

# 意思疎通

==一方 通行이 아니다==

<명지대학 교수> 박 연 호

## 1. 意思疎通의 意義

意思疎通이란 意思의 傳達者와 受取者間에 어떤 命題에 關한 共通의 理解가 이룩된 心理狀態 그 自體를 말한다가 보다는 오히려 그러한 狀態를 造成하게끔 意思의 傳達者가 自己의 意圖한 바를 相對方이 納得할 수 있도록 誘導하는 行爲라고 規定하는 것이 보다 適切하리라고 생각된다. 特히 意思疎通에 있어서는 雙方的 共通의 理解가 核心이 되는 것이므로 意思의 一方的 傳達만을 가지고 意思疎通을 했다고 말할 수 없는 것이며 어디까지나 相對方이 傳達者의 「메시지」를 올바르게 理解함으로써 相互間의 共通의 理解의 廣場을 마련했을 때 意思疎通이 이루어진 것이라고 말할 수 있는 것이다.

## 2. 意思疎通의 記號(symbol)

意思의 傳達者와 受取者間에 意思疎通이 이루어지기 위하여는 雙方的

共通의 理解를 可能케 하는 媒介物이 存在하지 않으면 안된다. 이러한 媒介物을 意思疎通의 記號(symbol)라고 부른다. 萬一 그러한 記號가 存在하지 않는다면 사람은 自己의 뜻을 相對方에게 傳達할 道理가 없는 것이므로 어느 問題에 對한 共通의 理解가 이루어질 수 없는 것이다. 이것을 미루어 볼 때 우리는 意思疎通을 할 때 우리의 意思 또는 意圖를 直接的으로 相對方에게 넘겨주는 것이 아니라 우리의 意圖를 가장 適切하게 나타낼 수 있는 記號를 넘겨주는 것이며 相對方은 넘겨받은 記號를 通하여 傳達者의 意圖를 짐작하게 된다는 것을 알 수 있다. 勿論 相對方이 넘겨받은 記號를 어떻게 해석하는가는 그의 主觀에 달려 있는 것이다. 意圖疎通의 主要記號로서 日常的으로 널리 使用되고 있는 것으로는 ① 言語(말·글) ② 그림 ③ 動作이다. 卽 사람은 이러한 記號를 通해서 意思疎通을 이룩하게 되는 것

이다.

### (1) 言語

言語는 우리들의 日常의인 意思疎通 過程에서 使用되는 가장 重要的 記號이다. 그것은 口頭로서 傳達되고 聽取를 하므로써 受諾되거나 또는 글로서 傳達되고 讀本에 依하여 受諾될 수도 있다. 그러므로 말하는 것, 쓰는 것, 듣는 것, 읽는 것은 우리들 人間에 있어서 基本的인 意思疎通 技術을 構成하는 要素라고 말할 수 있다. 그런데 「코지브스키」(Korzybski)에 依하면 言語를 一定한 地域이나 領域을 表示하는 地圖와 같은 것으로 比喻하고 있다. 地圖가 地域, 그 自體가 아닌 바와 같이 言語 그 自體도 그것이 表示하는 「아이디어」나 對象, 그 自體가 아닌 것이다. 그런데 우리가 觸知할 수 있는 物件 即 建物, 道路와 같은 것을 表示하는 境遇에는 言語를 가지고 意味를 나타내는 것이 그다지 어렵지는 않을 것이지만 「管理」라든가 「態度」라든가 하는 非觸知的 觀念을 表示하는 境遇에는 完全的 意味를 傳達한다는 것이 어렵게 된다.

### (2) 그림

만화나 영화를 보여준다는 것이 相對方에게 意味를 傳達하고 理解를 가져 오는데 있어서 가장 效果的인 威力를 가지고 있는 記號라는 것은 우리들의 經驗이 잘 立證하는 바이다. 우리들이 흔히 使用하기도 하며

또한 흔히 볼 수 있는 靑寫眞, 「포스터」, 「그라프」, 映畵 등은 어느 特別한 狀況 下에서는 數 많은 言語를 使用할 때보다도 意味를 傳達하는데 더욱 더 效果的인 境遇가 많은 것이다.

### (3) 動作

우리들은 言語나 그림 뿐만이 아니라 動作에 依해서도 意思疎通을 한다는 것을 認識하여야 한다.

萬一 우리들의 行動이 言語에 背馳된다면 前者야말로 다른 사람에게 意味를 傳達하는 結果가 되기 일수이다. 그러기에 우리는 言行一致의 重要性을 다시금 認識하여야 한다.

## 3. 意思疎通의 障礙要因

앞에서도 若干 言及한 바와 같이 우리가 다른 사람과 이야기할 때 우리는 우리의 意圖 또는 뜻을 直接 相對方에게 傳達하는 것이 아니라 記號(symbol)를 通해서 傳達하게 되며 相對方은 그 記號를 通해서 主觀的으로 意味를 얻게 된다. 그러므로 意思疎通의 最初의 障礙는 우리들의 表現 속에서 內在되어 있다고 말할 수 있다.

Wendell Johnson 博士는 表面的으로는 比較的 單純하게 보이는 우리들의 複雜한 心理的 表現過程을 다음과 같이 簡潔한 方法으로 재미있게 分析하고 있다. 그의 筆法에 依하면 우선,

① 視覺, 聽覺 또는 其他 五官을 通한 刺戟으로 부터 神經衝動等이 送信者의 腦髓에 傳達되고 그로부터 筋肉과 內腺으로 傳達되어 여러가지 緊張이나 言語 以前의 感情이 나타난다.

② 送信者는 自己의 習慣으로 되어 있는 一定한 用語에 따라 그것을 單語로 고쳐놓기 始作한다. 그래서 送信者는 생각나는 單語의 全部 가운데서

③ 어느 種類의 單語를 選擇하거나 또는 고집어 내서 그것을 어떠한 形式으로 配列한다. 그 다음

④ 音波나 光波에 실려서 受信者에게 傳達한다.

⑤ 受信者는 그러한 光波나 音波에 의하여 그의 눈 또는 귀에 刺戟을 받는다. 그 結果

⑥ 神經衝動이 受信者의 腦髓에 傳達되어 그로부터 筋肉과 內腺에 傳達되어 여러가지 緊張과 言語 以前의 感情이 나타난다.

⑦ 그로부터 受信者는 自己의 習慣이 되어 있는 一定한 用語型에 따라서 그것을 單語로 고쳐 놓기 始作한다.

그러나 그가 생각나는 單語의 全部로부터

⑧ 어떤 種類의 單語를 選擇 또는 이끌어 내어 그것을 어떤 形式으로 配列한다.

以上과 같은 過程을 通하여 送信

者로부터 受信者에게 커뮤니케이션이 進行된다. 이러한 境遇 受信者의 마음 가운데 더 일어나는 過程과 內容이 完全히 一致된다면 送信者가 傳達하고자 하는 것이 受信者에 의하여 完全하게 理解되는 것이지만 實際적으로는 여러가지 障礙에 의하여 그렇게 되기를 期待하기는 어렵다.

그러면 그러한 障礙要因이란 무엇인가를 살펴보고자 한다.

### (1) 難解한 用語

#### (가) 難解한 漢文

相對方이 理解할 수 없는 漢文을 使用하는 境遇에는 意思疎通이 이루어질 수 없다.

#### (나) 過度한 公式的 語句

이것은 過度하게 法律的 냄새를 풍기므로써 權威를 높이고자 하는 境遇라든가 또는 正確性에 對하여 過度하게 強調하게 되는 境遇에 흔히 나타나게 된다.

#### (다) 私語

各種 專門家들은 흔히 그들間에만 通用되는 新語를 만들어 내거나 또는 舊語에 새로운 意味를 부여하는 경우가 많다. 이것이 時가 지나치면 自己集團 以外의 사람은 그것을 알아 듣지 못하게 되거나 또는 誤解를 하게 된다.

### (2) 用語의 複數的 意味

우리들이 日常으로 使用하는 用語 中には 複數的 意味를 가지고 있는 것이 많다.

예로서 「말」이라고 말할 때 타는 말도 있고 쌀을 되는 말도 있으며 또한 이야기라는 意味의 말도 있다.

그러므로 言語의 正確한 意味는 文脈을 통해서야 비로소 알게 되는데 어느 境遇에는 그것이 애매하게 解析되는 境遇도 많다.

### (3) 言語에 對한 習慣의 相違性

우리들은 어떠한 單語를 使用하는 境遇에 들고 있는 相對方도 自己와 똑같은 이미지(image)를 가질 것이라고 생각하기 쉽다.

사실상 이러한 문제는 우리들의 日 常的인 會話에서 흔히 惹起되는데 가장 좋은 예가 賃金이라는 單語를 中心으로한 經營者와 從業員의 心理 的 態度일 것이다.

即 經營者는 이 單語를 들으면 原 價를 聯想하게 되며 그것은 어떻게 해서든지 抑制하지 않으면 안되는 것 으로 생각한다.

그러나 從業員측은 所得을 聯想하 며 어떻게 해서든지 爭取하지 않으면 안된다고 생각한다.

「존슨」博士의 圖式에서도 이미 論 한 바와 같은 어느 精神內容을 어떠한 言語로 變更하는가 하는 것은 多 分히 그 사람의 習慣에 달려 있는 것 이다.

그렇기 때문에 送信者와 受信者間 의 言語에 對한 習慣의 差異 때문에 送信者가 傳達하고자 하였던 意味가 전혀 相異한 形態로 受信者에게 傳

達될 때가 있는 것이다.

### (4) 環境과 表情에 依한 意味의 加減性

말의 나타내는 意味는 送信者의 態度, 語調, 表情과 말하는 때와 場 所에 따라 달라진다.

이러한 意味의 加減性은 傳達하고 자 하는 「메시지」를 때로는 補強시 키기도 하며 때로는 誤解를 惹起시 키기도 한다. 例로서 이는 管理者가 部下職員에 對해서 常例의인 아침 人 事를 交換하지 않고 때때 部下職員 의 業務處理 狀況을 물어 본다면 그 에 對한 批判으로 誤解되는 수도 있 다.

### (5) 關心과 注意力의 制限性

우리들 週邊에서 일어나는 수많은 일 가운데서 우리는 自己 自身에 對 하여 重要的 것에만 關心과 注意力 을 集中시키는 傾向이 있는데 이것 은 意思疎通에 있어서도 亦是 마찬 가지이다.

即 남의 말을 듣고 있으면서도 自 己에게 利害關係가 먼 것은 別로 關 心을 기울이지 않지만 自己利害와 結 付된 것에 對하여는 注意力과 關心 을 集中시키게 된다.

이와 마찬가지로 管理者와 一般職 員들도 그들의 職務와 個人的 利害 關係에 直接的으로 連關된 局面에만 注意力과 關心을 기울이게 되는 것 이다.

이와 같은 注意力과 關心의 制限

性은 大體的으로 無意識的으로 行하여지는 心理作用인 것이다.

#### (6) 受信者의 價値觀의 相異性

即 一般的으로 사람들은 自己의 態度와 信條에 合致된 「컴퓨터케이션」에 對하여 感受性과 受入이 빠르지만 그것과 矛盾이 되는 「컴퓨터케이션」에 對하여는 感受性이 鈍하다는 것이다.

그런데 이러한 價値觀 또는 內面的態度라 하는 것은 그 사람의 環境이나 所屬하고 있는 集團의 感情等에 依한 影響을 받으면서 徐徐히 形成되어가는 것인데 그러한 環境이나 所屬하는 集團이 달라질에 따라 態度에도 커다란 相違性이 나타나는 것이다. 「부류나」와 「군맨」은 富裕한 家庭에서 자라난 10歲 兒童과 貧民窟에서 자라난 10歲 兒童들을 相對로 하여 生活環境의 差異가 金錢에 關한 態度에 어떠한 相異性을 나타내는가 하는 것을 實驗하였다. 即 이 兒童들에게 直徑을 自由스럽게 變更할 수 있도록 만들어진 鑄物을 주고 各自의 記憶에 依據해서 여러가지 額面의 鑄貨의 크기대로 그것을 變更시켜 보라고 指示했다.

그 結果 明白해진 것은 一般的으로 鑄貨의 크기는 實物보다도 過大 評價되는 傾向이 있었는데 그 傾向은 貧民窟에서 成長한 兒童들에게 特別히 顯著하였다.

即 다시 말하자면 富裕한 家庭의 兒童과 貧民窟의 兒童間에는 貨幣에

對한 態度에 相當한 相異性이 있다는 것이다. 이와 같이 그 사람의 生活環境이나 所屬하는 集團의 感情에 依하여 그 사람의 態度가 相異하다는 事實은 職場內에 있어서의 「컴퓨터케이션」의 圓滑化를 阻害하는 主要原因의 하나라고 말할 수 있다.

#### (7) 投射에 依한 歪曲性

어떠한 事實을 解釋하는 境遇 우리는 自己도 모르는 사이에 自己의 感情이 그러한 解釋에 反映이 된다.

이러한 現象을 投射라고 부르는데 이러한 投射때문에 送信者의 이야기가 歪曲되는 수가 있다.

例로서 作業上 잘못을 저지른 部下職員에게 管理者가 慰勞의인 言辭를 했다고 하는 境遇 部下職員들은 그것을 고맙게 받아 들이지 않고 自己를 批判하는 말로서 解釋하는 수가 있다.

이러한 投射의 現象은 受信者側이 自己의 立場을 防衛하지 않으면 안될 弱點이 있는 境遇타든가 또는 送信者에 대한 憎惡感을 가지고 있을 때 특히 나타나기 쉬운 現象이다.

#### (8) 先入觀에 依한 歪曲性

사람들은 흔히 送信者나 또는 어느 事態에 對한 先入觀 때문에 情報(information)의 眞實한 內容을 歪曲하는 傾向이 많다. 例컨데 어느 機關에서 減員이 있을 것이라는 風說이 떠도는 중에 「業務簡素化計劃」이 發表된다면 그것이 곧 減員을 爲

한 前奏曲으로 解釋되는 수도 있다.

(9) 受信者에 依한 情報의 簡潔化 作用

사람은 外界의 事態를 觀望하는 境遇에도 客觀的인 事態를 元來의 模樣 그대로 보지 않는다.

例컨대 交通事故의 現場을 目擊한 사람들의 表現이 區區各各이라는 것은 이러한 現象을 立證한다고 볼 수 있다. 사람들은 一般的으로 複雜한

것은 簡素化하고 또한 均衡이 잡히지 않은 不規則的인 刺戟은 均衡이 잡힌 것으로 보고자 하는 心理的 傾向이 있다.

이러한 現象을 簡潔化의 法則이라고 부른다.

이에 對하여 「그래넛트」란 心理學者는 兒童들을 對象으로 한가지 재미있는 實驗을 했는데 그 절거리를 簡略히 紹介하고자 한다.

<視覺에 依한 簡素化>



① 原刺戟



② 知覺된 圖形

위의 그림에서 表示한 바와 같이 그는 ①의 圖形을 兒童들에게 極히 短時間 露出시켜 보이고 본 그대로를 描寫시킨 結果 兒童들은 ②의 圖形에서 보는 바와 같이 實際的으로 보인 것 보다는 훨씬 均衡이 잡힌 形態로서 知覺하였다는 事實을 發見하였다.

이와 同一한 現象이 「콤뮤니케이션」에도 나타나는 것이다. 卽 傳達된 內容의 意味가 全體的으로 不明瞭하다 든가 一部가 不明瞭하다 든가 하기 때문에 듣는 사람이 完全히 理解를 하지 못하는 境遇에는 말의 內容이

듣는 사람에게 좋은 形態로서 任意로 再構成되어 버린다. 또한 「콤뮤니케이션」의 內容이 너무 複雜한 境遇에는 그것이 그대로 相對方에게 傳達되지 않고 簡略化되어 버린다.

Allport 와 Postman 이란 社會心理學者는 그의 著明한 風聞에 依한 研究에서 다음과 같은 實驗을 行하였다.

卽 數名의 被實驗者의 한 사람에게 20個의 要素를 包含한 어느 內容을 달하여 주고 그것을 다음 사람에게 차례 차례로 口頭 傳達시키므로서 傳達途中 그 內容이 어떻게 變更되

있는가를 調査해본 結果 最初의 內容이 차례 차례로 傳達됨에 따라 漸次的으로 짧게 되고 要約되어서 平易化되어간다는 것을 發見하였다.

### 5. 效果的인 意思疎通의 要件

以上 意思疎通에 있어서 몇가지 心理的 障壁를 살펴 보았는데 그러한 障壁要因을 克服하기 위한 效果的인 커뮤니케이션의 要件으로서 다음과 같은 것을 留意할 必要가 있다.

#### (1) 確實한 目的을 가지고 意思疎通을 할 것

모든 「커뮤니케이션」의 始初는 머리속에 있는 「아이디어」이다. 이러한 「아이디어」가 傳達者의 머리속에서 明瞭하게 配列되지 않는 限 效果的인 「커뮤니케이션」을 期待할 수 없다.

#### (2) 意思傳達의 內容에 關하여

傳達者自身이 充分히 理解할 것

自己의 意思를 남에게 分明하게 傳達하고자 하는 사람은 우선 自己自身이 傳達의 內容을 分明하게 把握하고 있지 않으면 안된다.

萬一 그렇지 못하다면 남에게 囋설수설하게 되어 結果적으로 듣는 사람의 머리에 混亂을 惹起시키게 된다.

#### (3) 相對方의 性格, 思考方式, 興味 등을 事前에 研究하고 가장 效果的인 方法으로 「커뮤니케이션」을 行할것.

用語는 그 自體 속에 意味가 있는

것이 아니다. 卽 意味는 經驗과 文脈으로부터 추출되는 것이다. 自己주위에 있는 모든 사람이 自己와 同一한 經驗을 가진 사람들이 아니기 때문에 어느 한 가지 用語가 모든 사람에게 전혀 同一한 意味를 나타낼 수는 없는 것이다.

用語의 意味는 말하는 사람뿐만 아니라 듣는 사람에 따라서도 모두 다르다는 것이다. 또한 사람의 態度 價值觀念은 일단 個人속에서 形成되면 一定期間동안 固定性을 이루고 있는 것이기 때문에 觀察이나 情報가 自己의 態度, 價值觀念, 期待와 어긋나는 것이라면 그것을 看過하거나 排斥하고자 하는 心理的 傾向이 있는 것이다.

그러므로 意思의 傳達者는 相對方의 經驗·性格·立場 등을 事前 研究하여 그의 反應을 豫測해 봄으로써 가장 效果的인 疎通方法을 講究해두어야 한다.

#### (4) 可能的인 限 當事者와 直接面談을 하며 意思疎通을 할 것.

「커뮤니케이션」이 여러 사람을 通해서 行하여질 때는 그 內容이 한 사람으로부터 다른 사람에게로 移送될 때 內容의 어느 部分이 빠지거나 또는 添加되는 境遇가 많다.

그러므로 意思疎通은 可能的인 限 當事者끼리 面談을 하면서 行하는 것이 좋다. 그러나 對面이 極히 困難한 境遇라면 密信을 通한 意思疎通

이 훨씬 效果的이다.

(5) 對話할 수 있는 분위기를  
造成할 것.

圓滑한 意思疎通을 위하여는 우선 餘裕있게 말할 수 있는 분위기가 造成되어야 한다.

누가 自己에게 무슨 말을 하고자 할 때 1秒의 餘裕도 없는 듯한 바쁜 表情을 짓는다면 또는 귀찮은 表情을 짓는다면 相對方의 말문을 막는 것이나 다름이 없다.

(6) 相對方의 마음속에 처음부터  
拒否的인 態度를 일으키게 하지  
말것.

相對方에게 拒否的인 態度가 造成되어 있는 限 아무리 客觀的 事實일 지라도 그것은 받아들여지지 않는다.

一旦 拒否的인 態度가 造成된 사람에게는 그것을 除去시키기가 大端히 어려운 것이다. 그러므로 自己의 意思를 相對方에게 納得시키고자 할 때는 우선 受諾的인 態度의 造成에 힘써야 한다.

(7) 相對者가 話題의 展開에 參與  
하도록 그의 態度를 刺戟할 것.

「컴퓨터네이션」이 아무리 明瞭한 것이라도 그것이 必然的으로 相對方에게 納得되었다고는 볼 수가 없다. 卽 남의 말을 듣고 있는 中에도 사람들은 다른 생각을 하는 수가 있는 것이다. 그러므로 傳達者는 聽取者로 하여금 話題에 關心을 기울이도록 質問을 한다든가 또는 聽取者의 意見

을 陳述케 하므로써 話題의 展開에 參與토록 하여야 한다.

(8) 相對者가 理解할 수 있는 用語로 「컴퓨터네이션」을 할 것.

意思疎通은 雙方이 모두 알 수 있는 用語로 하여야 한다.

例컨대 英語를 모르는 사람과 對話를 할 때 英語 單語를 자주 挿入하는 것은 좋지 못한 方法인 것이다.

또한 小學校 兒童들에게 어른들이 使用하는 말로써 「컴퓨터네이션」을 한다는 것도 좋지 못한 方法인 것이다.

(9) 簡單明瞭하고 要點을 빼놓지  
않도록 「컴퓨터네이션」을 行  
할 것.

卽 처음부터 끝까지 너무 자세히 說明한다면 듣는 사람의 立場에서는 무엇이 重要的지를 분간하기가 어렵다.

그러므로 컴퓨터네이션은 簡單明瞭하고 또한 要點을 強調하므로써 相對方에게 期待되는 것이 무엇인가를 明白히 알도록 하여야 한다.

(10) 數字 圖表를 利用하며 相對  
方의 理解를 도울 것.

意思疎通을 할 때 相對方의 聽覺에만 依存한다는 것보다는 視覺과 聽覺을 함께 活用하도록 하는 것이 훨씬 效果的이다.

(11) 特殊한 問題點에 對하여는  
充分히 說明할 것.

意思疎通을 할 때 相對方의 注意나 또는 關心의 集中을 要하는 問題點



이 있는 境遇에는 이에 對해서 充分한 說明이 行하여져야 한다.

(12) 相對方에게도 充分히 意見을 發表할 수 있는 機會를 줄 것.

「컴뮤니케이션」은 一方通行이 아니다.

即, 커뮤니케이션은 雙方通行이어야 한다. 傳達者의 뜻이 理解되고 또한 受諾되었는가의 與否를 確認하기 위하여 傳達者는 聽取者로 하여금 그의 「아이디어」와 또한 疑問點을 發表할 수 있도록 격려하여야 한다.

(13) 相對方의 理解를 確認하면서 對話를 進行할 것.

「컴뮤니케이션」은 意思의 傳達로

끝나는 것이 아니라 相對方이 그것을 理解하고 있는가 없는가를 確認하면서 차례차례로 意思의 傳達를 해 나가야 한다.

(14) 結論을 재촉하지 말 것.

사람을 納得시켜 새로운 態度가 造成되도록 한다는 것은 大端히 어려운 일이다. 그것을 위하여는 우선 充分한 說明이 이루어지고 또 相對方도 自己의 意見을 充分히 開陳할 수 있는 機會를 가져야 하는 것이다.

即 어느 問題에 對한 共通的 理解가 이루어지는 過程은 本來가 充分한 時間을 要한다는 것을 잊지 말아야 한다.

#### <51page에서 계속>

吸運動에 따라 銳敏하게 움직여야 한다. 또 manometer의 零點을 胸骨下 約6cm의 높이와 같게 하므로서 右心房과 같은 높이를 維持할 수 있다. 正常成人의 中央靜脈壓은 多少 差異가 있으나 大略 6 乃至 17cm H<sub>2</sub>O이다.

中央靜脈壓의 測定은 單回 測定하는데 그칠 것이 아니고 繼續하여 자주 測定하여 그 變化를 觀察하는데 意義가 있다.

#### References

Monitoring of Central Venous Pressure

1. Harkins, H.N.: Hypovolemic Sho-

ck, Surgery, Principles and Practice, 3rd. Ed. 1965, Lippincott.

2. Hughes, R.E. and Magovern, G.J.: The Relationship Between Right Atrial Pressure and Blood volume A.M.A. Arch. Surg. 79:238, 1959

3. 閔珖植, Rice, R.G. 李世淳, 金春奎, 및 許景渤: Shock에 對하여 代換의 實驗치저 9:797, 1966

4. Wilson, J. N, Grow J. B, Demong, C.V, Preveded. A.E. and Owens, J.C. : Central Venous Pressure in Optimal Blood Volume Maintenance, A.M.A. Arch. Surg. 85: 563, 1962.