

마음으로 이기는 스마트한

# 갈등관리

“감정”이 갈등을 키운다.



# SHARING

- 희소성의 법칙과 기회비용의 의미 -

고객이 통신사 서비스 센터에 **불만 호소**



통신사의 **부적절한 대응**이 고객과의 갈등 유발

A man and a woman in business attire are sitting at a table, looking at a document together. The man is on the left, wearing a blue striped shirt and a dark vest. The woman is on the right, wearing a light-colored blazer. They are both smiling and looking at the document. The background is a blurred cityscape with a cloudy sky.

기업은...

고객의 이해를 통해

부정적 감정을 긍정적 감정으로 바꾸려는 노력 필요

## 학습내용

- ▣ 부정적인 감정 조절법
- ▣ 감정을 움직이는 방법

## 학습목표

- ▷ 부정적 감정을 접고 긍정적 감정을 통해 갈등을 줄일 수 있다.
- ▷ 감정을 움직이는 방법을 알고 갈등 상황에서 활용할 수 있다.

# GUIDING

- 부정적인 감정 조절법

## 감정을 움직이는 방법

다니엘 샤피로(Daniel Shapiro)

---



감정을 움직이는  
**5가지 핵심 관심**

“ 5가지 관심이 충족되고 있는가 무시되고 있는가에  
따라서 부정적인 감정 또는 긍정적인 감정 유발 ”

**감**정을 움직이는 방법

**감정**을 움직이는 핵심 관심

---

친밀감

역할

인정

지위

자율성

## 감정을 움직이는 방법

### 핵심관심이 무시될 때 생기는 문제

#### 핵심관심이 무시될 때

- ▶ 인정받지 못했다는 생각
- ▶ 상대를 적으로 간주
- ▶ 자율성 침해
- ▶ 지위 및 역할이 무시 또는 축소되었다는 생각

#### 느낄 수 있는 감정

화  
억울함  
불쾌  
분노  
좌절  
⋮

#### 나의 반응

- ▶ 의지와 반대로 부정적으로 행동
- ▶ 혼자 처리
- ▶ 경직된 사고
- ▶ 기만적 행동 및 신뢰할 수 없는 사람으로 보임

※ 출처: <원하는 것이 있다면 감정을 흔들어라>, 다니엘 샤피로 지음  
P42, 표4 핵심관심이 무시될 때 생기는 문제

**감**정을 움직이는 방법

**감정**을 움직이는 핵심 관심

---

친밀감

역할

인정

지위

자율성

상대가 지속적으로  
무시된다고 생각하고 있는 것은 무엇일까?

**감**정을 움직이는 방법

## 감정을 움직이는 핵심 관심

---

친밀감

역할

인정

지위

자율성

“성과를 인정하는 말 혹은 칭찬을 하지 않았나?”

**감**정을 움직이는 방법

**감정**을 움직이는 핵심 관심

---

친밀감

역할

인정

지위

자율성

---

“자율성을 주지 않고 너무 따지지만 하지 않았나?”

---

**감**정을 움직이는 방법

**감정**을 움직이는 핵심 관심

---

친밀감

역할

인정

지위

자율성

---

“ 상대방이 원하는 권리와 역할을 주었는가? ”

---

## 감정을 움직이는 방법



상대방이 원하는 관심에 대해 충족 시켰는가?

## 감정을 움직이는 방법

핵심관심이 충족될때 생기는 힘

### 핵심관심이 충족될 때

- ▶ 인정받았다는 생각
- ▶ 상대를 적이 아니라 동료로 간주
- ▶ 결정할 수 있는 자유를 인정 받았다는 생각
- ▶ 성취감을 느낄 수 있는 역할을 부여받았다는 생각

### 느낄 수 있는 감정

열정  
자신감  
즐거움  
만족  
⋮

### 나의 반응

- ▶ 협력하여 함께 일함
- ▶ 창조적이고 믿음을 줌
- ▶ 갈등해결의 가장 중요한 행동들을 하게 됨

※ 출처: <원하는 것이 있다면 감정을 흔들어라>, 다니엘 샤피로 지음  
P42, 표4 핵심관심이 충족될때 생기는 힘

# GUIDING

---

- 감정을 움직이는 방법

**인**정하고 공감한 후 Option하라!

갈등을 키우는 최악의 스킬  
➡ **문제**에만 집중

갈등을 해결하기 위해 **감정**에 집중!



**인**정하고 공감한 후 Option하라!

논리적으로  
말하면...

감정을 읽고 공감하고 인정해야  
**해결을 위한 Option(제안, 설득)을  
시작할 수 있음**

역효과



**인**정하고 공감한 후 Option하라!

상대의 핵심관심과 감정을 인정하고,  
진정으로 공감하라.



그리고 Option(제안, 설득) 하라.

**당**신의 선의를 Action하라!

갈등상황에서 갈등을 키우는 나쁜 방법



서투른 태도와 행동

**당**신의 선의를 Action하라!

문을 '꽁' 닫는 경우

꽁!

말 대답을 안 하는 경우

갈등이 더욱 증폭됨

**당**신의 선의를 Action하라!

일반적인 대화를 할 경우

말로만 대화하지 않고  
태도와 행동도 포함

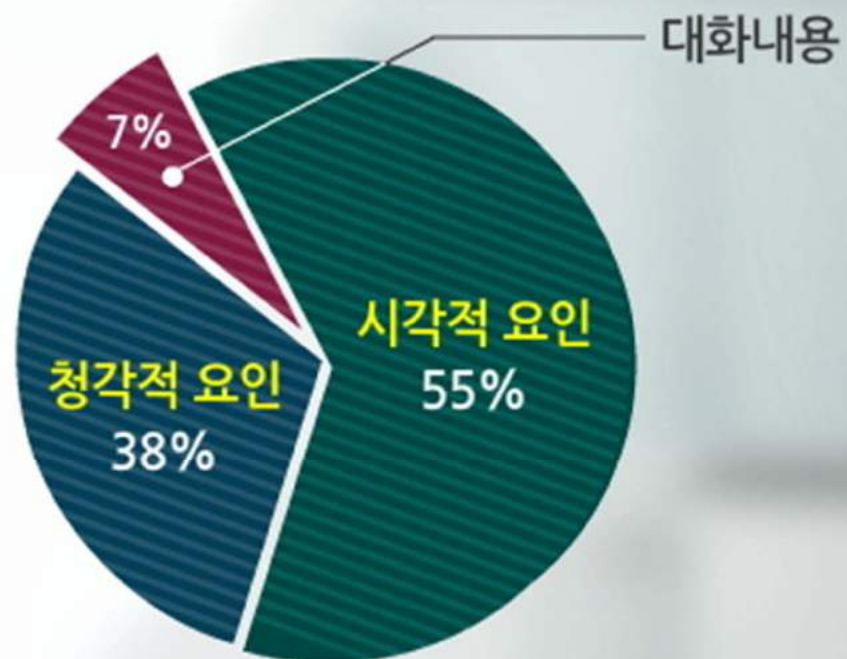


갈등상황에서는  
말, 태도와 행동이 함께 말을 함



**당**신의 선의를 Action하라!

## 앨버트 메러비언의 법칙



**당**신의 선의를 Action하라!



특히 갈등 상황에서는 태도나 행동이 영향을 미침

**당**신의 선의를 Action하라!

대화를 할 때 중요한 요소인

**행동과 태도**



## 갈등 해결 방법

갈등 상황을

**효율적으로 해결**하는 방법은?

갈등종은 감정을 끌어내기 위해

**나의 선의, 착한 의도, 좋은 마음을**

**Action** 해야 함

**조** 직 내에서 겪었던 갈등 상황 생각해 보기

상대방을 공감하는 나의 점수는?

나는 상대방의 감정을 이해하고  
공감하려고 노력했는가?

어떤 행동을 통해서 그 노력을 보여주었는가?

## 조직 내에서 겪었던 갈등 상황 생각해 보기



---

**말과 행동**으로  
상대의 감정을 공감하자!

---

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황

괜찮아.  
밀고 내 차를  
빼면 돼

사이드를 잠가 놓은 채 주차

전화를 해도 받지 않음

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황

차 좀  
빼주세요.

어느 쪽으로  
빼드릴까요?

갈등 해결을 위한  
문제에만 집중!

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황

뭐하시는  
거예요?

몇 분이나  
기다렸는지  
아세요?

이 아가씨가  
무슨 30분을  
기다려?

감정을 알아주지 않아 갈등이 커져 감

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황

뭐하시는  
거예요?

몇 분이나  
기다렸는지  
아세요?

지금 이 여자는  
기분이 어떨까?

감정을 알아주지 않아 갈등이 커져 감

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황

뭐하시는  
거예요?

몇 분이나  
기다렸는지  
아세요?

아!  
사과를 원하고  
있구나!

감정을 알아주지 않아 갈등이 커져 감

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황




오래  
기다리셨죠?

죄송합니다.

## 갈등 상황 해결 사례 1

갈등상황



공감한 후 Option을 걸었다면?  
좀 더 쉽게 문제 해결

## 갈등 상황 해결 사례 2



고객의 감정을 공감하고  
최선의 노력을 한 덕분에  
심각한 갈등상황을  
현명하게 해결

## 갈등 상황 해결 사례 2

1982년 미국

12세 소녀가 타이레놀 복용 후 사망

같은 날 아침 우편배달원 역시 타이레놀 복용 후 사망

며칠 후 형과 부인도 타이레놀 복용 후 사망



Mary Kellerman



Adam Janus



Mary Reiner



Mary McFarland



Stanley & Theresa Janus



Paula Jean Prince



## 갈등 상황 해결 사례 2

타이레놀 캡슐에 청산가리 포함

존슨앤존슨 위기에 빠지나

타이레놀, 누가 청산가리 넣었나

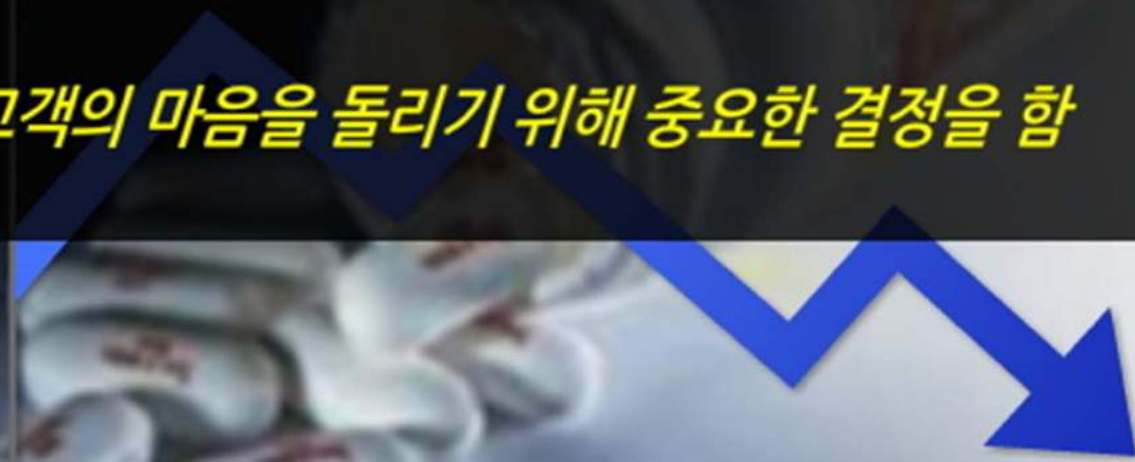
현상금 올렸으나 아직까지 미궁



## 갈등 상황 해결 사례 2

100  
90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10  
0

고객의 마음을 돌리기 위해 중요한 결정을 함



## 갈등 상황 해결 사례 2



전량회수 및 리콜

1:1 상담전화 운영




공개 사과



제품의 용기 개선

## 갈등 상황 해결 사례 2



부정적 감정을 긍정적 감정으로 바꾸려는 적극적인  
태도 덕분에 갈등을 잘 해결함

여러분은 지금 누군가와  
**갈등상황**을 겪고 계신가요?

---

상대방과 공감하는 마음을  
**태도**와 **행동**으로 보여주시면  
좋은 관계로 발전할 수 있을 것입니다.