

기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정 연구

백 은 정

삼성전자

신 효 정[†]

아주대학교 교육학과

본 연구는 기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정을 깊이 있게 탐색하는데 목적이 있다. 이를 위해 서울·경기 지역의 대기업, 중견 기업, 외국계 기업의 팀장 10명을 대상으로 심층면접을 진행하였고, Strauss와 Corbin이 제시한 근거이론 연구방법 절차에 따라 분석하였다. 분석 결과에 따라 총 51개의 개념과 17개의 하위범주 그리고 8개의 범주가 도출되었다. 인과적 조건으로는 '조직에 필요한 소통을 고민하고 재해석함'이 개념으로 도출되었고, 이에 따른 중심현상은 '업무대화와 사적대화 병행방식으로 의도적인 노력을 함'으로 나타났다. 맥락적 조건은 '환경변화에 대한 대처 필요성을 인식함', 중재적 조건은 '스스로 성찰하고 셀프코칭 시간을 가짐'이 도출되었다. 작용/상호작용 전략은 업무중심 대처, 갈등해결 대처, 관계증진 대처를 의사소통 과정으로 개념화되었고, 중심현상 상호작용 결과로서 '조직 내 선순환 소통을 인식함'으로 확인되었다. 팀장의 의사소통 과정분석 결과는 노력단계, 접근단계, 대처단계, 순환단계로 나타났고, 그 유형 분석 결과로써 업무중심 대처는 촉진자, 갈등해결 대처는 조력자, 관계증진 대처는 배려자로 나타났다. 본 연구는 기업 팀장이 팀원과의 관계에서 의사소통을 어떻게 인식하고 표현하는지에 대한 경험적 연구로 기업에서의 리더십 코칭과 리더 대상 상담에 차별적인 개입전략을 세우기 위한 정보를 제공하는데 의의가 있다.

주요어 : 기업 팀장, 리더십, 의사소통, 질적 연구, 근거이론

[†] 교신저자 : 신효정, 아주대학교 교육학과, 경기도 수원시 월드컵로 206, blkbabe@ajou.ac.kr

현재 국내 기업에는 리더의 의사소통 중요성을 강조하는 바람이 불고 있다. SK, 신세계 등의 기업 총수들은 SNS를 활용해 소통의 저변을 넓히고 있고(남혜정, 2021), LG 유플러스, KB증권, HDC 현대산업개발 등에서는 팀장이 의사소통 방식에서 끈대가 아닌 리더가 될 수 있도록 1:1 멘토링, 리더십 교육 등 임직원과의 소통을 늘리기 위한 리더 지원 활동을 제공하고 있다(정민하, 2021; 김태일, 2021; 윤지원, 2020). 이미 기업들은 X세대, Y세대, Z세대 등 각 세대별로 역사, 정치, 경제적 환경에 따른 가치관 차이가 있다는 것을 인식하고, 세대 변화가 있을 때마다 팀장을 대상으로 조직의 소통활성화를 위한 의사소통의 중요성을 강조해 왔다(박상욱, 2020). 최근에는 공정성에 대해 기존의 다른 어떤 세대보다도 민감하게 반응하고, 즉각적이고 진솔한 소통을 원하는 MZ세대의 등장(서민규, 2021) 기업은 팀장 의사소통의 변화 필요성을 다시 한 번 강조하고 있다. 즉 기업은 팀장이 조직에서 변화에 민감성을 갖고 조직구성원 누구와도 소통할 수 있는 유연한 의사소통 역량을 지속적으로 발휘해주시기를 기대하고 있다.

세대 구성원의 변화 뿐만 아니라 기업의 조직 구조가 변화했다는 점도 주목할 필요가 있다. 2000년대부터 기업은 개인 직무 기반에서 팀 기반으로 업무구조 중심을 변화시켰다. 이에 따라 팀을 이끄는 팀장의 리더십이 팀 효과성, 성과 등에 미치는 영향에 대한 관심이 점차 높아지게 되었다(김미성, 한태성, 최수일, 2014; 권수원, 윤종철, 도상호, 2020). 즉 오늘날 기업의 큰 특징은 팀 기반 구조의 증가(Wendt, Euwema & Emmerik, 2009)로써 팀 조직의 효과적인 운영을 위한 팀장의 역할이 중요해지고 있는 것이다. 따라서 기업은 최고 경

영자인 CEO를 주축으로 각 팀의 경영자인 팀장에게 권한과 책임을 확대하고 있다. 이는 팀장의 역할이 CEO의 의사결정과 지시사항을 단순히 전달하고 실행하는 것에서 그치지 않고, 실질적으로 리더십을 발휘해 그 이상의 팀 단위 성과를 창출해 내는 것임을 의미한다(심형인, 유민봉, 2012). 즉 기업은 구성원들이 기업 조직에 맞는 인식과 태도를 갖추고 지속적으로 성과를 창출할 수 있도록 하기 위해 팀장에게 팀 유지의 핵심적인 역할을 요구하고 있는 것이다.

이처럼 내·외부 변화에 따라 팀장의 의사소통 중요성이 부각되면서 기업은 팀장에게 경영자 마인드, 소통의 필요성, 세대이해, 조직관리, 스피치 교육 등과 같은 리더십 교육, 코칭, 멘토링을 제공하고 있다. 이러한 현장의 요구에 따라 학계에서는 기업 팀장을 대상으로 한 학술 연구가 이루어지고 있는데, 주로 리더십 유형의 효과성에 대한 연구들이 이루어지고 있다(강명환, 2013; 박혜원, 2013). 세부적으로는 임파워링 리더십, 감정 리더십, 진정성 리더십과 같은 리더십 유형이 구성원의 직무만족에 미치는 영향 등과 같은 변인을 검증하는 연구가 다수 진행되었고(이상훈, 정원호, 2015), 이를 통해 성과와 조직관리에 효과적인 리더십 특성이 무엇인지 밝혀내었다. 그런데 이러한 학술 연구에서 드러난 효과적인 리더십은 실제의 대화 즉 의사소통을 통해 달성될 수 있다. 의사소통은 생각과 감정 등 의도한 바를 상대방에게 효과적으로 전달하는 방법이다. 팀장은 팀원과의 의사소통을 통해 그들을 이해하고 설득하며 나아가 조직의 목표를 달성할 수 있다. 팀장의 성공은 의사소통을 효과적으로 수행하는 능력에 달려있고, 의사소통은 리더로서 반드시 갖추어야 할 역량으로

손꼽히고 있다(신철우, 최병우, 김대수, 박중규, 2018). 팀장은 조직에서 공식/비공식 의사소통 뿐만 아니라 수직/수평적 의사소통을 모두 수행하게 된다(박은희, 탁진국, 2021). 이러한 이유로 리더십 발휘의 중요한 요소로 팀장 의사소통에 대한 연구도 이루어지고 있는데, 대부분의 연구가 의사소통이 조직에 미치는 효과 등 하위 요인을 밝히는 연구이다(신혜영, 권상집, 2017). 기업 팀장에게 필요한 리더십과 의사소통의 중요성에 대한 다양한 연구가 이루어지고 있음에도 불구하고, 아직까지 팀장이 기업 현장에서 직접 경험한 의사소통의 구체적인 과정이 어떠한지는 밝혀진 바가 없다. 팀장의 의사소통이 실제로 어떻게 일어나는지 실체를 이해하는 과정은 그동안에 진행되어진 팀장 리더십과 의사소통에 대한 실증연구가 현장에서 어떻게 드러나는지, 무엇이 더 요구되는지 총체적으로 이해할 수 있는 기회가 된다. 이에 이에 본 연구에서는 팀장의 입장에 초점을 맞추어 현장에서 그들이 조직의 팀원과 의사소통을 무엇이라고 인식하고 어떻게 표현하는지를 질적인 측면으로 심도있게 확인하여 팀장의 리더십 이해와 의사소통 방법에 함의를 제공하고자 한다.

경영자 역할 및 경영자로서의 팀장

경영자는 기업에서 경영활동을 지휘·조정하는 사람, 기업에 고용되어 중역으로 활동하는 사람으로, 기능적 측면으로 보는 개념이다. Mintzberg(1975)는 경영자의 역할(managerial roles)을 정보수집 역할, 의사결정 역할, 대인관계 역할로 제시하였다. 첫째, 정보수집 역할(informational roles)은 팀 조직에 필요한 정보를 수집하고 조직 내의 팀원들에게 전달하는 것

으로 탐색자(monitor), 전달자(disseminator), 대변자(spokesperson)로서 조직의 중추신경 역할을 한다. 둘째, 의사결정 역할(decisional roles)은 팀 목표를 세우고 그에 맞는 활동을 할 시기와 방법을 결정에 초점을 둔 것으로 기업가(entrepreneur), 문제해결자(disturbance handler), 협상자(negotiator), 자원분배자(resource allocator)의 역할을 한다. 셋째, 대인관계 역할(interpersonal roles)은 사람들 사이의 관계에 대한 것으로 업무를 추진하는 과정에서 서로 다른 역할을 하는 것으로 대표자(figurehead), 리더(leader), 연락자(liaison)의 역할이다. 기업의 경영자는 이러한 역할을 충분히 잘 수행해야 기업의 성과를 높일 수 있는데, 팀기반 구조가 늘어나는 오늘날의 기업에서는 기업의 경영자 위치에 따라 요구되는 리더십 기술에 차이가 있을 수 있다. 조직심리학자인 Katz는 경영자의 기술을 기술, 인간, 개념의 세 분야로 설명하며, 모든 기술을 갖추어야 하지만 역할에 따라 더 중요한 핵심 기술이 요구된다고 보았다(윤방섭, 2019). 기업의 CEO인 최고 경영자는 상황판단에 따른 의사결정 능력이 중요하기 때문에 개념적 기술이, 최고 경영자의 철학이 팀에 잘 전달 되도록 팀원과 상호작용하는 중간 경영자인 팀장은 인간적 기술이, 현장의 실무를 리딩하는 작업 반장, 계장 등은 전문적 기술이 중요한 것으로 구분하였다(오석홍, 손태원, 이창길, 2019). 기업의 중간 경영자인 팀장에게 요구되는 인간적 기술은 팀원들과 ‘함께 일’하고, ‘그들을 이해’하며, ‘동기를 부여’할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 팀장은 팀원에게 업무적 영향뿐만 아니라 팀원의 생각과 정서에 영향을 미친다. 즉 팀장의 역할 행동이 팀원의 정서적 몰입에 영향을 미치며(박혜원, 2013), 팀장의 정서가 팀원에게 민감하게 전이

된다(Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992). 또한 팀장의 품성, 수평적 리더십, 공감대 형성 노력 등 대인적 상호작용 특징이 팀원의 정서에 유의미하게 작용한다(심형인 등, 2012). 즉 팀장의 인간적 기술은 인지, 정서, 행동 차원의 자기 이해가 선행되어야 하고, 팀원에게 어떤 영향을 미치는지에 대한 이해가 필요하다. 팀장의 의사소통은 이를 바탕으로 한 노력이라고 볼 수 있다.

리더십 행동으로서의 의사소통

일반적으로 기업에서 의사소통은 조직 목표를 달성하기 위한 하나의 도구로써 팀원 간 필요한 정보를 교환하고 상호작용을 원활하게 하는 중요한 역할을 한다(조문석, 2013). 의사소통은 조직에 대한 불확실성을 줄이고 공동의 규범과 가치를 공유함으로써 공감대를 형성하여 신뢰수준을 높이는데 기여한다(이건혁, 2012). 기업은 조직 내 모든 구성원들이 기업의 목표 달성에 협력하도록 동기부여하기 위해 리더의 효과적인 의사소통 역할을 강조한다. 리더의 의사소통은 팀원의 업무 몰입과 행동에 영향을 주는 촉매제로 작동될 수 있다(Watson, 2008). 최근 수평적인 조직을 강조하는 상황에서 팀장과 팀원 사이에서 일어나는 의사소통은 대화의 의미를 넘어 조직 경쟁력을 위해서 매우 중요하다고 볼 수 있다(신혜영 등, 2017).

기업 팀장의 행동이 팀원에게 영향을 미친다는 것은 이미 많은 선행연구를 통해 드러난 바 있다. 팀장이 솔선수범한 행동을 실천하면 할수록 팀원의 직무만족도와 함께 성과에도 긍정적 영향을 줄 수 있다(이춘우, 안명희, 2009). 또한 팀장의 팀원에 대한 공정성이 낮

으면 팀원의 직무스트레스가 높아지고 나아가 심리적 스트레스에 영향을 미치며(이춘우, 안명희, 2009), 반대로 리더의 임파워링 행동은 팀원이 자기주도적 의사결정을 하도록 돕고, 발전적으로 생각하도록 격려하고, 업무의 방해물을 성장의 기회로 볼 수 있는 기회를 준다(김혜선, 탁진국, 2015). 또한 리더의 배려 행동이 팀원의 불만을 줄이고, 만족감을 높이며 나아가 팀의 응집력을 높인다(김영식, 김인혜, 2018). 리더의 언행일치는 팀원의 태도에 영향을 미치고, 팀원의 태도는 행동 및 수행에도 영향을 미친다고 하였다(신지화, 탁진국, 2011). 선행연구에서 볼 수 있듯이 기업 팀장의 행동은 팀원들의 사고 및 행동 방식을 점증적(incremental)으로 변화시킬 수 있는 큰 영향력을 가진다고 볼 수 있다.

앞서 언급된 경영자의 기술 중 인간적 기술 차원으로 이해하면 리더의 행동이란 조직에 적절한 개입을 위해 팀원과의 직접적 의사소통 활동을 하는 것이라고 볼 수 있다. 팀장은 조직 내 중요한 의사소통의 주체자이다. 팀장의 의사소통 행동은 성공적인 리더 역할을 위해서나, 조직 팀원의 성장을 위해, 나아가 기업의 성과나 존재 이유를 위해 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 조직에서 의사소통의 중요성은 단순히 커뮤니케이션 기술만이 아니라 폭넓은 인간관계를 의미하며(Planty, 1950), 조직의 목표를 달성하기 위해 의도된 언어(Thayer, 1961)이고, 조직의 통합을 의미하는 것이다(Johnson, 1977). 즉 조직에서 의사소통은 정보적 수단, 설득적 수단뿐만 아니라 넓은 의미에서 대인관계와 팀원 간의 응집력을 높이기 위해 노력하는 모든 의미의 활동을 포함한다. 기업의 중간 경영자인 팀장은 기업의 최고 경영자에게 역할을 일임받은 한 사람의

조직원이면서, 팀 단위 조직들에서는 하나의 역할자이고, 자신의 팀에서는 최고 리더이다. 팀장은 조직의 수직적이면서 동시에 수평적인 구조를 반영하여 팀을 이끌어야 하기 때문에 팀장의 의사소통은 성과를 위한 기능뿐만 아니라 조직이 계속해서 유지되도록 하는 기능까지 포함해야 한다.

의사소통 유형

의사소통은 의사소통 행동 과정에서 서로 공유하려는 메시지의 전달 방식을 의미하며, 문자상 의미들이 이해되는 언어적, 비언어적 상호작용 방식을 뜻한다(Norton, 1978). 의사소통 유형은 학자들마다 견해가 상이하여 다양하게 분류될 수 있으나, 기업 조직 팀장의 의사소통은 우선 일반적으로 의사소통을 보는 관점인 공식성과 비공식성 유형으로 분류할 수 있다(Habermas, 2006). 조직학에서는 조직 내 의사소통 활동을 공식적인 것과 비공식적인 것으로 구분하여 왔다(윤희라, 2015). 공식적인 의사소통은 하향적 의사소통, 상향적 의사소통, 수평적 의사소통으로 나뉘는데, 공통적인 특징은 규정된 기준에 따라 이루어지는 공식 커뮤니케이션이라고 볼 수 있다. 또한 비공식적 의사소통은 규정되지 않은 인간관계를 중심으로 행해지는 대인관계적 커뮤니케이션이라고 할 수 있다.

또한 조직 리더의 의사소통에 대한 선행연구에서는 의사소통 유형 분류로 가장 많이 활용되는 Reece와 Brandt(1984)의 의사소통 유형인 독단성과 사교성이라는 두 가지 차원으로 분류하였다(신효영 등, 2017). 독단성은 태도를 과시하려는 유형을 의미한다. 독단성이 높은 경우는 거리낌 없이 충고하고 자기주장이 강

하고 상대의 의견은 통제하려고 한다. 반면, 독단성이 낮은 경우는 협조적이고 남을 도우며 타인의 의견을 쉽게 받아들인다. 사교성은 타인과 친밀한 관계를 갖기 위해 노력하는 유형을 의미한다. 사교성이 높은 경우는 자신의 감정을 표현하며 개방적이고 대화를 선호하는 성향이 강하다. 반면, 사교성이 낮은 경우는 자기 감정을 통제하고 공적인 인간관계를 유지하려는 성향이 더 강하다. Reece 등(1984)은 독단성과 사교성의 높고 낮은 수준으로 구분하여 감정형(Emotive style), 지휘형(Directive style), 지원형(Supportive style), 사려형(Reflective style)의 네 가지로 구분하였다. 팀장의 의사소통 유형으로 분류하면, 감정형 팀장은 열정적이고 솔직담백하며 설득력있는 리더이고, 지휘형 팀장은 독단적이고 단호하며 격식을 차리는 리더이고, 지원형 팀장은 참을성이 있고 경청하며 신중하게 의사결정하는 리더이고, 사려형 팀장은 혼자 있기를 좋아하고 의사결정이 쉽지 않고 신중한 태도의 리더라고 할 수 있다.

기업환경 변화의 흐름 속에 팀장에게 요구되는 역할이 다양해짐에 따라 의사소통에서도 이러한 다양성이 반영될 것으로 예상할 수 있다. 팀장의 의사소통 유형이 상반되는 방향성으로 분류되기 보다 어떠한 특징 유형으로 분류되고 여러 유형이 통합적으로 기능할 것으로 추정해 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 경험에 대해 분석한 후 기존 의사소통 관련 연구에서 제시한 의사소통 유형을 토대로 본 연구의 팀장 의사소통 유형 결과와 비교해 보고자 한다.

연구문제

본 연구는 팀장이 현장에서 실제로 어떻게 의사소통을 하는지 이해하기 위한 것이다. 기업의 팀장 리더십 교육, 코칭 등을 지원하기 위해서는 다양한 리더십 이론에 대한 이해뿐만 아니라 현장에서 리더가 팀원과의 소통을 어떻게 인식하고, 어떤 과정으로 의사소통을 표현하는지에 대한 이해가 필요하다. 팀장이 팀원과의 의사소통을 어떤 과정(process)으로 지각하고 이해해 나가는지를 통해 팀장의 대화법, 면담법, 효과적인 조직 의사소통 방법 코칭에 대한 개입 초점을 알 수 있을 것이다. 이에 본 연구는 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 경험을 인지적 과정으로 분석하기 위해 근거이론 접근을 통해 확인해 보고자 한다. 본 연구 목적을 달성하기 위해 제시한 연구문제는 아래와 같다.

연구문제 1. 기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통은 어떤 과정(process)으로 이루어지는가?

연구문제 2. 기업 팀장의 경험적으로 인식한 의사소통은 어떻게 분류될 수 있는가?

방 법

연구대상

본 연구는 대기업과 중견 기업, 외국계 기업의 팀장급 리더 10명을 대상으로 진행되었다. 본 연구에 적합한 대상자를 표집하기 위해 Strauss 등(2001)이 언급한 목적표집 방법인 이론적 표본추출(theoretical sampling) 방법을 적용하였다. 즉 자료가 포화되어 이론으로 통합될 때까지 자료를 수집하는 방식으로, 이론적 포화(theoretical saturation) 상태에 도달할 때까지 면접을 진행하였다. 본 연구는 기업 팀장이 팀 조직에서 인식하는 팀원과의 의사소통이 무엇이고, 어떻게 드러내는지 실제적 과정을 탐색하는 것으로 팀장 입장의 인지적 경험으로 알아보는 연구이다. 따라서 팀장의 경

표 1. 연구 참여자의 특성

연구 참여자	연령	성별	지역	소속	직위	팀장 연차
A	52	남	서울	외국계 기업	상무	7
B	51	남	경기	대기업	부장	6
C	49	남	경기	대기업	부장	5
D	49	남	서울	대기업	이사	2
E	51	남	서울	중견 기업	상무	2
F	50	남	서울	외국계 기업	부장	8
G	48	여	서울	외국계 기업	상무	2
H	53	남	서울	중견 기업	부장	5
I	47	남	경기	대기업	부장	4
J	50	여	서울	외국계 기업	상무	6

협적 실체를 확인하는 방법으로 질적 자료 수집 방법이 적합하다고 판단하였다. Goetz와 LeCompte(1984)의 귀납적 증거 선택과정으로, 일련의 증거를 충족시키기 위해 정보에 대한 접근은 주요 정보제공자인 기업 팀장의 면접을 통해 이루어졌다. 최초 4명의 연구 참여자를 대상으로 심층면접을 시작하였고, 이후 연구를 위해 4명의 연구 참여자를 통해 추가 대상자를 추천받은 후 연구를 동의한 팀장을 대상으로 심층면접을 진행하는 눈덩이 표집 방식(snowball sampling)으로 진행하였다. 본 연구에 참여한 기업 팀장들은 모두 현재 서울·경기 소재의 대기업과 중견 기업, 외국계 기업의 팀장으로 성별은 남자 8명과 여자 2명이고, 나이는 45세~53세였고, 팀장 역할로서의 연차는 2년~8년으로 확인되었다.

자료분석 방법 및 연구과정 평가

근거이론 접근

본 연구의 목적을 달성하기 위해 질적 연구 방법 중 근거이론(grounded theory)을 분석의 틀로 삼았다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정 분석은 연구대상의 인지, 정서, 행동에 대해 실제 현장의 맥락을 고려하여 통합적으로 이해하고 해석하는 것이 필요하다. 즉 팀장이 인식하는 의사소통은 팀원과의 관계와 상호작용 속에서 총체적으로 해석되어야 한다.

둘째, 본 연구는 팀장이 팀원과의 의사소통 경험을 어떻게 해석하고 어떻게 소통하는가라는 과정(process)을 알아보기 위한 것이다. 팀장이 팀원과의 의사소통에서 경험하는 주관적 인식과 느낌을 충분히 이해할 필요가 있다.

셋째, 팀장이 인식하는 의사소통에 대한 경

험적 연구가 거의 없는 실정이다. 변수 간의 관계를 분석하는 가설검증보다 팀장은 '무엇을 경험해 나가는가'라는 통찰, 발견, 해석에 초점을 맞춘 귀납적 결론의 연구가 필요하다.

분석방법

본 연구를 위해 연구에 참여한 팀장들을 대상으로 1:1로 심층면접을 진행하였다. 먼저 연구에 대한 목적을 설명하고, 연구 진행에 대한 동의를 구하였다. 심층면접은 팀장이 근무하는 해당 기업 회의실에서 실시 혹은 zoom으로 진행하였으며, 연구 참여자의 요구에 따라 기업명, 팀명, 업종명 등이 드러나지 않도록 비공개로 처리함에 유의하면서 면접 내용을 녹음하였다. 심층면접 시간은 개인당 60분 정도 소요되었고, 이후 확인이 필요한 내용은 기업 팀장을 추가 면접하기에 어려움이 있어서 축어록 내용에 질문을 작성한 후 이메일로 보내 확인하는 절차를 거쳤다. 녹음한 자료는 면접 당시 요약된 단어, 비언어적 메시지 등을 고려하여 연구자가 직접 청취하며 축어록 형태로 진사하였다. 또한 축어록 형태로 원자료가 완성된 후 참여자의 요청에 따라 목소리가 녹음된 파일은 해당 참여자에게 돌려주거나 삭제하였다.

자료분석 과정은 Strauss 등(2001)이 제시한 근거이론 분석방법에 따랐다. 우선 원자료에서 개념을 발견하고 명명화하였고, 개념들을 지속적 비교방법으로 범주화 하는 개방코딩(open coding) 작업을 하였다. 이후 범주들은 근거이론 패러다임 모형에 따라 재배치하는 축코딩(axial coding)을 실시하였다. 축코딩을 각 범주들을 속성과 차원의 수준에서 연결시킨 후 각 사례에서 확인된 반복되는 관계를 유형(pattern)을 분류하는 선택코딩(selective coding)을

실시하였다.

연구과정 평가

본 연구 분석자료의 진실성(신뢰성과 타당성)을 확보하기 위해 Lincoln과 Guba(1985)의 평가 기준(사실적 가치, 적용성, 일관성, 중립성)을 바탕으로 연구를 진행하였다. 첫째, 사실적 가치는 참여자들의 경험에 관한 내용이 실제 현상을 생생하고 충실하게 서술하고 있는지를 의미한다. 본 연구의 사실적 가치를 확보하기 위해 기업 팀장의 의사소통을 현장에서 직·간접적으로 경험하는 대상자의 확인이 필요하다고 판단하여 우선 기업에서 팀장을 대상으로 상담 및 코칭을 진행하는 전문가와 함께 심층면접 자료의 면밀히 분석하였다. 이를 위해 기업 내 상담센터에서 근무하며 팀장/관리자 등 리더십 코칭 경험이 5년 이상 있는 상담심리 박사수료 1명, 상담심리 석사 1명, 임상심리 석사 1명과 함께 분석 자료가 타당한가 확인하는 과정을 거쳤다. 또한 본 연구의 심층면접 축어록과 분석 결과를 연구 참여자 모두에게 보내 심층면접 내용이 연구 결과에 잘 드러났는지 검토를 요청하였다. 그 중 6명에게 회신이 왔고 모두 긍정적으로 답변하였다. 이러한 과정을 통해 연구의 결과가 실재를 충실하게 반영하는지를 확인하였다. 둘째, 적용성은 연구결과가 연구 외 상황에서도 적합한지, 의미 있고 응용력이 있는지를 의미한다. 이를 위해 본 연구에 참여하지 않은 타 기업에 근무하는 관리자급 리더 1인과 과거 기업의 리더였으며 현재 기업에서 리더 대상 코칭을 진행하는 코치 1인에게 본 연구의 취지를 설명하고 분석 결과를 공유하여 적용 가능한지 확인하였다. 셋째, 일관성은 자료 분석 과정에 일관성이 있는지를 평가하는 것

으로, 근거이론 질적 연구방법에 대한 충분한 이해를 위해 관련 서적을 학습하고, 2020년 7월 근거이론 연구방법 워크숍을 수강하는 등 분석방법에 대한 중심을 잡았다. 또한 본 연구자가 심층면접 자료에서 확인한 개념, 하위범주, 범주를 기업 내 상담 및 임상 전문가와 공유하여 지속적으로 내용 도출, 합의하는 과정을 거쳤다. 넷째, 중립성이란 연구의 과정과 결과에서 편견을 배제하고 중립을 유지하는 것을 의미한다. 연구의 중립성을 유지하기 위해 특정 기업이나 업종에 국한하지 않고 다양한 기업의 팀장을 대상으로 자료를 수집하였다. 또한 본 연구 대상자를 추천받아 눈덩이 표집하는 과정에서 상담 및 임상 전문가와 대상 선정의 적합성을 확인하는 과정을 거쳤다.

결 과

기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통은 무엇이고, 어떤 과정으로 일어나는가를 알아보기 위해 대기업, 중견 기업, 외국계 기업의 팀장 10명의 인터뷰 내용을 문장 단위로 분석하였다. 이를 통해 확인된 개념들을 명명하고, 유사한 개념끼리 묶어서 이를 포괄하는 추상화된 개념으로 범주화 하였다. 연구 결과 최종적으로 51개의 개념과 17개의 하위범주, 8개의 범주를 도출하였다. 그 결과를 표 2에 제시하였다. 또한 개방코딩 과정을 통해 얻어진 개념과 범주화된 내용을 Strauss 등(2001)이 제시한 축코딩(인과적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과)의 형태로 그림 1에 정리하였다. 세부적인 내용은 아래와 같다.

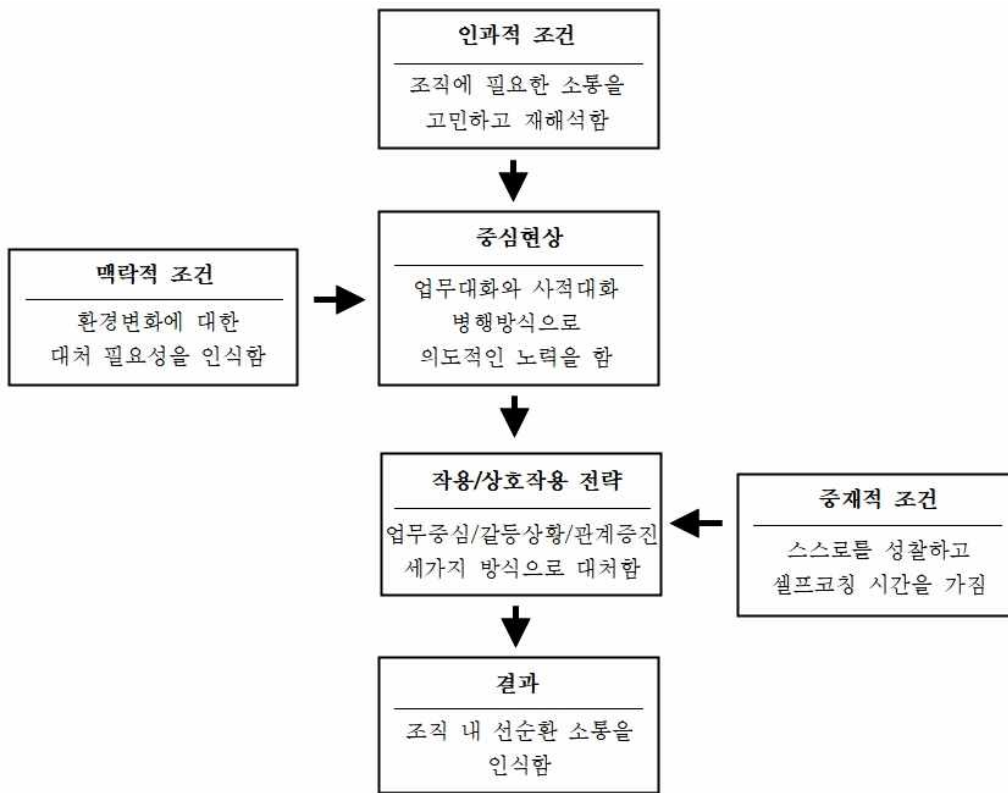


그림 1. '기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정' 패러다임 모형

기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정 범주화 및 패러다임 분석

인과적 조건

인과적 조건(causal condition)이란 어떤 현상에 영향을 주는 사건이나 상황을 말한다 (Strauss 등, 2001). 본 연구에서는 팀장이 리더라는 역할(role)로서 팀원과의 의사소통의 필요성을 인식하는 순간을 인과적 조건으로 확인하였다. 면접에 참여한 팀장들의 진술에 근거해 6개의 개념을 발견하였다. 연구에 참여한 팀장은 조직 내에서 'Top-Down 방식은 업무지시를 하는데 수월하지만, 중요한 의사결정을 하고 조직을 성장시키는 데는 한계를 느낀

다고 하였다. 이와 더불어 다양한 의견 속에서 보다 나은 문제해결 방법을 발견하고, 팀원들이 일에 대해 적극성을 갖고 창의적인 사고를 하도록 독려하기 위해서는 'Bottom-Up 방식이 반드시 필요하다고' 지각하고 있었다. 그리고 '팀원들 사이의 공감대와 협력이 필요', '팀 내 갈등사건을 경험함' 측면에서 팀장의 의사소통이 필요하다고 인식하게 된 것으로 나타났다.

또한 팀장은 기업이 임직원들에게 소통을 강조하고 있지만, '소통의 정의가 명확하지 않다'고 느끼고, 스스로 '조직에 필요한 효과적인 소통이 무엇인지 적용방안'에 대한 생각을 정리하였다. 일반적으로 소통의 정의는 (1) 사

물의 막힘이 없이 잘 통합, (2) 서로 잘 통하다라고 정의한다. 또한 기업에서 소통의 정의는 일반적 의미와 더불어 설득을 위한 목표 및 조직문화 공유로 해석한다. 본 연구의 참여자들은 이러한 소통의 정의를 그대로 받아들이는 것이 아니라, 자신만의 개념으로 소통을 재해석하여 팀 조직 상황에 맞게 적용하였다. 즉 조직 현장에 맞게 소통을 재개념화 하였다. 종합적으로 본 연구에서는 인과적 조건을 ‘조직에 필요한 소통을 고민하고 재해석함으로 명명하였다.

인과적 조건에는 참여자들이 조직이 기능하기 위해서는 소통이 필요하고, 소통이란 긍정적인 조직 상호작용 효과를 얻는 것이고, 조직 상호작용을 위해 팀원과의 직접적인 언어적 의사소통은 필연적이라고 생각하는 것으로 나타났다. 참여자들이 인식하는 팀원과의 직접적인 의사소통은 대화 흐름이 시간이 지나도 연속적이고 원활한 상태, 알고 있는 것을 지속적으로 공유함, 격차를 줄여나감, 서로의 욕구나 관심을 알아감, 배려함, 공동체 의식을 갖게 함 등이다. 이러한 내용을 통해 팀장이 팀원과의 의사소통 활성화를 위해 조직 상황의 변화를 감지하며 그것에 맞는 지속적인 소통 개입이 필요하고 노력하여야 한다고 생각함을 알 수 있다.

“소통이라는 게 서로 마음이 통하는 것이라고 이론적으로는 알고 있는데, 실제 내가 업무를 하면서 저 사람들과 대화되고 있는지를 알기가 어려워요. 그래서 제 나름대로 판단을 한 것이 특히 업무 관련된 것을 예로 들면, 업무를 어떻게 해야 하는지를 내가 이 친구들에게 전달을 잘하는 방법을 고민하죠. 그래서 팀원들이 나

름대로 수행을 하고 거기에 맞는 성과를 내고 있는지 그것을 보고 의사소통이 잘 되는지를 판단하죠.” (참여자 B)

“내가 얘기한 걸 팀원들이 어떻게 풀어나가나 가만히 보면 알 수 있어요. 이상한 방향으로 가고 있다고 생각되면 물어보죠. 지금 의사소통이 잘 안 되고 있구나 확인하면 서로 이해할 수 있는 좋은 방법을 찾아보죠.” (참여자 C)

“회사가 선호하는 부분들은 Top-Down 방식이 맞겠지만, 실제 현장에서는 반대방향(Bottom-Up)이 팀원들과 일하는데 있어서 더 도움되는 게 많기 때문에 그 통로가 원활하도록 하는 게 리더의 역할이 아닌가 싶어요.” (참여자 D)

중심현상

본 연구에서 중심현상은 기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통에 대해 ‘무엇을’ 하는가에 관한 것이다. 면접자료를 분석한 결과를 보면 본 연구에서 나타난 중심현상은 ‘업무 대화와 사적대화 병행방식으로 의도적인 노력을 함’이다. 연구 참여자인 팀장이 조직 내에서 소통하는 방식을 살펴보면 다음과 같다. 직접적 소통의 방법으로 업무에서는 회의를 포함한 면대면 대화, 전화, 이메일, 메신저를 다양하게 활용하였고, 일상적 대화에서는 면대면 대화가 주를 이루었다. 그런데 연구에 참여한 팀장은 팀원과의 소통을 위해 업무와 관련된 대화보다 일상의 사적 대화를 더 많이 하는 것으로 나타났다. 업무지시는 명확하게 전달하는 것으로 충분하지만, 그 이후에도 발생하게 될 일에 대한 효과적인 업무 진행을 위해

표 2. '기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정' 개념과 범주화

개념	하위범주	범주
Top-down 의사소통의 한계를 느낌		
Bottom-up 의사소통의 필요를 느낌	팀장의 의사소통 개입	
팀원의 공감대와 협력이 필요하다고 생각함	필요성 인식	조직에 필요한 소통을 고민하고 재해석함
팀원 간 갈등사건을 경험하고 대화 필요성을 인식함		
조직 내 소통의 정의가 명확하지 않다고 느낌	소통이란 무엇인지 재해석하고자 함	
조직에 필요한 소통이 무엇인지 다시 생각함		
업무지시는 무엇을, 왜, 언제까지 형식으로 명확하게 전달함	업무 대화를 소통 기회로 삼음	업무대화와 사적대화 병행방식으로 의도적인 노력을 함
보고 단계 외에 담당자인 팀원에게 직접 찾아가 궁금증을 질문함		
업무 대화보다 실제로는 일상대화 비중이 높음	팀장 역할이 아닌 한 개인으로 대화노력	
수직적 관계보다 수평적 관계로 대화함		
팀장의 역할이 아닌 순간을 알고 팀원에게 친밀감을 위한 대화를 함		
끊임없이 계속되는 회사 경영상황의 변화를 경험함	조직 내 · 외부의 지속적인 변화 경험	환경변화에 대한 대처 필요성을 인식함
팀의 변화(인력이동, 관리자 변동, 과제 변경)를 경험함		
리더십 교육에 참석함	다양한 소통 정보를 습득함	
소통 및 인간심리 이해 도서를 찾고, 부서원 코칭을 인터넷 검색함		
과거 상사와의 경험을 긍정적으로 재해석해 봄	과거 경험을 모델링함	스스로 성찰하고 셀프코칭 시간을 가짐
대화가 안 풀릴 때 갈등상황을 배움의 기회로 여김		
스트레스를 부정적으로 인식하지 않음	긍정적 사고를 가지려고 노력함	
소소한 긍정적인 경험을 자주 함		
팀원에게 업무의 배경과 비전을 설명함		
구체적인 업무지시를 하려고 노력함		
업무에 대한 정보 및 진행사항을 빠르게 공유함	최대한으로 업무정보를 공유함	
팀원에게 업무 과정에 대해 즉각적으로 피드백함		
팀원 개개인의 업무를 이해하고 각각의 가치를 인정함		
회의 횟수/시간을 최소화함		
실무자들을 믿고 많은 권한을 갖게 함	최소한으로 업무를 개입함	업무중심적으로 대처함
팀원 스스로 해결할 수 있는 기회를 먼저 부여함		
필요시에만 직접 개입함		
개개인이 성과를 낼 수 있도록 업무를 조정해 줌		
성과에 대해 어떤 형식으로든 충분히 보상해 주려고 노력함	효율적 업무환경을 조성해 줌	
팀원 업무에 대한 팀리더로서 책임감을 가짐		
팀원의 불필요한 업무 요소를 줄여줌		

표 2. '기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정' 개념과 범주화 (계속)

개념	하위범주	범주
문제에 대해 먼저 충분히 경청함		
개인에게 실제 도움이 되는 방안을 제시함		
갈등상황을 고려해서 업무환경을 조율해 줌	팀원 입장에서 문제를 바라보고 해결을 도움	갈등상황에 대처함
팀원이 스스로 문제를 해결하도록 조력함		
팀원 수준으로 이해하며 격려함.		
팀원에 대한 지속적인 관심과 표현을 함		
팀원의 업무, 성격, 관계, 가정생활을 종합적으로 이해하려고 함	인간적 관심과 존중을 위해 노력함	
팀원이 인간적으로 동등한 관계임을 느끼도록 노력함		
팀원이 개인이 중요하다는 느낌을 받게 함		관계증진적으로 대처함
팀원의 표정, 분위기, 변화 등에 반응함	팀원의 정서적 욕구를 감지함	
팀원의 개인문제 발생시 업무조정을 통해 일과 삶의 균형을 맞춤		
팀장이지만 인간적인 자기개방을 함	팀장으로서 겸손한 자기인식	
겸손하려고 노력하고 겸양을 갖추		
배려하는 태도		
팀원이 능동적으로 일하고 배우려는 태도를 관찰함	팀원의 적극적 태도를 인식함	조직 내 선순환 소통이 일어남을 확인함
팀원들 간 업무를 돕는 것을 관찰함		
업무 단위 당 개입이 줄어들어 편하다고 느낌		
팀원을 대할 때 어색하지 않고 의사소통에 탄력성이 생김	긍정적인 소통상태가됨	
팀장과 팀원의 관계수준이 향상되었다고 지각함		

서 평소 소통하는 분위기를 조성하는 것이 중요하다 고 여기고, 이에 많은 시간을 할애한다는 것이다. 또한 조직은 공동의 목표를 가진 이해 집단이지만 이해 집단을 구성하는 팀원들 개개인을 보통의 사람으로 대하려고 노력하였다. 따라서 조직 안에서 보통의 사람들이 어우러져 집단을 만들고, 조직 성과라는 상호작용을 만들어내기 때문에 조직 내 팀원과의 친밀감을 형성하는 것을 중요하게 인식하였다. 즉 팀장은 리더로서 조직의 의사소통은 업무 대화와 사적 대화로 크게 이루어지며 이는 상

호 보완적인 측면이 있고, 두 개의 의사소통 방식을 통합적으로 적용해야 한다고 보고 있었다. 이는 팀장의 의사소통 초점은 팀 조직의 목적인 성과를 내야 하는 과정에서 업무 목표를 실행하기 위한 업무 대화와 조직 내 인간적 만남이라는 사적 대화로 구분해 볼 수 있다. 특히 사적 대화는 팀이 향후 성과를 내기 위한 조직 기능을 유지하도록 집단응집성을 높이기 위한 상호작용 기능을 포함하는 대화라고 볼 수 있다. 팀장은 사적 대화를 통한 인간으로서의 접촉이 업무의 기능으로 연

결되는 소통의 조화로운 통합을 이루어 내기 위해 노력을 하였다. 이에 대한 중심현상에서 생성된 범주들을 종합해 보면 다음과 같다. ‘업무지시는 무엇을, 왜, 언제까지 형식으로 명확하게 전달함’, ‘업무 대화보다 실제로는 일상 대화 비중이 높음’, ‘보고 단계 외에 담당자인 팀원에게 직접 찾아가 궁금증을 질문함’, ‘수직적 관계보다 수평적 관계로 대화함’, ‘팀장의 역할이 아닌 순간을 알고 팀원에게 친밀감을 위한 대화를 함으로 나타났다.

“의사소통이란 것이 일반적으로 명령하듯이 하는 부분은 아니라고 생각을 하고 있고요. 업무 목표나 이런 걸 떠나 개개인의 목표, 가정생활, 회사생활 이런 것을 다 같이 어울려서 이해를 하다 보면 쉽게 되는 것 같아요. 예를 들면, 요즘 세상 돌아가는 얘기도 나누고, 저는 항상 수첩을 가지고 다니는데, 결혼한 사원들의 경우 가족 이름을 적어놔서 만나기 직전에 항상 생각하죠. 그렇게 면담을 하면, 조금 더 가까운 것 같고 마음이 편안해지는 그런 게 있죠.” (참여자 B)

“저는 그렇게 안 느끼지만 팀원들은 상사를 어려워해요. 보통 업무보고는 중간관리자한테 받고, 제가 더 알아야 할 내용들이 있을 때는 먼저 가서 물어보면 잘 대답해 주는데, 오기를 기다리고 알아서 보고하라고 하면 그게 표현이 잘 안 되거든요. 개인적인 능력도 다 다르기 때문에 그 팀원을 이해할 겸 세밀하게 알아야 할 것은 가서 물어봐요. 그런데 보고하라는 듯 말하기보다 팀의 일원으로 수평적으로 물어보는 게 중요해요.” (참여자 C)

“면담할 때나 회식자리에서 ‘야. 우리 진심을 이야기하자’ 이렇게 하는 건 아니라고 생각합니다. 진심은 평소에 대화에서 나오는 것이죠. 평소 대화가 없다면 업무하는데 원활하지 않죠. 회사에 하루종일 같이 있어도 제가 계속 팀장이냐. 계속 팀장의 모습은 아닌 거죠.” (참여자 D)

맥락적 조건

중심현상에 대한 맥락으로는 ‘환경변화에 대한 대처 필요성을 인식함’이 범주화 되었다. 팀장은 기업의 지속적인 성과에 대한 요구와 변화하는 환경조건에 대해 팀원과 소통하는데 있어서 속도에서의 양가적인 태도를 보였다. 팀장은 필요한 업무의 요구와 변화는 빠른 개입으로 팀원에게 전달, 그 외에 환경적인 부분이나 당장 업무와 관련되지 않은 부분은 최대한 제어함으로써 팀원이 업무의 지속성과 변화의 유연성을 갖도록 도왔다. 팀장은 조직과 팀원을 매개하는 역할로, 현재 상황에 대해 무엇을 우선순위로 평가해야 하는지 구분할 줄 아는 능력을 갖고 외부환경 변화에 적절히 대처하기 위한 노력을 하였다.

“연초에 1년간의 업무 전략을 세우죠. 그런데 전략대로 진행되지 않아요. 일하다 보면, 세계 경제 분위기도 읽어가면서, 할 일이 달라지죠. 그걸 잘 읽어야 하고, 그걸 팀원들에게 잘 이해시키고 변화에 맞춰 일하게 하는 게 리더의 의사소통 능력이죠. 그래서 팀원들 일도 조절해 주고, 시켜놓고도 안 해도 되는 건 책임지고 빼줍니다.” (참여자 E)

“우리 팀은 기술, 건설 파트가 있는데,

고객사랑 협의하는 과정에서 세부적인 일이 바뀌어요. 자꾸 바뀌는 상황을 알아야 하지만 모든 일을 다 아는게 좋은 건 아니라고 느낄 때가 있어요. 물론 큰 틀은 알리는데, 기술은 기술대로, 건설은 건설대로 더 필요한 정보를 챙겨주죠. 일이 모호해서 갈등이 생기면 제가 나서고요.” (참여자 F)

중재적 조건

중심현상에 대해 상호작용을 촉진하는 것이 중재적 조건이다(Strauss 등, 2001). 본 연구에서 나타난 중재적 조건은 외부의 영향에 의한 것보다 팀장 개인의 노력이 소통을 증진시키는 중재적 조건으로 분석되었다. 이를 ‘스스로를 성찰하고 쉼코칭 시간을 가짐’이라고 명명하였고, 이에 해당되는 요인들은 크게 세 가지로, ‘소통 정보 습득함’, ‘경험 모델링’, ‘긍정적 사고를 가지려고 노력함’으로 나타났다. 팀장이 소통 정보를 얻는 과정은 사내에서 정기적으로 운영하는 대면 ‘리더십 교육이 가장 도움’이 된다고 하였다. 또한 ‘소통, 인간이해 심리 도서를 읽고, 인터넷으로 부서원 관리, 부서원 코칭’과 같은 내용을 관심있게 찾아보았다. 그리고 과거 본인이 팀원이었을 때 당시 팀장과의 경험이 긍정적이든 부정적이든 그것을 ‘긍정적으로 재해석’하여 현재에 적용하였고, 팀 내 갈등 발생 시 그것을 해결하면서 동시에 그 과정을 ‘배움의 기회로 학습’ 하였다. 마지막으로 ‘스트레스를 부정적으로 받아들이지 않고’, 일상생활 속에서 소소한 ‘소소한 긍정적 감정을 느낄 수 있는 경험’을 자주 하려고 노력하였다. 이러한 팀장의 노력은 소통 상호작용을 촉진하는 역할을 하고 있다.

“제가 과장일 때 제 상사가 저 입사하고 힘들었을 때가 있었는데, 그 일을 기억하고 물어본 적이 있어요. 그때 고마웠고, 상사한테 고마워서 일을 열심히 하게 되더라고요. 사람 다 비슷하잖아요. 제 팀원들도 그래요. 평소 진정한 관심을 줄 때 더 열심히 하는 것 같아요.” (참여자 A)

“저도 배우고, 공부가 많이 돼요. 사람 관리하는 것도 학습이라고 생각하거든요. 내가 소통이 된다고 느끼는거. 상대방도 그렇게 느낄까. 고민해 보고, 직접 코칭으로 얻는 게 많은 것 같아요.” (참여자 B)

작용/상호작용 전략

작용/상호작용(action/interaction)은 중심현상을 대처하고 조절하기 위해 취하는 의도적 행위이다(Strauss 등, 2001). 본 연구에서는 팀장이 조직 내 팀원과의 소통 과정에서 조직, 개인, 환경의 변화가 일어날 때 조직 내 소통을 유지하기 위해 대처 전략을 취하는 과정으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 세 가지 대처전략으로 구분할 수 있었는데, 업무를 유지하기 위한 업무중심 대처, 문제를 해결하고 균형을 찾기 위한 갈등해결 대처, 팀원과의 관계 향상을 위한 관계증진 대처이다. 팀장은 이 세 가지 의사소통 대처전략을 필요에 따라 적절하게 활용하고 있었는데, 이 중 팀장이 가장 중요하고 인식하고 빈번하게 활용하는 것은 관계증진 대처였다. 이에 대한 세부적인 내용은 기업 팀장이 인식하는 팀원과의 소통 과정 분석에 제시하였다.

결과

결과(consequences)는 작용/상호작용 전략의

결과물 총합이다(Strauss 등, 2001). 본 연구에서는 팀장이 팀원과의 의사소통을 통합적 관점으로 접근하고, 상황에 따라 의도적인 소통 대처방식을 유연하게 적용함을 알 수 있었다. 이에 대한 결과로서 4개의 개념이 발견되었는데, ‘팀원이 능동적으로 일하고 배우려는 태도를 관찰함’, ‘팀원들 간 업무를 돕는 것을 관찰함’, ‘업무 단위 당 개입이 줄어들어 편하다고 느낌’, ‘팀원을 대할 때 대처에 대한 탄력성이 생김’, ‘팀장과 팀원의 관계수준 향상되었다고 지각함’이다. 팀장이 경험한 조직 팀원과의 소통 증진의 결과는 팀원 개개인이 스스로 업무에 대해 알려고 하고 필요한 역량을 높이는 태도, 시키는 일만 한다는 태도가 아니라 능동적으로 먼저 흥미를 가지고 일하는 태도를 관찰한 것이다. 또한 팀원들 간 서로 업무를 돕는 것을 확인하였다. 그리고 나면 다시 팀원을 대하는 과정에서 변화하는 조직의 상황을 알릴 때 이전보다 개입이 줄어들고 대처능력은 높아지는 등의 즉시 소통이 이루어진다고 하였다. 이를 범주화하면 팀장과 팀원 간, 팀원과 팀원 간의 ‘조직 내 선순환 소통을 인식함’이다

“내가 자주 대화하고 진짜 진심으로 대해주니까 팀원들도 ‘내가 필요한 존재구나.’ 하는 마음이 생기고, 그러니까 일을 자기 일처럼 해요. 고맙죠.” (참여자 D)

“소통은 진정성 어린 관심이에요. 실제로 제가 팀원을 대하는 대로 그러니까 과장이 사원을 대하는 걸 봤어요. 제가 진심을 갖고 대화하면, 팀원에게 전달되고 그건 전염이 돼요. 이걸 이해하는 게 중요해요.” (참여자 F)

“소통을 하면 결국 실타래가 풀린다는 것, 처음엔 되게 복잡해 보여도 결국 실타래는 풀린다는 걸 배웠습니다. 늘 해결해야 할 상황들이 있지만 고민한 만큼 사람 관계도 좋아지고 좋은 방향으로 갈 수 있다는 걸 느끼고 있어요.” (참여자 I)

“침묵은 독이에요. 회의 때 침묵하지 않는 조직을 만들지 않으려면 진심으로 대해야 해요. 자주 얘기하다 보니까 그 사람을 더 알게 되고, 서로 뭘 원하는지 아니까 제가 개입할 일이 줄어들어요.” (참여자 J)

기업 팀장이 인식하는 팀원과의 소통 과정분석

과정분석은 중심현상과 관련하여 작용/상호작용의 시간의 흐름에 따른 순차적 과정을 분석하는 것이다(Strauss 등, 2001). 본 연구에서는 팀장이 노력단계, 접근단계, 대처단계, 순환단계를 거쳐 팀원에게 조직 의사소통을 노력하고 있음을 알 수 있었다.

1단계: 노력단계

노력단계는 팀장이 조직 의사소통은 현장에 맞게 달라야 한다는 점을 인지한 후 ‘의도적 노력을 시작’하는 과정이다. 참여자들이 먼저 기존에 이론적으로 알고 있는 대화, 공감, 경청이라는 의사소통 방식으로는 언제, 어떻게 적용해야 하는지 알기가 어렵기 때문에 한계에 부딪히고, 조직을 운영하기 위해서는 명료하고 새로운 의사소통의 방식이 필요성을 인식하면서부터 시작하였다. 그리고 ‘조직 현장에 실제로 필요한 소통이란 무엇인지를 재해석’ 하였다. 그리고 조직에서 팀장으로서의 역

할일 때 의사소통과 조직에서 한 팀의 일원으로 인식할 때 의사소통을 다르게 표현하였다. 참여자들은 이것을 갈등상황이거나 이중적 태도라고 느낀 것이 아니라 궁극적으로 조직에 필요한 의사소통 방식이라고 생각하고 있었다. 참여자들은 현재 이 순간 자신이 어떠한 언어와 감정적 태도로 팀원들과 소통해야 할지를 업무적 역할(role)과 팀원과의 인간적 연결(connection) 모드로 구분하고 있었다.

“제가 리더십 교육도 받고 교보문고에서 소통 관련 책도 거의 다 봤어요. 근데 소통이 뭔지 모르겠더라고요. 회의 때 언제 다 들어주고 있어요. 경청이 필요하지만 배운대로 현장에서는 적용하기 어려워요. 팀을 운영하려면 우리가 공감할 수 있는 의사소통 대화가 필요한 거죠.” (참여자 G)

“제가 지금 팀장이지만 저도 여기서 성장한 사람이에요. 여기서 제 역할이 팀장인거지, 저도 여기 한 사람이에요. 그 두 가지 모습을 팀원들과 나누는 게 중요해요. 팀장은 팀장의 모습만 보이는 게 아니라, 실제로는 인간적인 모습도 있고, 같은 입장이기 때문에 저는 그 줄을 잘 타는게 리더십이라고 생각해요.” (참여자 H)

2단계: 접근단계

접근단계는 참여자들이 조직 현장에 맞는 팀원과의 의사소통이 필요하다는 것을 인식한 후 상황에 맞는 ‘여러 의사소통 방법을 실행하는데 집중’하는 단계이다. 팀원에게 업무 면에서는 이 일을 해야 한다고 먼저 지시하기보다 왜 이 일을 해야 하는지 배경설명에 집중

하였다. 중간관리자들에게 구체적인 업무지시를 하고, 업무 진행사항은 일 단위, 주 단위 형식으로 빠르게 공유하였다. 또한 팀장이 생각하는 방향으로 가고 있는지를 실무를 담당하는 팀원에게 업무 과정에서 즉각적으로 피드백 해줌으로서 팀원들이 방향을 잃지 않게 하였다. 업무 지시는 명료하지만, 비전과 방향에 대한 즉각적 피드백을 주는데 집중하고, 세부적인 실무는 개입하지 않고, 회의 횟수를 줄여나가 실무자들이 일을 진행하는데 있어서는 권한을 갖도록 하였다. 또한 팀원이 일을 시작하면 팀장은 팀원이 일에 집중할 수 있도록 주변의 불필요한 업무 요소를 줄여주는 데 집중하였으며, 업무환경을 지속해서 조율해주었다. 또한 주요 업무를 맡은 팀원뿐만 아니라 행정 등의 지원 업무를 맡은 팀원 모두 개인적인 대화를 하려고 노력하고 개개인이 중요하다는 느낌을 전달하였다.

“팀장은 팀의 top 위치에 있다고 해서 사실 지시하는 일만 하는 게 아니라고 생각해요. 관계를 잘해야 해요. 팀원들이 각자 기능할 수 있도록 말이예요. 팀원들은 다 능력이 다르고 다 자원인데, 그 사람들을 일을 스스로 하도록 이해시키는 게 가장 중요해요. 이거 왜 하는지, why를 알면 움직이게 되요. 저는 일을 강제하지 않고 그 why를 설명하는 사람이고, 이후에 이렇게 저렇게 하라고 딱 한 마디 지시하면 되요.” (참여자 A)

“전 두 가지가 가장 중요하다고 생각해요. 첫째, 신속한 의사결정, 둘째, 팀원들이 일하는 분위기를 만들기. 팀장이 되면 편한 게 아니라, 올바른 선택을 계속 해야

하고, 그러려면 우리 팀 일이 어떻게 흘러가고 있는지, 방해요소는 없는지 잘 알아야 해요. 아픈 팀원이 있으면 쉬게 해주고, 일도 나눠서 하고 그래요.” (참여자 D)

“팀원들도 가정이 있고, 자기 생활이 있죠. 회사에 충성한다는 개념이 그 개인의 생활을 지켜줄 때 맡은 일을 해낸다는 의미 같아요. 일을 잘 해야 개인 생활을 지키는 게 아니라. 팀장은 반대로 생각하고 있어야 팀원에게 진정성이 전달되는 것 같아요. 진심으로 너를 한 인간으로 대하고 있다. 그러니 개인적이 이야기들을 많이 하게 되더라고요.” (참여자 F)

“지금 주요 업무 맡았다고 해서 다른 사람들이 능력이 떨어지는 게 아니에요. 그리고 행정 맡은 친구는 그걸 잘 해주니까 다른 친구가 해외 법인에 집중할 수 있는 거고. 전 그걸 알아줄 뿐이고 말로 표현할 뿐이에요. 이게 의사소통인거죠.” (참여자 G)

3단계: 대처단계

대처단계는 팀장이 팀원과의 조직 의사소통을 실행하면서 구체적으로 어떻게 말해야 하는지, 무엇을 알고 있어야 하는지, 자신의 의사소통 방식이 어떤 영향을 미치는지 등을 ‘스스로를 성찰하고 배움을 통해 역량을 향상시키는 단계이다. 리더십 교육에 참석하거나 소통 관련 도서 읽기 및 인터넷 검색 등으로 스스로 학습하였고, 과거 자신이 팀원일 때 팀장 혹은 선배와의 관계를 떠올리며, 그들의 말에 나는 무엇을 느꼈나를 생각하고 긍정적으로 재해석하였다.

“팀장은 회사에서 준 역할이고, 사실 인간을 대하는데 있어서 제가 완벽하진 않아요. 저도 어떻게 말하고, 어떻게 반응해야 하는지 배워야 해요. 팀장되니까 오히려 말하는 법을 배우네요. 의사소통이 중요하다는 걸 이제 알아요. 팀원들이 저 잘못 말하고 행동하는 거 봐도 저한테 말하기 쉽겠어요? 제가 먼저 책보고, 리더십 블로그 찾아보고, 제가 말하는 방식이 어떤지 점검하죠. 나름 셀프코칭이죠.” (참여자 G)

“과거 저도 팀원이었던 때가 있었으니까 그때 관리자 선배들과 어땠는지 생각해요. 그때 별로 좋지 않았던 기억도 ‘아 나는 저러지 말아야지’라고 반성하고. 팀장들이 보통 보고 배운대로 한다고 하는데, 그렇지 않아요. 지금 팀은 자기 팀이잖아요. 그리고 과거의 팀이랑 다르잖아요.” (참여자 H)

4단계: 순환단계

순환단계는 팀장이 인식하는 조직 팀원과의 ‘의사소통 노력과 실행의 결과’로 나타나는 단계를 의미한다. 팀장은 자신의 의사소통이 자기 자신과 팀원에게 미치는 영향을 확인하였는데, 팀원들이 보다 능동적으로 일하고 모르는 것을 배우려는 태도를 보이는 것, 팀원 간 서로 업무를 돕는 것을 관찰하게 되었다. 이런 과정에서 자신이 업무에 개입하는 과정은 줄어들어 좀 더 거시적인 사업 계획, 비전을 생각할 여유를 갖게 되었다고 한다. 또한 팀원을 대할 때 의사소통이 표면적으로 흘러 어색한 것이 아니라, 어느 정도까지만 말해도 서로 통하는 탄력성이 생겼다고 하였다. 이러한 변화를 관찰하는 것으로 팀장과 팀원의 관

계수준이 향상되었다고 지각하고 있었다.

“소통이라는 게 눈에 보이지 않는 것 같지만, 보여요. 제가 팀원과 평소 의사소통을 잘하면 이 친구들이 눈치보지 않고 일 잘하고, 저랑 얘기하려는 게 느껴져요. 팀원들 간에도 욕심내지 않고 서로 돕는 게 보여요.” (참여자 E)

“처음 할 때나 힘들지. 자꾸 관심 갖고, 대화하고 하다보면 나중에는 ‘저기 말이야. 그거.’라고 말만 해도 알더라구요. 그리고 몇 년씩이나 보는 팀원이랑 얘기할 때마다 낱씨 얘기, 넷플릭스 얘기만 할 수 없잖아요. 그건 관심없다는 거죠. 팀장이랑 팀원은 조직이 붙여준 이름이지, 같은 목표를 향해 갈 수 있게 계속 친해져야 해요.” (참여자 J)

기업 팀장이 인식하는 팀원과의 소통 유형분석

본 연구를 통해 나타난 관계진술문 개념을 근거로 범주들을 축어록 자료와 지속적으로 비교하였다. 그리고 각 범주 간에 반복적으로 나타난 패턴을 확인하고 유형분석을 실시하였다. 본 연구에서는 팀장이 팀원과 의사소통을 하는 과정에서 상황에 따라 서로 구분되는 상이한 대처방식 전략을 취한다는 것을 알 수 있었다. 분석 결과 세 가지 대처방식으로 분류가 되었는데, 작용/상호작용 전략에서 언급한 업무중심 대처, 갈등해결 대처, 관계증진 대처이다.

업무중심 대처: 촉진자(facilitator)

팀장은 팀원에게 ‘업무의 배경과 비전을 설명함으로 팀원이 업무 수행의 방향성을 갖도록 했다. 즉 회사의 현황과 팀원이 하는 일의 가치를 설명함으로써 팀원 스스로 일에 대한 동기를 갖도록 하였다. 팀원에게 해야 할 일을 일일이 지시하는 것보다 번거롭더라도 충분한 시간을 갖고 왜 이 일을 해야 하는지를 설명하는 것이 업무 동기를 부여한다고 인식하고 있었다. 이는 팀원의 업무 동기를 강화하고 체계 속의 자율성이 보장되어 업무 효율을 높이게 된다. 또한 팀장은 팀원이 업무 내용을 제대로 이해했는지, 더 궁금한 내용은 없는지 확인하고, 팀원이 업무 진행에서 어려움을 느낄 때 언제든지 질문하고 도움을 요청할 수 있는 열린 소통 분위기를 조성하였다. 이는 팀장이 업무 지시는 세부적이고 명확하게 전달하나 팀원 스스로가 일에 대한 주인의식을 갖고 일할 수 있도록 하는 촉진자(facilitator)로서의 역할을 보여 준다.

또한 팀장은 팀원과의 면담을 소통의 중요한 과정으로 본다. 면담을 통해 팀원의 업무량과 진행사항, 회사생활의 애로사항, 피로도 등을 파악하고 있다. 그러나 이러한 내용은 평소 일상에서 파악한 것을 재확인하는 차원이었고, 면담에서 가장 중요하게 다룬 것은 팀원이 고유한 강점과 현재 개인사에서 어려운 점을 파악하고 극복할 수 있도록 조언과 격려를 하는 것으로 나타났다. 즉 팀장은 팀원의 업무량을 고려하여 기존 업무 일정이나 업무 배분을 조정해 주기 위해 팀원을 관찰하고 팀원이 현재 ‘기능할 수 있는지’를 민감하게 파악하려고 노력하였다. 먼저 일에 대한 어려움을 물어보기 보다 팀원 스스로 자기 상태를 알고 팀장에게 이야기할 수 있도록 대화

의 장을 마련하였다. 팀원들이 무리없이 업무의 리듬을 유지할 수 있도록 하는데 가장 신경쓰고 있었다. 그와 동시에 팀원이 강점을 발견하고 향후 성장할 수 있는 기회를 부여하였다.

“X이론과 Y이론이 있죠 저는 Y이론에 접근해 있다고 생각해요. 주간 회의는 딱 두 번 해요. 업무 의사소통은 공식적으로 두 번 하는 셈인데, 이때는 공식적인 지표와 각각 해야 할 일을 분명히 해줍니다. 그 시간 외에는 필요시 개인적으로 찾아가서 이야기하며 모니터링 합니다. 누가 무슨 일을 하는지 알고 서로가 궁금한 점이 생기면 직접 소통할 수 있도록 하는 자리를 만들어요.” (참여자 B)

“저는 면담할 때 팀원의 개인적인 것을 물어보지만, 회사생활, 가정생활 피상적인 얘기는 많이 안 하는 편이고, 팀원의 성장에 관심을 갖고 얘기합니다. 조직에 대한 가치, 자부심을 키우도록 많이 노력하려고 신경을 씁니다.” (참여자 E)

“팀원에게 시간을 세이브 시켜주는 게 중요해요. 불필요한 회의나 모임은 없애고, 업무도 핵심적인 내용만 체크해요. 팀원의 시간이 세이브 되어야 생각할 시간이 있으니 일도 효율적으로 하고 더 좋은 아이디어도 나오더라구요. 구체적으로 할 말이 없는데, 회의한다고 자꾸 모이는 건 손해라고 생각합니다.” (참여자 I)

갈등상황 대처: 조력자(supporter)

본 연구에서 나타난 갈등상황 대처는 업무

적인 부분 외 팀 간, 팀원 간, 팀원 개인 범위에서 나타나는 다양한 대인관계 문제에 대한 것으로 분석되었다. 팀장은 조직 내의 업무효율에 영향을 미치는 중요한 요소가 대인관계 문제라고 인식하며 갈등상황 대처에 매우 적극적이면서도 유연한 자세를 취하였다. 특히 문제해결 방법에 있어서 A문제는 B방식으로 해결한다는 식의 획일화된 방법이 아닌 문제의 성격에 따라, 주변 상황을 고려한 판단으로 유연성(flexibility)을 발휘하였다. 팀장은 갈등상황은 늘 일어날 수 있는 자연스러운 현상으로 받아들이고, 이에 대한 탐색, 해결점 모색 등 문제를 대처하는 방식에 있어서 선입견(prejudice) 없이 현재(present)를 충분히 고려한 상황적 대처를 하였다. 이때 팀장은 팀원 개인의 내적 사고, 정서, 행동을 고려해 가능한 전인적 이해를 하는 것이 문제해결의 중요한 요소라고 인식하고 있었다.

따라서 팀장은 ‘문제에 대해 먼저 충분히 경청함’ 즉 갈등상황 의사소통에서는 듣기에 적극적이었고, ‘개인에게 실제로 도움이 되는 방안을 제시’ 하였다. 또한 ‘갈등상황을 고려하여 업무환경을 조율’해 개인 문제와 업무사이의 균형이 맞추어지도록 도움을 주었으며, 고기를 잡아주기보다 잡는 법을 가르친다는 속담처럼 갈등상황을 교육의 기회로 삼고 ‘팀원 스스로 문제해결을 하도록 조력하는’ 역할을 수행하였다. 그리고 팀원 간에도 의사소통을 관찰하고 팀원이 맥락적으로 받아들일 수 있는 언어로 ‘팀원 수준으로 이해하며 칭찬하는’ 모습을 보였다. 팀장은 갈등상황에 개입이 필요할 때는 적극적으로 개입하나 본질적으로는 집단을 구성하는 큰 틀 속의 한 개인의 관점으로는 개개인이 갈등을 해소하고 성장하는데 도움을 주는 조력자(supporter)로서의 역할을

하였다.

“팀원이 심각하게 자꾸 병가를 내서 면담을 했더니, 본인이 실력없이 윗 사람에게 잘 보여서 진급했는데 동료들 시선이 힘들다고 얘기 하더라고요. 그 팀원하고 대화를 많이 했고, 내가 해줄 수 있는 방법은 ‘내가 다 해결해줄 수 없다. 네 실력 키우는데 내가 도와주겠다’ 그래서 업무 조정을 했어요. 문제가 생겼을 때 ‘힘들겠다. 잘 극복해라’라고 말만 할 순 없고 뭔가 형편을 만들어주는 게 필요하죠. 문제를 극복하게 돕고, 조직에 잘 융화될 수 있겠끔 해줘야겠다는 생각이 들어요.” (참여자 B)

“팀원 간 갈등이 있으면 부서에도 묘한 분위기를 만들죠. 서로 코워해야 하는데 그게 잘 안돼요. 그래서 일단 충분히 들어줘요. 충분히 듣고 최대한 감정적인 부분은 다독여주고 어떻게 하고 싶은지 물어봐요.” (참여자 C)

“상황을 부정적으로 보는 사람의 말은 전파가 빠르더라고요. 또 소문이 더해지고요. 그럴 때 제3의 법칙을 생각합니다. 부정적인 친구가 있다면 왜 그럴까, 그 갈등 요소가 무엇인지 충분히 생각을 해요. 무조건 일만 열심히 한다고 아웃풋이 안 나오더라고요. 이런 요소의 핵심에는 감정적인 부분이 있다고 생각합니다.” (참여자 1)

관계증진 대처: 배려자(carer)

팀장은 직책만으로도 팀원에게 영향을 미치는 권위와 위엄이 있다. 팀장은 팀원과의 의

사소통에 있어서 권위적인 모습을 최소화하는 것이 원활한 소통을 위해서 중요한 요소라고 인식하고 있었다. 그래서 평소 일상적인 대화를 자연스럽게 할 수 있는 분위기를 만들고, ‘팀원 개개인에 대한 지속적인 관심을 표현’을 위해 노력하였다. 다양한 사람이 함께하는 조직에서 사람과 관련된 판단은 그 개인에 대한 충분한 이해와 그와 연결되어있는 관계에 대한 통찰이 필요하다. 따라서 팀원을 조직 내의 모습뿐만 아니라 현재 행동이 나타나는 배경까지 종합적으로 이해하려고 노력하였다.

팀원과 공감대를 형성하고 인간적으로 가까워지기 위해서 팀장은 팀원과의 1:1 관계 형성에 노력을 기울였다. 팀원 생일에 A4 한 장 분량의 편지를 선물한다든지, TMI(Ten Minute Talk), 그대랑(팀원 한명과 식사 후 산책)이라는 주제로 대화하는 시간을 가졌다. 조직 내에서 팀장과 팀원의 본래 관계가 수직적이라면, 인간 대 인간으로 대화하는 시간을 통해 수평적 관계의 축을 형성함으로써 보다 상호 존중과 신뢰가 강화된 수평적 위계구조를 구축한 것이다. 팀원이 ‘상하관계가 아닌 동등한 관계를 경험하도록 함은 그 ‘개인이 중요하다는 느낌을 받게 하고’, 그 개인에 대한 인정은 팀원에게 조직이 계약관계임을 넘어 서로 존중하고 한 뜻을 모으는 집단적 태도를 갖게 하는데 매우 중요하다.

또한 팀장은 ‘팀원의 표정, 분위기, 변화 등’ 정서적 변화에 민감하였다. 팀원이 사생활을 침해하지 않는 범위 내에서 팀원의 개인생활과 정서에 관심을 표현하고 그에 대한 조언을 하고자 했으며, 팀원의 긍정적인 변화를 기대하고 있었다. 참여자들은 팀원의 개인차를 이해하고, 관심사와 고민거리를 주의 깊게 살피고 있었다. 그리고 팀원이 개인문제 발생

시 일과 삶의 균형(Work & Life Balance)을 맞추도록 업무를 조정하기도 하였다. 또한 참여자는 팀원과 친밀감을 갖도록 자기개방(self-disclosure)을 하였고, 주로 인생의 선배로서 삶에서 경험하고 느낀 점, 가족관계, 정서관리에 대해 팀원에게 이야기하였다. 또한 팀장은 자기를 낮추는 ‘겸손과 겸양의 모습을 갖추려고 노력하였다. 팀장은 한 인간으로서 수평적인 관계를 중요하게 인식하고, 팀원과의 다름을 인정하고 생각 차이의 균형감을 갖고 상대방 입장과 생각을 먼저 고려하는 배려자(carer)의 태도를 취하였다.

“일단 많이 들어요. 들으면서 ‘힘들겠다. 어떡하니’ 이런 공감하는 얘기를 많이 해주다 보면 팀원들도 생각이 있기 때문에 ‘이렇게 해야겠어요’ 하면서 스스로 해결하는 경우가 많더라고요. 이러면 저는 그것을 지지해주고 곁에서 지켜봅니다.” (참여자 B)

“회사도 사람 사는 곳이에요. 자연스러운 이야기가 결국 회사에 도움이 되죠. 또 팀원의 성향이나 마음상태를 알게 되면 업무적인 배려를 해줄 수 있어서 효율성도 높이게 되요.” (참여자 F)

“우리 팀원들은 친해요. 표정이 밝은 걸 보면 알 수 있어요. 서로 격없이 농담해도 그 속의 의미와 진심을 알기 때문에 받아주죠. 나한테 성과란 업무 결과물도 중요하나 팀원 간의 소통이에요. 나는 팀원들에게 늘 감사하고 감사해요.” (참여자 I)

논 의

본 연구의 목적은 기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 과정을 생생하게 탐색하기 위한 것이다. 기존의 기업 리더 대상 연구들이 주로 리더십 유형을 구분하는데 더 초점을 두었다면(Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009), 본 연구는 근거이론에 따른 범주화 분석을 통해 팀장이 팀의 리더로서 의사소통을 ‘어떠한 현상으로 이해하고, 실제 조직 현장에서 해석·적용해 가는지’ 과정으로 리더 입장의 경험을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 인과적 조건은 팀장의 역할(role)로서 여러 계기를 통해 ‘소통의 필요성을 인식하여 소통을 재해석하는 과정’이 개념화되었고, 이 과정에 영향을 미치는 맥락적 조건으로는 ‘환경변화에 대한 대처 필요성 인식’, 중심현상으로는 팀장이 ‘업무 대화와 사적 대화를 병행 방식으로 의도적인 노력’하는 이중 의사소통 방식이 개념화되었다. 또한 이 현상에 대해 중재하는 조건으로는 ‘스스로 성찰하고 의사소통에 대해 배우는 자세로 셀프코칭’하는 노력이 개념화되었다. 중심현상에 대해 어떤 방식으로 대응하게 되는지를 일컫는 작용/상호작용 전략은 ‘업무중심 대처’, ‘갈등상황 대처’, ‘관계증진 대처’로 구분되었다. 이를 통해 ‘조직 내 선순환 소통이 일어남’이 결과로 나타났다. 또한 중심현상에 대한 작용/상호작용의 시간의 흐름에 따른 순차적 과정은 노력단계, 접근단계, 대처단계, 순환단계로 확인되었고, 작용/상호작용 과정에서 팀장의 3가지 의사소통 유형을 확인할 수 있었다. 이에 본 연구결과를 종합적으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통해 확인된 기업 팀장의 의사소통 과정의 핵심은 팀장은 소통의 개념

을 수동적 태도로 받아들이는 것이 아니라, 조직 내 필요성을 인식하고 팀조직에 맞춤형 태도의 소통으로 재해석하여 적용하는 능동적 행동을 취한다는 것이다. 최근 조직 내 세대 통합의 필요성과 변화하는 기업환경에 대응하기 위해 팀장의 역할은 감독자, 관리자의 역할에서 팀의 총괄 리더, 조정자, 멘토, 코치로의 역할로 확대되고 있다(박혜원, 2013). 상황 행동 리더십 연구에 따르면 팀장은 현재 조직의 상황을 이해하고 “역동적이고 융통성 있게 적용할 때” 리더십 효과가 극대화된다(House & Baetz, 1990). 본 연구 결과, 팀장이 생각하는 소통이란 무엇인지 팀원들에게 공유하며 서로의 소통의 갭을 줄여 나갔다. 이를 위해 팀장은 업무적 역할(role) 모드와 인간적 연결(connect) 모드를 구분하여 조직 내 의사소통을 이중 의사소통 방식으로 의도적 노력을 하였다. 업무 대화는 현재(present)를 위한 의사소통, 사적 대화는 미래(future)를 위한 투자라는 개념으로 보는데 이는 이분법적 태도가 아닌 의사소통의 통합적 태도로 볼 수 있다. 또한 팀장은 사적 대화를 통해 팀원 개인에게 인간적인 관계를 바탕으로 진정성이 있는 관심을 보이는 노력을 기울였다. 이는 리더의 중요성과 관련된 선행연구 결과(Floyd & Wooldridge, 1997)와도 일치하는 것이다. 팀장은 ‘대인적인 특성’을 가지며, 중간관리자로서 기업의 전략과 입장을 팀원들에게 전달하고, 성과를 달성하는 과정에서 팀원들과의 인간관계를 중요시 한다는 것이다(심형인 등, 2012). 이는 팀장은 공식적인 직책으로 인해 그 자체만으로도 카리스마 이미지나 암묵적 힘을 가지고 팀원들에게 영향을 줄 수 있다. 하지만 팀 내 공간에서 팀장의 역할(role)로만 팀원들을 대한다는 것은 거리감을 주고, 리더십을 발휘하는데 한

계가 생길 수 밖에 없다. 따라서 팀장은 팀원들에게 적극적으로 솔선수범한 모습을 보이고, 대인관계를 바탕으로 한 인간적인 의사소통에 더 노력을 기울인 것으로 볼 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 팀장이 의도적으로 의사소통을 위해 대응하는 작용과정은 노력단계, 접근단계, 대처단계, 순환단계로 나타났다. 노력단계는 의도적 노력을 시작하는 과정으로, 팀장들은 조직 현장에 필요한 소통을 재개념화 하였다. 또한 업무적, 일상적 상황에서 의사소통 방식은 달라야 한다고 지각하며, 업무 대화와 사적 대화를 구분하고 있었다. 접근단계에서는 여러 의사소통 방법을 실행하는데 집중하는 단계로, 팀원에게 업무적으로는 배경설명 노력, 즉각적 피드백, 회의 횟수를 줄임 등으로 노력하고, 팀원 모두 개인적인 대화, 노력, 개개인이 중요하다는 느낌을 전달하였다. 대처단계에서는 자신의 의사소통 방식이 어떠한지를 알기 위해 스스로를 성찰하며 배움의 자세로 셀프코칭 행동을 하였다. 참여자들은 리더십 교육에 참석, 독서, 인터넷 검색을 하는 등으로 학습하였고, 과거 자신이 팀원일 때 상사는 어떠했고, 그들의 말에 나는 무엇을 느꼈는가를 생각하고 긍정적으로 재해석 하였다. 순환단계는 의사소통 노력과 실행의 결과로 팀원의 긍정적 변화를 관찰하고, 팀장과 팀원의 관계수준이 향상되었다고 지각하는 것이다. 특히 본 연구에 참여한 팀장들은 의사소통을 직접적 언어로 전달하는 것뿐만 아니라, ‘알아주고’, ‘공감해주고’, ‘말하지 않아도 서로 이해하게 되는’ 심리적 기반을 위해 노력하였는데, 이는 명시적으로 말하고, 공적 시스템으로 전달하고, 논리를 중요시하는 저맥락 문화보다 집단 의식, 감정 존중, 묵시적 이해 추구, 정확적 해석을 하는 고맥

락 문화로의 노력으로 볼 수 있다(Hall, 2013). 일반적으로 팀장의 의사소통은 명료하고 단순해야 할 것으로 인식되지만 이는 업무 대화에 한정된 것으로 볼 수 있고, 전체적으로는 팀 조직 운영을 위해서는 팀원 간에 ‘심리·정서적으로 연결되어있도록 노력하는 것’을 중요하게 받아들인다고 이해할 수 있다.

셋째, 본 연구를 통해 확인된 기업 팀장이 인식하는 팀원과의 의사소통 유형은 작용/상호작용 전략에서 업무중심 대처에서는 촉진자(facilitator), 갈등상황 대처에서는 조력자(supporter), 관계증진 대처에서는 배려자(carer)로 나타났다. 이 유형은 현장에서 팀장의 의사소통에 대한 인식과 경험을 분석하는 과정에서 나타난 결과이다. 의사소통 선행연구와 비교하여 살펴보면, Habermas(2006)의 공식적 의사소통, 비공식적 의사소통 유형 구분 중 본 연구에서 기업 팀장은 공식적 의사소통보다 비공식적 의사소통을 더 중요하게 인식하고 있었다. 팀원들과 친밀감을 형성하고 다양한 욕구를 충족시키는 등 인간관계에 더 시간을 많이 할애하고 중요시한다고 분석되었다. 이는 조직 내에서 비공식적인 의사소통이 더 많이 이루어진다는 주장(Habermas, 2006)과도 일치하는 부분이다. 또한 비공식적 의사소통이 조직 목표달성에 긍정적인지 부정적인지는 판단의 문제이지만, 비공식적 의사소통은 공식적 의사소통을 보완하는 순기능을 갖고 있다(양상진, 2002). 본 연구에서도 참여자들은 비공식적 의사소통이 팀원 개개인에 대한 돌봄뿐만 아니라 조직성공에 이후 기여할 수 있다는 투자의 의미로도 언급한 바 있다. 또 다른 의사소통의 선행연구(Reece & Brandt, 1984)는 독단성과 사교성의 높고 낮은 수준으로 구분하여 감정형(Emotive style), 지휘형(Directive

style), 지원형(Supportive style), 사려형(Reflective style)의 네 가지로 구분하였는데, 본 연구의 결과로 나타난 의사소통 유형과 비교해 보면, 업무의 배경을 이해시키고 명료하게 전달하며 팀원 스스로 업무의 주체자가 될 수 있도록 하는 업무중심 대처의 ‘촉진자’ 유형은 지원형, 지휘형과 관련지어 볼 수 있다. 또한 문제 상황을 경청하고 해결을 적극적으로 논의하고 팀원 스스로 문제를 해결하도록 돕는 갈등해결 대처의 ‘조력자’ 유형은 지원형과 관련될 수 있다. 팀원을 한 인간으로 종합적으로 이해하려고 하며 개인차를 이해하여 일과 삶의 균형을 맞추려는 관계증진 대처의 ‘배려자’ 유형은 지원형, 사려형에 포함될 수 있다. 본 연구 결과로 나타난 세 가지 의사소통 대처 유형은 Reece 등(1984)의 의사소통 유형 중 독단성은 낮고, 사교성은 높은 지원형을 모두 포함하고 있다. 이는 팀원의 상사 신뢰 연구에서 독단적 의사소통보다 지원형, 사려형 의사소통 방식이 효과적이라는 연구(신효영 등, 2017)와 일치하는 결과라고 할 수 있다. 팀장의 의사소통 효과는 공적일 때보다 사적, 정서적, 지지적인 분위기 속에서 더 크게 나타날 수 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 학술적 의의는 기업 팀장을 대상으로 현장에서 경험하는 리더로서의 의사소통 과정을 생생하게 탐색하는데 기여했다는 점이다. 빠르게 변화하는 기업환경의 속에서 팀장은 그 환경변화에 대응해야 한다. 팀장은 글로벌 환경변화 대응하기 위해 팀원을 지속적으로 격려하며 동기부여 하도록 하는 유연한 의사소통 역량을 발휘해야 한다. 즉 팀장의 의사소통은 팀 현장의 상황 맥락을 고려하여 융통성있게 분리·통합해야 하는 것이다. 이러한 팀장의 의사소통 유연성은 정보성의

리더십 교육보다는 그 개인이 자신을 되돌아보고 잠재력을 이해하고 학습/개발할 기회를 갖는 1:1 코칭 관계로 기를 수 있다. Kauffman(2009)은 조직관리 방식이 물적 자원에서 인적 자원 중심으로 변화하면서 코칭이 팀장의 조직관리 역량을 높일 수 있다고 하였다. 본 연구가 기업의 팀장 대상 코칭 개입시 그들이 현장에서 경험하는 실제적인 인식 과정을 이해하고, 리더십 행동 변화를 위한 단계로서 현장에 활용할 수 있는 기초자료가 될 수 있을 것으로 기대한다.

마지막으로 본 연구의 제한점은 참여자 선정이 용이하지 않아 팀장 10명의 사례만을 분석하여 모든 국내 기업 팀장에게 일반화하는 데는 한계가 있다. 또한 본 연구에 참여한 팀장은 의사소통과 리더십 향상 등에 관심이 있어 기업 외부의 교육, 코칭 경험이 있는 대상자들이 주로 인터뷰에 허락했기 때문에 의사소통에 대해 긍정적 인식과 변화 과정이 있었을 것으로 예상해 볼 수 있다. 또한 본 연구는 조직 내에서 자발적 의사결정을 할 수 있는 팀장을 대상으로 하여 의사소통에 대해 능동적인 결과를 얻었다고 예상해 볼 수 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서는 본 연구에서 나타난 결과를 토대로 검증하는 변인 연구나 기업에서 경영자, 관리자, 전문영역 리더 등 각 역할에 따른 리더십 연구 그리고 팀장이 의사소통의 언어적, 비언어적 내용 연구 등이 이루어져야 할 필요가 있을 것으로 보인다. 이를 통해 기업 팀장과 관련된 연구가 지속적으로 보완되고 활발해지기를 기대한다.

참고문헌

- 강명환, 최은수 (2013). 조직 리더의 리더십 유형, 조직문화 유형, 학습조직수준, 조직유형 간에 대한 연구 동향 분석. 평생교육·HRD연구, 9(1), 1-27.
- 권수원, 윤종철, 도상호 (2020). 리더와 구성원의 팀리더십과 목표관리가 경영성과에 미치는 영향: 경로-목표이론과 셀프리더십 관점. 관리회계연구, 20(1), 31-65.
- 김미성, 한태영, 최수일 (2014). 팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향: IMO 모형에 근거한 매개 및 조절 효과 검증. 경영컨설팅연구, 14(4), 135-150.
- 김영식, 김인혜 (2018). 성격과 리더배려행동이 팀 응집력에 미치는 영향: 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(1), 195-220.
- 김태일 (2021). KB증권, 대표이사-MZ세대 직원 소통 프로그램 진행. 파이낸셜 뉴스, 2021.9.16., ["https://www.fnnews.com/news/202109161510207770"](https://www.fnnews.com/news/202109161510207770)
- 김혜선, 탁진국 (2015). 리더의 임파워링 행동이 직무 열의에 미치는 영향: 직무 개선(job crafting)의 매개효과와 핵심자기평가 및 개인-직무 부합의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(2), 275-299.
- 남혜정 (2021). SNS로 MZ세대와 벽 허무는 재계 총수들. 세계일보 비즈, 2021.7.13., ["http://www.segye.com/view/20210713513912"](http://www.segye.com/view/20210713513912)
- 박상욱 (2020). 밀레니얼 세대 구성원의 팔로워십 역량 모형 및 측정도구 개발: 국내 대기업 집단을 중심으로. 한양대학교 대학원

- 박사학위논문.
- 박은희, 탁진국 (2021). 공무원 팀장의 코칭리더십, 자기효능감, 직무만족 향상을 위한 융합형 의사소통 역량향상 코칭 프로그램 영향력 연구. *한국과학예술융합학회*, 39(1), 131-149.
- 박혜원 (2013). 팀장의 역할이 팀 효과성에 미치는 영향. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 서민규 (2021). 대기업 사무직 MZ세대 근로자의 개인심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절효과. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 신지화, 탁진국 (2011). 상사의 언행일치, 리더정당성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성의 조절효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(2), 385-407.
- 신철우, 최병우, 김대수, 박중규 (2018). 21세기 성공적 경영자를 위한 경영학원론. 서울: 탐북스
- 신혜영, 권상집 (2017). 리더의 의사소통 유형, 상사 신뢰, 조직몰입, 혁신행동 간의 구조적 관계 분석. *지식경영연구*, 18(2), 23-43
- 심형인, 유민봉 (2012). 고성능 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해: 근거이론을 적용하여. *한국행정연구*, 21(4), 103-137.
- 양상진 (2002). CEO 리더십유형이 의사소통과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 오홍석, 손태원, 이창길 (2019). 조직학의 주요 이론. 서울: 법문사.
- 윤방섭 (2019). 리더십의 이해. 서울: 학현사.
- 윤지원 (2021). MZ세대 품을 조직혁신 어떻게 이뤘나. CNB 미디어, 2020.9.30., “<https://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=136168>”
- 윤희라 (2015). 유아교육기관의 교사가 지각한 원장의 감성리더십 및 의사소통 유형의 교사효능감에 관한 연구. 국민대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이건혁 (2012). 커뮤니케이션과 참여 그리고 조직성과: 지식공유와 신뢰의 매개효과. *언론과학연구*, 12(3), 268-300.
- 이상훈, 정원호 (2015). 팀장의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로. *리더십연구*, 6(3), 125-150.
- 정민하 (2021). MZ세대와 소통 나서는 재계-사원이 CEO 가르치고, 대리급이 리더로. *조선비즈*, 2021.8.14., “<https://biz.chosun.com/industry/company/2021/08/14/CYHTLZQP5RBP3C6HVSIVB354RI/>”
- 조문석 (2013). 조직문화와 의사소통이 인지된 조직경쟁력에 미치는 영향: 의사소통의 조절효과와 신뢰의 매개효과를 중심으로. *한국조직학회보*, 10(3), 89-117
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 34(3), 465-485.
- Habermas, J. (2006). 의사소통행위이론 2

- [Theorie des kommunikativen Handelns Bd 2], (장춘익 역). 파주: 나남. (원저는 2009년 발행)
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. *Review of Personality and Social Psychology*, 14, 151-177.
- Holl, E. T. (2013). 침묵의 언어 [(The)Silent Language], (최효선 역). 파주: 한길사. (원저는 1959년 발행)
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1990). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In L. L. Cumming & B. M. Staw (Eds.), *Leadership, participation and group behaviour*. London: JAI Press.
- Johnson, B. M. (1977). *Communication: The process of organizing*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July-August, pp.49-61.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2012). 전략 사파리 [Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management 2nd edition]. (윤규상 역). 서울: 비즈니스맵. (원저는 2008년 발행).
- Planty, E., & Machaver, W. (1950). Upward communications: A project in executive development. *Persomel*, 28, 304-318.
- Schreiber, R. S., & Stern, P. N. (2001). *Using Grounded Theory in Nursing*. New York, NY: Springer.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2001). 근거이론의 단계 [Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. 2nd ed.]. (신경림 역). 서울: 현문사. (원저는 1998년 발행).
- Thayer, L. O. (1961). *Administrative communication*. (3rd ed.), Homewood: Richard D, Irwin.
- Watson, T. (2008). *Secrets of top performers: How companies with highly effective employee communication differentiate themselves, Communication ROI Study*. Washington, DC.
- Wendt, H., Euwema, M., & Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370.
- 1차 원고접수 : 2021. 10. 21.
2차 원고접수 : 2021. 11. 23.
최종 게재결정 : 2021. 12. 15.

A study on communication process with team members perceived by team leader in corporation

Eun Jung Baek

Samsung Electronics Co.

Hyo Jung Shin

Ajou University

The purpose of this study is to deeply explore the communication process with team members perceived by team leader. To this end, in-depth interviews were conducted with 10 team leaders, and analyzed according to the grounded theory research method procedure suggested by Strauss and Corbin. As a results, a total of 51 concepts, 17 subcategories, and 8 categories were derived. As a causal condition, the concept of 'contemplating and reinterpreting communication necessary for the organization' was derived, and the central phenomenon was 'intentional effort made in parallel with work and private conversations'. The contextual condition was 'recognizing the need to cope with environmental changes', and the mediating condition was 'self-reflection and self-coaching time' was derived. The action/interaction strategy was conceptualized as a communication process with task-oriented coping, conflict resolution coping, and relationship promotion coping, and was confirmed as 'recognizing virtuous cycle communication within the organization' as a result of interaction with the central phenomenon. As a result of analysis of the team leader's communication process, the effort stage, approach stage, coping stage, and cycle stage were shown. As a result of the type analysis, task-oriented coping was a facilitator, conflict resolution coping was a supporter, and relationship promotion coping was a considerate. This study is an empirical study on how the corporate team leader perceives and expresses communication in the relationship with the team members.

Key words : team leader, leadership, communication, qualitative research, grounded theory