

# 1차시

## 고객감정에 숨겨진 진실

### 학습 내용

1. 고객의 기대와 직원 역할의 변화
2. 왜 감정인가?
3. 고객감정 이해의 필요성

## 1. 고객의 기대와 직원 역할의 변화

4가지 무(無)라고 들어보셨나요? 1. 무책임, 2. 무목적, 3. 무관심, 4. 무감동입니다.

요즘은 워낙 정보가 많다 보니 웬만한 일에 관심도 갖지 않고 감동도 하지 않습니다. 제 자녀들만 보더라도 저는 개그프로그램을 보고 웃으며 재밌게 보는데 아이들은 유사한 개그가 많다면 심드렁합니다. 이렇게 4가지 무(無)인 세상에서 고객을 감동시킨다는 것은 아주 어렵습니다.

요즘은 고객을 감동을 주지 않고 감정을 흔들지 않으면 서비스를 이어 나가는데 무리가 있습니다. 이제는 예전처럼 친절, 신속, 정확한 서비스에 고객들이 좋아하는 세상이 아닙니다. 좋다고 하면서도 좀 더 싸거나 프로모션을 하는 곳이 있으면 바로 옮겨갑니다. 이렇게 고객이 만족은 하지만 재구매하지 않고, 만족은 하지만 충성도는 높지 않습니다. 그러므로 이제 오는 고객을 만족시키는 것을 뛰어넘어서, 어떻게 하면 고객을 우리 매장에 오게 하고 우리 브랜드를 기억하게 할지가 중요해지고 있습니다.

감정은 기억에 오래 남습니다. 일어난 사건과 사실은 잊히지만 그 당시 내 감정이 얼마나 화나고 슬펐는지 등의 감정은 잊히지 않는다고 합니다. 때문에 우리가 고객들에게 어떤 사건으로 어떤 멘트를 써서 얼마나 친절했는가만 가지고는 더 이상 고객들의 감정이 자극되지 않고, 고객의 기억이 높아지지도 않고, 재구매율도 높아지지도 않습니다. 그러므로 고객의 감정을 아주 세심하고 분별력 있게 알아차려서 고객들과 감정적으로 연결되는 것이 우리 모두에게 중요합니다. 고객의 기억을 높여야 충성도가 높아지고 재구매를 하는 것입니다. 그래야 다시 우리 매장에 오고 싶고 우리 브랜드를 찾게 됩니다.

이제는 고객만족도가 중요한 세상이 아닙니다. 고객충성도가 중요한 세상입니다. 요즘은 인터넷도 고객을 만족시키고 어플리케이션도 다양하기 때문에 고객들은 웬만한 서비스에는 만족하지 않습니다. 그냥 불만이 없을 따름이죠. 이제 고객을 만족시키는 것을 뛰어넘어 고객들의 충성도를 높이려면 고객의 감정을 섬세하게 헤아려서 고객의 감정과 인간 대 인간으로 연결되는 것이 필요합니다.

요즘 신세대들은 라식 수술을 하기 위해 평균 13곳의 인터넷 사이트를 검색하고 5곳의 병원을 쇼핑한다고 합니다. 예전에 비하면 엄청난 양의 정보와 엄청난 시각으로 소비가 이루어지고 있죠. 이때 잘 단 댓글 하나가 열 광고보다 효과가 있습니다. 고객입장에서는 기업 측에서 하는

광고보다 실제 사용해본 소비자의 댓글이 훨씬 믿을 만합니다. 그래서 서비스에 만족한 고객이 아는 사람을 소개하는 ‘MGM (Member get Member)마케팅’이나, ‘댓글 마케팅’이 각광을 받고 있습니다.

공급자의 정보는 가격부터 원재료까지 점점 투명해지고, 고객의 입김은 이용 소감부터 불편사례까지 점점 거세집니다. 더 이상 “친절, 신속, 정확”한 서비스는 경쟁력이 아닙니다. 독창적이고 색다름으로 감정을 흔들어야 합니다. 재미, 독특함, 창의성, 나에게 꼭 맞는 특별함을 제공해야 고객은 기억합니다. 우유도 “딸기밭에 우유”, “꿈이 가득한 우유”, “언니 몰래 먹는 우유”처럼 감각과 스토리를 담고 있습니다. 쌀도 이천쌀, 김포쌀, 평택쌀이 아니라 “기분 좋은 쌀, 살맛나는 쌀, 왕건이 탐낸 쌀, 참조은 쌀, 따스한 햇쌀”입니다. 상품의 기능뿐만 아니라 고객의 감정을 자극하는 것이죠.

## 2. 왜 감정인가?

감정은 왜 일어나는 걸까요? 사람들은 왜 별일 아닌데도 때로는 섭섭해 하고, 때로는 짜증내고, 분노하고, 겸연쩍어 하는 걸까요? 바로 모두 욕구를 가지고 있기 때문입니다. 욕구가 채워지지 않았을 때 감정이 발생합니다. 마치 자동차가 기름이 떨어져서 계기판에 표시가 되어 자동차 상태를 확인하는 것처럼 사람에게 감정은 자동차의 계기판과 같습니다. 지금 나의 상태가 어떤지를 감정이 표시해주는 것이죠. 뭔가 욕구가 채워져야 한다는 것을 알려주기 위해서 감정이라는 도구를 쓰는 것입니다. 뭔가 짜증이 나거나 불안하거나 외롭거나 슬프거나 이런 감정이 일어났다는 것은 욕구가 채워지지 않았기 때문이라고 바라볼 필요가 있습니다.

욕구는 아주 근원적인 것입니다. 만약 공기가 없다면 어떨까요? 물속에 들어가면 죽을 것 같아서 빨리 나오고 싶어 하듯이, 욕구도 없을 때 치명적이고 고통스럽습니다. 근원적인 욕구가 채워지지 않았을 때 치명적이고 고통스러운 징후로 나타나는 것이 바로 감정입니다.

고객에게 감정이 일어났다면 그 감정만 볼 것이 아니라 그 이면의 뭔가 채워지지 않은 욕구를 살펴볼 필요가 있습니다. 사람들의 감정은 모두 증상일 뿐이지 그 이면에는 바람이 있습니다. 대체로 감정이 일어나는 데는 순서가 있다고 합니다. 먼저 사건이 있었을 때 우리가 어떻게 인지하고 생각하는가, 그리고 그 생각에 입각해서 감정이 일어납니다. 감정이 나타나는 것은 그 이면에 욕구가 있기 때문입니다. 인지가 감정을 낳고 감정은 욕구 때문에 올라오는 것입니다. 그러므로 사람이 어떤 감정이 일어났다는 것은 그 감정만 볼 것이 아니라 이분이 어떤 사건에

대해서 어떤 해석을 했고 어떤 바람이 있는지 이 두 가지를 입체적으로 같이 볼 수 있어야 합니다.

그 동안 사람들은 감정을 좋게 평가하지 않았습니다. 감정보다는 이성적인 것이 좋고 이성이 더 합리적일 것이라고 기대를 합니다. 하지만 사실 이것은 대단한 착각입니다. 인간은 매우 감정적인 동물입니다. 감정으로 결정하고 이성으로 합리화할 뿐입니다. 감정을 무시할 수 없습니다. 감정 안에는 두 가지가 작용한다고 합니다. 사건에 대한 해석과 바람입니다. 예를 들어 제가 집에 늦게 들어왔을 때 남편이 화가 났다고 할 때, “왜 아이엄마가 쓸데없이 저렇게 늦게 다녀”라는 남편의 해석이 있고, 이와 더불어서 “좀 일찍 와서 애들을 챙겨줘야지”하는 바람이 있습니다. 이 두 가지가 작동을 해서 남편은 짜증, 분노 그리고 약간의 미움이 나타나는 것이죠. 이런 상황에서 아내가 “왜 화를 내고 난리야”라고 하면 안 됩니다. 남편의 이면에 있는 것을 보아야 합니다. 남편이 ‘이 사건을 이렇게 보고 있구나, 이런 바람이 있구나’하는 것을 입체적으로 안다면 이 사건에 대해서 가지고 있는 관점이 어떤 관점으로 바뀔 수 있는지 설명할 수 있을 것이고, 또 남편의 바람에 대해 다른 대안을 찾을 수도 있을 것입니다. 제가 집에 늦게는 가지만 애들이 맛있게 먹을 수 있도록 반찬을 미리 해둔다거나, 애들과 전화통화를 자주 해서 애들이 방치되고 있다는 느낌을 안 갖게 한다면 혹시 늦게 들어갔더라도 남편이 화는 안낼 것입니다. 그러므로 화내는 그 사람을 뭐라고 할 것이 라니라 그 사람이 이 사건에 대해서 어떤 해석을 갖고 있고 어떤 바람을 갖고 있는지 알아 볼 수 있어야 감정을 컨트롤할 수 있습니다. 그러므로 앞으로 감정이 일어났을 때는 사건에 대한 인지와 바람이 있어서라는 것을 헤아리면 좋겠습니다.

소문난 잔치가 먹을 것 없다고 슬로건은 난무하는데 아직 실질적이진 못합니다. “최고로 모시겠습니다”라는 안내멘트와는 달리 여전히 최말단 직원이 아무런 권한 없이 입막음만 하는 경우가 허다합니다. 콜센터 직원이 죄송하다고 양해를 구하지만 웬지 매뉴얼대로 보고 읽는다는 느낌을 지울 수 없고, 보상은 받았지만 마음이 찝찝하다는 느낌을 지울 수가 없는 고객이 늘고 있습니다. 요즘은 보상 안 해줘도 좋으니 명확한 해명과 향후 약속에 대해 책임 있는 답변을 듣기 원하는 고객이 늘고 있습니다. 이제 사과와 보상만으로는 안 됩니다. 매뉴얼대로 하는 것 대신에 고객의 기대와 감정을 헤아려야 합니다. 사람이 기계나 로봇과 다른 점은 고객에 대한 생각과 판단을 할 수 있는 자유의지가 있다는 것입니다. 작동을 멈춘 자판기에는 분노하지 않지만 품절을 안내하는 직원에게만 약이 오르고 화가 납니다. 그것은 기계가 아닌 사람이기 때문에 융통성을 바라고 공감을 원하고 위로해주기를 기대하기 때문입니다.

### 3. 고객감정 이해의 필요성

감정을 관리하는 것보다 빠르고 정확한 업무처리를 해주는 것이 요즘처럼 똑똑한 고객들에게 더 중요하지 않을까라고 생각할 수 있습니다. 하지만 감정관리가 중요한 이유는 사람은 감정적인 동물이기 때문입니다. 이유를 3가지로 들어보겠습니다.

첫 번째, 감정이 일어났을 때는 관심이 문제에 있지 않고 다른 쪽으로 돌려집니다. 예를 들어 직원이 “증권번호 알려 주세요”라고 했을 때 “증권번호는 됐고, 알려주면 해결해 줄 거야?”라며 말 꼬리를 잡고 트집을 잡습니다. 따라서 감정을 관리하지 않으면 중요한 문제에 집중하는 것 대신에 다른 쪽으로 관심을 돌리기 때문에 이성적인 처리가 어려워져서 문제가 해결되기는커녕 더 확산됩니다.

두 번째, 감정이 제대로 관리되지 않는 이유가 감정을 잘 표현하지 않기 때문입니다. 누군가 ‘우리는 어린 아이보다도 감정에 있어서 쟁병이다.’라는 말을 했습니다. 짜증이 났다면 직원에게 표현해주면 좋는데 대부분의 고객은 짜증이 났다고 이야기하지 않고 간접적으로 표현합니다. 예를 들면 “여기는 왜 이런 식으로 일을 하나요? 저 화난 건 아닌데 말 잘 한번 해보세요.”, “아가씨 이름이 뭐예요!”, “사장 바꾸세요!” 등등 본인의 감정을 직접적으로 표현하지 않고 말로써 감정을 감춥니다. 차라리 아이들처럼 무엇이 짜증나고 화난다고 말하면 그것에 대해서 해결해줄 수 있는데 그렇지 않기 때문에 감정 관리를 잘 해줘야 하고, 감정을 잘 해석하고 헤아릴 수 있어야 합니다.

세 번째, 감정만 잘 관리하면 해결되지 않는 문제도 해결됩니다. ‘말 한마디로 천 냥 빚을 갚는다’는 말이 있습니다. 이성적으로는 절대 해결될 수 없는 일도 말을 조금만 잘 해주고 감정을 조금만 케어해주면 해결되는 경우가 많습니다. 예를 들면 “됐어요. 안 하려고 했는데, 내가 아가씨 말하는 거 보고 봐준다.” 이런 경우처럼 감정을 잘 요리하면 호미로 막을 일도 가래로 해결할 수 있습니다.

이성적으로 업무처리를 하는 사람의 입장에서는 ‘왜 저렇게 억지를 부려’, ‘왜 별거 아닌 일에 저렇게 예민해?’ 라고 생각할 수 있지만 감정은 매우 중요합니다. 고객이 감정을 직접 표현하지 않고 자꾸 다른 쪽으로 흘러가는 것 못지않게 직원들도 그런 경우가 많습니다. 자신이 어떤 감정인지 잘 표현하지 않고 감정을 문제해결에 쓰는 것 대신에 감정이 휘몰아치는 경우가 많습니다. 그래서 해주고 싶어도 안 해주기도 하고, 알미워서 이분이 얼마나 거짓말을 하는지 밝혀내기도 하면서 스스로도 고객한테 감정을 솔직하게 고백하지 못합니다. 내가 지금 이일로 인해서 얼마나 두렵고 당황스럽고 슬픈지 말하는 것 대신에 그냥 업무처리를 하는 것처럼 감정을 억누릅니다. 고객도 어린아이만큼이나 감정을 표현하지 못하지만 직원들도 감정을 명확하게 표현하지 못해서 둘 다 이면에 많은 것들이 있지만 겉으로 아주 피상적인 이야기만 하면서 감정의 골이 깊어집니

다. 감정에 얽혀있는 부분을 잘만 푼다면 해결책을 찾아서 쉽게 고객과의 문제를 해결해 나갈 수 있습니다.

즐거가는 반찬가게가 있습니다. 막 부쳐 먹어야 제 맛이라며 따끈한 호박전을 챙겨주고 식혜가 잘 났으니 맛이라도 보라고 한 컵을 내줍니다. 대형할인점보다 싸지 않아도 작은 반찬가게를 찾게 되는 이유는 나를 기억해주고, 챙겨주는 그 따스함 때문이죠. 중량표시까지 확실하게 꼭꼭 싼 랩포장보다는 가능할 수 없는 한 주먹의 “덤”이 가슴을 뿌듯하게 합니다. 세계적으로 한국고객에게만 있는 유일한 불문율이 있다고 합니다. “목소리 큰 사람이 이긴다”, “에누리 없는 장사는 없다”입니다. 발 빠르기로도 유명하지만 까다롭기로도 유명한 한국고객에게 사은품이나 할인 없는 매정한 거래는 낯섭니다. 그래서 글로벌 브랜드들은 전 세계에 유일하게 사은품이나 샘플 등의 추가 예산을 배정한다고 합니다. “덤”이 합리적이지는 않지만 온정적이기는 하죠. 어쩌면 단골을 기억하고 하나라도 챙겨주는 한국의 “덤” 문화가 원시적인 CRM(고객관계관리)의 모태일지 모릅니다. 감정이 움직이면 기억이 자극됩니다. 일어난 일은 잊히는데 그때 얻은 감정은 잊히지 않습니다. 고객의 감정을 읽고 그 감정을 전환하는 것이 우리의 일입니다. 더 이상 고객이 묻는 말, 고객의 요구에 부응해 주는 것이 아니라 고객의 최초 부정적 감정을 긍정적으로 전환하는 것이 필요합니다.

## 2차시

# 고객의 감정 알아차리기

### 학습 내용

1. 감정의 원인
2. 감정의 종류
3. 알아차림의 중요성

## 1. 감정의 원인

감정이라는 것이 무엇일까요? 손에 잡히지도 않고 사람마다 다 다른 감정, 영어로는 ‘Emotion’이라고도 하고 ‘Felt Experience’이라고 합니다. 감정은 배제할 수 없는 사람의 본능과 같은 것입니다. 마치 전기스위치를 켜다 껐다하는 것처럼 감정을 쓰고 안 쓰고 할 수 없습니다. 감정은 너무 자연스럽게 일어나는 일입니다. 또 감정은 감정으로만 그치는 것이 아니라 몸에 영향을 줍니다. 화가 나면 열이 나고 뒷골이 서늘해지기도 하는 등 몸에 증상을 줍니다. 때로는 생각에도 영향을 줍니다. 아침에 감정이 우울해지면 오늘 모든 일이 잘 안 풀릴 것 같거나 안 좋은 일만 일어날 것 같고, 매일 보던 길도 오늘따라 지저분해보이기도 하죠. 이렇게 몸과 생각에 영향을 주기 때문에 행동에도 영향을 줍니다. 저의 경우는 빨간색 옷을 입고 출근해서 고객을 응대할 때는 제 목소리가 밝은 느낌이 듭니다. 감정이 내 행동에도 영향을 주는 경험입니다.

이처럼 감정은 4가지 원인에 의해서 일어난다고 합니다.

첫 번째, 생리적·신체적인 원인입니다. 우리가 의지할 곳 없는 높은 곳에 올라갔을 때 갑자기 무서워지면서 두려움이 밀려오는데 이는 생리적·신체적으로 위협이 될 수 있겠다는 생각이 들기 때문입니다. 고객 중에도 비가 오거나 날이 추울 때 더 컴플레인을 많이 하는 경우가 있습니다. 생리적·신체적 원인이 약간 불편한 날 감정이 올라오는 것입니다. 대체로 점심시간 직전에 더 짜증이 많고, 월요일 아침에 대부분 생리적·신체적으로 바이오리듬이 가라앉다보니 감정도 더 예민해진다고 합니다.

두 번째, 심리적인 원인입니다. 감정은 나의 기대 대비 그것이 안 일어났을 때도 일어납니다. 예를 들면 내 성적이 최소한 이 정도는 나올 줄 알았는데 그것보다 못 나왔을 때 슬프거나 속상하거나 짜증나는 등의 감정이 일어나죠.

세 번째, 사회적인 원인입니다. 타인과의 관계 속에서도 감정이 일어납니다. 내 친구가 1등하고 100점 맞았을 때 더 짜증이 납니다.

네 번째, 문화적인 원인입니다. 유독 한국 사람들이 화를 많이 낸다고 하는데, 누군가와 비교되는 문화, 옳고 그름에 대한 도덕성의 문화가 있을 때 감정이 일어난다고 합니다. 영국에서는 절대 화나지 않을 일인데 미국에서는 화가 나기도 합니다. 문화적으로 갭이 있는 공간에서는 같은 서비스인데도 다르게 체감하게 됩니다.

## 2. 감정의 종류

감정의 종류는 다양합니다. 어떤 분은 감정이 좋다 나쁘다 두 가지 밖에 없는 것처럼 보이지만 어떤 분은 안타깝다, 뿌듯하다, 설렌다, 실망스럽다 등 감정이 아주 세심합니다. 이것은 자신의 감정에 얼마나 관심을 갖느냐에 따라 감정을 세분화할 수 있습니다.

감정에 대해서 무딘 분들은 타인의 감정에 대해서도 무딥니다. 어떤 상황에서 “갑자기 왜 저래? 몰랐는데? 말을 하지?” 이렇게 말하는 경우가 있는데 이는 감정에 대한 종류를 명확하게 모르고 섬세한 감수성이 없기 때문입니다. 마치 싸구려 아기들 장난감 나팔은 소리가 뻑~ 뻑~ 딱 두 가지 밖에 없는 반면, 비싼 트럼펫은 얼마나 정교하게 호흡을 넣느냐에 따라 다양한 음의 차이를 냅니다. 이처럼 우리에게도 다양한 감정이 있는데 이를 싸구려 나팔처럼 거칠게 탐구하면 나에 대한 감정도 모르고 타인에 대한 감정도 모르게 됩니다.

감정의 종류는 크게 3가지가 있습니다.

첫 번째, 정서, 두 번째, 정취, 세 번째, 정조입니다.

첫 번째, 정서는 상대적으로 강하고 폭발적일 때를 말합니다. 분노, 회노애락과 같은 강한 감정을 정서라고 합니다.

두 번째, 정취는 정서가 지속적으로 이어져서 그것이 억제되고 오래되어 나타나는 것을 말합니다. 예를 들면 깜짝 놀라서 두려움과 공포를 느끼는 것은 정서이지만 이 공포가 오래 지속되어 걱정과 불안으로 가는 것은 정취입니다. 또 상대에 대해 유쾌하지 못한 생각이 있었다면 그것은 정서인데, 이것이 지속되어 그 사람을 생각하면 짜증이 밀려온다면 이것은 정취에 해당합니다. 즉, 정서는 일시적이고 공격적이고 폭발적이고, 정취는 이것이 쌓이고 억제됐을 때 나타납니다.

세 번째, 정조는 좀 더 가치의식이 결합되어 영속적이면서 판단기준이 들어갑니다. 예를 들면 유머러스함, 행복함, 격분함 같은 것입니다. 정조는 사회적 판단기준 등 여러 가지를 놓고 봤을 때 기쁘다, 슬프다 이런 차원이 아니라 ‘유머러스한 사람인 것 같아’, ‘난 이 순간이 너무 행복해’, ‘난 이것을 너무 격분하게 멘트했어’와 같이 여러 가지 가치기준이 결합되어 상황을 이야기 하는 경우를 말합니다.

이렇게 정서, 정취, 정조의 감정에 따라 문제를 해결하는 방법이 조금씩 달라야 합니다. 감정에 대해 세심한 귀를 가져야 합니다. 거친 낚시도구는 많은 물고기를 놓치지만 세심한 그물은 많은 것을 건져낼 수 있는 것처럼 우리도 세심한 귀와 세심한 감수성을 가질 필요가 있습니다.

고객접점 직원은 총알받이처럼 방패막이를 해야 하고 샌드백처럼 쥐어 터져야 하는 일이라는 우스갯소리가 있습니다. 고객응대의 핵심과제가 고객만족이 아니라 화가 난 고객을 조기에 입막음하는 일이라는 점이 공공연한 사실이기도 합니다. 고객응대직원은 산업재해도 많습니다. 하루 종일 서서 고객 대기하느라 다리에는 실핏줄이 터지고, 물리는 고객을 응대하느라 화장실도

못 가서 방광염이 생깁니다. 콜센터 상담원은 하루 5시간 이상을 꼬박 앉아서 전화를 받다 보니 성대 결절에 턱관절까지 만만치 않은 마음고생과 몸 고생을 하죠. 사무실에서 일하는 직원들은 간혹 따분한 오후엔 사다리 타기해서 아이스크림도 사다 먹고 개인적인 은행일 보느라 점심시간도 초과하는 경우가 있습니다. 하지만 고객응대직원은 칼같이 제시간을 맞춰야 합니다. 자신만의 쉴 공간과 시간은 언제나 고객보다 뒷전으로 밀립니다. 감옥살이 못지않게 직장살이가 힘듭니다. 그래도 여전히 고객에게는 웃고 싶지 않아도 웃어야 하고 무엇이 죄송한지 모르면서 사과를 해야 합니다. 이런 감정불일치는 엄청난 에너지가 소모됩니다. 슬픈데 기쁜 척 하거나 기쁜데 슬픈 척 하는 일을 해 본 사람은 알 것입니다. 겉으로 보여야 하는 감정과 실제 감정이 다르면 우울증이나 대인기피증, 공황장애 등으로 확대됩니다. 내 잘못도 아닌데 이유 없이 욕을 들어야 하고, 납득할 수 없는데 사과를 해야 하는 일은 가슴에 구멍이 나고 마음에 멍이 드는 버겁고도 고달픈 일이지요. 그래서 고객접점 직원의 경쟁력은 목소리도 언변도 체력도 외모도 아닌 자기회복력인가 봅니다.

스스로가 스스로의 감정을 인지하고 그것을 전환할 수 있는 힘을 가질 때 고객접점 직원은 백 번째 고객일 지라도 첫 번째 고객인 것처럼 생동감과 발랄함을 유지하며 고객을 만날 수 있을 것입니다. 그러려면 먼저 내가 어떤 상태인지를 알아야 그것을 회복할 수도 있습니다. 아픈지를 알아야 약을 먹든 쉬든 합니다. 내 감정에 내가 예민하지 않으면 치유할 수 없습니다. 그래서 직원은 고객감정을 알아차림 못지않게 스스로의 감정을 알아차려야 합니다.

### 3. 알아차림의 중요성

내 삶의 주요 감정이 무엇인지 한번 알아차려 보세요. 오늘 아침에 일어났을 때 어떤 감정이었는지, 첫 전화를 받을 때 어떤 감정이었는지, 점심 먹으러 가기 직전에는 어땠는지 말이죠. 알아차려야 조절을 할 수가 있습니다. 내 얼굴에 뭐가 붙었는지 알아야 그것을 땄 수 있듯이 내가 어떤 감정인지를 알아야 감정을 조절할 수 있습니다. 예를 들면 분명히 화가 난 친구에게 “너 화났어? 왜 그래?”라고 물어보면, 친구는 “괜찮아, 아니라니까 왜 그래, 아무렇지도 않아”라고 합니다. 분명히 화가 났는데 본인이 본인의 감정을 모르는 것입니다.

대체로 본인의 감정이든 타인의 감정이든 알아차림이라는 것은 매우 중요합니다. 내 삶에서 주로 어떤 감정을 꺼내 쓰는지 알아야 합니다. 어떤 분은 의도를 가지고 기쁨, 사랑, 설렘과 같은 긍정적인 감정을 꺼내 쓰는 반면, 어떤 분은 분노, 욕망, 짜증과 같은 부정적인 감정을 꺼내 씁니다.

우리 뇌 속에는 영장류의 뇌가 갖고 있는 감정이 있는데 여기서는 긍정의 감정이 많이 나타난다고 합니다. 파충류의 뇌는 생존하기 위한 뇌로 분노, 공격에 대한 반응, 나를 보호하고자 하는 회피와 같은 감정이 많이 나타난다고 합니다. 마치 뱀이 자기를 보호하기 위해서 본능적으로 머리를 곧추 세워 사람을 공격하듯이, 내 삶의 감정들이 영장류의 뇌를 통한 감정인지, 아니면 본능적인 뇌를 통한 감정인지 스스로 들여다 볼 필요가 있습니다.

이 외에도 자연스러운 뇌가 있습니다. 그냥 느끼는 대로 느끼는 감정들이 나타납니다. 두려움, 슬픔, 무기력함, 수치심 등 굳이 에너지를 쓰지 않아도 자연적으로 작동하는 감정입니다.

이렇게 내가 내 삶에서 혹시 생존을 위해서 공격적이고 분노를 가진 감정을 많이 쓰는지, 아니면 상대적으로 영장류의 뇌로 기쁨, 감사, 사랑, 설렘과 같은 감정을 많이 쓰는지, 자동적으로 일어나는 감정을 에너지 없이 무기력하게 느끼고 또 무기력하게 있는 것은 아닌지 자신의 감정을 알아차려보시기 바랍니다.

알아차려야 조절할 수 있습니다. 마치 자동차의 연료계이지에 빨간불이 들어왔는데 그것을 알아차리지 않고 안보고 덮어버리면 차가 결국 멈춰버리는 것처럼 우리의 감정을 알아차리지 않고 무시하면 어떤 식으로든 복수를 합니다. 몸이 아프거나, 사고를 치거나, 별거 아닌 일에 크게 문제를 터뜨립니다. 고객에 대해서도 이분이 어떤 감정인지 알아차리면 그것에 대한 조치를 취할 수 있는데 어떤 감정인지를 모르면 그냥 업무적으로만 해결하게 됩니다. 또한 자신의 감정도 어떤 감정인지 알아차려야 조절하여 고객을 응대할 수 있습니다. 자신의 감정을 알아차리지 못하면 업무를 처리하면서 계속 실수를 하게 됩니다. 자신의 감정에 대해서 깨어있을 때 상대방과 나에 대해 조절할 수 있는 힘을 갖게 됩니다. 우리는 영장류의 레벨부터 파충류의 레벨까지 많은 감정 중에 자신이 어떤 감정을 가지고 있는지 알아차려서 영장류의 뇌로 확장하는 감정의 힘을 갖는 것이 필요합니다.

고객과의 진정한 공감에 없는 서비스는 단순한 호의 이상이 될 수 없습니다. 업무 지침에 입각해서 인사하고 사과하고 처리해주는 것에 더 이상 고객이 일어난 감정을 가라앉히지 않고 우리가 원하는 감정을 일으켜주지 않습니다. 고객의 감정을 알아차리고 내 감정을 전환하여 진정하게 세심하게 대화할 때 고객 감정을 전환할 수 있습니다. 하지만 고객 마음을 헤아리는 것은 거의 독심술의 경지입니다. 다행히 최근에 기술력의 발달로 고객의 목소리를 인식하면 호흡상태, 소리의 파동 정도, 말의 속도 등을 판단하여 고객의 기분과 취향을 판독해주는 시스템이 개발되었다고는 하지만, 그럼에도 불구하고 기계에게 의존하는 데에는 한계가 있습니다. 바로 사람만이 할 수 있는 감정이입과 공감, 이해력은 고객의 입장과 처한 상황에 대한 상상력과 헤아림에서 비롯됩니다. 지금 저 상황에서 저분이 어떨까? 어떤 기대였다가 무엇이 결핍되어 저 감정이 일어난 것인지 3초 내에 상상하고 헤아리는 사려 깊음이 바로 사람에게 있습니다. 아니 후천적으로 계속 훈련하며 점점 더 빨라집니다. 어쩌면 1초 내에도 가능해질지 모릅니다. 상황별로 달라지는 1인

10색의 고객을 위해서 치밀해질 수 있을 만큼 최대한 치밀해져야 합니다. 이제 고객은 이름도 마음도 모르는 '손님'이 아니라 말하지 않아도 알아차리는 '친구'처럼 고객을 대해야 합니다. 고개 숙여 읊조려야 할 '왕'이 아니라 곁에서 챙겨주고 도와줄 '가족'입니다. 큰 틀에서 패기만만한 것도 중요하지만 미세한 부분을 그려낼 줄 알아야 합니다. '말하지 않아도 알아요'처럼 고객의 미세한 욕구, 흥충이 쌓인 기대와 감정을 알아차리는 그 여행을 떠나는 것은 흥미롭고 재미있는 일입니다.

## 3차시

### [화] 다들 가만두지 않겠어!

#### 학습 내용

1. 화의 근원
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 화의 근원

화를 불러일으키는 5가지 통이 있다고 합니다. 소통을 해야 하는데 오히려 먹통이 되고, 불통이 되고, 그래서 분통이 나고, 복새통이 일어나면서 울화통이 치밀어 오른다는 우스갯소리가 있습니다.

대체로 화가 나는 이유는 불충분한 소통과 기대했던 것보다 결과가 안 좋았을 때입니다. 마치 지하철역에서 누가 내 발을 밟았는데 내 발을 밟은 1차 사건에 대해서도 화가 나지만, 상대방이 미안함이라곤 전혀 없이 뻔뻔한 모습을 보일 때 2차적인 화가 일어납니다. 기대 이하의 결과에도 화가 나지만 그것에 대한 불충분한 소통이 일어날 때 화가 같이 일어납니다. 처음에 발가락이 아팠던 것보다 사람에게 대한 괴심함으로 인해 화가 증폭되는 것이죠.

화를 제대로 들여다보려면 화가 왜 생기는지 알아야 합니다. 사건으로만 화가 나는 것이 아니라 그것으로 인해 소통이 안 되거나 그것에 대한 해석으로 오해를 입을 때 화가 증폭됩니다. 예를 들면 고객이 회사에 화가 나서 전화했는데 나중에는 “나 그 보상 안 받아도 되니까 당신은 내가 자르고 말거야, 사장한테 연락하겠어.”라고 합니다. 회사에 화가 났는데 나한테 왜 이러나 직원은 황당하고 억울할 수 있습니다. 하지만 고객은 1차적으로 일어난 사건에 대해 화가 났지만 그것에 대해 반응하는 상대방의 모습 때문에 더 화가 증폭되었기 때문입니다. 이처럼 화는 1차적인 사건뿐만 아니라 그것에 대한 소통으로 인해서 일어납니다.

특히 사람이 화가 났을 때는 유치하고 대화가 안 통합니다. 나는 소통하고 싶은데 상대방이 불통인 경우도 많습니다. 그 이유는 사람은 화가 나면 합리적인 결정을 못하고 그 문제에 직면하지 못하기 때문입니다. 한 실험에 따르면, 사람들에게 똑같이 웃는 사진을 보여줬는데 일반 사람들은 웃고 있는 얼굴이라고 말하고, 화가 난 사람은 비웃고 있다고 말했다고 합니다. 화가 난 상태에서는 본인이 화가 났기 때문에 생각이 한쪽으로 치우쳐집니다. 이렇게 사람들이 화가 났을 때는 일상과 다르게 마치 사고가 난 거라고 생각해야 합니다. 화가 난 사람은 사고가 난 것과 마찬가지로 때문에 빨간불을 키고 바라봐야 합니다.

사람들이 자살을 하는 이유는 3가지라고 합니다.

첫 번째, 아무도 나와 연대되어 있지 않고 혼자라고 느낄 때

두 번째, 빛을 졌는데 갚을 수가 없어서 도망가야 할 때

세 번째, 폭력에 대한 내성이 생겼을 때

자살하는 사람과 화가 나는 고객들은 유사한 면이 있습니다. 화가 나는 이유도 마찬가지입니다.

첫 번째, 나는 혼자다. 내가 소속되어 있지 못하고 이 큰 회사와 단독으로 싸우고 있다는 외로움을 느낄 때

두 번째, 나는 피해자다, 당신들 때문에 내 가족들이나 주변에게 피해를 줬다고 생각할 때  
세 번째, 폭력에 대한 내성, 즉 이제 웬만큼 말해서는 내 말이 안 먹힐 거라고 생각할 때  
앞으로 화를 내는 고객을 만나면 자살하고자 하는 사람처럼 3가지 이유가 있겠구나하고 바라본다면 좀 더 관대하게 바라볼 수 있는 눈이 생길 것입니다.

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

직원 : 000고객센터입니다. 무엇을 도와 드릴까요?

고객 : 쇼핑몰에서 물건을 구입했는데 저는 아직 물건을 못 받았고요. OO호텔 데스크에서 연락이 왔어요. 땅바닥에 제 택배가 떨어져 있어서 누가 물건을 주워서 가지고 왔다고. 택배 기사님이 떨어뜨리고 가신 것 같은데 호텔이랑 제 사무실이 같은 건물이긴 하지만 거리가 상당히 멀거든요.

직원 : 그러시면 제가 배송 상황에 대해서 확인해 보겠습니다. 잠시만 기다려주세요.

고객 : 네.

직원 : 고객님, 저희 쪽에는 오늘 배달이 완료된 것으로 전산에서 확인되고 있네요.

고객 : 엉뚱한데 흘리고는 배달 완료라고 말씀하시면 어떡해요? 제 사생활이 만천하에 다 공개된 것 같아서 얼마나 기분이 나쁜지 몰라요. 제가 찾으러 가는 건 아닌 것 같고 쇼핑몰에서 매듭을 지어 주시는 거죠?

직원 : 일단 배송부분에 있어서는 정확하게 답변 드리기는 어렵고 고객님께 택배회사 고객센터 번호를 안내해 드려도 될까요?

고객 : 저보고 택배기사님이랑 통화하라고요?

직원 : 네. 물건을 정확하게 받으시려면 기사님과 통화하시는 게 빠르실 것 같아요.

고객 : 그건 아니죠. 쇼핑몰에서 해결하셔야죠. 구매한 사람이 배송까지 알아서 해야 되요?

직원 : 배송부분은 저희 관할이 아니라서.

고객 : 배송부분은 저희 관할이 아니라고 하시면 안 되죠. 여기 몇 년 연속으로 사용하고 있는데 이러면 앞으로 어떻게 주문합니까? 아휴~

직원 : 알겠습니다. 고객님. 일단 택배회사 고객센터에 제가 내용을 전달해 드리겠습니다.

고객 : 나 원 참, 내용 전달은 알아서 하시고 물건 받을 수 있도록 정확하게 뒤처리해주세요.

감정은 안 좋은 것이고 덮어야 하는 것이고 감정을 드러내는 사람은 문제가 있는 사람으로 사회적으로 인식이 되어 왔습니다. 이성적인 판단과 결정이 중요했었지만 요즘은 알파고

사람보다 더 이성적입니다. 사람이 아무리 이성적이고 싶어도 사람은 본능적으로 감정적입니다. 그러므로 감정에 저항하는 대신 감정에 직면하고 알아차려서 감정을 좀 더 효과적으로 관리하는 것이 필요합니다.

직원들은 고객이 화가 났을 때 본인이 이미 감정적으로 위축이 되어 있습니다. 그 동안 만난 화를 내는 고객들을 기억하고 있기 때문에 오늘 고객을 처음인 것처럼 만나지 못하고 예전에 만났던 고객을 기억하여 저항감과 선입견을 갖고 응대를 하는 경우가 많습니다. 그래서 상대방의 단점을 찾아내려고 하거나 잘못을 들춰내려고 하는 증상을 많이 보입니다. 또한 그런 상황을 억압하려고 합니다. 고객도 화를 그만 내고 일을 처리하려고 하고 직원도 감정을 누르고 빨리 일을 처리하려고 합니다. 하지만 자동차 연료게이지에 빨간불이 들어왔는데 덮어둘 수 없는 것처럼 감정은 덮어둘 문제가 아니고 처리해야 하는 문제입니다. 고객의 감정도 나의 감정도 어떻게 처리할까에 집중할 필요가 있습니다. 직원 스스로 감정이 추슬러지지 않으면 고객의 감정을 추스르는 것은 어렵습니다. 마치 비행기를 타면 스텔어디스들이 위급상황이 발생하면 어른이 먼저 구명조끼를 입고 아이에게 구명조끼를 입히라고 합니다. 힘 있는 사람, 정신을 차린 사람이 먼저 구명조끼를 입은 다음에 약자를 보호해야 하는 것입니다. 우리도 마찬가지입니다. 내가 먼저 내 감정을 추슬러야 상대방의 감정을 조절해 줄 수 있습니다. 화를 내는 고객을 만났을 때 나의 감정을 억누르는 것 대신에 감정에 직면하여 감정을 빨리 전환할 수 있는 파워를 갖춰야 합니다.

직원들은 대체로 화를 내는 고객을 만나면 겁을 먹고 위축이 되거나 또는 모르는 척 무시합니다. 또는 과거의 경험으로 고객을 평가합니다. 이제 직원들은 이를 잘 조절할 수 있어야 고객을 추스를 수 있다는 마음을 가져야 하는데 이럴 때 갖추면 좋은 기법, 즉 4D기법이 있습니다.

첫 번째, Delay (늦추기). '일이 늦어지겠구나'하고 한시름 내려놓고 일을 천천히 여유 있게 처리해야 합니다. 마치 목걸이가 엉켰을 때 억지로 풀려고 하면 안 풀리고 오히려 힘을 빼고 포기를 해야 더 잘 풀리듯이 말이죠.

두 번째, Deep Breath (심호흡).

세 번째, Drink (물 천천히 마시기). 고객에게도 물 마실 시간을 주기 위해 공간을 옮겨드린다거나, 아니면 사람을 바꿔드리는 것이 좋습니다.

네 번째, Do Something Else (다른 것 하기). 뭔가 다른 일을 해서 이 상황에 너무 몰입되지 않도록 여러 가지를 질문을 한다거나 관점을 갖도록 하는 것이 필요합니다. 너무 직접적으로 일을 처리하려고 하면 더 처리가 안 됩니다. 마치 등산을 할 때 저 앞에 고지가 보이지만 직진으로만 갈 수 없습니다. 산은 꼬불꼬불하게 올라갑니다. 마찬가지로 고객과 일을 처리할 때도 꼬불꼬불 시간을 두고 가야 합니다.

### 실패 사례 2

고객 : 3시에 예약하고 왔는데요.  
직원 : 아, 네. 대기실에서 문진표 먼저 작성하시고 잠시만 기다려 주시겠어요?  
고객 : 얼마나 기다려야 되요? 제가 일정이 있는데.  
직원 : (난감한 표정) 그러세요? 오늘은 좀 기다리셔야 되는데.  
[신문이며 잡지를 뒤적이며 한 시간 쯤 대기]  
고객 : 도대체 얼마나 더 기다려야 되요?  
직원 : 무슨 일이시죠?  
고객 : 무슨 일은 무슨 일이에요. 3시에 예약을 했는데 4시가 되도록 아직 검사 하나를 못하고 있잖아요.  
직원 : 고객님, 여기 병원입니다. 소리 지르지 말고 말씀하세요.  
고객 : 뭐요?

직원이 뭔가 쌓인 것이 많았나 봅니다. 고객이 지금 병원인지 모르고 말했을 리가 없는데 직원도 감정적으로 말을 했네요. 한발 물러나서 보면 그 고객이 왜 그렇게 직원에게 감정적으로 대했는지 가능할 수 있습니다. 한 시간째 검사 하나 하지 못하고 대기하고 있는 고객은 어떤 심정이었을까요? 고객은 회사의 처리방침에 화가 났지만, 원칙만 강조하고 나 몰라라 하는 직원에게 더 큰 섭섭함을 느낀 것입니다.

그럼 직원은 고객의 화에 어떻게 대응했어야 했을까요? “죄송하지만 여러 가지 이유로 부득이 도와드리고 싶어도 현재로서는 방법이 없습니다.”라고 책임 있는 양해를 구했다면 고객은 불쾌함이 들지 않았을 것입니다. 작은 화를 쉽게 여기면 화는 눈덩이처럼 부풀어 오릅니다. 화가 화를 낳습니다. 그러므로 직원 스스로가 자신의 감정을 컨트롤할 수 있을 때 고객의 감정도 전환해줄 수 있다는 것을 명심해야 합니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

직원 : 000고객센터 000입니다. 무엇을 도와 드릴까요?  
고객 : 쇼핑몰에서 물건을 구입했는데 저는 아직 물건을 못 받았고요. 00호텔 데스크에서 연락이 왔어요. 땅바닥에 제 택배가 떨어져 있어서 누가 물건을 주워서 가지고 왔다

고. 택배 기사님이 떨어뜨리고 가신 것 같은데 호텔이랑 제 사무실이 같은 건물이긴 하지만 거리가 상당히 멀거든요.

직원 : 그러셨어요? 제가 먼저 배송 상황에 대해서 확인해 보겠습니다. 잠시만 기다려 주세요.

고객 : 네.

직원 : 고객님의 전산에서는 오늘 배달이 완료된 것으로 확인되고 있습니다만 배송 과정을 다시 한 번 확인해 보겠습니다. 많이 황당하셨겠어요.

고객 : 그럼요. 황당하죠. 게다가 땅바닥에 떨어져 있었다던데 사생활이 만천하에 다 공개된 것 같은 기분이 얼마나 나쁜지 몰라요.

직원 : 그 마음 충분히 이해가 됩니다. 저희가 안전하게 배송까지 해드려야 하는데 배달이 원활하지 못했던 점 정말 죄송합니다. 제가 택배회사 고객센터에 자세한 상황을 확인하고 고객님의 배달이 잘 될 수 있도록 알아보겠습니다. 너그럽게 양해 부탁드립니다.

고객 : 그럼 오늘 받을 수 있는 건가요?

직원 : 네. 오늘 받을 수 있도록 도움 드릴 텐데, 제가 우선 택배회사 고객센터와 이 내용으로 통화하고 고객님의 다시 연락 드려도 될까요?

고객 : 네.

직원 : 너그럽게 양해해 주셔서 감사합니다. 빠르게 연락드리겠습니다.

여러분은 음악을 어떻게 들으시나요? 저는 예전에 음악을 들을 때 가사만 들었던 것 같은데 요즘은 음악의 분위기를 듣게 된 것 같습니다. 음의 톤, 높낮이, 분위기를 같이 듣게 됩니다. 이것이 음악뿐만 아니라 고객과도 마찬가지로 맞닿아 있는 것 같습니다. 제가 처음 서비스를 할 때는 고객이 말하는 것이 무엇인지 논점에만 집중했습니다. 업무처리를 빨리 해줘야 한다는 생각 때문입니다. 그때 제일 두려웠던 것은 업무처리가 제때 안 되는 것이었습니다. 그런데 이제 업무처리는 너무 익숙한 일이 되어버려서 전체적인 분위기를 듣습니다. 이제 우리도 음악의 톤과 분위기 등 여러 가지를 듣는 것처럼 고객의 톤과 분위기 등 여러 가지를 들을 수 있는 입체적인 귀를 갖는 것이 중요할 것 같습니다. 운전도 초보 때는 운전밖에 신경을 못 쓰는데 어느 순간 운전이 여유가 생기면 음악도 듣고 통화도 하게 되듯이 우리도 업무지식이 다 갖춰졌다면 이제 다음 고지는 고객의 말의 분위기를 듣고 정황을 들어야 합니다.

‘텍스트보다 콘텍스트다’라는 말이 있습니다. 말하는 문장보다 중요한 것은 콘텍스트, 즉 맥락이 중요합니다. 단어가 무엇인가도 중요하지만 어느 순서에 있느냐가 매우 중요합니다. 예를 들면 밥풀이 밥공기에 있을 때는 제대로 있는 것이지만 얼굴에 붙어있다면 콘텍스트가 안 맞는 것이죠. 이처럼 텍스트, 밥풀이 중요한 것이 아니라 밥풀이 어떤 맥락 속에 있느냐가 중요한 것입니다. 고객이 말하는 것을 듣고 ‘이것은 재발급인데?’하는 경우라면 텍스트로만 보면 재발급이지만 그것이 앞뒤 정황이 어떠한지, 고객이 어떤 기분인지, 어떤 오해를 했을 수 있을지

컨텍스트 상황으로 미루어본다면 우리가 어떤 공감멘트를 쓰고 어떻게 고객을 리드할지 결정할 수 있습니다.

요즘처럼 고객들의 기대치가 높고 성격도 급해서 점점 화를 내는 고객이 늘어날 때는 고객의 말을 텍스트로만 읽을 것이 아니라 콘텍스트라는 정황으로 볼 필요가 있습니다.

이제는 리슨(Listen)하면서 리드(Lead)해야 합니다. 협상의 대가 스튜어트 다이아몬드 교수가 다음과 같은 말을 했습니다.

“중요한 협상을 앞두고 내가 원하는 것을 어떻게 말할지 보다는 상대가 원하는 것이 무엇인지를 먼저 알아내라”

특히 중요한 협상일수록 텍스트, 내가 말하고자 하는 것에 집중하는 것 대신에 콘텍스트, 맥락상 상대가 원하는 것을 먼저 알아냈을 때 협상에 성공한다고 했습니다. 이제 고객의 말을 들을 때 내용만 듣는 것이 아니라 분위기를 같이 듣는 것이 필요합니다.

그리고 상대방을 설득만 시켜서는 안 되고 납득을 시켜야 합니다. 예전에는 “저희는 이렇습니다.” 라고 푸시 했다면 요즘은 풀 방식으로 당겨 와야 합니다. 예전에는 상품을 파는 시대였다면 요즘은 고객을 대접해서 스스로 사고 싶도록 만드는 세상입니다. 화가 난 고객을 위해 우리가 할 수 있는 것은 고객의 마음을 귀 기울여 듣고, 말하는 분위기 속에서 고객을 끌어당겨오는 것입니다.

### 성공 사례 2

고객 : 3시에 예약하고 왔는데요.

직원 : 아, 네. 대기실에서 문진표 먼저 작성하시고 잠시만 기다려 주시겠어요?

고객 : 얼마나 기다려야 되요? 제가 일정이 있는데. 예약은 그 시간에 하라고 하는 것 아닙니까?

직원 : 고객님 말씀이 맞습니다. 갑자기 응급 상황이 생겨서 수술이 길어지는 바람에 의사 선생님이 외래 진료를 하지 못하고 계시는데 제가 수술실 쪽에 연락해서 얼마나 걸리지 알아보겠습니다. 양해 부탁드립니다. 고객님.

고객 : 빨리 알아 봐주세요. 오래 기다려야 되면 예약을 다시 하게.

직원 : 양해해 주셔서 정말 감사합니다.

이렇게 책임 있는 양해를 구하는 직원에게 고함치며 날뛰는 고객은 흔치 않을 것입니다. 환불해 주지 않는 브랜드는 불쾌하지만 환불해 주지 못하는 직원에겐 불쾌함이 들지 않도록 할 수 있습니다. 처리를 못해주는 회사에게는 열불이 나지만 사과를 하고 양해를 구하는 직원에게는 미안하고 안쓰러운 법입니다.

## 4차시

### [분노] 지금 일부러 그러는 거죠?

#### 학습 내용

1. 분노하는 고객의 증상
2. 분노 고객 응대 실패 사례
3. 분노 고객 응대 성공 사례

## 1. 분노하는 고객의 증상

분노는 부정적 감정 중에 하나입니다.

흔히 '분노' 하면 화를 내는 모습이 연상되는데 분노와 비슷하게 쓰이는 표현으로는 격노, 분개, 화, 흥분, 짜증, 좌절, 신경질 등이 있고 심리학에서는 이 감정들을 모두 다 분노에 포함시킵니다. 그런데 여러분 분노는 나쁜 감정일까요? 사랑하는 사람과의 이별이 슬프고 호랑이를 보고 무서워하는 것이 당연하고 자연스러운 것처럼 어떠한 상황에서 느껴지는 분노의 감정은 인간에게 지극히 당연하고 필요한 감정 중에 하나입니다. 종종 드라마 속 주인공들의 실감나는 분노 연기가 화제가 되기도 하는데요. 혹시 여러분은 언제 분노를 느끼시나요?

1994년 스위스 심리학자 쉐러(K. R. Scherer)와 독일 심리학자 월보트(H. G. Wallbott)는 37개 나라 대학생 2,921명을 대상으로 여러 가지 감정을 느끼는 상황을 조사 연구했는데, 분노의 감정은 다른 사람에 의해서 고의적으로 유발된 불쾌하고 공정하지 못한 상황에서 대부분 경험하는 것으로 나왔습니다. 자신이 공정하게 대우받지 못한다는 느낌이 분노를 일으키는 주요 원인이라는 것입니다. 또한 우리는 감정을 느낄 때마다 동기를 갖게 되는데 분노는 공격하려는 동기를 동반한다고 합니다. 그래서 분노가 극에 달하면 허무하고 맹목적이며 단순한 화풀이가 아닌 강력하고 성급한 감정의 분출인 공격성으로 변질될 수 있습니다. 또한, 분노는 가장 1차원적 감정으로 자신의 생존에 위협이 가해질 때 자신을 보호하기 위해 본능적으로 발생하는 가장 기본적인 감정입니다.

우리가 거울 속 머리 모양을 바꾸려고 아무리 손을 내밀어 봐도 바꿀 수 없습니다. 어떻게 하면 거울 속 머리 모양을 바꿀 수 있을까요? 바로 내 머리를 바꿔야 거울 속 머리도 바뀝니다. 상대의 화를 가라앉히기 전에 상대를 바라보는 나를 바꿔야 합니다. 결국 상대가 화를 내는 것은 무언가 불만이 있어서입니다. 그리고 그 불만의 뿌리는 욕구가 채워지지 않을 때 발생합니다. 결국 욕구불만이 화를 부르는 것이지요. 분노하는 사람의 욕구에는 어떤 것이 있을지 그 핵심욕구를 알아차리고 케어해주면 길길이 날뛰던 사람도 진정시킬 수 있습니다.

분노하는 사람들의 핵심 욕구 안에는 인정받고 싶은 욕구가 있습니다. 그 욕구가 지속적으로 채워지지 않을 때 분노가 일어나고 지속적으로 기대가 불충족되면서 납득되는 소통이 없을 때 분개하게 됩니다. 또 자신의 의도가 있었는데 그것이 좌절 될 때 분노가 일어납니다. 서비스 현장에서는 사전에 발생할 수 있는 고객의 불만사항을 미리 제거하거나 예방하는 것이 무엇보다 중요하겠지만 의도치 않게 분노 고객을 만났을 때는 분노 고객에게 휘둘리고 겁먹기보다 그 분노 뒤에 있는 핵심 욕구가 무엇인지 알아차려주고 채워줘야 합니다. 분노하는 고객은 자신의 정당성, 자신의 존재 자체를 인정받기를 원합니다. 그 핵심을 채워주지 않고는 그 어떤 이야기도 고객의 귀에 들어오지 않습니다. 토끼가 뛰는 방법을 알지만 호랑이가 갑자기 나타나면 토끼가 뛰지 못한다고 합니다. 그 이유는 뛰는 방법을 몰라서가 아니라 뛰어야 할 정신을 잃은 채 놀라서

라고 합니다.

▶ 분노한 고객의 주요 증상

화가 난 고객들의 증상은 어떨까요?

- 부당하게 대우받았다고 오해한다. “너희들 맨날 이런 식이지?”
- 복수하고 싶어 한다. “다들 가만두지 않을 거야”
- 폭력적 언행을 통해 시원한 배설의 느낌을 갖는다. “생각이 있는 거야 없는 거야?”
- 그 결과야 어찌되었든 앞뒤를 안 가린다. “다 해지해버리고 안 쓰면 그만이야”
- 자기를 다스리거나 통제할 필요성을 못 느낀다. “언다 대고 설교질이야?”
- 같은 처지의 사람을 끌어들이어 규합하고 싶다는 욕망이 있다. “나 같은 사람이 한두 명인 줄 알아?”
- 다른 사람의 말이 귀에 들어오지 않는다. “똑바로 말 안 해?”
- 불쑥 결론으로 들어가려는 조급성을 보인다. “그래서 어찌라고?”
- 하찮은 일에 집착하는 등 합리적 행동을 하지 않는다. “너 나이 몇 살이야?”
- 매사에 다급하다. “빨랑 말 못해?”
- 모든 게 즉각 실행되기를 요구한다. “당장 대답해”
- 해치워 버릴 수만 있다면 어떤 위험도 감수하겠다는 행동. “다 불질러 버릴 거야”
- 자신의 모든 불편에 타인의 악의적 의도가 있다고 망상에 빠져 있음. “지금 나 갖고 말장난하냐?”

분노의 감정에서 다른 감정으로의 전환은 어렵습니다.

개가 사람에게 미친 듯이 짖는 이유는 화가 나서가 아니라 두려워서라고 합니다. 고객이 이렇게 과격하고 극단적인 표현을 하는 경우 분노 이면에 어떤 두려움이 있을까요?

바로 나에 대한 인정받지 못할 것에 대한 두려움입니다. 그 두려움으로 더 과격하고 더 극단적으로 이어지는 것입니다. 우리는 이 과격, 극단적 행동을 보지 말고 그 이면의 두려움을 보고 그의 핵심 감정과 핵심 욕망을 채워줘야 합니다. 그 과정을 반드시 거쳐야지만 이성적으로 대화를 나눌 수 있는 고객과 만날 수 있습니다.

## 2. 분노 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례1

직원 : \*\* 고객센터 000입니다. 무엇을 도와 드릴까요?

고객 : 저희 아버님이 돌아가셨거든요. 아버님 메일계정에 저희 회사 사업상으로 쓸 것이 있어서 그쪽으로 로그인을 해야 되는데 지금 주민번호가 다 확인이 되는데도 그거를 안

풀어 주시는데 초기화를 좀 시켜 주세요.

직원 : (생기발랄) 그렇다면 먼저 제가 아이디 확인해볼텐데요. 아이디 말씀해 주시겠습니까?

고객 : so123요.

고객 : 핸드폰 번호든 주소든 뭐든 다 확인해드릴 수 있어요. 비밀번호든 뭐든 다 확인되니까 초기화 좀 빨리 시켜 주실래요? 지금 회사로 오는 메일 계정 중에 제가 급히 확인하고 결제를 해야 해서요.

직원 : 네~그렇습니까? 죄송합니다만 지금 고객님께서 말씀해 주신 명의자 분께서 돌아가셨다 말씀이십니까?

고객 : 급한데 왜 이쪽에서는 진짜 어이없는 이야기를 하는지 모르겠는데요. 제가 맨 처음 말씀드렸잖아요? 지금 제 얘기 안 듣고 계세요?

직원 : 죄송합니다만 저희 다음에서는 아이디의 명의자분하고만 상담 가능한 부분이기 때문에...

고객 : 돌아가셨는데 어떻게요? 제가 딸이거든요?

직원 : 네~ 맞습니다.

고객 : 무슨 말인지 모르겠어요? 왜 이렇게 사람들이 헛소리를 하지? 저 딸이라니깐요. 제가 딸이에요. 증명할거 있으면 다 말씀하세요.

직원 : 지금 아이디의 명의자 분께서 돌아가셨다면 저희 쪽에서는 고객님께서 사망증명서 등 서류를 보내주셔야 되세요. 그러시면 저희 쪽에서는 아이디 삭제만 가능해요. 이외에 어떤 도움을 드리기 어려운 부분입니다. 고객님의

고객 : 아니 삭제를 하면 거기 메일 계정으로 들어온 내용을 확인을 못하잖아요? 거기에 지금 제가 결제할게 있다고요. 참 답답하시네요. 아니 나같이 갑자기 사고로 가족을 잃은 사람 많을 텐데 매번 이렇게 원칙 얘기하며 사람 흥분시킬 거예요?

직원 : 고객님께서..

‘편도체 납치’라는 말이 있습니다. 뇌과학에서는 이성적 사고와 판단이 불가능한 상태를 ‘편도체 납치’라고 표현합니다. 생물학적으로 분노를 느끼는 것은 바로 이 ‘편도체 납치’ 때문이라고 합니다. 우리의 뇌에는 일명 원시의 뇌라고 불리는 편도체가 있는데 이곳에서 분노의 감정을 담당하고 있으며 분노의 감정은 생존과 아주 밀접한 감정입니다. 그래서 위협을 느끼면 생존을 위해 즉각 행동을 개시합니다. 이를테면 맹수를 마주쳤을 때 생존을 위해 도망가는 것처럼 말이죠. 그런데 이 위협은 이처럼 물리적인 위협뿐만 아니라 상대의 공격적인 말, 자존심을 건드리는 행위 등 심리적인 위협도 포함된다고 합니다. 누군가 나에게 이런 말을 던졌다고 상상해 볼까요? “당신 정말 지긋지긋해”, “당신 앞날이 뻘하네요”, “당신 하는 일이 그러면 그렇지 뭐” 어떤 기분이 드세요? 울컥 화가 올라오지 않나요? 서비스 현장에도 고객이 심리적 위협을 느끼는 경우가 다양하게 발생합니다.

위 사례에서도 고객은 맨 처음에는 다급한 심정이었다가 뒤로 갈수록 화가 나고 분노로 치달고 있습니다. 나중에는 감정이 격양되어 직원의 감정마저 자극하는 공격적인 언사를 하게 됩니다. 고객은 어느 시점에서 심리적인 위협을 느끼고 편도체가 납치되어 이성적 대화가 어려워졌을까요? 고객은 어떤 심정으로 고객센터 직원과 대화하고 있을까요?

고객은 아버님이 돌아가셨고 그 이후 남겨진 사업 관련하여 빠르게 일 처리가 필요하여 메일게정 초기화를 고객센터에 요청하고 있습니다. 먼저 아버님이 돌아가신 상황으로 심적으로 위로 받고 싶은 심정과 아버님의 사업 관련하여 대신 급하게 처리해야 되는 다급한 심정이 엇보입니다. 이때 상담원은 생기발랄한 목소리로 매뉴얼에 입각하여 고객 질문에 형식적인 답을 하고 있습니다. 아쉽게도 고객의 입장에서 고객의 위로 받고 싶은 마음과 다급한 마음을 다독여 주는 말은 단 한마디도 나오지 않았습니다. 그리고는 점점 뒤로 갈수록 원칙 밖의 일을 요구하는 고객에게 요구대로 해줘야 할 까봐 두려운 마음에 상식적인 대응을 못하고 있습니다.

### 실패 사례2

상담원 : 안녕하세요. 무엇을 도와 드릴까요?

고 객 : 제가요. 지금 6번째 입니다. 가정의학과 연결 부탁했는데 계속 끊어지고 있거든요.

상담원 : 아~그러셨구나. 가정의학과 연결 요청이세요?

고 객 : 계속 자동으로 끊어지고...급하게 물어봐야 되는 게 있는데...연결 왜 안 되나요?

상담원 : 아~그러셨구나.

고 객 : 가정의학과에 내가 직접 얘기하려고 하는데 어떻게 해야 되는 거예요?

상담원 : 제가 다시 연결해 드릴게요.

고 객 : 자꾸 끊어진다고 몇 번을 이야기를 해요.

상담원 : 아~그러셨어요.

고 객 : 아니 이 사람아 말투가 왜 그 모양이야 자꾸 그러셨구나 그러셨구나 장난쳐?

고객은 병원 진료를 위해 예약센터에 전화를 걸어 해당하는 진료과로 전화연결을 요청하였습니다. 예약센터에서 몇 차례 연결을 시도하였으나 모두 전화가 도중에 끊어졌고 고객이 다시 예약센터에 전화를 걸어 자꾸 끊어진다고 이야기하였는데 이때 상담원이 고객의 불편사항을 전혀 알아주지 않고 다시 연결하겠다는 이야기만 되풀이하게 됩니다. 결국 고객은 상담원의 미흡한 태도에 심리적 위협을 느끼고 이성적 사고와 판단이 불가능한 편도체 납치 상태가 되어 분노를 표출하게 됩니다. 여러분..!!! 계속 전화가 끊어지고 있는 지금 고객은 상담원에게 무엇을 기대하고 있었을까요? 어떤 심정으로 상담원과 통화를 하고 했을까요? 고객이 분노하고 있는 감정 그 이면에는 어떤 핵심감정과 핵심욕망이 있을까요?

우선, 전화 연결이 안 되는 답답함과 나의 이 답답함을 몰라주는 상담원에 대한 짜증이 느껴집니다. 그리고 또 그 이면에는 전화가 환절되고 있으니 예약센터에서 확인을 하고 전화가 정상적으로 연결될 수 있도록 도와주기를 바라는 핵심욕망이 있습니다.

분노하는 고객을 만날 때 대체로 반응하는 직원들의 감정은 두려움입니다. 분노와 두려움은 세트로 다닙니다. 그런데 사실 고객의 분노하는 저 이면도 잘 살펴보면 ‘지금 내 말을 제대로 듣고 있나?’, ‘이 일이 잘 안되면 어찌지? 날 무시하면 어찌지? 내가 얕보이면 어찌지?’ 하는 심리적으로 위협을 느끼는 두려운 마음이 있습니다.

또한 분노하는 고객은 인정받지 못하면 계속 으르렁거립니다. 감정적으로 흥분 상태에는 모든 것을 부정적으로 보기 때문입니다. 감정적으로 분노한 고객은 누구든 적으로 간주하고 무슨 말든 부정적으로 해석하기 마련입니다. '나를 의심하나, 나를 속이나, 나를 이용해먹으려고 그러나' 극단적인 선택을 하며 앞뒤를 재지 않고 이성이 통하지 않습니다. 직원이 고객의 이 분노의 감정을 알아차려주고 헤아려주고 사그라들도록 리드해 주는 것이 필요합니다.

### 3. 분노 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례1

직원 : \*\* 고객센터 000입니다. 무엇을 도와 드릴까요?

고객 : 저희 아버님이 돌아가셨거든요. 아버님 메일계정에 저희 회사 사업상으로 쓸 것이 있어서 그쪽으로 로그인을 해야 되는데 지금 주민번호가 다 확인이 되는데도 그거를 안 풀어 주시는데 초기화를 좀 시켜 주세요.

직원 : (걱정스러운 목소리로) 아~, 상심이 크시겠어요. 아버님 메일 계정이 회사로 오는 업무 메일 계정이라 자녀분 권한으로 확인을 원하시는군요?

고객 : 네. 지금 급해요.

직원 : 잘 알겠습니다. 그런데 고객님, 저희가 고객님 한분 한분의 프라이버시 보호를 위해 메일 계정은 본인만 확인이 가능하세요. 저희도 여기서 임의로 확인하거나 초기화해드릴 수 없도록 되어있어서요, 혹시 사망증명서와 가족관계 증명서는 준비하셨지요?

고객 : 그럼요. 지금 회사로 오는 메일 계정 중에 제가 급히 확인하고 결제를 해야 해서 그래요.

직원 : 지금 고객님께서 어떤 심정일지 저도 잘 압니다. 큰일도 있으셨는데 회사 업무처리도 해야 하시니 마음이 다급하시다는 것 충분히 이해해요. 그런데 저로서도 고객님 본인이 아닌 경우 아이디 삭제만 해 드릴 수 있지 초기화나 다른 권리를 갖고 있지 못해요. 왜냐하면 인터넷 상이지만 고객님들 한분 한분의 집과 같은 곳이라 저희가 임의로 침범하거나 조정할 수 없게 되어있습니다. 지금과 같은 특수한 상황에서조차 이런 말씀을 드려야 한다는 게 참 마음이 아프네요.

고객 : 그래도 어떻게 안 될까요? 그게 규칙상 그런 건 알겠는데 이건 예외상황이잖아요? 가족관계증명서, 사망진단서 다 보내드릴 수 있어요. 비밀번호만 초기화 해주시면 된다면가요.

직원 : 네 그 심정 충분히 이해합니다. 혹시 그러시면 제가 다른 융통성이 있을지 좀더 알아보고 연락드리고 싶은데요, 가족관계증명서와 사망증명서를 제게 팩스로 보내주실 수 있을까요? 그 증빙서류로 지금의 위급한 상황을 제가 최대한 빨리 알아보겠습니다.

고객 : 네 고마워요, 팩스 번호 알려주세요.

직원 : 감사합니다. 메모 가능하실까요? \*\*\* 번입니다. 바로 보내주실 수 있나요?

고객 : 이 전화 끊고 바로 보낼게요.

직원 : 알겠습니다. 모쪼록 좋은 소식 같고 전화 드릴 수 있도록 최선을 다해보겠습니다. 한두 시간 정도는 소요될 것 같은데 괜찮으실까요?

고객 : 급해요. 회사 중요 메일이 거기 다 있어요. 최대한 빨리 알아보주세요  
 직원 : 알겠습니다. 전화드리겠습니다. 감사합니다.

사람의 마음은 하나로 고정되는 것이 아니라 변형되거나 확대되고 악화될 수 있습니다. 하지만 다행스러운 건, 반대로 보면 우리의 리드에 따라 감정이 악화될 수도 있지만 순화될 가능성도 있다는 것이지요. 고객의 감정적인 행동에 곧바로 두려움으로 반응하는 것 대신에 호흡을 가다듬은 후에 상대의 감정을 읽고 상대의 핵심 욕구를 건드리면 날뛰던 사자도 순한 양처럼 될 수 있습니다. 이기적인 직장 동료나 화가 잔뜩 나 있는 고객을 순한 양처럼 가라앉히는 방법은 의외로 간단하고 심플합니다. 논리보다 공감으로 케어하기!

티낙한 스님의 <화>라는 책에서는 분노를 갓난아기처럼 여겨야 한다고 이야기합니다. 분노 뒤에 자리한 핵심욕구를 파악하여 갓난아기처럼 잘 돌보며 상대를 감성으로 케어하려면 뇌 과학에 대한 간략한 이해가 필요합니다. 이해가 쉽도록 계단으로 비유하여 설명드리겠습니다. 인간의 뇌는 총 3층으로 이루어져 있습니다. 1층엔 가장 원시적인 파충류의 뇌, 2층엔 포유류의 뇌, 가장 바깥 층의 3층에는 인간의 뇌입니다. 각각 감정 상태에 따라 뇌가 작동하는데 가장 파괴적인 것은 파충류의 뇌입니다. 이 뇌가 활동할 때는 이성적인 다른 뇌들이 작동을 멈추기 때문입니다. 공포, 위협, 분노를 느낄 때 바로 이 파충류의 뇌가 활성화되고 이때가 앞에서 언급했던 “편도체 납치” 상태입니다. 이때에는 이성이 통제력을 상실한 상태이므로 설득이 전혀 이루어지지 않습니다. 직원의 논리적인 설명, 회사 규정 따위는 귀에 들어오지 않습니다. 이때 효과적인 대화를 하기 위해서 우리의 역할은 이렇습니다.

상대가 파충류의 뇌 1층에서 포유류의 뇌 2층으로 인간의 뇌 3층으로 올라 올 수 있도록 충분히 유도해야 합니다. 유도하는 방법 중 가장 강력한 방법은 공감(empathy)입니다. 누군가 뜻하지 않게 우리에게 친절을 베풀 때, 누군가 우리를 이해해 줄 때, 누군가 그저 등을 툭툭 두드려만 줬을 때 왜 눈시울이 뜨거워질까요? ‘누군가에게 인정받고 있다’, ‘누군가와 연결되어 있다’라는 감정을 느낄 때 우리 몸 속에는 특정한 신경세포들이 활성화됩니다.

신경연구학자인 v.s 라마찬드란은 이것을 거울신경세포 또는 감정이입세포 라고 표현했습니다. 그리고 그 거울신경세포들은 나와 다른 사람 사이에 놓인 높은 장벽을 완화해 준다라고 합니다. 또한 한 연구 결과에 따르면 이 거울신경세포들이 바로 인간이 가지는 공감능력의 바탕이 된다고 합니다. 위 사례에서 상담원의 응대를 살펴보면 아버님이 갑작스럽게 돌아가시고 그 이후 업무처리를 위해 전화를 건 고객에게 아버님의 작고로 얼마나 마음의 상심이 클지, 해결해야 하는 업무처리로 얼마나 마음이 다급할지 끊임없이 살피고 표현하고 있습니다.

지금 이 상담원은 자칫 분노로 이어질 수 있는 고객과의 만남에서 전화연결이 되지 않는 답답함과 빨리 통화하고 싶어 하는 조급한 마음을 상담원이 충분히 공감해주고 있습니다. 이처럼 고객의 심정을 한편으로 치우고 질문에 답을 하는 것 대신 고객의 감정을 있는 그대로 공감해 주는 대화는 대형 소화기처럼 분노의 불길을 잡는 역할이 됩니다.

### 성공 사례 2

상담원 : 안녕하세요. 상담원 000입니다. 무엇을 도와 드릴까요?

고 객 : 제가요 지금 6번째입니다. 가정의학과 연결 부탁했는데 계속 끊어지고 있거든요.

상담원 : 아 네, 고객님의 전화가 계속 끊어지셨어요. 많이 불편하셨지요?

고 객 : 계속 자동으로 끊어지고, 급하게 물어봐야 되는 게 있는데, 연결이 왜 안 되나요?

상담원 : 고객님의 많이 급하시죠? 빠르게 통화할 수 있도록 제가 도움드리고 싶은데 확인하고 제가 바로 연락드리겠습니다. 전화 끊고 잠시만 기다려 주시겠어요?

고 객 : 여하튼 빨리 연결되게 해주세요.

상담원 : 네 고객님의, 빠르게 진행 도와 드리겠습니다.

그렇다면 위에서 언급되었던 병원에서의 분노 고객과는 어떻게 다시 만나면 좋을까요?

분노한 고객은 무언가 축적된 오해가 있으면 쉽사리 마음을 열지 않습니다. 자신이 스스로 판단한 확신이 있기 때문에 쉽사리 행동을 수정하거나 직원 의견을 수용하지 않습니다. 오히려 분노에 치달았을 때는 극단적인 선택을 하거나 조금하게 결정해 버리려고 합니다. 그럴 때 그 감정에 휘말려서 직원도 이성적인 생각과 제안을 하지 못하는 경우가 많습니다. 하지만 고객이 정당하지 못한 일을 당했을 때 고객이 표현하는 하나의 감정이라고 인정하고 그 감정을 깨지지 않게 잘 다루어줄 필요가 있습니다. 왠지 기쁨과 즐거움은 옳은 것이고 분노와 분개는 틀린 것이라고 생각하고 우리가 지레 고객을 포기하거나 피해버리는 경우가 종종 있습니다. 그냥 감정의 표현으로 인정하고 그 요구 이면에 있는 욕구가 무엇인지 알아차려주고 공감으로 표현해야 합니다.

## 5차시

# [불신] 도무지 믿을 수가 없어!

### 학습 내용

1. 불신하는 고객의 핵심 욕구
2. 불신 고객 응대 실패 사례
3. 불신 고객 응대 성공 사례

## 1. 불신하는 고객의 핵심 욕구

불신은 믿음이 위배되었을 때 생기는 감정입니다. 모든 개인이나 가족 또는 직장, 사회 등에는 한 가지 공통점이 있습니다. 이것이 사라지면 존경 받는 리더도 건강한 사회도 깊은 우정을 이룰 수가 없습니다. 이것은 무엇일까요? 바로 신뢰는 우리가 세상을 살아가는 데 정말 중요한 요소입니다. 그리고 고객과의 만남에서도 그렇습니다. 우리가 믿을 수 없는 제품은 살래야 살 수가 없죠. 또 위생을 믿을 수 없는 식당에서 식사를 할 수 없습니다. 많은 기업에서 고객들에게 수많은 광고를 하고, 할인쿠폰, 이벤트를 제공하지만 사실 믿음이 없다면 아무런 소용이 없습니다.

혹시 베이직 트러스트라는 말을 들어보셨나요?

정신분석에서는 세상에 대한 기본적인 신뢰를 베이직 트러스트라고 표현합니다. 베이직 트러스트는 아기가 세상에 태어나고 생후 2~3년 안에 엄마와의 관계에서 시작되는데, 이것을 통해 우리들은 “이건 변하지 않을 거야” 라는 일종의 지지벽을 가지고 살아간다고 합니다. 그리고 그 지지벽이 깨지면 아무리 침착하기가 어렵고 불안하고 더 나아가서 사회적인 지지벽이 흔들리면 정신적인 공황을 경험한다고 합니다. 이를테면 교통신호에 대한 믿음이 깨진다면 여러분 우리는 어떻게 될까요? 파란 불에 횡단보도를 건너는 믿음이 깨진다면, 경찰이 우리를 보호해 줄거라는 믿음이 깨진다면, 생각만 해도 정말 아찔하고 불안할 것입니다. 고객들도 그렇습니다. 오랜 시간 고민해서 믿고 샀는데 상품도 불량이고 서비스가 엉망이라면 앞으로 그 브랜드를 계속 믿고 다시 살 수 있을까요? 가족의 미래를 생각하면서 금융상품을 열심히 설명 듣고 가입했는데 막상 혜택이 실제와 다르다면 뭐 그럴 수도 있지 하면서 이해할 수 있을까요?

예전에 저는 휴대폰을 구입했던 대리점에서 어느 날 투명 필름을 무료로 바꿔 준다고 문자가 왔어요. 기쁜 마음에 방문해서 “투명 필름 바꿔 주신다고 해서 왔어요” 하니 정말 무뚝뚝한 표정으로 “오늘은 필름이 없으니 다음에 오세요” 하면서 다른 일을 보시더라고요. 순간 얼굴이 화끈거리면서 우리집 식구들 휴대폰을 여기서 다 구입했었는데 어쩔 나한테 이럴 수 있나 되게 서운하고 알 수 없는 배신감이 밀려왔습니다. 폭력이 물리적인 충격이라면 이 배신감은 정신적인 충격입니다. 그래서 믿었던 만큼 배신감을 느끼면서 해당 브랜드나 직원에게 불신하는 고객들의 모습을 보면 몇 년째 이용하고 있는지 아느냐? / 어떻게 나한테 이럴 수 있나? / 지금 나랑 장난하느냐? / 믿었던 내가 바보지 누굴 호갱으로 아느냐? / 다시는 이용하나 봐라. 하면서 되게 감정적으로 반응합니다.

불신에서 느끼는 배신이라는 감정은 베이직 트러스트를 자극하기 때문에 아무리 통제하려고 해도 통제가 안 된다고 합니다. 다른 감정과 다르게 더 깊게 심리적인 상처를 받기 때문에 다시 신뢰를 회복하려면 막대한 시간과 노력이 필요합니다. 특히 브랜드와 오랜 관계를 유지해온 고객일수록 더욱 더 감정적으로 반응하고 냉정하게 이별을 선택하기도 하는데 우리가 불신

고객에게 주목해야 되는 가장 큰 이유는 방금까지 충성고객이었다는 사실입니다. 보통은 의사 결정할 때 객관적으로 가성비를 생각하는 반면, 신뢰를 잃은 경우에는 ‘내가 받은 손해와 상처를 되돌려줄 거야’ 하는 보복 욕구가 목적이 되어 관계를 끊는 것을 넘어서 여기저기 알립니다. 광고나 다양한 이벤트도 때로는 중요하지만 신뢰를 우선으로 고객과 만나는 것이 중요합니다. 믿음은 깨진다고 표현하지요. 이처럼 불신이라는 감정은 매우 민감하기 때문에 신속하게 감지하고 대처해야 합니다.

## 2. 불신 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

고객 : (혼잣말) 부츠가 필요하긴 한데...

직원 : (멀뚱 멀뚱) 고객 응시

고객 : (매장을 둘러보다가 마음에 두는 부츠 발견)

(혼잣말) 우와 예쁘다...신어 볼까? 다음 달에 세일 기간이었던 것 같기도 하고 그래.. 세일 하면 사러 오자 (매장을 나가려고 할 때)

직원 : 고객님, 이건 잘나가는 품목이라서 다음에 오시면 없을 수도 있어요.

고객 : 정말요? 세일할 때 사려고 하는데 그때 오면 없으려나?

직원 : 고객님 우린 매장은 세일 안 해요.

고객 : 왜요? 정말 이 집은 세일 안 하나요?

직원 : 네~ 저희는 노세일 브랜드입니다. 만약 세일하면 내가 두 배로 돌려 드릴 테니 걱정 말고 지금 사주세요

고객 : 진짜요?

직원 : 네. 일단 신어보고 오늘 오신 김에 구입하세요.

[부츠 구매 후 기분 좋게 귀가]

고객 : 마침 필요했는데 마음에 드는 걸로 아주 잘 샀네.

[며칠 후 백화점 세일이 시작된 날 다시 방문하여 쇼핑을 하던 중 부츠를 산 매장에 “S백화점 카드 고객 오늘 하루만 10% 할인 “ 광고 풋말을 보고 깜짝 놀람]

고객 : 아니 며칠 전에 이 매장은 세일 안 한다고 해서 제가 부츠를 사갔는데 세일하네요?

직원 : 노세일 브랜드는 맞는데 오늘 하루만 갑자기 하게 됐어요. 원래는 세일 계획이 없었어요.

고객 : 그럼 그런 경우에 대해서도 언급을 하셨어야죠. 완전 속은 거잖아요. 내가 말을 안 했으면 모르겠는데 물어보고도 지금 비싸게 샀잖아요.

직원 : 그때 얼마짜리 사셨는데요?

고객 : 지금 가격이 문제예요?

예전에 한 신문에서 정정당당 저울이라는 제목의 기사를 읽은 적이 있습니다. 광명에 한 전통시장에서 상인들이 날마다 손님들한테 의심을 받았었다고 합니다. 어떤 의심인가 하니 그램수에 맞게 정확하게 물건을 파는데도 불구하고 정확하게 잰 거 맞냐 저울 가지고 장난 하는 거 같다 내가 직접 재봐도 되겠냐. 이런 이야기들을 손님들이 하셔서 상인들이 속상한 마음도 있고 억울한 마음도 있었지 이렇게 고객에게 의심을 받으면 안 된다 불신을 털어내자 하는 마음으로 시장 곳곳에 저울을 설치하고 손님들이 직접 달아보고 확인을 할 수 있는 했다고 하는데요. 그 저울의 이름은 정정당당 저울이었습니다.

위 사례는 고객으로 하여금 신뢰롭지 못하다고 생각될 수 있는 사례였습니다. 지금까지 한 번도 세일을 하지 않았는데 브랜드가 갑자기 세일을 하게 되었고 이를 알게 된 고객이 직원에게 일부러 속인 것 아니냐 하면서 직원을 코너로 몰고 오로지 의심을 받게 된 이 직원의 입장에서만 생각해보면 지금 이 직원은 심정은 어찌지? 큰 일 났네 라는 두려운 마음도 있을 것 같고, 내가 속이려고 한 게 아닌데 하면서 무지 당혹스러운 마음이었을 같고, 전에 없던 세일을 갑자기 하겠다고 전달한 회사에도 억울한 마음이 있을 것 같습니다. 또 한편으로 고객의 마음을 이해하면서도 다른 고객들은 가만히 있는데 왜 이 고객만 이럴까 야속한 마음도 있을 것 같습니다.

저는 몇 달 전에 전남 순천에서 아침 강의를 있어서 새벽 5:30분 첫차를 타고 이동을 한 적이 있습니다. 그래서 새벽잠을 마다하고 준비해서 열차 대합실에서 대기하고 있는데 기차 안내방송을 그만 잘못 이해하고 눈앞에서 기차를 놓친 적이 있었습니다. 다음 기차를 타기에는 거리가 너무 멀었고 교육을 듣기 위해서 귀한 시간을 내주신 분들, 그 시간을 기획하고 준비하는 교육 담당자분들을 생각하니 정말 눈앞이 하얘지면서 괜히 안내방송이 야속해졌습니다. 담당자에게 상황에 대해서 있는 그대로 말씀을 드리는데 혹시 나를 믿지 않으면 어찌지하는 마음에 식은땀이 흘렀던 적이 있었죠. 다행히 양해주셔서 다음 날 진행은 했습니다.

때로는 뜻하지 않게 고객들에게 오해와 불신을 야기시키는 경우가 있습니다. 이럴 때 직원들의 증상을 보면 대체로 변명 아닌 변명을 하게 됩니다. 제 말 뜻은 그게 아니고요. 저는 단지 하려고 했을 뿐입니다. 회사 규정이 그렇습니다. 합리적인 이유를 대는 데 심리적인 관점에서 보면 우리도 그럴만한 이유가 있었다는 방어적인 심리가 내포되어 있다고 합니다.

두 번째 증상은 고객은 되게 심각한데 별일이 아닌 것처럼 대수롭지 않게 여기는 경우도 있습니다. 다시 해드리면 되지 않느냐, 요즘 어딜 가도 그렇다 하면서 고객의 심리적인 상처를 보는 것이 아니라 유별나게 굴지 말아라는 뉘앙스로 커뮤니케이션을 하는 경우가 있습니다.

그런데 이때 내가 속은 거지 하는 고객에게 이처럼 대수롭지 않게 여기거나 변명을 하게 되면 고객의 심정은 어떨까요? 불신은 해소될 수 있을까요? 해소는 커녕 불난 집에 부채질하는 격으로 불신의 감정은 더 증폭되고 상대방을 어떻게 혼내줄까 하는 적대감으로 공격적인 태도를 취하게 됩니다. 거기에 금전적 손실까지 발생하면 손해에 대한 책임을 강하게 분노로 표출하게 됩니다. 그런데 이때 ‘내가 속은 거 같아’ 하는 고객의 이면을 잘 들여다 보면 ‘속고 싶지 않아 내 선택은 합리적이었어’ 하면서 끝까지 믿고 싶어 하는 선한 마음이 있습니다. 끝까지 믿고 싶어 하는 고객이 적대감이나 보복욕구로 치닫기 전에 적절한 대처를 하는 것이 매우 중요합니다.

### 실패 사례 2

판매원 : 고객님 안녕하세요. 무엇을 도와드릴까요?

고 객 : (아이와 함께 방문) 15평형 거실에 에어컨을 설치하려고 하는데요.

판매원 : 네~ 천천히 둘러보세요.

고 객 : 이 에어컨은 가격이 어떻게 돼요?

판매원 : 아 그거요? 가장 최신 모델이에요. 정말 잘 나왔죠? 200만 원인데 현금으로 하시면 DC해 드릴게요. 저희 매장이 제일 저렴할 거예요.

고 객 : 그래요?

판매원 : 다른 매장에 얼마든지 연락해 보셔도 되는데 오늘 지나면 이 가격에 못 드려요.

고 객 : 흠... (휴대폰으로 인터넷 가격 비교 검색)

에이, 지금 인터넷 검색해보니까 제일 싼 가격은 아니네요.

판매원 : 고객님, 온라인에서 사시면 불량품이 진짜 많아요. 제가 판매하면서 그런 경우를 한 두 번 본 게 아니에요. 교환도 어렵고.

고 객 : 요즘 검색만 하면 가격 다 나오는데 그렇게 진짜인 것처럼 말씀하시면 어떡해요? 믿고 샀으면 큰 일 날 뻔 했네. 제가 호갱인가요? 기분 되게 나쁘네요.

‘호갱님’은 호구와 고객의 합성어를 발음 나는 대로 적은 말로 브랜드의 후광이나 그럴 듯한 선전에 속아 비싼 값을 지불하는 어수룩한 소비자를 뜻하는 인터넷 용어입니다.

판매원이 고객에게 에어컨 가격을 안내할 때 너무나 자신 있는 목소리로 “다른 매장에 연락해 봐도 된다. 오늘까지다” 라고 하여 ‘저게 거짓말이면 세상에 믿을 사람이 없겠다’라는 생각이 들 정도였으나 실망스럽게도 이 직원의 말은 사실과 달랐습니다. 또한 고객이 자신의 휴대폰으로 가격 정보를 확인하고 판매원의 정보가 거짓임을 보여주자 사과는 생략한 채 고객이 불량품을 살 수도 있다며 얼렁 통당 넘어가려는 모습이 역력합니다. 또한 우리 매장 제품이 제일 좋다는 소리만 계속할 뿐 그 제품이 왜 고객에게 가장 적절한 에어컨이 될 지에 대한 설명은 전혀 이루어지지 않았습니다. 마치 아무에게나 무엇이든 팔아 치우면 된다는 식의 응대였으며 결국 고객으로 하여금 “제가 호갱으로 보이세요?” 라는 자조 섞인 불만을 야기시키며 회복하기 힘든

불신의 나락으로 떨어졌습니다.

만약 세일즈의 주된 목적이 단순히 고객의 지갑을 열게 하기 위해서라면 어떤 고객이 좋은 감정으로 물건을 살 수 있으며 향후 그 기업의 충성 고객이 될 수 있을까요? 요즘 sns상에서는 ‘이 정도 가격이면 싸게 산 것이 맞나요?’ 라는 글이 차고 넘치며 거짓, 과장, 기만적 행위로 소비자들은 합리적인 구매 결정을 방해 받고 있습니다. ‘호갱’이 되지 않기 위해 눈을 얼마나 더 크게 떠야 할까요?

### 3. 불신 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

고객 : (혼잣말) 부츠가 필요하긴 한데...

직원 : 안녕하세요. 편하게 둘러보세요.

고객 : 네~(매장을 둘러보다가 마음에 두는 부츠 발견하고 혼잣말) 우와 예쁘다 신어볼까?

직원 : 고객님, 이 부츠 마음에 드세요?

고객 : 네~

직원 : 신발은 볼 때와 직접 신었을 때 느낌이 다를 수 있어요. 부담 갖지 마시고 신어보세요.

고객 : (신발을 신어 본 후) 다음 달에 백화점 세일하지 않나요? 그때 오면 없으려나?

직원 : 백화점 세일기간은 저희도 정확하게 확인해야 하지만 저희 매장은 노세일 브랜드예요. 그래서 세일 품목에서 제외됩니다. 고객님

고객 : 아~ 이 집은 그럼 진짜 세일 안 하나요?

직원 : 네~^^

고객 : 그럼 뭐 고민할 필요 없겠네요. 계산해 주세요.

직원 : 감사합니다.

[부츠 구매 후 기분 좋게 귀가]

고객 : 마침 필요했는데 마음에 드는 걸로 아주 잘 샀네.

[며칠 후 백화점 세일이 시작된 날 다시 방문하여 쇼핑을 하던 중 부츠를 산 매장에 “S백화점 카드 고객 오늘 하루 10% 할인 “ 광고 풋말을 보고 깜짝 놀람]

고객 : 아니 저번에 이 매장은 세일 안 한다고 해서 제가 부츠를 사갔는데 세일하네요?

직원 : 아~ 네 고객님, 지난번에 부츠 구입하셨죠? 그때 제가 노세일 브랜드라고 말씀드렸고 고객님께서 구매하셨는데 이렇게 세일을 하게 되어서 정말 죄송합니다. 저희도 백화점 카드에 한해서만 오늘 하루만 10% 할인하라고 갑자기 전달을 받게 됐어요. 다시 한번 죄송합니다.

고객 : 그래서 제가 물어봤었잖아요. 속은 기분이에요.

직원 : 고객님 말씀 충분히 이해합니다. 믿고 구매하셨는데 당연히 그렇게 생각하실 수 있다고 생각합니다. 사전에 계획된 내용이었던 고객님께 정확하게 안내를 해드렸을텐데 본사에서 갑자기 진행하게 된 이벤트라 진심으로 고객님께 죄송한 마음입니다.

다른 건 몰라도 사례 속 직원이 이걸 정말 잘했다고 칭찬해 주고 싶은 부분은 고민하지 않고 즉각적으로 사과한 부분입니다. 평소에 ‘저 사람은 정확해’, ‘저 사람은 정말 신뢰감이 느껴져’ 라는 말처럼 듣기 좋은 소리가 없습니다. 그런데 우리가 바쁜 사회생활을 하다 보면 약속을 해놓고도 잘 지키지 못하거나 심지어 잊어버리는 경우도 있습니다. 사전에 연락 없이 친구가 약속시간에 늦었을 때 “집에서 일찍 나왔는데 신호에 계속 걸려서 차가 막히고 횡단보도 타이밍이 안 맞아서..” 하는 것보다 제가 가장 먼저 듣고 싶은 이야기는 “미안해 많이 기다렸지” 인 것처럼 뜻하지 않게 약속을 지키지 못했을 때는 핑계를 대는 것보다 진심으로 사과하는 것이 훨씬 더 효과적입니다. 고객과의 응대에서도 불신을 표현하는 고객을 만났을 때 일단 먼저 사과하는 것이 좋습니다. 그리고 약속은 지켜야 미덕이지만 정말 부득이하게 변경을 해야 한다면 진심으로 양해를 구하면서 있는 그대로의 사실에 대해서 정직하게 설명하는 것이 효과적입니다. 사례에서 직원의 모습을 보면 진심으로 양해를 구하면서 있는 그대로의 사실을 고객에게 정직하게 설명하고 있습니다.

사람의 욕구 중에는 솔직하게 고백하는 사람에게 느끼게 되는 포용력의 욕구가 있다고 합니다. 포용력의 욕구란 내가 관용과 포용을 베풀어야 하는 사람이고 넓은 마음을 가지고 있는 사람이라는 것을 증명해 보이고 싶은 욕구입니다. 잘못을 시인하고 용서를 구하는 사람에게 관용을 베풀고 싶어 하는 인간의 욕구는 우리에게 솔직하고 정직한 행동의 파워를 느끼게 해주는 반가운 소식입니다. 사람들이 신뢰를 갖게 되는 공통점 중에 하나는 ‘가슴에서 우러나는 어떤 감정’이라고 하니 진실된 태도가 정말 중요하다고 할 수 있습니다. 이때 필요한 자세는 3개의 a로 고객과 만나는 것입니다. Agree(동의하기), Apologize(사과하기), Account for(~대해 설명하기)

고객이 불신할 수밖에 없었던 고객의 입장을 인정해 주고, 진정어린 사과와 궁금해 하는 모든 진실을 해소해 주는 장이 마련되어야 그 위에 다른 믿음과 기대 등이 새롭게 쌓일 수 있습니다. 여기서 하나 공유해야 할 부분은 한번 신뢰가 떨어진 고객에게 다시금 신뢰를 회복하기 위해서는 먼저 충분한 시간이 필요하다 것입니다. 어떤 새로운 동네로 이사를 가도 이웃을 사귀기 위해서는 시간이 필요하고 새로운 직장에 들어가서도 차차 인정을 받는 것처럼, 신뢰를 회복하기 위해서는 ‘왜 말을 믿지 않지?’ 하는 조급한 마음이 아닌 ‘그래 고객에겐 시간이 필요해’ 라는 관대한 마음으로 고객에게 시간을 내어 드리되 3a로 고객과 효과적으로 대화하는 것이 필요합니다.

한문으로 신뢰(信賴)에 ‘信(믿을 신)’자는 ‘人(사람 인)자’와 ‘言(말씀 언)’으로 이루어져 있습니다. 여기서 ‘人(사람 인)자’를 떼어 내면 ‘言(말씀 언)자’만 남습니다. 믿음이란 결국 사람의 말을 뜻하고, 말이란 사람과 사람과의 믿음을 맺어주는 것을 의미합니다.

## 성공 사례 2

판매원 : 고객님 안녕하세요. 무엇을 도와드릴까요?

고 객 : (아이와 함께 방문) 15평형 거실에 에어컨을 설치하려고 하는데요.

판매원 : 아~네 천천히 둘러보세요.

고 객 : 이 에어컨은 가격이 어떻게 되요?

판매원 : 가격은 200만원입니다. 가장 최신 모델이고요. 바람이 없는 무풍기능이 있어서 아이가 있는 집에서도 부담 없이 작동시킬 수 있는 장점이 있습니다.

고 객 : 그런데 가격이 좀 비싸네요. 온라인에서는 좀 더 저렴하던데..

판매원 : 가격적인 측면에서만 보면 제일 저렴하게 구입할 수 있는 방법은 온라인이 분명합니다. 그런데 고객님 저희 매장에서는 다양한 사은품과 할인 이벤트가 적용되기 때문에 여러 각도로 따져 보시고 선택하셔도 좋습니다. 그리고 에어컨 구입하실 때는 배송비와 설치비도 꼼꼼히 살펴보셔야 하는데 저희 매장에서는 무료로 진행해 드리고 있으니까 결정하실 때 참고하세요.

고 객 : (고민)

판매원 : 가전제품은 한번 구입하시면 몇 년 쓰셔야 되니까 편하게 둘러보시고 궁금하신 점 있으시면 불러 주세요.

“흠집 난 사과입니다”

“다소 무른 상품이 있습니다. 선별해서 고르세요(자두)”

“품질은 좋지만 다소 당도가 떨어집니다(살구)”

고객들로 복새통을 이룬 한 과일가게 풋말에 쓰여 있는 내용입니다. 과일에 흠집이 있고 당도가 떨어짐을 솔직히 인정하고 팔았던 것이 오히려 고객들의 마음과 발길을 잡고 지갑을 열게 한 것입니다. 진실을 기반으로 한 솔직한 태도는 신뢰를 형성하는데 매우 중요한 요소입니다.

위 판매원이 고객에게 상품의 특징과 장점을 설명하고 가격에 대한 단점까지 설명하는 태도는 고객의 마음속에 믿음이라는 감정을 갖게 합니다. 또한 판매원의 솔직하고 정직한 설명은 고객으로 하여금 모든 것을 다 알 수는 없어도 적어도 속고 있지는 않구나의 긍정적 경험을 통해 구매 결정에도 크게 작용합니다. 불신이 만연해 진 요즘 고객들은 믿을 수 있는 상품이나 서비스를 찾는 경향이 강해지고 있기 때문입니다.

이제는 SNS 통해 제품에 대한 정보를 아주 짧은 시간 안에 검색할 수 있는 TGIF의 시대입니다. 정보의 공유 속도가 빠르고 모든 것이 공개되어 변명과 거짓을 쉽게 알 수 있는 투명한 시대에 고객이 원하는 것은 솔직함입니다. 가식이나 겉치레 꿈수가 아닌 솔직함의 정수로 고객과 만나는

## 5. [불신] 도무지 믿을 수가 없어!

것이 훨씬 효과적이며 신뢰롭습니다. 양심과 진실 앞에서는 아무것도 장애가 될 수 없습니다.

## 6차시

# [불안] 불안하니까 다시 확인해주세요!

### 학습 내용

1. 불안해하는 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 불안해하는 고객의 핵심 욕구

어느 날 어떤 사람이 길을 가다가 재난과 두려움을 만났습니다. 그 사람이 재난에게 묻습니다.

“재난아, 어디 가니?”

“응. 지금 나는 만 명을 목숨을 가지러 가는 길이야”

“참 끔찍한 일이다. 그런데 너 혼자 만 명을?”

“아니, 나는 100명이고 나머지는 두려움이 알아서 다 할 거야.”

재난보다 더 많은 사람을 죽이는 것은 마음 속 두려움이라는 메시지가 있는 이야기입니다. 혹시 여러분들은 걱정되고 불안해서 무언가 행동하고 있는 게 있나요? 저는 집을 비우게 되면 나오기 전에 가스레인지가 잠갔는지 꼭 확인하고, 문이 잠겼는지 한 번 더 확인을 하는 편이에요. 노후에 대한 염려가 있어서 노후에 즐기면서 편안하게 살고 싶은 마음에 보험이랑 연금을 많이 들었습니다. 어느 분은 책을 읽는 것도 두렵다 합니다. 공부에 관심이 많은 분인데 하루라도 안 읽으면 뒤처질 것 같다고 하네요. 어떤 분은 기도도 두려워서 한다고 하고, 건강이 염려돼서 매년 건강검진을 한다는 분도 있습니다.

반대로 걱정되고 불안해서 시도하지 않고 일을 포기하는 경우도 있으신가요?

저는 운전을 안 해요. 도로에서 클랙슨 소리가 들리면 저한테 하는 소리 같아서 긴장되고 식은 땀이 흐르거든요. 이 불안이 어디서 나오는 걸까 진지하게 들여다본 적이 있었는데 제가 고3때 수능을 며칠 앞두고 교통사고가 정말 크게 난 적이 있었는데 그 때부터인 것 같습니다.

이렇게 불안이란 감정은 사전 경험으로 형성되고, 어떤 상황이나 미래를 대비해서 무언가 준비할 때에는 매우 유익한 감정이지요. 불안 없이 사는 사람들이 없겠지만 문제는 재난과 두려움의 이야기처럼 너무 과하게 작용이 되면 항상 근심 걱정에 시달리고, 불안에 휩싸이면 정상적인 일상생활이 어렵습니다. 그런데 소비 생활에서 고객들의 불안감이 커지고 있습니다. 예전에는 모르고 지나쳤던 문제도 미디어를 통해 알게 되고 자연재해나 환경오염 등의 소식을 영상으로 접할 때 마치 내가 겪는 것처럼 눈앞에서 나타나잖아요. 그리고 소비자고발프로그램도 자주 접하시죠? 이러면서 사람들의 불안함이 과거에 비해 점점 더 커짐과 동시에 불안 심리를 자극하는 불안마케팅도 많아졌습니다. 기회가 얼마 안 남았다. 95%가 다 하고 있는데 당신만 안하고 있다 이런 마케팅 말이죠.

이렇게 사회는 끊임없이 개인에게 불안의 존재를 역설하고 자극하고 있습니다. 걱정과 염려로 내 상황에 맞게끔 준비를 잘할 수 있는 긍정적인 경우도 있지만 너무 넘치면 제가 운전을 포기하는 것처럼 구매를 포기하게 됩니다.

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

OO닷컴으로 프랑스 파리 호텔들을 검색하고 있다. 무료예약취소 기능이 있는 상품으로 사흘 치를 한꺼번에 예약했다. OO닷컴에서는 예약할 때 신용카드 정보를 요구한다. 결제는 투숙 위 현장에서 이루어지는 시스템이다. 모든 정보를 입력한 후 결제를 하고 잠자리에 누우려고 하는데 “띠리리~” 문자가 왔다. “OO카드 2016.05.19 PM 22:48 149.74US\$ 승인”

철 수 : 잉? 이게 뭐야?

[24시간 운영 중인 고객센터로 전화]

상담원 : 무엇을 도와 드릴까요?

철 수 : 호텔 금액 결제요. 투숙한 다음에 결제되는 거 아닌가요? 방금 예약했는데 승인 문자가 왔어요.

상담원 : 호텔 측에서 요청하면 선결제가 될 수 있어요.

철 수 : 홈페이지에 선결제가 되거나 예약금을 내야 한다는 그런 안내가 없었어요.

상담원 : 고객님, 그건 가승인 된 거예요.

철 수 : 1달러 정도 가승인하는 건 봤어도 이런 식으로 전체 금액을 가승인한 적은 없는데, 한번 확인을 해봐야 되지 않을까요?

상담원 : 고객님, 저한테 말씀하지 마시고 내일 거래하는 은행이나 카드사에 확인하세요.

철 수 : 네? 아니 지금껏 하지도 않은 결제 문자가 갑자기 왔는데 고객이 고객센터에 전화도 못합니까? 궁금하고 불안해서 전화했는데 은행에 확인해보라는 건 대체 무슨 말 입니까?

상담원 : 가승인이 맞아요. 고객님

철 수 : 만약 아니면 밤새 번호 유출되서 여기 저기 쓰이면 아가씨가 책임질 거예요?

지금 고객이 많이 불안해하고 있습니다. 상담원은 고객이 좀 답답할 수 있을 것 같아요. 왜냐면 이런 문의가 어제 오늘 일이 아니고 문제되는 상황이 아니라는 것을 너무 잘 알고 있거든요. 예를 들면 나는 너무 잘 알고 있는 길인데 친구가 옆에서 “이길 맞아? 아닌 거 같은데? 네비 좀 찍어봐” 라고 하면 좀 답답하지 않을까요?

상담원 입장에서선 특별히 대수롭지 않고 고객이 안 해도 될 걱정을 사서 한다는 생각이 들 수 있습니다. 이렇게 걱정이 꼬리에 꼬리를 무는 이런 현상을 램프증후군 현상이라고 말합니다. 동화 속 알라딘이 램프를 닦아서 마법의 거인 지니를 깨워 내죠. 마치 그 모습처럼 마음속 걱정과 근심을 수시로 불러내서 붙잡고 괴로워하는 현상입니다.

캐나다 심리학자 어니 젤린스키는 <모르고 사는 즐거움>이란 책에서 실제로 우리가 하는 걱정의 40%는 절대로 일어나지 않는 것이고, 30%는 이미 일어난 일, 22%는 아주 사소한 일, 나머지 4%는 우리 힘으로 어쩔 수 없는 불가항력의 일이라고 했습니다. 즉 우리가 걱정하는 96%는 쓸데없는 걱정에 불과하다고 말합니다. 그런데 여기서 고객이 진짜 쓸데없는 걱정이라고 할지라도 이렇게 마음을 풀이하며 재차 확인을 하고 싶어 하는 데에는 분명 이유가 있을 것입니다.

사람의 모든 행동은 저 밑에 기저에 있는 핵심욕구에서 나온다고 했습니다. 이 고객의 핵심욕구

를 한 번 들여다볼까요? 안전하고 싶고 확인 받고 싶습니다. 아무 문제가 없으니 안심하셔도 좋다는 이야기를 들어야 마음이 편해질 것 같습니다. 요즘 개인정보유출이 매우 심각한데, 결제 내역이 문자로 왔으니 놀라도 엄청 놀라지 않았을까요?

캐나다 심리학자들이 걱정과 불안의 감정이 어떤 영향을 미치는지 다양하게 알아보기 위해서 실험을 했다고 합니다. 계곡에 두 개의 다리가 있는데 하나는 정말 높은 위치에 있는 흔들다리이고, 다른 하나는 낮은 곳에 위치한 안전한 다리입니다. 각각 다리에서 지나가는 남성들에게 한 젊은 여성이 설문조사를 진행하는 척 하면서 전화번호를 남겼다고 합니다. 그랬더니 불안하고 위태로운 흔들다리에서 조사에 응한 남성이 안전한 다리에서 설문에 응한 남성들보다 4.5배나 더 많이 전화를 했다고 합니다. 이 실험이 우리에게 시사하는 바는 불안이란 감정은 매우 강렬하고 의지가 있으며, 더 붙잡으려고 드는 특징이 있다는 것입니다. 붙잡고 확인받고 싶어 하는 불안한 고객을 만나면 우리는 유난으로 생각지 말고 당연한 것으로 받아들여야 합니다.

### 실패 사례 2

상담원 : 아름다움을 전해 드리는 OO성형외과입니다

고 객 : 양악수술 하려고 하는데요. 부작용 사례가 많아서 걱정도 되고.

상담원 : 모든 수술에는 당연히 부작용이 있습니다. 그런데 저희 병원은 부작용을 최소화하기 위해서 섬세하게 진행하고 있습니다.

고 객 : 되게 아프다던데 많이 아픈가요?

상담원 : 안 아플 순 없는데 예뻐지려고 하시는 거니까 그 정도는 참으셔야죠.

직원들은 고객이 답답할 수 있습니다. “어떤 분들은 긴 설명 없이도 화끈하게 결정하는데 이 분이 이렇게 걱정이 많아서 무슨 수술을 한다는 거야? 게다가 생채기가 나도 며칠은 아픈데 큰 수술을 하게 되면 당연히 아픈 거 아닌가?” 라고 생각할 수 있습니다. 하지만 그 고통을 몰라서가 아니라 짐작이 가능하기에 걱정되고 위안 받고 싶어 하는 것입니다. 독감 주사 맞을 때 긴장하면서 “안 아프게 놔주세요”라고 말할 때 정말로 고통 없이 해달라는 이야기가 아니라 “아픈 건 알지만 안 아프고 싶어요”라는 무섭다는 마음을 표현하는 것처럼 말입니다. 그런데 그때 간호사 분이 “안 아프게 못 놔요” 라고 한다면 너무 삭막하지 않나요? 성형외과를 찾는 고객들은 콤플렉스 개선 후 내 모습에 대한 기대감도 있지만 한편으론 통증이나 부작용에 대한 심리적 불안을 느낄 수 있습니다. 어느 병원이든 병원을 찾는 모든 사람들은 염려와 걱정에서 비롯되는 불안의 감정을 경험합니다. 이때 불안을 잠식시키지 않으면 성공사례를 아무리 들려주고 부작용이 거의 없다 설명해도 ‘만에 하나 잘못되면 어찌지?’ 등의 생각이 꼬리에 꼬리를 물어 불안이 더 커질 수 있습니다. 따라서 별일 아니라는 뉘앙스의 조언이나 무미건조하게 매뉴얼을 읽어 내려가는 답변보다는 고객들의 마음을 이해하고 안심시켜주는 것이 우리의 역할입니다. 우리에게는 늘 일어나는 일이지만 그들에게는 그렇지 못하다는 것을 이해해야 합니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

철 수 : 잉? 이게 뭐야?

[24시간 운영 중인 고객센터로 전화]

상담원 : 무엇을 도와 드릴까요?

철 수 : 호텔 금액 결제요. 투숙한 다음에 결제되는 거 아닌가요? 방금 예약했는데 승인 문자가 왔어요.

상담원 : 네. 호텔 예약하시고 승인 문자가 왔다는 말씀이시죠?

철 수 : 네. 홈페이지에 선결제가 되거나 예약금을 내야 한다거나 그런 안내 없었는데

상담원 : 네. 맞습니다. 홈페이지에는 기재가 안 되어 있는데요. 간혹 가승인을 진행하는 경우가 있는데 제가 먼저 확인해 드리겠습니다. 성함이 어떻게 되세요?

철 수 : 김철수요.

상담원 : 제가 지금 확인해 보니 OO호텔 고객님의 성함으로 가승인 처리되어 있습니다. 예고도 없이 갑자기 승인 문자가 와서 많이 놀라셨지요?

철 수 : 네. 당연히 놀래죠.

상담원 : 그럼요. 게다가 그런 적이 없으셨기 때문에 더 놀라셨을 것 같아요. 그런데 고객님의 가승인은 실제 결제가 된 게 아니라 금액이 홀딩 되어 있는 거고요. 언제든지 이용 안 하시면 해당 날짜 안에서 취소가 가능하세요. 그리고 저희가 그 부분은 잘 관리하고 있으니 걱정 안 하셔도 됩니다.

지금 고객이 고객센터에 전화를 건 이유는 놀라고 걱정되는 마음 때문입니다. 이런 마음이 잘 사그라들 수 있도록 차분하게 응대가 잘 진행되었습니다. 이것이 가능했었던 우리 직원의 2가지의 모습을 살펴보겠습니다.

먼저 첫 번째 모습은 반영적 경청입니다. 우리의 뇌에 관련된 이론이 참 많은데 그 중에 감정의 홍수 이론이라고 있습니다. 어떤 일이 생겼을 때 하나의 감정이 아니라 여러 가지 감정으로 넘쳐난다 생각하시면 쉽게 이해가 되실 것 같습니다.

저는 예전에 회사 다녔을 때 중요한 프로젝트가 있어서 일주일 정도 야근을 했던 적이 있었는데 얼마나 고단했는지 다음날 알람 소리를 못 듣고 깜빡 늦잠을 자버렸어요. 평소 9시면 모닝커피 한잔 하고 책상에 앉아서 일정을 체크할 시간인데 침대에 누워있으니 제가 얼마나 놀랐겠어요? 허겁지겁 출근 준비하면서 ‘아이고 나 진짜 왜 이러니’ 하며 분노도 했다가, ‘그럴 수도 있지, 고생했자나’ 하며 위로도 하고, 팀원들한테 미안한 마음이 들었다가, 엘리베이터에서 다른 부서 직원들 만나면 어찌지 하며 불안해하고, 여러 가지 감정이 들어왔다가 나갔다 했죠.

드라마에서도 간혹 이런 장면 나오죠. 슬픈 상황인데 막 웃고 또는 좋은 일이 있는데 막 울어요. 친구가 왜 우냐고 물어 보면 너무 좋아서 운다고 하죠. 이렇게 여러 가지 감정이 복합적일 때

다시 제자리로 돌아오는 데 최소 20~30분은 족히 걸린다고 합니다. 그래서 붓기를 빨리 빼기 위해서 호박즙을 먹는 것처럼 감정에 홍수가 나면 감정들을 빨리 빼줘야 합니다.

마야 인디언들 사이에 전설처럼 내려오는 이야기 중에 걱정인형 이야기가 있습니다. 아이들이 걱정이 있을 때 작은 인형한테 걱정거리를 말하고 베게 밑에 넣고 자면 인형이 그 걱정을 가지고 간다고 믿었다고 합니다. 쓸데없는 걱정을 떠나보낼 수 있도록 도와주는 지혜가 돋보이죠.

감정의 홍수 이론과 같은 원리입니다. 우리나라에서는 수능철에 걱정인형이 그렇게 인기가 있다고 합니다. 근심해소상품으로 말이죠. 이렇게 감정은 일시적이고 유동성이 있어서 흘러가는 특징이 있습니다. 이때 잘 흘러갈 수 있도록 도움을 주는 것이 반영적 경청입니다.

반영적 경청은 미국에 토마스 고든에 의하여 만들어진 방법입니다. 실제로 미국에서 문제를 일으켰던 청소년들한테 교도소 갈래 교육 받을래 물었다고 합니다. 다 상담을 받겠다고 했는데, 그때 고든에게 상담을 받으면서 폭력적이었던 친구들이 정말 순한 양이 되었다고 합니다. 그때 아이들과 대화할 때 적용했던 방법 중에 하나가 이 반영적 경청입니다. ‘내가 지금 이해되고 수용되고 있구나’를 느끼면서 다시 생각해 볼 수 있는 기회도 생기고 그렇게 감정을 조금씩 흘려보내는 것이죠. 그런 다음 2번째로는 실제 안심할 수 있는 구체적인 사실 메시지를 전달해 줍니다. 진행되고 있는 절차나 무엇이 좋고 나쁜지 전후 사정에 대해서 또는 비슷했던 사례 등 소셜프루프라고 하죠. 사회적 증거를 제시하면서 설득이 아닌 납득할 수 있도록 심리적 안정을 줄 수 있습니다.

## 성공 사례 2

상담원 : 아름다움을 전해 드리는 OO성형외과입니다.

고 객 : 양악수술 하려고 하는데요. 부작용 사례가 많아서 걱정도 되고.

상담원 : 양악수술 고민 중이세요? 아무래도 잘 될 수 있을까 걱정되시지요? 그리고 제일 큰 수술이기도 해요. 바로 그렇기 때문에 저희 병원을 선택하셔야 합니다. 우려하시는 의료 사고를 방지할 수 있는 시스템이 준비되어 있으니 편할 때 오셔서 저희가 상담 도와드리는 건 어떨까요?

고 객 : 네. 그런데 아프진 않나요?

상담원 : 통증도 걱정되시지요? 걱정되기 때문에 여쭙 보시는 게 당연합니다. 아무래도 큰 수술이다 보니 통증은 동반이 되는데요. 다른 고객님들도 그 부분을 많이 걱정하시거든요. 그런데 저희를 믿고 수술 받으시고 참을 만 했다고 하시면서 고마워하세요.

미용실과 같이 서비스를 제공하는 사람이 그때그때 달라져서 결과를 예상하기 어려운 상황에서는 “잘해주려나?”, “이상하면 어찌지?” 등의 걱정이 제품을 구매하며 두려워하는 고객보다 훨씬 강도가 큽니다. 우리의 뇌는 본능적으로 부정적인 생각에 더 관심을 기울이기 때문이죠. 지금처럼

럼 결과의 불확실성으로 인해 고객이 불안을 느낀다면 우선 반영적 경청으로 도와야 합니다. 걱정하고 있는 상대의 감정을 있는 그대로 반영하여 공감하는 것은 상대방에게 심리적으로 안정감을 제공해 주며, 이처럼 기대와 불안 등 이중적인 마음에서 생기는 저항을 잘 다뤄주는 중요한 과정입니다.

“의심되고 불안하시죠?”, “잘 될 수 있을까 걱정되지요?”

“실수할까 봐 염려되지요?”, “손해 날까봐 걱정되지요?”

그 이후에는 고객과 같이 생각하고 같은 입장에 있는 다른 사람의 경험을 공유하면서 무엇이 좋고 도움이 되었는지, 나와 비슷한 사람들이 어떤 심리와 어떤 결정을 내렸는지 궁금한 것들을 해소합니다. 더불어 관련하여 전문 정보나 성공 케이스 등 구체적인 자료와 사회적 증거를 통해 결과에 대한 예측 가능성을 제시하면 고객은 설득이 아닌 납득이 되면서 ‘아~ 이렇게 좋아질 수도 있구나’하고 고객의 안심에 도움이 될 수 있습니다. 이런 과정은 지속적인 안정감을 주고 고객이 적절한 선택을 할 수 있도록 이끌어 줍니다.

## 7차시

# [실망] 기대했는데 정말 실망이에요!

### 학습 내용

1. 실망한 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 실망한 고객의 핵심 욕구

여러분은 지내면서 실망스러웠던 기억이 있으세요? 저는 예전에 제가 살고 있는 집이 활활 불타는 꿈을 꾸 적어 있었는데 인터넷으로 검색을 해보니가 횡재수가 있는 길몽이라고 해서 제가 이 복권을 샀죠. 나 이러다가 1등 되는 거 아니야? 1등 되면 뭐할까?? 일단 저금을 해야 되나? 부푼 꿈을 안고 일주일을 기다렸는데 안됐죠. 눈앞에 큰 돈이 왔다가 사라진 것 같고 분명 길몽이라고 했는데 왜 안 됐을까? 하면서 아쉽고 실망스러웠던 기억이 있습니다. 더 재미있는 건 ‘어쩌면 이 꿈의 유효기간이 한 달일지도 몰라’하면서 계속 샀었던 불신의 감정이 믿음에서 비롯된다면 실망의 감정은 기대에서 평소에도 많은 기대를 하면서 살지 않나요? 합격에 대한 기대, 승진에 대한 기대, 취업에 대한 기대, 어린이날, 크리스마스, 또 가족끼리 주말에 소풍을 가기로 했다면 어떤가요? 며칠 전부터 계획을 세우면서 즐겁고 설레는데 그 안에 기대가 있기 때문입니다. 이처럼 어떤 일이 이루어지기를 바라고 기다리는 감정을 기대라고 합니다. 그러다가 일기예보에 주말에 비가 온다고 하면 어떤가요? 크게 실망감을 느끼죠. 이처럼 실망이란 바라고 원했던 것이 이루어 지지 않았을 때 느끼는 감정입니다.

감정경영학에서는 이런 기대와 실망의 감정 패턴으로 소비자 행동을 설명할 때 언급되는 이론이 있습니다. 올리버의 기대불일치 이론입니다. 내가 기대했던 것만큼의 서비스가 이루어지지 않았을 때, 즉, 기대가 불일치되었을 때 고객들이 느끼는 실망이란 감정이 고스란히 만족도와 연결된다는 것입니다. 여기서 우리가 기대 불일치에 고객에게 주목해야 되는 점이 있습니다. 미국의 해리스 인터랙티브 리서치 기관에서 2011년도에 실시한 조사에 따르면, 기대가 일치하지 않아서 실망감을 느낀 고객을 100명으로 봤을 때 4명은 ‘내가 이때 좀 실망스러웠어’라고 불만을 표현한다고 합니다. 나머지 96%, 96명은 아무 말없이 조용히 떠난다고 합니다.

혹시 여러분들에게는 어떤 고객이 멋진 고객인가요?

어느 한 고객의 이야기합니다. “나는 정말 멋진 고객입니다. 나는 무엇을 사기 위해 상점에 가게 되면, 고객의 권리를 휘두르려고 하지 않고 무엇을 살지 고민하고 있을 때 판매원이 귀찮다는 듯이 행동하더라도 최대한 예의 바르게 행동합니다. 나는 흠을 잡거나 잔소리를 하지 않고 다른 사람들처럼 서운해 하거나 속상해 하지 않습니다. 제가 누구냐고요? 저는 다시는 돌아오지 않는 고객입니다.”

우리 잠시 이런 입장이 되어 볼까요? 열정적으로 사랑을 나눈 연인이 아무 말없이 나를 떠난다면 열심히 노래를 연습해서 무대에 섰는데 아무도 나에게 관심을 보이지 않고 쳐다보지 않는다면 우리의 마음이 어떨까요?

사랑의 반대말은 미움이 아니라 무관심이라고 하죠. 아무 말없이 떠나, 다시는 돌아오지 않는 고객을 무관심 고객이라고 이야기할 수 있습니다. 때때로 불평, 불만을 표현하는 것은 그만큼 애정이 있기 때문인데 눈길조차 주지 않는 무관심 고객은 애정조차 없기에 어쩌면 분노하고

질타하는 고객보다 우리에게 훨씬 더 무서운 고객일 수 있습니다. 그렇다면 고객들은 왜 실망스러움으로 느낄 때 의견을 말하지 않을까요? 이유는 크게 두 가지가 있다고 합니다. 첫 번째, ‘내 이야기를 귀담아 듣지 않을 거야, 어차피 이야기해 봤자 바뀌는 건 없을 거야.’ 즉 자신이 제기한 문제에 기업이 쉽게 응대해 주지 않으리라고 생각하여 시간과 노력이 아까워서 체념하기 때문입니다. 두 번째는 원치 않는 책임이 나에게로 올 수 있다는 염려 때문이라고 합니다. 예를 들면, 병원 환자들은 서비스에 대해서 불만을 이야기하면 나를 제대로 돌보지 않을 거라는 염려합니다. 이처럼 실망이라는 감정은 체념과 염려로 이어지고 다시는 돌아오지 않는 고객이 될 수 있기 때문에 고객의 사전 기대를 예측하고 관리하는 것이 중요합니다.

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

안녕하세요. 벌써 2년째 이용하고 있는 단골입니다. 하도 기가 막히고 실망스러운 서비스에 이렇게 홈페이지에 글을 올려봅니다. 저희 부부는 행복공원 산책을 좋아해서 산책 끝나고 옆에 있는 행복 고기집을 자주 갑니다. 오늘도 기분 좋게 산책을 하고 행복 고기집에 들려 저녁식사를 마치고 계산을 하는데 22,000원이 나왔길래 직원에게 제 포인트 4000점을 사용하겠다고 말씀드렸습니다. 그런데 계산하는 남자분이 포인트를 사용해 달라고 하니 제 이름을 한참을 찾는 거예요. 기다려 달라 뭐 이런 말도 전혀 없이 말이지요. 포스기를 잘 다루지 못하면 다른 직원을 불러야 되지 않을까요? 게다가 포인트 4000점이면 누가 봐도 단골손님인 걸 알 수 있을 텐데, 저라면 자주 찾아줘서 고맙다는 인사라도 할 텐데 손님인 제가 다 눈치를 보게 되더라고요. 아무튼 그러더니 제 이름으로 포인트 450점 밖에 없다고 하시길래 ‘딴 사람 아니냐, 다시 확인해달라’고 했는데 제 말을 딱 끊고는 사인하라는 거예요. 정말 열 불이 나서 한마디 하고 싶었는데 밥 잘 먹고 기분 상하기 싫어서 그냥 나왔습니다. 22,000원이면 결코 적은 돈 아닙니다. 솔직히 가격은 다른 브랜드보다 훨씬 비싸지만 그 동안 서비스 보고 이용한 건데 오늘 처음 본 그 아저씨, 점장인지는 잘 모르겠는데 기분 정말 나쁘네요. 오히려 아르바이트생들이 더 친절하더라고요. 무슨 생각으로 장사하는 건지 모르겠지만 오랜만에 외식했는데 기분 몹시 상했습니다. 4000원 버린 셈 치고 다시는 그 집 안 갈 겁니다.

주말에 산책을 마치고 늘 이용하던 식당에서 불쾌한 경험을 한 고객이 지금 서운한 마음을 표현하고 있습니다. 그런데 직원의 이야기를 들어보니까 직원도 매우 속상해하고 있어요. 주말 저녁 손님이 제일 많은 피크 타임이었고 그날따라 직원 한 분이 몸이 아파 출근을 못했다고 합니다. 또 직원들끼리 서로 오퍼레이션이 원활하지 않아서 주문도 받아야 되고 서빙도 해야 되고 정말 정신이 없었는데 계산을 하려고 서 있는 고객의 모습을 보고 내 일은 아니지만 고객을 기다리게 할 수는 없어서 뛰어가서 도와줬는데 내가 이런 이야기를 왜 들어야 되는지 모르겠다고 합니다. 저도 가끔 손님들로 북적대는 식당에서 밥을 먹을 때가 있는데 손님들이 여기저기서 이것 달라

저것 달라 직원을 부르는 광경을 볼 때면 직원들이 안쓰럽다는 생각이 듭니다. 지금 이 직원의 입장에서만 보면 정말 바쁘고 힘든 와중에 고객을 도왔는데 좋은 소리 못 들으니 힘도 빠지고 속상할 것 같습니다. 또 포스 작동이 미숙해서 잘 되지 않았을 때는 직원도 되고 조급하고 긴장 되지 않았을까 생각도 듭니다. 또 얼마나 노력을 했는지 해명하고 싶은 마음도 얼마나 클지 충분히 이해가 됩니다.

이렇게 우리가 업무량이 지나치게 많거나 장시간 서서 일을 할 때 하루 종일 고객과 응대를 해야 할 때 당연히 몸도 지치고 반사적으로 짜증이 날 때가 있습니다. 저도 예전에 고객센터 고객 센터에서 고객 응대를 할 때 올라잇 근무를 한 적이 있었는데 7시까지 마지막 콜 받고 교대해야지 하고 받은 콜에서 제 피곤함이 그대로 전달되어서 아침부터 그렇게 불편하게 전화를 받으려면 뒷하러 앉아 있냐고 말씀하시는데 머리로는 고객이 이해가 되는데 감정은 컨트롤이 안 되어서 퇴근할 때 버스 안에서 눈물이 뚝뚝 흘렸던 적이 있습니다.

최근에는 현장에서 심적으로 스트레스 받는 직원들을 위해 헬스키퍼나 다양한 복지 프로그램들을 운영하기도 합니다. 중요한 것은 부정적인 생각은 꼬리표처럼 부정적인 감정을 만들어 낸다는 것입니다. 그리고 그 부정적인 감정에 치우치게 되면 누구나 객관적인 판단이 어렵습니다. 그래서 해결점이나 가능성을 미처 생각하지 못하고 그 동안 너무 잘 해왔던 일에 대한 회의감마저 들 수 있습니다. 그래서 이때 제가 제안 드리는 것은 우리가 목이 너무 마를 때 물 한 바가지 위에 버들잎 하나 떠올리는 그런 지혜로 밀려오는 나의 부정적인 감정을 잠시 내려놓고 일어난 일에 대해서만 객관적으로 생각을 하는 것입니다. 우선 고객은 우리에게 어떤 기대가 있었나요? 늘 이용했던 것처럼 편안한 장소에 대한 기대, 맛있는 음식에 대한 기대, 단골 고객으로서 어떤 인정의 기대, 그리고 행복한 시간에 대한 기대가 있었습니다. 그리고 이 고객은 아무 말 없이 등을 돌리는 고객이 아닌 아직 애정을 가지고 불만을 표현하고 있습니다. 내가 얼마나 힘들었는데 라는 생각 대신에 그런 기대를 가진 고객을 마주 했을 때 ‘그때 내 표정은 어땠는지? 내가 좀 단호하게 이야기 했었는데 그때 고객의 감정은 어땠을까?’하고 스스로에게 질문을 해본다면 훨씬 유연한 마음으로 고객의 감정을 이해할 수 있습니다. 그리고 그 순간에는 좌절이었지만 그 경험이 오히려 고객과 좀 더 현명하게 만날 수 있는 계기가 될 수 있습니다.

## 실패 사례 2

첫 구매인데 정말 실망입니다. 주문하고 제품을 기다리다 지쳐 고객센터로 전화해 보니 그제야 입금 확인했다며 제품을 보내주겠다고 합니다. 또 며칠 기다렸는데 오지 않아 고객센터에 전화해 보니 그제야 또 발송하겠다고 답변입니다. 또 기다려봐야겠지만, 정말 서비스 실망입니다. 다른 업체는 입금을 확인했으면 했다고, 택배 발송했으면 어느 택배로 발송했다고, 심지어 어떤 택배 회사에서는 배달 인증샷까지 문자로 바로 바로 보내주던데, 여기는 그런 서비스는 없나 봅니다. 물건이 없으면 없다고, 아니면 며칠 늦을 거라고 연락을

해 주던지... 제가 너무 큰 것을 기대하는 건가요?

우리는 수많은 상품 중에 어떤 하나를 골라 고심 끝에 딸각 결제버튼을 누른 후 생각하죠. “빨리 써보고 싶다”, “기능은 정말 좋겠지?”. 이와 같이 고객은 어떤 상품이나 서비스를 만나기 전에 긍정적인 기대 혹은 부정적인 기대를 하게 됩니다.

실망스런 감정을 표현하고 있는 이 고객에게는 어떤 기대가 있었나요? 무엇보다 빠르고 안전한 배송에 대한 기대가 있었고, 배송지연으로 고객센터와 통화를 할 때에는 내 제품이 어떻게 진행되고 있는지 명확한 상담을 기대하고 있습니다. 하지만 그 기대는 일치되지 않았지요. 빠른 배송을 기대했으나 감감 무소식이었고, 답답한 마음에 다시 고객센터로 전화를 해보니 그제야 물건 발송을 하겠다는 석연치 않은 답변을 듣게 되었습니다. 고객은 실망감을 금치 못하며 자신의 기대가 큰 것이었는지 기업에게 되물었습니다. 그리고 ‘첫 구매인데 정말 실망이다’라는 표현에서는 ‘이게 마지막 구매야’ 라고 말하고 싶은 고객의 마음이 느껴지는데요. 만약 그 동안 이 업체의 원활한 서비스를 경험했던 기존 고객이라면 예전에는 안 그랬는데 왜 그랬을까? 한번쯤 실수로 넘어가 줄 수도 있었겠지만 처음 구매하는 신규고객은 기본적인 서비스로 이루어지지 않는 불편을 감수해야 하며 다시 이곳을 선택할 이유가 없겠지요. 올리버의 <기대 불일치 이론>의 기대수준으로 보면 고객의 실망스런 감정은 참을 수 없는 단계, 다시 거래하지 않는 최하위 기대수준의 결과를 초래하였습니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

고객센터에서 근무하는 김매너씨는 퇴근 시간에 맞춰 열심히 움직였습니다. 아내가 둘째를 임신한 기념으로 가족과 함께 조출한 파티를 하기 위해서입니다. 지인에게 추천 받은 식당에서 맛있는 음식을 먹으며 즐거운 시간을 보낼 생각을 하니 콧노래가 절로 나옵니다. 그러나 막상 레스토랑에 도착한 김매너씨는 실망감을 감출 수 없었습니다. 입구에 들어설 때부터 반갑게 환영인사를 해야 할 안내 직원은 보이지 않고 바쁘게 움직이는 다른 직원과 눈이 마주쳤는데 아무런 응대없이 지나쳐버렸습니다. 다른 안내 직원이 별다른 사과의 멘트도 없이 무표정으로 바로 안내를 해준다면 앞서 갑니다.

고객 : (혼잣말로) 4살 된 딸아이를 동행했음에도 베이비 체어를 챙겨주거나 필요하냐는 멘트도 없네. 기본조차 지켜지지 않고, 게다가 음식을 주문한 지 30분이 지났는데도 나올 기미가 없고. 책임자를 불러 호통을 치고 싶지만 아내 때문에 참는다. 계산할 때 이야기를 해? 말어?

직원 : 식사는 어떠셨어요?

고객 : 허허..

직원 : 혹시 불편하셨던 점 있으셨어요? 말씀해 주시면 소중한 충고로 알고 개선하도록 노력하겠습니다.

고객 : 아니, 기분 좋게 왔는데~ 뭐 대접해달라 그런 이야기는 아니고요. 인사하는 직원이 한 명도 없고, 다 무표정에, 음식도 너무 늦게 나오고….

직원 : 아~그러셨어요? 아이랑 같이 즐거운 마음으로 오셨는데 죄송합니다. 많이 실망스러우셨을 거 같아요.

관계를 진심으로 회복하고 싶은 마음이 전달되는 내용입니다. 고객의 기대가 무엇이었고, 고객이 어느 시점에서 실망을 했는지 구체적으로 잘 반영되어 있고, 고객에게 회복할 수 있는 기회를 달라고 적극적으로 표현하고 있습니다. 물론 정말 기회가 주어지려면 고객이 속는 셈치고 다시 와줘야 가능하겠죠. 그리고 고객이 다시 찾아온다면 이전의 만족감을 되찾을 수 있도록 많은 노력이 필요합니다. 그래서 이렇게 한번 실망한 고객의 마음을 돌리는 일은 새롭게 시작하는 것보다 훨씬 어렵습니다. 하지만 여기서 반가운 사실은 이처럼 적극적인 태도와 정성어린 노력을 보이면 나에게 노력하는 모습에 감사한 마음을 가지게 된다고 합니다. 이렇게 유발된 긍정적인 감정으로 다시 신뢰가 쌓이고 애착을 가지게 되어서 마음을 다시 돌리게 되는 가능성이 높다고 합니다. 이것을 경영학에서는 ‘서비스 회복의 역설(Service Recovery Paradox)’이라고 표현합니다. ‘비 온 뒤에 땅이 굳어진다’라는 속담이 있습니다. 실제로 물의 점성이 땅을 단단하게 한다고 하는데요. 실망한 고객의 마음을 회복시키기는 과정에서 고객이 느끼게 되는 감정이 물의 점성 같은 역할을 수행하고 관계는 더욱 단단해질 수 있습니다.

이렇게 사람이 가지고 있는 사회적 감정의 특징은 항상 연결되기를 원한다고 합니다. 상대방과 웃고 장난치고 가볍게 말을 건네는 것도 감정을 주고받는 행동이죠. 작은 선물, 음료수 하나 주고받는 것도 모두 감정을 주고받는 것입니다. 이런 일련의 모든 행동을 에릭번의 교류분석에서는 스트로크라고 표현합니다. 다시 말하면 스트로크는 서로 커뮤니케이션하는 데 사용되는 모든 자극/수단을 말합니다. 식당에서 ‘어서 오세요’ 라고 하는 환영인사도 고객에게 보내는 하나의 스트로크입니다. 이런 스트로크의 영향력을 살펴보기 위해서 미국 뉴욕에 위치한 시러큐스 대학교에서 재미있는 실험을 진행했다고 합니다.

도서관에서 근무하는 사서에게 다음과 같은 부탁을 했다고 합니다. A반 학생들이 들어오거나 나갈 때, 책을 주고받을 때에는 하품을 하거나, 시계를 보면서 인상을 쓰고, 인사를 생략하고 딱딱하게 대답하기, 즉 부정적인 태도의 스트로크를 보내게 했다고 합니다. 반대로 B반 학생들에게는 부드럽게 눈을 쳐다보고, 미소를 지으며 말을 건네거나, 가볍게 신체 접촉을 하는 긍정적인 태도의 스트로크를 보내게 했다고 합니다. 그리고 나서 해당 학생들에게 도서관에 대해서 어떻게 생각하느냐 이용소감을 문자 부정 스트로크의 A반 학생들은 “천정이 너무 낮다, 후덥지근하다” 등 부정적으로 평가하였고, 긍정 스트로크의 B반 학생들은 “조명이 적당하고 벽 색깔이 차분해서 책보기 좋았다”라고 긍정적으로 평가하였다고 합니다. 환경은 동일한데 A와 B 그룹의 학생들이 정반대의 평가를 하고 있습니다. 그런데 꼭 이 실험이 아니어도 우리가 평소에

유난히 편한 사람이 있는가 하면 유난히 불편한 사람이 있지 않나요? 저는 어렸을 때 엄마가 혼내면 심장이 두근거리고 갑자기 학교 가고 싶고 그랬거든요. 이것이 다 감정의 교류가 약한 탓이라고 합니다. 이렇게 사람은 스트로크가 약하거나 전혀 없는 상태에서는 심리적으로 위축되거나 파괴된다고 합니다. 만약 고객과 만나는 접점에서 긍정 스트로크 약하거나 생략되면 마치 수학공식처럼 고객은 여러 가지 부정적인 감정을 경험하게 됩니다.

긍정 스트로크를 효과적으로 잘 하는 방법은 두 가지입니다. 첫 번째는 질보다 양, 두 번째 이성보다는 감성입니다. 아침에 기분 좋은 인사 한마디, 어깨 토닥토닥하기, 칭찬과 격려, 또, 고객에게는 편안하고 밝은 미소, 안부 묻기, 불만을 표현할 때, 충분히 인정하기, 적극적으로 사과하기 등 진심어린 긍정 스트로크들이 하나 둘 모이면서 끈끈한 관계를 형성할 수 있습니다.

그렇다면 돌아오지 않는 고객은 무엇 때문에 실망했는지 어떻게 알 수 있을까요? 어떻게 긍정적인 스트로크 접근이 가능할까요? 사실 고객이 언급하지 않으면 알 수가 없습니다. 친구가 표정이 안 좋으면 혹시 무슨 일 있어? 하고 물어보듯이 가능한 서비스를 제공한 직후나 적절한 타이밍에 고객에게 안부를 묻거나 불편한 사항을 질문하는 것이 좋습니다. 먼저 고객이 느끼는 감정, 생각에 대해서 충분히 이야기할 수 있도록 공간을 마련하고 의도적으로 이렇게 질문하는 것을 추천 드립니다. “고객님 저희가 기대를 충족시켜 드렸나요? 혹시 부족한 점은 없었나요?” “화장품 이번에 바꾸셨는데 트러블은 없는지 전화 드렸습니다. 사용해 보니 어떠세요?” “고객님, 지난 달 가입한 보험 혹시 궁금하신 점 있으세요? 고객님께서 의견주시면 서비스 개선에 소중한 충고가 될 수 있습니다. 한 가지만 말씀해주시겠어요.” 이와 같이 고객에게 피드백을 받는 것은 고객이 느끼는 감정 안에 어떤 기대가 있고 무엇을 원하는지 그것이 어떤 식으로 침해 받았고 우리가 무엇을 예측하고 준비하면 좋을지 시간과 돈을 들이지 않고 쉽게 통찰력을 얻을 수 있는 중요한 단계입니다.

## 성공 사례 2

고객님, 안녕하세요. 행복고기집 매니저입니다.

어제 산책을 마치고 맛있고 즐거운 식사 시간을 기대하고 오셨는데 불편한 감정으로 발길을 돌리셨다니 진심으로 사과드립니다. 지난 2년 동안 저희 매장의 특별한 서비스 때문에 항상 귀한 발걸음 아끼지 않으셨는데 이번 안타까운 상황으로 인해 마음이 많이 상하신 것 같아 제 마음이 무척 무겁습니다. 직원분이 포스 사용이 미숙하고 불친절한 태도로 고객님께 응대하여 이러한 상황이 발생했습니다. 또한 금액과 상관없이 저희 매장을 사랑하고 애용해주시는 모든 고객님은 소중합니다. 이것만큼은 자신 있게 말씀드릴 수 있습니다. 절대 오해하지 말아주시고요. 고객님이 있기에 우리 매장이 존재할 수 있다는 사실이 명확한데 어찌 고객님들을 소홀히 생각하겠습니까?

또한, 저희는 고객이 최우선이라는 마인드로 맛과 서비스에 집중하고 있습니다. 고객님께서 겪으셨던 불편함은 저희 매장의 ‘고객만족’ 기준에 맞지 않기에 직원들의 교육에 대해 꼼꼼히

점검하여 운영지도를 하겠습니다. 고객님~ 불편하셨던 마음 푸시고 다시 저희 매장의 소중한 고객님으로 만나길 간절히 바랍니다. 서비스로 상한 고객님의 마음의 상처를 더욱 친절하게 달라진 서비스로 치료할 기회를 주십시오. 마지막으로 저희가 연락을 통해 직접 사과의 말씀을 드리고자 합니다. 고객님의 연락처를 꼭 남겨주십시오. 내일까지 전국적으로 비가 내린다고 합니다. 외출 시 우산 꼭 챙기시고, 고객님께 행복한 일만 가득하길 바랍니다. 감사합니다.

고객은 “어떤 곳이 제일 괜찮을까?”, “식구들이 좋아할까?” 등 여러 가지 생각들이 저녁을 먹고 레스토랑을 나서는 순간까지 떠날 수가 없습니다. 그렇기 때문에 고객은 직원들의 태도나 반응에 신경이 쓰이고 매 순간 다양한 감정을 느끼게 됩니다. 이때 기대에 못 미치는 서비스가 이루어졌을 때 김매너씨처럼 여러 가지 이유를 말하는 경우도 있지만, 반대로 솔직한 마음을 드러내지 않고 눈치만 보게 되는 경우도 있습니다. 하지만 이러한 감정을 제때 해소하지 못하면 부정적인 감정만 고스란히 남기 때문에 직원은 서비스가 끝난 직후나 또는 서비스 틈틈이 체크백 질문으로 고객에게 긍정 스트로크를 주는 것이 중요합니다. 그리고 불편하거나 실망스러운 점을 이야기하는 경우 끝까지 경청하며 고객의 감정을 짚어 주는 것이 효과적입니다. 미국의 인터넷 매체 복스(Vox)는 “우리에게는 로봇, 컴퓨터가 가질 수 없는 ‘감각의 경험’이 있기에 두려워할 필요가 없다”고 표현했습니다. 박수 치며 행복한 시간을 서로 축하해 주고, 세심한 서비스를 받으며, 맛있는 냄새를 맡으며, 음식을 기다리는 일련의 모든 과정의 경험! 그 경험들이 기대 이상의 만족으로 연결되려면 긍정 스트로크들이 하나 둘 모여야 가능합니다.

## 8차시

# [수치심] 나를 무시하는 것이 분명해!

### 학습 내용

1. 수치심을 느끼는 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 수치심을 느끼는 고객의 핵심 욕구

아담과 하와가 선악과를 먹고 처음 느낀 감정이 수치심이라고 하지요. 부끄러움이라는 뜻도 포함되는데, 이는 인간만이 느끼는 원초적 감정이고 다른 사람과의 관계에서 유발되는 감정입니다. 여러분은 정말 황당했거나 부끄러웠던 경험이 있으세요? 저는 2년 전에 친한 선배님이 세미나를 추천해주셔서 참석하게 되었습니다. 200명 정도 있었는데 서로 처음 보는 사람들이어서 다소 낯설어 하는 가운데 점심시간에 밥을 먹으려고 무리 지어서 식당에 들어갔는데 적극적인 어떤 분이 메뉴를 수합하시더라고요. 그런데 저한테 갑자기 “누님은 뭐 드시겠어요?” 그러시더라고요. 순간 저는 창피하고 얼굴이 벌게져서 ‘나보고 누님이래. 사회생활 정말 못하는 분이네. 나보다 나이가 훨씬 많아 보이는구먼’이라고 생각했어요. 물론 친해지려고 농담을 주셨을 수도 있겠지만 젊음을 유지하려고 많이 노력하는 저로서는 순간 속이 상하고 그러면서 씩씩대면서 세미나는 안 듣고 하루 종일 거울을 봤었던 기억이 있어요.

이렇게 어떤 기억과 감정은 한 세트입니다. 쌍둥이처럼 늘 함께 붙어 다녀요. 학교 다닐 때 배웠던 미분 적분은 기억나지 않아도 선생님한테 엄청 혼났던 건 기억나지 않나요? 사람의 뇌는 기쁘거나 창피하거나 슬픈 순간에 경험할 때 1초당 기억의 사진을 수십 장 찍는다고 합니다. 그 특별한 기억과 감정을 잊어버리지 않기 위해서 말이죠. 그런데 뭐 행복한 순간이야 백만 장을 찍어도 문제 될 것이 없죠. 누군가에게 공개적으로 망신을 당했을 때, 누군가가 지속적으로 나를 비웃거나 또는 홀대 당하고 있다고 생각이 들 때, 많은 사람이 나를 바라보고 있다면 그때 어떤 감정들이 찍히게 될까요?

우리 감정이 수치심에 묶여 있게 되면 상황을 이성적으로 판단할 수 없고 생각을 자유롭게 할 수 없습니다. 또 이 감정이 제대로 흘러가지 못하면 내 기억 안에서 고정되어 버립니다. 이런 기억의 생채기를 심리학에서는 프로이드가 정신적 상처, ‘트라우마’라고 표현했습니다. 전쟁이나 재난, 사고처럼 개인의 삶에 커다란 영향을 주는 큰 트라우마도 있지만 일상에서 친구로부터 놀림을 받거나, 수모를 당하거나, 자존감이 몹시 상하게 되는 작은 트라우마도 있는데 큰 트라우마를 포함해서 ‘내가 무시당했어, 거부당했어’의 작은 트라우마가 가지게 되는 정신적 아픔은 치통만큼이나 아프고 고통스러워서 회복하는 데 시간이 오래 걸린다고 합니다. 그리고 정서적 장애를 일으킬 수도 있습니다. 간혹 사회적으로 심각한 부작용이 일어날 때 있죠.

문지마 살인이나 학교폭력 등등. 그런데 사건사고의 본질을 보면 ‘나는 항상 무시당했다’라는 과거 경험이 꼭 있어요. 무시당했다는 그 수치스런 감정이 결국에는 충동적인 행동이나 부적절한 행동을 가지고 오는 것입니다.

이철환 저자의 <어떻게 사람의 마음을 얻을 것인가>의 내용을 보면 이런 이야기가 나옵니다. 세숫대야 물이 가득 담겨 있는데 그 세숫대야 가운데에 꿀을 놓으면 개미들이 그 꿀을 먹기

위해서 천장에서 낙하를 한답니다. 개미들은 꿀을 먹는 데에는 성공하지만 극단적인 선택으로 빠져나올 수 없게 되죠. 때로는 우리가 고객과 함께 할 때 다이빙하는 개미처럼 내 꿀만 보고 나를 살피지 않고 고객을 살피지 않고 의도치 않게 고객을 황당하게 하거나 수치스럽게 한 적은 없었는지 생각해보면서 어떤 요소에서 이와 같은 감정을 느끼는지 살펴보겠습니다.

## 2 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

며칠 전 새로 출시된 모델의 시계가 보고 싶어서 사거리에 있는 백화점을 방문한 민수씨, 집 앞에 있는 백화점이라 그냥 반바지에 슬리퍼 신고 시계도 착용하지 않고 갔습니다.

고객 : 이거 새로 나온 모델 한번 착용해 볼게요.

직원 : 저 혹시 이 시계 가격은 아시나요?

고객 : 네?

직원 : 아, 아닙니다. 죄송합니다.

고객 : 얼마대요?

직원 : 천만 원입니다.

고객 : 대체 이 기분은 뭘까? 어차피 못 살 거면서 가격은 왜 묻냐는 건가? 기분 슝슝하고 모멸적이군. 이런 적은 또 처음이네. 집에 가서 다시 옷을 차려 입고 와봐?

일전에 EBS에서 <인간의 두 얼굴>이란 주제로 옷차림에 따른 사회적 편견을 실험한 적이 있었습니다. 사람은 동일한데 허름한 옷차림과 잘 차려 입은 옷차림 사이에서 사람들의 평가가 달라진다는 내용이었습니다. 저는 제가 편견이 없는 사람이 자부했는데 잘 차려 입은 사람에게 후한 점수를 주고 있더라고요.

누군가를 만났을 때 그 사람의 인상착의를 보고 '아마 이럴 거야'라고 단정 짓는 것을 점화효과라고도 합니다. 위 사례에서 직원이 고객을 봤을 때 아마도 시계를 살 것 같지는 않다고 생각이 들었던 거 같습니다. 만약 이 고객은 아마 안 살 것 같다고 판단이 됐다면 상담원 입장에서선 고객이 좀 알미울 수 있습니다. 요즘 서비스컨설팅을 하다 보면 고객들의 구매 패턴이 많이 변했다는 것을 체감하게 됩니다. 최저가 검색이 요즘 일상이어서 거스를 수는 없지만 고객이 실컷 입어보고 만져보고 가격 다 확인한 다음 정작 물건은 인터넷으로 사면 진짜 힘이 빠집니다. 세일즈 하는 직원 관점에서는 최선을 다해 친절하게 설명했는데 매출로 이어지지 않으면 나중은 나중이고 당장은 좀 맥이 빠질 수 있어요.

현장에서 어떤 직원분과 코칭을 하기 위해서 만났는데 이런 이야기를 하셨어요. 백화점 문 열자마자 들어와서 돌아다니다가 들어올 때는 맨 얼굴이었는데 나갈 때는 풀메이크업을 하고 정말 한 개도 안사고 쓱 나가는 그런 모습들 보면 일일이 쫓아 다녔는데 나 지금까지 뭐한거니 이럴 수도 있죠. 또 그렇게 힘들게 하나 팔았는데 다음 날 반품이나 환불하러 오고, 그런 고객님이 하루에도 수십 명 되면 살 사람인지에 대한 선별을 하고 싶은 생각을 할 수도 있을 것 같습니다. 그러다 보니 뜻하지 않게 고객을 차별하게 된다는 그 마음 충분히 이해합니다. 하지만 여기서 제가 어드바이스를 드리자면 일도 일이지만 그 전에 내 행동의 영향력을 보셔야 됩니다. 영향력이란 이런 것입니다. 아무 말 하지 않지만 누군가 나를 쳐다보는 눈빛에도 마음 쓰일 때 있지 않나요? 관공서에 불일이 있어서 방문했는데 내가 보는 앞에서 서류를 책상에 던진다든지, 건강검진을 받고 있는데 사전에 나한테 언급 없이 갑자기 내 몸을 만진다면 나에게 어떤 경험이 남겨질까요? '이 사람이 지금 나를 무시하고 있나' 완전 마이너스 경험일 것입니다. 마치 권투시합에서 어떠한 상대를 쓰러뜨리는 것처럼 감정이 넉 다운될 수 있어요.

이처럼 감정은 보는 것이 아니라 느끼는 것입니다. 적극적이고 부드럽고 진짜 나를 위하는 것 같은 진정성은 어디서 올까요? 10마디 20마디가 아니라 특별히 어떤 말을 하지 않아도 나의 표정이나 제스처로 얼마든지 우리는 서로 영향을 주고받게 됩니다. 그리고 이런 느낌이나 생각은 우리 뇌에 흔적을 남깁니다. 마치 봄비가 언덕에 작은 자국을 남기는 것처럼, 고객의 마음속에 무엇이 흘러가게끔 할지 어떤 자국을 남길지가 매우 중요한데, 우리의 뇌는 우선적으로 불쾌한 경험을 먼저 저장하고 받아들입니다. 부정적인 경험은 접착테이프처럼 달라붙고 긍정적인 경험은 코팅된 프라이팬처럼 밀어낸다고 합니다.

다시 말하면 부정적인 기억은 오래 남는 반면, 긍정적인 기억은 오래 가지 않습니다. 좋은 경험이 더 많다고 해도 부정적인 경험이 자연적으로 더 빨리 크게 자리 잡습니다. 그래서 고객의 내면은 염세적으로 되기 쉽습니다. 어떤 관계에서 어떤 행동을 하기 전에 중요하게 생각해야 되는 것은 나의 에너지가 어떻게 작용될지 나의 영향력을 봐야 합니다.

## 실패 사례 2

철수와 미미는 나들이와 쇼핑도 할 겸, 오랜만에 시내 중심가를 방문하였습니다.

고객1 : 뭐 좀 먹을까? 치킨 어때?

고객2 : 그래. 맛있겠다. 여기 들어가자. 아직 영업 안 하세요?

직 원 : 네. 안 해요.

고객1 : 뭐야? 사람 무시하는 것도 아니고, 장사를 하겠다는 거야 말겠다는 거야!

**고객2 : 곧 문 닫겠는데?**

가게 점원도 황당합니다. 고객을 쫓아낸 것도 아니고 뭘 저렇게까지 확대 해석하는지 고객이 너무 오버하는 것 같습니다. 청소하고 있는 모습을 봤으면 알아서 나가주는 센스가 있으면 좋으련만 설마 여기서 왕 대접 받고 싶은 건지 묻고 싶습니다. 하지만 점원의 마음을 잘 들여다보면 사실 고객이 반갑지는 않았습니다. 일일이 응대하기도 벅잡니다. 이럴 땐 숨 고르기를 하고 자신의 말과 행동이 상대에게 어떤 영향력을 미치는지 진지하게 생각해야 합니다.

점원이 나쁜 마음먹고 그런 건 아니지만 고객은 그 순간 너무 당황스러웠고 불쾌했으며 그 감정이 점점 내면으로 내려오면서 수치심과 모욕감이라는 감정의 흉터로 남게 되고 복구가 어렵습니다. 또한 수치심을 느끼는 사람이 경험하는 분노는 활활 타오르는 불과 같아서 언제 어떻게 파괴적인 감정으로 번질지 모릅니다. 내게 잘못을 저지른 사람을 용서했다고 생각했다가도 어느 날 갑자기 화가 치밀어 오르기도 합니다.

감정은 이성보다 더욱 집요하고 강력합니다. 니체는 '행동은 약속할 수 있으나 감정은 약속할 수 없다' 고 말했습니다. 왜냐하면 감정은 의지대로 되는 것이 아니기 때문이죠. 자신의 영향력을 봄으로써 고객으로 하여금 수치스러운 감정을 느끼지 않도록 하는 것이 최선입니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례1

직원 : 어서 오세요. 혹시 찾으시는 제품이 있으세요?

고객 : 이번에 새로 출시된 모델 있나요?

직원 : 네. 이쪽에 있습니다. 시착 도와 드릴까요?

고객 : 네.

직원 : 아무래도 생활 기스가 생기는데, 이 제품은 무광택이어서 눈에 잘 띄지 않는 장점이 있어요. 예물로도 인기가 좋고요.

고객 : 그런가요? 이 모델 얼마죠?

직원 : 천만 원입니다.

고객 : 네. 잘 봤습니다.

직원 : 고객님의, 시계 브러쉬어인데요. 살펴보고 편한 시간에 또 방문해 주세요. 감사합니다.

아까와 다르게 직원이 부드럽게 고객과 만나고 있습니다. 고객도 고민하고 있던 시계를 직접 차보고 설명도 듣고 직원이 챙겨준 브러쉬어를 들고 나오면서 편안함을 느꼈을 것 같아요. 아까는 힘이 잔뜩 들어간 어퍼컷 응대였다면 지금은 가벼운 잭으로 만나고 있습니다. 아마 여러분 '관성의 법칙' 모두 잘 알고 계실 거예요. 움직이려는 물체는 계속 움직이려 하고, 정지해

있는 물체는 계속 정치해 있으려 한다. 이는 물건에만 해당하는 것이 아니라 사람의 마음에도 관성의 법칙이 작용한다고 합니다. 좋아하는 사람은 계속 좋아하게 되고, 미워하는 사람은 계속 미워하려는 이것을 ‘벤자민 플랭클린 효과’라고 합니다.

전래동화에 시어미니와 인절미 이야기가 있습니다. 끝도 없이 내 험담만 하고 다니는 시어머니를 죽이기 위해 부적을 쓰러 간 며느리에게 점쟁이는 시어머니가 좋아하는 인절미를 아무 말없이 100일만 드리면 원하는 대로 된다고 말합니다. 그래서 며느리가 매일 마다 시어머니께 열심히 드렸습니다. 하루가 지나고 이틀이 지나고 시간은 흘러 100일이 가까워질 무렵 그토록 미웠던 시어머니는 사라지고 며느리 칭찬만 하는 시어머니와 살게 되었습니다.

누군가를 돕기 시작하면 계속 돕고 싶어 하는 마음이 생긴다고 합니다. 저도 현장에서 이 벤자민 플랭클린 효과를 많이 봅니다. 강의 진행을 하다 보면 힘들어 분들이 간혹 계십니다. 교육시간에 잠시 눈을 감고 주무시거나 멍하니 바라보실 때 저는 ‘교육을 잘 받으셔야지 왜 저러시냐’ 이렇게 평가하는 대신에 그 분의 속마음을 봅니다. ‘아마 경치 좋고 공기 좋은 곳이었다면 좋았을 텐데. 오늘 하루 종일 고되셨을 거야.’라고 생각하며 커피도 한잔 타드립니다. 그리고 시간 지나서 보면 같이 잘 참여해 주시고 쉬는 시간에 제게 과자도 나눠주시고 음료도 건네주십니다.

또 예쁜 딸을 둔 제 후배가 있는데 어느 날 저한테 딸 때문에 너무 힘들다고 전화가 왔습니다. 이야기를 들어보니 딸이 야채를 절대 안 먹는다는 거예요. 어르고 달래도 입도 안대고, 유치원 선생님도 아이가 야채를 안 먹고 어떨 때는 입에 넣었다가 몰래 버린다고 말한다는 겁니다. 그런 이야기를 들을 때마다 짜증이 나고 아이가 밉고, 자신은 친절한 엄마가 되고 싶은데 혼내고 싶다는 거예요. 어떻게 하는 것이 좋을까요? 1+1=2처럼 공식적인 답이 있을까요? ‘아이들은 야채를 먹어야 돼, 그래야 건강해’ 라는 기준으로만 본다면 그런 상황이 오면 아이 때문에 늘 짜증나고 신경 쓰이겠죠. ‘난 좋은 엄마가 되어야 해. 친절해야해. 그래서 혼내면 안 돼’ 이것만 계속 가지고 있으면 답이 안 나옵니다. 화가 난 내 감정으로 아이를 혼내지 않으려고 노력하는 것은 중요하지만 더 중요한 것은 지금 내가 진짜 하고 싶은 마음이 뭔지는 알아차리는 것이 필요합니다. 진짜 내 마음은 ‘나는 혼내지 않는 좋은 엄마야.’가 아니고, ‘아이를 존중하면서 키우고 싶다’는 것이죠. 얼마 후 후배는 아이에게 야채를 먹일 가능성을 만들었다고 했습니다. 아이가 과일은 되게 좋아해서 과일 주스 만들 때 야채를 섞어서 먹이기로 했다는 겁니다.

현장에서도 마찬가지입니다. 우리의 관점이 ‘서비스는 친절해야 해. 그러니까 어떤 고객이 와도 우리 무조건 웃어야 돼’라는 생각만 가지고 있으면 재미있나요? 참고 참다 지치고 폭발할 때도

있죠, 그리고 내가 원하는 것도 ‘나는 어떤 고객이 와도 짜증 부리지 않는 친절하 직원이야’가 아닙니다. ‘서로 이해하고 편하게 웃으며 대화하기’를 원하고 있죠.

내가 붙들고 있는 기준을 한번 보세요. 고객은 꼭 사야 해, 신랑은 꼭 일찍 들어와야 해, 집은 항상 깨끗해야 해, 라는 기준으로 살아간다면 그 기준이 어긋날 때마다 힘들게 됩니다. 사실 내가 힘든 이유는 내가 그 기준을 붙잡고 있기에 힘든 것입니다. ‘이럴 땐 이래야지 저럴 땐 저래야지’하는 기준을 내려놓아야 합니다.

## 성공 사례 2

철수와 미미는 나들이와 쇼핑도 할 겸, 오랜만에 시내 중심가를 방문하였습니다.

고객1 : 뭐 좀 먹을까? 치킨 어때?

고객2 : 그래, 맛있겠다. 여기 들어가자.

직 원 : 아이고, 어찌죠? 저희 오픈 시간이 6시입니다.

고객1 : 아, 그래요?

직 원 : 네. 지금은 영업 준비 중이고요. 쇼핑 하시다가 6시에 꼭 오세요. 제가 진짜 맛있게 해 드릴게요. 꼭 오세요. 감사합니다.

고객1 : 이따 다시 올까?

고객2 : 그래.

행동에 대한 영향력을 생각한다? 생각하지 않는다? 말할 때 상대의 감정을 생각한다? 생각하지 않는다? 여러 가지 차이점이 있겠지만 한마디로 정리하면 모든 커뮤니케이션은 감정의 교류이며 주의해야 할 요소가 많다는 것입니다.

다음은 메가스터디 엠베스트 김성오대표의 책 <육일약국 갑시다>의 한 구절입니다.

나는 항상 손님의 뒷모습을 바라보면서 세 가지 생각을 했다. 먼저 ‘이 손님이 오늘 나를 통해 만족했을 것인가?’, 둘째 ‘다음에 다시 올 것인가?’, 마지막으로 ‘다음에 다른 손님을 데리고 올 것인가?’ 다른 사람이 습관적으로, 일적으로 고객을 대할 때 저자는 항상 ‘심적 정성’을 중요하게 생각하고, ‘고객에게 무엇을 하나라도 더 표현할까’를 생각하며 대했다.

노란색 안경을 끼고 세상을 보면 온통 세상은 노랗습니다. ‘어쩔 수 없이 한다’는 마음가짐과 ‘고객은 이래야 돼’와 같은 그릇된 안경은 없는지 살펴보고 내가 줄 수 있는 긍정적인 영향력이 무엇인가에 대해 생각해보는 지혜가 필요하겠습니다.

## 9차시

# [간간함] 절대로 손해보지 않을 거야

### 학습 내용

1. 간간한 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 간간한 고객의 핵심 욕구

등산할 때 사람들이 지팡이 두 개로 땅을 짚으면서 산행을 하는 모습을 볼 수 있는데 그 지팡이 이름이 마더스틱입니다. 체중을 분산시켜주고 가볍게 등산할 수 있도록 큰 도움을 준다고 하는데요. 오늘 살펴볼 감정은 간간함, 까칠함입니다. 감정을 지닌 고객을 만났을 때 고객의 마더스틱이 되기 위해 무엇을 하면 좋을지 살펴보겠습니다.

까칠하다, 간간하다, 까다롭다, 예민하다, 혹시 지금 여러분 옆에 이런 분이 계시나요? 제가 알고 있는 한 사람은 집에 들어가서 설거지통을 보면 설거지를 와이프가 했는지 딸이 했는지 안다고 합니다. 대체로 이런 분들을 떠올리거나 만나게 되면 피곤하다고 많이 이야기하시죠. 그런데 한때 이런 까칠한 캐릭터가 열풍이었던 적이 있었습니다. 드라마 시크릿가든에서 현빈씨가 “이게 최선입니까? 확실해요?”라고 하던 까칠하고 도도한 남자 까도남이었습니다. 그런데 까도남이 인기 절정이었던 이유가 까칠한 성격 때문이 아니었습니다. 나한테만은 잘해줬기 때문이라고 합니다.

시장조사업체 이지서베이가 직장인으로 대상으로 직장에서 가장 내키지 않는 유형에 대해 설문조사를 했습니다. 결과는 10명 중 6명 이상이 까도남·까도녀를 최악의 동료이자 상사라고 생각했습니다. 분노하는 고객을 만날 때도 힘이 들지만 요목조목 확인하고 간간하게 구는 고객을 응대해야 하는 일도 참 어렵습니다. 레스토랑에 고객이 주문을 하는데 까칠하게 나올 때는 다 이유가 있습니다. 손해보고 싶지 않고, 피해보고 싶지 않고, 정당하게 서비스를 이용하고 싶은 욕구가 있어서 입니다. 언뜻 생각하기에 불필요하고 부정적인 감정처럼 보이지만 인간이 살아가는데 필요한 방어기제 역할을 하고 있는 것입니다.

<인사이드 아웃> 영화에 잘 표현이 되었습니다. 영화를 보면 인간의 핵심감정들이 귀여운 캐릭터로 나옵니다. 기쁨이, 슬픔이, 버럭이, 소심이, 까칠이 각각 맡은 고유의 역할들이 있습니다. 내면의 에너지를 발산하는 버럭이, 위험한 상황에 미리 대처하는 소심이, 이성과 논리를 담당하는 까칠이. 까칠이는 신체적으로나 사회적으로 주인공이 해를 입는 걸 막아주는 역할을 합니다. 이를테면 더럽고 독이 있는 것을 피하게 해주고, 땅에 떨어진 음식 같은걸 주워 먹지 않게 해주고, 싫은 걸 싫다고 말할 수 있게 도와줍니다. 그리고 다른 감정들이 당황스러운 일로 어쩔 줄 몰라 하는 상황에서 중심을 잡고 지혜를 발휘해서 똑딱 일을 해결합니다. 때로는 다른 감정의 캐릭터들이 까칠이한테 의지를 하기도 합니다. 이처럼 까칠함의 감정은 분노나 불안처럼 원초적인 감정과는 다르게 이성을 기반으로 움직이는 감정입니다.

우리가 고객을 만날 때도 어떤 문제가 발생되었을 때 사람마다 반응이 다를 수 있지만 수상하게 여기거나 의혹을 품고 간간하게 다가오는 고객이 있을 때는 무엇보다도 ‘지금 이분이 손해보고 싶지 않고 피해보고 싶지 않고 정당한 서비스를 받고자 하는구나!’하고 욕구를 알아차리는 것이 우선입니다.

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

직원 : 안녕하세요. 고객님. 고객상담실 000입니다. 지금 통화 가능하세요?

고객 : 네.

직원 : 고객님께서 전화 요청하셔서...

고객 : 혹시 사전 상담원에게 통화 내용 전달 못 받으셨나요?

직원 : 고객님께서 제품 사용 중에 불편하신 점 있다고 전달 받았습시다

고객 : 그 분 도대체 일 처리 어떻게 하시는 거죠? 그 쪽에서 어리바리하게 동문서답하고 너무 답답해서 다른 분하고 통화를 요청했고요. 제가 분명히 녹취를 듣고 전화해 달라고 세 번이나 말씀 드렸어요. 사전 상담원이 전달 안 하던가요?

직원 : 녹취는 들어 봤습니다.

고객 : 녹취를 들어 보셨다면 다시 상황을 물어 볼 이유가 있나요?

직원 : 저희 직원이 입사한지 얼마 안 되서 많이 미숙했던 거 같습니다.

고객 : 모든 사람들이 입사한지 얼마 안 됐다고 그런 식으로 행동하진 않죠. 입사한지 얼마 안 됐으니까 미숙하고 고객 말 자르고 뭐 그런 것까지 제가 이해해 드려야 하나요? 그리고 녹취를 제대로 들으신 것 맞아요? 문제가 발생됐으면 일단 사과를 먼저 하시는 게 순서 아닌가요?

직원이 답변을 드리고 있지만 많이 어려운 상황이에요. 저는 이 직원의 모습을 보면서 예전의 제 모습을 보는 거 같아서 안쓰러운 마음이 들었습니다. 직원의 상담이 미숙했거나 직원이 불친절해서 제가 고객에게 대신 전화를 드려야 할 때 그 때 제 마음은 선생님이 ‘수업 끝나고 교무실로 와’ 그러면 수업 시간 내내 마음이 조마조마한 것처럼 두렵고 전화기 너머로 벨소리만 들어도 심장이 두근두근했습니다. 그렇게 고객과 통화가 시작되면 취조 당하듯이 코너에 몰리면 당황스러웠습니다. 답은 있는데 무슨 말을 어떻게 해야 될지, 괜히 잘못 말했다가 일이 더 커지는 거 아닌가 싶고, 원만히 해결하려고 하는 나의 선한 의도를 고객은 왜 몰라주고 사사건건 따지고 들까 싶어 고객이 야속할 때도 있었죠. 그런데 제가 경험한 것은 이런 마음으로 고객과 만나면 나에게도 고객에게도 효과적이지 않다는 것이었습니다.

관계는 참 상대적이어서 직원이 고객을 두려워하면 고객에게도 그 느낌이 전달됩니다. 그런 나의 감정이 앞선 나머지 고객이 진정으로 원하는 것은 잘 보이지 않죠. 해결하고자 하는 선한 마음과는 다르게 오해를 받게 됩니다. ‘이 사람이 정말 나를 도와주려고 하나?, 그렇지 않은 것 같은데’ 이런 상상을 주는 데는 단서가 있습니다. 고객은 그냥 오해하지 않습니다. 위 사례의 경우에도 고객이 어떤 상황을 거쳐 여기까지 오게 되었는지 내가 잘 알고 있다는 표현이 이루어지 않았습니다. 그리고 매우 소극적인 대처였습니다.

만약 지금 여러분들 앞에 덩치가 어마어마하게 큰 개 한 마리가 으르렁대면서 짖고 있다면 어떨까요? 두렵고 무서울 것입니다. 그런데 자세히 보니까 그 개가 밧에 걸려 있습니다. 피가 많이 흐르고 있고 다시 보니 고통스러워하고 있습니다. 지금은 마음이 어떠신가요? 안쓰럽고 도와주고 싶은 마음이 들고 신고를 할 수 있을 것입니다.

그럼 위 사례에서 고객에게는 어떤 밧이 있었는지 한번 생각해 볼까요? 제품이 불량이었고 상담이 지연되어 고객은 답답하고 짜증스럽습니다. 다른 직원과의 통화를 요청했을 때는 어떤 기대가 있었을 것입니다. 나의 불편했던 상황에 대한 인정과 사과 그리고 무엇보다 합당하고 신속한 처리를 기대하지 않았을까요? 이렇게 문제에 의혹을 품고 예민하고 까칠하게 대하는 고객을 만났을 때는 두려운 감정 위에 숨는 Hider가 되지 말고, 지금 고객에게 어떤 밧이 있는지, 그 밧을 치우기 위해 무엇을 해야 하는지 적극적으로 찾아 나서는 자 Seeker가 되어야 합니다. 즉, 고객을 돕는다는 명확한 목적의식을 가지고 Hider가 아닌 Seeker가 되어야겠습니다.

## 실패 사례 2

직원 : 129번 고객님의.

미미 : 적금 담보로 1억1천만 원 대출을 받으려고 하는데요.

직원 : 네. 1억까지는 인지세가 7만 원이고 1억 이상이면 인지세가 15만 원입니다

미미 : 천만 원 추가로 8만원을 더 내야 한다고요? 너무 비싼데 할인 받을 수 있는 방법 없을까요?

직원 : 인지세는 세금입니다. 할인 받을 수 있는 방법이라니요?

미미 : 6천만 원, 5천만 원 나눠서 받으면 아낄 수 있지 않나요?

직원 : 흠...

미미 : 되나요? 아님 잘 모르세요?

직원은 대출 시스템에 가격을 흥정하려고 드는 고객이 당황스럽습니다. 누구에게나 적용되는 기준인데 할인되는 방법을 물어보는 고객에게 어떻게 답변을 해야 될지 난감합니다. 하지만

고객도 난감합니다. 대출을 받는 금액도 부담스러운데 생각하지 못했던 세금을 내야 한다고 하니 절충하고 싶은 마음이 들 수 있습니다. 게다가 혹시나 하고 도움을 얻고자 직원에게 물어 봤으나 딱 잘라 거절하는 까칠한 태도에 고객도 간간하게 방어하고 싶은 마음이 들 것입니다. 고객 입장에서는 상대방이 알려 주지 않거나 정보를 모를 때에는 그렇게 해서라도 다양한 방법을 찾아 절충안을 찾는 것이 당연합니다. 최근 사회 곳곳에 공공서비스에 대한 소비자들의 불신이 가득합니다. 고객들의 머릿속에는 스스로가 간간하게 따져보고 까다롭게 굴어야만 손해를 보거나 피해를 보지 않는다는 생각을 더욱 굳히게 되는 계기가 되었죠. 이는 합리적인 소비를 넘어 똑똑한 소비자가 되겠다는 의지라고 할 수 있습니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

직원 : 안녕하세요. 고객님. 고객상담실 000입니다. 제품 사용 중에 불편하신 점 있다고 내용 전해 듣고 전화 드렸습니다. 지금 통화 가능하세요?  
 고객 : 네. 본사 고객센터라고 하면서 어떻게 그렇게 응대를 할 수 있어요?  
 직원 : 제가 녹취를 들어보니깐 상담이 미숙하게 진행되었더라고요. 시간도 많이 걸리고 많이 불편하셨지요? 제가 신속하게 다시 도움 드리고 싶은데 괜찮으세요?  
 고객 : 일단 녹취를 들어보셨다고 하니 어떻게 해결해 주실 건가요?  
 직원 : 네. 고객님. 너그럽게 이해해 주셔서 정말 감사합니다. 제가 우선 고객님 구매이력은 확인을 했습니다. 기능이 불량이고 끝 부분이 날카롭다고 하셨는데 혹시 다치진 않으셨나요?  
 고객 : 네. 아니 근데 다치기라도 했으면 어쩔 뻔 했어요. 그리고 그런 불량이 판매된다는 게 제 상식으로는 납득이 안 되네요.  
 직원 : 맞습니다, 고객님. 다치신 곳은 없다고 말씀 주셔서 정말 다행이지만 제품 불량으로 불편을 드리게 되어 다시 한 번 죄송한 말씀드립니다. 제가 이 사항은 여과 없이 관련 부서에 전달해서 개선이 이루어지도록 하겠습니다.  
 고객 : 당연히 그렇게 하셔야 되고요. 물건은 어떻게 해야 되죠?  
 직원 : 네. 새 제품으로 교환을 도와 드려도 될까요?

직원이 침착하게 적극적으로 고객과 만나고 있습니다. 무엇보다 고객의 상황을 유심히 관찰했고, 관찰로만 끝난 것이 아니라 그 부분을 아주 잘 표현했습니다.

남자들이 제일 듣기 무서운 말이 “미안해? 뭐가 미안한데? 말해봐, 뭘 잘못했는데?”라고 하죠. 사과할 일이 맞고 인정을 해야 한다면 얼렁뚱땅 넘어가는 가는 것이 아닌 그 상황에 대해서

진심으로 인정하는 것이 맞습니다. 왜냐하면 확인하고 싶은 마음속에는 같은 상황을 다시 겪고 싶지 않은 속마음이 있고 동일한 상황이 다시 발생되지 않으려면 상대방이 무엇이 문제였는지 아는 것이 중요하기 때문이죠. 서비스 현장에서도 그렇습니다. 실수는 누구나 할 수 있습니다. 하지만 그 실수 이후에 어떻게 만회되는지가 중요합니다. 혹시라도 실수를 덮기 위해 이런 저런 핑계를 대거나 소극적으로 응대하거나 모르는 척 할 경우 일은 점점 더 커질 수 있습니다.

중국의 고전 <한비자>에 보면 사람들을 설득하는 과정에 ‘역린’의 개념이 나옵니다. 용의 목덜미에 거꾸로 난 비늘이 있는데 이를 두고 역린이라고 합니다. 용은 본래 순하고 어질지만 역린을 건드리는 순간 건드린 사람을 죽일 만큼 무서워진다고 합니다. 아무리 좋은 뜻을 가졌다 하더라도 군주의 심기를 거스르면 ‘설득은커녕 오히려 화를 당한다’는 이치인데 이것은 모든 인간관계에서 적용이 됩니다. 나는 원만하게 해결하고자 하는 선한 의도가 있었지만 소극적인 응대가 고객의 역린을 건드리게 되면 오해 받고 더 힘들어 질 수 있습니다. 상황에 따라 역린이 무엇인지 제대로 파악을 하고 만나야 합니다. 분노하는 고객에게는 이성적으로 접근하는 것이 역린이 될 수 있습니다. 의심을 품고 까칠한 고객에게는 대충 넘어가려고 하거나 소극적인 자세 또는 명확한 명분 없이 무턱대고 죄송하다는 말로만 접근하면 역린이 될 수 있습니다. 까칠한 고객에게 우리가 무언가 만회를 하고 회복을 해야 할 때는 문제 발생에 대한 관찰이 우선적으로 이루어져야 합니다. 그리고 내가 고객의 전후 사정을 잘 알고 있다는 표현해 주셔야 합니다.

여기서 관찰은 어떤 일이 일어나고 있는지를 비디오로 찍듯이 아주 구체적이고 객관적으로 표현하는 단계입니다. 마샬의 비폭력 대화에서도 관찰의 단계를 매우 중요하게 생각합니다. 비폭력대화에서의 관찰은 일어난 일에 대해서 평가를 하지 않는 것으로 대화를 이끌어 냅니다. 그런데 우리가 하는 관찰의 목적은 일어난 일에 대해서 있는 그대로 표현하여 의심이 제거된 상태에서 현명하게 대화를 이끌어 내는 것에 목적이 있습니다. 다시 말하면 먼저 이 요구를 왜 하는 건지 문제의식을 가지고 세심하게 관찰하고, 그런 다음 의심의 여지가 남지 않도록 관찰을 잘 표현하여 서로 답을 찾아가는 현명한 대화를 이끌어 내는 것입니다.

## 성공 사례 2

직원 : 129번 고객님의.

미미 : 적금 담보로 1억1천만 원 대출을 받으려고 하는데요.

직원 : 네. 적금담보대출 받으시려고요? 1억까지는 인지세가 7만 원이고 1억 이상이면 인지세가 15만 원입니다.

미미 : 천만 원 추가된다고 8만 원을 더 내야 해요? 너무 비싼데 할인 받을 수 있나요?

직원 : 네. 금액이 좀 부담되지요? 혹시 금액 한꺼번에 받으셔야 되나요? 1억 먼저 대출 받으시고 천만 원을 따로 대출 받는 방법도 있는데 시간은 좀 걸릴 수 있습니다

고객은 인지세가 추가되는 것 때문에 금액이 부담스럽습니다. 직원은 그 마음을 관찰했고 고객의 전후 사정을 잘 알고 있다는 표현을 해주었습니다. 그리고 다른 방법을 제시함으로써 고객에게 신뢰를 주고 있습니다. 이처럼 확인하고 싶고 예민해진 고객 마음에 근심을 해소하기 위해서는 '내 고객은 무엇을 원하는가?'라는 관찰을 통해 고객의 기대를 읽어야 합니다. 그리고 소비자의 결정에 확신을 줄 수 있도록 가능한 범위 안에서 기대에 맞는 꿀팁을 제공하는 것도 바람직합니다. 고객에게 유용하고 실용적인 정보, 힌트, 충고, 조언 등의 꿀팁을 제공하는 것은 고객으로 하여금 의심의 여지없이 본인의 길을 찾아갈 수 있게끔 도와줄 수 있는 방법입니다.

## 10차시

# [후회] 후회 없는 결정을 하고 싶어!

### 학습 내용

1. 후회하는 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 후회하는 고객의 핵심 욕구

예전에 한 개그 프로그램에 ‘애매한 것을 정해주는 남자’라고 해서 ‘애정남’ 코너가 있었습니다. 결혼식 축의금은 얼마나 내야 하나? 남자 친구에게 받은 선물을 헤어질 때 돌려줘야 하나? 할머니와 임신부가 있을 때 누구에게 자리를 양보해야 하나? 등등 상황에 맞게 명쾌한 해답을 줘서 시청자들에게 반응도 좋았습니다. 우리는 왜 이렇게 다양한 상황에서 고민을 하게 될까요? 왜 고심 끝에 선택하고 때로는 후회를 하게 될까요?

심리학자들은 인간의 후회심리는 크게 단기적과 장기적 두 가지로 나눕니다. 단기적인 후회는 실제로 행동한 것에 대한 후회입니다. (예: 어제 그 옷 괜히 샀어 / 내가 또 충동구매를 했어 / 어젯밤에 또 치킨을 먹었어) 장기적인 후회는 행동하지 않은 것에 대한 후회입니다. (예: 어릴 때 공부를 좀 더 열심히 했어야 됐어 / 그때 세일할 때 샀어야 했어 / 그때 고백을 했어야 됐어)

햄릿증후군을 아시나요? 2015년도에 소비 트렌드로 햄릿증후군이 꼽히기도 했는데요. 사느냐 죽느냐 그것이 문제보다 인생을 고민했던 햄릿처럼 넓고 넓은 정보의 홍수 속에서 이것을 사야 하나 저것을 사야 하나 고민하는 소비자들을 두고 햄릿증후군이라고 합니다. 최근에는 그런 소비자들 위해서 전문가들이 제품을 대신 선택해 주는 큐레이션 커머스 산업이 급부상 하고 있다고 하는데요. 이렇게 체념이나 자책, 후회의 감정은 선택에 따른 문제이기도 하지만 전문가의 선택에까지 의지하게 되는 이유는 만족스러운 결과를 얻고 싶어 하는 절실한 마음에서 비롯됩니다.

심리학자 닐 로즈는 선택은 얻는 것과 동시에 무엇을 포기할 지를 결정하는 것이라고 말합니다. 선택 못지않게 무엇을 포기할 것인지 결정하는 것도 참 중요한 요소인 것 같습니다. 그렇다면 우리가 고객을 만날 때 후회하고 싶은 마음으로 선택을 망설인다면 고객의 상황에 맞게끔 적절한 포기과 그 안에서 합리적인 선택을 스스로 할 수 있도록 도와 드리는 역할이 필요하겠습니다.

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

직원 : 천천히 둘러보세요.

고객 : (A홀, B홀, C홀을 다 둘러보며) A홀은 너무 넓은 거 같고, B홀은 너무 좁은 거 같기도 하고. 둘 다 장소는 괜찮은데.

직원 : (고객이 자리 옮길 때마다 동행하면서 문 열고 닫고 불 끄고 닫으며) 다 보신 건가요?

고객 : 다 보긴 했는데 어디를 선택해야 될지 결정이 안 돼서요.  
 직원 : 흠...  
 고객 : 어떻게 해야 되지? 어디가 더 나으려나? 어디로 해야 될지 판단이 안 되네요.  
 직원 : 뭐라고 말씀을 해주셔야 도와 드리든가 하죠.  
 고객 : 네?  
 직원 : 아니, 아무 말씀도 없으시니까.  
 고객 : A홀로 할게요. (혼잣말로) 뭐야, 전화로 상담할 때랑 180도 다르잖아. 계약 끝났으니  
 까 불일 없다는 거야 뭐야!

혹시 갑돌이와 갑순이가 왜 헤어지게 됐는지 아시나요? 한 동네에 살았고 서로 사랑했는데 서로 모르는 척하고 표현을 안 해서 헤어졌다고 합니다. 지금 사례를 보면 고객과 직원이 꼭 갑돌이와 갑순이 같습니다. 고객도 어떤 곳이 더 좋을지 한번쯤 물어볼 법도 하고 직원도 한번쯤 고객이 무엇을 고민하고 있는지 물어볼 법도 한데 서로 표현을 너무 안하고 있습니다.

고객은 행사 준비를 위해서 사전답사를 왔습니다. 이미 계약은 마쳤고 어떤 홀이 더 좋을지 살펴보고 있습니다. 그런데 돌아다니면서 보니까 어떤 홀은 공간이 비좁을 것 같고 어떤 홀은 공간이 너무 남고 고이 됩니다. 놓친 건 없는지 빠진 건 없는지 일일이 체크하면서 마음이 분주합니다. 내 개인사면 모르겠지만 회사 일이다 보니 염려도 있습니다. 그런데 직원이 옆에서 재촉하는 느낌이 드니까 마음은 다급해지고 제대로 눈에 들어오지 않고 눈치는 보이고 말로는 도와주겠다고 하는데 표정이나 목소리는 귀찮아하는 것 같고 뭘 물어보자니 머쓱합니다. 결국에는 괜히 여기다 계약 했어. 더 알아볼 걸. 다른 데로 갈까라는 생각도 들지만 그러기엔 행사가 너무 코앞입니다. 반대로 직원은 살짝 짜증스럽습니다. 벌써 한 시간째 흥마다 따라다니면서 불도 켜드리고 문도 열었다가 닫았다가 지칩니다. 이제 다른 일도 좀 봐야 될 것 같은데 좀처럼 결정을 못하시니까 답답하고, 어디를 딱 추천해 드리고 싶어도 이게 만약 잘 안 됐을 때 민원을 들을지도 모른다는 마음에 그냥 지켜만 봅니다.

이럴 때는 어떻게 하면 좋을까요?

고객이 갈팡질팡 고민을 할 때는 답을 찾을 수 있도록 질문을 해주시는 게 좋습니다. 비가 오면 우산을 쓰고 과일을 깎을 땐 칼을 사용하는 것처럼 대화에서도 어떨 때는 공감도 도움 되고 어떨 때는 인정이 도움이 될 수 있습니다. 그런데 이렇게 고민을 하고 있을 때는 막연히 기다려 주는 것 보다 질문이 효과적입니다. 모 보험회사에서 자그마치 25년 동안이나 실적이 1등이었던 영업사원이 있었습니다. 다들 그 비결이 궁금해서 어떻게 그렇게 계약이 잘 되는지 비결을 물어봤더니 바로 질문이었다고 합니다. 그 영업사원은 고객을 만나면 상품을 설명하기 전에 꼭 이 질문을 드렸다고 합니다. “고객님에게 보험이 왜 필요하다고 생각하십니까?” 고객은 대답을 하면서 스스로 설득이 됩니다. 이렇게 질문은 생각을 하게 만들고 답을 만들 수 있는 공간을 만듭니다. 목적을 가지고 의식적으로 질문을 하는 것이 필요합니다.

### 실패 사례 2

직원 : 주문하시겠어요?

고객 : 네. 크림파스타 30개 주세요.

[잠시 후]

고객 : 여기요. 사과일주스 사과 15개, 토마토 15개 주세요.

직원 : 혹시 드시고 가시나요?

고객 : 네.

직원 : 식사 다 하실 때까지 주스가 나올지 모르겠네요.

고객 : 왜요?

직원 : 좀 오래 걸려서요.

직원은 일부러 그런 것이 아닙니다. 이미 식사가 거의 끝날 무렵이고 주스를 만들어내기까지 시간이 오래 걸리기 때문에 고객에게 알려야 할 사항을 고지했을 뿐입니다. 하지만 고객은 이런 상황을 전혀 알지 못합니다. 오래 걸리는 주문이었다면 시키지도 않았을 거라고 생각할 수 있습니다. 오늘 선택한 식사 장소는 아무리 생각해 봐도 후회막심이고, 음식이 아무리 맛있다 하더라도 다시 방문하고 싶지 않을 수 있습니다. 지금처럼 직원이 상황을 알려주기에 급급해서 일방적으로 쏟아내는 듯이 대답을 하거나 고객이 A를 원하는데 B를 이야기하다 보면 지금처럼 커뮤니케이션에 오류가 생기고 고객은 후회하다 못해 체념하게 됩니다.

고객 입장에서 생각해 보면 같은 답이라도 얼마든지 고객의 감정이 상하지 않도록 답변을 드릴 수 있습니다. 먼저 고객에게 시간이 좀 걸려도 괜찮은지 물어보세요. 고객이 원하는 것 또는 해결하고 싶은 문제가 무엇인지 니즈 탐색 질문을 하는 것입니다. 질문을 통해 고객은 얼마든지 또 다른 선택을 할 수 있습니다. 예를 들면 “어떤 점이 걱정되시나요?” “혹시 이 방법도 괜찮으신가요?” “지금 제일 중요하게 생각하는 점이 무엇인가요?” “궁금한 점은 무엇인가요?” 와 같은 질문들입니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

직원 : 천천히 둘러보세요.

고객 : (A홀, B홀, C홀을 다 둘러보며) A홀은 너무 넓은 거 같고, B홀은 너무 좁은 거 같기도 하고. 둘 다 장소는 괜찮은데.

직원 : (고객이 자리 옮길 때마다 동행하면서 문 열고 닫고 불 끄고 닫으며) 혹시 몇 분이 오세요?  
 고객 : 150명 정도요.  
 직원 : 어떤 부분이 제일 고민되세요?  
 고객 : 가족 초대라 아이들도 많이 올 것 같아서요.  
 직원 : 아, 네. 그럼 무엇보다 공간 활용이 중요하실 것 같아요. A홀은 공간이 넓은 대신 유모차 보관이 용이하고 아이들이 따로 앉을 수 있는 의자 배치가 가능하고요. B홀은 A홀보다는 작지만 무대와 가까워서 공연을 볼 때 뒤에 있는 분들도 잘 보이세요. 먼저 아이들이 얼마나 참석하는지도 확인해 보시고 결정하세요.  
 고객 : 아, 그걸 먼저 확인해 봐야겠구나. 감사합니다.

정말 신뢰가 느껴지는 응대입니다. 지금 직원이 고객으로 하여금 적합한 장소를 스스로 결정할 수 있도록 도와 드리고 있습니다. 그것이 가능했던 이유가 2가지가 있었습니다.

첫 번째는 목적을 가지고 의식적으로 니즈 탐색 질문을 한 것입니다. 니즈 탐색 질문은 고객이 무엇을 원하는지 무엇을 해결하고 싶은지 고객의 니즈를 파악 하는 질문입니다. 우리가 물건을 사려고 할 때 상품의 기능을 설명해 주시는 분들은 많이 만나지만 어떤 목적인지 제일 고민되는 게 무엇인지 물어보는 경우는 좀처럼 만나기 힘들니다. 저도 며칠 전에 노트북을 사려고 매장을 방문했는데 직원이 신제품을 보여주시면서 요즘 이 제품 제일 잘 나간다고 하시는데 저는 가격이 좀 부담되었습니다. 그런데 계속 제품 설명만 해주시니까 왠지 다른 제품 보기도 미안하고 다른 걸 보자니 유행에 못 따라가는 사람처럼 보일까봐 머뭇머뭇 거리다가 나왔죠. 만약 이때 “고객님, 어떤 게 제일 고민되세요? 제가 살펴봐 드릴게요.”라고 물어봐 주셨다면 어땠을까요? 이렇게 니즈 탐색 질문을 할 때에는 많은 이야기가 나올 수 있도록 열린 질문을 활용하는 것이 좋습니다. 예를 들면 공부 잘했어? 보다는 요즘 공부하기 어때? 또는 마음에 드세요? 보단 어떠세요? 로 상대방의 마음을 묻는 거죠 지금 우리 직원이 무엇을 고민하고 계시는지 꼭 필요하다고 느끼시는 것은 무엇인지 적절하게 열린 질문을 잘 해주셨어요.

두 번째는 질문에 따른 답에 조언을 해주는 것입니다. 누군가 여러분에게 “결혼을 해야 되나요? 말아야 되나요?”라고 질문을 던진다면 “무슨 소리아, 결혼은 해야지”, “피곤하더라, 하지 마”라고 이분법적으로 답을 줄 수도 있지만 했을 때와 안 했을 때 각각 장단점을 이야기해주면서 조언을 해준다면 듣는 사람에게는 훨씬 도움이 될 수 있을 것입니다.

위 사례의 직원은 고객 니즈를 확인하고 고객에게 가설과 옵션으로 조언을 해드리고 있습니다. 먼저 가설 조언은 ‘아마 이럴 것이다’로 제시하는 방법입니다. 직원이 고객에게 ‘고객님은 무엇보다 공간 활용이 중요하신 것 같아요. 그래서 제가 추천해 드리는 최선의 방법은 이렇습니다.’라고 말씀드리고 있습니다. 그리고 옵션 조언은 선택할 수 있는 경우의 수를

제시하는 방법입니다. 이 직원은 큰 홀과 작은 홀을 이용했을 때 장단점을 설명하면서 두 가지 방법으로 옵션조언을 해드렸습니다.

올해 소비트렌드 키워드 중에는 구명보트전략 플랜Z가 있습니다. 플랜A는 최선을 말합니다. 플랜B는 차선, 그런데 플랜A 플랜B, 이도 저도 안 될 때는 과연 어떤 선택을 해야 될까요? 플랜Z라고 해서 알파벳 맨 끝에 Z를 사용합니다. 말 그대로 구명보트 전략이고 최후의 보루입니다. 무조건 안 쓰는 것이 아니라 적은 돈으로 큰 만족을 얻고자 하는 가성비를 생각하는 소비입니다. 우리는 햄릿증후군, 플랜 A B Z 등 다양한 고객을 만나야 합니다. 그런데 후회 없이 만족스러움을 경험하고 싶은 마음은 동일합니다. 그러므로 우리는 고객의 그런 마음과 감정을 위해서 먼저 목적을 가지고 니즈탐색질문을 한 다음 합리적인 선택을 할 수 있도록 조언가로 만나야 합니다.

## 성공 사례 2

직원 : 어서 오세요. 예물 보세요?

고객 : 네. 결혼반지 좀 보려고요.

[디자인이 너무 많아 고민]

직원 : 어떤 점이 고민되세요?

고객 : 무난하게 오래 오래 끼고 싶은데 뭐가 좋을까요?

직원 : 고객님들한테 늘 인기가 좋은 디자인과 심플한 디자인으로 보여드려 볼까요?

고객 : 네. 그게 좋겠네요.

누구나 어떤 선택을 해야 할 때 무엇을 어떻게 물어봐야 되는지조차 모를 때가 있습니다. 이때는 고객에게 “무엇을 도와드릴까요?”라는 질문은 의미가 없습니다. 고객이 선택의 기로에 서서 고민하고 있을 때에는 스스로 결정할 수 있도록 충분한 시간을 드리는 것이 하나의 방법일 수 있지만 그보다는 구매의 목적이나 가장 고민되는 점을 질문을 통해 파악하여 고객의 답변을 토대로 조언을 해주는 것이 도움이 됩니다. 이때 ‘조언’이란 답을 주는 것이 아니라 도움이 되는 정보를 통해 고객이 결정을 좀 더 쉽게 할 수 있도록 도와주기 위함입니다. 조언을 하는 사람은 조언을 듣는 사람의 입장을 충분히 헤아려야 합니다.

사회행동학자 배리 슈워츠 교수의 '선택의 패러독스' 이론에 따르면 대부분의 사람들은 선택의 대상이 많은 상황을 원치 않는다고 합니다. 꼭 필요한 것만 가질 수 있기를 바라기 때문이죠. 이때 미래를 상상할 수 있도록 가설을 세워 조언하고 선택의 범위를 3가지 내외로 좁혀 제시하는 옵션조언이 효과적입니다.

## 11차시

### [우쫘함] 내가 누군지 알아?

#### 학습 내용

1. 우쫘한 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 우쫌한 고객의 핵심 욕구

제주도에 위치한 한림공원에서는 매달 꽃 축제가 열리는데 1월에 피는 꽃은 향기도 좋을뿐더러 향이 진해서 다시 뒤돌아보게 한다고 합니다. 바로 수선화입니다.

그리스 신화에 나르키소스라는 청년이 연못 속에 비친 자기 모습에 반해서 물에 빠졌다고 합니다. 그때 그 자리에 피어난 꽃이 수선화이고 자기사랑, 자존심, 고결이라는 꽃말을 가지고 있습니다. 이와 연관 지어서 독일의 정신과 의사 네케는 스스로에게 애착하는 행동을 나르시즘이라고 표현했습니다. 여러분들은 나르시즘 하면 어떤 모습이 떠오르나요? 제가 주위 분들에게 물어보니까 왕자병, 공주병, 자아도취가 생각난다고 하시더라고요. 또 요즘은 허세가 대세입니다. 과거에는 잘난 척하거나 허세를 부리는 사람을 보면 알먹고 그랬는데 요즘은 그런 모습에 재미를 느끼고 인기를 얻고 있습니다. 비단 스타들뿐만 아닙니다. 예쁜 옷을 사거나 레스토랑에서 맛있는 음식을 먹을 때 인증샷을 찍어서 SNS에 공유합니다. 누군가에게 보여주고 싶고 자랑하고 싶은 마음인데 요즘 이렇게 SNS에 사진을 찍어 올리는 모습을 보고 '있어빌리티'라고도 하더라고요. '있다'에 있어와 '어빌리티' 능력, 이 두개가 합쳐진 합성어인데 본인을 어필하기 위해 살짝 포장해서 있어 보이게 하는 능력을 말합니다.

한 여행사에서 '하루만 허세'라는 여행상품을 내놓았다고 합니다. 여행 초반에는 민박으로 저렴하게 구성하고, 나머지 하루만 4성급 호텔에서 묵는 상품인데 엄청 인기라고 합니다. 이런 모습을 보고 한편에서는 너무 과시적이고 허세라고도 하는데 양창순 정신과 박사는 이런 나르시즘을 두고 인간이 가지고 있는 핵심 욕구라고 하고, 심리학에서는 누구에게나 우월하고 싶은 본능이 있다고 말합니다. 또 다른 사람보다 앞서고 싶어 하는 욕구가 있기 때문에 공명심도 생기고 또 그런 노력으로 인간사회는 발전을 거듭한다고도 합니다.

자신을 사랑하는 마음, 자기 스스로를 아끼는 마음은 정말 필요하고 중요합니다. 이런 나르시즘이 자신을 진짜 사랑하는 마음이 아니라, 오로지 좋은 대접을 받기 위해서 백설공주 동화에 나오는 새어머니처럼 나만 예뻐야 되고, 나만 잘나야 되고, 그래서 자만심이나 오만함으로 다른 사람을 깔보고 업신여기게 되면 상대방에게 깊은 마음의 상처를 줄 수 있습니다

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례1

고객 : 왕소개님의 소개로 왔는데요. 친절하고 깨끗하고 안 아프게 잘 해준다고 하더라고요.

실장 : 아, 그러세요? 감사합니다. 치료 잘 받으실 수 있도록 도와 드리겠습니다. 어디가 불편해서 오셨는지 말씀해 주시고 이 문진표를 작성해 주세요.

[며칠 뒤 왕소개 고객 병원 방문]

왕소개 : 제가 지인 몇 분 소개해드렸는데 혹시 오셨나요?

실장 : 아, 네. 치료 잘 받고 가셨어요. 감사합니다.

왕소개 : 실장님이 여러 가지 잘 챙겨주셔서 몇 분 소개해줬는데, 치료 잘 받았는지 무지 궁금했어요. 치료 받고 갔으면 전화라도 좀 주시지 좀 서운하네.

실장 : (혼잣말) 잘 챙겨 드리고 치료 잘 받고 가셨는데 뭐가 서운하다는 거지?

고객이 지인들에게 병원 소개를 많이 해주셨습니다. 지인 분들도 VIP 대우를 받으면서 진료를 잘 받았고 치료에 만족해하시고 전혀 문제될 것이 없는데 갑자기 직원에게 서운하다고 이야기하고 있습니다. 그 말을 들은 직원은 당황해합니다. ‘뭐지? 나한테 뭘 바라나? 내가 뭘 해야 줘야 되나? 고객님 그렇게 안 봤는데 이게 말로만 듣던 갑의 모습인가’하면서 병원 소개해줬다고 해서 나한테 특별히 좋은 것도 없고 내가 해 줄 수 있는 것도 없는데 마치 내가 너 생각해서 해준 것이라는 듯한 뉘앙스가 좀 부담됩니다.

저도 예전에 통신회사에서 상담 도와 드릴 때 비슷한 경험이 있었습니다. 응대 중에 고객들이 번호를 새로 가입하실 때가 있는데 어느 날은 사업을 새롭게 시작하는 고객님이 일반번호 50개를 가입하셔서 상담을 도와드렸습니다. 그런데 갑자기 고객님이 저한테 “아가씨는 기분 좋죠? 내가 이렇게 많이 가입해서 그렇죠?” 라고 말씀하시는데 순간 ‘네? 제가요?’ 이렇게 생각이 들었던 적이 있었습니다. 이럴 땐 뭘 그런 것 가지고 생색인지 받아 주고 싶지 않은 마음이 들 수 있습니다. 그런데 좀 확장해서 보면 우리가 워낙 많은 고객들을 만나다 보니까 사실 웬만한 것에는 감동하지 않고 놀라지 않는 모습이 있습니다. 그런데 이 고객 입장에서 보면 처음이고 고객으로서는 또 대단한 일입니다. 거기에 인정받고 싶지 않았겠습니까? 우리는 당연하게 여기지만 말이죠.

삶에서도 때로는 너무 당연시 여기는 것들이 많습니다. 예를 들면 남편이 월급 가지고 오는 것도 너무 당연하게 여깁니다. 하지만 남편은 섭섭하다고 하고, 인정받고 싶어 합니다. 반대로 아내가 육아를 보고 맛있는 요리를 하는 것을 남편들이 너무 당연하게 여길 때가 있습니다. 실제 부부상담 클리닉에 제일 많이 언급되는 내용이라고 합니다. 위 사례의 고객은 무엇을 인정받고 싶었을까요?

- (1)내가 소개한 지인이 치과에서 잘 진료 받았는지
- (2)치과 치료에 만족했는지
- (3)내가 소개해줘서 병원은 만족했는지

이 3가지를 궁금해 하면서 자신의 공로를 인정받고 싶어 하지 않았을까요?

주변에 선남선녀들을 좋은 마음으로 소개팅을 주선한 사람이 있다고 생각해보겠습니다. 소개팅 후에 둘이 잘 만났는지, 서로 마음에 들었는지, 다시 만나기로는 했는지 궁금할 것입니다. 당사자들이 전화를 줘서 그날의 스토리를 설명하고, 잘되면 옷 한 벌 해주겠다. 술을 사겠다는 이야기를 하면 왠지 모르게 뿌듯하고 좋은 일을 한 것 같을 것입니다. 맘에 안 들었더라도 신경 써줘서 고맙다고 고마움을 전하면 다음을 또 기약할 수 있겠죠.

미국의 심리학자이자 교육학자인 존듀이는 인간의 가장 근원적인 욕구는 인정받고 싶은 욕구라고 했습니다. 인본주의 심리학의 매슬로가 주장하는 욕구 단계설에도 인정의 욕구가 있습니다. 또 <인간관계론>으로 유명한 데일카네기 역시 같은 인간은 누구나 인정받고 싶은 욕구가 있다고 했습니다. 인정받고 싶은 마음, 인정의 결핍으로 우리를 만나는 고객들을 어떻게 잘 다독거리면서 인정할 수 있을까요?

### 실패 사례 2

고객 : 야외 바비큐장 자리고 없다고요?

직원 : 네. 성수기라 손님들 오는 순서대로 바비큐장을 안내해드렸더니 지금 야외 바비큐장 자리가 없고요. 펜션 안에 바비큐장만 남았어요.

고객 : 오늘 우리가 제일 큰 고객인 것 같은데, 우리를 먼저 챙겨주세요. 우리 직원들이 사진 찍어서 올리면 펜션 홍보도 많이 될 것 같구먼. 그냥 쓸게요.

직원은 매출 기여도에 따라 고객을 차별대우하는 것이 불편할 수 있고 모든 고객을 평등하게 대하고 싶은 마음이 있습니다. 하지만 조금 더 확장해서 생각해 보면 고객은 나를 특별하게 생각해 주기를 바라고 나를 먼저 챙겨줬으면 하는 마음이 있습니다. 또한 그런 경험을 다른 사람과 공유하면서 펜션도 홍보하고자 하는 선한 의도가 있습니다. 생색처럼 느껴질 수 있지만 고객의 선한 의도에 집중해서 생각해 보면 고객은 우리의 홍보대사 역할을 자처하고 있습니다. 이런 고객의 마음을 인정한다는 것은 무조건 고객의 말을 들어주는 것이 아닙니다. 많고 많은 장소 중에 우리를 선택하고 우리를 돕고자 하는 고객의 마음을 말로써 충분히 인정하는 것입니다. 이 사례에서는 고객에게 어떤 인정의 표현도 이루어 지지 않아 매우 아쉽습니다.

## 3. 고객 응대 성공 사례

### 성공 사례 1

고객 : 왕소개님의 소개로 왔는데요. 친절하고 깨끗하고 안 아프게 잘 해준다고 하더라고요.

실장 : 아, 그러세요? 감사합니다. 치료 잘 받으실 수 있도록 도와 드리겠습니다. 어디가 불편해서 오셨는지 말씀해 주시고 이 문진표를 작성해 주세요.

[왕소개 고객 해피콜]

왕소개 : 여보세요.

실장 : 아, 네. 고객님 잘 지내셨죠? 소개해주셨던 분은 치료 잘 받고 가셨어요. 저희 병원에 애정을 가지고 이렇게 추천해 주셔서 정말 감사합니다. 그리고 고객님이 추천해 주시면 누군가 바로 올 수 있다는 것이 그동안 지인 분들에게 엄청난 신뢰를 보여주고 계셨던 것 같아요. 존경합니다. 저도 오늘 고객님 덕분에 너무나 신났어요. 이렇게 저를 믿고 추천해주신 만큼 앞으로도 잘 진행해 보겠습니다.

우리가 감사하다는 말은 쉽게 합니다. 그런데 고객들한테는 영혼 없이 형식적으로 표현하는 경우가 있습니다. 알아달라는 마음이 있는 분들한테는 충분히 인정을 해주는 것이 관건입니다. 우리가 배고프면 아무것도 눈에 안 들어옵니다. 하지만 어느 순간 배가 안고프면 그 다음부터는 예쁜 음식을 원합니다. 예전에는 양 많은 식당을 원했는데 이제는 예쁜 케이크를 원하죠. 그게 배고픈 게 어느 정도 해결되고 나니까 예쁜 케이크가 보이는 것입니다.

우쫌하다는 것은 다시 말하면 내가 인정을 좀 더 받고 싶다는 이분들의 결핍입니다. 그래서 인정을 충분히 해줘야 합니다. 그런데 이때 인정을 충분히 해주려면 인정에다가 과정에 대한 표현이 결합되어야 합니다. 사례 속 직원처럼 고객이 이렇게 하기 위해 얼마나 노력했는지 먼저 인정해주고, 또 이것이 현재 나한테 어떠한지 인정해주고, 앞으로 어떻게 될지도 인정해줘야 합니다. 다시 말해 사전, 사중, 사후까지 다 인정해 줘야 된다는 것입니다. 이 세 가지를 다 인정해 주면 상대방이 기분이 좋아집니다.

저도 며칠 전에 강의를 진행하는데 기업 담당자분이 저에게 강의 주제를 잘못 전달하셔서 일주일 내내 준비한 강의 내용을 하루 전날 갑자기 바꿔야 한 적이 있었습니다. 제 입장에서 정말 황당한 일이었는데 안 할 수는 없고 밤을 지새워 준비를 잘 해서 강의를 잘 마쳤습니다. 그런데 강의 끝나고 담당자분이 저에게 시원한 음료수를 주시면서 인정을 해주셨습니다. “전날 갑자기 내용을 바꿔서 얼마나 고생이 많으셨어요. 진행도 잘해주시고 학습자들이 너무 즐거워서 얼마나 감사한지 모릅니다. 강사님, 앞으로도 잘 부탁드립니다.” 이렇게 사전, 사중, 사후 3가지로 인정을 받았습니다. 강사가 강의를 잘 마치는 것은 당연한 것이라고 생각하고 그냥 넘어갈 수도 있을 텐데 이렇게 인정해주니 정말 밤새 고생한 피곤이 싹 가시면서 뿌듯하고 집에 돌아가는 길이 그렇게 신이 날 수 없었습니다. 그리고 이분이 3단계의 인정기법을 쓰신 것에 속으로 놀랐습니다. 여러분도 고객한테 인정을 좀 더 깊이 있게 하시려면 3단계를 다 해보세요.

위대한 대문호 셰익스피어도 자신의 이름을 빛내기 위해 막대한 돈을 들여 가문을 사들였다고 합니다. 미국 초대 대통령인 워싱턴도 사람들이 자신을 ‘각하’라고 부르기를 원했고, 아메리카 대륙의 발견자 콜럼버스도 ‘총독’이라는 호칭으로 불리는 것을 좋아했다고 합니다. 그 사람이 얼마나 대단한 사람이며 얼마나 존중받아야 하는 사람이고 얼마나 가치 있는 분인지 아끼지 말고 3단계 인정기법으로 표현해주세요.

### 성공 사례 2

고객 : 저희 내일 또 예약하려고요.

직원 : 안녕하세요. 고객님. 내일 좋은 일 있으세요?

고객 : 네. 아들 생일 파티하려고요.

직원 : 아, 그러시구나. 아드님 생일이세요? 종종 저희 놀이터 방문해 주셔서 감사한 마음인데 이렇게 또 기쁜 날에 저희 놀이터에 오신다고 하니 저도 기쁘네요. 내일 아드님이 친구들이랑 즐거운 시간 보낼 수 있도록 준비 잘하겠습니다. 혹시 필요한 부분 있으시면 말씀해 주세요.

고객의 “또”라는 표현에는 인정받고 싶은 욕구가 내재되어 있습니다. 무엇을 인정받고 싶을까요? 늘 이용하는 단골 고객으로서 다른 고객과 다름을 인정받고 싶음을 엿볼 수 있습니다. 고객들은 누구나 다른 사람보다 우월하게 보이고 싶은 심리를 가지고 있죠. 이러한 마음을 알아주기 위해 고객의 이야기를 적극적으로 듣고 표현해 주는 센스가 필요합니다.

이 사례에서는 직원이 자주 방문하는 고객의 수고에 대해 감사를 전하고 함께 하고자 하는 그 시간이 우리게도 얼마나 기쁜 시간인지 표현하면서 언제나 귀중한 고객임을 다시 한 번 인정해주는 좋은 방법을 썼습니다. 인정받고 칭찬 받고 싶어 하는 고객에게 거부감이나 ‘어떻게 표현해야 되지’ 라는 고민 대신에 사전, 사중, 사후 3단계 인정기법으로 마음껏 칭찬해 주세요.

## 12차시

# [기대] 진정성 있게 대해 줬으면 좋겠어!

### 학습 내용

1. 기대하는 고객의 핵심욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 기대하는 고객의 핵심욕구

며칠 전에 우연히 길을 걸다가 재미있는 식당 간판을 보게 되었습니다. 식당 이름이 ‘알아서 드리는 식당’ 이었습니다. 심지어 메뉴도 없습니다. 그 이름을 보면서 뭘 알아서 줄지 과연 어떤 음식이 나올지 무척 궁금하고 재미있었는데요. 이렇게 뜻하지 않게 경험하게 되는 유쾌함이나 기대되는 순간을 ‘세렌디피’라고 합니다. 누구나 세렌디피의 감정을 얻고자 하는 기대가 있습니다.

여러분들은 어떤 세렌디피의 경험이 있나요? 예전에 각종 커뮤니티 게시판에 세렌디피 서비스로 화제가 되었던 ‘센스 있는 아르바이트생’이라는 기사가 있었습니다. 한 동호회에서 자축할 일이 있어서 호프집에서 모임을 했다고 합니다. 서로 축하와 덕담이 오고 가는 즐거운 시간을 보내고 있을 때 한 분이 사장님한테 “사장님 우리 오늘 많이 시켜서 먹고 있는데 서비스 없어요?” 하고 물으니 사장님이 “그럴 리가 있겠어요? 서비스 있죠.”라며 계란말이를 정성스럽게 만들어서 아르바이트생에게 줬습니다. 그런데 손님들이 무척 즐거워하는 모습에 이 아르바이트생도 덩달아 기분이 좋아서 바로 드리지 않고 세렌디피 서비스를 합니다. 토마토케첩으로 계란말이 위에 예쁘게 ‘서비스’ 라는 글자를 써서 드린 것입니다. 그것을 받게 된 손님들은 깜짝 놀랐습니다. 계란말이도 계란말이지만 계란말이에 기분 좋은 경험까지 서비스 받은 것 같았습니다. 이 아르바이트생 덕분에 더 즐거운 시간을 보내게 됐다며 이분은 뭘 해도 성공할 것이라며 인증샷을 찍어서 SNS에 올리게 된 것이죠. 향간의 소문에 의하면 그 일대 호프집 사장님들이 그 아르바이트생을 스카우트하려고 노력하셨다는 이야기도 있었습니다.

최근 많은 기업에서는 CS(고객만족)을 넘어서 CE(Customer Experience, 고객의 경험)에 집중하고 있습니다. 기존의 CS는 ‘고객을 만족시키기 위해서 우리가 무엇을 해야 할까’를 고민했다면 CE는 ‘지금 이 상황에서 고객은 무엇을 느낄까? 어떤 생각을 할까?’를 고민합니다. 다시 말하면 어떤 새로운 프로세스나 새로운 시스템을 만드는 것이 아니라 고객의 경험을 기반으로 새로운 방법을 찾는 것입니다.

고객 경험의 대표적인 기업이 디즈니랜드입니다. 고객의 최상의 경험을 만들기 위해 3가지만 집중적으로 고민한다고 합니다.

1. 고객이 무엇을 볼 것인가?
2. 무엇을 느낄 것인가?
3. 어떤 기억을 가질 것인가?

방문하는 고객들에게 한편의 공연을 본 것 같은 경험을 남기기 위해서 고객을 게스트라고 부르고, 직원들을 캐스트 멤버(배우)라고 부른다고 합니다. 잠자는 숲속의 공주 캐릭터는

돌아다니다가 매시 정각이 되면 길가든 어디든 잠을 자고, 후크선장 캐릭터는 길을 물어 보면 잘 알려주고 혹시 피터팬 못 봤니? 이렇게 대화하면서 즐거운 경험을 남기고 방문을 예약한 아이들에게 메일도 보낸다고 합니다. “안녕, 난 미키야! 네가 오게 될 날이 얼마 안 남았구나. 네가 오는 게 참 기대돼.” 이런 메일을 받은 아이들은 무척 설레고 기대되는 마음을 가지게 됩니다. 고객은 어떤 기대와 설렘으로 우리에게 노크할까요? 우리는 고객의 경험을 최상으로 끌어 올리기 위해 무엇을 하면 좋을까요?

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

직원 : 안녕하세요. 무엇을 도와 드릴까요?

고객 : 매장 개설하려고 전화 드렸는데요.

직원 : 지금은 모집 계획이 없고요. 내년 5월에 홈페이지를 통해 모집 예정입니다.

고객 : 그래요? 제가 지금 신도시에 매장을 내려고 상가를 알아봤거든요.

직원 : 그건 고객님의 정하시는 게 아니고 저희가 점포 물색을 한 후에 모집하고 있습니다.

고객 : OO 고객만족부 맞습니까?

직원 : 네. 맞습니다.

고객 : 아니, 제가 매장을 내고 싶어서 알아보고 전화를 드렸는데.

직원 : 죄송하지만 지역은 저희가 선정하고 있고요. 지금은 모집계획이 없습니다.

고객 : 내년에 어떻게 알아봐야 되나요?

직원 : 홈페이지에 접속하셔서 확인 가능합니다.

고객 : 알겠습니다.

직원 : 감사합니다.

고객이 파트너십으로 매장을 개설하려고 전화를 주셨고 직원도 친절하고 신속하고 정확하게 응대를 하고 있습니다. 이 상담은 친절, 신속, 정확의 기준으로 보면 100점짜리 상담입니다. 그런데 이를 기준으로 보지 않고 고객의 경험을 디자인한다는 기준으로 보면 좀 더 보완이 필요해 보입니다. 고객의 감정에 대해 조금 더 사려 깊었으면 하는 아쉬움이 있습니다.

고객이 매장을 개설하려고 전화를 했을 때는 어떤 기대와 감정이었을까요? 새롭게 사업을 시작한다는 기대도 있고 설렘도 있었을 것입니다. 프랜차이즈 브랜드는 많지만 내가 여길 선택했다는 설렘도 있었을 것이고 같이 잘해 보고 싶다는 마음에 환대받고 싶었을 것입니다. 그런데 직원은 매뉴얼대로 지금은 모집계획이 없다 내년에 있다는 답변만 합니다. 이때 고객의 감정이 어땠을까요? 왠지 하려면 하고 말려면 마라는 느낌이 전달되면서 빈정 상했을 수도

있고, 왠지 고압적으로 느껴졌을 수 있습니다. 내가 전화한 곳이 거기가 맞느냐? 고 물어봤을 때는 약간 화도 났습니다. 만약 이때 직원이 고객의 환영 받고 싶어 하는 마음을 알아차렸다면, 또 요즘처럼 경기가 어려울 때 새로운 사업을 시작하면서 가장으로서 얼마나 많은 고민이 있었을지 알아차렸다면 모집계획이 없는 것은 맞지만 고객을 위해서 한두 마디 더 할 수 있었을 것입니다. 지금 이 응대에서는 ‘정말 나를 도와주려고 하는구나, 나를 위해서 노력하고 있구나’라는 감정을 느낄 수가 없습니다. 정말 CS를 하려고 무척 애를 썼지만 결과적으로 고객의 감정을 고려하지 않았습니니다. 이제는 ‘이런 행동을 하면 만족하겠지’로부터 행동을 뽑는 것이 중요한 게 아니라 ‘고객에게 어떤 감정을 남겼는가!’로부터 우리의 행동을 뽑는 것이 중요합니다. 그리고 이렇게 CE로 고객과 만나면 기존의 CS로 접근할 때보다 훨씬 더 사려 깊어집니다. 이제는 고객들이 어떤 마음일지 어떤 감정일지를 헤아려서 만나야 합니다.

### 실패 사례2

직원 : 안녕하세요.

고객 : 어제 관리 받았는데 얼굴이 좀 붉어지더라고요. 여기 좀 봐주세요.

직원 : (제대로 쳐다보지 않고) 원래 오랜만에 하시면 요즘처럼 날 더울 땀 그럴 수 있어요.

직원은 종종 듣는 이야기입니다. 그래서 알고 있는 정보를 친절하게 답변하고 있지만 아주 일반적인 답변입니다. 직원의 말이 맞는 말인데도 고객은 감정이 상합니다. ‘혹시나 부작용이 아닐까’ 걱정되고, ‘더 아름다워질 거야’ 라는 설렘이 불안으로 바뀌고 있습니다. 그리고 나를 좀 잘 관찰해주기를 기대하는 마음으로 두 번 발걸음 했지만 기대에 미치지 못하고 직원에게 겸연쩍은 마음입니다.

우리는 고객의 경험에 집중해야 합니다. ‘지금 이 고객이 나에게 말을 할 때 어떤 생각을 가지고 있는지, 어떤 감정이 있는지’로부터 우리가 행동해야 합니다. 일반적인 응대에서 고객은 만족은 할지언정 충성도로 연결되기 어렵습니다. 고객의 경험을 기반으로 하는 서비스는 지금 고객이 무엇을 원하는지 살펴보는 것부터 시작해야 합니다. 누구나 나를 특별하게 생각해 주기를, 나와 함께 해주기를 기대하며 서비스를 이용합니다.

## 3. 고객 응대 성공 사례

### 성공 사례 1

직원 : 안녕하세요. 무엇을 도와 드릴까요?

고객 : 매장 개설하려고 전화 드렸는데요.

직원 : 와, 저희 브랜드에 관심 가져 주셔서 감사합니다. 그런데 어찌죠? 올해는 심사가 다 끝났고 내년 5월이나 되어야 가능합니다. 혹시 지역이 어디십니까?

고객 : 해운대 신도시요.

직원 : 해운대시군요 한 가지 염두에 두셔야 할 점은 회사 측에서 지역타당성과 점포를 물색하고 지역을 선정해서 모집공고를 하고 있습니다. 내년에 해운대지역이 선정되면 좋을 텐데 그것은 장담이 어려워요. 꼭 모집공고가 나도록 제가 기도하겠습니다.

고객 : 기도요? 하하하, 감사합니다. 그럼 제가 계속 확인할 수도 없는 노릇이고 어떻게 확인을 하면 되나요?

직원 : 그렇죠. 좀 번거로우시죠? 수시모집하면 좋겠는데 저도 안타깝습니다. 혹시 모르니 서류라도 미리 넣어봐 볼까요? 제가 신청 접수받는 담당자님께 연락처를 드려 보겠습니다.

지금 직원이 고객의 기대 관리를 아주 잘해주셨습니다. 우리가 실망의 감정을 다룰 때 기대에 못 미쳐서 실망감을 느낀 96%의 고객들은 말없이 떠난다고 합니다. 그런데 우리는 고객이 떠나는지조차 모르죠. 그렇기 때문에 기대를 잘 관리해야 한다고 했는데 말없이 떠나지 않도록 다시 만날 수 있도록 기회를 만들기 위해서 성심성의껏 응대를 잘해야 합니다.

우리가 온전한 건강을 위해서 건강검진 받는 것처럼 고객의 기대라는 감정도 관리를 잘 해야 합니다. 물고기를 잡을 때 맨손으로 잡으면 잘 안 잡히므로 그물을 사용하듯이 고객의 경험을 관리한다는 관점으로 만날 때도 세 가지의 그물이 필요합니다.

첫 번째, Empathy(감정이입)

두 번째, Pleasure(즐거움)

세 번째, Surprise(놀라움)입니다.

이 직원의 응대를 보면 저희 브랜드에 관심 가져주셔서 반갑다고 하는 Empathy 감정이입이 잘 이루어졌습니다. 또 지금은 모집기간이 아니어서 언제 공고가 나올지 장담할 수는 없지만 고객님을 위해서 기도하겠다고 Pleasure 즐거움을 주었습니다. 설령 진짜 기도는 안하더라도 고객의 마음이 즐겁습니다. 그리고 ‘혹시 모르니까 제가 미리 도와 드려 볼까요?’라며 고객을 도우려고 하는 적극적인 태도 Surprise으로 고객으로 하여금 ‘진짜 나를 위해 노력하고 있구나!’라는 놀라움을 경험하게 하고 있습니다.

우리는 고객 경험에 집중해야 합니다. 행동이 중요한 게 아니라 '고객에게 어떤 감정을 남겼는가!'로부터 우리의 행동을 뽑는 것이 정말 중요하다고 했는데 고객의 경험에 집중하고도 실패한 사례가 있습니다. 영국의 애비은행에서는 은행 업무를 거꾸로 보자는 타이틀 걸고 은행의 입장이 아닌 고객의 경험에 집중을 했다고 합니다. 그랬더니 고객들이 '서류에 쓰여 있는 용어가 너무 어렵다', '계좌가 너무 많아서 관리하기 복잡하고 힘들다' 등의 고객의 불편한 경험을 수집하여 계좌가 여러 개인 경우에는 심플하게 사용할 수 있도록 바꿔 드리고 어려운 전문 용어도 쉽게 다시 작성을 했다고 합니다. 그리고 이를 적극적으로 알리기 위해서 대대적으로 TV광고도 하고 카탈로그도 한 달에 한번 씩 보내드리면서 노력을 했는데 애비은행은 그 이후에 엄청난 손실을 내고 결국 스페인계 은행으로 인수가 되었습니다. 이유가 무엇이였을까요? 첫 번째는 이 과정을 알리는데 너무 막대한 비용을 들였다는 것이고, 두 번째는 전략은 좋았지만 정작 직원들이 고객들과 만날 때 명확하지 않은 아쉬움 많았다고 합니다.

애비은행이 우리에게 시사하는 바는 최상의 고객경험을 이끌어내기 위한 서비스는 시스템이나 프로세스에 의한 것이기 보다는 상담원, 즉 사람에 의한 것이 많다는 사실에 주목할 필요가 있습니다. 간혹 '회사 시스템은 안 갖춰있으면서 우리한테만 잘하래'하는 마음이 들 때도 있겠지만 시스템보다 더 중요한 것은 직원의 자세이고 직원이 고객의 경험을 최상으로 이끌어 낼 수 있는 요소라는 점은 명확합니다.

## 성공 사례 2

직원 : 안녕하세요.

고객 : 어제 관리 받았는데 얼굴이 좀 붉어지더라고요. 여기 좀 봐주세요.

직원 : 아. 여기가 정말 그러시네요. 오랜만에 받으시면 그럴 수도 있는데 이 정도면 하루 이틀 지나서 잠잠해 질 수 있어요. 걱정 되셨죠?

고객 : 네. 놀라서 다시 왔어요.

직원 : 많이 놀라셨죠. 충분히 그럴 수 있어요. 먼저 수분크림 챙겨 바르시고요. 며칠 지나도 가라앉지 않으면 저한테 전화 주세요. 제가 꼼꼼히 다시 살펴봐드릴게요. 고객님의 지금도 아름다우시지만 더 예뻐지실 거예요.

직원이 고객의 설렘과 기대감을 잘 알아주고 있습니다. 고객의 얼굴을 봐주면서 걱정되는 마음을 공감해주었고, 예뻐질 수 있다는 즐거움을 말해 주고 있습니다. 그리고 적극적으로 고객을 챙기는 모습, 고객을 아끼고 있다는 마음이 전달되면서 고객은 놀랍고 고마운 마음이 듭니다. 이렇게 진정한 경험은 누구나 금방 알아차릴 수 있습니다. 웰빙을 위해서 식단을 관리하듯이

고객의 기대를 관리하기 위해서는 매 순간 ‘지금 고객은 어떤 생각일까?’의 질문으로부터 서비스가 시작되어야 합니다. 외관이나 제품을 베낄 수는 있어도 경험은 베끼기 힘듭니다. 스타벅스 회장인 하워드 쉘츠는 ‘스타벅스의 모든 것을 카피해도 우리 직원들은 카피할 수 없다’라고 말했습니다. 커피를 주면서도 특별히 기분 좋은 직원, ‘돈은 들지만 다른데 안가고 여기 오길 잘했다’, ‘오늘 운이 좋은데? 이런 직원을 만나서!’ 이러한 고객의 경험은 내가 디자인할 수 있습니다. ‘지금 고객은 어떤 생각일까?’의 고민으로부터 말이죠.

## 13차시

# [사랑] 나를 소중하게 여겨줄 수는 없을까?

### 학습 내용

1. 사랑 받고 싶은 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 사랑 받고 싶은 고객의 핵심 욕구

다음 물건은 무엇일까요? 어디에 어떻게 쓰이는 물건일까요?



외장하드?, 아이들 소풍갈 때 싸주는 도시락?, 죽을 때 쓰는 관?

바로 병원에서 치료 받을 때 사용하는 링거 케이스입니다. 몇 해 전, 브라질 상파울로에 위치한 암센터에서 소아암으로 치료받고 있는 아이들을 위해서 만들었다고 합니다.



그런데 이 케이스를 왜 만들었을까요? 힘들고 두려운 항암 치료를 받는 어린 친구들에게 당장 건강을 줄 수는 없지만 사랑을 주고 응원을 하고 싶은 마음으로 만들지 않았을까요?

이처럼 상대를 사랑하고 존중하는 감정은 상대를 귀하게 여기는 마음에서 비롯됩니다. 그리고 상대로부터 나를 귀하게 여긴다는 마음이 전달될 때는 인간이 느낄 수 있는 최고의 감정인 감동으로 느껴지게 됩니다.

얼마 전부터 우리 초중고 학생들에게 의무적으로 시행되는 교육이 있습니다. 바로 인성교육입니다. 최근 학교 울타리 안에서 왕따나 학교폭력으로 정신적 고통을 호소하는 사람들이 많습니다. 분노나 불신, 불안 등 부정적 감정이 흘러가지 못하고 자국으로 남았기

때문입니다. 비단 피해를 입은 학생뿐만 아니라 이것은 우리 모두의 문제입니다. 결국 사회적인 문제로 연결되면서 이대로는 안 되겠다는 판단아래 인성교육이 시작되었고, 교육 키워드 안에는 상대를 귀하게 여기는 존중의 감정이 있습니다.

우리 서비스 현장에서도 간혹 배려하고 사랑하는 마음, 존중하는 마음이 부족해서 때로는 고객이 우리에게, 때로는 우리가 고객에게 몹시 마음이 상하고 때로는 서로 고소까지 이어지는 경우도 있습니다. 고객과 나 그리고 우리 모두가 어떤 마음으로 사랑과 존중 받기를 원하는지, 어떻게 사랑과 존중의 감정을 남길 수 있는지 살펴보겠습니다.

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례 1

직원 : 고객님, 접시 치워드릴까요?

고객 : 아니요. 아직 먹고 있어요.

직원 : 네.

점장 : 철수씨! 이리 좀 와 봐.

직원 : 네.

점장 : 고객이 아직 먹지도 않았는데 그렇게 가서 치운다고 하면 어떡해! 응? 말이 된다고 생각해?

직원 : 죄송합니다.

고객 : (혼잣말) 나 때문에 혼났나봐, 난 괜찮은데. 사람들 다 보는데 좀 창피하겠다.

점장 : 철수씨! 테이블 세팅해야지!

고객이 오랜만에 친구를 만나 점심식사를 하러 식당에 들어갔습니다. 음식도 맛있고 서로 안부를 물으며 대화하고 있는데 매장에서 직원분이 핀잔 듣는 소리를 듣고 좀 불편합니다. 그 모습을 보면서 함께 일하는 직원을 귀하지 생각하지 않는 분이 고객은 귀하게 여기려나하는 생각이 들고요. 고객들이 이렇게 많은 데서도 저렇게 하는데 우리 없으면 어떻게 한다는 거야? 괜히 혼나고 있는 직원이 걱정되기도 합니다. 결과적으로 서비스에는 무리가 없었지만 고객의 마음은 감정은 불편합니다.

우리도 바쁘게 업무를 하다 보면 내부적으로 꼬일 수 있습니다. 직원들이 수시로 일어나는 일에 대해서 미처 체크하지 못하고 누락되는 게 있고 진행이 원만하지 않을 땐 좀 감정적으로 짜증이 날 수 있습니다. 또 점장님 입장에서는 직원들을 훈련시켜야 되거나 코칭 해야 되는 상황이 많이 있습니다. 그런데 교육할 시간도 마땅히 없고 힘들 수 있습니다. 그런데 이때 무심코 하는

나의 행동이 다른 사람에게 어떤 분위기를 주는지 헤아릴 줄 알아야 합니다. 우리 왜 냉기가 돈다고 하죠. 저 사람이 사실 무슨 말을 한 것도 아닌데 저 사람 옆에만 가면 싸늘한 기운이 느껴질 때가 있습니다. 함께 일하는 직원들이나 고객들도 뜻하지 않게 그런 모습을 보게 되면 당사자는 아니라도 불편함을 줄 수 있습니다.

예전에 근무한 회사에서 기억에 남는 직원이 계십니다. 그 직원은 팀원들과 유대감이 없습니다. 항상 혼자 계시고 지각도 자주 하고 실적도 그다지 좋지 않았습니다. 그분과 같이 일하는 팀장님들은 항상 힘들어 했습니다. 그런데 어느 날 팀이 재배정이 되어 그 직원과 일하게 된 팀장님이 계셨는데 다른 팀장들이 괜찮겠냐고 걱정을 하는데도 웃으며 괜찮다고 하셨습니다. 그러고 한두 달이 지난 어느 날 그 직원을 우연히 만났는데 먼저 인사를 건네는 것이었습니다. 팀원들과도 파티도 하며 즐겁게 잘 어울리고 실적도 조금씩 발전하는 모습을 보였습니다. 그래서 너무 궁금해서 그 팀의 팀장님께 어떻게 하신 건지 여쭙봤습니다. 그랬더니 딱히 한 건 없는데 두 가지는 했다고 합니다. 첫 번째는 팀원들에게 꼭 하루에 한 번씩 잊지 말고 그 직원에게 아침은 먹었는지 어제는 뭐했는지 등 안부를 물어보라고 요청을 했다고 합니다. 두 번째는 팀장님이 매일 아침 그 직원에게 요구르트를 선물했다고 합니다. 이 안부와 요구르트 안에는 내가 널 아끼고 있고 너에게 애정이 있다는 마음이 담겨 있었습니다. 민주주의의 기본 이념도 인간존중입니다. 이렇게 우리는 서로가 귀하게 여기는 마음, 너그러운 마음을 가져야 합니다. 사랑에는 조건이 없습니다.

### 실패 사례 2

직원 : 어서 오세요.  
 고객 : 메밀 소바 하나 주세요.  
 직원 : 네. 맛있게 드세요.  
 고객 : 여기 육수 좀 더 주세요.  
 직원 : 네, 여기 있습니다.  
 고객 : 네, 이 집은 언제 먹어도 맛있네요.  
 직원 : (아무 말 없이 육수주전자를 획 가지고 감)  
 고객 : 어? 나 좀 더 먹을 수도 모르는데.

누구나 불친절한 건 아니었지만 좀 섭섭했던 응대의 경험이 한번쯤 있을 겁니다. 직원이 보기에 '다 먹었으니 육수주전자를 가져가도 되겠지'라고 생각할 수 있습니다. 직원의 마음도 이해합니다. 하지만 고객은 왠지 '너 이제 다 먹었지? 가져간다!'하는 뻗긴 느낌입니다. 더 먹을 수도 있는데 다시 달라고 해야 되나 말아야 되나 고민이 됩니다. 음식도 맛있고 기본적으로

친절은 했지만 ‘나를 정말 존중해주고 있구나, 나를 정말 사랑하고 있구나!’하는 느낌은 없었습니다. 사랑받고 싶고, 존중받고 싶어 하는 고객에게 직원이 조금만 더 섬세하고 사려 깊었다면 어땠을까요? 그럴 때 한마디라도 “맛있게 드셨나요? 육수주전자 다른 테이블로 가져다 드려도 될까요?” 하고 마음을 전달했다면 얼마나 좋았을까요? 대체로 직원들은 매뉴얼에 맞추어 기본적인 응대를 잘 합니다. 그런데 우리는 일반적인 응대를 넘어서서 고객에게 사랑과 존중을 경험하게 하는 응대를 생각해야 합니다.

### 3. 고객 응대 성공 사례

#### 성공 사례 1

직원 : 어서 오세요.

점장 : 철수씨, 여기 우리 고객님 물 좀 부탁드립니다.

직원 : 네. 알겠습니다. 고객님 시원한 물 여기 있습니다. 혹시 따뜻한 물 필요하시면 말씀하세요.

직원 : 고객님, 주방장님이 심혈을 기울여 만든 음식 나왔습니다. 맛있게 드세요.

(인증샷을 찍는 고객에게 다시 다가가) 제가 찍어 드릴까요? 김치~~

점장 : 오늘 식사 관찮으셨어요? 혹시 불편 사항은 없으셨나요?

고객 : 네. 없었어요. 직원들이 다 즐겁게 일하는 거 같아요.

점장 : 아, 네. 저희 팀 모두 서로 즐겁게 일하고 있습니다. 그리고 고객님께서 이렇게 말씀 주시니 더 신나는데요. 감사합니다.

직원들이 즐겁게 일하고 있고, 고객들을 존중하고 있다는 것이 느껴지는 서비스입니다. 여러분은 일이 중요하세요? 사람이 중요하세요? 둘 다 중요하지요. 하지만 때로는 일에 치여서 때로는 사람에게 치여서 내 마음이 혼란스러울 때가 많습니다. 저도 그렇습니다. 그런데 이때 우리에게 도움이 될 수 있는 방법이 있는데 바로 내 마음에 중심잡기입니다. 그 중심에는 내 일에 대해 그리고 나와 함께 하는 사람들(가족, 친구, 동료, 고객) 등에 대한 나의 사명감이 있어야 합니다. 사명감이란 무엇을 잘 해내기 위한 나의 마음가짐입니다.

예전에 NGO단체에게 강의를 한 적이 있었습니다. 그때 직원들과 내가 받고 싶은 선물과 내가 주고 싶은 선물에 대해 적어 보는 시간을 가졌습니다. 여러분은 무엇이든 가능하다고 했을 때 어떤 선물 받고 싶으신가요? 저는 가족여행권을 받고 싶습니다. 가족여행을 가려면 먼저 가족이 있어야 되고, 시간도 있어야 되고, 돈도 있어야 되니 저는 3개를 다 담은 거죠. 그리고 주고 싶은 선물에는 저희 친정엄마에게 보청기를 해드리고 싶었어요. NGO단체 직원들도 열심히

고민하시면서 선물을 적으셨는데, 로또 1등도 있었고, 휴가도 있었고, 책도 있었고, 그런데 제 눈길을 끄는 내용이 있었습니다. 용기, 사랑, 희망이 있더라고요. 그래서 제가 이걸 어떤 의미이나 여쭙봤더니 고객들에게 선물하고 싶다고 하시면서 우리는 삶이 어려운 분들에게 후원을 도와 드리고 있는데 후원도 필요하지만 나를 통해 그분들이 용기와 희망을 얻기를 바라고, 나를 통해 사랑을 느끼기를 바란다고 말씀하셨습니다. 제가 그 이야기를 듣고 얼마나 감동을 했는지. 그리고 이런 곳에 이런 사명감을 가진 분들이 있어 정말 다행이란 생각이 들었습니다. 나도 열심히 살아야겠다는 마음을 다시 먹게 되었습니다.

선종하신 김수환 추기경님이 이런 말씀을 남기셨습니다. “무엇이 될까보다 어떻게 살까를 꿈꾸어라” 내가 이 직업에 대해서 무엇이 될까? 사실 우리는 이미 직원이고 점장이고 이미 무엇이 되었는데, 이것을 어떻게 할까라고 하는 것은 좀 다른 영역입니다. 무엇이 되는 것에만 신경 쓰다 보면 삶이 되게 공허하지만 어떻게 살까를 생각하면 삶이 풍요롭습니다. 아이들에게도 꿈이 뭐냐고 물었을 때 “저는 선생님이 되고 싶어요”, “저는 과학자가 되고 싶어요” 라고 답할 때 그것으로 끝나면 안되고, 반드시 “어떤 선생님이 되고 싶니?”, “어떤 과학자가 되고 싶어”라고 물어 주는 것이 필요하다고 합니다.

그래서 자기 직업 앞에 형용사를 붙여 사명감을 만들어 보세요. 어느 향수개발자 ‘나는 공기 입자에 감정을 입혀 재조각하는 일을 한다’고 자신의 일을 이야기 합니다. 어느 헤어디자이너는 ‘나는 아름다움을 창조하는 사람이다’라고 자신의 일을 이야기합니다. 만약 저에게 물으신다면 ‘저는 세상의 변화를 만들어 내는 일을 하고 있고, 저의 따뜻한 에너지로 만나는 사람들에게 힐링이 되어주는 김문정입니다’라고 답변 드릴 수 있습니다. 여러분도 누군가가 ‘당신은 무슨 일을 하세요?’ 라고 물어봤을 때 ‘나는 고객의 감정을 디자인하는 사람입니다.’ 또는 ‘사랑을 실천하는 사람입니다.’라고 답변하는 것도 멋진 것 같습니다.

인생은 지옥이라는 마음가짐과 인생은 정말 재미있는 놀이터라는 마음가짐은 엄청 다른 결과를 만들어냅니다. 여러분들도 자신의 일에 대해서 나와 함께 하는 모든 사람들에 대해서 나만의 사명감, 슬로건을 붙여 보세요. ‘무엇’이 아닌 ‘어떻게’로 자신의 일에 대한 사명감을 가지시기 바랍니다.

## 성공 사례 2

[지하철 안내방송]

승객 여러분, 안녕하세요? 햇살 가득한 아침입니다. 월요일이라 몸도 마음도 힘들고 지치지만

창밖을 한 번 보세요. 봄 햇살이 너무 예뻐요. 창밖에 꽃들, 햇살처럼 오늘도 밝은 하루 보냈으면 좋겠습니다.

다음 정거장은 환승역으로 내리고 타는 승객들이 많아 사고가 많이 발생하는 지점입니다.

시간을 충분히 드릴 테니 급하게 움직이지 마시고 천천히 내리고 타세요. 감사합니다.

어떤가요? 승객들의 마음이 갑자기 편안해지지 않았을까요? 어느 기관사는 빨리 들어가라고 그만 타라고 연성을 높여서 승객들의 기분을 상하게 하기도 하는데, 이 기관사의 목소리에서는 모든 승객들을 아끼고 소중이 여기고 있다는 마음이 전달됩니다. 갑자기 나는 일할 때 사람들에게 어떤 모습이었는지, 가족에게는 또 어떤 모습이었는지 나를 돌아보는 시간도 갖게 됩니다.

이렇듯 고객에게 존중과 사랑을 전달하는 것은 엄청나게 큰 행동들이 아닙니다. 사람과 사람 사이에 정을 느낄 수 있는 약간의 미소, 상대와 상황에 맞는 진심이 담긴 친절함이면 됩니다. 자신의 일을 사랑하고 함께하는 사람들을 소중히 여기는 마음, 사람들 귀하게 생각하는 마음이 그 사람의 마음 중심에 있다면 그 사람의 일에서도 그 마음은 스며 나오게 되어 있습니다. '나는 그냥 매장 정리하는 사람이야, 나는 배달하는 사람이야'라고 스스로의 일을 제한하며 자신의 일과 가치를 작은 틀에 가두어 두는 대신, '나는 이런 사람이고, 내가 하는 일은 이런 의미 있는 일이야'라고 스스로의 존재와 일의 가치를 확장해 봅시다.

## 14차시

# [감사] 배려해줘서 감사해요!

### 학습 내용

1. 감사하는 고객의 핵심 욕구
2. 고객 응대 실패 사례
3. 고객 응대 성공 사례

## 1. 감사하는 고객의 핵심 욕구

다른 사람이 나에게 어떤 도움이 되었는지 인정하고 그것을 말과 행동으로 표현하는 것이 감사입니다. 슈바이처 박사는 인생에서 가장 멋진 일은 모든 일에 감사하는 것이라고 했고, 그렇기 때문에 감사한 일이 있으면 지체하지 말고 마음을 표현하라고 했습니다. 저는 지금 이 순간 여러분들께 정말 감사한 마음을 전합니다. 항상 시간을 내어주시고 감정에 대한 고민을 함께 해주시고 오늘 또 이렇게 동행해 주시는 여러분 진심으로 감사합니다. 여러분도 오늘 최소 한 분 이상에게 감사한 마음을 표현하시면 좋겠습니다.

제가 기업에서 서비스마인드 강의를 진행하다보면 실제 고객의 불편함을 알아야 되기 때문에 홈페이지에 작성된 고객의 소리를 꼭 참고합니다. 민원성의 글도 물론 있지만 감사합니다, 고맙습니다와 같은 제목도 참 많습니다. 기억에 남는 고객의 이야기를 공유하겠습니다. “퇴근시간이 넘어서 혹시나 하고 들어갔는데 짜증도 안내시고 친절하게 상담해 주셔서 감사합니다.”

“납세자 입장에서 하나하나 꼼꼼히 친절히 상담해 주셔서 화나고 억울했던 마음이 가라앉았습니다. 정말 감사합니다.”

“로비에서 환자복 상태로 제가 덜덜 떨고 있는데 순찰하던 아저씨가 잠바를 벗어 주셨습니다. 아저씨 그날 정말 고마웠습니다.”

마음이 따뜻해지지 않나요? 저는 이 글들을 읽으면서 가슴 한편이 좀 먹먹했습니다. 때로는 고객 응대하는 일이 지치고 힘들 수 있는데 그 자리에서 묵묵히 자신의 일을 하는 직원들의 모습이 떠오릅니다. 또 당연히 그렇게 해야지 하고 지나치는 고객들도 많은데 관대함으로 감사함을 표현하는 고객들의 모습도 떠오릅니다.

우리도 한 발짝만 물러서면 고객의 입장이 됩니다. 저도 고객센터에 감사한 마음을 전한 경험이 있습니다. 대형매장에서 장을 보고 박스에 물건을 차곡차곡 담고 있는데 누가 제가 있는 쪽으로 뛰어 오는 소리가 들려서 쳐다봤더니 방금 제 물건을 계산해 주셨던 캐셔 분이었습니다. 그리고 물건을 내밀면서 고객님 것 아니냐고 물었습니다. 제가 깜빡하고 하나를 덜 담았던 겁니다. 얼떨결에 물건을 받고 집에 오면서 생각해 보니까 분명 제 뒤에 계산하려고 서있던 고객들이 정말 많았는데 그 상황을 어떻게 하고 나한테 물건을 전해주러 왔을까? 쉬운 일이 아니었을 텐데 싶었습니다. 마침 그분의 명찰을 보고 성함을 기억했던 터라 집에 오자마자 컴퓨터를 켜고 고객의 소리에 글을 남겼습니다. 그 순간은 시간이 흘러서도 저에게 아주 소중한 추억이 되었습니다.

이렇게 감사란 다른 사람으로부터 호의나 도움을 받았을 때 또 친절한 모습을 통해 경험하게 되는 기쁜 감정입니다. 대가를 바라지 않고 가치 있는 일을 우리에게 해 주었을 때 모든 평범한 일에서도 감사의 마음을 이끌어 낼 수 있습니다. 최고의 의사소통, 사회적 지지, 만족스러운 관계, 긍정적인 상호 작용까지 이끌어 내는 감사한 마음과 감정을 우리가 현장에서는 어떻게 적용할 수 있을까요?

## 2. 고객 응대 실패 사례

### 실패 사례

상담원 : 정성을 다하는 OO홈쇼핑입니다.  
 고 객 : 지금 방송하는 가방이 168,500원 맞아요?  
 상담원 : 네. 맞습니다.  
 고 객 : 그럼 베이지색 들어가 있는 것 있잖아요.  
 상담원 : 어떤 색이시라고요?  
 고 객 : 테두리에 검은색도 있고 베이지색도 있고 연한 뭐가 있고, 그걸 무슨 색상이라고 그래요?  
 상담원 : 정확한 색상명 모르세요?  
 고 객 : 색상명을 잘 모르겠는데. 테두리가 검은색이고 베이지색도 들어가 있고 그게 무슨 색이에요?  
 상담원 : (신경질적으로) 브라운 색상 아니십니까?  
 고 객 : 그런가 봐요.  
 상담원 : 배송지는 000 맞으십니까?  
 고 객 : 잠깐만요. 젊은 아들이 해야겠다. 아들 바꿔 줄게요.

할머니가 홈쇼핑을 보시다가 가방을 사려고 전화를 주셨습니다. 그런데 정확한 색상명을 모르셔서 상담원에게 무슨 색인지 묻는데 상담원의 응대가 많이 아쉽습니다. 상담원 입장에서만 보면 좀 답답할 수 있습니다. 우리도 평소에 대화할 때 잘 알아듣지 못하거나 엉뚱한 답이 나오면 답답한 마음이 들기도 합니다.

현장에서 많은 분들과 코칭을 하다 보면 이런 말씀 많이 합니다. 차라리 욕하고 화내는 고객이 낫다. 인정할 것 인정하고 죄송하다고 말씀 드리면 속이 편한데 여러 번 말을 반복해야 되거나 연세가 있으셔서 대화가 빨리 진전이 안 되면 답답하고 짜증스럽다. 도대체 같은 말은 언제까지 해야 되냐. 언제까지 기다려 줘야 하느냐고 말이죠. 그래서 어느 콜센터에서는 아예 시니어팀을

별도로 구성하기도 했습니다. 그런데 이때 직원들의 마음을 잘 들여다보면 그저 답답하다가 아니고 그 감정 밑에는 고객과 원활하게 상담하고 싶다는 긍정적인 의도가 있습니다.

미국의 리처드 밴들러와 존 그라인더 교수가 고안한 NLP기법에 따르면 지금 문제가 있다라고 할 때에는 문제가 없는 바람직한 상태를 알고 있다는 뜻이라고 합니다. 정말로 내가 원하는 것을 알고 있기 때문에 문제라고 생각한다고 합니다. 그래서 떼를 쓰는 아이에게도 잔소리꾼 시어머니에게도 반드시 어떤 긍정적인 의도가 있습니다. 여기서 말하는 긍정적인 의도에는 집이나 재산 같은 물질도 있겠지만 인간관계, 행복, 살아가는 방식, 일하는 자세 등도 포함된다고 합니다. 아마 사례 속 직원도 그 순간에는 좀 답답한 마음에 예민하게 반응하고 상담이 적절하지 않았지만 마음이 편하지 않은 것은 맞습니다. 왜냐하면 상담원은 고객과 원만하게 만나고 싶은 긍정적인 의도가 있기 때문이죠.

그렇다면 지금처럼 상담을 척척 진행하고 싶은 마음이지만 브레이크가 걸릴 경우 어떻게 하면 좋을까요? 제가 어드바이스를 드리자면 'STC로 고객과 만나라'입니다. STC는 Stop(멈추기), Think(생각하기), Choice(선택하기)를 말합니다. 다시 말하면 나에게 어떤 자극을 왔을 때 바로 반응하는 것이 아니라 일단 Stop 멈추고, NLP에서 말하는 내가 원하는 모습을 Think 생각하고, 그에 맞는 Choice 선택을 하는 것입니다. 여러분들 마음속에 Stop 버튼을 지금부터 하나 만들어보세요. Stop 버튼의 역할은 내 행동을 통제할 수 있는 통제권입니다.

한 대학에서 이 통제권을 가지고 실험을 했습니다.

엄청 시끄러운 음악을 틀어 놓고 A집단에게는 그냥 참으라고 했고, B집단에게는 듣기 싫으면 Stop 버튼이 있으니 언제든지 누르라고 미리 말했습니다. 어느 집단이 더 잘 참아 냈을까요? 결과는 B집단이 Stop 버튼을 누르지 않고도 훨씬 더 잘 참아냈습니다. 나에게 어떤 통제권이 있다는 것이 도움을 줄 수 있다는 것입니다.

나는 좋은 엄마가 될 것이라고 하면서 아이를 다그치거나 아이의 말을 제대로 들어 주지 않는다면 난센스입니다. 때로는 힘들고 지치고 포기하고 싶을 때 계속 절망에만 빠져 있다면 내가 원하는 바람직한 모습이 아닙니다. 통제권을 가지고 Stop 멈추고, 내가 정말 원하는 모습을 Think 생각하고, 그에 맞는 내 말과 행동을 Choice 선택하세요.

### 3. 고객 응대 성공 사례

### 성공 사례 1

상담원 : 경성을 다하는 OO홈쇼핑입니다.

고 객 : 지금 방송하는 가방이 168,500원 맞아요?

상담원 : 네. 맞습니다.

고 객 : 그럼 베이지색 들어가 있는 것 있잖아요.

상담원 : 네. 베이지색 말씀이세요?

고 객 : 테두리에 검은색이 있고 베이지색도 있고 연한 뭐가 있고 그걸 무슨 색상이라고 그려요?

상담원 : 아, 네. 테두리에 검은색은 다 들어가구요. 파랑색, 빨강색, 브라운색 이렇게 3가지가 있는데 고객님의 브라운 말씀이시지요?

고 객 : 아, 그게 브라운이예요?

상담원 : 네. 지금 방송하는 제품은 정확한 색상명이 브라운입니다. 파랑이나 빨강은 아니시죠?

고 객 : 네. 아니예요.

상담원 : 그럼 브라운이 맞으세요. 제가 배송 도와드릴까요?

고 객 : 네. 아이고, 젊은 아가씨가 참 싹싹하기도 하네. 고마워요. 내가 잘 몰랐는데 참고맙네.

상담원 : 저도 감사합니다.

직원이 고객의 이해를 도우면서 진행을 잘해주셨습니다. 아마 직원도 고객에게 감사의 인사를 들으면서 뿌듯한 마음도 들고 기분이 좋았을 것 같습니다.

일본의 에모토 마사루의 <물의 메시지>라는 책을 통해 사람의 말이 얼마나 강력한 힘을 가지고 있는지 사람들에게 널리 알렸습니다. 책의 내용을 보면 보통의 물에 “사랑합니다, 감사합니다.”라는 긍정정인 말을 계속 던졌을 때는 물의 결정체가 장 깨끗하고 좋은 육각수의 모양을 가지게 되었다고 합니다. 그 반면에 보통의 물에 욕을 하거나, “짜증나, 죽어버려!”와 같은 부정적인 말을 하면 결정체가 와해되고 흉측한 물의 모습이 되었다고 합니다. 사람의 몸은 60~70%가 물로 이루어져 있어서 나에게도 타인에게도 긍정적인 말을 해야 된다고 합니다. 우리의 뇌도 마찬가지입니다. 우리의 뇌는 새로운 것보다는 익숙한 것을 선택한다고 합니다. 뇌는 유쾌하고 행복한 감정이라고 더 좋아하지 않고, 유쾌한 감정이건 불쾌한 감정이건 익숙한 감정을 선호합니다. 그래서 불안하고 불쾌한 심정일지라도 그것이 익숙하다면 뇌는 안심합니다.

오랜 시간 불안하게 지냈던 분은 불안이 표준 감정으로 자리 잡습니다. 반대로 행복하고 감사해하며 지내온 분들은 행복과 감사함이 표준 감정으로 자리 잡습니다. 우리가 고객들에게

행복과 감사의 감정을 표준으로 자리 잡게 하려면 끊임없이 표현해 주셔야 합니다. 악보 보는 능력, 피아노를 칠 수 있는 능력이 있다 하더라도 치고 싶은 마음이 없으면 안 됩니다. 우리도 무엇보다 우리의 마음이 중요합니다. 언제나 끊임없이 감사의 표현을 하고, 나에게도 늘 “잘했어 잘하고 있어”라고 감사의 표현을 해보세요.

### 성공 사례 2

직원 : 어서 오세요.

고객 : 이 음료수 계산해 주세요.

직원 : 이거 2+1인데 하나만 사세요?

고객 : 네. 저는 1개면 되요.

직원 : 지금 다 못 드시면 장바구니 앱 설치하고 거기에 담아 두셨다가 나중에 드셔도 되는 데. 그리고 다른 사람한테 선물하실 수도 있어요.

고객 : 아, 네. 그렇게 해주세요. 몰랐어요.

직원 : 네. 다음에 또 오세요. 감사합니다. 좋은 하루 보내세요.

이 직원은 고객관점에서 이야기해주고 있습니다. 대체적으로 물건을 고르고 계산이 끝나면 ‘안녕히 가세요.’ 정도의 인사가 일반적입니다. 하지만 고객의 관점을 가지고 이야기 한다면 먼저 천천히 보시라고 하고, 포인트 적립은 하고 있는지, 누적하는 방법은 알고 있는지, 같이 쓰면 더 할인되는 것을 알고 있는지 고객 입장에서 혜택을 이야기해주고, ‘오늘도 찾아와줘서 감사하다’와 같이 말합니다. 그럼 고객은 ‘우아~ 좋다 이런 것도 있네’ WOW(와우)의 경험도 하면서 직원의 진심을 느끼게 되죠. 고마움, 감사함을 느끼는 감정은 나의 행복만을 이롭게 하는 것이 아닙니다. 타인에게도 긍정적인 효과를 미칩니다.

### 성공 사례 3

기사 : 어서 오세요.

고객 : 종로까지 4700원 맞아요?

기사 : 네. 맞습니다. 종로 가세요?

고객 : 네. 근데 안내방송 나와요?

기사 : 네. 방송도 나오고. 제가 따로 말씀 드릴게요. 걱정하지 마세요.

고객 : 어? 왜 카드 인식이 안 되지?

기사 : 놀라지 마시고 천천히 다시 찍어 보세요.

이 버스에 탑승하는 승객들은 한결같이 버스기사님에게 고마움을 느끼고 있습니다. 나를 위해 던지는 따뜻한 말 한마디에 마음이 흐뭇하고 즐거울 것입니다. 간혹 구간마다 달라지는 버스 금액을 궁금해하는 승객이 있을 수도 있고 초행길이라 버스를 잘못 타면 이상한 데로 가지 않을까 두려움이 있을 수도 있고, 잘 되던 교통카드가 갑자기 인식이 안 되고 현금까지 없는 경우 승객은 당황스러울 수 있습니다. 이때 버스기사님은 그런 승객들의 감정을 잘 헤아리고 그 감정을 달래 주고 있습니다.