

## 직장내 남녀 갈등의 해결방안으로서 ADR 적용가능성에 관한 연구

A Study on Applicability to ADR as Conflict Solving Method  
between Men and Women at Works

신 군 재\*  
Koon-Jae Shin

〈목 차〉

- I. 서 론
- II. 양성평등 및 갈등
- III. 남녀갈등원인
- IV. 갈등관리와 ADR
- V. 결 론
- 참고문헌
- Abstract

주제어 : 갈등, ADR, 조정, 직장 내 남녀차이

\* 신라대학교 무역학과 교수, skj0911@silla.ac.kr

## I. 서론

기업 환경의 글로벌화는 서로 다른 문화 집단간의 교류에 따른 외부 환경의 다양성으로 인해 글로벌화와 현지화의 합성어인 Glocal이라는 신조어를 만들었다. 또한 내부 환경적으로는 여성, 고직급/고령, 신세대, 외국인, 장애인 등 상이한 배경과 동기를 가진 구성원이 혼재하고 팀제 등으로 조직간 경계의 완화라는 다양성을 낳았다. 외부환경의 변화는 쉽게 통제할 수 없지만 내부적 구성원의 다양성은 기업의 노력여부에 따라 시너지 효과를 낼 수도 있고, 갈등 심화로 기업의 경쟁력을 상실하게 만드는 요인이 될 수 있다. 왜냐하면, 다양성은 과거에는 갈등을 일으키는 부정적 요인으로 인식되었지만, 최근에는 이를 적절하게 잘 관리한다면 변화와 혁신, 창의적 아이디어 등 기업의 발전에 크게 기여할 수 있다고 보기 때문이다.

우리나라 직장인들은 상사, 동료, 부하 직원과의 갈등이 미래 불안 및 목표의식 상실에 이어서 자신을 가장 힘들게 만든 요인으로 보고 있다<sup>1)</sup>. 여성의 사회 진출 확대에 인하여 상사, 동료, 부하 직원과의 갈등은 남녀 간의 차이로 인한 갈등 변수가 추가되어 더욱 다양화되고 복잡화될 것으로 기대된다. 직장내 남녀 간의 갈등이라는 새로운 형태의 분쟁은 성희롱 등과 같은 성범죄같은 형사적인 사건은 소송으로 해결이 가능하겠지만 남녀차별과 같은 문제나 서로 오해로 인하여 발생한 문제를 소송으로 해결하는 것은 현실적으로 불가능하고, 오히려 대체적분쟁해결방법(Alternative Dispute Resolution; 이하 ADR)이 더 적합하다고 하겠다. 하지만 아직까지 직장 내 남녀 간의 갈등을 ADR과 연계한 논문은 매우 미흡한 상태이다. 따라서, 본 연구에서는 기업의 지속성장을 위해서는 다양성을 수용하는 문화가 정착되어야 한다는 전제하에 다양한 인간관계의 한 측면으로 남녀 간 갈등의 원인을 고찰하고, 이를 원만하게 해결하기 위한 수단으로 ADR의 적용가능성을 고찰하고자 한다.

## II. 양성평등 및 갈등

### 1. 여성의 사회진출과 역할 변화

2013년 현재 우리나라 총인구는 5,022만명으로 2012년에 비해 0.4% 증가하였으며, 이중 여성인구는 2,508만7천명으로 총 인구의 50.0%를 차지하였다. 여성의 경제활동참가율

1) 조범상·전재권, “직장인 스스로가 본 심리 건강”,『LG Business Insight』, LG경제연구원, 2012. 2.29, p.22.

은 2012년 현재 49.9%로 2011년(49.7%)에 비해 0.2%p 상승하였지만, 남성의 경제활동참가율은 73.3%에 비하면 아직까지 많이 부족한 실정이다<sup>2)</sup>. 이는 직장에서는 아직 남녀 임금 격차가 여전하고, 승진에서도 여성이 소외되는 일이 많으며, 특히 기혼 여성들은 전적으로 아이를 책임져야 한다는 암묵적인 사회적 요구에 희생되기도 한다. 똑같은 교육과 더 높은 성적을 거둬도 결국은 남성보다 못한 취급을 받는 현실은 여성이 사회적 지위를 향상시키는 데 걸림돌이 되고 있기 때문이다.

현대사회는 남녀의 성역할 경계성이 모호해져가고 여성의 역할이 증대되는 양성평등시대이다. 과거 가부장제적 권위주의와 온정주의 문화에서 여성은 조직 내에서 하위계층과 일부 제한된 부서에 편중되어 있었다. 그러나 양성평등사상의 보급, 여성의 교육기회 증대, 가사노동의 감소, 여성 삶의 변화, 취업여성의 증가 등으로 직장 내 여성의 역할에도 다양한 변화가 나타나고 있다.

최근에는 고위직 여성들이 기업성장에 긍정적으로 영향을 미치는 사례들을 종종 볼 수 있다. 메릴랜드 대학의 데스조(Deszo) 교수와 컬럼비아 대학의 로스(Ross) 교수는 최고경영진 내 여성 임원 비중이 증가할수록 기업의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 발표한 바 있다. 이들은 또한 기업이 창의적 혁신을 이루기 위해서는 여성 임원 비중을 높여 다양성을 확보해야 한다고 말하기도 했다. Chesterman & Ross-Smith(2006)은 상위직 여성비율이 높은 기업의 문화는 남성지배적인 조직의 문화와는 차이가 있는데 권위적이고 수직적인 성향에서 벗어나 화합과 독자적인 비전, 수평적이며 친화적인 여성 특유의 장점을 최대한 발휘할 수 있다고 하였다<sup>3)</sup>.

여성의 사회 진출확대와 직장 내에서의 위상제고로 남녀 직장인들 간의 갈등도 복잡·다양해졌다. 즉, 기존 조직에서는 여성은 단순직에 그쳤지만 최근에는 기업 핵심부서 등 전 분야로 근무지가 확대되고, 동등한 승진기회가 주어져 여자상사와 남자부하, 여성상사와 여자부하, 및 남녀 동료 간의 갈등 등등 다양하게 남녀 간의 갈등이 심화되고 있다. 이러한 남녀 간의 갈등은 남녀 간의 차이를 이해하지 못한데서 비롯되는 경우가 많으며, 기존의 법적인 테두리에서 해결할 수 없는 사적 분쟁의 형태가 많아 소송보다는 ADR에 의한 해결이 바람직하다고 할 것이다.

## 2. 조직과 갈등

### 1) 갈등관리의 필요성

Thomas & Schmit(1976)은 관리자들은 갈등을 다루는 데 그들 시간의 24%를 소비하는

2) 통계청·여성가족부, “2013 통계로 보는 여성의 삶”, 2013. 6.27, pp.26-28.

3) 임희정, “기업 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향에 관한 연구”, 『여성연구』, Vol. 74 No.1, 한국여성정책연구원, 2008, p.59.

데 이는 기획, 의사소통, 동기부여 및 의사결정과 같은 기본적인 관리기능과 같거나 그 이상의 시간이 소요된다고 하였다<sup>4)</sup>. 갈등의 발생을 원천적으로 막는 것은 불가능하다. 따라서 갈등은 근본적으로 억누르고 방지해야 하는 대상이 아니라 효과적으로 해소하고 지속적으로 관리해야 하는 대상이다. 갈등이 거의 없는 조직은 오히려 혁신과 변화가 촉진되지 않는다는 연구 결과도 있다. 기업의 여건에 맞는 갈등의 최적 수준을 파악하여 적정 수준의 갈등을 유지하는 것이 보다 현실적이고 바람직한 방안이 될 수 있다<sup>5)</sup>.

직장 내 관리자의 역할은 갈등관리를 최우선으로 두는 세 가지 방향으로 수렴·변화되어야 한다<sup>6)</sup>. 첫째, 종업원에게 권한부여 및 협력적 작업을 강조하여야 한다. 팀워크의 보편화는 갈등의 잠재성을 높여, 그 결과로 효율적인 갈등관리기술은 관리자뿐만 아니라 모든 조직 수준에서 갖추어야 하는 필수적 기술이 되었다. 둘째, 갈등은 적절하게 관리하기만 하면 해로운 것이 아니라 조직에 이익이 된다는 갈등에 관한 태도 및 인식이 변화되어야 한다. 셋째, 글로벌화에 따른 다문화주의, 여성과 소수민족의 출현 등으로 작업장의 다양성 증대를 인식하여야 한다. 양성 평등사회에서는 남녀차이에 대한 상호 이해를 통해 조직 내에서 새로운 유형의 갈등형태인 남녀 간의 갈등을 효과적으로 관리하여야 한다.

## 2) 갈등의 기능

갈등과 조직성과 간에는 밀접한 관계가 있다. Pondy는 갈등은 반드시 선(善)이나 악(惡)의 문제가 아니라 개인 및 조직에 순기능을 가져다주느냐 역기능을 가져다주느냐에 따라서 갈등이 평가되어야 하며, 또한 갈등은 동전의 양면처럼 순기능과 역기능의 속성을 모두 갖고 있지만 조직 구성원들에게 빈번히 부정적으로 인식되고 있다고 하였다<sup>7)</sup>. 갈등이 없는 조직은 구성원 간에 무관심, 창의력 결핍, 우유부단, 업무 불감증이 생겨나 환경에 대한 적응력이 떨어지고 새로운 아이디어가 결여되는 경향이 있다. 반대로 갈등이 너무 잦고 높으면 조직 내부적으로 혼란, 분열이 생기고 조직에 비협조적이 되어 혼돈과 혼란을 야기시켜 조직성과에 부정적 영향을 끼치는 것이다<sup>8)</sup>. 갈등수준이 적정할 때는 조직 내부적으로 생동감이 넘치고 문제해결 능력이나 창의력이 높아져 기업 성과에 긍정적 영향을 미친다. 따라서 조직의 리더는 갈등이 조직성과에 긍정적 효과를 증진시키기 위해서 조직 내 구성원간의 공감대를 형성하기 위한 원활한 의사소통시스템을 갖추고, 구성원들

4) Chang-Won Lee, "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict: Evidence from A National Sample of Korean Local Government Employees", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 No.2, ABI/INFORM Trade & Industry, 2002, p.127.

5) 강진구, "갈등 관리, 조직 경쟁력 강화의 첩경", 『LG주간경제』, LG경제연구원, 2005.10.19, p.16.

6) Sheryl D. Braham, Thomas M. Margavio, Michael A. Hignite, Tonya B. Barrier and Jerry M. Chin, "A gender-based categorization for conflict resolution", *The Journal of Management Development*, Vol.24 No.3, Emerald Group Publishing Limited, 2005, p.198.

7) Pondy, L. R., "Organizational conflict: Concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, pp.296-320.

8) 류지성, 『마음으로 리드하라 : 공감을 부르는 리더십 36강』, 삼성경제연구소, 2011.9, p.243.

이 다양한 아이디어를 낼 수 있는 분위기를 마련하여야 한다. 특히, 남녀 간의 차이로 인한 갈등을 부정적으로 보지 않고, 상호 보완적인 관계로 발전시킬 수 있도록 리더십을 발휘하여야 할 것이다. 즉, 소득의 주체이자 소비의 주체가 된 남녀 간의 갈등을 젠더의 이슈로 보지 않고, 새로운 비즈니스 시장을 창출하는 기회로 만들어야 한다.

### Ⅲ. 남녀갈등원인

#### 1. 남녀 차이의 발생원인

##### 1) 진화론 적 차이

남녀 간의 차이를 만드는 원인에 대해서는 수세대에 걸쳐 논란이 되어 왔으며 여전히 계속되고 있다. 일부에서는 생물학적 차이라고도 하고 문화적 차이라고도 하지만 진화론적 관점에서는 과거부터 생존을 위한 남녀역할의 차이때문이라는 설이 유력하다. 남자들은 사냥터에 나가 목숨을 걸고 사냥을 하는 사냥꾼 모드가 여자들은 아이들을 돌보고 과일, 야채, 견과를 수집하고 같은 그룹의 다른 여자들과 교체하는 파수꾼 모드로 진화되었다. 남자의 성공 여부는 사냥감을 잡아 집에 가져오는 능력에 따라 측정되었고, 남자의 가치는 여자가 그의 투쟁과 노력을 얼마나 평가해주느냐에 따라 결정되었다. 반면 여자는 양육자로서 위협의 기미를 재빨리 읽어내기 위해 주변 상황을 잘 장악해야 되었고, 아이들과 어른의 표정과 행동에서 사소한 변화를 감지하는 눈치가 발달하였으며, 그녀의 가치는 남자가 그녀의 가정 꾸리기와 양육 기량을 얼마나 평가해주느냐에 달렸다<sup>9)</sup>.

##### 2) 뇌구조의 차이

과학자들은 남성과 여성의 두뇌가 근본적으로 다르게 창조되었고 다르게 기능한다고도 본다. 뇌에서 인지활동이 일어날 때, 여성은 백질이 많이 나타나지만 남성은 회백질의 양이 증가한다<sup>10)</sup>. 렉스 융(Rex Jung)은 여자들이 정보처리에서 백질의 많은 부분을 사용하여 분산된 정보들을 잘 연결하여 더 통합적이고 감정이입을 잘하게 된다고 하였다<sup>11)</sup>.

9) 이종인 옮김, 『말을 듣지 않는 남자, 지도를 읽지 못하는 여자』, (주) 가야넷, 2000(원저 : 앨런 피즈·바바라 피즈, Why Men don't listen and Woman can't read maps), pp.31-32,  
 10) 백질[총길이가 약 35만 킬로미터에 달하는 신경섬유(신경섬유의 집단을 이루는, 하얗게 보이는 부분으로 신경 신호를 전달)]은 뇌의 신경망 중앙부와 연결되는 데 반해 회백질(중추신경계를 구성하는 신경세포의 70퍼센트가 대뇌피질에 모여 회백질을 형성)은 뇌의 활동을 하나의 활성화된 두뇌 영역으로 제한하는 경향이 있다. 이런 차이로 똑같은 문제를 놓고서도 남성과 여성이 서로 다른 인식을 하고, 다른 반응을 하게 되는 것이다. 장인희, “뇌과학으로 보는 오피스 남녀차이-남녀의 차이 어디서 시작되었을까?”, 브레인월드, 2011.11.19.  
<http://www.brainmedia.co.kr/brainWorldMedia/ContentView.aspx?contIdx=7974;2013.5.1방문>  
 11) 신군재, 『갈등관리와 협상』, 무역경영사, 2013.8., p.122.

남녀 간에는 뇌량구조에도 차이를 보였다. 뇌량(腦梁)은 2억 개가 넘는 백질이라는 신경섬유로 구성된 좌뇌와 우뇌의 연결고리로서, 좌뇌와 우뇌간 정보교환을 담당하고 있다. 여성은 남성에 비해 뇌의 좌우를 함께 사용한다는 여러 증거들이 있는데 셰이비츠(Shaywitz) 교수 팀은 기능적 MRI를 사용한 연구결과에서 남자들과는 달리 여자들은 말을 하는 동안 양측 뇌를 모두 사용한다는 사실을 밝혔다. 이러한 현상은 뇌의 좌우 연결이 여성에서 더 활발하며, 따라서 좌우 뇌를 연결하는 뇌량 역시 여성이 더 크을 시사한다<sup>12)</sup>. 이러한 뇌량의 차이로 여자는 남자보다 언어능력, 감정표현능력 및 동시수행능력이 뛰어나다.

### 3) 사회화 차이

인간은 태어나는 순간부터 다양한 사회적 지위와 이에 상응하는 역할을 사회로부터 부여받게 된다(Drass, 1986 재인용). 인간은 선천적인 성 차이가 성장과정을 통해 학습되어지는 후천적 성에 의해 새로운 성에 대한 인식을 합성해 나간다. 이러한 성의 합성된 모습은 성에 대한 태도, 신념, 가치 등의 형태로 나타나 인간의 성 행동을 결정하게 된다<sup>13)</sup>. 성역할의 사회화는 남성 혹은 여성이라는 성에 기대되는 사회적 행동양식으로서 오늘날 여성들이 직업 활동을 통해 가족을 부양해도, 여전히 자녀양육과 가사를 책임져야 하는 이유도 이러한 사회적인 성별분업에서 나온 것이다<sup>14)</sup>. 가부장적 성문화로 인하여 남성은 적극적, 능동적, 명령적, 공격적인 성향을 갖는 반면, 여성은 소극적, 수동적, 순종적, 방어적인 성향을 갖는 것으로 규정하기도 한다. 심리, 성격검사 내용으로 보면, 남성은 주의·주장이 뚜렷하고, 야심적이며, 개인주의적인 특징을 갖는 반면, 여성은 동정심이 많고, 온화하고, 어린아이를 좋아하는 특징을 갖고 있다. 사회가 변화하면서 여성의 경제활동참여율은 늘어났지만 가정 내에서는 여성은 일과 가사 일을 병행하는 데에 따른 갈등, 직장 내에서의 성공기준이 남성 중심으로 되어 있어, 여성의 승진이 좌절되어 갈등이 발생한다.

## 2. 조직 내 남녀갈등 원인

### 1) 성차별과 불평등

남자와 여자는 뇌구조의 차이 및 사회적 과정의 차이로 일상의 경험이 다르다. 그들은 직장과 가정에서의 역할, 생식과정, 권력의 정도 및 수입도 다르다. 직장인들은 직장생활 중 남성, 여성이라는 이유로 승진, 임금, 권한 및 신망 등에서 다양한 차별을 받고 있는

12) 김종성, “여자와 남자의 뇌량차이-물증은 없지만 심증은 여러 가지”, 『뇌』, 브레인월드, 2003년 7월호 (<http://kr.brainworld.com/BrainLife/246>; 2013.5.1방문).

13) 양순옥·정금희, “남녀 대학생의 성 이미지와 성 역할 인식의 차이”, 『여성건강간호학회지』, Vol.8, No.2, 2002, p.290.

14) 한국양성평등교육진흥원, 『2012 생애주기별 양성평등교육 청소년기』, 2012.5., p.9.

것으로 나타났다. 취업포털사이트의 직장인 성차별 조사 결과, 응답자의 54.2%는 직장생활 중 성차별을 받은 경험이 있다고 답했다. 주로 받은 성차별은 남성의 경우 무거운 물건 옮기기가 89.6%이었고, 여성은 커피심부름·복사 등 잡무가 86.4%로 가장 많았다. 이어 남성은 야근·특근·철야 강요가 85.1%, 여성은 연봉 차별이 80.7% 등이었다. 남녀불평등이 있다고 생각되는 직장 내 제도들에 대해서도 남녀 간 인식이 확연히 다르게 나타났다. 여성은 절반 이상이 '성별에 따른 연봉차이'(53.1%)와 '승진의 기회에 대한 공정성'(50.7%)을 꼽은 반면, 남성은 '육아관련제도 사용 정도'(38.3%)와 '업무배치의 차이'(37.5%)를 많이 선택했다<sup>15)</sup>.

공정성에 대한 성적 차이에 대한 연구들은 여성들에 대하여 결과물의 공정성(즉 승진, 업적 평가, 훈련)과 여러 조직적 결과변수(책무, 잔류의도)사이의 관계가 더욱 강하고, 남성에 대하여는 결과분배에 대한 공정성(급여 인상, 승진, 인사고과)과 조직적 결과변수 사이의 관계가 더욱 강하다고 하였다(Sweeney and McFarlin, 1997)<sup>16)</sup>.

## 2) 역할 및 경쟁 인식차이

남성과 여성은 선천적, 사회화의 산물 또는 개인의 가치 시스템 또는 이전 경험 때문에 서로 다르다고 인식한다(Rotundo et al., 2001)<sup>17)</sup>. 남자와 여자의 인식 차이로 인한 갈등은 주로 남녀의 지위와 역할에 대한 차이에 기인한다. 즉, 사회화 과정에서 사냥꾼 모드의 남성과 파수꾼 모드의 여성이라는 역할분담으로 인하여 남성적 문화는 개인성취를 강조하며 경쟁과 대립 그리고 공격성과 관련한 가치가 중시되고, 결과 지향적인 성향이 강한 반면(Hofstede, 2001; House, et. al., 2004), 여성적 문화는 단합과 협력, 타인에 대한 배려나 봉사를 중시하며(Hofstede, 1991; 1984), 관계지향적이 성향이 강하다(Hofstede, 2001). 이러한 결과로 남성과 여성은 서열이나 지위에 대한 용인의 정도가 다르다. 남성적 조직은 관리자(또는 리더)가 "Director(Commander or Master)... at the Top"의 이미지를 갖도록 하고(Maier, 1999; 77 재인용) 상황과 무관하게 적용되는 획일적이고 일반화된 규칙과 절차를 강조한다. 이에 반해 여성적 조직은 관리자(또는 리더)가 "Coordinator(Facilitator)...at the Center"로서의 이미지를 갖도록 하며(Maier, 1999; 91 재인용), 유연하게 적용되는 규칙과 절차를 강조한다<sup>18)</sup>. 특히 갈등을 두려워하여, 조화로운 관계를 파괴하지 않으려고 교감하고, 공감하며 배려하고자 하는 여성적 성향은 의사소통을 중요시하는 현대적 리더십과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

15) 취업포털사이트 커리어는 2012년4월 6일부터 12일까지 직장인 452명을 대상으로 <직장인 남녀 성차별 경험>에 대해 조사했다. 자료출처(데이터뉴스 2012-05-02)

16) Hang-yue Ngo, Sharon Foley, Angela Wong and Raymond Loi, "Who Gets More of the Pie? Predictors of Perceived Gender Inequity at Work", *Journal of Business Ethics*, Vol.45 No.3, Kluwer Academic Publishers., 2003 July, p.229.

17) *ibid.*, p.229.

18) 원숙연, "조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향", 『한국행정학보』, 제44권제2호, 한국행정학회, 2010 여름, p.67.

기존 남성주의 직장은 과제 중심적이어서 과업을 잘 수행하고 성과를 많이 내는 것이 조직의 미덕이 되었다. 이러한 풍토 속에서 관계를 중시하는 여성의 특징은 마찰을 일으킬 소지가 많다. 여성은 수직적인 사회이면서 과업중심의 직장에서 어떻게 의사소통을 해야 하는 지에 대한 교육이나 정보도 제대로 얻지 못한 상태에서 직장 생활을 하게 된다. 향후에 여성들은 사회에 참여하기 위해서는 자신들의 의사소통방식이 아닌 새로운 형태의 의사소통방식을 습득하고 준비할 필요가 있다<sup>19)</sup>.

### 3) 인간관계

직장인을 대상으로 한 대부분의 설문 조사들에 따르면 이직 사유 중 가장 많은 비율을 차지하는 것이 바로 직장 내 대인관계 문제이다<sup>20)</sup>. 직장생활에서의 ‘남녀관계’에 있어서도 적절한 인간관계 기술이 필요하게 되었다. 남성과 여성의 관계성 문제는 인류에게 주어진 최대의 숙제 중 하나이다. 여성들의 삶에서 관계의 중요성은 첫째, 다른 사람의 목적을 달성하기 위해 다른 사람을 지원하고자 하고, 둘째, 개인적 성취를 고려하기 전에 친밀한 관계의 안정성을 수립하고자 하며, 셋째, 자신들 스스로를 다른 사람과의 관계에서 명확하게 하고자 하며, 마지막으로 자아노출 및 다른 사람과 밀접한 관계의 수립 등으로 특징되어진다. 남성은 일과 업적에 대한 상당히 강조하고, 다른 사람들에게 낮은 감정적 투자를 행한다. 남성들은 첫째, 자신들의 경력 목적이나 꿈을 얻기 위한 도구로서 둘째, 자신의 경력을 계승하는데 강조, 남성적 자아를 규정하는데 일과 업적의 중요성, 자아노출을 피하고자 하는 성향을 가지고 있다<sup>21)</sup>.

직장에서 인간관계는 본인과 타인의 위치관계가 서열과 경력에 따른 종적인 ‘상하관계’로 형성되며, 업무가 ‘팀워크’ 단위로 이루어진다는 점이 일반적 인간관계와 다른 점이다. Henning과 Jardim(1977)에 의하면 여성에 비해 남성들은 어린 시절부터 스포츠 팀에 많이 참가하며 이를 통해 관리자가 되는데 필요한 소양을 쌓을 수 있다고 보았다<sup>22)</sup>. 특히 여성들이 직장 내에서 인간관계의 어려움을 겪는 이유는 첫째, 여성들은 인간관계가 주로 사적으로 이루어지고 있고, 둘째, 남성들처럼 군대문화를 경험하지 못하여 수평적 인간관계로 이루어져 직장 내의 수직적 인간관계를 경험하지 못하였으며, 셋째, 여성 관리자가 많

19) 남궁은정·신정진·허경호, “중소기업 직장 여성의 갈등경험에 대한 현상학적 연구”. 『한국언론정보학보』, 제41권, 한국언론정보학회, 2008 봄, p.341-342,

20) 데이터뉴스 2013-07-26[한 포털 사이트의 조사에 의하면, 남녀직장인 460명을 대상으로 ‘직장생활에서 가장 중요한 것’에 대해서 설문조사한 결과, ‘사람’이 77.8%로 가장 높게 조사됐다. 이어 건강(73.5%), 연봉(56.3%), 복리후생(48.7%), 정년보장(45.2%), 일의보람(44.8), 자기시간확보(30.4%), 출퇴근거리(24.1%), 자기계발(18%), 기업성장(10.2%) 등의 순으로 응답했다.

21) I. Devine and D. Markiewicz, “Cross-Sex Relationships at Work and the Impact of Gender Stereotypes”, *Journal of Business Ethics*, Apr/May, 1990. p.333.

22) 윤소연·김혜숙, “남녀 교수의 리더십 비교 연구: 학생의 인식을 통한 교수 리더십에서의 성별차이 분석”, 『한국심리학회지: 여성』, 제10권 제2호, 한국심리학회, 2005, p.237.

지 않아 멘토가 별로 없다는 점을 들 수 있다. 여성관리자들도 스스로 여성들의 승진방해 요소로서 ‘낮은 정치적 수완’을 꼽고 있다(Morrison, 1992; Raggins et al., 1998; 김양희·김홍숙, 2000)<sup>23)</sup>. 이러한 차이로 직장 내에서도 남성들은 ‘형·아우’, 또는 ‘선배’식의 철저한 상하 관계 맺기를 통하여 사회적 관계를 맺는 반면 여성들은 조직 내 위계와 상관없이 조직 구성원들을 수평적으로 대하는 남녀 직장인들은 갈등을 빚는 주요한 요소로 작용한다. 여성들은 조직의 위계에 대해 부정적인 입장을 취하기 때문에 갈등을 겪기도 하며, 직장생활에서 많은 어려움을 겪게 된다.

남녀 간의 차이에 의한 갈등은 인성보다 맥락이 더 중요하다<sup>24)</sup>. 맥락적 인간관계는 똑같은 상사와의 관계라고 하더라도 회사의 분위기나 상사의 성격, 인물 됴됨이, 팀의 상황, 회사의 구조 등과 같은 것들이 함께 어우러져 그때의 경험을 구성하게 된다<sup>25)</sup>.

한편, 남성과 여성들은 네트워크의 형태나 내용이 다르다. 네트워크는 유유상종의 경향을 갖는다. 남성은 네트워크 측면에서 학연, 지연, 혈연 등의 관계지향적인 성향이 강한 반면 여성은 이러한 3연의 관계가 남성보다 약하다. 사회적 배경으로서 성별, 지연, 학연에 따른 내 집단(in-group)이 성향이 강한 남성이 여성에 보다 승진 등에 많은 이익을 볼 수 있다. 네트워크 특성 중에서 성차가 나타난 것은 네트워크 밀도, 지속기간, 중첩도이다. 남성관리자의 네트워크는 여성보다 더 밀도가 높고, 지속기간도 길게 나타난 반면에 여성의 네트워크는 남성의 것보다 더 중첩되는 경향이 있었다. 네트워크의 밀도가 높다는 것은 남성 관리자의 관계를 맺고 있는 사람들은 서로들 모두 연결되는 정도가 높아 관계의 구조적 형태로 볼 때, 파당(clique)<sup>26)</sup>에 더 가까운 형태이다(Baker, 2000)<sup>27)</sup>.

멘토 관계에서도 동성 선호 현상이 나타나며, 남자 관리자의 경우 더욱 두드러지게 나타났다(Ibarra, 1992). 이는 남성 관리자가 여성 동료나 부하와 친밀하다는 인상을 줄 염려 때문에 멘토관계를 맺는 것을 꺼리기도 하지만, 수평적 인간관계에 익숙한 여성들의 인간관계에도 기인하기도 한다.

여성은 나보다 뛰어나거나 튀는 여자를 경계함으로써 남성들 혹은 다수의 시선을 차지하고 싶은 유치한 욕망이 내재된 경우도 있다<sup>28)</sup>. 이런 상황이다 보니 능력에 대한 정당한 평가보다 지엽적인 것에 집착해 같은 여자를 험담하는 부작용이 생기기도 하는 것이다<sup>29)</sup>.

23) 구자숙, “조직내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성격 특성, 다양한 역할에의 몰입, 멘토 관계를 중심으로”, 『한국심리학회지: 여성』, 제11권 제3호, 한국심리학회, 2006, pp.288-289.

24) 여기서 맥락이란 한 인간이 직접 접해 있는 상황 그 이상의 것을 말한다. 예를 들면 맥락은 인간 생활의 환경을 이루는 모든 것을 포괄하는데 일, 가족, 계층, 문화, 인종, 당면한 상황 등 다양한 요소들이라 할 수 있다.

25) 남궁은정·신정진·허경호, 전계논문, p.346.

26) 파당 내에서는 한 사람이 지닌 정보는 모든 사람들에 의해 공유될 가능성이 높다. 또한 이들 관계에 속한 모든 사람들이 서로 제삼자적 감시자로서 역할을 할 수 있기 때문에 기회주의적 행동의 가능성이 제약되고 공동의 결속이 강화된다.

27) 구자숙, 전계논문, p.290.

28) 정영희, 『여자가 꼭 알아야 할 모든 것』, 눈과 마음, 2010, p.210.

#### 4) 의사소통의 차이

의사소통이란 기본적으로 쌍방향 활동이다. 남녀 간 생각과 행동의 차이로 대화시 표현 방법이나 내용도 달라 많은 오해를 불러일으키게 된다. 남성에게 말은 사실을 전하는 수단이고, 음성이나 표정보다 말의 의미 자체를 가지고 이해하고 해석하는 반면에 여성에게 말은 관심을 표현하고 관계를 형성하는 수단이며 말하는 사람의 음성과 몸짓으로 상대의 감정을 이해한다. 또한, 남성은 언어를 집중적으로 담당해주는 두뇌의 위치가 없어 말을 잘 하지 못하고 한 번에 한가지 밖에 처리하지 못하는 단일트랙인 반면에 여성들은 좌뇌와 우뇌의 연결이 원활하고 두뇌 속에 특정 언어위치가 있기 때문에 여러 가지 화제를 동시다발적으로 말할 수 있는 다중트랙능력<sup>30)</sup>을 가지고 있다<sup>31)</sup>. 이런 결과로 많은 남성들이 여자 부하 직원 다루기가 너무 힘들다고 말한다. 한편, 여자 직원들은 공적인 일을 사적으로 받아들여 일의 흐름을 끊어놓거나, 시간을 지연시켜 업무를 원활하지 못하게 만드는 경향이 있다고 한다.

Spieler는 남성문화를 M문화 여성문화를 F문화로 구분하였다. 남성문화에 편안함을 느끼는 사람들은 승리하고자 투쟁함으로써 경쟁적으로 다른 사람들과 관계를 맺고, 직접적인 의사소통을 하며, 관계보다는 업적에 가치를 두며, 의사결정을 행하는 방법과 쟁점을 해결하는 방법으로서 비판적 분석을 이용하는 문제해결자로 본다<sup>32)</sup>고 하였다. 반면에 여성문화에 편안함을 느끼는 사람들은 관계를 맺고자 함으로써 협력적으로 다른 사람들과 관계를 맺고, 관계와 과정을 중요시 여기며, 의사소통에서 간접적 방식을 선호하며, 감정을 보여주고 감사 표시를 한다<sup>32)</sup>.

남녀가 같은 공간에서 직장 생활을 하고 있지만 각자에게 기대하는 바가 다르기 때문에 소통하지 않으면 그 간격을 좁히기 어렵다. 남녀 간의 갈등이 고조되어 조직 내의 침묵이 지속되면, 첫째, 조직 내에 집합적 창의성(Collective Creativity)이 발휘되기 어렵고, 둘째, 리더의 계획이나 의도가 부하에게 명확히 전달되기 어려우며, 셋째, 구성원들의 냉소주의(Cynicism)를 확대 재생산시킨다<sup>33)</sup>. 따라서 소통의 자리를 자주 가져서 서로의 생각을 나누며 서로의 차이를 이해하고 배려하는 자세가 필요하다.

29) 실제로 한 취업포털 사이트에서 조사한 설문에 의하면 여성 직장인 1,452명중 80.5%가 ‘여자의 적은 여자’라는 말에 공감한다고 대답했다. 여자가 같은 여자를 적으로 간주하는 가장 큰 이유는 ‘자기에 대해 험담할 때’와 ‘믿고 비밀을 이야기하였는데 다른 사람에게 발설했을 때’라고 한다. 그러므로 아주 허물없는 사이가 아니라면 너무 사적인 부분까지 공유하는 것을 지양하고 설령 다른 여성의 험담을 듣게 되더라도 별 다른 반응을 보이지 않는 게 나중을 위해 좋다.

30) 여자들은 ‘아’에서 ‘오’에 이르기까지 다양한 높낮이의 맞장구 소리(5가지의 어조)를 갖고 있다. 또한 다중트랙 화법을 구사하고 화자의 말이나 문맥을 되풀이하면서 화자가 말하는 맛을 도와준다. 남자들은 여자에 비해 제한된 어조(3가지)를 갖고 있고 피치(음의 고저)의 변화에 따른 의미를 재빨리 해독해내지 못한다. 그래서 어조가 단조롭다.

31) 이종인 옮김, 전게서, pp.109-125.

32) Karen Curnow McCluskey, "Gender at Work", *Public Management* Vol.79 No.5, May 1997, pp.6-8.

33) 황인경·박지원, "조직 내 침묵 현상(Organizational Silence)", 『LG Business Insight』 LG경제연구원, 2008.12.3., pp.17.

### 5) 성희롱

여성의 경제활동의 증가와 더불어 직장 여성의 의식과 언어의 일부분이 되고 있는 성희롱 문제는 법을 뛰어 넘는 실질적인 성차별 고용 관행으로 인식되고 있다. 남녀가 한 조직 내에서 함께 일함으로써 친숙해지고 인간적인 상호작용을 하는 긍정적인 측면은 자연스런 조직현상이다. 그러나, 이성에 대한 관심이 성희롱(sexual harassment<sup>34)</sup>으로 지각된다면 그 피해는 직장포기, 승진기회상실, 전근요청 등의 부작용을 일으켜, 결국 조직전반에 걸쳐 부정적인 요인으로 작용하게 된다(Quinn, 1977; 임창희·홍영기, 1996)<sup>35</sup>. 성희롱은 고용, 교육 등 다양한 영역에서 남녀 모두를 대상으로 발생하지만, 특히 고용영역에서 지위나 수에서 우세한 남성인 사용자나 근로자가 여성근로자를 상대로 하여 많이 발생하는 특징을 가지고 있다<sup>36</sup>.

## IV. 갈등관리와 ADR

### 1. 갈등관리 유형

#### 1) 갈등관리 유형

갈등은 항상 상호 의존성을 전제로 하고 있다. 갈등은 수위에 따라 그 정도가 다르지만 조직 내에서의 관계나 커뮤니케이션 방식, 정체성, 직장 생활에서 겪고 있는 문제들을 적극적으로 보여줄 수 있는 상호 작용이라고 볼 수 있다. 상대가 없으면 갈등도 없지만 자신이 얻을 수 있는 것도 얻지 못하게 되는 것이다. 따라서 갈등은 반드시 없애야 하는 것이 아니라 적절히 관리해야 한다. 즉, 직장 내 여성의 증가로 익숙하지 않은 성(gender)을 기업에 합류시킴에 따라 조직의 갈등과 종업원의 불만이 커질 수는 있지만, 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 가질 수도 있다<sup>37</sup>.

Thomas는 특정 갈등-취급 전략의 유용성과 적합성은 상황적 상황에 대한 복잡한 조합에 의존한다고 하였으며, Musser도 상황적 변수가 변함에 따라 전략의 선택도 변화한다고 하였다<sup>38</sup>. Blake and Mouston(1964), Thomas-Kilmann(1974) 및 Rahim(1983) 등은 자신의

34) "sexual harassment"란 상대방에게 성적 굴욕감을 느끼게 하거나 불이익을 주는 성적 언동을 업무와 관련하여 하는 행위를 통상 지칭하며 국제적으로 널리 사용되고 있는 용어이다. 우리나라 법에서는 이를 "성희롱"이라 표기하고 있다.

35) 홍경옥, "직장 내 성차별 관행과 성희롱 인식에 관한 연구", 『비서학논총』, 제14권 제1호, 한국비서학회, 2005.6, pp.28-29.

36) 김엘림, "'직장 내 성희롱'의 법적 개념과 판단기준", 『노동법학』, 제32호, 한국노동법학회, 2009, 12, p.309.

37) 임희정, "기업 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향에 관한 연구", 『여성연구』, Vol. 74 No.1, 한국여성정책연구원, 2008, p.51.

38) Gerard A. Callaman, Cynthia D. Benzing and David F. Perri, "Choice of Conflict-Handling Strategy: A

이해관계에 대한 관심(공격적)과 타인에 대한 관심 또는 관계(협력적) 두 차원에 따라 5가지 갈등 관리형태-즉, 협력형(높은 공격적, 높은 협력적), 경쟁형(높은 공격적, 낮은 협력적), 순응형(낮은 공격적, 높은 협력적), 회피형(낮은 공격적, 낮은 협력적) 및 타협형(중간 공격적, 중간 협력적)-로 나누었다<sup>39)</sup>. 개인이 갈등상황에서 어떻게 반응을 보이는가에 대한 한 견해는 개인들은 개성이나 다른 개인적 요소들을 토대로 특정 스타일을 사용한다는 것이다(Blake & Mouton, 1964; Renwick, 1975). 즉, 과거에는 특정 갈등 취급 스타일과 개성 및 다른 개인적 특성에 있어 개인적 차이, 기본적 개성 차원에서 심리적인 성향과 차이들이 갈등접근과 관리에 대한 개인적 선호도에 영향을 미친다고 하였다(Graziano, Jensen-Campbell & Hair 1996; Moberg, 2001; Percival, Smitheran, & Kelly, 1992). 최근에는 갈등관리 스타일은 성별차이(Brewer, Mitchell, & Weber, 2002)와 조직 정의(justice)에 대한 인식(Rahim et al., 2000)과 연계되어 있다고 한다<sup>40)</sup>.

## 2) 남녀 갈등관리 유형 차이

Bem and Lenney(1976)은 강한 성적 특성을 지닌 개인은 고정관념적 남녀 특성의 행위를 하는 반면에 양성 성향이 강한 개인들은 보다 탄력적 행위를 보이며, 남성과 여성의 특성 모두를 수용한다고 하였다<sup>41)</sup>. 갈등을 다루는데 있어 여성은 순응적 전략을 선호하는 반면에(Greeff and de Bruyne, 2000; Rubin and Brown, 1975) 남성은 더욱 대치적(Rosenthal and Hautaluoma, 1998)이고 공격적(Kilman and Thomas, 1977)이며 경쟁적(Rubin and Brown, 1975)전략을 선호한다고 하였다<sup>42)</sup>. 협력형과 타협형 갈등관리스타일은 양성적인 특성을 가진 사람들에서 나타난다고 하였다(Bern & Lenney, 1976; Portello & Long, 1994)<sup>43)</sup>. 하지만, 갈등관리에 대한 남녀 간 차이에 대한 많은 연구는 서로 상반된 결과들이 나오기도 하였다.

남성적 그리고 여성적 특성의 학습된 패턴을 고려한 성 역할은 특정 상황에서 각 개인들이 어떻게 행동하는가를 결정한다. 최근 연구에서는 조직에서 개인적 행위는 조직의 계급에 따라 달라져 같은 지위를 가진 남성과 여성은 유사하게 행동한다고 하였다. 즉, 상위직책의 사람들은 경쟁적 스타일을 갖는 반면에 하위직 사람들은 협조적 스타일을 보여주는 것으로 나타났다. 또한, 조직 내 각 개인들은 승진해가면서 점차 남성주의적인 성향

Matter of Context", *The Journal of Psychology*, Vol. 140 No.3, May 2006, ProQuest Research Library, p.272.

39) Roger J. Volkema and Thomas J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *The Journal of Social Psychology*, Vol.135 No.1, 2004, p.5.

40) Gerard A. Callaman, Cynthia D. Benzing and David F. Perri, op., cit., pp.271-272.

41) Neil Brewer, Patricia Mitchell and Nathan Weber, "Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13 No.1, 2002, p.80.

42) Sheryl D. Braham, Thomas M. Margavio, Michael A. Hignite, Tonya B. Barrier and Jerry M. Chin, "A gender-based categorization for conflict resolution", *The Journal of Management Development*, Vol.24 No.3, Emerald Group Publishing Limited, 2005, pp.200-201.

43) Neil Brewer, Patricia Mitchell and Nathan Weber, op., cit., p.80.

으로 바뀌어 가기 때문에 여성들도 승진을 해가면서 더욱 남성적 성향을 갖게 되는데<sup>44)</sup>, 이는 조직 내에서 승진은 남성적 속성과 관련이 있어 승진을 원하는 여성은 남성적 속성에 잘 적응하기 때문이다<sup>45)</sup>.

## 2. 남녀갈등과 ADR

### 1) 직장내 ADR 활용의 필요성

다양한 분쟁해결제도들은 분쟁당사자 쌍방의 이익을 도모하는 한편 분쟁해결에 소요되는 비용을 최소화하는 데에 그 목표가 있다. 특히 최근에는 당사자들의 필요를 충족시키고 이익을 만족시키며 신체적, 정신적 피해를 최소화하는 분쟁해결제도가 요구되고 있다. 미국에서 ADR제도는 분쟁해결에 있어서 선택사항이 아니라 필수사항이 되고 있다<sup>46)</sup>. 미국에서 노사문제는 노동중재로, 불평·불만은 비용이 저렴하고, 신속한 조정(mediation)이라는 ADR방법이 오랫동안 행하여져 왔다. 불평·불만의 조정과정은 비용을 절감하고, 신속하며, 당사자들은 조정과정에 참여한 후 갈등을 해결하기 위한 창조적이고 협력적인 접근법을 학습하여 조정인의 도움 없이도 불평·불만을 해결할 수 있는 능력이 향상되었다.

한편, 남녀 간 갈등은 다음과 같은 특징을 가지고 있다고 할 것이다. 첫째, 성차별적 갈등과 소외감 등 비금전적인 이해관계에 의한 갈등이 많고, 둘째, 성과를 중시하는 기존 남성주의적 조직문화에 의한 규칙과 제도에 기인하며, 셋째, 남녀의 역할규정이나 권리와 관련되어 있으며<sup>47)</sup>, 넷째, 산업사회가 모든 사람에게 적용하는 보편성과 합리성이 여성에게는 차별적으로 적용되어 발생하는 갈등이며, 다섯째, 갈등 상황이 다른 제3자에 공개되기를 꺼리는 비밀성을 갖고 있으며, 마지막으로 뇌구조, 사회적 환경 등의 차이로 인한 남녀차이에 대한 이해와 배려를 필요로 한다는 점이다. 그러나 이런 갈등은 사회적으로나 기업 내에서 중·장기적인 측면에서 해결되어야 할 문제도 있지만 비금전적 이해관계 또는 사회적 정의 측면에서의 갈등은 ADR에 의한 해결이 보다 적합한 갈등해결방법이라고 할 것이다. 따라서, 직장내 남녀갈등을 ADR로 해결되어야 하는 구체적인 이유는 다음과 같다.

첫째, 직장내 갈등은 신속히 해결되어야 한다. 적절한 수준의 갈등은 조직 발전의 원동력이 되지만, 지나친 갈등은 오히려 직장 운영에 장애 내지는 업무상 비효율 초래 등 소

44) *ibid.*, p.80.

45) Sheryl D. Braham, Thomas M. Margavio, Michael A. Hignite, Tonya B. Barrier and Jerry M. Chin, *op.*, cit., p.201.

46) 김진현·정용균, “미국의 사법형 ADR제도와 그 함의에 대한 연구”, 『중재연구』, 제21권 제3호, 한국중재학회, 2011.12., p.66.

47) 특히, 여성은 직장과 가정에서 역할을 둘 다 해야 하는 데서 오는 갈등, 조직 내 권력관계로 인한 불평등 및 여성에게 불리한 근무 환경 때문에 갈등을 겪게 된다(남궁은정·신정진·허경호, 전제논문, p.340.).

위 갈등 비용을 증가시키므로, 이러한 갈등은 신속히 해소되어야 한다. 이를 위해서는 장기간을 요하는 법적인 소송절차로 해결하는 것보다는 1달 내에서 해결될 수 있는 조정 등의 ADR을 이용하는 것이 적절하다.

둘째, 우호적인 해결로 조직 단합과 발전을 기대할 수 있다. ADR은 법원의 심문절차와는 달리 직장 내에서의 갈등 관계가 있는 직원들 간의 대화 내지는 협상을 촉진시키므로 갈등 당사자의 감정, 느낌, 생각 등을 그 상대방이 있는 자리에서 표출하게 함으로써 심리적인 카타르시스와 안정을 얻을 수 있고 이를 통해서 건설적인 해결방안을 모색하여 갈등을 봉합 내지는 해소할 수 있다.

셋째, 전문가에 의한 해결이 가능하다. 법원의 소송절차는 법에 있어서의 전문가인 판사가 담당하지만, 조정(mediation) 등의 ADR절차에서는 다양한 분야의 전문가인 조정인이 이를 담당하게 된다. 심리치료, 음악치료, 그림치료 등의 전문가가 조정인으로 단독 또는 공동으로 활동할 수 있고, 남성 조정인 1명과 여성 조정인 1명으로 구성된 2인의 조정인이 보다 더 쉽게 남녀 관계의 갈등을 해결할 수도 있을 것이다.

넷째, 본업에 충실하게 한다. 직장의 관리자는, 직장 내 남녀 갈등이 있는 경우, 자신이 직접 해결하지 못하거나 해결하기가 곤란하거나, 또는 업무 일정 등으로 그 갈등 해결에 시간을 투자하지 못할 경우 법원보다는 손쉽게 조정인에게 이를 위탁하여 자신은 조정결과에 따른 실행만 하게 되어 본업인 업무에 충실할 수 있다.

다섯째, 비밀성이 보장된다. 조직 내부의 갈등은 법원의 소송절차로 인하여 외부에 공개되는 것보다는 ADR을 통하여 사적으로(privately) 해결함으로써 비밀유지를 도모할 수 있다.

여섯째, 합의서 작성이 수월하다. 법적인 용어와 정해진 틀 안의 문장을 요구하는 법원의 결정서, 판결서와는 달리, ADR은 그 합의 내용을 기술함에 있어 어떠한 제한이 없다.

남녀간 갈등은 통상의 재판절차보다는 분쟁당사자들이 많은 비용과 시간을 들이지 않고 전문기술, 법률적 사항, 거래 이익 등을 종합적으로 판단하여 합리적인 결론에 도달할 수 있는 ADR을 활용하는 것이 분쟁당사자들의 이익에 부합한다고 판단된다<sup>48)</sup>.

## 2) 남녀갈등의 ADR 적용

직장내 갈등은 고용관련 분쟁으로서 노동조합이 관련된 단체협약을 위반하거나 해석상 차이로 인한 집단적 고용분쟁과 차별적 대우, 성차별분쟁과 같은 개별적 고용분쟁으로 나눌 수 있다<sup>49)</sup>. 집단적 고용분쟁의 해결수단으로서 ADR을 선택하는 이유로는 당사자들이 중립적인 제3자를 선정하고 신뢰하기 때문이다. ADR에서 당사자들은 공동으로 중립인을

48) 윤선희, “ADR에서의 지적재산권분쟁: 仲裁·調停중심으로”, 『중재연구』, 제13권 제1호, 한국중재학회, 2003. 8, p.131.

49) 원창희, “고용분쟁해결의 ADR식 접근방법”, 『산업관계연구』, 제19권제1호, 한국노사관계학회, 2009.3, p.89.

선정하고 절차를 통제할 수 있기 때문에 법원판사보다 중립인을 더 신뢰하고 확신하는 경향이 있다. 직장내 분쟁해결을 위한 스트라이크나 직장 폐쇄, 태업이나 다른 파괴적인 전술 또는 법원제소는 서로에게 더욱 문제를 일으키고 만족스럽지 못한 결과를 초래하게 한다고 볼 수 있다<sup>50)</sup>. 이러한 이유로 ADR은 직장 내 갈등의 평화적 분쟁해결체도로 발전하게 될 것이다<sup>51)</sup>.

남녀차별과 같은 개별적 분쟁은 비금전적 이해관계와 관련된 문제가 많기 때문에 다음과 같은 ADR 방법으로 해결하는 것이 바람직하다.

첫째, 단순한 불평·불만은 고충처리위원회<sup>52)</sup>에서 해결한다. 남녀 간 갈등의 시발점은 남성은 무거운 물건을 옮겨야 한다거나 여성은 커피나 복사를 하여야 한다는 식의 성차별적인 불평·불만으로부터 시작되는 경우가 많다. 이러한 형태의 갈등은 고충처리위원회 또는 관리자급에서 상담 등을 통해 쉽게 해결할 수 있다. 고충처리에 있어 남성들은 공식적인 고충처리절차를 사용함으로써 남성 상사와의 관계에 손상을 입히는 것을 꺼리는 반면에 여성들은 공식적인 고충처리절차를 사용하는 경향이 있는데 이는 동 절차가 여성들의 불만을 해소시킬 수 있는 유일한 선택으로 보기 때문이다<sup>53)</sup>.

둘째, 남녀 개인 간 사소한 갈등은 협상을 통한 우호적 해결방법을 모색하여야 한다. 왜냐하면, 남녀간 많은 갈등은 가정과 직장에서 각자 역할의 차이, 직접적 의사소통을 하는 남성과 간접적 의사소통을 하는 여성의 의사소통 방식 차이 등과 같이 상호 이해가 부족하여 발생하는 경우가 많기 때문이다. 상호 승-승하는 통합적 협상은 상호 입장과 욕구를 조정하는 과정인데, 남녀간에는 조직 내에서 원하는 바가 다를 수가 있으므로, 서로 다른 욕구를 교환하는 과정에서 신뢰감을 형성할 수 있다. 이를 위하여 통합적 협상을 이끌기 위한 교육과 대화법 등과 같은 협상교육 프로그램을 운영하는 것이 필요하다.

셋째, 갈등이 긴장상태나 감정이 고도된 상황에서는 당사자 간의 직접적인 의사소통이 어려워 제3자에 의한 알선적 해결방법이 적합하다. 남녀 간의 갈등이 긴장상태나 감정이 고조된 분쟁에서 의사소통에 특별히 관심을 가질 필요가 있다<sup>54)</sup>. 이러한 경우에는 알선 방식으로 해결될 수 있는데, 제3자가 갈등 당사자의 감정, 느낌, 생각 등의 전달 역할을

50) 상계논문, p.91.

51) 김경배, “대체적 분쟁해결제도(ADR)의 활성화 방안에 관한 고찰”, 『중재연구』, 제12권, 한국중재학회, 2002., p.172.

52) 우리나라도 30인 이상 사업장이면 어느 곳이든 3인 이내의 고충처리위원회를 두어 근로자로부터 고충사항을 청취하고 10일 이내에 처리결과를 해당 근로자에게 통보하도록 법적으로 제도화되어 있다. 고충처리제도가 있지만 상당수가 고충처리제도를 이용하지 않아 법적 규제에도 불구하고 고충처리제도의 활용도가 저조한 실정이다.

53) Elizabeth A. Hoffmann, “Dispute Resolution in a Worker Cooperative: Formal Procedures and Procedural Justice”, *Law & Society Review*, Vol.39 No.1, ProQuest Research Library, March 2005, p.52.

54) Andrea Blanch, and Laura Prescott, “Managing Conflict Cooperatively: Making a Commitment to Nonviolence and Recovery in Mental Health Treatment Settings”, *Report from the National Experts Meeting on Conflict Management and Alternative Dispute Resolution*, National Technical Assistance Center for State Mental Health Planning (NTAC), April 25-26, December 2002. p.2.

하면서 당사자 간 원활하게 의사소통이 되도록 도움을 줄 수 있다.

넷째, 힘의 불균형으로 인한 갈등은 조정위원회를 통한 해결이 바람직하다. 조정에서는 당사자들이 공동으로 중립인을 선정하기 때문에 법원판사보다 중립인을 더 신뢰할 수 있고, 조정의 협력적 속성은 갈등 후 당사자들 간의 협력적 관계를 강화시켜 줄 수도 있다. 특히 직장 내 권력 면에서 약자의 입장에 있는 여성은 조정에 의한 갈등해소가 의사소통이라는 여성적 방법에 보다 적합하기 때문에 더욱 편안하고 덜 약자의 입장이 된다(Hill 1990:337; Mack 1995:123<sup>55</sup>). 즉, 성공적인 조정은 권력의 균형으로 시작된다고 가정하는 데 힘의 불균형상태에 있는 여성은 조정인이라는 제3자를 통해 힘의 균형을 회복할 수 있다. Hill(1990), Holt and DeVere(2005:170) 및 Hernstein(1996:230)은 여성은 감정과 약속적 합의에 초점을 둔 과정에 더욱 편안함을 느끼며 직접적인 대결 국면없이 갈등을 해결하는 성향이 있다고 하였다. 직장 내 조정위원회를 설치할 경우에는 각 직급별, 성별, 부서별 등등 다양한 고용인들로 구성하고, 이들에 대한 ADR의 목적, 방법 및 구체적인 실행절차 등에 대한 교육을 체계적이면서 정규적으로 실행하여야 할 것이다.

마지막으로, 성차별 및 성적 학대에 관한 분쟁은 조정위원회의 조정에 의해 해결하여야 한다. 어느 기업도 이러한 분쟁이 외부에 알려지는 것을 좋아하지 않을 것이다. 따라서 조정의 비밀성은 이러한 갈등 해결에 적합할 뿐만 아니라, 중립적이고 공정한 조정인에 의해 남녀간의 갈등이 잘 해결되면, 고용인들에게 심리적 만족을 줄 수 있는 잇점도 있을 것이다. 한편, 여성의 입장에서든 형사문제로 해결할 것인지 직장 내 조정위원회를 통해 해결할 것인지를 선택할 수 있는 잇점이 있다. 미국의 Brown and Root 회사는 개인적 갈등 즉, 승진, 급여인상, 고용조건 즉 인종 및 성차별 등과 같은 문제들도 조정으로 해결하고 있다<sup>56</sup>.

ADR로 남녀갈등을 해결하려는 것은 직장내 양성평등이라는 정의를 실현시키는 하나의 수단이라고 할 수 있다. Zack에 따르면, ADR은 전통적인 정부 채널보다 보다 낮은 비용으로 보다 빠르게 더욱 많은 사람들에게 직장 내 정의를 가져다주는 수단을 제공한다고 하였다. 이는 또한 법적 분쟁해결기관에서 사건의 계류를 정리하는데 도움을 주고, 정부기관이 사회적 책임을 더욱 효과적으로 수행하는 데 도움을 주며, 노동조합과 단체협약이 없는 상황에서도 적절한 도구라고 하였다<sup>57</sup>.

55) Teresa Chase and Melissa Brewer, "Sexual Harassment in the Workplace and Conciliated Outcomes: Who Really Benefits?", *Labour and Industry*, Vol.20 No.1, ProQuest, August 2001, p.4.

56) Evans, Sybil, "Doing mediation to avoid litigation", *HRMagazine*, Vol.39 No.3, ProQuest Research Library, 1994, March, p.2.

57) Arnold M. Zack, "Can Alternative Dispute Resolution help resolve employment disputes?", *International Labour Review*, Vol.136, No.1, International Labour Organization, 1997 Spring, p.95.

## V. 결 론

미국중재협회(American Arbitration Association: AAA)는 고용분쟁을 부당하고, 성희롱, 인종, 피부색, 종교, 성, 국적, 연령, 장애 등에 의한 각종 차별을 포함한 사용자와 근로자 간의 작업장분쟁으로 정의하고 있다<sup>58)</sup>. 과거에 남성에게 효과가 있었던 전통적인 기업의 운영방식은 남녀 간 갈등의 원인이 되고 있다. 직장 내 여성의 진출 확대를 기업 발전의 기회로 만들기 위해서 기업들은 여성을 잘 이해하여야 하고 젠더 차이를 비즈니스에 반영하여야 한다. 이제 더 이상 여성은 젠더의 이슈가 아니라 비즈니스의 이슈이고, 다양성의 문제가 아니라 생존의 문제이다<sup>59)</sup>.

ADR은 갈등예방, 갈등관리 및 갈등해결을 포함한다. 직장 내 남녀 간의 갈등은 예방이 우선이고 일단 발생된 갈등을 ADR로 해결하기 위해서는 ADR에 대한 교육이 이루어져야 한다. 이러한 교육 내용에는 협상, 조정과 같은 ADR에 대한 활용법도 중요하지만, 남녀 차이로 인한 의사소통 방식과 통합적 협상 방법에 대한 교육도 함께 이루어져야 한다. 둘째, 첫째, 고충처리위원회의 기능을 강화하여야 한다. 갈등은 사고한 불평·불만으로부터 시작되는 경우가 많아 동 위원회의 상담기능을 강화함으로써, 평등한 입장에서 갈등을 해결할 수 있는 길을 열어주어야 한다. 남녀간의 갈등을 동등한 입장에서 해결하여 줌으로써 직장에 대한 신뢰성을 높일 수 있으며 또한 우수한 여성인력이 타 기업으로 빠져나가는 것을 막을 수 있다. 셋째, ADR 담당자의 양성이다. 직장 내 ADR의 이용을 장려하여도 수요자의 만족이 없다면 구성원들로부터 인정받지 못하게 되고 결과적으로 이용되지 않게 되어 쓸모없게 된다<sup>60)</sup>. 조정을 통한 갈등해결을 위한 직장 내 각 직급별, 성별, 부서별 등등 다양한 고용인들로 구성된 조정위원회를 구성하고 이들을 중심으로 ADR 전문가 교육프로그램을 마련하고 정기적으로 교육을 받도록 하는 지원이 필요하다.

본 연구는 양성평등시대로 점차 확대될 직장내 남녀차이로 인한 갈등을 ADR로 해결하기 위한 타당성을 제고하고자 시도하였다. 아직, 남녀차이에 대한 실증적인 자료없이 기존의 연구를 통해 개념적으로 살펴본 한계점을 가지고 있지만 ADR에 대한 연구의 새로운 방향을 제시하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 향후 연구에서는 실증분석을 통해 남녀갈등을 ADR로 적용가능성을 분석하고자 한다.

58) AAA(2003), p.2, AAA(2006), p.6 참조

59) 황혜정, “여성의 시각으로 보면 같은 시장도 새롭게 보인다”, 『LG Business Insight』, LG연구원, 2012 2. 22. p.32.

60) 김상찬, “ADR제도의 비교법적 연구-아시아의 주요 국가를 중심으로-”, 『중재연구』, 제19권제3호, 한국중재학회, 2009.12, p.86.

## 참고문헌

- 강진구, “갈등 관리, 조직 경쟁력 강화의 첩경”, 『LG주간경제』, LG경제연구원, 2005.10.19.
- 구자숙, “조직내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성격체성, 다양한 역할에의 몰입, 멘토 관계를 중심으로”, 『한국심리학회지: 여성』, 제11권 제3호, 한국심리학회, 2006.
- 김경배, “대체적 분쟁해결제(ADR)의 활성화 방안에 관한 고찰”, 『중재연구』, 제12권, 한국중재학회, 2002.
- 김상찬, “ADR제도의 비교법적 연구-아시아의 주요 국가를 중심으로-”, 『중재연구』, 제19권제3호, 한국중재학회, 2009.
- 김엘림, “‘직장 내 성희롱’의 법적 개념과 판단기준”, 『노동법학』, 제32호, 한국노동법학회, 2009.
- 김종성, “여자와 남자의 뇌량차이-물증은 없지만 심증은 여러 가지”, 『뇌』, 브레인월드, 2003.7, 접속일 2013.5.1, <http://kr.brainworld.com/BrainLife/246>
- 김진현·정용균, “미국의 사법형 ADR제도와 그 함의에 대한 연구”, 『중재연구』, 제21권 제3호, 한국중재학회, 2011.
- 남궁은정·신정진·허경호, “중소기업 직장 여성의 갈등경험에 대한 현상학적 연구”, 『한국언론정보학보』, 제41권, 한국언론정보학회, 2008 봄.
- 양순옥·정금희, “남녀 대학생의 성 이미지와 성 역할 인식의 차이”, 『여성건강간호학회지』, 제8권 제2호, No.2, 2002.
- 류지성, 『마음으로 리드하라 : 공감을 부르는 리더십 36강』, 삼성경제연구소, 2011.
- 신군재, 『갈등관리와 협상』, 무역경영사, 2013.
- 윤선희, ADR에서의 지적재산권분쟁 : 仲裁·調停중심으로, 『중재연구』, 제13권 제1호, 한국중재학회, 2003.
- 윤소연·김혜숙, “남녀 교수의 리더십 비교 연구: 학생의 인식을 통한 교수 리더십에서의 성별차이 분석”, 『한국심리학회지: 여성』, 한국심리학회, 제10권 제2호, 2005.
- 원숙연, “조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 제44권제2호, 한국행정학회, 2010 여름.
- 원창희, “고용분쟁해결의 ADR식 접근방법”, 『산업관계연구』, 제19권제1호, 한국노사관계학회, 2009.
- , “고충처리의 ADR식 해결방법”, 『산업관계연구』, 제21권제1호, 한국노사관계학회, 2011.

- 이종인 옮김, 『말을 듣지 않는 남자, 지도를 읽지 못하는 여자』. (주) 가야넷, 2000(원저: 앨런 피즈·바바라 피즈, Why Men don't listen and Woman can't read maps).
- 임희정, “기업 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향에 관한 연구”, 『여성연구』, Vol.74 No.1, 한국여성정책연구원, 2008.
- 장인희, “뇌과학으로 보는 오피스 남녀차이-남녀의 차이 어디서 시작되었을까?”, 『뇌』, 브레인월드, 2011.11.19.
- 정영희, 『여자가 꼭 알아야 할 모든 것』, 눈과 마음, 2010.
- 조범상·전재권, “직장인 스스로가 본 심리 건강”, 『LG Business Insight』, LG경제연구원, 2012 2.29.
- 통계청·여성가족부, “2013 통계로 보는 여성의 삶”, 2013. 6.27.
- 한국양성평등교육진흥원, 『2012 생애주기별 양성평등교육 청소년기』, 2012.5.
- 홍경옥, “직장 내 성차별 관행과 성희롱 인식에 관한 연구”, 『비서학논총』, 제14권 제1호, 한국비서학회, 2005.
- 황인경·박지원, “조직 내 침묵 현상(Organizational Silence)”, 『LG Business Insight』 LG경제연구원, 2008.12.3.
- 황혜정, “여성의 시각으로 보면 같은 시장도 새롭게 보인다”, 『LG Business Insight』, LG경제연구원, 2012 2. 22.
- Blanch A., and Prescott L., “Managing Conflict Cooperatively: Making a Commitment to Nonviolence and Recovery in Mental Health Treatment Settings”, *Report from the National Experts Meeting on Conflict Management and Alternative Dispute Resolution*, National Technical Assistance Center for State Mental Health Planning (NTAC), December 2002.
- Braham S., D., Margavio T. M., Hignite M. A., Barrier T. B. and Chin J. M., “A gender-based categorization for conflict resolution”, *The Journal of Management Development*, Vol.24 No.3, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- Brewer N., Mitchell P., and Weber N., “Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13 No.1, 2002.
- Callaman G. A., Benzing C. D., and Perri D. F., “Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context”, *The Journal of Psychology*, Vol. 140 No.3, ProQuest Research Library, May 2006.
- Chase T., and Brewer M., “Sexual Harassment in the Workplace and Conciliated Outcomes: Who Really Benefits?“, *Labour and Industry*, Vol.20 No.1, ProQuest, August 2001.

- Devine I. and D. Markiewicz, "Cross-Sex Relationships at Work and the Impact of Gender Stereotypes", *Journal of Business Ethics*, Apr/May, 1990.
- Hoffmann E. A., "Dispute Resolution in a Worker Cooperative: Formal Procedures and Procedural Justice", *Law & Society Review*, Vol.39 No.1, ProQuest Research Library, March 2005.
- Lee Chang-Won, "Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict: Evidence from A National Sample of Korean Local Government Employees", *International Journal of Conflict Management*, Vol.13 No.2, ABI/INFORM Trade & Industry, 2002.
- McCluskey K. C., "Gender at Work", PM. *Public Management*, Vol.79 No.5, May, 1997.
- Ngo Hang-yue , Foley S., Wong A. and Loi R., "Who Gets More of the Pie? Predictors of Perceived Gender Inequity at Work", *Journal of Business Ethics*, Vol.45 No.3, Kluwer Academic Publishers, July, 2003.
- Pondy, L. R., "Organizational conflict: Concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, 1967.
- Sybil E., "Doing mediation to avoid litigation", *HRMagazine*, Vol.39 No.3, ProQuest Research Library, March, 1994.
- Volkema R. J., and Bergmann T. J., "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 135 No.1, 2004.
- Zack A. M., "Can Alternative Dispute Resolution help resolve employment disputes?", *International Labour Review*, Vol.136, No.1, International Labour Organization, Spring, 1997.

## **ABSTRACT**

### **A Study on Applicability to ADR as Conflict Solving Method between Men and Women at Works**

Koon-Jae Shin

Organizations have traditionally been established and managed by men. As more women enter organizations, a new kind of conflict occurs at work owing to differences between men and women. Conflict can generate positive outcomes if managed properly; thus, this study outlines the causes of creating conflicts between men and women and considers whether ADR is applicable and useful at work.

As ADR offers a means of bringing workplace justice at lower cost and with speed, it can serve as an effective way of resolving conflicts between men and women at work. In order to use ADR as a method of resolving conflict between men and women, I suggest reinforcing the function of a grievance committee in a company and cultivating an ADR specialist.

**Key Words** : Conflict, ADR, Difference between Men and Women, At Work