

5주차_커뮤니케이션 스킬

강사 이응목

목 차

커뮤니케이션이란?

상대방의 성향을 파악하는 방법

경청과 질문

직장인에 필요한 스킬 들

- 커뮤니케이션 스킬
- 프레젠테이션 스킬
- 비즈니스 매너
- 갈등관리
- 회의기술
- 리더십
- 보고서 작성

- 코칭 & 멘토링
- 팀웍 개발
- 동기부여
- 변화관리
- 성과관리
- 협상스킬
- 스트레스관리
-

커뮤니케이션의 이란

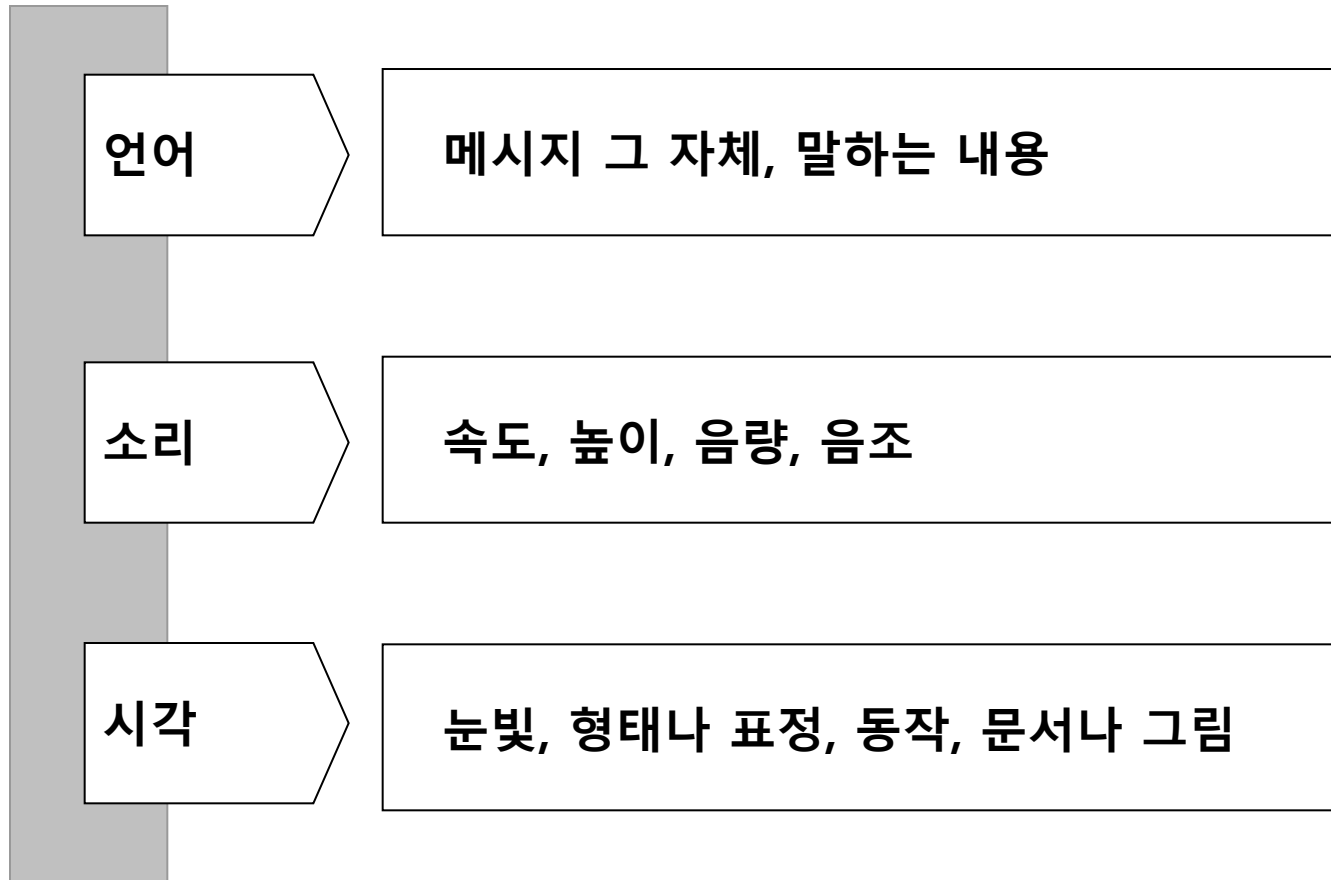
- 송신자와 수신자가 어떤 유형의 정보를 교환하고 공유하려는 과정
 - 사람들간에 정보, 아이디어, 이해 또는 느낌을 전달하고 교환하는 것
 - 정보나 아이디어, 감정 등 어떤 의미를 송신자와 수신자간에 피드백을 통하여 교환하거나 공유하는 것

- 사람들은 깨어 있는 동안에 70~80%의 시간을 어떤 형태로든 커뮤니케이션을 하면서 보냄

- 커뮤니케이션 중 약 45%의 시간을 듣는데 사용함
 - 쓰기 : 9%
 - 읽기 : 16%
 - 말하기 : 30%

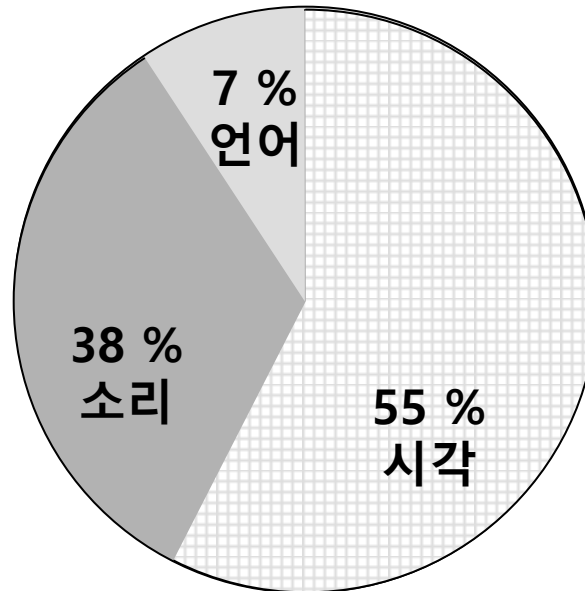
커뮤니케이션의 구성 요소

- 커뮤니케이션은 크게 다음 세가지 언어, 소리, 시각으로 구성 됨



커뮤니케이션의 55%는 비 음성 언어를 통해 이루어 짐

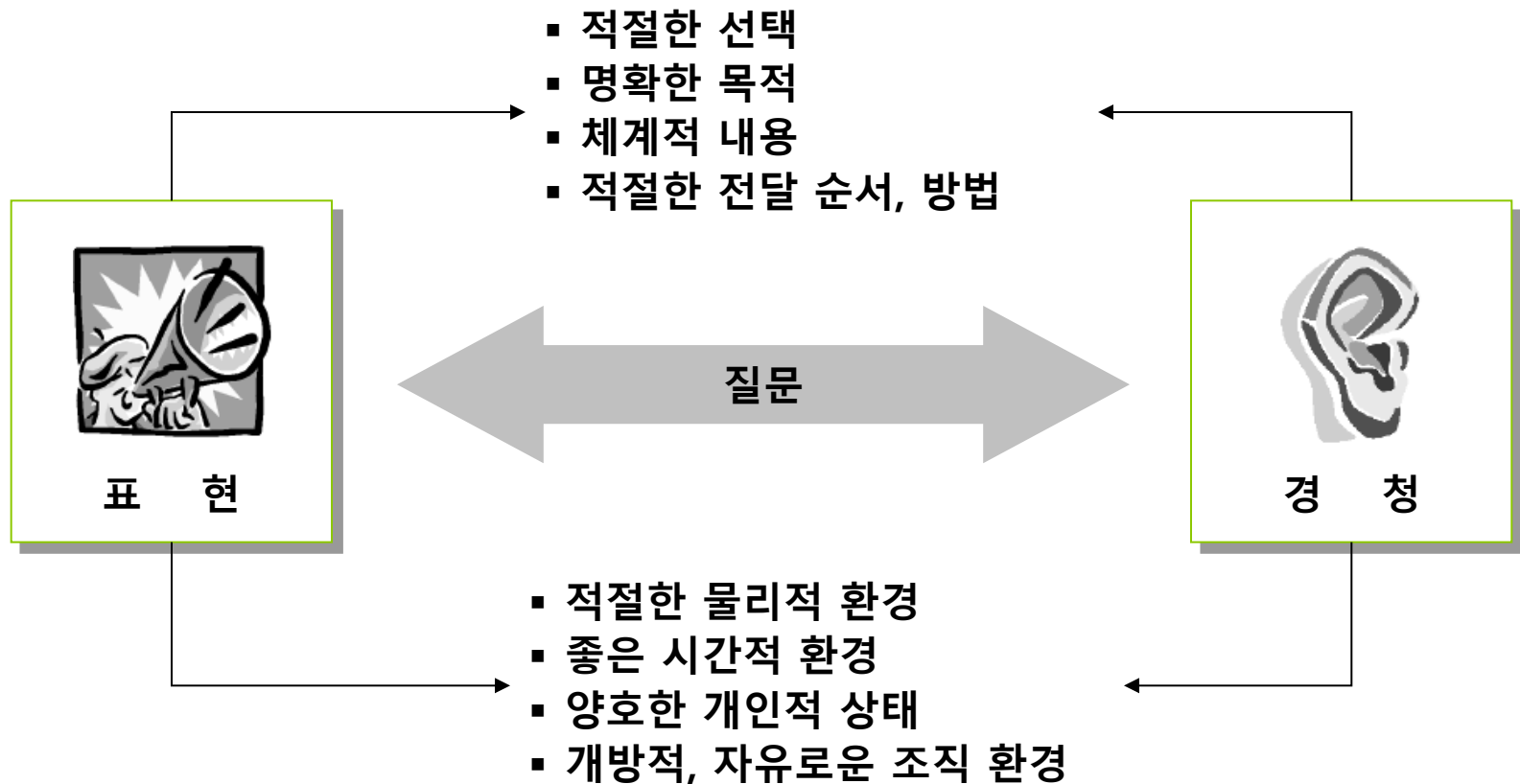
- 듣는 사람과 시선을 통한 접촉을 유지할 것
- 신체 언어(Body Language)를 효과적으로 사용할 것
- 얼굴 표정을 효과적으로 사용할 것



*source : Albert Mehrabian " Silent Message "

효과적인 1:1 커뮤니케이션

- 효과적인 1:1 커뮤니케이션은 적절한 표현과 상대방에 대한 경청을 바탕으로 이루어짐



커뮤니케이션의 장애 요인

- 송신자와 관련된 장애요인
- 수신자와 관련된 장애요인
- 상황과 관련된 장애요인
- 기타 장애요인

송신자와 관련된 장애요인

▪ 커뮤니케이션에 대한 목적의식의 부족

- 의사를 전달하려는 명백한 목적이 없을 때 메시지의 내용이 명확하게 나타나지 않음

▪ 커뮤니케이션 기술의 부족

- 부적절한 단어의 선택, 문법상의 문제, 서투른 메시지 전달, 서투른 문장력이나 언변 등은 수신자가 메시지를 이해하기 어렵게 함

▪ 대인감수성의 부족

- 송신자는 수신자에게 동기를 부여하고, 분위기를 조성해야 함

▪ 준거 틀의 차이

- 자기의 과거경험에 비추어 자신의 기준에 의해서 사물을 인지하고 이해하기 때문에 똑같은 상황을 놓고도 저마다 해석을 달리함

▪ 정보의 여과

- 여과는 정보나 메시지를 수신자에게 긍정적으로 지각할 수 있도록 정보를 조작하는 것임
- 송신자가 고의로 정보를 호의적 또는 부정적으로 여과하여 수신자에게 듣기 좋아하는 메시지만 전달하고 싫은 정보는 여과함으로써 커뮤니케이션을 방해하는 요인임

수신자와 관련된 장애요인

■ 선입관

- 메시지를 전부 다 전달받기 이전에 메시지의 전반적인 가치를 평가해 버리는 경향
- 선입관에 사로잡혀 있을 때는 상대방의 말을 건성으로 듣고 성급한 판단을 하기 쉬움

■ 선택적 청취

- 자신들의 욕구를 충족시키거나 자신들의 신념과 일치하는 메시지는 받아들이고, 자신에게 위협을 가하거나 기존의 신념과 갈등을 일으키는 메시지는 부정하거나 왜곡하고 귀를 기울이지 않으며 그 정보를 거부하려는 경향이 있음

■ 반응적 피드백의 부족

- 메시지에 대한 무반응이나 부적절한 반응을 나타냄으로써 송신자를 실망하게 함
- 수신자의 무반응은 메시지에 관심이 없다든지, 말하기 싫다거나 어렵다는 것을 암시함

■ 준거 틀의 차이

- 자기의 과거경험에 비추어 자신의 기준에 의해서 사물을 인지하고 이해하기 때문에 똑 같은 상황을 놓고도 저마다 해석을 달리함

■ 신뢰도의 결핍

- 송신자가 평소에 신뢰도가 부족한 경우에 발생함
- 상대방을 불신하거나 선입관에 의해 상대방의 내용을 신뢰하지 않음

상황과 관련된 장애요인

■ 어의(語意)상의 문제

- 동일한 단어가 서로 다른 사람들에게 아주 다른 의미를 가질 때 일어남
- 특히 송신자가 매우 추상적 인용어나 고도의 전문용어를 사용할 경우에 수신자가 그 뜻을 이해하지 못할 때 효과적 커뮤니케이션은 기대하기 힘들

■ 정보의 과중

- 수용할 수 있는 이상의 과중한 메시지가 전달되면 의사소통의 유효성은 감소됨

■ 시간의 압박

- 시간부족으로 대화가 피상적이 되어 커뮤니케이션의 정확성을 저해함

■ 커뮤니케이션 분위기의 문제

- 평소에 개방성과 신뢰성이 낮은 조직에서는 커뮤니케이션의 의도가 부정적으로 왜곡되기 쉬움

■ 비언어적 메시지

- 대면 의사소통에서는 언어적 메시지와 비언어적 메시지를 함께 사용하는데, 언어적 메시지와 비언어적 메시지의 불일치는 커뮤니케이션의 유효성을 감소시킴

기타 장애요인

- 언어상의 장애 : 생략(Omission)
- 전문주의의 편견 : 전문 용어
- 지위의 격차 : 왜곡(Distortion)
- 지리적인 격차 : 사투리

비음성언어의 일반적 의미

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1. 손을 비빈다 : 확신 | 10. 의자에 깊게 앉다: 확신 |
| 2. 연필을 입으로 씹는다: 불확실 / 불안 | 11. 손가락으로 세다 : 확신 / 논리 |
| 3. 몸을 앞으로 기울다: 관심 | 12. 두 손을 머리 뒤에 모으다: 확신 |
| 4. 몸을 다른 쪽으로 돌리다: 관심 없음 | 13. 한 손을 들다 : 강조 |
| 5. 손바닥을 앞으로 펴다: 심각함 | 14. 손가락 질을 하다: 공격적인 태도 |
| 6. 손을 가슴 앞으로 벌리다: 이해함 / 좋음 | 15. 눈을 굴리다: 당신을 믿을 수 없음 |
| 7. 머리를 끄떡이다: 이해함 | 16. 두 팔을 가슴 앞에 끼다: 저항 / 동의하지 않음 |
| 8. 손으로 입을 막는다: 이야기하고 싶지 않음 | 17. 눈을 비빈다: 의심 또는 거부 |
| 9. 한숨을 쉬다: 초조함 또는 지루함 | |

■ 그러나 사람마다 특유한 동작이 있음

➤ MS의 Bill Gates 예

- 손이 책상 아래의 무릎에 있을 때 : 의심스럽다.
- 팔꿈치가 책상 위에 있을 때: 관심이 있다.
- 손으로 볼을 감쌀 때 : 잘 듣고 있다.
- 몸을 앞 뒤로 흔들 때: 흥미 없다.

-Business Week에서-

다양한 커뮤니케이션 경향들



커뮤니케이션의 특징 및 경향

- 자신을 표현하거나 다른 사람과 관계를 맺을 때 보여주는 **스타일(경향)** 및 **사고방식(특징)**이 다름
 - 공격적 스타일,과 수동적 스타일, 엄격한 사람 과 자상한 사람
- 커뮤니케이션이 잘 되지 않는 것은 선호하는 특징 및 경향의 차이 때문임
- 상대방이 선호하는 스타일을 이해하고 거기에 맞추면 효과적으로 커뮤니케이션을 할 수 있음

특징 및 경향의 2가지 요소

- **커뮤니케이션 스타일 (Communication style)**

- 공격적 스타일(Aggressive)
- 수동적 스타일(Passive)
- 표현적 스타일(Assertive)

- **사고방식 (Thought Pattern)**

- 구체적 사고(Concrete Thinking)
- 개념적 사고(Conceptual Thinking)

커뮤니케이션 스타일 - 공격적 스타일

■ 모토 및 신념

- "다른 사람들이 나를 좋아한다."
- "나는 항상 옳다."
- "나는 결정할 수 있는 권한을 가지고 있고 당신은 없다."

■ 형태

- 폐쇄적 사고
- 잘 듣지 않음
- 말하는 중간에 끼어 들
- 독점적 임

■ 성격

- 사과를 잘 하지 않음
- 독단적 임

■ 행동

- 자신이 잘못이라고 생각하지 않음
- 대체적으로 말이 빠름

■ 언어적 표현

- "당신은 하여야 한다."
- "이유를 묻지 말고, 그대로 실행 해"

커뮤니케이션 스타일 - 수동적 스타일

▪ 모토 및 신념

- 부정하지 않음
- 다른 사람들이 나보다는 권한이 더 있다고 생각함
- 실제의 느낌을 잘 표현하지 않음

▪ 형태

- 주저함
- 간접적으로 표현
- 항상 동의함

▪ 성격

- 다른 사람은 신뢰하나 자신에 대하여는 의심을 가짐
- 자신을 위해 다른 사람이 결정해 주기를 바람

▪ 행동

- 다른 사람이 결정하여 주기를 바람
- 행동으로 옮기기 보다는 불평

▪ 언어적 표현

- "나는 할 수 없다"
- "이것은 아마 잘못되었지만,"
- "당신이 하여야 합니다."

커뮤니케이션 스타일 - 표현적 스타일

▪ 모토 및 신념

- 자신과 다른 사람을 신뢰
- "나도 할 수 있지만 다른 사람도 할 수 있다."

▪ 형태

- 효과적으로 들음
- 느낌이나 요구 사항을 진지하게 직접적으로 표현
- 다른 사람의 느낌을 배려

▪ 성격

- 개방적이며 유연함
- 능동적임

▪ 행동

- 개방적이고 자연스러운 몸짓
- 시선을 상대방에 맞춤
- 공정함
- 실천적임

▪ 언어적 표현

- "나는를 선택한다."
- 우리가 선택할 수 있는 대안은....."

사고 방식

- 구체적 사고

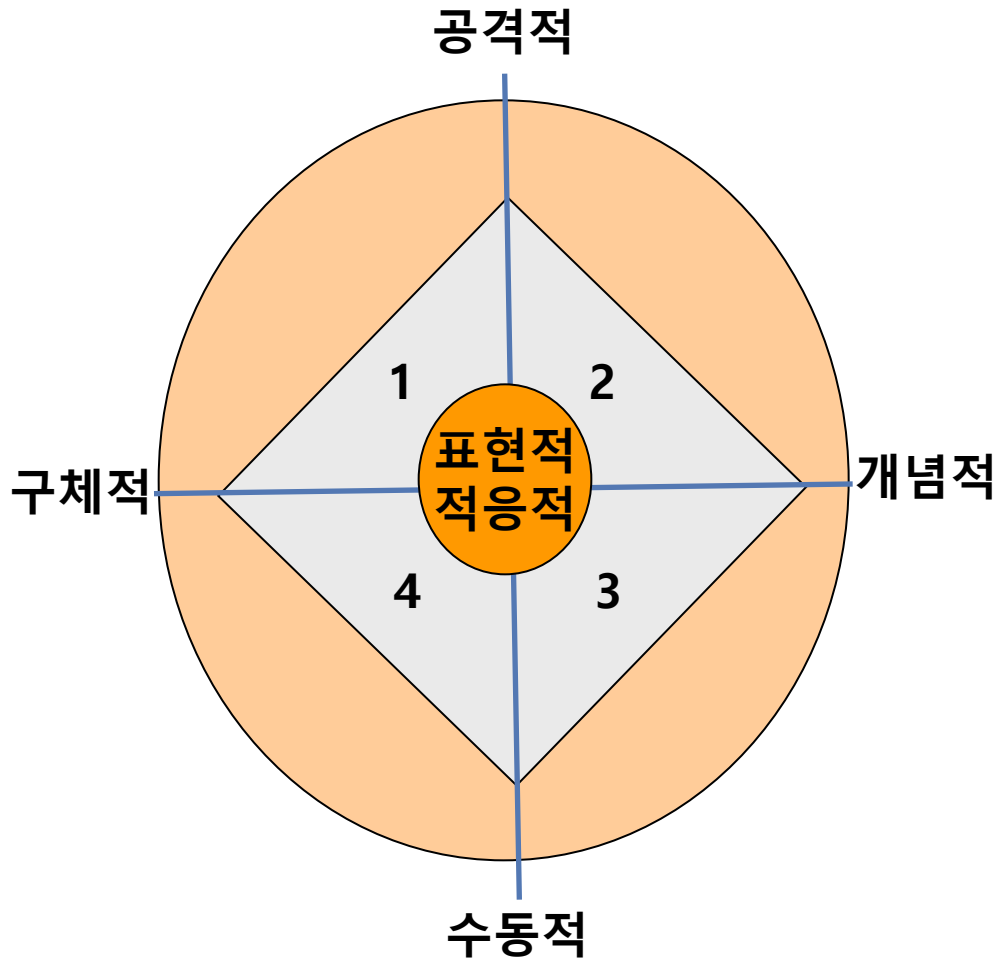
- 논리적인 사고
- 문자 또는 사실대로 받아들임

- 개념적 사고

- 직감
- 상상력

- 사고 방식의 차이로 오해가 생길 수 있음

커뮤니케이션 경향의 4가지 영역



■ 1,2 영역

- 빨리 반응함
- 결정이 빠름
- 변화에 대한 적응이 빠름
- "일단 하고 보자"

■ 3,4 영역

- 조심스러움
- 심사 숙고하는 경향이 있음
- 안정적인 것을 선호함
- "돌다리도 두들겨보고 건너자"

■ 다이아몬드 밖의 영역

- 극단적인 경우임
- 갈등을 일으킴
- 팀워크를 해침

유형 1 – 유력자, 거물 형

- 스타일 : 공격적 임
- 사고 방식: 구체적이면서 적응적임
- 책임감, 목적 지향적임
- 사장, 감독, 기업주, 군대 · 경찰 · 소방서의 지휘관
- 제복, 명찰, 배지는 책임 있는 직책의 상징임
- 말하는 방식
 - 주로 '핵심'만 간략히 이야기함
 - "요점을 말씀 드리면.."
 - "간단히 말해서..."
 - "결론은.."

유형 2 – 이야기꾼

- 스타일 : 표현적이며 중간 정도의 공격적임
- 사고 방식: 개념적이면서 적응적임
- 이야기하기를 좋아함
- 트레이너, 교사, 변호사, 예술인
- 벽이나 책상에 격언이 쓰인 포스터 또는 듣기 좋은 말들이 쓰인 칼럼 등을 수집
- 말하는 방식
 - 말을 많이 함
 - 은유나 비유를 쓰며 미사여구를 잘 씀

유형3 – 봉사자 형

- 스타일 : 약간 수동적 임
- 사고 방식: 개념적이면서 적응적임
- '사람 중심' 이며 행동의 동기는 항상 '다른 사람을 돕는'데 있음
- 간호사, 구조 대원, 자원 봉사자, 카운슬러
- 단합을 위한 일을 주도하며 공격하는 것을 원치 않음
- 말하는 방식
 - "괜찮겠어요?"
 - "미안하지만..."
 - "이것을 원하는 건지는 잘 모르겠지만...."

유형4 – 지도 제작자 형

- 스타일 : 약간 수동적 임
- 사고 방식: 구체적이면서 적응적임
- 절대적으로 정확성을 중요시 하며 문제 해결을 즐김
- 회계, 건축, 공학 엔지니어, 컴퓨터 프로그래밍, 기계 수리
- 표현은 적게 하며 과제 중심임
- 말하는 방식
 - 자신의 감정을 잘 드러내지 않음

상대방에 맞추는 커뮤니케이션 방법

- **상대방의 눈높이에 맞추는 것 (Customize)**

- '거물' 유형과 이야기할 때
- '이야기꾼' 유형과 이야기할 때
- '봉사자' 유형과 이야기할 때
- '지도 제작자' 유형과 이야기할 때

- **의심 나면 추측하지 말고 상대방에게 물어 볼 것**

- 한 가지 유형에 꼭 들어맞는 사람은 드물
- 상대방이 주로 보이는 특성을 조합하거나 스트레스 상황에서 어떻게 반응하는지 관찰함
- 잘 모르겠으면 직접 물어봄

‘거물’ 유형과 이야기할 때

- **확고하고 결단력 있게 말하는 것이 좋음**
 - 상대가 좀 모호하고 우유부단하다고 생각하면 강하게 자기 주장을 함
- **자신이 책임지고 일하는 것을 좋아하므로 일정 영역에서는 직접 관리할 수 있는 역할을 부여하고 주어진 권한의 한계를 명확히 함**
- **시간 낭비를 하고 있다는 느낌을 주는 것은 좋지 않음**
- **구체적으로 사고하고 사실을 중시하므로 솔직한 관계를 원함**

‘이야기꾼’ 유형과 이야기할 때

- 어떤 기대를 갖고 있는지 명확하게 말함
- 항상 관심을 가지고 대함
 - 관심을 얻기 위해 업무 성과를 의도적으로 떨어뜨리거나 엉뚱한 일을 저지를 가능성이 있음
- 고삐를 당겨 세우거나 부추길 필요가 있음
- 말을 끊는 습관을 자제할 필요가 있음
 - 자기 주장이 강하거나 조금 공격적인 사람 (‘거물 형’ 유형)

‘봉사자’ 유형과 이야기할 때

- **관계를 중시하고 일상적인 대화를 나누는 것을 좋아함**

- 그들이 대화 중간에 끼어 드는 것에 불쾌하게 생각하지 말 것
- 공과 사가 잘 구분되지 않으므로 도가 지나칠 경우에는 분명히 지적할 필요가 있음

- **말할 때 웃는 것이 좋음**

- 너무 엄숙하게 지적하면 자신을 싫어해서 그런 말을 한다고 생각함

- **친근감을 가지고 예의 바르게 이야기 해 줌**

- “사적인 전화는 점심시간이나 근무시간 외에 하는 것이 정말 좋을 것 같은데요.”
- “지금하고 있는 일을 먼저 끝낸 다음에 이 일에 대해 이야기한다면 내게 큰 도움이 될 것입니다.”

- **그들의 변화에 관심을 가질 필요가 있음**

- 중요한 기념일
- 책상 위의 사진이 바뀐 경우

‘지도 제작자’ 유형과 이야기할 때

- 같은 유형으로 행동하는 것이 바람직함
- 최대한 정확히, 납기에 맞추기 위해 노력하므로 재촉하지 말 것
- 말을 할 때 돌려 하지 않고 정확한 정보만 짧고 솔직하게 전달하는 것이 바람직함
- 자료를 줄 때는 말보다는 서면으로 하는 것이 좋음
- 즉흥적인 것을 좋아하지 않으므로 사전에 확실한 메시지를 주는 것이 좋음

효과적인 커뮤니케이션을 하기 위해서는

- 사람마다 선호하는 스타일, 경향이 다르다는 것을 인식해야 함
- 나와 상대방이 선호하는 스타일, 경향을 파악할 것
- 상대방이 선호하는 스타일, 경향에 맞추려고 노력할 것
 - 대부분의 사람은 상대방이 자신의 스타일, 경향에 맞추어 주기를 원함
- 상대방을 그대로 인정해야 하며, 변할 수 있는 것은 나 자신 뿐임
 - 나는 상대방에 맞춰 바꿀 수 있지만, 상대방이 나에게 맞춰주길 바라는 것은 나만의 요망사항일 뿐임
 - 부하가 상사의 스타일, 경향에 맞추어야 함
 - 상사는 많은 부하들과 의사소통 해야 하기 때문에, 부하개개인에게 맞춰 줄 수 없음
 - 상사와 부하간의 의사소통이 안되면 부하가 더 많은 피해를 입을 가능성이 큼

상대를 파악하는 또 다른 방법

	머리형	가슴형	장형
첫인상	차갑다/뚝뚝	따뜻하다/촉촉	뜨겁다/터프
재산	지식, 정보, 아이디어	사람, 인맥, 이미지	몸, 힘, 영역
생활신조	효율적	다 함께	제대로
의사결정	사실, 합리, 논리적	기분, 분위기, 상황	예절, 체험, 경험
일순서	되면 한다	분위기 되면 한다	하면 된다

- 머리형 : 차갑고 쌀쌀맞고 냉정하나 뚝뚝해 보인다
- 가슴형 : 인상이 좋고 따뜻하고 포근하다 (촉촉하고 느끼하게 보이기도 함)
- 장형 : 열의가 있고 터프하다
- ❖ 재산은 주요가치로 인식하는 것을 말함

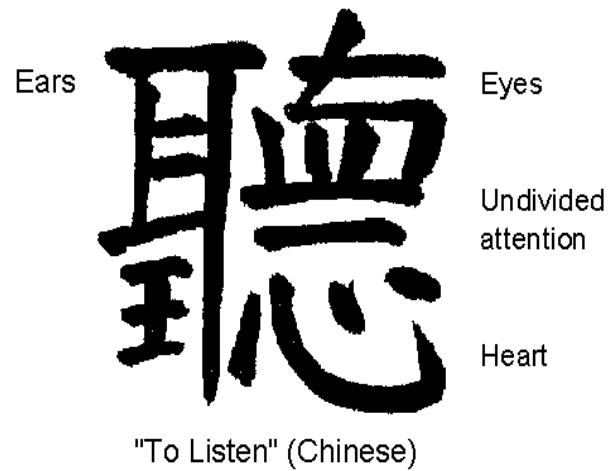
상대를 파악하는 또 다른 방법

	머리형	가슴형	장형
방전	사람, 몸, 스킨십	혼자, 관심X, 인정X	머리X, 복잡
충전	잠, 혼자, 사색	사람, 수다, 스킨십	먹기, 몸, 운동(땀)
사랑과 배려	빨리 가서 자, 쉬어	노래방	먹어야 될 것 아냐
속마음	알려줘	알아줘	알아서 해

상대를 파악하는 또 다른 방법 : 결론

- 자기 방식의 배려와 사랑이 상대에게 최악이 될 수 있음
- 내가 보는 나보다 남이 보는 내가 더 정확함
- 타고난 성격은 변하지 않음
- 서로 성격의 차이를 알면 서로 이해하고 인정하고 존중할 수 있음
- 다름과 틀림을 구분해야 함
- 사람의 성격은 다를 뿐이지 좋고, 나쁨은 없음

경청 (Listening, 傾聽)



경청이란?

- 사람들이 듣기는 하되 경청하지는 않음
 - 경청하지 않고 연속적인 질문이나 심문조로 이야기 하게 되면 상대방이 나쁜 인상을 가질 수 있음
- 경청은 대부분의 사람들이 실천하기가 힘든 행동임
- 경청은 상대방의 언어적, 비언어적 의사소통을 인지하고, 그것에 대해 반응을 보이는 것임
 - 경청을 잘하기 위해서는 먼저 상대방의 음성언어와 비 음성언어를 잘 파악해야 함
- 경청은 상대방으로 하여금 자신의 모든 것을 자연스럽게 편안한 분위기에서 표현할 수 있는 것임
- 성공한 사람들은 말을 아낌
 - 주로 질문을 하고 귀를 기울임으로써 판단과 문제 해결을 위한 정보를 수집함
 - 삼성 이건희 회장 / 마쓰시다 전기의 창업자 마쓰시다 고노스게 회장

아래 문장의 의미는?

“나로서는 이 시점에 우리가 이 자선 행사에 백만 원을 기부해야 한다고 생각하지 않습니다.”

1. 기부할 의향이 없다 ----- 나로서는
2. 기부할 시기가 적절치 않다 ----- 이 시점에
3. 우리는 아니고 다른 사람이 기부 ----- 우리가
4. 이 자선 행사에는 아니다 ----- 이 자선 행사에
5. 금액이 문제다 ----- 백만 원을

귀담아 듣지 않는 이유

- 귀를 기울이려면 노력이 요구됨

- 귀를 기울이는 것은 엄청나게 복잡하고 광범위한 자원을 투자해야 하는 활동임

- 귀를 기울이는 훈련을 받지 않음

- 학교에서 읽고 쓰는 기술에 대해서는 배우지만 듣기 기술은 거의 배우지 않음

- 집중하는 시간이 짧음

- 정보를 입수하는 매체가 시각적인 것이 많아 순간적으로 흡수할 수 있음

- 시간이 없음

- 항상 시간에 쫓기면서 살고 있음

- 자기 자신을 표현하기 급급함

- 자신을 충분히 설명하면 상대방에게 인정 받을 수 있다고 생각함

경청의 태도

▪ 편안한 자세와 행동을 할 것

- 편안하고 안정된 상태는, 상대방도 안정되고 편안하게 할 것임
- 대화 분위기를 자연스럽게 이끌어 나갈 수 있을 것임

▪ 상대방에 대하여 이해반응을 할 것

- 이야기를 들으면서, 상대방이 말하는 것을 이해했는지 못했는지를 적절하게 표시하는 것이 중요함
- 상대방의 말을 주의 깊게 경청하면서 상대방의 말에서 풍기는 시사점 및 부여하는 의미 등을 알아차리는 의도적인 노력을 할 것
 - 상대방에 대한 계속적인 침묵은 바람직하지 못함

이해반응의 방법

▪ 적절하게 고개를 끄덕임

- 고개의 끄덕임은 행동적으로는 매우 단순한 반응이지만 상황과 맥락에 따라 그것에 포함된 의미는 매우 다양할 수 있음
- 시도 때도 없이 아무 때나 마구 고개를 끄덕이는 것은 상대방에게 '경망스럽다', '건방지다.' 심지어는 '잘 듣지 않는다' 또는 '이해를 잘 못한다'는 느낌을 줄 수도 있음

▪ 단순한 음성반응

- "아, 예, 응, 그랬구나" 등의 단순한 음성반응은 상대방에게 '경청하고 있다, 이해한다, 공감한다'는 느낌을 줄 수 있음

▪ 관심 어린 질문

- 상대방에게 사실·정보·내용적인 질문 보다는 상대의 감정이나 태도 등을 탐색하는 질문이 효과적임

▪ 상대방 말의 반복·요약·환언

- 상대방이 한 말의 일부를 반복하는 것은 상대방에게 그의 말을 '경청한다, 이해한다, 계속하라'는 메시지를 줌
- 앵무새처럼 상대방의 말을 반복하면 상대방을 우롱하는 느낌을 줌
- 적절한 반복은 상대방이 자기표현을 하는데 도움을 줄 수 있음

상대방 말의 요약·환언

▪ 요약은 상대방이 한 말을 환언하여 짧게 말해 주는 기술임

- 우선 상대방의 말을 듣고 이해한 바를 상대방에게 확인 받는 효과가 있음
- 요약을 잘하면
 - 상대방에게 '이해한다. 경청한다.'는 메시지를 줌
 - 상대방으로 하여금 자신의 말과 심정을 간단명료하게 이해할 수 있게 함
- 이해가 제대로 안된 경우
 - 듣는 사람 쪽에서 상대방을 어느 정도 이해하고 있는지 확인
 - 상대방이 계속해서 말을 이어가도 좋을 지를 집고 넘어갈 수 있음

▪ 요약과 환언의 적절한 시기

- 상대방이 전달하려는 내용이 분명치 않을 때
- 상대방이 여러 가지의 주제·내용·상황·사건 등을 한꺼번에 말하고자 할 때
- 상대방이 너무 오래 말할 때
- 상대방이 무슨 말을 하고 있는지 혼돈에 빠졌을 때
- 듣는 사람 역시 상대방을 충분히·확실히 이해하고 있는지 의심스러울 때

경청할 때의 기본적인 자세는 상대방을 수용하는 태도임

▪ 수동적 대화방법 - 침묵의 대화

- 상대방의 이야기를 받아들이고 수긍함을 뜻함
- 무표정하게 아무 말도 하지 않고 있는 것을 뜻하지는 않음
- 상대방의 이야기를 열심히 듣고 있음을 나타내는 하나의 방법이어야 함
- 상대방을 비평하는 언사를 피할 수 있게 하고, 상대방은 당신이 자신을 정말로 수용해 준다고 느낄 수 있게 해줌

▪ 대화의 열쇠

- 상대방이 무언가 할 이야기가 있는 것 같은데 망설이는 경우에 상대방이 기가 질려 더욱더 입을 다물게 하는 말들 - **해서는 안됨**
아휴 답답해라 말 좀 해 봐.", "왜 그러니 oo야.", "너 뭐 할 이야기가 있지.", "너 뭐 잘못된 거 있니? 왜 말 못하니"
- 자유롭게 자신의 감정이나 문제를 이야기할 수 있도록 유도할 수 있는 간단한 말들
"응, 그렇구나," "오 그러니?", "으음", "그래서?", "재미있구나." 등
- 좀 더 적극적으로 상대방이 이야기 하게끔 할 수 있는 말들
"어디 이야기 해 봐.", "한 번 들어 보자", "그것 참 재미있는 생각이구나.", "이것 너한테는 아주 중요한 것 같구나" 등

나는 상대방의 말을 잘 들어 주는 사람인가?

▪ 다음 질문에 '그렇다' 또는 '아니다'로 답하십시오. (O,X를 사용해도 무방함)

1. 나는 대화에 참여할 때마다 구체적인 듣기 전략을 세운다.
2. 사람들은 종종 내가 딴 생각을 하면서 귀를 기울이지 않는다고 말한다.
3. 나는 조급하게 앞질러서 상대방이 할 말을 대신한다.
4. 나는 들으면서 상대방의 눈을 똑바로 쳐다본다.
5. 나는 듣고 있지 않아도 듣는 척할 수 있다.
6. 사람들은 종종 내가 관심을 갖고 교감하면서 듣는다고 이야기한다.
7. 상대방의 이야기를 충분히 주의를 기울일 수 없을 때는 양해를 구한다.
8. 종종 사람들로부터 "너는 지금 듣고 있지 않아!"라는 말을 듣는다.
9. 여러 사람보다 일대일로 만나면 좀더 귀를 기울인다.
10. 대화를 하면서 적절한 때 확인 질문을 한다.

나는 상대방의 말을 잘 들어 주는 사람인가?

11. 누군가 이야기하면 주의를 집중하려고 노력한다.
12. 나는 대화에 자유자재로 끼여 들었다가 나갔다가 하면서 한가지도 놓치지 않는다.
13. 처음 사람을 만나면 항상 그들의 이름을 기억한다.
14. 어떤 문제에 대해 테스트를 받을 거라고 생각하면 좀더 열심히 귀 기울인다.
15. 신체 언어로 관심을 보여 주기 위해 노력한다.
16. 다른 사람이 한 말에 동의할 수 없거나 첨가하고 싶은 말이 있으면 그 생각에 매달려 다른 말은 듣지 않는다.
17. 나는 잘 기억을 하므로 메모를 하지 않는다.
18. 나는 귀를 기울이지 않아 몇 번 실수를 저지르고 오해가 생긴 적이 있다.
19. 다른 사람의 생각을 들어 보고 내 의견과 전략을 바꿀 준비가 되어 있다.

10 가지 나쁜 듣기 태도

1. '흥미 없는' 주제라고 여김
2. 상대의 말 솜씨, 개인적 용모, 넥타이 따위에 신경 씀
3. 넘겨짚고서 반박을 준비함
4. 사실에만 귀를 기울임
5. 들은 모든 것을 포괄적으로 이해한다고 생각함
6. 말하는 사람에게 집중하는 체함
7. 주변의 산만한 요인을 모른 체함
8. 어려운 내용은 피함
9. 신경 쓰이는 표현에 영향을 받음
10. 말의 속도와 생각의 속도의 차이를 허비함
 - 단순 듣기, 요약이나 정리하지 않음

* The Dynamics of Human Communication

- Gail E. Myers & Michele T. Myers-

10 가지 좋은 듣기 태도

1. 뭔가 도움이 될 만한 것을 찾음
2. 상대의 말 숨씨, 용모보다 메시지에 신경 씀
3. 판단하기에 앞서 상대의 말을 끝까지 들음
4. 중심 생각, 원리, 개념에 귀를 기울임
5. 2~3분간 듣고서 기록함
6. 잘 들으려고 긴장함
7. 주의를 산만하게 하는 요인에 대해 조치를 취함
 - 창문을 닫음, 큰 소리로 말해 달라고 부탁
8. 어려운 내용을 듣기 위해 학습함
9. 신경 쓰이는 표현에 영향을 받지 않음
10. 생각의 속도를 잘 활용함
 - 다음 요점을 예측, 대조와 비교를 함, 머릿속으로 요약 함

경청하는 훈련이 필요함 (1/2)

■ 경청하는 사람들의 특징

- 상대방의 본심을 들으려고 한다
- 상대가 말하기 쉽게 적소에 맞장구나 자기 의견을 삽입한다
- 끝까지 듣고 동의나 이해를 표한다
- 자기에게 별로 좋지 않은 말을 꺼내도 화내지 않는다
- 말하는 사람의 기분에 공감할 수 있다

■ 경청의 기술

- 주의 기울이기
- 상대방 경험 인정하기
- 더 많은 정보 요청하기
- 정확성을 위해 요약하기
- 개방적인 질문하기

■ 경청의 장점

- 들어주어야 마음을 연다
- 들어주면 호감이 생긴다
- 들어주면 감정적인 정화가 된다
- 들어주는 사람에게는 반항하지 않는다
- 후회를 만들지 않는다

경청하는 훈련이 필요함 (2/2)

▪ 경청의 자세

- 시선이나 자세를 상대 쪽으로 향한다
- 입장을 바꾸어본다
- 의문점이 있으면 질문한다
- 선입견과 편견에서 벗어난다
- 결점, 문제점보다는 감춰진 장점, 잠재력을 찾으려 듣는다
- 표현된 말보다는 비언어적인 제스처에 귀를 기울인다
- 열심히 듣고 있다는 것을 상대방에게 알도록 해야 한다

▪ 듣는 데 방해가 되는 몸짓이나 습관

- 손발을 흔들거나 물건을 만지작거리면서 안절부절 못한다
- 이야기하는 사람을 보지 않고 딴 곳만 바라본다
- 상대방을 의심하듯이 질문을 한다
- 참을성 없는 행동을 취한다
- 이야기를 들으면서 무엇을 쓰거나 딴 짓을 한다
- 시계를 자주 들여다본다
- 만약 담배를 피울 경우, 상대방의 얼굴을 향해 연기를 내뿜는다
- 이야기하는 사람과 너무 가까이 앉는다
- 무표정, 무반응
- 말을 끊는다

스스로 생각하게 만드는 대화의 기술 - 경청과 질문

- 맥락적 경청 : 표면적 말의 내면에 포함되어 있는 맥락을 파악하는 경청법
 - 대화의 질과 깊이는 듣는 사람의 태도에 달려 있다
 - 맥락적 경청을 통해 서로의 마음이 연결됨을 느낄 수 있다
- 맥락적 경청에 필요한 것
 - 주의 집중
 - 상대방의 말에 선부른 판단금지
 - 내가 보여야 할 반응에 대한 걱정금지
- 맥락적 경청의 효과
 - 화자로 하여금 생각을 정리하게 하고 아이디어를 떠올리게 함
 - 치유의 효과

스스로 생각하게 만드는 대화의 기술 - 경청과 질문

▪ 질문

- 경청을 하면서 좋은 질문을 하는 사람이 똑똑한 사람이다
- 대화의 방향을 이끌어 갈 수 있다
- 질문은 그 사람의 얘기를 듣겠다는 존경의 표시다
- 질문이 아닌 추측을 하는 실수를 범하지 말자
- 좋은 질문 한 개는 백마디 충고보다 훨씬 더 효과적이다

▪ 말하기 어려운 결정적 대화법

- 사실을 말하라 (스토리는 NO)
↓
- 상대방의 긍정적 의도를 인정하라
↓
- 나의 생각을 말하라
↓
- 상대방의 의견을 구하라

커뮤니케이션 스킬 마무리

1. 상대방의 말을 끝까지 잘 듣고, 이해하고, 반응하는 경청하는 자세와
2. 잘 모를때 자의적으로 해석하지 말고 질문을 통하여 정확히 알려는 노력과
3. 상대방의 음성언어 뿐만 아니라 비음성언어(말투, 제스처, 몸짓등)도 잘 관찰하며
4. 나 중심의 언어가 아니라 상대방이 잘 이해할 수 있는 언어(용어)를 사용하며
5. 선입견, 편견을 배제하고 열린마음, 상호신뢰관계를 유지하며
6. 서로의 스타일이 다름을 인정하고 상대방의 스타일에 맞추려는 노력과
7. 반론을 제기할때는 상대방의 의견에 동의할 수 있는 부분을 찾아 먼저 동의함을 표시한 후 본인의 의견을 개진합니다.