

설득을 위한 경청(傾聽)

I. 설득은 경청에서 시작된다

II. 경청에 대한 이해와 방법

1. 듣기와 잘 듣기
2. 듣기에 관한 오해와 진실
3. 경청을 방해하는 요인
4. 경청의 방법

III. 상대의 듣기성향 파악과 대응 방법

1. 듣기성향에 대한 이해의 필요성
2. 듣기성향의 특색과 장·단점
3. 듣기성향에 따른 대응 전략

IV. 조정에서의 경청

1. 조정에서 경청을 방해하는 요인
2. 조정에서의 효과적 경청 방안

V. 맺음말

설득을 위한 경청(傾聽)

1. 설득은 경청에서 시작된다

우리 주변을 둘러보면 화술과 발표, 설득과 협상에 관한 정보들이 넘쳐나고 있다. 이는 상대방을 자기 의도대로 설득하고, 비즈니스에 있어 유리한 협상 결과를 기대하며, 달변가로 타인에게 인식되고 싶어 하는 사람들이 늘어나면서 자기 주장을 강조하는 이들이 많아졌기 때문이 아닐까 한다. 이에 반해 상대방의 말에 귀를 기울이는 ‘경청’을 잘하기 위해 노력하는 사람은 많지 않다. 우리 사회에서는 경청을 단순히 상대방에 대한 ‘예의’ 또는 사교에 있어서의 ‘매너’ 정도로 인식하는 경향도 있다. 유명인사의 멋진 말 한마디나 짧은 연설이 ‘불후의 명언’이 되어 인구에 회자되기도 하니 경청에 소홀해지는 게 어찌면 당연한 일인지도 모른다.

그러나 가만히 기억을 더듬어보자. 가까운 사람이나 자기와 갈등을 겪고 있던 누군가가 자신의 이야기를 진지하게 들어줄 때 스스로의 생각을 가다듬게 되고 자신을 돌아켜보는 기회를 갖게 된 경험, 가슴 속에 쌓여 있던 앙금이 걸러지고, 영꿨던 것들이 가지런히 정리된 경험이 없는가? 설득과 협상은 대화하는 사람끼리의 관계형성이 전제 되어야 하고, 올바른 관계형성에 ‘경청’만큼 효과적인 것은 없다. 그런 의미에서 경청은 갈등의 원인을 파악하는 수단이자 문제 해결의 출발점이라 하겠다.

경청(傾聽)은 ‘몸과 마음을 기울여(傾), 상대를 왕(王)처럼 존중하며 그가 하는 말을 귀(耳)와 눈(目)으로 집중하여(一心) 듣는 것(聽)’을 말한다. 혹자는 주의 깊게 듣는 것에 그치지 않고 상대를 존경한다는 의미를 포함하여 경청(敬聽)이라 하기도 한다. 그런데 우리는 상대방의 이야기를 경청하는 것이 좋다는 말은 많이 들었지만 제대로 경청하는 법을 생각하거나 배워본 적이 없다. 오히려 상대방을 제압하기 위해 의식적 내지 무의식적으로 타인의 이야기를 무시하는 기술을 자연스럽게 배웠다고 할 수 있다. 타인의 말을 배경음악처럼 흘려듣거나 말을 듣는 중 반격할 내용만을 마음속으로 준비한 적은 없는지 반문해볼 필요가 있다.

말하기와 달리 경청에는 특별한 기술이 없다. 이 글에서 언급하는 경청에 관한

기법도 그저 상대를 응시하면서 상대가 하는 말을 집중해서 듣고, 필요할 때 피드백을 주며, 때때로 질문을 하여 불확실한 부분을 해소하는 등의 평범한 내용으로 구성되어 있다. 말하기가 기술이라면 경청은 습관이라 할 수 있다. 경청의 필요성에 공감하고 반복해서 주의를 집중해 상대의 이야기를 듣다보면 어느 순간 경청에 익숙해질 것이다.

II. 경청에 대한 이해와 방법

1. 듣기와 잘 듣기

Hearing은 소리를 그냥 듣는 것이고, Listening은 주의를 기울여 듣는 것(To give close attention with the purpose of hearing)을 말한다. 그런데 경청은 여기에 더해 들은 내용을 올바르게 이해(Comprehension)하는 것까지 포함한다. 영어구사능력을 평가하는 어학시험에서 듣기 영역을 ‘Listening & Comprehension’으로 표현하는 것도 이 때문이 아닐까 한다.

남의 말을 ‘잘 듣고 이해하는’ 사람이 많으면 좋겠지만, 실제 사람들의 대화를 살펴보면 각자 다양한 듣기 습관을 갖고 있음을 알 수 있다. 경청을 제대로 이해하기 위해서는 우선 잘못된 듣기 유형에 어떠한 것이 있는지 알아볼 필요가 있다.¹⁾

- **절벽형** 자기 주장만 늘어놓는 대단히 고집이 센 유형으로, 남의 말을 듣는 척만 할 뿐 실제로는 전혀 들으려고 하지 않는다.
- **쇠귀형** 듣기는 하지만 말귀를 잘 알아듣지 못하거나 일부러 무시하는 유형으로 상대방의 말을 이해하는 노력이 부족한 유형이다.
- **건성형** 주의를 기울이지 않고 남의 말을 대충 흘려듣는 유형이다. 들으면서 속으로는 다른 생각을 하거나 한 귀로 듣고 다른 귀로 흘리는 식이다.

1) 잘못된 듣기 유형과 관련된 내용은 강영진, 2009, 『갈등해결의 지혜』(서울: 일빛), 94-98쪽을 참조했다.

- **매복형** 상대방의 이야기를 주의 깊게 듣지만, 이해하려는 입장이 아니라 경계하며 방어자세로 듣다가 허점이 보이면 곧바로 반격하는 유형이다. TV 시사토론에서 흔히 볼 수 있다.
- **직역형** 말 속에 담긴 뜻을 헤아리지 않고 겉으로 드러난 자구(字句)에 얽매이는 유형이다. 상대방의 말을 직역하여 문맥의 의미를 놓치는 것이다. 진지하게 듣기는 하는데 웬지 이야기가 겹도는 느낌이 들 경우 직역형 듣기를 하고 있을 가능성이 크다.

사람들은 평소 관심이 있거나 배움의 필요가 있는 상황에서는 대체로 주의를 기울여 잘 듣는다. 그러나 이해관계가 얽히거나 갈등이 심화된 경우에는 경청만큼 어려운 일도 없다. 예를 들어 TV로 중계되는 청문회나 시사토론에 나와 대화를 하는 출연자들을 보자. 자신의 주장을 알리기에만 급급할 뿐, 도무지 상대의 말을 이해하거나 들으려 하지 않는다. 갈등을 해소하고 대안을 도출하는 자리가 아니라 갈등을 증폭시키는 자리로 인식된다. 사회 갈등, 직장 내 갈등, 부부 갈등 등 서로 이해하는 자세로 귀를 기울인다면 꺾지 않아도 될 온갖 갈등이 경청의 부재로 인해 발생한다.

2. 듣기에 관한 오해와 진실

잘못된 듣기 유형에 이어 우리가 대화 중 듣기에 관해 일반적으로 갖고 있는 잘못된 생각에는 어떠한 것이 있는지 알아본다.²⁾

(1) 커뮤니케이션의 주도권은 화자(話者)가 쥐고 있다

화자가 온갖 아이디어와 기술을 동원해 분위기를 띄워보려 해도 청자(聽者)가 외면하거나 소극적일 경우 온전한 대화가 이루어지지 않는다. 대화의 주도권은 듣는 쪽에 있다.

2) 듣기에 관한 오해와 관련된 내용은 Barker, L. and K. Watson, 2008, 『마음을 사로잡는 경청의 힘』, 윤정숙 역(서울: 이아소), 52-59쪽을 참조했다.

(2) 들은 내용은 대부분 기억할 수 있다

대화의 기억에 관한 조사 결과에 따르면 사람들은 일반적으로 대화가 끝나고 10분도 안 돼 내용의 절반을 잊어버리고, 24시간이 지나면 10%도 정확하게 기억하지 못한다고 한다. 중요사항에 대해서는 반드시 메모가 필요하다.

(3) 내가 말하면, 상대방은 바로 듣기 시작한다

청자들은 화자가 말하기 시작한 후 얼마의 시간이 지나 이야기를 쫓아간다. 겨울철에 자동차 시동을 건 후 약간의 예열이 필요하듯이 적절한 자극을 통해 청자의 주의를 집중시킨 후 본격적인 주제에 들어가야 한다.

(4) 말하는 기술만 배우면 말을 잘 한다

대화의 성패는 화려한 수사와 유창함보다 상대방과 효과적으로 교감하는 의사소통 능력에 달려있다. 미국의 유명한 토크쇼 진행자인 오프라 윈프리카 래리 킹이 화려한 언변으로 진행자로서의 명성을 얻은 것으로 사람들은 알고 있다. 그러나 이들의 강점은 출연자의 발언을 주의 깊게 듣는 행위를 통해 그들과 공감하고, 대화 중 필요한 때에 적절한 질문을 하는 능력에 있다. 출연자들은 자신의 발언을 경청한 후 던지는 진행자의 질문을 이정표 삼아 자신의 이야기를 편안하고 생생하게 털어놓을 수 있게 되는 것이다. 결국 지금의 오프라 윈프리카 래리 킹을 있게 한 것은 ‘최고의 말하기’가 아니라 ‘최고의 듣기’에서 나왔다고 할 수 있다.

3. 경청을 방해하는 요인

경청의 핵심은 상대방 이야기에 대한 집중이다. 대화에 집중하는 것을 어렵게 하는 요인에는 어떤 것들이 있는지 짚어본다.

(1) 조바심과 분노

주제에 대해 급히 결론을 도출하려는 조바심을 갖게 되면, 상대방의 말을 가로채거나 성급한 해결책을 제시하게 된다. 걱정과 분노 또한 경청을 어렵게 한다. 대화를 함에 있어 조바심을 느끼거나 감정적으로 격앙되지는 않은지 항상 경계하는 마음이 짐을 갖고 있어야 한다.

(2) 시간적 제약과 피로

시간적 제약과 피로 또한 경청을 방해하는 요소이다. 시간이 없거나 컨디션이 좋지 않은 피로한 상황에서 무리하게 대화를 시도하는 것은 옳지 않다. 가능하다면 대화 시간을 연장하거나 다음 기회로 대화를 연기하는 방법을 택해야 한다.

(3) 복잡한 이슈

여러 이슈와 쟁점에 대해 논의를 하다보면 머리에 과부하가 걸려 경청하는 데 어려움을 겪게 된다. 이 경우 여러 쟁점이 섞여 혼란을 일으키지 않도록 마음속에 일종의 '구획화' 작업을 하여 대화 시에는 화제로 삼고 있는 주제에만 집중할 수 있도록 한다.

(4) 낙관적 감정

부정적인 감정뿐만 아니라 상대의 호의적 반응에 의한 들뜬 기분, 지나친 낙관적 감정도 필요한 질문과 정보 수집을 소홀하게 만들고 주의 깊은 경청을 방해한다. 대화에서 감정을 분리하는 냉정함이 필요하다.

(5) 내면의 소리

우리는 주변 환경에 의해서 집중을 방해 받지만 우리 자신의 내면에서 들리는 소리에 의해서도 쉽게 산만해질 수 있다.³⁾ 내부의 목소리는 한 시도 쉬지 않고 우리에게 속삭인다. 다른 사람과의 대화에 집중하기 위해서는 우리 내면의 소리를 쉬게 하고 내가 아닌 화자의 입장에서 듣도록 노력해야 한다.

3) 이 단락의 내용은 Barker, L. and K. Watson(2008), 74-77쪽을 참조했다.

4. 경청의 방법

경청은 상대방의 말을 ‘주의 깊게 들어 이해하는 것’이라 했다. 잘 이해하기 위해서는 대화 도중에 상대방의 진의를 확인을 해야 하고, 필요하다면 적절한 질문도 던져야 한다. 아래에서는 경청을 하기 위해 우리가 익혀야 할 몇 가지 효과적인 요령에 대해 언급하고자 한다.

(1) 간추려 다시 말하기

상대가 한 말을 나의 언어로 요약해 상대에게 다시 확인한다.⁴⁾ 이를테면 상대가 사용한 단어나 문장이 애매하면 그 뜻을 다시 정리해 물어본다. “그러니까 당신 말은 ~ 하다는 것이지요?”라는 식으로 내가 상대의 말을 정확히 이해했는지 반문한다. 대화에서 상대가 동일한 표현을 반복하는 것은, 상대방이 자신이 하는 말을 내가 제대로 이해하지 못했다는 우려 때문일 수 있으므로 ‘간추려 다시 말하기’를 더 많이 해주는 것이 좋다. ‘간추려 다시 말하기’는 상대에게 내가 경청하고 있음을 알리는 동시에 상대가 한 말을 잘 기억할 수 있게 돕는 역할을 한다.

(2) 감정 반사하기(reflecting)

상대의 말과 어투, 표정을 읽어서 비록 상대의 말에는 포함되지 않았으나 대화 중에 나타난 상대의 기분이나 감정을 묘사해 상대에게 되풀이해 들려주는 것을 ‘감정 반사하기’라고 볼 수 있다.⁵⁾ 이를테면 “그 문제에 대한 당신의 느낌(기분)은 ~ 한 것 같습니다” 등으로 응대해주는 것이다. 그러나 감정 반사는 동정과 다르다. 동정은 그가 겪고 있는 곤란을 함께 나누는 것이고, 대화 도중에 하는 감정 반사는 이성과 분별력을 잃지 않고 상대를 객관적으로 관찰하는 것이다.

4) ‘간추려 말하기’와 관련된 내용은 강영진(2009), 100쪽을 참조했다.

5) ‘감정 반사하기’와 관련된 내용은 Barker, L. and K. Watson(2008), 128-135쪽을 참조했다.

(3) 신중한 끼어들기

상대방이 말하는 중에 끼어들기는 가급적 자제하는 것이 좋다.⁶⁾ 그러나 상대방의 이야기가 반복적으로 지루하게 이어질 경우나 말에 모순점이 발견될 경우 우리는 끼어들고 싶은 충동을 자제하기 어렵다. 끼어들고 싶은 욕구가 생길 때에는 일단 ‘침묵’을 유지하고 아래의 질문을 스스로에게 던져보는 것이 좋다.

- 이 문제에 대해 더 들을 필요가 있는가?
- 논의의 방향을 바꾸고 싶은가?
- 반론을 제기하여 상대의 관점을 재고시킬 필요가 있는가?
- 대화를 지금 끝내고 싶은가?

끼어들 때는 상대방 말의 허리를 자르지 말고 피드백 전략으로 이야기의 방향을 바꾼다. 상대가 지나치게 흥분하거나 분노할 때는 표정과 몸짓으로 이해와 공감을 표시하고, 두서없이 주제를 벗어날 때는 주제와 관련된 질문을 던지거나 “말한 내용을 다시 요약해주면 고맙겠다”는 식의 말로써 원래 주제로 돌아오게 한다. 그래도 여의치 않으면 주제와 상관없는 이야기임을 분명히 상기시킬 수 있다.

(4) 질문하기

일정한 규칙은 없지만 일반적으로 대화에서 80%는 듣고, 20%는 말하는 데 할애하 되, 20%의 말하기도 설명이나 주장을 하기 보다는 생산적인 질문으로 채우는 것이 좋다.⁷⁾ 이렇게 하면 대화의 주도권을 잃지 않으면서도 판단에 필요한 정보와 아이디어를 얻을 수 있다. 질문을 할 때에는 몇 가지 유의할 사항이 있다.

6) ‘신중한 끼어들기’와 관련된 내용은 Ferrari, B. T., 2012, 『리슨』, 정세현 역(서울: 걷는 나무), 75쪽을 참조했다.
 7) - ‘질문하기’에 대한 보다 자세한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제6호, 29-42쪽에 실려 있다.
 - 이 내용은 Ferrari, B. T.(2012), 77쪽을 참조했다.

- ‘예, 아니오’의 대답이 나오는 닫힌 질문이 아니라, 자유로이 답할 수 있는 열린 질문을 통해 많은 정보를 얻는다.
- 질문을 가장한 주장은 하지 않는다. 예를 들어 “이 제안에 계속 부정적으로 나오는 이유는 뭘니까?” 식의 질문 아닌 질문은 상대의 감정을 해치고 상황을 악화시킬 뿐이다.
- 요구 아닌 초대 형식의 질문을 한다. “이 제안은 당신에게 어떤 의미를 갖고 있습니까?”, “당신의 관점에 대해 좀 더 이야기 해 주는 것은 어떨까요?” 등의 우회적 초대 형식의 질문은 상대의 격앙된 감정을 다소 완화시킬 수 있다.

경청을 잘하려면 질문의 달인이 되어야 한다. 질문을 이용하여 대화 내용을 재구성함으로써 더 많은 정보를 습득할 수 있다. 사려 깊은 질문을 통해 기존의 가정을 변화시키거나 굳히고, 그것을 바탕으로 논의를 진행시켜 원하는 결론에 도달할 수 있다.

Ⅲ. 상대의 듣기성향 파악과 대응 방법

1. 듣기성향에 대한 이해의 필요성

경청은 효과적인 말하기의 출발점이라 했다. 경청은 듣기로 끝나는 것이 아니라 결국 상대방에 대한 질문과 설득을 염두에 둔 것이므로 효과적인 경청을 위해서는 나의 올바른 듣기 태도뿐만 아니라 상대방의 듣기성향을 파악하고 어떻게 대응하는 것이 좋은가에 대해서도 살펴볼 필요가 있다.

사람마다 듣는 스타일이 다르다. 듣기성향은 누가, 언제, 어디서, 어떻게, 어떤 종류의 정보를 듣고 싶어 하는지에 따라 결정된다. 어떤 사람은 전화 통화를 선호하는데 꼭 대면하고 이야기해야 마음이 편한 사람도 있다. 또 어떤 사람은 중요한 골자부터 듣기를 원하는데 반해 일화나 재미있는 이야기로 시작해야 몰입하는 사람도 있다. 듣기성향에는 어떤 것이 있는지 알아보고 그에 대한 대응 전략을 살펴본다.⁸⁾

8) 듣기성향 파악 및 대응 방법에 관한 내용은 Barker, L. and K. Watson(2008), 120쪽을 참조했다.

2. 듣기성향의 특색과 장·단점

먼저 **사람 지향적** 듣기성향을 갖고 있는 사람은 타인의 말을 들으면서 그의 감정 상태를 온전히 이해하고 선입견 없이 상대를 바라볼 것이다. 기본적으로 따뜻한 이해심을 갖고 있기에 개인적인 문제나 위기에 봉착한 사람들이 대화하기를 원하는 유형이다. **행동 지향적** 듣기성향인 사람은 자신이 맡은 임무에 집중하고, 상대방의 두서없는 이야기에 힘들어한다. 사람들이 주제에서 벗어나지 않도록 도움을 주고, 논리적·구조적 방식으로 정보를 제공하기 때문에 토론이나 회의에서 환영받는다. 다음으로 **내용 지향적**인 사람은 대화에서 오가는 모든 내용을 신중하게 평가하는 경향이 있다. 그들은 자세히 듣고 이면에 숨겨진 내용까지 파헤치기를 좋아한다. 전문적이고 기술적인 의견을 존중하고 난해하고 복잡한 정보에 귀를 기울인다. 마지막으로 **시간 지향적** 청자는 시간과 규칙을 중요시하는 사람이다. 시간을 낭비하거나 무계획적인 사람을 경멸한다. 이러한 성향은 효율성과 시간 관리를 중시하는 반면 일정과 계획을 지켜야 한다는 압박감 때문에 창조력을 발휘하는 데는 다소 약점이 있다.

〈듣기성향 별 장점과 단점〉

듣기 성향	장 점	단 점
사람 지향적	<ul style="list-style-type: none"> - 타인에 대한 관심과 배려 - 선입견이나 편견이 없음 - 대화 중 원활한 피드백 	<ul style="list-style-type: none"> - 타인의 잘못을 보지 못함 - 타인의 감정에 쉽게 휘말림
행동 지향적	<ul style="list-style-type: none"> - 문제의 핵심에 빨리 접근 - 내용 속에 담긴 모순을 잘 파악 - 신속한 피드백 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 산만한 화자를 참지 못함 - 비판적이고, 성급한 결론 - 감정적 문제를 과소평가
내용 지향적	<ul style="list-style-type: none"> - 기술적 정보를 높이 평가 - 복잡하고 어려운 정보를 환영 - 근거에 입각한 주장 	<ul style="list-style-type: none"> - 비전문적 정보를 간과 - 지나치게 세부사항에 집착 - 결정에 오랜 시간 소요
시간 지향적	<ul style="list-style-type: none"> - 효과적 시간 관리 - 규칙에 입각한 업무 처리 	<ul style="list-style-type: none"> - 타인의 창의력 방해 - 인간관계에 긴장감 유발 - 집중력 저하

3. 듣기성향에 따른 대응 전략

(1) 사람 지향적 상대방

- 인간적 가치를 포함한 이야기를 한다.
- 나와 당신이 아닌 '우리'라는 공동체적 단어를 사용한다.

(2) 행동 지향적 상대방

- 전하려는 항목을 최소화한다.
- 빠르고 절제된 표현을 사용하고, 간략한 서론 후 바로 본론으로 돌입한다.

(3) 내용 지향적 상대방

- 신뢰성 있는 자료를 제시한다.
- 권위 있는 전문가의 발언이나 구체적인 데이터를 인용해 설득한다.

(4) 시간 지향적 상대방

- 불필요한 사례나 정보는 언급하지 않는다.
- 신속한 결론 유도하고, 가능한 예정된 시간 내에 대화를 종결한다.

사람마다의 고유한 듣기성향을 구분해보았으나, 실제 대부분의 사람들은 둘 이상의 다중적 듣기성향을 갖는다. 예를 들어 사람 지향적 성향과 시간 지향적 성향을 동시에 보이는 사람이라면 경우에 따라 느긋하게 대화에 참여하기도 하고, 때로는 성급하게 대화를 끝내려는 경향을 보일 것이다. 또 각각의 성향들은 서로 모순되기도 하지만 어떤 경우에는 서로 보완적 역할을 하기도 한다. 상대방의 태도를 보고 듣기성향을 파악하고, 또 상황에 따라 사람들의 듣기성향이 변할 수 있음을 고려하여 대화한다면 효과적인 커뮤니케이션이 가능할 것이다.

상대방에 대한 대응 전략이 효과가 있는지 알기 위해서는 피드백을 하면서 계속

점검해야만 한다. 만일 선택한 대응이 부적절하다고 판단되면 즉시 다른 전략으로 수정한다. 이와 함께 상대방의 말에 대해 우리 자신은 어떤 듣기성향을 갖고 있는지 확인하는 것도 필요하다. 대화에서 타인을 불편하게 만드는 습관이 없는지 스스로 살펴보아야 한다.

IV. 조정에서의 경청

1. 조정에서 경청을 방해하는 요인

경청을 방해하는 일반적 요인에 대해서는 앞에서 살펴보았으므로 여기에서는 조정에서 발생하는 방해 요인을 중복되지 않는 범위에서 간단히 설명하고자 한다.

(1) 시간적 제약의 문제

조정기관의 성격과 조정내용에 따라 차이가 있겠지만 조정위원이 하루에 많은 사건을 연이어 처리해야 하는 상황이거나, 결론을 속히 내려야 하는 시간적 압박을 받는 경우에는 당사자의 입장 청취가 불충분해질 수 있다. 이 부분은 충분한 경청이 이루어질 수 있도록 조정기관의 상황에 맞는 제도적 보완으로 해결해야 한다.

(2) 심리진행 관행의 문제

조정위원이 다수인 상황에서 당일 심리할 사건이 많은 경우, 심리에 참여한 사건 당사자에게 모든 조정위원이 각자 다른 질문을 하고, 사건 해결에도 모두 관여하게 된다면 시간 부족은 차치하고라도 사건 해결 방향이 흐려질 우려가 있다. 조정위원들의 다양한 아이디어와 해법 제시가 오히려 혼란을 야기해 사건 당사자의 진술과 입장 정리에 악영향을 줄 수 있기 때문이다.

(3) 사건 당사자의 문제

사건 당사자가 자기주장을 장황하게 늘어놓거나 쟁점을 요령있게 설명할 능력이 부족하면 조정위원이 집중하기 어렵다. 또 당사자 일방이 쉽게 흥분하여 상대를 공격하는 성향을 갖고 있을 때는 더욱 경청이 곤란해진다. 조정위원은 사건 당사자의 심리상태와 상황에 맞게 적절한 대응을 하여야 한다.

2. 조정에서의 효과적 경청 방안

(1) 조정 과정과 경청 자세

조정절차는 일반적으로 대화준비 단계를 거쳐, 조정위원이 기본적으로 나타난 쟁점의 요지를 설명한 후, 사건 당사자가 각자의 입장을 설명하도록 해 갈등을 풀어놓은 후, 문제를 규명하고, 해결 방안에 대해 논의해 결론을 내리는 과정을 거치고 있다. 이 과정에서 조정위원과 양 당사자 간에 설명과 확인, 질문과 답변이 오가게 되는데 경청은 이러한 일련의 모든 조정 과정에 적용된다고 하겠다. 앞에서 언급한 내용 등을 토대로 조정 과정에서 요청되는 기본적인 경청 자세에 대해 언급해 본다.

- 몸을 뒤로 젖히지 않고 바로 앉아, 편안한 눈으로 상대를 응시한다 (경청 준비)
- 사건의 쟁점을 정리하여 말한 후, 집중하여 사건 당사자의 입장을 청취한다 (경청)
- 사건 당사자의 진술이나 태도를 통해 적절한 대응전략을 모색한다 (듣기성향 파악)
- 사건 당사자가 진술하는 중에는 적절한 반응으로 이해와 공감을 표시한다 (감정 반사하기)
- 쟁점이 많은 복잡한 사건의 경우, 쟁점별로 메모하여 정리한다 (구획화 작업)
- 진술을 요약해 사건 당사자에게 확인시키고, 추가적인 정보가 필요할 경우 질문을 던진다 (간추려 다시 말하고, 질문하기)
- 발언 도중에 가능한 말을 자르지 않고 끝까지 경청한다 (신중한 끼어들기)

(2) 듣기 힘든 상황에서 경청하기⁹⁾

① 당사자가 사실과 다른 주장을 하는 상황

사건 당사자가 억지 주장이나 잘못된 사실을 이야기를 하더라도 바로 지적하지 않는 것이 좋다. 조정위원은 바로잡아야 할 내용을 메모해 두었다가 당사자의 발언이 끝난 뒤에 지적한다. 이때 유념할 것이 있다. 첫째, 겉으로 드러난 사실관계나 표현상의 문제보다는 상대방이 말하고자 하는 본뜻이 무엇인지에 초점을 맞추어 대응하는 것이 좋다(직역형 청자가 되지 않기). 둘째, 처한 상황이나 보는 관점에 따라 사실이 다를 수도 있다는 점을 염두에 두고 대응한다.

② 당사자가 혼자 장황하게 이야기하는 상황

사건 당사자 중에는 대화를 독점하려는 사람이 있다. 중언부언 장황하게 설명하고, 주제나 논점에 일관성이 없어 갈피를 잡기 힘들어 계속 경청하기 어려운 경우가 있다. 시간상 제약이 있는 상황이라면 더욱 그렇다. 그러나 말을 중단시키기 위해 “나도 말 좀 합시다” 또는 “그만 하시지요. 혼자 다 하실 건가요?”라고 하면 분위기가 싸늘해진다. 그 이후는 정상적인 대화가 힘들다. 그렇다고 이를 방치할 수도 없으므로 발언이 한 단락 끝나는 적절한 시점에 끼어들어 대화의 흐름을 바꿀 필요가 있다. 급제동이 아니라 방향 전환을 유도하는 것이다.

발언 요지를 정리해 이미 충분히 이해했음을 보여주고, 다음 단계로 넘어간다. “말씀 중에 죄송합니다만, 말씀의 요지는 ~로 이해됩니다. 추가적으로 말씀하려는 부분은 다음에 다시 논의하기로 하고, 지금은 ~에 대해 먼저 이야기하도록 하지요. 제 생각은 ~한데 ○○님의 생각은 어떠한지요?” 등으로 표현한다.

③ 당사자가 인신공격성 발언을 하는 상황

심리 중에 사건 당사자 일방이 타방에 대해 터무니없는 비난이나 인신공격성 이야

9) ‘듣기 힘든 상황에서 경청하기’에 대한 보다 자세한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제3호, 19-35쪽에 실려 있다.

기를 할 때에도 조정위원의 입장에서 냉정하게 대응하는 게 가능할까? 쉽지 않은 일이다. 그러나 겉으로 드러난 발언자의 감정적 표현이 아니라 그 표현의 밑바탕에 깔린 당사자의 내심에 초점을 맞추면, 비난이나 험한 표현은 주의할 가치가 없는 대상으로 밀어낼 수 있다. 결국 조정위원이 거친 표현을 하는 사람의 ‘심리적 요청’-억울함, 안전, 인정, 신뢰, 관심 등-에 초점을 맞추어 이야기를 듣게 되면 발언자에게도 변화가 일어나 공격적 자세가 누그러질 수 있다고 본다.

④ 도저히 대화가 진행되지 않는 상황

온갖 방법을 구사해도 당사자 중 일방 또는 쌍방의 격앙된 감정으로 대화가 불가능한 경우도 있다. 이럴 경우에는 최종적으로 당사자에게 쟁점을 다시 환기시킨 후, 당사자 중 일방을 교대로 퇴장시키고 다른 일방만을 상대로 의견을 청취한다. 그래도 돌파구를 찾기 어려울 경우는 기일 속행을 결정하거나 서면으로 의견을 제출하도록 하는 방법도 생각해볼 수 있다.

(3) 조정위원의 역할 분담¹⁰⁾

앞에서 언급했듯이 심리 당일에 처리할 사건이 많은 상황에서 모든 조정위원이 사건 당사자에게 질문하고 의견을 피력할 경우 사건 해결에 혼란을 야기할 수 있다. 다양한 의견 개진으로 인해 쟁점이 흐려지고, 시간적으로 쫓기게 되는 상황이 발생하여 성급히 사건 종결을 도모할 우려가 있다. 따라서 사건 조정위원이 다수일 경우 조정위원 간의 사전 협의를 통해 해당 사건마다 주된 조정위원을 내부적으로 지정하는 것이 효율적일 것이다.

또 하나의 사건을 해결함에 있어서도 조정위원 간 역할을 분담하여, 이를테면 쟁점을 정리해 이야기를 풀어놓는 위원, 사건 당사자에게 질문하고 해결방안을 제시하는 위원, 도출된 해결방안을 수용하도록 사건 당사자 설득에 주력하는 위원 등으로 역할을 나누어 사건 해결을 도모하는 방안도 있다. 이렇게 되면 사건 당사자의 진술에 대한 조정위원의 집중도를 높이고, 당사자의 이야기를 경청할 시간도 더 확보할 수 있는 장점이 있다.

10) ‘조정위원의 역할’에 관한 보다 자세한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제5호, 1-13쪽에 실려 있다.

V. 맺음말

우리가 상대방의 이야기를 경청한다고 해서 그와의 설득과 협상에서 반드시 더 좋은 결과를 얻게 된다고 보장할 수는 없다. 그러나 경청하는 습관을 통해 우리는 훨씬 더 많은 상호이해와 화합을 기대할 수 있고, 화자로부터 유의한 정보와 아이디어를 얻을 수 있는 것은 분명하다.

하버드 경영전문대학원에서 매월 발간하는 간행물인 ‘하버드 매니지먼트 업데이트(harvard management update)’ 1998년 7월호에 언급된 짧은 묘사가 ‘경청’의 의미를 함축적으로 표현하고 있다. “당신은 질문을 던진 후, 상대방의 대답을 재촉하지 않고 그저 그를 바라보며 가만히 앉아 있다. 당신은 메모를 하기도 하고 상대방 쪽으로 몸을 숙이기도 하며 가끔은 동의한다는 표시로 고개를 끄덕인다. 당신은 그렇게 자신이 듣는 단어 하나하나를 중요하게 생각한다는 것을 보여준다. 아무 말 하지 않고 상대방의 말에 반응만 함으로써 상대로부터 완벽하게 정보를 빨아들이고 있으며, 진정으로 그의 말에 귀 기울이고 있음을 알게 한다.”¹¹⁾

상대를 응시하고, 주의 깊게 들으며, 상대의 말을 요약해 다시 말해주고, 애매한 부분은 질의하여 확인하는 등 경청에 관한 조언은 대부분 상식적인 것이다. 그러나 경청은 수동적인 행위가 아니라 상당한 주의를 기울여야 하는 적극적 행위이다. 적극적 행위를 잘하기 위해서는 훈련이 따라야 한다. 경청에 관한 훈련에는 완성이 없다고 본다. 대화와 토론에 임하여 반복적으로 꾸준히 연습해야만 예기치 못한 상황에서도 자연스럽게 이루어질 수 있는 게 경청이라고 생각된다.

11) Stauffer, D., 1998, “Yo, listen up: A brief hearing on the most neglected communication skill,” *Harvard Management Update*, vol. 3, no. 7, pp. 10-11.