

## 5차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]  
분노와 화날 때에도 감정 통제를 할 수 있다

### 학습 내용

1. 너-표현법과 나-표현법
2. 비폭력 대화와 나-표현 대화법
3. 비폭력 대화의 심층 기법

## 제 1장. 너-표현법과 나-표현법

비폭력 대화는 폭력 대화의 반대 개념이다. 폭력 대화는 상대방을 비난하거나 공격하며, 대화가 끝나고 나면 상대방에게 마음의 상처를 남긴다는 뜻에서 폭력 대화라고 부른다.

비폭력 대화의 특성을 이해하는 데에는 폭력 대화의 구조를 먼저 살펴 보는 것이 필요하다.

팀장 : 김대리! 어제 재무 보고서를 퇴근 전까지 마무리해 달라고 요청했는데  
지금까지 보고가 없으니 어찌 된 일이지?  
김대리 : 아! 팀장님, 제가 어제 집에 급한 일이 있어서 빨리 좀 퇴근했습니다.  
팀장 : 그게 지금 말이 되는 소리야? 직장이 장난하는 곳이야? 할 일은 마쳐 놓고 퇴근을  
해야 할 것 아니야? 김대리는 일을 그렇게 밖에 처리하지 못해요?  
김대리 : (머리를 긁적이며) 지금 빨리 작성해서 곧 보고 드리겠습니다  
팀장 : (1시간 후 가져온 김대리의 보고서를 보며) 김대리, 보고서 내용이  
이게 제대로 되었다고 생각해요? 일일이 가르쳐 줄 수도 없고, 참 답답해서 원~  
당신 생각이 그것 밖에 안 되요?

이러한 대화는 모두 폭력적 대화에 해당한다.

이러한 표현의 문장 구조를 살펴보면 주어가 모두 상대방이다. 김과장, 정팀장이 주어이다. 주어가 내(I)가 아니라 너(You)이기 때문에 이를 ‘너 표현법(You-Message)’이라고 부르기도 한다.

### 질책 대화의 주어는 문제를 만든 책임자라는 뜻을 담고 있다

어떤 상황을 전달하는 것이 커뮤니케이션이라고 할 때, 그 커뮤니케이션에서의 주어는 전달하고자 하는 상황의 주인공을 나타낸다. 리더와 부하 사이의 대화 상황도 마찬가지이다. “이봐! 김대리, 지금 몇 시야?”라고 말할 때에 그 상황을 만든 사람은 문장의 주어인 김대리이다. 그런데 두 사람이 의견차이로 다투고 있는 상황이거나, 부하의 문제 행동으로 질책 대화를 하는 경우에는 말하고자 하는 메시지가 모두 부정적인 내용이다. 따라서 이 때에 커뮤니케이션의 의미는 ‘당신이 이런 상황을 만들었다’라며 비난하는 의미가 된다. “김과장, 일을 그렇게 밖에 처리하지 못해요?”라고 질책하는 표현은 ‘김과장이 일을 잘못 처리하여 문제가 생겼다’는 의미가 되는 것이다.

이것은 상대방에게 결국 마음의 상처를 주거나 또는 발끈하게 만드는 원인이 된다..

“김대리, 직장이 장난하는 곳이야?”  
“당신, 정신이 있어? 없어?”  
“또 다시 그런 일이 있으면 가만 안 둘 거야, 알았어?”

이런 표현의 구조를 살펴보면 문장의 주어가 모두 You이다. “김대리”, “당신”이 이에 해당하며,

## 5. 분노와 화날 때에도 감정 통제를 할 수 있다

표현하는 메시지가 모두 상대방에게 잘못의 원인이 있으며, 이를 비난하고 있다.

이러한 You-Message(너 표현법)은 폭력대화의 대표적인 특징이다. 또한 보통의 리더들이 상대방을 공격하며, 감정을 쏟아 붓는 언어의 대부분이 이러한 폭력 대화에 해당한다.

“또 다시 그런 일이 있으면 가만 안둘거야, 알았어?”

“정신을 어디다 두고 이렇게 문서를 작성했어요?”

등의 표현에서도 문장의 주어는 You이다. 생략되었느냐 아니냐의 차이가 있을 뿐이지 모두 상대방이 문장의 주어로 사용되는 You-Message이다.

### 너-표현법은 갈등을 증폭시키는 불씨가 된다

너-표현법(You-Message)은 언제나 상대방의 감정을 자극하게 되어 있다. 직장에서 상사의 너-표현법에도 부하가 다소곳이 듣고 있는 경우가 있지만, 그것은 겉 모습만 그렇다. 직급의 차이로 하는 수 없이 인내하고 있을 뿐이며, 부하의 마음 속은 크든 작든 상처를 받는다. 너-표현법은 단점만 있을 뿐 장점은 없다

(1) 상대방을 비난하기 때문에 심리적 상처를 준다.

(2) 말하고자 하는 메시지가 상대의 가슴에 전달되지 않는다.

비난 받은 상대방은 방어 심리가 작동되기 때문에 마음을 닫게 되어 정작 리더가 말하는 메시지를 공감적으로 듣지 않는다.

(3) 말하는 리더 자신도 스트레스가 심화된다. 심리적으로 공격적으로 화를 표출하면 가슴속의 분노는 더욱 강화된다.

너-표현법의 이와 단점 때문에 리더가 부하에게 이러한 표현을 사용하는 정도가 많을수록 상호관계는 나빠지며, 서서히 업무성과도 저하되게 된다. 해결 방안은 나-표현법(I-Message)을 사용하는 데에 있다.

### 나-표현법은 유도경기의 원리와 같다

나-표현법은 너-표현법(You-Message)과 반대의 구조를 가지고 있는 커뮤니케이션 방법이다. 너-표현법이 상대방을 공격하는 폭력적인 표현이기 때문에 나-표현법은 비폭력 대화법이라고 부른다. 너-표현법(You-Message)은 상대방의 잘못을 공격하는 대화법이기 때문에 스포츠 경기에 비유하면 권투나 태권도 등에 해당한다고 할 수 있다. 이에 비하여 나-표현법(I-Message)은 상대의 힘을 이용하거나 나에게 끌어 당겨 제압하는 유도경기와 흡사하다.

## 5. 분노와 화날 때에도 감정 통제를 할 수 있다

부하의 실수나 잘못으로 곤란한 문제가 발생하였을 때에 너-표현법은 앞에서 보았듯이 ‘당신, 정신이 있는 거야? 없는 거야?’ ‘이것이 보고서야? 뭐야?’라고 말한다. 상대방의 잘못을 비난하는 표현이다. 이러한 너-표현법에는 중요한 사항이 빠져있는 것이 있다. 상대방의 잘못으로 야기된 문제점과 그로 인해 리더(말하는 사람)이 겪는 애로 사항에 대한 언급이 전혀 없는 것이다. 화를 내며 말할 때에 진정으로 표현하고 싶은 메시지는 오히려 자신이 겪는 곤란함을 알려 주는 것이 아닌가?

나-표현법은 너-표현법에서 간과해 버린 ‘내가 겪는 애로’를 강조하는 대화법이다. 즉 상대방의 행동으로 인하여 내가 겪어야 하는 어려움을 말하는 방식이다. 그래서 문장의 주어가 자신으로 바뀌서 말하기 때문에 나-표현법이라고 부른 것이다. 직장에서 부하의 실수나 문제행동으로 화가 나는 상황에서 나-표현법으로 대화하는 것은 언제나 가능하다. 나-표현법의 간단한 예를 살펴보자.

“박과장의 실수로 팀의 분위기가 어두워져 팀장인 내가 난처합니다”  
“김대리가 늦게 출근하여, 아침 회의를 아직 시작하지 못했어요”

앞 문장에서의 주어는 팀장인 나(I)이며, 뒷 문장은 생략되었지만 주어가 우리 또는 팀장인 나이다. 둘 다 상대방의 실수나 문제 행동을 지적하고 있지만 주어를 상대방으로 하지 않는 표현 때문에 공격성이 거의 없어진다. 위와 동일한 상황에서 너-표현법으로 말한다면 다음과 같이 될 것이다.

“박과장, 어찌 그런 실수를 합니까? 당신 때문에 팀 분위기가 엉망입니다”  
“김대리, 몇 시인데 지금 출근합니까? 오늘 회의 있는지 몰랐어요?”

나-표현법이 비폭력적이라는 것은 위 두 가지의 표현 방식에 우리가 부하라고 생각하면 바로 느낄 수 있다. 질책을 받고 있는 박과장이나 김대리가 우리라면 어떤 기분이 들것인가? 너-표현법에서는 반성하는 마음보다 기분이 먼저 나빠지지 않는가? 반면에 앞의 나-표현법에서는 팀장의 입장이 이해가 되며, 미안한 마음이 들게 된다.

## 제 2장. 비폭력 대화와 나-표현 대화법

### 나-표현법은 어디서나 효과적으로 사용할 수 있다

우리 나라 사람들은 감정이나 의견표현을 자유롭게 하지 않는 문화의 영향 탓에 오늘날에도 대화 기법에 대한 능력이 매우 취약한 것이 사실이다. 따라서 직장에서나 가정에서나 상대방의 잘못을 지적하는 경우에 대부분 너-표현법을 사용하는 것을 흔히 볼 수 있다. 대화 능력이 우수하다는 것은 갈등 대화를 할 때에 나-표현법을 사용하는 것을 의미한다. 다음과 같이 직장에서나 가정에서나 어떤 상황에서도 나-표현으로 비폭력적인 커뮤니케이션을 할 수 있다.

“이 팀장, 내가 일일이 지시를 해야 알아 들습니까?”(너-표현법)

“이 팀장, 자율적으로 일이 추진되지 않으니, 내가 곤란합니다”(나-표현법)

“김대리, 출근시간이 몇 시인데 수시로 지각을 하는 거야?”(너-표현법)

“김대리, 지각을 하면 팀 전체 일정에 지장을 주어 곤란합니다(나-표현법).

가정에서도 자녀를 꾸짖을 때에 효과적으로 사용할 수 있다.

“대형아, 방이 왜 이 모양이냐? 좀 깨끗이 못하겠니?”(너-표현법)

“대형아, 방 청소를 안 하니 보는 내가 정신이 없다”(나-표현법)

나 표현법은 어떠한 갈등 대화에서도 사용할 수 있기 때문에 직장에서 리더가 부하에게만 사용할 수 있는 것이 아니다. 상대방을 비난하는 구조가 아니기 때문에 심지어 약자인 부하가 강자인 상사에게도 사용할 수 있다.

“과장님이 그렇게까지 말씀하실 것은 없지 않습니까?”(너-표현법)

“과장님이 제 입장을 들어보시지도 않은 채 나무라시니

제가 어찌해야 할지 모르겠습니다. “(나-표현법)

### 문제 상황을 객관적으로 서술한 후에 애로를 말해야 한다

실적부진이나 나쁜 행동 등 문제상황이 발생했을 때에도 주어를 나(I)로 바꾸기 때문에 비 폭력적이 된다는 것은 전술한 바와 같다. 이제 남은 것은 문제상황을 나(I)의 관점에서 설명하는 방법을 알아야 한다. 문제 상황을 사실(Facts)과 관찰 가능한 행동 중심으로 말하는 것이다. 이러한 방식으로 상황을 설명한 후, 그런 상황으로 인하여 자신(I)이 겪는 어려움을 덧붙이면 것이 나-표현법의 완결 형태이다.

## 표현방법

### 관찰 가능한 행동(Facts) 설명 + 나(I)의 애로

앞에서 소개한 대화 사례를 보면서 위 구조를 살펴보자.

“이 팀장, 후속절차가 신속히 진행되지 않으니, 내가 곤란합니다”  
“김대리, 지각을 하면 팀 전체 일정에 지장을 주어 팀장이 곤란합니다”  
“대형아, 방 청소를 안 하니 보는 내가 정신이 없다”  
“과장님이 제 입장을 들어보시지도 않은 채 나무라시니 제가 어찌해야 할지 모르겠습니다”

이러한 표현에서 중간 부분의 내용이 모두 상대방의 행동이나 상황을 언급하는 부분이다. “후속 절차가 신속히 진행되지 않으니”, “지각을 하면 팀 전체 일정에 지장을 주어”, “방 청소를 안 하니” 등이 이에 해당한다. 여기서 유의해서 살펴 볼 것은 상황은 최대한 ‘사실이나 객관적 행동’ 중심으로 서술적으로(Descriptive) 표현한다는 점이다. 서술적이란 말은 나타나는 현상을 보이는 대로만 말할 뿐 나쁘다, 좋다 등의 판단 용어는 사용하지 않는 것을 뜻한다.

상황에 대한 서술에 덧붙여서 그로 인하여 자신(I)으로 겪는 애로사항을 설명하는 것이 나-표현법의 완성 형태이다. 이러한 문장 구조를 너-표현법(You-Message) 방식과 다시 한번 비교해 보자.

“김대리, 일을 왜 그렇게 처리했어요?”  
“정신을 어디다 두고 이렇게 문서를 작성했어요?”

이 두 가지의 너-표현법을 보면 나-표현법의 2가지 요소가 모두 빠져있다.

첫째, 상대방의 어떤 행동이 문제가 되는 지에 대한 설명이 전혀 없다.  
둘째, 나에게 어떤 어려움을 주고 있는지 전혀 언급이 없다.

상대방을 질책하는 폭력대화를 하는 사람들은 이 두 가지를 상대방이 당연히 알고 있을 것으로 간주하는 것과 같다. 이렇게 거두절미하고 말해도 부하가 스스로 무엇을 잘못하였는지 당연히 알아차리면 좋겠지만, 그렇지 못한 경우도 대부분이다.

사람마다 생각이 다르고, 알고 있는 정보가 다르기 때문에 리더가 문제라고 생각하는 일 처리에 대하여 부하는 전혀 다르게 생각할 가능성이 얼마든지 있다. 심지어 질책을 듣고 있는 부하는 리더가 왜 화를 내는지 그 이유를 이해하지 못할 수도 있다. 알고 있는 경우라고 하여도 부하가 알고 있는 정도는 최소한 리더가 생각하는 수준에 미치지 못하게 되어 있다. 하지만 나-표현법(I-Message)으로 리더 자신이 받는 애로사항을 언급하면 부하는 “부장님 말씀을 듣고 보니, 미처 내가 생각하지 못한 애로가 있을 수 있겠구나”하고 공감하며, 반성하게 된다. 나-표현법의 대화 원리는 간단하게 보이지만 갈등 대화를 우호적으로 이끌어가는데 대단히 효과적이다.

### 제 3장. 비폭력 대화의 심층 기법

상대에게 상처를 입히는 폭력 대화의 특징은 두 가지이다. 너-표현법을 사용하는 것이 첫째이며, 포괄적이거나 인격적 평가 주관적인 용어를 사용하는 것이 둘째이다. 여기에서는 두 번째와 관련하여 리더가 하는 말이 폭력적이 되지 않도록 유의해야 할 점을 자세히 살펴보자.

**첫째, 인격보다 사실이나 행동에 초점을 두어야 한다.**

“김차장은 일 처리에 책임감이 없어 문제입니다”

“송대리! 좀더 열정을 가지고 근무할 수 없어요?”

상사가 하는 이러한 말을 듣고 부하가 우리라면 어떤 생각일 들겠는가? ‘아니 나더러 책임감이 없어 문제라니! 도대체 무슨 소리를 하고 있는 거야? 그렇게 말하는 자기는 뭣을 얼마나 잘한다고 그러는 거야?’라는 것이 김차장의 마음 속 항변이기 쉽다. 송대리 또한 ‘나름대로 최선을 다하고 있는데, 열정이 없다고 하니 일할 맛이 떨어지는구먼’하고 불평하기 쉽다.

대화에서 이슈 자체는 별것이 아닌데도 사용하는 단어 때문에 갈등이 증폭되는 경우가 비일비재하다. 그 중의 대표적인 표현이 상대방의 인격을 평가하는 추상적인 단어이다. 위 사례에서 부하가 발끈하는 것은 ‘책임감이 없다’ ‘열정이 부족하다’는 부분이다. 모두 상대방의 인격을 평가하는 상사의 주관적인 관점에 불과하다.

주관적인 평가의 단어에 상대방이 발끈 하는 것에도 두 가지의 이유가 존재한다.

(1) 리더가 정확한 상황을 알지 못하고 잘 못 말할 가능성이 있다.

부하는 나름 최선을 다하고 있는데, 부하의 업무 상황을 100% 알지 못한 상태에서 ‘열정이 없다’라고 말한다면 그것은 부하에게 억울한 평가일 수 밖에 없다.

(2) 인격적인 비난이기 때문에 부하는 감정적으로 반발하게 마련이다.

“오늘 회의시간에 30분 늦었다”고 말할 때 보다, “시간 관념이 부족하다”고 말하는 것이 훨씬 기분 나쁘게 들리는 것도 이 때문이다.

대화 방법에 대한 훈련이 부족한 리더들은 수시로 부하들에게 인격적 평가가 되는 용어를 습관적으로 사용한다. 부하를 나무랄 때 흔히 사용하는 ‘성실하지 못하다’ ‘노력이 부족하다’ 표현들도 모두 상대방의 인격이나 태도 등을 건드리는 용어이다. 대화 기법을 아는 탁월한 리더들은 이러한 용어를 사용하는 것을 극도로 자제한다. 인격이나 태도에 대한 추상명사를 사용하는 대신에 그들은 ‘사실(Facts)’이나 ‘행동’에 초점을 맞춘다.

“당신은 최선을 다하지 않았다”라고 하기보다 “2/4분기 실적이 1/4분기 실적 보다 5%가 더 떨어졌다”고 말하는 것이 행동에 초점을 두는 표현이다. “당신은 시간관념이 모자란다”라고 하기보

## 5. 분노와 화날 때에도 감정 통제를 할 수 있다

다 “오늘 20분 늦게 행사장에 도착했다’ 라고 해야 한다. 또한 사실이나 행동을 지적할 때에도 ‘과거, 일반적’ 행동 보다 ‘지금, 여기’의 행동에 초점을 두어야 한다. “김 차장은 평소에 동료들과 갈등이 많던데...”라고 하기보다 “김 차장은 오늘 동료들과 미팅에서 수 차례 연성을 높이던데...”라고 하는 것이 ‘지금, 여기’의 원리에 부합한다.

사실(Facts)이 아닌 것은 리더의 주관적인 의견(Opinion)일 뿐이며, 이것은 진실이 아니다. 사실과 의견은 구분해야 한다. 상대를 나무라는 대화는 상호관계에 영향을 미치는 ‘결정적 순간의 대화’에 해당한다. 이것을 감정 악화로 망치는 대화가 되지 않기 위해서는 리더는 용어 선정에 신중을 기해야 한다. ‘인격보다 사실이나 행동에 초점을 두어야 한다.’

**둘째, 포괄적이거나 모호한 말보다 구체적으로 말해야 한다.**

“김부장의 요즘 행동에 좀 문제가 있는 것 같아요”  
“정팀장은 요즘 매우 잘 하고 있어요”

질책의 내용이든, 칭찬의 내용이든 위와 같이 말하는 것은 구체적이지 않는 표현이다. 포괄적이고 모호하게 말하는 것은 ‘항상’‘언제나’등의 절대적 표현을 쓰는 것과 유사한 부작용을 낳는다.

“김부장은 왜 항상 부정적으로 말을 합니까?”  
“안차장은 언제나 시한을 넘겨 자료를 넘겨주는데, 왜 그러니까?”

이렇게 말하면 돌아오는 반박은 안 봐도 비디오다.

“아니, 제가 언제 항상 부정적이란 말입니까?” 김부장의 반박이다.  
“간혹 자료 제출을 늦게 했지만, 언제나 늦었다고 말할 것까지는 없지 않습니까?”

하고 안차장은 발끈 하게 되어 있다. 이렇게 항변하는 상대방의 말이 틀린 것이 아니다.

그들도 ‘항상’, ‘언제나’ 그런 것이 아닌 것은 사실이기 때문이다. 인격적 평가의 언어가 상대의 감정을 자극하는 것과 마찬가지로 ‘항상’‘언제나’‘늘’등의 표현도 갈등을 증폭 하는 언어이다. 이러한 것을 “절대적 표현” “확대하는 표현”이라고 한다. 부분적인 부족함을 보고 전체가 부족하다고 절대화, 일반화 해 버리기 때문이다. 이러한 일반화의 언어는 부하를 질책할 때에 뿐만 아니라 칭찬을 할 때에도 사용해서는 안 된다.



### <앞의 잘 못된 대화>

팀장 : 김대리! 어제 재무 보고서를 퇴근 전까지 마무리해 달라고 요청했는데  
지금까지 보고가 없으니 어찌 된 일이지?

김대리 : 아! 팀장님, 제가 어제 집에 급한 일이 있어서 빨리 좀 퇴근했습니다.

팀장 : 그게 지금 말이 되는 소리야? 직장이 장난하는 곳이야?”

할 일은 마쳐 놓고 퇴근을 해야 할 것 아니야?

김대리는 일을 그렇게 밖에 처리하지 못해요?

김대리 (머리를 긁적이며) 지금 빨리 작성해서 곧 보고 드리겠습니다

팀장(1시간 후 가져온 김대리의 보고서를 보며)

김대리, 보고서 내용이 이게 제대로 되었다고 생각해요?

일일이 가르쳐 줄 수도 없고, 참 답답해서 원~

당신 생각이 그것 밖에 안 되요?

### <올바른 대화>

팀장 : 김대리! 어제 재무 보고서를 퇴근 전까지 마무리해 달라고 요청했는데  
지금까지 보고가 없으니 어찌 된 일이지?

김대리 : 아! 팀장님, 제가 어제 집에 급한 일이 있어서 빨리 좀 퇴근했습니다.

팀장 : 아! 집에 무슨 급한 일이 생겼지요?

김대리 : 예, 유치원에 다니는 아이가 좀 다쳤다고 연락이 와서  
급히 병원으로 가봐야 했습니다.

팀장 : 그런 일이 있었구면. 그래 아이는 괜찮아요?

김대리 : 다행히 크게 다치지는 않아 이제 괜찮습니다.

그런데 어제 재무보고서를 마무리하지 못해 죄송합니다.

팀장 : 어제는 아무런 사정 이야기도 없이 퇴근을 하였고,  
아직 보고서를 주지 않으니, 상무님 보고를 앞두고 내가 마음이 급해요.

김대리: 죄송합니다. 지금 서둘러 완성해서 보고 드리겠습니다

팀장(1시간 후 가져온 김대리의 보고서를 보며). 김대리, 수고했어요.

그런데 보고서에 원가분석표가 빠져 있고, 총액이 맞지 않은데  
이것 미흡하게 작성된 것 아니요?

김대리 (머리를 긁적이며) 죄송합니다. 급히 작성하다 보니, 실수했습니다.

지금 다시 신속하게 보완하겠습니다.

팀장 : 자기가 담당하는 일은 실수가 없도록 최선을 다해주기 바랍니다.

팀장이 직원의 실수를 못 볼 때도 있는데, 그렇게 되면  
잘 못된 재무 보고가 그대로 사용되게 되니 곤란해 지지요.

김대리 : (진심으로 죄송한 표정을 지으며)

팀장님, 어제 일찍 퇴근 한 것부터 오늘의 보고서 내용 실수까지도  
화를 내지 않으시고, 가르쳐 주시니 진심으로 감사합니다.