

8차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
상충되는 의견도 기분 좋게 말할 수 있다

학습 내용

1. 의견 반대와 감정 반대의 차이
2. PCS 대화의 원리와 효과
3. PCS 대화의 심화 스킬

제 1장. 의견 반대와 감정 반대의 차이

1982년 1월 13일 미국 워싱턴 내셔널 공항에서 이륙 직후 추락해 78명이 사망한 사고가 있었다. 다음은 블랙박스에 기록된 대화 내용이다.

부기장: “저~날개 뒤쪽에 얼음이 맺혀 있는 것 같습니다.

잠시 상판을 살펴보시죠.”

기장: “안돼, 바로 이륙해야 돼”

부기장: “그러면 위험할 것 같은데요”

기장: “괜찮다니까.”

부기장: (잠시 후) “기장님, 추락하고 있어요.”

기장 “왜, 지금 말하는거야?”

멜컴 글래드웰은 <아웃라이어>에서 항공기 사고의 많은 부분이 조종실 내의 위계질서 때문에 부기장이 할말을 제대로 못하기 때문이라고 하였다. 기장의 심기를 헤치지 않기 위해 직언을 하기가 어렵기 때문이다. 소통의 중요성은 비행기뿐이겠는가? 어떤 조직이든 구성원들이 활기차게 의견을 말할 수 있는냐의 여부는 그 조직의 경쟁력과 미래를 가늠하는 척도이다. 최고 수준의 경쟁력을 자랑하는 도요타 자동차는 생산적 반대의견의 개진을 무엇보다 강조한다. “사이 좋게 싸와라!”, “문제를 놓고 싸워라. 단 감정적으로 미워하지 않을 정도까지만...”

자신이 좌장으로 이끄는 회의에서 참석자들 특히 아랫사람들이 어떻게 행동하는가를 관찰해 보라. 리더가 하는 말을 듣고, 기록만 하는가? 아니면 활기차게 다양한 의견을 말하며, 심지어 상사의 견해와 반대되는 의견까지도 자유롭게 말하는가? 후자에 해당한다면 당신은 적어도 회의진행에 있어서 탁월한 리더십을 발휘하고 있다고 할 수 있다.

“한 사람의 머리보다 두 사람의 머리가 낫다”는 말이 있지만, 여기에는 전제 조건이 붙는다. 두 사람의 의견이 거리낌 없이 말할 수 있어야 한다. 직장의 회의에서 부서원이 10명이 참석하지만, 리더가 주도적으로 말하고, 직원들은 함구하고 있으면 시간과 인건비만 낭비할 뿐 “집단지성”이 전혀 발현되지 않는다. 세상의 많은 리더들은 직원들이 좋은 의견을 자유롭게 말해주기를 바라고 있다. 그러나 많은 직장에서 직원들은 입을 다물고 상사의 말을 듣고 있거나 받아 적기만 한다. 왜 그럴까? 여기에는 리더에게 원인이 더 많다. 다음은 직장에서 자주 나타나는 부서 회의의 모습이다.

팀장 : “자!, 여러분 잠깐 회의 좀 합시다. 우리의 주요 고객인 S전자에서 신제품 출시를 1개월 앞당긴답니다.”

김과장: “아니! 왜 갑자기 그렇게 서두릅니까?”

팀장 : “그쪽 사정을 우리가 알아서 뭐합니까? 어차피 우리는 S사의 일정에 따라가
수 밖에 없는데요.”

직원들: (침묵)

팀장 : “중요한 것은 당초 9월 초 납품예정인 일정을 8월초까지 어떻게 맞출 것인가입니다. 다들 좋은 의견들 말해 보세요.”

이대리: “8월 초에 저는 가족들과 해외여행 계획이 있는데요.”

팀장 : “지금 그게 할 말이라고 합니까? 문제를 해결할 수 있는 의견들 없으세요?”

직원들 : (침묵)

팀장 : “별 뽕족한 방안이 없으리라 생각합니다. 당분간 토요일에도 출근하여 급한 불을 끄시다.”

박차장: “2/4분기 내내 직원들이 일에 지쳤습니다. 일이 이렇게 많으니 파트타임 직원이라도 좀 채용하면 좋겠습니다.”

팀장 : “그것은 안됩니다. 인건비를 늘릴 수 있는 상황이 아닙니다. 다른 의견 없으세요?”

직원들 : (침묵)

팀장 : “고생되겠지만 8월 첫 주까지 토요일에도 출근하는 것으로 정하겠습니다.

“자! 돌아가서 열심히 일하기 바랍니다.”

이렇게 진행된 회의에서 결정된 사항에 대하여 직원들은 어떤 생각을 할까? 간단히 말해 “열심히 일할 맛”이 나지 않는다. 그 이유는 팀장이 회의를 진행하는 “대화의 방법”이 잘못되었기 때문이다.

가장 큰 잘못은 상대방의 의견에 대하여 “지금 그게 할 말이라고 합니까?”와 같이 면박을 주거나 인격을 무시하고 있다. 이러한 상사의 말은 곧바로 직원들의 입을 닫게 만든다. 의견 반대가 감정 반대로 악화되는 것이다. 탁월한 리더들의 특징인 “와글와글한 회의”를 불가능하게 만든다.

회의나 토론을 하다 보면 직원이 말하는 의견이 신통한 것이 못될 때가 많다. 더구나 직원은 상사보다는 보는 시야가 좁거나 정보가 부족할 수 밖에 없다. 따라서 직원이 제시한 방안이 상사의 눈에는 미흡하게 보이며 채택할 수 없는 것일 수가 있다.

예컨대 인건비 부담으로 어려움을 겪는 상황에서 “파트타임을 쏘시다”는 방안이 이에 해당한다. 이 때에 직원의 의견을 거부해야 하는 것은 당연하다. 그러나 어떤 표현으로 거부를 하느냐가 직원의 존중감을 해치지 않는 데 관건이다. 위 사례에서와 같이 “그것은 안됩니다”고 말하는 것은 그 방법이 잘 못되었다. 직원이 용기를 내어 말한 의견에 대하여 상사가 이렇게 말하면 직원들은 점차 입을 닫게 되고 만다.

문제는 입을 닫는 것에만 그치지 않는다. 자신의 의견이 무시된 회의에서는 결정된 사항의 실행 단계에서도 자발적인 동참을 하지 않는다. “토요일에 출근하여 열심히 일하자”고 결정되었지만, 직원들의 마음은 냉소적이 된다. “혼자 잘해 보라지.” 직장의 회의에서 직원들의 입을 열게 만들고, 나아가 채택할 수 없는 의견을 말한 직원에게도 마음을 열게 만드는 대화방법이 있다. 바로 PCS 대화이다. PCS대화는 “상대방의 관점을 먼저 인정한 후 나의 의견을 말하는 방법”이다. 간단

8. 상충되는 의견도 기분 좋게 말할 수 있다

하지만 그 효과는 대단하다. 상하간의 회의에서도 활발한 의견 개진이 되며, 상대방을 존중하는 관계를 유지할 수 있다. “성과와 관계”의 두 마리 토끼를 잡는 대화법이라고 할 수 있다.

사람들은 직장생활의 대부분을 자신의 관점을 고수하면서
타인에게 충고를 하는 것에 사용한다.
하지만 대부분의 문제들은 고유의 배경과 특성이 있기 때문에
자신의 방법이 옳다는 보장이 없다.

-피터 생게-

제 2장. PCS 대화의 원리와 효과

남편이 아내에게 “여보, 아이 용돈관리를 왜 그렇게 해요? 내가 바빠서 말은 안 했지만, 내 PCS 대화’라는 명칭은 다음 영어단어의 첫 글자에서 비롯되었다. Positivity(상대방 의견의 장점), Concern(염려), Suggestion(제안)이 그것이다. 상대방의 의견에 반대하거나 다른 의견을 제시할 때에 그 순서를 PCS로 하라는 의미이다. 장점.염려.제안의 순서로 말한다고 하여 줄여서 ‘장염제 대화’라고 부르기도 한다. PCS 대화는 말하는 순서가 중요한데, 다음과 같이 진행된다.

PCS 대화의 순서

첫째, 상대방의 심정이나 의견에 조금이라도 일리가 있는 장점 부분을 먼저 인정해준다.

둘째, 상대방 의견대로 될 때에 야기되는 단점이나 염려사항을 설명한다.

셋째, 염려사항을 피해갈 수 있는 자신의 의견을 제안한다.

직장에서 서로의 의견이 상충하는 경우에 PCS 대화가 어떤 효과가 있는지 사례를 통하여 느껴 보자. S전자 납품 기일이 촉박한 앞의 상황을 PCS 대화로 바꾸었을 때의 모습이다.

팀장 : “자!, 여러분 잠깐 회의 좀 합시다. 우리의 주요 고객인 S전자에서 신제품 출시를 1개월 앞당긴답니다.”

김과장: “아니! 왜 갑자기 그렇게 서두릅니까?”

팀장 : “저도 어제 밤 잠을 못 잤습니다. 일정을 갑자기 앞당기니 당황스럽지요?”

(Positivity, 상대 심정 인정) 배경은 S사와 경쟁관계인 A사에서 신제품이 예정보다 빨리 나오기 때문이었습니다.”

직원들: “고래 싸움에 새우등 터지는 꼴 아닙니까? 쟁쟁 못해 먹겠구만”

팀장 : “여러분 심정 이해가 갑니다. 그 동안도 일이 많아 주말에 제대로 쉬지도 못하고 있는데...”(Positivity, 상대 심정 인정)

직원들 : “그야 팀장님도 마찬가지지요.”

팀장 : “당초 9월 초 납품예정인 일정을 8월초까지 맞춰야 하는데, 어떻게 하면 좋을지 다들 좋은 의견들 말해 보세요.”

이대리: “8월 초에 저는 가족들과 해외여행 계획이 있는데요.”

팀장 : “하! 이대리는 그런 스케줄이 있군요? 가족들 공동 일정이라 그것도 변경이 어려울 텐데.” (Positivity, 상대 심정 인정)

이대리 : “그 때 꼭 휴가를 가야 합니다.”

팀장 : “다른 뾰족한 방안이 없을까요?”

박차장: “2/4분기 내내 직원들이 일에 지쳤습니다. 일이 이렇게 많으니 파트타임 직원이라도 좀 채용하면 좋겠습니다.”

팀장 : “그것도 방안으로 생각할 수 있습니다” (Positivity, 상대 심정 인정)

“그렇게 하면 시간을 좀더 단축시킬 수 있을 것입니다” (Positivity, 상대 심정 인정)

“그런데 어제 사장님께서 인건비와 인력운영에 대하여 회사의 형편이 어렵다는 말씀이 있었습니다.(Concern, 염려사항 설명) 그 뿐 아니라, 아무리 파트타임이라도 사람을 쓰면, 정부기관 신고와 내 보낼때의 고충 등 복잡한 문제들이 있습니다.”

(Concern, 염려사항 설명)

팀장 : “말씀해 준 의견을 그대로 채택하지 못하는 배경을 이해바랍니다.

또 다른 의견은 없을까요?”

이대리 : “꼭 토요일에 출근하지 않아도 납품 일정만 맞추면 되는 것 아닙니까?”

“오늘부터 야근을 30분 늘리고, 근무시간에는 화끈하게 일하면 안될까요?”

팀장 : “물론이지요. 그렇게만 되면 아무 문제가 없지요. 이대리, 화끈한 의견에 고마워요”

(Positivity, 상대 심정 인정) “또 다른 묘안이 없다면 이 대리의 방안이 좋다고 생각되는데 여러분 생각은 어떠세요?”(Suggestion, 해결방안 제안)

*여기서는 팀장 자신의 묘안이 없는 상태에서 토론으로 도출된 방안을 활용하고 있다

박차장 : “좋습니다. 팀장님 입장도 이해되고, 회사 상황도 알만합니다.

남은 기간 열심히 한번 해 봅시다.”

팀원들 : “팀장님, 그 대신 점심은 쏘실거지요?”

(Hi Five로 손뼉치며 회의를 마친다)

이렇게 PCS순서로 진행된 대화는 팀장이 일방적으로 말하는 앞의 회의에서와 결과가 완전히 다르다.

(1) 먼저 직원들이 다양한 의견이나 감정을 말하고 있음을 볼 수 있다.

(2) 또한 결론에 대하여 “한번 열심히 해 봅시다”라고 말하며, 실행단계에 적극적으로 동참의 의지를 보여주고 있다.

이것은 지시적 대화의 결과와 엄청난 차이가 있다고 할 수 있다. 단지 PCS의 순서로 대화의 방법을 바꾸었을 뿐인데 회의 분위기와 실행 의욕이 앞의 사례에서보다 180°달라지고 있다. 성과와 관계의 두 마리 토끼를 잡고 있는 리더인 셈이다. 이하에서 PCS대화의 각 단계를 좀더 자세히 살펴보자.

제 3장. PCS 대화의 심화 스킬

직장의 업무회의에서나 아이디어가 상충될 때에 누구나 자신의 의견이 옳다고 생각하며 이것을 관철시키고 싶어한다. 자신의 의견이 관철될 때에 따라오는 이익이 있을 때에는 그 욕구는 더욱 강하기 마련이다. 서로의 의견이 다를 때에 사람들이 상대 의견을 무시하는 데에는 이유가 있다. 상대방의 입장이나 의견의 일리 있는 부분을 인정하면 논리 싸움에서 결국 자신이 지게 될 것이라는 계산 때문이다. 하지만 설득의 고수들은 상대방의 감정이나 의견의 장점을 인정하는 말을 먼저 한다. PCS대화에서 P를 먼저 말하는 이유도 여기에 있다.

[POSITIVITY] 상대방 의견의 장점을 인정한다

PCS 대화의 중요한 특징이 의견이 다를 때 먼저 상대방을 끌어 앉는 말을 하는 데에 있다. 보통의 대화에서 서로 의견이 다를 때 사람들은 어떻게 말할까? 상대방의 감정이나 의견의 장점을 인정하는 말을 하지 않는다. 상대방이 하는 의견에 조금의 일리 있는 부분이 있더라도 오히려 못 들은 척 하거나 무시한다. 그리고 자신의 의견을 강하게 주장한다. 의견이 상충될 때에 ‘상대방의 감정이나 의견에 일리 있는 부분이나 장점을 인정한다’는 것은 어디까지나 부분적 인정에 그치는 것을 뜻한다. 상대방의 의견 전체를 그대로 수용한다면 나의 의견은 없어지고 상대방 의견대로 결론이 나고 만다. P 이후의 다음 단계 즉 CS대화를 할 필요가 없어질 것이다.

PCS대화는 상대방 의견으로 결론이 나기보다 오히려 자신의 의견을 좀더 효과적으로 관철시키기 위한 고차원의 방법이다. 2보 전진을 위한 1보 후퇴라고 이해할 수 있다. 의견이 상충될 때에 상대를 수용하는 말을 먼저 하는 PCS대화가 설득의 고수들이 사용하는 방법이 되는 데에는 다음과 같은 원리가 존재한다. 우선 PCS대화를 모르는 사람들이 서로 자신의 의견이 옳다고 주장하는 상황을 생각해 보자.

이 때에 두 사람 모두 각자의 입장에서는 주장에 일리 있는 측면이나 장점을 조금은 가지고 있다. 한 사람의 의견은 100% 옳고, 상대방 의견은 100% 틀릴 가능성은 이 세상에 존재하지 않는다고 봐야 한다. 더 양보하여 만약 이슈에 대하여는 100% 틀린 정보나 아이디어를 가지고 있는 사람이라고 하여도 옳다고 생각하는 ‘감정’은 있게 마련이다. 그것조차 없으면 자신의 의견이 옳다고 주장하지도 않을 것이다.

5살 어린이가 아침 식사시간에 엄마에게 “햄버거 먹고 싶어. 햄버거 안주면 유치원에 안갈거야”라고 하는 상황을 가정해 보자. 엄마는 아침시간에 햄버거를 달라고 조르는 아이의 생각은 100% 잘못되었다고 생각할 것이다. 하지만 아이는 어제 유치원에서 친구가 햄버거 먹은 자랑을 하였다던지 등의 그럴만한 사정이나 감정이 있을 수 있다. 아이의 의견이 엄마의 판단에는 타당하지 않지만 아이의 감정까지 무시할 수 있는 것은 아니다. 이 때 아이를 설득하기 위한 효과적인 방법이 먼저 자녀의 감정을 인정해 주는 것이다(Positivity).

유치원생이든 직장의 구성원이든 서로의 의견이 충돌하는 상황에서 합의점을 쉽게 찾는 열쇠는 상대를 끌어 앉는 말을 하는 데에 있다. 그렇게 하면 상대방의 반응은 언제 그랬냐는 듯 우호적

으로 바뀐다.

상대방에 나의 의견을 관철하기 위한 설득의 기법에 대하여 그 동안 수 많은 연구와 실험들이 있었다. 데일 카네기의 고전적인 인간관계론에서부터 하버드대학의 협상이론에 이르기까지 이루 나열할 수 없을 만큼 많다. 그런데 효과적인 설득기법으로 제시되는 결론은 거의 동일하다. “자신의 의견을 강하게 주장하기보다 상대의 말을 먼저 경청하고 공감해 줄수록 설득효과는 높아진다”는 것이다.

우리나라의 2009년 EBS의 연구에서는 대화시간의 차이도 발견하였다. 설득의 성과가 가장 높은 사람들은 전체 대화시간의 70%를 상대방의 말을 듣는 데에 사용하였으나 설득력이 낮은 사람들은 자신의 주장을 하는 데에 70%의 시간을 사용하였다. 시간적인 측면에서도 상대방 의견은 무시하면서 자신의 의견을 강하게 밀어 부치는 사람일수록 설득의 성과가 낮았다.

서로의 의견이 상충될 때에 상대의 입장을 무시하면 상대는 어떤 입장을 취할까? 직장의 팀장 회의와 같이 서로가 대등한 위치에 있는 사람들의 의견 충돌 상황을 가정해 보자.

A 팀장이 B팀장의 의견을 무시하며 자신의 의견을 강조한다면 B팀장의 반응이 어떨까는 긴 설명이 필요 없다. 얼굴을 붉히며 목소리도 더욱 높아지고 결국 감정적인 논쟁으로 변질되는 경우가 많다. 만약 B팀장이 맞대응을 하지 않는 사람이라면 어떻게 될까? 이 때에도 감정의 거리가 멀어져 A팀장의 말을 경청하거나 마음으로 공감해 줄 가능성은 없다.

의견이 상충될 때에 상대를 인정하는 말을 먼저 하는 것이 설득효과가 높다는 것은 역설적으로 들린다. 그렇기에 직장의 다수 리더들은 상대를 인정하는 말을 잘 하지 않다. PCS대화와 거꾸로 말하는 사람이 대부분이라는 뜻이다. 이들은 자신의 상사에게는 본능적으로 존중하는 말을 하기도 하지만 동료나 부하 직원으로 갈수록 상대 의견을 무시하는 대화에 습관화되어 있다. 그러나 탁월한 리더들은 부하직원에게도 설득의 고수들이 쓰는 기법을 사용한다. 공감하고 인정하는 말을 먼저 하는 Positivity의 효력을 알기 때문이다. 상대의 심정을 공감하는 말을 하면 상대는 말하는 태도가 부드럽게 변한다. 그리고 내가 말할 때에 무장해제를 한 것처럼 열린 마음으로 들어준다. 감정적으로 나를 거부하지 않고 함께 문제를 해결하고자 하는 파트너의 입장으로 바뀐다.

[CONCERN] 염려사항을 설명한다

직장에서 직원들과의 대화에서 의견이 미흡하다고 생각할 때에 면박을 주는 리더들이 많다. “그건 안되”, “그것이 회사 상황을 알고 하는 소리야?” “그게 가능하다고 생각해?” 등의 말이다. 이러한 말은 상대방 의견의 장점 즉 Positivity를 인정하기 않기 때문에 상대의 기분을 언짢게 하는 정도를 넘어 인격이나 자존심까지 상하게 할 수 있다. 심한 경우에는 언어 폭력 수준이 된다. 그런데 이 말을 듣는 직원은 기분 나쁜 것을 넘어서 상사의 말을 이해하지를 못하기 쉽다. “왜 안된다고 하지?” “무슨 회사 사정이 있다는 거지?”라고 생각할 것이다. 상사가 알고 있는 정보를 직원은 모르고 있다는 것을 감안하면 직원의 이러한 반문은 당연하다고 해야 한다.

8. 상충되는 의견도 기분 좋게 말할 수 있다

PCS대화의 두 번째 단계는 상대의 의견을 채택할 수 없는 이유를 자세히 설명해 주는 것이다. “염려(Concern)”는 상대의 의견을 채택할 때에 따라오는 장애요소나 단점, 또는 어려움을 의미한다. 직장에서 업무상의 제안이나 건의, 회의나 토론에서 직원이 말하는 어떤 의견이 상사의 마음에 들지 않는 경우를 생각해 보자. 이 때 상사가 “그건 안되”라고 말한다면 거기에는 그럴만한 이유가 있을 것이다. 그 방안대로 했다가 과거에 실패한 경험이 있다거나, 회사 방침이나 경영진의 지시에 위반되거나, 심지어 리더 자신에게 책임이 돌아가는 경우 등을 예상할 수 있다. 다시 말해 아무런 이유도 없이 직원의 제안을 거부하는 상사는 세상에 없을 것이다.

상대의 제안을 거부해야 할 때에 이와 같은 이유를 말해주는 것이 PCS대화의 C즉 Concern의 단계이다. 합리적 결정을 하면서도 동시에 상대와 우호적 관계를 유지하려면 의견 상충의 경우에 거절의 이유를 말해 주는 것은 너무나 당연한 요청이다. 하지만 대다수의 리더들은 직원들의 의견을 거절할 때에 Concern을 제대로 말해주지 않는다. 말해 주지 않는 데에는 상대를 인격적으로 존중하지 않는 측면도 존재한다. 하지만 더 큰 이유는 다른 데에 있다. Concern을 말해 주지 않아도 상대방이 다 알고 있을 것으로 가정하고 있는 것이 근본 원인이다. 팀장이 “그것이 회사 상황을 알고 하는 소리야?”라고 말할 때에는 직원이 회사 사정을 자신만큼 알고 있을 것으로 가정하고 말하는 것과 무엇이 다른가?

그런데 직원은 팀장처럼 간부회의에 참석하지도 않으며, 팀장처럼 다른 부서의 상황을 알지도 못한다. 팀장은 경영진의 회의내용을 알고 있지만 직원은 그런 정보를 접할 기회가 없기 때문이다. 여기에다 대고 “그게 지금 회사 상황에 가능하다고 생각해?”라고 말한다면 직원은 설득되지 않는다. Concern을 말해주지 않고 상사의 의견을 제시하면 그 대화는 결국 일방적 지시가 되고 만다.

직장에서 리더는 직원의 의견을 거부해야 할 경우를 자주 만나게 된다. 수용할 수 있는 경우보다 거절해야 할 경우가 오히려 더 많은 것이 현실이다. 직원이 볼 수 있는 것 보다 리더가 보는 시야가 더 넓기 때문이다. 중요한 것은 거절을 하지 않는 것보다 거절을 하는 대화 방법에 달려 있다. 직원이 인격체로서 무시당하지 않는 느낌을 갖도록 하는 것이 좋은 거절의 요체이다.

조직의 구성원으로서 직원들이 회사나 상사에게 간절히 원하는 사항에는 어떤 것이 있을까? 결론부터 말하면 직원들은 물질적 보상 못지않게 심리적 보상에 목말라 한다. 이에 관한 연구에서 “업무 및 조직내의 존재감”이 임금이나 승진보다 더 우선순위가 높은 욕구로 나타났다(LeDue, 1980). 임금이나 승진보다도 직원들이 더 갈급해 하는 것은 자신을 인격적 존재로 대우 해 달라는 것이었다.

직원들이 원하는 업무 및 조직내의 존재감을 충족시키기 위해 리더가 할 수 있는 것은 무엇이 있을까? 업무를 지시하거나 의사결정을 할 때에 직원을 인격적으로 존중해 주는 것이다. 출근하면 리더와 직원간의 다양한 회의가 이루어지기도 하며, 1:1 대화가 있게 마련이다. 이 때에 리더는 직원의 의견을 받아들일 수 없는 경우가 많다는 것을 직원들은 모르지 않는다. 다만 직원들은 자신의 의견이 거절되는 경우에도 존재감이 무시되지 않기를 바라고 있다.

의견을 거절하는 경우에도 직원의 존재감 또는 자존심을 손상시키지 않는 기법이 거절의 이유 즉 Concern을 말해주는 것이다. “그것은 안되니 긴말 말고 시키는 대로 하세요”라고 말해서는 안 된다. 리더가 거절할 수 밖에 없는 이유를 자세히 말해줄수록 직원들은 리더의 처지를 이해하고 협조자로 바뀌게 된다.

[SUGGESTION] 해결방안을 제안한다

서로의 아이디어가 다를 때에 상대의 의견이 비록 미흡한 경우에도 먼저 감정이나 의견의 일리 있는 장점을 인정해주고(P), 그것을 채택하기에는 곤란한 어려움이나 염려(C)를 자세히 말해 주면 설득의 대화는 거의 성공하였다고 볼 수 있다. 자신의 주장을 강하게 말하는 상대방이라도 P와 C를 말하면 대부분의 경우 협조적인 경청자로 바뀐다. 이 때에 염려사항을 예방하며 문제를 해결할 수 있는 방안을 제안(Suggestion)하면 된다. 그러면 상대방은 거의 대부분 “잘 알겠습니다”하고 흔쾌히 동의해 준다. 이 때의 동의는 일방적 지시로 말할 때에 “잘 알겠습니다”라고 말하는 것과 차원이 다르다. 후자는 강요에 의한 동의이기 때문에 실천단계에서 적극적으로 참여하지 않지만 전자의 경우는 다르다. 거절할 수 밖에 없는 이유(Concern)를 들었기 때문에 직원은 상사의 요청에 자발적으로 협조한다.

해결방안을 제안(Suggestion)하고자 하는 경우에 상사에게도 마땅한 방안이 생각나지 않는 경우에는 어떻게 하면 좋을까? 직원이 제시한 방안을 채택하기도 곤란하지만 그렇다고 상사 자신도 대안을 제시하기가 애매한 경우가 있을 수 있다. 이 때에는 상대방에게 함께 고민해 보기를 제안하는 것도 또 다른 제안의 방법이다. 예컨대 “어떤 해결방안이 있는지 함께 고민해 봅시다”라고 말할 수 있다. 다음은 업무용 차량을 퇴근시에 사용하고자 하는 직원에게 팀장이 하는 PCS대화의 사례이다. 이 때에 Suggestion을 공동의 고민과제로 제안하는 방법에 대하여 관심을 두고 살펴보자.

송대리 : “팀장님, 내일 아침 9시에 고객사에 도착해야 하는데, 출근 후 회사차를 몰고 가면 늦으니 퇴근시에 가져가면 안되겠습니까?”

박팀장 : “아침 9시에 고객사에 도착하려면 어려움이 있겠네요(Positivity).

그런데 규정상 퇴근시에 회사차를 못 가져 가는 것은 알고 있지요?

(Concern) 또한 최근에 영업 팀 직원이 차량 사고가 있는 후에 사장님이 차량 운행기준을 지키라는 엄명이 있었습니다(Concern)

송대리 : “그런 지시가 있었습니까?”

박팀장 : “예. 송대리 입장은 이해가 되는데(Positivity) 규정이나 사장님 지시 때문에 팀장으로 어떤 조치를 해야 할지 묘안이 떠오르지 않네요.

어떤 방안이 있을까요?(Suggestion)

(*팀장 자신의 의견이 없어서 상대방에게 의견을 구하고 있다)

송대리 : “저도 당장은 방안이 없습니다만, 동료들의 의견을 모아보고

8. 상충되는 의견도 기분 좋게 말할 수 있다

다시 건의 드리겠습니다.”

박팀장 : “그럼 내일은 일찍 회사에 나와서 차를 가져가는 수고를 좀더 하고 향후의

개선 방안에 대하여는 다시 의논해 보면 어떻겠어요? (Suggestion)

송대리 : “잘 알겠습니다. 내일 고객사에 잘 다녀오겠습니다.”

탁월한 리더십을 발휘하는 방법은 천재의 머리 속에 있지 않다. 매일의 상호작용에서 이루어지는 대화를 어떻게 하느냐에 따라 좌우된다. 비록 직급은 아래이지만 상대를 존중하는 리더의 말 한마디에 직원들의 마음은 신바람이 나게 된다. 이러한 효과를 가장 쉽게 얻을 수 있는 대화 방법이 PCS대화이다.