

4차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
결정적 순간에도 침착하게 대응할 수 있다

학습 내용

1. 감정지능과 비폭력 대화
2. 비폭력 대화와 행복한 성공
3. 결정적 순간의 대화

제 1강. 감정지능과 비폭력 대화

고객사에 A/S를 하러 갔던 김주임이 아직 복귀하지 않은 시점에 고객사 직원이 A/S에 크게 불만이라며 팀장에 항의전화가 왔다. 김주임이 사무실에 들어오는 것을 보고 팀장이 말한다.

팀장 : (화가 난 목소리로) 김주임, 일 처리를 어떻게 한 거야?
고객사 박차장이 김주임의 일 처리에 크게 불만이라,
앞으로 우리와 거래를 끊을 생각이라는데...
당신은 그 고객이 우리에게 얼마나 중요한지도 몰랐나?
김주임 : 팀장님, 그럴만한 사정이 있었습니다.
팀장 : 사정이 없는 애로사항이 어디 있어? 장사 하루 이틀 하는 것도 아닌데,
고객 일 처리 하나도 제대로 못하고 말이야!
김주임 : 팀장님, 너무 하십니다. 고객의 잘못은 들어보지도 않고, 저만 나무라시니
팀장 : 고객은 왕이야! 그것도 몰라? 어떻게 해서라도 고객의 불만을 해소해야 하는 것이
우리들의 일 아니야? 그 정도는 알 것 아니야?
김주임 : 팀장님이 현장에 갔었어도 별 수 없을 것입니다. 저는 아무런 잘못이 없습니다.
팀장 : 허! 이사람 참 문제가 많은 사람이구먼...
잘 못을 했으면 반성하는 마음이라도 있어야지 아무런 잘못이 없다고?
그게 말이라고 하는 소리야?
나는 하고 싶은 말은 화끈하게 하는 사람인데,
솔직히 김주임처럼 일하면 회사에 별 도움이 안 된다는 것을 알아야 해.
김주임: (울먹이면서) 사표 내라면 내겠습니다.
팀장 : (그제서야 말을 잘못된 것을 느끼고) 알았으면 나가 봐!

입술의 3초가 가슴속 30년의 상처를 줄 수 있는 것은 말을 어떻게 하느냐가 인간관계의 갈등에 얼마나 큰 영향을 미치고 있는가를 말해 준다. 이상한 것은 대부분의 사람들이 '말을 조심해야 한다'는 것을 알고 있다는 사실이다. 그럼에도 불구하고 상대방에게 마음의 상처를 주거나 갈등을 유발하는 말의 실수를 왜 하고 있을까?

여기에는 다음과 같은 두 가지 이유가 있다.

- (1) 비 폭력적으로 표현하는 대화 스킬을 모르고 있다.
- (2) 분노와 순간적인 감정을 통제하지 못하기 때문이다.

4. 결정적 순간에도 침착하게 대응할 수 있다

말하는 방법 중에서 비 폭력적으로 표현하는 스킬에 대하여는 후술하는 방법을 숙지하면 쉽게 체득할 수 있다. 이에 비하여 좀 더 고치기 어려운 것이 순간적으로 화가 날 때에 이것을 공격적으로 분출하지 않도록 하는 감정 통제의 능력이다. 직장에서 부하의 형편없는 실수를 보고 순간 화가 나서 ‘자네의 일 처리는 도저히 가망이 없구먼’하고 말한다면 감정을 통제를 하지 못한 공격적 비난이 된다. 가정에서도 “너는 도대체 잘하는 것이 무엇이야”라고 자녀를 나무란다면 이 말은 두 사람의 관계를 심각하게 해치게 된다. 나무라는 내용(What)이 아무리 나무랄만하여도 표현의 방법(How)이 잘 못되었기 때문이다. 화를 내거나 나무랄 때 어떤 방법을 사용하는가는 관계 갈등에 결정적인 요소이다. 사람은 누구나 순간적으로 화가 나는 상황을 만날 때가 많이 있다. 이 때에 폭력적인 행동을 하는 것보다 더 중요한 것이 폭력적인 말을 자제하는 것이다. 그렇게 말하는 것은 오늘날 정상적인 사람이라면 화가 난다고 하여 폭력적 행동으로 대응하는 경우는 극히 적기 때문이다. 대신 화가 날 때에 언어로 반응하는 경우가 거의 대부분이다. 이 때에 표현 방법에 따라 그것은 언어 폭력이 된다.

분노의 순간에 말을 절제하는 능력

성공적인 삶을 영위하는 데 IQ보다 더 중요하다고 알려진 감정지능(EQ)의 구체적 내용이 무엇인지를 아는 사람은 많지 않다. 이런 관점에서 <감성 리더십>의 저자 다니엘 골먼은 감정지능을 (1) 자기인식, (2) 자기관리, (3) 타인인식, (4) 관계관리의 4가지 영역으로 압축하였다

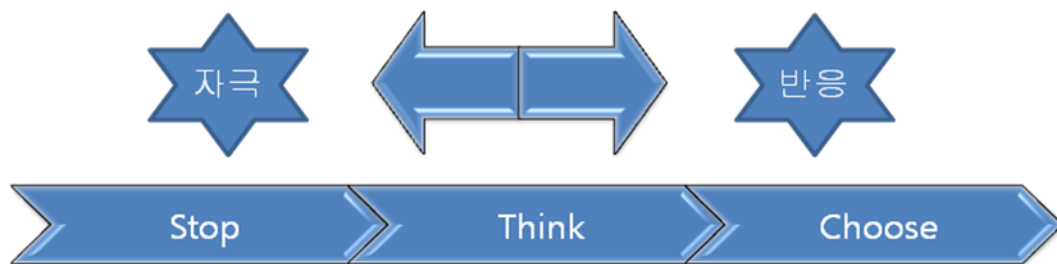
감정지능을 위와 같이 세부 영역으로 나누어 보면 화를 참는 것이 감정지능이 높은 리더의 가장 대표적인 특성이라는 것을 알 수 있다. 부하와 대화를 진행하는 중에 화가 조금씩 증대하면 이를 통제하는 것의 첫 단계가 ‘내가 화가 나고 있구나’를 간파하는 ‘자기인식 능력’이 있어야 한다. 다음 단계는 높아지는 목소리를 가라 앉히거나, 대화를 중단하고 별도의 미팅 시간을 갖기로 약속하는 등 파괴적인 감정표출을 중단하는 것이 ‘자기관리 능력’이다. ‘타인인식 능력’은 상대방의 감정 상태를 눈치 있게 파악하는 것이며, ‘관계관리 능력’은 끝까지 화를 내지 않고 생산적으로 대화를 이끌어 우호적인 관계를 유지하는 것을 의미다. 다시 말해서 서양의 학문적 연구에서도 순간의 분노를 참으며 감정적인 말을 절제할 수 있는 능력이 성공적 인간관계에 필수적 요소라고 하고 있음을 알 수 있다.

제 2장. 비폭력 대화와 행복한 성공

못 감정지능이 부족한 사람은 화를 잘 내는 것뿐만 아니라 남에게 상처가 되는 말을 툭툭 잘 던진다. 그러면서도 막상 자신은 그 말이 상대에 상처가 된 사실도 모르고 있다. 감정지능이 높을수록 상대방의 기분을 상하게 하거나 갈등이 발생하는 표현을 절제할 줄 안다. 상대방의 감정 변화를 잘 파악하고 상황에 맞는 언어를 사용한다는 것은 ‘하늘 아래 그 어떤 것 보다 가치 있는 능력이다.’

<성공하는 사람들의 7가지 습관>의 저자 스티븐 코비는 이 책을 집필하면서 실제 수 많은 성공한 사람들의 행동특성을 분석하였다. 그리고 이들로부터 도출된 성공하기 위한 한가지의 공식이 있다. 바로 자극과 반응 사이에 선택의 공간을 가지라는 가르침이다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

◆ 성공하는 사람들의 감성지능 발휘 원리



여기서 자극은 회로애락을 가져 오는 환경적 자극을 의미한다. 말 안 듣는 자녀나 일 못하는 부하도 자극의 하나이다. 이 때 내가 어떻게 반응하는가에 따라 성공하는 사람이 될 수도 있으며 그 반대도 될 수 있다는 의미의 그림이다. 실패하는 사람들은 자극이 오는 대로 반응을 한다, 상대방이 내 발을 밟으면 화를 내며, 일 못하는 부하에게는 화끈하게 질책을 하는 것과 같다. 반면에 삶을 성공하는 사람들은 자극과 반응 사이에 선택의 공간을 가지고 있다.

자극을 받는 대로 반응을 하는 것이 아니라(Stop) 어떻게 행동하는 것이 좋은 결과를 가져올 것인가를 생각하고(Think), 지혜로운 선택을 하는 사람이다. 화가 나는 순간에도 이를 그대로 표출하지 말고 감정을 통제하여 말하는 능력은 바로 성공하는 사람들의 습관이라는 것이 확인되었다.

이상의 내용을 정리해 보면 한가지 중요한 시사점을 얻을 수 있다. 즉 삶을 살아가면서 화나는 순간에 감정을 통제하고 말을 비폭력적으로 절제하는 능력은 너무나 중요하다는 점이다.

이것은 행복하게 성공하는 사람들의 필수적 능력인 것이다. 이를 뒤집어서 표현한다면 ‘인간관계에서 다른 사람이 자신을 화나게 만드는 순간에도 화내지 않고 비폭력적인 대화를 할 수 있는 정도가 그 사람의 성숙도를 말해준다’고 할 수 있다.

화를 내면 3가지의 손해가 따라온다

순간의 감정을 통제하지 하고 버럭 화를 내는 행동은 관계를 해치는 1등 공신이다. 간혹 '나는 성격이 급해서' '나는 다혈질이라' 화 나는 것을 참지 못한다고 말하는 사람이 있다. 버럭 화를 내는 것은 혈액형이 다른 것에 불과한 것처럼 큰 문제가 아니라는 투로 말한다.

하지만 이것은 별 문제될 것이 아닌 것이 아니다. 성공적 인간관계를 영위하는데 필수적인 요소이며, 인간 됨됨이의 핵심 바로미터이기도 하다. 이렇게 말할 수 있는 배경에는 버럭 화를 내는 행동은 인간관계에서 다음과 같은 3가지의 중요한 손실을 가져오기 때문이다.

첫째, 서로의 관계가 일순간에 악화된다.

인간관계의 상호성은 사회에서나 직장에서나 차이가 없다. 일상의 작은 상호 작용들이 반복되면서 서로 신뢰하고 친밀한 사이로 발전할 수도 있으며, 냉소적이거나 적대적인 관계로 될 수도 있다. 전문가들은 인간관계의 발전과정을 은행의 저축계좌에 비유한다. 칭찬이나 약속 이행 등 일상의 행동 하나 하나가 은행 계좌에 돈을 입금하는 것과 같으며, 불친절이나 약속 위반 등 부정적인 행동들은 계좌에서 돈을 인출하는 것과 같다고 말한다. 다만 은행계좌와 관계계좌는 입출금의 속도가 서로 다르다는 점을 유의해야 한다. 은행계좌와 달리 인간관계에서는 입금의 행동은 서서히 이루어지지만, 인출 행동은 순식간에 이루어 진다. 즉 탑을 쌓을 때는 벽돌 하나 하나를 놓는 시간이 필요하지만, 탑을 허무는 데에는 받침 돌 하나만 흔들려도 전체가 무너져 버리는 것과 동일하다. 인간관계를 일 순간에 허무는 인출의 행동 중에 가장 대표적인 것이 인격적인 비난이나 감정적인 화를 내는 행동이다.

둘째, 상대의 의욕을 저하시키고 비협조적 행동을 유발한다.

'금세기 최고의 경영자'라는 소리를 들은 바 있는 잭 웰치 전 GE 회장은 어렸을 때에 말 더듬이였다. 답답하여 짜증이 날만 하여도 웰치의 어머니는 '너는 생각의 속도가 말 보다 더 빠를 뿐이다'고 격려를 해 주었다고 한다. 만약 웰치의 어머니가 꾸짖고 화를 내었다면 그 아들이 어머니의 행동을 칭송할 수 있는 성공인이 되지 못했을 것이다.

셋째, 화 낸 사람 자신의 스트레스를 심화시킨다.

왕년의 레슬링 왕 김일 선수의 주 무기는 박치기였던 것을 기억하는 사람이 많다. 경기의 절정에 박치기 한방으로 상대를 넘어뜨릴 때 사람들은 한편 박수를 치면서도 김일 선수의 머리에 흐르는 피를 보면서 안타까워했다. 박치기 공격에서 어쩌면 상대방이 아픈 것 못지 않게 김일 선수도 아팠을 것이다. 인간관계에서 다른 사람에게 화를 낼 때 자신에게 돌아오는 심리적 악영향은 박치기와 마찬가지로이다. 화는 외부로 분출하면 불에 기름을 붓는 것과 같이 화를 더욱 심화시킨다는 것이 의학적으로 확인되었다.

제 3장. 결정적 순간의 대화

아무 연락도 없는 여대생 딸이 자정이 넘어 집에 들어왔을 때 어떤 일이 벌어질까? 그 동안 부모들은 교통사고, 불량배 등 온갖 걱정을 하면서 ‘제발 무사히 집에 돌아오라’고 기도했다. 그러다가 새벽 1시에 들어오는 딸을 보는 순간 그 모든 감정이 화로 바뀐다. “지금 몇 시야? 도대체 뭐하다가 이제 오는 거야? 전화 한 통화도 할 줄 몰라?”라고 거침없이 화를 낸다. 딸의 감정도 바뀐다. 처음에는 죄송한 마음으로 집에 들어온다. 부모에게 어떻게 말씀 드리지 하며 온갖 궁리를 했다. 하지만 집에 들어오자마자 쏟아지는 비난을 듣고 나니 미안했던 생각이 다 날아가 버렸다, 그리고 “제가 뭐 나쁜 일이라도 하고 왔어요? 피치 못할 사정이 있어서 그랬는데...”하고 반발심이 생긴다. 이 대화도 화난 감정을 통제하지 못하고 실패를 하고 있는 경우이다. 왜냐하면 부모가 딸에게 이야기하는 목적은 다시는 연락 없이 늦게 오지 않는 것이다. 그런데 위의 대화처럼 화를 내고 거침없이 비난하면 본래의 목적은 달성하지 못한다. 처음의 의도와는 반대의 결과를 가져오기 쉽다.

말 한마디가 상대방에게 깊은 상처를 주거나 또는 중요한 협상이 결렬되는 것과 같이 삶의 방향을 가르는 결과를 가져오는 대화를 “결정적 순간”의 대화라고 한다. 승진하느냐 못하느냐의 갈림길에서의 상사와의 대화, 자존감을 건드린 말 실수로 상처를 받은 배우자와 화해를 하느냐 못하느냐의 대화 등이다. 특이한 것은 대부분의 결정적 순간은 처음부터 결정적 순간이 따로 예정되어 있는 것이 아니라 평범한 대화 중에 순간적으로 나타난다는 점이다. 밤 늦게 들어오는 딸을 질책하는 부모의 경우에도 ‘무사히 집에만 돌아오라’고 기도하였지만 문을 열고 들어오는 딸을 보는 순간 감정이 폭발하고 있다.

평범한 대화가 다양한 의견이 제시되고 감정이 격해지면 가볍게 시작한 대화가 어느 한 시점에 결정적 순간의 대화로 변한다. 부부싸움이나 직장상사와의 논쟁처럼 대부분의 결정적 순간의 대화는 감점통제를 하지 못하는 것에서 비롯된다. 평범한 대화가 갑자기 감정적인 공방으로 바뀌어 결정적 순간의 대화로 바뀌는 경우에 미처 깨닫지 못하고 결정적 실수를 하기 쉽다. 자신도 모르는 사이에 나중에 후회하게 될 말과 행동을 하는 것이다.

결정적 순간에 감정표출의 3가지 유형

어떤 사람은 분노를 지혜롭게 다루어 인생을 술술 풀어 가고,

어떤 사람은 분노를 어리석게 다루어 자신과 주변에 상처를 남기고 때론 화를 부른다. 분노의 주인에게는 행복과 성공을, 분노의 노예에게는 불행과 실패를 안긴다.

-비벌리 엔젤-

4. 결정적 순간에도 침착하게 대응할 수 있다

결정적 순간과 같이 감정이 격해졌을 때에 사람들이 이것을 표출하는 유형에는 (1) 공격형, (2) 수동형, (3) 나 표현형의 3가지 방법이 있다. 이에 대하여 간단히 살펴보자.

첫째, 공격형(Aggressive Type)

분노를 참지 못하고 상대방에게 쏟아 붓는 유형이다. 부하들에게 ‘뒤끝 없이 화끈하게 나무라는 사람’도 공격형 분노표출의 유형에 속한다. 상대방을 따지거나 비난하며 고함을 지르거나 벽을 치는 등의 방식으로 화를 관리한다. 공격형 분노표출이 상대방에 상처를 준다는 것은 누구나 짐작할 수 있지만, 자신의 화도 더욱 고조시킨다는 것을 아는 사람은 많지 않다. ‘분노는 어린아이와 같아서 어루만지지 않고 격하게 다루면 더 크게 운다’고 명상 전문가 탁닛한은 말하지 않았던가? 나아가 상대방에게도 반발심을 유발하여 정작 해결해야 할 문제는 해결하지 못하고 만다. 공격형으로 자기 주장을 하는 사람들 중에는 자신의 말이 다른 사람에게 상처를 준다는 것 자체를 의식하지 못하기도 있다. 이런 사람에게는 다음에 말하는 ‘나 표현형’으로 ‘당신의 말이 나에게 상처가 된다’고 지적해주는 것이 그 사람을 도와주는 행동이다.

둘째, 수동형(Passive Type)

공격형과 정 반대의 유형이다. 분노가 있지만 이것을 직접적으로 표현하지 못하고 가슴속에 담아두고 인내한다. 이것은 상대방에게 상처를 줄 염려는 없지만, 그 대신 자신의 스트레스가 심해지고, 상대방과의 관계도 나빠지게 된다. 시어머니의 구박에 아무런 말도 하지 못하는 며느리가 화병에 걸리는 것이 쉬운 예이다. 감정을 상대방에게 직접 표출하지 못하고, 다른 대상에게로 우회하여 표출하는 것도 수동형의 또 다른 특성이다. 상사에게 질책을 받고서 발생한 화를 자신의 부하에게 표출하거나, 시어머니에게 당한 분노를 죄 없는 강아지에게 분풀이 하는 것과 같다. 음주와 담배 등으로 화를 삭이는 것도 여기에 해당한다. 수동형 감정표출의 또 다른 단점은 상대방의 공격적 행동이 그치지 않고 계속된다는 점이다. 공격적인 언행을 하는 사람은 아무런 반박도 하지 않고 약한 모습을 보이는 사람에게 그러한 행동을 중단할 아무런 이유가 없기 때문이다. 심지어 자신의 공격적 행동이 문제가 있다는 것을 미처 인식하지도 못한다. 수동형 사람이 그 것을 말해 주지 않기 때문이다. 유교 문화권인 우리나라에서는 전통적으로 화가 났을 때에는 ‘참고 인내하라’고 암묵적으로 교육되어 왔다. 이것은 오늘날 사람들에게 수동형 감정표출의 단점을 알게 하는데 방해하고 있다. 감정 표출의 효과적인 방법은 수동형도 아니며, 그렇다고 공격형도 아니다. 가장 효과적인 방법은 다음의 자기 표현형이다.

셋째, 나 표현형(Assertive Type)

분노를 가장 건강하게 잘 관리하는 유형으로 자신의 의사를 적절하게 표현하고 전달한다. 이 유형은 다른 유형에 비해 문제해결 능력이 탁월하다. 공격형이 화를 내느라, 수동형이 할 말을 마음에 담아 둬으로써 문제를 해결하지 못하는 것과 다르다. 상대방이 화를 내거나 갈등상황을 만들고 있을 때, 무엇이 문제이며 어떻게 해결해야 좋은지에 대해 차분하고 정중하게 자신의 입장을 표현한다. 하버드 대학에서 갈등관리의 핵심 기법으로 가르치고 있는 것도 바로 이 나 표현형 대화 기법이다. (*다음 차시에 학습) 나 표현형의 의견 표출은 어떤 상황에서도 효과적으로 사용할 수 있다. 병원의 환자인 경우에도 자기 표현을 잘하는 환자는 양질의 서비스를 받고 건강 회복도 빠르다는 것이 발견되었다. 미국 보스턴의 뉴잉글랜드 의학센터에서 실시한 연구에서, ‘나 표현형으로 의사들에게 질문하고, 감정 표현을 잘하게 함으로서 의사-환자 관계를 제어할 수 있도록 훈련 받은 환자들이 그런 훈련을 받지 못한 비슷한 증상의 환자들보다 더 건강하다’는 것이 밝혀졌다.