

공감 대화 &

공감대화를 기초한 조직 혁신
공감대화를 기초한 조직 혁신



박근덕

공감대화강사

hanmaum@krnvc.org

cafe.naver.com/nvc

역음
강사

나는 때때로, 아침식사를 하기 전

이 식사가 불가능한 이유를 여섯 가지나 든다.

-루이스 캐롤

풍요롭게 살기

불가능하다고 확신하면서 하루에도 몇 번이나 자신이 원하고 추구하는 바를 단념하고 있습니까? 원하지만 추구하기는 두려웠던 시간들을 떠올려보세요. 당신은 더 친밀한 우정을 원했거나, 아팠을 때 누군가 음식을 마련해주길 원했거나, 상사가 당신의 승진을 고려해주길 원했을지도 모릅니다. 불가능하다고 생각했으나 어떻게 해서든 그것을 추구 해서 이루어냈던 때를 떠올려보세요. 그런 순간들은 기쁨을 안겨다주지 않나요?

자신이 원하는 바를 추구한 다음에야 우리가 받는다는 것을 알 필요가 있습니다. 풍요의 움직임은 시작하자고 제안하겠습니다. 우리의 가슴 속에는, 모든 사람들이 자신의 욕구를 충족할 만큼 충분한 사랑, 지원, 앓 그리고 여러 자원들이 있습니다. 자신의 욕구충족을 돕고 싶어 하지 않는 누군가를 만난다면, 다른 창조적인 방법들을 찾습니다. 이 풍요의 움직임을 통해 자신의 욕구충족에 집중 하며, 특정 전략에 고착되지 않습니다. 자신과 데이트하길 상대가 원하지 않으면, 우리는 다른 사람을 찾을 것입니다. 아픈 나에게 미음이나 죽을 갖다 줄 시간과 열망이 있는 사람이 없다면, 자신을 돌 볼 다른 방법을 찾을 것입니다. 업무에서의 더 큰 책임감을 원한다면, 보다 경력을 쌓을 수 있는 방법들을 찾을 것입니다. 우리는 단념하지 않습니다, 그 어떤 경우에라도. 새로운 풍요의 세상에선 모든 사람들의 욕구를 자기 자신의 욕구만큼 가치 있게 여깁니다. 더 이상 다른 사람의 희생을 담보로 자신의 욕구를 충족하려 하지 않습니다. 이 말을 들으니 활기가 넘치지 않나요? 이 움직임은 이미 존재합니다. 연민의 대화라고 부르는 것이 말이죠!

오늘, 풍요로운 당신의 세계에서

모든 이의 욕구를 가치 있게 여기고, 그 풍요에 주목하려고 노력하십시오.

공감대화

NVC 모델	
비난하거나 비판하지 않으면서 나 자신을 솔직하게 표현할 때	상대방의 말을 비난이나, 비판이 아닌 공감적으로 들을 때
관찰	
나의 느낌을 일으키는 상황을 있는 그대로 관찰하기 내가 ~ 을(보거나/듣거나) 했을 때	상대의 느낌을 일으키는 상황을 있는 그대로 관찰하기 당신이 ~ 을(보거나/듣거나) 했을 때
느낌	
관찰에 대한 나의 느낌 나는 ~ 게 느낀다.	관찰에 대한 상대의 느낌 당신은 ~ 게 느끼십니까?
욕구/필요	
나의 느낌 뒤에 있는 욕구/필요 나는 ~ 이 필요(원, 중요)하기 때문에...	상대의 느낌 뒤에 있는 욕구/필요 당신은 ~ 이 필요(원, 중요)하기 때문에...
부탁/요청	
내가 부탁/요청하는 구체적인 행동 연결부탁 : 내가 이렇게 말할 때 너는 어떻게 느끼니/생각하니? 행동부탁 : ~~ 게 해 주시겠어요?	상대가 부탁/요청하는 구체적인 행동 당신은 내가 ~ 하기를 바라십니까?

느낌

A. 욕구가 충족되었을 때

기쁜, 행복한, 흥분된, 희망에 찬, 즐거운, 만족한, 환희에 찬, 용기 나는, 반가운, 생생한, 안심이 되는, 감동받은, 자랑스러운, 의기양양한, 힘이 솟는, 기대에 부푼.

평화로운, 고요한, 진정되는, 흡족한, 열중한, 수용하는, 침착한, 축복받은, 안정된, 차분한, 마음이 가라앉은, 명확해진, 조용한

사랑하는, 정다운, 따뜻한, 정을 느끼는, 부드러운, 호의적인, 친근한, 관심 있는, 흥미 있는

자부심/자신감 있는, 긍지를 느끼는, 뿌듯한, 자랑스러운, 자신만만한, 확신하는, 당당한

활기찬, 쾌활한, 명랑한, 생기가 도는, 열의가 있는, 원기가 왕성한, 기력이 넘치는, 상쾌한, 들뜬, 대담한, 열정적인, 열중한, 살아있는, 상쾌한, 회복된, 밝은,

흥미/몰입된, 매혹된, 궁금한,

편한, 쉬는, 긴장이 풀린, 기운이 나는, 흐뭇한,

감사한, 고마운

B. 욕구가 충족되지 않았을 때

슬픈, 외로운, 힘든, 우울한, 압박당하는, 거리감 느끼는, 소외감 느끼는, 실망한, 마음이 아픈, 낙담한, 자신을 잃은, 괴로운, 비참한, 쓸쓸한, 속상한,

겁나는, 두려운, 무서운, 놀란, 긴장한, 신경이 쓰이는, 소름이 끼친, 불안한, 괴로운, 회의적인, 걱정스러운, 떨리는, 조마조마한, 진땀이 나는, 초조한

화가 나는, 미치겠는, 돌아버릴 것 같은, 성이 나는, 격노한(노발대발), 적개심, 억울한, 분개한, 혐오스런, 귀찮은, 낙담한

좌절한다, 혼동된, 주저하는, 근심하는, 괴로운, 불안한, 수치스런, 걱정되는,

피곤한, 지친, 무기력한, 침울한, 냉담한, 무관심한, 지루한, 질린, 압도당한, 안절부절못한, 마음이 무거운, 무감각한,

불편한, 마음이 아픈, 불안한, 마음이 상한, 비참한, 근심되는, 난처한, 무안한, 비탄에 잠긴, 당혹스런, 지겨운.

느낌과 혼동하기 쉬운 느낌이 아닌 것들

강요당한 거절당한 공격당한 궁지에 몰린 따돌림 당하는 배신당한	버림받은 오해받은 위협당하는 의심받는 무시당한	이용당하는 인정받지 못하는 조종당하는 학대받은 협박당하는
---	---------------------------------------	---

욕구/필요 (Need)

자율성

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

신체적/생존

공기, 음식, 물,
 주거, 휴식, 수면,
 안전, 신체적 접촉(스킨 쉽), 성적 표현,
 따뜻함, 부드러움, 편안함,
 돌봄을 받음, 보호받음,
 의존(생존과 안전), 애착 형성,
 자유로운 움직임(이동), 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, 확신,
 정서적 안전, 자기 보호,
 일관성, 안정성, 정직, 진실,
 예측가능성

놀이/재미

쾌락, 흥분,
 즐거움, 재미,
 유머

삶의 의미

기여,
 능력, 도전,
 명료함, 발견,
 인생예찬(축하, 애도),
 기념, 깨달음, 자극,
 주관을 가짐(자신만의 견해나 사상),
 중요성, 참여, 회복, 효능감,
 희망

진실성

진실, 성실성,
 존재감, 일치, 개성,
 자기존중,
 비전, 꿈

아름다움/평화

아름다움, 평탄함,
 흥가분함, 여유,
 평등, 조화, 질서,
 평화,
 영적 교감, 영성

자기구현

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

공감대화에 대하여

공감대화는 마셜 로젠버그 박사의 비폭력대화를 기반한 인간관계 증진 과 의사소통을 촉진하기 위한 훈련 프로그램입니다.

로젠버그 박사는 “왜 사람들이 서로를 상처 주는 가?” 와 “아주 힘든 상황에서도 자비로움(공감)을 잃지 않는 이들은 어떻게 그럴 수 있는가?” 라는 두 가지 질문에서 시작하여 “비폭력대화” 를 시작하였습니다. 이 질문을 바탕으로 연구하면서, 서로 간의 대화 방법에서 큰 차이가 있음을 알게 되었고, 이러한 대화방법을 정립하고 여러 연습과정을 개발한 것입니다.

이러한 비폭력대화(공감대화)를 같이 나누기 위해서, 세계적으로는 CNVC (www.cnvc.org) 라는 조직이 있으며, 국내에서는 한국NVC센터 (www.krncv.org) 가 있으며, 캐서린님을 비롯한 여러분들이 함께 하고 있습니다.

NVC의 목적

1. Connection: 유대관계
2. (both) Need: (상호 동등한) 욕구 존중
3. (with) Joy: 즐거움/ 풍요로움
가슴으로부터 나와서 주기

NVC의 핵심은 대화 기술의 변화가 아니라 우리 자신과 관계를 바라보는 관점과 생각의 변화임. - 로젠버그 박사

NVC는 일상의 “인식- 깨어있음” 을 연습하게 한다. - 박근덕

비폭력 대화의 2 요소

1. 진솔하게 표현하기

비판적이고 듣기 힘든 말을 들었을 때
 습관적이고 자동적인 반응이 아니라
 자기 마음에서 일어나는 것을 명료하게 인식하면서
 진솔하게 표현하여
 상대방부터 저항이나 반격이 아니고
 협력적인 반응을 얻는 말하기

2. 공감적으로 듣기

관찰, 느낌, 욕구, 요청을 바탕으로
 공감적인 태도로
 상대방이 어떤 식으로 말을 하건
 자신의 중심을 잃지 않으면서
 주의 깊게 귀를 기울여 충분히 경청

모임에서의 지침

개인적 비밀 보호

통과의 권리

요청하지 않은 충고나 조언은 하지 않기

자신이 원하거나 필요로 하는 것을 요청하기

주요 내용을 간략하게 이야기하기

자기 소개

이 교육에서 바라는 것

이 교육에서 충족되기를 원하는 것

자신의 선택으로 참여하기

말은 마음의 창 (아니라면 그것은 벽)

루스 베버마이어

당신의 말이 판사의 마지막 선고처럼 들릴 때,
나는 판결을 받고 멀리 추방되는 것 같습니다.
떠나기 전에 꼭 알고 싶은 것은
그 말을 할 때 당신이 정말 전하고 싶었던 의미입니다.
내가 변호를 하려고 일어서기 전에
상처받고 두려운 마음으로 말하기 전에
그래서 내가 또 말의 벽을 쌓기 전에
다시 말해 주시겠어요? 내가 제대로 들었는지....
말은 마음의 창이 될 수도 있고, 벽이 될 수도 있습니다.
말은 우리를 속박하기도 하고, 자유롭게 만들기도 하지요.
내가 말을 할 때나 들을 때나
사랑의 빛이 나를 통해 빛나게 해 주세요.
내가 말하고 싶은 것들이 있습니다.
내게는 너무 중요한 것들입니다.
내 말이 분명하지 않다면
내가 자유로울 수 있도록 도와줄 수 있나요?
내가 당신을 비하하는 것처럼 보였다면,
내가 당신을 배려하지 않는 것처럼 보였다면,
내 말속에 들어있는
우리가 함께 공유한 느낌들에
귀 기울여 들어주세요.



네 개의 귀

자칼 귀 안	자신 비판/비평	우울	자해,...
자칼 귀 밖	상대 비판/비평	화	폭력,...
기린 귀 안	자신 느낌/NEED		
기린 귀 밖	상대 느낌/NEED		

듣기 연습 #1

1. 가장 듣기 힘든 말

상대:

어떤 상황 (짧게):

어떤 말:

2. 그 말을 들었을 때의 자신의 느낌과 NEED

3. 그 말을 하는 상대의 느낌과 NEED

일상생활에서의 NVC 연습

[우리가 선택하는 말에 유의하기] 를 시작한다. 구체적인 일로 시작해 본다.

<p>말할 때</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 내가 내 자신에게 "...을 해야만 돼.", "...을 하지 않으면 안 돼." 라고 말할 때, 이런 말들을 "나는 ...을 선택한다." 또는 "나는 ...을 원한다."로 바꾼다. 2. 구체적이고, 긍정적인 말을 쓴다. 3. 내 자신이 다른 사람을 비판하고 꼬리표를 붙이고 있다는 것을 알아차렸을 때, "나는 ...을 원하기 때문에, ... 라고 느낀다."로 바꾸는 연습하기. 4. "너 때문에 내가 ...느낀다."라는 생각이나 말을 할 때, "내가 ...느낀다."로 생각하거나 말을 하기. 5. 다른 사람에게 "너는 이렇게 해야만 돼/ 안 하면 안 돼."라는 말을 "나는 네가 ... 했으면 좋겠다./...을 해줄 수 있겠니?"로 바꾸기. (어떤 군인 장교는 이 한 가지를 바꿈으로써 전 가족의 분위기가 달라졌다고 한다.)
<p>들을 때</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 해결방법을 찾으려 하기 전에 상대방을 공감으로 충분히 들어주기. 2. 기억하기: 상대방이 어떤 식으로 말을 하든, 상대방 자신의 NEED를 나타내는 것이지 절대로 당신에 관한 말이 아니다.
<p>기린</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사람 자체와 그의 행동을 구별한다. 2. 느낌과 생각을 구별한다. 3. 모든 공격적인 낱과 행동 뒤에는 충족되지 않은 NEED가 있다는 것을 안다. 4. 원하는 것을 강요가 아닌 부탁으로 표시한다. 5. 자기가 한 말에 대한 상대방의 반응이나 우리가 한 말을 어떻게 들었는지 물어본다.

공감대화를 기초한 조직 혁신 (사회제: Sociocracy)

비폭력 거버넌스 (사회제: Sociocracy)에 대하여

게라드 에텐버그와 존 벅 등이 자기 구성 조직(self-organization)의 원리를 연구하고, 이를 기반으로 조직 의사소통 및 조직 혁신을 위한 시스템을 구축하였다. 실제 현장에서 30여년간 실험되었으며, 네덜란드를 중심으로 기업, 정부 기관, 민간단체, 학교 등 여러 조직에서 조직 혁신에 사용되고 있다.

사회제의 회의 원칙 중 중요한 요소가 공감대화(비폭력대화) 이다. 조직문화의 변화를 위해서는, 조직 구성원의 공감대화와 사회제에 대한 이해, 구성원 일부의 공감대화 능력이 요구된다.

비폭력 거버넌스에 대한 보다 자세한 사항은 사회제센터 (www.sociocracy.info)를 방문해보시기 바라며, 일부 자료 및 번역 자료는 네이버 공감대화 카페 (cafe.naver.com/nvc) 에 있다.

사회제

주요 개념임에도, 국내에 번역된 용어를 찾지 못하여, sociocracy를 사회제로 번역하였다.

콩트가 처음으로 제안한 개념으로 자기구성 조직 이론과 시스템 이론 등을 기초하여 구축되었다. 사회제는 문자대로 보면 서로 사회적 관계를 가진 사람이라는 “socios”에 의해 통치되는 것을 의미한다. 이와 대조적으로, democracy는 일반 대중이라는 “demos” 에 의해 지배된다. 즉, 조직(구성원)의 자발성과 조직내 사회 조직에 의해 운영되도록 지원하는 시스템이다.

사회제 거버넌스의 원칙

현존 조직의 구조를 변경하지 않고, 몇 가지 원칙을 채용함으로써, 이 방법론을 채택할 수 있는데, 이 원칙으로 “권력지배” 요소를 제거하고 스스로 자기 조직을 발전시키는 동력을 얻게 된다.

거버넌스 원칙

의견 일치(Consent) - 만장일치 원칙은 의사 결정과정을 규정한다. 이 원칙은 아무 이유 없이 행할 수 있는 최상위 거부권을 의미한다. 다른 말로, 정책 결정은 반드시 원탁회의의 구성원 모두가 허용할 수 있는 범위 내에 있어야 한다는 것이다. 결정은 모든 구성원들이 가장 선호하는 전략이기 보다는, 모두의 기본적인 NEED를 충족하여야 하는 것이다. 일상적 결정에 만장일치가 요구되는 것은 아니나, 중요 의사 결정과정에서는 의견 일치가 있어야 한다.

선출(Election of Persons) - 역할이나 업무를 위해 특정인을 뽑는 것은 열린 토론(오픈 토론)후에 의견 일치의 원칙에 따라 진행된다.

원탁회의(Circle) - 조직은 의사 결정 구조를 운영하고 있으며, 반자율적인 원탁회의(즉, 개인들의 그룹)들로 구성되어 있다. 각 원탁회의는 자체의 목적을 가지고 있고 지도, 수행, 평가/피드백 이라는 세 가지 기능으로 구성된다. 하나의 원탁회의는 의견 일치로 자신의 정책을 만들며, 자체의 기록 시스템을 유지한다. 그리고 통합적인 연구, 교육, 학습을 통해 스스로 발전한다.

이중 연결(Double-linking) - 하나의 원탁회의는 바로 상위의 원탁회의에 이중 연결로 연결된다. 각 원탁회의의 최소한 두 명 (한 명은 기능적 리더이고, 그룹 내에서 선출된 한 명 이상의 사람으로 구성)이 바로 상위의 원탁회의의 전체 구성원이 된다.

사회제 회의 과정

사회제 조직은 회의 과정에 대해 규정하고 있는데, 아래의 표에 정리해 본다. 이 회의 과정은 일상적 회의에 적용할 수 있으며, 비 일상적 회의나 공감 회의 (특정한 사안이 발생했거나, 달에 한번 정도의 회의)에서 수행한다. 어떠한 경우라도, 전체 회의시간이 사회제를 채택하기 전보다 현격히 줄어들었다고 보고되고 있다. (시행 초기, 시행착오 및 학습을 위해 시간이 좀 더 소요되고 있다.)

사회제 회의 과정

A. 시작모임 (Opening Round) 점검할 시간을 가지는데, 참석자 각자가 회의에 집중하고 서로에게 연결되게 하기 위해서이다. 마치 오케스트라가 연주전에 톤을 맞추는 것과 같다. (공감대화의 check-in와 같다)

B. 진행 관련 사항(Administratives) 안내 사항, 회의에 들게 될 시간, 전 회의에 대한 검토, 다음 회의 날, 의제 선정

C. 본 회의

의제

두 번째 의제

기타

D. 정리 (Closing Round) - 회의 과정을 검토할 시간을 가진다. 특히, 시간이 효과적이었는지, 진행자가 균형 있게 했는지, 의사 결정을 보다 효과적으로 하려면 어떻게 하는 것이 있을지, 모든 이들이 준비해서 왔는지. 또한, 다음 회의를 위한 의제를 제안하는 시간이 되기도 한다.

선출 과정

의견이 상하로 자유롭게 전달되어야 하는데, 이러한 의견전달과 함께 자발적 기여 및 창조적 아이디어의 축진은 또한, 합당한 선출 과정과도 연결된다. 이러한 유연한 구조로 인해, 보다 여러 상황에 창조적으로 대응할 수 있으며, 이를 계기로 조직이 발전되어 가는 것이다.

사회제의 선출 과정

1. **업무(Task):** 선출되는 이가 해야 할 일을 정리해 본다. 그리고, 이 일을 하기 위해 필요한 시간도 정리해 본다.
2. **선거:** 투표를 해서 선출 진행자가 모은다. (___ 를 ___가 추천한다)
3. **공개 의견:** 자신이 지명한 이유를 각 자 이야기 한다.
4. **변경:** 선출 진행자는 각자 그들이 들었던 이야기에 따라 자신의 지명을 변경할지를 각자에게 물어본다.
5. **토론:** 선출 진행자는 일반적으로 4번 단계 후에 한 명의 이름을 제안한다. 반면, 논의가 아주 불분명하다면 어느 누구나 토론을 요청할 수 있다.
6. **동의 라운드:** 선출 진행자는 제안한 이에 대해 동의하는 지 아닌지를 각자에게 물어본다. 마지막으로 지명된 이에 대해 물어본다. 거부하면, 5단계로 돌아가서 다른 동의하는 분을 찾도록 한다

의사 결정 과정

회의 과정 중 의제에 대한 토론에 대한 사항으로, 여기에는 제안의 준비과정에 대한 부분은 빠져 있다. 일반적 제안 준비과정(브레인스토밍, 의견 개선)과 유사하나, 제안자를 포함한 회의 참여자 및 이해당사자 등의 NEED를 고려하여야 한다.

의사 결정 과정

1. 결정하기로 한 주제에 대한 동의 (뭘 일인가?)
2. 제안 만들기 (우리의 의견이나 요청은 무엇인가?) 종종 한 사람이나 몇몇에게 다음 회의에 이러한 제안을 준비하기를 요청하기도 한다.
3. 제안에 대한 동의 (우리의 결정은?)
 - a. 제안 설명 - 설명 후, 제안을 명확히 하는 내용으로 점검한다.
(의견 개선이 아닌 설명 보충으로만 진행)
 - b. 빠른 반응 시간 - 제안에 대해 빠르게 피드백- need가 충족되는지 아닌지를 중심으로-을 받는다.
 - c. 수정 - 제안자는 적절하다면, 질문과 빠른 반응에 기초하여 제안을 수정한다.
 - d. 동의 라운드 - 큰 차트 종이에 거부 의견을 적는다 - 토론을 하지 않는다.
 - e. 토론 - 각 거부 의견을 다루며 제안을 개선시킨다.
 - f. 동의 라운드 - 거부 의견이 더 있다면, 3d 과정으로 간다

원탁회의 (Circle) 에 대하여

전체 회의, 이사회, 부서 회의등 기존의 회의에 해당하는 구조이나, 이와는 좀 더 다른 부분이 있다. 원탁회의 모두가 평등한 관계에 있다(어느 누구도 다른 누군가를 조정할 수 없다). 또한, 각 회의는 해당 활동의 성과에 대해 직접적으로 책임과 권한을 가진다. 각 원탁회의는 자체의 이끌기-수행하기-평가하기의 업무 과정을 가지고 있으며, 자기 구조 내에서 성장할 수 있다. 이러한 각 원탁회의의 대표는 상위 원탁회의에 참석하게 되는데, 참석하는 대표가 2명이상이 되며, 1명은 업무 책임자이고 1명 이상의 선출된 대표가 상위 회의에 참석하게 된다(이중 연결의 개념). 즉, 이사회의 경우, 최고경영자(또는 대표)외에도, 각 부문의 2명 이상의 대표로 구성 된다. 또한, 외부의 협조자들도 이 회의에 들어올 수 있게 되어, 조직의 발전이나 비전에 영향을 줄 수 있으며, 또한 이런 방식으로 사회에 대한 책임을 조직 내부로 끌어오게 된다. (최근, 기업의 사회 책임이 논의되고 있다.)

사회제의 장단점

장 점	단 점
<p>모든 구성원의 지혜와 에너지를 참여시키고 사용한다.</p> <p>조직을 통해 창의력과 문제해결을 촉진한다.</p> <p>투자자, 경영자, 직원들의 이익을 지지한다.</p> <p>변화 적응 속도를 높인다</p> <p>높은 품질의 상품과 서비스를 만들어 낸다.</p> <p>조직에 대한 직원들의 헌신과 동일화를 증가시킨다.</p> <p>결과적으로 회의가 줄고 보다 만족하게 된다.</p> <p>병가를 줄인다.</p> <p>무사고 기록이 증가한다.</p> <p>비용에 대한 자각이 높아진다.</p> <p>고객 지향으로 바뀐다.</p> <p>탈진 가능성이 줄어든다.</p> <p>자기 성장 프로그램을 구축한다.</p> <p>동료간의 리더십을 지원한다.</p> <p>자원봉사자가 많을 때 조직의 영속성을 준다.</p> <p>자금 확보를 지원한다.</p>	<p>조심스러운 수행 계획이 요구된다.</p> <p>새로운 개념에 대한 훈련이 요구된다.</p> <p>이행 중에 다양하고 강한 감정들이 나타날 수 있다(회의, 의기양양, 분노, 흥분)</p> <p>아마도 처음에는, 어려운 결정에 따르는 책임을 나누는데 익숙치 않는 이들에게 불편할 수 있다.</p>