

## 공감으로 만나다

2011년에 발표된 미국 대학생 14,000여 명의 자료 분석을 통해 이루어진 공감 능력에 관한 연구<sup>11)</sup>는 공감 능력의 현주소를 잘 보여주는 사례로 자주 인용된다. 연구에 따르면 미국 대학생의 공감 능력이 20~30년 전에 비해 약 40%가량 낮아졌다고 한다. 더 놀라운 사실은 최근 10년간 그 감소 폭이 증가했다는 점이다. 주요 원인 중 하나로 디지털 기술이 초래한 무관심 효과(desensitizing effects)를 들고 있다<sup>12)</sup>. 디지털 기술의 발전에 따른 소셜 미디어의 보급은 사람과 사람을 연결해 더 자주 소통할 기회를 제공하고 있지만, 직접적인 반응을 보며 공감할 수 있는 경험은 줄어들었다는 점<sup>13)</sup><sup>14)</sup>을 그 근본 원인으로 꼽고 있다.

2008년 미국 대통령 선거에서 민주당 지지자들에게 대통령 후보에게 가장 중요한 자질이 무엇이라는 질문을 던졌다. “선거에서 이길 확률이 가장 높은 사람”이 통상 가장 중요하게 꼽힌다. 그런데 이보다 더 높은 답을 얻은 것이 있는데 그 대답이 바로 “공감”이었다. 그해 민주당 후보로 뽑혀 미국 대통령이 된 사람이 바로 공감 능력이 뛰어나다고 평가받는 미국 최초의 흑인 대통령 ‘오바마’다. 사람들의 ‘공감 능력’의 결핍에 따라 공감 능력이 뛰어난 지도자에 대한 요구가 반영된 결과로 풀이된다.

제러미 리프킨(공감의 시대)은 인간이 인간다운 것, 문명의 발달을 거쳐 오늘에 이르게 되고 나아가 미래의 많은 문제를 풀어나가기 위해서 ‘공감’에 주목하라고 말한다. 지구에서 인류가 살아남아 번창할 수 있기 위해서는 호모 엠파티쿠스(Homo empathicus)가 되라고 주문한다. 더 나아가 앞으로의 시대를 ‘공감의 시대’로 규정하고 이 시대를 살

- 
- 11) Konrath, S. H., O'Brien, E. H., & Hsing, C. (2011). Changes in dispositional empathy in American college students over time: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 180-198.
  - 12) Bushman, B. J., & Anderson, C. A. (2009). Comfortably numb: Desensitizing effects of violent media on helping others. *Psychological science*, 20(3), 273-277.
  - 13) Steinberg, S. (2010). College students have less empathy than past generations. *USA Today*. Retrieved from [https://usatoday30.usatoday.com/news/education/2010-06-08-empathyresearch08\\_st\\_N.htm](https://usatoday30.usatoday.com/news/education/2010-06-08-empathyresearch08_st_N.htm)
  - 14) Swanbrow, D. (2010). Empathy: College students don't have as much as they used to. *MICHIGAN NEWS*. Retrieved from <http://ns.umich.edu/new/releases/7724-empathy-college-students-don-t-have-as-much-as-they-used-to>

아내기 위해서는 공감형 인간의 본질을 회복해야 한다고 주장한다.

캐나다 교육가 메이 고든이 시작한 “공감의 뿌리 프로젝트(Roots of Empathy Project)”는 교육에서 공감의 중요성을 재조명하여 세계적인 관심을 집중시켰다. 엄마와 아기를 교실에 초대해 아이들에게 공감 능력을 길러 주는 프로그램으로 전 세계의 교실에서 공감 능력을 기르는 방법으로 확산되고 있다.

프리드먼은 <늦어서 고마워>라는 저서에서 미래 최고의 일자리로 ‘공감형기술직(STEMpathy job)’을 들고 있다. STEM(과학, 기술, 공학, 수학) 능력과 인간의 공감(empathy) 능력을 결합하여 새롭게 창안한 말이다. 그는 기계들이 잘할 수 있는 STEM에 인간만이 가진 공감하는 능력을 결합하여 두 가지 모두를 갖춘 인재가 미래에 높은 가치를 지닐 수 있다고 역설한다. 결국, 지금 우리의 노력에 공감이 더해져야 한다는 점을 강조한 말로 풀이된다.

유네스코(UNESCO)는 이러한 시대적 흐름을 읽어 교육 실천 시리즈(Educational Practices Series)에 담아내고 있다. ‘감정과 학습(Emotions and Learning) (Pekrun, 2014, p. 8)’에서 감정은 학습에 중대한 영향을 미치기 때문에 교사는 학생들이 경험한 감정을 이해하기 위해 주의를 기울여야 하며, 긍정적이거나 부정적인 공감은 학습자의 흥미를 유발하는 데 유용하다고 특별히 ‘공감’에 주목할 것을 주문한다.

이러한 변화에 따른 우려는 4차 산업혁명의 도래에 따라 중요해지는 10가지 기술에 담겨있다. 2015년과 비교해 2020년에 감성 지능(Emotional Intelligence)이 추가되었으며, 사회적 기술(Social Skills)에 해당하는 다른 사람과 조화(Coordination with Others), 협상(Negotiation)이 계속해서 중요하게 다루어지고 있다는 점에서 변화의 방향을 읽을 수 있다.

변화만이 유일한 상수이며, 지금으로서는 세부 내용을 확신할 수 없지만, 변한다는 것만큼은 유일하게 확실한 미래의 진실인 시대(21세기, p. 395)를 살아내기 위해서는 저명한 철학자 칼 포퍼(Karl Popper)의 목소리에 귀 기울여 봄 직하다. 지금이 ‘공감의 시대’이기 때문이다.

나는 사람이 새로운 이해를 얻을 수 있는 가장 유일한 방법이 ‘공감적 직관’ 혹은 ‘감정이입(empathizing)’이라고 본다. 문제 속으로 들어가서 그 문제의 일부가 되어버리는

것이다.<sup>15)</sup>

지능보다 정서 지능이 중요하다고 한다. 똑똑한 개인보다는 마음 따뜻하고 공감을 잘 하는 아이들이 미래 주인공이 되어야 한다. 사실 어느 직장이나 조직에서도 ‘똑똑함’보다는 ‘따뜻함’의 가치가 존중받는다. 앞으로는 지능화된 컴퓨터가 다양한 분야에서 그 똑똑함을 대신해 주기 때문에 그것들을 이해할 정도의 똑똑함과 그들을 조절하고 제어하면서 인간과 기계, 인간과 인간, 인간과 사회의 메커니즘을 따뜻하게 작동시키는 지혜와 자기 성찰을 통한 배려가 필요하다. 그 중심에 ‘느낌 공감’이 자리를 차지해야 한다. 그래서 교육의 장에서 다양한 형태로 그들의 손(HANDS ON)과 마음(MINDS ON)이 체화된 감성을 작동시켜야 할 것이다.

오늘날 여러 분야에서의 키워드 중 하나가 ‘공감’이다. 공감을 잘하면 다른 사람으로부터 인정을 받게 되고 공감을 잘하는 연구 개발은 성공적인 제품을 탄생시킨다. 공감을 잘하는 행정은 품질 높은 서비스 행정으로 귀감이 된다. 교사는 아이들을 공감하고 존중하면 존경을 받는다. 서울의 Y대학은 ‘존중받는 학생, 존경받는 교수’로 교수와 학생 간의 공감에 바탕을 둔 교육을 실현하고자 한다.

몇 해 전 대학 입학생 면접을 본 적이 있었다. 학생이 가진 감성이나 창의성을 확인하기 위하여 다음과 같은 질문을 했다.

“만약 이 지구가 멸망 직전이다. 그런데 다행히도 너를 구할 우주선이 있다. 그 우주선은 너와 나머지 한 명만이 탑승할 수 있다. 너는 누구와 함께 우주선을 타겠는가?”

각기 나름의 대답하는데, 한 여학생이 대답을 못 하고 주저하다가 교수인 나에게 양해를 구했다.

“교수님, 제가 안 타고 다른 두 사람을 태우면 안 되나요?” 하는 것이다.

그의 참담한 고민을 이해한 터라 “좋다, 그러면 누구를 태우겠니?” 했더니 다음과 같은 대답이 돌아왔다.

---

15) Root-Bernstein, R. S., & Root-Bernstein, M. (2007). 생각의 탄생 (박종성, 역). 서울: 예코의서재. (원서출판 1999).

“네, 저는 부모님 중에 한 분을 태우려고 생각했는데, 그 누구도 남길 용기가 없어서 제가 내리고, 부모님을 태우겠습니다.”

나는 속으로 참 좋은 학생을 만났구나, 하며 마음이 평안해졌다. 교사로서 가져야 할 아름다운 배려가 그 학생에게서 발견되었기 때문이다.

타인의 상황과 기분을 느낄 수 있는 능력을 공감이라고 한다. 사전적으로는 “남의 감정, 의견, 주장 따위에 대하여 자기도 그렇다고 느낌” 정도로 설명된다.

문자적인 의미로는 다른 사람에게 “감정을 이입한다(feeling into)”는 뜻이다. 이 말은 동감(sympathy)과도 비교될 수 있는데, 동감은 “함께 느낀다(feeling with)”는 뜻이다. 공감이라는 말의 기원은 19세기 미학과 심리학에서 발견할 수 있다. 당시에 공감은 대상을 알고 이해하는 방법으로 동작을 따라 하고 나서 관찰자가 자신의 운동 감각으로부터 어떤 내용을 추론하는 것을 의미한다.

공감이 전이와 저항 과정에 대한 정보를 제공할 수는 있지만, 그것이 전이와 저항의 분석을 대체할 수는 없다. 관련된 현상인 연민과 동감과는 달리, 공감은 중립적이고 비판적이라는 점에서 그것들과는 엄격하게 구별되어야 한다. 연민과 동감은 객관성이 부족하고, 과잉 동일시를 조장하고, 때로는 구원 공상의 실연으로 유도한다. 공감이 좀처럼 사라지지 않고 오래 지속되거나, 회피되거나, 다른 분석적 관찰 양식과 이해를 희생시킬 정도로 과잉 평가된다면, 그것은 역전이의 원인이 될 수도 있다.<sup>16)</sup>

어떤 사람이 넘어지거나 바늘에 찔리는 광경을 본다면, 마치 나 자신이 그런 것처럼 느끼도록 통각 신경이 활성화되는데 바로 거울뉴런 때문이라고 한다. 거울뉴런의 역할에 대해 빌라야누르 라마찬드란(Vilayanur Ramachandran) 박사는 다음 두 가지로 정의를 내렸다.

첫째, 가장 명확한 것으로 거울뉴런은 타인의 의도를 간파하게 하며, 이로써 오랑우탄이나 침팬지 등 고등 유인원과 달리 우리 인간들은 ‘마음이론’을 갖게 되었다. 둘째, 거울뉴런은 다른 사람을 시각적으로 유리한 입장에서 바라보는 것 외에도 ‘개념적’으로 유리한 입장에 서도록 전환한 것이다. 그래서 우리들은 종종 “당신이 무엇을 뜻하는지 알겠다.”라고 같은 의미를 사용하게 된다고 한다. 우리 인간은 거울뉴런을 통해 단순 모방

16) 「공감(EMPATHY)」, 『정신분석용어사전』, 서울대상관계정신분석연구소(한국심리치료연구소), 2002. 8. 10.  
<https://terms.naver.com/>

차원이 아닌 또 다른 능력을 습득할 줄 알기 때문이다. 바로 공감이라는 감정을 느끼다는 점이다.<sup>17)</sup>

심리학자인 폰 바렌(von Barren) 연구팀<sup>18)</sup>은 우리들이 의도적으로 상대방과 소통하고 있을 때, 무의식적이고 무심결에 소통하도록 만드는 거울뉴런의 또 다른 형태의 공감 능력을 보여주었다. 레스토랑 안에서 웨이트리스가 손님들의 주문 사항을 손님들에게 그대로 흉내 내어 말하거나, 손님이 한 말과 같은 말을 반복함으로써 그들의 주문을 확인시켜 주며 ‘네’라고 대답했다. 그 후 고객들이 준 팁을 계산하자, 웨이트리스가 고객의 주문을 반복해서 말할 때마다 팁의 액수는 올라갔다고 한다. TV 속 개그 프로그램 역시 일방적인 스탠딩 개그보다는 방청객과 주고받으며 반응을 직접적으로 이끌어 내는 개그 소재일 때 흥미를 더 자아내게 마련이다. 연예인 혹은 일반 방청객을 무대 위로 걸어 나오게 함으로써 더는 개그맨들만의 얘기가 아님을 보여 준 것이다.

거울뉴런의 발견자인 리졸라피와 철학자인 시니갈리아의 『공감하는 뇌: 거울 뉴런과 철학』<sup>19)</sup>이란 책에서 “우리 뇌에는 거울뉴런이 있어 인간의 발달과 사회적 학습 및 적응을 할 수 있게 된다. 또한, 인간은 태생적으로 거울뉴런 덕분에 타인과의 관계를 통해서 감정적 공감이 이루어진다.”라고 주장한다. 거울뉴런 이전의 뇌과학에서는 인간의 감각과 운동 및 추상적 이성 능력에 주안점을 두었다고 하면, 거울뉴런 발견 이후에는 인간의 사회적 능력에 관한 새로운 이론을 쓸 수 있게 된 것이다.

『공감의 뿌리』<sup>20)</sup> 저자 메리 고든(Mary Gordon)은 교육자이자 세계적인 연설가이다. 1996년 캐나다에서 ‘공감의 뿌리(Roots of Empathy)’를 설립하여 사회기업상을 받았다. 캐나다 토론토에서 유치원 교사였던 메리 고든은 ‘아무것도 모르는 갓난아기가 가진 힘’을 발견하고 지역에 사는 갓난아기를 초·중등학교에 초대해 아이들로 하여금 한 학년 동안 성장 과정을 지켜보도록 하는 ‘공감 능력을 높이는 심리 교육’ 프로그램을 시작했

17) 범상규, 「소비자들을 움직이는 힘: 모방보다는 공감을」.

<http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=indeez&logNo=220446560543>

18) van Barren, Rick B., Rob W. Halland, Bregje Steenaert, and Ad van Knippenberg, 「Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation」, 《Journal of Experimental Social Psychology》, vol. 39, pp. 393~398, 2003.

19) 자코모 리졸라피·코라도 시니갈리아 지음, 이성동·윤송아 옮김, 『공감하는 뇌: 거울뉴런과 철학』, UUP, 2016.

20) 메리 고든 지음, 문희경 옮김, 『공감의 뿌리: 아이들 한 명 한 명이 세상을 바꾼다』, 산티, 2010.

다. 이 ‘공감의 뿌리’ 프로그램을 통해 아이들은 갓난아기의 눈부신 성장을 지켜보고 사회 편견이나 고정관념에 노출되지 않은 아기를 만나면서 자신의 순수한 마음과 따뜻한 감정을 발견하고 표현하는 능력을 길렀다.

프로그램이 시행된 지 10년이 지나면서 캐나다 전역에서 집단 괴롭힘이나 따돌림 현상이 90%나 줄어드는 놀라운 결과를 낳았으며, 공감 능력의 발달과 함께 학습 능력도 향상되었다는 연구 결과들이 나오고 있다. ‘공감의 뿌리’는 현재 캐나다 9개 주와 뉴질랜드, 오스트레일리아, 미국 등지에서 5만여 학생을 만나고 있다. 메리 고든은 아쇼카 장학금, 프레이저 머스타드 상, 캐나다 교육자상, 명예 캐나다인 상을 받았다고 한다.

디자인 씽킹은 혁신적인 팀 기반의 문제 해결 방법론이다. 기업에서 학교에서 이 방법론을 혁신의 도구로 삼고 있다. 그래서 인간 중심 디자인, 유저(고객) 중심 디자인이라고 한다. 그 이유는 디자인 씽킹의 출발이 공감으로부터 시작되기 때문이다. 진정성에 바탕을 두는 인간의 요구, 고객의 요구를 심층적으로 공감하면 그 해결책이 성공을 거둘 가능성이 크기 때문이다.

공감의 과정에서 관찰, 조사, 몰입, 체험의 전략들을 펼친다. 특히 많은 혁신의 실패는 진정한 이해의 ‘불감’에서 비롯된다. 인간이나 고객의 필요와 요구를 색안경을 쓰거나 자신의 가설대로 피상적이고 형식적인 요구를 가정하여 문제를 해결했기 때문이다.

공감은 ‘숨겨진 동기’를 파악하는 것이다. 그래서 인간이나 고객의 요구를 파악한 것이 지 자신의 가설을 증명하는 것이 아니다. 적어도 공감을 위한 인터뷰에서는 경청을 90% 이상은 하라고 한다. 대부분 사람들은 공감을 위한 요구 조사에서 자신의 가정이나 편견을 가지고 그들은 만난다고 한다. 그래서 피상적인 만남이나 요구조건을 가지고 가짜 공감을 반복하고 있는 것이다. 공감이 제대로 안 되면 제품이나 제도는 실패를 부른다. 공감되지 않는 교육도 마찬가지이다. 교육자들이 흔히 범하는 실수는 내가 학생들을 이해한다고 자신하는 것이다. 이런 실수를 돌이키지 않는 한, 학생 이해 중심의 교육은 기대하기가 어렵다. 공감을 위해서 적어도 다음 사항들은 지켜야 한다.

색안경을 벗어 던져라.

새로운 눈으로 세상을 바라보라.

당신의 편견을 인정하라.

뇌를 잠시 멈추라, 눈과 귀를 열라.  
알고 있다고 가정하지 말라.  
세상은 내가 아니고 그를 중심으로 돌아간다.  
수정하지 말고 묵묵히 들어라.  
생각을 전환해서 기발하게 질문하라.

그래서 엄청난 자본과 인력을 투입하고도 실패하는가 하면, 적은 비용과 인력으로도 꼭 필요한 요구를 해결책으로 삼아 성공을 넘어 혁신의 사례를 남기도 한다.

GE에서 근무하고 있는 더그 디츠는 자신이 개발한 MRI 장비가 잘 운영되는지 확인하기 위해 병원에 들렀다가 부모 손을 꼭 잡고 겁에 질려 있는 일곱 살 여자아이가 MRI를 보며 온갖 무서운 생각을 하며 우는 장면을 목격했다. 깜짝 놀란 사실은 MRI 기사가 결국 마취과 의사를 불러 MRI 검사를 하는 동안, 이 소아 환자를 마취시키는 것을 처음 알게 되었다. 디츠는 그 순간 수년 동안 의료기기 장비를 개발하기 위해 노력했지만, 아이들이 어떻게 느낄지에 대해서는 한 번도 생각한 적이 없다는 것을 깨달았다. 그는 집에 돌아와 자신이 변화를 만들겠다고 다짐했다.

그는 일일 보육 센터에서 어린아이들을 관찰하고 그들에게 감정이입 하는 연습을 하기 시작했다. 어린이 박물관과 아동 병원에서 일하는 아동 전문가, 간호사, 기술자, 방사선 전문의, 지역 어린이집 원장, GE엔지니어링 디자이너와 생산자 등의 전문가들과 대화하면서 소아 환자들의 심리에 대해서도 이해하게 됐다.

아이들이 어떻게 기술을 경험하고 그것과 교감하는지 총체적으로 고려하면서 MRI 검사실을 어린이를 위한 모험 공간으로 바꿨다. 그곳에선 환자들이 주인공이 되어 용감하게 활약하는 역할을 맡게 돼 있었다. 이런 시스템 중 하나는 놀이공원에서 볼 수 있는 해적선을 본떠 디자인한 것이며, 나무로 만든 커다란 키가 MRI 기계 입구를 에워싸고 있는 배의 모습이었다. 이 항해가 끝나면 아이들은 검사실 한쪽 벽에 있는 해적의 가슴에서 작은 보물을 하나 꺼내 가질 수 있다.

그 결과, 종전에 MRI 검사를 받는 어린이 중 80%가 진정제나 수면제의 도움을 받아야 했지만, 새로 디자인한 어드벤처 시리즈를 이용한 소아 환자에 대한 마취제 투여가

급격히 줄어들었다. 마취과 의사들이 덜 불러 다남에 따라 MRI 검사를 받는 환자 수가 늘었고 환자들의 만족 지수도 90%나 상승했다. 협업을 통해 개발한 장비 덕분에 환자인 아이, 부모, 의료인 모두 스트레스를 덜 받으면서 더 좋은 결과를 얻게 됐다. 가장 큰 기쁨과 보람은 해적선 MRI에서 검사를 받은 여섯 살배기 소녀가 엄마에게 다가가 치맛자락을 잡으며 이렇게 말한 것이다. “엄마 내일 또 여기 올 수 있어?”<sup>21)</sup>

『아날로그의 반격: 디지털, 그 바깥의 세계를 발견하다』라는 책은 디지털이 완벽함과 속도에 관한 단어와 관련이 높은 반면, 정서와 관련된 모든 단어가 아날로그 영역에 있다는 점을 강조하면서 ‘공감’과 관련하여 시사하는 바가 매우 크다.

이 책에는 「공감 능력은 어떻게 길러지는가」라는 글이 소개되어 있다. 트웬티 원 토이스(Twenty One Toys)<sup>22)</sup>란 장난감을 만들어 파는데, 벤 아리라는 디자인 전공자의 스타트업 기업이다. 사용자인 시각 장애인을 위한 커뮤니케이션 공감을 위한 목재 퍼즐 장난감을 개발하여 시각 장애인뿐만 아니라 공감 교육을 위하여 35개국의 일반 학생에게까지 사용된 성공적인 ‘공감 장난감(두 눈가리개를 활용한 세 단계의 퍼즐 의사소통) 퍼즐’이다. 이 장난감은 본질적으로 인간 중심의 교육, 공감 교육에 효과적이라는 것이다. 이미 프뢰벨이 놀이 기반 교육법을 주창한 배경과 크게 다르지 않다. 이 기업이 성공한 원인은 공감 장난감이 아날로그였기 때문이라고 주장한다.<sup>23)</sup>

제러미 리프킨이 『유러피언 드림』에서 ‘아메리칸 드림의 종말’을 고하며 새로운 시대의 비전을 제시했다면, 『공감의 시대』<sup>24)</sup>라는 책에서는 위기의 시대에 필요한 새로운 패러다임을 제시하였다. 그는 20세기가 석유라는 에너지를 기반으로 소수에게 부가 집중되는 경제 체제였다면, 지금 세계는 오픈 소스와 협력이 이끄는 시대로 접어들었다고 주장한다. 또한, 다윈의 적자생존이 아닌 공감하는 인간이 새로운 패러다임으로 떠오르고 있다며, 경제사에 ‘공감’이라는 새로운 화두를 제시해 보다 새롭고 풍부한 해석을 들려주고 있다.

21) 「어린이를 위한 MRI 디자인: GE MRI Adventure Series」

<http://thod.tistory.com/entry/GE-MRI-Adventure-Series> [DESIGN THINKING MIND]

22) <https://twentyonetoy.com>

23) 데이비드 섹스 지음, 박상현·이승연 옮김, 『아날로그의 반격: 디지털, 그 바깥의 세계를 발견하다』, 어크로스, 2016, pp. 344~352.

24) 제러미 리프킨 지음, 이경남 옮김, 『공감의 시대』, 민음사, 2010.



이제는 경쟁의 문명에서 공감의 문명으로 패러다임을 전환할 때다.

최고의 행복은 우리의 생각과 마음, 감정이 통하는 것이 아닐까. 그야말로 소통에 목마른 시대이다. 뜻이 통하여 서로 오해가 없는 소통(疏通)의 시대를 만들어나가자는 바람을 담은 영상, 소통의 힘을 EBS는 지식 채널에서 제작하였다.

▶ 통하다

생각이 통하다

감정이 통하다

다름이 통하다.

마음이 통하다.

이 통합이 공감의 시대를 여는 통로가 아닌가? 존 더글라스는 『트러스트, 사람들이 나를 신뢰하게 만드는 7가지 비결』<sup>25)</sup>에서 소통을 잘하는 7가지 방법을 제시했다.

첫째, 존중이다. 1%만 존중해 줘도 99%의 마음을 얻는다.

둘째, 미소이다. 백만 달러짜리 미소로 마음까지 녹여 버려라.

셋째, 이름이다. 이름을 불러 주어 누구나 꽃이 되게 하라.

넷째, 관심이다. 상대의 관심사에 관심을 가져 감동을 선사하라.

다섯째, 칭찬이다. 칭찬으로 상대가 늘 소중한 존재임을 느끼게 하라.

여섯째, 경청이다. 어떤 얘기도 잘 들어주어 삶의 동기를 부여하라.

일곱째, 설득이다. 상대의 입장에 서서 나를 좋아하게 만들어라.

공감을 위한 소통은 그렇게 어려운 일이 아니지 않은가? 기본적으로 다른 사람인 남을 보다 따뜻하게 배려하고 이해하는 일이 핵심이다. 이 배려의 실천은 말하기보다 듣기이다. 올리버 웬델 홈즈는 “말하기는 지식이고, 듣기는 지혜다.”라고 하지 않았던가? 공감할 줄 아는 사람은 대화 상대를 기쁘게 해주면서 상대방로부터 호감을 끌어낸다. 사람은 자신이 충분히 이해받고 있다고 느낄 때, 이해해 주는 사람을 위해 기꺼이 보답을 해주려고 한다는 것이다.

---

25) 존 더글라스 지음, 최유리 옮김, 『트러스트, 사람들이 나를 신뢰하게 만드는 7가지 비결』, 함께북스, 2011.

인간은 내가 만나거나 관계있는 사람에게 기꺼이 배려할 준비가 되어 있다. 교육에서 남은 실천적인 협력의 리더십을 기르는 출발점이다. ‘배려하라’ ‘더불어 살아라’라고 말하는 우둔한 가르침보다는 기꺼이 배려하기 위한 만남 기회를 많이 제공하는 지혜를 살려야 한다.

“인간은 이기심에 의하여 움직인다. 따라서 사람들이 잘 행동하게 하려면 감시하고 처벌하고 보상해야 한다.”

이 그럴듯한 명제는 의식하든 의식하지 않든 경영하거나 지도하는 계층에서 가장 쉬운 방법으로 행해져 왔다.

그러나 서로 호의를 갖고 협력 관계를 형성함으로써 생산적인 목적에 이바지하도록 개개인에게 동기를 부여할 수 있다는 낙관적이고 인간적인 시각으로 이동하는 현상은 오늘날 비즈니스 세계에서 널리 확대되고 있다. 즉 사우스웨스트항공사, 도요타의 생산 공정, 시카고 지역사회의 치안 참여 프로그램, 위키피디아, 리눅스에서 증명되고 있듯이<sup>26)</sup> 인센티브나 처벌, 위계적 통제보다는 협력에 의지해 온 시스템 등이 성공사례이다.

독재자 게임(dictator game)은 행동경제학의 대표적인 실험으로, 인간이 한정적인 경제적 자원을 합리적으로 추구하는 이기적인 존재, 즉 호모 이코노미쿠스(homo economicus)라는 고전 경제학의 이론을 반박하는 실험이다. 1986년 심리학자 대니얼 카너먼은 최후통첩 게임(ultimatum game)을 발전시킨 독재자 게임을 통해 인간의 이기심과 합리성에는 한계가 있다는 것을 밝혀냈다.<sup>27)</sup>

카너먼은 이 실험에서 161명의 학생에게 20달러를 주고 분배자 역할을 맡은 학생들로 하여금 원하는 대로 20달러를 분배하도록 하였다. 실험 결과, 약 70%의 학생이 주어진 20달러를 평균적으로 7.5 : 2.5의 비율로 나눠 가진 것으로 나타났다. 돈을 평등하게 나

26) 요차이 벤클러 지음, 이현주 옮김, 『펭귄과 리바이어던: 협력은 어떻게 이기심을 이기는가』, 반비, 2011, p. 9.

27) 『두산백과사전』을 인용한 『네이버 사전』에서 재인용.

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3546397&cid=40942&categoryId=31531>

일반적으로 독재자 게임에서 한 명은 분배자가 되고 다른 한 명은 수령자가 된다. 분배자는 주어진 자원을 자신이 원하는 비율로 분배하여 수령자에게 나눠 주는데, 최후통첩 게임과는 달리 수령자는 분배자가 나누어 주는 몫을 거부하거나 협상할 권한이 없다. 또한, 분배자는 수령자의 보복을 걱정할 필요가 없는 상황이다.

뒤 주는 분배자도 있었다. 주류 경제학의 가정대로 어떤 분배자는 단 한 푼도 수령자에게 주지 않았지만, 그보다는 상당한 수준의 돈을 분배하는 분배자들이 더 많았다. 이와 같은 패턴은 이후 이루어진 유사한 실험 연구에서도 밝혀졌으며, 이는 부분적으로나마 공정성에 대한 인간의 관심을 보여준다. 이러한 태도는 타인 존중 선호(other-regarding preferences)에 바탕을 둔 것으로 보인다. 즉 분배자 A가 어떠한 결과를 통해 얻는 효용 및 만족은 부분적으로 상대방인 B가 얻는 효용과 만족에 달려있다는 것이다.

독재자 게임 및 최후통첩 게임은 타인과 더불어 살기 위해서 자신이 경제적 손해를 보더라도 사회적 관습에 따르고 평등 및 정의와 같은 가치를 추구하는 동기, 즉 사회적 선호를 가진 상호적 인간(homo reciprocans)의 모습을 잘 보여 준다.

한편, 1999년에 아이리스 보넷과 브루노 프레이(Iris Bohnet & Bruno Frey)<sup>28)</sup>는 아주 흥미로운 실험을 하였다.

경제학자 아이리스 보넷과 브루노 프레이가 설계한 실험은 서로 만난 적이 없는 학생들을 모집해 역시 A, B 두 그룹으로 나눴다. 그리고 A그룹 학생 각자에게 10달러를 준 다음, 가지고 싶은 만큼 갖고 나머지를 B그룹 학생들에게 주도록 했다.

첫 번째 실험 결과 A그룹에서 B그룹에게 분배된 평균 금액은 25% 정도였다고 한다. 그리고 한 푼도 주지 않은 학생은 28%가 되었다고 한다.

이 연구에서는 여기서 그치지 않고 변형된 두 번째 실험하였다. 즉 A그룹 학생들과 B그룹 학생들이 얼굴만 대면하게 한 것이다. 서로 얼굴 한 번 마주 봤을 뿐인데, A그룹에서 B그룹에게 한 푼도 주지 않은 학생은 28%에서 11%로 떨어졌다. 평균 금액도 10달러의 25%에서 35%로 늘어났다고 보고하고 있다.

나아가서 보넷과 프레이는 세 번째 실험에서는 A그룹 학생들에게 B그룹 학생들의 전공, 취미 등 개인 정보를 알려주었다. A그룹 학생들의 누가 얼마를 줬는지는 여전히 비밀에 부쳤다. 이 실험 결과, A그룹 학생 중에서 한 푼도 주지 않은 학생은 단 한 명도 없었다. B그룹 학생들이 받은 평균 금액도 10달러의 50%로 늘었다. 서로 개인 정보를 교환하는 것만으로도 30%의 이기적 인간이 이타적 인간 혹은 협력하는 인간으로 바뀌는 놀라운 실험 결과를 얻었다.

---

28) Bohnet, Iris, and Bruno S. Frey. 「Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games : Comment」, 《American Economic Review》, 89(1) : 1999, pp. 335~339.

경제적 관점이든 심리적 관점이든 인간은 만남을 통하여 배려와 협력을 할 수 있다는 사실이다.

인간은 이기심을 이길 비책이 있다. 그것은 협력의 역학을 활용하는 것이다. 특히 협력을 위해서는 서로의 만남 기회를 늘려야 한다. 만남 기회가 지속되고 성숙되면 인간의 이기심은 공감과 연대감으로 발전하여 기꺼이 배려할 수 있는 에너지가 생길 것이다.

최근 디지털의 영향 속에서 자칫 ‘접속의 만남’이 간편해 보이기도 하지만, 이러한 만남을 넘어서서 ‘접촉의 만남’, 즉 아날로그적인 만남이 이루어져야 한다.

오늘날 우리 학교와 교실에서도 학생들이 서로 만날 기회를 마련해 준다면, 그것은 배려와 협력의 씨앗을 심는 일이다. 대화하고, 토론하며, 문제를 해결하기 위한 과제를 더 붙여 수행하는 학습 환경과 문화적 토양에서 친구를 더 이상의 경쟁 상대가 아니라 협력의 동반자로 여길 것이다. 즉 ‘긍정적 상호의존성’이 보장되는 학습 문화로부터 더불어 사는 지혜의 리더십을 배울 것이다.

## 창의력으로 만나다.: 창의력 리더러시

창의력은 단순히 새로운 상상력 그 이상이다. 창의력은 새로운 가치 창조이며 새 시대의 경쟁력이다. 창의적 학습 문화의 토양을 배양하여야 한다. 질문을 부르는 교실 문화, 비평적 사고와 문제 해결의 능동적 사고가 주도하는 교실, 정답을 찾는 질문은 멈추고 다양한 해결책이 요구되는 문제를 쥐야 한다. 교수자의 획일적 교수 패러다임에서 학습자 탐구와 문제 해결의 학습 문화로 바꾸어야 한다. 교수자의 학습 지도 마인드, 학습자의 다름의 주체적 학습을 장려해야 한다. 인공지능이 따라잡을 수 없는, 인간만의 고유하고도 본질적인 학습의 패러다임 중심에 창의력이 자리 잡아야 한다. 이는 전략을 넘어서는 문화의 문제이다.

창의력<sup>29)</sup>은 “어떤 문제를 새롭고(novel) 유용하게(useful) 해결하는 능력”으로 정의하

---

29) 1995년에 토랜스(Torrance)는 연구 수행을 위해 세 가지 측면에서 창의성을 다루었다. 창의적 사고의 과정에 초점을 둔 ‘연구용 정의’, 그림으로 창의성을 보여주는 ‘예술적 정의’, 생존하기 어