

마음을 얻는 경청 스킬

이번 호부터는 리더가 업무현장에서 적용할 수 있는 구체적인 코칭스킬에 대해서 연재한다. 오늘은 그 첫번째 순서로 '경청'에 대해서 다룬다. - 편집자 주

최근 삼성의 이진희 회장이 선대 이병철 회장으로부터 받은 '경청(傾聽) 휘호를 아들 이재용 전무에게 다시 물려주었다고 해서 화제가 되고 있다. 이진희 회장이 삼성에 처음으로 입사하던 날, 아버지인 고 이병철 회장은 마음의 지표로 삼으라고 경청(傾聽)이라는 휘호를 주었으며, 이진희 회장은 이 휘호를 벽에 걸어놓고 늘 스스로에게 잘 듣고 있는가를 묻고 더 잘 들으려고 노력하였다고 한다.

1987년에 고 이병철 회장으로부터 삼성의 경영권을 넘겨받은 이진희 회장은 2006년 현재까지 삼성의 규모를 15배 이상으로 키웠으며, 세계 속의 삼성이라는 브랜드 이미지를 강력하게 심어 놓았다.

일각에서는 삼성의 이러한 성공의 이면에는 평소 자신의 말을 아끼고, 상대방의 말을 잘 경청(傾聽)하는 이진희 회장의 리더십 스타일에 기인하는 바가 크다고 얘기한다.

경청은 리더를 위한 코칭리더십에 있어서 가장 기본이 되는 스킬이다. 경청은 상대방의 마음을 얻고 신뢰관계를 형성하는데 빠져서는 안 되는 행위이며 어떠한 리더십 책을 보더라도 경청의 중요성에 대해서 다른 것을 쉽게 찾아볼 수 있다.

그런데 왜 리더들은 경청을 기대만큼 잘하지 못하는 걸까?

우선, 리더십은 듣기보다 지시하고 명령하는 행위와 더 가깝다고 생각하기 때문이다. 상대방 말을 단지 듣고 있는 것은 웬지 유능한 리더답지 못하다고 생각하는 경향이 있다. 그 동안 우리가 보아온 리더들은

늘 지시하고 명령하며 통제하는데 능했다. 가정의 아버지가 그랬고, 학교에서 선생님이 그랬으며, 또한 조직의 상사가 그랬다. 그런데 이제 이러한 리더십은 21세기 사회에서 정면으로 도전을 받고 있다.

또 다른 측면에서는 듣는 훈련을 제대로 받아보지 못해서 그럴 수 있다. 웅변, 화술, 프레젠테이션 등 말하는 방법을 훈련시키는 기관은 넘쳐나지만 '잘 듣는 훈련'을 시키는 기관은 거의 없다. 최근 들어 경청의 중요성을 역설하는 책이 베스트셀러가 되고 리더십훈련의 주요 모듈로 경청 스킬이 빠짐없이 포함되긴 하지만, 여전히 듣는 방법을 훈련 받아야 한다는 생각은 그다지 절박하지 않다. 선천적으로 남의 말을 잘 들어주는 사람이 있긴 하지만, 어디까지나 경청은 스킬이다. 누구나 필요성을 느끼고 연습하면 뛰어난 경청자가 될 수 있다.

이제 효과적으로 경청하는 방법에 대해서 살펴보자.

효과적인 경청의 방법 : SLR

- Set the Stage(환경을 만든다)
- Listen(듣는다)
- Respond(응답한다)

다양한 경청의 방법이 있으나 여기서 제시하는 SLR방법은 매우 간단하면서도 단기간에 경청 스킬을 높일 수 있는 프로세스이다.

이제 구체적으로 살펴보자.

Set the Stage(환경을 만든다)

하던 일을 멈춘다

방해되는 요소를 제거한다

말하는 사람의 방향으로 향한다

자신의 고민, 생각을 일단 내려놓는다

코칭을 시작할 때 경청에 적합한 환경을 만드는 것은 매우 중요하다. 360도 피드백에서 부하로부터 좋지 않은 평가를 받는 상사들을 보면 경청하는 환경을 만드는데 서툰 경우가 대부분이다. 그들은 팀원이 말을 걸어와도 컴퓨터 화면을 바라보며 ‘어, 무슨 일인데?’ 라고 묻거나, 이야기를 들을 때 몸을 뒤로 젖히고 반쯤 누운 자세로 듣거나, 이야기를 들으며 계속 다른 생각을 하고 있다. 이러한 무성의한 태도는 팀원이 즉각 알아차려서, ‘이 상사는 내가 하는 이야기에 관심이 없구나’ 라는 생각을 마음 속에서 하게 된다.

따라서 팀원과 이야기를 할 경우에는 일단 하던 작업을 멈춘다. 컴퓨터 작업을 하고 있었다면 일단 중지하고, 가능하면 노트북의 덮개를 내려놓는다. 이러한 ‘나는 당신과의 대화에 집중하기 위해 준비를 하고 있다’ 라는 신호를 확실하게 보내주는 것이 효과적이다. 그 다음엔 방해되는 요소를 제거한다. 방문이 열려 있어 시끄럽다면 방문을 닫고, 파티션으로 된 자신의 공간이 대화를 하기에 적합하지 않다면 적합한 장소로 옮겨 이야기 한다.

그 다음으로 생각해야 할 점은 듣는 자세이다. 자세를 가능한 바르게 하고 말을 하는 팀원에게 몸을 향한다. 그렇게 하지 않을 경우 무성의하거나 거만해 보일 수 있다. 그리고 일단 팀원의 이야기를 듣기로 한 이상 자신의 머릿속에서 작동 중인 소프트웨어(여러 가지 일에 대한 생각, 고민 등등)를 작동 중지 시켜 놓는다.

Listen(듣는다)

주의를 집중해서 듣는다.

동의적 응답을 한다.

들을 준비가 되었으면 팀원의 이야기에 귀를 기울여 듣는다. 이때 동의적 응답이라는 것을 해 주는 것이 좋다. 동의적 응답은 우리가 의식하고 있지 않지만 대화 중에 흔히 하는 행위이다. 눈 마주치기,

고개 끄덕이기를 포함하여 ‘응, 그래, 아 그렇구나, 참 재밌는걸, 우와...’ 등등 자신이 상대방의 말을 듣고 있다는 것을 알리고 이야기에 리듬을 넣어주는 행위이다. 이것은 마치 판소리를 할 때 추임새로 경쾌한 소리를 넣어 주는 것과 비슷한 효과가 있다. 이것이 얼마나 중요한지는 특히 전화통화를 할 때 알 수 있다. 한참 이야기 하다가 상대방에게서 이러한 동의적 응답이 없으면 금세 이야기가 힘을 잃고 상대방이 듣고 있는지에 대해 확인을 하게 된다.

이러한 동의적 응답은 상대방이 ‘아, 이 사람이 내 이야기를 듣고 있구나’ 라는 느낌을 주어 이야기를 계속 할 수 있게 해 준다.

Respond(응답한다)

경청한 다음에 잊지 말아야 할 것은 반드시 반응(Respond) 해야 한다는 것이다. 코칭은 쌍방향 커뮤니케이션이다. 상대방 말을 아무리 잘 듣고 이해한다고 하더라도 아무런 반응을 보이지 않으면 상대방이 알 수가 없다. 경청의 프로는 입으로 반응을 하고 아마추어는 단지 귀로만 듣고 끝낸다.

경청한 상대방의 생각에 대해서는 요약하거나 다른 말로 바꾸어 확인하여(Paraphrase) 반응한다. ‘음... 그러니까 자네는 할인을 더 해주어서라도 A사와 꼭 계약을 성사시키고 싶은데 회사 방침상 힘들다는 거지?’ 라고 할 수 있다.

경청을 하다 보면 ‘아, 상대는 이런 느낌을 갖고 있구나’ 혹은 ‘내가 상대의 입장이라면 이런 느낌이 들었겠구나’ 라는 것을 알게 된다. 이렇듯 상대의 감정을 이해하고 내가 공감했다는 것을 표현하는 것(Empathize and Express)이 경청에 있어서 매우 중요하다. 이것을 경청에 있어 공감(共感)과 수용(受容)이라고 한다.

‘자네가 정말 힘들었겠구나!’ ‘오죽 답답했으면 자네가 이렇게 표현하겠나?’ 라고 할 수 있겠다. 상대의 기분을 공감해준다는 것은 상대에 대한 관심과 배려의 발로이다.

경청은 상대방과 신뢰관계를 형성해주고 당신을 사려 깊고 자상한 리더로 만들어주는 묘약이다. 앞으로 코칭대화 시 지시하고 설명하는 말수는 줄이고 경청하는 태도를 늘려보자. 아마도 당신 주위에 우호적인 사람들이 모이게 될 것이다.

다음 호에는 코칭의 핵심스킬인 ‘질문’에 대해서 다룹니다. - 편집자 주

* e-mail : coach@coaching.co.kr

* Home Page : www.coaching.co.kr