

## 2. 대처와 격화

1. 불확실 → 고집
2. 지각 → 오해
3. 연성 책략 → 강성 책략
4. 상호성 → 보복
5. 소수 → 다수
6. 자극 → 분노

## 갈등의 격화

## 특징

### 1) 불확실 → 고집

- 갈등 격화에 따라 상대방에 대한 이해보다는 자신의 입장 세우기에 더 집착
  - 상대방을 설득하려고 하다가 자기 입장에 대한 논리가 정연해지고, 그 근거를 찾게 됨
  - 입장을 공표하게 되면 체면을 깎이지 않으려고 노력, 자기 입장 합리화
  - 상대방의 반대가 강하면 반발심 작용
- 고집이 극단적으로 되면 경쟁 함정(entrapment)에 빠짐  
예) 달러 경매(dollar auction): 경쟁이 격화됨에 따라 1달러를 20달러를 주고 사는 사람도 있음

### 2) 지각 → 오해

- 오귀인
  - 구성원 상호 간의 불일치를 "올바른 결정을 내리려는 노력"에서 나온 것으로 보지 않고, 상대방의 무능력, 호전성, 논쟁적 성격으로 지각할 때 갈등 발생
  - 기본적 귀인: 행동의 원인을 외부적 요인보다 그 행위자의 성향 탓으로 봄으로써 갈등 증가
- 동기의 오해
  - 상대방을 서로 불신 → 경쟁적 관계에서 협동적 관계로 회복되기 어려움
  - PDG에서 상대방의 전략에 대한 추론은 상대방이 개인주의, 경쟁주의적인 경우 가장 잘 맞추었고, 협동주의, 이타주의인 경우 가장 부정확
  - 가치관이 경쟁주의인 사람은 상대방을 무조건 경쟁주의적으로 지각, 반면 협동주의적인 사람은 상대의 반응을 보고 경쟁 또는 협동적 여부를 판단

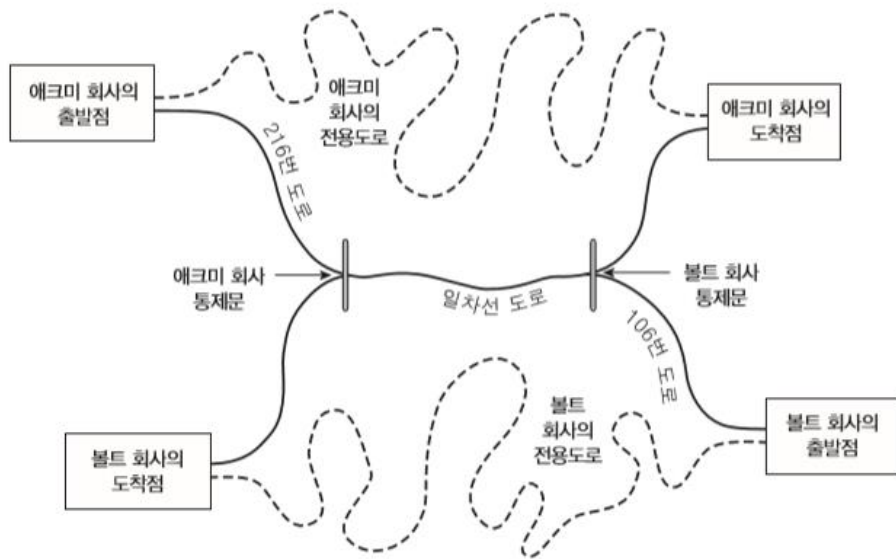
## 갈등의 격화

## 특징

### 3) 연성 책략

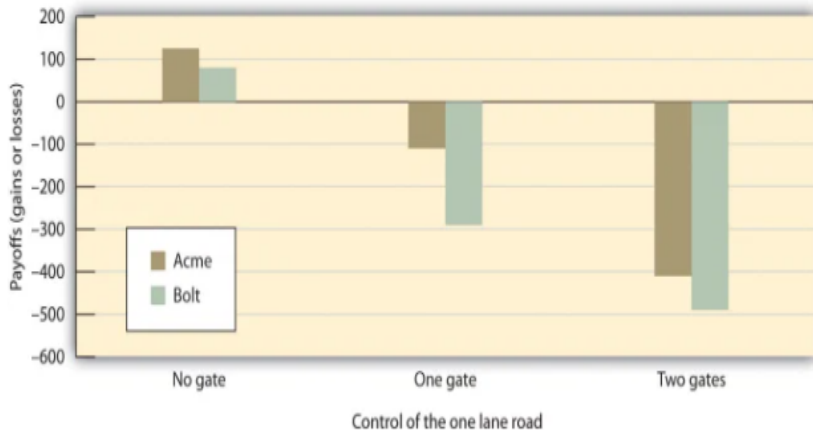
→ 강성책략

- 갈등 초기에는 연성 영향 책략이 많지만, 갈등 격화에 따라 강성 책략 동원
- 강성 책략은 상대의 강성 책략 도발



- 트럭종점 도착시 60¢ 받음
- 비용은 초당 1¢  
(우회도로 사용시 70초-70¢)
- 처음 자본금은 \$4
- 총 20회 시행

실험 조건	결과(개인당 손실액)
bilateral threat	-\$4.38
unilateral threat	-\$2.03 (문 통제권 보유자가 덜 잃음, but \$1 이상 잃음)
no threat	+\$1.00



• 시사점

- 상대방 위협할 수 있는 힘이 있을 때 갈등은 더 격화
- 위협 책략 사용시 갈등상황이 더 잘 조성되고 또 갈등이 더 심화
- However, 보복에 대한 공포가 클 경우, 힘 사용을 자제해야 한다는 사실 앞(Lawler, Ford, & Blegen, 1988)  
예) 상호확증파괴 전략(Mutually Assured Destruction)

## 갈등의 격화

## 특징

- 4) 상호성 → **보복**
- "눈에는 눈, 이에는 이" 식의 상호작용이 갈등을 격화
  - "the norm of rough reciprocity"
    - 받은 것보다 더 많이 되돌려주는 것(overmatching) - 경고
    - 받은 것보다 더 적게 되돌려 주는 것(undermatching) - 화해의 제스처
    - 갈등 상황 낮을 때는 과잉대응, 갈등상황 높을 때는 과소대응 발생
- 5) 소수 → **다수**
- 갈등이 격화되면 주변 사람들을 자기편으로 만들기 위한 행동 발생(동맹형성)
    - 중립적 입장의 사람들이 누구 편에 설 것인지 결정
    - 초기에는 다양한 의견 개진, but 시간이 지남에 따라 두 개 파벌로 압축
    - 필요에 따라서는 적대적 관계의 사람과도 동맹형성
  - 동맹은 더 많은 사람들을 분쟁 속에 끌어들이므로 갈등 격화
- 6) 자극 → **분노**
- 분노 폭발, 부정적 감정의 증가 → 갈등을 격화시킴
  - 냉정한 상태로 시작했어도 자신의 입장 고수하게 되면 점점 더 감정적으로 변함
    - 양보의 거부, 시행 불가능한 최초 제안의 고집, 투쟁적인 영향 책략 사용 등의 부정적인 행동 방식 증가
  - 분노는 전염성이 있어서 상대가 화난 상태가 되면 덩달아 화를 내게 됨

## 2. 대처와 격화

1. (불확실 →) 고집 → 협상
2. (지각 →) 오해 → 이해
3. (연성책략 →) 강성책략 → 협동책략
4. (상호성 →) 보복 → 용서
5. (소수 →) 다수 → 소수
6. (자극 →) 분노 → 평정
7. 갈등의 가치: 재검토

## 갈등의 해결

## 특징

### 1) 고집 → 협상

- 협상(negotiation): 갈등 쌍방이 쟁점을 검토하고, 각자의 입장을 설명하며, 제의와 대응 제의를 교환하는 상호적인 의사소통 과정
  - **분배적 협상(distributive negotiation)**
    - 상호 번갈아 가면서 조금씩 양보, 타협점 모색
  - **통합적 협상(integrative negotiation): 원칙협상자**
    - 모두의 이익을 극대화하는 협조적/통합적 해결 방안 모색
    - 입장협상이 아닌 문제 해결 상황으로 만들어 감, 객관적 준거/기준 모색
- 원칙에 입각한 협상 ←
  - 상대의 동기/의도/요구를 파악하려고 애쓰지 않고, 문제에 초점을 맞춤
  - 권력, 압력, 이기적 욕심에 의거하여 결정하기보다는 객관적 기준에 의거(예: 공정성의 원리, 객관적 시장가격, 전문적 기준 등)

### 2) 오해 → 이해

- 많은 갈등이 오해에서 비롯
- 상호 동기/목표에 관한 정보의 적극적 교환 시 오해 해소, 내집단 정체감 공유 시 → 갈등 감소
- 때로는 대화를 통해 오해/기만, 미움/거부감/짜증 등으로 갈등 증가
  - Trucking game 연구에서 의사소통은 상대를 위협하는 내용으로 가득 → 갈등 증폭

## 갈등의 해결

## 특징

### 3) 강성책략 → 협동책략

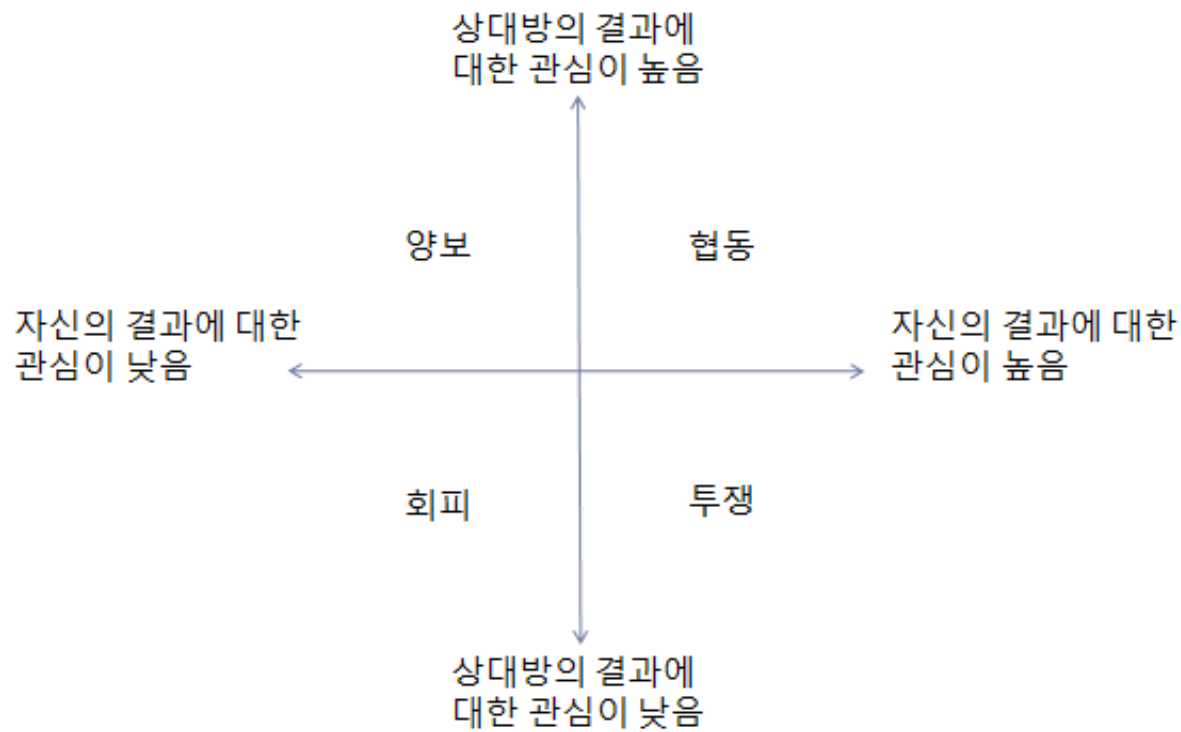
#### (1) **이요인 관심 모델(dual concern model)**

- 자신에 대한 관심 & 상대방에 대한 관심이라는 두 가지 기본적 차원을 따라 회피, 양보, 투쟁, 협동이라는 네 가지 방법 구분
  - **회피**: "기다려 보자"는 태도를 취하며 갈등 참음(주제변경, 회의불참, 잠정타협 등)
  - **양보**: 상대방의 요구에 순응(순종 또는 전향)
  - **투쟁**: 상대방이 자신의 생각을 수용하도록 강요(압력 행사, 지배, 논쟁 등)
  - **협동**: 적극적, 친사회적&친자기적인 접근, 분쟁의 배후에 있는 문제가 무엇인지 찾아내어 양측이 모두 만족할 만한 해결방안을 위해 함께 노력

#### (2) 협동과 갈등

- 많은 경우 협동적이고 친사회적인 방법이 효과적이지만, 때때로 집단은 그 갈등을 무시하고, 그 대신에 해야 할 일에 집중하는 것이 필요





갈등의 해결	특징
4) 보복 → 용서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일단 시작된 경쟁/불신의 상승곡선을 어떻게 하면 반대 방향으로 바꿀 수 있을까?</li> <li>• Axelroad(1984)의 TFT(응수전략; tit-for-tat): 협동으로 시작해서, 협동에는 협동으로, 경쟁에는 경쟁으로 대응하는 것 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선의적(nice): 협동으로 시작, 상대방이 경쟁을 선택할 때만 경쟁</li> <li>• 응징적(provocable): 경쟁을 택하는 사람에게는 즉각 보복</li> <li>• 명료함(clear): 상대방이 이 전략의 내용을 빨리 알아챌</li> <li>• 관대함(forgiving): 경쟁적인 사람이 협동적으로 반응할 때 즉각 협동으로 응수</li> </ul> </li> <li>• TFT는 상호성의 전략 -Tough but fair</li> </ul>
5) 다수 → 소수(제 3자 개입)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분쟁에서의 제 3자(조정자)의 기능 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 양방 간 논쟁을 통제하면서도 각자의 생각 대변 기회 제공</li> <li>• 쟁점 요약, 의견의 명료함 요구 → 의사소통 증진</li> <li>• 쌍방 양보를 이끌어 내고, 양방의 체면을 살려줌</li> <li>• 양방이 수용 가능한 방안을 만들고 이를 제안 가능</li> <li>• 회합의 여러 요소 조정 가능</li> <li>• 통합적 문제해결이 되도록 인도 가능</li> </ul> </li> </ul>

갈등의 해결	특징
6) 분노 → 평정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 화가 났을 때 'count to ten' 등의 방법으로 화난 감정 진정</li> <li>• 토론 시 유머 사용도 좋은 방법, <u>유머는 분노와는 양립되지 않는 정적 감정 유발</u></li> <li>• 사과 또는 감정을 완화시키는 정보 제공</li> <li>• 강한 부정적 감정 표현을 금지하는 규범 제정</li> <li>• 찬반 토론을 온라인 방식으로 하는 방안도 분노 통제에 효과적</li> </ul>
7) 갈등의 가치: 재검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 갈등은 만족감 및 업무 수행을 저하시킴, but 최고관리자 팀/전략수립 집단에서 과업에서의 약간의 갈등이 장기적으로 업무 수행의 효과를 높인다는 제안</li> <li>• 과업 갈등이 지나치게 강하거나 오래 지속되지 않고 또 다른 갈등을 유발하지 않을 때</li> <li>• 갈등의 이점: 집단 선택 폭 확장, 새로운 방안 창조, 내재한 적대감/긴장 표출로 통합성 증진, 집단 목표/집단 내 역할 명료화, 집단 진단 등</li> <li>• Group conflict is as common as group harmony → 문제는 갈등 그 자체가 아니라 갈등 관리</li> </ul>