

중간관리자의 의사소통역량 척도 개발 및 타당화

강 지 연

탁 진 국*

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 조직 내 중간관리자의 의사소통역량 척도를 개발하고 타당성을 검증하기 위한 것이다. 중간관리자의 의사소통역량 척도를 개발하기 위하여 문헌 검토, 전문가 인터뷰, 중간관리자들을 대상으로 한 개방형 설문조사를 실시하여 총 632개의 문항을 추출하였다. 그 과정에서 상사와의 의사소통과 부하와의 의사소통 시 필요한 역량이 다른 것을 확인하고 중간관리자의 의사소통역량을 상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량으로 구분하여 검사를 2개로 나누어 개발하였다. 2번의 문항 분류 작업과 전문가들의 내용타당도 평가를 거쳐 상사와의 의사소통역량은 81문항, 부하와의 의사소통역량은 78문항을 선별하였다. 1차 예비조사는 중간관리자 338명을 대상으로 실시하여 상사와의 의사소통역량은 10요인, 69문항, 부하와의 의사소통역량은 8요인 54문항을 추출하였고, 중간관리자 206명을 분석한 2차 예비조사 결과로 상사와의 의사소통역량은 8요인, 64문항, 부하와의 의사소통역량은 7요인, 45문항을 선정하였다. 척도의 타당도를 검증하기 위하여 중간관리자 596명의 데이터를 두 집단으로 나누어서 한 집단은 탐색적 요인분석을 실시하였고, 또 다른 집단은 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과 상사와의 의사소통역량은 8요인(설득, 자신감, 예의, 경청, 솔직성, 확인, 논리성, 의도파악) 등 52문항, 부하와의 의사소통역량은 7요인(경청, 유머, 감정조절, 겸손, 비언어표현, 배려, 명확성) 등 37문항을 도출하였으며 구조방정식 모형을 이용한 확인적 요인분석에서는 모형 적합도 기준을 충족하고 있는 것을 검증하였다. 중간관리자의 의사소통역량은 대인관계유능성 및 갈등관리 등의 준거변인과 유의하게 상관이 나타나 준거관련타당도가 검증되었다. 마지막으로 이러한 연구들을 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 의의, 그리고 제한점과 미래 연구 방향을 제시하였다.

주요어 : 의사소통, 중간관리자, 조직 커뮤니케이션, 의사소통역량, 의사소통능력, 의사소통역량척도

* 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

요즘 직장인들에게는 ‘의사소통역량’이 필요하다. 지금 시대에는 생존하기 위하여 새로운 지식을 빨리 습득해야 하고 그것을 업무 현장에서 발휘하기 위한 의사소통역량이 필요 조건으로 대두되고 있다(Kwon & Kim, 2009). Wiemann(1977)은 능력 있는 커뮤니케이터는 타인지향적인 사람이라고 하였는데 그만큼 서로 상호작용을 하면서 편안하게 느낄 수 있도록 의사소통하는 역량이 요구된다. Sapir(1935)는 구성원 간에 이해를 위하여 의사소통 과정이 반드시 필요하며 이러한 의사소통 과정을 용이하게 하는 기본적인 기술들이 있고 특정한 보조 기술들이 있다고 하였다. 우리가 살고 있는 현대 사회에서 가장 중요한 역량으로 꼭 필요한 핵심적인 역량이 몇 가지 있다. 그 중에서도 가장 기본적이고 필수적인 역량이 바로 의사소통능력이다(Son, 2016). 따라서 의사소통을 잘 하기 위하여 특히 우리나라 상황에서는 어떠한 기술들이 필요하며 조직 내에서의 의사소통에 필요한 것은 무엇인지 알아볼 필요가 있다.

특히 중간관리자들은 상사와의 의사소통도 신경 써야 하고 부하와의 의사소통도 만만치 않아서 스트레스를 받는 중간관리자가 많은 것이 현실이다. 글로벌 리서치업체 CEB (Corporate Executive Board)의 설문조사에 따르면 중간관리자들이 맡아야 할 업무가 훨씬 많아지는 것뿐만 아니라 더 많은 사람들과 소통해야 한다고 말했다(Even if you're introverted, you can be Steve Jobs, Maeil Business Newspaper, 2016. 6. 24). 특히 중간관리자들의 경우 상사와의 의사소통과 부하와의 의사소통에서 필요한 역량을 알고 개발하기 위해 애쓴다면 업무 역량을 더욱 높일 수 있다. 이들 뿐만 아니라 20-30대 젊은 직장인의 상당수가 직장 내 의

사소통에 스트레스를 느끼는 것으로 나타났다. 직장 내에서 서로 소통이 잘 되지 않는다고 느끼는 것은 결국 의사소통 방식의 문제가 크고 그것을 해결하기 위해서는 어떻게 의사소통하는 것이 잘 하는 것인지에 대한 요소를 아는 것이 필요하다. 우리나라 교육 여건 상 의사소통에 대해 제대로 배우지 못한 한계가 있어 어떻게 의사소통 하는 것이 잘 하는 것이고 어떤 것을 피해야 할 것인지 알지 못하는 경우가 많다. 현실은 이러하지만 직장 생활에서 중요한 역량으로 이론적으로나 현실적으로 의사소통역량을 꼽고 있으며 그 때문에 국내외에서도 많은 연구들이 의사소통을 핵심 역량으로 여기며 이를 향상시킬 수 있는 요인을 알아보기 위해 노력해 왔다(Son, 2016). 하지만 의사소통과 관련된 요인들은 학자마다 너무 다르고 다양한 요인들로 측정하고 있어 실제적인 의사소통역량을 측정하는 데에 어려움이 있다. 이러한 문제를 해결하고 실제 업무 현장에서 활용할 수 있도록 중간관리자를 위한 의사소통역량을 측정할 수 있는 척도가 개발된다면 그것에 맞게 다양한 의사소통 교육 프로그램들도 개발될 수 있다고 본다. 중간관리자의 의사소통역량 척도의 개발이 필요한 이유를 다음과 같이 5가지 측면으로 정리해 볼 수 있다. 첫째, Yoo(2003)를 비롯한 기존의 조직 의사소통역량 척도에서 다룬 요인들은 조직 문화 및 조직 환경에 대한 요인들이 다수 포함되어 있는데 이러한 요소들은 개인이 통제할 수 없기 때문에 의사소통에 영향을 준다고 하더라도 개인의 역량으로 보기는 어렵다. 둘째, 지금까지 국내에서 개발된 의사소통역량 척도를 살펴보면 문항이 다소 일반적이고 어떻게 하라는 것인지 명확하지 않으며 구체적이지 못하다. 예를 들면 “나는 변화에

적용하며, 적절한 방식으로 행동한다.” 등의 문항들은 애매한 표현들이기 때문에 직장 내의 의사소통 현실을 반영한 구체적인 문항들로 보다 정확하게 중간관리자의 의사소통역량을 측정할 필요가 있다. 셋째, 직장 내 의사소통역량을 측정하는 기존 연구들을 살펴보면 대인 의사소통, 조직 커뮤니케이션, 사내 커뮤니케이션 척도를 사용해 일방향적으로 의사소통역량을 평가하는 것이 대부분이다. 그러나 현실적으로 직장 내에서 필요한 의사소통은 대부분 상하간의 의사소통역량이 필요하다. 넷째, 다양한 설문조사에서도 보았듯이 최근 우리나라 직장인들이 의사소통과 관련된 스트레스가 많음에도 불구하고 국내에서 사용하고 있는 의사소통역량 척도들은 대부분 국외 척도를 번안한 것이다. 본 연구에서는 한국적 상황을 반영한 의사소통역량에 초점을 맞추어 추가적인 요인들을 탐색할 필요하다고 사료된다. 다섯째, 기존에 국내에서 개발된 의사소통역량 척도들은 특정 대상에 국한되어 있다. Nam과 Kim(2010)의 의과대학생의 의사소통능력 척도, Shin과 Kang(2010)의 커플의 의사소통척도, Kim(2010)의 노년기 의사소통능력 척도, Son(2016)의 대학생의 의사소통 역량 척도 등 특정 대상에 한정되어 있는데다 직장인들을 대상으로 한 척도 역시 모든 직장인을 아우르고 있어 중간관리자에게 필요한 의사소통역량 척도의 개발이 필요하다고 본다. 따라서 본 연구에서는 직장 내의 중간관리자로서의 상황을 반영한 의사소통역량 척도를 개발하고 이 척도의 타당도를 분석하고자 한다.

의사소통

표준국어대사전을 보면 의사소통은 ‘가지고 있는 생각이나 뜻이 통합’이라고 정의되어 있

다. 의사소통은 일반적으로 소통이라고 줄여서 말하거나 영어의 커뮤니케이션을 그대로 쓰기도 한다. 선행 연구들을 보더라도 의사소통과 커뮤니케이션은 같은 의미로 사용하고 있는 것을 볼 수 있다.

Barry(1965)에 의하면 ‘communication’이란 영어 단어는 ‘communicare’라는 라틴어 동사에서 나온 말로서, 본래 이는 ‘같이 이야기하다’, ‘협의하다(confer)’, ‘담화하다(discourse)’, ‘상담하다(consult)’의 뜻을 가졌으나 ‘지역의 공동 사회’ 뿐만 아니라 ‘유대감(fellowship)’, ‘타인에 대한 거래 관계의 정의’를 뜻하는 라틴어 ‘communitus’라는 단어와 밀접한 관계를 지니고 있어 커뮤니케이션, 즉 의사소통이란 사회의 공동 목표를 위한 것임을 시사한다. Sapir(1935)는 인간사회란 곧 커뮤니케이션에 의해 유지되는 사람들 사이의 네트워크이며, 인간사회에서의 의사소통은 인체의 신경계통에 비유할 수 있다며 공동의 사회에서 필수수단의 하나로 매우 중요한 역할을 한다고 하였다. Dance(1967)는 광의의 의미로 커뮤니케이션은 주로 언어적 기호를 통하여 서로 반응을 일으키는 과정이라고 하였고, Weaver(1949)는 넓은 의미에서의 의사소통이란 화자의 마음이 상대방의 마음에 영향을 미치는 전반적인 과정을 뜻하는 것으로 그 수단으로는 언어를 포함해 음악과 그림, 연극 그리고 무용 등 인간의 모든 행동을 포함한다고 정의하였다.

Shin과 Kang(2010) 역시 의사소통은 관계에 있어 가장 중요한 과정으로 서로의 생각이나 느낌을 주고받으면서 공통된 의미를 찾아나가고 서로에게 영향을 주고받는 상호작용이라고 밝혔다. 모든 의사소통은 특정 시간이나 어떤 상황에서만 이루어지는 것이 아니라 우리가 생활하는 내내 자연스럽게 일어나는 것이기

때문에 의사소통을 어떻게 하는지에 따라 생활만족도 및 행복감이 달라질 수 있다(Song, 2013). 사회심리학적 의사소통이론에서 보면 의사소통 과정은 의사소통 도구로 개념화 되어 있는데 발신자인 A가 메시지를 보내면 수신자인 B는 그것을 수용하여 가능한 행동을 생각한다. 만일 수신자 B가 발신자 A에게 대응하거나 피드백을 하면 발신자인 A와 수신자인 B의 역할은 서로 바뀌게 되어서 B는 발신자가 되고 A는 수신자가 되어 메시지를 주고 받게 된다(Nam & Kim, 2010). 의사소통은 자신이 가진 정보나 생각을 언어나 몸짓을 통해 다른 사람에게 전달하는 행위이며 사람과 사람 사이를 이어주는 관계이고 이를 바탕으로 보완하고 융합함으로써 행복한 삶을 함께 공유하는 차원 높은 메타적 의미를 지닌다(Tak & Kim, 2015).

이처럼 의사소통은 여러 학자들에 의해 지금까지 다양하게 정의되어 왔다. 커뮤니케이션에 대한 정의들은 수백 가지가 있는데 커뮤니케이션 현상 자체가 매우 광범위하고 복잡하여 어떤 관점으로 볼지에 따라서도 정의가 다르기도 하고 학자에 따라서도 다르다는 것을 알 수 있다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구자는 개인 혹은 집단 간에 상호작용을 통하여 자신의 생각이나 느낌을 공유하는 일이라고 의사소통을 정의하고자 한다. 현대 사회에서 소통의 부재 혹은 소통의 오류로 인해 다양한 갈등들이 생겨난다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 서로 간에 무분별한 평가나 오해 없이 말하고 듣는 것이 필요하다고 본다. 그만큼 의사소통은 우리의 생활에 밀접한 관련이 있고 매우 다양한 요인들이 영향을 미치기 때문에 수많은 연구가 있음에도 불구하고 앞으로도 꾸준히 연구되어야 할

분야이다.

조직 커뮤니케이션

조직 내에서 사람들은 여러 가지 상황적 요구사항에 직면하고 있지만 그에 맞는 효과적인 의사소통 전략을 구사한다(Eisenberg, 2000). Katz와 Kahn(1978)은 조직 내 의사소통이 중요하다고 강조하고 의사소통은 조직의 업무 수행에 있어 중요함을 주장하였다. 개인은 조직을 떠나서 존재할 수 없으며 또 다른 개인과의 의사소통을 하지 않고는 상호작용을 할 수 없다. 인간은 글을 읽거나 쓰고, 누군가와 말하고 듣는 일을 하면서 자신이 깨어 있는 시간 가운데 70% 이상의 시간을 쓰고, 자신이 살아있는 동안의 약 3분의 2 정도에 시간은 어떤 방법으로든 조직이나 자신이 속한 집단과 관계를 맺으며 산다(Hwang, 2006). 이뿐만 아니라 많은 학자들이 조직에서의 의사소통은 조직 행위 중 매우 중요한 요소로 보고 있다. Planty와 Machaver(1950)는 조직 내에서의 커뮤니케이션은 의사소통으로써의 기술로만 볼 것이 아니라 폭 넓은 의미의 인간관계로 보아야 한다고 하였다. Thayer(1961)는 조직 커뮤니케이션에 대하여 조직에 의해 제도적으로 정해진 조직 내에서의 커뮤니케이션으로 조직의 목표를 달성하기 위한 의도된 의사소통이라고 정의하였다. Rogers와 Rogers(1976)는 조직 내에서 태도를 비롯한 외적인 행동을 변화시킬 의도를 가지고 정보원으로부터 수용자에게로 관념을 전파시키는 과정이라고 하였고, Johnson(1977)은 커뮤니케이션이 조직 내에 있는 것이 아니라 커뮤니케이션 그 자체를 만드는 과정이므로 조직 커뮤니케이션은 조직의 정보와 통합 등의 일정한 성과를 갖는 커뮤니케이션이라고 하였다. Lewis(1987)는 조직 커뮤니케이

선이란 조직 구조 속에서 행해지는 송신자와 수신자간의 메시지와 관념, 태도 등을 공유하는 것을 말한다고 정의하였다. 국외 논문에서 밝힌 조직 커뮤니케이션 정의를 종합하면 단지 협의의 의사소통의 개념인 정보적 수단 및 설득적 수단, 그리고 비언어적 수단을 통한 것뿐 아니라, 넓은 의미에서의 인간관계까지 포함하여 조직 내 구성원 간의 공감대를 형성하기 위해 노력하는 모든 의미와 의견 및 정보 상의 의사소통 활동을 말한다(Oh, 1994).

조직의 구성원들 사이에 이루어지는 커뮤니케이션은 조직과 환경을 연결시켜주는 다리의 역할을 하며, 조직의 유지 발전에 중요한 영향을 미치는 요소로 간주된다(Hwang, 2006). 조직 커뮤니케이션은 조직 내에서 일어나는, 또는 조직 간에 이루어지는 어떠한 형태의 의사소통 관련 행위를 포괄하는 개념이 된다. 하지만 조직 커뮤니케이션에 관한 연구는 상대적으로 조직 내의 구성원간에 이루어지는 커뮤니케이션 현상에 집중되어온 것이 사실이다(Jang, 2002). 조직 커뮤니케이션의 유형을 보면 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 구분된다. 조직에서 주로 공식적인 통로를 통해 이루어지는 공식적인 커뮤니케이션은 목적과 기능에 따라 수직적, 수평적 커뮤니케이션으로 나뉜다(Hwang, 2006). 본 연구에서는 개인의 실제적이고 구체적인 의사소통역량을 측정하고, 더 나아가 조직 커뮤니케이션의 범위가 매우 광범위하기 때문에 조직 커뮤니케이션 구조 중 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션 부분으로 나누어 한 방향의 의사소통역량만 보는 것이 아니라 상하 간 양방향의 의사소통역량을 측정하고자 한다.

중간관리자

An(2001)은 중간관리자에게 폭넓은 안목이 필요하며 수직적으로 지시하기보다는 많은 사람들이 참여하도록 이끌어야 하고, 서로의 경험이나 지식 등을 활용하여 다함께 협력할 수 있도록 할 수 있어야 한다고 주장하였으며 누구든 리더가 되어 문제해결을 하거나 능동적으로 위기를 극복할 수 있도록 효과적인 방법을 발휘해야 한다고 밝혔다. 중간관리자의 주요 업무를 살펴보면 계획의 수립 및 관리, 업무에 있어서 다양한 방향으로의 개선, 조직의 활성화를 위한 노력, 최고경영자와 자신의 상사 사이에서의 중간 다리 역할, 부하직원의 지휘 및 관리 등이 있다. 또한 중간관리자는 다양한 역할을 해야 하는데 Park(2012)는 중간관리자의 직무역량으로 목표와 방향제시, 의사소통, 관계형성, 자기개발, 부하육성, 명확한 지시 등을 꼽았다.

중간관리자 집단은 일반적으로 부서의 장이나 팀의 장, 선임 등을 지칭한다. 호칭은 과장부터 차장, 부장 그리고 실장 혹은 매니저 등으로 불린다(Yoon, 2011). 기업체 근로자 가운데 중간관리자는 조직 내에서 최고책임자와 자신의 부하직원 사이의 중간층으로 다른 두 계층 간에 불일치하는 기대와 니즈를 동시에 충족시켜야 하는 어려운 위치이다(Oh, 2013). Kim(2016)는 공무원 중간관리자를 행정조직상과 또는 계에 소속된 공무원들을 관리하고, 행정 조직의 효율성과 정책 결정에 도움이 되도록 말단직 공무원과 최고관리층을 연결하며 또는 계 단위의 관리 책임을 담당하는 5급 공무원이라고 정의하였다. 이어 공무원 행정조직을 세 단계로 분류하면 6급 이하를 하위관리층, 4, 5급을 중간관리층, 3급 이상을 최고관리층으로 나눌 수 있고 중간관리자를

부르는 명칭은 조직에 따라 다양하다고 밝혔다. 또한 조직에서 관리층을 구분할 때 일반적으로 최고관리층(top management), 중간관리층(middle management), 하위관리층(low management)의 세 계층으로 나누며 조직에서 중간계층에 위치한 관리자인 중간관리자는 공공기관이나 기업에서 국장, 실장, 부장, 차장, 과장, 대리 등의 직급을 사용하고 이들을 의사소통의 통로로 활용한다(Kim, 2007).

중간관리자의 경우 조직 내에서 상위 집단에서는 부하가 되고 하위 집단에서는 상사가 됨으로써 중간에 위치한 관리자이자 복수의 수직적으로 관여되어 있다. 따라서 조직 내에서 상위 및 하위 집단 간의 의사소통을 하는 중간관리자는 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이처럼 중간관리자는 조직의 허리 역할을 하며 조직 내에서 조직원들끼리의 의사소통 및 인간관계를 잘 유지하기 위한 역할을 한다. 특히 유능한 중간관리자는 친절함, 적응력, 인내, 의사소통역량, 협상기술, 유머, 분석력, 리더십, 동기부여, 자기인식, 미래지향성을 가져야 한다고 하였다(Harvard Business School, 2008).

의사소통역량 척도

Roberts와 Reilly(1974)는 조직 간 의사소통에 관한 선행 연구에는 조직 내 및 조직 간 의사소통의 차원을 비교할 수 있는 측정 방법의 체계적인 개발이 포함되지 않았다고 하였다. 그 후 다양한 학자들에 의하여 의사소통역량의 개념과 차원들의 연구가 서서히 진행되었다. Wiemann(1977)은 의사소통역량의 개념을 연구하였다. 상호작용관리, 공감, 및 기능 지원, 행동 유연성 및 사회적 휴식 등 5개의 구성요소로 나누었다. 소통을 잘 하는 사람은 공감을 잘 하고 긍정적이며 지원적인 것으로 나타났고 상대와 대화하는 동안 편안하게 느껴진다고 밝혔다. Rubin 등(1991)은 대인 커뮤니케이션 역량 진단 도구를 개발하고, 자아노출, 감정이입 등 10가지 구성요소로 정의하였다. McCroskey와 McCroskey(1988)는 의사소통역량을 측정하기 위한 방법 중 자기보고식 접근 방법을 연구했다. 자기보고식은 타당성은 다소 떨어지지만 의사소통을 먼저 할 수 있는 자각의 유용한 측정 도구로 작용할 수 있다고 제안했다.

Park(2011)은 한국과 미국의 문화적 특성을

Table 1. Rearranging the Components of an Advanced Communication Competences Study

Organization communication type	Components	Detail component
Formal communication	Preliminaries	Strategy / Experience, Efficiency, Relevance, Gathering Information
	Verbal elements	Verbal skills, Self-expression, Easy explanation, Wit
	Nonverbal elements	Nonverbal skills, Listening, Reaction
	Communication situation	Concentration / Environmental control, Higher level cognitive factors, Intentional insight, Flexibility, Immediateness
Informal communication	Interpersonal relations	Empathy/ Support, Interaction, Social tension relief, Relationship, Emotion regulation, Conflict avoidance

비교 및 대조하여 한국 문화에 적합한 소통 스타일의 하부 차원을 개발하고, 그 차원의 적합성을 검증한 연구를 하였으며 자아체면낮춤 격식성, 경청적 대인간 조화, 갈등회피적 대인간 조화 등 3개의 구성요소를 밝혔다. Hur(2003)는 기존의 의사소통역량 척도가 특정 영역에 집중되어 있어서 포괄적인 개인 의사소통능력을 측정하려면 여러 척도들을 함께 사용해야만 해서 설문을 하는데 시간이 많이 걸릴 수 있다는 점을 지적하며 포괄적인 개인 의사소통능력 척도를 개발하였다. Son(2016)는 대학생들의 의사소통 역량을 측정하기 위한 탐색적 연구를 진행하여 말하기 능력, 글쓰기 능력, 글 읽기 능력, 글쓰기 자신감, 글 이해력 등 5개 요인으로 구성된 대학생의 의사소통 역량 측정 도구를 개발하였다. Cheong, Won과 Chae(2017)은 청소년 상담 조직이나 기관 내에서 직원으로서 다양한 사람들과 원활히 의사소통할 수 있게 상담자들에게 도움이 되는 기초 자료를 마련하기 위해 기존의 Downs와 Hazen(1977)의 조직 의사소통 척도를 수정해서 청소년 상담복지센터에서 근무하는 사회복지사와 상담자, 관리자들에게 적합한 조직 의사소통 척도를 개발했으며 공식적 의사소통 능력과 비공식적 의사소통 능력으로 척도를 구성하고 타당화 하였다. Lim(1997)은 화법을 메시지의 구성이나 문법, 발음 등의 언어적 측면, 억양, 표정, 몸짓 등의 비언어적 측면, 대화 스타일의 결정이나 설득 전략 등 경영 전략적 측면 등 3가지 측면에서 접근했다. 의사소통역량과 스피치 능력 간의 관계를 연구한 선행연구들을 살펴보면 대부분 언어적, 비언어적 표현이 뛰어난 사람일수록 의사소통 역량이 있다고 밝혔다(Jang & Hur, 2005). 본 연구에서는 조직 내 공식적인 의사소통에 관

한 역량을 측정하고자 한다.

연구 1. 예비 문항 개발

연구 1은 중간관리자의 의사소통역량 척도의 문항을 개발하기 위한 예비연구로 문헌 연구, 전문가 인터뷰, 개방형 설문조사 등을 실시하고 그 내용을 분석하여 문항을 개발하였다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

중간관리자의 의사소통역량 척도의 예비 문항을 개발하기 위하여 전문가 인터뷰, 중간관리자를 대상으로 개방 설문조사를 실시하였다.

전문가 인터뷰를 진행한 대상자는 총 10명으로 그 중 남자는 2명, 여자는 8명이며 의사소통과 관련된 일을 한 경력이 평균 10년 이상인 전문가들로 학력은 학사부터 박사까지 분포되어 있다. 전공은 언론학, 신문방송학, 한국어교육학, 국어학, 심신통합치유학, 기술창업교육, 국어국문학, 산업공학 등 다양하다. 전문가인터뷰는 먼저 연구자가 전문가들에게 전화 또는 메신저, 메일로 이번 인터뷰의 목적과 내용을 간략히 설명하고 인터뷰 시간과 장소를 정한 후 1시간 내외의 면대면 인터뷰 혹은 서면 인터뷰를 실시하였다.

개방형 설문조사는 대기업, 중소기업, 공기업, 공공기관 등에서 과장급 이상의 중간관리자 50명을 대상으로 실시하였다. 개방형 설문에 응답한 중간관리자 중 남자는 20명, 여자

는 30명이었으며 기업규모로 중소기업에 근무하는 사람은 9명으로 18%, 중견기업은 11명으로 22%, 대기업은 13명으로 26%였으며 공기업을 비롯한 공공기관은 17명으로 34%를 차지하며 가장 많았다. 직위를 살펴보면 과장급이 22명으로 44%, 차장급이 15명으로 30%, 부장급이 13명으로 26%를 차지하였다.

측정도구

전문가 인터뷰 질문은 다섯 가지로 첫째, ‘상사와의 효과적인 의사소통 방법에 대하여 구체적으로 말씀해주시시오.’, 둘째, ‘부하와의 효과적인 의사소통 방법에 대하여 구체적으로 말씀해주시시오.’, 셋째, ‘조직 내 의사소통에서 가장 신경 쓰이는 것(어려운 것)은 무엇일까요?’, 넷째, ‘우리나라 상황에서 의사소통 시 사람들이 중요하게 생각하는 것은 무엇일까요?’, 다섯째, ‘일 잘하는 사람들의 의사소통역량에는 어떤 것들이 있을까요?’ 등의 질문을 사용하였다.

개방형 설문은 두 가지로 첫째, ‘상사와의 효과적인 의사소통 방법에 대해 구체적으로 적어주시시오.’, 둘째, ‘부하와의 효과적인 의사소통 방법에 대해 구체적으로 적어주시시오’ 등의 질문을 사용하였다.

분석방법

예비 문항을 개발하기 위하여 전문가 인터뷰와 개방형 설문조사를 토대로 내용분석을 실시하고 문항카드를 제작하였다. 두 번의 문항 분류 작업을 거친 후 상사와의 의사소통역량에서 14개 요인, 138개 문항을, 부하와의 의사소통역량에서는 12개 요인, 125개 문항을 선

별하였다. 이 문항들의 내용타당도 검증을 위해 각 문항이 측정하고자 하는 내용을 얼마나 잘 대표하는가에 대해 의사소통 관련 전문가 10명에게 중간관리자의 의사소통역량 척도의 측정 문항의 중요성과 구체성의 정도를 Likert 7점 척도로 측정하고 그 평가를 거쳐 내용타당도가 검증된 항목으로 문항을 구성하였으며 중간관리자에게 안면타당도 평가를 실시하였다.

결 과

상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량에 대하여 전문가 인터뷰와 개방형 설문을 통해 구성된 문항들을 평가한 결과 모두 중요성 5.0 이상인 문항들로 1차 예비조사 문항을 구성하였다. 중요성 평가에서 5.0 이상인 문항들이 상사와의 의사소통역량에서는 81개 문항이고, 부하와의 의사소통역량은 78개 문항이었다. 내용타당도 검증 결과 도출된 문항에 연구자가 상사와의 의사소통역량에서 친밀성, 긍정성, 의도파악, 불안감 등의 요인에서 각각 1-2개의 문항을 추가하여 13개 문항을 추가한 총 94문항으로 구성하였고, 부하와의 의사소통역량에서 유머 요인에서 2문항을 추가하여 총 80문항으로 구성하였다.

전문가들에게 추가로 진행한 구체성 평가에서는 5.0 이상인 문항들이 상사와의 의사소통역량에서 총 138개 문항이었던 것이 122개 문항으로 16개 문항 줄었고, 부하와의 의사소통역량에서는 총 125개 문항이었던 것이 120개 문항으로 5개 문항만 줄었다. 그만큼 전문가들이 평가했을 때 문항의 구체성은 상당히 높은 편임을 알 수 있다. 또한 그 문항들에 대

하여 중간관리자에게 안면타당도 평가를 실시한 결과 본 검사가 타당도가 있게 보인다고 대답하여 본 검사는 안면타당도 있는 것을 알 수 있다.

연구 2. 1차 예비조사

연구 2는 전문가 인터뷰 및 개방형 설문을 통해 만들어진 문항들에 대한 내용타당도 검증 및 안면타당도 검증 단계를 통해 개념의 명확성과 간결성을 확보하고 1차 예비조사를 통해 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 실시하였다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

본 연구의 예비조사를 위해 전국에 있는 기업들의 중간관리자 338명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 본 연구의 목적은 중간관리자를 대상으로 의사소통역량을 측정하는 척도를 개발하는 것이기 때문에 과장급 이상, 임원 아래 직급까지를 대상으로 하였으며 과장급 이상이라고 하더라도 부하가 없으면 대상에서 제외하였다. 응답자를 살펴보면 남성이 229명(67.8%)이며 여성이 109명(32.2%)이며 평균 연령은 39.7세(표준편차 5.2)로 30와 40대 중간관리자가 전체의 95%(321명)을 차지하였다. 학력은 대졸이 225명(66.6%)로 가장 많았고, 전문대졸이 48명(14.2%), 석사가 37명(10.9%)이었으며 직위는 과장급이 212명(62.7%), 차장급이 84명(24.9%), 부장급이 42명

(12.4%) 순으로 과장급이 가장 많았다. 총 근속연수를 보면 5-10년 미만 근속자는 87명(25.7%), 10-15년 미만 근속자는 146명(43.2%), 15-20년 미만 근속자는 105명(31.1%)로 10-15년 사이 근속자가 가장 많았고 연차별로 골고루 분포되어 있다. 지역은 서울 140명(41.4%), 경기도 89명(26.3%)로 전체의 67.7%(229명)를 차지하였으며 기업규모로는 중소기업에 근무하는 사람이 218명(64.5%)로 가장 많았고, 중견기업 근로자가 51명(15.1%), 대기업 근로자가 57명(16.9%), 공공기관은 8명(2.4%)이었다. 직종은 경영지원 및 사무가 183명(54.1%)로 절반 정도를 차지하였고, 영업/마케팅이 35명(10.4%), 서비스가 21명(6.2%), 연구개발 54명(16.0%), 생산/기술은 39명(11.5%)이었으며 현직장에서 근무한 기간은 평균 7년 4개월이었다.

측정도구

전문가 인터뷰 및 개방형 설문을 통해 만든 문항들 중 전문가들의 내용타당도 검증을 거친 1차 예비 문항들로 검사하였다. 상사와의 의사소통역량은 총 94개 문항, 부하와의 의사소통역량은 80개 문항을 각각 Likert 7점 척도로 평정하게 하였다.

분석방법

중간관리자의 의사소통역량을 측정하기 위해 도출된 문항들이 적절한지와 요인 구조를 알아내기 위하여 통계 프로그램인 SPSS 18.0을 이용하였다. 상사와의 의사소통역량의 94개 문항과 부하와의 의사소통역량의 80개 문항에 대해 신뢰도와 구성개념 타당도 분석을 위해

기술 통계와 신뢰도 분석 및 요인분석을 실시하였다.

결 과

1차 예비조사의 결과 중 먼저 문항의 평균이 1.0미만 또는 6.0초과하는 문항은 제거하고자 하였다. 그 이유는 문항의 평균이 최고점에 가깝거나 표준편차가 .10에 가까울수록 응답자들이 그 문항에 대해 다양하게 선택한 것이 아니라 대부분 보통을 선택했을 가능성이 높으므로 그 문항은 바람직하지 못한 것으로 볼 수 있어 제거하는 것이 바람직하다(Tak, 2007). 상사와의 의사소통역량을 측정하는 94개 문항과 부하와의 의사소통역량을 측정하는 80개 문항에 대한 기술통계 분석 결과를 보면 평균과 표준편차에서 위의 기준에 해당하는 문항은 없었다. 문항 제거 기준의 두 번째는 요인분석에서 여러 요인에 걸쳐 요인부하량이 나타나는 문항이다. 요인분석에서 요인부하량은 각 측정 변수와 요인의 관련성을 나타내는 수치로 요인부하량이 클수록 측정변수와 요인간의 관련이 크다는 것을 의미한다(Tak, 2007). 문항 제거 기준의 세 번째는 한 요인 안에 다른 측정변수들과 맞지 않는 내용일 때 문항을 삭제하였다.

1차 예비조사에 대한 탐색적 요인분석을 한 결과 상사와의 의사소통역량은 예의, 솔직성, 논리성, 친밀성, 자신감, 경청, 눈치, 의도파악, 피드백, 시급성 등 10개의 하위 요인, 94개 문항으로 제시되었으며 부하와의 의사소통역량은 존중, 유머, 감정조절, 인정, 배려, 설명력, 코칭스킬, 명확성 등 8개의 하위 요인, 80개의 문항으로 나타났다. 이번 1차 예비조사를 통

하여 상사와 부하와의 의사소통역량에는 차이가 있다는 것이 밝혀졌다. 따라서 중간관리자의 의사소통역량은 상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량으로 구분하여 측정하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

연구 3. 2차 예비조사

1차 예비조사에서 추출된 문항들에 대한 신뢰도와 타당도를 검증하고 중간관리자의 의사소통역량의 본 조사 문항을 선정하기 위하여 실시하였다. 상사와의 의사소통역량의 71개 문항과 부하와의 의사소통역량의 54개 문항을 토대로 2차 예비조사 설문지를 작성하였다.

방 법

조사 대상 및 자료 수집 절차

본 연구의 2차 예비조사를 위해 전국에 있는 기업들의 중간관리자 213명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 2차 예비조사에 참여한 사람들의 성별을 보면 남성이 154명(74.8%)이며 여성이 52명(25.2%)이며 평균 연령은 40.7세(표준편차 5.27)였다. 연령별로 살펴보면 30대가 91명(44.1%), 40대가 98명(47.6%)로 30와 40대 중간관리자가 전체의 91.7%(189명)을 차지하였다. 학력은 대졸이 146명(70.9%)로 가장 많았고, 전문대졸이 25명(12.1%), 석사가 24명(11.7%)이었으며 직위는 과장급이 112명(54.4%), 차장급이 54명(26.2%), 부장급이 40명(19.4%) 순으로 과장급이 가장 많았다. 총 근속연수를 보면 5-10년 미만 근속자는 48명

(23.3%), 10-15년 미만 근속자는 90명(43.7%), 15-20년 미만 근속자는 68명(33.0%)로 10-15년 사이 근속자가 가장 많았다. 지역은 서울 70명(34.0%), 경기도 68명(33.0%)로 전체의 67% (138명)를 차지하였으며 기업규모로는 중소기업에 근무하는 사람이 136명(66.0%)로 가장 많았고, 중견기업 근로자가 39명(18.9%), 대기업 근로자가 27명(13.1%), 공공기관은 4명(1.9%)이었다. 직종은 경영지원 및 사무가 93명(45.1%)로 절반 정도를 차지하였으며 현 직장에서 근무한 기간은 평균 8년 3개월이었다.

측정도구

1차 예비조사를 거쳐 선정된 문항들로 2차 예비조사를 실시하였으며 상사와의 의사소통역량의 71개 문항과 부하와의 의사소통역량의 54개 문항을 토대로 중간관리자의 의사소통역량 척도 개발을 위한 2차 예비조사를 실시하였다.

분석방법

중간관리자의 의사소통역량을 측정하기 위해 상사와의 의사소통역량의 71문항과 부하와의 의사소통역량의 54문항에 대해 신뢰도와 구성개념 타당도 분석을 위해 기술 통계와 신뢰도 분석 및 요인분석을 실시하였다.

다. 2차 예비조사의 분석 결과 상사와의 의사소통역량에 대해서는 설득력, 솔직성, 예의, 논리성, 자신감, 음성표현, 의도파악, 경청 등 8개의 하위요인을 도출하였다. 1차 예비조사와 비교해 볼 때 솔직성, 예의, 논리성, 자신감, 의도파악, 경청 등 6개 요인은 일치하며 설득력은 설득과 관련된 내용으로 친밀성과 시급성이 묶이면서 새롭게 구성된 요인이고, 음성표현은 1차 예비조사 후 연구자가 상사와의 의사소통에 중요한 요인이라고 예측해 추가한 요인이다. 삭제된 요인 중 시급성은 예의 요인에 포함되었으며 친밀성은 의도파악, 음성표현, 예의, 설득력 등 다양한 요인으로 분산되었다. 눈치는 의도파악 요인에 포함되었으며 피드백은 예의, 설득력, 의도파악으로 흩어지면서 총 8개의 하위 요인, 64개 문항으로 제시되었다.

부하와의 의사소통역량에 관해서는 배려/인정, 유머, 겸손/공감, 감정조절, 명확성, 협력, 수용/경청 등 7개의 하위요인을 도출하였다. 1차 예비조사 결과와 동일한 요인은 유머, 감정조절, 명확성이며 인정과 배려 요인이 1차 예비조사에서는 나누어져 있었는데 2차 예비조사 분석 결과에서는 배려/인정 요인으로 묶을 수 있었다. 존중은 수용/경청으로 요인명을 바꾸었으며 코칭스킬은 협력, 명확성, 겸손/공감, 배려/인정 등의 요인에 흩어졌다. 또한 설명력은 총 3개의 문항이었던 것이 배려/인정 요인으로 포함되었다.

결 과

연구 2의 목적은 중간관리자의 의사소통역량을 측정하고 타당화 하기 위해 한 번 더 검증 단계를 거치고자 2차 예비조사를 실시하였

연구 4. 타당도 분석

2차 예비조사에서 도출된 요인과 문항으로 중간관리자의 의사소통역량검사를 구성하고

본 검사의 신뢰도 및 타당도를 검증하기 위하여 직급상 과장급 이상 부장급 이하이고, 부하가 있는 중간관리자를 대상으로 본 조사를 실시하였다. 구성개념타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인의 안정성을 분석하기 위하여 전체 표집을 두 집단으로 구분해 교차타당화 분석을 실시하였다. 또한 수렴타당도를 검증하기 위해 본 검사와 동일한 특성을 측정하는 Park(2011)의 한국형 소통스타일 문항을 포함하였으며 준거관련타당도 분석을 위해 대인관계 유능성, 갈등관리 등의 준거변인을 사용하였다.

방 법

조사 대상 및 자료 수집 절차

본 검사를 위해 전국에 있는 기업들의 중간관리자 624명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 불성실하게 응답한 31명을 제외하고 593명을 분석하였다. 본 조사에 참여한 사람들은 남성이 409명(69.0%)이며 여성이 184명(31.0%)이었으며 응답자의 평균 연령은 40.2세(표준편차 5.2)였다. 연령별로 살펴보면 30대가 284명(47.9%), 40대가 279명(47.0%)로 30와 40대 중간관리자가 전체의 94.9%(563명)을 차지하였다. 20대는 3명(0.5%), 50대 이상은 27명(4.6%)이었다. 학력은 대졸이 377명(63.6%)로 가장 많았고, 전문대졸이 98명(16.5%), 석사가 79명(13.3%)이었으며 직위는 과장급이 357명(60.2%), 차장급이 145명(24.5%), 부장급이 91명(15.3%) 순으로 과장급이 가장 많았다. 총 근속연수를 보면 5-10년 미만 근속자는 160명(27.0%), 10-15년 미만 근속자는 251명(42.3%),

15-20년 미만 근속자는 182명(30.7%)로 10-15년 사이 근속자가 가장 많았고 연차별로 골고루 분포되어 있다. 지역은 서울 238명(40.1%), 경기도 159명(26.8%)로 전체의 66.9%(397명)를 차지하였으며 기업규모로는 중소기업에 근무하는 사람이 376명(63.4%)로 가장 많았고, 중견기업 근로자가 105명(17.7%), 대기업 근로자가 87명(14.7%), 공공기관은 9명(1.5%)이었다. 직종은 경영지원 및 사무가 296명(49.9%)로 전체의 절반 정도를 차지하였고, 연구개발이 85명(14.3%), 영업/마케팅이 79명(13.3%), 생산/기술은 79명(13.3%), 서비스가 41명(6.9%), 기타로는 비영리기관 및 단체, 프랜차이즈 등이 13명(2.2%)이었으며 현 직장에서 근무한 기간은 평균 7년 8개월이었다.

측정도구

의사소통역량

본 연구에서는 상사와의 의사소통 시 자신의 의사소통방법과 가장 유사하거나 비슷하다고 동의하는 정도와 부하와의 의사소통 시 자신의 의사소통방법과 가장 유사하거나 비슷하다고 동의하는 정도를 묻는 질문에 Likert 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 7: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 상사와의 의사소통역량에 관한 문항은 64개이며 부하와의 의사소통역량에 관한 문항은 45개이다.

한국형 소통 스타일

본 연구에서는 수렴타당도 분석을 위해 Park(2011)의 한국형 소통 스타일 척도를 사용하였다. Park(2011)의 한국형 소통 스타일은 자아채면낯춤 격식성, 경청적 대인간 조화, 갈등 회피적 대인간 조화 요인 등 3개의 하위요인,

총 13문항으로 구성되어 있다. 한국형 소통 스타일의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .87이었다.

대인관계 유능성

가드너의 다중지능이론에서 대인관계 지능의 중요성을 강조하고 있다. 대인관계지능을 설명하는 하나의 영역으로 타인과의 의사소통역량을 하나의 요인으로 살펴볼 수 있고 최근에 많은 분야에서 의사소통역량과 대인관계의 중요성이 강조되고 있다(Nam & Kim, 2010). 대인관계 유능성은 타인과 효과적으로 관계를 형성하며 관계유지를 할 수 있는 역량을 말하는 것으로 본 연구에서 대인관계 유능성의 측정도구는 Buhrmester, Furman, Wittenberg와 Reis (1988)가 개발한 대인관계 역량 검사(Interpersonal Competence Questionnaire)를 Han (2009)가 번안한 것을 사용하였다. 대인관계 유능성 측정도구는 관계 형성 및 개시, 권리나 불쾌함에 대한 주장, 타인에 대한 배려, 갈등 관리, 적절한 자기개방 등 다섯 가지 영역으로 구성되어 있다. Buhrmester, Furman, Wittenberg와 Reis (1988)가 개발한 대인관계 유능성 척도를 Han (2009)가 번안한 40문항 중 본 연구에서는 관계 형성 및 개시, 권리나 불쾌함에 대한 주장, 타인에 대한 배려 등 3가지 요인의 22문항을 사용하여 측정하였다. 본 연구에 사용한 대인관계 유능성의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .94이었다.

갈등관리방식 유형

1980년대 후반부터 갈등 상황에서 취하는 방법과 의사소통과의 연관성을 밝히려는 연구들이 진행되었다. 이러한 연구에서 의사소통은 갈등관리방식과 관계가 있고 갈등의 결과

에 직접적인 영향을 미치는 요소로 작용하고 있다는 것이 밝혀졌다(Lee, 2007). Jang(2003)에서 갈등관리전략과 의사소통능력과의 관계를 분석한 결과 문제해결방식 유형의 사람들은 의사소통능력이 있다고 여기는 반면 타협 유형과 회피 유형의 사람들은 상대적으로 의사소통능력이 없다고 인식되는 것으로 나타났다. 또한 Han(2013)은 의사소통역량은 효과적인 갈등관리로 발전할 수 있다고 밝혔다. 본 연구에서는 Thomas & Kilmann(1975)은 갈등관리방식의 유형 사용하였다. 이 측정 도구는 문제해결방식, 강요, 회피, 타협, 양보 방식 등 5가지 전략을 각 5개 문항씩 총 25개 문항으로 구성하였으며 본 연구에 사용한 갈등관리방식 유형의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .88이었다.

분석방법

중간관리자의 의사소통역량 척도의 타당도를 검증하기 위하여 통계 프로그램 SPSS 18.0을 이용하여 모든 요인들의 기술통계, 상관분석, 신뢰도 분석, 그리고 요인분석을 실시하였다. 또한 중간관리자의 의사소통역량의 구성개념을 검증하기 위하여 구조방정식 모형을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며 두 집단으로 홀수, 짝수 번호를 구분하여 교차타당화 분석을 실시하였다.

결 과

요인의 안정성을 분석하기 위해 본 검사의 실시인원 624명 중에서 불성실하게 응답한 31명을 제외한 593명을 임의의 두 집단으로 홀

Table 2. Results of Exploratory Factor Analysis of 52 Items of Communication Competences with Superiors (N=297)

Items	Factor1 Persuasion	Factor2 Confidence	Factor3 Courtesy	Factor4 Listening	Factor5 Frankness	Factor6 Confirm	Factor7 Logic	Factor8 sense
I talk about problems or other alternatives while I comply with superior's opinions	.36		-.26		.20			
I understand superior's intentions to speak clearly and answer appropriately	.35		-.27					
I communicate my ideas or thoughts clearly	.35		-.33			.24		
I can persuade my boss with confidence because I speak my opinions based on proof	.33		-.32				.29	
I do not stumble while I talk		.67						.21
I emphasize well while I talk		.63						
I do not speak blurredly		.53						
I talk with clear pronunciation		.47						
I adjust the speed and tone of speech in order to focus on communication		.46						.27
I speak proudly not using conjectural tone and blurry tone	.24	.45						
I talk with confidence	.45	.45						
I speak with emphasis on important contents	.31	.41						
I used to communicate while building mutual trust		.37	-.30					.21
I speak my thoughts confidently		.35				.33	.21	
I speak the essentials briefly without a verbose explanation		.31		.21				
I speak while keeping courtesy			-.78					
I speak in a courteous manner			-.75					
I speak politely with courtesy			-.66					
I speak with courtesy using respect words			-.61	.21				
I agree with my boss's opinion			-.48					.29
I make a positive gesture nodding while my boss speak			-.45				.21	.22
I greet first with courtesy			-.38			.24		
I speak "- how about" when I suggest my opinion			-.38					.28
I try to listen with a serious expression			-.35	.26	.24			
I speak to giving a report with two hands			-.23	.20		.31		
I listen focusing on my boss's speech			-.30	.22				
I speak after listening to my boss				.69				
I listen first and speak later				.68				

Table 2. Results of Exploratory Factor Analysis of 52 Items of Communication Competences with Superiors (N=297) (continued)

Items	Factor1 Persuasion	Factor2 Confidence	Factor3 Courtesy	Factor4 Listening	Factor5 Frankness	Factor6 Confirm	Factor7 Logic	Factor8 sense
I do not stop him while he is talking				.67				
I focus more on listening rather than speaking		-.22		.58				
I do not express my bad feelings right away and speak after my feelings are cleared				.53				.27
I do not repute superior's different opinion on the spot				.35		-.29	.31	.33
I can say "No"					.79			
I do not accept superior's opinion unconditionally					.75			
I appeal politely on improper instructions					.75			
I say I do not know frankly what I do not know well					.22	.42		
I ask again if I do not understand clearly					.56			
I confirm the instructions one more time	.20					.32		
I answer my opinion with confirming what I understood well from my boss	.20					.28		.34
I speak by providing reliable evidence and sources							.59	
I explain based on objective data such as thesis, articles, and statistical data	.36						.58	
I speak logically		.23					.47	
I accept the instructions first and then speak my opinion				.32			.46	.25
I speak clearly and logically using numbers							.44	
I explain easily by preparing back data concerning pictures or videos						.20	.33	
I try to speak based on logic		.30				.27	.23	
I start a conversation kindly by asking a recent condition								.51
I frequently express gratitude						.37	.49	
I try to let my boss feel to be respected								.48
I try to speak when my boss feels good								.42
I speak positively refraining from complaints				.21				.41
I speak after thinking from my superior's point of view								.40
eigen value	19.09	4.43	1.55	1.22	1.19	.72	.68	.54
explained variance	36.72	8.52	2.99	2.35	2.29	1.39	1.31	1.05
cumulative variance	36.72	45.24	48.23	50.59	52.88	54.27	55.58	56.64

Table 3. Results of Exploratory Factor Analysis of 37 Items of Communication Competences with Subordinates (N=297)

Items	Factor1 Listening	Factor2 Humor	Factor3 Emotion regulation	Factor4 modesty	Factor5 Non-verbal expression	Factor6 Care	Factor7 Clarity
I listen to the advice of my subordinates.	.64						
I actively listen to what my subordinates are saying.	.52		.28				
I listen to you to know exactly what is happening.	.37				.26	.29	
I ask questions so I can find the answers myself, not give them the answers.	.33			.22			
I trust the work, but ask if it will be supported or not.	.33					.22	.23
I listen so my subordinates can speak enough.	.31	-.20	.29				
I use humor for a good mood.		-.88					
I sometimes tell jokes or funny stories to my subordinates.		-.81					
I tell a funny story so that the load is not tense.		-.70		.20			
I do not make my face too hard or clerical when talking.		-.36		.22		.21	
I don't get angry in a public place and call it out separately.			.70			.21	
I try to manage my facial expressions when I get angry at a big mistake.			.49	.23			
I say bad stories make a place separately.			.47		.21		
I refrain from emotional response when I report mistakes or negative consequences of my subordinates.			.47				
I am not annoyed or angry.			.32	.26			
I openly accept the opinions of others.	.28		.30				.21
I do not pretend to speak properly and humbly.	.31		.25		.33		
I give suggestions, not orders.			.20	.56			
I use the phrase 'what about ~' rather than the command 'must do it'.				.45	.22		
I talk as I try to be in the person's position.				.37	.23		
I say that it's because of someone else than my ability.	.30			.34			
I look into the eyes of my subordinates and talk.					.80		
I look at the subordinates' eyes as much as possible and listen.					.80		
I nod my head so that my subordinates feel respected.					.54	.33	
I care for the subordinates to speak comfortably.						.58	
I use positive expressions.						.53	

Table 3. Results of Exploratory Factor Analysis of 37 Items of Communication Competences with Subordinates (N=297) (continued)

Items	Factor1 Listening	Factor2 Humor	Factor3 Emotion regulation	Factor4 modesty	Factor5 Non-verbal expression	Factor6 Care	Factor7 Clarity
I often express my gratitude for the hard work of my subordinates in humble tone.		-.20		.26		.50	
I first admit what the other person has done and then talk about what needs to be done.						.49	
I listen to my subordinates for advice and help.	.26					.43	
I explain or use words that are easy to understand.	.21					.43	.30
I commend you for your good work.		-.20				.39	
I clearly communicate the instructions to what and when to form what.							.50
I say exactly what the purpose of the work is.						.23	.50
I speak to make it easier to understand.						.20	.49
I must summarize and confirm the content of the conversation before the end of the conversation.				.28			.46
I admit it even though someone speak different ideas.							.42
I only speak exactly what I need.	.29						.34
eigen value	16.62	1.54	.96	.85	.70	.67	.53
explained variance	46.17	4.28	2.67	2.38	1.96	1.87	1.48
cumulative variance	46.17	50.46	53.13	55.52	57.48	59.35	60.84

수, 짝수 번호를 집단1(G1)과 집단2(G2)로 구분하였다. 집단1(G1)은 탐색적 요인분석을, 집단2(G2)는 확인적 요인분석을 실시하여 중간관리자의 의사소통역량의 구성 개념을 검증하고자 하였다. 문항들의 요인구조가 적절한지 알아보기 위해 가장 먼저 고유값(eigenvalue)을 1로 지정하여 직각회전인 베리맥스 기법을 통하여 주성분 분석을 먼저 실시하였으나 요인구조가 명확하게 구분되지 않아 요인수를 바꾸면서 탐색적 요인분석을 반복 실시하였으며 요인 간 상관성이 높아서 직각회전인 베리맥스 기법 대신 사각회전인 직접 오블리민 기법을 통해 주축 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요

인분석 결과 상사와의 의사소통역량은 8개 요인 52문항, 부하와의 의사소통역량은 7개 요인 37개 문항으로 도출되었다. 탐색적 요인분석의 결과는 표 2, 표 3에 제시하였다.

상사와의 의사소통역량에서 요인 1은 상사의 의견에 동조하거나 상사의 의도를 파악하고 근거를 바탕으로 자신감 있게 상대를 설득하는 내용들로 구성되어 있기 때문에 ‘설득’이라고 명명하였다. 요인 2는 음성표현에 해당하는 강조를 하거나 끝말을 흐리지 않고, 말의 속도나 높이를 조절하는 등의 내용과 자신의 생각을 자신감 있게 밝히고 핵심적인 사항을 간략하게 말하는 등의 내용이기 때문에

‘자신감’이라고 명명하였다.

요인 3은 정중한 태도로 말하거나 상사가 말할 때 끄덕이는 제스처를 하거나 진지한 표정으로 듣는 등의 내용으로 구성되었기 때문에 ‘예의’라고 명명하였다. 요인 4는 상사의 말을 집중해서 경청하고 듣는 것을 8:2 정도 하는 등 듣기에 관련된 내용이기 때문에 ‘경청’이라고 명명하였다. 요인 5는 “노”라고 말할 줄 알고 부당한 지시가 있었을 때 이의를 제기할 수 있는 등의 내용이기 때문에 ‘솔직성’이라고 명명하였다. 요인 6은 조금이라도 이해가 안 되면 다시 물어보거나 지시내용을 확인하는 등의 ‘확인’이라고 명명하였다. 요인 7은 신뢰성 있는 근거자료 및 출처를 제시하거나 육하원칙에 맞춰서 논리적으로 말하는 것에 대한 내용이라 ‘논리성’이라고 명명하였다. 요인 8은 간단한 근황을 물으며 친근하게 대화를 시작하거나 상사의 눈치를 보고 가급적 기분이 좋을 때 말하는 등의 내용이 있어 ‘의도 파악’이라고 명명하였다.

부하와의 의사소통역량에서 요인 1은 부하의 말의 귀를 기울이고 적극적으로 경청하는 등의 내용들로 구성되었기 때문에 ‘경청’이라고 명명하였다. 요인 2는 즐거운 분위기를 위해 유머를 사용하거나 재미있는 이야기를 해 줌으로써 부하가 긴장하지 않게 해주는 내용이기 때문에 ‘유머’라고 명명하였다. 요인 3은 공개적인 자리에서 화내지 않거나 감정적인 대응을 자제하는 등의 내용으로 구성되었기 때문에 ‘감정 조절’이라고 명명하였다. 요인 4는 지시할 때 명령이 아닌 제안을 하거나 자신의 능력보다 상대방의 덕분이라고 말하는 등의 내용이 있어 ‘겸손’이라고 명명하였다. 요인 5는 눈을 보며 말하거나 경청의 자세를 취하고 고개를 끄덕이는 제스처 등을 하기 때

문에 ‘비언어 표현’이라고 명명하였다. 요인 6은 상대방이 편안하게 말할 수 있도록 배려하고 긍정적인 표현을 사용하거나 잘한 점을 꼭 칭찬을 하는 등의 내용들로 구성되어 ‘배려’라고 명명하였다. 요인 7은 지시사항에 대해 어떤 형태로 하라고 명확하게 전달하거나 업무의 목적을 정확히 이야기하는 등의 내용이어서 ‘명확성’이라고 명명하였다. 탐색적 요인 분석을 통해 도출된 요인명과 정의는 표 4, 표 5에 정리하였다.

집단 1을 통해 나타난 상사와의 의사소통역량 요인의 일반화를 검증하기 위해 교차타당화 분석을 실시하였다. 집단 2를 대상으로 확인적 요인 분석을 실시한 결과 전체 모형은 유의하였다($X^2=610.04, p < .000$). 또한 다양한 부합도 지수를 분석한 결과 CFI = .92, TLI = .90, RMSEA = .07로 나타나 8요인 모형이 적합한 것으로 나타났다.

또한 부하와의 의사소통역량 7개 요인의 일반화를 검증하기 위해 교차타당화 분석을 실시하였다. 집단 2를 대상으로 확인적 요인 분석을 실시한 결과 전체 모형은 유의하였다($X^2=424.49, p < .000$). 또한 다양한 부합도 지수를 분석한 결과 CFI = .95, TLI = .94, RMSEA = .07로 나타나 7요인 모형이 적합한 것으로 나타났다.

상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량을 비교 분석해 본 결과 ‘경청’요인을 제외하고는 모두 다른 요인들로 분석되었습니 다. 따라서 상사와의 의사소통 시 필요한 역량과 부하와의 의사소통 시 필요한 역량은 다른 것을 확인할 수 있다.

탐색적 요인 분석 및 확인적 요인 분석을 통하여 도출된 중간관리자의 의사소통역량 및 그 하위요인들이 실제로 상사와의 의사소통역

Table 4. Definition of Subfactors in Communication Competence with Superiors and Reliability Coefficient

Subfactor Name	Definition	The number of questions	Cronbach alpha
Persuasion	Telling clearly my opinion after understanding the superior's intentions	4	.828
Confidence	Telling Confidently my opinion Using Speech Expression	11	.917
Courtesy	Telling to be polite and courteous	10	.909
Listening	Listening to the superior's story until the end.	7	.850
Frankness	Presenting opinion contrary to opinion of superior	4	.759
Confirm	To tell after confirming what the superior said	3	.777
Logic	Telling logically with document material	7	.829
Sense	Telling after grasping the superior's position and mood	6	.808

Table 5. Definition of Subfactors in Communication Competence with Subordinate and Reliability Coefficient

Subfactor Name	Definition	The number of questions	Cronbach alpha
Listening	Listening carefully to the subordinate's story	6	.883
Humor	Telling funny stories for a pleasant mood	4	.866
Emotion regulation	Controlling your emotion when you are angry	7	.858
Modesty	To think and say that everyone is fair	4	.816
Non-verbal expression	To express by using the body such as gaze, gesture, expression	3	.852
Care	Being considerate with positive expressions	7	.911
Clarity	Speak clearly and easily when instructed	6	.862

량 및 부하와의 의사소통역량을 측정하는지를 검증하기 위하여 Park(2011)의 한국형 소통 스타일 척도를 사용하여 수렴타당도(convergent validity) 분석을 실시하였다.

상사와의 의사소통역량과 한국형 소통스타일 척도 간의 상관관계를 분석한 결과 상사와

의 의사소통역량의 8요인과 소통스타일의 3요인간의 상관계수는 .10(솔직성)부터 .61(예의)까지 다양하게 나타났다. 수렴타당도 분석 결과 상사와의 의사소통역량에서는 자아채면낮춤 격식성과 상관이 높은 요인은 예의($r=.59$)와 경청($r=.51$), 의도파악($r=.48$) 등의 요인을 들

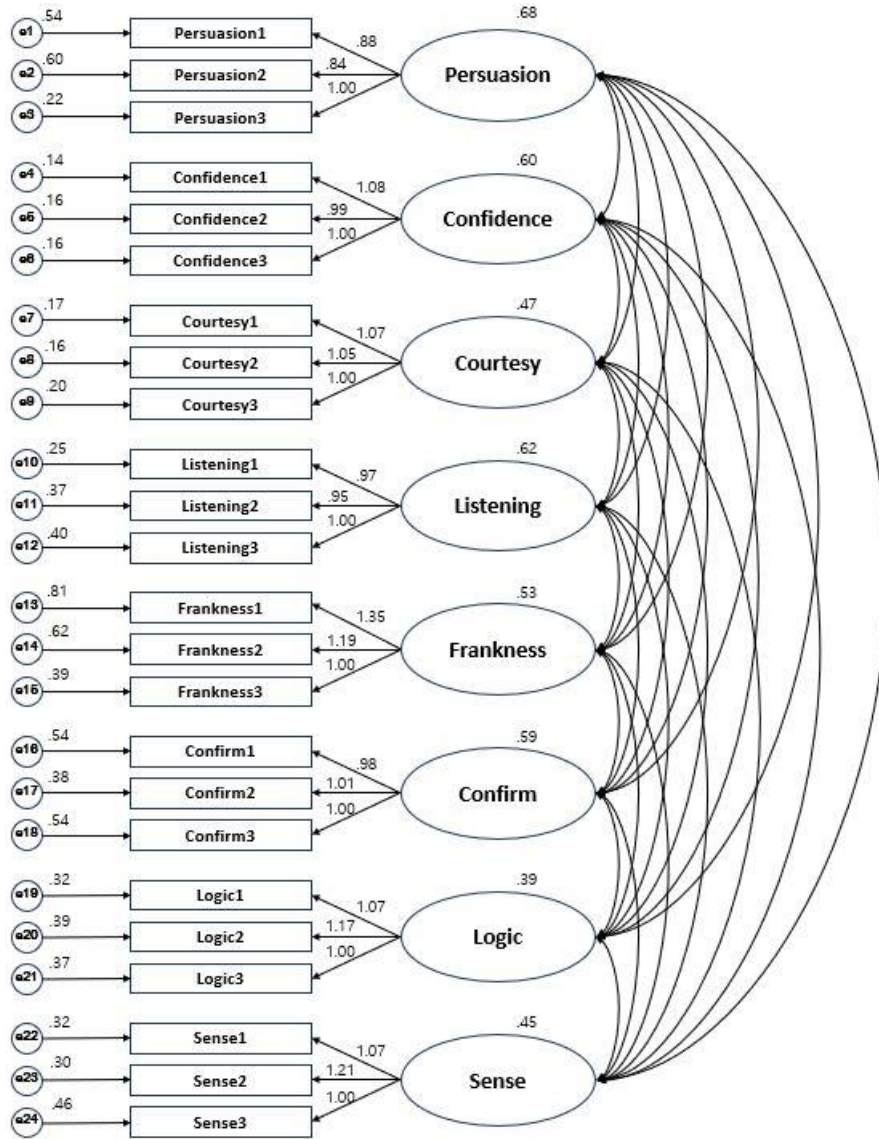


Figure 1. Communication Competency Model Diagram Result with Supervisor for Confirmatory Factor Analysis

수 있다. 경청적 대인간 조화 요인은 요인명의 일부가 같은 경청 요인($r=.44$)보다 예의($r=.61$) 요인과의 상관이 더 높았다. 이는 경청적 대인간 조화 요인의 내용이 경청의 의미보다는 적절한 표정을 짓거나 상대의 표정을 살

피는 등의 내용이 더 많아 이런 결과가 나온 것으로 사료된다. 갈등회피적 대인간 조화 요인은 의도파악 요인($r=.48$)과 가장 상관이 높았으며 솔직성($r=.10$)과 가장 낮은 상관을 보였다. 이는 갈등회피적 대인간 조화 요인이

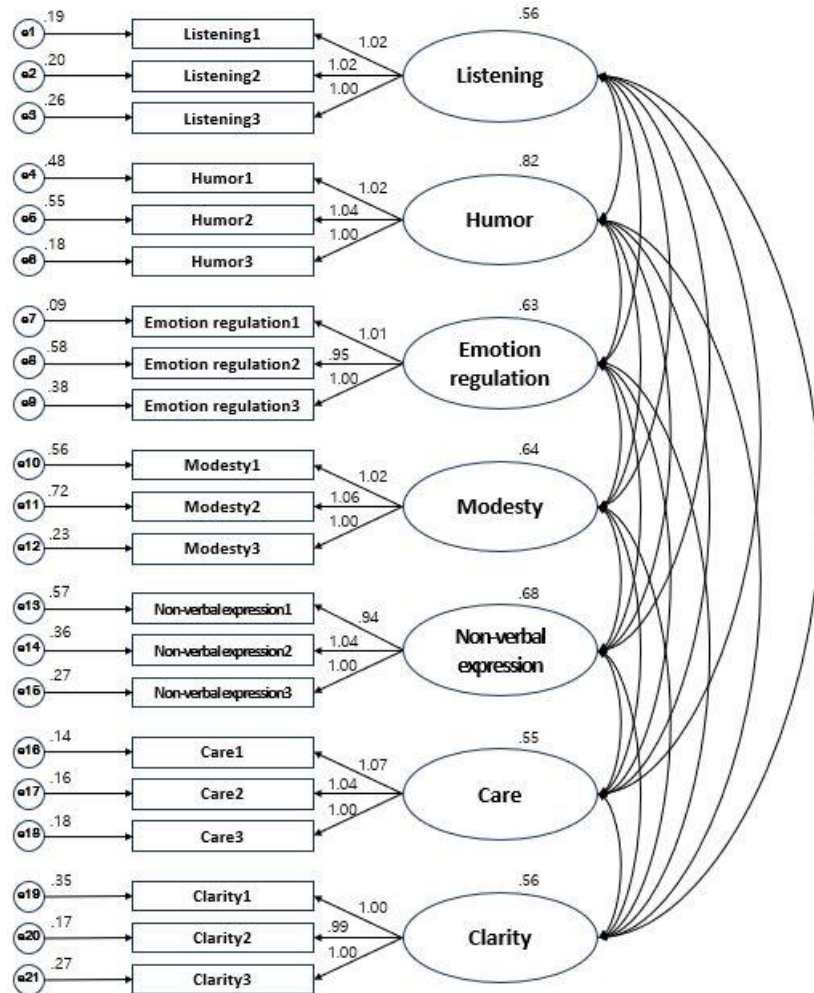


Figure 2. Communication Competency Model Diagram Result with Subordinate for Confirmatory Factor Analysis

불만이 생겨도 침묵하거나 나와 생각이 달라도 상대방의 의견에 동의하는 표현을 하기 때문에 상사의 의견에 동의하는 의도 파악 요인과 높은 상관관계를 보이는 것으로 여겨진다.

부하와의 의사소통역량과 한국형 소통스타일 척도 간의 상관관계를 분석해보면 부하와의 의사소통역량 7요인과 소통스타일의 3요인 간의 상관관계수는 .34(유머)부터 .67(전체 부하

와의 의사소통역량)까지 나타났다. 부하와의 의사소통역량과 한국형 소통스타일의 하위 요인을 살펴보면 자아체면낮춤 격식성($r=.62$), 경청적 대인간 조화($r=.67$), 갈등회피적 대인간 조화($r=.47$)로 모두 전체 부하와의 의사소통역량과 상관이 가장 높았으며 자아체면낮춤 격식성은 배려($r=.59$)와 경청($r=.57$) 요인이 높은 상관관계를 보였다. 경청적 대인간 조화 요인

Table 6. Descriptive Statistics and Correlation between Communication Competency Factors with Supervisors for Convergence Validation (N=593)

	Listening	Lower myself face	Conflict avoidance
Persuasion	.51**	.46**	.34**
Confidence	.41**	.37**	.21**
Courtesy	.61**	.59**	.44**
Listening	.44**	.51**	.38**
Frankness	.20**	.21**	.10**
Confirm	.47**	.41**	.34**
Logic	.49**	.47**	.34**
Sense	.51**	.48**	.48**
Communication Competence with Superiors	.58**	.56**	.41**
(Mean)	5.11	5.17	4.89
(SD)	.85	.84	.80

** $p < .01$

Table 7. Descriptive Statistics and Correlation between Communication Competency Factors with Subordinate for Convergence Validation (N=593)

	Listening	Lower myself face	Conflict avoidance
Listening	.62**	.57**	.42**
Humor	.52**	.43**	.34**
Emotion regulation	.54**	.55**	.39**
Modesty	.56**	.54**	.44**
Non-verbal expression	.65**	.50**	.43**
Care	.65**	.59**	.45**
Clarity	.56**	.53**	.40**
Communication Competence with Subordinate	.67**	.62**	.47**
(Mean)	5.11	5.17	4.89
(SD)	.85	.84	.80

** $p < .01$

은 상사와의 의사소통역량에서와 마찬가지로 경청 요인($r=.62$)보다 비언어표현($r=.65$)과 배려($r=.65$) 요인과의 상관성이 더 높았다. 갈등회피적 대인간 조화 요인은 배려($r=.45$)과 겸손($r=.44$) 요인과의 상관성이 높게 나타났다. 겸손 요인이 자아체면낮춤 격식성보다 갈등회피적 대인간 조화 요인과의 상관성이 더 높게 나타났는데 상대방의 입장이 되어보려고 노력하는 등의 내용이 가깝게 포함된 것으로 보인다. 표 6, 7에서 살펴본 바와 같이 모든 상관계수가 유의도 .001 수준에서 유의했기 때문에 본 연구에서 개발한 중간관리자의 의사소통역량 척도의 수렴타당도가 있음을 알 수 있다.

다음은 중간관리자의 의사소통역량과 대인관계 유능성, 갈등관리 등의 변인과의 관계를 분석하였다. 중간관리자가 상사 및 부하와의 의사소통을 잘 할수록 대인관계 유능성도 우수하게 나타날 것이다. 또한 의사소통을 원활히 할수록 조직 내에서 생기는 갈등관리도 잘 대처할 것이다. 이러한 영향력은 대인관계 유능성에도 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 갈등관리 변인에도 유의한 영향을 미칠 것으로 판단되었기 때문에 이 변인들을 준거변인으로 사용하여 중간관리자의 의사소통역량 척도의 준거관련타당도(criterion-related validity)를 검증하였다.

상사와의 의사소통역량과 준거변인인 대인관계 유능성 간의 상관관계를 분석해보면 상사와의 의사소통역량 8요인과 대인관계 유능성 3요인간의 상관계수는 .14(경청과 자신의 권리나 불쾌함에 대한 주장)부터 .59(전체 상사와의 의사소통역량과 타인에 대한 정서적 지지)까지 나타났다. 타인과의 관계 형성 및 개시 요인은 자신감 요인과 .42로 가장 높은 상관을 나타냈다. 누군가와 관계를 맺기 위하

여 시작하는 소통의 경우 소극적이기보다는 적극적으로 자신감 있게 다가가고 표현할수록 타인과의 관계 형성을 잘 한다고 볼 수 있다. 타인에 대한 정서적 지지는 설득 요인과 .55로 높은 상관을 보였으며 자신의 권리나 불쾌함에 대한 주장 요인과는 솔직성 요인이 .47으로 가장 높은 상관을 나타냈다. 이는 상사와 다른 의견이라도 솔직하게 자신의 생각을 당당히 개진할수록 자신의 권리나 불쾌함에 대한 주장을 잘 한다고 볼 수 있다.

두 번째 준거변인인 갈등관리와의 상관관계 분석 결과를 보면 갈등관리 5요인과 상사와의 의사소통역량 8요인 간의 상관은 전체적으로 $r=-.08$ 부터 $r=.60$ 까지 다양하게 나타났다. 문제해결, 타협, 양보 요인은 모두 유의미한 정적 상관을 보인 반면 강요 요인과는 경청($r=-.15$)와 예의($r=-.14$)로 유의미한 부적 상관을 보이며 예의가 없을수록 갈등상황에서 강요한다고 볼 수 있다. 회피 요인과는 자신감과 솔직성 요인과 유의미한 부적 상관을 보인 반면 의도파악 요인과는 유의미한 정적 상관을 보이며 자신감 있게 말하거나 솔직하게 표현하지 못할수록 갈등을 피하는 것으로 해석할 수 있다.

부하와의 의사소통역량과 준거변인인 대인관계 유능성 간의 상관관계를 분석한 결과 부하와의 의사소통역량 7요인과 대인관계 유능성 3요인간의 상관계수는 .20(감정조절과 자신의 권리나 불쾌함에 대한 주장)부터 .63(전체 부하와의 의사소통역량과 타인에 대한 정서적 지지)까지 나타났다. 먼저 타인과의 관계 형성 및 개시 요인은 유머 요인과 .44로 가장 높은 상관을 보였는데 즐거운 분위기를 위해 유머를 잘 사용할수록 타인과의 관계 형성을 잘 한다고 볼 수 있다. 또한 타인에 대한 정서적

지지는 배려 요인이 .62로 높은 상관을 보였는데 배려 요인에 인정과 지지에 대한 의미가 포함되어 있어 배려를 잘 할수록 타인에 대한 정서적 지지를 잘 한다고 여길 수 있다. 자신의 권리나 불쾌함에 대한 주장 요인은 명확성 요인과 .34로 가장 높는데 이는 자신의 의견을 명확하게 주장하는 것도 잘 할수록 자신의 권리를 당당하게 주장할 수 있다고 사료된다. 부하의 의사소통역량의 경우 부하와의 의사소통역량 7요인과 갈등관리 5요인의 상관은 전체적으로 $r=-.08$ (강요와 전체 부하와의 의사소통역량)부터 $r=.59$ (문제해결과 전체 부하와의 의사소통역량)까지 나타났다. 상사와의 의사소통역량과 마찬가지로 문제해결, 타협, 양보 요인은 모두 유의미한 정적 상관을 보였지만 회

피는 겸손($r=.11$) 요인과만 유의미한 정적 상관을 나타냈고, 강요 요인은 감정조절($r=-.14$), 경청($r=-.11$), 배려($r=-.09$), 전체 부하와의 의사소통역량($r=-.08$)간에 유의미한 부적 상관을 보였는데 이것은 감정조절을 잘 하지 못하고 경청하거나 배려하는 것도 잘 하지 못하며 전체적으로 부하와의 의사소통역량이 떨어질수록 갈등상황에서 강요하는 것을 나타낸다.

표 8, 9에서 살펴본 바와 같이 중간관리자의 의사소통역량 척도의 타당성을 검증하기 위하여 본 검사를 실시한 결과 상관계수의 대부분이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 본 연구에서 개발한 중간관리자의 의사소통역량 척도의 준거관련타당도가 검증되었다.

Table 8. Descriptive Statistics and Correlation between Communication Competency Factors with Supervisors for Criterion-Related Validity (N=593)

	Formation of a relationship	Caring for Others	Assertion of rights or offensive	Competing	Collaborating	Compromising	Avoiding	Accommodating
Persuasion	.36**	.55**	.34**	-.06	.53**	.51**	-.07	.31**
Confidence	.42**	.50**	.40**	-.05	.50**	.46**	-.11**	.23**
Courtesy	.22**	.52**	.20**	-.14**	.51**	.50**	-.04	.39**
Listening	.15**	.35**	.14**	-.15**	.43**	.40**	.03	.37**
Frankness	.31**	.36**	.47**	-.02	.37**	.29**	-.08*	.16**
Confirm	.34**	.49**	.34**	-.01	.50**	.44**	-.04	.35**
Logic	.33**	.49**	.31**	-.02	.53**	.51**	-.00	.34**
Sense	.31**	.48**	.30**	.06	.46**	.48**	.17**	.43**
Communication Competence with Superiors	.38**	.59**	.38**	-.07	.60**	.57**	-.03	.40**
(Mean)	4.22	4.75	4.35	3.63	4.66	4.68	3.88	4.52
(SD)	1.10	.89	.96	1.02	.75	.73	.94	.70

* $p < .05$, ** $p < .01$

Table 9. Descriptive Statistics and Correlation between Communication Competency Factors with Subordinate for Criterion-Related Validity (N=593)

	Formatio of a relationship	Caring for Others	Assertion of rights or offensive	Competing	Collaborating	Compromising	Avoiding	Accommodating
Listening	.33**	.54**	.30**	-.11**	.57**	.53**	.00	.42**
Humor	.44**	.54**	.32**	.04	.43**	.45**	.08	.33**
Emotion regulation	.26**	.51**	.20**	-.14**	.48**	.45**	-.01	.38**
Modesty	.30**	.48**	.25**	-.03	.46**	.45**	.11**	.39**
Non-verbal expression	.35**	.53**	.26**	-.07	.49**	.48**	-.01	.33**
Care	.37**	.62**	.33**	-.09*	.56**	.54**	-.03	.37**
Clarity	.32**	.57**	.34**	-.07	.56**	.53**	-.04	.40**
Communication Competence with Subordinate	.38**	.63**	.33**	-.08*	.59**	.57**	.00	.43**
(Mean)	4.22	4.75	4.35	3.63	4.66	4.68	3.88	4.52
(SD)	1.10	.89	.96	1.02	.75	.73	.94	.70

* $p < .05$, ** $p < .01$

논 의

본 연구는 중간관리자를 대상으로 하는 의사소통역량 척도 개발을 위하여 기존 문헌 연구를 바탕으로 연구 1은 의사소통 분야의 전문가 10명과 다양한 규모의 기업에서 근무하고 있는 중간관리자 50명에게 개방형 설문을 실시하였으며, 이를 토대로 상사와의 의사소통역량 및 부하와의 의사소통역량으로 구분하여 상사와의 의사소통역량과 관련하여 논리성, 눈치/센스, 친밀성, 긍정성, 유연성, 음성표현, 경청, 솔직성, 피드백, 비언어표현, 자신감, 예의, 의도파악, 불안감 등 14개 요인, 94개 문항을, 부하와의 의사소통역량과 관련하여 명확

성, 존중, 긍정성, 경청, 음성표현, 협력, 코칭스킬, 역지사지, 감정조절력, 비언어표현, 겸손, 유머 등 12개 요인, 80개 문항을 개발하였다.

연구 2는 중간관리자 338명을 대상으로 1차 예비조사를 실시하였으며 탐색적 요인분석을 통하여 상사와의 의사소통역량은 처음 도출한 14개 요인 가운데 긍정성, 유연성, 음성표현, 비언어표현, 불안감 5개 요인, 25문항이 제거되고 본 연구자가 음성표현력을 측정할 수 있는 2문항을 추가하여 11개 요인, 69개 문항을 도출하였다. 부하와의 의사소통역량은 12개 요인 가운데 긍정성, 경청, 음성표현, 협력, 역지사지, 비언어표현, 겸손 4개 요인, 26개 문항이 제거되어 8개 요인 54개 문항을 도출하

였다.

연구 3은 1차 예비조사에 대한 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 분석된 문항들을 토대로 중간관리자 213명을 대상으로 2차 예비조사를 실시하였다. 206명을 분석한 결과 상사와의 의사소통역량과 관련하여 8개 요인, 64개 문항, 부하와의 의사소통역량과 관련하여 7개 요인, 45개 문항을 도출하였으며 신뢰도 및 타당도가 적합하게 나타났다.

개발된 검사의 타당화를 위하여 전국에 다양한 기업 형태에서 근무하는 중간관리자 624명을 대상으로 본조사를 실시하여 그 중 596명을 대상으로 검사의 신뢰도, 구성개념타당도, 수렴타당도, 준거관련타당도를 검증하였다. 그에 따라 최종적으로 상사와의 의사소통역량에 설득력, 자신감, 예의, 경청, 솔직성, 확인, 논리성, 의도파악 등 8개 요인, 52개 문항을 완성하였고, 부하와의 의사소통역량에 경청, 유머, 감정조절, 겸손, 비언어표현, 배려, 명확성 등 7개 요인, 37개 문항을 완성하였다.

상사와의 의사소통역량 8요인을 선행 연구의 구성요소와 비교해보면 설득과 논리성은 Light(1997)의 언어적 기술, Lim(1997)의 언어적 측면, Choi(2004)의 언어적 의사소통, Jeon(2004), Lee(2006)의 언어적 요소 등 언어적 요소로 포함될 수 있다. 경청은 Shin과 Kang(2010)의 듣기와 일치하여 4개의 요인이 선행 연구의 구성요소와 일치한다. 반면 자신감, 예의, 솔직성, 확인, 의도파악 등은 본 연구를 통해 도출되었는데 자신감과 솔직성 요인의 경우 최근 우리나라의 조직 내 분위기를 반영하여 상사의 의견에 무조건 동의하는 것이 아니라 자신의 생각을 소신껏 이야기할 수 있는 것을 꼽았다고 볼 수 있다. 예의 요인은 우리나라 환경 상 예의범절을 중요하게 생각하고

상사에게 예의바르게 행동하고 표현해야 한다는 것을 반영하고 있으며 의도파악 요인은 이와 비슷하게 상사의 기분을 맞추거나 좋은 이야기를 하는 것으로 솔직성과 상반되는 요인이라고 해석할 수 있다. 확인 요인은 피드백과는 다르게 상사에게 다시 한 번 확인하고 명확히 하는 의미를 담고 있어 상사와의 의사소통역량에서 잘 모르는 것이 있어도 질문을 하지 않거나 확인하지 않고 일처리를 하는 경우가 많은데 확인을 함으로써 이러한 불필요한 상황들을 개선할 수 있어 중요한 의미를 담고 있다고 사료된다.

부하와의 의사소통역량 7요인을 선행 연구의 구성요소와 비교해보면 경청은 상사와의 의사소통역량과 동일하게 Shin과 Kang(2010)의 듣기와 일치하며 유머는 Duran(1983)의 위트, 겸손은 Park(2011)의 자아체면낮춤과 유사하다. 비언어표현의 경우 Lim(1997)의 비언어적 측면, Choi(2004)의 비언어적 의사소통, Jeon(2004)의 준·비언어적 요소, Lee(2006)의 비언어적 요소 등과 같다고 볼 수 있다. 명확성 요인은 상사와의 의사소통역량에서 논리성과 마찬가지로 언어적 요소로 볼 수 있다. 반면 본 연구를 통해 도출된 요인으로는 감정조절과 배려를 들 수 있는데 감정조절은 부정적인 감정을 통제하고 말 할 수 있는 역량을 말하며 배려는 인정과 지지뿐만 아니라 배려하는 의미도 포함되어 있는데 특히 부하와의 의사소통에서 감정조절은 상사에게 매우 중요한 요인 중의 하나이다. 그 이유는 상사들 중에 자신의 권력이나 권위를 표현하는 방법으로 화를 참지 못하고 그대로 표현하거나 공개적인 자리에서 부정적인 표현을 하는 경우가 있는데 이것은 결국 부하들에게 인정받지 못할 의사소통방법이기 때문이다.

본 연구의 학문적 의의로는 첫째, 중간관리자의 의사소통역량을 일방향이 아닌 상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량 등 양방향으로 측정할 수 있도록 개발하였다는 점이다. Hwang(2006)는 상향적 의사소통의 기능으로 보고, 내부결제, 인간관계적, 정보전달 등이 포함된다고 밝혔으며 이는 부하가 상사에게 하는 의사소통으로 본 연구에서 제시한 설득, 자신감, 예의, 경청, 솔직성, 확인, 논리성, 의도파악 등의 역량이 필요하다고 제시하였다. 반면 Hwang(2006)는 하향적 의사소통의 기능으로 직무에 대한 지시와 직무에 대한 합리적 설명, 조직의 정책과 규정, 인사, 복지 등에 대한 정보 제공, 피드백, 교육 등이 있다고 하였으며 상사가 부하에게 하는 의사소통으로 본 연구에서 제시한 경청, 유머, 감정조절, 겸손, 비언어표현, 배려, 명확성 등의 역량이 필요하다고 사료된다. 둘째, 기존에 조직 의사소통역량의 구성요소 중 하나인 공식적 의사소통에 초점을 맞추어 중간관리자가 상하간에 조직의 공식적인 통로로 이루어지는 공식적 의사소통을 잘 할 수 있도록 갖추어야 하는 중간관리자의 의사소통역량 척도를 개발했다는 점이다. 기존 문헌에서의 의사소통요인들을 정리한 내용과 같이 언어적 요소와 비언어적 요소의 하위요인 모두를 중간관리자의 의사소통역량 요인으로 추출하였다. 언어적 요소에는 언어적 기술로 논리성, 명확성을, 자기표현으로 솔직성을, 쉬운 설명으로 배려를, 위트로 유머를 꼽을 수 있다. 비언어적 요소에는 비언어적 기술과 반응력으로 비언어표현을, 경청 기술로 경청 요인을 들 수 있으며 사전 준비 요소에서 정보수집으로 논리성을, 의사소통 상황 요소에서 의도간파로 의도파악을 들 수 있다. 이와 같이 공식적 의사소통에

필요한 의사소통역량 척도의 개발이라고 할 수 있다. 셋째, 중간관리자 대상의 의사소통역량 척도는 찾아보기 어려운 가운데 조직 내에서 가장 많은 부류인 중간관리자들을 대상으로 한 척도를 개발하였다는 것이다. 중간관리자는 다양한 역할을 해야 하는데 Park(2012)는 중간관리자의 직무역량으로 목표와 방향제시, 의사소통, 관계형성, 자기개발, 부하육성, 명확한 지시 등을 꼽았다. 이처럼 의사소통역량은 중간관리자에게 매우 중요한 역량 중에 하나다. 따라서 중간관리자가 상사와 어떻게 의사소통하는 것이 잘 하는 것이며 부하와 어떻게 의사소통하는 것이 잘 하는 것인지를 확인함으로써 중간관리자의 직무역량 중의 하나인 의사소통역량을 더욱 향상시킬 수 있다. 넷째, Oh(1994)은 사람을 움직이게 하고 조직을 움직이게 만들기 위해서는 커뮤니케이션밖에 없으며 언어에는 힘이 있고, 커뮤니케이션은 언어를 통해 인간과 조직을 움직이게 하는 수단이라고 하였다. 기존의 조직 의사소통역량과 관련한 연구들은 대부분 조직 의사소통 수준이나 팀 의사소통 수준, 풍토 및 조직 문화 등을 반영한 거시적인 차원에서의 의사소통역량을 측정한 반면 본 연구에서는 조직 개인의 의사소통역량만을 측정한다는 점이다. 다섯째, 표현력에 집중한 의사소통역량 척도를 개발하였다는 점이다. 국내외 의사소통역량 연구들의 구성요소를 살펴본 결과 국외 연구에서는 감정이입, 지지, 상호작용 관리, 자아노출 등이 공통 구성요소인데 반해 국내 연구에서는 언어적, 비언어적 요소들이 공통적으로 나타난 것을 볼 수 있다. 언어적, 비언어적 요소는 표현력이나 전달력에 해당되므로 국내에서는 표현하는 것에 상당 부분 초점이 맞추어져 있는 것을 볼 수 있다(Choi, 2004; Jeon, 2004;

Lee, 2006). 물론 국외 연구에서도 표현력 요인이 포함되어 있다(Macklin & Kelly, 1974, Rubin et al, 1991). 본 연구에서 상사와의 의사소통역량으로 설득, 솔직성, 논리성 등을 표현력 요인으로 볼 수 있으며 부하와의 의사소통역량에서는 유머, 비언어표현, 명확성 등의 요인을 들 수 있다. 이처럼 표현력에 초점을 맞춘 의사소통역량은 자신의 생각을 잘 드러낼 수 있어 그만큼 효과적이라고 사료된다. 마지막으로 기존의 의사소통과 관련된 연구들이 대부분 국외 논문을 번역하여 사용하였다. Hur (2003) 포괄적 대인 의사소통능력 척도 연구가 있지만 국외 연구에서 제시한 항목 중 의미가 불명확한 요인을 제거하고 새로운 요인을 추가하여 개발한 척도로 우리나라 상황을 고려한 의사소통역량 척도가 필요하였는데 그에 맞는 의사소통역량 척도를 개발하였다는 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 조직 현장에서 활용하기 위한 것으로 첫째는 수직적인 의사소통의 문제점인 일방적인 지시 및 명령 등을 개선할 수 있는 상하 간의 의사소통역량 척도를 개발했다는 점이다. 둘째는 최근 우리나라의 세태를 반영한 의사소통역량의 요인으로 볼 수 있는 솔직성이나 자신감 등의 요인이 상사와의 의사소통역량에 포함되었다는 점이다. 셋째는 개방형 설문을 통해 중간관리자 50명에게 실제로 상사와의 의사소통 시 효과적인 방법과 부하와의 의사소통 시 효과적인 방법에 대해 구체적인 답변을 들은 결과 매우 구체적이고 현실적인 문항들이 구성되어 어떻게 하는 것이 조직 내에서 의사소통을 잘 하는 것인지 명확해졌다는 점이다. 마지막으로 조직에서 리더십 교육이나 직급별 교육 등을 실시할 때 본 연구에서 개발한 의사소통역량

척도를 활용해 의사소통역량 코칭 프로그램 개발이 가능하다는 점이다.

본 연구의 제한점과 그에 맞는 미래 연구 방향도 제시하고자 한다. 첫째, 문헌 검토와 개방형 설문 등을 토대로 중간관리자의 의사소통역량 척도를 개발하였으나 의사소통과 관련해 다양한 연구들이 진행되었음에도 불구하고 의사소통역량과 관련한 체계적인 이론이나 모형이 많지 않아 이론적인 배경이 미흡한 부분이 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직 의사소통역량에 관한 모형을 개발하고 이론을 정립할 필요가 있을 것이다. 둘째, 중간관리자들의 다양한 직급 및 기업규모, 근속연수 등을 고려하여 패널 규모가 큰 전문조사기관에 의뢰하여 온라인 설문으로 진행하였으나 직종에서 경영지원이나 사무, 영업 및 마케팅 분야가 60% 이상 차지하고 있어 이공계 계열이 상대적으로 적었는데 이는 상대적으로 의사소통의 어려움을 겪는 직종 중에 하나이기 때문에 향후에는 전문가 인터뷰를 비롯한 설문에서 다양한 직종을 참여할 수 있도록 할 필요가 있을 것이다. 셋째, 중간관리자의 의사소통역량을 상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량으로 구분하여 척도를 구성했지만 대체로 사회적 바람직성이 높은 문항들로 구성되어 있다. 응답자의 편향성을 줄이고자 문항을 요인별로 섞어서 배치했음에도 불구하고 바람직한 문항에 응답하려는 경향성이 나타날 수 있다. 따라서 측정에 대한 오차를 줄이는 방법을 고려할 필요가 있을 것이다. 넷째, 다른 변인들과의 인과관계 보지 못해 해석의 한계가 있다는 점이다. 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 통해 요인구조를 파악하고 수렴타당도 및 준거관련타당도를 통해 타당성을 입증하였으나 향후 연구에서는 좀 더 구체

적인 해석을 위하여 다른 변인들과의 인과관계를 볼 필요가 있을 것이다. 다섯째, 준거관련타당도를 검증하기 위하여 대인관계 유능성과 갈등관리 등 2개의 변인들과의 상관관계를 보았지만 상사 신뢰의 경우 지시문의 변화를 주지 못하여 부하와의 의사소통역량에 대해 부하 신뢰를 측정하지 못하였다. 이 외에도 의사소통과 관련된 더 다양한 변인들과의 준거관련타당도를 측정한다면 더욱 폭넓은 해석이 가능할 것이다. 여섯째, 본 연구는 자기보고식으로 자신의 의사소통역량을 상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량으로 나누어 평가하였는데 평가자의 관점에서 중간관리자의 상사와의 의사소통역량 및 부하와의 의사소통역량을 평가할 수 있는 타자보고식 의사소통역량 검증도 할 필요가 있을 것이다. 일곱째, 탐색적 요인분석의 결과를 분석함에 있어서 요인계수의 값이 .3을 넘지 못하는 경우가 다수 발견되었고, 이 요인들을 분류하는 과정에서 요인에 대해 일관성이 있는지 여부를 판단하여 분류하였는데 요인분석의 결과를 좀 더 명확하게 해석할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 중간관리자의 의사소통역량 척도를 개발하였으므로 이를 토대로 중간관리자의 상사와의 의사소통역량과 부하와의 의사소통역량을 측정 후 그 결과를 토대로 개인의 의사소통역량을 향상을 위한 의사소통역량 코칭 프로그램 개발이 필요할 것이다.

참고문헌

- An, B. S. (2001). Intermediate manager's role. *Journal of Korean society of hospital pharmacists*, 18(3), 311-316. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A40020774>
- Bae, B. R. (2011). *Structural equation modeling with Amos 19*. Seoul: Cheong-lam. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=M12483084>
- Barry, G. S. (1965). *Communication and language*. Englewood Cliffs, NJ: Macdonald & Co.
- Cheong, M. J., Won, H, W., Chae, E. Y. (2017). Organizational communication scale development & validation. *The Journal of the Korea Contents Association*, 17(9), 418-425. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A103505164>
- Choi, E. Y. (2004). *The effects of a communication skills group on high school students' self-concept and communication ability* (Kosin University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T9778724>
- Robert G. J. (1968). *Human communication theory: Original essays*. Edited by Frank E. X. Dance. New York: Holt, Rinehart & Winston. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/sf/46.4.560>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Communication*, 14(3), 63. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Duran, R. L. (1983). Communicative adaptability: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31(4), 320-326. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/01463378309369521>
- Eisenberg, N. (2000). *Empathy and sympathy. Handbook of emotion*. New York: Guilford.
- Harvard Business School Press. (2008) *Manager's toolkit*. Seoul: woongjlnwings Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=M11204227>
- Han, N. L. (2009). *Interpersonal Competence and Cognitive/Behavioral Responses in a Conflict Situation* (Yonsei University). Retrieved from

- <http://www.riss.kr/link?id=T11926101>
- Han, T. Y. (2013). The effects of burnout on conflict management: The mediation effects from inauthenticity and communication competency and the moderation effects of gender & job. *Journal of Organization and Management*, 37(2), 75-103. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A99640179>
- Hwang, S. J. (2006). *Communication*. Seoul: Bobmunsa. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=M10641712>
- Hur, K. H. (2003). Construction and validation of a global interpersonal communication competence scale. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 47(6), 380-408. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A76210199>
- Jang, H. Y. (2002). Research trends and tasks in organizational communication. *Press and Information*, 8, 33-63. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A60164423>
- Jang, H. S. (2003). *The effects of interactants perceived conflict management strategies and communication competence on relational outcomes* (Kyunghee University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T9583588>
- Jang, H. S., Hur, G. H. (2005). Construction and validation of a speech communication competence scale measured by observers. *Korean Journal of Broadcasting and Telecommunication Studies*, 19(1), 178-217. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A76338605>
- Jeon, I. S. (2004). *A study on teaching method for improving speech capability based on learning by self-regulation* (Seoul National University of Education). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T9181688>
- Johnson, B. M. (1977). *Communication: The process of organizing*. Boston: Allyn and Bacon.
- Katz, A., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. NY: John Wiley and Sons. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/85f7/dadae6fc51905bd314871b7458cf0f5bade1.pdf>
- Kim, Y. H. (2007). *A study of the effect that the leadership of the police - intermediate - administrators has on the performance of the organization* (Keimyung University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T11225572>
- Kim, Y. O. (2006). Critical review of the contents of public speaking education contents. *Korean Education*, 72, 5-26. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A104780741>
- Kim, C. S. (2016). *A study on the effect of official middle manager's transformational leadership to job performance: Focusing on mediating effect of communication ability and problem-solving ability* (Baekseok University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T14182939>
- Kwon, Y. M., & Kim, J. S. (2009). Effect of the communication skill of organization on their job performance. *The Journal of Digital Policy & Management*, 7(4), 141-148. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A77001729>
- Lee, S. Y. (2006). *Study on the speech capability and self-esteem* (Hanyoung Theological University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T10911891>
- Lim, C. S. (1997). A study on the direction of the education of speech communication. *Korean Language Education*, 94, 77-99. Retrieved from

- <http://www.riss.kr/link?id=A3250419>
- Lewis, P. V. (1987). *Organizational communication: The essence of effective management*. New York: John Wiley & Sons.
- Light, J. (1997). Communication is the essence of human life; reflections on communicative competence. *Augmentative & Alternative Communication*, 13(2), 61-70. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/07434619712331277848>
- McCroskey, J. C., & McCroskey, L. (1988). Self-report as an approach to measuring communication competence. *Communication Research Reports*, 5(2), 108-113. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08824098809359810>
- Nam, K. J., Kim, J. H. (2010). The developing and validation of communication ability scale. *The Journal of Creativity Education*, 10(1), 85-109. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A82593487>
- Oh, D. B. (1994). *Organizational Communication*. Seoul: Seoul National University Press. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=M36600>
- Oh, J. L. (2013). The development of the psychological empowerment scale for middle managers in organizations. *Korea Journal of Counseling*, 14(3), 1795-1815. Retrieved from <https://doi.org/10.15703/kjc.14.3.201306.1795>
- Park, G. S. (2012). *Development and validation of assessment scale for coaching skills of middle manager* (Ajou University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T12859237>
- Park, H. I. (2011). *An exploratory study of sub-dimensions of Korean communication style* (Kyunghee University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T12321664>
- Roberts, K. H., & O' Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/h0036660>
- Planty, E. & Machaver, W. (1950). Upward communications: A project in executive development. *Personnel*, 28, 304-318.
- Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, B. (1976). *Communication in organizations*. NY: The FreePress.
- Rubin, R. B., Martin, M. M., Bruning, S. S., & Power, D. E. (1993). Test of a self efficacy model of interpersonal communication competence. *Communication Quarterly*, 41(2), 210-220. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/01463379309369880>
- Sapir, Edward. (1935). *Communication*. In Encyclopedia of the Social Science. (4th ed.), (pp. 78-80). New York: Macmillan Co.
- Son, Y. H. (2016). An exploratory study for development of tools to measure university students' communication competence. *Journal of Speech, Media & Communication Association*, 15(1), 83-107. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=A101896024>
- Song, G. H. (2013). *The effect of employee's communication competence and communication satisfaction on job satisfaction* (Kangnam University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T13748283>
- Shin, H. J., Kang, Y. M. (2010). Development and validation of the couple communication inventory(CCI). *Journal of Social Sciences*, 16(2), 269-287. Retrieved from <http://www.riss.kr/>

- link?id=A87019201
- Tak, J. K. (2007). *Psychological testing: Understanding development and evaluation methods*. Seoul: Hakjisa. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=M10852634>
- Tak, H. S., Lim, E. J. (2015). *Communication & speech*. Seoul: Thaeaksa. Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=M13733891>
- Thayer, L. O. (1961). *Administrative communication*. (3rd ed.), Homewood: Richard D, Irwin.
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1975). Interpersonal conflict handling behavior as reflection of jungian personality dimensions. *Psychological Report*, 37(3), 971-980. Retrieved from <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.37.3.971>
- Weaver, Warren. (1949). Recent contributions to the mathematical theory of communication. In Claude E. Shannon and Warren Weaver (Eds.), *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago: University of Illinois.
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3(3), 195-213. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00518.x>
- Yoo, S. W. (2003). *Corporation's employee relations and internal communication affects the efficiency of work and the achievement of corporate goals* (Sogang University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T8715302>
- Yoon, Y. S. (2011). *A study on the effects of leadership types of middle manager on organization performance: A focus on IT corporation* (Yonsei University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T12417574>
- Maeil Business Newspaper. (2016. 6. 24). Even if you're introverted, you can be Steve Jobs

투고일자 : 2019. 03. 25

수정일자 : 2019. 09. 29

게재확정 : 2019. 11. 29

Development and Validity of the Communication Competence Scale of Middle Managers

Jiyeon Kang

Jinkook Tak

Kwangwoon University

This study was intended to develop the communication competence scale for middle manager in organizations and examine its validity. To develop the communication competence scale of middle managers, first, 632 items were extracted through literature review, expert interview and open surveys for middle managers. In the process of developing the items, it was found that there were differences in competencies between communication with superiors and communication with subordinates. Thus it was decided to develop two different scales for each of middle managers' communication competencies with superior and communication competencies with subordinate. Based on experts' evaluations on content validity of the items, 81 items for the communication competencies with superior and 78 items for the communication competencies with subordinates were selected. In the first preliminary survey obtained from 338 middle managers, 10 factors and 69 items were selected for the communication competencies with superior and 8 factors and 54 items were obtained for the communication competencies with subordinate. In second preliminary survey obtained from 206 middle managers, 8 factors and 64 items for the communication competencies with superior and 7 factors and 45 items for the communication competencies with subordinate were obtained. To verify validity of the scale, the total sample was divided into two groups. Exploratory factor analyses were conducted for group 1, and a confirmatory factor analysis was conducted for the other group. The results showed that the exploratory factor analysis extracted 8 factors (persuasion, self-confidence, manner, listening, honesty, confirm, logicity, wisdom) and 52 items for the communication competencies with superior, and 7 factors (listening, humor, emotion regulation, modesty, non-verbal expression, consideration, clarity) and 37 items for the communication competencies with subordinate. In the confirmatory factor analysis using structural equation modeling, the models fit the data well. Also the communication competencies of the middle manager were significantly correlated with the criterion variables such as interpersonal relationship competencies and conflict management, and confirming criterion related validity of the scale. Finally, implications, limitatons and directions for future research were discussed.

Key words : communication, middle manager, organizational communications, communication competence, communication ability, communication competence scale