감정 정리의 힘

구제고지(‘긍정심리학스쿨’ 대표)

〈3〉 단련하는 습관 ㊥

‘돕기 문화’ 심리적 장벽 낮춘다



사소한 일상, 큰 행복

대기업에서 일하는 H 씨에게는 입사 초기부터 교제해온 동기 남자친구가 있었습니다. H 씨는 사려 깊고 인내심이 강한 사람이었습니다. 구직 활동을 할 때도 계획적으로 꼼꼼하게 준비해서 가장 가고 싶었던 회사에 멋지게 합격했습니다. 그 후에도 회의나 프레젠테이션, 사내 승진 시험 등 능력을 발휘해야 하는 순간마다 미리 착실하게 준비해서 순조롭게 승진 코스를 밟아왔습니다.

하지만 모두가 H 씨에게 우호적이었던 것은 아니었습니다. 어떤 이들은 그녀가 엄청난 노력파이면서도 그 사실을 숨기기만 한다고 비판했습니다. 사람들의 비위를 맞추는 데만 공을 들이는 사람이라고 오해했습니다.

H 씨의 남자친구는 그녀의 진짜 모습을 알고 이해해주는 소중한 사람이었습니다. 하지만 그는 승승장구하는 여자 친구를 자랑스럽게 느끼면서도, 끊임없이 초라한 자신의 모습과 비교했습니다.

자신의 자존심을 지키기 위해서 그 남자친구가 취한 행동은 H 씨에게 결별을 고하고 같은 회사 내에서 H 씨와 잘 알고 지내던 다른 여직원과 사귀는 것이었습니다. 이는 H 씨에게 매우 충격적인 사건이었습니다. H 씨에 대한 열등감이 그녀의 남자친구를 감정형 뱀파이어로 변모시키고 그녀로부터 활력을 앗아가 버리는 충동적인 행동을 유발했다고 할 수 있습니다.

감정형 뱀파이어는 만만한 상대가 아닙니다. 교묘한 말솜씨로 능수능란하게 사람을 들었다 놨다 하면서 다른 사람의 감정을 좌지우지합니다. 이런 상사와 업무상 관계를 맺을 경우에는 상대방이 ‘쿨 버튼’을 함부로 누르지 못하도록 이에 맞설 수 있는 감정회복근육을 단련해두어야 합니다.

이를 위해 우리가 할 수 있는 효과적인 방법은 긍정적인 감정을 풍요롭게 만드는 것입니다. 감사의 감정을 풍요롭게 만드는 습관을 들이면 긍정적인 감정이 당신을 지켜주는 방어막으로 작동합니다.

가장 먼저 감사를 느끼는 대상은 ‘자신’과 ‘자신을 둘러싼 환경’입니다. 평소 당연하다고 생각했던 일을 떠올리면서 다시 한 번 ‘감사하다’는 감정을 느껴보는 것만으로도 긍정적인 감정은 두 배, 세 배로 커집니다.

누구든지 힘들고 어려운 역경에 처했을 때는 타인의 배려를 간절히 바라게 됩니다. 하지만 배려하는 마음이 없고 친밀감도 없는 직장이라면 역경을 극복하는 데 필요한 ‘사회적 지원’을 기대할 수 없습니다.

동료의 고통 알아채기

배려심이란 원래 불교 사상의 하나인 ‘자애’에 바탕을 두고 있습니다. 자애란 ‘타인이 고난과 그 근본적인 원인으로부터 자유로워지기를 바라는 마음’을 의미합니다. 그렇다면 배려심 있는 사람으로 변하기 위해서는 어떤 구체적인 행동을 해야 할까요? 심리학자들의 연구에 따르면 이 행동에는 세 가지 단계가 있다고 합니다.

첫 번째 단계는 ‘알아차리기’입니다. 타인에게 신경 쓰지 않는다면 배려심 있는 사람이 될 수 없습니다. 언어적 메시지뿐 아니라 비언어적 메시지에도 주의를 기울일 필요가 있습니다. 도움이 필요한 사람이 행동이나 눈빛으로 보내는 비언어적 메시지는 많습니다.

두 번째 단계는 ‘공감하기’입니다. 이는 더 나은 위치에서 사람을 내려다보는 ‘동정’과는 전혀 다릅니다. 배려심을 발휘하고자 하는 사람은 상대방과 눈높이를 맞추고 공감하는 자세를 기본으로 갖추어야 합니다.

세 번째 단계는 ‘대응하기’입니다. 자애심이 깊은 사람은 상대방이 마음의 문을 열 준비가 될 때까지 묵묵히 기다립니다. 먼저 상호간의 심리적 공감 관계인 ‘라포르(rapport)’를 쌓는 것입니다.

저는 지금까지 ‘사원들의 행복도가 높은 직장’으로 소문난 기업에 방문해 인사 담당자들과 현장에서 뛰는 중간 관리자, 경영자들을 취재하면서 ‘좋은 직장’이란 어떤 직장인가에 대해 연구했습니다.

이 회사들의 공통점은 직원들끼리 ‘서로 돕는 행위’를 권장하는 사내 문화가 있다는 것이었습니다. 자애심 연구 전문가 중 한 명인 미국 미시간 대학교의 제인 더튼(Jane Dutton) 박사는 “배려가 담긴 행위를 직접 보는 일은 우리 내면의 배려심을 키우고 상대방을 위로하는 관대한 마음을 불러온다”고 말했습니다.

배려는 불교적 ‘자애’와 같아
상대방 눈높이 맞춰 공감해야
서로 도우면 사내분위기 ‘UP’
도움 요청, 주저하지 말 것

자신이 받은 은혜나 친절을 또 다른 사람에게 나누어주는 행위를 ‘나눔 릴레이(Pay it forward)’라고 합니다. ‘상부상조하는 분위기가 있는 직장’이 해외 기업에서 주목받고 있는 까닭은 업무 의욕 저하와 정신 건강 악화 등의 부정적 문제에 대한 처방으로서 서로 돕는 행위가 효과적이기 때문입니다. 그리고 21세기에 기업이 살아남기 위해 필요한 ‘창의성’을 키우는 데에도 이렇게 서로 돕는 분위기가 있는 조직이 유리합니다.

그래서인지 요즘 미국에서는 서로의 업무에 관여하는 ‘서로 돕는 조직’이 급부상하고 있습니다. 개인주의, 실력주의 중심의 경쟁 사회였던 미국이 스스로 변화하고 있는 것입니다.

서로 돕는 조직을 추구하는 기업으로는 미국 서해안에 본사를 둔 구글과 페이스북, 픽사, 드림웍스, 그리고 디자인 회사인 IDEO 같은 고성장 기업이 있습니다. 이 기업들에는 한 가지 공통점이 있는데, 바로 ‘혁신성’을 경영의 중심 철학으로 삼고 있다는 사실입니다.

누가 나 좀 도와주세요

제가 근무했던 회사도 미국계 기업이었습니다. 저는 각국의 인재들과 직접 만나 함께 일할 기회가 종종 있었습니다. 그중에서도 특히 호주 사람이었던 여성 상사 J 씨가 기억에 남습니다.

J 씨가 사업본부장으로 부임하기 전부터 사업은 난항을 겪고 있었습니다. 그런 기간이 상당 기간 지속되면서 간부들과 직원들이 다른 사업부로 옮겨가는 등의 매우 난처한 상황에 처했습니다.

J 씨가 사업본부장으로 부임하고 나서부터 사무실 분위기는 완전히 달라졌습니다. 항상 목표 미달에 그쳤던 그래프가 상승 곡선을 그리기 시작하자 ‘하면 된다’는 분위기가 조성됐습니다. 그리고 그로부터 1년 뒤에는 실적이 완전히 회복되어 사내에서 가장 성공한 사업부로 인정받았습니다.

J 씨가 부임하고 얼마 지나지 않아 저는 그녀와 단둘이 대화를 나눌 기회를 얻었습니다. 그날 J 씨의 업무 신조를 들으면서 매우 깊은 인상을 받았습니다.

“사업본부장으로서 제가 해야 하는 가장 중요한 업무는 여러분이 갖춘 능력의 장점을 최대한 발휘할 수 있는 분위기를 만드는 것입니다. 그러니까 상사라고 해서 제 눈치를 보지 말고 본인이 맡은 업무에 집중해주셨으면 합니다. 어려운 일에 부딪혀 제 도움이 필요하다면 바로 알려주세요. 저한테는 예산과 인력과 풍부한 경험이 있습니다. 유연하게 대처할 수 있는 권한도 제법 갖고 있습니다. 생각보다 신속하게 해결할 수 있는 문제가 많아요.”

서로 돕는 관계를 조성할 때 방해되는 것은 ‘주저하는 마음’이나 ‘쑥스러움’ 같은 심리적 장벽입니다. ‘이런 부탁을 하면 나를 싫어하지 않을까’ 하는 두려움에 다른 사람에게 도움을 요청하지 않지요.

부하 직원들이 주저하거나 부끄러워하지 않게 하는 방법은 리더 스스로 솔선수범해 도움을 요청하는 모범적인 행동이었습니다. 특히 ‘I Need Your Help’처럼 간결한 네 단어를 제시하면 부하도 한결 가벼운 마음으로 도움을 요청할 수 있습니다.

저도 이 마법의 표현을 알게 된 뒤부터 적극적으로 도움을 청하겠다고 결심했습니다. 저는 제 부하들에게 이 마법의 문장을 알려주었습니다. 그러자 다음 날부터 도움을 요청하는 메일이 쏟아졌습니다. 솔직히 그때는 적잖이 놀랐습니다. 그와 동시에 이 정도로 나의 도움을 원하는 부하 직원이 많다는 사실을 몰랐다는 게 부끄러웠습니다.

도움을 요청하는 마음을 심리학에서는 ‘원조욕구’라고 합니다. 누군가에게 도움을 요청하는 것은 약자의 태도라고 여겨지기 쉬운데, 이는 잘못된 편견입니다. 스트레스를 이겨내고 역경을 극복하기 위해서는 누구나 정신적 지주가 필요합니다. 심장 발작이나 뇌졸중으로 쓰러졌을 경우에는 그 사람 주위에 누가 있는지에 따라 운명이 달라집니다. 또한 스트레스로부터 신체를 지켜주는 호르몬 코르티솔은 도움을 받는 사람이 받지 못하는 사람보다 더 많이 분비된다고 합니다.

도쿄 대학교의 나카하라 준 교수의 연구에 따르면 조력이나 조언을 적극적으로 희망하는 중간 관리자가, 조력을 원치 않는 고독한 중간 관리자보다 업무 실적이 더 높다고 합니다.

배려심이 없는 조직에서는 걸핏하면 문제가 생기고, 위기가 닥쳤을 때도 서로 모른 체합니다. 만약 그러한 조직에서 일하게 됐다면 두 가지 선택지 중에서 하나를 고르면 좋습니다.

첫 번째는 자신의 ‘서포터’를 찾는 것입니다. 여의치 않을 때에는 두 번째 선택지로 이동합니다. 인사이동을 청원해서 ‘그 조직에서 벗어나는 것’을 시도합니다. 당신이 현실적인 시야를 가지고 있고, 합리적으로 생각하며, 문제에 유연하게 대처하는 감정회복습관이 있는 사람이라면 어느 한 가지에 과도하게 집착할 필요가 없습니다.

이 글은 〈감정 정리의 힘〉(다산 3.0 刊)에서 발췌한 내용입니다.

탈 종 공 고

- 사찰명 : 울산 인연사
- 법 명 : 인연(박성수)
- 주 소 : 울산시 두동면 구미리 849번지

위 사찰과 위 인은 귀 종단의
종지종풍이 맞지않아
이에 탈종함을 공고합니다.

2016년 8월 31일

대한불교전통조계종 총무원장 법하

탈 종 공 고

- 법 명 : 영각(김형덕)
- 승려번호 : 101-088
- 주 소 : 부산시 영도구 절명로 281 (영선동 4가)

위 인은 귀 종단의
종지종풍이 맞지않아
이에 탈종함을 공고합니다.

2016년 8월 31일

불교조계종 총무원장 법하

대한민국 영산재 50호

경기범패 학인모집

▶기초반 : 염불송, 예절법, 사물 (목탁, 요령, 태징, 북)
불교의 유래, 기도의 참법, 간단한 액막이
※ 매주 월요일 오후 2시 ~ 4시

▶승려반 : 도량석, 조석예불, 종송, 사시예불, 사물
※ 매주 화요일 오후 2시 ~ 4시

▶기능반 : 천수바라, 사다라니바라, 요잡, 화의재바라 나비춤, 도량게, 다게, 법고무
※ 매주 수요일 오후 2시 ~ 4시

▶법주반 : 49재의식, 천도재의식, 시다림, 파묘의식, 산소이장법, 바라태징법, 새벽종송, 각종점안의식, 각종 점안의식, 각종이운법
※ 매주 목요일 오후 2시 ~ 4시

- 강 주 : 민지효 스님
- 개강일시 : 2016년 9월 5일
- 장 소 : 부산시 북구 만덕2로 24 광법사
(구주소) 부산시 북구 만덕2동 303-8번지 광법사

문의전화 010-4466-3575

민간자격 국가정보 5765 등록
▶한국직업능력 개발원 평가◀

수정기공재활사 과정

호흡, 자기수련, 명상의 이론과 실제를 숙지하고 이를 다양한 참가자들에게 보급하여 교육, 상담, 연구, 봉사활동을 하며 학교, 기업, 지역사회 공공기관에 사회서비스를 제공하는 최고급 전문가수준의 재활 활용능력을 보유하고 직무를 수행하는 심신이 복잡한 현대사회에 유망한 자격증이다.

http://soojung99.pe.kr/index.htmlPNO=138623274964492600

■ 강의내용 : 4 ~ 5차원 수정기공
선착순 15명 접수 (매월 시작)
4주 속성 완성
■ 일 정 : 매월 첫주 토, 일요일 1시 시작
4주 완성
■ 강 사 : 뇌교육 박사. 중의사.
창시자 김문기 원장 직강
■ 장 소 : 수원시 장안구 율전동 288-20
(성대역 부근)
■ 홈페이지 : http://soojung99.pe.kr/
■ 예 약 : 010-3463-7806