



성공을 부르는 리더의 관점



송영수
한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

누구에게나 실패나 좌절의 아픈 기억들을 갖고 살아간다. 대학입시에 낙방한 경험에 있는 사람, 연애하다가 헤어진 사람, 시험 성적이 나쁜 사람, 사기를 당한 사람, 사랑하는 가족과 오랜 기간 떨어져 살아 가족이 그리운 사람, 대학원 논문준비가 부족해 재도전을 해야 할 사람 등 아무리 시간이 지나도 무겁게 가슴을 짓누르는 사건들이 있다. 그러나 이미 지나간 과거의 경험이나 경력을 지울 수는 없지만 다행스럽게도 우리들은 과거에 일어난 일에 대한 해석이나 관점은 달리할 수 있다.

일본의 3대 경영의 신(神)이라고 부르는 마쓰시타 고노스케의 사례이다. 파나소닉과 마쓰시타 그룹을 일군 그에게 “당신이 어떻게 성공했는가?”라는 질문에 그는 “나의 성공에는 3가지 요소가 있다. 그것은 병치레가 잦았던 것, 가난했던 것, 그리고 학력이 없었다”는 것이다. 하지만 그는 이 세 가지 덕분에 성공할 수 있었다고

한다. “병치레가 잦았기에 다른 사람들에게 부탁할 수밖에 없었고, 가난했기에 어지간한 일로는 포기하지 않는 인내와 끈기 즉, 내공이 생겼고, 학력이 없었기에 평생을 배우는 겸손한 자세로 임할 수 있었다”고 한다.

이렇게 언뜻 보면 불리하게만 보이는 조건이 오히려 성공의 조건이 된다. 과거에 마음 아프고, 속상하고, 아쉬웠던 기억들이 미래에는 행복의 조건이 되어 연결될 가능성이 있다. “과거의 경험 때문에 나는 아직도 자신감이 없다”가 아니라 “그 경험 덕에 나는 강하게 살게 되었다”는 해석으로 바꿀 수 있다. 이렇게 자신의 과거와 타협점을 찾는 것이 중요하다.

혹시 현재의 업무 또는 학업 중에 뜻대로 되지 않아 스트레스를 받고 있는 분이 있는가? 이 힘든 과정을 겪고 나면 반드시 미래 행복의 밑거름이 될 것이라고 관점을 바꾸어 보자. 행복의 씨를 발견한 사람은 그 순간부터 삶은 180도 달

라질 것이다. 이를 미 스탠포드대 캐럴 드웍 교수는 이런 긍정적 사고를 심리학에서는 ‘성장형 마음가짐(Growth Mind-set)’, ‘자성적 예언’, ‘긍정적 합리화’라고 부른다. 마음먹기 달렸다. 그 래야 세상은 아름다워 보인다. 문제는 자신에게 달려있다. 원하는 것을 이루는 성공의 뿌리는 ‘긍정적 태도의 힘’이라는 것을 알 수 있다.

긍정적 합리화가 어려운 것은 상황이 나에게 불리할 때에도 긍정적 태도를 견지하는 것이 어렵다는 것이다. 리더가 고위 리더로 올라 갈수록 합리적 사고를 하는 것이 아니라 자기의 생각을 합리화시키는 경우가 발생하기도 한다. 이는 보는 것을 믿는 것이 아니라 믿는 것을 보는 경향이 있다는 말과도 통한다. ‘생각하는 사람’으로 유명한 오귀스트 로댕은 조각을 독자적인 예술 분야로 격상시킨 현대 조각가이다. 그도 기성세대 예술 평론가로부터 환영받지 못한 때가 있었다. 어느 날 로댕과 친분이 있는 작가 버나드 쇼가 평론가들이 모인 자리에서 한 작품을 보여주며 말했다. “최근 입수한 로댕의 작품입니다. 여러분들이 평을 해 주시기 바랍니다.” 평론가들은 모두 하나같이 혹평을 퍼부었다. 비평을 다 들은 쇼는 “아, 실수를 했네요. 이제 보니 미켈란젤로의 작품입니다. 그런데 여러분이 보기에 는 형편없는 작품인가 봅니다.” 그들은 로댕의 작품이 형편없다는 선입견(halo-effect) 때문에 작품을 객관적으로 보지 못한 것이다. 이 사례는 보는 것을 믿는 것이 아니라 믿는 것을 보는 것이라고 할 수 있다.

실패를 역발상으로 뒤집으면 성공이라는 이야기는 주변에서도 종종 회자되기도 한다. 심리학자인 맥스웰 몰츠는 사람들의 95%는 자신의 약점 때문에 열등감을 느끼며 산다. 문제는 약점이 무엇인가에 있는 것이 아니라 그것을 어떻게 받아들이는냐에 따라서 삶이 크게 달라진다고 했다.

이탈리아의 전설적인 지휘자인 아르토보 토스카니니, 그는 걸어 다니는 악보 도서관이었다. 아무리 긴 악보라도 세 번만 연주하면 모두 다 외워버렸다. 그가 암기력이 뛰어난 데에는 그만한 이유가 있었다. 그는 지독한 근시라 공연장에서 악보를 보면서 지휘를 하는 것 자체가 불가능했다. 그러니 약점을 보완하기 위해 악보를 통째로 외우기 시작했다. 그가 처음부터 지휘자로 무대에 섰던 것은 아니다. 그는 원래 첼로 연주자였는데, 어느 날 큰 연주회가 열렸으나 지휘자가 건강이 좋지 않아 무대에 설수 없었다. 문제는 그를 대신할 사람이 없었다는 것이다. 왜냐하면 오케스트라 지휘자는 악보를 모두 외우고 있어야 하기 때문이다. 악보를 다 외우고 있는 사람은 단원 중에 토스카니니가 유일했다. 결국 그날 지휘는 토스카니니가 대신했고, 관객들은 그의 뛰어난 솜씨에 찬사를 아끼지 않았다. 그때부터 지휘를 시작한 그는 악보를 읽기 힘든 근시임에도 결국 세계적인 지휘자가 되었다.

약점을 뒤집으면 최고의 강점이 된다. 세상에는 강점만 가진 사람도 또는 약점만 가진 사람도 없다. 누구나 야누스의 얼굴처럼 강점과 약점



을 모두 갖고 있다. 강점과 약점은 인간의 두 발과 같다. 역설적이지만 약점을 뒤집으면 최고의 강점이 되는 것이다. 싸움에서 이기고 싶다면 가장 먼저 상대보다 강자인지 약자인지 살펴보아야 한다. 강점강화 전략인가 약점보완 전략인가를 택해야 한다는 것이다. 최근에는 시간이 부족하다는 이유로 강점강화를 보다 더 강조하는 분위기이지만 약점을 뒤집으면 강력한 강점이 된다는 생각으로 접근하자는 의미이다.

사물이나 현상을 볼 때 취하는 태도나 방향을 관점(perspective) 한다. 사람을 보는 관점이 X이론형인가, Y이론형인가가 중요하다. 동기부여를 할 때도 연봉, 상여금, 승진 등 외적 동기부여(extrinsic motivation)가 중요한가 또는 칭찬, 인정, 신뢰 등 내적 동기부여(intrinsic motivation)가 중요한가를 택해야 한다. 리더십은 사람을 어떤 존재로 보느냐에 따라 달라지기 때문이다. 즉 사람에 대한 관점이 그 사람과의 관계와 행동에 영향을 주기 때문이다. 성적이 비슷한 두 집단이 있다고 가정하자. A그룹은 매우 우수한 인재들이라고 말해주고, B그룹은 능력이 다소 떨어진다는 정보를 흘렸다고 하자. 수 개 월이 지난 후에 성적을 보면 우수한 인재가 모였다고 가정한 A그룹 성적이 능력이 다소 떨어진다는 B그룹보다 훨씬 학업성취도가 높다는 것을 알 수 있다. 사람을 보는 관점의 차이는 상

대의 행동과 조직의 성과에 영향력을 미친다는 것을 알 수 있다.

관점이 바뀌면 태도와 행동, 그리고 나아가 운명도 바뀐다. C 고등학교의 수학을 가르치는 K 선생님의 이야기다. 수학만 23년 가르친 그는 늘 회초리를 들고 다닌다. 수업 중 지적 받은 학생뿐만 아니라 지각하는 학생, 딴 짓하는 학생들에게도 가차 없이 손바닥을 때린다. 처벌만이 지겹고 어려운 수학공부를 열심히 시키는 방법이라고 생각해오던 그가 최근 Z세대들에게 맞지 않는 방법이라 생각하고 명예퇴직을 신청하려던 참에 최근 유행하는 거꾸로 학습(flipped learning)을 접하고 수업에 대한 관점이 바뀌었다. 종래에는 칠판에 침 튀겨가면서 열강을 했지만 지금은 학생들이 칠판을 점령하고 선생님은 조력자가 되어 도움이 필요한 학생을 지도한다. 가르치는 관점에서 자기주도형 학습 환경으로 관점이 바뀌다보니 수업이 바뀌고 인생도 바뀌게 되었다.

인간관, 세계관, 인생관, 리더십 등에 대하여 관점이 바뀌면 행동과 실천력이 달라진다. 리더십에 대한 관점을 정리하자. 리더가 구성원들의 성공을 위해 존재하는가? 아니면 구성원들이 리더를 위해 존재하는가의 관점의 차이가 결국 존경과 신뢰를 받느냐 그리고 나아가 성공 여부로 나타날 것이다. **KMIF**