

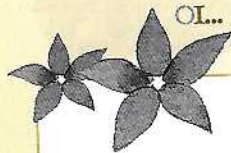


|  |  |                |
|--|--|----------------|
|  <b>교육내용</b>  | <b>전개</b> (110분)   | 우리안의 외국인 (30분) |
| <p><b>목표</b><br/>                 이미지는 사람의 태도나 행동을 좌우하는 매우 중요한 요소이다. 우리는 어떠한 개념에 대해 그리고 어떤 나라나 문화에 대해 저마다 특정한 이미지를 가지고 있다. 그것을 드러내 객관화하고 그것이 형성된 경위를 살펴본다.</p> |  |                |
| <b>진행 순서 및 방법</b>  | <p><b>과정 1</b> 외국인에 대하여</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 진행자는 “저기 외국인이 지나간다.”라는 문장을 참가자들에게 보여주면서 순간적으로 어떤 사람이 떠오르는지를 물어본다.</li> <li>2. 종이크드를 5장씩 나누어 주고, 뭔가 연상되는 사항을 기록하게 한다.</li> <li>3. 각 카드를 수집하여 범주별로 나누어 본다.</li> <li>4. 그 결과를 놓고 이야기를 나눠본다.</li> </ol> <p><b>과정 2</b> 영화보기</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「여섯개의 시선」 가운데 ‘밀거나 말거나, 찬드라의 경우’를 함께 본다</li> <li>2. 영화에 대한 느낌을 서로 이야기하도록 한다.</li> <li>3. 감동 장면 고르기를 해서 스티커 설문조사를 한다.</li> </ol> <p><b>과정 3</b> 연상 이미지</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 영화에서 연상되는 시각적 이미지나 단어 등을 각자 적게 한다. 그리고 그것을 모두 모아서 빈도 수를 뽑아본다.</li> <li>2. 그 이미지 사이에 서로 어울리지 않는 것 또는 모순된다고 여겨지는 것은 없는지, 그리고 그 문화 안에서 그러한 조화를 이루지 못하는 요소들은 서로 어떻게 관련을 맺는지 생각해본다.</li> <li>3. 자신 또는 우리에게 그러한 이미지가 어떻게 해서 만들어져 왔는지를 분석해 본다.</li> </ol> |                |
| <b>준비물</b>   | 여섯개의 시선(국가인권위원회 비디오), 종이크드, 매직펜, 스티커, 모조전지   |                |

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
|  <b>교육내용</b> | <b>전개</b> (110분)  | 너도 다른 나라에 살아봐야 해 (30분) |
| <p><b>목표</b><br/>                 차별이 어떻게 느껴지는지 이해한다.</p>                                       |   |                        |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 외국인을 아는 사람이 있는지 묻고, 어느 나라 사람인지 발표하게 한다.</li> <li>2. 미국으로 이민 온 한 10대 소녀의 시를 자원자로 하여금 읽게 한다.</li> <li>3. 시에 대한 느낌을 나눈다. 특히 노이 슈가 이 시를 쓴 후 그녀에게 어떤 일이 생겼을까 생각해 보게 한다.</li> <li>4. 마치 우리가 그녀와 한 반인 것처럼 생각하고 그녀에게 보내는 글 혹은 우리안의 외국인에게 보내는 글을 써본다.</li> </ol> |                        |
| <b>준비물</b>  | 칠판, 분필, 편지지, 볼펜, 진행자용 자료  |                        |



○L... 진행자용 교수자료



## 너도 다른 나라에 살아봐야 해

아웃사이더가 된다는 것은 어떤 걸까?  
반 아이들은 모두 노란 머리카락인데  
검은 머리카락을 가진 네가 혼자 앉아 있다면 어떻게?  
선생님이 “여기에서 태어나지 않은 사람은 다 손들어요” 했을 때  
너 혼자 손을 든다면 어떻게?  
네가 손을 들면 아이들이 모두 너를 쳐다보고 놀린단다.

이 상황을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.

선생님이 너를 이곳에서 죽 살아온 아이처럼 대할 때 어떻게?  
선생님이 빨리 말하는 것을 이해하지 못하는 아이는 오직 한 명, 바로 너 일 때,  
네가 천천히 말해 달라고 선생님에게 말한다면 어떻게?  
네가 그렇게 말하면 아이들이 “이해하지 못하겠으면 저학년으로 내려가”라고 빈정거린단다.

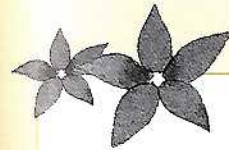
이 상황을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 한다.

네가 다른 사람들과 정반대일 때 어떻게?  
내 나라의 옷을 입고 있으면 그들은 너를 미쳤다고 생각한다면 어떻게?  
이것을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.

네가 언제나 따돌림을 당한다면 어떻게?  
너는 다른 사람에게 아무 짓도 하지 않았는데 그들이 널 괴롭힌다면 어떻게?  
이것을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.

네가 언제나 따돌림을 당한다면 어떻게?  
너는 다른 사람에게 아무 짓도 하지 않았는데 그들이 널 괴롭힌다면 어떻게?  
이것을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.

# 이



네가 그들에게 그만 하라고 말하지만 그들은 너한테 아무 짓도 하지 않았다고 말한다.  
그들이 너를 참을 수 없도록 괴롭히면 너는 선생님에게 그들이 너를 괴롭히지 못하게 해달라고 말씀드린  
단다.

선생님이 물어보면 그들은 너를 괴롭히는 아무 짓도 하지 않았다고 말한다.  
그러면 선생님은 네 옆에 앉은 학생에게 물으시지.  
그는 대답하지. “예, 그 애들은 재한테 아무 짓도 하지 않았는데요”  
너는 그 사실을 증명해줄 증인조차 없단다.  
그래서 선생님은 너를 거짓말쟁이라고 생각한단다.

이것을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.

네의 발음이 정확하지 않으면 어떻게?  
그들은 네 말을 이해하지 못할꺼야.  
그들은 너를 비웃을 것이고 너는 그들이 왜 웃는지조차 모를꺼야.  
그래서 너도 그들과 같이 웃기 시작하지.  
그러면 그들은 말하지. “너는 돌았구나! 자기 자신을 비웃다니 넌 미쳤어”

이것을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.

네가 길을 걷고 있을 때 사람들이 모두 너를 쳐다본다면 어떻게?  
네가 그것을 의식하게 되면 얼굴을 가리고 싶겠지.  
그렇지만 그들은 도처에서 너를 보기 때문에 너는 어디로 피해야할지도 모를꺼야.

이것을 이해하려면 너도 다른 나라에 살아봐야 해.





교육내용

전개 (110분)

야 임마와 영어선생님 (20분)

목표

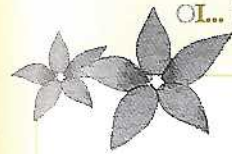
이주노동자의 상황에 대한 공감적 이해를 하게 한다.

진행 순서 및 방법

1. 이주노동자들이 어떤 일을 하는지 지적한다.
2. 외국인 영어 선생님도 이주노동자임을 지적한다.
3. 한국인으로서의 다른나라로 이주한 노동자들에 대한 경험을 나눈다.
4. 이주 노동자정책에 대한 찬반토론을 한다.

준비물

진행자 자료



OI... 진행자용 교수자료

OI

1. 미등록노동자의 강제추방을 나흘 앞둔 11일, 스리랑카에서 온 이주노동자 다라키씨가 달리는 지하철에 몸을 던져 4년여의 고된 한국 생활을 마감했다. 1996년 1월 11일 코리안 드림을 안고 입국한 그는 월급 1백만원 중 70여만원을 자국에 송금하면서도 맡은 일을 묵묵히 해온 성실한 노동자였다. 하지만 '불법체류 4년 이상자'라는 한국 정부의 낙인이 서른한 살의 다라카씨를 죽음으로 내몰았다. 이로써 정부가 야심차게 도입한 고용허가제는 본격적인 시작도 하기 전에 노동자의 차가운 피로 얼룩지고 말았다.

지난 8월 '외국인근로자의 고용 등에 관한 법률'이 개정된 후 두달 반 동안, 정부는 '미등록 노동자들을 합법화한다'는 미명 아래 체류기간에 따른 선별작업을 강행했다. 체류기간 4년 미만자들에게는 합법화 신청서를 강요했고, 4년 이상자에게는 출국이라는 마지노선을 그었다. 그리고 엄포했다. 자진출국 기간 이후인 11월 16일부터는 미등록 이주노동자를 대상으로 법무부, 노동부, 경찰 등 관계기관이 합동으로 강력단속을 실시하겠다고.

이제 이주노동자들은 '근로계약기간을 1년 이상 초과할 수 없다'는 새로운 법령에 따라 매년 근로계약을 갱신해야 하는 처지에 놓였다. 또한 세 번의 근로계약 후엔 본국으로 돌아가 1년을 기다려야 재입국이 가능하게 됐다. 사용자의 도장 하나에 목을 내놓은 노예와 다를 바 없는 처지다.

2. 성은 '야' 이름은 '임마'.

몇 해 전만 해도 이주노동자들은 자신의 한국 이름을 그렇게 설명했다. 손가락, 발가락이 잘려나가도 그놈의 '추방'이라는 딱지 때문에 묵묵히 제자리를 지켜야 했던 이주노동자들, 이들이 드디어 고개 들어 참았던 분노를 토해내고 있다. 11월 15일 이후 대대적으로 실시될 4년 이상 체류자에 대한 정부 단속, 이주노동자들의 표현을 빌려 '인간사냥'을 앞두고 힘을 모으고 있는 것.

이들과 함께 캐나다에서 온 이주노동자 낸시 그린씨도 고용허가제에 반대하고 있다. 전체 이주노동자의 절반가량인 장기체류자를 아무런 대책없이 범죄자로 낙인찍어 추방하려는 고용허가제 자체가 범죄라는 주장에도 거침이 없다. 더불어 캐나다에서 온 영어선생 '담'과 방글라데시에서 온 '야임마'를 대하는 한국 정부와 한국민의 이중성도 못봐주겠다고 말한다. 이주노동자가 본 2003년 한국 이주노동자의 현실은 참으로 '참·담·했·다' (편집자 주)



# 05 경찰을 인권수호자로

## 프로그램 개요

경찰로 하여금 직급이 여하하든간에 조직의 주인이라는 생각을 가지고 조직의 리더로서 경찰을 인권수호자로 일하지 못하게 하는 걸림돌들을 제거하고 경찰조직을 인권수호적인 조직이 되도록 주체적이고 능동적으로 역할하게 한다.

## 교육 과정

| 단 계 | 주요 프로그램               | 소요시간   |
|-----|-----------------------|--------|
| 도 입 | · 나의 장점, 나의 자랑        | 20분    |
|     | · 인권퀴즈                | 20분    |
| 전 개 | · 인권이 꽃피는 경찰동산        | 20분    |
|     | · 경찰동산 리더             | 40분    |
|     | · 나라면 어떻게- 어떤 여경사의 눈물 | 30분    |
| 정 리 | · 나의 미래대화상            | 20분    |
|     |                       | 총 150분 |

## 교육목적

- 자신의 일터는 얼마나 사람을 배려하고 존중하는 문화를 갖고 있는지 살펴본다. 일터의 인권존중 문화를 만들어 내기 위한 경찰들의 과제를 함께 찾아내고 전략을 만들어본다.

### 교육내용

#### 정리 (20분)

#### 경찰, 우리편이어야지 (20분)

##### 목표

경찰이 외국인노동자에 대하여 어떠한 입장을 취해야 하는지 생각해본다.

##### 진행순서 및 방법

1. 입을거리를 나누어 준다.
2. 읽고 각자의 생각을 발표한다.

#### 중소기업주와 외국인 노동자

어느 중소기업주가 자기 회사에서 일하던 외국인 노동자를 출입국관리법 위반 혐의(불법체류자)로 고발하였고 그 외국인 노동자는 지난 1년간 일한 임금을 전혀 못 받고 깃은 폭력과 학대에 시달리다 결국 해고를 당하고 밀린 임금을 달라고 요구하니 업주가 신고를 한 것이라고 호소한다. 한국인 중소기업주는 담당 경찰관에게 외국인 노동자를 맡은 결코 믿을 게 못되며 자신은 어려운 여건 하에서도 국가경제를 위해 열심히 기업 활동을 해 온 대한민국 국민임을 강조하면서 국가경제와 국민 보호를 위해 해당 외국인 노동자를 출입국관리법 위반으로 출입국관리소로 인계한 후 강제추출조치 되도록 해 달라고 부탁한다.

담당 경찰관의 마음속에는 '경찰은 국민의 공복이지 외국인의 보호자는 아니지 않은가' 라는 생각과 '공정한 법집행자, 보편적 인권의 수호자로서의 경찰관은 국적을 불문하고 시시비비를 제대로 가려야 하지 않나' 라는 두 가지 생각이 갈등을 일으킨다.

이러한 갈등을 해결하기 위해 입장을 한번 바꾸어 생각해 보자, 우리 국민(경찰관의 가족, 친지)이 외국에서 외국 경찰에 의해 불의의 처분을 받고 억울한 처분을 당한다면?

#### 준비물



교육내용

도입 (20분)

나의 장점, 나의 자랑 (20분)

목표

나의 장점을 말함으로써 학습자간에 친밀도를 높이고 학습에 필요한 긍정적 분위기를 만든다.

진행 순서 및 방법

1. 자료를 나누어주고 작업하게 한다.
2. 작업하면서 알게 된 자기 장점을 간단하게 번개식으로 발표한다.

준비물

OL... 진행자용 교수자료

OI

나의 장점은 \_\_\_\_\_ 이다.

장애 속에서 삶의 목적을 볼 수 있는 나의 능력은 \_\_\_\_\_.

매우 강하다    강하다    보통이다    약하다    때에 따라 다르다

재정적인 위험을 무릅쓰는 나의 능력은 \_\_\_\_\_.

매우 강하다    강하다    보통이다    약하다    때에 따라 다르다

나는 내가 창의적이라고 믿는다.

완전히 그렇다    매우 그렇다    어느 정도 그렇다    별로 그렇지 않다    때에 따라 다르다

정서적인 위험을 무릅쓰는 나의 능력은 \_\_\_\_\_.

매우 강하다    강하다    보통이다    약하다    때에 따라 다르다

재정적인 위험을 무릅쓰는 나의 능력은 \_\_\_\_\_.

매우 강하다    강하다    보통이다    약하다    때에 따라 다르다

논란이 있는 주제에 대해 나의 진심을 이야기하는 능력은 \_\_\_\_\_.

뛰어나다    크다    괜찮다    별로다    때에 따라 다르다

내 낙관주의의 수준은 \_\_\_\_\_.

매우 높다    높다    적당하다    낮다    때에 따라 다르다

사건들 속에서 의미를 찾는 나의 능력은 \_\_\_\_\_.

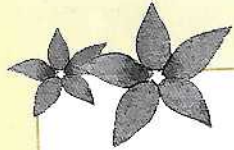
매우 높다    높다    적당하다    낮다    때에 따라 다르다

모든 것을 제어하려는 생각을 포기하는 나의 능력은 \_\_\_\_\_.

매우 높다    높다    적당하다    낮다    때에 따라 다르다



# 이



내 생활 및 가족과 관련해서, 나는 \_\_\_\_\_에 대해 책임을 느낀다.

나는 \_\_\_\_\_에 충실하다.

나는 정말 \_\_\_\_\_를 끌어오고 싶다.

나는 내가 옳은 결정을 한다고 믿는다

완전히 그렇다    매우 그렇다    어느 정도 그렇다    별로 그렇지 않다    때에 따라 다르다

내가 자신에 대해 가혹하게 판단하는 경우는 \_\_\_\_\_

늘 있다    종종 있다    가끔 있다    거의 없다    전혀 없다

나의 가장 큰 두려움 세 가지는 \_\_\_\_\_이다.

- |                      |                         |                     |
|----------------------|-------------------------|---------------------|
| 1. 죽음에 대한 두려움        | 2. 대중 앞에서 말하는 것에 대한 두려움 | 3. 실수에 대한 두려움       |
| 4. 조롱거리가 되는 데 대한 두려움 | 5. 새로운 사람을 만나는 데 대한 두려움 | 6. 우둔해 보이는 데 대한 두려움 |
| 7. 함정에 빠지는 데 대한 두려움  | 8. 남의 눈에 띄지 않는 데 대한 두려움 | 9. 홀로 되는 것에 대한 두려움  |

나를 형성한 중요한 사건들은 \_\_\_\_\_이다.

내가 가장 자랑스러워하는 성취들은 \_\_\_\_\_이다.

나는 자신을 \_\_\_\_\_라고 설명하겠다.

나의 현재 의지(목적)은 \_\_\_\_\_이다.

나는 \_\_\_\_\_를 할 때 집중을 가장 잘 한다.



## 교육내용

전개 (120분)

인권퀴즈 (20분)

### 목표

학습자의 인권지식상태를 점검하여 학습자의 교육수준을 존중하고 이 교육의 인권지식전달로서의 교육의 차별성을 알린다.

### 진행 순서 및 방법

1. 6인 1조로 나누어서 팀내에서 인권박사를 뽑도록 한다
2. 문제를 불러주고 팀에서 의논한 다음 이유와 함께 박사가 답하게 한다.

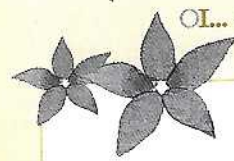
### 유의사항

퀴즈로 진행되는 만큼 진행자의 재치가 요구되고 모두 다 오답일 경우 진행자가 설명해 줄 수 있도록 준비해야한다.

준비물

퀴즈





OL... 진행자용 교수자료

# 이

## 경찰과 인권 자가진단 퀴즈

\*여러분은 경찰활동과 관련된 인권에 대해 얼마나 알고 계십니까?  
(다음 문항에 ○, × 로 체크해 보십시오)

1. 사람마다 능력과 지위가 다르기 때문에 각자의 사회적 가치와 역할에 따라 인권의 개념도 달리 적용되어야 한다( )
2. 범죄 피해자의 안전과 사생활 보호 등은 경찰이 적극적으로 수행해야 할 경찰의 고유업무로 보아야 한다( )
3. 무기의 휴대와 사용은 경찰의 가장 두드러진 특징이므로 경찰관은 가급적 적극적으로 무기를 사용하여야 한다( )
4. 합법적인 집회는 최대한 보호해 주어야 하며, 불법적인 집회라 하더라도 지나친 무력 사용은 피해야 한다( )
5. 절도 용의자가 체포에 불응하고 사격경고도 무시하고 도주할 때에는 생명을 위협하지 않는 하체 부위를 겨냥해 사격하여야 한다( )
6. 경찰관은 결코 어떤 경우에도, 어떤 예외도 없이, 법적인 근거 없이 사람을 체포해서는 안 된다( )
7. 체포 후 24시간이 지나면, 용의자가 가족이나 변호사와 접촉할 수 있도록 해 주어야 한다( )
8. 상관이 자백을 얻기 위한 가혹행위를 지시할 경우, 지시철회 요청을 하고 그 요청이 받아들여지지 않을 경우에는 일단 지시사항을 수행한 후 계통을 밟아 이를 보고한다( )
9. 대간첩 작전이나 반란 등 중 전시 상황이라 하더라도 국가안보와 국민의 안전을 해할 우려가 있는 적이나 반란군을 검거하여 현장에 서 사살할 수 없다( )
10. 동료 경찰관의 인권침해 행위를 발견하면 실정법 여부를 떠나 보고해야 한다( )
11. 인권문제는 법과는 관련이 없는 윤리적, 도덕적 문제이므로 각자의 판단에 맡겨야 한다( )
12. 인권을 지나치게 강조하면 경찰목적 달성에 장애가 되므로 주의해야 한다( )
13. 피해자의 인권을 보호하기 위해서는 그만큼 피의자의 인권이 제약될 수밖에 없다( )

국가인권위원회, 인권길라잡이(경찰편), 경찰과 인권 자가진단 퀴즈, 2002



교육내용

전개 (120분)

인권이 꽃피는 경찰동산 (20분)

### 목표

상하관계에서 특히 경찰조직이 어느 정도 인권존중/침해를 받고 있는지 점검한다.

### 진행순서 및 방법

1. 6인 1조로 나눈다.
2. 5절지와 크레파스 혹은 마커를 나누어준다.
3. 자기조직을 생태계로 상상하게 한다.
4. 특히 상사를 하나하나 떠올리면서 어떤 동물로 그릴 수 있는지 상상하고 그리게 한다.


### 유의사항

이 학습은 학습자 스스로의 문제해결능력을 키우자는 것이므로 진행자가 문제해결사로서 심리치료사로서 적용하지 말아야한다. 또한 그림을 잘 그리는 것이 목적은 아니니 잘 그리지 못한다고 소극적인 학습자를 위하여 동물그림들을 작업자료로 나누어 주는 것도 좋다.

### 준비물

1인당 5절지 1매, 크레파스



|   |  |
|---|--|
|  <b>교육내용</b> |  |
| 전개 (120분)   | 경찰동산 리더 (40분)  |
| <b>목표</b><br>인권친화적인 조직문화를 만들어 낼 수 있는 리더십훈련을 한다.   |  |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | 1. 진행자 자료를 나누어준다.<br>2. 진행자의 설명에 따라 개별적으로 작업한다.  |
|   | <b>유의사항</b><br>조직내부의 문제를 드러내기가 어려울 테니까 리더십훈련으로 초점을 모으는 것이 좋다. 앞으로 자신도 그런 리더가 되도록 격려한다. |
| 준비물   | 진행자 자료   |



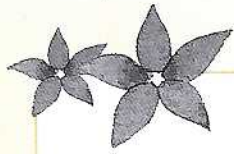
이

### 1. 리더와 관리자의 차이

- 관리자는 집행하고 리더는 혁신한다.
- 관리자는 복사본이며 리더는 창의적이다.
- 관리자는 유지하며 리더는 개발한다.
- 관리자는 현실을 받아들이며 리더는 현실을 탐구한다.
- 관리자는 체계와 구조에 집중하며 리더는 사람에게 집중한다.
- 관리자는 통제에 의존하며 지도자는 리더를 자극한다.
- 관리자는 단기적 안목을 가지고 있고 리더는 장기적 안목을 가진다.
- 관리자는 어떻게와 언제를 묻고 리더는 무엇과 왜를 묻는다.
- 관리자는 언제나 최저선을 보여 리더는 지평을 본다.
- 관리자는 모방하고 리더는 만들어낸다.
- 관리자는 현상유지를 하고자 하며 리더는 그에 도전한다.
- 관리자는 일을 바르게 하고 리더는 바른 일을 한다.

① 내가 아는 리더

|   | 이름 | 직위 |
|---|----|----|
| 1 |    |    |
| 2 |    |    |
| 3 |    |    |
| 4 |    |    |
| 5 |    |    |
| 6 |    |    |
| 7 |    |    |
| 8 |    |    |



② 내가 아는 관리자

|   | 이름 | 직위 |
|---|----|----|
| 1 |    |    |
| 2 |    |    |
| 3 |    |    |
| 4 |    |    |
| 5 |    |    |
| 6 |    |    |
| 7 |    |    |
| 8 |    |    |

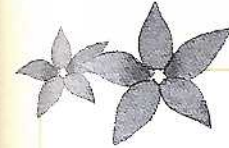
③ 질문

- 당신의 조직에서 리더나 관리자 어느 편을 알아내는 일이 더 쉬웠습니까? 이유는 무엇이라고 생각합니까?
- 한 편이 다른 편보다도 월등히 많습니까? 어느 편이며 이유는 무엇이라고 생각합니까?
- 당신의 조직이나 그룹은 리더나 관리자 중 어느 편을 지원합니까? 이유는?
- 어느 한편의 행동을 더 지원한다면 그렇게 하는 방식을 서술해 봅시다.
- 당신은 자신을 리더 혹은 관리자로 보니까?

2. 리더십 측정표

① 지도와 관리사이의 특징적 차이들

|             | 관 리                  | 나의 평가     | 지 도                  |
|-------------|----------------------|-----------|----------------------|
| 추구하는 상황     | 안정, 번영               | 1 2 3 4 5 | 변화와 불확실성             |
| 집중하는 목표     | 지속성, 자원의 최소이용        | 1 2 3 4 5 | 개선과 창의               |
| 근거하는 힘      | 권위를 가진 지위            | 1 2 3 4 5 | 개인적 영향               |
| 제시하는 기술     | 기술적 능력, 슈퍼비전, 행정, 소통 | 1 2 3 4 5 | 진단, 개념화, 설득, 모호함과 거름 |
| 결과를 얻기위한 작업 | 직원의 복종               | 1 2 3 4 5 | 직원의 헌신               |



② 관리와 지도의 기능적 차이

|           | 관 리                | 나의 평가     | 지 도                         |
|-----------|--------------------|-----------|-----------------------------|
| 계획하는 강점   | 전략, 논리, 포커스        | 1 2 3 4 5 | 전략, 정책구상, 큰 그림 그리기          |
| 직원에 대한 접근 | 자질에 기초한 선택         | 1 2 3 4 5 | 직무를 위한 훈련, 네트워크, 공유할 가치를 개발 |
| 관리방법들     | 목표명료화, 협조, 상벌체계 확립 | 1 2 3 4 5 | 코칭, 역할 모델, 영감을 일깨움          |
| 조정방법들     | 절차, 작동 기준, 모니터     | 1 2 3 4 5 | 동기, 자기관리, 정책구상              |
| 수행평가접근    | 상벌, 훈련             | 1 2 3 4 5 | 지원, 개발                      |
| 의사결정의 질   | 위기를 꺼려함, 분석적, 합리적  | 1 2 3 4 5 | 직관적 위기수용, 모호성               |
| 소통 스타일    | 상호교류               | 1 2 3 4 5 | 전환적, 사람들을 헌신하게 함, 설득        |

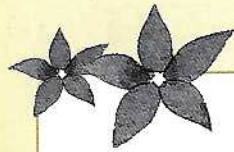
③ 관리와 지도의 철학적 차이들

|              | 관 리                 | 나의 평가     | 지 도                  |
|--------------|---------------------|-----------|----------------------|
| 애로 사항        | 프로그램들과 절차           | 1 2 3 4 5 | 사람과 개념들              |
| 가치를 인정받는 자원들 | 물리적, 재정적, 기술적       | 1 2 3 4 5 | 사람들, 정보              |
| 근거 정보들       | 자료들과 사실들            | 1 2 3 4 5 | 감정, 정서와 아이디어들        |
| 인적자원         | 당면한 조직의 필요에 부응하는 자산 | 1 2 3 4 5 | 현재와 미래의 발전을 위한 공동 자원 |
| 변화태도         | 변형된 비전을 위한 변화 실행    | 1 2 3 4 5 | 변화를 기회로 봄            |

④ 관리와 지도의 예견된 결과들

|         | 관 리                      | 평 가       | 지 도                                |
|---------|--------------------------|-----------|------------------------------------|
| 성공에의 정의 | 질의 유지, 안정성과 일관성, 효율성     | 1 2 3 4 5 | 직원의 헌신, 상호성/신뢰, 효율성                |
| 원치않는 경험 | 무질서, 직원의 잘못된 방향, 경악      | 1 2 3 4 5 | 무력, 동기결핍, 지루함                      |
| 실패경험    | 권위로부터의 이탈, 직원의 저항, 낮은 수행 | 1 2 3 4 5 | 잘못된 방향/비전을 선택한데서 오는 결과들, 비전 소통의 실패 |





# OI

⑤ 나의 리더십 의제

| 변화시키고 싶은 나의 행동들 | 결림들 | 담당돌 |
|-----------------|-----|-----|
| 1               |     |     |
| 2               |     |     |
| 3               |     |     |
| 4               |     |     |
| 5               |     |     |
| 6               |     |     |
| 7               |     |     |
| 8               |     |     |
| 9               |     |     |
| 10              |     |     |

Warren Bennis, Joan Goldsmith, A Workbook On Becoming a Leader, Perseus Books, 1998



교육내용

전개 (120분)

나라면 어떻게- 어떤 여경사의 눈물 (30분)

목표

피해자의 인권보호를 위해 노력한 한 경사의 이야기를 통해 인권보호에 모순을 일으키는 두 가치의 양립가능성을 모색해본다.

진행순서 및 방법

1. 진행자 자료를 나누어준다.
2. 나라면 어떻게 할까를 모의재판으로 검사, 변호사, 배심원 조로 나누어 찬반 토론한다.

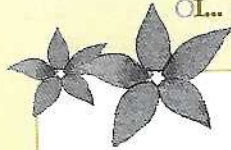
준비물

진행자 자료



# 이

OL... 진행자용 교수자료



## 처우 개선이 좋은 경찰을 만든다

김경자 (경찰청 여성청소년과장)

경찰의 11단계 계급구조 중 4단계인 경위 이하가 95.8%를 차지한다. 이는 국가 일반직 평균보다 약 30% 높은 비율로 세계에서 가장 높다. 1인당 담당 인구가 500명 이상인 업무 부담은 세계 최고 수준이지만 처우는 최저 수준이다.

공직자에게 '봉사와 희생'은 어떤 것으로도 대체할 수 없는 대명제이다. 그러나 급속한 사회변화에 부응하기 위해서는 공직자의 역량을 극대화할 수 있는 제도 개선이 병행되어야 한다. 사실 우리는 그동안 공직자의 '봉사와 희생'을 당연시하였고, 질서 유지와 시민의 생명·신체·재산 보호를 추구하는 경찰의 경우 더욱 강조되었다. 하지만 경제 발전을 위한 물질 사회간접자본과 달리 인적 사회간접자본인 경찰에 대한 투자와 관심은 매우 미흡한 것이 현실이다. 1인당 담당 인구가 500명이 넘는 등 업무 부담이 세계 최고 수준이지만 그 처우는 최저 수준인 것이다.

불현듯 10여년 전 서울시경 민원실장 근무 때 함께 일했던 여경인 ㄱ경사가 생각한다. 당시 진인한 성폭행 사건을 시민단체에서 필자에게 상담해 온 일이 있었다. 유일한 단서는 초등학교 1학년인 피해 학생의 진술인데 도무지 말을 꺼내지 않아 수사 부서에서 진전이 없었고, 해당 부서에서는 다른 급박한 사건을 쫓느라 해결이 안 되고 있었던 것이다. 이때 ㄱ경사와 여경들이 고심 끝에 발벗고 나섰다. 수사 부서가 아니라 수사비 등의 지원이 전혀 없었고 너무 나선다는 지적도 있었다. 하지만 ㄱ경사와 여경들은 퇴근 후 피해 학생의 집으로 다시 출근하여 언니, 이모가 되어 함께 공부도 하고 영화도 보러 가면서 조금씩 다가갔다.

모든 난제를 넘어 5개월이 지난 어느날 아이는 ㄱ경사의 가슴에 눈물을 쏟으며 말문을 열었고 결국 범인을 검거하였다. 그날 밤 어둠의 터널을 빠져나온 아이를 부둥켜안고 ㄱ경사는 하염없이 눈물을 흘렸다. 우리는 이 사건을 해결하며 어쩔 수 없이 가정에 소홀하게 되어 엄마, 아내 노릇을 제대로 할 수 없었지만, 제 2의 범행을 막고 한 아이의 가슴에 평생 낙인처럼 남을 뻔했던 응어리를 풀어준 것은 큰 보람이었다. 그러나 아이의 아픔은 여기서 끝나지 않았다. 기억조차 하기 싫은 진술을 경찰·검찰·법원에 불러다니며 똑같이 반복함으로써 상처는 아물 틈도 없이 다시 터졌다. 필자는 이 문제에 고뇌하였는데 ㄱ경사는 선진기법 연구를 권하였고, 기회가 주어져 단 1회의 진술을 녹화한 '비디오테이프'의 증거 능력을 인정하는 미국의 어린이 성폭행 피해자 보호 프로그램을 접하였다.

올해 7월부터 경찰에서도 이를 적극 활용하여 50건의 피의자 구속영장을 발부받았는데, ㄱ경사의 조언이 계기가 된 것이다. 이처럼 ㄱ경사는 남들보다 앞선 사고를 통해 치안의 질을 높이는 데 힘을 쏟아왔다. 하지만 필자는 올해 승진 인사에서 누락된 그의 큰 눈에서 좌절의 눈물이 똑똑 떨어지는 것을 화장실 뒤편에서 보고 몹시 착잡하였다. ㄱ경사는 경찰 재직 30년이 넘는 지금까지 경위 계급에 머물러 있다.

승진이 안 되는 가장 큰 이유는 11단계의 경찰 계급구조 중 4단계인 경위 이하가 95.8%를 차지하는 기형적 구조 때문이다. 이는 국가 일반직의 평균보다 약 30% 높은 비율이며 세계에서 가장 높다. 그만큼 상위직 정원이 적고 승진의 기회가 적다는 것이다. 회사원인 대학 동기의 보수는 두배에 달하고 일반직 공무원 상당수가 4, 5급 이상인데 ㄱ경사는 이들에 비해 지나치게 낮은 직급과 그에 따른 낮은 보수로 심한 상대적 박탈감을 느낄 때가 한두번이 아니라는 것이다.

이러한 박탈감에 대해 혹자는 소양이나 희생정신이 부족해서라고 치부할지 모른다. 그러나 시민들이 느끼는 공공서비스의 질은 얼마나 훌륭한 위치자가 있느냐, 또는 얼마나 효율적 정책이 시행되느냐도 중요하지만 실질적으로는 연결고리 구실을 하는 중·하위 공무원의 사기와 밀접한 관련이 있다. 24시간 시민들과 함께하는 경찰의 경우는 더욱 그렇다. 양질의 치안 서비스는 조직 혁신에서 비롯되고, 조직 혁신은 구상원들의 자기 혁신에서 도출되며, 자기 혁신을 위해서는 최소한의 자기 만족이 필요하다. 일반직 공무원 수준만큼이라도 계급별 인력구조를 개선하여 ㄱ경사 같은 우수 인력이 좌절의 눈물 대신 국민에게 헌신의 힘을 다하도록 하는 것은 최소한의 투자로 좀더 양질의 치안 서비스를 담보하는 것은 아닐까?

한겨레, 2003년 8월 26일, 화요일



교육내용

정리 (20분)

나의 미래자화상 (20분)

### 목표

어려운 상황하에서도 인권지킴이로서의 미래를 꿈꾸게 한다.

### 진행순서 및 방법

1. 경찰직과 일을 사랑하고 거기에 필요한 완벽한 기술을 갖춘 인물을 상상하라. 그 사람이 평생 동안 그 일에 종사해 왔다고 상상하라.
2. 내가 그 사람과 함께 앉아 있다고 상상하라. 그 사람에게, 이 일을 잘하기 위해서는 무엇이 필요한지 물어보라. 나는 이 일과 관련해서 그 사람이 지니고 있는 자질, 특성, 혹은 기술에 대해 설명해 달라고 부탁하라. 그리고 그 사람이 얘기해주는 내용을 받아적어라. 상상 속의 그 인물이 전해준 메시지가 현재 내가 직면하고 있는 딜레마에 어떻게 적용될 수 있을지 생각해보라.
3. 조별로 나누게 하거나 발표한다.

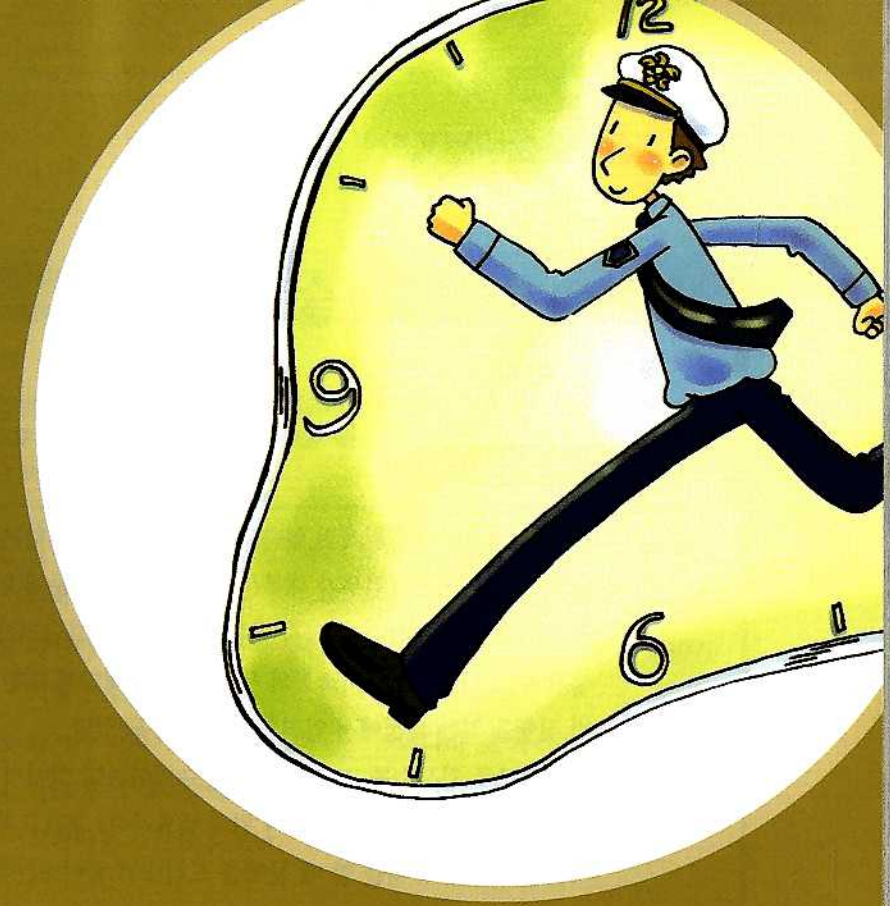
준비물



# 제 4 부

경찰은 공공의 안녕과 사회질서를 유지하기 위하여 일정한 권한을 가지고 법을 집행하기 때문에 다양한 계층과 다양한 관계 속에서 갈등 관계에 놓이기 쉽다. 그러므로 경찰 업무에서의 갈등을 해결하기 위해 갈등 해결 능력을 향상시키는 것은 업무의 효율성과 원활한 해결을 위해서 필요한 능력이다. 또한 인권 최우선 수사과 법 집행의 구현을 포함하고 있는 21세기 치안체제 구축을 위해서는 경찰이 일선에서 만나는 모든 사람과의 관계에서 인권을 침해하기 전에 해결할 수 있는 방법으로써 갈등해결 능력 향상은 인권 교육의 기반이 될 수 있다.

갈등해결 능력을 향상시키는 것은 단순한 지식 전달을 하는 것이 아니라 상대에 대한 이해를 하고 가치관을 자연스럽게 바꾸어 태도와 행동을 바꿀 수 있도록 하는 참여 학습 방법으로 진행된다. 그렇기 때문에 활동적인 업무를 담당하고 있는 경찰에게는 일방적인 강의 방법보다 효과적인 교육 방법이 될 수 있을 것이다.



## 갈등해결 능력 향상 프로그램

01 의사소통 기술 • 182

02 협 상 • 197

03 충 재 • 212

04 분노조절 • 225



# 01 의사소통기술

## 프로그램 개요

경찰 업무는 대인관계의 연속으로 문제 해결을 원하는 민원인과 다양한 사건의 당사자들을 만나는 업무가 대부분이다. 그렇기 때문에 민원인과 사건 당사자들과의 의사소통이 원활하게 되지 않는다면 사건을 효율적으로 해결하는데 걸림돌이 생길 수 있다. 또한 의사소통의 부재는 곧 상대방에 대한 이해의 부족으로 이어져 법 집행을 하는 과정에서 인권침해를 할 수도 있다.

그러므로 의사소통 기술은 업무를 수행하는데 있어서 효율성을 높이고 최소한의 인권침해가 없도록 예방하기 위해 필요하다. 그리고 갈등해결을 하는 직접적인 기술인 협상과 중재를 할 때 문제를 드러내고 풀어내는데 중요한 역할을 한다. 더욱이 의사소통 기술을 익히는 것은 인권 감수성을 향상시키는데 기본적인 능력이 될 수 있다.

## 교육 구성

| 단 계 | 주요 프로그램                        | 소요시간    |
|-----|--------------------------------|---------|
| 도 입 | · 나는 대단한 _____입니다.             | 20 분    |
| 전 개 | · 대화 나누기 - 경찰 생활 속에서           | 30 분    |
|     | · 나 전달법 - 경찰서에서 ①              | 20 분    |
|     | · 바꾸어 말하기 - 경찰서에서 ②            | 30 분    |
| 정 리 | · 의사소통이 잘 되는 대화 만들기 - 부당 수사 의혹 | 60 분    |
|     | · 나는 어디쯤에 와 있나?                | 10 분    |
|     |                                | 총 170 분 |

## 교육목적

- 자기 표현하는 능력을 향상시켜 자신이 말하고자 하는 내용이 올바르게 전달 될 수 있도록 한다.
- 민원인이나 사건 당사자 등 다른 사람들이 말하고자 하는 내용이 무엇인지를 정확하게 파악하여 상대방을 이해하는 폭을 넓힌다.
- 다른 사람들의 표현을 정확하게 이해하고 자신이 알려려고 하는 내용을 제대로 전달하여 잘못된 의사소통으로 인해 발생하는 인권 침해의 문제를 예방한다.



교육내용

도입 (20분)

나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다 (20분)

### 목표

- 자신의 정체성과 가치를 생각해 볼 수 있도록 한다.
- 자신을 긍정적으로 소개할 수 있는 능력을 배운다.
- 자기 표현하는 능력을 길러준다.

### 진행순서 및 방법

1. 진행자는 참가자들에게 “나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다”가 쓰여진 준비물을 나누어 준다.
2. 자신에 대한 특징, 자랑 등을 “나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다”에 10가지를 쓰도록 한다.
3. 참가자 각자가 “나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다”로 자신을 소개한다.
4. 발표 후에 상대방에 대해 더 알고 싶은 내용이 있으면 서로 의견을 교환하는 시간을 갖는다.

준비물

진행자용 교수자료 (나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다), 펜





# 이

## 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다

1. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
2. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
3. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
4. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
5. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
6. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
7. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
8. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
9. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.
10. 나는 대단한 \_\_\_\_\_입니다.



### 교육내용

전개 (140분)

대화 나누기 (30분)

#### 목표

적극적으로 듣는 것이 상대방을 존중하는 것임을 체험한다.  
 평상시에 대화를 나눌 때 자신의 습관을 돌아본다.  
 상호작용이 잘되는 대화 방식에 대해 이해한다.

#### 진행 순서 및 방법

1. 참가자들을 반으로 나누어 두 줄의 원으로 설 수 있도록 한다.
2. 안에 있는 원과 밖에 있는 원의 참가자들을 따로 모이게 하여 과제 1을 준다.
3. 참가자들이 과제대로 3분 동안 역할극을 하도록 한다.
4. 안에 있는 원과 밖에 있는 원의 참가자들을 역할을 바꾸어 과제 2를 다시 준다.
5. 참가자들이 과제대로 5분 동안 역할극을 하도록 한다.
6. 아무 말도 하지 않고 각자의 자리에 돌아와 색지에 이 역할극을 하면서 느낀 점을 적는다.
7. 안에 있는 원의 역할을 한 팀과 밖의 원의 역할을 한 팀이 각각의 다른 전지에 색지를 붙인다.
8. 이 대화 나누기의 문제점이 무엇인지에 대해 의견을 교환한다.
9. 상호작용이 되는 대화에 대해서 생각해 보고 함께 토론한다.

#### 유의사항

대화나누기의 과제 1과 과제 2의 내용은 진행자가 참가자들의 특성을 고려하여 다양하게 응용하여 교육할 수 있다.

#### 준비물

참가자들이 두 줄의 원으로 설 수 있는 공간, 진행자용 교수자료 (대화 나누기 과제), 여러 가지 색지, 매직, 펜



01... 진행자용 교수자료

# 01

## 대화 나누기 과제

### 과제 1

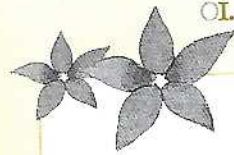
- 안의 원에 있는 참가자의 과제 - 자신이 경찰 생활을 하면서 가장 보람 있었던 일에 대해 진지하게 이야기하도록 한다.
- 밖의 원에 있는 참가자들의 과제 - 안의 원에 있는 참가자들이 어떤 이야기를 하더라도 듣지 않고 최대한 탄성을 하라.

### 과제 2

- 안의 원에 있는 참가자의 과제 - 밖의 원에 있는 참가자들이 어떤 이야기를 하더라도 듣지 않고 최대한 탄성을 하라.
- 밖의 원에 있는 참가자들의 과제 - 경찰 생활을 하면서 인권 침해를 했던 경험을 진지하게 이야기 하도록 한다.

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <b>교육내용</b>   | <b>전개</b> (140분)   | 나 전달법 - 경찰서에서 ① (20분) |
| <b>목표</b><br>상대방을 비난하지 않고 나를 주어로 나의 느낌, 바람, 필요, 우려, 관심사, 상황 등을 표현한다. 상대방에게 나의 감정이나 상황을 올바르게 전달한다. |  |                       |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 나 전달법 실습 시나리오를 참가자들에게 나누어주고 나 전달법에 맞게 적절한 말로 바꾸어 보도록 한다.</li> <li>2. 문제를 야기 시킨 특정한 행동을 나타낸다.</li> <li>3. 문제의 구체적이고 가시적인 결과에 대해 나타낸다.</li> <li>4. 나 전달법에 맞게 수정한 문장을 발표하게 하고 토론을 통해 적절한 표현을 만들어 본다.</li> </ol> |                       |
| <b>준비물</b>  | 진행자용 교수자료(의사소통 기술이론), 진행자용 교수자료(나 전달법 실습 시나리오와 답), 펜   |                       |





# O1

## 의사소통 기술이란?

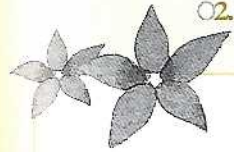
경찰업무는 대인관계의 연속이라고 해도 과언이 아니다. 그러므로 일상 업무에서 최소한의 인권침해가 없도록 예방하기 위해, 또한 갈등해결을 하는 직접적인 방법인 협상과 중재를 잘 이끌어가기 위해서는 의사소통 기술이 필요하다.

적극적인 듣기(Active Listening)는 상대방을 존중하는 것으로써 자신의 관심과 욕구와 편견을 갖지 않은 채로 상대방을 진정으로 이해하고 공감하겠다는 의지의 표현이다. 적극적인 경청을 할 때 가장 민감하게 파악해야 할 것은 말하는 사람이 어떤 느낌을 전달하고자 하는가이다. 또한 말하는 내용과 내용 사이에 전해지고 있는 속사정, 그가 그렇게 말할 수밖에 없는 뒤 배경까지도 이해해 보려고 노력하는 것이다. 협상이나 중재에 있어서 적극적인 듣기란 전달되는 정보의 내용을 파악하는 것에서 한 걸음 더 나아가 상대방의 실익을 이해하는 것이다.

바꾸어 말하기(Paraphrasing)는 듣는 사람이 제대로 들었는지 확인시켜 주는 기술이다. 바꾸어 말하기를 통해 말한 사람에게 자신의 말을 잘 듣고 있다는 신뢰를 줄 수 있고, 만일 잘못 이해했다면 이해할 수 있는 수정의 기회를 주는 것이다. 또한 말한 사람에게 생각할 시간을 주고 화났을 때는 감정을 식히는 역할을 하기도 한다.

그리고 의사소통을 할 때 당사자들이 이야기하는 도중 상대방을 정면으로 비난하거나 감정을 상하게 하는 경우가 많다. 그러므로 갈등 당사자들끼리 대화를 할 때도 대화가 초점을 잃지 않고 건설적인 방향으로 진행될 수 있다.

나 전달법(I-Message, I-Statement)은 상대방을 주어로 하는 대화법이 아니라 나를 주어로 하는 대화법이다. 상대방을 주어로 하면 요구나 명령, 따지기 식의 입장 표명으로 상대방에게 반발과 거부감을 일으키기 쉽기 때문에 나를 주어로 하여 나의 느낌, 바람, 필요, 우려, 관심사, 상황을 그대로 전달하여 공감을 얻는 기술이다.



# O2

## 나 전달법 실습 시나리오 - 경찰서에서 ①

1. 그런 일은 나한테 먼저 보고를 했어야지, 박순경은 내가 직속상사라는 것을 모르나? 그렇게 명칭해서 어떻게 사회생활을 해. 정말 아래 위도 모르는 바보 아냐.



2. 야 이 죽일 놈아, 그래 고소해봐라. 너는 귀가 먹은 놈이냐? 아이큐 수준이 새대가리냐? 내가 너 체포할 때 입이 부르토도록 한 얘기 못 들었냐? 기억 안 나냐? 내가 널 왜 체포하는지 말을 안했다고? 그래서 인권침해를 당했다고? 이게 어디서 주워들은 것은 있어서. 경찰을 상대로 술수를 쓰려고! 그냥, 확!

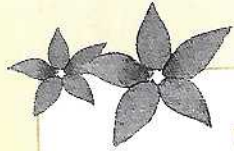


3. 아니, 지금 여기가 어딘데 들어와서 행패야? 당신 짱패야? 아니면 무식해서 그래? 너 행패부리라고 국민들 세금으로 밤새면서 일하고 있는 줄 알아? 술 먹었으면 조용히 자빠져서 자던가. 여기가 어딘 줄 알고 까불어. 여긴 경찰서야, 경찰서란 말이야.





# O2



## 나 전달법 실습 시나리오 답 - 경찰서에서 ①

1. 그런 일은 나한테 먼저 보고를 했어야지, 박순경은 내가 직속상사라는 것을 모르나? 그렇게 명칭해서 어떻게 사회생활을 해. 정말 아래 위도 모르는 바보 아냐.

● 나는 박순경이 나에게 먼저 보고하지 않고 서장님에게 바로 보고한 것은 상사인 나를 무시하는 것 같아서 기분이 불쾌하네.

2. 야 이 죽일 놈아, 그래 고소해봐라. 너는 귀가 먹은 놈이냐? 아이큐 수준이 새대가리냐? 내가 너 체포할 때 입이 부르트도록 한 얘기 못 들었냐? 기억 안 나냐? 내가 널 왜 체포하는지 말을 안했다고? 그래서 인권침해를 당했다고? 이게 어디서 주위들은 것은 있어서. 경찰을 상대로 술수를 쓰려고! 그냥, 확!

● 나는 체포과정에서 분명히 당신을 중앙동 윤노인 살인범으로 체포한다고 체포이유를 말했는데 하지 않았다고 하니까 무척 황당하네, 아마 급박한 체포과정에서 정신이 없어서 당신이 흘려들었거나 기억이 안 나는 것 같다.

3. 아니, 지금 여기가 어딘데 들어와서 행패야? 당신 강패야? 아니면 무식해서 그래? 너 행패부리라고 국민들 세금으로 밤새면서 일하고 있는 줄 알아? 술 먹었으면 조용히 자빠져서 자던가. 여기가 어딘 줄 알고 까불어. 여긴 경찰서야, 경찰서란 말이야.

● 여긴 경찰서입니다. 나는 지금 공무원리 중이구요. 술 마신 당신을 상대하기에는 나는 너무 바쁩니다. 그러니 집으로 돌아가시지요.



교육내용

전개 (140분)

바꾸어 말하기 - 경찰서에서 ② (30분)

### 목표

부정적인 감정이 담긴 말을 문제의 초점을 직시할 수 있도록 객관적인 언어로 바꾸어 말한다.

자신이 전달하고자 하는 내용을 상대방에게 충실하게 전할 수 있도록 한다.

### 진행 순서 및 방법

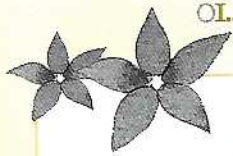
1. 실습 시나리오를 참가자들에게 나누어주고 시나리오의 내용을 듣는 사람의 말로 바꾸어 표현한다.
2. 판단이나 평가는 하지 말고 중립적이고 과장되지 않게 말한다.
3. 말하는 사람에게 초점을 두고 바꾸어 말한다.
4. 사실적인 것과 감정적인 것을 포함하여 말한다.
5. 논의의 초점이 흐려지지 않게 바꾸어 말한다.
6. 바꾸어 말한 것을 발표하게 하고 토론을 통해 적절한 표현을 만들어 본다.

준비물

진행자용 교수자료 (바꾸어 말하기 실습 시나리오와 답), 펜



OL... 진행지용 교수자료



### 바뀌 말하기 실습 시나리오 - 경찰서에서 ②

1. 아니, 그럼 교통사고가 난 게 다 나 때문이라는 거요? 이 사람들이 정말 법도 모르는 무식한 사람들이 군. 이것들이 내가 봉으로 보여? 이봐, 당신들이 다 잘못된 거야. 모르겠으면 가만히 있거나 해. 가만히 있으면 무식한 티나 안 나지?



2. 저 놈을 정말... 지난번에 사고 쳤을 때 바로 감빵에 집어넣든지 절판을 냈어야 하는 건데... 인생이 불쌍해서 봐 줬더니 이제는 나한테까지 기어올라?



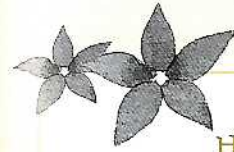
3. 야. 임마! 박△△ 그걸 말이라고 하는 거야? 듣자 듣자하니까 도저히 안 되겠군. 너는 지금 처음부터 끝까지 순 거짓말만 늘어놓고 있잖아!



4. 야! 김순경 넌 까마득한 후배인 주제에 버릇없이 인사도 안 해?



OI



### 바뀌 말하기 실습 시나리오 답 - 경찰서에서 ②

1. 아니, 그럼 교통사고가 난 게 다 나 때문이라는 거요? 이 사람들이 정말 법도 모르는 무식한 사람들이 군. 이것들이 내가 봉으로 보여? 이봐, 당신들이 다 잘못된 거야. 모르겠으면 가만히 있거나 해. 가만히 있으면 무식한 티나 안 나지?

● 당신은 사고의 책임이 모두 상대방에게 있다는 말이지요?

2. 저 놈을 정말... 지난번에 사고 쳤을 때 바로 감빵에 집어넣든지 절판을 냈어야 하는 건데... 인생이 불쌍해서 봐 줬더니 이제는 나한테까지 기어올라?

● 그럼 최형사는 그 때 적절하게 처벌하지 못해서 이번 사건이 발생했다고 생각한다는 것인가요?

3. “야. 임마! 박△△ 그걸 말이라고 하는 거야? 듣자 듣자하니까 도저히 안 되겠군. 너는 지금 처음부터 끝까지 순 거짓말만 늘어놓고 있잖아!

● 김형사가 보기에 박△△이 한 이야기 중에 김형사가 알고 있는 것과 다른 내용이 있다는 말이지요?

4. 야! 김순경 넌 까마득한 후배인 주제에 버릇없이 인사도 안 해?

● 지금 이경장은 후배인 김순경이 인사를 하지 않는 것은 예의에 벗어나는 행동이라 화가 난 거지요?

교육내용

전개 (140분)

의사소통이 잘되는 대화 만들기 - 부당수사 의혹 (60분)

목표

논쟁적, 감정적 대화를 상호작용의 문제해결 방식의 대화로 바꿔봄으로써 평화적 갈등 해결 과정에서 대화의 중요성에 대해 확인한다.  
상호작용이 잘되는 대화 방식을 익혀본다.

진행순서 및 방법

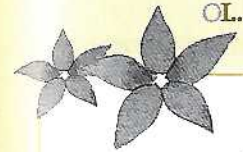
1. 참가자 중 2명이 한 팀이 되어 대화 실습 시나리오 내용을 익힌다.
2. 한 팀씩 나뉘어져 대화 실습 시나리오의 문제되는 부분이 무엇인지 토론한다.
3. 대화 연습 시나리오의 내용을 바람직한 대화로 바꾸는 역할극을 한다.
4. 몇 팀을 선정해서 역할극을 시연하도록 한다.
5. 시연한 역할극에 대한 의견을 나눈다.
6. 의사소통이 잘 되는 대화가 어떤 것인지 얼마나 가능한지에 대해 토론한다.

유의사항

흔히 좋은 대화로 바꾼다고 하면 참가자들은 내용은 여전히 의사소통이 안 되는 내용임에도 불구하고 말소리를 부드럽게 하고 태도를 공손하게 하는 등의 분위기를 바꾸는 데 집중을 한다. 또한 상대의 말을 경청해서 타협하는 방안으로 대화를 바꾸기 쉽다. 따라서 좋은 대화란 서로 의사소통이 되는 대화라는 것을 진행과정에서 잘 설명해야 한다.

준비물

진행자용 교수자료(대화 만들기 실습 시나리오 - 부당수사 의혹)



OL.. 진행자용 교수자료

OI

### 대화 만들기 실습 시나리오 - 부당수사 의혹

남형사는 이를 전에 집단 폭력 사건을 신고 받고 처리중이다. 그런데 사건 당일부터 피해자의 아버지인 김△△씨가 수사가 부당하게 진행된다면서 경찰서에서 거의 살다시피 하면서 남형사를 괴롭히고 있다. 김△△씨 말은 가해자들 중의 한 명이 동네 유지의 아들이고, 자신의 아들은 못 배우고 못 사는 자신의 아들이라 피해자이면서도 팔시를 받는다는 것이다.

김△△ : 안녕하슈? 남형사님?...

남형사 : 아니, 왜 또 왔나요?

김△△ : 왜 또 왔냐고? 이 사람, 말하는 것 좀 봐! 이봐 당신이 일을 잘하면 내가 왜 와? 일도 못하는 주제에 명색이 경찰이라고 목에 힘주고 잘난 척 하기는...

남형사 : 아니, 이 노인네가 무슨 말을 하는 거야?

김△△ : 노인네? 그래 이제 슬슬 본색이 드러나는군. 그래, 난 무식하고 못 살아서 노인네고, 내 아들을 패 죽이려고 한 놈의 아버지는 잘 살아서 최사장님이라고 부르냐?

남형사 : 이봐요, 난 지금 일을 해야 하니까, 당신하고 말장난 할 시간이 없어요. 좋은 말 할때 가보슈.

김△△ : 좋은 말 할 때 가라고? 좋은 말 할 때 안가면 어찌려고? 때릴래? 아님 잡아 놓을래?

남형사 : 이 노인네가 정말 캄뽕에 들어가고 싶어서 환장했나? 지금 당신이 하는 것이 공무집행 방해죄라는 것인데... 당신 말대로 잡아넣을 수도 있어.

김△△ : 그래, 잡아넣어라. 아들은 매 맞아 죽어가고 애비는 그 아들 살리려다 비리 경찰한테 잡혀 들어가고... 이봐요! 나 억울해서 죽어유... 민중의 지팡이인 경찰이 돈먹고 무고한 시민을 캄뽕에 보낸대유...

남형사 : 이 노인네가 정말, 보자보자 하니까, 못 하는 소리가 없네. 야! 이 영감탱이야. 이리와 정말 캄뽕 가고 싶어. 그렇게 원한다면 보내주지...



# 02 협상

## 교육내용

### 정리 (10분)

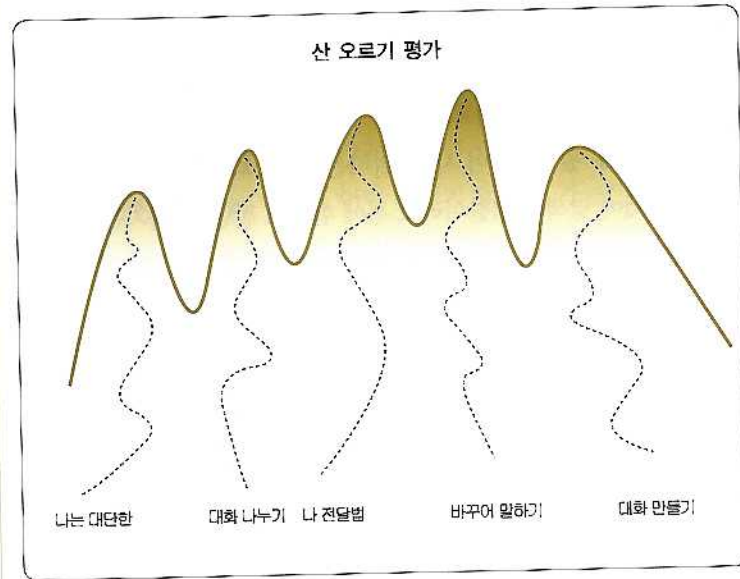
나는 어디쯤에 와 있나? (10분)

#### 목표

- 의사소통 기술 익히기 프로그램에 참여한 효과에 대해 점검한다.
- 나의 의사소통 기술이 어디쯤에 있는지 평가해 본다.
- 전체 참가자들의 프로그램에 대한 평가를 한 눈에 볼 수 있다.

#### 진행 순서 및 방법

1. 산 정상에 도달했을 때 프로그램 참가 후에 참가자 자신이 산의 어디쯤에 있는지 스티커를 붙인다.



#### 준비물

산 오르기 평가지, 각종 색깔의 스티커

### 프로그램 개요

협상(negotiation)은 두 사람 사이의 갈등을 당사자들이 해결하는 방법으로 다른 사람으로부터 원하는 것을 얻어내는 기본적인 수단이다. 즉 상대방과 공통된 이해관계를 갖고 있으면서 동시에 상반된 이해관계에 처했을 때 합의를 보기 위해 밀고 당기는 대화이다.

경찰은 민원인, 피의자, 피해자 등과의 관계에서 민원을 처리하고 사건을 해결하는 업무를 수행하는 과정에서 협상기술을 사용하고 있다. 그러므로 협상기술을 익히는 것은 업무를 원활히 수행하는데 도움이 될 것이다. 그리고 업무에서 부딪힐 수 있는 인권침해의 문제를 최소화시키는데 디딤돌이 될 수 있다.


### 교육 구성


| 단 계 | 주요 프로그램                   | 소요시간   |
|-----|---------------------------|--------|
| 도 입 | · 인권 그림 그리기               | 20분    |
|     | · 개인 간 갈등 유형 테스트          | 60분    |
| 전 개 | · 협상 이해하기                 | 20분    |
|     | · 협상 실습 - 수사과정 상의 불법행위 분쟁 | 60분    |
| 정 리 | · 나의 협상 날씨는?              | 10분    |
|     |                           | 총 170분 |

### 교육목적

- 민원을 처리하고 사건을 해결하는 업무를 수행하는 과정에서 민원인, 피의자, 피해자 등과의 관계에서 사용할 수 있는 문제해결의 원칙과 기술을 익힌다.
- 갈등 상황이 발생했을 때 자신이 어떻게 반응하는지를 점검하여 협상을 할 때 자신의 특성으로 인해 인권침해를 하는 일이 없도록 예방하는 기술을 익힌다.
- 업무 중에 발생할 수 있는 문제를 바탕으로 구성된 시나리오로 협상하는 방법을 익혀 평화롭게 문제 해결을 하는 능력을 키운다.



|  |  |                 |
|--|--|-----------------|
|  <b>교육내용</b>  | <b>도입</b> (20분)  | 인권 그림 그리기 (20분) |
| <p><b>목표</b></p> <p>시각적으로 인권을 표현해 봄으로써 인권에 대해 갖고 있는 이미지를 객관화해 본다.<br/>         자신이 가지고 있는 인권에 대한 생각을 돌아보는 시간을 갖는다.<br/>         다른 사람들의 표현을 보면서 인권에 대한 가치관의 다양성에 대해서 생각해 본다.</p> |  |                 |
| <b>진행 순서 및 방법</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. '인권'이라는 단어를 들으면 떠오르는 이미지를 참가자들이 그림으로 표현하게 한다.</li> <li>2. 완성된 그림을 칠판이나 벽에 붙인다.</li> <li>3. 그림을 보면서 참가자들이 느끼는 전체적인 이미지에 대해 서로 이야기 해 본다.</li> <li>4. 참가자들이 추천한 그림을 골라 다른 사람의 느낌을 듣고, 그런 사람의 의미를 들으면서 서로의 생각을 비교해 보도록 한다.</li> <li>5. 인권에 대한 다양한 시각에 대해서 논의해 본다.</li> </ol> |                 |
| <b>준비물</b>   | 도화지 인원수별로 1장, 크레파스, 파스텔, 색 사인펜, 매직, 테이프  |                 |

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  <b>교육내용</b>   | <b>전개</b> (140분)   | 개인 간 갈등 유형 테스트 (60분) |
| <p><b>목표</b></p> <p>갈등 상황에 처했을 때 자신이 어떻게 대응하는지 테스트를 통해 객관화해 본다.<br/>         갈등 대응 유형을 살펴본다.<br/>         갈등 유형의 장단점에 대해 이해한다.<br/>         갈등 상황에서 인간관계와 실제 이익을 다 만족시킬 수 있는 대응에 대해 논의한다.</p> |  |                      |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 참가자들에게 개인 간 갈등유형 테스트지를 나누어준다.</li> <li>2. 각자가 갈등유형 테스트지를 이용하여 테스트 한다.</li> <li>3. 점수 표에 각각의 결과를 적게 하고 점수가 가장 많이 나온 순서대로 위에서 아래로 점수와 유형을 적어 넣는다. 가장 높은 점수가 나온 유형이 자신의 갈등 대응 유형이다.</li> <li>4. 갈등 대응 유형을 도표화한 전지를 벽이나 칠판에 붙인다.</li> <li>5. 두 가지 색 카드를 참가자들에게 나누어 주고 차분과 고조의 색깔을 정한다.</li> <li>6. 테스트 결과를 각자 차분할 때와 고조되었을 때의 두 가지 색 스티커로 나누어 직접 갈등 유형을 도표화한 전지에 붙인다.</li> <li>7. 갈등 대응 유형 도표를 보면서 이 그룹의 대응 유형의 특성에 대해 의견을 나눈다.</li> <li>8. 가지 유형별로 팀을 만든다. 차분과 고조 중에 골고루 분포된 것으로 결정하여 팀을 만든다. 만일 5가지 유형 중에 한 사람도 없는 경우가 있으면 그 유형은 팀을 만들지 않는다.</li> <li>9. 팀별로 자신이 소속된 유형의 장점 3가지, 단점 3가지를 논의하여 정한다. 그리고 갈등이 발생했을 때 갈등을 가장 효율적으로 해결할 수 있다고 생각하는 유형과 갈등을 해결하는데 걸림돌이 되는 유형을 정하고 그 이유에 대해 토론한다.</li> <li>10. 각 팀별로 논의된 내용을 정리하여 발표하도록 하고 진행자는 칠판이나 전지, 또는 OHP필름에 내용을 적는다.</li> <li>11. 각 팀별 의견을 듣고 다른 의견들을 발표하는 시간을 갖도록 한다.</li> <li>12. 갈등을 보다 현명하게 해결 할 수 있는 대응 방법에 대해 논의해 본다.</li> </ol> |                      |
| <b>준비물</b>  | 진행자용 교수자료 (개인 간 갈등대응 유형 테스트지, 갈등에 대한 대응방식), 갈등대응 유형을 도표화한 전지, 두 가지 색 스티커, 매직, 싸인펜, 크레파스, OHP프로젝터, OHP필름, OHP용 펜  |                      |





### 개인 간 갈등 유형 테스트

다음은 개인 간 갈등을 다루는 스타일을 조사하기 위한 자료입니다. 다른 사람들과 당신의 의견이 다른 상황이라고 가정하고 완성하십시오. A-J는 이견에 대한 즉흥적 반응이고, K-T는 이견이 깊어졌을 때 반응을 나타냅니다.

만약 생각나는 갈등의 경우가 있다면 그것을 배경으로 해서 작성을 하면 도움이 될 것입니다. 각 문장 아래 반드시 하나의 숫자에만 표시를 하십시오.

가) 다른 사람과 의견이 다르다는 것을 느끼기 시작할 때, 나는...

- A. 설사 현저한 이견 차가 있을지라도 모든 의견이 동등하게 고려되고 검토될 수 있도록 열어놓는다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- B. 모든 사람을 기쁘게 할 수 없으므로 나의 의견과 입장을 남들에게 분명히 이해시키는데 노력한다.  

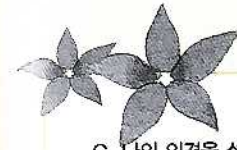
|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- C. 내 입장을 분명히 하지만, 그 수위를 조금 낮추어 어느 정도의 시점에서 해결책을 찾을 수 있도록 한다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- D. 토론에서 잠시 벗어나 불편한 긴장 상황을 피한다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- E. 내 개인적 목표보다 다른 사람의 감정에 더 많이 신경을 쓴다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- F. 나의 의견이 다른 사람과의 관계에 영향을 주지 않도록 고려한다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|



- G. 나의 의견을 설명하는 만큼 다른 사람의 의견도 이해하려고 부단히 노력한다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- H. 다른 사람이 어떻게 느끼는지 보다 가장 중요하다고 보는 목적에 우선순위를 둔다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- I. 다름이나 차이가 일을 진행함에 있어 크게 걸림돌이 된다고 생각하지 않는다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- J. 어느 정도 양보하고 얻을 수 있는 것을 얻는다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- 나) 만약 이견이 지속되거나 감정이 격해지기 시작하면, 나는...
- K. 나뿐만 아니라 다른 사람의 요구가 수용될 수 있도록 더욱 활발하게 토론에 참가한다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- L. 남의 기분에 맞추기 보다 나의 신념이 다른 사람에게도 진리로 보여질 수 있도록 최선의 노력을 기울인다.  

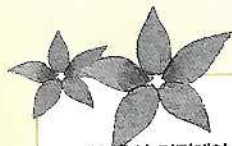
|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- M. 내 주장만을 고집하지 않고 이성적으로 행동하지만, 내가 반드시 찾아야 할 부분은 찾는다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- N. 내 의견을 절대로 강요하지 않으며, 남의 요구에 조금 뒤로 물러난다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- O. 내 주장은 잠시 접어두고 다른 사람과의 관계에 더욱 신경을 쓴다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
- P. 다른 사람과의 직접적 접촉을 줄이고, 적당하고 안전한 거리를 유지한다.  

|           |   |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 매우 그렇다 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|--------|



Q. 우선 결정해야 할 상황을 해결하고 나중에 관계개선을 위해 노력한다.

전혀 그렇지 않다    1    2    3    4    5    6    매우 그렇다

R. 다른 사람의 감정을 풀기 위해 필요한 모든 조치를 취한다.

전혀 그렇지 않다    1    2    3    4    5    6    매우 그렇다

S. 다른 사람의 요구를 수용하는 만큼 나의 요구도 관철되도록 한다.

전혀 그렇지 않다    1    2    3    4    5    6    매우 그렇다

T. 중용과 타협을 이끌어냄으로써 일을 해결하고 다음 단계로 진행될 수 있도록 한다.

전혀 그렇지 않다    1    2    3    4    5    6    매우 그렇다

다) 결과 보기

모두 마친 후에는 각각 해당되는 숫자를 다음의 빈칸에 채우시오. 그 후 두 숫자를 합산하면 됩니다.

|    |    |       |    |    |    |    |    |       |    |
|----|----|-------|----|----|----|----|----|-------|----|
| A: | K: | B:    | L: | C: | M: | D: | N: | E:    | O: |
| G: | S: | H:    | Q: | J: | T: | I: | P: | F:    | R: |
|    |    |       |    |    |    |    |    |       |    |
| 차분 | 고조 | 차분    | 고조 | 차분 | 고조 | 차분 | 고조 | 차분    | 고조 |
| 협력 |    | 강요/대립 |    | 타협 |    | 회피 |    | 양보/순응 |    |

높은 숫자에서 낮은 숫자 순으로 합산된 점수와 대응방식을 기재하십시오.

**차분**

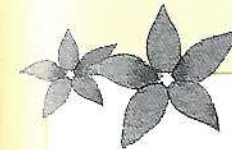
갈등이 처음 인지 되었을 때의 반응

|       |       |
|-------|-------|
| 점 수   | 대응방식  |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

**고조**

갈등이 해결되지 않고 고조되었을 때 반응

|       |       |
|-------|-------|
| 점 수   | 대응방식  |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |



01

라) 보충

이 테스트는 각각 두개의 상황에 다섯 가지 대응방식을 나타내고 있다. 차분에 해당되는 점수는 이점이 처음으로 나타날 때 흔히 나타나는 반응을 표시하고 있고, 고조에 해당되는 점수는 의견차이가 잘 해소되지 않고 감정이 고조되는 상황에서의 반응을 나타낸다.

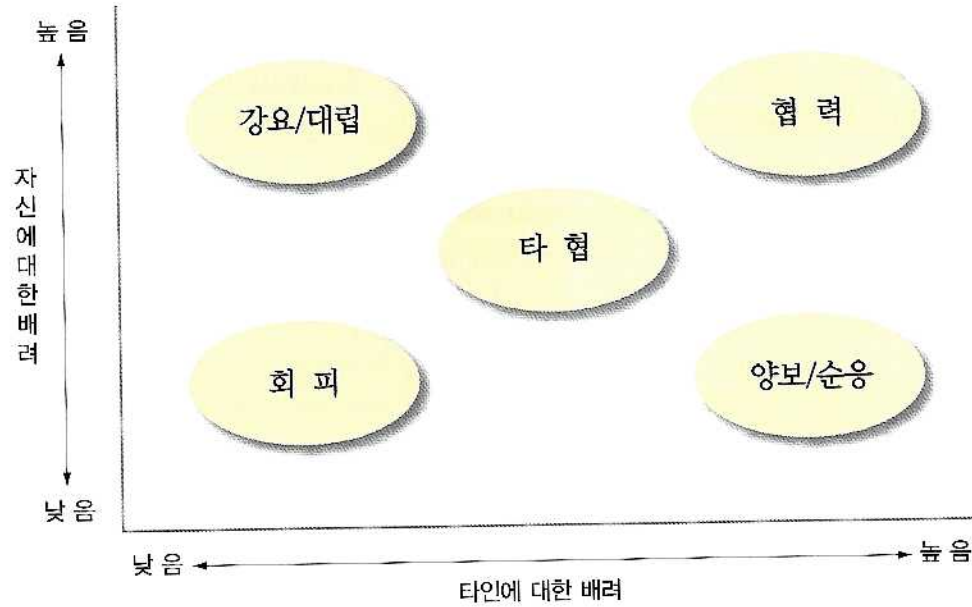
점수가 높은 부분일수록 주로 대응하는 방식이라 볼 수 있다. 가장 높은 점수가 나온 방식이 가장 일반적이고 쉽게 갈등에 대응하는 방식이다. 두 번째로 높은 점수는 다음으로 많이 나타나는 방식인데 소위 백업 스타일(Backup Style)이라고 할 수 있다.

만약 전 방식에 걸쳐 점수가 비슷하다면 갈등대응에 있어 어느 특정 방식보다는 여러 가지 상황에 따라 다양하게 변할 수 있는 스타일이라고 할 수 있다.

Mennonite Conciliation Service, Mediation and Facilitation Training Manual : Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation




### 갈등에 대한 대응방식



### 갈등에 대처하는 다섯 가지 유형

1. 강요/대립
  - 자신의 목표만을 배타적으로 추구
  - 자기주장 강하고 경쟁적 자세
  - 자신의 입장을 고수, 힘에 의존
  - 자신의 목표를 달성하는 대신 상대와의 관계 희생시킴
2. 협력
  - 윈-윈 방식의 문제해결 추구
  - 상대방과 함께 해결책 만드는 협동적인 문제해결 과정
  - 서로 자신이 추구하는 것(실익)을 상대에게 이해시킴
  - 각자의 목표(실익)를 충족시키며 효과적인 상호관계 형성
3. 타협
  - 자신이 추구하는 것을 상대의 목표와 절충, 타협적으로 해결
  - 자신의 실익 및 상대와의 관계를 적절히 조화시키려 함
  - 문제해결 방법이나 태도는 경쟁형⇔순응형, 회피형⇔협동적 해결형의 중간형
4. 회피
  - 문제가 있어도 이를 해결하려 하지 않고 회피하거나 보류
  - 갈등상태에 있는 자신의 목표-실익 달성을 추구하지 않음
  - 더 큰 갈등을 우려해 당장의 문제해결을 연기하기도 함
5. 양보/순응
  - 자신의 이해관계보다는 상대의 요구에 맞춰 갈등해결 추구
  - 자신의 실익보다는 상대와의 관계를 더 중시
  - 상대와의 경쟁과 대립 회피
  - 자기주장을 잘 못하거나 안함

|   |  |
|---|--|
|  <b>교육내용</b> | <b>전개</b> (140분)<br>협상 이해하기 (20분)  |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | <p><b>목표</b><br/>                     갈등해결을 할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있도록 협상에 대한 이해를 한다.<br/>                     갈등해결을 하는 방법 중의 하나인, 원칙에 의거한 협상법을 배운다.<br/>                     경찰이 업무 현장에서 인권 침해를 예방할 수 있도록 협상의 실재를 이해할 수 있도록 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 갈등 해결 방법 중에서 협상을 하는 목적과 필요성에 대해서 소개한다.</li> <li>2. 갈등 해결을 할 수 있는 방법을 소개한다.</li> <li>3. 4원칙을 소개한다.</li> <li>4. 강의에 대한 질의응답을 받는다.</li> </ol> <p><b>유의사항</b><br/>                     강의 형식으로 진행하되 참가자가 생각하고 답을 할 수 있도록 질의응답을 적극적으로 활용한다.</p> |
| <b>준비물</b>  | 진행자용 교수자료 (협상의 4원칙),<br>빔프로젝트 또는 OHP 프로젝터  |



# 이

## 협상의 4원칙

협상은 다른 사람으로부터 원하는 것을 얻어내는 기본적인 수단이다. 즉 상대방과 공통된 이해관계를 갖고 있으면서 동시에 상반된 이해관계에 처했을 때 합의를 보기 위해 밀고 당기는 대화이다. 이러한 협상을 잘하기 위해서는 서로 이해관계를 바탕으로 문제를 해결하고자 하는 원칙화된 협상 방법이 필요하고 그 원칙화된 협상 방법을 협상의 4원칙이라고 할 수 있다. 협상의 4원칙에는 사람과 문제의 분리, 입장에서 실익으로, 상생적 대안 만들기, 객관적인 기준의 적용 등이 있다.

### 1. 사람과 문제의 분리

사람 대신 문제를 주어로 이야기하고 상대의 행동이 아닌 문제에 초점을 맞추는 것이다. 갈등상황에서는 문제와 사람이 섞여서 감정적으로 악화되는 경향이 있다. 그러므로 갈등의 문제(사안)와 사람(감정)은 분리해서 처리해야 한다.

### 2. 입장에서 실익으로

“왜” 라는 질문을 통해서 상대의 입장에서 생각하고 존중하는 의사소통의 과정을 통해, 결국로 내세우는 입장 이면에 진심으로 원하는 것, 필요한 것을 찾으면서 서로의 이해 속에서 당사자간의 목표를 조정하는 것이다. 보통 문제나 갈등 상황에 놓이면 입장끼리 대립되는 경향이 강하다. 입장끼리 대립될 때는 결코 양립할 수 없어 보이는 경우가 많다. 이 때 입장에서 실익으로 바꿀 수 있다면 효율적인 협상을 할 수 있다.

### 3. 상생적 대안 만들기


문제를 바라보는 각도와 틀을 바꾸면 상생적인 대안이 나올 수 있다는 것을 강조한다. 우리는 흔히 문제를 해결하는데 답은 하나라고 생각하고 성급하게 결론을 내린다. 또는 나눌 수 있는 몫이 정해져 있다고 생각한다. 그러나 아이디어를 내는 것과 판단하는 것을 분리시킨 브레인스토밍(Brainstorming)을 하면 더 많은 해결책을 찾을 수 있다. 창의적인 아이디어가 나오면 그 속에 서로에게 득이 되는 해결책이 많이 있을 수 있고 그 속에서 상생적인 대안을 결정할 수 있다.

### 4. 객관적인 기준의 적용

사람들은 결과의 몫보다도 과정의 공정함에 더 많은 관심을 갖고 있다. 그러므로 객관적으로 납득할 만하지 않거나, 공정하지 않다고 생각될 때 갈등과 분노를 갖게 된다. 그러므로 당사자 스스로 합의할 수 있는 객관적 기준을 찾고 그에 따른 절차와 과정을 만들어 가면 결과를 스스로 인정할 수 있다.

박영환 역, Yes를 이끌어 내는 협상법, 도서출판 장락



|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  <b>교육내용</b> | <b>전개</b> (140분)   | 협상 이해하기 (20분) |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | <p><b>목표</b><br/>협상의 원칙에 입각하여 갈등을 해결할 수 있는 능력을 기른다.<br/>역할극을 통해 실제로 협상을 실습해 봄으로써 협상으로 갈등을 해결할 수 있는 가능성에 대해 자신감을 갖는다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 참가자들을 두 명씩 한 팀으로 나눈다.</li> <li>2. 양 당사자들에게 이익과 요구가 다른 시나리오를 주고 각각의 역할을 정한 뒤 시나리오를 익히도록 한다.</li> <li>3. 두 사람이 수사과정 상의 분쟁을 역할에 맞게 협상을 한다.</li> <li>4. 협상에 성공한 팀이나 실패한 팀에 상관없이 자신들의 협상 과정을 그대로 다른 참가자들 앞에서 시연해 본다.</li> <li>5. 참가자들 스스로 시연한 각 팀에게 질문을 하고 조언을 하는 시간을 갖는다.</li> <li>6. 바람직한 협상에 대해 논의해 보는 시간을 갖는다.</li> </ol> <p><b>유의사항</b><br/>각자의 시나리오 내용을 협상을 하는 상대에게 절대 보여주게 해서는 안 된다. 시나리오에는 그 당사자만이 생각하고 있는 배경과 관심사가 있고 그 배경과 관심사가 협상을 이끌어 내는데 중요하게 작용할 수도 있다. 그러므로 그 배경과 관심사는 문제 해결의 원칙에 따른다면 상대에 대한 이해로 알아낼 수 있는 부분이다. 따라서 협상 과정에서 스스로 파악해야 하는 부분이다. 그래야만이 평화롭게 문제를 해결하는 협상 능력을 익힐 수 있다.</p> <p>실습 시나리오는 진행자용 교수자료에 제시된 것만을 사용하는 것이 아니라 진행자가 참가자들의 성향을 파악한 뒤 새롭게 써서 실습에 활용하는 것이 더욱 바람직하다.</p> |               |
| <b>준비물</b>  | 진행자용 교수자료 (협상실습 시나리오)  |               |



## 협상 실습 시나리오 1 수사과정 상의 분쟁

강력반 박○○ 형사 용

### 〈사 건〉

경찰 생활 7년 만에 오늘처럼 화가 머리끝까지 올라 보기는 처음이다. 아침부터 서장님한테 불려가 심한 소리까지 듣고... 내가 폭력 경찰이라나... 경찰 생활에 회의까지 온다. 조○○, 이 자식 정말 나하고 전생에 원수였어도 보통 원수가 아니었나보다. 사사건건 이렇게 내 발목을 잡아 경찰로서의 나의 명예에 늘 치명타를 안기고 있다.

몇 달 전부터 우리 서 관할 지역에는 강도가 나타나 시민들이 불안에 떨고 있었다. 우리 강력반 형사들은 시민의 안전을 위해 밤낮으로 뛰어 다녔다. 그 결과 수사선상에 5명의 용의자가 떠올랐고, 결국 피해자들의 목격과 증거를 종합한 결과 전과 3범의 조○○이 범인으로 지목되었다. 우리는 조○○을 긴급체포했고 그 과정에서 조○○은 우리가 미란다 원칙을 고지하지 않았다는 등, 트집을 잡기 시작했다. 그리고 어제는 조사과정에서 가혹행위가 있었다고 생난리를 치기까지 했다. 심지어 오늘 새벽에는 가혹수사로 인해 아프다며 병원에 실려 가기까지 한 것이다. 서장님 말씀에 의하면 조○○은 조사과정에서 자신이 허리병 있으니 밤샘수사는 양해해 달라고 인간적으로 몇 번이나 호소를 했는데 내가 잠도 못 자게 하면서 강도가 무슨 허리병이라며 무시했을 뿐만 아니라 아픈 허리를 때리기까지 했다는 것이다.

서장님은 병원에 가서 달래라는데 정말 난 가혹수사를 한 적도 없고 그 놈이 허리병이 있다는 말을 한 것을 들은 적도 없는데 뭘 달래라는 것인지... 기가 막힐 뿐이다. 이렇게 법을 악용하는 범죄자들을 그냥 달래라고... 난 못하겠다. 정말 못하겠다.

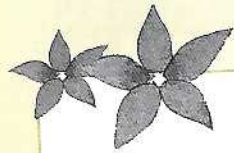
### 〈배 경〉

나와 우리 경찰서 동료 형사들은 정말 사회에 해가 되는 범죄자들을 잡기 위해 가징도 돌보지 못하고 위장병까지 생기면서 열심히 뛰고 있다. 우리의 이런 노력이 좀 더 평화로운 세상을 만들고 있다고 자부심을 가지면서. 하지만 쏟아지는 수많은 사건 속에서, 요사이 중요하게 대두되는 범인들의 인권을 보호하기란 무척이나 어려운 일이다. 사건 해결이 빠를수록 많은 사건을 처리할 수 있는 현실에서 미적미적 인권을 보호하느라 다른 사건의 범인을 놓칠 수는 없는 것이기 때문이다. 그래서 사건을 빨리 해결하려고 욕심을 부리다보면 범인을 조사하는 시간이 길어져 밤까지 이어지기도 한다. 그러나 조○○의 며칠동안의 행동은 엄살에 불과하다. 지난번에 용의자로 잡혔을 때도 인권 운운하면서 수사를 혼란에 빠뜨렸으나 결국은 조○○의 소로 밝혀서 실형을 받았었다. 그리고 나오자마자 또 이런 짓을 한 것이다. 지금 조○○은 나에게 복수를 하려고 또다시 쇼를 하고 있는 것일 뿐이다. 나쁜 놈! 난 그 장단에 놀아나지 않을 것이다.

### 〈관심사〉

나는 정말 좋은 경찰이 되고 싶었다. 권위적이지 않아도 사건 해결을 잘 할 수 있다는 것을 보여주고 싶었다. 단순히 범인 잡는 경찰이 아니라 그야말로 민중의 지팡이가 되고 싶다. 악자들을 위한 경찰... 그런 경찰... 그런데 이렇게 악질 범인을 만나 내가 공격을 받고 있으니 어떻게 해야 현명한 대처가 될 수 있을까?





# 이

## 협상 실습 시나리오 2 수사과정 상의 불법행위 분쟁

강도 용의자 조OO 용

### 〈사 건〉

박형사에게 또 다시 잡혔다. 박형사는 피도 눈물도 없는 형사다. 어떤 상황에서도 나를 인간으로 취급한 적은 없는 것 같다. 내가 아무리 범죄자라도 그렇지 그렇게 개 물 듯이 해서 긴급체포할 것까지는 없지 않느냐는 것이다. 그리고 아는 형에게 전화를 한다고 하는데도 무시하고 무조건 강도 행각을 볼라니. 목격자도 여럿 있으니까 빠져나갈 생각 말란다. 그리고 벌써 이틀째 새벽까지 조사를 하는데 죽을 맛이다. 이리다가는 내가 하지도 않은 일을 했다고 불게 생겼다. 이게 바로 가혹행위가 아니고 무엇이냐고요.

게다가 지난번 감옥에 갔을 때부터 시작된 허리병 때문에 어느 순간은 앉아 있기도 힘든데 몇 시간씩 앉혀 놓고 자꾸 불라고 하니 정말 환장할 노릇이다. 아무리 허리가 아프다고 해도 눈도 깜짝 안한다. 텔레비전 보니까 높은 놈들은 감옥에 있다가도 조금만 아파도 병원 특실로 옮겨 주는데 잠깐 쉬게 만 해달라는데 머리를 쥐어박고 허리를 때리고 더 아프게 하니 참 내 인생도 딱하기만 하다.

나도 성깔 있는 놈인데 이렇게 당하고만 있을 순 없지. 얼핏 주위들은 얘기로는 범죄자라도 인권이 있고 경찰도 범죄자의 인권을 지켜줘야 한다고 해서 가혹수사를 한다고 깡판을 치기 시작했다. 그리고 이렇게 가만히 있다가는 정말 병신 될 것 같아서 지랄을 했더니. 오늘 새벽에 드디어 나도 높은 놈들처럼 병원으로 옮겨졌다. 물론 특실도 아니고 좋은 병원도 아니지만. 그런데 그 독종 박형사 놈은 코 빼기도 안 보인다. 역시 독한 놈이다. 그렇게 나오면 나도 가만히 있을 수 없지.

### 〈배 경〉

활동 무대를 다른 지역으로 옮기든지 해야지 이번에도 또 박형사에게 잡혔다. 재수없게도 박형사는 우리들 사이에서 독종으로 소문나 있다. 박형사에게 걸린 사건은 어떻게 해서든 해결이 난다는 전설이 있다. 결국 나도 출소 후 처음으로 한 작업에서 결국은 잡히고 말았다. 그런데 난 너무 억울한 것이 내가 왜 몇 달 동안 일을 저지른 강도 용의자란 말이냐고요. 난 정말 그날 한 건 한 것밖에 없는데 말이다. 정말 억울하다. 그런데 박형사에게 잡힌 이상 앞이 캄캄하다. 이리다 다른 새끼가 저지른 죄까지 뒤집어쓰고 큰집에서 썩는 것은 아닌지 걱정이 앞선다.

### 〈관심사〉

나도 오죽하면 강도를 해먹고 감빵 가기를 밥 먹듯이 하고 살겠는가? 세상이 나를 자꾸 버리니까 나도 세상을 버릴 수밖에 뭣뭣하게 살 수 있는 방법이 있었다면 나도 이렇게까지는 안됐겠지?



교육내용

정리 (10분)

나의 협상 날씨는? (10분)

### 목표

협상 능력이 얼마나 향상되었는지를 참가자 스스로 점검해 본다.  
다른 참가자의 평가를 보면서 함께 참여한 참가자들의 전체 평가를 가시적으로 볼 수 있다.

### 진행 순서 및 방법

1. 프로그램 참여 후 자신의 협상능력이 얼마나 향상되었는지를 판단한다.
2. 참가자 스스로 각 프로그램의 이름이 명시되어 있는 전지에 맑음·흐림·보통 등의 날씨를 상징하는 스티커를 붙인다.
3. 다른 참가자들의 평가를 확인하고 함께한 참가자들의 전체 평가를 측정해 본다.

### 준비물

각 프로그램 이름이 쓰여 있는 전지, 맑음·흐림·보통 등의 날씨를 상징하는 스티커, 테잎



# 03 중재

## 프로그램 개요

두 사람 사이의 갈등을 제3자가 나서서 해결할 수 있는 실마리를 찾아주는 역할을 하는 중재는 경찰의 경우 민원인 사이의 문제를 해결하고자 할 때, 그리고 피해자와 피의자간의 사건을 처리할 때 문제의 핵심을 파악하여 인권을 침해하지 않고 해결하는 능력을 향상시킬 수 있다.

## 교육구성

| 단 계 | 주요 프로그램                   | 소요시간   |
|-----|---------------------------|--------|
| 도 입 | · 이름 짓고 그려보며              | 20분    |
| 전 개 | · 경찰로서 경험한 인권관련 갈등 공유하기   | 30분    |
|     | · 경찰로서 경험한 인권관련 갈등의 원인 찾기 | 40분    |
|     | · 중재 이해하기                 | 20분    |
| 정 리 | · 중재실습 - 주택가 주차 분쟁        | 60분    |
|     | · 번개 게임                   | 10분    |
|     |                           | 총 180분 |

## 교육목적

- 중재를 할 때의 원칙과 과정을 확실하게 습득하여 업무를 처리하는 과정에서 사용할 수 있도록 한다.
- 민원인과 민원인 사이의 문제를 해결하고자 할 때나 피해자와 피의자간의 사건을 처리할 때 문제의 핵심을 파악하여 서로간의 인권을 침해하지 않고 해결할 수 있도록 중재 능력을 향상시킨다.
- 경찰 업무를 수행하면서 발생하는 내용을 담은 시나리오로 중재 실습을 하여 평화적인 문제해결 방식에 대해 익힌다.



## 교육내용

도입 (20분)

이름 짓고 그려보며 (20분)

### 목표

자신의 정체성을 돌아보고 선호도를 점검한다.  
상징으로 자신을 소개하는 창의적 능력을 기른다.  
짧은 시간에 참가자들의 다양성과 특징을 이해할 수 있다.

### 진행순서 및 방법

1. 자신을 설명할 수 있는 단어나 그림이나 혹은 다른 수단을 생각해 본다.
2. 진행자가 나누어 준 명찰을 만들 수 있는 색지에 자신을 표현할 수 있는 그림이나 단어를 사용하여 자신을 표현할 수 있는 이름표를 만든다.
3. 이름표가 다 만들어지면 가슴에 착용을 하고 이름표를 만든 이유를 참가자들에게 설명한다.
4. 이해가 가지 않은 부분에 대해서는 질의응답을 통해 서로를 이해하는 시간을 갖는다.

### 준비물

이름표를 만들 수 있는 각종 색지, 파스텔, 크레파스, 매직, 싸인펜



교육내용

전개 (150분)

경찰로서 경험한 인권 관련 갈등 공유하기 (30분)

목표

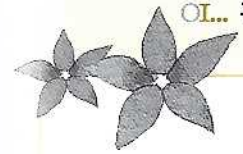
경찰로서 인권과 관련되어 스스로 경험했던 갈등 상황에 대해 생각해 보는 시간을 갖는다.  
 인권과 관련되어 경험했던 갈등 상황에 대해 서로 나눈다.  
 경찰 업무 중에 접할 수 있는 인권과 관련된 갈등경험을 드러내어 공유한다.  
 인권과 관련된 갈등 경험을 범주별로 정리하여 경찰업무에서 해결해야 할 갈등이 무엇인지 찾아낸다.

진행 순서 및 방법

1. 경찰 업무 중에 직면했던 인권과 관련된 갈등을 색지에 쓴다. 단, 색지 한 장에 한 가지 주제씩 쓰고 3가지 이내로 쓰도록 한다.
2. 각자가 기록한 색지를 칠판이나 전지에 붙인다.
3. 진행자가 색지에 쓰여진 갈등상황을 하나씩 읽으면서 범주별로 다시 칠판이나 전지에 붙인다.
4. 각자의 경험 중에서 침부하고 싶은 의견이 있을 경우 더 발표를 하도록 한다.
5. 범주별로 묶인 인권과 관련된 갈등상황을 보면서 경찰 업무 중에 접할 수 있는 갈등상황에 대해 함께 토론한다.

준비물

진행자용 교수자료 (갈등이란), A4를 반으로 나눈 크기의 색지, 매직, 칠판이나 전지

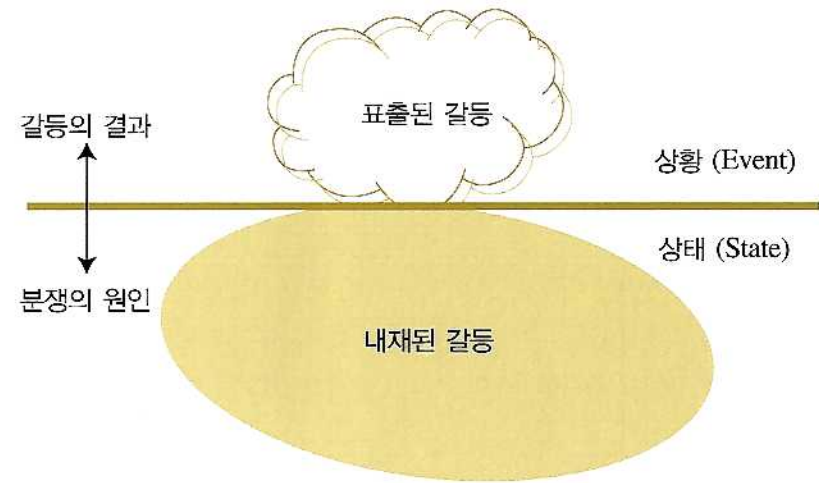


OL.. 진행자용 교수자료

01

갈등이란

갈등은 양립 불가능한 것으로 인식된 목표이며 이익, 가치 등이 충돌하고 있는 상태이다. 이러한 갈등상태에서 당사자들이 이익, 가치, 목표를 놓고 다투는 행위가 분쟁이다. 분쟁은 표출된 갈등이라고 할 수 있는데 표출된 갈등인 분쟁 이면에 잠재적 갈등이 내재한다. 또한 잠재적 갈등은 표출된 갈등 또는 분쟁의 원인으로 잠재적 갈등이 해결되지 않으면 갈등은 계속 순환하게 된다. 그러므로 표출된 갈등을 그대로 이해하기보다는 그 이면의 원인이 되는 잠재적 갈등이 무엇인지 찾아내고 그 해결을 모색해야 갈등의 순환을 막을 수 있으며 진정한 갈등해결을 할 수 있을 것이다.



갈등과 분쟁의 관계: 표출된 갈등은 분쟁으로 나타나며, 갈등은 분쟁의 원인이 되고, 분쟁은 갈등의 결과가 된다.





교육내용

전개 (150분)

갈등 원인 찾기 (40분)

목표

- 갈등의 원인에 대해 이해한다.
- 갈등의 원인을 분석하는 능력을 기른다.
- 갈등의 원인을 제대로 분석해야 갈등을 해결할 수 있다는 점을 이해한다.

진행 순서 및 방법

1. '경찰로서 경험한 인권 관련 갈등' 시간에 나온 갈등 주제중에서 공유한 갈등별로 한 팀을 만든다.
2. 각 팀에서 경찰로서 경험한 갈등에서 그 주제에 관련된 갈등의 원인이 무엇인지에 대해 토론한다.
3. 각 팀별로 논의된 갈등의 원인으로 어떤 요인이 작용했는지를 정리하여 전지나 OHP 필름에 적어 발표한다.
4. 각 팀에서 논의된 갈등의 원인을 듣고 다 함께 갈등의 원인에 대해서 논의한다.

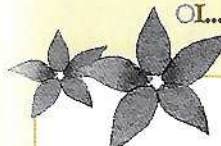
유의사항

갈등 발생의 유형을 이해하는 것은 갈등 해결 과정에서 분석적 기준을 갖는데 도움을 준다. 갈등은 한 가지 유형으로만 나타나는 것이 아니라 두 가지 이상의 유형이 복합적으로 나타난다.

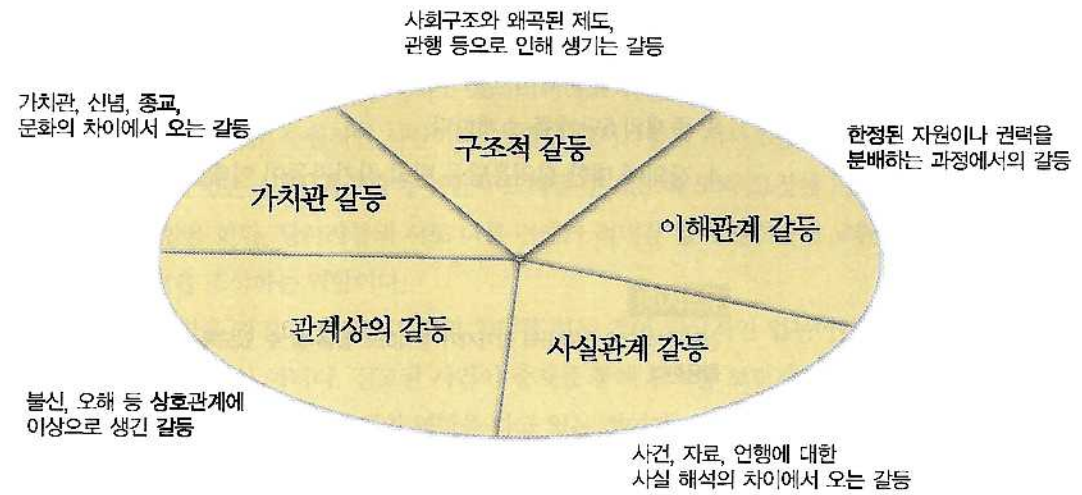
준비물

진행자용 교수 자료 (갈등의 유형)


OI... 진행자용 교수자료



갈등의 유형





|   |  |
|---|--|
|  <b>교육내용</b> | <b>전개</b> (150분) <b>중재 이해하기</b> (20분)  |
|   | <p><b>목표</b><br/>                 갈등해결을 할 수 있도록 중재에 대한 이해를 한다.<br/>                 중재의 원칙과 중재의 과정을 이해한다.<br/>                 경찰이 업무 현장에서 인권 침해를 예방할 수 있도록 중재의 실재를 이해할 수 있도록 한다.</p> <p><b>진행순서 및 방법</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 갈등 해결 방법 중에서 중재를 하는 목적과 필요성에 대해서 소개한다.</li> <li>2. 갈등 해결을 할 수 있는 중재의 원칙을 소개한다.</li> <li>3. 중재의 5단계를 소개한다.</li> <li>4. 강의에 대한 질의응답을 받고 참가자들이 이해했는지 점검한다.</li> </ol> <p><b>유의사항</b><br/>                 강의 형식으로 진행하되 참가자가 생각하고 답을 할 수 있도록 질의응답을 적극적으로 활용한다.</p> |
| <b>준비물</b>  | 진행자용 교수자료 (중재 이해하기),<br>빔프로젝트 또는 OHP 프로젝터  |



# 이

## 중재 이해하기

갈등 중재라는 것은 당사자간 협상이 어려움을 겪을 때 3자가 개입해서 당사자들의 문제 해결 과정을 돕는 것을 말한다. 즉 객관적 진실을 찾는 것이 목표가 아니라 당사자들의 이해나 요구를 각각 인정하고 이에 근거한 합의된 해결책을 찾는 것이다.

이 때 중재자의 역할은 당사자들이 공평하고 효과적이라고 믿는 합의에 도달하는 협상과정을 통해 갈등 당사자들의 갈등해결을 돕는 중립적인 사람이다. 그리고 당사자들의 의사소통을 지원하는 사람으로 특히 당사자들의 입장이래 있는 실익, 욕구가 무엇인지 드러낼 수 있도록 도와 그것에 기초하여 문제를 해결할 수 있도록 돕는 역할을 한다. 당사자들의 서로 다른 견해가 적대감 없이 솔직하게 교환되고 경청되어질 수 있는 분위기와 환경을 조성하는 역할이다.

경찰은 일정한 권한을 가지고 신고된 사건의 처리를 하는 것이 일상적인 업무이다. 그러므로 업무의 중심은 중재라고 해도 과언이 아니다. 신고된 사건이 중재를 통해 합의를 보던지 아니면 검찰로 송치하던지 피해자와 가해자 사이에서 다양한 중재의 역할을 하고 있는 것이다. 그러므로 중재에 대한 이해가 더 보태어진다면 업무의 보다 효율적인 처리와 공평한 처리가 동시에 이루어질 수 있을 것이다.

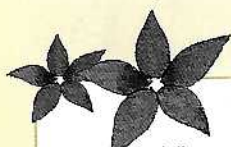
### 1. 중재의 3원칙

중재를 할 때의 중재자는 중립적으로 당사자들의 의사소통을 돕는 중립성(Neutrality, Impartiality), 당사자들 스스로 문제를 해결해 나가는 자율성(Voluntariness, Autonomy), 비밀이 보장되어야 하는 비공개(Confidentiality)의 3원칙이 지켜지도록 해야 한다. 그래야만이 중재를 요청한 당사자들이 공평하게 중재를 한다는 신뢰를 가질 수 있는 것이다.

### 2. 중재의 5단계

중재의 5단계에는 준비단계를 거쳐, 도입, 이야기하기와 듣기, 쟁점규명, 문제풀기, 합의의 단계가 있다. 준비단계에서는 중재 참가자들이 중재하고 싶어 하는 내용이 무엇인지 대략적으로 내용을 알아보고 필요한 경우에는 중재의 필요성과 과정에 대해 중재 당사자에게 미리 교육을 할 수도 있다.





# 이

### 1) 도입 단계

중재의 과정에 대해 자세히 설명해 주고 중재의 3원칙을 알려준다. 또한 중재가 진행되는 동안 중재 당사자들이 지켜야할 수칙을 정한다. 그리고 중재자는 중재를 시작하면서 당사자들 간에 우호감과 친밀감을 조성하여 합의에 대한 희망으로 긍정적인 분위기를 만들어야 한다.

### 2) 이야기하기와 듣기 단계

당사자들이 차례로 분쟁의 원인, 진행과정, 이에 대한 자신의 입장과 요구, 감정 등을 이야기하도록 한다. 그리고 중재자는 적극적인 듣기를 하여 당사자들이 존중감을 느끼면서 이야기할 수 있도록 하고 당사자들의 갈등이 무엇인지를 분석한다. 또한 중재자는 당사자들이 서로 잘 이해할 수 있도록 바꾸어 말하기를 통해 당사자들이 요구하는 바를 중립적으로 드러낸다.

### 3) 쟁점규명 단계

쟁점이 무엇인지 당사자간에 합의를 보는 단계로 중재자는 당사자들의 이익, 요구, 문제가 무엇인지 드러내고 함께 해결해야 할 쟁점이 무엇인지 명확히 할 수 있도록 도와야 한다.

### 4) 문제풀기 단계

중재자는 브레인스토밍 후에 갈등을 해결할 방법을 선택할 수 있도록 돕는다. 또한 공통의 이해관계에 접근할 수 있도록 지원한다.

### 5) 합의 단계

합의는 당사자가 모두 만족하는 내용이어야 하고 합의서는 6하 원칙에 따라서 구체적으로 작성해야 한다. 만약에 합의가 지켜지지 않을 경우에는 어떻게 할지에 대해서도 합의해야 한다.



## 교육내용

### 전개 (150분)

### 중재실습 주제가 주차 분쟁 (60분)

#### 목표

중재의 원칙과 단계에 입각하여 갈등을 해결할 수 있는 능력을 기른다.  
역할극을 통해 실제로 중재 실습을 해 봄으로써 중재로서 갈등을 해결할 수 있는 가능성에 대해 자신감을 갖는다.

#### 진행 순서 및 방법

1. 세 명을 한 팀으로 구성하여 갈등 당사자 2인과 중재자 1명의 역할을 맡는다.
2. 중재자는 갈등 당사자 2인의 합의하에 선정한다.
3. 갈등 당사자 2인에게 각각의 입장이 있는 시나리오를 준다.
4. 주제가 주차 분쟁을 역할에 맞게 중재의 과정에 입각하여 역할극을 한다.
5. 중재에 성공한 팀이나 실패한 팀에 상관없이 자신들의 중재 과정을 그대로 다른 참가자들 앞에서 시연해 본다.
6. 참가자들 스스로 시연한 각 팀에게 질문을 하고 조언을 하는 시간을 갖는다.
7. 바람직한 중재에 대해 논의해 보는 시간을 갖는다.

#### 유의사항

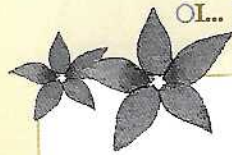
각자의 시나리오 내용을 중재자와 상대에게 절대 보여주게 해서는 안 된다. 시나리오에는 그 당사자만이 생각하고 있는 배경과 관심사가 있고 그 배경과 관심사가 중재를 이끌어 내는데 중요하게 작용할 수도 있다. 그러므로 그 배경과 관심사는 문제 해결의 원칙에 따른다면 상대에 대한 이해로 알아낼 수 있는 부분이다. 따라서 중재 과정에서 스스로 파악해야 하는 부분이다. 그래야만이 평화롭게 문제를 해결하는 중재 능력을 익힐 수 있고 중재자로서의 자질도 향상시킬 수 있다.

실습 시나리오는 진행자용 교수자료에 제시된 것만을 사용하는 것이 아니라 진행자가 참가자들의 성향을 파악한 뒤 새롭게 써서 실습에 활용하는 것이 더욱 바람직하다.

#### 준비물

진행자용 교수자료 (중재실습 시나리오)





### 중재 실습 시나리오 1 주택가 주차 분쟁

언덕동 187번지 3통 1반 통장 김○○씨 용

#### <사 건>

내가 사는 동네는 부유한 동네는 아니지만 비교적 깨끗하고 사람들의 인심도 좋은 아직은 사람 사는 냄새가 나는 동네였다. 그런데 두 달 전에 우리 집 바로 앞 골목에 있는 다세대 주택에 야채 장사하는 정씨가 이사 오면서 우리 동네의 평화는 깨지기 시작했다. 정씨는 야채 파는 트럭을 남의 집 대문 앞이든 장사를 하는 집 문 앞이든 아무데나 주차를 해 놓고 했다. 우리 동네 사람들은 처음에는 정씨가 잘 몰라서 그런다고 생각하고 다음부터는 주차를 하지 않았으면 한다고 줄게 말했다. 그러면 그 날 저녁에는 반드시 싸움이 났다. 정씨는 술이 만취되어 그 말을 한 사람 집 앞에서 고래고래 소리를 지르며 싸우자고 난리였다. 또 당사자가 나가면 주먹을 휘두르는 등 행패를 부리기 일쑤였다. 난 통장으로서 이 문제를 잘 해결하려고 정씨와 술을 마시면서 타이르기도 하고 따끔하게 질책을 하기도 했는데 막무가내였다.

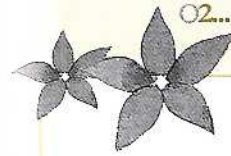
그러더니 2주전부터 정씨가 우리 집 대문 앞에 차를 대기 시작했다. 나는 우리 집에도 세 들어 사는 사람이 주차를 해야 하나까 다른 곳에 주차를 하라고 정씨에게 얘기했다. 그러나 정씨는 일부러 그런다는 듯이 들은 척도 안했다. 나는 매일 정씨와 실랑이를 했고 한 번은 내가 대문 앞에 서 있는데도 나를 차로 치일 기세로 달려 주차를 했다. 나는 너무 놀라 비켜 설 수밖에 없었는데 기가 막힐 뿐이었다. 나는 술술 화가 나기 시작했고 일주일 전 밤에 주차해 놓은 정씨 차바퀴에 펑크를 냈다. 어김없이 정씨는 내가 했다고 생각하고 그 날 밤 우리 집 대문 앞에 음식 쓰레기로 범벅을 해 놓았고 다음 날은 드릴로 대문을 뚫어 놓았다. 또 다음 날은 창문에 돌을 던져 아래 층 창문 3개를 모두 깨뜨렸다. 나의 아내와 아이들은 며칠째 무서워서 잠도 못자고 있다. 그래서 나는 할 수 없이 경찰에 신고를 했다.

#### <배 경>

내가 화를 자제 못하고 정씨 트럭에 펑크를 낸 것은 잘못했다고 생각한다. 오죽했으면 내가 그랬을까 동네 사람들은 계속 통장인 나에게 이 문제를 해결해 달라고 난리들이고 정씨는 달라지는 것이 없고 해서 너무 화가 나서 욕하는 마음에 펑크를 냈다. 그러나 펑크한 번 냈다고 저렇게 폭력을 쓰는 정씨를 이해할 수가 없다. 괴롭다. 나이도 나보다 어린 것이 버르장머리 없이 구는 것도 용서할 수 없고 어른이 말을 하면 한번쯤 생각이라도 해 볼 것이지 막무가내로 덤비고 있다니. 경찰서에서 혼 줄을 내 줬으면 좋겠다. 서장님한테 특별히 부탁했으니 잘 해결될 수 있겠지?

#### <관심사>

나는 10여년을 우리 동네 통장으로 열심히 일을 했고 또 평화로운 우리 동네를 보면서 내가 이 동네 통장이라는 것에 자부심을 가지고 있었다. 그런데 정씨 때문에 나의 명예에 먹칠을 하고 우리 동네의 평화가 깨져서 너무 화가 난다. 정씨 문제가 빨리 해결되어 우리 동네가 다시 평화로워지고 나도 통장으로서 본분을 다한다는 소리를 들었으면 한다.



### 중재 실습 시나리오 2 주택가 주차 분쟁

언덕동 187번지 3통 1반 다세대 주택 세입자 정○○씨 용

#### <사 건>

부동산 사무실에서 언덕동은 조용하고 깨끗하며 정말 좋은 사람들이 모여 사는 곳이라고 했다. 처음 집을 보러 왔을 때 인상도 좋고 해서 나는 내 형편에 조금 비싸지만 선뜻 이사를 했다. 그런데 이사 온 지 일주일이 되었을 때부터 동네 사람들이 나를 못살게 굴기 시작했다. 내가 사는 다세대 주택에는 주차장이 비좁아서 늦게 들어오는 나는 늘 차를 댈 때가 없었다. 그래서 나는 차가 없어 보이는 집 앞에 차를 대기 시작했다. 그랬더니 그 집 주인뿐만 아니라 동네 사람들이 나만 보면 아무 데나 주차한다고 한마디씩 하기 시작했다.

시간이 지날수록 동네 사람들은 나에게 적의를 품기 시작했고, 나만 보면 못 배워서 예의도 모르는 농처럼 대하기 시작했다. 난 너무 억울해서 어느 날 술을 먹고 술정정을 했는데 그게 또 화근이 되었다. 술정뱅이까지 되어 버린 것이다. 난 그래도 통장님이 자분자분 타이르는 것이 그나마 마음이 놓여 하루는 통장님 집 앞에 주차를 했는데 다음날 보니 타이어에 펑크가 나 있었다. 그래도 믿었던 통장님인데 있는 놈이 더 한다고 하루 벌여 하루 먹고 사는 내 차에 펑크를 내다니 난 정말 참을 수가 없었다. 욕하는 마음에 대문 앞에 쓰레기를 버렸고, 계속되는 통장님의 횡포에 나도 맞설 수밖에 없었다. 그러더니 결국은 경찰서에 신고를 했다. 불법 주차와 사유재산 훼손, 정신적 충격 등으로 정말 세상이 무섭다. 실려고 발버둥치는 사람을 도와주지는 못할망정 더 못 살게 굴다니 나도 이제 참지 않겠다. 내 트럭을 망가뜨린 비용과 차 고치느라 장사를 할 수 없었던 손해를 다 받아내야겠다. 어디 한번 물어보자구요. 나도 한다면 한다면 놈이니까, 물어보자구요.

#### <배 경>

나는 언덕동으로 이사 오면서 사람 냄새나는 동네에서 잘 살고 싶었다. 내 형편에 좀 비싼 전세 값이지만 동네가 마음에 들어 선뜻 이사를 왔고 은행 이자를 빨리 갚고 싶어서 야채장사가 끝나면 아르바이트로 물건을 나르는 일도 했다. 그래서 늘 집에 늦게 올 수 밖에 없었고 주차하기가 힘들었다. 하지만 좋은 사람들이 사는 동네라 이해해 줄 거라 믿었는데 아니었다. 자신들에게 조금이라도 손해가 오면 못 참는 사람들이었다. 특히 형처럼 대해 주던 통장님도 결국은 자신의 집 앞에 주차를 하자 타이어에 펑크를 내고, 차에 날카로운 것으로 흠집을 내고, 엔진 위에 물을 부어 놓고, 오히려 다른 사람들보다 더 무섭게 했다. 난 믿었던 통장님의 이중성에 너무 화가 나서 술을 먹고 창문에 돌을 던지기까지 했다. 내가 물론 잘못했지만 난 통장님처럼 두 얼굴은 아니다.

#### <관심사>

삭막한 도시 생활에 신물이 난 나는 언덕동이 너무 좋았다. 따뜻한 사람들의 시선, 평온한 얼굴들, 그러나 다 허상이었던 말인가? 난 평화롭게 형, 아우, 아들 대하듯 잘 살고 싶었을 뿐인데.



| 교육내용       |   | 정리 (10분)   | 번개 게임 (10분) |
|------------|---|--|-------------|
|            |   | <b>목표</b><br>중재 능력이 얼마나 향상되었는지를 참가자 스스로 점검한다.<br>짧은 시간에 참가자들의 평가를 파악할 수 있다.<br>다른 참가자의 평가를 보면서 함께 참여한 참가자들의 전체 평가를 알 수 있다. |             |
| 진행 순서 및 방법 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 참가자들을 원으로 둘러앉도록 한다.</li> <li>2. 중재 배우기 프로그램에 대한 스스로의 평가 혹은 느낌을 머리에 서 바로 떠오르는 대로 30초 이내로 말하도록 한다.</li> <li>3. 모든 참가자들이 모두 말하도록 한다.</li> </ol><br><b>유의사항</b><br>이 게임에서는 토론이나 질문을 할 필요는 없다. |  |             |
| 준비물        |   |  |             |

# 04 분노 조절

## 프로그램 개요

경찰은 평화롭지 않을 뿐만 아니라 오히려 폭력적인 사건을 해결해야 하는 역할을 하고 있다. 그러므로 업무를 수행하는 과정에서 분노를 느끼기 쉽다. 그러나 시민의 권리를 올바르게 찾아주는 인권 지킴이로서의 역할을 하기 위해서는 분노의 폭발이 아닌 분노를 조절하는 능력이 요구된다. 그러므로 분노를 조절하는 방법을 익히는 것은 경찰의 본연의 임무를 해 내는데 뿐만 아니라 스스로가 내적 평화를 유지하며 업무를 진행하는데 큰 도움이 될 것이다.

## 교육 구성

| 단 계 | 주요 프로그램                 | 소요시간   |
|-----|-------------------------|--------|
| 도 입 | · 경찰 생활 속에서의 분노역사 다시 쓰기 | 30분    |
|     | · 경찰로서의 나의 분노 유형은?      | 40분    |
| 전 개 | · 경찰 생활 속에서의 분노 원인 분석하기 | 30분    |
|     | · 분노조절 HEALS 기술 배우기     | 40분    |
|     | · 분노조절 격언 카드 만들기        | 40분    |
| 정 리 | · 내 안의 평화를 찾아서          | 10분    |
|     |                         | 총 170분 |

## 교육목적

- 분노를 조절할 수 있는 다양한 방법들을 배운다.
- 분노가 발생한 상황일지라도 분노를 폭발하여 문제 해결을 어렵게 하는 것이 아니라 분노를 조절하여 문제를 합리적으로 해결할 수 있는 능력을 기른다.





교육내용

도입 (30분)

경찰 생활 속에서의 분노 역사 다시 쓰기 (30분)

목표

경찰 생활을 하면서 분노가 자신의 생활에 끼친 영향에 대해 정리해 본다.  
경찰 생활에서 분노가 부정적으로 작용했는지 혹은 긍정적으로 작용했는지를 생각해 본다.  
분노가 자신의 경찰 생활에 어떤 변화를 줄 수 있는지를 논의한다.

진행순서 및 방법

1. 경찰로서 업무를 하는 동안 분노로 인하여 발생한 사건 중에서 기억에 남는 사건들을 떠올려 본다.
2. 분노로 인해 기억에 남는 사건을 시간대별로 진행자가 나누어 준 분노의 수레바퀴 작업지 안에 한 사건씩 기록한다.
3. 5명을 한 팀으로 구성하여 각자가 분노의 수레바퀴 작업지에 기록한 분노의 역사를 설명한다.
4. 각 팀에서 대표 한 명을 정해서 자신의 팀에서 주요하게 나온 분노와 관련된 사건들을 발표한다.
5. 다른 참가자들의 분노와 관련된 사건을 듣고 자신의 분노의 수레바퀴 작업지에 기록된 사건들을 되돌아보면서 긍정적인 분노와 부정적인 분노, 그리고 분노가 경찰이라는 생활에 어떠한 영향력이 있는지를 논의한다.

준비물

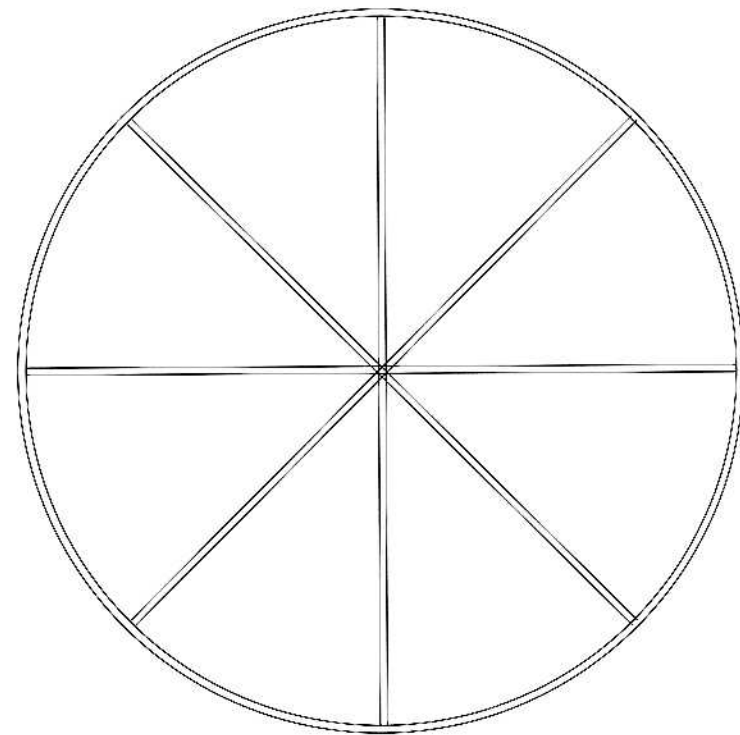
진행자용 교수자료 (분노의 수레바퀴 작업지), 볼펜



OI... 진행자용 교수자료



분노의 수레바퀴 작업지





교육내용

전개 (150분)

경찰로서의 나의 분노 유형은? (30분)

목표

경찰의 업무를 수행하면서 분노하는 상황에서 어떤 식으로 분노를 처리하는지 유형을 알아본다.  
분노 상황에 처했을 때 어떤 방법으로 분노를 조절하는 것이 가장 바람직한지 논의한다.

진행순서 및 방법

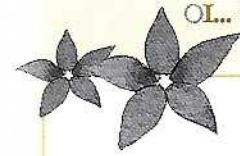
1. 경찰 생활을 하면서 느끼는 분노에 한정하여 분노 유형 테스트지를 작성한다.
2. 분노 유형이 같은 참가자들끼리 한 팀을 구성한다.
3. 자신이 속한 분노 유형의 장점 3가지와 단점 3가지를 토론하여 OHP 필름에 기록한다.
4. 각 팀에서 논의된 바를 대표 한 명을 선정하여 발표하게 한다.
5. 발표가 끝난 후 어떤 유형이 분노를 조절하는데 더 바람직한지 토론한다.

유의사항

참가자가 많은 경우에는 분노 유형이 10가지로 나누어 각 유형의 장단점을 논의하는 것이 가능하지만 참가자의 수가 적은 경우에는 숨겨진 분노 유형, 폭발하는 분노 유형, 만성적인 분노 유형의 세 팀으로 나누어 작업을 하는 것이 더 바람직하다.

준비물

진행자용 교수자료 (분노 유형 테스트지와 결과), 볼펜, OHP 프로젝터, 장·단점을 적을 OHP 필름, OHP용 펜



OL... 진행자용 교수자료

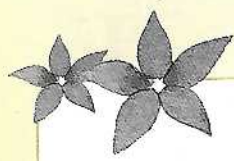


분노유형 테스트

다음 문장을 읽으면서 너무 심각하게 생각하지 말고 빠른 시간 안에 예 또는 아니오를 답한다.

| 문항  | 예 | 아니오 |
|---|---|-----|
| 1. 나는 결코 화내지 않는다.                         |   |     |
| 2. 다른 사람이 화낼 때 짜증이 난다.                    |   |     |
| 3. 화를 내는 것은 나쁜 일이라고 생각한다.                 |   |     |
| 4. 나는 사람들이 원하는 것을 하겠다고 말하지만 자주 잊곤 한다.     |   |     |
| 5. 나는 종종 "나중에 할게", "알았어, 근데..."라고 말하곤 한다. |   |     |
| 6. 사람들은 나에게 화났다고 말하지만, 나는 화날 이유가 없다.      |   |     |
| 7. 나는 특별한 이유 없이 질투가 날 때가 있곤 한다.           |   |     |
| 8. 나는 사람들을 믿을 수가 없다.                      |   |     |
| 9. 나는 종종 사람들이 나를 따돌린다고 느낀다.               |   |     |
| 10. 나는 나도 모르는 사이에 화가 치밀어 오른다.             |   |     |
| 11. 화났을 때 생각하기보다 행동이 앞선다.                 |   |     |
| 12. 폭발한 후에야 화가 가라앉는다.                     |   |     |
| 13. 사람들이 나를 비판하면 화가 난다.                   |   |     |
| 14. 사람들은 내가 예민하고 상처받기 쉬운 사람이라고 평한다.       |   |     |
| 15. 내 자신에 대해 나쁘게 느껴지면 화가 난다.              |   |     |
| 16. 내가 원하는 것을 얻기 위해 거의 미친다.               |   |     |
| 17. 내가 화가 나면 사람들이 위협감을 느낀다.               |   |     |
| 18. 내가 만족할 때까지 미친 척 화를 낼 수 있다.            |   |     |
| 19. 때때로 나는 흥분하기 위해 화를 낸다.                 |   |     |
| 20. 화를 내면 내가 더 강해지는 느낌이다.                 |   |     |
| 21. 화를 내면 통제가 불가능해 진다.                    |   |     |
| 22. 나는 거의 하루 종일 화나 있다.                    |   |     |
| 23. 습관의 하나처럼 화를 상당히 많이 낸다.                |   |     |
| 24. 어떤 일이 일어날 지 생각하지 않으면 미칠 지경에 이른다.      |   |     |
| 25. 내 생각을 변호할 때 화가 난다.                    |   |     |
| 26. 다른 사람들이 적당히 벌을 받으면 화가 폭발한다.           |   |     |
| 27. 나는 내 주장이 옳다는 것을 항상 알고 있다.             |   |     |
| 28. 나는 장시간 화가 난 상태에 머물러 있다.               |   |     |
| 29. 나는 다른 사람을 용서하기가 힘들다.                  |   |     |
| 30. 나는 다른 사람들이 나에게 행한 것으로 그들을 증오한다.       |   |     |





# OI

## 분노 유형 테스트 결과

“예”라고 답한 숫자를 세어서 가장 많은 숫자가 나온 유형이 나의 분노 유형이다.

| 숨겨진 분노 유형        | 폭발하는 분노 유형      | 만성적인 분노 유형       |
|------------------|-----------------|------------------|
| (1) 회피형 (1-3)    | (4) 돌발형 (10-12) | (8) 습관형 (22-24)  |
| (2) 은폐·비겁형 (4-6) | (5) 수치형 (13-15) | (9) 도덕형 (25-27)  |
| (3) 편집형 (7-9)    | (6) 의도형 (16-18) | (10) 증오형 (28-30) |
|                  | (7) 증독형 (19-21) |                  |



### 교육내용

전개 (150분)

분노 원인 분석하기 (30분)

#### 목표

경찰 업무를 수행하면서 발생하는 분노의 원인이 무엇인지를 명확히 밝혀낸다.  
분노를 조절할 수 있는 방안을 찾아낸다.

#### 진행순서 및 방법

1. '경찰로서의 나의 분노 유형은?' 에서 같은 유형으로 나누어져 한 팀이 되었던 팀을 그대로 구성한다.
2. 그 유형에서의 분노의 원인이 무엇인지를 토론하여 분노 원인 분석 작업지에 정리한다.
3. 각 유형별 팀에서 정리된 내용을 모든 참가자들 앞에서 발표한다.
4. 각 팀의 모든 발표를 듣고 경찰 업무 속에서 주로 분노의 원인이 되는 것이 무엇인지를 정리한다.

#### 준비물

진행자용 교수자료 (분노 원인 분석지), 볼펜, 네임펜,  
OHP 프로젝터, OHP 필름, OHP용 펜



OL... 진행자용 교수자료

OI

### 분노 원인 분석

1. 나를 화나게 하는 상황이 무엇인가?

---

2. 지금 진정한 문제는 무엇인가?

---

3. 나는 무엇을 생각하고 무엇을 느끼고 있는가?

---

4. 내가 이루고 싶어 하는 것은 무엇인가?


---

5. 그것에 대한 책임은 누구인가?

---

6. 내가 할 수 있고, 하지 못할 일은 무엇인가?

---

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
|  <b>교육내용</b> | <b>전개</b> (150분)  | 분노 조절 HEALS 기술 배우기 (40분) |
| <b>목표</b><br>분노 조절 기법인 HEALS 기술을 익힌다.<br>역할극을 통해서 HEALS 기술을 배운다.                                |   |                          |
| <b>진행 순서 및 방법</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. '경찰로서의 나의 분노 유형은?' 에서 같은 유형으로 나누어져 한 팀이 되었고 또한 '분노 원인 분석하기' 에서 한 팀이 되었던 팀을 그대로 구성한다.</li> <li>2. 진행자가 간단하게 분노조절 기술 중의 하나인 HEALS 기술에 대해 설명해 준다.</li> <li>3. 팀별로 그 중에서 가장 조절해 보고 싶은 분노 경험을 짧은 시나리오로 만든다.</li> <li>4. 시나리오에 맞춰 각자가 역할을 맡아 HEALS 기술을 참고하여 분노조절을 시도해 본다.</li> <li>5. 모든 참가자들이 모여서 각 팀의 역할극을 시연해 본다.</li> <li>6. 역할극을 하면서 느낀 소감을 발표한다.</li> <li>7. HEALS 기술을 통한 분노조절의 가능성에 대해서 논의해 본다.</li> </ol> <p><b>유의사항</b><br/>         역할극 시나리오는 교육의 대상이 누구냐에 따라 그 대상의 관심사에 맞는 주제를 써서 활용해야 한다. 대상의 관심사에서 벗어나는 시나리오를 활용했을 경우에는 충분한 교육효과를 볼 수 없다.</p> <p>시간이 충분하다면 각 참가자가 하지 않았던 역할을 다시 맡아서 상대방의 입장에서 생각하는 시간을 가져 본다면 더욱 많은 효과를 얻을 수 있다.</p> |                          |
| <b>준비물</b>  | 진행자용 교수자료 (분노 조절 HEALS 기술),<br>시나리오를 적을 수 있는 A4 용지, 펜   |                          |





OL.. 진행자용 교수자료

OI

## 분노 조절 HEALS 기술

### H (Healing)

- 분노가 발생할 때, 분노의 방향을 자신에게로 돌려라.
- 자신에게 상처받지 말고 극복하자고 스스로에게 이야기한다.
- 비난과 비판은 큰 힘을 발휘하지 못하고 동정심이 실제로 힘이 있고 극복이 되는 능력이 있다.

### E (Explain to yourself)

- 분노는 핵심적 문제를 가리고, 덜 중요한 것들을 느끼게 하고, 사랑 받지 못한다는 느낌을 준다. 이 때 "나는 사랑 받지 못한다고 느끼고 있다"라는 느낌을 20초간 느끼도록 하라.

### A (Apply compassion)

- 자신에게 동정심 제공하기
- 상대방에게 동정심 제공하기

### L (Love yourself)

- 동정심을 느낌에 의해 자신 스스로를 사랑하도록 하라.
- 자신을 사랑 받을만 하고 가치 있고 소중한 사람이라고 생각하라.

### S (Solve problem)

- "나는 당신을 걱정하게 했소, 실제로 내가 가진 문제가 있소"라고 이야기하라. 그리고 실제 문제를 풀고자 하는 위치에 서라.

김현수, 상담에서의 분노 다루기, 강서정신보건센터, 2002



교육내용

전개 (130분)

분노 조절 격언 카드 만들기 (40분)

### 목표

분노가 나타날 때 스스로 조절 할 수 있도록 훈련한다.  
 분노 조절 격언카드를 만들어 분노 조절 훈련을 한다.

### 진행순서 및 방법

1. 5명을 한 팀으로 구성한다.
2. 경찰의 업무 속에서 분노가 발생할 때 분노를 조절할 수 있는 방법을 브레인스토밍 방법으로 아이디어를 모은다.
3. 브레인스토밍으로 모아진 아이디어 중에 분노를 조절할 수 있는 구체적인 방안을 중심으로 정리한다.
4. 정리된 내용으로 격언을 만들어 빈 카드에 적는다.
5. 모든 참가자가 한 자리에 모여 각 팀별로 만들어진 격언을 각 팀의 대표가 발표를 한다.
6. 진행자는 팀별로 발표하는 내용을 한 쪽 벽면에 주제별로 붙인다.
7. 범주별로 붙여진 격언카드를 중심으로 분노가 발생할 때 조절 할 수 있는 방법들에 대해 토론한다.

### 준비물

진행자용 교수자료 (분노하게 만든 상대방을 대하는 10가지 방법), 분노조절 격언을 쓸 수 있는 빈 카드, 네임펜, 싸인펜, 스카치 테이프




OI... 진행지용 교수자료

OI

### 분노하게 만든 상대방을 대하는 10가지 방법

1. 상대방에게 개인적인 자리에서 분노를 표현하라.
2. 상대방의 잘못보다 상처 입은 감정의 관점에서 말하라.
3. 논쟁의 초점을 문제의 핵심에 집중하라.
4. 효과적인 의사소통을 통해 서로 더 이해하고 논쟁에서 이기겠다는 태도를 포기하라.
5. 비판적인 논평을 부드럽고 긍정적인 분위기에서 하라.
6. 문제를 과장하거나 관계를 끊겠다고 위협하지 말라.
7. 상대방에게 반응을 보일 기회를 허락하라.
8. 말을 할 때 상대방이 한 말을 풀어서 설명하라.
9. 상대방이 화를 내면 더욱 평온한 분위기를 유지하라.
10. 해결을 위한 방향으로 집중하라.

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
|  <b>교육내용</b>       | <b>정리</b> (10분)   | 내 안의 평화를 찾아서 (10분) |
| <p><b>목표</b><br/>         명상 훈련을 통해 자신만의 감정을 조절할 수 있는 능력을 키운다.<br/>         분노를 조절할 수 있는 능력을 키운다.</p> |   |                    |
| <p><b>진행 순서 및 방법</b></p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 진행지는 편안한 명상음악을 준비해서 틀어준다.</li> <li>2. 참가자들은 모두 눈을 감고 편안한 자세로 자신의 내면으로 들어간다.</li> <li>3. 편안한 마음으로 호흡을 한다.</li> </ol> |                    |
| <p><b>준비물</b></p>   | <p>CD 혹은 카세트 플레이어, 편안함을 느낄 수 있는 음악 테이프</p>  |                    |