

## 비폭력과 의사소통

초기 단계의 갈등은 관계의 재건과 개선을 통해 완화될 수 있다. 적극적 경청, 공감대 형성, 상대방의 관점으로 바라보기 등은 관계 개선의 주요 방법들이다. 의사소통을 명확히 하고 타인에 대한 판단과 평가를 자제하는 것도 관계 개선에 도움이 된다. 중요한 것은 우리의 태도와 행동을 바꿔 의사소통을 개선하고 갈등에 임하는 것이다.

1. 공감과 유대 - 공감은 동의가 아니다.
2. 관점 넓이기 - 다른 사람의 시각으로 바라보기
3. 열린 마음으로 판단과 평가를 자제하기
4. 다른 사람이 말하고 싶어 하는 것을 알아내기
5. 적극적 경청
6. 나 자신에 대해 말하기

### 1. 적극적 경청

적극적 경청이란 나 자신의 생각을 잠시 멈추고 상대방의 관점을 이해하고자 의식적으로 노력하는 것이다. 적극적 경청은 우리로 하여금 상대의 메시지와 사안의 핵심에 초점을 맞추고 결과적으로 그것을 더 잘 이해할 수 있게 해준다.

적극적 경청은 상대방이 말하는 것 이상을 듣는 것이다. 이를 통해 우리는 화자가 사안에 대해 어떻게 느끼는지 이해할 수 있다. 그러기 위해서는 상대방의 감정과 걱정, 긴장에 주의를 기울여야 한다. 몸짓과 눈짓, 그리고 상황에 따라 짧은 질문과 첨언을 통해 우리가 상대방의 말을 듣고 있고 이를 존중한다는 것을 보여주고, 상대방이 생각을 정리하는 것을 도울 수 있다.

상대방이 한 말의 핵심을 간추려서 상대방에게 다시 들려줌으로써 우리가 제대로 들었다는 것을 보여줄 수도 있다. 이것은 자신이 제대로 이해했는지 확인하는 방법이기도 하다. 만약 잘못 들었다면 상대방으로 하여금 다시 말할 기회를 주는 것이다. 잘 들으려면 머리뿐만 들어서는 안 되고 가슴으로도 들어야 한다. 적극적 경청은 상대방에 대한 더 깊은 이해와 유대관계로 향하는 통로이다.

#### 적극적 경청

**A:** "한 사람이 너무 많은 일을 맡으면 안 될 것 같아요. 다른 사람에게도 기회를 주면 조직에도 더 좋을 거예요."

**B:** "나 말하는 거예요? 어떻게 그럴 수가 있어요? 나는 이 조직에 온몸을 다 바치는데, 내가 받는 감사의 말이 고작 그건가요?"

혹은

**B:** "더 많은 사람이 조직의 일을 맡는 것이 당신에게는 중요한 것 같군요. 맞나요?"

## 적극적 경청에 대한 조언들

- 1. 청자와 화자 모두에게 편안한 분위기를 만들어라.** 적합한 장소를 찾고 방해가 되는 요소를 최소화한다. (휴대전화, 텔레비전, 컴퓨터 등은 꺼둔다.)
- 2. 시작부터 자신의 한계를 분명히 해두어라.** 시간이 한정되어 있다면 그렇게 말하라. 기다리고 있는 전화가 있다면 미리 말해두어라.
- 3. 감정적인 여유 공간을 만들어라.** 어떤 답변이나 반응을 할지 생각하지 마라. 그래도 자꾸 생각이 나면 그대로 두고, 끊임없이 화자에게 다시 초점을 맞춰라.
- 4. 강한 감정이 들면 그냥 받아들여라.** 상대방의 말을 듣는 것이 그러한 감정에 방해받아서 안 된다.
- 5. 주제에 초점을 맞춰라.** 상대방이 하려는 말의 세부사항이 아닌 핵심에 집중하라. 상대방이 말하지 않은 감정이나 의도, 의미와 욕구를 찾아라.
- 6. 질문하라.** 질문을 통해 화자의 생각을 이끌어낸다. 명확히 하는 질문이나 열린 질문이 가장 좋다. (예: 거기에 대해서 어떻게 생각하나요?)
- 7. 자신의 이야기로 답하지 마라.** 의견이나 충고를 건네지 마라. (상대방의 말이 끝나면 그럴 기회가 있을 것이다.)
- 8. 듣고 있다는 것을 보여줘라.** 듣고 있음을 보여주는 신호에는 눈을 맞추는 것 등이 있고 경우에 따라서는 고개를 끄덕여 관심과 지지를 표현할 수도 있다. 상대방의 말에 불편함을 느낄 때 이것이 다른 몸짓을 통해 드러날 수 있다. 그러지 않도록 조심해야 한다. 시계를 보는 것처럼 초조함을 드러내는 신호는 피하라.
- 9. 상대방이 한 말을 짧게 간추려라.** 이것의 목적은 상대방의 말을 단어 그대로 반복하는 것이 아니라, 상대방이 표현한 핵심 개념과 감정을 이해했음을 보여주는 것이다. "...라는 이야기 같은데, 맞나요?"처럼 단정적이지 않은 표현을 사용하라. "그러니까 당신 말은..."처럼 단정적인 표현은 자신이 잘 듣고 있지 않았음을 보여줄 뿐 아니라, 잘못 이해했을 경우 화자를 화나게 할 위험이 있다.
- 10. 마지막으로, 적극적 경청에는 연습이 필요하다. 많이 해볼수록 잘할 수 있을 것이다.**

### Try this

세 사람이 필요하다. 각자 하나씩 역할을 맡는다. 화자, 청자, 관찰자.

1. 화자가 2분 동안 원하는 주제에 대해 말한다. 논쟁적인 주제일수록 좋다!
2. 청자는 적극적으로 듣고 통해 핵심 내용과 관찰된 감정을 최대한 정확히 요약한다. (1분)
3. 관찰자 또한 적극적으로 듣고 청자가 요약한 것에 대해 건설적 조언을 한다. 청자가 빠뜨린 게 있다면 말한다.
4. 화자는 그에 대해 어떻게 느낌과 생각이 드는지 말한다.
5. 모든 사람이 각 역할을 한번씩 해볼 때까지 역할을 바꿔가며 반복한다.

## 2. 갈등 이해하기

갈등 상황에서 본인과 상대방에게 중요한 것이 무엇인가를 이해하는 것은 갈등이 정말 무엇인가를 이해하는 데 좋은 시작점이다. 이것은 가능한 해결방안을 생각할 수 있도록 돕는다.

### 1) 욕구 찾기

빙산은 갈등을 이해하는 데 유용한 비유를 제공한다. 오로지 빙산의 10분의 1만이 물 위로 보일뿐이고 나머지 9는 수면 아래에 존재한다. 갈등에 관한 우리의 '입장'은 눈에 보이는 요소만을 지칭한다. 우리의 입장은 갈등에 대한 우리의 초기 반응 혹은 초기 해결방안이다. 예를 들어, 조직 내 영희, 철수 두 사람 사이에 갈등이 있다고 하자. 영희는 조직 내 다른 멤버인 철수가 발언을 독점하고 있는 것에 대해 좌절감을 느끼고 있다. 영희의 입장은 '너 말이 너무 많아' 등의 최초의 리액션 혹은 '모임에서 발언을 좀 자제해라' 등의 최초 리액션에 근거한 해결방안일 수 있다. 즉흥적인 리액션 아래에 우리의 이해관계가 있다. 그것은 이러한 특정한 상황에서 무엇이 우리에게 중요한 것인가일 수도 있고 혹은 이 문제에 관한 우리의 우려 혹은 두려움일 수도 있다.

이 사례에서 영희의 이해관계는 그녀의 아이디어를 나눌 수 있는 공간을 더 갖고 싶다는 것, 만약 철수가 다른 사람보다 계속 발언을 더 많이 하게 되었을 때 다른 사람들이 조직을 떠날 수도 있다는 우려이다. 좀 더 깊이 파고 들어가면 근본적인 욕구들을 발견하게 된다. 여기서 말하는 욕구란 우리 모두가 가지고 있는 보편적인 욕구들을 말하는 것이다. 존중, 친밀한 관계, 이해받기 등. 우리의 욕구가 충족될 때 우리는 만족감을 느낀다.

사례에서 영희의 욕구는 그녀가 조직에 가져올 어떤 것에 대해 가치를 인정받는 것이고 평등해지는 것이 될 것이다. 그렇다면 철수는? 철수는 조직의 설립자이고 캠페인에 관해 매우 많은 지식을 가지고 있다. 그의 입장은 "만약 내가 이 조직을 위해 많은 것을 투여하지 않았다면 이 조직은 존재하지도 않았을 것이다." 그의 이해관계는 캠페인에서 계속 왕성한 활동을 하는 것, 만약 명확한 방향이 조직에 없다면 사람들이 떠날 수도 있다는 우려이다. 그의 욕구는 그의 활동이 효과적이게 되는 것, 그리고 그의 노력이 인정되는 것이다.

### 2) 해결책을 찾기 위해 물밑으로 들어가기

우리가 우리 스스로 및 상대방의 이해관계 및 욕구들을 이해할 때 해결방안을 좀 더 쉽게 찾을 수 있다. 어떤 특정한 갈등상황 하에서 욕구들이 겹치지 않는다고 해도 우리 모두는 우리 삶 중 어떤 시기에 이런 욕구들을 경험한다. 따라서 다른 사람들의 욕구를 안다는 것은 서로가 서로를 연결하는 것을 돕는다. 종종 사람들은 해결방안을 찾을 때 입장의 수준에 머무르기도 한다. 입장에만 집착할 경우 우리는 소통과 이해의 부재로 이어질 수 있다.

사례에서 영희는 그녀의 가치가 인정되고 평등해지기를 원하고 있다. 평등에 관한 그녀의 욕구가 충족되기 위해 그녀는 조직에 합의에 의한 의사결정 방식을 발전시킬 것을 요구할 수 있다. 또한 다른 사람에게 더 발언할 기회를 주기 위해 철수의 발언을 좀 자제할 수 있는지 물어볼 수 있다. (여기서 특정한 대화법에 대해 알면 도움이 될 수 있다) 철수는 조직이 캠페인 전략을 개발할 의지가 있는지 물어볼 수 있다. 이것은 효과적이하고자 하는 그의 욕구를 충족시키게 될 것이다.

해결 방안을 제안하기 전에 상대방의 관점에 대해 좀 더 이해하려고 노력하는 것이 도움이 될 것이다. 영희와 철수는 조직의 번창이라는 공통된 이해관계를 가지고 있으며 자신들의 가치가 인정되길 바라는 공통의 욕구를 가지고 있다. 이러한 공통의 기반을 인식하는 것은 서로가 서로를 이해하게 할 수 있고 두 사람 모두에게 효과적인 해결방안을 찾을 수 있게 한다.

**Try this**

1. 본인이 겪고 있는 갈등 혹은 과거에 겪었던 갈등에 대해 생각해보기
2. 두 개의 겹치는 갈등 트라이앵글을 그려보기. 만약 이해 당사자가 더 있다면 트라이앵글을 더 그리면 된다.
3. 본인의 입장, 이해관계, 욕구 찾기. 상대방의 것도 찾기. 겹치는 욕구를 찾을 수 있나? 상대방의 욕구를 짐작만 할 수 있을지라도 그것이 상대방에게 연민의 감정을 느끼는 데 도움이 되는가?
4. 자 이러한 욕구들에 대해 감을 잡았으니 좀 더 발전하기 위해 아직 시도해보지 않은 아이디어가 있나?

# 갈등 삼각형

영희

철수

## 입장

상황에 대한 최초의  
반응 혹은 해결방안

철수는  
모임에서  
발언을  
줄여야  
한다.

이 조직은  
내가 없으면  
안 돌아간다.

## 이해관계

이 상황에서  
나에게  
중요한 것,  
두려운 것,  
걱정되는 것

나는 활동에  
내 생각이 더 많이  
반영되면 좋겠다.

나는 지금 활동이  
성공하면 좋겠다.

나는 조직이 다양한  
사람들의 생각을  
받아들이지 않으면  
사람들이 조직을  
떠날까봐 걱정된다.

나는 조직에 분명한  
방향 없으면  
사람들이 조직을  
떠날까봐 걱정된다.

나는  
조직이  
변성했으면  
좋겠다

## 욕구

이 상황에서  
충족되지  
못하고  
있는 것

나는  
평등을  
원한다.

나는  
존중을  
원한다.

나는  
효과적인  
활동을  
원한다.

### 3. 나 화법

자신이 어 사안에 대해 강한 의견이나 감정이 있다는 것을 다른 사람에게 알리고자 할 때 '나 화법(I statement)'을 사용하면 좋다. 다른 사람의 행동이나 태도가 불쾌하거나 불만족스러울 때 우리는 흔히 비난을 한다. "너 때문에 화났어."라든지 "너 때문에 기다렸잖아." 같은 '너 화법(you statement)'를 사용한다. 그에 대한 상대방의 반응은 어떠한가? 다시 그에 대한 나의 반응은 어떠한가? 우리는 다른 사람이 자신을 비난할 때 분개하거나 그것을 되받아치곤 한다. 우리가 방어적인 자세를 취하면 원활한 의사소통과 유대관계는 무너지기 쉽다.

'나 화법'은 자신의 감정에 초점을 맞추며, 방어적인 반응을 유발하는 대신에 효과적인 의사소통을 촉진하는 방법이다. '나 화법'은 예의나 정중함을 차리는 것이 아니며, 무례한 태도를 취하는 것도 아니다. 그것은 자신의 감정을 분명히 밝히고 상대와의 연결고리를 찾는 것이다. '나 화법'은 나에게 대해 이야기하는 것이다. '너 화법'을 '나 화법'으로 가장하려는 유혹에 빠져서는 안 된다. "나는 너 때문에 화가 난 것 같아."라든지 "나는 네가 개념이 없다고 생각해."처럼 말이다. '나'를 사용하면서 실제로는 상대방을 비난하는 말은 그 사람과의 관계에 도움이 되지 않는다.

#### '나 화법'의 네 단계

##### 1. 관찰 ("..했을 때")

자신의 감정을 자극한 타인의 행동이나 상황에 대한 구체적이고 객관적인 기술. 의견이나 평가, 비판, 판단, 상대방의 의중을 파악하는 것처럼 방어적 태도를 유발하는 행동이나 발언을 자제하고 객관적 사실만을 말한다.

평거나 판단 없이 있는 그대로 상대의 말과 행동을 본다면 우선은 내 마음이 편해지고 여유가 생길 것이다. 그리고 듣는 사람 입장에서 말하는 사람이 무엇에 대해 말하는가를 이해하게 되고 거부감 없이 그 다음에 이어질 이야기에 귀 기울일 가능성이 커진다.

예를 들어, "네가 다른 사람들을 기다리게 했을 때..." 대신에 "네가 모임에 한 시간 반 늦었을 때..."라고 말하고, "네가 의사결정에 참여조차 하려고 하지 않았을 때..." 대신에 "네가 '나는 어찌되든 관계없어'라고 말했을 때..."라고 말한다.

##### 2. 느낌 ("나는...")

위 행동에 대한 여러분의 반응은 어떠했는가? "화가 났다 / 상처 받았다 / 불편했다" 같은 감정일 수도 있고, "물러났다" 같은 행동일 수도 있고, "소리치고 싶었다 / 견고 싶었다" 같은 욕구일 수도 있다.

우리 몸의 신호들은 크게 우리가 바라는 것이 충족이 되었을 때와 충족되지 않았을 때의 느낌으로 나뉜다. 대부분 부정적인 느낌과 긍정적인 느낌 등으로 구분하는 경우가 많은데 부정적인 느낌이라고 꼬리표를 붙여놓게 되면 실제 그 느낌이 들었을 때 표현을 망설이거나 스스로도 아닌 척하려는 경우가 많다. 배고프다는 느낌은 지금 무언가 먹을 것이 필요하다는 몸의 신호이지 미성숙하다는 의미가 아니다. 서운하거나 속상한 느낌 역시 우리에게 존중이나 배려가 필요하다는 신호이다. 느낌을 살펴보고 표현하는 것은 좀 더 자기 자신의 내면과 연결이 되도록 도와주는 것뿐 아니라 다른 사람들과의 관계에서도 도움이 된다.

암묵적으로 비난하는 단어를 사용하지 않도록 주의해야 한다. 예를 들어, “강요받았다고 느꼈다”라든지 “무시당한다고 느꼈다”는 상대방이 나에게 무언가를 강요하거나 나를 무시하려는 의도가 있었다는 나의 판단을 은연중에 드러낸다. 그 대신에 “화가 났다” 혹은 “외로웠다”라고 말할 수 있다. ‘느낌 목록’을 참고하라.

### 3. 이유/욕구 (“왜냐하면...”)

행동이나 상황이 자신에게 어떤 영향을 미쳤는지 설명한다. 이는 다른 사람들이 여러분의 반응을 이해하는 데 도움을 준다.

욕구는 보편적이기 때문에 특정한 사람들만 원하는 수단, 방법과 구분된다. 보편적이라 듣는 상대방도 알아듣고 이해하기가 쉬워진다. 소통과 친밀함이 필요할 때 차를 마실 수도 있고 여행을 갈 수도 있고 술을 마시러 갈 수도 있다. 혹은 함께 산책을 할 수도 있다. 차, 여행, 술, 산책 등의 수단방법은 상대방에 따라 불편하거나 부담스러울 수 있지만 보편적인 욕구로 이야기하면 다른 방법으로라도 충족할 수 있는 가능성이 많아진다.

예를 들어, 화가 나는 것은 상대가 약속을 어겼기 때문이 아니라 내가 존중이나 내 시간을 잘 활용하기를 바랐기 때문이다. 상대가 나빴고 그래서 벌을 주는 것만으로는 나의 욕구가 충족이 되지 않는다. 오히려 상대에게 나의 느낌과 욕구를 이야기하는 편이 관계와 앞으로의 나의 욕구를 충족시킬 가능성을 높여준다. ‘욕구 목록’을 참고하라.

### 4. 부탁 (“..했으면 좋겠다.”)

강요가 아님을 분명히 해야 한다. 상대방은 여러분의 부탁을 기꺼이 들어줄 수도 그러지 않을 수도 있다. 하지만 여러분에게 중요한 것이 무엇인지를 상대방이 알아차렸다면 상대방은 여러분의 자기 자신의 욕구를 동시에 충족시킬 수 있는 무언가를 생각해낼 것이다.

“한 번이라도 더 늦으면 가만 안 있을 줄 알아.” 대신에 “제 시간에 오려고 좀 더 노력해주고 만약에 늦을 때는 미리 연락을 해주면 좋겠어.”라고 말한다.

<p><b>예시</b></p> <p><b>비난:</b> “너는 모임에 제때 오는 법이 없어. 신경도 안 쓰지?”</p> <p><b>‘나 화법’:</b> “나는 모임이 제때 시작하지 못하면 신경이 쓰여요. 내가 머물 수 있는 시간은 한정돼 있으니까요. 나는 우리 모임이 동의된 시간에 시작할 수 있으면 좋겠어요. 모두 동의하나요?”</p>
<p><b>Try this:</b> 다음 예시 상황들에서 ‘나 화법’을 연습해보자.</p> <p><b>상황 1.</b> 모임이 매우 느리게 진행되고 있다. 정해진 시간이 반이나 지났는데 아직 첫 번째 안건을 다루고 있다.</p> <p><b>상황 2.</b> 친구와 저녁 8시에 만나기로 했다. 그런데 친구가 9시에 와서 마치 아무 일도 없었던 것처럼 행동한다.</p> <p><b>상황 3.</b> 동거인이 저녁 식사 후 설거지를 하겠다고 말했다. 다음 날 아침에 일어나보니 부엌에 더러운 접시가 그대로 있다.</p>

## 느낌 언어들

### ● 욕구가 충족이 되었을 때

감동받은, 몽클한, 감격스런, 벅찬, 환희에 찬, 황홀한, 충만한, 고마운, 감사한, 즐거운, 유쾌한, 통쾌한, 흥쾌한, 경이로운, 기쁜, 반가운, 행복한, 따뜻한, 감미로운, 포근한, 푸근한, 사랑하는, 훈훈한, 정겨운, 친근한, 뿌듯한, 산뜻한, 만족스런, 상쾌한, 흡족한, 개운한, 후련한, 든든한, 흐뭇한, 홀가분한, 편안한, 느긋한, 담담한, 친밀한, 친근한, 긴장이 풀리는, 차분한, 안심이 되는, 가벼운, 평화로운, 누그러지는, 고요한, 여유로운, 진정되는, 잠잠해진, 평온한, 흥미로운, 재미있는, 끌리는, 활기찬, 짜릿한, 신나는, 용기나는, 기력이 넘치는, 기운이 나는, 당당한, 살아있는, 생기가 도는, 원기가 왕성한, 자신감 있는, 힘이 솟는, 흥분된, 두근거리는, 기대에 부푼, 들뜬, 희망에 찬

### ● 욕구가 충족되지 않았을 때

걱정되는, 까마득한, 암담한, 염려되는, 근심하는, 신경 쓰이는, 뒤숭숭한, 무서운, 섬뜩한, 오싷한, 겁나는, 두려운, 진땀나는, 주눅 든, 막막한, 불안한, 조바심 나는, 긴장한, 떨리는, 조마조마한, 초조한, 불편한, 거북한, 견뎌지지, 곤혹스러운, 멧쩍은, 쑥스러운, 괴로운, 난처한, 답답한, 갑갑한, 서먹한, 어색한, 찜찜한, 슬픈, 그리운, 목이 메는, 먹먹한, 서글픈, 서러운, 쓰라린, 울적한, 참담한, 한스러운, 비참한, 속상한, 안타까운, 서운한, 김빠진, 애석한, 낙담한, 섭섭한, 외로운, 고독한, 공허한, 허전한, 허탈한, 막막한, 쓸쓸한, 허한, 우울한, 무력한, 무기력한, 침울한, 피곤한, 노곤한, 따분한, 맥 빠진, 귀찮은, 지겨운, 절망스러운, 실망스러운, 좌절한, 힘든, 무료한, 지친, 심심한, 질린, 지루한, 멍한, 혼란스러운, 놀란, 민망한, 당혹스런, 당황스러운, 황당한, 부끄러운, 화나는, 약오르는, 분한, 울화가 치미는, 억울한, 열받는, 짜증나는

## 필요 욕구

### ● 자율성(autonomy)

자신의 꿈, 목표, 가치관을 선택할 수 있는 자유  
꿈, 목표, 가치를 이루기 위한 방법을 선택할 자유

### ● 신체적/생존

공기, 음식, 물, 주거, 휴식, 수면, 안전, 신체적 접촉(스킨십), 성적 표현, 따뜻함, 편안함, 돌봄, 보호, 애착 형성, 자유로운 움직임, 운동

### ● 사회적/정서적/상호의존

주는 것, 봉사, 친밀한 관계, 유대, 소통, 연결, 배려, 존중, 상호성, 공감, 이해, 수용, 지지, 협력, 도움, 감사, 인정, 승인, 사랑, 애정, 관심, 호감, 우정, 가까움, 나눔, 소속감, 공동체, 안도, 위안, 신뢰, 확산, 예측가능성, 정서적 안전, 자기 보호, 일관성, 안정성

### ● 놀이/재미

즐거움, 재미, 유머, 흥, 놀이

### ● 삶의 의미

기여, 능력, 도전, 명료함, 발견, 보람, 의미, 인생예찬(축하, 애도), 기념하기, 깨달음, 자극, 주관에 가짐(자신만의 견해나 사상), 중요하게 여겨짐, 참여, 회복, 효능감, 희망, 열정

### ● 진실성

정직, 진실, 성실성, 존재감, 일치, 개성, 자기존중, 비전, 꿈

### ● 아름다움/평화

아름다움, 평탄함, 홀가분함, 여유, 공평함, 조화, 질서, 평화, 영적 교감, 영성

### ● 자기구현

성취, 배움, 생산, 성장, 창조성, 치유, 숙달, 전문성, 목표, 가르침, 자각, 자기표현, 자신감, 자기신뢰