

마음으로 이기는 스마트한

# 갈등관리

갈등해결 커뮤니케이션  
전략1. 신뢰형성법



# SHARING

- 희소성의 법칙과 기회비용의 의미 -

# LA 흑인 폭동

1992년 4월 29일

미국 LA 흑인 폭동



# LA 흑인 폭동

백인 경찰들이 흑인 시민 로드니 킹을 체포하는 과정에서 매우 심하게 폭행



# LA 흑인 폭동

흑인이잖아

경찰이 옳은  
행동을 했어

그럴 수 있지

# LA 흑인 폭동

강의에서는 실제 폭행영상이 재생됩니다.

-실제 폭행 영상-

LA 흑인폭동의 도화선이 되었음

# LA 흑인 폭동

코리아타운의 마트 사건과 연관이 되어  
폭동의 주 타깃이 코리아타운이 됨



# LA 흑인 폭동



폭동 속에서 맥도날드  
건물은 피해를 입지 않음

# LA 흑인 폭동

왜 맥도날드 건물만 유일하게  
훼손되지 않았을까?

흑인 사회에서 맥도날드는 선행을 많이 함

# LA 흑인 폭동



많은 선행으로 흑인들의 신뢰를 형성함

## 학습내용

- ▣ 신뢰의 개념 이해
- ▣ 갈등해결을 위한 조직 내 신뢰형성 방법

## 학습목표

- ▷ 신뢰를 알고 조직 내에서 신뢰관계 형성 방법을 활용할 수 있다.
- ▷ 갈등상황에서 신뢰의 영향을 이해하고, 상호신뢰를 바탕으로 갈등해결방법을 찾을 수 있다.

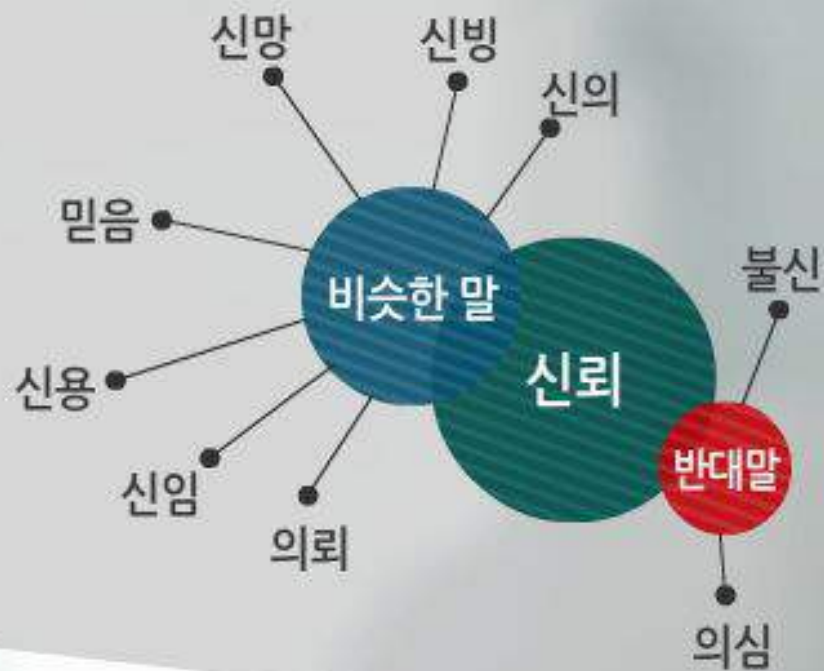
# GUIDING

- 신뢰의 개념 이해

# 신뢰(信賴)

## 의미

굳게 믿고 의지함



## 두 가지 인간 관계



신뢰가 **있다** or 신뢰가 **없다**

## 두 가지 인간 관계

결혼한다고 오랜만에 전화한 친구

우와, 축하해

만남의 관계

스침의 관계

가야 하나,  
말아야 하나...

## 두 가지 게임의 법칙

### 신뢰게임

- ✓ 사랑
- ✓ 결혼
- ✓ 조직생활

**Vs.**

### 의심게임

- ✓ 포커
- ✓ 고스톱
- ✓ 경쟁상황

신뢰가 **있다** or 신뢰가 **없다**

## 두 가지 게임의 법칙

직장 내 팀장님과 직원의 관계

당연히 우리 팀을  
위해서 하시는  
말씀 이시겠지...

신뢰 게임

의심 게임

팀장님은 나를  
싫어하시나?

## 갈등 상황에서의 신뢰



신뢰가 **있다** or 신뢰가 **없다**

**갈**등 상황에서의 신뢰

## 3가지 차원의 신뢰수준 점검하기

- 01 조직차원의 신뢰수준
- 02 대인관계 차원의 신뢰수준
- 03 개인차원의 신뢰수준

## 조직 내 신뢰의 경제학

신뢰 수준이 **내려가면**

속도 

비용 

신뢰 수준이 **올라가면**

속도 

비용 

## 조직 내 신뢰의 경제학

랄프 왈도 에머슨(Emerson, Ralph Waldo)



“ 불신은 대단히 비싼 대가를 치른다 ”

## 조직 내 신뢰의 경제학

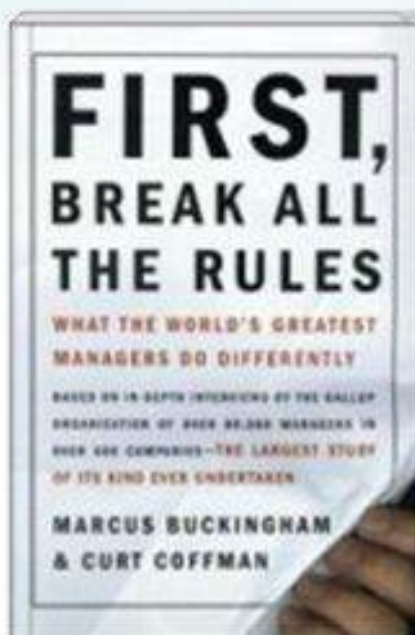
조직 내에서 **효율성**을 높이기 위한  
가장 중요한 관계

직속상사

부하직원



## 조직 내 신뢰의 경제학



유능한 직원이 떠나는 이유는  
기업의 비전이나 CEO의 능력이 아니라  
직속상사 때문이며, 유능한 직원이  
그 기업에 얼마나 오랫동안 머무르고  
얼마나 높은 생산성을 유지하느냐는 것도  
직속 상사에게 달려있다.

※ 출처 : First, Break All the Rules - 마커스 버킹엄/커트 코프만

## 조직 내 신뢰의 경제학

가까운 관계일수록 신뢰가 더 중요하다

# GUIDING

- 갈등해결을 위한 조직 내 신뢰형성 방법

**교**류분석 이론에 따른 인간 관계

조직 내 갈등해결을 위해

**신뢰를 형성할 수 있는 방법**은?



**은행 통장과 같은 인간 관계**

## 교류분석 이론에 따른 인간 관계

### 01 직속상사와 부하직원 관계

☐ 예금주 : 부하직원

내용	예입 ①	인출 ②	잔액 ③
보고서를 기한 내에 제출함	1,000,000		1,000,000
이번 우리 팀 발표와 관련해 발표용 PT를 잘 완성함	3,000,000		4,000,000
나를 위해 휴가일을 바꿔줌	5,000,000		9,000,000
감기에 걸린 나에게 어디 아프시냐고 물어봄	2,000,000		11,000,000
나를 보고 밝게 인사함	500,000		11,500,000
회식 후 지각함		5,000,000	6,500,000

## 교류분석 이론에 따른 인간 관계

### 02 부부 관계

☐ 예금주 : 남편

내용	예입 ①	인출 ②	잔액 ③
늘 성실하고 아내에게 충실	30억		30억
아내 생일을 잊어버림		5천 만	29억 5천만
다른 여자와 의심가는 문자를 주고 받음		5억	24억 5천만



신뢰가 남아 있는 관계에서는  
갈등을 딛고 일어설 수 있음

## 교류분석 이론에 따른 인간 관계

### 02 부부 관계

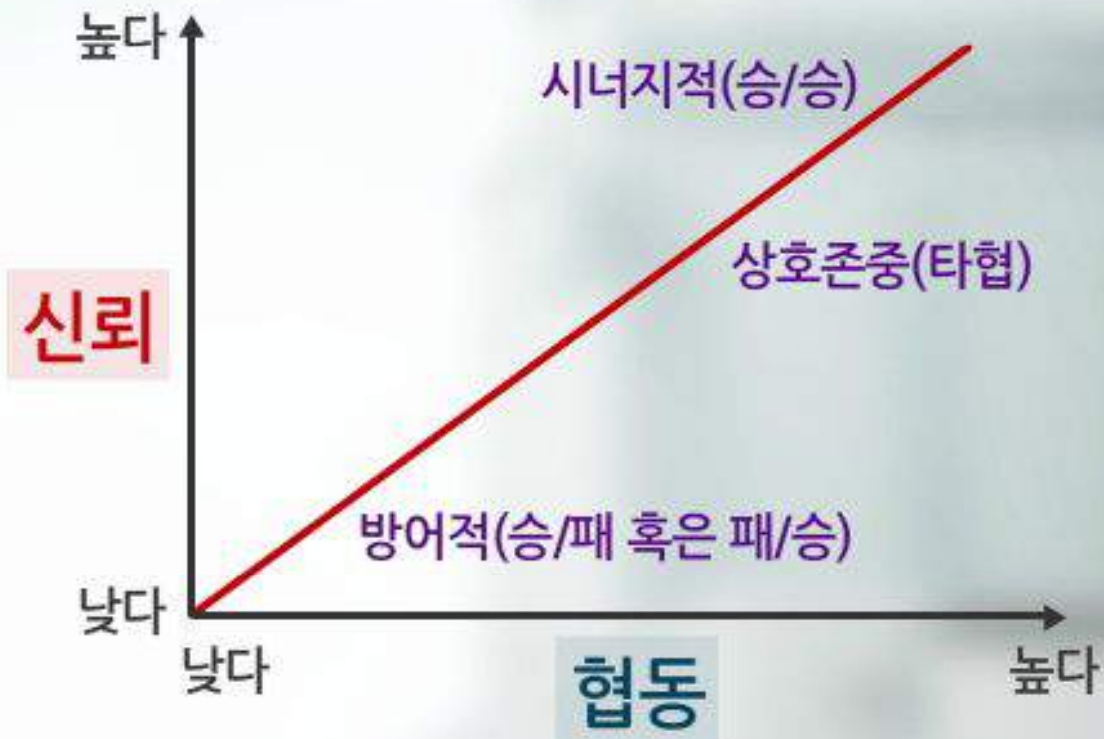
☐ 예금주 : 남편

내용	예입 ①	인출 ②	잔액 ③
신뢰를 쌓지 못함	1천만		1천만
아내 생일을 잊어버림		5천 만	- 4천만
다른 여자와 의심가는 문자를 주고 받음		5억	- 5억 4천만



신뢰가 남아 있지 않은 관계에서는  
갈등을 딛고 일어설 수 없음

## 신뢰의 수준과 조직 성과



## 생각해 보기

?

최근 갈등을 겪은 사람 이름으로 통장개설하기

그 사람은 지금 나한테 잔고가 얼마나  
남아 있는가?

그 사람이 나에 대해 개설한 통장에 나는  
어떤 예입적인 행동과 인출적인 행동을 했을까?

나는 그 사람의 통장에 얼마의 잔고가  
남아 있는 사람일까?

# GUIDING

- 갈등상황에서 상대의 신뢰를 얻는 방법

**상**대의 장점을 찾아 인정하라

상대방에 대한 장점을 찾아 인정



상대방에게  
신뢰 확보 및 갈등 해결



**상**대의 장점을 찾아 인정하라

## 찾을 수 있는 상대의 장점

충분히 그렇게  
생각하실 수  
있습니다.

저도 그 부분은  
동의합니다.

상대방의 태도나 행동에 대해 인정

**상**대의 장점을 찾아 인정하라

## 찾을 수 있는 상대의 장점



상대방의 감정에 대해 인정

**상**대의 장점을 찾아 인정하라

## 찾을 수 있는 상대의 장점

이렇게  
노력해주셔서  
감사합니다.

열심히  
정리해주셔서  
고맙습니다.

상대방의 태도나 행동에 대해 인정

**내**가 이해하고 있다는 것을 확인시켜라

제가 무슨 말  
하는지  
모르겠어요?

나의 입장만 주장

상대방의 입장 이해

지금 비용 조정은  
어렵다는  
말씀이시죠?

➡ 주장하고 있는  
입장에 대해 이해하고  
있음을 확인

## 나의 단점을 인정하라

내가 다 책임져야  
하는 거 아냐?

내가 손해  
보는 거 아냐?

인정하지 않으려는 경우

인정하는 경우

이 부분은  
제 실수인 것 같습니다.  
죄송합니다.

➡ 상대방에게 신뢰를  
얻을 수 있음

## 나의 단점을 인정하라

회의시간에 늦은 경우

죄송합니다.

그냥 잘못 인정

구체적으로 잘못 인정

늦어서  
죄송합니다.

➡ 상대방에게 신뢰를  
얻을 수 있음

## 신뢰 형성의 사례

**AVIS**  
avis.cz

미국의 에이비스 렌터카 회사

- ✓ 매출 1위 회사를 이기기 위해 노력했으나 지속적인 적자
- ✓ 단점을 인정하는 광고를 통해 소비자의 마음을 바꾸기로 함

## 신뢰 형성의 사례

스스로 단점을 인정하고 더욱 노력하겠다는 슬로건을 내걸음

The image shows the Avis logo, which consists of the word "AVIS" in large, white, sans-serif capital letters on a red background. To the right of the logo is a registered trademark symbol (®). Below the logo is a white circular badge with the slogan "We try harder." in red, italicized, sans-serif font, followed by a registered trademark symbol (®). The background of the entire image is a blurred, high-speed shot of a car's side, showing the window and door area in shades of blue and grey.

AVIS®

We try  
harder.®


“우리는 2등이니까 더 열심히 할 수 있다”

## 신뢰 형성의 사례

스스로 단점을 인정하고 더욱 노력하겠다는 슬로건을 내걸음



내 단점을 인정하고 더 노력하겠다는 메시지가 신뢰를 줌



너가 잘못된 게  
맞잖아.  
왜 아니라고  
하는데?

내 잘못이  
아니라고~

얘기 했다가  
괜히 손해  
보는 거 아냐?

**책임을 회피하려는 행동은 오히려 독이 될 수 있다**

갈등상황에서  
나의 잘못을 구체적으로 인정하면,



더 큰 신뢰를 얻을 수 있다.