

# 혼돈의 시대에 필요한 ‘영성리더십’

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

영성리더십은 조직 변화를 이끄는 능력과 영성이 관련이 있다고 보았는데, 그 이유는 영성이 높은 리더와 구성원일수록 자신이 속한 집단이나 업무에서 높은 몰입도를 보였기 때문이다.

영성리더십의 대표적인 학자인 Fry(2003)은 인간을 신체, 정신, 가슴, 영혼 등 네 요인으로 구성된 존재로 보고, 이들을 모두 포함한 ‘통합적리더십’이 필요하다는 문제의식을 바탕으로 영성리더십 이론을 제시했다.



조직은 급격하게 변화하고 있다. 시대가 빠르게 트렌드를 따라 가고 있고 직원들은 다양한 일들을 소화해야 하며, 디지털 시대에 맞는 변화에 적응해야 한다. 그래서 조직이라는 큰 틀 안에서 팀워크보다는 개인이 중요시되고 경쟁에서 도태되면 나락으로 빠져드는 악순환에 노출되어 있다.

이런 시대일수록 건강한 조직이라면 구성원들을 조직의 목표 달성을 위한 경제적 수단으로만 여겨 희생을 강요할 것이 아니라, 조직 내·외의 업무 및 인간관계에서 소외감을 느끼지 않도록 주의를 기울이며, 경제적 보상과 함께 구성원 개개인의 내면적 세계에 관심을 가져 구성원들이 끊임없이 학습하고 성장하여 자기 완성을 실현할 수 있도록 도와야 한다. 즉, 조직은 구성원들이 ‘영성(spirituality)’을 형성 할 수 있도록 이끌어야 한다(Pfeffer, 2003; 유

규창·서재현·김종인, 2010).

함께 일하는 동료에 대한 공감의식과 조직의 구성원으로서 공동체 의식을 바탕으로 일터에서 몰입을 경험한 개인은 행복지수 또한 훨씬 높다(노상중·서용원, 2014). 그럼으로 조직은 직원이 일에 대해 높은 의미를 부여하고, 공동체 의식을 가지며, 열의를 갖고 일에 매진할 수 있도록 일터의 영성을 촉진하는 것이 필요하다. 여기에서 ‘영성’이란 것은 우리가 흔히 종교에서 말하는 영적인 의미가 아니라, 리더의 영성에 관한 리더십에 관한 것이다.

학자들은 리더십의 한 부분으로서 영성을 제시하면서 우리의 삶과 일을 고취시키는 동기부여의 일부분이라고 주장한다(Eisler & Montuori, 2003; 유규창 외, 2010). 따라서 리더십에서 영성이 팀워크와 성과에 얼마나 큰 역할을 하는지 살펴볼 필요가 있다.

## 영성리더십의 핵심은 영성웰빙 조성

영성리더십은 조직의 변화를 이끄는 능력과 영성이 관련이 있다고 보았는데, 그 이유는 영성이 높은 리더와 구성원일수록 자신이 속한 집단이나 업무에서 높은 몰입도를 보였기 때문이다. 영성리더십의 대표적 학자인 Fry(2003)은 인간을 신체, 정신, 가슴, 영혼 등 네 요인으로 구성된 존재로 보고, 이들을 모두 포함한 ‘통합적리더십’이 필요하다는 문제의식을 바탕으로 영성리더십 이론을 제시했다. 그는 영성리더십을 “인간의 영적 욕구인 소명의식과 멤버십을 충족시켜 그들 자신과 다른 사람들을 내재적으로 동기부여 하는 가치, 태도, 행동 등을 구성하는 리더십”으로 정의했다.

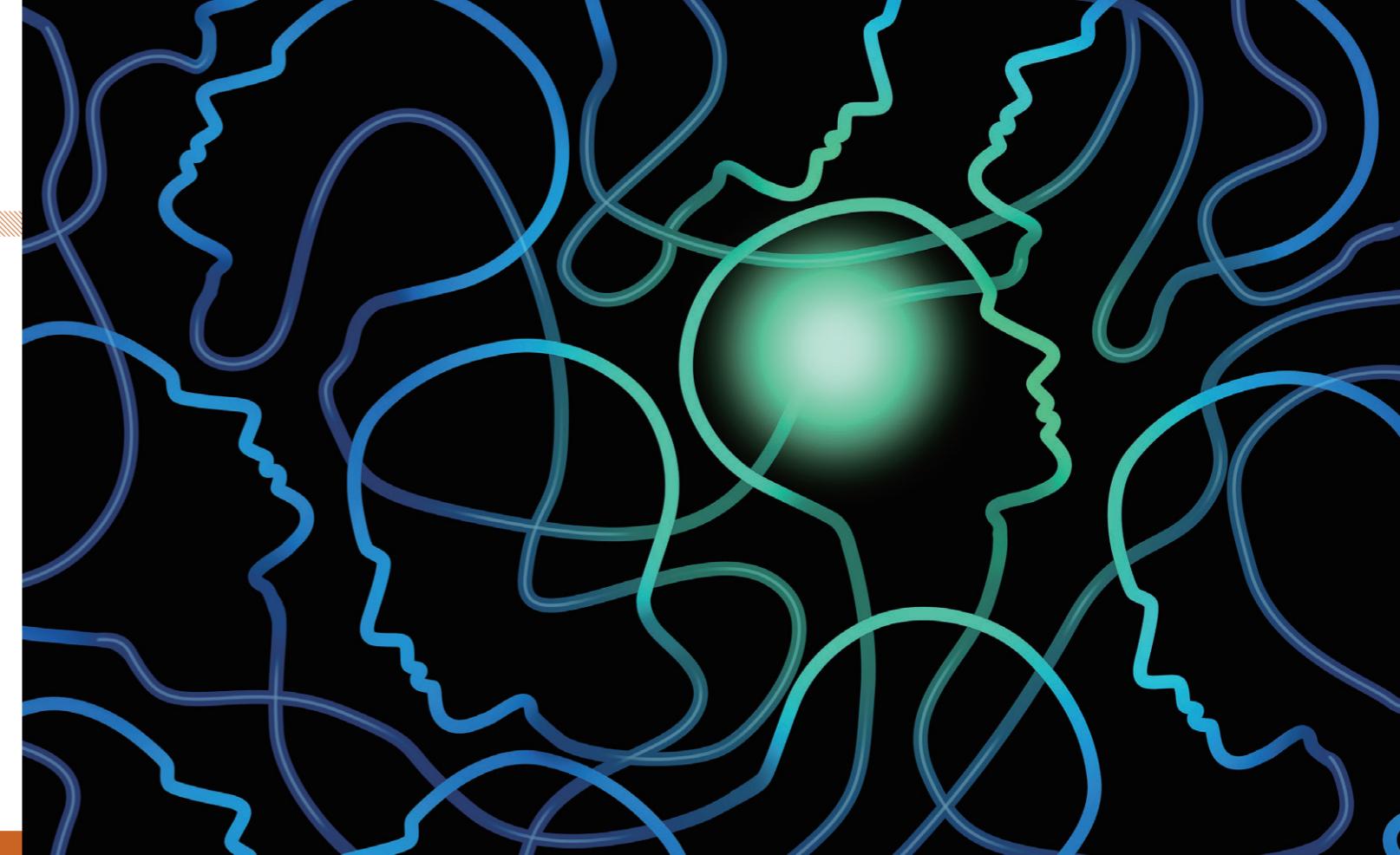
영성리더십의 목적은 개인, 팀, 조직 차원에서 일치된 비전과 가치를 형성하여, 궁극적으로 조직 구성원 모두에게 높은 수준의 영성웰

빙을 조성하게 하는 것이다. 이렇게 영성웰빙이 높아지게 되면, 조직 구성원들은 높은 수준의 조직 몰입과 생산성, 직무 수행을 하게 된다. 특히 영성 수준이 높은 리더는 조직의 미래에 대한 길을 제시하고, 왜 그 길을 가야하는지에 대해 항상 설명하며, 그러한 비전이 성취될 수 있다고 확고히 믿는다(Fry, 2003).

## 변화 대응에 영성리더십은 필수

영성은 일과 분리해서 생각하기 쉬우나 하나님의 삶의 형태로 볼 수 있다. 영성이 높은 구성원들은 혁신적이고 윤리성이 높으며, 지속적인 학습을 통해 성숙해 가려는 동기와 함께 내재적인 보상에 더 큰 가치를 느낀다.

Reave(2005)는 영적리더십과 연관이 있는 150개의 논문을 분석한 결과 자신의 업무에서 영적인 가치를 표현하는 것이 개인의 정



신적 건강과 삶에 대한 만족, 내재적 동기부여와 깊은 연관이 있다는 결과를 도출했다. 긍정 심리학 연구에서도 이타적 사랑은 두려움, 걱정, 노여움, 죄책감, 증오, 자만심, 부러움, 억울함 등과 같은 부정적인 감정을 극복할 수 있다고 말한다. 또한 조직에 대한 몰입이 높은 풍조와 동기부여가 잘된 조직 구성원들이 조직의 성과를 향상시킬 것이라는 증거를 보여주고 있다(Harter et al., 2002).

따라서 현대 기업들은 조직 구성원들의 영성을 만족시키기 위한 책임을 공유함으로서 이들의 영적 성장을 촉진시킬 수 있도록 개인 차원에서 일과 영성, 조직 차원에서는 관리적 요소와 영성을 통합하는 것이 필요하다(Mitroff & Denton, 1999; Dehler & Welsh, 2003).

Fairholm(1997)의 연구에서 응답자의 84% 가 조직의 변화를 이끌어내는 능력과 영성 사이의 중요한 관련성이 있다고 응답하였으며,

자신의 영성에 대한 명확한 감각을 가지고 있는 리더나 구성원들이 조직을 더 크게 변화시킬 수 있다고 보았다.

영성리더십은 이제 단순히 마음을 관리하는 리더십이 아니다. 광속처럼 빨리 변하는 이 시대에 가장 어울리는 리더가 가져야 할 필수적인 조건인 것이다.

### 신념, 이타적 사랑, 그리고 비전

Fry(2003)는 영성리더십의 구성 요소로 신념, 이타적 사랑, 비전 등 3가지 요인을 제시하고 있다.

첫째, 신념은 요구하고 기대하는 것이 이루어 질 것이라는 절대적인 확신과 신뢰를 증명하는 가치, 태도, 행동의 근간이다. 신념을 가진 사람들은 그들이 나아가야 할 방향과 방법에 대한 비전을 갖는다. 신념이 높은 개인은 목표를 성취하기 위해 직면한 저항, 고통과 어려

**영성은 일과 분리해서 생각하기 쉬우나 하나의 삶의 형태로 나타난다.  
영성이 높은 구성원들은 혁신적이고 윤리성이 높으며, 지속적인 학습을 통해 성숙해 가려는 동기와 함께 내재적인 보상에 더 큰 가치를 느낀다.**

**영성리더십은 이제 단순히 마음을 관리하는 리더십이 아니다. 광속처럼 빨리 변하는 이 시대에 가장 어울리는 리더가 가져야 할 필수적인 조건인 것이다.**

움을 기꺼이 견뎌낸다(MacArthur, 1998). 그러므로 신념은 조직의 비전, 목적, 미션이 성취될 것이라는 확신의 원천이다.

둘째, 이타적 사랑은 전체성, 자신과 다른 사람들을 위한 감사, 관심, 돌봄 등을 통해 나타나는 웰빙으로 정의된다(Fry, 2003). 부정적인 감정들은 자신들의 가치를 잃어버리거나, 자신들이 가치 있다고 믿었던 것들을 얻지 못할 것이라는 두려움으로부터 기인한다. 이때 사랑은 두려움을 제거하거나 극복하고, 부정적인 또는 손상된 감정을 치유하는 바탕이 된다. 이타적 사랑은 자기 자신과 다른 사람들을 위한 관심과 돌봄에 초점을 맞추는 것이고 이를 통해 두려움과 근심, 화와 질투, 실패와 죄의식이 제거되면서 즐거움과 평온의 경험들과 웰빙을 위한 근간을 제공한다.

셋째, 급변하는 전략들과 짧아진 기술 개발 사이클, 경쟁의 증가 등 미래의 방향이 모호해지는 환경에서 기업의 리더는 구성원들에게 변화의 방향을 이해시키거나, 의사결정의 방식 등에 더욱 중요한 역할을 할 수 있어야 한다(Conger & Kanungo, 1998). 그 이유는 조직이 변화된 환경에 잘 적응하여 균형과 조화를 이루어 조직의 효율성을 증가시키기 위해 조직의 리더들은 구성원들에게 변화의 방향을 받아들여야 하는 당위성을 설득시켜야 하기 때문이다.

비전은 하나의 공통된 목표를 통해 사람들 을 활기차게 하고, 일에 의미를 부여하며 몰입 을 증진시키는 중요한 역할을 한다. 구성원들 의 자발적인 동기를 이끌어내고 구성원들을 격려할 수 있는 비전을 만드는 것은 리더의 중요 한 능력이다(Kolodinsky et al., 2002).

### 변혁적·서번트와 영성리더십의 차이

앞서 2회에 걸쳐 변혁적리더십과 서번트리더십을 다루었다. 그렇다면 이들 리더십과 영성리더십은 어떤 차이가 있을까. <표1>을 보면 많은 부분에서 다르다는 것을 알 수 있다.

결국 리더십이란 어떤 특정한 리더십의 우수성이 있는 것이 아니라 시대적 요구사항에 따라 리더들이 갖춰야 할 역할들이 다르다는 것을 알아야 한다. 결국 리더십 이론에 대해 많은 것을 이해하고 실제 실행을 하면 좋겠지만 그렇지 못할 때에는 자신에게 가장 적합한 리더십 스타일을 찾고 그것의 강점을 찾아 조직과 직원들에게 적절하게 적용하면 효과적일 것이다. QM

**유경철** 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돋는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 『완벽한 소통법』, 『피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다』, 『문제 해결사』 등이 있다.

<표1> 기준 리더십과 영성 리더십의 차이

구분	변혁적리더십	서번트리더십	영성리더십
정의	특정한 이상적인 목표 가치와 중요성에 대해 구성원들의 의식 수준을 끌어올리고, 조직을 위해서 자신의 능력을 조율하도록 만들며, 보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도해 기대 이상의 성과를 이끌어내는 리더십	다른 사람을 위한 봉사와 헌신에 초점을 두며, 조직 구성원 및 고객을 우선적으로 여기고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십	인간의 영적 욕구인 소명의식과 멤버십을 충족시켜 그들 자신과 다른 사람들을 내재적으로 동기를 부여하는 가치, 태도, 행동들을 구성하는 리더십
목표	리더 혹은 조직의 목표 달성, 구성원 개인의 발전	구성원의 자율성과 도덕적 발전, 공동선의 강화	구성원의 전인적 능력 증진을 통한 조직과 개인의 웰빙 추구
행동 요인	카리스마, 역할모델, 개별배려, 지적지극	경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰, 비전 제시, 청지기정신, 구성원의 성장, 공동체 형성	신념, 비전, 이타적 사랑
동기부여 방법	Top-down(Modeling)	Bottom-up(Serving)	Interaction
리더의 관점	조직의 목표 달성 초점	구성원의 다양한 욕구에 초점	구성원의 영적인 욕구에 초점
구성원의 반응	고양된 동기, 추가적 노력	리더의 섬김에 대한 모방	소명의식, 멤버십 고취

\* 출처 : Graham(1991)을 참고한 김하나(노사발전재단), 김우창(한양대학교) 논문 참고