

2차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
감정지능이 성공을 좌우한다

학습 내용

1. 다니엘 골먼의 EQ와 직장인의 성공
2. 감정지능의 구성 요소
3. 감정지능의 현장 사례

제 1장. 다니엘 골먼의 EQ와 직장인의 성공

다니엘 골먼이 말하는 EQ는 우리나라에서 흔히 감성 지수(Emotional Quotient) 또는 감성 지능(Emotional Intelligence) 으로 번역되어 사용되고 있다. 여기서 관심을 가질 필요가 있는 것은 우리나라 사람들이 사용하는 “감성”의 의미가 원래의 뜻과 다르다는 점이다. 먼저 간단한 테스트를 해보자. 다음 4명의 사람 중에서 감성이 가장 높을 것으로 생각되는 사람을 고르라면 누구를 선택하겠는가?

(1)노동자	(2)정치인	(3)직장인	(4) 시인
--------	--------	--------	--------

이 질문에 사람들은 시인을 선택할 가능성이 높다. 시인은 잎새에 부는 바람에도 가슴 설레며, 길가의 작은 꽃이나 새소리에도 감동을 할 것이기 때문에 감성이 높다고 간주하는 것이다. 그러면 시인이 가진 이러한 감성이 가정이나 직장에서 우리의 삶을 행복하고 성공으로 이끄는 데 큰 영향을 미친다는 주장에 동의할 수 있겠는가? 고개가 갸우뚱해 질 수 밖에 없다. 그 이유는 다니엘 골먼이 말하는 감성지수의 의미는 전혀 그런 것이 아니기 때문이다. EQ의 본래 의미 중 가장 중요한 것은 “인간관계에서 분노나 갈등이 생길 때에도 감정적이 되지 않고 생산적으로 자신의 입장을 말하는 능력”을 말한다. 시인의 감수성과는 무관하다.

직장의 상사 중에는 “나는 성격상 나쁜 감정을 가슴에 담아두지 않는다. 부하가 업무상 잘못을 저지르면 숨기지 않고 화끈하게 나무란다. 그 대신 나는 뒤끝은 전혀 없다”고 말하는 사람이 있다. 이런 말을 들으면 순간 “이 사람, 상당히 남자다운 사람이네. 멋있네”라고 생각할 수도 있다. 하지만 다음 질문을 해 보라. “당신의 상사에게도 나쁜 감정을 숨기지 않고 화끈하게 말합니까?” 그러면 그는 “상사에게 그러면 직장에서 어찌 살아남겠습니까?”하고 말한다. 한마디로 자신보다 약한 사람에게는 자기 기분대로 화끈하게 말하고, 상사에게는 할말을 못하는 것이다. 이러한 사람이 EQ(감성지능)가 낮은 사람에 해당한다.

대리 : (보고서 작성 지연으로 팀장에게 질책을 받고 자리로 돌아오며)

“에이 신경질이 나 못살겠네. 팀장이면 다야? 그리고 내 잘못도 아닌 것을 가지고 아침부터 왜 나한테 분풀이야...씨...

(후배직원 김주임이 자리에 있는 것을 보고서, 큰 소리로) 김주임! 이리 좀 와봐!,
주임 : 예, 대리님. 무슨 일입니까?

대리 : (신경질을 내며) 뭐~? “무슨 일입니까?”몰라서 물어?

내가 지금 팀장에게 무슨 소리를 듣고 온지 알아? 김주임이 잘 못한 일 때문에
내가 아침부터 옛 같은 소리를 들었어...

주임 : 죄송합니다. 보고서를 아직 완료하지 못한 것 때문인 듯한데요.

대리 : 당신 입사한지 몇 년 됐어? 일 처리를 어떻게 해야 하는지 몰라? 보고서가 늦어지면 미리 양해를 얻어야 되는 것은 상식 아니야? 한 가지를 보면 열 가지를 알 수 있다고 하는데, 김주임의 일하는 모습을 보면 솔직히 믿음이 안가

주임 : 죄송합니다. 실은 어제 갑자기 개인적으로 급한 일이 생겨서...

대리 : 당신은 직장일과 개인 일을 구분도 못해? 여기는 직장이야.
월급을 회사에서 왜 받아가는데? 자기가 해야 할 일은 마무리 해야지

주임 : 죄송합니다.

대리 : 아무리 죄송하다고 해도 오늘 아침에 팀장에게 당한 스트레스는 잊을 수가 없어.
앞으로 또 이런 일이 생기면 그 때는 못 참을 줄 알아!.

다니엘 골먼이 사람의 성공과 행복의 70%를 좌우한다고 말하는 감정지능(EQ)은 꽃이나 새소리를 듣고 감동하는 시인의 감수성(Sensitivity)과는 전혀 다른 의미이다. EQ는 화가 날 때에도 감정을 통제하며, 상대방에게 상처가 되지 않도록 말을 하는 감정 절제와 밀접한 관련이 있다. 그럼에도 불구하고 우리나라에서 EQ가 높은 사람을 묻는 질문에 대하여 시인이라고 대답하는 데에는 Emotion을 “감성”으로 번역되어 사용된 것이 원인이다. 따라서 EQ를 본래적 의미로 이해하는 데에는 “감성”지수 대신에 “감정”지수의 용어를 사용하는 것이 바람직하다. 따라서 위에 소개된 다니엘 골먼의 말은 “지능지수 (IQ)보다 감정지수(EQ)가 더 중요하다. 성공한 사람은 IQ 의존도가 30%, EQ 의존도가 70%이다”가 되어야 한다.

2015년 1월 2일, 조선일보는 직장인 500명에게 “일터에 대한 연령별 소망”을 조사한 바 있다. 여기서 20대, 30대 직장인들의 소망1위는 “인격적이며 서로 존중하는 수평적 직장”이었다. 월급을 올려주거나 고용안정 등 물질적 보상이 아니라 인격적으로 무시되거나 언어폭력을 하지 않는 심리적 보상을 더 우선시 하고 있다는 것을 기억할 필요가 있다.

감정지수가 낮아서 직장의 성공을 가로막는 사례는 오늘도 세상의 거의 모든 직장에서 일어나고 있다. 리더의 성공을 막는 것은 물론 부하에게도 얼마나 많은 스트레스와 상처를 주고 있는가? 가정에서도 부부의 행복을 좌우하는 것은 대화방법의 차이에 있다는 연구결과가 있다. 감정지수(EQ)가 우리의 삶을 성공과 행복으로 이끄는데 70%의 영향을 미친다는 다니엘 골먼의 주장은 충분히 공감할 수 있는 말이다.

그렇다면 이제 우리의 관심은 “어떻게 하면 감정지수를 올릴 수 있는가?”의 문제이다. EQ가 우리 삶의 행복과 성공을 좌우하는 핵심 요소라는 점을 고려할 때, EQ를 높일 수 있는 방법의 가치는 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

제 2장. 감정지능의 구성 요소

성품, 기질은 변화시키기 어렵다.

우리는 발전하기 위해서 변화가 필요하다고 할 때, 성품, 기질, 태도 등 사람의 본질적 특성을 변화시켜야 한다고 생각할 수 있다. 하지만 뇌 과학자의 연구나 성인 학습이론 등에 의하면 사람의 기질이나 특성은 13세 이상이 되면 거의 고착화되기 때문에 변화될 가능성이 적다. 따라서 교육이나 훈련을 통하여 기질이나 성품을 변화시키려 하기보다는 행동 스킬에 초점을 맞추는 것이 효과적이다. 이것은 조금의 노력을 기울이면 학습으로 체득이 가능하기 때문이다.

우리의 삶을 성공과 행복으로 이끄는 데 절대적 영향을 미치는 다른 사람과의 관계를 좋게 하려면 어떤 성품과 역량이 필요할까?

겸손, 사랑, 배려 등 훌륭한 성품을 가지고 있으면 사람들과의 우호적 관계를 형성하는데 큰 자산이 될 것이다. 그런데 앞서 살펴보았듯이 이러한 성품적인 요소는 성인이 된 이후에는 변화시키기가 어렵다는 점이다. 완전히 불가능한 것은 아니겠지만 많은 시간과 교육을 거치면서 서서히, 그것도 미미하게 변할 수 있는 것들이다. 다시 말해 단기간의 학습과 훈련으로 변화되기가 어렵다. 따라서 직장에서도 1박 2일 등의 리더십 훈련이나 갈등관리 교육을 통하여 직원들의 성품을 바꾸려 한다면 계란으로 바위치기에 불과하다.

그러나 성품적인 요소가 아닌 행동 스킬에 초점을 맞추는 관계 역량은 학습과 훈련으로 증대시킬 수 있다. 배려의 성품은 부족한 사람이라도 화가 날 때에 비 폭력적으로 말하게 하는 대화 방법을 훈련으로 체득이 가능하다. 만약 학습과 훈련을 거쳐도 관계역량을 증대시킬 수 없다고 한다면 “감정지수(EQ)가 우리의 삶에 중요하다”는 논의가 자체가 성과 없는 공염불에 불과할 것이다. 감정지수(EQ)는 행동 스킬에 해당하는 내용으로 구성되어 있기 때문이다.

“석유 왕”으로 불리는 존 록펠러의 이야기이다. 그는 1870년 스탠더드 오일을 창립하고 석유 사업으로 많은 재산을 모아 역대 세계 최고의 부자로 손꼽히는 인물이다. 현재 세계 최대 석유 기업인 엑슨모빌도 그가 세운 스탠더드 오일에 그 기원을 두고 있다. 성공한 록펠러에게 기자들이 물었다. 어떤 능력이 오늘의 성공을 하는데 바탕이 되었는가? 망설이던 록펠러가 대답한다.

“내가 다른 사람보다 뛰어난 능력은 별로 없습니다. 굳이 찾는다면 다른 사람을 동기부여하고 재능과 협조를 얻어내는 인간관계 능력이 조금 있다고 생각합니다.”

관계역량이 이미 우수했던 록펠러는 여전히 강조하고 있다.

“나는 인간관계 역량을 증대하는 데에 나는 하늘 아래 그 어떤 것 보다 더 많은 시간을 투자를 하겠다.”

2. 감정지능이 성공을 좌우한다

그가 말한 인간관계 역량은 사랑, 겸손 등 성품적 요소가 아니다. 비폭력 대화 등 행동 스킬에 관한 것이다. 워크숍에 참여하여 역할 연기를 하고, 다른 사람들의 피드백을 들으며 부족한 점을 개선하는 노력으로 자신의 관계 역량을 개선할 수 있었기 때문에 나올 수 있었던 경험담이다.

결국 직장에서 리더십 훈련이나 교육으로 성과를 얻기 위해서는 성품을 고치려 하기보다 행동을 변화시키는 데에 초점이 되어야 한다. 한 때 인재개발과 리더십 훈련에 앞서 갔던 모토롤라에서 사용한“채용 때에 성품을 보고, 훈련은 스킬에 치중하라(Hire for Attitude, Train for Skills)”는 슬로건은 옳은 말이다.

제 3장. 감정지능의 현장 사례

그렇다면 이제 우리가 관심을 가져야 할 것은 다니엘 골먼의 “감정 지수(EQ)”가 행동 스킬에 초점을 두고 있는가의 여부이다. 행동 스킬이라고 할 때, 감정 지수를 높일 수 있게 된다. 그리고 우리의 삶을 성공과 행복으로 이끄는데 많은 도움을 얻을 수 있게 된다. 감정 지수(EQ)가 단기간의 노력으로 증대가 가능한지의 여부는 어떤 행동 스킬로 구성되어 있는가를 보고 판단할 수 있다. EQ는 크게 아래의 4가지 영역으로 구성되어 있다. 골먼의 초기 연구에는 4가지 외에 “스스로의 동기부여”도 포함되어 있었지만, 이것은 관계 역량과는 거리가 있어 다른 학자들의 공감을 얻지 못하였다. 결국 감정 지능은 다음의 4가지 요소로 압축이 되었다.

자신의 감정을 인식하는 능력(자기 인식)
 타인의 감정을 인식하는 능력(타인 인식)
 자신의 감정을 관리하는 능력(자기 관리)
 상황에 맞는 생산적 대화 능력(생산적 대화)

이 4가지 요소는 모두 성품, 기질 등 변화시키기가 어려운 것들이 아니다. 교육과 훈련으로 변화가 가능한 행동 스킬적 요소들이다. 따라서 이 4가지 요소를 변화시키는 교육 훈련은 직장에서도 갈등과 스트레스를 줄여주고, 조직의 성과를 높이는 효과가 충분히 나타난다. 조직 구성원들의 EQ를 높일 때에 나타나는 긍정적인 효과는 모두 나열하기 어려울 정도이다. 반대로 EQ가 낮을 때에 초래되는 부작용도 한 두 가지가 아니다. 여기서는 직장 생활이나 개인의 삶에서 감정 지능이 낮은 것이 원인이 되어 발생하는 현실의 문제점들을 좀 더 살펴보자.

첫째, 자신의 감정을 인식하는 능력(자기 인식)

이는 순간적으로 발생하는 자신의 욕하는 감정이나 기분을 간파하는 능력을 의미한다. 이것은 4가지 요소 중 첫 번째로 수행되어야 하는 요소이기도 하다. 지피지기면 백전백승이라는 말처럼 자신을 아는 것이 생산적 관계 관리의 출발점이기 때문이다. 우리 주변에는 직장이나 사회생활에서 욕하는 자신의 감정을 인식하지 못하고, 파괴적 행동으로 이어지는 상황을 만드는 사람들이 많다. 감정 지능이 부족한 사람이라고 할 수 있다. 다음은 2013년 조선일보에 보도된 사회면의 기사들이다.

‘공장의 공동 숙소에서 싸움이 일어났다. "코 고는 소리에 잠이 깼다"면서 옆 사람을 발로 차 깨운 게 발단이였다. 언성이 높아진 두 사람은 욕설을 주고받으며 몸싸움을 벌였고, 결국 고혈압을 앓던 한 사람이 심근경색으로 숨졌다.

또한 지하철역에서는 오모(70)씨가 김모(77)씨를 바닥에 쓰러뜨리고 얼굴을 때려 숨지게 한 일이 벌어졌다. 두 사람의 싸움은 오씨가 "지하철을 타면서 부딪혔다"는 이유로 김씨와 욕설을 주고받은 것이 시작이었다.’

둘째, 타인의 감정을 인식하는 능력(타인 인식)

이는 “눈치 있게 행동하라”는 말과 관련이 있다. 직장이나 가정에서 상대방의 감정 상태를 고려하여 나의 말과 행동을 조절하는 사람이 인간관계를 잘 하는 사람이라는 것은 상식이다. 이 경우에 상황에 적합한 행동을 하기위해서 선행되어야 하는 것이 상대방의 감정을 인식하는 것이다.

다음은 중요 거래처로부터 항의를 듣고 출동한 김 대리의 사례이다.

김대리는 현장을 방문하여 상황을 충분히 체크한 후에 “이것은 제품 결함이 아니라 고객사의 실수로 인한 문제입니다”라고 고객에게 자세히 설명을 했다. 그러자 고객은 곧바로 부장에게 전화를 걸어“이런 직원을 보내면 앞으로 거래를 중단하겠다”며, 김대리를 내쫓고 욕설까지 퍼부었다. 김 대리는 화가 나고 자존심이 무척이나 상했지만 고객과의 관계를 해치지 않기 위해서 화를 속으로 삭이며 회사로 복귀하였다. 땀을 흘리며 사무실로 들어서자 부장이 기다리고 있었다. 그리고 부장의 말이 쏟아졌다. “당신 도대체 일 처리를 어떻게 하는 거야? 그 고객이 우리한테 얼마나 중요한지 몰랐어? 앞으로 어떻게 당신한테 일을 믿고 시킬 수 있겠어?”

이런 말을 들은 김 대리의 심정은 어땠겠는가? 아마도 사표를 내고 싶을 정도로 기분이 나쁠 것이다. 이 상황에서 그런 말을 하는 부장은 “타인 인식”스킬이 부족한 사람이다. 타인의 감정을 인식하는 능력이 조금이라도 있는 리더라면 기분이 상하여 땀 흘리며 들어오는 김대리에게 그렇게 말하지 않는다. 꾸지람을 하지 마라는 말이 아니다. 말하는 시점과 단어 선택이 완전히 잘못되었다.

셋째, 자신의 감정을 관리하는 능력(자기 관리)

이것은 타인으로부터 또는 사건으로부터 야기되는 흥분이나 부정적 감정(분노, 짜증 등)을 절제하고 통제할 수 있는 능력을 말한다. 특히 화가 났을 때에 순간을 참는 능력이 중요하다. 의사들의 연구에 의하면“화가 날 때는 순간적으로 분노 호르몬이 급상승한다. 분노 호르몬은 15초면 정

점을 찍고 분해되기 시작하며, 15분이 지나면 거의 사라진다. 그래서 분노 관리에서 15라는 숫자는 중요하다”고 말한다. 성경의 잠언에도 감정 통제가 얼마나 중요한지를 말해주고 있다.

“노하기를 더디 하는 자는 용사보다 낫고, 자기의 마음을 다스리는 자는 성을 빼앗는 자보다 나으니라(잠16:32).

자기감정 관리능력이 있는 사람은 다른 사람과 갈등 대화를 할 때에는 반드시 침착하고 조용한 대화가 가능한 시간과 장소를 선택하는 것을 철칙으로 삼는다. 한국을 잘 아는 외국인들의 눈에 비친 한국인의 특성 가운데 하나가 “쉽게 화를 낸다”는 점이다. 또 다른 특성은 “이슈 자체는 아무것도 아닌데 심각한 사항처럼 갈등관계로 악화된다”는 점이다. 다른 나라라고 우리보다 모두 나은 것은 아니겠지만, 일반적으로 선진국 국민일수록 분노의 감정을 절제하고 차분하게 갈등을 풀어나가는 능력이 높다는 것은 부인할 수 없다.

대표적인 나라가 영국이다. 영국인은 감정을 다스리고 어떤 경우라도 차분하게 행동하도록 교육받는다. 그들은 절망적인 상황에서도 냉정을 지키는 것을 최고의 가치로 친다. 이런 가치관을 가장 잘 보여주는 것이 영국 작가 키플링의 <만약에>라는 시이다. 영국인들이 좋아하는 대표적인 시이다.

“네 곁에 있는 못사람이 이성을 잃고 너를 탓할 때
너만은 이성을 지킬 수 있다면(중략)
인생에서 승리할 때나 패배할 때나
이 두 가지를 똑같이 받아들일 수 있다면(중략)
아들아 그때 비로소 너는 남자가 되리라.”

넷째, 상황에 맞는 생산적 대화 능력(생산적 대화)

축구 경기에서 선수들이 수비로부터 전방 공격에 이르기까지 패스를 하고 달려가는 것의 목적은 골을 넣는 것이다. 감정 지능의 4가지 요소도 축구 경기와 비슷한 측면이 있다. 화가 날 때에 자신의 감정상태를 인식하고, 분노를 억제하는 자기감정 관리를 하며, 상대의 감정 상태를 인식하는 것의 최종 목적은 상황에 맞는 생산적 대화를 하기 위한 것이다.

사람은 누구나 갈등이 있을 때에 우호적, 생산적으로 말하는 것이 쉽지 않다. 이런 상황에서도 관계를 해치지 않는 대화를 하는 데에는 I-Message, PCS 대화 등 기법을 알고 있어야 한다.

미국 하버드대학의 갈등관리 교육 등에서 이러한 훈련을 집중하는 것도 이러한 이유 때문이다.

반면에 우리 나라 사람들은 대화 기법에 대한 훈련이 너무나 부족한 상태이다. 이것은 직장인들을 대상으로 한 교육에서도 이에 대한 실천적 기법을 가르치는 내용이 너무나 미흡한 것이 한

원인이다. 바람직하기는 초등학교 등 청소년 시절부터 이러한 교육이 이루어져야 하지만, 우리의 현실은 이와는 거리가 멀다. 천근아 연세대 교수는 "우리나라 학교가 안고 있는 가장 큰 문제점 중 하나가 교사도, 학생도 '화'를 다스리는 법에 익숙지 않다는 것이다. 우리 교실에서는 화를 표현하는 훈련이 안 된 학생과 그런 학생을 대하는 훈련이 안 된 교사가 맞부딪쳐 서로에게 너무 쉽게 '맞불'을 질러 버리는 일이 자주 벌어진다"고 말한다.

이상에서 우리는 감정 지능의 4가지 요소에 대하여 살펴보았다. 이것은 성품이나 기질적인 요소가 아니라 행동 방법에 관한 역량이기에 교육과 훈련으로 증대시킬 수 있기도 하다. 직장의 리더들에게 감정 지능을 증대시키면 직원들에 대한 말과 행동이 바로 달라진다.

감정 지능이 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.

반면에 감정 지능이 개발되면 부하와 대화를 하는 중에 화가 나더라도 '내가 화가 나고 있구나'를 간파한다. 그리고 높아지는 목소리를 가라 앉히거나 대화를 중단하고 별도의 미팅 시간을 갖기로 약속하는 등 자기감정을 즉흥적으로 분출하지 않고 통제한다.

아울러 타인감정 인식능력을 갖추으로써 상대방의 감정 상태를 눈치 있게 파악하며, 관계관리 대화능력으로 끝까지 화를 내지 않고 생산적으로 대화를 이끌어 간다

궁극적으로 상황에 휩쓸리지 않고 생산적인 대화로 우호적 관계를 유지할 수 있는 것은 “하늘 아래 그 어떤 것 보다 가치 있는 능력이다”이 되는 것이다.