

# 긍정적인 변화는 좋은 질문에서 비롯된다

• 유경철 소통과공감 대표 pkm297xo@naver.com



대화를 할 때 항상 머릿속에 개방적 질문, 긍정적 질문, 미래지향적 질문을 하려고 노력해야 한다. 노력하면서 소통하는 중에 습관이 된다. 질문을 잘하는 습관이 생기면 대화할 때 사람들에게 내가 원하는 의도를 명확히 들을 수 있고 말하는 사람도 자신의 생각을 정확하게 이야기 할 수 있다. 그래서 질문은 좋은 질문과 나쁜 질문이 있는 것이다. 좋은 대답은 좋은 질문에서 비롯된다.

다른 사람과 소통을 할 때 가장 중요한 것 중 하나가 '질문'이다. 그런데 우리나라 사람들은 어렸을 때부터 질문을 잘 하지 않는다. 그러다 보니 질문 스킬이 낮은 경우를 자주 보게 된다. 특히 소통에 있어 적절한 질문을 하지 못하는 경우가 많다.

소통에 있어서 질문은 그 어떤 것보다도 중요하다. 질문은 상대방의 생각을 여는 시작이기 때문이다. 질문을 통해 상대방이 생각하고 있는 것들을 말하게 되고 서로 알지 못했던 사실들이 구체화되기도 한다. 또 어떻게 효과적으로 질문을 하느냐에 따라 서로 대화의 관계도 달라진다. 따라서 질문을 할 때에는 구체적으로 질문의 요지를 파악해 깊게 생각하면서 정교하게 하는 것이 바람직하다.

그렇다면 어떻게 질문을 해야 효과적이고 긍정적인 소통을 이끌어 낼 수 있을까?

그 방향성으로 세 가지를 제시한다. 첫째 개방적 질문, 둘째 긍정적 질문, 셋째 미래지향적 질문이다.

주변에서 질문을 잘하는 사람들을 유심히 관찰해보면 이 세 가지 질문 스킬이 잘 반영되어 있음을 알 수 있다. 그리고 그런 사람들에게 주위 사람들이 많은 것을 물어보는 것을 볼 수 있다. 즉 질문을 잘하는 사람에게 역으로 질문도 많이 한다는 것이다. 질문이 서로를 연결하는 소통의 연결고리가 되는 것이다.

## 개방적 질문 VS 폐쇄적 질문

개방적 질문은 상대방이 자유롭게 이야기를 하도록 유도하는 질문 방법이다. 말 그대로 질문 자체가 오픈이 되어 있어 상대방으로부터 어떤 대답이 나오게 될지 알 수 없는 질문 방법이다. 팀에 업무 효율이 나지 않아 팀원들과 업무 효율을 높이기 위한 회의를 할 때 어떻게 이야기해야 개방적 질문일까?

"우리 팀의 업무 효율성이 떨어지는데 어떻게 하면 더 효율적인 팀이 될 수 있을까요?"

이것은 개방적 질문이다. 이 질문을 듣고 팀원들은 팀이 효율적으로 일할 수 있는 다양한 아이디어를 낼 수 있기 때문이다.

반면 폐쇄적 질문은 내가 듣고 싶은 답을 원할 때 하는 질문으로, 질문하는 사람이 의도한 방향으로 대답을 유도하고 싶을 때 사용할 수 있다. 상대방이 다른 어떤 의견이나 생각을 하지 못하게 '예' '아니오' 같이 양자택일의 대답을 유도하는 질문들이 여기에 해당된다.

예를 들어 "우리 팀의 효율성이 떨어지는데 도대체 다들 일을 제대로 하고 있는 건가요?"처럼 팀의 효율성이 떨어지는 상황에서 팀원들의 생각을 듣는 것이 아니라 팀장이 자신의 생각을 주입하는 식의 질문이 폐쇄적 질문에 해당한다.

실제 이 질문에 대답할 수 있는 경우의 수는 많지 않다. '네' '아니오' 정도 밖에 대답을 할 수 없다. 소통을 할 때 폐쇄적 질문이 좋지 않은 이유가 바로 여기에 있다. 소통의 단절을 가져오기 때문이다. 물론 나에게 유리한 조건이 되게 하는 협상상황 같은 경우에는 폐쇄적 질문이 유리할 수도 있지만, 일반적으로 조직의 소통을 위한 질문들은 대부분 개방적 질문으로 하는 것이 바람직하다. 개방적 질문에 대한 연습을 해보자. 다음의 예에서 개방적 질문과 폐쇄적 질문을 구분해 보자.

- ① 삶을 의미 있게 사는 것이 중요하지 않을까요?
- ② 다이어트를 위해 걸어보는 것은 어떨까요?
- ③ 술을 마시면 좋은 것이 무엇일까요?
- ④ 당신의 건강을 걱정하시나요?
- ⑤ 일을 그만두고 싶어 하는 이유는 무엇인가요?
- ⑥ 6개월 안에 살을 빼시겠습니까?
- ⑦ 비만 때문에 생길 수 있는 영향 중 가장 염려되는 것은 무엇입니까?

앞의 예에서 개방적 질문은 ③ ⑤ ⑦번이다. 나머지는 폐쇄적 질문이다. 질문에 대답할 수 있는 가능한 답을 생각해보면, 개방적 질문은 대답의 방향성이 자유로운 것을 발견할 수 있다. 질문을 받는 사람이 생각한 것을 자유롭게 그대로 이야기할 수 있다는 장점이 있다.

반면 폐쇄적 질문은 대답의 범위가 그리 넓지 않다. 대부분 '예' 또는 '아니오'로 대답할 수 있는 것이 대부분이다. 이는 질문 자체에 대답에 대한 상대방의 의도가 들어가 있기 때문이다. 그렇기 때문에 폐쇄적 질문은 소통에 있어 좋은 질문이 아니다.

### 긍정적 질문 VS 부정적 질문

소통의 관점에서 질문을 할 때는 기본적으로 긍정적으로 질문을 해야 한다. 소통을 할 때 긍정적으로 질문하는 것과 부정적으로 질문하는 것은 그 대답에 큰 차이를 가져오게 된다. 같은 질문이라도 긍정적이나 부정적이나에 따라 그 대답이 달라질 수 있다.

이번 달에 팀의 실적이 좋지 않아 팀장이 팀원들을 모아 놓고 질문을 한다. “우리 팀의 실적이 좋지 않은데 무슨 문제가 있나요?”라고 묻는다면 팀원들은 뭐라고 대답할 수 있을까?

이미 실적이 좋지 않은 것은 모두 알고 있는 문제이고 이에 대해 모든 팀원들이 걱정을 하고 있는데 ‘그 상황에서 무슨 문제를 다시 이야기하고 있는 거야’라고 말할 수 있다. 이것은 문제와 이유에 질문이 집중되었기 때문이다.

그렇다면 이런 상황에서 어떻게 질문하는 것이 바람직할까? 해결책에 초점을 둔 긍정적 질문이 효과적이다. ‘실적이 높은 팀의 성공요인은 무엇일까요?’ ‘우리 팀에서 무엇을 혁신하면 조금 더 실적이 좋아질까요?’ ‘고객사에서는 어떤 특징을 가진 사람들과 계약을 더 하고 싶을까요?’라고 질문해 보자. 질문 자체가 긍정적

이고 해결책에 초점을 두고 있기 때문에 팀원들은 자신의 생각을 더 자유롭게 이야기할 수 있을 것이다.

긍정적 질문은 원인파악(왜)보다는 ‘어떻게’나 ‘무엇’이 포함된 질문이다. 상황을 긍정적으로 볼 수 있도록 도와주는 질문이며, 상대방을 방어적으로 만들지 않는 질문이라고 할 수 있다. 성과를 내기 위한 질문이나 어려운 상황에 치해 있을 때의 질문도 다음과 같이 최대한 긍정적으로 해야 더 효과적인 대답을 유도할 수 있다.

### 어려운 상황에서의 긍정적 질문들

- 이번 상황을 통해 우리 팀이 배운 점은 무엇입니까?
- 회사에서 우리 팀에 기회를 준다면 무엇을 해보고 싶으십니까?
- 지금 우리 팀의 현실에서 발휘할 수 있는 강점은 무엇입니까?

### 미래지향적 질문 VS 현재적 질문

긍정적인 소통을 위한 질문을 할 때는 미래지향적 질문이 좋다. 과거나 현재에 초점을 맞추는 질문은 앞으로 나아가기가 어렵다.

소통의 관점에서 우리가 질문을 하는 이유는 현재의 상황이나 사실을 파악하기 위한 것도 물론 있지만, 그 보다는 미래에 더 나은 해결책을 찾기 위한 목적이 크다. 따라서 미래지향적 질문을 통해 질문자와 대답하는 사람이 서로 소통의 연속성을 가져가면서 함께 의견을 나누고 해결책을 찾아가는 방향으로 대화를 이끌어야 한다.

미래지향적 질문은 미래형의 단어가 포함된 질문이어야 하고 미래의 행동과 가능성에 초점을 맞춘 질문이다. 예를 들면 다음과 같은 질문들이 미래지향적 질문들이다.



### 미래지향적 질문들

- 우리 팀의 3년 뒤 모습은 어떻게 되었으면 좋을까요?
- 팀원으로서 앞으로 우리 팀이 어떤 방향으로 가면 좋을 것 같아요?
- 우리가 이 상황에서 앞으로 어떤 시도를 해보면 좋을까요?

### 좋은 질문 위해 끊임없이 노력해야

대화를 할 때 항상 머릿속에 개방적 질문, 긍정적 질문, 미래지향적 질문을 하려고 노력해야 한다. 노력하면서 소통하는 중에 습관이 된다. 질문을 잘하는 습관이 생기면 대화할 때 사람들에게 내가 원하는 의도를 명확히 들을 수 있고 말하는 사람도 자신의 생각을 정확하게 이야기 할 수 있다. 그래서 질문은 좋은 질문과 나쁜 질문이 있는 것이다.

질문을 잘하는 사람은 좋은 질문을 하기 위해 끊임없이 노력한다. 스스로 좋은 질문을 써

소통은 끊임없이 연습하고 그것을 몸으로 체득하려는 사람이 잘할 수밖에 없다. 머리로 이해하는 것은 백날해도 소용이 없다. 계속해서 반복해 연습하고 실수하면 다시 수정해서 연습하는 시간이 길어질수록 우리는 소통을 잘하는 사람으로 평가를 받게 된다. 사람으로 평가를 받게 된다.

보기도하고 잘못된 것은 수정해 보기도 한다. 질문을 잘하는 방법은 자신에 대해서 100개의 질문을 한번 써보는 것이다. 어떤 질문이라도 좋다. 나에 대한 질문을 100개 정도 하면 바닥까지 들어간다. 그리고 그 질문을 다시 한 번 읽어 본다. 질문에 온전한 답을 할 수 있는지 아닌지 스스로 확인할 수 있다.

소통은 끊임없이 연습하고 그것을 몸으로 체득하려는 사람이 잘할 수밖에 없다. 머리로 이해하는 것은 백날해도 소용이 없다. 계속해서 반복해 연습하고 실수하면 다시 수정해서 연습하는 시간이 길어질수록 우리는 소통을 잘하는 사람으로 평가를 받게 된다. 지금 스스로에게 질문을 하고 대답을 해보자. QM

**유경철** 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돋는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베네트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 『완벽한 소통법』, 『피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다』, 『문제 해결자』 등이 있다.