김병전 대표의 지금, 명상의 시간 ⑱ 감정 알아차림의 중요성



▶한줄 요약
최근 많은 리더가 순간적인 감정조절 실패로 인해서 어려움을 겪는 사례들도 많이 볼 수 있다. 리더의 실수는 기업을 어렵게 하거나 심지어 망하게도 한다.

'감정조절' 능숙한 리더, 조직을 살린다



독자 여러분은 최근 환갑잔치에 초대받은 적이 있는가. 아마도 거의 없을 것이다. 환갑나이는 61세. 1990년대만 하더라도 동네에서는 환갑잔치를 많이 했었다. 건강하게 오래 살았고 앞으로도 장수하라는 의미에서 가족과 친인척 그리고 동네 사람들이 모여 다 같이 축하하는 자리를 만들었다. 통계청에 따르면 한국인 전체 평균수명은 1970년에는 62.3세, 1990년에는 71.7세였다. 2021년 생명표에 따르면 2021년 출생아의 기대 수명은 83.6세로 집계되었다. 50년 전인 1970년대 비교해 보면 우리 국민의 기대 수명은 무려 21.3세나 증가했다. 인간의 수명은 기술발전에 따라 이처럼 지속해서 증가하고 있는 데 기업의 수명은 어떨까?

미국 S&P 500을 기준으로 1965년에는 32.3년의 수명을 기록했던 기업들이 2020년에는 21년 이 조금 넘었고 2030년에는 평균 17년으로 줄어들 것으로 예상한다. 현재 세계 시장을 선도하는 애플, 마이크로소프트, 아마존, 구글, 넷플릭스 같은 기업들도 10년 후 얼마나 살아남일지는 알 수 없을 정도로 기업의 수명은 단축되고 있다. 2022년 말에 인공지능 솔루션 챗GPT가 등장한 이후 반년 정도밖에 지나지 않았지만 벌써 기업이 생존을 위협하는 변수로 등장하고 있다. 새로운 기술이 등장하고 혁신적인 서비스와 제품의 탄생은 자연스럽게 기존 기업의 생존을 위협한다.

글로벌 유명 컨설팅기업인 콘페리 헤이그룹에 따르면, 지속적으로 고성과를 창출하는 조직의 성과 영향요인의 약 70%는 고객, 시장, 기술, 정책 등 환경변화에 대응하기 위한 전략을 수립하는 것이라고 한다. 나머지 30%는 새로운 전략을 실행할 수 있는 역량을 확보하고 구성원들의 몰입을 끌어낼 수 있는 탁월한 리더십이 영향을 미친다고 한다. 중장기적으로는 리더십 요인이 지속가능한 경영을 위한 핵심 변수라고 한다. 그 중에서도 감성지능 또는 정서지능(EQ;Emotinal Intelligence)이 고성과를 창출하는 리더들이 공통으로 발현하고 있는 역량이라고 한다.

정서 지능은 자기인식(self awareness), 자기관리(self management), 사회적 인식(social awareness), 관계관리(relational management)라는 네 가지 영역으로 나뉘는데 네 가지 모두 탁월한 리더십을 발휘하기 위한 중요한 능력이다. 이 네 가지 영역은 상호 밀접한 연관 관계를 형성하고 있다. 일례로 리더가 자신의 감정 상태를 올바로 알아차리지 못한다면, 중요한 순간에 자신의 감정을 제어하거나 통제할 수 없게 된다. 그렇게 되면 지혜롭고 올바른 의사결정을 하지 못하게 된다. 즉 한쪽 견해에만 치우친 편견은 항상 문제를 일으키게 된다. 성공하는 리더와 실패하는 리더의 차이를 연구한 연구결과를 살펴보면 더 명확해진다. 실패한 리더들의 공통적인 특징은 자신에 대한 이해 부족, 자신에 대한 과대평가, 감정관리 실패, 실수에 대한 방어적 처리 등이 대표적인 요인들로 분석되었다.

이 중에서도 모든 실패 원인의 중심축에는 자기인식 역량의 부족이 제시되고 있다. 자기인식 역량이 높은 리더는 자신의 내면에서 나오는 소리를 들을 줄 안다. 자신의 감정이 어떻게 자신과 자신이 하는 일에 영향을 미칠지를 알고 있는 것이다. 화나 분노의 감정을 함부로 폭발시키거나 드러내지 않고, 왜 그러한 감정이 생겨났으며, 어떻게 그 감정이 커지고 있고 또 어떻게 건설적이고 바람직한 조처를 할 수 있을지도 자연스럽게 깨닫게 된다. 반대로 감정에 대한 자기인식이 약한 리더의 경우 화, 분노, 짜증과 같은 부정적 감정을 관리할 수 없을 뿐만 아니라, 그런 감정이 생기는 원인을 자신 내부가 아닌 외부에서 그 원인을 찾기 때문에 자연스럽게 자신보다는 주로 남 탓을 한다. 리더는 어떤 상황에서든지 자신이 경험하고 있는 감정을 정확하게 인식하는 것이 중요하다. 자신의 감정을 알아차리지 못하고 강력한 감정과 하나가 되어 휩쓸리게 되면, 조직에 영향을 미치는 큰 실수를 하거나, 잘못된 의사결정을 할 수도 있고 또는 다른 사람들에게 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 실제로 최근 많은 리더가 순간적인 감정조절 실패로 인해서 어려움을 겪는 사례들도 많이 볼 수 있다. 리더의 실수는 기업을 어렵게 하거나 심지어 망하게도 한다.

그러면 기업의 성공과 실패를 좌우하는 가장 큰 요인인 정서 지능을 갖춘 리더십은 어떻게 개발할 것인가? 사실 앞에서 언급한 정서 지능 중에서 모든 것의 바탕이 되는 '자기인식' 역량이 중요하다는 것은 누구나 다 인정했다. '마음챙김 명상'이 등장하기 전까지는 딱히 과학적이면서도 효과적인 방법론이 없었다고 해도 과언이 아니다. 하지만 최근 기업경영에 과학기반의 마음챙김 명상이 지속경영을 가능케 하는 핵심 요소 중의 하나로 부상하고 있다. 최근 한 연구에 의하면 마음챙김 명상은 기업의 재무적 측면에서 장기적인 조직 성과, 매출, 이익 창출에 이바지한다고 제시했다. 또한, 구성원들의 이직을 줄이고 건강관리 비용도 낮춘다는 결과를 나타냈다. 비재무적 측면에서는 조직 활성화, 창의성, 신제품 및 서비스 개발, 기업 브랜드 이미지 제고 등에 기여한다. 리더의 심리적 측면에서는 겸손, 정직, 회복탄력성, 만족감, 소통역량, 공감력, 정서 지능, 갈등관리, 관대함 등이 강화되고, 신체적 측면에서는 스트레스 감소, 에너지 증가 불안 감소, 불면 감소, 번아웃 감소, 뇌기능 활성화 등이 나타났다고 제시한다. 마음챙김이 회사 경영성과와 리더십에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 아직 마음챙김 명상과 기업 경영성과에 대한 다수의 논문이 제시된 것은 아니지만 일부 의미 있는 논문을 통해 그 효과를 확인할 수 있다.

인류 기대수명 점차 늘어나지만
기업 평균수명은 꾸준히 단축돼
하루 10분이라도 마음챙김 해야

필자도 리더를 대상으로 마음챙김 효과성 측정을 위한 프로그램을 진행한 적이 있다. 당시에는 큰 기대로 시작한 일은 아니었다. 일단 해보는 데 의미를 두었다. 그런데 시범적 성격의 파일럿 프로그램이었음에도 의외로 매우 고무적인 결과가 나왔다. 참가자들의 스트레스가 완화되고 정신건강이 증진된 것이 눈으로 확인되었다. 8주간의 과정을 마친 뒤 불편감이나 억압감 저하와 같이 참여자들의 스트레스 완화를 똑똑히 목격했다. 주관적으로 느껴지는 스트레스 수치는 25.5 에서 21.5로, 사회부적응과 불안 및 우울감 등 일반 정신 건강 수치는 24.5에서 22.5로 줄어들었다. 반면 마음 챙김에 대한 자각은 47.2에서 51.1로, 정서지능은 66.1에서 74.6으로 늘어났다.

이외에도 상황대처에 대한 유연성이 향상했으며 관계적 리더십 향상에서도 긍정적 변화가 보였다. 통계 결과를 한마디로 정리하면 '마음챙김 명상의 놀라운 효과'였다. 자기 일에 최선을 다하면서도 원만한 인간관계로 조직을 이끌어나갈 수 있는 바람직한 리더로서 한 걸음 더 나갈 힘을 얻게 된 것이다. 특히 리더로서 성공과 실패를 좌우하는 핵심 역량인 정서 지능 요인이 획기적으로 변화된 것이 고무적이었다.

마음챙김 명상은 감정에 휘둘리지 않는 환경을 만들어준다. 어떤 감정이 일어나든지 그 감정을 알아차리고 편하게 받아들일 수 있는 널찍한 공간을 만들어 주기 때문이다. 특히 몸을 통하면 감정을 쉽게 바라볼 수 있다. 필자가 서비스하고 있는 국내 최대 무료 명상 앱인 '하루명상' 앱에서 제공하고 있는 간단한 리더를 위한 마음챙김 명상법을 소개해보겠다.

먼저 안정되고 편안한 느낌이 드는 곳에 자리를 잡고 앉는다. 호흡에 집중하면서 몇 번 숨을 들이쉬고 내쉰다. 마음을 번잡하게 하는 모든 것들을 내려놓고 15초 정도 편안하게 호흡하며 머물러본다. 그리고 조용히 눈을 감고 자신의 감정을 살펴보는 시간을 갖도록 한다. 최근 1주일 동안 나를 힘들게 했던 일 하나를 떠올려 보라. 오래된 일이라도 상관은 없다. 너무 강렬해서 감당하기 힘든 사건은 떠올리지 않는 것이 좋다. 실습하기 적당한 수준의 사례를 선택한다. 가능한 당시의 상황을 생생하게 마음속으로 그려보라. 그리고 당시의 상황이 떠오를 때 어떤 감정이 일어나는지 가만히 지켜본다. 이때 30초 정도 몸에서 느껴지는 감각들도 자세히 살펴보라. 감정은 대부분 몸으로 나타난다. 감정은 매우 강력한 생리적 요소를 갖고 있으므로, 감정을 고해상도로 인식하기 위해서는 몸을 관찰해보는 것이 도움이 된다. 실제로 우리가 화가 나면, 몸이 긴장하거나 떨리기도 하고, 열이나 땀이 나기도 하고, 또는 호흡이 거칠어지기도 한다. 좀 더 자세히 살펴보면 심장의 두근거림이나, 가슴의 답답함, 두통 또는 참기 어려운 충동이 올라오는 것도 바라볼 수 있다. 하지만 일단 화가 나면, 우리는 자동반사적으로 상대방을 비난하거나 자신을 자책하는 데 의식이 집중되기 때문에, 자신의 몸에서 일어나는 현상을 쉽게 알아채지 못한다. 마음챙김 명상은 화가 나는 순간에도 몸에서 일어나는 느낌을 의식할 힘을 준다. 이것이 바로 정서 지능의 핵심인 자기인식 역량이 된다.

계속해서 최근에 있었던 힘든 상황을 떠올리면서 몸의 감각에 의식을 집중해보라. 마치 극장에서 영화를 관람하듯이 편안하게 몸의 변화를 바라보라. 몸에서 일어나는 현상은 구체적이기 때문에 조금만 주의를 집중하면 그 느낌을 알아차릴 수 있다. 만약 특별한 느낌이 없으면 없는 그대로 알아차리면 된다. 우리는 마음보다는 몸을 통해서 감정을 더 생생하게 경험한다. 훈련할수록 감정이 일어나고 사라져가는 변화를 느린 화면으로 바라볼 수 있다. 좋은 감정이든, 싫은 감정이든 몸의 느낌부터 알아차리는 연습을 해본다. 그러면 감정에 쉽게 휘둘리지 않게 되고, 감정을 더 능숙하게 관리할 수 있을 것이다. 여러분도 탁월한 리더로 성장할 힘이 생길 것이다.

"마음을 관찰(觀察)하다 보면 마음이 고요해지고, 마음에 더 미묘한 것들을 들을 수 있는 공간(空間)이 생긴다. 그때 바로 직관(直觀)이 피어나기 시작하고, 더 명료하게 사물 보게 되며, 더 현재에 집중(集中)할 수 있게 된다." 일상의 삶은 물론 비즈니스에도 명상적 통찰을 적용하여 변화와 혁신을 끌어낸 스티브 잡스가 한 말이다. 현재 순간에 깨어서 밖이 아닌 내면의 소리를 들을 수 있을 때 우리 내면에 온전히 내재하여있던 역량이 스스로 발현된다.

달라이 라마는 '리더스 웨이'라는 책에서 리더가 부정적인 생각과 감정이 불러오는 손해를 알고 나면, 그것을 통제하는 것이 얼마나 유리한지도 깨닫게 된다고 한다. 이때 유용한 것이 '조기경보 시스템'이라고 했는데, 이는 "내 마음이 부정적인 영역으로 들어서고 있다. 조심하라. 생각과 감정의 고삐를 놓치지 마라." 이렇게 경고해주는 내면의 목소리를 갖추어야 한다는 것이다. 부정적인 생각이 아주 강할 때는 중요한 결정이나 돌이킬 수 없는 결정은 내리지 말라는 것이 달라이 라마의 말씀이다. 하루에 10분씩 마음챙김 명상을 삶 속에서 꾸준히 실천하다 보면 부정적인 생각이나 감정이 일어나지 않는 단계, 또는 아주 가끔만 일어나는 단계에 도달할 수 있을 것이다. 명상하는 리더는 정신의 힘을 극대화 시켜 중요한 경영 문제에 에너지와 잠재력을 온전히 집중할 수 있게 된다. 그럴수록 기업의 수명은 늘어날 수 있다. 리더십 역량이 기업의 수명을 결정한다.

〈무진어소시에이츠 대표〉

