

## 1 | 공감은 무엇인가?

- 공감은 쉽게 말해 상대방의 눈으로 보는 것처럼 보고, 귀로 듣는 것처럼 듣고, 코로 냄새 맡는 것처럼 냄새 맡고, 혀로 맛보는 것처럼 맛보고, 피부로 감각하는 것처럼 감각하는 것이다.
- 공감은 자신을 잠시 잊혀 놓고 상대방의 내면으로 들어가 마치 자신이 상대방인 것처럼 생각하고 느껴 보고 행동하는 것이다.
- 모든 선입견과 선지식을 버리고 순수한 마음으로 상대방의 이야기를 경청하고 그 속으로 뛰어 들어가야 한다.
- 어느 한 순간 메아리가 되어 되돌아오듯, 울림판이 공명하듯, 하나가 된 느낌이 들고, 아울러 상대방의 문제 해결에 대한 통찰을 얻게 된다.

## 2 | 공감은 어떻게 나타나는가?

- 공감의 거울 기능은 크게 '동작', '느낌', '이해'로 나타난다.
- 실제로 어떤 사람을 상대할 때 우리는 쉬지 않고 그 사람의 동작을 따라 하거나 아니면 상대방에게 자신의 동작을 따라 하라고 재촉하는 등의 동작이 아주 미세하고 신속하게 이루어지기 때문에 눈치 채기 어려울 때가 많지만 거울 반응은 계속 이어진다.
- 사람과 사람 사이에서 공감이 일어나는 느낌은 상당히 좋은 감정이다.
  - 서로를 감싸는 따뜻한 느낌, 든든함, 희망, 안도감, 희열감, 일체감, 연대감, 부딪힘, 통찰한 것 같은 느낌 등은 공감을 하고 공감을 받는 사람들을 아주 단단히 묶는 힘이 있음
- 사람의 내면에서 전개되는 생각이나 심리 과정을 공감하려 할 때, 이해하는 지적 기능은 매우 중요하다.
  - 얼마나 정확하게 상대방을 이해하느냐에 따라 공감의 정확성이 결정되기 때문
  - 상대방을 잘못 공감하거나 공감 자체가 어려워지는 경우가 생기는 것은 바로 상대방을 이해하는 지적 기능이 제대로 작동하지 않기 때문
  - 공감을 잘하려면 상대방의 심리 과정을 잘 따라갈 수 있는 지적 기능을 꼭 갖추어야 함



## 3 | 공감은 어떻게 향상시키는가?

'공감'이 일어나는 과정 및 실천 단계


1단계	2단계	3단계
마음 비우기	상대방의 언어 이해하기	상대방의 논리 이해하기
4단계	5단계	6단계
상대방의 욕구 파악하기	성장 동기 드러내기	공감적으로 표현하기





## 1 | '마음을 비운다'는 말의 의미

-  마음을 비운다는 것은 상대방의 말을 제대로 듣고 공감하기 위해 우선 내 마음을 깨끗하게 비운다는 것을 뜻한다.
-  상대방의 마음자리에서 들어 준 황희의 예화, 기꺼이 계율을 어기는 자리에 내려가 수도사들 스스로 깨우치게 한 원장님, 권위를 내려놓고 제자의 마음을 살핀 교장 선생님의 예화를 통해 마음을 비우는 것이 공감을 위해 왜 필요한지를 생각해 볼 수 있다.

## 2 | 무엇을 비워야 하나?

-  공감을 위한 마음 비우기에서 비워야 할 것들에는 다음과 같은 것들이 있다.
  1. 생각 비우기 - 고민, 염려, 욕구, 기타 잡념 등
  2. 감정 비우기 - 희, 노, 애, 락과 관련하여 느끼는 감정들
  3. 확신이나 신념 비우기 - 자신이 옳다고 굳게 믿는 것들

## 3 | 마음을 비우고 보는 직장 생활

-  마음을 비우고 보면 직장생활이 달리 보일 수 있다.
-  오과장의 사례에서 한 직장인의 애환을 엿볼 수 있다.
  1. 사례에 나타나는 오과장의 마음에서 비워야 할 것들을 찾아본다.
  2. 이러한 마음을 비우지 않고 지니고 있을 때 오과장에게 생길 수 있는 일들을 추측해보고 나서 마음을 비운 후 오과장에게 나타날 수 있는 변화를 추측해 본다.
  2. 마음 비우기가 인간관계에서 특히 다른 사람의 마음을 공감해 주는데 얼마나 중요한지를 알게 된다.



## 1 | 표현으로 마음 비우기

마음을 비우기 위해 쓰기, 그리기, 이야기 등의 방법으로 자신을 표현할 수 있다.  
다음과 같은 방법들이다.

1. 쓰기를 통한 마음 비우기 - 일기 쓰기, 편지 쓰기, 수필 쓰기
2. 그리기를 통한 마음 비우기 - 자유화 그리기, 직장화 그리기
3. 이야기를 통한 마음 비우기 - 수다 나누기, 상담하기

## 2 | 직장에서 할 수 있는 마음 비우기

직장에서 체험하는 마음 비우기 전략들이다.

1. 역지사지의 자세로 마음 비우기
2. '마음 비우기' 상자 활용하기

마음 비우기 전략을 배운 후 사례를 통해 실습해본다.



## 1 | 상대방의 언어 이해하기

- 🍃 상대방이 말하는 바의 의미를 정확하게 파악하는 것
  - 그 첫 번째 과제는 **상대방이 사용하는 어휘의 참 뜻을 밝히는 작업**
  - 사용되는 낱말들에 대해 정확히 이해하는 것이 중요함
- 🍃 아무리 잘 알려진 내용일지라도 말하는 사람이 그에 대해 부여한 의미가 무엇인지, 어떻게 해석하고 있는지 확인하고 넘어가야 할 것
  - 어떤 문제 상황과 직결돼 있다고 보이는 낱말들은 **하나하나 정밀하게 검토돼야 함**

## 2 | 같은 말, 다른 뜻 살피기

- 🍃 상대방의 언어 사용과 비언어적인 제스처, 어조의 강약, 말의 속도, 표정, 몸 동작, 몸의 자세, 시선의 강도 등에 따라 다른 의미가 되기도 함
- 🍃 똑같은 말일 지라도 상황에 따라 **비언어적인 표현에 따라 다른 의미로 해석**이 될 수 있고 상대방의 말의 의도를 파악 할 수 있음

## 3 | 직장생활에서 상대방의 언어 이해하기

- 🍃 직장 생활에서의 업무용어 사용에 있어서도 각자가 가지고 있는 언어의 도식이 다를 수 있기 때문에 **이해가 되지 않거나 모호한 부분에 대해서 확인** 할 필요가 있으며 **상대방이 그 언어를 사용한 의도를 파악**하는 것이 중요함



## 1 | 상대방의 핵심용어 의미 파악하기

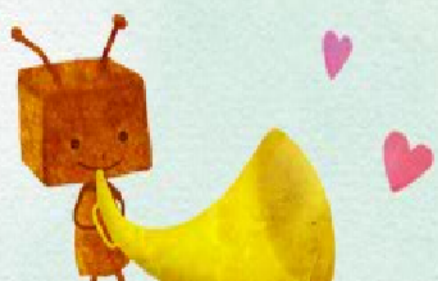
- 상대방의 언어사용을 구체화, 명료화 방법을 사용한 질문을 통하여 상대의 핵심용어를 이해할 수 있게 됨
- 질문을 통하여 상대방이 표현하는 내용을 정확히 아는 것으로 상대방의 메시지 중 불분명하고 불확실한 부분이나 애매모호해서 혼란을 주는 부분, 말하는 이의 고유의 시각이 반영되어 선뜻 이해하기 어려운 부분들을 정밀하게 확인할 수 있게 될 것임

## 2 | 같은 말, 다른 뜻 살피기

- 사람들의 행동에도 습관이 있듯 언어 사용 또한 자주 사용하는 특성, 즉 습관언어가 있음  
- 습관언어를 파악하면 상대방이 사용하는 언어를 더욱 잘 이해하고 오해 없이 받아들일 수 있게 됨
- 상대방이 습관적으로 입에 붙어서 자연스럽게 표현되는 언어적 특징으로 사투리, 자주 활용하는 낱말, 관용구, 접속사, 말의 속도, 억양, 음색 등을 파악해 보면 이해에 많은 도움이 될 것임

## 3 | 직장에서 상대방의 언어 제대로 이해하기

- 실제 직장에서 발생할 수 있는 사례의 예시를 통하여 직장에서 언어사용에 대한 오해를 줄일 수 있게 됨  
- 첫 걸음은 경청을 통해 상대의 언어가 어떤 의도를 가지고 있는지 파악하는 것
- 감정과 업무를 구분하는 것에 있어 이해가 필요함



## 1 | 상대방의 논리를 이해한다는 것의 중요성 알기

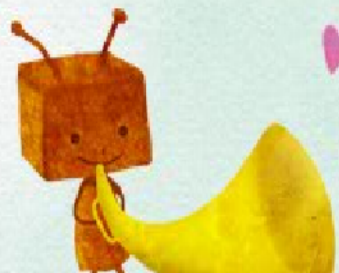
- 사람들이 전개하는 논리에는 타고난 천성이나 성장하는 환경이 다르기 때문에 사고를 진행하는 방식에 커다란 개인차가 나타남  
 → 공감적 이해를 위하여 중요한 것이 상대방의 내면에서 진행되는 상상, 환상, 생각 등의 논리를 이해하는 일임

## 2 | 상대방의 입장에서 논리를 이해하고 수용하기

- 상대방과의 올바른 관계를 형성하기 위해서는 나의 입장에서 상대방을 이해하는 것이 아니라 온전히 상대방의 입장에서 상대방을 이해해야 함  
 → 올바른 공감을 위하여 상대방의 논리를 이해할 때도 나는 상대방의 입장에서 논리를 이해하고 수용해야 함
- 상대방의 입장에서 논리를 이해하고 수용하기 위한 하나의 방법이 상대방의 논리를 따라가면서 공감적으로 대화를 하는 것임
- 상대방의 입장에서 논리를 이해할 때는 자신의 논리나 생각이 아닌 그의 논리를 존중해 주고 수용해 주어야 함

## 3 | 직장 상황에서 논리 파악하기

- 직장동료가 현재 처한 상황에 대하여 옳고 그름이나 설득이 아닌 논리를 이해하고 존중하며 따라가야 좀 더 공감적인 이해에 바탕을 둔 관계가 형성될 것임  
 → 억울함을 호소하는 동료에게도 그의 입장에서 논리를 존중하고 수용하는 자세가 필요함



### 1 | 판단하지 말고 있는 그대로 따라가기

- 상대방의 논리를 따라가면서 존중하고 수용하기 위해서는 **진정성**을 바탕으로 하여야 하며, **상대방이 자신과 다른 논리로 선택을 할 수 있음을 공감**하여야 한다.

### 2 | 상대방의 논리를 파악하여 공감을 발전시키기

- 상대방의 논리를 이해하고 공감하기 위한 방법으로는

- 읽기자료를 통해 상대방의 논리 파악하여 공감하기
- 상대방의 논리를 파악하고 대화를 통해 공감하기
- 상대방의 논리를 파악하고 행동으로 공감표현하기

### 3 | 직장 상황에서 논리 발전시키기

- 직장에서 상대방의 논리를 따라가며 올바르게 공감하기 위해서는 **상대방의 논리를 파악하는 올바른 적용 방법을 알고 실천**하여야 하며, 이러한 실천의 바탕에는 **진정성**이 있어야 한다.



## 1 | 결핍욕구란?

- 🍃 필요한 것이 모자라서 생기는, 자신의 결핍을 충족시키고자 하는 욕구
- 🍃 결핍욕구는 주로 외부로부터 충족됨
- 🍃 지속적인 결핍상태
  - 사고와 지각에 영향을 미치며, 심할 경우 신경증이나 성격장애가 올 수 있음
  - 결핍욕구를 채우기 위해 부당한 방법을 사용할 가능성도 있음

## 2 | 결핍을 채우는 공감

- 🍃 칼 로저스는 내담자의 이야기를 매우 주의를 기울여 들어주는 것이 내담자에게 도움을 줄 수 있는 매우 중요한 방법임을 발견했다.
  - 여기서 주의를 기울여 듣는다는 것은 상대방의 욕구가 무엇인지를 파악하는 것임
- 🍃 우리는 흔히 다른 사람의 말이나 행동의 표면적인 것만을 인식하게 되는데 말과 행동의 근본 욕구를 파악하는 것이 매우 중요하다.




## 3 | 직장 내 타인의 결핍욕구 이해하기

- 🍃 직장은 나와 다른 수많은 사람이 함께 생활하는 곳이다.
- 🍃 사람은 누구나 각자의 욕구를 가지고 있는데 이를 숨기고 살 수도 있고, 표현하며 살 수도 있다.
- 🍃 직장에서 인간관계를 잘 하기 위해서는 **다른 사람이 숨기고 있는 욕구가 무엇인지 알고 그에 대해 공감적인 표현을 해 주는 것이 중요하다.**










## 1 | 근본욕구에 대해 알기

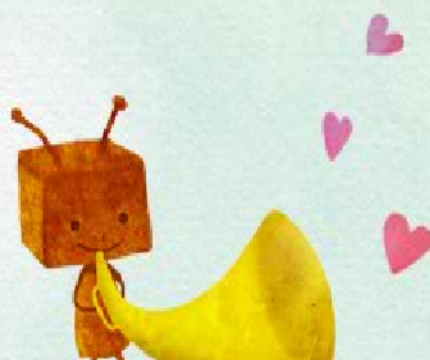
- 
 겉으로 드러나는 현상만 보고 대처하는 것은 공감적인 태도가 아니다.  
 상대방의 근본욕구가 무엇인지를 파악하는 것이 우선이다.
- 
 상대방의 근본욕구 중 결핍욕구가 무엇인지 파악했다면 결핍욕구를 충족시켜줄 수 있는 말과 행동이 필요하다.
- 
 충분한 시간을 가지고 결핍욕구를 충족시켜 주면 결핍욕구를 넘어 성장욕구로 나아가는 원동력이 된다.

## 2 | 상대방 욕구에 대한 공감적 표현

- 
 공감적인 표현을 하기 위해서는 우선 상대방에게 묻는 행위를 하는 것이 필요하다.  
 그래야만 상대방의 욕구가 무엇인지 파악할 수 있다.
- 
 지레짐작하여 상대방에게 도움의 손길을 내밀거나, 상대방의 말과 행동을 자신의 입장에서 해석하는 오류를 범하면 안 된다.
- 
 상대방의 욕구를 파악하고 공감적인 태도를 보이고 행동한다는 것은 결국 인간에 대한 예의를 표현하는 것이다.

## 3 | 직장 내 타인의 욕구 파악하기

- 
 상대방의 욕구를 파악했다면 공감적으로 표현하는 연습이 필요하다.  
 공감적으로 표현하는 것은 처음에는 어색할 수 있으나 꾸준히 하면 잘 할 수 있다.
- 
 공감능력은 연습을 통해 향상될 수 있다.



## 1 | 성장동기의 의미

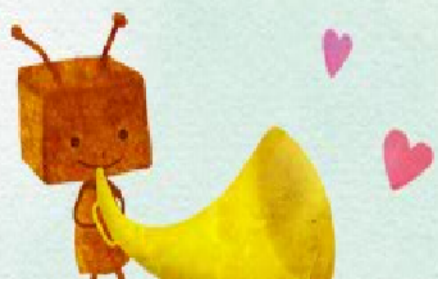
- 누구나 성장동기를 가지고 있으며, 상대방의 숨겨진 성장욕구 즉 성장동기에 초점을 맞추는 것은 공감에 필수적이다.

## 2 | 성장동기의 가치

- 상대방의 성장동기를 발견하면 상대방의 속마음을 알 수 있다.
- 상대방의 성장동기를 발견하는 것은 상대방을 제대로 이해하는 공감에 필수적 요소이다.
- 상대방의 성장동기를 발견하여 드러내면 상대방 역시 '나'를 이해하는 공감을 하게 된다. 즉, 서로간의 '공감'이 발생한다.
- 서로간의 공감은 깊은 신뢰와 사랑을 비롯한 인간관계에 더욱 긍정적으로 작용한다.
- 공감을 주고받는 구성원들이 속한 조직과 단체 역시 결속력이 높아지고 공통의 목표를 달성하는데 협력하게 된다.
- 성장동기를 드러내는 과정은 상대방과 자신이 함께 변화하고 성장하는 기회를 제공한다.

## 3 | 성장동기의 발견

- 상대방의 성장동기를 파악하는 것처럼 자신의 성장동기를 바르게 파악하는 것도 중요하다.
- 상대방의 성장동기를 파악하는 것은 결국 서로간의 공감을 향상시킨다.
- 공감능력 향상을 위해 상대방의 성장동기를 바르게 찾아 드러내는 연습이 필요하다.



## 1 | 성장동기를 찾아내기 위한 마음의 준비

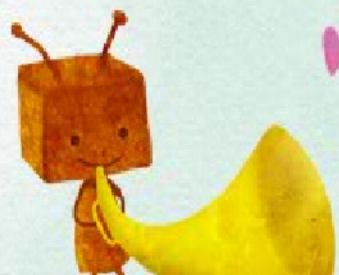
- 🍃 기존의 편견과 선입견을 버려라. 즉, 마음 비우기가 선행되어야 한다.
- 🍃 상대방의 말과 행동에 집중하여라. 상대방의 말을 무심코 넘어가는 등의 행동을 지양한다.
- 🍃 긍정적인 면을 발견하고자 하는 마음을 가지고 경청하는 자세가 필요하다.
- 🍃 상대방의 긍정적인 면을 발견하고자 다짐할 때 상대방의 성장동기는 드러난다.

## 2 | 이야기에서 성장동기 찾아내기

- 🍃 성장동기 발견하기와 관련 기억해야 할 점
  1. 상대방의 숨겨져 있는 **긍정적인 측면**에 집중할 것
  2. 성장동기를 발견하는 과정이 곧 **상대방을 공감하는 과정**임을 명심할 것
  3. 성장동기를 발견하여 드러내는 순간, **상대방도 나(우리)를 공감**하게 됨
  4. 결국 성장동기를 발견하는 과정은 **서로간(양방향)의 공감**을 가능하게 함

## 3 | 직장 내 자신의 모습에서 성장동기 찾아내기

- 🍃 상대방의 성장동기를 찾아내기 이전에 자신의 성장동기를 찾아내는 것은 의미가 있다.
  1. **자신의 속마음도 모르면서 상대방의 속마음을 알겠다고** 하는 것은 이치에 맞지 않음
  2. 성장동기를 찾아내기 위한 **효과적인 연습의 과정**이 필요함



## 1 | 성장동기 반응하기의 중요성

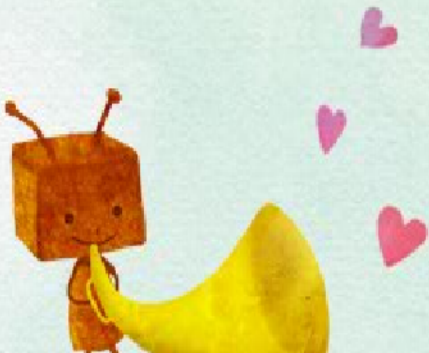
- ▶ 상대방이 지지받고 있음을 느끼며 나에게 친밀감과 신뢰를 표현하는 것이 곧 공감의 결과이자 공감이 가진 긍정적인 효과이다. 이러한 공감은 나와 상대방 그리고 우리가 속한 조직, 회사를 변화시킨다.
- ▶ 상대방의 성장동기에 적절하게 반응할 때 이와 같은 공감을 발생한다.

## 2 | 상대방을 화나게 하는 나의 모습

- ▶ 상대방의 성장동기를 찾는 과정에 앞서 내 자신의 성장동기를 바르게 파악하는 것은 직장 내에서 자신의 모습을 돌아보고 역지사지의 자세로 상대방을 공감할 수 있는 좋은 연습의 기회로 활용할 수 있다.

## 3 | 나를 화나게 하는 동료들의 모습

- ▶ '나를 화나게 하는 동료들의 모습'을 떠올려보면서 동료들의 말과 행동 뒤에 숨어 있는 성장동기를 찾아보는 것은, 상대방을 향한 공감 능력을 향상시키며 동시에 공감적 이해를 바탕으로 조직의 결속력을 더욱 증대시키는 효과가 있다.



## 1 | 공감적 표현이 필요한 이유 알아보기

- 직장생활에서 상대방의 명령, 지시, 강요, 판단, 빈정대기 등으로 상처를 받을 때가 종종 있다. 이러한 대화법의 중심은 '너'이다. '너' 중심의 대화는 사람의 기분을 상하게 한다. 또한 나의 생각으로 일방적으로 이야기 하는 것을 대화를 한다고 착각하고 있다. 이러한 것을 '너 전달 메시지'라고 한다.
- 이러한 너 전달법을 나 전달법으로 바꾸어야 할 것이다.

## 2 | 공감적으로 표현하는 방법 - '나'전달법 익히기 1

- 나 전달법을 익히기 위해서는 나의 감정에 대해 알아야 한다.
- 효과적인 나 전달법을 위해서 비수용적인 행위, 그에 대한 솔직한 감정, 영향을 생각하고 나의 감정을 효과적으로 전달하기 위하여 공감을 바탕으로 진정성을 담아 상대방과 대화해 보아야 한다.

## 3 | 공감적으로 표현하는 방법 - '나'전달법 익히기 2

- 효과적인 나 전달법에는 세 가지가 포함되어야 한다. 첫째, 비수용적 행위에 대한 기술, 둘째, 내가 느낀 감정, 셋째, 구체적인 영향이다.
- 또한 항상 나 전달법이 효과가 있지 않다는 것을 알아 두어야 한다. 나 전달법 자체가 비수용적인 행동에 대한 것이기 때문에 상대방은 방어적인 태도를 취할 수 있다. 그러므로 우리는 공감과 진정성을 바탕으로 나 전달법을 사용해야 한다.



## 1 | 기본 수준의 공감적 표현 이해하기1 (선택형)

### 기본 수준의 공감적 표현

- 상대방의 말 속에 표현된 느낌, 감정, 동기, 행동을 있는 그대로 잘 드러내 주는 말
- 상대방이 전하는 메시지 내용을 잘 듣고 이를 잘 돌려주는 표현
- 명령, 지시, 설득, 당부, 충고, 조언, 해결책 제시 등을 일체 할 필요가 없음

## 2 | 기본 수준의 공감적 표현 이해하기2 (주관형)

### 공감

- 상대방을 비추는 거울 같은 것
- 상대방의 말 속에 담긴 감정을 존중하고, 수용하고 마치 내가 그 사람인 듯 느껴야 함

## 3 | 직장생활에서 기본 수준의 공감적 표현 적용하기

- 공감이 결여 되어있는 대화는 걸치레일 뿐이다.
- 상대방에게 진실한 대화가 되려면 **진정성이 바탕**이 되어야 한다.
- 진정성을 가지고 상대방에게 깊이 있게 집중하여 **진실된 대화**를 하도록 노력해야 한다.



## 1 | 심화 수준의 공감적 표현 이해하기1 (선택형)

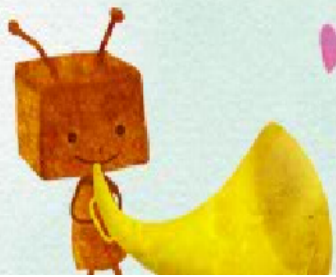
- 심화수준의 공감적 표현
  - 상대방의 말 속에 감춰져 있는 **소망과 바람**, **성장 동기** 등을 들추어내는 말 즉, 말로 표현되지는 않았지만 **상대방이 간절히 원하는 바를 짚어주는 것**
  - 말을 하기 전 원래 마음자리에 있었을 법한 내용을 드러내 주는 것
  - **긍정적인 언사로 표현됨.**

## 2 | 심화 수준의 공감적 표현 이해하기2 (주관형)

- 든든함, 희망, 연대감, 통찰한 듯한 느낌은 모두 공감할 때에 일어난다. 이러한 긍정적인 느낌들은 서로에게 **신뢰감**을 생기게 하고 **진솔한 대화**를 느끼게 함과 동시에 **성장의 경험**이 되기도 한다.
- 심화수준의 공감적 표현은 이러한 **촉진적인 인간관계**를 형성하게 도와준다.

## 3 | 직장생활에서 심화 수준의 공감적 표현 적용하기

- 상대방이 원하는 바람이나 소망을 잘 관찰하고 진솔하게 표현해본다면 지금 내가 근무하고 있는 직장생활에서 **촉진적인 인간관계**를 형성할 수 있다.
- 걸치레를 벗어 던지고 **상대방에게 집중하고**, **공감하며** 같이 힘내며 일할 수 있는 직장생활이 되어야 한다.



## 1 | 공감과 만남

공감을 통해 일어나는 만남의 순간에 나타나는 변화

1. 공감은 **행동**을 변화시킨다.
2. 공감은 **진심**을 드러낸다.
3. 공감은 있는 그대로를 **수용**하게 한다.

## 2 | 직장생활 속 참만남

인격적으로 성장시키는 만남

- ▶ **인격적 만남** : 지속성을 유지하며 자기 주도적으로 살아가는 개체로서의 정신적 특성
- ▶ **참만남의 특성** : 전체성, 배타성과 포괄성, 순수성, 구현성, 기다림, 상호적인 열싸안음, 현전재성, 한시성

## 3 | 만남의 새로운 차원

‘나-너’의 만남의 네 가지 구분

- ▶ 서로의 사이가 존재하면서 공동체 의식이 없는 **인격적 만남**
- ▶ 서로의 사이가 존재하면서 공동체 의식이 있는 **생성적 만남**
- ▶ 서로의 사이가 존재하지 않으면서 공동체 의식이 없는 **초월적 만남**
- ▶ 서로의 사이가 존재하지 않으면서 공동체 의식이 있는 **동체적 만남**

