

7차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
변화와 실행의 요구를 확실하게 인지할 수 있다

학습 내용

1. ABCD 대화의 공식 -
변화와 실행이 필요한 상황에서의 대화 방법
2. ABCD 대화를 활용하는 특수한 상황
3. ABCD 대화의 사례

제 1강. ABCD 대화의 공식 -

변화와 실행이 필요한 상황에서의 대화 방법

ABCD대화의 표현 순서는 다음과 같다.

Action : 부하의 문제점을 행동(Action)과 사실중심으로 언급한다.
Bring : 부하의 문제 행동이 리더에게 초래한(Bring) 애로사항을 설명한다.
Change : 개선을 위해 어떤 변화(Change)가 필요한지를 요청한다.
Discover: 앞 3가지 리더의 말에 대한 상대방의 입장을 묻는 (Discover)' 질문을 한다.

Action 과 Bring의 실천 스킬에 대하여는 앞 차시에서 자세히 익혔으므로
여기서는 Change와 Discover에 대하여 학습해 보자.

▶ [CHANGE] 문제 해결에 필요한 변화를 설명한다

A, B단계까지 대화가 끝나고 직원으로부터“앞으로 잘하겠습니다”라고 하면 대화가 모두 끝난 것으로 생각되기 쉽다. 그러나 그것은 오산이다. 평소에 문제 행동을 하여 질책을 받는 직원이라면 “잘하겠습니다”라고 말해도 또 다시 약속을 위반할 가능성이 많다. 실행으로 이어지게 하기 위해서는 빠져나가지 못하도록 좀 더 확실히 해 두어야 한다. ABCD대화의 단계에서 Change(변화를 구체적 행동으로 요구)가 이 효과를 가져다 준다.

정리정돈의 사례에서 팀장이“앞으로는 정리정돈을 확실하게 해 주세요”또는 “두번 다시 이런 문제로 마주보는 일 없도록 해 주세요”라고 말하는 것은 구체적 행동으로 요구하는 것이 아니다. 포괄적으로 알아서 잘 하라는 내용에 불과하다. 포괄적으로 “알아서 잘 하세요”라는 요청으로는 직원이 책임감을 가지고 실행하도록 하는 데에는 허점이 많다. 행동으로 옮겨야 할 사항을 하나 하나를 나열하는 것이 구체적 행동으로 요구하는 것이다.

“악마는 디테일에 숨어있다”는 말이 있다. 요청 사항을 조목조목 명료하게 상대방이 책임감을 갖고 실행하게 할 필요가 있다. 사례를 다시 보자.

팀장 : “나의 애로사항을 이해하며 앞으로 잘하겠다고 말해주니 고마워요.

그런데 잘하겠다는 말은 어떤 것을 고치겠다는 것이지요?”

이대리: “책상 정리정돈 등을 잘하겠다는 것이지요”

팀장 : “꼭 지켜줬으면 하는 나의 요청을 다시 한번 말해 볼게요.

퇴근 시간에 책상 위에 서류가 있어서는 안되겠고, 컴퓨터는 반드시 Off되어야 하며

책상 서랍은 반드시 잠겨 있어야 한다는 3가지 입니다.”

이대리 : “잘 알겠습니다.”

팀장 : “고마워요. 또 한가지는 어제는 외근으로 사무실에 못 들어와서 그랬는데,
앞으로 외근 때는 어떻게 하면 되겠어요?”
이대리: “못 들어오면 반드시 동료 직원에게 부탁하여 100% 조치하겠습니다.
팀장 : “반드시 그렇게 해 주기 바랍니다.”

위 대화에서 “퇴근 시간에 책상 위에 서류가 있어서는 안 되겠고, 컴퓨터는 반드시 Off되어야 하며, 책상 서랍은 반드시 잠겨 있어야 한다”는 것이 조목조목 나열하며 구체적 행동으로 요구하는 방법이다.

▶ [DISCOVER] 상대방의 입장을 묻는 질문을 한다

이제 ABCD 대화의 마무리 단계이다. A, B에 이어 C단계에서 변화 요청사항을 구체적으로 말하면 할 말은 거의 다 한 셈이다. 아픈 환자에게 수술 절차를 마치고 마무리만 남은 것에 비유할 수 있다. 수술에서 마무리를 잘 하려면

- (1) 상처가 아프지 않도록 부드럽게 싸 매어 주어야 하며,
- (2) 환자가 집에 가서 준수해야 할 사항을 다시 명확하게 해 주어야 한다.

상사가 직원의 잘못을 나무라고 계도하는 것은 인간관계에서 일종의 수술과 같다. 수술의 마무리 단계에서 하는 위 두 가지 역할을 하는 것이 ABCD 대화의 4단계인 Discover이다. 상사가 일방적으로 요청 사항을 말한 후 대화를 끝내지 않고, 상대방에게 질문을 하여 말할 기회를 주고, 입장을 들어보는 단계를 말한다. 정리 정돈 사례에서 Discover의 대화가 없으면 다음과 같은 모습으로 끝나게 된다.

팀장 : “오늘 요청한 사항을 앞으로 반드시 지켜주세요.”
이대리: “알겠습니다.”
팀장 : “가서 일 보세요.”

직원을 나무라는 대화를 이렇게 끝내면 2가지의 단점이 있다.

첫째, 수직적인 분위기로 무겁게 대화가 끝난다.

돌아서는 직원의 어깨도 내려가며, 상사의 마음도 상쾌하지가 않다. 정리정돈과 같은 간단한 이슈가 아니라 중요 프로젝트를 잘못 처리하여 나무라는 대화였다면 감정이 고조되어 마무리 감정도 더욱 무거울 수 밖에 없다. 중요 사항에 대한 질책대화일수록 수직적인 분위기의 대화로 끝나면 감정의 찌꺼기가 오래 남는다.

둘째, 상대방은 입장이나 실천 약속을 듣지를 못한다.

7. 변화와 실행의 요구를 확실하게 인지할 수 있다

아무리 상사가 고치라고 강조하여도 고치는 행동을 궁극적으로 하는 사람은 상대방이다. A,B,C까지의 내용에 대하여 상대방의 제대로 공감하고 있는지 확인할 필요가 있다, 나아가 실행할 사항을 상대방의 입으로 말하게 할 필요가 있다. 이렇게 하면 실행에 대한 책임감을 획기적으로 증

팀장 : “이대리, 짜증내지 않고 나의 말을 잘 이해해 주니 고마워요.

우습게 보이지만, 오늘 내가 요청한 사항을 이대리가 다시 한번 말해주겠어요?”

이대리 : “퇴근 전에 책상 위 서류 정리, 컴퓨터 끄고, 서랍 잠그기입니다.

또 외근으로 못 들어올 때에는 동료에게 부탁하기 입니다.” (Discover)

팀장 : “정확합니다. 성격은 털털하여도 이것들은 꼭 지켜주기 바랍니다.

이대리, 오늘 내가 말이 섭섭하다거나, 실행하기 어려운 요청을 한 것은 아닐까요?”(Discover).

이대리 : “아닙니다. 차분하게 말씀해 주시니 오히려 감사했습니다.”

팀장 : “오늘 점심은 내가 쓸게요.”

대시켜 주시 때문이다. 다시 정리정돈의 사례로 돌아가 Discover의 대화 방법을 살펴보자.

위 대화를 보면 이대리에게 말할 기회를 주는 것으로 두 가지 효과가 분명히 나타난다.

첫째, 상대방의 행동변화의 실행력을 크게 높여준다.

리더를 화나게 하는 것은 지시한 사항이 제대로 실행이 안 되는 경우이다. 지난 번의 대화에서 “다음부터 시정하겠습니다”라고 말한 직원이 이번에도 비슷한 행동을 하면 화가 날 수 밖에 없다. ABCD 대화는 부드럽지만 고통을 지르는 지시형 대화보다 더 확실하게 상대를 변화시킨다.

“목요일까지 완성하세요”라는 리더의 지시에 직원이 “알았습니다”라고 하는 것과, “언제까지 가능하겠습니까”라는 질문에 직원이 “목요일까지 완성하겠습니다”라고 직접 말하는 것은 실행력에 엄청난 차이가 나타난다.

둘째, 일방적인 대화분위기에서 상대를 존중하는 분위기로 전환하여 준다.

사례에서 “오늘 내가 한 말이 섭섭하다거나, 실행하기 어려운 요청을 한 것은 아닐까요?”라는 질문을 우리가 듣고 있다면 어떤 기분이 들까? 한마디로 냉정하게만 보이던 상사가 갑자기 인간적인 모습으로 느껴진다. 그리고 나를 인격적 파트너로 대우해주는 느낌이 들지 않겠는가?

아울러 A,B,C단계에서 계속 인격적 비난의 말은 없이 객관적 사실만 언급하였기 때문에 동의하지 않을 사항은 거의 없다. 따라서 D단계에서 입장을 묻는 질문을 하면 상대방은 심중팔구 “저의 실수를 그렇게 말씀해 주시니 오히려 감사합니다”라는 반응을 보인다. 꾸지람을 하였지만 관계는 나빠지지 않았거나 오히려 앞으로 더 좋아질 바탕을 만들고 있다. “오늘 점심은 내가 쓸게요”라는 마무리가 이를 나타내고 있다.

비록 직원을 나무라는 대화였지만 뒤 끝이 상쾌하다면 서로에게 어떤 영향을 미칠까? 두 말할

7. 변화와 실행의 요구를 확실하게 인지할 수 있다

것도 없이 직원은 어깨가 처지지 않고 자기 자리로 돌아와 열심히 일할 것이다. 나아가 리더도 기분이 오히려 좋아진다.

“오늘 까다로운 대화를 생산적으로 잘 마무리 하였으니 나도 괜찮은 리더”라는 생각이 든다. 그리고 조금 전까지 있었던 무거운 분위기는 잊어 버린 채 곧바로 다음 할 일에 전념할 수 있다.

제 2장. ABCD 대화를 활용하는 특수한 상황

ABCD 대화에 신중해야 할 경우가 있다

그 동안 우리는 상사가 직원을 나무라는 경우를 가상하며 비폭력적 또는 생산적인 방법인 ABCD 대화를 살펴보았다. 그것은 직장에서 폭력 대화를 하는 사람은 주로 상사이기 때문이다. 위 아래의 위치 때문에 아래 직원이 상사에게 폭력대화를 할 가능성은 극히 적다고 봐야 한다. 그런데 만약 상사가 ABCD 대화법을 모른 상태에서 직원에게 상처가 되는 말을 수시로 한다면 직원은 어떻게 처신해야 할까? 참고 넘어갈 수 있는 수준이라면 상사와의 관계 유지를 위하여 감정을 삭이고 참은 것이 좋을 수가 있다. 하지만 상사의 공격적 언행이 심해져서 더 이상 인내하기가 어려운 수준이 된다면 어떻게 해야 할까?

이 때에도 직원이 참고 인내하는 것은 서로에게 나쁜 결과를 가져온다. 이러한 상황에서는 ABCD 대화로 애로사항을 표현하는 것이 서로에게 좋다. ABCD 대화는 직원이 상사에게 사용해도 좋은 결과를 가져오기 때문이다.

▶ ABCD 대화는 BOTTOM-UP으로도 좋다

직원이 상사에게 하는 항의성 ABCD 대화의 사례를 한 가지 살펴보자.

A기업의 최상무는 성격이 강하고 급한 편이다. 부장, 팀장 등 중간 간부들의 행동이 미흡하게 보일 때에는 때와 장소를 가리지 않고 호통을 친다. 어제는 총무과에 들어서 박과장을 크게 질책을 하였다. 박과장이 참기 어려운 것은 자기의 부하 직원들이 보는 앞에서 상무로부터 혼이 났다는 점이다. 평소 직원들에게 무게감 있는 리더가 되려고 노력하고 있는데, 상무의 공개적 질책 때문에 과장으로서의 체면이 땅에 떨어진 느낌이다. 과거에도 비슷한 일이 몇 번 있었으나 그때마다 속으로 삭이며 참고 지내왔다. 그런데 어제 또 그런 일을 당하고 나니 이대로는 안되겠다 싶다. “못 해 먹겠네”하고 반발하고 싶은 감정이었지만, 일단 참았다가 뒷날 ABCD 대화를 시도하였다.

박과장: “상무님, 안 바쁘시면 차 한잔 주시겠습니까?”

최상무: “아!, 무슨 일인가? 자리에 앉게.”

박과장: “감사합니다. 사실은 어려운 건의를 한가지 드리고자 합니다. 어제 총무과에 들리셨을 때, 저의 보고서에 대하여 부족한 부분을 말씀해 주셨습니다.”(Action)

최상무: “그랬지. 그런데?”

박과장: “일 처리가 부족할 때 혼나는 것이야 뭣이 잘못이겠습니까? 그런데 저의 직원들이 보는 사무실에서 혼이 나니까(Action) 좀 난처했습니다.

최상무: “계속 말해보게?”

박과장 : “평소 직원들에게 무게감 있는 리더가 되기 위해 애를 쓰고 있으며,
직원들은 비교적 저를 잘 따라주고 있습니다.”

최상무 : “그런데?”

박과장 : “그런 직원들이 모두 쳐다보고 있는 상황에서 제가 혼이 나니까
저의 체면이 많이 떨어지는 것 같습니다”(Bring)
아울러 상사로부터 인정받지 못하는 과장이 되는 것 같아(Bring)
직원들을 통솔하는데 무게감이 약화되는 것 같습니다(Bring).

최상무 : “듣고 보니 그럴 것도 같구먼. 그래 건의사항이 무엇인가?”

박과장 : “이해 해 주시니 감사합니다. 건의드릴 사항은 간단합니다.
저를 혼내실 일이 있을 때는 따로 불러 1:1로 말씀해 주시면 (Change)
애로가 적겠습니다.”

최상무 : “별것도 아니구먼, 알았어. 그리하지.”

박과장 : “상무님, 이해해 주시니 감사 드립니다. 오늘 제가 너무 무례한 말씀을 드린 것은
아닌지 걱정됩니다.”(Discover)

최상무 : “아니야, 박과장 이야기 듣고 보니 나도 “아차, 실수했구나”하는 생각이 들어.
그런 것을 뒤에서 불평하지 않고 찾아와 말해 주는 것은 좋은 모습이지.”

위와 같은 박과장의 애로사항과 건의를 들은 최상무는 박과장을 어떻게 생각할까? 간부로서의 최소한의 자세를 갖춘 사람이라면 박과장의 태도를 못마땅하게 생각하지 않을 것이다. 그 이유는 무엇보다 나-표현법의 원리로 말을 하고 있기 때문에 비난 받는 느낌이 별로 들지 않는다. 그리고 정중하게 건의를 하는 박과장을 “내공이 있는” 사람으로 인식하며 앞으로 더욱 존재감 있게 대해줄 가능성이 높다.

조직 생활을 하면서 상사의 공격적 언행이 있을 때에는 계층 조직의 특성상 어느 정도는 직원이 참는 것이 좋은 처세일 수 있다. 하지만 정도가 심한 경우에는 이를 ABCD 대화로 표현하는 것이 모두에게 유익하다. 그렇게 표현하지 않으면 (1) 상사의 문제 행동은 계속 되며, (2) 두 사람의 관계 나빠진다. 그리고 직원은 점점 일할 의욕이 날아가버리며 조직의 성과가 떨어지는 것은 시간문제이다.

상사의 언행을 더 이상 참기가 어려우면 대화방법을 모르는 직원은 쥐가 고양이에게 덤비듯이 행동한다. “상무님, 너무 하시는 것 아닙니까?” “제가 뭘 그리 잘못했다고 그러니까?” 이렇게 대응하면 직장 생활 자체가 점점 어려워 진다는 것은 긴 설명이 필요 없다.

하지만 ABCD 대화를 하면 문제를 생산적으로 해결할 수 있다. 비록 힘이 약한 직원이지만 공격적이지 않은 방법으로 뜨거운 수증기를 밖으로 내 보낼 수 있다. 또한 상사에게는 ‘아 그런 점이 있었구나’하고 자신을 돌아보는 계기를 만들어 준다. 그러면 두 사람의 관계는 악화되지 않고 오

히려 이전보다 좋아지는 경우도 많다.

▶ 반성하는 직원에게 ABCD 대화를 하지 마라

그 동안 우리는 ABCD 대화의 상대의 문제 행동에 대하여 마음에 상처를 주지 않으면서 행동 변화를 이끌어낼 수 있다는 원리를 살펴보았다. 그렇다면 이제 이 대화법을 언제 어디서나 사용하는 좋다고 할 수 있을까? 정답은 ABCD 대화를 하지 말고 상대가 스스로 고치기를 기다려 주는 것이 좋은 경우가 있다. 실수나 부족한 일 처리를 한 경우에도 직원의 태도는 다양하다. 동일한 실수의 경우에도 꾸짖어야 하는 경우가 있는 반면에 모른 채 넘어가는 것이 더 좋을 때도 있다. ABCD 대화를 하지 말고 기다려 주는 것이 좋을 때는 다음의 두 가지 경우이다.

첫째, 실수를 하였으나 상대가 이것을 반성하고 있을 때

질책을 할 것인가 또는 그만 넘어 갈 것인가를 판단할 때에는 일 처리 결과만 보고 결정할 것이 아니라 실수를 받아들이는 직원의 심리 상태를 감안해야 한다. 실수에 대하여 직원이 자기의 책임이라고 생각하며, 상사와 동료들에게 미안하게 생각하고 있다면 질책을 해서는 안 된다.

이런 직원을 질책한다는 것은 마음이 위축되어 기운이 없는 사람에게 일격을 더 가하여 기력을 더욱 빼앗는 것과 같다. 흡사 권투 시합에서 상대선수에게 공격을 받아 비틀거리는 선수에게 코치가 링 밖에서 한대 더 때리는 것에 비유할 수 있을 것이다. 이런 상황에서는 리더는 알아도 모른 척 하고 기다려 주는 것이 좋다. 직원 스스로 개선 사항을 알고 노력하기 때문이다.

둘째, 실수의 내용과 개선방안이 누구나 알 수 있을 정도로 간단명료할 때

예컨대 보고서에 오타가 있는 경우를 생각해 보자. 무엇이 문제이며 어떻게 개선해야 할 것인지에 대하여는 긴 설명이 필요 없다. 이 때에는“앞으로 나에게 문서 보고를 할 때에는 2번 이상 검사를 하여 오타가 없도록” 하고 요청(Change)하면 된다. 오타와 같은 너무나 간단 명료한 사항에 대하여 Action, Bring 등을 장황하게 설명하면 직원은 짜증나지 않겠는가? 요청 사항만 짧게 말하는 것이 장황하게‘교육’하는 것 보다 더 낫다.

제 3강. ABCD 대화의 사례

그 동안 학습한 사항을 기억하며 실제 이루어진 ABCD 대화의 성공사례를 Full story로 한번 살펴보자.

[상황]

박팀장의 직원인 이수미 대리는 출근이 늦어서 업무시작 10분 전에 허겁지겁 사무실에 들어온다. 다른 직원들은 대부분 30분 전에 출근하여 아침 체조도 함께 하지만 이대리는 대부분 아침 행사에 참여하지 못한다. 하지만 퇴근시간은 정확히 지켜 6시만 넘으면 곧장 퇴근한다. 최근에는 업무가 많아 다른 직원들은 야근을 하는데 이대리 때문에 팀원들의 불만이 증가하고 있다.

뿐만 아니라 이대리는 근무시간 중에도 개인적 전화가 많고 자리를 비우기도 한다. 또한 다른 사람과 관련된 업무는 그 사람에게 떠 넘기는 경향이 있어 동료 직원들과 다투기도 한다.

이대리에게 두어 차례 가볍게 지적을 했지만 고쳐지지 않는다. 팀장의 요청이 무시되는 것 같기도 하고, 직원들의 근무 분위기도 나빠지고 있다. 오늘은 ABCD 대화로 해결책을 찾아 보아야겠다.

[사전 준비]

직원을 나무라기 위하여 마주 앉으면 자칫 감정적이 되고, 말 실수를 하기 쉽다. 군인이 전투를 앞두고 작전계획을 준비해야 하듯이 ABCD 대화에서도 대화 전에 작전 준비를 해야 한다. 면전에서 말 실수를 않기 위해서는 무슨 말을 할 것인지에 대한 사전 메모가 필요하다. 즉 이대리와 의 관계에서 언급하고자 하는 사항 중에 A,B,C의 각각에 대하여 미리 메모를 해 보아야 한다. 그렇지 않으면 실제 대면에서 하지 말아야 할 용어를 쓰거나, 또는 해야 할 사항을 빠뜨리는 경우가 발생한다. 따라서 이대리를 면담하기 전에 박팀장은 다음 3가지를 메모해 보고, 머리로 정리해 두었다.

- | | |
|-----|-------------------------------|
| (1) | 관찰 가능한 행동(Action)이나 사실이 무엇인가? |
| (2) | 팀장에게 초래(Bring)되는 애로사항은 무엇인가? |
| (3) | 이대리에게 어떤 변화를 요청(Change)할 것인가? |

또한 침착한 대화가 될 수 있도록 시간과 장소 선정에 신경을 썼다. 업무에 바쁜 시간을 피하고 점심 후 1시 30분에 조용한 휴게실에서 1:1로 만났다. 팀장이 따뜻한 커피를 미리 준비하고서,

7. 변화와 실행의 요구를 확실하게 인지할 수 있다

팀장 : “이대리, 어서 와요. 점심 식사 맛있게 했어요? 커피 준비했는데 한 잔 하세요”

이대리: “감사합니다. 그런데 무슨 하실 말씀이 있으신지요?”

팀장 : “예! 간단히 서로 의견을 모을 일이 있어서요. 다름 아니라 요즘 우리 팀의 일이 많아서 다들 야근을 하고 있는 것을 알지요?”

이대리: “혼자 일찍 퇴근하여 죄송합니다.”

팀장 : “무슨 사정이 있을 것 같은데, 먼저 내가 본 상황을 한번 말해볼게요.

최근에 팀원들은 A프로젝트 때문에 저녁 8시까지 함께 일하고 있는데,

이대리는 6시 좀 넘으면 혼자 퇴근을 하고 있습니다.”(Action)

이대리: “죄송합니다. 하지만 6시가 퇴근 시간 아닌가요?”

팀장 : “(침착하게) 그 말도 틀린 말은 아니지요. 방안을 찾기 위함이니 내 말을 마저 해 볼게요. 아침 시간에도 다들 8시 30분까지는 출근하여 아침행사를 함께 하는데 이대리는 보통 9시에 임박하여 출근하며, 아침행사에 참여하지 못하고 있습니다.”(Action)

이대리: “그 점도 죄송하긴 합니다만, 정식 출근 시간은 9시 아닙니까?”

팀장 : “그 말도 맞긴 하지만, 만약 우리 모두가 이대리의 말처럼 출퇴근 한다면 일은 어떻게 되겠습니까?”

이대리: “(침묵)”

팀장 : “A 프로젝트의 마감 일정을 맞추려면 팀원 모두의 협업이 필요하다는 것을 이대리도 알 것입니다. 그런데 이대리가 동참하지 못하니 그 만큼 시간이 지연이 되며(Bring) 어제 저녁에는 식사 중에 “이대리는 예외고, 우리만 봉이냐?”는 불평의 소리가 나왔습니다(Action)

이대리 : “죄송합니다.”

팀장 : “아침시간에도 8시 반에 모여서 함께 아침 행사와 공유사항 전달을 마치고 싶은데, 그러지를 못해서 팀장으로 아쉽습니다(Bring)

이대리 : “(눈물을 글썽이며) 죄송합니다.”

팀장 : “이대리에게도 혹 사정이 있을 것 같은데, 말해 주겠어요?”

이대리: “실은 맞벌이 부부로 5세 아이가 있는데, 유치원에 데려다 놓고 출근하며, 퇴근시에도 6시 반까지 아이를 데려와야 합니다.”

팀장 : “아! 그런 사정이 있었군요?

왜 그런 이야기를 팀장이나 직원들에게도 말하지 않았어요?”

이대리: “사생활은 말하고 싶지 않았습니다.”

팀장 : “그러면 출퇴근 문제를 개선할 방안은 무엇이 있을까요?”

이대리: “1년 후에는 친정 엄마가 함께 살수 있어 해결되지만 그 때까지는...”

팀장 : “앞으로 1년간은 출퇴근 시간을 조정할 수 있는 방안이 없군요.

(*출퇴근 시간을 조정하라는 요청(Change)은 적절하지 않다)

그러면 이대리의 사정을 직원들에게 말해주면 좋지 않겠어요?(Change)

그러면 직원들이“우리만 봉인가?”하는 불평이 줄어들어 팀장으로서 애로가 좀 적어지겠어요.”

이대리: “오늘 점심식사를 제가 사면서, 그 이야기를 해 보겠습니다.”

팀장 : “좋아요. 그리고 최근에 근무시간에 자리를 비우고 다른 사람에게 일을 미룬다는 불평이 들리는데(Action) 어떤 사정이 있습니까?

이대리: “아이가 몸이 아픈 때에 유치원과 해결하느라 그랬습니다.”

팀장 : “아이가 아픈 것은 가 봐야 할 일이지요.

그런 때도 직원들에게 말하면 이해하고 도와주지 않겠어요?(Change)

이대리: “그렇게 하겠습니다”

팀장 : “직원들의 이해와 협조를 얻는 데에는 근무시간 중에는 다른 사람 뭇까지 도와준다는 모습이 필요합니다(Change). 그러면 이대리의 출퇴근을 직원들이 좀 더 이해하지 않겠어요?”

이대리: “그렇게 하겠습니다.”

팀장 : “직원들의 입에서 이대리가 근무시간 중에는 열심히 일한다는 말이 내 귀에 들리도록 해 주기 바랍니다.”(Change)

이대리: “잘 알겠습니다.”

팀장 : “오늘 내가 요청한 사항에 대하여 한번 정리해 주겠어요?(Discover)

이대리 : “예, 오늘이라도 팀원들과 점심식사를 하면서, 저의 사정을 이야기 하겠습니다.

그리고 일과 중에 아이 문제로 자리를 비울 때에도 먼저 이야기를 하고 이해를 구하겠습니다. 또한 근무시간에는 다른 사람보다 집중하여 일하겠습니다.
(* 상대의 입으로 말하게 하여 실행력을 높인다)

팀장 : “고마워요. 오늘 나의 요청이 너무 무리하거나 또는 대화 중에 섭섭한 점은 없었습니까?”(Discover, 감정 해소와 상대 존중의 분위기 전환)

이대리: “전혀 아닙니다. 저도 마음이 개운해 졌습니다. 직원들끼리 대화가 끝나면 다음 주에 팀 회식 한번 하시지요.”

팀장 : “좋지요. 즐겁게 화이팅 합시다”

대화법을 모르는 상사였다면 “9시가 출근 시간이며, 6시가 퇴근 시간이 아니냐”고 항변하는 이대리에게 “당신, 그렇게 계속 나올거야?”라고 감정적으로 반응하며 대화를 망칠 가능성이 농후하다. 하지만 ABCD 대화로 진행된 위 사례에서는 계속 “관찰 가능한 행동이나 사실(Action)”만을 말하고, 상사에게 초래된 애로사항(Bring)을 말함으로써 이대리의 태도를 순응적으로 바뀌게 하고 있다.

7. 변화와 실행의 요구를 확실하게 인지할 수 있다

그리고 변화하기를 바라는 요청사항(Change)을 구체적인 행동으로 제안하였으며, 끝으로 상대의 의견을 묻는(Discover) 질문을 하여 실행할 사항을 상대의 입으로 말하게 하고 있다. 나아가 상대에 말할 기회를 주어 상대를 존중하는 밝은 분위기로 대화가 끝나고 있다. 이렇게 진행되었기에 화 내는 질책이 되지 않고 성공적인 계도의 대화가 되었다.

조직의 리더가 직원들을 이끌어가면서 가장 힘든 것이 부족한 직원을 이끌어가는 것이다. ABCD 대화는 부족한 직원에게도 상처를 주지 않으면서 확실하게 변화를 가져오는데 매우 효과적인 대화 기법이다.