

LC WHITE PAPER SERIES

리더십의 정신

—밥 앤더슨

설립자, 회장 겸 최고 개발 책임자

LEADERSHIP
CIRCLE®

목차

진정한 변화가 가능할까?	4
15%의 성공률보다 더 잘할 수 있을까?	4
리더십 서클의 모든 것	5
변화 노력이 실패하는 이유	5
간과하고 있는 것은?	7
개인적 변혁에 대한 압박	8
정체성의 내부적 역학	8
변혁이란 진정 무엇인가?	9
의식의 성장	9
운전대를 잡고 있는 의식	10
발달의 단계	11
자기중심적 자아	12
(조건 0~2단계)	12
사회화된 (반응적) 자아	12
(조건 3단계)	12
독립적 (창의적) 자아	13
(조건 4단계)	13
통합적 자아	14
(조건 5단계)	14
신성한 자아	14
통합적 혁신과 리더십	15
내면의 변화 그 이상	15
세상은 변화하고 있다	16
몸과 마음, 영혼의 균형	16
몸의 지혜를 버리기	17
두려움을 직면하기	17
영적 지능이란 무엇인가?	18

대화: 집단적 영적 지성	19
개인과 집단의 연결	19
변화를 촉진하는 대화	20
영혼과 시스템에 대한 문해력	20
힘든 일 피하기	21
영적 문해력	21
어디서부터 시작해야 할까?	22
우리는 모두 여행 중	22
더 높은 목적의 행동	23
부록	24
레벨 2 - 청소년기	25
(조건 - 제왕적 자아, 홀 1단계 - 생존)	25
레벨 3	26
(조건 - 대인 관계적 자아, 홀 2단계 - 소속감, TLC - 문제-반응)	26
레벨 4	28
(조건 - 제도적 자아, 홀 3단계 - 자기 주도, TLC - 성과-창출)	28
레벨 5	31
(조건 - 개인 간의 자아, 홀 4단계 - 상호 종속)	31
참고 문헌	34
시 참조	36
웹 사이트 참조	36

진정한 변화가 가능할까?

“성장의 시기에는 어려움이 따른다. 그러나 이러한 어려움은 성장의 형태를 갖추기 위해 고군분투해야 하는 모든 것이 통합되면서 넘쳐나기 때문에 발생한다. 그러나 모든 것은 움직인다. 따라서 이 어려움을 인내한다면 큰 성공의 가능성을 누릴 수 있다.”

- 역경

비즈니스에 영향을 미치는 관건들의 범위가 점점 더 전 세계적으로 확대되고 있습니다. 조직은 세상의 모든 것이 다른 모든 것에 영향을 미치는 글로벌 변화의 폭풍우 속에 자리 잡고 있습니다. 문화 간 상거래, 글로벌 경제 변화, 자원 제약, 생태학적 영향, 지정학적(내) 안정성 등의 문제로 인해 리더십의 맥락이 재정의되고 있습니다.

따라서 기존의 사고방식과 리더십으로는 우리가 직면한 상호의존성과 복잡성의 수준을 포괄할 수 없으며 글로벌 변화의 도전에 대응할 수 없습니다. 사실상 지금조차도 조직 변화의 도전에는 거의 대응하지 못하고 있습니다.

최근 대대적인 변화를 시도한 100개 이상의 기업을 대상으로 한 연구에 따르면 85%가 가시적인 성과를 거두지 못한 것으로 나타났습니다. 왜일까요?

《현대과학과 리더십》의 저명한 저자 맥 휘틀리는 이렇게 말합니다. “우리가 여태껏 사고하고, 추론하고, 이해하라고 배웠던 대부분의 리더십 방식은 더 이상 현명한 결정의 수단이 되지 못한다. 우리는 매일 직면하는 딜레마와 도전을 맞서는 현명한 이끌이(steward, 청지기)가 되는 방법을 모른다. 이는 혼란스러운 세상이나 세계적인 상호 연결된 활동과 관계의 그물망을 이해하는 방법을 배우지 못했기 때문이다.”

15%의 성공률보다 더 잘할 수 있을까?

물론입니다. 다만, 내부와 외부의 모든 요구 사항을 통합적으로 해결하는 방식으로 변화를 관리할 때만 가능합니다. 성공은 우리에게 다음에 대한 의지가 있을 때만 가능합니다.

- 조직에 바라는 바와 동일한 마음과 정신의 근본적인 변화(메타노이아)를 경험한다.
- 조직 문화에 숨겨진 것을 수면 위로 끌어올리고 개인적 변화가 문화 및 시스템적 변화로 이어질 수 있도록 어렵고 지속적인 대화에 참여한다.

우리는 큰 기회와 큰 위기의 시대에 살고 있습니다. 앞으로의 50년은 흥미로울 것입니다. 민족주의를 넘어 지구적 복지를 위한 글로벌 질서를 만들어낼 수 있으며, 반면 스스로를 파괴할 수도 있습니다. 세계적인 영향력이 커지고 있는 비즈니스는 분명 세계 미래에 중요한 역할을 하고 있으며, 그 결과에 큰 영향을 미치고 있습니다.

새 천년의 리더십에 대한 도전은 엄청납니다. 아인슈타인은 “우리가 직면한 중대한 문제들은 문제를 만들었을 때와 같은 수준의 사고로는 해결할 수 없다”고 하며 인간의 과제를 정의했습니다. 시대적 과제를 해결할 수 있는 행동법을 찾으려면 우리의 의식이 바뀌어야 합니다.

리더십 서클의 모든 것

**“생각과 분석은 세상과 인류의 존재에 드리워진 위대한 신비를 꿰뚫는 데에는 무력하다.
위대한 진리를 알게 되는 것은 생각과 분석이 아닌 행동과 노력을 통해서만 나타난다.”**

- 알버트 슈바이처

리더십 서클은 단기적 수익성과 장기적 공통된 목적 사이에서 미묘한 균형을 잡을 수 있는 리더, 다음 세대를 위한 리더를 준비시키는 데 전념하고 있습니다. 리더십 서클은 지구와 세계적 비즈니스를 위한 지속 가능한 번영의 미래를 만들기 위해 고민하는 리더들을 위해 헌신하고 있습니다.

이 맥락에서 리더십 서클은 기업의 리더십이 운전대를 잡고 있다고 믿습니다. 세계적 변화를 위해서 궁극적으로 정치적 힘과 의지가 필요하지만, 오늘날 정치적 의제를 흐름을 좌우하는 주력은 기업이며 앞으로도 기업의 리더십이 지구의 미래를 위한 의제를 설정할 것입니다.

이제 우리는 위대한 기업을 만드는 것을 넘어 글로벌 복지의 유산으로 유산의 개념을 확장해야 할 때입니다. 우리가 이끄는 조직은 반드시 위대한 조직이 되어야 합니다. 하지만 우리는 위대함에 대한 확장된 정의를 내릴 준비가 되어 있고, 또 그렇게 해야 합니다. 이 정의에는 지속 가능한 수익과 의미가 포함됩니다. 서비스, 기술, 그리고 기업과 관련된 사람들의 삶에서 획기적인 발전을 이루는 것이 주주와 환경에 이익이 되는 위대함입니다. 리더십 서클은 위대함의 척도를 확장하기 위해 노력하고 있으며, 그 경계가 어디인지도 모릅니다.

리더십 서클의 비전은 최상위 리더들과 세계 최고의 이론학자들 간의 훌륭한 대화를 도모하고 심오한 학습 경험을 창출함으로써 우리 모두가 이 시대 우리가 직면한 글로벌 과제를 해결할 수 있는 리더가 되는 것입니다.

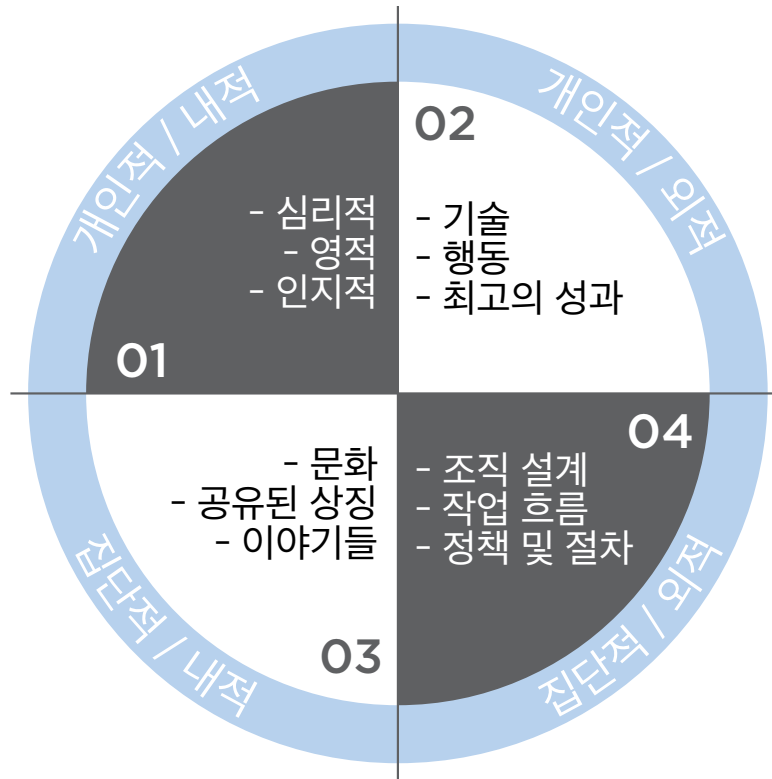
변화 노력이 실패하는 이유

왜 그렇게 많은 변화 노력(Change efforts)이 실패할까요? 사실 조직 변화는 매우 복잡하기 때문에 이러한 실망스러운 결과에 대한 특정한 한 가지 요인이나 해결책이란 존재하지 않습니다. 그러나 우리가 면밀히 연구한 실패한 변화 노력의 대부분은 중요한 변수를 무시한다는 공통된 패턴을 지닙니다. 보통 변화 노력에 있어서는 더 두드러지고 다루기 쉬운 측면을 다루게 됩니다. 더 눈에 보이지 않고 교묘하며 감정적으로 힘든 개인적, 문화적 변화의 요소들은 종종 접근에서 제외되곤 합니다.

모든 변화 노력이 성공하려면 아래에 설명된 네 가지 변화의 사분면 각각을 해결해야 합니다.

1사분면은 변화의 개인적/내적 측면입니다. 이것은 사람들의 내면적인 현실입니다. 사고적, 심리적, 영적 발달의 영역입니다. 이 사분면에서 리더는 의식의 변화가 선행되지 않으면 실질적인 변화가 불가능하다는 것을 인식하고 내부적 발달에 관심을 기울입니다.

변화의 네 가지 사분면



2사분면은 변화의 개인적/외적 측면과 관련이 있습니다. 이 영역은 기술 및 대인관계 기술과 최고 퍼포먼스에 대한 과학 (생리학/신경학/심리학)의 영역입니다. 이 사분면은 코치와 세계적인 운동선수들로부터 많은 관심을 받고 있습니다. 리더가 직원들의 역량을 개발하고 동기 부여와 최고의 성과를 이끌어내는 신체적, 심리적 요소를 지원하는 데 주의를 기울이는 곳입니다.

3사분면은 변화의 집단적/내적 측면을 다룹니다. 이것은 문화의 영역입니다. 사람들이 모였을 때의 발생하는 현상을 좌우하는 공유된 가정과 이미지를 포함한 내부적 (종종 숨겨진) 영역이며 신화, 이야기, 기록되지 않은 규칙, 신념의 영역이기도 합니다. 리더들이 상징, 목적, 비전, 가치의 더 심오한 의미에 더 귀 기울이게 하며, 포장되어 쓰여진 문장이 아닌 일상의 상호작용에 담긴 미묘한 메시지로 읽혀질 것을 상기시켜 줍니다.

4사분면은 변화의 집단적/외적 측면, 즉 사회적/기술적/조직 시스템적 측면과 관련이 있으며, 조직 설계, 기술적 업무 흐름, 정책 및 절차에 관한 사분면입니다. 이 사분면은 시스템 설계가 성과를 좌우하며, 시스템이 실질적으로 더 높은 수준의 성과를 내도록 하려면 이를 위한 설계가 필요하다는 점을 리더에게 상기시켜 줍니다.

각 사분면은 다른 모든 사분면과 관련이 있습니다. 한 사분면의 발전은 다른 모든 사분면과 불가분의 관계에 있습니다. 몇 가지 예를 들어보려면,

- 개인의 의식은 생리학에 영향을 미치며, 생리학은 의식에 영향을 미친다.
- 문화는 개인의 발달을 촉진하거나 지연시키며, 개인의 발달 역시 문화를 촉진, 또는 지연시킨다.

- 조직 구조는 문화도 형성하며, 문화는 조직 구조를 형성한다. 이는 사람들이 자기 표현과 성장을 위해 가질 수 있는 기회를 정의한다.
- 의식은 시스템의 설계를 형성하고 안내하며, 시스템의 설계 역시 의식을 형성하고 안내한다.

각 사분면은 다른 모든 사분면에 영향을 미칩니다. 각 사분면은 강력합니다. 이 중 어느 하나라도 무시하면 변화를 시도하는 과정에서 예상치 못한 결과를 초래할 수 있습니다.

복잡한 조직 시스템을 바꾸려고 할 때는 변화에 대한 모든 사분면의 동시다발적 접근이 필요합니다. 리더십 서클에서는 이를 통합적 접근법이라고 부릅니다. 이렇게 리더가 통상적으로 기피하는 변화의 영역에 용감히 뛰어들다면 조직 변화의 성공률을 보편적인 15%선 이상으로 크게 향상시킬 수 있습니다.

간과하고 있는 것은?

**“영적 전사들은 고통을 맛보고 두려움을 맞닥뜨릴 용기가 있다...
고통을 실패나 형벌로 여기지 않는다. 이것은 정화이다.”**

- 소갈 린포체

대부분의 변화 노력의 목표는 새로운 수준의 에너지, 창의성, 주인의식, 생산성을 통해 내부 효율성을 높이고 시장 내 민첩성과 역량을 확대할 수 있는 새로운 시스템을 구축하는 것입니다. 현재 변화 노력이 부족한 이유는 크게 두 가지입니다. 첫째, 전체적 시스템의 접근이 부족합니다. 대부분의 시스템 접근 방식은 오른쪽 아래 사분면(집단적/외적)에 있습니다. 그러나 심층적인 시스템 설계 문제를 고립된 문제로 착각한다면 변화 노력은 실패하게 마련입니다. 변화는 프로그램적이고 단편적입니다. 이는 질병 자체를 치료하는 것이 아니라 질병의 증상만을 치료하는 것과 유사합니다. 따라서 단기적인 개선 뒤에는 장기적으로 상황이 악화되는 경우가 많습니다.

둘째, 전체적 시스템 접근 방식을 취할지언정 변화 노력이 성공하지 못하는 가장 일반적인 이유는 사분면의 두 가지 내부적 영역을 거의 무시할 때입니다. 이러한 접근은 변화의 외부적인 측면에만 집중합니다. 새로운 기술 도입, 조직 개편, 팀 도입, 정책 및 보상 시스템 변경, 워크플로우 재구성, 교차 교육 및 부서 간 인터페이스 구축 등이 그 예입니다. 개인 및 팀은 새로운 시스템에서 기능하는 데 필요한 기술에 대한 교육을 받습니다. 매우 포괄적이지 않습니까? 모든 기본이 다 갖춰져 있고 잘 작동할 것 같죠? 하지만 사실 왼쪽(내부적) 사분면에서는 아무리 좋은 시스템이라도 평균적 의식 수준을 넘어서는 조직을 지속 가능한 방식으로 구성할 수 없습니다.

따라서 외부적인 측면에만 집중한 변화 노력은 실제로는 거의 작동하지 않습니다. 대부분의 변화 노력은 시스템이 아닌 문제에 초점을 맞추고 의식과 문화의 내부적 변화의 필요성을 무시하는 등 위에서 언급한 두 가지 실수로 인해 진통을 겪습니다. 그럼에도 불구하고 통합 모델의 렌즈를 통해 변화 노력을 연구하면 가장 흔히 무시되는 영역은 개인적/내적 사분면이며, 다음으로는 집단적/내적 사분면이 그 뒤를 잇습니다. 즉, 개인과 문화 변화의 내면적이고 심층적이며 심리적, 영적인 측면은 모두 소홀히 취급됩니다.

이러한 실수가 특별히 중요한 이유는 변화하는 조직 시스템과 구조 속에서 관리자와 직원 모두는 자신과 세계에 대한 새로운 방향성을 제시하기를 암묵적으로 요구받기 때문입니다. 결국 조직의 변화는 기술과 구조만의 문제가 아니라 정체성과 세계관의 문제입니다.

개인적 변혁에 대한 압박

조직 변화 노력의 한 유형인 고성과 팀워크 구축을 위해서는 조직 내 모든 개인의 개인적/내적 정체성 체계(1사분면)의 변혁이 필요한데 이에 대한 예를 들어 보겠습니다. (정체성은 자아 개념을 구성하는 내부적 체계입니다. 주변 세계와 관계를 맺음을 가능하게 하는 체계를 말합니다.) 이 예에서는 두 개의 외부적 사분면에 대한 변화 노력이 잘 이루어졌다고 가정해 보겠습니다.

이러한 유형의 변화 노력에서는 리더가 권력을 다르게 사용하게 됩니다. 즉, 타인의 힘과 전문성을 개발하기 위한 방법으로 자신의 권력을 사용합니다. 이러한 접근은 강력하고, 중요하고, 전문적이고, 결단력 있고, 영웅적이거나 책임감 있는 모습으로부터 가치감을 얻는 리더에게는 문제가 됩니다. 외부적 체제가 정립된 새로운 조직 형태에서 그들은 더 이상 ‘특별한 그 사람’이 아닌 많은 사람 중 한 명에 불과합니다. 평생 자신의 가치를 지휘력, 기술 전문성, 의사결정 능력으로 정의해 온 사람들에게 이러한 변화는 정체성의 위기와 다름없습니다. ‘지휘하는 능력과 올바른 결정을 할 권한이 없는 나는 도대체 누구인가?’라는 질문을 스스로에게 던지게 됩니다.

마찬가지로, 이 새로운 체제에서는 권력을 피하고 권력자로부터 보호받고 가치를 인정받기 위해 안전하고 충성스럽고 열심히 일하는 추종자 역할을 해온 리더와 직원들은 이러한 접근을 포기해야 할 것입니다. 이제 그들은 위험을 감수하고, 갈등에 뛰어들고, 어려운 결정을 내리고, 평소 익숙한 것보다 더 많은 책임과 가시성을 요구받습니다. 이 역시 이분들에게는 정체성의 위기입니다. 이들은 ‘실패와 윗분들의 불만을 둘 다 감수해야 한다면 어떻게 해야 가치 있는 존재로 남고 안전하게 지낼 수 있을까?’라고 스스로에게 물을 것입니다.

이 사례는 조직의 변화가 조직의 모든 구성원에게 깊은 내부적 변화를 암묵적으로 요구하게 됨을 보여줍니다. 고성과의 팀워크를 강조하는 조직은 각 개인이 단순히 몇 가지 기술적 조정을 하는 것을 넘어서서 자신의 정체성 시스템을 근본적으로 바꾸기를 요구합니다. 이런 조직의 사람들은 자신과 세상을 이해하고 표현하는 방법에 있어서 급진적으로 새로운 방식으로 단계 전환하길 요구받고 있습니다.

정체성의 내부적 역학

정체성의 내부적 역학은 강력한 힘(forces)입니다. 이 힘은 개인적 (나는 누구인가)와 집단적/문화적(우리는 누구인가) 두 가지 차원 모두에서 작동합니다. 우리 대부분에게 수년 동안 영향을 미치고 있었으며 수십 년간 쌓인 경험과 가속도를 가진 이 내부적 역학을 무시하면 아무리 좋은 의도를 지닌 변화의 과정일지라도 쉽게 무산될 수 있습니다. (85%라는 실패율의 상당 부분을 차지한다고 생각합니다).

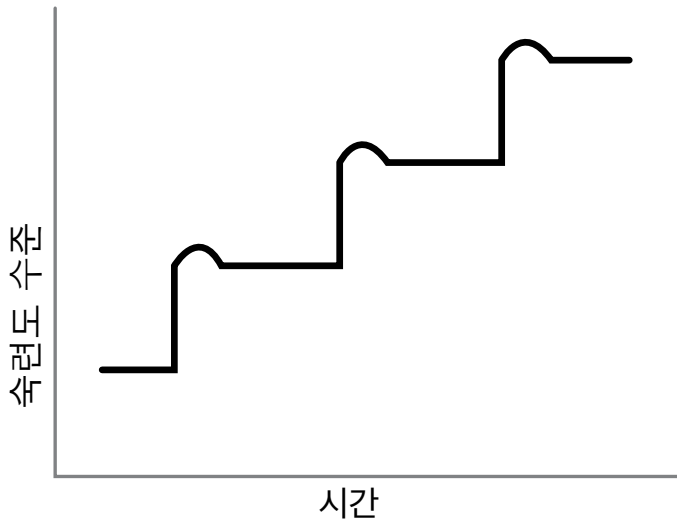
조직의 진정한 변화를 위해서는 우리 개인들 스스로가 먼저 변화해야 합니다. 이것은 분명히 어려운 일입니다. 변화에 대한 저항의 대부분은 사람들이 개인적으로나 집단적으로 자신의 정체성 체계를 재구성하는 과정에서 겪는 어려움입니다. 사람들이 이러한 내면의 여정을 경험하려면 도움과 지원이 필요합니다. 하지만 대부분의 변화 노력은 이러한 지원을 포함하지 않습니다.

결론적으로, 심오한 시스템적 변화란 우리 스스로가 조직과 세상으로부터 원하는 변화의 모습이 될 때만 일어납니다.

변혁이란 진정 무엇인가?

“밥을 지을 때는 물이 곧 자신의 생명이라는 사실을 명심하라.”

- 선(禪) 언



마스터리 곡선

변혁이란 무엇을 의미할까요? 큰 단어입니다. 웹스터 사전은 ‘형태, 모양, 성격 또는 본성의 완전한 변화, 변형’이라고 정의합니다. 리더십 서클은 완전한 통합적인 변혁을 추구합니다.

위에 사분면을 통해 제시된 통합적 모델은 2차원 모델입니다. 전체 시스템의 변화를 진행하기 위해 통합되어야 하는 네 개의 사분면을 보여주는 평면 그리드입니다. 이 모델에 변혁의 개념을 추가하면 수직 구성 요소가 추가되어 3차원 모델이 됩니다. 즉, 변혁이란 네 개의 모든 사분면(통합적 자아)이 조직과 효율성의 하위 계층에서 상위 계층으로 이동하면서 일련의 단계를 거치는 것을 의미합니다.

이렇게 하면 변혁이 선형적인 단계적 과정처럼 들릴 수 있지만 그렇지 않습니다.

조지 레너드는 그의 저서 《마스터리(Mastery)》에서 변혁의 과정을 음악, 스포츠, 무술, 리더십, 심리적 및 영적

인식 등 여러 분야에서 일컫는 숙련을 향한 성장이라고 설명합니다. 그는 변혁은 다음과 같은 학습 곡선을 따른다고 제안합니다.

지속적인 연습이 필요한 모든 학습은 새로운 수준의 성과의 방향으로 갑작스럽게 터지거나 돌파구를 마련한 후 학습 내용을 온전히 유지하지 못하는 작은 위축이 뒤따릅니다. 이후 성장이 없는 것처럼 보여지는 긴 기간으로 이어집니다. 레너드는 이 현상을 ‘고원에서 노는(hanging out on the plateau)’ 시기, 즉 정체기에 머무는 시기라고 말합니다. 이 기간 중에는 실제로 많은 학습이 이루어지고 있지만 돌파구의 시기만큼 가시적이지 않습니다. 정체기는 큰 한입에 쏙 들어오는 것만 같았던 학습이 소화되어 몸과 마음의 구조에 통합되는 시기입니다. 학습은 숙련되고 있는 것의 모든 측면에 통합되며, 따라서 정체기는 통합의 시기이자, 다음 단계로 나아가거나 올라가기 위해서는 필수적인 준비 과정입니다.

의식의 성장

의식의 성장도 이와 같은 패턴을 따릅니다. 시간에 걸쳐 의식이 더 높은 수준으로 재편되고 이 새로운 의식의 존재로서 익숙해지는 것을 오랜 기간 동안 익히는 진화적 전환이 일어납니다. 정체기에서의 성장은 점진적으로 이루어지며 눈에 잘 띄지 않을 수도 있습니다. 결국, 지속적인 통합적 연습을 통해 다음 단계의 진화를 위한 가속도가 붙게 됩니다.

리더십 서클 과정의 핵심은 발달은 잘 정리된 여러 단계를 거쳐 낮은 수준에서 높은 수준으로 진행됨을 전제로 합니다. 피아제부터 콜버그, 길리건, 로빈저, 매슬로우, 케건, 홀, 파울러, 윌버에 이르는 여러 심리학 연구자들은 우리가 유아기에서부터 성인으로써 도덕, 자아, 영적 의식의 가장 높은 단계로 발달하기까지 겪는 일련의 단계를 설명하였습니다. 이들(그리고 다른 많은 이론가들)이 개별적으로 진행한 독립적인 연구들은 놀랍게도 이 발달의 단계에 대해 매우 유사히 설명합니다. 또한, 인류의 위대한 지혜 전통(Wisdom Traditions)은 수세기에 걸쳐 매우 동일한 단계의 발달 순서를 설명해 왔습니다.

운전대를 잡고 있는 의식

“마음챙김은 반드시 실천되어야 한다. 일단 보게 된다면 반드시 행동해야 한다. 그렇지 않으면 보는 것이 무슨 소용이 있겠는가?”

-티크낫한

현재까지의 심리학 연구는 인간의 의식 세계는 일련의 단계를 거쳐 발달하며, 그 단계의 순서는 항상 일관적이라는 것을 명확하게 제시합니다. 발달은 불변의 순서를 따릅니다. 문화 간 연구는 이러한 단계가 모든 문화에서 동일한 순서로 존재한다는 것을 보여줍니다. 따라서 이러한 단계는 보편적이고 변함이 없습니다. 의식의 단계적 발달은 자연에 내재되어 있습니다.

리더십과 조직 개발에 관한 이런 연구 결과의 중요성을 무시하는 것은 중력의 법칙을 무시하며 우주 여행을 하려는 것과 같습니다. 조직의 변화는 조직의 모든 구성원에게 더 높은 발달의 단계로 이동하길 요구합니다. 만약 이런 변혁이 일어나지 않는다면 시스템의 기능이 일시적으로는 급증할 수 있겠지만 곧 이전의 평형 상태, 즉 소위 “정상”의 상태로 되돌아갑니다.

변혁은 발달의 한 단계에서 다음 단계로 이동하는 것을 말합니다. 그리고 각 점진적 발달 단계마다 새로운 ‘디자인’ 원칙을 활용하여 자아와 세상을 연결하게 됩니다. 현실은 변하지 않습니다. 변화하는 것은 우리가 자신의 자아와 세계 간의 관계를 구성하는 방식입니다. 이것은 마치 자아가 DOS 운영 체제에서 Windows 95 운영 체제로 전환하는 것과 같으며, 이를 통해 자아와 세상 간의 인터페이스가 한층 더 복잡해지고 동시에 단순화됩니다. 이제 훨씬 더 큰 복잡성을 훨씬 더 쉽고 우아하게 다룰 수 있습니다. 이전 단계에서 해결할 수 없었던 문제들은 새로운 현실에서 사라집니다. 이전 단계에서는 불가능했던 일이 가능해집니다. 개인은 창의성, 효율성, 자유, 힘, 기쁨이 새롭게 폭발하는 것을 경험하게 됩니다. 조직은 개인이 리더십 역량을 더욱 온전히 발휘하는 것을 경험하게 됩니다. 세상은 더 큰 공헌과 봉사를 할 수 있는 사람을 얻게 됩니다.

리더는 자신을 더 높은 수준으로 변모시킵니다. 조직의 시스템과 문화도 기존 시스템/문화의 더 높은 버전으로 변화합니다. 개인과 조직의 진화는 상호 의존적입니다. 조직 시스템은 리더십의 의식 수준보다 높은 단계에서 조직화될 수 없습니다. 그리고 시스템(조직이나 사회)이 새로운 질서의 단계로 조직화되지 않는 한, 이는 시스템 내 대부분의 사람들의 발전을 저해합니다. 조직이나 사회의 대다수가 새로운 발전 단계로 성장할 때에만 시스템이 다음 진화적 도약을 할 가능성이 생깁니다.

곧 인간의 발달(심리적, 영적 발전)이 이 과정의 중심에 있으며 인간의 의식이 운전대를 잡고 있는 것입니다.

리더십의 의식에서의 변화 없이는 조직적 변혁이 일어날 수 없습니다. 문화적 진화의 과정은 개인의 인식에서 먼저 시작됩니다. 이러한 개인들은 시스템에 영향을 미치고 변화를 일으킵니다. 새로운 시스템은 중요한 대다수의 사람들이 발전하도록 장려합니다. 이 중요한 대다수가 성장하면서 새로운 질서의 잠재력이 완전히 실현되고, 이전 발전 단계로의 퇴행 가능성이 줄어들며, 다음 진화적 도약을 위한 기반이 마련됩니다.

발달의 단계

“자아를 연구한다는 것은 자아를 잊는 것이다. 자아를 잊는다는 것은 만물에 의해 깨달음을 얻는 것이다.”

- 도겐

한 단계에서 다음 단계로의 발달은 한순간에 이루어지지 않습니다. 변형은 몇 년이 걸릴 수 있습니다. 연습이 없다면 단계 간 전환은 일어나지 않습니다. 그러나 흥미롭게도 전환이 일어날 때는 항상 중요한 새로운 능력의 출현과 연관됩니다.

연구에 따르면, 사람들은 이전 단계로 퇴행하는 일이 드뭅니다. 이는 좋은 소식입니다. 새로운 의식의 질서는 이전 질서의 한계를 초월하며, 세계의 요구에 더 잘 맞기 때문입니다. 간단히 말해, 새로운 질서가 더 효과적으로 작동합니다.

각 단계를 자세히 설명하는 것은 이 글의 범위를 벗어납니다. 관심 있는 독자는 부록에서 단계에 대한 더 자세한 설명을 참조할 수 있습니다. 다음은 간략한 개요입니다. 여기에서 짧게 다루어진다고 해서 이를 과소평가하지 마십시오. 아래에 제시된 발달 프레임워크는 리더십과 조직 개발에 있어 가장 깊은 수준에서 매우 중요한 함의를 가지고 있습니다.

하버드 교육대학원의 교수이자 저자인 로버트 키건(Robert Kegan)은 단계 발달 연구와 이론의 선구자입니다. 그는 또한 리더십 서클의 교수진 중 한 명입니다. 아래와 부록에 제시된 설명은 그의 발달 단계 이론의 체계적인 번호 체계에 충실히 기반합니다.

자기중심적 자아

(키건 0~2단계)

자기중심적 자아의 발달에는 출생부터 청소년기까지 여러 단계의 발달이 포함됩니다. 이 백서의 초점은 성인 리더십에 맞춰져 있으므로 이 모든 단계를 하나로 압축하여 설명합니다.

이 정체성 단계의 한계는 타인의 (종종 상충하는) 욕구를 알아차리지 못한다는 점입니다. 자기중심적인 단계이며 내 욕구를 충족시키기 위해 상대방과 관계를 맺고, 아직 상대방의 욕구를 나에게 중요하게 만드는 방법을 아직 알지 못합니다.

이 단계는 청소년기로 마무리되는데, 청소년기는 곧 경쟁적인 다양한 욕구들이 존재하는 더 큰 체계 안에서 나의 욕구와 필요를 추구하는 방법을 배우게 되는 전환기입니다. 이 시기는 세상과의 자기중심적 관계에서 상실을 경험하기 때문에 힘든 시기입니다. 세상은 나와 내가 원하는 것을 중심으로 돌아가지 않음을 경험하게 되며 사회의 일원이 되기 위해서는 자기중심적 의제를 포기해야 합니다. 청소년은 이 전환이 더 큰 시스템 안에서 자신이 원하는 것을 성취하는 데 실제로 도움이 될 것임을 아직 알지 못합니다.

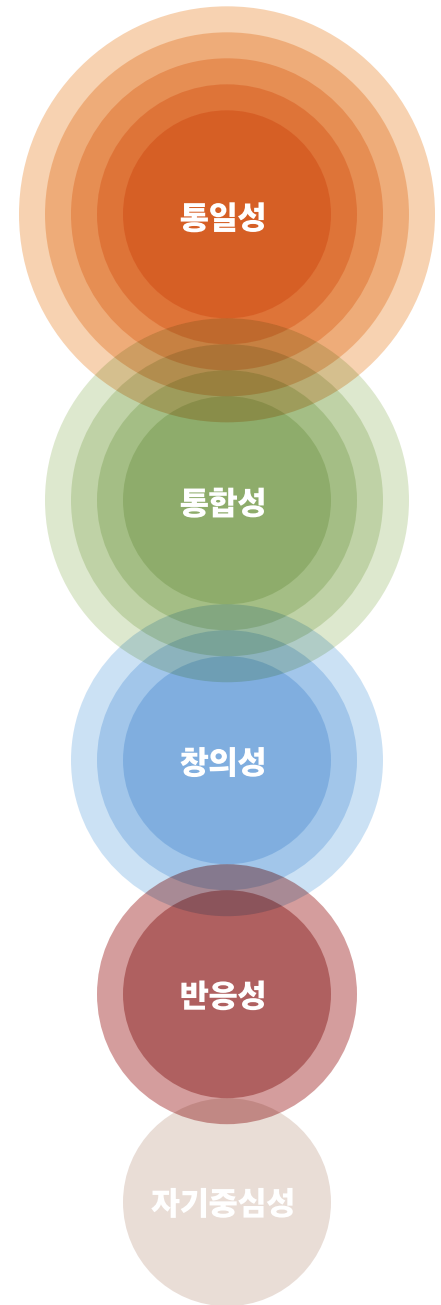
연구에 따르면 성인의 15%는 이러한 전환을 완전히 이루지 못하고 자기중심적인 자아로 세상을 살아갑니다. 이 단계에 있는 리더는 ‘내 방식 아니면 그만둬’라는 식으로 매우 통제적인 경향이 있습니다. 이 단계의 직원들은 피해자 또는 반항아 의식의 행동을 하는 경향이 있습니다. 이 수준의 의식 세계에서 조직된 문화는 독재적이고 억압적입니다.

사회화된 (반응적) 자아

(키건 3단계)

대부분의 사람들은 청소년기를 성공적으로 거친 후 잘 기능하며 효과적인 시민이 됩니다. 이 단계는 성인기의 상당 부분을 차지합니다. 더 큰 사회에서 역할을 맡게 되고 그 역할과 자신을 동일시합니다. 이 새로운 자아 구조는 “나는 나의 역할이다”라고 표현됩니다. 이 단계에서 자아는 사회적으로 인정된 역할에 소속되고, 그 안에서 성공함으로써 안정감과 가치감을 얻습니다. 이 구조 속에서 우리는 종종 매우 효과적으로 삶을 구축합니다. 이것이 바로 모든 리더십 서클 문헌에서 문제에 반응하는 구조라고 언급되는 구조입니다. 이 구조의 한계는 내가 하는 일, 내가 잘하는 것, 내가 타인에게 어떻게 받아들여지는지를 무의식적으로 나 자신과 동일시하게 한다는 것입니다.

이 단계에서는 내 목표와 행동이 실제로 타인이나 문화에 의해 어떻게 미리 결정되고 있는지를 보통 알아차리지



못합니다. 나라는 존재란 외부로부터 정의됩니다. 나의 비전은 자율적으로 만들어진 것처럼 보이지만, 이는 내가 문화적 조건화(부모, 상사, 배우자, 규범, 규칙 등 중요한 타인의 목소리)의 지시에 어느 정도 따라가고 있는지를 아직 인식하지 못하기 때문입니다. 따라서 나는 아직 내 영혼의 부름을 자유롭게 따르지 못합니다. 나는 그 부름을 들었더라도 무시하거나, 불가능하다고 치부하거나, 타협적인 방식 또는 지나치게 야심찬 방식으로 대응할 수 있습니다. 두려움이 걸림돌로 작용합니다.

이 단계의 리더는 통상 더 이상 독재자같이 행동하지 않으며, 자신이 관리하는 직원들에게 깊은 관심을 가지며 자애로운 부모로서의 역할을 수행하는 경우가 많습니다. 조직은 위계적이고 효율적입니다. 직원들의 의견을 구하지만 의사 결정과 창의적인 표현은 여전히 상층부에 집중되어 있습니다. 리더십은 대부분 인간적이지만 권력을 널리 공유하는 능력은 부족합니다.

독립적 (창의적) 자아

(키건 4단계)

독립적 자아로 전환하는 것은 성인기 중 주요 전환점입니다. 이는 모든 리더십 서클 문헌에서 결과-창출 구조 (Outcome-Creating Structure)라고 부르는 자아의 구조입니다. 우리 문화권에서는 성인의 25%만이 이 여정을 완료합니다. 이 전환을 이루기 위해 우리는 더 이상 영혼의 부름을 무시하거나 왜곡하지 않습니다. 이 단계의 리더는 자신의 길을 따른다는 것이 종종 다른 사람들을 실망시키고, 실패의 위험을 감수하며, (사회화된 자아로서) 자신을 사회와 연결해주고 자신을 가치 있고 소중하게 만드는 규범에 어긋날 수도 있다는 사실과 직면합니다.

이 전환이 특히 어려운 이유는 이 여정을 시작하려면 내가 나 자신을 정의해온 방식을 내려놓고, 자신의 가치와 자아가 본인의 일과 연관되어 있다는 깊은 믿음을 버려야 하기 때문입니다. 이 단계의 리더는 더 이상 문화적 기대에 의해 자신을 정의하지 않습니다. 생애 처음으로 내면에서 자아를 구성합니다. 비전은 내면에서 솟아납니다. 행동이란 새롭게 떠오르는 내부적 목적 의식의 진정성 있는 표현이 됩니다. 내면의 깊은 중심으로부터 나타나는 힘, 창의성, 자유, 만족감을 스스로 보고 경험하면서, 타인으로부터 나타나는 이러한 것들을 소중히 여기고, 이러한 것들을 경험하도록 격려합니다. 타인을 평등한 참여 구성원으로 대하기 시작하며, 그들의 권리, 통찰력, 목적이 행사되어야 하고, 이와 창의적으로 조율해야 한다고 여깁니다. 자기 표현과 협력이 새로운 조직 원칙이 됩니다.

이 단계의 리더는 권력을 공유하기 시작합니다. 권력이란 통제를 '내려놓는' 것으로 인식하지 않으며, 오히려 공유함으로써 얻는 것으로 여깁니다. 자신과 타인의 발전을 소중히 여기며, 조직이란 성과가 높고 자율적으로 관리되는 팀을 구성하는 것으로 여깁니다. 리더십은 공유되지만, 아직 진정한 파트너십 수준에는 도달하지 못합니다. 창의성과 비판적 의사 결정이 조직의 모든 수준에서 개발되고 기대됩니다.

통합적 자아

(키건 5단계)

성인의 약 1%만이 이 단계로 발전합니다. 그러나 다른 14%는 이 단계로의 전환 과정에 있습니다. 이 단계에서 내면의 자아 정의는 “나는 온전하고 완전한 자아이며, 다른 온전하고 완전한 자아와 조율한다”는 상태에서 “사실 나는 온전하지 않으며 완전하지 않다”는 내부적 깨달음으로 바뀝니다. 오히려, 나는 여러 자아를 가지고 있음을 이해합니다. 미국의 선(禪) 스승 노먼 피셔(Norman Fisher)는 “우리는 모두 여러 사람이다. 이들 중 일부는 우리가 알고 있고, 일부는 우리가 모르지만 다른 사람들은 아는 자아도 있다. 어떤 자아는 갈망하지만, 어떤 자아는 도망치고 싶어 한다. 이 모든 것이 음악이며, 우리가 잠시 멈춰서 듣기만 한다면 우리 삶의 음악인 것이다.”라고 말합니다.

이는 정신분열증을 말하는 것이 아니라, 자아의 그림자 측면, 즉 내가 무시하거나 개발하지 않은 부분과 더 깊이 교감하는 것을 말합니다. 만화 캐릭터 포고(Pogo)를 빌리자면, 적을 만났으며, 그들은 내 안에 있다는 것을 깨닫습니다. 더 이상 온전함을 가장할 필요가 없으며, 인정받지 못한 나의 측면에 대해 연민과 호기심을 가지고 다가갈 수 있습니다. 이제 자기 성격의 온전한 복잡성, 즉 선과 악, 빛과 어둠, 단단함과 부드러움을 모두 포용할 수 있습니다. 나는 이 내적 복잡성을 회피하거나 고된 자기개발 프로그램에 의지하지 않고 직시할 수 있으며, 다른 사람들을 이와 같이 복잡하고 다차원적인 존재들로 바라보기 시작합니다. 세상 또한, 여러 힘들의 역동적인 상호작용으로 보기 시작합니다. 자아를 불협화음과 조화가 어우러진 풍요로운 생태계로 보는 것은 직장 and 세상의 풍요로움과 복잡성을 인식하도록 열어줍니다.

이 단계의 리더는 공동체를 지향합니다. 직장은 구성원들이 진정으로 참여하는 파트너가 되는 자기갱신적 조직이 됩니다. 리더의 유산은 조직을 더 큰 공동체를 위한 섬김의 수단으로 개발함과 연결됩니다. 조직은 더 큰 네트워크 시스템 내에 자리 잡은 이해관계자의 네트워크로 간주됩니다. 비전은 종종 글로벌 차원으로 확대되며, 인간 복지에 대한 봉사를 지향합니다. 지속 가능성과 장기적인 공익이 핵심 가치가 됩니다. 이 단계는 섬김 리더십(Servant Leadership)의 단계입니다.

신성한 자아

연구에 따르면, 명상이나 관상기도와 같은 영적 실천은 2단계에서 5단계에 이르는 발달을 가속화한다고 강력히 시사합니다. 그러나 이것은 여정의 끝이 아니라 사실, 지혜 전통(Wisdom Traditions)의 관점에서 이는 시작에 불과합니다. 성인 발달과 지혜 전통 분야에는 키건의 5단계를 넘어선 단계들을 설명하는 여러 발달 모델이 존재합니다. 그러나 분명한 것은, 이러한 발달 단계는 장기적인 영적 수행 없이는 거의 발달하지 않는다는 것입니다.

이 단계에서는 또 다른 중요한 변화가 일어나고 있습니다. 지금까지 자아는 주로 몸과 마음 안에 있는 것으로 여겨져 왔습니다. 이제 자아는 “나는 몸도 아니고 마음도 아니다”라는 것을 깨닫습니다. 우리는 신과 일치하지는 않더라도 친교를 통해 영혼과 동일시합니다. 완전한 자아는 분리되지 않습니다. 그 풍부한 미묘한 자아는 세상에서 행동하는 데 사용됩니다. 그것은 기능적이며 영의 유용한 도구입니다. 이것은 사람이 세상을 하나로 경험하는 단계입니다. 이 하나됨은 단순한 관념이 아니며 책에서 얻은 것이 아닙니다. 삶 자체와의 하나됨을 가리키는 글자 그대로의 경험입니다. 여기에서 바로 “나와 내 형제, 자매, 지구와 모든 존재가 하나의 생명”임을 아는 보편적 자비심이 발로됩니다.

이 존재적 단계의 리더십은 드물어 보이지만, 통합적 수행을 장기적으로 이어간다면 더 많이 활용할 수 있게 됩니다. 이 단계의 리더는 글로벌 비전가로서 역할하며, 보편화된 선함(the universal good)을 실행하기 위한 세계적 봉사를 실현합니다.

통합적 혁신과 리더십

예수님은 “너희 안에 있는 것을 드러내면 그것이 너희를 구원할 것이다. 너희 안에 있는 것을 드러내지 않으면, 드러내지 않는 것이 너희를 파멸시킬 것이다.”라고 말씀하셨다.

- 도마 복음서

지금까지 우리는 주로 개인의 내부적 구조가 어떻게 재구성되는지, 그리고 새로운 내부적 구조가 조직 리더십에서 더 높은 수준의 숙련도로 어떻게 이어지는지를 중심으로 발달 단계를 설명했습니다. 또한 조직 문화(3사분면)와 구조(4사분면)는 개인 의식의 단계적 수준에 해당하는 진화 단계들을 거친다고 제안했습니다. 이것이 우리가 보는 방식이며, 사실 발달 단계의 프레임워크는 모든 사분면에 적용될 수 있습니다. 그리고 각 사분면의 단계별 진행 과정을 설명하는 것은 이 백서의 범위를 벗어나지만, 개인 발달의 각 단계는 다른 세 사분면에도 공통적으로 작용한다는 점을 분명히 하고자 합니다.

내면의 변화 그 이상

각 단계는 개인의 내부적 각성 그 이상입니다. 각 단계는 새로운 세계관, 새로운 조직, 새로운 사회를 가져다주기도 합니다. 미국 역사 초기의 ‘독립선언서’는 다사분면을 다룬 변혁의 훌륭한 사례입니다. 개인적 - 특히 주요 지도자들과 사상가들의 - 의식은 3단계에서 4단계로 변화하기 시작했습니다. 이런 의식의 변화가 서서히 진행되면서 개인은 더 이상 억압적인 군주제 구조를 받아들이지 않게 되면서, 사회 질서에 대한 새로운 비전이 상상되었습니다. ‘계몽주의(The Enlightenment)’가 탄력을 받으면서 결국 사람들을 통치하는 정치 구조 전체가 뒤집힙니다. 남아공에서도 비슷한 과정이 진행되었습니다.

- 각 단계에서 의식의 구축 원리에 변화가 일어납니다. 이것은 인간의 경험 전체를 재구성한다.
- 우리가 경험하고 인식하는 세상이 새롭게 만들어진다.
- 신성한 것과의 관계가 새로운 수준으로 승화한다.
- 우리의 내면 세계는 결코 이전과 같지 않다.
- 파트너/친구와의 관계 역학은 상당한 변화를 겪는다.
- 기업 문화, 구조, 프로세스가 재고되고 재설계된다.
- 사회와 정치 구조가 진화한다.

이 모든 것은 더 작았던 정체성 체계와 세계관을 새롭고, 더 진실되고 더 효과적인 정체성 체계와 세계관이 대체했기 때문에 일어납니다. 의식의 변화는 내면과 외부 세계 모두에서 변화의 잠재력을 만들어냅니다.

위에서 언급한 연구 데이터가 보여주듯, 대다수 인구는 사회화된 자아에서 독립적인 자아로의 전환 과정에 있습니다. 따라서 조직 내에서는 개인 창의성을 육성하고, 권력을 재분배하며, 자율적인 팀 간의 협력을 배우는 과정의 한가운데에 있습니다. 국제적인 수준에서, 이러한 전환은 아마도 베를린 장벽의 붕괴로 가장 잘 상징될 것입니다.

세상은 변화하고 있다

자기중심적(Egocentric) 조직과 지도자들, 지배적-위계적 접근 방식을 체화한 이들은 전 세계적으로 쇠퇴하고 있습니다. 개인과 사회의 진화 중심은 3-4사분면에 있는 것으로 보입니다. 물론, 코소보와 같은 지역에서의 “인종 청소” 사례에서 보듯 일부 문화는 이러한 변화에 뒤처져 있습니다. 그러나 세계는 빠르게(혹은 관점에 따라 고통스럽도록 느리게) 더 높은 질서 원칙에 따라 조직화되고 있으며, 따라서 독재적이고 위계적인 과거의 행동은 점점 더 용납되지 않고 있습니다.

이 백서의 서두에서, 우리는 지금 현재가 기회와 위험의 시기이며, 새로운 세기에는 기업 및 정치 지도자들이 행성적 범위의 변화를 도모해야 하는 도전에 직면할 것이라고 제안했습니다. 이러한 과업을 수행할 수 있는 유일한 의식 구조는 독립적 자아(Independent Self), 통합적 자아(Integral Self), 신성한 자아(Sacred Self) 수준에 있다고 확신합니다. 이 의식 수준만이 자신의 관점에 대한 동일시를 유보하고, 타인의 반대성을 학습과 창의적 협력의 기회로 받아들일 수 있는 사고와 정체성 체계입니다. 이 의식 수준만이 전체를 섬길 수 있을만큼 충분히 이타적입니다. 또한, 이것만이 우리 자신의 그림자인 ‘내 안의 적’을 볼 수 있을 만큼 복잡한 유일한 의식의 구조입니다. 이러한 이유로 인해, 자신의 “미성숙함(un-developedness)”에 대한 내면의 연민은 타인에게까지 확장됩니다. 이는 진정한 수준의 대화, 용서, 치유가 이루어질 수 있는 토대를 만듭니다.

자주 언급되는 리더십 격차는 실제로 존재합니다. 이는 사회화된 자아(Socialized Self)와 독립적 자아(Independent Self) 사이의 격차입니다. 대부분의 리더는 여전히 그 여정을 헤쳐나가는 데 어려움을 겪고 있습니다. 그러나 오늘날의 복잡한 세상의 과제는 그 이상의 발전, 즉 통합적 자아로서 기능할 수 있는 리더로서의 개발을 요구합니다. 오늘날의 리더십 과제는 결국 의식의 진화입니다. 그 중요성은 매우 큼니다만, 중대한 진화의 시기에는 항상 그 중요성이 높기 마련입니다.

몸과 마음, 영혼의 균형

“개인이라는 존재를 크고 작은 방으로 생각하면, 대부분의 사람들은 방 한구석, 창문 옆, 또 늘 오르내리는 바닥 한 칸만 알게 되는 것이 분명하다.”

- 라이너 마리아 릴케

우리 인간의 잠재력은 신체적, 감정적, 이성적, 영적 능력의 스펙트럼을 포함합니다. 발달 단계를 거치면서 신체 지능, 감정 지능, 이성 지능, 그리고 영적 지능이 발전하며, 궁극적으로 이들은 아름답고 강력한 균형을 이루게 됩니다.

자기중심적 자아(0-2단계)에서는 신체 지능이 주요 초점입니다. 유아는 온전히 신체로 학습합니다. 세상은 몸으로 느껴지는 하나의 커다란 감각입니다. ‘타인’도, 세상도, 자아의 개념도 없습니다. 오직 신체적 감각만 존재합니다. 청소년기를 포함한 어린 시절에 일어나는 많은 부분은 신체 지능의 성장 과정에 속합니다. 놀이, 스포츠, 외모, 성에 대한 강조는 인생의 초반의 학습 과정이 우리에게 주어진 신체를 능숙하게 사용하는 것과 관련이 있다는 증거입니다.

청소년기에는 감정 지능이 나타나기 시작합니다. 청소년기를 경험한 부모들은 이 시기에 관계와 감정이 중요한 초점이라는 것을 알고 있을 것입니다. 청소년의 자기 개념은 신체와 감정에 기반을 둡니다. 이 발달 단계에서는 “나는 내 신체적 필요와 감정적 욕구를 충족시키는 능력이다”라는 자아 인식이 나타납니다.

사회적 자아(Social Self) 단계에서는 정체성이 정신으로 전환됩니다. 물론 이전 단계에서도 많은 정신적 발달이 이루어지지만, 사회적 자아는 처음으로 자아를 정신에 위치시키는 정체성 구조입니다. 청소년기의 감정적 격동 중 일부는 정체성이 신체에서 마음으로 이동하는 커다란 전환에 기인합니다. 이 전환은 청년기와 성인기에 많은 성취(가족, 경력 등)를 가능하게 합니다.

몸의 지혜를 버리기

사회화된 자아로 발달하는 과정에서의 단점은 신체 지능과 감정 지능을 뒷전에 두는 경향입니다. 우리는 점점 더 이성적 능력에 의존하게 되고, 직관적 감각과 감정에는 덜 의존하게 됩니다. 이성으로 접어들고 사회적 자아로 발달하면서 우리는 신체적 및 감정적 지능과 점점 멀어지게 됩니다. 사실, 이성의 관점에서 보면 신체와 감정은 그다지 지능적으로 보이지 않을 수도 있습니다. 비언어적이고, 모호하며, “예민하다”라고 여겨질 수 있습니다. 신체와 감정으로부터 단절하는 것은 강렬한 감정(고통이나 쾌락)으로 인해 압도당하지 않도록 일종의 자기 보호 방법이 될 수 있습니다. 어린 시절 우리는 신체와 감정 중심으로 살아가면서 우리에게 닥치는 상처와 칭찬을 이성적으로 이해할 능력이 부족합니다. 부모님이 화를 내면 ‘내가 나쁜 아이’라는 ‘느낌’으로 받아들여집니다. 칭찬을 하면 ‘나는 좋은 아이’라는 ‘느낌’이 듭니다. 이는 이성적이지는 않지만, 신체와 감정 지능의 논리와는 일치합니다. 초기 발달 단계의 우리는 그런 반응에서 벗어나 다른 결론지를 수 있는 자아 체계와 인지 발달이 아직 이루어지지 않았습다. ‘엄마나 아빠의 화는 그들의 문제일 뿐이고, 내가 나쁘다는 뜻이 아니다. 그저 그들이 힘든 하루를 보냈다는 뜻이다.’라고 이해하며 스스로에게 말할 수 없습니다. 현실을 해석할 능력이 부족하기 때문에 우리는 쉽게 상처를 받습니다. 어떤 사람들은 이러한 상처가 매우 큰 열악한 환경에서 자랐습니다. 그렇다면 우리는 이러한 상처를 어떻게 대할까요? 보통 의식 밖으로 밀어내고 억압합니다. 느끼고 싶지 않은 감정이 있다면, 우리는 신체적 및 감정적 연결을 끊습니다. 그렇게 하면 우리는 안전함을 느끼지만, 동시에 신체 지능과 감정 지능과도 단절됩니다. 결과적으로, 우리는 우리의 전체 잠재력 중 일부만을 사용하여 세상을 살아가게 됩니다.

두려움을 직면하기

더 높은 단계로 발달하기 위해서는 신체적 지능과 감정적 지능을 되찾아야 합니다. 우리는 버림받음과 실패에 대한 두려움과 맞서야 합니다. 현재의 두려움이 과거에 뿌리를 두고 있다는 것을 배우고, 문화적 규범을 따르며 성공적으로 생활함으로써 깊은 상처로부터 자신을 방어하고 보호하는지 깨닫습니다. 이렇게 분리되었던 신체적 감각과 감정을 다시 통합하면서, 우리는 원초적인 힘과 열정의 자원을 발견하게 됩니다. 마치 어린 시절에 상처받았던 우리의 일부가 성장을 멈춘 것처럼 느껴집니다. 이제 우리는 이러한 부분들에 대해 연민 어린 인식을 가져오면서 상처를 치유하고, 멈추었던 부분들을 성장시키며, 신체와 감정 지능을 성숙한 자아 체계에 재통합합니다. 몸과 마음, 그리고 영혼이 균형을 이루게 됩니다.

영적 지능이란 무엇인가?

“온전해지고 싶다면 부분적이어라.

곧고 싶으면 비뚤어져라.

충만해지고 싶다면 비워라.

다시 태어나고 싶다면 죽어라.”

- 도덕경

그렇다면 영적 지능(Spiritual Intelligence)이란 무엇일까요? 이는 변화의 길을 탐색하는 문해력입니다. 내부적, 외부적 진화를 이루는 예술이자 실천입니다. 신체, 마음, 그리고 영혼 속에서 점진적으로 온전한 삶을 사는 법을 배우는 것입니다. 청소년기의 자기중심적 자아에서 사회화된 자아와 독립적 자아 단계를 거쳐 통합적 자아로 나아가고, 궁극적으로 신성한 합일과 거룩한 봉사에 이르는 여정을 탐색하는 것입니다.

영적 지능은 단계에서 단계로 나아가고, 각 단계에서 우리의 세계관을 재창조하고, 세상과 더 깊고 더 세계적인 관계를 맺는 법을 배우는 것입니다.

영적 지능은 각 새로운 단계에서 증가하며, 궁극적으로 통일적 의식(unitive awareness)과 세계적 섬김(global service)에서 그 정점을 이룹니다.

우리는 리더십 개발이 영적 지능과 밀접하게 연결되어 있다고 생각합니다. 모든 분야(영적, 과학적, 예술적, 정치적 등)의 위대한 인물들은 대부분 통일적 수준(unitive level)의 의식에서 활동했습니다. 최소한, 그들은 당시의 평균보다 한두 단계 높은 수준에서 기능했습니다.

이것을 우리는 영적 지능이라 부릅니다. 이는 몸, 사고, 마음, 영혼을 변화시키는 어려운 작업을 수행하는 데에 초점을 두며 개인적, 대인관계적, 조직적, 그리고 전 지구적 차원에서 바라보고 활동하는 방법을 말합니다.

이 진화적이고 변혁적인 관점을 활용하면, 조직과 세계의 변혁이 우리 자신의 변혁과 불가분의 관계에 있음을 인정하게 됩니다. 영적 지능은 변혁을 실천하는 데 필요한 문해력입니다.

대화: 집단적 영적 지성

“치유는 사람과 사람 사이에서 일어나는 것이 현실이다. 내 안의 상처가 당신 안의 치유자를 불러일으키고, 당신 안의 상처가 내 안의 치유자를 불러일으켜 두 치유자가 협력하게 된다.”

- 레이첼 나오미 레멘

개인의 변혁이 조직과 세계의 변혁에 필수적이긴 하지만, 그것만으로는 충분하지 않습니다. 우리는 서로 간에 더 고차원적인 관계를 구축하는 방법을 찾아야 하며, 이를 통해 더 높은 차원의 시스템을 함께 발견하고 창조할 수 있게 됩니다. 개인의 의식이 성장하면 고차원적 관계 성립이 가능해집니다. 대화(Dialogue)는 고차원적 관계에 도달하고 고차원적 시스템을 발견하도록 돕는 핵심 도구입니다. 대화는 집단의 몸, 마음, 영혼에 내재된 더 높고 깊은 지혜에 접근하도록 돕는 도구입니다.

대화를 변혁의 도구로 사용하는 방법에 대해 많은 것들이 재학습되고 있습니다. 사람들이 대화를 실천하기 위해 모일 때는 판단을 보류하고, 깊이 경청하며, 주장과 질문의 균형을 맞추는 등 매우 특별한 일이 발생할 수 있습니다. 대화는 점점 더 진솔해집니다. 사람들은 자신의 경험에 대한 진실을 공유하고 타인의 경험에 귀 기울입니다. 사람들은 위험, 두려움, 그리고 ‘불편한 주제들’에 대해 논의하면서 취약함을 보입니다. 대화가 깊어질수록 우리의 집단적 현실을 형성하는 가정과 믿음이 드러나고 재검토될 가능성이 높아집니다. 이러한 가정과 신념이 다시 쓰일 때, 집단과 시스템의 행동이 변화할 수 있습니다. 이것이 바로 대화(디아로고스, Dia-Logos), 즉 의미의 흐름입니다. 대화는 대규모 시스템 학습과 집단적 변화를 위한 도구입니다.

개인과 집단의 연결

개인과 집단이 상호 의존적이기 때문에, 대화는 개인의 변화를 위한 도구이기도 합니다. 대화가 깊어질수록 놀라운 일이 일어납니다. 집단의 의식이 확장되며, 일종의 ‘몰입 상태(flow state)’에 접어드는 것입니다. 사람들은 이러한 변화가 일어나는 것을 느낄 수 있으며, 이는 매우 뚜렷하게 체감됩니다. 이것이 바로 ‘신성한 공간(sacred space)’이라는 개념의 의미입니다. 집단은 신성한 공간을 창조할 수 있으며, 이는 신뢰, 연결, 학습이 풍부하게 존재하는 장(field)을 말합니다. 이 신성한 공간의 장 안에서는 집단적 지혜에 더 쉽게 접근할 수 있습니다. 집단 내에서 의식의 확장은 자리한 모든 사람에게 영향을 미칩니다. 이는 각 개인이 현재 자신의 정체성과 세계관의 경계를 넘어서는 수 있도록 격려합니다. 경계와 한계는 일시적으로 사라지며, 각자가 평소보다 더 높은 수준에서 자신을 표현하게 됩니다. 이는 더 높은 수준의 의식에서 살아가는 경험이라 할 수 있습니다. 어쩌면 처음으로 더 높은 차원의 직관(영적 직관)과 더 깊은 차원의 지혜(신체의 지혜)와 연결하고 경험하는 것일 수도 있습니다. 한 번의 경험은 이후의 지속적인 경험을 수월하게 합니다. 이러한 방식으로, 대화라는 신성한 장(Sacred container)은 단계적 전환(phase shifting)을 자극하고 이를 지지하게 됩니다.

변화를 촉진하는 대화

대화를 통해 개인, 문화, 시스템 수준에서의 학습이 동시에 이루어지며, 돌파구를 더 쉽게 마련할 수 있습니다. 대화는 개인, 그룹, 시스템 수준에서 변화를 촉진하고, 집단적인 영적 성장과 지능을 위한 도구입니다. 에머슨(Emerson)은 우리가 “엄청난 지능의 품에 안겨 있고, 그 진실의 수신자이며, 그 활동의 기관”이라고 했습니다. 사람들이 대화에 함께 모여 신성한 공간을 창조하고 직관과 이성을 균형 있게 조화시킬 때, “진실은 드러나게” 됩니다. 대화는 리더십 서클의 핵심 훈련 영역입니다.

영혼과 시스템에 대한 문해력

“들어보세요. 내면에서 자신을 위한 길을 만드세요. 다른 방법을 찾지 마세요. 여러분은 이미 건강해질 수 있는 소중한 혼합물을 가지고 있습니다. 그것을 사용하세요.”

- 루미

리더십 서클의 목적은 변혁입니다. 이 프로그램은 리더들이 자신과 조직이 발전의 위대한 순서에서 어느 단계에 있는지를 경험적으로 파악하도록 돕고, 시스템적 변혁을 촉진할 수 있는 진화적 도약을 이루도록 설계되었습니다. 리더십 서클은 리더의 심리적, 영적 삶에서 단계적 전환을 유도하고 촉진하는 것을 목표로 합니다. 또한 새로운 개인적 인식을 조직적 변화와 세계적 변화로 바꾸는 데 필요한 새로운 과학적, 시스템적, 문화적 관점을 제공합니다.

문화적 진화의 과정은 개인의 인식에서 시작되며, 항상 그 문화가 직면한 현재의 문제들과 관계 안에서 이루어집니다. 문화의 위기는 신흥 리더들의 의식 속에서 성찰과 진화를 자극합니다. 이 리더들은 시스템에 영향을 미치고, 시스템의 구조, 프로세스, 정책, 목적을 변화시킵니다. 새로운 시스템은 그 시스템의 다른 구성원들이 발전할 수 있는 여건을 마련합니다. 일정 규모의 사람들이 발전하기 시작하면, 새로운 질서의 잠재력이 실현되며, 이전의 수준으로 퇴화할 가능성이 줄어듭니다. 우리가 통합적으로 (네 가지 사분면을 모두 사용하여) 일할 때, 이 사분면들이 함께 더 높은 수준의 표현으로 진화할 수 있는 발판을 마련합니다. 이를 통해 다음 진화적 도약을 위한 기반이 형성됩니다. 이러한 방식으로 변화는 변혁으로 이어지며, 네 가지 사분면 모델은 더 높고 통합된 수준의 표현으로 단계적 전환을 이루게 됩니다.

리더십 서클의 신념은 명확합니다. 리더십의 의식에서 변혁이 먼저 이루어지지 않으면, 조직적 변혁도 이루어질 수 없다는 것입니다. 가장 복잡하고 어려운 기업 및 세계적 딜레마를 깊이 고민하는 것이 개인의 변혁을 가속화합니다. 우리는 이러한 지속적인 변혁을 촉진하고 가속화할 수 있는 통합적 실천(네 가지 사분면에서의 행동)에 대한 이해와 숙달이 필요합니다.

힘든 일 피하기

내적 변혁은 말로는 쉽게 할 수 있고, 대부분의 사람들이 원한다고 말하지만, 실제로는 너무 쉽게 회피되곤 합니다. 우리 안에는 스스로를 변화시키는 도전에 직면하기보다 이를 피하려는 부분이 존재합니다. 현재 상황에서 겪는 긴장감에서 벗어나는 단순한 안도감으로 깊은 변혁을 대체하려는 마음도 있습니다.

하지만 우리 안에는 또 다른 부분, 즉 쉬운 답이나 빠른 해결책을 뻔히 꿰뚫어보며, 단순한 회피나 안도감과 같은 대체물을 받아들이지 않는 진정한 자신의 부분이 존재합니다. 이 내면의 부분은 만약 지름길이 있었다면, 이미 오래전에 그 방법을 선택해 지금까지 성공의 열매를 누리고 있을 것이라는 사실을 알고 있습니다. 이 부분은 영혼의 위대함에 이르는 지름길은 없다는 것을 압니다. 이 부분은 깊은 내면의 작업에 필요한 시간과 노력을 기꺼이 투자할 의향이 있습니다. 이 부분은 변혁이란 단번에 이루어지는 것이 아니라, 오랜 연습과 진지한 노력을 통해 개발되는 획득된 성향(acquired taste)이라는 것을 알고 있습니다.

영적 문해력

대부분의 리더는 내부적인 개인적 변혁과 문화적 변혁에 영향을 미치는 데 있어서 문해력이 부족합니다. 여기서 문해력이 부족하다는 것은 지능이나 역량의 부족을 의미하지 않습니다. 단지 우리가 모른다는 것을 모른다는 상태를 뜻합니다.

우리 중 많은 사람들은 부모입니다. 우리는 아이들이 한글을 배우고 읽고 쓰는 능력을 키우는 과정을 즐기며, 이를 장려하고 축하해 왔습니다. 처음에는 글자를 인식하고, 각 글자의 소리를 배우며, 글자가 단어로, 단어가 문장으로, 문장이 문단과 책으로 읽히도록 발전해 갑니다. 유아들은 자신이 글을 읽을 줄 모르는 상태, 즉 문맹이라는 사실을 인식하지 못합니다. 또한 왜 읽고 쓰는 문해력을 갖추는 것이 중요한지 잘 알지 못합니다. 그러나 부모로서 우리는 문해력이 무엇을 의미하며, 그것이 가져다주는 가치를 잘 알고 있습니다. 우리는 그들에게 선택의 여지가 없으며 성인 사회에서 자신의 자리를 차지하려면 문해력이 필요하다는 것을 분명히 알려줍니다. 문해력을 키우려면 수 년, 때로는 수십 년이 걸립니다. 우리는 이 개발의 과정이 필수적이라는 것을 알기에 열정적으로 지지합니다.

내적 변화, 즉 심리적, 영적, 문화적 -영혼의 작업(soul-work)의 영역- 변화에 대한 문해력 역시 마찬가지입니다. 우리는 영혼의 작업에 대한 문해력을 타고나지 않습니다. 이는 자연스럽게 개발되는 능력 또한 아닙니다. 게다가 우리의 교육 시스템은 이런 영혼의 문해력을 키우는 데에 거의 또는 전혀 주의를 기울이지 않습니다. 내적 문해력의 발달에는 숙련된 지도로 뒷받침된 의도적인 노력과 지속적인 관심이 필요합니다. 시스템적 문해력을 키우기 위해서는 새로운 세계관이 요구됩니다. 이렇게 이중의 문해력(내적 문해력과 시스템 문해력)이 갖추어진다면, 우리는 개인과 집단의 의식 변혁을 추구할 수 있는 역량을 갖추게 됩니다. 이는 조직 성과에서 지속 가능한 변화를 이루는 데 필수적입니다.

어디서부터 시작해야 할까?

“길은 단지 길일 뿐이다. 만약 그 길을 따라가지 말아야 한다고 느낀다면, 그 어떤 상황일지라도 그 길에 머물러서는 안 된다. 그러나 그 길을 계속 갈 것인지 떠날 것인지에 대한 결정은 두려움이나 야망으로부터 자유로워야 한다. 내 은인의 질문이 이제서야 의미를 갖게 되었다. “이 길에는 당신의 마음이 담겼는가?”. 만약 담겼다면 그 길은 좋은 길이다. 하지만 그렇지 않다면, 그 길은 아무런 의미가 없다.”

- 돈 후안의 가르침

모든 영적 전통, 그리고 점점 더 많은 과학적 전통들에서는 영적 측면과 물리적 측면이 동일한 공간에 함께 공존하고 있음을 인정합니다. 테야르 드 샤르댕이 말했듯이, “우리는 인간적 경험을 하고 있는 영적인 존재입니다.”

영적 지능(Spiritual Intelligence)은 영혼을 찾기 위해 어디로 “갈” 필요가 없음을 인정합니다. 우리는 현실의 모든 수준이 바로 ‘여기’ — 우리의 현재 조건과 현재 순간 속에 존재한다는 것을 알고 있습니다. 그러나 우리는 또한 개인적으로, 우리의 관계 속에서, 우리의 조직과 세계에서 우리의 전체 능력, 즉 신성한 유산(Divine Inheritance)의 극히 일부만을 활용하고 있다는 사실을 알고 있습니다.

우리는 모두 여행 중

우리는 각자 영적 여정을 걷고 있습니다. 이것이 우리가 이 지구에 존재하는 이유입니다. 스콧 펙은 한때 이렇게 말했습니다. “지구는 영적 훈련소(spiritual boot camp)이다.” 만약 우리가 영적으로 성장하고 발전할 필요가 없다면, 이 세상에 존재하지 않을 것입니다. 그러나 영적 성장의 필요에 대한 개념은 점점 사라지고 있습니다. 안전과 경제적 성공의 추구는 여정을 지지하는 데 필수적이지만, 종종 그 자체가 목적이 되어버립니다. 우리가 영적 존재로서 진화적 여정을 걷고 있다는 현실은 일의 세계에서 완전히 배제되어 졌으며, 이는 개인, 직장, 그리고 세상에 해를 가져다 주었습니다.

우리는 지금 대전환의 시대에 살고 있습니다. 모든 면에서 우리는 현재 세계관의 한계에 부딪히고 있습니다. 이것이 반드시 나쁜 것은 아닙니다. 한계와 해결 불가해 보이는 문제들, 그리고 위기는 우리가 현 세계관의 끝자락에 서 있음을 인정하도록 강요합니다. 그리고 기존의 혼돈에 질서를 가져다 줄 새로운, 더 높은 관점을 탐구하도록 도전합니다. 알버트 아인슈타인은 “원자의 핵분열은 우리의 사고 방식을 제외한 모든 것을 변화시켰다”고 말하며, “현재의 문제를 만들어낸 것과 동일한 수준의 의식으로는 이를 해결할 수 없다”고 하였습니다. 우리 자신의 변화와 세상의 변화 사이의 관계를 이해하기 위해서는 새로운 형태의 지능이 필요합니다. 따라서 영적 지능은 점점 더 리더십의 필수 요소가 되어가고 있습니다.

더 높은 목적의 행동

우리 각자에게는 오직 자신만이 할 수 있는 기여가 있습니다. 우리 삶의 과제는 그 목적을 점점 더 완전하게 표현해 나가는 것입니다. 리더십이란 본질적으로 우리의 더 높은 목적을 실현하고, 그 목적을 삶의 조건 속에서 실현하는 행동을 취하는 것입니다.

우리 안에는 태어나기 전부터 만들어져 온 진정한 본성을 위한 청사진이 존재합니다. 우리는 우리가 누구인지, 이곳에서 무엇을 배우고자 하는지, 어떤 상처를 치유해야 하는지, 자신의 고유함을 어떻게 온전히 펼치고 싶은지를 기억하는 영혼이 있습니다. 영혼은 우리가 삶을 통해 가장 공헌하고 싶은 것이 무엇인지 알고 있습니다. 이 인지는 우리가 만들어내는 것이 아닙니다. 우리의 영적 지능이 그것을 감지하고, 그것이 우리를 찾도록 허용합니다. 우리 삶 속에서 영혼의 작용을 허락할 때 우리는 온전히 살아 있는 존재가 됩니다. 우리는 진정한 자신이 됩니다. 그리고 변혁하는 리더십을 발휘할 수 있는 존재가 됩니다.

부록

변혁적인 발달 모델

이 섹션에서는 사춘기 이후 대부분의 성인 발달을 설명하는 발달의 3단계를 간략하게 설명합니다. 사춘기 이전에도 여러 단계가 있고, 아래 설명된 것보다 더 고차원적인 신비로운 단계도 있습니다. 여기에서는 오늘날의 리더와 조직에 직접적인 관련성이 있는 단계만 다루겠습니다.

로버트 키건은 저서 *In Over Our Heads*에서 5단계 발달 모델을 설명했습니다. 다른 이들도 매우 유사한 단계를 설명했지만, 여기서는 키건이 이 연구의 선구자라고 봅니다. (이 글에서는 키건의 레벨 중 3-5단계를 위의 논문에서보다 더 자세하게 논의할 예정입니다. 레벨 2 청소년기는 시작하는 의미에서 간략하게 거론합니다.) 브라이언 홀은 저서 *Value Shift*를 통해 리더십 스타일, 조직 문화와 구조가 각 단계를 거치며 어떻게 진화하는지 설명했습니다. 아래 섹션에서는 단계 내에서 리더십 스타일과 조직 구조/문화가 진화하는 양상을 다루며, 이는 홀의 연구에서 큰 영향을 받았습니다. 지금부터 다룰 내용은 성인이 접할 수 있는 주요 발달 단계와 각 단계에서 출현하는 리더십과 조직 유형에 대한 매우 간략한 개요입니다.

키건은 대상 관계(Object-relations) 이론가입니다. 따라서 키건은 사람이 자아와 세상의 관계를 이해하는 면에서 주된 주체/대상의 변화를 중심으로 진화 과정을 설명합니다. 어떤 단계에서 다른 단계로 진화할 때 자아의 구조에 무슨 일이 발생하는지 가장 쉽게 이해하려면 초기 발달 단계의 유아에게 무슨 일이 생기는지 보면 됩니다. 갓 태어난 아이는 자신과 어머니를 구분할 줄 모릅니다. 유아의 관점에서는 어머니와 자아가 같은 자아를 공유하며, 모두가 주체입니다. 발달의 가장 초기 단계는 아이가 어머니를 자아와 분리된 존재로 인지하면서 시작됩니다. 어머니가 주체에서 대상으로 이동하는 것입니다. 여기서 자아와 세상의 관계가 중요한 한 걸음을 내딛습니다. 아이는 전에는 자기 자신으로 오인하던 주변으로부터 자신을 개별화합니다. 이렇게 정체성이 새로 구축되면서, 자아와 세상의 관계에 좀 더 개인적인 분리(개별화)가 찾아오고, 좀 더 우수한 관계 역량이 생깁니다. 이제 아이는 어머니를 ‘자신’이 아니라 ‘타인’으로 관계지을 수 있습니다.

이 예시는 앞으로 돌려볼 모든 발달 레벨에 적용되는 패턴을 나타냅니다. 즉, 주체와 대상에 중요한 변화가 있다는 것입니다. 사람이 (어쩌면 몇 년 동안) 자신이라고 생각했던 것에 세상(주변)이 너무 많이 섞여 있다는 사실을 인지하게 됩니다. 그러면 융합된 것으로 인지되던 것이 유아가 어머니를 타인(대상)으로 여기기 시작하는 것과 같은 방식으로 개별화됩니다. 자아가 더 명확하게 개별화하면서 이러한 진화의 단계와 함께 이전의 융합된 상태(대상(타인)을 주체(자아)로 오인한 상태)에서는 불가능했던, 다른 사람 및 세상과의 관계에 속한다는 완전히 새로운 역량이 생깁니다.

이렇게 이전의 자아가 붕괴되는 현상은 무척 당황스럽습니다. 고된 과정일 때도 많습니다. 하지만 자아와 세상 사이의 새로운 관계가 형성되면서 자아는 기존의 자아가 작아 보일 정도로 새로운 자유와 창의력을 경험하게 됩니다. 따라서 발달이 진행되면 퇴보는 극히 드물고, 점점 더 큰 개별화를 향해 직선 방향으로 나아가며, 그에 상응하는 더 큰 관계 역량을 지향하며 진전하는 것으로 보입니다.

레벨 2 - 청소년기

(키건 - 제왕적 자아, 홀 1단계 - 생존)

(이 단계에 대한 설명은 의도적으로 간결하게 작성했습니다. 이것은 탄생으로 시작해 사망으로 끝나는 발달의 흐름에 뛰어들기 위한 한 가지 방법일 뿐입니다. 이 단계는 보통 대부분의 사람이 성인기 초반에 진입하면서 졸업하게 되는 정체성 구조를 나타냅니다.)

청소년기의 시작은 발달 맥락에서 ‘나는 나의 충동이다’라는, ‘나’라는 주체가 반드시 대응해야 하는 주체-대상에서 ‘나는 나의 필요성이다’라는, 스스로 거의 통제할 수 없는 형태로 전환하는 것이 특징입니다. 이렇게 순간적인 충동과 자신을 과도하게 동일시하는 것에서 자아를 구별하면 새로운 자유와 자율성을 발견하게 됩니다. 이제 나는 나 자신의 요구에 부응할 수 있습니다. 이제부터는 나의 요구에 부응하는 데 집중합니다. 이 단계는 처음에는 매우 지나치게 독립적입니다. 독립은 이 단계의 힘이기도 하면서, 부모로서는 사춘기 초반에는 반갑게 받아들이지만 이후 거의 십 년 동안 길들이려 애써야 하는 대상이기도 합니다. 청소년기는 지나치게 독립적인 10살짜리가 전통적인 의미의 22살 모범 시민으로 전환하는 과정입니다.

레벨 2 청소년기 정체성의 세계관은 내가 대상이고, 내가 통제할 수 없는 어떤 미스터리애 가깝습니다. 자아는 낯설고 위험한 환경의 중심이며, 개인적/신체적 요구에 부응하는 데 주로 주력하게 됩니다. 이것이 주체입니다. 첫 번째를 돌보는 것이 가장 중요합니다. 의사 결정은 오직 신체적, 개인적 요구 충족에 기반해 이루어집니다. 이렇게 자신에게 사로잡힌 단계에는 공유된 현실이 없다는 것이 특징입니다. 즉, 나의 요구와 타인의 요구가 서로 통합되지 않습니다. 나는 내가 통솔하는 타인에게 미치는 영향에 기반해 의사 결정을 내리지 않습니다. 그보다는, 주로 내가 다른 사람을 기쁘게 하거나 불쾌하게 하면 나에게 어떤 일이 일어날 것인지에 기반해 결정합니다. 예를 들어 내가 거짓말을 하면 신뢰를 잃거나, 그 거짓말로 인해 상대방이 느끼게 될 기분을 걱정하는 것이 아니라, 내가 거짓말을 했다는 것을 다른 사람이 알게 되면 나에게 발생할 결과와 내가 그러한 결과가 발생할 위험을 감수할 수 있는지 여부를 걱정합니다. 즉, 내가 책임져야 할 공유된 현실이 없습니다. 내가 나의 요구를 좇음으로써 나에게 돌아오는 결과만 있을 뿐입니다.

공유된 현실이 없다는 것이 이 단계의 구조적 한계입니다. 나의 요구를 충족시키는 것이 나의 새로운 능력이기 때문에, 자신의 사리사욕을 다른 사람이나 집단의 이익 아래 두는 것은 자아의 죽음처럼 느껴집니다. 하지만 이것이 바로 청소년기에 일어나는 진화 과정입니다. 이 단계의 성장이란 타인의 요구와 기대를 받아들이고 감안하는 것입니다.

그러려면 내 견해에 대한 절대적인 관계를 포기하고, 그 견해보다는 나 자신만 아는 것이 아니라 그보다 더 광범위한 방식을 중시해야 합니다. 또한 그러려면 나 자신을 관계와 연관 지어 규정해야 합니다. 나의 주된 신의의 대상이 더 이상 자신이 아니라, 관계(친구, 부모, 가족, 조직, 교회, 공동체 등)가 되는 것입니다. 이것이 사회화의 과정, 즉 청소년이 시민으로 변하는 것입니다. 이제 나의 요구는 주체가 아니라 대상으로 이동했습니다. 나는 더 이상 나의 요구에 소유되지 않고, 내가 나의 요구를 소유합니다. 그것은 그저 나에게 필요한 것일 뿐, 나 자신은 아닙니다. 나는 더 이상 나의 요구가 아니고, 나는 서로 상충하는 요구로 구성된 더 큰 공동체의 맥락에서 그러한 요구와 관계를 맺을 수 있고, 그러한 관계에 책임이 있습니다. 이것이 대부분의 사람들이 성인기에 진입할 때 형성되는 사회적으로 정의된 자아입니다. 청소년은 이 자아를 향해 나아가는 동시에 저항하기도 합니다.

성인 중에는 이러한 전환을 온전히 마치지 못한 이들도 있습니다. 성인 인구 중 약 5%는 아직 레벨 2이고, 8%는 레벨 2에서 레벨 3으로 전환 중입니다. 다시 말해, 성인 인구 중 13% 이상은 가장 높은 발달 수준으로 자아를 구성하지 못했다는 것입니다.

홀의 연구에서는 매니저가 레벨 2이면 독재적인 관리 스타일을 채택한다고 주장합니다. 이런 매니저는 아직 좀 더 참여적인 형식의 관계를 허용할 수 있는 방식으로 자기 조직화가 되지 않았습니다(개별화를 통해 더 높은 수준의 관계성을 허용함). 이들은 아직 자신의 요구와 너무 융합되어 있어 타인의 요구와 의견을 고려하거나 중요하게 생각하지 않습니다. 이들은 권위적이고 지나치게 통제적입니다. 리더에 대한 충성을 최우선으로 여길 것입니다. 이런 사람과의 관계는 거리감이 느껴지고, 대인 관계 감성이 없다는 점이 특징입니다. 타인에게 요구가 많고, 아랫사람에게 비현실적인 기대를 품어 상대가 압박감을 느낍니다. 이들은 이익을 제기하지 않는 권위가 필요한 엄격한 조직적 계층 구조를 통해 아랫사람을 관리합니다.

레벨 2에서 레벨 3으로 전환 중인 매니저라면 이 스타일보다 좀 더 부드럽고 너그러운 권위적 접근 방식을 취합니다 (레벨 3의 설명 참조). 여기서 지적해야 할 중요한 점은, 참여형 관리일수록 당사자에게 숨겨진 요구를 한다는 사실입니다. 완전히 새로운 자아로 진화해야 한다는 요구입니다. 그렇게 하지 못하면 다음 세 단계에서 설명한 방식으로 관리 업무를 수행하지 못합니다.

레벨 3

(조건 - 대인 관계적 자아, 홀 2단계 - 소속감, TLC - 문제-반응)

자아의 새로운 정체성 구조는 각각 발달이 성공한 결실입니다. 청소년기에 힘겹고, 격동의 고난을 겪는 것은 옛 자아를 벗고 새 자아로 옮겨가는 과정이 얼마나 어려운지 보여주는 증거입니다. 그것은 일종의 죽음이며, 이 경우 더 큰 공동체의 구성원 자격을 얻기 위해 억제받지 않은 독립이 죽음을 맞아야 합니다. 내가 나와 동일시해온 나만의 독립된 요구가 주체에서 대상으로 이동합니다. 우리는 나의 요구가 곧 나를 정의하지 않는다는 사실을 천천히 깨닫습니다. 필요한 요구를 갖고 있되, 이제 그러한 요구에 휘둘리지 않을 수 있습니다. 이러한 변화가 일어나면서 우리는 어쩌면 처음으로 타인의 요구를 감안하기 시작합니다. 나 자신이라는 섬이 되는 것이 아니라, 주변 세상과의 연결을 통해 새로운 자아가 재구성됩니다. 새롭게 출현한 자아의 구조는 ‘나는 곧 나의 애착’이라는 것입니다. 마지못해 얻은 이 새로운 정체성은 세상과 완전히 새로운 관계를 형성하게 해줍니다. 이제 이 새로운 정체성을 통해 우리가 애착을 가지는 대상에게/대상을 위해 책임을 질 수 있습니다. 이 구조를 통해 이제 직장, 결혼, 가족, 교회, 공동체 등의 세상에서 구성원 역할을 맡을 수 있습니다. 이제 나의 요구는 고립된 상태가 아니라, 나를 둘러싼 요구와의 상호 관계를 통해 실현됩니다. 나는 주변에 대응하는 과정에서 내가 택하는 역할로 나 자신을 정의합니다.

이 레벨에서는 우리가 구성원이 된 이 새로운 세상의 기대에 부응하고자 노력하며, 규칙을 배우고 그에 따라 행동합니다. 이 시기에 내재화된 기대치와 가장 적절하게 어울리는 삶을 구축하기 위해 상당한 노력을 들이게 됩니다. 우리는 우리가 그간 좋은 것, 옳은 것이라고 생각하도록 사회화된 것을 목표로 자신을 만들어 나갑니다. 우리는 비즈니스를 창출하고, 커리어를 만들고, 승진하고, 결혼하고, 가족을 이루고, 가정을 꾸리며 열심히 노력합니다. 이런 목표를 이루면 행복해지고 가치 있는 사람이 될 것이라고 배워온 결과를 대체로 실현하게 됩니다.

이런 식으로 자아를 정의하는 방법의 단점은 여전히 자아가 외부에서 정의된다는 것입니다. 자아는 여전히 주변 환경과 융합되어 있습니다. 이 자아는 자신의 외부, 자신과 연결된 주변 환경에 위치합니다. 나는 나의 관계입니다. 내가 관계의 주인이 아니라, 관계가 나의 주인입니다. 나는 나의 성취입니다. 내가 성취를 만들어내는 것이 아니라, 성취가 나를 만들고 정의합니다. 나는 나의 자아를 안에서 밖으로가 아니라, 밖에서 안으로 정의합니다. 나의 자존감은 외부에서 검증받은 것입니다.

자아가 외부적 기준으로 애착을 갖는 대상은 사람마다 각기 다릅니다. 어떤 이들은 자아를 인간관계와 연결 짓는 경향이 있습니다. ‘나는 나의 관계이다’가 일차적인 자아 정의입니다. 이 때문에 회사에서나 부부 사이에서 한 단계 아래 입장을 취하게 됩니다. 나는 상대가 나를 수용하는 방식, 나에게 대한 타인의 요구/기대에 부응하는지, 주변에 적응하는지, 소속감을 느끼는지 등에 기반해 나 자신을 정의합니다. 나 자신의 요구를 주장하거나, 순리에 역행하거나, 경계선을 긋는 것은 위험하거나, 위험할 수 있다고 느껴집니다. 이것이 바로 소위 말하는 ‘의존성’입니다.

또 다른 이들은 세상에서 이루어낸 성취에 근거해 자기 자신을 정의합니다. ‘나는 나의 권력이다/성공이다/힘잡을 데 없는 성과이다. 이것이 나를 나답게 하고, 내 앞날을 보장한다.’ 이 경우 인간관계에 맞서 자신을 수호하고, 세상에서의 개인적인 주체성에 기반해 자신을 정의하는 경향이 큼니다.

이 두 가지 광범위한 범주(자아를 정의할 때 관계와의 융합에 기반하는 경향과 성취와의 융합에 기반하는 경향)는 서로 매우 다른 성격, 행동과 역량을 도출하지만 각 자아의 내부 구조는 같습니다. 존재의 의미가 ‘X’가 되는 것이 자아의 구조라는 점입니다. 각각의 유형에 자기 자신을 외부적으로 정의하는 일련의 ‘X’가 있을 뿐입니다. 자아의 구조는 같고, 자아를 규정짓는 믿음만이 다릅니다.

대부분의 조직 컨설턴트는 이런 형태의 정체성을 보통 의존성, 상호의존성, 고도의 통제, 의욕 과잉, 야망, 워커홀리즘 등으로 지칭하며 병리화해 왔습니다. 어쩌면 이 탐험 분야 전체에서 키건이 가장 크게 기여한 부분은 이 레벨에서 기능하는 데는 아무런 문제가 없다고 끊임없이 상기해주는 것일지 모릅니다. 이것은 대부분의 성인이 성취하는 발달이 승리한 결과입니다. 누구도 자아를 어떤 형태로든 이런 구성으로 형성하지 않고 성인기의 많은 부분을 보내는 과정을 벗어날 수 없습니다. 이것은 그 사람의 잘못된 점이 아니라, 옳은 점입니다. 변화를 이끄는 사람이 가져야 할 주된 의문은 ‘이것을 어떻게 해결할 것인가’가 아니라, ‘이 정체성 구조로 현대 조직/세상의 성인에게 점점 더 가중되는 요구를 감당할 수 있는가’여야 합니다. 키건은 이것을 이렇게 설명합니다.

“피터 블록은 저서 *The Empowered Manager* [매우 강력하고 유용한 경영 관리 베스트셀러]에서 ‘타인의 인정을 받는 데만 집중한다면... 가장 인기 있는 길을 찾기 위해... 자기 자신의 진정성을 희생할 위험이 있다’고 주장했다. 여기서의 의미는, [이 인물]이 자기가 지켜야 하는 약속에 따라 행동하는 것이 아니라, 어떤 최우선의 성격적 약점, 인정받고자 하는 욕구를 위해 사실상 그러한 약속을 타협한다는 것이다... [이 인물]이 처한 곤경을 전혀 다른 시선으로 바라보려면... 이 사람의 ‘의존성’은 침습적인 질병이나 그것만 빼면 참 괜찮은 성격인데, 없애야 하는 해로운 것이라고 생각하는 견해를 거부해 볼 수 있겠다. 그보다는 소위 ‘의존성’을 아무 문제 없는 표현으로 여기고, 그 사람이 형성된 방식에 따라붙은 부속물이 아니라 그 사람이 형성된 방식의 중심으로 보는 것이다. 현재의 이 인물에게 적절한 진실성(지금의 그 사람을 이루는, 아무 문제 없는 형성 방식)은 직장에서 마주하는 커리큘럼과는 맞지 않는다는 사실을 감안한다.”

현재 조직 변화를 위한 노력에서 직원에게 요구하는 것은 대부분 레벨 4 요구 사항입니다(아래 레벨 4 참조). 주의를 기울이지 않으면 변화를 주도하는 사람들이 잘못된 방식으로 기능하게 될 위험이 있습니다. 현대의 직장에서 일하는 방식은 레벨 3 정체성 구조로는 불가능한 행동을 요구할 때가 많습니다. 예를 들어, 통제성이 강한 매니저에게 ‘방어적인 태도를 버리고’ 적극적인 경청의 기술을 사용하라고 조언한다고 가정해 봅시다. 자신을 자기의 성과와 동일시하고, 공격적인 강점이 자신을 보호한다고 생각할 때 비판을 받거나 성과에 의문이 제기되면 자아의 구조 자체가 공격당하는 것이나 마찬가지입니다. 나의 가치가 곧 나의 성과라면, 성과가 의문의 대상이 될 때 나 자신이 의문의 대상이 되는 것입니다. 이것을 사적으로 받아들이면 안 됩니다. 레벨 4에서는 같은 상황에서 같은 사람에게 방어적인 행동이 나타나지 않습니다.

하지만 내가 ‘나의 관계’이고 자기주장 훈련 워크숍에 참석하는 사람이라면, 내 의견을 주장하면 반감을 살 수 있기 때문에 평생 가도 워크숍에서 배운 기술을 사용할 확률은 낮습니다. 다른 사람을 기쁘게 해주는 것으로 정체성을 확립한 사람에게는 이것이 죽을 만큼 힘듭니다. 하지만 지금의 리더십과 팀워크에서는 리더라면 방어적이지 않은 태도로 경청하고 자기가 원하는 것을 주장할 수 있어야 합니다. 이는 레벨 4 요구 사항이며, 이러한 자아를 또 탈피해 다른 자아로 전환할 때까지는 자연스러운 행동으로 자리 잡지 못합니다.

연구에 따르면 대부분의 성인은 레벨 3라고 합니다. 홀과 키건 둘 모두 성인의 14%는 레벨 3이고, 32%는 레벨 3과 4 사이로, 온전히 레벨 4 정체성으로 구성되지 않았다고 주장합니다. 여기에 레벨 2인 14%를 더하면 레벨 4 미만인 인구가 총 60%가 됩니다. 이 연구 데이터는 전체 대중을 대표하지 않는 표본에서 얻은 것입니다. 연구 대상자는 고등교육을 받고 복직하는 전문가 중에서 선택했습니다. 이 표본은 일반 대중보다 확연히 백인이 많고, 부유하고, 교육 수준이 높습니다. 백인 비율이 낮고, 덜 부유하고 교육 수준이 낮은 하위 표본을 보면 레벨 4 미만인 사람 비율이 더 높으며 70~80%에 가깝습니다. 즉, 조직 내 변화 노력을 통해 도입하려 하는 것은 대부분 변화를 요청받는 이들이(우리 자신 포함) ‘감당하기 힘든’ 것이라는 뜻입니다.

레벨 3에서의 리더십 스타일은 효율적인 관리입니다. 질서가 있고, 효율적이며, 역량 중심적이고, 기계론적일 뿐만 아니라 과학적 관리, MBO, SWOT 등 각종 관리 도구를 잘 활용합니다. 제도적인 권위가 부모의 권위를 대신합니다. 리더에 충성하는 것이 아니라, 조직과 조직의 목표에 충성합니다. 리더는 진심으로 동료와 직속 부하에게 마음을 쓰는, 감수성 예민한 청자일 수 있지만 직원의 의견이 충실하고 효율적이지 않다면 진지하게 받아들여지지 않습니다. 직원들이 정보를 제공받기는 해도 의사 결정에 유의미하게 관여하지는 않습니다. 직원들은 금전적인 지원을 받고 공정한 대우를 받는다고 생각하지만, 대부분은 중요한 의사 결정에 관여할 것을 기대하지 않습니다.

이 레벨의 리더십과 함께 출현하는 제도적 스타일은 규모가 크고 효율적인 계층 구조입니다. 질서가 잘 잡힌 계층적 관료제이고, 정치적인 분위기에서 충성과 복종을 요구합니다. 이런 유형의 조직은 이 나라에서 여전히 매우 보편적이지만, 대부분의 조직 변화 노력은 이런 구조가 허용할 수 있는 것보다 더 평면적이고, 높은 수준의 주인 의식과 창의적 참여를 요구하는 구조와 문화를 정립하는 것을 목표로 합니다. 대부분의 조직 변화 노력은 레벨 4 문화를 조성하려 시도합니다. 이러한 변화 노력이 대체로 실패하는 이유는 그러한 문화는 리더십이 레벨 4 이상 수준에서 기능해야 조성할 수 있기 때문입니다. 대부분의 리더십 팀은 그 레벨이 아니기 때문에, 보통은 고성과 조직이 만들어져야 하는 수많은 활동이 소기의 목적을 이루지 못하게 됩니다. 그러면 리더십은 경영 관리 관련 문헌에서 다뤄진 최신 유행에 편승하게 되고, 그러한 새로운 접근 방식이 효과가 있으려면 스스로 성장해야 한다는 요건이 내포되어 있다는 사실을 자각하지 못합니다. 레벨 3 의식에서 레벨 4로 전환하려면 리더십이 깊이 관여해야 합니다. 이것은 결코 사소한 일이 아닙니다.

레벨 4

(키건 - 제도적 자아, 홀 3단계 - 자기 주도, TLC - 성과-창출)

레벨 3에서 레벨 4로의 전환은 성인으로서 중대한 전환이며 가장 어렵기도 합니다. 이것이 바로 영웅 신화에 나오는 한계 넘기입니다. 예수가 ‘스스로 구하려 한다면 자신을 잃어야 한다’고 했을 때 바로 이런 전환을 가리킨 것입니다. 이 전환을 겪어낸 이들은 값진 진주를 손에 넣은 것이고, 신비주의자라면 영적인 깨달음이라고 할 법한 지점에 도달합니다. 이 전환은 우리가 품고 있던 환상을 벗겨내고, 자아에 대한 외부의 참조가 없어지게 합니다. 새로운 자아를 재구성하면서 우리는 처음으로, 자신 안에 내재하는 온전한 자아를 갖게 됩니다. 이제 밖에서 안으로가 아니라, 안에서 밖으로의 삶을 살게 됩니다. 이것이 바로 모든 심리학 및 리더십 문헌에서 목표라고 가리키는 ‘자아 실현’입니다.

레벨 4로 전환하면서 우리는 익숙하게 의지하던 대상을 모두 잃게 됩니다. 자아가 자신을 검증하기 위해 사용하는 모든 외부적 요소가 결국은 벗겨져 나갑니다. 주변 환경과의 융합을 개별화합니다. 또 한 번의 커다란 주체-대상 이동이 발생합니다. 자아는 자신을 관계와 성취로 오인해 왔습니다(대상으로 여김). 이러한 것이 대상화됩니다. ‘나는 나의 관계나 성취가 아니다. 내가 관계와 성취의 주인이지, 그런 것들에 휘둘리지 않는다.’ 이제는 자아가 주체가 됩니다. 자신을 어머니와 구분할 수 있게 된 유아처럼, 이제 자신을 주변으로부터 구분할 수 있습니다. 이제 처음으로 자아가 생겼습니다. 우리는 분리되고, 개별화되고, 독립적이며, 따라서 완전히 새로운 차원의 관계를 형성할 수 있습니다.

이 전환은 ‘바늘귀’입니다. 연구에 따르면 성인 중에서도 일생을 다하기 전에 레벨 4에 도달하는 것은 20~40%에 불과하고, 60~80%는 도달하지 못한다고 합니다. 여기서 백분율에 큰 차이가 있는 이유는 앞서 리서치 대상자의 인구통계를 설명할 때 언급했습니다. 교육 수준이 높고 성공한 집단을 살펴보면, 레벨 4에 도달하는 비율은 40%입니다. 교육 수준이 낮고 덜 부유한 대상자 하위 집합의 경우, 20%만 레벨 4에 도달합니다. 그렇다면 일반적인 성인은 어디에 위치할까요? 구체적인 숫자를 짚어내기 어렵지만, 거의 70%는 독립된 자아를 온전히 구성하지 못한다고 가정하는 것이 타당합니다.

그런데도 심리학, 결혼, 리더십에 관한 문헌에서는 전부 레벨 4 이상에서야 가능한 행동과 인식을 설명합니다. 그 이유는 이러한 정체성 구조가 출현하면서 주변과 융합되어 있는 자아로서는 도저히 불가능한 역량과 능력이 생기기 때문입니다. 아래의 몇 문장은 레벨 3과 4의 몇 가지 차이점을 설명한 것입니다.

- 이제 권위란 우리가 충성하고 신의를 지키는, 외부의 완전무결한 안내자에게 편하게 부여하는 것이 아니라 내면에서 오는 것으로 여겨집니다.
- 법은 반드시 지켜야 하는 인생의 규칙이라기보다 행동의 가이드로 여겨집니다.
- 문화적으로 정해진 역할을 충실하게 따르는 데서 의미와 가치를 찾는 것이 아니라, நா다워지고 나만의 의미를 찾으며 자기표현의 욕구를 기반으로 창조합니다.
- 역할의 규칙에 반응하기보다 자신의 역할을 직접 형성하는 데 책임을 집니다. 비전의 주체성을 통해 역할을 형성해 나갑니다.
- 다른 사람이 정의해준 비전을 갖고 자아를 희생하면서 역할에 수반되는 요건대로 살게 하는 자기희생적 무능력보다 외부에서 오는 요구에 한도/경계를 그을 수 있습니다.
- 모두를 만족시키기 위해 자신을 희생하고 사방에서 당기는 대로 끌려가는 기분을 느끼기보다 타인과 제도가 나에게 원하는 것에 한도를 정합니다.
- 승인, 소속감 및/또는 발전을 보장하는 규범적인 방식을 무의식적으로 그대로 따라 생각하지 않고, 독립적으로 사고하는 의사 결정자가 됩니다(독단적으로 결정한다는 의미가 아님). 문화의 복소리에 맞추기보다 내면의 고수가 치는 복소리에 맞춰 걷습니다.
- 관계에서는 타인을 나의 자아를 구성하는 주체자로 보지 않고, 상대도 나도 그 관계로 구성된 존재가 아니라는 점을 인식하게 됩니다. 두 사람이 하나의 마음, 정신과 영혼을 공유한다는 낭만적인 이상에 사로잡히지 않고 관계를 맺고 있는 온전한 두 사람으로서 파트너 곁에 나란히 설 수 있습니다. 각자가 온전한 자신으로서 관계에 임하고, 서로가 상대를 완전하게 해주는 것이 아니라 자신을 상대와 나누는 것입니다. 더 이상 나와 상대방 사이의 관계를 기반으로 자아를 공동 구축하지 않습니다.
- ‘말로 부탁해야 한다면 사랑이 아니’라고 생각하고 파트너가 내 마음을 알아서 읽어주기를 요구하지 않고, 직접 말로 전합니다.

- 나의 의견, 가치관 등에 누가 이의를 제기했을 때 자아 전체가 침해당한 것 같은 기분을 느끼지 않고, 소신을 고수하며 발언하고 비판적이거나 불쾌한 기분에도 귀를 기울입니다.
- 내가 반드시 옳다고 가정하지 않고, 차이를 인정하고 공존할 수 있습니다. 더 이상 차이를 잘못으로 여기지 않고, 해결은 차이를 없애는 것이라고 생각하지 않습니다. 파트너가 나에게 불만이 있더라도 거리를 두거나 승인, 수용, 동의만이 친밀함의 요건이라고 생각하지 않고 친밀감과 유대감을 유지하고 파트너와 함께 있고 파트너를 지지할 수 있습니다.
- 갈등이 발생하는 경우, 자아가 침해된 것이 아니기 때문에 침잠하거나 공격하는 것과 같은 반응적 패턴에 빠지지 않습니다. 그보다 유대감을 유지하면서, 상대방에게 내 감정대로 분풀이를 하는 것이 아니라 나 자신의 기분을 관찰/관리할 줄 압니다.
- 심리적으로, 자신의 개인적인 과거가 자기 행동에 어떤 영향을 미치는지 인식하고 있고 파트너의 행동을 트리거로 촉발된 자신의 부정적인 감정과 반응에 대해 파트너를 탓하지 않습니다. 자신의 심리적 인식을 이용해 상대방에게 나의 상처를 다시 자극하는 방식으로 행동하지 않도록 요구하지 않습니다. 그런 행동을 하더라도 나의 반응에 대해 상대를 탓하지 않습니다.
- 관계의 역할과 성격을 현재 관계가 구성된 방식을 변호하기 위해서(이 방식을 바꾸면 나의 자아에 대한 정의가 무너지기 때문에)가 아니라, 상대를 지지하기 위한 방식으로 재구성하기 때문에 타인의 발전을 도울 수 있습니다. 타인의 말이 나의 자아가 반영된 것으로 받아들이지 않고, 다른 사람의 입장에 서서 상대가 통찰력을 얻도록 도울 수 있기 때문에 타인의 발달을 지지할 수 있습니다.
- 직장에서는 권력과 내면의 권위에 대한 감각이 제도적인 행동 통제를 대신합니다. 자신의 비전을 가이드 삼아 행동하고, 업무를 스스로 만들고, 상사에게 내 역할을 정의해 달라고 바라기보다는 자체적으로 교정 및 평가할 줄 알고, 목표를 개괄적으로 정리하고, 결과를 내기 위한 수단을 고안하고, 해낸 일의 가치를 판단합니다.
- 주변에서나 나의 내면에서 벌어지는 일에 대해 다른 사람(특히 상사)을 탓하거나 현실이 나의 바람과 일치하지 않는 이유로 상황을 탓하지 않고 스스로 책임을 집니다.
- 나의 생존의 열쇠를 쥔 것이 윗사람이 아니라는 사실을 인지하고, 나의 안전이 윗사람의 손에 달렸다고 생각해 눈 밖에 나지 않기 위한 전략으로 언행을 조심하는(또한 장을 취하는) 것이 아니라, 반감을 사더라도 나의 비전과 일치하는 행동을 실천할 수 있습니다.
- 주로 자신의 야망을 좇거나 인정을 받으려는 어젠다를 따르기보다 조직과 그 구성원을 위한 최선을 추구합니다. 간단히 말해, (직위 또는 직급과 관계없이) 이제 충실한 추종이나 자기중심적인 야망이 아니라 리더십을 발휘할 수 있습니다.

위에서 설명한 내용은 대부분 골머리 감성 지능(EQ)이라고 언급한 것과 매우 비슷합니다. 이것은 우연의 일치가 아닙니다. 감성 지능은 레벨 4에 해당하는 존재 방식입니다. 하지만 여기서 종종 간과되는 점이 하나 있습니다. 감성 지능은 기술 개발의 필요성이 있기는 하지만 사람이 배울 수 있는 일련의 역량이 아니라는 점입니다. 감성 지능 발달은 매니저가 레벨 3 정체성을 해체하고 레벨 4에서 자아를 재구성하면서 이루어집니다. 하지만 적절한 사분면(구조와 기술)에서만 변화(즉 감성 지능 개발)에 접근할 뿐 심층적이고, 때때로 불편한 변혁의 과정을 지원하지 못하면 변화를 위한 노력이 실패할 가능성이 큼니다.

이 레벨에서 나타나는 리더십 스타일은 조력(Enabling)이며, 여기에서 협업(Collaborative)으로 발전해 섬김의 리더십(Servant Leadership)의 초창기로 진화합니다. 이러한 각 스타일은 점점 더 많은 구성원이 관여한다는 것이 특징입니다. 섬김의 리더십은 다음 단계에서 설명하겠습니다.

홀에 따르면 조력은 레벨 3과 4 사이의 과도기 스타일이며, 과도적인 것으로 보아야 합니다. 이 방식은 지나치게 자유방임적입니다. 리더가 엄청난 전환을 거치고 있고, 정체성의 중심이 외부와 내부 사이에서 고착되어 있기 때문입니다. 이 방식은 개인의 표현과 형평성을 일과 똑같이 중시합니다. 여기서 관건은 인간적인 상호 작용과 발전이며, 그 과정에서 일을 희생하게 될 수도 있습니다. 이 방식은 단기적이며 협업적인 리드 스타일로 넘어갑니다.

협업의 경우에도 개인의 표현과 발전을 강조하는 것은 마찬가지이지만, 집단의 성과로 초점이 넘어갑니다. 더 이상 리더가 유일한 의사 결정권자가 아니라, 집단이 점점 더 자율 관리 형태로 발전하도록 돕습니다. 리더는 자신의 역할을 주로 타인과 집단이 조직의 성공을 위해 점점 더 창의적으로 관여하도록 돕는 데 있다고 봅니다. 리더는 집단과 그 구성원을 지지하고, 이익을 제기하고, 이들과 정면으로 맞설 수 있습니다. 여기서는 팀워크와 자기 계발을 통한 우수한 성과에 중점을 둡니다. 리더십은 공유됩니다. 이제 리더는 비전을 작성할 책임을 맡고, 다른 사람을 그 비전에 참여시키도록 합니다. 리더는 집단의 구성원이 이 비전을 추구하면 집단이 함께 각자의 개인 비전을 실현하는 데 어떤 도움이 되는지 알아내도록 하여 의견 일치를 촉진합니다. 여기서의 제도적인 스타일은 참여형(Participative)입니다. 모든 직급의 직원(및 직급이 훨씬 적고 통제권의 범위가 넓은 사람)이 자기에게 영향을 미치는 의사 결정에 깊이 관여합니다. TQM 문화가 성공하면 자율 관리형 조직으로 진화하는 경우가 많습니다.

레벨 5

(조건 - 개인 간의 자아, 홀 4단계 - 상호 종속)

레벨 5에 도달하는 비율은 전체 인구의 1%에도 미치지 못하며, 레벨 4에서 5로 전환하는 비율도 (상향 편중 표본 중에서) 17%밖에 안 됩니다. 이 레벨의 발달을 실현하는 사람이 워낙 적기 때문에, 이에 관한 문헌도 적습니다. 스티븐 코비가 상호의존성이라는 개념을 저술할 때 이 레벨을 설명하려 시도했지만, 코비의 설명은 모두 레벨 4 독립성과 비슷하게 들립니다.

레벨 4에서의 전환기에는 레벨 5로의 길을 내주는 아주 중요한 심적 전환이 한 가지 더 일어납니다. 온전하고 나눌 수 없는 자아가 주체로서의 자리를 잃기 시작하는 것입니다. 자아는 여러 시스템으로 구성된 시스템으로서 자아를 이해하는 더 크고 복잡한 개념 속에서 하나의 대상으로 여겨집니다. 간단히 말해, 자아가 하나만 있는 것이 아니라 여러 부분으로 이루어져 있고, 그중 일부는 잘 알려져 있고 일부는 가려져 있다는 사실을 자각하기 시작합니다. 이때부터 이 사람은 방치되어 있던 자신의 여러 부분을 되찾기 시작합니다. 일반적으로, 관계에 기반해 자신을 정의했던 이들이라면 자신의 힘과 공격성, 자기주장, 창의적 독립성을 되찾기 시작합니다. 성취를 기반으로 자신을 정의한 경우라면 관계로 이행하고 자신의 부드럽고 감성적인 측면으로 넘어가게 됩니다. 이러한 부분은 고통과 실패의 원인으로 여겨졌거나, 위험의 근원으로 여겨졌거나, 나쁘고 좋아할 수 없는 것으로 규정되었기 때문에 이러한 전환을 이루기 어려울 때가 많습니다. 이런 부분과 다시 교류하면서 그림자 자아를 만나고, 스스로 좋은 것, 도덕적인 것, 정의로운 것으로 규정했던 것과 정반대인 것을 내면에 가지고 있었다는 사실을 깨닫습니다. 이러한 깨달음을 얻으면 자아를 이해하는 레벨 5로 나아갈 길이 열립니다.

이 레벨로의 전환은 자신의 그림자 측면을 키워 나가면서 시작됩니다. 이를 통해 또 한 번의 커다란 주체-대상 이동이 이루어집니다. 나 자신은 온전하고 내면에서 완전하다는 환상으로부터 구분 짓는 것입니다. 자신의 불편한 면에 익숙해질수록 자신의 완전함이 상대화되고, 주체에서 대상으로 이동하게 됩니다. 온전한 자아로 오인했던 것은 이제 ‘나의 정체성’의 일부일 뿐입니다. ‘나는 나의 불완전함과 내면의 상충하는 요소를 인정하고 견딜 수 있다.’ 위즈워스는 이러한 인식을 ‘조화되지 않는 여러 요소를 화합하여 하나의 창작물로 옮기는 어둡고, 보이지 않는 기술이 있다’고 말한 적이 있습니다. 이제는 완전함이라는 전제에서 시작하지 않고, 완전한 척하는 경향성에서 시작하게 됩니다.

이것은 더 큰 전체로 나아가기 위한 자아의 ‘굴종(surrender)’입니다. 심리적으로, 내면에서 온전하고 독립된 자아를 내려놓고 불완전함과 반대됨을 인식하는 것입니다. 세상에서는 자아가 독립된 ‘나’로 행동하던 것에서 상호 의존적인 ‘우리’로 행동하는 방식으로 옮겨갑니다. 내면의 생태를 받아들이면 생태학적으로 활발해집니다. 이제 세상을 나의 비전과 일치하게 바꾸려고 행동하는 것이 아니라, 서로 불협하는 여러 요소에 조화를 이루기 위해 행동할 수 있습니다. 독립된 자아가 전체에 굴종하여 전체와 하나가 됩니다.

이것은 융합이 아닙니다. 정체성을 잃거나, 전체로 오인하는 것이 아니라 자신을 소유한 채로 선택에 따라 굴종하여 전체에 합류하고, 이제 전체에 이롭고자 노력하는 것입니다. 더 이상 창의적인 자기표현에 중점을 두지 않고, 전체에 이롭기 위해 비슷한 생각을 지닌 이들과 함께 행동을 취합니다. 나 자신을 다른 사람들과 함께 경제적, 정치적, 생태학적 균형/조화를 전역적 가능성으로 만드는 하나의 힘으로 여깁니다.

위에서 언급한 것처럼 이렇게 기회와 위험이 공존하는 시기에 앞날을 위험이 아닌 기회의 시기로 만들려면 레벨 5로 전환해야 한다고 생각합니다. 레벨 5의 의식은 점점 더 레벨 4가 되어 가는 세상에서 해결되지 않은 것으로 보이는 딜레마를 해결할 수 있는 의식 수준입니다. 그 이유는 새롭고 매우 강력한 공통의/전역적인 리더십 능력이 나타나기 때문입니다. 몇 가지 예를 들어보겠습니다.

- 관계와 충돌, 리더십 상황에서는 자신의 앎, 올바른, 완전함이라는 환상을 제쳐 둡니다. 더 이상 타인을 나의 비전이나 사고방식에 동참시키려 하지 않고, 그보다는 나 자신을 대화가 이루어질 수 있는 어떤 맥락의 수호자로 봅니다.
- ‘진실’이 드러날 수 있는 대화의 기회를 만들지만, 그런 상황에도 그것을 진실로 받아들이지 않고, 당시에 가능한 최선의 근삿값일 뿐이라고 여깁니다.
- 자신의 비전을 추구하며, 비전이 불완전하다는 것을 아는 상태로 계획을 수립하고, 이후의 진화를 위한 가능성을 열어 둡니다.
- 관계에서는 온전한 두 자아가 관계를 형성한다는 개념을 내려놓고, 자신이나 타인을 하나의 완전한 존재로 보는 관점을 거부합니다. 이제는 관계를 맺음으로써 둘 모두 서로의 복수성을 경험합니다.
- 차이를 넘어 대화에 참여해 이해와 수용, 협조를 찾습니다. 전체의 복수성을 존중한다는 넓은 맥락에서 차이점을 지속할 수 있습니다. 이러한 교환을 통해 팔레스타인 사람은 자신의 이스라엘다운 면을 발견하고, 부자는 자신의 가난을 발견하며, 여성은 내면의 남성을 발견합니다.
- 차이는 없애야 하는 것이 아니라 자신 안에 있는 반대되는 경향성으로 탐구하고 통합해야 할 대상으로 이해됩니다. 바깥세상의 복잡함은 보전해야 할 생태로 여겨집니다. 갈등이 존재하는 이유는 불완전함을 완전함으로 여기기 때문입니다. 불화는 집단으로 나타나는 자기 내면의 내적 편협함이 반영되는 것으로 여겨집니다.
- 안과 밖의 세상이 더 이상 별개가 아니고, 서로를 거울처럼 비춥니다.
- 갈등은 관계자 모두의 변혁에 사용됩니다.

이런 식으로 관계에 임하는 것은 친밀한 파트너 관계 형성, 직장 생활, 통솔하는 방식, 글로벌 공동체와의 관계에서 일어납니다.

이 단계에서 나타나는 리더십 스타일은 섬김의 리더십과 글로벌 비전(Visionary Global) 리더십입니다. 섬김의 리더십은 4/5 전환기부터 가능해집니다. 이 경우 리더는 다수 중 하나입니다. 리더십은 팀 활동이고, 이 맥락에서 리더는 소유자(holder)입니다. 조직이 여러 학습자로 구성된 시스템이 되고, 학습은 공동체에 더 잘 봉사하기 위해 조직을 끊임없이 재창조하는 데 중점을 둡니다. 조직의 계층화 정도가 덜해지고, 멘토링은 점점 보편화됩니다. 지속적인 대화와 동의를 통해 비전과 가치관에 도달합니다. 여러 부서를 아우르는 팀이 넘쳐납니다.

레벨 5의 글로벌 비전 리더는 공동체/전체적인 조화로 인식을 확대합니다. 전체의 이익이 우선시됩니다. 리더는 자신을 글로벌 시티즌으로 여기고, 전 지구적인 차원에서 기능을 향상하기 위해 행동합니다. 리더십은 전체적으로 비전을 제시하고 예언적입니다. 자신에게 주의를 끌지 않고, 지속 가능한 최적의 미래를 만들어 나가는 인류의 집단적 역량을 조율합니다. 여러 동료로 구성된 상호 의존적 관리 구조 팀이 계층적 구조를 대신합니다. 리더십은 다수이고, 신뢰와 친밀성, 공동체로 시너지 효과를 냅니다.

이런 존재 방식이 출현하면 초국가적인 조화가 가능해집니다. 리더(나아가 국가)가 각자의 유산과 문화의 그늘진 면을 기꺼이 볼 의지가 생깁니다. 자신의 그늘진 면을 ‘적’, ‘악의 제국’, ‘사탄’으로 투영하지 않습니다. 고르바초프가 레이건을 군비축소 협상에 끌어들이기 때처럼, 리더의 언행은 ‘내가 너의 적을 없애 주겠다’는 메시지를 전합니다. 이런 의식 구조는 전 세계에서 직면하는 여러 가지 난관에 좌우됩니다. 앞서 언급한 다른 구조는 그렇지 않습니다.

켄 월버에 따르면, 레벨 5는 더 높은 발달 단계로 나아갈 진화의 단계를 마련해 줍니다. 이런 단계는 오랫동안 영적인 수련을 거친 뒤에야 나타납니다. 누구나 이 단계에 도달할 수 있지만, 리더 중에 레벨 5인 사람이 워낙 드물기 때문에 이런 단계에 대한 상세한 논의는 이 부록의 의도를 벗어납니다. 이런 내용에 관심이 있는 독자는 켄 월버와 제임스 파울러의 저서를 참조하시기 바랍니다(참고 문헌 참조).

참고 문헌

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.
- Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.
- Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O’Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man’s Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.

- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. The Evolving Self, Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
- Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.
- Schaef, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.
- Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.
- Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.

Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.

Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.

Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.

Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.

Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.

Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.

Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

시 참조

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.

Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.

Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.

_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.

_____. House of Light. 1991

Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.

Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989

(P.O. Box 868, Langley, Washington 98260, 360-221-1324)

_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.

_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.

_____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

웹 사이트 참조

www.Soul-Works.com

www.LeadershipCircle.com