의사결정

문제 확인

리더십에서 의사결정은 또 하나의 중요한 영역으로 세부적 특성과 유형 및 역할이 있다. 보통 의사결정은 조직의 영역에서 성과를 이루기 위해 다룬다. 이는 현대의 조직만이 아니라 과거에도 있었던 일이다. 조선 시대의 예를 들면 상소나 관원의 장계狀啓 또는 진언을 통해 문제점을 파악한 뒤, 조정의 공론을 들어보고 대안을 찾아 의정부에서 합의점을 찾아보는 등의 과정을 거쳐 최종적으로 왕이 결정했다. 바로 문제 파악과 대안 제시 및 대안 선택이 그것이다. 여기서 왕이 비합리적인 독단으로 결정하면 신하들의 반발이 따랐다. 물론 정치세력의 이해관계에 따라 의사결정이 순조롭게 되지 않을 때도 있었다. 오늘날도 그렇듯이.

본서에는 그런 의사소통을 집중적으로 다루지 않고, 다만 그 과정을 원용하여 가정교육에서 부모와 자녀가 쉽게 할 수 있는 수준에서

검토하려고 한다. 의사결정을 부모와 자녀의 관계에서 다루는 까닭은 보통의 조직처럼 어떤 성과를 위해서가 아니라, 어린 자녀를 의사결정에 참여시킴으로써 부모와 관계를 바르게 맺는 것이 일차적 목적이며, 부차적으로 민주적 의사결정 과정과 태도를 익히게 하는 데 있다.

그 첫 번째 과정이 문제 확인이다. 달리 말하면 상황인식인데, 조직에도 문제가 있듯이 가정에도 크고 작은 문제가 생긴다. 국가와 같은 큰 조직에는 원래 문제가 많다. 계층이 다양하고 그에 따라 이해관계가 달라서 갈등이 생긴다. 선생의 『동호문답』이나 각종 상소를 보면 많은 문제점을 지적하고 있다.

그렇다면 큰 조직에만 문제가 있는가? 그렇지 않다. 선생도 당시 가정에서 생길 수 있는 문제점도 지적한다. 가령 『격몽요결』을 보면 부부 사이가 너무 가까워 공경하는 것이 없는 일, 어린 자식을 제대로 가르치지 못한 일, 하인들을 관리하는 일, 곤궁을 대처해야 하는 문제 등을 말하고 있다.

오늘날 보통의 가정에서도 해결해야 할 크고 작은 문제들이 참 많다. 휴가 장소 정하기, 자녀의 진학, 이사할 곳, 새집 마련, 직장 옮기기, 투자처, 층간소음으로 이웃과의 다툼에서부터 자녀의 성적 문제와 학원 선택, 친구와의 다툼, 질병으로 인한 병원 선택, 심지어 부모의 이혼 등이 그것이다.

하지만 문제 가운데는 쉽게 확인되지 않는 것도 있다. 가령 휴가 장소 선택 같은 문제 확인은 간단하지만, 좀처럼 자녀의 성적이 오르지 않는 일은 불확실하고 애매하고 모호한 경우가 많다. 그 근본적 이

유가 학습 태도의 문제인지 지능의 문제인지 경험 부족의 문제인지 발달장애 탓인지 가정환경의 문제인지 정확히 분석하지 않고, 아이만 다그친다고 해결될 문제도 아니다. 근본적 원인을 따지지 않고 다짜고짜 선행학습과 과도한 학원 순례를 시키면 근본적 해결책이 못 된다. 간혹 성적이 오를 수도 있지만, 그것은 우연히 상황이 맞아떨어진 경우이다. 그 일이 부모의 능력 밖의 일이라면 전문가의 상담과 검사가 필요한 일이다. 아무튼 문제 확인을 위해서 어떤 사태를 분석하여 판단할 필요가 있다. 물론 자녀가 어느 정도 자랐다면 이 과정에 참여시킬 수 있다.

어린 자녀들과 의사결정을 할 때 문제 파악은 가능한 단순한 게 좋다. 캠핑을 어디로 갈 것인지, 집 안 청소를 누가 언제 어떻게 해야 할지 같이 결정하는 문제는 매우 교육적이다. 이렇게 가정일에 적극적으로 참여함으로써 가족과 의사소통을 활성화하고 민주적 태도를 기르는 데 매우 소중한 기회이다.

대안 제시

전통적 가정의 풍토는 지금과 매우 다르다. 그 결정적 원인은 생산양식에 따른 문화의 차이이다. 우리 전통은 농업이 가장 중요한 산업인 대가족 중심이었고 가정 내에서도 그에 따른 질서가 요구되었다. 농업의 특성상 농사짓는 시기를 놓치면 수확에 결정적 타격을 준다.

여기에 의견이 분분하면 시기를 놓친다. 이런 사회에서는 경험 많은 사람의 지시에 따라 일사불란하게 움직이는 게 미덕이다. 이는 세계 어느 문명권을 막론하고 농업과 유목처럼 일차산업이 중심이 된 고대 사회에서는 집안의 어른인 가장이 막강한 권한을 가지고 가정을 이끌었다. 따라서 어린 자녀들의 의견보다 어른의 경험이 의사결정에 절대적 역할을 했다. 심지어 자녀의 배우자를 결정하는 일조차도 가장의 몫이자 권한이었다. 지금도 원시 부족의 삶이 남아 있는 지역에서는 마을의 중요한 대사를 결정할 때, 대개 성인식이 끝난 남자들만 따로 모여서 결정한다. 여자들과 어린아이들은 거기서 배제된다.

그러니 이처럼 가정의 의사결정에 어린 자녀를 참여시키는 일은 전근대 사회에서는 뜻밖의 일이겠다. 해서 전통과 선생의 글에서 그런 사례는 찾아보기 어렵다. 집안의 일이든 나라의 일이든 어떤 일에 대안을 제시하고 의견을 개진하는 일은 다 자란 성인의 몫이지 아이들과 무관한 문제였다.

오늘날 가정의 의사결정에 어린아이들을 참여시키는 문제는 교육적 차원에서 한다. 하지만 이 경우도 매사에 참여시켜야 한다는 말은 아니다. 되도록 그렇게 하면 좋겠지만 아이가 이해할 수 없거나 참여시켰을 때 역효과가 나는 일은 배제하는 것이 좋을 듯하다.

아무튼 리더십과 관련하여 의사결정의 대안 제시는 매우 중요하다. 구성원들을 참여시킴으로써 조직과 자신의 지위에 대한 애착과 자부심을 느끼게 하기 때문이다. 선생은 여러 글에서 조정에 수많은 대안을 제시했다. 세금 제도, 경제, 국방, 교육, 행정, 민생 등 이루 헤아

리기 어렵다. 대부분 선생의 경험을 바탕으로 이루어져 있고, 나라에 대한 애착이 없다면 있을 수 없는 일이다.

마찬가지로 가정에서 어떤 문제의 해결을 두고 대안을 찾을 때 어린 자녀에게도 그것을 개방하면 가정과 가족에 대한 사랑과 애착은 물론 자긍심을 키워준다. 그래서 자녀는 그 나름의 경험을 통하여 대안을 제시할 수 있다. 이는 대안에 대한 정보수집의 단계도 있는데, 성인이라면 그 정보를 수집하고 분석해 보아야 하겠지만, 어린 학생들에는 어려운 일이다.

대신 주로 동원하는 전략 가운데 브레인스토밍Brainstorming이라는 게 있다. 이는 아무런 제약 없이 각자의 생각과 아이디어를 말하는 일이다. 말하기가 쑥스러워 어렵다면 그 대안을 쪽지에 적어 개별적으로 내어 모두 보는 데서 제시하거나, 사안에 따라 유경험자나 전문가의 의견을 들어보는 것도 괜찮다.

여기에 해당하는 일은 가령 부모가 직장에서 은퇴한 뒤 어떤 사업을 할까 고민할 때, 휴가 때 부모와 자녀 각자의 욕구에 만족하는 최적의 장소를 고르는 일, 자녀가 친구와 싸웠을 때 사이좋게 지내는 방법 찾기, 층간소음으로 이웃과 다툴 때의 해법 등 다양한 대안을 찾는 과정에 자녀들을 참여시킨다.

사실 대안 찾기는 미래 교육을 위해 매우 중요한 역할을 한다. 미래사회는 인공지능이 모든 데이터를 관리하므로 그에 필요한 것은 물어보기만 하면 된다. 다시 말하면 이미 답이 나와 있는 일에 목숨 걸면 정말로 답이 없는 교육이다. 지금까지 대학입시를 위한 교육이 그

랬다. 하지만 이렇게 상상력과 창의력을 동원하여 아이디어를 내어 대안을 찾는 일은 답을 만들어 가는 과정이다. 미래는 정해진 게 없어 어떻게 돌아갈지 아무도 예측하지 못한다. 그런 사회에서는 당면한 문제에 대한 답을 찾는 자가 성공하는 사람이다. 아직도 영어·수학 따위에 목숨 걸면 망하자는 일밖에 안 된다. 필자도 수학 12년, 영어 20년 넘게 공부했는데, 정작 진학을 위해 시험 치는 일 외에 직업이나 학문상 써먹을 일이 전혀 없었다. 써먹을 일의 가치에 비해 노력을 너무 많이 해 요즘 말로 가성비가 무척 떨어진 일이다. 그래서 기초만 익히고 써먹을 사람만 계속 공부해야 한다는 게 필자의 생각이다. 통역기가 상용되면, 통역가나 전문가가 아닌 이상 굳이 영어 회화를 배워야 할지 모르겠다. 그 많은 외국어 가운데 영어 하나만 잘한다고 해서 해결될 문제가 아니지 않은가?

이렇게 대안을 선택하기에 앞서 다양한 대안을 제시하는 일은 교육적으로 매우 바람직하다. 물론 학교 교육에서도 다루고 있는 일이기도 하지만, 가정의 일은 자녀의 신상과 문제에 관련된 일인 만큼 관심과 열의가 커서 동기유발이 확실하다고 하겠다.

대안 선택

이제 의사결정의 과정에 대안이 나왔다면, 그것을 검토하고 비교하여 하나를 선택해야 한다. 필요에 따라 차선책도 선정해 두면 좋겠

다. 정부에서 중요한 정책을 결정할 때 대통령이나 장관이 단독으로 결정하지 않는다. 대안이 나왔으면 여론을 조사해보고 언론의 반응도 보고 또 공청회를 열어 전문가와 참여자의 의견도 들어본다. 쉽게 말해 공론이 무엇인지 확인해 봐야 한다. 필요에 따라 용역을 주어 타당성 조사나 실효성을 연구하게 한다. 그런 다음 국무회의의 토의를 거쳐 대통령이 최종적으로 재가裁可한다.

이런 대안 선택의 과정에서 일종의 집단지성을 활용하는데, 거기에는 리더 한 사람 머리보다 여러 사람의 머리에서 나온 것이 더 낫다는 믿음이 깔려 있다. 따라서 리더 한 사람의 독단적 선택은 매우 위험하다. 그런데 유학과 선생은 성인의 독재를 허용하는 듯이 보이는데, 유학에서 말한 성인은 평범한 사람이 접할 수 없는 도덕적으로나 업무적으로 뛰어난 능력을 지닌 자이다. 하나의 이상적인 통치자의 표준이자 모델 개념이었다. 왜냐하면 전통사회는 왕정 체제여서 왕만이 할 수 있는 권한을 다수가 의사결정에 간여해야 한다는 발언은 상당히 오해의 소지가 있는 일이기 때문이다. 다만 왕이 의사결정을 하는 데 있어서 도움이 되도록 조정에서 의논하거나 상소 등을 통하여 개인적 의견을 표시할 수는 있었다. 또 공식적으로 간쟁諫諍하는 기간을 두어 의사결정에 영향을 미쳤다. 해서 공론公論의 조성은 허용되었다.

아무튼 왕조시대조차도 독불장군식 의사결정은 무리였다. 초기 리더십 이론에서 리더의 유형에 권위형·민주형·방임형 등으로 분류하는 일은 의사결정의 형태에도 적용되었다. 필자가 젊었을 때 경험한 리더는 대부분 권위형이었다. 나쁘게 말하면 독재다. 단독으로 결정하

여 군대식 명령으로 밀어붙이는 리더가 대부분이었다. 그도 그럴 것이 군사정권 아래서 자주 쓰는 방식이었기 때문이다. 심지어 초등학교 학급 반장도 선거가 아닌 임명제였다. 그래서 그때 사회 분위기는 '답이 이미 정해져 있는데 회의는 왜 해?'라고 불만을 터트리는 일이 허다했다. 지금은 우리 사회가 민주화되어 리더의 의사결정 방식도 많이 변했다.

가정에서 대안을 선택할 때도 대개 이런 방식을 적용해야 한다. 부모가 또는 부모 가운데 한 사람이 독단으로 선택한다면 불만이 없을 수 없다. 필자가 어렸을 때만 해도 거의 모든 가정에서 가장인 아버지가 단독으로 의사를 결정했다. 당시 아버지 나이가 된 지금에도 왜 그렇게 결정했는지 필자로서 이해할 수 없는 부분이 있다.

지금은 그때처럼 하지는 않겠지만, 적어도 부부끼리는 함께 의논할 것 같다. 사안에 따라 다를 수는 있겠지만 자녀까지 참여시키기를 제안해 본다. 그렇게 하는 가정이 있다면 참으로 민주시민을 양성한다고 칭찬하고 싶다. 의사결정에 본인이 참여했는데 그 결정 사항을 지키지 않을 수 있겠는가? 혹 지키지 않는다면 지키게 하여 책임지게 하는 일도 교육의 하나다.

가령 집안이 항상 지저분하다는 문제가 발생했다고 하자. 그 대안으로 매일 자기 방을 자기가 청소한다거나 일주일에 한 번 청소 도우미를 쓴다거나 모두 바쁘니 한 달에 한 번 대청소하자는 대안이 나올 수 있다. 그 가운데 하나를 선택할 때 여러 방식이 가능하지만 가장 좋은 방식은 서로가 결과를 예측해 합의하는 일이다. 하지만 처음

부터 합의는 쉽지 않고, 대안에 대한 찬성과 반대가 등장하므로 토의나 토론을 한다. 그 과정에서 특정 대안에 주도적 역할을 하는 사람은 반대자를 설득하거나 협상해서 합의로 이끌어야 한다. 그래도 합의가 안 된다면 다수결로 정할 수도 있겠다.

문제는 부모의 권위로 밀어붙여서는 안 된다는 점이다. 그러면 민주적 절차를 배우는 일도 힘들겠지만, 부모와 자녀 사이의 눈에 보이지 않는 벽이 생긴다는 점이다. 곧 의사소통을 가로막는 장벽을 만드는 꼴이 된다. 물론 모든 일을 이같이 결정할 수는 없다. 어린 자녀가 이해할 수 없는 일, 또는 알아서 좋을 일이 아닌 일은 곤란하겠다.

이렇게 해서 만약 한 달에 한 번씩 집안 대청소를 하기로 정했다면, 각자가 분담한 역할을 충실히 할 것이고 또 해야 한다. 그런 다음 실행해본 뒤 선택한 대안에 대한 피드백이 꼭 필요하다. 너무 힘들었거나 역할에 대한 불만이 나올 수도 있다. 이 경우 다른 대안을 찾거나 선택한 대안을 수정할 수 있겠다.

이제껏 가정교육에 있어서 의사결정의 과정을 알아보았다. 필자가 볼 때 입시를 위해서 하는 공부보다 이것이야말로 참교육이다. 물론 학교에서 이런 일을 다루지 않는 것은 아니다. 하지만 아이들도 많고 일이 형식적이어서 모든 학생이 주도적으로 참여하는 경우는 흔치 않다. 훗날 자녀가 장성해서 각종 모임이나 조직의 리더가 안 된다는 법이 있는가? 기회는 자주 오지 않는 법이니, 이때의 경험이 성공한 리더를 만들 바탕이 될 수 있다.