자기 학습

『대학』의 리더십과 가정교육

우리 속담에 '알아야 면장을 한다.'라는 말이 있다. 그 면장이 시골의 면장面長인지 면장面牆(벽을 대하듯 앞을 내다보지 못하거나 견식이 좁음)의 상태를 벗어난다는 면장免墻인지는 따지지 말자. 좌우간 철학자 베이컨의 '아는 것이 힘이다.'라는 말과 통한다. 이는 부모가 되었든 스승이 되었든 또 조직의 리더이든 무엇이 되었든 간에 알아야만 그 역할을 제대로 할 수 있다는 말이다.

옛날에도 이는 그대로 적용되었다. 특히 임금이 되어서는 더욱 그랬다. 그래서 유학자만이 아니라 제자백가들도 왕에게 자기들이 알고 있는 지식을 알려 그를 도와 벼슬하기를 원했다. 그런 의미에서 그들의 주장은 따지고 보면 리더로서 왕이 나라를 통치하는 제왕학帝王學이었다. 왕이 어떤 리더십으로 나라를 경영하느냐에 따라 그 나라의 운명이 좌우된다.

유학이 제왕학에 가깝다는 말은 군주의 리더십을 어떻게 일깨워 발휘하느냐 하는 문제와 관련된다. 공자나 맹자의 사상에서 그것을 추론할 수 있지만, 『대학』에 그 내용이 압축되어 있다. 선생이 『성학집요』를 이 『대학』의 체제를 따라 글을 전개하여 선조에게 올린 까닭도 거기에 있다.

그 강령을 보면,

> "대학의 도리는 밝은 덕을 밝히고, 백성을 새롭게 [또는 친애] 하고, 지극히 좋은 경지에 머무는 데 있다."

라고 세 가지로 명시되어 있는데, 오늘날로 보면 학문의 목적 또는 목표에 해당한다. 여기서 '대학大學'이라는 말은 영어로 'Great Learning'으로 번역하기도 하지만, 원래 대인大人의 학문으로 왕이나 지배층의 학문이다. 오늘날 민주사회에 대입하면 리더의 학문이라 할 수 있다.

그 특징을 보면 도덕적이며 인간을 존중하고 구성원들을 새롭게 하거나 사랑하며 해당 나라가 최상의 좋은 상태에 확고하게 머무르게 하는 일이다. 바로 본서의 체제가 이 『대학』에서 말하는 세 가지 목적을 가정교육에 맞게 재구성하였는데, 리더로서 바른 부모 되기, 자녀와 올바른 관계 맺기, 바르게 키우기가 거기에 해당한다. 바르게 키운 결과가 바로 가정 또는 사회가 최상의 상태에 머무르게 된다.

이 '삼강령'을 실현하기 위한 구체적인 방법이 격물格物·치지致知·

성의誠意·정심正心·수신修身·제가齊家·치국治國·평천하平天下의 '팔조목'이고, 훌륭한 리더로서 성군이 되는 방법을 제시한 것이지만, 본서의 가정교육에는 격물에서 시작하여 제가까지 해당한다.

그러니까 자기 가정을 잘 이끌려면 왕이 그렇게 해야 하는 것처럼 부모에게도 논리상 똑같이 적용된다. 그 첫 번째 조목이 격물과 치지이다. 이에 대한 여러 학자의 다양한 견해가 있지만, 일단 형식적인 논리에서 쉽게 말하면 격물은 사물을 탐구하는 일이고, 치지는 앎을 이루는 일이다. 논리상 두 가지 일이지만 실제로는 탐구하는 과정에서 대상을 알게 된다. 그래서 둘을 통합하여 '격물치지'라는 용어를 쓴다.

가정의 리더로서 자녀들을 잘 이끌려면 관련된 제반 지식을 알아야 한다. 대개 사람들은 직업을 구하기 위해서는 지식을 많이 쌓지만, 정작 부모가 되기 위해 그런 사람은 많지 않다. 대개는 어쩌다 부모가 되는 경우가 허다하다. 그래서 자녀를 키우다 어려운 일에 부닥치면 답답해서 경험자에게 물어보기도 하고, 정보를 찾아보기도 한다. 정확한 솔루션을 찾아 해결했는지 알 수 없지만 대개 시행착오를 겪는다. 그래서 부모가 자기 역할을 제대로 하려면 조직의 리더처럼 학습이 필요하다.

이렇게 말하면 혹자는 옛날 부모 가운데는 일자무식이어도 자녀를 훌륭하게 키운 분이 있다고 반문하겠다. 그런 경우는 아마도 부모의 가르침을 대신한 훌륭한 스승이 있었을 테지만, 그렇다고 해도 아이가 자람에 따라 부모가 가정의 리더로서 이끌기는 어렵고, 훗날 갈등을 피하기도 어렵다.

아무튼 리더로서 부모는 지식도 필요하지만, 그것이 실천적 앎과 통합된 것, 다시 말하면 체득된 앎, 곧 지혜도 있어야 한다. 그래야 리더로서 부모의 영향력이 통한다. 그렇지 않고 메마른 지식으로 자녀들을 이끌면서 그에 따른 실천적 삶이 뒤따르지 않으면, 자녀의 위선을 키우기에 알맞다. 어떤 조직에서 리더가 많이 안다고만 해서 반드시 좋은 영향력을 미칠 것이라 장담할 수 없다. 그 앎에 대한 자신감이나 확신은 직접 실천해 본 데서 나오기 때문이다.

가치 탐구

훌륭한 리더는 무엇보다 도덕적이어야 한다. 부모도 그래야 자녀에게 좋은 영향을 줄 수 있고, 그의 가르침이 먹힌다. 그렇지 않다면 앞에서는 따르는 척하다가 뒤에서는 무시하거나 나쁜 일에 쉽게 빠지고, 자녀의 가치관 형성이 바르지 않게 된다.

그렇다면 앞의 격물과 치지가 사물을 탐구하는 일이라면 그 대상은 무엇일까? 유학자들은 격물이라는 말 대신에 궁리窮理라는 말을 자주 쓰는데, 그 의미는 이치를 궁구한다는 것이므로, 그 대상은 리理이다. 그것도 자연의 그것이라기보다 사리事理가 대부분이다. 사리란 인간의 삶에 관련된 윤리적 가치이다.

선생은 남송의 유학자 주희朱熹의 말을 인용하여 "사람이 선에 밝지 못한 까닭은 사물에 나아가서 궁리하지 않아 선이 어디에 있는지

참으로 알지 못하기 때문이다."라고 하여 그 대상을 분명히 밝혔다. 혹자는 도덕적 가치는 교과서나 상식으로 알 수 있는데, 굳이 탐구할 필요가 있겠냐고 하겠다. 그런데 선생은 이렇게 말한다.

> "한 가지 일을 만나면 반복해서 그 일에 파고들어 이치를 탐구한다. 이 한 가지 일이 시원하게 풀리는 때를 기다린 뒤에 차례차례 조금씩 나아가 다른 일을 탐구해야 한다. 오랫동안 이렇게 하여 쌓인 것이 많아지면, 가슴속에 저절로 상쾌해지는 일이 있을 것이다. 이것은 글자나 말로 설명할 수 있는 일이 아니다."

이 말은 주희의 말을 보충한 것이지만, 중요한 의미를 내포하고 있다. 이를 이해하기 위해서는 윤리적 앎과 실천의 관계 곧 지知와 행行의 관계를 알아야 한다. 선생이 강조한 것은 '앎과 실천이 나란히 이루어진다.'라는 지행병진知行竝進을 지지한다. 그러니까 형식적인 가치의 덕목을 머릿속에 기억하는 데서 끝나는 일이 아니라, 그것을 실천하여 체득해야만 진정한 앎이라 하겠다. 그리하여 이러한 과정이 쌓이고 오래되면 어떤 사태를 직관적으로 파악하고 행동하는 경지에 오른다. 말 따로 행동 따로여서 도덕적인 인간이 못 되는 경우를 보라! 그것을 방지하기 위하여 도덕적 가치와 내 몸이 완전히 한 몸이 되기를 만드는 일이 격물치지의 참뜻이다.

정리하면 탐구의 형식적 목표는 이치를 밝히는 것이지만, 그 내용은 인의예지와 같은 인간의 본성을 탐구하는 것이고, 윤리학적으로는

선을 탐구하는 일이며, 학술 용어로 말하면 도덕적 가치를 탐구하는 일이고, 철학의 인식론에서는 앎과 행동이 일치하는 일이 격물치지이다.

이처럼 리더의 학습으로서 일차적으로 탐구해야 할 일은 가치이다. 그것도 경제적 가치가 아니라 윤리적인 그것이다. 현대의 리더나 이론이 자칫 지나친 실용적 기술이나 방법을 중시하여 이 점을 놓치는 일이 잦다. 리더가 도덕적으로 흠이 있다면 그것들은 다 무용지물이 된다.

유학자들은 일찍이 이점을 간파하여 격물의 대상으로 선을 탐구하는 일을 가장 중요시 여긴 까닭도 리더가 도덕적이지 않으면 남의 신뢰를 얻을 수 없고, 그렇게 되면 리더의 영향력이 통하지 않기 때문이다. 더 멀리는 신뢰가 무너지면 조직 자체도 성립될 수 없다. 공자가 『논어』에서 "신뢰가 없으면 나라가 서지 못한다."라고 한 말을 금과옥조로 여긴 유학자들은 그 신뢰를 확고하게 얻기 위해서는 리더인 왕이 도덕적이어야 한다는 것을 알고 있었다. 만약 왕이 도덕적이지 못하면 신하들도 도덕적이지 못하고 그 아래로 백성들도 그렇게 되니, 나라가 어찌 제대로 굴러가겠는가? 망하는 길로 갈 것이다. 가정도 마찬가지여서 콩가루 집안이 되지 않겠는가?

지금까지 진술은 어쩌면 고리타분한 옛날 학문으로 오해할 수 있겠다. 그러나 미래사회에도 도덕성과 그에 따른 신뢰 확보는 매우 중요하다. 비윤리적인 기업이 그로 인해 하루아침에 망할 수도지만, 더 중요한 점은 초연결 사회에서 네트워크를 통해 협업하고 이익을 공유할

때 신뢰가 무너지면, 개인으로서는 일이 성사되지 않고 회사의 가치는 하락한다. 협업역량의 바탕에 윤리적이고 신뢰도가 높아야 개인이든 기업이든 살아남고 번창할 것이다.

다만 가치는 상대적이고 사람에 따라 다를 수 있다는 점은 항상 염두에 두어야 한다. 그리하여 내 도덕성이 의심받지 않도록 소통하고 교감해야 한다. 도덕적 선과 악의 실체는 없다. 인간이 각자의 이익을 두고 추상해 그렇게 판단할 뿐이다. 선악보다는 이익의 공정한 분배 또는 갈등의 조정과 해소라는 측면에서 다루어야 할 문제이다. 리더가 가치를 객관적으로 바라보는 안목을 가져야 하는 이유도 여기에 있다.

지식 탐구

부모나 리더로서 탐구의 대상이 가치에만 한정한다면, 분명 문제가 있다. 리더가 사사건건 어떤 솔루션이나 대안을 제시하지 못하고 옳고 그름만 따진다면 구성원들은 참 답답할 것이다. 부모가 자녀를 가르칠 때도 마찬가지이다. 시비만 너무 강조하면 새로운 도전과 용기보다 그 도덕적 기준에 저촉될까 봐 온통 거기에만 신경 쓰여 매사를 꼬치꼬치 시비에 몰두하는 쪼잔한 사람이나 위선자로 키울 가능성이 크다. 선악은 욕망의 다른 표현이다. 욕망을 니즈needs로 바꾸어 봐도 되는데, 여기서 각자의 니즈를 두고 타협과 조정이 필요하다.

물론 사업하거나 행동할 때는 법과 도덕적 규정에 맞아야 한다. 그

것이 신뢰의 기본이기 때문이다. 이렇듯 도덕이 기본이라면 사업이나 행동에서 실질적 일을 성사시키는 힘은 지식이나 기술이다. 따라서 리더로서 지식과 기술을 학습해야 하는데, 여기에는 인식이론 면에서 경험이 중요한 역할을 한다. 앞서 격물치지를 언급하면서 말했지만, 구체적 경험을 통해 그것을 누적시키고 통찰과 직관의 경지에 이르러야 한다.

여기에 바로 그 시작으로서 경험의 중요성이 등장하며, 능동적 경험, 자기 경험에 대한 성찰과 비판, 전문적이고 정교한 경험의 확장, 귀납적 패턴 인식과 종합력 발휘, 예측하고 결과 분석하기, 직관과 창조적 통찰 등으로 나아가야 한다. 바로 격물치지에서 활연관통豁然貫通에 이르는 현대적 의미이다. 단순히 관련된 책 몇 권 읽어서 리더가 될 수 있는 일은 결코 아니다. 앞서 지적했듯이 앎과 실천이 통합하여 체득되어야만 할 수 있는 일이기 때문이다.

이는 부모가 아이를 가르칠 때도 적용되는 일이다. 구체적으로 말하면 아이의 지적·신체적·정서적 발달과정에 대한 지식, 아이의 질문에 응답할 수 있는 지식, 적어도 초등학교까지 아이가 배우거나 연마해야 하는 지식과 기능 등을 알고 실천적으로 응용하여야 한다.

그런데 일반적 리더와 부모가 되는 과정에 있어서 경험의 폭과 양은 다르다. 현대 부모에게는 자녀가 적어 많은 사례가 반복되지 않는다. 그에 대한 대안으로서 간접적인 경험과 그 누적, 귀납적 패턴 인식과 종합력 발휘 그리고 예측 등으로 전개해야 한다. 그 간접적 경험이란 먼저 자녀를 키운 사람들의 경험을 경청하는 일이고, 다음으로 이

론적 지식의 획득이다. 그 방법 가운데 하나가 독서이다.

흔히 교사들이나 학원의 강사들은 학부모에게 아이의 장점만 말하는 경향이 있다. 단점은 부모가 좋아하지 않기 때문이다. 그래서 대개의 부모는 자기 자녀가 다 우등생인 줄 안다. 게다가 대부분 부모는 사랑에 치우쳐 자식을 객관적으로 보지 못한다. 그래서 선생은 『성학집요』에서 『대학』의 말을 인용하여 "사람은 자기 자식의 나쁜 점을 알지 못한다."라고 하였다. 이렇듯 부모가 학습하는 가장 중요한 역할은 자녀에게 올바른 경험을 제공하는 측면 외에 또 자녀의 성장을 객관적으로 파악하는 일이기도 하다.

독서

일반조직의 리더와 달리 부모가 경험을 통해 자녀 교육의 역량을 강화하는 데는 한계가 있다. 앞에서도 지적하였지만, 가장 큰 이유는 아이를 미리 키워 본 경험이 없기 때문이며, 그나마도 아이를 하나 아니면 둘 낳는 일이 고작이어서 경험만으로는 시행착오를 겪을 수 밖에 없기 때문이다.

그 대안이 타인의 경험을 나의 경험으로 삼는 일이다. 옛날에 아이를 키우는 젊은 부부는 대개 그들의 부모가 가진 경험에 많이 의지했다. 어떤 경우에는 할아버지나 할머니가 손자를 키우기도 했다. 지금도 간혹 이런 가정이 없는 것은 아니지만, 대개는 젊은 부부가 키우고

낮 동안 다른 사람의 손에 자녀를 맡긴다. 어떤 부모는 돌봐줄 할아버지나 할머니가 있어도 그들에게 맡기지 않으려는 사람들도 있다. 유행처럼 번지는 각종 교육에 너무 현혹되어 노인들이 교육에 부정적 영향을 끼칠까 봐 우려되어서 그런단다.

또 하나 시행착오를 줄이는 방법은 타인의 경험이 녹아든 책을 통해서이다. 독서는 부모가 교육을 주도한다는 점에서는 매우 바람직하다. 문제는 책의 종류가 너무 많다는 점이다. 육아를 시작으로 놀아주기, 여행, 학습, 입시 등 분야가 매우 넓고, 저자도 전문학자에서 교사, 일반 작가, 평범한 가정주부에 이르기까지 다양하다.

자녀 교육을 위해 어떤 분야에 관심을 두어 어떤 순서를 읽어야 할지 막막할 것이다. 자칫 유행 따라 이것저것 좋다는 책을 읽고 아이에게 이것저것 강요하다 보면, 되레 아이들을 혼란스럽게 하고 심지어 망칠 수도 있다. 아이는 실험실의 생쥐가 아니기 때문이다.

선생은 『격몽요결』에 「독서장」을 따로 둘 정도로 독서의 중요성을 강조하였다. 일단 선생의 독서법에 귀를 기울여보자. 선생은 독서의 목적을 덕을 쌓는 일이라고 말한다. 학생의 경우 입시를 위해 공부하지 않을 수는 없으나, 그 일이 방해되어 덕을 쌓는 일을 게을리해서는 안 된다고 말한다. 부모는 입시와 무관하니 그런 일이 없겠지만, 이보다 자유로울 수 있다.

앞에서도 언급했듯이 덕이 없는 리더, 덕이 없는 부모는 구성원이나 자녀에게 지시나 가르침이 통하지 않는다. 덕이 있어야 그들과 신뢰가 쌓인다. 그런 점에서 독서의 일차적 대상은 인문학과 관련된 교양

과 덕을 쌓는 일이 되겠다. 여기서 선생은 이렇게 주의할 점을 지적하는데, “입으로만 읽어서 마음으로 충분히 이해되지 않고 몸으로 실천하지 않는다면, 글은 글대로 나는 나대로이니 무슨 유익이 있겠는가?”라고 하여, 독서를 통해 그 가치와 지식이 자기 것이 되어야 한다고 하면서 정독精讀을 강조한다.

하지만 자녀 교육에 있어서 독서는 덕을 쌓는 일에만 한정할 수 없다. 그것이 필요조건이기는 하지만, 거기에는 더 많은 정보와 기술이 필요하다. 가령 시기에 따른 아동 발달과 심리의 특징을 알아야 거기에 맞는 학습과 놀이를 제공할 수 있고, 소년기 사춘기의 그것을 알아야 자녀와 소통할 수 있다. 성인기에 도달한 자녀에게는 교과적 지식보다 삶의 철학이나 가치 등에 관한 교양과 태도가 풍부해야 대등한 입장에서 대화하고 영향력을 미칠 수 있다.

이렇듯 독서는 부모로서 리더를 위한 자기 학습의 과정이다. 그 대상으로서 자녀 교육에 관련된 구체적 사례와 정보도 중요하지만, 부모로서 정작 자신의 성장을 가져오는 독서가 실로 중요하다 하겠다. 성숙한 리더나 모범적 리더가 아니면 그 지식 또한 사상누각이 될 뿐이다. 따라서 자녀는 일반적으로 부모의 내적 성장에 비례하여 자란다. 때로는 그 역할을 스승이 대신하기도 하지만, 제대로 된 스승을 만나지 못한다면, 아이에겐 그런 영향력을 미칠 수 있는 길이 막혀 버린다. 먼 훗날 자라서 어쩌다 깨닫기도 하지만, 그때는 많은 것이 이미 늦어 버린다.