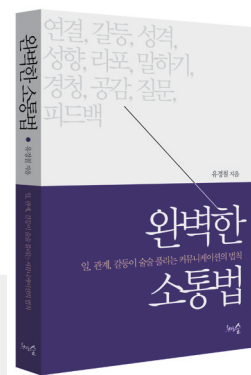


소통을 방해하는 3가지 장애물

직장생활에서 가장 어렵다고 하는 사람들과의 관계와 소통에 대한 모든 솔루션을 담은 직장인 베스트셀러 『완벽한 소통법』의 저자 유경철 ‘소통과 공감’ 대표의 글로 다시 읽고 새겨보는 일이 술술 풀리는 ‘성공 소통 방정식’을 연재합니다.



유경철 지음 / 천그루숲 / 14,000원

한 언론사에서 직장인을 대상으로 ‘직장에서 성공하기 위해 가장 중요한 것은 무엇인가?’라는 설문조사를 한 결과 2등으로 업무능력이 나왔다. 그렇다면 1등은 무엇일까? 답은 대인관계 능력이었다. 그렇다면 대인관계가 좋은 사람은 어떤 특징을 가지고 있을까? 여러 가지 특징이 있겠지만 그중 가장 중요한 것을 꼽으라면 소통능력이라고 할 수 있다. 우리는 보통 소통이라고 하면 그저 대화하는 것을 생각한다. 대화만 하면 되는 쉬운 소통을 사람들은 왜 이렇게 어렵게 느끼는가? 여러 가지 이유가 있겠지만 여기서는 소통이 어려운 몇 가지 원인에 대해 예를 들어 설명하고자 한다.

생략 – 자신만의 프레임으로 이해하는 것

첫 번째는 ‘생략’이다. 사람들은 소통할 때 자기만의 방식으로 생략을 한다. 사랑하는 연인의 사례를 살펴보자. 여자친구가 남자친구에게 전화를 걸어 어제 저녁에 무엇을 했는지 물어본다. 그때 남자는 “어제? 술 마셨어!”라고 짧게 말한다. 남자의 입장에서는 그것이 전부라고 생각할 수도 있다. 그러나 여자 입장에서는 그렇지 않다. 여자는 어제 술을 마셨다면 누구와 어떤 이유로 마셨는지, 몇 시까지 어디에서 먹었는지 등 다른 내용들도 알고 싶은 것이다. 그런 상황에서 남자가 술을 마신 사실만을 가지고 이야기를 다뤘다고 생각한다면 여자의 입장에서 소통이 제대로 되지 않은 상황인 것이다. 이처럼 사람들은 대화를 하면서 자기 기준을 가지고 ‘생략’을 한다. 팀장이 김 대리에게 어제 회의시간에 시킨 일이 다 되었냐고 묻는다. 그때 김 대리가 “아직 다 못했는데요”라고 말하면 소통이 제대로 된 것일까? 만약 이렇게만 대답했다면 팀장은 “왜 못했느냐”, “언제까지 할 수 있느냐” 등을 다시 질문할 것이다. 결국 대화의 양

과 시간이 길어지면서 원하는 대답이 돌아오지 않으면 짜증으로까지 발전할 수 있다.

“팀장님, 아직 다 못했습니다. 사실 2시까지 보고드렸어야 했는데 제가 상무님 일을 하느라 깜빡 시간을 잊고 있었습니다. 정말 죄송합니다. 그리고 보고할 내용 중에서 아직 마케팅팀과 영업팀에서 데이터가 들어오지 않았습니 다. 제가 2시까지의 꼭 달라고 했는데 확인해보고 내용을 취합해서 4시까지의 꼭 보고하도록 하겠습니다. 미리 말씀드리지 못해 정말 죄송합니다.”

이렇게 보고하는 것이 상사와 진정으로 연결되는 대화다. 상대방이 어떤 말을 듣고 싶어 할까 하는 생각을 가지고 그 안의 니즈를 파악하여 말을 생략하지 않는 것이 진정한 소통자의 역량이다. 일반적으로 사람들은 ‘이렇게 이야기하면 상대방이 다 알아들겠지?’라고 자기 관점에서 이야기하지만 상대방은 그 말 뒤에 더 자세한 내용을 원한다. 그리고 그 자리에서 즉시 인과관계를 꼬치꼬치 캐묻는 사람들도 있지만 그렇지 않은 사람도 있다. 중요한 것은 말 이면에 있는 내용을 알고 싶어하는 사람들에게 ‘생략’은 소통이 아닌 것이다. 이것은 그들이 볼 때 불통이다.

왜곡 – 자신의 판단에 따라 단정하는 것

두 번째는 ‘왜곡’이다. 다시 사랑하는 연인 사이의 예를 들어보자. 이를 뒤가 여자친구의 생일이다. 1주일 전에 미리 남자친구에게 생일이라고 말했지만 최근 며칠간 남자가 일이 너무 많아 거의 매일 늦게까지 야근을 하는 상황이었다. 드디어 생일날 남자친구를 만나



오늘이 무슨 날인지 확인한다. 그런데 너무 바빠 정신이 없었던 남자는 “오늘? 무슨 날인데?”라고 되묻는다. 이때 여자는 어떻게 내 생일을 잊을 수 있냐고 화를 내며, 나를 사랑하지 않는 것 같다고 말한다. 이것이 ‘왜곡’이다. 어떤 하나의 사실만 가지고 자신의 생각 대로 판단하는 것이 왜곡이다. 남자가 하필 그 시기에 너무 바빴기 때문에 생일을 잊은 것이지, 여자를 사랑하지 않아서 잊은 것이 아니다. 여자가 남자의 상황을 제대로 알았다면 이해할 수도 있기 때문이다. 우리는 대화를 하면서 이런 자의적인 왜곡을 많이 한다. 자신만의 판단에 따라 타인의 생각을 단정해 버리는 것이다. 이런 왜곡들이 불통을 만드는 원인이 된다.

일반화 - 주변의 변화는 모두 동일하다고 생각하는 것

세 번째는 ‘일반화’이다. 대화를 할 때 모든 것을 일반화시키는 것이 역시 불통의 원인이 된다. 예를 들어 요즘 팀장이 예전과는 다르게 나에게 조금 차갑게 대하고 있다고 느껴졌다. 그런 상황만을 가지고 ‘나는 팀장에게 미움을 받는 거야. 다른 팀원들도 나를 싫어할 거야.’라고 일반화시키곤 한다. 팀장이 그를 차갑게 대할 수는 있지만 모든 팀원들이 나를 싫어하지는 않는데도 말이다. 다른 예를 들면 “요즘 경기가 좋지 않아서 우리 회사 제품도 같이 매출이 떨어진 것 같아요.”라고 일반화를 하는 경우다. 경기가 좋지 않아 우리 업종의 모든 회사들의 매출이 떨어진 것인지, 아니면 경쟁업체는 매출이 올랐는데 우리만 하락했는지를 제대로 분석하고 이야기해야 한다.

마치 주변 환경의 변화에 따라 모든 것이 다 영향을 미치는 것처럼 대화를 하는 것은 맞지 않는 것이다.

이렇게 일반화를 하게 되면 상대방은 그 사람의 말을 신뢰할 수 없게 된다. 이러한 상황이 계속되면 상대방은 소통이 잘되지 않는다고 느끼게 된다. ‘남자들은 다 그래’, ‘여자들은 다 똑같아’, ‘우리 회사 직원들은 다 별로야’, ‘리더들은 하나같이 이기적이야’와 같이 모든 것을 일반화시키는 것은 타인과의

관계와 소통에서 항상 문제를 야기시키게 된다.

일반적으로 사람들은 자신이 표현하고 싶은 생각을 제대로 설명해도 60% 정도만 표현할 수 있다고 한다. 그리고 듣는 사람도 마찬가지로 말하는 사람의 이야기를 60% 정도만 이해할 수 있다고 한다. 결국 대화할 때 사람들은 40% 미만으로 이해하고 있는 것이다. 이러한 생리학적인 구조가 소통이 되지 않는 원인이 된다. 대화를 할 때 보이는 말과 행동은 사실 상대방 내면의 감정·생각·기대·욕구 등이 응축된 결과물이다. 그런데 사람들은 그 내면의 욕구를 듣지 못하고 이야기한 내용만 가지고 파악한다. 따라서 진정한 소통을 하려면 상대방이 말하는 근원적인 욕구를 이해하고 감정을 이해하여 본심을 파악하려고 노력해야 한다. 

유경철

‘소통과 공감’ 대표
『완벽한 소통법』, 『문제해결자』,
『피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다』,
『NLP로 신념체계 바꾸기(번역)』, 『나는 팀장이다』 저자

