

생각을 정리하는 여정,
로지컬 커뮤니케이션 기술을 활용하라!

성공하는 리더의 대화 법칙

보충심화학습자료



성공하는 리더의 대화 법칙

목차

1. 논리적인 메시지를 위한 접근 방식
2. 핵심적인 메시지를 위한 접근 방식
3. 메시지 전달에서의 나눔과 기준의 중요성

1. 논리적인 메시지를 위한 접근 방식

1.1 관계를 생각하여 전제를 일치시켜라!

1. 예시로 살펴보는 문제점

논리적인 메시지의 핵심은 말의 근거와 결론이 얼마나 논리적으로 연결되어 있는가에 달려있다. 근거와 결론을 논리적으로 연결짓는다는 것은 인과관계를 명확히 한다는 의미이다. 다음의 예시 문장을 통해 근거와 결론을 논리적으로 연결하는 연습을 할 수 있다.

1) 비가 오면 (A)이(가) 돈을 번다.

2) 왜냐하면 (B) 때문이다.

위의 두 문장 중 A는 결론, B는 근거에 해당한다. 그렇다면 각각의 괄호에 어떤 말이 들어가면 논리적으로 결론과 근거를 논리적으로 연결시킬 수 있을까? 결론과 근거를 논리적으로 연결하기 위해 다음과 같이 괄호를 채울 수 있다.

1) 비가 오면 (택시)이(가) 돈을 번다.

2) 왜냐하면 (빨리 비를 피하고 싶어 하기) 때문이다.

이 문장은 언뜻 보면 문제가 없는 것처럼 보이지만 논리적인 관점에서 문제가 있다. 상황과 문맥 없이 문장만 보면 ‘택시가 돈을 번다.’라는 사실과 ‘빨리 비를 피하고 싶어 하기 때문이다.’라는 근거에는 서로 연관이 없기 때문이다. 두 문장의 위치를 바꿔 ‘빨리 비를 피하고 싶어 하기 때문에 택시가 돈을 번다.’라는 한 문장으로 표현해 보면 문제가 더욱 두드러지게 나타난다. ‘돈을 번다.’라는 사실에 적절한 근거는 ‘늘어나다.’, ‘매출이 오르다.’ 등이다. 따라서 위의 문장은 ‘빨리 비를 피하고 싶은 사람들이 늘어나기 때문에 택시가 돈을 번다.’라고 수정하는 것이 적절할 것이다.

이처럼 서술어에 주목해 적절하게 연결되는 근거를 찾아 문장을 완성하는 것은 사실과 근거의 관계성, 즉 논리를 분명히 하는 데 있어 매우 중요하다.

그러나 위의 문장도 아직은 불충분하다. ‘범위가 불명확’하기 때문이다. 빨리 비를 피하고 싶은 사람이 늘어났다고 해서 택시가 정말 돈을 번다고 할 수 있을지 불명확한 것이다. 따라서 ‘누가’ 빨리 비를 피하고 싶은 것인지, ‘누가’ 택시를 타는 것인지 범위를 명확히 할 필요가 있다. 이 같은 문제점을 반영하여 다시 문장을 고치면 다음과 같다.

비가 오면 평소 걸어 다니거나 대중교통을 이용하던 사람들 중에 빨리 비를 피하고 싶은 사람들이 늘어나고, 그 사람들이 택시를 이용하기 때문에 택시가 돈을 번다.

이처럼 주어의 정의와 범위를 명확히 하는 것도 논리를 제시하는 데 매우 중요하다. 그러나 위의 문장도 논리적으로 완벽하다고 할 수 없다. ‘택시가 돈을 번다.’고 했는데 돈을 버는 주체는 택시가 아니기 때문이다. 진짜로 돈을 버는 것은 택시가 아니라 택시 회사 또는 택시 기사이다. 이는 지나치게 사소한 부분이라고 생각할 수 있지만 읽는 사람이나 듣는 사람의 추측에 기대지 않고 누구에게 전달되더라도 같은 해석이 나와야 비로소 논리적이라고 말할 수 있기 때문에 이 같은 점을 반영하여 문장을 다시 고치면 다음과 같다.

비가 내리면 택시 회사가 돈을 번다. 왜냐하면 평소 걸어 다니거나 대중교통을 이용하던 사람들 중에 빨리 비를 피하고 싶은 사람이 늘어나고, 그들이 택시를 이용하기 때문이다.

물론 일상적인 대화에서 이렇게 치밀하게 생각해서 말하는 경우는 드물다. 그러나 만일 사업의 성패를 결정짓는 사안과 관련된 사실이라면 이처럼 명확한 논리를 펼치는 것이 매우 중요할 것이다.

2. 결론과 근거를 연결시키는 포인트

논리적이고 이해하기 쉬운 문장에서 중요한 또 다른 포인트는 메시지를 보내는 쪽과 받는 쪽의 전제를 일치시키는 것이다. 예를 들어, ‘쥐, 개, 코끼리 중 어느 중 어느 동물이 가장 무거운가?’라는 질문을 받으면 누구나 코끼리라고 대답할 것이다. 이 경우 해석의 전제는 ‘각 동물을 한 마리씩 비교한다.’라는 것이다. 하지만 해석의 전제를 ‘지구상에 존재하는 각 동물 개체수의 무게를 모두 합해 비교한다.’라고 할 경우 정답은 쥐가 된다.

이처럼 어떤 질문이나 문장의 해석은 그 전제에 따라 크게 달라지게 된다. 자신은 논리적으로 설명했다고 생각하더라도 상대방이 잘 이해하지 못하는 이유는 이런 전제의 차이에서 비롯되는 경우가 많다. 따라서 자신이 세운 논리를 상대방이 반드시 같은 논리로 받아들이지 않는다는 점을 분명히 이해하고 있어야 하며, ‘이해하기 쉽다.’라는 것은 상대방의 상황과 그가 생각하고 있는 전제를 파악하고 이에 맞춰 논리를 세워야 가능하다는 점을 명심해야 한다.

더불어 이러한 문제를 알고 있어도 신속한 판단을 중요시하는 오늘날의 비즈니스에서는 속도에만 매몰돼 논리적 측면을 쉽게 간과하게 될 수 있다. 따라서 자신의 설명이 논리적인지 늘 의식하고 실천하는 것이 중요하다.

1.2 피라미드(트리) 구조로 사고하라!

1. 논리적 주장을 전개하기 위한 피라미드 구조

논리적으로 생각하고 이해하기 쉬운 주장을 전개하는 데 빼놓을 수 없는 것이 ‘피라미드(트리) 구조’이다. 피라미드 구조는 위에서부터 논점, 결론, 근거, 사실을 구성 요소로 하는 논리의 틀 전체를 나타내는 것으로 논리적 사고 체계를 훈련하는 데 큰 도움이 된다. 피라미드 구조를 통해 논리의 틀을 세우려면 다음 4가지 조건을 충족시켜야 한다.

- 1) 논점(이야기의 중심이 되는 테마)이 명확할 것
- 2) 결론(가장 하고 싶은 말)이 논점과 연결될 것
- 3) 결론에 대한 근거(말하고 싶은 것을 이끌어 내기 위한 이유)가 하나 이상 준비되어 있을 것
- 4) 근거가 객관성 있는 사실(증거)로 뒷받침될 것

첫 번째, 논점이란 한마디로 이야기의 테마라고 할 수 있다. 사고를 시작하는 논점이 분명하지 않으면 전체 내용이 논리적인지 여부를 판단할 수 없으며, 기본적으로 주장 자체가 성립되지 않는다.

두 번째, 논점에 대한 결론을 정리해야 한다. 결론이란 가장 하고 싶은 말, 즉 핵심 메시지를 뜻한다. 결론을 말할 때 중요한 점은 논점과 연결되어야 하고 가능한 한 단순해야 한다는 것이다.

세 번째, 논점이 분명하고 그에 연관된 결론이 서술되었으면 다음은 이를 뒷받침하는 근거를 제시해야 한다. 근거는 핵심 메시지로 표현되는 경우도 있으나 하나로는 부족하다. 적어도 두세 개 정도를 제시해야 설득력이 높다. 예를 들어 무언가를 주장할 때 그 주장에 유리한 측면과 불리한 측면을 이야기하는 것만으로도 두 개의 근거가 된다. 근거가 하나 밖에 준비되지 않았다면 이는 한쪽 측면에서만 설명하는 것이 되어 신빙성이 부족하다는 인상을 주게 된다.

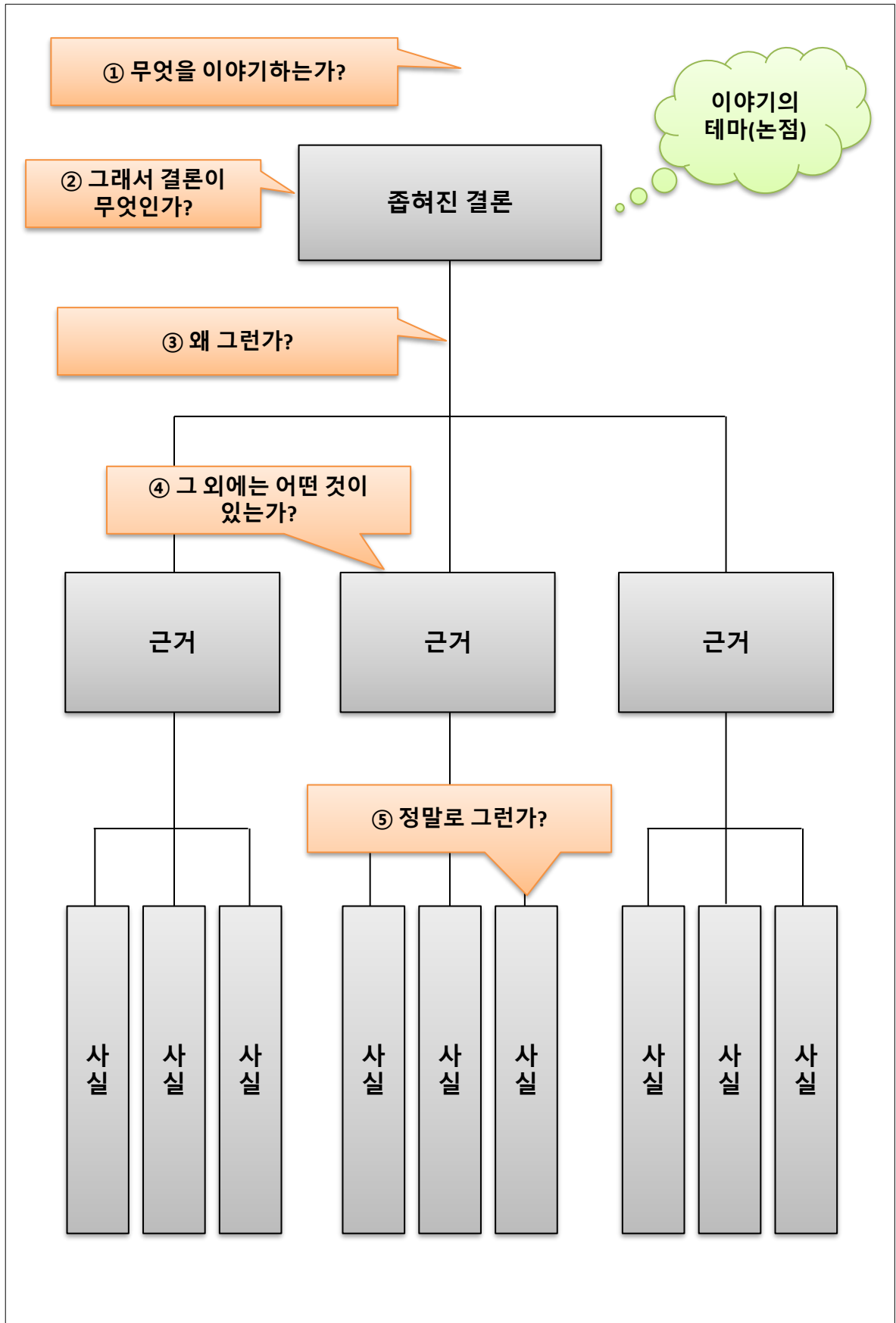
네 번째, 핵심 메시지가 되는 근거는 객관적인 사실로 뒷받침되어야 한다. 결론과 근거는 어디까지나 주관적이다. 따라서 이를 객관적인 사실로 증명하여 자신의 주장이 옳다는 점을 전달할 수 있어야 한다.

2. 논리적 사고를 강화하는 추궁하기

앞서 살펴본 피라미드 구조의 4가지 조건을 정리하면 논리적 주장을 전개하기 위해서는 다음 다섯 가지 질문에 대답할 수 있어야 한다.

- 1) 무엇을 이야기하는가?
- 2) 그래서 결론이 무엇인가?
- 3) 왜 그런가?
- 4) 그 외에는 어떤 것이 있는가?
- 5) 정말로 그런가?

이렇게 보면 논리적이 된다는 것은 매우 단순하다. 일상적인 대화에서 상대방의 말꼬리를 잡아 추궁하는 것과 크게 다르지 않기 때문이다. 즉, 논리란 ‘무슨 얘기야?’, ‘그래서 결론이 뭔데?’, ‘왜 그렇지?’, ‘다른 이유는 없나?’, ‘그게 정말이야?’라고 질문하면서 따져 보는 것이라고 할 수 있다.



〈그림 1-1〉 논리적 사고를 강화하는 추궁하기

2. 핵심적인 메시지를 위한 접근 방식

2.1 Bottom-up 방식을 활용하라!

1. 출발점 : 정보 수집

피라미드 구조를 이용해 논리를 구축하는 방법으로는 크게 바텀업(Bottom-up) 방식과 탑다운(Top-down) 방식 두 가지가 있다.

바텀업 방식은 논점을 명확히 한 후에 그와 관련된 사실을 수집하고 그로부터 ‘그래서 뭐?’라는 질문을 반복함으로써 결론을 이끌어 내는 프로세스를 뜻한다. 금방 가설을 세우기가 어려운 논점에 대해서는 바텀업 방식을 이용해 사실에서 결론을 이끌어 내는 경우가 많다. 바텀업 방식은 다음 다섯 단계로 이루어진다.

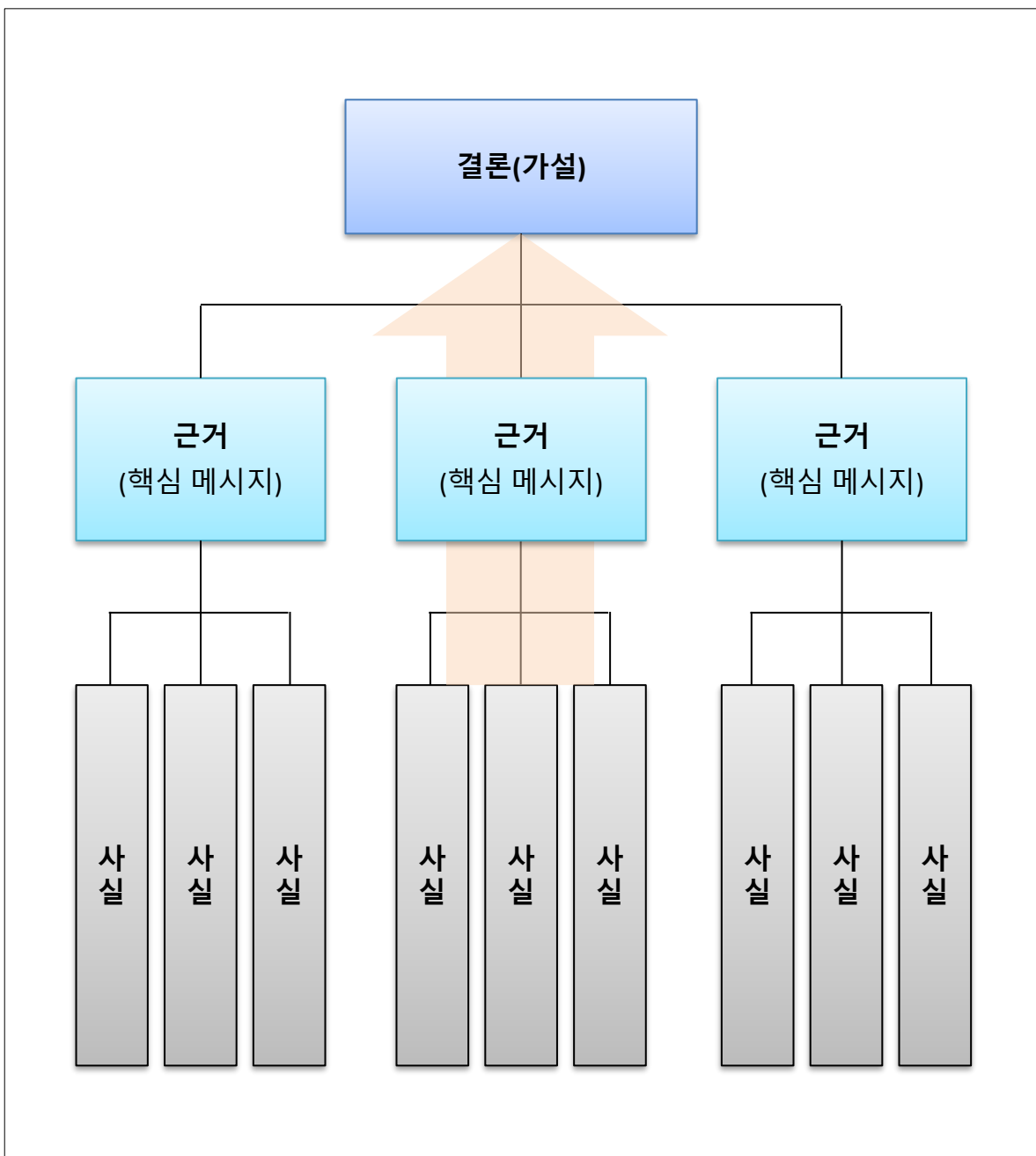
- 1) 먼저 논점을 명확히 한다.
- 2) 사실 정보를 수집하고 이를 그룹핑한다.
- 3) 그룹핑된 사실들로부터 핵심 메시지를 추출한다.
- 4) 추출된 핵심 메시지에서 결론을 도출한다.
- 5) 도출된 결론과 논점의 관계성을 확인하고 ‘왜?’, ‘정말 그런가?’라는 질문을 던지면서 검증한다.

각 단계를 보다 자세히 살펴보자면 다음과 같다. 가장 먼저 제시된 논점이 애매하거나 추상적이지 않고 명확하다면 정보를 수집해야 한다. 여기서 정보란 결론을 증명하는 객관적인 자료가 되는 사실들을 말한다. 이때 염두에 두어야 할 점은 모든 정보를 수집하는 데는 한계가 있으며 정보 수집 자체가 목적이 되어서는 안 된다는 것이다. 무한정 정보를 수집하는 것보다 전체 그림을 파악하고 논점과 관련된 의미 있는 정보를 선별해 수집하는 것이 훨씬 효율적이기 때문이다.

그 다음은 그룹핑한 정보에서 논점과의 관련성을 생각하면서 의미를 추출해 낸다. 정보는 그 자체만으로는 의미를 갖지 못하며, 논점과 가설을 의식한 ‘분석’이 이루어졌을 때 비로소 의미가 만들어지기 때문에 이 부분이 바텀업 방식에서 가장 중요한 순서라고 할 수 있다.

그룹핑한 정보에서 핵심 메시지를 추출했으면 다음에는 ‘정말로 그렇게 판단할 수 있는가?’라는 질문을 던지고 사실과 비교해 보아야 한다. 그리고 그룹핑을 통해 추출한 핵심 메시지가 타당하다고 확인되면 최종적인 결론을 도출한다. 마지막으로 도출된 결론을 기점으로 근거와 사실에 비추어 논리가 통하는지를 다시 한번 확인한다.

바텀업 방식으로 결론을 이끌어 낼 때 주의해야 할 점이 있는데, 가능한 한 하나 이상의 결론을 구상해야 한다는 것이다. 사실을 통해 판단할 수 있는 결론은 여러 가지가 존재하기 때문이다. 따라서 하나의 결론이 나왔다고 해서 곧바로 타협해 버리지 말고 ‘다른 방향은 없는가?’라고 고민하다 보면 더 튼튼한 논리를 세울 수 있을 것이다.



<그림 2-1> 바텀업 방식의 구조

2.2 Top-down 방식을 활용하라!

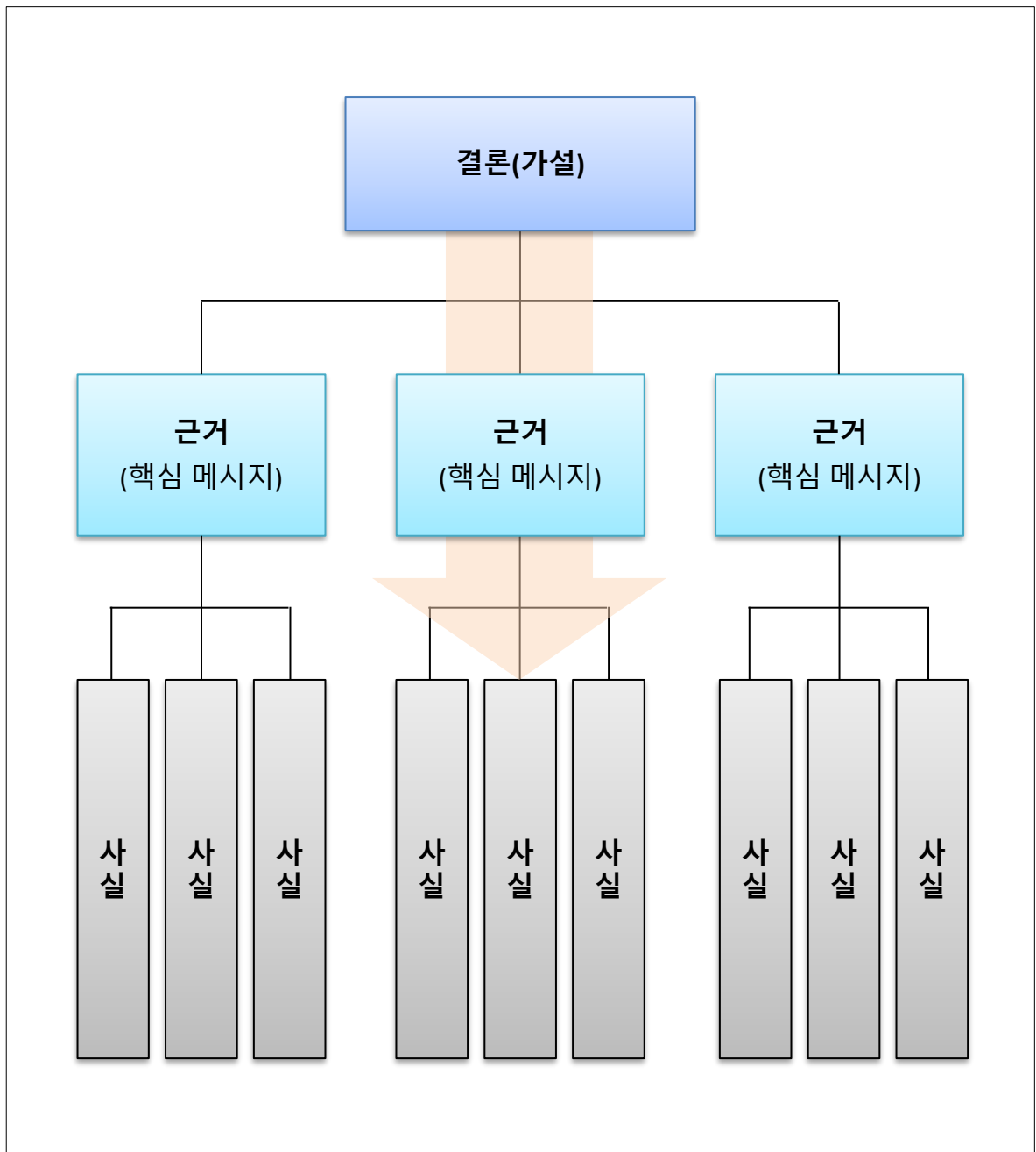
1. 출발점 : 결론

탐다운 방식은 일반적으로 말할 수 있는 현상과 이론을 바탕으로 먼저 결론이 가설을 설정하고 이를 사실에 비추어 검증하면서 논리를 만들어 가는 접근법이다. 일반론을 적용하기 쉬운 논점은 먼저 결론의 가설을 만들어 두고 탐다운 방식으로 논리를 구축하는 경우가 많다. 여기서 가설이란 타당한 진리로 인정받기 전에 임의로 내린 결론을 말한다.

세상에서 진리라고 여겨지는 것의 대부분은 가설인 경우가 많다. 예를 들어, 백조를 무슨 색이냐고 물어보면 대부분의 사람들은 하얀색이라고 대답할 것이다. 그러나 백조가 하얀색이라는 것은 가설이다. 누구도 세상에 존재하는 모든 백조를 보지는 못했기 때문이다. 즉, 제한된 정보 안에서 ‘백조’라고 정의된 새는 하얀 색밖에 발견되지 않아서 ‘백조는 하얀색’이라는 결론으로서의 가설이 도출된 것이다. 그렇다면 만일 검은색 깃털을 지닌 백조가 발견된다면 어떻게 될까? 그 순간 ‘백조는 하얀색’이라는 가설은 붕괴될 것이다. 이처럼 가설을 뒤집을 수 있는 사실을 가리켜 ‘블랙 스완’이라고 한다. 논리는 늘 이런 위험을 지니고 있다. 그러므로 가설은 지속적으로 검증되어야만 한다.

따라서 탐다운 방식으로 논리를 구축하기 위해서는 ‘추궁하기’의 방식을 사용해야 한다. 이는 결론에 대한 이유와 원인을 찾을 수 있는 방법이다. ‘왜 이런 일이 발생했는가? 그것은 ~ 때문이다. 그렇다면 ~은 왜 발생했는가?’라는 식으로 계속해서 파고들다보면 발생한 결과에 대한 원인을 더욱 분명히 할 수 있다.

이렇게 도출된 결론에 대해서도 철저하게 추궁하여 확실한 이유를 준비해야 한다. 또한 이유가 하나뿐이라고 할 수 없으므로 ‘그 외에는?’이라는 질문으로 검증의 범위를 넓혀야 한다. 즉 탐다운 방식으로 가설을 검증하기 위해서는 ‘무엇과 무엇과 무엇에 의한 뒷받침이 필요한가?’를 생각하고 틀을 준비하는 것이 중요하다. 이처럼 탐다운 방식으로 검증된 가설은 추가적인 정보가 수집될 경우 수정되는 경우도 있다. 탐다운 방식의 검증은 가설이 수집된 정보의 내용에 따라 언제든지 바뀔 수 있다는 점을 전제로하기 때문이다.



〈그림 2-2〉 탑다운 방식의 구조

3. 메시지 전달에서의 나눔과 기준의 중요성

3.1 주제/대상을 이해하기 쉽도록 만드는 첫 걸음

1. '나누는 것'의 미학

앞서 살펴본 피라미드 구조를 통해 논리를 구성했다면 이제는 ‘이야기’를 만들어야 한다. 그렇다면 어떻게 해야 다른 사람들이 이해하기 쉽게 이야기를 구성할 수 있을까? 직장에서 간혹 “무엇이 문제인지 모르겠다.”, “이야기가 정리가 안돼서 무슨 말인지 모르겠다.”라는 말을 들어 본 적이 있을 것이다. 상대방에게든 자신에게든 대상을 이해하기 쉽도록 만드는 첫 시작은 ‘나누는 것’이다. 아무리 복잡한 대상이라도 나누고 분해하다 보면 이해하기가 쉬워진다.

이는 단어의 유래를 살펴보면 더욱 분명히 드러난다. 일본어에서 논리(論理)라는 단어의 리(理)는 ‘사물의 줄기, 이치’ 또는 ‘당연한 모습’ 등의 뜻을 담고 있는데, 이 글자는 말(言)과 나누다(割)라는 단어에서 유래한 것이라고 알려져 있다. 즉, 말을 나눈다는 의미인 것이다. 특히 ‘리’는 이해(理解)라는 단어에도 사용되는데, 이 ‘리’에도 나누다는 의미가 있고 ‘해’라는 글자도 나누어 풀이하면 ‘소를 뿔과 몸으로 떼어 내어 분리한다.’는 의미가 있다. ‘이해’라는 단어가 이 두 글자로 구성되어 있다는 점만 봐도 이해는 말을 나누는 데서 출발한다는 사실을 알 수 있는 것이다.

일본의 글로벌 자동차 기업 도요타는 이 ‘나누면 알 수 있다.’라는 원칙에 따라 사원 교육을 실시하기도 한다. 예를 들어, 신입사원이 들어오면 연수 기간 내에 자동차 한 대를 완전히 분해하도록 지시한다. 자동차를 일일이 분해해 보면서 자동차의 구조를 직접 눈으로 확인하고 각 부품이 어떤 역할을 담당하고 있는지, 문제가 발생했을 때 어떤 부품이 관계가 있는지 숙지하도록 하는 것이다.

즉, 복잡한 사건이나 문제에 부딪혔을 때 가장 먼저 해야 할 일은 문제를 분해하고 나누며 이해하기 쉽게 만드는 것이라 할 수 있다.

3.2 '듣는 이'를 기준으로 '이해'의 필요성

1. 상대방 중심의 이해의 기준

살다 보면 비즈니스에서든 일상에서든 자신에게는 당연한 것이 상대방에게는 전혀 당연하지 않은 경우가 많다. 예를 들어, 아무리 똑똑한 교수라도 열 살짜리 아이에게 전문 용어나 알아듣기 어려운 말로 어떠한 개념에 대해 설명한다면 아이는 무슨 말인지 전혀 이해하지 못하는 것이다. 이를 두고 아인슈타인은 “여섯살짜리 아이에게 설명할 수 없다면 당신도 이해하지 못한 것이다.”라는 말을 남겼다. 즉, ‘전달’의 중요성을 다시 생각해 볼 필요가 있는 것이다.

이처럼 논리는 어려우면 아무런 의미가 없다. 이해하기 쉬우니까 논리적이라고 할 수 있고 논리적이니까 이해하기 쉬운 것이다. 논리가 아무리 완벽하다고 해도 상대방이 알아들을 수 없다면 제대로 논리를 갖추지 못한 것이다. 특히, 비즈니스에서는 상대방의 입장을 충분히 고려하여 결론과 근거의 연관성을 잘 전달하는 것이 중요하다.

일본에서 가장 영향력과 파급력이 높은 시사평론가 이케가미 아키라는 알기 쉽게 설명하는 것으로 매우 유명하다. 하지만 그 역시 처음부터 설명을 잘하는 사람은 아니었다. 그가 설명을 잘하게 된 것은 아나운서 시절 주간 어린이 뉴스라는 프로그램에 아버지 역으로 출연하면서부터 였다고 한다. 이 프로그램을 시작했을 때 그는 아이들에게 뉴스 원고를 보여주고 무슨 말인지 모르는 부분을 빨간색으로 표시해 달라고 부탁하였는데, 원고의 대부분이 빨간색으로 채워져 돌아왔다고 한다. 이전에는 비즈니스를 하는 사람이나 전문가를 대상으로 원고를 작성하여 어느 정도 추상적이고 전문적인 단어를 사용해도 문제가 없었지만 대상이 어린이로 바뀌는 순간 어려운 단어를 사용할 수 없게 된 것이다. 이를 계기로 아키라는 상대방이 이해하기 쉬운 단어를 선택하는 데 주의를 기울이게 되었다고 한다.

또한 전달하는 상대에 따라 전달할 내용의 범위 또한 바뀔 필요가 있다. 예를 들어, 당신이 열심히 땀을 흘려 산의 정상까지 올라갔는데 뒤따라오는 동료들에게 전화로 정상까지의 루트를 설명해야 한다고 가정해 보자. 동료들 중에는 8부 능선에 있는 사람도 있을 것이고 5부 능선에 있는 사람도 있을 것이다. 이때 8부 능선에 있는 사람에게 5부 능선의 루트부터 설명한다면 8부 능선에 있는 사람은 불필요한 정보가 많다고 느낄 것이다. 반대로 5부 능선에 있는 사람에게 8부 능선부터의 루트를 설명한다면 정보가 부족하다고 느낄 것이다. 따라서 메시지를 전달하는 상대방이 누구인가에 따라 전달할 내용을 달리 해야 하는 것이다.

또한 전달하고자 하는 이야기를 이미지화하면 메시지에 대한 상대방의 이해가 빨라질 수 있다. 그림은 설명을 이해하기 쉽게 만드는 결정적 요인이다. 모 제조업체에서는 영업사원들이 1인당 100개 이상의 고객사를 상대하는데, 이런 상황에도 불구하고 고객들의 신뢰가 매우 두텁다고 한다. 그 비결은 바로 ‘알고 쉽고, 상대방에게 잘 전달되는 설명’으로, 해당 영업사원들은 그림을 활용해 상품에 관한 어려운 이야기를 고객이 잘 이해할 수 있도록 세세하게 설명한다고 한다. 예를 들어, 불량물이 상품이 섞이지 않았는지 검사하는 기계를 식품회사에 판매할 때 이 영업사원들은 제조 라인에 대한 그림을 그린 뒤 이를 선으로 연결하여 상품의 흐름을 표시하고 어디에서 어떤 검사가 어떻게 이루어지는지 자세히 설명하는 것이다. 이렇게 그림을 통해 고객에게 상세하고 친절an 설명을 제공할 때 고객 역시 그림을 보면서 원리를 이해하게 되고 나중에는 의견도 제시하면서 함께 그림을 완성해 나갈 수 있다.

즉, 이해하기 쉬운 설명은 상대방의 입장에서 논리를 구축함으로써 가능해진다. 따라서 우리는 자신만 아는 이야기를 상대방에게 밀어붙이고 있지는 아닌지 생각해 보아야 하며, 상대방의 생각과 자신의 생각이 겹쳐질 수 있는 차트나 도표를 준비해 활용해 볼 수 있어야 한다.