



## 메시지 유형에 따른 진실성 및 공정성 평가 연구

한미 양국의 대학생과 커뮤니케이션 유형 비교를 중심으로

**최예슬** 고려대학교 미디어학부 석사과정

**김유나** 고려대학교 미디어학부 석사과정

**박희선** 고려대학교 미디어학부 교수

### Evaluation of deceptive messages

Comparison of South Korean and U.S. American undergraduates in communication direction

**Yeseul Choi\***

(Graduate student, School of Media and Communication, Korea University)

**Yoona Kim\*\***

(Graduate student, School of Media and Communication, Korea University)

**Hee Sun Park\*\*\***

(Professor, School of Media and Communication, Korea University)

This study aims to examine cultural differences between South Koreans and U.S. Americans in terms of the effects of communication direction and message type on truthfulness and fairness evaluation of messages varying in maxim-violation. According to Information Manipulation Theory, deception can occur when messages are manipulated by covertly violating four conversational maxims: quantity, quality, relevance, and manner maxims. Because covert violation of each maxim may not be equal in its intended effects, the current research asked if the various types of manipulated messages can differ in the extent to which individuals evaluate veracity and fairness of each maxim-violated message. Veracity (i.e., truthfulness) deals with the cognitive dimension of how truthful the messages are, while fairness is associated with the judgment of how the messages are neutral and unbiased. Given that culture can affect one's values and perceptions, the current study hypothesizes that people in Korea and the U.S. differ in their judgment of messages, which are exchanged at workplaces especially. Undergraduates in South Korea and the U.S. participated in this study and were asked to imagine themselves as employees and to evaluate messages given in upward, downward, or

---

\* yeseul97@korea.ac.kr

\*\* becky7986@korea.ac.kr

\*\*\* heesunpark@korea.ac.kr, corresponding author

horizontal communication directions. This study used a 2 (nation: Korea and U.S.) X 3 (communication direction: downward, upward, and horizontal) X 5 (message: one baseline message and four messages with maxims-violated) between-subject design. Participants were randomly assigned to one of fifteen scenarios. The findings showed that Koreans evaluated the clarity-violation message as more truthful than the other messages and the quality-violation message as the least truthful, but fairness evaluation did not differ across the message types. On the other hand, U.S. Americans evaluated the baseline message as higher in truthfulness and in fairness than the other messages and quality-violated message as the least truthful and the least fair. Overall, communication direction did not differentially affect truthfulness or fairness evaluations of messages. But when examined specifically for each nation, only Koreans showed that messages given in the downward communication situation were evaluated as more truthful than those given in the upward communication situation. These findings may indicate that the collectivistic versus individualistic orientation differences between Koreans and Americans influence truthfulness and fairness evaluations of messages and that truth judgment is not clearly differentiated from fairness judgment. In addition, when a message contains falsified information (i.e., the message with quality maxim violation), Koreans and Americans may not differ in their veracity judgment of the message since such message is seen as distinctly deceptive (i.e., an outright lie) in both cultures. When a message contains other maxim violations (quantity, relevance, or manner), however, cultural differences may appear, depending on the situations individuals find themselves in. Other findings and implications thereof are discussed in more detail in the paper.

**Keywords:** Information Manipulation Theory, deception, organization communication, cultural differences

# 1. 서론

2019년 취업포털 사이트 잡코리아에서 직장인 634명을 대상으로 조사한 결과에 따르면, 전체의 89.7%가 직장에서 거짓말을 해본 경험이 있는 것으로 나타났다. 거짓말을 하는 이유는 '상대방의 기분을 맞춰주기 위해서'가 가장 많았으며(38.6%), '모든 상황을 설명하는 것이 번거롭고 난처하다(29.1%)'는 입장이 그 뒤를 이었다. 대표적인 거짓말의 내용은 '집에 일이 있다(37.8%)', '몸이 좋지 않다(35.9%)' 등 상황적인 요인에 기인하는 것이었다. 업무적 상황에서는 상사에게 하는 거짓말(71.4%)이 동료(39.9%)에게 하는 거짓말보다 약 1.7배가량 많은 것으로 드러났다(강윤경, 2019). 정리하자면, 대부분의 직장인은 조직 내에서 거짓말을 한 경험이 있으며, 대체로 상대방의 감정과 관계를 중시하기 때문에 거짓말을 한다는 것이다. 이때, 개인은 자신의 불가피한 상황을 강조하기 위해 자신이 가진 정보를 축소하거나 모호하게 제공하여 정보를 조작하기도 하며, 커뮤니케이션 방향에 따라 그 양상은 다르게 나타날 수 있다. 한편, 조직에서 활용되는 공식 커뮤니케이션 유형은 커뮤니케이션 방향에 따라 하향 커뮤니케이션, 상향 커뮤니케이션, 그리고 수평적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다(Hellriegel & Slocum, 2004). 이처럼 거짓말 메시지는 조직 내에서 만연하게 사용되어왔고, 이와 관련하여 수직적인 관계에서 직급에 따라 권력의 차이가 존재하는 조직 내 거짓말 연구가 꾸준히 이어져 왔다(Griffith, Connelly, & Thiel, 2011; Hubbell, Chory-Assad, & Medved, 2005; Massi Lindsey, Dunbar, & Russell, 2011).

조직 내 교환되는 정보의 양과 질은 조직에 대한 신뢰와 정적인 상관관계가 있다(이건혁, 2017). 이외에도, 정보조작이론(Information Manipulation Theory; IMT)에 따르면 정보의 관련성과 명확성 역시 정보가 포함해야 할 중요 요소로 지적된다. 따라서, 본 연구에 사용된 메시지는 모든 대화 격률을 이행한 진실한 메시지와 각각의 대화 격률을 위반한 네 가지 유형의 거짓 메시지로 총 다섯 가지다: 진실 유형 정보(Baseline), 생략 유형 정보(대화량 격률 위반; Quantity violation), 위조 유형 정보(대화 품질 격률 위반; Quality violation), 회피 유형 정보(관련성 격률 위반; Relevance violation), 불명확 유형 정보(태도 격률 위반; Clarity violation). 또한, 본 연구는 언급한 총 다섯 가지의 메시지에 대한 평가의 기준으로 메시지의 진실성과 공정성을 제시한다. 메시지의 진실성은 해당 정보가 얼마나 진실하거나 거짓되었다고 생각하는 개인의 주관적 평가를 일컬으며, 공정성은 메시지가 얼마나 중립적이고 편향되지 않는지의 정도를 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 위 다섯 가지 유형의 메시지를 진실성과 공정성 측면에서 평가할 것이다.

조직 내에서 발생하는 직장인의 거짓말 메시지에 대한 평가는 크게 커뮤니케이션의 방향과 문화적 차이에 따라 달라질 수 있다. 먼저, 커뮤니케이션의 방향은 조직의 구조와 긴밀히 연관되어 있다. 조직의 구조가 수평적 혹은 수직적인지에 따라 그 방향이 다를 것이며, 수직적 커뮤니케이션 내에서 전달하는 방향에 따라 상향 커뮤니케이션과 하향 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다. 이러한 과정에서 전달되는 정보의 정확성은 개인의 직무 만족감과 커뮤니케이션 만족도를 증가시킨다(유선욱·신호창, 2011). 특히, 이러한 특징은 수직적 커뮤니케이션(상·하향 커뮤니케이션)에서 더욱 두드러진다. 다만, 힘의 균형이 무너진 수직적 커뮤니케이션 상황에서는 개인 간 커뮤니케이션이 자유롭거나 활발하게 이루어질 수 없기 때문에 정보가 부정확하고 비대칭적으로 전달될 수 있다. 이처럼, 조직 또는 조직 구성원의 특성으로 인해 의도적 혹은 비의도적으로 정보 조작이 발생할 수 있다(이은희, 2003). 따라서, 본 연구에서는 커뮤니케이션 방향 세 가지를 비교하여 진실, 생략, 위조, 회피, 불명확 유형 정보 평가의 차이를 주시하고자 한다. 마찬가지로, 거짓말 메시지에 대한 관용의 수준과 평가는 집단주의 문화 또는 개인주의 문화에 따라 달라질 수 있다(Kim, 1994; Lapinski & Levine, 2000; Yeung, Levine, & Nishiyama, 1999). 본 연구에서는 이러한 문화적 차이가 조직 내 발생하는 메시지에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치는지와 함께 커뮤니케이션 방향(상향, 하향, 수평적 커뮤니케이션)과의 상호작용 효과를 중심으로 살펴볼 것이다.

본 연구는 한국과 미국 학부생, 즉 예비직장인을 대상으로 메시지 유형에 따른 진실성과 공정성을 평가하고자 한다. 직장인은 이미 자신의 직장 활동의 경험이 존재하기 때문에, 본인들의 경험에 빗대어 시나리오에 반응할 수 있으며, 자신이 경험했거나 경험하고 있는 직책과 기업의 규모, 분위기 등 다양한 요소들에 영향을 받을 가능성이 크다. 오히려, 직장 경험이 상대적으로 부족한 학생들의 경우, 주변 요소의 영향을 최대한 배제한 상황에서 시나리오를 접하기 때문에 보다 객관적으로 이를 평가할 수 있다. 또한, 학생 샘플이 연구의 본질적인 타당성을 저해하지 않는다는 주장도 있으며(Druckman & Kam, 2011), 조직 내에서 발생하는 현상을 학생과 비학생을 대상으로 연구했을 때, 양측의 결과가 대체로 일치하게 나타나는 결과가 있었다(Miller & Manata, 2020). 따라서, 본 연구는 학부생의 시각에서 조직 내 정보조작이론(IMT)이 어떻게 발현되는지 살펴보고, 커뮤니케이션 문제 상황이 발생하는 조건을 진실성과 공정성 측면에서 논의하는 데 목적이 있다. 이와 함께 특수한 커뮤니케이션 환경인 조직 내부에서 발생하는 정보 전달 상황에서의 진실과 거짓말 메시지를 연구함으로써 계층 간의 원활한 커뮤니케이션에 도움을 줄 수 있다는 점에서 의의가 있다.

## 2. 이론적 배경

### 1) 정보조작이론(Information Manipulation Theory)과 문화적 차이

그라이스(Grice, 1989)는 대화 함축 이론을 바탕으로 대화의 목적이나 방향에 맞게 대화에 기여해야 한다는 ‘협력의 원칙(The Cooperative Principle)’을 제시하고, 이를 따르기 위한 대화 격률을 네 가지의 하위 범주로 구분하였다. 대화는 참가자들의 협력적이고 협동적인 노력이 필요로 하며, 참가자들은 협력적인 노력을 통해 공동의 목적이나 목표, 서로 동의한 대화의 방향을 어느 정도 인식하고 있다는 것이다. 대화가 효과적으로 진행되기 위해서는 대화 참여자들이 네 가지 대화의 격률을 지키는 것이 필요하다. 이는 대화량의 격률(Maxim of Quantity), 대화 품질의 격률(Maxim of Quality), 관련성의 격률(Maxim of Relation), 그리고 태도의 격률(Maxim of Manner)이다. 대화에 기여하기 위해서는 필요한 만큼의 정보를 적절한 양만큼 전달해야 하고(대화량의 격률), 거짓이라고 믿는 증거나 충분한 증거가 없는 정보는 제공하지 않아야 한다(대화 품질의 격률). 또한, 정보 간의 긴밀한 관계가 있어야 하며(관련성의 격률), 명확한 표현을 사용하여 정보의 모호성과 중의성을 피하고, 간결하고 조리 있는 정보를 제공해야 한다(태도의 격률)(Grice, 1989).

맥코넡(McCornack, 1992)은 그라이스(Grice, 1989)가 제시한 기본 대화 격률을 바탕으로 대화 참여자가 정보를 조작할 수 있는 네 가지의 방법을 제시하며 정보조작이론을 주장하였다. 정보조작이론의 가장 큰 전제는 조작된 정보를 제공하는 것으로부터 기만행위 혹은 거짓말이 시작된다는 것이다(McCornack, 1992). 즉, 단순히 정보를 왜곡하는 것뿐만 아니라, 정보를 은밀하게 숨기거나 전달을 회피하는 전략 모두 거짓 행위라는 것이다(McCornack, Levine, Solowczuk, Torres, & Campbell, 1992). 정보를 조작하는 가장 대표적인 방법은 정보를 제한된 양만큼만 제공하거나(대화량 격률 위반), 거짓된 정보 혹은 진실임이 밝혀지지 않은 정보를 제공함으로써 정보를 조작하는 것이다(대화 품질 격률 위반). 또한, 관련이 없는 다른 정보를 제공하여 정보 전달을 회피하거나(관련성 격률 위반), 정보를 모호하게 전달 혹은 핵심을 전달하지 않음으로써 정보를 조작할 수 있다(명확성 격률 위반). 예를 들어, 바벨라스와 그의 동료들은(Bavelas, Black, Chovil, & Mullett, 1990) 명확성 격률 위반의 메시지가 대화 참여자를 속일 수 있는 효과적인 방법 중 하나라고 주장하였다. 그러나, 조작된 네 가지 유형의 정보가 모두 동일한 정도의 기만성으로 평가되지 않는다. 대체로, 대화 품질 격률 위반이 가장 기만적인 정보로 인식된다(Dynel, 2015; Jacobs, Dawson, & Brashers, 1996; McCornack et al., 1992). 정리하자면, 일반적으로 조작된 모든 유형의 정보가 진실하지 않다고 평가되지만, 메시

지마다 그 정도에서는 차이가 유의미하게 나타날 수 있다는 것이다.

조작된 정보에 대한 평가는 각각의 메시지의 특성뿐만 아니라 문화적 요인과도 관련이 있다. 대개, 진실하지 않은 메시지에 대한 평가는 사회 규범에 영향을 받으며(Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990), 그렇기 때문에 각각의 문화권마다 이에 대한 평가가 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 한편, 문화는 집단의 목표가 개인의 목표보다 상위에 있는 집단주의 문화와 개인의 목표가 집단의 목표보다 상위에 있는 개인주의 문화로 구분할 수 있다. 집단주의 문화를 형성하는 아시아, 아프리카, 남미, 태평양 섬 지역은 개인주의 문화를 형성하는 호주, 북유럽, 서유럽, 미국과 비교해 타인의 행동과 감정에 더 높은 가치를 부여한다(최윤희, 2013; Markus & Kitayama, 1991). 집단주의 문화는 상호의존적으로 주변 환경에 민감하게 반응하고, 겸손의 미덕을 강조하는 한편, 개인주의 문화는 독립적으로 주변 환경보다는 자기 자신에 관심이 많으며, 자존감과 자신감이 비교적 높다(Aune & Waters, 1994; Kim, 1994; Markus & Kitayama, 1991). 따라서, 집단주의 문화는 타인과의 관계를 중시하여 대체로 간접적인 정보, 즉 대화량 격률 위반과 명확성 격률 위반을 직접적인 정보보다 정직하다고 평가하는 반면, 개인주의 문화는 집단주의 문화보다 진실 정보를 대화량 격률 위반이나 명확성 격률 위반과 비교했을 때 더 정직하다고 판단한다(Kim, 1994; Lapinski & Levine, 2000; Yeung et al., 1999). 또한, 개인주의 문화에서는 진실을 말하는 것 자체가 높은 가치를 지니기 때문에 진실 정보를 말하는 사람은 과소평가 되고, 조작 정보를 말하는 사람은 과대평가 되는 경향이 있다(Park & Ahn, 2007). 정리하자면, 집단주의 문화는 개인주의 문화보다 정보를 조작하여 대화의 격률을 위반하는 것에 비교적 관대하다고 볼 수 있다(Park & Ahn, 2007; Lapinski & Levine, 2000). 이와 상반되게, 일반적으로 집단주의의 성향을 갖고 있다고 여겨지는 한국인이 개인주의의 미국인보다 오히려 정보 조작에 대해 비슷하거나 더 예민하게 반응하였다는 연구 결과도 있다(김기태·문신일·황현정, 2020). 두 연구의 상반된 결과는 비단 문화의 차이뿐만 아니라, 시나리오에 드러나는 정보 제공자와 수용자간의 관계, 메시지에 대한 개인의 주관 및 판단 등과 같이 각자의 시나리오 해석이 정보를 판단하는 데 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것으로 해석할 수 있다. 예를 들어, 정보 수용자의 관점에서 협력적인 관계를 맺고 있지 않은 정보 제공자가 관련성이 없는 정보를 은밀하게 제공하면, 이들은 상대적으로 정보 조작에 관대하지 않은 태도를 취할 것이다.

따라서, 본 연구에서는 정보조작이론(IMT)을 바탕으로, 네 가지의 정보 조작 유형과 모든 대화 격률을 지킨 한 가지의 진실한 메시지를 구성하여 이에 대한 참가자들의 평가를 알아볼 것이다. 특히, 일반적으로 시나리오 속 정보 수용자와 제공자의 관계가 수직적 및 수평적 커뮤니케

이전의 방향에 따라 다르게 지각될 수 있기 때문에, 본 연구에서는 커뮤니케이션 방향에 따라서 메시지에 대한 평가 역시 다르게 나타날 것이라고 가정한다. 이와 함께, 문화적 차이를 메시지의 평가에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 중요 변인으로 설정하여 참가자들의 국적을 한국인과 미국인으로 나누어 연구를 진행한다.

## 2) 메시지의 진실성과 공정성

대부분의 정보조작이론 또는 거짓말 연구에서는 메시지를 평가할 때 메시지의 '진실성(truthfulness)'을 중요 요소로 측정한다(Dynel, 2015; Lapinski & Levine, 2000; McCornack et al., 1992). 메시지의 진실성은 대개 정보 제공자의 메시지가 얼마나 진실하거나 혹은 거짓되었다고 생각하는 정도를 일컫는다(Santarcangelo, Cribbie, & Hubbard, 2004). 한편, 국가의 문화권에 따라, 그리고 커뮤니케이션 대상과의 관계에 따라 메시지의 진실성은 다르게 평가될 수 있다. 박희선과 안지영(2007)은 미국인이 한국인보다 모든 대화 격률을 갖춘 진실한 메시지를 실제보다 더욱 진실하지 않다고 평가했으며, 이들이 생략과 불명확 메시지를 진실한 메시지로부터 더욱 명확히 구분했다는 연구 결과를 제시했다. 이외에도, 다양한 문화권에서 정보조작이론을 바탕으로 조작된 메시지에 대한 진실성 평가 관련 연구가 진행됐다(일본: Murai, 1998; 홍콩: Yeung et al., 1999; 인도: Mittal, 2015). 공통된 특징은 대개 위조 유형의 메시지에 대한 진실성이 가장 낮게 평가됐다는 것이지만, 교묘히 조작된 나머지 3가지 유형(생략, 회피, 불명확)에 대해서는 각각의 문화권마다 다른 평가를 보였다.

본 연구에서는 기존에 주로 사용되던 메시지 '진실성' 평가와 함께 메시지 '공정성(fairness)'을 새롭게 평가해보고자 한다. 메시지의 공정성과는 별개로 조직 내에서의 '공정성' 문제는 여러 연구를 통해 활발히 논의되어 왔다(김경민·박동건, 2011; 임승현·박상섭, 2021; 천다솜·유영미, 2021). 조직 내에서의 '공정성'은 조직 구성원이 조직의 규정과 규칙, 의사결정과정 등 모든 활동이 공정하게 평가 및 실행되고 있다고 인식하는 정도를 말한다(Colquitt, 2001). 특히, 조직 내 공정성은 의사결정과정 중 발생하는 절차적 문제와 관련될 수 있는데, 이러한 절차 공정성은 의사결정과정과 같이 결과에 도달하는 과정에서 사용되는 규칙 또는 절차에 대한 공정성을 의미한다. 연구 결과에 따르면, 일반적으로 의사결정과정에서 독립적이고 편향되지 않을수록 공정성에 대한 평가가 높게 지각된다(Thibaut & Walker, 1975). 즉, 의사결정과정 속 발생하는 커뮤니케이션이 수직적으로 행해지는지 혹은 수평적으로 전달되는지 등과 관련된 방향성의 문제는 조직 내 공정성 평가에 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 또한, 지각되는 조직 내 구성원과의 관계와 상호작용 역시 조직 내 공정성과 관련이 있는데(Colquitt, 2001;

Judge & Colquitt, 2004), 이는 문화권마다 차이를 보일 것으로 예상된다. 개인의 특정 행동에 대한 평가는 한 사회의 규범으로부터 영향을 받으며(Cialdini et al., 1990), 문화권마다 그 규범이 모두 다르기 때문이다. 즉, 문화의 차이는 조직 내 추구하는 목표 및 목적뿐만 아니라 구성원과의 역할과 권위에 대한 인식의 차이로 연결될 것이다.

한편, 조직 내 공정성의 문제는 조직 내 발생하는 커뮤니케이션 과정 속 정보에 대한 공정성의 평가와 연관이 있다. 대체로 조직 자체에 대한 공정성을 높게 인지할수록 조직 내 발생하는 커뮤니케이션에 대한 공정성 역시 높게 평가하기 때문이다(임승현·박상섭, 2021). 다시 말해, 조직 커뮤니케이션 상황 아래 교환되는 정보들에 대한 공정성 측면에서의 평가는 조직 자체에 대한 공정성과 직결되는 부분이 있기에 중요한 변인이 될 수 있다는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이, 커뮤니케이션 방향 및 문화의 차이에 따라 메시지에 대한 개인의 공정성 평가는 달라질 것으로 예상할 수 있다. 김정민과 박동건(2011)은 개인주의 성향이 높은 집단일수록 조직 공정성에 대한 평가와 조직 내 행동 간에 유의미한 상관관계를 보인다고 밝혔다. 따라서, 본 연구에서는 기존 정보조작이론(IMT)과 거짓말 연구에서 메시지를 평가하는 기준으로 주로 사용되던 '진실성'과 함께 '공정성'을 새롭게 판단하고자 한다.

**연구 질문 1.** 한국인과 미국인은 진실, 생략, 위조, 회피, 불명확 유형 메시지의 진실성 및 공정성을 다르게 평가하는가? 메시지 유형 중 한국인과 미국인이 가장 진실 및 공정하다고 평가하는 메시지는 무엇인가?

### 3) 조직 내 커뮤니케이션 방향과 거짓말

조직 내에서 이루어지는 공식적인 커뮤니케이션은 크게 하향 커뮤니케이션, 상향 커뮤니케이션, 그리고 수평적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다. 조직의 구조는 이러한 세 가지 방향의 커뮤니케이션 방식에 영향을 준다(Hellriegel & Slocum, 2004). 먼저, 조직 내 전통적인 커뮤니케이션 방식인 하향 커뮤니케이션은 정보의 흐름이 상위 계층에서 하위 계층으로 전달되며, 조직 구성원에게 어떠한 지시나 정보를 제공하기 위한 채널을 만든다. 반대로, 상향 커뮤니케이션은 정보의 흐름이 하위 계층에서 상위 계층으로 전달되며, 하급자가 주도적으로 커뮤니케이션을 이끄는 등 부하 직원이 상사에게 정보를 제공하는 방식이다. 대체로, 상향 커뮤니케이션은 부하 직원이 하달된 정보를 정확히 이해했는지 확인하고, 부하 직원의 요구사항을 충족하는 데 필요하다. 이처럼 하향 커뮤니케이션과 상향 커뮤니케이션은 함께 수직적 커뮤니케이션을 이룬다. 반면, 수평 커뮤니케이션은 정보의 흐름이 수평적으로 조직되어, 비슷한 수준의 부서 또는 동료 간



의 조정과 교류를 목적으로 운영된다. 일반적으로 조직은 수직적인 계층 구조에 따른 커뮤니케이션 방식을 사용하지만, 조직의 규모와 복잡성이 커지면서 수직적인 명령 체계를 가로지르는 커뮤니케이션 방식의 필요로 인해 수평적 커뮤니케이션의 중요성이 대두되기 시작했다(신유근·백삼균·한인수, 2008; Hellriegel & Slocum, 2004; Lunenburg, 2010). 실제로, 90년대 생을 중심으로 MZ세대는 위계질서 문화가 강할수록 낮은 업무 만족도를 보였다(고태경·임현지·왕정하·최다운·이철승, 2021).

조직에서 발생하는 대부분의 커뮤니케이션 방식은 관리자와 부하 직원 간에 하향 커뮤니케이션 방식으로 이루어진다. 관리자는 전체 업무의 3분의 1 이상을 커뮤니케이션에 소비하며, 조직 내 모든 커뮤니케이션 대부분은 서면이나 전화보다는 양방향의 의사소통을 촉진하고 비언어적 표현이 가능한 상황에서 이루어진다(Luthans & Larsen, 1986). 특히, 한국 조직은 수직적 커뮤니케이션 방식을 활용하여 권위적이고 중앙 집중화된 방식으로 조직을 운영하는데, 계층적이고 권위주의적이며 규율적인 성격을 갖고 있기 때문에 상대적으로 직원과 부서의 기능 통제가 쉽고, 상사와 조직에 대한 부하 직원의 충성도가 높으며, 빠르고 단호하게 일을 처리하는 특징을 갖고 있다(Morden & Bowles, 1998). 그러나, 이는 한쪽으로 치우친 커뮤니케이션 방식으로 원활한 상호 간의 커뮤니케이션은 비교적 어렵다고 볼 수 있다.

조직 환경에서 상향 및 하향 커뮤니케이션 방식과 정보의 정확성은 부하 직원의 직무 만족도에 직간접적으로 영향을 미친다(Yansen, Supriyati, & Kadir, 2020). 명확한 정보는 부하 직원의 직무 만족도와 업무 성과 간의 연관성을 완화하고, 업무 성과와 직무 만족도를 모두 높일 수 있다(Pettit, Goris, & Vaught, 1997). 이를 고려했을 때, 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족을 위해서는 상향 및 하향 커뮤니케이션의 개방성과 협력적 커뮤니케이션의 자세, 그리고 정보의 적절성이 필요하다고 볼 수 있다. 즉, 구성원들이 개방적·협력적으로 원활한 커뮤니케이션이 이루어진다고 인식할수록, 적절한 양의 유용하고 정확한 정보를 전달받는다고 생각할수록 조직 구성원들의 커뮤니케이션 만족도가 높아질 것이다. 특히 커뮤니케이션이 개방적일수록 구성원 간 신뢰에 직접적으로 유의미한 영향을 미친다(유선욱·신호창, 2011).

조직 구성원들은 커뮤니케이션 방식과 제공받는 정보의 정확성에 직간접적으로 영향을 받는다. 그러나, 조직 내에서 개방적이고 협력적인 커뮤니케이션을 시행하여 모든 커뮤니케이션 방향 간의 원활한 소통을 고취하기는 쉽지 않다. 전통적 커뮤니케이션인 하향 커뮤니케이션이 관리자 및 상사의 입장에서 전체 부하 직원을 관리하고 통제하는 데 가장 유용하다고 여겨지기 때문이다. 그러나, 하향 커뮤니케이션은 직급 간의 거리감과 힘의 불균형이 특히 잘 발휘되며, 이는 명확한 정보전달의 어려움으로 이어지기 쉽다. 이처럼, 조직 문화, 개인의 성격, 조직 내 구성원

간의 관계 등에 따라 의도적 혹은 비의도적으로 정보의 조작이 이루어질 수 있다(이은희, 2003).

본 연구에서는 조직 내 공식적 커뮤니케이션 방식을 세 가지로 구분하여 간부의 입장에서 팀장과의 하향 커뮤니케이션 상황, 팀장의 입장에서 간부와의 상향 커뮤니케이션 상황, 동료 간 수평적 커뮤니케이션 상황을 가정할 것이다. 이를 통해 각 커뮤니케이션 방식에 따라 진실 및 거짓 메시지의 진실성과 공정성을 어떻게 평가하는지 살펴봄으로써 커뮤니케이션 방식과 메시지 유형 간의 관계를 파악할 것이다.

**연구 질문 2.** 커뮤니케이션 방향에 따라 진실, 생략, 위조, 회피, 불명확 유형 메시지의 진실성 및 공정성을 다르게 평가하는가? 커뮤니케이션 방식에서 어떤 메시지 유형을 가장 진실하게 혹은 공정하게 평가하였는가?

#### 4) 한국과 미국 직장에서의 거짓말

대화의 격렬을 위한 거짓말 메시지는 조직 내에서 만연하게 사용되어 왔다(Hubbell et al., 2005; Massi Lindsey et al., 2011). 직장에서 상사와 부하 직원은 필요한 상황 아래 거짓말을 할 동기가 있다. 부하 직원은 주로 상사의 눈치를 보며 거짓말을 하기 때문에 거짓말의 주체가 좁은 반면, 상대적으로 상사는 거짓말의 주체에 제약을 받지 않아서 상사와 부하 직원 간의 권력 차이에 따라 거짓말을 할 수 있는 주체의 범위에 차이가 발생한다(Massi Lindsey et al., 2011). 그러나, 부하 직원일지라도 상사의 거짓말을 인지했을 때는 둘 사이의 관계에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 부하 직원이 조직에 헌신하는 것에 어려움을 초래할 수 있다(Griffith et al., 2011).

한국인의 커뮤니케이션에서 가장 중요한 특성 중 하나는 상대의 기분과 체면을 중시하고, 자신의 의견을 직접적으로 표현하는 것을 꺼린다는 점이다(박기순, 1998). 또한, 상대적으로 타인의 생각에 신경을 쓰는 경향이 많으며, 특히 상급자의 비위를 맞추는 눈치가 발달하였다. 따라서, 부하 직원이 상사에게 조작된 정보를 제공하는 대표적인 이유는 상사의 기분을 살핌으로써 자신에 대한 좋은 평가를 기대할 뿐만 아니라 자기 생각을 명백히 드러내고 싶지 않기 때문이라고 볼 수 있다. 또한, 한국 조직에서 상대의 체면을 고려하고, 예의를 지키는 것은 커뮤니케이션 능력 평가에 중요한 요소가 된다. 한국의 조직 문화는 뚜렷한 위계질서와 수직적 관계로 자신의 의견을 직접적으로 표현하기보다는 모호하게 에둘러 표현하는 것이 더 공손하게 비춰지는 경향이 있기 때문이다. 따라서, 상사에게 애매한 표현을 사용하는 부하 직원이 그렇지 않은 부하 직

원보다 커뮤니케이션 능력을 더 높게 평가받는다(김은정·범기수, 2011). 즉, 명확성 격률 위반 메시지가 기만적인 정보로 인식되기보다는 무례함을 피하는 메시지로 인식될 수 있다는 것이다. 미국 조직과 한국 조직을 비교해보면, 두 조직 모두 애매한 표현을 공손하다고 생각하지만, 커뮤니케이션 능력 측면에서는 한국 조직이 미국 조직보다 애매한 표현에 대해 훨씬 높게 평가하는 것을 알 수 있다(범기수·박하민, 2014). 이는 미국 문화가 개인 중심적이고, 과업 중심적인 것과는 달리, 한국 문화는 집단 중심적이고, 관계 중심적이기 때문이라고 볼 수 있다.

따라서, 본 연구에서는 조직 내에서 거짓말 메시지를 사용한다는 사실을 기반으로 조직 내에서 발생할 수 있는 상황을 설정하여 집단주의와 개인주의 문화권에 있는 조직 안에서 진실 메시지 혹은 거짓말 메시지 유형 다섯 가지를 커뮤니케이션 대상과의 관계에 따라 비교했을 때, 어떤 메시지가 가장 진실하게 받아들여지고, 또 어떤 메시지가 가장 공정한 메시지로 판단되는지 연구할 것이다.

**연구 질문 3.** 한국인과 미국인은 각 커뮤니케이션 방향에 따라 진실, 생략, 위조, 회피, 불명확 유형 메시지의 진실성 및 공정성을 다르게 평가하는가? 즉, 문화에 따라 커뮤니케이션 방식별로 메시지를 진실하거나 공정하다고 믿는 메시지 유형에 차이가 있는가?

### 3. 연구 방법

#### 1) 참가자

본 연구는 한국과 미국의 학부생 1,543명을 대상으로 진행하였다. 한국인의 경우, 서울과 수도권 지역 학부생을 대상으로 데이터를 수집하였으며( $N = 899$ ; 남성 454, 여성 424, 무응답 21;  $M_{age} = 23.35$ ;  $SD_{age} = 3.50$ ), 미국인의 경우, 미시간 주립 대학교(MSU) 학부생을 대상으로 데이터를 수집했다( $N = 644$ ; 남성 383, 여성 28, 무응답 233;  $M_{age} = 20.23$ ;  $SD_{age} = 2.94$ ). 참가자들은 아직 실제 직장 경험이 부족하지만, 불과 몇 년 뒤에 사회로 진출하여 변화하는 조직 문화의 중심이 되는 대상으로서, 앞으로 조직을 이끌어 나갈 예비 인재이자 예비 직장인인 사회초년생 위주로 구성되었다. 최근 들어, 많은 국내외 기업들은 집단의 이익보다는 개인의 행복을 우선시하고, 수평적인 조직 문화를 추구하며, 공정성에 특히 민감한 MZ 세대에 맞춰 빠르게 조직 환경과 문화를 개선하고 있다(노현섭, 2021). 이는 가까운 미래에 사회에 진출할 학부생의 조직 문화에 대한 관점과 견해가 중요하다는 것을 단편적으로 보여준다.

## 2) 실험 및 절차

본 연구는 2(국가: 한국과 미국) X3(커뮤니케이션 방향: 하향 커뮤니케이션, 상향 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션) X5(메시지 유형: 기본 메시지, 대화량 격률 위반 메시지, 대화 품질 격률 위반 메시지, 관련성 격률 위반 메시지, 명확성 격률 위반 메시지) 개체 간 요인 (between-subject)으로 설계되었다. 따라서 총 30개의 집단으로 구분되었으며, 한국인과 미국인은 각각 15개 집단에 무작위로 배정되었다. 각 집단에 할당된 참가자는 최소 30명에서 최대 73명으로 평균은 51.43명이었다. 삼원배치 분산분석(Three-way ANOVA)을 시행하여 독립 변수인 국가와 커뮤니케이션 방향, 그리고 메시지의 유형에 따라 종속 변수인 메시지의 진실성과 공정성 판단의 평균 각각에 차이가 있는지 연구하였다.

본 실험에서 참가자들은 세 가지 커뮤니케이션 상황(상사와의 커뮤니케이션, 부하 직원과의 커뮤니케이션, 동료 간의 커뮤니케이션) 중 하나와 다섯 가지 유형의 메시지(한 가지의 진실한 메시지와 네 가지의 격률 위반 메시지) 중 하나를 포함한 가상 시나리오를 받았다. 해당 시나리오는 맥코넡과 그의 동료들(McCornack et al., 1992)이 정보조작이론(IMT) 연구에서 사용한 시나리오를 참고하여 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 연구에 활용된 가상 시나리오 중 간부(상사)와 팀장(부하 직원)과의 하향 커뮤니케이션 상황에 사용된 구체적인 상황 설정은 다음과 같다. 참가자는 고위 간부(상사)이고, 얼마 전 팀장(부하 직원)에게 중요한 프로젝트를 맡길 것이라고 귀뜸을 해주었다. 하지만 현재는 프로젝트 진행이 불확실한 상황이라 작업을 진행하라고 지시하기도, 하지 말라고 지시하기도 애매한 상황이다. 이러한 상황에서 참가자는 팀장(부하 직원)을 마주쳤고, 팀장(부하 직원)은 프로젝트에 대해 질문한다. 이때, 참가자는 질문에 대한 답변으로 대화량 격률 위반 메시지, 대화 품질 격률 위반 메시지, 관련성 격률 위반 메시지, 명확성 격률 위반 메시지 중 한 가지를 답한다(부록 II 참조).

참가자 중 467명은 간부(상사)의 입장에서 팀장(부하 직원)과의 하향 커뮤니케이션 상황(30.1%), 444명은 팀장(부하 직원)의 입장에서 간부(상사)와의 상향 커뮤니케이션 상황(28.8%), 632명은 동료 간 수평적 커뮤니케이션 상황(41.0%)에 대한 가상 시나리오를 받았다. 또한, 346명은 기본 메시지(22.4%), 313명은 대화량 격률 위반 메시지(20.3%), 311명은 대화 품질 격률 위반 메시지(20.2%), 285명은 관련성 격률 위반 메시지(18.5%), 288명은 명확성 격률 위반 메시지(18.7%)를 읽은 후에 메시지를 평가 및 판단했다. 참가자들은 대화의 격률 네 가지(대화량, 대화 품질, 관련성, 명확성) 측면과 진실성 및 공정성 측면에서 메시지를 평가했다. 시나리오 및 설문 문항은 영어 버전과 한국어 버전 두 가지로 작성되어 영어 버전은 미국 학부생에게, 한국어 버전은 한국 학부생에게 배포되었다. 시나리오 및 설문 문항은 영어로 먼

저 작성되었고, 한 명이 이를 한국어로 번역한 것을 다른 한 명이 다시 영어로 재번역하여 영어 원본 버전과 재번역한 영어 버전을 비교하였다. 이후 또 다른 사람이 한국어 버전 설문지의 문법과 표현 등을 재확인했다.

### 3) 대화 격률 위반에 대한 조작 점검

대화의 격률을 위반한 네 가지 메시지 유형이 기본 메시지를 기준으로 각 대화의 격률(대화 품질, 대화량, 관련성, 명확성) 위반에 대해 일관성 있게 평가되었는지 알아보기 위해 신뢰도 측정과 독립표본 *t*-검증을 시행하였다. 조작 점검은 맥코넡과 그의 동료들(McCornack et al., 1992)이 연구에서 7점 척도로 사용한 항목들을 적절하게 수정하여 5점 척도로 사용하였다. 대화량 격률 위반 메시지의 경우, '많은 것을 감추고 있다(1점)'부터 '많은 것을 드러내고 있다(5점)' 또는, '불충분하다(1점)'부터 '충분하다(5점)'와 같이 제한된 양만큼의 정보만 제공하는지 판단하는 8개 항목으로 구성하였으며, 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha = .89$ 였다. 대화 품질 격률 위반 메시지는 '부정확하다(1점)'부터 '정확하다(5점)'나 '위선적이다(1점)'부터 '위선이 없다(5점)' 등 완전히 거짓된 정보 혹은 진실임이 밝혀지지 않은 정보를 판단할 수 있는 총 8개의 문항으로 구성하였고, Cronbach's  $\alpha = .86$ 으로 나타났다. 관련성 격률 위반 메시지의 경우 '상관이 없다(1점)'부터 '상관이 있다(5점)'나 '엉뚱하다(1점)'에서 '엉뚱하지 않다(5점)' 등 관련이 없는 다른 정보를 제공하는지 알 수 있는 6개의 문항으로 배치하였고, Cronbach's  $\alpha = .82$ 였다. 명확성 격률 위반 메시지는 '명백하지 않다(1점)'부터 '명백하다(5점)' 혹은, '모호하다(1점)'부터 '뚜렷하다(5점)'까지 중에서 택하는 항목 등 모호한 정보인지 평가할 수 있는 7개 문항으로 구성하였으며, 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha = .91$ 로 나타났다.

한국인의 경우, 대화량 격률 위반 메시지( $M = 2.30, SD = 0.75$ )는 기본 메시지( $M = 2.48, SD = 0.85$ )보다 정보의 양이 적은 것으로 평가되었다,  $t(397) = 2.26, p < .05, \eta^2 = .01$ . 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.74, SD = 0.73$ ) 또한 기본 메시지( $M = 2.90, SD = 0.76$ )보다 정보의 대화 품질이 낮은 것으로 평가되었다,  $t(396) = 2.16, p < .05, \eta^2 = .01$ . 관련성 격률 위반 메시지( $M = 2.67, SD = 0.86$ )는 기본 메시지( $M = 3.12, SD = 0.86$ )보다 정보의 관련성이 낮은 것으로 평가되었고,  $t(372) = 5.07, p < .05, \eta^2 = .06$ . 명확성 격률 위반 메시지( $M = 2.24, SD = 0.70$ )는 기본 메시지( $M = 2.43, SD = 0.81$ )보다 정보의 명확성이 낮은 것으로 평가되었다,  $t(366) = 2.44, p < .05, \eta^2 = .02$ .

미국인의 경우에도, 대화량 격률 위반 메시지( $M = 2.23, SD = 0.72$ )가 기본 메시지( $M = 2.90, SD = 0.87$ )보다 정보의 양이 적은 것으로 평가되었다,  $t(254) = 6.85, p < .05, \eta^2$

= .16. 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.59$ ,  $SD = 0.79$ )도 기본 메시지( $M = 3.68$ ,  $SD = 0.67$ )보다 정보의 대화 품질이 낮은 것으로 평가되었다,  $t(261) = 12.12$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .36$ . 관련성 격률 위반 메시지( $M = 1.93$ ,  $SD = 0.76$ )는 기본 메시지( $M = 3.62$ ,  $SD = 1.18$ )보다 정보의 관련성이 낮은 것으로 평가되었고,  $t(261) = 13.717$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .42$ . 명확성 격률 위반 메시지( $M = 1.93$ ,  $SD = 0.73$ )는 기본 메시지( $M = 2.59$ ,  $SD = 1.10$ )보다 정보의 명확성이 낮은 것으로 평가되었다,  $t(230) = 5.69$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .12$ .

대화의 격률을 위반한 메시지를 측정하는 신뢰도는 모두 Cronbach's  $\alpha = .80$  이상으로 높게 나타났다. 또한, 한국인과 미국인 모두 일관성 있게 기본 메시지보다 각 대화 격률을 위반한 네 가지 메시지 유형을 열등하게 평가하였다. 따라서, 대화의 격률을 위반한 메시지를 평가한 설문 문항들은 연구에 활용하기에 적합한 것으로 판단되었다.

#### 4) 종속 변인 측정

메시지의 진실성과 공정성 평가를 위해 참가자들은 자신이 받은 메시지(다섯 가지 메시지 유형 중 하나)를 읽은 후 해당 메시지를 얼마나 진실 혹은 거짓 정보라고 생각하는지, 또는 올바른 메시지라고 판단하는지에 대해 5점 척도로 응답하였다. 메시지의 진실성을 판단하는 문항은 맥코넡과 그의 동료들(McCormack et al., 1992)이 설문에서 사용한 '정직성(Honesty)' 평가 문항을 알맞게 수정하여 사용하였다. '부정직하다(1점)'부터 '정직하다(5점)', '허위이다(1점)'부터 '사실이다(5점)' 등 6개의 항목으로 이뤄졌으며, 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha = .84$ 로 나타났다. 공정성을 평가하는 문항은 연구자가 직접 개발하였다. '부당하다(1점)'부터 '정당하다(5점)', '불공평하다(1점)'부터 '공평하다(5점)' 등 8개의 항목으로 구성되었고, 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha = .88$ 이었다. 따라서, 메시지의 진실성과 공정성을 측정하는 문항들을 연구에 사용하기에 적절한 것으로 판별되었다.

## 4. 연구 결과

본 연구에서는 조직 내에서 어떤 유형의 메시지가 진실성 및 공정성 있게 판단되는지 알아보고자 했다. 연구 질문 1과 2는 메시지의 진실성 및 공정성 판단에 대한 국가별 차이(nation)와 커뮤니케이션 방향(communication direction) 간의 차이를 각각 관찰했다. 연구 질문 3은 국가와 커뮤니케이션 방향에 따라 메시지 유형별(message)로 평가에 차이가 있는지 살펴보았다. 세 가

지 연구 질문은 독립 변수인 국가와 커뮤니케이션 방향, 그리고 메시지의 유형에 따라 종속 변수인 메시지의 진실성과 공정성 판단에 차이가 있는지 파악하였다.

## 1) 문화에 따른 메시지 판단 비교

본문에서 전반적으로 설명하는 연구 결과는 <Table 1>와 <Table 2>에서 조건별로 상세히 다루고 있다(<Table 1>, <Table 2> 참조). 첫 번째 연구 질문은 국가에 따라 메시지의 진실성과 공정성을 다르게 판단하는지 조사하는 것이었다. 분석 결과, 국가별로 메시지의 진실성을 다르게 판단하며, 공정성 또한 다르게 판단하는 것으로 나타났다. 또한, 국가와 메시지 유형의 상호작용에 따라 메시지의 진실성을 다르게 판단하고, 공정성을 판단할 때도 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 국가 별로 메시지 유형에 대한 진실성 판단을 Tukey HSD를 이용하여 사후 검증한 결과, 한국인은 메시지의 유형에 따라 진실성을 다르게 판단했는데,  $F(4, 893) = 10.50, p < .05, \eta^2 = .04$ , 명확성 격률 위반 메시지( $M = 3.15_c$ )를 가장 진실하다고 판단하고, 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 진실하지 않게 판단했다( $M = 2.70_a$ ). 미국인 또한 메시지 유형에 따라 진실성을 다르게 판단했다,  $F(4, 649) = 48.22, p < .05, \eta^2 = .23$ . 미국인은 기본 메시지( $M = 3.76_c$ )를 가장 진실성 있게 판단했고, 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.57_a$ )를 가장 진실하지 않게 판단했다. 국가별 공정성 판단을 Tukey HSD로 사후 검증했을 때는 한국인은 메시지 유형에 따라 공정성을 다르게 판단하지 않았다,  $F(4, 890) = 1.73, p = .27, \eta^2 = .01$ . 미국인은 공정성 판단에서 차이를 발견할 수 있었는데,  $F(4, 650) = 23.34, p < .05, \eta^2 = .13$ , 기본 메시지( $M = 3.35_c$ )를 가장 공정하게 판단했고, 관련성 격률 위반 메시지( $M = 2.56_a$ )를 가장 공정하지 않게 판단했다. 즉, 한국인과 미국인은 메시지 유형에 따라 진실성 및 공정성을 판단할 때 차이를 보였다. 미국인은 기본 메시지를 가장 진실하고 공정하다고 평가했지만, 한국인은 명확성 격률 위반 메시지를 가장 진실하다고 판단하는 경향이 있었다.

## 2) 커뮤니케이션 방향에 따른 메시지 판단 비교

두 번째 연구 질문은 커뮤니케이션 방향에 따라 메시지의 진실성과 공정성을 다르게 판단하는지 알아보는 것이었다. 관찰한 결과, 커뮤니케이션 대상과의 관계에 따라서 메시지의 진실성 및 공정성 판단은 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 반면, 한국인과 미국인을 구분하여 커뮤니케이션 방향에 따라 진실성 및 공정성 판단의 차이를 각각 살펴보았을 때, 한국인이 진실성을 판단할 때만 커뮤니케이션 유형 집단 간의 차이가 유의미하게 나타났다,  $F(2, 895) = 3.60, p < .05, \eta^2 = .01$ . 이를 Tukey HSD로 사후 검증한 결과, 한국인은 하향 커뮤니케이션 상황( $M =$

3.02)에서 수평적 커뮤니케이션 상황( $M = 2.87$ )보다 메시지를 더 진실하게 판단하는 것을 확인할 수 있었다. 한편, 커뮤니케이션 방향과 메시지 유형의 상호작용에 따라 메시지의 진실성을 판단할 때 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며,  $F(8, 1514) = 6.60, p < .05, \eta^2 = .03$ , 공정성 판단 또한 유의미한 차이를 보였다,  $F(8, 1512) = 8.14, p < .05, \eta^2 = .04$ . 그러나, 양방향 상호작용은 세 번째 연구 질문과 직접적으로 연관된 세 방향 상호작용에 포함되는 상호작용으로, 해당 내용은 <Table 1>와 <Table 2>의 세 방향 상호작용에서 확인할 수 있다.

### 3) 문화와 커뮤니케이션 방향에 따른 메시지 판단 비교

세 번째 연구 질문은 국가와 커뮤니케이션 방향에 따라 메시지 유형의 진실성 및 공정성 판단이 달라지는지 관찰하는 것이었다. 그 결과, 국가와 커뮤니케이션 방향, 그리고 메시지 유형 사이의 상호작용은 통계적으로 유의미하게 나타났다. 미국인의 경우에는 모든 커뮤니케이션 방향에서 진실성 및 공정성을 판단할 때, 메시지 유형 간의 차이가 나타났다. 반면, 한국인의 경우에는 모든 커뮤니케이션 방향에서 진실성을 판단할 때, 메시지 유형 간의 차이가 나타났지만, 공정성을 판단할 때는 어떤 커뮤니케이션 방향에서도 차이가 발생하지 않았다. 이후 Tukey HSD로 사후 검증하여 자세히 살펴보았는데, 한국인의 경우는 먼저 수평적 커뮤니케이션 상황에서 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.58_a$ )의 진실성이 가장 낮게 판단되었다. 상향 커뮤니케이션 상황에서도 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.67_a$ )가 가장 진실성이 낮게 판단되었다. 하향 커뮤니케이션 상황에서도 이와 비슷하게 관련성 격률 위반 메시지( $M = 2.80_a$ )와 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.86_a$ )의 진실성이 다른 메시지 유형보다 낮게 판단되었다. 정리하자면, 모든 커뮤니케이션 방향에서 한국인은 대화 품질 격률 위반 메시지가 다른 유형의 메시지보다 진실하지 않다고 판단하였다. 미국인의 경우에는 커뮤니케이션 방향 별로 메시지 진실성 판단의 차이를 살펴 보았을 때, 수평적 커뮤니케이션 상황에서 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.56_a$ )가 기본 메시지( $M = 3.68_d$ )보다 낮게 평가되었다. 상향 커뮤니케이션 상황에서는 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.07_a$ )가 가장 진실성이 낮게 평가되었고, 기본 메시지( $M = 4.07_d$ )가 가장 진실성이 높게 나타났다. 하향 커뮤니케이션 상황에서는 기본 메시지( $M = 3.57_b$ )의 진실성이 다른 메시지 유형에 비해 높게 평가되었다. 마지막으로 미국인의 커뮤니케이션 방향 별로 메시지 공정성 판단을 살펴보면, 수평적 커뮤니케이션 상황에서 기본 메시지( $M = 3.25_c$ )가 가장 공정하게 판단되었고, 관련성 격률 위반 메시지( $M = 2.53_a$ )와 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.62_a$ )가 가장 공정하지 않게 판단되었다. 상향 커뮤니케이션 상황에서도 이와 비슷하게 기본 메시지( $M$



= 3.79<sub>d</sub>)가 가장 공정하게 판단되었고, 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 2.28_{a}$ )가 가장 공정하지 않게 판단되었다. 반면, 하향 커뮤니케이션 상황에서는 대화 품질 격률 위반 메시지( $M = 3.28_{c}$ )가 가장 공정하게 평가되었고, 대화량 격률 위반 메시지( $M = 2.59_{a}$ )가 가장 공정하지 않게 평가되었다. 즉, 미국인은 모든 커뮤니케이션 방향에서 메시지의 진실성을 판단할 때, 대화 품질 격률 위반 메시지가 기본 메시지보다 진실하지 않다고 판단하였다. 반면, 메시지의 공정성을 판단할 때는 수평과 상향 커뮤니케이션 상황에서 대화 품질 격률 위반 메시지가 가장 낮게 평가되는 메시지에 속했는데, 하향 커뮤니케이션 상황에서는 이와 반대로 대화 품질 격률 위반 메시지가 모든 메시지 유형 중에서 가장 높게 평가되었다.

Table 1. Results of Analysis of Variance on Truthfulness

Main and Interaction Effects		Truthfulness							
		<i>df</i>	<i>F</i>	$\eta^2$	<i>p</i>				
<b>Nation</b>		1	12.83	.01	.00				
	Korea ( <i>M</i> = 2.96, <i>SD</i> = 0.70) USA ( <i>M</i> = 3.10, <i>SD</i> = 0.86)								
<b>RQ 2</b>	<b>Communication Direction</b>	2	1.45	.00	.24				
	downward ( <i>M</i> = 3.06, <i>SD</i> = 0.69) upward ( <i>M</i> = 3.00, <i>SD</i> = 0.84) horizontal ( <i>M</i> = 3.00, <i>SD</i> = 0.79)								
	<b>Message<sup>#</sup></b>								
	baseline ( <i>M</i> = 3.30 <sub>d</sub> , <i>SD</i> = 0.85) quantity ( <i>M</i> = 3.04 <sub>c</sub> , <i>SD</i> = 0.68) quality ( <i>M</i> = 2.65 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.76) relevance ( <i>M</i> = 2.85 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.68) clarity ( <i>M</i> = 3.22 <sub>d</sub> , <i>SD</i> = 0.70)	4	51.68	.11	.00				
	<b>Nation X Communication Direction<sup>®</sup></b>	2	2.15	.00	.12				
<b>RQ 1</b>	<b>Nation X Message</b>	4	20.59	.04	.00				
	For Korea, baseline ( <i>M</i> = 3.01 <sub>bc</sub> , <i>SD</i> = 0.79) quantity ( <i>M</i> = 3.01 <sub>bc</sub> , <i>SD</i> = 0.61) quality ( <i>M</i> = 2.70 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.68) relevance ( <i>M</i> = 2.91 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.65) clarity ( <i>M</i> = 3.15 <sub>c</sub> , <i>SD</i> = 0.68)								
	For USA, baseline ( <i>M</i> = 3.76 <sub>c</sub> , <i>SD</i> = 0.73) quantity ( <i>M</i> = 3.09 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.77) quality ( <i>M</i> = 2.57 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.85) relevance ( <i>M</i> = 2.79 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.71) clarity ( <i>M</i> = 3.30 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.72)								
<b>RQ 3</b>	<b>Nation X Communication Direction X Message</b>					8	4.80	.02	.00
	For Korea,								
	downward, baseline ( <i>M</i> = 3.22 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.76) quantity ( <i>M</i> = 2.94 <sub>ab</sub> , <i>SD</i> = 0.64) quality ( <i>M</i> = 2.86 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.61) relevance ( <i>M</i> = 2.80 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.64) clarity ( <i>M</i> = 3.23 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.74)								
	upward, baseline ( <i>M</i> = 3.06 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.79) quantity ( <i>M</i> = 3.02 <sub>ab</sub> , <i>SD</i> = 0.62) quality ( <i>M</i> = 2.67 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.77) relevance ( <i>M</i> = 2.95 <sub>ab</sub> , <i>SD</i> = 0.75) clarity ( <i>M</i> = 3.23 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.55)								
	horizontal, baseline ( <i>M</i> = 2.76 <sub>ab</sub> , <i>SD</i> = 0.76) quantity ( <i>M</i> = 3.06 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.57) quality ( <i>M</i> = 2.58 <sub>a</sub> , <i>SD</i> = 0.63) relevance ( <i>M</i> = 2.99 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.57) clarity ( <i>M</i> = 3.03 <sub>b</sub> , <i>SD</i> = 0.67)								

Main and Interaction Effects	Truthfulness			
	<i>df</i>	<i>F</i>	$\eta^2$	<i>p</i>
<b>For USA,</b>				
downward, baseline ( $M = 3.57_b, SD = 0.60$ )				
quantity ( $M = 2.95_{ab}, SD = 0.69$ )				
quality ( $M = 3.12_a, SD = 0.54$ )				
relevance ( $M = 2.83_a, SD = 0.63$ )				
clarity ( $M = 3.21_{ab}, SD = 0.65$ )				
upward, baseline ( $M = 4.08_d, SD = 0.62$ )				
quantity ( $M = 3.30_c, SD = 0.85$ )				
quality ( $M = 2.07_a, SD = 0.69$ )				
relevance ( $M = 2.57_b, SD = 0.69$ )				
clarity ( $M = 3.16_c, SD = 0.79$ )				
horizontal, baseline ( $M = 3.68_d, SD = 0.80$ )				
quantity ( $M = 3.05_{bc}, SD = 0.76$ )				
quality ( $M = 2.56_a, SD = 0.89$ )				
relevance ( $M = 2.87_{ab}, SD = 0.75$ )				
clarity ( $M = 3.42_{cd}, SD = 0.72$ )				

*Note*<sup>#</sup>. Means with different subscripts are significantly different from each other. Only significant mean comparisons are shown here.

*Note*<sup>®</sup>. Because *F* is not significant, indicating means are not significantly different from each other. Hence, means are not shown here.

Table 2. Results of Analysis of Variance on Fairness

Source	Fairness			
	<i>df</i>	<i>F</i>	$\eta^2$	<i>p</i>
<b>Nation</b>	1	4.38	.00	.04
Korea ( $M = 2.80, SD = 0.65$ )				
USA ( $M = 2.87, SD = 0.76$ )				
<b>RQ 2 Communication Direction</b>	2	1.35	.00	.26
downward ( $M = 2.86, SD = 0.73$ )				
upward ( $M = 2.92, SD = 0.88$ )				
horizontal ( $M = 2.84, SD = 0.72$ )				
<b>Message<sup>#</sup></b>	4	19.17	.04	.00
baseline ( $M = 3.02_c, SD = 0.74$ )				
quantity ( $M = 2.86_b, SD = 0.61$ )				
quality ( $M = 2.74_{ab}, SD = 0.73$ )				
relevance ( $M = 2.63_a, SD = 0.67$ )				
clarity ( $M = 2.87_b, SD = 0.67$ )				
<b>Nation X Communication Direction<sup>®</sup></b>	2	.15	.00	.86
<b>RQ 1 Nation X Message</b>	4	13.06	.03	.00
For Korea, baseline ( $M = 2.81_a, SD = 0.71$ )				
quantity ( $M = 2.87_a, SD = 0.56$ )				

	Source	Fairness			
		df	F	$\eta^2$	p
	quality ( $M = 2.76_a$ , $SD = 0.67$ )				
	relevance ( $M = 2.70_a$ , $SD = 0.64$ )				
	clarity ( $M = 2.84_{ab}$ , $SD = 0.65$ )				
	For USA, baseline ( $M = 3.35_c$ , $SD = 0.67$ )				
	quantity ( $M = 2.83_b$ , $SD = 0.67$ )				
	quality ( $M = 2.70_b$ , $SD = 0.81$ )				
	relevance ( $M = 2.56_a$ , $SD = 0.70$ )				
	clarity ( $M = 2.90_b$ , $SD = 0.70$ )				
<b>RQ 3</b>	<b>Nation X Communication Direction X Message</b>	8	5.79	.03	.00
	For USA,				
	downward, baseline ( $M = 3.07_{bc}$ , $SD = 0.55$ )				
	quantity ( $M = 2.59_a$ , $SD = 0.65$ )				
	quality ( $M = 3.28_c$ , $SD = 0.57$ )				
	relevance ( $M = 2.65_{ab}$ , $SD = 0.69$ )				
	clarity ( $M = 2.73_{ab}$ , $SD = 0.79$ )				
	upward, baseline ( $M = 3.79_d$ , $SD = 0.67$ )				
	quantity ( $M = 3.13_c$ , $SD = 0.66$ )				
	quality ( $M = 2.28_a$ , $SD = 0.78$ )				
	relevance ( $M = 2.52_{ab}$ , $SD = 0.83$ )				
	clarity ( $M = 2.83_{bc}$ , $SD = 0.59$ )				
	horizontal, baseline ( $M = 3.25_c$ , $SD = 0.61$ )				
	quantity ( $M = 2.81_{ab}$ , $SD = 0.64$ )				
	quality ( $M = 2.62_a$ , $SD = 0.77$ )				
	relevance ( $M = 2.53_a$ , $SD = 0.64$ )				
	clarity ( $M = 3.01_{bc}$ , $SD = 0.69$ )				

*Note*<sup>#</sup>. Means with different subscripts are significantly different from each other. Only significant mean comparisons are shown here.

*Note*<sup>@</sup>. Because *F* is not significant, indicating means are not significantly different from each other. Hence, means are not shown here.

## 5. 논의

본 연구는 정보조작이론(IMT)에 기반하여 조직에서 발생하는 진실 혹은 거짓말 메시지 유형에 대한 평가를 문화적 차이와 커뮤니케이션 방향의 차이 중심으로 살펴보았다. 한국과 미국 학부생을 대상으로 하향, 상향, 그리고 수평적 커뮤니케이션 상황에서 기본 메시지 또는 거짓말 메시지를 제공한 후, 메시지의 진실성 및 공정성을 평가하게 하고, 국가와 커뮤니케이션 방향, 메시지 유형에 따라 메시지의 진실성 및 공정성 판단에 차이가 있는지 살펴보았다.

주목할 만한 결과를 살펴보자면, 먼저 <연구 질문 1>에서는 한국인은 메시지 유형에 따라

진실성을 다르게 평가하고, 미국인은 메시지 유형에 따라 진실성 및 공정성을 다르게 평가한다는 것을 알 수 있다. 그 중, 한국인은 명확성 격률 위반 메시지를 가장 진실하다고 판단하고 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 진실하지 않다고 판단한 반면, 미국인은 기본 메시지를 가장 진실하다고 평가하고 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 진실하지 않은 메시지로 평가했다. 또한, 한국인은 메시지의 유형에 따라 공정성을 다르게 판단하지 않았는데, 미국인은 기본 메시지를 가장 공정하게 평가했고 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 불공정하게 평가했다. 다음으로 <연구 질문 2>에서는 커뮤니케이션 대상과의 관계에 따라 메시지의 진실성 및 공정성 판단을 다르게 평가하지 않았다. 국가별로 분리해서 살펴보면, 한국인이 수평적 커뮤니케이션 상황보다 하향 커뮤니케이션 상황에서 메시지를 더 진실하게 판단하는 것을 알 수 있었다. <연구 질문 3>에서는 한국인은 모든 커뮤니케이션 방향에서 대화 품질 격률 위반 메시지가 기본 메시지와 명확성 격률 위반 메시지보다 진실하지 않다고 판단하였으며, 미국인 또한 모든 커뮤니케이션 방향에서 메시지의 진실성을 판단할 때 대화 품질 격률 위반 메시지가 기본 메시지보다 진실하지 않다고 판단하였다. 미국인은 수평과 상향 커뮤니케이션에서 대화 품질 격률 위반 메시지가 다른 메시지 유형에 비해 공정성이 낮게 평가되었는데, 하향 커뮤니케이션 상황에서는 이와 반대로 대화 품질 격률 위반 메시지의 공정성이 모든 메시지 유형 중에서 가장 높게 평가되었다.

개인이 정보를 전달할 때 정보에 대한 기대를 위반하면 기만 정보를 만들 수 있고 (McCornack, 1992), 이는 문화에 따라 관용의 수준과 평가가 달라질 수 있다(Lapinski & Levine, 2000). 한국인과 미국인을 비교했을 때, 두 집단 모두 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 진실하지 않다고 판단하였다. 대화 품질 격률 위반 메시지는 정보의 내용을 위조하는 유형의 메시지로, 선행 연구의 결과에서 밝혀진 바와 같이 본 연구에서도 한국인과 미국인은 모든 커뮤니케이션 방향에서 대화 품질 격률 위반 메시지의 진실성을 다른 유형의 메시지보다 낮게 평가하였다(Dynel, 2015; McCornack et al., 1992). 즉, 정보의 내용이 객관적으로 사실과 상반되는 경우에는 메시지의 기만성이라는 특징이 뚜렷하게 드러나기 때문에 문화적 차이는 그다지 중요한 요소가 되지 않는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 어떤 메시지가 가장 진실하다고 생각하는지에 대한 문제에 대해서는 한국인과 미국인의 평가가 달리 나타났다. 한국인은 명확성 격률 위반 메시지를, 미국인은 모든 대화 격률을 이행한 기본 메시지를 가장 진실하다고 평가했다. 대체로 수직적인 한국 사회의 조직 문화를 고려했을 때, 정보를 모호하게 전달하는 것이 정확하게 전달하는 것보다 때때로 긍정적으로 받아들여질 수 있다(김은정·범기수, 2011; 박기순, 1998). 반면, 미국의 조직 문화에서는 한국보다 조직 내 커뮤니케이션 시 직접적 화법을 많이 사용한다(박상화·전지현, 2019). 즉, 이는 각 조직 문화의 특징이 조직 내 커뮤니케이션의 영역으로 확장

되어 교환되는 정보에 대한 평가에 유의미한 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

메시지의 공정성에 대한 평가에 있어서는, 미국인 참가자들 사이에서만 유의미한 결과도 출됐다. 이러한 메시지의 공정성은 조직 자체의 공정성에 대한 기대로부터 연결될 수 있다(임승현·박상섭, 2021). 주목할 점은, 메시지의 진실성과 마찬가지로 이들은 기본 메시지를 가장 공정하며 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 불공정하다고 평가했다는 것이다. 아시아 문화권인 홍콩과 비교했을 때, 미국인은 절차 공정성의 영향을 더욱 크게 해석했으며, 이러한 조직 자체에 대한 공정성에 대한 평가가 업무 성과, 직무만족도와 긴밀한 상관관계가 있었다(Lam, Schaubroeck, & Aryee, 2002). 즉, 미국인에게 조직 공정성의 영향력은 상대적으로 중요함을 알 수 있다. 또한, 메시지 유형에 따른 진실성과 공정성에 대한 동일한 평가는 미국인에게 메시지를 평가할 때, 정보의 사실 여부가 중요 기준으로 작용한다는 것으로 해석할 수 있다. 기본 메시지와 대화 품질 격률 위반의 메시지는 정보의 조작 수준에 있어서 양극에 있기 때문이다. 반면, 한국 조직 문화의 경우 수직적인 위계질서의 영향으로 상대적으로 조직 공정성을 판단할 수 있는 정보에 대한 접근성이 낮을뿐더러, 이에 대한 의견을 쉽게 제시하기 어렵다(권정숙, 2014). 따라서, 한국인은 개방적인 문화권의 미국인과 비교했을 때, 조직의 공정성에 대한 기대가 낮을 것이며, 이러한 낮은 기대는 메시지에 대한 평가에 유의미한 영향을 끼쳤을 것으로 해석할 수 있다. 다시 말해, 이들은 다섯 가지 메시지 유형의 공정성 평가에 큰 차이를 보이지 않았을 것이다.

한편, 커뮤니케이션 방향에 따른 메시지 유형 간의 진실성 평가 차이는 통계적으로 유의미하지 않았지만, 문화와는 유의미한 상호작용 효과가 검증됐다. 한국인은 수평 커뮤니케이션 상황보다 하향 커뮤니케이션 상황에서 메시지를 더 진실하게 판단하는 경향을 보였는데, 이는 동료 간의 정보 전달보다 상사의 정보 전달을 더 신뢰한다고 이해할 수 있다. 한국 사회의 수직적인 조직 문화를 고려했을 때, 상사와의 우호적인 관계는 업무 성과와 협력적 행동을 도모하는 데 유의미한 영향을 미칠 수 있으며, 이는 커뮤니케이션 과정 속 교환되는 정보들에 대한 상대적으로 높은 신뢰도로 이어질 수 있다(홍혜승·류은영, 2020). 또한, 조직 내 커뮤니케이션은 커뮤니케이션 만족도에 정적인 상관관계를 가지는데, 여전히 하향 커뮤니케이션은 한국 직장 내 기본적인 의사소통 방법으로 행해지고 있다는 점을 고려하면, 한국 사회의 조직 구성원들은 하향 커뮤니케이션의 의사소통 방식에 대해 상대적으로 관대한 태도를 비출 것이다(이중갈·조윤직, 2015). 마찬가지로, 이 역시 커뮤니케이션 행위 중 교환되는 정보에 대한 진실성에도 유의미한 영향을 미칠 수 있다.

미국인은 커뮤니케이션 방향에 따른 메시지 유형별의 진실성과 공정성 평가에서 모두 유의

미한 결과를 보였다. 수평과 상향 커뮤니케이션에서는 대화 품질 격률 위반 메시지를 다른 메시지 유형에 비해 낮게 평가하였는데, 하향 커뮤니케이션 상황에서 대화 품질 격률 위반 메시지의 공정성을 모든 메시지 유형 중에서 가장 높게 평가한 것을 확인할 수 있었다. 이는 상대적으로 개방적인 미국의 조직 문화 역시 동료나 부하 직원보다 상사가 전달하는 정보를 더욱 신뢰한다고 해석할 수 있다. 개인주의적인 미국 조직 문화의 경우, 상대적으로 내집단에 대한 신뢰가 집단주의 성향의 집단보다 낮는데, 이러한 문화적 특징은 직급마다 제공하는 정보에 대한 차등적인 신뢰의 영역으로 확장될 수 있다(Huff & Kelley, 2003). 특히, 개인주의 성향의 문화에서는 각 직급에 따른 차별화된 능력에 대해 기대를 한다면, 집단주의 문화에서는 직급에 따른 차등적인 능력보다는 구성원의 친절, 관대 등 친화적인 성향이 더욱 중요한 요소로 여겨진다(Torelli, Leslie, Stoner, & Puente, 2014). 따라서, 본 연구에서 한국인이 커뮤니케이션 방향에 따른 메시지의 공정성을 다르게 평가하지 않았다는 연구 결과는 한국인에게는 누가 누구에게 정보를 제공하느냐의 문제보다는 정보 제공자와 수용자간의 관계가 더욱 중요하게 작용할 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구는 기존 선행 연구와 달리, 국가별, 커뮤니케이션 방향 별로 메시지 유형의 진실성과 공정성을 어떻게 판단하는지 분석하기 위해 한 번에 총 30개의 집단으로 구분하여 연구를 시도했다. 연구 결과에서 기존 정보조작이론(IMT) 선행연구에서 검증된 것처럼 문화권 간에 진실성 및 공정성 메시지 판단의 차이가 있는 것으로 나타남으로써 선행연구를 한 번 더 검증해보는 기회가 되었다. 또한, 본 연구는 직장 내 커뮤니케이션에서 어떠한 메시지 유형이 가장 진실성 있게, 또는 공정성 있게 판단되는지 파악함으로써 각 문화권의 조직 문화 차이를 이해하는 데 도움을 주고, 이로 인해 각 문화권에서 커뮤니케이션 유형 별로 선호하는 메시지 유형을 파악함으로써 직장 내의 원활한 커뮤니케이션 진행에 기여를 할 수 있다는 의의가 있다. 연구에서 나타난 한계점도 있다. 본 연구는 예비 직장인에 해당하는 한국과 미국 학부생을 대상으로 진행되었다. 벨로, 령, 라테보, 텅, 그리고 비텔로스투인(Bello, Leung, Radebaugh, Tung, & Witteloostuijn, 2009)은 정교한 이론을 기반으로 예측하는 경우이거나, 학생을 대상으로 한 연구 결과가 직장인이나 관리자를 대상으로 한 연구 결과에 확증 또는 복제된다면 생태학적으로 타당할 가능성이 높으며, 일반화로 이어질 가능성 또한 있다고 말한다. 실제로, 조직에서 발생하는 현상 사이의 관계를 조사한 연구에서 학생과 비학생 표본의 결과가 대체로 동일하게 나타난 것을 확인할 수 있다(Miller & Manata, 2020). 또한, 학생들은 다른 표본에 비해 복잡한 연구 설계를 비교적 더 잘 수용하기 때문에 직원과 관리자로부터 수집하기 어려운 데이터를 수집하는 데 용이한 측면이 있다(Bello et al., 2009). 본 연구는 약 30년 정도 학계에서 지속적으로

활발하게 사용되고 있는 정보조작이론(IMT)을 기반으로 한 실험연구였기 때문에 이에 해당한다고 볼 수 있다. 다만, 실제 직장 경험이 적은 탓에 자신을 직장인이라고 상상하면서 가상 시나리오를 해석하고, 메시지를 평가하는 데 어려움이 있었을 가능성을 배제하기는 어렵다는 한계는 여전히 존재하며, 학생을 대상으로 연구하였기 때문에 실제 직장인의 사례에 그대로 적용 가능하다고 확신하기에는 거리가 있다. 다만, 실제 직장 경험이 적은 탓에 자신을 직장인이라고 상상하면서 가상 시나리오를 해석하고, 메시지를 평가하는 데 어려움이 있었을 가능성을 배제하기는 어렵다는 한계는 여전히 존재하며, 학생을 대상으로 연구하였기 때문에 실제 직장인의 사례에 그대로 적용 가능하다고 확신하기에는 거리가 있다. 또 다른 한계점은 본 연구의 조작 점검이 메시지 유형과 속속 변인인 진실성 및 공정성에서만 이루어졌고, 커뮤니케이션 유형에 대한 조작 점검은 다루이지 않았다. 따라서, 〈연구 질문 2〉에 대한 결과의 정당성을 의심할 여지가 있다. 이로 인해, 〈연구 질문 2〉가 다른 연구 질문들에 비해 덜 유의미하게 나왔을 가능성도 배제하기 어렵다.

앞선 연구 결과와 시사점을 바탕으로 다음 연구에 대한 제언을 하고자 한다. 추후 연구에서는 직장인을 대상으로 설문을 진행하여, 학부생을 대상으로 진행한 본 연구와 차이점이 발생하는지 살펴보는 것도 가치 있는 연구가 될 것이라고 여겨진다. 또한, 과거에는 일부 스타트업과 벤처기업에서만 주로 보이던 수평적 조직 문화가 최근에는 조직 내에서 직급을 없애고 영어 이름 혹은 ‘님’ 호칭을 사용하거나, 조직 내 상석을 없애고 개방된 사무실을 만드는 등 수평적 커뮤니케이션을 위해 조직 문화를 개편하는 국내 기업들이 증가하고 있다(김현주, 2021). 비록, 이번 연구에서 커뮤니케이션 방향과 메시지 평가에 대한 유의미한 차이는 찾지 못했지만, 한국인과 미국인을 구분하여 커뮤니케이션 방향에 따른 메시지 평가를 분석하였을 때, 한국인의 경우 수평 커뮤니케이션보다 하향 커뮤니케이션 상황에서 메시지가 진실성 있다고 평가했음을 알 수 있었다. 따라서, 추후에는 국내의 수평적인 분위기를 추구하는 기업의 직장인과 수직적인 분위기를 추구하는 기업의 직장인을 대상으로 연구를 진행하여 커뮤니케이션 방향과 메시지 평가 사이에 조직의 구조와 조직 문화가 영향을 미치는지 비교해보는 것도 의미 있을 것이다.



## References

- Aune, R. K., & Waters, L. L. (1994). Cultural differences in deception: Motivations to deceive in Samoans and North Americans. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(2), 159-172. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0147-1767(94)90026-4)
- Bavelas, J. B., Black, A., Chovil, N., & Mullett, J. (1990). Truths, lies, and equivocations: The effects of conflicting goals on discourse. *Journal of Language and Social Psychology*, 9(1-2), 135-161. <https://doi.org/10.1177/0261927X9091008>
- Bello, D., Leung, K., Radebaugh, L., Tung, R., & Witteloostujin, A. (2009). From the editors: Student samples in international business research. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 361-364. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.101>
- Beom, K. S., & Park, H. M. (2014). A cross-cultural comparative study on equivocated messages between Korea and U.S. focused on politeness and communication competence. *Journal of Public Relations*, 18(1), 7-40. <https://doi.org/10.15814/jpr.2014.18.1.7>
- Cheon, D. S., & Yoo, Y. M. (2021). A study on job satisfaction of social workers: Focusing on organizational justice and organizational communication. *Journal of Public Society*, 11(3), 215-240. <https://doi.org/10.21286/jps.2021.08.11.3.215>
- Choi, Y. H. (2013). *Intercultural communication*. Seoul: Communication books.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of personality and social psychology*, 58(6), 1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Drunkman, J. N., & Kam, C. D. (2011). Students as experimental participants. *Cambridge Handbook of Experimental Political Science*, 1, 41-57.
- Dynel, M. (2015). Intention to deceive, bald-faced lies, and deceptive implicature: Insights into lying at the semantics-pragmatics interface. *Intercultural Pragmatics*, 12(3), 309-332. <https://doi.org/10.1515/ip-2015-0016>
- Go, T. K., Lim, H. J., Wang, J. H., Choi, D. E., & Lee, C. S. (2021). Generational culture and organizational culture: Focusing on work satisfaction and cultural differences between generations in the Korean

businesses. *The Korean Journal of Cultural Sociology*, 29(4), 39-96. <https://doi.org/10.17328/kjcs.2021.29.2.002>

Grice, H. P. (1989). *Studies in the way of words*. Cambridge, CA: Harvard University Press.

Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2011). Leader deception influences on leader-member exchange and subordinate organizational commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 508-521. <https://doi.org/10.1177/1548051811403765>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior*(10th Eds.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Hong, H. S., & Ryu, E. Y. (2020). Social relationship and organizational behavior. *Korean Review of Organizational Studies*, 17(2), 91-117. <https://doi.org/10.21484/kros.2020.17.2.91>

Hubbell, A. P., Chory-Assad, R. M., & Medved, C. E. (2005). A new approach to the study of deception in organizations. *North American Journal of Psychology*, 7(2), 171-180.

Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>

Jacobs, S., Dawson, E. J., & Brashers, D. (1996). Information manipulation theory: A replication and assessment. *Communication Monographs*, 63(1), 70-82. <https://doi.org/10.1080/03637759609376375>

Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>

Kang, Y. K. (2019, April 29). Dissecting Korean office workers. *MIDAS*, 2019(5), 120-121.

Kim, E. J., & Beom, K. S. (2011). The roles of equivocation on perception of politeness and communication competence in supervisor-subordinate relationships in Korean organization. *Korean Journal of Advertising*, 13(3), 234-266.

Kim, H. J. (2021, 7, 7). Heineken, Tmon, CJ, LG, Lotte...“listen to MZ generation's opinions”. *The Segye Times*. Retrieved from <https://www.segye.com/newsView/20210707509222>

Kim, K. M., & Park, D. K. (2011). The influence of organizational justice on individuals' prosocial behaviors: The moderating effect of Individualism and Collectivism. *Korean Psychological Journal of Culture and Social Issues*, 17(4), 395-413.

Kim, K. T., Moon, S. I., & Hwang, H. J. (2020). An extension of Information Manipulation Theory to explain cultural similarities and differences in deception between South Korea and the U.S. *Journal of Speech, Media & Communication Research*, 19(4), 339-374.

- Kim, M. S. (1994). Cross-cultural comparisons of the perceived importance of conversational constraints. *Human Communication Research*, 21(1), 128-151. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1994.tb00343.x>
- Kwon, J. S. (2014). A Meta-analytic review of the relationship between the justice and outcome: Cultural difference between Korean and North American. *Journal of The Korean Data Analysis Society*, 16(3), 1445-1457.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between overall fairness and employee work outcomes: A cross national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18. <https://doi.org/10.1002/job.131>
- Lapinski, M. K., & Levine, T. R. (2000). Culture and information manipulation theory: The effects of self-construal and locus of benefit on information manipulation. *Communication Studies*, 51(1), 55-73. <https://doi.org/10.1080/10510970009388509>
- Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, universities & schools*, 4(1), 1-7.
- Luthans, F., & Larsen, J. K. (1986). How managers really communicate. *Human relations*, 39(2), 161-178. <https://doi.org/10.1177/001872678603900205>
- Lee, E. H. (2003). Interpersonal speech ; Speech communication between a higher officer and a subordinate. *Journal of Speech Communication*, 6, 35-55.
- Lee, G. H. (2017). Communication, organizational trust, and organizational involvement. *Locality & Communication*, 21(4), 65-88.
- Lee, J. G., & Jo, Y. G. (2015). Effects of organization communication on job satisfaction, communication satisfaction, and turnover intention: Focusing on the moderating effect of trust. *The Korean Association for Policy Studies*, 2015, 716-739.
- Lim, S. H., & Park, S. S. (2021). Impact of organizational fairness and communication on stress for football referees. *The Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 21(17), 129-139.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>
- Massi Lindsey, L. L., Dunbar, N. E., & Russell, J. C. (2011). Risky business or managed event? Perceptions of power and deception in the workplace. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 15(1), 55-80.
- McCormack, S. A. (1992). Information manipulation theory. *Communication Monographs*, 59(1), 1-16.

<https://doi.org/10.1080/03637759209376245>

- McCormack, S. A., Levine, T. R., Solowczuk, K. A., Torres, H. I., & Campbell, D. M. (1992). When the alteration of information is viewed as deception: An empirical test of information manipulation theory. *Communication Monographs*, 59(1), 17-29. <https://doi.org/10.1080/03637759209376245>
- Miller, M. J., & Manata, B. (2020). The effects of workplace inclusion on employee assimilation outcomes. *International Journal of Business Communication*. 1-25. <https://doi.org/10.1177/2329488420976805>
- Mittal, R. (2015). Testing the applicability of Information Manipulation Theory (IMT) in Indian organizational context. *Research Journal of Social Science & Management*, 4(11), 25-32.
- Morden, T., & Bowles, D. (1998). Management in South Korea: A review. *Management Decision*, 36(5), 316-330. <https://doi.org/10.1108/00251749810220522>
- Murai, J. (1998). Perceived deceptiveness of verbal message: An examination of Information Manipulation Theory. *Japanese Journal of Psychology*, 69(5), 401-407. <https://doi.org/10.4992/jjpsy.69.401>
- No, H. S. (2021, 6, 13). 'To be fair and empathize'...Organizational culture is innovating. The Seoul Economic Daily. Retrieved from <https://www.sedaily.com/NewsView/22NMEEN5MM>
- Park, H. S., & Ahn, J. Y. (2007). Cultural differences in judgment of truthful and deceptive messages. *Western Journal of Communication*, 71(4), 294-315. <https://doi.org/10.1080/10570310701672877>
- Park, K. S. (1998). Communication patterns of Koreans : Transactional analysis of Chemyun , Nunchi and Gibun. *Korean Journal of Communication Studies*, 6, 249-284.
- Park, S. H., & Jeon, J. H. (2019). A study on English request emails by Korean and American office professionals. *Korean Journal of English Language and Linguistics*, 19(1), 142-164. <https://doi.org/10.15738/kjell.19.1.201903.142>
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98. <https://doi.org/10.1177/002194369703400105>
- Santarcangelo, M., Cribbie, R. A., & Hubbard, A. S. E. (2004). Improving accuracy of veracity judgment through cue training. *Perceptual and Motor Skills*, 98(3), 1039-1048. <https://doi.org/10.2466/pms.98.3>
- Shin, Y. G., & Baek, S. G., & Han, I. S. (2008). *Organizational behavior*(3rd Eds.). Seoul: Korea National Open University Press.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

- Torelli, C. J., Leslie, L. M., Stoner, J. L., & Puente, R. (2014). Cultural determinants of status: Implications for workplace evaluations and behaviors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(1), 34–48. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.11.001>
- Yansen, A., Supriyati, Y., & Kadir. (2020). The influence of employee promotion, upward downward communication and work environment on job satisfaction of PT. Holcim Indonesia, Tbk. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 176-185.
- Yeung, L. N. T., Levine, T. R., & Nishiyama, K. (1999). Information manipulation theory and perceptions of deception in Hong Kong. *Communication Reports*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/08934219909367703>
- Yoo, S. O, & Shin, H. C. (2011). A study of internal communication climate factors and their effects on trust among employees. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 55(3), 54-81.

최초 투고일 2021년 08월 13일  
게재 확정일 2022년 01월 14일  
논문 수정일 2022년 02월 05일

## 부록 I. 국내 참고문헌

- 강윤경 (2019). [Click] 대한민국 직장인 해부 - 직장인이 많이 하는 거짓말 외. <마이더스>, 2019권 5호, 120-121.
- 고태경·임현자·왕정하·최다은·이철승 (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. <문화와 사회>, 29권 4호, 39-96.
- 권정숙 (2014). 조직공정성 통합연구: 메타분석을 통한 한국과 북미 비교연구. <Journal of The Korean Data Analysis Society>, 16권 3호, 1445-1457.
- 김기태·문신일·황현정 (2020). 거짓말의 문화 간 유사성과 차이점을 설명하기 위한 정보조작이론 (Information Manipulation Theory)의 확장. <한국소통학보>, 19권 4호, 339-374.
- 김경민·박동건 (2011). 개인주의·집단주의와 조직 공정성(Organizational Justice)에 대한 인식이 조직 내 구성원의 친사회적 행동에 미치는 영향. <한국심리학회지: 문화 및 사회문제>, 17권 4호, 395-413.
- 김은정·범기수 (2011). 공손성과 커뮤니케이션 능력의 관점에서 본 애매한 언술전략에 관한 연구: 공공기관 내 상사-부하 간 커뮤니케이션을 중심으로. <한국광고홍보학보>, 13권 3호, 234-266.
- 김현주 (2021, 07, 07). 하이네켄, 티몬, CJ, LG, 롯데그룹...“MZ세대 의견에 귀 기울인다”. <세계일보>. Retrieved 7/30/21 from <https://www.segye.com/newsView/20210707509222>
- 노현섭 (2021, 06, 13). ‘공정하게 공감되게’...조직문화도 혁신중. <서울경제>. Retrieved 7/31/21 from <https://www.sedaily.com/NewsView/22NMEEN5MM>
- 박기순 (1998). 문화간 커뮤니케이션의 실증적 연구: 한국인의 커뮤니케이션: 체면-눈치-기분의 상호거래적 분석에 대한 시론. <커뮤니케이션학 연구>, 6권, 249-284.
- 박상희·전지현 (2019). 한국과 미국 직장인의 영어 요청 이메일 비교 연구. <영어학>, 19권 1호, 142-164.
- 범기수·박하민 (2014). 상사 - 부하 간 애매한 표현과 직설적 비판이 공손성과 커뮤니케이션능력에 대한 인식에 미치는 영향: 한-미 간 비교문화연구. <홍보학연구>, 18권1호, 7-40.
- 신유근·백삼균·한인수 (편) (2008). <조직행위론> (제3판). 서울: 한국방송통신대학교출판부.
- 유선욱·신호창 (2011). 사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원간 신뢰와의 관계에 대한 연구. <한국언론학보>, 55권 3호, 54-81.
- 이건혁 (2017). 커뮤니케이션과 조직 신뢰, 그리고 조직 몰입: 지식창출의 효과를 중심으로. <지역과 커뮤니케이션>, 21권 4호, 65-88.

- 이은희 (2003). 대인 화법: 상사와 부하간의 대화법. <화법연구>, 6권, 35-55.
- 이중길·조윤직 (2015, 12월). <조직커뮤니케이션이 직무만족, 커뮤니케이션만족, 이직의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로>. 한국정책학회 동계학술발표논문집.
- 임승현·박상섭 (2021). 축구심판들의 조직공정성과 조직커뮤니케이션이 스트레스에 미치는 영향. <학습자중심교과교육연구>, 21권 17호, 129-139.
- 천다습·유영미 (2021). 사회복지사의 직무만족에 관한 연구 : 조직공정성, 조직커뮤니케이션을 중심으로. <공공사회연구>, 11권 3호, 215-240.
- 최윤희 (2013). <문화 간 커뮤니케이션>. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 홍혜승·류은영 (2020). 직장 내 사회적 관계와 조직행태. <한국조직학회보>, 17권 2호, 91-117.

## 부록 II. 연구에 사용된 가상 시나리오

---

### 가상 시나리오

---

당신은 당신 회사의 고위 간부입니다. 얼마 전, 당신은 당신 회사의 한 팀장에게 중요한 프로젝트를 맡길 것이라고 귀뜸을 해주었습니다. 당신은 그 팀장에게 말하기를, 이번 프로젝트가 회사에 큰 영향을 끼칠 것이며, 이번 프로젝트를 성공적으로 완성하면, 회사에도 이익을 주고, 회사 내에서 그 팀의 입지도 많이 높아질 것이라고 합니다. 그 이후 그 팀장은 팀 멤버들과 자료조사를 하는 등 많은 준비를 해오고 있습니다. 그러나, 몇 주가 지나도록, 그 팀장은 프로젝트가 맡겨지는지에 대해서, 아무 소식을 못 받고 있습니다.

어제, 당신은 그 프로젝트가 무산될지도 모른다는 정보를 알게 됩니다. 하지만, 현재로서는 여러 가지 상황이 불확실하므로 그 프로젝트를 포기해야 할지도 모르는 애매한 상황이라고 합니다. 만일 무산될 경우를 대비해, 준비를 지금 그만두면, 나중에 그 프로젝트가 무산이 안 되고 진행이 시작될 때, 미흡한 준비로 인해, 작업에 차질을 빚을 수도 있습니다. 만일 무산이 되면, 그동안 준비에 쏟아온 시간과 인력 낭비로 인한 손실을 보게 됩니다.

오늘, 당신은 그 팀장을 복도에서 마주칩니다. 그 팀장은 당신에게 질문이 있는 듯, 먼저 말을 꺼냅니다. “안녕하십니까?, 지금 시간 좀 있으신가요? 지난번에 말씀하셨던 프로젝트에 대해서 좀 여쭙보고 싶은데요.”

---

### 기본 메시지

---

당신의 대답: “요즘 상황이 힘드네. 최근 정보에 의하면, 그 프로젝트가 시작될지 무산이 될지, 지금으로서는, 불확실하게 되었어. 준비를 그만두기도 계속하기도 애매한 거지. 프로젝트가 시작되면, 그동안의 준비가 많은 도움이 될 거고, 무산되면, 시간과 인력 낭비가 되는 거고, 좀 더 지켜봐야 할 것 같네.”

---

### 대화량 격률 위반 메시지

---

당신의 대답: “그 프로젝트에 관해서 더 확실한 것을 알게 될 때, 알려주겠네.”

---

### 대화 품질 격률 위반 메시지

---

당신의 대답: “그 프로젝트 확실한 거지. 자네 팀이 꼭 하게 될 거네.”

---

### 관련성 격률 위반 메시지

---

당신의 대답: “요즘 어떻게 지내는가? 일도 중요하지만, 건강도 챙기는 것 잊지 말게.”

---

### 명확성 격률 위반 메시지

---

당신의 대답: “그 프로젝트에 힘든 상황이 좀 있네.”

---



**메시지 유형에 따른 진실성 및 공정성 평가 연구**  
한미 양국의 대학생과 커뮤니케이션 유형 비교를 중심으로

최예슬

(고려대학교 미디어학부 석사과정)

김유나

(고려대학교 미디어학부 석사과정)

박희선

(고려대학교 미디어학부 교수)

본 연구는 커뮤니케이션 방향과 메시지 유형이 다양한 메시지의 진실성 및 공정성 평가에 미치는 영향에 대해 한국과 미국의 문화적 차이를 조사하는 것을 목적으로 한다. 정보조작이론(Information Manipulation Theory)에 따르면, 기만은 네 가지의 대화 격률(대화량 격률, 대화 품질 격률, 관련성 격률, 태도 격률)을 은밀하게 위반하여 메시지를 조작할 때 발생할 수 있다. 각 격률의 위반은 그 평가에 있어서 동일하지 않을 수 있기 때문에 현재 연구에서는 다양한 유형의 조작된 메시지가 개인이 각 격률을 위반한 메시지의 진실성을 평가하는 정도가 다를 수 있는지 질문했다. 진실성은 메시지가 얼마나 진실한지에 대한 인지적 차원을 다루는 반면, 공정성은 메시지가 얼마나 중립적이고 편향되지 않은지에 대한 판단과 관련된다. 한편, 문화가 개인의 가치와 인식에 영향을 미칠 수 있다는 점을 감안하여, 본 연구에서는 한국인과 미국인이 특히 직장에서 주고받는 메시지에 대한 판단이 다르다고 가정했다. 설문 실험은 한국과 미국의 학부생을 대상으로 본 연구에 참여하여 자신을 직장인이라고 상상하고 상향, 하향 또는 수평 커뮤니케이션 방향으로 전달되는 메시지를 평가하도록 요청했다. 본 연구에서는 2(국가: 한국과 미국) X 3(커뮤니케이션 방향: 하향 커뮤니케이션, 상향 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션) X 5(메시지 유형: 기본 메시지 1개, 격률 위반 메시지 4개)를 개체 간 요인(between-subject)으로 설계되었다. 참가자들은 15개의 시나리오 중 하나에 무작위로 할당되었다. 그 결과, 한국인들은 명료성 위반 메시지가 다른 메시지보다 더 진실되고 품질 위반 메시지가 가장 덜 진실하다고 평가했지만, 공정성 평가는 메시지 유형에 따라 차이가 없었다. 한편, 미국인은 기준 메시지를 다른 메시지보다 진실성과 공정성에서 높게 평가하고, 대화 품질 격률 위반 메시지를 가장 덜 진실하고 가장 공정하지 않다고 평가했다. 전반적으로 커뮤니케이션 방향은 메시지의 진실성과 공정성 평가에 차등적인 영향을 미치지 않았다. 그러나, 국가별로 세부적으로 살펴보면, 한국인만 하향 커뮤니케이션 상황에서 전달된 메시지가 상향 커뮤니케이션 상황에서 전달된 메시지보다 더 진실한 것으로 평가하였다. 이러한 결과는 한국인과 미국인의 집단주의적 성향과 개인주의적 성향의 차이가 메시지의 진실성 및 공정성 평가에 영향을 미치면, 진실성 평가와 공정성 평가가 명확하게 구분되지 않음을 시사한다. 또한, 메시지가 위조된 정보(즉, 대화 품질 격률 위반 메시지)를 포함하는 경우, 이러한 메시지는 양쪽 모두에서 명백히 기만적인 것으로 간주되기 때문에 한국과 미국인은 메시지에 대한 진실성 판단에 차이가 없을 수 있다. 그러나, 메시지에 다른 격률 위반(대화량, 관련성, 태도)이

포함되어 있는 경우에는 개인이 처한 상황에 따라 문화적 차이가 나타날 수 있다. 기타 결과 및 그 해석은 본 논문에서 더 자세히 논의하였다.

**핵심어** : 정보조작이론, 거짓말, 조직 커뮤니케이션, 문화적 차이