영향력과 주도성

영향력 발휘

앞서 언급했지만 리더십이란 구성원에게 영향력을 발휘하는 과정이다. 흔히 조직을 움직이는 요소에 지휘, 리더십, 관리가 있는데, 전통적 가정의 부모는 관리에 집중하며 일이 생기면 진두지휘였다. 특히 아버지의 권위에 감히 도전할 생각도 못 했고, 시키는 대로 묵묵히 하는 게 미덕이었던 사회였다.

오늘날은 그게 통하지 않는다. 요즘 젊은이나 아이들의 문화가 달라서 일방적인 지휘나 관리가 잘 먹히지 않는다. 옛날 관습에 익숙한 부모들은 섭섭해도 또한 어쩔 수 없는 일이다. 그래서 리더십이 필요하다. 보통 리더가 구성원들에게 미치는 영향력은 앞서 이미 소개했는데, 다시 소환하면 설득, 영감, 상담, 협력, 비위 맞추기, 설명, 거래, 호소, 합법적 요구, 압박 등이 있다. 여기서 필자의 경험에 따르면 보통의 가정에서 부모가 자주 쓰는 영향력에는 압박, 호소, 비위 맞추기, 설

명, 거래, 설득 정도가 아닐까 싶다.

그렇다면 전통적으로 어떤 영향력을 발휘했을까? 앞의 사례처럼 아버지의 권위로 밀어붙였을까? 적어도 원칙에서만은 전혀 그렇지 않았다. 선생의 『성학집요』를 보면, 『대학』이라는 책에서 수신·제가·치국·평천하라는 실천 조목이 있는데, 가정교육은 제가齊家의 영역이다. 해서 수신이 제가를 위한 필요조건이었다. 다시 말하면 수양하여 자녀를 비롯한 가족에게 본을 보여야 했다. 본을 보인다는 것은 리더십의 역량 가운데 솔선수범과 관련이 있다. 그래서 『맹자』를 인용하여 "자기가 몸소 도리를 실천하지 않으면 처자에게도 도리가 행해지지 않고, 사람을 부리는 데도 도리로서 아니하면 처자에게도 명령이 행해지지 않는다."라고 하였다.

그렇다면 영향력을 행사하는 도구가 그것뿐일까? 그렇지 않다. 모범 속에 답이 있다. 자녀가 효도하기를 바라면 부모가 자기 부모에게 효도하고, 자녀가 어른을 공경하기를 바라면 부모가 먼저 어른을 공경했다. 자녀가 자애롭기를 바라면 부모가 먼저 자녀나 아랫사람에 자애롭게 했다. 그래서 옛 속담에 '충신이 있는 집안에 충신이 나고, 효자가 있는 집안에 효자가 난다.'라고 하였다. 이런 논리로 선생은 『대학』을 인용하여 "효도는 임금을 섬기는 방법이고, 공경은 어른을 섬기는 방법이며, 자애는 여러 사람을 부리는 방법이다."라고 하였는데, 그런 모범의 영향력이 사회적 규범 실천의 행위로 연결된다고 여겼다. 당시는 유교적 문화가 지배하던 사회였으므로 다양한 문화가 없어서 그런 영향력이 통했다.

그렇다면 오늘날은 어떨지? 원리적으로 보면 부모의 모범, 솔선수범이 여전히 유효하다. 사실 리더십에서 리더의 솔선수범은 알파와 오메가이다. 부모가 매사에 모범을 보인다면 아이들도 자연히 그것을 보고 자라 반듯하게 될 가능성이 크다. 하지만 그런 완벽한 부모는 많지 않다. 더욱이 젊은 부모라면 실수와 시행착오도 있는 법, 매사에 모범을 기대하기는 어렵다. 게다가 요즘 문화가 워낙 다양하여 세대 차이가 예전보다 더욱 심하다. 바로 그런 이유로 옛날과 다른 오늘날의 영향력도 필요하다. 그렇더라도 부모의 모범이 최우선임을 잊으면 안 되겠다. 자녀는 곧 부모의 거울이니까.

흔히 사용하는 가장 성급한 영향력은 압박, 달리 말하면 일종의 협박이다. 이것은 보통 자녀가 잘못했거나 기대에 미치지 못했을 때 사용한다. 가령 혼낸다거나 용돈을 줄인다거나 게임이나 좋아하는 일을 못 하게 하겠다는 선언이다. 압박과 유사한 방법에는 높은 강도의 잔소리가 있다. 이 압박은 한두 번이면 몰라도 자주 사용하면 효과가 떨어진다. 급기야 아이에게 면역력이 생겨 그 사태만 모면하려고 하고 행동의 개선이 없다. 자녀는 부모를 독재자와 잔소리꾼으로 여긴다.

다음으로 호소가 있는데 이것은 압박과 달리 낮은 자세의 말로서 태도나 마음을 돌리게 하는 일이다. 이것도 자주 하면 자녀에게는 약한 강도의 잔소리로 바뀌어 효과가 떨어지고, 아이가 되레 강자의 입장이 됨으로써 심하면 기고만장한 버릇을 기르게 된다.

비위 맞추기는 상황에 따라 필요하다. 아이가 어떤 일로 마음이 상했을 때 위로와 아울러 기분을 맞춰주면 상처받지 않고 마음이 건강

하게 자랄 수 있다. 이 또한 매사를 여기에만 매달리면 좋지 않다. 특히 상황이 맞지 않을 때는 역효과만 커진다. 자녀가 우위에 서고, 또 보상만을 바라기 때문이다.

설명은 정확한 정보를 제공한다는 점에서 강압이나 호소보다 낫다. 또 자주 사용해도 거부감이 적다. 다만 주의해야 할 점은 자녀가 잔소리로 여기지 않도록 친절하고 진지하며 거짓 없는 정확한 정보를 제공하여, 강압이 아니라 제안하는 형식을 띠도록 해야 한다. 설명대로 했을 때와 하지 않았을 때의 결과를 비교하여, 아이 스스로 선택할 수 있도록 하면 좋다. 결과가 좋다면 더욱 설명을 요구할 것이다.

설명보다 좀 더 적극적 행동을 유발하는 기법은 거래이다. 쉽게 말해 내기이다. 요즘 아이들은 게임을 많이 해봐서 쉽게 덤벼들 것이다. 바람직한 행동을 했을 때와 안 했을 때의 벌칙이나 보상을 정하여 반드시 실행한다. 여기서 부모가 거래를 위반하면 효과가 없다. 또 매사를 거래로 할 수는 없다는 것이 제한점이다. 의무적인 일도 있기 때문이다.

설득은 고급 영향력에 속하지만, 그만큼 어려운 작업이다. 사람은 설득에 저항하기 때문이다. 설득에 성공하려면 진정성과 배려와 공감을 통해서 자녀가 존중받고 있다는 생각이 들도록 해야 한다. 진정성은 달리 정성이라 할 수 있는데, 자녀의 일에 정성을 쏟아야 그의 신뢰를 받는다. 신뢰는 설득이 먹히게 만든다. 그 외 자녀의 기분이나 행동을 알아주고 칭찬으로 기쁘게 해주면 설득이 쉬워진다.

그다음 단계가 선생이 말한 솔선수범의 모범이 아닐까 한다. 오늘

날 모범은 기존의 가치에서 볼 때의 모범만이 아니라, 자녀의 가치와 눈높이에서 볼 때도 그래야 한다. 가치관의 차이가 있어서 한쪽만의 모범은 되레 거부감을 불러일으킨다. 그래서 솔선수범이 어렵다는 말이다. 어린 자녀와 청소년은 자기가 좋아하는 연예인이나 운동선수 등을 우상으로 여긴다. 그들의 행위나 모습 하나하나가 모방의 대상이다. 그것처럼 부모의 모범적 행위가 모방의 대상이 되어야 한다. 어찌 어렵지 않겠는가?

결국 영향력이란 자녀의 마음을 리더인 부모가 원하는 방향으로 움직이게 하는 힘이다. 위에 열거한 것만이 답은 아니다. 각자에게 잘 통하는 영향력도 있을 것이다. 평소에 연구하는 자세로 연령대에 맞게 잘 통하는 영향력을 발휘한다면 성공적인 자녀로 성장할 것이다.

문제해결력을 키우자

문제해결은 처음에 인간이 어떻게 학습하는가의 학습이론을 연구하면서 출발하였다. 교육학의 교과서에 자주 인용되는 개의 조건 반사 실험이나 생쥐나 비둘기 유인원 실험들이 그것이다. 그 실험들은 대체로 문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어진다는 이론을 만들었다. 가령 미로의 입구에 생쥐를 집어넣고 반대쪽 출구에 먹이를 두어서, 쥐가 어떻게 미로를 통과해 먹이에 도달하는가를 관찰했는데, 여러 번의 시행착오 끝에 드디어 먹이를 찾았다고 한다. 바로 여기서 등장하

는 여러 번의 시행착오를 통해 생쥐가 학습했다고 여기는데, 그 학습의 내용은 기억이다. 비둘기나 침팬지 실험을 통해 먹이를 찾는 과정을 관찰했는데, 이 또한 학습이 어떻게 이루어지는가를 연구한 것이며, 그 생쥐나 비둘기나 유인원의 처지에서는 문제해결 과정인 셈이다.

사실 인간의 문제해결은 이보다 훨씬 복잡하여 다양한 사고와 능력이 요구된다. 인생사가 문제의 연속이기 때문이다. 문제를 잘 해결하는 사람은 성공하고, 문제해결이 미숙한 사람은 살아가기가 힘든 게 세상이다.

시험으로 인재를 선발하는 제도는 공부를 잘하는 학생이 문제를 잘 해결한다는 믿음이 깔려 있다. 그럴 개연성이 없는 것은 아니지만, 모든 인생의 문제가 수학 문제를 잘 풀거나 영어를 잘하거나 지식을 많이 암기하거나 이해하여 정답을 맞히듯이 이루어져 있지 않다. 과거 산업화 시대에는 이미 정해진 틀 또는 매뉴얼대로 답을 맞히듯이 해결하는 일이 중요한 시대였다. 국가가 주도하는 제도 교육은 그런 산업 일꾼을 대량으로 배출하는 것이 임무였다.

하지만 21세기에는 정답이 없는 문제가 더 많다. 모든 것이 열려 있고 기계가 대신하는 일이 많으므로 인간은 기계가 할 수 없는 새로운 답을 찾아야 하기 때문이다. 그 과정에 개인적으로나 사회적으로 많은 문제가 발생한다. 그 문제를 잘 해결하는 사람이 리더이다. 국가의 문제도 많은데, 그 문제를 해결할 능력이 있는 자가 국회의원이나 대통령이 되어야 그 나라가 산다. 개인도 이전보다 더 각자도생하는 길에 내몰릴 것이다. 자신의 문제를 각자가 해결해야 할 위기에 놓였

다. 문제해결력을 키우는 게 급선무다.

이런 문제해결력은 현행 입시 교육 방식으로는 키울 수 없다. 차라리 대학을 가지 않더라도 이 문제해결 능력을 키우는 게 미래에 더 나은 삶을 보장할 수 있다. 그렇다면 어떻게 그것을 키워줄 것인가? 그 구체적인 방법과 이론은 다른 주제여서 여기서는 대략적 개요만 설명하겠다.

사실 선생도 문제해결 방법을 제시한 적이 있다. 『격몽요결』을 보면, 문제 파악과 문제해결의 과정을 보여주고 있다. 가령 자녀가 다니는 학교의 또래 학생 가운데서 자녀를 헐뜯고 비방하는 학생이 있다고 할 때, 여러분은 이 문제를 어떻게 해결하도록 자녀에게 영향력을 행사할 것인가? 부모가 그 문제에 직접 간여하여 해결할 것인지 자녀 스스로 해결책을 찾아낼 것인지 선택하는 것은 하늘과 땅 차이다.

여기서 문제의 본질이 파악되면 답도 의외로 쉬운 데 있다. 여기서 헐뜯고 비방하는 것 자체가 문제가 아니라, 비방의 원인이 무엇인지 알아내는 자체가 진정한 문제 파악이다. 그래야만 문제가 나에게 있는지 남에게 있는지 알 수 있기 때문이다.

이 경우 선생의 논리를 현대적 관점에 대입하면, 먼저 아이 스스로 본인에게 잘못이 없는지 살피도록 안내해야 한다. 다짜고짜 아이의 역성을 들면 문제해결이 아니라 문제를 타인에게 전가하는 꼴이 된다. 만약 자녀가 비난을 받을 만한 일을 했다면, 자녀 스스로 반성하고 고치면 문제가 일단 해결된다. 만약 자녀의 잘못에 비해 비난이나 헐뜯는 일이 과하다면, 상대의 그것에 비록 지나친 점이 있다 하더라도 자녀에게 비난받을 싹이나 원인이 있었으므로, 이 또한 자녀가 반성하

고 고치도록 안내해야 한다. 만약 자녀에게 잘못이 전혀 없는데 그렇게 한다면, 그 비난하는 사람이 망령된 사람이니 그에게 거짓과 진실을 따져보았자 의미가 없다고 여기면 된다고 한다. 이 경우 오늘날은 아이가 속한 관계 기관과 상의를 하는 게 추가된다. 문제의 원인이 어디에 있는지에 따라 해결 방식을 찾았다.

선생의 사례는 그 시대의 문화 곧 개인의 덕을 중요시하므로 이 같은 문제해결 방식을 추천하였다. 오늘날은 비난의 강도에 따라 해결 방식이 또 다를 수 있다. 그러기 위해서는 문제와 그 원인 파악, 해결 방식 검토, 시행착오, 과제해결의 절차를 밟아봐야 한다. 물론 이 모든 과정을 자녀가 결정하고 부모는 안내나 조언자의 위치에 머물러야 한다.

일단 비난의 원인이 자녀에게 있다고 확신한다면, 선생의 처방대로 반성하게 하고 비난하는 자에게 사과하는 것이 좋겠다. 그 문제의 원인이 반반씩 있다고 여겼다면, 자기도 반성하고 상대와 화해하고 친하게 지내는 방식을 모색해야 하겠고, 그랬는데도 상대가 인정하지 않는다면, 상대에게 물어서 확인해야 한다. 이런 시행착오를 겪어 문제의 원인을 정확하게 알아내고 그에 따른 후속 조치를 한다면 문제는 해결될 것이다.

이 외에 성적이 오르지 않거나 지각하거나 동생과 자주 다투거나 인터넷게임에 너무 많은 시간을 쏟는 등의 일에 문제가 있다면, 이런 절차를 거쳐 해결하는 일에 익숙하면, 장차 살아가면서 닥칠 문제에 대한 절차를 알아 해결하는 능력이 향상될 것이다. 삶에 두려움이 줄어들 것이다.

자기 주도성

한때 우리나라 교육계에 '자기 주도적 학습'이 화두가 되어 유행한 적이 있었다. 요즘도 계속하고 있는지 모르지만, 유행처럼 열린 교육이니 수행평가니 또 뭔 교육이니 하면서 바뀌니 학생이나 학부모는 물로, 교사들도 헷갈릴 때가 많다.

여기에는 그만한 이유와 배경이 있다. 이른바 업적을 통해 자신의 영향력을 확대해 보려는 교육계 내의 학자와 관료가 결탁한 결과이다. 과거 특정 정권의 눈에 발탁되기를 바라는 의도에서, 그로 인해 교육계에서 영향력을 확대코자 하는 교수, 또는 그로 인해 자신의 업적을 포장하기 위한 관료나 선출직 공무원 등이 결탁한 결과물이다. 명분상 그것을 반대할 사람은 드물다. 다 아이들을 제대로 키우자고 한 명분에서 하기 때문이다. 하지만 학생들을 실험실의 생쥐가 아니다. 교육을 자신들의 영달을 위한 도구로 삼는 일은 이제라도 그만두었으면 좋겠다.

아무튼 자기 주도적 학습이라는 게 학생이 스스로 계획하고 목표를 정해 공부한다는 점에서 명분이 있었지만, 지금 리더십에서 말하는 리더의 자기 주도성도 이와 유사하게 리더가 주체적으로 어떤 계획과 전략과 목표를 가지고 성과달성을 위해 영향력을 주도적으로 행사하는 일이다.

자기 주도성에 대해서는 선생의 글에서 자주 발견된다. 다만 그 용어를 쓰지 않았을 뿐이지, 사실 유학 자체가 군자의 학문이고 군자가 소인에게 휘둘리지 않고 상황이나 일을 주도적으로 처리하는 일은 기

본 전제이기도 하다. 일신의 일은 물론이고 가정사에도 그렇다. 『격몽요결』의 「거가장」에 보면 이런 말이 보인다.

> "무릇 집에 거처할 때는 삼가 예법을 지켜서 처자와 집안 식구들을 거느려야 하니, 그들에게 직책을 나누어 주고 할 일을 맡겨 잘하기를 요구한다. 재물 씀씀이를 절제하고 수입을 헤아려 지출하며, 재물의 유무에 맞추어 윗사람과 아랫사람의 옷과 음식과 길흉사의 비용을 지급해 주되, 모두 절도있게 하여 고르게 한다. 쓸데없는 비용을 줄이고, 사치와 호화로운 일을 금지하여 항상 조금 남는 것이 있게 해서 뜻하지 않는 일에 대비하여야 한다."

이 문장의 주어는 학문을 배우는 자이다. 당시는 남자들이 배웠으므로 자라면 가장이 되어 이런 주도성을 발휘하라고 가르친 것이다. 물론 오늘날은 모두에게 해당하는 말이 되겠다.

가정교육에 있어서 자기 주도성은 이처럼 자녀가 당면 문제를 자기 스스로 주도권을 가지고 해결할 수 있는 능력이다. 부모는 그것을 키워주어야 한다. 그러면 구체적으로 어떻게 그 능력을 키워줄 것인가? 이는 사실 앞서 설명한 문제해결 과정에서 취급하는 일이기도 하다.

해서 그냥 추상적인 이 자기 주도성이 아무 일 없이 생기게 할 수는 없다. 구체적인 일을 가지고 주도적으로 해결하는 절차는 대개 문제 파악 → 해결 계획 세우기, 또는 방법 찾기 → 해결 시도 → 해결 → 평가 → 피드백의 과정을 밟는다. 처음 시작할 때는 미숙하므로 부

모가 절차를 안내해야 한다. 애처롭다고 도와주거나 너무 관여하면 주도성이 흔들릴 것이다. 대신 용기를 북돋우어주고 실패를 두려워하지 않도록 격려해야 한다.

그러기 위해서는 일부러 문제를 만들거나 과제를 주어 해결할 수 있다. 가령 소심한 자녀가 대인관계에서 데 주도성을 키우려면 어떻게 해야 할까? 자녀가 어리다면 친구 관계에서 주도성을 기르는 일이 유용하다. 주로 혼자 놀고 친구가 별로 없다는 데서 문제를 파악하도록 한다. 다음에 어떻게 친하게 지낼 것인지 나름의 계획을 세우거나 방법을 찾게 한다. 물론 기록으로 남겨야 한다. 다음을 친구를 초대할 것인지, 놀이를 만들어 친구를 참여시킬 것인지, 자기의 새 장난감을 친구와 같이 가지고 논다든지, 친구의 어려운 점을 도와준다든지, 먹을 것을 나누어 먹는다든지, 용돈을 절약하여 그 비용으로 친구와 함께 놀이동산에 간다든지 등의 다양한 방법을 세웠다면, 자녀가 계획을 하나씩 주도적으로 실행해보게 한다. 여기서 중요한 원칙은 자녀의 의견이 전적으로 반영하되 부모의 간여는 힌트나 암시로 최소화해야 한다는 점이다. 이제 친구와 사귐에 있어서 어느 정도 주도적으로 참여했다면 성공했다고 할 수 있고, 그 경험을 살려 계속 그 관계를 유지하게 하고, 다른 일에도 적용해봄으로써 주도성을 계속 확장해 나간다.

물론 주도성은 학부모들의 최대 관심사인 학습에도 가능하다. 그렇게 하려면 가능한 학원도 과외도 끊고 스스로 학습할 수 있는 능력을 길러 주어야 하는데, 이 또한 전문적 기술이 필요하다. 학교에서 학습 주도성을 길러 준다고 하는데 그 효과는 알 수 없다. 다만 기능을

필요로 하는 예체능의 경우는 일단 기초를 배우고 익혀야 한다. 주도성을 잘못 이해해서 엉뚱한 방향, 잘못된 습관으로 빠질 가능성이 있기 때문이다.

주도성을 발휘하는 과정에서 실패해도 그것은 성공의 어머니라고 격려하고, 실패해보아야 제대로 성공한다는 점을 상기시킨다. 실패를 두려워하지 않는 점이 있다면 그 도전 정신에 마땅히 칭찬해야 한다. 어떤 면에서는 실패를 통해서 성공을 배운다. 단번에 성공하는 일은 어쩌면 운이 좋아서이고, 다음번에 실패했을 때는 오히려 당혹하게 된다. 그리고 성공했다면 칭찬하지 않아도 그 기쁨에 더욱 동기유발이 될 것이다. 그리하여 성장함에 따라 점차 자신의 가치 이른바 '셀프 브랜딩'을 창출하도록 해야 한다. 다른 집 자녀가 대학을 졸업하기 전에 당신의 자녀가 모든 영역에서 이미 이런 경지에 도달했다면 먹고사는 데는 물론, 성공하는 데 지장이 없을 것이다.

하나의 예를 들었지만 한두 가지 일에서 주도성이 확립되면 다음부터는 쉽게 해나갈 것이다. 인생이란 빨리 독립하여 자기의 삶을 개척하는 사람이 성공한 사람이다. 대학 졸업장을 받을 때까지 이런 능력의 가능성을 썩혀 두는 것은 어쩌면 죄악이고 무책임한 일이다.