

교양인의 화법과 태도

04 경청 및 피드백

傾聽

聽

듣는다(聽)는 것은
임금 같은(王), 귀(耳), 열개의 눈(+),
마음의 눈(目), 하나의 마음(一)으로
상대방의 이야기를 듣는 것을 의미한다.

‘귀가 둘이고 입이 하나인 것은 많이 듣고 적게 말하기 위한
것’

그리스 철학자 제논

40세 불惑(不惑), 50세 지천명(知天命), 60세 이순(耳順)

공자

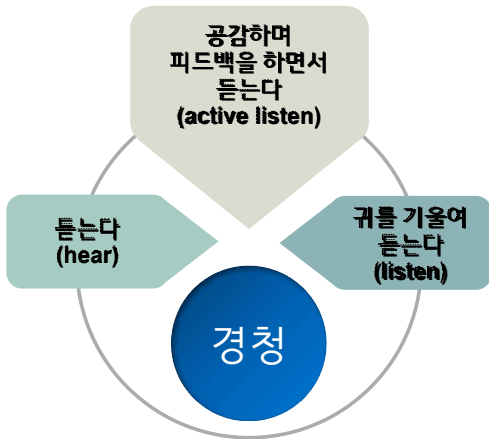
‘말하는 것은 지식의 역할이고 듣는 것은 지혜의 특권’

미국 작가 올리버 홈스

‘듣기는 속히 하고 말하기는 더디 하라’

성경

1) 듣기의 형태



傾聽

<경청>이란 상대방으로 하여금 대화를 리드하게
하고
내 생각으로 그를 설득하지 않으며
그 사람 내면의 섬세함까지도 읽어내는 것이다.



아들,
왜 아빠한테
화가
났는지 말해줄
수
있겠니?

2) 적극적 경청이란?

- 적극적 경청(active listening)은 상대방이 전달하고자 하는 말의 내용은 물론 그 내면에 깔려 있는 동기나 정서에 귀를 기울여 듣고(공감) 이해한 바를 자신의 언어로 상대방에게 피드백(확인)해 주는 것이다.



3) 적극적 경청의 태도

말을 가로채지 않는다.

말이 끝날 때 까지 기다린다.

감정이입하면서 듣는다.

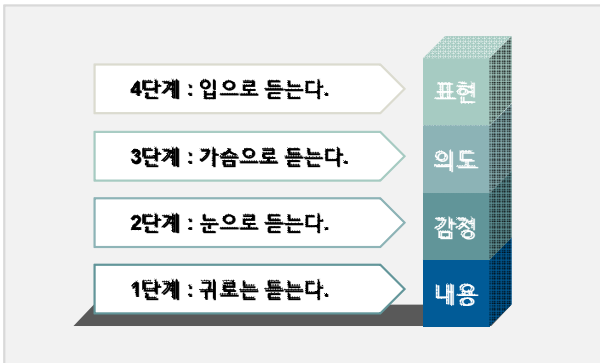
이야기를 정리하면서 듣는다.

이야기를 끝까지 듣는다.

4) 경청의 효과

- 말을 잘하는 사람이 인간관계가 좋다 간의 상관관계는 없지만 듣기를 잘 하는 사람이 인간관계가 좋다는 것 간 상관 관계가
- **말을** 잘하는 것과 영업사원의 실적과는 관계가 없으나 듣지 않는 것과 실적과는 상관관계가 있음

5) 경청하기 기법 및 단계



6) 경청하기 훈련과 연습

1단계 수준

상대방이 말한 내용을 그대로 흉내 내라

2단계 수준

상대방이 말한 내용을 재구성하라

3단계 수준

상대방의 감정을 짐작하라

4단계 수준

상대방이 전하고자 하는 내용을
재구성하고 감정을 짐작하라

< 경청 실습하기 >



남편

(지친 얼굴로 퇴근하여 집에 들어오면서)
“여보! 난 미래에 대한 불안 때문에 스트레스가 너무
심해.
그래서 요즘 회사 생활이 힘들고 따분해.”

(정말로 장래 문제 때문에 우울하고 불안감을 갖고 있는
것 같구나.)

- 핵심내용 + 핵심감정



아내

1) 공감의 의미

- 공감(empathy)은 다른 사람의 내적인 준거 틀을 정확하게, 자신의 감정적인 요소와 거기에 관련된 의미를 마치(as if)라는 사실을 망각함 없이 자신이 그 사람인 것처럼 지각하는 상태

참된 공감은 동정과 다르며 상대방의 감정을 객관적으로 이해하고 자신이 이해한 그 가정을 만로 표현해즈는 거

공감
이란?

공감은 기술이자 훈련이기 때문에
계속 시도하는 것이 중요함

공감에 대한 정리

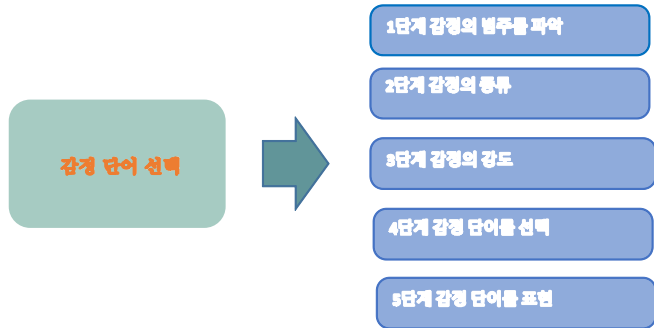
- 상대방이 지니고 있는 생각과 느낌의 틀을 이용하여 상대방의 생각과 감정을 이해하는 것
- 공감적 이해란? 상대방의 가슴에 있는 '마음의 소리'를 듣는 것
- 공감이란 식물에 물을 주듯이 정성을 다해 상대의 감정을 읽어 주는 것

내가 듣기에
내가 말하려는
것은

힘들어
보이는구나

미래에 대해
불안한 것
같구나

2) 공감의 방법



2) 공감의 방법

1단계 감정의 범주를 파악

예) 긍정적이다. 부정적이다

2단계 감정의 종류를 파악

예) 즐겁지 않다. 불안하다. 들떠있다

3단계 감정의 강도를 파악

예) 강하다. 보통이다. 약하다

4단계 감정 단어를 선택한다.

예) 감격스럽다. 찡하다. 흥분하다. 허탈하다

5단계 감정 단어를 표현한다

예) 답답하시겠어요? 만족스러우신 것 같네요

3) 수준에 따른 공감적 이해

- **1수준의 공감** — 부적합하고 상대방의 기분을 상하게 하는 반응
- **2수준의 공감** — 충고와 조언을 하는 반응
- **3수준의 공감** — 표면적인 느낌의 반응
- **4수준의 공감** — 내면적인 느낌의 반응
- **5수준의 공감** — 감정의 내면적 의미까지 반응

1 수준의 공감

부적합하고 상대의 기분을 상하게 하는 공감



난 공부하는 것이 지루하고
따분해서
공부하기 싫어.



공부하기 싫다구?
집에서 돈 다 대주는데 무슨 소리야?

2 수준의 공감

충고와 조언을 하는 반응



난 공부하는 것이 지루하고
따분해서
공부하기 싫어.

그래, 힘들지?
아빠도 힘들어 죽겠어.
아빠는 말이지 ...
(자신의 이야기로 빠져든다)



3 수준의 공감

표면적인 느낌의 반응



난 공부하는 것이 지루하고
따분해서
공부하기 싫어.



너 많이 힘든가 보구나.
그동안 지루하고 따분한 공부 하느라
얼마나 힘들었니?

4 수준의 공감

내면적인 느낌의 반응



난 공부하는 것이 지루하고
따분해서
공부하기 싫어.

너 많이 힘들구나. 맞아.
공부하는 것이 지루하고 따분하니
공부하기 싫을 거야.
공부하려면 짜증도 날거고 말이야.



5 수준의 공감

감정의 내면적 의미까지 반응

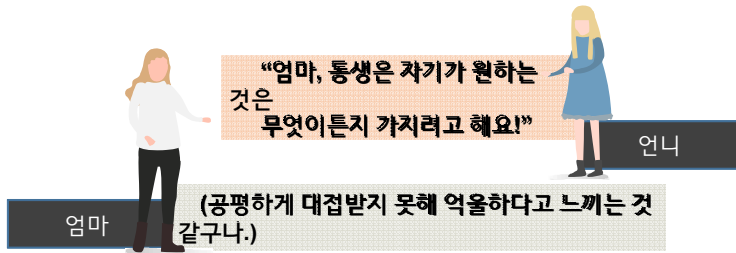


난 공부하는 것이 지루하고
따분해서
공부하기 싫어.

너 정말 힘들구나 지루하고 따분한
공부라면
정말 하기 힘들거야.
친구들처럼 너도 재미있게 공부하고
싶은데
그게 잘 안되니 얼마나 속상하겠니.



< 공감 실습하기 >



1) 피드백의 정의와 기능

- 피드백(Feedback): 관찰된 말, 행동이나 목표 대비 성과에 대하여 객관적 평가와 의미 있는 메시지를 전달하는 것
- 피드백은 의사소통 과정에서 서로의 생각과 정보가 분명하게 전달되었는지를 확인해 주는 역할을 함
- 바람직한 피드백은 초점, 적합성 그리고 타이밍의 세 가지 핵심 조건을 충족하여야 함

(1) 초점

- 피드백은 개인적 특성이 아닌 관찰된 특정한 말, 행동이나 성과 이슈에 초점(Focus)이 맞추어져야 함
- 훌륭한 성과나 바람직한 행동에 대한 칭찬과 인정, 성과 부진이나 잘못된 행동에 대한 개선 요구에 초점을 맞춤
- 상대방의 인격이나 능력에 대한 판단이 되어서는 안된다. 피드백은 객관적 사실에 기초하여 구체적으로 해야 한다.

(2) 적합성

- 피드백 내용이 적절한지, 그리고 주제에서 벗어나지 않도록 주의해야 함
- 피드백은 행동 개선이나 성과 부진을 해소할 수 있도록 유용한 정보나 실질적 조언을 제시해야 함. 즉, 피드백은 상황에 적합한 메시지를 담고

적절한(Fit) 피드백을 하기 위해서 피드백 내용은

일관성, 수용성, 현실성의 세 가지 요소를 갖추어야 한다.

(일관성)

피드백 내용이 관찰된 행동이나 성과 이슈와 직접적으로 관련이 있는가?

(수용성)

피드백 내용은 상대방이 받아들일 수 있는 것인가?

(현실성)

피드백 내용이 실행 가능한 것인가?

(3) 타이밍

- 피드백은 필요할 때 적절한 상황에서 이루어져야 함
- 타이밍(Timing)에는 시간적 의미 뿐 아니라 상대방이 피드백을 받아들일 수 있는 마음의 상태와 같은 심리적 요인과 피드백 장소, 분위기 등과 같은 물리적 환경도 포함함

- 특정 행동이 관찰되거나 이슈가 발생했을 때 바로(최근 사항), 수시로 피드백을 한다.
- 민감한 이슈이거나 어려운 문제는 어느 정도 시간이 지나 상대방이 피드백을 받아들일 마음의 여유가 생길 때 한다.
- 피드백 할 내용에 적합한 장소와 시간을 선택한다.

2) 피드백의 유형

- 피드백은 크게 **강화**, **조언**, **침묵** 그리고 **비난**의 네 가지 유형으로 구분됨

	개념	영향
강화	적극적 피드백으로 바람직한 행동이나 결과에 대해 이야기하여 지지, 격려한다.	상대방의 자신감을 높이고 동기를 강화시킨다. 성과가 향상된다.
조언	기대에 미치지 못하는 행동이나 결과에 대해 이를 개선, 보완하기 위한 방법을 권유하거나 제시한다.	행동을 교정하고 성과를 향상시킬 수 있다.
침묵	아무런 반응을 하지 않는다.	자신감이 떨어지고 불안감을 초래한다.
비난	기대에 미치지 못하는 행동이나 결과에 대해 규명하고 지적하고 질책한다.	변명이나 핑계, 저항을 가져온다. 행동이나 성과를 왜곡한다. 상황을 회피한다. 관계를 악화시킨다.

3) 효과적 피드백을 위한 지침

(1) 피드백을 하는 목적을 명확히 한다.

— 상대방이 피드백을 통하여 무엇을 얻게 될 것인지 자문해 본다.

(2) 사람(인격)에 대한 판단이 아닌 관찰 가능한 특정 행동에 대해서 구체적이고 긍정적으로 피드백한다.

— 상대방이 어떤 사람인가를 지적하거나, “좋다, 나쁘다”, “옳다, 그르다” 등의 판단을 하기 보다는 그 사람이 어떤 행동을 했는가에 초점을 맞춘다. 이를 위해서 감정을 잘 조절해야 한다.

(3) 비난보다는 도움이 되는 실질적 조언을 제시한다.

(4) 강요하지 말고 권유하라

— 피드백이란 받는 사람에게 강요하기보다는 사실을 알리고 스스로 판단할 수 있도록 권고하는 것이다. 선택은 상대방 자신에게 맡기도록 한다.

(5) 강화와 비난, 조언과 침묵의 균형을 맞춘다

— 일반적으로 강화가 가장 효과적인 피드백 형태이다.

학습 및 토론 과제

다음의 두 가지 질문에 대한 본인의 생각을 적고 적은 내용을 다른 사람과 나누어 보고 상대방이 하는 말을 적극적으로 경청해보자.

1. 본인이 가장 자신 있게 할 수 있는 일은 무엇이라 생각하는가?
2. 본인의 인생에 현재 가장 영향을 끼친(끼치고 있는) 한 사람(멘토)은 누구이며 왜 그렇다고 생각하는가?

참고도서

박민수 (2014). 커뮤니케이션 기법. 시그마북스

감사합니다.