

인식의 차이를 이해해야 공감하는 소통을 할 수 있다

•유경철 소통과공감 대표 pkm297xo@naver.com



같은 상황이라도 사람에 따라 다르게 인식할 수 있다. 친한 친구라도, 매일 보는 가족이라도 같은 상황에 대해 모두 같게 인식하지는 않는다. 하물며 다양한 사람들이 모인 조직에서 어떤 상황에 대해 모두가 같게 인식한다는 것은 거의 불가능하다. 그럼에도 불구하고 많은 사람들이 나와 같게 생각하고 행동해주기를 원한다. 그것이 갈등을 유발하는 원인이다. 서로 인식의 차이를 이해하고 존중하는 자세가 필요하다.



소통에서 개인의 성격이나 습성이 중요한 이유는 대화를 하는 프로세스나 내용면에서 전혀 문제가 없는데도 불구하고 각자 받아들이는 내용이 크게 차이가 나기 때문이다.

일반적으로 이를 두고 '인식(perception)'의 차이라고 말하는데, 사람들은 모두 자신만의 유리병을 쓰고 있고, 그것을 벗지 않으면 소통을 할 수 없게 된다. 자신이 쓰고 있는 유리병을 벗었다고 하더라도 인식의 차이를 명확하게 인정해야 원활한 소통을 할 수 있게 된다.

8단계 인식의 사다리

이러한 인식은 8단계 과정을 통해 이뤄진다. 이를 '8단계 인식의 사다리'로 표현한다. 인식의 사다리는 다음과 같다.

1. 어떠한 일을 인식하는 단계
2. 수집된 데이터를 통해 인식하는 단계
3. 인식된 데이터로 가치를 판단하는 단계
4. 가치를 판단하며 의미를 부여하는 단계
5. 의미를 부여하고 논리를 만드는 단계
6. 논리를 갖고 심신이 반응하는 단계
7. 그 모든 것을 신념으로 인정하는 단계
8. 그 신념을 행동으로 옮기는 단계

교통사고가 발생한 상황을 예로 8단계의 인식이 사람마다 어떻게 다른지 살펴보자.

두 명의 친구가 고속도로에서 운전을 하고 있다. 한참을 달리고 있는데, 옆 차선의 차가 갑자기 앞차를 세게 들이받았다. 사고를 당한 앞차는 차선을 벗어나 뒤집어졌고 차 안에 있던 사람들이 피를 흘리며 기절하는 상황이 연출되었다.

이 상황을 목격한 두 명의 친구 중 한 명인 운전자는 옆 차선에서 사고를 낸 운전자의 얼굴이 붉게 상기되어 있는 것을 보고 "분명히 음주운전이야"라고 소리치듯 말한다. 그 친구가 음주운전이라고 판단한 인식의 사다리는 다음과 같다.

1. 앗, 대형 사고다. 뒤차가 앞차와 충돌했어. 앞차에 있는 사람들이 기절한 것 같은데.
2. 그런데 내가 보니까 뒤차 운전자가 음주운전을 한 것 같아. 얼굴이 시뻘뻘해.
3. 아니 어떻게 대낮에 저렇게 술을 먹고 운전을 하지? 정신 나간 사람 아니야.
4. 우리나라는 음주운전에 대해 법이 너무 약해. 그러니까 계속 이런 사고가 발생하지.
5. 빨리 교통법규를 정비해야 해. 음주운전을 하면 최

6. 정말 너무 화가 나. 사고 난 사람은 대체 무슨 죄가 있냐고.
7. 안 되겠다. 어떤 조치라도 취해야겠어.
8. 이따 집에 가서 청와대에 청원이라고 해야겠어. 그게 내가 할 수 있는 일이야.

이에 반해 옆에 탄 친구는 운전자와는 전혀 다르게 8단계 인식의 사다리를 작동하고 있다.

1. 어떻게! 대형 사고가 났어.
2. 뒤차가 앞차를 받은 것 같은데. 앞차에 사람들이 기절한 것 같아.
3. 빨리 119로 전화해야겠다. 119죠. 여기 고속도로인데 사고가 났어요.
4. 직접 도와줄 수도 없고, 어떻게 해.
5. 저렇게 사고가 나면 빨리 응급조치를 할 수 있는 제도 같은 게 있으면 좋을 텐데.
6. 고속도로만 아니어도 내려서 도와줄 텐데. 어찌할 방법이 없네. 안타까워.
7. 제발 크게 다치지 않았으면 좋겠다. 기도라도 해야겠어.
8. 다친 사람들을 위해 기도해야겠다.

이렇게 똑같은 상황을 함께 목격했지만, 두 명의 친구는 각자 다르게 인식을 했다. 이것이 인식의 사다리에 의한 '인식의 차이'이다.

어떤 상황에 대해 같이 보고 들었어도, 그 상황을 이해하고 해석하는 데는 저마다 차이가 있다는 것이다. 그렇기 때문에 어떤 상황에 대해 다른 사람이 나와 다르게 인식한다고 해서 '너 정말 이상하다', '저 사람은 정말 특이해' 같이 자신의 기준에서 판단하는 것은 소통의 매커니즘을 이해하지 못하는 데서 오는 오해인 것이다. 하물며 다양한 이해관계자가 모인 조직이란 집단에서 어떤 상황에 대해 각자 인식의 차이가 발생하고, 갈등이 생기고, 오해가 발생하는 것은 어쩌면 당연한 일이다. 따라서 회사에서 일을 할 때 발생하는 여러 가지 상황에서 이러한 인식의 차이를 이해하고 인정하는 자세가 필요하며, 이렇게 할 때 비로소 제대로 된 소통을 할 수 있게 된다. “저 사람은 저

래서 안 돼”가 아니라 “저 사람은 왜 저렇게 생각했을까?”를 먼저 생각해보고 소통에 나서는 것이 중요하다.

서로 같아야 한다는 생각이 갈등의 원인

용이 프로이트와 결별하고 나서 고민한 것이 사람의 인식인데, 사람들은 자기와 타인의 ‘다름’으로 인해 고통을 받는다는 것이다. 갈등의 가장 큰 원인은 사람들이 나의 기준으로 움직여야 한다는 것이다.

예를 들어 연애를 하는 커플을 생각해보자. 데이트를 하는데 저녁을 먹어야 하니까 남자가 여자에게 무엇을 먹고 싶냐고 물어본다. 이때 남자는 이미 갈비를 먹고 싶다는 마음이 있었다. 그럼에도 여자에게 물어보는 것이 예의라고 생각하기에 물어봤을 것이다. 그때 여자는 “자기야, 나 오랜만에 탕수육하고 자장면 먹고 싶어, 중식당 가자”라고 말을 한다.

이런 상황에서 남자는 어떻게 해야 할까? 사람마다 반응은 다르겠지만 대부분의 남자는 본인이 갈비를 먹고 싶음에도 불구하고 중식당으로 갈 것이다. 왜냐하면 아직 연애를 하는 단계이고 좋아하는 여자에 대한 배려심이 있기 때문이다. 이렇게 연애가 잘 되어서 결혼까지 한다. 결혼 1년 후에 다시 비슷한 상황이 벌어진다. 오랜만에 밖에서 저녁을 먹기로 했다. 이날 남편은 갈비가 무척 먹고 싶었다. 그래도 연애 시절부터 항상 아내에게 물어봤으니 자연스럽게 “여보, 오늘 저녁 뭐 먹을까?” 하고 물어본다. 그랬더니 아내가 “자기야, 오늘 오랜만에 팔보채랑 탕수육이 먹고 싶네. 중식당에 가자”라고 대답한다. 당신은 뭐라고 답할 것인가? 물론 사람마다 대답은 다양할 것이다. 남편은 언제나 그랬듯이 아내가 원하는 음식을 먹을 수도 있다. 그러나 결혼 후 많은 남자들의 태도는 달라진다. 남편이 아내에게 말을 한다. “자

서로 소통하고 관계를 맺는다는 것은 상대방이 다르게 인식하거나 생각하는 것을 존중하고 공감하려고 노력하는 것이다. 따라서 자기중심적 사고에서 벗어나 열린 자세로 소통하는 노력이 필요하다.

기야, 오늘은 나 갈비 먹고 싶으니까 그냥 갈비 먹자”라고 말한다. 이때 아내가 순순히 “그래, 당신 먹고 싶은 거 먹어”라고 하면 아무 문제가 없다. 그런데 이미 연애 시절부터 자신의 의견을 들어준 경험이 누적되어 있기 때문에 아내 입장에서 이상하게 생각할 수도 있다. “자기야, 오늘따라 왜 그래? 항상 내가 먹고 싶은 거 먹었잖아! 결혼하고 나니 사랑이 변한거야?”라고 서운해하며 말할 수 있다. 그러면 남편이 뭐라고 대답하겠는가? “아니 그게 아니고 나도 내가 원하는 대로 하고 싶다고, 내가 먹고 싶은 거 먹으면 안 돼?”라고 말할 수 있다. 드디어 부부싸움이 시작된다. 물론 이러한 상황이 조금 극단적이라고 생각할 수도 있겠지만 어느 부부에게나 일어날 수 있는 일이다.

이런 상황에 대해 용이 주장한 것은 사람은 누구나 자기를 기준으로 상대방이 움직일 것이라고 기대한다는 것이다. 남편 입장에서는 결혼 전에는 앞으로 결혼을 할 여자가기 때문에 최대한 여자에게 맞췄지만, 이제 결혼도 했고 같이 살다 보니 자신에게 따라와 주기를 바라게 된 것이다. 이것이 갈등의 원인이 된다. 용은 인간이 서로 같아야 한다는 전제가 인간을 고통스럽게 만든다고 이야기했다. 즉 사람은 모두 같을 수가 없는데, 같아야 한다고 생각하니 싸우게 되는 것이다. 부부싸움을 거의 하지 않는 사람들을 보면 공통적으로 부부 중 한 명이 모든 것을 배려하는 경우가 많다. 한 명이 다 들어주기 때문에 갈등이 생길 이유가 없는 것이다.

하지만 이런 경우는 많지 않다. 대부분의 부

부는 자기중심적으로 생각하고 상대방이 그렇게 따라와 주기를 바란다. 배려심이 많은 사람들조차도 부부싸움은 어쩔 수 없는 경우도 많다.

부부 사이에도 이러한데, 하물며 다양한 사람들이 모여 있는 조직에서 갈등이 일어나는 것은 당연한 일이다. 흔히 말하기를 윗사람치고 좋은 윗사람은 이 세상에 없다고 한다. 회사를 옮기면 더 좋은 윗사람을 만날 것 같지만, 막상 옮겨보니 그 사람이 결국 그 사람인 경우가 허다하다.

왜 그럴까? 이는 자신이 만난 윗사람이 공교롭게도 정말 이상한 사람일수도 있지만, 그런 경우보다는 대부분의 윗사람들이 자신의 기준으로 아랫사람들이 행동하기를 원하는데서 오는 갈등이 그 원인인 경우가 많다.

앞서 '인식의 차이'를 설명한 것처럼, 같은 상황에 대해 윗사람이 인식하는 것과 아랫사람이 인식하는 것은 차이가 날 가능성이 많다. 따라서 그 차이를 좁히는 것이 갈등을 줄이는 방법이다. 그 차이를 줄이려면 먼저 서로 같아야 한다는 생각부터 버리려는 노력이 필요하다. 내 아랫사람이니까, 내 윗사람이니까, 나와 같아야 한다는 인식부터 과감히 버려야 한다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PS컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국 HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 《피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다》, 《문제 해결자》 등이 있다.