

중소기업 직장 여성의 갈등경험에 대한 현상학적 연구*

남궁은정**

(경희대학교 대학원 언론정보학과 박사과정)

신성진***

(경희대학교 대학원 언론정보학과 석사과정)

허경호****

(경희대학교 언론정보학부 교수)

직장 생활을 하는 여성들이 점점 늘어나고 있다. 그러나 직장 여성들에 대한 담론은 부족한 편이며, 성과 중심이나 불평등과 같은 편중된 시각이 대부분이다. 여성들의 갈등 경험은 직장 내에서 발생할 수 있는 상호 작용의 다양한 측면을 내포하고 있기 때문에 여성들이 처해있는 직장 생활의 현실을 여실히 보여줄 수 있는 좋은 사례이다.

또한 이 연구는 갈등 연구에 적합한 연구 방법의 하나로 현상학적 연구를 제안하고 있다. 기존의 커뮤니케이션을 중심으로 한 갈등 연구들이 갈등대처 유형과 같은 변인을 밝히는 데 치중하였다는 한계를 가지기 때문이다. 갈등은 무엇보다 맥락에 상당 부분 의존하며, 역동적인 상호 작용 속에서 이뤄지기 때문에 구체적이며 총체적인 해석이 무엇보다 필요하다. 이러한 관점에서, 본 논문에서는 여성들이 직장 내에서 겪고 있는 갈등 경험을 현상학적 연구방법으로 연구하였다. 그 결과, 다음의 여덟 가지 주제를 확인할 수 있었다. 첫 번째 주제는 '불합리한 상황', 두 번째 주제는 '위계적 질서'이다. 세 번째 주제는 '갈등에 대한 부정적인 생각'이며, 네 번째 주제는 '여자와 남자의 차이 인식', 다섯 번째 주제는 '관계의 문제를 중시함'으로 나타났다. 여섯 번째 주제는 '소극적 대처 행동'이며, 일곱 번째 주제는 '공격적인 대응', 마지막 여덟 번째 주제는 '적극적으로 갈등에 대처'였다. 아울러 이 같은 결과가 갖는 함의와 향후 연구를 위한 제언이 제시되었다.

주제어: 갈등, 직장 여성, 현상학적 연구

* 본 논문은 2007학년도 2단계 BK21의 지원하에 이루어졌습니다.

** ej_namgung@hotmail.com

*** hahahohohuhu@khu.ac.kr

**** drhur@khu.ac.kr

1. 서론 및 배경

지금은 여성 취업자 1,000만 명 시대이다. 고용률 또한 50%를 넘어가고 있다. 남성들의 고용률 72%에는 미치지 못하지만 취업을 하는 여성들의 수는 매년 늘고 있는 추세이다.¹⁾ 여성들의 취업에 대한 질이 충분히 보장되어 있다고 할 수는 없지만, 직장 여성의 양적인 증가는 일하는 여성에 대한 인식이나 지위를 향상시키고 있다. 이제는 일하는 여성이 이상하다거나 특별하다고 생각하지 않는다. 게다가 조직의 문화 또한 많은 부분 변화를 겪었다. 현재 기업은 조직의 유연화를 추구하여, 기획이나 인사와 같은 주요 부서를 제외한 나머지 분야를 아웃소싱으로 해결하거나 조직 내 인력의 많은 부분을 비정규직으로 충당하고 있는 상황이다. 이로 인해 직업군이 세분화되고, 인력의 이동성이 높아지게 된 것이다. 따라서 완고한 관료제나 남성들의 패거리 문화와 같은 기존의 조직 문화가 허물어지고 있다고 볼 수 있다. 특히, 중소기업의 경우 대기업에 비해서 관료체제가 상당히 느슨하고, 업계 내 인력 이동이 잦으며, 육체노동과 관련이 적은 서비스업이나 사무직이 증가하기 때문에 여성의 진출이 상당히 자유로워졌다.

그럼에도 아직까지 여성들은 조직에 적응하는 데 많은 어려움을 겪고 있다. 이전의 담론에서는 주로 여성적인 특성이 조직 생활을 하는 데 있어서 약점으로 작용한다고 지적 한다. 예컨대, 여성들이 조직에서 필요로 하는 위계질서와 공식적인 커뮤니케이션 방법에 대해 준비하지 않은 채 회사에 입사를 하는 경우가 많아 조직에 적응하는 데 많은 어려움을 겪게 된다는 것이다(김승현, 2004). 대상관계 이론가들은 여성들이 초기 대상관계를 맺을 때 어머니와 동일시를 하기 때문에 상사와 같은 높은 위계에 속한 존재를 자신의 연장선 상에서 인식하는 경향을 갖는다고 한다. 이로 인해 위계나 공식적인 조직 체계에 쉽게 동화되지 못한다는 것이다(남인숙, 1996). 생애 초기 경험을 인간 행동의 동기로서 설명하는 정신역동적 설명을 하지 않더라도 여성들이 자신

1) 『헤럴드경제』, 2007. 6. 14, “여성 취업자 1000만 명 시대 개막”

들의 정체성을 관계 의존적인 측면에서 찾고 있다는 실증적 연구들을 쉽게 접할 수 있다(이종구·이해경·김명소, 2003). 즉 과업중심적이며 경쟁적인 조직 체계 내에서, 관계를 중시하는 여성들의 특성은 효율성을 저해시키는 요인이 될 수 있다는 것이다. 그간 성별(gender) 차이나 사회문화적 속성에 대한 많은 연구가 진행되어 온 것이 사실이나, 아직까지 여성들의 직장 내 상호 작용이나 커뮤니케이션에 대한 담론들은 부족한 편이다. 그것은 조직 분석이나 경영 담론에서 아직까지 성별 차이에 대한 인식이 부족하기 때문이다(신병현, 2004). 페미니즘 연구에서는 직장 여성들의 직장 내 갈등을 성차별이나 불평등과 같은 사회 구조 차원을 중심으로 분석하는 경우가 대부분이다(조정아, 1993). 능동적이며 수행적인 여성들의 역할과 상호 관계성에 대한 세부적인 연구가 부족한 것이다(김승현, 2004). 이로 인해 여성 해방적인 관점을 지닌 페미니즘 연구는 지금의 사회가 남성 중심적인 조직 체계라는 것을 지지하고, 이로 인해 여성이 피해를 입고 있다거나 부당하다는 관점을 역설적으로 강조하는 경향이 발생하게 되었다(김승현, 2004). 따라서 여성들의 직장 경험을 이해하기 위해서는 보다 풍부한 논의와 여러 각도에서 조망해 볼 수 있는 다른 방식의 연구가 필요하다.

그중에서도 갈등은 조직인의 한 사람으로서 갖는 정체성과 영향력을 극명하게 드러낼 수 있는 상호 작용이라고 볼 수 있다. 즉 갈등은 수위에 따라 그 정도가 다르지만, 조직 내에서의 관계나 커뮤니케이션 방식, 정체성, 직장 생활에서 겪고 있는 문제들을 극적으로 보여줄 수 있는 상호 작용이라고 볼 수 있다. 많은 여성들은 직장 내에서 상시적으로 갈등을 겪고 있는데, 이것을 통해 여성들이 기존의 힘들과 부딪히는 과정, 그리고 그 안에서 나타나는 관계성을 분명하게 살펴볼 수 있다.

또한 기존의 커뮤니케이션을 중심으로 한 국내의 갈등 연구들은 갈등대처 유형과 같은 변인을 밝히는 데 치중되었다. 이러한 한계로 인하여 갈등의 역동적인 관계를 보기에는 부족한 면이 많다. 따라서 이 연구에서는 직장 내에서 여성들이 겪는 경험, 특히 대인 간의 갈등을 어떻게 체험하고 있는지에 대해 주목하고자 한다.

이를 위해 현상학적 접근을 시도하고자 한다. 현상학적 연구는 살아 있는 경험 그 자체를 연구의 대상으로 삼으며, 현상의 본질을 밝혀 기술하는 것을 목적으로 한다. 또한 객관적이거나 이론 중심적인 분석이 아니기 때문에 연구 참여자들의 주관적인 경험의 세계를 그대로 파악할 수 있다는 장점을 가지고 있다(신경림, 2003). 이러한 특성들로 인해서 드러나기 힘든 여성들의 직장 내 갈등 경험, 그리고 여성들이 지각하고 있는 갈등 경험의 특성과 상호 작용의 장면을 파악할 수 있을 것이다.

다시 말해서 이 연구는 겉으로 드러나기 힘든 여성들의 직장 갈등 경험을 살펴보기 위해 갈등 경험의 현상을 기술하고, 이 경험들이 공통으로 가지고 있는 특징을 밝혀내고자 한다. 그리고 마지막으로 이러한 특징들이 갖는 함의들에 대해서 알아보하고자 한다.

2. 문헌 연구

1) 직장 여성과 갈등

모든 직장인들은 직장에서 갈등을 겪는다. 그러나 여성들이 겪는 직장 내 갈등에는 또 하나의 요소가 추가된다. 그것은 직장과 가정에서의 역할을 둘 다 해야 하는 데서 오는 갈등이다(윤창영·이순목, 2002; 강혜련·최서연, 2001; 강혜련·임희정, 2000; 가영희, 2006; 장재윤·김혜숙, 2003). 그리고 여성들은 조직 내에서 권력관계로 인해 불평등을 겪게 되며(조정아, 1993), 또는 여성에게 불리한 환경(심미선·류춘렬, 2004; 허명숙, 2006) 때문에 갈등을 겪게 되기도 한다. 이러한 요소는 여성들만이 겪을 수 있는 특수하면서도 아주 중요한 문제이다. 그렇기 때문에 이러한 사회 구조적인 요인을 탐구하려는 노력이 많이 이뤄졌던 것이다. 그러나 직장 여성의 갈등 문제를 사회 구조의 차원에서만 바라보는 것은 이들을 설명하는 데 있어서 거시적인 측면만을 강조하고 있다는 한계를 지닌다.

이러한 연구의 흐름에서 벗어나 여성이 직장 내에서 정체성을 형성해 가는 과정과 같은 미시적이면서도 역동적인 문제를 다룬 연구들도 있다(예컨대, 심영희, 1996; 김승현, 2003). 심영희(1996)는 여성들이 직장 내에서 발생하는 일련의 갈등을 통해서 조직에 적응해 나가며, 사회인으로서의 정체성을 형성한다고 보았다. 그러나 여성들의 정체성이 조직 내에서 확고해지기에는 아직도 많은 어려움이 있다. 직장 여성들은 다양한 갈등을 겪으면서, 순응형, 불만형, 저항형, 체념형 등 네 가지 유형으로 나뉘게 되는데(심영희, 1996), 이러한 유형은 조직 내의 갈등을 극복해 나가는 데 있어서 긍정적인 정체성이라고 보기는 어렵다. 한편에서는 여성들의 사회 경험이 짧기 때문에 윈윈(win-win) 관계를 맺는 데 서툴다고 지적하기도 한다(조영복·곽선화, 2000). 상대방에게 주고 나도 무언가를 받는 관계를 맺으면서 서로의 이익을 높여야 하는데 이러한 경험이 부족하다는 것이다.

여성들이 사회 조직에 적응하기 힘든 이유로 여성들의 심리적 요인을 들 수 있다. 여성들이 관계 중심적이라는 것은 익히 알려진 사실이다(이종구·이해경·김명소, 2003). 기존의 사회에서는 과제 중심적인 사고를 가진 남성들이 주류를 이루어왔다. 또한 과업을 잘 수행하여 성과를 많이 내는 것이 조직의 미덕이 되었다. 이러한 풍토 속에서 관계를 중시하는 여성의 특성은 마찰을 일으킬 소지가 많다. 또한 여성은 위계에 잘 적응하지 못하는데, 이에 대한 이유로 여성이 남성과는 다른 오이디푸스 단계를 거치거나, 중요한 대상인 어머니와의 생애 초기 관계를 남성들과 다르게 맺기 때문이라고 설명하기도 한다(남인숙, 2004). 그러나 남성과 여성이 타고 태어나는 근본적인 심리적 요인이 다르기 때문에 갈등이 발생한다는 설명 또한 지나치게 심인적이라는 점에서 한계를 가질 수밖에 없다.

여성이 조직에 발을 내딛기 전에 어떻게 커뮤니케이션을 해야 하는지 미리 고민해 보지도 않으며, 이에 대한 사전 정보도 제대로 얻지 못한 채 준비 없이 조직생활을 시작한다는 점도 지적해 볼 수 있다(김승현, 2003). 대부분의 관계 형성과 커뮤니케이션이 남성 중심적인 방식으로 통용되는 상황에서 여성은 사회에 참여하기 위해 자신들의 커뮤니케이션 방식이 아닌 새로운

형태의 것을 일부러 습득하고 준비할 필요성이 있다. 이 과정은 여성에게 시행착오를 추가로 겪게 만든다.

그러나 근래에는 점차 여성들의 사회 참여가 많아지고, 여성이 리더가 되는 경우가 많아졌다. 남성들도 여성들의 커뮤니케이션 방식을 무시하고 넘어갈 수만은 없는 상황이 되었다. 따라서 여성뿐 아니라 남성 또한 이성이 보여주는 직장 내에서의 생활방식이나 커뮤니케이션 방식을 살펴보아야 할 필요성이 제기된다. 특히 일상적으로 업무가 잘 진행되거나 아무런 문제가 없을 때는 각자 가지고 있는 커뮤니케이션 스타일이 아무런 문제가 되지 않지만, 갈등을 빚게 되었을 때는 상대방을 이해하는 것이 무엇보다 중요해진다. 따라서 지금은 여성이 남성 사회에서 통용되는 커뮤니케이션 방식을 무조건 따라가는 것이 아니라, 양성의 방식을 공존시켜 가며 균형을 이뤄야 할 때가 된 것이다. 그러나 여성들이 직장 내에서 겪는 경험이나 커뮤니케이션 방식에 대한 구체적인 연구는 잘 이뤄지지 않고 있다. 여성들은 사회의 공식적인 화자가 아니기 때문에 이들의 사적인 이야기를 포착하기 힘들고 이를 드러내는 것이 힘들다. 따라서 이 전의 연구들에서는 구술사라는 방식을 채택하여 여성들의 숨겨진 이야기를 하였다(이재인, 2005). 그러나 구술사는 특정한 사건을 겪거나 특수한 의미를 지닌 집단에 속한 여성들을 대상으로 한다. 그리고 궁극적으로는 그들의 담론을 통해서 문화적 함의를 이끌어내는 것을 목적으로 하고 있다. 따라서 직장 여성들이 공유하고 있는 일반적인 현상에 대해 살펴보기에는 한계점이 있다.

이를 종합해 보았을 때, 여성들의 직장 내 갈등 경험을 들여다보기 위해서는 일반적인면서도 맥락을 포함하는 방식과 같은 시도가 필요하다.

2) 조직과 갈등 경험

조직은 다양한 사람들이 한 자리에서 공통의 목표를 가지고 살아가기 때문에 항상 갈등을 수반한다. 따라서 조직 갈등은 많은 연구자들의 연구 주제로 다루어졌다. 이전에 수행되었던 조직 갈등에 대한 많은 연구들은 주로

① 개인적 특성(김병석·이상엽, 1996; 고종욱, 2001; Staw & Ross, 1985), ② 직무 특성 및 조직 환경(이종목·송대현·박한기·송병일, 1991; 장재운, 2004; 김진모·이택선, 2004), 혹은 ③ 개인적 특성과 직무 특성 및 환경과의 관계(김경수·김공수, 1998; 이재규·조영대, 1994; Park, 1999)를 다루고 있다. 이와 같은 연구를 보면 조직 내의 갈등은 개인 차원, 조직 체계의 특성, 이들 간의 상호 작용으로 인해 발생한다는 것을 알 수 있다. 따라서 조직에 속한 개인은 개인적인 차원과 조직 체계 차원을 서로 공존시켜야 하는 숙제를 안고 있으며, 이 과정에서 갈등을 겪게 되는 것이다. 조직에서 발생하는 갈등은 조직 구성원의 삶의 질(가영희, 2006)이나 조직에 대한 애착(장재운, 2004)에 영향을 미치며, 궁극적으로는 조직의 성과(김용태·정호원, 2007; 이현림·윤경원, 2004)와 관련을 맺는다. 즉, 조직 갈등을 다루는 것은 조직의 성과를 예측하는 데 있어서 중요하다고 할 수 있다.

이 중에서 개인 차원에서 볼 수 있는 것은 갈등관리 유형(conflict management style)이다. 이는 개인이 갈등 상황에 대처하는 데 있어서 보이는 일정한 습관이나 유형을 말하는 것이다. 조직 내에서 개인이 어떤 갈등 유형을 보이는가는 여러모로 중요하다. 우선 개인의 갈등관리 방식은 관계에 대한 만족감(김세연, 2005; 장해순·한주리·이인희, 2007)과 조직이나 일에 대한 만족감(정세종, 2005; 장한기·조영주, 2006)에 영향을 미치며, 업무의 효과성(송미선·김동춘, 2005; 이상엽·김병식, 1996), 경영성과(김범성, 2005), 조직이나 일에 대한 몰입(권종욱, 2006) 등과 관련이 있기 때문이다. 즉, 일을 하는 데 상당히 중요한 요소인 만족감, 몰입감 등이 갈등을 다루는 방식에 의해 좌우된다는 것이다.

그런데 왜 사람들은 서로 다르게 갈등에 대처하게 되는 것인가. 많은 연구에서 개인의 성격을 중요한 요소로 꼽는다(Robert & Charles, 1985; Antonioni, 1998; Philip, 2001; 장해순·한주리·허경호, 2007). 개인은 성격에 따라서 갈등을 다르게 경험하고, 서로 다르게 대처한다는 것이다. 그런데 성격은 개인의 내적인 속성이며 쉽게 바꾸기도 어렵다는 특징을 가지고 있다. 갈등이 보다 역동적인 특성을 가지고 있다면, 단순히 개인의 특성 차이뿐만 아니라 조직

내에서 부딪히는 사람 사이의 관계나 권력 불균형 문제와 같은 상황적인 요소 또한 포함되어야 한다. 조직 내 사람 사이의 관계에서는 상사나 팀장과 같은 리더들이 어떻게 갈등에 대처하고 있는지가 조직 구성원의 갈등 경험을 다르게 만들며(Drory & Ritov, 1997; 이호선, 1999; 김범성, 2005; 피재민, 2005; 정용주, 2006), 직접적인 위계차이 때문은 아니어도 상대와 자신의 권력(power)을 지각하는 정도에 따라서 각 당사자의 갈등은 달라진다(Palumbo, 1969; 최해진, 2002). 다시 말하면, 자기에게 영향을 미치는 중요한 타인이 어떻게 갈등을 대하며, 이들 간의 힘의 정도는 실제로 어떠한지, 혹은 이를 어떻게 지각하고 있는지가 갈등 경험의 중요한 요소인 것이다. 또한 직업에 대한 경험 정도와 같은 개인의 역사성 또한 갈등의 형태를 변화시키는 요인이라고 볼 수 있다(Drory & Ritov, 1997).

그런데 갈등 관리 유형은 커뮤니케이션과 밀접한 관련이 있다. 커뮤니케이션 스타일(장해순·한주리·강태완, 2006)이나 커뮤니케이션 능력(Canary, Cupach & Serpe, 2001; 장해순, 2003), 정서 표현(남보라, 2006)과 같은 개인의 대인 커뮤니케이션 요소들이 갈등 관리 유형과 깊은 상관성을 가지고 있는 것이다. 사실상 갈등에 대처하는 방식 자체가 커뮤니케이션을 떼어놓고 말할 수 없는 것이다.

갈등 관리 유형이 갈등이 발생했을 때 밖으로 표출하는 구체적인 행동이라면 갈등에 대해서 어떻게 생각하고 있는지를 말하는 갈등에 대한 태도나 인지 또한 갈등 경험에 있어서 중요한 요소이다. 갈등을 쉽게 받아들일 수 있다고 지각하는 갈등 수용성과 이를 효과적으로 처리할 수 있다고 생각하는 갈등 효능감(conflict-efficacy)과 같은 요인이 갈등의 정도나 갈등 관리 유형을 변화시킨다(Alper, Tjosvold & Law, 2000; 홍선임, 2002). 만약 갈등이 발생하는 것에 대해서 반감이나 두려움을 많이 가지고 있다면 갈등 상황에 적극적으로 임하지 못하게 되며, 심지어 회피를 하게 된다. 갈등을 상시적으로 회피하면 갈등을 일으킨 문제는 해결되지 않은 채 유보될 뿐이다. 따라서 오히려 갈등이 증폭되고 관계나 효율성, 성과 등을 모두 저하시킨다(이상엽·김병식, 2005). 그렇기 때문에 사안이 자신에게 그리 중요하지 않거나, 보다 더 중요한 일이 있을

때로 한정해서 갈등을 회피하는 것이 바람직하다(Wilmot & Hocker, 2007).

사실 조직 내에서 발생하는 갈등은 업무상 발생하는 내용 갈등과 사람 사이의 감정이나 친분 등과 관련된 관계 갈등이 서로 전이되는 복잡한 양상을 보인다. 따라서 조직의 갈등 수용성과 조직 구성원 간의 신뢰의 정도에 따라 갈등의 심각성이 달라지는 것이다(홍선임, 2002; 성양건·김명현, 2006). 이와 같은 사실에서 갈등은 실제로 발생하는 사건의 내용뿐만 아니라 갈등이 발생하기 전에 존재하고 있던 갈등에 대한 개인의 특정한 태도나 해당 조직의 자질에 따라서도 달라질 수 있음을 알 수 있다.

안타까운 것은 이러한 갈등에 대한 대부분의 연구들이 갈등과 관련한 변인과 그 관련성만을 밝히고 있기 때문에 갈등과정에서 나타는 구체적 맥락과 의미를 파악하기 어렵다는 한계점을 지니고 있다는 사실이다. 무엇보다도 갈등이라는 것은 인간관계의 복잡한 측면을 보여주는 것이기 때문에 각각의 변인들을 독립적으로 살펴보는 것뿐 아니라, 더 나아가 구체적인 상황에 대한 해석 또한 함께 수반되어야 한다. 우선 어떻게 들여다볼 것이며 어떻게 조직화해야 포착하기 힘들고 풀어내기 힘든 대인 간의 갈등 문제를 연구할 수 있을 것인가에 대한 고민이 해결되어야 할 것이다.

이러한 이유로 최근에는 조직 내의 갈등을 직접 다루진 않더라도 대인 간에 일어나는 역동성을 살펴보기 위하여 현상학적 연구방법에 주목하기 시작하였다. 특히 이 연구방법에 관심을 기울이고 있는 분야는 인력관리(HRD: Human Resource Development) 분야이다(Gibson & Hanes, 2003). 기존의 인력관리 분야에서는 실증주의적인 연구들이 대부분이었다. 그러나 이러한 정량 조사의 한계를 느끼면서 새로운 연구방식에 대한 필요성이 대두되었다. 스완슨, 위토킨 그리고 마르식(B. L. Swanson, Watkins & Marsick, 1997; Gibson & Hanes, 2003에서 재인용)은 현상학적인 방법이 급격히 변화하는 요즘 시대에 사용될 수 있는 적합한 연구 방법이며 복잡한 현실을 다루는데 유용하다고 지적하였다. 이 방법은 여성들의 재취업문제, 사무실 안에서의 성별 차이에 의한 권력 문제, 직장에서의 재교육 문제와 같이 사회적인 문제로 떠오르고 있지만 실제 경험 속에서 구체적이고 풍부하게 설명하지 못한 이슈

들을 설명하고 있다. 이를테면 직업인으로서의 정체성의 문제나 자기에 대한 감각과 같이 현대 조직 내에서의 인간의 실존과 같은 것들이다(Gibson & Hanes, 2003). 이러한 점에서 조직 내에서 발생하는 갈등의 문제 또한 현상학적인 연구 방법이라는 틀로 연구하는 것이 이전의 갈등 연구의 방식의 한계를 어느 정도 극복할 수 있는 계기를 마련할 수 있을 것이다.

3. 연구 방법

1) 현상학적 연구 방법과 갈등 연구

조직 내 대인 갈등의 특성과 현상학적 연구 방법은 다음과 같은 특성으로 인해 서로 접합될 수 있는 여지를 갖는다. 첫째, 현상학적 연구 방법은 한 개인이 겪는 경험의 본질을 구성한다는 특징을 갖고 있다(Giorgi, 1997). 갈등 시의 커뮤니케이션은 구체적인 맥락과 함께 작용한다. 똑같은 상사와의 관계라고 하더라도 회사의 분위기나 상사의 성격, 인물 됴됨이, 팀의 상황, 회사의 구조 등과 같은 것들이 함께 어우러져 그때의 경험을 구성하게 된다. 이러한 총체적인 맥락들을 고려하여 사건의 주체는 사건을 인지하고, 행동을 결정하고, 이에 따른 경험을 하는 것이다. 하지만 현상학적 연구에서는 그 구체성을 모두 열거하는 것에 집중하는 것이 아니라, 각각의 맥락을 고려한 경험들이 가지고 있는 공통적인 특성을 발견해내고, 이를 포괄해낼 수 있는 주제를 끌어내는 것을 목적으로 한다. 따라서 갈등 경험의 구체적인 맥락을 포섭하되 주체들의 경험이 가지고 있는 공통적인 지각을 찾아내므로, 갈등 경험을 단순히 개별 사례로서 상대적이거나 특수한 것으로만 간주하는 것을 피할 수 있게 된다.

두 번째, 현상학적 연구에서 추구하고자 하는 것은 이러한 경험의 실체가 아니라, 이러한 경험을 ‘어떻게 지각하였는가’라는 것이다(Giorgi, 1997). 갈등은 사건 그 자체가 발생하는 것뿐만 아니라, 갈등이라는 것을 지각하고 표출해

야만 비로소 갈등이라고 말할 수 있다(Wilmot & Hocker, 2007). 즉, 일련의 대내외적 커뮤니케이션 과정이 수반된다는 것이다. 또한 갈등은 단순히 갈등의 내용뿐 아니라, 갈등 당사자들의 관계나 정체성에 의해서도 발생되기 때문에 갈등 분석에 있어서 갈등 당사자가 어떻게 갈등을 받아들이고 있으며, 그 과정에서 그들 자신은 어떠한 생각을 하고 있는지를 간과해서는 안 된다. 윌못과 호커(Wilmot & Hocker, 2007, p. 67)는 “관계 갈등은 외부에서(때로는 내부에서도) 구체화하기 힘들지만, 모든 갈등 상호 작용에 있어서 핵심을 이룬다. 이는 각자 사람들이 자신의 관계적 의미화를 통해 같은 사건을 다르게 읽기 때문이다”라면서 갈등 상황에서 당사자가 의미를 부여하는 관계적인 문제가 더욱 중요함을 시사한다. 이러한 점에서 “현상학의 특징을 한마디로 가장 쉽게 표현하는 단어가 있다면, 그것은 ‘사려’이다(Van Manen, 1990/1994, p. 27)”라는 현상학 연구의 입장에 잘 부합된다. 여기에서 사려는 삶을 살아간다는 의미에 대해서 주의 깊게 마음을 쓰는 것(Van Manen, 1990/1994)을 말하는 것으로, 현상학적 연구가 상대방을 인정하고, 그들과의 관계성을 기본 전제로 상정하고 있음을 알 수 있다. 이를 통해 상대에 대한 사려 깊음이 향상된다면 갈등 문제를 해결하는 데 있어서 보다 수월해질 수 있을 것이다.

따라서 현상학적 연구는 경험의 사실 여부에 대한 내용이 아닌 주체의 경험에 대한 지각을 연구하며, 갈등 내면에 잠재해 있으면서 핵심적으로 작용하는 관계적인 측면을 다룬다는 점에서 갈등 연구 방법으로서 유용하다. 대부분의 대인 갈등이 내포하고 있는 핵심적인 요소가 바로 관계이며, 현상학적 연구방법은 이러한 관계를 탐구하는 것을 기본 관점으로 삼고 있기에 이들은 목표 지점을 공유하고 있다고 볼 수 있다.

2) 현상학적 연구 방법의 절차

이 연구에서는 직장 여성들이 갈등을 어떻게 경험하는가에 대한 질문에 답하기 위하여 경험의 본질을 기술하는 것을 목적으로 하는 현상학적인 연구

방법을 사용한다. 그동안 현상학적 연구 방법은 여러 학자들에 의해서 방법이 정립되었다.²⁾ 그러나 공통적으로 현상학적 연구 절차는 크게 세 부분으로 이루어진다. 첫째 현상에 대해서 탐구하고, 둘째 현상에서 나타난 포괄적인 주제들, 즉 본질들을 확인하고, 마지막으로 주제들 사이에서 나타난 관계들을 이해하는 것이다(Heinrich, 1995).

첫 번째, 현상을 탐구하는 것은 자료 수집의 문제와 연관된다. 현상학적 연구 방법은 그야말로 현상을 그대로 바라보는 것을 핵심으로 여긴다. 따라서 자료를 수집하기 전에 일정한 이론 틀에 얽매이지 않은 채로 ‘판단을 중지(epoche)’³⁾하기 위하여, 특정한 현상을 바라보는 데 있어서 ‘괄호 치기’를 하여야 한다. 다시 말하면, 참여자가 말하는 그 사람의 체험을 판단하려 하지 말고 우선 그대로 수용하고 받아들이는 것이다.

두 번째, 주제를 확인하는 것은 수집된 자료를 가지고 유의미한 항목들을 선택하고 이를 해석하는 과정을 말한다. 밴 매넨(Van Manen, 1990/1994, 16)은 체험 연구가 “기호학적이고 언어 지향적”이라고 이야기한다. 이 말과 같은 맥락에서, 조사 참여자의 경험에 대한 진술문에서 본질적인 주제들을 이끌어 내는 과정은 텍스트학에서 말하는 미시구조에서 거시구조로 가는 과정과 유사하다. 텍스트는 서로 상대적인 위계를 가지고 있는데, 개별적인 명제 위에는 이들을 포괄할 수 있는 상위 명제가 존재한다. 그리고 이러한 하위

2) 대표적인 것으로 밴 매넨(Van Manen), 지오르기(Giorgi), 플라쥬(Colaizzi), 밴 캄(Van Kaam)의 연구가 있다. 이 중 밴 매넨의 연구는 미술, 사진과 같은 다양한 현상학적 자료를 사용하여 경험을 해석하는 방식이다(Heinrich, 1995; 이혁규, 2005; 최인영·김효근, 2007). 지오르기(Giorgi)의 방식은 대상자가 기술한 텍스트의 의미를 철저히 연구하는 방식을 통하여 경험의 의미를 밝히는 데 초점을 두고 있는 연구이다. 플라쥬(Colaizzi)는 자료 수집 방법을 기술하는데 전체적인 강조점을 두고, 적절한 자료 출처와 적절한 자료 수집 방법을 일치시키는 것에 강조를 두는 방식이며, 밴캄(Van Kaam)은 주제를 범주화할 때 빈도를 중심으로 정리한다(김분한 외, 1999).

3) 현상학적 연구 방법 내에는 다양한 유형의 현상학적 판단중지 및 환원 방법이 존재한다. 체험 연구를 위해 사용되는 것은 초월론적인 현상학적 판단 중지 및 환원의 방법이 아니다. 그리고 심리학적 판단 중지와 경험적 판단 중지의 방법을 구분해야 한다(이혁규, 2005).

명제와 상위 명제는 서로 개연성과 응집성을 가지고 있다(Van Dijk, 1978/1995). 하나의 소설을 예로 들면, 그 소설 속에 있는 개별 문장들은 미시 구조가 되며 하나의 문단에서 말하고자 하는 중심 주제는 상위의 구조가 된다. 이들 사이의 관계는 거시 구조가 된다. 결국 이러한 수많은 텍스트들은 소설의 주제라는 하나의 명제로 수렴될 수 있는데, 이것이 최상위의 거시구조이다. 즉, 이 연구에서 보고자 하는 '본질적인 주제'는 미시 구조인 참여자의 진술에서 시작해서 점차 상위 거시구조로 이동하는 과정을 통해 도출되는 것이다.

그렇다고 이러한 범주들이 서로 배타적이거나, 갈등 상황에서 겪는 여성들의 갈등을 전부 포괄하는 것은 아니다. 그러나 이들의 기저에 깔린 관계성이나 구체적인 설명 등을 통해서 수량화할 수 없는 자료들을 다양하게 해석할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

마지막으로, 도출된 본질적 주제들이 가지고 있는 의미를 해석하고 이것이 가지고 있는 관계들을 이해하는 것이다. 이 단계에서는 다양한 문헌들과 시각들을 통해서 해석을 시도하여 의미를 발견해내는 해석적인 작업을 수행한다.

3) 조사 방법

이 연구를 위해 중소기업에 재직하고 있는 여성 다섯 명을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 우선 중소기업에 재직하는 여성들을 대상으로 삼은 것은 중소기업에서는 상대적으로 업무 체계의 정형성이 느슨하고, 유동적인 역할을 맡기 쉬우므로 여성의 역할이 더욱 역동성을 갖게 되며, 이에 따라 변화된 여성의 역할을 쉽게 포착할 수 있다고 판단하였기 때문이다.

그리고 홍보 및 광고업 등 커뮤니케이션 관련 업종에서 일하는 여성들을 대상으로 하였는데, 이들을 대상으로 삼은 것은 다음과 같은 이유에서였다. 우선 개인이 프로젝트를 모두 진행하기 때문에 능동적이며 중요한 업무 위치에 있다고 볼 수 있다. 따라서 자신의 업무에 대해서 단순 분업을 하는 직장 여성들보다 총체적으로 자신의 업무를 성찰해 볼 수 있는 기회가 많을 것으로

<표 1> 인터뷰 참여자

구 분	나이	근무 기간	직급	주요 갈등 대상	주요 갈등 문제
참여자 1	26	2년	대리	광고주	업무
참여자 2	34	9년	차장	상사	인간관계
참여자 3	27	2년	사원	광고주	업무처리 과정
참여자 4	35	12년	차장	상사	업무
참여자 5	25	1년	사원	상사	조직 내 위치

판단하였다. 둘째 비교적 빠른 승진 기회가 있기 때문에 다양한 능력을 발휘해야 하는 상황에 자주 처하게 되며, 셋째 커뮤니케이션을 다루는 회사이기 때문에 상시적인 갈등 상황에 노출될 가능성이 많다는 점을 고려했기 때문이다.

대상 선정은 이러한 조건에 해당하는 직장 여성들을 목적적 표집(purposive sampling)을 하였고, 현장에서 일을 하고 있는 지인들을 통해서 소개받았다. 이로써 총 5명의 참여자(<표 1> 참조)가 선정되었고, 이들을 대상으로 심층 인터뷰(in-depth interview)를 실시하였다. 이들은 주로 20대 후반에서 30대 초반의 젊은 여성들로, 직장에서 근무한 기간은 짧게는 1년에서 12년까지였으며 직책은 일반 사원에서 차장까지로 실무를 맡고 있었다. 이들의 주요 갈등 상대는 광고주와 상사이며, 업무나 인간관계, 직장 내에서의 위치 때문에 갈등을 겪고 있었다. 인터뷰는 2007년 4월부터 6월까지 총 2개월 동안 이루어졌으며, 인터뷰는 최소 40분에서 최대 2시간 동안 진행되었다. 인터뷰를 하기 전에 서약서를 통해 비밀이 보장되며, 학술적인 목적으로만 사용됨을 주지 시켰다.

이혁규(2005)는 현상학적 연구의 인터뷰를 하면서 연구대상자들에게 네 가지 요청을 하였는데, ① 경험에 대한 인과적 설명이나 추론, 일반화, 추상적 해석을 피하면서 말할 것 ② 내적인 경험 상태를 묘사할 것 ③ 생생한 경험을 말할 것, ④ 구체적인 사건, 특별한 경험에 초점을 맞추어 말할 것 등이다. 현상학적 연구 방법은 경험 자체를 알아보기 위한 것으로 일반적인 생각이나 의견보다는 자신이 겪은 구체적인 사건에 초점을 맞춰야 한다. 따라서 인터뷰

질문은 “최근에 겪은 갈등 경험은 무엇인가요?”, “회사 생활을 하면서 가장 기억에 남는 갈등은 무엇이었나요?”와 같은 것들로 시작하였다. 또한 이 연구의 목적은 사건의 인과관계를 파악하려는 것이 아니기 때문에 그때 느꼈던 감정이나 생각까지 모두 받아들여야 한다. 이를 위해서 ‘갈등을 겪을 때 어떤 느낌이 들었는가’, ‘갈등을 겪을 때 몸에서는 어떤 반응이 일어나는가’, ‘갈등 당사자인 상대방에 대해서 어떤 생각을 하였는가’, ‘갈등을 겪을 때 자신은 어떤 존재라고 느꼈는가’, ‘자신이 겪은 갈등이 왜 일어난 것이라고 생각하는가?’와 같은 다양한 질문을 추가하였다. 그리고 이러한 인터뷰 질문은 반구조화 된 형식으로 진행해 갈등 상황에 보다 구체적으로 들어갈 수 있도록 하였다. 예를 들면 다음과 같은 대화가 진행되었다.

질/가장 기억에 남는 갈등 경험은?	답/광고를 오픈해야 하는데, 시간이 촉박해가지고, ... (중략) ... 당장 수정해야 하는데 피곤하다고 그럴 때. 계속 조임을 받으니까 ...
질/그때 가장 많이 부딪혔던 사람은?	답/업체 사람.
질/싸우진 않았어요?	답/그 전부터 계속 싸워가지고요 ...
질/사적인 감정은?	답/... 무례했다 ... 그러더라고요. 그래서 네 ... 그랬어요.
질/ 그 일이 일에는 영향을 미치지 않았어요?	답/나중에는 잘 해결이 돼서 ... 그 당시 고쳐져야 할 것은 수정되었는데, 한 번 신임을 잃어서 그 다음부터는 그 업체랑 일을 안 하죠.
질/그 업체랑 일 안해서 회사 차원에서는 아무 상관없었나요?	답/제작업체고, 광고주가 아니라 상관없어요.
질/잘 해결됐다는 것은 어떤 의미인지?	답/ 그 상황이 잘 지나갔다는 거죠. ...

인터뷰한 내용은 모두 녹음하여 전사하였다. 인터뷰를 시행하기 전에는 이 주제와 관련이 없지만 현상학적 연구 방법을 사용한 여러 문헌들을 참조하여 이 방법론의 개념과 절차를 익혔다. 인터뷰를 시행하고 난 후 약 3개월에

걸쳐 직장 여성들과 관련한 문헌들을 검토하면서 주제 분류 작업을 시행해 나갔다. 주제 분류를 하기 위하여 원래의 전사 자료에서 의미가 있는 문항들을 찾아내고, 이를 코딩하는 작업을 시행하며 관련된 항목들을 배치시켰다. 이때에는 전사한 인터뷰 내용을 문헌들과 함께 수시로 교차하면서 살펴보았으며, 이 과정에서 초기에 분류된 주제들이 여러 번 수정을 거치게 되었다.

4. 결과: 직장 여성들의 갈등 경험하기

이 연구에서는 직장 여성들이 갈등을 어떠한 방식으로 경험하게 되는지 알아보았다. 직장 여성들의 진술을 통하여 총 17개의 하위 주제와 8개의 본질적 주제들을 발견할 수 있었다(<표 2> 참조). 첫 번째 주제는 ‘불합리한 상황’, 두 번째 주제는 ‘위계적 질서’, 세 번째 주제는 ‘갈등에 대한 부정적인 생각’, 네 번째 주제는 갈등 상황에 있어서 ‘여자와 남자의 차이 인식’한다는 것이었으며, 다섯 번째 주제는 ‘관계의 문제를 중시함’이었다. 여섯 번째 주제는 ‘소극적 대처 행동’, 일곱 번째 주제는 ‘공격적인 대응’이었다. 그리고 마지막 주제는 ‘적극적인 갈등 대처’였다. 첫 번째 주제와 두 번째 주제는 여성들이 직접적으로 갈등이 촉발되었다고 지각한 원인과 내용을 말한다. 세 번째, 네 번째, 그리고 다섯 번째 주제는 여성들의 갈등에 대한 태도를 반영하고 있으며, 여섯 번째, 일곱 번째 및 여덟 번째 주제에서는 실제 갈등이 발생했을 때 어떠한 대처를 하고 있는지를 보여준다. 아래에서는 각각의 주제들을 구체적으로 짚어 보고, 이 주제에 해당된 대표적인 인터뷰 내용을 살펴보면서 각 주제에 대한 보다 깊은 논의를 해보도록 한다.

1) 갈등의 내용

이 부분에서는 여성들이 직장 생활을 하면서 실제로 갈등을 겪는 부분에 대한 내용이다. 여성들은 주로 불합리하며 위계적인 상황에서 갈등이 촉발된

<표 2> 직장 여성들의 갈등 경험하기의 본질적 주제와 하위 주제

범주	본질적 주제	하위 주제
갈등의 내용	불합리한 상황	상대방을 배려하지 않는 요구
		비효율적인 업무처리 체계
	위계적 질서	위계적인 위치 위압적으로 지시하는 언어사용
갈등에 대한 태도	갈등에 대한 부정적인 생각	갈등은 필연적이지만 회피하고 싶다는 생각 신체화 현상 보이기
	여자와 남자에 대한 차이 인식	남자 직원과 여자 직원을 다르게 대함 여자로서의 이미지에 신경 씬
	관계의 문제를 중시함	상대방 배려하기 감정적인 요소를 중요시 여김
갈등 대처 스타일	소극적 대처 행동	대응하는 것을 포기함 자기조절을 통해 갈등 처리하기
		공격적인 대응
	적극적인 갈등 대처	주위에 갈등 상황 알리기 당사자에게 직접 상황 이야기하기 문제의 원인에 직접적으로 대처하기

다고 말하였다.

(1) 불합리한 상황

① 상대방을 배려하지 않는 요구

온라인에서 매체 부킹을 걸었는데, 풀부킹이거나 해서 뚫을 수 없거나 협의가 안 된 상황인데, 무자비로 너네가 해결해라... 하는 식이거나, 광고회사는 주말에도 다 나와야 한다는 사고방식을 가진 사람을 만나면 힘들죠 (참여자 1).

만약에 네 시까지 이 문서를 작업해야 하는데요. 그런데 가끔 세 시 반에 얘기할 실 때가 있어요. 그런 것도 어떻게 보면 먼저 해서 준비해 놔야 하는 문제도 있지만 조금 더 정말 일방적으로 ‘해, 해, 해’하시는 분이 계셔서 좀 그래요 (참여자 5).

참여자들은 상대방이 자신에 대한 배려를 하지 않고 불가능한 요구를 할 때, 갈등을 많이 느낀다고 말하였다. 즉, 상대방이 나의 상황을 고려하지 않은 채 자신들의 입장만을 생각하고 일련의 요청을 한다는 것이다. 그러나 이러한 요구는 대부분 광고주나 상사가 하기 때문에 대부분의 여성들이 이러한 요구들을 받아들여야만 하는 입장이다.

하기는 하죠 당연히... 그런데 내용상은... 사실은 하고 싶어서 적극적으로 하는 거랑, 일방적인 업무지시로 하는 거랑... 이해도 안 되고... 하는 게 다르기 때문에 어쨌든 그런 커뮤니케이션이 되게 어려운 것 같아요 (참여자 4).

따라서 부당하다고 생각하지만 이것을 해야 하는 부담을 느끼기 때문에 이것을 갈등 요소로 크게 지각하는 것이다. 이것은 물리적으로 힘든 상황에 놓이게 된다는 점에서 갈등을 빚기도 하지만, 같이 일하는 사람인 자신을 염두에 두지 않고 일방적인 입장에서 지시하기 때문에 자존심에 상처를 입게 된다. 이로 인해 여성들에게 더 큰 심적인 고통을 주는 것이다. 상대방이 이러한 요구를 반복할 경우, 이 요구 자체는 받아들이지만 후에 지속되는 관계에 있어서 많은 영향을 미치게 되며, 갈등 요인으로 작용하게 된다.

② 비효율적인 업무 체계

업무 권한 관련해서 트러블이 있는 경우가 있어요. 제가 원했던 포지셔닝에 서는 이만큼의 권한을 구사할 수 있어야 하는데, 윗사람이 그걸 쥐고 안 놔주려고 하고... (참여자 2).

그러다보니까 우유부단함으로 이뤄지는 클라이언트 대응 내지는 부장님과 사장

남과 이뤄지는 우유부단함 내에서 내려지는 결정들이 결국은 저희들의 업무량과 이어지잖아요. 비합리적이고 비효율적으로 이어지는 것에 대한 것이 요즘의 큰 갈등이에요. 그런 것들이 계속 되다보면, 사실은 이제 어느 정도 받아들여지고 그 스타일에 맞춰지기도 하는데, 어느 순간 큰 갈등 요인으로 폭발할 때가 있어요 (참여자 4).

직장 여성들은 비합리적이고 비효율적인 업무 진행으로 인해서 갈등이 발생한다고 생각하였다. 특히, 자신의 업무 권한의 경계가 명확하지 않아서 누군가에 의해 이것이 침범 당한다고 느껴지거나, 상사의 비효율적인 팀 운영 방식으로 인해서 팀 전체에 과부하가 걸리는 상황 때문에 갈등을 경험하고 있었다. 이러한 비효율적인 면은 대인 간에서도 이루어지지만 여기에서 그치지 않고 회사 전체 체계의 문제와도 연결된다고 생각하기도 하였다.

(2) 위계적 질서

① 위계적인 위치

그 업체 사람이 일은 일대로 하고 사적인 감정이 없어야 하는데 그쪽에서 사적인 감정으로 나오더라고요. 그때 싸웠던 적이 있어요. 자기가 그쪽 실장인데 말을 막 했다. 무례했다. ... 그러더라고요. 그래서 네 ... 그랬어요 (참여자 1).

말투나 상대방에 대한 배려나 그런 게 전혀 없이 일을 부탁함에 있어서 일을 요청함에 있어서 우리는 일을 하는 사람이고 동반자적인 관전데 ... 같이 가는 사람인데 ... 자기가 위에 있고 우리가 아래에 있어서 우리가 명령을 하달 받는 사람이라는 그런 류의 요청을 하게 되면 기분이 나쁜 거죠 (참여자 3).

밑에 있는 친구들이 힘들어 하니까 그 전에 내가 받아서 다 해결하기는 했는데, 어쨌든 돈과 관련된 부분은 ... 차라리 그걸 제가 ... 회사에서는 제가 팀장이 되기를 원했으나, 그 사람이 반대를 해서 못하고 있는 거였거든요. 원래는 해주기로 하고

입사를 한 거였는데. 그러니까 자기가 올라가지 않으면 너는 내 위로 올라갈 수는 없다는 게 있어서... 그런 게 있어서... 그런 부분에 문제가 있었고... (참여자 2).

상사나 부하, 계약 관계에 의해 생겨나는 위계, 더 자세히 말하자면 이러한 위계가 가지고 있는 힘 혹은 권력(power)을 행사하는 방식에 의해서 발생하는 문제로 인해 갈등을 겪는다. 대상으로 한 여성들이 맡고 있는 업무는 아웃소싱을 많이 하기 때문에 외부 업체와의 연락을 상시로 하게 된다. 이 과정에서 상대 회사에서 나이와 직급이 높은 사람들이 같이 일하는 여성 직원들을 동등한 업무의 파트너라기보다는 아랫사람으로 쉽게 보는 경우가 있다고 생각한다. 특히, 자신을 아랫사람으로 여기고 무언가 일방적으로 명령을 하달 받는 것에서 갈등이 발생한다고 보았다. 역시 이러한 경우에도 상대편에서 요구하는 일은 받아들인다. 그러나 이렇게 했을 때 불편함을 느끼고 적극적으로 일을 하지 않게 된다.

솔직히 잘 해주고 싶지는 않았어요. 뭔가를... 해야 되는 선까지만 하자.... 예를 들어 다른 광고주랑 되게 잘 맞다. ... 이러면 제가 가진 기량을 100% 이상을 더 발휘를 해서라도 더 좋은 제안, 좋은 프로세스를 진행하면서, 한 번이라도 더 신경을 써주고 싶다는 생각이 들 텐데... 당시에 안 맞았던 광고주의 브랜드가 굉장히 저명한 브랜드였어요. ... (중략) ... 그래서 그런 브랜드였음에도 불구하고, 저는 솔직히 사는 동안 하루 이틀 사는 것도 아니고 저는 행복하고 싶은데 그런 커리어나 그런 거에 관계없이 하고 싶지 않다는 생각이 들었었거든요. 오히려 요구하는 선까지만 해주게 되었고, 그 이상은 별로 해주고 싶지 않았던 것 같아요. (참여자 3).

그런데 일방적인 게 결과물을 도출했을 때 효율적이지는 않잖아요. (참여자 4).

② 위압적으로 지시하는 언어 사용

누르는 거 있죠. '해'라던가. 이런 부분. 말이 그렇지 않아도 그런 느낌을 많이 풍기는 상사랑 저랑 많이 부딪히는 것 같아요. (참여자 2).

직장 여성들은 말을 어떻게 쓰느냐가 일을 같이하는 데 있어서 중요하다고 지적하였다. 특히 위압적으로 '-을 해'라는 식의 전달법에 대해서 부정적으로 생각하였다. 대신에 '-해 주겠니?'라고 말하는 청유형의 질문들을 선호하였다.

우선은 '이렇게 할 수 있니?'라고 물어 보는데 ... (중략) ... 말투도 그렇게 하세요 ... '니가 할래?'. '해!'라는 식이 아니라 '니가 할 수 있니?' ... (중략) ... 우선 그렇게 얘기를 해주니까 ... 괜찮을 때는 ... 그래 해드려 ... 심정적으로는, 감정적으로는 그게 안 쌓이는데 업무가 많아질 때는 그게 너무 쌓이다보니까 스트레스지 말 자체에서 벌써 크게 갈등을 빚을 요소를 주지 않기 때문에 그런 거는 장점인 것 같아요. (참여자 4).

직장 여성들에게는 청유형으로 권했다 할지라도, 이것을 업무 지시라고 생각하고 거부하기보다는 그 업무를 받아들인다. 이러한 방식을 통해 상대방이 자신의 동의를 구한 것이라고 생각하고, 일을 하는 데 있어서 보다 자발적으로 하게 된다. 반대로 '-해'라는 식의 지시 방식은 간단하고 명료한 전달방식이라고 생각하기는 하지만, 일방적인 커뮤니케이션이라고 생각하고 반감을 갖는다.

2) 갈등에 대한 태도

갈등에 대한 태도는 겉으로 드러난 행동이나 커뮤니케이션 양식이 아니라 기존의 갈등에 대해서 가지고 있는 인식이나 성향을 말한다. 따라서 이것은 잠재적인 갈등 발생 요인이라고 할 수 있다. 또한 이러한 태도를 통해서 왜 여성들이 갈등 상황에서 특정한 커뮤니케이션 방식을 나타내는가를 간접적으로 파악할 수 있다.

(1) 갈등에 대한 부정적인 생각

① 갈등은 필연적이지만 회피하고 싶다고 생각

갈등은 있을 수밖에 없는 거라고 생각해요. 단지 그것을 개인이 어떻게 받아들이고 있느냐... 똑같은 갈등이라고 해도 스트레스를 되게 많이 받는 사람이 있고, 신경을 안 쓰는 사람이 있잖아요. 그거는 개인차... 갈등이 없을 수는 없고, 갈등이 적으면 운이 좋은 거죠. 그 사람에 갈등이 적으면 운이 좋은 건데, 그것은 개인의 성향에 대한 문제일 수도 있을 것 같아요. (참여자 2).

갈등을 겪을 때마다 안 겪고 싶어요. 이런 거 없는 세상에서 살고 싶기도 하고, 가끔은 내가 정말 일을 하는 게 안 맞는 사람이 아닌가... (참여자 2)

저는 내부적으로 봤을 때... 직장 생활을 하다보면 외부적으로 갈등이 있을 수도 있고 내부적으로 갈등이 있을 수도 있는데, 그건 운인 거죠. 어떤 사람을 만나느냐에 따라 틀리고, 어떤 팀에 있느냐에 따라 틀리고... 우리 회사만 봐도 팀마다 갈등을 겪고 있는 것이 틀리니까... (참여자 3)

여성 직장인들은 갈등을 필연적인 것으로 받아들였다. 갈등은 어차피 있을 수밖에 없다는 것이다. 하지만 이러한 갈등은 피할 수 있으면 피하면 좋은 것, 운이 좋아서 되도록이면 겪지 않는 것이 좋다고 생각하였다. 이것은 갈등에 대한 기본적인 인식이 부정적이라는 것을 말해준다.

② 신체화 현상 보이기

그런데 되게 피곤한 것 같아요. 그런 논쟁이나 언쟁으로 인한 정신적인 스트레스가 너무 피곤한 것 같아요. 그래서 되도록 회사 밖에서 통화를 한다거나 그런 게 싫어요. 얘기하는 게... 회사에서 저희 업무가 말이 진짜 많잖아요. 광고주한테 전화해야 하고 설득해야 하고 그렇잖아요. 그래서 회사 밖을 나가면 대화가 하고 싶지 않아요. 그래서 주말 같은 경우에는 집 밖에 거의 안 나가요. 집에만 있는

게 편한 것 같아요 (참여자 3).

하혈 한다던가... 생리를 안 한다거나... 원형 탈모가 온다든가... 저는 원형탈 모까지는 안 왔지만, 스트레스로 인해서 머리가 많이 빠져서 미용실 언니한테 많이 혼나요. 이런 식으로 되면 곧 원형탈모 온다고... (참여자 2).

직장 여성들은 갈등을 겪을 때 내부적으로 심한 스트레스를 받고, 이것이 곧 신체상의 아픔으로 표현된다. 만성 피로에 시달려서 몸이 축 늘어지고, 주말에는 아무데에도 나가지 않고 집에만 있게 된다. 갈등이 심할 때에는 하혈이나 탈모 현상이 일어나는 등의 신체적인 증상을 겪기도 한다. 신체화는 심리적 요인으로 인해서 신체증상을 과도하게 지각하는 적응기제를 말한다 (고영건, 2007). 신체의 아픔을 통해서 심리적 고통에서 벗어나고자 하는 반응인 것이다. 사실상 특별히 업무 과다와 육체를 쓰는 일을 하지 않았는데도, 관계나 커뮤니케이션으로 통한 갈등만으로 이러한 신체화가 일어난다면, 이것은 직장 여성들이 갈등을 실제보다 훨씬 심한 압박으로 지각한다고 볼 수 있으며, 이로 인해 실제보다 더욱 심한 신체적 반응이 유발되는 것이라고 볼 수 있다.

(2) 여자와 남자에 대한 차이 인식

① 남자 직원과 여자 직원을 다르게 대함

그 상사 분은 여자였기 때문에, 그 분이 화를 내고 있을 때 내가 어떤 변명을 하면 별로 안 좋아하세요 (참여자 2).

(남자 선배에게) 뭔가를 말씀을 드리거나 이거 좀 해주세요 혹은 이거는 어떻게 됐어요라고 무언가를 물어 보면 무시한다까지는 아닌데, 어느 정도 그런 게 살짝은 있었어요 (참여자 5).

직장 여성들은 회사 생활을 하는 데 있어서 남녀 차별을 많이 느낀다고 인지하지는 않았다. 그러나 조직 내에서 남자와 여자를 대하는 데 있어서 차이가 있음은 인정하였다. 특히 여성을 대할 때와 남성을 대할 때 커뮤니케이션 방식이 다르다는 것을 느끼고, 따라서 이를 분리 시켜야 한다고 생각하고 있었다. 즉, 남자들에게는 보다 직선적이고 끊을 때 끊을 줄 알아야 한다고 생각하고, 여자들에게는 관계를 돈독히 하는 방식으로 친해져야 한다고 생각했다. 그리고 일을 하는 데 있어서의 능력이나 효율성의 차이에 크게 비중을 두지는 않았지만, 여자를 더욱 친근하게 여기기도 하였다.

여자 직원들은 더 챙기는 것 같아요. 밥이라도 한 번 더 사주고요 (참여자 1).

남자들은 편하게 더 얘기할 수는 있는데, 깊이 얘기하는 건 여자인 것 같아요. 업무적으로 하든... 보다 깊고 세부적으로 얘기할 수 있는 건 여잔 것 같고, 남자들은 그냥 편하게 얘기할 수는 있는 것 같은데 깊이는 없는 것 같아요 (참여자 4).

② 여자로서의 이미지에 신경 씬

불리한 영향을 미치는 건, 트러블 메이커 같은 느낌을 받는다고 해야 할까요. 상사의 어떠한 저에게 디렉션을 자꾸 주는데, 제가 너무 그런 충격을 받으면 조금만 될 해도 내가 피해를 보게 되는 것은 아닌가 하는 그런 피해의식이 생겨요 (참여자 2).

갈등이 생겼을 때 공격적으로 나가는 것에 대해서 일종의 두려움 같은 것을 느끼고 있었다. 그것은 이러한 행동으로 인해서 여성적인 이미지가 손상되거나 조직 내에서 문제아로 각인되지 않을까 하는 걱정 때문이었다. 기본적으로 튀지 않아야겠다는 생각 때문에 이러한 걱정을 하였지만, 동시에 자신이 여성 이미지에서 벗어나는 것이 불편하다는 생각에서 기인하는 것이기도 하였다.

(3) 관계의 문제를 중시함

① 상대방 배려하기

사실 사람과의 갈등 요소를 제 마음대로 주도권을 가지고 흔들 수는 없는 거라고 생각하거든요 (참여자 2).

사실 사람 관계니까 그 사람을 파악하는 것이 가장 갈등의 요소를 줄이는 것 같아요 (참여자 4).

여성 직장인들은 갈등을 빚게 되었을 때, 상대방의 존재를 받아들이는 것이 중요하다고 생각했다. 자신의 마음대로 상대방을 조종하는 것이 아니라, 상대방을 파악하고 그에 따라 행동하는 것이 갈등을 해결하는 데 보다 효과적이라고 받아들이고 있었다. 따라서 상대방의 입장에서 좀 더 생각하게 되고 상대방이 명시적으로 요구하지 않더라도 상대방을 배려해서 ‘알아서 잘’ 그 사람과의 관계를 좋게 만들어 가는 것이 좋다고 생각하였다.

② 감정적인 요소를 중요시 여김

그 전에 이미 많은 말들로 마음이 많이 상했으니까 문제가 되는 거죠 (참여자 3).

뭔가를 너무 잘하거나 기획서를 너무 잘 쓰거나... 보다는 그 사람과의 갈등, 그 사람의 방식을 쉽게 해결하는 것 그게 제일 빠른 것 같아요 물론 거기에 전제는 자존심을 다치게 하거나 감정을 무척 상하게 하거나 그러면 회복이 안 되겠죠 (참여자 4).

갈등을 겪고 있을 때 직장 여성들은 감정의 문제를 중요하게 여겼다. 갈등을 빚었던 업무가 잘 해결이 되었다고 하더라도 그 과정에서 감정이 상하게 되거나 상처를 입었다고 생각하면 그 업무나 관계에 있어서 만족하지 못했다.

3) 갈등 대처 스타일

마지막 주제 분류의 범주는 갈등 대처 스타일이다. 스타일이라는 것은 각기 다른 갈등 상황에서 펼쳐는 갈등에 대한 단발적인 반응이 아니라, 일련의 유형화된 양식을 말한다. 직장 여성들은 갈등이 발생했을 때에 다음과 같이 대처했음을 알 수 있다.

(1) 소극적 대처 행동

① 대응하는 것을 포기함

답/일적으로는 어떤 힘든 것을 요구하실 때는 풀려고 해요. 매체 부킹이 안 되면 그쪽에 얘기해서 무조건 안 된다고 말하는 건 아니고, 협의해서 하려고 노력하는데 안 되면 어쩔 수 없죠.

질/안 되면 어떻게 해요?

답/상황을 설명해서 양해를 구한다고 말씀드리죠.

질/그럴 때 힘들어요?

답/일상적인 것처럼 얘기하고 안 되는 건 어쩔 수 없는 거니까 (참여자 1).

그 전에 문제가 발생하지 않도록 최소화하도록 하는 그런 방식이지 직접 해결하려고는 하지 않고요. 장점으로는 오히려 그게 긍정적인데... 어떨 때는 해결해야 하는 부분도 말을 안 꺼내요. 귀찮아요 (참여자 4).

직장 여성들은 대응을 적극적으로 하지 않고, 그냥 포기해 버리는 모습을 보이기도 한다. 이는 자신이 어떻게 대처를 하더라도 물리적인 여건과 같은 것들이 사실상 바뀌지 않을 것이라는 기대 때문이다. 갈등이 실제로 일어나기 전에 예방을 하는 방식을 택하는 것이 더욱 현명하다고 판단하기도 하였다. 직장 갈등 경험이 많은 참여자 4와 참여자 2는 직장 생활을 하면서 점점 더 (표면적인) 갈등을 일으키는 방법보다는 그대로 두는 방식을 선호하게 되었다.

(예전엔) 제 의견을 강하게 내세우는 편이었는데, 지금은 그냥 내비 두는 스타일
이에요 (참여자 2).

그 이후로도 저도 해결을 하려고 더 노력하는 편은 아니고... 그러다 보니까
사실은 폭발 안 하는 게 더 편해요 (참여자 4).

② 자기 조절을 통해 갈등 처리하기

저는 혼자 스트레스를 받아요. 그리고 까먹는 성격이거든요. 그래서 어쩔 때
보면 혼자 참는 것 같다는 느낌도 드는데. 가끔 말하기가 귀찮을 때가 있어서요.
그 사람에 대해 악감정이 생기는 정도면 문제가 있는데, 그냥 한 번 화나고 없어지더
라구요 (참여자 1).

클라이언트가 잘못 걸리면 치이거나 부장님이 우유부단해서 짜증나고 화가
나는 정도는 사회생활을 하는 데 있어서 큰 문제는 아니라고 마음을 누르고 있죠
(참여자 4).

제가 스스로 강해지고 스트레스를 덜 받는 방향으로... 명상을 한다든가 종교에
귀의를 한다든가 다른 문화생활로 푼다든가 그런 것들로 개인의 체질을 좀 바꾼다
고 해야 하나... (참여자 2).

갈등이 발생하면 우선 심한 스트레스를 받기 때문에 이것을 자기 내부에서
안정을 찾는 것으로 해소하려는 경향을 엿볼 수 있었다. 혼자 스트레스를
받다가 그대로 잊어버리거나, 명상이나 다른 취미생활을 통해 심리 상태를
환기시키기도 한다. 우선 직장 여성들은 이러한 갈등이 어차피 계속 일어나는
것이라 여기고 이것을 극복하고 참는 것이 자신에게 좋은 것이라고 생각한다.
그래서 갈등의 문제를 개인 내부적으로 해결하기 위해서 노력한다.

(2) 공격적인 대응

① 세계 나가기

광고주들이 뭔가 프로페셔널하지 않다라고 생각을 하거든요... 어리다 보면
요... 경력이 없다. 뭐 이런 거랑 일맥상통하는 거겠죠 그래서 재를 믿을 수 있을까.
이런 류의 것들이 있어서 조금 막대하지 않나... 오히려 조금 세계 나가면 그런
관계에서는 더욱 나아지는 것 같아요 (참여자 3).

답변/감정적으로 크게 화가 난다거나... 부장님이니까 화까지 내면 안 되는
데... 크게 화를 내거나 그렇게 되는 경우.

질문/언제 어떻게 화를 내셨어요?

답변/그냥 회의 때 화를 냈어요. 화를 내 버려요. 그니까 말을 하면서 화가 좀
많이 나서 화를 냈었어요 (참여자 4).

여성들이 힘의 균형이 맞지 않는 상황에 처해서 갈등을 빚었다고 생각했을
때, 일부러 '세계' 나가는 방식을 취했다. 평소에는 친근한 모습을 보이더라도
자신의 권리를 쉽게 침범한다고 생각하는 사람에게는 일부러 딱딱한 모습을
보이고, 보다 냉정하게 말하거나 해서 쉽게 접근하지 못하게 하였다. 또한
일부러 화를 크게 낸다거나 해서 자신이 만만한 사람이 아니며, 자신의 요구를
들어줘야 한다는 것을 호소하기도 하였다.

② 똑같은 방법으로 보복하기

이건 이때까지, 이젠 며칠까지... 자기 혼자 스케줄을 짜서 이대로 맞춰오라는
거니까... 그때는 그게 기분이 나빴던 거고... 저도 똑같이 해줬죠. 화살표로 해서
이건 며칠까지 안 됨, 이젠 며칠까지... 이젠 며칠까지... 그렇게 답장을 보내는
거죠 (참여자 3).

저도 그와 비슷하게 대응을 하는 거죠. 어떨 때는 '혹'해서 같이 반말을 했던

때도 있었어요 (참여자 5).

상대방이 자신에게 부당하거나 기분 나쁘게 말했다고 생각했을 때에는, 말투를 똑같이 하거나 말하는 방식을 동일하게 하여 이를 상대방에게 똑같이 갚아 주는 방식을 취하기도 하였다. 일방적으로 하달을 받았다고 느껴거나, 실수를 한 것을 들춰내 놀림감이 되었다던가 하는 식으로 자신이 하나의 사회인으로서 존중 받지 못하고 있다고 생각할 때 심하게 나쁜 감정을 느꼈다. 이때 직장 여성들은 이러한 방식이 근본적인 해결을 가져오지 않는다는 것을 알고 있었다. 그러나 자신의 감정을 해소하거나, 상대방에게 자신이 기분이 나쁘다는 경고를 하기 위해서 이러한 방식을 사용하였다.

(3) 적극적으로 갈등에 대처

① 주위에 도움 청하기

저로서는 힘든 부분인 게. 그쪽에 전화를 해도 타회사 대리라는 사람이 이쪽 회사 위계에 대해서 사고방식이 좀 있으시더라고요 다른 회사 실장이 전화해서 그랬다더니... 메일을 보냈는데, 자기를 참조에 안 넣고 보내는 사람에게 넣었다느니 해서 커뮤니케이션이 안 됐죠... 그래서 제 선에서 해결이 안 되는 것 같아서 위쪽(사장님)으로 보냈죠 (참여자 1).

다른 팀 상사에게도 컴플레인을 하고... 다른 팀으로, 조직으로 가게 해달라고 했어요 (참여자 2).

자신의 힘으로는 해결할 수 없는 문제에 봉착했다고 느꼈을 때, 여성들은 주위 사람들의 도움을 요청함으로써 이러한 문제를 극복해 나갔다. 즉, 자신의 문제에 대해 사회적인 지원(social support)을 요청하는 것이다. 이것은 갈등 당사자 간의 문제 차원에서만 생각하는 것이 아니라, 조직이라는 사회망 내에서의 타인과의 관계성들을 인지하고 이를 통해 문제를 해결해 보고자 하는 것이다.

② 당사자에게 직접 상황 이야기하기

여성 직장인은 당사자에게 직접 이야기를 하는 방식으로 갈등이라고 여기는 문제를 해결하려고 한다.

그 업무에 대해서는... 그렇게 할 때까지 지속적으로 요구하는 스타일이에요. 그게 불합리 하면... 그게 개인의 특성에 대한 부분이라면 그 부분은 인정을 해줘야 하는 부분이라고 생각하거든요. 그게 그분의 성향이라면, 개성이라고 말할 수는 없지만, 일하는 스타일이 있잖아요. 그런 부분에 있어서는 상사에게 맞춰주는 것이 원칙이라고 생각해요. 불합리한 부분이라면 저는 끊임없이 얘기를 해요. 어떤 자리에서든 면박을 주는 정도까지는 아니지만 저는 직접적으로 얘기를 하는 스타일이에요 (참여자 2).

또한 기회를 봐서 조심스럽게 말을 건네는 형식을 취하여 직접적으로 갈등 문제를 꺼내기도 하였다.

사원이 정말 광고주한테 직접 전화해서 물어 보고... 이러냐 저러냐... 뭐 그런 것 때문에... 이런 것을 밤에 얘기할 기회가 있었어요. 캠프였거든요. 애들을 데리고 캠프를 가는 거니까 밤에 시간이 좀 있잖아요. 애들을 다 채우고... 그때 밤에 말씀을 드렸었죠 (참여자 5).

③ 문제의 원인에 직접 대처하기

사실 대처 방안이라는 게 (일을) 하는 것 밖에 없더라고요. 그렇다고 나 못해요. 놓을 수도 없고... 말씀을 드리지만 또 그 분께서는 할 수 있잖아, 왜 그래,해보지도 않고 왜 그래, 라고 말씀을 하시니까... 일단은 정말 부딪혀 보고 해보고... 그런데 조금 바뀌신 게요. 처음에는 그런 걸 주시면 꿈꿨고 안고만 있었어요. 모르는 것도 못 물어 보고... 그런데 요즘 들어서는 그런 게 있으면 이견 뭐예요. 저건 뭐예요... 그런 쪽으로 해결책 또는 그런 탈출구라고 해야 하나요. 그런 거를 찾은 것 같아요. 계속 물어 보고... 그런 걸로 해서 살짝은 풀고 있어요. 물어 보고

… 저는 이견 못하겠으니 이 정도는 정리해 주세요 … 이렇게 말씀 드리고 있어요. 그것까지는 조금 된 것 같아요 …(참여자 5).

갈등의 문제를 해결하기 위해 사람이 아닌 문제에 정면으로 대면하고 이를 해결하는 방식을 취했다. 즉, 일로 인해서 갈등을 빚고, 스트레스를 받는다면 이것을 하는 것으로 해결하고자 하는 것이다. 또한 업무상의 비효율적인 측면이나 상사의 잘못된 운영으로 팀원들이 고통을 받는다고 생각할 시에는 문제 발생을 최소화하기 위한 여러 가지 방식을 취한다. 이것은 상사를 대응하는 것이 아니라 업무를 효과적으로 처리할 수 있는 과정을 자신의 권한 범위 안에서 스스로 만드는 것이다. 즉, 실무적인 일들을 자신이 먼저 파악하고 이를 적당히 배분하고, 주요 결정 사항이나 보다 상위의 권력이 필요할 때 도움을 요청하는 식으로 해서 한꺼번에 과부화가 걸리는 일이 없도록 업무를 스스로 조정하여 처리하는 것이다.

답/저희 선에서는 우선은 PM이라고 하는 프로젝트 매니저를 저희가 하려고 해요. 클라이언트를 저희가 대응하게끔. 저희가 레벨상 안 맞는 경우가 있잖아요. 그쪽에서 윗 직급들을 만난다거나 광고주와 친분이 있다거나, 이런 경우를 제외하고는 가끔씩 실무에 돌입했을 때에는 저희가 직접 대응하는 게 방법상으로는 더 빠르더라고요. 그런 방식이 오히려…저는 그렇게 하려고 하고 있구요.

질/업무 권한을 아예 가져오는 거죠?

답/그렇죠. 실무에서의 문제 발생을 최소화하려고 하고 있어요. 어차피 그렇게 되면 정체가 될 일은 없잖아요 (참여자 4).

5. 논의 및 향후 연구를 위한 제언

이전의 개인의 갈등에 대한 연구들에서는 변수 간의 관계를 탐구하는 데 많은 노력을 기울였다. 그러나 갈등의 특성상 보다 구체적인 사항을 감안해야

한다. 구술사와 같은 민속지학 연구에서 대인 간의 갈등을 다뤘지만 활발하게 이뤄지진 않고 있다. 또한 이러한 민속지학 연구는 구체성과 특수성을 찾아내는 것이 목적이다. 그러나 갈등은 인간의 보편적이고 공통적인 행동 양식이다. 따라서 단순히 특수성을 드러내는 것보다는 공통성을 찾아내는 것이 더욱 적절할 것이다. 따라서 이 연구는 다음과 같은 목적으로 진행되었다. 첫째 갈등 경험의 현상을 기술하고, 둘째 갈등 경험에서 드러나는 공통적인 특징을 밝혀보는 것이며, 마지막으로, 이러한 갈등 경험이 갖는 특징과 의미를 탐구해 보는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 갈등 경험에 대한 심층 인터뷰를 통해 구체적인 경험사례를 수집하였으며, 이들이 가지고 있는 공통적인 요소들을 범주화시켜 본질적 주제와 하위 주제를 제시하였다. 이제 이러한 갈등 경험에 대한 공통적인 주제들이 갖는 의미에 대해서 논의해 보고자 한다.

우선 이 연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다. 갈등 경험에 대한 범주는 세 가지로 분류되었다. 갈등의 내용과 갈등에 대한 태도, 그리고 갈등 대처 스타일이다. 갈등의 내용의 범주에는 불합리한 상황, 위계적 질서로 본질적 주제가 포함되었으며, 갈등에 대한 태도 범주에는 갈등에 대한 수부정적인 생각, 여자와 남자에 대한 차이 인식, 관계의 문제를 중시함 주제가 있었다. 그리고 갈등 대처 스타일 범주에 소극적 대처 행동, 공격적인 대응, 적극적으로 갈등에 대처로 이상 총 여덟 개의 본질적인 주제를 발견하였다.

불합리한 상황은 가능하지 않은 상황에서 밀어붙이기 식으로 요구를 한다거나, 주말에도 나와야 한다는 식으로 상대방의 상황을 고려하지 않은 채 요청을 하는 때이다. 이는 실제로 물리적인 상황이나 자원이 서로 충돌을 일으키기 때문에 필연적으로 갈등이 발생하게 된다. 더 나아가서는 자신의 정체성이 존중받지 못했다는 느낌을 받게 되어 심정적인 갈등 또한 유발된다.

비효율적인 업무를 하는 점 또한 불합리한 상황으로 인지하였다. 비효율적인 업무 체계에 대해서는 이것이 주로 상사의 잘못으로 인해 발생한 피해라는 점과 이로 인해서 자신을 포함한 팀 모두가 불편을 감수해야 하는 점을 민감하게 지적하였다. 여성들은 공동체의 윤리에 맞지 않거나, 개인의 선호에 의해

서 꼭 자신이 피해를 받지 않더라도 타인에게 피해를 줄 때, 남성보다 화를 더 많이 내는 경향이 있다(김양하·김기범·최정인, 2004). 따라서 자신이 입게 되는 직접적인 피해도 있지만, 비효율적인 업무 체계로 인한 팀원의 피해가 상당히 부당한 일이라고 여기기 때문에 많은 갈등을 경험하고 있었다.

여성들은 조직의 위계에 대해 부정적인 입장을 취하고 있기 때문에 갈등을 겪기도 한다. 위계를 이용해 일방적으로 지시를 한다거나, '-을 해'라는 식으로 위압적인 언어를 사용하는 데 있어서 직장 여성들은 부정적인 정서를 경험하고, 이를 통해 갈등이 촉발된다고 하였다. 김승현(2003, p. 87)의 연구에서도 “그래서 일을 할 때 ‘죄송하지만 이것 좀 해 주세요’ 혹은 ‘부탁 좀 할게요’ 이런 식의 말을 많이 했거든요”라는 연구 대상자의 말을 발견할 수 있었다. 즉 여성들은 조직 내 위계와 상관없이 조직 구성원들을 수평적으로 대하는 모습을 보인다. 반면 남성들은 ‘형·아우’ 식의 철저한 상하 관계 맺기를 통하여 사회적 관계를 만든다(김승현, 2003). 이러한 남녀의 극명한 차이가 여성들이 직장 생활을 하는 데 있어서 갈등을 빚는 주요한 요소로 작용한다.

이 두 가지는 갈등의 내용에 해당된다. 즉, 여성들이 직장에서 갈등을 느끼게 만드는 상황적인 원인이다. 여기서 보면 여성들이 지각하는 갈등 내용의 상당 부분이 업무처리 체계의 절차나 언어 사용과 같은 커뮤니케이션의 문제로부터 야기된다는 것을 알 수 있다.

갈등에 대해 부정적인 생각을 갖는다는 주제에는 갈등이 어쩔 수 없이 일어나기는 하지만 회피하고 싶다는 생각을 주로 한다는 것과 신체화 현상을 보인다는 하위 주제가 포함된다. 여성들은 갈등을 겪으면 스트레스가 심해서 만성 피로나, 하혈, 탈모와 같은 신체적 증상을 겪는다. 여성들은 남성들보다 일상적인 갈등을 내부적으로 참는 경우가 많으며, 이로 인한 분노가 실제로 몸의 증상으로 나타나는 신체화 현상을 많이 겪는 것으로 나타났다(김혜란·박경, 2006). 여성들의 신체화에 영향을 미치는 직무 스트레스 요인은 역할 경계의 모호함과 물리적 환경을 들 수 있는데(박재우·김지혜, 2001), 자신의 권한에 대한 침범과 비효율적인 업무처리 체계 등이 갈등을 빚게 되는 요인이라는 첫 번째 주제에서도 이러한 내용을 확인할 수 있다.

여성과 남성의 차이를 인식하는 데 있어서, 기본적으로 여성과 남성의 차별은 없지만, 남성들에게는 보다 공식적으로 말하고 여성들에게는 보다 사적으로 대하는 등 커뮤니케이션에 있어서 차이점을 보였다. 여성이 남성과 여성을 대할 때 다른 커뮤니케이션 전략을 취한다는 것은 남성의 사회에 들어오면서 남성들의 커뮤니케이션 방식을 주위 깊게 살피고 이에 적극적으로 대응하면서 적응해 나갔다는 것을 말한다. 그러나 여성이 이렇게 남과 여를 대할 때의 서로 다른 모습을 보인다는 것은 조직에서의 자아상이 통합되지 못하고 분열되어 있는 상태라는 것을 알 수 있다. 그리고 여성 이미지에서 벗어나는 것에 대해 불편해 하고, 갈등을 일으키거나 갈등 시 강하게 나가 크게 부딪히는 일에 부담을 느낀다는 것 또한 알 수 있다. 실제로 남성들은 그리 친하지 않은 여자가 전통적인 여성상에 부합되지 않는 것에 대해 거부감을 느낀다(김진실·김혜숙, 2006). 여성 자신 또한 기존의 여성 이미지를 기존의 인지 체계 안에 가지고 있기 때문에, ‘강하게 어필하기’, ‘갈등 만들기’ 등과 같은 행동이 일을 할 때 필요한 행동이라는 것을 인정하기는 하지만, 막상 여성 이미지에서 벗어나게 되면 일종의 인지부조화를 느껴 불편함을 느끼게 된다.

관계의 문제를 중시한다는 주제에서는 상대방을 그대로 인정하고 배려하며, 감정적인 요소를 중요하게 여겨 관계를 유지하고 싶어 하는 욕구들이 있음을 발견하였다. 여성의 자아 정체감에서 관계성은 매우 중요한 요인이다(박아청, 2000). 특히 여성은 공감해 주고, 상대에게 의존하고, 배려해 주며, 수동적인 관계적 자아의 특성을 남성들 보다 많이 가지고 있다(김지경·김명소, 2003).

위의 세 주제들은 갈등에 대한 태도라는 범주로 묶일 수 있다. 태도라는 것은 특정한 행동을 하는 데에 앞서서 가지고 있는 잠재된 속성이나 성향으로 볼 수 있다. 따라서 이러한 태도를 파악함으로써 다음 부분에 나오는 갈등 시의 표면적인 행동인 갈등 대처 행동의 동기나 원인을 유추해 볼 수 있다.

마지막 범주인 갈등 대처 스타일에 속하는 주제는 첫 번째로, 소극적 대처 행동이다. 여기에는 대응하는 것을 아예 포기하고 그냥 넘어가는 대처 행동과 자기 조절, 즉 자신이 갈등 상황을 참고 견뎌내는 것으로써 갈등에 대처하는

소극적인 행동들이 포함된다. 실제로 한국의 문화적인 면을 다루는 토착심리학적 연구에서는 우리나라의 남녀 성인이 모두 스트레스를 받았을 때, 자기 조절이나 상황 회피에 대한 생각을 많이 한다(김의철·박영신, 1997)고 밝히고 있다. 그중에서도 자기 조절을 통해 대처하는 경우가 더욱 많다. 이것은 우리나라의 집단 문화적 특성으로 인해 드러나는 행동 양식이라고 볼 수 있다. 우리 사회에서는 개인보다는 집단을 중시하기 때문에 개인이 조직에 분란을 일으키는 것보다는 스스로 참고 마음을 진정시키며, 조직의 지시에 따르는 것이 우선이라는 생각을 갖게 되는 것이다. 사회생활을 많이 할수록 이러한 생각을 더욱 많이 하게 되는데(위의 참가자 2와 4의 인터뷰 참조) 이것은 우리 사회문화에 적응해 나가는 과정에서 갖게 되는 행동 양식으로 판단된다. 또 한편으로는 외부의 갈등을 급하거나 심각한 것이 아니라고 지각하기 때문에 내버려 두기도 한다. 즉, 사회 경험이 없을 경우에는 작은 갈등조차도 크게 느껴 직접 부딪히거나 싸워야 한다고 생각하지만, 점차 경험이 쌓일수록 사소한 갈등은 그냥 넘어 가게 되는 것이다. 앞의 연구들이 지적하였듯이, 갈등 스타일 중에서 회피는 문제 해결이나 관계 향상에 있어서 좋지 않은 결과를 가져온다. 사안이 사소하거나 보다 중요한 일이 있을 때는 회피 스타일을 적절히 이용하는 것도 현명한 방법이라고 할 수 있다(Wilmot & Hocker, 2007). 그러나 대인 간에 일어난 갈등은 개인 내부에서 혼자 해결하기 힘들며, 회피를 하게 되면 본질적인 문제가 다뤄지지 않기 때문에 비슷한 유형의 갈등이 되풀이된다.

다음의 본질적 주제는 공격적인 대응이다. 이 주제에는 자신의 권리나 자존감을 침해하는 사람들에게 일부러 딱딱하게 나가거나 화를 내는 등의 과도한 공격 성향을 보이며, 상대방이 한 커뮤니케이션 방식 그대로 똑같이 갚아 주는 방식을 취한다는 것을 알 수 있었다. 이 부분은 앞의 주제와는 반대로 상대방과의 관계를 인정하는 것보다는 상대방과 나로 이분하고 상대방이 나의 것을 빼앗아 가는 적이라는 관점을 가지고 있다. 이런 관점은 여성이 상대방의 공격이나 상처에 취약하며, 상대적으로 여유가 부족하다는 것을 보여 준다. 이러한 공격적인 대응은 문제를 해결한다는 것보다는 자신의 상한

감정을 해소하거나 상대방을 경고하기 위해서 사용되었다. 이 같은 사실을 통해서 직장 여성들이 자신을 화나게 만든 사람에게 적절히 자신의 분노를 표출하는 방법을 잘 알지 못하며, 상대방이 자신의 권리나 인격을 침해하지 못하도록 힘을 행사하는 방식에 있어서 능숙하지 못함을 알 수 있다. 또한 여성이 자신의 위치를 ‘약자’적인 위치에 처해 있다고 인식하고 이에 따라 행동하고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 적극적인 갈등 대처에서는 갈등 문제를 주위 사람들에게 도움을 요청함으로써 해결하려고 하였고, 당사자에게 직접 이야기를 함으로써 갈등을 풀어나가려고 하였다. 문제가 생겼을 때 주변의 도움을 요청해 자신의 문제를 해결하려고 노력하는 것은 남성 또한 일반적으로 나타내는 행동으로 남녀 공통적인 특성이라고 볼 수 있다. 그러나 일반적으로 조직 내에서 남성이 여성보다는 사회적 지원(social support)을 더욱 많이 받고 있어(이종목·송대현·박한기·송병일, 1991), 이러한 도움 요청을 할 때 남성이 여성보다 유리한 환경에 놓여 있다. 그렇지만 사회적 지원은 오히려 스트레스를 가중시키고 문제를 해결하는 데 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 충고나 구체적인 도움을 주는 것이 정작 당사자에게는 자신이 무능력하다는 생각을 갖게 할 수도 있고, 위기의 상황에서 안심시키려고 한 사회적 지원 행동이 오히려 당사자 자신에게 부적절했다는 느낌을 들게 할 수 있기 때문이다(이종목·송대현·박한기·송병일, 1991). 따라서 사회적 지원은 객관적인 상황보다는 어떻게 지각하느냐에 따라서 달라진다. 이 연구의 참여자들은 사회적 지원을 요청하는데 있어서 적극적이었고, 그것이 부족하거나 이로 인해서 갈등이 빚어지게 되었다고는 지각하고 있지 않았다. 그리고 갈등이 발생했을 때, 원인이 된 문제 자체에 직면하여 이를 해결하려고 함으로써 조직 내에서 일어나는 갈등의 원인들을 없애려는 적극적인 노력 또한 볼 수 있었다.

실라스와 콜레티(Sillas & Coletti, 1982)는 개인 간에 일어나는 갈등 언어들을 분석하여 갈등대처유형을 통합(integrative), 분배(distributive), 및 회피(avoidance) 전략으로 분류하였다. 알렉산더(Alexander, 2000) 또한 갈등 대처유형을 공격, 협력 및 회피 전략 등의 세 가지 유형으로 나누었다. 여기에서

통합이나 협력 전략은 각 갈등 당사자가 원하는 목표를 모두 이루기 위해 서로의 이해를 통합하거나 협력하는 방식으로 갈등에 대처하는 행동 유형이다. 분배와 공격은 자신의 목적을 달성하기 위해 상대방에게 공격적이거나 경쟁적으로 행동하는 유형을 말한다. 또한 회피는 당면한 갈등에 대해 특별한 행동을 취하지 않고 갈등을 부정하거나 이에 대해 소극적으로 행동하는 행위를 말한다. 이러한 갈등 대처 유형은 본 연구가 제시한 갈등 스타일 범주에 포함되는 세 가지 주제와 유사성이 있음을 알 수 있다. 즉, 공격적인 대응은 분배전략과 공격전략, 소극적인 대처 행동은 회피 전략, 적극적인 갈등 대처는 통합 전략과 비교할 수 있다.

이상으로 각 범주에 해당되는 주제를 살펴보고, 각 주제들이 갖는 특성과 함의에 대해서 살펴보았다. 이러한 주제를 종합해 보았을 때 다음과 같은 점을 알 수 있었다. 첫째, 직장 여성들은 갈등에 대해서 소극적인 면모를 보인다. 기존의 문헌들에서 여성들은 소극적이고 반응적인 관계적 정체성을 가지고 있는데(김지경·김명소, 2003) 본 연구에서도 여성의 이러한 심리적 특징을 일부 확인할 수 있었다. 특히, 갈등을 회피하고 싶어 하거나, 개인 내부에서 처리하여 스트레스를 받는 수동적인 측면이나, 대인 간의 갈등을 해결하기 위해서 일부러 공격적으로 상대방을 대한다는 부분에서 여성이 갈등을 대처하는 데 미숙하다는 것을 알 수 있었다. 역설적이게도, 갈등에 대해 수동적이고 회피적인 여성이 오히려 공격적인 행동을 하는 경우를 볼 수 있었다. 이것은 여성이 갈등을 회피하고 싶고 갈등에 대처할 자신이 없다고 여겼기 때문에, 오히려 갈등으로 인해 발생한 스트레스를 과도하게 지각하고 자신의 힘을 과장스럽게 보여주기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또는 이 연구의 참여자들의 직급이 상대적으로 낮고 나이가 다소 어리기 때문에 자신을 보호하기 위한 수단으로서 공격적인 대응을 하는 것으로 생각해 볼 수 있다. 그러나 이 두 가지의 지각은 현실을 그대로 받아들이지 못한다는 점에서 적절한 반응이라고 보기는 어렵다.

갈등을 부정적으로 바라보는 시선 또한 공격적이거나 소극적 행동을 보이는 것에 대한 원인으로 설명해 볼 수 있다. 갈등이 발생하는 것을 운으로

여기고, 매우 힘든 것으로 보게 되면 갈등을 정확히 분석할 수 없게 된다. 따라서 적절한 행동을 취하는 것이 힘들어지는 것이다. 이것이 여성들만의 특징인지 혹은 갈등을 부정적으로 보는 우리 사회 전반의 문제인지는, 본 연구만으로는 결론 내리기 힘들다.

둘째로 여성이 위계가 존재한다는 것 자체에 대해 갈등을 느끼고 있다는 사실 또한 확인할 수 있었다. 여성들은 직장에 존재하고 있는 위계질서와 권위를 상당한 갈등 요인으로 지각하고 있었다. 여성들의 갈등 경험 장면에서는 이러한 위계에 대한 거부감은 많이 드러난 반면, 권력관계에 따른 역학관계가 거의 묘사되지 않았다. 이는 여성들이 위계적인 권력관계를 수용하기 어려운 것으로 보기 때문이다. 업무 권한이 서로 부딪히기 때문에 갈등을 빚었다는 내용이 잠시 언급되었을 뿐, 조직 내에서 형성되는 권력관계들에 대해서는 거의 지각하고 있지 않았다. 따라서 갈등 상황에서 갈등의 원인이 된 체계의 모순을 바꾸기 위해서 자신의 자원(권력)들을 얻으려고 노력하고, 자신이 직접 부딪히는 방식 이외의 대안적인 방식을 효율적으로 사용하는 능동적인 방식에 대해서는 거의 기술하지 않았다. 그리고 사회적인 지원을 받기 위해 주변 사람들의 도움을 요청하는 방식으로 갈등을 처리하기도 하였지만, 조직 내에 있는 사람들의 이해관계를 조정하거나 주고받기(give-and-take)를 통해서 갈등의 구조를 변화시키려는 모습 또한 보이지 않았다. 권력을 가지고 타인을 통제하려는 것은 권위주의적인 일일지도 모른다. 그러나 항상 커뮤니케이션 과정에서는 상대적인 권력(relative power)이 발생하는데(Wlofe & McGinn, 2005), 이것은 권력이 개인 내적인 속성이라기보다는 관계 속에서 항상 이동하는 특성을 가지고 있기 때문이다. 따라서 사회적 지위가 낮더라도 커뮤니케이션을 통해서 상대적인 권력을 획득할 수 있다. 하지만 여성들은 이러한 힘의 속성에 대한 지각을 뚜렷이 나타내지 않았다. 즉, 갈등을 개인적인 상황으로만 받아들이는 경향을 찾아 볼 수 있었다.

셋째는 여성들은 관계성을 잘 파악하며, 갈등의 내용뿐 아니라 이 과정에서 발생하는 감정적인 측면을 포착하는 데 민감하다는 것이다. 이것은 갈등을 다루는 데 있어서 상당한 장점으로 부각될 수 있다. 이러한 특징은 사실,

공격적인 사회적 상황에서는 취약할 수 있다. 이기고 지는 싸움에서 상대에게 의존하고 배려하는 것은 약점일 수밖에 없는 것이다. 그러나 이러한 특성은 상대방의 존재를 인정하고, 상대방과 나를 하나의 묶음으로 생각하게 만든다. 갈등은 항상 상호 의존성을 전제로 하고 있다(Wilmot & Hocker, 2007). 상대가 없으면 갈등도 없지만, 자신이 얻을 수 있는 것도 없어지게 되는 것이다. 따라서 갈등은 반드시 없애야 하는 것이 아니라 적절히 관리해야 한다. 그리고 갈등을 다루는 방법 또한 상대방을 이겨야 하는 경쟁(competitive)적인 해결만이 존재하는 것이 아니라, 궁극적으로는 협력(collaborate)적인 갈등 관리 방식으로 나아가야 한다. 따라서 상대방과 나를 함께 생각하는 여성의 관계적 자이는 갈등 관리에 있어서 장점으로 충분히 부각될 수 있을 것이다.

덧붙여서 이러한 함의를 통해서 단편적이거나 실천적인 함의 또한 발견할 수 있다. 우선 직장 여성들의 갈등에 대한 소극적 성향은 갈등에 대한 부정적인 시각을 가지고 있으며, 이로 인한 갈등 분석을 제대로 할 수 없다는 점에서 발생한다. 그리고 실제로 열세한 사회적 지위에 처해 있다는 점 때문에 발생하기도 한다. 이는 갈등이 부정적인 것이 아니라 긍정적인 것이라는 인식을 가질 필요가 있다는 것을 말해준다. 갈등의 본질은 사실상 에너지이다. 또한 갈등은 목표를 명확히 인지하고 창의적인 생각을 할 수 있도록 해준다(Folger, Poole & Stutman, 2001). 따라서 갈등을 열린 마음으로 수용하고 제대로 분석할 수 있어야 한다. 그러나 사회적 지위로 인한 갈등은 이러한 인식 전환만으로는 해결되지 않는다. 이는 두 번째 함의와 함께 연결된다. 두 번째 함의는 여성들이 위계에 적응하지 못하고 갈등을 겪게 된다는 것이다. 앞서 지적하였듯이, 권력이나 위치는 상대적인 측면을 가지고 있다. 또한 권력은 구조 속에서 나오기도 한다. 다시 말하면, 권력은 고정된 것이 아니다. 따라서 권력, 그리고 이로 인해 발생하는 위계질서의 여러 가지 측면을 면밀히 파악할 필요가 있는 것이다. 하지만 인식 전환만으로는 실제적인 사회적 위치를 모두 뛰어 넘게 하지는 못한다. 이러한 격차를 해소하기 위한 방안에 대해서는 상대적 권력을 다룬 연구들에서 다루고 있다. 참고로 윌모트 혹커(Wilmot & Hocker, 2007)는 낮은 권력을 가진 사람이 할 수 있는 행동으로, 조용하고

지속적으로 주장하기, 상호 의존성을 강조하기 등과 같은 것을 제안하고 있다. 세 번째 함의는 여성이 관계적 측면을 중요시하며 감정에 민감하다는 것이다. 앞서 지적하였듯이 이 같은 점은 갈등 상황에서는 장점으로 부각될 수 있다. 관계적이거나 감정적이라는 것을 약점으로 여기지 않고 오히려 강점으로 살려나가는 것이 적절할 것이다.

지금까지 여성들이 직장에서 겪고 있는 경험의 본질적 주제가 가지고 있는 함의들을 살펴보았다. 이를 통해서 여성들의 갈등 경험에 대해서 많은 이해를 할 수 있었지만, 또한 한계점에 부딪히기도 하였다. 따라서 이 연구의 한계점과 후속 연구를 위한 제언으로 결론을 맺고자 한다.

이 연구는 여성들이 직장 내에서 겪게 되는 갈등 경험을 대인 간의 커뮤니케이션을 중심으로 살펴보았다. 이 연구를 통해 여성들의 갈등 경험에 대한 이해를 높일 수 있었지만, 다음과 같은 한계점 또한 안고 있다. 우선 연구 대상자들을 중소기업에 재직한 여성에 한정하여 연구하였다는 점이다. 직장 여성들의 갈등 경험들을 더욱 폭넓게 이해하기 위해서는 학력이나 업종 등 보다 다양한 계층의 연구대상자들을 선정하여 살펴보는 것이 필요하다. 두 번째로는, 연구 대상이 소수였다는 것이다. 커뮤니케이션 과정에 초점을 맞추고 현상학적인 방법을 이용해 갈등에 대해 탐색적으로 연구해 보고자 한 점, 그리고 이전의 현상학적 연구 방법을 이용한 문헌들(예로서, 이경순, 2002; 이혁규, 2005 등)이 소수의 대상자(5명 이내)를 두고 연구 하였다는 점을 감안하여 표본 수를 적게 잡았지만, 향후 연구에서는 보다 많은 연구 대상들을 선정하여 풍부한 체험에 대한 진술을 연구 대상으로 삼는 것이 좋을 것이다. 세 번째는 이 같은 갈등 연구가 국내 언론학에서 제대로 다뤄지지 못해 관련 분야의 문헌들을 참조할 수 없었다는 점이다. 따라서 심리학, 경영학 및 교육학 분야에서 행해진 선행 연구를 참조했다. 사실 갈등 연구는 학제적인 성격을 띠고 있다. 대부분의 갈등 연구 센터나 학과에서는 심리, 사회, 경영, 교육 및 언론학 등 여러 분야의 권위자들이 함께 교수진을 이루고 있다. 또한 우리나라에서는 갈등에 대한 연구가 매우 일천하기 때문에 언론학 이외의 분야에서 갈등 연구에 대한 실마리를 찾을 수밖에 없었다. 그러나 갈등 문제는 커뮤니

니케이션을 중심으로 발생한다. 따라서 조직 커뮤니케이션 분야나 대인 커뮤니케이션 분야에서 이에 대한 연구를 지속적으로 이어나갈 필요성이 있다.

■ 참고문헌

- 가영희 (2002). 성인의 직장-가정 갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향. 『한국심리학회지』, 11권 2호, 163~186.
- 강혜련·임희정 (2000). 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과. 『한국심리학회지』, 5권 2호, 1~14.
- 강혜련·최서연 (2001). 기혼여성 가정-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. 『한국심리학회지』, 6권 1호, 23~42.
- 고종욱 (2001). 직무 스트레스와 종업원 태도간의 관계에서 감정적 성향의 역할. 『경영학연구』, 30권 3호, 829~853.
- 고영건 (2007). 『인디언 기우제(개정판)』. 서울: 정신세계원.
- 권종욱 (2006). 역할모호성과 역할갈등이 조직몰입에 미치는 영향: Hofstede 문화모형을 활용한 국가간 분석. 『국제경영연구』, 17권 4호, 81~104.
- 김경수·김공수 (1998). 개인과 조직의 일치: 인턴사원 제도가 조직구성원의 사회화와 작업결과에 미치는 효과. 『경영학연구』, 27권 4호, 1003~1024.
- 김범성 (2005). 경영자의 갈등관리유형과 경영성과에 관한 연구. 『한국인적자원관리학회』, 12권, 65~84.
- 김병석·이상엽 (1996). 성격과 갈등관리를 통한 공공조직 내 팀워크 개발에 관한 실증적 연구. 『인간관계학보』, 1권, 23~67.
- 김분한·김금자·박인숙·이금재·김진경·홍정주·이미향·김영희·유인영·이희영 (1999). 현상학적 연구방법의 비교고찰-Giorgi, Colaizzi, Van Kaam방법을 중심으로. 『대한간호학회지』, 29권 6호, 1208~1220.
- 김세연 (2005). 『커뮤니케이션 능력이 갈등해결전략과 매체이용에 미치는 영향: 청소년기 교우 관계를 중심으로』. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김승현 (2004). 『여성 직장인의 조직 내 정체성 형성 과정에 관한 연구: 중소기업 직장인의 경험을 중심으로』. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

- 김양하·김기범·최정인 (2004). 도덕적 정서로서의 화(火) 분석: 남·여 성차를 중심으로 『한국심리학회 연차학술발표대회 논문집』, 319~320.
- 김응태 (2007). 조직 내 갈등이 정보시스템 품질과 개인 성과에 미치는 영향: 『한국경영정보학회 춘계학술대회』, 713~718.
- 김의철·박영신 (1997). 스트레스 경험, 대처와 적응 결과: 토착심리학적 접근. 『한국심리학회지: 건강』, 2권 1호, 96~126.
- 김지경·김명소 (2003). 한국남녀의 관계적 자아의 특성: 다원적 구성요인 탐색 및 타당성 분석. 『한국심리학회지:사회문제』, 9권 2호, 41~59.
- 김진모·이택선 (2004). 농촌지도공무원의 직무만족과 조직환경 및 역할갈등의 관계. 『농업교육과 인적자원개발』, 36권 4호, 73~87.
- 김진실·김혜숙 (2006). 전통적 여성과 비전통적 여성에 대한 평가: 관계의 친밀성과 평가자 성이 미치는 영향. 『한국심리학회지: 여성』, 11권 2호, 187~210.
- 김혜란·박 경 (2006). 생활스트레스와 분노가 여성의 신체화에 미치는 영향. 『한국심리학회 건강심리학회 포스터 발표 논문집』, 246~247.
- 남인숙 (1996). 『왜 여성학인가』. 서울: 학문사.
- 남보라 (2006). 『완벽주의가 정서표현갈등과 갈등관리유형에 미치는 영향』, 석사학위논문. 가톨릭대학교 상담심리대학원.
- 박아청 (2000). 여성의 자아정체감 형성에 대한 새로운 접근. 『한국심리학회지: 발달』, 13권 1호, 115~126.
- 박재우·김지혜 (2001). 직무스트레스, 자존감, 완벽주의가 직장인의 불안 증상 및 신체화 증상에 미치는 효과. 『한국심리학회지: 임상』, 20권 4호, 697~710.
- 성양건·김명현 (2006). 팀 내에서 직무갈등과 관계갈등간의 역할. 『한국심리학회 구두발표 논문집』, 436~437.
- 신경림 (2003). 현상학적 연구의 이론과 실제. 『간호학 탐구』, 12권 1호, 49~68.
- 심미선·류춘렬 (2004). 여성 전문 인력의 사회적 불평등에 관한 연구: 커뮤니케이션 학계 여성 전문인력을 중심으로 『순천향 사회과학연구』, 10권 2호, 579~610.
- 신병현 (2004). 조직분석과 경영담론의 성별 인식 부재에 대한 비판적 검토와 대안적 접근의 모색. 『연세경영연구』, 41권 1호, 71~105.
- 심영희 (1996). 사무직 여성의 일의 의미와 정체성 형성: 직장내 갈등과 적응양식을 중심으로. 『사회과학논집』, 15권, 307~346.

- 윤창영·이순목 (2002). 주관적 삶의 질의 구조모형: 기혼 직장여성을 중심으로. 『한국심리학회지』, 7권 3호, 43~72.
- 이경순 (2002). 용서-현상학적 접근. 『정신간호학회지』, 11권 3호, 338~397.
- 이상엽, 김병식 (1996). 성격유형과 갈등관리유형과의 관계를 통한 부서의 효율성 분석. 『한국행정학보』, 30권 3호, 71~88.
- 이성은 (1995). 교사들이 경험하는 갈등에 관한 현상학적 연구. 『교육행정학연구』, 13권 1호, 183~207.
- 이재인 (2005). 서사 유형과 내면 세계, 기혼 여성들의 생애이야기에 대한 서사적 접근. 『한국사회학』, 39집 3호, 77~119.
- 이종구·이혜경·김명소 (2003). 한국 여성의 자아개념의 요인구조와 성차. 『한국심리학회지: 여성』, 8권 2호, 1~19.
- 이종목·송대현·박한기·송병일 (1991). 직무 스트레스와 조직성과의 관계 모델 검증 연구. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 4권 1호, 1~21.
- 이혁규 (2005). 교과서 쓰기 체험에 대한 현상학적 연구. 『교육인류학연구』, 8권 1호, 91~124.
- 이현림·윤경원 (2004). 산업체 상담원의 역할갈등 및 직무스트레스가 직무성파에 미치는 영향. 『한국심리학회지』, 16권 2호, 209~325.
- 이호선 (1999). 리더의 갈등관리유형 및 업무의존성이 조직구성원의 갈등관리유형에 미치는 영향. 『인력개발연구』, 11권 1호, 39~53.
- 장재운 (2004). 직무 특성과 직장-가정간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과. 『한국심리학회지』, 17권 1호, 107~127.
- 장재운·김혜숙 (2003). 직장-가정 간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로. 『한국심리학회지』, 9권 1호, 23~42.
- 장한가·조영주 (2006). 교사들의 갈등관리 유형에 따른 직무만족의 차이. 『수산해양교육연구』, 18권 8호, 879~889.
- 장해순 (2003). 갈등관리전략과 커뮤니케이션 능력이 상호관계에 미치는 영향. 『한국언론정보학보』, 23권, 113~151.
- 장해순·한주리·강태완 (2007). 말하기, 듣기 스타일과 갈등관리유형 간의 관계. 『한국방송학보』, 21권 1호, 276~310.
- 장해순·한주리·이인희 (2007). 출판사 조직구성원의 갈등관리행동이 갈등 후의

- 결과 및 관계만족도에 미치는 영향. 『출판학연구』, 52호, 273~303.
- 장해순·한주리·허경호 (2007). 갈등관리스타일에 영향을 미치는 퍼스낼리티 요인, 성격 5요인(Big Five Factors), 자아존중감, 자기감시를 중심으로 『한국언론정보학보』, 37권, 418~469.
- 정세종 (2005). 경찰조직내 갈등관리방식이 직무만족에 미치는 영향. 『한국경찰학회보』, 10권, 197~223.
- 정용주 (2006). 『갈등관리유형이 리더신뢰와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』. 경기대학교 대학원박사학위논문.
- 조정아 (1993). 『대졸 사무직 여성의 노동과 좌절』. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 조영복·곽선화 (2000). 여학생 능력 계발 연구: 고학력 여성 인력과 여성 벤처의 육성. 『여성학 연구』, 10권 1호, 71~100.
- 최인영·김효근 (2007). 의무적 지식 올리기에서 자발적 지식 나눔으로; 1사 조직 구성원의 학습경험에 대한 현상학적 이해. 『경영학연구』, 36권 3호, 623~655.
- 최해진 (2002). 조직 내의 권력과 갈등의 관계. 『인적자원관리연구』, 4집, 133~149.
- 패재민 (2005). 『팀 리더의 갈등관리 유형과 팀원의 조직몰입, 공정성 인식 관계 연구. 문화컨텐츠기업을 중심으로』. 서강대학교 언론대학원 석사학위논문.
- 허명숙 (2006). 여기자의 위상에 대한 인식과 평가 연구: 전북지역 여기자들의 심층인터뷰를 중심으로. 『인론과학연구』, 6권 4호, 364~401.
- 홍선임 (2002). 『갈등 수용성, 갈등 효능감, 상사의 유형이 집단 내 관계 갈등과 과업 갈등에 미치는 영향』. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.

Alexander, K. L. (2000). *Prosocial Behavior of Adolescence in Work and Family Life: Empathy and Conflict Resolution strategies with Parents and Peers*. Doctorial Dissertation. Ohio State University.

Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625~642.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336~355.

- Canary, D. J., Cupach, W. R. & Serpe, R. T. (2001). A Competence-Based Approach to Examining International Conflict: Test of a Longitudinal Model. *Communication Research*, 28(1), 79~104.
- Drory, A. & Ritov, I. (1997). Effects of Work Experience and Opponent's Power on Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148~161.
- Foler, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (2001). *Working through Conflict(4th Ed)*. NY: Longman.
- Gibson, S. K. & Hanes, L. A. (2003). The Continuation of Phenomenology to HRD Research. *Human Resource Development Review*, 2(2), 181~205.
- Gibson, S. K. (2004). Being Mentored: The Experience of Women Faculty. *Journal of Career Development*, 30(3), 173~188.
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235~241.
- Heinrich, K. T. (1995). Doctorial Advisement Relationships between Women. On Friendship and Betrayal. *Journal of Higher Education*, 66(4), 447~469.
- Paulumbo, D. J. (1969). Power and Role Specificity in Organization Theory. *Public Administration Review*, 29(3), 237~248.
- Philip, J. M. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47~68.
- Robert, E. J. & Charles, S. White. (1985). Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10(2), 152~167.
- Sillars, A. L. & Coletti, S. F. (1982). Coding Verbal Conflict Tactics: Nonverbal and Perceptual Correlates of the "Avoidance-Distributive-Integrative" Distinction. *Human Communication Research*, 9(1), 83~95.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469~480.
- Wilmot, W. W. & Hocker, J. L. (2007). *Interpersonal Conflict(7th Ed.)*. New York:

McGrawhill.

Wolfe, R. J. & McGinn, K. L. (2005). Perceived Relative Power and Its Influence on Negotiations. *Group decision and negotiation*, 14(3), 3~20.

Van Dijk, T. A. (1995). 『텍스트학』. 정시호 (역). 서울: 민음사. (원저 출판연도 1978)

Van Manen, M. (1994). 『체험연구: 해석학적 현상학의 인간과학 연구방법론』. 신경림·안규남 (공역). 서울: 동녘. (원저 출판연도 1990).

(최초 투고 2007. 11. 30, 최종 원고 제출 2008. 2. 5)

A Phenomenological Study on Conflicts Experience by Women: Focused on the Case of Women in Small and Medium Size Enterprises

Eun-Jeong NamGung

Doctoral Course

Department of Journalism and Communication, Kyung Hee University

Seong-Gene Shin

Master Course

Department of Journalism and Communication, Kyung Hee University

Gyeong-Ho Hur

Professor

Department of Journalism and Communication, Kyung Hee University

This study examined the case of women's conflict experience in small and medium size enterprises. Although the number of women working in business organizations is rapidly growing in Korea, discourse about them is still scarce. Some discourse about them focuses only on the productivity and inequality aspects within the organizations. Therefore, we need to examine their organizational lives through a more dynamic and performance based perspective. Especially, because conflicts experience by women within business organizations involve a variety of organizational interactions, they reveal the vivid reality with which working women face today.

The existing conflict research studies focused on communication or interpersonal relationship are limited by the fact that they have primarily dealt with the variables such as conflict management styles. However, conflict research needs a more specific and wholistic interpretation because conflicts usually depend on their contexts and interaction dynamics. Therefore, the phenomenological methodology was employed as a more appropriate method for the current conflict study.

Results shows that the two themes were identified regarding the conflict content. The first and second themes were the unfair situations and the hierarchical rank respectively. The three themes were identified regarding the attitudes about conflicts. They were the passive stance toward conflicts, the recognition of the gender difference, and the acknowledgement of the importance of the relational aspect respectively. Finally, three more themes were identified regarding the conflict management styles. The first, second and third themes were the passive responding, the aggressive responding and the positive conflict management respectively. In addition, the implications of the results and the suggestions for future studies were made.

Key words: conflict, conflict experience, career women, phenomenological methodology