

일찍이 토마스 고든 박사(Thomas Gordon, Ph. D.)는 1950년부터 기업체의 문제를 진단하고, 40여년을 두고 의사소통을 통한 인간 관계 개선에 관하여 연구를 거듭하여 왔다. 한편 사회과학자들에 의하면 '심리적으로 건강한' 사람들과 역할을 효율적으로 수행하고 있는 조직들의 특징은 모두가 의사소통을 효율적으로 하고 있다는 점이다.

# 효과적인 의사소통 기술

## I. 서문



김인자

한국심리상담연구소 소장

우리는 모두 도와가며 살도록 되어 있는 존재이다. 우리 삶이 타인의 도움을 받아야 영위될 수 있다는 말은 우리가 각기 다른 삶을 살아가지만 더불어 사는 방법도 터득해야만 한다는 말과도 같다. 모든 사람은 사람마다 시대와 사회, 경제 그리고 성, 교육, 출생순위 등과 같은 배경의 차이로 인해 절대 똑같은 경험을 해본 적이 없는 삶을 살아가고 있다. 또 우리는 '나'와 '너'가 분명하게 다른 사람으로서, 각기 다른 생각, 다른 욕구, 다른 감정을 가지고 있다. 그리고 우리 모두는 자신의 형편, 대상에 따라, 그리고 환경에 따라 각자의 생각, 욕구, 감정이 시시때때로 바뀌게 된다. 다양한 사람들이 각기 변하기 쉬운 욕구, 감정, 생각을 가졌다는 것은 얼핏 부정적인 면에서 일관성도 없고 갈등과 충돌과 혼동스러움으로 연결될 수도 있지만, 이러한 다양함과 변화는 나쁜 것이 좋게 변할 수도 있다는 것이고, 서로 다른 사람들이 모이면 창의적인 조력관계로 발전할 수도 있다는 희망

을 주기도 한다. 변한다는 것, 다양하다는 것은 참으로 다행스러운 것이다.

일찍이 토마스 고든 박사(Thomas Gordon, Ph. D.)는 1950년부터 기업체의 문제를 진단하고 스스로 해결할 수 있도록 자문을 해왔었다. 그는 40여년을 두고 의사소통을 통한 인간관계 개선에 관하여 연구를 거듭하여 왔다. 사회과학자들에 의하면 '심리적으로 건강한' 사람들과 역할을 효율적으로 수행하고 있는 조직들의 특징은 모두가 의사소통을 효율적으로 하고 있다는 점이다. 고든에 의하면 심리적인 건강, 또는 조직의 원활성을 위해서는 먼저 필연적으로 의사소통을 보다 효율적으로 하는 법부터 배워야 한다.

자신을 제대로 표현하는 심리적으로 건강한 사람은 자신(감정, 태도, 가치 등)을 잘 이해하고 있으며 자신과 더 많은 대화를 나누는 사람이다. 때문에 전문 상담에서도 상담을 받으러 온 내담자가 심리적으로 제대로 기능하게 하기 위해서 먼저 자기 자신과 대화를 나누는 과정을 배우게 한다. 자신과 의사소통을 성공적으로 하게 되면 타인과의 의사소통을 잘 할 수 있게 된다. 이는 집단의 경우도 마찬가지이다. 구성원끼리 의사소통을 하지 않는 경우 그 집단은 대부분 비효율적인 집단이라 할 수 있다. 따라서 조직체를 돕는다는 것은 의사소통을 방해하고 있는 장애물들을 없애는 것이라 할 수 있다.

의사소통은 크게 나누어 분명한 전달(효과적인 표현)과 정확한 청취라는 두 가지 요소로 이루어져 있다. 따라서 교육장면이나 다양한 인간관계 상황에서 주고받는 의사소통에서는 이 두 가지의 요소가 정확하고 적절하게 일어나는 것이 가장 중요하다. 전달하는 사람이 자신의 내부와 언어적, 비

언어적 표현을 일치시켜 전달하고자 하는 내용을 정확하게 전달하고, 듣는 사람이 발신하는 메시지를 평가나 판단을 보류한 채 정확히 듣는 것은 쉬운 일 같이 보이지만 실상은 훈련과 주의가 필요한 일이다.

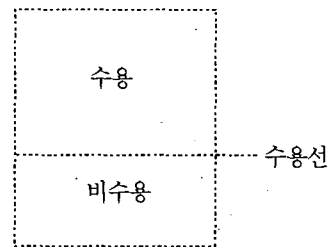
따라서 여기서는 Thomas Gordon에 기대어 수신과 발신에 관한 의사소통 기술에 대하여 구체적으로 알아보도록 하겠다.

## II. 본문

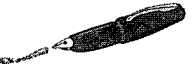
### 1. 문제소유 가리기와 12가지 걸림돌

#### 1) 네모꼴 수용 도식의 개념

우리는 다른 사람과 관계를 맺을 때 그



사람에 대한 자기 나름대로의 네모꼴 수용도식(Behavior Rectangle)을 만든다. 그것은 상대방의 모든 행동에 대해 나 자신이 나름대로 갖는 견해이다. 우리는 상대가 하는 말이나 행동 어떤 종류이든 수용하거나 수용하지 않는다. 상대의 행동을 수용하지 않을 경우 우리는 상대의 행동을 비수용 영역에 포함시키고, 상대의 행동을 받아들이는 경우 즉 수용하는 경우에는 상대의 행동을 수용영역에 넣는다. 그러나 상대의 똑같은 행동을 수용 또는 비수용영역에 넣는 것



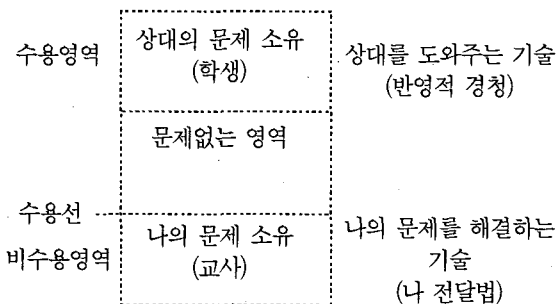
은 사람마다 다르다.

2) 수용과 비수용에 영향을 주는 3요소

상대의 행동을 수용하거나 비수용하는 데에는 자신, 환경, 상대의 3요소가 영향을 미치게 된다. 우선 우리는 나 자신의 상태(나의 현재 행동, 기분, 욕구 등)에 따라 상대의 행동을 수용하거나 않거나 한다. 예를 들어 평소에는 수용할 수 있었던 큰 소리로 웃고 떠드는 소리가 당신이 집중을 해야 할 상황일 때는 비수용 영역에 해당이 될 것이다. 또 다른 사람의 행동이 일어나는 시간과 장소에 따라서 내가 그 행동을 수용하는가 않는가가 영향을 받는다. 우리는 운동장에서 큰 소리로 통화하는 것은 수용할 수 있으나 강의실에서 통화하는 것은 수용할 수 없다. 마지막으로 상대에 의해 행동수용에 영향을 받는다. 상대의 특성이나 연령에 따라 수용 조건이 달라질 수 있다. 큰 아들에게는 M.T.가는 것을 허락하나 막내 딸에게는 같은 행동을 허락할 수 없는 경우들이 종종 있을 것이다.

3) 문제의 소유 가려내기

상대와의 관계에서 상대가 하는 말이나



행동을 보고 들으면서 나는 수용이나 비수용 태도 중 하나를 선택할 것이다. 만일 당신이 상대의 어떤 행동에 대해 거부감정을 가지고, 감정이 흔들린다면 당신은 상대의 행동을 비수용한 것이고, 이럴 때 당신은 '문제를 소유했다'고 말할 수 있다. 여기서 '문제를 소유했다'는 것은 감정의 평형이 깨어졌음을 의미하는 것이다. 이럴 때는 내가 문제를 소유한 상태이므로 내가 도움을 받을 수 있는 의사소통 기술인 '나 전달법'을 사용해야 한다.

반면에 나는 상대의 행동을 수용하지만 상대가 '문제를 소유'할 수도 있다. 예를 들어 상대(학생)가 화가 나서 얼굴이 붉어졌던지, 우울한 얼굴로 앉아 있었다던지 하는 것은 그런 실마리가 된다. 이런 경우 상대의 행동은 나에게서는 아무 문제도 아니지만 상대에게는 수용할 수 없는 부분이다. 이때는 상대방을 도와주는 의사소통 기술인 '반영적 경청'을 사용해야 한다.

대부분의 우리는 자신이 문제를 소유한 상황이든, 상대가 문제를 소유한 상황이든 적절한 의사소통 기술을 사용하기보다는 관계에 해가 되는 '걸림돌(명령·강요, 경고·위협, 훈계·설교, 충고·해결방법 제시, 논리적인 설득·논쟁, 비판·비평, 칭찬·찬성, 욕설·조롱, 분석·진단, 동정·위로, 캐묻기·심문, 화제바꾸기·빈정거림·후퇴)' 들을 사용하여 상황을 변화시키려 한다. 상대와 나 사이에 문제 없는 영역에서는 걸림돌을 사용할 수 있다. 그러나 앞서 이야기했듯이 정확한 전달과 적절한 듣기를 위해서는 '반영적 경청'과 '나 전달법'을 효과적으로 활용하는 것

이 반드시 필요하다.

## 2. 반영적 경청과 나-전달법

### 1) 반영적 경청

반영적 경청은 상대방의 행동 뒤에 감추어진 느낌을 가려내고, 그런 느낌을 정확하게 헤아려주는 것으로 다음과 같은 3단계를 거친다.

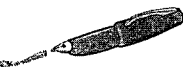
상대방이 문제를 소유한 경우, 즉 감정의 평형을 잃게 되면 보통 말, 태도, 억양 또는 신체적인 표현을 통해 단서가 전달되기 마련이다. 이러한 비언어적 또는 언어적 단서를 감지하고 나서 이런 단서를 해독한다. 그리고 해독한 내용, 즉 단서가 내포하는 상대방의 느낌이나 생각을 이해한대로 표현해준다. 예를 들어, 학생이 “내가 꼭 발표를 해야 해?”라고 자신의 감정을 부호화하여 나타낼 때 나는 그 부호를 ‘여러 사람 앞에서 말하기가 두려운 것’으로 해석할 수 있을 것이다. 이렇게 해석한 후 “여러 사람 앞에서 말할 것이 걱정되는구나”라고 반영적인 경청을 해줄 수 있다. 그러면 학생은 자신의 내면 속에 있던 감정의 물꼬를 틀어주었기 때문에 그 감정이 가라앉고 스스로 문제해결을 할 수 있는 능력을 발휘할 수 있게 된다. 반영적 경청의 효과는 우선 상대방으로 하여금 받아들여졌다는 느낌이 들게하고, 수신자가 발신자에 대해 한 인간으로서 관심을 가지고 있음을 보여주는 것이다. 또 상대방이 문제해결의 열쇠를 가지고 있음을 전제하기 때문에, 자신의 문제를 분명하게 하거나 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있다. 반영적 경청은 표면적인 사실을 다루는 것이 아니라 내면의 감정을 다루는데 도움을 주기 때문에 상대가 표면적

상대의 행동을 수용하거나 비수용하는 데에는 자신, 환경, 상대의 3요소가 영향을 미치게 된다. 우선 우리는 나 자신의 상태(나의 현재 행동, 기분, 욕구 등)에 따라 상대의 행동을 수용하거나 않거나 한다. 예를 들어 평소에는 수용할 수 있었던 큰 소리로 웃고 떠드는 소리가 당신이 집중을 해야 할 상황일 때는 비수용 영역에 해당이 될 것이다.

인 것에서부터 본질적 문제에 이르는데 도움을 준다. 반영적 경청을 사용하면 행동의 네모꼴 수용도식에서 상대방의 문제 소유 영역이 줄어들기 때문에 문제 없는 영역이 넓어질 수 있다.

### 2) 나-전달법

우리가 사용하는 의사소통의 걸림돌들은 거의가 ‘너-전달법(네가 늦었기 때문에/ 너는 게을러/ 네가 그렇게 했으면)’이다. 이는 내가 상대의 행동으로 인해 문제를 소유했을 때 우리는 ‘내가 문제를 소유했다’고 이야기하지 않고 ‘네가 문제를 소유한다’고 이야기하기 때문에 관계에 도리어 손상을 가져올 수 있다. 따라서 ‘너’의 반대개념인 대명사인 ‘나’를 주어로 문제를 내가 안고 있음을 표현함으로써 상대를 평가하거나 비난하지 않고 나의 감정을 전달할 수 있다.



나 전달법은 상대에게 화살을 돌리는 것이 아니라 '나'를 표현함으로써 상대의 방어적 행동이 줄어들 수 있게 하는 것으로 다음과 같은 3가지 요소를 갖추어 전달되어야 한다.

- ① 상대방의 수용할 수 없는 행동에 대해 비난없이 서술한다.
- ② 상대방의 행동이 당신에게 미치는 구체적인 영향에 대해 서술한다.
- ③ 이 행동이 당신에게 미치게 되는 구체적인 영향에 대한 당신의 느낌에 대해 서술한다.

예를 들어, 도서관에서 책을 읽는데 옆에서 떠드는 학생들에게 야단을 치거나 꾸중을 할 수도 있지만 나전달법으로 한다면 "너희들이 큰 소리로 이야기를 나누고 있으니 내가 책을 보는데 집중할 수가 없어 여간 짜증나지 않구나."라고 할 것이다.

나 - 전달법에는 위에서 말한 문제를 소

유한 상대방의 행동에 직면하여 하는 '직면적 나 전달법' 외에도 문제가 없는 영역에서 자녀의 행동에 대하여 나의 좋은 생각이나 느낌을 전달하는 '긍정적 나 전달법'과 상대와의 관계에서 미래에 문제를 소유할 것 같은 상황에 대비하여 나의 원하는 바를 전달하여 상대의 도움을 요청하는 '예방적 나 전달법' 등의 종류가 있다.

상대방을 도와주는 의사소통 기술인 '반영적 경청'과 내가 도움을 받는 기술인 '나 전달법'을 적절하게 사용하는 것은 상대와 나 사이의 문제 없는 영역을 넓히고 서로 좋은 인간관계를 맺는데 크게 도움을 줄 수 있다.

