

직장 내 의사소통의 양상과 개선 방향*

전은주

부산대학교 국어교육과 교수

1. 서론

직장은 사람들이 일정한 직업을 가지고 일하는 곳(《표준국어대사전》)으로, 직장인은 이러한 직장을 다니면서 사회 경제 활동을 하는 사람을 말한다. 대부분의 직장은 영리 행위를 목적으로 하기 때문에 직장인은 자신이 몸담고 있는 조직에 이익이 되도록 주어진 업무를 수행한다. 결국 직장은 공동의 목표를 추구하며 사회 경제적 활동을 하는 직장인이 모여 함께 일하는 곳으로 직장 내 업무 수행 과정은 곧 직장인 간의 의사소통의 과정이기도 하다. 직장 내 의사소통은 직무 수행을 위해서도 중요하지만 직장 역시 사람들이 모여 구성된 사회이기 때문에 직장인 간 대인 관계의 형성과 유지, 발전 등을 위해서도 매우 중요하다.

대부분의 직장인은 직장 생활을 하며 동료들과 좋은 인간관계를 유지하고, 업무를 잘 수행하여 능력을 인정받고, 승진을 하여 더 높은 지위를 얻고

* 이 글은 '분야별 화법 분석 및 향상 방안 연구: 직장 내 대화법(전은주 외, 2015)'의 일부를 발췌하여 수정·재구성한 것이다. 전은주 외(2015)는 용역 연구의 특성상 연구명이 지정되어 있어 '직장 내 대화'라는 표현을 사용하였으나 이 글에서는 구두 의사소통의 포괄적인 양상을 기술하기 위하여 '직장 내 의사소통'으로 표현을 수정하여 사용한다.

경제적으로 윤택해지기를 바라는데 이처럼 직장인이 원하는 것을 성취하기 위해서는 업무 수행이든 구성원 간의 유대든 효과적인 의사소통을 통하지 않고는 불가능하다(전은주, 2013).

아레돈도(L. Arredondo, 2000)에 의하면 회사원은 대부분의 시간을 의사소통에 사용하는데, 조직 내에서 이뤄지는 일의 약 89%는 의사소통의 문제이다. 회사원의 일상적인 업무 내용으로는 ‘업무 진행 대화, 상급자와의 대화, 동급자와의 대화, 하급자와의 대화, 직원 교육 실시, 문의 및 질의 청취, 상담, 회의 주제 및 참여, 발표, 전화’ 등을 들고 있다. 직장 내에서 발생하는 의사소통에는 대화, 회의, 발표, 토론 등 다양한 담화 유형이 있지만 이 중 직무 수행이나 직장인 간의 의사 교환에서 가장 일반적으로 사용되는 것은 대화이다.

직장인들의 업무는 대부분 의사소통으로 진행되며, 절대 다수의 직장인이 직장 내 대인 관계의 어려움을 크게 인식하고 있으나 직장인의 의사소통에 대해 체계적으로 접근한 연구는 부족한 실정이다. 이에 이 연구에서는 의사소통 환경을 직장으로 한정하여 직장 내 의사소통의 실태와 문제점, 원인 등을 분석하고, 문제를 개선할 수 있는 방향을 제안하고자 한다.

2. 우리나라 직장 내 의사소통의 특징

직장 내 의사소통은 효과적인 직무 수행과 직장인의 직무 만족과 적응에 매우 중요하다. 직장 내 의사소통이 이처럼 중요하기 때문에 역으로 직장인의 직장 내 의사소통에 문제가 있을 경우 원활한 업무 수행이 어렵고, 직장 내 인간관계 역시 원만하지 못하며 직무 만족도 역시 떨어져 적응이 힘들게 된다.

직장 생활과 개인 생활에서의 소통 방식의 차이는 그 사회의 소통 방식이 개인주의적인지 혹은 집단주의 문화의 특성을 가지고 있는지를 구별하는 중요한 척도로 사용된다(Sanchez-Burks, 2002; Sanchez-Burks, Nisbett, & Ybarra, 2000). 김창대 외(2008)의 연구에서는 서구와 달리 우리나라 직장인들은 타인과의 관계에서 협조적인 상호 작용과 타인에 대한 배려를 상대적으로 중요하게 인식하고 있음을 밝힌 바 있다. 여은호 외(2009)에서는 미국적인 개인주의 문화에서 관계 중심의 사회적 관계망을 위한 소통은 직장 생활에서 적절치 못한 것으로 인식되나 한국이나 일본 같은 동북아시아 지역의 문화권에서는 관계 중심의 소통 방식이 개인 생활뿐만 아니라 직장 생활에서도 뚜렷이 드러나고 있어 직장과 개인 생활 사이에 별다른 차이를 찾아보기 어렵다고 하였다. 허상희(2011)의 연구에서도 직장 대화에서는 인간의 정(情)보다는 일의 정확성이 우선하는데, 우리나라 직장인의 경우는 이러한 일반적인 대화 방식과 달리 직장에서도 예의를 중시하는 특수한 의사소통 양상이 나타난다고 보았다.

조직 내 의사소통은 문화에 따라 상이하게 나타나는데 우리나라의 조직 내 의사소통에서 문화적 배경과 연관되어 높게 발생하는 현상으로 간접화행을 들 수 있다. 간접화행은 위계 문화, 고맥락 문화와 연관된 화행으로 상대방의 체면 살리기 또는 발화 메시지의 공손성을 높이는 데 효과적일 수 있지만 수신자의 간접화행에 대한 메시지 이해가 이뤄지지 않는다면 정확한 의도 전달이 어려울 뿐 아니라 의사소통 오류가 발생할 수도 있다. 박세미(2015)는 금융 기관의 부서 내 직급 간 간접화행을 분석한 사례 연구로, 직장 내 의사소통에서 간접화행이 발생하는 상황과 직급 간 의사소통의 특성에 대한 단서를 얻을 수 있었다. 이 연구에서는 발화자가 팀장이고 수신자가 팀원인 경우에 간접화행의 발생 빈도가 높은 것으로 확인되었다. 대상에 따른 간접 화법 사용의 결과 분석 시 주목할 점은 팀장이 발화자이고 팀원이 수신자일 때에는 팀장이 부탁, 요청, 지시 목적으로 발화 시 간접화행

발생 빈도가 높게 발생하는 것으로 확인되었으나, 팀원이 발화자이고 팀장이 수신자일 경우 간접회행의 발화는 응답 목적의 발화 메시지에서 발생 빈도가 높았으며, 나머지 상황에서는 발생 빈도가 현저히 낮았다는 점이다. 이는 상하 직급으로 구성된 기업의 특성상 의사소통 대상별 직급에 따른 차이와 연관된 위계 문화의 영향으로 볼 수 있다는 것이다.

간접회행의 사용은 자칫 대화 참여자 간의 명확한 의사소통에 어려움을 가져올 수 있다. 즉, 상사와 부하 직원 간의 의사소통이 정확하게 이뤄지지 않는다면 정확한 업무 지시 목적이나 의도가 전달되지 않아 업무 효율성이 낮아질 수 있을 뿐 아니라 시간, 인력에 대한 효율성 또한 떨어질 수 있기 때문에 조직 내 의사소통은 업무 효율성과 상당한 연관이 있다. 고맥락의 직장 문화 속에서 간접회행을 빈번하게 사용하는 상사나 동료의 경우, 그 의도를 명확하게 파악하지 못하여 자칫 '눈치'가 없는 사람으로서 겪을 수 있는 의사소통의 어려움이 예상된다.

우리나라 직장인들은 상사, 동료, 부하 직원과의 갈등을 미래 불안 및 목표 의식 상실에 이어서 자신을 가장 힘들게 만든 요인으로 보고 있다(조범상 외, 2012). 특히, 여성의 사회 진출 확대에 인하여 상사, 동료, 부하 직원과의 갈등은 남녀 간의 차이로 인한 갈등 변수가 추가되어 더욱 다양화되고 복잡화될 것으로 보인다. 직장 내 남녀 간의 갈등이라는 새로운 형태의 분쟁이 발생하면 성희롱, 성폭력 등과 같은 사건은 소송으로 해결이 가능하겠지만 직장 내 남녀 차별과 같은 문제나 서로 오해로 인하여 발생한 문제를 소송으로 해결하는 것은 현실적으로 불가능하다(신군재, 2013). 그러므로 우리나라 직장 내 의사소통 문제에 대하여 면밀히 분석하여 이를 개선하기 위한 노력이 필요하다.

3. 직장 내 의사소통의 실태

이 연구에서는 직장 내 의사소통 문제를 다룬 선행 연구를 메타 분석하여 직장 내 의사소통 실태를 파악할 수 있는 설문 내용을 일차적으로 개발하고, 시범 조사(파일럿 테스트)를 통해 수정한 설문 내용을 직장인을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 직장 내 직급별, 성별, 세대별 의사소통의 양상과 직무 갈등, 언어폭력, 높임법, 호칭 등과 관련된 문제를 파악할 수 있도록 ①업무 회의 상황, ②업무 보고 상황, ③업무 지시 및 수행 상황, ④회식 상황, ⑤휴가 및 휴직 관련 상황, ⑥사적 대화 상황에서 문제 상황 발생 빈도, 문제 상황에 대한 대처, 유사 상황에서 겪은 일을 자유 기술할 수 있게 질문지를 구성하였다.¹⁾ 특히 직장 내 의사소통의 구체적인 문제 사례를 수집하기 위하여 6개 각각의 상황에서 조사 대상자를 불쾌하게 했던 직장 동료들 생각하고 응답할 것을 요구하였다. 직장 내 의사소통 실태를 파악하기 위한 설문 조사는 2015년 7월 1일부터 7월 21일까지 모두 150명을 표집하여 인터넷 조사 방식으로 실시되었다. 설문 조사의 결과를 간략히 제시하면 다음과 같다.²⁾

3.1. 업무 회의 상황

직장 내 업무 회의 상황에서 일어나는 의사소통 갈등의 빈도를 조사한 결과 '자주 그렇다(10번 중 6~7번)', '여러 차례 그렇다(10번 중 4~5번)'의 응답 비율을 합치면 39.3%에 달해, 직장 내 업무 회의 상황에서 하급자의 의견을 무시하거나 하급자를 불신하는 경우가 심각한 수준으로 나타났다.

1) 전은주 외(2015)에서는 직장 내 의사소통 실태를 파악하기 위하여 6개 상황별 조사 이외 직장 내 의사소통 교육 수요 조사, 조직 문화 검사 등이 함께 실시되었다.

2) 실태 조사의 결과를 담은 표, 그림은 한정된 지면으로 인하여 생략하였다. 자세한 내용은 전은주 외(2015)를 참조하기 바란다.

또 이 같은 의사소통의 문제 상황에 대처하는 양상이 상급자를 설득하거나 동료들과 함께 적극적으로 대처하는 경우(9.4%)보다는 뒤에서 불평하거나 체념하고 의견을 내지 않는 경우(58%)가 더 많았다.

업무 회의 상황에서 응답자를 불쾌하게 했던 언행을 조사한 결과 하급자의 의견을 무시하거나 하급자를 불신하는 언행이 심각하게 발생하고 있음을 확인하였다. 조사된 내용 중 일부를 제시하면 다음과 같다.

“그런 식으로 해서 잘될 수 있겠어?”/“그것도 모르냐.”, “어쨌거나” (말을 끊으며)/“내 업무이니, 당신은 신경 쓰지 마.”/“아직도 빨리 못하고 있느냐.”/“여긴 ○○ 씨가 끼어들 자리가 아니야.”/“내가 너를 관두게 만들 수 있어.” (협박)/“야, 이 바보야.”/“아 됐고 이렇게 해.”/“대리인데 아직도 그걸 못 하나.”/“그냥 하라는 대로 해.”/“당신이 뭘 안다고 그래.”/“당신은 권한이 없는데.”/“다리 꼬냐 지금?”/“그건, 아니지!” 등의 무시 반응/“그냥 언니들이 참고 이해해.”³⁾/“밥값 좀 해라.”/“이렇게 하는 게 맞는 거야.”/“왜 이렇게 못하니?”/“넌 알 필요 없다” 혹은 “넌 알 수가 없다.”/“나도 다 알아요. 가르치려 하지 마세요.”/“지금 많이 부족해.”/“최선을 다하고 있는 겁니까?”/“어휴 널 믿은 내가 미친년이지.” 등

3.2. 업무 보고 상황

업무 보고와 관련한 의사소통 갈등이 거의 발생하지 않은 경우는 35.3%에 불과하였고, 가끔 발생한다고 응답한 경우가 44.0%로 가장 많았다. 응답자의 19.3%는 거의 매일(10번 중 8번 이상) 또는 자주 발생하고 있음을 호소하여, 면대면(face-to-face) 업무 보고 상황에서 상급자가 하급자 의견을 무시하는

3) 이하 직장 의사소통의 실태 조사에서 드러난 여성 차별적 발언은 밑줄을 그어 표시하였다. 직장 내 여성 차별적 표현은 4장의 직장 내 의사소통 양상 중 남녀 대화 상황에서의 문제에서도 지적된다. 이러한 조사 결과는 우리나라 직장 내 양성평등에 대한 인식 개선이 절실히 필요함을 잘 보여 준다.

언행이 일상적임을 알 수 있었다. 또한 이 같은 갈등 상황에 대처하는 양상을 살펴보면 응답자의 50%가 상급자에 의해 발생하는 갈등을 개선하겠다는 의지가 전혀 없는 것으로 조사되었다.

업무 보고 상황에서 응답자를 불쾌하게 했던 언행을 조사한 결과 상급자의 경청 부족, 질책 및 비난과 같은 의사소통 갈등이 심각함을 확인할 수 있었다. 대표적인 응답 내용을 정리하면 다음과 같다.

“왜 네 마음대로 해? 시킨 대로 안 하고.”(지시를 내린 적은 없음)“그런 말 듣지 못하였습니다.”(이미 말하였음)“이거 다시 해.”“거짓말하는 것 아냐.”“그래서 결론이 뭐야?”“그만하자. 내일 하자.”“너 뭐하는 사람이니?”“이것도 못하냐.”“생각 좀 하고 해라.”/자세히 설명하면 알았다 하면서 결국 다른 결론을 내림/직속 상사가 아니라서 사소한 상황이나 업무는 보고를 하지 않아도 되는데, 굳이 보고하지 않았다고 공식적인 자리에서 혼을 내는 상급자/자신이 맡은 업무가 아님에도 상급자에게는 본인이 직접 보고 하겠다며 업무 보고를 하지 못하게 하거나, 보고 중간에 자꾸 개입하여 본인이 더 잘 알고 있다는 식으로 업무 보고를 불편하게 만든 경우/내용에 대해서 피드백하지 못하고 단어 사용 같은 사소한 것으로 트집 잡을 때/사소한 한 건 한 건 모두 보고하라고 할 때/전에 보고한 사항을 기억하지 못하고 들은 적 없다고 함/동일한 보고 상황에도 기분에 따라 응대가 다를 경우/중요한 사안이 아닌데 즉각 보고 안 했다고 질책할 때/비아냥거리고 제대로 제안이나 피드백을 주지 않음/끝까지 보고를 다 듣지 않고 화부터 내는 상급자/보고를 하는 상황에서 눈을 마주쳐 주지 않는 상사(비언어로 무시하기)/누구에게 업무 보고를 해야 하는지도 모르고 어떤 것을 보고해야 하는지도 모르는 하급자/계속해서 있지도 않은, 본인도 모르는 개념의 실행 계획(액션 플랜)을 만들라는 상급자 등

3.3. 업무 지시 및 수행 상황

직장 내 업무 지시 및 수행 상황에서 응답자의 과반수가 갈등을 자주 겪고 있다고 답하고 있어(10번 중 6~7번), 하급자의 의견을 무시하거나 하급자를 불신하는 문제 역시 매우 심각한 수준임을 확인할 수 있었다. 이같이 업무 지시 및 수행 상황에서 갈등이 발생했을 때 대처 양상을 살펴보면 응답자의 56%가 상급자 중심의 일방적인 업무 회의 문화를 개선하겠다는 의지가 전혀 없는 것으로 파악되었다. 즉 체념하고 상급자 앞에서 의견을 내지 않거나 앞에서는 아무 말도 못하고 뒤에서 불평하는 방식으로 대처할 뿐이었다.

업무 지시 및 업무 수행 상황에서 응답자를 불쾌하게 했던 직장 상사의 언행을 조사한 결과를 정리하면 다음과 같다.

“네, 네, 대답만 잘하지.”/“몰라 나도 몰라.”/“됐고! 그래서 나보고 어찌라고?”/“그럼 아이디어 낸 사람이 제안해 볼까?”/“까라면 까야지, 어디서 눈 똑바로 뜨고 자기주장을 해?”/“여자가 뭘 안다고 그래.”/“그럼 잘 하든지.”/“네가 해 봐, 잘되는지.”/“네가 전문가니까 전적으로 다 맡아서 해.”/“이렇게 하면 되지 않을까? 네가 일단 알아서 해 봐.”/“니들 수준으로 내는 아이디어는 다 거기 같은 생각이야.”/본인이 실수한 것은 감추려고만 하고, 다른 사람의 실수는 떠벌리고 다님/“야!”로 시작하는 대부분의 일방적인 지시 사항/업무 절차를 잘 모르면서 무조건 “나를 따르라.”/책임 전가 의견 무시, 강제적 업무 지시/욕설을 잘하는 상사/정황상 비슷하게 일이 진행된다면, “내 말이 맞잖아.” 생색내고 이후엔 다른 의견을 더 무시하게 됨/책임감 없고 무성의하게 본인 이득만 취하려고 아부하는 행동들/인신공격성 언행/본인의 잘못은 남에게 넘기고 잘된 것은 내 것으로 만들려는 상사/본인 일을 나한테 떠맡기고 정작 본인은 놀고 있을 때/나이가 어린 상사가 나이 많은 하급자에게 반말로 뭐라 할 때 등

3.4. 회식 상황

직장에서의 회식은 구성원 간의 인간적 교류와 단합을 위한 측면도 있지만 업무의 연장선으로 이해되기도 한다. 직장의 회식과 관련된 상황에서 응답자의 51.3%가 갈등이 거의 발생하지 않는다고 답하여, 직장 내 회식 문화는 많이 개선되고 있음을 알 수 있었지만 가끔(10번 중 2~3번) 또는 여러 차례(10번 중 4~5번) 갈등이 발생한다는 비율 역시 40.7%에 달해 아직도 상급자나 회사의 분위기에 따라 강압적인 회식 분위기 속에서 하급자가 상처를 받고 있음을 알 수 있었다. 이같이 회식과 관련된 상황에서 발생한 갈등에 대처하는 양상을 살펴보면 회식 자체를 피한다는 응답이 8%에 달했으며, 회식 상황에서 발생하는 문제는 업무와의 관련성이 적기 때문에, 자신의 입장을 설명하는 비율이 41.3%로 높게 나타났다.

회식 상황에서 응답자를 불쾌하게 했던 언행을 조사한 결과 회식 상황 자체보다는 음주 강요나 심한 주사와 같은 음주 습관과 관련된 경우가 많았다. 대표적인 답변을 정리하면 다음과 같다.

“너만 가정이 있느냐 어린 게 어딜 도망가.”/“우리 한잔 더하자.”(여직원에게) “앞치마 두르니 부엌테기네.”/“잠깐 얼굴만 비추고 가라.”(잠깐이 4시간이 됨)/“마셔! 암말 말고 따라해.”/“돌아가면서 반드시 한 곡씩 하세요.”/“요즘 술 끊었나 봐.”(간접 강요)/“여자가 따라주는 술이 맛있다.”/“어제 말도 안 하고 도망갔더라? 기본이 안 되어 있어.”/임신했을 때 괜찮다고 술을 권할 때/술에 취해 했던 말을 계속 하거나 업무에 대한 질책을 할 경우/술 안마시고 뭐해? 왜 벌써 집에 가? 회식자리에서 2차를 가지 않는 동료나 술자리에서 술잔을 비우지 않는 동료에서 핀잔을 주는 경우/윗사람이 주는 건데 거절한다며 본인을 무시하는 거냐고 소리치며 그런 게 아니면 술잔 받으라며 강요함/가야 하는 상황을 설명해도 자기도 그렇다는 식으로 말하며 회식 자리를 불편하게 이끌어 감/술을 종류와 양에 관계없이 무조건 모든 사람이 먹어야 함/약속한 회식 이후 2차, 3차를 가는 것은 개인 선호의 차이

업무의 연장선은 아닌 것 같은데 의무적으로 참석하길 원하는 상사들이 있어 불만이지만, 앞에서 불평하기는 쉽지 않음/폭음 후 주사를 부리는 동료 등

3.5. 휴가 및 휴직 관련 상황

그동안 한국의 직장 문화에서 법으로 보장된 휴가와 휴직을 남의 눈치를 보지 않고 챙기기는 어려웠던 것이 사실이다. 조사 결과 여전히 응답자의 과반수가 휴가와 관련된 갈등이 있다고 응답하였다. 휴가 및 휴직 관련 상황에서 갈등을 경험한다(10번 중 2~3번)고 답한 32.7% 외에 10번 중 6~7번 정도로 갈등이 빈번하게 일어남을 호소한 응답자도 20.7% 수준에 이르렀다. 휴가와 휴직에 관한 인식이 많이 개선되었음에도 불구하고 휴가와 관련된 의사소통 갈등을 경험했던 응답자의 32%가 뒤에서 불평하거나 무조건 따르는 방식으로 체념하는 것으로 나타났다. 휴가와 휴직은 개인의 입장에서 반드시 써야 하는 상황이 대부분이므로 자신의 입장을 설명하며 설득하는 비율도 54%로 비교적 높은 편이었다. 하지만 이 역시 적극적으로 갈등 상황을 개선하기 위해 노력한다기보다는 휴가와 휴직을 얻어 내기 위한 불가피한 대응 방식이다. 11.3%만이 휴가와 휴직과 관련된 갈등 발생 시 적극적으로 대처하고 있을 뿐이었다.

연차 사용 거부, 휴가 중 업무 지시, 육아 휴직 사용 제한 등 휴가와 휴직과 관련된 갈등 내용을 정리하면 다음과 같다.

“누구는 놀고 누구는 일하고 좋겠네?”(비꼼)“여행가는 것을 좋아하나 보죠.”(비꼼)“나도 애나 낳아야겠어.”(비꼼)“일은 다 해 놓고 쉬는 거야?”(휴가 신청 시 업무에 대한 피드백을 하며 평가할 경우 불쾌함)“사실 너에게 시킬 일이 있었는데 바쁜 거 같아서 시키지 않고 있었다. 휴가를 낸 걸 보니 시간이 있나 보네. 휴가 가지 말고 이 일해.”“왜 휴가 쓰는지 어딜 가는지

얘기하고 가.”/“지금 바쁘니, 내년에 가지.”/“업무는 처리하면서 쉬어라.”/“난 정해진 휴가 다 못 쓴다.”/“업무 로드 걸리면 휴가 반납하고 일해야 한다.”/“휴가 중 무슨 일 생기면 책임질 거야?”/“왜 가는데? 무슨 일인데, 지금 휴가 갈 정신이 있니?”/“휴가라도 일 있을 땐 나와.”/“그렇게 휴직이 쉬운 건 줄 아시나요? 법에 보장된다고 다 할 수 있는 것은 아닙니다.”/“내가 휴가 신청도 안 했는데 아랫것이 먼저 신청해?”/휴가 사유에 대해 묻고, 특이한 사유는 없다고 했을 때 “그럼 회사 나와서 쉬어.”라고 얘기함/사규에 보장된 휴가를 쓸 뿐인데, 휴가가 긴 경우 불이익을 줄 때/육아 때문에 휴가를 냈는데 회사에서 급한 용무로 호출하고 심지어 회사에 나오라는 요구를 받은 적이 있음. 명백한 인권 침해임/해외 휴가 중에도 실시간으로 연락이 되어야 한다는 주장/휴가 다녀와 보니, 일을 제대로 처리 하지 않고 휴가 떠났다는 듯이 이야기함/여름휴가를 몰아서 안 쓰고 나눠 쓴다고 야단 칠 때/육먹을 각오하고 휴가 써라. 장기 휴가를 쓰려고 할 때 묻지도 따지지도 않고 일단 반대하고 봄 등

3.6. 사적 대화 상황

직무 외 사적인 문제에서 발생하는 의사소통 갈등의 빈도를 묻는 문항에 대하여 조사한 결과 갈등이 ‘거의 발생하지 않는다’는 반응이 38.7%, ‘가끔 발생한다’는 비율이 42.7%로 나타났다. 그러나 여전히 ‘자주 그렇다’는 경우와 ‘여러 차례 그렇다’는 경우도 18%에 달해 사적인 대화에서도 상대방을 배려하는 화법 교육이 필요함을 알 수 있었다. 또 이처럼 사적 대화 상황에서 갈등이 발생했을 때 대처하는 양상으로는, 상대방의 문제점을 완곡하게 지적하면서 설득하는 경우 31.3%, 다른 사람에게 호소하는 경우가 38%였다. 사적인 대화 상황이므로 그냥 참는다는 의견은 14%, 당사자에게 항의하거나 제3자나 전문가에게 중재를 요청하는 것과 같이 매우 적극적으로 대처하는 경우는 14% 수준이었다.

직무 외 사적 대화에서 상대방에 대한 편견 및 선입견, 상호 이해 부족, 배려 부족, 사적 대화의 공론화, 뒷담화 등과 같이 응답자가 불쾌하게 느꼈던 언행을 조사한 결과는 다음과 같다.

“여자는 능력보다 외모” / “빨리 결혼해라.” / “언니들이 잘해야지.” / “여 직원이 와야 분위기가 좋아지지.” / “그런 거 먹으면 살 찌! 살 빼고 시집갈 생각이나 해라. 똥똥하고 덩치 큰 여자 남자들이 다 싫어한다.” / “너만 무슨 특별하나. 남들과 다르게.” / “이 지역 사람들은 멍청해서 같이 일을 못 하겠네.” / “여자들은 딱 지 일만하고 주는 일을 쳐 내는 스타일이지.” / “못생겼어.” / “여자들은 융통성이 없어.” / “사회생활 그렇게 하는 거 아니다.” / “이 일은 남자 직원이 하기에는 그렇고 여 직원들이 와서 해야지!” / 당사자에게는 한 마디 언급하지 않고 뒷담화로 일관하는 사람/사적인 얘기를 직원들에게 소문내고 다닐 때/여자들은 금방 회사 그만둔다는 식으로 말할 때/사실 관계가 불분명한 소문을 확대하여 퍼트림/뒤에서 다른 말 하는 사람/매사에 불평불만인 동료/나의 상황을 왜곡하여 떠벌리는 태도/사실 남자라는 이유로 과한 업무를 받는 게 많은 편/큰 문제가 아닌 이상 상사에게 불만 표시를 하는 것은 어려움/퇴근을 일찍 한다고 일 얼마나 잘하는지 보자고 함 / “여자들이 책임감이 좀 약하긴 하지.” 라는 말을 할 경우/개인 신변의 공론화/방금 나눈 대화가 다음날 다른 관점으로 해석해서 돌아올 때/능력 부족을 다른 사람에게 말함/결혼을 준비했을 때 비판적으로 얘기함/잡무는 여직원이, 제대로 된 업무는 남자 직원이’ 아직 이런 인식이 팽배함/개인적 내용을 소문으로 퍼트리고 다니는 경우

4. 직장 내 의사소통의 문제점

직장 내 의사소통에 대한 설문 조사를 실시하여 통계 분석을 할 경우 설문 내용에 대한 양적 정보를 얻을 수 있지만 해당 의사소통 상황에서의 느낌 등 개인의 심리적 정보를 획득하여 분석하는 것은 제한적인 면이 있다.

이 연구에서는 직장 의사소통의 표면적 양상뿐 아니라 직장인의 의도나 반응 등 질적 자료를 확보하기 위하여 2015년 5월에 기업 상담사 7명과 사무직 직장인 23명을 대상으로 서면 인터뷰의 방법을 활용하여 직장 내 의사소통 양상을 파악하였다.⁴⁾ 조사 내용은 직장인이 직무 의사소통 과정에서 갈등이나 어려움을 겪는 사례, 의사소통 상황 및 참여자에 따른 남녀, 동성 직장 동료 사이의 의사소통 과정에서 갈등이나 어려움을 겪었던 경험 사례 파악이 중심이었다.

총 30명의 서면 인터뷰 대상자가 작성한 서면 인터뷰의 자료에 나타난 의사소통의 문제를 업무 처리 과정을 반영하여 유형별로 상급자가 업무를 지시하는 상황, 지시된 내용에 대해 담당자끼리 모여 업무 회의를 하는 상황, 회의를 통해 결정된 내용을 바탕으로 업무를 수행하는 상황, 처리된 업무에 대해 다시 상급자에게 보고하는 상황 등으로 구분할 수 있었다. 이외에도 장면에 따라 공개적인 질책이나 언어폭력을 사용하는 분노 표현 상황, 성별 대화 상황, 다양한 언어 예절 관련 사항으로 나누어 살펴볼 수 있었다.

4.1. 업무 지시 상황

서면 인터뷰 결과 상급자가 하급자에게 업무를 지시하는 상황에서 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 네 가지로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 정보가 부족한 업무 지시를 하는 경우이다. 업무 지시를 할 때 업무의 성격, 범위는 물론이고 업무 처리 기한을 알려 주어야 하는데 그렇지 못한 경우가 이에 해당한다. 더불어 상급자로서 하급자가 업무를 할 때 필요한 지원도 함께 언급할 필요가 있는데 이와 관련된 정보를 주지 않아 하급자가 업무를 처리하는 데 어려움을 겪은 경우이다. 둘째,

4) 이 연구에서는 직장 내 갈등 상황을 외부로 노출하는 것에 대해 심리적 부담을 가지는 직장인의 상황을 고려하여 대면 인터뷰 대신 서면 인터뷰를 익명으로 하는 방법을 선택하였다.

과도하게 상세한 업무 지시를 하는 경우이다. 하급자 입장에서는 불필요하게 여겨지는 지나치게 상세한 내용까지 업무를 지시하여, 불신감을 느끼게 하고 창의적인 사고를 제한하는 경우이다. 셋째, 고압적이고 일방적인 업무 지시를 하는 경우이다. 수직적인 위계질서를 중시하여 일방적으로 하달하는 업무 지시의 자세에 대해 하급자가 불만족스럽게 여긴 경우이다. 넷째, 상급자가 업무 보고를 할 때 하급자가 이견을 제시하면 이를 묵살하는 경우에 해당한다.

4.2. 업무 회의 상황

서면 인터뷰 결과 업무 회의 상황에서 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 네 가지로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 위계질서를 중시하는 회의 분위기와 관련된 문제이다. 회의 상황에서 의견을 자유롭게 제시하지 못하고 수직적 구도에 얽매어 의사소통의 어려움을 겪는 경우이다. 둘째, 회의 상황에서 공개적으로 비난과 폭언을 경험한 사례이다. 원활한 대안 도출과 의사 결정을 위해서는 수평적인 의사소통 구도가 마련되어야 하는데 그렇지 못하고 공개적으로 상대를 비난하여 의사소통의 문제가 발생한 경우이다. 셋째, 회의와 관련한 소통 방식에서 갈등이 있는 경우이다. 회의를 소집하는 상황에 대한 인식의 차이나 회의 참여 방식의 인식의 차이로 인해 의사소통 문제가 야기되는 경우이다. 넷째, 회의 상황에서 상대를 존중하는 표현을 해야 하는데 독선적이고 직설적인 표현 방식을 사용하는 경우이다.

4.3. 업무 수행 상황

서면 인터뷰 결과 업무를 수행하는 상황에서 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 네 가지로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 업무 수행에

대한 피드백에 관련된 경우이다. 처리한 업무에 대해 피드백이 부족한 경우, 과도한 피드백으로 불쾌한 감정을 느낀 경우 등이 이에 해당한다. 둘째, 업무 요청을 하면서 빗는 갈등과 관련된 경우이다. 지나치게 업무 범위에 선을 그어 냉정하게 대하거나 협조를 요청하였는데 잘 이루어지지 않은 경우에 발생한 의사소통의 문제에 해당한다. 셋째, 부당하고 불합리한 업무 요청과 관련된 경우이다. 처리하기 곤란한 업무 협조 요청이라고 받아들여 서로 갈등이 발생한 경우이다. 넷째, 타 부서와 업무 협조가 원활하지 않은 경우이다. 부서 간에는 결재 선에 차이가 있고 의사 결정의 구도를 면밀히 고려해서 업무 협조를 해야 하는데 이런 것들이 잘 지켜지지 않을 경우 의사소통 문제가 발생할 수 있다.

4.4. 업무 보고 상황

서면 인터뷰 결과 하급자가 상급자에게 업무를 보고하는 상황에서 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 세 가지로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 업무를 보고할 때 상급자의 경청 태도가 부족한 경우이다. 업무를 보고하였지만 귀담아 듣지 않아 의사소통의 문제가 발생한 경우, 보고하였으나 보고를 받지 못했다고 하여 갈등이 발생한 경우 등이 이에 해당한다. 둘째, 보고의 방법에 대해 서로의 생각에 차이가 있어 의사소통의 문제가 발생한 경우이다. 완곡한 표현으로 묻는 것에 대해 하급자가 잘 알아듣지 못해서 의사소통의 문제가 발생한 경우에 해당한다. 셋째, 성과를 가로채는 보고의 경우에도 하급자 입장에서 불쾌함을 표현하였다. 중간 관리자가 하급자의 성과를 가로채고 보고를 할 때 발생하는 의사소통의 문제가 이에 해당한다.

4.5. 분노 표출 상황

서면 인터뷰 결과 분노 조절이 잘 되지 않아 분노의 감정을 그대로 표출하는 상황에서 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 네 가지로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 부정적인 감정을 그대로 표출하는 경우이다. 사소한 경우에도 호통을 치거나 목소리를 높이는 경우 의사소통의 문제가 야기되었다. 둘째, 공개적으로 야단을 치거나 질책을 하여 의사소통의 어려움을 겪는 경우이다. 셋째, 크게 화를 내지는 않지만 상대를 공감하는 마음이 부족하여 서운함을 느낀 경우이다. 넷째, 비하, 조롱, 저주, 헐박 등 여러 차원의 언어폭력을 경험한 경우이다.

4.6. 성별 대화 상황

서면 인터뷰 결과 직장 내에서 '남성과 여성', '여성과 여성'의 대화 상황에서 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 세 가지로 구분하면 다음과 같다. 첫째, 성차별적 발언으로 의사소통의 문제를 야기하는 경우이다. 여성의 능력을 차별하거나 남성과 다르게 대하는 경우가 이에 해당한다. 둘째, 성희롱적 발언을 경험한 경우로써, 지나치게 사적인 질문을 하거나 면전에서 성적인 농담을 하여 성적 수치심을 유발한 경우가 이에 해당한다. 셋째, 남성과 여성의 대화 상황이 아니라 여성 간의 대화 상황에서 의사소통의 문제가 발생한 경우이다. 여성의 사회 진출이 확대되면서 여성 상급자의 비중이 예전보다 커졌다. 이로 인해 여성 상급자와 여성 하급자 간에 다양한 의사소통의 문제가 발생하고 있다.

4.7. 언어 예절 상황

서면 인터뷰 결과 직장에서 지켜야 할 언어 예절이 잘 지켜지지 않아 여러 의사소통의 문제점이 도출되었다. 이를 크게 네 가지로 구분하면 다음과

같다. 첫째, 직장 언어 예절이 잘 지켜지지 않은 경우이다. 한국 언어문화의 특성상 연령에 따른 질서를 중시하는 경향이 큰데 이와 관련하여 서로의 생각이 달라 의사소통의 문제가 발생한 경우이다. 둘째, 직급에 따른 소통의 갈등이 발생한 경우이다. 직급과 연령이 역전되는 경우, 사무직과 관리직 등 직군과 직급에 차이가 있는 경우 등 수직적인 의사소통 구도 상에서 서로의 인식이 달라 의사소통의 문제가 발생하는 경우이다. 셋째, 사적으로 한 이야기의 비밀이 지켜지지 않아 의사소통의 어려움을 겪는 경우이다. 넷째, 전화로 의사소통을 할 때 어려움을 겪는 경우이다. 직접 얼굴을 보지 않고 목소리만으로 통화하는 전화의 경우 마땅히 지켜져야 할 전화 예절이 지켜지지 않을 경우 갈등의 소지가 있기 마련이다.

5. 결론

이 연구에서는 우리나라 직장 내 의사소통의 실태와 직장 의사소통에서 갈등이 발생하는 문제를 유형별로 살펴보았다. 직장 내 의사소통 갈등 및 문제를 초래하는 대표적인 원인은 상대방에 대한 권위적이고 비수용적인 태도, 직장 내 경직된 조직 문화, 다양하고 복잡한 가치관의 공존과 이해관계의 상충에 대한 이해 부족, 시대 변화에 따른 세대 간 가치관 차이, 각자의 입장 및 이해관계에 대한 고집, 전달하는 정보의 양적·질적 타당성 및 정확성 부족, 상호 존중과 배려의 부족, 상대방 체면에 대한 위협, 장면별 특성에 적절한 의사소통 전략 간과, 상대방의 요구에 효과적으로 대처하는 전략 및 기술 부족 등이다.

이 연구에서는 이러한 문제 원인을 근본적으로 해소하기 위해 직장 내 의사소통에서 적용해야 할 의사소통의 원리로 개방성의 원리, 협력성의 원리, 공손성의 원리, 적절성의 원리를 제안한다.

개방성의 원리는 자신의 생각이나 태도와 다른 생각이나 태도, 입장을 틀렸다고 생각하는 것이 아니라 다름을 인정하고 자신의 바깥 세계에 대해 열린 태도를 취해야 한다는 것이다. 이를 통해 주어진 문제를 해결하기 위해 기꺼이 적극적으로 참여하고 격려하는 의사소통 분위기를 형성하는데 기여하도록 해야 한다. 개방성의 원리는 상대방에 대한 권위적이고 비수용적인 태도, 직장 내 경직된 조직 문화, 다양하고 복잡한 가치관의 공존과 이해관계의 상충에 대한 이해 부족, 시대 변화에 따른 세대 간 가치관 차이, 각자의 입장 및 이해관계에 대한 고집과 같은 원인으로부터 비롯되는 직장 내 의사소통 갈등 및 문제를 해결하는 데 기여할 수 있을 것이다.

협력성의 원리는 지금 하는 말을 통해서 이루고자 하는 목적이나 흐름에 합치되도록 말을 하기 위해서 의사소통 참여자들 서로가 의사소통을 전개하는 데 필요한 협력적인 노력을 아끼지 않아야 한다는 것이다. 상사가 업무 수행에 대하여 구체적 정보를 주지 않는 것, 모호하게 전달해 놓고 일 처리가 제대로 되지 않았다고 질책하는 것, 부하 직원의 아이디어를 가로채어 자신의 것인 양 보고 하는 것 등은 직장 내 의사소통의 방향이나 목적이 요구하는 만큼 적극적으로 협력해야 한다는 원리가 제대로 지켜지지 않기 때문이다. 협력성의 원리는 전달하는 정보의 양적·질적 타당성 및 정확성 부족이라는 원인으로부터 비롯되는 직장 내 의사소통 갈등 및 문제를 해결하는 데 기여할 수 있을 것이다.

공손성의 원리는 의사소통 참여자들이 상대방의 입장과 처지를 고려하여 서로를 존중하고 배려하며 예절 바르게 의사소통을 해야 한다는 것이다. 직장 내 의사소통에서는 정보 전달을 통한 정확한 업무 수행도 중요하지만 업무를 보다 즐겁게 수행하며 업무 효율을 높일 수 있도록 관계적 측면을 고려하여 의사소통하는 것도 중요하다. 공손성의 원리는 상대방 입장에 대한 배려 부족, 체면 위협이라는 원인으로부터 비롯되는 직장 내 의사소통 갈등 및 문제, 예컨대 가족 여행 중이거나 병가 중임에도 불구하고 무리한

업무를 지시하고 제한된 시간 내 처리할 것을 강요하거나 동료나 부하 직원이 함께 있는 회의에서 자신이 낸 의견에 대해 면박을 주고 공개적인 자리에서 업무 능력을 비하하는 경우 등에 발생하는 문제를 해결하는 데 기여할 수 있을 것이다.

적절성의 원리는 직장 내 의사소통 상황 맥락에 적절한 언어적·비언어적 의사소통 방식을 효과적으로 선택하여 소통해야 한다는 것이다. 특정 의사소통 상황에서 달성하고자 하는 목적에 비추어서 상대방에 대한 이해의 적절성, 말하고 듣는 상황의 적절성, 화제 선택의 적절성, 내용 전달 방식의 적절성, 말하고 듣는 태도의 적절성, 용어나 어휘 선택의 적절성, 호칭어·지칭어 사용의 적절성, 높임말의 적절성을 고려하여 최적의 방법과 전략을 선택하여 효과적으로 소통할 수 있어야 한다. 적절한성의 원리는 직장이라는 공간에서 직면하는 주요 의사소통 상황별 특성이 요구하는 바와 그 상황에서 의사소통에 참여하는 자들이 원하는 바를 충족시켜줄 수 있는 방법을 몰라서 비롯되는 직장 내 의사소통 갈등 및 문제를 해결하는 데 기여할 수 있을 것이다.

직장 내 의사소통의 개선을 위해서는 이러한 원리를 지식적으로 이해하게 해서는 실제 변화를 이루기 어렵다. 이 연구에서 이루어진 서면 면담 분석 결과, 주어진 상황에 효과적으로 대처하는 방법을 몰라서 의사소통 갈등 상황에 직면하는 경우가 많이 보고되었다. 그러므로 직장인들이 직면하는 의사소통 상황 중에서 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 확인된 가장 대표적이고 전형적인 사례를 추출하여, 관련 상황에 적절하게 대처할 수 있는 사례 중심, 전략 중심의 의사소통 방법에 대한 교육이 필요하다.⁵⁾

5) 전은주 외(2015)에서는 이러한 직장 내 대화 실태와 양상, 현재 기업에서 이루어지고 있는 직장인을 대상으로 한 교육 프로그램의 문제점 등을 분석하여 '직장 내 대화 교육 프로그램'과 직장인을 위한 상황별 대화 전략이 담긴 교수-학습 자료를 개발하였다.

참고 문헌

- 구현정(1997), 《대화의 기법》, 한국문화사.
- 김창대·민경화·윤숙경·공은혜(2008), “직장에서의 대인역량에 대한 직장인들의 인식: 대인 역량 교육 및 개발을 위한 기초 조사”, 《아시아교육연구》 제9권, 서울대학교 교육연구소.
- 박세미(2015), “부서 내 직급 간 간접화행 분석: A조직 사례를 중심으로”, 이화여자대학교 석사 학위 논문.
- 신군재(2013), “직장 내 남녀갈등의 해결방안으로서 ADR 적용가능성에 관한 연구”, 仲裁研究, 第23卷 第4號.
- 여은호·박경우(2009), “말하기의 중요성에 대한 한국인들의 인식에 관한 탐색적 연구”, 《언론과학연구》 9권 4호, 한국지역언론학회.
- 이창덕 외(2001), 《삶과 화법》, 박이정.
- 전은주 외(2015), “분야별 화법 분석 및 향상 방안 연구 - 직장 내 대화법”, 국립국어원.
- 전은주(2013), “드라마 직장 대화에 나타난 질문 화행 분석”, 《화법연구》 22, 한국화법학회.
- 조범상·전재권(2012), “직장인 스스로가 본 심리 건강”, 《LG Business Insight》, LG경제연구원.
- 허상희(2011), “공손법 관점에서 본 거절화행의 실현양상: 가족지위와 직장 지위를 중심으로”, 《한민족어문학》 56, 한민족어문학회.
- Grice, H. P.(1975), Logic and Conversation. In: Cole, P. & Morgan, J.(eds.) :Syntax and Semantics. Vol. 3. New York/San Francisco/London.
- Arredondo, Lani(2000), 하지현 역(2002), Management Power Program01 《커뮤니케이션의 기술》. 지식공작소.
- Leech, G.(1983), Principles of Pragmatics. London/New York:Longman.