

리더십 개발과 훈련

제4장. 커뮤니케이션과 리더십

담당교수 : 장 경택

Contents



1 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

2 커뮤니케이션의 기본 지침

3 커뮤니케이션의 기능

4 커뮤니케이션 과정

5 커뮤니케이션 유형과 네트워크

6 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

제4장. 커뮤니케이션과 리더십



제1절. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

이러한 커뮤니케이션은

제1절. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성



1. 커뮤니케이션의 의의

■ 커뮤니케이션(communication)이란?

- 사람들 사이의 정보를 전달하는 과정
- 커뮤니케이션은 송신자가 수신자에게 의사 및 정보를 전달 및 교환하며 감정을 이입시키는 행위 수단
- 원래 ‘공통’, ‘공유’의 의미. 지식, 정보, 의견, 감정 등을 함께 소유하는 행동.
- 타인을 설득, 논쟁을 이끌어 낼 수 있음.
- 새로운 아이디어를 능동적으로 이끌어 냄

제1절. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

1. 커뮤니케이션의 의의

- ‘공유’ 라는 의미의 라틴어 communis에서 유래
- 개인이나 사회의 지속적인 유지를 위해 필요
- 정확한 정보 및 의미가 전달
- 커뮤니케이션이란 용어의 다양한 표현 예
 - 서로 이야기할 때 - 대화
 - 상담자와 클라이언트 - 카운슬링
 - 교사가 학생에게 전달 - 교육
 - 상인과 고객간의 거래관계 - 판매
 - 성직자와 신도 - 설교



제1절. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

“인간에게 가장 중요한 능력은
자기 표현력이며,
오늘날 기업경영이나 관리는
커뮤니케이션에 의해 좌우된다.”



피터 드록커



제1절. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

2. 커뮤니케이션의 중요성

- Barnard(1938) 는 조직의 3대 핵심요소
 - 공통목표, 공헌의욕, 커뮤니케이션 제시
그 중에서 커뮤니케이션이 가장 중요하게 여김.
- 커뮤니케이션을 통해 상대방의 의도를 탐색하고,
커뮤니케이션 과정에서 자신의 주체성을 나타낼 수 있음.



제4장. 커뮤니케이션과 리더십



제2절. 커뮤니케이션의 기본지침

이동지침

제2절. 커뮤니케이션의 기본 지침

1. 진실된 마음의 자세

- 진실된 마음가짐으로 상대방에게 신뢰를 주는 것.
- 진실이 최고의 경영기술
- 진실만이 상대를 설득할 수 있는 힘을 가짐.



2. 기다림

- 마음을 전하는 것은 시간 필요
- 나의 감정이 상대의 마음에 와 닿도록 전달하는데 시간 소요
- 진정한 커뮤니케이션을 원한다면 기다림의 미학을 음미할 때 가능하게 됨

제2절. 커뮤니케이션의 기본 지침

3. 믿음

- 커뮤니케이션의 기본은
상대에 대한 ‘믿음’ 에서 출발.
- 상대를 믿어주는
믿음이 우선되어야 한다.



제4장. 커뮤니케이션과 리더십



제3절. 커뮤니케이션의 기능

제3절. 커뮤니케이션의 기능

제3절. 커뮤니케이션의 기능

■ 커뮤니케이션의 6가지 기능-Scott & Mitchell(1976)

1. 조정과 통제 기능

- 커뮤니케이션은 구성원의 행동을 조정과 통제 기능 수행.
 - 조직에는 구성원이 따라야 하는 권한계층과 규범 존재
➔ 커뮤니케이션을 통해 전달 ➔ 구성원의 행동 통제

2. 동기유발 촉진 기능

- 커뮤니케이션을 통해 구성원이 해야 할 일, 일이 잘되고 있는지, 직무성과를 개선하기 위해 어떻게 해야 하는지 알려줌.
- 이러한 커뮤니케이션을 통해 동기부여의 촉매제 역할 수행.

제3절. 커뮤니케이션의 기능



3. 사회적 욕구 충족 기능

- 커뮤니케이션을 통해 자신의 감정을 표출
- 타인과의 교류를 통해 사회적 욕구 충족

4. 정보전달 기능

- 개인과 집단에 정보 전달 → 의사결정의 촉매제 역할
- 가치가 있는 여러 대안과 필요한 정보를 제공해 주어 원활한 의사결정이 이루어지도록 함.

제3절. 커뮤니케이션의 기능



5. 조직시스템 유지 기능

- 조직은 구성원, 여러 하부집단의 상호작용에 의해 유지됨.
 - ➔ 구성원이나 하부집단에게 의사와 정보전달은 조직체를 유지하는데 필수적 요소가 됨

6. 효과적 리더십 발휘 촉진

- 리더십에 대한 구성원의 수용은 커뮤니케이션을 통해 이루어짐.
- 훌륭한 인격과 자질을 갖춘 리더라도 구성원들이 리더의 의견이나 리더십을 잘 수용하지 못하면 리더십은 효과적으로 발휘될 수 없음.

제4장. 커뮤니케이션과 리더십



제4절. 커뮤니케이션 과정

제4절. 커뮤니케이션 과정

제4절. 커뮤니케이션 과정

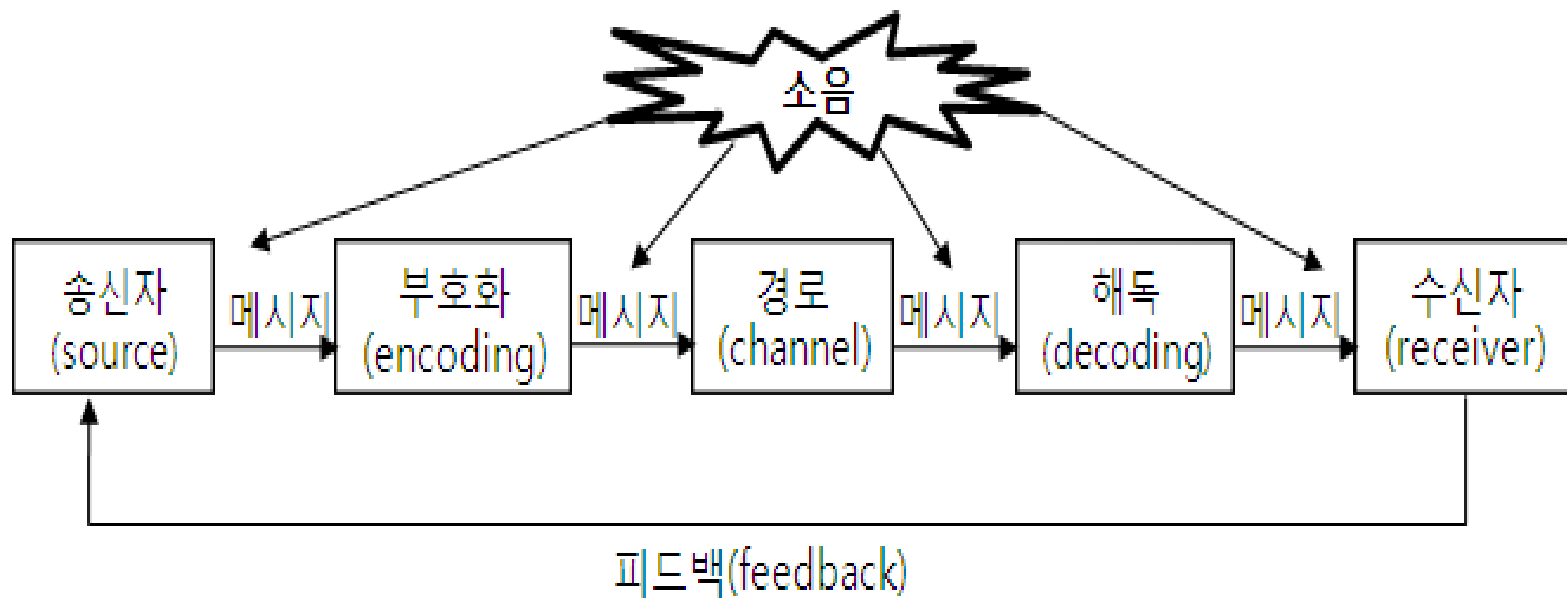


■ 커뮤니케이션 과정의 6하 원칙 중에서

- ① 누가(송신자)
- ② 무엇을(전달내용)
- ③ 누구에게(수신자)
- ④ 어떻게(경로 또는 수단)
- ⑤ 왜(효과)로 구성됨.

제 4절. 커뮤니케이션 과정

■ 커뮤니케이션의 경로



제4절. 커뮤니케이션 과정



1. 송신자

- 커뮤니케이션에서 의사를 전달하려는 사람.
- 커뮤니케이션과정의 시발점, 근원.
- 송신자는 전달하고자 하는 정보 선택해야 함.
- 송신자와 수신자와 각각 한 사람일 수도 있고, 두 사람 이상일 수도 있음.

2. 부호화

- 송신자의 생각이 일련의 체계적 기호로 바뀌는 과정.
- 송신자는 전달하려고 하는 아이디어를 부호화하여 메시지로 만들게 됨.
- 대표적인 예 : 말, 글, 얼굴표정, 목소리의 어조 등.

제4절. 커뮤니케이션 과정

3. 메시지

- 의사전달의 내용.
- 송신자가 의도한 의미를 전달하기 위해 사용한 부호로 구성.
- 전달내용이 일관성이 있고, 내용 상호간 모순이 없어야 함.

4. 경 로

- 송신자가 수신자에게 메시지를 전달하는 물리적 수단
- 경로 : 구도, 문자, 비언어적 경로
 - ① 구두 : 대면담화, 회의, 전화 등
 - ② 문서 : 기안지, 회람, 안내문, 사보 등
 - ③ 비언어 : 표정, 신체적 움직임, 육체적 접촉, 코웃음

제4절. 커뮤니케이션 과정

5. 해독(decoding)

- 수신자가 송신자의 메시지를 지각한 의미.
- 해독작업이 제대로 정확하게 이루어질 때 아이디어는 전달자가 의도한대로 전달되게 됨.
- 사례
➔ 상사가 얼굴에 미소를 띠고 “아직 부족해” 라고 말함.
: 은근히 칭찬으로 해석할 수 있음

6. 피드백(feedback)

- 메시지가 해독된 후 수신자는 메시지를 송신자에게 전달.
- 송신자는 피드백을 통해 전달하려는 메시지가 제대로 전달 되었고, 의도한 효과를 발휘했는지 여부를 가늠할 수 있음.

제4절. 커뮤니케이션 과정

7. 잡음(noise)

- 커뮤니케이션 과정에서 발생하는 의미의 왜곡, 혼란, 시끄러움, 단절을 의미.
- 커뮤니케이션 과정의 여러 단계에서 잡음 발생하게 됨.
- 잡음 통제여부에 커뮤니케이션의 효과성이 달려있음.



제4장. 커뮤니케이션과 리더십



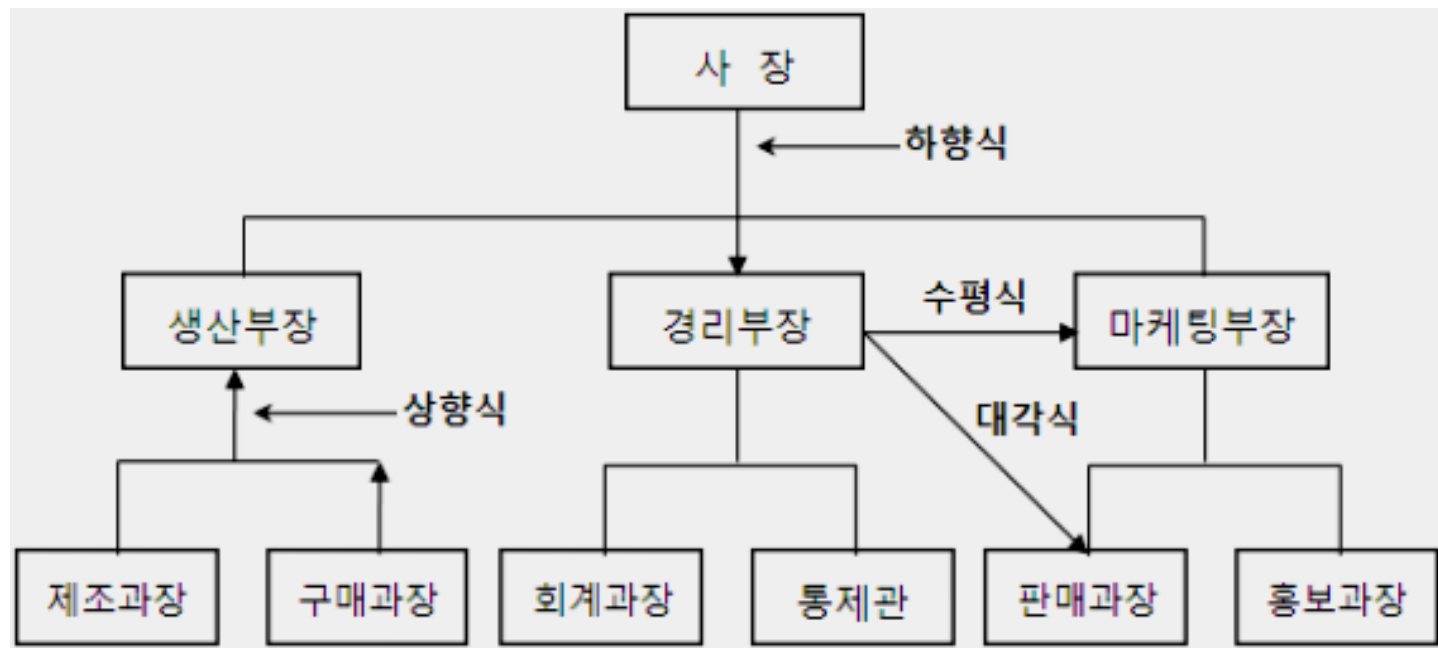
제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

방역과 네트워크

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

1. 공식적인 커뮤니케이션

■ 커뮤니케이션 유형과 흐름



제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

1. 공식적인 커뮤니케이션

① 하향적 커뮤니케이션

- 상사 → 부하
- 직무상 지시
- 작업내용 이해시키기
- 작업 정보제공
- 부하들의 업적 피드백
- 조직의 목적 이해시키기

📖 단점 : 부하들의 사기저하, 정보의 손실, 왜곡 등 문제점이 나타날 수 있음.

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

1. 공식적인 커뮤니케이션

② 상향적 커뮤니케이션

- 부하 ➔ 상사에고 보고 형태로 이루어짐.
- 새로운 아이디어의 제안, 의견, 태도, 성과 등을 전달
- 상향적 커뮤니케이션을 통해 조직성과의 여부를 확인할 수 있어 통제활동에 필요.
- 조직발전을 위한 여러 아이디어나 제안을 할 수 있음.

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크



1. 공식적인 커뮤니케이션

③ 수평적 커뮤니케이션

- 부서 ➔ 부서 (조직의 동일계층, 유기적 업무관계)
- 부서내의 문제해결
- 부서간의 협조 시
- 라인부서에 대한 스탭부서의 조언 형태로 이루어짐.

예> 생산부서와 판매부서 간의 이해 상충 시

➔ 문제 해결을 위한 커뮤니케이션 활동이 이루어짐.

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크



1. 공식적인 커뮤니케이션

④ 대각적 커뮤니케이션

- 조직구조상 부서와 직급이 다른 사람들 간의 커뮤니케이션.
- 라인부서에서 실무를 담당하는 사람이 스탭부서의 자문을 자유롭게 받아들일 수 있을 때 효율적이지만, 직급의 상하를 따지다 보면 극히 비효율적일 수 있음.
- 예> 경리과 계장 $\longleftrightarrow$ 판매부 과장 사이의
외상매출금 회수와 관련한 회의

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

2. 비공식적인 커뮤니케이션

- 비공식 (informal) 커뮤니케이션은 공식적인 조직구조에 의거한 것이 아닌 자연발생적으로 이루어진 의사소통을 말함.
- ☛ 인간으로서의 감정적인 친화 이외에 학연, 지연, 입사동기와 같은 계기에 의해 형성.
- ☛ 비공식 커뮤니케이션 경로를 그레이프바인이라고 함.
- ☛ 실제로 공식적인 커뮤니케이션보다도 오히려 비공식적인 커뮤니케이션이 더 활발한 경우도 있음.
- ☛ 비공식적 커뮤니케이션경로가 잘못된 루머 전달
➔ 조직에 해를 끼치는 부정적 측면이 발생하지 않도록 주의.
- ☛ 조직의 목표달성을 위해 공식적인 커뮤니케이션 확립되어야 하며 비공식적인 커뮤니케이션은 보충적 수단으로 활용.

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

3. 커뮤니케이션 네트워크

- 개인 간 커뮤니케이션
 - ➔ 송신자와 수신자간의 직접적인 연결로 이루어짐.
- 집단 내의 커뮤니케이션은 여러 개의 중개점을 가지는 네트워크 형태로 이루어짐.
 - ➔ 메시지는 중환으로 연결된 여러 개의 단계를 거쳐 수신자에게 전달. 하나의 네트워크 형성.
- 대표적인 커뮤니케이션 네트워크 유형
 - ① 사슬형
 - ② Y형
 - ③ 원형
 - ④ 바퀴형
 - ⑤ 전체 연결형의 다섯 가지 유형이 있음.



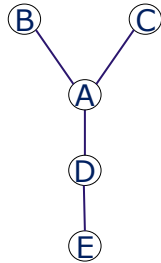
제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

3. 커뮤니케이션 네트워크

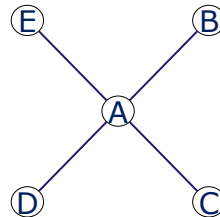
■ 대표적인 커뮤니케이션 네트워크 유형



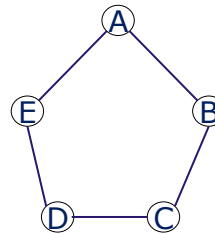
<사슬형>



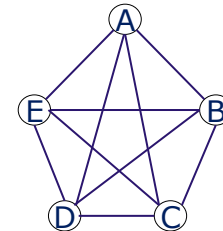
<Y형>



<바퀴형>



<원형>



<전체연결형>

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

3. 커뮤니케이션 네트워크

① 사슬형 (chain type)

- 사슬의 중심에 있는 사람이 메시지의 통제자.
- 조직 내의 한 사람 이상과 의사소통을 하는 사람들이 상당수 있는 형태.

② Y형 (Y type)

- Y글자의 분기점에 있는 구성원이 의사소통의 중심적인 역할을 하는 형태.

③ 바퀴형 (wheel type)

- 구성원이 한 사람의 감독자에게만 보고
- 가운데 사람이 의사소통의 중심인물
- 다른 구성원은 중심인물하고만 커뮤니케이션 가능

제5절. 커뮤니케이션 유형과 네트워크

3. 커뮤니케이션 네트워크

④ 원형 (circle type)

- 각 구성원들이 한쪽 방향으로 의사소통을 하게 됨.
- 구성원간의 상호작용이 집중되어 있지 않음.
- 위원회 조직이 대표적인 유형으로 수평적 네트워크 형성.

⑤ 전체 연결형 (star type)

- 가장 분산화 된 네트워크로 각 구성원들이 집단의 다른 모든 구성원들과 의사소통을 할 수 있는 유형.
- 그레이프바인 (grapevine)과 같은 비공식적 커뮤니케이션 네트워크가 해당됨.
- 이 유형에서는 공식적, 비공식적 리더가 없이 구성원 누구나 커뮤니케이션을 할 수 있는 유형.

제4장. 커뮤니케이션과 리더십



제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

장애요인과 개선방안

제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안



1. 커뮤니케이션의 장애요인

1) 준거 틀

- 정보 전달자나 정보 수신자는 그들의 경험을 바탕으로 그 경험 내에서만 부호화 및 해독을 하기 때문에 그 결과로 커뮤니케이션 왜곡될 수 있음.
- 욕구, 가치관, 태도, 기대 등이 달라짐에 따라 커뮤니케이션에 무의식적 왜곡 초래.

2) 매체

- 커뮤니케이션의 매체 (언어 또는 비언어)가 어려운 전문용어 또는 애매한 제스처였다면 수신자의 해독이 잘못 될 수 있음.
- 어의상 문제에 의한 왜곡

제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안



1. 커뮤니케이션의 장애요인

3) 여과

- 송신자가 의도적으로 사실의 일부는 누락시키고 나머지만 선택하여 수신자에게 보내는 상황
- 100% 정보의 전달 시 송신자에게 올 불이익으로 인한 왜곡.

4) 선택적 지각

- 송신자가 전달한 내용을 수신자가 100% 모두 지각하지 못하고 일부만 선택할 수 있음.
- 수신자의 욕구, 경험, 배경 그 밖의 많은 개인적 특성에 어울리는 것만 선택하여 지각하는 데서 오는 장애.

제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안



1. 커뮤니케이션의 장애요인

5) 감정상태

- 흥분된 상태, 기쁜 상태 등의 경우 커뮤니케이션 활동은 송·수신자 모두에게 지장 초래
- 감정이 격해지면 이성의 합리적 활동에 지장을 받음.

6) 시간적 제약

- 한 사람의 경영자가 동시에 모든 계층으로 커뮤니케이션을 할 수 없음.
- 시간적 제약은 효율적인 커뮤니케이션 저해하고, 공식적인 커뮤니케이션 체계에 장애를 줌.

제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

1. 커뮤니케이션의 장애요인

7) 정보량 과다

- 전달받는 모든 메시지를 다 수용, 처리할 수 없음.
- 정보가 많다는 것만으로 반드시 더 가치 있는 것이 아님.

8) 매체간 불일치

- 복합 사용되고 있는 매체들간(말, 도표 등)의 조화가 되지 않으면 수신자는 혼동을 하게 됨.
- 메시지의 정확성 감소

제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안



2. 커뮤니케이션의 개선방안

1) 송신자 측에서의 개선방안

- 정보 전달 후 피드백 실시
- 송신자의 정확한 용어사용
- 송신자는 의사를 전달받는 수신자의 입장에서 이해하는 자세

2) 수신자 측에서의 개선방안

- 송신자의 의도를 정확히 파악
- 감정이입(empathy) - 송신자의 입장에서 이해
- 전달내용을 끝까지 청취, 객관적인 자세 가져야 함
- 송신자가 의도하는 메시지를 이해하고 있다는 반응을 적극적으로 보여야 함

제6절. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안



2. 커뮤니케이션의 개선방안

3) 기타 개선방안

- 새로운 매체의 선택

- ➔ 컴퓨터 시스템, 전자우편시스템, 화상회의, 전자칠판, 인터넷 폰

- 커뮤니케이션 제도 보완

- ➔ 제안제도, 고충처리제도 적극 활용, 미비한제도 보완 등



Thank You !

