

通하는 리더의 첫 번째 조건 '공감'

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com



많은 기업들이 겉으로는 소통이 잘 된다고 하지만, 정작 직원의 목소리가 리더에게 올라가지 못하는 경우를 많이 본다. 중간에서 차단하거나, 리더 스스로 그 길을 막아 버리기 때문이다. 따라서 이러한 소통에 대한 간극을 극복하는 것이 진정으로 '通'하는 소통을 이루어 내는 첫걸음이다. 공감적 경청을 통해 마음을 나누는 소통이 필요하다.



교육컨설팅 전문회사인 '휴넷'이 지난해 직장인 812명을 대상으로 한 설문조사에서 “리더의 가장 중요한 능력은 무엇인가?”라는 질문에 ‘소통능력’이 1위로 꼽혔다. 그 다음으로 통찰력, 의사결정능력, 통솔력의 순이었다. 같은 질문을 2015년에 했을 때는 ‘통찰력’이 1위를 차지한 것과 다른 결과였다. 그 이유는 무엇일까? 4차 산업혁명이라는 시대의 변화에서 리더가 갖춰야 할 자질로 소통능력이 중요해지고 있다는 것으로 해석할 수 있다.

기업의 많은 리더가 스스로 소통능력이 뛰어나다고 생각하지만, 필자가 현장에서 많은 직원들을 만나보면 리더의 소통능력이 떨어진다고 말하는 경우가 많다. 왜 그럴까? 필자는 그 이유를 바라보는 관점이 다르기 때문이라고 생각한다.

흔히 리더는 자신이 이야기를 충분히 하면 직원이 알아서 이해할 것이라는 신념을 갖고 있다. 그래서 이것저것 세세하게 이야기하는 것을 소통을 충분히 했다고 생각한다. 그러나 직원 입장에서 이는 듣기만 한 반쪽짜리 소통일 뿐

이다. 들어서 이해한 것과 더불어 자신의 생각을 리더에게 전달하고 리더가 이해할 때 비로소 소통이 되었다고 생각을 한다.

그런데, 많은 기업을 가 보면 겉으로는 소통이 잘 된다고 하지만, 정작 직원의 목소리가 리더에게 올라가지 못하는 경우를 많이 본다. 중간에서 차단하거나, 리더 스스로 그 길을 막아 버리기 때문이다. 따라서 이러한 소통에 대한 간극을 극복하는 것이 진정으로 '通'하는 소통을 이루어 내는 첫걸음이다.

소통의 첫걸음 '공감적 경청'

소통을 잘하는 리더가 되기 위해 가장 중요한 첫 번째는 상대방의 말을 경청하고 공감하는 것이다. 필자는 이를 '공감적 경청'이라고 정의한다. 많은 사람들이 '경청'이라고 하면 그저 상대방의 말을 잘 듣는 것으로만 생각한다. 그래서 듣는 그 자체만으로 “난 직원들의 말을 제대로 듣고 있다”고 생각한다. 일반적으로 ‘듣는’ 말은 누군가 하고 있는 말을 자기의 기준으로 이해하고 판단하는 것이다. 이렇게 되면

상대방이 전하려는 의미를 잘못 이해할 가능성이 있다. 내용을 완벽하게 이해하는 것이 아니라 대충 듣거나 다른 생각을 하면서 들을 수도 있기 때문이다. 그래서 필요한 것이 바로 ‘공감’ 하면서 ‘경청’하는 것이다.

공감적 경청은 상대방이 말하는 것뿐 아니라 느끼는 것까지 이해하는 것을 말한다. 상대방이 어떤 의도를 갖고 있는지 이해하며 듣는 것이다. 예를 들어, 리더가 인사팀장에게 “요즘 직원들은 어떤가?”라는 질문에 “요즘 직원들의 퇴근 시간이 좀 늦어지는 것 같습니다”라고 대답을 했을 때, 그냥 듣는 리더는 “직원들이 요즘 많이 바쁘게 보네”라고 생각하며 그냥 넘어가는 반면, 공감적 경청을 하는 리더는 “요즘 직원들이 바쁘게? 어떤 일 때문에 그런지 확인하고, 늦게 퇴근하는 것 때문에 어떤 문제가 있는지 파악해서 알려 주게”라고 이야기할 수 있다. 단순히 인사팀장의 한 마디라고 들을 수도 있지만 인사팀장이 말한 내용을 공감하고 그 말의 의미와 욕구까지 해석하면서 경청하며 피드백을 한 케이스다. 상대방의 속마음까지 이해하는 것, 그것이 바로 공감적 경청이다.

많은 리더가 경청을 하면 시간이 오래 걸린다고 생각한다. 또 시간이 없을 때는 차라리 듣는 것은 생략하고 자신이 알아서 설명하는 것이 낫다고도 생각한다. 그러나 이는 모두 경청에 대한 오해이다. 경청은 시간이 오래 걸리지 않으며 오히려 제대로 들어야 들어 줄 수 없는 것들은 그 이유를 정확히 피드백할 수 있기 때문에 끝까지 들어 주는 것이 중요하다. 많은 리더가 시간이 없다는 이유로 직원의 속마음을 듣지 않고 결론만 듣는 경우가 많다. 이는 소통을 한 것이 아니라, 그냥 듣기만 한 것이다. 그런 자세가 결국 중요한 의사결정을 할 때 결정적으로 무엇인가 누락되는 경우를 발생

시킨다. 공감적 경청이 중요한 이유가 바로 이 때문이다.

공감을 위한 다섯 가지 조건

소통의 과정에서 ‘공감’을 하려면 다섯 가지 조건이 충족되어야 한다.

첫째, 현재의 관점에서 이해하는 것이다. 공감은 과거나 미래의 관점에서 생각하는 것이 아니라 전적으로 현재의 관점에서 바라보아야 한다. 둘째, 상대방이 하는 말의 이면에 담긴 의도를 적극 관찰하는 자세를 가져야 한다. 셋째, 충분한 시간을 갖고 대화에 임해야 한다. 상대방의 말 이면에 담긴 의도를 이해하기 위해서는 시간을 충분히 확보해 끝까지 들어 주는 자세가 필요하다. 넷째, 공감할 수 있는 상황에서 대화를 나눠야 한다. 바쁜 일이 있거나 다른 이유로 자신이 복잡한 상황에서는 상대방의 이야기를 아무리 오래 들어도 공감할 수 있는 여유가 없게 된다. 마지막 다섯째는 먼저 결론을 내놓고 듣는다는 자세로 임해서는 안 된다. 많은 리더가 직원과 대화할 때 어떤 조언이나 결정을 해 줘야 한다는 강박감을 갖는 경우가 많은데, 이럴 경우 사전에 자신의 기준에서 결론을 먼저 내놓고 대화에 임하게 된다. 그렇게 되면 진정한 공감이 어렵다. 때로는 침묵하며 들어 주는 것이 더 공감이 될 수 있다. 그런 다음에 피드백을 해 줘도 늦지 않는다.

공감을 통한 진정한 ‘소통리더’로 인정받기

이렇듯 소통의 과정에서 공감을 한다는 것은 생각보다 쉽지 않다. 상대방에 대한 온전한 이해를 위해 자신을 내려놓을 때 공감이 가능하기 때문이다.

흔히 공감을 하고 있다는 여러 가지 행동들이 사실은 공감에 방해물이 된다는 것을 알아야 한다. 예를 들어 힘들어서 이야기를 했는데



상대방의 말을
제대로 들어 주고
공감할 수 있다면
조직 안에서 일어나는
수많은 갈등 상황과
문제들을
잘 해결할 수
있을 것이다.

“그 시기에는 다 그런 거야”라는 말은 조언이나 충고이지 공감이 아니다. 또 “요즘 그런 식으로 생각하는 것 보니 우울증 초기인 것 같아”라는 말 역시 분석이나 진단을 한 것이지 공감을 한 것이 아니다. 공감적 경청은 상대방의 상황을 이해하면서 마음까지 잘 파악하여 욕구를 찾아 주고 그 감정을 제대로 이해해 주는 것이다.

우리는 매일같이 수많은 사람들과 소통하기 때문에 상대방의 말을 제대로 들어 주고 공감할 수 있다면 조직 안에서 일어나는 수많은 갈등 상황과 문제들을 잘 해결할 수 있을 것이다. 따라서 소통을 시작할 때 나의 입장이 아니라 상대방의 입장에서 생각하며 서로 다르다는 자

세를 갖고 소통 한다면 갈등은 원만하게 해소될 것이다. 오늘부터라도 마음을 다시 한 번 정돈해 보자. 내가 먼저 말을 많이 하기보다는 상대방의 말을 들어 주며 공감해 주는 자세로 대화를 시작해 보라. 직원에게 한결 더 소통을 잘하는 리더로 평가받게 될 것이다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표. 조직의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로 기업에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀, KMAC, PSI컨설팅 등에서 근무했으며 고려대학교에서 경영학 석사(MBA)를 마치고, aSSIST(서울과학종합대학원)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 저서로는 《피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다》, 《문제해결자》가 있다.