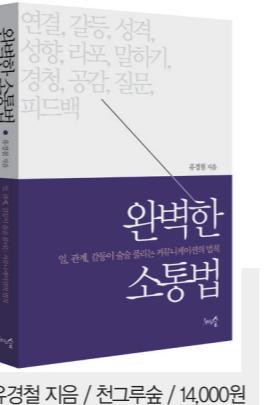


# 갈등이 생겼을 때 행동하는 5가지 유형

직장생활에서 가장 어렵다고 하는 사람들과의 관계와 소통에 대한 모든 솔루션을 담은

직장인 베스트셀러『완벽한 소통법』의 저자 유경철 '소통과 공감' 대표의 글로 다시 읽고 새겨보는  
일이 술술 풀리는 '성공 소통 방정식'을 연재합니다.



유경철 지음 / 천그루숲 / 14,000원

갈등관리이론으로 유명한 토마스 킴만 박사는 자기중심과 상대방 중심이라는 2개의 기준으로 갈등관리의 5가지 유형을 만들었다. 자기중심은 높지만 상대방중심이 낮은 강요형, 자기중심도 낮고 상대방중심도 낮은 회피형, 자기중심과 상대방중심이 적절한 타협형, 자기중심은 낮고 상대방중심은 높은 양보형, 자기중심과 상대방중심이 모두 높은 협력형이다. 이러한 5가지 유형은 방향성에 따라 각각 다른 특징을 가지고 있다.

## 90 강요형: 자기중심이 높고 상대방중심은 낮다

강요형은 자신의 관점과 방식을 취하는 것이다. 특징은 권위, 직위, 다수결 또는 소수파가 갈등을 진정시키고, 지배를 당하는 쪽이 자신의 주장을 포기하게 되어 Win-Lose 결과를 초래한다. 권위가 필요하며, 그것이 목적을 달성하는 데 유용할 때 주로 사용하는 유형이다. 신속한 조치가 필요한 긴급상황에서 주로 강요를 하게 된다. 또한 자신이 옳다는 확신이 강하고 그 결정이 조직에 중대한 영향을 끼칠 수 있다고 판단될 때 강요를 하기도 한다. 사람들이 다루기 꺼려하는 이슈(비용절감, 규범 수정 등)에 대한 의사결정이 중요할 때 사용하기도 한다. 강요형은 갈등이 생겼을 때 자신의 주장을 강조하기 때문에 상사가 강요형이라면 부하직원의 의견이 무시당할 수 있다. 협력형, 타협형은 강요형 스타일에 부담을 많이 느낄 수 있다.

## 회피형: 자기중심이 낮고 상대방중심도 낮다

회피형은 갈등을 관리하지 않는 것이다. 문제의 존재를 완전히 부인하는 것은 아니지만 Lose-Lose 결과를 초래한다. 관점의 차이를

인식하지만 상황을 외면하여 해결을 보류시킨다. 갈등상황을 피하고 보는 것이 본인의 마음을 편하게 하기 때문이다. 이슈가 사소하거나 더 중요하게 다루어져야 할 다른 이슈가 있을 때 회피한다. 원하는 것을 이를 수 있는 기회가 전혀 없을 때에도 아예 그냥 외면하고 만다. 갈등해결의 효과보다 손실이 더 클 때도 아예 모른 척 지나가는 것이 더 좋다고 생각한다. 갈등이 심해지면 평정을 취하고 관점을 재정리할 필요가 있을 때 회피한다. 일반적으로 다른 유형들은 회피형을 가장 선호하지 않는다. 갈등이 발생할 때마다 회피하기 때문에 문제가 제대로 해결되지 않을뿐더러 소통 자체가 어려워 문제가 담보상태에 머물 수 있기 때문이다.

## 타협형: 자기중심과 상대방중심이 적절하다

타협형은 상호절충을 통해 해결안을 도출하는 것이다. 쌍방이 중간지점에서 합의에 도달하기 위해 자기 주장의 일부를 포기한다. 타협점을 찾는 것이 중요하기 때문에 하나를 얻으면 하나를 줘야 한다는 생각을 가지고 있다. 타협형이 필요로 하는 상황은 동등한 힘을 가지고 있는 상대방이 상호배타적인 목표를 고집할 때이다. 힘이 동등하기 때문에 강요할 수 없고 결과가 반드시 나와야 하기 때문에 반대 입장을 들어주면서 나의 이득도 가져올 수 있게 한다. 상대방의 주장이 의미가 있다고 생각하면 내가 조금 양보하더라도 그 부분을 인정해 주면서 타협을 시도하는 유형이다. 잠정적이고 일시적인 해결안 도출이 필요할 때도 타협해야 한다. 시간이 급박해 빠른 의사결정을 하지 않으면 안 될 때 완전하지 않더라도 타협하게 된다. 또한 시간적인 압력이 있을 때나 협력이나 강요가 성공적이지 못할 때에도 어쩔 수 없이 타협하게 된다.

## 양보형: 자기중심이 낮고 상대방중심은 높다

양보형은 상대방의 욕구를 충족시키기 위해 자신의 관점을 무시하는 것이다. 양보형의 특징은 표면적으로 조화로운 상태가 되지만 갈등이 지속적으로 존재한다는 것이다. 양보를 했기 때문에 갈등이 완전히 해소된 것처럼 보이지만 사실은 내면에 그대로 남아 있는 경우가 많다. 문제가 억압된 채 남아 있다면 자신에게 불리한 Lose-Win 결과를 초래하게 되는 것이다. 문제를 온전히 풀지 않았기 때문에 자신이 피해를 보는 상황이 연출된다. 따라서 양보형은 그 순간을 넘기기 위해 뒷걸음질쳐서는 안 된다. 자신에게 더 중요한 이슈를 위해 신뢰감을 축적할 필요가 있을 때 전략적으로 양보를 하기도 한다. 이번 건은 양보하지만 내게 더 중요한 다음 건에 대해 상대방이 양보해 주기를 바라는 마음이 있을 수 있다. 또한 조화를 유지하는 것이 무엇보다 중요할 때도 양보를 한다. 내가 억지로 한다고 해서 되는 것이 아니고 그것으로 인해 조직 안에서, 관계 안에서 문제가 생길 수 있다고 판단되면 조화를 위해 양보하는 경우다.

## 협력형: 자기중심이 높고 상대방중심도 높다

협력형은 쌍방의 이슈를 모두 충족시킬 수 있는 해결안을 도출하는 것이다. 창조적인 문제해결과정이 필요할 때 서로 협력하고, 각 개인의 능력이나 가치, 전문성이 인정될 때 협력하기도 한다. 또 각자의 입장은 분명히 하면서 문제해결에 초점을 맞춰 Win-Win 결과를 만들어내기도 한다. 실제 갈등상황에서 가장 바람직한 유형이라고 할 수 있다. 어떤 문제든 협력을 통해 해결하는 것이 좋기 때문이다. 쌍방의 이슈가 일시적인 타협보다는 적극적인 문제해결을 필요로 할 때 협력해서 갈등을 정확하게 해결해야 한다. 문제에 대한 상이한 입장을 통합할 필요가 있을 때에도 타협이 아니라 협력을 해야 한다. 타협은 입장을 서로 양보하는 것이지만 협력은 문제를 해결하는 과정이기 때문이다. 양자의 참여나 합의가 절대적으로 필요할 때도 협력을 해야 하는 상황이다. 서로의 이익을 위해 온전히 의사결정에 동의하고 협력하는 내용과 결과가 필요하기 때문이다. 갈등상황에서 협력형은 문제를 해결하는 과정을 서로 이해하고 창의적인 해결방안을 내놓는 것이기 때문에 가장 바람직한 유형이라고 할 수 있다.

그렇다면 우리는 5가지 유형 중에서 어디에 속해 있는가? 갈등상황에서 행동하는 자신의 모습을 생각해 보고 서로가 상생할 수 있는 행동으로 변화를 시도할 필요가 있다. ☰

유경철

'소통과 공감' 대표  
『완벽한 소통법』, 『문제해결자』,  
『피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다』,  
『NLP로 신념체계 바꾸기(번역)』 저자

