

갈등 해결을 위한 7단계 프로세스로 논리적 리더십 발휘해야

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com



조직에서는 많은 갈등이 생기게 마련이다. 조직 내에서뿐 아니라 협력사 또는 고객과의 갈등도 늘 상존한다. 따라서 리더는 갈등 상황을 늘 예의주시하고 효율적으로 해결하기 위한 노력을 기울여야 한다.
그 방법으로 '갈등해결 7단계 프로세스'를 소개한다. 이를 통해 갈등을 논리적으로 해결함으로써 효율적인 조직 관리와 조직 운영에서 리더십을 발휘할 수 있다.



논리적으로 갈등을 해결하기 위한 '갈등 해결 7단계 프로세스'의 **1단계**는 '갈등 해결을 위한 태도 갖추기'이다. 갈등이 있는 사람에게 최대한의 열린 마음을 갖고 감정을 드러내지 않으면서 평온하게 갈등이 잘 해결될 것이라는 긍정적인 마음을 갖는 것이다.

2단계는 '역지사지로 생각하기'이다. 내가 아닌 다른 사람의 입장에서 이 갈등 상황에서 저 사람이라면 어떻게 생각할까? 또 다른 사람들은 어떻게 생각하고 있을까? 생각해 본다. 상대방의 의견을 경청하며 서로의 입장을 이해하는 것이다. 아무리 힘들고 어려운 갈등 상황이라도 상대방을 먼저 이해하려는 마음을 갖는다면 그 상황에 조금 더 가까이 다가갈 수 있다.

3단계는 갈등의 원인이 된 '서로의 관심과 욕구를 파악'하는 단계이다. 나의 욕구를 제대로 전달하고 상대방의 욕구를 명확히 확인해야 한다. 이 욕구의 차이를 정확히 알아야 갈등 해결을 위한 실마리를 찾을 수 있다. 지피지기면 백전 백승이라는 말처럼 남을 알고 나를 알면 갈등 해결을 위한 단서를 분명히 찾을 수 있다.

4단계는 '서로의 관심과 욕구에서 공통점을 발견'하는 단계이다. 갈등은 기본적으로 같은 목표나 방향에서 발생하게 된다. 처음부터 전혀 다른 방향, 즉 서로 이해관계가 없는 상황에서는 갈등이 발생하지 않는다. 따라서 서로의 관심과 욕구를 관찰해보면 공통점이 있게 마련이다. 그 공통점을 발견하는 것이 서로 우호적인 관계를 유지하는 데 유리하다.

5단계는 '서로의 관심과 욕구에서 차이점을 발견'하는 것이다. 이 단계가 가장 중요한데, 갈등이 생긴 근본 원인을 관심과 욕구에서 찾는 것이다. 차이가 있는 욕구를 해결해 주면 문제를 쉽게 해결할 수 있게 된다. 따라서 최대한 구체적으로 무엇이 차이가 있는지, 어떤 부분을 협력하거나 양보하면 되는지에 대해서 폭넓게 고민하도록 한다.

6단계는 '서로의 욕구를 조절할 수 있는 해결 방안 찾기'이다. 서로 확인한 욕구의 차이를 갖고 이를 해결할 수 있는 방법을 모색하도록 한다. 하지만 이 과정이 결코 쉽지는 않다. 때론 서로의 감정이 다시 격해지는 상황을 맞을 수도 있다. 따라서 이를 효율적으로 진행하기

어떤 조직이든
갈등이 없는
조직은 없다.
서로 다른 환경과
사고를 가진 사람들이
모여 있는 곳이
바로 조직이기
때문이다.

위해서는 갈등이 해결되지 않았을 때 발생할 수 있는 최악의 상황을 가정해 보고, 그런 상황이 서로에게 얼마나 나쁜 결과를 가져오는지에 대해서 공감대를 형성해 상호가 양보하고 협의할 수 있는 분위기를 조성하도록 한다. 그런 다음 최대한 최종 합의에 도달할 수 있을 때까지 대화를 이어 나간다.

마지막 **7단계**는 ‘합의된 갈등 해결 방안’에 대한 구체적인 액션 플랜 수립 및 평가 단계이다. 합의된 내용을 실행하기 위한 구체적인 액션 플랜을 만들어 체계적으로 관리하면서 최종 목표에 도달할 수 있도록 한다.

갈등 해결은 논리적 리더십으로 접근해야

실제 조직에서 일어났던 사례를 통해 갈등 해결 7단계 프로세스를 이해해 보자.

A차장은 최근 부서 분위기 때문에 고민이 많다. 3개월 전 B팀장이 부임한 이후부터 팀 분위기가 어수선했기 때문이다. 이전에는 소풍도 잘 되고 자율적인 분위기에서 팀원들 모두가 퍼포먼스를 잘 내는 팀으로 인정받았다.

B팀장은 관리자가 되기 전까지 일 잘하기로 유명했다. 그런데 팀장이 된 이후부터 본인 기준에 미치지 못하는 팀원들을 직책하고, 실무 하나하나에 간섭하는 모습을 보이고 있다. 팀원들은 팀장 눈치 보기에 급급하고 가급적 말을 섞으려고 하지 않는다. 팀원 중 최고선임인 A차장에게 B팀장은 “직원들이 일을 대충해. 몇 번 말을 해도 변하지 않아. 답답해 죽겠어.”라고 하소연을 하고, 또 팀원들은 “차장님. 팀장님 때문에 너무 힘들어요. 정말 그만두고 싶

어요.”라고 뉘두리를 한다. 팀장과 팀원들 사이에서 A차장은 이러지도 저러지도 못하고 갈등만 커지고 있다. 이런 상황에서 A차장은 어떻게 갈등을 해결할 수 있을까? 갈등 해결 7단계 프로세스로 접근해 보자.

1단계 ‘갈등 해결을 위한 태도 갖추기’로 우선 팀장과 팀원들의 갈등에 대해 있는 그대로 오픈 마인드 관점에서 상황을 바라본다. 기존 팀장의 분위기에 젖어 있었기 때문에 새로운 팀장의 관리 방식이나 리더십 스타일이 익숙하지 않은 것은 팀원들에게는 어쩌면 당연한 것이다. 사람은 누구나 변화하기를 싫어한다. 익숙한 것을 유지하고 싶어하기 때문에 변화에 거부감이 생기는 것이다.

2단계 ‘역지사지로 생각하기’를 위해 서로의 의견을 경청하며 서로의 입장을 이해한다. 내가 B팀장의 위치라면 팀원들에게 어떤 생각이 들었을까? 또 내가 팀원이라면 어떤 기분이 들었을까? 그렇게 서로의 입장에서 생각을 하다 보면 어느 한쪽으로 기울지 않고 서로를 모두 이해할 수 있게 된다.

3단계로 ‘서로의 관심과 욕구를 파악’한다. B팀장은 팀원들이 더 열정적으로 일하기를 원한다. 자신이 지시한 것에 대해서 빠른 일 처리를 원하고 있는 것이다. 하지만 팀원들은 기존 업무 스타일대로 자유롭게 일하며 스스로 의사결정을 할 수 있는 분위기를 원한다. 팀장이 사사건건 간섭하는 것이 싫은 것이다.

4단계로 ‘서로의 관심과 욕구에서 공통점을 발견’한다. B팀장과 팀원들의 공통점은 결국 부서가 좋은 성과도 내고, 서로 힘을 합쳐 잘 지내자는 것이다. 팀장은 성과를 내기 위해서는 팀원들의 도움이 필요하고, 팀원들 역시 더 좋은 성과를 내기 위해서는 팀장과의 관계 개선이 우선 필요하다고 생각하고 있는 것이다.

5단계로 ‘서로의 관심과 욕구에서 차이점을

발견’한다. B팀장은 팀원들이 자신의 리더십 스타일에 맞게 행동해 주기를 바라고 성과를 내려면 당연히 그래야 한다고 생각한다. 반면에 팀원들은 기존의 자유로운 분위기에서도 좋은 성과를 냈는데, 갑자기 팀장이 관리하는 것이 부담스럽고 힘들다.

서로의 관심과 욕구에서 공통점과 차이점을 발견했으니, 다음 **6단계**는 ‘서로의 욕구를 조절할 수 있는 해결 방안을 찾는 일’이다. 우선 B팀장에게는 기존의 팀 문화와 업무 스타일을 정확히 이야기하고, 갑작스런 업무 스타일 변화에 팀원들이 적응하기 어렵하다는 점을 솔직하게 이야기한다. 그리고 팀원들 역시 좋은 성과를 바라고 있다는 공통점을 말한다. 물론 이에 대해 B팀장이 바로 수용할 수도 있지만, 그냥 무시해 버릴 수도 있다. 그렇다고 해서 B팀장의 입장에서 팀원들의 의견을 임의로 재해석하거나 다르게 말해서는 안 된다. 이럴 경우 오히려 갈등을 더욱 악화시킬 수 있기 때문이다. 설령 B팀장이 무시를 하더라도 정확하게 솔직하게 팀원들의 생각과 상황을 전달하는 것이 중요하다. 다음으로 팀원들에게는 B팀장의 리더십 스타일을 명확히 이야기하고, 팀장이 바라는 것 역시 성과도 잘 내고 서로 힘을 합쳐 잘 지내자는 것임을 팀원들에게 강조한다. 그렇다고 무조건 팀장의 스타일에 맞추라는 것이 아니라 시간을 갖고 소통의 시간을 마련하겠다고 제안한다.

이렇게 팀장과 팀원들에게 서로의 공통점과 차이점을 전달한 후에는 서로가 허심탄회하게 이야기할 수 있는 자리를 마련한다. 간단한 회식도 좋고, 하나의 주제를 정해 이야기하는 자리도 좋다. 물론 이런 자리를 갖는다고 해서 당장 갈등이 해결되지는 않을 수도 있다. 그러나 중요한 것은 서로의 마음을 알고 한자리에 모

였다는 그 자체이다. 여기서 조금 더 나간다면 B팀장이 리더로서 현재의 갈등 상황에 대해 먼저 이야기를 꺼낸다면 생각보다 쉽게 해결될 수도 있다. 갈등 해결의 핵심 키워드는 ‘신뢰’이다. 6단계를 통해 서로의 신뢰를 확보할 수 있다면 이미 갈등은 해결된 것이라고 해도 과언이 아니다.

마지막 **7단계**는 갈등 해결을 위한 구체적인 ‘액션 플랜 수립 및 평가’이다. 6단계까지를 통해 팀장과 팀원들 사이에 공감대가 형성되었다면 이 단계에서는 구체적으로 일의 지시, 처리, 보고 프로세스 등을 만들어 서로 공유하고 액션 플랜을 수립해 실행한다. 팀의 문화와 원칙을 만드는 것은 매우 중요하다. 조직의 규모가 문제가 아니라 생각하고 행동하는 방향성을 만들고 함께 실천하는 것이 얼마나 중요한 일인지 서로 공감해야 갈등이 사라지게 된다.

어떤 조직이든 갈등이 없는 조직은 없다. 서로 다른 환경과 사고를 가진 사람들이 모여 있는 곳이 바로 조직이기 때문이다. 따라서 갈등 해결 6단계 프로세스를 통해 논리적으로 갈등에 대처하는 자세가 필요하다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국·HRD 명강사 대상을 받았으며, 저서로 〈피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다〉, 〈문제 해결자〉 등이 있다.