

카네기 인간관계론

지은이: 데일 카네기/최염순 옮김

출판사: 카네기트레이닝

차 례

=====

카네기 인간관계론

옮긴이의 말

개정판을 내면서

나는 이 책을 어떻게 썼고 왜 썼는가?

이 책에서 최대의 효과를 얻기 위한 아홉 가지 제안

제 1 부 사람을 다루는 기본적인 기술

1 "꿀을 얻기 원한다면 벌통을 걷어 차지 마라"

2 사람을 다루는 비결

3 이것을 할 수 있는 사람은 전 세계를 얻을 수 있고, 할 수 없는 사람은 외로운 길을 걷는다

요점 정리

제 2 부 남에게 호감을 사는 여섯가지 방법

1 이 방법을 실천하면 당신은 어느 곳에서나 환영받는다

2 첫인상을 좋게 만드는 간단한 방법

3 이것을 행하지 않으며 곤란에 처한다.

4 즐거운 대화를 나누는 쉬운 방법

5 사랑의 흥미를 끄는 법

6 사람들이 당신을 즉시 좋아하게 만드는 방법

요점 정리

제 3 부 당신의 생각대로 상대방을 설득하는 방법

1 논쟁을 피하라

2 적을 만드는 확실한 방법과 이것을 피하는 방법

- 3 당신이 잘못했으면 그것을 인정하라.
- 4 꿀 한 방울
- 5 소크라테스의 비결
- 6 불만을 해소시키는 안전 밸브
- 7 협력을 얻어내는 방법
- 8 당신에게 기적을 일으키는 방법
- 9 모든 사람이 원하는 것
- 10 모든 사람이 좋아하는 호소 방법
- 11 영화와 TV에서처럼 쇼맨십을 발휘하라
- 12 모든 방법이 소용이 없을 때 이 방법을 사용하라

요점정리

제 4 부 "리더가 되라"

- 1 결점을 꼭 지적해야 한다면 이와 같은 방법으로 시작하라
- 2 미움을 사지 않고 비평하는 방법
- 3 당신 자신의 실수를 먼저 이야기하라
- 4 아무도 명령받기를 좋아하지 않는다.
- 5 상대방의 체면을 지켜 주어라.
- 6 사람들을 성공으로 이끄는 법
- 7 개에게도 좋은 이름을 지어 주어라
- 8 실수는 고치기 쉽다
- 9 즐거운 마음으로 협력하게 만들어라

요점정리

카네기 인간관계론

HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE

지은이 : 데일 카네기/최염순 옮김

출판사 : 카네기트레이닝 (주) 성공전략연구소

봉사자 : 정남교

옮긴이의 말

이 책은 데일 카네기의 <HOW TO FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE>의 완역본으로서 1937년 초 판을 발간한 이후 지금까지 전세계적으로 꾸준히 팔리고 있는 스테디 베스트 셀러이다.

그렇다면 계속 판을 찍을 수 있는 이유는 무엇일까?

이유는 간단하다.

그것은 바로 사람들의 가장 큰 관심사중 하나인 사람을 사귀고 사람에게 영향을 미치는 방법과 기술에 대한 장기간 축적된 인간경영의 노하우를 제공함으로써 이 책을 읽는 독자들에게 흥분과 벅찬 감동을 주기 때문이다.

역자 또한 고등학교 시절 우연히 카네기 전집(6권)을 발견하고 밤을 세워가며 읽었던 기억이 있다. 카네기의 힘차고 열정적인, 또 부드럽고 호소력 있는 목소리는 나에게 용기, 자신감 및 감동을 불어넣어 주었다.

그 후 카네기 원리의 전도사인 양 친구들과 주변 사람들에게 삶에 대하여, 우정과 성공에 대하여 많은 토론을 했고 대학을 마치고 직장에 들어가 해외에 나갔을 때에도 제일 먼저 데일 카네기의 <HOW TO FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE>을 읽으면 한 문장 한 문장 뜻을 새기고 암기하면서 뿌듯한 기쁨을 맛보았다. 그 후 미국 데일 카네기 연구소에서 수학하며 더 진한 감동을 느낄 수 있었다. 나에게 있어 데일 카네기 원리를 연구하고 활용할수록 느끼는 희열은 지금까지도 행복, 보람 그 자체이다.

어느 덧 데일 카네기 코스를 국내에 도입한 지도 6년이 되었다. 그 동안 국내에서는 삼성, 현대, 이랜드, 태인, 샤니, 애경, 대교, 듀폰, 한국IBM 등 많은 그룹이 데일 카네기 코스를 도입하여 급변하는 환경에 대처했고 현재도 노력하고 있다. 이들 기업들이 데일 카네기 코스에 보내준 격려와 찬사에 감사드리며, 항상 새롭게 시작한다는 겸허한 자세로 더욱 연구함으로써 성원에 보답하고자 한다.

이 책은 결코 심오한 이론서가 아니다 살아있는 경험을 바탕으로한 인간관계의 원리를 간결하게 정리한 책이다. 돈이나 명예로는 살 수 없는 사람을 잘 다룸으로써 얻어질 수 있는 행복의 비결과 성공의 원리를 설명해 주고 있다. 역자는 독자들이 이 책과 더불어 성공적인 인간관계의 비결을 음미해 보았으면 한다.

끝으로 이 책의 발간을 위해서 노력한 (주)성공전략연구소 직원들 그리고 데일 카네기 원리를 체득하고 실천

하는 모든 사람들에게 감사드린다.

옮긴이 최 염 순

개정판을 내면서

<데일 카네기 인간관계론>은 1937년에 초판 5천 부가 출판되었다. 데일 카네기나 출판사인 사이먼 앤드 슈스터 사도 그 정도의 판매밖에는 기대하지 않았다. 하지만 이 책은 놀랍게도 엄청난 센세이션을 불러일으켰고, 수요가 급증함에 따라 재판을 거듭하여 출판되었다.

데일 카네기 인간 관계론은 시대를 뛰어 넘는 세계적인 베스트 셀러의 하나가 되었고, 출판사상 독보적인 위치를 차지하게 되었다. 60년이 지난 지금에 이르기까지 일시적 유행 현상이 아니라 계속해서 인간의 마음을 사로잡고 욕구를 충족시켜 주었다.

데일 카네기는 영어라는 언어에 하나의 문장을 추가시키는 것보다 백만 달러를 버는 일이 훨씬 쉽다고 말했다. 데일 카네기 인간관계론은 정치적 풍자만화부터 소설에 이르기까지 수많은 책들에 인용되고 사용되는 그러한 문장이 되었다. 이 책은 우리가 알고 있는 거의 모든 언어로 번역되어 출판되었고, 모든 세대는 새로운 관점으로 이 책이 자기 세대에 적절하다는 것을 발견했다.

이러한 현상은 우리에게 당연한 질문을 제기하게 한다. 세계적으로 강력한 호소력을 지니고 있는 것이 뚜렷이 입증되었고 지금도 계속 입증되고 있는 책에 왜 손을 대는가? 왜 성공을 거두고 있는 책에 손을 대는가? 그것에 대답하기 위해 우리는 데일 카네기 자신이 살아 있는 동안 그 자신의 작품에 계속적으로 수정을 r한 사람이라는 것을 지적하지 않을 수 없다.

데일 카네기 인간 관계론은 데일 카네기 코스 강좌 교재로 사용하기 위해 씌어졌고, 지금까지도 그 강좌에서 계속적으로 사용되고 있다. 1955년 죽음을 맞을 때까지 그는 계속적으로 늘어나는 사람들의 변화하는 요구에 적응하기 위해 자신의 강좌를 끊임없이 개선하고 향상시켰다.

데일 카네기보다 일상생활의 변화하는 흐름에 대해서 민감한 사람은 없었다. 그는 자신의 교육방법을 끊임없이 개선하고 재조정했다. 그는 <카네기 연설법>에 관한 책을 계속 새롭게 고쳐 나갔다. 만일 그가 더 오래 살았었다면 1930년 이후의 더 많은 세계의 변화에 잘 적응하도록 <데일 카네기 인간관계론>을 개정했을 것이다.

초판 당시에 잘 알려져 있던 이 책에 등장한 수많은 유명 인사들은 오늘날 독자들에게는 생소한 사람도 있을

것이다. 어떤 예화와 인용된 말들은 빅토리아 시대의 소설에 나오는 이야기처럼 우리의 현재 상황과는 너무도 다르게 느껴질 수 있다. 그런 점에서 이 책이 주는 중요한 이미지와 전반적인 내용이 받아들이기에 충분하지 않을 수도 있다.

약간의 내용을 수정하는 목적은 현대인에게 맞도록 이 책을 보다 강하고 선명하게 알 수 있도록 하기 위해서이다. 우리는 데일 카네기 인간 관계론을 바꾼 것이 아니라 몇 가지 예를 삭제하고 현 시대에 맞는 예화를 추가한 것이다. 신선한 카네기 스타일의 독특한 문장과 1930년대의 속어로 그대로 살렸다. 데일 카네기는 자신이 말했던 것처럼 힘차고 웅변적이며 부드러운 태도로 글을 썼다. 따라서 그의 목소리는 책에서나 일에서나 항상 힘차게 우리에게 호소하고 있다.

전 세계에서 수만 명의 사람들의 매년 그 수를 더해가면서 카네기 코스에서 훈련을 받고 있다. 그리고 또 다른 수만 명의 사람들은 <데일 카네기 인간관계론>을 읽고 영감을 받아 인생을 보다 풍요하게 만들기 위해 인간관계 원리를 사용하고 있다.

훌륭한 연장도 잘 같고 닦는다는 정신으로 그러한 사람들 모두에게 이 개정판을 바친다.

도로시 카네기 (데일 카네기의 부인)

나는 이 책을 어떻게 썼고 왜 썼는가?

데일 카네기

20세기 최초의 35년 동안 미국의 출판사들을 20만 종류 이상의 책을 출판했다. 그 많은 책 중 대부분은 지독하게 지루해서 많은 출판사들이 재정적인 실패를 맛보았다.

'많은 책'이라고 내가 이야기했던가?

세계적으로 잘 알려진 어느 일류 출판사의 사장은 나에게 자기 출판사에서 75년간 출판을 해왔지만 지금까지도 8권의 책을 발행하면 7권은 적자를 면치 못한다고 했다.

그런데 왜 나는 또 하나의 책을 쓰는 만용을 부리는가? 그리고 내가 책을 쓴 다음에 당신이 무엇 때문에 이 책을 읽느라고 고생을 하는가?

두 가지 모두 좋은 질문이다. 나는 이 질문에 소신껏 대답하려고 한다. 나는 1912년 이후로 뉴욕에 있는 사업가나 직장 남녀들을 위해 교육 강좌를 개최해 오고 있다.

처음에는 사람들이 자신의 경험을 바탕으로 하여 면접시험이나 대중 앞에서 자기 나름대로 자신의 생각을 보다 분명하게 그리고 보다 효과적으로 안정감을 갖고 표현할 수 있는 화술만을 강의했다.

그러나 점차 세월이 흘러갈수록 나는 성인들에게 효과적인 화술뿐만이 아니라 일상적인 사업과 사회적 교제를 하는 데 있어서 사람들과 사귀어 나가는 처세술에 대한 훈련이 더욱 필요하다는 것을 깨달았다.

또한 나 자신도 점차적으로 그러한 훈련의 필요성을 절실히 깨닫게 되었다. 지나간 세월을 돌이켜 볼 때 나 자신부터가 너무 예민하고 이해력이 부족했다는 것에 대해 스스로 놀랐기 때문이다. 만일 20년 전에 이런 책이 내 손안에 놓여졌더라면 얼마나 좋았을까? 그랬다면 얼마나 큰 도움을 받았을까?

사람을 다루는 것은, 특히 당신이 사업을 하고 있다면 당신이 당면하는 가장 큰 문제일 것이다. 그렇다 사람을 다루는 문제는 당신이 가정주부이거나 건축가, 기술자인 경우에도 마찬가지이다. 몇 년 전에 카네기 교육진흥재단의 후원으로 이루어진 조사에서 가장 중요하고 중대한 사실 한 가지를 발견했는데, 그 사실은 나중에 카네기 기술연구소에서 실시한 추가 연구로 재확인되었다.

이러한 조사들은 엔지니어링과 같은 기술 분야에서도 재정적으로 성공을 거둔 사람들 중 15%는 자신의 기술적 지식에 의한 것 때문에 성공을 거두었다는 것을 나타내고 있다.

여러 해 동안 나는 필라델피아의 기술자 클럽과 미국 전자기술자연연구소의 뉴욕 지부에서 강좌를 주재해 왔다. 아마 1천 5백 명 이상의 기술자들이 나의 강좌를 들었을 것이다. 그들이 나를 찾아온 이유는 수년의 관찰과 경험 끝에 기술 분야에서 가장 급료를 많이 받는 사람은 기술에 관하여 가장 잘 알고 있는 사람이 아니라는 사실을 결론적으로 깨달았기 때문이다.

예를 들면 사람들은 기술, 회계, 건축 같은 기술적 직업분야에서 적당한 임금을 주고 기술적 능력을 가진 사람을 고용할 수 있을 것이다.

기술 지식에 더해서 자신의 생각을 표현하는 능력이나 리더십을 발휘하여 사람들 사이에 열정을 불러 일으키는 능력을 소유한 사람은 남보다 뛰어난 급료를 받게 될 것이다.

사업 활동이 전성기에 있을 때 존 록펠러는 "사람은 다루는 능력은 설탕이나 커피와 같은 공산품처럼 구입 가능한 것이다. 따라서 나는 세상의 다른 어떤 것보다 그러한 능력에 대해 더 많이 지불하겠다"라고 말했다.

당신은 지구상에 있는 모든 대학이 세상에서 가장 값비싼 '능력개발'을 위한 강좌를 가지고 있다고 생각하게 될 것이다. 그러나 지구상에 단 한 군데라도 성인을 위한 그러한 종류의 실제적이고도 상식적인 강좌가 있었다면 나는 이 글을 쓰려고 하지 않았을 것이다.

시카고 대학과 YMCA 연합학교는 성인들이 원하는 공부나 무엇이든에 대한 조사를 실시했다.

그 조사는 2만 5천 달러의 비용과 2년의 기간이 걸렸다. 조사의 마지막 부분은 코네티컷 주의 메리텐에서 행해졌는데, 이유는 그 곳의 전형적인 미국 도시라고 평가됐기 때문이다. 메리텐에 있는 모든 성인들은 156개의 질문에 대한 답을 해야 했다. 그 질문 내용은 다음과 같은 것들이었다.

"당신의 사업이나 직업은 무엇인가?

당신의 교육 수준은?

당신은 여가 시간을 어떻게 보내는가?

수입은 어느 정도인가?

당신의 취미는?

당신의 포부는?

당신의 고민은?

가장 공부해 보고 싶은 과목은?" 등이었다.

이 조사에서 성인들의 가장 큰 관심사는 건강으로 나타났고 두 번째의 관심사는 어떻게 사람들을 사귀고 이해하느냐, 어떻게 사람들이 자신을 좋아하게 만드는가, 어떻게 자기 생각대로 상대방을 설득할 수 있느냐 하는 것 등이었다.

그래서 조사를 담당한 위원회는 메이텐에 사는 성인들을 위해 그 같은 강좌를 개최하기로 결정했다. 그들은 강좌를 위한 실용적인 교재를 열심히 찾아 보았으나 결국 한 권도 찾지 못했다.

마침내 그들은 성인 교육에 대해 세계적 권위자 중의 한 사람과 만나 그러한 강좌에 걸맞는 책에 대해 아는 것이 있느냐고 물었다. 그러자 그는 "아니요"라고 대답했다.

이어 그는 "나는 성인들이 무엇을 원하는지 압니다. 그러나 그들이 필요로 하는 책은 지금까지 씌어진 적이 없습니다."라고 했다.

나는 그 때까지 경험을 통하여 그 말이 맞다는 것을 알고 있다. 왜냐하면 나 자신도 인간 관계에 대한 실제적이고 실용적인 참고서를 찾기 위해 몇 해 동안을 찾아다녔기 때문이다.

그러나 그 때까지의 경험을 통하여 그 말이 맞다는 것을 알고 있다. 왜냐하면 나 자신도 인간 관계에 대해 실제적이고 실용적인 참고서를 찾기위해 몇 해 동안을 찾아다녔기 때문이다.

그러나 그러한 책이 존재하지 않았기 때문에 나는 내 강좌에서 사용하기 위해 책을 쓰기 시작했다. 그래서 이 책이 나왔고, 당신에게 이 책이 도움이 되기를 바란다.

이 책을 준비하기 위해 나는 이런 문제에 대해 쓴 글 즉 신문기사, 잡지, 가정 법원의 기록, 구 시대의 철학자들과 새로운 심리학자들의 논문 등을 찾아서 읽었다. 또 숙련된 연구원 한 명을 고용해서 1년 반에 걸쳐 내가 미처 찾지 못한 자료들을 여러 곳의 도서관에서 수집하도록 했다.

우리들은 심리학에 관해 잘 기록된 책들을 샅샅이 뒤지고, 연구 서적에 게재된 수백 편의 논문을 섭렵하고, 헤아릴 수 없이 많은 전기들을 읽으며 모든 시대의 위대한 지도자들이 어떻게 사람을 다루어 왔는가를 알아내려고 노력했다. 우리들은 그들의 자서전을 자세히 읽었으며, 줄리어스 시저로부터 토마스 에디슨에 이르는 위대한 위인들의 생애를 살펴보았다. 나는 우리가 테오도어 루즈벨트 한 사람의 전기를 백 권 이상 읽었다고

기억한다.

우리는 시대를 통하여 친구들을 사귀고, 사람들을 설득하기 위해 쓰여졌던 모든 실제적인 아이디어를 발견하는 데 시간과 경비를 아끼지 않고 투자하였다.

나는 개인적으로 세계적인 명성을 지닌 많은 성공한 사람들과 면담을 했다. 마르코니나 에디슨 같은 발명가, 프랭클린 루즈벨트나 제임스 프레이 같은 정치가, 오웬 디 영과 같은 사업가, 클라크 케이블이나 메리 픽포드와 같은 영화배우, 마틴 존슨과 같은 탐험가 등과 이야기했으며, 그들을 통해서 그들의 인간관계 테크닉을 알아내려고 노력했다.

이러한 자료들을 모아 나는 짧은 대담을 준비했다. 나는 이것을 '데일 카네기 인간관계론'

(친구를 사귀고 사람을 이끄는 법)이라고 불렀다. 처음에는 '짧은 대담'이었으나 점차 1시간

반이 걸리는 강의로 확대되었다. 몇 년 동안 나는 뉴욕에 있는 카네기 연구소 강좌에서 성인들을 위해 이 강의를 했다 나는 강의를 하고 나서 참석자들에게 밖에 나가서 그들의 사업상에서나 사교적인 접촉에서 실제로 경험을 해보라고 권하고 다음에 강의실로 돌아와서 그들의 경험과 성취한 결과에 관해 이야기해 줄 것을 요청했다. 이 얼마나 재미있는 실험인가!

자기 계발에 굶주렸던 사람들은 새로운 종류의 연구에 참여하고 있다는 생각에 무척 흥분했다. 그것은 그때까지 존재한 성인들을 위한 인간관계 연구로는 첫 번째이자 유일한 것이었기 때문이다.

이 책은 세상의 보통 책과는 다르게 씌어졌다. 이 책은 한 어린이가 자라듯이 수많은 성인들의 경험을 통해서 성장되고 개발되었다.

몇 년 전에 우리는 엽서만한 크기의 조그만 카드에 인쇄된 일련의 규칙들을 갖고 시작했다.

다음 시즌에 우리는 좀 더 큰 카드를 인쇄했고, 다음엔 얇은 책자로, 그 다음에는 시리즈로 된 팜플렛, 이런 과정을 거친 15년 동안의 실험과 연구 끝에 이 책이 오게 되었다.

이 책에 규정된 원리들은 단순한 이론이나 억측이 아니다. 이것들은 마치 마술처럼 작용한다 전혀 믿을 수 없는 일처럼 생각되겠지만 나는 이러한 원리들의 적용이 많은 사람들의 생활에 문자 그대로 일대 혁신을 가져오는 것을 집적 보아 왔다.

예를 하나 들자면 3백 14명의 직원을 거느리고 있는 한 기업가가 이 강좌에 참가했었다. 그 전의 몇 년 동안 그는 체면 불구하고 주책없이 직원들을 비판하고 욕을 했다. 친절한 태도나 칭찬이나 격려의 말 같은 것은 그와는 거리가 멀었다. 그러나 이 책에서 토의된 원리를 공부한 다음부터 그 기업가는 자신의 인생 철학을 완전히 바꿔 버렸다. 그의 기업은 지금 새로운 헌신, 새로운 열정, 새로운 팀웍의 정신으로 가득 차 있다. 하루 아침에 314명의 적이 314명의 친구로 변했다.

강의실에 돌아와서 자랑스럽게 그는 말했다.

"전에 내가 회사 안에 들어가면 누구 한 사람 나를 아는 체하지 않았습니까. 직원들은 내가 다가오는 것을 보

면 모두 딴 곳으로 시선을 돌렸습니다. 그러나 이제 그들은 모두 나의 친구가 되었고, 수위도 내 이름을 부를 정도입니다."

그 기업가는 보다 많은 이익을 올렸고, 보다 많은 여가시간을 보낼 수 있게 되었으며 - 가장 중요한 것은 - 자신의 사업과 가정에서 훨씬 많은 행복을 느낄 수 있게 되었다. 헤아릴 수 없이 많은 세일즈맨들이 이러한 원칙을 사용함으로써 놀라운 판매 실적을 올려왔다. 많은 사람들이 이전에는 실패했던 곳에서 새로운 거래처를 획득했다. 임원들은 더 많은 권한과 보수를 받게 되었다. 어떤 임원은 이러한 원리들을 적용한 덕으로 봉급이 대폭적으로 인상되었다고 보고했다.

필라델피아 가스 회사의 또 다른 임원은 65세가 되었을 때 그의 적대적인 인간 관계와 부하들을 잘 이끌 수 있는 능력 부족으로 강등을 당했으나, 이 훈련을 받은 결과 강등에서 벗어났음은 물론이고 보수의 인상과 함께 승진을 하게 되었다.

강좌가 끝난 뒤에 열리는 연회에 참가한 수많은 부부들은 남편이나 아내가 이 훈련을 받은 이후부터 가정이 훨씬 행복해졌다고 말했다.

사람들은 그들이 달성한 전혀 새로운 결과를 보고 자주 놀라곤 한다. 이 모든 일은 마치 마술처럼 보인다. 어떤 경우에는 너무나 흥분해서 강좌의 정규 시간에 자기들의 성취한 것으로 보고할 48시간을 기다릴 수가 없어 일요일에 나의 집으로 전화를 걸어 오는 사람들도 있다.

어떤 사람은 이러한 원리에 너무나 열중해서 강좌의 다른 수강생들과 밤 늦게까지 토론을 벌이기도 했다. 새벽 3시가 되자 다른 사람들은 집으로 돌아갔으나 그는 자신의 과오를 깨닫고 너무나 놀라게 되고 또 자기 앞에 펼쳐진 새롭고 풍요한 세계에 대해 너무나 고무되어 잠을 이룰 수 없을 정도였다. 그는 그 다음 날에도 또 그 다음 날에도 잠을 자지 않았다.

그는 누구인가? 새로운 이론이라면 어떤 것이나 허겁지겁 달려드는 순진하고 미숙한 사람인가? 아니다. 그것과는 거리가 멀다. 그는 학식이 높은 미술품 수집가로서 3개 국어에 능통하고 유럽의 두 곳에서 대학을 졸업한 그 도시의 유명 인사였다.

이 글을 쓰고 있는 동안에 조상이 호엔츨레른 왕가에서 몇 세대 동안 직업 장교를 지낸 귀족출신의 한 독일인으로부터 편지를 받았다. 그의 편지는 이러한 원리들의 적용에 관한 이야기들로 꽉차 있었으며, 거의 종교적 열기로 충만해 있었다.

뉴욕 토박이로서 하버드 대학을 졸업한 후 카펫 공장을 경영하는 한 부유한 사업가는 사람들을 움직이는 처세술에 대해서는 대학 4년 동안 배운 것보다 13주간의 훈련과정에서 훨씬 더 많은 것을 배웠다고 했다.

말도 안된다고? 웃기는 이야기라고? 터무니없는 이야기라고? 물론 당신은 어떠한 말로든 내 이야기들을 무시해 버릴 권리를 갖고 있다.

나는 아무런 주석도 달지 않고서 1933년 2월 23일 목요일 저녁 뉴욕에 있는 예일 클럽에서 행해졌던, 뛰어

난 재능을 지닌 하버드 대학의 윌리엄 제임스 교수가 말했다. "단지 우리들은 우리들의 신체적이고 정신저킨 자원의 극히 작은 부분만을 사용하고 있는 것에 불과합니다.

사물을 보다 넓게 표현함으로써 개개인은 자신의 한계 속에서 훨씬 넓게 생활할 수가 있습니다. 인간은 습관적으로 사용하지 못하고 있는 여러 종류의 재능을 소유하고 있는 것입니다."

당신이 '습관적으로 사용하지 못하고 있는' 재능!

이 책의 유일한 목적은 동면 상태에 있는 사용되지 않는 당신의 능력을 발견하고 개발하여 이익을 얻도록 도와주는 데 있다.

전 프린스턴 대학교 총장인 존 히븐 박사는 이렇게 말했다. "교육이란 인생의 상황에 대처하는 능력이다"라고.

만일 당신이 이 책의 처음 세 장을 읽고 난 뒤에도 인생의 상황에 보다 잘 적응할 준비가 되어 있지 않다면 이 책은 당신에 관한 한은 완전히 실패한 책이다.

왜냐하면 허버트 스펜서의 말처럼 "교육의 가장 큰 목표는 지식이 아니라 행동"이기 때문이다. 그리고 이 책은 바로 행동의 책이다.

데일 카네기

이 책에서 최대의 효과를 얻기 위한 아홉 가지 제안

1. 만일 이 책에서 최대의 효과를 얻기를 원한다면 어떤 규칙이나 테크닉보다도 본질적으로 중요한 한 가지 불가결한 필요조건이 있다. 당신이 이 기본적인 필요조건을 갖추고 있지않다면, 어떻게 배우느냐에 대한 수천 가지의 규칙도 거의 소용이 없다.

그러나 만일 당신이 이 기본적인 자질을 갖고 있다면 그 때 당신은 이 책에서 최대의 효과를 얻기 위한 어떤 제안을 읽지 않고도 경이적인 성과를 이룩할 수가 있을 것이다.

그 마술적인 필요 조건이란 무엇인가? 그것은 간단한 것이다. 배우고자 하는 진지하고 강한 욕구이며, 사람들을 대하는 자신의 능력을 증대시키려고 하는 강렬한 결심이다.

이러한 욕구를 어떻게 개발시킬 수 있는가? 이 원리들이 얼마나 중요한가를 끊임없이 자신에게 환기시키는 것이 바로 그 방법이다. 자신에게 이 원리들이 어떻게 보다 풍요롭고, 보다 충실되고, 보다 행복하고, 보다 보람찬 인생을 가져다 주는가를 시각화하는 것이다. 그리고 자기 자신에게 되풀이해서 이렇게 말하라.

"나의 인기, 나의 행복, 나의 자존심은 사람들을 대하는 나의 능력에 달려 있다."

2. 처음에는 전체적인 내용을 알기 위해 각 장을 바른 속도로 읽어라. 당신은 다음 장을 빨리 읽어 보고 싶은 유혹을 느끼게 될 것이다.

그러나 그 유혹을 물리쳐라 당신이 이 책을 단지 흥미 삼아 읽는 것이 아니라면 말이다.

당신이 인간 관계에 대한 능력을 증진시키기 위해 읽고 있다면 다시 처음으로 돌아가서 각 장을 철저하게 반복해서 읽어라. 긴 안목으로 볼 때 이것이 오히려 시간을 절약해 주고 성과를 올리는 데 큰 도움을 줄 것이다.

3. 읽고 있는 것에 대해서 충분히 생각하기 위해 때때로 읽기를 중단하라. 그리고 여러 가지 제안을 언제 어떻게 적용할 것인가를 자신에게 물어보라.

4. 크레용, 연필, 펜, 매직, 형광펜을 손에 들고 읽어라. 당신이 이용할 수 있다고 생각되는 제안이 나오면 그 밑에 줄을 그어라. 매우 중요한 제안일 때는 모든 문장에 줄을 긋거나 ***로 표시를 하라. 줄을 긋거나 표시를 하는 것은 독서를 흥미있게 만들고 다시 읽을 때 빨리 읽게 해준다.

5. 나는 15년 동안 거대한 보험회사에서 사무실 매니저로 근무한 여성을 알고 있다. 매달 그녀는 매년 수 많은, 똑같은 계약서를 읽고 있었던 것이다. 왜 그랬을까? 왜냐하면 오랫동안의 경험에 의해서 그렇게 하는 것만이 그 계약 조항을 분명하게 기억할 수 있는 유일한 방법이라는 것을 깨달았기 때문이다.

나는 화술에 관한 책을 쓰는 데 거의 2년을 소비했다. 그런데 지금도 나는 책에 썼던 것을 기억해 내기 위해서 이따금 그 책을 들추어 보곤 한다. 우리들이 기억하였던 것을 잊어버리는 속도는 참으로 놀랄만하다.

따라서 당신이 이 책으로부터 진심으로 지속적인 이익을 얻기 원한다면 한번 대충 읽어본 것으로 충분하다는 생각을 버려야 한다. 자세히 읽고난 다음이라도 당신이 매달 다시 읽기 위해 몇 시간을 할애해야 한다.

매일 당신의 책상에 이 책을 놓아 두도록 하라. 그리고 자주 이 책을 들추어 보라. 아직도 가까이에서 개선할 것이 많이 있다는 것을 자신에게 끊임없이 상기시켜라. 이러한 원칙의 이용은 부단하고 꾸준한 재검토와 적용에 의해서만 습관화될 수 있다는 것을 기억하라. 그 길 밖에 다른 방법은 없다.

6. 버나드 쇼는 언젠가 이렇게 말한 적이 있다.

"만일 당신이 누군가에게 무엇인가를 가르치려 한다면 그 사람은 결코 그것을 배우지 못한다." 버나드 쇼의 말이 옳다. 배우다는 것은 하나의 행동 과정이다. 우리는 행동함으로써 배우는 것이다.

따라서 만일 이 책에서 당신이 배우고 있는 원리를 마스터하기를 원한다면 그것들을 행동에 옮겨야 한다. 모든 기회에 이러한 원리를 적용해야 한다. 그렇지 않으면 당신은 원리를 재빨리 잊어버리고 말 것이다. 사용된 지식만이 당신의 마음 속에 남게 된다.

당신은 아마도 이러한 제안들을 항상 적용하기는 힘들다는 것을 알게 될 것이다. 이 책을 쓴 것은 나 자신이기 때문에 나는 그것을 잘 알고 있다. 나도 아직 내가 주장한 모든 원리를 항상 적용하기는 어렵다는 것을 알고 있다.

예를 들면 당신이 기분 나쁠 때, 다른 사람들의 관점에서 이해하려고 노력하는 것보다는 다른 사람을 비판, 비난하는 것이 훨씬 용이하기 때문이다. 다른 사람들이 원하는 것에 관해서 이야기하는 것 보다는 자기 자신이 원하는 것에 관해서 이야기하는 것이 보다 자연스러운 일이다. 거의 그런 식이다.

따라서 당신은 이 책을 읽을 때, 단순히 정보를 얻기 위해 읽고 있는 것이 아니라는 것을 명심해야 한다. 당신은 새로운 습관을 형성하기 위해 노력하고 있는 것이다. 그렇다. 당신은 새로운 생활의 방법을 시도하고 있는 것이다. 따라서 시간과 끈기와 매일의 응용이 필요하다.

그렇기 때문에 자주 이 책을 들추어 참조해야 한다. 이 책을 인간 관계에 대한 살아있는 지침서로 생각하라. 그리고 어떤 특별한 문제에 부딪혔을 때마다. 즉 아이를 다루거나, 배우자로 하여금 당신의 사고 방식을 뜯겨 하거나, 화난 고객을 만족시키려고 하는 경우에 자연스럽게 나오는 충동적인 행동을 자제해야 한다. 그렇지 않으면 대개 일이 잘못되기 십상이다.

그런 경우, 이 책을 들추어보고 당신이 밑줄을 그어 놓은 구절들을 다시 한 번 읽어 보라.

그리고 그러한 새로운 방법을 적용하는 놀라운 성과를 경험하라.

7. 배우자, 자녀, 직장 동료에게, 당신이 이 원리들을 지키지 않는 것을 발견하면 벌금을 내겠다고 제안하라 이렇게 원리들을 마스터하기 위해서 멋진 게임을 해보는 것도 하나의 방법이다.

8. 월 스트리트의 한 일류 은행의 은행장은 우리 강좌에서 자기 개선을 위해 그가 사용한 매우 효과적인 방법에 대해서 이야기한 적이 있다. 그 사람은 정식으로 교육을 받은 적이 거의 없으나 미국에서 가장 중요한 금융 전문가의 한 사람이 되었다. 그의 말에 의하면 그가 성공한 것은 그 자신이 개발한 독특한 방법을 항상 적용해 왔기 때문이라고 했다. 내가 기억할 수 있는 한 정확하게 그의 이야기를 여기에 옮겨 보겠다.

"오랫동안 나는 내가 그 날 만날 약속이 되어 있는 면담 일정표를 적은 메모장을 간직하고 다녔습니다. 우리 가족은 토요일 저녁에는 나와 함께 하는 어떤 계획도 세우지 않습니다. 왜냐하면 가족들은 내가 토요일 저녁에는 자기 반성과 그 주일에 대한 재검토와 평가를 위해 시간을 바친다는 것을 알고 있기 때문입니다. 저녁 식사가 끝난 뒤 나는 혼자 서재에 들어 앉아서 약속 장부를 펴놓고 그 주일에 있었던 모든 면담과 토의와 회합 등에 관해 생각을 해봅니다. 그리고 나 자신에게 이렇게 묻습니다.

'그 때 내가 무슨 실수를 했던가? 옳았던 일은 무엇인가? 그리고 어떻게 해야 성과를 증진시킬 수 있을까? 그 경험에서 나는 어떤 교훈들을 배울 수 있었을까?'

매주 행하는 이러한 검토가 처음에는 나를 매우 불쾌하게 만들곤 했습니다. 나는 자주 나 자신의 실책에 놀라곤 했습니다. 물론 해가 지나갈수록 그러한 실수들은 줄어들게 되었습니다.

이따금 나는 이러한 자기 검토가 끝난 직후에 스스로를 격려하곤 했습니다. 몇 년 동안 계속된 이러한 자기 분석과 자기 교육의 방법은 내가 지금까지 시도해본 어떤 방법보다도 나 자신에게 많은 도움을 주었습니다.

이 방법은 나의 결단력을 개선하는데 많은 도움을 주었으며, 또한 사람들과 접촉하는 데 있어서 엄청난 도움

을 주었습니다. 나는 이 방법을 진심으로 추천합니다."

이 책에서 언급한 원리들을 이런 방법으로 실천해 보아라. 만일 이 방법을 사용한다면 두 가지의 결과를 얻어 낼 수 있을 것이다.

첫째로, 당신은 흥미있고 가치있는 교육과정에 참여하게 된다.

둘째로, 사람들과 만나고 사귀는 자신의 능력이 엄청나게 성장한 것을 발견하게 될 것이다.

9. 당신이 이 원리들을 적용해서 거둔 성취를 기록할 몇 페이지의 공백이 있다. 그 곳에 이름과 날짜와 결과를 상세히 기록하라. 기록을 하는 것은 당신으로 하여금 보다 많은 노력을 하도록 영감을 줄 것이다. 그리고 지금 부터 몇 년 후의 어느 날 저녁에 우연히 그것을 펼쳐보았을 때 얼마나 황홀한 충격을 당신은 맛보게 되겠는가!

이 책에서 최대의 효과를 얻기 위한 아홉 가지 제안

1. 인간관계 원칙을 터득하기 위한 진지하고도 강한 의욕을 계발하라.
2. 다음 장으로 들어가기 전에 각 장을 두 번씩 읽어라.
3. 책을 읽다가 이 책에서 서술한 방법을 어떻게 실행할까. 수시로 책을 놓고 생각해 보라.
4. 모든 중요한 아이디어에 밑줄을 그어라.
5. 매달 한 번씩 이 책을 반복하여 읽어라.
6. 이러한 원칙들을 기회 있을 때마다 응용하라. 항상 이 책을 곁에 두고서 일상의 문제를 해결하는 지침서로 삼아라.
7. 친구에게 당신이 이 원리들 중 하나를 위반할 때마다 지적해 주면 벌금을 내겠다고 제안해서 멋진 게임을 하라.
8. 당신이 이룩한 진전을 매주일 체크해보라. 자신이 저지른 과오가 무엇인지. 어떤 개선을 했는지. 미래를 위해 어떤 교훈을 얻었는지를 자신에게 물어보라.
9. 이 책의 여백에 이 책의 원리들을 언제 어떻게 응용했는지 실행한 방법과 그 날짜를 기록해 보라

제 1 부 사람을 다루는 기본적인 기술

1 "꿀을 얻기 원한다면 벌통을 걷어 차지 마라"

1931년 5월 7일 뉴욕시에서는 전대미문의 대 범인 검거 작전이 그 절정에 달하고 있었다.

흉악한 살인범으로 쌍권총의 명수이며 술과 담배는 절대 입에 대지않는 일명 '쌍권총 크로울리'가 웨스트 엔드 에비뉴 거리에 사는 애인의 아파트에 몸을 숨겼다가 수준간에 걸친 수색 끝에 경찰에 포위당했다.

크로울리가 은신하고 있는 곳인 아파트 맨 위층을 1백5십 명의 경찰과 형사가 포위하고 있었다. 그들은 지붕에 구멍을 뚫고서 최루가스를 쏟아 넣어 '경찰 살인범'인 크로울리를 아파트 밖으로 끌어내려고 안간힘을 쓰고 있었다. 또 주위의 빌딩 사이 사이에 기관총을 장치하여 놓고 총구는 크로울리를 향해 일제히 조준되었다. 한 시간 이상 뉴욕의 최고급가 주택 구역의 하나인 웨스트 엔드 에비뉴는 권총과 기관총 소리로 소란했다.

크로울리는 두터운 대형 안락의자 뒤에 숨어서 경찰관들을 향해 실재없이 권총을 발사했다.

무려 일만 명에 이르는 흥분한 시민들이 뉴욕에서는 처음보는 사건을 지켜보고 있었다.

크로울리가 체포되었을 때 당시 경찰국장 말루니는 이 '쌍권총 크로울리'는 뉴욕시의 역사

상 가장 흉악한 범인 중 한 사람으로 '바늘 끝만한 하찮은 동기'에서도 간단하게 사람을 죽였다고 말했다.

그러나 '쌍권총 크로울리'는 자기 스스로를 과연 어떻게 생각하고 있었을까? 우리들은 그 해답을 알고 있다.

왜냐하면 경찰이 그가 숨어있는 아파트를 향해 사격을 하는 동안 크로울리는 '관계자 여러분에게' 보내는 편지를 썼기 때문이다. 그리고 그가 편지를 쓸 때 그의 상처에서 나온 피가 그 편지에 붉은 핏자국을 남겼다. 편지 속에서 크로울리는 이렇게 말했다.

"나의 가슴 속에는 삶이 지치기는 했으나 온화하고 다정한 마음이 있다. 그것은 어느 누구에게도 해를 주지 않는 부드러운 마음이다."

이 사건이 있기 얼마 전에 크로울리는 롱 아일랜드의 한적한 시골 길가에 차를 세워 놓고 여자 친구와 한창 신나게 애무를 하고 있었다. 갑자기 경찰관 한 명이 세워둔 차로 다가와서 불심검문을 했다. "운전면허증을 보여 주십시오." 그러자 한 마디 말도 없이 크로울리는 권총을 뽑아서 경찰관을 쏘았다. 경찰관이 쓰러지자 크로울리는 자동차에서 뛰어나가 경찰관의 권총을 빼들고 다시 한 번 그를 향해서 한 방을 쏘았다.

그러한 지독스런 살인범이 "나의 가슴 밑에는 피로에 지쳐 버린 마음이 있다. 그러나 그것은 구구에게도 해를 주지 않는 부드러운 마음이다"라고 말하고 있었다.

크로울리는 전기의자에 의한 사형을 선고 받았다. 싱싱 교도소의 사형수 감방에 도착했을 때 "이것은 내가 사람들을 죽였기 때문에 받는 형벌이다"라고 그가 말했을까? 천만의 말씀이다.

크로울리는 이렇게 말했다. "나는 나 자신을 지킨 것 뿐인데 이꼴이 되었다" 이 이야기의 요점은 '쌍권총' 크로울리는 결코 자기 자신의 행동이 잘못된 것임을 인정하지 않았다는 것이다.

이러한 그의 태도가 범죄자 사이에서 이례적인 태도일까?

만일 그렇게 생각한다면 다음 이야기를 들어보라.

"나는 내 생애의 황금기를 전부 사할르 위해 일했고 바쳤다. 그런데 내가 얻은 것은 차가운 세사의 시선과 비난, 그리고 범죄자라는 낙인뿐이었다."

이것은 바로 다음아닌 알 카포네가 한 말이다. 그렇다. 미국 제일의 악명 높은 '민중의 적'

이고, 시카고의 암흑가를 지배한 잔인한 갱단의 두목이었던 알 카포네도 자기 자신을 비난하지 않았다.

알 카포네 같은 극악한 인간도 자신을 사회에 이익을 주는 사람 감사받지 못하고 오해받는 사회사업가로 생각했다. 뉴욕시의 제일급의 악인 더치 술츠도 그 예에서 벗어나지 않았다.

더치 술츠는 어느 신문 기자회견에서 자신은 사회적 자선가라고 말했다. 그는 실제로 자신을 그런 사람으로 믿고 있었다.

나는 이 문제에 관해서 뉴욕의 악명 높은 싱싱 교도소의 소장으로 있던 루이스 로즈와 수차례에 걸쳐 흥미있는 서신을 교환해왔다.

그는 단언하기를 "싱싱 교도소에 수감되어 있는 죄수들 가운데 자기 자신을 악인이라고 생각하는 사람은 거의 없다. 그들은 자기 자신을 일반 선량한 시민과 다를 바 없다고 생각하며 자신을 합리화시키고 있다. 그들은 왜 금고털이를 하지 않으면 안 되었는지, 왜 방아쇠를 당길 수 밖에 없었는지 그럴 듯하게 설명한다. 그들의 대부분 그럴 듯한 구실을 마련하거나 억지 논리를 내세워 자신들의 반 사회적 활동을 정당화하려고 시도하며 자기들이 억울하게 교도소에 수감되어 있다고 단호하게 주장하고 있다."

만약 알 카포네, 쌍권총 크로울리, 더치 술츠 그리고 교도소 내에 있는 절망적인 죄수들 모두가 자신들에 대해서 아무것도 비난하지 않는다면 우리가 알고 있는 일반 사람들은 어떠하겠는가?

자신의 이름으로 백화점을 설립한 존 워너 메이커는 언젠가 이렇게 고백한 적이 있다. "나는 30년 전에 타인을 비난하는 것은 어리석은 것이라는 것을 배웠다. 하나님은 평등하게 지금의 선물을 나누어 주지 않았다는 사실을 한탄하지 않고 나는 나 자신의 한계를 극복하는데 많은 노력을 했다."

워너 메이커는 젊어서 이러한 교훈을 깨달았으나 나는 한참 후에야 사람들이 아무리 잘못을 저질렀어도 100명중 99명은 자신을 비난하지 않는다는 사실을 어렵듯이 알게 되었다. 그때까지 나는 이 세상에서 많은 실수를 저질렀다.

비판이라 쓸모 없는 것이다. 왜냐하면 비판은 인간을 방어적 입장에 서게 하고 대개 그 사람으로 하여금 자신을 정당화하도록 안간힘을 쓰게 만들기 때문이다.

비판이란 위험한 것이다. 왜냐하면 그것은 한 인간의 소중한 자존심에 상처를 입히고, 그의 중요감에 손상을

주고, 원한을 불러 일으키기 때문이다.

세계적으로 유명한 심리학자인 B.F.스키너는 그의 실험을 통해 착한 행동에 대해 칭찬을 받은 동물은 나쁜 행동에 대해 벌을 받은 동물보다 훨씬 더 빨리 배우고 훨씬 효과적으로 배운 것을 습득한다는 것을 증명했다. 그 후의 연구들도 이와 같은 사실이 인간에게도 적용된다는 것을 보여주고 있다. 비판에 의해서 우리들은 지속적인 변호를 만들어 내는 것이 아니라 종종 원한을 사게 된다.

또 다른 위대한 심리학자인 한스 셀리는 이렇게 말했다.

"우리는 칭찬을 갈망하는 것만큼이나 비난을 두려워 합니다."

비판이 불러 일으키는 원한은 직원들과 가족, 친구들의 사기를 저하시키고 그러면서도 비판한 상황을 개선시킬수가 없다.

오클라호마 주 이니드의 조지 존스톤은 한 기술회사의 안전 담당관이다. 그의 임무 중의 하나는 종업원들이 현장에서 일을 할 때 헬멧의 착용 여부를 감독하는 일이었다. 헬멧을 착용하지 않은 종업원을 만날때마다 그는 권위적인 태도로 규칙에 대해 설명하고 그 규칙에 따라 줄 것을 강요했다.

그 결과 존스톤은 사람들의 반감을 불러일으켰고, 그가 그 자리를 떠나면 종업원들은 곧 헬멧을 벗어버리곤 했다. 그래서 그는 다른 방법을 써보기로 결심했다. 다음번에 헬멧을 쓰지 않은 종업원을 발견했을 때 그는 헬멧이 불편하지는 않은지 또는 제대로 머리에 맞지 않는 것은 아닌지 물어보았다. 그리고 나서 그는 쾌활한 목소리로 종업원에게 헬멧은 작업중의 부상으로부터 그들을 보호하기 위해 만들어졌다는 것을 상기시키고, 작업을 할 때는 항상 착용해야 한다는 것을 설명했다. 그 결과 불쾌감이나 나쁜 감정없이 규칙을 준수하는 종업원이 늘어났음은 두 말할 것도 없다.

당신은 역사 속에서 비판의 무익성에 대한 예를 무수히 볼 수 있다. 한가지 예로 테오도어 루즈벨트와 태프트 대통령 사이의 유명한 반목을 들 수 있다.

이 반목으로 공화당은 분열되고 민주당의 우드로 윌슨이 대통령이 되어 세계 1차대전에 미국이 참전함으로써 세계 역사의 흐름을 바꿔 놓았던 것이다.

그 사건을 간단히 돌이켜보기로 하자. 루즈벨트가 1908년에 대통령 직에서 물러났을 때 그는 태프트를 지지하였고, 태프트는 그 결과 대통령에 당선되었다. 그리고 나서 루즈벨트는 사자 사냥을 하러 아프리카로 떠났다. 얼마후 아프리카에서 돌아왔을 때 그는 매우 화가 났다.

태프트 대통령의 하는 일이 너무도 보수적 경향을 띄고 있었기에 루즈벨트는 그를 비난하였고, 차기 대통령 후보 지명을 획득하고자 진보당을 조직하기에 이르렀는데 그 결과 공화당은 붕괴의 위기 직전에 놓이게 되었다.

다음 대통령 선거에서 윌리엄 하워드 태프트와 공화당은 버몬트와 유타의 2개 주에서만 승리를 거두었을 뿐, 나머지 주에서는 참패를 당했다. 이는 공화당이 생긴 이래 최대의 정치적 참패였다. 루즈벨트는 태프트를 비

난했으나 태프트 대통령은 과연 자기가 잘못하였다고 생각했을까" 물론 아니다. 눈물을 흘리며 태프트는 이렇게 말했다.

"그 때의 상황에서 나로서는 그 방법 이외에 어찌할 도리가 없었네"라고 말했다. 누가 비난을 받아야 할까? 루즈벨트인가 아니면 태프트인가?

솔직히 말해서 나도 모르고 또 알고 싶지도 않다. 내가 말하고자 하는 요점은 루즈벨트의 모든 비난은 태프트로 하여금 그의 잘못을 시인하게 하는데 실패했다는 것이다. 그것은 태프트로 하여금 자신을 정당화하게 만들었고, 눈물을 흘리며 "나로서는 그럴 수밖에 없었다"

는 말을 되풀이하게 만드는 것에 불과하다.

또 다른 예로 티포트 돔 유전 스캔들을 들어보자. 그 사건은 1920년 초기에 세상을 떠들썩하게 만들었고, 미국 전체는 발각 뒤집혔다. 세인들의 기억 속에서 그 같은 사건이 일찍이 미국의 공공 생활에 발생한 적이 없었다.

여기에 그 스캔들의 자세한 전말을 적어 보겠다. 하딩 행정부에 내무장관으로 있던 엘버트 펠은 엘크힐과 티포트 돔에 있는 정부 소유의 유전지대 임대에 관한 권한을 위임받고 있었다. 그 유전지대는 장차 해군에서 사용할 목적으로 특별히 따로 보존해 두고 있었다. 펠 장관은 경쟁 입찰을 허용하였을까? 천만의 말씀이다. 펠 장관은 입찰의 형식도 받지 않고 즉시 자기 친구인 에드워드 도헤니에게 아주 유리한 조건으로 계약을 넘겨 주었다. 그 대가로 도헤니는 무엇을 했는가" 그는 펠 장관은 고압적인 자세로 엘크 힐 유전지대 근처에서 석유를 채굴하고 있는 군소업자들을 몰아내기 위해 해병대에 출동 명령을 내렸다. 결국은 총검의 위협에 의해 그 지역에서 쫓겨난 군소 석유업자들은 사건을 법정으로 들고 갔고, 티포트 돔 스캔들은 세상에 폭로되었다. 이 사건은 비리가 너무 커서 끝내는 하딩 행정부를 망쳐놓고, 전 국민을 분개시켰을 뿐만 아니라 공화당의 존립을 위협했고, 급기야 엘버트 펠은 투옥되고 말았다.

펠은 공직에 있는 관리로서는 전례가 없을 만큼 중한 죄목에 처해졌다.

그가 죄를 뉘우쳤을까? 천만의 말씀이다!

몇 년 뒤에 허버트 후버 대통령은 한 연설에서 하딩 대통령의 죽음은 친구에게 배신당한 정신적 고뇌 때문이었다고 말한 바 있었다. 펠 부인이 그 이야기를 들었을 때 그녀는 의자에서 갑자기 일어나 눈물을 흘리며 주먹을 휘두르면서 악을 썼다. "뭐라고! 하딩이 펠에게 배신을 당했다고" 천만에! 내 남편은 누구도 배신하지 않았어요. 이 집안에 황금을 가득 쌓아 놓아도 나의 남편에게 나쁜 짓을 시킬 수는 없었을 거예요. 남편은 오히려 그들에게 배신을 당한 수난자입니다."

인간이란 그런 것이다. 실제로 인간의 성격이란 아무리 나쁜 짓을 하더라도 자기 자신은 제외하고 다른 모든 사람들을 비난하는 경향이 있다.

우리들 모두도 마찬가지다. 따라서 단신이나 내가 누군가를 비난할 마음이 생겼을 때는 알 카포네나 '쌍권총

크로울리'나 앨버트 쉘을 생각해보자. 비난이란 집 비둘기와 같다는 것을 명심하자. 집 비둘기는 언제나 자기 집으로 돌아오는 법이다. 우리가 바로잡아 주려고 하거나 비난하려고 하는 사람은 아마도 그들 자신을 정당화하고 오히려 우리들을 비난하려 할 것이라는 사실을 깨닫도록 하자. 그렇지 않으면 상대방은 태프트처럼 이렇게 말하기가 쉽다.

"그 때 나로서는 그렇게 할 수밖에 없었네."

1865년 4월 15일 아침, 에이브러햄 링컨은 존 윌크스 부스로부터 저격당한 포드 극장 바로 길 건너 편에 있는 싸구려 하숙집의 한 침실에서 죽음을 기다리고 있었다. 링컨의 길다란 몸은 침대가 짧아서 대각선으로 누어져 있었다. 로자 본너르의 유명한 그림 '말 시장'의 싸구려 복사판이 침대위에 걸려 있었고, 어둡침침한 가스등의 불꽃은 누렇게 흔들리고 있었다.

이 마음 아픈 광경을 지켜보고 있던 스탠튼 국방부장관은 이렇게 말했다.

"여기에 세상에서 가장 완전하게 인간을 다스렸던 사람이 누워있다."

사람을 움직이는 데 있어서 링컨이 거둔 성공의 비결은 무엇인가" 나는 10년 동안 에이브러햄 링컨의 생애를 연구했으며, <세상에 알려져 있지 않은 링컨>이라는 제목의 책을 3년 여 걸쳐 썼다.

나는 링컨의 인간성과 가정생활에 대해 어느 누구 못지않게 자세하고 철저하게 연구를 했다고 믿고 있다. 특히 링컨의 사람 다루는 방법에 대해서는 정성들여 연구를 하였다.

링컨도 남을 비판하기를 좋아했을까? 그렇다. 인디애나 주의 피존 크니크 벨리에서의 젊은 시절에 링컨은 남을 비평하기를 좋아했을 뿐만 아니라 삶들을 조롱하는 편지나 시를 써 사람들의 눈에 잘 보이는 길거리에 뿌리고 다녔다. 그러한 편지들 가운데 하나는 어떤 사람이 평생을 두고 그에 대한 증오를 가지게 하였다. 링컨은 일리노이 주의 스프링필드에서 변호사로 활동한 이후에도 그의 반대파 인사들에 대한 비판을 신문지상에 기고하곤 하였는데, 그것이 지나쳐 한 번은 큰 말썽이 생겼다.

1842년 가을, 링컨은 허영심이 많고 싸우기를 좋아하는 제임스 쉘즈라는 정치가를 비방의 대상으로 삼았고, 스프링필드의 <저널>지에 익명의 편지를 보내 그를 인신공격하였다. 이 글이 신문에 게재되자 온 시내 사람들이 온통 쉘즈를 비웃었다. 예민하고 자존심이 강한 제임스 쉘즈는 화가 머리 끝까지 났다.

투서한 자가 판명되자마자 그는 말을 타고 링컨에게 달려가 결투를 신청했다. 링컨을 결투를 하고 싶지 않았고, 결투에 반대하고 있었으나 그것을 피할 수는 없었다. 이는 자신의 명예가 걸려 있는 문제였기 때문이다. 링컨은 무기를 선택해야 했다. 링컨은 남보다 긴 팔을 자고 있었기 때문에 기병대의 장검을 선택하고 웨스트포인트 졸업생에게 개인 교습을 받았다. 그리고 약속한 날, 그와 쉘즈는 미시시피강의 강변 모래사장에서 만나 목숨을 건 결투를 막 시작할 순간, 그들의 입회인들이 중재에 나서서 결투는 피를 보기 직전에 중지되었다. 그것은 링컨의 생애에 있어서 개인적으로 가장 몸서리쳐지는 끔찍한 사건이었다. 그 사건으로 링컨은 사람을 다루는 방법에 있어 귀중한 교훈을 배우게 되었다. 그 뒤로 링컨은 두 번 다시 남을 모욕하는 편지를 쓰지 않

왔고, 남을 비웃지도 않았다. 그리고 그 이후부터는 어떠한 일이 있어도 남을 비난하는 일은 거의 하지 않게 되었다.

그로부터 훨씬 후인 남북전쟁 당시 링컨은 몇 번씩이나 포토맥지구의 육군 사령관직에 새로운 장군을 임명하지 않으면 안되었는데 이는 맥클레란, 포프, 번사이드, 후거, 미드 같은 장군들이 번번이 비극적인 실패를 거듭하여 링컨을 비관적인 상황에 몰아 넣었기 때문이다.

대부분의 국민들은 그 무능한 장군들을 통렬하게 비난했다. 그러나 링컨을 '어느 누구에게도 악의를 품지 말고 모두를 사랑하자'라는 마음으로 침묵을 지켰다. 그가 가장 좋아한 인용구 중 하나는 "남을 심판하지 말라. 그러면 너희도 심판받지 않을 것이다"라는 것이다.

링컨은 자기 부인이나 다른 사람들이 남부 사람들에 대해서 이야기할 때면 이렇게 말했다.

"그들을 탓할 수만도 없네. 우리들도 같은 상황에 놓인다면 그들과 같은 행동을 취할 거요."

사실 남을 비판할 기회가 많은 사람이 있다면 그것은 바로 링컨이었다. 그 한 가지 예를 들어보기로 하자.

게티스버그 전투는 1863년 7월 1일부터 3일간에 걸쳐 벌어졌다. 7월 4일 밤 리 장군은 그 지방에 폭풍우가 몰려오자 남쪽으로 후퇴하기 시작했다. 리 장군이 패배한 군대와 함께 포트맥에 도착했을 때 리 장군 앞에는 걸어서는 도저히 건널 수 없이 강물이 범람하고 있었고, 리 장군이 바로 뒤에는 승승장구한 북군이 바짝 추격해 오고 있었다. 리 장군은 궁지에 몰려 탈출할 곳이 없었다.

링컨은 이것을 리 장군의 군대를 생포해서 즉각 남북전쟁을 끝낼 수 있는 하늘이 내린 절호의 기회로 생각했다.

그래서 희망에 부풀 링컨은 미드 장군에게 작전 회의를 열지 말고 즉각 리 장군을 공격하라고 명령했다. 링컨은 자신의 명령을 전문으로 보내고 뒤따라 즉각적인 공격을 요구하는 특사를 미드 장군에게 보냈다.

그런데 미드 장군을 무엇을 했던가? 그는 명령을 받은 대로 하지 않고 그것과는 정반대의 행동을 취했다. 즉 그는 링컨의 명령을 정면으로 위반하여 바로 작전 회의를 소집했다.

미드 장군은 망설이고 있었고 시간을 지연시키고 있었으며 각종 구실을 내세워 전보를 보냈다.

미드 장군은 리 장군을 공격하는 것을 정면으로 거부했다. 결국 강물은 줄어들었고 리 장군은 병력과 함께 포토맥 강을 건너서 무사히 퇴각할 수가 있었다.

링컨은 격노하여 "대관절 이게 어찌된 일이나?" 하고 아들 로버트에게 소리쳤다.

"빌어먹을! 이게 도대체 무슨 일인가? 적은 독 안에 든 쥐였는데... 손가락만 뻗어서 움켜 잡았으면 만사는 끝날 수 있었어. 그러한 상황하에서는 어떤 장군이라도 리의 군대를 격파시킬 수가 있었을 게다. 그런데도 내가 한 말이나 행동 어느 것도 군대를 움직이게 할 수가 없었어."

매우 낙담한 심정으로 링컨은 책상 앞에 앉아 미드에게 다음과 같은 편지를 썼다. 이 때의 링컨의 말씨는 극히 조심성이 많았다는 것을 참고로 말하여 둔다. 따라서 1863년에 씌어진 이 편지는 어지간히 화가 나서 쓴 것

임에 틀림없다.

친애하는 장군,

나는 리 장군의 탈출이 가져온 불행한 사태의 중요성을 귀하가 바르게 인식하고 있다고는 생각하고 있지 않습니다. 리 장군은 우군의 수중에 들어와 있었으며, 그를 추격만 하였더라면 우리들의 최근의 승전들과 관련시켜 볼 때 전쟁은 종결되었을 것이 틀림 없었습니다.

그럼에도 이 좋은 기회를 놓친 현재에는 전쟁 종결의 전망은 전혀 보이지 않게 되었습니다.

귀하로서는 지난 월요일적장 리 장군을 공격하는 것이 가장 현명하였던 것입니다. 그것을 하지 못하였으므로 그가 강을 건너 도망한 지금 그를 공격한다는 것은 절대로 불가능할 것입니다.

그 날의 병력의 삼분의 이 밖에는 지금은 쓸 수 없기 때문입니다. 금후 귀하의 활약을 기대한다는 것은 무리한 것으로 생각되어지며 나 또한 그것을 기대하지 않습니다. 귀하는 천재일우의 좋은 기회를 놓치고 만 것입니다. 그 때문에 나는 더할 수 없는 실망을 느끼고 있습니다.

미드 장군이 그 편지를 읽고 어떻게 했으리라고 생각하는가? 실은 미드 장군은 그 편지를 받아 보지 못했다. 링컨은 그 편지를 보내지 않았기 때문이다. 그 편지는 링컨이 죽은 뒤 그의 서류 함 속에서 발견되었다. 이것은 나의 추측에 불과하지만, 아마 링컨은 이 편지를 다 쓰고 나서 창 밖을 내다보며 이렇게 중얼거렸을 것이다. "잠시 참자. 이것은 너무 서두르지 않는 편이 나을 것 같다. 조용한 이 곳 백악관의 방에 앉아서 미드 장군에게 공격을 하라고 명령을 내리는 것은 참으로 쉬운 일이지. 그러나 게티스버그에 실제로 가서 미드 장군이 지난 주에 본 것과 같은 유혈을 직접 보고, 부상자와 죽어가는 병사들의 비명과 신음 소리를 귀따갑게 들었다면 나도 선뜻 공격할 마음이 생기지 않았을지도 모르지. 만일 내가 미드 장군과 같은 소심한 성격의 소유자라면 아마 나도 그와 같은 행동을 취했을지도 몰라. 어쨌든 이제 그 일은 지나간 일이야 내가 이 편지를 보낸다면 물론 내 마음은 어느 정도 누르러지겠지만 이 편지는 미드 장군으로 하여금 자신을 정당화하려고 노력하게 만들 것이고 도리어 나를 비난하게 될 거야. 그리고 이 편지는 서운한 감정을 불러일으킬 것이고, 사령관으로서의 직무 수행을 방해하며 끝내는 군을 떠나지 않으면 안 되게 될지도 몰라"

그리하여 이미 앞에서 말한 것 같이 링컨은 편지를 보내지 않았던 것이다. 왜냐하면 링컨은 쓰라린 경험을 통해서 신랄한 비난과 힐책은 결국 대개의 경우 아무 소용이 없음을 깨달았기 때문이다. 테오도어 루즈벨트는 재임 중 어려운 난관에 부딪치면 언제나 거실 벽 위에 걸려 있는 링컨의 커다란 초상화를 쳐다보며 다음과 같이 자신에게 물어보곤 했다고 한다.

"링컨 같으면 이런 경우에 어떻게 했을까? 그는 어떻게 이런 문제를 해결했을까?"

만일 우리가 누군가에게 충고하고 싶어지면 링컨을 생각해보라.

"만일 링컨이 이런 문제에 부딪혔다면 어떻게 해결했을까?"

마크 트웨인은 종종 울화통을 터뜨렸고 그 때마다 욕설로 가득찬 편지를 썼다. 한 예로 마크 트웨인은 언제가

자신을 화나게 만든 사람에게 아래와 같은 편지를 썼다.

"당신 같은 사람에게 필요한 것은 매장 허가증이에요. 말만 하면 내가 그것을 얻도록 주선해 주겠소."

또 어떤 때는 그의 스펠링과 구두점을 고쳐 보려고 시도한 교정 직원에 대해 편집자에게 편지를 써서 "지금부터는 내 원고에 대해 고칠 생각을 하지 말 것이며, 고정직원에게 그런 건방진 생각은 그 썩은 머리 속에 놔두라고 충고를 하시오"라고 명령했다.

이러한 신랄한 편지를 쓰는 것은 마크 트웨인을 기분 좋게 만들었다. 그 편지들은 그의 울화를 풀어 주었지만, 아무에게도 해를 입히지 않았다. 왜냐하면 그의 아내가 남편 몰래 편지를 빼 놓았기 때문이다.

그 편지들은 보내지지 않았다. 당신은 남의 결점을 바로잡아 주고 싶고, 개선시켜 주고 싶은 생각을 갖고 있지 않은가? 그것은 참으로 좋은 일이다. 나도 그런 마음에 동의한다. 그러나 왜 자기 자신에게는 그렇게 하지 않는가?

순수한 자기 본위적인 관점에서 본다면, 선불리 남을 교정하기보다는 이득이 많고 훨씬 더 위험이 적다.

"자기 집 대문 앞이 지저분한데 옆집 지붕 위의 눈에 대하여 비난하지 말라"고 동양의 현인 공자는 말했다.

나는 젊었을 적에 사람들에게 강한 인상을 주려고 무던히 노력을 했었고, 당시 미국 문단의 인기 작가였던 리처드 하딩 데이비드에게 어리석은 편지를 보낸 적이 있었다.

그때 나는 작가들에 관한 잡기 기사를 준비하던 중이었는데 데이비스에게 그의 창작 방법을 이야기해달라고 편지를 썼던 것이다. 그런데 그보다 몇 주일 전에 나는 편지 끝에 다음과 같은 단서가 붙은 편지를 어떤 사람한테서 받은 일이 있었다.

"구술은 했으나 읽어 보지는 않았음"

나는 그 말에 깊은 감명을 받았다. 나는 그 글을 쓴 사람이 대단한 거물이며 몹시 바쁘고 중요한 사람일 거라고 생각했다.

그 때 나는 조금도 바쁘지 않았으나 리처드 하딩 데이비스에게 강렬한 인상을 남기기를 열망하고 있었기 때문에 나의 짧은 편지의 말미에 '구술은 했으나 읽어 보지는 않았음'이라는 단서를 붙였다. 데이비스는 그 편지에 답장을 보내는 수고는 결코 하지 않았다. 다만 편지 하단 여백에 몇 자 적어서 편지를 내게 되돌려 보냈다.

"무례한 짓은 적당히 하게"

물론 내가 무례한 짓을 한 것은 사실이다. 또한 그런 비난을 받을 만도 했다. 그러나 한 사람의 인간으로서 나는 그것이 서운했다. 어찌나 원망스러웠던지 10년 뒤에 리처드 하딩 데이비스가 사망했다는 기사를 읽었을 때, 내 마음 속에 끈질기게 아 있던 한 가지 생각은 - 시인하기는 부끄러운 일이지만- 그가 나에게 입혔던 상처였다.

죽을 때까지 남에게 원망을 받고 싶은 사람은 남을 신랄하게 비판하라. 그 비판이 맞으면 맞을수록 효과는 커

진다.

대개 사람들을 다루는 경우 상대를 논리의 동물이라고 생각하면 안 된다. 상대는 감정의 동물이고 심지어 편견에 가득 찬 자존심과 허영심에 의하여 행동한다는 것을 장 명심하지 않으면 안 된다.

영문학을 빛나게 한 토머스 하디가 영구히 소설을 쓰지 않게 된 것은 마음에 없는 비평 때문이었으며, 영국의 천재 시인 토마스 채터튼을 자살로 몰아 넣은 것도 비평 때문이었다.

젊은 시절 분별 없기로 유명했던 벤자민 프랭클린은 그의 외교적 수완과 능숙하게 삶을 다루는 기술로 후에 프랑스 주재 미국대사가 되었다. 그의 성공의 비결은 무엇일까?

"나는 어떤 사람에 대해서도 나쁜 점을 이야기하지 않는다. 그리고 모든 사람들의 좋은 점에 대해서만 이야기한다."라고 그는 말했다.

어떤 바보라도 비판하고 비난하고 불평을 할 수 있으며, 그리고 바보일수록 그렇게 한다.

그러나 이해하고 용서하기 위해서는 인격과 극기심이 필요하다.

"위인은 소인을 다루는 태도에서 그의 위대함을 나타낸다."고 칼라일은 말했다.

유명한 시험 비행사이고 여러 차례 공중 곡예 쇼를 한 밥 후버는 샌디에고에서의 에어 쇼를 끝내고 로스엔젤레스의 집으로 돌아가고 있었다.

<비행기술>이라는 잡지에 실려진 것처럼 3백 피트 상공에서 돌연 양쪽 엔진이 멈춰 버렸다. 능숙한 솜씨로 그는 비행기를 착륙시켰고 다행히 부상자는 없었으나 기체는 무참하게 부서졌다. 비상 착륙을 한 뒤, 후버가 처음 한 것은 비행기의 연료를 체크하는 일이었다. 예상했던 대로 그가 조종하고 있던 2차대전 때의 비행기에는 휘발유가 아니라 제트 연료가 들어가 있었다.

비행장으로 돌아온 밥 후버는 비행기를 정비한 정비사를 만나자고 말했다. 그 젊은 정비사는 자신의 실수 때문에 몹시 고민하고 있었으며 후버가 다가갔을 때 그의 얼굴은 눈물로 얼룩져 있었다. 그는 자신의 실수로 엄청난 비싼 비행기와 하마터면 세 사람의 목숨을 잃게 할 뻔했던 것이다. 후버의 분노는 상상하고도 남음이 있었다. 모두들 정비사의 실수에 대해 후버가 심한 질책을 할 것이라고 예상하고 있었다. 그러나 후버는 정비사에게 욕을 퍼붓지도 않고 책망조차 하지 않았다. 그 대신 그는 정비사의 어깨에 팔을 두르고 이렇게 말했다. "자네가 다시는 이런 실수를 저지르지 않으리라고 나는 확신하고 있네. 그러니 매일 F-51은 자네가 맡아서 정비해 주게."

흔히 부모들은 자녀들을 비난하고 싶어한다. 당신은 내가 "비난하지 말라"고 말하기를 기대하고 있겠지만 나는 그렇게는 말하지 않을 것이다. 나는 다만 이렇게 말할 것이다.

"자녀들을 비판하기 전에 미국 저널잡지의 고전적 기사 중 하나인 '아버지는 잊어버린다'를 읽어 보라."

그 기사는 원래 <피플즈 홈 저널>지에 사실로 게재되었던 것이다. 우리들은 작자의 동의를 얻어 <리더스 다이제스트>지에 요약된 것을 여기에 옮겨 실었다.

'아버지는 잊어버린다'는 진지한 느낌을 단숨에 써 내려간 짧은 글로서, 많은 독자의 심금을 울려서 매년 계속해서 인쇄되는 인기있는 글이다.

'아버지는 잊어버린다.'가 작가 리빙스톤 라니드에 의해 발표된 이래 계속해서 전국의 수백 가지 잡지, 가정지, 일간신문에 게재되었다. 이 글은 거의 모든 외국말로 번역되어 출판되었다.

나는 학교, 교회 그리고 강단에서 이 글을 읽고 싶어하는 수많은 사람에게 그렇게 하도록 개인적인 허락을 해주었다. 이 글은 수많은 모임과 프로그램에서 방송되었다. 이상한 일이지만 대학의 정기간행물과 고등학교 잡지에서 이 글을 실었다. 가끔 아주 작은 사실들이 깊은 감명을 준다. 이것이 그런 것이었다.

아버지는 잊어버린다

W. 리빙스톤 라니드

아들아, 내 말을 듣거라. 나는 네가 잠들어 누워 있는 동안에 이야기를 하고 있단다. 네 조그만 손은 뺨 밑에 끼어 있고 금발의 곱슬머리는 축축한 이마에 붙어 젖어 있구나. 나는 네 방에 몰래 혼자서 들어왔단다. 몇 분 전에 서재에서 서류를 읽고 있을 때, 후회의 거센 물결이 나를 덮쳐 왔다. 나는 죄책감을 느끼며 네 잠자리를 찾아 왔단다.

내가 생각해 오던 몇 가지 일이 있다. 아들아, 나는 너한테 너무 까다롭게 대해 왔다. 네가 아침에 일어나 얼굴에 물만 찍어바른다고 해서 학교에 가기 위해 옷을 입고 있는 너를 꾸짖곤 했지. 네가 신발을 깨끗이 닦지 않는다고 너를 비난했고, 네가 물건들을 함부로 마룻바닥에 던져 놓는다고 너한테 화를 내기도 했었지.

아침식사 때도 나는 역시 네 결점을 들춰냈다. 너는 음식을 흘리고, 잘 씹지도 않고 그냥 삼켜버린다거나 식탁에 팔꿈치를 올려 놓기도, 하였고, 빵에 너무 두텁게 버터를 발라 먹기도 했지. 그리고 너는 학교에 가고, 나는 출근을 할 때 너는 뒤돌아 보며 손을 흔들며 말했지.

"잘 다녀오세요. 아빠!" 그 때 나는 얼굴을 찌푸리며 대답했지. "어깨를 펴고 걸어라.!"

애야, 너는 기억하고 있니? 언젠가 내가 서재에서 서류를 읽고 있을 때 너는 눈에 일종의 경계의 빛을 띠고 겁먹은 얼굴로 들어왔었잖니? 일을 방해당한 것에 짜증을 내면서 서류에서 눈을 '뗀 나는 문 옆에서 망설이고 있는 너를 바라보며 "무슨 일이냐?" 하고 통명스럽게 말했지. 너는 아무 말도 하지 않고 갑작스레 나에게로 달려와서 팔로 내 목을 안고 키스를 했다. 너의 조그만 팔은 하나님께서 네 마음 속에 꽃 피운 애정을 담고 나를 꼭 껴안고 있었다. 그것은 어떤 냉담함에도 시들 수 없는 애정으로 가득차 있었다.

그리고는 너는 문 밖으로 나가 계단을 쿵쾅거리며 네 방으로 뛰어 올라갔다.

내 손에서 서류가 마룻바닥에 떨어지고 말할 수 없는 공포가 나를 사로잡은 것은 바로 그 직후의 일이었던단다. 내가 왜 이런 나쁜 버릇을 갖게 되었을까? 잘못만을 찾아내서 꾸짖는 버릇을 - 그것은 너를 착한 아이로 만들려다가 생긴 버릇이란단다. - 그것은 너를 사랑하지 않아서 그런 것이 아니고, 어린 너한테 너무나 많은 것을 기대한 데서 생긴 잘못이란단다. 나는 나 자신의 어린 시절을 바탕으로 너를 재고 있었던 거란다.

그러나 너는 너무나 좋고, 우수하고, 진솔한 성격을 갖고 있다. 너의 조그만 마음은 넓은 언덕 위를 비치는 새벽빛처럼 한없이 넓다. 그것은 순간적인 생각으로 내게 달려와 저녁 키스를 하던 네 행동에 잘 나타나 있다. 오늘밤엔 다른 것이 필요 없다. 애야, 나는 어두운 네 침실에 들어와 무릎을 꿇고 나 자신을 부끄러워하고 있다.

이것은 작은 속죄에 불과하다. 네가 깨어 있을 때 이야기를 해도 너는 이런 일을 이해하지 못하리라는 것을 나는 잘 알고 있다. 하지만 내일 나는 참다운 아버지가 되겠다.

나는 너와 사이좋게 지내고, 네가 고통을 당할 때 같이 괴로워하고, 네가 웃을 때 나도 웃겠다. "너를 꾸짖는 말이 튀어나오려고 하면 혀를 깨물겠다."고 나는 의식적으로 계속해서 말하겠다. "우리 애는 작은 어린아이에 불과하다."

너를 어른처럼 대해 온 것을 부끄럽게 생각한다. 지금 네가 침대에 쭈그리고 누워 자는 것을 보니 아직 너는 갓난애에 지나지 않는다는 것을 알겠구나. 어제까지 너는 머리를 어머니의 어깨에 기대고 어머니 품에 안겨 있었지. 내가 너무나 많은 것을 너한테 요구해 왔구나.

너무나도 많은 것을.

사람들은 비난하기 전에 그들을 이해하려고 노력하자. 그들이 "왜 그런 행동을 했을까?"

하고 이해하려고 노력하자. 그것은 비판보다는 훨씬 유익하고 흥미있는 일이다. 또한 그것은 동정과 관용과 우애를 길러준다.

"모든 것을 안다는 것은 모든 것을 용서하는 것이다"라고 존슨 박사가 말한 것처럼, "하나님께서도 인간이 죽을 때까지 인간을 심판하지 않는다." 그런데 우리들은 왜 심판하려고 하는가?

원칙 1

비난이나 비평, 불평하지 말라

Don't criticize, condemn or complain.

2 사람을 다루는 비결

이 세상에서 누군가에게 어떤 일을 하기 위해서는 단 한가지 방법밖에는 없다. 그것이 무엇인가를 생각해 본 일이 있는가? 그렇다. 단 한가지 방법뿐이다. 스스로 그 일을 하기를 원하도록 하는 것이다.

이것 외에는 방법이 없다는 것을 명심하라. 물론 상대방의 가슴에 권총을 들이 대고 시계를 벗어주도록 만들

수는 있다. 직원들에게 그들을 해고하겠다고 위협함으로써 적어도 당신이 감시의 눈을 부릅뜨고 있는 한 일에 협력하도록 할 수도 있다. 매질이나 협박으로 당신이 원하는 일을 아이들에게 시킬 수도 있을 것이다. 그러나 이러한 강제적인 방법들은 바람직하지 못한 날카로운 반발만을 가져오게 된다.

사람을 움직이게 하려면 상대가 바라고 원하는 것을 주는 것이 유일한 방법이다.

그렇다면 당신이 바라고 원하는 것은 무엇인가?

지그문트 프로이트에 따르면 당신이나 내가 하는 모든 일은 두 가지의 동기에서 발생한다고 말했다.

즉 성적인 욕구와 위대해지고 싶은 욕망이다.

미국의 가장 위대한 철학자 중 한사람인 존 듀이는 이것을 약간 다르게 표현했다.

듀이 박사는 인간성의 내부에 존재하는 가장 강렬한 갈망은 중요한 사람이 되려는 욕망이라고 말했다.

'중요한 사람이 되려는 욕망'이라는 문구를 명심해 두도록 하라. 이것은 정말 의미심장한 말이다. 이 책에서 그것에 대해 깊이 있게 생각해 보고자 한다.

인간은 많은 것을 원하지는 않는다. 그러나 부정 될 수 없는 강렬한 욕구로 인해 추구하는 것이 몇 가지 있다.

대부분의 사람들이 원하는 몇 가지 욕구를 들어 보기로 하자.

1. 건강과 장수
2. 음식
3. 수면
4. 돈과 돈으로 살 수 있는 물건들
5. 내세의 생명
6. 성적인 만족
7. 자녀들의 행복
8. 중요한 사람이 되려는 욕망

이상의 모든 욕구는 대개 충족될 수가 있으나 하나의 예외가 있다. 그것은 음식이나 수면에 대한 욕구만큼 심각하고 절실한 것으로 좀처럼 만족될 수가 없는 욕구이다. 그것은 프로이트가 말한 '위대해지고 싶은 욕망'이며, 듀이 박사가 '중요한 사람이 되려는 욕망'이라고 부른 것이다.

언젠가 링컨은 편지 첫머리에 '모든 사람은 칭찬 듣기를 좋아한다'라고 쓴 적이 있다.

윌리엄 제임스는 "인간성에 있어서 가장 심오한 원칙은 다른 사람으로부터 인정을 받고자 하는 갈망이다"라고 말한 바 있다.

여기서 그는 인정을 받으려고 하는 '소망'이라든가 '욕망'이라든가 '동경'이라는 말은 쓰지 않고 사람의 인정을 받으려는 '갈망'이라 말한 것을 주의하기 바란다.

이것이야말로 인간의 마음을 뒤흔들어 놓는 타는 듯한 갈증이다. 이러한 타인의 마음의 갈증을 제대로 충족

시켜 줄 수 있는 사람은 극히 드물지만 그 사람이야말로 다른 살을 마음대로 움직일 수 있으며 '장의사조차도 그가 죽었을 때는 마음으로부터 슬퍼할 것'이다. 중요하다라는 느낌에 대한 욕구는 인간과 동물을 구별하는 가장 큰 차이의 하나이다.

예를 들면 나는 어렸을 때 미주리 주의 농가에서 자랐는데, 나의 아버지는 듀록 저지종의 우량종 돼지와 흰 머리를 가진 순혈통 소를 기르고 있었다. 우리는 돼지와 흰 머리 소를 중서구 각지의 품평회와 가축 쇼에 참가시켜서 여러번 1등 상을 탔다.

아버지는 그 때 받은 1등상들을 천에 잔뜩 꽂아 놓고는 친구들이나 손님들이 집에 찾아오면 길다란 모슬린 천을 보여주었다. 아버지가 1등상을 자랑하는 동안 나는 아버지를 도와 천의 한쪽 끝을 잡고 있곤 했다.

돼지들은 자신들이 탄 상에 관해서는 전혀 관심이 없었으나, 아버지는 그렇지 않았다. 이 상들은 아버지에게 중요감을 심어 주었던 것이다.

만약 우리 선조들이 중요감에 대한 불타는 듯한 욕구를 작고 있지 않았다면 문명이란 존재하지 않았을 것이다. 그러한 욕구가 없었다면 우리들은 하 등의 동물과 다를 바가 없었을 것이다.

교육을 받지 못하고 가난에 찌든 한 야채 가게의 점원으로 하여금 그가 50센트를 주고 산 몇 권의 법률 책을 공부하도록 만든 것도 그러한 중요감에 대한 욕구였다. 당신은 아마 이 야채 가게 점원의 이야기를 들었을 것이다. 그의 이름은 링컨이었다.

영국의 소설가 찰스 디킨즈로 하여금 불멸의 소설을 쓰도록 만든 것도, 19세기 영국의 명건축가 크리스토퍼 렌 경에게 위대한 건축물을 설계하도록 영감을 준 것도, 록펠러로 하여금 평생 동안 써도 다 쓰지 못할 만큼의 위대한 부를 축적하도록 한 것도 모두가 자신의 중요감에 대한 욕구이다.

그와 같은 욕구는 당신 고장의 부자들이 필요 이상으로 커다란 저택을 짓게 만들었다. 또한 당신으로 하여금 최신 유행 옷을 입고, 최신형 자동차를 타고 당신의 영리한 자식들에 관해 자랑하도록 만들고 있는 것이다.

많은 소년 소녀들이 갱단에 가입하여 범죄 활동을 하도록 유혹하는 것도 따지고 보면 이러한 욕구 때문이다.

뉴욕 시경 국장을 지낸 E.P. 멀루니에 의하면 보통 젊은 범죄자들은 마치 자아의 덩어리와 같으며 체포된 다음에 그들이 처음으로 요구하는 것은 자신을 영웅 취급하여 써놓은 신문을 보여달라는 것이다. 그들의 사진이 스포츠계의 영웅이나 텔레비전 배우나 정치가의 사진들과 함께 실려있는 한 교도소 안에서 복역해야 할 끔찍한 형기 따위는 먼 세상의 일처럼 생각하는 것이다.

당신이 어떻게 자신의 중요감을 충족시키는지 나에게 말해 준다면 나는 당신이 어떤 사람인가를 말해 줄 수 있다. 그것이 당신의 성격을 결정하고 그것은 당신에게 가장 중요한 일인 것이다.

존 록펠러는 중국 북경에 최신식 병원을 건립하여 그가 생전에 보지도 못하고 또 앞으로도 볼 일이 없는 수백만 명의 사람들을 치료하게 하는데 돈을 기부함으로써 자신의 중요감을 획득했다.

다른 한편 텔린저라는 사나이는 도둑, 은행강도, 살인자가 됨으로써 자신의 중요감을 손에 넣었다. FBI 수사

관들이 그를 추격하고 있을 때 델린저는 미네소타 주의 한 농가로 뛰어들어가서 이렇게 소리쳤다.

"나는 델린저다!" 그는 자신이 민중의 공적 제1호라는 사실에 긍지를 느끼고 있었던 것이다.

"당신들을 해치지는 않겠다. 하지만 나는 델린저다!" 라고 그는 자랑스럽게 말했다. 그렇다.

델린저와 록펠러를 구분 짓는 중요한 차이점은 그들이 자신의 중요감을 충족하기 위하여 택한 방법이다.

유명인들이 자신의 중요감을 충족시키기 위해서 애쓴 흥미 있는 예는 역사 속에 많이 남아 있다. 조지 워싱턴 조차 '미합중국 대통령 각하'라고 불리기 원했으며, 콜럼버스는 '해군제독 및 인도 총독'이라는 칭호에 탐을 냈었다.

그리고 러시아의 캐더린 여왕도 '여와 폐하'라는 칭호를 쓰지 않은 편지는 뜯어보기를 거절했다. 백악관 시절의 링컨 부인은 그랜트 장군의 부인을 사납게 노려보며 "내가 앉으라는 말도 하기 전에 감히 내 앞에서 의자에 앉다니, 껌씹하군!" 하고 사납게 소리쳤다.

미국의 백만장자들은 1928년에 버드 제독이 이끄는 남극 탐험대에 빙산에 자기의 이름을 붙여준다는 조건하에 자금을 원조했다. 또한 빅토르 위고는 파리 시의 이름을 자신의 이름으로 바꾸려는 엄청난 야심이 있었다. 저 위대한 셰익스피어도 자기 가족을 위해 문장을 획득함으로써 자신의 이름에 영광을 더하려고 노력했다. 타인의 동정과 주의를 끌어 자신의 중요감을 채우기 위해 병을 앓는 사람도 더러 있다.

예를 들어 맥킨리 부인은 중요감을 만족시키기 위해 미국의 대통령인 남편으로 하여금 중요한 국사를 제쳐두고라도 자기가 잠이 들 때까지 몇 시간이고 침대 옆에 앉아 간호를 하게 했다. 그리고 맥킨리 부인은 치과 의사한테 치료를 받는 동안 남편에게 옆에 있도록 강요함으로써 주목을 받고 싶은 강한 욕망을 만족시켰는데, 어느 날 남편이 국무장관인 존 헤이와의 면담 약속을 지키기 위해 아내를 치과 의사에게 맡겨 두고 자리를 떠났을 때는 한바탕 소동을 벌이기도 했다.

작가인 매리 로버츠 라인하트는 언젠가 젊고 활기에 넘친 한 여성이 중요감을 얻기 위해 병을 앓게 된 이야기를 해주었다.

"어느 날 그 여성은 무엇인가 원인을 알 수 없는 문제에 부딪혔는데 아마 그녀의 나이 문제였겠죠. 혼기를 놓치고 희망 없는 고독한 세월만이 계속되었으며 그녀에게 기대할 것이라고는 거의 아무 것도 남아 있지 않았어요. 그녀는 결국 몸져 눕고 말았어요. 그리고 10년 동안 그녀의 노모는 음식 접시를 들고 3층까지 오르내리며 그녀를 간호하지 않을 수 없었어요.

그러던 어느 날 병간호에 지친 늙은 어머니는 쓰러져 죽고 말았어요. 그녀는 비탄에 젖어 수주간을 괴로워했으나 결국 침대에서 일어나 전과 다름없이 건강을 되찾았습니다."

전문가에 의하면, 사람들은 현실의 각박한 세상에서 거부당한 것 때문에 중요감을 상실했을 때 환상의 세계에서 그 만족을 얻으려고 실제로 미쳐버리는 경우도 있다고 한다.

미국에는 다른 모든 질병을 합친 것보다 정신적인 질환으로 고통을 바도 있는 환자들이 더 많다고 한다.

정신 이상의 원인은 무엇일까?

아무도 이러한 막연한 질문에 대답할 수는 없지만, 우리는 매독과 같은 어떤 종류의 병들은 뇌세포를 파괴하여 정신 이상을 일으키게 한다는 것은 알고 있다. 사실 모든 질환의 약 절반 가량은 뇌 조직 장애, 알콜, 독물, 외상과 같은 신체적인 원인에 의해서 발생한다. 그러나 그 나머지 절반은 - 이것이 이 이야기의 놀라운 부분이지만 - 명백히 뇌조직에는 아무런 조직적 결함이 없다고 한다.

시체 해부시 초강력 현미경으로 그들의 뇌세포를 연구해 보아도 보통 사람의 세포와 아무런 차이가 없다는 것이다.

그 사람들은 왜 정신 이상을 일으켰을까?

나는 한 일류 정신병원 원장에게 물어보았다.

그 분야에 관한 지식으로 최고의 영예와 학위를 받은 그 의사는 환자들이 왜 정신 이상을 일으키게 되는지는 자기도 모른다고 솔직히 나에게 이야기해 주었다.

"지금 내 병원에 결혼에 실패한 환자가 한 사람 있습니다. 그녀는 사랑과 성적인 만족과 자녀와 사회적인 지위를 원했으나, 인생은 그의 모든 희망을 파괴해 버렸습니다. 그녀의 남편은 그녀를 사랑하지 않았으며, 그는 아내와 함께 식사하는 것조차 거부하고 이층에 있는 그의 방으로 식사를 가져오도록 그녀에게 명령했습니다. 그녀는 자녀도, 아무런 사회적 지위도 없었습니다. 결국 정신분열증을 일으켰고 그녀는 상상 속에서 남편과 이혼하고, 그녀의 처녀 시절의 이름을 쓰고 있다고 믿고 있습니다. 그녀는 지금 영국의 귀족과 결혼을 했다고 믿고 있으며, 자신을 스미스 백작부인이라고 불러 달라고 하고 있습니다.

그리고 자녀에 대해서는, 그녀는 매일 밤 새 아기를 낳고 있다고 상상하고 있어서 내가 찾아갈 때마다 '의사 선생님, 저는 어젯밤에 아기를 낳았어요'라고 말합니다."

그녀의 꿈을 가득 실은 배는 모조리 현실이라는 암초에 부딪혀 산산조각으로 부서져 버렸지만 지금 그녀는 광기라는 휘황한 공상의 세계에 있어 그녀의 꿈을 실은 배는 순풍에 돛을 달고 차례 차례로 다음 항구에 안착하고 있는 것이다.

그 의사는 이렇게 말했다.

"만일 내가 그녀를 제정신으로 회복시킬 수 있다고 하더라도 나는 그렇게 하기를 꺼려할 것입니다. 그녀는 지금 있는 그대로가 훨씬 더 행복하니까요."

만일 어떤 사람들이 중요감을 얻기 위해 실제로 미쳐 버릴 정도로 그것을 갈구하고 있다면, 정상적인 세계에서 사람들을 정당하게 평가해 줌으로써 우리들이 어떤 기적을 이룩할 수 있는가를 상상해 보라.

미국 실업계에 최초로 연봉 1백만 달러 이상을 받은 사람 가운데 하나는 찰스 슈와브이다.

그 당시에는 소득세가 없었으며, 일주일에 50달러를 받으면 높은 봉급으로 생각되던 때이다.

슈와브는 불과 38세 때인 1921년에 앤드루 카네기에 의해 채용되어 새로 설립된 'US강철회사'의 사장이 되

었다. 그는 후에 US 강철회사를 나와 당시 고전하고 있던 '베들레헴 강철회사'를 인수하여 미국에서 가장 수익이 높은 회사의 하나로 재건시켰다.

앤드루 카네기는 찰스 슈와브에게 연봉 1백만 달러, 즉 하루에 3천 달러 이상의 급료를 무엇 때문에 지불했을까?

슈와브가 천재였기 때문에? 아니다. 제철의 최고 권위자였기 때문일까? 그것도 아니다. 슈와브는 나에게 말하기를 그는 자기보다 강철 제조에 관해 훨씬 많이 알고 있는 많은 사람들을 부하 직원으로 두고 있다고 했다. 슈와브는 주로 사람들을 움직이는 자신의 능력 때문에 그와 같은 많은 봉급을 받았다고 말했다. 나는 그에게 어떻게 사람들을 다루느냐고 물었다. 여기에 그가 말한 비결이 있다.

이 말이야말로 동판에 새겨서 미국의 모든 가정과 학교, 모든 점포와 사무실에 걸어 놓아야 할 것이고, 학생들이 라틴어의 동사 변화나 브라질의 연간 평균 강우량을 기억하는데 그들의 시간을 낭비하는 대신 이 말을 기억해야 할 것이다. 이 말은 우리들의 활용하기만 한다면 우리들의 인생을 크게 바꿔 놓을 수 있는 비결이다.

"나에게는 사람으로부터 열의를 불러일으키는 능력이 있는 것 같습니다"라고 그는 말했다. "

그것은 내가 소유하고 있는 가장 중요한 재산입니다. 사람으로부터 그들 최고의 가능성을 개발케 하는 방법은 격려와 칭찬입니다."

"상사로부터 꾸지람을 듣는 것만큼 인간의 향상심을 해치는 것은 없습니다. 나는 결코 누구도 비판하지 않습니다. 대신 사람들에게 일을 하도록 동기를 부여해야 한다고 믿고 있으며, 따라서 나는 칭찬하려고 노력하고 결점을 들추어 내는 것은 싫어합니다. 그 사람이 한 일이 마음에 들면 진심으로 찬사를 보내고 아낌없이 칭찬을 합니다."

이것이 바로 슈와브가 행한 일이다. 그러나 보통 사람들은 어떻게 하는가? 정확하게 그 반대의 일을 한다.

어떤 일이 마음에 들지 않으면 부하들을 묵사발이 되도록 몰아 세우지만 일이 마음에 들면 진심으로 찬사를 보내고 아낌없이 칭찬을 합니다."

이것이 바로 슈와브가 행한 일이다. 그러나 보통 사람들은 어떻게 하는가? 정확하게 그 반대의 일을 한다.

어떤 일이 마음에 들지 않으면 부하들을 묵사발이 되도록 몰아 세우지만 일이 마음에 들면 그들은 아무 반응도 하지 않는다. 옛날 말에 "잘못을 하면 할 때마다 반드시 꾸지람을 듣는데 몇 번의 좋은 일을 해도 칭찬을 들은 일이 없다"는 말이 있다.

"사업관계로 나는 세계 각국의 많은 훌륭한 사람들과 만났는데 아무리 훌륭하고 아무리 지위가 좋은 사람일지라도 잔소리를 들으면서 일하는 것보다 칭찬을 들으면서 일할 때 보다 좋은 일을 할 수 있고, 보다 많은 노력을 기울인다는 것을 발견했습니다"라고 슈와브는 말했다.

슈와브가 한 말이야말로 앤드류 카네기가 공전의 대성공을 거둔 가장 중요한 이유 중의 하나인데, 카네기는 자신의 직원들을 공석에서뿐만 아니라 개인적으로도 칭찬을 아끼지 않았던 것이다.

카네기는 자신의 묘비에까지 직원들을 칭찬하기를 원했다. 그는 자신을 위한 묘비명을 썼는데, 그 내용은 다음과 같다.

"자기보다도 현명한 인물들을 신변에 모이게 하는 법을 터득한 자, 이곳에 잠들다."

진심에서 우러나온 감사가 사람들을 다루는데 있어 존 록펠러1세가 성공을 거둔 비결 중 하나이다. 사업 동료의 한 사람인 에드워드 베드포드가 남미에서 물건을 잘못 구입하여 회사에 일백 만불의 손해를 입혔다. 록펠러는 그를 비난했어야 했다. 그러나 록펠러는 베드포드가 최선을 다했다는 것을 알고 있었고, 사건은 벌써 끝나 있었다. 그래서 그는 거꾸로 상대를 칭찬할 재료를 찾았다. 그는 베드포드가 투자한 돈 가운데 60퍼센트를 회수하게 된 것을 축하했다.

"훌륭하네, 그만큼 회수하게 된 것도 큰 수완이네"하고 록펠러는 말했다.

내가 가지고 있는 자료들 가운데 이야기가 하나 끼어 있었는데, 실제 이야기는 아니지만 그것이 진실을 말해 주기 때문에 여기 소개를 하겠다.

한 농장의 주부가 남자들이 고된 하루 일을 마치고 돌아와 식탁 앞에 앉았을 때 그 앞에 건초더미를 가져다 놓았다. 남자들이 화를 내면서 미쳤느냐고 소리치자 그녀는 이렇게 대답했다.

"어떻게 그 것을 알아보았지요 저는 지난 20년 동안 당신들을 위해 음식을 만들어 왔는데 당신네들이 건초를 먹지 않았다는 이야기는 한 번도 들어본 적이 없어요."

몇 년 전에 집을 나간 주부들에 관한 연구가 있었는데 주부들이 집을 뛰쳐나간 가장 큰 이유가 무엇이라고 생각하는가?

그것은 바로 '칭찬의 부족'이었다.

그리고 가출을 한 남편들에 대해서도 연구가 행해진다면 아마 같은 해답이 나올 것이라고 나는 장담한다. 우리들은 흔히 배우자에게 우리가 그들에게 감사하고 있다는 것을 말하지 않는 것을 너무나 당연할 일로 생각하고 있다.

우리 클래스의 한 사람이 부인에게서 받은 요청에 관해 이야기했다. 그의 부인은 교회의 자기 계발 프로그램에 다른 여성들과 함께 참여하고 있었다.

그녀는 남편에게 그녀가 보다 훌륭한 가정 주부가 되는 데 필요하다고 생각하는 여섯 가지 요구사항을 기입해 달라고 말했다. 그 남편은 그 강좌에서 이렇게 보고했다.

"나는 그런 부탁을 받고 놀랐습니다. 솔직히 말해 아내가 고쳐주었으면 하고 생각하는 것이 수천 가지는 될 것 같았습니다. 그래서 기입하지 않고 아내에게 이렇게 말했습니다. '생각을 할 시간이 필요하니 내일 아침에 대답을 하겠소'라고요."

"다음 날 아침, 나는 일찍 일어나서 꽃집에 전화를 걸어서 붉은 장미 여섯 송이를 아내에게 보내 달라고 부탁했습니다. 꽃다발에는 '당신에게 고쳐 달라고 할 여섯 가지 일을 생각할 수가 없었소. 나는 지금 당신 그대로

의 모습을 사랑하오'라고 쓴 카드를 붙여 놓도록 했습니다."

"다음 일요일, 교회에서 아내가 자신의 연구 과제에 대한 성과를 보고하자 아내와 함께 연구를 하고 있는 몇몇 여성들이 나를 찾아와 이렇게 말했습니다. '우리가 들은 것 중에 가장 사려 깊은 대답이었습니다.' 그 때 비로소 나는 찬사의 힘이 얼마나 큰 것인가 하는 것을 깨달았습니다."

플로렌츠 지그펠드는 브로드웨이를 현혹시킨 대흥행사인데 '미국 여성을 미화'시키는 뛰어난 재능으로 명성을 얻었다. 그는 여러 번에 걸쳐 아무도 두 번 다시 돌아다보지 않을 것 같은 초라한 소녀들을 찾아냈는데, 그 소녀가 무대에 서기만 하면 신비스러운 매력을 지닌 여인으로 돌변하는 것이었다.

칭찬과 자신감의 가치를 알고 있던 지그펠드는 정중한 태도와 깊은 회의를 나타내 보임으로써, 여성들에게 자신들이 아름답다는 자신감을 갖게 해 주었다. 그는 현실적이었는데 코러스 걸의 봉급을 주 30달러에서 최고 1백 75달러까지 올려 주었다.

또한 지그펠드는 기사도 정신의 소유자이기도 했는데 공연 첫날에는 쇼의 배우들에게 전보를 보내고, 모든 코러스 걸들에게 값비싼 장미 꽃다발과 축전을 보냈다.

언젠가 나는 호기심으로 단식을 해 볼 결심을 하고 아무 것도 먹지 않고 6일간을 견디어 낸 적이 있었다. 그것은 그다지 어려운 일이 아니었다. 단식을 한지 이틀째가 되는 날보다 6일째 되는 날이 배가 덜 고팠다.

그런데 모두가 알고 있는 바와 같이 만일 누군가가 자기 가족이나 직원들에게 6일 동안 음식을 주지 않고 굶긴다면 그것은 범죄를 저지르는 것이라고 생각할 것이다. 그러나 그들은 음식물 못지 않게 누구나가 갈망하고 있는건, 즉 진심어린 찬사를 그들에게 주지 않고 6일간이나 혹은 6주간 심지어는 60년간 썩이나 지나쳐 버리는 것이다.

한 시절을 풍미했던 유명한 배우의 한 사람인 알프레드 런트가 '비엔나의 재회'에서 주인공 역을 맡았을 때 "내가 가장 필요로 하는 것은 나의 자부심을 키워주는 말이다"라고 했다 우리들은 자기 자녀, 친구, 직원들의 신체에 영양분을 주고 있지만 그들의 자부심에 영양분을 주는 데는 얼마나 인식한가? 우리들은 그들에게 로스트 비프와 감자를 주어 에너지를 출전하게 만들지만, 새벽 별의 함창처럼 몇 년을 두고 그들의 기억 속에서 노래하게 될 감사의 친절한 말을 하는 데는 몹시 인색하다.

폴하비는 그의 라디오 프로 '남은 이야기'에서 진지하게 칭찬하는 것이 어떻게 한 사람의 인생을 바꿀 수 있는가에 관해 말했다. 몇 년 전에 디트로이트에 있는 한 교사가, 스티비 모리스에게 교실 안에서 없어진 쥐를 잡는 일을 도와달라고 요청했다. 교사는 교실 안에 있는 어떤 학생도 갖고 있지 못한 자연이 스티비에게만 내려 주신 재능을 알고 있었던 것이다.

자연의 신은 스티비에게 그의 눈을 멀게 한 대가로 뛰어난 청각을 내려 주었다. 그러나 스티비는 이 재능에 대하여 칭찬받은 일이 그때가 처음이었다.

몇 년의 세월이 흐른 뒤 스티비는 그러한 칭찬의 행동이 새로운 인생의 시작이 되었다고 회상했다. 그 때부터

스티비는 그의 청각 재능을 발전시켜 마침내 '스티비 원더'라는 이름의, 70년대 가장 훌륭한 팝송 가수이자 작곡가가 되었다.

어떤 독자들은 이러한 예를 읽고 이렇게 투덜거릴지도 모른다.

"말도 안 돼!" 아침을 하라고? 날더러 비위를 맞추라고? 나도 그런 수법은 이미 다 써보았어. 전혀 효과가 없더라고. 적어도 머리 속에 글줄이나 든 사람들에게는!"

물론 아침은 분별력이 있는 사람들에게는 천박하고, 이기적이며 무성의한 것이다. 아침은 실행하기가 십상이며 대개 실패하기 마련이다.

그러나 세상에는 칭찬에 너무나 굶주리고 목이 마른 나머지 게걸들린 사람들이 풀잎이나 벌레를 닥치는 대로 먹듯이 아무거나 닥치는 대로 받아들이는 사람이 잇는 것도 사실이다.

빅토리아 여왕도 아침을 좋아하는 경향이 있었다. 당시의 수상인 벤자민 디즈렐리는 여왕과 만날 때에는 아침을 했다고 고백했다.

그의 정확한 말을 인용하면 디즈렐리는 '흙손으로 벽을 바르듯이' 아침으로 싸발랐다고 한다. 그러나 디즈렐리는 대영제국을 다스렸던 재상들 가운데 가장 세련되고 재능있고, 빈틈 없는 사람이었다.

디즈렐리는 사교의 천재였다. 그에게 유효했던 방법이 우리들에게도 유효하란 법은 없다. 긴 안목으로 보면 아침은 당신에게 이익보다 해를 더 많이 가져다 줄 것이다. 아침은 허위이며, 위조지폐와도 같은 것으로서 그것을 다른 사람에게 넘겨 준다면 반드시 당신을 곤경에 처하게 된다.

칭찬과 아침을 구별하는 차이는 무엇일까? 그것은 간단하다.

한 쪽은 진지하고, 다른 한 쪽은 무성의 한 것이다. 한 쪽은 마음 속으로부터 나오는 것이고, 다른 한 쪽은 이빨 사이에서 새어나오는 것이다. 한 쪽은 이기적이지 않고 다른 한쪽은 이기적이며, 한 쪽은 환영받고 다른 한 쪽은 누구에게나 비난을 받게 된다.

나는 최근에 멕시코 시티의 차팔테펙 궁전에 있는 멕시코의 영웅 알바로 오브레곤 장군의 동상을 보았다. 동상의 하부에는 장군의 현명한 철학에서 따온 그의 신조가 조각되어 있었다.

"적을 두려워할 것이 아니라, 감언으로 아침하는 벼를 두려워하라."

나는 감언으로 아침할 것을 권하고 있는 것은 절대 아니다. 그것과는 거리가 멀다. 내가 권하고 있는 것은 '새로운 생활법'이다.

영국의 국왕 조지 5세는 버킹검 궁전에 있는 그이 서재 벽에 여섯 가지의 금언을 걸어놓고 있었다. 그 금언 중 하나는 이런 것이었다.

"싸구려 칭찬은 하지도 말고, 받지도 말라."

바로 싸구려 칭찬이 아침인 것이다

언젠가 나는 아침에 대한 정의를 읽은 적이 있는데, 이것을 다시 말하는 것은 가치가 있다고 생각한다.

"아침이란 다른 사람에게 그가 그 자신에게 내린 평가를 이야기 해 주는 것이다."

'자기가 하고 싶은 말을 하라'. 랠프 왈도 에머슨은 "인간은 어떠한 말을 사용하여도 본심을 속일 수는 없다"고 말했다.

만약 아침으로 모든 일이 해결된다면 누구나 아침을 하게 될 것이며, 우리들은 모두 인간관계에 대한 전문가가 될 것이다.

인간은 어떤 명백한 문제에 관해서 생각에 잠겨 있지 않을 때에는 대부분 자기들 자신에 관해 생각하면서 시간의 95퍼센트를 소비한다.

그래서 만약 우리들이 잠시 동안 자기 자신에 관해 생각하는 것을 중단하고, 다른 사람의 장점에 대해서 생각하기 시작한다면 우리들의 입에서 떨어지기도 전에 금방 알아볼 수 있는 천박하고 허위에 찬 아침 따위는 하지 않아도 될 것이다.

우리들의 일상생활에 가장 무시되기 쉬운 미덕 주의 하나는 칭찬이다.

왜 그런지 우리들은 자녀들이 학교에서 좋은 성적을 받아 왔을 때 칭찬하기를 게을리하며, 아이들이 과자를 굽거나 새집을 만드는데 처음으로 성공했을 때도 격려해 주기에 인색하다.

아이들에게 있어서 부모의 그러한 종류의 관심이나 칭찬만큼 기쁜 것은 없는 데도 말이다.

다음에 당신이 식당에서 맛있는 요리를 먹었을 때는 맛있는 요리였다고 주방장에게 전해주길 바란다. 그리고 피로에 지친 판매원이 이례적인 친절을 베푼다면 그 점에 대하여 고맙다는 인사를 하라.

성직자들과 직업적인 강연자들과 대중 연설가들은 청중에게 자기 자신을 몽땅 쏟아붓고서도 감사의 말 한마디 받지 못할 때의 실망을 알고 있다. 그러한 직업적인 사람들조차 그런데 하물며 사무실이나 점포나 공장에서 근무하는 사람들이나, 우리들의 가족이나 친구들은 더할 나위가 없을 것이다. 대인 관계에 있어서 우리들의 친구들은 모두 인간이며 칭찬에 굶주려 있다는 것을 잊어서는 안 될 것이다.

그것은 모든 인간이 즐겨하는 정당한 요구인 것이다.

매일의 생활 속에서 조그만 우호적인 감사의 발자국을 남기도록 노력하자. 그러면 다음날, 그곳을 지날 때 그것이 어떻게 조그마한 우정의 불꽃에 불을 붙여 장밋빛 햇불이 되어 길을 비쳐 주는 가를 보고 당신은 깜짝 놀랄 것이다.

코네티컷 주 뉴 페어필드에 사는 파멜라 던햄은 그녀의 직업적 임무 가운데 일숨씨가 서툰 직공을 감독하는 일도 맡고 있었다. 한 직공이 어찌나 일을 실통치 않게 하는지 다른 종업원들이 그를 노려대는 것은 물론이고, 작업 시간에 통로를 뛰어다니며 그가 만든 물건을 들고 편잔을 주곤 했다.

그것은 여러 가지로 해를 끼쳐서 작업장의 생산적인 시간을 빼앗고 있었다.

파멜라는 그 직공에게 동기를 부여하기 위해 여러 가지 방법을 써 보았으나 별 효과가 없었다. 그러던 중 그녀는 가끔씩 그 직공이 특별히 일을 잘 해낼 때가 있다는 것을 알아냈다.

파멜라는 그 때마다 다른 직공들 앞에서 그를 칭찬하기로 했다. 날마다 그이 솜씨는 좋아져 갔고 곧 그는 모든 일을 훌륭하게 해 낼 수 있게 되었다. 현재 그는 남보다 뛰어난 작업 능률을 올리고 있으며 다른 직원들로 그에게 칭찬을 해 주고, 그의 능력을 인정해 주고 있다.

비판이나 비웃음으로 실패하는 곳에서 정직한 칭찬은 좋은 결과를 가져다 준다. 사람들의 감정을 상하게 하는 것은 그 사람들을 변화시키지도 할 뿐만 아니라 절대 해서도 안 된다.

내가 매일 아침 볼 수 있도록 가위로 오려서 거울에 붙여 놓은 옛날 격언이 하나 있다.

'나는 이 길을 꼭 한 번만 지나간다. 그렇기 때문에 다른 사람에게 어떤 좋은 일을 할 수 있거나 어떤 친절을 나타내 보일 수가 있다면 나는 지금 바로 행하겠다. 나는 이 길을 다시는 지나가지 않을 테니까 지체하거나 게을리하지 않겠다.'

에머슨은 이렇게 말했다.

"내가 만난 모든 사람들은 어떤 면에서 나보다 우수한 사람들이며, 그 점에서 나는 누구에게나 배운다."

만일 그것이 에머슨에게 있어서 진실이었다면 우리 같은 사람에게는 몇백 배나 진실이 아니겠는가? 우리들의 장점이나 욕구를 잊어버리고 다른 사람의 장점을 찾아내려고 노력하자.

그리고 아침 따위는 잊어버리자.

솔직하고 진지한 마음으로 칭찬을 하자.

"진심으로 찬사를 보내고, 아낌 없이 칭찬을 하자."

그러면 사람들은 당신의 말을 마음 속 깊이 간직하고 아끼면 평생을 두고 되풀이 해 볼 것이다.

당신이 그것을 잊어버린 뒤에도 상대방은 그것을 두고두고 반복해 볼 것이다.

원칙 2

솔직하고 진지하게 칭찬을 감사를 하라.

Give honest, sincere appreciation.

3 이것을 할 수 있는 사람은 전 세계를 얻을 수 있고, 할 수 없는 사람은 외로운 길을 걷는다

해마다 여름이 되면 나는 가끔 메인 주에 낚시하러 간다. 나는 딸기와 아이스크림을 무척 좋아하는데, 어떤 이 유인지 물고기는 지렁이를 더 좋아한다. 그러므로 나는 낚시를 하는 경우 내가 좋아하는 것은 생각지 않고 물고기가 좋아하는 것을 생각한다.

나는 물고기 앞에는 딸기와 아이스크림을 매달지 않고 지렁이나 메뚜기를 드리워 놓고 "자 맛있게 먹어라"하고 말한다.

사람을 낚을 때에도 왜 이와 똑같은 방법을 이용하지 않는가?

이 방법이야말로 1차 세계대전시 영국의 수상을 지낸 로이드 조지가 사용한 방법이다. 누군가가 그에게 다른 전쟁 지도자들 즉 윌슨, 올란도, 클레망소 등은 잊혀진 지 오래되었는데 당신은 아직도 변함 없이 권력의 자리에 앉아 있는 비결은 무엇이나고 질문했을 때, 그는 권력의 자리에 지금도 앉아 있는 이유를 한 마디로 표현하라면 낚시 바늘에 물고기의 구미에 맞는 것을 달아주는 법을 배운 탓일 것이라고 대답했다.

왜 우리들이 원하고 있는 것에 관해 이야기하는가? 그것은 어린이 장난처럼 바보 같은 것이다.

물론 인간은 자신이 원하고 있는 것에 관심을 작고, 또 영원히 그것에 관심을 가질 것이다.

그러나 다른 어떤 사람도 당신이 원하는 것에 관심을 갖지 않는다. 세상 사람 모두 자기가 원하는 것에만 관심을 갖고 있다. 따라서 다른 사람을 움직일 수 있는 유일한 방법은 그들이 원하는 것에 관해 이야기를 하고, 그것을 어떻게 하면 얻을 수 있는지를 보여주는 것이다. 이것을 잊고서는 사람을 움직일 수가 없다.

내일 당신이 누군가에게 어떤 일을 시키려고 할 때 이점을 명심하라.

예를 들면, 만일 당신 자녀에게 담배를 피우지 못하게 하고 싶으면 자식에게 설교를 하거나 당신의 희망에 관해서도 일체 이야기를 해서는 안 된다. 다만 담배를 피우면 농구 팀에 가입하는데 지장이 있을지도 모르며 백미터 달리기에서 질지도 모른다는 것을 자식에게 설명해 주어야 한다.

당신이 아이들이나 송아지나 침팬지 중 어느 누구를 다루든 간에 관계없이 이것은 꼭 기억해 뒤야 할 방법이다.

한 가지 예를 들어 보겠다.

어느 날 랠프 왈도 에머슨은 아들과 함께 한 마리의 송아지를 외양간에 끌어 넣으려고 애를 쓰고 있었다. 그러나 두 사람은 자신들이 원하는 것만을 생각하는 일반적인 실수를 범하고 있었다. 에머슨은 밀고, 에머슨은 밀고, 아들은 잡아끌고만 있었다.

그러나 송아지도 에머슨 부자가 하고 있는 것과 똑같은 일을 하고 있었다. 송아지도 자기가 원하고 있는 것만을 생각하고 있었기 때문에 네 다리를 버티고 고집스럽게 풀밭을 떠나기를 거부했다.

아일랜드 출신의 가정부가 그들의 모습을 보았다. 그녀는 에세이나 책을 쓸 능력은 없었으나 적어도 이 경우에는 에머슨보다 말이나 송아지에 대한 상식이 더 많았다. 가정부는 송아지가 원하고 있는 것이 무엇인가를 생각하고 송아지의 입 속에 자기 손가락을 집어 넣어 빨게 하고서는 아주 쉽게 송아지를 외양간으로 끌고 들어갔다.

당신이 이 세상에 태어난 날부터 해 온 모든 생동은 당신이 무엇인가를 원했기 때문에 한 것이다. 당신이 적십자사에 많은 돈을 기부한 것은 어떻게 해석할 수 있는가? 그렇다 그것도 이 법칙의 예외는 아니다.

당신이 적십자에 돈을 기부한 것은 도움을 주기를 원했기 때문이다. 즉, 당신은 아름답고 비이기적이며 신성한 일을 하기를 원하고 있었던 것이다.

"가난한 형제를 돕는 것은 즉, 주님에게 주는 것과 같으니라."

아름다운 행위에서 얻어지는 기쁨보다 돈이 더 좋은 사람은 기부 같은 일을 하지 않을 것이다. 물론 거절하는 것이 창피해서, 또는 어떤 고객이 그렇게 하기를 요구했기 때문에 기부를 할 수도 있을 것이다.

그러나 한 가지는 명백하다. 당신은 무엇인가를 바랐기 때문에 기부를 했던 것이다.

해리 A. 오버스트리트 교수는 그의 유명한 저서 <인간의 행동을 지배하는 힘>에서 이렇게 말했다.

"인간의 행동은 마음 속의 강한 욕구로부터 생긴다. 따라서 사업에서나 가정에서나 학교에서나 정치계에서나 장차 설득자가 되려는 사람에게 줄 수 있는 최선의 충고는 첫째로, 다른 사람의 마음에 강한 욕구를 불러 일으키게 하는 것이다. 그것을 할 수 있는 사람은 전 세계를 얻을 수 있고, 그렇게 할 수 없는 사람은 외로운 길을 걷는다."

한 시간에 2센트씩 임금을 받고 노동을 시작하여 나중에는 사회의 각 방면에 도합 3억6천5백만 달러를 기부한 스코틀랜드의 가난한 노동자였던 앤드루 카네기는 사람을 움직이는 유일한 방법은 그들이 원하고 있는 것에 대해 이야기하는 것이라는 사실을 인생의 초기에 이미 깨달았다.

그는 학교라고는 합해서 4년밖에 다니지 않았지만 어떻게 사람을 다루는지를 잘 알고 있었다.

예를 들면, 카네기의 형수는 두 아들 때문에 항상 걱정을 하고 있었다. 그들은 예일 대학에 재학중이었는데 너무나 자신들의 일에 바빠서 집에 편지 보내는 것을 게을리하고, 어머니가 아무리 몸이 달아 편지를 보내도 답장 한 번을 하지 않았다. 그 때 카네기는 특별히 답장을 보내라는 요구를 하지 않고도 자기는 답장을 받을 수 있다고 하며 1백달러 내기를 하자고 제의했다.

누군가 내기에 응하는 사람이 나섰기 때문에 카네기는 조카에게 아무런 내용이 없는 잡담 비슷한 편지를 보냈다. 다만 생각난 듯이 추신으로 두 사람에게 각기 5달러씩 보낸다는 것만 썼다.

그러면서 카네기는 일부러 돈은 함께 보내지 않았다. 답장은 지체없이 왔다.

"친애하는 숙부님께. 보내주신 편지 감사합니다..." 그 다음 문장은 당신의 상상에 맡기겠다.

또 다른 예는 우리 강좌의 참가자인 오하이오 주 클리브랜드에 사는 스탠 노마크의 이야기다. 어느 날 저녁, 스탠이 직장에서 집에 돌아와 막내아들 팀이 거실에서 발버둥을 치며 악을 쓰는 것을 보았다. 팀은 다음날부터 유치원에 가기로 되어 있었는데 유치원에는 가지 않겠다고 투정을 부리고 있었던 것이다.

스탠의 보통 대응 방법은 아이를 자기 방안에 가두어 두고 유치원에 가겠다고 할 때까지 타이르는 것이었다. 그 방법밖에는 없었다.

그러나 그날 밤에는 그렇게 해보았자 유쾌한 기분으로 유치원에 보내기는 틀렸다는 생각이든 스탠은 의자에 앉아 "내가 팀이라면 유치원에 가는 것이 어째서 즐겁겠는가?"에 대해 조용히 생각해보았다. 스탠은 아내와

함께 앉아서 팀이 유치원에서 즐길 수 있는 일 가령 손가락으로 그림 그리기, 노래 부르기, 새로운 친구를 사귀는 것 등을 리스트로 만들어 보았다. 그리고 그들은 그것을 행동으로 옮겼다. "우리들 모두는, 아내 릴과 큰아들 밥 그리고 나는 부엌 식탁 위에서 손가락으로 그림을 그리기 시작했습니다. 곧 팀은 결눈질로 우리를 훑쳐보기 시작했으며 자기도 끼워 달라고 졸랐습니다. '안 된다. 손가락으로 그림을 그리려면 먼저 유치원에 가서 그리는 법을 배워와야 하니까.' 그리고 나는 열심히 팀이 알아들을 수 있는 말로 리스트에 적은 재미있는 일들을 설명해 주었습니다. 다음날 아침, 나는 내가 제일 일찍 일어난 줄 알고 아래층으로 내려가 보니 팀이 거실의 의자에 앉아서 자고 있었습니다. '애야, 여기서 무엇을 하고 있니?' 하고 내가 물었습니다. '응, 유치원에 가려고 기다리고 있어요. 지각하기 싫으니까요.' 우리 온 가족의 열의가 험박이나 억지 설득으로는 이룰 수 없는 열렬한 의욕을 팀에게 불러일으켰던 것입니다."

내일이면 당신은 누군가를 설득시켜서 그가 어떤 일을 하기를 원할지도 모른다. 그 때는 말을 하기 전에 잠시 쉬며 자기 자신에게 물어보라.

"어떻게 하면 이 사람이 그 일을 하기 원하도록 만들 수가 있을까?"

이런 질문은 우리들이 자기의 욕심에 관해서 쓸데없는 잔소리를 늘어 놓으며 경솔하게 일에 뛰어드는 것을 방지해 줄 것이다.

언젠가 나는 일련의 강의를 하기 위해 매 시즌마다 20일 동안 밤에만 뉴욕에 있는 어떤 호텔의 큰 홀을 빌려곤 했다.

어떤 계절엔가 사용료를 3배 가까이 인상하겠다는 통지를 갑자기 받았다. 그때는 티켓이 인쇄되어 배부가 끝나고, 모든 광고가 나간 후였다.

당연히 나로서는 인상된 임대료를 지불하고 싶지 않았다. 그러나 호텔 담당자에게 나의 생각을 이야기해 보았자 무슨 소용이 있단 말인가?

그들은 자신들이 원하는 것에만 관심이 있었다. 그래서 이틀쯤 뒤에 나는 지배인을 만나러 갔다. "당신의 편지를 받아보았을 때 약간 놀랐습니다. 그러나 당신을 비난하고 싶지는 않습니다. 내가 당신의 입장에 있다면 아나 나 자신도 역시 같은 편지를 썼을 겁니다. 호텔 지배인으로서 당신의 의무는 가능한 한 많은 이익을 올리는데 있습니다. 만일 이익을 올리지 못한다면 당신은 해고를 당할 것이고 또 해고당해야 마땅할 것입니다. 자, 당신의 임대료를 굳이 올리겠다면 종이 쪽지에다 당신에게 생길 이익과 손해를 한 번 따로 적어봅시다"하고 내가 말했다.

그리고 나는 편지를 집어들고 가운데에 세로로 길다랗게 줄을 긋고서 한 쪽엔 이익, 그리고 다른 한쪽엔 손해라고 썼다. 나는 이익란의 첫머리에 '큰 홀 비었음'이라고 적어 넣었다.

그리고 는 말을 계속했다.

"당신은 큰 홀이 비었으니까 그 곳을 댄스 파티나 회합을 위해 빌려 줄 수 있는 이익을 갖게 되었습니다. 그것

은 커다란 이익입니다. 왜냐하면 그건 모임에는 시시한 강좌보다는 많은 돈을 낼 테니까요 만일 내가 시즌 도 안 20일 밤이나 호텔의 대강당을 차지한다면 당신은 분명히 훨씬 이익이 많은 나는 사업을 놓치게 되는 결과를 초래할 것입니다."

"자, 이번에는 손해 면을 생각해 봅시다. 첫째, 내게서 나올 수익이 없어지기 때문에 수입이 줄어듭니다. 사실 줄어들기보다는 전혀 수입이 없어집니다. 왜냐하면 나는 당신이 요구하는 임대료를 지불할 수가 없기 때문입니다. 나는 부득이 이 강좌를 다른 곳에서 열 수밖에 없습니다."

"당신에게는 또 다른 손해가 있습니다. 이 강좌에는 많은 지식인과 문화인들이 참석합니다.

그것은 호텔로서는 좋은 선전이 아니겠습니까? 실제로 만일 당신이 5천 달러를 들여 신문에 광고를 낸다고 해도 나의 강좌가 끌어들이는 만큼 많은 사람을 호텔로 불러들일 수는 없을 겁니다. 그것만 해도 호텔로서는 커다란 이익이 아닐까요?"

이야기를 하면서 나는 손해란에다 두 가지를 적어놓았다. 그리고는 종이를 지배인에게 건네 주면서 말했다.

"당신에게 발생할 이익과 손해의 양쪽 면을 신중하게 검토해서 나에게 최종적인 결정을 알려주기 바랍니다." 다음날 나는 지배인으로부터 편지를 받았는데 임대료는 당초의 3백퍼센트 대신에 50퍼센트를 인상하겠다는 내용의 편지였다. 나는 내가 원하는 것에 대해서는 한마디 말도 하지 않고 내가 원하는 것을 얻어냈다는 사실에 주목하기 바란다. 나는 시종일관 상대방이 원하는 것과 그것을 어떻게 얻을 수 있는지에 관해서만 이야기했다.

내가 사람들이 흔히 하는 행동을 취했다고 생각해 보자. 그 사람의 사무실로 뛰어들어가서 "이미 티켓이 인쇄되어 있고, 광고도 끝난 지금 임대료를 3백 퍼센트나 올리다니 이게 무슨 짓이요? 3백 퍼센트라니 말도 안 되는 소리요! 얼빠진 짓이요! 한 푼도 더 낼 수 없소!" 라고 목청을 높여 외쳤다고 가정해 보자.

그러면 어떤 결과를 낳았을까? 우리는 서로 옥신각신 논쟁만 벌이고, 그 결과가 어떠했으리라는 것은 당신도 잘 알 것이다. 설령 내가 그 지배인을 설득해서 그가 옳지 못했음을 알게 하였다 하더라도 그는 자존심 때문에 양보하지 않았을 것이다.

여기에 훌륭한 인간 관계를 위한 최상의 충고가 있다.

"성공의 유일한 비결은 다른 사람의 생각을 이해하고, 당신의 입장과 아울러 상대방의 입장에서 사물을 바라볼 줄 아는 능력이다" 라고 헨 포드는 말했다.

참으로 옳은 말이기 때문에 한 번 더 되풀이 해 보겠다.

"성공의 유일한 비결은 다른 사람의 생각을 이해하고, 당신의 입장과 아울러 상대방의 입장에서 사물을 바라볼 줄 아는 능력이다."

이 말은 너무나 간단 명료하기 때문에 누구나 이 말이 담고 있는 진실을 금방 알 수 있음에도 불구하고, 열 명 중 아홉 명이 열 번 중 아홉 번은 이 말을 무시해 버리고 있다.

예를 들어 보기로 하자. 내일 아침에 사무실에 가서 당신의 책상 위에 놓인 편지들을 읽어 보라. 그러면 그 대부분이 이처럼 중요한 상식의 법칙에서 벗어나 있음을 알게 될 것이다.

전국에 지사를 둔 어느 광고 회사의 라디오 광고 국장이 보낸 다음의 편지를 실례로 들어보자. 이 편지는 전국 지방 라디오 방송국의 국장들에게 보낸 것이다.

(편지의 각 문단 끝에 이에 대한 내 생각을 괄호 속에 적었다.) 인디애나 주 블랭크빌

존 블랭크 귀하

친애하는 블랭크 씨:

저희 회사는 라디오 광고 분야에서 선도적인 광고 대행사의 위치를 견지하고자 합니다.

당신네 회사가 바라는 게 무엇이든 내가 무슨 상관이야? 나는 내 문제만 해도 지금 골치가 아픈데. 은행에서는 우리 집 저당권을 말소시키려 하고 있고, 접시꽃은 해충을 입어서 죽어가고, 어제는 증권 시장이 폭락했어. 오늘 아침에는 8시 15분 통근차를 놓쳤고, 지난 밤 존슨 네 집에서 열린 댄스 파티에는 초대도 못 받았고 게다가 의사는 내가 고혈압, 신경통, 그리고 비듬까지 있다고 하더군. 그런데 이게 무슨 일이야? 오늘 아침 신경이 한참 날카로워져서 사무실로 들어왔는데, 편지에 어느 주제넘은 사람이 자기네 회사가 원하는 것만 잔뜩 늘어놓고 있다니. 흥! 자기가 보낸 편지가 나한테 어떤 인상을 주고 있는지 알기라도 한다면 아마 이 친구 그 길로 광고계를 떠나 세제나 만들 걸!

우리 회사의 전국 광고 구좌는 현저하여 언제나 업계의 수위를 차지하고 있습니다. 광고 시간을 집계해 보더라도 매년 정상을 고수하고 있습니다.

당신네가 대규모이고 자본이 많고 정상을 차지하고 있다고? 그래서 어쨌다는 거야? 당신네가 만약 제너럴 모터스사와 제너럴 일렉트릭사, 그리고 미 합동참모부까지 다 합친 것만큼 막강하더라도 내가 알 게 뭐가? 만일 당신이 미련한 별새만큼이라도 센스가 있다면 내가 관심을 갖고 있는 것은 당신네가 얼마나 막강한가가 아니고, 내가 얼마나 큰 존재인가 하는 것임을 알게 될 거요. 당신의 엄청난 성공에 대한 이야기를 듣고 보니 내가 왜소하고 보잘 것 없는 존재로 느껴진단 말이요.

우리는 최신의 라디오 방송 정보를 가지고 우리의 고객에게 서비스하기를 바랍니다.

<바란다고!> 이 천하의 멍텅구리 같은 사람아! 당신이 뭘 원하는지, 미국 대통령이 뭘 바라든지 내가 알 게 뭐요? 이것 보시오, 내게 관심 잇는 것은 내가 바라는 일에 대해서란 말이요. 그런데 당신이 보낸 그 가당치도 않은 편지에는 이 점에 대해서는 일언반구도 없잖소?

그런고로 폐사를 귀사가 주간 방송 정보를 송부하는 회사의 우선 순위 리스트에 넣어 주십시오. 모든 자세한 정보는 폐사가 지혜롭게 방송시간을 예약하는 데 유용하게 사용될 것입니다.

우선 순위라고? 뻥뻥스럽기도 하군! 자기 회사에 대해 허풍을 떨면서 나를 주눅들게 하더니 이제는 '우선 순위'에 끼워 달라고? 그것도 부탁하는 입장이면서 '부탁드리지만'이란 말도 없이 말이야.

귀사의 최근 '방송 광고 현황'과 함께 본 서신에 대한 회신을 즉각적으로 보내 주시면 서로 도움이 될 것입니다.

<이런 멍청이 같은 사람! 가을철의 낙엽만큼 흔해 빠진 편지를 보내 놓고서 그것도 내가 저당권, 접시꽃, 고혈압 등으로 걱정하고 있는 이 판국에 뻔뻔스럽게도 나더러 자기에게 사적인 회신을 보내달라고? 게다가 '즉각적으로?' 나도 당신 못지않게 바쁜 사람이란 것을 모른단 말이오? 최소한 내가 바쁘다고 생각하고 싶어하는지도 모르오? 말이 나온 김에 하는 말이지만 당신이 대체 뭔데 나한테 이래라 저래라 명령하는 거요. 서로 도움이 될 것이라고? 이제야 당신이 내 입장을 이해해 주는구면. 그러나 당신은 어떻게 해야 나에게 이득이 되는지 아직 잘 모르고 있군.

그럼 이만 줄입니다.

라디오 광고국장 존 도우 배상

추신 : 여기 동봉한 <블랭크빌 저널>지 사본은 귀하에게 관심을 주리라 생각되며 귀 방송국에서 방송하셔도 좋을 것입니다.

<이편지 마지막에서야 내 골칫거리를 해결하는 데 도움이 될 방안을 제시하는군. 왜 편지를 시작할 때 진작이 이야기를 하지 않았고? 그러나 지금 말해보야 무슨 소용이 있겠소?

당신과 같은 이런 실수를 끊임없이 범하는 광고장이들을 필경 숨골 이상 질환을 갖고 있을 거요. 당신에게 필요한 것은 최근의 '방송 광고 현황'이 적인 회신이 아니라 당신 갑상선 치료를 위한 약이요.>

만약 평생을 광고계에서 일하면서 다른 사람에게 하여금 구매를 하도록 설득하는 일에 전문가라고 자처하는 사람들이 이런 편지를 쓴다면 장사꾼들이나 자동차 수리공들에게는 무엇을 기대할 수 있을까?

여기에 어느 대형 화물 터미널 소장이 우리 강좌에 참가한 적이 있는 에드워드 버밀렌 씨에게 보낸 편지를 소개하기로 하겠다.

이 편지를 받는 사람이 어떻게 느꼈을까?

잘 읽고 내 이야기를 들어보기 바란다.

뉴욕 시 브루클린 11201 프론트 가 28번지

A. 제레가즈 선즈 주식회사

에드워드 버밀렌 귀하

안녕하십니까?

대부분의 물량이 오후 늦게야 폐사에 도착하고 있어서 폐사 화물 터미널의 발송작업이 늦어지고 있습니다.

이 결과로 화물 체증 상태, 인부들의 연장근무, 배차의 지연, 심지어 어떤 경우에는 화물 운송이 지연되고 있습니다. 11월 10일 모두 5백 10개의 귀사 박스를 오후 4시 20분에 받았습니다. 화물접수가 늦어짐에 따라 생기는 바람직하지 못한 결과를 해소하는데 협조하여 주시기 부탁드립니다. 화물을 보내실 때는 트럭을 아

침 일찍 이곳으로 보내 주시던지, 혹은 일부라도 아침에 보내주십시오.

위와 같이 배려하여 주시면 귀사의 트럭 대기 시간도 단축되고 화물도 당일 발송되겠습니다.

그럼 이만 줄입니다.

J.B.소장 드림

이 편지를 다 읽고 나서 A. 제레가즈 선즈 주식회사의 영업부 장인 버밀렌씨는 다음과 같은 코멘트를 나에게 보내왔다.

"이 편지는 애당초 의도한 바와는 전혀 다른 반대 효과를 가져왔습니다. 일반적으로 말해서 우리에게는 별로 관심이 없는 자기화물터미널의 애로사항으로 시작하고 있습니다. 우리 회사의 사정은 고려하지도 않은 채 우리의 협조만 구하고 있고, 편지의 마지막에 가서야 우리가 협조를 해주기만 한다면 우리에게 보다 더 많은 이익을 주겠다고 쓰고 있습니다. 다시 말해서 우리가 관심을 갖고 있는 부분을 맨 나중에 놓음으로써 전체적으로 협조를 구하기보다는 반발심만 일으켰습니다."

이 편지를 한 번 다시 고쳐 써보기로 하자.

우리의 문제를 이야기함으로써 시간을 허비하지 말자. 헨리 포드의 말대로 타인의 입장을 이해하고 자신의 입장과 동시에 타인의 처지에서 사물을 보고 판단하자. 여기에 수정된 편지를 소개하기로 하겠다.

최상의 것은 아니더라도 좀더 나아진 형태의 편지라고 생각한다.

뉴욕 시 부르클린 프론트 가 28번지

A. 제레가즈 선즈 주식회사

에드워드 버밀렌 귀하

안녕하십니까?

지난 14년 동안 변함 없는 귀사의 성원에 깊이 감사를 드립니다. 성원에 보답하고자 언제나 신속하고 효율적인 서비스를 위해 노력하고 있습니다. 그러나 11월10일자와 같이 오후 늦게 한꺼번에 대량의 화물을 보내주시면, 죄송하오나 기대하시는 바에 어긋나는 경우가 있게 됩니다. 왜냐하면 다른 회사에서도 오후 늦게서야 화물을 도착시키기 때문입니다. 따라서 당연히 작업체증이 빚어집니다. 이렇게 되다 보면 어쩔 수 없이 귀사 트럭이 하역 부두에 묶여 있게 되고 때로는 화물 선적이 지연됩니다. 이것은 유감스러운 일이긴 하나 예방할 수가 있습니다. 가능한 한 트럭을 아침에 하역 부두로 보내 주신다면 순조로운 작업이 이루어져서 화물은 즉각 선적될 것이고, 인부들도 제때에 퇴근을 해서 귀사에서 생산하는 맛있는 마카로니와 국수로 만든 저녁을 먹을 수 있을 겁니다.

언제라도 성심 성의껏 기쁜 마음으로 귀사에 신속한 서비스를 해드리겠습니다. 바쁘시니까 일부러 답장을 주시지 않아도 됩니다.

그럼 이만 줄입니다.

J.B. 소장 드림

뉴욕의 어느 은행에서 일하는 바바라 앤더슨 여사는 자기 아들의 건강 문제로 인해서 애리조나 주 피닉스로 이사를 하고자 했다. 강좌에서 배운 원칙들을 사용하여 바바라 앤더슨 여사는 피닉스에 있는 12개 은행으로 다음과 같은 편지를 보냈다.

존경하는 은행장님께:

10년 동안 은행 실무를 쌓은 저의 경력이 귀 은행과 같이 급속도로 발전하는 은행에게 도움이 될 것입니다. 뉴욕에 있는 뱅커즈 트러스트 회사에서 상당히 많은 은행 실무를 익혀 현재 지점장의 직책에 이를 때까지 본인은 고객관리, 신용계, 대부계, 그리고 관리업무 등과 같은 은행 실무의 제반사항을 익혀 왔습니다. 피닉스에는 5월중으로 이주하게 되며, 저는 귀 은행의 성장과 수익에 이바지할 수 있으리라 자부합니다. 4월 셋째 주경에 피닉스에 갈 때 제가 귀 은행에 얼마나 도움을 드릴 수 있는가에 대해 말씀 드릴 기회를 제공해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

그럼 안녕히 계십시오

바바라 L. 앤더슨 올림

앤더슨 여사가 과연 이 편지의 회신을 몇 통이나 받았을까? 12개 은행들 중 11개가 앤더슨 여사에게 인터뷰 요청을 해왔고, 여사는 이들 중 어느 은행의 요청을 받아들여야 할지 선택해야 했다.

왜 그랬을까? 앤더슨 여사가 자기가 원하는 것은 전혀 쓰지 않고 그 대신에 상대방을 어떻게 도와줄 수 있는가 하는 것과 그들의 요구 사항에만 초점을 맞춰서 편지를 썼기 때문이다.

오늘도 수천의 세일즈맨들이 충분한 수입도 얻지 못하고 실망하고 지쳐서 어깨를 축 늘어뜨린채 거리를 걷고 있다. 왜 그럴까? 그들은 항상 자신이 원하는 것만 생각하고 있기 때문이다. 그들은 당신과 내가 아무 것도 사고 싶지 않다는 것을 깨닫고 있지 못하기 때문이다. 우리는 사고 싶은 것이 있으면 직접 나가서 산다. 그러나 우리는 모두 자신의 문제를 해결하는 데 끊임없는 관심을 갖고 있다. 만일 외판원들이 그들의 서비스 내용이나 상품이 우리 문제를 해결하는데 도움이 된다고 보여줄 수만 있다면 우리에게 찾아다니며 팔려고 애를 쓸 필요가 없는 것이다. 우리가 직접 구입할 것이기 때문이다.

그리고 고객들이란 대개 타인의 권유에 의해서보다는 자기 스스로 사고 싶어서 산다는 생각을 좋아하는 법이다.

그러나 많은 세일즈맨들은 구매자의 입장에서 생각하지 않고 판매를 하면서 세월을 보낸다.

예를 들면 수년간 나는 포리스트힐즈에서 살았다. 이 곳은 뉴욕 시의 한복판으로 개인 주택이 들어선 조그마한 구역이다.

어느 날 아침 지하철 역으로 달려가고 있었는데, 그때 나는 수년간 그 마을에서 부동산을 중개하는 부동산업자와 우연히 만나게 되었다. 그는 포리스트 힐즈에 대해서 무엇이든지 잘 알고 있어서 나는 얼른 그에게 내가

살고 있는 집의 건축 재료가 무엇인지 물었다. 그러자 부동산업자는 잘 모른다고 하면서 포리스트힐즈 주택 협회로 전화를 하면 알 수 있을 거라고 말했다.

그런데 다음날 아침 그로부터 편지가 왔다. 내가 알고 싶어했던 정보를 그가 보냈을 거라고 당신을 생각하겠지만 그게 아니었다. 전화 한 통화면 단 1분만에 알 수 있었을 텐데도 불구하고 나에게 그 협회로 전화를 걸면 알 수 있다고 다시 말한 뒤 내 보험 문제를 자기에게 맡겨 달라고 부탁했던 것이다.

이 부동산 업자는 나에게 도움을 주는 일에는 관심이 없고, 자신에게 도움이 되는 일에만 흥미가 있었다. 앨라배마 주 버밍햄에 거주하는 하워드 루카스는 같은 회사에 다니는 세일즈맨 두 명이 동일한 상황에 각각 어떤 방법으로 대처했는가를 나에게 말해 주었다.

"몇 년 전에 저는 조그만 회사의 관리직에 있었습니다. 우리회사 옆에 어느 일류 보험회사의 출장소가 있었죠. 보험회사 세일즈맨에게는 일정한 구역이 할당되었는데, 우리 회사에는 칼과 존 두 사람이 할당되었습니다."

"어느 날 아침 칼이 우리 사무실로 들어오더니 자기네 회사에서 이번에 임원직을 위한 신중 생명보험을 취급하게 되었다면서 나중에 우리가 관심을 갖게 될테니 좀더 자세한 정보를 알게 되면 다시 한 번 들르겠다고 했습니다."

"같은 날 커피를 마시고 돌아오는 길에 존이 우리를 보더니 '루카스 씨, 잠깐만 기다리세요.

여러분을 위한 굉장한 뉴스가 있어요'라고 소리치더군요. 존은 허둥지둥 우리 쪽으로 다가와서 바로 그날 처음으로 자기네 회사에서 취급할 임원직을 위한 신중 생명보험에 대해 흥분한 어조로 말하더군요(그것은 칼이 말한 바로 그 보험이었습니다). 존은 우리가 제일 먼저 가입하기를 원했습니다. 그리고 우리에게 보험 배상 범위에 대해서 몇 가지 중요한 사실을 말하면서 '이 보험은 임직원을 위한 신중보험으로, 본사에서 내일 사람이 와서 직접 설명하도록 할 작정입니다. 그러니까 이 신청서에다 사인을 해주시면 그 사람이 와서 많은 정보를 제공해 줄 겁니다'라고 말했습니다. 존의 열성이 우리도 하여금 좀더 자세한 내용은 모르더라도 그 보험에 들고 싶도록 욕구를 불러일으켰습니다. 나중에 더 자세한 내용을 알게 되었을 때 처음에 존이 그 보험에 대해서 알고 있던 내용이 정확한 것임이 증명되었으며, 물론 존은 우리를 그 보험에 가입시켰을 뿐만 아니라 보험 배상 범위도 두 배로 늘려 주었습니다."

"칼도 우리에게 그 보험에 가입하도록 만들 수 있었으나 그는 우리가 그 보험을 사고 싶은 욕구가 일어나도록 아무런 노력도 하지 않았던 것입니다."

이 세상은 자기 것만 생각하는 이기적인 사람들로 가득 차 있다. 그래서 이기적인 마음을 버리고 다른 사람을 위해 살려는 소수의 사람들에게는 이루 말할 수 없이 많은 기회가 따른다. 그런 사람에게는 경쟁 상대가 없다. 저명한 변호사이며 미국 업계의 위대한 지도자인 오웬 영은 언젠가 "다른 사람의 입장에 서서 그들 마음의 움직임을 간파할 수 있는 사람이라면 장차 자기 앞에 어떤 일이 닥치더라도 조금도 걱정할 필요가 없다"고 했

다.

이 책을 읽고 난 뒤, 당신이 항상 다른 사람의 입장에서 사물을 보려고 한다면 이 책이 당신의 인생에서 귀중한 주춧돌이 되었음을 쉽게 깨닫게 될 것이다.

다른 사람의 입장에 서서 그로 하여금 어떤 것에 욕구가 생겨나도록 하는 일은, 사람을 기만해서 그 사람에게 해가 되고 당신에게는 이익이 된다고 이해되어서는 안 된다. 쌍방 모두는 협상을 통해서 각각 이익을 얻어야 한다. 버밀렌에게 보낸 편지를 보더라도 쌍방은 제시된 요구사항을 충족시킴으로써 각각 이익을 얻고 있다. 은행측과 앤더슨 여사 관계에서도 은행으로서는 유능한 고용인을 얻은 셈이고, 앤더슨 여사로서도 알맞은 직업을 갖게되었다.

즉, 그 편지에 의해서 서로 이익을 얻게 된 것이다. 루카스에게 보험에 가입하도록 만든 존의 경우도 모두 이 거래를 통해서 서로 이익을 얻고 있는 것이다.

다른 사람의 마음에 열렬한 욕구를 불러일으키는 이런 원리를 이용하여 쌍방 모두 이익을 얻을 수 있었던 또 한가지 예를 들어보기로 한다.

로드 아일랜드의 워윅에 거주하는 마이클 위든은 셸 석유회사의 지역 담당 판매원으로 일하고 있었다. 마이클은 자기 지역 내에서 첫째 가는 판매원이 되고 싶어했으나, 주유소 한 곳이 말썽거리였다. 이 주유소는 한 노인이 경영하는 곳으로 이 노인은 아무리 주유소를 청결하게 만들라고 이야기해도 막무가내였다. 주유소의 외양이 너무나 지저분해서 판매량이 눈에 띄게 줄었다. 주유소를 개선시켜 달라는 마이클의 애원에도 이 노인은 아랑곳하지 않았다. 수많은 경고와 진심 어린 대화가 오고 갔으나 그 모두가 소용이 없었다. 고민 끝에 마이클은 그 지역 내에서 가장 최근에 생긴 주유소로 이 노인을 안내했다. 그 주유소 시설에 너무나 감동을 받은 이 노인은 마이클이 다음 번에 찾아갔을 때는 자신의 주유소를 깨끗이 치워 놓고 판매량도 올려 놓았다. 그 후 마이클은 그 지역 내에서 첫째가는 판매원이 될 수가 있었다. 마이클이 들려준 이야기나 토론 따위는 그 노인에게 아무런 자극을 주지 못했으나 현대적 시설로 설비된 곳을 구경시킴으로써 노인이 마음속에 열렬한 욕구를 불러 일으켰고, 마이클은 당초에 자신이 목표한 일을 이룰 수 있었으며, 그 노인과 마이클은 각자 큰 이익을 얻을 수가 있었다.

대부분의 사람들은 대학에 들어가서 버질의 작품을 읽고, 미적분법 이론을 배우면서 막상 자신들의 정신이 어떻게 작용하는지는 깨닫지 못한다. 예를 들어보겠다.

나는 언젠가 대학을 졸업한 후 일류 에어컨 제조회사인 캐리어사에 입사한 젊은이들에게 '효과적인 대화법'이란 주제로 강의를 한 적이 있었다. 참석자 중 한 젊은이는 다른 사람을 설득하여 여가 시간에 함께 농구를 하고 싶어했다. 그 젊은이는 대충 이렇게 말했다. "여러분과 밖에 나가서 농구를 하고 싶습니다. 농구를 하고 싶어서 몇 번 체육관에 가 보았는데, 사람들이 몇 명 안 되어서 게임을 할 수가 없었습니다. 며칠 전에는 두세 사람밖에 인원이 없어서 그냥 서로 공 던지기를 하는 동안 공에 맞아 눈가에 시퍼런 멍이 들었습니다. 여러분 내

일 밤에는 꼭 나와 주십시오. 나는 농구를 하고 싶습니다."

그가 당신이 원하는 것에 대해서 이야기한 적이 있는가? 다른 사람도 가지 않는 농구장에 당신도 가고 싶지는 않을 것이다. 당신은 그가 원하는 것에는 관심도 없고, 눈가에 멍이 들고 싶지도 않다. 당신이 체육관을 이용함으로써 얻게 될 이점을 그가 이야기 했는가? 차라리 왕성한 원기, 강렬한 식욕, 맑은 두뇌, 재미 등을 강조 했으면 좋았을 것이다.

오버스트리트 교수의 현명한 충고를 다시 들어보자.

"우선 다른 사람의 마음에 열렬한 욕구를 불러 일으켜라. 이것을 할 수 있는 사람은 전 세계를 얻을 수 있고, 그렇지 못한 사람은 외로운 길을 걷는다."

나의 강좌를 수강해 온 어떤 사람은 어린 아들 문제로 근심을 하고 있었다. 이 아이는 체중이 보통 아이들보다 미달이고, 음식을 제대로 먹으려 하지 않는 아이였다. 그들은 부모들이 흔히 쓰는 방법을 썼다. 즉, 그들은 아이를 야단치면서 "엄마는 네가 이것을 먹기 바란다" "아빠는 네가 커서 튼튼한 사람이 되어주기 원한다." 하며 아이에게 잔소리를 해댔다.

그 소년이 부모들의 이런 말에 과연 귀를 기울였을까? 아마도 당신이 해안가에 있는 모래알에 관심을 주지 않는 것과 마찬가지로였다.

훌륭한 판단력을 가진 사람이라면, 이 세 살 먹은 아이가 서른 살된 아빠의 생각에 제대로 반응을 보이리라고는 기대하지 않을 것이다. 그런데도 그 아이의 아빠는 그렇게 기대하고 있었던 것이다. 마침내 이 아빠는 자신의 어리석음을 깨달았다.

그래서 자기 스스로에게 "이 아나가 원하는 것은 무엇일까? 어떻게 하면 내가 원하는 것과 이 아이가 원하는 것을 하나로 만들 수 있을까?" 하고 물었다.

아빠가 이런 생각을 하기 시작하자 문제는 쉽게 풀렸다. 이 소년에게는 세발 자전거가 한 대 있었는데, 부르클린에 있는 자기집 앞 도로에서 자전거 타기를 좋아하였다. 문제는 같은 동네 몇집 건너서 사는 한 개구장이가 이 소년을 자전거에서 밀어 넘어뜨리고서 자전거를 빼앗아 타곤 했던 것이다.

이럴 때마다 소년은 자기 엄마한테 소리치고 울면서 달려갔고, 엄마는 달려나와 그 말썽꾸러기 녀석에게서 자전거를 빼앗아 자기 아들을 앉혀주곤 했다.

거의 매일 이런 일이 되풀이되었다.

이 아이가 원하는 것은 과연 무엇일까? 설록 흠즈가 아니더라도 알 수 있을 만큼 간단한 것이다. 이 아이의 자존심, 분노, 자기의 중요감, 이러한 내심의 강렬한 감정이 복수심을 일으켜 그 개구장이 녀석의 코를 멋지게 한방 먹이고 싶은 욕구를 불러일으켰다.

그래서 아빠가 만일 엄마가 바라는 대로 잘 먹기만 하면, 너보다 덩치가 큰 녀석을 언젠가는 해치울 수가 있다고 말해 주자 아나는 식사문제로 더 이상 말썽을 부리지 않게 되었다.

이 아이는 이제 자기에게 그토록 자주 모욕을 주던 그 덩치 큰 녀석을 이기기 위해서 시금치, 양배추 무침, 고등어조림 등 무엇이든 가리지 않고 잘 먹게 되었다.

이 문제를 해결한 후, 이 아이의 부모들은 또 다른 문제에 부딪히게 되었다. 이 아이에게는 이불에 오줌을 싸는 나쁜 버릇이 있었다.

아이는 할머니와 같이 잠을 잤다. 아침에 할머니가 깨어나 "아이구 자니야, 간밤에 또 일을 저질렀구나"라고 말했다. 그러면 아이는 "아니예요, 내가 그러지 않았어요. 할머니가 했잖아요"하고 말했다. 이 아이를 나무라기도 하고, 엉덩이를 찰싹찰싹 때려 주기도 하고, 무안을 주면서 다시는 오줌을 싸지 말라고 잔소리를 되풀이해 봐도 아무 소용이 없었다. 부모들은 이렇게 스스로에게 자문을 했다.

"어떻게 하면 이 아이에게 이불에 오줌을 싸지 않게 할 수 있을까?" 아이가 원하는 것은 무엇일까? 우선 이 아이는 할머니가 입고 자는 것과 똑같은 나이트 가운 대신에 아빠처럼 과자마를 입고 싶어했다. 할머니는 손주가 밤마다 저지르는 일에 진저리가 나서 버릇을 고치기만 하면 과자마를 사 주겠노라고 기꺼이 약속했다. 둘째로, 이 아이는 자기 침대를 갖고 싶어했다. 할머니는 반대하지 않았다. 엄마는 아이를 데리고 부르클린에 있는 백화점으로 함께 가서 점원에게 눈짓을 보내며 "우리 꼬마 신사가 쇼핑을 하고 싶대요"라고 말했다. 점원 아가씨는 "어서 오세요. 꼬마 신사님. 무엇을 사시려고요?" 하면서 아이에게 중요한 사람이라는 느낌이 들도록 해주었다.

아이는 키가 몇 인치라도 더 크게 보이도록 애쓰면서, "제 침대를 사고 싶어요."라고 대답했다. 엄마가 원하는 침대를 아이가 보게 되자 엄마는 점원 아가씨에게 다시 눈짓을 보냈다.

이 아이는 결국 그 침대를 사게 되었다. 침대가 집으로 배달된 다음날 저녁 무렵에 아빠가 퇴근을 하자 "아빠! 아빠! 이층에 와서 제가 산 침대를 좀 보세요!"하며 아이는 기뻐 소리쳤다.

아빠는 침대를 내려다 보면서 찰스 슈와브의 권고에 따, '진심으로 찬사를 보내고 아낌없이 칭찬'을 했다. '이젠 너도 이불에 오줌을 싸지 않겠구나, 그렇지?' 하고 아빠가 물었다. "

그럼요. 이제부터는 안 그럴게요." 이 아이는 자신의 자존심이 걸려 있었기 때문에 이 약속을 잘 지켰다. 자신의 침대고 더욱이 그가 직접 골라 사온 침대다. 어른들처럼 과자마도 입고 있다. 그는 어른과 같이 행동하고 싶었다. 그래서 그대로 되었다.

역시 나의 강좌를 수강했던 전화 기술자인 K.T. 더치만은 세 살 먹은 딸아이에게 아침밥을 먹이는 일로 애를 먹고 있었다. 어느 때와 다름없이 꾸짖고 애원하며 달래 보아도 모두 허사였다.

그래서 부모들은 스스로에게 다음과 같이 자문해 보았다.

"어떻게 하면 이 아이가 아침밥을 먹도록 할 수 있을까?"

이 꼬마 아가씨는 자기 엄마의 흉내 내기를 좋아했고 어른인 것처럼 생각하기를 좋아했다.

그래서 어느 날 아침 아이를 의자에 앉힌 후 아침식사 준비를 하도록 했다. 아이는 아빠가 부엌에 들어왔을 때

절호의 기회를 놓칠세라 스프를 저으면서 "아빠, 오늘 아침에 제가 스프를 만들었어요"라고 말했다.

이 아이는 스프 두 그릇을 자발적으로 먹었는데 그 이유는 이일에 큰 흥미를 느끼고 있었기 때문이다. 그 아이는 스프를 직접 만들어봄으로써 자신의 중요감을 만족시켰고 동시에 자기 표현 수단을 발견했던 것이다.

윌리엄 윈터는 언젠가 "자기 표현은 인간의 중요한 욕구 중의 하나이다"라고 말한 적이 있다. 우리는 어째서 이런 심리를 사업상의 거래에 적용하지 못하는가? 우리에게 멋진 생각이 떠오를 때 다른 사람들에게 그 생각이 우리 것이라는 생각이 들게 하지 말고 오히려 그들이 그 멋진 생각을 떠올린 것으로 해주면 그 생각을 마치 자기 자신의 것으로 여기게 되어 그 생각을 좋아하게 되고, 아마 그것을 실행하게 될 것이다.

이 말을 기억해 두기 바란다.

"우선 다른 사람의 마음에 열렬한 욕구를 불러일으켜라. 이것을 할 수 있는 사람은 전 세계를 자기 편으로 만들 수 있고, 그렇지 못한 사람은 외로운 길을 걷는다."

원칙 3

다른 사람들의 열렬한 욕구를 불러일으켜라.

Arouse in the other person an eager want.

요점 정리

사람을 다루는 기본적인 기술

원칙 1

비난이나, 비평, 불평하지 말라.

원칙 2

솔직하고 진지하게 칭찬과 감사를 하라.

원칙 3

다른 사람들의 열렬한 욕구를 불러일으켜라.

제 2 부 남에게 호감을 사는 여섯가지 방법

1 이 방법을 실천하면 당신은 어느 곳에서나 환영받는다

친구를 사귀는 방법을 터득하기 위하여 이 책을 읽고 있는가?

그러면 이 세상에서 친구를 사귀는 데 가장 능숙하고 노련한 사람이 하는 방법을 왜 연구하지 않는가? 그 능숙하고 노련한 사람이란 과연 누구일까? 당신은 내일 길가에서 그를 만날지도 모른다. 당신이 그의 곁에 다가서면 그는 매우 반가워할 것이다. 만약 걸음을 멈추고 그를 격려라도 한다면 그는 얼마나 당신을 좋아하는지 보여주기 위해서 아마 발을 치켜들고 좋아할 것이다. 그의 이런 애정 표현의 이면에 어떠한 속셈도 없음을 당신을 알게 될 것이다. 그는 당신에게 부동산을 팔고자 하는 것도 아니며, 결혼을 원하는 것도 아니다.

개라는 동물이 생존을 위해 일하지 않는 유일한 동물이라는 사실을 생각해 본 적이 있는가?

닭은 알을 낳아야 하고, 젖소는 우유를 공급해야 하고, 카나리아는 노래를 불러야 한다. 그러나 개는 오직 당신에게 사랑을 바쳐 헌신함으로써 살아가고 있다.

내가 다섯 살 때, 아버지는 노란 털복숭이 강아지 한 마리를 50센터를 주고 사 오셨다. 그 강아지는 당시 나의 어린 시절의 빛이자 기쁨이었다. 매일 오후 4시 30분쯤 되면 강아지는 앞뜰에 나와서 귀여운 눈으로 하염없이 길 쪽을 바라다 보다가 내 목소리가 들리거나 모습이 보이면 총알처럼 튀어나와 언덕배기까지 헐떡거리면서 달려와서 기쁨에 넘쳐 경충경충 뛰고 킁킁 짓으며 나를 아 주곤 했다.

이 강아지 '티피'는 5년 동안 변함없는 내 친구였다. 그런데 어느 비극적인 밤에 티피는 내 곁에서 얼마 떨어지지 않은 곳에서 벼락을 맞아 죽었다.

나는 결코 그 날 밤을 잊을 수 없다.

티피의 죽음은 내 소년 시절의 비극이었다.

티피야, 너는 한 번도 심리한 서적을 읽어 본 적이 없지. 그럴 필요도 없었겠지만 말야. 너는 타고난 본능을 통해서 다른 사람들로 하여금 너에게 관심을 갖도록 애를 쓰며 2년동안 사귄 수 있는 친구의 수보다, 네가 다른 사람에게 관심을 가짐으로써 두달 만에 더 많은 친구를 사귄 수 있다는 것을 알고 있었지.

다시 한 번 반복하면 당신이 2년동안 다른 사람으로 하여금 당신에게 관심을 갖게 하는 것보다 당신이 다른 사람에게 관심을 가짐으로써 2달 동안에 더 많은 친구를 사귄 수가 있다.

그러나 당신도 알고 있는 바와 같이 평생을 다른 사람이 자기에게 관심을 갖게 하기 위하여 노력하면서 사는 사람들이 더 많이 있다.

물론 아무 소용이 없는 일이다. 그들은 당신이나 나에게는 아무런 관심이 없다.

오로지 종일토록 그들 자신에게만 관심을 가질 뿐이다.

뉴욕 시 전화회사에서 전화 통화중에 어떤 말이 가장 많이 쓰이고 있는가를 조사하였는데, 추측대로 1인칭 대명사인 '나는' 또는 '내가'라는 말이 제일 많이 쓰이는 단어였다. 이 말은 5백 통화 중에서 무려 3천9백 번이나 쓰이고 있다. '나', '나는', '내가', '나와'...당신은 자신이 찍힌 단체 사진을 볼 때 누구를 먼저 찾는가?

우리는 다른 사람에게 영향을 미쳐서 그들이 우리에게 관심을 갖도록 한다면 실로 우리는 진정하고 성실할 친구를 많이 사귄 수가 없다.

조세핀을 마지막으로 만난 자리에서 나폴레옹은 "나는 이 세상의 그 누구보다도 운이 좋은 사람이었소. 그러나 이제 이 세상에서 내가 의지할 수 있는 사람은 오직 당신 뿐이오"라고 말했다.

그러나 역사가들은 과연 나폴레옹이 조세핀에게 차 의지할 수 있었는지에 대해 의문점을 갖고 있다.

비엔나에 살고 있는 유명한 심리학자 알프레드 아들러는 <당신 인생의 의미는 무엇인가?>라는 책을 썼다. 이 책에서는 다음과 같이 쓰고 있다.

"다른 사람들에게 관심이 없는 사람은 인생을 사는 데 가장 어려움을 당하고, 다른 사람에게도 가장 해를 끼치는 사람이다. 인간의 모든 실패가 바로 이런 유형의 인물에서 비롯된다."

심리학 책들을 아무리 읽어봐도 우리 모두에게 이보다 더 의미심장한 글을 찾지 못한다. 그만 큼 아들러의 말은 심오한 뜻을 지니고 있으므로 다시 한 번 되풀이해 음미할 가치가 있다.

"다른 사람들에게 관심이 없는 사람은 인생을 사는 데 가장 어려움을 당하고, 다른 사람들에게도 가장 해를 끼치는 사람이다. 인간의 모든 실패가 바로 이런 유형의 인물에서 비롯된다."

나는 뉴욕 대학에서 단편소설 창작에 관한 강좌를 수강한 적이 있는데 그 때의 강사는 '콜리어즈'라는 일류 잡지사의 편집장이었다. 그는 매일 자기 책상 위에 놓인 단편들 중 하나를 집어 들고서 몇 구절만 읽어보면 벌써 그 저자가 사람들을 좋아하는지 아닌지를 알 수 있다고 말했다.

"만일 작가가 인간을 좋아하지 않으면 세상 사람들도 역시 그 사람의 작품을 좋아하지 않는다"라고 그는 말했다.

"설교조가 되어 미안하지만 꼭 이 말을 명심해 주십시오. 소설가로서 성공하려면 반드시 타인에게 관심을 가져야만 합니다."

소설을 쓰는 데 이것이 필요하다면 맞대면해서 사람을 다루는 경우에는 세 배나 필요하다고 생각해야 할 것이다.

나는 하워드 더스톤이라고 하는 유명한 마술사가 브로드웨이쇼에 마지막으로 출연하던 밤에 그의 분장실로

찾아간 적이 있다.

40년동안 더스톤은 전 세계를 순회 공연하면서 환성을 불러 일으켰고, 청중을 현혹시키고 탄성을 지르게 하고 손에 땀을 쥐게 만들었다. 6천만 명 이상의 사람들이 그의 공연을 보았고, 더스톤은 약 2백만 달러의 수입을 올렸다.

나는 더스톤에게 성공의 비결을 물어 보았다. 학교 교육이 그의 성공에는 아무런 관계가 없는 것이 명백했다. 그는 어렸을 적에 가출했으므로, 부랑아가 되어 화차에 들어가 건초 더미 위에서 잠을 자기도 했다. 또한 문전 결식하면서 철독길에 세워져 있는 표지판을 보고 글자를 익혔다고 한다.

그렇다고 더스톤이 남보다 뛰어난 마술법을 지닌 것은 결코 아니다. 그는 말하기를 속임수에 관한 수많은 책들이 나와 있으며, 다른 마술사들도 이 정도는 다 알고 있다고 했다.

그러나 더스톤은 다른 사람이 갖고 있지 않은 두 가지를 가지고 있었다.

첫 번째는 자기의 개성을 무대 위에 올려 놓는 능력이었다. 그는 마술의 대가였다. 더스톤은 인간의 본성을 이해했다. 그가 취하는 모든 동작, 목소리, 눈썹의 움직임 하나 하나가 모두 사전에 치밀하게 연습된 것들이었다. 따라서 그 동작 하나 하나는 몇 분의 1초까지도 타이밍이 계획된 것이었다. 다음으로 더스톤은 인간에 대해서 진실한 관심을 가지고 있었다.

더스톤은 많은 마술가들은 마술을 시작하면서 관중석을 내려다보며 스스로에게 "하하, 얼빠진 사람들이 꽤 많이 모였군. 저런 멍청이들을 속이는 것은 아주 쉬운 일이야"라고 말한다고 했다.

그러나 더스톤의 경우는 달랐다. 그는 무대에 오를 때마다 "나를 보러 사람들이 이렇게 많이 와주다니 얼마나 고마운 일인가! 저들이야말로 나로 하여금 내가 하고 싶어하는 일을 하면서 살게 해주고 있으니 나도 최선의 연기를 보여 드려야지"라고 스스로 다짐한다고 했다.

관중 앞에 나서기 전에 그는 몇 번이고 "나는 관중을 아끼고 사랑하고 있어"라는 말을 되풀이한다고 했다. 무슨 행동이라고? 어리석다고? 물론 당신 마음대로 생각할 수는 있다.

나는 그저 이 위대한 마술가가 가진 비법을 알려 주고 싶을 뿐이다.

펜실베이니아 주 노스 워렌에 살고 있는 조지 다이크는 자기가 경영하던 주유소 자리에 새로운 고속도로가 건설되자 할 수 없이 30년 동안이나 일하던 곳을 떠나야만 했다. 얼마 지나지 않아 지루한 나날이 그를 괴롭히기 시작했다. 그는 해묵은 바이올린을 꺼내서 연주하면서 시간을 보내기로 했다. 그리고 마을을 돌아다니면서 음악감상을 하고 재능이 풍부한 바이올린 연주가들과 담소를 나누게 되었다.

다정하며 겸손한 다이크는, 자신이 사귀게 된 음악가들의 배경과 관심에 점점 흥미를 갖게 되었다. 비록 자신은 뛰어난 연주는 아닐지라도 많은 친구를 사귄 수 있었고, 경연대회에도 참석하게 되어 얼마 지나지 않아서 동부 지역의 음악 애호가들로부터 '킨주아군의 바이올린 주자 조지 아저씨'라는 별명으로 불리게 되었다. 다이크는 72세였고 여생을 즐기고 있었다. 다른 사람에게 끊임없는 관심을 가진 덕분에 대부분의 사람들

이 이제 생산적인 시절은 다 끝났다고 여길 무렵, 다이크는 새로운 인생을 창조해 낼 수 있었던 것이다.

데오도어 루즈벨트 대통령이 놀랄 만한 인기를 누린 비결도 바로 여기에 있다. 심지어는 하인들까지도 그를 사랑했다.

루즈벨트 대통령의 시종인 제임스 아모스는 <시종의 영웅인 루즈벨트 대통령>이라는 책에서 다음과 같은 감동적인 일화를 소개하고 있다.

"언젠가 나의 아내가 대통령께 메추라기에 대해 여쭙어 본 적이 있었습니다. 아내는 한 번도 메추라기를 본 적이 없었으므로 대통령께서는 상세하게 설명해 주셨습니다. 얼마 후 우리 집으로 전화가 걸려 왔더군요(아모스와 그의 아내는 오이스터 베이에 있는 대통령 관저 안의 조그만 집에 살고 있었다.) 아내가 전화를 받더니 대통령의 전화라고 했습니다. 우리 집 창문 밖에 메추라기가 앉아 있으니 내다보라고 대통령께서 직접 말씀하셨습니다. 이와 같은 세밀한 배려를 해주시는 분이 루즈벨트 대통령이었습니다. 우리 집 옆을 지나가실 때는 우리가 눈에 띄지 않을 때에도"여보게, 애니!" 혹은 "여보게, 제임스"하고 부르시는 음성을 듣게 됩니다. 지날 때마다 이렇게 다정한 인사를 해 주신 겁니다."

고용인들이 이런 사람을 어떻게 좋아하지 않을 수 있겠는가? 피고용인이 아니더라도 누구나 좋아하지 않고는 못 견딜 것이다.

민간인이 된 루즈벨트는 어느 날, 태프트 대통령 부처가 출타중일 때에 백악관으로 전화를 걸었다. 루즈벨트가 자신이 옛날에 데리고 있던 하인들, 심지어는 식모까지도 이름을 부르면서 인사를 하는 사실을 보면 평범한 사람에게도 솔직한 애정을 품고 있었음을 잘 알 수가 있다.

한편 아치버트는 이렇게 회고하고 있다.

"그 분이 주방 하녀인 앨리스를 만났을 때 요즘도 그녀가 옥수수빵을 만드는지 물었습니다.

가끔 하인들을 위해 만들기는 하지만 윗분들은 드시지 않는다고 앨리스가 말했습니다."

"루즈벨트는 우렁찬 목소리로 말씀하시기를 '맛을 모르는 사람들이로구먼. 내가 대통령을 만나면 말해주겠네."

"앨리스가 쟁반에 빵을 담아 드렸더니 루즈벨트는 그 빵을 드시면서 걸어가다가 정원사나 일꾼들에게 인사를 하셨습니다."

"과거에 부르시던 그대로 사람들의 이름을 부르셨습니다"라고 40년 동안 백악관의 수석 집사를 지낸 아이크 후버는 눈물을 글썽이며 말했습니다. "이 년 도안 이렇게 기쁜 날은 없었습니다. 그래서 저희들은 천만금을 준다해도 아무도 이 날과 바꾸지 않을 것입니다."

뉴 저지주의 채텀에 살고 있는 에드워드 사익스는 영업사원으로, 겉으로 보기에 별로 중요한 인상을 주지 않는 사람들에게 이와 유사한 관심을 가짐으로써 거래처와 지속적인 관계를 유지했다.

"몇 년 전에 저는 존슨 앤 존슨사의 직원으로서 매사추세츠 지방의 고객들을 담당하고 있었습니다. 거래처 중

의 약국 하나는 힝햄에 있었는데 나는 이 약국에 들를 때마다 점원들과 먼저 이야기를 하고는 주인과 이야기를 나누곤 했습니다. 어느 날 이 가게 주인은 더 이상 존슨 앤 존슨 제품에는 관심이 없으니 거래를 끊겠다는 것이었습니다.

그 이유는 존슨사 측에서 주로 식품가게와 할인매장에만 신경을 쓰고 있어 자기와 같은 작은 약국에는 손해를 입히고 있다는 것이었습니다. 저는 실망한 나머지 그 곳을 나와 몇 시간을 여기저기 차를 타고 돌아다녔습니다. 마침내 나는 다시 그 가게 주인을 찾아가서 제 입장을 설명하기로 작정했습니다.

다시 들어가서 여느 때와 마찬가지로 점원들에게 인사를 했습니다. 그리고 주인에게 갔을 때 주인은 미소를 지으며 돌아온 것을 환영해 주더니 평상시의 두배가 되는 주문을 하는 것이었습니다. 나는 깜짝 놀라 어떻게 된 일이나고 물었더니 주인은 한 젊은이를 가리키면서 내가 나간 후 그 젊은 점원이 자기에게 오더니 이 가게에 들어와서 일부러 점원을 찾아와서 인사를 하는 세일즈맨은 몇 명 안되는데 그가 그 중의 한 사람이라고 말하면서 '만약 어떤 영업사원이 나의 약국과 거래를 할 자격이 있다면 그것은 바로 당신'이라고 말했다는 것이었습니다. 그 후, 그 가게 주인은 나의 단골 고객이 되었습니다. 세일즈맨이 갖추어야 할, 아니 모든 사람이 갖추어야 할 가장 중요한 자질은 다른 사람에게 진실한 마음에서 우러나는 관심을 가지는 것이라는 사실을 잊을 수가 없었습니다.

나는 아무리 바쁜 사람들이라 하더라도 진실된 마음으로 관심을 가지면 그들로부터 관심과 협조를 얻을 수 있다는 사실을 경험을 통해서 얻었다.

예를 들어보자.

몇 년 전, 나는 부르클린의 예술 과학 재단에서 소설기법에 관한 강의를 개최한 적이 있다.

캐더린 노리스, 페니 허스트, 아이다 타벨, 앨버트 페이스 터훈 그리고 루퍼트 휴즈와 같이 저명한 작가들을 부르클린에 모셔오기로 했다. 그래서 나는 그들의 작품을 좋아하며 우리에게 성공의 비결을 가르쳐 달라는 내용의 편지를 보냈다. 편지마다 1백50여 명의 학생들이 서명을 했다. 그리고 그들이 너무 바쁜 분이라 강의를 준비할 시간이 없을 거라고 편지에 덧붙였다.

그래서 우리들은 그들이 자신과 그들의 소설기법에 대해서 말을 할 수 있도록 일련의 설문지를 동봉했다. 그들은 이것을 좋아했다. 어느 누가 싫다고 하겠는가? 그들은 기꺼이 부르클린까지 와서 우리에게 도움을 주었다.

나는 이런 방법을 이용하여 테오도어 루즈벨트 내각의 재무장관 레슬리쇼우 태프트 내각 법무장관인 조지 이커삼, 윌리엄 제닝스 브라이언, 프랭클린 루즈벨트 등 수많은 저명인사들을 초대하여 나의 강좌에서 연설을 하도록 했다.

우리들은 공장 노동자이든 사무원이든, 혹은 왕관을 쓴 임금이든 간에 자기를 존경하는 사람을 좋아하기 마련이다.

독일 황제를 예로 들어보자. 제1차 대전이 거의 끝나갈 무렵, 황제는 전 세계적으로 가장 경멸을 받은 인물이었다.

심지어 황제가 목숨을 부지하기 위해 네델란드로 도망갔을 때도 그의 국민들은 그를 배척하였다. 황제에 대한 중요심이 너무나 커서 수많은 사람들이 그를 갈기갈기 찢어서 화형에 처하고 싶어했다. 이런 격렬한 분노 속에서 한 어린이가 황제에게 찬미와 존경심을 가득 담은 편지를 보냈다. 황제로서 사랑하고 존경하고 있다고 썼다. 황제는 이 편지에 크게 감동하여 그 소년을 자기 집으로 초청했다. 소년과 그의 어머니가 함께 왔는데 그후 황제는 이 소년의 어머니와 결혼했다. 이 소년은 친구를 사귀고 사람을 설득하는 법에 관한 책을 읽을 필요가 없었다. 단지 본능적으로 알고 있었다.

만일 친구를 사귀고 싶다면 자기 자신을 버리고 다른 사람을 위해 무언가를 해 주어라. 이런 일에는 시간, 노력, 희생 그리고 사려 깊은 마음이 필요하다.

원저 공이 영국의 황태자였을 때 남미로 여행을 할 계획이 있었다. 그는 남미로 떠나기 전 몇 달 동안 그 나라 말로 연설을 하기 위해 스페인어를 배웠다.

남미에서의 공의 인기는 대단한 것이었다. 수년간 나는 친구들의 생일을 모두 기억해 왔다.

어떻게 기억했느냐 하면, 나는 점성술을 전혀 믿지 않지만 친구들에게 생일이 그들의 의견이나 기질과 어떤 관계가 있는지 물어보고 또 그들의 생일을 가르쳐 달라고 한다.

만일 11월 24일이라면 마음 속으로 11월 24일을 계속 되풀이하면서 그 친구와 헤어진 후 바로 이름과 생년월일을 노트에 옮겨 적는다. 새해가 오면 달력에 표시를 해두어 저절로 눈에 띄게 하고 있다.

그 날이 오면 편지나 전보를 친다. 그 결과는 놀랄만한 것이었다. 종종 그 날을 기억해 주는 사람은 이 세상에서 나 혼자뿐이었으니 말이다.

친구를 사귀고자 한다면 생기 있고 열정적인 태도로 사람들을 맞이하라. 전화를 받을 때도 이와 똑같은 마음으로 하라. 전화를 걸어주어 매우 기쁘다는 투로 "여보세요"라고 말해보라.

여러 회사에서 전화 교환양에게 걸려오는 전화마다 관심과 열의를 가진 목소리로 응답하게 하는 훈련을 하면 전화를 건 사람들은 이 회사가 자기에게 관심을 갖고 있다고 믿게 된다.

내일 아침 전화를 받을 때 꼭 이 사실을 기억해 두도록 하라. 모든 사람에게 진심으로 관심을 보이면 친구를 사귄 수 있을 뿐만 아니라, 고객들을 당신 회사의 보다 더 훌륭한 단골 고객으로 만들 수 있다.

뉴욕 노스 아메리카 내셔널 뱅크의 사보에 그 은행의 예금주인 마들린 로즈데일 부인이 보낸 편지가 실려 있다.

"귀하의 은행 직원들에게 무어라 감사의 말씀을 드려야 할지 모르겠군요. 모든 분들이 너무 예의 바르고 정중하게 도움을 주십니다. 오랫동안 줄을 서서 기다리다가 창구에서 반갑게 맞아주니 얼마나 기쁘지 몰라요. 그리고 작년에 저희 어머니께서 다섯 달 동안 병원에 입원을 한 적이 있었어요. 저는 종종 출납계원인 마리 페트

루첼로 양을 만났는데 그녀는 우리 어머니 건강을 걱정해주면서 차도가 있는지도 물어 보더군요."

로즈데일 부인이 이 은행과 계속해서 거래를 하는 것에 대해 의심할 여지가 있을까?

뉴욕의 어느 일류 은행에 근무하는 찰스 월터스는 모 회사에 대한 기밀문서를 작성하는 임무를 맡게 되었다.

월터스는 그가 그렇게 급하게 필요한 이 문서 작성에 꼭 필요한 정보를 갖고 있는 유일한 사람을 찾아냈다.

월터스가 그 사무실에 들어서자 젊은 아가씨가 문 사리오 고개를 내밀려 그 날은 우표가 없다고 사장에게 말하고 있었다.

"열두 살 먹은 아들 녀석을 위해 우표를 수집하는 중이랍니다"하면서 사장이 월터스에게 말했다.

월터스는 용건을 말하고 질문을 시작했으나 사장은 관심 없는 태도를 취했다.

그 사장은 지금 인터뷰하고 싶은 눈치가 아니어서 월터스는 어떻게 해 볼 도리가 없었다.

결국 인터뷰는 단시간에 끝났고 얻은 것이라곤 아무것도 없었다.

"솔직히 말해서 그 땐 어떻게 해야 좋을지 막막했었다"라고 월터스는 우리 강좌에 나와서 말해 주었다. "그러자 갑자기 그에게 한 말이 생각나더군요. 우표, 12살 난 아들... 그리고 우리 은행의 외환계가 전 세계에서 날아오는 편지의 우표를 모으고 있다는 사실이 문득 생각났어요."

'다음날 오후 다시 그 사장을 찾아가서 아들에게 줄 우표를 갖고 왔다고 말했죠. 물론 열렬한 환영을 받았습니다. 설사 그가 국회의원에 출마하였더라도 것처럼 열렬한 악수는 할 수 없었을 것입니다. 사장은 활짝 웃으며 나에게 호의를 나타냈습니다. '우리 조지 녀석이 무척 좋아하겠군요'라고 말하면서 우표를 만졌습니다. '이 우표는 정말 훌륭합니다. 보물감이요'

하며 무척 기뻐했습니다. "

"우리는 우표 얘기를 나누고 소년의 사진을 보면서 30분을 보냈습니다. 그리고 나서 그 사장은 무려 1시간 이상이나 제가 원하는 정보를 자세히 들려주기 위해 굉장히 노력했습니다.

사장은 자신이 알고 있던 모든 내용을 다 나에게 말해주더니 직원을 불러 모르는 것은 더 물어보고 자기 친구에게까지 전화를 걸어 주었습니다. 내가 필요로 하는 사항등, 숫자, 보고서, 그리고 서신을 다 보여 주었습니다. 그야말로 신문기자들이 쓰는 말로 소위 특종 기사를 얻어낸 셈이죠."

여기에 또 한의 예를 들어 보자.

필라델피아에 사는 C.M.크나플은 어느 대형 연쇄점에 연료를 팔려고 수년 동안 애를 썼다.

그러나 연쇄점 측에서는 어느 해외업자로부터 연료를 구입하고서는 빈 드럼통을 싣고 보란 듯이 크나플의 사무실 앞을 지나곤 했다. 크나플은 화가 치밀어 미국의 연쇄점들은 암적인 존재라고 악담을 퍼부었다.

크나플은 그 때까지도 자기가 왜 그 연쇄점에 연료를 팔지 못하는지 모르고 있었다. 나는 크나플에게 다른 방법을 시도해 보라고 권유했다.

그래서 다음과 같은 상황이 벌어졌다.

우리 강좌에 모인 수강생들끼리 이 연쇄점의 확장이 지역 발전에 이득보다는 손해를 끼치지 않느냐는 문제에 대해서 토론을 벌였다.

크나플은 내 제안에 따라 반대 입장에 섰다.

크나플은 연쇄점들을 옹호하는 데 동의하고는 자기가 경멸하는 연쇄점의 간부를 찾아가서 "오늘은 연료를 팔러 온 게 아닙니다. 부탁을 들어 주십사 하고 찾아온 것입니다"라고 말했다.

그리고는 강좌에서 있었던 토론에 대해서 이야기해 준 다음 "내가 알고 있는 사람들 중에서 나한테 필요한 조언을 해 줄 사람은 당신뿐이라서 당신에게 도움을 청하러 왔습니다. 나는 이 토론에서 이기고 싶으며, 당신이 나를 도와 주신다면 진심으로 감사드리겠습니다"라고 말했다.

나머지 이야기는 크나플의 말을 그대로 옮겨보도록 하자.

"나는 이 중역에게 꼭 1분만 시간을 빌리기로 약속하고 면회했습니다. 내 이야기를 듣고 난 간부는 의자에 앉으라고 권하고는 정확히 1시간 47분 동안 나한테 이야기를 하더군요.

간부는 연쇄점에 관한 저서를 쓴 적이 있는 다른 간부 한 명을 불러왔고, 전 미국 체인 스토어 협회에 조회하여 이 문제에 관한 토론 기록 사본도 구해 주었습니다. 그는 연쇄점이 사람들에게 진실된 봉사를 하고 있는 것으로 믿고 있었습니다. 자기가 하고 있는 일을 매우 자랑스럽게 여기고 있어서 말할 때마다 그의 눈은 밝게 빛났고, 내가 한번도 생각해 본 적이 없던 일에 대해 나의 시야를 넓게 해 주었습니다. 그는 나의 정신적 태도를 변화시켜 주었습니다.

내가 그 연쇄점을 떠날 때, 그는 따라나와 어깨에 손을 얹으며 한 번 더 찾아와 결과를 알려 달라고 했습니다. 마지막으로 그 간부가 해 준 말은 '봄이 오면 다시 들리시오. 그때 당신한테 연료를 주문할 수 있을 겁니다'였습니다.

나로서는 마치 기적이 일어난 것 같았습니다. 부탁하지도 않았는데 연료를 주문하다니!

나와 우리 제품에 관심을 가져 달라고 10여 년 동안 내가 애쓴 것보다 단 두 시간동안 그와 그의 문제에 내가 관심을 보였을 때 훨씬 많은 진전을 할 수 있었던 겁니다."

크나플이 새로운 진리를 터득한 것이 아니다. 이미 오래 전 예수가 이 세상에 태어나기 백 년 전에 로마의 저명한 시인 푸블리우스 시러는 다음과 같이 말했다. "우리들은 우리들에게 관심을 보내주는 사람들에게 관심을 보낸다."

인간관계의 다른 여러 가지 원칙과 마찬가지로 관심의 표현도 진지해야 한다. 관심을 가진 사람에게뿐만 아니라 관심을 끄는 이들에게도 도움이 되어야 한다.

양자 모두에게 이익이 되어야 한다.

뉴욕 주 롱 아일랜드에서 나의 강좌에 참가한 적이 있는 마틴킨즈버그는 한 간호원이 그에게 특별한 관심을 가져 준 일이 그의 인생에 커다란 영향을 미쳤다고 말했다.

"내가 열 살 되던 해의 추수감사절이었어요. 그때 나는 시립병원의 복지 병동에 입원하여 다음날 정형 수술을 받기로 되어 있었습니다. 앞으로 몇 달 동안 내가 기대할 수 있는 것이라고는 침대에 꼼짝도 않고 누워 고통을 겪으며 회복을 기다리는 일임을 나는 잘 알고 있었습니다. 아버지는 이미 돌아가셨고, 어머니와 나는 조그만 아파트에 사는 구호 대상자였는데 그 날 따라 어머니는 저를 찾아올 수가 없었습니다."

"시간이 차츰 흘러가자 고독감과 절망과 두려움이 엄습했고, 어머니는 아무도 없는 집에 홀로 앉아 나를 걱정하고 계셨습니다. 같이 있을 사람도, 식사를 같이 할 사람도 없고 추수감사절을 지낸 돌도 없었습니다."

"그 때 한 젊은 견습 간호원이 내가 우는 소리를 듣고 병실로 들어와서 이불을 걷어내고 눈물을 닦아 주었습니다. 간호원은 자기도 외로우며 그 날은 당번이라 가족과 함께 지낼 수가 없다고 말하더군요. 그녀는 자기와 함께 저녁을 먹자고 하면서 칠면조 고기, 감자요리, 그렌베리 소스와 디저트용 아이스크림을 담은 쟁반 두 개를 가져왔습니다. 나에게 이야기를 해주며 공포심을 가라앉혀주었어요. 간호원은 오후 4시에 퇴근 예정이었지만 제방에서 저와 함께 게임을 하고 이야기를 하면서 제가 잠이 들 때인 거의 11까지 있어 주었습니다."

"그 날 이후 추수감사절이 다가오면 나는 그 특별했던 추수감사절과 좌절감, 두려움, 고독을 참을 수 있게 해 준 그 간호원의 따뜻한 인정을 잊을 수가 없습니다."

다른 사람이 당신을 좋아하기를 바란다면 또한 진실한 우정으로 그 사람들을 도와주고 싶다면 마음속에 다음의 원칙을 꼭 기억해 두도록 하라.

원칙1

다른 사람들에게 순수한 관심을 기울여라.

Became genuinely interested in other people.

2 첫인상을 좋게 만드는 간단한 방법

나는 뉴욕에서 개최된 어느 만찬회에 참석했었는데 손님 중 막대한 유산을 상속받은 부인 한 사람이 있었다. 그녀는 어떻게 하든지 여러 사람에게 좋은 인상을 주려고 애쓰고 있었다.

그녀는 호화스럽고 사치스런 모피와 다이아몬드 진주 등 값진 장신구로 몸을 감싸고 있었지만 얼굴에는 심술긋음과 안하무인의 표정이 역력했다.

그녀는 모든 사람이 알고 있는 것 즉, 얼굴에 나타나는 표정이 입고 있는 옷보다 훨씬 더 중요하다는 사실을 모르고 있었다.

찰스 슈와브는 자기의 미소는 백만 달러짜리 라고 나에게 말했다. 아마 슈와브는 그 사실을 알고 있었던 것 같다.

사실 슈와브의 인격, 매력, 사람들이 자기를 좋아하게 만드는 능력들이 그로 하여금 남들이 이루지 못한 큰 성공을 하도록 만들었다.

슈와브의 특성 중 가장 훌륭한 것은 사람을 사로잡는 바로 그 미소였다. 말보다는 행동이 더 설득력을 갖는다. 미소는 "나는 당신을 좋아해요. 당신은 나를 행복하게 만들어줍니다.

웁게 되어 반갑습니다."라고 말하는 것과 같다.

개들이 사람들에게 사랑받는 이유도 바로 그 때문이다. 개들은 우리를 보면 무척 반가워하며 경충경충 댈다.

그래서 자연스럽게 우리도 개를 보면 반가운 마음이 들게 된다. 아이가 짓는 미소에도 이와 똑같은 효과가 있다.

병원 대기실에서 뚱한 얼굴로 자기 차례를 초조하게 기다리는 사람들을 당신은 본 적이 있는가? 미주리 주의 레이타운에 사는 수의사 스티븐 스프라우은, 그의 병원 대기실이 강아지에게 예방접종을 맞히기 위해 온 사람들로 붐볐던 어느 전형적인 봄날에 대해서 이야기 해 주었다.

아무도 옆 사람과 이야기를 하지 않았다. 손님들은 대기실에 앉아서 낭비하는 시간이면 여러 일을 할 수 있을 텐데 하고 생각하는 것 같았다. 스티븐 스프라우은 우리 강좌에서 이렇게 말했다. "어느 젊은 부인이 9개월 된 아이와 고양이 한 마리를 데리고 들어왔을 때 그 곳에는 육칠 명의 손님들이 앉아 있었습니다. 이 부인 한 신사 옆에 앉았는데 이 신사분은 진료를 받으려고 오랫동안 기다리고 있었으므로 약간 짜증이 나 있었습니다. 그때 이 부인의 아이가 그 신사를 보더니 아이들 특유의 함박 웃음을 지었습니다. 그 다음 신사는 어떻게 했을까요? 물론 우리들이 하게될 것과 똑같은 행동을 했습니다. 즉 신사도 아이에게 미소를 보내며 부인의 아이와 자기 손주들에 관해 부인과 이야기를 나누게 되면서 대기실에 앉아있던 사람들도 모두 함세하였고, 지루하고 긴장된 분위기가 즐겁고 재미있는 경험으로 바뀌었습니다."

위선적인 미소를 지어서는 안 된다. 그런 미소에 속을 사람은 없다. 그것이 형식적인 미소라는 것을 알기 때문에 우리는 그 미소를 받아들이지 않는다. 나는 진실한 미소와 마음을 녹여 주는 미소 그리고 진심에서 우러나 오는 미소, 다시 말해서 매우 값진 미소에 대해서 이야기하고 있는 것이다.

미시간 대학의 제임스 맥코넬 심리학 교수는 미소에 대한 그의 느낌을 이렇게 표현하고 있다.

"미소를 지을 줄 아는 사람들은 경영이나 가르치는 일이나 세일즈를 보다 효과적으로 할 수 있으며, 아이를 더욱 행복하게 기를 수 있다. 찡그린 얼굴보다 미소 띤 얼굴이 더 큰 의미가 있다. 따라서 벌을 주는 것보다는 격려해 주는 것이 훨씬 더 효과적인 교육 방법이다."

뉴욕의 한 일류 백화점 주인은 자기는 무뚝뚝한 얼굴을 지닌 대학원 아가씨를 고용하기보다는, 차라리 국민 학교도 제대로 졸업하지 못했지만 상냥한 미소를 짓는 아가씨를 고용하고 싶다고 나에게 말했다.

미소의 효과는 강력하다. 미국의 전화기제조업체들은 '전화의 힘'이라는 프로그램을 갖고 있는데 이 프로그램

은 전화를 이용해서 제품 또는 서비스를 팔려고 하는 사람에게 제공되고 있다.

이 프로그램에서 그들의 전화로 이야기할 때 미소를 지으라고 권하고 있다. 당신의 '미소가' 목소리를 통해서 전달되기 때문이다.

오하이오 주 신시내티의 한 컴퓨터 회사의 전신부장으로 있는 로버트 크라이어는 어떻게 해서 자기 부서에서 일할 사람들을 찾아낼 수 있었는가에 대해 다음과 같이 말했다.

"나는 우리 부서에서 일할 사람으로 컴퓨터 부문에 박사학위를 가진 사람을 채용하려고 무척 애를 썼습니다. 드디어 나는 퍼듀 대학을 졸업할 예정이며, 이상적인 자격을 갖춘 한 젊은이를 찾아냈습니다. 서너 차례 그와 통화를 한 후 나는 그가 우리 회사보다 더 규모가 크고 유명한 회사들로부터 채용 제의를 받고 있음을 알게 되었습니다. 그래서 그가 내 제의를 받아들였을 때 나는 무척 놀랐습니다. 나는 그에게 그 많은 회사들 가운데 어째서 우리 회사를 택하게 되었느냐고 물었습니다. 그는 잠시 말없이 있다가 이런 말을 했습니다. '다른 회사 부장들은 전화에서 냉정하고 사무적인 어조로 이야기하더군요. 마치 그들과 사업상 거래를 하고 있는 것같이 느껴졌습니다. 그런데 부장님은 저와 이야기하는 것이 무척 기쁜 듯한 것같이 느껴졌습니다. 그런데 부장님은 저와 이야기하는 것이 무척 기쁜 듯한 음성이었어요.

그리고 부장님은 제가 이 회사의 일원이 되어 주기를 진심으로 원하는 것 같았습니다.' 당신이 확신하겠지만 나는 요즘도 미소를 지으면서 전화를 받습니다."

미국 최대의 고무회사 사장이 말하기를 그의 관찰력과 경험에 의하면 일을 하는 게 재미있어 못 견딜 정도가 되지 않으면 절대로 성공하지 못한다고 했다. 이 공업계의 거물은 '근면만이 희망의 문을 여는 유일한 열쇠'라고 하는 옛속담을 그다지 크게 믿고 있지 않은 모양이었다.

"마치 술 마시고 떠들썩하게 노는 것처럼 일하는 것을 즐기고, 그렇게 해서 성공한 몇 사람을 알고 있는데 그런 사람이 재미없게 일을 하게 되면 차츰 일에 흥미를 잃고 나중에는 실패하는 것이었습니다. 당신이 만일 사람들이 당신을 만나서 좋은 시간을 보내기를 원한다면 당신도 반드시 사람들을 만나서 즐거운 시간을 보내야 합니다."

나는 사업가들에게 어떤 사람을 정해 놓고 일주일 내내 그에게 미소를 지으라고 권한 후 그 결과를 내 강좌에 와서 이야기해줄 것을 부탁했다. 어떻게 되었을까?

뉴욕에 사는 증권 중개인 윌리엄 스타인하트가 보낸 편지를 소개하겠다. 그의 케이스가 특별하지는 않다. 사실 수백 가지 경우의 한 예에 불과하다.

"나는 결혼한지가 18년이 되었습니다. 그 동안 나는 아침에 일어나서 출근할 때까지 아내에게 웃어 본 적도, 말을 해 본 적도 거의 없었습니다. 나는 브로드웨이로 통근하는 사람들 중에서 가장 무뚝뚝한 사람일 것입니다."

"당신이 나한테 미소에 관한 경험을 이야기해 보라고 말했을 때, 나는 일주일 동안 노력해 봐야 되겠다는 생

각이 들더군요."

"그래서 다음날 아침 머리를 빗으면서 거울 속에 비친 무뚝뚝한 내 얼굴을 보며, '이봐 빌, 오늘부터는 제발 그 뚝한 얼굴을 집어치우게나. 자네는 이제 웃을 거야. 곧 웃게 될 거라고'

하며 혼잣말을 했습니다. 나는 아침 식탁에 앉으면서 아내에게 '여보, 잘 잤소?'라고 말하며 미소를 지었습니다."

"당신의 아내가 놀랄 거라고 나에게 미리 말했었죠. 그런데 그것은 아내의 반응을 과소평가 하신 것이었습니다. 아내는 당황하고 충격을 받았습니다. 나는 아내에게 지금부터 매일 이렇게 하겠다고 말했고 지금은 매일 아침 거르지 않고 인사를 건네고 있습니다."

"이 방법을 시도한지 두 달만에 나의 변한 태도가 우리 가정에 가져온 행복은 지난 해 동안 느꼈던 행복보다 훨씬 큼니다."

"사무실로 출근할 때는 아파트의 엘리베이터 안내양에게 미소를 지으며 아침 인사를 했고, 수위에게도 미소를 보냅니다. 지하철 매표원한테도 잔돈을 받으며 미소를 짓습니다. 사무실에 가서 최근 들어 한 번도 웃어본 적이 없는 사람에게도 나는 미소를 지어 보냅니다."

"나는 곧 내가 그들을 보고 미소 지으면 그들도 다시 나를 보고 함께 미소 지어 준다는 사실을 알게 되었습니다. 나는 불평이나 애로 사항을 들고 나를 찾아오는 사람들에게 아주 명랑한 태도로 대합니다. 그들의 말을 미소 지으며 들어주다 보면 문제 해결로 훨씬 쉬어지는 것을 느꼈습니다. 미소는 날마다 돈을 많이 벌 수 있게 해줍니다."

"나는 사무실을 다른 중개인과 함께 쓰고 있습니다. 그 사람의 사원 중에 호감을 주는 젊은이 하나가 있는데 나는 내가 이룬 성과에 대해서 의기 양양해 하며 그 젊은이에게 새로운 나의 인간 관계 철학에 대해 말해 주었습니다. 그 때서야 비로소 그도 내가 사무실에 처음 나왔을 때 고약한 인상을 가진 사람으로 생각했었는데 최근에는 완전히 다시 보게 되었다고 솔직히 말해 주었습니다."

그는 내가 웃을 때 참으로 인간적으로 보인다고 말하더군요."

"또 이제 나는 비난을 하지 않기로 했습니다. 그 대신에 칭찬과 감사의 말을 합니다. 내가 원하는 것은 말하지 않고, 다른 사람의 입장에서 사물을 보려고 애를 씁니다. 그렇게 하니 나의 생활은 문자 그대로 혁명적 변화가 일어났습니다. 나는 이제 전혀 다른 사람이 되었으며 보다 행복하고 부유하며 우정과 행복에 넘쳐 있습니다. 이런 것이 결국 가장 중요한 것이죠."

당신은 미소 짓고 싶지 않은가?

미소를 지으려면 어떻게 해야 되는가?

두 가지 방법이 있다. 우선 억지로라도 미소를 지어보라. 혼자 있을 때 강제로라도 휘파람이나 콧노래를 부르도록 노력하라. 당신이 이미 행복한 것처럼 행동하면 정말 행복해질 것이다. 심리학자이며 철학자인 윌리엄

제임스는 이렇게 말하고 있다.

"행동은 감정에 따르는 것 같지만 실제로 행동과 감정은 병행한다. 따라서 우리 의지의 보다 직접적인 통제하에 있는 행동을 조정함으로써 우리는 의지의 직접적인 통제하에 있지 않은 감정을 간접적으로 조정할 수 있다."

"만일 유쾌한 상태가 아니더라도 기분을 유쾌하게 만드는 최상의 방법은 유쾌한 마음을 갖고 이미 유쾌해진 것처럼 행동하고 말하는 것이다."

이 세상의 모든 사람들은 행복을 추구한다. 그런데 이 행복을 구하는 아주 확실한 방법이 한 가지 있다. 그것은 당신의 생각을 조절하는 것이다.

행복은 외부조건에 달려 있는 것이 아니라 자신의 마음가짐에 달려 있기 때문이다. 당신이 행복한가 불행한가 하는 것은 당신이 갖고 있는 재산이나 지위나 거주지나 직업에 달려 있는 것이 아니다. 그것은 당신이 생각하기 나름이다.

예를 들어 동일한 장소에서 동일한 일을 하는 두 사람이 있다고 가정하다. 두 사람의 재산과 지위가 거의 비슷했는데 한 사람은 행복을 느끼고 한 사람은 비참했다.

왜 그럴까? 마음가짐이 다르기 때문이다.

열대지방의 황폐한 열기 속에서 원시적인 도구로 열심히 땅을 일구는 가난한 농부들도 뉴욕이나 시카고, 혹은 로스엔젤레스에 있는 냉방시설이 잘 되어 있는 사무실에서 일하는 사람들과 마찬가지로 행복할 수 있다.

"세상에는 좋고 나쁜 것이 없다. 다만 생각이 그렇게 만들뿐이다"라고 셰익스피어는 말했다.

에이브러햄 링컨은 언젠가 "대부분의 사람들은 마음 먹기에 따라 행복해진다"라고 말한 적이 있다. 그의 말이 옳다.

나는 뉴욕에 있는 롱아일랜드 역 내의 계단을 오르면서 그 말이 사실임을 입증하는, 지금도 기억에 생생한 광경을 목격했다. 바로 내 앞으로 삼사십 명의 불구 소년들이 지팡이나 목발을 짚으면서 계단을 오르려고 애를 쓰고 있었다.

그 중 한 소년은 누군가에 의해 업혀 있었다.

그들의 웃음소리와 쾌활한 모습을 보고 나는 놀라지 않을 수가 없어서 소년들을 인솔하고 있던 사람에게 다가가 말을 했다.

그랬더니 그 인솔자는 "아, 네 처음에는 저 아이들도 일생을 불구자로 보내야 한다는 생각에 충격을 받았겠죠. 하지만 충격을 극복하고 나면 대개 자신을 운명에 맡기며 정상아이들과 똑같이 행복해지게 됩니다."라고 말했다.

나는 그 소년들에게 경의를 표하고 싶었다. 그 애들은 나에게 결코 잊을 수 없는 교훈을 가르쳐 주었다.

회사의 격리된 사무실 안에서 홀로 일한다는 것은 외로운 일이기도 하고, 다른 직원들과 사귄 기회를 앗아가

는 일이기도 하다. 멕시코의 과달라하라에 사는 마리아 곤잘레스는 바로 그런 직장을 갖고 있었다. 곤잘레스는 같은 회사 동료들의 잡담 소리와 웃음소리가 들려올 때마다 그들이 함께 나눌 수 있는 동료애를 부러워했다. 첫 출근을 하고 나서 몇 주일 동안 곤잘레스는 복도에서 그들을 지나치게 되는 경우에 수줍음에 고개를 다른 쪽으로 돌리곤 했다.

몇 주일이 지난 후 곤잘레스는 자신에게 '마리아야, 다른 사람들이 너에게 접근해 줄 거라고 기대해서는 안 돼. 네가 먼저 그들에게 다가가서 인사하렴'하고 다짐했다. 그 다음부터 곤잘레스는 만나는 사람마다 "안녕하세요?"하며 환한 웃음을 보냈다. 효과는 즉시 나타났다.

그 답례로 웃음과 인사가 그녀에게 돌아왔으며 복도도 더 밝아진 것처럼 보였고, 하는 일에는 더 많은 애착이 생겼다. 동료들과 안면이 넓어지고 몇몇 사람들과는 우정으로까지 발전했으며, 그녀의 생활과 직업이 더욱 즐겁고 재미있는 것으로 변했다.

수필가이며 출판업자인 엘버트 허바드로부터 지혜로운 충고를 들어보자. 그러나 이 충고는 실제로 활용하지 않고는 당신에게 아무런 이득이 없다는 것을 꼭 기억하라.

밖으로 나갈 때마다 턱을 안으로 당기고 머리를 꼳꼳이 세운 다음 숨을 크게 들이마셔라.

햇살을 바라보며 친구를 미소로 맞고, 악수를 나눌 때마다 정성을 다해라. 오해 받을까봐 두려워 말고, 악수를 나눌 때마다 정성을 다해라. 오해 받을까봐 두려워 말고, 적에 대해서 생각하느라고 단 1분 1초도 허비하지 말라. 무엇을 하고 싶은가에 대해 마음속에 확실히 심어 두라. 그리고 나서 옆길로 새지 말고 목표를 향해 곧장 전진하라. 당신이 하고 싶은 위대하고 찬란한 일들에 대해 생각하라. 그러면 시간이 흐름에 따라 당신도 모르는 사이에 당신이 원하는 것을 이루기 위해 필요한 기회를 잡고 있음을 발견할 것이다.

이는 마치 산호충이 흐르는 조류 가운데 자기가 필요로 하는 것을 취하는 것과 같다.

마음 속에 당신이 되고 싶어하는, 유능하고 정직하고 쓸모 있는 사람을 그려 보라. 그러면 당신이 품고 있는 그러한 생각이 시간이 흐름에 따라 당신으로 하여금 바로 그런 인물이 되게 해 줄 것이다.

생각이란 가장 중요한 것이다. 올바른 정신 자세를 갖도록 하라.

용기, 정직, 그리고 명량한 정신 자세를 가져라.

올바르게 생각하는 것은 창조하는 것이다. 모든 것은 욕망으로부터 얻어지며, 모든 진지한 기도는 응답된다. 우리는 우리가 마음먹은 그대로 된다.

턱을 안으로 잡아당기고 고개를 꼳꼳이 세워라. 우리 인간은 미완성의 신들이다.

옛날 중국인들은 지혜로운 처세를 하며 살았다. 그리고 그들은 당신과 나에게 기억해야 할 금언은 남겼다.

"웃지 않는 사람은 장사를 해서는 안 된다."

당신의 미소는 호의를 전달하는 심부름꾼이다. 또 이를 쳐다보는 이들의 인생을 빛나게 해준다. 당신의 미소는 인상을 찌푸리며 외면하는 얼굴을 보아온 사람들에게, 마치 구름 속을 뚫고 나오는 햇빛과도 같은 것이다.

특히 직장의 상사, 고객들, 선생님이나 부모님들, 아이들에게 시달림을 당하고 있는 사람들에게 있어서 미소란 이 세상에는 절망적인 것만 있는 것이 아니라 기쁨도 있다는 사실을 깨닫게 해준다.

몇 년 전에 뉴욕에 있는 어느 백화점이 크리스마스 쇼핑으로 붐비는 동안 판매원들이 시달리는 것을 깨닫고 다음과 같은 소박한 철학이 담긴 광고를 냈다.

크리스마스에 보내는 미소의 가치

미소는 아무런 대가를 치루지 않고서도 많은 것을 이루어 냅니다.

미소는 받는 사람의 마음을 풍족하게 해주지만, 주는 사람의 마음을 가난하게 만들지는 않습니다. 미소는 순간적으로 일어나지만, 미소에 대한 기억은 때때로 영원히 지속됩니다.

미소없이 살아갈 수 있을 만큼 부자인 사람은 없고, 그 혜택을 누리지 못할 만큼 가난한 사람도 없습니다.

미소는 가정의 행복을 만들어 내며 사업에서는 호의를 베풀게 하고, 우정의 표시로 나타나기도 합니다.

미소는 지친 사람에게는 안식이며 절망에 빠진 사람에게는 햇빛이고, 슬픈 사람에게는 태양이며 또한 모든 문제에 대한 자연의 묘약이기도 합니다. 그러나 미소는 살수도 없고, 구걸할 수도 없으며 빌리거나 훔칠 수도 없습니다. 왜냐하면 미소는 누구에게 주기 전에는 아무 쓸모가 없기 때문입니다.

그러므로 만일 크리스마스 쇼핑의 막바지 혼잡 때문에 저희 판매원들 중 누군가가 너무 지친 나머지 미소를 보내 드리지 못하게 되면 그들에게 당신의 미소를 보내 주시지 않으시겠습니까?

왜냐하면 너무나 많은 미소를 준 나머지 더 이상 줄 수 있는 미소가 없는 이들이야말로 누구보다도 더 미소가 필요하기 때문입니다.

원칙2

미소를 지어라!

Smile

3 이것을 행하지 않으며 곤란에 처한다.

1898년에 뉴욕의 로크랜드 지역에서 불행한 일이 발생했다. 한 어린이가 죽어서 그 날 마을 사람들은 장례식에 참석할 준비를 하고 있었다.

짐 팔리는 마구간에서 말을 끌어내고 있었다. 땅 위에는 눈이 쌓여 있었고, 날씨는 매우 차고 매서웠다. 말은 며칠 동안 날씨 탓으로 운동을 시키지 않아서, 물통 곁으로 끌고 가려고 하자 갑자기 난폭해져 뒷발을 높이 치

켜 올려 짐을 걷어차 죽이고 말았다. 그래서 스톤 포인트 마을에서는 두 차례의 장례를 치르게 되었다. 짐 팔리는 미망인과 아들 셋 그리고 약간의 보험금을 남기고 죽었다 큰 아들인 짐은 겨우 열 살난 소년으로 벽돌 공장에서 모래를 부어 벽돌을 만들어 햇볕에 말리는 일을 했다. 이 소년에게는 교육을 받을 기회가 전혀 없었다. 그러나 이 소년은 천성적으로 쾌활했고 사람들이 그에게 호감을 갖게 하는 재능이 있어서 마침내 정계에 입문했다 세월이 지나자 그는 사람들의 이름을 외우는데 신비한 능력을 발휘했다. 고등학교라고는 문 앞에도 가본 일이 없었지만 그는 마흔 여섯 살이 되기 전에 네 개의 대학에서 학위를 수여받았고, 민주당 전국 위원회의 의장과 미합중국 체신부 장관이 되었다.

나는 언젠가 그와 인터뷰하는 자리에서 그의 성공 비결을 물었다.

"열심히 일하는 것이지요." 그가 말했다.

"농담이시지요."

내가 말하자 그는 도리어 나에게 물었다. "당신은 나의 성공 비결이 무엇이라고 생각하십니까?"

나는, "당신은 수천 명의 사람들의 첫 이름자만 말해도 그들의 얼굴을 모두 기억할 수 있는 분이라고 알고 있습니다"라고 대답했다.

"아니 틀렸소. 5만명의 이름을 기억할 수 있소"라고 그가 말했다.

이것을 꼭 명심하기 바란다. 팔리는 이런 능력으로 1932년 프랭클린 루즈벨트 대통령 선거 유세운동을 성공적으로 이끌어 루즈벨트가 영광스러운 백악관의 주인이 되게 하는데 크게 기여했다.

팔리는 석고 외판원으로 여기 저기 방문했던 시절과 스톤 포인트 지역에서 가게를 하던 때에 사람들의 이름을 기억하는 방법을 고안해 냈다. 처음에는 무척 간단한 것이었다. 새로운 사람을 만날 때마다 팔리는 그 사람의 성과 이름, 가족, 하고 있는 일, 그리고 정치적인 견해 등을 알아냈다. 이것들을 모두 마음 속에 그림을 그리듯이 새겨두었다가 다음번에 그를 만날 때 비록 1년이 지난 뒤라 하더라도 그와 악수하면서 그의 가족들 안부를 묻거나 뒤뜰에 있던 접시꽃에 대해 물었다. 그의 지지자가 늘어난 것은 당연한 일이었다.

루즈벨트가 대통령 선거 유세를 시작하기 몇 달 전부터 짐 팔리는 하루에 수백 통의 편지를 서부 및 서북부 지역의 사람들에게 보냈다.

그리고 19일 동안 팔리는 기차를 타고 이 지역을 방문했고 이륜마차, 기차, 자동차와 배를 타고 1만2천 마일을 여행했다.

어떤 마을에 도착하면 바로 그 마을 사람들과 식사나 차를 같이하며 흥금을 털어 놓고 거리낌 없는 대화를 나누었으며 그 일이 끝나면 또 다른 마을로 떠났다.

동부에 도착하는 즉시 팔리는 방문했던 각 마을의 한 사람에게 편지를 써서 회합에 모였던 사람들의 명부를 만들어서 보내 주도록 부탁했다. 이 최종 목록에는 수만 명의 이름이 적혀 있었는데 그 사람들 하나 하나는 모두 짐 팔리로부터 다정 다감한 인사를 받는 기쁨을 맛보았다.

이 편지는 친애하는 '빌'이나 친애하는 '제인'으로 시작되었고 항상 편지 끝에는 '짐'이라는 서명이 되어 있었다.

짐 팔리는 사람들이란 지구상의 이름을 다 합친 것보다 자신들의 이름에 더 많은 관심을 갖고 있다는 사실을 어렸을 때부터 깨달았다.

사람들의 이름을 기억하고 자주 불러라. 그러면 당신은 많은 찬사를 받을 것이다. 그러나 이름을 잊어버리거나 잘못 쓰면 곤란에 빠지게 된다.

예를 들면 나는 언젠가 파리에서 대중 연설법 강좌를 개최한 일이 있었다. 그 때 그 곳에 사는 모든 미국인들에게 편지를 보냈었다. 그런데 영어를 모르는 프랑스인 타이피스트가 미국인들의 이름을 잘못 타이핑하는 실수를 범하였다. 파리주재 미국은행의 한 지배인은 나에게 항의 편지를 보내왔다.

때때로 발음하기 힘든 이름의 경우 그 이름을 기억하는 것은 어려운 일이다. 이런 경우 사람들은 그 이름을 알아두려고 하는 대신에 그 이름을 무시해 버리거나 손쉬운 별명을 부르는 것이 보통이다.

시드 레비는 '니코데무스 파파둘로스'라는 이름을 가진 고객을 찾아갔다. 사람들은 대개 그를 '닉'이라고 불렀다. 레비는 우리에게 다음과 같이 말했다.

"나는 그를 찾아가기 전에 몇 번이고 그 이름을 외우려고 특별한 노력을 했습니다. 내가 "

안녕하십니까, 니코데무스 파파둘로스?"하고 인사를 하자 그는 굉장히 놀란 표정이었습니다.

몇 분 동안 그는 아무 반응이 없더군요. 잠시 후 그는 눈물을 흘리면서 '레비, 나는 15년 동안이나 이 곳에 살았지만 정확히 내 이름을 불러주는 사람은 단 한 사람도 없었소'라고 말하더군요"

앤드루 카네기의 성공 비결을 무엇이었을까?

카네기는 강철왕이라고 불렸다. 그러나 그 자신은 강철 제조에 관해서 아는 바가 거의 없었다. 카네기는 자기보다 강철 제조에 대해 월등히 많이 알고 있는 수백 명의 사람들을 거느렸을 뿐이었다.

카네기는 사람을 다루는 법을 알았기 때문에 큰 돈을 벌었다.

어릴 적부터 카네기는 조직을 운영하는 능력과 리더십에 있어서 천재성을 발휘했다. 열 살 때부터 사람들이 자신들의 이름에 놀랄 만큼 중요한 의미를 부여하고 있음을 발견하고는 이를 방편으로 다른 사람들의 협조를 구했던 것이다.

실례를 들어보면, 스코틀랜드에서 보낸 어린 시절에 카네기는 어미 토끼 한 마리를 갖게 되었다. 얼마 지나지 않아 토끼 새끼들을 많이 기르게 되었는데 그들에게 먹일 먹이가 하나도 없었다.

이때 멋진 생각이 떠올랐다. 카네기는 동네 아이들에게 줄 클로버 잎과 민들레를 가져다 주면 토끼들에게 그 아이들 이름을 붙여주겠다고 말했다.

이 계획은 마술과 같은 효과가 있었으며, 카네기는 그것을 한번도 잊은 적이 없었다.

수년 후, 카네기는 사업에서도 이런 심리를 이용하여 막대한 돈을 벌었다. 그 예를 들어보면 카네기는 펜실베

니아 철도 회사에 강철레인을 팔기 원했다. 에드가 톰슨이 그 회사의 사장이었다.

그래서 앤드루 카네기는 피트버그에 거대한 강철공장을 건립하여 그 공장의 이름을 '에드가 톰슨 강철공장'이라고 붙였다.

여기서 수수께끼 하나를 내겠다. 당신이 풀 수 있는 한 번 생각해 보라.

펜실베이니아 철도회사에서 강철 레일이 필요했을 때 당신은 에드가 톰슨씨가 어디에서 레일을 구입했으라고 생각하는가? 시어브 로버크사로부터? 천만의 말씀이다. 다시 한번 생각해 보라.

카네기와 조지 풀만이 대 열차 사업으로 서로 경쟁을 벌일 때 이 강철왕은 토끼에 얽힌 교훈을 다시 상기했다. 카네기가 경영하던 센트럴 철도회사와 풀만의 회사가 서로 사업상의 경쟁을 하고 있었다. 두 회사 모두 유니온 퍼시픽 철도회사의 침대열차 납품계획을 수주하기 위해 입찰 가격을 깎아내려 이익을 볼 수 없는 상황에 이르렀다. 카네기와 풀만은 유니온 퍼시픽사의 이사회와의 면담을 위해 뉴욕에 갔다.

어느 날 저녁 성 니콜라스 호텔에서 풀만을 만나 카네기는 "안녕하십니까" 풀만 씨? 우리는 바보짓을 하고 있는 것이 아닙니까? 하고 물었다. "무슨 말씀이십니까"하고 풀만이 물었다.

그러자 카네기는 속으로 생각하고 있던 일, 즉 각자의 이익을 함께 합치는 방법을 털어놓았다. 카네기는 서로 반목하지 말고 함께 협조함으로써 얻을 수 있는 상호간의 이익에 대해서 진지한 어조로 말했다. 풀만은 주의 깊게 귀를 기울였으나 완전히 확신할 수가 없었다. 드디어 그는 "새 회사의 이름은 뭐라고 부를 건가요?" 하고 물었다. 카네기는 즉시 이렇게 대답했다. "아, 네. 물론 '물만 팔레스 차량회사'죠."

풀만은 얼굴이 환해지면서 "제 방으로 가서 좀더 이야기합시다" 라고 말했다. 결국 이 대화로 산업의 역사가 이루어진 셈이다.

친구들과 사업 동료들의 이름을 기억하고 또한 높이 존중해 주는 일이야말로 카네기가 성공한 한 가지 비결이었다. 카네기는 자기 공장에서 일하는 인부들의 이름자만 대도 그들의 얼굴을 똑똑히 기억하는 것을 자랑으로 여겼고, 그가 책임자로 있던 공장이 한 번도 파업이 일어난 적이 없었던 점을 자랑했다.

텍사스 주 상공회의소 회장인 벤톤 러브는 기업이 점점 커 나갈수록 회사의분위기가랭냉해져 간다고 했다. "기업에 훈훈한 기운을 불어넣어 주기 위한 한 가지 방법은 사람들의 이름을 잘 기억하는 것이다. 이름을 기억하는데 서투르다고 말하는 경영자는 사업의 중요한 부분을 모르고 있다고 말하는 것이며, 언제 도산에 빠질지 모르는 사람이다."

캘리포니아 랜초 팔로스 베르데스에 사는 카렌 커쉬는 TWA항공사의 스텐디스인데 승객들의 이름을 가능한 한 많이 외워서 손님 시중을 들 때마다 이름을 사용하기로 했다. 이렇게 하자 커쉬 양과 항공사에 그녀에 대한 찬사가 쏟아졌다. 어느 승객은 '나는 오랫동안 TWA는 타지 않았는데 이제부터는 이 비행기만 탈 예정입니다. 귀 항공사는 승객을 무척 위하는 회사라는 느낌이 들었고, 나는 이 점을 높이 사고 있습니다'라고 편지를 보내왔다.

사람들은 자기들의 이름을 자랑스럽게 여기기 때문에 어떠한 대가를 치르더라도 그 이름을 영원히 남기고 싶어한다. 심지어는 당대의 최고의 쇼맨으로 허풍이 심하고 고집이 섰던 P.T.바넘도 자기 이름을 이어줄 아들이 없어서 실망한 나머지 손자인 C.H.실리에게 '바넘 실리'로 개명해 준다면 2만5천 달러를 주겠다는 제의를 했다.

오랜 세월 동안 귀족들과 명사들은 화가, 음악가 및 작가들에게 자신들을 위해 봉헌할 작품을 만들도록 지원해 주고 또 그 뒤를 돌보아 주었다.

도서관과 박물관에 있는 가장 값비싼 소장품들은 자신의 이름이 인류의 기억에서 언젠가는 사라질 것이라는 생각을 참을 수 없는 사람들이 기증한 것이다. 뉴욕 시립 도서관에서는 에스터와 레넥스 소장품들이 많이 있다.

메트로폴리탄 박물관에는 벤자민 알트만과 J.P. 모건의 기증품들이 기념 보존되어 있다. 그리고 거의 모든 교회마다 현금인들의 이름을 새긴 창문들이 붙어 있다. 각 대학 건물도 많은 돈을 기증한 사람들의 이름을 따서 짓는다.

대부분의 사람들은 정신을 집중하여 잊지 않도록 이름을 반복하여 외우는 데 필요한 시간과 노력을 바치지 않기 때문에 사람들의 이름을 잘 기억하지 못한다. 그리고는 항상 자기들은 너무 바쁜 몸이라는 변명만 늘어놓는다.

그러나 이들은 아마 프랭크린 루즈벨트 대통령보다 더 바쁘지는 않을 것이다. 루즈벨트는 기계공들의 이름까지 전부 기억하고 있었다.

예를 들어보기로 하자. 루즈벨트 대통령은 다리가 불구였으므로 보통차는 운전 할 수가 없었다. 이 때문에 크라이슬러 자동차 회사에서는 대통령을 위해 특수차를 생산했다. W.F. 챔벌레인 과 기계공 한 명이 이 차를 백악관으로 배달했다. 이 일에 관해서 챔벌레인 씨가 나에게 써 보낸 편지를 여기에 소개한다.

"나는 루즈벨트 대통령께 여러 가지 특수한 장치가 설치된 자동차를 운전하는 법을 가르쳐 드렸고, 그 분은 나에게 사람을 다루는 방법에 대해서 많은 것을 가르쳐 주었습니다."

'백악관으로 그 분을 찾아갔을 때 대통령은 매우 유쾌하고 기분이 좋으셨습니다. 대통령께서는 내 이름을 불러 나를 편안하게 해 주셨고, 내가 그분께 보여드릴 자동차에 대해서 큰 관심을 작고 계셨다는 점에 나는 특히 깊은 인상을 받았습니다. 그 자동차는 전부 손으로 조작할 수 있도록 고안된 것이었습니다. 차를 구경하려 사람들이 모여들자 대통령께서는 '

아주 멋지군. 그저 버튼만 누르면 움직이니 손쉽게 운전할 수가 있군. 정말 굉장해. 어떻게 만들었는지 궁금하네. 한 번 속을 뜯어내어 어떻게 움직이는 지 봤으면 좋겠어'하고 말씀하셨습니다."

"루즈벨트 대통령의 친구들과 동료들이 그 자동차를 칭찬하자, 그들이 있는 데서 대통령은 이렇게 말씀하셨습니다. '챔벌레인 씨, 이 차를 개발하시느라 당신이 애쓴 시간과 노력에 감사드리고 싶군요. 대단히 훌륭합니

다.' 대통령은 라지에이터, 특별히 제조된 백미러와 시계, 조명등, 실내장식, 운전자의 좌석 위치, 대통령의 이름 첫 글자를 새긴 트렁크의 옷가방 등을 칭찬하셨습니다. 다시 말해서 그 분은 내가 상당히 신경을 쓴 세세한 부분까지도 놓치지 않았던 것입니다. 대통령은 이런 여러 가지에 대해서 루즈벨트 여사, 퍼킨스 양, 노동부장관, 그의 비서들에게도 말을 했습니다. 심지어 백악관의 수위에게도 '이봐 조지, 이 가방을 좀 특별히 잘 부탁하네'하고 말씀하셨습니다."

"운전 교육이 끝나자 대통령은 '챔벌레인, 내가 연방 준비 위원회를 30분이나 기다리게 했군요. 그곳에 가봐야 할 것 같소'하고 말씀하셨습니다."

"나는 백악관에 기계공 한 명을 데리고 갔는데 그는 대통령께 소개되었습니다. 이 기계공은 대통령께 말을 하지 않았고, 대통령께서는 그의 이름을 딱 한 번 들었습니다. 그 기계공은 수줍음을 많이 타는 사람이었기 때문에 말 없이 뒤뜰에서 있었는데, 우리가 떠나기 전 루즈벨트 대통령은 그 기계공을 찾더니 이름을 부르며 악수를 하고 와 주어서 고맙다는 인사를 했습니다. 그 인사에는 형식적인 것이 없었습니다. 진심에서 하는 인사라는 것을 느낄 수 있었습니다."

"뉴욕으로 돌아온 며칠 후, 나는 루즈벨트 대통령의 친필이 든 사진과 나의 도움에 다시 감사하다는 조그만 쪽지를 받았습니다. 대통령이 이런 일을 할 시간이 있다는 것이 나에게는 신기했습니다."

루즈벨트 대통령은 다른 사람의 호의를 누릴 수 있는 가장 간단하고 분명하면서도 또한 중요한 방법은, 그들의 이름을 기억하여 그들로 하여금 중요한 느낌이 들도록 만드는 것이라는 사실을 알았다. 그렇다면 과연 우리들 중에 그렇게 하는 사람이 얼마나 되는가?

우리가 낯선 사람과 인사를 나눈 후, 대개는 몇 분 동안 그들과 잡담을 하다가 서로 헤어질 때는 그 사람의 이름조차 기억하지 못하는 수가 많다.

정치가가 배워야 될 첫 번째 교훈은 바로 이것이다. '유권자의 이름을 기억하는 것은 정치가로서 할 일이다. 이름을 잊는다는 것은 그가 곧 잊혀진다는 것을 의미한다.'

이름을 기억하는 능력은 정치에서뿐만 아니라 기업 활동과 사교에도 꼭 중요하다. 프랑스의 황제이며 나폴레옹의 조카였던 나폴레옹3세는 모든 국사를 자신이 친히 살피는 데도 불구하고 만나는 사람의 이름을 모두 기억할 수 있음을 자랑했다. 그의 비결은 무엇이었을까? 간단하나. 만약 이름을 똑똑하게 듣지 못했으면 "미안하네. 이름을 잘못 들었네"라고 말한다.

그리고 특이한 이름의 경우엔 "어떻게 쓰나?"하곤 묻곤 했다.

대화를 하는 동안 그는 일부러 몇 번이고 이름을 되풀이 말해 자기의 마음속에 그 이름과 그 사람의 특징, 표정, 전체적 모습을 연관시키려고 노력했다.

만일 어떤 사람이 중요한 인물이라면 나폴레옹은 더 많은 노력을 했다. 황제는 혼자 있게 될 때 그 이름을 종이에 써서 신경을 집중시켜 마음에 단단히 새겨 놓은 후, 그 종이를 찢어 버렸다.

이렇게 해서 그는 귀를 통해서 뿐만 아니라 눈을 통해서도 그 이름에 대한 인상을 간직했던 것이다.

이런 모든 일에는 시간이 걸리지만 "좋은 습관은 약간의 희생을 지불함으로써 만들어진다"

라고 에머슨은 말했다.

이름을 기억하고 사용하는 일은 왕과 기업 경영자들만의 중요한 특권이 아니다. 우리 모두에게 필요한 것이다.

인디애나 주 제너럴 모터스사의 종업원 캔 노팅햄은 주로 회사 구내 식당에서 점심을 먹었다. 그는 계산대에서 일하고 있는 여자가 항상 얼굴을 찡그리고 있음을 알았다. '그녀는 두 시간 가량 샌드위치를 만들고 있더군요. 나는 그녀에게 다가가서 내가 원하는 것을 말했습니다. 그녀는 조그마한 저울에다 행을 달아보더니 상추 한 잎과리와 포테이토 칩을 몇 개 담아 주더군요.'

다음날에 나는 같은 라인에 섰습니다. 똑같은 여자, 똑같은 표정이었습니다. 달랐던 것은 내가 그녀의 이름표를 주의 깊게 보았다는 것이었습니다. 나는 웃으며 "안녕, 유니스?"하면서 내가 원하는 것을 말했습니다. 그러자 그녀는 저울을 달지도 않고 햄을 건네주면서 상추 잎과리 석 장, 그리고 포테이토 칩도 가득 넘칠 정도로 접시에 담아 주었습니다.

우리는 이름이 가진 그 마술적인 힘을 깨달아서 다른 사람이 아닌 그 사람만이 전적으로 그리고 완전무결하게 이름을 소유하고 있음도 인식해야 한다. 이름은 개개인을 차별화시켜 주며, 다른 많은 사람들 중에서 독특한 존재로 만들어 준다. 개인의 이름을 사용하게 되면 우리가 전달하고자 하는 정보나 우리의 요구사항들이 특별한 의미를 지니게 된다. 웨이트리스에서부터 최고 경영자에 이르기까지 이름의 힘은 우리가 다른 사람을 다루는 데에 있어 마술적인 힘을 갖는다.

원칙3

이름을 잘 기억하라.

당사자들에게는 자신의 이름이 그 어떤 것보다도 기분 좋고 중요한 말임을 명심하라.

Remember that a person's name is to that person the sweetest and most important sound in any language.

4 즐거운 대화를 나누는 쉬운 방법

얼마전에 나는 브릿지 파티(카드놀이의 한 종류)에 초대되었다. 나는 브릿지 게임을 할 줄 모른다. 그런데 마

침 나처럼 역시 게임을 할 줄 모르는 부인이 있었다. 부인은 내가 로웰 토마스가 라디오에서 유명해지기 전 그의 매니저를 했다는 것을 알았다. 그때 나는 그의 여행기의 준비를 도와 주기 위해서 그와 유럽을 자주 여행했었다. 그녀는 이렇게 말했다.

'어머 그러세요, 카네기? 당신이 방문한 멋진 곳들과 아름다운 경치에 대해서 듣고 싶군요.'

우리 두 사람이 소파에 앉자 부인은 자신과 남편이 아프리카 여행에서 최근에 돌아왔다고 말했다.

"아프리카라고요!" 하고 나는 큰 소리로 말했다. "얼마나 재미있었습니까? 저는 항상 아프리카를 가 보는 것이 꿈이었어요. 그런데 아프리카를 가 본 적은 언젠가 알제리에서 24시간 머문 것뿐입니다. 진짜로 맹수들이 우글거리는 고장에 가 보셨어요? 그랬군요. 정말 운이 좋으십니다. 부럽습니다. 저에게 아프리카 이야기를 들려주시겠습니까?"

부인이 이야기를 하는 데는 45분이나 걸렸다. 부인은 내가 가본 고장들과 경치에 대해서는 두 번 다시 묻지 않았다. 나의 여행에 관한 이야기 따위는 아무래도 좋았던 것이다. 이 부인에게 필요한 것은 자기에게 관심을 가져 주는 한 사람의 청중이었던 것이다. 자기를 과시해 보이면서 또 자기가 갔던 곳에 관해서도 이야기를 할 수 있었기 때문이다.

이 부인이 과연 비정상일까? 아니다. 많은 사람들이 이 부인과 비슷한 행동을 한다.

또 한 가지 예를 들어 보겠다. 한 뉴욕의 출판업자가 주최한 만찬회에서 나는 저명한 식물학자를 한 사람 만났다. 식물학자와 만난 것은 처음이라서 나는 그에게 흠뻑 빠져 버렸다.

식물학자가 이국 풍취의 식물들과 새로운 식물의 품종을 개발하기 위한 실험과 실내 정원 등에 대해서 이야기하는 동안 나는 뉘를 잃고 듣고 있었다. 그 당시 나는 실내 정원을 갖고 있었는데 식물학자는 내가 궁금하게 생각하고 있던 문제들을 해결하는 방법을 가르쳐 주었다.

이미 이야기한 것처럼 우리들은 만찬회에 초대받은 손님이었다. 다른 손님이 10여 명 있었으나 나는 모든 사교계의 규칙을 어기고 다른 손님을 무시한 채 몇 시간 동안 그 식물학자하고만 이야기를 나누었다.

이미 이야기한 것처럼 우리들은 만찬회에 초대받은 손님이었다. 다른 손님이 10여 명이 있었으나 나는 모든 사교계의 규칙을 어기고 다른 손님을 무시한 채 몇 시간 동안 그 식물학자하고만 이야기를 나누었다.

자정이 되자 나는 모든 손님에게 인사를 하고 그곳을 떠났다. 그 때 그 식물학자는 그 날의 주인과 함께 이야기를 하면서 몇 가지 나에게 대해 칭찬을 했다. 나를 흥미있는 인물이라고 말하면서 이것 저것 나에게 대해 말하고는 끝으로 "가장 재미있는 대화가"라고 말했다.

가장 재미있는 대화가라고? 그럴 리가 없다 나는 거의 아무 말도 하지 않았다. 화제를 바꾸지 않고는 말을 하고 싶어도 뭐라고 할 말이 없었던 것이다. 왜냐하면 나는 펭귄의 구조에 관해서 만큼이나 식물학에 관해서 알고 있는 것이 없었기 때문이다. 그러나 나는 한 가지 일만은 했다. 그의 이야기를 진지하게 들어준 것이다. 진심으로 흥미를 느꼈기 때문에 관심을 갖고 들었던 것이다. 그리고 식물학자는 그것을 알고 있었다. 자연스럽게 그

것을 기뻐할 수밖에 없었다. 그런 방법의 경청하는 태도를 우리들이 다른 사람에게 나타내 보일 수 있는 최고의 찬사 가운데 하나이다.

잭 우드포드는 <사람의 이방인>에 이렇게 쓰고 있다. '자기 이야기를 열중해서 들어주는 것과 같은 은근한 찬사에 저항하는 사람은 없다.' 나는 식물학자의 이야기를 열중해서 들어주는 것과 같은 은근한 찬사를 한 정도가 아니라 완전히 정신을 빼앗기고 있었다.

나는 식물학자에게 대단히 재미있었고, 배운 바가 많았다고 말했으며 또 실제로 그랬다. 그와 같이 많은 지식을 갖고 싶다고 말했고, 실제로 그렇게 생각했다. 또 그와 같이 많은 지식을 갖고 싶다고 말했고, 실제로 그렇게 생각했다. 또 그와 함께 채집을 나가고 싶다고 말했고 또 그를 다시 만났다.

나는 실제로는 잠자코 듣기만 하면서 그에게 많은 말을 하도록 하였을 뿐이었는데도 그는 나를 말 재주가 좋은 사람이라고 생각했던 것이다.

사업상의 면담을 성공적으로 이끄는 비결은 무엇일까? 전 하버드 대학총장인 찰스 엘리어트에 의하면 "성공적인 사업상의 상담에는 비결 따위는 존재하지 않는다. 상대방의 이야기에 주의력을 집중시키는 것이 매우 중요하다. 어떠한 찬사도 이만한 효과는 없다."

과거에 엘리어트는 다른 사람의 이야기를 듣는 데 명수였다. 미국 최초의 위대한 작가 중 한 사람인 헨리 제임스는 이렇게 회상했다. "엘리어트 박사의 경청하는 태도는 단순한 침묵이 아닌 활동의 일종이었습니다. 엘리어트 박사는 허리를 똑바로 펴고 꼳꼳이 앉아서 양손을 무릎 위에 포개잡고, 깍지를 낀 엄지손가락을 천천히 또는 빠르게 움직이는 것 이외에는 아무런 동작도 하지 않은 채 말하는 사람을 마주보고 앉아 귀뿐 아니라 눈으로도 이야기를 듣는 것처럼 보였습니다. 그 분은 마음으로 상대방의 이야기를 들었으며, 말하는 사람이 말하고 싶은 것을 충분히 말할 수 있도록 세심한 주의를 기울였습니다... 면담이 끝날 때 쯤이면 그 분에게 이야기하고 싶은 말을 모두 다 했다고 느끼게 됩니다."

너무나 자연스럽게 당연한 말 아닌가? 그것을 깨닫기 위해 하버드 대학에서 4년이나 공부할 필요는 없다. 그런데도 비싼 돈을 들여 점포를 빌어서 요령있게 상품을 구입하여 진열장을 멋지게 장식하고 광고에 수천 달러를 소비하는 백화점 주인이, 나의 이야기를 가로막고, 고객과 싸움을 벌이고 화나게 만들어 점포 밖으로 쫓아내는 점원들을 고용하고 있다는 것을 우리는 잘 알고 있다.

시카고에 있는 한 백화점은 매년 그 곳에서 수천 달러의 상품을 사들이는 한 고객을 거의 잃을 뻔했는데 그 이유는 한 점원이 그 고객의 이야기를 전혀 들어주려고 하지 않았기 때문이다. 시카고에서 우리들의 강좌에 참석했던 헨리에타 더글라스 부인은 바젠 세일에서 구입한 코트를 교환해 달라고 요구했다. 점원은 더글라스 부인의 불평조차도 듣기를 거절했다.

"부인께서는 이 코트를 바젠세일 때 사셨잖아요. 이걸 읽어보세요"라고 점원은 큰 소리로 말하며 벽에 붙어 있는 포스터를 가리켰다. "반품은 안됩니다. 일단 사간 물건은 그대로 쓰셔야 합니다. 라이닝에 흠이 있으면

고쳐서 쓰세요."

"하지만 이걸 하자고 있는 물건이 아닙니까?"하고 더글라스 부인은 불만을 말했다.

"그래도 어쩔 수 없어요. 반품은 절대로 안됩니다."

더글라스 부인은 앞으로 두 번 다시 이 백화점에는 발을 들여놓지 않겠다고 맹세하면서 화가 나서 그 곳을 나가려고 했다. 그 때 부인은 여러 해 동안 단골 거래로 그녀를 알고 있는 백화점 지배인의 인사를 받게 되었다. 부인은 곧 지배인에게 자신에게 일어난 모든 일에 대해 이야기했다. 지배인은 조심스럽게 더글라스 부인의 이야기를 경청하고 나서는 코트를 조사해 보고 이렇게 말했다. "바겐 세일은 계절이 지난 상품을 싸게 처분하는 것이니까 원칙적으로는 반품이 안됩니다. 그러나 그 반품 거부 원칙도 하자고 있는 상품에는 적용하지 않습니다. 라이닝은 우리가 수리하거나 교환해야 합니다. 그러니 부인이 원하시면 현찰로 돌려드리겠습니다." 사람을 대하는 태도에 있어서 얼마나 차이가 나는가! 만일 지배인이 그곳에 오지 않고 이야기를 듣지 못했다면 그 백화점은 단골고객을 영원히 잃어버리고 말았을 것이다.

남의 이야기를 듣는다는 것은 직업 세계에서와 마찬가지로 우리들의 가정생활에서 중요한 것이다. 뉴욕 주의 크로톤 온 허드슨에 사는 밀리 에스포시토 부인은 아들 로버트와 함께 부엌에 앉아 있었다. 로버트는 자기가 생각하고 있는 것을 간단히 그녀와 의논하고 난 뒤 부인에게 말했다. "엄마, 난 엄마가 나를 무척 사랑한다는 것을 알고 있어요."

에스포시토 부인은 감동을 느끼며 말했다. "물론 나는 너를 무척 사랑하고 있단다. 넌 그것 의심했었니?"

로버트는 이렇게 대답했다. "아니, 나는 엄마가 나를 정말 사랑해 준다는 것을 알고 있어요, 왜냐면 내가 엄마한테 이야기를 하려고 하면 엄마는 무슨 일을 하다가도 손을 멈추고 내 말을 끝까지 들어주기 때문이에요."

상습적인 불평론자, 심지어는 가장 거칠은 비평가까지도 종종 인내심 깊게 동정적인 태도를 지닌 경청장의 면전 앞에서는 태도가 유순해지고 성질을 부리지 않는 법이다. 경청자는 성난 불평꾼이 코브라처럼 몸을 뺏뺏이 세우고 입으로 독을 내뿜는 동안 조용히 침묵을 지키는 것이다.

예를 한 가지 들어 보면, 뉴욕 전화 회사는 몇 년 전에 교환수에게까지 마구 욕설을 퍼붓는 가장 악의적인 고객 한 사람과 해결을 보지 않으면 안 될 입장에 처하게 되었다. 그는 욕을 퍼붓고 화를 내며 전화선을 송두리째 끊어 버리겠다고 위협했다. 그리고 전화요금을 청구해도 잘못되었다고 주장하면서 납부를 거절했다. 그는 신문사에 투서를 했고, 공공사업 위원회에 수없이 소청을 제기했으며 전화사를 상대로 수차례에 걸쳐서 소송을 걸었다.

결국 전화 회사 직원 가운데서 가장 분쟁 해결 솜씨가 뛰어난 사람이 그 고객을 면담하기 위해서 파견되었다. 그 분쟁 해결 전문가가 잠자코 이야기를 들으면서 상대방으로 하여금 비난에 가득 찬 장광설을 충분히 늘어놓게 내버려 두었다. 전화국 직원은 이야기를 들으며 "예스"를 연발하면서 그의 불만에 동조했다.

"그는 계속해서 화를 냈고, 저는 거의 세시간 동안 듣고만 있었습니다."라고 그 직원은 내가 주최하는 강좌에

나와서 자신의 경험을 이야기했다. "그 다음에도 찾아가서 몇 시간 동안 그가 욕하는 것을 듣고만 있었습니다. 저는 그와 네 번 면담을 했는데 네 번째 면담이 끝나기 전에 저는 그가 시작하려는 모임의 회원이 되어 있었습니다. 그 조직의 이름은 '전화가입자 보호협회'라는 것이었습니다. 저는 지금까지도 그 모임의 회원이고, 아마 제가 아는 한 그 사람을 빼놓고는 제가 전 세계에서 단 한 명의 회원일 것입니다."

"저는 면담을 하는 동안 상대방의 주장에 동정심을 나타내며 잠자코 들었습니다. 그는 이전에는 그런 태도를 보인 전화국 직원을 만난 적이 없었기 때문에 차츰 우호적인 태도를 보이기 시작했습니다. 제가 그를 만나러 간 용건에 대해서는 첫 번째 방문 때 한마디도 하지 않았고, 두 번째, 세 번째 면담 때에도 말을 꺼내지 않았습니다. 그러나 네 번째로 면담할 때 저는 목적을 완전히 달성했습니다. 그는 밀렸던 요금을 청산해 주고 그의 전화회사와의 분쟁 역사 가운데 처음으로 공공사업 위원회에 대한 소청을 자진해서 취하해 주었습니다."

이 말썽 많은 사나이는 가혹한 착취로부터 시민의 권리를 보호하는 성스러운 십자군으로 자처하고 있었던 것 같다. 그러나 실제로 그 사람이 정말 원했던 것은 중요감이었다. 그는 처음에 그 중요감을 욕설과 고소로 얻었으나 전화국 직원으로부터 중요감을 얻게 되자 그의 망상이 빚어낸 불평은 씻은 듯이 사라지고 만 것이다.

데트머 모직 회사라고하면 오늘날에는 세계에서 우수한 모직 회사의 하나인데, 창립한 지 얼마 안 되었을 무렵에 창립자인 줄리안 데트머의 사무실에 어느 날 아침 한 고객이 뛰어들어왔다.

"그 고객은 우리 회사에 약간의 부채를 지고 있습니다"하면서 데트머는 나에게 설명해 주었다."그 고객은 그런 사실을 부인하고 있었지만 우리는 그가 착각하고 있다는 것을 알고 있었지요. 그래서 우리 회사의 신용 판매부는 그에게 부채를 청산할 것을 요구하고 있습니다. 신용 판매부에서 여러 번 독촉장을 받자 그 사람은 여러 번 독촉장을 받자 그 사람은 화가 머리끝까지 나서 시카고까지 먼길을 달려와 내 방으로 뛰어든 것이었습니다. 그는 그 돈으로 절대로 지불 할 수 없으며 다시는 데트머 모직회사와 거래를 하지 않겠다는 말을 하기 위해 그 먼 길을 달려왔던 것입니다."

"나는 그가 하고 싶어 하는 말을 끝까지 인내심 있게 들었습니다. 몇 번 말을 막으려고도 했으나 현명한 일이 아닌 것 같아 꼭 참았습니다. 그래서 나는 그가 하고 싶은 말을 하도록 내버려 두었습니다. 그가 말을 끝내고 얼마간 남의 이야기를 들을 분위기가 되었을 때 나는 조용히 이렇게 말했습니다. '그런 일을 알려 주시기위해 시카고까지 찾아와 주셔서 감사합니다. 선생님은 나에게 큰 도움을 주셨습니다. 왜냐하면 만일 신용 판매부가 당신을 괴롭히고 있다면 틀림없이 다른 고객들도 그런 식으로 괴롭히고 있을지 모르니까요. 그렇다면 정말 큰일입니다. 선생님이 일부러 찾아오시지 않으셨어도 제가 찾아뵈어야 할 문제입니다."

"그는 내가 그런 말을 할 줄은 꿈에도 생각하고 있지 않았을 겁니다. 그는 약간 실망한 것처럼 보였습니다. 그도 그럴 것이 그는 한바탕 싸우기 위해 시카고까지 왔는데 내가 그와 다투는 대신에 감사하다는 말을 하고 있었으니까 말입니다. 나는 그에게 얼마 안되는 돈이기는 하지만 장부에서 지워 버리고 깨끗이 잊어버리라고 이야기했습니다. 왜냐하면 그는 매우 꼼꼼한 사람이고 또 우리 직원들은 수 천명의 고객을 상대하지만 그는

자기의 거래분만을 취급하고 있으니까 틀릴 리가 없다고 했습니다. 따라서 그보다는 우리가 잘못할 확률이 크다고 했습니다."

"나는 그의 심정을 충분히 이해하며 그의 입장이 되면 나라도 틀림없이 그렇게 행동했을 거라고 말하면서 이제 더 이상 우리 회사와 거래하지 않을 테니까 몇몇 모직회사를 그에게 추천해주었습니다."

"과거에도 그가 시카고에 왔을 때 함께 식사하곤 했었기 때문에 그 날도 나는 함께 점심 식사를 하자고 권했습니다. 그는 그 초대를 매우 어색해 하면서도 받아들였습니다. 우리가 사무실에 다시 돌아왔을 때 그는 이전보다 훨씬 많은 양의 물건을 주문했습니다. 그는 가벼운 마음으로 집으로 돌아갔고, 내가 그에게 한 것처럼 공정하기를 원하는 마음에서 얼마 후 서류를 다시 검토해보았더니 잘못 계산된 송장을 발견했다며 사과 편지와 함께 말썽이 된 돈을 부쳐왔습니다."

"그 후 그는 아들을 낳았을 때 자기 아들의 미들 네임을 데트머라 불렀으며 우리들은 그가 죽을 때까지 그 후 22년 동안 친구와 회사의 고객으로 가깝게 지냈습니다."

여러 해 전에 네델란드에서 이민 온 한 소년은 학교 방과 후 가족의 생계를 돕기 위해 빵가게의 창문을 닦았다. 그의 가족은 너무나 가난했기 때문에 그일외에도 소년은 매일 바구니를 들고 나가 석탄 마차가 배달하면서 시궁창에 흘리고 간 석탄 찌꺼기를 주으러 다니곤 했다. 이 소년의 이름은 '에드워드 보크'라고 하며, 6년 이상 학교를 다녀보지 못했지만 미국의 저널리즘 사상 가장 성공적인 잡지의 편집인이 되었다. 에드워드 보크는 어떻게 그 일을 해낼 수가 있었을까? 그에 대한 것은 긴 이야기가 되겠지만 그가 어떻게 출발했는가 하는 것은 간단히 요약할 수가 있다. 보크는 이 장에서 주장하고 있는 원리들을 이용하여 성공의 발판을 마련했다.

에드워드 보크는 13세 때 학교를 그만두고 웨스턴 유니온 전신회사의 사환이 되었으나 단 한 순간도 교육을 받으려는 의욕을 포기하지 않았다. 그래서 보크는 독학을 하기 시작했다.

그는 미국 유명인사 전기전집을 사기 위해 충분한 돈이 모일 때까지 차비와 점심값을 절약했다. 보크는 성공한 사람들의 전기를 읽고, 그들의 어린 시절에 대해서 더 상세한 이야기를 해달라고 그들에게 편지를 보냈다. 보크는 뛰어난 경청가였다. 그는 유명인사들에게 그들 자신에 관해서 좀더 많은 이야기를 해달라고 부탁했다. 보크는 당시 대통령에 입후보하고 있던 제임스 가필드 장군에게 편지를 보내고 그가 어릴 때 운하에서 배를 끄는 인부로 일했다는 것이 사실이냐고 물었다. 가필드 장군은 답장을 보냈다. 그는 그란트 장군에게 편지를 보내 어떤 전투에 관해 질문을 했다.

그란트 장군은 지도까지 그려서 보크에게 답장을 했고 이 열네살 먹은 소년을 자기집에 초대하여 하루 저녁을 그 이야기를 하면서 보냈다.

얼마 안 있어 웨스턴 유니온의 급사 보크 소년은 미국의 많은 유명 인사들과 서신을 왕래하는 사이가 되었다. 랄프 왈도 에머슨, 올리버 웬델홈즈, 롱펠로우, 에이브러햄 링컨 부인, 루이자메이 아로트 여사, 셔먼 장군, 제

퍼슨 데이비스. 그 유명한 사람들과 서신을 왕래했을 뿐만 아니라 휴가를 얻는 즉시 그 사람들을 찾아가서는 극진한 손님 대접을 받곤 했다. 이러한 경험을 무엇과도 바꿀 수 없는 자신감을 그에게 불어넣어 주었다. 이 유명인들은 이 소년에게 그의 인생을 형성하는데 중요했던 꿈과 야망에 물을 붙였다. 그것은 여기에 기술한 원리를 적용함으로써 가능했던 것이다.

수백 명의 저명 인사들을 인터뷰했던 저널리스트인 아이작 F 마코슨은 많은 사람들이 상대방의 이야기를 주의해서 들어주지 않기 때문에 좋은 인상을 주는데 실패하고 있다고 말하고 있다.

"그들은 다음에 자신들이 무엇을 이야기할 것인가에 정신이 팔려 있어서 남의 이야기는 거의 듣지도 않습니다... 대단히 중요한 위치는 있는 사람들은 말을 잘하는 사람보다는 남의 이야기를 잘 듣는 사람을 높이 평가하며, 남의 이야기를 잘 듣는 능력은 다른 어떤 특성보다도 바람직한 것으로 생각한다고 말합니다."

비단 중요한 위치에 있는 사람들뿐만 아니라 보통 사람들 역시 남의 이야기를 잘 듣는 사람을 원한다. <리더스 다이제스트>지는 언젠가 이런 글을 실었다. '많은 사람들은 자기 이야기를 경청할 사람이 필요할 때 의사를 부른다.'

남북전쟁의 위기에서, 에이브러햄 링컨은 일리노이 주 스프링필드에 사는 옛 친구에게 편지를 보내서 워싱턴으로 와 줄 것을 부탁했다. 링컨은 몇 가지 문제가 생겼는데 그와 상의를 하고 싶다고 했다. 그 옛날 이웃 친구는 백악관을 방문했고, 링컨은 노예 해방 선언을 발표하는 것의 타당성에 관해서 몇 시간 동안 친구에게 이야기했다. 링컨은 그것에 반대하는 움직임과 찬성하는 움직임에 관해서 언급하고, 다음으로 노예를 해방하지 않는다고 그를 비난하는 의견과 겁이 나서 노예를 해방하려고 한다면 비난하는 의견을 담은 편지들과 신문기사들을 읽어 주었다. 몇 시간 동안 쉬지 않고 떠들어 댄 다음 링컨은 옛 친구에게 악수를 청하고 작별 인사를 하며 한 마디의 의견도 물어 보지 않은 채 그를 일리노이로 돌아가게 했다. 링컨은 모든 이야기를 혼자했다. 그렇게 함으로써 링컨은 어느 정도 마음이 편해진 것처럼 보였다.

"그는 이야기를 하고 난 뒤 얼굴이 밝아진 것처럼 보였습니다" 라고 링컨의 옛 친구가 말했다. 링컨은 그의 조언을 듣고 싶었던 것이 아니었다. 링컨이 원한 것은 자신의 마음을 털어놓을 수 있는 우호적이고 동정적인 경청자였던 것이다. 종종 성난 고객들이나 불만을 품은 사원이나 감정을 상한 친구들이 원하는 것은 이것뿐이다.

현대에 있어서 가장 뛰어난 경청자의 한 사람은 지그문트 프로이드였다. 프로이드를 만나 본 사람은 그의 경청 태도를 이렇게 묘사했다. "그것은 너무나 인상적이어서 나는 도저히 프로이드를 잊지 못할 정도였습니다. 프로이드는 내가 다른 어떤 사람에게서도 찾아볼 수 없었던 특성을 지니고 있었습니다. 나는 그런 집중된 주의력을 대해 본 적이 없었습니다. 그것은 다른 사람의 마음을 꿰뚫어 보는 듯한 '영혼을 파고드는 응시' 같은 것이었습니다. 그의 눈은 온화하고 다정스러웠습니다. 그러나 프로이드가 나에게 보내준 주의력, 내가 말한 것에 대한 그의 찬사는 정말 엄청난 것이었습니다. 어떤 사람이 당신의 말을 그렇게 들어줄 때의 기분은 아마

상상도 못 하실 겁니다."

만일 당신이 사람들로 하여금 당신을 피해 다니게 하고, 등 뒤에서 당신을 비웃게 만들고, 경멸하게 만들 방법을 알고 싶다면 여기에 그 처방이 있다. 누구의 말이든 절대로 오랫동안 듣지 말아라. 설 새 없이 자기 자신의 일을 떠들어 대면 된다. 다른 사람이 이야기하고 있는 동안에 좋은 생각이 떠오르면 그 사람의 말을 끝내기를 기다릴 필요가 없다. 남이 마을 하거나 말거나 중단시키고 자기 말을 하면 된다.

당신은 그런 사람을 알고 있는가? 불행하게도 나는 알고 있다. 그리고 그보다 더욱 놀라운 것은 그들 중의 일부는 유명인사라는 것이다.

그런 사람들은 지루하기 짝이 없다. 그들 자신의 자아에 도취되어 있고 그들 자신의 중요감에 취해 있는 사람들이기 때문이다.

오로지 자기 자신에 대해서만 이야기하는 사람은 오로지 그들 자신만을 생각하는 사람들이다. 컬럼비아 대학의 총장으로 다년간 재직했던 니콜라스 머레이 버클러 박사는 "자기 일만 생각하고 있는 인간은 교양이 없는 인간이다. 가령 어느 만큼의 교육을 받았더라도 교양은 없는 인간이다"라고 했다.

그러므로 당신이 말주변이 있는 사람이 되기를 원한다면 우선 주의 깊은 경청자가 되어야 할 것이다. 자신에게 흥미를 느끼게 하려면 먼저 남에 대한 흥미를 느껴야 한다. 다른 사람들이 대답하기 좋아하는 질문을 던져야 한다. 그들 자신과 그들의 업적에 관해서 이야기하도록 그들을 격려해 주어야 한다.

당신이 이야기하고 있는 사람은 당신이나 당신의 문제들보다 몇 백배 그들 자신과 자신의 소망과 문제들에 대해 관심을 갖고 있다는 사실을 명심해야 한다. 어떤 사람의 치통은 수백만 명을 굶어 죽게 만드는 중국의 기근보다 그 사람에게는 더 중요한 일이다. 목에 돋은 종기는 아프리카의 지진보다 그 사람에게는 더욱 심각한 것이다. 다음에 대화를 시작할 때는 이 점을 명심하도록 한다.

원칙 4

경청하라. 자신에 대해 말하도록 사람들을 고무시켜라.

Be a good listener. Encourage others to talk about themselves.

5 사랑의 흥미를 끄는 법

오이스티베이의 관저로 테어도어 루즈벨트 대통령을 방문한 사람은 누구나 해박한 그의 지식과 관심의 다양성에 놀라게 된다. 그의 방문객이 카우보이이거나 의용 기병대원이거나 뉴욕의 정치가 또는 외교관이거나 간

에 루즈벨트 대통령은 풍부한 화제를 가지고 있다. 어떻게 그렇게 박식할 수가 있었을까? 그것은 간단했다. 루즈벨트 대통령은 방문객이 찾아올 때마다 그 전날 밤 늦게까지 자지 않고 그의 손님이 특별히 관심을 갖고 있는 문제에 관해서 독서를 했던 것이다.

왜냐하면 루즈벨트 대통령은 모든 독자들이 알고 있는 바와 같이 한 인간의 마음을 사로잡는 지름길은 그 사람이 가장 흥미를 느끼고 있는 일에 관해서 이야기하는 것임을 잘 알고 있었기 때문이다.

수필가이고 예일 대학의 문학과 교수인 윌리엄 라이언 펠프스는 이런 교훈을 인생의 초기에 배웠다. 그는 <인간의 본성>이라는 수필에서 이렇게 쓰고 있다. "여덟 살 되던 해에 나는 스트래트포드에 살고 있는 리버린즐리 숙모님 댁을 방문해서 주말을 보냈다.

어느 날 저녁, 한 중년 신사가 숙모님을 방문하여 이야기를 나누다가 나에게 관심을 나타내 보였다. 그 당시 나는 보트에 관심이 많았는데 방문객은 아주 흥미로운 태도로 보트에 관해서 이야기를 시작했다. 그 손님이 떠나간 뒤 나는 그 사람에 대해 굉장한 호감을 갖고 숙모님에게 이야기했다. 그렇게 재미있는 사람이 세상에 또 있을까? 숙모님은 그 손님이 뉴욕의 변호사라고 알려주고 보트에 관해서는 아무런 관심도 없는 사람이라고 말해 주었다. "그럼 왜 줄곧 보트에 관해서만 이야기했을까요?" 라고 내가 묻자, "그것은 그 분이 신사이기 때문이란다. 그 분은 내가 보트에 관심이 있다는 것을 알고너한테 흥미를 불러일으키고 기쁘게 해주기 위해서 그것에 관해서 말한 것야. 그 분은 너와 장단을 맞춰 준거지."

그리고 윌리엄 라이언 펠프스 교수는 "나는 숙모님의 그 말을 결코 잊을 수가 없었다"고 덧붙였다.

이 장을 쓰고 있는 동안 나는 보이 스카웃 운동에서 활약하고있는 에드워드 찰리프에게서 온 편지를 눈앞에 두고 있다.

"어느 날 나는 도움을 청할 일이 생겼습니다."하고 찰리프는 썼다. "대규모의 보이 스카웃 잼버리가 유럽에서 열리는데, 미국에서 가장 큰 기업체의 하나인 모 회사의 사장에게 우리 소년 단원 한 사람이 참석할 비용을 대달라고 부탁하는 일이었습니다."

"다행스럽게도 그 사람을 만나러 가기 직전에 나는 그가 백만 달러짜리 수표를 발행했다가 결제가 끝난 다음에 그 기념으로 수표를 액자에 넣어 보관하고 있다는 이야기를 들었습니다."

"그래서 그의 사무실에 들어가자마자 내가 한 일은 그에게 그 수표를 보여 달라고 부탁하는 일이었습니다. 백만 달러짜리 수표라니! 나는 누가 백만 달러짜리 수표를 끊을 수 있으리라고는 지금까지 생각도 하지 못했다고 말하고, 내가 실제로 백만 달러짜리 수표를 보았다는 것을 우리 소년 단원들에게 이야기를 해주고 싶다고 말했습니다. 그러자 그는 기꺼이 그 수표를 나에게 보여주었고, 나는 감개무량한 얼굴로 그것을 들여다보면서 어떻게 그런 거액의 수표를 끊게 되었는지 그 때의 상황을 이야기해줄 수 있겠느냐고 물었습니다."

당신도 찰리프가 보이 스카웃에 관해서나 또는 유럽에서 열리는 잼버리에 대해서나 그가 원하고 있는 것에 대해서는 한 마디도 하지 않고 면담을 시작한 것을 주의했을 것이다. 찰리프는 상대방을 흥미롭게 해줄 수 있

는 화제를 먼저 끄집어냈다. 그 결과는 다음과 같다.

"이야기가 끝나자 그 사장은 이렇게 말했다. '그런데 나는 만나자고 한 용건은 무엇이었습니까?' 그 때서야 나는 내 용건을 이야기했습니다."

"정말 놀랍게도"라고 찰리프는 계속했다. "사장은 내가 부탁하는 것을 즉각 들어주었을 뿐만 아니라 더 많은 것을 베풀어 주었습니다. 나는 한 소년 단원을 유럽으로 보내 줄 경비를 부담했고, 나에게 1천 달러짜리 신용장을 주고 유럽에 7주 동안 머무르라고 했습니다. 그리고 사장은 또한 자기 회사의 유럽 지점장에게 소개장을 써주고 우리들의 뒷바라지를 해주도록 했습니다. 그 때 이후 사장은 집안이 넉넉치 못한 일부 소년 단원들에게 도움을 주어 왔고 지금까지도 소년단의 활동을 도와주고 있습니다."

"그러나 만일 내가 그 사람의 관심사가 무엇인지 알지 못했더라면, 또 처음부터 마음을 누그러뜨리지 않았더라면 그에게 접근하는데 열 배는 힘이 들었으리라 봅니다."

이 방법이 사업 세계에서 사용될 수 있는 테크닉일까? 그 점에 대해 알아보자. 뉴욕에 있는 빵 도매업자인 두버노이는 뉴욕의 한 호텔에 빵을 납품하려고 무척 애를 쓰고 있었다.

그는 4년 동안 매주 지배인을 찾아갔으며, 지배인이 참석하는 사회적인 집회에 참석했다. 두버노이는 호텔에 여러 번 방까지 얻어 놓고 주문을 따내기 위해서 그 곳에 살기까지 했으나 모든 것이 실패로 돌아갔다.

"그래서 인간관계에 대해 배운 후 저는 전술을 바꾸기 결심하였습니다. 그 사람이 흥미를 갖는 일이 무엇인가를 찾아내기로 결심했습니다 무엇이 그의 열정적인 관심사일까 하는 문제를 말합니다."

"저는 그가 미국 호텔 영접자 협회라고 불리는 호텔 종업원들의 모임에 속해 있다는 것을 알아냈습니다. 그는 그 모임에 단순한 회원이 아니었습니다. 그는 헌신적인 노력의 결과 그 조직의 회장으로 선출되었을 뿐만 아니라 국제 영접인 협회의 회장까지 겸했습니다. 그래서 대회가 세계 어느 곳에서 열리든 그는 반드시 참석했습니다."

"그래서 이튿날 그를 만났을 때 저는 그 협회에 관해 이야기를 시작했습니다. 그의 반응은 놀랄만한 것이었습니다. 그는 30분 동안 협회에 관해 이야기를 해 주었는데 그의 목소리는 흥분으로 떨리고 있었습니다. 그 협회는 그의 취미일 뿐만 아니라 인생의 열정이라는 것을 뚜렷이 알 수가 있었습니다 사무실을 나서기 전에 그는 저를 찬조회원으로 가입하도록 만들었습니다."

"그 동안 저는 빵에 대해서는 한 마디도 하지 않았습니다. 그러나 며칠 후 그 호텔의 사무장이 저에게 전화를 걸어 견본과 가격표를 갖고 빨리 오라고 했습니다."

"사무장은 저를 보더니 '도대체 지배인에게 무슨 짓을 했는지 모르지만 당신한테 완전히 반했더군요'하고 인사 했습니다."

"생각해 보십시오! 저는 4년 동안 그 사람을 쫓아다니며 즐겼습니다. 그런데 만일 내가 아직도 그 사람의 관심사가 무엇인지 몰랐다면, 그가 좋아하는 화제가 무엇인지 몰랐다면 저는 아직까지도 헛되이 쫓아다니고 있

있을 겁니다."

"메릴랜드 주 해거스 타운의 에드워드 해리만은 병역을 마친 뒤 아름다운 컴벌랜드 계곡에서 살기로 결심했다. 불행하게도 당시 그 지역에서는 일자리를 구하기가 무척 어려웠다. 조사를 해보니 그 지역의 많은 기업체들은 가난에서 일어나 갑부가 된 R.J. 핑크하우저라는 괴팍한 실업가의 소유이거나 영향하에 있었다. 그 사실이 해리만에게 용기를 주었으나 그 괴팍한 실업가는 직업을 구하는 사람이 접근하지 못한다는 소문이었다. 해리만은 그에게 편지를 썼다."

"나는 많은 사람을 만나 보고 그의 최대의 관심사가 권력과 돈에 대한 추구에 있다는 것을 알아냈습니다. 또 그는 나와 같은 사람들로 부터 자신을 보호하기 위해 헌신적이고 완고한 비서를 채용하고 있었기 때문에 나는 우선 그녀의 관심과 목적을 연구한 다음에 예고도 없이 그녀의 사무실로 찾아갔습니다. 여비서는 자그마치 15년 동안이나 핑크하우저의 비서로 일하고 있었습니다. 내가 핑크하우저 씨에게 경제적이고 정치적이 성공을 가져다줄 수 있는 제안을 갖고 있다고 말하자 여비서는 굉장히 큰 관심을 보였습니다. 나는 또 그의 성공에 기여한 그녀의 공헌에 관해 여비서오 이야기를 나누었습니다. 이런 대화가 오고 간 후에 여비서는 핑크하우저를 만나게 해주었습니다."

"나는 직접적으로 그에게 취직 자리를 달라는 부탁을 하지 않겠다고 마음 먹고 크고 으리으리한 사무실에 들어갔습니다. 핑크하우저는 커다란 책상 뒤에 앉아 있었는데 나에게 큰 소리로 이렇게 말했습니다. '무슨 일로 왔나? 젊음이' 그래서 나는 '핑크하우저, 저는 당신을 위해 큰 돈을 벌어들일 수가 있습니다.' 그러자 핑크하우저는 자리에서 벌떡 일어나서 나에게 커다란 의자 중 하나에 앉도록 손짓을 했습니다.

나는 몇 가지 아이디어를 열거하고 그러한 아이디어를 실천하는데 필요한 내가 가진 자질과 그러한 것들이 그의 개인적인 성공과 사업의 성공에 얼마만큼 기여할 수 있는가를 설명했습니다."

"그러자 핑크하우저는 그 자리에서 즉시 나를 채용했고 그 후 20년 동안 나는 그의 기업에서 성공을 거두었으며 우리 두 사람 모두 번창을 누렸습니다."

다른 사람의 관심사를 화제로 삼는다는 것은 쌍방 모두에게 이익을 준다. 구직 정보 분야의 개척자 하워드 허지그는 항상 이러한 원칙을 따르고 있다. 그것에서 어떤 이익을 얻느냐고 물었을 때, 허지그는 각기 다른 사람들로 부터 각기 다른 관심사에 대해서 알게 될 뿐만 아니라 일반적으로 그의 인생을 다채롭게 해주는 데 도움이 된다고 말했다.

원칙 5

상대방의 관심사에 대해 이야기하라.

Talk in terms of the other person's interests.

6 사람들이 당신을 즉시 좋아하게 만드는 방법

뉴욕의 33번가와 8번가 모퉁이에 있는 우체국에서 나는 등기우편을 부치기 위해 주를 서서 기다리고 있었다. 등기계 직원인 날마다 반복되는 우편물의 계량, 우표와 거스름돈의 계산, 수령증의 발부 등 일정한 기계적인 일에 싫증을 느끼고 잇는 것처럼 보였다. 그래서 나는 혼자말로 이렇게 속삭였다. "저 직원이 나를 좋아하게 만들어야지. 나는 좋아하게 만들려면 분명히 나 자신의 것에 아니라 저 사람은 칭찬하는 이야기를 해야 될 거야." 그래서 나는 나 자신에게 물었다. "내가 정직하게 저 사람을 칭찬하려면 그의 어떤 점을 칭찬해야 할까?" 그것은 때때로 전혀 낯선 사람의 경우에는 대답하기 곤란한 질문이지만 이번 경우에는 아주 쉽게 해결되었다. 나는 즉시 그를 칭찬할 만한 점을 발견했던 것이다.

그래서 등기계 직원이 내 편지를 계량하고있는 동안에 나는 감탄하며 말했다. "나도 당신과 같은 머리카락을 갖고 싶군요."

그러자 그 직원은 놀라서 나를 쳐다보았으나 그의 얼굴에는 미소가 담겨져 있었다 "글쎄요.

옛날보다는 색을 많이 바랬어요"하고 그 직원은 겸손하게 말했다. 나는 비록 젊은 시절의 윤택한 색깔은 약간 바랬을지 모르지만 아직도 참 매력적이라고 말했다. 그러자 그는 무척이나 기뻐했다. 우리들은 즐거운 대화를 잠시 나누었는데 그 직원이 나에게 마지막으로 한 말은 "많은 분들이 내 머리카락을 칭찬해 줍니다"라는 것이었다.

나는 그 등기계 직원이 기분이 좋아서 그 날 점심은 나가서 사먹었으리라 믿는다. 저녁에 집으로 돌아가서 아내에게 그 날 낮에 있었던 일을 이야기 했을 것이다. 그 직원은 거울을 들여다보며 이렇게 말했을지도 모른다. "정말 아름다운 머리카락이야!"

나는 언젠가 공개석상에서 이 이야기를 했더니 한 사람이 나중에 이렇게 물었다. "당신은 그에게서 무엇을 얻어내려고 했습니까?"

내가 무엇을 얻어내려고 노력했느냐고요? 만약 우리들이 남에게서 대가를 바라지 않고 조그만 행복일망정 나누고 약간의 정직한 칭찬을 전달할 수도 없다고 한다면, 만일 우리들의 영혼이 신 사과조각보다도 크지 못한 것이라면 우리는 당연히 불행을 얻어 마땅할 거이다.

아 하긴 그렇다. 나는 그 사람에게서 무엇인가를 얻어내기를 원했다. 무엇인가 더 할 수 없이 소중한 것이었고, 나는 그것은 손에 넣었다. 나는 보상을 받지 않고 그 사람에게 무엇인가 좋은 일을 해 주었다는 느낌을 얻었다. 바로 이것이 그 일이 지나간 뒤에 오랫동안 기억 속에 남아 있을 느낌이다.

인간의 행동에 있어서 대단히 중요한 법칙이 한 가지 있다. 이 법칙에 따르면 우리는 인간관계의 거의 모든 문

제를 피할 수가 있다. 실제로 그 법칙을 지키기만 한다면 많은 친구를 얻을 있고 행복을 지킬 수 있다. 그러나 그 법칙은 다음과 같다. '항상 다른 사람으로 하여금 자신이 중요하다는 느낌이 들게 하라.' 앞에서 말한 바와 같이 존 듀이는 중요한 존재가 되려고 소망은 인간에게 있어서 가장 뿌리 깊은 욕구라고 했다 그리고 윌리엄 제임스는 이렇게 말했다 "인간성의 가장 끈질긴 원리는 인정을 받고 싶어하는 욕구이다." 이미 지적한 바와 같이 이것이야말로 인간과 동물을 구별하는 욕구인 것이다 인간이 문명 자체를 전진시켜 온 것도 바로 이러한 욕구에서이다.

철학자들은 수천 년에 걸쳐서 인간 관계의 법칙에 대해서 연구를 계속해 왔고, 그러한 모든 연구를 계속해 왔고, 그러한 새로운 거시 아니고 인류의 역사만큼이나 긴 것이다. 2500년 전 중국에서 공자는 그것을 강의했다. 도교의 시조인 노자는 그것을 '한' 계곡에서 제자들에게 가르쳤다. 그리스도 탄생 500년 전에 석가모니는 갠지스 강 기슭에서 이것을 설교했다. 그보다 1000년 전에 힌두교의 성서는 그것을 가르치고 있다. 예수는 그것을 한 가지 사상으로 요약했다. 그것은 아마도 이 세상에서 가장 중요한 법칙일 것이다. '남에게 대접받고자 하면 남을 대접하라.'

사람은 주의의 사람들로부터 칭찬받기를 원하며 자신의 진정한 가치를 인정받기를 원한다.

자기 자신의 조그만 세계에서 중요한 존재라는 느낌을 갖기를 원하는 것이다. 사람들은 싸구려의 경박한 아첨을 듣기는 원하지 않지만 진심에서 우러나오는 칭찬은 열망한다. 사람들은 친구들이나 동료들이 찰스 슈와브가 말하는 것처럼 '진심으로 동의해 주고 칭찬하는 데 인색하지 않기를' 바라고 있다. 우리 모두가 그것을 원한다.

그러니 이 황금률에 따라 남에게 대접받고자 하는 것을 남에게 베풀자.

어떻게? 언제? 어디서? 어느 때나 어느 곳에서나 그렇게 해야한다.

위스콘신 주 오클레어에 사는 데이비드 스미스는 자신이 어떤 자선 음악회에서 스낵 코너를 맡았을 때, 곤란한 상황을 어떻게 해결했는가에 대해서 우리 강좌에서 보고를 했다.

"음악회 날 저녁에 공원에 갔더니, 판매원 옆에 두 사람의 나이든 부인이 서 있었는데 기분이 별로 좋지 않은 것 같았습니다. 분명히 두 삶은 각자가 그 곳의 책임을 맡을 것으로 생각했던 겁니다. 그래서 어떻게 할까 하고 망설이는데 주최자 측 간부 한사람이 나타나 나에게 금고를 주면서 오늘밤의 이를 맡아줘서 고맙다고 말했습니다 간부는 로즈와 제인을 나에게 조수라고 소개한 뒤 돌아가 버렸습니다."

"무거운 침묵이 흘렀습니다. 그 금고가 일종의 책임자의 상징이라고 깨달은 나는 그것을 로즈에게 맡기고 나는 돈 계산에 서툴러서 실수를 할지도 모르니 금고를 맡아주면 도움이 되겠다고 말했습니다. 그리고 제인에게 소다수 제조기를 맡은 10대 소녀 두 명에게 작동법을 가르쳐 주도록 부탁했고, 그녀에게 그 쪽을 전적으로 맡아 주도록 부탁했습니다.

"그 날 저녁은 무척 즐겁게 지나갔습니다. 로즈는 신이 나서 돈계산을 했고, 제인은 소녀들을 감독했으며 나

는 느긋하게 음악회를 즐겼습니다.

이렇게 남에 대한 진정한 평가의 철학을 적용하는 데는 프랑스 대사나 위원회의 위원장이 될 때까지 기다릴 것이 없다. 우리들은 거의 매일 이러한 철학으로 기적을 만들어 낼 수가 있다.

예를 들어 식당에서 감자튀김을 주문했을 때 종업원이 으깬 감자를 가져왔다면 이렇게 말하면 되는 거이다. "수고를 끼쳐 미안하지만 전 튀긴 감자를 시켰는데요" 그러면 기꺼이 감자를 바꿔줄 것이다. 왜냐하면 우리가 종업원을 존중해 주었기 때문이다.

"수고를 끼쳐 죄송하지만.." "죄송하지만, 이것을 줘.." "감사합니다."와 같은 아무렇지도 않은 친절함 감사의 말들은 단조로운 일상 생활의 톱니바퀴에 신선한 기름을 쳐준다. 그리고 이러한 태도는 훌륭한 교육의 증명이기도 하다.

또 다른 예를 들어 보겠다. 홀 케인은 <크리스틴>, <재판관>, <맨 섬의 사람들> 등의 베스트 셀러를 쓴 20세기 초기의 작가로 수백만 명의 사람들이 그의 소설을 애독했다. 그는 대장간 집 아들로 태어나 일생 동안 8년간의 교육밖에 받지 못했다. 그러나 그가 죽었을 때 홀케인은 그 시대에 있어서 가장 부유한 작가였다.

홀 케인이 작가 된 경위는 다음과 같다 홀 케인은 소네트 14행시와 발라드를 매우 좋아했는데 특히 영구의 시인 단테 가브리엘 로제티의 시를 좋아했다. 홀케인은 로제티의 예술적 업적을 찬양하는 글을 써고 그 사본은 로제티에게 보냈다. 로제티는 매우 기뻐했다. 그는 아마 "나의 능력에 대해 이처럼 고매한 의견을 지닌 젊은 이는 틀림없이 뛰어난 인물일 거야"라고 혼자 중얼거렸을 것이다. 그래서 로제티는 이 대장장이의 아들을 런던으로 오게하여 자사의 비서로 채용했다.

이것은 홀 케인의 인생에 있어서 전환점이 되었다. 그의 새로운 일자리로 하여 그는 그 당시의 문학적 인사들을 만날 수 있었고 그들의 충고와 격려에 힘입어 작가로서의 길을 걷게 되었다. 맨 섬에 있는 홀 케인의 집인 그리바 캐슬은 전 세계로부터 찾아오는 관광객들의 메카가 되었으며 그는 수백만 달러의 유산을 남겼다. 그러나 또 누가 알겠는가? 만일 홀 케인이 유명한 시인을 찬양하는 글을 쓰지 않았더라면 그는 이름도 없는 가난한 사람으로 일생을 마치게 되었을 지도 모른다.

진심에서 우러나오는 칭찬은 이와 같이 헤아릴 수 없는 위력이 있다.

로제티는 자신을 중요한 이문이라고 생각하고 있었고, 그것은 결코 이상한 것이 아니다. 거의 모든 사람은 자기 자신을 매우 중요한 존재로 생각하고 있다.

많은 사람들의 인생은 누군가가 그를 중요한 존재라고 느끼게만 해 준다면 달라질 수도 있다. 캘리포니아에서 우리의 강좌를 맡고 있는 로널드 롤랜드는 미술 공예 교사이기도 한데, 그의 초보 공예 클래스에 다니는 크리스라는 이름의 학생에 관해서 우리에게 편지를 보내왔다.

"크리스는 대단히 조용하고 내성적인 소년으로 자신감이 없어서 종종 교사의 관심 밖으로 벗어나는 그런 종류의 학생이었습니다. 나는 또 이 클래스 외에 고급반에서도 가르치고 있었는데, 그곳은 초급반에서 뛰어난

재능을 인정받은 학생들이 모이는 곳으로 모두 들어가기 원하는 곳이었습니다

수요일 실습 시간에 크리스는 부지런히 자기 책상에서 작업을 하고 있었습니다. 크리스의 내부 깊숙한 곳에서 불이 활활 타오르는 것을 나는 느낄 수 있었습니다. 나는 크리스에게 내부 고급반에 올라가서 배우고 싶으냐고 물어 보았습니다. 그때 그 열네살 된 수줍은 소년의 얼굴에 나타난 그 감정을 나는 표현할 길이 없습니다. 그는 눈물을 참느라 애를 쓰면서 이렇게 말했습니다.

"저 말입니까, 롤랜드 선생님? 제가 그렇게 잘 할 수 있을까요?"

"그렇단다, 크리스야. 너는 재능이 있어"

나는 그 말밖에는 할 수가 없었습니다. 내 눈에도 눈물이 괴어왔기 때문입니다. 그 날 크리스가 교실을 걸어 나라 때 키가 2인치는 더 커 보였습니다. 크리스는 나를 반짝이는 눈으로 쳐다보면서 "고맙습니다. 롤랜드 선생님!"하고 말했습니다.

크리스는 내가 언제까지나 잊지 못할 하나의 교훈을 주었습니다. 자신이 중요하다는 것을 느끼고 싶어하는 우리들의 강한 욕구말입니다. 이러한 교훈을 잊지 않도록 하기 위해서 '나는 중요한 존재다'라고 쓴 표어를 만들었습니다. 이 표어를 모든 학생이 볼 수 있도록 교실의 앞 쪽에 붙여 놓았습니다. 나는 그것을 볼 수 있도록 교실의 앞 쪽에 붙여 놓았습니다.

나는 그것을 볼 때마다 내가 가르치는 학생 하나 하나가 모두 똑같이 중요한 존재라는 것을 상기하곤 합니다. 거의 모든 사람은 누구나 자기 자신은 타인보다 어떤 저에서 뛰어나다고 느낀다. 따라서 상대방의 마음을 확실하게 사로잡는 방법은 당신이 그들의 중요성을 깨닫고 있다는 것을 은연중에 그들에게 알려주고 성실하게 그들의 중요성을 인정하는 것이다.

에머슨의 말을 기억해 주기 바란다. "내가 만나는 모든 사람은 어떤 점에서는 나보다 앞서 있다. 그 점을 나는 그들에게서 배워야 한다."

그런데 불행하게도 하등 남에게 자랑할 만한 장점을 갖추지 못한 인간이 종종 구역질 나는 요란한 자기 선전으로 자신을 눈가림하려고 든다. 셰익스피어가 표현한 것처럼 "...인간, 오만불손한 인간이여, 하잘것없는 알박한 권위를 내세워... 하늘을 앞에 두고 우스꽝스러운 농간을 부리고 있도다. 천사를 울리려고 하는구나."

내가 이야기하고자 하는 것은 나의 강좌에 참가한 실업계 인사들이 이러한 원리들을 사용하여 얼마나 큰 성과를 올렸는가 하는 점이다. 코네티컷에 있는 한 변호사의 경우를 소개하겠다. (나의 친척에게 실례가 되기 때문에 그 변호사의 이름은 언급하지 않겠다.) 나의 강좌에 등록한 직후 R씨는 아내의 친척들을 방문하기 위해 아내와 함께 롱 아일랜드로 차를 몰고 갔다. 아내는 남편을 고령의 숙모와 이야기하도록 남겨두고는 혼자서 다른 젊은 친척들을 방문하기 위해 나갔다. R씨는 칭찬의 원리를 어떻게 적용했느냐에 관해 얼마 뒤 강좌에서 보고를 해야 했기 때문에 아내의 숙모와 이야기를 하면서 경험을 쌓아 보는 것도 좋겠다고 생각을 했다. 그래서 R씨는 솔직하게 칭찬할 수 있는 것이 없을까 하고 집안을 살펴보았다.

"이 집은 1890년경에 지은 집이죠?"하고 R씨가 물었다.

"그렇지. 이 집은 바로 그 해에 지었다네."

"이 집은 제가 태어난 집을 연상케 하는군요"하고 R씨가 말했다. "정말 아름다운 집이네요.

방도 넓고 튼튼하게 지었군요. 요즘은 이런 집이 별로 없는데요."

"자네 말이 맞아"하고 숙모는 동의했다. "요즘 젊은 사람들은 아름다운 집에는 관심이 없지.

그들이 원하는 건 비좁은 아파트뿐이고 늘 자동차를 타고 돌아다니기를 즐기지."

"이것은 꿈의 집이라네." 숙모의 목소리는 그리운 추억 때문에 약간 떨리고 있었다. "이 집은 사랑으로 지어진 집이라네. 남편과 나는 이 집을 짓기 전에 몇 년 동안이나 이런 집을 꿈꾸었어. 집은 건축가의 손을 빌리지 않고 우리들끼리 설계를 해서 지은 거라네."

숙모는 R씨에게 집안을 보여주었고, R씨에게 숙모가 여행중에 여기 저기서 사들여 소중하게 간직해 온 아름다운 물건들, 즉 페어즐리 숄, 오래된 영국제 찻잔 세트, 웨지 옷옷, 프랑스식 침대와 의자, 이탈리아의 회화, 한 대 프랑스의 고성에 걸려 있었던 실크 커튼 등에 대해 진심으로 찬사를 나타내 보였다.

집안 구석 구석에 R씨에게 보여주고 난 뒤 숙모는 그를 차고로 안내했다. 그 곳에서는 새것과 다름없는 패커드 자동차 한 대가 서있었다.

"남편이 세상을 떠나기 전에 나는 위해 저 자동차를 사 주었다네"하고 숙모는 부드러운 목소리로 말했다. "남편이 죽은 다음에는 한 번도 타지를 앉았지... 자네는 좋은 물건을 보는 안목이 있는 것 같군. 그래서 이차를 자네에게 주겠네"

"숙모님, 그건 곤란합니다."하고 그가 사양했다. "물론 숙모님 호의는 감사하지만 저는 받을 수 없습니다. 저는 숙모님과 핏줄이 닿은 친척도 아닙니다 제게는 새 자동차가 있습니다. 그리고 숙모님 친척 가운데도 패커드 차를 갖고 싶어하는 사람이 많이 있을 거구요"

"친척이라고!"하며 숙모는 소리쳤다.

"물론 내가 죽으며 저 자동차를 가져가려고 기다리고 있는 친척들이 많이 있을테지. 그러나 어림도 없는 이야기야. 그들은 이 차를 가질 수 없어"

"친척에게 물려주고 싶지 않으시다면 중고 자동차업자에게 파실 수가 있으실 텐데요?"

"이 자동차를 팔라고!"하며 숙모는 비명을 질렀다. "내가 이 자동차를 팔 것 같은가? 저 차는 남편이 나를 위해 사준 차란 말일세. 팔 생각은 꿈에도 없다네. 나는 꼭 자네에게 이 차를 주겠네. 자네는 아름다운 물건을 보고 칭찬할 줄 아는 사람이니까 말일세."

그는 받지 않으려고 끝까지 사양했으나 숙모의 감정을 상하게 하면서까지 버틸 수는 없었다.

넓은 집에 홀로 남겨져 페이즐리 숄과 프랑스의 골동품과 자신의 추억속에 파묻혀 살고 있는 숙모는 조그만 칭찬에 굶주려 있었다. 또 사랑이 가득 담긴 집을 지으며, 그 집을 아름답게 꾸미기 위해 유럽 각지로부터 가

구들을 사 모으기도 했다. 이제가 나이가 들어 세상과 격리된 고독 속에 살고 있는 숙모는 조그마한 인간적인 따뜻함과 마음속으로부터의 작은 칭찬을 갈구하고 있었다. 그러나 누구 한 사람 그것을 주지 않았다. 사막에 솟은 한 줄기 샘물처럼 그녀가 그것을 발견했을 때 숙모의 감사하는 마음은 자신이 아끼는 패커드 차를 선물로 w지 않고서는 도저히 표현할 수가 없을 정도였던 것이다.

또 다른 경우를 예로 들어 보겠다. 뉴욕 주 라이에 있는 루이스 앤드 발렌타인 조경 회사의 지배인인 도널드 맥마흔은 다음과 같은 경험담을 말해 주었다.

"친구를 사귀고 사람들에게 영향을 주는 방법에 관한 강좌에 참석한 직후 저는 어떤 유명한 법률가의 저택에서 조경공사를 하고 있었습니다. 집주인이 나와서 나에게 만병초와 아잘레아를 심고 싶은 장소에 관해서 몇 가지 지시를 했습니다. 저는 집주인에게 말했습니다. '판사님, 아주 좋은 취미를 가지고 계시는군요. 판사님의 멋진 개들을 보고 저는 감탄했습니다.

매디슨 스퀘어 가든에서 매년 열리는 개 콘테스트에서 많은 상을 타셨다면서요?' 이 몇 마디의 칭찬이 가져다 준 효과는 참으로 놀라웠다.

'그래요. 개들 때문에 재미있는 일이 많았지요. 개 사육장에 한 번 가 보시겠습니까?'

집 주인은 거의 한 시간에 걸쳐서 개들을 보여 주고, 그들이 받아온 상패를 보여 주었습니다. 심지어는 개들의 혈통도까지 들고 나와서 그러한 아름답고 영리한 개들을 낳은 혈통에 과해서 설명을 했습니다. "

마지막으로 판사는 나를 돌아다보며 물었습니다 "아니 어린 자녀가 있습니까?"

"네, 아들이 하나 있습니다."

"그렇다면 강아지를 좋아하겠군요?" 하고 판사가 물었습니다.

"네, 무척 좋아합니다."

"좋소. 내가 한 마리 주리다"

판사는 저에게 강아지를 키우는 방법에 대해서 설명해 주면서 잠시 말을 중단했습니다. "말로만 하면 잊어버릴 겁니다. 내가 종이에 적어 주겠습니다." 판사는 집안으로 들어가서 강아지의 족보도와 먹이를 주는 방법 등을 타이프 쳐 가지고 나왔습니다. 판사는 저에게 수백 달러의 값이 나가는 강아지와 한 시간 반이라는 그의 귀중한 시간을 주었는데 그것이 모두 그의 취미에 대한 나의 정직한 칭찬 때문이었습니다."

코닥 필름으로 유명한 조지 이스터먼은 활동 사진을 가능하게 한 투명필름을 발명하여 수억 달러의 재산을 모았고, 지구상에서 가장 유명한 실업가 중 한 사람이 되었다. 그러나 이러한 모든 성공을 이룩한 사람조차도 당신이나 나처럼 약간의 칭찬을 갈구하고 있었다.

그러한 이야기를 여기에 소개해 본다. 이스트먼 로체스터에 이스트먼 음악학교와 킬보언 홀을 짓고 있을 때, 당시 뉴욕의 수퍼리어 의자 회사의 사장이던 제임스 아담슨은 이 건물의 의자를 납입하는 주문을 따내기를 원하고 있었다.

건축가에게 부탁을 해서 아담슨은 로체스터에서 이스터먼과 만날 약속을 했다.

아담슨이 도착하자 건축가가 이렇게 말했다. "나는 당신이 이 주문을 따내기를 원하는 것을 알고 있습니다. 하지만 만일 당신이 조지 이스터먼의 시간을 5분이상 빼앗게 된다면 가망이 없다는 것을 장담할 수 있습니다. 그 분은 완고한 원칙주의자이며 항상 바쁜 사람입니다. 그러니까 빨리 요점만 설명하고 나오는 것이 상책입니다."

아담슨은 그 말대로 따르기로 마음먹었다.

아담슨은 이스터먼의 방으로 들어갔을 때 이스터먼은 책상 위에 산더미처럼 쌓아놓은 서류에 열중하고 있었다. 그는 얼마 있다가 고개를 들어 보고는 안경을 벗어 건축가와 아담슨에게로 걸어와서 말했다.

"안녕하십니까? 어떤 일로 오셨습니까?"

건축가는 아담슨을 소개했고, 지체 없이 아담슨은 이렇게 말했다. "당신을 기다리고 있는 동안 저는 당신의 사무실을 둘러보면서 감탄했습니다. 저는 이런 방에서 일을 할 수 있었으면 얼마나 좋을까 하고 생각했습니다. 저도 실내장식 가구 사업을 하고 있지만 이렇게 훌륭한 사무실은 제 생전에 본 일이 없습니다."

그러자 조지 이스터먼은 이렇게 대답했다.

"당신이 내가 거의 잊고있었던 것을 상기시켜 주었군요. 정말 아름다운 사무실이죠? 처음에 이곳을 지었을 때는 나도 매우 좋아했습니다. 그러나 요즘엔 워낙 일에 쫓기다 보니까 어떤 때는 몇 주일이고 방안을 둘러볼 틈이 없어졌습니다."

아담슨은 방 한쪽 구석으로 걸어가서 손으로 벽의 판자를 문질러 보았다. "이것은 영국산 떡갈나무 아닙니까? 이태리산 떡갈나무와는 약간 결이 다르지요."

"그렇습니다"하고 이스터먼이 대답했다. "영국에서 수입해 왔는데 목재 전문가인 내 친구가 나를 위해 골라 준 것이지요."

그리고 이스터먼은 아담슨에게 방안을 안내하면서 목재의 균형, 색채, 목각, 그리고 그 자신이 고안하여 만든 곳 등을 설명해 주었다.

방안을 둘러보며 목제품을 감상하다가 두 사람은 창문 앞에서 잠시 걸음을 멈추게 되었다.

그러자 이스터먼은 조용하고 부드러운 목소리로 자신이 추천하고 있는 사회사업을 위한 갖가지 시설들, 로페스터 대학교, 종합병원, 아동병원, 양로원 등에 대해 설명을 하기 시작했다.

아담슨은 인간의 고통을 덜어주기 위해 그의 재력을 쓰고 있는 이스터먼의 이상주의적인 방법에 대해서 진심으로 경의를 표했다. 그 때 이스터먼은 유리 케이스를 열고 그가 최초로 소유했던 카메라를 끄집어냈다. 이것은 어떤 영국인으로부터 그가 사들인 발명품이었다.

아담슨은 이스터먼에게 사업을 시작하기 위해 겪어야 했던 초기의 난관들에 대해 자세히 질문했다. 이스터먼은 자신의 소년 시절의 가난에 관해서 이야기를 하고, 그가 보험회사의 직원으로 근무하는 동안 홀어머니가

어떻게 하숙집을 꾸려나갔는지에 관해서 이야기했다. 가난에 대한 공포감이 그를 밤낮으로 괴롭혔기 때문에 이스트먼은 어머니가 고생을 하지 않도록 돈을 벌기로 결심을 했다. 아담슨은 이스트먼이 사진 간판을 가지고 실험을 하던 이야기를 열심히 경청했다. 이스트먼은 낮에는 사무실에서 일했으며 때때로 밤새껏 실험을 하며 화학약품이 작용할 동안 잠깐씩 눈을 붙였고, 어떤 때는 72시간 동안 옷을 입은 채로 일하고 자고 했었다고 말했다.

제임스 아담슨은 이스트먼의 사무실로 10시 15분에 들어갔는데, 그 때 5분 이상 지체해서는 안 된다는 경고를 받았었다. 그러나 한 시간이 지나갔고 두 시간이 지났다. 그리고 그들은 아직도 이야기를 나누고 있었다. 마지막으로 이스트먼은 아담슨을 돌아보며 말했다. "지난번에 일본에 갔을 때 의자를 몇 개 사가지고 돌아와서 집의 앞마루에 놓아 두었습니다. 그런데 햇빛 때문에 페인트가 벗겨져서 어느 날 시내에 나갔을 때 페인트를 사다가 내 손으로 칠을 했습니다. 내 페인트 솜씨를 보시겠습니까? 좋습니다. 우리 집에 가서 점심을 하고 보여드리지요."

점심 식사를 한 뒤, 이스트먼은 자신이 일본에서 사온 의자들을 보여 주었다. 그것은 몇 달러밖에 단 되는 물건이었지만 백만장자인 조지 이스트먼은 자신이 직접 페인트 칠을 했다는 이유로 그것을 자랑스럽게 여기고 있었다.

공사의 의자 대금은 9만 달러에 달했다. 누가 그 주문을 따냈을까? 제임스 아담슨일까? 아니면 다른 경쟁자일까?

이일이 있는 후부터 이스트먼이 죽을 때까지 두 사람은 가까운 친구로 지냈다.

프랑스의 루앙에 사는 한 레스토랑 주인인 클로드 마레는 이 원리를 이용하여 그의 레스토랑의 중요한 직원을 잃을 뻔한 위기를 넘겼다. 이 여자는 5년 동안 그 곳에서 일하고 있었으며, 마레는 21명의 종업원 사이를 밀접하게 연결시켜 주고 있었다. 마레는 그녀의 사표를 등기 우편으로 받고 충격을 받았다.

마레는 이렇게 보고하고 있다. "나는 매우 놀라고 한편으로는 큰 실망을 느꼈습니다. 나는 그녀에게 섭섭하게 대한 일이 없었고 그녀가 요구하는 일은 거의 모두 들어주어 왔기 때문입니다. (그녀는 종업원뿐만 아니라 친구이기도 했기 때문에 나는 아마 당연한 것으로 생각하고 다른 종업원보다 그녀에게 더 많은 것을 요구했었는지도 모릅니다.)" "물론 나는 납득할 만한 설명이 없이는 그녀의 사표를 받아들일 수가 없었습니다. 그래서 나는 그녀를 불러서 이렇게 말했습니다. '폴레트, 내가 당신의 사표를 받을 수 없다는 것을 이해하시겠어요? 당신은 나오 이 레스토랑을 위해서 없어서는 안될 사람이요. 당신은 나만큼 이 레스토랑의 성공을 위해서 정말로 필요한 사람입니다.' 나는 모든 종업원 앞에서 반복하여 이런 이야기를 했고, 그녀를 우리 집으로 초대해다가 가족이 있는 곳에서 그녀에 대한 나의 신뢰감을 털어 놓았습니다."

"폴레트는 자신의 사표를 철회했습니다. 그리고 오늘날 나는 그 어느 때보다도 그녀에게 전적인 신뢰를 보내고 있고 기회 있을 때마다 그녀의 행위에 대해 칭찬을 아끼지 않으며, 그녀가 나와 레스토랑을 위해 얼마나 중

요한 존재인가를 나타내 보입니다."

"사람들에게 그들 자신에 관한 이야기를 하라."

이것은 대영제국의 재상을 지낸 대정치가가 디즈렐리의 말이다.

"사람들에게 그들 자신에 관한 이야기를 하라. 그러면 그들은 몇 시간이고 귀를 기울일 것이다."

원칙 6

상대방으로 하여금 중요하다는 느낌이 들게 하라. 단 성실한 태도로 해야 한다.

Make th other person feel important and do it sincerely.

요점정리

남에게 호감을 사는 여섯 가지 방법

원칙 1

다른 사람들에게 순수한 관심을 기울여라.

원칙 2

미소를 지어라!

원칙 3

이름을 잘 기억하라. 당사자들에게는 자신의 이름이 그 어떤 것보다도 기분 좋고 중요한 말임을 명심하라.

원칙 4

경청하라. 자신에 대해 말하도록 다른 사람들을 고무시켜라.

원칙 5

상대방의 관심사에 대해 이야기하라.

원칙 6

상대방으로 하여금 중요하다는 느낌이 들게 하라.

단, 성실한 태도로 해야 한다.

제 3 부 당신의 생각대로 상대방을 설득하는 방법

1 논쟁을 피하라

세계 제1차 대전 종점 직후의 어느 날 밤, 나는 런던에서 매우 귀중한 교훈을 배웠다. 그 당시 나는 로스 스미스 경의 매니저였다. 로스 경은 전쟁 중에 팔레스타인 지방에서 용맹을 떨친 유능한 호주인 조종사로 전쟁이 끝나자마자 지구의 절반을 30일만에 비행하여 전 세계를 깜짝 놀라게 만들었다.

그 때 까지만 해도 그러한 모험이 시도된 적은 한번도 없었으므로 대단한 센세이션을 불러 일으켰다. 호주 정부는 로스 경에게 5만 달러의 상금을 하사했고, 영국 왕실에서는 그에게 훈공 작위를 수여했다. 그는 한동안 대영 연방에서 가장 빈번하게 사람들의 입에 오르내리는 사람이 되었다.

어느 날 저녁, 나는 로스 경을 휘한 어느 연회에 참석했다. 식사 도중에 내 곁에 앉아 있던 사람이 "인간들이 아무리 일을 벌여 놓아도 최종적인 결정을 내리는 것은 신의 뜻이다"라는 말을 인용해 가면서 익살스런 이야기를 했다. 이 인용문은 성경에 있는 문구라고 그 재담꾼은 말했다. 그가 잘못 알고 있다는 것을 나는 알았다. 나는 그 인용문을 잘 알고 있었다. 거기에 대해서는 조금도 의심의 여지가 없었다. 그래서 나는 자존심을 세우고 동시에 잘난 척하기 위해서 그의 잘못을 지적했다. 그도 자기 주장을 굽히지 않았다. "뭐라고요? 셰익스피어 작품에 나오는 말이라고요? 그럴 리가 없소! 말도 안되는 소리요! 그 말은 성경에 나온단 말이오"하고 그는 주장했다.

그 이야기꾼은 내 오른쪽에 앉아 있었고, 왼쪽에는 나의 오랜 친구인 프랭크 가몬드가 앉았다. 가몬드는 오랜 세월을 셰익스피어 연구를 해왔기 때문에 우리는 그의 의견을 듣기로 하였다. 가몬드는 가만히 듣고 있더니 식탁 아래로 나를 쿡 치면서 "이봐, 데일, 자네가 틀렸네. 저 신사분의 말씀이 옳아. 그건 성경에 나오는 말일세"라고 말했다.

그날 밤 집으로 돌아오면서 나는 가몬드에게 "프랭크, 자네는 그 인용문이 셰익스피어에서 나오는 말임을 잘 알고 있지 않은가?"라고 말했다.

"물론 알고 있지"라고 가몬드가 대답했다.

"<햄릿>" 5막 2장이지. 하지만 데일, 우리는 그 즐거운 모임의 손님이었잖아. 자네는 왜 그 사람 말이 틀렸다는 것을 증명하려들지? 그렇게 하면 그가 자네를 좋아하게 되나? 왜 그 사람 체면을 세워주지 않나? 그는 자네의 의견을 묻지 않았네. 원하지도 않았단 말일세. 왜 그 사람과 논쟁을 하려 하는가? 항상 원만하게 처신해야 되네"

그 친구는 나에게 결코 잊을 수 없는 교훈을 가르쳐 주었다. 나는 그 재담꾼을 곤란하게 만들었을 뿐만 아니라 친구까지 당황하게 만들었던 것이다. 내가 따지고 들지 않았더라면 얼마나 좋았을까?

나는 논쟁하는 습관을 갖고 있었으므로 그것은 나에게 매우 필요한 교훈이었다. 어린 시절에 나는 매사에 형님과 토론을 벌였다. 대학에서는 논리학과 논법을 공부했고 토론 대회에도 참가했다 나는 미주리 출신이었으므로 미주리 출신답게 과시하고 싶었다. 후일 나는 뉴욕에서 토론과 논법을 가르쳤으며 좀 부끄러운 이야기지만 언젠가는 이에 관한 저서를 쓸 계획도 세웠었다. 그래서 그 후부터는 수많은 토론을 경청하기도 하고, 참여하기도 하면서 토론들의 결과를 주의 깊게 살펴보았다.

이런 경험에 의해서 나는 논쟁에서 이기는 최선의 방법은 이 세상에서 오직 단 한가지 방법, 즉 토론을 피하는 것이라는 결론을 내렸다. 방울뱀이나 지진을 피하는 것처럼 토론을 피하도록 하라.

십중팔구 논쟁은 그 참가자들이 자신의 의견이 절대적으로 옳다는 것을 더욱 확실하게 믿게 되는 것으로 끝나는 법이다. 당신은 논쟁에서 이길 수 없다. 왜냐하면 당신이 논쟁에 지면 지는 것이고, 이긴다고 해도 지는 것이기 때문이다. 왜 그럴까? 자, 다른 사람이 당신과의 논쟁 상대가 안된다는 것을 증명했다고 하자. 그래서 어쨌다는 것인가? 당신 기분이야 좋겠지만 상대방은 어떻게 되겠는가? 당신은 그에게 열등감을 느끼게 했고, 그의 자존심을 구겨버렸다 그는 당신의 승리를 혐오할 것이다.

자기 의사와는 반대로 설득 당한 사람은 그래도 자기 의견을 굳게 지킨다.

몇 년 전에 패트릭 오헤어가 우리 강좌에 참가했다. 오헤어는 정규 교육을 거의 받은 적이 없었으나 논쟁을 매우 좋아했다. 한 때는 운전기사를 한 적이 있었고 지금은 트럭 판매를 하고 있으나 별 재미를 못 보자 나를 찾아왔다.

몇 가지 질문을 한 후, 그는 거래하려고 하는 사람들과 끊임없이 싸우고 대립하는 사람이라는 사실을 알 수 있었다. 만일 트럭을 사러 온 손님이 트럭에 대해 한 가지 나쁜 점이라도 이야기하면 오헤어는 몹시 화를 내면서 그 손님의 멱살을 잡는 것이었다. 오헤어는 그 당시 여러 논쟁에서 이겼다. 나중에 나한테 "저는 가끔 '저런 녀석은 본때를 보여주어야 돼!'하고 말하면서 사무실을 걸어 나오곤 했죠. 물론 본때를 보여주었죠. 그러나 물건을 팔지는 못했습니다"하고 말했다.

내가 제일 먼저 해결할 문제는 패트릭 오헤어에게 말하는 법을 가르치는 것이 아니었다. 당장 해야 할 임무는 오헤어에게 말을 삼가고 언쟁을 피하도록 훈련을 시키는 일이었다.

오헤어는 뉴욕의 화이트 모터 사에서 가장 우수한 세일즈맨이 되었다. 오헤어는 어떻게 그렇게 되었을까?

여기에 오해어가 직접 한 말을 옮겨 보기로 한다.

"요즘에는 고객이 '뭐요? 화이트 트럭이라고요? 필요 없소. 거저 주어도 나는 싫소. 나는 월드 후지트 트럭을 사겠소'라고 말한다고 하더라도 '월드 후지트 트럭은 훌륭합니다. 당신이 월드 후지트 트럭을 구입하신다면 올바른 판단을 하신 겁니다. 월드 후지트 트럭은 훌륭한 회사에서 만들고 훌륭한 사람들이 판매를 하고 있죠'라고 말합니다."

"그러면 그 고객은 아무말도 하지 못합니다. 논쟁을 할 여지가 없게 되는 것입니다. 그가 월드 후지트 트럭이 최고라고 말하고, 또 내가 그 말에 동조를 해주면 그는 거기서 말을 그만둘 수밖에 없습니다. 내가 자기 말에 맞장구를 치는데 하루 종일 '월드 후지트 트럭이 최고야' 소리를 계속할 수는 없으니까요. 그러면 우리는 월드 후지트 트럭에 대한 이야기는 그만두게 되고, 그 다음에 나는 화이트 트럭이 가진 장점들에 관해서 말하기 시작합니다."

"그 고객이 처음 했던 것과 같은 종류의 말에 내가 화를 벌컥 내던 때가 있었죠. 월드 후지트 트럭에 대한 논쟁을 벌이기도 했는데 논쟁을 하면 할수록 나의 고객은 월드 후지트 트럭을 감싸 돌며, 논쟁을 할수록 그 고객은 경쟁사의 제품을 더욱 더 좋아하더군요."

"이제 돌이켜 생각해 보면 어떻게 내가 전에 물건을 팔 수 있었는지 의문이 갑니다. 나는 내 인생의 수년 동안을 싸우고 논쟁하는 일에 허비했습니다. 이제는 입을 다물고 지냅니다.

그러니까 오히려 득이 되더군요."

벤자민 프랭클린은 이렇게 말하곤 했다.

"만일 당신이 사람들에게 따지고 상처를 주고 반박을 한다면 때때로 승리를 할 수도 있다. 하지만 그것은 공허한 승리에 불과하다. 왜냐하면 당신은 결코 상대방으로부터 좋은 호의를 얻어내지 못할 것이기 때문이다." 자, 스스로 생각해 보아라. 이론적이고 지적인 승리를 원하는가? 아니면 다른 사람의 호의를 택하겠는가? 양쪽 모두 가지기는 어려우다. 보스토의 <트랜스 크립트>지는 언젠가 다음과 같은 의미 심장한 싹귀를 실은 적이 있다.

여기에 윌리엄 제이가 영원히 잠들다.

죽을 때까지 자기가 옳다고 고집하던 사람이

그가 살아온 길은 백 번이고 옳았도다.

그러나 그도 역시 죽어 있지 않은가?

당신이 죽을 때까지 옳을 수도 있고, 말다툼을 하는 동안에는 백번 옳을 수도 있다. 그러나 다른 사람의 마음을 바꾸는 일에서는 마치 당신이 틀린 것처럼 아무 소용이 없다.

소득세 상담원인 프레드릭 파슨즈는 정부의 세우서 직원과 한 시간 동안 논쟁을 하고 있었다. 9천 달러의 돈이 걸려 있는 일이었다. 파슨즈는 그 9천 달러가 사실상 악성 채권으로 결코 되받지 못하므로 세금을 매겨서

는 안 된다고 주장했다. "악성 채권이라는 무슨 소리요.

세금을 내야 합니다."라고 세무서 직원은 고집했다.

파슨즈는 우리 강좌에 나와서 그 이야기를 들려주었다. "그 감사원은 냉정하고 거만한 데다가 고집불통이어서 이유도 소용 없었고 사실을 들이대도 소용 없었습니다. 논쟁을 하면 할수록 그는 점점 더 고집불통이 되었습니다. 그래서 나는 논쟁을 피하고 그 대신 화제를 바꾸어서 그에게 칭찬을 하기로 마음을 먹었습니다.'

"나는 이렇게 말했습니다. '이 문제는 당신이 내려야 할 정말 중요하고도 어려운 결정에 비하면 매우 사소한 것이라는 생각이 듭니다. 저 자신도 조세에 관해서 공부를 한 적이 있습니다만 책을 통해서 얻은 지식에 불과합니다. 당신은 경험의 최일선에서 그것은 얻고 있으니 저는 가끔 당신과 같은 직업을 가졌더라면 얼마나 좋을까하고 생각하기도 합니다. 많은 것을 배울 수 있었을 테니까요.' 내가 한 말은 모두 진심이었습니다."

"그러자 그 감사원은 의자에서 몸을 바로 세우고 등을 뒤로 기대더니 자기가 적발했던 교묘한 부정 행위를 들려주는 등, 자신이 하는 일에 대해서 한참 동안 나에게 이야기 해 주었습니다. 그의 음성이 점점 다정해지더니 곧 자기 아이들에 관해서도 말을 하더군요. 떠나면서 감사원은 내 문제를 좀 더 고려해 본 뒤 며칠 내로 결정해서 알려 주겠노라고 말했습니다."

"사흘 후 감사원은 내 사무실로 전화해서 그 세금 건을 원산 그대로 두기로 했다고 알려 주더군요." 이 세무 감사원은 인간이면 누구에게서나 공통적으로 볼 수 있는 나약함을 보여주었다. 감사원은 자신이 중요한 인간이라는 것을 느끼고 싶어했다.

그래서 파슨즈와 논쟁을 할 때에는 자기의 권위를 큰소리로 주장함으로써 그의 중요감을 성취했던 것이다.

그러나 일단 그의 중요성이 인정되고 또 논쟁이 끝나고 자기의 자부심을 펴 보일 상황이 되자 그는 호의적인 인간으로 변했던 것이다.

부처가 "미움은 결코 미움으로 없어지는 것이 아니라 사랑으로 없어진다."라고 말한 것처럼 오해도 결코 논쟁으로 없어지는 것이 아니라 재치나 수완, 화해, 그리고 다른 사람의 입장을 이해하고 공감하려는 마음 등에 의해서 없어진다.

링컨은 언젠가 자기 동료들과 격렬한 논쟁을 벌이던 어느 젊은 장교를 몹시 꾸짖은 적이 있었다. "스스로에게 최선을 다하려는 사람은 사사로운 논쟁 따위에 시간을 허비하지 않는 걸세. 뿐만 아니라 그런 사람은 자기 성격을 망치거나 자제력을 상실하는 결과를 초래하게 되네. 자기에게 약간의 정당성밖에 없을 때는 아무리 중대한 일이라도 상대방에게 양보해야 하네. 정당성이 있는 경우라도 적은 일에는 양보하게. 개와 싸움을 하다가 개에게 물리는 것보다는 개에게 길을 비켜주는 편이 더 낫지 않겠나. 설령 그 개를 죽인다 해도 물린 상처가 아물지는 않을 테니까 말일세."

<비츠 앤드 피시즈>지에 실린 기사에서 의견의 차이가 있을지라도 논쟁을 벌이지 않는 방법에 대해서 다음과 같은 몇 가지 제안을 하고 있다.

의견이 서로 다르다는 사실을 기꺼이 환영하라. '두 사람의 의견이 항상 일치한다면 두 사람 중 한 사람은 불필요한 인물이다'라는 슬로건을 기억하라.

한 번도 생각해 본 적이 없는 문제에 부딪히게 될 때 당신이 그 문제에 관심을 갖게 된 것을 감사하라. 아마 그것은 당신이 심각한 실수를 저지르기 전에 자신을 바로 잡을 수 있는 기회가 될지도 모른다.

맨 처음에 본능적으로 떠오른 느낌을 믿지 말라. 의견의 차이가 생기는 상황 속에서 우리가 제일 먼저 자연적으로 취하는 반응은 자신을 변호하려는 태도이다. 이것을 조심하라. 침묵을 지키면서 당신의 첫 반응을 조심해야 한다. 그것은 당신으로 하여금 최선이 아닌 최악의 사태로 몰리게 할지도 모르기 때문이다.

당신의 감정을 조절하라. 무엇이 어떤 사람을 화나게 하는지를 보고 그 사람의 실체를 파악할 수 있다는 것을 기억하라.

먼저 귀를 기울여라. 상대방이 말할 기회를 줘라. 상대방이 그 말을 끝낼 수 있도록 하라.

방해하거나 말을 가로막거나 논쟁하지 말라. 이런 일은 장애물만 생겨나게 할뿐이다. 이해의 다리를 만들도록 노력하라. 오해라는 더 높은 장벽을 만들지 말라. 의견이 일치될 이르는 부분을 찾아라. 상대방의 말을 다 들어본 후 당신이 그 사람과 동의하는 부분들을 생각하라.

당신의 실수를 인정하고 시인할 수 있는 부분들을 찾도록 하라. 실수에 대해서 사과를 하라. 그러면 상대방은 마음을 누그러뜨리고 논쟁하려는 태도를 늦추게 될 것이다.

상대방의 생각을 다시 한 번 심사숙고하여 신중히 연구 검토하겠다는 약속을 하라. 그리고 정말로 그렇게 하라. 상대방이 옳을지도 모른다. 이 단계에서 성급하게 행동하여 상대방이 당신에게 "말을 하려 했으나 당신이 듣지 않으려고 했잖소?"라는 말을 하게 하는 상황에 처하느니 차라리 그들의 생각을 고려해 보는 편이 훨씬 더 쉬운 일이다.

상대방이 관심을 가져주는 데 대해서 진심으로 감사하라. 당신에게 반대하기 위해 시간을 낼 수 있는 사람이 라면 당신이 관심을 가지고 있는 분야에 관심이 있는 사람이다. 그들이 정말 당신을 도와주고 싶어하는 사람들이라는 생각을 하면 당신은 적을 친구로 바꿀 수가 있다.

문제를 철저하게 생각할 수 있는 시간을 갖기 위해 당신의 행동을 뒤로 미뤄라. 그 날 늦게라도, 아니면 그 다음날 다시 만나자고 하는 제안을 하라. 그때는 모든 사실을 다시 검토할 수가 있다.

그 준비 과정으로 자신에게 다음과 같은 몇 가지 어려운 질문을 해 보라.

상대방이 옳을까? 부분적이라도 그것이 옳은 생각일까? 그들이 취하는 입장이나 주장에 진실이나 장점이 담겨 있는가?

내 행동이 문제 해결에 도움이 될까? 아니면 분노를 다소 해소시키는데 지나지 않을까? 내가 취한 반응으로 인해서 상대방과 더 멀어질까. 아니면 더 가까워질까? 사람들이 나에 대한 평가를 더 좋은 쪽으로 내리게 하는 것일까? 나는 이길까. 아니면 질 것인가? 이기게 된다면 어떤 대가를 치르게 될까? 만일 내가 잠자코 있으

면 서로간에 의견 대립이 잠잠해질까? 이런 어려운 상황이 나에게 어떤 기회가 될 수 있을까?

오페라 테너 가수인 얀 피어스는 거의 50년의 결혼 생활 후에 이렇게 말했다.

"집 사람과 나는 오래 전에 조약을 하나 맺었습니다. 그리고 상대방에게 아무리 화가 나도 이 조약을 지켜왔습니다. 한 사람이 소리 지르면 다른 사람은 무조건 잠자코 듣기로 했죠.

왜냐하면 두 사람 모두 고통을 지르게 되면 대화는 없어지고 단지 소란과 흥분만 남게 되니까요."

원칙 1

논쟁에서 최선의 결과를 얻을 수 있는 유일한 방법은 그것을 피하는 것이다.

The only way to get the best of an argument is to avoid it.

2 적을 만드는 확실한 방법과 이것을 피하는 방법

테오도어 루즈벨트가 대통령으로 재임하고 있을 때, 자기 생각 중 75%가 옳은 생각이라면 자신으로서는 그것을 바라는 기대치의 최고라고 고백하였다.

20세기에 가장 뛰어난 인물 중의 한 사람이 이런 바램을 갖고 있었다면 당신과 나는 어떤가? 자신이 생각하는 바가 55퍼센트까지 옳다고 자신하는 사람은 월 스트리트에서 하루에 1백만 달러를 벌 수 있을 것이다. 이러한 55퍼센트에 이르는 확신도 갖지 못하면서 당신은 무엇 때문에 다른 사람이 틀렸다고 말하는가?

당신은 당신의 외모, 억양이나 제스처 통해서 말로 하는 것만큼 확실하게 다른 사람의 생각이 틀렸다고 말할 수 있다. 그런데 그들에게 틀렸다고 말한다면 그들이 과연 당신에게 동의하겠는가? 처만의 말씀이다. 왜냐하면 당신은 그들의 지성, 판단, 자만심, 그리고 자존심 모두를 직접적으로 건드렸기 때문이다. 그래서 그들도 당신에게 반격을 가하고 싶어질 것이다.

그러면서 자신들의 생각을 바꾸려는 마음 따위는 염두에도 없다. 아무리 칸트나 플라톤의 논리를 모두 동원하여 설명하여도 상대방의 의견은 변하지 않는다.

왜냐하면 이미 당신이 그들의 감정을 상하게 만들었기 때문이다. 절대로 "내가 당신에게 이러 이러한 것을 증명해 보이겠소"라는 말로 시작하면 안 된다. 이것은 좋지 못한 설득 방법이다.

이 말은 마치 "내가 당신보다 더 똑똑하니 몇 가지 내 이야기를 들어보고 당신 마음을 바꾸시오"하고 말하는 것과 같다.

그것은 일종의 도전인 셈이다. 반대 감정만 불러일으켜서 듣는 사람으로 하여금 당신이 말도 꺼내기 전에 당

신과 싸우고 싶도록 만드는 것이다.

가장 부드러운 분위기 속에서라도 상대방의 마음을 바꾸는 것은 상당히 어려운 일이다. 그런데 왜 더 어렵게 만드는가? 만약 당신이 무엇인가를 증명하려고 한다면 다른 사람이 눈치채지 못하게 하라. 교묘하면서도 재치있게 해라.

알렉산더 포프의 다음 말은 이런 사실을 간단명료하게 표현해주고 있다.

사람을 가르칠 때는 가르치지 않는 것처럼 하면서 가르치고, 새로운 사실을 제안할 때는 마치 그 사람이 잊어버렸던 것이 다시 생각난 듯이 제안하라.

약 3백여 년 전에 갈릴레오는 다음과 같이 말했다.

당신은 남을 가르칠 수는 없고, 단지 그가 스스로 발견하도록 도와줄 수 있을 뿐이다.

체스터필드 경은 아들에게 이렇게 말했다.

할 수 있으면 다른 사람보다 현명해지도록 하라. 그러나 그것을 그에게 알려서는 안 된다.

소크라테스는 아테네에 있는 그의 제자들에게 이렇게 반복해서 말했다.

내가 아는 것은 오직 한 가지, 나는 아무 것도 모른다는 사실이다.

어쨌든 나는 소크라테스보다는 더 낫다고 생각하지 않기 때문에 다른 사람에게 그들의 생각이 틀렸다는 소리를 하지 않는다. 그런데 이것이 나에게 도움이 되었다.

만약 어떤 사람이 당시의 생각으로는 틀린 말을 하더라도, 또 실제로 틀린 말을 하더라도 "글쎄요, 나는 그렇게 생각하지 않지만 내 생각이 틀릴 수도 있겠죠. 나는 종종 그러니까요.

만일 내 생각이 틀리다면 바로 고치고 싶습니다. 이 문제를 다시 한번 검토해 봅시다."라고 말한다.

"내가 틀릴 수도 있겠죠. 종종 그러니까요. 이것을 다시 한 번 검토해 봅시다"라는 말 속에는 마력이 있다.

이 세상의 어느 누구도 "내 생각이 틀릴 수도 있겠죠. 이 문제를 다시 한번 검토해 봅시다"

고 하는 당신의 말에 반대하고 나설 사람은 아무도 없을 것이다. 우리 강좌에 참여한 사람들 주에 고객을 관리하는데 이 방법을 시도했던 사람이 있었다. 그 사람은 몬태나의 빌링스에서 닷지 자동차 영업담당을 하고 있는 헤롤드 랜케였다. 그는 자동차 영업으로 인해서 바쁜 압박감 때문에 고객들의 불만 사항을 처리할 적에 종종 비정하고 냉담해진다고 했었다.

이것이 성격을 급하게 만들어 고객을 잃고 모든 일에 기분이 나쁘게 되었다.

랜케는 그의 반에서 이렇게 말했다.

"이런 일이 나에게 아무런 득이 안 된다는 점을 깨닫고 새로운 방법을 시도해 보았습니다.

'저희 대리점에서는 많은 실수를 하고 있어서 저는 종종 부끄럽게 생각합니다. 저희가 선생님께 실수를 범한 것 같은데 그걸 말씀해 주시겠습니까?"

이런 방법을 쓰면 고객의 마음이 꽤 지정되고, 이렇게 일단 감정이 누그러지게 되면 문제 해결에 관해서 보

다 분별있게 행동할 수 있는 법입니다. 실제로 고객 몇 사람은 나에게 이해심을 가져주어서 고맙다는 인사를 한 적도 있습니다. 그들 중 두 사람은 자신들 친구에게 새 차를 구입하도록 권유하여 나에게 데리고 온 적도 있습니다. 경쟁이 매우 치열한 이 시장에서 우리는 이런 고객과 같은 사람이 더욱 필요합니다. 그래서 모든 고객의 의견을 존중해 주고, 그들을 능숙하고도 정중하게 대하면 경쟁에서 이기는데 도움이 된다고 나는 믿고 있습니다."

당신의 생각이 틀릴지도 모른다고 인정하면 결코 당신은 곤란에 빠지지 않는다. 또한 이런 일은 모든 논쟁을 중단시키며, 상대방으로 하여금 당신처럼 공평해지고 솔직해지고 너그러운 마음을 갖도록 만들 것이다. 상대방으로 하여금 어찌면 내 생각이 틀릴지도 모른다고 인정하고 싶은 마음이 생기게 할지도 모른다.

상대방 생각이 틀렸다는 것을 당신이 확실하게 알고 있다 하더라도 그에게 무뚝뚝한 태도로 말해 보았자 무슨 소용이 있겠는가? 예를 들어보기로 하자. 뉴욕에 사는 젊은 변호사 S씨는 언젠가 연방 대법원에서 중요한 사건을 두고 논쟁을 벌인 적이 있었다.

이 사건에는 상당한 액수에 달하는 돈과 중요한 법률 문제가 걸려 있었다. 논쟁을 하던 중 대법원 판사 한 사람이 그에게 "해사법의 법정 기한이 6년이지 않소"하고 물었다.

S씨는 가만히 서서 잠시 동안 그 판사를 노려보다가 통명스런 말투로 "판사님, 해사법에는 법정 기한이란 것이 없습니다"라고 말했다.

"갑자기 법정 아니 조용해졌습니다" 하고 S씨는 우리 강조에 나와서 자기 경험담을 들려주었다. "차가운 공기가 온 법정을 감쌌습니다. 내 말이 옳고 그 판사의 말은 틀렸었습니다.

그래서 그렇게 말했던 거였죠. 그랬더니 그 판사의 태도가 부드러워졌냐고요? 그렇지 않더군요. 나는 지금도 그 당시의 법에 대한 내 견해가 옳았다고 믿습니다. 그 어느 때보다 변론도 더 잘했다고 생각합니다. 그럼에도 불구하고 나는 그 판사를 설득시키지는 못했습니다.

나는 대단히 학식 있고 저명한 그 판사에게 그의 마리 틀렸다고 말하는 실수를 저질렀던 것입니다."

논리적인 사람은 거의 없다. 우리들 대부분은 편견을 갖고 있거나 생각이 한 쪽으로 치우쳐 있기 마련이다. 그리고 질투, 선입관, 부러움, 의심, 두려움과 자만심 등으로 인해서 우리의 판단은 대부분 흐려져 있다. 아울러 대부분의 시민들은 자기들의 종교나 머리 모양, 혹은 공산주의나 좋아하는 영화 배우에 대해서 갖고 있는 생각을 바꾸고 싶어하지 않는다. 그러므로 만약 당신이 가람들에게 그들의 생각이 틀린 것이라고 말하고 싶으면 매일 아침마다 식사를 하기 전에 다음에 소개하는 글을 읽어주기 바란다. 이 글은 제임스 하비 로빈슨 교수의 명저 <정신의 발달 과정>의 한 귀절이다.

"우리는 아무런 저항이나 별다른 감정 없이 우리의 생각을 바꾸는 경우가 자주 있다. 그러나 만일 누군가 우리의 잘못을 지적하기라도 하면 분개하고 고집을 부린다. 우리는 믿음을 형성하는데 있어서는 놀라울 만큼 경솔하지만, 만일 누군가 우리의 믿음을 빼앗아 가려고 할 때에는 그 믿음에 대하여 쓸데없이 집착하게 된다.

우리에게 소중한 것은 그 생각 자체가 아니라 다른 사람으로부터 도전 받는 우리의 자존심이다.

'나의'라는 말은 인간사에서 가장 중요한 말이며 따라서 이것에 대해서 잘 생각해 보는 것이야말로 지혜로움의 시작인 것이다. 이것은 '나의' 저녁식사, '나의' 개, '나의' 집, '나의' 아버지, '나의' 조국, '나의' 하나님 등에서 보듯이 똑같은 힘을 가지고 있다.

우리는 자기의 것이라면 시계든 자동차든 혹은 천문, 지리, 역사, 의학의 지시기든 여하간 그것을 헐뜯기만 하면 사납게 화를 낸다. 우리는 진실이라고 습관적으로 생각하여온 것을 언제까지나 믿고 싶어한다. 그 신념을 뒤흔들려는 것이 나타나면 분개한다. 그리고 무슨 구실을 대서라도 그 믿음을 지키려고 한다. 결국 대부분의 논쟁은 우리가 이미 믿고 있는 것들을 옹호하기 위하여 그 논거를 찾으려는 노력인 것이다."

저명한 심리학자인 카알 로저스는 <인간이 되는 길>이란 저서에서 이렇게 썼다.

"나는 내 자신이 다른 사람을 이해하도록 허락하는 것이 매우 귀중한 가치가 있다는 것을 발견했다. 이런 식으로 말을 하면 당신은 이상하게 여길지도 모른다. 다른 사람을 이해하기 위해서 자신을 허락하는 일이 과연 필요할까? 나는 그렇다고 생각한다. 우리가 다른 사람들이 하는 말을 듣고 나서 제일 먼저 취하는 반응은 그것을 이해하려고 하지 않고, 그 대신에 평가나 혹은 판단을 내리려고 하는 것이다. 누군가가 자기의 기분이 나 태도, 혹은 신념을 나타낼 때 우리는 대개 즉시 '옳다', '어리석다', '비정상적이야', '이치에 맞지 않아', '틀렸어', '좋지 않군'이라고 생각하려는 경향이 있다. 그런 말이 상대방에게 어떤 의미를 가지는가를 이해하려고 들지는 않는다."

언젠가 나는 우리 집에 커튼을 달려고 실내 장식가를 부른 적이 있었다. 청구서를 받아보고 나는 놀라움을 금치 못했다.

며칠 후, 나의 친구가 우리 집에 와서 그 커튼을 보았다. 가격을 말해주자 그녀는 의기양양한 목소리로 소치쳤다.

"뭐라구? 너무 비싸다. 바가지 썼구나." 실은 그녀의 말대로였다. 하지만 자기의 어리석음을 폭로하는 것 같은 말을 듣기 좋아하는 사람은 거의 없다. 그래서 나도 사람이기 때문에 나 자신을 방어하려고 애를 썼다. 나는 썩 게 비지떡이고 싸구려 가격을 주고는 품질과 예술적 감각을 살릴 수가 없다는 등 이런 저런 소리를 늘어놓았다. 그 다음날, 다른 친구가 우리 집으로 찾아와서 그 커튼을 보고는 흥분을 하면서 찬사를 하더니 자기도 집에다가 그런 물건을 들여놓으면 참 좋겠다는 말을 했다. 이 때 내가 보인 반응은 전날과는 전혀 달랐다.

"응, 사실은 말이야. 나도 이것을 살만한 돈은 없어. 아무래도 너무 비싸. 안 살 것을 산 것 같아."

우리의 생각이 잘못되었을 때, 자기 스스로에게 이것을 인정할 수가 있다. 그리고 만일 우리가 부드럽고 재치 있게 대해진다면 다른 사람에게도 자시의 잘못을 인정할 수 있으며, 심지어는 솔직하고 너그러운 자신을 자랑스럽게 여길 수도 있다. 그러나 누군가가 우리에게 불쾌한 사실을 들이대고 공격하려고 한다면 우리는 그렇게 할 수가 없다.

남북 전쟁 당시에 미국에서 가장 유명한 편집가였던 호레이스 그릴리는 링컨의 정책에 격렬한 반대를 했다. 그릴리는 링컨에게 따지고 조롱하고 비난을 퍼부으면 링컨의 생각이 달라질 것으로 믿었다. 그릴리는 하루가 멀다하고 이렇게 비난을 했다. 실제로 그는 링컨이 부스에게 저격당하던 날 밤, 링컨 대통령에 대해 야만적이며 혹독하고도 빈정대는 듯한 공격을 가하는 기사를 썼다. 그러나 이런 혹독한 일을 당한다고 해서 링컨 대통령이 달라졌던가?

천만의 말씀이다. 비웃음과 비난은 절대로 아무도 설득할 수 없다. 만일 당신이 자신과 사람들을 잘 다루는 방법과 인격을 도야하는 삶의 이야기로서 미국 문학의 고전으로 손꼽히는 벤자민 프랭클린의 자서전을 읽어 보도록 하라. 프랭클린은 어떻게 해서 따지기 좋아하는 못된 버릇을 극복하여 미국 역사상 가장 유능하고 온화하며 사교에 능한 사람이 될 수 있었는가를 말해 주고 있다.

벤자민 프랭클린이 실수를 잘 저지르던 청년 시절의 어느 말, 웨이커 교도인 옛 친구가 그를 찾아와서 호되게 비난하는 다음과 같은 말을 퍼부었다.

"벤자민, 자네 틀렸어. 자네는 자네 생각과 의견이 다른 사람들에게 모욕을 준단 말이야.

너무 공격적인 말이라 좋아하는 사람이 아무도 없어. 자네 친구들은 자네가 없는 자리에서는 훨씬 더 신나고 재미있다더군. 자네가 너무 유식한 척해서 자네에게는 아무도 말을 할 수가 없네. 사실 아무도 자네하곤 말하려고 하지 않네. 왜냐하면 그런 노력을 해 보았자 마음만 불편하고 힘만 들기 때문이야. 그러니까 자네는 지금 알고 있는 알팍한 지식 외에는 더 이상 발전할 수 없을 걸세."

벤자민 프랭클린에 관해 내가 알고 있는 그의 가장 훌륭한 점의 하나가 바로 이런 종류의 호된 비난을 받아드리는 태도이다. 프랭클린은 이 말이 사실이라고 깨달을 만큼 그릇이 크고 지혜로웠고 어찌면 이로 인해서 실패와 사회적 소외를 당할지도 모른다고 느꼈다. 그래서 그는 방향을 전환했다. 자신의 거만하고도 독선적인 태도를 당장 바꾸기로 결심했다.

벤자민 프랭클린의 말을 직접 들어 보기로 하자.

"나는 남의 의견을 정면에서 반대하거나 또 나의 의견을 단정적으로 말하지 않기로 했습니다. 심지어 '확실히'나 '의심할 나위없이' 등등의 말과 같이 단정적인 생각을 표현하는 말이나 글은 모두 쓰지 않기로 했습니다. 그 대신에 '...라고 생각합니다'나 '...라고 여겨집니다'

혹은 '...인 것 같습니다' 아니면 '현재로서는 이렇게 생각합니다' 등의 말을 쓰기로 했습니다.

나는 누군가가 잘못된 주장을 하더라도 통명스럽게 그의 잘못을 지적하지 않았습니다. 그리고 그의 제안이 엉터리라는 것을 그 자리에서 당장 밝히는 일도 삼갔습니다. 그 대신 나는 그의 잘못을 지적하지 않았습니다. 그리고 그의 제안이 엉터리라는 것을 그 자리에서 당장 밝히는 일도 삼갔습니다. 그 대신 나는 그의 생각이 어떤 경우에는 옳을지도 모르나 현재 내 생각은 조금 다르다고 대답했습니다. 얼마 지나지 않아서 나는 내 태도의 변화가 많은 이익을 준다는 것을 알았습니다."

"예를 들면 사람과의 대화가 더욱 즐겁게 되었습니다. 내 의견을 제시할 때에도 조심스럽게 꺼내면 상대방으로부터 보다 적극적인 수용을 얻어낼 수 있으며 비난도 적어졌습니다. 내가 틀렸다는 말을 들어도 예전보다 억울한 생각이 덜 들고, 내 생각이 옳을 경우일지라도 다른 사람들을 원만하게 설득시켜 그들의 잘못을 돌이키도록 했습니다."

"내가 처음에는 성격을 죽여가면서 취했던 이런 태도가 곧 익숙해져서 나는 아마 거의 50년 동안 독선적인 말을 한 적이 없었던 것 같습니다. 이런 습관이 생김으로써 내가 새로운 제도나 혹은 개정안을 제시할 때 여러 시민들을 염두에 두게 되었고 아울러 위원회의 일원으로서 많은 영향을 끼칠 수 있었다고 나는 생각한다. 왜냐하면 나는 지독한 늘변가로 말이 유창하지도 않을 뿐만 아니라 언어사용도 부정확하며, 단어를 선택하는 데도 대단히 망설이는 편인데도 불구하고 내 의견을 대체적으로 잘 전달하기 때문입니다."

벤자민 프랭클린의 이런 방법을 비즈니스에는 어떻게 적용하면 좋을까?

여기에 두 가지 예가 있다.

노스 캐롤라이나주의 킹즈 마운틴에 사는 캐더린 A.올레드는 어느 방직공장의 생산기계 담당 감독원이다. 그녀는 우리 강좌에 나와서 자기의 고민거리를 우리 강좌에서 훈련을 받기 전과 받은 후에 각각 어떻게 처리했는가에 대해서 이야기했다.

"제가 맡은 책임은 기능공들이 더 많은 실을 생산하여 수입을 많이 올릴 수 있도록 그들을 위한 수출 장려 제도와 등급제를 연구하고 운용하는 일입니다. 두 세 가지 종류의 생사만을 생산할 때까지만 하더라도 우리의 기존 시스템은 잘 운영되었지만 최근에 들어와서는 12가지의 다른 종류의 생사를 만들어 낼 수도 있도록 물품 명세서와 공장 시설 등을 늘렸습니다.

현재의 시스템으로는 기능공들에 대한 적절한 대우를 해 줄 수가 없고, 더욱이 생산량을 증가시키기 위한 장려금을 줄 수도 없는 형편이었습니다.

그래서 기능공들이 어떤 특정 시간 내에 생산하는 생사의 등급을 따라 대우받을 수 있도록 저는 새로운 시스템 연구에 들어갔습니다. 이 연구가 진행되고 있을 즈음 새로운 시스템이야말로 적절한 조치라는 점을 경영진에게 증명하기 위해서 간부회의에 참석했습니다. 저는 간부들에게 그들의 잘못이 무엇인가를 지적하고 어떤 점이 공평치 못했으며 제가 그들에게 필요한 모든 해결책을 갖고 있다는 점을 말했습니다. 물론 형편없는 실패였죠. 저는 새로운 시스템에 관한 제 입장만을 옹호하느라 정신이 없던 나머지 간부들의 문제점을 그들 스스로 자인할 수 있는 기회를 주지 않았고 그 때문에 결국 그 시스템 건은 무효화되었습니다."

"이 강좌에 여러 번 참석해 본 후, 저는 실수를 깨닫게 되었습니다. 그래서 한 번 더 회의를 소집하여 이번에는 간부들이 생각하는 바의 문제점이 무엇인가에 대한 간부들의 의견을 요청했습니다. 각 의견을 토론한 후 그들 생각에 최선의 방법이 무엇일까 물어보았습니다. 적절한 시간을 두고 저의 낮은 목소리로 몇 가지 제안을 한 후 잠자코 있었습니다. 회의가 끝나갈 무렵에 비로소 제가 연구한 시스템을 소개하자 간부들은 열렬히

그것을 환영했습니다."

"이제 저는 다른 사람에게 그가 틀렸다고 그 자리에서 직선적으로 말해 보아야 아무런 득이 되지 않으며 오히려 더 많은 피해만 입게 된다는 사실을 굳게 확신하고 있습니다. 얻는 것이라곤 그 사람의 자존심을 손상시키는 일과 어떤 토론에서든지 환영받지 못하는 것뿐입니다."

다른 예를 한 가지 더 들어보자. 지금 소개하려는 경우는 수많은 사람들의 전형적인 경험담 중에서 골라낸 것임을 기억하라.

R.V. 크롤리는 뉴욕에 있는 한 목재소의 세일즈맨이었다. 여러 해 동안 크롤리는 뉴욕에 있는 한 목재소의 세일즈맨이었다. 여러 해 동안 크롤리는 고집불통의 목재 검사관들에게 그들의 생각이 틀렸음을 따지며 지적해 왔었다. 많은 논쟁을 벌여서 이겼다. 그러나 아무 소득이 없었다. "이 검사관들은 야구 심판 같은 사람들이기 때문이죠. 일단 결정을 내리면 결코 바꾸는 법이 없습니다"라고 크롤리는 말했다.

크롤리는 자사의 공장이 이런 논쟁으로 인해서 수천 달러의 손해를 보고 있음을 알았다. 그래서 우리 강좌에 나와서 강의를 들으면서 새로운 방법을 쓰기로 하는 동시에 논쟁 따위는 하지 않겠다고 결심을 했다. 그 결과는 어떻게 되었을까? 여기에 크롤리가 강좌에 나와 들려준 이야기를 소개하기로 하겠다.

"어느 날 아침, 사무실의 전화 벨이 울리더군요. 저쪽 사람이 흥분한 어조로 말하기를 우리가 그의 공장에 실어 보낸 자동차 한 대부분의 목재가 모두 만족스럽지 않다는 것입니다.

때문에 그 측에서는 목재를 부리는 작업을 중단하고, 우리에게 그 목재를 다시 회수해 가도록 즉각적인 조치를 취해줄 것을 요구하더군요. 적재된 목재의 4분의 1쯤 하역되었을 때, 그 회사의 검사관이 목재의 55퍼센트 가량이 불합격품이라는 말을 했던 모양입니다. 그런 상황이 벌어지자 그들은 인수받기를 거절했던 것입니다."

"저는 당장 그 공장을 향해 떠나면서 도중에 이 상황을 가장 잘 처리할 수 있는 최선책이 무엇인가를 생각해 보았습니다. 이런 상황이 벌어질 경우 어느 때 같았으면 합격 기준을 그들에게 제시하면서 목재 검사관으로서의 내 경험과 지식을 총동원해서라도 그 목재가 합격품이며 그들이 잘못 알고 있다는 것을 믿게 하려 들었을 것입니다. 그러나 저는 이 강좌에서 훈련받은 원칙을 적용해 볼 생각이었습니다."

"제가 현장에 도착해 보니, 그 회사측과 검사관은 고약한 성미를 가진 사람들로써 모두 저하고 논쟁과 싸움을 벌일 태세를 갖추고 있다는 것을 알았습니다. 우리는 목재를 실은 자동차로 걸어가서 제가 확인할 수 있도록 그들이 계속 작업해 줄 것을 요청했습니다. 그리고는 퇴짜 맞은 불합격품과 합격품을 따로 가려주도록 그 검사관에게 부탁했습니다."

"잠시 동안 검사관을 주시한 결과 저는 그 검사관의 검사 기준이 너무 엄격한 편이며 또 그 법규들을 그가 잘못 알고 있다는 것을 알게 되었습니다. 그 특수 목재는 백송으로 만든 것인데, 제가 알기로는 그 검사관은 단단한 재목에 관해서는 내노라하는 전문가였지만 백송에 대해서는 유능하고 경험 많은 사람은 아닌 것 같았습

니다. 백송이라면 저를 따라올 사람이 없지만 그렇다고 해서 그의 검사기준에 반대하고 나서지는 않았습
니다. 저는 계속 감독관을 지켜보면서 우리 목재가 만족스럽지 못한 이유를 물어 보았습니다. 그 검사관의 생각
이 틀렸다는 내색을 어느 한 순간도 비치지 않았습니다. 그리고 그런 질문을 하는 이유를 앞으로 그들에게 목
재를 제대로 공급할 수 있도록 하기 위한 것임을 저는 강조했습니다."

"이렇게 매우 다정하고 협조적으로 질문을 하고 아울러서 그들의 처사가 매우 옳았다는 것을 끊임없이 말하
다 보니, 그 사람의 마음이 부드럽게 누그러 들었고 또 우리 사이에 맴돌던 긴장이 눈녹듯이 사라져 버리더군
요. 가끔씩 신중하게 던진 제 말 몇 마디가 검사관으로 하여금 퇴짜 놓은 그 불합격품 목재가 어찌면 심사기준
에 맞을지도 모르며 그들이 요구하는 목재들은 훨씬 값비싼 물건이라는 생각이 들게 만들었던 것입니다. 그
러나 제가 이런 것을 머리 속으로 계산하고 있었다는 것을 검사관이 눈치채지 못하도록 신중을 기하기로 했
습니다."

"그 검사관의 태도가 점점 변하기 시작하더니 결국 검사관은 백송나무를 다룬 경험이 없다는 사실을 인정하
며 오히려 그 나무들에 관해서 여러 가지 질문을 했습니다. 저는 그 목재가 명시된 합격 기준품이 될 수 있는
이유를 검사관에게 설명하면서 지금이라도 그의 마음에 흡족하지 않다면 인수를 하지 않아도 좋다는 말을
강조했습니다. 드디어 검사관은 매번 퇴짜를 놓을 때마다 죄책감이 들었다는 말을 하더군요. 그리고 나중에
는 심사기준을 제대로 명시하지 않았던 실수가 자기측에 있다고 말했습니다."

"그 결과 제가 그것을 떠난 후에 검사관은 다시 그 목재를 전부 검사한 다음 전체 물량을 인수했고 우리는
대금 전액을 수표로 결제 받았습니니다."

"이 한가지 예를 보더라도 상대방에게 그가 틀렸다는 말을 삼가는 지혜가 우리 회사에 상당한 금액을 벌어들
일 수가 있었으며 또한 호의를 지킨 것이 돈으로는 그 가치를 따질 수가 없다는 것입니다."

마틴 루터 킹 목사는 평화주의자인 자신이 어떻게 해서 당시 미국에서 흑인으로서는 제일 높은 계급장을 달
고 있던 미공군의 다니엘 '채피' 제임스 장군의 승배자가 되었는데에 대한 질문을 받았다. 그 때 킹 박사는
"나는 사람을 판단할 때 내 기준이 아닌 그들의 기준으로 판단합니다"라고 대답했다.

이와 비슷한 예로, 로버트 E. 리 장군은 언젠가 남부동맹의 의장인 제퍼슨 데이비스에게 자기 지휘하에 있던
어느 장교에 대해서 매우 진지한 어조로 칭찬을 했다. 그 자리에 참석했던 한 장교는 깜짝 놀랐다.

"장군님, 장군님께서 그토록 입이 마르도록 칭찬하신 사람은 기회가 있을 때마다 장군님을 중상모략하는 자
라는 것을 모르십니까?"하고 그 장교가 물었다.

"나도 알고 있네. 하지만 의장께서는 그 장교에 대한 내 의견을 물었던 걸세. 나에 대한 그 장교의 태도를 물
은 것은 아니라네."하고 리 장군은 말했다.

나는 여기서 새로운 비결을 보이려고 하는 것은 아니다. 2000년 전 예수께서는 "속히 너희 적과 화해하
라"고 가르쳤다. 예수가 탄생하기 2200년 전에 이집트의 악토이 대왕은 아들에게 다음과 같은 지혜로운 충

고를 했다. 오늘날 이 충고는 우리에게 매우 절실한 것이다. "사람을 설득하려면 외교적이어야 한다."

다시 말해서 당신의 고객이나 배우자, 혹은 적들과 논쟁을 하지 말라. 그들의 생각이 틀렸다는 말도 하지 말로 그들을 화나게 하지 말라. 다음의 원칙을 사용해 보라.

원칙 2

상대방의 견해를 존중하라. 결코 "당신이 틀렸다"고 말하지 말라.

Show respect for the other person's opinions. Never say, "you're wrong".

3 당신이 잘못했으면 그것을 인정하라.

우리 집에서 얼마 떨어지지 않은 곳에 원시림이 넓게 펼쳐져 있었는데, 그 곳에는 ha이 되면 산딸기가 흰 꽃을 피우고 다람쥐가 보금자리를 만들어 새끼를 기르고 잡초들은 말의 키만큼 무성해진다. 이 자연 그대로의 숲은 '숲의 공원'이라고 불리웠다. 겉으로 보기에는 콜럼버스가 신대륙을 발견한 당시와 별로 다를 바가 없는 것 같았다. 나는 보스톤산 불독인 '렉스'를 데리고 자주 이 공원을 산책했다. 렉스는 사람을 잘 따르고 물지 않는 개였다. 우리는 그 공원에서 사람과 마주치는 적이 거의 없었으므로 나는 렉스에게 마스크를 씌우거나 개줄로 묶지 않고 데리고 다녔다.

어느 날 우리는 공원에서 말을 탄 경찰관을 만나게 되었는데 그는 자기 권위를 과시하고 싶어서 줌이 쭈시는 그런 사람이었다.

"공원에서 개를 마스크나 개줄로 묶지 않고 풀어 놓으면 어떻게 하시겠다는 겁니까?" 경찰관은 나를 징계했다.

"위법 행위라는 걸 모르십니까?"

"물론 알고 있습니다만 우리 개는 아무런 피해도 되지 않을 거라 생각했습니다"하고 나는 부드럽게 대답했다.

"피해를 주지 않을 거라고요? 법은 당신이 생각하는 것과는 달라요. 저 개는 다람쥐를 죽이거나 아이를 물지도 모릅니다. 이번 한 번은 봐 주겠지만 만약 저 개가 또 다시 마스크 개줄 없이 돌아다니는 것이 적발되면 당신은 판사한테 가 봐야 할 겁니다."

나는 그렇게 하겠다고 순순히 약속했다. 그리고 나는 몇 번인가는 약속대로 했다. 그러나 렉스와 나는 마스크 따위는 좋아하지 않았다. 그래서 한 번 반항해 보기로 했다.

얼마 동안은 아무 일도 없었는데 우리는 뜻하지 않은 장애에 부딪히게 되었다.

어느 날 오후, 렉스와 나는 언덕배기까지 달리기를 했다. 그 곳에서 갑자기 적갈색 말을 탄 경찰관과 마주치게 되었다. 렉스는 내 앞에서 그 경찰관을 향해 곧장 달려가고 있었다. 나는 꼼짝없이 당하는 꼴이 되었다.

나는 경찰관이 말할 때까지 기다리지 않고 선수를 쳤다. "나를 현행범으로 체포하셨군요. 나는 법을 어겼습니다. 나한테는 알리바이도 변명거리도 없었습니다. 지난주에 나에게 또 다시 개한테 마스크를 채우지 않고 다니면 벌금을 물리겠다고 경고를 했지요"

"글쎄올시다. 저런 조그만 개라면 아무도 없을 때 밖으로 데리고 나오 달리게 하고 싶은 유혹도 생길 것 같은데요"라고 경찰관은 부드럽게 대답했다.

나는 "분명 그런 유혹이 생기지만 위법행위는 위법행위지요"라고 경찰관에게 말했다.

"그러나 뭐, 이렇게 작은 개는 누구에게도 위협을 주지 않겠지요." 경찰관은 오히려 이의를 제기했다.

"자 당신은 이 문제를 너무 심각한 생각하는 것 같은데요. 이렇게 하면 어떻겠소. 언덕 저편까지 개를 달리게 하시오. 그러면 낸 눈에도 띄지 않고 우리 모두 이 일을 잊어버릴 것 아니겠소."

그 경찰관도 인간이기 때문에 중요감을 느끼고 싶어했다. 내가 나의죄를 인정했을 때 그의 자부심을 만족시키는 유일한 방법은 나를 용서하고 자신의 넓고 큰 도량을 보이는 것이다.

그러나 그 때 내가 자신을 변명하면서 경찰관과 논쟁을 벌였다면 어떻게 되었겠는가? 그러나 나는 경찰관과 논쟁을 벌이는 대신에 그의 말이 전적으로 옳고, 나는 전적으로 틀렸다고 인정을 했다. 나는 즉시 깨끗하게 성의를 다하여 나의 잘못을 인정했다. 내가 경찰관의 입장에 서고, 그가 내 입장에 서니 이 문제는 원만하게 끝났다.

처음에는 법 운운하며 위협하던 이 경찰관이 일주일 후에 나에게 보여준 친절한 태도에는 누구나 놀라지 않을 수 없을 것이다.

우리가 만일 비난받을 일이 있으면 먼저 스스로를 비난하는 편이 낫지 않을까? 다른 사람으로부터 비난을 듣느니 스스로 자기 비판의 소리에 귀를 기울이는 편이 훨씬 쉽지 않을까?

자기에게 잘못이 있다는 것을 알았다면 상대가 할 말을 먼저 해버리는 것이다. 그렇게 하면 상대는 아무 할 말이 없어진다. 십중팔구 상대는 관대해지고 이쪽의 잘못을 용서하는 태도로 나올 것이다. 나와 렉스를 용서한 경찰관처럼.

상업 미술가인 페르디난드 위렌은 이 방법을 사용해서 성미가 급하고 까다로운 고객으로부터 호의를 얻어냈다.

"광고용과 인쇄용 그림을 제작할 때는 매우 정밀하고 정확하게 만드는 것이 중요합니다"라고 하면서 위렌은 자기 이야기를 들려주었다.

"어떤 미술 편집자들은 자기들이 위탁한 일을 즉시 해 달라고 요구합니다. 이런 경우 사소한 실수가 일어나

기 마련이죠. 특히 나는 미술감독을 한 사람 잘 알고 있는데 그는 항상 사소한 실수에 꼬투리라도 잡으려고 하는 사람입니다. 가끔 그의 사무실을 나올 때 나는 불쾌한 기분이 들 때가 있는데, 그것은 그의 비난 때문이 아니라 그의 공격 방법 때문이었습니다. 최근에 나는 어떤 급한 일거리를 끝내서 이 미술감독에게 납품을 했는데 그는 당장 자기 사무실로 오라고 전화를 했습니다. 그 곳에 도착하자 그는 일이 잘못되었다고 말했습니다. 나는 걱정이 되었습니다. 그는 실랄한 어조로 고소하라는 듯이 비난을 했습니다. 왜 이렇게 했냐면서 열을 내었습니다. 그 동안 내가 공부한 자기 비판을 활용할 기회가 드디어 왔습니다. 그래서 '아무개 씨, 당신의 말이 사실이라면 제 잘못이니까 실수에 대한 변명은 하지 않겠습니다. 당신을 위한 그림 제작도 이제는 제법 잘 할 만큼 되었는데도 이러니 제 자신이 참으로 부끄럽습니다'라고 말했습니다."

"그러자 당장 그는 나를 옹호하기 시작했습니다. '네, 그래요. 당신 말이 옳지만 그래도 큰 실수는 아닙니다. 다만...'".

"나는 그의 말문을 막았습니다. '실수에는 결과적으로 희생이 따르는 법이며 사람을 짜증나게 하죠'"

"그가 뭐라고 말을 하려 했으나 나는 가로막았습니다. 정말 신나는 경험을 했죠. 난생 처음으로 나는 스스로를 꾸짖고 있었는데도 굉장히 신이 났습니다."

"제가 좀더 주의를 기울였어야 했는데 정말 유감입니다"라고 하면서 나는 계속 말을 이어갔습니다. "당신은 저에게 일거리를 많이 주셨으니 당연히 일을 잘 해드려야 했습니다. 그러니 이 그림은 다시 그려 드리겠습니다."

"'아니요! 괜찮아요!'하고 그가 항의하듯이 말하며 '당신에게 그런 수고를 끼칠 생각은 아니었소'하면서 나의 일을 칭찬하면서, 약간의 수정만 하면 되며 이런 사소한 일로는 자기 회사에는 아무런 손해도 없을 뿐 아니라 단지 세부적인 부분에 대한 실수이므로 걱정할 필요가 없다고 나를 안심시켜 주더군요."

"나 자신에 대한 비판을 열심히 함으로써 그 사람과 싸울 일이 모두 사라져 버렸던 것입니다. 그는 결국 나와 함께 점심 식사를 했고 헤어지기 전에 급료로 수표 한 장과 다른 일거리를 주었습니다."

자신의 실수를 인정할 수 있는 용기는 어느 정도의 만족감을 느끼게 한다. 그것은 잘못과 방어적인 마음을 사라지게 할뿐만 아니라 실수로 인한 문제 해결에도 도움이 되는 경우가 종종 있다.

뉴 멕시코의 알버커키에 사는 브루스 하비는 병가중에 있는 어느 고용인에게 봉급을 잘못 지급한 적이 있었다. 실수를 깨달은 하비는 실수를 바로잡기 위해 그 고용인에게 다음 봉급 때는 초과 지불한 액수만큼 봉급을 삭감할 것이라고 설명했다. 그 고용인은 그렇게 되면 심각한 경제적 문제가 생기므로 어느 일정 기간동안 그 돈을 상환해 갚아나갈 수 있도록 해 달라고 사정했다.

그렇게 하려면윗사람의 허가를 받아야 된다고 하비가 말했다. 하비는 강좌에 나와서 다음과 같이 말했다.

"이 일로 사장님이 크게 화를 내시리라는 것을 잘 알고 있습니다. 어떻게 하면 이 상황을 잘 처리할 수 있을까 하고 궁리하던 끝에 저는 일이 제 잘못임을 깨닫고 사장님께 가서 그것을 인정하기로 했습니다."

"사장님의 사무실로 가서 잘못했다고 말씀드리고 자초지종을 설명했습니다. 그런데 사장님께서서는 화를 내면서 인사과의 실수라고 하더군요. 그러나 저는 제 잘못이라고 다시 한 번 더 말씀드렸습니다. 사장님은 다시 화를 내시더니 경리부의 부주의라고 하시더군요. 저는 다시 한번 더 제 잘못이라고 설명 드렸습니다. 그러자 사장님은 사무실의 다른 두 사람을 비난했습니다. 그럴 때마다 저는 제 잘못이었다고 계속 강조했습니다. 이윽고 사장님은 저를 보시더니 '알겠네. 자네 잘못일세. 그러니 문제나 해결하게'하고 말씀하시더군요. 실수는 시정되고 아무도 곤경에 빠지지 않았습니다. 이처럼 어려운 상황을 해결할 수 있었고 또 알리바이나 찾으려 들지 않는 용기가 저한테 있음을 알고 저는 무척 기뻐했습니다. 사장님도 예전보다 더욱 저를 신임해 주셨습니다."

어떤 바보라도 실수에 대해서 핑계를 댈 수 있다. 사실 바보들은 대개 그렇게 한다. 그러나 자신의 잘못을 시인하면 자신의 잘못을 시인하면 자신의 가치를 끌어올리고 무언가 고결한 느낌을 갖게 해준다.

예를 들어 보면 로버트 리 장군에 대한 역사적 기록 중에서 가장 빛나는 미담의 하나는, 피켓트의 게티스버그 진격 작전의 실패를 자신에게만 돌렸다는 이야기이다.

피켓트의 진격은 분명히 서방 세계에서도 가장 빛나고도 멋진 공격이었다. 저지 피켓트 장군 자신이 멋진 사람이었다. 피켓트 장군은 머리가 길어서 그의 적갈색 머리가 거의 어깨까지 닿았고 이탈리아 전선에서의 나폴레옹과 같이 전쟁터에서도 거의 매일 열렬한 연애편지를 썼다. 헌신적인 그의 부대는 그 비극적인 7월의 오후 장군이 모자를 오른쪽 귀에 멋지게 쓰고 의기 양양한 모습으로 유니온 라인을 향해 말을 타고 출발했을 때 크게 소리를 지르며 환호성을 올렸다. 그들은 줄을 지어 가면서 환성을 질렀다. 군기는 펠릭이고 총검은 태양 아래 빛을 발하고 있었다. 그것은 당당한 광경이었다. 용감하고 멋졌다. 유니온 라인으로 진격했을 때 곳곳에서 감탄사가 터져 나왔다.

피켓트 장군의 군대는 과수원과 옥수수밭을 지나 목장과 계곡을 통과하면서 진격했다.

적의 대포는 그들의 대열을 향해 무차별 공격을 가하고 있었으나 그 진격은 적들에게는 불가항력이었다.

그런데 갑자기 북구의 보병부대가 잠복해 있던 세메터리 지리의 돌담 뒤편에서 뛰어나와 피켓트의 진격부대를 향해 일제 사격을 가했다. 언덕 꼭대기는 화염으로 뒤덮여 아수라장이 되었으며 마치 화신이 폭발하는 것만 같았다. 얼마 후 피켓트 휘하의 지휘관들은 한 명을 제외하고 모두 쓰러졌으며 부하 5천명 중 5분의 4가량이 전사했다.

어미스테드 장군이 살아남은 병사를 이끌고 최후의 돌격을 감행했다. 돌담을 뛰어넘어 총검 끝에 모자를 꽂아 흔들면서 "돌격하라, 돌격하라"하면서 소리 높여 외쳤다. 그리하여 돌담을 뛰어 넘어 적중에 뛰어든 남군은 대난전을 벌인 끝에 드디어 남군 군기를 세미터리 리지에 꽂았다.

그 깃발이 그 곳에 꽂혀 있던 순간은 아주 잠깐 동안 뿐이었다.

그러나 그 순간이야말로 남부 동맹으로서의 최고 절정의 시간이었다.

피켓트의 돌격작전은 빛나고 영웅적인 것이었지만 종말을 알리는 시작에 불과했다. 리 장군은 실패했다. 리 장군은 북군을 무찌를 수가 없었으며 자신도 이를 잘 알고 있었다.

남군의 운명은 결정되었다.

리 장군은 너무나 슬프고 충격을 받은 나머지 남부동맹 의장인 제퍼슨 데이비스에게 사의를 표명하고 대신 그 자리에 '젊고 유능한 인물'을 임명해 줄 것을 요청했다. 마일 리 장군이 피켓트 진격이 그토록 비참하게 실패하게 된 탓을 다른 사람에게 돌리려고 했다면 그럴 듯한 구실을 만들 수도 있었다. 사실 리 장군의 실패는 몇몇 부대 지휘관들의 탓이었다. 보병 지원을 위한 기병대가 적시에 도착하지 않았기 때문에 그 진격은 실패로 끝났던 것이다.

그러나 리 장군은 고결한 분이였으므로 다른 사람을 책망하지 않았다.

피켓트 패잔병들이 남부동맹으로 귀대할 때 리 장군은 몸소 나가서 엄숙한 자기 반성을 하면서 그들을 맞아 주었다. "이 모든 것이 내 잘못이며 이 전투에 패한 책임은 내가 지겠소"

라고 그는 말했다. 이런 말을 할 수 있는 용기와 인격을 갖춘 장군은 역사상 그리 많지 않았다.

홍콩에서 우리 강좌를 담당하고 있는 강사인 마이클 첩은, 중국 문화가 지닌 특수한 문제점과 이런 것에 대해 옛 전통을 그대로 답습하는 것보다 때로는 새 원칙을 적용하는 것이 훨씬 유익하다는 사실을 인식 할 필요가 있다고 말했다.

그의 강좌에 나온 사람 중에 여러 해 동안 자기 아들과 사이가 좋지 않게 지내온 한 중년 남자가 있었다. 이 아버지는 한 때 아편 중독자였으나 지금은 완치되었다. 중국 전통에 따르면 이런 경우 나이 든 쪽이 먼저 나서서 법이 아니다. 이 아버지는 화해를 할 책임은 자기 아들에게 있다고 생각했다. 강좌 초기에 이 아버지는 지금까지 한 번도 본 적이 없는 손자 녀석들에 대해서, 그리고 얼마나 자기가 아들과의 화해를 갈망하는지에 대해서도 말했다. 모두 중국 사람들인 수강생들은 그의 갈망과 오랫동안 전해 내려오는 전통 사이에서 빗어지는 갈등을 이해하고 있었다. 이 아버지는 또 젊은 사람들은 노인을 공경해야 하며 자신이 갈망하는 대로 처신하지 않고 아들이 자기를 찾아주도록 기다리는 것이 잘하는 일이라고 여기고 있었다.

강좌가 끝나갈 무렵 이 아버지는 강좌에 다시 나와서 이렇게 말했다. "저는 이 문제를 곰곰이 생각해 보았습니다. 데일 카네기는 '만약 당신이 틀렸다면 빨리 그리고 확실하게 인정하라'고 말했습니다. 빨리 인정하기에는 너무 늦은 감이 있지만 확실하게 인정할 수는 있습니다. 저는 제 아들에게 해를 입혔습니다 아들이 저를 만나고 싶어하지 않아 자기 인생에서 저를 제외하고 싶어하는 것은 당연한 일입니다. 젊은 사람에게 용서를 구한다면 체면이 깎일 수도 있겠지만 제가 잘못했으므로 이것을 이전하는 일은 제 책임입니다."

수강생들은 그에게 박수 갈채를 보냈으며 최대한으로 협력했다. 그 다음 강좌에 나와서 이 아버지는 자신이 어떻게 아들의 집에 찾아가 용서를 구했으며 이제는 아들과 며느리, 그리고 손자 녀석들과의 새로운 관계를 어떻게 맺을 수 있었는가에 대해 이야기를 해 주었다.

앨버트 허바드는 미국 전역을 열광하게 만든 가장 독창적인 작가 중의 한 사람이었다. 그의 신랄한 문체는 때로는 격렬한 비난을 받기도 했다.

그러나 사람을 다루는 인에 있어서 다른 사람들에게서는 좀처럼 보기 드문 기술을 지녔던 허바드는 가끔 적을 친구로 만드는데 재간이 뛰어난 인물이었다.

예를 들어 화가 몹시 난 어떤 독자 한 사람이 허바드에게 어떤 글이 자기 마음에 들지 않는다면서 작가인 허바드에게 욕하는 편지를 보냈다고 하자. 이 편지를 받은 허바드는 다음과 같은 답장을 보낸다.

그것에 관해 곰곰히 생각해 보니 저 자신도 모두 다 동의하지는 못하겠더군요. 어제 쓴 글이라 해도 오늘 다시 읽어보면 마음에 다 들지는 않습니다. 이 분야에 대한 당신의 의견을 알게 되어서 저는 매우 기쁩니다. 다음에 당신이 이 근처에 오실 일이 있을 때 저를 방문해 주시면 이 점에 대해서 우리 함께 철저하게 검토해 보기로 합시다 서로 멀리 떨어져 있지만 저의 악수를 보내는 바입니다.

알버트 허바드

당신을 이렇게 대해 주는 사람에게 무슨 말을 할 수 있겠는가? 우리의 생각이 옳을 때에는 그 생각을 부드럽고 재치 있는 방법으로 사람들에게 전하도록 하고, 우리 생각이 잘못된 경우에는 - 자신에게 솔직해진다면 이런 일이 놀랄 만큼 자주 있다는 것을 알게 되리라 - 그 실수를 빨리 그리고 기꺼이 인정하도록 하자. 이 방법은 논란 만한 결과를 가져올 뿐만 아니라 그런 상황에서는 자신을 방어하려고 애쓰는 것보다는 훨씬 재미 있는 방법이기도 하다.

다음의 옛날 격언을 명심하라. "싸움을 해서 충분히 얻을 수 있는 것은 없다. 그러나 양보한다면 당신이 기대한 것 이상을 얻을 수 있다."

원칙 3

잘못을 했으면 즉시 분명한 태도로 그것을 인정하라.

If you are wrong, admit it quickly and emphatically.

4 끝 한 방울

당신이 화가 났을 때 상대방에게 하고 싶은 말을 몇 마디 퍼붓고 나면 당신 속은 후련해진다. 그러나 상대방은 어떨까? 그 사람도 당신처럼 과연 속이 후련할까? 당신의 그 도전적인 음성이나 적의에 찬 태도가 그로 하

여금 당신에게 쉽게 동조하도록 만들어줄까?

우드로 윌슨은 말하기를 "만일 당신이 두 주먹을 불끈 쥐고 나에게 대든다면 나도 금방 두 주먹을 움켜 쥘 것이다. 그러나 만일 당신이 나에게 다가와서 '우리 앉아서 같이 이야기해 봅시다. 만일 우리가 서로 다른 견해를 갖고 있다면 무엇 때문에 서로 다른지, 또 서로 다른 점이 무엇인지 알아봅시다'라고 말한다면 서로의 의견 차이가 결국 그다지 큰 거시 아니며 서로 다른 점은 적고, 오히려 같은 점이 많다는 것을 금방 알게 되고 서로 잘 지내기 위한 인내심과 솔직함과 의욕만 있다면 우리는 함께 잘 해낼 수 있을 거이다"라고 했다.

우드로 윌슨이 한 말의 참 뜻을 존 록펠러 2세처럼 깊이 깨달은 사람도 없을 것이다. 1915년 당시 록펠러는 콜로라도 주에서 그 누구보다도 가장 많은 미움을 받던 사람이었다. 미국의 산업 역사상 가장 끔찍한 파업 사태가 2년 동안 콜로라도 주를 강타했다. 성난 광부들이 콜로라도 석유와 강철 회사에서 임금 인상을 요구했다. 그 회사는 록펠러 소유였다. 회사 기물이 파괴되고 군대까지 동원되었다. 유혈사태가 발생하여 파업을 하던 사람들이 총에 맞아 쓰러졌다.

서로에 대한 증오가 하늘을 찌를 듯한 바로 그 때에 록펠러는 어떻게든 상대방을 설득하려고 했다. 록펠러는 결국 성공했다. 어떻게 성공했는가? 그 이야기는 다음과 같다. 동지를 포섭하는데 몇 주일을 보낸 뒤 록펠러는 파업 광부의 대표들에게 연설을 하였다. 이 연설은 처음부터 끝까지 하나의 대단한 걸작이었다. 그 결과는 놀랄 만하여 록펠러는 삼킬 듯한 증오의 파도를 가라앉혔다. 또한 추종 세력도 생겨났다. 이 연설은 매우 우호적인 방법으로 사실을 말했기 때문에 파업 광부들은 자기들이 그토록 격렬하게 싸웠던 임금인상 문제에 대해서는 단 한 마디 말도 하지 않은 채 일터로 되돌아갔다.

그 유명한 연설의 서두는 다음과 같이 시작된다. 얼마만큼 우정이 넘쳐 있는가 잘 음미하여 보자. 명심할 것은 록펠러는 불과 며칠 전만 해도 자기를 사과나무에 목매달고 싶어하던 사람들에게 연설을 했던 것이다. 그럼에도 불구하고 록펠러는 의료 봉사대 앞에서 연설하는 것보다 더 온화하고 다정한 연설을 했다. 록펠러의 연설은 "여기 이 자리에 서게 된 것이 자랑스럽다"거나 "여러분의 가정을 방문하여 많은 가족을 만나 보았고", "우리가 여기서 만난 것은 낯선 사람들로서가 아니라 친구로서"이며 "상호우호의 정신과 공동의 이익", "내가 여기에 잇게 된 것도 다 여러분의 덕택"이라는 등의 구절로 가득 차 있었다.

"오늘은 내 생애에 있어서 특별한 날입니다." 하고 록펠러는 연설을 시작했다. "이 훌륭한 회사의 임직원과 근로자들의 대표들을 만나게 되는 영광은 오늘이 처음이며, 따라서 이 자리에 서 있다는 것이 자랑스럽고 오늘의 만남을 영원히 기억할 것입니다. 만일 우리가 2주일 전에 이렇게 모였더라면 나는 여러분 중 몇 사람의 얼굴만 알아보는 낯선 사람으로 여기 이 자리에 섰을 것입니다. 지난주 동안 남부의 탄광촌을 모두 방문하여 그 자라에 없던 몇몇 사람을 제외하고는 거의 모든 근로자 대표들과 이야기를 나눴고, 여러분의 가정을 방문하여 가족들도 많이 만나볼 수 있는 기회가 있었기 때문에 오늘 여기서 우리는 서로 낯선 사람들이 아닌 친구로서 만나게 된 것입니다. 또한 내가 여러분과 더불어 우리의 공동 이익에 관해서 의논하는 기회를 갖게 됨을

기쁘게 생각하는 것도 바로 이 상호 우호정신 때문입니다.

이 자리는 우리 회사의 직원과 근로자 대표의 모임이기 때문에 내가 여기에 서 있는 것은 오로지 여러분이 덕분입니다. 불행하게도 나는 여러분 중 어느 한편에도 R지 못하지만 어떻게 보면 나는 여러분 모두와 매우 친밀한 관계를 맺고 있다고 생각합니다. 그것은 내가 주주와 이사회 대표이기 때문입니다."

이것이야말로 적을 친구로 만드는 경이로운 방법의 훌륭한 본보기가 아닐까?

록펠러가 만약 다른 방법을 택했다고 가정해 보자. 그리고 광부들에게 던지시 그들이 잘못했다고만 말했다고 치자. 록펠러가 논리의 모든 법칙을 동원하여 광부들의 잘못을 입증하였다고 가정해 보자. 과연 어떤 일일 일어났을까? 광부들의 분노는 더 터졌을 것이고 더 많은 증오와 폭동이 일어났을 것이다.

만일 어떤 사람의 의 가슴이 당신에 대한 나쁜 감정과 증오로 가득 찼을 때는 이 세상의 어떤 논리를 가지고도 그의 마음을 당신이 생각하는 대로 움직일 수 없다. 아이들을 꾸짖는 부모나 욕박지르는 직장 상사와 남편, 그리고 잔소리 많은 아내들은 사람들이 자기네들의 생각을 바꾸기 좋아하지 않는다는 사실을 알아야 한다. 사람들을 강제로 욕박지른다고 해서 그들의 의견이 당신과 나의 것과 똑같아지지는 않는다. 그러나 만일 우리가 진심으로 점잖고 다정하게 대하면 그들의 생각이 바뀔 확률이 더 많다.

링컨은 1백여 년 전에 이런 말을 했다.

"한 통의 쓸개즙보다는 한 방울의 꿀이 더 많은 과리를 잡을 수 있다."는 말은 만고의 진리이다. 그러므로 인간관계에 있어서도 만일 누군가를 자기편으로 만들고 싶다면, 우선 그 사람에게 당신이 그이 진정한 친구임을 확신시켜 주도록 하라.

이것이야말로 사람의 마음을 사로잡는 한 방울의 꿀이며 상대의 이성애 호소하는 최선의 방법이다 파업하는 사람들에게 우호적으로 대하는 일이 득이 된다는 사실을 사업가들은 알고 있다. 예를 들면, 화이트 모터사의 2천 5백 명의 근로자들이 임금 인상과 유니온 샵을 요구하며 파업을 일으켰을 때 당시 사장이던 로버트 블랙은 화를 내거나 그들을 비난하거나 협박하지 않았으며 또한 공산주의자들과 그들을 매도하지도 않았다. 도리어 블랙 사장은 파업 근로자들을 칭찬했다.

그리고 사장은 클리브랜드의 각 신문에 '평화롭게 파업을 하는 방법'에 대한 찬사의 광고를 게재하였다. 파업 근로자들이 할 일 없이 빈둥거리고 있지 블랙 사장은 야구 방망이와 글러브를 여러 벌 구입해 부면서 공터에서 야구를 하도록 권유했다. 야구보다는 볼링을 좋아하는 사람들에게는 볼링장을 빌려주기로 했다. 블랙 사장이 이렇게 호의를 베풀자 놀라운 일이 일어났다.

즉, 상대방에서도 호의를 베풀게 된 것이다 그리하여 파업 근로자들도 빗자루, 삽, 쓰레기 손수레를 빌려다가 공장 주변에 흩어진 성냥개비, 휴지, 담배꽂초 등을 치우기 시작했다. 상상해 보라! 임금 인상과 노조 안정을 위해 파업중인 근로자들이 공장 마당을 치우고 있는 광경을. 그런 일은 미국의 오랜 노동쟁의 사상 유례를 찾아볼 수 없는 일이었다. 이 파업은 일주일만에 아무런 감정이나 상처 없이 서로 타협한 뒤 끝을 맺게 되

었다.

다니엘 웹스터는 마치 신과 가튼 용모와 야훼와 같은 목소리로 변론을 펴곤 했는데 재판에 임할 때마다 다음과 같은 다정한 말로 자신의 강력한 주장의 말머리를 삼았다. "배심원님들께서 고려할 가치가 있다고 생각합니다.", "이것은 아마도 생각할 가치가 있다고 생각합니다.", "배심원 여러분들께서 놓치지 않으시리라 믿어 의심치 않는 사실들을 말씀드리겠습니다." 또는 "인간의 심성을 잘 알고 계시는 배심원 여러분께서는 이러한 사실의 중요성을 쉽게 통찰하실 것입니다."

그는 밀어붙이지도 않고 강압적인 방법도 쓰지 않았으며 다른 사람들에게 자기의 의견을 강요하지 않았다.

웹스터는 부드러운 말로 조용하고 다정스럽게 접근하는 방법을 사용해서 유명한 사람이 되었다.

어쩌면 당신에게는 과업 사태를 해결하거나 배심원들을 설득시킬 일이 결코 없을지도 모른다. 그러나 전세금을 낮춰 달라고 부탁할 일은 생길 수 있다. 그러한 사람에게 이 온건한 이야기 방법이 얼마 만큼 유용한가를 생각해 보기로 하자.

엔지니어링 O.L. 스트러브는 전세금을 깎고 싶었다. 그러나 그 전셋집 주인이 보통이 아님을 그는 잘 알고 있었다. 스트러브는 우리 강좌에서 이런 말을 했다.

"저는 집주인에게 임대계약이 끝나는 대로 즉시 집을 비우겠다고 편지를 보냈습니다. 사실 저는 이사하고 싶지 않았습니다. 전세금을 조금이라도 내려 준다면 그냥 살고 싶었습니다.

그러나 상황은 희망이 없는 상태였고 다른 사람들도 전세금을 깎아 보려고 애를 썼으나 실패했습니다. 사람들은 하나같이 그 집주인이 말할 수 없이 까다로운 사람이라고 저한테 말하더군요. 그러나 저는 스스로에게 다짐했습니다. '사람 다루는 방법을 내가 배우고 있지 않은가? 일단 내가 배운 방법을 사용해보자!' 집주인과 그의 비서가 제 편지를 받자마자 즉시 저를 만나러 왔더군요. 저는 그들을 문에서 다정히 반기며 여러 가지 좋은 인상을 주려고 애를 썼습니다. 전세금이 비싸다는 이야기는 꺼내지도 않았습니다. 저는 제가 그 아파트를 얼마나 좋아하는지를 이야기했습니다. 나는 진심으로 칭찬을 했습니다. 저는 집주인이 건물을 관리하는 방법에 대해 찬사를 늘어 놓으면서 1년 쯤 더 살고 싶지만 그럴 형편이 못 된다고 말했습니다.

집 주인은 세들어 사는 사람들로부터 그런 대접을 받아 본 적이 없었던 것이 분명했습니다.

그래서 그런지 어찌할 바를 모르더군요.

그러면서 집주인은 자기의 골칫거리를 저한테 털어 놓기 시작했습니다. 불만 투성이인 입주자들 중 어떤 사람은 편지를 열 네 통이나 보내왔는데 아주 모욕적인 편지도 있었다더군요.

어떤 사람은 위층의 남자가 코 고는 것을 막아주지 못하면 임대계약을 취소하겠다고 엄포를 놓더라는 것이었습니다. '당신처럼 만족해하는 입주자를 보니 더할 나위 없이 흐뭇합니다'

하고 집주인이 말하면서 부탁하지도 않았는데 전세금을 내려주겠다고 했습니다.

저는 더 깎아주기를 원했으므로 제가 감당할 수 있는 전세금을 이야기했더니 집주인을 두말하지 않고 받아들

였습니다."

"집주인은 자리를 뜰 때 저를 보면서, '실내 장식은 어떤 것으로 해 드릴까요?'라고 묻는 것이었습니다.

만일 제가 다른 입주자들이 했던 것처럼 똑같은 방법으로 전세금을 깎으려고 했다면 저 역시도 확실히 실패했을 겁니다. 제가 성공할 수 있었던 것은 우호적이고 동정적이며 그리고 집주인의 골칫거리를 알아 주는 접근법을 쓴 덕택이었습니다."

펜실베이니아 주 피츠버그에 살고 있는 딘 우드코크는 전기 회사의 한 부서 책임자였다. 전봇대 위에 있는 어떤 기구를 수리해 달라는 주문이 그의 부서에 떨어졌다. 이런 작업은 종전까지 다른 부서에서 해 왔는데 최근에 우드코크의 부서로 옮겨 왔다. 그의 부하 직원들도 이런 일에 훈련된 사람들이었지만, 실제로 이 일에 대한 주문을 받기는 이번이 처음이어서 부서원들 모두가 이 일을 놓고 자기들이 과연 어떻게 이것을 해낼 수 있을까 하는데 관심이 집중되었다. 우드코크의 부서로 옮겨 왔다. 그의 부하 직원들도 이런 일에 훈련된 사람들이었지만, 실제로 이 일에 대한 주문을 받기는 이번이 처음이어서 부서원들 모두가 이 일을 놓고 자기들이 과연 어떻게 이것을 해낼 수 있을까 하는데 관심이 집중되었다. 우드코크와 간부 몇 사람과 다른 부서원들이 그 작업을 지켜보기 위해 현장에 나갔다. 승용차며 트럭들도 거기에 많이 있었으며 많은 사람들이 전봇대 위에 달랑 매달려 있는 두 삶을 지켜보았다.

주변을 돌아보다가 우드코크는 길 위쪽에 어떤 사람이 카메라를 들고 차에서 내리는 것을 보았다. 그 사람은 그 광경을 찍기 시작했다.

전기 회사에 다니는 사람들은 유난히 여론에 신경을 쓰는 법인데, 우드코크는 그 카메라 맨에게 그 광경이 어떻게 비치는지를 알 수가 있었다.

즉, 두 사람이 해도 될 일에 열댓 명이나 되는 사람들이 둘러서있는 모습이었던 것이다. 우드코크는 길 위쪽에 있는 카메라 맨에게로 다가갔다.

"당신은 우리 일에 관심이 있으신가 보군요?"

"네. 우리 어머니께서 더 많은 관심을 가지실 겁니다. 어머니는 귀사에 주식 투자를 하셨는데 아마 이 광경을 보면 눈이 번쩍 뜨일 테니까요.

어머니는 아마도 투자를 잘못 했다고 생각할지도 몰라요. 전 우리 어머니에게 몇 년을 두고 당신네 같은 회사에서는 쓸데 없는 일들이 너무 많이 일어난다고 말씀드려 왔는데 이제 그 증거가 생긴 셈입니다. 신문도 이런 사진을 보면 반가워할 테구요."

"하긴 그렇기도 하겠군요. 나부터도 당신의 입장이라면 똑같은 행동을 했을 테니까요. 하지만 이번에는 경우가 조금 다릅니다...". 그러면서 딘 우드코크는 어떻게 해서 이 일이 자기 부서에서의 첫 번째 작업이 되었으며 또 경영진이나 말단 사원이나 할 것 없이 모두 이 일에 관심을 갖게 되었는지 계속 설명을 했다. 그러면서 보통 때 같으면 두 사람이 충분히 감당할 수 있다는 점을 그에게 주지시켰다. 카메라를 찍던 그 사람은 카메라

를 치우고 우드코크와 악수를 하면서 그 상황을 설명해 줬음을 감사해 했고 우드코크는 곤혹스러운 경우를 모면하게 되었다.

우리 강좌에 나왔던 또 다른 사람으로 뉴 햄프셔 주 리틀톤에서 사는 제랄드윈은 우호적인 방법을 통하여 어떤 손해 배상 클레임을 대단히 만족스럽게 해결했던 경험담을 들려 주었다.

"이른 봄날, 겨울 내내 꽁꽁 얼어붙은 땅이 채 녹기도 전에 보기 드문 폭우가 쏟아지는 바람에 어느 때 같은 먼 길 양 옆의 배수구나 도랑으로 흘러들었을 물이 제가 막 지어 놓은 지터로 흘러들어 갔습니다.

더 이상 흐를 수가 없자 집의 토대 주변에 수압이 가중되었고 물은 시멘트로 된 지하실 바닥 밑으로 스며들어 바닥이 갈라지면서 지하실이 물로 가득 찼습니다. 이로 인해서 벽난로와 온수기가 망가져 수리비가 2천 달러 이상이 되었는데 이런 손해에 대해서는 보험도 들어 놓지 않았었습니다.

그러나 나는 하청업자가 이런 일이 생기지 않도록 하는 배수관을 집 근처에 설치하지 않았다는 것을 곧 알게 되었습니다. 그래서 나는 그 사람을 만날 약속을 하고 그 사람의 사무실로 25마일을 달려가는 동안 그 상황을 조심스럽게 검토하면서 이 강좌에서 배웠던 원칙들을 되새기며 화를 내보야 아무런 이득이 없다고 생각했습니다. 그 곳에 도착하자 나는 마음을 차분히 가라앉히고 그 하청업자가 최근에 서인도 군도에서 보낸 휴가에 대해서 물어보기 시작했습니다. 그리고 나서 알맞은 때가 왔다고 느꼈을 때 나는 물 때문에 빚어진 '대수롭지 않은 손해'에 대해서 말했습니다. 그러나 하청업자는 그 문제를 해결하는데 자기 책임을 다하기로 바로 동의했습니다.

며칠 후 하청업자는 나에게 전화를 걸어 그 복구공사를 자기가 해 주겠다고 앞으로 그런 일이 재발하지 않도록 배수관을 설치해 주겠다고 말했습니다.

비록 하청업자의 잘못이긴 했지만 만일 내가 우호적인 방법을 쓰지 않았더라면 그에게 그 손해에 대한 전적인 책임을 맡게 하는 일에 훨씬 큰 어려움이 뒤따랐을 것입니다."

여러 해 전, 내가 미주리 주 서북부의 한 시골 학교까지 나무숲 사이를 맨발로 통학하던 어느 날, 해와 바람에 대한 동화를 읽은적이 있다. 둘이서 누가 더 힘이 센지 서로 말다툼을 벌였는데 바람이 말하기를, "내가 더 힘이 세다는 것을 보여줄 테야. 저 밑에 코트를 입은 노인이 있지? 내가 너보다 빨리 저 노인의 옷을 벗길 수 있어."라고 했다. 그래서 해는 구름 뒤에 숨었고, 바람은 거의 폭풍이 될 지경까지 불어댔으나 바람이 세면 세어질수록 그 노인은 외투를 더 꼭 움켜 잡았다. 마침내 바람은 포기했다. 해가 구름 뒤편에서 나와 그 노인에게 다정한 미소를 보냈다. 그러나 그 노인은 금방 땀을 닦으면서 외투를 벗었다. 해는 "부드러움과 다정함이 화를 내거나 강압적인 것보다 언제나 더 힘이 세다"고 바람에게 말했다.

꿀 한 방울이 쓸개즙 한통보다 더 많은 파리를 잡는다는 사실을 터득한 사람들은 점잖고 우호적인 것이 훨씬 더 효과적인 방법이라는 것을 매일 실증해 보여준다.

메릴랜드 주 루터빌에 사는 게일 코너는 구입한지 4개월 된 자신이 승용차를 세번째 보증수리 받으러 갔을

때, 이것을 증명해 보였다. 게일은 우리 강좌에 나와서 이런 말을 했다.

"조목 조목 따지거나 소리를 버럭 지르면서 서비스 담당 책임자에게 이야기해 봐야 문제 해결에 별 도움이 안 된다는 것은 자명한 일입니다.

나는 차를 샀던 대리점의 쇼룸에 가서 대리점 사장인 화이트를 만나고 싶다고 했습니다. 잠시 후에 나는 화이트의 사무실로 안내되었습니다. 나는 내 소개를 한 후 그의 대리점에서 자동차를 구입했던 친구들의 권유로 내가 그 곳에서 차를 구입했다는 말을 했습니다. 친구들의 말을 빌리면, 이 대리점 가격이 아주 저렴할 뿐만 아니라 서비스도 단연 뛰어나다고 하자 사장은 내 말을 듣고 만족스런 미소를 짓더군요. 이윽고 나는 그 대리점의 서비스 담당부에서 내가 당한 문제를 이야기했습니다. 그리고 '사장님의 훌륭한 명성에 흠이 될 상황에 대해 사전에 알고 싶어하실 것 같아서 이야기 드립니다'라고 덧붙였습니다. 그러나 사장은 이런 문제를 알려줘서 고맙다고 하면서 내 문제를 해결해 줄 것을 약속했습니다. 사장은 내 문제 해결에 몸소 발벗고 나섰을 뿐만 아니라 내 차를 수리할 동안 타고 다니라며 자기 차를 빌려주기도 했습니다."

이솝은 크리시스 궁에 살던 그리이스의 노예였는데, 기원전 600년에 불멸의 우화들을 썼다.

그러나 인간의 본성에 대한 이솝의 진리는 36세기 전에 아테네에서와 마찬가지로 오늘날 보스톤이나 버밍햄에서도 여전히 진리로 남아 있다. 해님은 바람보다 빨리 당신의 옷을 벌길 수가 있다. 또한 친절과 우호적인 방법은 이 세상의 온갖 공갈 협박보다 더 쉽게 사람들의 마음을 바꾸어 놓는다.

링컨이 한 말을 명심하라.

"한 방울의 꿀이 한 통의 쓸개즙보다 더 많은 파리를 잡는다."

원칙 4

우호적인 태도로 말을 시작하라.

Being in a friendly way

5 소크라테스의 비결

사람들과 이야기를 할 때 당신이 그들과 다른 의견을 갖고 있는 문제에 대해서 먼저 논의하지 말아라. 당신은 동의하는 것에 대해서 말을 시작하고 계속 그것을 강조하라. 가능하다면 당신과 상대방이 같은 목표를 향해 가고 있으며 단지 다른 점이 있다면 그것은 목적이 아니라 방법이라는 점을 계속 강조하라.

상대방으로 하여금 처음부터 "네, 네"라고 말하게 하고 "아니오"라는 말을 가능한 한 하지 않도록 하라.

오버스트리트 교수에 의하면 "아니오"라는 반응은 가장 극복하기 어려운 장애 요인인 것이다. 일단 "아니오"라고 말해 버리면 자존심 때문에 그 말을 계속 고집할 수밖에 없다. 나중에 가서 "아니오"라고 대답한 것이 현명치 못했다는 생각이 들지도 모른다. 그럴 때라도 자존심을 생각하지 않을 수 없다. 일단 한마디하고 나면 자기가 한 말을 고집해야겠다는 생각을 갖게 된다.

그렇기 때문에 긍정적인 방향으로 말을 시작하는 것은 무엇보다도 중요한 일이다. 노련한 연사는 시작부터 "네"라는 반응을 여러 번 이끌어낸다. 이것은 청중의 심리 상태를 긍정적인 방향으로 유도해 주기 때문이다. 그것은 마치 당구공의 움직임과도 같은 것이다. 당구공을 어느 한 방향으로 쳐보라. 구르는 공의 방향을 바꾸려면 많은 힘이 필요하며 반대 방향으로 보내는 데에는 훨씬 더 큰 힘이 필요하다.

여기에서의 심리적인 패턴은 아주 분명하다. 사람이 진심으로 "아니오"라고 말하게 되면 실은 그 말 한마디 하는 것보다 훨씬 더 많은 행위를 하는 셈이 된다. 인체의 모든 기관, 즉, 편도선, 신경, 근육 등이 모두 한데 어우러져 거부 상태를 빚어낸다. 대개는 미미한 정도이지만 때로는 눈에 떨 정도로 심각하게 육체의 거부 현상이 일어난다.

즉 신경과 근육의 전 조적이 거부의 태도를 취하는 것이다. 이와는 반대로 "네, 그래요"라고 말할 때는 그와 같은 위축 현상이 일어나지 않는다. 이 때의 신체 기관은 전향적이고 수용적이며 개방적인 상태가 된다. 그러므로 처음부터 "네, 그래요"라는 대답을 많이 유도해 내면 낼수록 궁극적인 제안 사항에 대해 상대방의 관심을 끌 수 있는 가능성도 높아지게 된다.

이 "네, 네" 반응을 이끌어 내는 것은 아주 간단한 테크닉이다. 그럼에도 불구하고 사람들은 처음부터 상대방의 적의를 야기시키는 것이 자기 스스로의 중요감을 느끼는 첩경이라고 생각하는 것 같다.

학생은 두말 할 것도 없고 고객이나 어린이, 자기 남편이나 아내로 하여금 "아니오"라고 말하게 해보라. 이 거센 부정을 긍정으로 바꾸려면 천사와 같은 지혜와 인내가 필요할 것이다.

뉴욕 시에 있는 그리니치 세이빙즈 은행의 제임스 에버슨은 이러한 "네, 네" 테크닉을 사용하여 하마터면 놓칠 뻔했던 고객 한 사람을 확보할 수 있었다.

에버슨의 이야기는 다음과 같다.

"어떤 사람이 구좌를 개설하려고 왔을 때 늘 사용하는 양식을 주면서 적으라고 했습니다.

몇 가지 내용은 부담 없이 썼으나 몇 가지에 대해서는 쓰기를 거부했습니다.

인간 관계를 공부하기 전 같았으면 저는 아마 그 사람에게 양식을 써주지 않으면 구좌개설을 거절 할 수밖에 없다고 말했을 겁니다. 사실 이전에는 그렇게 했던 것이 부끄럽습니다.

그렇게 잘라 말하면 두말 할 것도 없이 기분이야 괜찮죠. 누가 주인인지 알려 줄 수 있을 뿐만 아니라 은행이 규칙이나 규정을 바꿀 수 없다는 사실을 밝힌 셈이니까요. 그러나 그런 태도는 우리 은행의 고객이 되려고 온 손님에게는 불쾌감을 주었을 겁니다.

그 날에는 상식을 동원해 보기로 저는 걱정했습니다. 은행이 원하는 바를 말할 것이 아니라 고객이 원하는 것에 대해 말하기로 말입니다. 무엇보다도 저는 고객으로 하여금 처음부터 '네, 네'라고 말하도록 하려고 했습니다. 그래서 사람 말에 동의했습니다. 그 사람이 적기를 거부하는 그 사항은 은행에서 꼭 필요한 것은 아니라고 말해 주었습니다.

그런 다음 '하지만, 만일 손님께서 이 구좌를 갖고 계신 채 사망하기라도 한다면 법정 상속인에게 이 구좌를 이체시켜 드려야 하지 않겠습니까? 라고 말했습니다.

그러자 그 사람은 '네, 그래요'라고 말하더군요.

나는 계속해서 '손님 사망시에 상속받은 사람을 알려 주시는 것이 좋지 않겠습니까? 그러면 손님의 희망사항을 틀리거나 지체함 없이 시행해 드릴 테니까요'라고 말했고 그는 다시 '네'라고 했습니다.

그 사람은 내가 이런 정보를 요구하는 이유가 은행의 편의보다는 자신의 이익을 위하는 데 있음을 알게 되자 그 때부터 태도가 누그러졌습니다. 그는 은행을 나서기 전에 자신에 관한 모든 사실을 말했을 뿐만 아니라 제 권유에 따라서 자기의 어머니를 수혜자로 지정하면서 신탁구좌를 개설했으며 자기 어머니에 관한 질문에도 기꺼이 응답해 주었습니다.

이 일을 통해서 제가 발견한 것은 처음부터 그 사람이 '네, 네'라고 대답하도록 했더니 그 사람은 문제가 된 부분은 잊어버린 채 저의 제안에 모두 기꺼이 응했다는 사실입니다."

웨스팅 하우스의 판매 책임자인 조셉 앨리슨은 이런 이야기를 들려주었다.

"제가 담당하던 구역에 어떤 사람이 있었는데 우리 회사에서는 이 사람에게 상품을 팔려고 몹시 안달했습니다. 저의 선임자는 10년 동안이나 그 사람을 쫓아다녔지만 단 한 상품도 팔지 못했습니다. 제가 그 구역을 맡은 후 저도 3년 동안 그를 찾아다녀 봤지만 한 것도 주문받지 못했습니다. 마침내 13년 동안 방문을 거듭한 끝에 우리는 그 사람에게 모터를 몇 대 팔았습니다. 만일 이 코너의 성능이 입증된다면 아마 수백 대의 주문을 따낼 수 있을 것이라고 저는 기대를 했습니다.

모든 일이 잘 풀려 나갈 것이라는 것을 저는 알았기 때문에 3주일 후 자신만만하게 연락을 했습니다.

그런데 수석 엔지니어가 저에게 인사를 하면서 '앨리슨, 나머지 모터는 당신에게서 살 수가 없게 되었고'라고 쇼킹한 말을 하는 것이었습니다. 저는 깜짝 놀라며 '도대체 왜죠?'하고 물었습니다.

그는 '당신에게서 구입한 모터들은 너무 열이 심해 손을 댈 수가 없어요'라고 대답했습니다.

오랫동안의 경험으로 논쟁을 해보아야 아무런 소용이 없다는 것을 저는 알았습니다. 그래서 '네, 네' 대답을 유도해 내기로 결정했습니다.

'네, 스미스 저도 백 퍼센트 동감입니다. 우리 모터가 너무 가열된다면 그런 모터를 구입하시면 안 되겠죠. 전국 전기 제조업협회에서 정한 표준치 이상으로 가열되는 모터는 구입하면 안 됩니다. 그렇지 않습니까?'하고

물었습니다.

그 엔지니어는 고개를 끄덕였습니다. 최초의 '네'를 얻어낸 것입니다.

'협회의 규격으로는 모터의 온도가 실내 온도보다 화씨 72도까지 높아지는 것은 인정하고 있지요?'

'네'라고 그가 대답했습니다.

'당신이 맞습니다. 그런데 당신네 모터는 그보다 훨씬 더 뜨겁단 말이요.'

저는 논쟁을 하지 않고서 '공장 실내온도는 몇 도나 됩니까?'하고 물었습니다.

'아마 화씨 75도쯤 될 겁니다'하고 엔지니어가 대답했습니다.

'공장 실내온도가 화씨 75도에 72도를 더하면 화씨 147도가 되겠군요. 화씨 147도인 수도꼭지에 손을 대고 있으며 손을 데지 않을까요?'하고 묻자, 엔지니어는 또 다시 '네'하고 대답했습니다.

'그렇다면 그 모터에 손을 대지 않는 것이 좋지 않겠습니까?'라고 제가 제안을 했습니다.

'당신 말이 맞는 것 같소'라고 엔지니어도 동의를 했습니다. 우리가 잠시 이것 저것 이야기를 나눈 다음, 엔지니어는 자기 비서를 부르더니 약 3만 5천 달러에 해당하는 상품을 주문했습니다."

"말다툼을 해보았자 소용없는 일이고 상대방의 관점에 서서 사태를 파악하여 그 사람으로 하여금 '네, 그래요'라고 말하게 하는 일이 사업하는 데 있어서는 훨씬 이롭고 동시에 재미있다는 것을 깨달을 때까지 저는 말할 수 없이 많은 시간과 비용을 허비했습니다."

캘리포니아 주 오클랜드에 있는 우리 강좌의 스폰서인 에디 스노우는 어떤 가게 주인이 그로 하여금 "네, 네"라 말하게 하는 바람에 그 집의 단골이 되었다면서 이런 이야기를 해 주었다.

에디는 활사냥에 흥미를 갖게 되어 활가게에서 장비를 구입하는 데 상당한 돈을 썼다. 그의 동생이 집에 놀러 왔을 때 에디는 동생을 위하여 가게에서 활을 빌리려고 했다. 가게의 점원은 그 가게에서는 활을 빌려 주지 않는다고 말했다. 그래서 에디는 다른 활 가게에 전화를 걸었다.

"목소리가 아주 상냥한 사람이 전화를 받더군요. 활 대여에 관한 문의에 대해서 그가 보인 반응은 그 전 가게와는 아주 달랐습니다. 그는 정말 유감이지만 형편상 활을 대여해 주지 않고 있다고 말했습니다. 그리고 나서 나보고 전에 대여해 간 적이 있었는지 물었습니다.

'네, 하지만 몇 년 전이었죠'라고 나는 대답을 했습니다. 그러자 그는 아마 그 때 25달러 내지는 30달러를 지불했을 거라고 말하더군요. 나는 '네'라고 대답했죠. 그리고 나서 그는 나보고 돈을 아끼고 싶지 않으냐고 묻더군요. 두 말할 필요도 없이 나는 '네'라고 대답했습니다.

그는 모든 필요한 장치가 전부 갖춰진 34달러 95센트짜리 활이 있다는 이야기를 하더군요.

나는 대여받는 값에 \$4.95만 더 지불하면 완전한 한 세트를 살수가 있었죠. 그는 이러한 이유 때문에 더 이상 대여를 안 한다고 나에게 설명해 주더군요. 그 말이 일리가 있다고 생각했느냐고요? 물론입니다.

나는 즉시, '네, 그래요'라는 반응을 보였고 그 가게에 가서 활 세트를 구입했을 뿐만 아니라 몇 가지를 더 구

입하고 그 후부터는 그 가게에 단골이 되었습니다.

'아테네의 천덕꾸러기'인 소크라테스는 지구상에서 가장 위대한 철학자 중 한사람이었다.

소크라테스는 전 인류의 역사를 통해서 두 세 사람만이 할 수 있었던 일을 해냈다. 즉 소크라테스는 인간의 사고방식을 송두리째 바꿔 놓은 사람이다. 소크라테스는 죽은 지 24세기가 지난 오늘날까지도 이 변덕 많은 세상을 바꾸어 놓은 가장 지혜로운 사람 중 한 사람으로 숭상되어 오고 있다.

소크라테스의 방법은 무엇일까? 소크라테스가 사람들의 생각이 틀렸다고 지적했던가? 천만의 말씀이다. 소크라테스는 절대 그렇게 하지 않았다. 그러기에는 소크라테스는 너무나도 노련한 사람이었다. 오늘날 '소크라테스 방법론'이라고 불리는 그의 방법은 "네, 네" 반응을 유도해 내는 데 그 바탕을 두고 있다. 소크라테스는 자기와 의견을 달리하는 사람들이 동의하지 않을 수밖에 없는 질문들을 했다. 그리고는 한 가지씩 상대방의 동의를 구해 나갔다.

소크라테스는 상대방이 불과 몇 분전만 해도 기를 쓰고 반대했을 어떤 결론을, 상대방이 미처 깨닫기도 저에 스스로 수용할 때까지 계속 질문했다.

그러므로 이 다음에 우리가 상대방의 잘못을 지적하고 싶을 때는 소크라테스를 기억하고 부드러운 질문, 즉 "네, 네" 반응을 이끌어 낼 수 있는 질문을 하도록 하자.

중국인들은 지혜가 풍부한 동양의 옛 격언을 알고 있다.

"부드럽게 걷는 사람이 멀리 간다."

중국인들은 인간성을 연구하는 일에 무려 5천 년을 보냈으며. 이로써 중국문화가 이루어졌고 많은 지혜를 축적했던 것이다.

"부드럽게 걷는 사람이 멀리 간다."

원칙 5

상대방이 당신의 말에 즉각 "네, 네"라고 대답하게 하라.

Get the other person saying "yes, yes" immediately

6 불만을 해소시키는 안전 밸브

상대를 설득하려고 자기만 수다스럽게 떠드는 사람이 많다. 상대방으로 하여금 이야기하게 만들어라. 그들의 일이나 문제점에 대해서는 그들이 당신보다 더 많이 안다. 그러니 질문을 해라. 그들에게 몇 마디 말하도록

하라.

그들과 의견이 다를 때는 중간에 말참견을 하고 싶은 유혹이 생길 것이다 그러나 그렇게 하지 말라. 위험한 일이다. 그들에게는 할 말이 많이 남아 있기 때문에 당신에게 관심을 줄 리가 없다. 그러므로 마음을 활짝 열고 끈기 있게 다른 사람의 말에 귀를 기울여라. 진지하게 들어라. 그리고 그들의 생각을 충분히 말할 수 있도록 격려해 주라.

이런 방법이 과연 비즈니스에 도움이 될까? 한 번 살펴보기로 하자.

여기에 어쩔 수 없이 그렇게 할 수밖에 없었던 한 판매책임자의 이야기를 소개해 보기로 하겠다.

미국 최대의 자동차 회사 중 하나가 차 시트용 직물을 1년치 주문하기 위해서 협상을 벌이고 있었다. 세 개의 큰 메이커가 견본을 제출했다.

이 직물들이 자동차 회사의 중역의 검사를 거친 후에 지정한 날에 회사에 나오도록 되어 있었다. 이 공장들 중 하나의 대표로 나온 G씨는 심한 후두염을 앓은 채 그곳에 도착했다. 우리 강좌에 나와서 G씨는 이렇게 말했다.

"내 차례가 돌아와서 이야기를 해야 되는데 목소리가 나오지 않더군요. 한 마디도 할 수가 없었습니다. 회의가 열리는 방으로 안내되어 나는 직물담당 엔지니어, 구매담당 에이전트, 영업부장, 그리고 그 회사의 사장 등과 얼굴을 마주 보고 서게 되었습니다. 나는 똑바로 선 채 말을 해 보려고 무척 애를 썼으나 목소리가 쉬어서 말소리가 잘 나오지 않았습니다.

그들은 테이블 주위에 모두 앉아 있어서 나는 종이에 '여러분, 목소리가 안 나와서 말씀을 드릴 수가 없습니다.'라고 썼습니다.

그러자 사장이 '내가 당신 대신 말해 드리지요'하고 나서더니 내가 가져간 샘플을 꺼내 보이면서 그것에 대한 장점들을 말했습니다. 그 제품의 장점들에 대해 열띤 토론을 벌이더군요.

그리고 내 대신 말을 해 준 그 사장님은, 토론에서 내가 취할 역할을 맡아서 해 주었습니다.

내가 한 일이라곤 미소를 짓거나 고개를 끄덕이면서 제스처를 몇 번한 것밖에 없었습니다."

이 재미난 모임으로 나는 계약을 체결하게 되었습니다. 지금까지 내가 받은 주문 중 가장 큰 것으로서 50만 야드 이상의 직물을 총액으로 약 160만 불이나 팔게 되었습니다.

목소리가 쉬지 않았더라면 그 계약을 놓쳤을 겁니다. 왜냐하면 나는 이 주문에 대해 전적으로 잘못 이해하고 있었기 때문입니다. 다른 사람으로 하여금 말을 하도록 하면 때로는 큰 이득이 돌아온다는 사실을 나는 우연히 발견한 셈입니다."

다른 사람으로 하여금 말하도록 하는 일은 사업상일 뿐만 아니라 가정생활에도 도움을 준다.

바바라 윌슨 부인과 그녀의 딸 로리는 서로 대단히 좋지 않은 사이로 지내고 있었다. 한때는 조용하고 싹싹한 성품을 지녔던 로리는 점점 더 사람들과 비협조적이며 때로는 도전적인 십대로 변했다. 윌슨 부인은 그 아이

에게 훈계도 해보고, 위협도 하고 벌을 주기도 했으나 소용이 없었다.

윌슨 부인은 우리 강좌에 나와서 다음과 같이 이야기를 들려주었다.

"어느 날 나는 포기하고 말았습니다. 로리는 내 말을 듣지 않고, 그녀에게 맡긴 집안 일도 하지 않고 친구를 만나러 나가 버렸습니다. 그 애가 돌아왔을 때 나는 전에 수천 번이나 했던 것처럼 소리를 지르려 했으나 그럴 기운조차 없었습니다. 그저 그 애를 물끄러미 쳐다보면서 '로리야, 도대체 너 왜 그러니?'라고 슬프게 말했습니다.

그러자 로리가 내 기분을 알아차리고는 조용한 목소리로, '정말 알고 싶으세요?'하더군요. 내가 고개를 끄덕이자 로리는 처음에는 망설이는 듯하다가 말을 다 털어놓더군요. 나는 그전에는 그 애의 말에 귀를 기울여 본격적이 한 번도 없었습니다. 항상 이거해라 저거해라는 등이 잔소리만 늘어놓았죠. 그 애가 자기의 생각, 감정, 느낌을 말하려고 하면 나는 그 애의 말을 가로막고 더 많은 잔소리를 퍼부었습니다. 나는 로리가 나로부터 혼란스런 일들에 대해서 의논할 수 있고 무슨 일이든 허물없이 털어놓을 수 있는 친구였다는 것을 깨닫기 시작했습니다. 그런데도 그 동안 나는 그 애의 말에 귀를 기울였어야 할 때조차도 내 말만 늘어놓았던 것입니다. 나는 그녀의 마음을 들어준 적이 없었습니다.

그 때부터 나는 딸아이가 하고 싶은 말을 다 할 수 있도록 해 주었습니다. 그 애도 자기 마음속에 있던 말을 함으로써 우리 모녀 사이는 아주 좋아졌습니다. 그야는 다시 다른 사람들과 잘 어울리는 아이가 되었습니다."

뉴욕의 어느 신문의 경제란에 비범한 능력과 경험을 갖춘 사람을 구한다는 구인광고가 크게 실렸다. 찰스 큐벨리스는 이 광고를 보고 서신을 보냈다 며칠 후 그 곳에서 인터뷰하자는 편지가 와서 그 곳으로 가기 전에 큐벨리스는 월 스트리트에 가서 그 회사를 창립한 사람에 대해서 가능한 많은 조사를 했다. 인터뷰를 할 때 큐벨리스는 이렇게 말했다. "귀사와 같이 훌륭한 역사를 가진 회사를 알게 되어 영광입니다. 귀하께서는 28년 전에 책상 한 개와 속기사 한 명으로 이 사업을 시작하신 걸로 알고 있는데 사실입니까?"

성공한 사람들은 거의 모두가 초창기에 겪었던 어려움을 돌이켜보기를 좋아한다. 이 창업주도 예외가 아니었다. 그는 단돈 4백 50달러와 독창적인 아이디어 하나만 가지고 어떻게 하여 이 사업을 시작하게 되었는지에 대해서 오랫동안 이야기했다. 일요일, 공휴일도 없이 하루에 열 두 시간 내지 열여섯 시간 동안 일하면서 실의와 조롱을 어떻게 이기고, 결국 모든 역경을 극복한 끝에 오늘날 월 스크리트에서 가장 중요한 사람들이 그에게 정보와 자문을 구하러 오게 된 경위를 자세히 들려주었다.

그는 그러한 내력을 자랑스럽게 여겼다. 그에게는 그럴 권리가 있었으며 굉장히 흐뭇한 기분으로 이야기를 하고 있었다. 드디어 그가 큐벨리스의 경력을 간단히 묻더니 부사장 한 사람을 불러서 "이 분이 바로 우리가 원하는 사람인 것 같소"라고 말했다.

큐벨리스는 장차 자기의 고용주가 될 사람의 업적을 알기 위해 노력을 했던 것이다. 큐벨리스는 상대방과 그의 문제에 대해서 관심을 보였다. 상대방으로 하여금 대부분의 말을 하게 함으로써 그 사람에게 호감을 샀던

것이다.

캘리포니아 주 세크라멘토에 거주하는 로이브래들리는 이와는 정반대의 경우를 당했다. 자기 회사의 영업직을 원하는 사람이 말하는 것을 그는 잠자코 들어주었다. 로이는 이렇게 말했다.

"우리 회사는 규모가 작은 중개인 회사이므로 입원이나 의료보험, 그리고 연금 등의 혜택이 없었습니다. 각 책임자는 독자자적으로 대리점을 운영합니다. 규모가 큰 경쟁 회사와는 달리 고객을 위한 광고를 낼 수가 없기 때문에 안내장조차 없는 형편입니다.

리처드 프라이어는 우리가 원하던 타입의 경험을 갖고 있었습니다. 그래서내 부하 직원이 제일 먼저 그를 면담하면서, 이 직업에 따르는 모든 부정적인 사실을 말해 주었습니다. 프라이어가 내 사무실에 들어왔을 때는 약간 실망하는 기색이 엿보였습니다. 우리 회사에서 일함으로써 얻게 되는 이점을 그에게 한 가지 말해 주었는데, 그것은 그가 독자적인 영업을 하므로 사실상 자영을 할 수 있다는 내용이었습니니다.

이러한 이점에 대해 말하는 동안, 그는 처음 면담하러 내 사무실로 들어왔을 때 갖고 있던 부정적인 생각을 차츰 떨쳐 버리더군요. 몇 번인가 스스로에게 이야기를 하면서 생각을 가다듬는 것 같았어요. 때때로 그의 생각에 덧붙여 내가 몇 마디 해보고 싶은 마음도 들었으나 면담이 끝날 즈음에 그는 우리 회사에 일하고 싶을 확신을 가진 jt 같았습니다.

는 프라이어가 말하고 싶은 것을 다 말할 수 있도록 가만히 듣고만 있었기 때문에 그는 마음속으로 입사해야 되는가에 대해서 냉정하게 생각을 할 수 있었던 것 같습니다. 결국 그는 긍정적인 결론을 내렸습니다. 우리는 그를 채용했고, 우리 회사에는 뛰어난 인물이 되었습니다."

심지어 우리의 친구들까지도 우리가 하는 자랑에 귀를 기울이는 것보다는 자기들이 해낸 일을 이야기하고 싶어하는 법이다.

프랑스의 철학자인 라 로슈푸코는 "만일 당신이 적을 원한다면 친구를 능가하라. 그러나 친구를 원한다면, 그라 당신을 능가할 수 있도록 해주라"고 말했다.

왜 이 말은 옳은 말일까? 친구가 우리를 능가할 때 그들은 중요감을 느끼지만 우리가 그들을 능가하면 그들은 - 혹은 그 중 적어도 몇 명은 - 열등감과 질투심을 느끼기 때문이다.

뉴욕시의 미드타운 직업 소개소에서 가장 인기 있는 카운슬러는 단연코 헨리에타 G.였다.

그러나 처음부터 그런 것은 아니었다. 헨리에타가 직업 소개소에서 일하게 된 청음 몇 달 동안 그녀에게는 친구가 한 사람도 없었다. 왜? 헨리에타는 자기가 한 소개. 새로운 고객과의 거래, 성취한 일에 대해서 매일 자랑을 했기 때문이다. "나는 일을 잘했고 이것을 자랑스럽게 여겼습니다." 헨리에타는 우리 강좌에서 이렇게 말했다.

"그러나 동료들은 저와 함께 기뻐하는 대신에 비난을 하는 것 같더군요. 나는 그들에게 사랑 받기를 원했고 진심으로 그들이 친구가 되고 싶었습니다.

강좌에서 몇몇 제안을 배운 후, 나는 나에게 대한 이야기를 덜 하고 대신 동료들의 말에 더욱 귀를 기울이게 되었습니다. 그들에게도 자랑할 것이 많이 있었고, 그들은 내 자랑을 듣는 것보다는 자신들이 이룬 성과에 대해 이야기하는 것을 더 좋아했습니다 이제 그들과 이야기를 나눌 때 나는 그들이 기뻐던 일을 이야기해 달라고 부탁하며 그들이 원할 때에만 나의 성취에 대해서 이야기를 합니다."

원칙 6

상대방으로 하여금 많은 이야기를 하게 하라.

Let the other person do a great deal of the talking

7 협력을 얻어내는 방법

타인에 의해서 강요된 의견보다는 스스로 생각해낸 의견을 우리는 더 신뢰하고 있다. 그렇다면 당신의 의견을 억지로 다른 사람에게 강요한다는 것은 잘못된 판단이 아닐까? 제안을 해서 상대방이 스스로 생각한 끝에 결론을 내리게 하는 것이 더 현명한 방법이 아닐까?

필라델피아에 사는 아돌프 셀츠는 어느 자동차 쇼룸의 영업부장으로 우리 강좌에 참가한 적이 있었는데, 어느 날 갑자기 실의와 혼란에 빠진 세일즈맨들에게 의욕을 되찾게 해줄 필요성을 깨달았다. 그는 회의를 소집하여 그들이 그에게 원하는 것을 정확하게 말해줄 것을 요청했고 그들이 말하는 내용을 칠판에 적었다.

그리고 나서 셀츠는 "여러분이 원하는 것을 제가 해 드리겠습니다. 이제 내가 여러분들에게서 기대할 권리가 있는 것을 말해주시 바랍니다"라고 말했다. 대답은 즉시 쏟아졌다. 즉 충성, 정직, 솔선수범, 낙관주의, 팀워크, 하루 8시간 동안 열성적인 근무 등이었다. 회의는 그들에게 새로운 용기와 영감을 주었다. 어떤 세일즈맨은 하루에 14시간 동안 근무하겠다고 자청했다. 그리고 나서 셀츠는 영업 실적이 현저하게 늘어났다고 말했다.

"그들이 나와 일종의 도덕적인 거래를 한 셈이죠. 내가 맡은 부분을 실천하였으므로 그들도 결심을 지키려고 했습니다. 그들의 요구사항과 희망사항을 놓고 서로 의논한 것은 그들에게는 마치 필요한 주사를 한 대 맞는 것과 같았습니다."

억지로 뭔가를 산다거나, 무슨 일을 하라고 명령을 받고 있다는 느낌을 좋아하는 사람은 아무도 없다.

우리 자신의 뜻에 따라 물건을 사거나 혹은 자기 생각에 따라 행동한다고 느끼기를 우리는 더 좋아한다. 우리는 우리의 희망, 욕구, 생각에 관해서 누가 물어주기를 좋아한다.

유진 웨슨의 경우를 예로 들어보면 웨슨은 이 진리를 터득하기 전에는 수천 달러의 손해를 보았었다. 웨슨은 스타일리스트와 직물업자들을 위한 스튜디오 디자인을 팔았었다. 웨슨은 뉴욕의 어느 유명한 스타일리스트를 3년 동안 한 주일도 거르지 않고 일주일에 한 번씩 방문했다. "그는 나를 피하지는 않았습니다. 그러나 한 번도 디자인을 사준 적이 없었습니다.

항상 내가 그려간 스케치를 자세히 보고는 '안되겠네, 웨슨. 오늘도 안되겠는걸'하고 말했습니다." 1백 50번 씩이나 실패를 거듭한 끝에 웨슨은 자기의 생각이 틀에 박혀 있음이 틀림없다고 단정 짓고, 일주일에 한 번 저녁 시간을 이용하여 인간의 행동에 영향을 미치는 방법을 연구하여 새로운 아이디어를 개발하고, 또 새로운 의욕을 되찾아 보려는 결심을 하였다.

웨슨은 새로운 방법을 시도해 보기로 작정하고 미완성인 스케치 몇 점을 가지고 고객의 사무실로 찾아갔다. "저에게 호의를 좀 베풀어 주시겠습니까? 여기 미완성 스케치 몇 점이 있습니다. 이것을 당신이 원하시는 대로 완성시킬 수 있는 방법을 말씀해 주시겠습니까?"하고 웨슨은 말했다.

그러자 그 고객은 잠시 동안 아무 말 없이 스케치를 바라보았다. 드디어 "며칠간 나한테 맡겨 놓게. 웨슨. 그리고 나중에 나를 다시 찾아오게나"라고 고객이 말했다.

사흘 후, 웨슨은 그를 찾아가서 그가 원하는 제안을 받아 스튜디오로 다시 돌아왔다. 그리고는 그 고객의 아이디어에 따라 스케치를 완성시켰다. 어떤 결과가 생겼을까? 두말할 것 없이 전부 팔게 되었다.

그 후에도 이 고객은 다른 스케치 몇 점을 웨슨에게 주문했는데 모두 고객의 아이디어로 그려진 작품들이었다. 웨슨은 이렇게 덧붙였다.

"몇 년 동안 왜 한 점도 그에게 팔지 못했는지 그 이유를 알게 되었습니다. 그가 가져야만 한다고 내가 생각하는 스케치를 사라고만 권유했던 것입니다. 이제는 내 방법을 완전히 바꾸어서 그에게 자신의 아이디어를 부탁했던 것입니다. 이것은 그로 하여금 자신이 디자인을 강조한다는 느낌이 들게 했던 것입니다. 나는 그에게 팔지 않았습니다. 그가 샀습니다."

다른 사람에게 그 아이디어가 자신의 것이라고 느끼게 하는 일은 비즈니스와 정치에 도움이 될 뿐만 아니라 가정 생활에서도 도움이 된다. 오클라호마의 톨사에 살고 있는 폴 데이비스는 우리 강좌에 나와서 어떻게 그가 이 방법을 사용했었는가에 대해서 말했다.

"우리 가족과 나는 지금까지의 휴가 중에서 가장 재미있는 휴가 여행을 즐겼습니다. 나는 케티스버그의 남북전쟁 격전지, 필라델피아의 독립기념관, 우리 나라의 수도와 같은 사적지를 방문해 보기를 오랫동안 꿈꾸어 왔습니다. 포지 계곡, 제임스 타운, 그리고 윌리엄즈버그의 식민지 촌락 등이 내가 가장 가보고 싶은 곳이었습니다.

3월에 아내 낸시가 여름 휴가에 대한 멋진 생각이 있다면서 뉴멕시코, 애리조나, 캘리포니아와 네바다 등 서부 지역의 여러 주들을 여행하자는 것이었습니다. 아내는 몇 년 동안 이 여행을 원했습니다. 그러나 우리는 두

지역을 여행할 수는 없었습니다.

딸 아이인 앤은 중학교에서 미국 역사 강의를 들었는데, 그 때는 미국의 발전 배경을 이룬 여러 사건에 많은 관심을 갖게 되었습니다. 그 애에게 다음번 휴가 때에는 학교에서 배운 곳을 찾아 가보지 않겠느냐고 내가 물었습니다. 그러자 앤은 그러고 시다고 대답하더군요.

이들이 지난 다음 식구들이 저녁 식사를 하려고 식탁에 모여 있을 때, 낸시는 우리 모두가 찬성한다면 여름 휴가를 동부 지역에 보내게 되면 그것은 앤에게 멋진 여행이 될 것이고, 우리 모두에게는 무척 신나는 일이 될 것이라고 말하자 모두 찬성했습니다."

X광선 제조업자 한 사람은 이와 같은 심리를 이용하여 부르클린에서 가장 큰 병원에 자기 회사의 장비를 팔았다. 이 병원은 시설확충을 하여 미국에서 가장 훌륭한 X선과를 운영할 준비를 하던 중이었다.

X선과의 책임자인 L박사는 자기 회사에서 만든 장비에 대해 칭찬만 늘어 놓는 세일즈맨들에게 기가 질렸다. 그런 좀더 현명한 제조업자가 있었다. 그는 인간의 본성을 다루는 일에 다른 사람보다 월등했다. 그는 다음과 같은 편지를 보냈다.

폐사에서는 최근에 새로운 X선 장비를 제작 완료했습니다. 마침 첫 제품이 제 사무실에 막 도착했습니다. 그러나 완전하지는 않기 때문에 좀더 개량해서 더 좋은 제품으로 만들기를 원합니다. 박사님께서 시간을 내어 주셔서 장비를 한번 살펴봐 주시고 어떻게 하면 좀더 전문적인 제품으로 만들 수 있는지 고견을 주시면 다시없는 영광이겠습니다 시간만 정해 주시면 제 차를 언제든지 보내드리겠습니다.

L박사는 우리 강좌에 나와서 그 때의 이야기를 했다. "나는 이 편지를 받고 깜짝 놀랐습니다. 놀랍기도 하고 기분도 좋았습니다. X광선 제조업자가 나한테 충고를 구한 적이 한번도 없었으니까요. 내가 중요한 사람이라는 느낌이 들었습니다 그 주인 동안 계속 바빴지만 그 장비를 살펴보기 위해 저녁 약속을 취소했습니다. 장비를 이리저리 살펴볼수록 내 마음에 들더군요."

"나에게 그 물건을 팔려고 노력한 사람은 아무도 없었습니다. 병원을 위해서 그 장비를 구입하는 일이 내 아이디어라는 느낌이 들더군요. 나는 장비의 우수성에 반해서 그것을 설치해 달라고 병원측에 말했습니다."

랄프 왈도 에머슨은 그의 에세이 <자기 신뢰>에서 다음과 같이 말했다. "우리는 천재의 작품 속에서 우리가 거부했던 생각들은 보게 되는데, 그 생각들은 어떤 위엄을 갖춘 채 우리에게 다시 돌아온다."

에드워드 하우스 대령은 우드로 윌슨 대통령 재임 중 국내 및 국제 문제에 막대한 영향력을 발휘했다.

윌슨 대통령은 다른 각료들보다 하우스 대령에게 더 많은 자문을 구하고 있었다. 대령은 어떤 방법으로 대통령에게 영향을 미쳤을까?

다행히 대령은 아이더 D. 스미스에게 숨김없이 이야기했고 스미스는 <세터데이 이브닝 포스트>지에 그 이야기를 쓰고 있다.

하우스는 "저는 대통령을 알게 된 후 어떤 아이디어를 대통령에게 전달할 수 있는 최상의 길은 대통령의 마

음속에 이것을 자연스럽게 심어 주는 것으로, 그것은 대통령에게 어떤 관심을 갖게 하려 함이 아니라 대통령께서 나름대로 생각하도록 해야 한다는 것을 깨닫게 되었습니다. 처음에 나는 우연한 기회에 이러한 방법을 알게 되었습니다. 처음에 나는 우연한 기회에 이러한 방법을 알게 되었습니다. 백악관으로 대통령을 찾아가서 저는 대통령께서 반대하시는 어떤 정책에 대해 건의드렸습니다.

그런데 며칠 후 저녁 식탁에서 대통령께서는 제가 건의한 제안을 마치 자신이 한 것처럼 자랑스럽게 말씀하시는 모습을 보고 저는 깜짝 놀랐습니다."

하우스가 대통령의 말을 가로막으며, "그것은 대통령의 생각이 아니고 제 생각이었습니다"

라고 말했을까? 그렇지 않았다 하우스는 그럴 사람이 아니다. 그는 빈틈이 없는 사람이었다.

자신의 명성에 대해서는 관심이 없었던 것이다. 오직 결과만을 원했다. 그래서 월슨 대통령으로 하여금 마치 그것이 자신의 아이디어라는 느낌이 들도록 해 주었다. 그리고 하우스는 아주 훌륭한 일을 해냈다. 즉 월슨 대통령이 이 아이디어로 인해 공신력을 얻도록 해 주었던 것이다. 우리가 만나는 사람들은 모두 우드로 윌슨 대통령과 같다는 것을 명심하고 하우스 대통령의 테크닉을 한번 사용해 보자.

캐나다 뉴 브룬즈윅 지방의 경치가 아름다운 구역에 사는 어떤 사람은 나에게 이 테크닉을 사용하여 나를 그의 단골로 만들었다 그 때 나는 뉴 브룬즈윅에 낚시질이나 하면서 카누를 타볼 계획을 세우고 있던 중이었다. 그래서 관관성에 안내 요청 편지를 보냈다. 내 이름과 주소가 우편 목록 명단에 들어 있음이 분명했는데 왜냐하면 여러 곳의 캠프와 안내원들이 보낸 편지와 책자, 그리고 추천장들이 주체할 수 없을 정도로 많이 왔기 때문이다.

나는 어느 것을 선택해야 좋을지 몰라서 당황하고 있었다. 그 때 마침 어떤 캠프장 주인은 현명한 일을 했다. 그는 자기 캠프에서 묵어간 뉴욕 사람들의 이름과 전화번호를 나에게 알려주고는 그들에게 전화를 걸어본후, 자기가 제공할 편의를 고객 스스로 선택하라고 권했다.

그 명단에 내가 아는 사람이 있음을 보고 나는 깜짝 놀랐다. 나는 그에게 전화를 걸어 캠프에서 어떻게 보냈는가를 알아본 후 내가 도착할 날짜를 알리는 전보를 캠프로 쳤다. 다른 사람들은 자기들이 어떤 서비스를 하겠다는 등의 말만 늘어 놓으려 했지만 그 중 한사람은 내가 직접 선택하도록 만들었던 것이다. 이 방법이 효과를 거둔 셈이다. 2500여년 전에 중국의 현자 노자는 이 책을 읽은 독자들이 오늘날 꼭 명심해야 할 이야기를 해주었다.

"산에서 흐르는 시냇물이 강과 바닷물에 충성을 다 바치는 이유는 강과 바닷물이 시냇물 아래 있기 때문이다. 이리하여 모든 시냇물을 지배할 수 있는 법이다. 다른 사람의 위에 있고자 하는 사람은 그 아래에 있어야 하고, 다른 사람 앞에 서고자 하는 사람은 그 사람 뒤에 서야 하는 법이니라. 그리하면 위에 있다 하더라도 사람들은 그 무게를 느끼지 못하고, 앞에 있다 할지라도 사람들은 무례하다고 생각하지 않느니라."

원칙 7

상대방으로 하여금 그 아이디어가 바로 자신의 것이라고 느끼게 하라.

Let the other person feel that idea is his or hers.

8 당신에게 기적을 일으키는 방법

다른 사람의 생각이 전부 틀릴지도 모른다는 점을 기억하라. 그러나 그들은 그렇게 생각하지 않는다. 그들을 비난하지 말라 그런 일은 바보라도 할 수 있다. 그런 일인 바보라도 할 수 있다 그들은 이해하려고 노력하라 현명하고 끈기있는 특별한 사람들만이 그런 노력을 하는 법이다. 어떤 사람이 자기 방식대로 생각하고 행동하는 데에는 이유가 있다. 그 이유를 먼저 알아보라. 그러면 그의 행동, 아니 어쩌면 그의 인간성까지도 이해할 수 있는 열쇠를 얻을 것이다.

상대방의 입장에 정직하게 서서 생각해 보아라. 만일 스스로에게 "내가 만일 그의 입장이었다면 어떻게 느끼고 행동했을까?"하고 묻는다면 당신은 시간을 아끼고 화도 내지 않게 된다.

왜냐하면 '원인에 관심을 가지면 결과에도 동정을 갖게 되는 법'이다. 또한 당신은 인간관계 기술을 더욱 증진시킬 수 있다.

<황금같이 귀한 사람을 만드는 법>이란 책에서 저자인 케네스구드는 다음과 같이 말했다.

"잠시 동안 가만히 멈추고, 당신 자신의 문제에 대한 강렬한 관심도와 다른 사람들에게 갖는 하찮은 관심도를 서로 비교해 보십시오. 그리고 이 세상의 모든 사람들도 당신과 똑같이 느낀다는 점을 깨달으십시오. 그러면 당신도 링컨과 루즈벨트처럼 대인관계에서 튼튼한 기반을 다지게 될 것입니다. 즉, 인간관계에서의 성공은 다른 사람의 입장에 서서 그를 이해하려고 하는 마음가짐에 달려 있다는 사실을 깨닫게 될 것입니다." 뉴욕의 햄프스테드에 거주하는 샘 더글러스는 4년 전에 이사올 당시보다 잔디밭이 더 나아진 것이 없음에도 불구하고 그의 아내가 잡초를 뽑거나 비료를 주거나 또는 일주일에 두 번씩 풀을 깎아주거나 하면서 잔디밭에 너무 오랫동안 매달려 일을 한다고 불평을 하곤 했다.

그럴 때마다 그의 아내는 기분 나빠했고 그 날은 엉망이 되었다. 우리 강좌를 들은 후 더글러스는 여러 해 동안 자신이 얼마나 바보 같은 짓을 했던가를 깨닫게 되었다 아내가 그 일을 좋아하며, 자신의 부지런함에 대한 남편의 칭찬을 정말 얼마나 원했을까하는 데에는 생각이 미치지 못했던 것이다. 식사를 끝낸 어느 날 저녁 아내는 잡초를 뽑으러 함께 나가지 않겠느냐고 더글러스에게 말했다. 처음에는 망설였으나 좋은 생각이라고 여기고 아내를 따라 잡초 뽑는 일을 거들었다. 아내는 눈에 보일 정도로 기뻐하였고, 둘은 함께 일을 하면서

유쾌한 대화를 나누며 한 시간을 보냈다.

그 후에도 종종 더글러스는 아내를 도와 정원 손질을 하였고, 멋진 잔디밭을 보고 아내를 칭찬했으며 흙이 마치 시멘트 같은데도 잔디 손질을 멋있게 했다고 찬사를 했다. 그 결과, 그가 아내의 입장에서 이해하려고 했기 때문에 - 비록 대상이 잡초이긴 하지만 - 두 사람 모두 보다 행복한 삶을 누리게 되었다.

제랄드 니렌버그 박사는 그의 저서 <사람은 사귀는 비결>에서 이렇게 말했다.

"대화를 하면서 당신이 다른 사람의 생각이나 감정을 당신의 것인양 중요하게 여기고 있다는 것을 보여줄 때 협력을 얻을 수가 있다. 대화를 시작할 때 당신의 목적이나 방향을 제시하고 그가 듣고 싶어할 말을 기준으로 하여 당신의 말을 조절하면서 그의 의견을 너그러이 수용한다면 그도 당신의 생각을 받아들일 마음이 생기는 법이다."

나는 항상 집 근처의 공원에서 산책을 하거나 자전거 타기를 좋아한다.

옛 갈리아 지방의 드루이드 단원처럼 나는 떡갈나무를 숭배하고 있는데 어린 나무와 관목들이 매년 불에 타 죽는 모습을 보고 몹시 슬펐다.

이 불은 조심성 없는 애연가들 때문에 일어나는 것이 아니라 대개 자연을 맞본답시고 공원에서 소시지나 계란을 나무 밑에서 구워먹는 젊은이들 때문에 일어났다. 어떤 때는 불이 너무 크게 나서 소방차가 동원되어야 하는 경우도 있었다.

공원 한 구석에는 산불을 내는 사람은 벌금형이나 감옥에 간다는 표시판이 있었으나 사람들이 잘 다니지 않는 곳에 세워져 있어서 보는 사람이 거의 없다.

기마경관이 그 공원을 담당했었지만 자기의 임무를 성실히 수행하지 않아 화재 발생률은 매년 높아만 갔다. 언젠가는 경관에게 산불이 급속도로 퍼지고 있으니 소방서에 연락하라고 말했었다. 이 때 경찰관은 자기 관할 구역이 아니니 상관없다며 시큰둥하게 대답하는 것이 아닌가!

나는 기가 막혀서 그 이후부터는 나 스스로 그 공원을 보호하기로 결심했다. 처음에는 다른 사람의 입장에서 생각해 보려고 하지 않았던 것 같다. 나무에 불이 나면 나는 정신없이 옳은 일을 하려고 의욕에 넘친 나머지 그만 잘못된 행동을 했다. 즉 그 아이들에게 달려가서 감옥에 집어넣겠다고 경고를 하면서 불을 끄라고 사뭇 권위적인 말투로 명령했다.

만일 그 아이들이 그렇게 하지 않으면 체포하겠다는 위협도 서슴지 않았다. 나는 그들의 생각은 알아보려고 하지도 않고 그저 내 감정만 드러냈던 것이다. 그 결과는 어떻게 되었을까? 내 말에 복종하기는 했지만 똥한 얼굴로 원망하는 기색을 나타냈다. 내가 사라지고 나면 그 애들은 또 다시 불을 피워 이번에는 공원 전체를 모두 태워버리고 싶은 마음이 생겼을 것이다. 세월이 흐름에 따라 나는 인간관계에 대한 몇 가지 지식과 방법을 습득했고 다른 사람의 입장에서 사물을 바라볼 수 있게 되었다.

이제는 명령을 하기보다 불이 지펴져있는 곳으로 가서 다음과 같이 한다.

"재미있게 놀았니, 애들아? 저녁은 뭘로 만들래?... 나도 어렸을 때 불을 피우고 싶어했었다. 지금도 그렇고 말이다. 하지만 공원에서 불장난을 하는 것은 매우 위험한 일이란 너희들은 해를 끼치려 하는 것은 매우 위험한 일이란 너희들은 해를 끼치려 하는 것은 아니란 걸 나도 잘 알고 있지만 어떤 아이들은 조심성이 없더구나. 그 아이들이 여기 와서 너희가 불을 피우는 것을 보고 자기들도 해 본 후에 집에 돌아갈 때 불을 끄지 않아서 나무들을 다 태우게 된단 말이야. 조심을 하지 않으면 나무가 하나도 남아 있지 않게 될 거야. 불을 피우면 감옥에 갈 수도 있단다. 그러나 나는 너희들의 즐거운 시간을 망치고 싶지는 않아.

너희가 즐겁게 노는 모습을 보고 싶단다. 하지만 저 불 옆의 나뭇잎을 다 모아 집에 돌아가기 전에 흙으로 덮도록 조심히 해주기 바란다. 그리고 다음번에 또 재미나게 놀고 싶다면 저기 언덕 위 모래땅에다 불을 피우면 어떨겠니? 저기는 괜찮거든... 고맙다 애들아, 재미있게 놀아라."

이렇게 말하면 얼마나 달라질까! 소년들이 내 말에 협조하고 싶어질 것이다. 똥한 얼굴도 원망하는 기생도 없으리라. 내 명령에 억지로 복종하라는 강요도 없다.

그 애들의 체면도 서게 된다. 그들의 입장에서 그 상황을 대처했기 때문에 그 애들이나 나나 모두 기분이 좋아질 것이다.

다른 사람의 눈을 통해 사물을 보는 일은 개인적인 문제로 지쳐있을 때 긴장을 풀게 해 줄지도 모른다.

오스트레일리아의 뉴 사우드 웨일즈에 사는 엘리자베스 노마크 부인은 자동차 월부금을 6주일이나 늦게 냈다. 그녀는 다음과 같이 말했다.

"어느 금요일, 나는 내 구좌를 담당하던 남자로부터 월요일 아침까지 1백 22달러는 내지 않으면 조치를 취하겠다는 불쾌한 전화를 받았습니다. 주말에 그 돈을 마련할 길이 없었으므로 월요일 아침 다시 그의 전화를 받았을 때 나는 최악을 예상했습니다. 화를 내는 대신에 나는 그의 입장에 서서 그 상황을 살펴보았습니다. 그에게 불편을 끼치게 되어 미안하다고 진심으로 사과를 하며, 지불금을 늦게 낸 적이 이번이 처음이 아니므로 나야말로 성가신 고객이 분명할 것이라는 말을 했습니다. 갑자기 그의 목소리가 바뀌더니 전혀 성가신 고객이 아니라고 나를 안심시켜 주더군요. 가끔 자기의 고객들이 얼마나 무례하며 거짓말을 잘 하고 어떤 때에는 자기에게 말조차 하려 하지 않는다는 등 몇 가지 실례를 들어가며 계속 이야기를 하더군요. 나는 아무말도 하지 않고 잠자코 듣기만 하면서 그로 하여금 자신의 애로사항을 다 말하도록 했습니다. 그리고 나서는 내쪽에서 아무런 제의도 하지 않았는데도 불구하고 지불금을 다 내지 않아도 상관없다고 말해 주었습니다. 그 달 말일까지 20달러만 내고 나머지는 언제라도 내가 편리할 때 지불하기만 하면 된다고 말했습니다."

내일 어떤 사람에게 불을 끄라거나, 혹은 물건을 사거나 자선을 베풀어 달라고 요구하기 전에 잠시 동안 눈을 감고 다른 사람의 입장에 서서 사물을 바라보도록 노력을 하는 것이 어떨까? 스스로에게 "그가 왜 이것을 하려고 할까?"하고 물어보라. 이렇게 하는 것은 시간이 걸리겠지만 적을 만들지 않고 마찰과 갈등을 적게 빚으면서 보다 나은 결실을 맺게 해 줄 것이다.

"나는 면담을 할 때 내가 어떠한 말을 할 것이며, 내가 상대방의 관심이나 동기에 대해 알고 있는 것에 비추어 보아 그가 어떤 대답을 할 것인가를 생각하지 않았다면 차라리 그 사무실 밖에서 나스 스쿨의 딘 더범이 말했다.

이것은 참으로 중요한 말이므로 다시 한 번 적는다.

"면담을 할 때 내가 어떠한 말을 할 것이며, 내가 상대방의 관심이나 동기에 대해 알고 있는 것에 비추어 보아 그가 어떤 대답을 할 것인가를 생각하지 않았다면 차라리 그 사무실 밖에서 두 시간동안 서성대는 것이 더 낫다."

이 책을 다 읽고 난 후 단 한 가지 사실이라도 터득한다면 즉, 사물을 보는 것을 배운다면, 이 책은 당신 생애의 획기적인 전환점을 마련해 준 것이다.

원칙 8

상대방의 관점에서 사물을 볼 수 있도록 성실히 노력하라.

Try honestly to see things from the other person's point of view

9 모든 사람이 원하는 것

논쟁이나 악감정을 소멸시키고 상대에게 선의를 갖게 하여 당신의 마음 주의 깊게 듣게 만드는 멋진 말을 알고 싶지 않은가? 알고 싶다고? 좋다. 여기에 그 말을 소개하겠다.

"당신이 그렇게 생각하는 것은 지당합니다 만약 내가 당신이었더라도 역시 그렇게 생각했을 테니까요."

아무리 고약한 사람이라도 이렇게 대답하면 점잖아지지 않을 수 없다. 당신은 1백 퍼센트 성의 있게 이렇게 말할 수 있는데, 왜냐하면 상대의 입장이 되고 보면 상대와 같은 생각을 갖게 될테니까 말이다.

알 카포네를 예로 들어 보겠다. 당신이 알 카포테와 똑같은 신체와 성질, 그리고 정신을 이어받았다고 가정하자. 그의 환경과 경험도 가졌다고 치자. 그러면 당신은 그와 똑같은 사람이 될 것이다.

왜냐하면 알 카포네라는 사람을 만든 것은 바로 그런 것들이었기 때문이다. 예를 들어 당신이 방울뱀이 아닌 까닭은 부모님이 방울뱀이 아니었기 때문이다. 당신이 잘나서 오늘날 당신이 된 것은 아니며, 그리고 당신에게 화를 내고 고집불통이며 비이성적인 사람들 또한 그렇게 된 데는 충분한 이유가 있다는 것을 명심해라. 불쌍한 영혼을 가엾게 여겨라.

동정하고 이해를 하도록 하라. 당신 자신에게 "하나님의 은총으로 말미암아 내가 있나니"라고 말하라.

당신이 이 세상에서 만날 모든 사람들 중에서 4분의 3이 동정에 굶주려 있다. 그들에게 동점심을 보여주면 그들은 당신을 좋아할 것이다.

언젠가 나는 <작은 여인들>의 저자인 루이사 메이 앨코트의 이야기를 방송한 적이 있다.

나는 앨코트가 메사추세츠 주의 콩코드에 살면서 그녀가 불멸의 저서들을 집필한 것을 알고 있었다. 그런데 어찌된 영문인지 나는 오가 뉴 햄프셔 주의 콩코드에 있는 앨코트의 집을 방문했다고 이야기를 하고 말았다. 뉴 햄프셔라고 한 번만 말했으며 용서를 구할 수도 있었을 텐데 두 번씩이나 말해버린 것이다.

즉시 날카로운 비난의 편지, 전보, 신랄한 메시지 등이 쇄도했다. 많은 사람들이 화를 냈으며 몇몇 사람은 모욕적인 말도 서슴지 않았다. 메사추세츠 주의 콩코드에서 자라나서 지금은 필라델피아에 거주한다는 어느 중년 부인은 나에게 분통을 터뜨렸다. 인을 그토록 화나게 하지는 못했을 것이다. 그 편지를 읽으면서 나는 '하나님 이런 여자와 결혼하지 않게 해주신 것을 정말 감사드립니다'라고 혼자 중얼거렸다.

나는 당장 그녀에게 편지를 써서 비록 내가 지명을 잘못 말했지만 그녀는 사익에 어긋나는 더 큰 무례를 저질렀음을 말해 주고 싶었다. 당장 팔을 걷어붙이고 정말 속 시원히 그녀에게 따지고 싶었지만 그렇게 하지 않았다. 그러한 것은 어떤 바보라도 다 할 수 있는 것이다. 바보들은 또 대개 그렇게 한다. 나는 바보가 되고 싶지 않아서 그녀의 적의를 호의로 바꿀 결심을 했다. 이것은 모험이자 일종의 게임이었다. 나는 나 자신에게 말했다. "만약 내가 그녀였더라도 그렇게 했을 거야". 그래서 그녀를 이해하기로 작정을 했고 그 후에 필라델피아에 갔을 때 나는 그 부인에게 전화를 걸었다 대화 내용은 다음과 같다.

나 부인, 일전에 편지를 주셔서 감사합니다.

부인 (예리하면서도 교양있고 예의 바른 목소리로) 실례지만 누구시죠?

나 제이름은 데일 카네기라고 합니다. 몇 주일 전에 제가 루이사 앨코트에 관해 보내드린 방송을 들으셨더군요. 그 때 저는 그녀가 뉴 햄프셔의 콩코드에 살았다고 말하는 큰 실수를 범했습니다. 바보 같은 실수였죠. 그래서 사과를 드리고 싶습니다. 시간을 내서 편지를 보내주셔서 정말로 감사했습니다.

부인 그런 편지를 보내서 죄송합니다. 카네기 씨. 제가 흥분했습니다.

나 아닙니다. 그렇지 않습니다! 사과할 사람은 부인이 아니라 저입니다. 학교 다니는 야들도 저보다는 나를 거예요. 그 방송이 나간 다음 일요일 날 방송을 통해 사과드렸지만 부인에게 개인적으로 다시 사과 드리고 싶습니다.

부인 저는 사실 메사추세츠 주의 콩코드에서 태어났지요. 저의 집안은 2백 년 동안 메사추세츠 지방의 명문가였습니다. 그래서 저는 고향을 무척 자랑스럽게 여기고 있어요. 앨코트가 뉴 햄프셔의 콩코드에서 살았다는 방송을 듣고 매우 기분이 나빴습니다. 그렇다고 그런 편지를 보내서 정말로 부끄럽습니다.

나 부인께서는 저보다는 기분이 덜 상하셨으리라 믿습니다. 저의 실수는 메사추세츠 주를 상하게 만든 것이 아니라 제 마음을 상하게 하더군요. 부인만한 위치와 교양을 갖춘 사람들 중에는 방송하는 이들에게 일부러

시간을 내어 편지를 쓰는 사람들은 별로 없었습니다. 그러니 다음에 혹시 제가 또 실수를 하면 다시 편지를 서서 지적해 주십시오.

부인 글썄요. 아무튼 제가 한 비난을 이렇게 주시니 정말 감사합니다. 선생님은 정말 멋진 분이시군요. 선생님에 대해서 더 많이 알고 싶어요.

이렇게 내가 사과를 하고 그 부인의 입장을 이해했기 때문에 부인도 사과를 하게 되었고 나를 이해해 주게 되었다. 내 감정을 억제함으로써 만족감을 성취했는데, 그것은 모욕에 대해 친절을 베풀어서 얻게 되는 그런 만족감이었다. 그 부인에게 스쿨킬 강에 뛰어내리라고 소리치는 것보다는 오히려 나를 좋아하게 만들어서 더 큰 보람을 얻게 되었던 것이다.

백악관의 대통령은 거의 매일같이 골치 아픈 인간관계에 직면한다. 태프트 대통령도 예외는 아니었다. 그는 경험에 의해서 악감정을 중화시키는 데에는 동정심이 절대적 힘을 갖고 있다는 것을 알았다. 그의 저서<봉사의 윤리>에서 태프트 대통령은 실망과 야심에 찬 어는 어머니의 분노를 어떻게 가라 앉혔는가에 대해서 재미있는 실화를 소개하고 있다.

"정치적 영향력을 약간 갖고 있는 남편을 둔 워싱턴에 사는 한 부인이 자기 아들을 어느 보직에 임명해 달라고 하면서 6주일 동안이나 간청을 했다. 그 부인의 상, 하원의원들의 도움을 얻어 이 캠페인을 계속했다. 그 자리는 전문적인 자질을 요구하는 것이었으므로 국장의 추천을 고려하여 나는 다른 사람의 임명해 버렸다. 그러자 그 부인으로부터 내가 마음만 먹으면 자기를 기쁘게 할 일을 거절해 버려서 무례한 사람이라고 하는 편지를 받았다. 내가 특히 관심을 갖고 있던 어느 법안을 그 부인이 주의회 의원들은 설득시켜 통과시켰음에도 불구하고 이것이 자기에 대한 보답이냐고 나에게 불평을 했다.

그런 편지를 받으면 누구나 그냥 받아들일 수 없어 무례함을 응징하고 싶어질 것이다. 그래서 바로 반박 편지를 쓸 것이다. 그러나 당신이 현명하다면 그것을 즉시 부치지 않는 것이다. 책상 서랍에 집어넣고 자물쇠를 잠궈 두고서 2, 3일 지나서 다시 읽어 볼 것이다. 그 때 다시 읽어 본다면 그 편지는 부쳐지지 않을 것이다.

나는 바로 이런 방법을 사용했다. 나는 의자에 앉아 그 부인이 그런 상황이라면 실망하고도 남을 것이며 또한 그 임명건에 대해서 단순히 나의 개인적인 우선권이 없었으므로 전문적인 자질을 갖춘 이물을 선택한 후 정중한 편지를 그 부인에게 보냈다 그녀의 아들이 그녀가 원하던 자리를 얻게 되기를 나도 희망한다고 썼다. 이 편지를 받고 그 부인은 마음이 누그러져 그런 편지를 보내서 미안하다는 글을 나에게 보내왔다.

그러나 내가 제출한 그 임명건은 즉시 확정되지 않았고, 얼마 후 비록 글씨는 다른 편지들과 똑같았지만 그 부인의 남편이라는 사람으로부터 편지 한 통을 받게 되었다. 그 편지에는 그 부인이 이 일로 실망한 나머지 신경쇠약에 걸려서 자리에 눕게 되었으며, 아주 심각한 위암 증세를 보이고 있다는 내용이였다. 그러면서 나 보고 그 임명건을 철회하고 그의 아들을 대신 임명하여 그 부인의 건강을 되찾게 해주지 않겠느냐고 했다. 나는 이번에는 그녀의 남편에게 편지를 써서 그 진단이 오진이기를 바라며 그녀의 중병으로 인한 슬픔을 그와

같이 나누고는 있지만 이미 제출한 임명건을 철회할 수는 없다고 설명했다.

이미 내가 임명한 사람은 확정되었으며 그 편지를 받은 이틀 후 우리는 백악관에서 음악회를 열었다. 우리 부부에게 가장 먼저 인사를 건넨 사람을 바로 이들 부부였다. 그녀는 최근에 무척 심하게 앓고 있다고 했는데도 말이다.

제이 맥컴은 오클라호마의 톨사에 있는 어느 승강기 정비 공장의 사장이었는데 톨사의 어느 유명한 호텔과 정비 계약을 맺었다 그 호텔의 지배인은 손님에게 불편을 주기 않기 위해서 에스컬레이터 운행이 2시간 이상이나 중단되는 것을 원치 않았다. 수리하는 데는 적어도 8시간이 소요되었다. 그리고 그의 회사에서도 호텔 측의 편익에 따라 수리해 줄 일류 수리공이 항상 대기하고 있지는 않았다.

제이 맥컴은 일류 수리공에게 그 일을 맡길 계획을 세운 후 호텔 지배인에게 전화를 걸어 소요되는 시간을 갖고서 그와 옥신각신 논쟁하는 대신 그에게 이렇게 말했다.

"릭, 호텔이 매우 바빠서 에스컬레이터 수리를 최단 시간에서 끝내고 싶어하는 것을 잘 알고 있네. 자네의 염려를 이해하고 us의를 도모해 주기 위해 최선을 다하고 싶네. 그러나 우리가 점검을 해서 지금 완전무결한 수리를 하지 않으면 앞으로 에스컬레이터가 더 자주 고장이 나게 되고 그 때에는 오랫동안 운행 중지를 하게 될 것 같네. 며칠 동안씩이나 손님들에게 불편을 주고 싶어하지는 않는다는 것을 잘 알고 있네."

그러자 지배인은 차라리 8시간 동안의 운행 중지가 며칠 동안 운영을 중지하는 것보다는 낫다고 동의했다. 손님들을 편안하게 해주고자 하는 지배인의 욕구를 이해함으로써 제이 맥컴은 그 지배인이 원만하게 그리고 적대감을 품지 않고 스스로 생각할 수 있도록 했던 거이다.

미주리 주의 세인트 루이스에서 피아노를 가르치고 있는 조리스 노리스 부인은 피아노 선생들이 10대 소녀들을 가르칠 때 흔히 당하는 문제점을 놓고 그녀가 어떻게 해결했는지 말해 주었다.

노리스 부인은 이렇게 말했다. "바베트의 긴 손톱이 피아노를 치는데 방해가 된다는 것을 알았죠. 처음에는 피아노 레슨을 시작하기 전에 그 애와 가졌던 면담에서 나는 손톱에 대해서는 아무말도 하지 않았습니다. 레슨을 시작하지 않을까 봐 그랬고 도 그렇게 자랑스럽게 여기고 매력적으로 보이려고 정성껏 길렀던 손톱을 깎게 하고 싶지도 않았으니까요.

첫 레슨이 끝난 후, 나는 기회를 보아 바베트에게 말했습니다.

'바베트, 너는 손도 예쁘고 손톱도 아름답구나. 그러나 만일 네가 피아노를 네 능력껏 네가 원하는 만큼 치고 싶다면 손톱을 조금 깎지 않겠니? 더 빠르고 쉽게 피아노를 칠 수 있는 자신을 보면서 아마 깜짝 놀랄거야. 한 번 생각해 보렴' 그러자 바베트의 얼굴에는 거부하는 표정이 완연했습니다. 그 애 엄마한테도 이렇게 말하면서 손톱이 정말 예쁘다는 말도 했습니다. 그 애 엄마도 역시 거부반응을 보였습니다. 바베트의 아름다운 손톱이 그녀에게는 정말 중요한 것 같다는 생각이 들었습니다.

그 다음주 바베트가 두 번째 레슨을 받으러 왔을 때 놀랍게도 그애는 손톱을 깎고 왔습니다. 그래서 그런 핑

장한 일을 한 바베트에게 나는 칭찬을 아끼지 않았습니다. 그리고 바베트가 그 일을 하도록 영향을 끼친 그 어머니한테도 고맙다고 했죠. 그러자 어머니는, '어머, 저는 한 게 없어요. 바베트 혼자 결정한 걸요. 그 애가 다른 사람을 위해 손톱을 깎은 일은 이번이 처음이에요'라고 대답했습니다.'

노리스 부인은 바베트에게 겁을 줬던가? 손톱이 긴 학생은 가르치지 않겠다고 말했던가?

아니다. 그렇지 않았다. 노리스 부인은 바베트의 손톱이 아주 예쁘며 그것을 깎는다는 것은 쉽지 않으리라는 것을 인정했다. 노리스 부인의 말 속에 "그래 참으로 힘든 일이야. 쉽지는 않겠지만 손톱을 깎으면 피아노를 더 잘 칠 수 있어"라는 뜻이 포함되어 있었던 것이다.

술 휴로크는 아마 미국에서 으뜸 가는 무용 감독이었을 것이다. 거의 반세기에 걸쳐서 휴로크는 예술가들 즉 사리아핀, 이사도락 던컨, 그리고 파블로바와 같은 세계적으로 저명한 예술가들과 일했다. 개성이 강한 스타들과 접하면서 제일 먼저 휴로크가 터득한 교훈◆그들이 개성을 이해하고 동정심을 보여주는 일이었다.

3년 동안 술 휴로크는 피오드르 살리아핀 - 메트로 폴리탄 오페라 극장에서 가장 수준 높은 관람객들을 흥분시킨 위대한 베이스 가수 - 의 감독을 맡았다. 그러나 살리아핀은 항상 문제인물이었다. 그는 마치 버릇 나쁜 아이들처럼 행동했다.

휴로크는 "저 친구는 모든 면에서 아주 끔찍한 사람이야"라고 했다.

일화를 소개해 보기로 하겠다. 노래를 부르기로 예정된 날의 정오경에 살리아핀은 술 휴로크에게 전화를 걸어서 "술, 몸이 좋지 않아. 목구멍이 마치 굵지 않은 햄버거 같아. 오늘밤에는 노래를 할 수가 없겠는걸"하고 말했다.

휴로크가 그렇다고 싸움을 했을까? 천만의 말씀이다.

홍행사는 예술가를 그런 식으로 대해서는 안 된다는 것을 잘 알고 있었다. 그래서 살리아핀이 묵고 있던 호텔에 뛰어 들어가 진정으로 동정심을 보냈다. "이 불쌍한 친구, 안됐구먼. 물론 노래를 못하고 말고, 당장 약속을 취소하겠네. 자네는 몇 천 달러 손해를 보겠지만 자네 명성에 비하면 아무 것도 아니지". 그러면 살리아핀은 한숨을 쉬면서 "나중에 다시 오는 게 좋겠네. 5시쯤 오서 내 상태를 봐 주게"하고 말한다. 5시가 되면 휴로크는 다시 호텔로 가서 내 상태를 봐주게"하고 말한다. 5시가 되면 휴로크는 다시 호텔로 가서 동정을 한다. 다시 약속을 취소하자고 주장을 하면 살리아핀은 도 한숨을 쉬면서 "글세, 나중에 다시 오게. 그 때쯤 되면 낫겠지"라고 말하곤 했다. 7시 30분이 되면 이 위대한 가수는 노래 부르기를 승낙하면서 휴로크에게 메트로 폴리탄 무대에 올라가 살리아핀이 지독한 감기에 걸려 목소리 상태가 좋지 않다고 관객들에게 말해 주도록 양해를 구했다. 휴로크는 그것이 이 가수를 무대에 서게 할 유일한 방법임을 알고 있었기 때문에 그렇게 하겠다고 했다.

아더 게이츠 박사는 그의 훌륭한 저서<교육심리학>에서 이렇게 말했다.

"인간은 모두 다 동정을 갈망한다. 어린이는 자기의 상처를 무척 보여주고 싶어한다. 심지어 동정을 많이 받

고 싶은 나머지 상처를 만들기도 한다. 이와 마찬가지로 어른들도 상처를 보여주고 싶어하며 사고가 질병, 특히 외과수술 같은 것은 하나 하나 다 이야기하려고 하나.

실제든 가정이든 간에 불행에 대한 '자기 연민'은 모든 인간이 느끼는 감정이다."

다른 사람이 당신과 마찬가지로 생각하기를 원한다면 즉시 실행하라.

원칙 9

상대방의 생각이나 욕구에 공감하라.

Be sympathetic the other person's ideas and desires.

10 모든 사람이 좋아하는 호소 방법

나는 미주리 주의 번두리, 제시 제임스(1980년대 유명했던 무법자)가 활동하던 지역에서 자랐는데 미주리 주의 커니 지방에 있는 제임스 농장을 찾아간 적이 있었다.

그 당시에는 제시 제임스의 아들이 그 곳에 살고 있었다 그 아들의 아내는 제시가 어떻게 기차를 강탈하고 은행을 털었고 이웃농부에게 저당빚을 갚도록 돈을 나누어 주었는지 나에게 이야기해 주었다.

제시 제임스는 아마 속으로는 더취 술츠나 '쌍권총 크로울리', 알카포네, 그리고 여러 조직 범죄단의 '대부'처럼 자기도 이상주의자라고 생각했을지도 모른다. 분명한 사실은 모든 사람들은 스스로 자신을 높고 훌륭하게 또 비이기적이라고 평가한다는 사실이다.

J.P. 모건은 인간의 심리를 분석한 글에서 인간이 어떤 행위를 하는 데에는 두 가지 이유가 있다고 했다. 하나는 그럴 듯하게 보이는 이유이고 또 하나는 진짜 이유이다. 그 행위를 하는 사람은 진짜 이유를 생각한다. 그러나 당신이 그 점을 강조할 필요는 없다. 그러나 우리는 사실 내심으로는 모두 이상주의자이므로 그럴 듯해 보이는 이유를 좋아한다. 그러므로 사람들을 변화시키기 위해서는 좀더 고상한 동기에 호소해야 한다.

사업상에서 사용하는 방법으로는 너무 이상적인 것이 아닐까? 한번 살펴보기로하자.

펜실베이니아 주의 글레놀덴에 있는 파렐 미첼 회사의 해밀턴 파렐의 경우를 예로 들어 보자.

불만 투성이의 어떤 사람이 파렐의 집에 살고 있었는데 이사를 가겠다고 으름장을 놓았다 그 사람과의 계약 기간은 아직 4개월이나 남았음에도 불구하고 계약 기간을 무시한 채 으름장 집을 비우겠다는 통지를 보내왔다.

파렐은 우리 강좌에 나와 이렇게 이야기했다. "그 사람들은 겨울 내내 우리 집에서 살았습니다. 일년 중 전세

금이 가장 비쌀 때죠. 그래서 아파트 값이 떨어지기 전에 다시 세를 놓기가 어렵다는 것을 잘 알고 있었습니
다. 임대 수입이 끊어진다고 생각하니 나는 벌컥 화가 났습니다. 보통 때 같았으면 당장 세든 사람을 찾아가
서 계약서를 다시 읽어보라고 말했을 것입니다. 만약 그가 이사가 버린다면 임대료 잔액을 당장 지불해야 하
며 나도 그런 조치를 취하겠다고 말했을 것입니다. 그러나 불통을 터뜨리며 소동을 일으키는 대신에 나는 다
른 방법을 강구하기로 하고 이렇게 말했습니다. '아무개 씨, 말씀은 잘 알겠습니다만 나로서는 아무래도 당신
이 이사하리라고는 생각지 않습니다. 오랫동안 임대 사업을 하다 보니 사람 보는 눈이 생겼습니다. 당신을
처음 만났을 때 당신이 약속을 지키는 사람이라는 것을 알았습니다 며칠 동안만 생각을 좀 해주시겠습니까?
다음날 초까지도 이사가고 싶은 의향이 있다고 말씀해 주시면 그렇게 하겠습니다. 당신이 이사하실 수 잇도
록 처리해 드리겠으며 내 판단이 잘못된 것이었음을 자인하겠습니다. 그러나 지금도 나는 당신이 약속을 지
키고 계약을 지킬 분이라고 굳게 믿고 있습니다. 어쨌든 우리가 인간이 되는가 원숭이가 되는가 하는 선택은
우리가 해야 되니까요!'

그 다음 달에 이 신사분은 스스로 나를 찾아와서 임대료를 지불했습니다. 그와 그의 아내가 이 문제를 놓고 상
의한 끝에 그대로 살기로 결정했다더군요. 그들은 명예를 지키는 유일한 길은 임대기간을 채우는 것밖에 없
다는 결론을 내렸던 것입니다."

고 노오스크리프 경이 언제인가 공개하고 싶지 않은 자기의 사진이 신문에 나와 있는 것을 발견하고 편집장
에서 편지를 썼다.

그러나 그가 "내 마음에 들지 않으니 그 사진을 신문에 게재하지 마시오"라고 썼을가? 아니다. 노오스크리프
경은 보다 차원 높은 동기에 호소했다. 누구나가 마음에 품고 있는 어머니의 존경과 애정에 호소해서 "제 사
진을 신문에 실지 말아 주십시오. 어머니께서 대단히 싫어하는 것이니까요"라고 쓴 것이다.

존 록펠러 2세도 그의 자녀들의 사진이 신문에 실리는 것을 막기 위하여 좀더 차원 높은 고상한 동기에 호소
했다. "그 애들 사진이 실리기를 원치 않소이다."라고 말하지 않고 어린이들을 성처 입히고 싶지 않은 만인 공
통의 심정에 호소했다.

"여러분들께서도 자녀를 기르고 있어 잘 아시겠습니다만 자녀들의 얼굴이 너무 알려지면 좋지 않은 것 같습
니다"

메인 주 출신의 가난한 소년인 사이러스 커티스는 <세터데이 이브닝 포스트>지와 <레이디 홈 저널>지의
경영주로서 후에 백만장자가 되었지만 초창기 시절에는 기고가들에게 다른 잡지사들만큼 원고료를 지불할
수가 없었다. 그래서 돈 하나로 따지자면 일류 작가들을 채용할 형편이 못되었다. 때문에 커티스는 좀더 고상
한 동기를 부여했다. 가령 당시 한창 명성을 날리던 <작은 아씨들>의 작가 루이자 메이 앨코트 여사에게 원
고를 청탁할 때 그녀에게 고료를 지불하는 것이 아니라 그녀가 가장 아끼고 있는 자선단체 앞으로 수표를 끊
겠다고 제의함으로써 승락을 받아냈다.

독자 가운데서는 "그런 일은 노오스크라프 경과 록펠러, 혹은 감상주의적인 소설가한테만 해당되는 것입니다. 그러니 돈을 받아내야 하는 골칫덩어리 녀석들은 어떻게 해야 하는지 알고 싶소!"라고 말할지도 모른다. 당신의 말이 옳을 지도 모른다. 모든 경우에 그리고 모든 사람에게 다 해당되는 방법은 없는 법이다.

만일 당신이 지금 사용하고 있는 방법의 결과에 만족한다면 이런 방법을 사용할 필요는 없다. 그러나 만족하지 못한다면 한번 이것을 시험해 보는 것이 어떻겠는가?

다음 이야기는 제임스 L. 토마스라는 사람이 나의 강습회에서 발표한 체험담으로 꽤 흥미가 있다.

어떤 자동차 회사의 고객 여섯 명이 서비스 대금을 지불하지 않겠다고 했다. 청구서에 대해 항의한 사람은 아무도 없었으나 가자 항목 한가지가 잘못 계산되었다고 주장했다. 그 고객들이 서비스 받은 항목마다 모두 서명을 했으므로 회사측에서는 하자가 없다고 생각했으며 또 그렇게 말했다. 이것이 첫번째 실수였다.

신용계 직원들은 다음과 같은 방법으로 미수금을 수금하려고 했는데 과연 성공했을까?

1. 각 고객에게 전화를 하여 납부 기한이 이미 지난 대금을 납부하라고 통명스럽게 말했다.
2. 회사측이 틀림없이 옳으며 고객이 틀렸다는 점을 분명하게 못박았다.
3. 자동차에 대해서는 회사측이 고객보다 훨씬 잘 알고 있다. 그러니까 논쟁의 여지가 없다고 설명했다.
4. 그 결과 그들은 격렬한 논쟁을 하게 되었다.

이 방법 중 어느 한 가지라도 고객을 설득시켜 대금을 지불 할 수 있겠는가? 신용계 책임자가 합법적인 조치를 취하려 할 즈음 지배인이 이 일을 알게 되었다.

지배인이 조사한 결과 문제의 고객들은 모두 평소에는 대금 지불을 아주 정확히 하는 고객들이라는 것을 알게 되었다. 어디엔가 잘못이 있었던 것이다. 수금 방법 중 어디엔가 근본적으로 과오가 있었던 것이다. 지배인은 제임스 토마스를 불러서 이 문제를 해결하도록 지시했다.

토마스가 취한 방법은 다음과 같았다.

1. 납부 기한이 훨씬 지난 대금을 받기 위해 고객을 한 사람씩 찾아갔습니다. 우리로서는 절대적으로 틀림없다고 생각하는 대금이죠. 그러나 그 점에 대해서는 한 마디도 하지 않았습니니다. 오직 이제까지의 서비스 상태를 조사하고자 방문한 것이라고 말했습니다.
2. 고객의 말을 듣기 전까지는 말씀드릴 의견이 없다는 점을 분명히 말했고 회사측에도 잘못이 있을지 모른다고 말했습니다.
3. 내가 관심이 있는 것은 오직 고객의 차였으며 또한 자기 차에 대해서는 고객이 권위자라고 말했습니다.
4. 나는 고객이 말하도록 기회를 주고 고객이 원하고 또 기대해 왔던 관심사에 이해심을 가지고 고객의 말에 귀를 기울였습니다.
5. 드디어 그 고객의 기분이 차분히 가라앉았을 때 나는 자초지종을 말했습니다. 그리고 고객의 고상한 동기에 호소했습니다. "우리들이 부족한 탓으로 불편을 끼쳐 죄송합니다. 직원의 행동에 참으로 마음이 상하셨을

줄 압니다. 정말 죄송합니다. 이런 일이 두 번 다시 일어나지 않게 하겠습니다. 회사를 대표해서 깊이 사과드립니다. 선생님의 말씀을 들으면서 저는 공정하고도 끈기있는 선생님의 마음씨에 큰 감동을 받았습니다. 당신은 공정하고 끈기 있는 선생님의 마음씨에 큰 감동을 받았습니다. 당신은 공정하고 끈기 있는 분이므로 당신께 부탁을 드리겠습니다. 누구보다도 당신이 더 잘할 수 있고, 많이 알고 있는 일입니다. 여기 청구서가 있습니다. 당신이 우리 회사의 사장이라고 생각하시고 청구금액을 정정해 주시기 바랍니다. 당신께 모두 맡기겠습니다. 무슨 결정이든 말입니다."라고 고객에게 말했습니다.

그러나 고객은 청구액을 정정했을까요? 물론 그렇게 하더군요. 그런데 더 재미있는 일이 있었습니다. 청구서 금액들은 1백 50달러에서 4백달러까지 되었는데, 그 고객이 그대로 금액을 지불하였느냐고요? 네 그렇게 해주었습니다. 그 중 하나사람은 논란이 되었던 항목에 대해서 한 푼도 지불하지 않았지만, 나머지 다섯 명은 모두 지불하더군요. 그런데 가장 재미있는 대북이 여기에 있습니다. 그로부터 2년 안에 그 고객 여섯 명 모두가 우리에게 새 자동차를 산 것입니다."

토마스는 이렇게 말한다.

"고객에 대한 정보가 불분명할 때는 그가 성실하고 정직하고 진실된 사람이며 또한 그가 옳다고 생각하면 지불하는 사람이라고 생각하는 것이 좋은 방법이라는 것을 나는 경험으로 알게 되었습니다 다시 말하면 인간은 정직하고 자기들이 의무를 이행하기 원한다는 것입니다.

그것에 대한 예외는 비교적 적습니다. 사람을 속이는 사람이라도 상대에게 마음으로 신뢰받고 정직하고 공정한 인물로 취급받으면 여간해서 부정할 것은 할 수 없게 됩니다."

원칙 10

보다 고매한 동기에 호소하라.

Appeal to the nobler motives

11 영화와 TV에서처럼 쇼맨십을 발휘하라

여러 해 전에, 필라델피아의 <이브닝 불리틴>지는 어떤 위험스런 소문으로 시달리고 있었다. 악성 루머가 유포된 것이다. 이 신문은 대부분이 광고뿐이고 기사가 아주 적어서 독자는 흥미를 잃었고 광고를 내도 효과가 적다는 소문이었다. 황급히 대책을 세우지 않으면 안 되게 되었다. 그래서 이러한 방법이 취해졌다.

<불리틴>지는 평상시 하루 분의 지면에서 기사를 전부 배낸 뒤 그것을 분류하여 한 권의 책으로 발행했다.

그 책의 이름은 <하루>라고 지었다.

이것은 3백 7페이지로 되어 있었다. 아울러서 <블리턴>지는 하루의 기사와 특집물을 인쇄하여 그것도 몇 달러가 아닌 단돈 몇 센트에 판매하였던 것이다.

이 책은 <블리턴>지에 재미있는 읽을 거리가 많이 게재되어 있다는 사실을 극적으로 알리는 것이었다. 단 순하게 숫자나 대담기사를 싣는 것보다 더욱 더 생생하고 재미있고 강하게 사실을 전달할 수가 있었다.

오늘날 극적인 효과가 필요한 때이다. 단순히 사실을 말하는 것만으로는 충분하지가 않다.

좀더 생생하고 흥미있고 극적으로 사실을 전달해야만 한다. 당신은 쇼맨십을 발휘해야만 된다. 영화에서도 그렇고 텔레비전에서도 그렇게 하고 있다. 그러므로 당신도 관심을 끌 원한다면 쇼맨십을 발휘하라.

쇼윈도 지열 전문가들은 극적인 효과의 힘을 알고 있다.

예를 들어 보기로 하자. 새로운 귀약을 개발한 업체에서 대리점에 살아있는 쥐 두 마리를 이용한 새로운 진 열을 제공했다. 그 주 매상고가 평상시보다 다섯 배나 많았다고 한다.

텔레비전 상업 광고를 보면 상품을 판매하는 데 극적인 테크닉을 사용한 예를 얼마든지 찾아볼 수가 있다. 하루 저녁 텔레비전 앞에 앉아서 광고장인들이 어떻게 연출을 하는지 분석을 해 보라. 그러면 제산제가 어떻게 해서 시험관 속에 들어있는 산성의 색깔을 경쟁 회사와는 비교되지 않을 정도로 변화시킬 수 있었는지, 그리고 다른 상표를 썼을 때는 누렇게 되는 셔츠가 어떤 브랜드의 비누나 세제로는 어떻게 깨끗하게 빨아지는지도 알게 될 것이다. 어느 회사의 자동차가 급한 커브길에서 말로만 듣던 것보다도 더 뛰어난 성능으로 달리는 모습도 보게 될 것이다. 상품을 사용하면서 행복해 하는 사람의 얼굴도 비칠 것이다. 이런 것들은 시청자에게 그 상품의 장점을 최고의 효과적인 방법으로 극화시켜 보여줌으로써 사람들이 그 상품을 사게 만든다.

비즈니스나 인생에서도 당신이 갖고 있는 생각을 극화시킬 수 있다. 이것은 손쉬운 일이다 버지니아 주 리치 몬드에 있는 미국 전자계산기 제조회사의 영업담당 짐 예맨스는 극적인 행동을 보여줌으로써 실적을 올리게 된 경위를 이렇게 설명했다.

"지난 주에 어느 가게에 들렀더니 계산대 위에 잇는 계산기가 구식인 것이었습니다. 나는 주인에게 다가가 서 '손님이 한 사람씩 다녀갈 때마다 당신은 말 그대로 돈을 보리고 계시는 셈입니다.'라고 말했죠. 그 말과 함께 나는 동전 한 움큼을 땅바닥에 던져 버렸습니다. 그 말과 함께 나는 동전 한 움큼을 땅바닥에 던져 버렸 습니다 그러자 그 주인은 내 말에 솔깃해 하더군요. 몇 마디 말로도 그의 관심을 끌 수는 있었겠지만 바닥에 떨어지는 동전 소리를 듣고 그 가게 주인은 더 큰 관심을 갖게 된 것입니다. 그래서 낡은 계산기들을 모두 새 것으로 교체해 달라는 주문을 받아낼 수가 있었습니다."

가정 생활도 이와 마찬가지로이다. 옛날에 어떤 사람이 자기 애인에게 구혼을 할 때 단지 사랑한다는 말만 했을 까?

천만의 말씀이다. 무릎을 꿇고 청혼함으로써 그 사랑을 진지하게 전했었다. 이제는 무릎을 꿇고 청혼하지는

않지만 남자들 중에는 칭찬하기 전에 낭만적인 분위기를 만드는 사람들이 아직도 많이 있다.

어린이에게도 마찬가지이다 앨라배마 주 버밍햄에 거주하는 조웬트 2세는 다섯 살짜리 아들과 세 살짜리 딸 아이에게 장난감을 정리시키는 일에 힘이든 나머지 '기차놀이'라는 게임을 발명했다. 아들 조이 녀석에게 세 발 자전거의 엔지니어를 시키고, 딸 자네트의 수레차를 뒤에 부착시켜 놀이가 끝난 저녁에 거기에다가 '석탄'을 모두 싣게 하여 오빠가 동생을 태우고 방을 한 바퀴 돌게 했다. 이런 방법을 사용했더니 방이 깨끗이 정돈되었다. 훈계를 하거나 나무라거나 위협을 하지 않아도 되었던 것이다.

인디애나 주의 미사와카에 사는 매리 캐더린 울프는 직장 문제로 사장과 의논을 해야겠다고 결심했다. 월요일 아침에 사장과 의 약속을 신청했으나 사장이 몹시 바빠 주말에 다시 한 번 비서에게 신청해 보라는 말만 들었다. 비서는 사장의 스케줄이 꽉 차여 있으나 울프와의 약속을 한 번 짜보겠노라고 말했었다며 울프는 그때 있었던 일을 이렇게 말했다.

"일주일이 다 지나가도록 비서한테서 소식이 오지 않았습니다. 그녀에게 일이 어떻게 된거냐고 물을 때마다 사장이 나를 만날 수 없다는 이유만 대더군요. 금요일 아침이 되어도 분명한 언질이 없었습니다. 나는 주말 전에 정말 사장을 만나서 내 문제를 상의 드리고 싶었으므로 혼자서 연구를 해보았습니다.

그래서 이렇게 했습니다. 사장에게 공식적인 편지를 한 통 써서 사장이 일주일 내내 얼마나 바쁘신지 잘 알고는 있으나 사장과 상의 드리는 일이 중요하다는 뜻을 전했습니다. 편지 속에서 기입용지와 내 이름 앞으로 된 봉투를 넣은 후 나한테 다시 부쳐주십사 하는 부탁을 드렸습니다. 기입용지는 이렇게 작성했습니다.

"울프 씨, O요일 O시(오전, 오후)에 당신을 만날 수 있습니다. 당신과 O분간 이야기할 수가 있습니다"

나는 이 편지를 오전11시에 사장의 우편함에 놓아두고, 오후 2시에 내 우편함을 열어 보았습니다. 내 이름 앞으로 내가 쓴 봉투가 있더군요. 사장이 직접 답장을 쓴 것으로 그날 오후에 10분 동안 나를 만나주겠다고 했습니다. 나는 사장을 만나서 한 시간동안 나를 만나주겠다고 했습니다. 나는 사장을 만나서 한 시간 이상이나 이야기를 나누면서 내 문제를 매듭짓게 되었습니다.

만일 내가 정말로 사장을 만나고 싶어한다는 사실을 극적인 방법으로 표현하지 않았더라면 아마 아직까지 마냥 기다리고만 있어야 했을 것입니다."

제임스 보이톤은 긴 시장 보고서를 제출해야 했다. 그 회사에서는 어떤 유명한 콜드 크림에 대해 철저한 연구를 방금 끝낸 참이었고, 소비 시장의 경쟁에 과한 자료가 당장 필요했다.

보이톤이 만나야 될 사람은 광고계에서도 가장 거물급이며 만만찮은 사람이었다. 그런데 첫 만남은 시작도 하기 전에 실패로 끝났다.

"처음 그를 찾아갔을 때 조사 방법에 대한 시시한 이야기로 화제가 옆길로 새는 느낌이었고 서로 논쟁만 벌였죠. 그는 내 말이 틀렸다고 했고 나는 내가 옳음을 증명해 보이려고 애를 썼습니다. 결국 내 주장을 관철시켰을 때 시간이 다 되어서 인터뷰는 끝났고 나는 아무런 결과도 얻지 못했습니다.

두 번째 만났을 때에는 숫자나 자료 작성표 따위로는 다투지 않았으며 사실을 극적으로 표현했습니다.

사무실로 들어갔을 때 그는 전화를 받느라고 바빴습니다. 그가 전화통화로 외치는 동안 나는 가방을 열고 가져온 32개의 콜드 크림 - 경쟁사에서 만든 크림 - 을 책상 위에 쏟아 놓았습니다."

병마다 거래 조사의 결과를 조목조목 기입한 꼬리표를 붙여 놓았습니다. 그 꼬리표에는 간략하고도 효과적인 내용이 적혀져 있었습니다. 그래서 어떻게 되었는지 아십니까?

더 이상 왈가왈부하지 않게 되더군요. 새롭고 색다른 일이 벌어졌습니다. 그는 콜드 크림병을 하나씩 손에 들고는 꼬리표의 글을 읽어보더군요. 그 때부터 서로 우호적인 말들이 오고 가는 가운데 그가 몇 가지 추가 질문을 했습니다. 상당히 관심을 가진 눈치였습니다. 원래는 10분 동안만 나에게 말할 시간을 주기로 했는데, 10분, 20분, 40분이 흐르고 거의 한 시간이 다 될 때까지 우리는 계속 이야기를 나누고 있었습니다.

이번에도 지난번에 말했던 것과 똑같은 사실을 보고했습니다. 그러나 이번에는 극적인 효과와 쇼맨십을 발휘한 덕분에 전혀 다른 결과가 일어났던 것입니다.

원칙 11

당신의 생각을 극적으로 표현하라.

Dramatize your ideas.

12 모든 방법이 소용이 없을 때 이 방법을 사용하라

찰스 슈와브가 담당하고있는 공장 가운데 실적이 올라가지 않는 공장이 있었다. 슈와브는 공장장을 불러 물어보았다. "당신은 상당히 수완이 있고 유능한데 의외로 실적이 저조한 것은 어찌된 일인가"

"저도 모르겠습니다. 얼르고 달래고 선동도 하고 해고시키겠다고 위협도 해 보았지만 소용이 없었습니다. 일을 하려고 하지 않으니까요"하고 그 공장장이 대답했다. 이런 이야기는 그 날 늦게 야간 근무조가 바뀌기 전에 오고 갔다. 슈와브는 분필 한 개를 달라고 오더니 "오늘 용해 작업을 몇 번이나 했소?" "여섯 번입니다." 아무말도 하지 않은 채 슈와브는 바닥에 '6'이라는 숫자를 크게 쓴 후 걸어나가 버렸다. 야간 근무조가 들어와서 '6'이라는 글씨를 보더니 무슨 뜻이냐고 물었다.

"오늘 사장님이 다녀가셨네. 용해 작업을 몇 번 했느냐고 물으시길래 여섯 번 했다고 말씀 드렸더니 저렇게 써 놓으시더군요"하고 낮에 근무하던 사람들이 대답해 주었다. 그 다음날 아침 슈와브가 다시 공장 안에 나타났을 때 야간 근무조가 '6'을 지워 버리고 그 자리에 대신 큰 글씨로 '7'이라고 써놓았다.

또 그 다음날 아침 주간 근무조가 작업 보고를 하러 들어섰을 때, 바닥에 '7'이라는 글씨를 보게 되었다. 아니, 야간 근무조가 주간 근무조보다 일을 더 많이 했다고 생각한단 말인가?

야간 근무조에게 뭔가를 보여 주겠다고 열심히 일한 끝에 그 날 작업이 끝난 후에는 '10'이라고 적어 놓았다. 항상 생산량이 뒤져 있던 이 공장은 그 뒤 얼마 안 있어서 다른 공장보다 더 많은 상품을 생산해 냈다. 어떤 방법으로 그렇게 했을까? 찰스 슈와브의 말을 그대로 옮겨 보기로 하자.

"그것은 경쟁심을 자극하는 방법입니다. 돈벌이에 급급한 경쟁이 아니라 남보다 뛰어나려는 욕구에 호소하는 방법입니다."

남보다 뛰어나려는 욕구! 도전! 용감히 맞서서 도전하라! 이것이 발전하고자 하는 소망을 가진 사람들에게 호소할 수 있는 절대적인 방법인 것이다.

이러한 도전심이 없었더라면 테오도어 루즈벨트는 미합중국의 대통령이 되지 못했을 것이다. 쿠바에서 막 귀국한 루즈벨트는 뉴욕 주의 지사로 선출되었다. 그러나 반대파에서 루즈벨트는 법적으로 주의 거주민으로서의 자격이 없다고 들고 일어났다. 겁이난 루즈벨트는 사퇴할 결심을 했다. 그러나 당시 뉴욕 출신의 상원의원이던 토마스 콜리어 플래트가 루즈벨트에게 호통을 쳤다. 그는 테오도어 루즈벨트에게 갑자기 항변하듯이 떨리는 목소리로 이렇게 말했다. "산 후양 언덕의 영웅이 갑자기 겁쟁이가 되었던 말인가?" 루즈벨트는 두 발을 힘있게 딛고 서서 싸울 결심을 했다. 그 뒷일은 역사가 보여준 그대로이다. 루즈벨트를 자극한 한 마디는 그이 생애를 바꿔 놓았을 뿐 아니라 합중국의 역사에도 중대한 영향을 끼쳤던 것이다.

고대 그리스에서 왕의 호위병들의 모토는 '사람들에게는 모두 두려움이 있으나 용감한 자들은 이를 떨쳐 버리고 전진하여, 죽는 경우도 있지만 언제나 승리를 거두게 되었느니라'였다.

이렇게 두려움을 극복할 기회를 주는 것보다 더 큰 도전이 어디 있겠는가? 알 스미스가 뉴욕의 주지사로 재직하던 시절에 어떤 어려운 문제에 봉착한 적이 있었다. 당시 데블 섬 서쪽의 가장 악명 높던 싱싱 교도소에는 교도소장이 없었다.

감옥에서는 여러 가지 스캔들과 소문이 난무했다. 싱싱 교도소를 관리할 강력한 사람, 강철 같은 사람이 스미스 주지사에게는 필요했다. 그렇지만 누구를 보낼 것인가? 스미스 주지사는 뉴 햄프톤에 사는 루이스 로즈에게 사람을 보냈다.

"자네가 싱싱 교도소를 맡아서 해보지 않겠나?"하고 주지사는 로즈 앞에서 쾌활하게 물었다. "그 곳에는 경험자가 필요하대네." 그러자 로즈는 소스라치게 놀랐다. 싱싱교도소는 위험한 곳으로 알고 있었기 때문이다. 그것은 또한 변덕스러운 정치기류에 따라 임명되고 파면되는 그런 자리였다 교도소장도 수없이 바뀌었고, 그 중에는 그 곳에서 3주일밖에 보내지 못한 사람도 있었다. 심사숙고할 일이었다. 과연 모험할 가치가 있을까?

로즈가 망설이는 것을 본 주지사는 의자뒤로 몸을 기대면서 "여보게, 자네가 겁먹는다고 책망할 생각은 없네.

위험한 곳이니까. 그런 곳에는 정말 대단한 사람만 갈 수 있지"하고 웃었다. 스미스 주지사의 이 말이 로즈에게 도전심을 심어 주었다.

로즈는 '대단한 사람을 필요로 하는 직업을 가져보는 것'도 좋겠다고 생각했다. 이리하여 그 곳으로 가서 로즈는 그 세대 가장 유명한 교도소장이 되었다. 로즈가 쓴 책 <싱싱 교도소의 2만 년>은 수십만 부나 팔렸다. 그가 죄수들을 '인간적으로 대한 것'이 그들을 교화시키는 데 기적을 낳았다.

파이어스톤 타이어 및 고무제조 회사의 설립자인 하비 파이어스톤은 "월급만으로 사람이 모이고 인재가 확보 되는 것이 아니다. 일 자체가 그렇게 한다."라고 말했다.

가장 위대한 행동 과학자의 한 사람인 폴드릭 헤르츠버그의 의견도 이와 똑같다. 헤르츠버그는 공장 인부로부터 최고 경영자에 이르기까지 여러 사람들의 근무 태도에 대해서 깊이 연구했다. 헤르츠버그가 발견한 동기 유발의 가장 큰 요인은 무엇이라고 당신은 생각하는가?

즉 일에 있어서 가장 보람을 느끼는 요소가 무엇일까? 돈? 양호한 근무 조건? 보너스? 그러나 이런 것들 중 그 어느 것도 아니었다. 사람들에게 동기유발을 시키는 가장 주된 요인은 일 '그 자체'였다.

일이 신나고 재미있다면 그 일에 대해 기대가 되고 더 잘해 보려는 동기도 생기게 된다. 성공한 사람들이 모두 좋아하는 것이 있다면 그것은 그들의 일 자체이다. 자기 표현의 기회이다. 자기의 값어치를 증명하고, 남보다 뛰어나고 싶고, 이기려고 하는 기회를 좋아한다. 도보 경주나 돼지묵기 대회, 파이먹기 대회가 열리는 것도 이런 이유 때문이다. 뛰어나고자하는 욕구, 중요감을 얻고 싶은 욕구인 것이다.

원칙 12

도전 의욕을 불러일으켜라.

Throw down a challenge

요점정리

자신의 의도대로 사람들을 설득하는 법

원칙 1

논쟁에서 최선의 결과를 얻을 수 있는 유일한 방법은 그것을 피하는 것이다.

원칙 2

상대방의 견해를 존중하라. 결코 "당신이 틀렸다"고 말하지 말라.

원칙 3

잘못을 했으면 즉시 분명한 태도로 그것을 인정하라.

원칙 4

우호적인 태도로 말을 시작하라.

원칙 5

상대방이 당신의 말에 즉각 "네, 네"라고 대답하게 하라.

원칙 6

상대방으로 하여금 많은 이야기를 하게 하라.

원칙 7

상대방으로 하여금 그 아이디어가 바로 자신의 것이라고 느끼게 하라.

원칙 8

상대방의 관점에서 사물을 볼 수 있도록 성실히 노력하라.

원칙 9

상대방의 생각이나 욕구에 공감하라.

원칙 10

보다 고매한 동기에 호소하라.

원칙 11

당신의 생각을 극적으로 표현하라.

원칙 12

도전 의욕을 불러일으켜라.

제 4 부 "리더가 되라"

반발이나 불쾌감을 주지 않고 사람을 변화시키는 법

1 결점을 꼭 지적해야 한다면 이와 같은 방법으로 시작하라

나의 친구가 언젠가 쿨리지 대통령의 초대를 받아 주말을 백악관에서 보냈다. 대통령이 비서 한 사람에게 이렇게 말하는 것이었다.

"오늘은 아주 예쁜 옷을 입고 왔는데! 당신은 참으로 매력적인 젊은 여성이요."

평소에 말수가 적은 대통령이 비서에게 이렇게 칭찬하는 것은 매우 드문 일이었다. 갑자기 칭찬을 들은 비서 몹시 당황해서 얼굴을 붉혔다. 그러자 대통령은 방법이 약간 노골적인 것인지는 모르지만 인간의 심리에 대한 그의 이해심은 훌륭한 것이었다. 우리는 칭찬받은 뒤에라면 약간의 잔소리를 들어도 그다지 기분 나빠하지는 않기 때문이다.

이발사는 손님에게 면도를 하기 전에 얼굴에 비누칠을 해서 면도칼의 충격을 줄인다. 매킨리가 1896년 대통령 선거에 출마했을 때 어떤 사람이 선거 연설문을 써 왔다. 그 사람은 자기의 글이 시세로와 패트릭 헨리, 다니엘 웹스터 같은 명연설가가 쓴 것을 합친 것보다 더욱 훌륭한 것이라고 믿고 있었다. 자기 도취감에 빠져 그 사나이는 자신의 불멸의 연설문은 몇 군데 쓸만한 곳이 있기는 했지만 별 볼일 없는 내용이었으며 잘못하다는 비난의 소용돌이를 불러일으킬 여지도 있었다.

그러나 매킨리는 그 간부의 감정을 상하게 하고 싶지 않았다. 또한 그 사람의 불같은 열정을 죽이고 싶지도 않았다. 매킨리가 얼마나 멋지게 그 난관을 뚫고 나갔는지 살펴보기로 하자.

"친구여! 이것은 참으로 훌륭한 글이요"하고 매킨리는 말했다.

"그 누구도 이 이상의 연설문을 쓸 수는 없을 거요. 이 연설문을 적당한 경우에 사용하면 100%의 효과가 나타날 것일세. 그러나 이번 상황에서 보면 조금 적당치 않다고 생각하는데? 자네의 관점에서 본다면 이만큼 훌륭한 것은 없겠지만 나는 당의 관점에서 문제를 생각해 보지 않을 수 없는데, 어떨까. 자, 당의 노선에 따라 다시 한 번 써 둘 수 없겠는가? 그리고 완성되면 내게 사본을 보내 주게나," 그는 매킨리가 시키는 대로했던. 매킨리는 그가 다시 연설문을 쓸 수 있도록 한 사람이 되었다. 다음은 에이브러햄 링컨이 쓴 편지 가운데 두 번째로 유명한 편지이다.(가장 유명한 것은 빅스비 부인에게 보낸 것으로 부인이 전쟁터에서 잃은 다섯 명의 아들에 대한 조의를 나타낸 편지이다.) 링컨 대통령이 이 편지를 쓰는데 5분밖에 걸리지 않았겠지만 1929년의 공개입찰에서 이 편지는 1만 2천 달러에 팔렸는데, 그 금액은 50년 동안 그가 애써 벌어들인 돈보다 더 많은 액수였다. 그 편지는 남북전쟁의 가장 어려운 시기였던 1863년 4월 26일에 조셉 후커 장군에게 보낸 것이다. 18개월 동안 링컨의 장군들은 계속 패배의 쓴 잔을 마시고 있었다.

그것은 무모하고 어리석은 인간의 도살극이었다. 온 국민은 절망의 늪에 빠져 있었다 수천 명의 병사들은 싸움터를 이탈했으며 심지어 공화당의 상원의원조차 링컨을 퇴진시키려고 했다.

"우리는 지금 파멸 직전에 놓여 있고"하고 링컨은 말했다. "하나님조차 우리를 버리신 것 같소. 희망의 빛이라고는 아무데서도 찾아 볼 수가 없소."

이 편지는 이토록 비탄과 혼란으로 가득 찬 시기에 씌어졌다. 내가 여기서 이 편지를 인용하는 이유는 국가의 운명이 장군의 한 사람의 행동에 달려있을 수도 있었던 시점에서, 링컨 대통령이 어떻게 제멋대로인 그 장군을 바로 잡으려고 노력했는가를 보여주기 위해서이다.

이 편지는 아마 링컨이 대통령이 되고 난 후에 쓴 것 가운데서는 가장 통렬한 편지일 것이다. 그러나 당신은 링컨이 장군의 치명적인 실수였으나 링컨은 그것을 그렇게는 부르지 않았다. 링컨은 온건했고 보다 외교적이었으므로 이렇게 쓰고 있다.

"내가 당신에게 만족을 느끼지 못하고 있는 몇 가지 일들이 있습니다." 이 얼마나 재치 있고 외교적인가!
다음은 후커 장군에게 보낸 편지다.

나는 귀관을 포토맥 전선 부대의 지휘관으로 임명했습니다. 물론 나는 확신을 가지고 그런 결정을 내렸습니다. 귀관에게 만족을 느끼지 못하고있는 몇 가지 일들이 있다는 것을 생각하여 주었으면 합니다.

나는 귀관이 용감하고 지략을 갖춘 군인이라고 믿고 있으며, 물론 나는 그러한 군인을 좋아합니다. 귀관은 또 정치와 귀관의 임무를 혼동하지 않으리라고 믿고 있습니다. 그 점에서 귀관은 정당합니다. 귀관은 자신에 대해 자신을 갖고 있습니다. 그것을 불가결한 요소는 아니지만 소중한 것입니다.

귀관은 야심적인 의욕을 갖고 있습니다. 정도를 넘지 않는 한 좋은 일입니다. 그러나 번 사이드 장군의 지휘하에 있는 동안 귀관은 지나치게 자신의 야심에 사로잡혀 명령에 불복종함으로써 국가와 혁혁한 공훈을 쌓은 명예 있는 상관에게 중대한 과실을 범했습니다.

믿을 만한 소식통에 의하면 귀관은 최근에 군대와 정부는 모두 독재자를 필요로 한다는 이야기를 들었습니다. 귀관이 그런 주장을 했대서가 아니라 그런 주장을 했음에도 불구하고 나는 귀관에게 지휘를 맡겼습니다. 성공을 거둔 장군들만이 독재자로서 추대될 수 있는 것입니다. 지금 내가 귀관에게 요구하고 있는 것은 군사적인 성공이며, 나는 전쟁의 승리를 위해 독재 정치의 위험도 무릎쓸 생각입니다.

우리는 정부가 지닌 최대한의 능력을 기울여 귀하를 지원할 것입니다. 그러한 노력은 비단 귀하뿐만 아니라 모든 지휘관에게 똑같이 행해져 왔고, 또 앞으로도 행해질 것입니다. 귀관의 언동에 영향을 받아 군대 내에서 상관을 비판하고 사기가 떨어지는 풍조가 일어나 그것이 귀관에게 되돌아가는 것이 아닌가 걱정이 됩니다.

나는 될 수 있는 한 귀관을 원조해서 그와 같은 사태 발생을 막으려고 합니다.

그러한 풍조가 군대에 팽배해 있다면 귀관이나 또한 나폴레옹이 다시 살아난다 하더라도 우수한 군대를 만드는 것은 불가능할 것입니다. 그러니 경솔한 언동은 삼가 주십시오. 경거 망동은 삼가고 전심 전력을 다하여 우리에게 승리를 안겨 주기를 부탁드립니다.

우리들은 칼빈 쿨리지도 아니고 매킨리도 링컨도 아니다. 우리들은 이러한 철학이 일상적인 비즈니스 거래에

서 사용 가능한 것인지 어떤지를 알고 싶은 것이다. 정말로 사용 가능한 것일까? 그 문제를 살펴보기로 하자. 필라델피아에 있는 워크 건축회사의 가우의 예를 들어보겠다. 워크 건축회사는 필라델피아에 대규모의 사무실 빌딩 신축공사를 청부받아 어떤 특정한 기일까지 공사를 완성하기로 되어 있었다.

모든 공사는 예정대로 순조롭게 진행되어 거의 완성 단계에 들어갔다. 그 때 갑자기 건물의 외장 공사에 사용할 청동 장식 세공을 맡은 하청업자가 예정된 납품 기일을 지킬 수 없다고 통고를 해왔다.

큰일이었다. 빌딩 전체의 공사를 중단해야 하지 않은가? 막대한 벌과금은 어떻게 한담! 엄청난 손해다! 그것도 단 한사람 때문에!

장거리 정화를 걸고, 열면 논쟁을 하고, 아무리 해도 어쩔 도리가 없었다. 그 때 가우가 청동사자를 잡기 위해 사자굴인 뉴욕에 파견되었다.

"당신과 같은 이름을 가진 사람이 부르크린에 당신뿐이라는 사실을 알고 있었습니까?" 가우는 자기 소개가 끝난뒤 하청 회사의 사장에게 물었다. 사장은 놀라서 되물었다.

"아니오. 전혀 몰랐는데요?"

"오늘 아침 기차에서 내려서 당신네 주소를 알기 위해 전화번호부를 들춰보았더니 당신과 같은 이름을 가진 사람은 부르크린에 한 사람도 없더군요"하고 가우가 말했다.

"저는 전혀 모르는 일인데요"하고 하청업자는 신기한 듯이 말했다.

그는 흥미를 느끼고 전화번호부를 조사해 보았다.

"글쎄요, 제 이름은 약간 희귀한 이름이니까요"하며 자랑스러운 듯이 말했다.

"우리 집안은 약 200백년 전에 네델란드에서 이민을 와서 뉴욕에 정착했지요."

그는 몇 분 동안 자신의 가족과 조상들에 관해서 이야기를 계속했다. 하청업자가 이야기를 끝냈을 때, 가우는 자신이 방문했던 많은 유사한 공장들을 비교해 볼 때 그의 공장이 얼마나 큰가에 관해 칭찬을 했다.

"제가 본 청동 공장 중에서 가장 깨끗하고 정돈이 잘된 공장 중 하나군요."하고 가우는 말했다.

"나는 이 사업을 키우는 데 평생을 바쳤기 때문에 이 공장을 아주 자랑스럽게 생각하고 있습니다. 공장 안을 둘러보시겠습니까?"하고 하청업자가 말했다.

공장을 견학하는 동안 가우는 능률적인 공정에 관해 칭찬을 하고 경쟁 업체들과 비교해서 무엇이 어떻게 뛰어난가를 그에게 이야기했다. 가우는 처음 보는 몇 가지 기계에 대해서 질문을 하고, 하청업자는 그 자신이 그 기계들이 작동하는지 손수 운전해 보여주면서 기계의 우수성에 대해서 설명해 주었다. 하청업자는 방문객에게 점심 식사를 함께 하자고 굳이 고집했다.

그 때까지도 가우의 진짜 방문 목적에 관해서는 한 마디도 언급이 되지 않았다는 것을 유의해 주기 바란다.

"그럼 이제 일에 관한 이야기를 해 볼까요? 물론 나도 당신이 이 곳에 온 이유는 알고 있습니다. 나는 우리들의 회합이 이렇게 즐거운 줄은 몰랐습니다. 당신은 그냥 필라델피아로 돌아가셔도 좋습니다. 다른 주문이 늦

더라도 당신의 물건만은 기일 내에 꼭 완성하여 보내드릴 것을 약속하겠습니다."

가우는 요구조차 하지 않고 자신이 원하는 것을 얻을 수 있었다. 물건은 제 날짜 안에 도착했으며, 건물은 계약서에 명시된 기간 내에 완성되었다. 가우가 그러한 경우에 일반적으로 취해지는 강압적인 태도를 취했다면 과연 이러한 결과가 생겼을까?

뉴 저지 주의 포트 몬마우스에 있는 연방 신용 조합의 지점 지배인인 도로시 러블 류스키는 강좌에서 어떻게 한 종업원의 생산성을 향상시킬 수 있었는가에 관해서 보고하였다.

"우리들은 최근에 한 젊은 여성을 견습 출납원으로 채용했었습니다. 고객들을 대하는 그녀의 태도는 훌륭했습니다. 그녀는 개인 구좌를 다루는 데도 정확했고 능률적이었습니다. 문제는 마감 시간이 되어 장부를 맞출 때에 발생했습니다."

"출납계장이 나에게 와서 그녀를 당장 파면시키겠다고 강력하게 주장했습니다. 그녀가 장부를 맞추는 것이 너무나 느려서 다른 사람들이 모두 지체되고 있다는 것이었습니다. 참다 못해 몇 번을 되풀이해서 가르쳐 주었는데도 전혀 알아듣지를 못한다는 것이었습니다."

"다음날 나는 그녀가 정확하고 신속하게 고객들과 개인 구좌를 처리해가는 것을 지켜보고 있었습니다. 고객들에게도 더할 수 없이 친절했습니다."

"그녀가 장부를 맞출 때 왜 그토록 서투른가를 알아내는 데는 그다지 시간이 오래 걸리지 않았습니다. 사무실 문을 닫은 뒤, 내가 그녀에게 이야기를 하기 위해 다가가자 그녀는 몹시 긴장하면 혼란스러운 모습이었습니다. 나는 그녀에게 고객들을 대하는 태도가 너무나 친절하고 사교적이어서 보기가 좋다고 칭찬을 하고, 일을 할 때도 정확하고 빨라서 좋다고 칭찬해 주었습니다. 그 다음에 현금통을 입금과 출금을 맞출 때 우리들이 사용하고 있는 방법을 상세히 가르쳐 주었습니다. 그녀는 일다 내가 자기를 신뢰하고 있다는 것을 깨닫게 되자. 나의 지시를 쉽게 이해하고 방법을 곧 터득했습니다. 그 이후 그녀는 아무런 문제없이 일을 잘하고 있습니다."

칭찬으로 시작하는 것은 마취제를 써서 마취를 시킨 후 일을 시작하는 치과의사와 같다. 환자는 이를 뱉히지만 마취제가 아픔을 억제해 주고 있는 것이다. 지도자는 그런 방법으로 사람을 다루어야 한다.

원칙 1

칭찬과 감사의 말로 시작하라.

Being with praise and honest appreciation

2 미움을 사지 않고 비평하는 방법

찰스슈와브는 어느 날 정오에 그가 경영하던 제철공당을 돌아보고 있던 중 종업원 몇 명이 담배를 피우고 있는 모습을 보게 되었다. 그들의 머리 바로 위에 '금연'이라는 낱말이 붙어 있었다.

슈와브가 낱말을 손으로 가리키며 "당신들은 글씨도 못 읽나?" 하고 했을까? 천만의 말씀이다. 슈와브는 그럴 사람이 아니었다. 그들에게 다가가서 담배를 하나씩 나누어 주고는 "밖에 나가 피워주면 참 고맙겠네. 여보게들"하고 말했다.

그들의 규칙을 어긴 것을 알고 있음에도 불구하고 그 점에 대해서는 일언 반구도 없이 오히려 조그만 선물까지 해, 자신들의 중요감을 깨닫게 해준 슈와브를 종업원들은 존경하게 되었다. 이런 인물을 좋아하지 않을 수가 있을까?

존 와나베이커도 똑같은 테크닉을 사용했다. 와나메니커는 매일 같이 필라델피아에 있는 그의 가게를 둘러보곤 했다.

어느 날 손님이 혼자 카운터에서 기다리고 있는 것을 보게 되었다. 아무도 그 여자 손님을 거들떠보지 않았다. 점원들은 무엇을 하고 있었을까? 그들은 카운터 저쪽 맨 구석에서 잡담에 꽃을 피우고 있었다. 와나메이커는 아무말도 하지 않았다. 카운터 뒤쪽으로 살그머니 들어가 손님을 직접 받고, 그리고 나서는 점원에게 물건을 포장하라고 건네주고는 나가 버렸다.

공무원들은 그 지역 주민들의 편의를 맞춰 주지 못한다고 하여 가끔 비난의 대상이 된다.

그들은 바쁜 사람들이므로 그들이 만든 방문객으로 인해서 너무 시달리게 되는 것을 원치 않는 과잉 보호적인 보좌관들에게 그 잘못이 있는 경우도 있다.

디즈니 월드의 고장인 플로리다의 올랜도 시에게 여러 해 동안 시장을 지낸 카알 랭코드는 사람들이 자기를 만나 볼 수 있도록 허용하라고 보좌관에게 자주 말했다.

그러나 시장이 '개방주의' 정책을 펴고 있다고 주장함에도 불구하고 지역 주민들이 그를 찾아가면 비서관들과 사무관들이 그들을 막았다.

마침내 랭코드 시장은 해결책을 발견했다. 그는 그의 사무실 문을 없애 버렸다. 그러자 보좌관들도 시장의 심중을 헤아리게 되었으며 사무실의 문이 상징적인 의미로 제거된 바로 그날부터 시장은 참된 개방정책을 펴게 되었다. 세 글자로 된 단어를 어떻게 쓰느냐에 따라서 상대방의 기분을 상하게 하거나, 비난을 받지 않고서도 상대방의 기분을 편하게 만들 수도 있고 그렇게 만들지 못할 수도 있다.

많은 사람들이 비난을 하기 시작할 때 처음에는 솔직한 칭찬을 하다가 '그러나'라는 단어와 함께 비난하는 말로 끝을 맺는다. 예를들면 어떤 아이의 산만한 학습 태도를 고칠 때 우리는 이렇게 말한다.

"자니야, 이번 학기에 성적이 올라가서 정말 네가 자랑스럽구나. 그러나 산수를 조금만 더 열심히 하면 성적

이 더 좋아질거야."

이런 경우 자니는 '그러나'라는 소리를 듣기 전까지는 자신감이 생길지 모른다. 그리고 나서는 원래의 칭찬의 순수성에 의문을 갖게 될 것이다. 그에게는 그러한 칭찬의 말이 나쁜 성적에 대해 비난을 하기 위해 꾸며낸 공여지책의 서론에 불과한 것처럼 보일 것이다. 그렇게 되면 신뢰감이 없어지고 우리는 처음부터 자니의 학습태도를 고쳐보겠다는 목적을 아마 이룰 수 없을 것이다.

이런 경우 '그러나'를 '그리고'로 바꾸어 말한다면, 이 문제는 쉽게 해결 될 수가 있다. "자니야, 이전 학기에 성적이 올라가서 정말 네가 자랑스럽구나. 그리고 다음 학기에도 꾸준히 열심히 노력한다면 산수 성적도 올라갈 것으로 믿는다"

이제는 나쁜 성적에 대한 언급이 뒤따르지 않았으므로 자니는 칭찬의 소리를 제대로 받아들일 것이다. 우리가 앞으로 바라는 자니의 행동을 간접적으로 암시해 주었기 때문에 아마도 우리의 기대에 어긋나지 않도록 자니는 노력할 것이다.

누구의 실수를 간접적으로 암시하면 어떠한 직접적인 비난에도 매우 화를 내는 예민한 성격의 사람들에게 놀라운 효과가 있다. 로드 아일랜드의 운소켓에 거주하는 마지 제이콥 부인은 그녀가 살고 있던 집을 증축할 당시 인부들이 하루 일을 끝낸 후에 어떻게 주변을 깨끗이 정리하게 만들었는지 그 방법을 우리 강좌에 나와서 들려주었다.

공사를 시작하고부터 처음 며칠 동안 제이콥 부인은 직장에서 귀가했을 때 앞뜰에 나무조각들이 널려져 있는 것을 보았다. 인부들은 훌륭한 솜씨를 가진 일꾼들이었으므로 그들에게 화를 내고 싶지는 않았다. 그래서 인부들이 집으로 돌아간 뒤 제이콥 부인은 아이들과 함께 그 나무 조각들을 주워서 한 구석에 깨끗이 쌓아 놓았다. 다음날 아침 제이콥 부인은 십장을 한쪽에 불러다가 "지난밤에 앞뜰을 저렇게 깨끗이 치워 주셔서 정말 기쁘군요. 대단히 깨끗해서 이웃에게도 폐가 안되었어요"하고 말했다. 그 날 이후부터 인부들은 일과가 끝난 후 남은 나무조각들을 주워서 한쪽에 쌓아 놓았다.. 그리고 그 십장도 하루일이 끝난 뒤 앞뜰이 깨끗한가 어떤가 조사하기 위해 매일 집안에 들어와 묻곤 했다.

예비군들과 현역 교관들 사이에 말다툼이 생기는 가장 주된 이유는 머리 모양이다. 예비군들은 자신을 민간인(대개는 그러므로)이라고 생각하므로 머리를 짧게 깎기를 싫어한다.

제 542예비역 교육대의 할리 카이저 상사는 예비역 하사관들을 지휘할 때 바로 이런 문제에 부딪히게 되었다. 고참 현역 상사인 그가 부하들에게 고향을 지르거나 위협을 할 것이라는 예상도 있었으나 그는 간접적으로 언저시 암시하기로 작정했다.

"귀관들은 리더들이다. 모범을 보여야한 효과적으로 리드할 수가 있는 법이다. 여러분은 부하들의 모범이 되어야 한다. 귀관들 몇 사람 보리보다는 더 짧지만 내 머리부터 오늘 당장 자르겠다. 거울을 한 번 보라. 만약 훌륭한 모범을 보이기 위해 머리를 잘라야겠다고 생각하면, 귀관들이 부대 내의 이발관에 갈 수 있도록 시간

을 내 주겠다."하고 카이저 상사가 말했다.

결과는 예상대로였다. 몇몇 하사관들이 거울을 들여다 본 후 그날 오후에 이발관에 가서 '규칙'대로 머리를 잘랐다. 카이저 상사는 그 다음날 아침, 몇몇 하사관들에게 이미 지휘관으로서의 자질을 엿볼 수 있다고 말해 주었다.

1887년 3월 8일에 뛰어난 설교가인 헨리 워드 비처가 사망했다. 그 다음 월요일 아침 비처의 사망으로 인해 텅빈 선교대에서 연설을 해 달라는 부탁이 라이만 애보트에게 왔다. 최선을 다해 보려는 나머지 애보트는 플로베르처럼 지나치게 소심할 정도로 설교문을 쓰고 지우고 다시 쓰는 일을 되풀이했다 그리고 나서 아내에게 그 글을 읽어 주었다. 글로 쓴 설교문이 대개 그렇듯이 그 글도 형편이 없었다. 아내가 사려 깊지 못한 여자였다면 다음과 같이 말했을 것이다.

"여보, 정말 형편없군요. 그래서는 안 되겠어요. 사람들이 전부 졸테니까요. 백과사정을 읽는 것만 같아요. 몇 년 동안이나 설교를 했는데 아직도 당신은 멀었군요. 아이고, 제발 사람이 말하는 것처럼 할 수는 없어요? 자연스럽게 말예요. 그런 식으로 읽어간다면 망신만 당할 거예요."

사실 그의 아내는 이렇게 말할 수 있었다. 하지만 그 다음의 결과는 짐작하고도 남는다. 그의 아내도 이 점을 잘 알고 있었다.

그래서 남편의 글이 <노스 아메리칸 리뷰>지에 실리면 훌륭한 기사가 될 것이라는 말만 했다. 다시 말해서 칭찬을 하면서도 동시에 한편으로는 남편의 글이 논문이라면 몰라도 연설문으로서는 적당치 않다는 것을 넌지시 암시했던 것이다. 라이만 애보트는 그 뜻을 이해하고 열심히 준비했던 연설문을 찢어버리고 노트도 사용하지 않은 채 연설을 했다. 다른 사람의 실수를 바로잡아 주는 데 효과적인 방법은...

원칙 2

잘못을 간접적으로 알게 하라.

Call attention to people's mistakes indirectly

3 당신 자신의 실수를 먼저 이야기하라

조카인 조세핀 카네기가 내 비소가 되려고 뉴욕에 왔다. 그녀는 열아홉 살로 3년 전에 고등학교를 졸업했지만 직장 경험이라고는 거의 없었다.

조세핀은 수에즈 서부 지역에서 가장 유능한 비서가 되었지만 처음에 너무 미숙했다. 어느 날 그 애를 야당치

려고 할 때 나는 자신에게 이렇게 말해 보았다.

"데일 카네기, 잠시만 기다려, 기다려 보라구! 자네는 조세핀의 나이보다 두 배나 많지 않은가? 일의 경험도 그녀의 몇 만 배가 된다구. 어떻게 어린 그녀에게 자네가 가진 생각, 판단, 창의력 등을 기대할 수 있단 말인가? 그러니 이봐 데일 카네기, 잠시만 참아보게나. 자네는 열아홉 살 때 무엇을 하고 있었지? 자네가 저지른 우둔하기 짝이 없던 실수들이 기억나지 않는가? 여러 가지 이런 저런 일들을 한 기억이 나느냐고?"

그 문제를 놓고 솔직하고 공평하게 심사숙고한 뒤 나는 열아홉살 치고는 조세핀이 내가 열아홉 살 때보다 더 나으며, 말하기 부끄럽지만 그런 조세핀에게 칭찬 한 번 제대로 해주지 못했었다는 결론을 내리게 되었다.

그래서 그 이후부터 조세핀의 실수에 대해서 말하고 싶을 때 나는 "조세핀, 실수를 했구나, 하지만 맹세코 내 실수에 비하면 아무것도 아니란다. 판단력이란 태어날 때부터 갖고 나오는 것이 아니고, 경험을 통해서 생기는 것이란다. 네 나이 때의 나보다는 그래도 네가 낫구나. 멍청하고 어리석은 행동을 했던 내 자신이 부끄럽게 생각되기 때문에 너를 나무랄 생각은 없단다. 그렇지만 네가 이렇게 해 본다면 더 현명한 일이 아니겠니?"라고 말문을 열곤 했다.

야단을 치는 쪽의 사람이 자기 또한 완벽한 사람이 아니라는 점을 겸손하게 인정하면서 실수를 지적해 주면 그다지 듣기 거부하지 않을 것이다. 캐나다 매니토바의 브랜든에 살고 있는 엔지니어인 달리스톤은 새로 들어온 비서 때문에 골치를 썩고 있었다. 그가 쓴 편지를 비서에게 타이핑하게 한 후 책상에 앉아 서명을 할 때 들여다보면 페이지당 두 세 군데 오타가 나오고 있었다. 달리스톤은 이 문제를 어떻게 해결했는지에 대해 말해 주었다.

"다른 엔지니어들처럼 저도 영어를 잘하지 못했고 철자도 정확하지는 못했습니다. 수년 동안 저는 사전을 갖고 있었습니다. 비서에게 오자를 지적해 준다 하더라도 교정과 서전 찾는 일을 잘 할 것이라는 보장도 없고 해서 다른 방법을 강구하기로 했습니다 다음번의 편지에도 오자가 찍힌 것을 보고, 그 타이피스트와 마주 앉아 이렇게 말했습니다."

"이 글자는 틀린 것 같은데, 나도 항상 틀리던 글자야. 그래서 이 단어사전을 갖게 되었지.

(단어사전을 찾아 펴보이면서) 맞아. 여기 있군. 글자나 오자를 보고 우리를 판단하는 사람들은 우리를 직업 의식이 투철하지 못하다고 여기기 때문에 나는 철자에 대해서 무척 신경을 쓰는 편이야"

"그녀가 내 방식대로 따라 했는지는 모르겠지만 그 이후부터는 오자를 치는 횟수가 눈에 띄게 줄더군요."

기쁨이 넘치던 베르하르트 폰 뷔로 왕자도 이미 1909년에 이런 일을 해야 하는 절대적인 필요성에 대해 배웠다. 당시 폰 뷔로는 독일 제국의 수상이었는데 국왕은 빌헬름 2세였다.

거만하고 안하무인격이며 독일 최후의 황제로서 자기는 샴쌍이보다 날쌔 육군과 해군을 육성하고 있다고 자랑하던 그 빌헬름 2세다.

그때 놀랄 만한 일이 벌어졌다. 빌헬름 2세 황제가 도저히 믿을 수 없는, 유럽 대륙을 뒤흔들고 세계 도처에

서 큰 폭발을 일으킨 그런 폭언을 했던 것이다.

사태를 결정적으로 악화시킨 것은 황제가 대중앞에서 어리석고 자기 중심적이며 앞뒤가 맞지 않는 발표였는데, 그것도 영국을 공식 방문한 자리에서였으며, 그 발표를 <데일리 텔레그래프>지에 게재해도 좋다고 윤희가지 내렸던 것이다. 예를 들어 보면 황제는 자기가 영국인들에게 호감을 갖고 있는 유일한 독일 사람이라고 선언했는가 하면, 일본의 위협에 대처하기 위해 대 해군을 건설하였다든가 영국이 러시아와 프랑스로부터 굴욕을 당하는 일로부터 황제 자신이 구해 주었다느니, 영국의 로버트 경으로 하여금 남아프리카의 보이족을 무찌르게 한 일이 사실은 자신의 정복 계획이었다는 등등의 발언을 했던 것이다.

평화시 유럽 국왕의 입에서 그렇게 놀라운 말이 흘러나온 것은 최근 1백 여년 동안 한 번도 없었던 일이어서, 대륙 전체가 마치 벌집을 쭈셔 놓은 것처럼 야단 법석이었다. 영국은 격분했고, 독일 정치가들은 망연자실하였다. 이 소란중에서 황제는 어찌할 바를 몰라했고, 제국 수상이던 폰 빌로 왕자에게 비난을 대신 떠맡을 것을 권했다. 황제는 폰 빌로가 이 모든 것이 자기 책임이었노라고, 자신이 국왕에게 허무 맹랑한 사실들을 이야기하도록 조언했었노라고 발표하기를 원했던 것이다.

그런데 제가 생각하기에는 독일이나 영국의 그 누구도 감히 제가 폐하께 그런 발언을 하시도록 조언할 수 있으리라고는 생각지 않을 것입니다."

이 말이 폰 빌로의 입에서 나오자마자 그는 자기가 엄청난 실수를 저질렀음을 깨닫게 되었다. 황제는 벌컥 화를 냈다.

"경으로서서는 도저히 저지를 수 없는 실수를 내가 저지르고 다니는 바보라고 생각하시지요!"

하고 황제는 소리쳤다.

폰 빌로는 황제를 비난하기에 앞서 칭찬을 했어야만 했음을 알게 되었다. 그러나 때는 이미 늦었으므로 폰 빌로는 차선의 방법을 강구했다. 비난 뒤에 칭찬을 늘어놓던 것이다 그리고 그것은 기적을 이루어냈다.

폰 빌로 왕자는 황송스러운 듯이 대답했다. "그럴 리가 있겠습니까? 현명하신 폐하를 제가 감히 따라갈 수 있겠습니까? 해양이나 군대에 대한 지식은 두말 할 것도 없고 무엇보다도 자연과학에 있어서 더욱 그렇습니다. 저는 폐하께서 기압계나 무선전신, 또는 뢰트겐 선에 대해 설명하시는 것을 들을 때마다 감탄을 금치 못했습니다. 저는 자연과학의 모든 분야에 대해서는 부끄러울 정도로 모르고 있고, 화학이나 물리학도 마찬가지이며 자연 현상의 단순한 이치를 설명하는 것도 저로서는 도저히 불가능한 일입니다. 그러나"하고 폰 빌로는 계속 말을 이어 나갔다. "그 대신에 역사에 대한 지식은 조금 갖고 있는 편이어서 정치학 특히 외교 분야에 있어서는 약간의 유용한 지식을 가지고 있습니다."

황제는 환하게 미소를 지었다. 폰 빌로 왕자는 황제를 극구 칭찬하면서 자신을 낮추었던 것이다. 그래서 황제는 그 어떠한 일도 다 용서할 수가 있었다. 황제는 흥분하여 이렇게 소리쳤다. "그래서 자네와 나는 천생연분이라고 내가 말하지 않았는가? 우리는 서로 도와야 하닌 그렇게 하세!"

황제는 폰 뷔로의 손을 잡고, 몇 번이고 악수를 나누었다. 그날 오후 황제는 너무 흥분한 나머지 주먹을 불끈 쥐고는 "만일 나에게 폰 뷔로를 이간하는 자가 있다면 코를 한 방 멋지게 갈겨 주겠노라"라고 외쳤다. 다행히도 폰 뷔로는 때맞춰 호를 모면했으나 빈틈없는 외교관인 그도 한 가지 실수를 범했던 것이다. 다시 말해서 폰 뷔로는 황제를 바보로 취급하는 이야기가 아닌 자신의 부족한 점과 빌헬름 황제의 뛰어난 점에 대한 이야기로 시작했어야 했다.

자신을 낮추고 상대방의 칭찬을 w는 몇 마디 말이 거만하고 모멸감을 느낀 황제를 다시 없이 다정한 사람으로 만들 수 있었다면 겸손과 칭찬이 우리 생활에서 어떤 결과를 빚어 낼지 다시 한번 상상해 보라. 적절히 사용한다면 인간관계에 있어서 정말로 기적을 만들 것이다.

자신의 실수를 인정하는 것은 비록 자신이 그 실수를 계속 범하고 있다 하더라도 다른 사람의 행동을 바꾸게 할 수 있다. 메릴랜드의 티모니움에 살고 있는 클레런스 제르허센이 최근에 열 다섯 살 짜리 아들이 담배를 피운다는 사실을 알았을 때 이러한 방법을 썼다.

제르허센은 이렇게 말했다.

"물론 나는 데이비드가 담배 피우는 것을 원치 않았습니다. 하지만 애 엄마와 내가 담배를 피웠습니다. 말하자면 우리가 그 애에게 나쁜 본보기를 보여준 셈이죠. 나는 데이비드에게 내가 그 애 나이 또래에 담배를 치우기 시작했던 일과 니코틴 때문에 건강을 해치게 되었으며, 이제는 담배를 끊기가 불가능해졌다는 것들을 설명해 주었습니다. 기침을 할 때마다 참으로 괴롭기가 이루 말할 수 없으며, 몇 년 전까지만 해도 데이비드가 나에게 담배를 끊으라고 하지 않았었느냐 등등 이야기를 했습니다."

"나는 그 애에게 담배를 끊으라고 설교를 하거나 흡연의 위험성에 대한 협박이나 경고 따윈는 하지 않고, 그저 어떻게 해서 내가 담배에 중독되었으며 그 결과가 어떠했는지를 설명한 것뿐이었습니다."

"그는 잠시 생각해 보더니 고등학교를 졸업할 때까지는 담배를 피우지 않겠다고 했습니다."

세월이 지났지만 데이비드는 담배를 피우지 않았고 담배를 피울 생각조차 하지 않았습니다."

"그 대화 이후 나 자신도 담배를 끊기로 결심했고, 가족들의 도움을 받아서 드디어 담배를 끊는데 성공했습니다."

훌륭한 지도자는 다음의 원칙을 따른다.

원칙 3

상대방을 비평하기 전에 자신의 잘못을 먼저 인정하라.

Talk about your own mistake before criticizing the other person.

4 아무도 명령받기를 좋아하지 않는다.

언젠가 나는 미국 전기작가 협회장인 아이다 타벨 여사와 저녁식사를 같이 할 기회가 있었다. 내가 이 책을 집필하는 중이라고 말하자 화제는 인간관계에 대한 여러 가지 주제로 옮겨져 우리는 활발하게 의견을 교환했다. 그녀는 오웬 D. 영의 전기를 쓸 당시 영과 같이 3년간 같은 사무실에서 근무했던 사람과 인터뷰를 했다고 말했다. 그의 말에 의하면 영은 누구에게도 직접적으로 명령한 적이 없다고 했다. 명령이 아니라 제안을 했다는 것이다. 영은 "이렇게 하시오. 저렇게 하시오.", 또는 "이렇게 하지 마시오. 저렇게 하지 마시오."하는 식의 이야기는 결코 하지 않았다고 한다. 그 대신에 이렇게 말하곤 했다. "이렇게 생각해 볼 수도 있을 겁니다." 또는 "그렇게 하면 될까요?"하고 묻곤 했다. 부하 직원이 기안한 공문을 보고 나서는 "이렇게 고치면 더 좋을 것 같은데"라고 말하곤 했다. 오웬 영은 언제나 사람들에게 스스로 일할 기회를 주었다. 부하들에게 일을 하라고 시킨 적이 결코 없었다. 스스로 실수를 통해 배우도록 했다.

이러한 테크닉은 사람들로 하여금 잘못을 쉽게 바로잡을 수 있게 해 준다. 이런 테크닉은 사람의 자존심을 세워 주고, 자신의 중요성을 느끼게 해 준다. 이것은 반감 대신에 협조를 불러일으킨다. 함부로 내리는 명령으로 생겨난 불쾌감은 굉장히 오래 지속된다. 분명히 나쁜 상태를 바로잡기 위한 명령일지라도 말이다. 펜실베이니아 주의 와이오밍에 있는 한 실업 학교의 교사인 덴 사타렐리는 교내 매점 입구에 한 학생이 불법 주차를 함으로써 매점 진입로를 막아 버렸던 일에 대해서 이야기한 적이 있다.

다른 교사 한 명이 교실로 박차고 들어와서 거만한 목소리로 "진입로를 막고 있는 차 누구 차야?"하고 물었다. 그 차의 주인 학생이 자기 차라고 대답하자 그 선생은 소리를 꺾 하고 질렀다. "차를 당장 치워! 지금 당장! 안 치우면 차에다 체인을 감아 끌어낼 테니까."

당시 상황에서는 그 학생이 잘못했었다. 그 곳에 차를 세워 두면 안 되었던 것이다. 그러나 그 날 이후, 그 선생이 하는 일에 그 학생이 반발하였을 뿐만 아니라 그 반의 모든 학생들이 반발해서 그 선생은 모든 일에 불편을 겪었다.

그 선생은 그 상황을 다른 방식으로 대처할 수는 없었을까?

만일 그 선생님이 다정하게 "진입로에 서 있는 저 차가 누구 것이지?"하고 물으면서 다른 사람들이 드나들 수 있도록 차를 옮겨주면 좋겠다고 말했으며 그 학생은 기꺼이 그렇게 했을 것이고, 그 학생이나 급우들도 기분이 상하거나 반감을 품지는 않았을 것이다.

질문을 하는 일은 명령을 보다 부드럽게 만들어 줄 뿐만 아니라 사람들의 창의력을 자극하기도 한다. 사람들은 명령을 내리는 결정에 자신들이 참여하게 되면 그 명령을 쉽게 받아들이는 경향이 있다.

남아프리카 요하네스버그의 이안 맥도날드는 정밀기기 부품을 전문으로 생산하는 조그만 공장의 공장장이었

는데 매우 큰 규모의 주문을 받게 되었다. 그러나 아무리 궁리를 해 보아도 납품 기한을 맞출 수가 없을 것 같았다. 그 공장의 작업 스케줄이나 납품하기까지의 짧은 시일을 감안해 볼 때 그에게는 이 주문을 받아들이는 것이 불가능한 일인 것처럼 생각되었다. 그러자 그는 그 일의 가속화를 위해 직공들을 독려해서 주문량을 생산하게 하는 대신 직공들을 모두 한 곳에 모아 놓고 그들에게 상황을 설명해 주었으며, 제 날짜에 주문량을 생산할 수만 있다면 회사와 본인들에게 얼마나 이득이 되는지를 말해 주었다.

그리고 나서 질문을 하기 시작했다.

"우리가 이 주문량을 처리할 방법은 없을까요?"

직공들은 여러 가지 아이디어를 내놓았고 그 주문을 받아들이라고 주장하게 되었다. 그들은 '할 수 있다'는 태도로 그 문제에 임했고 따라서 주문량을 제 날짜에 납품할 수가 있었다.

능률적인 지도자는 다음의 원칙을 사용한다.

원칙 4

직접적으로 명령하지 말고 요청하라.

Ask questions instead giving direct order.

5 상대방의 체면을 지켜 주어라.

몇 년 전에 제너럴 일렉트릭 사는 팔스 스타인멧츠를 부서장 자리에서 몰아내야 하는 상황에 처하게 되었다. 스타인멧츠는 전기에 관해서는 천재였으나 기획 부서장으로는 부적격한 인물이었다. 그러나 회사는 그의 감정을 상하게 하고 싶지 않았다. 그는 회사에 필요 불가결한 존재였으며, 무척 예민한 사람이었다. 그래서 회사에서는 그에게 새로운 직책을 주었다. 담당하는 일은 똑같았지만 회사의 고문 엔지니어라는 새로운 직책을 부여하고, 그가 맡았던 부서장 자리는 다른 사람에게 맡겼다. 스타인멧츠는 전혀 기분이 상하지 않았다.

제너럴 일렉트릭 사의 간부들 역시 기분이 좋았다 회사로서는 가장 성미가 괴팍한 이물의 인사 문제를 그 사람의 체면을 세워줌으로써 말썽 없이 처리한 셈이었다.

사람의 체면을 세워 주는 일! 이것이야말로 더할 나위 없이 중요한 일이다. 그럼에도 불구하고 이 문제에 대해서 곰곰이 생각해 보는 사람이 우리들 가운데 과연 몇 명이나 있을까?

우리는 상대방의 자존심에 가해지는 상처 따위는 아랑곳없이 다른 사람들의 감정을 짓밟고, 자기 주장만 내세우며 남들 앞에서 어린아이나 고용원들을 꾸짖고 욕박지르며 비난한다. 반면에 잠깐 동안의 생각이나 사려

깊은 한 두 마디의 말, 또는 상대방의 태도에 대한 진실된 이해는 이러한 상황을 크게 바꾸어 놓을 것이다. 다음에 종업원을 해고하거나 꾸짖어야 할 달갑지 않은 상황이 닥칠 때 이 말을 기억하도록 하자. 종업원들을 해고하는 일은 괴로운 일이다. 하물며 해고당하는 일이란 더 괴로운 일이다. 공인회계사인 마샬 그랜저가 나에게 보낸 편지에서 한 말이다.

"우리가 하는 비즈니스는 일정한 때를 타는 일이 많습니다. 그러므로 소득세 신고 기간이 지나면 많은 사람들을 해고해야 합니다.

해고하기를 좋아하는 사람은 없다고 우리 계통 사람들은 말합니다. 그래서 될 수 있으면 그 일을 빨리 마무리 짓는 습관이 생기게 되었죠. 대개는 시작하는 말이 '여기 앉으시죠, 스미스 씨. 이전 세금철도 끝났고 당신이 해야 할 일도 더 이상 없는 것 같습니다 하기가 들어오실 때부터 바쁜 한창 동안만 고용되었음을 아시고 계셨겠지만....'

이러한 말을 들으면 이 사람들은 실망과 함께 '버림받은 느낌'을 갖게 됩니다. 그들은 대부분 평생을 회계 분야에 종사하는 사람들이며, 자기들을 그토록 아무렇지도 않은 듯이 해고하는 회계법인에 대해서 특별한 애정을 가질 리가 없습니다.

저는 최근에 임시직 직원들을 좀 더 지혜롭고 사려 깊은 방법으로 해고하기로 마음먹었습니다. 그래서 한 사람씩 불러들일 때마다 우선 그 사람이 세금 시즌에 한 일에 대해서 꼼꼼이 생각해봅니다. 그리고는 이렇게 질문을 열었습니다. '스미스 씨, 일을 참 잘해 주셨습니다.

지난번 뉴욕에 출장가셨을 때 맡으셨던 일을 꽤 어려운 일이었습니다. 그럼에도 불구하고 것처럼 훌륭하게 일을 처리하셔서 우리 회사에서는 당신을 무척 자랑스럽게 여기고 있습니다. 워낙 능력이 뛰어난 분이니까 어디에서 일하든지 잘해내실 겁니다. 우리 회사는 당신의 능력 때문에 당신을 성원하고 있다는 점을 잊지 마시기 바랍니다.'

그 효과가 어떠했느냐고요? 사람들은 해고를 당한 후에도 훨씬 좋은 감정을 지닌 채 떠나가게 되었습니다. 버림받은 느낌이 들지 않았던 것입니다. 그들은 만일 우리가 시킬 만한 일거리만 있었다면 해고시키지 않았을 것이라는 점을 알고 있습니다 그러므로 우리가 다시 그들을 필요로 할 때는 따뜻한 애정을 가지고 우리를 찾아오게 됩니다.

우리 강좌에서 다른 사람을 비난하는 경우의 부정적인 효과와 체면을 세워주는 경우의 긍정적인 효과에 대해서 두 삶의 반원들이 토론을 벌인 적이 있었다. 펜실베이니아의 해리스버그에 사는 프래드 클라크는 자기회사에서 일어난 어떤 일을 이렇게 말했다.

"회사의 생산회의에서 부사장이 어느 생산 감독자 한 사람에게 생산 공정에 대해 아주 날카로운 질문을 던지고 있었습니다. 부사장은 으박지르는 목소리로 그 과장의 잘못을 꼬집어 내려 했습니다. 감독자는 동료들 앞에서 무안을 당하기가 싫었으므로 대답을 얼버무렸습니다. 그 때문에 부사장은 화가 나게 되었고, 그 감독자

를 거짓말쟁이로 몰아세웠습니다.

이 회의가 열리기 이전에는 존재했을지도 모르는 두 사람 사이의 모든 신뢰성은 그 짧은 순간 모조리 파괴되어 버렸습니다. 전에는 일을 잘 해내던 감독자는 그 이후로 회사에서 쓸모없는 사람이 되어 버렸습니다. 몇 달 후 감독자는 회사를 그만 두고 우리의 경쟁사로 전직하게 되었는데 제가 듣기로는 지금 그 곳에서 아주 일을 잘하고 있다고 합니다."

또 다른 반원인 안나 마조네는 자기 직장에서도 그와 비슷한 일이 있었으나 문제에 대한 접근방식의 차이에 따라 그 결과가 엄청나게 달라진 경우를 이야기했다. 마조네는 식품 포장회사의 마케팅 전문가였는데 어떤 신상품의 테스트 마케팅이라는 첫 중대한 임무가 그녀에게 주어졌다.

마조네 양은 우리 강좌에서 다음과 같이 말했다.

"실험의 결과가 나왔을 때 저는 어찌할 바를 몰랐어요. 저는 기획 단계에서 중대한 실수를 범했었고, 그 실험 전체를 다시 해야만 했습니다. 설상가상으로 제가 이 프로젝트에 대해 보고를 하게 되어 있던 회의가 열리기 전까지도 저는 상사와 이 문제를 협의할 시간조차 없었습니다.

보고를 하라는 말을 들었을 때 저는 두려움으로 몸이 떨렸습니다. 눈물이 쏟아지려 했으나 회의에 참석한 남자들이 여자란 너무 감정적이라 관리직에는 부적합하다는 말을 하지 못하게 하기로 결심했습니다. 저는 보고를 간단히 끝낸 후, 실수를 범했기 때문에 다음 번 회의 때까지 다시 연구하겠노라고 말했습니다. 저는 상사가 필쩍 뿜 것으로 예상하며 자리에 앉았습니다.

그러나 상사는 필쩍 뛰기는커녕 제가 한 일에 대해서 고맙다고 하더니 새로운 프로젝트를 맡았을 때 실수는 있을 수 있는 법이라며 다시 하는 연구는 정확히 될 것이며 회사에도 역시 도움이 될 것을 확신한다고 말하는 것이었어요. 상사는 동료들이 보는 앞에서 자기는 나를 믿고 있으며 내가 최선을 다했음을 알고 있고, 실패의 원인은 능력 부족이 아니라 경험 부족이라고 확신시켜 주셨습니다.

회의장을 나오면서 나는 자신감을 느꼈고, 다시는 그 상사를 실망시키지 않으리라 굳게 다짐했습니다."

설령 우리가 옳고, 상대방이 분명히 잘못했다 하더라도 그 사람의 체면을 잃게 하면 곧 그 자존심에 상처를 주게 된다. 전설적인 프랑스의 선구적 비행사이자 작가인 생뵉쥐베리는 이런 글을 쓴 적이 있다. "나에게는 누구에게라도 그가 자신을 과소평가 하게 하는 말이나 행동을 할 권리가 없다. 중요한 것은 내가 그 사람에 대해서 어떻게 생각하느냐가 아니고, 그가 그 자신을 어떻게 생각하느냐 하는 것이다. 사람의 존엄성에 상처를 주는 것은 최악이다."

진정한 지도자는 다음의 원칙을 언제나 지킬 것이다.

원칙 5

상대방의 체면을 세워 주어라.

Let the other person save face.

6 사람들을 성공으로 이끄는 법

피트 발로우는 나의 오랜 친구이다. 그는 동물 쇼를 하면서 평생을 서커스와 곡마단을 따라 돌아다녔다. 나는 피트가 새로 들여온 개에게 재주를 가르치는 것을 구경하기 좋아했고, 어떤 개가 조금이라도 잘하면 피트는 그 개를 쓰다듬고 칭찬해 주면서 고기를 던져 주고 추켜 올려 세웠다 이 방법은 새로운 것이 아니다. 동물 조련사들은 오랫동안 이 방법을 사용해 왔다.

그렇다면 동물을 훈련시킬 때 사용하는 방식을 사람을 변화시키려고 할 때는 왜 사용하지 않는 것일까? 왜 회초리 대신 고기를, 비난 대신 칭찬을 하지 않는가? 조금만 진전이라도 보이면 칭찬을 해주자. 그것은 상대방을 분발시켜 더욱 그를 발전시킨다. 심리학자인 제스 레어는 자신의 저서 <나는 대단하지는 않지만 나에게서는 재가 전부이다>에서 이렇게 말하고 있다.

"칭찬은 인간의 정신에 비치는 따뜻한 햇빛과도 같아서 우리는 칭찬 없이는 자랄 수도 꽃을 피울 수도 없다. 그럼에도 불구하고 우리들 대부분은 다른 사람들에게 걸핏하면 비난이란 찬바람을 퍼붓기 일쑤이고, 웬일인지 우리와 함께 살아가는 사람들에게 칭찬이라는 따뜻한 햇볕을 주는데 인색하다."

지난 생을 돌이켜보면 몇 마디의 칭찬이 나의 인생을 완전하게 바꾸어 놓았었다. 당신의 생애는 이러한 일이 없겠는가?

역사는 칭찬으로 인해서 발생한 수많은 마술과 같은 일들을 우리에게 보여주고 있다.

예를 들어 보기로 하자. 오래 전에 열 살짜리 소년이 나폴리의 어느 공장에서 일하고 있었다. 그 아이는 가수가 되는 것이 꿈이었으나 그의 첫 번째 선생님은 그의 기를 꺾어 놓았다.

"너는 노래를 할 수 없어. 가창력이 전혀 없어. 네 목소리는 마치 문틈으로 새어나오는 바람 소리 같아."

그러나 가난한 농부 부인에 지나지 않았던 그 소년의 어머니는 아이의 어깨를 감싸주며 칭찬해 주었다. 어머니는 아들이 노래를 잘 한다고 생각하고 있으며, 벌써 노래 솜씨가 좋아졌음을 알 수 있노라고 소년에게 말해 주었다. 그 어머니는 아들에게 음악 수업을 시키기 위해 발벗고 일해서 돈을 저축했다. 그 농사꾼 어머니의 칭찬과 격려가 이 소년의 생애를 바꾸어 놓았다. 그 소년의 이름은 엔리코 카루소로서 그는 당대의 가장 훌륭한 하고 유명한 성악가가 되었다.

19세기 초 런던의 한 젊은이는 작가가 되길 열망했다. 그러나 모든 일이 그의 뜻과는 반대로 되는 것 같았다 학교도 4년 이상을 다녀 본 적이 없었고, 그의 아버지는 빚을 갚지 못해 감옥에 들어가는 신세가 되었으며, 그

자신도 배고픔의 고통을 자주 맛보아야만 했다. 마침내 이 젊은이는 쥐가 득실거리는 창고에서 구두약 용기에 상표를 붙이는 일자리를 구하게 되었고, 밤에는 런던의 빈민가를 떠돌아다니는 부랑아 두 명과 함께 음침한 다락방에서 잠을 잤다. 이 젊은이는 자신의 글재주가 너무나 자신이 없었기 때문에 다른 사람의 웃음거리가 되지 않으려고 한밤중에 몰래 밖으로 나가 자신이 쓴 원고를 잡지사에게 우송했다. 계속해서 원고를 보냈으나 곧 거절당했다. 그러나 마침내 그에게도 기쁜 날이 찾아왔다. 그의 작품이 채택된 것이었다. 이 젊은이는 너무나 감격한 나머지 두 뺨 위로 눈물을 흘리면서 거리를 돌아다녔다. 한 편의 글이 출판되면서 이 젊은이가 받은 칭찬과 인정은 그의 전 생애를 바꾸어 놓았다. 만일 그러한 격려가 없었더라면 이 젊은이는 평생을 쥐가 들끓는 공장에서 일하며 지냈을지도 모른다.

당신은 이 친구의 이름을 아마 들어 본 적이 있을 것이다 그는 다름 아닌 찰스 디킨스였다.

런던의 또 다른 소년은 건재상의 점원으로 생계를 꾸려 나갔다. 그는 새벽 5시에 일어나서 가게를 청소하고, 하루에 14시간을 노예처럼 일해야만 했다. 매일의 일과가 힘들고 고되었고, 그는 그 일에 진절머리가 났다. 2년이 지난 뒤 그는 더 이상 참을 수가 없어 어느 날 아침 일어나자마자 아침밥도 먹지 않은 채 가정부로 일하고 있던 어머니와 의논하려고 15마일을 씩씩거리며 걸었다.

그는 미칠 것만 같아서 어머니께 호소하면서 눈물을 흘렸다. 그리고 그는 가게에 더 이상 있느니 차라리 죽어 버리겠다고 맹세했다. 그리고 나서 옛 교장 선생님한테 자기는 너무나 상심하여 더 이상 살고 싶지 않다는 비관적인 편지를 보냈다. 그 교장 선생님은 그에게 칭찬을 하면서 그가 똑똑하므로 좀더 나은 일을 해야 마땅하다고 하면서 그에게 교사 자리를 제의했다.

그 칭찬은 소년의 앞날을 바꾸어 놓았으며 그 소년은 수없이 많은 베스트 세러 작품들을 발표했고, 펜 하나로 백만장자가 되었기 때문이다. 당신도 아마 그 이름을 들어보았을 것이다.

그의 이름은 바로 H. G. 웰즈이다.

비난 대신에 칭찬을 해 주는 것은 B. F. 스키너의 기본 교육 개념이다.

이 시대의 위대한 심리학자인 스키너는 동물고 인간의 실험을 통하여 비난을 최소화시키고 칭찬을 극대화시킬 때 사람들이 행하는 좋은 일들은 더욱 좋게 되고, 좋지 못한 일들은 관심의 결여로 인해서 없어지게 된다는 점을 입증하고 있다.

노스 캐롤라이나의 록키 마운트에 살고 있는 존 링겔스포는 자녀들에게 이 방법을 사용했다. 대부분의 가정이 그렇듯이 부모가 자식과 대화하는 방법은 주로 잔소리를 하는 것이었다. 그리고 대부분의 경우 잔소리 후에는 아이들이나 부모 모두 더 기분이 나빠진다. 이 문제에는 끝이 없는 것 같다.

"우리는 아이들의 잘못에 대해서 잔소리를 하는 대신에 아이들에게 칭찬을 해보기로 결심했습니다. 눈에 띄는 것이라곤 아이들의 잘못된 것들뿐이었으니 쉽지가 않더군요. 칭찬거리를 찾는 일이란 잘못된 것들뿐이었으니 쉽지가 않더군요. 칭찬거리를 찾는 일이란 쉬운 일이 아니었습니다. 힘들게나마 몇 가지 칭찬거리를 찾

아내였습니다. 그리고 처음 하루 이틀이 지나고 나니 아이들이 저지르던 진짜 못된 버릇들이 없어졌어요. 그런 뒤에는 달 s 결점들도 사라지기 시작했습니다. 아이들은 우리가 하는 칭찬을 굉장히 좋아했습니다. 심지어는 좋은 일을 하려고 애쓰기조차 하더군요. 아내와 저는 도무지 믿을 수가 없었습니다. 물론 그런 상태가 오랫동안 계속되지는 않았지만 모든 것이 다시 제자리로 돌아왔을 때 상황은 그 이전보다 훨씬 낫아졌습니다. 이제는 더 이상 전에 하던 식으로 아이들을 다룰 필요가 없더군요.

나쁜 짓보다는 착한 일을 훨씬 더 많이 했으니깐요."

이 모든 것은 아이들이 나쁜 짓을 저지를 때마다 비난을 하는 것 대신 조금이라도 나아지는 것을 칭찬해 준 결과이다.

직장에서도 이와 마찬가지로이다. 캘리포니아 주 우드랜드 힐즈에 거주하는 키드 로퍼는 이 원리를 회사에서 적용했다. 로퍼는 자신의 인쇄소에서 매우 품질을 뛰어난 제작물을 보게 되었다. 이 제작물을 찍어낸 인쇄공은 회사에서 일에 적응하느라 애를 먹고 있던 어느 신입사원이었다. 그 신입사원의 관리 사원은 그의 부정적인 작업 태도에 불만을 가져 그를 해고시킬 생각을 하고 있던 중이다.

이런 사실을 알고서 로퍼는 직접 인쇄에 가서 그 젊은이와 이야기를 나누었다. 로퍼는 자기가 받아본 제작물을 보고 기분이 매우 좋다는 이야기와 함께 최근에 그 인쇄소에서 제작된 것들 중에서 가장 뛰어난 것이라고 알려 주었다 그리고 로퍼는 그 제작물이 정확히 어떤 점에서 다른 것보다 뛰어난지 그 이유와 젊은이가 회사에 기여하는 바가 매우 크다는 점을 지적해 주었다.

그 젊은 인쇄공의 회사에 대한 태도다 이 일로 인해서 바뀌었으리라고 생각하는가? 물론 그렇다. 며칠이 지나지 않아 그는 완전 백팔십 도로 변했다. 이 신입사원은 몇몇 동료들에게 사장과의 대화를 이야기해 주면서 그 회사에 좋은 일을 알아보는 사람이 대화를 이야기해 주면서 그 회사에 좋은 일을 알아보는 사람이 있었다고 말했다. 그리고 그 날부터 이 신입사원은 충성스럽고 헌신적인 사원이 되었다.

로퍼가 한 일은 그저 젊은 인쇄공을 칭찬해 주면서 "자네, 참 잘했네."하고 말한 것 뿐만이 아니었다. 그는 제작물이 뛰어났음을 구체적으로 지적해 주었다. 일반적인 찬사를 늘어 놓기보다는 구체적인 업적을 들추어 내었기 때문에 그의 칭찬은 그것을 받아들이는 사람에게 더 의미 깊은 것이 되었다. 사람은 누구나 칭찬을 받기를 좋아한다 그러나 그 칭찬도 구체적일 때 진지한 것으로 가슴에 와 닿는 법이며, 상대방에게 그저 기분 좋으라고 한 소리가 아니라는 느낌도 줄 수가 있는 것이다.

명심하라. 우리는 모두 감사와 인정을 갈망하고 있으며, 그것을 위해서라면 거의 무슨 일이든 한다. 그러나 위선이나 입에 발린 칭찬을 바라는 사람은 아무도 없다.

다시 되풀이하지만 이 책에서 가르치는 원칙들을 진정으로 마음에서 우러나서 실천할 때 비로소 효과가 있다. 나는 잔피에 대해서 이야기하고 있는 것이 아니다. 인생을 살아가는 새로운 방법에 대해서 말하고 있는 것이다. 사람들은 바뀔 것이다. 우리가 만나는 사람들로 하여금 그들에게 숨겨진 보물을 깨닫게 할 수만 있다면,

우리는 그 사람들을 바꾸는 것 이상의 일을 해낼 수가 있다. 문자 그대로 그들을 변화시킬 수가 있는 것이다. 과장이라고? 그렇다면 미국이 배출해 낸 가장 뛰어난 심리학자이며 철학자인 윌리엄 제임스의 말을 들어보기로 하자.

"우리의 가능성에 비하면 우리는 반만 깨어 있다. 절반밖에 깨어 있지 않다. 우리의 육체적, 정신적 능력의 일부만을 사용하고 있을 뿐이다. 넓은 의미로 이 말을 해석하면 인간은 자신의 능력의 한계에 훨씬 못 미치는 삶을 살고 있다. 인간은 무한한 능력을 소유하고 있는데 습관적으로 이 능력을 사용하지 못하고 있다." 그렇다. 이 책을 읽고 있는 당신의 습관적으로 사용하지 못하고 있는 여러 가지 능력을 지니고 있다. 그리고 당신이 제대로 사용하지 않고 있는 이런 능력 가운데 하나는 아마도 다른 사람을 칭찬하여 그로 하여금 잠재력을 깨닫게 해주는 능력일지도 모른다.

능력은 비난 속에서 시들지만 격려 가운데서는 찬란히 꽃을 피우는 법이다. 훌륭한 리더가 되기 위해서 다음의 원칙을 사용하라.

원칙 6

아주 작은 진전에도 칭찬을 아끼지 말라. 또한 진전이 있을 때마다 칭찬을 해주라. "동의를 진심으로, 칭찬은 아낌없이"하라.

Praise the slightest improvement and praise every improvement. Be "heartly in your approbation and lavish in your praise"

7 개에게도 좋은 이름을 지어 주어라

일을 잘하던 사람이 일을 형편없이 하기 시작하면 당신은 어떻게 하겠는가? 당신은 그 사람을 해고시킬 수 있지만 그것으로 문제가 해결되는 것은 아니다. 야단을 칠 수도 있지만 그러면 반감을 불러일으킨다.

인디애나 주의 로웰에 있는 대규모의 화물 자동차 대리점 고객 서비스 부장인 헨리 헨키는 자신이 데리고 있던 기술자가 하는 일이 만족스럽지 못했다. 그러나 헨키는 그 기술자에게 고함을 지르거나 욕박지르지 않고 사무실로 불러서 마음을 터놓고 대화를 나누었다.

"여보게 빌, 자넨 훌륭한 기술자야. 자네는 이 일을 오랫동안 훌륭하게 해왔지 않은가? 자네가 수많은 자동차를 수리해서 고객들에게 만족을 주었지. 사실 자네가 한 일에 대해서 고객들이 얼마나 칭찬을 많이 하는지 아나? 그런데 최근에 들어서는 자네가 일하는 데 시간도 걸리고, 하는 일도 예전 같지 않은 것 같네. 자네가

과거에 그토록 뛰어난 기술자였기 때문에 내가 지금의 상태에는 만족하고 있지 않다는 것을 알려주기 바라네. 우리 서로 협력해서 문제를 풀어보세."

빌은 자신이 하는 일의 질이 그렇게 떨어지고 있는지를 모르고 있었다고 말하면서 지금 자기가 하는 일이 자신의 전공 분야이므로 앞으로 더 잘해 보겠다고 약속했다.

빌이 과연 더 잘했을까? 물론이다. 빌은 다시 빠르고 뛰어난 기술자가 되었다. 헨키가 그의 직업적인 평판에 대해 이야기했기 때문에 일을 해낸 것이다.

사무엘 보크레인이 볼드윈 기관차 공장의 사장으로 있을 때 이런 말을 한 적이 있다. "보통 사람은 대개 당신이 그의 존경을 받고 있고, 또 그 사람의 능력을 당신이 존경하고 있다는 것을 보여주면 쉽게 이끌어 갈 수가 있다." 간단히 말해서, 만일 당신이 어떤 사람의 특정한 일면을 개선시키고자 한다면 바로 그 특정한 일면이 그 사람의 장점인 것처럼 이야기하라.

세익스피어는 이렇게 말했다. "만일 그대가 지닌 장점이 없으며, 장점을 가진 것처럼 생각하라." 그러므로 다른 사람들에게도 당신이 개발시켜 주고 싶은 장점이 있다고 가정하고 그것에 대해서 자주 말하라. 그들에게 좋은 평판을 생각해 해주라. 그렇게 되면 그들은 당신을 실망시키지 않으려고 온갖 노력을 다 할 것이다.

조세트 르블랑은 그녀의 저서 <메터링크와 함께 한 내 생애의 선물>중에서 어느 불품없는 벨기에 출신의 신데렐라에 대해서 이렇게 쓰고 있다.

"우리집 근처의 호텔에서 일하는 심부름꾼 소녀가 내 식사를 배달해 왔다 그 아이의 이름은 '접시닦이 마리'였는데 그것은 그 소녀가 허드렛일을 거드는 일로 시작했기 때문이었다. 소녀는 사팔뜨기에다 안짱다리였으며 피부도 거친 촌스런 아이였다." 하루는 그 아이가 마카로닝 접시를 들고 있을 때 나는 그녀에게 이렇게 말했다. '마리아, 넌 제가 지니고 있는 보배로운 것들을 잘 모르고 있구나'.

자신의 감정을 숨기는 데 익숙해 있었으므로 마리는 일이 잘못되기라도 할까 봐 감히 움직이지도 못하고 잠시 기다렸다. 그러더니 그 애는 식탁 위에 접시를 놓고 나서는 한숨을 쉬며 이렇게 천진스런 말을 했다. '부인, 부인의 그 말쑤미 아니었더라면 저는 그것을 정말 몰랐을 거예요!' 그 아이는 의심을 하거나 의문을 제기하지 않았다. 부엌으로 돌아가서는 내가 해준 말을 몇 번이고 되뇌었다. 신념의 힘이란 바로 이런 것이다. 그 날 이후부터 그 소녀에게 어떤 배려가 주어졌다. 그리고 무엇보다도 신비한 변화는 바로 마리 자신에게 일어났다 자신이 감춰진 보물이라고 믿게 되자 그 소녀의 젊음이 피어나고 그 못생긴 얼굴도 어느 정도 감춰지는 것 같았다.

두 달 뒤 마리는 주방장의 조카와 결혼을 하면서 이런 말을 했다. '저도 이제는 숙녀가 될 거예요.' 그리고 나에게 감사하다고 말했다."

작은 칭찬 한 마디가 그 소녀의 인생을 전부 바꾸어 놓았던 것이다 조세트 르블랑 부인은 '접시닦이 마리'에게 맞추어 할 수 있는 좋은 평판을 생각해 했으며 이것이 그 소녀를 변화시켰다.

플로리다 주의 데이토나 비치에 있는 한 식료품 가게에서 그 상품을 취급하지 않겠다고 하자 속이 상했다. 빌은 이 거절에 대해서 곰곰이 생각한 끝에 그 날 저녁 집으로 돌아가는 기에 다시 그 가게에 들러서 한 번 더 알아보기로 했다.

"잭, 오늘 아침에 여기를 다녀간 뒤 나는 당신에게 우리의 새로운 상품에 대한 충분한 설명을 해 주지 못했음을 알게 되었습니다. 그래서 내가 빠뜨렸던 점을 이야기 할 수 있게 시간을 내주셨으면 고맙겠습니다. 당신이 다른 사람의 말을 기꺼이 경청할 뿐만 아니라 근거가 뚜렷하면 타인이 마음도 바꿀 수 있을 만큼 큰 인물이라는 점을 나는 존경해 왔습니다." 잭은 나머지 이야기를 거절했을까? 그런 평가를 들었는데 그럴 수가 있겠는가.

아일랜드의 더블린에 사는 치과 의사 마틴 피츠휴 박사는 어느 날 아침, 한 환자가 입을 행굴 때 사용하는 컵받침이 불결하다고 지적한 데 대해서 충격을 받았다.

물론 그 환자는 컵받침 위에 놓인 종이컵의 물을 마셨으나 불결한 기구를 방치했다는 것은 실수를 한 것이었다. 그 환자가 돌아간 후, 피츠휴 박사는 사무실로 들어가서 일주일에 두 번씩 사무실을 청소하러 오는 파루부인 브리지트 아주머니에게 편지를 썼다.

친애하는 브리지트 아주머니.

제가 아주머니를 직접 만나는 기회가 자주 없어서 아주머니께서 제 사무실 청소를 맡김히 해 주신 데 대하여 편지라도 감사드리고자 합니다. 일주일에 두 번씩 두 시간은 너무 짧은 시간이기 때문에 가끔 한 번씩 더 해야 할 일이 있을 때는 30분 정도씩 초과 근무를 하셔서 쇠컵받침을 닦는다거나 하는 일을 하셔도 좋습니다. 물론 그런 초과 근무에 대해서는 수당을 드리겠습니다.

피츠휴 박사는 이런 이야기를 들려 주었다. "다음날 아침, 사무실에 와 보니 내 책상이 마치 거울처럼 반짝거렸으며, 의자도 마찬가지로여서 하마터면 의자에서 미끄러질 뻔했습니다.

진료실에 들어가보니 지금까지는 본 적이 없는 반짝 반짝 윤이 나는 컵받침이 용기에 넣어져 있더군요. 나는 그 파출부를 높이 평가했고, 이 작은 선심 때문에 그 아주머니는 여태까지 했던 것보다 더 많은 정성을 쏟았던 것입니다. 그녀가 이 일을 하는 데 얼마나 더 시간이 걸렸느냐고요? 전혀 더 걸리지 않았습니다."

이런 속담이 있다.

"개에게 나쁜 이름을 지어 주느니 차라리 그의 목을 매달아 버리는 편이 나을 것이다" 그러나 좋은 이름을 붙여 주고 나면 어떤 일이 벌어지는지 한 번 보라! 뉴욕 시의 부르클린에서 4학년 담임을 맡고 있는 루스 홉킨스는 새학기 첫날 자기 학급의 명단을 훑어보았다. 명단을 보는 순간 새 학기를 시작하는 기쁨과 흥분을 걱정으로 변화였다. 그 학교에서 가장 말썹꾸러기로 소문난 토미가 자기 반이 되었기 때문이다. 토미의 3학년 때 담임 선생님은 도료 교사와 교장 선생님에게는 물론 자기 이야기를 들어 줄만한 모든 사람에게 토미에 대한 불평을 늘어 놓았었다. 토미는 단순한 말썹꾸러기 수준을 넘어선지 오래였다. 학급의 규율을 문란하게 했고,

다른 사내아이들에게 싸움을 걸고, 여자아이들을 골탕먹이는가 하면, 선생님도 몰라보고, 하는 것이 나이가 들수록 더 심해져 갔다. 토미가 지닌 유일한 장점은 사물을 금방 익히고 학교 수업을 쉽게 마스터하는 능력이었다.

홉킨스 선생님은 '토미 문제'를 다루기로 결심했다. 자기반 학생들과 처음 인사를 하는 자리에서 홉킨스 선생님은 모든 학생들에게 한 마디씩 칭찬을 해 주었다. "로즈야, 입고 잇는 옷이 참 예쁘구나." "알리사야, 넌 그림을 잘 그린다면서?" 토미의 차례가 되었을 때 홉킨스 부인은 토미의 눈을 똑바로 쳐다보면서 이렇게 말했다. "토미야, 내가 듣기로는 너는 타고난 리더라더구나. 금년에 우리 학교 4학년 학급 중에서 우리 반이 최고가 되게 만드는데 네가 도와줄 거라고 나는 믿는다." 홉킨스 선생님은 처음 며칠 동안 토미가 하는 일마다 칭찬을 해주고, 정말 훌륭한 학생이라고 추켜세우기도 하였다. 그런 높은 평가가 주어지자, 비록 아홉 살 짜리 이긴 해도 토미는 선생님을 실망시킬 수가 없었다.

만일 당신이 다른 사람의 태도나 행동을 바꾸는 훌륭한 지도자가 되고 싶으면 다음과 같이 하라.

원칙 7

상대방에게 훌륭한 명성을 갖도록 해 주어라.

Give the other person a fine reputation to live up to.

8 실수는 고치기 쉽다

나의 친구 가운데 40대의 독신 남성이 한 사람 있는데 그가 약혼을 하게 되었다. 그런데 약혼녀가 그에게 그 나이에 댄스 교습을 받으라고 했다 "물론 나도 댄스 교습을 받을 필요가 있다는 것쯤은 알고 있었네. 아무튼 지금도 20년 전에 처음 춤을 배울 때 수준이니까. 내가 처음 찾아간 교사의 말이 옳았던 것 같다. 그녀의 말로는 나의 춤은 모두 엉망이라면서 과거에 알던 것은 모두 잊어버리고 새로 시작해야 한다는 것이었다. 그 말에 나는 의욕을 잃고 말았지. 배울 생각이 싹 가셔서 그녀를 찾아가는 것을 그만두었지.

그 다음 선생은 거짓말을 했는지는 모르지만 기분은 좋았네. 그녀는 부드러운 태도로 나의 댄스는 약간 구식스럽기는 하지만 기초만은 괜찮다고 말해 주더군. 그리고는 몇 가지 새로운 스텝을 배우는 데 아무 문제가 없을 거라고 말해 주었어. 첫 번째 선생은 나의 잘못된 점들을 강조함으로써 의욕을 꺾어 버렸지만 두 번째 선생은 첫 번째 선생과는 정반대의 방법을 취해 주었던 것일세. 그녀는 내가 잘하는 것은 항상 칭찬해 주고 잘못을 극소화시켜주었거든. '선생님은 리듬에 대한 센스가 뛰어나시군요. 타고난 댄서입니다'하더군. 물론 내

가 봤을 때도 나는 옛날이나 지금이나 계속 4류 댄서밖에 못된다는 것을 알고 있지. 그러나 마음 한 구석에서는 아마 그녀의 말이 맞을지도 모른다고 믿고 싶었지 뭔가. 하여간 나는 그런 말을 듣고 싶어서 수강료를 지불하고 있었지만 뭐 그런 걸 생각할 필요 있나?

어쨌든간에 내가 타고난 리듬감을 갖고 있다고 그녀가 말해 주지 않았더라면 춤을 배우러 다니지는 않았을 것일세. 그 말이 나의 용기를 북돋아 주었네. 나에게 희망을 주었지. 더 잘하고자 하는 소망을 주었다."

당신의 자녀나 배우자나 종업원에게 그들이 어떤 일에 대해서 무능력하다거나, 재능이 없다거나, 하는 일이 모두 잘못되어 있다고 말해 보라. 당신은 잘해 보고자 하는 마음의 싹으로 모조리 파괴해 버리는 것이 된다. 그러나 그 반대 방법을 사용해 보라. 즉 격려를 아끼지 않고 일을 쉽게 할 수 있다고 생각하게 하고, 상대방의 능력을 이쪽이 믿고 있다는 것을 알려주면서 그 일에 대해서 아직 개발되지 않은 재능을 갖고 성공할 때까지 꾸준히 그 일을 해 나갈 것이다.

인간관계에 있어서 뛰어난 재능을 지녔던 로웰 토마스는 이런 방법을 사용했다. 그는 사람들에게 자신감을 붙여 넣어 주고 용기와 신념을 갖도록 격려했다. 예를 들면, 나는 토마스 부부와 함께 주말을 지낸 적이 있었는데 토요일 저녁 활활 타오르는 벽난로 앞에서 브리지 게임을 하지않겠느냐는 권유를 받았다. 브리지 게임? 절대 안되지! 브리지는 나에게 영원 수수께끼 같은 것이었다. 암. 절대 안 되고 말고. "데일! 브리지 게임은 아주 쉬운거야. 따로 비결이 있는 것도 아니야. 그저 기억력과 판단력만 쓰면 돼. 자네는 기억력에 대한 글을 많이 썼지 않나. 자네에게는 안성맞춤의 게임이지." 그리고는 거의 무엇을 하는지 생각할 겨를도 없이 태어나서 처음으로 브리지 게임을 하게 되었다. 이건 순전히 나한테 가장 잘 어울린다는 말에 마음이 동한 나머지 게임을 아주 쉽게 느껴진 때문이었다. 브리지 게임이라면 일라이컬버트슨이란 사람이 생각한다. 게임에 관해 쓴 그의 책은 10여 개 국어로 번역이 되었고, 1백만 부 이상 팔려 나갔다. 그런데 그는 어떤 한 젊은 여성이 그에게 브리지 게임에 대한 뛰어난 재능이 있다고 확신을 시켜 주지 않았더라면 그것을 직업으로 삼지는 못했을 것이라고 나에게 말한 적이 있다.

1922년에 미국에 처음 왔을 때 컬버트슨은 철학과 사회학을 가르치는 직장을 얻으려고 노력했으나 얻을 수가 없었다. 그래서 석탄 장사를 해 보았으나 실패하고 말았다.

다음에는 커피 장사를 해 보았으나 그 역시 실패로 끝났다. 그는 몇 번 브리지 게임을 했지만 그 때는 장차 그가 그것을 가르치게 될 줄은 꿈에도 몰랐다. 그는 서투른 카드 플레이어였을 분 아니라 몹시 고집이 썩다. 그는 너무나 많은 질문을 하고, 카드가 끝난 다음에는 너무나 번거롭게 게임의 원인을 분석하곤 했기 때문에 아무도 그와 게임을 하려고 하지 않았다.

그 뒤 일라이는 아름다운 브리지 게임 교사인 조세핀 딜론을 만나 사랑에 빠져 그녀와 결혼을 했다. 그녀는 일라이가 얼마나 세밀하게 자신의 카드를 분석하는지를 주목하고 그가 브리지게임에 뛰어난 소질이 있다는 것을 말해 주었다. 컬버트슨은 나에게 아내의 그러한 격려가 자기를 직업적인 브리지 게임 플레이어로 만들었

다고 말했다.

오하이오 주의 신시내티에서 우리 강좌의 강사로 있는 클레런스 존스는 격려와, 잘못을 고치기 쉬운 것으로 보이게 만든 것이 어떻게 그의 아들이 인생을 완전히 바꿔 놓았는가에 대해서 이렇게 이야기하고 있다.

"1970년 당시 15세이던 나의 아들 데이비드는 나와 함께 살기 위해 신시내티로 왔습니다.

그는 어린 나이에 불구하고 어려움이 많은 생활을 했었습니다. 1958년에 그 아이는 자동차 사고를 당해서 머리를 수술해야 했고, 그 상처의 흉터가 이마에 크게 남아 있었습니다.

1960년에 그 아이 어머니와 나는 이혼을 해서 데이비드는 어머니를 따라 텍사스 주 달라스로 갔습니다. 15세가 될 때까지 그 아이는 달라스의 교육 제도에 따라 지진아를 위한 특수 학급에서 학교 생활을 보내야 했습니다. 아마 머리의 상처를 본 학교 당국은 아이의 머리가 상했기 때문에 뇌가 정상적이 아니라고 생각했던 것 같습니다. 데이비드는 같은 나이 또래 아이들보다 2년 아래 학습에 속해 있어서 15세인데도 7학년밖에 안되었습니다. 그런데도 데이비드는 곱셈을 못하고 손가락으로 덧셈을 했으며 달 읽지도 못했습니다.

한 가지 좋은 점은 데이비드가 라디오와 텔레비전 만지는 일을 좋아한다는 거였죠. 그 아이는 텔레비전 기술자가 되기를 원하고 있어서 나는 그것을 격려해 주고 기술자가 되려면 수학을 배워야 한다는 것을 말해 주었습니다. 나는 그가 수학에 익숙해지도록 그를 돕기로 했습니다. 우리들은 곱하기, 나누기, 더하기, 빼기의 4개의 암기 카드를 구입했습니다.

우리들은 매일 밤 더미로 쌓여있는 카드에서 정답을 맞추는 연습을 했습니다. 데이비드가 답을 못 맞추면 내가 그에게 답을 알려주고 못 맞춘 카드를 따로 쌓아 놓았다가 못 맞춘 카드가 다 없어질 때 까지 놀이를 했습니다. 아이가 한 카드 한 카드 답을 맞출 때마다 나는 열렬하게 칭찬해 주었고, 특히 전에 틀렸었던 카드를 맞출 때는 거 그랬습니다. 그가 모든 카드의 정답을 맞출 때까지 우리는 내기를 했습니다. 매일 밤 카드가 다 없어질 때까지 했습니다. 나는 그에게 8분 이내에 틀리지 않고 모든 카드를 다 맞추면 이 내기를 그만두겠다고 약속했습니다. 이러한 목표가 데이비드에게는 불가능한 것처럼 보였습니다. 처음에는 52분이 걸렸고, 두 번째에는 48분, 45, 44, 41..., 그리고 40분 이내로.

우리는 시간이 주어 들 때마다 축하를 했습니다. 아내를 불러서 우리부부는 그를 포옹하고 춤을 추었습니다. 한 달 후에 그는 8분 안에 모든 카드의 정답을 다 맞추었습니다. 그는 조그만 진전이 있을 때마다 다시 하겠다고 요청을 했습니다. 데이비드는 차츰 배우는 것이 쉽고 재미있다는 것을 알게 되었습니다.

자연히 데이비드의 수학 점수는 놀라울 정도로 높아졌습니다. 곱셈을 할 수 있게 될 때에 수학이 얼마나 쉬운 것인지 당신은 알고 있을 것입니다. 데이비드는 수학에서 B학점을 받자 스스로도 깜짝 놀랐습니다. 다른 과목에서의 변화도 믿을 수 없을 정도로 빨리 왔습니다. 독서 능력도 급속히 향상되었으며, 데이비드는 빨리 왔습니다. 독서 능력도 급속히 향상되었으며, 데이비드는 빨리 왔습니다. 독서 능력도 급속히 향상되었으며, 데이비드는, 그림에도 탁월한 재능을 나타냈습니다. 학년이 끝나갈 무렵, 과학 교사가 데이비드에게 과학 교

사가 데이비드에게 과학 전시회에 작품 출품을 해 보라고 권했습니다. 데이비드는 지렛대의 효과를 나타내는 매우 복잡한 일련의 장치들을 만들기로 결정했습니다. 그것은 제도와 모델 제작뿐만 아니라 복잡한 수학을 적용하는 기술을 요구하는 것이었습니다. 그 작품은 교내의 전시회에서 1등상을 차지했고, 신시내티 전체의 과학 전시회에서도 3등상을 획득했습니다.

데이비드는 드디어 해낸 것입니다. 다른 아이들보다 2학년이나 뒤떨어지고 뇌에 손상을 입었다고 지진아 학급에 보내졌던 아이가, 친구들로부터 '프랑켄슈타인'이라고 놀림을 받던 아이가 정상적인 아이들을 제치고 상을 받은 것입니다.

갑자기 데이비드는 자기가 배울 수 있고 어떤 일들을 성취할 수 있다는 것을 발견했던 것입니다. 그 결과는 어떻게 되었느냐고요? 8학년 2학기부터 고등학교를 마칠 때까지 데이비드는 한번도 우등생의 대열에서 빠지지 않았습니다. 고등학교 때 데이비드는 전국 우등생 협회의 회원으로 선출되었습니다. 배우는 것이 쉽다는 것을 알게 되자 그 아이의 인생은 변한 것입니다."

다른 사람이 발전하도록 도와주기를 원한다면 다음 원칙을 이용하라.

원칙 8

격려해 주어라. 잘못은 쉽게 고칠 수 있다고 느끼게 하라.

Use encouragement, Make the fault seem easy to correct

9 즐거운 마음으로 협력하게 만들어라

1915년, 미국은 난처한 입장에 놓여 있었다. 1년 이상 유럽의 여러 나라들은 일찍이 역사상 그 유례를 찾아볼 수 없을 정도의 대대적인 규모의 살상을 거듭하고 있었다. 평화는 과연 닷 찾아올 수 있을까? 아무도 그 대답을 알고 있는 사람은 없었다. 우드로 윌슨 대통령은 하여튼 노력하여 보겠다고 결심하고 유럽의 전쟁 당사국 지도자들과 협의하기 위하여 평화 사절단을 파견하기로 했다.

열렬한 평화론자인 국무장관 윌리엄 제닝스 브라이언은 그 임무를 맡기를 열망했다. 브라이언 국무장관은 인류의 평화에 기여하고, 자신의 이름을 영원히 역사에 남기 수 있는 기회라고 생각했다. 그러나 윌슨 대통령은 국무장관의 절친한 친구이자 국무성 고문인 에드워드 하우스 대령을 그 자리에 임명했다. 브라이언 국무장관에게 감정을 상하게 하지 않고, 그 반감지 않은 소식을 전하는 것은 하우스 대령으로서는 쓰라린 임무였다. "브라이언은 내가 대통령의 평화 특사로 유럽에 가게 되었다는 이야기를 들었을 때 매우 실망하는 얼굴을 했

다"고 하우스 대령은 일기에 기록하고 있다. "그는 자신이 그 일을 추진할 계획을 세우고 있었다고 말했다..." "나는 대통령이 이번 일을 공적인 지위에 있는 사람에게 하게 하는 게 현명하지 못하다는 생각을 갖고 있다고 대답했다. 브라이언이 가면 많은 사람의 주목을 끌게 될 것이며 그 사람이 왜 이곳에 왔을까 하고 궁금하게 생각하게 되어 결국 일이 더욱...."

당신은 이 말이 암시하는 것을 알 수 있을 것이다. 하우스 대령은 브라이언 국무장관에게 이번 일을 맡기에는 당신은 지나치게 중요한 이문이라고 넌지시 말하고 있는 것이다. 따라서 브라이언 국무장관은 만족했다. 현명하고 경험 많은 하우스 대령은 이쪽의 제안에 '즐거운 마음으로 협력하게 만들라'라고 하는 인간관계의 중요한 법칙을 지킨 것이다.

우드로 윌슨 대통령은 윌리엄 G. 맥아두를 각료로 입각시킬 때도 이런 방법을 배가시키는 그러한 방법을 썼던 것이다. 당시의 상황을 맥아두 자신의 입을 통해서 들어보자.

"윌슨 대통령은 지금 내각을 조각중인데 만일 당신이 재무장관 자리를 맞아 준다면 더할 나위 없이 기쁘겠다고 말했다. 그는 아주 호감이 가도록 표현을 해서 이 명예의 자리를 맡는다면 그것으로 내가 도리어 그에게 은혜를 베푸는 것이 된다는 느낌이 들게 했다."

그러나 불행하게도 윌슨 대통령은 항상 그러한 방법을 쓴 것은 아니었다. 만일 그가 그랬었다면 역사는 크게 달라졌을 지도 모른다. 예를 들어 윌슨 대통령은 국제연맹에 미국을 가입케 함으로써 상원과 공화당의 커다란 반발을 불러일으켰다. 윌슨 대통령은 엘리후 루트나 찰스 에반스 휴즈나 헨리 캐보트 로지와 같은 공화당의 거물급 지도자와 함께 평화회담에 참석하는 것을 거절했다. 그 대신 윌슨 대통령은 자기 당에서 이름도 없는 인사들을 발탁해서 데리고 갔다. 그는 공화당원들을 냉대하고 국제연맹이 그의 아이디어일 뿐만 아니라 그들의 아이디어이기도 하다는 생각을 갖지 못하도록 막았고, 그들로 하여금 국제연맹에는 열심도 못하게 가로막음으로써 결과적으로 그 자신의 정치 생명을 망치고 건강을 해치게 되었으며, 자신의 생명을 단축시키고 끝내는 미국의 국제연맹 가입이 좌절되어 세계의 역사를 뒤바꿔 놓았던 것이다.

정치가와 외교관만이 이러한 '상대방으로 하여금 그대가 원하는 일을 기꺼이 하도록 만드는'

원칙을 사용하는 것은 아니다. 인디애나 주의 포트웨인에 사는 데일 페이지는 그가 어떻게 자녀로 하여금 자진해서 심부름을 하게 만들었는가에 대해 들려주었다.

"제프가 해야 할 심부름의 하나는 배나무 밑에서 있다가 지나가는 사람이 배가 떨어진 것을 줍지 못하도록 미리 배를 줍는 일이었습니다. 제프는 그 일을 달가워하지 않았기 때문에 전혀 일을 하지 않거나 지나가는 사람이 제프가 못 주운 것을 지어 갈 정도로 대충 했습니다. 제프를 꾸짖기보다 나는 다른 방법을 쓰기로 하고 어느 날 제프에게 말했습니다. '제프야, 너하고 흥정할 일일 있단다. 네가 배를 한 바구니 주워 올 때마다 1달러를 주겠다. 그러나 네가 일을 끝낸 다음에 한 개라도 흘린 것이 있으며 너한테서 달러를 벌금으로 받겠다 어쩌냐, 내 제안이?' 기대했던 바와 같이 제프는 모든 배를 주워 왔을 뿐만 아니라, 바구니를 채우기 위해서

그가 나무에 달린 배R지 모두 흔들어서 떨어뜨릴까봐 나는 감시를 해야 했습니다." 친구들이나 피치 못할 사
람들로부터 오는 많은 강연 의뢰를 항상 거절하는 사람을 나는 알고 있다 그런데 그의 거절 방법이 하도 현명
하기 때문에 거절당한 측에서도 그런 대로 만족해하고 있다.

그는 어떻게 거절하는가? 그는 자신이 지나치게 바쁘다든가, 어쨌다든가 하는 변명을 늘어 놓지는 않는다.
그는 강연 의뢰는 감사하지만 그것을 받아들이지 못해 유감스럽다든가 하지 않고 가치를 대신할 다른 강연자
를 추천하는 것이다. 바꿔 말하면 그는 거절한 거에 대해서 불쾌한 생각을 가질 시간적 여유를 주지 않는 것
이다. 그는 상대방의 생각을 강연 의뢰를 받아들일 수 있는 다른 강연자 쪽으로 돌려 버리는 것이다.

서독에서 우리의 강좌에 참석한 군대를 슈미트는 그가 경영하고 있는 대규모 식료품점에서 일하는 한 여중
업원의 이야기를 했는데, 그 종업원은 진열되어 있는 선반 위의 상품들에 가격표를 붙이는 일을 게을리해서
혼란을 불러일으켰고 손님들의 불평을 샀다. 몇 번에 걸친 주의와 경고, 훈계도 별로 효과가 없어서 할 수 없
어서 슈미트는 그녀를 사무실로 불러서 그녀를 전체 점포의 '가격표 부착 감독주임'으로 임명한다고 말하고,
그녀가 모든 상품의 가격표가 제대로 붙어 있는가를 감독하는 책임을 맡게 되었다고 발표했다. 이러한 새로
운 책임과 새로운 직함이 그녀의 태도를 완전히 바꾸어 놓았고 그 후로 그녀는 자신의 의무를 만족스러울 정
도로 잘 이행해 나갔다.

어린애 같은 짓이라고? 그럴지도 모른다. 그러나 나폴레옹이 '레종 도뇌르' 훈장을 제정해서 1만 5천 명의 병
사들에게 수여하고, 장국 가운데 18명을 '대원수'에 임명하고, 자신의 군대를 '1등 군대'라고 불렀을 때도 사
람들은 그렇게 말했었다. 역전의 용사들을 '장난감'으로 속였다는 비난을 받게 되자 나폴레옹은 태연히 이렇
게 대답했다 "인간은 장난감이 움직인다."

직함이나 권위를 부여하는 방법을 나폴레옹은 아주 유용하게 사용했고, 이 방법은 우리들에게도 많은 도움을
줄 것이다.

예를 들면 나의 친구인 뉴욕 주 스카스테일에 사는 어니스트 겐트 부인은 아이들이 잔디밭 위를 뛰어다니며
놀기 때문에 잔디가 망가져서 고민을 하고 있었다. 겐트 부인은 옥도 해 보았고, 달래도 보았으나 모두 허사
였다. 그래서 그녀는 개구쟁이들 가운데 가장 말썽꾸러기인 소년에게 직함을 주고 권위의식을 심어 주기로
마음 먹었다. 부인은 그 소년에게 자신의 '탐정'은 뒤뜰에 불을 피워 놓고 밤 늦게까지 침입자를 감시하게 되
었던 거이다.

훌륭한 지도자는 사람의 행동이나 태도를 바꿀 필요를 느꼈을 때 다음과 같은 지도 지침을 항상 마음속에 간
직하고 있어야 할 것이다.

1. 성실해야 한다. 자신이 할 수 없는 일은 어떤 일이라도 약속하지 말라. 자신에 대한 이익은 잊어버리고, 다
른 사람에 대한 이익에 대해 집중하라.
2. 당신은 다른 사람이 무엇을 하기를 원하는지 정확하게 알고 있어야 한다.

3. 동정적이어야 한다. 다른 사람이 진심으로 무엇을 원하고 있는지를 자신에게 물어보라.
4. 당신이 제의하는 일을 함으로써 그 사람에게 어떤 이익이 돌아가는가를 생각하라.
5. 그러한 이익을 다른 사람의 소망과 일치시키도록 하라.
6. 요구를 할 때는 그 일을 함으로써 그 사람에게 이익이 돌아간다는 것을 암시하는 식의 방법을 취해서 하라. 우리들은 때때로 이런 식으로 무뚝뚝하게 명령한다. "존, 내일 손님들이 찾아오니까 창고를 청소해야겠네. 그러니까 청소를 깨끗이 하고 물건도 제대로 정리해 주게. 그리고 카운터도 깨끗이 청소해 두게." 그런 우리는 같은 내용을 그 일에서 존이 얻을 이익을 강조하면서 다음과 같이 표현할 수가 있다. "존, 지금 당장 해야 할 일이 있네. 지금 이 일을 해두면 나중에 일할 수고를 덜 수가 있지 않겠나? 내일 우리 점포에 많은 손님이 찾아오는데 청소를 하고 물건도 깨끗이 정리해 준다면 손님에게 주는 인상도 좋아질 것이고 우리 점포의 이미지만 아니라 자네의 이미지도 좋아질 것이 아니겠나?"

존은 당신이 제의한 일을 신나서 할까? 아마 크게 기뻐하지는 않겠지만 자신의 이익을 암시하지 않는 것보다는 훨씬 일할 의욕이 생길 것이다.

존이 창고의 청결함에 자랑을 느끼고 점포의 이미지 향상에 기여한다는 데 관심을 갖고 있다는 것을 당신이 알고 있다고 가정한다면, 그는 더욱 일에 협조적일 것이다. 또한 존에게 결국은 이것을 우호적인 반응을 얻을 것이라고 믿는다는 것은 어리석은 일이다. 그러나 많은 사람들의 경험에 비추어 볼 때 이러한 원칙을 사용하지 않는 것보다는 이 방법을 사용하는 편이 다른 사람의 태도를 바꾸는데 도움이 된다는 것을 보여주고 있다. 그리고 이 방법으로 만일 10퍼센트라도 성공을 거둔다면 당신은 현재보다 지도자로서 10퍼센트 더 유능해지게 되는 것이다 그리고 그것은 그 만큼 당신에게 도움이 될 것이다.

사람들은 당신이 해주기를 원하는 일을 기꺼이 해 줄 것이다. 당신이 다음과 같은 원칙을 따른다면 말이다.

원칙 9

당신이 제안하는 것을 상대방이 기꺼이 하도록 만들라.

Make the other person happy about doing th thing you suggest.

요점정리

리더가 되라

리더의 임무는 종종 사람들의 태도와 행동을 바꾸는 일을 포함한다. 이것을 이룩하게 위해서는 다음의 원칙

들을 실천해야 한다.

원칙 1

칭찬과 감사의 말로 시작하라.

원칙 2

잘못을 간접적으로 알게 하라.

원칙 3

상대방을 비평하기 전에 자신의 잘못을 인정하라.

원칙 4

직접적으로 명령하지 말고 요청하라.

원칙 5

상대방의 체면을 세워주어라.

원칙 6

아주 작은 진전에도 칭찬을 아끼지 말라. 또한 진전이 있을 때마다 칭찬을 해주라. "동의를 진심으로, 칭찬은 아낌없이"하라.

원칙 7

상대방에게 훌륭한 명성을 갖도록 해 주라.

원칙 8

격려해 주라. 잘못은 쉽게 고칠 수 있다고 느끼게 하라.

원칙 9

당신이 제안하는 것을 상대방이 기꺼이 하도록 만들라.