

## 11차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]  
고집불통 직원에게는 역할 변경의 기회를 주어라

### 학습 내용

1. 문제점 공유와 사실확인의 관계
2. 문제점 공유를 위한 환경구축
3. 고집불통인 직원의 문제점을 공유하는 방안

## 제 1장. 문제점 공유와 사실확인의 관계

### 문제점 공유는 부하를 몰아붙이는 것이 아니다

문제점을 ‘지적’하거나 ‘설명’하지 않고 ‘공유’하라는 슬로건은 깊은 뜻이 담겨 있다. 즉 리더의 관점을 강요해서는 안 된다는 말이다. 리더의 관점을 부하에게 그대로 관철시키는 것은 지시형, 권위적 리더들의 행동이란 것은 재론이 필요 없다. 허심탄회한 대화로 부하의 마음을 열고, 문제 공유에 성공하기 위해서는 리더의 마음 가짐부터 달라져야 한다. 문제점 공유의 대화를 시작할 때부터 ‘혹 내가 잘못 알고 있을 수도 있다’는 열린 마음으로 시작해야 한다. 처음부터 문제에 초점을 맞추고 사냥꾼처럼 부하를 공격하고 몰아붙이면 부하는 문제점에 대하여 동의하지 않는다. 리더가 몰아세우면 침묵하고 듣고 있지만 내면으로는 공감하지 않는다.

문제점을 말하는 방법에 있어서도 나-표현법(I-Message)(제 5장 참조)을 기본으로 하여야 한다. 부하의 행동이나 실적 저하로 인하여 “리더 자신이 겪어야 하는 애로 사항을 말하는 형태”가 될 때, 부하는 감정적으로 반발하지 않고 메시지 내용에 좀 더 수용적이 된다. 또한 상대의 행동이 초래하는 애로 사항을 나열하는 때에는 리더 자신은 물론 부하의 동료, 조직, 고객 등 360°전방위 이해관계자들에게 미치는 파급효과를 설명해 줄수록 문제점 공유 효과가 커진다.

연수원 강의장에 전도지를 돌리는 박대리에게 다음과 같이 말한다면 문제점 공유의 대화를 잘 하고 있다고 할 수 있다.

“박대리, 강의장에 전도지를 돌리는 것은 연수원 역할에 배치되는 활동입니다”

“강의장에 전도지가 배포되는 것을 보는 교육생들은 강의장 관리방식을 의아하게 생각하거나, 관리자들이 제대로 역할을 못한다고 느끼겠지요”

“또 전도활동을 하는 박대리를 보고, 직속 상사인 나는 ‘본연의 일에 충실하지 않는다’고 생각하지 않겠어요?” 등

.....중략...”

이렇게 다양한 이해관계자의 시각에서 문제점을 설명해주면 상대방은 흔히 “거기까지는 미처 생각하지 못하였습니다. 부장님 말씀을 듣고 보니 저의 행동이 문제가 있다는 생각이 듭니다”라는 말을 하는 경우가 많다. POAH\_S(포아스)©대화의 1단계인 문제점의 공유에 성공한 것이다.

### 문제가 사실이 아닐 수 있다. 먼저 확인해야 한다.

직장에서 ‘문제 부하’ 또는 ‘문제 행동’이라는 이름표는 누가 붙이는가? 소문이나 평판과 같이 직원들 상호간에 자연발생적으로 붙여지는 이름표도 있을 것이다. 그러나 문제 직원이라고 소문이 난 직원인 경우에도 상사가 선입견을 갖지 않고 좋은 리더십을 발휘하면 문제점이 일시에 없어지는 경우도 많다. 직장에서 상사와 부하 사이에 문제 직원으로 분류되는 이름표는 궁극적으로 상사가 붙이는 경우가 많다. 근무를 하면서 부하가 상사의 기대에 어긋날 때에 그는 상사의 눈에 문제 직원으로 보이는 것이다. 다시 말하면 문제점 인식은 상사에게서 출발한다.

상무가 팀장으로부터 ‘팀원들은 바빠서 계속 야근을 하는데도 불구하고 박대리는 퇴근시간이 되자마자 혼자 퇴근해버려 팀워크를 해친다’는 문제점을 보고 받았다고 생각해 보자. 박대리의 행동

## 11. 고집불통 직원에게는 역할 변경의 기회를 주어야

을 직접 관찰하는 팀장은 자신이 알고 있는 사실을 다시 확인할 필요가 없겠지만, 매일 관찰하지 못하는 상무는 박대리의 문제 행동은 팀장이나 직원들을 통하여 간접적으로 들은 수준이다. 이를 제대로 확인하지 않고 질책성 대화를 시작한다면 부하는 얼마나 어이가 없겠는가? 사실과 행동 중심의 용어만 사용하여 질문을 해 보아야 한다.

“박대리, 요즈음 팀 프로젝트가 많아 팀원들이 야근을 하는 날이 많은데, 박대리는 6시가 되면 혼자 퇴근을 한다고 들었는데 사실인가요?” 이러한 확인 질문에 부하로부터 나올 수 있는 대답은 3가지이다.

사실 확인 질문으로 도출되는 3가지 상황

1. 소문이 사실이 아닌 경우
2. 소문이 사실이지만, 이해할만한 사정이 있는 경우
3. 소문이 사실이며, 이해할만한 다른 사정이 없는 경우

이 세가지 중에서 POAH\_S(포아스)©대화를 본격적으로 해야 하는 것은 세 번째인 ‘소문이 사실이며, 이해할만한 다른 사정이 없는 경우’에 만 해당된다. ‘6시만 되면 혼자 퇴근하는 것’이 사실 인지를 확인하는 질문에 부하가 의외의 대답을 하는 경우를 생각해 보자.

박대리 : “상무님, 사실은 어머니가 중환자실에 입원을 하셨는데, 간병인이 없어  
요즈음 제가 급하게 퇴근을 하고 있습니다.”

상 무 : “그런 사정을 사람들에게 왜 말하지 않았어요?”

박대리 : “동료들이 힘들게 일하는데 미안한 마음에 아무에게도 말하지 않고 퇴근을  
하고 있습니다. 동료들과 회사에 미안합니다”

부하로부터 이러한 대답을 들으면 상사는 어떻게 해야 할까? 말할 것도 없이 그때는 부하의 행동을 문제 삼을 것이 아니라, 반대로 따뜻한 격려의 말을 해 주어야 할 것이다. 이와 같이 부하의 문제행동이 ‘사실이 아닌 경우’ 와 ‘사실이나 그럴만한 사정이 있는 경우’에는 POAH\_S(포아스)© 대화는 더 이상 진행할 필요가 없다.

## 제 2장. 문제점 공유를 위한 환경구축

### 침착한 환경이어야 문제점 공유에 성공한다

POAH\_S(포아스)©대화가 4단계로 구성되어 있지만, 실제 상황에서 가장 어려운 것이 1단계인 문제의 공유 단계이다. 리더가 생각하는 문제점에 대하여 부하도 “저도 그렇게 생각합니다”라고 말해준다면 얼마나 대화가 순조롭겠는가? 그렇다면 아마도 ‘직장에서 사람관리가 제일 어렵다’는 말은 생기지 않았을 것이다. 기질이 강하거나 조직 질서 문란 등 문제가 심각한 직원일수록 문제점에 대하여 동의를 하지 않는다. 이들에게 리더가 서투르게 문제점을 지적하면 부하는 정면으로 반박한다. 감정적이 되어 자리를 박차고 일어나는 상황도 발생한다.

이러한 상황이 발생하지 않도록 하는데 무엇보다 중요한 것이 침착한 대화 환경의 조성이다. 이것은 당연한 요청이지만 실제 상황에서는 잘 지켜지지 않고 있다. 진행형으로 이루어지는 상사와 부하 사이의 상호작용 과정에서는 화가 난 상태에서 언성을 높이는 일이 자주 발생하고 있다. 대화 시점이나 장소 선정 등 ‘침착한 환경’설정이 되지 않은 것이다.

코치형 대화는 일방적 지시도 아니며 질책도 아니다. 문제 해결을 위해서 리더와 부하가 성숙한 파트너의 관계에서 대화를 하는 것이다. 이러한 대화가 생산적인 결론에 이르려면 리더는 물론 부하도 가슴 속 감정을 솔직하게 말할 수 있어야 한다. POAH\_S(포아스)©대화가 쌍방향 커뮤니케이션이라고는 하지만 대화의 주도권은 상사가 가지고 있다. 나아가 대화의 주제가 부하의 문제행동을 다루는 것이 대부분이기 때문에 침착한 분위기를 유지하는 것이 쉽지 않다. 부하가 솔직하게 의견을 말할 수 있게 한다는 것이 대화 성공의 관건인데 이것이 저절로 되는 것이 아니라는 점이다.

침착한 대화 환경을 만드는 것의 1차적 책임은 리더에게 있다. 이를 위해 리더가 ‘화를 내지 않으며 차분하게 대화를 해야지’하는 다짐이 확고해야 한다. 그러나 이것만으로는 부족하다. 사람은 감정의 동물이기 때문에 대화 도중에 부하의 반응 여하에 따라 리더도 감정 통제를 하기 어려울 수 있다. 감정이 고조 되어 리더가 언성을 높이면 생산적인 대화가 되지 못하고 POAH\_S(포아스)©대화는 실패하고 만다.

### 화가 난 순간에는 부하와 대화를 하지 마라

침착한 대화의 원리를 가장 쉽게 무너뜨리는 주인공은 리더 자신이다. 부하를 나무라는 것은 리더가 콧노래를 부르며 안정을 취하고 있을 시점에 이루어지지 않는다. 오히려 업무 실적을 보고를 받거나 회의가 진행 중에 부하의 실적이나 태도가 거슬리면 순간적으로 화를 내게 되는 것이 다반사이다. 따라서 침착한 대화를 하는 데에 제1 수칙은 “리더가 화가 나 있을 때에는 부하와 대화를 하지 않는 것”이다. 인화성 물질 옆에서 담배를 피우는 것과 같이 당장 나무라야 할 사항이 아니라면, 화가 난 순간에는 대화를 하기 보다 심호흡이나 명상 등 자기 통제에 노력해야 한다.

### 침착한 대화는 서로가 분주하지 않아야 한다

리더의 마음이 평안한 것만으로 침착한 대화가 가능한 시간이 아니다. 부하의 마음도 침착할 수 있어야 한다. 부하가 바쁜 업무가 있을 때에 리더의 호출을 받으면 침착하기가 어렵다. 따라서 시간 선정의 초점은 부하의 바쁜 시간을 피하는 것이다.

리더가 시간 여유가 있다고 하여 일방적으로 부하를 호출해서는 안 된다. 부하의 업무상황을 물어보고 부하가 침착하게 대화에 임할 수 있는 여유 있는 시간대를 선택하여야 한다. 리더와 부하 모두에게 여유 있는 시간대를 간단하게 선정하기 위해서는 다음과 같이 하면 좋다.

첫째, 리더가 여유 있는 시간대를 2~3가지 정도 선택을 한다.

둘째, 부하에게 리더가 선택한 2~3가지 시간대를 알려주고, 그 중에서 부하에게도 좋은 시간대를 선정하도록 위임한다. 이 때 대화 시간이 얼마나 소요될 것인지를 알려주는 것도 필요하다.

이러한 방법은 두 사람 모두 급한 업무 시간을 피할 수 있어 평안한 마음으로 대화에 임하게 해 준다. 아울러 리더가 일방적으로 정하기 보다 부하에게 시간 선택권을 주기 때문에 그 자체가 부하에게 우호적인 인상을 줄 수 있다.

부장 : “김대리, 프로젝트 진행과 관련하여 대화를 좀 하고 싶은데 언제가 좋겠어요”  
“나는 오늘 오후 2시나 5시쯤, 아니면 내일 오후 2시에 시간 여유가 있어요”  
“대화시간은 30분 정도면 될 것 같으니, 김대리가 편한 시간을 말해 봐요.  
나는 세 가지 시간대 중 아무 때나 좋아요.”  
김대리: “그러시면 오늘은 급한 일이 밀려 있으니, 내일 오후 2시에 찾아 뵙겠습니다.”

### 오후 1시~2시는 침착한 대화에 좋은 시간이다

리더와 부하 두 사람 모두 아무 때나 시간이 좋다고 한다면, 갈등대화를 하는데 적합한 시간은 언제일까? 점심 식사 후 30분~1시간 정도 경과하였을 때가 가장 적절한 시간대이다.

사람은 생리상 빈속이 되면 혈당 수치가 낮아져 화를 내기 쉽다. 반대로 식후에는 포만감과 혈당수치가 높아지고 기분이 이완된다. 식후에 졸음이 오는 것도 이 때문이다. 이것은 근무 시간 중에 가장 마음이 편한 상태라는 것을 의미한다. 이 시간대가 침착한 대화를 하는 데에 도움이 된다. 눈치 있는 직장인들이라면 상사에게 결재를 받기가 가장 좋은 시간대가 오후 1시~2시라는 것을 감각으로 알고 있다. 상사가 포만감으로 이완되어 있기 때문에 부하의 기안 내용을 까다롭게 보지 않고 승인해 주기 때문이다.

식후에 마음이 이완되는 것은 부하도 마찬가지이다. 따라서 POAH\_S(포아스)© 대화에 리더와 부하 모두 감정적이 되지 않으며 대화를 할 수 있는 좋은 시간대라고 하는 것이다.

### 장소의 선정은 연인의 대화에서만 필요한 것이 아니다

POAH\_S(포아스)©대화는 간단한 업무 실수에 대한 피드백이 아니라, 좀더 심각한 주제를 대상으로 하는 중요한 대화이다. 보통 30분 ~1시간 정도의 시간이 걸린다. 이 시간에는 두 사람 모두 대화에 집중할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 다른 사람의 방해받지 않으며 조용하게 1:1로 대화를 할 수 있는 장소가 되어야 한다.

흔히 리더의 사무실로 부하를 호출하는 경우가 많지만 바람직하지 않다. 이것은 흡사 총각이 토라진 애인과 화해를 하고자 하면서 애인을 자기 집으로 찾아 오라는 것과 비슷하다. 눈치 있는 사람이라면 대화 장소를 분위기 좋은 호숫가의 레스토랑쯤으로 잡아야 하지 않겠는가?

직장의 회의실이나 리더의 사무실에서 부하와 심각한 주제의 대화를 하는 것은 두 가지 이유 때문에 바람직하지 않다.

### 첫째, 분위기가 딱딱하며, 특히 상사의 사무실인 경우에는 부하는 심리적으로 위축되게 된다.

지시형 리더의 일방적인 대화와 달리 코치형 리더의 대화는 쌍방향의 솔직한 대화가 가장 큰 특징이다. 부하가 심리적으로 위축되지 않도록 하는 데에는 장소 선정에서부터 리더가 신경을 써야 한다.

### 둘째, 다른 사람들의 출입이나 전화벨 등으로 방해를 받을 수 있다.

따라서 깊이 있는 대화를 하기 위해서는 리더의 사무실은 바람직한 장소가 아니다. 가급적 제 3의 장소일수록 좋다. 그러면 전화 벨이나 방문객의 방해를 받지 않을 수 있기에 리더 자신도 마음의 여유가 생긴다. 나아가 권위적이지 않게 보이며, 배려하는 마음이 부하에게 전달된다. 회사 내의 조용한 휴게실도 리더의 사무실보다는 편안하고 방해받지 않는 대화를 하는데 도움이 된다. 나아가 반드시 건물 내부가 아니어도 무방하다. 점심 식사 후 조용히 산책을 하면서도 깊이 있는 대화가 가능하다.

## 제 3장. 고집불통인 직원의 문제점을 공유하는 방안

### 고집불통의 직원에게 문제점을 공유하는 방안

근무 시간 중에 노조의 유인물 제작 등에 참여하는 부하 직원이 있었다. 상무가 위에서 권고한 바 시간과 장소 선정까지 감안하여 침착한 대화 환경에서 다음과 같이 문제점 공유를 위한 대화를 시도한 다음 사례를 살펴보자.

상 무 : “김대리! 근무 시간 중에 노조 홍보물 제작에 참여한다고 하는데 사실인가요?”

김대리: “아, 그거요? 별것 아닙니다”

상 무 : “별 것 아닌 것이 아니라, 근무시간에 노조활동에 관여하는 것은 곤란하지요.”

김대리 : “근무시간이라지만, 내 업무를 다 마치고, 휴식시간을 이용하여 노조 홍보물의 디자인 작업을 도와 주고 있을 뿐입니다.”

상 무 : “직원 근무시간에 노조활동을 할 수 없도록 되어 있습니다.”

김대리 : “홍보물 디자인 작업이 노조활동이라는 것도 동의할 수 없으며, 휴식 시간은 직원 각자가 자유롭게 이용하는 것이 노동법의 원리로 알고 있습니다.”

상 무 : “이 사람, 말이 안 통하는 구만...”

-----중 략-----

침착한 대화로 시작하였지만, 상무는 감정을 통제하지 못하고 결국 화를 내고 만다. 김대리는 부하 직원이지만, 상사의 말에 순종하는 평범한 직원이 아니다. 이처럼 직장에는 통솔하기가 어려운 직원이 있는 경우가 있다. 문제점 공유 단계에서 상사의 차분한 설명에 부하가 “죄송합니다. 제가 미처 그 점을 생각하지 못했습니다”라고 머리를 숙이면 얼마나 좋겠는가? 그러나 위 사례의 김 대리처럼 기질상 자기 주장이 강한 직원은 문제점을 쉽게 수긍하지 않는다. 이럴 때 설득효과를 높이는 기법이 역할변경과 시간확장의 대화법이다.

### “역할 변경”과 “시간 확장”의 기법

“역할의 변경”기법으로 설득하면 부하는 항변하지 않는다. 이것은 부하에게 다른 사람의 입장에서 자신의 행동을 생각해 보도록 요청하는 기법이다. 예컨대 팀워크가 중요한 부서에 근무하는 직원이 오후 6시가 되면 혼자 퇴근해 버리는 경우를 생각해 보자. 남아서 늦게까지 일하는 다른 직원들의 분위기까지 해치는 상황이다. 이런 경우에 리더와 부하 사이에 오가는 보통의 대화는 다음과 같다.

## 11. 고집불통 직원에게는 역할 변경의 기회를 주어라

부 장 : “6시에 혼자 퇴근해 버리면 어떻게 해요?”

박대리: “부장님, 퇴근 시간이 6시 아닌가요? 그리고 자기 일 끝나고 퇴근시간 되면 퇴근해도 되는 것 아닌가요?”

부 장 : “직장이 당신 혼자만 근무하는 곳이에요?”

박대리 : “제가 무엇을 잘 못했다고, 그렇게 나무라십니까?”

-----중략-----

부하가 이렇게 항변하는 것을 마주치면 리더는 부하의 태도를 황당하게 생각할 것이다. 또는 ‘전혀 기본이 되지 않은 사람이다’고 평가해 버릴지도 모른다. 하지만 대화가 이렇게 이어지는 것에 대한 책임은 리더에게 있다. 박대리가 “자기 일 끝나고 퇴근시간 되면 퇴근해도 되는 것 아닌가요?”라고 반박할 때 ‘역할의 변경’기법을 사용하면 부하의 태도는 달라진다.

부 장 : “혼자 퇴근하는 박대리를 보고 팀원들은 어떤 생각을 할까요?”

박대리: “글쎄요...”

부 장 : “박대리가 팀장이라면 현재의 박대리의 행동을 어떻게 느낄까요?”

박대리: “.....(침묵)”

부 장 : “팀원 모두가 박대리처럼 행동하면 어떤 결과가 나올까요?”

박대리: “.....(침묵)”

‘역할의 변경’기법으로 설득을 하면 부하는 대부분의 경우 반박할 논리가 없어진다. 그 동안 자기 혼자만의 입장을 생각했을 때에는 전혀 문제라고 생각하지 않았지만, 다른 사람들도 모두 자신처럼 행동한다면 문제가 된다는 것을 부인할 수 없기 때문이다. 역할변경 기법으로 말하면 부하들은 두 가지 반응을 보인다.

(1) 아무런 항변도 하지 못하고 침묵한다.

이것은 상사의 말이 타당하며, 이를 반박할 논리를 찾지 못하고 있는 것을 의미한다.

(2) 상사의 설득에 공감하며, 변화하고자 하는 태도를 보인다.

“듣고 보니, 제가 그러면 안되겠네요”라고 하는 대답이다.

역할 변경에 의하여 문제점 공유가 제대로 된 순간이다.

### ‘시간 확장’은 작은 것도 문제가 될 수 있음을 보게 한다

시간의 확장 기법은 현재의 상태를 미래로 확장하여 생각하도록 함으로써 문제점을 부각시키는 방법이다. 가령 “이런 상황이 변하지 않고 2년, 3년이 지나면 어떤 상황에 직면하게 될까요?”라고 질문하는 방법이다.



## 11. 고집불통 직원에게는 역할 변경의 기회를 주어라

두 개의 직선이 평행을 이루고 있는지 아닌지를 아는 방법은 두 직선을 무한대로 길게 하면 명료하게 알 수 있다. 지리산 천황봉에 1Cm 거리로 떨어진 빗방울이 흘러서 크기가 확대되면 경상도와 전라도로 갈라진다는 것도 마찬가지로 비유이다.

시간의 확장이나 크기의 확장에 의한 설득의 대화법은 현재는 사소하게 보이지만 방치되어서는 곤란한 부하의 행동을 중단시키는데 효과가 크다. 만약 부하가 업무에 대한 열정이 식었으며, 다람쥐 쳇바퀴 도는 것처럼 직장 생활을 하고 있다면 당장은 심각한 문제는 아닐 수도 있다. 그러나 이러한 상태가 계속 된다면, 개인은 물론 조직에도 큰 손해가 아닐 수 없다. 이것을 방치하지 않고 부하를 심기일전 시키는 것이 리더의 역할이 아니겠는가? 이 때 시간 확장의 기법으로 다음과 같이 말할 수 있다.

부장 : “박 대리의 현재 모습이 3년~5년 지속된다면,  
그 때는 지금보다 어떤 능력 발전이 있을까요?”

직원 : “.....(침묵)”

부장 : “5년 후에 조직 내에서 박 대리에 대한 평가나 위상은 어떻게 되리라 생각합니까?”

직원 : “.....(침묵)”

이러한 대화에서 부하가 침묵하고 있는 것은 상사의 설득에 반박할 논리가 없기 때문이다. 그리고 현재는 무감각하게 생각하던 자신의 행동이 시간이 확장되면 패배자의 길이 된다는 것을 각성하게 된다. 앞의 ‘역할의 변경’ 대화 사례에서 소개한 박 대리의 경우도 시간 확장의 대화를 함께 사용할 수 있다.

부 장 : “혼자 퇴근하는 박 대리를 보고 박 대리가 팀장이라면 현재의 박 대리의 행동을  
어떻게 느낄까요?”

박대리: “.....(침묵)”

부 장 : “박 대리의 현재 행동이 2년~3년 지속된다면, 박 대리에 대한 조직의 평가는  
어떻게 될까요?”

박대리: “.....(침묵)”

위와 같이 시간 확장이나 역할 변경의 대화기법을 사용하면, 부하는 대부분의 경우 자신의 문제 행동에 대한 주변의 시각을 새롭게 인식한다. 그리고 사표를 낼 생각이 없다면, 자신의 행동을 바꿔야 하겠다는 생각을 할 가능성이 높다.

이상으로 우리는 1단계인 문제점(Problem)을 공유하는 대화 기법을 상세히 살펴보았다. 건물을 지을 때에도 소홀히 할 수 없는 것이 기초공사이다. ‘문제점 공유’는 POAHS(포아스)©대화의 기초공사에 해당한다. 이것이 제대로 된 후에야 비로소 다음 단계로 진행할 수 있게 된다.