



리더십 개발(Leadership Development)

제1강 : 인간과 조직에 대한 기초적 이해

제1주제 : 인간이란 무엇인가

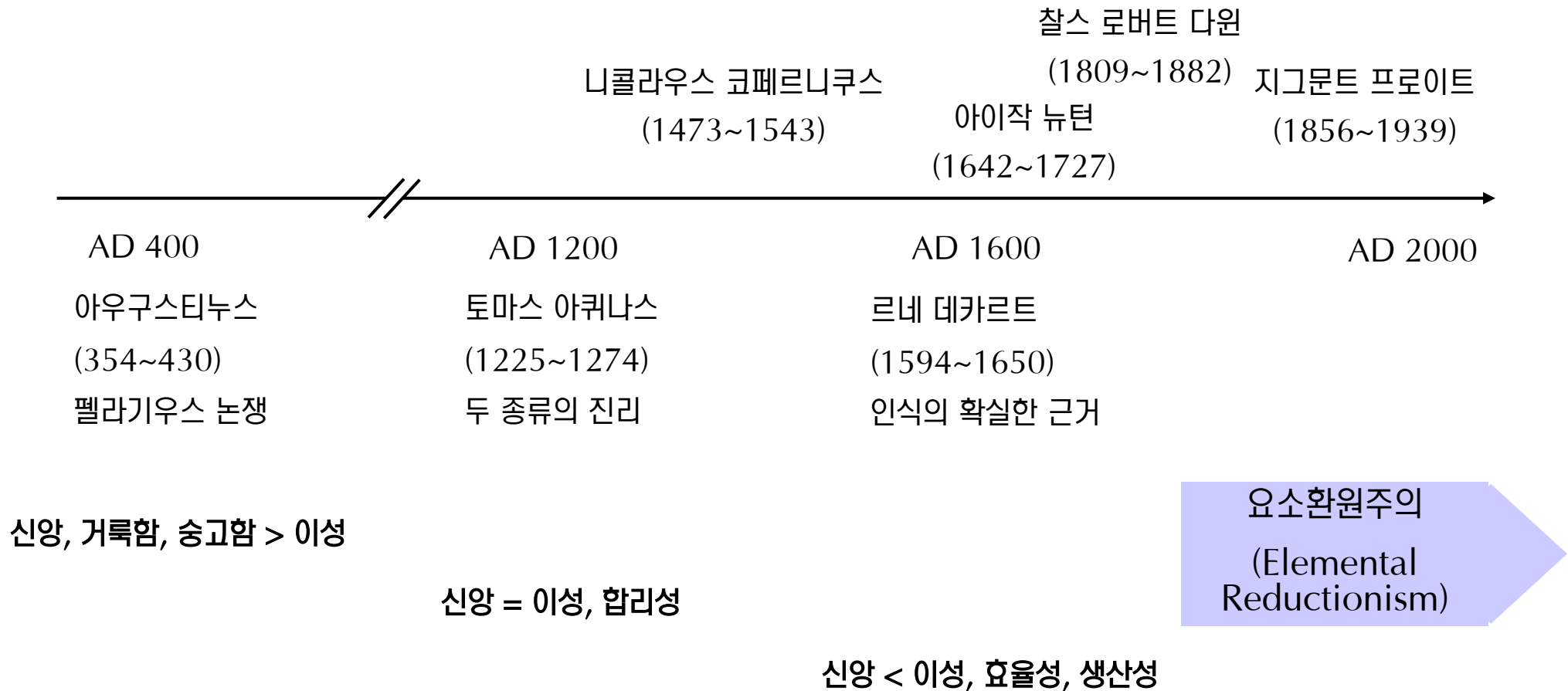
제2주제 : 조직이란 무엇인가

제3주제 : 깨어 있는 마음

제1 주제

인간이란 무엇인가

인간관의 사상사적 배경

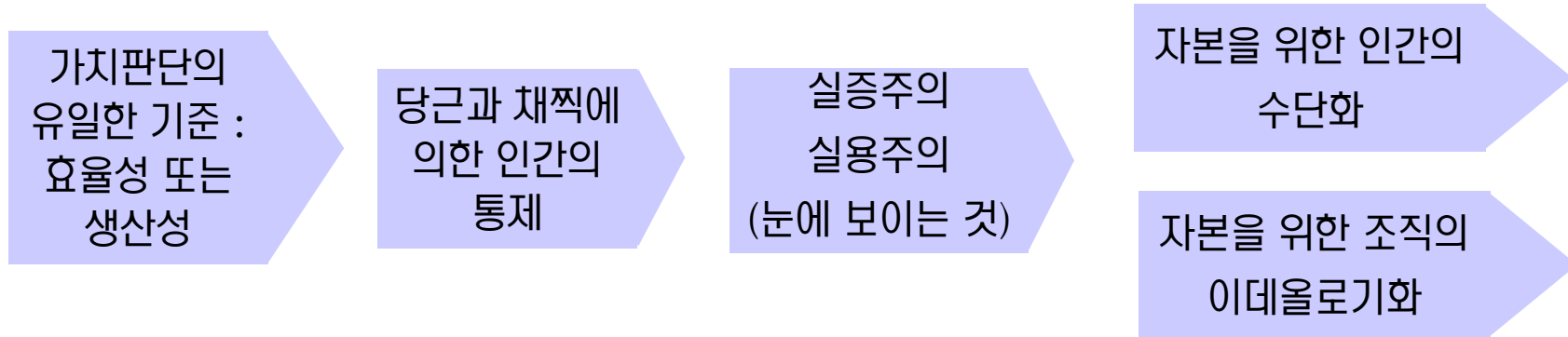


인간을 무엇으로 볼 것인가

- 요소환원주의는 인간관에도 심대한 영향을 끼쳤습니다. 그것이 기계론적 인간관(Newtonian View)입니다.

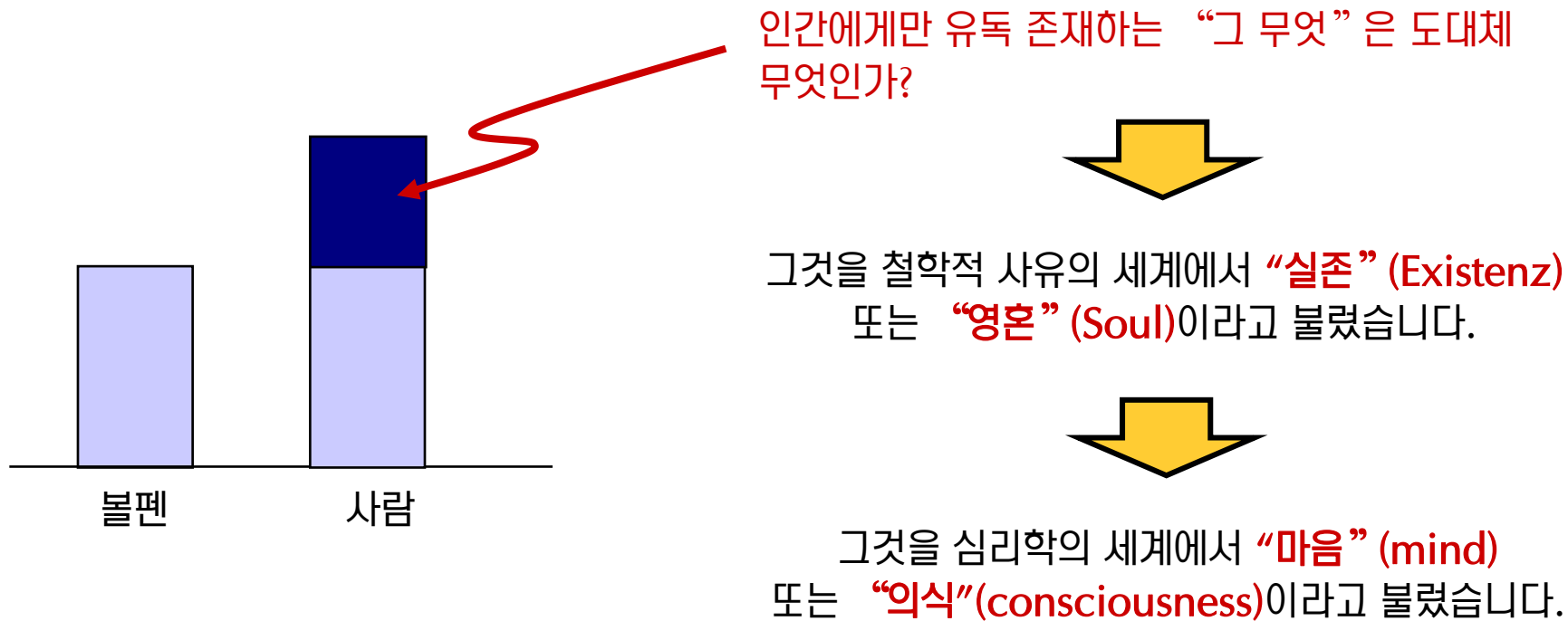
- 심리학 : 행동하는 기계(B. F. Skinner)
- 경제학 : 상품(商品)
- 경영학 : 자원(資源)
 - 테일러리즘 : 기계의 부속품
 - 인간관계론 : 감정을 가진 부품
 - 조직개발론 : 생각하는 부품
 - 조직문화론 : 의식과 무의식이 있는 부품
 - 경영전략론 : 경쟁할 줄 아는 부품

잘못된 인간관이 우리에게 남겨놓은 것은 무엇인가



- ❑ Business Administration => Management
- ❑ "일등하는 자만이 기억된다"
- ❑ 이데올로기 : 샘밭(泉田), 민주주의
- ❑ 사상누각 : 환경오염, 아우슈비츠의 가스실과 서울
- ❑ 성장과 발전 : 오히려 인간의 풍요로운 삶을 저해
- ❑ 사태의 해결방안 : 항상 더 큰 부작용과 다른 문제를 야기하는 악순환
- ❑ "All Pain, No Gain!" => "보이는 것은 보이지 않는 것으로 말미암는다."

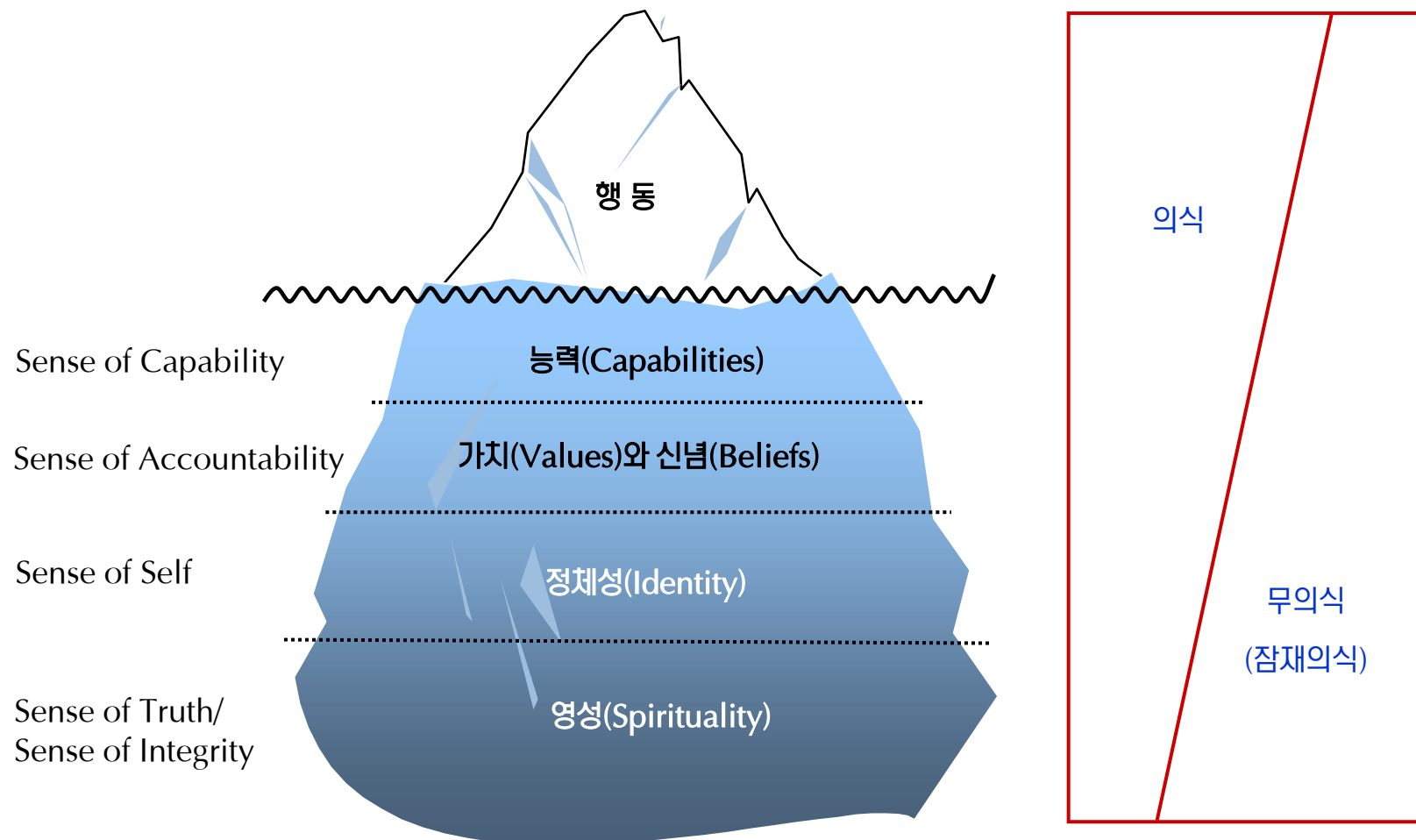
그렇다면, 인간이란 무엇인가



- 인간이란 실존적 존재로서 영혼의 능력을 최대한 발휘하려는 존재라고 정의할 수 있습니다.

인간을 이해하기 어려운 이유

- 인간의 행동은 항상 심층구조(Deep Structure)와 관련을 맺고 있기 때문에...
- 심층구조가 표층구조(Surface Structure)로 변환될 때 삭제(Deletion), 왜곡(Distortion), 일반화(Generalization)의 오류를 범하기 때문에...



제2주제

조직이란 무엇인가

조직(Organization)

- 조직이란 영혼의 능력을 가지고 있는 인간들이 공동의 목표를 위하여 모인 협동체를 말합니다.

- 조직을 바라보는 관점은 인간관만큼이나 변해왔습니다. 크게 보면, 다음과 같이 세 가지로 나누어서 생각해 볼 수 있습니다.
 - mechanical system : 제1세대 경영학(Taylorism) : Coherence
 - organic system : 제2세대 경영학(Druckerism) : Causality
 - holographic system : 제3세대 경영학(Wholism) : Synchronicity/Nonlocality (Quantum Theory)

- 조직은 조직구성원에게 내재된 정보와 에너지를 최대한 끌어내어 발휘하도록 돕는 삶의 수단이라고 정의할 수 있습니다.
 - 기업의 존재목적이 이윤추구에 있다는 가정은 아주 편협한 가르침일 뿐입니다.

제3세대의 조직설계(Organization Design)

- ❑ 영혼의 능력이란 바로 자신이 가지고 있는 정보와 에너지가 어떤 것인지를 찾아내는 능력을 말합니다.
- ❑ 이것은 인간의 마음에서 가장 깊은 심연(the deepest structure)으로부터 솟아납니다. 하지만 대부분 무의식 또는 잠재의식으로 덮여 있습니다.
 - 이러한 영혼의 능력을 관리가능한 방식으로 정리한 것이 역량개념, 역량모델, 역량진단, 역량개발입니다. 이러한 개념들을 시스템화한 것이 역량관리시스템(Competency Management System)입니다.
- ❑ 그러므로, 조직은 조직구성원이 각자 영혼의 능력을 발휘할 수 있도록 설계되어야 합니다. 제1세대와 제2세대 경영학이 쓰던 당근과 채찍의 원리로는 불가능합니다.
- ❑ 제3세대 경영학으로서 **마음의 원리**에 의한 조직설계가 필요합니다.

조직 설계의 기본 전제

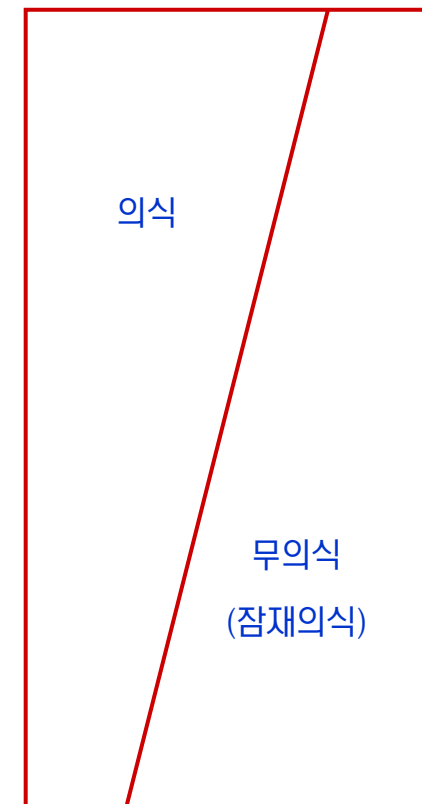
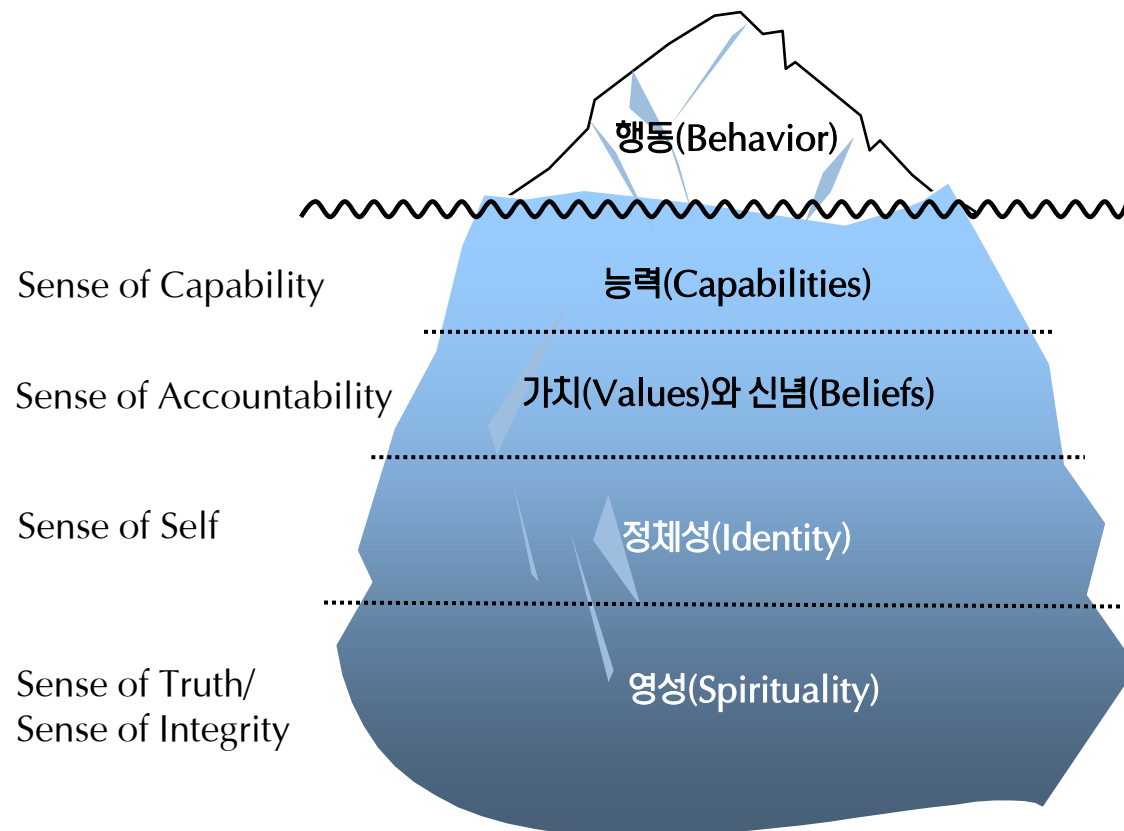
- ❑ 조직 설계를 통해 인간이 가지고 있는 영혼의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해야 한다.
- ❑ 마음이 창출하는 성과 중에는 계량화 되지 않는 것이, 대개의 경우, 계량화 되는 것보다 더 중요하다.
- ❑ 계량화 되지 않는 마음의 성과는 측정될 수 없어도 평가 또는 판단할 수는 있다.
- ❑ 마음이 창출하는 성과는 전략에 우선한다.

□ 一切唯心造

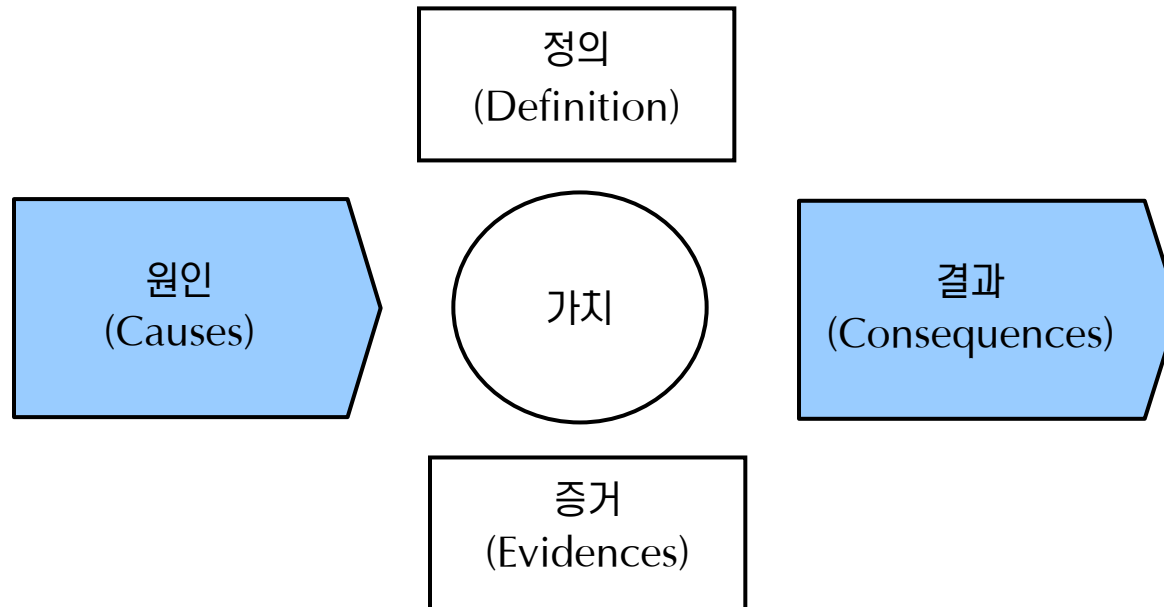
- 지도는 영토가 아니다. - Alfred Korzybski(폴란드 수학자, 『과학과 정신』, 1933)
- 우리는 세계의 외부현상을 감각을 통해 받아들여서 뇌 안에 hologram과 같은 지도(내적 표상, Internal Representation)를 만들어 놓습니다.
- 이 지도가 두뇌에 새겨진 명령어들의 조합(set of instructions)입니다. 이것을 마음의 프로그램, 즉 mind program이라고 합니다. 이 프로그램이 세상을 보는 프레임(frame)을 결정합니다.

마음과 행동의 관계

- ❑ 마음(mind)은 의식과 무의식(잠재의식)의 총체입니다.
- ❑ 마음의 작용에 의하여 행동이 일어납니다.
- ❑ 의식적인 마음의 명령을 무의식이 거부할 수도 있습니다.
- ❑ 무의식적 행동은 항상 긍정적 의도를 가지고 있습니다.



마음, 특히 가치와 신념의 문제



- ❑ 신념은 자신이 추구하는 가치와 삶의 다양한 경험을 연결시켜 줍니다.
- ❑ 모든 인간은 자신이 소중히 여기는 가치와 연결된 신념을 가지고 살아갑니다.
- ❑ 이러한 신념이 자신도 잘 모르는 사이에 자연스럽게 마음에 형성되었을 뿐입니다.

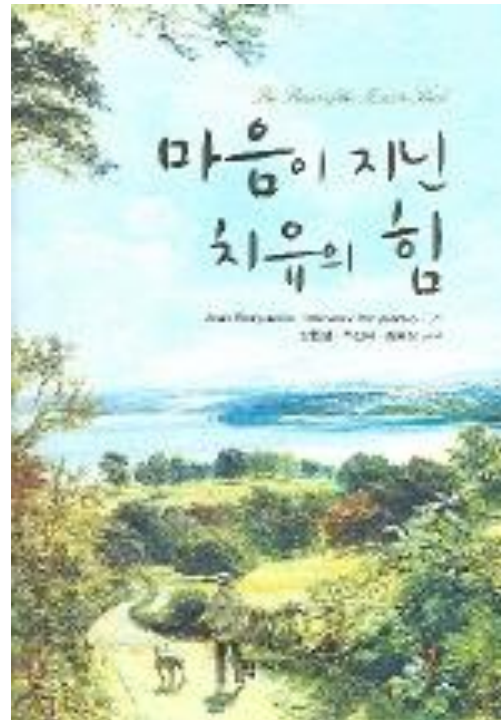
인간 이해의 기본 전제

- ❑ 모든 인간은 자신의 마음(Mind)을 통제할 수 있다.
- ❑ 인간의 마음은 자신이 원하는 데로 가게 하는 내비게이터(Navigator)와 같다.
- ❑ 모든 인간의 행동에는 긍정적 의도가 숨어있다.
- ❑ 모든 인간은 자신이 직면한 이슈를 스스로 해결할 수 있는 잠재력을 가지고 있다.

마음의 이해



Full Catastrophe Living,
Jon Kabat-Zinn, Ph.D.



The Power of the Mind to Heal,
Joan Borysenko, Ph.D.



You are what you say,
Matthew Budd, M.D.

제3주제

깨어 있는 마음

- ❑ 마음은 명상을 통해 영혼의 능력을 발견하고 신장시킬 수 있습니다.
- ❑ 평상시 인간의 마음은 흙탕물이 담긴 유리컵과 같습니다. 명상을 통해 마음의 불순물을 가라앉히면 맑은 영혼을 얻을 수 있습니다.
- ❑ 낚시바늘에 걸린 물고기와 같은 마음으로는 조직설계도 리더십도 제대로 발휘할 수 없습니다. 움직이면 움직일수록 자신과 타인에 고통을 주게 되기 때문이지요.

1. 수업시간에 소개한 문헌들을 꼭 읽어 볼 것