

**15차시 조나라 인상여와 염파의 문경지교 고사와
갈등관리 리더십**

학습 내용

1. 갈등 발생의 원인
2. 갈등 관리의 5가지 유형
3. 5가지 유형의 적용
4. 갈등을 관리하는 말

■ 문경지교 ■

문경지교 : 서로 죽음을 함께할 수 있는 막역한 사이를 이르는 말. 목을 베어 줄 수 있을 정도로 절친한 사귀.

전국 시대에 조나라는 비교적 작은 나라였지만, 강대국들 사이에서 곳곳이 버터 나가고 있는 나라였다. 그 비결은 바로 조나라에는 염파와 인상여라는 뛰어난 인재가 있었기 때문이다.

염파는 일흔 살이 넘은 장군으로, 여러 전쟁에 나가 큰 공을 세운 사람이었다. 그러나 그에 비해 인상여는 미천한 신분에서 시작해 이름을 떨치게 된 사람이었다. 그러나 인상여는 목숨 걸고 나라를 지킬만큼 성품이 강직하고 지혜로운 사람이었다. 그래서 인상여는 두 번의 큰 사건에서 조나라를 무시하는 진나라의 행동에 목숨 걸고 대항하여 나라를 지켜냈고, 왕은 그 공로로 인상여를 높은 지위에 앉혔다. 그 소식을 들은 염파는 질투심에 분노했다. 염파는 자꾸만 인상여를 욕보이려 하고, 이제 인상여는 염파를 피해 다니는 지경에 이르게 되었다.

인상여의 활약 1 - 화씨 구슬 사건

기원전 283년, 조나라 혜문왕은 당시 중국에서 가장 귀한 보물로 여겨지던 ‘화씨의 구슬’을 가지고 있었다. 이 사실을 안 진나라 소양왕은 진나라의 성 15개와 조나라의 화씨 구슬을 맞바꿀 것을 요구했다.

화씨 구슬을 넘겨주었다가 만약 진나라가 약속을 지키지 않는다면 성도 못 얻고 화씨 구슬만 잃게 될 것이다. 하지만 그렇다고 해서 진나라의 요구를 거절하면 진나라는 그것을 구실로 조나라를 쳐들어올 것이 뻔했다. 혜문왕은 인상여를 사신으로 보냈다. 그러나 소양왕은 예상대로 성을 줄 생각을 하지 않았다. 그러자 인상여는 갑자기 왕에게 이렇게 말했다.

“그 구슬은 이를 데 없이 훌륭한 보옥입니다만 잘 보이지 않는 흠이 딱 하나 있습니다. 제가 가르쳐드리지요.”

왕은 그 말을 듣고 인상여에게 구슬을 넘겨주었다. 구슬을 받은 인상여는 몇 걸음 뒤로 물러나서 궁궐 기둥에 등을 기대고 노한 얼굴로 언성을 높였다.

“당초 대왕께서 우리나라에 사신을 보낼 때는, 성 15개와 화씨 구슬을 바꾸겠다고 했습니다. 만약 강제로 이것을 빼앗으려고 하신다면 저는 제 머리와 이 화씨 구슬을 기둥에 던져 박살내겠습니다.”

소양왕은 화씨 구슬이 손상될까 봐 두려워 다급히 손사래를 치며 그러지 말라고 소리쳤다. 그렇게 인상여는 화씨 구슬을 돌려받고 밤에 몰래 부하를 시켜 먼저 화씨 구슬을 조나라로 돌아가게 했다. 다음 날 아침, 소양왕이 성을 주겠다고 하며 화씨 구슬을 내놓으라고 했다.

“진나라는 목공 때부터 지금까지 왕이 스무 번이 넘게 바뀌었지만 그 어느 왕도 신용을 지킨 적이 없었습니다. 만에 하나, 대왕님이 저를 죽이신다면 천하 사람들이 대왕의 탐욕을

알게 될 것이고 진나라는 신용을 지키지 않는 나라라는 것도 알게 될 것입니다. 청컨대 대왕께서는 좀 더 깊이 생각해 주십시오.”

인상여의 말을 들은 소양왕은 아무 말도 하지 못했고, 인상여는 무사히 조나라로 돌아왔다.

1. 갈등 발생의 원인

1) 제한된 자원

중국에서 가장 귀한 화씨의 구슬이라고 하는 제한된 자원을 둘러싸고 화씨의 구슬을 갖고 있는 작은 나라인 조나라의 혜문왕과 화씨의 구슬이 갖고 싶은 진나라의 소양왕 사이에서 아주 작은 갈등의 불씨가 생기게 된다. 이렇게 제한된 자원으로 인해 한쪽이 많이 가지면 다른 한쪽은 적게 가질 수밖에 없다. 이것을 제로섬 게임이라고 하는데, 이로 인해 갈등이 발생한다.

2) 서로 다른 목표

휴가를 결정하는 과정에서 어떤 사람은 산으로 가고 싶어 하고, 또 어떤 사람은 바다로 가고 싶어 할 수 있다. 이러한 경우에 갈등이 발생한다. 이와 같이 대인간의 갈등은 대부분 각자 다른 욕구를 지니고 있기 때문에 발생한다.

갈등으로 인해 의사소통이 잘 안 되거나 단절되는 경우가 많다. 심한 경우에는 서로 적대감을 가지고 대하기도 한다. 그리고 이 과정에서 당사자들은 신체적·심리적으로 고통을 경험한다. 뿐만 아니라 갈등은 불필요한 시간 낭비를 만들어내고, 금전적 낭비나 소모적 논쟁, 심지어 파괴까지 가져올 수 있다.

대부분은 갈등을 나쁜 것이라고 생각하는 경향이 있다. 그래서 가능하면 갈등을 유발하는 상황을 피하려고 한다. 하지만 갈등은 긍정적인 측면도 가지고 있다.

갈등은 대인관계에서의 문제를 적나라하게 드러내고 그 상황에서 개인이 가지고 있던 잠재력을 발휘하게 하며, 새로운 성장과 발전의 계기가 된다. 또한 갈등은 새로운 화합의 계기로 작용하기도 한다.

인상여의 활약 2 - 비파 사건

화씨 구슬을 고스란히 돌려준 진나라는 사신을 보내 “조나라와 화친을 맺고 싶다”며 사냥터에서 만나 함께 사냥을 하자고 요청해 왔다. 조왕은 어쩔 수 없이 그 자리에 나갔다. 그때 진나라 왕은 많은 병사들을 데리고 와서 옆에 세운 다음 조나라 왕에게 비파 연주를 부탁했다. 그러자 연주를 들은 진나라 왕이 왕의 행적을 기록하는 관리에게 명령했다.

“이 일을 적어라. 진나라 왕이 조나라 왕에게 비파를 타라고 시키자 조나라 왕이 그대로 했다고 적어라. 언제, 어디서 했는지까지 살살이 적어라.”

조나라 왕의 얼굴이 수치심에 벌겋게 달아올랐다. 이것을 본 인상여는 화가 나서 진나라 왕에게 장구 연주를 부탁했다. 그러나 진나라 왕은 인상여의 부탁을 들어 주지 않았다. 그러자 인상여는 손수 장구를 들고 왕 앞으로 나가 무릎을 꿇었다. 그리고 다시 한 번 청했다.

“저는 지금 대왕의 바로 앞에 서 있습니다. 저는 제 목을 찢러 그 피를 대왕의 얼굴에 뿌릴

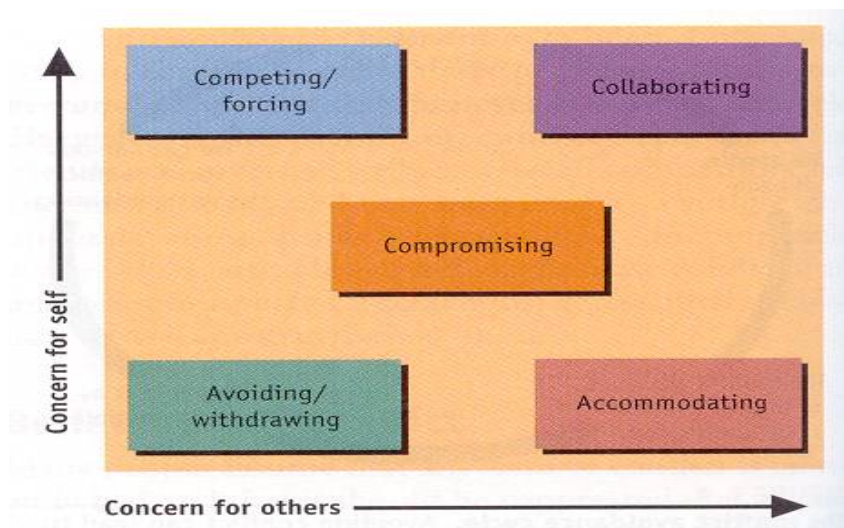
수도 있습니다!”

진나라 왕은 결국 마지못해 장구채로 장구를 한 번 툭 건드렸다. 그러자 인상여는 진나라 왕에게 절을 올려 감사를 표한 다음, 진나라왕과 똑같이 기록했다. 이렇게 해서 진나라 왕은 조나라 왕을 굴복시킬 수 없었고, 조나라 왕은 그 공을 인정하여 인상여를 재상에 임명했다.

2. 갈등관리의 5가지 유형

갈등관리의 5가지 유형을 제시한다. 킬만(Kilmann)과 토머스(Thomas)가 1975년 발표한 모형이다. 이 모형을 보면 우선 세로축은 나의 욕구 차원이며, 욕구가 높은 수준과 낮은 수준으로 구분된다. 그리고 가로축은 상대방의 욕구 차원으로, 역시 높은 수준과 낮은 수준으로 구분된다. 그 결과 그림에서 볼 수 있듯이 5가지 유형은 회피, 순응, 강요, 협력, 타협으로 나타난다.

이 모형에서 첫 번째는 회피 유형으로, 이 유형은 나의 욕구와 상대방 욕구를 중요하지 않게 보는 경향이 있다. 그리고 두 번째 순응 유형은 나의 욕구보다 상대방의 욕구를 중요하게 여기며, 세 번째는 강요 또는 경쟁유형으로서 나의 욕구를 상대방의 욕구보다 중요하게 바라본다. 한편, 네 번째 협력 유형에서는 나의 욕구와 상대방의 욕구를 모두 중요하게 생각하며, 마지막으로 타협 유형에서는 나의 욕구와 상대방의 욕구를 부분적으로 중요하게 생각하는 경향을 나타낸다.



3. 5가지 유형의 적용

이 5가지 유형 가운데 가장 바람직한 것은 ‘협력’이라고 할 수 있다. 왜냐하면 협력은 자신과 상대방의 욕구를 충분히 인정하면서 상호간 욕구를 최대한 충족시키기 때문이다. 그리고 차선책으로는 ‘타협’이 가장 바람직하다고 볼 수 있다. 진나라가 조나라에게 화친을 빌미로 사냥터에서 만난 것은 협력의 한 방법이라고 할 수 있다. 하지만 사냥터에서 진나라의 왕이 조나라의 왕에게 비파를 연주해달라고 요청하고 조나라 왕이 비파를 연주한 것은 조나라 왕이 갈등을 회피 혹은 순응했다고 할 수 있다. 하지만 조나라의 인상

여가 진나라의 왕에게 장구를 쳐 달라고 요청을 한 일에서 진나라의 왕이 마지못해서 장구를 한번 두드린 것은 타협을 했다고 볼 수 있다.

이처럼 협력이나 타협유형은 자신의 욕구와 상대방의 욕구를 전부 또는 부분적으로 만족시키기 때문에 바람직하다. 상황에 따라서 이 다섯 가지의 접근이 각각 적절한 역할을 수행할 수 있다.

1) 갈등관리 유형별 효과적 상황

① 강요(대립)

- 신속하고 결정적 대안이 필요할 때
- 인기 없는 대안이지만 관철시키는 것이 필요한 중대사안일 경우
- 조직 전체에 영향을 주는 중요한 사안일 경우
- 적극적으로 참여하지 않는 사람이 이익을 얻는 것을 방지할 필요가 있는 경우

② 협력(문제해결)

- 양측 주장이 모두 중요한데 절충안을 찾지 못해 통합적인 해결책이 필요한 경우
- 서로 다른 관점을 가진 사람들의 견해를 통합시켜야 할 경우
- 양측의 참여나 합의가 절대적으로 필요한 경우

③ 회피(억압)

- 별로 중요하지 않은 사안인 경우
- 원하는 바를 만족시킬 수 있는 기회가 없다고 생각될 때
- 대결해서 얻을 손실이 이익보다 큰 경우
- 잠시 긴장을 완화하고 평정을 되찾을 필요가 있을 때
- 다른 사람들이 그 갈등을 보다 효과적으로 해결할 수 있는 경우

④ 양보(화해)

- 자신이 잘못되었음을 인식하는 경우
- 사안이 상대방에게 더 중요한 경우
- 이후 더 중요한 일을 위해 신뢰를 쌓을 필요가 있을 경우
- 경쟁, 대립상태를 지속하는 것이 서로에게 해가 될 경우
- 분리된 상태를 유지하는 것보다 조화를 이루는 것이 급선무일 경우

⑤ 타협

- 동등한 힘을 가진 양측이 서로 배타적인 목표를 가지고 강하게 고집할 경우
- 복잡한 사안에 대해 잠정적인 대안이 필요한 경우
- 크게 중요한 목표가 아니라서 굳이 갈등을 일으킬 필요가 없는 경우
- 시간이 촉박해서 임시해결책을 마련해야 하는 경우
- 문제해결에 실패해서 대안을 마련해야 하는 경우

2) 갈등관리 유형별 부정적 결과

① 강요(대립)

- 차츰 “Yes Man”에 둘러싸인다.
- 자신의 오류를 인정하지 않는다.
- 의사소통의 위축

<ul style="list-style-type: none"> • 인간관계의 손상 • 다른 사람의 참여 기피 • 일방적
<p>② 협력(문제해결)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 별로 중요하지 않은 사안에 대해 시간과 노력을 소비할 수 있음 • 상황을 잘 모르는 사람들의 의견 수렴으로 비효율적인 결정이 내려질 수 있음
<p>③ 회피(억압)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 사안 미해결 • 창조적 의견과 개선이 부족 • Outsider가 될 우려 • 결정사항에 대한 불평, 불만 • 조직에 대한 개인의 기여 감소
<p>④ 양보(화해)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 지나친 자기주장, 입장포기로 영향력, 존경심, 인정 등을 상실할 우려 • 기강의 해이 • 욕구불만 • 최선책 포기
<p>⑤ 타협</p> <ul style="list-style-type: none"> • 아무도 만족하지 못함 • 단기적이고 일시적인 문제해결에 불과 • 실리를 추구함으로써 보다 큰 사안, 원칙, 장기목표, 가치 등을 망각할 수 있음.

염파 “인상여, 너 따위가 감히 나보다 높은 자리에 올라가다니...”

성질이 불같은 사람이었던 염파는 인상여가 자기 윗자리에 앉게 된 것을 매우 불쾌하게 여겼다. 이 사실을 안 인상여는 밖에 나가지 않고 집에만 있었다. 어쩌다 만나도 셋길로 들어가 숨곤 했다. 하인들은 인상여에게 피해다니지 말라고 항의했다. 이에 인상여가 하인들에게 말했다.

“우리 두 사람은 조나라의 호랑이라고 할 수 있다. 그런데 두 호랑이 서로 싸운다면 어떻게 되겠느냐? 틀림없이 한 호랑이는 죽고 다른 호랑이는 다칠 게 아니겠느냐? 나는 그런 일이 벌어져 우리나라가 멸망하는 것이 두려운 것뿐이다.”

염파도 하인들로부터 그 말을 전해 듣게 되었다. 성격이 단순하고 솔직했던 염파는 인상여의 큰 뜻을 알고 부끄러움을 느끼고 인상여를 찾아가 사과했다. 이후 두 사람은 죽을 때까지 변치 않는 우정을 맺었다.

4. 갈등을 관리하는 말

1) 갈등을 조장하는 말과 해결하는 말

일상대화에서 효과적인 커뮤니케이션을 어렵게 하는 여러 요인들이 있다.

예를 들어, 다음과 같은 경우에 강사의 반응을 살펴해보도록 하자.

학습자: “도대체 내가 왜 이 강의를 들어야 합니까?”

강의자: “()”

- ① 밀어붙이기: “당신의 직장생활이 원만하려면 이 강의는 반드시 들어야 합니다.”
- ② 겁주기: “쓸데없는 말로 이 강의를 방해하면 당신의 상사에게 보고할 겁니다.”
- ③ 무시하기: “쓸데없는 말 하지 말고 시키는 대로 제대로 따라오거나 하십시오.”
- ④ 충고하기: “일단 강의에 참여했으면 강의에 집중하는 것이 수강생의 본분 아닌가요?”
- ⑤ 반박하기: “이런 식으로 말하는 걸 보니 당신의 인간관계가 어떤지 알만 하군요.”
- ⑥ 헐뜯기: “당신은 이 강의 내용을 이해할 만한 자질을 갖추지 못한 것 같군요.”
- ⑦ 빈정대기: “이런 강의를 들을 필요가 없을 정도로 당신은 인간관계가 상당히 좋으신가 봐요?”
- ⑧ 비난하기: “지금 당신의 행동이 얼마나 예의 없는 행동인지 알고 있나요?”
- ⑨ 추궁하기: “그게 무슨 말입니까?”
- ⑩ 회피하기: “이 강의를 맘에 안 들면 연수원장님께 가서 따지세요.”
- ⑪ 비교하기: “다른 사람에 비해 굉장히 말이 많군요.”

2) 커뮤니케이션을 응원(지원)하는 반응들

위의 예문들과는 다르게 일상에서 효과적인 커뮤니케이션을 촉진하는 요인들이 있다. 다음과 같은 경우를 살펴보자.

학습자: “도대체 내가 왜 이 강의를 들어야 합니까?”

강의자: “()”

- ① 복돋워주기: “좋은 지적입니다. 그 점을 분명히 하고 시작하는 게 바람직하겠네요.”
- ② 터놓기: “그런 말을 들으니 조금 당혹스럽군요. 어떤 면에서 그런 말씀을 하시는 건지 말씀해 주시면 감사하겠습니다.”
- ③ 들어주기: “기분이 안 좋은 것 같은데 이 강의를 들으면서 기분이 안 좋은 일이 있으십니까?”
- ④ 존중하기: “그 말에도 일리가 있습니다. 문제가 있으면 솔직하게 말씀해 주세요.”
- ⑤ 관심 갖기: “갑자기 학습자가 되려니 어려운 점이 많으시지요?”
- ⑥ 직면하기: “왜 그와 같은 의문을 가지셨나요? 강의 활용도가 분명치 않다는 말씀이신가요?”
- ⑦ 베풀기: “이 강의를 선생님께 유익할 수 있도록 최선을 다하겠습니다.”
- ⑧ 덮어주기: “지루하시지요? 조금만 참고 재밌는 강의를 되도록 서로 노력해 봅시다.”
- ⑨ 장점 찾기: “좋은 점을 지적하셨습니다. 문제의 핵심을 꿰뚫어 보는 안목을 지니고 계신 것 같군요.”
- ⑩ 양보하기: “일단, 강의를 몇 시간 들어 보신 후에 그 점을 검토하는 게 어떨까요?”
- ⑪ 격려하기: “제가 잘못 했을 때는 앞으로도 계속 지적해 주십시오.”