

상대방의 마음을 관통하는 공감 기술

• 유경철 소통과공감 대표 pkm297xo@naver.com



종종 회의를 할 때 팀원의 이야기를 무시하고 팀장이 일방적으로 이야기를 이어가는 모습을 보게 되는데, 이는 공감이 아니라 말 그대로 일방적인 지시이다. 실제 어떤 주제에 대해 생각해보고 이야기를 나누는 자리에서도 자신의 의견을 주입시키기 위해 상대방의 말에 귀를 기울이지 않는 경우가 많다. 공감을 이루기 위해서는 온전하게 그 사람에게 집중하는 자세가 우선 필요하다.

상대방과 어떤 주제에 대해 공감을 이루기 위해서는 다양한 요소가 충족되어야 한다.

주제에 대해 기본적으로 공감대를 갖고 있어야 하고, 상대방이 잘 알아들을 수 있도록 말하는 스킬도 필요하다. 또 상대방의 이야기에 적극 귀를 기울이는 것도 필요하다. 이를 통해 의견을 나누고 생각을 한 방향으로 만들 때 비로소 해당 주제에 대해 공감을 이루게 된다.

여기서 가장 중요한 요소를 하나 꼽으라면, 상대방의 이야기에 적극 귀를 기울이는 자세가 무엇보다 중요하다. 상대방의 말에 제대로 공감한다는 것은 잘 듣는 것과 연관되어 있다.

그래서 흔히 ‘공감적 경청’이라고 말을 하는 것이다. 대화를 할 때는 제대로 공감할 분위기를 만들어 충분한 시간을 가지고 무조건 들어줘야 한다. 대화를 끊지 않으며 상대방의 말을 있는 그대로 들으며 내 방식대로 판단하지 않는 것이다.

종종 회의를 할 때나 팀 미팅을 할 때 팀원의 이야기를 무시하고 팀장이 일방적으로 이야기를 이어가는 모습을 보게 되는데, 이는 공감이 아니라 말 그대로 일방적인 지시이다. 실제 어떤 주제에 대해 생각해보고 이야기를 나누는 자리에서도 자신의 의견을 주입시키기 위해 상대방의 말에 귀를 기울이지 않는 경우가 많다. 다시 한 번 강조하지만, 공감을 이루기 위해서는 온전하게 그 사람에게 집중하는 자세가 우선 필요하다.

상대방의 이야기를 무조건 듣는다

공감적 경청의 첫 단계는 무조건 입을 다물고 상대방의 이야기를 듣는 것이다. 오감을 활용하여 어떤 개인적 판단도 하지 말고 그냥 듣도록 한다. 설령 자신의 생각과는 전혀 다른 의견이라도 절대로 중간에 끼어들지 않고 그냥 열심히 들어준다.

이야기 중간에 말을 끊지 않는다

상대방의 이야기를 듣다 보니 내가 하고 싶은 말이 있다. 이 말은 꼭 하고 싶다. 아니 해야겠다고 생각이 들더라도 꾹 참아야 한다. 우선 인내심을 갖고 끝까지 들어보자. 아무리 답답해도 끝까지 들어야 한다. 그럼에도 불구하고 중간에 반드시 이야기를 해야 한다면 “말씀 중에 죄송합니다만, 제가 한 마디 해도 되겠습니까?” 같이 양해를 구하고 간단하게 자신의 의견을 말한다. 그런데도 상대방이 전혀 수긍하지 않고 이야기를 이어간다면 어떻게 해야 할까? 그대로 들어야 한다. 일단은 듣자. 그것이 공감이다.

상대방의 말을 자의적으로 판단하지 말자

이야기를 듣다 보니 “이 사람이 아래서 그렇구나”, “이런 스타일이라 저렇게 생각하는구나”라고 스스로 단정하고 있다. 그리고 나도 모르게 자의적으로 내 프레임 안에 상대방을 끼워 맞추고 있다. 그렇게 프레임에 상대방을 맞추니 아직 이야기가 끝나지도 않았는데 결론이 나와 있다. 더 이상 상대방의 이야기를 듣는 것은 아무 의미가 없다. 이것은 공감이 아니다. 상대방이 어떤 스타일인지 알고 있어도, 그 이야기를 듣고 있는 순간만큼은 절대로 자의적으로 판단하면 안 된다. 그저 처음 만남 사람처럼 그 사람에 대해 아무런 정보가 없는 것처럼 순수하게 바라보고 판단되지 않은 상태의 느낌으로 대화를 이어가야 한다.

상대방의 말에 적극적으로 반응한다

공감을 유지하고 이어가기 위해서는 말하는 사람의 표정을 보면서 오감으로 어떤 상태인지를 느껴야 한다. 내가 얼마나 열심히 들어주고 있는지를 상대방에서 눈으로 보여주고 집중하면서 페이싱(facing), 미러링(mirroring),



또 이야기 중간에 적절한 격려와 긍정적인 피드백을 해주는 것도 편안한 분위기를 유지하는데 중요하다.

공감대화를 위한 4단계 프로세스

공감대화를 한다는 것은 내가 아닌 상대방의 감정에 온전히 빠져드는 것을 말한다. 상대방의 입장에서 그때 상황의 감정을 느끼고 그것을 상대방의 입장에서 표현하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 표현은 1인칭으로 하되 의문문으로 하는 것이 좋다.

1단계 상대방의 상황이 되어본다

공감대화를 위한 1단계는 쉽게 말해 나를 버리는 것이다. 더 정확히 얘기하면 어떤 이야기이든 이 단계에서는 ‘나는 없다’를 유지해야 한다. 나의 모습을 버리고 온전히 상대방의 입장이 되어야 한다. 마치 상대방에게 빙의가 된 것처럼 그 사람의 입장에서만 생각해야 한다. 당연한 어떤 판단을 해서도 안 된다. 이것이 공감대화를 위한 1단계이다. 상대방이 어떤 신념이나 가치관, 성격을 갖고 있는지는 이 단계에서는 전혀 중요하지 않다. 나의 판단은 일단 접어두고 온전히 상대방의 마음으로 들어가 그 사람의 입장에서 있는 그대로 생각한다.

2단계 상대의 감정을 생각해 본다

공감대화를 위한 2단계는 상대방의 입장에서 내가 마치 상대방이 된 것처럼 생각해 보는 것이다. 그 사람의 입장에서 지금 이 상황에서 어떤 감정일까를 판단해 보는 것이다. 내가 우주여행을 떠난다고 생각해보자. 우주라는 무중력 공간에서 다른 사람과 함께 떠다니며 일체감을 이뤄보자. 상대방이 느낀 감정이 무엇인지 명확하게 파악해보자. 그 사람의 입장에서 느껴보고 귀를 기울이는 것이다.

백트레킹(backtracking)과 같은 라포(report) 스킬을 활용하도록 한다. 그러면 상대방은 진심으로 “내 말에 이 사람이 공감하고 있구나”라고 생각하게 된다.

편안한 분위기 지속 유지

이야기를 하면서 계속해 공감을 유지하기 위해 필요한 또 하나는 편안한 분위기를 지속적으로 유지하는 것이다. 대화를 이어간다는 것은 최대한 편안한 분위기를 만들어 가는 것이라고 해도 과언이 아니다. 누구나 불편하고 어색한 자리라고 생각하면 자신의 내면을 잘 보여주지 않는다. 상대방이 어떻게 생각할지도 모르는 상황에서 설불리 자신을 보여주지 않는 것은 당연한 일이다. 편안한 분위기를 유지하는 것이 중요한 이유가 바로 여기에 있다. 이를 위해서는 앞서 설명한 공감을 위한 요소와 더불어 이야기를 하는 공간이나 주변 환경도 고려해야 한다. 최대한 상대방이 심리적으로 안심하게 해주어 나에게 이야기해도 전혀 문제가 없다는 메시지를 계속 보내줘야 한다.

공감대화 4단계 프로세스 예시

오 대리가 신사업 계획서를 작성하는 과정에서 다음과 같이 말한다.

“과장님. 조금은 새롭고 창의적인 신사업 계획서를 쓰려고 하는데 제대로 되지가 않아요. 선배님들 자료도 참고하고 했는데도 여의치가 않아요.”

1단계 상대방의 상황이 되어 이야기하는 것이 중요하다.

‘지금 오 대리가 신사업 계획서를 쓰고 있는데 잘 안 되어서 힘들고 지치고 있구나! ’

2단계 신사업 계획서가 잘 안 되어 힘들어 하는 것을 감안한다.

‘잘하고 싶은데 아이디어가 나오지 않으니 마음이 속상하고 힘들겠구나. 자신의 의도대로 되지 않으면 보고 시한이 얼마 남지 않았는데 초조하고 긴장될 수도 있겠다.’

3단계 상대방의 감정 상태에 대해 내가 생각해 본 것을 말해본다.

‘신사업 계획서를 쓰는 것이 생각보다 쉽지 않을 거야. 내가 대리 때도 그것 때문에 고생을 꽤 했었거든. 오 대리가 열심히 하는 것은 정말 좋은데 너무 힘들면 다른 방법도 생각해 보는 것이 좋을 것 같아.’

4단계 오 대리의 상황을 충분히 공감한 상태에서 1인칭, 의문문으로 말을 한다. 오 대리가 신사업 계획서를 잘 쓰고 싶은데 생각만큼 진행되지 않는 것에 대한 솔루션을 제안해 본다.

‘내 생각에는 오 대리가 새롭게 쓰는 것이 많이 힘드니까 작년에 이 작업을 했던 김 과장에게 부탁을 해서 효과적으로 쓰는 방법에 대해 조언을 들어보는 건 어떨까? 또한 기획서 쓰는 방법에 대한 경험이 많은 임 차장에게 코칭을 받아보는 것은 어떻게 생각해?’

3단계 생각해 본 것을 말로 표현한다

공감대화를 위한 3단계는 1·2단계를 통해 느낀 감정을 상대방에게 표현하는 것이다. 비로소 소통을 시작하는 단계이다. 상대방의 말에 어떤 감정을 느꼈음에도 불구하고 아무런 표현을 하지 않는 것은 공감이 아니다. 물론 모든 것을 다 표현할 필요는 없다. 표현할 수 없는 것도 있고, 하고 싶지 않을 수도 있기 때문이다. 그럼에도 공감은 감정을 나누는 행위이다. 상대방을 배려하는 마음을 가지고 상대방의 말을 통해 표현해 보도록 한다.

4단계 표현은 1인칭, 의문문으로

상대방의 감정을 느낀 사람은 바로 나다. 그렇기 때문에 내가 느낀 감정을 나의 관점에서 이야기하는 것이다. 온전히 나의 해석이기 때

문이다. 그리고 표현을 할 때는 의문문이 좋다. ‘내 생각에는 당신이 ~한 것 같은데요?’, ‘내가 보기엔 당신은 ~라고 느끼는 것 아닌가요?’, ‘내가 볼 때 당신의 느낌은 ~인 것 같은데 맞나요?’ 같이 내가 느낌 감정이 완벽한 것이 아니라기 때문에 상대방에게 공을 넘겨야 한다.

그래서 ‘나’의 관점에서 질문을 해야 하는 것이다. 그리고 상대방에서 그에 대한 대답이 나오면 내가 공감이 잘 되었는지 안 되었는지를 확인할 수 있게 된다. QM

유경철 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돋는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베네트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 『완벽한 소통법』, 『피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다』, 『문제 해결자』 등이 있다.