진짜 신기했었던 하나의 사례가 있었어요. 누구도 이 팀장님이랑 일하는 거를 별로 좋아하지 않았어요. 그런데 이분이 이 팀장님을 번화시켰어요. 제가 그분 때문에 제 석사 논문의 주제를 만들어냈었거든요. 그게 뭐였냐면, 부정성이고 권위주기 상사 밑에서도 자신의 감정을 잘 표현하고 다가갈 줄 알았던 사람들은 뭐가 달랐을까였어요. 근데 그분이 많이 쓰는 말이 있어요. 말하기, 관점에서 행복한 사람들은 어떤 공통점이 있을까요? 일단 첫 번째는 '방법이 있을 거야'라는 말을 참 잘해요. 우리가 흔히 대화를 잘 하는 사람들은 자신이 뭘 원하는지에 대한 자기 욕구를 잘 파악한다 그러거든요. 이 사람들은 자기 욕구를 절대 포기하지 않아요. 방법은 우리가 포기를 해요. 예를 들어 넷플릭스를 보는 게 내 재미라는 욕구를 충족하는 아주 강력한 방법인데 핸드폰이나 컴퓨터가 고장이 나서 오늘 넷플릭스를 볼 수가 없어요. 그래도 이 사람은 재미라는 욕구를 충족하기 위한 다양한 다른 방법을 탐색하더라는 거예요. 두 번째는 지금 우리가 힘든 시기지만 분명히 여기에도 긍정적인 어떤 의미가 있을 거야. 우리가 이걸 긍정적인 재평가라고 하거든요. 예를 들면 코로나 시기였잖아요. 이 상황에서도 우리가 발견할 수 있는 좋은 점은 있을 거야. 우리 가족들이 더 가까워졌고 많은 시간 대화를 나눌 수 있었고 좋은 점도 있을 거야. 분명히 여기에 의미가 있을 거야. 이 말을 잘했다는 거예요. 세 번째는 뭐냐면 '지금은 힘들지만 이것만 끝나면 여행이야' 뭐 이런 거예요. 우리가 이걸 긍정적인 재초점이라 그래요. 상사가 갈구는 거예요. 기분이 나쁘지 않아요. 그런데 오늘 끝나고 야구에 치맥이야. 이걸 생각하는 거야. 내가 지금 하는 일은 지루하지만 오늘 끝내고 나 소개팅했어. 이 소개팅을 생각하면서 버티는 거야. 관점을 전환시키는 능력이 아주 뛰어난 데 이 사람들이 하는 말은 '이만하길 다행이다'라는 말을 또 되게 자주 해요. '이만하길 다행이다' 관점을 전환하는 거예요. 예를 들면 코로나 시기여서 우리가 2년 동안 많은 제약은 있었지만 '이만하길 다행이야' 우리 가족이 더 심하게 아프지 않고 누군가가 위중하지 않은 이것만 해도 얼마나 다행인지 몰라. 이 사람들이 하는 말들을 가만 들어보면 결국은 자기의 불편한 정서를 편안한 정서로 바꾸려는 전략적인 방식들. 그런데 그게 단지 그냥 말로 나오는 뿐이에요. '어떻게든 잘 될 거야. 여기에도 의미가 있을 거야. 다시 한 번 보면 이 안에서도 배우는 게 있을 거야' 이런 말들이죠. 이런 말들을 많이 하시는 분들을 보면 감정적인 전략들. 정서를 조절하는 전략이 아주 뛰어났다. 긍정적인 사고, 낙관적인 사고의 훈련이 잘 된 사람이죠, 사실은. '이게 타고난 거 아니냐' 이렇게 얘기하는데 기질만으로 그게 결정되지는 않아요. 여러분 한번 생각해보면 기질이 굉장히 밝고 명랑하고 긍정적인데 부모가 여기에 어떤 양육 태도가 더해지느냐에 따라서 이건 굉장히 달라질 수 있어요. 엄마, 아버지가 부정성이 굉장히 강한 사람인 거예요. 그런데 이 아이가 태어나기를 굉장히 낙천적으로 태어났는데 아이가 '엄마 무조건 잘 될 거야' 이렇게 얘기하면 '넌 그게 문제야. 너 생각이 없는 게 문제야. 생각을 해' 이런 거. 이렇게 계속 억압되고 억눌리다 보면 자신의 기질이 아무리 긍정적으로 타고났다고 해도 이게 잘 발현되지 않아요. 그런데 부모님까지도 '그래, 너 참 좋다. 그래, 우리 방법이 있겠지. ' - 온 가족이다, 낙천적이야. - 그렇죠? 우리 가족이 그러면. 그런데 제가 진짜 신기했었던 하나의 사례가 있었어요. 한 기업에서 발견됐던 분이었는데 누구도 이 팀장님이랑 일하는 걸 별로 좋아하지 않았어요. 그런데 이 분의 같은 팀이었었던 한 남자분이었는데요. 이 분이 이 팀장님을 번화시켰어요. 제가 그분을 보면서 '야, 대단하다. ' '진짜 대단하다. ' 제가 그분 때문에 제 석산혼문의 주제를 만들어냈었거든요. 그게 뭐였냐면 굉장히 부정성이고 그리고 권위적인 상사 밑에서도 자신의 감정을 잘 표현하고 다가갈 줄 알았던 사람들은 뭐가 달랐을까요? 그런데 그분이 많이 쓰는 말이 있어요.
 '무슨 일이세요? 왜 그러세요? 무슨 일 있어요?
 ' 우리가 흔히 누군가가 화를 내면 불편한 반응을 보이면 어떻게 처리하냐면 '왜 저래? 미친 거 아니야? ' 이러면서 무시하려고 하잖아요.
 이 분은 그거를 자기한테 받아들이지 않는 거예요. 팀장님이 화를 내는데 '나 때문인가? '로 받아들이면서 침묵행동으로 하고 발언 행동이 줄어드는 게 아니라 그 사람한테 가더니 '팀장님, 왜 그래요?
 무슨 일이에요? ' 하면서 퀘스처 하나만 갖고 있는 사람 같은 거예요. 호기심만.
 그 호기심이 어떻게 올 수 있었을까? 제가 그분하고 면담을 하면서 어떤 어린 시절을 보내는지 물어봤거든요. 그런데 하나의 사례를 얘기해 주시는데 참 웃을 수 있는 사료였는데 제가 눈물이 나더라고요.
 집이 정말 찢어지게 가난했대요. 쫓겨나기 일보 직전이었었는데 천만 원을 벌어오셨대요. 집이 지금 쫓겨나게 생겼고 학교도 갈 수 없는 직영에 돈 천만 원이 그게 그렇게 큰 돈이 아닌 상황이었어요.
 근데 그날 일학 청금을 얻은 가족들처럼 삼겹살 파티를 하면서 빛이 보인다. '우리 가족 이제 빛이 보인다. 이제 우리는 뭔가 될 것 같다.
 ' 이러면서 삼겹살 파티를 했다는 거예요. 집에서 신문지를 쫙 깔고 삼겹살을 구워 먹으면서 그날 너무 행복했다는 거예요. '우리도 하면 되겠구나.
 방법이 있겠구나. ' '그리고 우리가 오늘 이렇게 행복하구나. ' 자기가 그때 배운 건 뭔가가 잘 되지 않았더라도 그 이슈를 대하는 부모님의 태도만큼은 자기 몸에 새겨졌다는 거죠. 왜 그 사람이 정말 우리가 소위 지랄 맞은 상사를 대할 때도 위축되지도 않고 그 사람을 비난하지도 않고 물음표 하나로 다가가서 '팀장님 무슨 일이에요? 말해봐요. ' 그러니까 그 팀장님이 처음에는 이런 놈이 다 있나 하다가 그 친구한테 말하기 시작한 거예요. 그러면서 이 팀장님이 정말 이 사람을 좋아하게 됐어요. 그 두 분이 제 교육생으로 들어오셨었거든요. 그 분은 제가 가끔 지금도 생각합니다.
 힘들 때. 부모의 역할이 기질 이상으로 중요한 거거든요. 엄청나게 중요하죠.
 저는 정서가 슬픔인 것 같아요. 강의를 끝나고 가면 알 수 없게 항상 슬퍼요. 아동기 시절이 좀 많이 우울했던 것 같아요.
 그러다 보니까 격려받았다는 환경보다는 뭔가 이렇게 비난을 듣고 평가를 많이 받았던 그래서 제 자신에 대한 믿음이 많이 없고 타인의 눈치를 많이 보다 보니까 '내 정말 잘했나? 내가 오늘 실수한 건 없었나? ' 그때 그 사람 눈빛이 별로 좋지는 않았는데 그러다 보니까 자꾸 뭔가 위축되는 마음을 많이 느꼈거든요. 저 같은 사람들 예를 들면 내가 기질적으로는 밝지만 내 양육 환경이 굉장히 좀 부정적이었고 좀 우울했고 암울했다. 그래서 내 기질을 마음껏 발현하기에는 내가 좀 많이 억압된 상황 속에서 잘 났다. 하시는 분들이 계신다면 결국은 훈련이더라는 거죠.
 죽음악에는 두 가지의 명제가 있어요. 첫 번째는 한계성, 두 번째는 유한성이라는 거거든요. 첫 번째는 한계상황. 우리가 살고 있는 상황은 굉장히 한계적이라는 거예요. 언제 갈지 모른다는 거죠. 두 번째는 굉장히 유한적이라는 거죠. 결국은 끝이 있다는 거예요. 그런데 언제 갈지 모르고 그 끝이 언제일지도 모를 때 죽음악에서는 그 다음에 한 줄기의 문장을 줘요. '오늘이 당신의 삶의 마지막 날이라면 당신이 오늘 하루 어떻게 살고 싶은가? ' 근데 이건 슈드가 아니라 원트에 대한 질문이잖아요. 어떻게 살고 싶은가? 그렇다면 우리는 아마 지금 제일 먼저 소중한 사람을 떠올릴 거고 그 소중한 사람하고 오늘 하루를 같이 보내고 싶을 거고 신세한탄을 한다기보다는 무엇이 가장 고마웠고 좋았고 그리고 내 마음의 아쉬움으로 남았는지를 나누겠죠. 저는 이게 제 자신한테는 굉장히 도움이 됐어요. 우리가 행복하게 살고 싶다는 소망을 누구나 갖고 있어요. 그렇다면 우리가 이 한계상황 속에서 내가 오늘 하루를 어떻게 살 것인가에 대한 질문은 'How To' 어떻게 하면 우리가 오늘 하루를 좀 더 소중하고 인밑게 살 수 있을지에 대한 생각을 할 수 있는 어떤 의지를 갖고 오더라는 거죠. 과거의 시점에 내가 지금 현재를 행복하게 살 수 없을 만한 납득 가능한 불행한 이유가 있는 사람들이 있잖아요. 내가 이혼을 했는데 내가 지금 어떻게 행복하겠냐. 내가 지금 직업을 잃어버리고 실직해서 지금 당장 다음 달이 지금 굶어질 게 일부 직전인데 어떻게 행복하겠냐. 굉장히 사랑했던 사람이 나를 싫다고 하는데 내가 어떻게 지금 행복을 느끼겠냐. 그런데 이제 이 트라우마틱한 사건이나 반응들에는 몇 가지 특징이 있더라는 거예요. 첫 번째가 시간이 지나면 지날수록 우리가 이걸 개인화해요. 고통스러운 이유를 자기 내부에서 찾는 거예요. 내가 그때 그 사람한테 더 잘했더라면 그 사람이 나를 떠나지 않지 않았을까. 내가 그때 조금만 더 회의에 적극적이고 의사를 좀 잘 개진했다면 내가 이렇게 무능하다는 평가를 받지 않을 수 있지 않았을까. 그러니까 행복할 수가 없는 거죠. 내가 불행한 이유가 나 때문이라고 생각하고 있는데 어떻게 행복하겠어요. 두 번째는 침투적이에요 이게. 가만히 밥을 먹다가도 갑자기 불혼도 생각나요. 그거 왜 그랬지? 길을 가고 있다가도 그 힘들었던 사건이 막 툭툭 튀어나와요. 이러니까 너무 힘든 거예요 인생이. 긍정성은 다 날아가 버리는 거예요. 그리고 세 번째가 가장 큰 두려움일 수도 있는데 이게 영속성이 있을 거라고 믿게 된다는 거예요. 계속 그럴 거예요. 내 삶은 앞으로도 이렇것이다. 내 팔자가 원래 이런가 보다 하면서 이걸 영속적으로 믿으려는 성향이 있더라는 거죠. 이거는 나라서 그런 게 아니라 여러분 트라마틱한 반응을 경험하고 있는 사람들의 특징이라는 거예요. 이걸 먼저 알고 그다음에 그러면 내가 어떻게 내 삶을 좀 더 행복하고 편안하게 구현해낼 수 있는 방법을 찾을 수 있을까. 일단 이걸 털어야죠. 아 누구나 그렇구나. 이게 나만의 문제가 아니라 트라마틱한 사건이나 반응을 경험하는 사람들은 이런 특징들이 있구나. 라는 걸 일단 우리가 알면. 그 다음에는 상담사를 찾아가든 믿을 만한 한 사람에게 내 마음의 고통을 좀 털어놔야 돼. 그냥 좋은 거를 주입한다고 해서 그게 일로 쏙쏙 들어오는 게 아니라 트라마가 아주 강한 상황에서는요. 뭐든 좋은 말이 튕겨 나가요. 정말 죽고 싶어서 하루 종일 죽는 방법만 연구하는 사람한테 야 뭐든 잘 될 거야 이 말은 튕겨 나가고요. 오히려 더 많은 좌절을 주면서 더 죽고 싶게 만들 수도 있어요. 어떤 좋은 말이 자꾸 튕겨 나갈 때는 이런 신호라고 보시면 좋겠어요. 내 마음에 뭔가가 많아서 이게 좀 내보내줘야 되는구나. 내가 지금 뭔가를 들어서 연습할 때가 아니라 흘려보내야 될 때구나. 기도도 좋고 상담사를 찾아가도 좋고 가장 친한 친구한테 약속을 해도 좋아요. 야 우리 한 시간씩 서로 하수연을 한번 들어주자. 두 번째는 행복한 사람들 옆에 조금은 가벼운 사람 옆에 있는 게 중요해요. 제가 예전에 비행공항이 굉장히 심했었어요. 그러니까 비행기를 잘 못 타는 거예요. 그런데 그걸 조금씩 조금씩 치료를 하고 이제 조금 편안할 무렵에 친구하고 싱가포르에 여행을 가게 됐어요. 그런데 제가 비행기의 엔진 소리가 들리고 문이 철컥 닫히니까 공항 증상이 나오기 시작하는 거예요. 심장이 벌렁벌렁 뛰고 식은땀이 흐르고 이제 생각이 돌아가는 거죠. 만약에 비행기가 떨어지면 다 죽을지도 몰라 그러면 우리 아들은 어떻게 되는 거지? 어 나 여기서 내려야 될 것 같은데?
 그러니까 점점 점점 심장은 더 억제에 오는 것 같은 거죠. 제가 그때 옆을 봤어요. 제 친구 마보 유정원 대표를 봤죠.
 그 친구가 너무 편안하게 노트북을 하고 있는 거예요. 그리고 나서 제가 물어봤어요. 정은아 너는 불안하지 않니? 이렇게 물어봤어요. 그러자 정은이가 저를 이렇게 보더니 제 공항을 알아차린 거예요. 그리고 나서 제 손을 가만히 잡아주는 거예요.
 그러면서 재원아 나를 한번 봐봐. 그리고 지금 내 온도를 한번 느껴봐. 그리고 지금 너랑 나랑 같이 있는 여기에만 네 의식을 갖고 와봐.
 그런데 정말 순간 너무 편안하게 나를 보고 웃고 있는 정은이라는 친구를 보면서 제 마음이 편안해지는 거예요. 바로 이 부분인데 감정은 전이 되고 옮겨가고 영향을 주고 영향을 받아요. 그러니까 내가 힘들 때 정말 안정적인 사람과 옆에 있게 된다면 우리의 감정도 충분히 편안해질 수 있더라.
 우선은 털어내고 두 번째는 그런 사람들 곁에 나를 갖다 두는 거 굉장히 중요한 훈련입니다. 반대의 사람, 뭐래도 불평, 비난 이런 사람들은 어떤 공통점을 갖고 있습니다. 업무 현장에서 제가 많이 보거든요.
 기업에서 저희가 이제 대화 훈련하거나 갈등 중재를 하다 보면 본인의 행복의 빈도수를 많이 느끼지 못하는 사람들은 그 목표를 설정할 때 자체가 굉장히 경계적인 목표를 많이 세우세요. 고가 B는 피하자 뭐 이런 거예요. 내가 오늘 맞지는 말자, 내가 오늘 차이지는 말자, 욕먹지는 말자 이런 거예요. 더 잘해보자, 고가 A를 한번 받아보자. 우리가 좀 더 즐거운 관계를 맺어보자 이런 뭔가 향상적인 목표를 세우는 게 아니라 이것만큼은 막자, 위험으로부터 보호하자. 이 경계 목표를 많이 세우더라는 거죠.
 제일 가슴이 아픈 건 뭐냐면 우리가 어떤 일을 잘 마무리하면 사실은 그 순간만큼은 성취감과 보람과 재미와 의미와 행복을 느껴 있는 것이 맞잖아요. 그렇죠. 그런데 이분들한테는 약간의 안심만 있을 뿐 다시 불안해지는 거예요. 왜냐하면 경계 목표라는 건 위험으로부터 막았을 뿐이지 뭔가를 성취해서 얻는 기쁨은 없잖아요. 이게 조금 달랐고요. 두 번째는 가장 큰 특징이 대화상에서 뭐가 있냐면 해석의 왜곡성이 엄청났다는 거예요. 해석의 왜곡성. 예를 들어 제가 구PD님 오늘 이렇게 우리 오랜만에 만났는데 제가 커피 한 잔 쏠게요 이렇게 얘기하면 어휴 우리 재현 소장님 오랜만에 만나니까 커피도 사주고 기분 좋네요. 이게 이제 오고 가는 맛이잖아요.
 왜요? 왜 저한테 커피를 사요? 이거 사주고 뭐 하시려고?
 뭐 이런 식으로 해석을 하는 거예요. 말을 건네는 사람의 의도대로 파악하려고 하지 못하고 자신의 해석 체계대로 결정내서 그냥 그걸로 끝내버리는 거예요. 왜곡성이 높으면 공감력은 떨어져요.
 그러니까 관계가 더 힘들어지고 그런 사람 옆에는 피곤함을 많이 느끼죠. 어 저 사람이랑은 대화 못하겠구나. 무슨 말만 하면 화를 내.
 쟤는 남의 말을 아주 꼬아 듣는 데는 손수야. 이런 말을 내가 많이 듣고 있다면 나의 신념 체계가 약간의 왜곡성을 갖고 있진 않은가? 한번 살펴볼 필요는 있어요. 왜 도대체 박의 해석 체계를 가지고 듣는 건가요? 하나의 사례가 있는데 오전에 회의를 마치고 점심시간 다 돼서 사무실에 들어갔는데 사람들이 다 없더래요. 어디 갔지?
 다 밥을 먹으러 간 거예요. 이만큼 기분 안 좋다 해서 한번 표현해보세요. 어느 정도 안 좋으세요?
 이만큼이면 우리가 한번 정상 게이지라고 볼게요. 누구나 이만큼은 기분이 좋지 않을 수 있다. 왜?
 왜 나만 놓고 간 거야? 라는 생각이 들 테니까. 그런데 이만큼 터져나갈 듯이 괴로운 사람들이 있는 거예요.
 그럼 그 차이가 어디에서 왔을까? 현재의 사건에서만 불편함을 느끼는 게 아니라 이와 비슷했었던 과거의 사건에서 그 불편함을 갖고 오는 거예요. 그러면 이거 왜 그럴까를 볼 때 과거에 충족되지 않았던 감정들이 해결이 안 된 거예요.
 그러면 현재 우리가 관계를 맺을 때에도 꼬아 듣거나 왜곡되게 반응되는 강도가 굉장히 커지는 거죠. 그런 신념이 사실 몇 가지가 있어요. 첫 번째는 불신에 관련된 신념들이 있어요.
 세상은 아무도 믿을 수 없다. 믿을 놈 없다. 아무도 믿을 수 없다.
 그런데 어려서부터 부모님이 이렇게 키운 거예요. 야, 너 세상 호락호락하게 보지 마. 아무나 믿지 마.
 이 세상 공짜가 없어. 이렇게 키운 거예요. 그러면 자기도 모르게 어느 날 어른이 되었을 때 누군가가 베푸는 호의에 꼬아 들을 수밖에 없어요.
 그게 감사함이라는 당연한 어떤 느낌으로 오는 게 아니라 거북스럽고 혼란스러운 감정으로 오거든요. 또 두 번째는 실패를 용납하지 않았을 수도 있어요. 제대로 할 거 아니면 하지 마.
 결과가 좋지 않으면 과정은 다 필요 없어. 그러면 이 친구한테는 실패의 신념이 스물스물 생겨요. 아, 내가 뭔가 실수할지도 몰라.
 그럼 아예 안 하는 게 나아. 또 어떤 사람은 네 감정 표현하지 마. 그렇게 감정적으로 굴지 마.
 그러면 정서적 억제의 신념이 생겨요. 그래서 이런 사람들은 언젠가 자기가 감정을 표현하면 이걸 주체하지 못할까 봐 두려워서 감정 자체를 표현하지 않아요. 또 어떤 사람들은 작은 실수도 이해 받거나 용서받지 못하고 처벌받아서 자기의 신념에도 잘못한 놈은 죽어 맞당해라는 신념을 갖고 살았을지도 몰라요. 이런 왜곡성이 깊은 신념들을 가지면 가질수록 상대의 말이나 행동을 있는 그대로 여과 없이 받아들이가 쉽지가 않죠. 지금 문제는 뭐냐면 걸러드는 여과 장치의 문제가 생긴 거예요. 이 사람 자체가 나빠서가 아니라 여과 장치에 뭐가 많이 끼인 거예요. 그래서 제대로 여과가 안 되는 거예요. 그러니까 어떻게 해야 되냐면 이 여과 장치를 다시 손을 봐야 돼요. 그 노력이 필요하죠. 꼬여듣지 않기 위해서는 어떻게 생각해야 됩니까? 너무 어려운 질문이네요. 그게 얼마나 어려운지를 아니까 그 말이 잘 나오지가 않는 거예요. 방법은 되게 쉽죠. 상대의 말을 한번 믿어보세요. 정말 그 사람의 말이 거짓이라는 증거를 한번 찾아보세요. 생각보다 그 사람의 말이 거짓이라는 증거가 별로 없어요. 근데 거기까지 가기가 너무 힘든 거예요. 그 왜곡성이 깊으면 깊을수록. 그래서 결국 대화 치료의 핵심은 딱 한 사람이라도 좋으니까 그 사람하고의 대화를 통해서 신뢰관계를 어떻게 회복할 것인가. 그래서 제가 차라리 돈을 좀 내더라도 좋은 상담사분을 찾아갔으면 좋겠다고 말하는 게 사실 누군가의 말을 계속 꼬아 듣게 되면 가장 괴로운 사람은 본인이에요. 본인이 제일 힘들어요. 그래서 저는 이분들에게 정말 그 사람이 선의의 뜻으로 아 이거 좀 마셔보세요. 되게 맛있어요. 라고 하는 그 말을 한 번은 믿어봐라. 만약에 못 믿겠으면 나하고의 관계 속에서라도 한번 믿음을 한번 연습해보자. 믿음을 회복하는 거 신뢰를 회복하는 훈련이 제일 중요하고 두 번째는 여기서부터는 약간 스킬적인 부분인데 비폭력 대화를 개발한 마샬 로젠버그 박사님께서 인간의 모든 말은 둘 중에 하나다. 한 섹션은 플레이즈로 듣는 거고 하나의 영역은 땡큐로 듣는 거다. 그런데 인간의 말이 결국은 이 안에 다 있다는 거예요. 예를 들어서 내가 열심히 일을 해가지고 나도 한 번도 가져 보지 못했던 명품 백을 우리 엄마한테 사준 거예요. 그때 엄마의 반응이 어이구 이년아 니가 얼마나 번다고 돈 지랄이야 뭐 이렇게 얘기를 했다가 한번 해보세요. 근데 사람의 말은 둘 중에 하나다. 플레이즈거나 땡큐거나 플레이즈로 해석하면 이렇게 할 수 있죠. 우리 딸 엄마 이런 거 없어도 된다. 우리 딸 열심히 돈 모아서 결혼할 때 혹은 네가 필요할 때 그때 돈을 써다오 이럴 수도 있고 같은 말이라도 땡큐일 수도 있죠. 고맙다. 엄마 잘 들게. 그래서 인간의 모든 말을 내가 자꾸 왜곡해서 듣는 습관이 되었다면 모든 말을 내가 부탁이거나 땡큐로 한번 바꿔보자. 아 저 사람이 이거 한 잔 드세요 라고 할 때 아 제가 기쁜 일이 있어서 이거 선생님한테 대접하고 싶으니까 맛있게 마셔 주세요 라는 부탁이겠구나 이렇게 한번 생각해 보자. 그렇게 훈련을 한번 해보는 거예요. 그래서 저희가 훈련할 때 이렇게 손가락 돌리는 거 훈련하잖아요. 번역기를 돌려봐라. 저 사람의 말이 플레이즈인지 땡큐인지 실제로 내 손가락을 이렇게 돌리다 보면 약간은 돌아간다 라는 거죠. 회의할 때도 되게 좋아요. 상사가 이렇게 약간 개소리 하는 것 같으면 그냥 손을 돌리면서 어 저거 뭐 플레이즈야 땡큐 하면서 한번 돌려보는 거예요. 그러면 실제로 돌아가요.
 니들끼리 밥 먹으러 갔냐? 돌리는 거예요. 아 같이 먹어줬으면 좋겠다.
 다음에 나도 좀 데려가 줄래? 뭐 이런 부탁인 거죠. 꼬인 사람들을 또 상대할 때도 있잖아요.
 어떻게 대처를 해야 되나요? 진짜 좋은 질문인데 제가 좋아하는 질문이 아니에요. 저는 우리나라에는 피해자들만 존재한다고 봐요.
 보면은 이 세상에 상처를 준 사람은 없어요. 다 상처를 받기만 했어요. 관계를 보면 침묵하는 자와 쫓아가는 자가 있잖아요.
 쫓아가면서 끊임없이 매달리고 재촉하고 대화하자. 너 이리 와 붙잡고 오늘 끝내 나랑 말해. 이런 사람은 항상 드새 보여요.
 뭔가 문제가 그 사람한테 있어 보여요. 점잖게 입 딱 다물고 있는 사람 보면 호인 같아요. 그래서 누가 상처를 주는가를 보면 쫓아가는 사람이 상처를 주는 사람처럼 보여요. 그런데 속 터지게 가난히 좀 대화 좀 하자 그러면 정말 입 딱 다물고 사람 속을 뒤집고 있는 이 사람은 상처를 주고 있는 게 아닌가. 관계는 너무 상호적이라서 한 사람을 이해하기 위해서는 반드시 그 관계를 살펴봐야 된다. 한 공동체나 조직 안에 문제시 되어 있는 직원이 하나 있다면 그 팀원을 봐야 된다.
 신출내기 팀장님이 계셨어요. 이분이 완전 생산 현장직에 있다가 HR 쪽으로 온 거예요. 한 번도 해 본 적이 없는 업무에요. 그런데 그 밑에 아주 잔뼈 굵은 6년 차 이 일에 대해서는 날고 기는 팀장 바로 밑에 팀원이 있었어요. 두 사람이 의견 조율이 좀 안 돼서 회의할 때 약간의 갈등의 이슈가 있었어요. 그런데 일을 아주 잘하고 잔뼈 굵은 이 팀원은 또 팀원들이 있는 거예요. 원래 기존에 같이 일했던 하나의 패거리가 완성이 된 거예요. 그러자 이 팀장님을 팽하기 시작했어요. 아주 은근히 그러자 이 팀장님께서 어떻게 변해 가셨냐면 아주 고집스럽고 무뚝뚝하고 업무 중심적인 리더가 된 거예요. 어느 날 호출이 돼요. 김 팀장 니가 여기 오고 나서 조직 문화가 개판됐다는 얘기가 들린다. 너 리더십이 왜 이래 하면서 욕을 먹었어요. 상처를 준 사람 무뚝뚝하고 조직원 관리를 못 하는 이 팀장한테만 상처를 주었다고 말할 수 있을까. 왜곡되고 뭔가 부정적이고 공격적이 이런 사람들이랑 어떻게 대화를 하면 좋겠냐 라는 이 질문을 제가 별로 좋아하지 않는 건 나는 그런 적이 없는가부터 생각해야 된다는 겁니다. 사실 우리가 상처받았다는 이유로 얼마나 공격자로 변하는지 우리 한번 생각해 봐야 돼요. 저는 공격적이지 않은 사람을 지금까지 본 적이 없어요. 그래서 우리의 공격성은 어디에서 나오는가. 내 고통을 이해 받으려고 할 때 누구나 공격적이 된다. 그러면 나에게 공격된 사람을 내가 어떻게 이해해 볼 것인가. 저 사람도 지금 고통스럽다는 걸 저렇게 표현하고 있는 것이다. 그래서 만약에 저 사람이 정말 나한테 필요한 사람이라면 그 사람에다가 다가갈 때 우리의 마음의 태도가 조금은 연민적으로 그 사람 하나의 인격으로 볼 수 있지 않을까. 저희는 직업이 어떤 드러난 문제로 사람을 만나지만 결국 그 사람을 미워할 수 없는 게 그 사람의 과정을 관찰하는 게 저희 직업이잖아요. 어쩌다가 이 사람이 이렇게 됐을까를 이해하다 보면 미워할 수만은 없는 이 사람이 왜 이기적이 됐는지 왜 권위적이 됐는지까지 알게 되면 이 사람이 도움이 필요한 한 사람으로만 보이게 된다는 거죠. 제가 이 대화라는 이 한 단어를 붙잡고 살아온 지가 올해가 딱 16년째 되더라고요. 깨닫게 되었었던 아주 보편적인 단어면서도 아주 값지게만 발견할 수 있었던 단어가 아까 말씀드렸던 그 젊은 직원 그 사람이 갖고 있었던 그 퀘스트션의 마음 호기심의 그 마음 하나가 얼마나 대화를 부드럽게 이끌어갈 수 있고 갈등의 이슈에 들어갔을 때 아 저 사람 너무 나쁜 사람이야 해서 그런데 저 사람은 왜 그랬을까 진짜 그 호기심의 물음으로만 생각이 약간만 틀어지면 중재가 이루어져요. 그런데 중재가 실패할 때는 그 물음표가 끝까지 마침표로 남을 때였어요. 분명히 저 사람은 나쁜 사람이야. 분명히 이건 저 사람의 잘못이야. 나는 고칠 게 하나도 없어. 저 사람만 고치면 되라는 이 마침표가 물음표로 바뀌지 않을 때는 이 갈등이 해결된 적이 없어요. 그래서 정말 대화를 내가 열려있는 마음으로 잘 이끌어가고 싶다라고 한다면 어떤 일이 있더라도 왜 그럴까 너 왜 그랬어 이게 아니라 너 왜 늦었어 뭐 이런 거 말고 진짜 왜 그랬을까 그 마음 하나만 가지고 정말 소중한 건 자녀와 배우자 부모님 친구 동료 이런 식으로 가장 가까워 온 대상에서부터 소중할수록 물음표는 남을 수 있거든요. 그 연습을 한번 해보시면 참 좋겠다. [구독 / 좋아요]