Authentic
Leadership

애터미 해외 법인장 3회차

이중몰입 극복 워크샵

Competing Commitment

이화여자대학교 경영대학
윤 정 구

© Copyright 2022 Jeongkoo Yoon

Do not copy without author's permission

Authentic
Leadership

I. 이중몰입
(Competing Commitment)

인디언 할머니가 자신의 손자를 무릎에 앉혀놓고 선문답을 하고 있다.
할머니가 손자에게 하는 말.
인간의 몸 속에는 두 마리의 늑대가 살고 있단다.
한 마리는 탐욕의 늑대이고 다른 한 마리는 사랑의 늑대란다.
할머니가 손자에게 다시 질문한다.
아이야, 이 두 늑대가 싸우면 어떤 늑대가 이길 것 같느냐?
질문에 아이는 우문현답을 한다.
내가 밥을 더 많이 주는 늑대가 이길거예요.





Authentic
Leadership

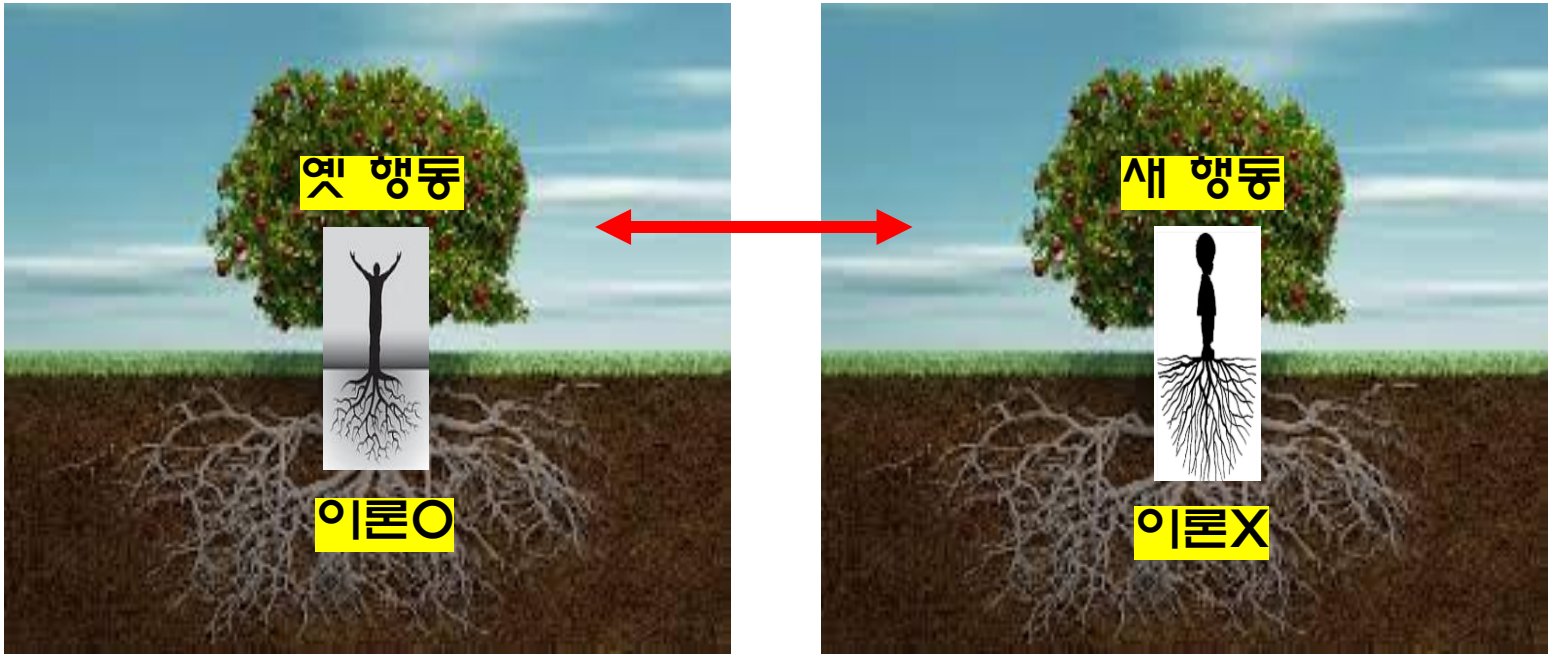


Authentic
Leadership

이중몰입

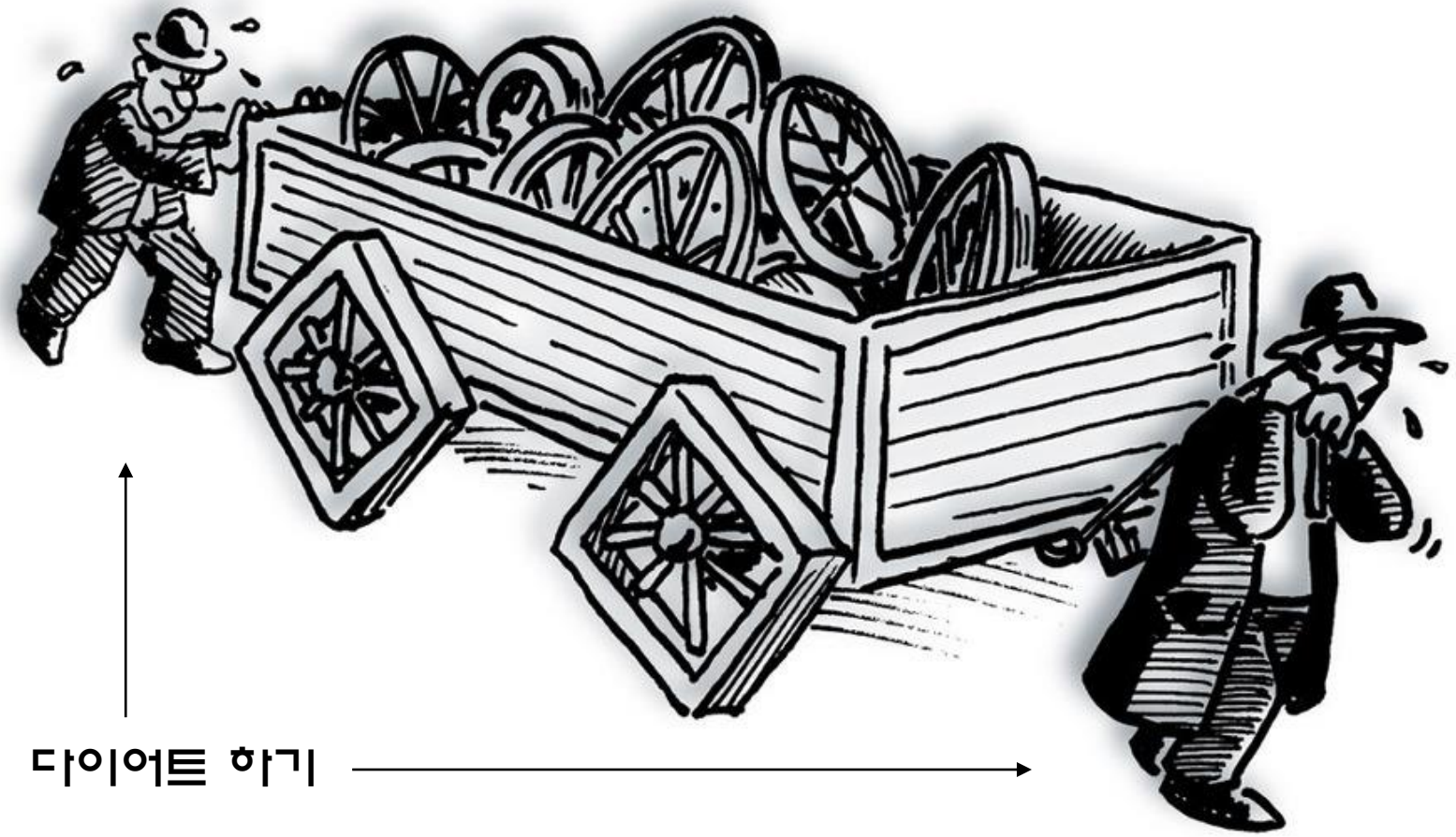
다이어트 하지 말기
저항행동

다이어트 하기
변화행동



Authentic
Leadership

다이어트 하지 말기



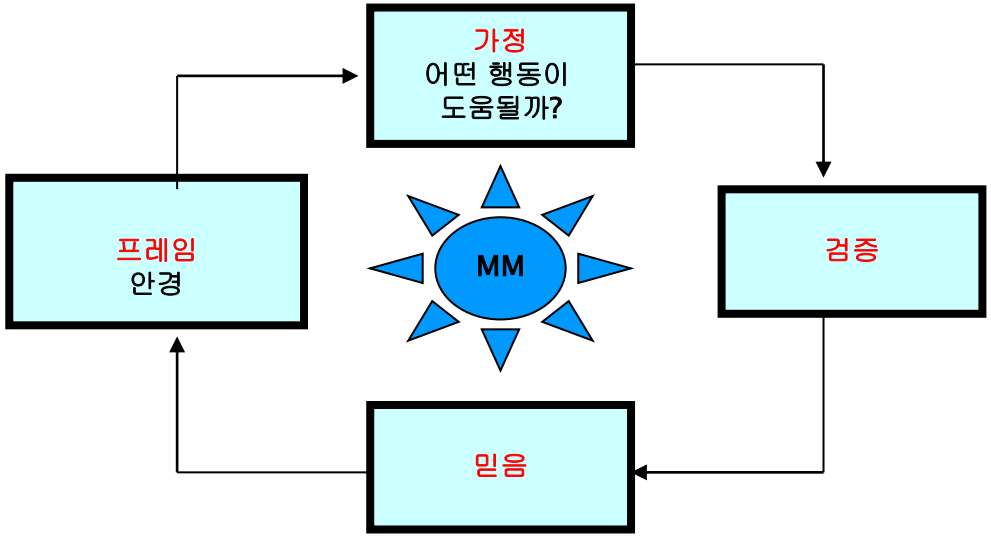
다이어트 하기

Authentic
Leadership

애터미 회원들의 다단계에 대한 생각과 애터미에 대한 양가감정

Authentic
Leadership

정신모형
행동과 태도의 뿌리



Authentic
Leadership







W.E. Hill's My Young wife and Mother in Law

Authentic
Leadership



다름(Difference)과 틀림(Wrong)의 기원

소크라테스
네 자신을 알라



_ILK

Authentic
Leadership

Frame the world differently



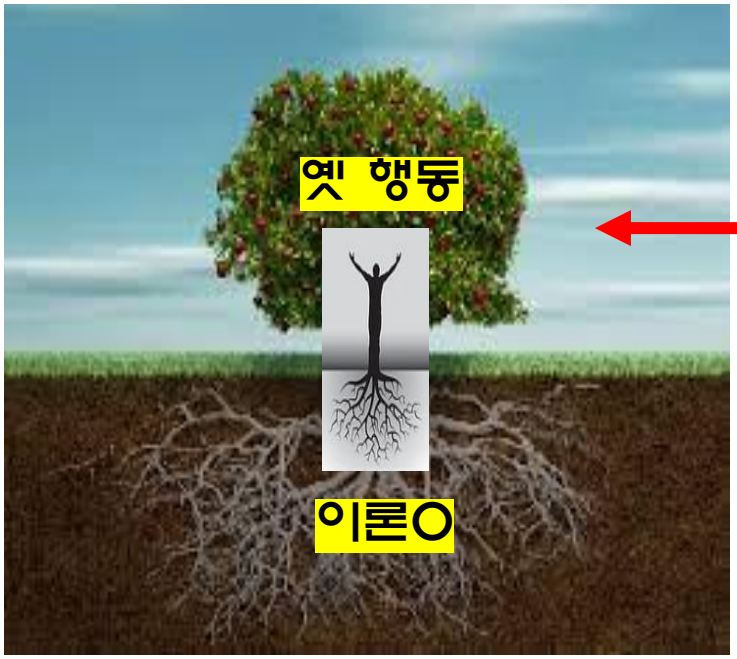
Authentic
Leadership

근원적 변화

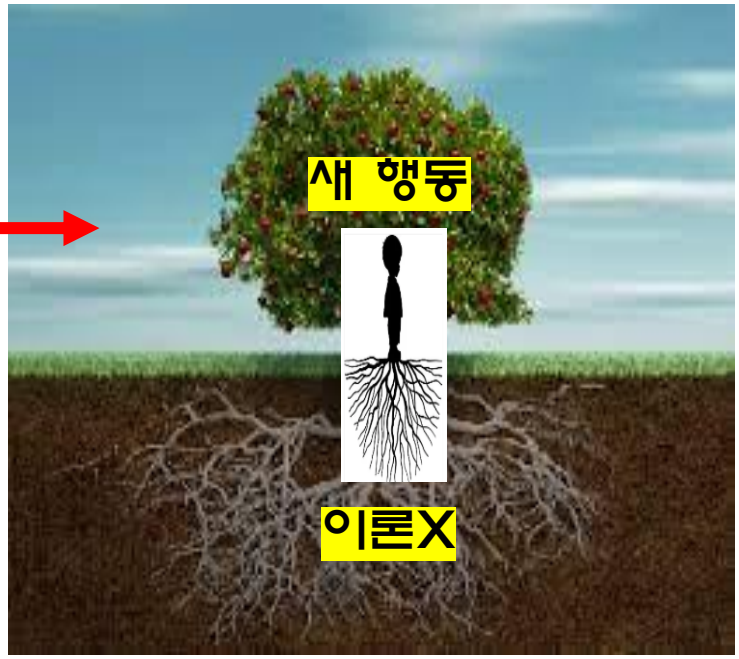
낡은 정신모형과 새 정신모형 이중몰입 극복



낡은 정신모형 I:
저항행동



새 정신모형 II
변화행동



Authentic
Leadership

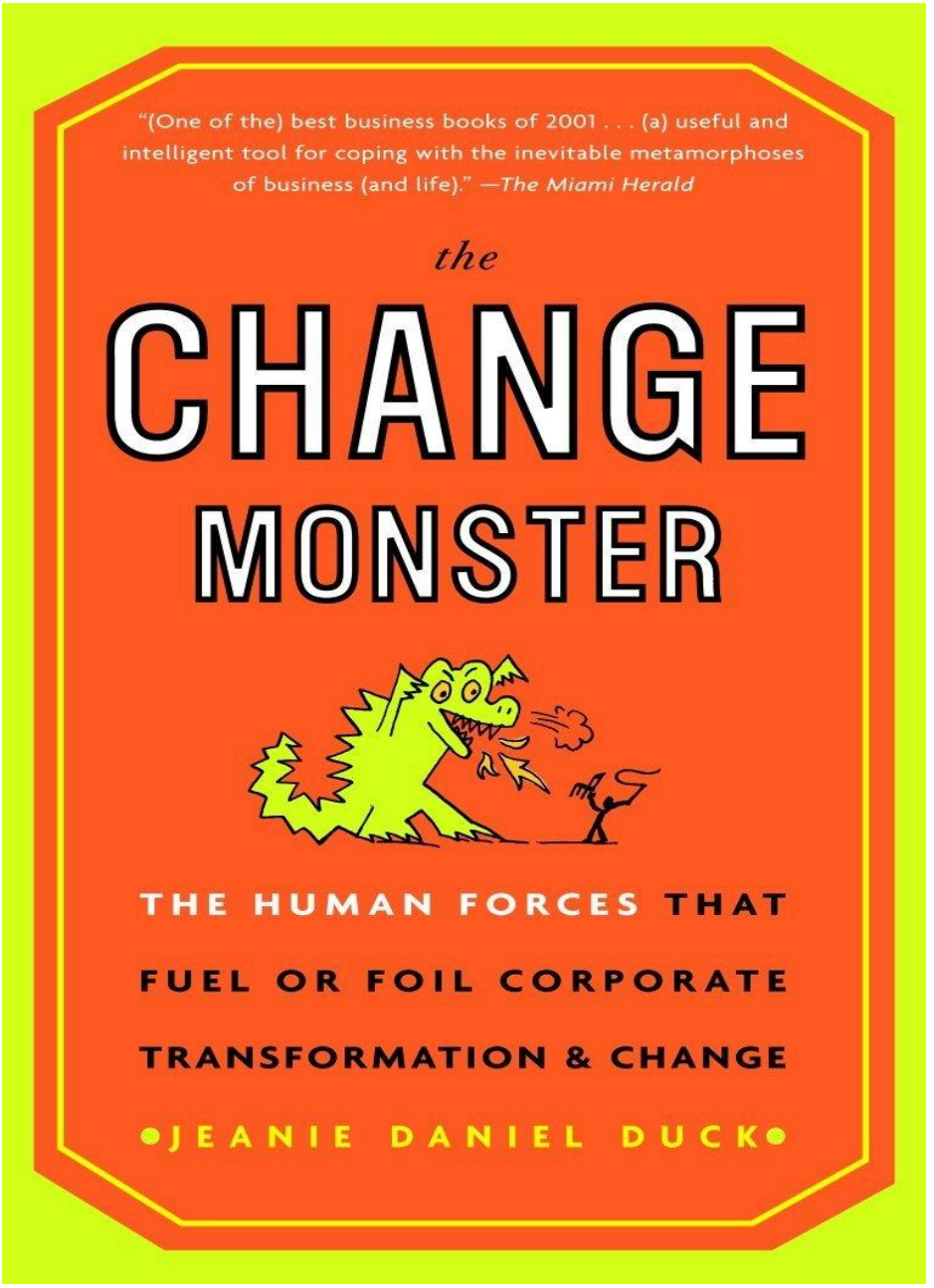
정신모형 I:
방호기제



Authentic
Leadership

변화에 대한 저항
물귀신





Authentic
Leadership

잘못된 가정이 만드는 방호기제

왜 점점 무능하다는 생각이 들까?

숙련된 무능은 점진적 죽음에 이르는 사약을 받은 것
방호기제의 감옥에서 탈출하다

이원학습이라는 학습 방법을 창안해서 변화에 대한 장애를 극복하는 길을 터준 학자가 Agyris다. 아지리스는 말로 주창하는 이론(espoused theory)과 실제 자신의 행동으로 보여주는 이론 (theory-in-use) 사이에 언행일치를 분석하는 과정에서 숙련된 무능(skilled incompetence)라는 개념을 찾아냈다. 언행불일치는 결국 숙련된 무능의 결과라고 본 것이다. 더 어려운 것은 장본인은 언행불일치를 방어하는 이론들로 잘 무장되어 있어서 자신이 언행불일치를 보인다는 것도 모른다는 점이다.

#숙련된무능 #Mixed Message

숙련된 무능은 자신이 변화하지 않아야 할 일들에 대해 방어하는 데는 뛰어난 숙련된 능력을 보이지만 그러면 그럴수록 자신은 변화에 실패하여 무능한 낙오자가 된다는 것이다. 한 마디로 헛똑똑이 이론이다.

숙련된 무능에 빠지면 결국 운명은 삶아 죽는 개구리 신세가 되는 것이다. 숙련된 무능은 자신이 능수능란하게 이론화한 방호기제를 제대로 해체하는 것에서 시작해야 한다. 익숙함에서 벗어나 낯섬을 직면할 수 있는 용기만이 방호기제를 해체할 수 있는 힘을 가져다 준다.

Authentic
Leadership

방호기제 진단

다음 10가지 질문에 예의 답변이 6개가 넘는다면 방호기제의 감옥 속에 갇혀 살고 있는데 자신만 모르는 것이다. 지금 당장 방호기제의 동굴에서 탈출하지 못한다면 더 험한 꼴을 보는 삶을 직면할 수 있다.

1. 새로운 것을 배우는 것을 싫어하며 18번만을 고집한다.
2. 틈 만나면 과거에 성공한 이야기를 반복한다.
3. 자신 주변에 얼마나 대단한 사람이 있다는 것을 자랑한다.
4. 자신의 이야기에 귀 기울이는 사람이 줄어들고 있다.
5. 핑계와 구실과 변명이 부쩍 늘었다.
6. 자신의 문제보다는 남의 문제가 더 잘 보인다.
7. 되는 이유보다는 안 되는 이유에 더 집중한다.
8. 어느 순간 나에 대한 건설적인 부정적 피드백이 사라졌다.
9. 바쁘게 일하지만 제대로 되는 일은 없다.
10. 삶의 활력을 찾기 위해 무엇인가에 중독되어 있다.

이런 방호기제의 동굴에서 벗어나 근원적 변화의 여정을 시도하기 위해서는 다음과 같은 성찰이 필요할 것으로 보인다.

Authentic
Leadership

점진적 죽음:
방호기제에 의지한 MM1의 운명

Slow Death or Sudden Death
Redemption Story





변화에 적용했다는 정신모형 I의 믿음에
갇혀 서서히 죽어가는 개구리의 운명

Authentic
Leadership

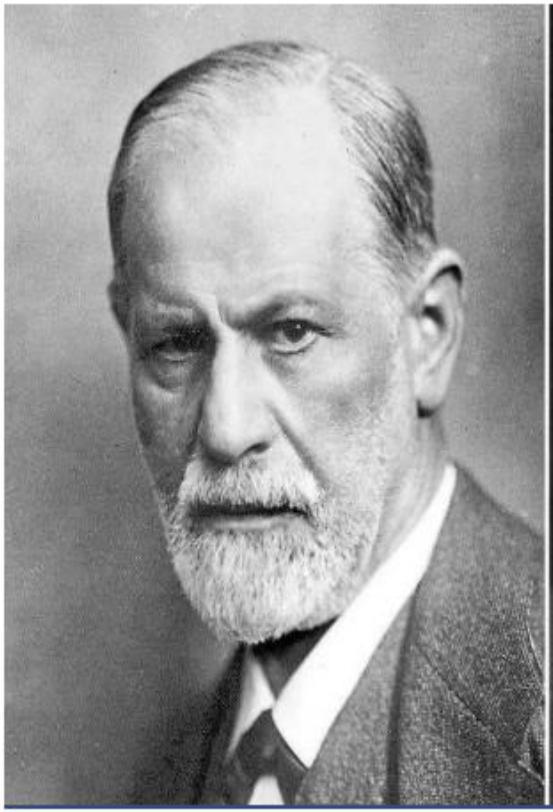
두개의 고통:
작은 고통 vs 큰 고통

작은 고통 〈 큰 고통

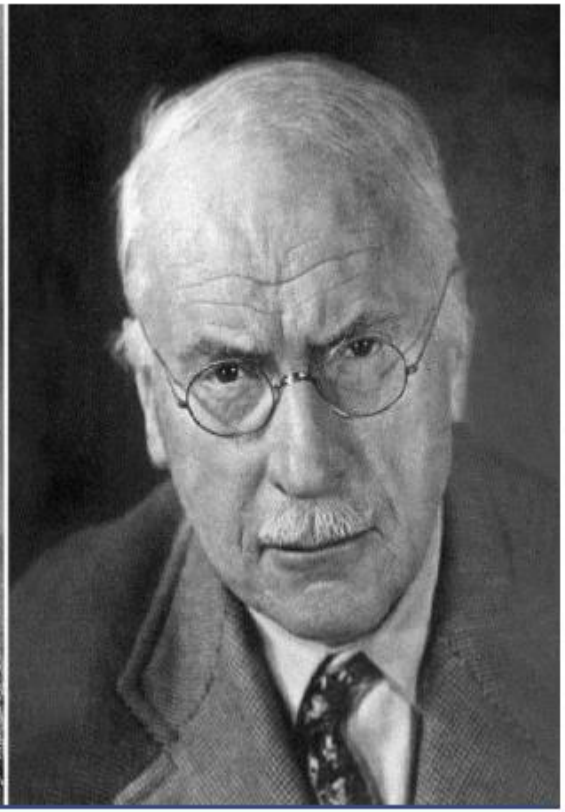
Authentic
Leadership

정신모형 1 속의 성인아이의 고통

Complex: 트라우마를 통한 정신적 꼬임



Sigmund Freud
(1856년 ~ 1939년)
성



Carl Gustav Jung
(1875년 ~ 1961년)
정서



Alfred W. **Adler**,
(1870년~1937년)
목적

Authentic
Leadership

유전자 복권에 기댄 정신모형 I의 폭압

성인아이 (Adult Child)의 고통에 대한 공감





Authentic
Leadership

자기 긍휼감
Self-Compassion

우리는 부정적이고 억압된 과거의 경험으로 인해 자신의 발목을 잡히고 있을 수 있다. 이 진단은 내가 내 자신과 얼마나 잘 화해하고 있는가를 확인하는데 도움이 된다. 타인을 의식하지 않고 진솔하게 자신의 목소리에 따라 대답해보자. 아래의 척도에 따라 오른쪽 '점수 ' 란에 점수를 기입한다.

거의 그렇지 않다 1 2 3 4 5 항상 그렇다.

No.	항목	점수
1	내 자신의 결점과 미흡함에 대해 인정하지 않는다.	
2	나는 기분이 언짢아지면 잘못된 것들에 집착하는 경향이 있다.	
3	내게 어떤 일이 잘못될 때, 그것은 모든 사람들이 겪는 일이라고 생각한다.	
4	나의 부적절함을 생각하면 나와 세상이 단절되는 느낌을 받는다.	
5	나는 감정적인 고통을 느낄 때 내 자신을 사랑하기 위해 노력한다.	
6	내게 중요한 어떤 것을 실패하게 되면 내가 부족한 사람이라는 생각에 휘말린다.	
7	좌절감이 들 때, 이세상에 나를 좋아하는 많은 사람이 있다는 사실을 기억한다.	
8	어려운 시기를 겪을 때 내 자신을 가혹하게 대하는 경향이 있다.	
9	무언가 잘못되면 감정적으로 안정감을 찾으려 노력한다.	
10	나는 뭔가 부족한 느낌이 들면, 대부분의 다른 사람들도 그런 감정을 느낄 거라는 생각한다.	
11	나는 내 성격 중에서 마음에 들지 않는 점을 견디거나 참기 어렵다.	
12	나는 정말로 힘든 시기를 겪을 때, 나를 보다 부드럽게 대하며 돌본다.	
13	나는 기분이 쳐져 있을 때, 대부분의 다른 사람들은 나보다 더 행복할 거라고 느낀다.	
14	나는 뭔가 고통스러운 일이 생기면 그 상황에 대해 균형 잡힌 시각을 가지려고 노력한다.	

Authentic
Leadership

No.	항 목	점수
15	나는 내가 겪은 실패들에 대해서 사람이라면 누구나 겪을 수 있는 일로 보려고 노력한다	
16	나는 마음에 들지 않는 나 자신의 어떤 면들을 보면, 스스로를 비난한다	
17	내게 중요한 어떤 것을 실패하게 되면 내가 부족한 사람이라는 생각에 휘말린다.	
18	내가 정말로 힘들게 애쓸 때, 다른 사람들은 나보다 더 마음 편하게 지내고 있을 거라고 생각한다.	
19	어려운 시기를 겪을 때 내 자신을 가혹하게 대하는 경향이 있다.	
20	무언가 잘못되면 감정적으로 안정감을 찾으려 노력한다.	
21	나는 고통을 겪을 때는 나 자신에게 약간 냉담하게 대하는 경향이 있다	
22	나는 어떤 일로 기분이 상하거나 화가 날 때, 내 감정에 휩싸이는 경향이 있다	
23	나는 내 자신의 결점과 부족함에 대해 관대하다	
24	나는 고통스러운 일이 생기면, 그 일을 크게 부풀려서(확대해서) 생각하는 경향이 있다	
25	나는 중요한 어떤 일에서 실패하면, 나 혼자만 실패한 기분이 든다.	

Neff, K. D. (2003). Development and validation of a scale to measure self-compassion. Self and Identity, 2, 223-250.

26. 정서적 고통을 겪는 나자신을 애틋하게 대한다.

Authentic
Leadership

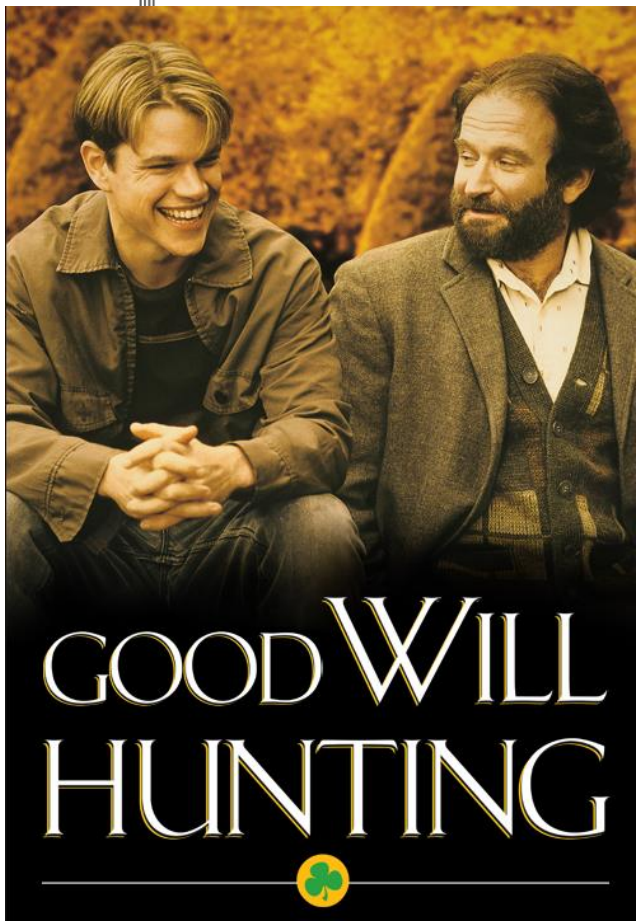


항목	문항	합계
자기친절(Self-Kindness)	5. 12. 19. 23. 26	
자기판단(Self-Judgment)	1, 8, 11, 16, 21	
공통인간경험(Common Humanity)	3, 7, 10, 15	
고립되기 (Isolation)	4, 13, 18, 25	
깨어있기 (Mindfulness)	9, 14, 17, 22	
과장하기 (Over-identified)	2, 6, 20, 24	

16

17, 19, 20, 22번 항목은 역변환(5=1, 4=3, 3=3, 2=4, 1=5)해서 집계하세요

Authentic
Leadership



다음을 읽고 토의해보자.

영화 〈굿윌헌팅〉에서 주인공 윌은 수학에 관해 천재적인 재능을 가졌지만 불우한 환경으로 인해 MIT공대의 청소부로 일한다. 교수들조차 풀기 힘든 문제를 손쉽게 풀어내지만 윌은 자신이 누구인지 밝히기를 꺼려한다. 그러던 어느 날, 램보 교수의 눈에 그의 놀라운 재능이 발각된다. 램보 교수는 백방으로 그의 재능을 살리기 위해 노력하지만 윌을 자신을 방어하며 도망친다. 그러다 램보 교수는 자신의 친구이자 정신과 의사인 숀 맥과이어에게 윌의 상담을 의뢰한다. 하지만 윌은 오랜 시간 동안 부모의 학대 속에서 불행하게 성장한 나머지 세상과 사람에 대한 극도의 혐오와 삐뚤어진 시선을 갖고 있다. 그의 상처는 그의 천부적 재능을 속박하고 굴절시켰다.

상처가 부정되고 억압되면 원치 않은 자아상이 자리한다. 상처입은 상황이 비슷하게 재발한다면 다시 그 욕구불만과 두려움이 살아나고, 이를 억압하기 위한 견고한 가림막이 생긴다. 정도의 차이가 있을 뿐, 이런 일들은 누구에게나 일어날 수 있다. 남편의 외도로 이혼한 부인이 있다고 해보자. 아마도 그 부인은 남자는 모두 사기꾼이라고 생각하게 될 것이고, 더 나아가 자신은 매력없고 사랑받을 자격이 없는 여자라는 믿음을 갖게 될 것이다. 배신의 경험을 반복한 사람들은 낯선 사람을 경계하고 그들의 일거수일투족을 의심의 눈초리로 바라보며, 방어적인 자아상을 갖게 될 것이다. 윌이 자신의 숨겨진 상처로 인해 술과 폭행을 일삼는 불량아로 행동하면서 자신을 속박하는 것은 바로 그 때문이었다.

그렇다면 우리는 어떻게 과거의 상처에서 벗어날 수 있을까? 어떻게 과거의 덫에서 빠져나와 생기발랄한 새로운 자아상을 창조할 수 있을까? 짐작하겠지만 간단하다. 그것은 과거에 대한 기억을 새롭게 써내려 가는 것이다. 정신의학자들은 트라우마를 극복하는 방법으로 '애도하기'와 '말하기'를 추천한다. 애도하기는 자신에게 일어난 상실을 수용하고, 그동안 억압되었던 감정, 상처를 방출하는 것이다. 반면, 말하기는 자신의 트라우마를 언어로 표현함으로써 외로움과 우울, 고립된 감정에서 벗어나는 것이다. 전자는 카타르시스를, 후자는 세상과 소 소통을 시도하는 일이다.

애도한다는 것은 상처입은 자신과 화해하는 일이다. 상처가 있다는 말은 세상으로부터 거부당한 어린아이가 자기 내면에 자리하고 있다는 말과 같다. 누군가로부터 버림받았고 거절당한 아이가 그 때문에 불안과 공포를 경험하며, 심한 자책과 죄의식 속에서 스스로를 혹독히 처벌해 왔다는 것이다. 타인이나 상황을 탓하기 전에 이 아이를 위로할 우선적 책임은 바로 우리 자신에게 있다. 상처의 아픔이 너무 커서, 혹은 그 상처를 시인하게 될 때 입게 될 또 다른 상처를 두려워한다면 이 아이를 인정하고 싶지 않다. 그런 이유로 이 아이를 계속해서 방치하고 있다면 우리는 이 아이로부터 한 발짝도 벗어나지 못하는 것이다. 과거의 상처로부터 끝내 벗어나지 못하는 윌에게 정신과 의사이자 그의 따뜻한 친구가 되어주었던 숀이 말한다.

"네 잘못이 아냐"

.....

"네 잘못이 아냐"

Authentic
Leadership

상처의 대부분은 상처를 입은 자신에 대한 비난과 자책, 그리고 깊은 죄책감으로 발전한다. 상처가 증식되면 자신의 자아상에 깊은 상흔을 남긴다. 애도한다는 것은 무시하고, 억압하고, 분석하고, 해부하는 것이 아니다. 그냥 외면하지 않고 상처를 응시하는 것, 판단을 중지하고 그런 자신을 보듬고 수용하는 하는 것이다. 스스로를 가두어버린, 그러나 달리 어쩔 수 없었던 그 자신에게 화해의 손길을 내미는 것이다. 하여 숀이 말한다.

"네 잘못이 아냐 "

부끄럽고, 수치심 가득한 자신을 아량과 관대함, 깊은 신뢰로 보듬을 때 우리는 안간힘을 써 지탱해야하는 허영을 벗고 있는 그대로의 자신을 만난다. 버려졌던 한 아이를 환대하는 것이다. 이것이야말로 현재의 내가 과거의 내게 줄 수 있는 최고의 선물이다.

당신에게 남은 어떤 상처, 고통이 있는가? 그런 것들이 있다면 다음에 따라 자신과의 화해를 시도해 보자.

- 사건/경험 : 지난 삶의 기억들 중 아직 화해하지 못한 사건(지금도 생각하면 분노, 억울함, 상처, 슬픔, 수치, 열등감 이 느껴지는 것)
- 그때의 감정/생각 : 그때 경험했던 감정들, 생각들
- 영향 : 그 사건과 경험이 지금 나에게 미치는 영향
- 네이밍 : 그 사건을 경험한 자신에게 이름을 지어준다면 ? '애처로운 영혼' , '미숙한 철부지, '슬픈 죄인' 등
- 공감, 연민 : 그때 자신을 비난하거나 외면하지 않고 위로한다면 스스로에게 해줄 수 있는 말
- 교훈: 이 사건을 재해석해 볼 때 발견할 수 있는 의미있는 교훈
- 이 모두를 종합하여 A4 한 페이지 분량의 수기를 써보자.

Authentic
Leadership

영웅의 여행이란?

Redemption Story





Authentic
Leadership

자기 긍휼감으로 성인아이와 화해하기

Authentic
Leadership

정신모형 II

즐탁동시



Authentic
Leadership

자신에 대한 즐탁동시

세상은 남에게 들은 말로 연기하며 사는 사람과 자신 삶의 대본을 스스로 쓰는 작가로 나뉜다. 진성리더란 연기하는 삶에서 벗어나 자신의 삶에 작가가 되는 것이다.

아래의 항목을 읽고 현재 자신의 모습을 진솔하게 평가한다.

매우 그렇다 = 5 4 3 2 1 = 전혀 그렇지 않다.

No.	항 목	점 수
1	나는 내가 이 세상에 태어난 이유를 알고 있다.	
2	내가 하는 일은 어떤 어려움도 이겨낼 수 있게 하는 원천이 된다.	
3	사람들은 나를 보고 '나답다'고 생각한다.	
4	내가 하고 있는 일은 소명을 받은 일이라고 믿고 있다.	
5	나는 어떤 힘에 이끌려 이 일을 하게 되었다고 생각한다.	
6	나는 지금하고 있는 일이 일종의 부름을 받은 일이라고 생각한다.	
7	내가 하고 있는 일은 내 삶의 목적을 실현하도록 도와준다.	
8	이 일을 통해 만든 경력은 내 삶의 목적지에 도달하게 해줄 것이다.	
9	나는 이 일과 관련된 많은 어려움을 극복해왔다.	
10	주변사람들이 고통을 겪고 있는 것을 보면 두 팔을 걷고 나선다.	
11	내 일로 도움을 주고받는 사람들에게 측은지심을 느낀다.	
12	내일의 전문성을 통해 고통에 처한 사람들의 문제를 나름대로 해결할 수 있다.	

집계

항목	문항	합계
주도적 정체성	1. 2. 3	
소명감	4. 5. 6.	
사명감	7.8.9	
긍휼감	10,11, 12	
합계		

해석 : 25점 이하 : 하 , 26~49점 : 중, 50점 이상 : 상

Authentic
Leadership

미래 존재 목적 대한 믿음

믿음이란 미래로 가서 되돌아 볼 때 비로
소 이해될 수 있는 것을 미리 믿는 것이다.
-필립 얀시-



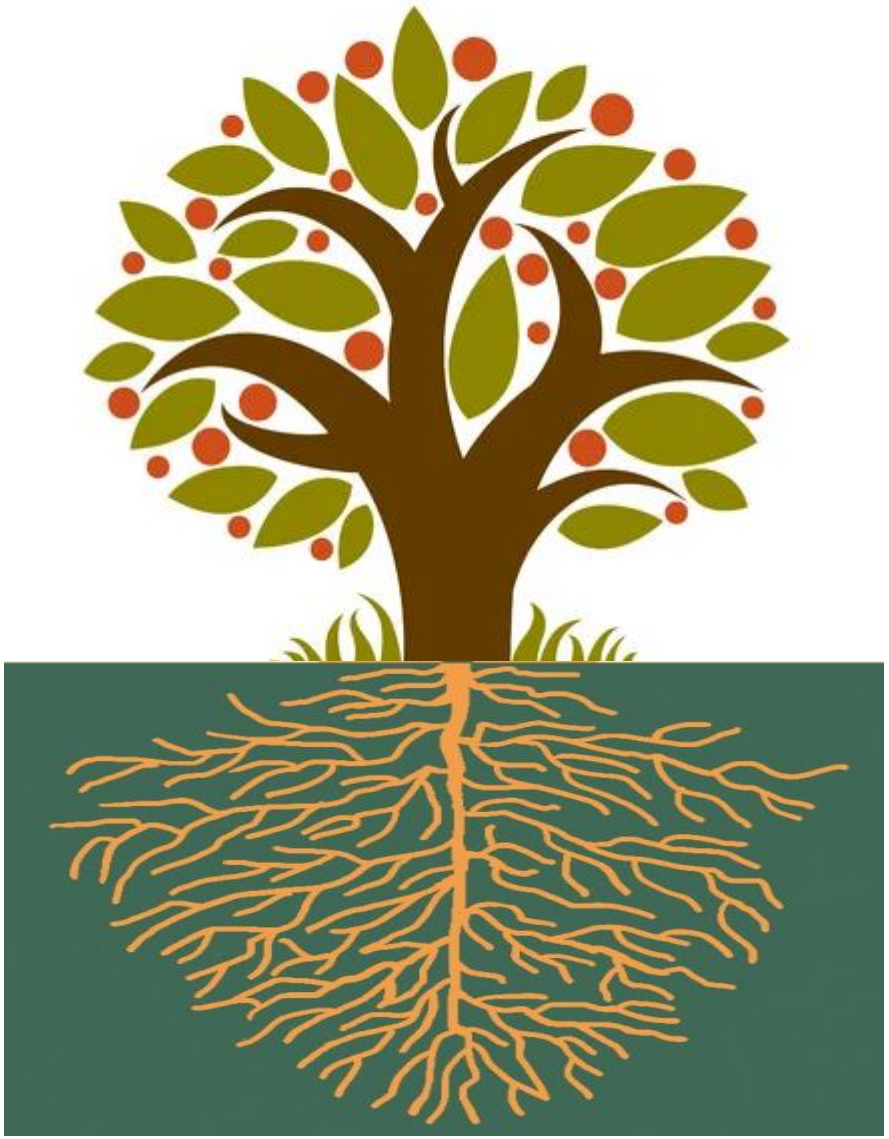
마태복음 (14: 22-33)
메타버스, 인터넷, 초연결

Authentic
Leadership

살아 있는 믿음 나무의 삼 요소

정신모형 II의 기능

존재목적을 현재로 가져와 시간을 앞당겨 과일나무로 길러내 과일을 만들어 맛보게 해주는 것



상상적 열매

살아서 생장하는 믿음 줄기

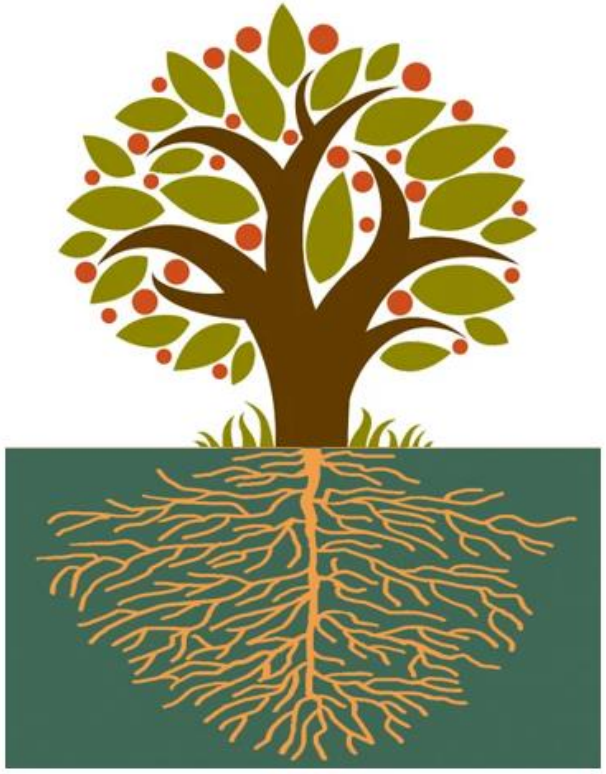
긍휼의 뿌리

Authentic Leadership

정신모형 II

미래의 존재 목적에 대한 믿음의 나무

사고(思考)가 바뀌면 행동(行動)이 바뀌고, 행동이 바뀌면 습관(習慣)이 바뀌고, 습관이 바뀌면 성격(性格)이 바뀌고, 성격이 바뀌면 운명(運命)이 바뀐다.



모든 문제는 문제와 같은 수준에서는 근원적 해결방법을 찾을 수 없다

-아인쉬타인 -

묘판과 잡초

정신모형이 바뀌지 않았다면 근원적 변화는 달성되지 못한 것

Authentic
Leadership

진성리더의 근원적 변화란?
두 단계

정치가 vs 리더의 가정

구분	정치적 패러다임	리더 패러다임
목적	개인의 생존	사명의 실현
조직의 본질	정치적 시스템	공동체 시스템
힘의 원천	효과적인 교류	핵심가치에 기반한 협업
신뢰의 원천	직위	정직한 행동/역할
권위에 대한 생각	반응적	주도적
행동패턴	관습적 과거지향	비관습적 미래지향
패러다임의 원천	인적 교류	자신의 재창조

로버트 E. 퀸. (2017). 딥체인지. 늘봄. (박제영, 한주한 역). p.163.
일부 수정함

진성리더라 자신의 성인아이 문제를 해결하고 여기에서 얻은 근력을 이용해서 조직의 성인아이 문제를 해결해서 근원적 변화를 일으키는 사람

Authentic
Leadership



