

조직원의 성격유형에 따른 갈등관리방식의 차이가 조직커뮤니케이션 만족에 미치는 영향에 관한 연구*

장하용** · 김연주***

이 논문은 조직원의 성격유형에 따른 갈등관리방식의 차이와 조직커뮤니케이션 만족도의 관계를 알아보았다. 또한 조직원들의 다양한 개인적 속성(성별, 경력, 직위, 조직규모 등)이 이런 관계에 어떻게 영향을 미치는지 알아봄으로써, 조직커뮤니케이션 만족에 대한 보다 종합적이고 진전된 연구결과를 도출하고자 하였다.

분석결과, 조직원의 성격유형 중에서 사고표명도만이 갈등관리방식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정 차원보다는 의견 표명의 차원, 곧 자신의 의견을 적극적으로 표명하는지의 여부가 조직커뮤니케이션 만족도와 직접적으로 관련 있는 변인이었다. 조직원의 개인적 속성 중에서는 직위와 성별 차이가 갈등관리방식의 선호에 영향을 미치는 변인이었다. 조직커뮤니케이션 만족에 상대적으로 큰 영향을 미치는 요인은 조직원의 개인적 속성보다는 갈등관리방식 차이였다. 조직커뮤니케이션을 업무와 관계의 차원으로 나누었을 때, 관계적 커뮤니케이션 만족도에는 문제해결, 타협의 갈등관리방식이, 업무적 커뮤니케이션 만족도에는 이들 외에 비난과 강요 방식이 유의미한 관계가 있었다. 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 다양한 변인들 중에서 가장 큰 관계가 있는 것은 문제해결의 갈등관리방식이었다. 갈등상황에서 적극적으로 문제를 해결하는 방식을 선호하는 조직원일수록 관계와 업무의 구분과 상관없이 조직커뮤니케이션에 대한 만족도가 높았다.

이런 연구결과는 조직원의 성격유형을 파악하는 것뿐 아니라, 이에 따른 갈등관리 스타일과 업무 성격의 일치 여부가 조직성과 관리에서 중요하다라는 사실을 시사하고 있다. 마지막으로 이 연구는 분석 자료의 제한점과 후속연구를 위한 제언을 제시하였다.

주제어: 성격유형, 소셜스타일, 갈등관리, 조직커뮤니케이션 만족, 경로분석

1. 연구의 목적

인간이 수행하는 커뮤니케이션 행위에서 큰 비중을 차지하는 것은 조직원으로서의 커뮤니케이션이다. 인간은 태어나면서 가족의 일원이 되며, 학업을 시작하면서 학교라는 집단에 소속되고, 이후 다양한 사회조직의 구성원으로 존재한다. 조직커뮤니케이션은 “두 명 이상의 사람들이 의식적으로 수행하는 일련의 활동 체계를 형성하고 유지하기 위해 메시지를 주고받는 과정(Tompkins, 1984)”으로 정의된다. 조직 내에서 커뮤니케이션은 인체의 혈관과 같은 존재로 비유되며, 조직 활동의 대부분은 조직원간의 의사소통 행위가 차지한다.

효과적인 의사전달과 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 행동을 통제하고 의사결정의 기초가 되는 정보를 제공하며, 조직 구성원들의 동기 유발을 촉진할 수 있다. 더 나아가 효율적인 커뮤니케이션은 구성원들이 느낀 바를 표출하고 감정을 교환하는 역할을 함으로써 구성원들을 정서적으로 연결시키는

* 이 논문은 두 번째 저자의 2010년도 석사학위 논문 데이터를 재분석해서 새롭게 구성한 것임

** 동국대학교-서울 신문방송학과 교수 (comjang@dgu.edu), 주저자

*** 동국대학교-서울 석사 (yjcs@firstcs.co.kr)

기본적인 수단이다. 그러나 조직원들이 자신에게 부여하는 정체성이나 역할 인식은 서로 차이가 있기 때문에 상급자와 하급자, 동료와의 커뮤니케이션은 다르게 해석될 수 있으며, 이러한 해석의 차이는 조직원 간의 갈등을 만들고 업무의욕과 직무성과의 저하를 발생시킨다. 따라서 조직 입장에서는 효율적인 커뮤니케이션 구조를 구축하는 것도 중요하지만, 구성원들이 조직 내에서 이루어지는 의사소통 행위와 환경에 만족하는지의 여부, 즉 조직커뮤니케이션 만족(Organizational Communication Satisfaction, OCS)은 조직 활동의 성과와 직접적인 관련을 갖는다.

그동안 조직커뮤니케이션 만족이란 개념은 다양한 조직 행위와 성과를 설명하는 독립변수 내지는 매개변수로 연구되어 왔다. 예컨대 조직 커뮤니케이션에 대한 만족이 심리적 소진(burn-out)이나 이직(離職) 의사에 미치는 영향에 관한 연구들이나(Tsai, Chuang, & Hsieh, 2009), 직무만족과 조직몰입에 대한 영향 연구(유은영, 장병희, 남상현, 2009), 조직커뮤니케이션 만족이 조직평판이나(김현정, 송영근, 2012) 집단창의성의 발현에 미치는 영향에 관한 연구(장충석, 박종오, 2007) 등을 들 수 있다. 이처럼 조직커뮤니케이션 만족이 낳는 결과에 대한 연구는 많은 반면, 조직커뮤니케이션 만족(또는 의사소통 만족)이 만들어지는데 영향을 미치는 요인들을 분석한 논문은 상대적으로 적은 편이다.

이 연구는 조직커뮤니케이션 만족의 형성에 영향을 미치는 다양한 요인들을 분석하는데 목적이 있다. 즉 조직커뮤니케이션에 대한 조직원들의 만족을 어떻게 유형화해야 하며, 구체적으로 어떤 요인들의 영향을 받는지에 대한 연구를 말한다. 조직커뮤니케이션 만족의 결과를 논의하기에 앞서 이 개념이 어떻게 형성되는지에 대한 분석이 선행되어야 하며, 이를 통해 조직커뮤니케이션 만족에 관한 이론적 논의도 풍부해질 수 있다.

조직커뮤니케이션 만족에 영향을 미치는 요인으로는 다양한 것들이 가능하다. 성별과 직위, 근무경력, 리더십 스타일과 같은 개인적 변인과 함께, 조직의 크기나 조직분위기, 조직문화 등, 조직 차원의 변인들이 영향을 미칠 수 있다. 이 연구는 개인적 변인을 중심으로 조직커뮤니케이션 만족에 영향을 미치는 요인들을 살펴보았다. 구체적으로 성별, 학력과 같은 인구통계학적 변인과 함께, 직위, 이직경험 정도와 같은 조직원으로서의 특성, 그리고 성격유형이란 개인적 특성을 말한다.

이중에서도 본 연구는 성격유형을 조직커뮤니케이션 만족에 영향을 미치는 중요한 변인으로 생각하고 있다. 성격유형에 관한 논의는 다양한 분야에서 이루어지고 있는데, 예컨대 부모나 교사의 성격유형이 가족구성원이나 피학습자의 의사소통 만족(이정애, 유인영, 2011; 장하용, 김지애, 2009), 소집단 내 대인관계 만족(Carey & Hamilton, 1985) 등에 미치는 영향에 관한 연구들이 있다. 비록 연구대상과 상황은 서로 다르지만, 이 연구들은 커뮤니케이션 참여자들의 성격유형이 어떤 방식으로든 의사소통 만족에 영향을 미친다는 사실을 공통적으로 지적하고 있다.

이와 함께 본 연구는 조직원의 성격유형과 같은 개인적 특성과 조직커뮤니케이션 만족의 관계를 매개하는 변인으로 갈등관리유형에 주목하고 있다. 조직에서 갈등은 다양한 원인에 의해서 발생하지만, 갈등을 대처하거나 관리하는 방식은 본질적으로 커뮤니케이션 행위가기 때문이다(Wilmot & Hocker, 2001; 홍종배, 이효성, 2010). 갈등을 대처하는 방식은 다양한 형태의 상호작용으로 나타나며, 어떤 방식의 대처를 채택하는가에 따라 조직커뮤니케이션 환경에 대한 만족도는 영향을 받을 수밖에 없다(하선영, 1999). 또한 갈등 상황에서 선택하는 의사소통 스타일은 개인이 가지고 있는 성격유형에 따라 다르다는 것이 적지 않은 연구들에서 확인되고 있다(이상엽, 김병식, 1996; 장해순, 한주리, 허경호, 2007; 정범석, 양기동, 2008).

케이션, 매체의 질이란 3가지 차원에서 한국과 중국 직원 간에 뚜렷한 차이가 존재한다는 점이다. 또한 조직커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 효과도 중국과 한국 조직원 간에 차이가 있었다. 결국 조직커뮤니케이션 만족과 조직성과의 관계를 논의하기에 앞서, 영향변인인 조직커뮤니케이션 만족도 자체가 문화적 차이라는 조직원 속성에 의해 영향을 받는다는 것을 말해준다.

이런 결과가 나오는 이유는 조직커뮤니케이션 만족이란 개념을 지나치게 세분화된 차원으로 구분하고 주관적 심리 수준에서 측정하기 때문이다. 예컨대 조직커뮤니케이션 만족 연구에서 자주 사용되는 다운즈와 하젠(Downs & Hazen, 1997)의 8가지 하위차원 척도는 조직통합이나 조직분위기, 조직관점에 대한 평가 등, 계량화하기 어렵고 추상적인 수준을 포함하고 있다. 비록 만족이란 개념이 주관적인 평가이긴 하지만, 만족의 대상이 되는 내용은 조직생활과 직접적으로 관련된 구체적이고(specific) 측정 가능한(tangible) 항목이 되어야 한다. 그리고 이 항목들은 조직성과와 직접적으로 관련있는 커뮤니케이션 행위들이어야 한다. 조직원들의 커뮤니케이션은 단순한 사고행위가 아니라 조직의 목표를 달성하기 위한 의도적 활동이며, 커뮤니케이션에 대한 만족은 조직 목표 달성에 도움이 되어야 하기 때문이다.

결국 조직커뮤니케이션을 업무수행과 관계유지(개선)라는 목적을 위한 행위라고 할 때, 조직커뮤니케이션 만족은 이 두 가지 목적을 달성하는 구체적인 의사소통 행위들에 대한 만족 정도를 측정하는 항목들로 구성되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 조직커뮤니케이션 만족을 업무적 차원과 관계적 차원으로 구분하고, 이를 달성하는데 관련되는 실제적인 커뮤니케이션 행위들을 가지고 측정하고자 한다. 구체적으로 업무수행과 관련된 행위로는 커뮤니케이션의 정확성, 신속성, 적절성, 유용성 등이 포함되며, 관계유지(개선)에 관한 행위는 의사소통 스타일, 비공식채널, 갈등 해결의 적절성 등에 관한 내용으로 구성된다.¹⁾

2) 성격유형: 소셜스타일(Social Style)

심리학자 융(C. G. Jung)에 따르면, 인간의 행동은 겉으로 보기에 제멋대로이고 예측하기 어려울 정도로 변화무쌍하지만, 사실은 매우 질서정연하고 일관성이 있으며 몇 가지의 특징적인 경향으로 나누어 있다고 한다. 즉 인간의 모든 행동은 각자 인식하고 판단하는 특징이 다르기 때문에 매우 다양하게 나타나지만, 저마다의 행동은 질서정연하고 나름대로 일관된 경향이 있다는 것이다(Jung, 1971). 인간은 누구나 감각, 직관, 사고, 감정이라는 네 가지 기본적인 정신적 기능을 사용하며, 의식적인 정신활동이 아무리 다양해도 이 네 가지 기능 중 하나에서 나온다. 또한 인간의 행동은 인식이나 판단에 의해 이뤄지며, 이런 인식과 판단은 외부세계의 활동이나 내부의 아이디어를 통해 나타난다(장하용, 김지애, 2009).

개인의 특성 또는 성격을 의미하는 ‘Personality’는 무대의 연기자에 의해서 창조되는 배우의 행동이 가지는 규칙성과 일관성을 의미한다(Syner & Wilckes, 1985). 성격은 인간행동의 경향성을 설명해주는 태도, 감정, 사고와 인지방식 등의 심리학적 특징으로 인간의 내부에 존재한다(Hogan, 1991). 성격은 어떤 사람의 행동이나 언어, 감정 등을 규칙성과 일관성, 독특성의 관점에서 인식할 수 있게

1) 조직커뮤니케이션 만족 척도의 구체적인 내용은 연구방법 부분을 참조하시오.

하는 체계라고 간주할 수 있다.

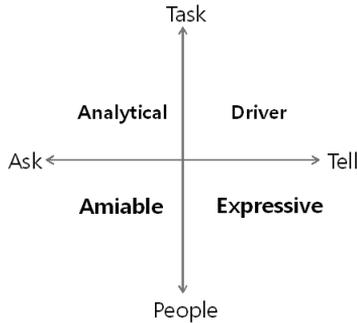
기존 논문에서 개인의 성격유형을 측정하는 도구로 빈번하게 사용된 것은 DISC나 MBTI가 대표적이다(김범성, 2007; 장하용, 김지애, 2009; 이정애, 유인영, 2011). DISC는 개인의 성격을 4가지 차원, 주도형(Dominance), 사교형(Influence), 안정형(Steadiness), 신중형(Conscientiousness)으로 구분하는 것으로, 주로 부모나 교사의 성격유형에 관한 연구에서 자주 사용되고 있는 척도이다. 반면에 MBTI는 Briggs와 Myers가 공동으로 개발한 심리유형 검사도구로, 성격유형을 선호경향의 차이에 따라서 외향성(E)-내향성(I), 감각(S)-직관(N), 사고(T)-감정(F), 판단(J)-인식(P) 등 4가지 차원으로 구분한다(Myers & McCaulley, 1986; Hirsh & Kummerow, 1997).

본 연구는 성격유형 모델로 국내의 조직의 실제 직무 상황에서 다양하게 활용되고 있는 소셜스타일(Social Style)을 가지고 성격유형을 측정하였다(Merrill & Reid, 1999; Sisselman, 2009; Tracomcorp, 2013). DISC나 MBTI는 개인이 내부에 가지고 있는 성격유형을 측정하지만, 소셜스타일은 개인의 성격 특성이 외부적으로 드러난 모습, 즉 행동적 차원을 측정한다. 따라서 소셜스타일은 행동유형으로 불리기도 한다. 사실 성격유형에 관심을 가지는 이유는 그것이 어떤 결과를 만들어내기 때문이다. 개인이 내부적으로 가지고 있는 성격유형은 커뮤니케이션에 직접적으로 영향을 미치지 않으며, 그것의 외부적인 결과로 드러난 행동이 의사소통에 영향을 미친다. 본 연구의 관심사는 성격유형이 조직원의 의사소통 행위와 어떤 관계가 있는지를 알아보는 것이며, 따라서 결과적인 행동유형을 측정하는 소셜스타일 척도가 좀 더 적절한 도구라고 판단하였다.

소셜스타일은 행동심리학에 근거를 둔 개념이다. 행동심리학은 특정 방식의 행동이 이루어지는 이유를 분석하는 것 뿐 아니라, 그 행동이 사회적인 대인관계와 상호작용에 어떤 영향을 미치는지에 대한 관심에서 시작되었다(김주희, 2002). 소셜스타일의 요소는 다음과 같다. 사람의 언행은 사고와 감정이 겹으로 나타난 것이며, 그것의 표현방법은 사람에 따라 다르다. 예컨대 수다스러운 사람 또는 과묵한 사람이라는 말로 사람을 표현하듯, 우리들은 겹으로 드러난 언행의 양적 혹은 질적 차이를 가지고 사람들을 분류하고 있다.

소셜스타일은 개개인의 커뮤니케이션 행동을 주장(assertiveness)과 반응(responsiveness)의 정도를 가지고 구분한다(Merrill & Reid, 1999). 확신을 가지고 자신의 의견을 표현(tell)하는 사람일수록 주장 정도가 높으며, 반면에 자기 의견을 표현하기보다는 타인의 의견을 구하는(ask) 유형의 사람일수록 주장 정도가 낮다. 주장 정도의 차이는 자신의 의견, 즉 사고나 생각을 타인에게 드러내는지의 여부를 의미하기 때문에, 사고의 표명 정도, 또는 사고표명도란 이름으로 불린다. 따라서 사고표명도는 인간의 사고나 행동에 영향을 미치고자 하는 자신의 노력이 타인에게 인지되는 정도이다.

마찬가지로 반응도가 높은 사람은 자신의 감정을 적극적으로 표현하면서 인간관계(people)를 중시하는 스타일이며, 반대로 반응도가 낮은 사람은 자신의 감정을 드러내지 않고 억제하면서 업무 처리(task)를 중시하는 유형이다. 반응도의 차이는 자신의 감정을 공개적으로 드러내는지의 여부를 의미하기에 감정의 표현 정도, 곧 감정표현도란 이름으로 불린다. 감정표현도는 대인관계에서 자신의 감정을 겹으로 나타내고자 하는 노력이 타인에게 인지되는 정도를 의미한다(Sisselman, 2009). 이 두 가지 언행척도를 조합해서 가로와 세로축의 도식으로 나타낼 수 있는데, 가로축은 사고표명도(질문하는 언행-단언하는 언행)이고 세로축은 감정표현도(억제하는 언행-표현하는 언행)이다. 이 두 개의 축으로 둘러싸여 있는 것이 프로파일이며 4개의 영역으로 구분된다.



<그림 1> 소셜스타일 프로파일

분석형(**Analytical**)은 세부적인 것을 지향하고 심시숙고하며, 조직화되어 있는 것을 선호하는 유형이다. 이 유형은 기존의 정책, 기준 및 목표 등에 비추어 모든 선택안의 가중치를 결정하기 위해 주의 깊게 경청하고 정보들을 연구한다. 분석형은 개인적인 관계를 맺는 것을 피하는 경향이 있고, 다른 사람에게 사회적 주도권을 넘긴다. 일반적으로 효율적이고 사업지향적인 접근방법을 선호하며, 전체 계획의 세부적인 면들을 이해하려고 노력한다.

우호형(**Amiable**)은 온화하고 협력적이며 정중한 스타일이다. 이 유형은 정보를 수집한 후 의사결정하기 전에 다른 사람들과 함께 그것을 분석한다. 우호형은 신뢰를 바탕으로 인간관계를 만들려고 하며, 신뢰관계를 형성되고 타인이 가진 욕구를 이해하기 위해 시간을 할애한다. 우호형은 조심성이 있고 협력적이며, 인간 지향적이고 다른 사람의 지원에 의지해서 의사결정을 하려고 한다. 또한 화제를 바꾸거나 물러남으로 불편한 상황을 벗어나려는 경향이 있으며, 문제해결에서 상호작용적인 접근방법을 선호한다.

반면에 주도형(**Driver**)은 절제력 있고, 힘 있으며 결과 지향적이다. 주도형은 절박감이 높은 경향이 있고 사람과의 관계형성에 대한 필요를 거의 느끼지 않는다. 주도형은 의사결정에서 이는 것이 많고 힘이 있으며, 목표 지향적이고 결과를 지지하는 정보에 의지한다. 또한 주도형은 빠르게 행동하는 경향이 있고 곧바로 주제에 대한 논의로 들어가는 스타일이다.

표현형(**Expressive**)은 목표달성에 도움이 되는 사람들과 개방적이고 믿을 수 있는 관계를 형성하는데 노력한다. 표현형은 동기부여, 즉 비전과 아이디어에 대해 다른 사람들을 몰입하게 만들려고 시도하며, 불편한 상황에서도 직접적이고 개방적인 경향이 있다. 또한 문제해결에 있어서 협력적 접근방법을 선호한다(김연주, 2010; Merrill & Reid, 1999; Sisselman, 2009).

3) 성격유형과 갈등관리방식

(1) 갈등관리방식의 유형

갈등은 “서로의 목표와 가치가 상치된다고 인식하고, 동시에 상대방을 이런 목표와 가치의 달성에 방해가 된다고 생각하는 상호의존적인 사람들의 의사소통(Putnam & Poole, 1987)”이라고 정의될 수 있다. 커뮤니케이션을 통해서 조직 구성원들은 갈등 자체를 만들기도 하며, 갈등의 결과를 생산적이거나 파괴적으로 변화시키기도 한다(Miller, 1990). 갈등관리와 커뮤니케이션에 대한 연구는 갈등 유형에 대한 조직이론 연구부터 시작해서, 타협과 협상에 관한 연구, 그리고 그룹간 갈등 관리에 대한 연구

등 매우 다양하다.

기존의 많은 연구들은 갈등을 부정적으로 인식해서 피해야 하는 대상으로 접근해왔다. 그러나 갈등 자체는 중립적인 개념이다. 부모와 자식 또는 상사와 부하 사이이든, 모든 인간의 의사소통 과정에서 갈등은 필연적으로 존재하기 때문에, 갈등을 부정적인 대상으로 인식하고 거부하는 것은 비현실적이다. 따라서 필요한 작업은 갈등을 어떻게 대처하고 관리할 수 있는지에 대한 논의이다.

갈등관리유형의 대표적인 연구는 자신과 타인에 대한 관점을 바탕으로 갈등관리유형을 통합, 경쟁, 협력, 타협, 회피, 수용 등의 다양한 종류로 구분하는 것이다(Blake & Mouton, 1964; Kilmann & Thomas, 1977; Sillars, 1980; Wilmot & Hocker, 2001). 통합은 자신과 타인의 입장을 조정하면서 합리적으로 갈등을 해소하는 유형이며, 경쟁은 자신을 우선적으로 고려해서 갈등을 처리하는 유형이다. 협력은 타인에 대한 배려를 중심으로 갈등을 관리하는 스타일이며, 타협은 자신과 타인에 대한 관심을 적절히 분배하는 유형이다. 회피는 갈등 자체를 부정하거나 묵인하는 유형을 말한다. 반면에 갈등관리의 특별한 형태로서 협상을 다룬 퍼트남과 풀(Putnam & Poole, 1987)의 연구는 이익과 손실의 균형을 기초로 분산적 협상(distributive bargaining)과 통합적 협상(integrative bargaining)으로 대별하고 있다. 분산적 협상은 이득을 극대화하고 손실을 줄이려고 타협하려고 하는데 비해서, 통합적 협상은 일종의 win-win 전략으로 상호 이득을 극대화하려고 하는 것이다. 따라서 분산적 협상에서는 정보를 숨기고 상대방을 속이려는 커뮤니케이션 전략을 채택하는 반면, 통합적 협상에서는 정확한 정보를 공개하고 함께 공유함으로써 창조적인 해결책을 추구하게 된다.

갈등은 조직원 간의 대인적 수준 뿐 아니라 조직을 구성하는 하위집단에서도 발생할 수 있다. 기본적으로 집단간 갈등은 조직 자원에 대한 배분의 형평성 문제에 의해서 생겨난다(Zald, 1981). 또한 조직 내의 집단간에 커뮤니케이션 장애가 있을 경우, 그룹간의 갈등은 더욱 증폭된다. 조직이 분화되고 복잡해질수록, 조직의 커뮤니케이션 네트워크가 분절적이 되며, 이에 따라 그룹간의 인식 공유도가 낮아지게 된다(Putnam & Wilson, 1982). 고갈등과 저갈등 조직에 대한 Nelson(1989)의 비교 연구에 따르면, 저갈등 조직은 하위그룹들 간에 커뮤니케이션이 강하게 연결되어 있는 특징을 가지고 있다고 한다. 따라서 하부그룹들 간에 개방적인 커뮤니케이션 구조를 구축하는 것이 조직 갈등의 관리에 중요한 요소가 된다(Nelson, 1989). 갈등관리유형의 구체적인 이름과 분류 숫자는 학자에 따라 다르지만, 기존 연구에서 공통적으로 발견되는 갈등관리 유형은 자신과 상대방에 대한 관점과 이익과 손실의 관계를 조합하는 형태로 구성되어 있다고 말할 수 있다.

(2) 성격유형에 따른 갈등관리방식의 차이

갈등관리방식을 다룬 연구들은 주로 조직원이 갈등을 처리하는 방식에 따라 경쟁 협력, 타협, 회피, 수용 등으로 나눈 후에, 어떤 요인들이 다양한 갈등 처리 방식에 영향을 미치는가를 조사하는 내용이다(Blake & Mouton, 1964; Nicotera, Rodriguez, Hall, & Jackson, 1995). 비록 연구대상과 성격유형의 측정 방식은 다양하지만, 성격유형과 갈등관리의 관계에 대한 기존 연구들은 공통적으로 성격유형에 따라 선호하는 갈등관리방식이 차이가 있다는 사실을 보여주고 있다.

우선 경영자의 성격유형에 따른 갈등관리기법 차이를 분석한 김범성(2007)의 연구는 외향과 내형성의 구분을 의미하는 지향성 차원이 갈등관리기법의 차이와 유의미한 관계가 있음을 보여주고 있다. 마찬가지로 이상엽과 김병식(1996)의 연구는 현실적 판단과 효율성을 중시하는 성격의 조직원일수록

대면, 강압, 타협의 순으로 갈등관리방식을 선호한다고 보고하고 있다. 또한 일반 종업원들을 대상으로 한 연구는 성격유형을 Type A, B, X의 세 가지 형태로 나눈 다음, 5가지 갈등관리방식의 선호도 차이를 조사했다(정범석, 양기동, 2009). 그 결과 공격적이고 경쟁적인 Type A형은 지배라는 갈등관리 방식을, 이와는 반대인 Type B형은 통합을, Type A와 B의 중간 형태인 Type는 배려 방식을 선호하는 것으로 나타났다.

마찬가지로 갈등관리유형과 퍼스낼리티 요인의 관계를 연구한 논문에서는 개인의 성격요인에 따라서 갈등관리스타일이 다르다는 것을 보여주고 있다(장해순, 한주리, 허경호, 2007). 즉 친화성, 성실성, 외향성과 개방성이 높은 청소년일수록 협력 전략을 더 많이 사용하며, 반대로 이들이 낮은 청소년일수록 공격 전략을 채택하는 정도가 높았다. 갈등관리유형의 선택을 연구한 이현우(1995)의 연구는 인자분석을 통해, 회피형, 통제형, 통합형으로 갈등의 유형을 나눈 후, 이들의 채택 여부에 영향을 미치는 변수를 인구학적 변인과 갈등 상황적 변수로 나누어서 살펴보았다. 그 결과, 한국의 광고 기획자들은 통합형 갈등관리전략을 선호하고 있으며, 회피형 전략은 인구통계학적 변인과 높은 관계가 있고, 반면에 통제형 전략은 갈등당사자 간에 권력이나 관계의 격차가 있을 때 채택되는 경향을 보이고 있다.

4) 성격유형, 갈등관리방식, 조직커뮤니케이션 만족도의 관계

조직커뮤니케이션에 대한 만족에 영향을 미치는 개인적 속성 변인은 성별, 학력, 지위 등 다양한 것들이 가능하다. 성격유형의 경우, 성격과 의사소통 능력의 관계를 분석한 허경호(2004)의 연구는 개인이 가지고 있는 성격에 따라 의사소통 능력에 차이가 있음을 보여주고 있다. 개인의 성격으로 외향성, 신경증, 개방성, 낙관주의 등을 구분하고, 이들과 의사소통 능력의 상호관계를 비교한 결과, 외향적이고 낙관주의적 성향을 가진 사람일수록 의사소통 상황에서 편안함을 느끼고 다양한 의사소통 경험을 추구한다는 것이다. 비록 이 연구는 의사소통 만족을 직접적으로 다루지는 않았지만, 의사소통 능력이 높은 사람일수록 결과적으로 의사소통에 대한 만족도 역시 높을 것으로 추론할 수 있다.

성별 차이의 경우, 여성 관리자에 비해서 남성 관리자들은 좀 더 강압적이고 비타협적인 갈등 관리 전략을 채택하는 경향이 있으며, 그에 따라 여성 관리자들은 조직원과의 의사소통에서 상대적으로 많은 스트레스를 받는다(Jamieson & Thomas, 1974). 학력의 경우, 학력이 높은 조직원일수록 조직커뮤니케이션에 대한 만족도가 높다고 보고되고 있다(박정혜, 2002; 유성식, 1991). 조직원의 직위도 조직커뮤니케이션 만족도와 관계가 있는데, 직위가 높은 조직원일수록 문제해결을 위한 정보자원을 많이 가지고 있기 때문에 조직커뮤니케이션, 특히 하향적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높은 것으로 나타나고 있다(송기호, 2012). 또한 임금과 복지수준이나 조직 규모와 같은 조직원의 기본적인 환경도 의사소통에 대한 만족도에 영향을 미치는데, 임금과 복지수준이 높고 조직의 규모가 클수록 의사소통에 대한 만족도가 높다는 결과가 존재한다(오영미, 2004; 이건혁, 조효래, 권순식, 심상완, 2009).

비록 개인적 속성에 따라 의사소통 만족의 차이가 존재한다는 결과가 보고되고 있지만, 이들이 직접적인 관계에 있다고 말하기는 어렵다. 개인적 속성 변인은 일시적으로 변화하지 않고 어느 정도 지속적이고 안정적인 측면을 가지고 있는 반면(주용준, 2000), 의사소통은 상황에 따라 계속해서 변화하는 과정이며, 조직원들의 커뮤니케이션에 대한 만족도 역시 적지 않은 기간의 경험을 통해 누적적으로 만들어지는 개념이다. 예를 들어 성별에 따른 커뮤니케이션 만족도의 차이는 남성/여성의

구분에 의한 고정적인 것이 아니라 조직사회화 과정을 통해 얼마든지 변화할 수 있다. 따라서 정태적인 성격의 개인적 속성 변인들은 의사소통과 매우 밀접한 관계가 있는 다른 조직행위와 연결되어서 조직커뮤니케이션 만족이라는 누적적인 결과물에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히 성격유형의 경우, 조직원의 성격유형은 상사와 부하 간의 역할조정(Leader-Member Exchange)행위를 결정하는 중요한 변인이며, 역할조정의 성패 여부는 결과적으로 조직원들의 커뮤니케이션 만족감에 큰 영향을 미치게 된다(Mueller & Lee, 2002).

이런 측면에서 본 연구는 조직원의 성격유형과 같은 개인적 속성과 조직커뮤니케이션 만족을 연결하는 변인으로 갈등관리방식의 차이에 주목하고 있다. 조직원의 커뮤니케이션은 본질적으로 업무나 대인 관계에서 발생하는 갈등을 대처하고 관리하는 행위이다(Wilmot & Hocker, 2001; 홍중배, 이효성, 2010), 조직원들이 갈등을 대처하는 방식은 다양한 형태의 상호작용으로 나타나며, 어떤 방식의 대처를 채택하는지에 따라서 조직커뮤니케이션 환경에 대한 만족도는 영향을 받을 수밖에 없기 때문이다(하선영, 1999). 조직 갈등의 결과에 대한 연구는 조직원들 간의 갈등이 커뮤니케이션을 감소시키고, 의사소통을 필수적인 업무 수행 차원으로 국한시키며, 그 내용도 문제해결이나 성과보다는 절차나 방법 등 기술적인 측면으로 한정시키는 부정적인 효과를 만들어낸다고 지적한다(윤장희, 1998). 또한 부부를 대상으로 성격유형의 유사도에 따른 의사소통 만족도에 대한 연구는 성격유형이 상호 일치하는 정도가 높을수록 갈등상황을 효율적으로 대처하며, 그에 따라 의사소통에 대한 만족도 역시 높아진다고 보고하고 있다(권지아, 2010).

갈등관리방식의 차이가 커뮤니케이션 만족에 영향을 준다는 사실은 적지 않은 연구에서 발견할 수 있다. 부모의 갈등관리유형에 따른 자녀의 커뮤니케이션 만족도를 다룬 범기수와 김은정(2011)의 연구는 갈등관리유형을 통합, 순응, 지배, 타협, 회피로 구분했는데, 부모의 갈등해결유형 중 통합유형은 자녀의 커뮤니케이션 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 지배유형은 부정적인 영향을 주는 사실을 보여주고 있다. 마찬가지로 갈등을 관리할 수 있는 개인의 능력은 커뮤니케이션에 대한 만족도에 영향을 미치는데, 갈등에 적극적으로 대처하면서 협력적으로 해결하려는 능력을 가진 사람일수록 갈등의 수준을 낮출 수 있다. 실제로 갈등효능감에 따른 커뮤니케이션만족도의 차이를 분석한 연구는 갈등효능감을 관계적 차원과 업무적 차원으로 구분하고 있다. 대학생들을 대상으로 한 연구 결과, 관계와 업무 갈등효능감이 높은 사람일수록 대화만족도, 즉 커뮤니케이션 만족도가 높다는 것을 보여주고 있다(남궁은정, 한주리, 허경호, 2008).

조직 구성원의 갈등관리행동은 인간관계 만족도에도 영향을 미친다. 출판사 조직원들을 대상으로 한 연구 결과, 통합, 타협이나 복종의 갈등관리전략을 선호하는 조직원일수록 관계에 대한 만족도가 높은 반면, 지배 갈등관리전략은 관계만족도와 가장 관련성이 적었다. 또한 회피 전략은 관계만족도와 약한 부정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 결국 갈등 문제나 당사자를 회피하지 않고 적극적으로 커뮤니케이션해야만 관계만족도를 높일 수 있다는 것을 보여준다(장해순, 한주리, 이인희, 2007). 조직원의 성격유형과 갈등관리방식, 그리고 조직커뮤니케이션 만족에 대한 이상의 논의를 바탕으로, 본 논문의 연구문제를 기술하면 다음과 같다.

- 첫째, 조직 구성원의 성격유형에 따라 갈등상황을 관리하는 방식에 차이가 있는가?
- 둘째, 조직 구성원의 성격유형에 따라 조직커뮤니케이션 만족도는 차이가 있는가?

셋째, 조직 구성원의 갈등관리유형에 따라 조직커뮤니케이션 만족도는 차이가 있는가?
 넷째, 조직원의 개인적 속성(성별, 근무경력, 직위, 이직경험, 소속부서크기) 중에서 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 유의미한 변인은 무엇인가?

3. 연구방법

1) 조사대상

이 연구는 조직원의 성격유형과 개인적 속성에 따른 갈등관리방식의 차이가 조직커뮤니케이션 만족에 어떤 영향을 미치는지 검증하는데 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 서울지역 소재 3개 기업체(사무직, 판매직, 기술직)에 근무하는 직장인 300명을 표본대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2009년 10월~11월에 이루어졌으며, 응답자가 직접 기입하는 자기기입식 조사방법을 사용하였다. 조사결과 총 300부 설문지 중에서 268부를 회수하여 89.3%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 불성실하게 응답했다고 판단되거나 조사내용의 일부가 누락된 10부를 제외하고, 258부의 자료가 실제 분석에 사용되었다. 분석대상인 조직원들의 일반적 특성은 (표 1)과 같다.

<표 1> 조사대상자들의 인구통계적 특성 (N = 258)

특 성	구 분	빈 도(명)	백분율(%)	누적 백분율(%)
성 별	남 성	140	54.3	54.3
	여 성	118	45.7	100.0
연 령	20대	91	35.3	35.3
	30대	119	46.1	81.4
	40대	36	14.0	95.3
	50대	12	4.7	100.0
학 력	고졸	17	6.6	6.6
	전문대졸	44	17.1	23.6
	대졸	157	60.9	84.5
	대학원 이상	40	15.5	100.0
직 업	전문가	46	17.8	17.8
	기술공 및 준전문가	29	11.2	29.0
	사무종사자	146	56.6	85.6
	판매종사자	17	6.6	92.2
	기타	20	7.8	100.0
근무년수	1년 미만	28	10.9	10.9
	1~5년 미만	78	30.2	41.1
	5~10년 미만	73	28.3	69.4
	10~15년 미만	31	12.0	81.4
	15년 이상	48	18.6	100.0

이직경험	이직경험 없음	98	38.0	38.0
	1번	72	27.9	65.9
	2번	73	28.3	94.2
	3번 이상	15	5.8	100.0
직 위	부서장(팀장, 파트장)	31	12.0	12.0
	중간관리자	50	19.4	31.4
	팀원	122	47.3	78.7
	부서 막내	44	17.1	95.7
	기타	11	4.3	100.0
부서크기	2~5명	62	24.0	24.0
	6~10명	122	47.3	71.3
	11~15명	23	8.9	80.2
	16명 이상	51	19.8	100.0

2) 변인의 측정

성격유형은 소셜스타일 프로파일 측정을 토대로 한 커뮤니케이션 행동으로, 개인이 보여주는 말과 행동의 유형을 의미한다. 성격유형은 사고표명도측과 감정표명도측을 기준으로 4개의 영역으로 구분된다. 사고표명도는 질문 정도 또는 단언 정도로 구분되며, 감정표명도는 감정 억제 또는 감정 표현이 많음으로 구분된다. 사고표명도는 개인이 가지고 있는 사고의 ‘열림’ 정도를 의미하는 것으로, 상대방과 의사소통을 하면서 자신의 생각을 직접적으로 주장하지 않고 상대방의 의견을 알아보기 위해서 질문을 많이 할수록 사고표명도는 낮다. 마찬가지로 감정표명도의 경우, 자신의 감정을 상대방에게 직접적으로 표현하지 않을수록 감정표명도는 낮게 된다. 4가지 성격유형 중 분석형은 질문정도가 많고 감정억제가 많은 유형, 우호형은 질문정도가 많고 감정표현이 많은 유형, 주도형은 단언정도가 많고 감정억제가 많은 유형, 표현형은 단언정도가 많고 감정표현이 많은 유형으로 설명된다.

<표 2> 소셜스타일의 유형

		감정표명도	
		높음	낮음
사고표명도	높음	표현형	주도형
	낮음	우호형	분석형

분석형: 자신의 의견을 표명하지 않고, 감정 표현을 억제하는 스타일

우호형: 자신의 의견을 표명하지 않고, 감정 표현을 많이 하는 스타일

주도형: 자신의 의견을 표명하고, 감정 표현을 억제하는 스타일

표현형: 자신의 의견을 표명하고, 감정 표현을 많이 하는 스타일

갈등관리방식은 조직 내에서 상사, 동료, 부하직원들과 갈등상황에 직면했을 때 어떤 커뮤니케이션 행동을 취하는지를 말한다. 본 연구에서는 김수정(2006)과 심미란(2008)의 연구를 기초로 갈등상황대처방식을 문제해결, 비난과 강요, 양보, 회피, 타협으로 구성하였다. 문제해결은 객관적인 원칙이나, 직접적인 대화를 토대로 상대방과의 입장 차이를 이해하고 해결책을 모색하는 방식이며, 비난과

강요는 상대방의 약점을 이용하거나 비난하면서 자기 의견을 피력하는 방식이다. 양보는 상대방의 관심사를 충족시키기 위해 자신의 것을 포기하는 방식이며, 회피는 갈등을 직접 해결하지 않고 피하는 방식이다. 타협은 양자의 관심사가 모두 충족되는 방향으로 문제를 해결하려는 방식을 의미한다.

조직커뮤니케이션 만족도는 조직 내에서 이루어지는 제반 커뮤니케이션 활동에 대한 개인들의 정서 반응을 의미하며, 크게 관계적 차원과 업무수행적 차원을 포함한다. 이 논문에서는 기존 연구(Pincus, 1986; 이지연, 2006)를 바탕으로, 조직커뮤니케이션 만족을 관계적 커뮤니케이션과 업무적 커뮤니케이션에 대한 만족의 두 차원으로 구성하였다. 관계적 커뮤니케이션은 조직 내 상사, 동료, 부하직원들과의 관계에 있어 커뮤니케이션 스타일이나 비공식적 의사소통 등에 대한 만족감을 의미하고, 업무적 커뮤니케이션은 직무상 필요한 정보의 충분성, 유용성과 의사표현의 개방성 등을 말한다. 구체적으로 조직커뮤니케이션 만족도 척도는 관계적 커뮤니케이션으로 7개 문항, 업무적 커뮤니케이션으로 8개 문항, 합계 15개 문항으로 구성하였다. 이에 따라 응답자의 조직커뮤니케이션 만족도는 관계적 커뮤니케이션 만족도, 업무적 커뮤니케이션 만족도, 그리고 종합적 커뮤니케이션 만족도의 3가지로 구분해서 계산되었다.

<표 3> 조직 커뮤니케이션 만족도 측정 문항

조직커뮤니케이션 만족	문항	
관계적 커뮤니케이션 만족	1. 상사가 알고 있는 사항을 잘 알려줌	
	2. 문제해결 정보를 상사의 지시에 의해 충분히 파악함	
	3. 부서 내 직원들의 의사표현이 정확한 편임	
	4. 부서 내 직원들이 내게 필요한 정보를 알고 있음	
	7. 같은 부서간 동료들의 의사소통은 원활하고 정확함	
	8. 조직 내 긴급한 문제발생시 의사소통이 원활함	
	9. 조직 내 갈등은 적당한 의사소통 경로를 통해 잘 처리됨	
	업무적 커뮤니케이션 만족	5. 부서 내에서 야기되는 정보에 대해 빠른 편임
		6. 부서의 중요한 일을 주로 비공식 루트를 통해 알게 됨
11. 직무상 필요한 정보를 제시간에 받음		
14. 부서의 정책과 목표에 관해 충분한 정보를 가지고 있음		
10. 업무상 받게 되는 보고서는 간결하고 정확한 편임		
12. 보고서 내용만으로도 업무에 대한 이해가 충분함		
	13. 동료와의 대화는 업무에 도움이 됨	
	15. 업무에 관해 자신의 생각을 자유롭게 말하는 편임	

2) 설문지 구성 및 자료 분석 방법

설문지는 크게 성격유형, 갈등관리방식, 조직커뮤니케이션 만족도, 인구통계학적 변인을 측정하는 4개 영역으로 구성되었다. 조직원의 성격유형은 18문항으로 만들어진 소셜스타일 프로파일의 척도를 한국어로 번역해서 이용하였다(Sisselman, 2009; Tracomcorp, 2013).²⁾ 갈등관리방식에 관한 척도

2) 소셜스타일 프로파일 척도는 서로 대조적인 문항에 대한 5점 척도로 구성된다. 예를 들어 ‘자신을 주위에 맞춘다-자신이 주도권을 잡는다(사교표명도)’, ‘냉철하다-쉽게 흥분한다(감정표명도)’ 같은 방식이다.

는 문제해결(6문항), 비난과 강요(4문항), 양보(4문항), 회피(3문항), 타협(3문항)과 관련된 총 20문항으로 구성하였다.³⁾ 각 문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다. 인구통계학적 변인으로 성별, 근무경력, 직위, 이직경험, 부서크기 등을 조사하였다.

Cronbach's alpha 계수를 통해 측정변인의 신뢰도를 검사한 결과, 성격유형에서 사고표명도는 0.81, 감정표명도는 0.78을 보이고 있다. 갈등관리방식의 경우, 5가지 구성 항목 모두가 0.70 이상을 보이고 있어서 비교적 만족할만한 신뢰도를 나타내고 있다(문제해결(0.78), 비난강요(0.76), 양보(0.71), 회피(0.70), 타협(0.70).

자료의 분석방법으로, 성격유형에 따른 갈등관리방식, 조직커뮤니케이션 만족도의 차이를 알아보기 위해서 분산분석을 실시하였다. 또한 조직원의 개인적 속성과 성격유형에 따른 갈등관리방식의 차이가 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 과정을 종합적으로 확인하기 위해서 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 통계적 자료처리는 SPSS for windows 13.0을 사용하였다.

4. 연구결과

1) 조직원의 성격유형에 따른 갈등관리방식의 차이

이 연구에서 측정한 4가지 종류에 따른 조직원의 성격유형을 분류해보면(N=258), 표현형이 92명(36%)으로 가장 많으며, 다음은 우호형(29%), 분석형(19%), 주도형(16%)의 순서로 빈도를 보이고 있다. 즉 전체적으로 자신의 의견을 표명하고 감정 표현도 많이 하는 스타일이 가장 많다는 것을 의미한다. 반대로 두 번째 빈도를 차지하는 우호형은 자신의 의견을 표명하지 않지만 감정 표현은 많이 하는 스타일이다. 결국 조사대상 조직원들의 절반 이상인 65%가 공통적으로 가지고 있는 성격유형 요소는 감정 표현을 많이 하는 스타일이라고 볼 수 있다.

조직원들이 가장 선호하는 갈등관리방식은 타협(5점 만점에 3.56점)이고, 다음은 문제해결(3.39점), 양보(3.29점)의 순이며, 회피(2.78점)와 비난과 강요(2.19)는 선호하지 않는 갈등관리방식으로 나타났다. 집단주의와 연고를 강조하는 한국의 조직문화 특성을 고려할 때, 조직원들은 양자의 입장을 고려한 조정을 통해 타협하는 방식으로 갈등을 대처하는 것을 선호하는 반면, 상대방을 비난하거나 강요하는 부정적인 갈등해결방식은 기피하는 것으로 판단된다.

조직원의 성격유형에 따라 갈등상황관리 방식에 차이가 있는지를 알아보기 위해 변량분석과 사후검증을 실시한 결과는 (표 4)에 제시되어 있다. 우선 갈등상황관리 방식 중 문제해결, 비난과 강요, 양보는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. Scheffe 사후검증 결과, 갈등상황에서 우호형(3.59점)과 표현형(3.55점) 조직원은 분석형(3.15점)과 주도형(3.37점)보다 문제해결 방식을 선호하는 경향이 높았다. 즉 자신의 의견을 표명하는 것과는 관계없이 감정표현을 많이 하는 스타일일수록

3) 5종류의 갈등관리방식을 측정하는 문항 중 대표적인 몇 개를 제시하면 다음과 같다. '상대방과의 입장 차이를 이해하고 해결책을 모색함(문제해결)', '상대방의 생각/감정을 무시하고 내 의견을 피력함(비난 강요)', '주어진 상황을 있는 그대로 받아들임(양보)', '갈등상대와 마주치는 것을 피함(회피)', '나와 상대방이 원하는 지점을 찾기 위해 노력함(타협)'.

문제해결 방식을 채택한다는 것이다. 비난과 강요 관리방식은 주도형(2.47점)에게서만 선호하는 정도가 유의미하게 나타나, 자신의 의견을 표명하고 감정 표현을 억제하는 스타일의 조직원일수록 갈등관리방식으로 비난과 강요를 채택하는 경향을 보인다는 것을 의미한다. 반면에 양보의 경우에는 분석형(3.44점)과 우호형(3.42점)이 상대적으로 선호하는 것으로 나타나고 있어서, 감정 표현과는 관계없이 자신의 의견을 표명하지 않는 성격유형의 조직원일수록 양보 전략을 채택하고 있음을 알 수 있다. 회피와 타협 전략에서는 조직원의 성격유형에 따라 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

결국 조직원의 성격유형에 따라 갈등관리방식에 차이가 있지만, 모든 갈등관리방식이 아니라 문제해결, 비난과 강요, 양보 전략에서만 성격유형에 따른 차이가 존재한다. 타협에서는 성격유형에 따른 선호도 차이가 보이지 않았는데, 타협은 전체 조직원이 가장 선호하는 갈등관리방식으로 모든 성격유형에서 높은 점수를 보이고 있기 때문이다. 반면에 조직원들이 가장 기피하는 방식인 비난과 강요의 경우에는 주도형만이 선호하는 것으로 나타나고 있는데, 이는 감정 표현을 억제하면서 자신의 의견을 적극적으로 표명하는 주도형의 속성이 반영된 결과로 보인다.

<표 4> 조직원의 성격유형에 따른 갈등관리방식의 차이

갈등관리방식	성격유형	평균	표준편차	F	p	Scheffe
문제해결	분석형 ^a	3.15	.55	6.123	.000***	b,d>a,c
	우호형 ^b	3.59	.51			
	주도형 ^c	3.37	.47			
	표현형 ^d	3.55	.60			
비난과 강요	분석형 ^a	2.08	.48	3.523	.005**	c>a,b,d
	우호형 ^b	2.09	.59			
	주도형 ^c	2.47	.78			
	표현형 ^d	2.14	.65			
양 보	분석형 ^a	3.44	.48	5.019	.001**	a,b>c,d
	우호형 ^b	3.42	.51			
	주도형 ^c	3.11	.57			
	표현형 ^d	3.17	.56			
회 피	분석형	2.83	.48	1.192	.313	
	우호형	2.78	.52			
	주도형	2.64	.53			
	표현형	2.83	.63			
타 협	분석형	3.68	.57	1.195	.312	
	우호형	3.51	.53			
	주도형	3.52	.54			
	표현형	3.55	.49			

p<.01, *p<.001

2) 조직원의 성격유형에 따른 조직커뮤니케이션 만족도의 차이

조직원의 성격유형에 따른 조직커뮤니케이션 만족도의 차이를 분석한 결과를 살펴보면, 업무적 조직커뮤니케이션 만족도에서만 유의미한 차이가 발견되고 있다. 즉 자신의 의견을 표명하고 감정 표현을 억제하는 스타일인 주도형(3.62점)은 그 반대인 우호형(자신의 의견을 표명하지 않고 감정 표현을 많이 하는 스타일, 3.30점)보다 유의미하게 조직의 업무적 커뮤니케이션에 만족도가 높은 것으로 나타나고 있다. 반면에 관계적 커뮤니케이션에 대한 조직원의 만족도는 성격유형에 따라서 유의미한 차이가 없으며, 마찬가지로 관계와 업무적 커뮤니케이션 만족을 합친 종합적 조직커뮤니케이션 만족도에서도 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

결국 조직원의 성격유형 차이는 목표달성을 위한 업무적 커뮤니케이션에 대한 만족과 밀접한 관계를 가지는 반면, 반면 인간관계 형성과 유지를 목적으로 하는 관계적 차원의 조직커뮤니케이션에서는 성격유형 차이보다는 다른 요인들이 관계가 있음을 추론할 수 있다. 이런 결과는 본 연구에서 다른 소셜스타일이 MBTI나 DISC 같은 내면적 심리유형이 아니라, 그것이 밖으로 드러나 상대방의 행위에 영향을 미치는 행동유형이란 속성을 가지고 있기 때문이다. 즉 성격유형은 개인의 의견과 감정이 외부적으로 표현되는 정도에 의해서 구분되기 때문에, 성격유형의 차이는 명확한 지시나 정보의 충분성, 신속성이 핵심인 업무적 의사소통과 직접적으로 관련이 있다는 것이다.

<표 5> 조직원의 성격유형에 따른 조직커뮤니케이션 만족도의 차이

조직커뮤니케이션 만족도	성격유형	평 균	표준편차	F	p	Scheffe
조직커뮤니케이션 만족도(종합)	분석형 ^a	3.44	.58	1.449	.229	
	우호형 ^b	3.27	.58			
	주도형 ^c	3.49	.39			
	표현형 ^d	3.36	.69			
조직커뮤니케이션 만족도(관계)	분석형 ^a	3.40	.64	.642	.589	
	우호형 ^b	3.25	.67			
	주도형 ^c	3.37	.51			
	표현형 ^d	3.28	.78			
조직커뮤니케이션만족도(업무)	분석형 ^a	3.47	.58	2.751	.043*	c>b
	우호형 ^b	3.30	.55			
	주도형 ^c	3.62	.39			
	표현형 ^d	3.44	.60			

*p<.05

3) 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 요인에 대한 종합적 분석

이 연구는 일차적으로 조직원의 성격유형에 따라서 갈등관리방식과 조직커뮤니케이션 만족도에 어떤 차이가 있는가를 살펴보는 것이 목적이다. 그러나 기존 연구에서도 나타나듯이, 조직원이 갈등을

관리하는 방식은 성격유형 뿐 아니라 다른 요인들, 예컨대 조직의 크기나 업무성격과 같은 다양한 요인들의 영향을 받는다(Jamieson & Thomas, 1974; Nelson, 1989). 또한 조직커뮤니케이션 만족도도 갈등관리방식 뿐 아니라, 학력이나 성별, 경력과 같은 인구통계학적 변인들에 의해서 달라지는 것이 사실이다(박정혜, 2002; 송기호, 2012; 오영미, 2004; 유성식, 1991). 따라서 이 연구는 조직원의 커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 다양한 변인들의 관계를 살펴보기 위해서 성격유형, 갈등관리방식, 조직원의 개인적 속성을 대상으로 경로분석을 실시하였다.

경로분석은 다음과 같은 방식으로 이루어졌는데, 우선 조직원의 성격유형⁴⁾, 성별, 근무경력, 직위, 이직경험, 부서크기에 따라서 조직커뮤니케이션 만족도에 차이가 있을 것이며, 이 관계는 조직원의 갈등관리방식에 의해서 달라질 것으로 가정하였다. 따라서 3종류의 조직커뮤니케이션 만족도(관계, 업무, 종합)를 최종적인 종속변인으로 하고, 선행하는 모든 변인들을 가지고 다변인 회귀분석을 실시한 다음, 여기에서 남은 유의미한 변인들을 독립변인으로 해서 순차적으로 회귀분석을 반복하였다. 회귀분석 방식은 backward elimination을 이용하였으며, 최종적으로 유의미하게 밝혀진 경로계수는 (표 6)에, 그리고 경로분석 결과는 (그림 2, 3, 4)에 제시되어 있다.⁵⁾

< 표 6 > 조직커뮤니케이션 만족도의 영향요인에 대한 경로분석 결과

		갈등관리방식					조직컴 만족도 (업무)	조직컴 만족도 (관계)	조직컴 만족도 (종합)
		문제 해결	비난 강요	양보	회피	타협			
성격유형	감정표현도						-0.145		-0.142
	사고표명도	0.157	0.198	-0.163					
성별		-0.274							
직위					0.090	-0.108	0.100		
갈등관리 방식	문제해결						0.302	0.459	0.395
	비난강요						-0.113		
	양보								
	회피								
	타협						0.308	0.270	0.315
R ²		0.087	0.024	0.022	0.022	0.033	0.357	0.261	0.335
F		17.724	5.985	5.619	5.468	8.454	26.784	42.986	40.825
유의도(p)		0.000	0.015	0.019	0.02	0.004	0.000	0.000	0.000

* 각 변인의 통계치는 표준화된 베타계수를 의미함. 유의미하지 않은 경로계수는 제외하였음.

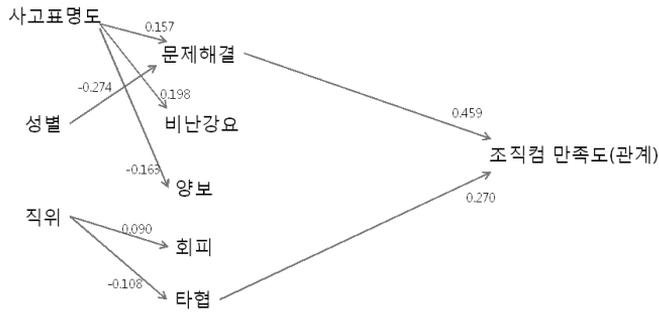
- 4) 비록 성격유형은 4종류로 구분되지만, 이들은 사고표명도와 감정표현도라는 두 축을 구성하는 문항에 대한 응답 점수를 통해서 만들어진다. 즉 사고표명도와 감정표현도 점수는 성격유형의 특성을 충분히 드러내는 자료가 된다. 따라서 회귀분석에는 더미 변인으로 처리되는 네 종류의 성격유형 대신에 사고표명도와 감정표현도라는 두 종류의 등간변인을 투입하였다.
- 5) 경로분석을 시행하기 전에 회귀분석의 기본 가정이 충족되는지 여부를 확인하였다. 독립변인간의 다중공선성을 확인한 결과 유의미한 상관관계가 발견되지 않았다. 잔차는 선형의 정상분포곡선을 가지고 있었다. 세 번째는 사례수로, 일반적으로 회귀분석은 독립변인과 사례수의 비율로 1:20을 적정선으로 보고 있다. 본 연구는 12개의 독립변인과 258개 사례수(1:21의 비율)이기 때문에 적정 수준이라고 볼 수 있다.

우선 조직원의 갈등관리방식의 차이에 영향을 미치는 요인은 성격유형과 성별, 직위인 것으로 나타나고 있다. 근무경력, 이직경험, 부서크기는 갈등관리방식의 차이와 관계가 없었다. 성격유형 중에서는 사고표명도만이 갈등관리방식에 영향을 미치는데, 갈등관리방식 중에서 문제해결($\beta=0.157$), 비난강요($\beta=0.198$), 양보($\beta=-0.163$)와 관계가 있었다. 사고표명도가 높을수록, 즉 자신의 의견을 적극적으로 표현하는 직원일수록 ‘문제해결’과 ‘비난과 강요’라는 갈등관리방식을 선호하며, 반대로 ‘양보’의 갈등관리방식은 채택하지 않는다는 것이다. 성별 요인은 문제해결 방식과 부적인 관계를 가지고 있는데($\beta=-0.274$), 곧 남성 직원일수록 문제해결 방식의 갈등관리를 채택하는 정도가 높음을 말한다. 반면에 직위는 갈등관리방식 중에서 ‘회피’와 ‘타협’과 관련이 있는데, 직위가 높은 직원일수록 ‘회피’를 선호하는 정도가 높으며($\beta=0.09$), 반대로 ‘타협’ 방식은 선호하지 않는 것으로 나타나고 있다($\beta=-0.108$).

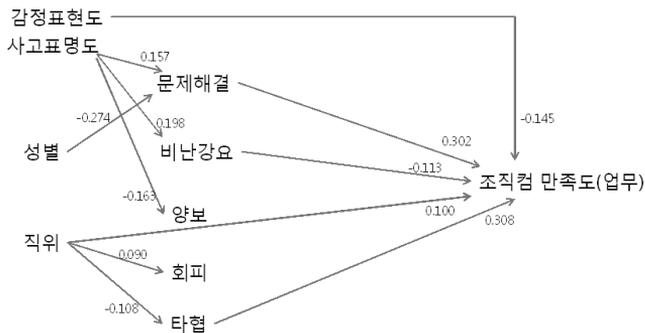
다음으로 세 종류의 조직커뮤니케이션 만족도에 대한 경로분석 결과를 살펴보면, 커뮤니케이션 만족의 유형에 따라서 관련 변인들의 모습이 다르게 나타나고 있다. 관계적 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 요인은 두 종류의 갈등관리방식으로, 문제해결과 타협 방식은 관계적 조직커뮤니케이션에 대한 만족과 정적인 관계를 가지고 있다. 즉 문제해결($\beta=0.459$)이나 타협 방식($\beta=0.270$)으로 갈등을 대처하는 직원일수록 관계적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높다는 것이다. 특히 문제해결 방식은 관계적 커뮤니케이션 만족도와 가장 높은 관계가 있었는데($\beta=0.459$), 갈등 문제를 적극적으로 해결하려고 시도하는 직원일수록 동료나 상사와의 관계 유지를 담당하는 의사소통 활동에 더욱 만족한다는 것이다.

반면 업무적 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 요인은 좀 더 다양한데, 성격유형과 직위, 갈등관리방식 모두가 관계있는 것으로 나타났다. 성격유형 중에서는 감정표현도가 부적인 관계가 있는데($\beta=-0.145$), 감정표현도가 낮을수록, 즉 감정 표현을 억제하는 스타일일수록 업무적 조직커뮤니케이션 만족도가 높다는 것을 의미한다. 조직원의 개인적 속성 변인 중에서 유의미한 것은 직위로, 고위직 직원일수록 업무적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높게 나타나고 있다($\beta=0.100$). 갈등관리 방식 중에서는 3가지 유형이 업무적 조직커뮤니케이션 만족도와 관계가 있는데, 문제해결($\beta=0.302$) 방식이나 타협($\beta=0.308$) 방식을 선호하는 직원일수록 업무적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높은 반면, 비난과 강요($\beta=-0.113$) 방식을 채택하는 직원은 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

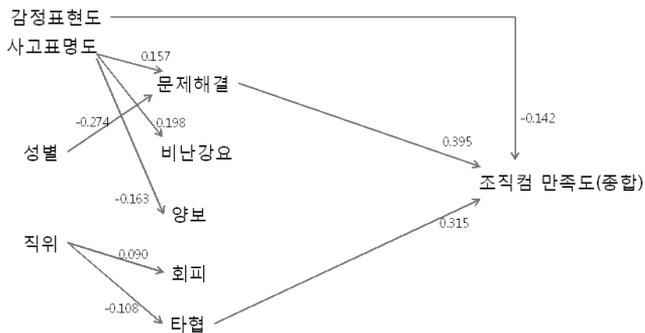
두 종류의 조직커뮤니케이션 만족도를 합친 종합적 조직커뮤니케이션 만족의 경우, 성격유형에서는 감정표현도, 갈등관리방식에서는 문제해결과 타협 스타일만이 영향을 미치는 요인이었다. 곧 감정 표현을 억제하는 직원일수록, 그리고 문제해결($\beta=0.395$)과 타협($\beta=0.315$) 방식의 갈등관리를 선호하는 직원일수록 조직커뮤니케이션 환경 전체에 대한 만족도가 높다는 것이다.



<그림 2> 조직커뮤니케이션 만족(관계)에 대한 경로분석 결과



<그림 3> 조직커뮤니케이션 만족(업무)에 대한 경로분석 결과



<그림 4> 조직커뮤니케이션 만족(업무)에 대한 경로분석 결과

5. 연구의 요약 및 결론

이 연구는 조직원의 성격유형에 따라 갈등을 대처하는 방식에 어떤 차이가 있는지를 살펴보고, 이들을 포함한 다양한 개인적 속성 변인들이 최종적으로 조직커뮤니케이션 만족도에 미치는 영향을 알아보았다. 분석결과, 조직구성원의 성격유형에 따라서 갈등관리방식은 차이가 있는 것으로 나타났

다. 자신의 의견 표명과 관계없이 감정 표현을 많이 하는 우호형과 표현형 조직원은 갈등관리방식으로 문제해결을 선호하는 경향이 높았다. 반면에 감정 표현과는 관계없이 자신의 의견을 표명하지 않는 스타일인 분석형과 우호형은 양보 전략을 채택하는 정도가 높았다. 갈등과 비난 방식의 경우에는 자신의 의견을 표명하고 감정을 억제하는 유형인 주도형이 선호하는 것으로 나타나고 있다.

성격유형을 구성하는 두 축인 사고표명도와 감정표현도는 갈등관리방식에 따라 이원적으로 작동하고 있었다. 갈등을 대처하는데 ‘문제해결’ 방식을 선호하는 조직원들은 자신의 감정을 많이 표현하는 스타일, 즉 높은 감정표현도를 가진 조직원이란 공통점을 가지고 있다. 반면에 ‘양보’ 방식의 갈등관리를 선호하는 조직원들은 자신의 의견을 표명하지 않는, 즉 사고표명도가 낮은 공통점이 있다. 결국 문제를 적극적으로 대처해서 해결하는 갈등관리방식에는 감정 차원의 성격유형이 개입하는 반면, 양보를 통해서 갈등을 해결하는 방식에는 사고 차원의 성격유형이 중요하다는 사실을 말해준다.⁶⁾

성격유형 외에, 조직원의 성별과 직위에 따라 갈등관리방식의 차이가 있는데, 남성 조직원들은 갈등관리방식으로 문제해결을 상대적으로 선호하고 있었다. 또한 직위가 높은 조직원일수록 회피 방식을 선호하며, 타협 방식은 선호하지 않는 것으로 나타났다. 직위가 높은 조직원일수록 갈등관리방식으로 ‘회피’를 채택한다는 것은 특기할만한 내용인데, 아마도 갈등이 존재할 때 팀원이나 하급 관리자는 그 갈등을 무시하는 것이 어렵지만, 고위 관리직은 갈등이 자연스럽게 해결되도록 방치하거나 무관심해도 상관없는 위치이기 때문일 것이다. 반대로 고위직 관리자일수록 ‘타협’ 방식의 선호하지 않는 것은 위계질서를 강조하는 한국 조직문화의 특성이 반영된 결과로 판단된다.

조직커뮤니케이션 만족도를 설명하는 다양한 변인간의 관계에 대한 경로분석 결과, 조직원의 커뮤니케이션 만족은 그 유형에 따라서 영향변인이 다르다는 사실이 발견되었다. 우선 조직원의 성격유형에 따른 조직커뮤니케이션 만족도에서는 업무적 커뮤니케이션에서만 유의미한 차이가 나타났다. 자신의 의견을 표명하고 감정 표현을 억제하는 스타일인 주도형은 그 반대인 우호형보다 유의미하게 업무적 커뮤니케이션의 만족도가 높았다. 관계적 커뮤니케이션 만족도에서는 성격유형에 따른 차이가 보이지 않았다. 이런 결과는 커뮤니케이션의 속성과 관계있는 것으로 생각된다. 즉 업무적 커뮤니케이션은 목표 수행을 목적으로 하는 공식적 행위이기 때문에 감정 차원보다는 업무 수행에 필요한 명확한 사고나 의견의 교환이 중요하게 부각된다. 따라서 상대방의 의견을 구하기보다는 자신의 의견을 공개적으로 표명하면서(높은 사고표명도) 감정적인 측면은 억제하는(낮은 감정표현도) 스타일일수록 업무 달성을 위한 의사소통 행위를 잘 수행하며, 결과적으로 업무적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높을 것이다.

갈등관리방식은 모든 유형의 조직커뮤니케이션 만족에 영향을 미치는 요인이었다. 문제해결과 타협 방식의 갈등해결을 선호하는 조직원일수록 관계와 업무적 커뮤니케이션에 대한 만족도가 높았으며, 반대로 비난과 강요 방식의 갈등해결은 업무적 커뮤니케이션 만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직위는 업무적 커뮤니케이션 만족과 직접적인 관련이 있는데, 갈등관리방식과 상관없이 고위직일수록 업무적 의사소통행위에 대한 만족도가 높다는 것이다.

6) 이는 4가지 성격유형과 갈등관리방식의 차이에 대한 변량분석 결과에 기초한 것이다. 그러나 경로분석 결과에서 감정표현도는 갈등관리방식과 유의미한 관계를 보이고 있지 않다. 경로분석에서는 성격유형을 2가지 차원으로 변환하고 다양한 개인적 속성 변인이 함께 투입되었기 때문에 이런 결과가 나온 것으로 생각된다. 따라서 감정표현도의 경우는 해석상 제한점이 존재한다.

이상의 결과를 종합하면, 첫째 조직커뮤니케이션 만족에 직접적으로 영향을 미치는 요인은 조직원의 개인적 속성보다는 갈등관리방식 차이인 것으로 판단된다. 관계적 커뮤니케이션 만족에는 갈등관리방식의 차이만이 관계가 있으며(문제해결, 타협), 업무적 커뮤니케이션 만족도에는 3종류의 갈등관리방식(문제해결, 비난과 강요, 타협)이 관계가 있기 때문이다. 반면에 조직원의 성격유형과 직위는 업무적 커뮤니케이션 만족도에만 영향을 미치는 변인이었다.

둘째, 모든 종류의 갈등관리방식이 조직커뮤니케이션 만족과 관계있는 것이 아니며, 동시에 이 관계는 조직커뮤니케이션 만족의 종류에 따라서 다르게 나타나고 있다. 5가지 유형의 갈등관리방식 중에서 조직커뮤니케이션 만족과 관계가 있는 것은 문제해결, 비난과 강요, 타협 방식이며, 특히 비난과 강요 방식은 업무적 커뮤니케이션 만족에 부정적인 영향을 미치고 있다.

셋째, 조직원의 성격유형 중에서는 사고표명도만이 갈등관리방식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감정 차원보다는 의견 표명의 차원, 곧 자신의 의견을 적극적으로 표명하는지의 여부가 갈등관리방식의 차이와 직접적으로 관련 있는 변인이었다.

마지막으로 조직커뮤니케이션 만족도에 영향을 미치는 다양한 변인들 중에서 가장 높은 관계가 있는 것은 문제해결의 갈등관리방식이었다. 유의미한 변인들의 베타계수 크기를 비교했을 때, 문제해결은 일관되게 가장 높은 수치를 가지고 있다. 즉 갈등상황에서 적극적으로 문제를 해결하는 방식을 선호하는 조직원일수록 (관계와 업무의 구분 없이) 조직커뮤니케이션에 대한 만족도가 높다는 것이다.

본 연구의 결과는 이론적인 측면에서 다음과 같은 의미를 가지고 있다. 이 연구는 국내에서 심리학이나 가정관리학에서 주로 연구되고 있는 성격유형 개념을 대표적인 커뮤니케이션 현상인 갈등관리와 연결하였고, 특히 일반 기업 조직원을 대상으로 갈등관리와 의사소통 만족의 관계를 살펴봄으로써, 상대적으로 국내에서 연구가 소홀한 분야인 조직(기업)커뮤니케이션 연구의 외연을 확대하였다. 또한 조직커뮤니케이션 만족의 결과에 초점을 맞춘 기존 연구들과 달리, 이 연구는 조직커뮤니케이션 만족 자체에 영향을 미치는 다양한 변인들을 살펴보았기 때문에 조직커뮤니케이션 만족을 다루는 후속연구로 하여금 선행요인과 결과를 종합적으로 살펴볼 수 있는 시각을 제공하였다.

이와 함께 본 연구의 분석결과는 조직 관리란 실용적 측면에서 조직원의 성격유형(또는 행동유형)을 파악하는 것이 중요함을 시사하고 있다. 어떤 원인에 의해서 갈등이 발생하든, 갈등은 조직 일상에서 존재한다. 갈등을 대처하는 행위는 기본적으로 커뮤니케이션이며, 어떤 방식으로 갈등을 관리하는지는 조직의사소통에 대한 만족도에 영향을 미친다. 그리고 기존 연구에서도 나타나듯, 조직원들의 커뮤니케이션에 대한 만족은 조직몰입이나 창의성 발현, 크게는 조직에 대한 충성심에 영향을 미치는 요인이다 (Tsai, Chuang, & Hsieh, 2009; 김현정, 송영근, 2012; 유은영, 장병희, 남상현, 2009; ; 장충석, 박종오, 2007). 따라서 조직 입장에서는 갈등을 효율적으로 관리하는 능력을 개발하는 교육 프로그램을 실시할 필요가 있다. 이때 교육 프로그램은 조직원이 가지고 있는 성격유형의 차이를 고려해서 만들어야 한다. 본 연구결과에서도 나타나듯, 조직원의 성격유형은 갈등을 관리하는 방식에 영향을 미칠 뿐 아니라 조직커뮤니케이션 만족(특히 업무적 커뮤니케이션 만족)과 직접적인 관계가 있기 때문이다.

또한 조직 관리에서 직위에 따른 갈등관리방식의 차이를 주목할 필요가 있다. 갈등관리방식 중에서 직위는 회피, 타협과 유의미한 관계를 가지고 있는데, 고위직(부서장, 관리자)일수록 회피 방식을 선호하고 타협은 채택하지 않는다는 사실이다. 이 같은 상사의 갈등관리 선호 경향은 부정적인 결과를 낳을 수 있으며, 특히 업무 성격이 조직원들과의 협력과 조정이 필수적인 부서에서는 더욱 문제가

될 수 있다. 따라서 상사의 갈등관리 스타일과 업무 성격의 일치 여부는 조직의 성과 관리에 중요한 요소로 부각된다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구대상을 서울에 있는 조직으로 국한했고, 조사대상자의 절반 이상이 사무직이기 때문에 지역과 업무 성격에 따른 갈등관리방식과 조직커뮤니케이션 만족의 차이를 분석할 수 없었다. 예컨대 라인 조직인 공장 근로자들에게는 본 연구의 분석결과와 다른 모습을 예상할 수 있다. 따라서 분석결과와 일반화에 제한점이 존재한다. 둘째, 이 연구에서 분석한 변인들 외에도 갈등관리방식과 조직커뮤니케이션 만족을 설명할 수 있는 다른 변인들, 예를 들어 자아존중감(장해순, 한주리, 허경호, 2007), 업무 성격 자체(신호창, 전정미, 나진균, 2007) 등 다양한 것들이 존재한다. 이들을 함께 연구한다면 갈등관리와 조직커뮤니케이션 만족도의 관계를 좀 더 종합적으로 설명할 수 있을 것이다.

Ⅰ 참고문헌

- 김범성 (2007). 경영자의 성격과 갈등관리기법에 관한 연구: MBTI와 TKI를 중심으로 『인사관리연구』, 31집 2권, 29-54.
- 김수정 (2006). 「친구 간 갈등해결방식에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김수현 (2011). 휘트니스 센터 퍼스널 트레이너의 커뮤니케이션 만족이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 『코칭능력개발지』, 3권 3호, 45-54.
- 김연주 (2010). 「조직 구성원의 행동유형과 스트레스가 조직 커뮤니케이션에 미치는 영향에 관한 연구」, 동국대학교 언론정보대학원 석사학위논문.
- 김주희 (2002). 「성격유형과 직무유효성에 관한 연구」, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김현정 · 손영곤 (2012). 콜센터 종업원의 커뮤니케이션 만족 및 조직평판 인식이 조직평판에 미치는 영향: 파견회사 콜센터 종업원의 근무회사에 대한 지각을 중심으로. 『홍보학연구』, 16권 3호, 5-61.
- 남궁은정 · 한주리 · 허경호 (2008). 대학생의 갈등효능감, 자아존중감 및 완벽주의에 따른 커뮤니케이션 능력과 대화만족도의 차이. 『청소년학연구』, 15권 1호, 357-380.
- 박정혜 (2002). 「임상변호사의 조직커뮤니케이션 만족과 직무만족과의 관계 연구」, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 범기수, 김은정 (2011). 부모의 갈등관리유형에 따른 자녀의 커뮤니케이션 만족도: 효(효)의식의 매개효과를 중심으로. 『한국언론학보』, 55권 4호, 261-283.
- 송기호 (2012). 사서교사의 조직커뮤니케이션 만족도가 학교도서관의 정보 교육봉사에 미치는 영향. 『정보관리학회지』, 29권 2호, 71-92.
- 신호창 · 전정미 · 나진균 (2007). 조직적 맥락의 커뮤니케이션 만족도와 직업만족도의 관계: 한국 프로야구선수를 대상으로. 『홍보학연구』, 11-2호, 34-62.
- 심미란 (2008). 「대인관계 향상 프로그램이 청소년의 의사소통능력과 갈등해결방식에 미치는 효과」, 고신대학교 대학원 석사학위논문.
- 오영미 (2004). 「비서의 조직 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 이화여자대학교 정보과학대학원 석사학위논문.
- 유성식 (1991). 「커뮤니케이션 만족이 직무만족-조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울대학교 대학원 석사학위논문.

- 유은영 · 장병희 · 남상현 (2009). 조직커뮤니케이션 만족이 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향: 대학 교직원 집단을 중심으로. 『스피치와 커뮤니케이션』, 12호, 68-105.
- 윤장희 (1998). 『조직 내 갈등과 커뮤니케이션에 관한 연구: 인간관계와 직무관계를 중심으로』, 동국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이건혁 · 조효래 · 권순식 · 심상완 (2009). 노사간 소통만족도의 결정 요인에 관한 연구: 창원지역을 중심으로 『지역발전연구』, 9권 1호, 133-160.
- 이상엽 · 김병식 (1996). 성격유형과 갈등관리유형과의 관계를 통한 부서의 효율성 분석. 『한국행정학보』, 30권 3호, 71-88.
- 이정애 · 유인영 (2011). 보건교사의 DISC 행동유형별 교사효능감과 직무스트레스. 『한국생활환경학회지』, 18권 4호, 392-400.
- 이지연 (2006). 『대학교직원의 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향』, 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 이현우 (1995). 갈등관리행동의 이론적 모델 개발을 위한 연구: 광고기획자의 갈등관리행동을 중심으로. 『한국언론학회 가을철 학술대회 발표문』.
- 장충석 · 박종오 (2007). 조직 구성원의 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영정보연구』, 21호, 49-76.
- 장하용 · 김지애 (2009). 주부의 성격과 스트레스가 가족 의사소통에 미치는 영향에 관한 연구. 『스피치와 커뮤니케이션』 11호, 124-156.
- 장해순 · 한주리 · 허경호 (2007). 갈등관리스타일에 영향을 미치는 퍼스널리티 요인: 성격 5요인(Big Five Factors), 자아존중감, 자기감시를 중심으로. 『한국언론정보학보』, 37호, 418-451.
- 장해순 · 한주리 · 이인희 (2007). 출판사 조직구성원의 갈등관리행동이 갈등 후의 결과 및 관계만족도에 미치는 영향. 『한국출판학연구』, 52호, 273-303.
- 정범석 · 양기동 (2008). 성격유형이 갈등관리유형 선호에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영정보연구』, 24호, 125-154.
- 주용준 (2000). 『개인 특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구』. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 하선영 (1998). 『비서의 갈등관리 유형이 의사소통 만족도에 미치는 영향에 관한 연구』, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 허경호 (2004). 개인의 성격과 의사소통 능력 간의 관계. 『한국언론학보』, 48권 2호, 321-344.
- 형미 (2010). 『글로벌 M&A 회사에서 커뮤니케이션 만족도와 조직몰입 인식차이 및 원인에 대한 연구: ‘B’사와 ‘H’사의 중한 M&A 사례를 중심으로』, 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 홍중배 · 이효성 (2010). 다문화 사회에서 한국대학생과 중국대학생의 커뮤니케이션 불안과 갈등관리 유형 간의 관계에 대한 비교 연구. 『스피치와 커뮤니케이션』, 13호, 71-109.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Carey, J. C. & Hamilton, D. L. (1985). Psychological type and interpersonal compatibility: Evidence for a relationship and relational satisfaction in college roommates, *Journal of Psychological Type*, 10, 36-40.
- Downs, A. & Hazen, M. (1977). A factor analysis study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Hirsh, S., & Kummerow, J. (1997). *Life types*, 심혜숙 · 임승환 역, 『성격유형과 삶의 양식』, 한국심리검사연구소
- Hogan, R. T. (1991). Personality and personality measurement,“ in M. D. Dunnett & L. M. Dunnett & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, vol. 2.
- Jamieson, D. W. & Thomas, K. W. (1974). Power and conflict in student-teacher relationships. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10, 321-336.

- Jung, C. G. (1971). *Psychological types*. Princeton, NJ: Princeton Univ.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309-325.
- Merrill, D. W. & Reid, R. H. (1999). *Personal styles and effective performance: Make your style work for you*. CRC Press, New York: NY.
- Miller, K. (1990), *Organizational communication: Approaches and processes*, London: Wadsworth.
- Mueller, B. H & Lee, J (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39-2, 220-244.
- Myers, L. B. & McCaully, M. H. (1986). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: CPP.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social network and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32, 377-401.
- Nicotera, A. M., Rodriguez, A. J., Hall, M., & Jackson, R. L. (1995). A history of the study of communication and conflict. In A. M. Nicotera (Ed.), *Conflict and organizations: Communication processes* (pp. 17-41). Albany: SUNY Press.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction: Job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12-3, 395-419.
- Putnam, L. L. & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation, In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. M. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park: Sage.
- Redding, W. C. (1972). *Communication with the organization*. New York: Industrial Communication Council.
- Sillars, A. L. (1980). The sequential and distributional structure of conflict interactions as a function of attributions concerning the locus of responsibility and stability of conflicts. In D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook*, 4, New Brunswick, NJ: Transaction. 21-235.
- Sisselman, P. (2009). Exploiting the social style of patrons to improve their satisfaction with the reference interview. *Library Review*, vol 58, 124-133.
- Syner, M. & Wilckes, W. (1985). Personality & social behavior, in G. Lindsey & E. Arson, *Handbook of social psychology*, New York: Random House.
- Tompkins, P. K. (1984). Functions of communication in organizations, in C. Arnold & J. W. Bowers (Eds.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-719), New York: Allan & Bacon.
- Tsai, M. T, Chuan S. S., & Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 824-834.
- Wiiio, O (1976). *Organizational communication: Interfacing systems in different contingencies*. Paper presented at International Communication Association.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict* (6th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Zald, M. (1981). Political economy: A framework for comparative analysis. In M. Zey-Ferrell & M. Aiken (Eds.), *Complex organizations: Critical perspective* (pp. 237-262). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- <http://www.tracomcorp.com/training-products/model/style-descriptions.html>

ABSTRACT

A Study about the Effects of Organizational Members' Personality Types and Conflict Resolution Styles on the Organizational Communication Satisfaction

Ha-Yong Jang* · Youn-Joo Kim**

The purpose of this study was to investigate the variables which had effects on the organizational communication satisfaction(OCS) based on the relationship between organizational members' personality types and conflict resolution styles. A questionnaire survey including social style profile and OCS scale was carried out with the various organizational members.

The results showed that there were significant differences on the ways to resolve the conflicts according to personality types. The members who tended to assert their opinions with confidence had a high level of OCS. The results of path analysis on the variables influencing the OCS revealed that among the conflict resolution styles, the problem solving style and compromise style were associated with the OCS-social relationship. In contrast, the blaming style and imposing style were related with the degree of OCS-task. The members' individualistic variables such as organizational status and sex were important factors in explaining the differences of conflict resolution styles and the OCS.

In conclusion, this study showed that the matching of conflict resolution styles with the members' task characteristics is a crucial factor in the production of effective organizational outcomes. The limitations of this study were reported along with the suggestions for the future studies.

Keywords: personality types, social style, conflict resolution, organizational communication satisfaction, path analysis

* Professor Dept. of Journalism and Mass Communication, Dongguk University-Seoul

** M. A. Graduate School of Journalism and Information, Dongguk University-Seoul