정렬된 규칙적 행동으로 나타나게 하였다면 그것은 통제가 있었다고 하고, 이렇게 만드는 구조나 과정, 규범적 요소를 통제 메커니즘이라고 한다. 그것을 대별하면 강제, 계약(권리와 의무), 자율, 그리고 전체는 하나라는 화일(和一) 메커니즘으로 나누어 볼 수 있다.

##### 가. 강제

강제 메커니즘은 그대로 놓아두면 행동을 하지 않을 것을 벌칙이나 보상을 줌으로써 행동을 하도록 하는 것이다. 인간이 갖고 있는 고통 회피와 향락 추구 성향을 활용하려고 하는 가장 기본적인 통제 메커니즘이다. 즉 벌칙이나 보상은 조직원으로 하여금 수동적이고 반응적으로 행동하도록 유도한다. 계속적인 강제기제의 활용은 조직원의 행동을 원하는 방향으로 강화하고 습관을 형성하여 그에 따라 행동하도록 만든다. 조직이 원하는 방향으로 직원들을 동원하기 위해서는 이에 필요한 구조와 과정, 규칙을 만들고 적절한 감시와 공정한 상벌을 적용하여 운영하는 것이 관건이다.



### 나. 계약(권리-의무)

조직원들이 조직의 목표나 비전, 핵심가치나 원칙을 내면화하여 행동하지만 다른 사람이나 조직을 의식하고 계산적으로 행동하는 메커니즘이다. 강제 메커니즘과는 달리 개인의 권리와 의무에 따른 계산적 선택이며 심리적 계약형태를 띤다. 조직에의 협력이나 협동도 이에 근거하여 이루어진다. 특히 조직의 사회 경제적 보상이 조직원들을 행동하도록 하는 기제이다. 인성교육이나 도덕교육을 통하여 조직의 가치와 규정, 또는 원칙을 내면화하도록 하여 그것을 지키도록 유도하는 것도 이 중의 하나이다. 조직원이 위반행동을 할 경우 죄의식, 불안(근심, 걱정), 자존심의 손상 등을 느끼도록 함으로써 조직은 원하는 행동을 확보하는 것이다. 자기가 같이 일하는 작업집단이나 준거집단 등의 승인 압력도 중요한 감시자로서 역할을 하지만 개인은 손익계산을 통하여 조직이 요구하는 행동을 선택적으로 수행한다.

### 다. 자율

개인이 스스로 행동을 선택할 수 있도록 개인의 재량에 맡기는 통제 구조이지만 행동이 결과에 대한 책임과 연계되어 있거나 때에 따라서는 전문가 집단의 규범적 요소와 연계되어 있는 경우도 있다. 자아실현 욕구에 민감한 사람들은 통합적 정체성과 내재적 동기를 갖고 있기 때문에 자발적으로 행동을 하려는 의지(Ryan & Deci, 2000: 74)를 갖고 있다. 가능하면 스스로 좋아서 일을 할 수 있도록 조건을 만들어 주고(예를 들면, 유연한 조직구조, 도전과 창의성의 유인제도, 자율 규제팀의 운영), 자기의 강점을 살릴 수 있는 조건을 만들어 주는 것이 중요하다. 개인 또는 필요한 부서에 권한을 부여함으로써(empowerment) 자아실현 의식을 가진 사람들이 주도적 행동을 할 수 있도록 유도하는 메커니즘도 필

요하다. 이러한 것들은 조직의 지속적 혁신과 자발적 협동을 끌어내기 위해서 필수적이다.

## 라. 화일(和一)

누구도 통제하는 사람은 없으나 사람들이 스스로 조건에 따라 움직이는 것이다. 모두가 하나라는 질서에 따라서 움직여 나가는 것이다. 인치나 법치에 의한 통제가 아니라 자연이나 우주의 질서(인과기제)에 따라 모든 것이 작동한다고 하여도 된다. 조직이 조직원의 행동에 개입을 하거나 통제를 하기보다 순리에 맡기고 그냥 그대로 자유롭게 행동한다. 필요한 경우 자생구조가 만들어지고 그에 따라 조화롭게 필요한 행동을 하게 된다. 즉 조화로운 하나라고(和一) 할 수 있다(우 명, 2011).<sup>3)</sup>

이와 같이 조직을 4개의 상자로 나누고 그 속에 성장단계에 따라 상이한 특성을 제시하였다. 그 특성 간의 조합에 따라 리더십 유형을 나누어 보면 256개가 나온다. 그러나 모든 유형이 현실적으로 존재할 수도 없고, 보다 현실적으로 의미 있는 조합, 즉 조건 간에 조화를 이룰 수 있는 리더십 유형은 제한될 수밖에 없으나 4가지 전형적 유형을 생각할 수 있다. 다음 장에서는 이와 같이 조화를 찾을 수 있는 리더십 모형을 모색하여 보려고 한다.

3) 화일은 하나 됨을 이야기한다. 하나 됨이란 우주의 모든 실상과 허상이 하나 됨이다. 사람과 모든 것이 하나 됨이며, 천인지가 하나 됨을 이야기한다. 화일을 인간에게 국한시킨다면 너나가 없는 하나 됨을 이야기한다. 대도는 천인지가 하나요, 너나가 없음이요, 모두가 하나 되는 완전함이다. 화일은 평화롭게 하나 됨을 이야기한다(우 명, 1996: 41).

### III. 성장단계와 리더십 유형

리더십은 주어진 상황과 조건 속에서 과업을 수행하기 위하여 구성원들을 조직의 목표, 비전, 핵심가치에 맞도록 정렬시키고 과업을 수행하도록 하는 공식 비공식 능력을 의미한다. 예를 들면 지도자가 처해 있는 역할의 차이(예, 상중하의 계층에 따른 역할 차이)에 따라서 그리고 추종자의 의식 수준이나 성향에 따라 상이한 리더십을 발휘하여야 할 것이다.

앞에서 지적한 것과 같이 4개의 상자(의식, 행동, 문화, 구조)에 각각 상이한 성장단계가 있다는 것을 지적하였다. 그 성장단계가 일치하는 것은 아니지만 그 동일한 원내에서의 결합이 원을 넘어선 결합보다 적합도가 높다. 즉 생존욕구에 민감한 사람을 방임이나 자율적 통제에 맡긴다면 그것은 비효과적이다. 그런가 하면 반대로 의식 수준이 자아실현욕구에 민감한 조직원을 일방적인 지배-복종 문화로 그리고 강제기제를 활용한다고 한다면 누구도 일하려고 하지 않을 것이다(Deci & Ryan, 2001). 발전단계의 4가지 특성 간에 부조화를 이루는 조합(유형)은 안정적이지 못하기 때문에 현실적으로 존재하기 어렵다. 즉 조화를 이룬 유형의 조직이나 팀이 목표를 달성하는 데 적절하다고 할 수 있다(Gresov & Drazin, 1997). <표 1>에서 보는 것과 같이 이러한 조화를 이룬 리더십 모형으로 지시형, 거래형, 자율형 리더십으로 그리고 판(동심원) 밖의 리더십 유형을 전인 리더십<sup>4)</sup>이라고 명명하고, 그 특징을 개관하겠다.

〈표 1〉 의식 수준과 리더십 모형

리더십 유형	의식	행동	문화	구조-과정
지시형	생존욕구	반사적	방어	강제
거래형	관계욕구	계산적	경쟁	계약
자율형	자아실현욕구	주도적	협동	자율
전인	우주의식	순리적	상생	화일

## 1. 동심원 내의 리더십

### 가. 지시형 리더십

지시형 리더십은 조직원들이 경제적 물질적 욕구에 민감하면서도 그 대로 놓아두면 일을 하지 않으려는 성향이 높다는 전통적인 관리 철학에 근거를 둔 것이다. 즉 추종자의 미세한 행동까지 지시하고 감독하며 그에 적합한 상벌을 동원하여 주어진 과업을 수행하도록 하는 관리 유형에 속한다. 즉 강제 메커니즘이 통제의 주종을 이룬다. 소위 X-형의 관리 전략이고, 권위형의 리더십에 속한다. 지시형 지도자는 부하가 당면하고 있는 환경과 주변 요소를 해결해 주거나 구체적 활동과 행동을 하도록 하는 코치로서의 역할을 주로 하게 된다.

### 나. 거래형 리더십

4) 동심원 내의 리더십과 판 밖의 리더십 간에는 근본적 차이가 있다. 즉 앞의 세 유형이 나를 전제로 하고 있다면 후자는 나와 우주가 하나가 된 상태에서의 리더를 의미한다. 그것을 본성으로 돌아간 완전한 사람(전인 리더십)이라고 할 수도 있고, 내가 없이 순리에 따라서 행동하는 사람(에고레스 리더십)이라고 할 수도 있고, 또한 우주마음이 되었기 때문에 지혜자(지혜형 리더십)이기도 하다. 세 가지 리더십에 붙은 수식어는 다르지만 동일한 것을 의미한다. 본 논문에서는 세 가지 용어를 다 쓰지만 주로 전인 리더십이라는 용어로 통일하여 쓰도록 하겠다.

조직원들은 기본적으로 이기적 동기가 강하고 조직의 목표나 비전, 핵심가치 등을 부분적으로 내면화하였으나 자기 것으로 되어 있지 않고, 그리고 주변으로부터 인정을 받으려는 욕구가 강할 때 리더는 그들에게 경제적 유인(보상)과 사회적 인정(명예나 지위부여)을 제공하는 것이 필요하다. 지도자는 기대 이론(Vroom, 1964)이 요구하는 기대치나 매력을 높이고, 형평 이론(Adams, 1963)이 제시하는 노력과 보상을 공정하게 연계하는 것이 중요하다. 동시에 지도자는 비전도 제시하고 또한 조직원이 조직의 목표, 비전, 핵심가치나 규칙, 관행 등을 내면화하는 개별적 또는 집단적 인성교육도 하여야 할 것이다. 그러나 기본적으로는 공정한 경쟁문화를 조성하여 그에 맞도록 상벌을 집행하는 것이 중요하다.

#### 다. 자율형 리더십

조직은 지속적으로 창의와 개혁, 그리고 공동노력을 함으로써 환경에 유연하게 대처하여야 하고 그에 맞는 조직성과를 올려야 하는 것이 당위처럼 되어 있다. 자아실현욕구에 민감한 사람들은 그 의식 수준이 높기 때문에 그에 걸맞는 행동, 문화와 구조(과정)를 만들어 갈 수 있는 리더십이 필요하다. 그것이 자율형 리더십이다. 자율적 지도자라고 모든 것을 그대로 방임하는 지도자가 아니라 그의 역할은 조직원들이 자아실현욕구를 충족할 수 있도록 기회를 만들어 주고, 주도적 행동을 할 수 있도록 개방적이고 협동을 유도하는 분위기를 만들어 주며, 필요한 권한을 부여하여(empowerment) 조직이나 팀이 제대로 운영되도록 만들어 주어야 한다. 셀프 리더십(Manz, 1986; Manz & Sims, Jr, 1989; Houton & Yoho, 2005)과 봉사형 리더십(Greenleaf, 2006)이 추구하려고 하는 것도 모양은 다르지만 이러한 범주에 속한다. 즉 부하가 스스로 자신을 관리할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 책임감 있고 주도적이며 자발적인 사

람이 자율적으로 과업을 수행할 때 자신이나 조직에 좋은 결과를 가져 온다(Covey: 1994: 318-322). 이 경우 리더는 핵심가치에 개입하는 멘토로서, 정체성에 영향을 주는 스폰서로서, 마지막으로 비전과 존재의 가치까지도 조언을 할 수 있는 어웨이크너로서 역할을 할 수 있다(Dilts, 2009).

## 2. 판(동심원) 밖의 전인 리더십

자율형 리더십은 권위형이나 거래형 리더십에 비하여 조직의 지속적인 개혁과 협동을 이끌어 내고, 이해관계자에게 더 많은 이익을 제공할 것이다. 그 이유는 지도자의 의식이 성장한 만큼 지혜<sup>5)</sup>도 늘어나고 그것을 활용할 수 있기 때문이다. 그러나 자율형 리더십은 아직도 완전한 지혜를 가진 상태가 아니기 때문에 조직을 완벽하게 운영할 수 없다. 본 논문이 제시하려고 하는 전인 리더십은 전인으로서, 모두와 하나가 되며, 그리고 지혜를 갖고 있기 때문에 어떤 상황이 주어져도 그것을 잘 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다(이경재, 2010: 139-146). 즉 상황에 맞게 자기를 변신하여 대응할 수 있는 능력을 갖고 있다. 물론 조직원이 이미 자기중심적 성향이 사라지고 본성으로 돌아가서 우주의식을 갖고,

5) 지혜 하면 일반적으로 삶에 유능한 사람을 말하곤 한다. Birren과 Fisher(2010: 449-471)는 지혜를 과업수행을 포함한 삶의 문제에 대처하는 정서로부터 초연하고, 행동하려는 의욕과 인지(지식과 회의)의 통합적 능력으로 규정하고 있다. 그런가 하면 Csikszentmihalyi와 Rathunde(2010: 46-87)는 지혜의 세 가지 형태를 제시하고 있다. 즉 (1) 인지과정(보편적 진리와 탈형식적 사고와 관련된 인지 과정), (2) 최고의 선인 미덕으로서 문제 해결의 큰 관점과 (3) 개인에게 좋은 것으로서 몰입과 완전한 행복을 제시하고 있다. 좀 더 차원을 높여서 완전한 지혜는 신으로 사는 것 또는 전인으로서 순리로 사는 것이 지혜의 삶이다(우 명, 2008: 101-102). 앞의 두 가지는 인간마음의 상태 속에서 지혜를 말한 것이고, 후자는 우주마음에서 지혜를 말한 것이다. 인간마음이 비워지고 우주마음으로 가면 갈수록 지혜가 늘어난다. 궁극적 의미의 내면의 소리라고 하는 것도 이 지혜를 말하려고 하는 것이다.

순리행을 하고, 상생의 문화와 완전한 지혜로 행동하는 조직에도 적합하다. 그러면서 전인 리더십은 리더가 존재하지 않는 것처럼 조직을 이끌어 나간다고 할 수 있다.

#### IV. 마음수련 이론과 전인 리더십

지혜사회에 있어서 조직 경영은 작은 원 안에 머물고 있는 의식을 더 큰 원으로 확장하고 나아가서 원의 테두리를 초월하는 우주의식으로 확장할 필요가 있다. 사람이 지혜롭다 하면 삶을 잘 사는 것을 의미하곤 한다. 현명한 추론과 판단력, 학습능력, 통찰력 등을 의미하기도 한다 (Sternberg, 2010: 209-235). 그러나 지혜의 진정한 의미는 진리(신)로 사는 것이다(우 명, 2008: 78-79). 의식 확장이 지혜로운 행동을 하는 데 도움을 주는 것은 사실이지만 궁극적으로 진리(신)와 하나가 되어 사는 것이 지혜의 근본이다. 이것은 우리가 가지고 있는 인간마음(사고나 의식, 습관, 사진세계)을 벗어나서 우주마음(진리 의식, 본성, 실상세계)으로 돌아가야 가능하다. 이것을 제시하려고 하는 것이 마음수련 이론이다.

##### 1. 마음수련 이론: 인간마음, 우주마음 그리고 빼기

마음수련 이론은 인간(거짓)마음을 우주(참)마음으로 바꾸려고 하는 변화 이론이다. 즉 빼기 방법을 통하여 바꾸려고 하는 것이다(우 명, 2003). 이를 도식화하면 다음과 같다.

인간(가짜)마음 → 빼기 → 우주(진짜)마음

우리는 마음 하면 인간마음을 마음으로 알고 있다. 그러나 마음은 우주마음이 진짜의 마음이고 인간마음은 없는 가짜의 마음이다. 우주마음은 이 우주의 물질을 뺀 순수 우주허공 자체이다(우 명, 2011: 85). 이것이 세상 일체의 본래이고 본바닥이다. 본바닥은 영원 전에도, 지금도, 영원 후에도 변함없이 존재하는 진리이다. 우주마음은 끊어진 없는 마음이나 참으로 살아있는 지혜 자체인 마음이다(우 명, 2011: 95). 우주마음은 인간마음 이전의 마음이고, 자연을 낸 본래의 세상마음이다(우 명: 2011: 241-244).

그런데 인간마음은 가짜이고 존재하지 않는 마음이다. 인간은 자신의 몸만을 나로 알고, 이 개체의 몸이 살아온 삶의 기억된 생각(찍어온 사진)으로 자신의 마음을 형성하여 전체와 분리된 자기 마음세계를 구축하고 있다. 이것이 인간마음이다. 즉 “세상을 사진 찍고 가진 감정인 보고 듣고 말하고 냄새 맡고 감각을 느낀 것을 그 마음에 새기어 가진 자기의 세계라. 자기중심적이고 이기적이고 자기밖에 모르는 사진인 허상의 마음”이다(우 명, 2011: 98). 우리는 이것을 실재하는 현실로 생각하지만 이것은 실재가 아닌 가짜로서 사진일 뿐이다. 그러나 우리는 이것을 마음으로 알고 살아 왔다.

이와 같이 가짜인 인간마음을 진짜인 우주마음으로 바꾸는 방법은 빼기밖에 없다. 구체적인 방법은 나를 객관화시켜서 인간마음을 대상화하여<sup>6)</sup> 빼고 또 빼서 의식 확장을 하고 궁극에는 인간마음을 다 버리고 본래의 마음인 우주마음으로 돌아가는 것이다. 그렇게 모두를 뺀 사람을 전인이라고 부른다. 전인 지도자는 전인이 되어 조직이나 팀을 운영하여 나가는 사람을 말한다.

결과적으로 가짜인 인간마음에는 참다운 지혜가 있을 수 없다. 본바닥의 마음인 우주마음으로 돌아가야만 지혜가 있는 것이다. 내면의 소



리도 이기적인 인간마음에서 나온 이야기가 아닌 우주마음으로부터 나온 것이어야 진정한 것이다. 우리가 진정한 내면의 소리를 듣고 행동하려면 인간마음에서 벗어나서 우주마음이 되어 있어야만 한다.

## 2. 전인 리더십: 의식 확장, 긍정성, 진정성과 지혜

의식 확장은 더하기가 아닌 빼기를 할 때만 가능하다(우 명, 2011). 즉 우리가 살면서 경험하였던 산 삶의 경험, 기준이나 잣대, 기대를 줄인 만큼 의식이 커지기 때문에 남을 쉽게 수용하고 다른 사람과 충돌하지 않고 잘 살 수 있다(이은숙, 2009; 김미한, 2009; 이인수, 2011). 조직 변화 모형도 마찬가지이다. 내가 가지고 있는 마음(사진으로 구성된)을 빼기 할수록 의식이 확장되고 더 높은 단계로 올라간다. 자아실현욕구는 생존이나 관계욕구보다 더 보편적인 가치를 추구하겠다는 의식이다. 좀 더 큰 우리를 향한 의식이다. 결정적 변화는 나를 초월한 우주의식이 되는 것이다. 이 때 중요한 것은 내가 없어지고 즉 내가 가지고 있었던 기준이나 잣대, 관념, 가치관 등을 놓고 즉 이 몸이 나라고 하는 것을 놓을 수 있을 때 가능하다. 내가 비워진 만큼 내가 보는 시야도 넓어진다. 내가 가지고 있는 기준 때문에 그리고 그 지식 때문에 그 범위 내에서만

---

6) 인간마음이 사진이라는 것을 더 설명하여야 빼기의 의미가 더 쉽게 이해된다. 사람마음은 살면서 오감으로 경험하였던 것을 찍은 사진과 그에 붙어 있는 감정, 가치관, 사고의 틀, 고정관념, 망념의 우주, 그리고 이에 따른 기준이나 기대, 습관 등을 말한다. 다르게 표현하면 산 삶의 기억, 인연의 상과 나의 상, 나 자신, 몸의 습과 우주에 대한 관념이 이에 해당한다. 인간마음이 우주마음과 겹쳐 있기 때문에 인간마음을 걷어 내야(빼기) 우주마음이 드러난다는 것이다. 우 명(2005: 25-36)은 빼기를 (수학)공식으로 표현하고 있다. 즉 (본래와 망념이 겹쳐진)우주 - 사람(나) - (망념의) 우주 = 본(바닥) 우주  
빼기의 방법으로 기준이나 잣대를 빼고 나면 기준이나 기대는 사라지고 그에 대한 생각조차 없어진다. 우리가 스트레스라고 하는 것도 따지고 보면 이러한 불필요한 기대 기준에 미치지 못하여 발생하는 몸과 마음의 장애인 것이다.

보던 것을 그 틀을 버리고 우주의 틀로 나를 바꿀 때 나는 좀 더 큰 시각에서 문제를 보게 될 것이다. 궁극의 상태는 의식이 확장되어 우주와 내가 하나가 되어 순리로 살아가는 것이다.

‘나’라는 기준 때문에 수용하지 못하던 것을 의식이 확장됨에 따라 상대의 입장, 전체의 입장, 그리고 더 큰 우주의 입장이 되면서 더 많은 것을 수용하고 동시에 긍정적 자세로 변화하게 된다는 것이다. 긍정성이 높은 사람은 관심과 행동의 폭이 넓어진다. 즉 긍정성은 개인적 자원(personal resources, Fredrickson, etal, 2008; Fredrickson, 2009)과 심리적 자본(psychological capital, Luthans, etal, 2011)을 확장하고 그것이 행동 수행에 영향을 준다는 것이다. 또한 일의 결과에 대해서 남 탓, 상대 탓, 상황 탓을 하던 것이 점차 내 탓으로 그리고 우주와 하나가 되면서 탓 자체가 없어지는 방향으로 변화한다. 그냥 그대로 행동을 하되 행동한다는 생각도 없이 하는 것이다. 이것은 지식의 축적과 같이 더하는 방법으로는 불가능하고, 내가 가지고 있는 가짜마음을 비우는 빼기의 방법으로만 가능하다.

빼기를 하는 과정에 인간마음이 비워진 만큼 우주마음이 드러나고 그만큼 지혜가 생긴다. 누구나 순간적이기는 하지만 몰입경험을 하였을 것이다. 즉 순간적으로 내가 없어지고, 혼연일체가 되어 시간도 공간도 사라지고, 일은 하고 있되 하고 있다는 생각도 없이 하는 것이다 (Csikszentmihalyi, 2009)<sup>7)</sup> 그러나 이 경우는 지속적이라기보다 간헐적으로 나타났다 사라지곤 한다. 개인의 몰입경험이나 예술가들이 공동으로 느끼는 즉흥성(improvisation)과 몰입, 창조의 춤과 같은 집단적 몰입도 이에 해당한다. 이러한 개인 또는 집단으로 느끼는 몰입경험은 일시적이긴 하지만 내가 없어진 상태에서 나타난 현상이다. 전인 지도자는 자신과 집단을 몰입으로 안내할 수도 있고 조직의 창의성과 유연한 해

결책을 찾는 데 결정적인 역할을 할 수 있다.

사람이 행동함에 있어서 행동의 진정성(authenticity)은 매우 중요한 덕목이다. Covey(2005)의 자연법에 입각한 원칙, 도덕심리학자(Lapsley & Power, 2008)의 도덕 항목, 진정형 리더십(Gardner, etal, 2005)의 윤리 항목, Greenleaf(2006)의 봉사형 리더십, Manz(1989) 등의 셀프 리더십도 모두 진정성을 추구하려고 한 시도였지만 그에는 한계가 있었다. 좋은 것을 강화하거나 대체하는 방법으로 이런 상태를 기대하기는 어렵다. 우리가 비워진 만큼 그것이 추구하고자 하는 진정성이 더 높아진다. 사람은 자신이 가지고 있었던 가짜마음인 인간마음을 빼기하면서 점진적으로 허상세계에서 벗어나고, 벗어난 만큼 진실(실상세계)에 가까워지고 그 만큼 진정성과 지혜가 증가한다. 예를 들면 ‘성실하여라’ 하는 덕목도 내가 있는 한 자기중심적이기 때문에 성실할 수 없지만 내가 없어지면 자연스럽게 성실하여진다. ‘사람을 신뢰하라’고 하지만 내가 있는 한 신뢰에는 한계가 있다. 내가 사라진 만큼 나도, 남도 신뢰하게 된다. 인본주의도 자기중심적인 내가 있는 한 진정한 것일 수 없고, 비워서 내가 남과 하나가 되었을 때 가능하다. 전인 리더십은 많은 리더십 이론가들이 제시하는 진정성을 실제로 실현할 수 있는 것이기도 하다. 예를 들면, 우리는 조직이 불필요한 기준을 갖고 있기 때문에 혁신적 변화를 놓치거나 새로운 시도를 하여 볼 기회를 잃는 경우를 많이 본다(Argyris, 1980; Hargrove, 2003: 119-149). 그 원인도 제대로 파악하지 못하고 새로운 시도를 하여야 한다고 당위론을 주장하곤 한다. 이 때 이

---

7) 그러나 몰입의 상태도 다양하다는 것을 인식하여야 할 것이다. 모든 의식 수준에 따라 다양한 몰입 형태가 있고, 그것이 진정한 해탈을 의미하지 않는다(Wilber, 2008). 조직 운영에 있어서 몰입의 중요성을 강조하여야 하지만 그 중에는 바람직하지 않은 경우도 있다는 것을 명심할 필요가 있다(예, 특정 이념에 몰입하는 경우나, 종교의 근본주의적 사고와 행동).

것은 공염불이 되고 만다. 결국 나를 비우는 것이 우선적이다. 즉 지도자가 타성에 젖은 나를 뺀 만큼 나를 개방하고 새로운 것을 받아들일 자세를 갖추게 되기 때문이다. 결국 전인 지도자는 자신이 인간마음을 다 빼고 우주마음으로 돌아간 전인이기 때문에 그것이 가능하다.

### 3. 전인 지도자의 역할

조직의 성장단계에 따라 전인 리더십의 역할은 달라진다. 먼저 모든 조직원이 전인이 되어 있는 조직이라면 모두가 하나로 그냥 순리에 따라 움직이기 때문에 리더로서의 역할은 미미하다. 우주(자연)가 조건에 따라 필요한 역할을 하도록 한다고 보아도 무방하다. 조직의 지도자가 보이지는 않지만 조직이 자연스럽게 움직여 나가는 것이다. 마치 황제 펭귄이 극지방의 추위를 견디기 위해 서로 돌아가면서 바람을 막고 있는 것이나 기러기가 장거리 여행을 할 때 자연스럽게 방향타를 잡는 역할을 돌아가면서 하는 것과 같다. 모두가 역할을 하고 있되 하고 있다는 생각도 없이 조건에 따라 움직여 나가는 것이다.

나아가서 조직은 그 성장단계에 따라 생존 수준에 있을 수도 있고, 관계육구 또는 계산적 행동의 수준에 머물 수도 있으며, 성장육구나 내재적 동기에 따라서 움직일 수도 있다. 이 때, 전인 지도자는 조직이 필요로 하는 결과(성과)를 내기 위하여 조직원들의 의식 수준에 맞도록 상황을 만들어서 대응할 수도 있다. 즉 전인 지도자는 필요한 경우 지시형, 다른 때는 거래형, 그리고 조직원의 의식이 자아실현육구에 민감한 경우에는 자율형 리더십으로 유연하게 조직을 운영하는 것이 가능하다. 이럴 때 사람들은 다른 유형의 지도자와 동일한 행동을 한다고 생각할 수 있다. 그러나 그는 상황이나 맥락의 필요에 따라 나 없이 지혜로 상황

에 맞게 필요한 행동을 한 것이며, 이 때 그에게 더 중요한 것은 의식 수준이 낮은 직원들의 의식 성장을 도와 그들을 전인이 되도록 안내하는 것이다. 즉 직원들이 전인이 되어 진정한 내면의 소리를 들을 수 있도록 안내하는 영적 지도자로서의 역할도 수행하게 된다.

## V. 결론: 요약과 전망

지금까지의 논의를 종합하면 통합변화모델은 첫째, 조직의 변화를 유도하려고 할 때 고려하여야 할 조건으로 첫째, 내면-외부와 개인-집합의 두 개 차원에 따라 4개의 상자(의식, 행동, 문화, 구조)와 그 안의 성장의 단계를 검토하고 그에 맞는 리더십 유형을 제시하였다. 즉 조직이 개혁에 성공하려면 상황에 맞도록 지시형 리더십, 거래형, 자율형, 전인 리더십을 발휘하여야 한다. 둘째, 성장의 원동력은 의식 확장에 있고, 그것은 나를 비우고 빼기할 때 가능하다. 자기를 비운 정도에 따라 의식이 확장되고, 긍정성이 높아지며, 지혜가 생기고, 진정성이 높아진다. 전인이 되었을 때 완전한 지혜가 생긴다. 최상의 지도자는 전인 리더로서 상황에 맞는 리더십을 발휘하는 것이다.

이상적 지도자는 전인 리더십을 발휘하여 직원 모두가 전인이 되도록 하는 것이다. 즉 모두가 우주의식으로 우주의 순리에 따라 행동을 하고 사는 것이 가장 이상적이다. 이를 뒷받침하는 사회제도와 문화도 나따로 세상 따로가 아닌 우주는 하나라는 공유된 의식으로 살아갈 수 있도록 뒷받침을 하여야 한다. 즉 우주적 관점에서 모두를 위해 사는 조직과 사회가 되어야 할 것이다. 그러나 사람들의 의식 수준이 이를 따라 오지 못할 때 지도자는 그들의 의식에 맞추는 지혜도 또한 필요하다. 그러

면서 그들의 의식 성장을 도와주는 역할을 하여야 할 것이다. 우주의식(마음)으로의 초월은 3개 원 어디에서나 일어날 수 있다. 내가 가지고 있는 인간마음만 다 버리면 그대로 우주마음이 된다. 즉 의식이 어느 단계에 있던 나만 벗어나면 그것이 초월이고 전인이 되는 것이다.

통합변화모델에 따른 리더십 교육은 단기교육과 장기교육으로 나누어 다르게 실시하여야 할 것이다. 단기교육은 상황 적합적 리더십의 유형을 안내하고, 일부 필요한 교육을 제공할 수 있다. 지도자가 자신이 처해 있는 현재의 위치를 아는 지혜를 제공하고, 조직변화의 방향, 완전한 자율형 리더십의 특성, 그리고 궁극적으로 나를 비워야 하는 이유 등등의 큰 방향을 제시할 수 있다. 결국 의미 있는 자율형 지도자가 되려면 그만큼 나를 비워야 가능하기 때문이다. 물론 더 나아가서 이상형인 전인 지도자가 되려면 장기교육이 필요하다. 즉 나를 더 많이 비워서 내가 전인이 되어야 하고, 그러기 위해서는 마음수련이 제시하는 방법인 빼기로 나를 바꾸는 작업이 필요하다. 나를 비워서 본성으로 돌아가는 데에는 시간과 인내가 필요하다. 그러나 지혜시대에 있어서 진정한 전인 지도자가 되는 것은 매우 중요하고, 그런 면에서 이러한 노력은 필수적이다.

통합변화모델은 기업체에만 적용되는 것이 아니고 공공조직이나 학교, 병원, 사회집단과 지역사회의 변화에도 적용할 수 있는 변화모델이며 동시에 리더십 모델이다. 조직의 최고지도자를 상정하면서 논의를 전개하였으나 실제로는 그 역할에 따라서 다르게 적용을 할 수 있다. 통합모델은 지도자가 계층에 따라 상이한 역할을 정확하게 인식하고 필요에 따라 네 가지 요소를 식별하여 적용하면 된다. 이 모형은 조직원이 자신의 역할을 알고 그것을 풀어나갈 수 있는 능력을 개발하도록 하기 위하여 고안된 것이다.

세상이 변하기를 바라지 말고 내가 먼저 변해라. 내가 변하고 나면 세상도 변한다.

### 【참고문헌】

- 강선보 외(2008), 21세기 인성교육의 방향 설정을 위한 이론적 기초 연구, *교육문제연구*, 30.
- 김미한(2009), 마음수련 캠프가 대학생의 우울, 스트레스, 불안 및 자아존중 감에 미치는 영향, *전인교육*, 1권: 93-112.
- 안범희(2003), 미국 학교에서의 인성교육 내용 및 특성 연구, *강원인문논총*, 133-169.
- 우 명(1996), 하늘의 소리로 듣는 지혜의 서, 참출판사.
- 우 명(2003), 세상 너머의 세상, 참출판사.
- 우 명(2005), 하늘이 낸 세상 구원의 공식, 참출판사.
- 우 명(2008), 진짜가 되는 곳이 진짜다, 참출판사.
- 우 명(2011), 이 세상 살지 말고 영원한 행복의 나라 가서 살자, 참출판사.
- 이경재(2010), 지혜사회에 있어서 리더십 이론의 지평, *전인교육*, 2권: 127-150.
- 이은숙(2009), 마음 버리기를 통한 공격성 감소 프로그램, *전인교육*, 1권: 113-142.
- 이인수(2010), 마음수련이 교사의 스트레스, 우울 및 삶의 질에 미치는 영향, *전인교육*, 1권: 49-71.
- 이종범(2009), 마음수련, 본성 회복과 학문의 재구성: 전인교육학회의 창립에 부쳐서, *전인교육*, 1권: 5-22.
- 최정규(2004), 이타적 인간의 출현, 뿌리와 이파리.
- Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, L. Berkowitz (ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.

- Alderfer, Clayton P. (1969), An Empirical Test of New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175.
- Andreas, Steve and Charles Faulkner (2003), NLP, 무한성취의 법칙, 윤영화(역), 김영사, *NLP: The New Technology of Achievement* (1996).
- Argyris, Chris (1980), Making the Undiscussable and its Undiscussability Discussable, *Public Administration Review*, 40: 205-214.
- Bateman, Thomas S. and J. Michael Crant (1993), The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Baumgardner, Steve R. and Marie K. Crothers (2010), 긍정심리학, 안신호, 이진화 외(역), 시그마프레스, *Positive Psychology* (Prentice Hall, 2009).
- Bindl, Uta K, Sharon K. Parker, and Garaeth Hagger-Johnson (2012), Fuel of the Self-Starter: How Mood Relates to Proactive Goal Regulation, *Journal of Applied Psychology*, 97(1): 134-150.
- Brown, K. W. & R. M. Ryan (2003), The Benefits of Being Present: Mindfulness and Social Psychology, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84(4): 822-848.
- Covey, Stephen R. (1994), 성공하는 사람들의 7가지 습관, 김경섭(역), 김영사, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Franklin Covey Co (1989).
- Covey, Stephen R. (2005), 성공하는 사람들의 8번째 습관, 김경섭(역), 김영사, *From the Effectiveness to Greatness: The 8th Habit* (2004).
- Csikszentmihalyi, Mihaly and Kevin Rathunde (2010), 지혜의 심리



- 학, 지혜의 탄생, 최호영(역), 21세기북스, 46-87, R. J. Sternberg, (ed.) *Wisdom*, Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, Mihalyi (2009), 자기진화를 위한 몰입의 재발견, 김우열(역), 한국경제신문, *The Evolving Self* (1993).
- Dilts, Robert (2009), 비전과 변화를 위한 긍정코칭, 양동현(역), 아카데미북, *From Coach to Awakener*.
- Fredrickson, Barbara (2009), 긍정의 발견, 최소영(역), 21세기북스, *Positivity*.
- Fredrickson, Barbara, M. A. Cohn, K. A. Coffey, J. Pek, and S. M. Finkel (2008), Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources, *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5): 1045-1062.
- Gardner, William L. Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa (2005), "Can you see the real me?" A Self-based Model of Authentic leader, and Follower Development, *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean, and Diana Mayer (2007), Discovering Your Authentic Leadership, *Harvard Business Review*, 129-138.
- Greenleaf, Robert K. (2006), 서번트 리더십 원전, 강주현(역), 참슬, *Servant Leadership*, Greenleaf Center, 2002.
- Gresov, C. and R. Drazin (1997), Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design, *Academy of Management Review*, 22(2): 403-428.
- Hargrove, Robert (2006), 변혁적 리더십을 위한 리더십 코칭, 박재원(역), 김앤김북스, *Masterful Coaching*, Wiley, 2003.
- Hofstede, Geert (1984), The Conceptual Relativity of the Quality of Life Concept, *Academy of Management Review*, 9(3): 389-398.

- Houton, Jeffrey D. and Steven K. Yoho (2005), Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-leadership Be Encouraged?, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4): 65-82.
- Lapsley, D. K. and F. C. Power (2008), 도덕심리학과 도덕교육, 정창우(역), 서울: 인간사랑, *Character Psychology and Character Education*, University of Norte Dame Press, 2005.
- Lickona, Thomas (2003). The Return of Character Education, *Educational Leadership*, 51(3): 6-11.
- Luthans, Fred., C. M. Youssef, and S. L. Rawski (2011), A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31: 333-350.
- Manz, Charles C. (1986), Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations, *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- Manz, Charles C. and Henry P. Sims, Jr. (1989), *Super Leadership: Leading Others to Lead to Themselves*, Prentice Hall.
- Maslow, Abraham H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row.
- Maslow, Abraham H. (1967), Self-actualization and Beyond. James F. Bugental (ed.), *Challenges of Humanistic Psychology*, McGraw Hill, 279-286.
- McClelland, David C. (1961), *The Achieving Society*, Free Press.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Parker, Sharon K., Uta K. Bindl, and Karoline Strauss (2000), Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation,

- Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Peterson, Christopher (2009), 크리스토퍼 피터슨의 긍정심리학 프라이머, 문용린, 김인자, 백수현(역), 물푸레, *A Primer in Positive Psychology*, Oxford University Press, 2006.
- Pillay, Srinivasan (2011), 두려움: 행복을 방해하는 뇌의 나쁜 습관, 서울: 웅진 지식하우스, *Life Unlocked*, New York: Armonk, 2010.
- Randler, Christoph (2009), Proactive People are Morning People, *Journal of Applied Social Psychology*, 39: 2787-2797.
- Ravan, Chris and Jeudie Williams (2005), 심리학의 즐거움, 김문성(역), 피닉스, *Joy of Psychology*.
- Rindova, V. P. and Suresh Kotha (2001), Continuous Morphing: Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function, *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263-1280.
- Ryan, Richard M. and J. P. Connell (1989), Perceived Locus of Causality and Internalization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 749-761.
- Ryan, Richard M. and E. L. Deci (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being, *American Psychologist*, 68-78.
- Ryan, R. M. & E. L. Deci (2001), On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being, *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2006), 마틴 셀리그만의 긍정심리학, 김인자(역), 물푸레, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, 2004.
- Seligman, M. E. P., T. A. Steen, N. Park, and C. Peterson (2005), Positive Psychology Progress: Empirical Validation of In-

- tervention, *American Psychologist*, 60: 410-421.
- Shamir, Boas and Galit Eilam (2005), "What's your Story?" A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development, *The Leadership Quarterly*, 16: 395-417.
- Sternberg, Robert J. (2010), 지혜, 지능, 창조성과의 관계, 지혜의 탄생, 최호영(역), 21세기북스, 209-235, R. J. Sternberg, (ed.) *Wisdom*, Cambridge University Press.
- Vroom, Victor(1964), *Work and Motivation*, New York, Wiley.
- Walumbwa, Fred O. Bruce, J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory based Measure? *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Wilber, Ken (2008), 켄 윌버의 통합비전, 정창영(역), 물병자리, *The Integral Vision*, 2007.
- Williams, Helen M., S. K. Parker, and N. Turner (2010), Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 301-324.