

## 제 6회 『인간관계론』\_데일 카네기

자유인문학회 손경모 외 4명  
2021년 2월 28일 경남 창원시  
올탑 스테디카페 석전동

### 4부

#### 3장

### 자신의 잘못에 대해 먼저 이야기하라

몇 년 전 조카 조세핀 카네기가 캔자스시티의 집을 떠나 뉴욕으로 와서 내 비서로 일하기로 했다. 그녀는 19세였고, 고등학교를 졸업한지는 3년 밖에 되지 않아 직장 경력이 거의 전무하다시피 했다. -중략- 하루는 그녀를 야단치려다가, 스스로에게 말했다.

“잠깐, 데일 카네기, 잠깐만. 너는 조세핀보다 나이가 두 배는 많잖아. 일에 대한 경험은 만 배는 더 많을 거야. 그런데도 어떻게 그녀로 하여금 너와 같은 관점, 너의 판단력, 너의 주도력을 가지라고 기대할 수 있지? 아무리 네 능력이 보장되었는 것이라고 해도 말이야. 잠깐만 기다려, 데일, 넌 열아홉에 무얼 했지? -중략-

이 문제에 대해 솔직하고 공정하게 곰곰이 생각해 보고 나는 조세핀의 현재 성공률이 내가 19세였을 때보다는 더 낫다는 결론에 도달했다. 그리고 유감스럽게도 조세핀에게 충분한 칭찬을 해주지 못했다는 사실도 깨달았다.

그래서 그 후로 조세핀의 실수를 지적하고 싶을 때마다 나는 이렇게 말을 꺼냈다. “실수를 저질렀구나, 조세핀. 하지만, 하늘도 야시다시피 내가 저질렀던 실수에 비하면 큰 실수도 아니란다. 판단력을 가지고 태어난 사람은 없어. 판단력은 경험을 통해서만 생긴단다. 그리고 너는 내가 네 나이였을 때에 비해서는 훨씬 훌륭해. -중략- ”

만일 상대방이 자신 역시 결점이 있는 사람이라고 솔직히 인정하면서 시작한다면, 당신의

잘못에 대한 비판도 듣기 어렵지 않은 말이 되는 법이다.

베른하르트 폰 빌로 후작은 1909년 이 원리를 절실하게 깨달았다. 당시 폰 빌로는 독일 제국의 총리였고 왕좌에는 빌헬름 2세가 앉아 있었다. 그 거만하고 오만한 것으로 유명했던 빌헬름 -중략- 그러다가 놀라운 일이 일어났다. 황제가 어떤 대단히 믿기 힘든 말을 했다. 그 말은 대륙을 흔들며 놓았고, 전 세계에서 들을 수 있는 폭발음을 연이어 만들어 냈다. -중략- 평화가 유지되던 지난 백 년 동안 어떤 유럽의 왕도 감히 내뱉지 못했던 놀라운 말들이었다. -중략- 황제는 국가 총리였던 폰 빌로에게 모든 책임을 떠넘기려 했다. 그렇다. 그는 폰 빌로가 모두 자신의 책임이라고 사람들 앞에서 발표하길 원했다.

“하지만 폐하,” 폰 빌로는 이의를 제기했다. “독일이나 영국에 있는 어떤 사람도 제가 황제에게 그런 조언을 했다고 믿지 않을 겁니다.”

이 말을 뱉자마자 폰 빌로는 자신이 심각한 실수를 저질렀음을 깨달았다. 황제는 폭발했다.

“당신은 나를 모자란 놈이라고 생각하는군.” 황제는 소리 질렀다. “당신이라면 절대 저지르지 않을 실수나 저지르고 다니는 놈이라고 생각하지.”

폰 빌로는 비난을 하기 전에 먼저 칭찬을 해야 한다는 사실을 알고 있었다. 하지만 이미 늦어 버렸으니 그는 차선책을 택하기로 했다. 비판을 하고 난 다음에 칭찬하는 것이었다. -중략-

“저는 절대 그렇게 생각하지 않습니다.” 폰 빌로는 존경심을 담아 이야기했다. “저는 폐하께서 여러 면에서 저보다 훨씬 낫다고 생각합니다. 군에 대한 지식뿐 아니라, 무엇보다 자연과학에서 훨씬 많은 지식을 가지고 계시죠. 저는 폐하께서 기압계나 전보, 엑스선에 대해 설명해 주실 때 정말 찬탄을 금치 못했습니다. 저는 자연과학에 대해서는 창피할 정도로 무지하고, 화학이나 물리학에 대해서도 까맣게 모릅니다. 가장 단순한 자연 현상도 설명할 줄 모릅니다. 하지만,” 폰 빌로는 말일 이어 나갔다. “그것들에 무시한데 대한 보상으로 저는 약간의 역사 지식을 가지고 있습니다. 그리고 아마 정치, 그중에서도 특히 외교에 대해서는 유용한 지식들을 제법 알고 있습니다.”

황제의 얼굴이 밝아졌다. -중략- 황제는 상냥하게 말했다. “내가 늘 말했듯이, 그리고 모두가 잘 알고 있듯이, 우리는 서로를 보완해 주는 관계가 아닌가? 우리는 함께여야 해. 앞으로도 그럴 거고.”

황제는 폰 빌로의 손을 잡고 흔들었다. 그것도 여러 번이었다. -중략- 폰 빌로는 뒤늦게나마

자신을 구할 수 있었다. -중략-

사람들을 기분 상하게 하거나 적개심을 불러일으키지 않으면서 그 사람들을 바꾸고 싶다면, 세 번째 규칙은 다음과 같다.

규칙3 : 다른 사람을 비판하기 전에 자신의 실수부터 이야기하라.

#### 4장

### 명령을 좋아하는 사람은 없다

최근에 미국 전기 작가 중에서도 베테랑이라고 할 수 있는 아이다타벨과 저녁을 먹었다. -중략- 그녀는 오언 D. 영의 전기를 쓰면서 영 씨와 같은 사무실을 3년 넘게 같이 썼던 사람을 인터뷰했던 일을 들려주었다.

영은 언제나 명령이 아닌 제안을 했다. -중략- 그 대신에 “이걸 고려할 수도 있지 않나요?”라거나 “저게 효과가 있지 않을까요?”와 같은 식으로 말했다. 비서에게 편지를 받아 적도록 시킨 다음 영은 흔히 “이 편지를 어떻게 생각하나요?”라고 묻곤 했다. -중략- 영은 언제나 다른 사람에게 자신을 위해 일할 기회를 주었다. 다른 사람에게 어떤 일을 하라고 명령하지 않았다. 다른 사람이 그를 위해 어떤 일을 하도록 내버려 두었다. -중략-

이 방법은 다른 사람들로 하여금 잘못을 쉽게 고칠 수 있게 해준다. 이 방법은 다른 사람의 자부심을 해치지 않으면서, 그 사람이 중요한 사람이라는 느낌을 준다. 이 방법은 다른 사람으로 하여금 반대하는 것이 아니라 협조하고 싶은 마음이 들게 한다.

다른 사람의 기분을 상하게 하거나 적개심을 불러일으키지 않으면서 다른 사람의 마음을 바꾸고 싶다면, 네 번째 규칙은 다음과 같다.

규칙4 : 직접 명령을 내리기보다는 질문을 하라.