

김정희원

‘공정(fairness)’과 ‘정의(justice)’에 관한 요구가 높아져 가고 있다. 정치, 교육과 같은 부문은 물론이고, 사회 전 영역에 걸쳐 공정과 정의에 관한 대중적 관심이 그 어느 때보다도 뜨겁다. 최근 ‘갑질’이나 ‘불공정 관행’을 뿌리뽑기 위한 노력이 다각도로 펼쳐지고 있는데 이는 조직 공정성과 정의에 대한 민감도가 전사회적으로 높아졌다는 뜻이기도 하다. 그런데 증가한 관심만큼, 실제로 조직 내에서 조직 공정성은 얼마나 많이 이야기되고 있을까? 뭔가 ‘게임의 룰’이 공정하지 않다고 느낄 때는 어떻게 해야 할까?

주요 논의내용

- 조직 운영 핵심 가치로서의 공정성
- 조직 정의에 대한 이해
- 공정성의 가치를 염두에 두고 주의를 기울이는(mindful) 문화

‘공정’이나 ‘정의’라는 단어를 직장이나 팀에서 대놓고 꺼내기는 쉽지 않다. 조직 내에서 정의가 확보되지 않으면 실력을 제대로 발휘할 수 없고 그만큼 동기부여도 힘들어진다. 팀과 조직을 향한 신뢰도 쌓기 어렵게 된다. 그럼에도 조직 공정성은 여러 가지 이유로 부차적인 것으로 간주되는 경우가 많다.

하지만 공정성은 오히려 조직 운영의 핵심 원리로 간주되어야 한다. 새로운 보상 시스템이나 회사 정책을 세울 때 공정성이 담보되지 않으면, 추후 예상치 못한 변화가 생기거나 조직 운영이 어려워졌을 때 원칙이나 철학이 없어 혼란을 겪게 된다.

공정성은 조직 운영 전반에 적용되어야 할 핵심 가치(core values)이다. 조직 정의(organizational justice) 역시 지속가능한 조직을 이끌기 위한 핵심 가치에 해당한다. 조직의 정책을 수립할 때, 일을 배분할 때, 업무의 프로토콜을 만들 때 공정성을 염두에 두어야 한다. 공정성이 핵심 가치로 정착되어 있다면, 그 가치와 기준은 추후 조직 운영을 위한 훌륭한 가이드라인의 역할을 할 것이다.

조직 내의 정의와 공정성은 오랜 시간 동안 연구되었지만 공식적으로 ‘조직 정의’라는 용어가 만들어진 것은 1980년대이다. 조직 정의는, 조직 내에서 크고 작은 의사 결정을 내릴 때 합당한 원칙과 기준을 지키는 것을 뜻한다. ‘합당한 원칙’은 분배 정의, 절차 정의, 관계 정의, 정보 정의 등 네 가지 요소로 구성된다.

분배 정의(distributive justice)는 사내의 자원이거나 업무 성과에 대한 보상을 배분하는 데 있어 공정한 원칙을 지키는 것을 뜻한다. 분배 정의에 대한 조직 구성원들의 인식은 단순히 연봉과 성과급으로 결정되지 않는다. 조직에서 받는 물질적, 인격적 대우와 보상이 종합적으로 작용한다.

분배 정의의 필수 원리는 형평(equity), 평등(equality), 필요(need)이다. 분배 정의가 잘 확립된 조직에서는 이 세 원칙을 적절히 잘 섞어서 사용한다. 분배 정의의 세 가지 필수 원리를 어떤 기준과 원칙으로 선택할 것인가의 문제는 물론 조직의 전략적 목표에 따라 달라진다.

분배 정의에 입각한 조직 운영을 하기 위해서는 (1) 분배 정의의 필수 원리 세 가지를 염두에 두되, (2) 전략적 목표와 상황에 부합하는 원칙을 세우고, (3) 이를 투명하고 논리적으로 설명 및 설득함으로써(스토리텔링), 공정한 조직 문화에 대한 구성원들의 인식과 합의를 높여야 한다.

김정희원

에리조나주립대학교 커뮤니케이션학과 교수. 불평등, 공정과 정의, 다양성과 포용을 핵심 연구 주제로 삼고 있다.

절차 정의(procedural justice)는 의사결정의 '과정'이 공정한지를 다루는 개념이다. 절차 정의는 조직 구성원으로서의 정체성, 사회적 지위, 그리고 자존감/자기 가치에 직접적인 영향을 미치고 장기적 관점에서 조직과 구성원 간의 관계를 공고하게 다져주는 역할을 한다. 절차 정의는 부정적인 상황에서 더 큰 영향을 미친다. '공정 절차 효과(fair process effect)'는 성과에 부응하는 보상을 받지 못해도 결정을 내린 절차가 공정했다고 판단되면 부정적 반응이 줄어드는 것을 뜻한다.

절차 정의의 필수 원리는 대표성(representativeness), 일관성(consistency), 편견으로부터의 독립성(bias suppression), 정확성(accuracy), 수정가능성(correctability), 윤리성(ethicality)이다. 이 중에서 가장 많이 간과되는 것이 수정가능성이다. 수정가능성은 결과가 불공정하거나, 절차가 불완전하거나 착오가 있었을 때, 조직 구성원들이 이에 관해 목소리를 내고 영향을 미칠 수 있음을 뜻한다. 구성원들이 불공정한 절차 개선에 실질적으로 참여할 수 있는지 여부까지도 절차 정의에 포함된다.

관계 정의(interpersonal justice)는 직장 생활 전반에 걸쳐 정의와 공정성의 원리가 중요함을 보여준다. 관계 정의는 단지 구성원들이 자신의 직장, 혹은 상사와 맺는 관계만을 설명하는 것이 아니라, 직장 동료들을 포함한 '모든' 구성원들과의 관계와 상호작용이 얼마나 중요한지를 강조한다는 점에서 더욱 의미가 있다.

인격적 존중, 그리고 표현의 적합성(부적절한 언사 배제)을 핵심 원칙으로 두는 관계 정의가 실현하는 가치는 인간에 대한 존중(respect)과 존엄(dignity)이다. 그래서 관계 정의는 종종 인권, 사생활 보호, 심리적 안전감과 같은 보편적 권리와 연결되어 논의되기도 한다.

관계 정의가 지켜지지 않는 상황은 매우 다양하다. 부적절한 언행, 예의/규범에 어긋나는 행동뿐만 아니라 제때에 답변을 하지 않는다든지, 비난을 하거나 은근히 모욕감을 준다든지, 편견이 담긴 표현을 하는 것 등까지 포함한다. 의사소통 과정에서 이런 가치가 무너졌을 때 우리는 부당하다고 느낄 뿐 아니라 매우 감정적으로 반응하게 된다. 한국 사회의 고질적 문제인 '갑질'이나 직장 내 괴롭힘도 대부분 이 영역에 속한다.

정보 정의(informational justice)는 의사소통 과정에서 필요한 설명이 제대로 제공되었는지를 설명하는 개념으로, 중요한 의사 결정을 전달할 때 정당하고 합리적인 이유, 그리고 온전한 내용을 당사자와 공유해야 한다는 것을 뜻한다. 정보 정의의 필수 요소는 정당성(justification)과 진실성(truth)이다. 어떤 의사 결정 과정에 대한 정보가 제공될 때 그에 대한 합당한 이유와 설명이 따라와야 하고, 해당 의사 결정에 영향을 받는 당사자에게 반드시 필요한 정보가 생략되지 않고 빠짐없이 공유되어야 한다.

정보와 지식이 업무의 핵심을 차지하는 기업 환경에서는 정보 정의가 특히 중요하다. 자율 출퇴근제를 채택한 스타트업, 혹은 여러 오피스에서 흩어져서 일하거나 코워킹 스페이스(co-working space)를 활용하는 기업은 서로의 시간과 장소가 겹치지 않는 상황이 자주 발생하기 때문에 각 직원들이 접근하고 경험하는 정보의 양과 질은 크게 달라질 수 있다. 전적으로 온라인으로 일하는 스타트업은 더욱 그렇다. 이런 업무 환경에서 정보 정의의 역할은 더욱 결정적이다.

관계 정의와 정보 정의에 있어 조직 구성원들이 이 두 가치의 중요성을 공감하고 일상적 행동을 변화시키는 것이 중요하다. 평소에 관계를 맺고 소통하는 데 있어서 공정성의 가치를 염두에 두고 주의를 기울이는(mindful) 문화가 정착되면 조직 문화 전반에 걸쳐서도 긍정적 변화가 시작되리라 생각한다.

일시
2022년 5월 23일, 오후 7시 30분-9시 30분

장소
두산아트센터 연강홀

*본 강연은 촬영할 수 없습니다.
*강연 후 발송하는 문자 설문에 응답 부탁 드립니다.