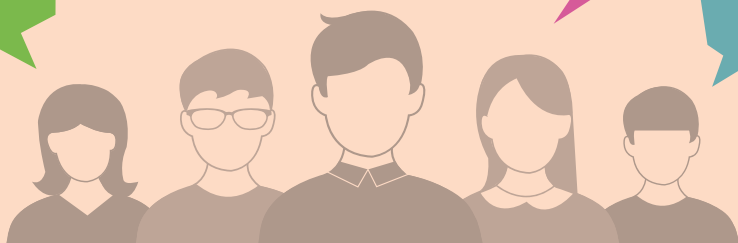


## 상대방의 감정을 배려하며 말하는 방법 ‘비폭력대화’

•유경철 소통과공감 대표 pkm297xo@naver.com



사람들은 모두 자기중심적이기 때문에 자신에게 초점을 두어 말을 하지만 비폭력대화의 핵심은 상대방의 입장에서 생각하고 말하는 것이다. 조직에서 직위고하를 떠나 진정으로 상대방을 배려하고 공감하며 말하는 방법, 그래서 비폭력대화는 조직에서 일을 할 때나 일상 생활에서도 너무나 중요한 말하기 기법이다.

비폭력대화(NVC, NonViolent Communication)로 유명한 마셜 로젠버그는 ‘말하기’를 연민의 대화, 삶의 언어라고 표현했다.

여기서 말하는 ‘비폭력’이란 간디의 아힘사(ahimsa) 정신에서 나온 것으로, 우리 마음 안에서 폭력이 가라앉고 우리의 본성인 연민으로 돌아가는 자연스러운 상태를 말한다.

로젠버그는 우리가 대화를 할 때 쓰는 말과 말하는 방법이 얼마나 중요한지를 깨닫고 비폭력 대화에 대한 말하기 방법에 대해 오랫동안 연구했다. 사람들이 대화를 한다는 것은 자신의 욕구와 타인의 욕구를 충분히 의식하면서 대화를 하는 것인데, 모든 사람들은 같은 욕구를 공유하고 있고, 그 에너지가 서로 연결되어 있다고 그는 분석했다.

이를 토대로 로젠버그는 말하는 방법 모델을 ‘관찰(observation)’, ‘느낌(feeling)’, ‘욕구(need)’, ‘부탁(request)’으로 이야기하는 것이라고 정의했다.

〈그림 1〉 말하기 모델



### 관찰 있는 그대로를 보고 듣는 것

상대방의 행동을 보고 내가 알고 있는 사실을 기반으로 행동이 나타내는 내용을 확인하고 알아차리는 것이다. 이것은 평가와는 다른 개념으로, 평가는 내가 상대방의 행동을 봤을 때 그것이 좋은지 나쁜지 등을 내가 느끼기 때문에 자신의 의견과 감정이 개입하게 되는 반면, 관찰은 좋고 나쁘고를 떠나서 상대방의 행동을 있는 그대로 보고 듣는 것이다. 나의 개인적인 관점이나 생각이 개입되지 않는 것을 말한다. 따라서 기존에 갖고 있는 사상이나 생활 방식 등 선입견을 모두 버리고 그저 있는 그대로 그 사람이 행동한 것만 보는 것이 중요하다. 그래서 관찰은 최대한 객관적이고 냉철하게 해야 하며, 자신의 생각이 들어가는 순간 관찰은 제대로 되지 않게 된다.

### 느낌 우리의 몸과 마음에서 일어나는 반응

느낌은 내가 관찰한 것이 나의 느낌으로 어떻게 느껴졌는지를 아는 것을 말한다. 내 느낌이 서운한지, 화가 났는지, 기뻛는지, 슬펐는지 등이 느낌이다. 이것은 생각과는 다른 개념인데, 생각이 느낌을 재해석해 떠오른 표현이라면, 느낌은 있는 그대로를 온전히 표현하는 것을 말한다. 따라서 느낌은 온전히 표현하는 것이 무엇보다 중요하다. 머릿속 생각이 아니라 그 상황에서 나는 어떤 감정을 느꼈는지에 대해 정확하고 솔직하게 이야기하는 것이 진정한 느낌이다.

### 욕구 느낌의 원인을 알아차리는 것

내가 느꼈던 것의 욕구가 무엇인지를 명확히 알아야 상대방에게 나의 니즈를 설명할 수 있다. 상대방과 대화를 할 때는 내가 어떤 욕구를 가지고 있는지를 명확하게 알아차리는 것이 너무 중요하다. 내가 정말 원하는 것을 모르고

이야기를 한다면 나중에 진짜 원하는 것을 충족시켜주지 못했을 때 그 대화는 매우 나쁜 결과를 초래하게 된다. 내가 대화를 통해 원하는 것이 무엇인지 정확히 알아야 최소한 긍정적인 결과를 이끌어 낼 수 있다. 따라서 내가 그 사람과의 관계와 대화에서 느꼈던 욕구를 명확히 알아차리는 것이 중요하다.

#### 부탁 상대방에게 연결을 시도하는 것

부탁을 할 때는 구체적이고 긍정적이면서 의문형으로 해야 한다. 연결을 하거나 행동을 부탁할 수 있는데 강요와는 구분해야 한다. 내가 상대방을 배려하면서 이야기하는 것이 부탁이라면 강요는 내가 상대방을 억압하며 강제하는 것이기 때문이다. 부탁은 상대방이 그 이야기를 들었을 때 자신이 한 행동에 대해 생각하고 상대방이 요청한 것에 동의했을 때 그것이 받아들여지게 된다. 그렇기 때문에 부정적인 것보다는 긍정적인 방향으로 말하는 것이 좋다.

또한 강요하듯이 단답형으로 말하는 것이 아니라 의문형으로 상대방이 결정할 수 있는 여지를 남겨두는 것이 중요하다. 그랬을 때 말을 듣는 사람은 스스로 그 말의 의미를 깨닫고

옳은 방향으로 갈 수 있는 것이다.

이렇게 말하는 것이 비폭력대화 모델로 말하는 것이다. 이 상황에서 팀장은 팀원에게 어떻게 대화하고 있는가? 팀원이 잘못하고 있는 것에 대해서 우선 사실을 기반으로 관찰했다. 관찰은 있는 그대로 이야기 하는 것이다. 자신이 본 것에 대해 다른 의견을 넣거나 평상시에 했던 행동들을 끼워 넣으면 안 된다. 그저 있는 그대로 이야기 하면 된다. 설령 이 전에도 김 대리가 유사한 행동을 했다고 하더라도, 지금 대화에 그 내용을 포함시키지 말아야 한다.

느낌은 생각이 아니라 감정이다. 내가 조금 서운하다는 것을 표현해 주는 것이다. 지금 감정을 솔직하게 말해주면 된다. 그것이 상대방에게 더 설득력 있고 호소력 있게 들리기 때문이다. 김 대리의 잘못된 행동에 내가 느끼는 느낌은 '서운하다'고 확실히 말함으로써 내 느낌을 있는 그대로 전달한 것이다.

욕구는 느낌에 대한 나의 욕구이다. 지금 프로젝트 때문에 모두 바쁘니 그것을 인지해주고 함께 열심히 했으면 하는 나의 욕구를 솔직하게 표현해 주는 것이다.

마지막으로 부탁은 연결이다. 이미 내가 관찰하고 느끼고 욕구까지 말을 했으니 내가 연결하기 원하는 것을 수용할 수 있겠는가를 상대방에서 의견을 물어보는 상황이다. 대부분은 이 상황에 대해서 수용하고 말한 사람을 인정해 준다. 행동에 대한 부탁은 나의 의견을 부탁에 넣어 주는 것이다. 단순한 연결 부탁보다는 조금 더 힘이 들어가지만 나의 의견을 명확하게 전달할 수 있다는 점에서 중요한 포인트다.

#### 비폭력대화는 상대방의 입장에서 말하는 것

상대방을 관찰하고 나의 느낌을 전달하여 욕구를 표현하고 행동까지 부탁하는 말하기,



즉 논리적이지만 상대방의 감정을 다치게 하지 않으면서 이야기하는 방법이 비폭력대화이다.

사람들은 모두 자기중심적이기 때문에 자신에게 초점을 두어 말을 하지만 비폭력대화의 핵심은 상대방의 입장에서 생각하고 말하는 것이다. 조직에서 직위고하를 떠나 진정으로 상대방을 배려하고 공감하며 말하는 방법, 그래서 비폭력대화는 조직에서 일을 할 때나 일상생활에서도 너무나 중요한 말하기 기법이다.

실제 교육 현장에서 비폭력대화를 연습하면 주로 조직의 선임자들은 이렇게 한마디씩 던진다. “바빠 죽겠는데 어떻게 저렇게 배려하면서 이야기를 할 수 있는지”, “저렇게 이야기 하면 내가 속이 터진다”, “후배들이 제대로 말을 듣지 않는다” 등 같이 말이다.

그러면 필자는 이렇게 말씀드린다. 진심 어리게 그들에게 비폭력대화 방식으로 대화를 시도해 보셨는지, 한 번이 아니라 지속적으로 대화를 하셨는지, 그리고 꾸준히 비폭력대화를 하기 위해 얼마나 노력하셨는지 말이다.

대부분은 본인들이 수용하기 싫어서 하지 않을 뿐이다. 처음이라 어색하기도 하지만 말

하거나 피드백 하는 방법 자체가 상대방을 존중하고 배려하는 방식이기 때문이다. 지금까지 부하직원들에게 강한 영향력을 행사하고 군림하는 것이 익숙했던 리더들에게는 이런 말하기 방법이 너무나 싫고 귀찮을 수가 있는 것이다. 그러나 조금 더 소통이 잘 되는 조직을 만들기 위해서는 어렵지만 연습해야 한다. 반복해서 연습하고 또 연습하면 결국 몸과 입에 붙게 되고 상대방을 배려하고 공감하면서 말하는 리더가 되는 것이다.

변화는 생각으로만 절대 되지 않는다. 알고 있는 것을 실행하고 또 실행하면서 반복적으로 연습하는 사람만이 진정한 변화를 이룰 수 있다. 그런 의미에서 소통의 스킬도 반복해서 연습하고 또 연습해야 진정으로 훌륭한 소통자가 될 수 있다. QM

**유경철** 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PS컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 <완벽한 소통법>, <피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다>, <문제 해결자> 등이 있다.



#### 비폭력대화 프로세스로 조직 내에서 팀장이 팀원에게 비폭력대화로 말하는 방법을 살펴보자

- **관찰** : 김 대리, 오후에 보니까 일을 하면서 컴퓨터에 2개의 창을 띄어 놓고 화면을 바꿔가며 인터넷 쇼핑을 하고 있더군요.
- **느낌** : 지금 해야 할 일도 많은데 다른 것에 신경 쓰고 있는 것을 보니 내 마음이 조금 서운하기도 하고 조금해지네요.
- **욕구** : 이번 주까지 우리 프로젝트를 완성하려면 지금 하고 있는 일에 조금 더 몰입해 주는 것이 좋을 것 같아.
- **부탁** : (연결 부탁) 김 대리는 내 말에 대해 어떻게 생각해? (행동 부탁) 업무 시간에는 개인적인 일 말고 우리 프로젝트에만 몰두해 줄 수 있을까?