

15차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
진정한 소통에 필요한 경청기법은 따로 있다

학습 내용

1. 리더의 소통능력과 경청의 관계
2. 경청의 수준 제고 방안
3. 시간축박 등 경청의 애로사항 극복

제 1장. 리더의 소통능력과 경청의 관계

내 귀가 나를 가르쳤다.

- 정기스칸

‘코치형 리더십의 성과’라고 하면 직원이 상사와의 대화를 통하여 ‘인식이 확장’되거나 ‘생각의 변화’가 일어나고, 이를 행동으로 실천하여 직원의 성장이 이루어지는 것을 말한다.

인식의 확장, 생각의 변화를 가져오게 하는 데에는 코치형 대화가 유일한 방법은 물론 아니다.

여기에는 코치형 대화를 포함하여 지시형^{Teaching}, 자기학습의 방법으로도 가능하다. 자기학습은 독서나 여행, 사색, 명상 등과 같이 스스로의 힘으로 학습이 일어나는 경우를 말한다.

코치형 대화가 성과를 만들어내는 원동력은 무엇일까? 이를 찾아내는데 있어서 지시형과 코치형 대화의 차이점을 살펴보는 것이 도움이 된다. 우리가 알고 있는 바와 같이 지시형은 지식을 가진 교사나 전문가가 그것을 상대에게 ‘가르쳐’ 주는 것을 말한다.

코치형 대화는 상사의 전문적 지식이나 생각을 상대에게 가르쳐 주는 것을 오히려 경계한다. 상사는 자신의 생각을 나타내는 것을 최대한 억제한 상태에서 질문을 함으로써 직원이 스스로의 발견을 하도록 이끄는 것이 핵심 특성이다. 코치형 대화는 이런 점에서 지시형과 크게 다르다.

지시형의 방법은 내면의 변화에 한계가 있다

수학문제 풀이나 기계의 작동 등과 같이 객관적 지식을 전달하는 데에는 지시형이 효과적이다. 어린 시절부터 우리들이 배워왔던 대부분의 학습도 지시형을 통해서였다.

하지만 객관적 지식이 아니라 사람의 태도, 근무 우선순위, 열정, 인간관계 등과 같은 주관적 지식에 대하여는 지시형의 방법은 그 효과가 제한적이다. 이러한 분야에서의 사람의 변화는 코치형 대화의 효과가 크다는 것이 여러 연구에서 밝혀졌다.

이와 같이 지시형에서 달성할 수 없는 성과를 코치형 대화에서 이를 수 있는 원동력은 어디에서 나올까? 다른 아닌 ‘경청과 질문’이다. 상사가 자신의 생각과 전문성을 직원에게 설명하는 것이 아니라 질문을 통하여 직원 스스로 인식이 바뀌게 하는 데에서 코치형 대화의 성과가 만들어진다.

질문은 직원에게 ‘상자 밖의 생각’을 하게 하는데 강한 힘이 있는 질문을 말한다. 상사의 질문을 받고 직원의 입에서 “그 질문을 받고 보니까 일의 방법과 우선순위를 다시 고민해봐야겠습니다”라고 반응한다면 좋은 질문을 하였다고 할 수 있다.

경청과 질문은 동전의 앞뒤와 같다

상사가 좋은 질문을 하려면 함께 갖추어야 할 요소가 ‘경청 능력’이다. 흔히 ‘경청의 반대는 질문’이라고 생각하기 쉽지만, 하지만 정확히 말하면 ‘경청의 반대는 지시형이나 자기 말하기’이다. 경청과 질문은 반대어가 아니다. 같은 목적을 위해 바늘과 실처럼 밀접하게 보완해 주는 동행어라고 해야 한다.

데일 카네기는 “대화를 잘하는 사람의 가장 큰 특성은 다른 사람의 말을 잘 듣는 것”이라고 하였다. 경청을 못하며 자기 말을 많이 하는 사람은 대화를 잘 못하는 사람이다.

경청의 방법

듣는 사람의 수준이 높으면 말하는 사람도 더 많은 정보를 제공한다.

“아, 선생님께서 아까 말씀하신 거로군요.”라고

확인하는 작업을 거치면 이야기에 깊이가 더해진다.

- 사이토 다카시

질문과 경청 중에 경청이 우선이다

경청과 질문이 밀접하게 관련된 역량이지만, 두 가지를 언급할 경우에 사람들은 ‘질문과 경청’이라고 말하는 습관이 있다. 질문을 먼저 생각하는 것이다. 그러나 코치형 대화에서는 경청과 질문이라고 부르며 경청을 더욱 우선시하고 있다.

경청을 하면서 상사가 해야 할 행동과 하지 말아야 할 행동

경청을 하면서 상사가 해야 할 행동

1. 직원의 관점에서 들어야 한다.
2. 맥락적^{Contextual}으로 듣고, 전인적인 경청을 해야 한다.

경청을 하면서 상사가 하지 말아야 할 행동

1. 직원의 말에 집중하지 않는 것.
2. 상사의 전문지식을 가르칠 수 있는 부분에 초점을 두고 듣는 것.

경청 능력을 훈련받은 적 없다

흔히 경청은 “가만히 듣고 있으면 되며, 말하기, 글쓰기, 읽기, 듣기 등 의사소통의 방법 중에서 가장 쉬운 행동이다”고 말하는 사람이 있다. 그러나 정답은 그 반대이다. 읽기, 쓰기, 말하기, 듣기의 4가지 커뮤니케이션 수단 중에서 사람들이 가장 서투른 분야가 듣기, 즉 경청이다. 그 배경에는 가장 훈련 받지 못한 분야가 경청이라는 이유가 존재한다.

사람들이 초등학교에 입학해서 졸업할 때까지 받을 수 있는 경청 훈련의 대부분은 “집중!” “주목!”같은 구호에 불과하다. ‘읽기, 쓰기, 발표하기’에는 많은 시간을 투자하면서도 ‘듣기’에 시간을 투자하는 것은 무시할 정도에 불과하다. 외국어 공부시간에 듣기 훈련을 한다지만 이 경우에도 소통수단으로서의 경청과는 거리가 멀다.

2008년부터 일본에서는 고교 입시에 듣기 평가를 하는 학교가 늘고 있다. ‘남의 말을 듣지 않

15. 진정한 소통에 필요한 경청기법은 따로 있다

는 사람이 늘고 있다’는 인식이 확산되어 정부에서 듣는 능력을 교육의 중요 과제로 제시하였다

경청에 대한 훈련이 부족한 이러한 현상은 직장의 상사들에게도 그 영향이 나타난다. 상사들이 자신도 모르게 실수를 많이 하는 부분이 경청하기보다 자신의 말을 많이 하는 것이다. 상사가 경청 능력을 갖추는 데에 특별한 노력을 기울이지 않으면 안 되는 이유이다.

다음은 직장의 팀 회의에서 볼 수 있는 비 효과적 경청의 장면이다

팀장 : 자! 회의 좀 합시다. 모두 모여 주세요

직원들 : (바쁜데 또 회의라며 투덜거리며 자리에 앉는다).

김대리 : (가급적 팀장과 멀리 떨어진 자리에 앉으며,
스마트폰을 테이블 밑에서 검색하기 시작한다)

팀 장 : 금년도 매출 목표가 30% 증가되었는데, 각자 자유롭게 좋은 방안을
이야기 해 보세요.

박차장: (자리에서 일어서며)

팀장님, 고객에게 급한 연락사항이 있어서 잠깐 실례하겠습니다.

팀장 : (못마땅한 눈치지만 할 수 없어) 빨리 갔다 오세요

그리고 김대리! 지금 뭐 합니까? 회의 중에 스마트 폰을 검색하는 게
말이 됩니까? 의견을 말해 보세요.

김대리 : 예? 무슨 의견을 말합니까?

팀장 : 아휴! 속 터져. 정과장이 한번 말해 보세요

정과장: 제 생각에는 우리 상품을 3년 이상 사용하는 우수 고객들에게 우리 상품을
계속 사용하는 이유를 심층 조사하여 ~~중략----

팀장 : (정과장의 발언 중에 스마트 폰을 열어보더니)

상무님이 급히 호출을 하시네. 잠깐 갔다 올 테니 계속 의견을 모아보세요.

정과장: 어디까지 이야기 했더라? 아! 우수 고객들의 우리 상품 사용 이유를 조사해 보면
-----중략-----~

김대리: (스마트 폰을 계속 검색하며, 킥킥득 혼자 웃는다.

정과장의 얼굴도 쳐다보지 않고, 얼굴을 숙인 채 상대의 말을 경청하지 않는다)

정과장: 회의 분위기가 이래서야 무슨 말할 재미가 있겠어요?

박차장: (고객 연락을 끝내고 회의장에 앉으며) 어차피 팀장이 없는데 우리끼리 회의하면
무슨 소용이 있습니까? 쉬었다 나중에 합시다.

경청을 어렵게 하는 심리적 원인

읽고, 쓰고, 말하기보다 쉬울 듯이 보이는 듣기가 생각보다 어려운 것은 어떤 원인 때문일까?
여기에는 다음과 같은 원인들이 작동하고 있다.

1. 자신을 나타내고 싶은 본능 때문이다.

인간이 자신의 존재를 과시하는 본능적 행동이 무엇일까? 그것은 바로 자신의 존재를 말로 표현하는 것이다. 사람들이 서로 만나기만 하면 자신의 이야기를 하고 싶은 것도 이 때문이다. 상대의 말을 경청하기보다 틈만 생기면 가로채서 자신의 말을 하기 시작하는 것이 사람들의 언어습관이다.

2. 말하는 속도보다 듣는 속도가 빠르다.

영어를 기준으로 할 때 말하는 사람은 1분당 평균 125단어를 표현할 수 있는 반면에 듣는 사람은 약 400단어~600단어를 처리할 수 있다. 이처럼 말하는 속도보다 듣는 속도가 빠른 것은 경청을 어렵게 하는 원인이 된다. 왜냐하면 듣는 사람이 속도 차이로 생긴 여유시간에 다른 생각을 하게 되기 때문이다.

3. 선택적 관심 때문이다.

상대방의 말 중에서 자신이 관심을 가진 일부 내용에만 관심을 갖는 현상을 말한다. 선택적 관심은 코치형 대화의 에서 직원의 말에 몰입하여 맥락적, 전인적으로 듣는 것을 어렵게 한다.

이에 관한 재미있는 실험이 있다. 미국 미네소타 대학의 댄 시몬즈^{Dan Simons} 교수는 실험 참여자들에게 농구 경기의 비디오테이프를 보여 주면서 선수들이 주고받는 패스의 숫자를 카운트하도록 요청하였다. 그리고 비디오테이프에는 경기가 진행 중에 고릴라 복장을 한 사람이 경기장을 뛰어 가게 했다. 그리고 비디오 시청이 끝난 후에 고릴라를 본 사람을 조사하니 50%가 보지 못하였다는 것이 확인되었다. 실험이 끝난 후 참여자들에게 다시 테이프를 보여주니 피 실험자들은 고릴라가 경기장을 지나가는 특이한 현상을 보지 못한 것에 스스로 놀라워했다.

4. 시간의 촉박함 때문이다.

이미 알고 있는 내용이거나 또는 시간이 촉박한 경우에 상대방의 말을 집중해서 들어주기가 어렵다. 요점을 압축해서 말하면 좋을 텐데 그렇지 못한 상대방도 많다. 직장에서도 직원이 초점 없는 이야기를 장황하게 할 때에 경청을 어떻게 해야 할 것인지는 쉽지 않다.

제 2장. 경청의 수준 제고 방안

경청의 수준을 높여야 한다

코치형 대화에서 직원의 인식을 확장해 주는 주된 수단이 질문이라는 점은 상식이다. 그러나 경청을 잘 하는 것도 동일한 효과를 가져온다는 것을 아는 사람은 적다. 좋은 질문 못지 않게 경청을 잘 해 주는 것도 직원에게 가치를 만들어 낸다.

사이토 다카시는 “듣는 사람의 경청 능력이 높으면 말하는 사람도 신바람이 나고, 더 많은 기억을 되살려서 스스로의 인식 확장을 가져올 수 있다”고 하였다. “아, 그 점은 완전히 새로운 관점이군요” “그 관점은 어떤 가능성이 있을까요?” 등과 같이 공감적 추임새와 연결 질문을 하는 것이 이러한 경우에 해당한다.

영어 단어에는 ‘히어링^{Hearing}’과 ‘리스닝^{Listening}’이 구분되어 사용되고 있다. 단순히 이야기를 듣는 외형적 행동을 의미할 때 히어링이라고 표현하며, 상대방의 말의 의미를 이해하는 것을 뜻할 때 리스닝이라고 한다. 입으로 표현되는 말뿐만 아니라 감정까지 헤아리면서 듣는 것을 염두에 둔 것이 리스닝이며 경청이다.

아울러 상대방의 말을 듣는 데에는 다음과 같이 4가지 경청 수준이 있다.

경청의 4가지 수준

1. 무시하며 듣지 않기
2. 건성으로 듣기
3. 선택적으로 듣기
4. 공감적으로 경청하기

커뮤니케이션 채널에 관한 연구에 의하면 소통의 메시지는 말로 표현되는 것이 7%에 불과하고, 93%는 음성과 어조, 표정, 제스처 등에 의해 전달된다. 캘리포니아대학교의 앨버트 메라비안은 1970년 저서 《Silent Messages》에 발표한 것으로, 커뮤니케이션에서 중요시되는 내용이다.

경청의 진정한 의미가 상대방의 메시지를 100% 파악하는 것이란 점을 고려할 때, 경청을 제대로 하는 것이 쉽지 않은 역량이라는 것을 알 수 있다.

아래에서 소개하는 ‘SACEM(사큘)의 경청기법’은 경청 능력을 증진하는데 지팡이와 같은 도움을 제공해 준다. 이 기법은 ‘자신을 나타내고 싶은 인간의 본능’, ‘선택적 관심’ 등 경청을 방해하는 요인을 극복하면서 공감적 경청을 가능하게 해 준다,

SACEM(사큘)의 경청기법

SACEM(사큘)의 경청기법은 다음과 같은 5가지 행동으로 구성되어 있다. SACEM(사큘)이라는 명칭도 각각의 행동을 나타내는 첫 글자에서 비롯되었다.

1. 소폰의 자세를 취하라^{SOFEN}
2. 집중하고 듣는 중에 딴 생각을 하지 마라^{Attention}

3. 내용을 제대로 파악하라^{Contents}
 4. 감정을 파악하라^{Emotion}
 5. 감정을 반사해 주라^{Mirroring}

첫째, 소픈^{SOFEN}의 자세를 취하라

말을 잘 듣기 위해서는 우선 몸의 자세부터 신경을 써야 한다. ‘SOFEN^{소픈}’은 다음 5가지 행동을 뜻하는 첫 글자에서 비롯되었다.

- 미소를 머금고^{Smile}
- 열린 마음으로^{Open Mind}
- 앞으로 몸을 기울이며^{Forward}
- 눈을 쳐다보고^{Eye Contact}
- 고개를 끄덕이며^{Nod} 들어야 한다.

둘째, 집중하고 듣는 중에 딴 생각을 하지 마라^{Attention}

말하는 속도보다 듣는 속도가 빠르기 때문에 듣는 중에 여유시간이 생기며, 딴 생각을 하기 쉽다. 경청을 잘 하려면 이 여유시간에 딴 생각을 하지 않는 것이 경청을 잘 하는 사람의 기술이다. 경청을 잘 하는 사람은 여유 시간에 다음과 같은 행동을 한다.

1. 상대방의 말에 표현되지 않은 숨은 의미를 찾는다.
얼굴 표정, 몸짓, 음색 등과 같은 비언어적인 표현에 주의를 기울인다.
2. 상대방이 하는 말의 핵심을 주기적으로 정리하고, 맥락적 의미를 찾는다.

셋째, 내용을 제대로 파악하라.

경청을 하는데 1차적 관심은 상대방이 말하는 내용^{Contents}을 제대로 파악하는 것이다. 이것을 위해서는 딴 생각을 하지 않고 집중해서 듣는 것만으로는 부족하다. 추상적인 말에 대하여는 추가 질문을 하여 의미를 명료하게 해야 하며, 들은 내용이 정확한지를 확인하는 것도 필요하다. 추가 질문에 대한 기법은 후술하는 질문의 기법에서 설명하고 있다.

넷째, 감정을 파악하라^{Emotion}

경청에서 사람들이 실수하기 쉬운 부분이 상대의 감정을 증시하지 않는 것이다. 말하는 내용^{Contents}을 파악하는 것보다 더 중요한 상대방의 가슴 속 감정을 파악하는 것이다.

입의 말에는 메시지의 7%만 담겨 있고 나머지는 비언어적 요소에 숨어있다는 것을 알아야 한다. 표현되지 않은 숨겨진 감정을 파악하는 것이 성공적 경청의 관건이다.

다섯째, 감정을 반사해 주라^{Mirroring}

상대의 감정을 공감해 주는 것은 거울의 반사와 같다. 거울의 존재 목적이 있는 그대로의 모습을 반사해주는 것이듯 경청에서 상대의 감정을 파악하는 목적은 반사를 해주는 데 있다. 경청을 잘 하는 사람의 핵심 방법이 바로 ‘감정의 반사’ 행동이다.

코치형 대화에서 직원이 지난날의 어려움을 장황하게 이야기하고 있다고 가정해 보자. 이 때 직원의 감정은 ‘그런 어려움을 이겨내고 오늘의 성공을 이루었다’는 것을 표현하고 싶은 감정을 감추고 있을 수 있다. 이 때 상사가 “그런 상황을 극복할 수 있는 사람은 많지 않을 것입니다”라고 말해 준다면, 이것이 감정의 반사에 해당한다. 이 말에 이어 직원은 “아휴! 뭘 그 정도까지야.” 하면서 더 신나게 이야기를 이어갈 것이다.

감정을 반사해 주는 것은 “당신의 감정을 이해합니다”라고 말하는 것과 같다. 반사해 주지 않으면 비록 상대의 감정을 알았다 해도 두 사람의 관계 증진의 효과가 나타나지 않는다. 경청에서의 공감은 감정을 반사해 줄 때 일어난다.

대화에서 경청을 잘 하고 있는지 아닌지를 판단할 수 있는 궁극적인 사람은 누구일까? 말하는 사람이다. 말하는 사람이 ‘내 말을 잘 듣고 있구나’라는 느낌이 들어야 한다. 이 느낌을 갖게 하는 가장 중요한 요소가 감정을 반사해 주는 데에 있다.

감정을 반사해 주지 않고 눈만 껌벅거리며 듣고 있다고 생각해 보자. 그러면 말하는 사람은 자신의 감정이 제대로 전달되지 않는다고 느끼게 마련이다.

코치형 대화에서 상대의 감정에 공감해 준다고 하여 상대의 감정에 동의를 하는 것, 즉 ‘동감’을 해 주는 것과는 다르다. “나도 당신과 같은 생각이다”라고 말하는 것은 동의 내지 동감이지만 “당신의 입장에서 그런 생각이 들 수도 있다고 생각한다”고 말하는 것은 공감이다. 상사는 어떤 상황에서도 직원의 감정에 공감해 주는 것은 가능하다.

침묵의 경청 기법

‘침묵의 경청 기법’은 SACEM(사켄)의 경청기법을 사용하면서 보조적으로 사용하면 유용하다. 침묵의 경청 기법은 듣는 중에 상대방의 말이 일시 중단되는 순간에 사용한다. 말이 중단되는 순간에 상사가 바로 끼어들지 않고 몇 초 동안 침묵하며 기다리는 기법이다. 그러면 직원은 망설이거나 생각하지 못한 의견을 계속 말하게 된다. 이를 통하여 더 깊은 단계로 경청이 이어지는 효과가 나타난다.

침묵의 경청기법은 다음과 같은 두 가지의 효과가 있다.

1. 상대방의 말을 더 깊이 들을 수 있다.
2. 상대방에게 존중의 마음을 나타내 준다.

첫째, 상대방의 말을 더 깊이 들을 수 있다.

침묵의 공간이 생기면 순간 어색한 분위기가 된다. 이때 침묵을 참기가 더 어려운 사람은 듣고

있는 상사가 아니라 직원이다. 따라서 상사가 침묵으로 기다리면 직원은 추가적인 말을 해야 하는 무언의 부담을 갖게 된다. 3~4초 동안 기다려 주기만 하면 추가 질문을 하지 않아도 직원은 앞에 했던 말에 이어서 좀 더 자세한 말을 한다.

아울러 침묵의 공간은 말하는 사람에게도 좀 더 생각할 여유를 주기 때문에 침묵 후에 이어지는 말은 좀 더 깊이 있는 경우가 많다.

둘째, 상대방에게 존중의 마음을 나타내 준다.

직원의 말이 끝나자마자 상사가 말을 하는 것은 직원의 말할 기회를 가로채는 것이기도 하다. 반면에 침묵으로 기다려 준다는 것은 “내가 말하는 것보다 당신의 말이 더 중요해요” “나는 듣고 있으니, 계속 말씀해 주세요”와 같은 존중의 마음을 나타내 준다.

많은 경우 대화 중에 잠깐의 공백이 생긴다고 하여 직원의 말이 끝난 것이 아닐 수 있다. 직원은 잠깐 연결고리를 놓쳤을 뿐, 자신의 말을 계속하고 싶어 할 가능성이 얼마든지 있다. 더구나 직원이 내성적이거나 표현력이 부족한 사람인 경우에는 침묵으로 기다려 주는 것이 나머지 말을 하게 하는데 더 큰 도움을 준다.

침묵하기 위한 노력

경청하는 중에 직원의 말이 중단되면 침묵으로 기다리는 것을 쉬운 일이라고 생각하면 오산이다. 자기 말을 하는 것보다 남의 말을 경청하는 것이 어려운 것과 마찬가지로 침묵의 순간을 지키는 것은 경청 중에서도 어려운 행동이다. 사람은 누구나 자기 말을 하고 싶은 욕구가 있으며, 대화중의 침묵은 어색함을 주기 때문이다. 상사도 인간이기 때문에 침묵의 경청을 하는 것이 그리 쉬운 일이 아니다.

아이작 스톤은 20세기 최고의 바이올리니스트라 불리는 사람이다. 어느 날 그는 “연주라는 것이 악보에 나와 있는 대로 따라 하기는 마찬가지로인데 위대한 연주자와 평범한 연주자의 차이는 어디에서 비롯되는 거요?”라는 질문을 받았다. 그러자 그는 “음정과 음정 사이의 간격이지요. 얼마나 잘 쉬고, 잘 멈추느냐가 위대함과 평범함의 차이를 만듭니다”라고 했다.

코치형 대화의 예에서도 마찬가지다. 쉼 없이 이어지는 질문과 경정보다는 잠깐의 침묵이 더 큰 성과를 만들어낸다.

침묵의 길이는 3~4초 정도가 알맞다. 이 보다 침묵 시간이 길어지면 대화의 흐름을 방해할 수 있다. 3~4초가 넘어도 상대가 말을 하지 않으면 상사가 추가 질문을 하여 직원이 말할 수 있도록 개입을 하는 것이 좋다.

제 3강. 시간축박 등 경청의 애로사항 극복

시간이 축박할 때의 경청

경청을 잘 한다는 것은 사قم(SACEM)의 경청 기법을 사용하면서 침착하게 직원의 대화에 집중하는 것을 말한다. 그런데 코치형 대화의 실제 상황에서 이렇게 하기 어려운 상황이 발생하곤 한다. 시간이 축박하거나, 상사가 이미 알고 있는 내용을 직원이 장황하게 말하는 경우이다.

직장에서 직급이 높을수록 해야 할 일이 많거나 시간이 축박한 경우가 많다. 그럼에도 불구하고 리더는 경청해야 한다고 귀에 못이 박히도록 교육을 받았는데, 부하 직원의 건의 등 대화에서 말을 끊기가 미안하다. 다음 사례를 보자

김 대리 : 팀장님, 말씀 드릴 사항이 있습니다

팀 장 : 예! 말씀해 보세요

김 대리 : 다름이 아니라 사무실에 요즘 직원들의 애로사항이 있는데 이것을 말씀드려야 할지 말아야 할지 애매합니다. 저도 좀 헛갈리기는 하지만 직원들은 말씀을 드리는 것이 좋다는 의견이 많은 것 같아 이렇게 찾아 왔습니다. 그런데 막상 말씀 드리려니 제가 잘못 생각하는 것인 것 같기도 하여 망설여집니다 -----중략---

팀장 : 무슨 이야기를 하려는 것입니까? 요점을 좀 간단히 말해 주면 좋겠어요

김대리 : 예! 잘 알겠습니다. 다시 말씀 드리지요. 우리 팀에 직원들이 여러 사람이 있는데 사람들 마다 애로사항이 조금씩은 있지 않을까요? 저도 마찬가지이고요.

-----중략-----

(10분간이나 이어지는 김대리의 말이 도대체 무슨 내용인지 알 수가 없어서

팀장은 짜증이 나기 시작한다)

경청의 본질적 목적은 상대방이 하는 말의 내용과 감정을 충실히 파악하는 것이다. 끝까지 듣고 있어야 하는 물리적인 행동을 의미하지 않는다. 따라서 상대방이 하고자 하는 말의 내용과 감정을 정확히 파악하기만 하면 끝까지 듣지 않아도 경청을 제대로 하는 것이다. 경청은 시간적 개념이 아니다. 이를 위해 Jump-Up 질문 등 효과적인 경청기법을 사용하면 좋다.

직장은 상사와 직원이 상호작용을 평소에 계속하고 있는 관계이므로 상대가 하는 말의 내용의 대강을 알고 있는 경우가 많다. 그럼에도 상대가 장황하게 말을 이어가거나, 또는 상사에게 시간이 없을 때에 상대의 말을 끝까지 들어 주는 것은 어렵다. 이것은 시간 낭비이기도 하다.

경청의 의미를 ‘상대방의 말을 끝까지 인내하며 다 들어주는 것’ 즉, 시간적인 개념으로 생각한다면 시간이 축박하거나 장황하게 말을 하는 직원에게는 경청을 할 수 없을 것이다.

경청은 시간적 개념이 아니다

경청의 본질적 목적은 상대방이 하는 말의 내용과 감정을 충실히 파악하는 것이다. 끝까지 듣고 있어야 하는 물리적인 행동을 의미하지 않는다. 따라서 상대방이 하고자 하는 말의 내용과 감정을 정확히 파악하기만 하면 끝까지 듣지 않아도 경청을 제대로 하는 것이다.

상사와 직원은 업무적인 사항에 대하여 서로가 기본적인 내용을 공유하고 있다. 따라서 상사는 직원이 말하고자 하는 사항에 대하여 길게 듣지 않아도 무슨 말인지를 빨리 간파할 수 있다. 이럴 때에 직원의 장황한 말을 인내하고 들을 필요 없이 Jump-Up 질문으로 대화를 건너뛰어도 된다. 장황하게 말을 이어가는 중간에 “박 대리의 의견은 ~한 것인가요?”라고 질문을 하는 것이 Jump-Up 질문이다. 이러한 질문에 상대방이 “예, 맞습니다. 제가 하고 싶은 내용이 바로 그 말입니다”라고 대답한다면, 시간을 절약하면서 끝까지 듣고 있는 것과 동일한 효과를 주는 것이다.

상대의 장황한 말을 끝까지 들어주면서도 듣는 중에 딴 생각을 하거나 건성으로 듣는 것보다 Jump-Up 질문으로 시간을 단축하는 것이 경청을 잘하는 것이다. Jump-Up 질문은 상대방의 말을 가로채서 자신의 말을 시작하는 것과는 다르다. 중간의 말을 끊었지만 다시 상대가 다음 말을 이어가도록 한다는 점에서 근본적인 차이가 있다.

Jump-Up 질문은 상대의 부족한 표현능력을 도와주는 역할도 한다. 직원 중에는 하고 싶은 말을 논리적이며 명료하게 표현하지 못하는 사람도 많다. 상사 앞에서 말하는 상황에서는 하고 싶은 표현을 제대로 못할 가능성이 높아진다. 이와 같은 경우에 상사의 Jump-Up 질문은 상대방이 효과적으로 말할 수 있도록 도와줄 수 있는 도구가 된다. 예컨대 “말하고 싶은 내용이 ~인 것 같은데 맞습니까?”라고 묻고, 이에 대하여 상대가 “예! 맞습니다”라고 한다면 상대를 도와주며 상대의 메시지를 잘 경청한 셈이 된다.

만약 Jump-Up 질문에 대하여 상대방이 “아닙니다, 제 말은 그런 뜻이 아닙니다”라고 한다면 어떻게 해야 할까? 그 때에는 “아, 그렇군요. 좀 더 말씀해 주셨으면 좋겠습니다”라고 다시 경청을 다시 이어가면 된다.

직원의 말을 메모하며 들어라

직원의 메시지를 100% 파악하는 데 또 다른 어려운 사항은 직원이 숫자, 연도, 이름 등을 복잡하게 나열하며 말하는 경우이다. 상사는 나중에 이어지는 대화에서 엉뚱한 질문을 하지 않기 위해서는 이런 사항들 중에 상당 부분을 기억할 필요가 있다. 이를 위해 상사들이 하는 방법이 ‘메모하며 듣는 방법’이다.

하지만 메모를 하면 직원과의 자유로운 대화 분위기를 경직되게 만들 수 있는 단점이 있다. 경청의 목적은 직원의 마음을 100% 열게 하는 데에 있다. 따라서 직원의 자유로운 대화를 위축시킨다면 메모를 해서는 안 된다. 하지만 상사의 입장에서는 메모를 하지 않으면 안 될 내용의 대화가 있을 수 있다. 이름, 숫자, 연도, 조직도 등이 이에 해당한다. 대화 중에 나오는 이러한 정보는 반드시 기억하고 있어야 후속되는 코치형 대화에서 ‘앞뒤를 연계한’ 대화가 가능해진다.

더구나 높은 수준의 경청을 한다는 것은 상사는 직원의 말에 완전히 몰입하여 유기체적인 부분까지 파악해야 한다.

15. 진정한 소통에 필요한 경청기법은 따로 있다

상사의 입장에서서는 정보의 기억을 위하여 메모할 필요가 있지만, 이것이 직원의 입장에서서는 자유로운 대화를 방해하는 부담으로 느껴질 수 있다. 어떻게 하면 필요한 정보를 메모하면서 직원에게 거부감을 주지 않을 수 있을까?

이를 해결할 수 있는 방안으로는 먼저 직원에게 양해를 얻는 것이다.

처음에는 메모를 하지 않고 경청을 하는 것이 좋다. 그러나 대화 중간쯤이 되면 메모가 필요한 정보들이 나타나기 시작한다. 이때 상사는 메모하기 전에 직원에게 먼저 양해를 얻는 것이 좋다.

이렇게 양해를 구하면 직원은 흔쾌히 동의를 하는 경우가 대부분이다. 이런 양해를 얻은 경우에도 숫자 등 ‘최소한의 사항’만 메모하는 것이 필요하다. 취재 기자처럼 자세하게 메모하는 것은 감정 파악 등 더 중요한 요소를 놓치게 된다. 추임새가 없이 메모에 열중하면 직원은 말할 기분을 잃고 만다.

메모하며 듣는 것이 직원에게 좋은 인상을 줄 수도 있다. ‘상사가 나의 말을 집중하며 들어주는구나’라고 긍정적으로 생각할 수 있다. 상위의 위치에 있는 상사가 자신의 말을 메모하며 들어준다면 직원은 자신이 존중받고 있다는 느낌을 가지게 된다. “직원의 말을 메모하며 들어라”라는 감성 리더들의 행동은 상사에게도 타당한 말이다.