



변화를 이끄는 공감의 리더십



송영수
한양대학교 교수

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

성공적인 변화는

리더가 불씨 역할을 인식하면서 시작된다.

건널목에서 지나가던 사람들이 관심을 갖고 많이 모으려면 몇 명이 필요한 가를 알아보는 실험을 했다. 한 사람이 멀리 바라보이는 빌딩옥상을 팔을 쭉 뻗어 가리키며 “어 ...어.....저기..저기....보세요”라고 외쳤다, 그러나 길을 건너던 사람들은 아랑곳하지 않고 건널목을 일상처럼 아무런 동요 없이 지나쳤다. 한 사람으로는 관심을 끌지 못한 것이다. 이번에는 두 사람이 나서서 같은 포즈를 동시에 취하면서 외쳤다. 이번에도 역시 사람들은 무관심하게 지나쳐 갔다. 마침내 한 명 더 추가로 투입하여 세 사람이 팔을 동시에 뻗어 빌딩을 가리키자 지나가던 사람들이 웅성거리며 모여들기 시작했다. 순식간에 사람들이 모여들어 이유도 모른 채 팔을 뻗은 방향을 주시하는 것이다. 이 이야기는 혼자서 변화를

일으키기는 쉽지 않으나 일단 변화의 불이 붙기 시작하면 견잡을 수 없이 퍼져 나갈 수 있다는 의미로 볼 수 있다.

따라서 리더는 변화의 꺼지지 않는 불씨가 되어야 한다. 누군가가 시작해야 한다면 리더가 먼저 변화를 시작하고 불씨가 될 변화주도 조직을 모으면 변화는 시작이 가능하다. 변화가 시작되면 대부분의 조직은 저항과 좌절, 분노, 배신감의 하향곡선을 그리다가 변화관리에 의해 상승곡선을 그리면서 전체 변화관리 그래프는 ‘U’자형 모습을 그리게 된다. 이를 reactive change process라고 한다. 그런데 리더의 강한 신념과 의지, 배려와 공감의 유지되면 변화곡선은 초기부터 마운틴 커브를 그리며 저항을 최소화하며 성과가 변화시작부터 나타내기 시작하는 양호한 그래프가 그려진다. 이를 proactive change process라고 부른다. 결국 리더의 변화에 대한 의지와 진정성 그리고 절박성을 조직구성원들이 신뢰하고 공감할 때 변화

의 성공확률이 높아질 수 있다. 결국 리더가 변화의 선두에 서야 한다는 것이다.

배려와 공감을 중시하는 섬기는 리더십의 부각

구글은 4년간 연구한 ‘아리스토텔레스’ 프로젝트를 통해 그룹 간 생산성 차이를 해결하는 방법을 연구했다. 그 결과 팀 내 생산성이 높은 팀원들의 공통 규범을 탐색해 냈다. 그것은 ‘심리적 안전, 신뢰성, 일의 의미, 일의 영향력, 조직구조와 투명성’이다. 성과를 높이는 데 업무량이나 물리적인 공간보다 더 중요한 것은 조직 내 발언권과 사회적 감수성이라고 강조했다. 즉 타인에 대해 배려하고 공감대를 형성하는 것이 팀워크를 통한 성과 향상에 중요한 요인이었다. 즉 타인에 대해 배려하고 공감대를 형성하는 것이 팀워크를 통한 성과 향상에 영향을 미치는 중요한 요인인 것이다. 이제 변화를 리더 혼자 추진하는 시대는 갔다. 즉 “나를 따르라”가 아닌 “내가 섬기리라”는 리더 인식의 변화를 요구하고 있다.

최근 MZ세대들이 사회의 신진 주도 세력으로 몰려오고 있다. 그들은 조직구성원으로 주요 고객계층으로 시대변화의 흐름에 적지 않은 영향력을 발휘하고 있다. 디지털 네이티브인 그들은 그들만의 독특한 젊은 문화를 만들어 가고 있으며 기성세대들에게 리버스 멘토링(reverse mentoring)까지 보여주고 있다. 기성세대는 ‘피할 수 없으면 즐겨라(일명 피즐)’가 고된 업무처리에 위안이 되었는데 MZ세대는 ‘즐길 수 없으

면 피하라’로 세상이 바뀌었다. 그렇다면 이제 누가 변화해야 하는가를 스스로 질문해 보면 답은 명쾌하다. 리더 자신부터 변해야 한다. 조금 더 직설적으로 말하면 ‘그들이 맞다’라는 것이다. 미국 어린이들의 꿈의 동산인 디즈니랜드나 디즈니월드에서 근무하는 종업원은 여느 직장인처럼 근무하고 급여를 받는 것이 아니라 꿈의 동산인 디즈니랜드의 퍼포먼스를 구성하는 ‘출연진’이라고 부른다. 그들은 어린 고객들의 편의를 위해 무릎을 낮추고 눈높이에 맞춰서 대화를 하는 것이다. 나를 따르라고 외쳤던 전통세대의 그때와 지금은 달라도 너무 다르다. 이제 리더의 역할은 비전이나 목표달성을 위해 신세대들이 마음껏 성과를 창출할 수 있도록 조직의 핵심가치를 바탕으로 신세대들과의 공감과 배려가 필요한 시기이다.

‘100마리째 원숭이 현상’에서 배우는 리더의 Insight(인사이트)

그렇다면 공감이란 무엇인가? 공감이 형성되면 공감대가 되고, 진심으로 실천하게 만드는 힘이 생긴다. “나는 생각한다. 고로 존재한다. 고로 내가 존재한다”고 말하는 공감의 시대에 살고 있다. 그렇다면 공감이란 무엇인가? 문화사상가인 로먼 크루즈나릭에 따르면 “공감은 상상력을 발휘해 다른 사람의 처지에 서보고 다른 사람의 느낌과 시각을 이해하며 그렇게 이해한 내용을 활용해 당신의 행동지침으로 삼는 기술”이라고 한다. 따라서 공감



은 누구도 막을 수 없는 무서운 기세로 타오르는 것을 지금 우리는 보고 있다. 이런 상황을 ‘100번째 원숭이 현상’으로 생각해 볼 수 있겠다.

변화와 관련되어 경영에서 자주 인용되고 있는 내용이 ‘100번째 원숭이 현상’이다. 1952년 일본 미야자키현 고지마 섬에 사는 원숭이들에게 과학자들이 흠이 묻은 고구마를 주고 이를 어떻게 먹는지를 관찰한 야생 실험이 있었다. 모든 원숭이들의 공통된 반응은 고구마에 묻은 흠을 털어 내고 먹는 것이었다. 다음으로 과학자들은 18개월 된 이모라는 원숭이에게 고구마에 묻은 흠을 물로 씻어 먹는 법을 가르쳐 주고 다시 원숭이 집단으로 돌려보냈다. 이모를 통해 고구마를 물로 씻어 먹는 방법이 가족들과 동료들에게 전파되었고, 처음에는 전파 속도가 매우 느렸지만 하나둘씩 이를 터득한 원숭이가 100마리째가 되었을 때 전파 속도는 엄청나게 빨라져 평소 고지마 섬과 전혀 접촉이 없는 인근 섬에 사는 원숭이들에게서도 고구마를 물에 씻어 먹는 현상이 발견되었다는 이야기이다.

이를 미국의 생물학자인 라이얼 왓슨이 1982년 ‘100마리째 원숭이 현상’이라고 이름 지었다. 어떤 집단의 생각이나 새로운 변화의 시도가 처음에는 느리게 진행되다가 동참하는 사람의 수가 어느 정도의 규모에 도달하면 전파의 속도가 급격히 빨라지고 그 전파의 폭도 크고 넓어지게 된다는 것이다. 물론 ‘100마리째 원숭이 현상’은 고구마를 물로 씻어 먹는 방법을 익힌 원숭이가 고작 36마리에 불과했고 그 기간도 10년이 걸

렸다는 사실을 가지고 심하게 과장되었다고 반박하는 주장도 있지만 중요한 것은 변화를 시도하기 위해서는 변화에 동참하는 사람이 일정한 수에 도달하면 변화의 속도가 빠르고 성공 확률도 높다는 상징적인 의미로 해석하면 될 것이다.

또 다른 이야기를 들어보니, 흠이나 모래가 묻은 고구마를 흐르는 물에 씻어 먹는 데에도 변화의 대상자가 누구인가에 따라 속도가 다르다는 것이다. 변화에 동참한 원숭이의 순서는 ① 가장 먼저 젊은 암컷 원숭이, ② 남자친구인 수컷 총각 원숭이, ③ 중년의 성인 원숭이의 암컷 그리고 수컷 순으로 변화에 동참하더라는 것이다. 결국 나이 많은 수컷 원숭이들은 변화에 동참하지 않더라는 것이다. 과거의 성공스토리에 간혀 변화를 거부하다가 불타는 승강장으로 몰리는 도전과 변화하지 않는 나이 많은 수컷에게 위기상황 발생하지 않기를 바랄 뿐이다.

최근까지도 COVID19는 계속 확산되고 있다. 분명 이 불행과 아픔의 시간도 지나갈 것이다. 어둡고 긴 터널 끝에는 빛이 기다리고 있을 것이다. 새로운 New Normal이 형성되고 사라지는 기업도 발생할 것이다. 결국 변화를 어찌다가 큰마음 먹고 한번 해보자는 행사성 이벤트보다는 ‘변화’는 이제 ‘변수’가 아닌 ‘상수’라고 보되, 전통적인 지시와 통제형 관리자가 아닌 참여와 배려, 공감 등을 통해 구성원들의 존경과 신뢰를 받는 섬기는 리더가 중요하다. 그래서 리더는 구성원들의 열정과 몰입을 이끌어내는 ‘마음 도둑’(?)인가 보다. **KIIF**