韓國心理學會誌:相談과 心理治療
The Korean Journal of Counseling and Psychotherapy
1993, *Vol. 5*, No. 1, 90-117

갈등관리훈련을 통한 갈등대처행동의 인지적 구성변인 분석

박 승 민 이 수 원
(한양대 교육학과)

갈등대처행동은 '분배적 방식'과 '통합적 방식'으로 나누어진다. 여기서 전자는 직면한 갈등에 경쟁적으로 대처하는 방식인 반면에 후자는 협조적으로 대처하는 방식이다. 갈등에 통합적으로 대처하도록 돕는 과정인 갈등관리 프로그램(이수원과 박광엽, 1992)에서는 갈등대처행동이 통합적 방식으로 변화되기 위해서 적어도 세가지 측면에서의 인지적 변화가 있어야 한다고 가정하였다. 즉 갈등의 원인을 '사람'보다 '문제'로 귀인시키고, 겉으로 드러난 '주장' 보다는 배후에 숨겨진 '관심'으로 주의의 촛점이 바뀌어야 하며, '개인이익' 보다는 '전체이익'으로 관점이 전환되어야 한다는 것이다. 본 연구에서는 이 가정의 타당성을 경험적으로 검증하기 위하여 두가지 연구를 수행하였다. 첫번째 연구에서는 위에서 상정한 세가지 변인들이 갈등대처방식과 어떻게 관련이 되는지를 분석하였다. 그 결과, 이들 세 변인들이 분배적 대처방식과는 관련이 없는 반면에 통합적 대처방식과는 세 변인 모두에서 정적 관계가 있음이 드러났다. 두번째 연구에서는 내담자들에게 위의 갈등관리프로그램을 실시한 후 그들의 갈등장면에 대한 인지적 변화를 언어반응의 내용분석을 통해서 살펴보았다. 그 결과, 갈등관리훈련과정을 통해 내담자들은 분배적 갈등대처방식에서 통합적 갈등대처방식으로 변화되는 경향을 나타냈다. 이상의 두 결과들은 사람/문제 분화지각, 주장/관심 분화지각, 개인이익/전체이익 분화지각이 갈등을 통합적으로 관리하는데에 중요한 구성변인이 됨을 뒷받침하고 있다.

우리는 일상생활에서 무수한 타인들과 관계를 맺고 있으며, 이러한 관계 속에서 다양한 갈등을 경험하게 된다. 갈등은 인간이 사회 속에서 살아가는 과정에서 흔히 겪을 수 있는 보편적인 현상이다. Deutsch(1973)는 '갈등이란 서로 양립할 수 없는 행위가 발생할 때마다 존재하는것'이라고 정의내렸다. 즉 갈등은 자신의 관심, 동기, 주장, 태도, 가치, 욕구등이 상대방과 일치하지 않는데서 오는 물리적, 정서적 대립상태 라고 볼 수 있다. 갈등에 대한 관심과 인간관계에서의 갈등의 중요성이 강조되는 것은 갈등이 우연적 삶의 부수적인 현상이 아니라, 인간이 관계를 맺고 행위하는 사회적 관계의 본질적이고 현실적인 문제이기 때문이다. 따라서 일상생활속에서 가장 보편적인 갈등의 형태인 대인간 갈등을 어떻게 다루어 나가느냐 하는 문제는 중요한 연구의 주제가 되어왔다.

갈등은 그것을 어떻게 다루느냐에 따라 파괴적이 될 수도 생산적이 될 수도 있다. 사회학자 Darendorf(1958)를 비롯한 갈등이론가들은 전통적으로 갈등을 파괴적인 것으로 인식하여 왔다. 갈등은 무엇보다도 인간관계에 부정적 영향을 미치어, 서로가 오해와 불신을 낳

게됨으로써 인간관계의 단절이라는 파괴적인 결과까지도 가져올 수 있다. 그러나 갈등은 반드시 역기능만 갖고 있는 것은 아니며 순기능도 있다. 갈등은 변화의 원동력이며 갈등을 잘 다룬다면 발전의 계기가 될 수도 있다.

Deutsch(1990)는 갈등을 성(sex)에 비유하면서 갈등은 억압해야 할 병리적인 것이라기보다는 잘 관리하면 사회발전에 활력을 주는 것이라고 보았다. 갈등이 생긴다는 것은 양편의 견해가 다르다는 것을 뜻한다. 이런 경우 사람들이 자기와 대립되는 견해에 직면하게 되면 이전에는 생각지 못했던 것들에 대한 통찰을 할 수 있게 된다. 그리하여 서로의 견해를 종합하는 보다 포괄적인 견해에 이를 수가 있다. 갈등의 순기능에 대한 이같은 인식은 갈등을 다루는 방법에 있어서 발상의 전환을 가져다 준다. 갈등의 해결은 곧 갈등을 해소시키는 것이라는 종래의 시각으로부터 어떻게 하면 이것을 건설적으로 이용할 수 있는가라는 시각으로 전환시켜 준다. 그리하여 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 방법에 관심을 갖게 한다. '갈등관리' 라는 용어는 이같은 시각에서 탄생한 산물이다. 갈등관리의 목표는 갈등을 단순히 종식시키는데 있지 않으며, 어떻게 하면 기왕에 발생한 갈등을 발전의 계기로 활용할 수 있는가에 있다.

최근에 Brett, Goldberg, 및 Ury(1990)는 여러가지 갈등해결 책략들을 세가지로 정리하였다. 먼저 가장 손해를 크게보며 대가를 많이 지불하는 방법으로 '누가 힘이 센가' 를 겨루는 것이다. 이러한 방법은 완력이나 폭력을 수반할 수 있으며 많은 대가를 치르게 되어 서로간에 적대감이나 증오감을 남기게 된다. 다음으로 비용이 많이 드는 방법은 '누가 옳은가' 를 따지는 것이다. 이 방법은 합법성이나 공정성과 같은 기준에 입각하여 갈등을 해결하는 것이다. 법률, 계약 및 사회적 규범은 모두 누가 옳은가를 판단하는 기준이 된다. 이 방법은 앞의 힘에 의한 방법 보다는 갈등해결에 따르는 부작용이 적다. 또한 갈등해결의 절차가 합법성이나 공정성에 입각하기 때문에 양편의 인간관계도 비교적 덜 악화된다. 마지막으로 양편이 협상을 하는 방법이 있다. 협상은 서로간에 공개적 싸움을 원치 않을때 그러나 갈등해결에 명확한 규칙이나 기준이 없을때 이루어 진다. 여기서 누가 힘센가를 겨루는 방법이나 누가 옳은가를 따지는 방법은 항상 승자와 패자가 나누어지게 된다. 즉, 승패게임이 되어 서로 경쟁적인 관계에 놓이게 된다. 반면에 협상은 양편 모두가 결과에 승복하는 것으로 승패게임이 아니다. 협상은 양편이 서로 협조적 관계를 맺을때 가능한 방법이다.

이처럼 협상은 갈등해결방법 중에서 가장 바람직한 것으로 알려져 왔으며 그 유형도 학자들에 따라 다양하게 나뉘고 있다. Walton 과 Mckersie(1965)는 분배적 협상(distributive negotiation)과 통합적 협상(integrative negotiation)을 구분하였다. 전자는 분배되는 전체자원을 고정된 것으로 인식하여 그 자원중에서 자기에게 돌아오는 이득을 최대화 하려하고 손실을 최소화 하려할때 나타나는 협상방식이다. 따라서 갈등당사자간에 경쟁적 관계가 형성된다. 상대방의 이득이 곧 자기의 손실로 나타나는 영합적 방법(zero-sum game)이 되기 때문이다. 반면에 후자는 분배되는 전체자원을 가변적인 것으로 인식하여 양편에 돌아가는 전체자원을 확대하려 할 때 나타나는 협상방식이다. 따라서 전체자원을 확대하기 위해서 서로 공개적으로 정보를 교환하고 공동으로 문제를 해결함으로써 갈

등 당사자간에 협조적 관계가 형성된다. 이 협상방식은 서로가 이득을 보기 때문에 승패게임이기 보다는 승승게임이며 이런 의미에서 비영합적 방법(non zero-sum game)이다.

한편 Fisher와 Ury(1981)는 사람들이 일상생활에서 사용하는 갈등해결의 유형을 온건형, 강경형, 원칙형의 세가지로 구분하였다. '온건형'은 갈등상대와의 인간관계를 우선하는 유형이다. 따라서 상대를 친구로서 생각하고 신뢰하며 우호관계를 해치지 않는 범위에서 양보하여 화해를 하려한다. 이들은 화해를 성립시키기 위해서 의사충돌을 피하며, 자기가 받아들일 수 있는 것보다는 상대방이 받아들일 수 있는 것을 먼저 찾는다. 따라서 상대방의 압력에 굴복하여 자기에게 일방적으로 불리한 제안도 받아들이는 경우가 있다. 이와 반대로 '강경형'은 갈등상대와의 이해관계를 우선하는 유형이다. 따라서 상대방을 적대자로서 취급하여 협상의 목적을 승리에 둔다. 이들은 상대방을 위협하고 의심하며 자신의 생각을 상대에게 감추고 잘못 알게 한다. 이들은 자기의 주장을 강조하며 또한 자기 주장을 바꾸려 하지 않는다. 도리어 화해의 댓가로서 일방적으로 자기에게 유리한 조건을 상대에게 강요하고 토론에서 이기려 한다.

'원칙형'은 갈등상대를 자기와 함께 직면한 문제를 해결해 나가는 문제해결자로서 본다. 협상의 목적은 당면한 문제를 해결하여 최선의 결과를 가져오는 것이다. 이들은 '사람'과 '문제'를 구분하여 사람에 대해서는 온건하게 대하지만 문제에 대해서는 강경하게 대처한다. 그리하여 개인적인 의사와는 관계없이 객관적인 기준이나 원칙에 준하여 공정하고 합리적인 결과를 얻으려 한다. 협상을 객관적인 원칙에 입각해서 진행하며 양보 또는 강압에 의해서 상대방과 교섭하려 하지 않는다. 갈등을 해결하는 이상 세가지 방법중에 온건형이나 강경형은 모두 합리적이고 현명한 해결방법이 되지 못한다. 전자는 자신이 손해를 입게 되며, 후자는 상대방이 손해를 입게 된다. 반면 원칙형은 문제해결 중심의 해결방법이기 때문에 자신이나 상대가 결과에 승복할 수 밖에 없다. 따라서 원칙형의 갈등대처방식이 가장 합리적이면서도 바람직한 방법이라고 볼 수 있다.

이들 세 갈등대처방식은 앞에서 언급한 통합적 대처방식과 분배적 대처방식으로 재해석될 수 있다. 분배적 대처방식은 서로 경쟁하는 관계나 순응하는 관계에서 나타날 수 있으며, 이러한 대처방식을 선택하는 사람들은 자신과 타인 어느 한쪽의 이익과 만족에만 관심을 가지기 때문에 갈등대처방식이 이기고 지는 승패의 성질과 관련된다. 또 통합적 대처방식은 서로가 협동하고 타협하는 관계에서 나타날 수 있으며 이러한 대처방식을 선택하는 사람들은 서로가 함께 이용가능한 자원과 만족에 관심을 가진다. 이렇게 볼 때, Fisher와 Ury(1981)가 상정한 갈등대처방식 중에서 온건형과 강경형은 분배적 대처방식과, 원칙형은 통합적 대처방식과 유사하다고 볼 수 있다.

통합적 대처방식은 갈등의 역기능을 최소화시키면서 순기능을 최대화하는 갈등해결방법이라 볼 수 있다. 분배적 대처방식에서는 갈등이 해결된다 하더라도 양편 모두 또는 어느 한편이 결과에 대하여 불만을 가질 수 밖에 없다. 그런 반면에 통합적 대처방식에서는 승자나 패자가 있는 것이 아니라 서로가 만족을 얻을 수 있기 때문에 갈등의 순기능을 구현시켜주는 최선의 해결방법이라 볼 수 있다. 그렇다면 왜 어떤 사람들은 협상에서 통합적 대처방식을 택하지 못하고 분배적 대처방식을 택하게 되는가? 이 물

움에 대하여 Deutsch(1973)는 갈등에 임하는 사람들의 동기가 중요하다고 보았다. 경쟁지향적 동기를 가진 사람은 갈등을 분배적인 방식으로 해결하려 한다는 것이다. 그런데 이같은 동기적 설명은 보다 궁극적인 물음인 왜 사람들은 경쟁지향적이 되거나 또는 협조 지향적이 되는가에 대해서는 해명하지 못하고 있다. 그리하여 이 의문을 밝히기 위해서 최근에 인지적 설명이 대두 되었다. 인지적 설명은 갈등장면에서 갈등 당사자들의 지각이나 판단을 강조한다.

Thompson과 Hastie(1990)는 사람들이 통합적 동의에 도달하지 못하는 원인을 협상자들의 지각이나 판단에서의 오류 때문이라고 보았다. 이들은 갈등장면에서 사람들이 범하는 여러가지 오류들 중에서도 특히 총화고정오류(fixed-sum error)가 갈등을 분배적으로 해결하게 만드는 주요한 원인이라고 생각하였다. 왜냐하면 협상에서 다루는 핵심 문제는 분배되는 몫의 크기와 관계되기 때문이다. 총화고정오류는 협상자들이 서로 협조하면 주어진 자원을 확대할 수 있는데도 불구하고, 더 이상 확대할 수 없는 고정된 것으로 서로가 자기에게 돌아오는 몫을 크게하기 위해서 경쟁할 수 밖에 없다. 왜냐하면 상대방의 이익이 곧 자기의 손실로 나타나기 때문이다. 따라서 이 경우에 최선의 해결책은 각자에게 돌아오는 몫을 균등하게 분배하는 분배적 동의에 이르는 것이다. 총화고정 오류 때문에 분배적 동의에 만족할 수 밖에 없었던 고전적 상황의 예는 두 자매가 오렌지 하나를 놓고 싸우는 장면이다(Follett, 1940). 이 장면에서 오렌지를 양분하여 각자에게 나누어 주면 싸움은 끝난다. 그러나 만일 이 두 자매의 관심이 서로 달랐다면, 즉 언니는 장식에 쓰려고 껍질을 원했던 것이고, 동생은 속알갱이를 원했던 것이라면 두 사람이 모두 손해를 본 것이 된다. 따라서 양편의 관심에 따라 주어진 자원을 배분하는 것은 결과적으로 자원을 확대한 것이 된다.

여기서 이것을 자원의 확대라고 말할 수 있는 것은 양편이 어떤 관심을 갖고 있는지에 촛점을 맞추어 협상하게 되면 주어진 자원의 가치가 보다 풍부해질 수 있기 때문이다. 두 자매의 예에서 오렌지의 이용가치는 언니에게는 껍질만이었으며, 동생에게는 속알갱이만이었다. 따라서 그들 각자에게서 오렌지의 가치는 껍질 아니면 속알갱이의 양쪽이 다 가치로운 것이 되었다. 즉, 오렌지의 가치가 보다 풍부하게 된 것이다. 쓸모없던 것을 쓸모있게 만듦으로써 결과적으로 자원을 확대한 것이 되었다. 그렇다면 갈등관계에 있는 두 사람의 관심이 이렇게 서로 다른 경우가 얼마나 자주 있겠는가? 대부분의 갈등이 자기의 관심과 상대의 관심이 일치하여 양립시킬 수 없기 때문에 빚어지는 것이 아닌가라고 반문할 수 있다. 이에 대해서 Lax와 Sebenius(1985)는 기업이나 학교와 같은 조직에서 일어나는 갈등내용을 분석해 본 결과 대부분 양편의 관심이 달랐으며, 실제로 이 사실에 착안하여 갈등을 해결하고 있음을 밝혔다. 또 Raiffa(1982)는 갈등관계에 있는 사람들은 언제나 그들이 처한 입장이 서로 같지 않기 때문에 그들간에 관심(interest)에 대한 우선순위, 위험부담에 대한 선호 및 자원에 대한 가치부여에서 같을 수가 없다고 하였다.

그런데 왜 갈등관계에 있는 사람들은 이것을 보지 못하는가? Fisher와 Ury(1981)는 이들이 '주장'과 '관심'을 분화시켜 지각하지 못하기 때문이라고 보았다. 그들은 갈등을 해결하려면 겉으로 표명하는 '주장'에 주의하지 말

고, 그런 주장을 하게 된 배후에 숨겨진 '관심'에 주의해야 한다고 강조하였다. 예를 들어 남편은 휴가를 산에서 보내자고 주장하고 아내는 바다에서 보내자고 주장할 때 그 배후에 숨겨진 관심을 발견할 수 있다면 갈등은 해결된다고 보았다. 이 예에서 남편의 관심은 그동안 못한 등산을 하고 싶은 것이며, 아내의 관심은 휴가를 편안하고 안락하게 지내고 싶은 것이라면 산악지대에 있는 고급호텔을 택함으로써 갈등이 쉽게 해결될 수 있다. 그런데 사람들은 갈등장면에서 자기와 상대방의 관심을 발견하려 하기 보다는 주장부터 내놓는다는 것이다.

그리하여 Brett 등(1990)과 같은 분쟁해결 전략을 모색하는 학자들은 '관심에 기초한 협상(interest based negotiation)'을 현재까지 개발된 협상방안 중 최선의 방안으로서 제안하고 있다. 이 전략은 갈등 당사자들 간의 주장의 배후에 숨겨진 '관심'에 주목하여 그것을 노출시킴으로써 관심의 차이를 토대로 통합적 동의에 이르게 하는 방안이다. 그런데 이들은 사람들이 자신과 갈등상대의 관심의 차이를 스스로 발견하는 것이 매우 어렵다는 것을 알았다. 그리하여 갈등 당사자들의 관심의 차이를 발견하기 위해서는 중재자 또는 분쟁해결 전문가가 개입하여 이를 발견하도록 도와주어야 한다고 제안하였다. 사실 갈등 당사자들이 스스로 자신과 상대방의 관심의 차이를 볼 수만 있다면 많은 갈등은 처음부터 유발되지 않았을 수도 있다. 사람들이 갈등에 직면해서 상대방이 내놓는 주장에만 주목하고 그 주장의 배후에 있는 관심에는 주의하지 못하는 원인을 이수원(1993)은 타인이해에서 사람들이 범하는 사회적 자아중심성(social egocentrism) 때문이라고 설명 하였다.

사회적 자아중심성은 타인 이해에서 역할을 개인과 동일시 하여 역할에서 비롯한 행동을 개인에서 비롯된 행동으로 지각하는 것이다(이수원과 이혜경, 1991). 사회적 자아중심성은 갈등관계에서 갈등당사자들의 역할을 개인과 동일시 함으로써 개인간의 차이만을 지각하며, 역할간의 차이를 지각하지 못하게 만든다. 따라서 갈등당사자들간의 상반된 주장이 그들이 처하여 있는 특정한 역할에서 비롯되었음을 볼 수 없게 하기 때문에, 이들 주장의 배후에 있는 관심의 차이를 지각하지 못하게 만든다고 보았다. 갈등 당사자들의 관심의 차이가 드러나기 위해서는 이들 사이에 역할의 차이가 먼저 지각되어야 한다. 그러나 역할에서 비롯된 행동을 개인에서 비롯된 행동으로 동일시 함으로써 역할들에 내재하여 있는 관심의 차이도 볼 수 없게 되는 것이다. 그는 각각의 주장의 배후에 숨겨진 관심을 드러내는 과정에서 역할수용(role taking)이 중요하다고 보았다. 역할수용은 글자 그대로 타인의 역할을 수행해 보는 것이다. 이렇게 자기가 타인의 역할을 수행함으로써 이제까지 타인의 정체로서 동일시했던 그의 행동이 사실은 그에게 부여된 역할에서 비롯된 것이며 그의 개인적 의지에서 나온 것이 아님을 깨닫게 한다.

역할수용을 통해서 타인의 역할을 수행해 봄으로써 얻게되는 체험중의 하나는 자기자신도 그런 역할을 맡게되면 어쩔 수 없이 그의 행동과 같은 행동을 할 수 밖에 없다는 것을 깨닫는 것이다. 그의 행동이 그의 역할에서 비롯된 것이지, 그의 개인의 특성에서 비롯된 것이 아님을 아는 것이다. 이 깨달음은 타인을 이해할 때 이제 타인의 개인적 특성과 그가 맡은 역할을 분리해서 볼 수 있게 한다. 왜냐하면 타인의 행동이 '역할'에서 비롯된 것이지, '개인'에서 비롯된 것이 아님을 알기 때문이

다. 그리하여 '개인'과 '역할'을 분리해서 보게 됨으로써 사회적 자아중심성에서 벗어나게 되는 것이다. 이렇게 타인 이해시 '개인'과 '역할'을 분화해서 보게 되었을때 역할에 내재하여 있는 '관심'도 드러나게 된다고 그는 보았다.

그리하여 최근에 이수원과 박광엽(1992)은 갈등장면에서 분배적 대처방식을 사용하는 사람들에게 통합적 대처방식을 사용하여 갈등을 해결하는 능력을 함양시키기 위한 교육적 프로그램을 제작하였다. 이 프로그램은 산업장면에서 Fisher와 Ury(1981)가 개발한 프로그램을 토대로 수정 보완시킨 것이다. 이 프로그램은 주어진 갈등을 영합적 방법(zero-sum game)으로 인식하여 승패게임으로 대처하려는 사람들에게 비영합적 방법(non zero-sum game)으로 인식시켜 승승 게임으로 대처하도록 하는 기술을 습득시키는 것을 목표로 하고 있다. 이 갈등관리 훈련 프로그램의 주요 내용은 첫째, 사람과 문제의 분화지각(사람/문제 분화), 둘째, 주장과 관심의 분화 지각(주장/관심 분화), 세째, 개인 이익과 전체 이익의 분화 지각(개인/전체 분화)의 세 과정으로 구성되었다. 첫번째 단계에서 사람과 문제의 분화라는 것은 갈등의 원인을 상대방(사람)쪽으로 돌림으로써 야기되는 부정적 감정의 증폭 상태에서 벗어나 두사람간의 갈등을 해결해야 할 당면과제(문제)로 보는 쪽으로 인식의 변화를 시도하는 것이다. 대부분의 갈등에서 인간관계와 이해관계는 서로 엉켜있다.

예를 들어 가정에서 남편이 '부업이 지저분하다' 든가 '통장에 잔고가 적다' 라는 말은 객관적인 사실을 단순히 지적한 것인데도 불구하고 듣는 쪽에서는 인신공격으로 받아들여 상대방에 대해 감정이 증폭될 가능성이 있다. 즉 사람과 문제가 분리되어 인식되지 않기 때문에 갈등관계에 있는 사람들은 서로 적대적인 감정을 갖기가 쉽다. Fisher와 Ury(1981)는 협상장면에서 벌어지는 이와 유사한 현상을 인지적 오류에 기인하는 것으로 설명하였는데, 이해관계와 인간관계가 얽혀가는 원인으로서 사람들은 근거도 없는데 추리력을 발동시켜 사실과는 다르게 잘못 이해하여 상대방의 의도를 지레 짐작하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 갈등관계에 있는 사람들은 서로 적대적인 감정을 갖기가 쉽다. 어떤 단순한 사안에 대한 지적이 사람에 대한 공격으로 받아들여지기 때문에 서로간에 감정이 악화되는 것이다. 이렇게 서로가 인신공격을 주고 받아 감정적인 관계로 비화되면 촛점이 상대방에 대한 비난과 원망쪽으로 쏠리게 되고 당면 문제는 망각되어 그 해결은 더욱 어려워지게 된다. 따라서 문제로 다시 촛점을 돌리기 위해서는 양자의 대립의 원인이 반드시 상대에게만 있지는 않으며 그가 맡은 역할에도 문제가 있음을 인식시킴으로써 상대방에 대한 부정감을 줄이는 과정이 필요하다. 이처럼 인간관계의 유지를 당면 문제의 해결과 엄격히 분리해서 다루는 능력을 이 단계에서 함양하게 된다.

두번째 단계는 갈등관계에 있는 양편의 주장의 배후에 숨겨져 있는 관심을 찾는 것이다. 겉으로 표명하는 '주장'에 관심을 갖지 말고 그런 주장을 하게 된 배후에 숨겨진 '관심(interest)' 즉 동기를 찾는 것이다. 이 단계에서는 자신과 상대의 주장의 배후에 숨겨져 있는 관심을 찾음으로써 상대에 대한 이해를 증진시키는 능력을 함양하게 된다.

세번째 단계는 협상을 통해서 공동의 이익과 상호 만족을 얻는 것이다. 이 단계에서는 '자신의 이익 최대화'에서 '전체 이익의 최대화'로 관점을 전환시킨다. 사람들은 통상적으

로 상대편과 갈등관계에 놓이게 되면 자신에게 돌아올 이익에만 관심을 갖게 된다. 상대편과 자신의 이익, 즉 상호만족에 대해서는 생각하지 못한다. 이것은 자신에게 중요한 것은 상대편에서도 중요할 것이라고 생각하는 단순한 추측으로부터 야기되는 '총화고정 오류(fixed-sum error)'에 빠지기 때문으로 설명할 수 있다. 이 오류에서 벗어나기 위해서는 앞 단계에서 제시한 각자의 주장의 배후에 있는 관심들을 찾는 것이 중요하다. 그리하여 양편의 관심이 서로 다르다는 것을 알게 됨으로써 자기에게 중요한 것이 상대편에게는 중요하지 않다는 것을 깨닫게 된다. 이 발견은 자기에게 중요치 않지만 상대편에게 중요한 것은 상대에게 양보하고 그 대신 자기에게 중요하지만 상대편에게는 중요하지 않은 것을 취함으로써 '자원의 확대'를 모색할 수 있는 능력을 함양시켜 준다.

이상의 세 단계는 전체이익과 상호만족을 최대화 시켜 협상을 통합적으로 이끄는 기술의 주요 골격이다. 이러한 과정을 거쳐 인지적으로 갈등을 관리하는 능력이 증가될때 갈등대처방식이 승패방법이 아니라 문제해결 방법으로 전환 되리라는 것이 이 프로그램에서의 가정이다. 그러나 이 가정에 대한 경험적 근거는 아직 검증되지 않았다. 특히 위에서 언급한 세 단계에서 나타난 인지적 변인들이 실제로 통합적 대처방식의 구성변인으로 기여하는가에 대해서 아무런 증거도 확보하지 못하고 있다. 이에 본 연구에서는 이 문제를 검토하였다. 본 연구의 개념적 모형을 도식화하면 그림 1과 같다.

이 그림에서 개인의 갈등대처방식에 영향을 미치는 요인으로 사람과 문제의 분화지각(사람/문제 분화), 주장과 관심의 분화지각(주장/관심 분화), 및 개인이익과 전체이익의 분화지각(개인/전체 분화)의 세가지 인지적 변인들을 제시 하였다. 개인들이 갈등의 원인을 상대방(사람)으로 귀인하고, 주장간의 차이에만 주의를 집중하고, 손익의 관점을 개인의 이익에만 둘 때 분배적 대처방식으로 갈등을 해결하려 하며, 이와 반대로 문제에 촛점을 두고, 관심의 차이에 주의하고, 전체의 이익을 도모할 때 통합적 방식으로 갈등에 대처한다고 보았다. 본 연구에서는 이 가정을 검증해 보기 위해서 두가지 연구를 수행 하였다.

연구 1에서는 갈등대처방식에 영향을 줄 것으로 가정되는 세가지 인지적 변인들, 즉 사람/문제 분화 지각, 주장/관심 분화 지각, 개인/전체 분화 지각과 갈등대처방식간의 상관관계를 조사함으로써 이 변인들이 갈등대처방식(분배적/통합적)과 어떻게 관련이 되는지를 알아보고자 하는데 연구의 목적을 두었다. 연구 2에서는, 연구 1에서 밝혀진 결과에 의거하여 앞서 제시된 이론적 배경을 토대로 제작된 갈등관리 프로그램을 실제로 내담자들에게 실시하고 그 효과를 갈등대처방식의 변화를 중심으로 검토하였다. 또한 갈등관리 훈련을 통해서 실제로 사람/문제 분화, 주장/관심 분화, 개인/전체 분화 지각이 일어나는가를 보기 위해서 갈등관리 훈련전과 훈련후로 설문조사를 함과 동시에 집단과정에서 나타나는 집단원들의 언어반응을 회기의 흐름에 따라 분석 하였다.

연 구 1

이 연구는 두가지 목적으로 수행되었다. 첫째, 갈등관리 훈련 프로그램의 세가지 단계, 즉 사람/문제 분화, 주장/관심 분화, 개인/전체 분화의 단계가 서로 연관되어 있는 과정으로 볼

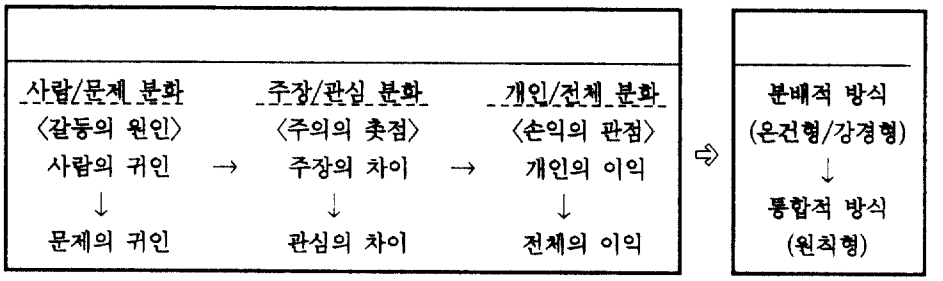

그림1. 본연구의 개념적 모형

수 있는지를 알아보고, 둘째, 각 단계를 구성하는 중심변인들이 어떤 갈등대처방식과 관련되어 있는지를 상담장면이 아닌 일반장면에서 설문조사를 통해 알아봄으로써, 실제로 갈등상황에 대한 지각이 갈등대처행동과 어떻게 관련이 되는지를 검증하고자 하였다. 이 연구에서 피조사자들의 사람과 문제의 분화 지각, 주장과 관심의 분화 지각 및 개인이익과 전체이익의 분화지각은 시나리오로 제시된 갈등장면에서의 반응을 통해서 측정 하였다.

사람/문제 분화지각은 주어진 갈등의 원인이 자기에게 있는가 또는 상대에게 있는가를 알아보는 것으로 조작하였다. 갈등의 원인을 상대에게 돌리는 것은 그 책임을 상대방, 즉 사람에게로 전가시키는 것으로 볼 수 있다. 따라서 갈등의 원인을 자기에게 돌릴수록 사람과 문제를 분화해서 지각하여, 갈등을 문제 해결 과제로 인식하는 것으로 간주하였다. 주장과 관심의 분화 정도는 갈등상대의 입장을 얼마나 이해하고 있으며 또한 이해하려고 하는가의 정도로서 조작하였다. 상대의 입장을 이해하려는 의도가 클수록 주장과 관심을 분화하여 관심에 입각해서 갈등을 해결하려는 것으로 보았다. 개인이익과 전체이익의 분화지각은 주어진 갈등을 갈등상대와 협조하여 공동으로 얼마나 해결하려는 의지가 있는가로서 조작하였다. 갈등을 공동으로 해결하려는 의지가 크다는 것은 자기 개인의 이익에만 집착하기 보다는 전체의 이익에 관심을 표시하는 것으로서, 개인이익과 집단이익을 분화시켜 집단이익에 입각해서 갈등을 해결하려는 것으로 보았다. 또한 이 연구에서 피조사자들의 갈등대처방식이 분배적인가 통합적인가에 대한 지표로서 Fisher와 Ury(1981)의 갈등대처방식인 온건형, 강경형 및 원칙형의 구분을 이용하였다. 앞에서도 말한 것처럼 온건형과 강경형은 분배적 방식을 대표하는 갈등대처방식이며 원칙형은 통합적 방식을 대표하는 갈등대처방식이다. 따라서 이를 측정하여 피조사자들의 갈등대처방식을 보고자 하였다.

방 법

대 상

대학에 재학중인 남학생 80명을 피조사자로 하였다. 이들은 1학년부터 4학년까지 골고루 분포되어 있었으며, 이들중 응답 누락자 8명을 제외하고 최종적으로 72명의 자료가 분석되었다.

도 구

본 연구에서 사용한 질문지는 피조사자들의 갈등지각을 알아보는 문항과 갈등대처방식을 알아보는 문항의 두가지 종류로 구성되었다.

질문지의 전반부에는 가상적인 갈등 시나리오가 나왔으며 후반부에는 이 시나리오에 대한 질문이 제시 되었다. 갈등 시나리오의 내용은 일상 장면에서의 어머니와 아들의 갈등에 관한 것으로, 쌍방의 대화를 통해서 제시 하였다. 먼저 '개강을 맞아 써클 행사 준비로 바쁜 아들과 가정에서 자녀와 남편 뒷바라지 하느라 애쓰는 어머니 사이에서 고등학교에 다니는 여동생의 성적이 떨어진 일에 대해 서로의 입장을 주장하는 장면 입니다.' 라는 설명을 주고 어머니와 아들의 대화 내용을 제시 하였다. 대화의 내용은, 동생의 성적이 떨어져 문제가 생겼다고 하면서 아들에게 집에 일찍 들어와서 좀 봐주라는 어머니의 말로 시작되었으나 이에 아들이 무심한 듯 반응하고 곧 동생의 성적이 떨어진 것에 대해 어머니와 아들이 서로 책임전가를 하기 시작한다. 그리고는 어머니와 아들 모두가 평소의 행실이나 성격에 대한 비난 쪽으로 대화의 방향이 쏠리게 된다. 결국에는 동생 성적의 하락 이라는 해결해야 할 '문제' 보다는 '사람' 쪽으로 주의가 돌려져서 서로를 공격하기에 급급하게 되어 결국 어머니와 아들 모두가 감정만 상한채로 대화를 끝내게 되는 것으로 구성되어 있다.

갈등지각의 측정 : 피조사자들로 하여금 이 시나리오를 읽고난 후 이에 대한 일련의 질문을 하였다. 먼저, 사람/문제 분화를 측정하기 위해서 갈등의 원인을 물었다. 이 물음은 타인 행위의 원인지각(타인귀인: 어머니가 나에게 나쁜 감정을 가지고 있기 때문이다. 어머니의 신경질적인 성격 때문이다)과 자기 행위의 원인지각(자기귀인: 내(아들)가 말버릇이 못돼서 그렇다; 나(아들)는 나 자신의 생활만이 중요하다고 생각하기 때문이다)으로 구성되었다. 그리고 주장/관심 분화를 측정하기 위해서 타인의 입장을 이해하려는 의도(입장이해의도: 당신은 얼마나 어머니 입장에서 생각해 보고 싶습니까?)를 물었고, 개인/전체 분화를 측정하기 위해서 공동으로 문제를 해결하려는 의도(공동해결의향: 당신은 얼마나 어머니와 함께 진지하게 해결책을 찾고 싶습니까?)를 물었다. 그리하여 피조사자들에게 이러한 질문들에 대해 아들의 입장에서 응답하게 하였다. 응답은 '전혀 그렇지 않다(0)' 에서 '매우 그렇다(7)' 의 7점 척도상에 하도록 구성하였다.

갈등대처행동의 측정 : 갈등대처행동을 측정하기 위한 문항은 Fisher와 Ury(1981)가 제안한 갈등대처방식(온건형/강경형/원칙형)을 기초로 하여 이수원과 박광엽(1992)이 제작한 갈등대처방식 설문지에서 각 유형별로 두가지씩을 추출하여 구성하였는데, 질문지의 앞에서 주어진 어머니와 아들의 갈등 상황에서 "당신이라면 어떤 식으로 어머니와의 갈등을 해결하겠습니까?" 라고 물음한 후 온건형(나의 주장을 포기하고 어머니의 주장을 따른다; 의견충돌을 피하려 한다)갈등대처방식과 강경형(어머니와의 의견충돌도 감수한다; 나의 주장을 고수한다)갈등대처방식, 그리고 원칙형(각자의 의견을 가능한 한 잘 살펴보고 서로가 만족할 수 있는 방안을 모색한다; 어머니와 함께 문제를 해결하는 것에 목표를 둔다)갈등대처방식 각각의 사용 정도를 답하도록 하였다. 응답은 '전혀 그렇지 않다(0)' 에서 '매우 그렇다(7)' 의 7점 척도상에 하도록 구성하였다.

절 차

실험은 집단적으로 실시되었다. 연구자는 우선 '대인관계에 대한 설문조사' 라는 것을 피조사자들에게 알린 후 "일상생활에서 흔히 벌어질 수 있는 다음 상황을 우선 잘 읽어 보시

기 바랍니다"라고 설명해주고 피조사자들중 지원자 2명으로 하여금 어머니와 아들의 역할을 주어 시나리오를 실감나게 읽도록 하였다. 그리고 나서 "이 상황에서 여러분이 아들의 입장이라면 어떻게 하겠는지 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다"라고 이야기한 후 설문에 응하게 하였다.

결 과

갈등대처방식의 세가지 인지적 구성변인들이 서로 연계성을 가지고 있는지를 알아보기 위하여 Pearson의 적률상관계수를 산출하여 분석하였다. 갈등상황에서의 귀인양상(타인귀인/자기귀인)과 상대방의 입장을 이해하려는 의도(입장이해의도), 그리고 함께 문제를 해결하려는 의도(공동해결의도)가 서로 어떻게 관련되는지를 분석한 결과가 표 1에 제시되어 있다.

표 1에서 보면, 타인귀인과 입장이해의도, 공동해결의도는 부적 상관관계를 보여서, 갈등의 원인이 상대방에게 있다고 생각할 수록 상대방의 입장을 이해하거나 함께 문제를 해결하려는 의향이 적은 것으로 나타났다. 반면 자기귀인은 입장이해의도 및 공동해결의도와 정적 상관을 보여서 갈등의 원인이 자신에게 있다고 생각할 수록 상대방의 입장을 이해하거나 함께 문제를 해결하려는 의향이 많은 것으로 나타났다. 입장이해의도와 공동해결의도는 .40($p<.001$)의 높은 상관을 보여서, 상대방의 입장을 이해하려고 하는 의도가 많을수록 공동으로 문제를 해결하려는 의향도 많음을 보여주고 있다. 이렇게 볼 때, 갈등대처방식을 결정하는 세개의 인지적 변인들이 상호 연관이 있음을 알 수 있다. 이들 세 인지적 변인들이 갈등대처방식과 어떤 상관관계가 있는지를 표 2를 통해 살펴보면 다음과 같다.

표 2에서 보면, 타인귀인은 강경형 갈등대처방식과는 정적 상관이 있고 원칙형 갈등대처방식과는 부적 상관이 있는 것을 알 수 있다. 또 자기귀인은 원칙형 갈등대처방식과 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 이는 갈등의 원인을 상대방에게로 돌릴 수록 강경형 갈등대처방식을 사용하고, 자기 자신에게로 돌릴 수록 원칙형 갈등대처방식을 사용하는 것으로 볼 수 있다. 입장이해의도와 공동해결의도는 모두 원칙형 갈등대처방식과 관련이 되었다. 이는 갈등의 원인을 자신에게서 찾고 갈등상대의 입장이해를 이해하려 하며 따라서 갈등상대와 함께 공동으로 문제를 해결하려는 의향이 많으면 많을수록 원칙형 갈등대처방식을 더 선호하게 되는 것으로 볼 수 있다.

표 1. 갈등지각변인들간의 상관관계

	타인귀인	자기귀인	입장이해의도	공동해결의도
타인귀인		.17	-.25**	-.23*
자기귀인			.26**	.34**
입장이해의도				.40***
공동해결의도				

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

표 2. 갈등지각변인과 갈등대처방식간의 상관관계

	온건형	강경형	원칙형
타인귀인	-.05	.37**	-.32**
자기귀인	.12	.19	.25*
입장이해의도	.12	.02	.45***
공동해결의도	-.18	-.08	.42***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

논 의

이 연구에서 나타난 주요한 결과는 첫째, 갈등원인에 대한 지각(타인귀인/자기귀인)과 상대방에 대한 입장이해의도, 그리고 공동해결의도가 서로 관련이 있으며, 이는 앞의 개념적 모형에서 가정한 대로 갈등대처에 기저하는 인지적 변인들이 서로 관련이 있는 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 갈등원인에 대한 지각(타인귀인/자기귀인), 상대방에 대한 입장이해의도 및 공동해결의도가 모두 원칙형 갈등대처방식과 정적 상관이 되는 것으로 나타났다. 따라서 앞서 본 연구의 개념적 모형에서 살펴본 사람/문제 분화 지각, 주장/관심 분화 지각, 개인/전체 분화 지각이 상호 관련되어 있으며, 서로간에 영향을 주고 있다고 결론지을 수 있다. 또한 이들 세 변인들 모두가 갈등대처방식과 정적 상관을 보여주고 있어 갈등대처행동에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 상대방(사람)에게로 갈등의 원인을 돌리기 보다 자신에게로 돌림으로서 '사람' 보다는 '문제'에 관심을 갖게 되고, 상대방의 '주장' 뒤에 있는 '관심'에 주의를 기울이게 되며, 개인의 이익 보다는 전체의 이익을 추구할때 원칙형 갈등대처행동이 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 이 결과를 뒷받침하는 연구로서, Sheppard, Blumenfield-Jones, 및 Minton(1987)는 갈등 당사자의 갈등에 대한 지각과 갈등대처양식의 선택은 완전히 독립된 것이 아니라고 하였다. 이들은 갈등상황에 대한 지각에 따라 갈등해결의 목표와 갈등해결양식의 선택이 달라진다고 하였다. 즉, 동일한 갈등이라 하더라도 그것에 대처하는 양식은 사람들의 인지구조에 따라 다양하게 나타난다는 것이다. 또 Fisher와 Ury(1981)에 의하면, 원칙형 갈등대처방식을 사용하는 사람들은 문제해결에 목표를 두어서 여러가지 상황을 고려하여 해결방안을 생각해보고 서로에게 유리한 선택안을 합리적으로 결정한다고 하였다. 이렇게 볼 때, 앞서 이론적 배경에서 살펴 보았던 대로 갈등상황에서 분배적 해결양식에 해당되는 온건형 및 강경형 갈등대처방식을 주로 사용하던 것에서 통합적 해결양식에 해당되는 원칙형 갈등대처방식을 사용하는 쪽으로 변화되기 위해서는 갈등상황 및 갈등상대에 대한 지각의 변화 즉 인지구조의 변화가 필수적임을 알 수 있다.

그러나 이 연구에서 얻어진 결과들은 상관관계 분석을 통해서 얻어진 것이다. 따라서 무엇보다도 연구에서 조작한 변인들이 원래 갈등관리 프로그램에서 이론적으로 제시한 변인들과 개념적 수준에서 얼마나 일치하는가에 대해서는 알 수가 없다. 연구에서 조작한 갈등의

원인귀인, 상대방 입장을 이해하려는 의도, 갈등을 공동으로 해결하려는 의도가 갈등의 원인을 얼마나 타인보다 자기에게로 돌리는지, 상대의 주장 보다는 그의 관심에 얼마나 주의를 기울이는지, 또 개인의 이익 보다는 전체의 이익에 얼마나 관심을 갖는지를 적절하게 조작한 것이라고 볼 수 있는지는 미지수이다. 또한 갈등관리 프로그램에서는 이들 세가지 변인들이 서로 인과적 관계에서 단계별로 나타나는 것으로 보았다. 먼저 사람/문제 분화 지각이 일어나야만 주장/관심의 분화 지각이 나타나며, 또한 이것이 나타나야만 개인/전체의 분화지각이 가능하게 된다고 보았다. 그러나 이 연구와 같은 상관연구에서는 이를 직접적으로 밝힐 수가 없다는 제한점이 있다. 따라서 후속연구에서는 직접 갈등관리 훈련 프로그램을 내담자들에게 실시하여 이를 밝혀 보려고 하였다.

연 구 2

연구 2는 위의 연구에서 밝혀진 변인들간의 관계성을 근거로 하여 실제로 갈등관리훈련을 통하여 인지적 변화가 일어나면 갈등대처행동이 어떻게 달라지는가를 알아보려 하였다. 이 연구에서 특히 관심을 가진 것은 갈등관리 프로그램을 구성하는 세 변인, 즉 사람/문제 분화, 주장/관심 분화, 및 개인/전체 분화 지각이 상호 인과적으로 어떻게 관련되어 있으며 또한 이들이 갈등대처방식에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 밝히려 하였다. 이와같은 목적에서 이 연구에서는 훈련 실시전과 실시후의 설문조사 뿐 아니라 집단상담 과정에서 내담자들의 언어반응을 주요회기(사람/문제 분화, 주장/관심 분화, 개인/전체 분화)별로 분석하였다. 내용분석은 갈등의 원인지각, 갈등상대에 대한 감정, 갈등상대에 대한 입장이해의 수준, 갈등대처방식의 네가지 측면에서 이루어졌다.

방 법

피험자

본 연구에 참여한 피험자들은 모두 28명으로서 이들은 훈련집단과 비훈련집단으로 구분되었다.

훈련집단 : 훈련집단은 '대인관계 향상을 위한 집단 프로그램'이라는 광고를 보고 자발적으로 참여한 대학 재학생들로 구성되었으며 평균 연령은 24세로 남자 10명, 여자 2명이었다. 이들 중 일신상의 이유로 중간에 참여를 포기하여 사후검사를 실시하지 못한 4명(남자 3명, 여자 1명)을 제외한 8명을 최종 분석대상으로 하였다.

비훈련집단 : 비훈련집단은 본교 정신위생 수강자들중 '대인관계에 관한 의견조사'에 자발적으로 참여한 16명으로 남여 동수로 구성되었다. 이들은 아무런 집단상담 활동을 하지 않았으며 집단 프로그램이 실시된 기간과 동일한 간격을 두고 사전검사와 사후검사를 실시하였다. 이들 중 사후검사에 응하지 않은 4명을 제외한 12명을 최종 분석대상으로 하였다.

갈등관리훈련 실시

앞에서 기술한 훈련집단의 피험자를 대상으로 갈등관리훈련을 1993년 3월 15일 부터 3월 26일 까지 주 3회씩 2주 동안 모두 7회에 걸쳐 실시 하였다. 훈련은 매회 120-180분씩 실시하여 총 프로그램의 진행 시간은 약 20시간이었다. 장소는 본 대학 학생생활연구소 내의 집단상담실에서 실시 하였으며 집단 지도자는 본 연구자(박승민)가 직접 참여하였다. 본

집단상담에서 실시한 갈등관리 프로그램은 이수원과 박광엽(1992)이 제작한 프로그램의 내용을 일부 수정하여 사용하였다. 본 프로그램의 개괄적인 내용은 표 3과 같다.

종속변인의 측정

본 연구에서는 종속변인을 측정하기 위해 갈등대처방식 척도와 갈등관리훈련 과정에서 녹음한 내담자들의 대화 내용을 축어록으로 작성하여 사용하였다. 갈등대처방식의 측정은 본 연구에 참여한 모든 피험자들을 대상으로 실시하였다.

갈등대처방식 측정 : 갈등대처방식을 양적으로 측정하기 위해 Fisher와 Ury(1981)가 제시한 갈등관리 방식을 이수원과 박광엽(1992)이

표 3. 갈등관리 프로그램의 내용

1회 . 프로그램에 대한 오리엔테이션과 자기소개 및 신뢰감 형성하기

2회 . 자기노출(룩파원 게임: 집단에서 자기와 성격이나 외모, 분위기, 학과 등에서 다르다고 느끼는 사람 혹은 가장 덜 친하다고 느껴지는 사람과 짝을 짓게한 후 서로에게 느낀 점이나 자기 신변에 관한 사항, 현재 관심거리에 대해 다양하게 취재한 후 그 내용을 집단원들 앞에서 성심껏 발표하게 한다.
갈등의 이해: 갈등의 성격, 갈등의 순기능과 역기능, 갈등에 대처하는 형태, 효과적인 갈등관리의 필요성에 대해 지도자가 먼저 간단한 강의를 하고 집단원들의 경험도 함께 나눈다.

3회 . 갈등상황 진술: 집단원들이 일상생활에서 경험하였던 미해결 문제나 현재 경험하고 있는 갈등을 기술한 후 그 갈등상황에 어떻게 대처하고, 그 결과는 무엇이었으며 현재의 상태에 대해 정리할 수 있도록 개인용 갈등정리 응답지를 나누어 주고, 응답지에 솔직하고 구체적으로 진술하도록 한다. 그리고 나서 집단원들은 돌아가며 자신의 사례를 함께 나눈다.
. 갈등대처유형 정리: 지도자는 일반적으로 알려진 갈등대처유형에 대해 간단한 설명을 하고 집단원들은 자기가 주로 해온 것으로 생각되는 유형들에 관하여 의견을 나눈 후 각 유형간의 장, 단점을 살펴본다.

4회 . 사람과 문제를 구분하기 (사람/문제 분화)
- 감정의 악순환 체험하기: 갈등의 악순환 사례 (어머니와 아들의 갈등사례)를 제시하고 집단원들로 하여금 악순환 대화가 진행된 원인과 당사자들에게 미치는 영향에 대해 소집단 토론을 한 후 자기 사례에서 경험한 내용과 비추어 생각해보고 느낌을 나눈다.
- 탓찾기: 갈등관계에서 악순환이 거듭되는 것은 갈등 상대에 대한 원인추론과정의 차이에서 비롯될 수 있음을 이해하고, 갈등의 원인을 어디에서 찾느냐에 따라 대처행동이 달라질 수 있음을 이해한다. 먼저 상대방에게서 갈등의 탓을 찾게 되는 이유를 서로 나누어 보고 인지적 오류를 설명하는 그림(사물에 대한 선택적 지각현상 : 귀부인/노파, 찡그린/웃는 아이의

얼굴을 보고 느낌 나누기를 통해 우리가 갖는 인지적 오류로 인하여 상황에 대한 해석이 달라지고 갈등이 증폭될 수 있음을 인식하도록 돕는다.

5회 . 숨은 관심 찾기 (주장/관심 분화)

- 숨은 관심 찾기 연습1 : 연습사례를 통해 사례속의 갈등 당사자들의관심을 자유롭게 이야기하여 찾도록 한다.
  그리고 나서 자기 사례에서도 숨은관심을 찾아보고 두명씩 짝을지어 각자 서로의 사례에 대해 숨은 관심을 찾는것을 도와준다. 이 과정을 통해 각자 서로의 '주장' 뒤에는 그 나름대로의 '관심'이 있었음을 이해 하도록 돕는다.
- 숨은관심찾기 연습2 : 앞에서 찾은 숨은관심들을 가지고 역할연기를 통해 갈등관계에서 상대방의 숨은 관심을 체험해 보고, 숨은 관심들 간의 차이를 이해한다.

6회 . 해결방안탐색 (개인/전체 분화)

- 관심의 차이 관리를 통한 상호만족(전체의 이익)의 극대화 모색 :갈등문제 해결 계획서에 앞에서 다루었던 양자의 주장에 숨겨져 있는 관심과 그 우선순위를 참고하여 쌍방이 모두 만족할 수 있는 방안을 생각하여 작성.발표하도록 하고, 집단원들이 서로 피이드백을 통해 자신의 갈등문제에서 상호간에 이익이 될 수 있는 방안들을 마련해 본다.

7회 . 마무리 마당

효과적인 대화법: 걸림돌적 대화사례와 디딤돌적 대화사례 유인물을 가지고 그 내용을 읽어 가면서 실제 실습해 보도록 한 후, 자신의 갈등문제를 해결하는데 어떻게 도움이 되는지에 촛점을 두어 이야기 하도록 한다.

- 피이드백 주고받기
- 소감문 발표

번안한 것을 사용하였다. 이 척도는 갈등대처방식을 온건형, 강경형 및 원칙형으로 구분하고 있다. 척도의 구성은 모두 10가지 문항으로 되어 있으며 각 문항에서는 상기 세가지 갈등대처방식에 따른 세가지 반응으로 응답할 수 있도록 구성되었다. 예를 들어, '당신은 의견충돌이 일어날 때 어떻게 행동하십니까?' 라는 문항에 대해 온건형(의견충돌을 피하려고 한다), 강경형(의견충돌도 감수한다), 원칙형(의견충돌과는 관계없이 객관적 원칙을 강조한다) 중 어떤 갈등대처방식을 얼마나 사용할 것인지를 100점 만점의 점수할당(point allocation) 방식으로 평정케 하였다. 훈련집단에서는 프로그램의 주 회기(3회-6회)의 전.후로 측정하였고 비훈련집단에서도 훈련집단과 동일한 시간간격을 두고 측정하였다.

집단과정 내용분석 : 총 7회의 훈련 과정 중 갈등관리 프로그램을 본격적으로 다룬 3회부터 6회까지의 모든 대화 내용을 분석의 대상으로 하였다. 3회의 내용은 내담자 자신이 경

험하고 있는 대인간 갈등을 진술한 것이며 4회에서는 자신의 갈등문제에서 사람과 문제를 분화하여 지각하는 것에 대한 내용이 중심이 되었다. 5회에서는 자신의 갈등에서 주장과 관심을 분화해서 관리하는 기술을 다루었고 6회에서는 개인의 이익보다 전체의 이익을 생각하여 갈등을 해결하는, 즉 문제해결적 협상기술을 함양하는 내용이었다. 이들 내용에 대하여 녹음한 것을 풀어서 축어록으로 작성하였다. 축어록은 훈련집단의 8명 중 대인간 갈등을 진술하지 않은 1명을 제외한 7명의 내용을 중심으로 하였다. 완성된 축어록은 4인에게 의뢰하여 언어반응 유목에 따라 평정하고, 이것을 언어반응표로 작성하였다. 평정자 4인은 한국 상담심리 및 심리치료 학회 회원들로서, 박사과정자 1명, 석사학위 소지자 1명, 석사과정자 2명이었다. 이렇게 작성된 언어반응표를 다시 5인에게 의뢰하여 내용의 타당도 여부를 평정케 하여 수정하였다. 이 평정자들 역시 한국 상담심리 및 심리치료 학회 회원들로서, 박사학위 소지자 1명, 석사학위 소지자 1명, 석사과정자 3명 이었다.

집단과정에서 내담자들의 언어반응을 유목화한 범주는 연구 1에서 언급한 갈등관리 프로그램의 내용을 가지고 하였다. 이 연구에서는 내담자들의 언어반응에서 4가지 내용을 분석하였다. 첫째는, 갈등의 원인을 갈등상대에로 돌리는지(타인귀인), 자신에게로 돌리는지(자기귀인)에 관한 것이고, 둘째는, 갈등상대에 대한 감정표현이 긍정적인지(긍정적 표현), 부정적인지(부정적 표현)에 관한 것이었다. 세째는, 갈등상대의 입장을 이해하고 수용하는 반응들이었고, 네째는 갈등에 대처하는 방식(온건형/강경형/원칙형)에 관한 반응들이었다. 각 유목에 대한 자세한 준거는 편의상 결과란에서 예시와 함께 상술하였다.

결 과

갈등대처방식의 분석

이 연구에서는 훈련효과중 세가지 갈등대처방식(온건형, 강경형, 원칙형)각각의 채택 정도가 어떻게 변화하는지를 평가하기 위해서 훈련집단과 비훈련집단에서 각 유형별 사전/사후의 차이점수를 비교하였다. 자료는 2원 변량분석(two-way ANOVA) 방법을 사용하여 분석하였다.

먼저, 훈련집단과 비훈련집단간에 갈등대처방식의 차이가 있는지를 알아보고자 집단별 측정시기(훈련전/훈련후)에 따른 온건형, 강경형, 원칙형 갈등대처방식의 평균값을 구하여 표 4에 제시하였다.

표 4에 기초하여 집단별 측정시기에 따른 세가지 갈등대처방식의 차이를 변량분석 하였다. 그 결과, 온건형 갈등대처방식에 있어서는 집단의 주효과, 측정시기의 주효과, 집단 측정시기의 상호작용 효과가 통계적으로 유의하지 않았다 〔F=.03, df=1/18, n.s; F= .10, df=1/18, n.s; F= 2.47, df= 1/18, n.s.〕. 이는 갈등관리 훈련이 온건형 갈등대처방식에 영향을 미치지 않았음을 의미한다. 강경형 갈등대처방식에 있어서는, 측정시기(훈련전/훈련후)의 주효과가 유의하여〔F=11.47, df=1/18, p<.01〕, 갈등관리훈련 실시전과 실시후의 강경형 갈등대처방식의 사용이 달라지는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 명확히 해석할 수 있는 결과가 집단과 측정시기의 상호작용 효과이다. 집단과 측정시기의 상호작용 효과가 통계적으로 유의하였던 바〔F=14.20, df=1/18, p<.01〕, 이를 도시하면 그림 2와

표 4. 집단별 측정시기에 따른 갈등대처방식의 평균(표준편차)

		갈등대처방식		
		온건형	강경형	원칙형
훈련집단	훈련전	37.38(7.33)*	29.25(6.09)	33.38(3.23)
(n=8)	훈련후	35.14(6.55)	20.83(4.44)	44.04(8.04)
비훈련집단	훈련전	35.00(6.33)	26.94(9.22)	36.98(7.16)
(n=12)	훈련후	36.49(7.32)	27.39(9.63)	35.95(8.04)

* 점수가 클 수록 해당 갈등대처방식을 더 많이 채택함을 의미하는 것으로, 점수범위는 최저 0점부터 최고 100점 까지로 되어있음.

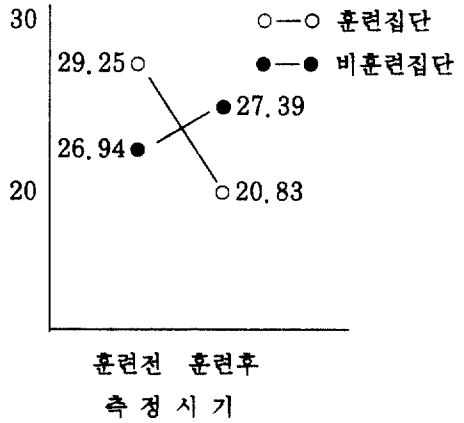

그림 2. 집단별 측정시기에 따른 강경형 갈등대처방식의 차이

같다.

그림 2에서 볼 수 있듯이, 훈련집단이 훈련 실시 전보다 훈련 실시후에 강경형 갈등대처방식을 채택하는 정도가 감소한 반면, 비훈련집단은 훈련전과 훈련후에 강경형 갈등대처방식의 채택에 있어 변화가 나타나지 않았다. 원칙형 갈등대처방식에 있어서는, 측정시기(훈련전/훈련후)의 주효과가 유의미하게 나타났다 〔F=12.79, df=1/18, p<.01〕. 그리고 집단과 측정시기의 2원 상호작용 효과가 유의하였는데 〔F=18.80, df=1/18, p<.001〕, 이를 도시하면 그림 3과 같다.

그림 3에서 볼 수 있듯이, 훈련집단은 훈련 실시전보다 실시후에 원칙형 갈등대처방식을 채택하는 정도가 늘어난 반면, 비훈련집단은 실시전과 실시후에 따른 변화가 거의 없었다.

이상의 결과들을 종합해 보면, 훈련집단에서는 갈등관리 훈련 실시후에 갈등대처행동에서의 변화가 나타나, 강경형 대처방식의 사용은 감소하고 원칙형 대처방식의 사용이 증가하였다. 그러한 반면, 갈등관리 훈련을 받지 않은 비훈련집단에서는 세가지 갈등대처방식의 사용에 있어 변화가 나타나지 않았다. 한편, 온건형 갈등대처방식에 있어서, 훈련집단은 그 사용 정도가 감소하긴 하였으나 통계적으로 유의하지는 않았으며 비훈련집단에서는 오히려 그 사용이 다소 증가하는 결과가 나타났다. 따라서 갈등관리 프로그램은 갈등대처방식 중 강경형 대처방식의 감소와 원칙형 대처방식의 증가에 영향을 주는 것임을 알 수 있다.

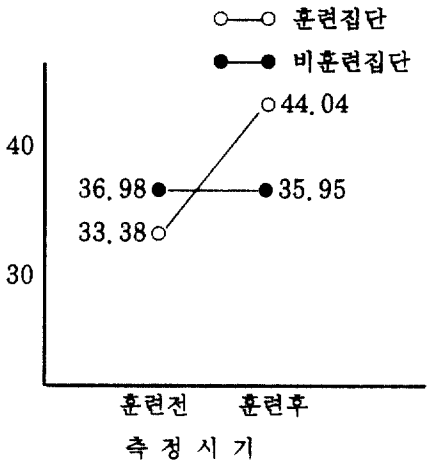

그림 3. 집단별 측정시기에 따른 원적형 갈등대처방식의 차이

집단과정의 내용분석

갈등관리 훈련과정을 내용분석한 결과를 4가

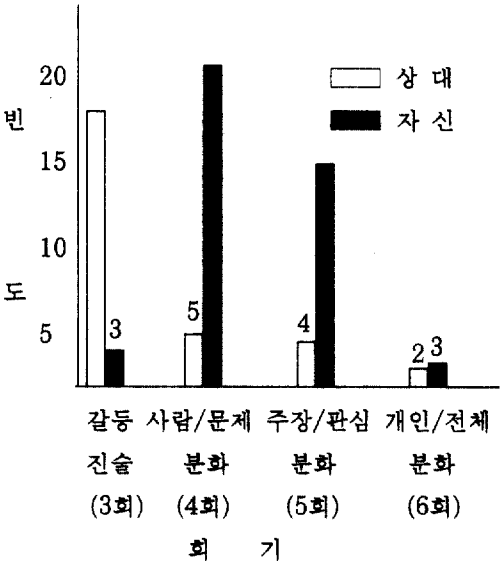

그림 4. 갈등의 원인지각과 관련된 언어반응의 변화

지 영역(갈등원인지각, 갈등상대에 대한 감정, 갈등상대의 입장이해, 갈등대처방식)으로 나누어 개인갈등진술(3회), 사람/문제 분화(4회), 주장/판심 분화(5회), 개인/전체 분화(6회)의 각 회기별로 제시 하였다. 7명의 내담자들의 반응빈도는 모두 합쳐서 제시하였다. 집단과정을 측정하기 위한 준거로 사용한 유목은 정방자(1986), 임승환(1989), 류진혜(1990)의 연구에서 사용한 유목과, Fisher와 Ury(1981)가 제시한 갈등관리 양식을 참고로 하여 구성하였다. 이 연구에서 사용한 집단과정 언어반응 유목을 표 5에 제시하였다.

갈등의 원인지각

집단원들이 현재 처해 있는 갈등상황의 원인을 누구(상대/자신)에게로 귀인하는지에 중점을 두어, 회기별로 갈등의 원인지각의 경향이 어떻게 변화하는지를 분석하였다.

그림 4에서 보면, 프로그램 초기(갈등진술)에서는 갈등의 원인을 자신 보다는 상대방에게로 귀인시키는 경향을 보이고 있다. 그러다가 '사람/문제 분화' 회기를 거치면서 갈등의 원인을 상대에게로 귀인시키는 빈도는 현저하게 줄고 상대적으로 자신에게로 귀인시키는 빈도가 늘어나는 경향을 나타내고 있다. 언어반응의 구체적인 예로, 아버지와의 갈등을 진술한 A 내담자는 '갈등진술' 회기에서는 "아버지는 정이 없어요, 정을 주는 방법을 모르시는 것 같아요"라고 하면서 주로 아버지에게 원인을 돌리는 반응을 하다가 '사람/문제 분화' 회기에서는 "가슴 찔리는 구석이 많아요, 문제를 보는것도 우선 내 감정부터 해결하고 넘어가는게 좋을 것 같아요"라고 하였다. 친구와의 갈등을 진술한 E 내담자의 경우에서도 '갈등진술' 회기 에서는 "원래 좀 무뚝뚝한 친구이긴 하지

만, 그래도 설명을 해 줘야지 어떻게 그런 식으로 말을 하나 싶더라구요"라고 하다가 '사람/문제 분화' 회기에서는 "계속 기분나쁘게만 생각하기 보다는 되도록 긍정적으로 보았어야 되는데.."라고 반응하였다. 이처럼 주로 갈등상대를 비난하거나 갈등의 원인을 상대 쪽으로 돌리던 것에서 자신에게도 책임이 있음을 인식하는 쪽으로 반응하는 것으로 나타났다.

갈등상대에 대한 감정

집단원들이 자신과 현재 갈등상태에 있는 사람(상대)에 대한 감정반응 유형의 변화에 중점을 두어, 회기별로 갈등상대에 대한 감정이 어떻게 변화하는지를 분석하였다. 평정은 감정형용사로 직접 표현된 반응들을 먼저 선별하고, 직접 표현되지는 않았지만 감정이 내재되어 있을 것이라고 추정되는 언어반응들을 분류하여, 평정자들간에 의견이 일치된 반응들을 최종적으로 선별하는 과정으로 이루어졌다. 회기별 감정과 관련된 언어반응의 빈도를 그래프로 나타낸 것이 그림 5이다.

그림 5에서 볼 수 있듯이, 프로그램 초기에는 갈등상대에 대한 부정적 반응이 긍정적 반응보다 월등하게 많다가 '사람/문제 분화' 회

표 5. 집단과정 언어반응 유목

언어유형	세부적 준거
갈등원인 지각	갈등상대의 특성 : 갈등의 원인을 상대방의 성격, 가치관, 신념, 행동방식 등으로 돌리는 내용들. (예) 아버지는 정이 없다. 엄마는 보수적이다. 주인 아주머니는 돈밖에 모른다. 자신의 특성 : 갈등의 원인을 자기자신의 성격, 행동특성, 신념, 가치관 등으로 돌리는 내용들. (예) 내 생각이 짧았다. 나는 남을 이해하는 능력이 부족하다. 내 표현방법이 서툴다. 내게도 문제가 많다.
갈등상대에 대한 감정	긍정적 자기표현 : 행복, 의기양양, 즐거움, 자신에 대한 감정을 수용하는 반응, 멀하다, 좋아진다, 괜찮다. 긍정적 타인표현 : 타인에 대한 긍정적 표현(관심, 연민, 미안함), 타인이 한 일을 격려하고 높이는말을 하거나 타인들과 잘 지내고자 하는 행동, 타인의 감정을 수용하는 반응 부정적 자기표현 : 자신에 대한 적대적, 비판적 표현 자기비난, 무가치감 등, 자신에 대한부정적 표현(분노, 신경질, 신체적 불편감, 질병, 기타 병에 대한 호소.

부정적 타인 표현: 타인에 대한 직접적 공격표현(비난, 분노, 반대)
타인에 대한 간접적 공격표현(두려움, 부담스러움, 어색함, 서먹함)
타인의 공격과 수모에 대해 회피하는 반응들,
상황에 대한 적대적 표현들.

갈등상대에 대한 입장이해

갈등상대의 생각, 동기, 관심사, 행동방식, 상황등을 이해하고 수용하는 반응들

(예)엄마가 나에게 그렇게 하신 이유를 이해할 것 같아요.
친구가 그럴수도 있겠다 생각이 돼요.

갈등상대의 생각, 동기, 관심사, 행동방식, 상황등이 자신과 다를 수 있음을 인정하는 말

갈등대처방식

온건형 : 우호관계를 유지하기 위하여 양보한다. 합의에 목표를 둔다. 인간관계에 우선적 가치를 둔다. 자신의 주장을 포기한다. 상대를 무조건 신뢰한다. 화해를 성립시키기 위해 불리한 조건도 수용한다. 상대의 압력을 받아들인다. 의견충돌을 피한다. 상대가 수락할 수 있는 안을 찾아 본다.

강경형 : 승리에 목표를 둔다. 자기가 수락할 수 있는 안을 찾는다. 의견충돌도 감수한다. 상대방을 경쟁자로서 대한다. 상대방을 의심한다. 이해관계에 우선적 가치를 둔다. 화해의 댓가로 자신에게 유리한 조건을 요구한다. 자기의 주장을 고수한다. 상대에게 압력을 가한다. 양보를 강요한다. 자기 입장을 절대로 바꾸지 않는다.

원칙형 : 문제해결에 목표를 둔다. 여러가지 방안을 생각해 보고 결정한다. 객관적 원칙을 강조한다. 상대방에 대한 신뢰의 여부를 구분하여 판단한다. 상대를 문제 해결자로서 생각한다. 이해관계와 인간관계를 구분한다. 서로에게 유리한 선택 방안을 생각해 낸다. 주장보다는 상호이익에 촛점을 둔다. 압력이 아닌 원칙에 따른다. 이치를 들어서 설득한다.

기를 거치면서 반대로 긍정적 반응이 현저하게 많아지는 경향을 보이고 있다. 언어반응의 구체적인 예로, 친한 친구와의 갈등을 진술한 B 내담자의 경우, '갈등진술' 회기에서는 "그 친구를 보니 짜증이 나고 답답했어요, 안좋은 상태에서 헤어져서 지금도 그 친구 보면 찝찝해요, 화해하기가 껄끄럽게 느껴져요" 라고 하면서 부정적 감정을 주로 표현하다가 '사람/문제 분화' 회기에 들어서면서 "안좋을땐 계속 나쁜 감정만 들고 그랬는데 다시보니 좋게 보이는

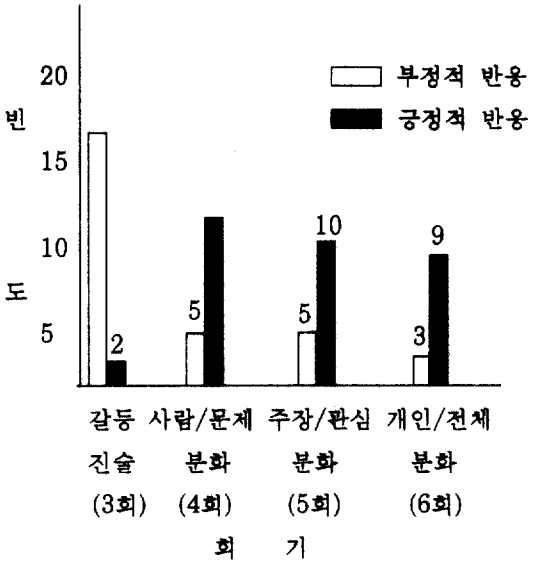

그림 5. 갈등상대에 대한 감정과 관련된 언어반응의 변화

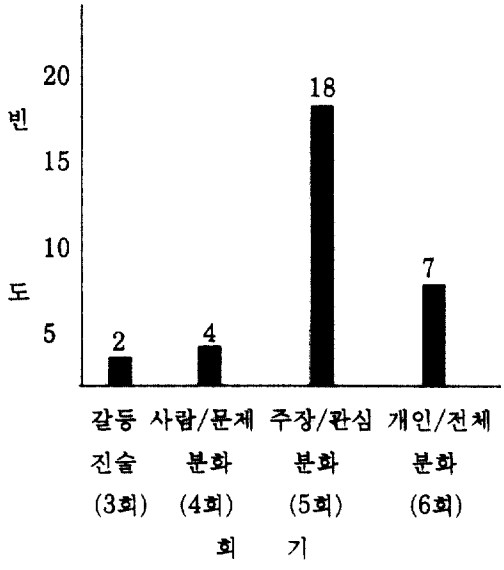

그림 6. 갈등상대에 대한 입장이해와 관련된 언어반응의 변화

것도 있네요, 그 친구에게 미안해요, 후회가 되네요"등의 표현을 하여, 간접적으로 상대에 대한 긍정적 반응을 하는 것으로 나타났다.

그림 4와 그림 5의 결과를 볼 때, '사람/문제 분화' 회기를 통해 갈등상황에 대하여 그 원인이 상대방에게만 있는 것이 아니라 자신에게도 있음을 인식함으로써 갈등상대에 대한 부정적 감정이 줄어들고 긍정적 감정이 증가한 것으로 볼 수 있다.

갈등상대에 대한 입장이해

집단원들이 상대방의 입장을 이해하고 수용하는 반응이 회기별로 어떻게 나타나는지에 중점을 두어 그 변화양상을 살펴보았다. 회기별 언어반응의 빈도를 그래프로 나타낸 것이 그림 6이다. 그림 6에서 볼 수 있듯이, '주장/관심 분화' 회기를 통하여 갈등상대에 대한 입장이해의 언어반응 빈도가 현저하게 증가하였다. 즉 상대방과 자신의 입장 뒤에 숨어있는 관심을 직접 찾아보고, 각자의 관심에서 비롯되는 상대방과 자신의 주장이 달라질 수 있음을 인식함으로써 상대방에 대한 이해가 증가하였음을 알 수 있다. 예로, 어머니와의 갈등을 진술한 C 내담자의 경우, '갈등진술' 회기에서 "엄마 입장을 이해하려고 해요"라고 하였고 '사람/문제 분화' 회기에서 "이제 엄마를 조금 이해할 수 있을것 같아요" 라고 반응하다가 '주장/관심 분화' 회기에 가서는 "엄마가 나에게 그렇게 하신 이유를 이해할 것 같아요, 엄마 입장이 되니깐 또 그런말이 나올것 같더라구요, 같은 말을 하더라도 사람이 편견에 싸여 있으면 똑같은 말이라도 다르게 들리는데, 편견을 풀고 상대방 입장에서 얘기하는게 정말 중요하구나 라는 생각이 들었어요" 의 입장이해와 관

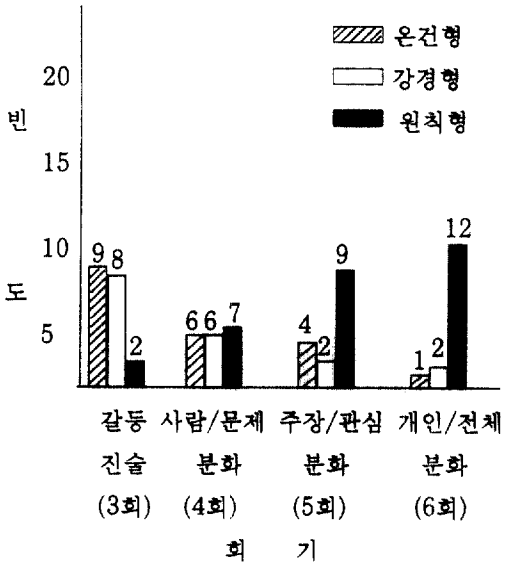

그림 7. 갈등대처방식과 관련된 언어반응의 변화

련된 반응을 많이 표현하였다.

갈등대처방식

갈등대처방식으로 진술된 내용을 분석하여, 세가지 갈등대처방식이 회기의 흐름에 따라 어떻게 변화하는지를 살펴보았다. 갈등대처방식에 해당하는 언어반응의 빈도를 그래프로 나타낸 것이 그림 7이다.

그림 7에서 볼 수 있듯이, 프로그램 초기에서는 주로 온건형과 강경형을 주로 사용하던 것에서 차츰 회기를 지나면서 프로그램 말기(해결방안 탐색)에 가서는 원칙형 대처방식이 현저하게 증가하고 온건형과 강경형 대처방식은 상대적으로 감소하는 양상을 보이고 있다. 이는 집단원들이 회기를 거치면서 자신이 얻은 경험들을 토대로 상대방과 자신이 모두 만족할 수 있는 방안을 모색하는 문제해결적인 관점으로 변화하였음을 의미한다. 예로, 친구와의 갈등을 진술한 D 내담자의 경우, '갈등진술' 회기에서는 주로 온건형의 반응(한번 틀어지면 싫은 감정을 잘 표현을 안해요, 나는 거의 회피형인것 같아요, 무조건 '내가 안하고 말지. 그 사람 하는 대로 받아들이고 말지' 하고, 내 의견을 관철시키지 못하고 그 사람을 위한다고나 할까, 그냥 그 쪽으로 따라가게 돼요)을 하다가, '사람/문제 분화' 회기에서 원칙형의 반응을 하기 시작하여 '개인/전체 분화' 회기 에서는 "여러가지로, 우회적인 설명이나 비유, 또는 부드럽게 감정표현을 분명하게 하는 것을 생각해 봤어요. 나 자신만을 생각하지 말고 상대방의 입장에서도 생각해 볼 수 있는 여유를 가져야 하겠다고 생각했어요"등으로 원칙형의 반응을 많이 보였다. 또, 집주인과 사사건건 대립하는 문제를 진술한 E 내담자의 경우, '갈등진술' 회기에서는 "여러번 설득하려 했다, 어머니의 권유로 결국 내 쪽에서 손해를 감수해야 했다"의 강경형이나 온건형의 언어반응을 주로 하다가 차츰 원칙형의 반응들을 많이 하게 되어 '개인/전체 분화' 회기에서는 "나의 주장을 밝히되 상대방의 의견을 충분히 받아 들이려고 하는 마음을 가지고 합리적으로 생각해야 겠죠. 상대를 인정하면서 거기에서 내가 마음 상하지 않는 방법을 나름대로 찾아가야 되지 않을까 해요. 감정보다는 이성을 앞세워 판단해 보고.."의 주로 원칙형의 언어반응 양상을 보였다.

논 의

연구 2에서는 갈등대처에 기저하는 인지적 구성변인(사람/문제 분화 지각, 주장/관심 분화 지각, 개인/전체 분화 지각)들을 다루어 주

는 내용을 중심으로 하는 갈등관리훈련을 실시하였다. 그리고 훈련과정을 통해 실제로 갈등대처행동에 변화가 있게 되는지를 알아보기위해 훈련전·후의 갈등대처방식 설문조사와 더불어 회기별 언어반응의 변화를 훈련과정 축어록을 중심으로 살펴보았다. 그 결과를 요약하면 첫째, 갈등원인지각과 상대방에 대한 감정을 진술하는 언어반응을 볼 때 '사람/문제 분화' 회기에서 갈등의 원인을 자신에게로 귀인시키는 빈도가 늘어나면서 부정적 감정은 감소하고 긍정적 감정이 증가하였다. 이는 상대방, 즉 사람으로 인하여 갈등이 일어났다고 보고 그에 대해서 부정적 감정을 갖던 상태에서 갈등의 원인이 자신에게도 있다는 점을 깨닫는 과정을 통해 직면한 '문제'로 촛점이 바뀌게 되어 상대에 대한 감정이 변화된 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 갈등상대에 대한 입장이해의 언어반응의 빈도는 '주장/관심 분화' 회기를 통하여 증가하였다. 이것은 내담자가 자기의 입장에서만 상대의 행동을 보다가, 자신의 입장과 상대의 입장의 배후에 있는 '관심'을 찾으면서 자신의 관심과 상대의 관심이 다름을 깨닫게 되었으므로 상대방에 대한 이해가 증가하게 된 것으로 설명할 수 있다. 세째, 갈등대처방식에 있어서, 훈련전·후의 설문조사결과 갈등관리훈련이 강경형 갈등대처방식을 줄이고 원칙형 갈등대처방식을 증가시키는데 효과가 있는 것으로 나타났다. 또 언어반응 분석의 결과로, 원칙형 갈등대처방식의 언어반응 빈도가 회기를 거치면서 꾸준히 증가하였고 온건형과 강경형 갈등대처방식은 그 빈도가 줄어드는 양상을 보여주어 설문조사의 결과와 거의 같은 경향을 나타내고 있음을 알 수 있었다.

한편, 갈등원인지각의 변화에서, '사람/문제 분화' 회기 이후로는 상대방에게로 갈등의 원인을 귀인하는 반응과 자신에게로 갈등의 원인을 귀인하는 반응의 표현 빈도수가 적은데, 이것은 각 회기에서 강조하는 핵심내용의 영향을 받은 것으로 해석할 수 있다. 즉, '사람/문제 분화' 회기는 갈등의 원인찾기를 통한 감정의 탐색에 중점을 둔 내용으로 구성되었고, '주장/관심 분화' 회기는 상대방의 주장 배후에 있는 관심사를 찾고, 그것을 역할연기로 체험해 봄으로써 상대방의 입장을 좀 더 이해하는 것에 중점을 둔 내용으로 구성되었으므로, '사람/문제 분화' 회기를 거쳐 '주장/관심 분화' 회기에 와서는 언어반응도 원인지각의 내용보다는 입장이해의 내용이 더 많아졌음을 생각해 볼 수 있다.

따라서 갈등의 원인지각과 감정반응의 양상이 '사람/문제 분화' 회기를 기점으로 변화하다가 '주장/관심 분화' 회기에서 반응 자체가 줄어드는 것은 훈련의 효과가 감소했다기 보다는 주장/관심 분화 회기에서 중점적으로 다루어지는 내용에 의해 언어반응의 내용이 달라졌기 때문으로 해석할 수 있다. 마찬가지로 상대방의 입장이해 면에서 볼때, '주장/관심 분화' 회기에서 반응빈도가 급격하게 증가하다가 '개인/전체 분화' 회기에서 빈도가 적어지는 것을 볼 수 있는데, '개인/전체 분화' 회기도 역시 갈등해결을 위한 대안을 모색하는 내용이 주가 되므로 입장이해의 반응이 덜 표현되는 것으로 해석할 수 있다.

연구 2의 결과를 종합해 볼 때, 사람/문제 분화, 주장/관심 분화, 개인/전체 분화의 세 단계를 중심으로 구성된 갈등관리 프로그램은 갈등의 원인지각, 갈등상대에 대한 입장이해 측면의 변화를 가져오게 되어 결과적으로 강경형 갈등대처방식을 줄이고 원칙형 갈등대처방식을 증가시키는 효과를 가져왔음을 알 수 있

다.

종 합 논 의

본 연구는 대인간 갈등에서의 갈등대처방식 중 '통합적 방식'이 갈등 당사자 모두에게 이익이 될 수 있는 효과적인 갈등관리 방안임을 전제로 하여, 연구 1과 연구 2를 통해 통합적 갈등대처방식에 기저하는 인지적 변인들을 경험적으로 검증해 보고자 하였다. 두 연구의 결과들을 종합해 보면 다음과 같다. 첫째, 연구 2에서 갈등관리 훈련을 통하여 갈등대처방식의 변화가 있게 된 것은 연구 1의 결과와 같이 각 회기의 중심 변인들과 관련지어 생각할 수 있다. 즉 '사람/문제 분화' 회기의 중심 변인인 원인지각의 변화(상대방에게로 원인을 돌리던 것에서 자신에게도 원인이 있음을 인정하게 됨)가 강경형 갈등대처방식의 감소를 가져오게 된 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 갈등관리 프로그램을 통해 원칙형 갈등대처방식이 늘어나는 결과가 나타났는데, 이것을 연구 1의 결과와 관련지어 보면 '사람/문제 분화' 회기에서의 원인지각의 변화와, '주장/관심 분화' 회기의 중심변인인 갈등상대에 대한 입장이해의도, 그리고 '개인/전체 분화' 회기에서 다루었던 공동해결의도와 관련된 것으로, 갈등의 원인이 자기에게도 있음을 인식 함으로써 '문제'로 촛점이 바뀌게 되고, 숨은 '관심'을 찾아 봄으로써 상대방의 입장을 더 이해하게 되고, 진지하게 상대방과 문제해결 하려는 의도를 갖게되는 인지적 과정을 거침으로써 본 연구에서 통합적인 갈등관리 방식으로 상정한 원칙형 갈등대처방식의 증가를 가져온 것으로 볼 수 있으며, 이는 곧 본 연구에서 상정한 개념적 모형을 지지해 주는 결과로 해석할 수 있다.

연구 1과 연구 2의 결과를 통하여 볼 때, 대인간 갈등상황에서 쉽게 해결에 도달하지 못하는 이유로 밝혀진 인지적 오류가 갈등관리 훈련의 과정을 통해 극복됨으로써 결과적으로 갈등대처방식에도 변화를 초래하게 된 것으로 해석할 수 있다. 이것은 본 연구의 개념적 모형에서 상정한 갈등에 대처하는 인지적 기제들이 대인간 갈등대처방식에 영향을 미치고 있음을 의미하는 것이며, 대인간 갈등에서 문제가 되는 인지적 오류를 극복하도록 돕는 것이 통합적인 갈등해결을 위해 중요한 전략이 됨을 시사한다고 볼 수 있다. 앞서 이론적 배경에서 본 바와 같이, 사람들이 통합적 동의에 도달하지 못하는 원인은 협상자들의 지각이나 판단에서의 오류 때문이며, 이 중에서도 특히 총화고정오류(fixed-sum error)가 갈등을 분배적으로 해결하게 만드는 주요한 원인이라고 볼 수 있다(Thompson과 Hastie, 1990). 총화고정 오류는 갈등 당사자들이 서로 협조하면 주어진 자원을 확대할 수 있는데도 불구하고 더 이상 확대할 수 없는 고정된 것으로 지각하는 현상이다. 앞서 언급했듯이 이러한 총화고정오류는 통합적으로 갈등을 해결하는데 저해를 일으키는 요인이 된다.

그렇다면 사람들은 왜 총화고정오류를 범하게 되는 것인가? Thompson과 Hastie (1990)는 이 오류의 원천에 대해 현재 세가지 설명 가능성을 생각해 볼 수 있다고 하였다. 먼저 문화적 규범에 입각한 설명으로서 (Werner, 1979), 모든 사람은 자신의 이익을 최대화하고 손실을 최소화 하려 한다는 것과, 어느 한 사람이 그만큼 이득을 보았다는 것은 곧 다른 사람이 그 만큼 손해를 본 것으로 인식하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 이런 문화에서 사는 사람들은 갈등관계에서 거의 무의

식적으로 상대방을 경쟁의 대상으로 지각하기 때문에 총화고정오류를 범하게 된다는 것이다. 다음으로 인지처리과정에 입각한 설명으로서, 갈등상대방에 대한 정보의 제약이 상대방의 조망을 볼 수 없게 하며, 따라서 결과적으로 자기의 이익이 우선시되고 전체의 이익에 대해서는 생각이 미치지 못한다는 것이다(Bazerman과 Carroll, 1987). 마지막으로 경험이나 학습에 입각한 설명으로서, 일상생활에서 갈등의 해결은 대부분 타협이나 흥정과 같은 분배적 동의로서 이루어지고 있다. 따라서 이같은 분배적 동의에 대한 반복적 경험은 갈등상황에서는 자원이 고정되어 있다는 신념을 강화시켜 주게되어, 총화고정오류를 범하게 된다는 것이다.

한편 이수원(1993)은 사회적 갈등에서 문제가 되는 총화고정오류는 갈등장면에서 자신의 관심과 상대방의 관심이 서로 양립될 수 있는 것임에도 불구하고 양립될 수 없다고 지각할 때 나타난다는 것에 동의하면서, 갈등해결에 있어서는 자신과 상대방의 관심거리가 서로 다르다는 것을 지각하는 것이 중요하다고 보았다. 앞에서 언급했듯이, 그는 사람들이 갈등장면에서 총화고정오류를 범하게 되는 원인은 갈등 당사자간의 생각이나 욕구, 또는 느낌에 있어서 서로가 다를 수 있음을 인정하지 못하고 자기 중심적으로 지각하는것, 즉 '사회적 자아중심성(social egocentrism)' 상태에 있기 때문인 것으로 보았다. 사회적 자아중심성은 타인을 지각할때 그 역할을 개인과 동일시 해서 지각하는 것을 말한다. 이수원(1993)은 사회적 자아중심성이 갈등에 미치는 영향을 두가지 각도에서 규명하였다. 첫째, 사회적 자아중심성은 갈등당사자간의 상반된 주장이 각자가 맡은 역할 내지는 처한 입장 때문에 일어난 것임에도 불구하고 상대방의 개인적 특성 때문에 일어나는 것으로 지각하게 한다. 즉 역할의 차이에서 오는 '관심(interest)'이 다르기 때문이라는 것은 지각하지 못하게 하는 것이다. 그런데 갈등 당사자들이 갈등장면에서 상대방에게 표현하는 행동은 자신의 '주장'이나 '의견'이나 '제안' 등이다. 따라서 갈등장면에서 갈등당사자가 갈등상대의 역할이나 입장을 그의 자아정체감으로 동일시 할수록 자기와 상대의 주장, 의견, 제안의 차이를 인식하지 못하게 된다는 것이다. 둘째, 사회적 자아중심성은 갈등상대의 역할에서 비롯된 주장을 개인에서 비롯된 주장으로 지각하게 하기 때문에 역할간 갈등을 개인간 갈등으로 잘못 지각하게 만든다. 그리하여 갈등상대에 대하여 적대감을 갖게하여 갈등을 격화시킴으로써 갈등해결을 어렵게 한다. 이수원(1993)은 이같은 자아중심성을 탈중심화시키는데 역할수용과 조망수용이 한 기제가 될 수 있는 것으로 보았다. 그는 갈등당사자들의 상반되는 두 주장을 모두 긍정하기 위해서는 왜 상대방은 자기의 주장을 굽히지 않는가에 대한 의문으로부터 출발하여, 결국 각자의 주장의 배후에 숨겨져 있는 '관심'에 대하여 주목해야 한다고 하였다. 그런데 관심이 서로 다르다는 것을 지각하기 위해서는 먼저 서로의 역할이나 처한 입장이 다름을 자각해야 한다. 이는 갈등의 원인은 둘 사이에 어떤 문제가 유발되었기 때문이며 따라서 무조건 상대방에게만 갈등의 원인과 책임이 있는것이 아니라 자신에게도 있다는 것을 깨닫는 과정이 필요함을 의미한다. 갈등에 관한 동기적 접근을 대표하는 이중관심모형(Pruitt과 Rubin, 1986)에 의하면, 자신과 갈등상대방에 대해 모두 높은 관심을 가질 때 양 당사자의 이득이 모두 극대화되고, 문제해결적인 갈등해결이 이루어 진다고

보았다. 여기서 갈등상대방에 대한 관심이 높다는 것은 역할수용능력이 크다는 것과 일치한다. 따라서 갈등상대방에 대해 관심을 가지고 그의 역할이나 입장을 이해하는 것이 갈등을 자신과 상대방의 관심을 양립시켜 총화고정오류를 제거시켜주는 요인중의 하나라고 추측할 수 있다. Hundeide(1985)는 판단을 하는데 있어 두가지 입장을 동시에 고려하게 되는 상태를 '조망의 확대'라고 기술하였다. 갈등상황에서의 조망확대는 타인의 입장과 자신의 입장이 다름을 깨닫지 못하던 상태에서 타인과 자신의 역할이나 입장이 서로 다르고, 그에따라 관심도 달라질 수 있음을 알게되는 과정이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 사람과 문제의 분화 지각, 주장과 관심의 분화 지각 과정을 통한 역할수용 및 조망수용이 선행되고나서, 갈등상황에서 나 자신의 이익(개인이익)보다는 나와 상대방 모두의 이익(전체이익)이 갈등문제의 해결에 중요하다는 관점의 전환이 이루어지게되면 결과적으로 갈등대처행동도 분배적 방식에서 통합적 방식으로 변화될 수 있을 것으로 가정하였다. 연구 1과 연구 2의 결과들은 이러한 가정들을 지지해주는 결과로 볼 수 있다. 그러므로 갈등대처행동의 변화를 위해서는 총화고정오류의 극복이 있어야 하고, 이를 위해서는 사람/문제 분화, 주장/관심 분화, 개인이익/전체이익 분화 지각 과정을 통해 탈중심화 될 수 있도록 돕는 과정이 필요조건의 역할을 할 것으로 생각된다.

특히 이 과정은 집단상담 장면 속에서 더욱 효과적일 것으로 보인다. 즉 집단원간의 신뢰감과 역동을 이용해 집단원들이 갈등상대의 입장을 반영해주게 되어 미처 생각지 못하고 있었던 갈등상대에 대한 이해를 증가시키게 되며 서로간의 적극적인 대화를 통해 갈등대처방식을 자연스레 학습하게 됨으로써 더욱 효과적으로 갈등을 관리해 나갈 수 있을 뿐만 아니라 더 나아가 개인의 성장과 발전을 도모할 수 있을 것이다. 결국 우리의 일상생활에서 뿐만 아니라 기업이나 조직 등 복잡다단한 사회 어느 곳에서나 발생할 수 있는 대인간 갈등을 다루는 하나의 방법으로써 인지적 측면의 변화를 돕는 교육 프로그램이 필요하며, 본 연구에서 사용한 갈등관리훈련 프로그램도 그 한 전략이 될 수 있을 것으로 생각된다. 갈등관리 프로그램이 대인간 갈등해소에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 갈등의 해소가 집단상담을 통해 이루어질 수 있다는 기존의 연구들의 결과에 의하여 뒷받침된다. 이희경(1989)의 연구에서는 역할놀이 집단상담을 한 후에 능동적 갈등완화방식이 증가하고 능동적 갈등격화 방식이 감소하는 결과가 나타났으며, 뒤이어 류진혜(1990) 의 연구에서는 역할놀이 전·후의 언어반응의 변화 분석을 통해 능동적 갈등완화방식의 증가를 가져오게 되는 결과를 보여 주었다. 이 두 연구의 결과는 집단상담을 통한 일련의 과정이 갈등을 생산적으로 해소하는데 도움을 준다는 것을 의미하는 것으로서, 이는 갈등관리훈련을 통한 인지적 변화가 원칙형 갈등대처방식의 증가를 가져오는 것으로 나타난 본 연구의 결과와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 그러나 이 선행연구들은 집단상담에 역할놀이 뿐만이 아닌 다른 변인들도 포함되어 실시되는 관계로 집단상담의 여러변인중 단지 역할놀이만이 갈등해소에 영향을 미치는지, 다른 변인들이 혼입되어 영향을 미치지는 않았는지를 알기가 어려웠으며, 내용분석에 있어서도 그 흐름에 따른 집단원들의 반응을 구체적으로 살펴보는데에는 미흡함이 있었다. 또 훈련의 효과를 기존의 이론적 가정들에 근거하여 설명하는

데에 그쳐 실제로 어떤 변인들이 효과에 영향을 주었는지를 직접 검증할 수 없었다는 한계점이 있었다. 이러한 반면에, 본 연구에서는 집단상담의 효과를 알아보는데 앞서 우선 효과에 영향을 미칠 것으로 가정되는 변인들을 상관연구를 통해 그 관계성을 확인해 보고, 훈련실시전과 실시후의 효과를 보는데 있어서도 양적 측정과 질적 분석을 병행하였다. 그리하여 내담자 각 개인이 갈등관리훈련을 통하여 실제로 어떠한 과정을 거쳐 문제해결적 자세로 임하게 되는지를 회기의 흐름에 따라 계열적으로 제시하여, 최종적으로 갈등대처방식에 변화가 있음을 보여 줌으로써, 훈련의 효과를 보다 구체적으로 살펴볼 수 있었다는 데에 연구의 의의가 있다고 하겠다.

한편 본 연구는 몇가지 제한점을 가지고 있다. 첫째, 연구 1에서 갈등대처에 기저하는 인지적 구성변인들이 서로 상관이 되는 결과가 나타났는데, 단순히 상관관계의 분석만을 통해서는 이들 변인이 서로 계열적으로 관련이 되는지를 직접적으로 밝힐수가 없었으며, 각 회기별 주요변인들간의 관계를 개념적 모형에 근거하여 유추함으로써 그 계열성을 살펴 본 것이었다. 따라서 앞으로의 연구에서는 상관관계 분석보다 더 구체적으로 변인들의 연계성을 확인할 수 있는 분석방법을 사용함으로써 본 갈등관리훈련 프로그램의 구성변인들이 서로 단계적으로 연결되어 있는지를 확인하는 작업들이 필요할 것이다. 둘째, 연구 2에서 단일집단 참여자들의 숫자가 적어서 통계적 분석에는 부적절했다. 추론통계에 필요한 최소 사례수를 확보하기 위해서는 동일한 처치를 받은 여러집단 참여자들의 자료를 누적 수집하여 일관성있는 분석결과를 제시하는 것이 바람직할 것이다. 셋째, 연구 2에서는 집단과정의 내용분석 결과를 회기별로 합산한 언어반응의 빈도로 제시하였는데, 언어반응의 내용 자체가 그 회기에서 중점적으로 다룬 내용의 영향을 받을 수 있기 때문에 단순하게 빈도만 제시하는 방법으로는 한 회기에서의 경험과 그로인한 인지적 변화가 계속 지속되고 있는지를 정확하게 알 수가 없다. 넷째, 연구 2에서는 갈등관리 훈련의 효과를 집단활동과정의 축어록과 집단활동이 끝난 직후의 소감문을 바탕으로 측정하였으므로 훈련의 효과가 어느정도 지속되는가 하는 여부를 밝히지 못하였다. 따라서 훈련 사후의 추수 프로그램이나 추수 검사를 통해 지속성 여부를 검증할 필요가 있다. 앞으로의 연구에서는 이러한 제한점들을 고려해야 할 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

류 진 혜(1990). 집단상담을 통한 대인간 갈등해소. 석사학위 논문, 한양대학교.

이 수 원(1993). 사회적 갈등의 인지적 기제 : 사회적 자아중심성. 한국 심리학회지 : 사회, 7권 2호, 1-23.

이수원, 박광엽(1992). 갈등관리 훈련 프로그램. 대학생활연구(한양대학교 학생생활연구소), 10호, 85-112.

이수원, 이혜경(1991). 역할과 개인의 분리 : 역할수용의 한 기제. 대학생활연구(한양대학교 학생생활연구소), 9호, 81-109.

이 희 경(1989). 역할놀이 집단상담을 통한 대인간 갈등해결 방식의 변화. 석사학위 논문, 한양대학교

임 승 환(1989). 대면집단에서의 언어반응 변화 추세와 자아개념 변화에 관한 연구. 석사학위 논문, 서울대학교.

정 방 자(1986). 정신역동적 상담과정에서의 상담자

와 내담자의 언어반응 변화 분석. 박사학위 논문, 서울대학교.

Bazerman, M.H., Carroll, J.S. (1987). Negotiator cognition. In L.L. Cummings and B.M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior(vol. 9)*. Greenwich, CT : JAI Press.

Brett, J.M., Goldberg, S.B., & Ury, W.L. (1990). Designing systems for resolving disputes in organizations. *American Psychologist*, 45, 2, 162-170.

Dahrendorf, R. (1958). Toward a theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 170-183.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven : Yale University Press.

Deutsch, M. (1990). A framework for teaching conflict resolution in the schools. In B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, & R.J. Lewicki(Eds.), *Research on negotiation in organizations(Vol. 2)*. Greenwich, CT :JAI Press.

Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to yes*. Houghton Mifflin Co.

Follett, M.P. (1940). Constructive Conflict, In H.C. Metcalf & L. Urwick(Eds.), *Dynamic administration : the collected papers of Mary Park Follett*. New York : Harper.

Hundeide, K. (1985). The tacit background of children's judgement. In J. Westsch(Ed.), *Culture, Communication, and Cognition : Vygotskian Perspectives*. Cambridge : Cambridge Univ.

Lax, D.A., & Sebenius, J.K. (1985). The power of alternatives and the imits to negotiation. *Negotiation Journal*, 1, 163-179.

Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict : Escalation, Stalemate and settlement*. New York : Random House.

Raiffa. H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press. Belknap Press.

Sheppard, B.H., Blumenfield-Jones, & Minton, J.W. (1987). *To control or not control : Two models of conflict intervention*. Unpublished manuscript.

Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.

Walton, R.E., & Mckersie, R.B. (1965). *A behavioral theory of Labor relations*. New York : McGraw-Hill.

Werner, E.E. (1979). *Cross-Cultural child development*. Monterey, CA : Brooks/cole.

Conflict Management Training and Cognitive Variables in the Conflict Management Behaviors

Seung-Min Park Soo-Won Lee
Hanyang University

Conflict management behaviors are divided into distributive styles and integrative styles. The former copes with the conflicts competetively, the latter cooperatively. The Conflict Management Program(Lee and Park,1992), the facilitating process to manage the conflicts integratively, assumed that the cognitive change should be made at least in the three aspects in order that conflict management behaviors are changed into integrative styles: the causes of conflict should be attributed to 'problems' rather than 'person' ; the focus of attention should be transferred from overt 'position' to covert 'interest' ; the perspectives should be changed from 'personal gain' to 'mutual gain' . To test the validity of these assumptions empirically, two studies were conducted. Study 1 investigated the correlation between three variables in these assumptions and conflict management styles. As a result, while these three variables had no correlation with distributive styles, they had positive correlation with integrative styles. Study 2, through the Conflict Management Training, investigated the cognitive changes about conflict situation by content analysis of clients' verbal responses. Consequently, the clients' conflict management behaviors showed a tendency changing from distributive styles to integrative styles. In addition to these two results, it was supported that the perception changes differentiating person from problem, differentiating position from interest, differentiating personal gain from mutual gain are significant variables in managing conflict integratively.