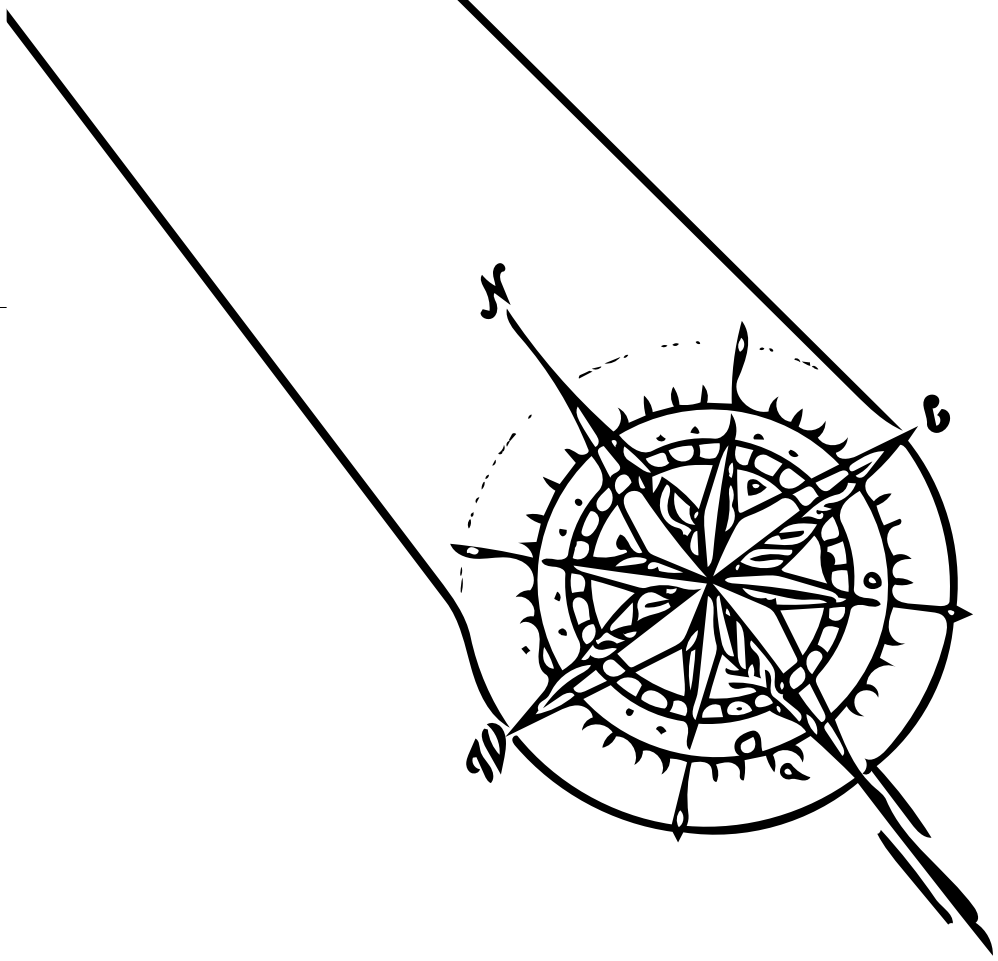
청소년을 위한

진성리더십



여정을 시작하며…

7명의 모험가

온 세상이 노랗고 빨갛게 물들어 가던 어느 가을날, 진정한 리더십이란 무엇일까 알고 싶었던 일곱 명의 학생이 모였습니다. 수요일마다 한 교실에 모여 윤정구 교수의 저서 <진성리더십>을 읽고, 질문하며 토론하였으며 저자를 찾아가 인터뷰하여 진성리더십이란 무엇인지, 오늘날 우리가 지녀야 할 사명과 바라봐야 할 길이 어디에 있는지 알아갔습니다. 날을 거듭할수록 리더십에 대한 그들의 지식과 생각이 바뀌고, 저마다 삶도 조금씩 변화해 가기 시작했습니다. 학기가 끝날 무렵 그들은 새롭게 알게 된 진성리더십을 다른 이들에게 나누고 싶어졌습니다. 이 좋은 것을 혼자만 알기에는 너무나 아쉬웠던 모양입니다. 자라나는 청소년들에게 진정한 리더십을 알려주며 일찍이 각자의 진북을 찾아나가기를 소망했던 학생들은 지난 시간 동안 자신이 배운 것을 찬찬히 쉬운 말로 다시 써내려 가기 시작했습니다. 무슨 내용을 담을까, 어떤 표현을 써야 이해하기 쉬울까 끊없이 고민하고 서로 조언하며 하나둘씩 우리들의 글을 완성했습니다.

이 책은 윤정구 교수의 <진성리더십>을 기틀로 하였으며, 진성리더십의 이론에 집중하여 청소년들이 잘 이해할 수 있도록 청소년의 입장에서 쓴 책입니다.

노랗게 무르익었던 가을의 낙엽이 서서히 색을 잃어가고 우수수 땅으로 떨어지는 겨울을 맞이하기까지 진성리더십을 탐구하고 자신들의 삶을 고찰했던 그들의 노력이 이곳에 담겼습니다. 길지 않은 글이지만 많은 정보를 한 글에 잘 담아내기까지의 그들의 간절한 염원이 이곳에 담겼습니다. 청소년들이 청소년들을 위해 직접 써내려 간 글을 읽으며 과연 그들이 어떤 것을 전하고자 했던 것인지, 어떤 마음을 담았을지 탐독하는 시간이 되기를 바랍니다.

진성리더십이 왜 필요할까?

저희는 우선 진성리더십이 왜 필요한지에 대해 이야기해 보고자 합니다. 리더십이란 정말 다양한 분야에서, 그리고 개개인의 삶 속에서 나타날 수 있는 것입니다. 그런 리더십이 현재 21세기에는 어떻게 나타나고 있을까요? 오늘날의 대한민국은 정치, 경제, 사회, 교육, 문화, 종교 등 모든 영역에서 대혼란을 겪고 있습니다. 하지만 더 큰 문제는 그 누구도 옳은 방향을 제시하지 못하고 있다는 점입니다. 이러한 혼돈의 가장 큰 원인은 본질과 그 본질을 구현하는 수단이 서로 구조적인 괴리를 일으키며 맞물리지 못하는 데에서 시작됩니다. 예를 들어, 교

육의 본질은 학생들의 인격 완성으로 자기주도적인 학습 능력, 창의력과 협동심 등을 키우는 것입니다. 그러나 수단은 경쟁을 추구하게 만드는 시험과 틀에 짜인 교육체제입니다. 이에 따라 학생들은 자신의 흥미와 재능을 발견하고 개발하기보다는 시험을 위한 암기와 반복을 하는 데 시간을 소비하게 됩니다. 이는 교육의 본질과 수단이 서로 맞물리지 못하는 디커플링(Decoupling) 현상입니다. 저희는 이러한 디커플링을 진정성의 결여로 인한 현상으로 정의했습니다.

오늘날의 많은 리더들은 연기하고 있으며 개인의 탐욕을 지나치게 나타내고 있습니다. 탐욕과 연기의 리더는 진정성이 결여된 리더로, 자신의 이익을 위해 거짓과 속임수를 사용하는 리더를 말합니다. 이러한 리더는 자신의 부족함을 숨기고, 타인의 신뢰를 이용하며, 조직의 목표나 가치와 상관없이 자신의 목적만을 추구합니다. 그 사례로 정경심 전 부산대 교수의 입시 비리 사건과 전 교육부 장관 유은혜의 시험지 유출 사건을 들 수 있습니다.

먼저 입시 비리 사건은 2019년에 발생한 사건으로, 정경심 전 부산대 교수가 자기 딸을 위해 입시에 관련된 부정행위를 한 것이 드러났습니다. 정경심은 자신의 딸이 의과대학에 합격할 수 있도록 자신의 지위와 권력을 이용하여 성적을 조작하고, 특혜를 받게 하였습니다. 이에 따라 사회적으로 큰 논란이 일어났으며, 정경심은 징역형을 선고받았습니다. 또한 2020년에는 교육부 장관이었던 유은혜가 자기 아들을 위해 국가직 공무원 시험의 시험지를 유출한 것이 밝혀졌습니다. 유은혜는 아들이 시험에 합격할 수 있도록 자기 부하직원에게 시험지를 빼내게 하고, 이를 자기 아들에게 전달하였습니다. 이로 인해 국민의 분노가 쏟아졌으며, 결국 유은혜는 사퇴하였습니다.

이러한 사례들은 탐욕과 연기의 리더가 얼마나 비도덕적이고 해로운 행동을 하는지 보여줍니다. 이와 반대로 진성리더는 자신의 장단점을 인정하고, 타인의 의견을 존중하며 조직의 비전과 가치에 충실하게 행동합니다. 이처럼 진성리더는 자신과 타인에게 유익을 주는 리더로, 우리가 배우고 따라야 할 모범이라고 할 수 있습니다. 이 모든 것이 결국은 삶의 본질을 잃어버리고 부수적인 것들, 주변의 요소들이 본질을 대체하기 시작하는 디커플링에서 시작되었습니다. 연기하고 꾸미는 일에 익숙해질수록 탐욕과 거품이 늘어나기 마련입니다. 본질이 무너지기 시작한다면 반드시 탐욕을 채울 기회로 삼는 유사리더들이 생겨나기 마련입니다. 앞으로 이 책에서 이야기할 진성리더는 위에서 설명한 사례와는 다르게 본질을 중심에 세우고, 수단을 본질에 정렬시키는 사람입니다.

목차

여는 글

1장 진성리더십의 개념

예비 진성리더를 위한 첫 번째 이야기,
진정성이 무엇인가요?

예비 진성리더를 위한 두 번째 이야기,
이것도 진정성인가요?

예비 진성리더를 위한 세 번째 이야기,
진성리더십이 무엇인가요?

예비 진성리더를 위한 네 번째 이야기,
진성리더십에 대한 오해

2장 진성리더십의 기본원리

예비 진성리더를 위한 다섯 번째 이야기,
나를 변화시키는
마음의 지도

예비 진성리더를 위한 여섯 번째 이야기,
내면의 거울

예비 진성리더를 위한 일곱 번째 이야기,
정신모형에 생명력을 더하다

예비 진성리더를 위한 여덟 번째 이야기,
정신모형 I의
오류에서 벗어나라

예비 진성리더를 위한 아홉 번째 이야기,
거래 비용을 없애라

3장 진성리더십의 핵심원리

예비 진성리더를 위한 열 번째 이야기,
커플링과 디커플링

예비 진성리더를 위한 열한 번째 이야기,
진성리더는 이원학습과
삼원학습을 한다

예비 진성리더를 위한 열두 번째 이야기,
긍정적 도덕감정
: 자부심, 숭고함,
긍휼감, 감사

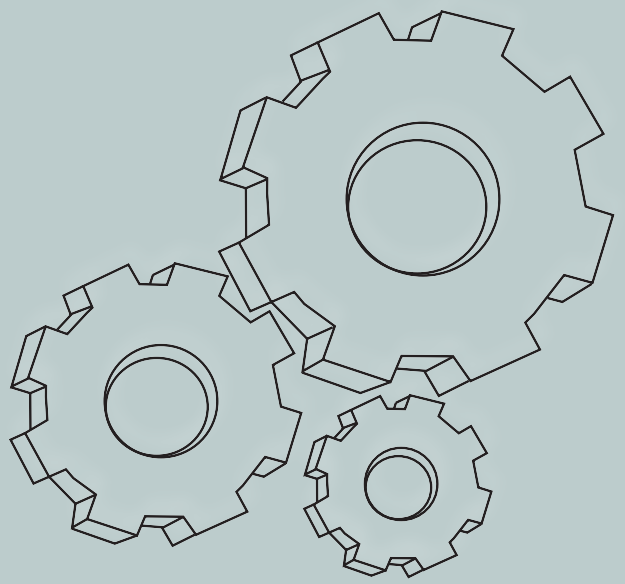
예비 진성리더를 위한 열세 번째 이야기,
진성

예비 진성리더를 위한 열네 번째 이야기,
임재

닫는 글

1장

진성리더십의 개념



일반리더십과 구별되는
진성리더십의 핵심은 무엇일까?

지금부터 진성리더십과 일반 리더십이 구별되는, 진성리더십의 핵심을 알아보도록 하겠습니다. 진성리더십이라는 단어 앞에 붙는 '진성'이라는 글자는 무엇을 뜻할까요? 앞서 말씀드린 '디커플링(decoupling)'의 반대인 '커플링(coupling)' 현상이 '진성'과 직접적인 연관이 있습니다. 커플링 현상이란, 본질과 본질을 구현하는 수단이 일관되며 톱니바퀴가 잘 맞물려가듯 굴러가는 것입니다. 조금 더 자세하게 '진성'에 대해 알아보도록 하겠습니다.

진정성이 무엇인가요?

진성을 영어로 번역하면 'authenticity'라고 합니다. 'authenticity'는 한국어로 진정성이라는 뜻을 가지고 있습니다. 진정성이라는 개념은 서구에서 소크라테스의 명언인 "네 자신을 알라"에서 기원했습니다. 자기 자신에 대해 먼저 아는 것이 리더십의 핵심요소 이기에 진정성은 "자신에게 진실한 상태"가 진정성의 일반적 정의로 정착되었습니다. 진정성에도 두 가지의 진정성이 있는데요, 바로 진정성(眞正性)과 진정성(眞情性)입니다. 보기에는 비슷한데 무엇이 다른 걸까요? 중간에 있는 '정'의 한자

로 구별할 수 있는데, 첫 번째 진정성(眞正性)의 정은 '바를 정(正)'이고 두 번째 진정성(眞情性)의 정은 초코파이 과자에도 볼 수 있는 '마음 정(情)'입니다. 바를 정(正)의 진정성은 자신의 내면과 외면이 바르게 일치하는 것입니다. 내면과 외면이 일치하는 사람은 자신이 한 말과 행동이 같으며, 설령 말과 행동의 괴리감이 생기더라도 그 차이를 줄이기 위해 끝까지 노력하는 사람입니다. 삶의 본질과 사소한 것까지 하나로 정렬되는 것, 이러한 현상이 앞서 말씀드린 '커플링(coupling)' 현상인 것이죠. 다른 사람을 섬기면서 사는 것이 어떤 사람의 삶의 본질이라면, 그 사람은 일상 속 타인에게 따뜻한 말을 해주는 사소한 일을 할 수가 있습니다. 이럴 때 삶의 본질과 사소한 것까지 하나로 정렬되는, 커플링 현상이 일어난다고 말합니다. 그렇다면 마음 정(情)의 진정성

은 어떤 의미를 가지고 있을까요? 이 진정성은 '바를 정'의 '진정'과 '공명(共鳴)'이라는 단어가 합쳐진 것입니다. 공명이란 사전적으로 큰 진폭으로 진동하는 현상, 힘의 작용에서 큰 진폭 및 에너지를 전달하는 것입니다. 공명에 대해 조금 더 쉽게 설명하자면, 누군가 종을 울린다고 했을 때 종소리의 파동이 일어나는 것과 같다고 할 수 있습니다. 즉, 바꿔말하면 나의 진실한 내면의 스토리가 다른 사람에게 받아들여져 감동이 전해지는 것입니다. 진성리더십에서는 이것을 '정서적 공명'이라고 이야기합니다. 다른 사람들이 나의 스토리를 들을 때, 나의 삶을 보고 나의 내면과 외면이 바르게 일치하는지 그렇지 않은지 또는 내면의 스토리가 진실인지 아닌지 판단하겠지요? 그래서 '바를 정'의 진정성이 원인이 되고 '마음 정'의 진정성이 결과라고 생각하면 이해하

기 쉽습니다. 그러나 실제로는 이 두 가지의 진정성이 조금 더 복합적으로 작용하며, 이 복합성을 이해하는 것이 진정성을 이해하는 데 도움이 됩니다.

실제로 이 진정성을 실천한 사례를 하나 소개해볼까 합니다. 바로 모두가 알고 있는 간디 선생님의 이야기입니다.

간디의 진정성

대표적 진성리더인 간디에게 한 일화가 있었다. 하루는 어떤 아주머니께서 자신의 아이를 데리고 간디를 찾아왔다. 간디를 찾아온 이유는 자신의 아이가 설탕을 무척 좋아해서 간디 선생님께서 아이에게 설탕의 나쁜 점에 관해 이야기해주시기를 바랐기 때문이다. 아이가 간디 선생님을 매우 존경했기에 엄마는 간디 선생님의 말씀이면 아이가 말을 들을 것이라 생각했다. 그러나 간디 선생님은 이 이야기를 듣자 지금은 곤란하고 한 달 후에 다시 오면 해줄 수 있을지도 모른다고 부인을 돌려보냈다. 한 달 후에 다시 아이를 데리고 간디를 찾은 부인이 다시 정중하게 부탁을 했다. 마침내 간디가 아이에게 말했다. "아이야, 설탕은 몸에 해롭단다." 간디 선생님으로부터 말을 들은 아이는 감동하여 앞으로는 설탕을 자제하기로 다짐하고 집으로 돌아왔다.

이 상황을 지켜보던 주변 사람들이 간디에게 질문했다. "그냥 한 달 전에 그 말씀을 해주셨으면 아주머니가 왔다 갔다 하는 번거로움을 줄일 수 있었을 텐데 왜 그러셨나요?"

이 질문에 간디가 대답했다. "사실 한 달 전에는 나도 설탕을 끊지 못하고 있었다네."

진실한 자아는 인간의 눈으로 확인할
수 있는 영혼의 모습이다.

– Sarah Ban Breathnach

이것도
진정성인가요?

앞에서 진정성에 대하여 설명하였지만, 진정성과 혼돈될 수 있는 것과 함께 다시 개념을 잡아가도록 하겠습니다. 첫 번째로, 성실한 사람입니다. 자신의 일과 자신의 삶 속에서 성실한 태도를 보이는 것은 매우 중요하고 필요합니다. 그러나 성실한 사람은 진정성 있는 사람이라고 말할 수 있을까요? 진정성과 성실성의 차이는 판단의 기준이 내면인지 외면인지에 따라 갈립니다. 성실성은 내면의 두 가지의 상관없이 겉으로 보이는 모습들이 서로 일관성이 있는 것을 말합니다. 성실한 사람이라고 하면 바

로 떠오르는 사람이 있나요? 가장 성실한 사람으로 사기꾼을 이야기할 수도 있겠네요. 평소 우리는 다른 사람이 속으로 어떤 나쁜 생각을 해도 연기를 통해 상대에게 일관된 행동을 보여준다면 쉽게 그 사람을 성실한 사람으로 판단하고 믿습니다. 따라서 사기꾼은 사기를 치기 직전까지 최고로 성실한 사람들입니다. 성실성은 자신의 내면과 상관없이 연기가 가능하지만, 진정성 있는 사람들은 내면의 스토리대로 일관된 삶을 살기 때문에 성실성은 연기하지 않아도 자동적으로 따라오기 마련입니다.

그렇다면 착한 사람을 진정성 있는 사람이라고 해도 될까요? 진정성 있는 것과 착한 것은 서로 구별되는 개념입니다. 물론 진정성 있는 사람이 착한 것은 사실이지만 착한 사람이 다 진정성 있는 사람인 것은 아닙니다. 착한 사람은 자신의 목적과 두 가지의 상관없이 없이 다른 사람들로부터 쉽게 휘둘립니다. 다른 사람들의 부탁과 요청에 거절하지 못하고 자신의 것을 무리하게 퍼주거나 빌려주게 되어 다른 사람들의 좋은 먹잇감이 되어버립니다. 그러나 진정성 있는 사람은 이미 자신의 내면에 목적과 스토리가 탄탄하게 바로 서 있는 사람입니다. 그들은 자신의 목적과 스토리와 연관되어 있으면 스스로 나서서 도와주지만 이와 전혀 관련 없는 이야기를 가지고 누군가 도움을 요청할 경우 딱 잘라 거절할 수 있습니다.

이렇게 진정성 있는 사람은 자기 자신이 주체가 되어 삶을 살아갑니다. 하지만 이 점이 자칫 나르시시즘과 혼동될 수 있습니다. 나르시시즘이 무엇일

까요? 사전적인 의미로는 자신의 외모, 능력 등으로 자기 자신이 뛰어나다고 믿거나 자기중심적인 성격, 잘난 체 하는 행동이라고 정의합니다. 따라서 나르시시즘은 자신의 개인적 욕망이나 자아도취적 주관주의, 지나친 도구적 이성의 원리를 그대로 따르지만, 진정성 있는 사람은 자신의 욕망만을 따라 살지 않습니다. 나의 내면과 외면의 삶이 단순히 나의 욕망으로만 일치된다면 그것은 진정성 있는 인간의 삶이 아니라 동물의 삶에 지나치지 않기 때문입니다. 진정성이 있다는 것은 실제로 그 행동이 가치가 있는 것을 이야기합니다. 진정성 있는 사람들은 자신의 주체적 삶의 스토리가 다른 사람들에게도 더 높은 차원의 목적적 가치로 전해져서 그들의 마음의 도덕적인 울림을 창출하는 사람입니다.

인간으로서 가장 큰 특권은 누구든
진실한 자기 자신이 되어볼 수 있다는 것이다.

- Joseph Campbell

진성리더십이 무엇인가요?

그렇다면 진성리더십이란 무엇일까요? 우선 리더의 일반적인 정의는 구성원들에게 영향력을 행사하여 혼자서는 달성할 수 없는 더 큰 성과를 구성원들과 함께 달성하고 조직을 위해 더 나은 차이를 성취해 내는 사람입니다. 이 리더십의 정의에서 집중해야 할 점은 리더란 구성원들을 강제로 통제하고 강압하는 것이 아니라 능동적인 태도를 이끌어 내는 사람이라는 것입니다. 리더는 구성원들과 함께 조직을 만들어 나가는 사람이며 이러한 의미에서 리더십의 중요한 3대 필수요소는 리더, 구성원, 상황입니다. 구성원들에게 지지를 얻는 리더 그리고 많은 사람이 따르는 리더는 무엇이 다를까요? 진성리더와 일반리더의 가장 중요한 차이는 영향력의 원천에 있습니다. 진성리더의 영향력은 '사명'에 원천을 두고 있습니다. 사명이란 무엇일까요? 사명은 바로 리더의 존재 이유를 설명해주는 삶의 목적지이자, 진북(True North)이자, 영혼의 종소리입니다.

사명은 쉽게 설명해 진성리더의 삶의 궁극적인 목표라고 할 수 있습니다. 여기 한 진성리더가 있습니다. 이 진성리더의 이름은 강성진이고 직업은 환경미화원입니다. 이 진성리더는 자신의 사명을 위해 날마다 진정성을 다해서 열심히 일하고 있으며 그곳에서 행복감을 얻으며 살고 있습니다. 이 환경미화원의 사명은 무엇일까요? 아마 이 환경미화원의

사명은 세상을 아름답게 만드는 것 일 겁니다. 진성리더를 더 정확하게 정의하자면, 진성리더는 자신이 사명의 주인공이 되어 사명과 일관된 삶을 사는 과정을 통해 사명을 자신의 품성으로 내재화한 사람입니다. 이러한 정의라면 진성리더 환경미화원 강성진의 삶은 어떤 모습일까요? 아마 일을 하지 않는 와중에도 세상을 아름답게 하기 위해 여러 방면으로 환경을 생각하는 삶을 살고 있을 것입니다. 자신의 사명이 정말로 품성으로 내재화된 사람을 우리는 진성리더라고 부릅니다. 강성진은 아마 집에서도 일회용품 사용을 자제하거나 업사이클링 제품을 소비하는 등 자신의 사명에 맞물리는 삶을 살아갈 것입니다. 이렇게 품성으로 내재화된 사명은 삶을 통해 일관성을 드러냅니다.

진성리더와 유사리더가 궁극적으로 다른 점은 바로 영향력의 원천이 사명이냐 아니냐에 있습니다. 유사리더는 연기하는 리더이며 타인을 속이는 리더입니다. 실제 꽃보다 더 실제 꽃 같은 조화들도 결국에는 가짜 꽃인 것처럼 유사리더는 자신을 꾸며내며 더욱 사실적으로 연기하는 리더입니다. 진성리더의 필요조건은 능력입니다. 수행력과 목표달성 능력은 리더로서 꼭 지녀야 할 필요조건입니다. 진성리더의 충분조건은 바로 품성입니다. 진정성 있는 사명을 바탕으로 선한 영향력을 끼치는 것이 진성리더의 충분조건인 것입니다. 유사리더는 이러한 품성과 능력이 서로 디커플링을 일으키고 있는 사람들입니다. 우리가 이야기하는 진성리더는 필요충분조건을 모두 충족하는 사람입니다. 구성원들은

유사리더의 능력은 믿지만, 품성을 신뢰하지 않습니다.

연기하는 유사리더와는 달리 진성리더는 연기하지 않습니다. 진성리더는 자신의 삶 속에 자신의 사명을 그대로 녹여내어 삶을 살아갑니다. 진성리더의 사명에는 스토리가 있습니다. 그 스토리는 구성원들에게 자신의 사명을 임파워먼트 시킵니다. 진성리더는 함께 사명을 공유하는 조직을 만들어가는 리더입니다. 환경미화원 진성리더 강성진은 어떤 사명의 스토리를 가지고 있을까요? 그는 세상을 아름답게 만들어야 하는 이유와 그 일을 통해 얻는 행복감 등을 스토리로 간직하고 있을 겁니다. 우리가 함께 더불어 사는 세상이 아름답다면 이 세상의 사람들도 함께 아름답게 변할 수 있다는 믿음을 가지고 있는 진성리더 강성진은 이러한 스토리를 통해 주변 사람들과 자신의 사명을 공유합니다. 이처럼 사명을 공유한 조직은 설상가상으로 높은 성과를 낼 수 있습니다. 단순히 보상을 통해 동기부여를 하는 것과, 같은 사명을 공유하며 자신의 삶을 쏟아부어 함께 하는 것은, 그 성과의 차이가 가히 엄청날 것입니다.

진성리더의 본질은 사명에 대한 진정성 있는 믿음입니다. 반면 유사리더는 믿음으로 검증되지 않은 풍부한 스토리로 사람들에게 상황 상황마다 연기를 통해 즉흥적으로 영향력을 행사하려고 노력하겠지만, 이들의 노력은 대부분 성공하지 못합니다. 유사리더는 진성리더와 달리 자신의 사명을 삶으로 녹여내지 못했기 때문에 항상 행동과 말이 다릅니다.

하지만 진성리더는 행동이든 말이든 일관성을 띄고 있습니다. 유사리더의 사례는 사실 우리의 주변에서도 많이 찾아볼 수 있습니다. 교실에서와 학교 밖에서의 행동이 다른 일부 선생님들의 모습은 진정성이 결여된 유사리더의 모습이라고 할 수 있습니다. 저자의 사례를 예로 들어보겠습니다. 어느 날 하교하는 길에 선생님들이 술을 마시며 담배를 피우시는 모습을 우연히 보았는데, 그 이후로 그 선생님들이 하시는 말씀마다 잘 귀에 들어오지 않고 받아들여지지 않았던 경험이 있습니다. 성인이라면 술과 담배를 하는 것이 나쁜 것이라고 말할 수는 없지만, 어린 마음에 그렇게 받아들였던 기억이 있습니다. 학생들에게 술과 담배를 하지 말라고 가르치는 교사들이 정작 자신들은 그러한 모습으로 삶을 살아내지 못하는 것이 바로 존재 이유를 현상이라고 할 수 있겠습니다.

유사리더는 본질을 감추고 리더십 스킬, 역량, 스타일을 기반으로 연기하지만, 진성리더는 사명을 품성으로 내재화한 진성을 기반으로 리더십 스킬, 역량, 스타일을 통합시킨 리더입니다. 진성리더는 때때로 변하는 스타일의 리더십이 아니라, 사명을 기반으로 한 일관성 있고 진정성 있는 리더십 스타일을 가지고 있는 것입니다. 진성리더는 자신의 사명을 굳게 믿으며 그 사명을 따라 구성원들과 함께 걸어가는 또 그 걸음에서 선한 영향력을 행사하는 사람입니다. 진성리더십은 오늘날에 꼭 필요한 리더십이라고 할 수 있습니다.

좋은 리더는 사람들 위에서 사람들을 이끌지만,
위대한 리더는 사람들의 마음속에서 사람들을 이끈다.

- M.D.Amold

진성리더십에 대한 오해

지금까지 진성리더십에 대해서 알아보았는데, 오해할 수 있는 몇 가지에 대해 조금 더 설명을 덧붙여볼까 합니다. 첫 번째, 진성리더들도 일반 리더와 같이 비전을 기반으로 조직을 이끌 것이라는 오해입니다. 비전이 무엇일까요? 비전은 사명이라는 최종적 목적지에 도달하기 위한 중간 기착지입니다. 일반 리더들은 사명을 생각하지 않고 비전이 자신의, 혹은 조직의 목적지라고 여깁니다. 또한, 이 비전을 달성한 일반 리더들은 다른 사람에게 드러내기 위해 부단히 노력하는데, 공식 홈페이지나 광고

에 이 비전 달성을 크게 걸어놓습니다. 일반 리더의 마음 깊숙한 곳에서는 이런 목적이나 비전은 다른 사람들에게 보여주기 위한 연기와 꾸밈이었다는 것을 알 수 있죠. 여기서 또 다른 문제는 비전인 최종 목적지에 도달한 후 일반 리더들은 방향성을 잃고 무너지고 맙니다. 그러나 진성리더들은 비전도 중시하지만, 사명을 더 중요하게 여깁니다. 진성리더에게는 비전이 아닌 사명이 리더십의 중심입니다.

진성리더십의 두 번째 오해는 진성리더는 기존의 기더십을 모두 부정한다는 것입니다. 하지만 절대 그렇지 않습니다. 진성리더도 일반 리더 못지않게 리더십 스킬과 스타일을 강조합니다. 그러나 다른 점이 있다면, 바로 이 리더십 스킬과 스타일이 리더의 품성인 진성에 뿌리내리고 통합되어 있어야

한다는 것입니다. 리더의 행동과 모든 것들이 리더의 품성에 뿌리를 두었을 때만 선한 영향력을 발휘할 수 있다고 보기 때문입니다. 이처럼 리더의 품성을 리더의 뿌리로 강조한다는 점에서 진성리더십은 '근원적 리더십(Root Leadership)'이라 할 수 있습니다. 아무리 리더가 멋있는 스타일로 무장하고 능력이 뛰어나도 이것들이 품성에 뿌리가 내려지지 않았을 때 진성리더십의 본질인 진성에 부합하지 않게 되는 것이죠. 진성리더십에서는 진성을 리더십의 '충분조건'으로 보고 스킬과 스타일을 리더십의 '필요조건'으로 규정해 리더십의 필요충분조건을 제시하는 진정한 의미의 '통합적 리더십'입니다.

세 번째는 진성리더십 기반의 품성은 타고난 것이기에 바꿀 수 없다는 오해입니다. 이 오해는 품성

과 인성을 구별하지 못하는 것에서 생깁니다. 인성은 사람이라면 다 가지고 있는 것으로 타고나지만, 품성은 인성을 넘어선 자신의 스토리를 오랜 기간의 훈련과 규율을 통해 내재화하여 만들어낸 것입니다. 진성리더가 가지고 있는 진정한 품성이란 이렇게 표현할 수 있을 것 같아요. “사명이 진성리더의 마음속에 단단히 자리잡혀 정신적, 윤리적 태도에서 나타나는 것, 이 태도로부터 자신이 살아있음을 강렬하게 느끼는” 이라고 말이죠. 진성리더는 치열한 훈련과 성찰을 통해 이처럼 사명을 품성으로 만든 사람입니다. 타고난 인성은 그 크기가 정해져 있지만 만들어진 품성은 리더가 선택한 사명과 이 사명을 다이아몬드로 세공해내는 훈련 정도에 따라 결정됩니다.

네 번째 오해로는 진성리더는 마음씨 좋은 착한 리더로 결단하지 못하고 결과적으로도 성과를 내지 못한다는 것입니다. 이것은 잘못된 주장입니다. 리더가 존재하는 이유가 구성원들에게 선한 영향력을 미침으로써 성과를 만들어내는 것입니다. 만약 성과를 내지 못한다면 그것은 리더가 아닙니다. 따라서 이 문제는 리더인지 아닌지에 대한 이슈이지, 진성리더십에 대한 이슈는 아닙니다. 진성리더는 단기적 성과를 내고 반짝 사라지는 유사 리더가 아니라, 선한 영향력으로 목적 있는 성과를 만들어내는 리더입니다.

따라서 이런 오해도 할 수 있는데요, 진성리더가 성인군자일 것이라는 오해입니다. 성인군자란 성인

과 군자를 합친 말인데 조금 더 쉽게 설명하자면 이상적이고 완전무결한 사람을 가리킵니다. 성인군자는 이미 완벽하고 완성된 사람이지만 진성리더는 자신의 존재 이유를 찾아 학습하고 성장해가는 과정에 몰입해 있는 사람입니다. 끊임없이 자신을 되돌아보고 자신이 저지른 실수를 극복하기 위해 성찰하고 학습합니다. 만약 자신의 실수에 대한 학습과 성찰을 멈춘다면 진성리더의 기반도 사라지게 됩니다.

마지막 오해는 진성리더가 개인의 품성을 강조하기 때문에 조직적 상황을 무시한다는 것입니다. 이것 또한 진성리더십을 단단히 오해하고 있는 것입니다. 진성리더십은 진성리더가 가지고 있는 리더십이라는 씨앗과 진정성 있는 조직이라는 토양 간의 상호작용을 중요하게 여깁니다. 대부분 진정성 있는 조직은 리더의 품성으로 발현되며, 조직이 진정성 있는 리더를 가지고 있다는 것은 조직의 구성원들에게 비옥한 토양을 가진 것과 같습니다.

리더가 된다는 것은
진정한 자기 자신이 된다는 것과 같다.

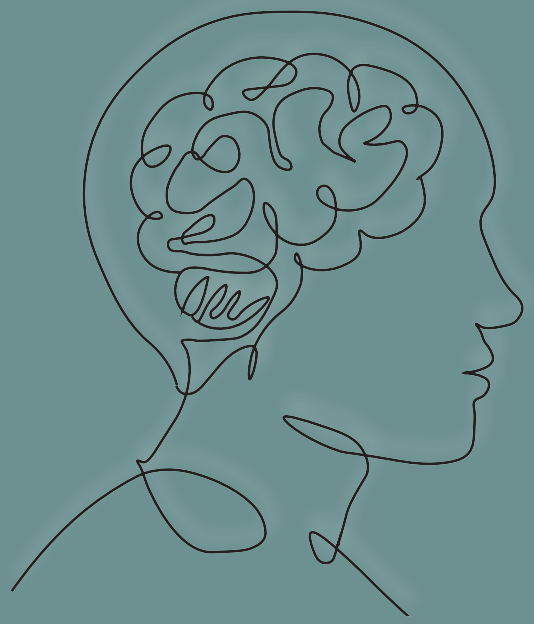
- Warren Bennis

예비 진성리더를 위한 학습 포인트

- 진성리더는 사명에 대한 스토리를 통해 자신과 세상을 임파워먼트 시킨다.
- 진성리더의 영향력은 비전이 아니라 비전의 목적지인 사명에서 나온다.
- 진성리더가 들려주는 영혼의 종소리는 사명의 진정성에서 기원한다.
- 성실성은 연기할 수 있지만 진정성은 연기할 수 없다.
- 진성리더는 끊임없이 자기 자신을 성찰하고 학습한다.

2장

진성리더십의 기본원리



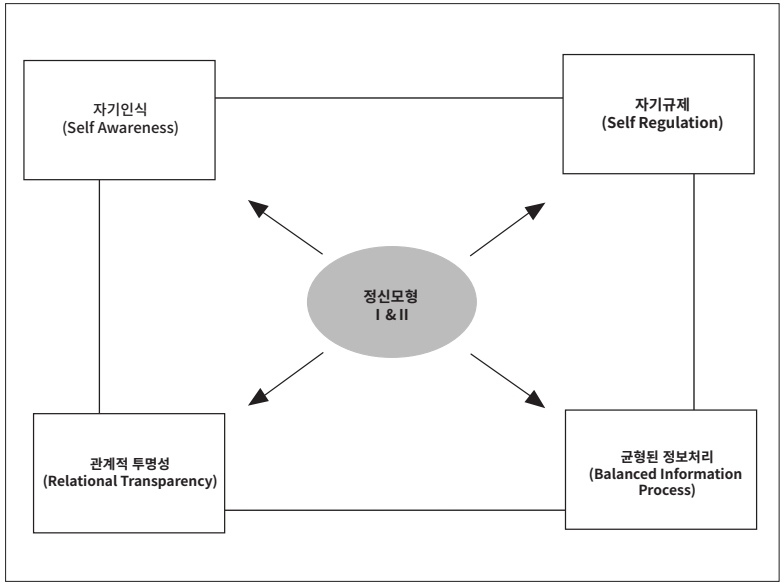
진성리더들은 무엇을 기반으로
리더십의 근간을 다져나갈까?

이제야 진성리더십이 무엇인지 조금씩 감이 잡혀 나가는 것 같습니다. 그렇다면, 진성리더들은 무엇을 기반으로 리더십의 근간을 다져나갈까요? 이번 장에서는 진성리더들의 스토리 박스라고 할 수 있는 '정신모형'에 대해 알아보도록 합시다. 진성리더들이 이 정신모형을 토대로 자아를 인식하는 과정과 자기 규제를 실천해 나가는 방법은 매우 흥미롭습니다. 진성리더들은 성찰, 자기규율을 통해 자신만의 스토리를 검증하고 이를 믿음으로 전환시킵니다. 이번 장에서는 이러한 진성리더들의 과정과 정신모형을 업데이트 하기 위한 정보처리 과정, 리더들만의 스토리를 구현하기 위해 다른 사람들과의 관계적 자본을 동원하는 방식인 관계적 투명성에 대해서 살펴봅시다.

나를 변화시키는 마음의 지도

여러분은 여러분의 마음속에 지도가 있다는 사실을 알고 계시나요? 혹은 이 마음의 지도를 인지해 본 적이 있나요? 우리 모두는 각자 나름대로 세상을 인지하는 방법을 가지고 살아가고 있습니다. 이 말인 즉슨, 세상 모든 사람은 각자 머릿속의 복잡한 생각을 통해, 자신의 뇌를 통해 세상의 질서를 재구성한다는 뜻입니다. 진성리더십이라는 학문에서는 본인 스스로가 세상이 어떻게 돌아가는지 이해할 수 있도록 하는 가정, 신념, 가치, 정체성, 지식, 노하

우 등으로 만들어진 인지적 지도를 '정신모형'이라고 칭합니다. 즉 마음의 지도가 바로 정신모형입니다. 이 인지적 마음의 지도가 존재하지 않을 때 사람들은 세상이 어떻게 돌아가는지를 이해하지 못하고 세상은 그 사람에게 있어서 그냥 혼돈인 상태로 남게 됩니다. 정신모형의 가장 중요한 기능은 세상에 존재하는 불확실성을 설명함으로써 그 불확실성으로부터 자기 자신을 보호하는 것입니다. 정신모형이 옳은 방향으로 확립되어 갈수록 우리 스스로 있어서도 확실한 자아가 확립되어 갑니다. 만약 이 세상에 있는 불확실성이 그대로 우리의 인지 체계에 이입이 된다면, 우리는 엄청난 스트레스 포화 상태에 처하게 되지는 않을까요?



〈 진성리더십의 원리 〉

처음 가게 된 산속에서 길을 잃었다고 가정해 봅시다. 밤이 되고 어둠이 내리면, 으스스한 공기에 저절로 여러 생각에 잠식될 것입니다. 저 멀리서 풀잎이 부딪혀 나는 소리에도 온갖 들짐승들을 상상하며 그것들이 나를 공격할 것 같다는 확신을 품게 됩니다. 아니, 그렇게 착각하고 과도한 행동을 하게 됩니다. 그런 생각은 생각을 꼬리에 물고 커져만 갈 것입니다. 과도한 상상으로 구성한 세계에 일일이 걱정하고 해결 방안을 생각하다 보면 아무리 정신이 건강한 사람이라 하더라도 쉽게 기진맥진해집니다. 산에 호랑이가 없다는 사실을 알고 있더라도, 이처럼 상상에 시달려가며 며칠 밤을 지새우게 된다면 과연 어떻게 될까요? 사람들은 불확실성에 내몰리게 되면 과도하게 상상하게 되고, 그 상상에 반응하다 보면 생존 자체에 위협을 받기 때문에 본능적으로 정신적 지도를 만들어 불확실성을 해소하려 합니다. 이것이 새로운 환경에서 정신모형이 필요한 이유라고 할 수 있습니다. 불확실성을 제거하고 살아남으려는 생존본능 때문에 사람들은 누구나 나름대로 세상을 이해할 수 있는 자기만의 지도를 만들어냅니다. 이 정신모형이라는 마음의 지도를 인식하지는 못해도 인지적 지도가 아예 없는 사람은 없습니다. 어린아이들도 아이들만의 인지적 지도를 가지고 있습니다. 아이들에게 방금 일어난 일들에 관해서 설명해달라고 하는 부탁을 해 본 적이 있나요? 자세히 그 말들을 분석해 본다면 많은 부분이 신뢰할 수 없거나 엉터리 같을 것입니다. 하지만 그럼에도 아이들은 자신 있게 자기 주변의 세상을 요목조목 설명하려 할 것입니다.

이처럼 정신모형은 모두가 다 가지고 있습니다. 하지만 사람에 따라서 세상을 아주 잘 예측하고 설명할 수 있는 좋은 정신모형을 가지고 사는 사람도 있고, 조잡한 정신모형을 가지고 사는 사람도 있습니다. 이것이 바로 예비 진성리더들이 주목해야 할 부분입니다.

이 정신모형이 붕괴한다면 바로 멘탈붕괴, '멘붕' 상태에 빠지게 됩니다. 정신모형이 세상을 예측하는 방향으로 전혀 작동되지 않는다면 어느 하나 상식적으로, 제대로 생각하지 못한 채 멘붕에 빠지게 되겠죠. 내가 처한 상황에서 어떤 전략을 써서 대처해 나갈 것인지, 무슨 행동을 해야 옳을지 가늠이 되지 않게 됩니다. '호랑이굴에 잡혀가도 정신만 차리면 산다.'는 옛말은 아무리 위급한 상황에 닥쳐도

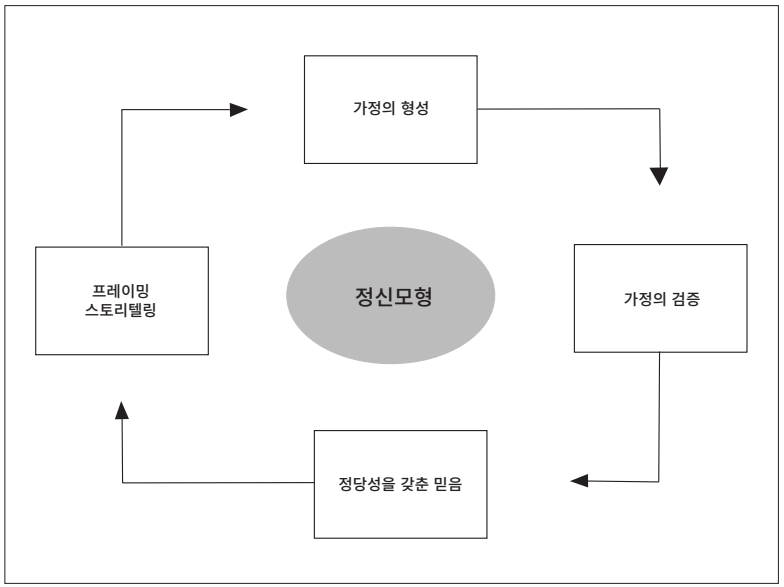
나의 정신모형만 잘 보전하는 것이 가장 중요하다는 것을 알려줍니다. 사람들이 잘못된 행동과 태도와 말로 세상에 대응하든 아니면 옳은 행동으로 적절하게 대응하든 상관없이 어떻게든 세상에 대응할 수 있는 것은 저마다 모두 정신모형을 갖고 있기 때문입니다. 세상이 어떻게 돌아가고 있는지를 자신에게 설명하고 있는 것입니다. 하지만 이것이 적절하게 작동되지 않는다면 말하고 행동할 때 개념이 없다는 이야기를 듣게 될 수도 있습니다. 개념 있게 말하고 행동하는 등 전략적으로 사고할 수 있는 것은 좋은 정신모형을 가지고 있어서 이것이 세상을 적절하게 이해하는 것을 도와주기 때문입니다.

정신모형의 기본적 기능은 세상을 이해하고 설명해 주고 예측해 주는 것이므로 이것을 기반으로 자

신이 무슨 행동을 하면 어떤 좋은 결과를 만들어 낼 수 있는지를 가늠해 줍니다. 하지만 잘못된 정신모형을 가지고 있다면 당연히 생각의 폭은 축소되고 진보된 생각을 전혀 할 수 없게 됩니다. 확실한 진리를 거부하는 정신모형을 가지고 있다면, 그 신념에 갇혀서 어떠한 올바른 결과도 도출할 수 없게 될지도 모릅니다. 예를 들어 지구가 평평하다는 생각을 정신모형에 장착시킨다면 '배를 타고 멀리 나가면 끝이 없는 폭포 밑으로 떨어진다'고 믿을 수밖에 없기 때문에 탐험을 떠날 수도 없을 것입니다. 지구는 둥글다는 사실을 정신모형에 장착시키고 나서야 사람들은 비로소 배를 타고 탐험에 나설 수 있었고, 결국 아메리카라는 신대륙을 발견하게 됩니다.

이는 어떠한 분야이든지, 불가능한 것을 불가능하다고 확신하게 만들고, 당연한 것을 당연하다고 생각하게 만듭니다.

정신모형은 자신만의 경험 세계의 산물이라고 할 수 있습니다. 평생 우물 안에서 산 개구리에게 하늘을 그리라고 한다면 개구리는 동그란 하늘을 그릴 것입니다. 또한 우물 밖을 날아다니는 새에게 하늘은 넓고 광활한 것이 당연합니다. 이 둘에게 함께 하늘에 대해 논하라 한다면 당연히 이상한 장면이 연출 될 것이 뻔합니다.



〈 정신모형의 형성 과정 〉

정신모형은 먼저 가정의 형성을 통해 시작됩니다. 자신만의 이론을 만들어 내는 능력은 자신이 경험해 보지 않은 세상에 대해 가정하는 능력에서 시작하는 것입니다. 예를 들어 한 리더가 '교육을 통해 한 영혼을 변화시킬 수 있다'는 생각을 키울 수 있습니다. 이 가정은 상상 속 세계이기는 하지만 아직 참인지 거짓인지 검증된 세계는 아닙니다. 따라서 이 가정된 세계를 진실의 세계로 받아들이기 위해서는 삶의 현실 속에서 검증되어야 합니다. 리더는 자신의 삶 속에서 이 가정이 맞는지를 검증하는 과정을 거칠 것입니다. 자신이 직접 경험해보기도 하지만 주변 사람들의 간접 체험을 이용해서 검증할 수도 있습니다. 리더는 자신이 가정한 바를 검증하기 위해 학교를 설립하고자 했고,

마침내 훌륭한 대안교육을 실행하는 학교를 설립하여 학생들을 교육하기 시작했습니다. 그리고 많은 학생이 리더가 기획한 탄탄한 교육을 통해 변화하기 시작했습니다. 리더는 99명의 학생이 변화함을 눈으로 목격했다면 굳이 100번째 학생의 변화를 검증하려 노력하지는 않을 것입니다. 100번째 학생도 분명 변화할 것이라는 기대가 있기 때문입니다.

세 번째 과정이 바로 가정이 믿음으로 전환되는 순간입니다. 교육이 영혼을 변화시킨다는 생각이 머리에서 맴돌다가 자기 가슴으로 뿌리를 내리는 순간입니다. 가정은 끊임없는 검증의 대상이지만 믿음은 검증의 영역을 넘어선 대상입니다. 이와 같은 과정을 통해서 삶의 여러 영역에 관련된 자신만의 검증된 이론을 만들어서 담아 놓은 박스가 정신모형입니다. 이 정신모형 속에 들어 있는 많은 믿음들은 서로 검증되는 과정도 다르고 역사도 다르게 때문에 이 믿음들이 서로 연관성과 체계성을 가지는 것은 아닙니다. 한 사람이 정립한 이론들은 몇십 명의 박사들이 연구소에서 검증한 이론과는 다르기 때문에 오합지졸일 가능성이 높습니다. 하지만 검증된 이론, 즉 믿음의 뿌리를 획득한 이론은 우리에게 기적을 선사할 수도 있습니다. 세상을 보는 새로운 마음의 눈을 선사하기 때문입니다.

마지막 과정은 바로 믿음의 눈으로 세상을 다시 해석하고 스토리텔링 해가면서 믿음과 일관되도록 주변을 바꿔나가는 변화의 과정입니다. 영혼을 변

화시켜 더 나은 세상을 만들고자 하는 리더에게 교육이 한 영혼을 변화시킨다는 정당성을 갖춘 믿음이 생겼다면 이 믿음대로 새로운 학교를 계속해서 설립하려 노력한다든지, 학교에서 더 많은 학생들이 교육받을 수 있도록 최선을 다할 것입니다. 믿음은 세상을 믿음대로 재구성해서 변화시키는 역할을 수행합니다. 우리는 세상을 우리의 눈으로 보는 것이 아니라 믿음이라는 마음의 눈이 시키는 대로 보기 때문입니다. 마음의 눈으로 본 세상은 자신이 믿는 세상이므로 실제로 느껴지는 현실보다 더 사실적인 현실을 구성합니다. 믿음의 눈은 우리에게 세상을 새롭게 볼 수 있는 색안경을 선사합니다. 이 색안경에 보이는 세상을 진짜 세상이라고 믿고 그것에 맞추어 말도 하고 행동도 하고 태도도 보이다 보면 믿음 속에 존재하던 세상이 실제 세상으로 태어나게 됩니다. 놀랍게도 세상은 항상 누군가의 상상된 믿음 속에서 태어나는 것입니다!

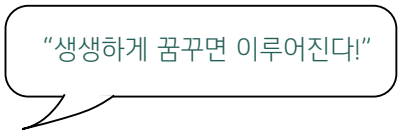
프레이밍은 정신모형 속의 믿음에 따라 무엇을 어떻게 보아야 하는지를 결정해 주기도 하고 어떻게 행동해야 하는지의 지침을 제시해 주기도 합니다. 사회과학에서 '프레이밍'은 개인, 그룹, 사회가 현실에 대해 어떻게 조직하고 인식하는지에 대한 개념과 이론적 관점으로 구성되어 있습니다. 프레이밍 분석에서 삶이란 흩어져 있는 일상의 장면들을 프레임에 담아서 의미를 산출하는 과정이라고 설명할 수 있습니다. 이 프레이밍을 만들어주는 사진기의 렌즈 역할을 수행하는 것이 정신모형 속의 검증

된 믿음들입니다. 과학적 입장에서 분석했을 때 정신모형은 검증된 이론적 가정의 체계이지만 일상생활의 해석학적인 입장에서 정신모형은 삶의 일관된 스토리를 만들어 내는 플롯 박스라고 할 수 있습니다. 플롯은 다양한 삶의 현장에서 체험한 다양한 일화를 프레이밍해서 일관된 스토리로 엮어냅니다. 누군가의 정신모형이 아직 구축되지 않아서 삶의 플롯이 없다면 이 사람의 삶은 일화의 무정형적인 나열에 불과합니다. 이 사람은 그냥 살 뿐이지 일관된 삶의 '스토리'가 없습니다. 베스트셀러 추리 소설급의 아주 탄탄한 플롯이 있는 사람들의 경우 이들 삶의 일환이 플롯에 따라서 재구성되어 의미 있는 삶의 스토리를 만들어냅니다. 안타깝게도 정신모형의 플롯을 구축하지 못한 사람들에게 삶은 나그네처럼 왔다가 허무하게 사라지는 일화의 연속일 뿐입니다.

사람들은 자신이 정신모형이라는 안경을 끼고 있다는 사실을 알지 못합니다. 정신모형 속의 이론적 가정들이 자신만의 방식으로 검증되는 과정을 거쳐서 믿음으로 변화했기 때문입니다. 사람들은 당연하게도 믿음을 분석의 대상으로 삼지 않습니다. 이러한 차원에서 학습이란 지금까지 무차별적으로 생각 없이 쓰고 있던 안경을 벗어 던지고 자신만의 시각으로 세상을 볼 수 있는 새 안경을 만드는 작업입니다. 다른 사람과 내가 서로 다른 자신만의 삶의 스토리를 쓸 수 있는 것은 자신에게만 맞는 정신모형을 찾았기 때문입니다.

정신모형 I 정신모형 II

정신모형에는 또 정신모형 I과 정신모형 II가 존재합니다. 정신모형 I은 과거에서 지금까지 살았던 체험들을 근거로 만들어진 지도이고, 정신모형 II는 앞으로 살 목적지를 찾아가기 위해 만든 미래의 지도입니다. 모든 사람이 가지고 있다고 언급한 정신모형은 분명 정신모형 I일 것입니다. 결국 유사리더와 진성리더를 판가름하는 것은 정신모형 II의 유무라고 할 수 있습니다. 정신모형 I에는 세상을 도사리고 있는 불확실성을 통제하려는 욕구 때문에 본능적으로 만들어진 이론들이 담겨있습니다. 반면 정신모형 II는 성장과 학습에 대한 열망 때문에 만들어진 지도입니다. 먼저 현재 자신의 모습에 안주하지 않고 앞으로 성장한 자신에 대한 모습을 기대합니다. 정신모형 II는 바로 이 달라진 자신에 대해서 간절하게 상상하여 만들어진 미래에 도달하는 과정을 보여주는 지도라고 생각하면 좋을 것 같습니다.



정신모형은 자신의 정체성에 대한 스토리를 담고 있습니다. 정신모형 I은 자신의 과거 모습이 자신의 현재에 투영된 정체성을 보여주곤 합니다. 정신모형 II는 미래의 자신이 투영된 자신의 모습을 보여줍니다! 여러분은 어떤 정신모형을 장착하고 싶으신가요? 정체성이 어디에서 와서 지금은 어디에 있고, 앞으로는 어디로 향해서 가야 하는지의 모습이라면

정신모형 I은 앞의 두 가지(어디에서 왔고, 지금 어디에 서 있는지)를 보여주며, 정신 모형 II는 뒤의 두 가지(지금 어디에 서 있고, 앞으로는 어디로 향해 갈 것인지)를 보여줍니다.

정신모형이라는 스토리 상자는 자신의 삶에 대한 플롯을 담고 있습니다. 이 플롯은 삶의 장면과 만나서 자신만의 스토리를 만들어냅니다. 정신모형 I은 이미 겪은 과거를 중심으로 만들어지기 때문에 자신이 과거에 살았던 삶을 들려주는 스토리 상자의 역할을 합니다. 정신모형 II는 미래의 자신에 대한 상상적 체험을 근거로 만들어지므로 미래의 삶에 대한 스토리를 만들어 줍니다. 정신모형 II가 없다면, 자신의 미래에 대한 스토리는 아직 준비가 되지 않은 것입니다.

정신모형 I은 자신이 과거에 겪었던 방식 중에 유용했던 경험이 있는 것을 중심으로 구성되어 삶에 대한 노하우(Know-How)를 알려줍니다. 반면 정신모형 II는 앞으로 어떻게 사는 것이 의미 있는 삶인지, 자신의 삶의 종착역에 서 있는 자신의 모습은 어떤 모습이어야 하는지, 이 삶을 완성시키기 위해서 자신은 어떤 가치를 가지고 살아야 하는지 등등의 삶의 지침을 제시해주는 삶의 Know-Why를 가르쳐줍니다. 정신모형 I의 기능은 네비게이션과도 같아서 어떻게 해야 내가 도달해야 할 목적지에 가장 빠르게 도착할 수 있는지 자신만의 노하우를 제시해줍니다. 하지만 설정한 목적지가 나에게 있어서 올바른 목적지인지는 가르쳐 주지 않습니다. 정신모형 II의 역할은 나침반의 역할입니다. 현실의 바쁜 일정에 치여 내가 궁극적으로 지향해야 하는 것이

무엇인지를 잊었을 때, 제대로 된 방향을 가르쳐 주기 때문입니다. 정신모형이 제대로 작동한다는 것의 의미를 해석하자면, 업데이트가 잘 된 네비게이션 같은 정신모형 I과 극성을 잃지 않은 나침반 같은 정신모형 II를 가지고 삶을 사는 것입니다.

더불어 진성리더란 정신모형 II를 활용하여 세상을 변화시키는데 성공한 사람들입니다. 누군가의 정신모형 II가 없었더라면 온 인류에게 역사적 진보는 없었을 것입니다. 진성리더가 되기 위해서, 우리는 이 정신모형 II를 장착시켜야 합니다.

그렇다면, 우리는 어떻게 정신모형 II를 마련할 수 있을까요? 대부분의 사람들은 오랜 기간 정신모형 I에 의지해서 살아가고, 우리는 이 사실을 인지할 수 있습니다. 우리는 결정을 내리는 많은 순간, 과거의 경험을 토대로 조금 더 합리적인 선택을 하려 합니다. 하지만 정신모형 I에 기반을 두고 열심히 살게 되면 사람들은 자신의 정신모형 I이 자신의 삶에 비해서 너무 작아서 찢어지는 경험을 하게 됩니다. 이는 인간에게 철이 드는 경험입니다. 대부분의 사람들은 이 철이 드는 순간을 그저 성장하는 과정에서 누구나 겪는 것이라고 생각하고 대수롭지 않게 넘깁니다. 그리고 이 철이 드는 순간을 통해 자신의 미래를 이끌어줄 수 있는 지도를 완성시키는 계기가 찾아오기도 합니다. 어떤 사건이 기존의 정신모형 I을 넘어서서 새로운 정신모형 II를 만들게 되는 계기를 마련해주었을 때, 이 사건을 우리는 '각성사건'이라고 칭합니다.

여러분은 살면서 이러한 각성사건을 가져본 적이 있나요? 각성사건은 우리가 무엇을 향해 달려나가야 하는지를 확실하게 깨우쳐 주며, 우리의 눈을 뜨게 합니다. 각성체험을 통해서 과거는 더 이상 부끄러운 흑역사가 아니라 정신모형 II의 밑거름이 됩니다. 이 각성사건을 계기로 새로운 정신모형이 구축되면 인생의 새로운 터닝 포인트가 만들어 집니다.

여기 리더 고등학교에 성실하게 다니고 있는 강진성 학생이 있습니다. 이 학생은 초등학생 시절 좋은 성적을 받은 후, 주위 어른들에게 칭찬을 받은 경험으로 학교 생활에 항상 성실히 임하고, 주어진 과제를 성의껏 하곤 했지만 자신이 진정으로 무엇을 위해서 공부를 하고 있는지를 알지 못했습니다.

그러던 와중 친구의 권유로 개발도상국에 교육 봉사 활동을 가게 되고, 그 과정 속에서 지금까지 자신이 당연하게 생각했던 교육이 당연하지 않은 환경에 처해 있는 아이들을 보고 충격을 받게 됩니다. 그리고 앞으로 자신의 삶에서, 교육을 받기 힘든 이런 어려운 상황에 있는 아이들에게 교육의 장을 마련해야겠다는 소망을 품게 됩니다. 진성이는 이제 자신이 무슨 목적을 가지고 공부를 해야 하는지 알았으며, 더 큰 목적의식을 가지고 학교 생활에 임하게 됩니다.

대부분의 진성리더들은 각성사건을 통해서 명료한 정신모형 II를 구축합니다. 현재까지도 최고의 CEO라고 추앙받고 있는 스티브 잡스의 경우도 정

신모형 II를 확장하는 각성사건을 경험하는 과정을 겪습니다. 애플이 한창 승승장구할 시절, 자신이 영입한 경영진과의 불화로 회사에서 퇴출당하는 사건은 스티브 잡스에게 자신의 영혼을 깨우는 각성적 사건을 제공합니다. 퇴출을 계기로 스티브 잡스는 지금의 애플에 나타나 있는 정신모형 II를 구축합니다. 모형이 구축되기 전까지 스티브 잡스의 삶은 숨기고 싶은 과거였습니다. 미혼모의 아들로 태어난 것, 학교를 중퇴한 것, 한 끼 식사를 위해서 빈 병을 주었던 일 모두가 그에게는 숨기고 싶은 과거였습니다. 하지만 회사에서의 퇴출을 계기로 스티브잡스의 정신모형 II 속에 지금까지 숨겨왔던 과거의 자아와 미래의 자아가 화해를 하고, 비로소 과거의 자아가 어둠 속에서 구출됩니다. 새로운 정신모형 속 어두웠던 과거는 오히려 새로운 정신모형을 구축할 수 있는 계기를 마련해 줍니다.

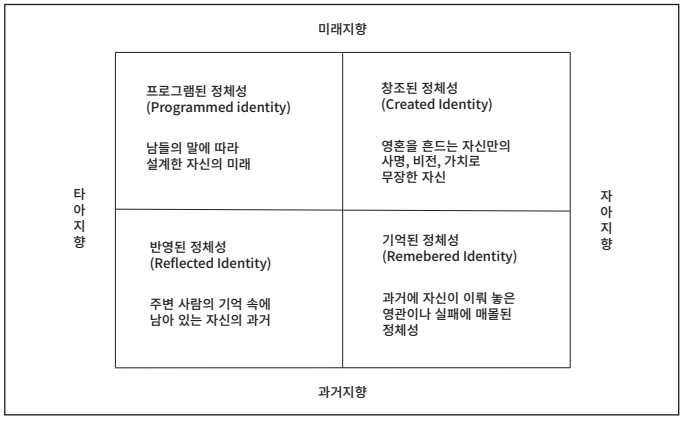
문제는 이런 각성사건을 모든 사람이 경험하지는 않는다는 것입니다. 모두에게 극적인 각성사건이 찾아오지는 않습니다. 이럴 경우에 우리는 정신모형 II를 스스로 디자인하여 이것을 검증함으로써 온전히 자신의 정신모형으로 흡수시키는 과정에 성공해야 합니다. 이 경우 정신모형 II를 어떻게 디자인하는지는 순전히 자기 자신에게 달려 있습니다. 정신모형 II를 디자인하는데 사용되는 구성요소로는 여러가지를 들 수 있으나 절대 빠져서는 안되는 것이 바로 사명, 가치, 비전, 정체성입니다.

진성리더의 정신모형 II를 구성하는데 가장 중요한 구성요소는 사명입니다. 사명은 우리가 세상에 존재하는 이유를 가르쳐 줍니다. 사명은 우리가 이 세상에서 태어나 어디로 가야하는 지, 그 가야할 길을 찾게 도와주는 진북(True North)의 역할을 수행합니다. 혼잡한 세상에서 길을 잃고 우리가 왜 존재하며 무엇을 향해 나아가야 하는지를 잊었다면 일생동안 나의 사명이 과연 무엇인지를 생각해 보아야 합니다. 그리고 이 사명의 진정성이 진성리더의 모든 것을 결정해 줍니다. 우리가 죽는 순간, 도달해야 할 최종적인 삶의 목적지라고 할 수 있습니다. 이 사명은 윤리적인 면에 있어서, 우리 정서의 원천이 되어줍니다. 내가 지금 정신 없이 달려가는 이 길이 윤리적으로 옳은 길인가를 점검해 볼 수 있습니다.

비전은 사명을 달성하기 위한 구체적이고 가시적인 목표입니다. 따라서, 사명을 향해 함께 달려가는 조직이나 구성원들이 열정적으로 임하게 만드는 원천이 되어줍니다. 비전은 사명에 도달하는 성장의 과정을 책임지게 됩니다. 지금처럼 생존 자체가 최종적인 성장보다 더 큰 이슈로 자리잡는 시기에 있어서는 제대로 된 사명에 대한 믿음을 가지고 리더십을 발휘하는 것이 중요합니다.

가치는 사명을 달성하기 위해 하게 되는 수많은 의사결정 중, 의사결정의 가이드라인으로 작용하게 됩니다. 가치는 리더와 조직, 구성원들의 울타리가 되어 줍니다. 사명에 도달하기 위해서 가치는 절대적으로 따라야 할 무언가입니다.

마지막으로 정체성은 자신이 어디에서 와서 지금 어디에 서 있고, 어디를 향해서 가고 있는지를 설명해주는 자신만의 스토리입니다. 여긴 어디, 나는 누구? 정체성은 자신이 주인공이 되는 스토리를 기반으로 한 것인지, 다른 사람이 주인공이 되는 스토리를 기반으로 한 것인지의 차원과 미래의 모습을 기반으로 한 것인지, 과거의 모습을 기반으로 한 것인지의 차원에 따라 네 종류로 구분 할 수 있습니다.



〈정체성의 분류〉

창조된 정체성은 자신의 사명, 비전, 가치로 무장한 가장 이상적인 정체성입니다. 프로그램된 정체성은 내가 아닌 남들의 말에 휘둘리며 설계된 나 자신의 미래 입니다. 기억된 정체성은 정신모형 II가 구축되지 못하고, 자신의 옛 영광이나 실패에만 얽매인 채 살아가는 것입니다. 반영된 정체성 또한 오직 정신모형 I에만 기반을 두고 다른 사람들의 기억 속에 남아있는 자신의 과거입니다.

진성리더가 어떠한 정체성을 가지고 있을지는 짐작이 가시겠죠? 당연히 진성리더는 정신모형 I에 한계를 둔 과거의 정체성인 기억된 정체성이나 반영된 정체성에서 벗어나 정신모형 II로 무장한 창조된 정체성을 따라 리더십을 수행합니다. 과거의 정체성에 묻혀 사는 사람들은 이유를 모른 채 원하지 않

는 석탄만을 캐내는 불행한 광부의 삶이라면, 창조된 정체성에 따라 사는 사람들은 미래의 다이아몬드를 가공해내는 연금사의 삶을 살고 있다고 볼 수 있습니다.

우리는 오직 우리 자신의 믿음에 따라 행동한다.

– William James

내면의 거울

자아인식은 정신모형 II을 거울삼아 자신의 정체성을 성찰하는 과정입니다. 이러한 자아인식이 필요한 이유는 자신의 정체성을 확립하고 정신모형 II를 형성하기 위함입니다. 정신모형을 구성하는 각각의 요소들은 자신의 정체성을 성찰하는 거울로 사용될 수 있습니다.

먼저 목적을 기반으로 한 성찰은 사명 없이 세속적인 것만을 추구해왔던 자신의 모습을 반성할 수 있게 도와줍니다. 목적 기반 성찰은 돈, 명예, 승진, 지위 등과 같은 외재적인 것들과 진성리더가 진정으로 추구해야할 내재적 가치가 잘 이어지도록 돕습니다. 사실 고객에게 진정성 있는 가치를 먼저 전한다면 외재적인 세속적 가치는 저절로 따라오게 되어 있습니다.

다음으로 비전을 기반으로 한 성찰은 진성리더들이 맹목적인 낙관주의로 빠지지 않게 도우며 현실적이고도 낙관적일 수 있도록 삶을 정립해 줍니다. 절대 불가능한 것에 대한 열망은 허황된 꿈으로 끝날 가능성이 높기 때문입니다. 비전을 기반으로 한 성찰은 현재의 상태에 대해 충분히 인식하며 건강하게 미래에 대한 성장을 꿈꿀 수 있도록 돕습니다.

마지막으로 가치를 기반으로 한 성찰은 지금까지

의 삶에서 능력을 기반으로 한 성공만을 추구해 온 것에 대한 반성을 할 수 있습니다. 물론 개인의 능력, 역량은 경쟁력의 기반입니다. 하지만 이 경쟁력의 기반을 만들기 위해 남들이 관심을 가지는 스펙을 위해 맹목적으로 노력해 왔고 가치의 중요성을 무시해 왔다면 그만큼 쉽게 무너질 수 있습니다. 아무리 노력한다 하더라도 나 하나보다 스펙이 좋은 사람은 언제든지 등장할 수 있기 때문입니다. 실제로 이런 경쟁자가 나타난다면 가치의 중요성을 무시한 사람들은 불안해지기 시작합니다. 가치에 기반을 둔 삶은 스펙 중심의 조건적 자신감과 구별되어 근원적 자신감을 바탕으로 둡니다. 조건적 자신감은 쌓아 놓은 스펙에 맞는 상황이 나타날 때에만 자신감을 보이는 반면 근원적 자신감은 어떤 상황에서도 다 잘 해낼 수 있다는 자신감을 드러냅니다.

진성리더들은 이 모든 측면들을 통해 자신의 부족한 점을 성찰합니다. 다른 사람들의 피드백을 수용하여 자신을 객관화 하는데에 뛰어나지만, 그것에 만족하지 않고 자신의 내면 보이지 않는 부분까지 자기 자신을 알고 통제 합니다. 이는 정신모형 II를 성찰의 거울로 사용하기 때문에 가능한 일입니다! 진성리더들은 자신 내면의 약점을 감추기 보다는 오히려 스스로 드러냄으로써 용감하게 자신에 대한 더 깊은 이해에 도달하게 됩니다. 약점을 강점만큼 솔직하게 인정함으로 다른 조직원이나 구성원들에게 진정성을 내 보일 수 있습니다. 주변 사람들의 환심을 사기 위해 남들도 다 아는 자신의 약점을 감추고 강점만을 내세운다면 진성리더의 진정성은 발현될 수 없습니다.

믿는다면 이미 절반은 성공한 것이다.

- Theodore Roosevelt

정신모형에 생명력을 더하다

믿음으로 전환되지 않은 채, 그저 어딘가 적어두기만 한 정신모형 II은 생명력이 없는 죽은 정신모형입니다. 그러나 자신의 정신모형 II에 담긴 사명, 비전, 가치를 추구하며 살아갈때 이 정신모형은 비로소 생명력을 가지게 됩니다. 따라서 진성리더가 수행하는 자기규율이란 바람직한 미래 모습인 정신모형 II을 실제로 살아내기 위한 실천적 프로젝트입니다. 자아인식을 통해서 자신이 파악한 자신의 현재 모습과 바람직한 미래 모습간의 차이를 줄여나가는 과정이라고 할 수도 있을 것입니다. 이러한 자기규

율를 통해 정신모형 II의 가정들은 검증되고 믿음으로 바뀌며 진성리더의 정신모형으로 자리잡게 됩니다.

자기규율 프로젝트로의 예시로는 정말 다양한 것들이 될 수 있습니다. 아까 언급했던 강진성 학생처럼 교육을 받기 힘든 어려운 상황에 있는 학생들에게 교육의 장을 마련하는 사명을 가졌다면 매년 방학때마다 정기적으로 교육 봉사에 참여하는 것과 학업을 최선을 다해 임하는 것이 될 수 있을 것입니다. 그렇지만 진성리더의 프로젝트는 일반리더들의 프로젝트와는 달리 정신모형 II의 지도를 따라 진북을 찾아가는, 학습과 성찰을 동반한 프로젝트입니다. 따라서 자신만의 독특한 삶의 스토리인 정신모형 II에 기반하였기에 때로는 초라해보이거나 다른 사람들이 마다하는 일이 될 수도 있고, 남들이 보았을 때에는 엉뚱하고 이해되지 않는 것일수도 있습니다. 하지만 진성리더는 이러한 자신만의 프로젝트에 푹 빠져있는 사람들입니다. 그들은 주변사람들이 측은한 마음이 들 정도로 열심히, 자신의 모든 것을 다해 가정들을 검증합니다.

여러분, 혹시 성경에 나오는 다윗 왕에 대해 들어본 적 있나요? 다윗 왕은 원래 왕자가 아닌 목동 출신이었습니다. 그렇게 목동의 일을 열심히 하며 양을 치고 있던 어느날, 한 선지자를 통해 기름부음을 받게 되었습니다. 이 시대에 기름부음을 받는 것은 왕이 될 것임을 의미합니다. 그 후, 전투에서 상대편의 장군이었던 거인 골리앗을 물매돌로 물리치고, 수많은 전투에서 승리하는 등 점점 인기가 올라

가자 당시 이스라엘의 왕이었던 사울은 다윗을 심히 경계하고 질투하며 암살을 시도하였습니다. 결국 다윗은 사울을 피해 광야로 도망치게 되고 그곳에서 13년 동안 생사의 고비를 넘기며 사울에게 쫓겨 다니게 됩니다. 그 과정 중, 다윗은 자신을 죽이려 쫓아온 사울을 죽일 수 있는 기회를 몇 번이나 마주칩니다. 그러나 다윗은 하나님이 세우신 왕인 사울을 자신의 손으로 죽일 수 없다며 비효율적이고 불리하게 보이지만 사명과 그 가치에 기반을 둔 선택을 합니다. 비록 계속해서 사울에게 목숨을 위협받으며 생사의 고비를 넘겼지만 그를 죽이지 않고 번번히 살려주었습니다. 바로 원수를 죽이고 왕위를 차지할 수 있었지만 부하들의 만류에도 불구하고 자신의 정신모형 II에 따라 모험적인 선택을 한 것이죠. 그렇게 사울이 죽고 난 후, 왕이 된 다윗은 지금까지도 이스라엘의 태평성대를 이끌었던 왕으로 남아 기억되고 있습니다.

결정적 검증

자기규제과정의 마지막 관문인 결정적 검증(Critical Test)이란, 삶에 역경과 고통이 닥치는 시점에서 정신모형 II에 근거한 선택으로 이를 극복하는 것입니다. 이를 통해 정신모형 속의 사명, 가치, 비전은 믿음으로 완전히 변환되어 자신의 설정한 정신모형이 명하는 삶의 주인공으로 거듭나게 합니다. 늘 영화 속 영웅들에게도 승리를 앞두고 역경과 시련이 닥치는 것처럼 말이죠. 또한 이같이 역경을 극복해 지켜낸 정신모형은 향후 리더의 모든 언행과 태도를 결정해주며 리더의 품성으로 자리잡게 됩니다. 마치 명검을 완성키는 용광로와 쇠망치처

럼 진성리더에게 역경은 자신의 정신모형을 검증해 아름다운 진주로 재탄생시키는 귀중한 순간을 만들어줄 수 있습니다.

반대로 이러한 정신모형 II의 검증과정을 거치지 않고 고난과 역경을 그저 운 좋게 극복한 경우에는 후에 더 큰 어려움을 맞이하게 됩니다. 이 특수한 성공의 경험이 자신의 생각과 말, 그리고 태도를 가두는 감옥으로 변화할 수 있기 때문입니다. 그렇게 된다면 그 사람은 앞으로 닥칠 모든 것들을 이 특수하고 극단적인 성공의 경험을 토대로 이해하려 할 것입니다. 그래서 다른 경우를 생각해보기 보다는 이 성공경험의 입장에서 합리화하고 배척하며 합리적인 사고를 하지 않게 됩니다. 결국 이 성공으로부터 오는 편협한 사고의 감옥에서 벗어나지 못한다면 그 성공의 경험이 전혀 작동하지 않는 새로운 상황에서는 쇠락의 길을 맞이하게 될 것입니다. 따라서 이러한 검증과정은 진성리더의 정신모형을 형성하는데 있어서 필수적인 요소라고 할 수 있습니다.

이러한 결정적 검증 과정의 필요성을 잘 보여주는 예시로 마블 히어로 중 한 명인 스파이더맨을 이야기하고 싶은데요, 그는 '스파이더맨 홈커밍'(2017)에서 믿음으로 변환되지 않은 사명으로 인해 어려움을 겪은 적이 있었습니다. 2016년에 개봉한 '캡틴 아메리카 : 시빌 워'에서 어벤져스의 내부 분열이 일어나는 비상 상황이 일어나자 평범한 고등학생이었던 스파이더맨은 갑자기 아이언맨에게 발탁되어 어벤져스와 함께 전투에 참여하게 됩니다. 아직 영웅으로서의 정신모형이 제대로 형성되지 못한 상태에

서 어벤져스로서의 활동을 잠시 맛본 스파이더맨은 그 이후, 자신의 정체성에 대한 혼란을 겪습니다. 이는 영화 초중반에서 “수트가 없으면 저는 아무것도 아니에요.”라고 아이언맨에게 말하던 스파이더맨의 말에서 잘 드러납니다. 그러나 영화의 클라이맥스에서 각성사건을 겪은 후, 그는 자신의 진정한 사명이 무엇인지 깨닫게 됩니다. 그래서 영화 후반부에 새로운 어벤져스 멤버로 받아주겠다는 아이언맨의 제안을 거부하고 이웃의 스파이더맨으로서 남는 선택을 합니다. 스파이더맨의 사명은 도움이 필요한 이웃, 한 사람 한 사람을 돕는 것이라는 것을 깨달았기 때문입니다. 또한 그는 자신이 스파이더맨인 이유도 이러한 사명에 있다는 사실을 알게 되었습니다.

내면에서의 성취가 현실을 바꾼다.

- Plutarch

정신모형 I의 오류에서 벗어나라

우리는 과거의 유용했던 경험을 담은 정신모형 I을 네비게이션으로 활용하여 결정을 내립니다. 그러나 앞서 말씀드린 것처럼 정신모형 I은 세상의 불확실성을 통제하려는 욕구로 인해 만들어졌기 때문에 불완전합니다. 그래서 제대로 된 검증 없이, 주먹구구식으로 만들어졌을 가능성이 매우 높습니다. 어떻게든 돌아가는 상황에서 멘붕에 빠지지 않고 세상을 이해하기 위해 만들어내야 했을 테니까요. 정신모형 I의 오류에 빠져든다면, 지구가 평평하다는 고정관념을 가지고 '배를 타고 멀리 나가면 끝이 없는 폭포 밑으로 떨어진다'고 믿었던 과거 사람들처럼 탐험을 떠나지 말자는 결정하게 될지도 모릅니다. 그럼, 정신모형 I가 가진 오류에서 벗어나 제대로 과거에서 정보들을 알아내고 올바른 결정을 내릴 방법은 없는 걸까요?

우선, 정신모형 I이 올바르게 정보를 처리하고 제대로 된 정신모형을 갖는 것을 가장 대표적으로 방해하는 요소는 바로 '방어기제'라고 합니다. 방어기제란 기존 정신모형과 어긋나는 정보가 주어졌을 때 정신모형에 편에 서서 정신모형을 지키기 위해 하는 다양한 행동을 이야기합니다. 이러한 현상은 뇌의 게으른 속성 때문이라고 합니다. 우리의 뇌는 선천적으로 똑똑하지만 게으르며 새로운 것을 공부하는 것을 싫어하는 속성을 가지고 있습니다. 그래

서 기존 정신모형을 수정하기보다는 정보들을 편향적으로 해석하면서까지도 기존 정신모형을 지키고자 하는 것이죠.

하지만 우리는 스스로 자신의 결함을 잘 볼 수 없습니다. 지금 내가 방어적으로 행동하고 있지는 않는지, 정보를 왜곡되게 해석하고 있는지 자신이 파악하기란 쉽지 않은 일입니다. 그래서 상대가 진심으로 피드백을 해주는 것만큼 정신모형을 업데이트하기에 좋은 기회란 없을 것입니다. 그러나 만약 이 피드백에 우리가 방어기제를 작동해 부정하거나 변명으로 일관한다면 어떻게 될까요? 상대는 더 이상 동기를 잃고 기분이 상해서 다시는 이러한 피드백을 제공해 주지 않을지도 모릅니다. 반면 상대의 이러한 피드백에 고마움을 표현하며 학습하는 모습을 보인다면 상대는 건설적인 피드백을 더 많이 제공해 줄 것입니다. 따라서 정신모형 I의 오류에서 벗어나는 가장 쉬운 첫 번째 방법은 바로 자신의 실수에 대한 태도를 바꾸는 것입니다.

다른 한 가지 방법은 정신모형 II를 탄탄히 구축하여 현실적 낙관주의적 태도를 갖는 것입니다. 현실적 낙관주의의 반대말인 맹목적인 낙관주의란 뇌의 게으른 속성에서 오는 것으로 자신은 재수가 좋아서 세상에 나쁜 일들이 찾아오지 않을 것이란 믿음을 갖게 되는 것을 뜻합니다. 이러한 태도는 진짜 불행이 닥치게 되면 이 불행을 과도하게 해석하며 제대로 된 객관적이지 못한 정보처리를 하도록 이끌고는 합니다. 그러나 정신모형 II을 명료하게 만들 수 있다면 이것을 이용하여 정신모형 I의 문제점을

자기규율 프로젝트를 통해 고쳐나갈 수 있습니다. 성숙한 자신에 대한 구체적인 모습이 있기에 자신의 미성숙함과 부족함을 더 밝히 볼 수 있는 것이죠. 그래서 진성리더들은 현실의 암울한 문제를 객관적으로 인식하여 미래에 더욱 더 정확한 솔루션을 찾아낼 수 있습니다.

리더가 진정성을 타협하기 시작하는 순간부터
구성원들은 알 수 없는 불안, 공포, 비난, 중독,
화, 슬픔에 휩싸이기 시작한다.

– Brene Brown

거래 비용을 없애라

진성리더는 혼자의 힘으로는 사명을 구현할 수 없다는 사실을 누구보다 잘 알고 있습니다. 그래서 이들은 그 사명을 구현하는 과정에서 구성원들을 '존재론적 태도'로, 즉, 상대를 나와 똑같은 열망을 가진 사람으로 봄으로써 대하여 공동체 사명에 동원합니다.

에리히 프롬의 '소유냐 존재냐'라는 책에서는 인간관계를 맺는 두 가지 유형에 관해 이야기합니다. 하나는 상대를 나의 이득을 달성하는 수단으로 보는 소유론적 태도이고 다른 하나는 상대와의 관계

자체에 의미를 두는 존재론적 태도입니다. 여기 한 상황을 예로 들자면, 파도에 밀려와서 모래사장에서 말려 죽어가는 수많은 불가사리를 한 노인이 일일이 바다로 주워보내고 있었다고 합니다. 지나가는 젊은이는 궁금한 나머지 그렇게 해봤자 수천 마리 중 몇 마리밖에 살리지 못할 텐데 무엇 하려 고생하냐고 물었습니다. 그렇지만 나그네의 질문에 노인은 자신의 덕분에 살아나게 될 단 몇 마리의 불가사리들에게는 매우 특별한 일이 될 것이라고 답합니다. 이 이야기는 존재론적으로 상대를 대한다는 것에 대해 잘 보여줍니다. 젊은이에게 불가사리는 소유론적 대상이었지만 존재론적 태도를 가진 노인은 그 불가사리 한 마리 한 마리를 공감한 것이죠.

그렇다면 진성리더는 왜 소유론적 태도가 아닌 존

재론적 태도로 구성원들을 사명에 동원하는 것일까요? 언급했듯이 소유론적 관계를 맺는 사람들은 상대가 시장에 무엇을 내놓는지를 중심으로 판단합니다. 즉 상대가 가진 사회적 지위나 권력, 부를 통해 평가하고 그 정도에 따라 대우를 달리합니다. 젊은이가 수천 마리 중의 몇 마리에 불과하다며 그 불가사리들을 굳이 구하지 않은 것처럼 말이죠. 그러나 이러한 관계는 상대로부터 얻는 것이 없다면 더 이상 이어질 수 없습니다. 또한 자기가 가진 것을 빼앗기지 않으려는 태도로 상대를 적대적으로 보며 좀처럼 신뢰 관계를 형성할 수 없을 것입니다. 이처럼 소유론적 공동체에서는 그 관계가 서로에게 비호의적이며 그 자체로 소모적이기에 구성원들의 창의적 잠재력을 발휘할 수 없도록 발목을 잡을 가능성이 큽니다.

또한 이러한 인간관계는 폐쇄적입니다. 무엇인가를 새롭게 도전하고 시도하는 일에는 늘 크고 작은 모험이 따릅니다. 그래서 이들은 새로운 것을 받아들일 때 이미 가지고 있는 것을 잃을 것에 대한 위협을 느낍니다. 그 새로운 변화가 긍정적인 영향을 줄 수 있더라도 경계하며 부정적으로 대하게 되는 것이죠.

그러나 타인을 자신과 동등한 존재로 간주하고, 그들의 열망과 가치를 존중하는 존재론적 태도는 개인적 존재와 관점을 고려하며 대화하고 협력합니다. 따라서 이들은 구성원 모두를 공동체의 목적을 위한 파트너로 바라봅니다. 수평적 관계를 기반으로 모두가 조직의 목적에 몰입할 수 있다고 생각합니다. 대표적으로 스타벅스의 경우 전 직원들을 파

트너라고 부르는 이유는 이러한 공동체 문화를 형성하기 위한 노력의 예시로 볼 수 있을 것입니다. 이는 구성원 개개인에 대한 신뢰를 바탕으로 하기에 구성원들이 자발적으로 공동체의 사명을 향해 자신들의 잠재 능력을 최대한으로 발휘할 수 있는 분위기를 마련해줍니다. 또한 거래비용, 즉 상대를 불신해서 발생하는 여러 번거로움과 감정적 소비 또한 줄일 수 있습니다.

진성리더가 이처럼 존재론적 관계를 통해 구성원들을 사명에 동원하는 비결을 '관계적 투명성'이라고 합니다. 상대를 존재적으로 바라보며 존중하고, 다름을 인정할 때 '우리'라는 관계가 맺어집니다. 이 신뢰 기반의 관계는 관계적 투명성을 만들고 공동의 사명을 향해 나아가게 합니다.

예비 진성리더를 위한 학습 포인트

- 자아인식은 목적, 사명, 가치, 비전, 정체성을 통해 정신모형 II를 찾는 작업이다.
- 정신모형 I은 모든 사람들이 가지고 있지만 정신모형 II는 진성리더들만 가지고 있다.
- 정신모형 II는 사명, 비전, 가치의 안경을 통해 찾아낸, 세상에 대한 새로운 통찰력이다.
- 자아인식은 목적, 사명, 가치, 비전, 정체성을 통해 정신모형 II를 찾는 작업이다.
- 자기규율은 정신모형 II를 가정의 상태에서 믿음의 플랫폼으로 전환시키는 작업이다.
- 진성리더의 명철한 정보처리와 의사결정은 업데이트가 잘 되어 있는 정신모형 I과 극성을 잃지 않은 정신모형 II의 작용이다.
- 진성리더는 존재론적 태도를 통해 관계적 투명성을 가지고 구성원들을 사명에 동원한다.

3장

진성리더십의 심화원리



진성리더십을 구축하는
핵심적인 원리는 무엇일까?

이번 장에서는 진성리더십에 요구되는 핵심적 원리들에 대해 알아보고자 합니다.우선 진성리더십에서 가장 중요한 것은 본질과 그 본질을 구현하기 위한 수단의 커플링, 정신모형 I과 정신모형 II 간의 커플링입니다. 그리고 이 정렬 및 커플링을 도와주는 학습 원리로는 이원학습과 삼원학습이 있습니다. 정신모형이라는 발전소를 돌리는 데 필요한 휘발유와 윤활유인 도덕적 감정과 긍정심리자본에 대한 이해도 필요합니다. 진성리더십은 품성을 완전하게 만듦으로써 완성됩니다. 품성을 통해 진성리더의 선한 영향력이 발휘된다면 그것을 '임재'라고 부릅니다.

커플링과 디커플링

진성리더십에서 가장 중요한 것은 자신과 구성원들의 마음을 따뜻하게 만들어줄 수 있는 진정성 있는 사명입니다. 우리의 사명, 가치, 비전을 서울에서 부산으로 가는 기차에 비유해 봅시다. 서울에서 출발한다고 했을 때 부산은 최종 목적지 즉 사명에 비유될 수 있습니다. 그리고 가치는 서울에서 부산까지 가며 탈선을 막아주는 든든한 선로가 되어줍니다. 그리고 이 과정은 긴 시간이 걸리기에 중간중간 쉬어가는 역이 필요합니다. 바로 비전입니다. 비전은 부산까지 가는 여정의 중간중간 거쳐 가는 역들

로, 성취감을 통해 활력을 다시 찾을 수 있도록 도와주는 단기 목표입니다. 우리는 이 비전이 설정되었을 때 비전을 달성하기 위한 전략, 전략을 달성하기 위한 과제도 설정할 수 있습니다. 진성리더의 사명의 달성 정도는 사명 비전 전략 과제에 이르는 과정들의 정렬 정도에 달려있습니다. 만약 이 요소들에 진정성이 없다면 이것들은 정렬되지 못하고 흩어질 것입니다.

티끌 모아 태산이라는 말을 들어본 적이 있나요? 진성리더는 이처럼 작은 것들을 모아 큰 힘을 발휘하는 사람입니다. 그리고 여기서 말한 진정성 있는 사명은 이 작은 것들을 정렬시키는 원천이 되어줍니다. 진성리더가 다른 리더에 비해 성공적으로 세상을 바꿀 수 있는 것은 이 사명과 목적에 대한 믿음을 통해 작은 것들을 정렬시킬 수 있기 때문입니다.

만약 자신의 사명이 진짜 사명이라는 믿음 즉, 사명에 대한 믿음을 잃어버리면 그 사람은 비전과 사명을 헷갈리게 됩니다. 전에 언급했던 강진성 학생의 예를 다시 들어보자면, 강진성 학생은 개발도상국 아이들을 교육하는 것이 사명입니다. 이때 비전은 교육의 장을 마련하는 것, 교육에 관해 공부하는 것입니다. 그리고 조금 더 단기적으로 보면 당장의 중간고사와 기말고사 같은 학교 시험을 성공적으로 보고 교육을 전공할 기회를 얻는 것일 수도 있습니다. 만약 운 좋게 중간고사를 잘 봤을 때, 즉 운 좋게 비전을 달성했을 때, 강진성 학생은 운이 좋았다는 사실을 인정하지 않고 자신의 실력이라 주장하

며 기말고사도 잘 볼 수 있을 것이라 생각하거나 운 좋게 중간고사를 봤다는 사실을 인정하고 계속해서 더 열심히 공부하게 될 것입니다. 후자의 경우는 자신의 사명이 무엇인지 확실히 알고 있기에 지금 당장의 작은 비전들을 달성했을 때 자만하지 않고 다음 비전을 달성하기 위해 노력합니다. 자신의 사명에 대한 믿음을 가지고 있다고 볼 수 있는 것입니다. 이처럼 사명에 대한 믿음을 가지고 있는 리더는 비전에 멈춰 서지 않습니다.

리더가 진정성 있는 사명을 가지고 살기 시작할 때 정신모형 II가 작동하기 시작합니다. 하지만 정신모형 II의 사명은 아직 검증되지 않았기에 확신을 가지고 믿으며 행동하기 힘들고 따라서 지금까지의 사고방식을 담당하던 정신모형 I과 충돌하면 정신

모형 I의 방식을 이기지 못합니다. 그렇기에 많은 사람이 다른 사람에게 자신의 정신모형에 대해 이야기할 때 정신모형 II를 말하고서는 실제로는 정신모형 I을 따라 살아가고는 합니다. 사람들 앞에서만 번지르르하게 말하는 것입니다. 예를 들어 어느 학교의 홈페이지에 들어가 봤을 때 굉장히 높은 가치를 추구하고 국가의 인재를 양성하는 대단한 교육을 하는듯한 느낌을 받은 적이 있을 것입니다. 그러나 실제로 그 학교에서 생활하다 보면 사명과 비전이 그렇게 멋지게 설정된 것에 비해 실제 학교의 교육과 생활은 수준이 낮은 것을 경험하고는 합니다. 진성리더십은 이렇게 앞으로는 정신모형 II를 말하고 실제로는 1에 따라 행동하는 겉과 속이 다른 행동을 하는 것을 디커플링 현상이라고 합니다. 이 디커플링은 지속될수록 정신모형 II 속의 사명을 죽이고 거

짓 사명으로 만듭니다. 점점 정신모형 II에 따라 살고자 하지 않고 거짓말로 정신모형 II를 살고 있는 것처럼 말하기에 사명의 진정성이 떨어지기 때문입니다.

진정성을 추구할 때 경계해야 할 현상은 이 디커플링입니다. 리더들은 자신의 사명을 담은 정신모형 II를 사람들 앞에서 당당하게 선포합니다. 그러나 유사리더들은 삶 속에서는 여전히 정신모형 I을 따르고 있거나 어려운 상황이 오면 언제든지 다시 정신모형 I로 돌아가고는 합니다. 하지만 진성리더들에게 이런 어려운 상황은 정신모형 II를 검증할 수 있는 기회가 되기도 합니다. 정신모형 I은 삶에서 경험으로 습득했기 때문에 검증이 필요 없지만 정신모형 II는 검증이 필요합니다. 그렇기에 검증되지 않은 정신모형 II가 정신모형 I과 충돌하면 정신모형 I이 이기는 것입니다. 따라서 진성리더는 어려운 상황에서도 정신모형 II를 지켜내 정신모형 II를 검증하고 믿음으로 바꿀 필요가 있습니다. 그리고 이를 위한 가장 대표적인 방법이 자기규율 프로젝트에서 정신모형 II를 적용해 보는 것입니다. 정신모형 II가 검증되어 믿음으로 바뀌게 되면 정신모형 I과 충돌해도 이겨낼 수 있는 힘을 얻게 됩니다. 그때 비로소 다른 구성원들의 삶을 이 정신모형 II 속의 사명에 정렬시키고 사명을 중심으로 커플링 시킬 수 있습니다.

여러분의 삶에서 커플링시켜야 할 요소는 어떤 것이 있나요?

당신의 정신모형 II는 구성되었나요?

진정성은 머리, 입, 마음, 발 즉, 생각, 말, 느낌, 행동을
정렬시켜 일을 일관성을 유지하는 것이다.
일관성은 신뢰를 낳고 따라서 진정성은 신뢰의 기반이 된다.

- Lance Secretan

진성리더는 이원학습과 삼원학습을 한다

진성리더들은 사명의 종소리에 따라 성장한 미래의 모습과 현재의 모습 간의 차이를 성찰하고 이를 채우는 학습을 합니다. 그리고 이 학습을 멈추고 현실에 안주하는 순간 유사리더로 변하게 됩니다.

이원학습은 정신모형 I의 문제점을 고쳐나가는 학습법입니다. 앞서 설명한 것과 같이 정신모형 I의 가정들은 주먹구구 방식으로 검증되었기에 논리와는 거리가 있습니다. 그리고 현재 시대를 잘 반영하지 못해 빠르게 변화하는 세상과 쉽게 맞아서 떨어

지지 않습니다. 따라서 정신모형 I을 기반으로 행동할 경우 예측과 행동이 맞아떨어지지 않는 것 즉, 실수가 자주 발생하게 됩니다. 정신모형 I의 가정이 세상을 예측하지 못할 때 나타나는 현상입니다. 대부분의 사람은 실수하였을 때 정신모형 I의 방어기제로 인해 그것을 합리화하거나 감추기 바쁘지만, 진성리더들은 실수를 인정하고 이 실수의 원인이 되는 가정을 찾아 고칩니다. 진성리더는 자신의 실수에 대해 나서서 구성원들에게 알리고 먼저 사과하는 사람입니다. 그리고 이 사과를 근거로 정신모형 I을 수정하는 사람입니다. 진성리더가 가진 정신모형 I은 한 목표지점에서 다음 목표지점으로 향하는 가장 효율적인 길을 알려주는 내비게이션으로 비유해 볼 수 있습니다. 진성리더의 내비게이션은 이원학습을 통해 항상 최신 상태로 업데이트 되어있습니다.

이원학습이 업데이트하는 학습이라면 삼원학습은 정신모형 II를 만들고 이것을 기반으로 정신모형 I과의 격차를 줄여나가는 더욱 고차원적인 학습입니다. 삼원학습이 가능하기 위해서는 정신모형 II의 구성요소인 사명 비전 가치 정체성 등이 믿음으로 뚜렷하게 형성되어 있어야 합니다.

초기의 정신모형 II를 구성하는 요소들은 아직 검증이 완료되지 않은 상태입니다. 하지만 정신모형 II의 사명이 검증 과정을 통해 믿음으로 발전될 경우 평소 너무 당연하기에 인식하지 못하였던 정신모형

I을 인식하고 명확한 정신모형 II와 비교하며 바꾸어 나갈 수 있습니다.

진성리더들은 삼원학습의 대가라고 볼 수 있습니다. 진성리더들은 각성사건을 통해 정신모형 II를 설정하고 현재의 삶을 가이드해주는 정신모형 I과의 차이점을 찾아냅니다. 이 차이를 자신만의 학습 프로젝트를 통해 줄여나갑니다. 정신모형 I과 2의 차이를 자신만의 차이로 극복하는 것이 삼원학습인 것입니다.

이원학습과 삼원학습의 차이

이처럼 진성리더는 이원학습과 삼원학습을 통해 학습합니다. 이원학습이 잘못된 결과에 대한 피드백을 통해 지금까지 살아왔던 방식을 인도해 주는 지도인 현재의 정신모형 I에 내재된 원리를 고쳐나간다면, 삼원학습은 정신모형 II를 설정하고 정신모형 I과의 차이를 줄여나가는 프로젝트 진행형의 학습 방법입니다. 이원학습이 정신모형 I의 가정과 원리를 보완하고 수정하는 학습 방법이라면 삼원학습은 정신모형 자체를 새로운 정신모형으로 변혁하는 학습입니다. 이원학습이 실수를 통해 점진적으로 성장하는 학습이라면 삼원학습은 현재의 지도와 미래의 지도를 비교해 급진적으로 바꾸어 나가는 학습입니다. 삼원학습은 이원학습과 달리 지금 방식대로 열심히 사는 것만으로 할 수 있는 것이 아니라 의식적으로 새로운 미래를 이끌어줄 정신모형 II를 만들어야 가능합니다.

일원학습

한편 일원학습은 실수 즉 정신모형 I이 틀렸을 때 정신모형 I을 바꾸기보다 현재의 정신모형 I을 유지하는 방향으로 전략이나 전술을 수정하거나 개선하는 학습입니다. 모든 경우에서 그렇진 않지만, 예를 들어보자면, 성적이 오르지 않을 경우 자신의 공부에 대한 태도나 습관을 고쳐보기보다는 학원을 옮겨본다던가 교재를 바꿔보는 방식을 택한다면 일원학습을 한다고 볼 수 있습니다. 또 시험에서 틀리지 않는 최고의 효율적인 전략만을 찾는다면 이것은 일원학습이라 볼 수 있습니다.

당신은 어떤 학습을 하고 있나요?

리더는 비전을 현실로 만드는 사람이다.

– Warren Bennis

긍정적 도덕감정
: 자부심, 숭고함, 긍휼감, 감사

진성리더는 '정신모형 II'에 깊게 뿌리 박힌 진실된 사명을 실현하는 과정에서 자신과 팀원들에게 자부심, 숭고함, 동정심, 그리고 감사의 마음을 일으킵니다. 이 사명의 이야기는 리더와 팀원들이 이 세상을 더 따뜻하고, 행복하며, 건강하게 만들 수 있는 방법에 관한 것이죠. 진성리더들은 말로만이 아니라 희생적인 행동을 통해 사람들의 마음을 움직입니다. 리더가 사명을 위해 노력하고 희생하는 모습을 본 팀원들은 마음이 움직여 리더의 사명에 감동받아 자발적으로 행동하기 시작합니다. 리더의 모습으로 인해 일어난 이러한 현상을 '공명'이라고 부릅니다. 리더의 진실된 행동은 변화를 이끌고, 팀원들도 그 변화에 기여하게 됩니다. 만약 리더가 사명으로 도덕적 감정을 불러일으키지 못한다면, 그 리더의 사명은 진정성이 부족한 것으로 볼 수 있습니다.

진성리더가 일으키는 변화는 다 이 자발적 실천을 통해서 만들어집니다. 결국 긍정적 도덕감정은 구성원들의 마음을 따뜻하게 열어서 이들이 사명을 향해 자발적 행동을 활활 타오르게 하는 휘발유 역할을 수행하는 것입니다.

리더십 이야기

(주)네패스는 이병구 회장이 1990년 창업한 매출액 3천 억 규모의 IT부품소재 히든 챔피언 기업입니다. 제품의 70%를 수출하는 산업통상자원부가 지정한 지속 가능 우수기업입니다. 네패스는 히브리어로 "영원한 생명"이란 뜻을 가지고 있습니다. 네패스가 관여하는 모든 것에 생명을 불어넣음을 통해서 각자의 목적을 복원하고 이를 통해 모두가 함께 성장할 수 있는 행복한 나눔 공동체를 만들겠다는 사명을 가지고 있습니다. 직원들에게는 일을 통해 쓰임 받고, 존귀함을 느끼며, 매사에 감사가 넘치는 더 온전한 사람으로서의 자아실현을 할 수 있는 플랫폼이 되도록 하겠다는 약속입니다. 네패스는 생명이 넘치는 행복한 나눔 공동체를 구현하기 위해 '봉사하는 생활, 도전하는 자세, 감사하는 마음'을 핵심가치로 실천하고 있습니다. 나눔 공동체라는 가치는 남들에게 봉사할 때, 남들이 하지 않는 도전적인 일을 할 때, 지금의 삶에 대해서 남들에게 감사할 때 저절로 생기게 되고, 또한 이 모든 것을 남들과 같이 할 때 증폭된다는 철학이 담겨있습니다.

이 회사는 실제로 봉사를 생활화하고 있고, 사업분야도 남들이 하지 않지만 많은 사람들에게 도움이 될 수 있는 분야에 집중하며, 이 모든 것을 감사하는 마음으로 행하고 있습니다. 특히 감사활동은 회사가 다른 회사에 자랑할 만큼 생활화 되어 있습니다. 2009년 '네페스의 7가지 감사진법'을 창안했고 실제 각종 회의와 업무를 시작하기 전, 직원들은 감사진법을 제창하는 것으로 시작합니다. 직원들은 스마트폰 어플 '마법노트'를 사용하여 감사일기를 쓰거나 고마웠던 누군가에게 감사의 문자를 보냅니다. 감사운동을 통해 네패스는 자연스럽게 서로를 기꺼이 돕는 협업문화가 정착됐습

니다. 이 밖에도 '생활경영 3.3.7'을 창안해 '하루 30분씩 책을 읽고, 3가지의 좋은 일을 나누고, 7가지 감사를 하기'를 실천하고 있습니다. 직원 및 임원들은 매주 1~2시간씩 독서토론을 열어 서로의 생각을 경청하고 존중하며 단합하는 기회로 삼고 있습니다. 고객을 향한 감사의 마음과, 남들이 생산하지 않는 우수한 제품을 생산하여 인간의 삶에 생명을 불어넣겠다는 의지가 담겨져 있습니다. 또한 네패스 직원들은 매일 아침 8시 대강당에 다함께 모여 합창하는 음악교실을 시행하고 있습니다, 계층, 부서, 직급의 구분 없이 아름다운 선유과 가사로 네패스의 하모니를 통해 긍정적 정서적 자원을 충전하는 것입니다. 이 시간을 통해 직원들은 힐링을 체험합니다. 직원들은 음악교실을 열고 난 뒤 업무 시작 전에 가졌던 습관적인 잡념과 흡연을 줄였다고 고백하고 있습니다. 또한 음악으로 시작하는 하루는 서로 부드럽게 감성적으로 소통하는 문화를 정착시켰습니다. 직원들은 서로를 슈퍼스타라고 칭찬합니다. 칭찬과 음악교실과 감사활동으로 직원들의 표정이 밝아지고 얼굴에 행복한 미소가 떠나기 않을 뿐만 아니라 이직률이 업계 최저입니다.

네패스는 사업을 통해 네패스가 관여하는 모든 것들에 생명을 불러일으켜 활성화 시킵니다. 심지어는 기계에도 감사함을 표하고 이렇게 만들어진 제품에는 Thanks Inside를 붙여 생명을 줍니다. 이 모든 것이 사명을 가지는 진정성을 구성원들이 마음으로 받아들여 숭고함, 자부심, 긍휼감, 감사등의 도덕적 감정이 활성화 되어 있기 때문입니다. 이런 도덕적 감정은 인지적, 정서적 확장을 가져와 성과로 연결된다는 것을 보여준 회사입니다.

도덕적 감정과 긍정 심리 자본

진성리더와 팀원들이 '정신모형 II'라는 차를 타고 사명을 달성하기 위해 가는 길에는 특별한 감정이 필요합니다. 이 감정은 단순히 개인의 느낌을 넘어서, 우리 공동체와 다른 사람들의 행복에도 영향을 줍니다. 그러한 마음에는 잘못을 인정하는 마음, 자부심, 위대함을 느끼는 순간, 남을 동정하는 마음, 감사하는 마음 등이 있습니다. 또 대표적으로는 죄의식, 자부심, 숭고함, 긍휼감, 감사를 들 수 있습니다.

진성리더들은 배움의 과정에서 자주 죄의식을 느끼는데, 이는 그들이 실수를 통해 성장한다는 것을 잘 알고 있기 때문입니다. 그들은 자신의 잘못을 솔직하게 인정하고, 다음번에는 같은 실수를 반복하지 않으려고 노력합니다. 이들은 성장하는 과정이 자신의 허물을 벗는 과정을 통해서 이뤄진다는 것을 누구보다 잘 알고 있습니다. 허물을 벗는다는 것은 자신의 잘못과 죄를 남들이 끄집어내기 전에 먼저 솔직하고 거리낌 없는 마음으로 자복하고 삶의 다음 라운드에서는 똑같은 죄와 실수를 범하지 않게 되는 상태가 되어가는 것이며 이런 과정을 '학습'이라고 부릅니다. 그렇기에 진성리더십에서는 진성리더를 '학습하는 죄인'으로 봅니다. 반면, 유사리더들은 자신의 잘못을 인정하지 않고 남에게 들킬 때까지 변명합니다. 그들은 자신의 행동에 대한 죄의식이 없습니다. 이들이 자복하지 않는 이유는 자신의 행위에 대한 죄의식이 없기 때문입니다. 진

성리더들은 인간으로서 실수를 통해 배운다는 것을 겸손하게 받아들이고, 자신의 실수를 분석해 앞으로 비슷한 실수를 하지 않도록 노력합니다. 유사 리더들과는 달리, 진성리더들은 자신의 실수를 숨기려 하지 않고, 오히려 그것을 교훈으로 삼아 생각과 태도를 개선합니다.

자신의 실수를 인정하지 않았기에 실수를 통해서 학습하지 못한 유사리더들은 자신의 감옥 속에 감춰놓은 성인아이를 하나씩 키우고 삽니다. 이 성인아이는 가끔 술에 만취해서 필름이 끊어졌을 때 감옥에서 탈출해서 난동을 부리지만 평상시에는 철저한 감시 하에 세상에 모습을 드러내지 못합니다. 다른 사람들에게 보여줄 수조차도 없는 추악한 모습으로 성장한 성인아이가 자신의 감옥에서 커갈수록 성인아이는 남들에게 잠재적으로 위험한 무기로 변해갑니다. 어떤 사람들은 어떤 계기를 통해 자신에게 성인아이가 있었음을 자복하고 이 성인아이와 화해하고 이 아이를 구출해내는 고통스러운 작업을 감행하기도 합니다. 하지만 유사리더들은 이 성인아이를 끝까지 외면하다가 결국에는 죽음을 맞이합니다.. 소나무가 기품이 있고 아름다운 이유는 소나무가 질곡 없이 쭉 일자로 뻗었기 때문이 아니라 곳곳에 자기 나름의 질곡을 극복한 마디마디를품고 있기 때문입니다. 진성리더의 삶도 마찬가지입니다. 만약 마음 속에 성인아이를 키우고 있다면 이 사실을 인정하고 성인아이를 용서해주고 껴안아 주는 것이 진성리더로 향하는 성장의 물꼬를 다시 트

는 지름길 입니다. 이 순간이 성인아이에 대한 죄의식을 깨닫는 순간입니다. 성인아이와의 화해를 통해 이 아이를 구해내지 못한다면 자신의 성장은 영원히 멈춰선 것입니다. 충분히 자신의 성인아이를 구할 정도로 성숙된 순간 우리는 아침마당 프로그램에 출연해서 자신의 성인아이를 만인에게 공개할 수 있게 됩니다. 성인아이가 세상에 모습을 드러낸 순간이 곧 성인아이와 완벽하게 화해한 한층 더 성숙한 인간으로 다시 태어난 순간입니다.

우리 사회에서 중요한 역할을 하는 사람들, 예를 들어 정치인, 판사, 기자, 목사 등이 있습니다. 이들은 많은 사람들에게 존경받고, 높은 지위에 있지만, 그들 모두가 완벽하지는 않습니다. 때때로 이런 사람들도 내면에 숨겨진 문제점, 즉 '성인아이'를 가지고 있을 수 있습니다. 이 '성인아이'는 자신의 나쁜 행동이나 실수를 나타내는 부분입니다.

문제는 이러한 사람들이 대부분 자신의 실수나 문제점을 인정하지 않는다는 겁니다. 그들은 자신의 문제를 다른 사람이나 상황의 탓으로 돌리곤 합니다. 예를 들면, 어떤 정치인이 실수를 했을 때, 그 실수를 자신이 아니라 다른 사람이나 상황 때문이라고 주장하는 것과 같습니다. 이런 태도는 사람들에게 고통을 줄 수 있습니다.

진정으로 성숙한 사람은 자신의 문제를 인정하고, 이를 극복하려고 노력하는 사람입니다. 하지만 자

신의 문제를 인정하지 않고 다른 사람에게 책임을 전가하는 사람들은, 진정한 리더라고 할 수 없습니다. 이런 태도는 결국 자신과 사회에 해를 끼칠 수 있으며, 진정한 성장을 방해합니다.

결론적으로, 중요한 지위에 있는 사람이라도 완벽하지 않고, 그들도 실수를 할 수 있습니다. 중요한 것은 실수를 인정하고, 이를 바로잡으려는 태도입니다. 이런 태도가 진정한 리더십과 성숙함을 보여주는 것입니다.

진성

기존의 리더십은 리더가 어떻게 행동하고 어떤 스타일이나 기술을 가지고 있는지, 즉 리더십에 필요한 조건들에 초점을 맞췄습니다. 하지만 진성리더십은 좀 다르게, 리더의 성격이나 특성, 즉 리더십에 충분한 조건들에 집중합니다. 진성리더십에서 말하는 '진성'이란 바로 이런 리더의 성격이나 특성을 의미합니다. 이 성격은 시간이 지나면서 서서히 형성되고, 한 번 만들어지면 쉽게 변하지 않는 특성을 가지고 있습니다. 인성과는 달리 품성은 개인들의 사명에 대한 선택과 선택한 사명에 대한 실천적 자

기훈련을 통해서 만들어지는 것입니다. 품성은 “개인의 정체성의 기반이 되는 정신모형의 미션, 비전, 가치가 상상적 체험과 실제적 체험을 통해 통합된 믿음으로 전환되어서 그 개인의 행동, 정서, 말 등을 통해 일관성 있게 표출되는 인간의 본질적 속성”입니다.

리더가 자신의 성격을 잘 구축하고, 그것을 통해 진실된 사명을 자신의 일부로 받아들였을 때, 그것을 ‘진성’을 얻은 것이라고 할 수 있습니다. 쉽게 말해서, 진성리더의 성격인 ‘진성’은 그들의 사명이 실제 삶에서 실현되고, 그것이 스스로에게 진실된 믿음으로 자리 잡은 상태를 의미합니다. 진성리더가 내뿜는 특별한 매력이란 바로 이런 믿음으로 굳건히 자리 잡은 사명에서 나오는 것입니다.

리더가 연기하는 이유는 자신의 사명을 완전히 이해하고 받아들이지 못했기 때문입니다. 리더의 ‘크기’는 그들의 성격이 얼마나 큰지, 즉 그들의 사명이 얼마나 중요한지에 따라 결정됩니다. 진성리더가 풍기는 성격의 매력은 그들의 사명에서 나온답니다. 진성리더는 자신만의 독특한 생각과 목표, 그리고 중요하게 여기는 가치들을 가지고 있습니다. 이것들은 ‘정신모형 II’라고 불리는 그들만의 이야기 틀에서 만들어집니다. 리더의 목표, 가치, 그리고 비전은 상상과 실제 경험을 통해 검증되고, 결국 믿음으로 변합니다.

진성리더의 ‘정신모형 II’는 모두에게 주어진 것이 아닙니다. 마치 신이 인간에게 준 귀중한 원석 같습니다. 이 원석을 어떻게 다듬고 가꾸느냐에 따라 값

진 다이아몬드가 될 수도 있고, 그저 평범한 보석이 될 수도 있습니다. 만약 이 정신모형을 잘 다듬어서 영혼을 깨우는 사명을 담은 다이아몬드로 만들면, 그것은 진성리더의 멋진 성격으로 거듭나게 됩니다. 진성리더는 팀원들에게 이런 자신만의 멋진 성격, 즉 '진성'을 보여주고 나누는 사람이랍니다.

당신의 품성이 아주 큰 소리로 당신에 관해 설명해 주기 때문에
말로 하는 소개는 잘 들리지 않습니다.

- Richard Emesron

임재

사람들 사이에 미친 존재감이란 말이 유행처럼 번진 적이 있었습니다. 어떤 사람들은 그 사람이 그 자리에 있다는 사실 자체만으로도 많은 영향을 미치는 반면 어떤 사람들은 그 자리에 있었다는 것 조차도 다른 사람들이 알아차리지 못하는 사람들이 있습니다. 명의와 만나서 이야기 몇 마디만 나눠도 병이 낫는 것처럼 어떤 리더들은 존재 자체로 사람들에게 많은 선한 영향력을 행사하는 반면 어떤 리더들은 리더가 존재했는지 조차도 부하들이 알아차리지 못할 정도로 미미한 존재감을 행사하는 리더가 있습니다.

헤르만 헤세의 {동방으로의 여행}에서 여행객에 도움을 주기 위해 하인으로 고용했던 레오가 사라지자 여행객들이 지리멸렬하게 되어 결국 여행을 포기하게 됩니다. 레오가 사라지고 여행이 취소되자 여행객들은 하인이었던 레오가 자신들의 리더였다는 존재감을 깨닫게됩니다. 이 스토리는 레오가 리더로서 행사한 임재의 대표적 사례입니다. 존재감이 있는 리더들은 화려한 연기를 통해 카리스마를 휘두르며 청중을 좌지우지하는 리더일 필요가 없습니다. 이와 같은 리더들은 즐거운 코미디 한편을 보고 난 후 시간이 지나면 그 내용을 전혀 기억

하지 못하는 경우와 마찬가지로 요란하기는 하지만 존재감은 미미한 리더들입니다.

리더가 특별히 노력하지 않아도, 그저 그들이 있다는 사실만으로도 사람들에게 큰 영향을 끼치는 것을 '리더십 임재'라고 합니다. 이것은 리더가 직접적으로 팀원들과 함께 있는 것뿐만 아니라, 리더가 없을 때도 팀원들이 리더를 생각하며 그 영향을 받는 상태를 말합니다. 존재감이 큰 리더는 그들이 없을 때 팀원들이 더 많이 그들을 떠올리고, 그들의 영향을 받습니다 진성리더가 전달하는 이야기가 진실되고 팀원들에게 실제적인 가치를 줄 때, 그들의 존재감은 더 커지게 되죠. 진성리더의 정신모형이 팀원들의 마음속에 깊이 자리 잡고 있다는 것은, 리더가 팀원들의 생각과 행동에 큰 영향을 끼치고 있다는 뜻입니다.

리더와 팀원들 사이의 관계는 그냥 가만히 있는 것이 아니라, 서로를 끌어당기거나 밀어내는 활동적인 관계입니다. 리더의 존재만으로도 온 조직에 영향을 주는 것을 '리더십 임재'라고 하는데, 이는 리더의 힘이 조직 전체에 퍼지는 것을 의미합니다. 하지만, 자신만의 목적을 위해 팀원들을 사용하는 리더는 그 관계가 좋지 않습니다. 이런 리더들은 실제로는 그들의 화려한 행동 뒤에 진정성있는 목적이 없다는 것을 알게 되면 사람들은 놀라게 됩니다.

반면에, 사회적으로 인정받는 카리스마를 가진 진성리더는 자신의 사명, 비전, 가치를 바탕으로 팀원들도 자신만의 생각을 키우는 것이 아닌 서로 감정적, 정신적으로 잘 맞는 관계를 만듭니다. 진성리더가 제시한 사명, 비전, 가치는 팀원들이 자신들의 목표와 가치를 실험해 보고 성장할 수 있는 기회와 장소가 됩니다. 리더와 팀원들의 관계는 이러한 사명, 비전, 가치를 중심으로 형성되며, 이것은 단순한 일대일 관계를 넘어 서로를 지원하고 서로의 성공을 돕는 관계가 됩니다. 이들이 함께 이루어야 할 사명은 '우리'라는 공동체를 더욱 강하게 만들어 준답니다.

최고의 리더는 부하들이
리더의 존재를 느끼지 못하는 리더이다.
일이 성공적으로 완성되었을 때
부하들이 우리가 이루어냈다라고
소리칠 수 있게 만드는 리더가 최고의 리더이다.

- Lao Tzu

예비 진성리더를 위한 학습 포인트

- 진성리더의 영향력의 비밀은 정신모형 II로 모든 것을 통합하고 정렬시키는 능력이다.
- 진성리더들은 이원학습과 삼원학습의 대가들이다.
- 진성리더는 정신모형 II를 작동시키기 위해 도덕적 감정과 긍정심리자본을 동원한다.
- 진성리더의 사명에 대한 스토리는 진성리더의 품성인 진성으로 완성된다.
- 진성리더는 구성원에게 진성으로 영향력을 행사한다.
- 진성의 크기가 임재의 크기를 결정한다.

참고문헌

단행본
윤정구. (리더십의 새로운 표준) 진성리더십. 서울: YES24, 2015.
Fromm, Erich. 소유냐 존재냐. 서울: 까치, 2007.

여정을 마무리하며…

2023년 가을학기 드리미학교 7명의 학생이 진성리더의 꿈을 안고 한자리에 모여 함께 공부하기 시작하였습니다. 그리고 바로 이곳에 저희의 한 학기의 결과가 고스란히 담기었습니다. 비록 한 학기라는 길다면 길고 짧다면 짧은 시간이었지만 저희에게 남긴 의미는 결코 짧지 않았으며 현재 저희의 발걸음은 진북을 향하고 있습니다. 이 책을 열어주신 그리고 우리들의 글과 끝까지 함께해주신 독자분들에게 감사를 전합니다. 여러분의 여정에 저희가 함께할 수 있다는 것이 저희에게는 큰 영광입니다. 비록 아직 많이 부족하고 어설픈 학생들이지만 그동안 배운 모든 것을 싹 끌어모아 함께 나누고자 하는 마음으로 제작한 이 책은 우리의 모든 여정을 엿볼 기회가 되며 여러분의 진북을 찾는 것에도 큰 도움을 줄 수 있습니다. 모든 독자분들에게 이 책과의 만남이 각자의 각성 사건이 되기를 진정으로 소망합니다.

이번 한 학기의 수업은 한 학기 동안 윤정구 교수의 <진성리더십>을 공부하고 저자와 직접 만나 인터뷰를 하기도 하고, 한 학기의 아닌 여러 리더십에 대한 개념을 공부해보기도 하였으며, 7명 각자의 정신모형을 설계하는 한 학기의 실천까지, 매우 알차게 진행되었습니다. 한 학기의 대해 알았으니, 이제 저희 7명에게는 어떻게 진성리더의 삶을 살아낼 것인가에 대한 여정만이 남아있습니다.

그리고 저희는 이러한 여정을 여러분과 함께하기를 원합니다. 저희가 배운 것들을 여러분과 함께 나누게 된 것에 큰 기쁨을 느낍니다. 아, 이 책을 읽는 것에 어려움이 없었다면 꼭 원저자인 윤정구 교수의 <진성리더십>을 읽어보시길 추천합니다. 본 책이 담고 있는 원저자의 깊은 통찰력이 여러분께 더 도움이 되길 바라는 마음으로 추천합니다. 그 책은 여러분의 삶에 있어서 어쩌면 더 나은 방향을 제시해줄지도 모릅니다.

2024년 1월,
드리미학교의 7명의 모험가



2023-2 선택활동

진성리더십

초판발행: 2024년 1월 4일

글: 김하늘, 박예담, 박지민, 신우진, 이드림, 정하민

내지 디자인 및 편집: 임하연

표지 디자인 및 일러스트: 이드림

담당교사: 강명구

펴낸 곳: 애터미 인재개발원 드리미스쿨

충청남도 천안시 동남구 병천면 봉항로 89

www.dreamyedu.net

