

13장 : 사람들이 힘들다.

학습 목표 : 사회생활을 하다보면 대인관계에서의 어려움이 다른 무엇보다 어렵게 느껴지는 경우가 많습니다. 자신이 직접 속해 있는 조직 내 사람들과의 갈등은 누구에게나 해결하기 어려운 문제이지요. 이번 강의에서는 대인관계의 문제로 인한 스트레스에 대해서 알아보며, 관계의 문제에 도움을 줄 수 있도록 하는 자기 주장 훈련에 대해서 학습해 보기로 합니다.

LESSON

1. 팀원과의 갈등, 대인관계의 문제와 스트레스
2. 자기 주장 훈련

1. 팀원과의 갈등, 대인관계의 문제와 스트레스

직장인들이 많이 느끼는 스트레스 중 하나는 대인관계의 문제로부터 나오는 경우가 많습니다. 매일같이 하루 10시간 이상 실제 가족보다 더 오랜 시간을 보내는 직장 동료나 상사, 후배 직원들과의 관계가 절로 불편하면 그것만큼 불편한 상황도 없을 것입니다. 그래서 늘 둥글둥글한 원만한 인간관계가 성공적인 회사 생활의 매우 중요한 요인으로 꼽히곤 합니다. 그러기에 많은 처세술 책에서도 독자들에게 ‘적을 만들지 말라’고 주문하곤 합니다.

원만한 대인관계가 강조되면서 사람들은 그만큼 자기 주장을 못 하는 경우가 많죠. 남들에게 자신의 부탁을 쉽게 하기도 어려울뿐더러, 남들이 자신에게 부탁하는 바에 대해서는 거절하지 못하는 문제들이 생기곤 합니다. 또한 뭔가 자신의 의견을 말을 하고 싶을 때에도 이를 쉽게 이야기하지 못하고 다른 사람의 의견을 원치 않게 받아들이는 경우가 많은 것도 사실입니다.

언제든, 어느 조직이든 직원들 간에는 반드시 갈등이 있기 마련입니다. 사람들 간의 욕구들이 각기 충돌하고, 또 조직과 개인의 욕구가 각기 마찰을 일으키기 때 문입니다. 따라서 조직 내 갈등이 있다는 것, 그 자체가 문제는 아닙니다. 문제는 갈등이 숨겨져 갈등이 합리적으로 해결되지 않는 것입니다. 해결되지 않은 채로 지속되는 갈등은 결국 폭발하여 더욱 큰 문제가 야기될 수 있습니다.

개인의 입장에서든 마찬가지입니다. 자신과 욕구가 각기 다른 사람들과 한 공간에서 일하고 생활하다보면 갈등이 생길 수밖에 없습니다. 개인도 대인관계에서 갈

등을 겪는 것 그 자체가 문제라기보다는 갈등을 풀지 못하고 속에 담아둠으로써 더 심각한 관계와 심리적인 문제를 가지게 되는 것이 더 큰 문제일 수 있습니다.

예를 들어, 지금 하고 있는 일의 전반적인 분량이 공평하지 않고 당신이 더 많은 일을 하고 있다고 느낄 수 있습니다. 또한 업무의 조건이 불합리하고 업무량이 다른 사람들에 비해 지나치게 많은 수준일 수 있습니다. 그럴 경우 이와 관련하여 상사 혹은 동료들과 적절한 의사 소통이 필요하며, 이를 통해 그 상황을 변화시킬 필요가 있을 것입니다.

이런 상황에서 자신이 생각하는 바를 잘 전달하고 주변의 동료 및 상사들과 상황을 잘 풀어나갈 수 있습니다. 또한 제대로 이야기하지 못하여 더욱 상황이 어려워질 수도 있습니다.

● 대인관계 갈등의 부정적인 대처

① 수동적인 대처법

좋지 않은 접근 중 하나는 수동적인 태도를 가지고 그 문제를 다루는 경우입니다. 이런 경우 내면적으로는 의식하건 의식하지 못하건, 사람들은 다른 사람들의 권력을 강조하고 자신은 그에 비해 열등한 위치에 있다고 생각하며, 자신의 많은 결정을 전적으로 다른 사람의 결정에 맡기는 결정을 하게 됩니다. 극단적인 조직 속에서는 그런 관계가 사실일 수 있습니다. 예를 들어, 계급 구조가 엄격한 조직, 군대와 같은 경우에는 스스로 자신에 대해 결정할 수 있는 것이 매우 제한되어 있습니다. 하지만 이와 같은 극단적인 예를 제외하고는 대체로 어느 조직이건 유연성을 가지고 있습니다. 물론 많은 경우 조직의 요구와 자신의 요구가 충돌할 경우가 있기는 하지만, 그렇다고 개인이 모든 일을 조직의 결정에 따라야 하는 것은 아닙니다. 어느 정도 그 둘간의 갈등을 조절할 수 있는 가능성이 열려 있다는 것입니다.

만약 다른 사람의 권력을 그대로 받아들이면서 자기 스스로의 의견을 갖지 못한다면 단기적으로는 주변과 상사의 칭찬을 받을 수 있을지 모르겠습니다. 하지만 개인의 창의적이고 적극적인 의견 개진이 없는 상태에서 전체적인 조직의 발전이 지속적으로 가능하리라고 생각하기는 어렵습니다. 조직 전체의 차원에서도 단순한 순응은 별달리 발전의 기회를 가지기 어렵습니다.

또한 그 사람의 개인 입장에서조차 장기적으로는 부정적인 경향을 갖기 쉽지 않습니다. 자신의 일과 관련하여 스스로 결정할 수 있는 영역이 매우 적을 경우 사람들은 더 많은 스트레스를 가질 가능성이 있습니다. 다른 사람의 요구에 대해 수동적으로 받아들이는 사람은 자신의 생활에 대해 스스로 결정할 수 있는 매우 제한된 권한을 가지는 것을 의미하며 이는 결국 더 많은 스트레스가 야기되는 상황을 접하게 되는 것입니다. 결국 수동적인 태도는 조직과 개인 모두에게 손실을 가져오는 결정입니다.

② 지나친 자기 주장

또 다른 나쁜 태도는 자기 개인의 입장에서 지나치게 자기 주장을 강조하고 강요하는 것입니다. 이런 경우는 순간적으로는 긍정적인 결과를 얻을 수 있습니다. 예를 들어, 자신에게 주어지는 업무량은 줄어든 수 있으며, 어렵고 힘든 일을 상대적으로 줄일 수 있을 가능성은 높아집니다.

하지만 이런 태도는 당장 주변의 대인관계에 심각한 영향을 미칠 수 밖에 없습니다. 어느 누군들 고개 뺏뺏이 들고 목에 핏대 세우고는 자신의 생각만을 남에게 강요하는 사람과 함께 일하고 싶겠습니까. 특히 상사의 경우는 그런 상황에 대해 견디기 힘들어 할 것입니다.

가장 현명한 접근은 효과적으로 상대방과 의사소통을 하는 것입니다. 효율적인 의사소통이라고 하면, 타인의 의견을 경청하고 또한 타인의 지위를 충분히 존중하며, 자신의 의견을 효과적으로 전달하는 것을 의미합니다. 이런 과정을 통해서 혹시 의견의 충돌이 있을지라도 서로 조율이 가능하며, 감정적인 상처 없이 상호간 최대의 공약수를 찾아내며 최선의 대안을 찾는 것이 가능할 것입니다.

2. 자기 주장 훈련

그럼 상대방과 효과적으로 의사소통을 하며 동시에 자신의 의견을 피력할 수 있는지 그 방법에 대해서 알아보도록 하겠습니다.

① 현재 상태의 객관적 파악

가장 먼저 필요한 단계는 현재의 상황에 대해 객관적으로 판단할 필요가 있습니다. 예를 들어, 내가 지나치게 많은 일을 하고 있다고 느끼는 상황이라면, 정말 내가 다른 사람들과 비교하여서 정말 부당하게 많은 일을 하고 있는지를 확인해 보아야 할 것입니다. 비록 많은 일을 하고 있기는 하지만, 같은 팀에서 일하고 있는 다른 사람들과 비교해 본다면 그 분량이 그다지 많지 않을 가능성도 있습니다. 또한 일이 많다고는 하지만 내가 받고 있는 월급의 정도를 생각해 본다면 또 분량이 적절하고 합리적일 수도 있는 것입니다. 객관적인 관점에서 현재 자신의 상황에 대해서 다시 한 번 살펴보는 것이 필요합니다.

② 토론의 기회

두 번째 단계로는 그 상황에 대해 같이 의논할 사람과 이야기할 수 있는 기회를 갖도록 합니다. 물론 조직 생활을 하기는 하지만 자신의 시간을 어떻게 사용할지를 최종적으로 결정하는 것은 자기 자신입니다. 하지만 조직이라는 틀에서 일을 하는 사람으로서는 어떻게 일을 배분할지 그리고 상호간에 얼마만큼의 시간을 각자 투여할지는 서로 충분히 논의가 되어야 할 것입니다. 그와 관련하여 사람들과 충분히 논의할 기회를 마련도록 하는 것이 중요합니다. 타인의 의견을 듣고 내 의견을 이

이야기하는 것 그 자체만으로도 문제 해결을 위한 단초가 마련되었다고 볼 수 있을 것입니다.

③ 문제의 정의

세 번째 단계로, 문제를 분명하게 정의합니다. 기본적으로 사람들 간에 의견을 나누고 서로의 의견을 조율하는 것은 각자 느끼는 혹은 느낄 수 있는 스트레스를 줄이기 위한 중요한 과정입니다. 하지만 회의에서 중요한 내용을 분명하게 다루지 못하고 변죽만 울리는 경우가 많으며, 그럴 경우 서로 원활한 의사소통과 의견 조율을 어렵게 하고, 그럼으로써 문제 해결을 유도하기보다는 오히려 문제에 대한 접근을 힘들게 하는 경우가 왕왕 있습니다. 문제를 사전에 해결하기 위해서는 논의할 것들을 사전에 분명히 정의하는 과정이 필요합니다. 그 때 문제를 객관적으로 규정하며 자신의 감정이 섞이지 않도록 노력하는 것이 중요합니다. 그렇지 않을 경우 자칫 모두들 자신의 주관성에 집착하여 감정 싸움으로 번질 위험이 있습니다.

④ 감정의 자제

넷째, 자신의 감정을 편안하게 드러냄으로써 다른 사람들이 현재의 상황에 대해 내가 느끼고 있는 바를 이해할 수 있도록 합니다. 이런 과정은 단순히 감정을 직설적으로 이야기하는 것과는 달라야 합니다. 만약 직설적인 감정을 드러내게 된다면, 그것은 단순히 푸념을 늘어놓는 것일 뿐이며, 그런 상황이 반복되면 주변으로부터 충분한 지지와 도움을 받기 보다는 오히려 부정적인 피드백을 야기할 수 있습니다. 또한 그 상황 혹은 문제와 관련하여 누군가를 비난한다거나 공격하는 방식으로 주변에서 받아들이지 않도록 하는 것도 중요합니다. 자신이 힘들어하고 있는 감정을 드러내는 주요한 목적은 주변에서 자신의 어려운 상황과 자신의 입장 및 감정을 편안하게 받아들일 수 있도록 함으로써 이와 관련하여 서로 의논할 수 있는 기회를 갖게 하는 것입니다. 단순히 내 부정적 감정을 풀어내는 것이 아니라는 점을 이해하고 있어야 합니다.

만약 내가 극단적인 감정을 가지고 느끼고 있을 경우에는 이와 같이 편안하게 감정을 드러내는 것이 어려울 수 있습니다. 예를 들어, 내가 매우 화가 난 상태이거나 혹은 슬픔에 북받쳐 있는 상황은 객관적으로 자신의 감정을 드러내는데 매우 어려움을 가질 수 있습니다. 그럴 경우에는 감정을 드러내는 것을 잠시 보류하는 것이 오히려 도움이 됩니다. 정제되지 않은 감정이 폭발할 경우 상대방이 편안하게 그 감정과 상황을 받아들이기 쉽지 않으며, 효율적으로 이에 대해 논의하기가 매우 어려워집니다.

⑤ 자기 표현

다섯째, 상황을 객관적으로 기술하고 그와 관련하여 주관적인 어려움을 주변의 사람들과 나눔으로써 이에 대해 함께 이야기할 준비가 된 상태라면, 자신이 생각하

고 있는 해결책을 명확하고 간단하게 이야기해야 합니다. 물론 자신이 원하는 바를 공손하게 이야기하는 것이 말처럼 쉬운 것은 아닙니다. 그만큼 설득력이 있고 타인의 감정을 상하지 않게 자신의 주장을 하는 것이 쉽지 않은 것은 분명합니다. 그렇다고 하더라도 두루뭉실, 모호하게 자신의 주장을 충분히 이야기함으로써 생길 수 있는 부정적인 결과의 정도보다는 분명하게 자신의 주장을 이야기하고 이에 대해 함께 논의함으로써 생기는 긍정적 결과가 훨씬 크게 마련입니다.

사람들과 자신이 생각하는 문제를 나누어 이야기 하는 것이 물론 문제 해결의 전부는 아닙니다. 하지만 문제를 드러내지 않고 그냥 나 혼자만 가지고 있는 것은 결국 어느 누구에게도 도움이 되지 않습니다. 스트레스는 풍선과 같아서 쌓아 놓기만 하고 바람을 빼지 않으면 언젠간 폭발하기 마련입니다.

기억하세요. 문제를 인식하였다면 편안하게 주변과 함께 그 문제를 나누는 것은 문제 해결의 출발이며, 그 과정은 문제와 스트레스를 해결하는데 필수적인 것입니다.

학습정리

1. 대부분의 현대 직장인들은 조직 생활 속에서 대인관계의 문제를 경험할 수 있습니다.
2. 대인관계에서의 갈등은 개인이 느끼는 스트레스의 정도를 악화시키는 영향을 끼칩니다.
3. 조직 내 갈등은 무시하고 은폐하기 보다는 상대방의 기분과 권리를 상하지 않는 적절한 자기 표현에 바탕을 둔 의사소통을 통해 해결될 수 있습니다.