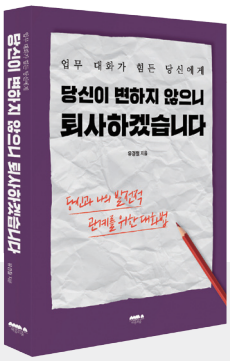
내가 공감 능력이 없다고? 상사가 공감 능력을 키우는 방법



직장생활에서 가장 어렵다고 하는 사람들과의 관계와 소통에 대한 모든 솔루션을 담은
직장인 베스트셀러 『당신이 변하지 않으니 퇴사하겠습니다』의 저자 유경철 소통과 공감 대표의 글로
다시 읽고 새겨보는 '직장인이 꼭 알아야 할 리더십과 커뮤니케이션'을 연재합니다.

유경철 지음 / 마음의숲 / 15,000원

Q. 저는 입사했을 때부터 지금까지 좋은 성과를 내는 데 집중하며 살아온 사람입니다. 집과 사무실이 제 삶의 전부였고, 지금도 조직을 사랑하는 마음이 큽니다.

어느 날 회식 자리에서 젊은 직원에게 충격적인 말을 들었습니다. 제가 공감 능력이 떨어진다는 겁니다. 웃는 자리에서 말한 것이라 그냥 넘어갔는데, 그날 밤 잠이 오질 않았습니다. 성과를 위해서 최선을 다해 살아왔는데 꼰대 상사라고 평가받으니 '감성적이던 나는 어디로 갔을까?' 하는 생각이 들었습니다. 지금이라도 공감 능력을 키울 수 있을까요?

"프로젝트가 잘 끝나서 무척 기쁩니다. 여러분의 노고 덕분에 좋은 평가를 받을 수 있을 것 같습니다. 저녁 식사 맛있게 하시고, 하고 싶은 말 있으면 자유롭게 이야기해 보세요."

"부장님, 수고 많으셨습니다. 저희 같은 주니어들에게도 신경을 써 주셔서 많이 배우고 성장할 수 있었습니다. 부장님이 편하게 이야기하라고 하시니, 하고 싶었던 말을 해도 될까요?"

"아, 오 사원. 편하게 말해 봐요. 이번에 함께 야근도 많이 했죠. 정말 고생 많았어요."

"부장님, 조직에서 성과가 가장 중요하다는 것은 알지만, 제가 일 때문에 힘들다고 여러 번 말씀을 드렸는데도 부장님은 신입이라 그렇다, 조금만 참으면 괜찮을 거라는 말씀만 하셨습니다. 사실 저는 퇴사하고 싶을 정도로 많이 힘들었거든요. 이런 일이 반복되니 '부장님은 내 기분에 공감을 못 해주시는구나' 싶어 그 후로는 더 이상 그런 말을 하지 않았습니다. 프로젝트가 잘 끝났으니 다행이긴 한데, 그때는 정말 많이 힘들었습니다."

"그랬었군요. 그렇게까지 생각하고 있을 줄은 몰랐는데…."

문제, 어떻게 해결하면 좋을까?

리더가 된다는 것은 곧 조직 내 영향력이 커진다는 의미입니다. 지시해야 할 일이 많아지니 직원들의 말을 듣기보다는 해야 할 말이 많아지고 자연스럽게 상대방의 감정을 이해하고 공감하기가 쉽지 않아집니다. 선천적으로 공감 능력이 좋은 사람들도 있지만 대부분은 그렇지 않기 때문에, 스스로 자신이 어떤 상태인지 인식하고 공감 능력이 낮은 것 같다면 노력을 통해 끌어올려야 합니다.

공감의 사전적인 의미는 '남의 감정, 의견, 주장 따위에 대하여 자기도 그렇다고 느낌'이지만, 심리학의 동기 강화 상담에서는 공감을 '상대방의 입장에서 그의 세계를 지각하고 있음을 보여주는 의사소통 상태, 그러나 내가 실제로 그 사람이 되는 것은 아닌 상태'라고 정의합니다. 즉, 공감은 상대방의 입장에서 생각하는 소통의 한 방식이지만 상대방의 생각에 언제나 동의한다는 의미는 아닙니다.

어느 날, 친한 친구와 전화를 했습니다. 새로운 프로젝트 때문에 야근이 잦은 탓에 친구에게 위로와 공감을 받고 싶어 말했습니다.

"오늘도 야근해서 힘들어 죽겠다. 정말 미치겠어…"

그때 친구가 이렇게 대답하면 어떤 기분이 들까요?

"너 또 야근하냐? 네 능력이 부족해서 그러는 거 아냐?"

"너희 회사는 왜 그 모양이냐? 워라밸도 몰라! 퇴사해, 퇴사!"

이 사례에서 친구는 공감 섞인 대화를 하고 있지 않습니다. 대화를 할 때는 상대방이 왜 전화했는지, 무엇을 원하는지 감정과 본심까

지 파악하고 공감하는 것이 중요합니다. 상대가 힘들고 피곤해 위로나 공감을 받고 싶어 보인다면 "오늘도 일이 많은가 보네. 힘들어서 어떡하냐. 급한 일 끝나면 어서 들어가서 쉬어. 일도 중요하지만 네 건강이 걱정돼"라고 말하는 것이 공감하는 대화입니다. 이처럼 상대의 힘든 상황을 내가 알고 있고, 그를 지지하고 있다는 메시지를 주면 됩니다.

공감 대화를 위한 4단계 프로세스

공감 대화를 위한 4단계 프로세스는 상대방의 입장이 되어 마음 깊이 공감하는 방법을 알려줍니다.

1단계, 나를 버리고 상대방의 입장에서 생각해 봅니다. '지금 내가 그 사람과 같은 상황에 처해 있다면 어떤 기분일까?' '이 사람은 그 상황에서 왜 그런 행동을 했을까?'등의 생각을 통해 상대방의 생각으로 상황을 바라볼 수 있어야 합니다.

2단계는 상대방의 감정을 생각해 보는 것입니다. 대화를 하는데 상대방이 슬퍼하고 있습니다. 그러면 그 감정을 나에게 그대로 적용해 보는 겁니다. 단순히 슬픈 마음을 위로하는 자세가 아닌, 내가 그 감정의 정점에 서 있는 듯 상대와 감정을 공유하는 것입니다.

2단계에서의 생각을 말로 표현하는 것이 3단계입니다. 상대방의 이야기를 듣고 내가 어떻게 느꼈는지 말해봅니다. 그리고 그 상황에서는 충분히 그럴 수 있다고 한 번 더 공감을 표합니다.

마지막 4단계는 표현은 1인칭으로 하되, 의문문으로 답하는 것입니다. 내 생각을 강조하기 위해 1인칭으로 질문하고, 철저하게 상대방에게 초점을 맞추고 있음을 보여주기 위해 나의 감정을 다음과 같이 의문문으로 표현하는 것입니다.

오 사원과 차 부장의 대화를 공감 대화로 바꿔 봅시다.

"부장님, 조직에서 성과가 가장 중요하다는 것은 알지만 제가 일 때문에 힘들다고 여러 번 말씀을 드렸는데도 부장님은 신입이라 그렇다, 조금만 참으면 괜찮을 거라는 말씀만 하셨습니다. 사실 저는 퇴사하고 싶을 정도로 많이 힘들었거든요. 이런 일이 반복되니 '부장님은 내 기분에 공감을 못 해주시는구나' 싶어 그 후로는 더 이상 그런 말을 하지 않았습니다. 프로젝트가 잘 끝났으니 다행이긴 한데, 그때는 정말 많이 힘들었습니다."

"오 사원이 나에게 여러 번 고충을 말했는데 너무 바빠서 제대로 들어주지도 못했네요. 많이 힘들었죠?"

"저는 조직 경험이 처음인데 그저 '지금은 열심히 할 때다'라고만 하셔서 정말 상처 많이 받았습니다…."

"그때는 프로젝트가 정말 숨가쁘게 돌아가서 그것에만 집중하고 있었거든요. 리더로서 오 사원의 상황과 마음을 잘 챙겨줬어야 했는데, 미안해요. 앞으로는 팀원들의 마음을 더 깊이 생각해 보겠습니다. 솔직하게 말해줘서 정말 고마워요."

공감 대화는 상대방과 더 가까워지고 좋은 결과가 나도록 하며 마음을 전하는 효과적인 대화법이기 때문에, 공감 대화를 잘할 수 있도록 꾸준히 노력해야 합니다. 인

유경철

'소통과 공감' 대표
『당신이 변하지 않으니 퇴사하겠습니다』, 『나는 팀장이다』
『완벽한 소통법』, 『문제해결자』,『피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다』, 『NLP로 신념체계 바꾸기(번역)』, 저자