

소통의 핵심 기술, 경청 효과

◆ 커뮤니케이션 구성요소

메시지는 전달자의 이야기를 피드백은 수신자의 의견을 의미하며 환경은 커뮤니케이션 참석자를 둘러싸고 있는 분위기, 상황 등을 의미

◆ 커뮤니케이션 오류의 원인

- 문제를 어떻게 받아들이느냐와 관련한 "인식과 경험의 차이"
- 수직적인 관계인과 혹은 수평적인 관계인가와 관련한 "관계성의 차이"
- 사투리, 애매한 표현, 발음 등 언어 습관의 차이
- 상황 변화에 따른 차이
- 가치 기준의 차이
- 역할, 성격, 문화, 성별, 나이 등의 차이

◆ 공감이란?

자신의 마음을 비우고 상대의 마음을 있는 그대로 명료하게 이해하기 위해 상대의 이야기에 집중한다는 것이며, 내가 이해한 상대의 마음을 그대로 표현하여 확인하는 것.

◆ 공감의 3단계

- 관심보이기: 언어적/비언어적(태도)으로 상대와의 대화에 관심이 있다고 보이는 단계
- 반복하기: 상대의 이야기를 잘 듣고 있으며 이해하고 있다는 것을 보여주는 단계
- 감정이입하기: 상대의 감정이나 느낌을 추측하고 상대의 감정을 말로 표현하는 단계

◆ 자기공감이란?

자신의 내면적인 느낌과 욕구에 대해서 인식하고 이해하려는 것을 말함.

◆ 커뮤니케이션 부정적 영향

1. 말하는 사람의 문제

- 대인관계 능력의 문제

대인동기나 대인신념에서 출발한다. 상대방과의 커뮤니케이션에 대한 동기가 없을 경우, 자신에 대한 확신이나 상대방을 어떻게 인식하느냐가 대인관계에 영향을 미친다. 대인관계 형성이 부족하거나 미숙한 경우 커뮤니케이션에 부정적인 영향을 미치게 된다. 반면 자신과 타인에 대해 긍정적이고 대인 관계 형성 능력이 좋은 경우는 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

- 메시지 전달 능력의 문제

간단명료하게 자신의 생각을 잘 전달하는 사람이 있는 반면에 중언부언하거나 말 끝을 흐리며 말을221하다가 마는 경우가 있다. 또한 상대방의 입장에서 자신의 생각을 잘 전달하는 사람이 있는 반면 자기 중심적으로 말을 하는 사람이 있다. 이런 메시지 전달 능력이 커뮤니케이션에 긍정적, 부정적인 영향을 미친다.

- 복합 메시지의 사용

겉으로는 "좋습니다.", "괜찮습니다."라고 하면서 표정은 영 불편한 표정을 짓거나 말의 내용은 공격적인데 웃으면서 이야기를 하게 되면 듣는 사람이 메시지를 정확하게 판단하기가 어렵다.

비언어적인 부분도 메시지의 중요한 요소이기 때문에 말의 내용과 비언어적으로 전달하는 메시지가 다르게 되면 커뮤니케이션에 문제를 만들게 된다.

- 오해와 편견으로 인한 문제

커뮤니케이션을 하기 전에 상대방에 대해 어떤 정보를 가지고 있는 경우는 미리 가지고 있었던 생각이 커뮤니케이션 과정에 오해와 편견을 만들게 된다. 첫인상으로 사람을 판단하는 경우도 마찬가지이다. 말하는 사람이 상대방에게 오해와 편견을 가지고 있다면 원만한 커뮤니케이션이 이루어질 수 없다.

2. 듣는 사람의 문제

- 경청의 문제

상대방의 이야기에 관심을 보이지 않거나 건성으로 듣는 척하는 것은 경청이 아니다.

또 상대방의 이야기를 들으면서 결론을 예측하고 성급하게 판단이나 평가를 하게 되는 것도 경청을 방해하는 요소이다. 상대방의 이야기를 제대로 경청하지 않으면 원만하게 커뮤니케이션이 이루어지지 않는다.

- 부정확한 반응

상대방이 이야기한 의도를 제대로 파악하지 못하거나 자기 중심으로 이야기를 듣는다면 상대방의 의도와는 상관없는 부정확한 반응이 될 것이다. 이런 부정확한 반응이 커뮤니케이션에 문제를 만들게 된다.

- 왜곡된 이해

상대방에 대한 선입견이 섞이거나 과거의 경험들과 섞여서 이야기를 듣는다면 상대방의 이야기를 왜곡해서 이해할 가능성이 높아진다. 왜곡된 이해 또한 커뮤니케이션의 문제를 만들게 된다. 지레짐작으로 상대방의 이야기를 추측하는 것도 왜곡된 이해이다.

- 감정적인 반응

상대방의 이야기에 대해 자신의 불편한 마음을 그대로 말이나 비언어적인 부분에 담아서 반응을 하는 것을 말한다. 부정적인 감정을 담은 반응은 커뮤니케이션에 심각한 문제를 만든다. 222커뮤니케이션에 영향을 미치는 내면적인 요소와 말하는 사람, 듣는 사람의 문제로 인해 원만한 커뮤니케이션은 노력을 필요로 한다. 그렇기 때문에 커뮤니케이션은 자신의 의사를 잘 전달하는 것이 아니라 상대방에 대한 이해에서 시작된다

◆ 비언어적 커뮤니케이션

- 청각적 요소: 말의 속도, 목소리의 높낮이, 억양 등
- 시각적 요소: 상대의 눈빛, 시선, 표정 등
- 태도적 요소: 손짓, 몸짓, 자세, 헤어스타일, 옷차림 등

◆ 조직 업무활동에 있어 필요한 커뮤니케이션의 6가지 구성요소

1. 전달자: 커뮤니케이션에서 이야기를 하는 사람
2. 수신자: 커뮤니케이션에서 이야기를 듣는 사람
3. 메시지: 전달자가 이야기 하는 내용
4. 피드백: 수신자의 의견
5. 환경: 커뮤니케이션에 참여하고 있는 사람들을 둘러싼 분위기, 주변의 상황 등
6. 잡음: 커뮤니케이션의 집중을 방해하는 주변의 방해요소

◆ 필터란?

이렇게 복잡한 커뮤니케이션의 6가지 구성요소들로 인해 전달자의 메시지가 수신자에게 100% 전달되기 힘듭니다. 수신자의 경험, 상황, 가치관, 역할 등의 변수가 개입하여 자신의 상황에 따라 메시지를 해석하고 받아들이게 됩니다. 이를 필터라고 합니다.

◆ 경청 매트릭스란?

- 나 중심 - 단어 중심 : 선택적 듣기
- 나 중심 - 맥락 중심 : 왜곡
- 너 중심 - 맥락 중심 : 공감적 경청
- 너 중심 - 단어 중심: 피상적 듣기

◆ 커뮤니케이션의 단절

- 비교와 해석하기
- 당연시 하기
- 강요하기
- * 있는 그대로 바라보는 자세가 필요함

◆ 단절을 가져오는 커뮤니케이션

- 규정상 어쩔 수 없습니다. - 해석하기
- 팀장님의 지시입니다. 그냥 그대로 해 주십시오. - 권의자의 지시로 해석하기
- 회사 다니면서 그 정도는 각오했어야지! - 당연시 하기
- 같은 팀원이라면 그 정도는 해야 하는 거 아닌가요? - 당연시 하기
- 부모니까 이 정도는 당연히 해주셔야하는 거 아닌가요? - 당연시 하기
- 바쁘데 부탁을 했네. 팀원이라면 이 정도는 해야하는 거 아닌가요? - 강요하기

◆ 공감적 경청을 위한 언어적 커뮤니케이션 스킬

관심 기울이기, 대화 이끌기, 공감하기, 상대방의 욕구 파악하기, 자신의 생각 전달하기

◆ 공감을 방해하는 태도적인 요소

- 팔짱 끼는 자세, 불안함을 나타내는 자세, 이야기의 마무리를 의미하는 자세(ex.의자를 뒤로 빼는 행동)

◆ 공감적 경청을 위한 비언어적 커뮤니케이션과 스킬

1. 청각적 요소 - 말의 속도, 억양, 목소리의 높낮이 등
2. 시각적 요소 - 상대의 눈빛, 시선, 표정 등
3. 태도적 요소 - 손짓, 몸짓, 자세, 헤어스타일, 옷차림 등

◆ 목소리의 개선방법

신체이완, 공명 연습, 명확하게 발음하기, 어려운 발음연습, pause
호감 가는 목소리, 좋은 목소리는 꾸준한 연습을 통해 개선될 수 있습니다.

◆ 커뮤니케이션을 위한 바디존

- 1m이내: 신뢰관계가 형성되었을 때의 거리
- 1~2m: 일반적으로 유지하는 비즈니스 관계에서의 거리
- 2~4m: 상대의 표정, 행동등을 살피며 대화의 시기를 잡을 때 유지하는 거리
- 4m이상: 상대방이 대화를 원하는 몸짓을 하여도 즉시 응대하기 어려운 거리

◆ 커뮤니케이션과 질문의 원칙

- 일대일 대화를 시작하라.
- 질문하기 위한 분위기를 조성하라.
- 자신이 들은 내용에 대해서 반복하여 확인하라.
- 상대의 이야기를 충분히 경청한 뒤 질문하라.
- 상대의 마음을 열 수 있는 적절한 질문법을 활용하라.

◆**의사소통을 방해하여 커뮤니케이션 오류가 발생하는 6가지 원인**

- 문제를 어떻게 받아들이느냐와 관련한 "인식과 경험의 차이"
- 수직적인 관계인과 혹은 수평적인 관계인가와 관련한 "관계성의 차이"
- 사투리, 애매한 표현, 발음 등 언어습관의 차이
- 상황 변화에 따른 차이
- 가치 기준의 차이
- 역할, 성격, 문화, 성별, 나이 등의 차이

◆ **있는 그대로 관찰하는 방법**

내가 보고 들은 구체적인 행위나 사실만을 생각하고 언급한다.

- "당신이 OOO한 것을 보고" 또는 "당신이 OOO라고 이야기 하는 것을 들었을 때"

내가 느끼는 느낌에 대한 자극만을 생각하고 언급한다.

- "상대가 회의 시간에 내 질문에 답을 하지 않는 것"

애매한 표현보다는 구체적인 말을 인용한다.

- "그 친구가 OOO하는 행동을 볼 때

◆ **정서의 이해**

- 기쁨(가슴 뭉클한, 감격한, 애뜻한, 상쾌한, 흐뭇한, 뿌듯한, 기운이 나는 등)
- 슬픔(울고 싶은, 위축된, 힘빠진, 눈시울 뜨거운, 무기력한, 기운이 없는 등)
- 공포와 불안(마음편치 않은, 혼란스러운, 미칠 것 같은, 안절부절 못하는 등)
- 분노(울화가 치미는, 열 받은, 신경질 나는, 약 오른, 노여운, 분개한, 격앙된 등)

◆ **공감을 방해하는 요소 : 해석하기**

"혈액형이 OO형이라 좀 변덕이 심하겠군.", "OOO라 남을 배려할 줄 모드는 것 같아." 등 객관적인 자료에 근거하지 않고 나름대로의 해석으로 상대를 판단하고 평가하는 의미하는 것.

◆ **비언어적인 요소**

- 청각적 요소 - 말의 속도, 억양, 목소리의 높낮이 등
- 시각적 요소 - 상대의 눈빛, 시선, 표정 등
- 태도적 요소 - 손짓, 몸짓, 자세, 헤어스타일, 옷차림 등

◆ **공감을 방해하는 태도적인 요소**

- 바디랭귀지: 팔짱 끼는 자세(불안, 공격, 방어적인인상), 불안함을 나타내는 자세, 이야기의 마무리를 의미하는 자세, 지나친 자신감, 공격
- 표정: 입술을 꺾 다문 표정(거부), 코웃음을 치는 것 같은 표정(비웃음), 미간에 주름을 잡는 표정(짜증), 무표정(무관심)
- 목소리: 차갑게 쏘아붙이는 목소리, 거칠고 쉼직한 목소리, 통명스런 목소리, 무기력한 목소리 등

◆ **경청에 도움이 되는 질문법**

- Why보다는 How, What에 초점을 맞추어 질문하라
- 과거지향적인 질문보다는 미래지향적으로 질문하라
- 열린 질문을 하라

경청을 하는데 있어서 집중하는 대상은 내가 아니라 상대이다. 그러므로 자신이 원하는 것에 대해서 질문을 하거나 말하는 사람의 의도로 유도하는 질문은 적절하지 않다.

◆ **상대의 생각과 마음을 여는 적절한 질문**

- 자신이 들은 내용에 대해서 반복하고 확인하라
- 질문하기 위한 분위기를 조성하라
- 일대일 대화를 시작하라

◆ 정서의 기능

- 행동 유발의 기능, 대인 관계의 중요한 정보로서의 역할, 관계의 촉진, 형성 기능
- 정서는 의사결정에 영향을 미친다.
정서는 사람의 행동을 유발한다.
- 정서는 대인 관계에 중요한 정보의 역할을 한다.
- 정서는 관계를 촉진, 형성하는데 기여한다.

◆ 자신의 느낌에 대한 표현

무시당한, 오해 받는, 독립한, 배반당한, 거절당한, 구속된, 놀림을 당한, 당연한, 이용당한, 인정받지 못하는 등의 표현은 판단, 평가, 생각에 의한 표현 등은 자신의 느낌에 대한 표현과 구분이 필요하다.

◆ 사람의 행동 유형에 대한 특징

• 신중형

- 신중형 (C, Conscientiousness): 분석적, 호기심 많은, 정확성, 객관적인, 기준이 높은, 비판적인 등
- 업무의 품질과 정확성을 높이기 위해 기존의 환경 안에서 신중하게 일하는 특징
- 세부적인 사항에 주의를 기울이며 분석적이고, 과업 지향적이며, 정확하고 완벽하고자 노력
- 정확성과 품질을 요구하는 것에 동기부여가 되므로, 업무 수행에 대한 타인의 비판을 싫어한다.
- 기준이 매우 높으며, 호기심이 많고, 자신이 원하는 부분에 대해서는 깊이 있게 파고드는 경향이 있다.
- 양보, 수용 등과 구분할 필요가 있다.

• 주도형

- 주도형 (D, Dominance): 독립적, 결과/목표 지향적, 강한 자아, 도전, 자신감, 고집이 센, 주도적인 등
- 결과를 성취하기 위해 장애를 극복하고, 스스로 환경을 만들어 나가는 성향
- 자아가 매우 강하며, 과정보다는 결과를 중시하는 목표 지향적인 특성을 가지고 있다. 또한 도전이나 통제력에 의해 동기 부여가 되기 때문에 통제권을 상실하거나 이용당하는 것을 상황을 매우 싫어합니다. 용감하고 자신만만하며, 직설적이고, 경쟁적이며, 굉장히 솔직하며 빠르게 결정을 내리기 때문에 성급하다는 인상을 줄 수도 있다.
- 주도형과 신중형은 사람과의 관계보다는 업무/과업 지향적이며, 사교형과 안정형은 사람과의 관계를 더 중시한다.

• 안정형

- 안정형 (S, Steadiness): 일관성, 협조적, 인내와 성실, 안정적인, 원만한 대인관계, 구성원과의 일체감 등
 - 어떤 일을 수행하기 위해서 다른 사람과 협력하는 특징
 - 체계적이며 정해진 방식에 따라 일관성 있게 행동하며, 팀 지향적. 현재의 상태를 안정적으로 유지하는 것에 의해 동기부여가 되므로 새롭고 급격한 변화를 어려워한다. 매우 협조적이고, 남의 이야기를 잘 들어주고 성실하며, 일에 있어서도 타인과의 협력에 중점을 두고 업무에 임한다.
- 변화에 적응할 충분한 시간이 필요하다.

• 사교형

- 사교형 (I, Influence): 낙천적, 열정적, 격려하는, 풍부한 감정, 폭넓은 대인관계 등
- 다른 사람을 설득하거나 영향을 미침으로써 스스로 환경을 만들어 가는 특징
- 낙천적이며 사람이 먼저 생각합니다. 사회적 인정과 칭찬에 의해서 동기 부여가 되기 때문에 사람들로 부터 거절, 거부 당하는 상황을 매우 싫어한다.
- 설득력이 있으며, 의사 소통이 원활하고, 자신이 좋아하는 일에 매우 열정적이고 자발적이다.
- 원리 원칙을 강조하여 논리적이고 체계적으로 커뮤니케이션하는 유형이라고 보기 어려움.

◆ 느낌의 발생

긍정적인 느낌과 부정적인 느낌은 욕구에 대한 충족여부에 따라 발생

◆ 대화방법

대화 도중 상대의 느낌과 욕구 원하는 바를 빨리 찾기 위해 성급하게 질문을 하며 개입하기 보다는 상대방의 마음을 존중하며 이해하려는 태도를 유지하는 것이 더욱 중요하다.

이러한 공감적인 태도로 주의를 기울일 때 상대는 마음을 열수 있다. 상대의 욕구에 대해선 정확하게 단정하는 것이 아니라 상대의 바람이나 욕구에 대해서 추측하며 공감하려는 자세가 중요하다.

판단하려는 나를 비워내고 귀를 기울이고, 상대를 주도하려 들지말고 편안하게 공감하려는 자세가 중요.

◆ 공감이라고 생각하지만 공감이 아닌 것

위로하기 예시: 살다보면 별 일 다 있는 거지 뭐. 네 잘못이 아니자나..

동정하기 예시: 참 안 됐다. 딱하기도 해라. 이를 어찌니...

조언/충고하기 예시: 내 생각에 너는 ~게 했어야 하는 거 아니니...

동일 시 하기 예시: 내가 보기에 너한테 좀 심했다야...

◆ 스토리텔링

- 일방적인 지시가 아니다.

상대를 설득하고 영향력을 행사할 수 있다.

상대와 친근해지는 기회를 제공한다.

◆ 스토리텔링 구성요소

내가 전달하고자 하는 핵심메세지

- Example (예화나 사건)

-메시지를 전달하기에 효과적인이야기나 사례

- Outline (이야기의 핵심 요점이나 행동 내용)

-이야기한 내용에 대해서 간략하게 정리 하는것

- Benefit (결론)

*개인적인 관심사 등은 구성요소가 아님.

◆ 효과적인 스토리텔링이 되기 위한 사전준비

• 상대에 대해서 무엇을 알고 있는가?

- 상대는 누구인가, 어떤 분야에 관심이 있는가, 이 자리에 모인 목적은 무엇인가? 상대가 원하는 것은 무엇인가 등

• 상대가 어떤 생각을 갖고 행동하기를 바라는가?

- 이야기의 목적에 해당합니다. 상대가 어떤 생각을 가지고 행동하기를 바라는지에 대한 목표가 있어야 효과적인스토리텔링이 될 수 있다.

• 어떤 이야기가 효과적일까?

- 상대에 대한 정보와 이야기의 목표에 비추어 볼 때 어떤 이야기가 효과적일까 하는 고민이 필요하다.

◆ 칭찬

상대가 나를 기쁘게 하거나 내가 원하는 것을 이루는데 도움을 준 행동을 했을 때 이에 대한 노력과 행동을 인정하는 것이다

◆ 상대방으로부터 부정적인 말을 들었을 때

상당로부터 부정적인 말을 들었을 때 문제의 원인을 자신의 탓으로 생각하는 경우 창피하고 수치스럽다는 느낌으로 죄책감마저 들게 할 수 있으며, 좌절하고 우울한 기분을 느끼게 된다.

• 자기 비판

문제의 원인을 자신으로 돌림

수치심, 죄책감, 우울, 좌절

• 타인 비판

문제의 원인을 타인에게 돌림

분노, 비난, 질책, 원망

• 자기 공감

자신을 비판하고 자책, 죄책감을 느끼기 보다는 자신을 향한 부정적인 생각은 잠시 접어두고 자신의 내면에 일어나는 정서적인 느낌을 관찰하며, 내가 진정 원하는 바가 무엇인지에 대한 인식하고 자각하는 것

• 타인 공감

듣기 힘든 말을 들었을 때는 상대의 탓으로 돌리기 보다는 그 말을 하게 된 상대의 느낌이 무엇인지, 상대가 진정 원하는 것은 무엇인지에 대해서 추측하면서 공감하는 노력을 하는 것입니다.

◆ 효과적인 조언에 필요한 요소

• Step 1 (관찰) : 상대의 바람직하지 못한 행동

상대가 바람직하지 못한 행동을 하거나 우리가 원하는 것을 달성하는데 있어서 기준에 못 미치는 행동에 대해서 구체적으로 표현

(2) Step 2 (영향) : 상대의 행동으로 돌아가게 될 부정적인영향

상대의 행동을 통해 발생될 부정적인 영향에 대해서 표현합니다. 가족이나 직원들에게 미칠 영향보다는 상대 즉, 개인에게 미칠 영향에 대해서 이야기하는 것이 좋다.

(3).Step 3 (바람직한 행동) : 우리의 만족/행복에 기여할 수 있는 바람직한 행동

나와 상대가 원하는 것을 이룰 수 있는 상대의 행동에 대해서 구체적으로 제시하는 것이 필요하다.

◆ 효과적인 칭찬 방법

칭찬은 구체적이고 간결해야 하며 사소한 면도 자주 언급하는 것이 필요하다.

또한, 결과뿐 아니라 과정과 노력에 대해서도 인정하는 자세가 중요하고 상대의 행동을 지속적으로 할 수 있도록 부탁하거나 격려하며, 현재의 행동으로미래에 얻을 수 있는 상대의 긍정적인결과를 제시하여 자발적으로 할 수 있도록 동기부여 하는 것이 필요하다.

◆ 윌리엄 하웰이 제시한 학습의 단계

무의식적 무능력 상태 - 의식적 무능력 상태 - 의식적 능력 상태 - 무의식적 능력 상태

◆ 스트레스 관리법

천천히 숨 쉬면서 긴장을 이완시키며, 수분을 충분히 공급한다.

자신의 좋아하는 레저 활동을 즐긴다.

즐겁고 자신감 있고 활력이 넘쳐서 기분이 좋았던 기억을 구체적으로 떠올리면서 의식적으로 감정을 조절하여 화가 계속 분출되지 않도록 관리한다.

◆ 경청을 위한 자세

사전 양해를 통해 중요하거나 기억하여야 하는 내용은 메모하는 자세를 보여줌으로써, 상대의 이야기를 중요하게 받아들이고 있음을 표현한다.

고개를 끄덕임으로써 상대의 이야기에 긍정적으로 반응하고 있음을 알려준다.

상대가 한 이야기에 대해 반복, 바꾸어 말하기, 요약하기의 형태로 이야기를 함으로써, 상대의 이야기를

공감하며 경청하고 있음을 확인시켜 준다.

• 경청을 위한 바디랭귀지

1. 시선 마주치기
2. 고개 끄덕이기
3. 부드러우면서 관심을 가지고 있다는 표정으로 대하기
4. 몸 전체를 상대방에게 돌리기
5. 몸을 상대방의 앞 쪽으로 기울이기
6. 메모하는 자세

• 경청을 위한 표정

1. 모나리자의 미소
2. 1/3의 미소 또는 2/3의 미소
3. 풀 스마일(Full Smile)

• 경청을 위한 목소리

- 친절한 목소리
- 부드러운 목소리
- 밝은 목소리
- 건강한 목소리
- 자신감 있는 목소리
- 차분하고 안정적인 목소리

◆ **상대의 이야기에 공감하며 경청하고 있음을 확인시켜주는 행동**

상대의 이야기를 요약하여 바꾸어 말함으로써 제대로 이해했는지 확인한다.

상대에게 호감 가는 표정 또는 상대의 기분을 고려한 적절한 표정으로 상대의 이야기에 경청하고 있음을 보여준다.

사전 양해를 통해 중요하거나 기억하여야 하는 내용은 메모하는 자세를 보여줌으로써, 상대의 이야기를 중요하게 받아들이고 있음을 표현한다.

◆ **대인동기란?**

사람들은 자신이 가지고 있는 욕구를 충족시키기 위해 상대방과 대화를 하게 됩니다. 이것을 심리학 분석 용어이다.

◆ **타인비판이란?**

상대로부터 듣기 힘든 말을 들은 경우, "당신의 말/행동이 나를 화나게 만들었다."로 생각하고 화를 내면서 상대방에게 분노를 폭발하게 되는 청 상태를 말하는 심리학 용어이다.

◆ **대인신념이란?**

커뮤니케이션에 영향을 미치는 요소 중 하나로 자신에 대한 확신과 상대방에 대한 인식의 강도를 나타내는 심리학 용어이다.

대인신념은 자기 스스로에 대한 확신과 상대방이 자신을 어떻게 생각하는지에 대한 생각으로 구분된다.

- 확신형: 자신에 대한 확신이 있고 상대방은 호의적이라고 생각하는 사람
- 수용형/반항형: 자신에 대한 확신은 있지만 상대방은 적대적이라고 생각하는 사람
- 의존형: 자신에 대한 확신은 없지만 상대방은 호의적이라고 생각하는 사람
- 무기력형: 자신에 대한 확신과 신념이 약하고 상대방은 적대적이라고 생각하는 사람

◆ **매슬로 개인의 욕구를 5단계**

- 1.생리적 욕구--> 2.안전의 욕구--> 3.소속감과 사랑의 욕구--> 4.존경의 욕구-->5.자아실현의 욕구

◆ **신뢰관계를 형성하기 위한 부하직원의 커뮤니케이션 원칙**

내 의견이나 입장을 설명 하기보다 상사의 의견을 먼저 듣는다.
상사의 지시에 대해 내가 이해한 내용이 맞는지 확인한다.
애매한 부분은 질문을 통해 명확히 한다.
완료일과 중복되는 일은 우선순위를 반드시 확인한다.
업무 결과뿐 아니라 과정을 공유한다.
두괄식으로 이야기한다.
감사와 칭찬을 표현한다.
언어적인 표현만큼 비언어적인 표현도 신경 쓴다. 둔감도 능력이다.

◆ **회의를 통해 다수의 의견을 취합하여 의사결정을 내릴 때 올바른 자세**

사전에 회의의 목표를 파악하여 참석한다.
의견이 중구난방이 되지 않도록 정리를 해 나가도록 한다.
의견을 모두 반영하기 보다는 적절히 정리해 나가면서 의사결정을 한다.
원활한 회의가 진행되도록 진행자는 적절하게 개입하도록 한다.
목표를 달성하는 대안을 도출하도록 한다.

◆ **효과적인 의사결정을 위한 단계적인 대화법(GROW 모델)**

Goal (목표설정) - 회의의 주제와 목표를 명확히 하고 공유하는 단계
Options (대안탐색) - 회의 목표에 도달하기 위한 구체적인 실행계획을 도출하는 단계
Will (실천동기부여) - 회의 내용을 요약하여 정리하고 모두가 도출된 대안을 실천할 수 있도록 의지를 다지는 단계
Reality (현실파악) - 상사의 눈치를 보지 않고, 참석자 자신의 의견을 편안하게 표현할 수 있도록 노력하는 단계

◆ **갈등의 긍정적 측면**



갈등을 의견 충돌과 경쟁, 회피의 대상으로만 보게 된다면 조직 신뢰를 저해하는 요소로 인식되어 무조건 피하게 됩니다. 하지만 갈등을 다양한 의견을 제시하고 공유할 수 있는 계기로 삼는다면, 조직 발전을 위한 긍정적인 요소로 작용할 것입니다.

◆ **긍정적인 갈등 관리를 위해 필요한 대화의 원칙**

- 다양한 가능성을 제시하라
- 공동의 목표를 인식함으로써 공감대를 형성하라.
- 상대방에게 경청하라.
- 내가 원하는 것을 중립적으로 전달하라.
- 서로를 존중하라.

◆ 경쟁

갈등에 대처하는 태도는 자신의 의견에 대한 강도를 나타내는 단호함과, 상대의 의견을 받아들이는 협동의 정도에 따라 달라지는데 단호함이 높고, 협동심이 낮을 때 갈등이 반응하는 태도가 경쟁이다.

◆ 피드백의 종류

- 긍정적 피드백: 직원의 잘한 행동, 강점 등에 대해 짚어 줌으로써, 직원의 자신감을 강화시키는 피드백 결과만 좋으면 무조건 칭찬하는 것은 긍정적 피드백이 아님.
- 비판적 피드백: 잘못에 대해 행동 자체가 아니라 그 행동을 한 사람에게 초점을 맞춤으로써 받아들이는 사람의 입장에서 비난, 비판 받았다고 여기게 만드는 피드백
- 무의미한 피드백: 내용이 너무 막연하고 일반적이어서 상대방에게 아무 영향도 미치지 못하는 피드백
- 교정적 피드백: 직원의 잘못된 행동, 조직의 방향에 부합하지 않는 행동, 개선이 필요한 행동 등에 대한 피드백으로 피드백 받는 사람의 행동의 교정, 개선을 불러오는 피드백

◆ 경청

커뮤니케이션은 전달자가 진솔하게 자신의 의견을 표현하는 것만큼 수신자가 전달자의 이야기를 경청하는 태도가 중요하다.

◆ 스티븐 코비-경청의 5단계

1단계. 무시하기

상대가 하는 이야기를 무시하는 단계로 실제 듣는다고 말할 수 없습니다. 전달자는 이야기를 하지만 수신자에게 전달되는 내용은 하나도 없습니다. 이 단계에서는 수신자의 태도도 무시하는 행동을 합니다. 전달자와 커뮤니케이션이 계속 될 수 없습니다.

2단계. 듣는 척하기

상대의 이야기를 단지 외형적으로 듣는 척하는 단계입니다. 수신자는 전달자의 이야기를 듣는 태도를 취하고 있지만 자신의 생각 속에 빠져 있기 때문에 이야기의 내용이 수신자에게 전달되지 않습니다. 전달자는 수신자가 실제로는 듣지 않으면서 태도만 듣는 척한다는 것을 느낄 수 있기 때문에 이야기를 지속하는데 있어 불편함을 느끼게 됩니다.

3단계. 선택적 듣기

3단계는 수신자가 전달자의 이야기를 듣고 있습니다. 하지만 전달자의 메시지 전체에 집중하기 보다는 자신이 듣고 싶은 내용으로 선택적으로 듣는 단계입니다. 커뮤니케이션이 완료되면 전달자가 전달하는 내용과 수신자가 들은 내용에 차이가 발생하게 됩니다. 메시지의 의미를 오해하거나 일부 메시지는 기억하지 못하게 되어 전달자는 "내 이야기를 듣기는 했어요?", "당신은 듣고 싶은 이야기만 골라 듣는군요!", "제 말은 그런 의미가 아니에요." 등의 반응을 하게 됩니다.

4단계. 귀 기울여 듣기

4단계는 수신자가 전달자의 이야기에 충분히 귀를 기울여 듣는 단계입니다. 즉 전달자가 어떤 이야기를 하는지 말의 내용에 집중하면서 듣는 단계입니다. 이 단계에서 전달자는 수신자가 자신의 이야기를 잘 듣고 있다고 느낄 수 있으며, 수신자 또한 전달자가 이야기하는 내용을 잘 이해할 수 있습니다. 비교적 바람직한 듣기 단계입니다. 실제 커뮤니케이션 장면에서 4단계의 귀 기울여 듣기를 실천하기도 어려울 때가 많습니다.

하지만 귀 기울여 듣는 것만으로 충분하지 않습니다.

5단계. 공감적 경청

5단계 공감적으로 경청한다는 것은 4단계의 말의 내용에 집중하면서 듣는 것 이상으로 전달자가 어떤 느낌을 가지고 이야기를 하는지, 왜 이런 이야기를 하는지 등 전달자의 느낌, 원하는 바 등을 추측하고 수신자 자신이 이해한 내용을 전달자에게 이야기하여 확인하면서 듣는 단계입니다.

즉, 공감적 경청은 전달자가 하는 말의 내용 이면에 숨겨진 의미도 이해하려고 노력하는 단계로 전달자는 충분히 이해 받고 있다는 느낌을 갖게 되면 마음을 열고 커뮤니케이션에 참여하게 됩니다.

◆ 상대의 마음을 얻을 수 있는 공감적 경청이 안 되는 이유

- 상대가 이야기할 때 자신이 할 이야기를 생각하고 있기 때문이다.
즉 상대의 이야기를 경청하는 것이 아니라 말할 순서를 기다리기 때문에 경청이 안된다.
- 상대의 이야기를 내 경험에 비추어 생각하기 때문이다.
- 상대의 이야기를 평가하고 나의 기준으로 판단하기 때문이다.
- 다른 생각을 하고 있기 때문이다.
- 심신이 피로하여 집중하지 못하기 때문이다.

◆ 비즈니스 환경에서 경청을 실천하기 위한 5가지 행동가이드

- 준비하자: 대화를 시작할 때 마음 속에 있는 생각들, 편견들, 해 주고 싶은 말을 모두 비우자.
- 인정하자: 상대를 완전한 인격체로 인정해야 진정한 마음의 소리가 들린다
- 절제하자: 누구나 듣기보다 말하기를 좋아하는 이유는 내가 먼저 이해받고 싶은 욕구가 앞서기 때문이다. 절제하고 조용히 귀 기울여 주자.
- 이해하자: 그 사람의 감정이 말하는 것을 이해할 수 있어야 진짜 듣는 것이다.
- 응답하자: 내가 지금 당신의 말에 귀 기울이고 있음을 계속 표현해 주자. 고덕임, 공감의 눈빛 등

◆ 귀 기울여 듣기

귀 기울여 듣기 단계는 전달자에게 집중하고 있는 상태로, 전달자의 이야기를 잘 이해하지만, 내용에 숨겨진 의미까지 파악할 수 있는 공감적 경청으로 나아가야 합니다

◆ 공감

자신의 마음을 비우고 상대의 마음을 있는 그대로 명료하게 이해하기 위해 상대의 이야기에 집중한다는 것이며, 내가 이해한 상대의 마음을 그대로 표현하여 확인하는 것입니다.

◆ 열린질문

경청을 위한 커뮤니케이션 환경 조성을 위해서는 상대가 마음을 열고 대화를 이끌어내는 질문이 필요하기 때문에 닫힌 질문보다는 열린 질문을 활용하는 것이 효과적입니다. 경청에 매우 도움이 되는 질문법 중의 하나로 상대에게 생각 할 기회를 주고 대화를 이끌어내는 질문을 말한다.

◆ 분노의 조절

화가 나게 된 원인, 자기 내면의 욕구를 발견하고 이를 적절하게 표현하는 것을 의미합니다. 나와 상대에 대한 이해를 바탕으로 서로의 감정을 고려한 표현으로 분노를 조절하는 가장 좋은 방법입니다. 이를 위해 호흡에 집중하여 천천히 생각하고 천천히 말하는 것이 효과적입니다.

◆ 경청 운동의 5원칙

- 준비하자

대화를 시작할 때, 먼저 마음 속에 있는 생각들, 편견들, 해주고 싶은 말들을 모두 다 비워내자.

그냥 들어주자. 사운드 박스가 텅 비어 있듯, 상대방에게 텅 빈 마음을 주어 아름다운 공명이 생기도록 준비하자

- 인정하자

상대를 완전한 인격체로 인정해야 진정한 마음의 소리가 들린다. 자녀든 부하 직원이든, 상관이든 그의 현재 위치와 걸 모습으로 판단하거나 선입견을 갖지 말고 오직 한 인격체로 상대방을 인정하고 대화를 시작하자.

- 절제하자

누구나 듣기보다 말하기를 좋아하는 이유는 이해해 주기 보다 내가 먼저 이해 받고 싶은 욕구가 앞서기 때문이다.

미리 말할 것을 생각하느라 상대의 말을 듣지 못할 뿐 아니라, 잠시 듣다가도 대화를 낚아 채 내 얘기를 풀어놓으려는 유혹에 빠지기 쉽다. 절제하고 그냥 조용히 귀 기울여 주자.

- 이해하자

경청의 대가는 상대의 감정에 공감하며 듣는 사람이다.

상대와 동일한 주파수로 내 사운드 박스 두께를 조절했을 때 대화의 공명이 일어나게 된다. 들을 때, 눈으로 그 사람의 감정이 말하는 것을 이해할 수 있어야

진짜 듣는 것이다.

- 응답하자

내가 지금 당신의 말에 귀 기울이고 있음을 계속 표현해 주라. 메모는 훌륭한 반응의 도구이다.

고개를 살짝 끄덕여 주거나, 눈빛으로 공감 반응을 계속 보이는 것은 상대에게 당신이 진정으로 귀 기울이고 있다는 신호를 계속 보내는 것이다.

◆ 사람의 행동 유형에 대한 특징 4가지

미국 콜롬비아대학 심리학교수인 William Mouston Marston박사에 의하면 인간은 환경을 어떻게 인식하고 또한 그 환경 속에서 자기 개인의 힘을 어떻게 인식하느냐에 따라 주도형, 사교형, 신중형, 안정형의 4가지 형태 구분합니다.

◆ 성격 특성 관점

개인이 태어나면서부터 타고난 고유한 성질, 심리적인 경향을 성격이라고 이야기 합니다.

이런 성격 특성은 타고나는 것이며, 변하지 않는다고 보고 있습니다.

사람들은 성격적인 특성의 차이에 따라 사고 체계 및 행동 표현들이 다르게 나타나게 된다고 보는 관점입니다.

C.G.Jung의 심리유형론에 근거하여 Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Myers는 사람의 성격 유형을 구분하는 MBTI(Myers Briggs Type Indicator)를 개발하였고 16가지 유형으로 구분, 설명하고 있습니다.

◆ 행동 특성 관점

타고난 성격, 가치관, 자신의 역할, 환경 등의 요인에 의해 동일한 상황에 대해 다른 행동 반응을 보인다고 생각하는 관점입니다.

실제 이러한 행동 특성은 역할 및 환경에 따라 조금씩 변화하기는 하지만 대체로 일관된 경향을 보입니다.

William Mouston Marston박사는 사람이 환경을 어떻게 인식하고 그 환경 속에서 자기 자신을 어떻게 인식 하느냐에 따라 4가지 형태로 행동을 하게 된다고 설명하고 있습니다.

◆ 사교형

사교형은 사람 관계 지향적이며, 환경에 대처하는 속도가 안정형과 신중형에 비해 빠릅니다.

다양한 인간 관계를 추구하며, 사람들로부터 인정받고 칭찬받기를 좋아하기 때문에 주로 듣기보다는 자기가 먼저 이야기하는 것을 좋아합니다.

◆ 피그말리온 효과

타인의 기대나 관심으로 인하여 능률이 오르거나 결과가 좋아지는 현상을 피그말리온 효과라고 합니다.

◆ 스트레스

스트레스란 내가 할 수 있는 능력과 외부에서 나에게 원하는 요구 사항이 주관적인 평가에 의해서 불균형을 이룬다고 느낄 때 나타나는 현상이라고 볼 수 있습니다.

◆ 스토리텔링

스토리텔링이란 내가 전달하고자 하는 메시지를 있는 그대로의 사실로 나열하고 설명하기보다는 어떤 상황을 설정하고 그 상황에 대한 이야기를 나누는 것이라 할 수 있다.

◆ 以聽得心(이청득심)

귀 기울여 경청하는 일은 사람의 마음을 얻는 최고의 지혜이다.

◆ 聽(청)

임금 같은, 귀, 열 개의 눈, 마음의 눈, 하나의 마음을 의미하는 상징 글자로 텅 빈 마음을 가지고 상대의 이야기에 집중함으로써 진실을 주고 받을 수 있다는 의미를 내포하는 한자

◆ 언어적 대화스킬

- 관심기울이기
- 대화이끌기
- 공감하기
- 상대의 욕구 파악하기
- 자신의 생각 전달하기

◆ 대안탐색(Option)

구체적인 실행계획을 도출하는 단계로 다양한 아이디어들이 공유될 수 있도록 적절한 반응을 보임으로써 의견 개진을 촉진하는 것이 필요하다.

진행자는 다양한 아이디어들을 정리하는 역할, 이때 진행자의 주관이나 판단이 가능하면 개입되지 않도록 중립적인 태도를 유지해야 한다.

다양한 의견을 정리한 후에는 현실적인 방안을 선택하여 실행계획을 세운다.

◆ 갈등

갈등은 개인이나 집단 사이의 목표나 이해관계가 달라 서로 적대시 하거나 충돌하는 것이나 그런상태.

◆ 타협

먼저 포기할 부분을 찾아 자신의 의견도 적당히 포기하고 상대방도 의견을 적당히 포기하면서 쌍방이 조금씩 양보하여 의견을 절충하는 것이다.

일부를 포기하고 일부를 얻기 때문에 양쪽 모두 부분적인 만족을 얻을 수 있다. 타협이 가장 바람직한 해결 방안은 아니다.

◆ 협력

자신의 입장을 상대방에게 요구하고 상대방의 입장을 수용하면서 쌍방이 WinWin 할 수 해결책을 강구하는 것이다.

가장 바람직한 갈등해결 자세이며, Win-Win의 해결점을 찾게되어 쌍방이 모두 만족할 수 있다.

◆ 긍정적 피드백

- 강점을 강화하는 피드백으로 구체적이며 사소한 부분에 대해서도 피드백을 하는 것이 좋습니다.
- 직원의 잘한 행동, 강점 등에 대해 짚어 줌으로써, 직원의 자신감을 강화시키는 피드백

◆GWP: Great Work Place

상사와 부하직원 사이에 신뢰가 있고, 업무와 회사에 대한 자부심이 있고, 동료들간 재미가 있는 회사로

자발적으로 몰입하며 동기부여가 되는 기업을 “great work place” 라고 한다.

◆ **비즈니스 환경에서 경청을 실현하기 위한 5원칙**

경청 운동 제 1원칙 - 준비하자

대화를 시작할 때, 먼저 마음 속에 있는 생각들, 편견들, 해주고 싶은 말들을 모두 다 비워내자. 그냥 들어주자. 사운드 박스가 텅 비어 있듯, 상대방에게 텅 빈 마음을 주어 아름다운 공명이 생기도록 준비하자

경청 운동 제 2원칙 : 인정하자

상대를 완전한 인격체로 인정해야 진정한 마음의 소리가 들린다. 자녀든 부하 직원이든, 상관이든 그의 현재위치와 걸 모습으로 판단하거나 선입견을 갖지 말고 오직 한 인격체로 상대방을 인정하고 대화를 시작하자.

경청 운동 제 3원칙 : 절제하자

누구나 듣기보다 말하기를 좋아하는 이유는 이해해 주기 보다 내가 먼저 이해 받고 싶은 욕구가 앞서기 때문이다. 미리 말할 것을 생각하느라 상대의 말을 듣지 못할 뿐 아니라, 잠시 듣다가도 대화를 낚아 채 내 얘기를 풀어놓으려는 유혹에 빠지기 쉽다. 절제하고 그냥 조용히 귀 기울여 주자.

경청 운동 제 4원칙 : 이해하자

경청의 대가는 상대의 감정에 공감하며 듣는 사람이다. 상대와 동일한 주파수로 내 사운드 박스 두께를 조절했을 때 대화의 공명이 일어나게 된다. 들을 때, 눈으로 그 사람의 감정이 말하는 것을 이해할 수 있어야 진짜 듣는 것이다.

경청 운동 제 5원칙 : 응답하자

내가 지금 당신의 말에 귀 기울이고 있음을 계속 표현해 주라. 메모는 훌륭한 반응의 도구이다. 고개를 살짝 끄덕여 주거나, 눈빛으로 공감 반응을 계속 보이는 것은 상대방에게 당신이 진정으로 귀 기울이고 있다는 신호를 계속 보내는 것이다.