

성공하는 사람들의 7가지 습관*

김 정 윤
현대경제사회연구원

이 책의 저자가 우리에게 말하고자 하는 내용은 '황금알을 낳는 거위 이야기'로 쉽게 이해될 수 있을 듯하다. 현대사회의 치열한 경쟁 속에서 살아남기 위해 우리는 거위의 황금알에 집착하고 하루에 한 개의 황금알을 낳을 수 있는 거위의 생산능력을 간과하는 우를 범하고 있다.

즉 우리의 현상인식과 행동양식의 준거틀(패러다임)은 생산의 결과에 맞추어져 있다. 이는 우리로 하여금 성품윤리(Character Ethics) 보다는 성격윤리(Personality Ethics)에 더 많은 지배를

받도록 한다. 성품윤리는 삶의 성공은 내면적인 원칙과 이에 따른 행동의 결과(성품) 로써 얻어진다고 본다. 그러나 성격윤리에 의하면, 삶의 성공은 대인적 관계를 원활하게 해주는 성격, 대중적 이미지, 그리고 문제해결의 기법이나 기술에서 비롯된다고 본다. 따라서 성격윤리는 단기적인 효과를 내는 임시변통적인 기법과 커뮤니케이션 기법을 중요하게 여긴다.

성품윤리와 성격윤리가 우리의 삶에 어떠한 영향을 미치는가를 '효과성'의 관점에서 살펴보면 더욱 분명해진다. 효과성이란 생산의 주체와 생산물 간의 균형을 의미하며 이러한 생산주체의 능력과 생산물과의 균형은 지속적이고 최고의 생산결과를 낳는다. 따라서 삶의 과정이 올바른

* Stephen R. Covey. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster. (박재호·김경섭·김원석 옮김. 1994. 「성공하는 사람들의 7가지 습관」 서울: 김영사)

성품에 바탕을 두는 경우, 생산능력과 생산물간의 균형을 이룰 수 있으며 결과적으로 생산량의 증대를 가져올 것이다. 그렇다면 올바른 성품은 어떻게 형성되는가? 성품은 개인의 습관들의 복합체로서 오랜 기간에 걸쳐 습득된 습관은 개인의 기본적인 성품을 결정한다.

스티븐 코비는 본서를 통하여 올바른 성품은 생산력과 생산능력 간의 균형 속에서 생산력의 증대를 가져온다고 말하고 있다. 그리고 올바른 성품개발을 위해 '일곱 가지의 습관'을 제시하였다.

습관1 : 주도적이 되라(개인비전의 원칙)

우리가 직면한 문제를 해결하는 방법은 크게 주도적인 행동과 반응적인 행동으로 나눌 수 있다. 주도적인 행동은 문제와 문제해결 방법의 사이에서 선택의 권리를 본인 자신이 가지며 선택한 해결방법에 대해 책임을 진다. 반면, 반응적인 행동은 이들 사이의 선택의 권리를 외부로 위양하고 해결방법에 대해서 책임을 회피한다.

일반적으로 우리는 자신이 비교적 주도적인 사람이라고 평가를 하나, 실제적으로는 주도적이지 않은 경우가 많다. 주도적인 사람은 자신이 영향력을 행사할 수

있는 분야에 자신의 노력을 집중시키는 반면, 비주도적인 사람은 단지 자신의 영향력 밖에 있는 관심의 분야에 자신의 노력을 집중시킨다.

결국 주도성이란 당신이 자신의 생산능력이 미치지 못하는 관심영역이 아닌, 실제 당신의 생산능력으로 가능한 생산목표를 정하고 여기에 당신의 노력을 집중시키는 것을 의미한다. 따라서 주도성은 생산력과 생산능력 간의 균형을 유지시켜 준다.

습관2 : 목표를 확립하고 행동하라(개인 리더십의 원칙)

“목표를 확립하고 행동하라”는 말은 자신의 마지막 순간에 갖고 싶은 이미지, 모습, 그리고 패러다임에 따라 삶의 준거틀과 표준을 결정하여 이에 따라 생활하는 것을 의미한다. 그러면 인생의 각 부분을 구성하는 개별적인 행동들을 우리가 가장 중요하게 생각하는 전체적 가치관에 따라 검토할 수 있을 것이다. 그런데 목표의 확립과 이에 따라 행동한다는 것은 두 번에 걸친 창조의 의미가 담겨져 있다. 즉 우리는 상상력을 통해 아직은 창조되지 않았으나 우리 안에 존재하는 무한한 가능성의 세계를 마음 속에 그려 볼

수 있다. 그리고 마음속에 그려진 상상의 세계를 '양심'을 통하여 보편적인 원칙에 접합시킬 수 있다. 이와 같은 상상력과 양심이 자아의식과 결합되면 우리는 자신에 대한 새로운 패러다임을 창조할 수 있다. 이러한 창조가 바로 첫번째 창조이다. 두번째 창조는 첫번째 창조를 실제 행위로 옮기는 작업을 의미한다. 따라서 첫번째 창조가 올바른 방향으로 설정되지 못하는 경우, 두번째 창조는 무의미하게 된다.

첫번째 창조를 함에 있어 유의할 점은 첫번째 창조의 영역이 자신의 영향력 영역 안에 존재하여야 한다. 그리고 논리적/분석적 능력(왼쪽 두뇌에 의한 사고)과 더불어 직관적이고 종합적인 능력(오른쪽 두뇌에 의한 사고)을 모두 첫번째 창조를 위해 이용하여야 한다.

습관3 : 소중한 것부터 먼저 하라(개인관리의 원칙)

습관3은 습관1과 습관2의 실질적인 완성을 의미한다. 즉 자신이 주도적인 주체가 되어 자신의 삶의 패러다임을 창조한 후 이를 실질적인 행동으로 옮기는 과정이 습관3이다. 소중한 것부터 먼저 한다는 것은 우리 자신을 효과적으로 관리하

는 것을 말한다. 우리가 효과적인 관리를 하기 위해서는 독립의지를 가지고 자신의 삶의 주체가 되어야 한다.

인간이 자신에게 제한된 시간을 관리하는 방법은 여러 단계를 거치면서 발전하였다. 제1세대의 시간관리는 과거와 현재에 이루어진 작업에 필요한 시간을 총괄적으로 인식하려는 시도이고, 제2세대는 우리가 앞 일을 할 수 있도록 미래에 있을 일과 활동에 대해 스케줄을 작성하는 것이다. 그리고 현재 일반적으로 사용되고 있는 3세대 시간관리는 1, 2세대의 시간관리에 우선순위의 개념을 추가하여 활동의 가치성을 중요하게 여긴다. 또한 3세대 시간관리는 장·중·단기의 목표를 구체적으로 설정하며 그 목표를 달성하기 위하여 시간과 에너지를 투입한다. 그러나 3세대 시간관리는 인간을 스케줄에 얽매이게 하고 제한시킨다. 여기에 새롭게 등장한 것이 바로 제4세대 시간관리이다.

제4세대 시간관리는 '시간관리'라는 표현 자체가 진정한 의미에서 보면 잘못된 것이라고 생각한다. 왜냐하면 우리는 시간을 관리하는 것이 아니라 우리 자신을 관리해야 하기 때문이다. 결국 제4세대 시간관리는 대상과 시간에 초점을 맞추는 것이 아니라 인간관계의 유지, 그리고 결과의 달성에 초점을 맞춘다. 이는 생산/

생산능력간의 균형유지를 의미하는 것이다.

제4세대 시간관리의 근본적인 초점은 '긴급하지는 않으나 중요한 일'(예 : 인간관계 구축, 새로운 기회의 발견, 중장기 계획 등)에 시간을 보다 더 투입한다는 것이다. 언뜻 생각하기에는 '긴급하고 중요한 일'에 보다 많은 시간을 할당해야 바람직하다고 생각할 수 있다. 그러나 이러한 일에 많은 시간을 보낼 경우, 항상 일에 쫓기게 되고 자신의 패러다임을 충실히 따를 수 없게 된다. 그러나 중요하지만 긴급하지 않은 일을 중심으로 시간을 관리할 경우, 우리는 자신이 주체적이고 독립적으로 정한 패러다임을 충실히 따를 수 있게 되며, 이는 생산/생산 능력간의 균형을 유지할 수 있게 한다.

상호의존의 패러다임

효과적인 상호의존성은 습관1, 2, 3에

서 습득한 개인의 독립성에서 비롯된다. 즉 개인의 승리가 대인관계의 승리를 가져올 수 있다. 스티븐 코비는 '감정은행계좌'라는 패러다임으로 상호의존적인 상황에서 생산/생산능력의 균형과 인간관계의 중요성을 설명하고 있다. 감정은행계좌란 인간관계에서 구축된 신뢰의 정도를 은유적으로 표현한 것으로서, 대인관계에서 신뢰의 수준이 높을수록(감정은행계좌에 잔고가 많을수록) 의사소통은 쉽고, 즉각적이며, 효과적으로 이루어진다. 따라서 대인관계에서 높은 신뢰수준을 확립한다면 생산과 생산능력 간의 균형은 보다 원활히 이루어지며 생산성은 높아질 것이다.

습관4 : 상호이익을 추구하라(대인관계 리더십의 원칙)

우리가 인간관계를 형성하는 방법은 여섯 가지의 패러다임 중 하나에 기초를 두

〈표 1〉 인간관계의 여섯 가지 패러다임

승/승 (나도 이기고, 상대방도 이기는 관계)	패/패 (나도 지고, 상대방도 지는 관계)
승/패 (나는 이기고, 상대방은 지는 관계)	승 (나는 이기는 관계)
패/승 (나는 지고, 상대방은 이기는 관계)	승/승 혹은 무거래 (모두 이기는 혹은 거래를 하지 않는 관계)

고 있다. 인간관계의 여섯 가지 패러다임은 앞의 표와 같다.

위에서 제시된 여섯 가지 패러다임 중 어느 것이 가장 바람직하다고는 말할 수 없다. 그러나 상호존재적인 상황에서는 승/승적 사고가 最適의 패러다임이다. 예컨대, 내가 특정 회사의 원자재 공급자일 경우, 승/패의 사고로서 당장은 나에게 이익을 줄 수는 있지만 지속적으로 이 회사의 공급자가 될 수 없을 것이다.

승/승적 사고는 다섯 개의 차원 즉, 올바른 성품, 대인관계에서 높은 신뢰수준, 결과물에 대한 명확한 규정 및 조직적 지원, 조직의 제도적 시스템, 그리고 승/승적 과정에 의해서 구성된다. 그 중 올바른 성품은 승/승적 사고의 기초가 되며 언행일치, 성숙도, 그리고 풍요의 심리에 따라 결정된다. 언행일치란 자기자신의 가치관을 올바르게 정립하고 이를 주도적으로 행동으로 옮기는 것으로서 대인관계에서 신뢰를 구축할 수 있게 한다.

성숙도는 용기와 배려간의 균형을 의미하는 것으로 다른 사람의 감정과 신념을 배려하여 자기의 감정과 신념을 용기있게 표현하는 능력이다. 이러한 성숙도는 생산/생산능력 간의 균형을 잘 구현할 수 있게 한다. 즉 용기는 생산물의 증대에 초점을 두지만 배려는 다른 이해 당사자

들과의 장기적 이익과 관련된 문제를 다룬다.

승/승적 패러다임을 가지기 위해서는 '풍요의 심리'를 가져야 한다. '풍요의 심리'는 이 세상의 사람들을 위해서 모든 것이 풍부하게 존재한다고 생각하는 방식이다. 즉 다른 사람의 이익이 나에게 손해가 되는 것이 아니라 나와 상대방 모두가 이익을 볼 수 있다는 패러다임이다.

또한 승/승적 해결책을 얻고자 할 때 유의할 점은 이러한 해결책이 승/승적 과정(process)을 통하여 이루어져야 한다는 것이다. 나와 상대방의 이익을 모두 존중하는 것처럼 보이는 해결책이 서로의 난처한 입장을 피하기 위한 해결책이라면 이것은 진정한 의미의 승/승적 해결책이 아니다.

그렇다면 승/승적 과정이란 무엇인가? 승/승적 과정의 출발점은 타인의 관점에서 문제를 바라보는 데서 시작된다. 이때 상대방의 관점이란 상대방의 입장을 파악하는 것이 아니라, 관련 문제의 핵심적인 쟁점을 상대방의 입장에서 살펴본다는 것이다. 문제의 쟁점이 파악된 후에는 나와 상대방 모두가 수용할 수 있는 해결책을 모색한다. 특히 이때에는 기존의 고정관념에서 벗어나 해결책을 모색하여야 한다.

습관5 : 경청한 다음에 이해시켜라(공감적 커뮤니케이션의 원칙)

우리는 상대방의 의견을 끝까지 듣기도 전에 이미 자신이 경험하고 이해한 패러다임을 통하여 다른 사람의 의견을 받아 들인다. 이와 같은 커뮤니케이션 습관과는 달리, 공감적 경청이란 대화자를 이해하려는 의도를 가지고 경청하는 자세를 말한다. 즉 자신의 패러다임이 아닌 상대방의 패러다임의 내면에 들어가 상대방의 관점에서 사물을 바라보는 것이다.

공감적 경청은 습관 4(상호이익을 추구하라)의 승/승적 패러다임의 기초가 된다. 우리가 서로의 차이점과 상반될 수도 있는 이익구조를 극복하고 문제를 해결할 수 있는 방법의 첫단계는, 타인의 관점에서 문제를 보는 자세를 갖는 것이다. 그리고 이와 같은 자세의 출발점은 타인의 의견을 경청하는 데서 비롯된다.

습관6 : 시너지를 활용하라(생산적 협조의 원칙)

우리가 지금까지 학습한 다섯 개의 습관은 시너지를 창출하기 위한 준비과정으로 볼 수 있다. 시너지란 전체가 각 부분들의 합보다 더 큰 현상을 의미하는 것으로서 예를 들어, 두 개의 판자를 함께 포

개다면 각각 따로 지탱할 수 있는 무게보다 훨씬 더 큰 무게를 지탱할 수 있는 현상과 같다.

시너지의 본질은 다른 사람 또는 조직과 자신 간의 차이를 인정하고, 그 차이를 존중하여 감정을 활용하고, 나아가 약점에 대해 서로 보완을 하는 것이다. 차이점을 인정한다는 것은 이분법적 사고에 의해 지배를 받는 것이 아니라 항상 제3의 대안이 존재한다는 것을 믿는 것이다. 이러한 차이점에 대한 존중은 승/승적 패러다임에 기초를 두고 있다. 따라서 우리가 이러한 시너지의 본질에 따라서 당면한 문제를 해결하려 한다면 문제해결의 새로운 가능성, 새로운 대안, 새로운 선택의 기회를 보다 쉽게 접할 수 있을 것이다.

시너지 효과가 발휘되기 위해서는 독립적인 능력을 갖는 개인들이 필요하다. 그리고 각 개인간에는 신뢰감이 높게 형성되어 있어야 한다. 만약 상호간의 신뢰감이 낮을 경우 또는 중간정도의 신뢰수준이 형성되는 경우, 인간관계는 방어적이거나 타협의 수준에 머무르게 된다. 그러나 상호 높은 수준의 신뢰감이 형성되어 있는 경우, 그들의 관계는 시너지 효과를 낼 수 있다.

습관7 : 심신을 단련하라(균형적인 자기 쇄신의 원칙)

마지막으로 습관7은 자신의 재충전을 위한 시간을 할애하는 것으로서, 이를 통하여 우리는 앞서 얘기한 여섯 가지 습관을 지속적으로 실행할 수 있게 된다. 재충전을 위하여 시간을 할애한다는 것은 심신 단련을 의미하며 이는 우리가 가진 최대 자산인 '자기자신'을 유지하고 향상시키기 위하여 인간의 네 가지 본질의 차원(신체적, 영적, 정신적, 사회적/감정적 차원)을 쇠신하는 것이다.

지금까지 성공적인 성품을 형성하는 일곱 가지의 습관에 대하여 논의하였다. 이제 여러분들은 이솝우화의 주인공처럼 황금알을 위해 당신의 거위를 죽이겠습니까? 아니면 하루에 한 개의 황금알을 낳는 거위의 생산능력을 향상시켜 더 많은 황금알을 얻겠습니까? 만약 당신이 더 많은 황금알을 얻고자 한다면 생산결과의 증대만을 꾀해 왔던 삶의 패러다임을 과감히 버려야 한다. 그리고 당신의 생산능력의 향상을 위해 올바른 성품을 형성해야 하는데, 이것은 일곱 가지 습관의 진정한 내면화를 통해 가능하다. ♣