

성과를 높이는 3가지 소통전략

# 마음을 여는 마법의 주문 경청·공감·피드백

성과를 내는 사람들의 공통적인 특징은 무엇일까?

수많은 연구결과에 의하면 소통을 잘하는

사람들에게 높은 성과가 따른다. 성과와 소통은

떼려야 뗄 수 없는 관계인 셈이다. 성과를 높이기

위한 소통의 솔루션 세 가지를 알아보자.

글 유경철(소통과 공감 대표)



## 사람의 본심까지 듣는 경청

성과를 내는 소통자에게 가장 중요한 것은 경청이다. 보통 우리가 ‘듣는다’고 하면 누군가의 말을 자신의 기준으로 듣는다는 뜻이다. 이 경우에는 상대가 전하려는 의미가 왜곡될 수 있다. 그 뜻을 완벽히 이해하려 노력하는 것이 아니라 대충 듣거나 다른 생각을 하면서 듣기도 하기 때문이다.

반면 경청은 상대방이 어떤 의도와 욕구를 지니고 있는지 귀 기울여 듣는 것이다. 상대방의 속마음, 본심까지 이해하는 것. 그것이 진정한 공감적 경청이다.

경청의 한자어를 살펴보면 기울 경(傾)과 들을 청(聽)으로 이루어져 있다. 청(聽) 자를 분석해 보면 ‘귀로 듣고 눈으로 보고 마음으로 공감한다’는 뜻이다. 한자어에도 나와 있듯이 경청(傾聽)은 공경하는 마음으로 상대방의 말을 눈과 귀를 통해 보고 들으면서 마음으로 이해하라는 것이다. 이처럼 경청을 잘하는 사람들은 타인의 마음을 열 수 있다. 결국 경청은 상대방을 깊이 이해함으로써 나에게 끌어들이고, 나의 편으로 만들 수 있기 때문에 업무 성과를 내는데 큰 도움이 된다.



## 상대방의 세계를 지각하는 공감

공감은 상대방의 입장에서 상대방의 세계를 지각하고 있음을 보여주는 의사소통 상태다. 그러나 상대방의 입장일 뿐, 실제 그 사람이 되는 것은 아니다. 성과를 내는 사람들은 타인의 말에 공감한다. 상대방의 입장에서 생각할 수 있다. 그 후에 솔루션을 제시한다. 대부분의 사람들은 이렇게 공감하는 태도에 감동받는다. 자신의 말에 공감하는 사람을 만나면 사람들은 말이 많아지고 자신도 모르게 내밀한 이야기까지 꺼낸다. 백 마디 말보다 진심으로 들어주고 공감하는 태도가 상대의 마음을 더 쉽게 여는 비결이다.

그런데 공감에도 기술이 필요하다. 다음과 같은 5가지 방법이 있다.

**첫째, 우선 무조건 듣는다.** 오감을 활용하여 그냥 듣는다. 상대방의 말을 절대 판단하지 않고 그냥 들어만 주면 된다.

**둘째, 중간에 말을 끊지 않는다.** 중간에 하고 싶은 말이 생겨도 끝까지 들어보자. 오해를 풀기 위해 꼭 해야 할 말이 있다면 상대방에게 양해를 구하고, 그럼에도 동의를 얻지 못하면 잠자코 귀를 기울이자. 상대방의 말을 끝까지 들으려고 하는 태도, 그것이 공감의 시작이다.

**셋째, 상대방의 말을 내 자의대로 판단하지 않는다.** 이야기를 듣다 보니 ‘이 사람이 아래서 그렇구나’ ‘이런 스타일이라 저렇게 생각하는구나’ 하고 스스로 단정하는 경우가 많다. 나만의 프레임으로 어느새 상대방을 판단한다. 마치 처음 만난 사람처럼 선입견 없이 상대를 바라보고 대화의 주제에만 집중해야 한다. 그래야 충분히 공감할 수 있다.

**넷째, 상대방의 말에 적극적인 반응과 리액션을 한다.** 말하는 사람의 표정을 보면서 오감으로 어떤 상태인지를 느껴야 한다. 상대방의 말을 열심히 듣고 있음을 표현하고, 상대방의 눈을 보며 대화한다. 그러면 상대방은 진심으로 ‘내 말에 공감해 주고 있구나’ 하고 생각할 것이다.

**다섯째, 편안한 분위기를 계속 유지해 준다.** 불편하고 어색한 자리에선 누구도 자신의 내면을 내비치지 않는다. 그래서 대화에는 환경도 중요하다. 상대방을 안심하게 해주고, 나에게 어떤 이야기를 해도 괜찮다는 메시지를 계속 보내야 한다. 적절한 격려와 긍정적 피드백도 중요하다.



## 상대방의 행동을 열어주는 피드백

성과를 내는 사람들은 피드백을 잘한다. 보통 업무를 할 때 끊임없이 피드백이 이어지는데, 칭찬이든 질책이든 적절한 피드백을 해줘야 성과를 낼 수 있다. 피드백은 사람들의 행동을 강화하거나 변화를 일



으키는 개선의 기회를 제공한다. 이처럼 피드백에도 두 가지 방법이 있다.

**첫째, 행동을 강화하는 긍정적 피드백이다.** 긍정적 피드백(칭찬과 인정)은 지금 하고 있는 일을 더 잘할 수 있도록 만드는 데 효과적이다. 긍정적 피드백을 할 때는 칭찬과 인정을 제대로 구분해야 하는데, 칭찬은 겉으로 드러난 행동, 선택, 좋은 결과에 대해 하는 것이다. 그러나 인정은 겉으로 드러난 것 외에 그 안에 숨어 있는 보이지 않는 부분을 인지하는 것으로, 그 일을 하기 위해 노력한 과정과 어려움을 극복한 인내심까지 인정하는 것이다. 그래서 긍정적 피드백은 겉으로 보여지는 결과나 성과를 칭찬하되 보이지 않는 노력이나 과정들까지도 확인해서 인정해 주는 것이 좋다.

**둘째, 행동의 변화를 일으키는 건설적 피드백이다.** 긍정적 피드백(칭찬)을 들으면 기분이 좋아진다. 그러나 실제로는 건설적 피드백(질책)이 더 중요하다. 아무리 상대방을 위해 한 말이라고 하지만 질책을 받는 사람 입장에서는 기분이 좋을 수 없다. 그렇다고 뭐든 다 ‘잘했다’ ‘좋다’고 말하는 것도 신뢰할 수 없다. 그래서 상황에 따라 정확하게 피드백을 해줘야 하고 특히 잘못을 했을 경우에는 진심으로 상대방의 발전을 위해 질책을 하는 것이 중요하다. 건설적 피드백을 할 때는 최대한 감정을 절제해야 한다. 일어난 행동을 중심으로, 그로 인한 영향과 내가 원하는 기대성과를 전해야 한다. 상대방의 성격이나 가치관 등에 대해 평가하는 피드백이 아닌, 그 사람의 행동을 객관적으로 판단한 피드백이어야 효과를 볼 수 있다.

결국 성과를 내는 3가지 소통전략은 경청, 공감, 피드백이다. 소통은 누구나 하는 것이지만 누구나 잘하는 것은 아니다. 소통의 본질과 중요성을 제대로 이해하고 소통의 기술을 익혀서 반복 연습해야만 잘 할 수 있는 기술이다. 성과를 낸다는 것은 타인과의 원활한 소통을 통해 설득을 했다는 것이다. 상대방의 말을 제대로 들으면서 공감하고 행동의 강화와 개선을 위한 피드백을 할 수 있다면 그는 이미 최고의 소통 전략가일 것이다.