Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

tki

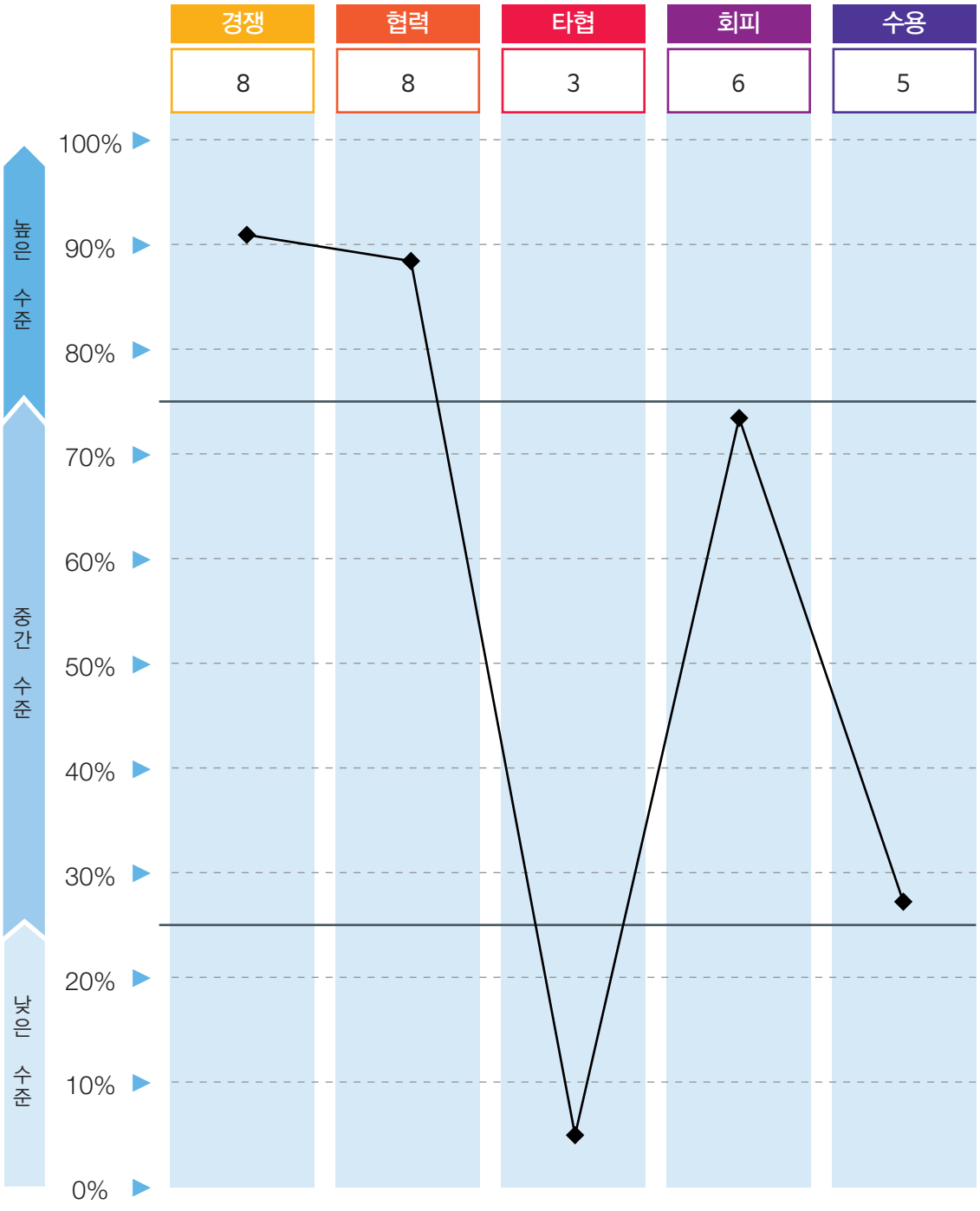
TKI® 갈등관리유형검사
프로파일 보고서

이 름	홍길동
성 별	남
생년월일	1977.07.07.
검 사 일	2017.03.22.

어세스타

갈등관리유형 프로파일

홍길동 님의 갈등관리유형검사 결과를 아래에서 확인하실 수 있습니다.
5가지 갈등관리유형(경쟁, 협력, 타협, 회피, 수용) 아래 적힌 점수는 원점수로, **홍길동** 님이 검사에서 각 유형별로 선택한 문항 개수의 총합을 의미합니다. 그래프는 규준집단에 근거하여 백분위수로 나타냈으며 '높은 수준', '낮은 수준', '중간 수준'은 각각 상위 25%ile*, 하위 25%ile, 그리고 중간의 50%ile을 기준으로 분류한 것입니다. 각 유형별로 높낮이를 비교해 보십시오



* %ile (percentile) : 백분위수, 한 집단의 점수분포상에서 어떤 일정한 점수에 대한 백분위. 백분점수는 개인의 점수를 표준집단에 비춘 상대적 위치를 알려줍니다.

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형 프로파일 해석

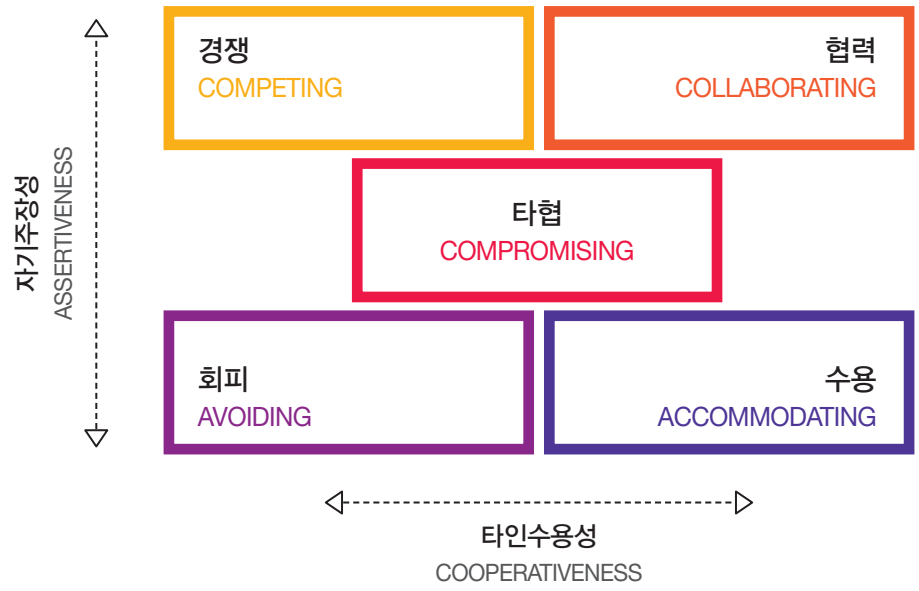
1. 5가지의 갈등관리유형

갈등관리유형 검사는 갈등상황에서 나타나는 개인의 행동을 측정하기 위하여 제작되었습니다. '갈등상황'이란 두 사람간의 이해관계가 서로 양립할 수 없는 상황을 말합니다. 그러한 상황에서 사람들이 보이는 행동은 두 가지 차원으로 설명할 수 있습니다.

자기 주장성 — 자신의 주장을 관철시키려고 노력하는 정도

타인 수용성 — 상대방의 주장을 만족시켜주려고 노력하는 정도

갈등관리의 5가지 유형 (MODE 이론)



경쟁은 자기중심성은 높고, 타인수용성은 낮다.

경쟁적인 사람은 상대방을 희생시켜서라도 자신의 이해관계를 추구하려 합니다. 자신의 입장에 유리하다면, 가능한 모든 힘(논리적 설득, 지위, 경제력 등)을 사용하려 한다는 점에서 한마디로 권력지향적인 유형입니다. 옳다고 생각하는 어떤 입장이나 주장을 적극적으로 지지하는 경우에도 경쟁적이라 할 수 있습니다.

Copyright© ASSESTA All Rights Reserved.

협력은 자기중심적이면서 협조적이다.

회피형과는 반대로, 당사자들의 주장 모두를 충분히 만족시킬 수 있는 해결책을 모색하기 위해 상대방과 함께 노력하는 유형을 말합니다. 즉, 두 당사자들의 기본적인 이해관계가 무엇인가를 확인하고 그것을 만족시키기 위한 대안들을 찾기 위해 당면한 문제에 깊이 파고드는 유형입니다. 협력은 당사자들간의 불일치를 발견하고, 자칫 경쟁으로 갈 수 있었던 조건들을 해결하자고 합의하거나, 인간관계상의 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 길을 찾으려고 노력하는 모습을 나타냅니다.

타협은 자기중심성과 타인수용성 모두에서 중간적이다.

타협형의 목적은 두 당사자들의 주장을 부분적으로 만족시켜 줄 만한, 어느 정도는 임시방편적이면서 서로가 수용할 수 있는 해결책을 찾는 것입니다. 한마디로, 경쟁형과 수용형의 회색지대를 찾는 것입니다. 따라서 경쟁형이나 수용형처럼 어느 편에게도 완전한 만족을 제공하지 않으며, 회피형에 비해 문제를 보다 직접적으로 해결하지만, 협력형처럼 깊게 다루지는 않습니다. 타협형은 서로간의 차이점을 줄이고, 당사자 서로가 양보하며, 신속하게 중간지대에 이릅니다.

회피는 자기중심적이지도 않고 협조적이지도 않다.

회피형은 자신을 위해서이든 상대방을 위해서이든, 이해관계에 따른 행동을 즉각적으로 추구하지 않습니다. 즉, 회피형의 사람은 갈등을 어떤 식으로든 해결하지 않습니다. 회피는 문제를 멀찌감치 방관하거나, 상황이 호전될 때까지 기다리거나, 혹은 위협적인 상황을 단순히 피하는 형태로 나타나기도 합니다.

수용은 자기중심적이지 않고 협조적이다.

경쟁의 반대 유형으로서, 자신의 이해관계를 무시하고 상대방의 입장을 만족시켜 줍니다. 자기희생적이어서 관대함이나 자애로운 모습을 띨 수 있으며, 원하지 않지만 상대방의 지시나 견해를 따르는 것처럼 보일 수 있습니다.

2. 당신의 점수는 무엇을 의미하는가?

갈등관리유형 검사는 정답이 있는 검사와는 다릅니다. 갈등 행동에는 보편적인 정답이 있을 수 없기 때문입니다. 5개의 갈등관리유형은 상황에 따라 유용할 수도 혹은 그렇지 않을 수도 있는 것입니다. 갈등관리유형의 효과성이란 갈등 상황이 요구하는 것과 갈등유형을 사용하는 개인의 방법에 달려 있습니다.

사람들은 5개의 갈등관리유형 모두를 사용할 수 있습니다. 갈등 상황마다, 단 한 가지 유형만을 보이는 사람은 없습니다. 그러나 사람들은 성격이나 습관에 의해, 다른 사람과 달리 어느 특정 유형으로 더 많이 반응하고 그 유형에 의존하는 경우가 있습니다.

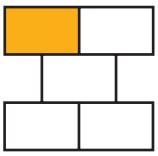
그러므로, 개인이 나타내는 갈등관리유형은 개인의 성격과 처한 상황이 요구하는 것 모두의 결과를 반영하고 있는 것입니다. 갈등관리유형 검사는 성격과 상황이 혼합된 갈등관리 행동들의 유형이 무엇인지를 측정하기 위해 제작된 것입니다.

개인이 처한 상황에서 어떤 갈등관리유형이 적절한지를 나름대로 판단할 수 있도록 하기 위해, 다음 페이지에서 각 유형이 필요한 여러가지 상황을 기록하였습니다. 백분위 점수 및 수준 정보로 각 유형의 사용 정도를 알 수 있으며 자신이 주로 사용하는 모드와 개발해야 할 모드를 알 수 있습니다.

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형

경쟁 Competing 백분위 : 91% / 높은 수준



필요한 상황

1 위급상황에서와 같이 신속하고, 단호한 행동이 필요한 경우

2 다수가 좋아할 만한 대안은 아니지만 관철시켜야만 하는 중대사안인 경우

3 조직 전체의 사활이 걸린 어떤 문제에 대해 당신이 옳다고 생각하는 경우

4 적극적으로 참여하지 않는 사람들이 이익을 얻는 것을 방지할 필요가 있을 경우

당신의 점수가 높다면

1 주위에 '예스맨'이 많지 않습니까?

만약 그렇다면, 그들은 당신의 의견에 반대하는 것이 현명한 처사가 아님을 깨달았거나, 당신을 설득시키려는 노력을 포기했기 때문일 것입니다. 이러한 경우, 당신이 주위로부터 얻을 수 있는 정보의 폭은 제한됩니다.

2 아랫사람의 경우, 자신의 무지나 불확실함을 당신에게 보이기 매우 싫어하지 않습니까?

경쟁적인 상황에서 사람들은 자신의 힘을 과시하거나 인정받으려고 노력합니다. 그러기 위해서는 남들이 생각한 것보다 더 확실하고 자신 있는 행동을 보여야 합니다. 그런 사람들은 결과적으로 남에게 정보나 의견을 물을 수 없으며, 얻는 것이 덜 할 것입니다.

당신의 점수가 낮다면

1 처한 상황에서 당신은 무력함을 느끼지 않습니까?

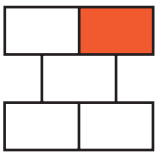
당신이 갖고 있는 힘에 대해서 모르고 있거나, 그 힘의 사용 방법이 미숙하거나, 혹은 권한을 사용해야 한다는 생각이 불편해지기 때문에 그럴 수 있습니다. 이런 경우 당신이 보일 수 있는 영향력이 제한 받으며, 당신이 효과적인 성과를 이루는 데 방해가 될 것입니다.

2 필요성을 분명히 느끼는데도, 당신의 입장을 단호하게 내세우기 어렵습니까?

간혹, 당신의 권한 사용 때문에 다른 사람들이 불안해 하거나 감정이 상할 수도 있습니다. 당신이 그것을 염려하여 주저한다면, 결정이 지연되고 오히려 일부 사람들에게 분노와 고통을 안겨줄 수 있습니다.

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형



협력 Collaborating 백분위 : 88.5% / 높은 수준

필요한 상황

1 당사자들의 의견이 타협을 하기에는 너무 중요해서 통합적인 해결책을 모색할 경우

2 목적이 무엇인가를 알기 위한 것일 경우, 예를 들어 어떤 생각이 가설적일 경우, 그것의 진위여부를 확인하기 위해 다른 사람들의 의견을 알고 싶을 경우

3 상이한 시각을 갖고 있는 사람들의 견해를 통합시킬 필요가 있을 경우

4 여러 사람들의 의견을 합의 과정에 반영함으로써 몰입 수준을 높이려 할 경우

5 그 동안 대인관계를 방해해 왔던 경직된 감정들에서 벗어나 함께 일하려 할 경우

당신의 점수가 높다면

1 **별로 중요하지 않은 문제에 시간과 정력을 낭비하고 있지 않습니까?**

협력에는 시간과 정력이 필요합니다. 사소한 문제까지도 모든 사람의 의견 차이를 수렴함으로써 최선의 해결책을 구상할 필요가 없습니다. 협력 및 합의 과정에 지나치게 의존하려는 것은 위험부담을 최소화하려는 의도를 반영할 때도 있습니다. 이것은 결정에 대한 책임이 분산되고 실행이 지연되기 때문입니다.

2 **당신의 협력 행동이 다른 사람들로부터 협력적인 반응을 이끌어내지 못하고 있습니까?**

협력적 행동이 형식적인 것이거나 임시적인 성격을 띨 경우, 다른 사람들은 협력을 도모하자는 교섭 자체를 쉽게 무시할 수 있습니다. 사람들이 표면적으로 신뢰와 개방적인 자세로 협력에 임한다 하더라도 속으로는 방어적이고 경직된 감정을 갖고 있을 수 있으며, 경쟁심 혹은 갈등 관계가 준비되어 있을 수 있습니다. 당신은 그것을 알만한 단서를 놓친 것뿐입니다.

당신의 점수가 낮다면

1 **의견 차이가 서로에게 이익을 제공해 줄 수 있는 좋은 기회임을 깨닫지 못하는 것은 아닙니까?**

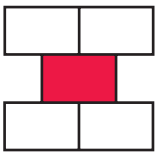
갈등은 때로 위협적이거나 비생산적이지만, 무조건적인 비관론은 성공적인 협력을 통하여 상호 이익 및 만족을 찾을 수 있다는 생각을 못하게 만듭니다.

2 **주위 사람들이 당신의 결정이나 정책에 몰입되지 않습니까?**

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형

타협 Compromising 백분위 : 5% / 낮은 수준



필요한 상황

1 목표가 비교적 중요하지만, 그렇다고 자기 주장만을 고집하거나, 분란까지 감당할 만한 가치가 없는 사안일 경우

2 노사협상에서처럼, 힘이 동등한 두 대립자가 상호 배타적인 목표를 강력하게 고집할 경우

3 사안이 복잡하여 일시적이라도 안정상태에 이르기 원할 경우

4 시간적으로 촉박하여 임시방편의 해결책이라도 구할 필요가 있는 경우

5 협력이나 경쟁의 방법이 실패했을 때, 그 대안책이 필요한 경우

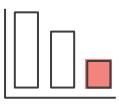
당신의 점수가 높다면

1 **당신은 타협의 실용적 가치와 방법에 지나치게 의존하여 원칙, 가치관, 장기적 목표, 회사의 발전과 같은 보다 큰 문제를 간혹 간과하고 있지는 않습니까?**

2 **협상과 거래를 강조함으로써, 게임과 같은 풍토를 조장하고 있지는 않습니까?**

그러한 풍토에서는 대인 간 신뢰를 약화시키고, 사안이 갖고 있는 진정한 문제에 관심을 갖지 못하게끔 할 수 있습니다.

당신의 점수가 낮다면



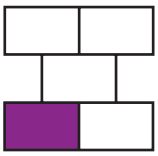
1 **당신은 협상 상황에서 지나치게 민감해지고 당황하여 효과적인 타협을 이끌 수 없지 않습니까?**

2 **당신은 평소 양보하지 않는 편입니까?**

양보라는 안전장치가 없으면, 상호 비방적인 주장이나 권력 다툼에서 헤어나기 어렵습니다.

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형



회피 Avoiding 백분위 : 73.5% / 중간 수준

필요한 상황

1 사안이 현재로서 더 이상 중요하지 않게 되었거나, 보다 중요한 다른 사안의 해결이 더 급할 경우

2 당신이 원하는 바를 이룰 가능성이 희박하다고 생각할 경우, 예를 들어 당신의 권력이 약하거나 변하기 어려운 요인(국가 정책, 관계자의 성격구조 등)에 의해 좌절될 경우

3 갈등상황에 정면충돌하여 얻을 수 있는 손실이 해결해서 얻을 수 있는 이익보다 클 경우

4 사람들을 진정시키기 위해, 보다 생산적인 수준에 이르러 평정을 되찾기 위해서 긴장을 감소시킬 필요가 있을 경우

5 보다 많은 정보의 수집이 즉각적인 결정보다 더 이롭다고 생각될 경우

6 다른 사람들이 갈등을 보다 효과적으로 해결할 수 있을 경우

7 보다 근본적인 문제가 밝혀지지 않은 채, 그 문제의 징후로서 나타난 사안일 경우

당신의 점수가 높다면

1 **당신이 문제에 신경을 쓰면 사람들이 어려워하기 때문에 당신의 조정 역할이 자주 실패합니까?**

2 **주위사람들이 당신을 다혈질적이라고 느끼지 않습니까?**

에너지를 역기능적으로 사용할 경우, 문제를 해결해야 한다고 지적하면서도 때로는 사람들로 하여금 당면한 문제를 회피하게끔 할 수 있습니다.

3 **중요한 사안에 대한 결정이 이미 정해진 각본에 의해 이루어지지 않았습니까?**

당신의 점수가 낮다면

1 **당신은 남의 감정을 상하게 하거나 적대감을 조장한다고 스스로 생각하십니까?**

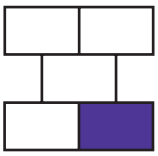
당신은 직면한 사안에 대해서 보다 신중을 기하거나 위협적이지 않는 방식을 사용할 필요가 있습니다.

2 **해결할 문제가 산적해 있으면, 당신은 귀찮아지거나 당황해하지는 않습니까?**

당신은 시간을 갖고 일의 우선순위를 결정할 필요가 있습니다. 어떤 문제가 상대적으로 덜 중요하고, 다른 사람에게 위임해도 되는가를 결정하는 것이 필요합니다.

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형



수용 Accommodating 백분위 : 27.3% / 중간 수준

필요한 상황

1 당신이 틀렸다고 스스로 깨달았을 경우, 즉 보다 나은 의견들을 들어봄으로써, 다른 사람들로부터 무엇인가를 배우고, 그리고 나서 당신의 의견이 합리적임을 보이려 할 경우

2 당면한 문제가 당신보다 다른 사람에게 보다 더 중요할 경우, 즉 다른 사람의 욕구를 만족시켜주고 호의의 표시로서 일종의 협력관계를 유지하는데 도움이 될 경우

3 나중에 당신에게 중요한 결과를 가져올 사안이라고 판단되어 현재에는 신뢰를 구축하는 것이 바람직할 경우

4 당신이 여러 면에서 한 수 아래여서 경쟁을 지속해봐야 당신의 주장에 손상만 갈 경우

5 화합을 도모하고 분쟁을 피하는 것이 특히 중요할 경우

당신의 점수가 높다면

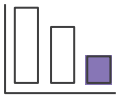
1 **당신의 생각과 주장이 다른 사람의 관심을 끌만한 가치가 없다고 생각합니까?**

다른 사람의 주장에 지나치게 양보하면 당신의 영향력이 약화되고, 위엄이 없어지며, 남으로부터 인정을 받기 어렵게 될 수 있습니다. 조직의 경우라면 당신의 잠재력을 과소평가하게 됩니다.

2 **당신이 지켜야 하는 원칙이나 기준을 양보합니까?**

목적을 위해서라면 규율, 규칙이 중요하지 않을 수 있지만 당신이나 조직에 매우 중요한 규칙, 절차, 과제가 있습니다.

당신의 점수가 낮다면



1 **타인의 욕구를 수용하기가 어렵습니까?**

당신에게는 사소하지만 다른 사람에게는 중요한 문제에 대해서 양보하는 것은 호의의 제스처로 받아들여집니다.

2 **다른 사람들이 당신을 비합리적이라고 생각하는 것 같습니까?**

3 **당신이 틀렸을 때 그것을 인정하기 어렵습니까?**

4 **규칙에서 벗어난 사항에 대해 관대한 편입니까?**

5 **언제 포기해야만 하는가를 잘 아는 편입니까?**

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

갈등관리유형별 해결 방식

경쟁
Competing

- 승자가 있으면 패자도 있는 상황을 만듦
- 경쟁을 사용함
- 목적달성을 위해 권력게임을 이용함
- 패자에 대해서는 굴복과 복종을 강요함

협력
Collaborating

- 문제해결적 입장을 취함
- 차이점을 인정하고 생각과 정보를 공유함
- 통합적인 해결책을 강구함
- 모두가 승리할 수 있는 해결책을 찾음
- 문제와 갈등을 긍정적인 도전으로 인식함

타협
Compromising

- 협상과 타협
- 주고받기 식의 거래나 교환을 염두에 둠
- 쌍방 간에 만족할 수 있는 적절한 해결책을 강구함

회피
Avoiding

- 갈등이 있어도 자연히 사라지도록 간과하거나 방치함
- 문제가 드러나지 않도록 덮어둠
- 갈등이 표출되지 않도록 느리게 진행시킴
- 문제에 직면하지 않기 위하여 문제를 비밀에 부침
- 갈등을 해소하기 위하여 규칙대로 하자고 함

수용
Accommodating

- 자신의 주장을 철회함
- 상대방의 뜻에 따름
- 상대방에게 이해관계를 양보함

Copyrightⓒ ASSESTA All Rights Reserved.

상황에 따른 효과적인 갈등관리유형

갈등관리유형	상황
경쟁 Competing	▸ 위급한 상황처럼 신속하고 결단력 있는 행동이 필요할 경우 ▸ 많은 반대를 무릅쓰면서도 시행해야 하는 중요한 문제인 경우 (원가절감, 다들 싫어하는 규칙 · 규율의 강제집행) ▸ 회사의 사운이 걸린 중요한 문제에 대해서 자신의 견해가 옳다고 확신할 경우
협력 Collaborating	▸ 타협이 불가능할 정도로 서로에게 중요한 문제이기 때문에 종합적인 해결책이 필요할 경우 ▸ 당면 문제를 해결하는 과정에서 무엇인가를 배우고자 할 경우 ▸ 관점이 다른 여러 사람들의 독창적인 사고들을 결합시킬 경우 ▸ 서로의 관심사를 합의사항에 포함시켜 참여시키고자 할 경우 ▸ 관계에 간섭해 왔던 느낌들을 통해 일하고자 할 경우
타협 Compromising	▸ 자신의 이해관계를 완전히 포기할 만한 상황은 아닌 경우 ▸ 힘이 비슷한 대립적인 세력들이 서로 상이한 목적을 추구할 경우 ▸ 복잡한 문제에 대한 일시적인 해결책을 모색할 경우 ▸ 시간이 촉박하여 일단 편리한 방안을 강구하려 할 경우 ▸ 협력이나 경쟁이 성공적이지 못한 상황에서 하나의 대안으로서 필요한 경우
회피 Avoiding	▸ 당면 문제가 사소한 것이거나, 새로이 발생된 중요한 문제들로 인한 부담이 가중될 경우 ▸ 자신의 개인적인 이해를 도모할 만한 기회가 없을 경우 ▸ 갈등문제를 해결하기 보다는 이를 방치함으로써 얻어지는 부가적 이득이 더 클 경우 ▸ 사람들로 하여금 이성을 되찾아 문제를 올바르게 보도록 하고 싶을 경우 ▸ 결정하기 전에 많은 정보수집이 필요할 경우 ▸ 다른 사람이 갈등을 더욱 잘 해결할 수 있을 경우 ▸ 관계없는 문제 혹은 다른 문제의 현상적인 징후에 불과할 경우
수용 Accommodating	▸ 자신이 틀렸다는 것을 알았을 경우 (보다 나은 입장을 경청하고 배우며, 자신이 합리적임을 보이기 위하여) ▸ 당면 문제가 자기보다는 다른 사람에게 더 중요한 경우 (다른 사람들을 만족시키고 우호적인 관계를 맺기 위하여) ▸ 미래의 보다 중요한 문제를 위하여 인간관계 형성이 필요한 경우 ▸ 당신이 패배하여 손해를 볼 경우 (그 손해를 최소화하기 위하여) ▸ 조화와 안정이 특별히 중요한 경우 ▸ 후배들이 시행착오를 통해 배우고 자기개발 하도록 할 경우

Copyright© ASSESTA All Rights Reserved.