

조직행동론

Organizational Behavior

11주차 커뮤니케이션

경영학과

김 정 식 교수

11주차 커뮤니케이션

- 조직내 커뮤니케이션의 중요성에 대해서 이해할 수 있다.
- 커뮤니케이션의 4가지 기능에 대해서 설명할 수 있다.
- 커뮤니케이션 과정에 대해서 이해할 수 있다.
- 커뮤니케이션 장애요인들을 확인하고 설명할 수 있다.
- 효과적인 커뮤니케이션의 요건에 대해서 논의할 수 있다.

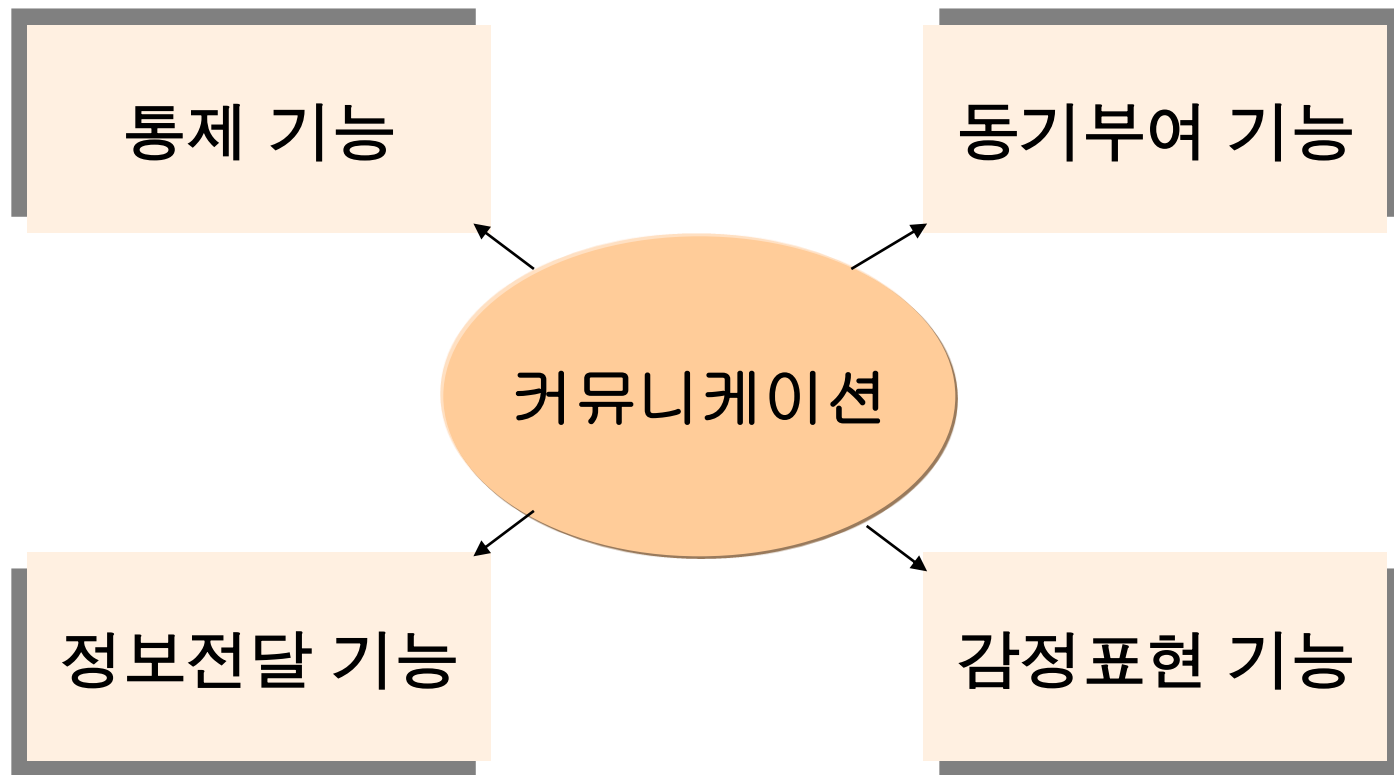
- 커뮤니케이션의 개념
- 커뮤니케이션의 기능
- 커뮤니케이션의 과정
- 커뮤니케이션 매체
- 커뮤니케이션의 유형
- 언어적 커뮤니케이션
- 비언어적 커뮤니케이션
- 문화에 따른 커뮤니케이션 차이
- 이문화 커뮤니케이션 역량(competency)
- 공식적 커뮤니케이션
- 비공식적 커뮤니케이션
- 커뮤니케이션 네트워크
- 커뮤니케이션 장애요인
- 효과적인 커뮤니케이션
- 건설적 피드백
- 조하리의 창(Johari's window)
- 학습요약
- 퀴즈

■ 커뮤니케이션이란

- 개인간 혹은 집단간에 정보를 교환하거나 의미를 전달하는 과정

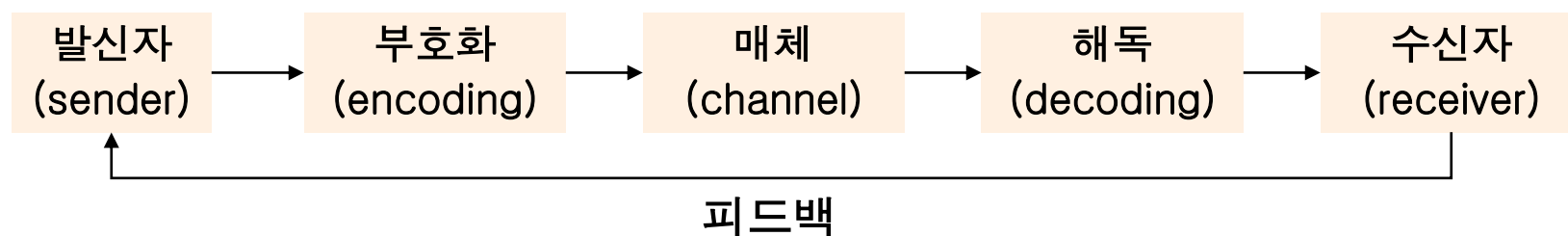
■ 커뮤니케이션의 중요성

- (1) 개인의 커뮤니케이션 스킬은 효과적인 리더십의 구소요소임
- (2) 커뮤니케이션은 조직의 비전과 목표달성의 중요한 수단임
- (3) 조직구성원들은 거의 작업시간의 70%를 쓰기, 읽기, 말하기, 듣기와 같은 커뮤니케이션 활동으로 보내고 있음
- (4) 개인간 갈등의 주요 원인은 부적절한 커뮤니케이션임



커뮤니케이션의 과정

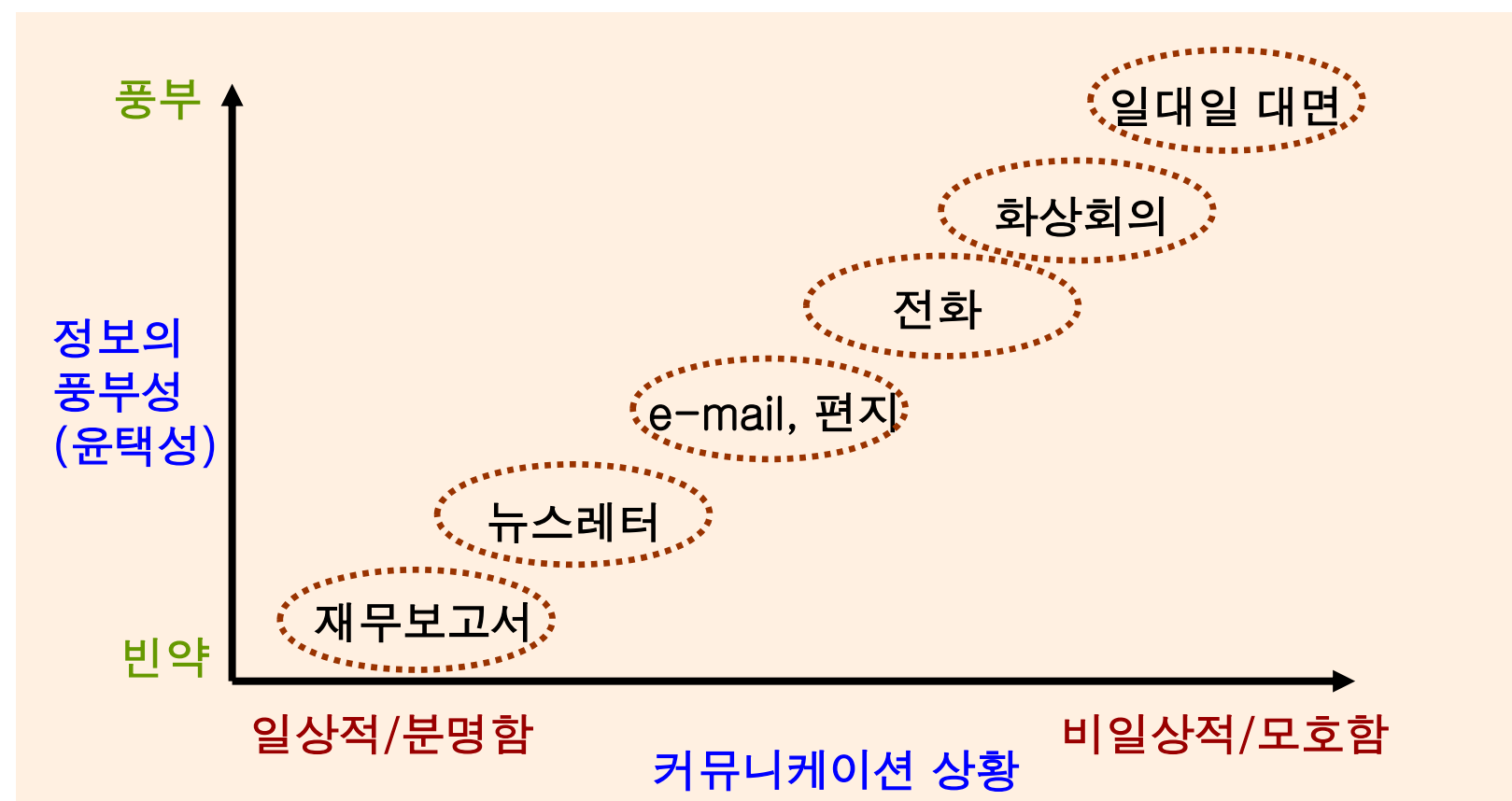
- **발신자(sender)**: 아이디어, 정보, 감정 등을 전달하고자 하는 사람
- **메시지(message)**: 의사소통으로 내보내기 위해 아이디어나 정보를 실제적으로 표현하는 것
- **수신자(receiver)**: 메시지를 받는 사람



- **부호화(encoding)**: 메시지를 만들기 위해 송신자가 자신의 생각을 전달할 수 있는 도구를 선택하는 과정
- **해독(decoding)**: 전달된 메시지의 의미를 해석하는 단계
- **피드백(feedback)**: 받은 메시지에 대한 수신자의 반응으로서, 수신자가 올바르게 메시지를 해석했는지에 대한 정보를 제공함

커뮤니케이션 매체

커뮤니케이션 매체 선택은 전달하려는 정보의 양과 커뮤니케이션 상황을 고려하여 결정함. 커뮤니케이션 매체는 전달할 수 있는 정보의 양(정보의 풍부성)이 각각 다르다.



1. 커뮤니케이션의 수단에 의한 커뮤니케이션 유형

- (1) 언어적 커뮤니케이션
- (2) 비언어적 커뮤니케이션

2. 상호성에 따른 커뮤니케이션 유형

- (1) 일방적(One-Way) 커뮤니케이션
- (2) 쌍방적(Two-Way) 커뮤니케이션

3. 공식성에 따른 커뮤니케이션 유형

- (1) 공식적 커뮤니케이션
- (2) 비공식적 커뮤니케이션

4. 차원에 따른 커뮤니케이션 유형

- (1) 개인간 커뮤니케이션
- (2) 집단간 커뮤니케이션
- (3) 조직간 커뮤니케이션

언어적 커뮤니케이션 (verbal communication)

① 구두 커뮤니케이션

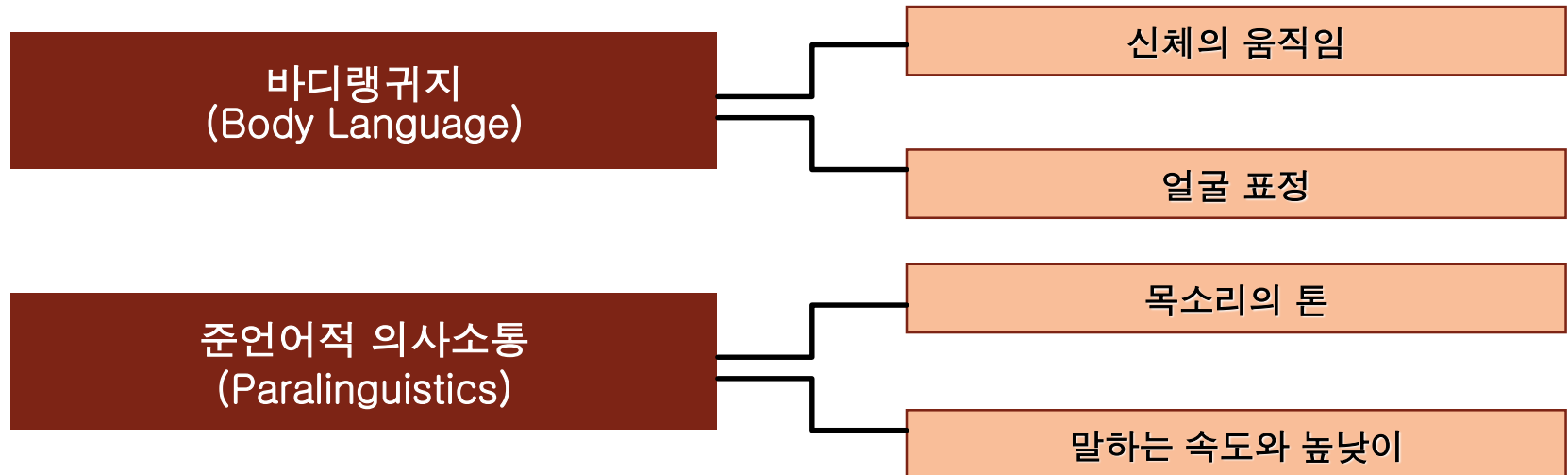
- 직접적인 언어를 이용한 의사소통방법
- 자신의 생각을 양적으로 많이 표현할 수 있으므로 커뮤니케이션이 왜곡될 가능성이 적으며 그만큼 오해의 소지도 적어진다.

② 문서 커뮤니케이션

- 보고서, 편지 등을 이용한 의사소통방법
- 구두 커뮤니케이션의 경우보다 더 확실한 표현의 정확성이 요구될 때나 기록해 놓을 필요가 있을 때 주로 사용한다.

비언어적 커뮤니케이션 (nonverbal communication)

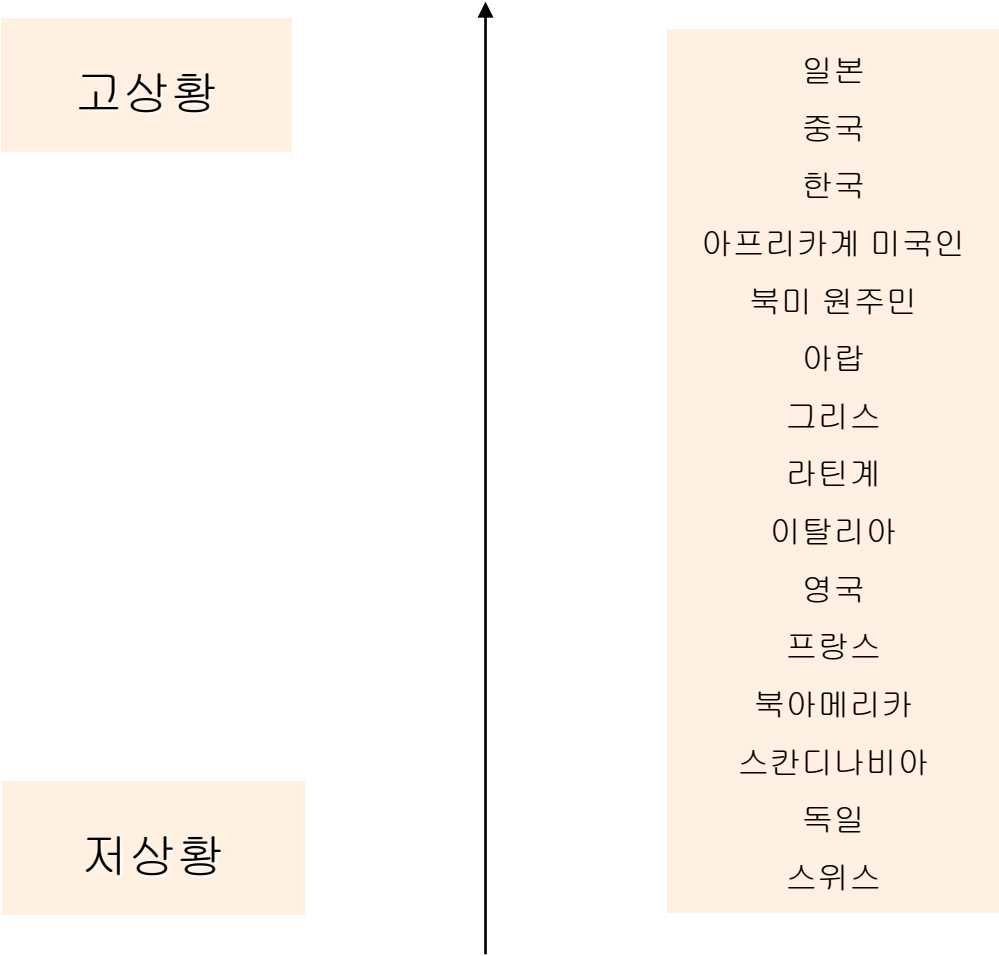
- 비언어적 커뮤니케이션은 송신자와 수신자간 얼굴표정이나 몸짓을 통한 의사소통을 의미한다. 바디랭귀지, 얼굴표정, 침묵, 눈(시선의 방향), 거리(얼마만큼의 거리를 두고 대화하는가), 옷, Timing, 장소 등이 이에 포함된다.
- 비언어적 커뮤니케이션은 언어적 커뮤니케이션에 비해 무의식적이며 자동적임
- 비언어적 커뮤니케이션은 특히 서로 다른 문화 간에 일어나는 이문화 커뮤니케이션에서 특히 중요함



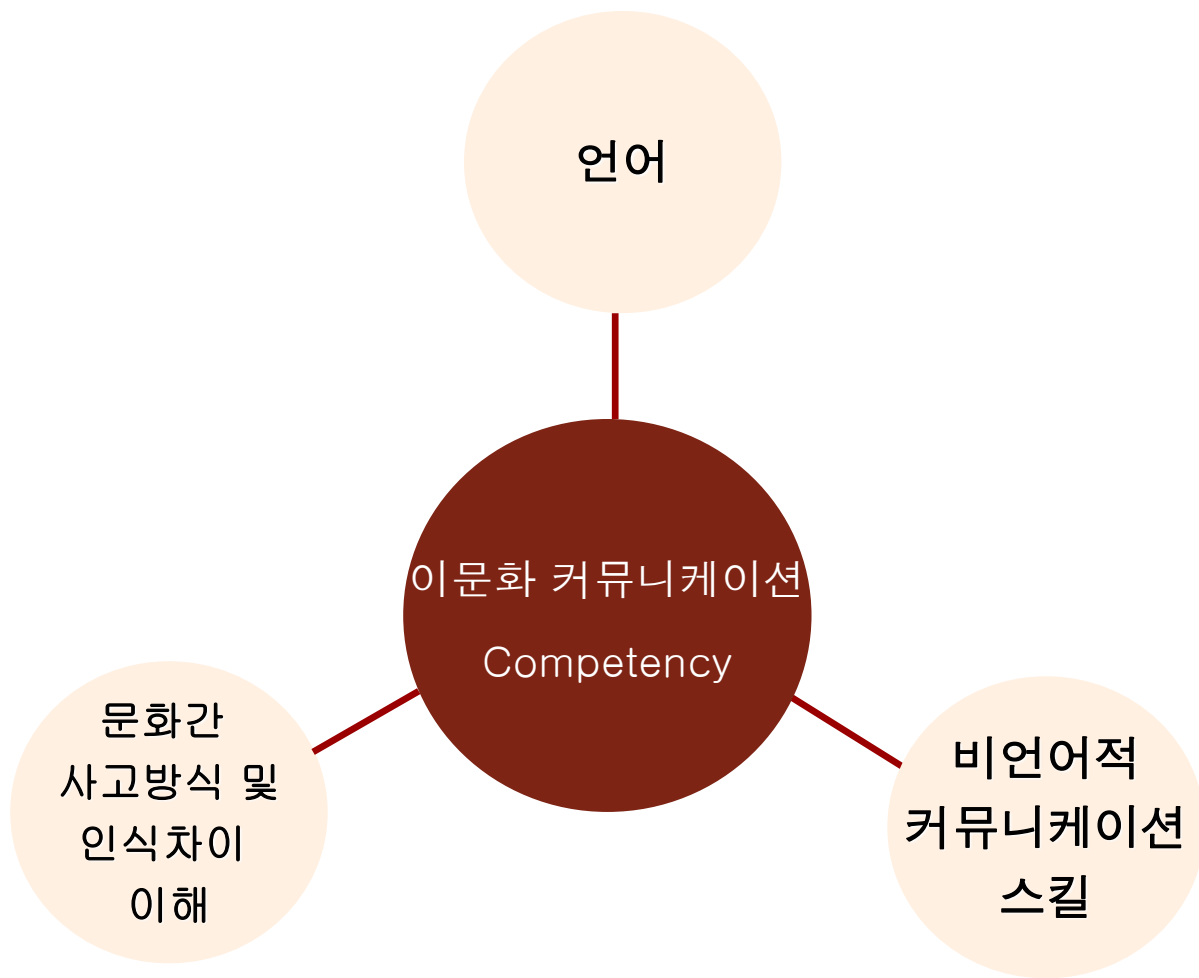
문화에 따른 커뮤니케이션 차이

	저상황 문화	고상황 문화
일반적인 접근방법	직접적이며 간단명료함	간접적이며 복잡함
정확도	표현 그대로이며 정확함	대략적이며 상황에 따라 달라짐
문자의존성	높음	낮음
비언어적 표현 의존성	낮음	높음
침묵에 대한 인식	부정적임	긍정적임
구체성에 대한 관심	높음	낮음
의도(intention)에 두는 가치 비중	낮음	높음

문화에 따른 커뮤니케이션 차이(계속)



이문화 커뮤니케이션 역량(competency)



공식적 커뮤니케이션: 공식적 조직을 따라 정보가 전달됨.
방향에 따라 공식적 커뮤니케이션은 아래의 4가지로 나누어짐

(1) 상향적 커뮤니케이션(upward/bottom-up communication)

- 하급자로부터 의견이나 제반 정보가 상급자에게로 흘러가는 것

(2) 하향적 커뮤니케이션(downward/top-down communication)

- 업무와 관련된 상급자의 의견이나 전달사항이 공식적인 경로를 거쳐 하급자에게 전달되는 것(명령의 일원화와 책임소재의 분명성을 확보할 목적)

(3) 수평적 커뮤니케이션(horizontal communication)

- 조직 내에서 같은 지위에 있는 구성원끼리의 의사소통

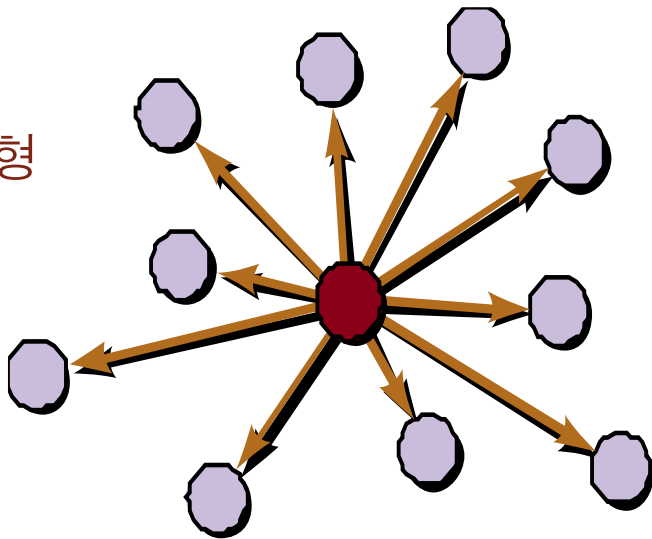
(4) 대각적 커뮤니케이션(diagonal communication)

- 조직구조상 집단을 달리하고 계층을 달리하는 사람들간의 의사소통

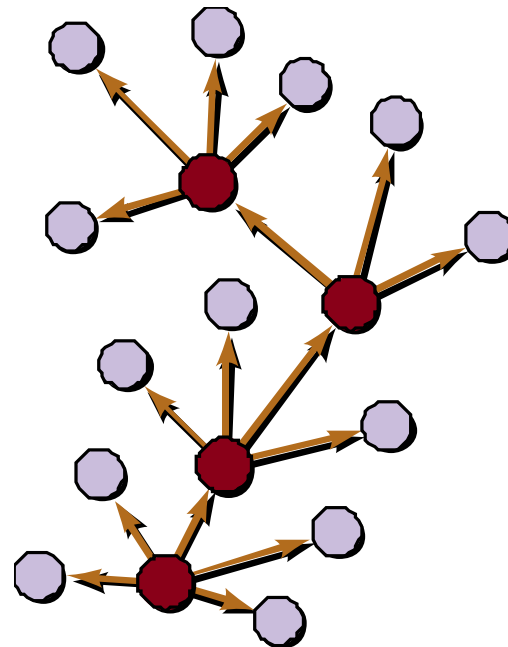
비공식적 커뮤니케이션

조직구성원간의 비공식적 의사소통을 의미하며 공식적인 채널에 의해 알 수 없는 조직 내 정보를 얻기 위해 사용됨. 포도넝쿨(grapevine)으로 불리우며 전달속도 빠름. 조직이 불안정하거나 변화시기에 많이 나타나며, 정확성이 높음

가십형



군집형

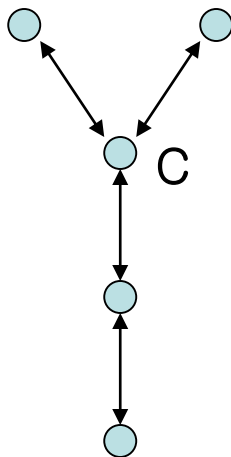


1. 사슬형



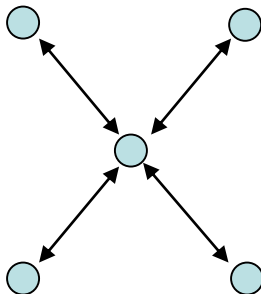
- 라인조직
- 공식화
- 왜곡가능성
- 명령/권한

2. Y형



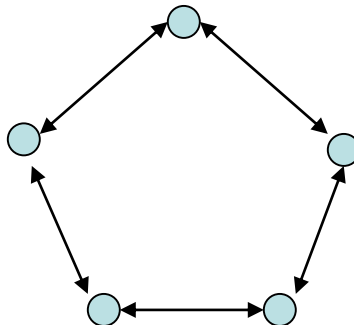
- 리더부재
- 라인스텝 공존조직

3. 수레바퀴형



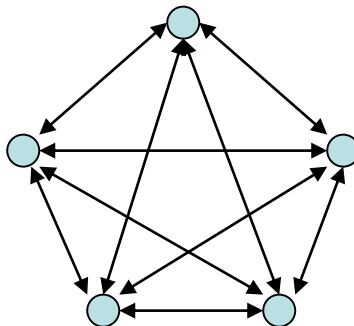
- 특정리더 존재
- 리더에 정보집중
- 정보공유 어려움

4. 원형

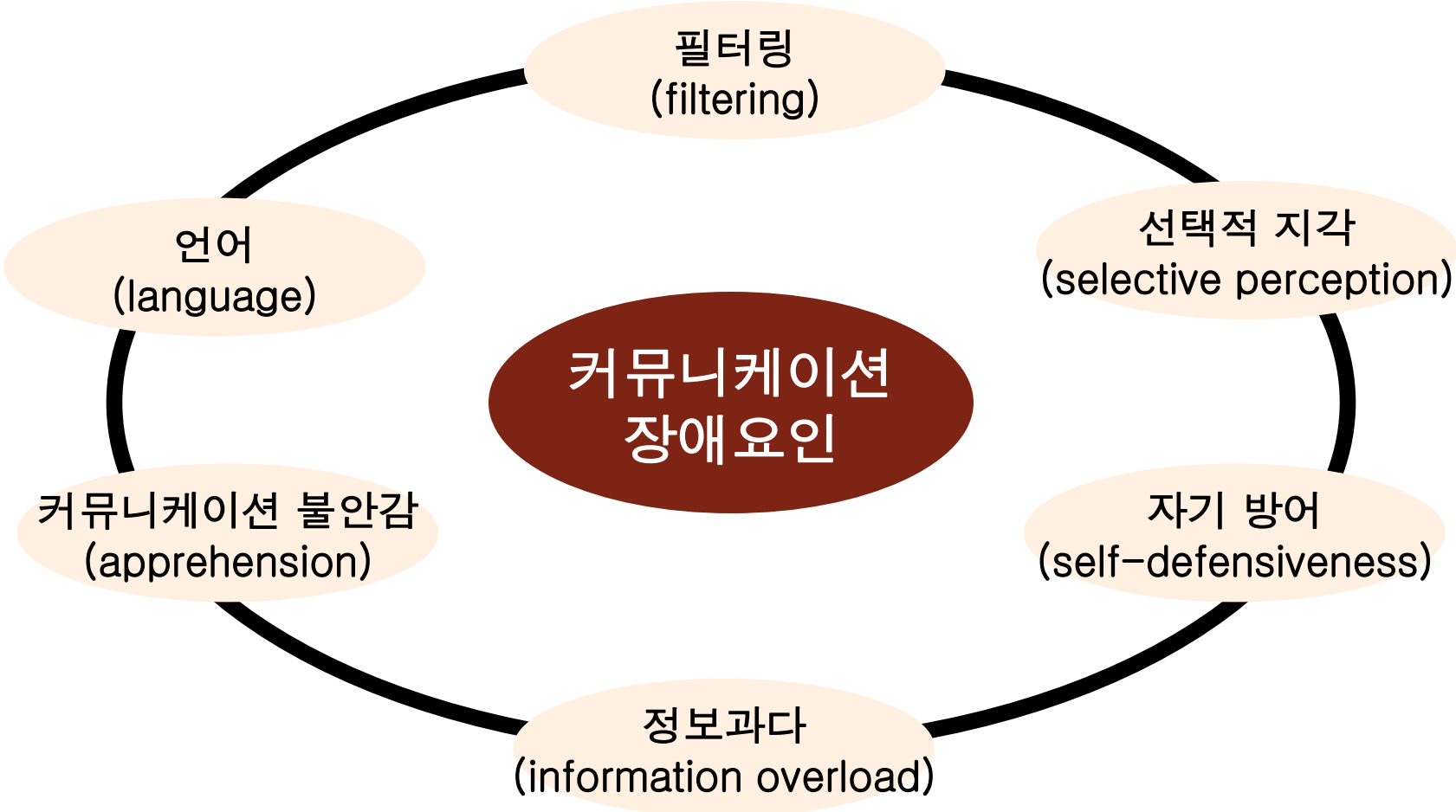


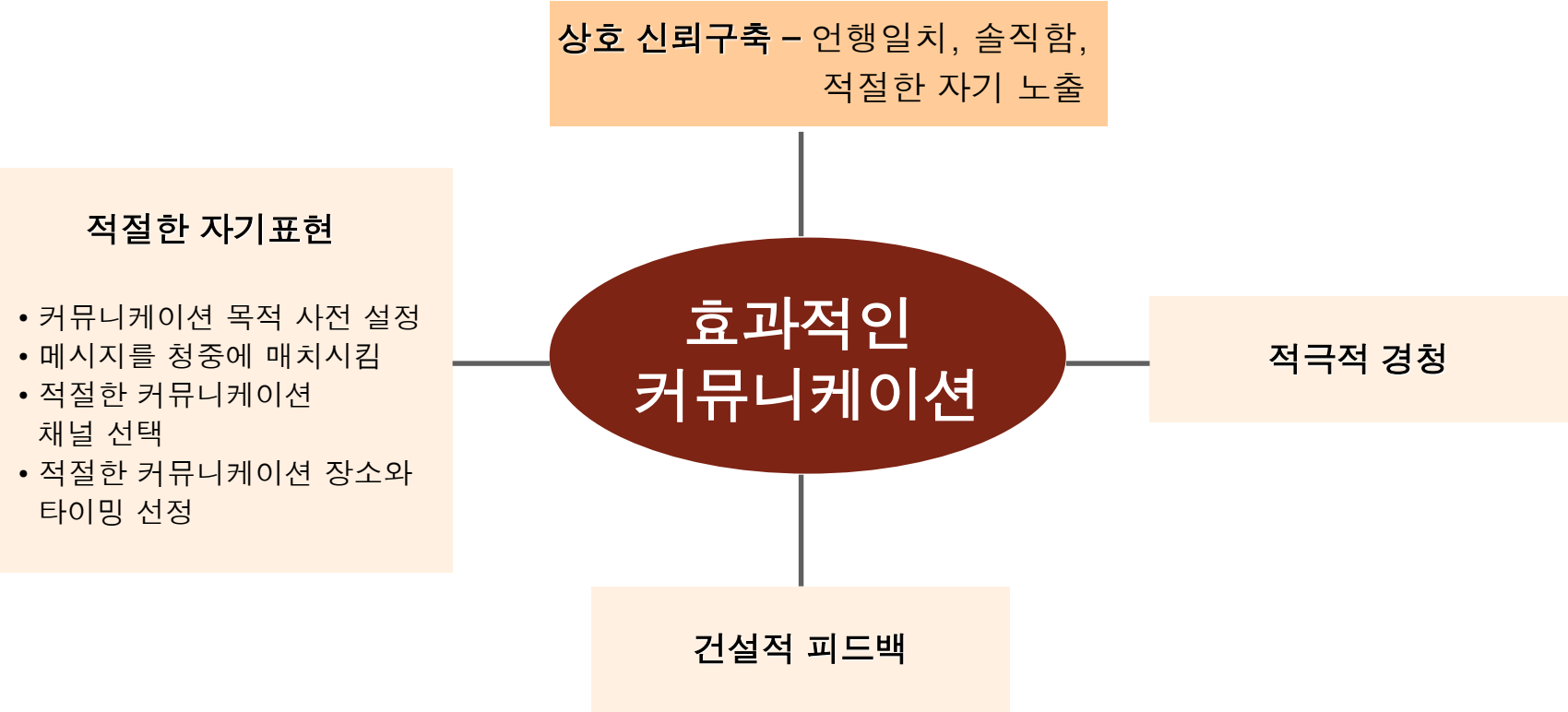
- 위원회 조직
- Taskforce Team
- 민주적임

5. 완전연결형



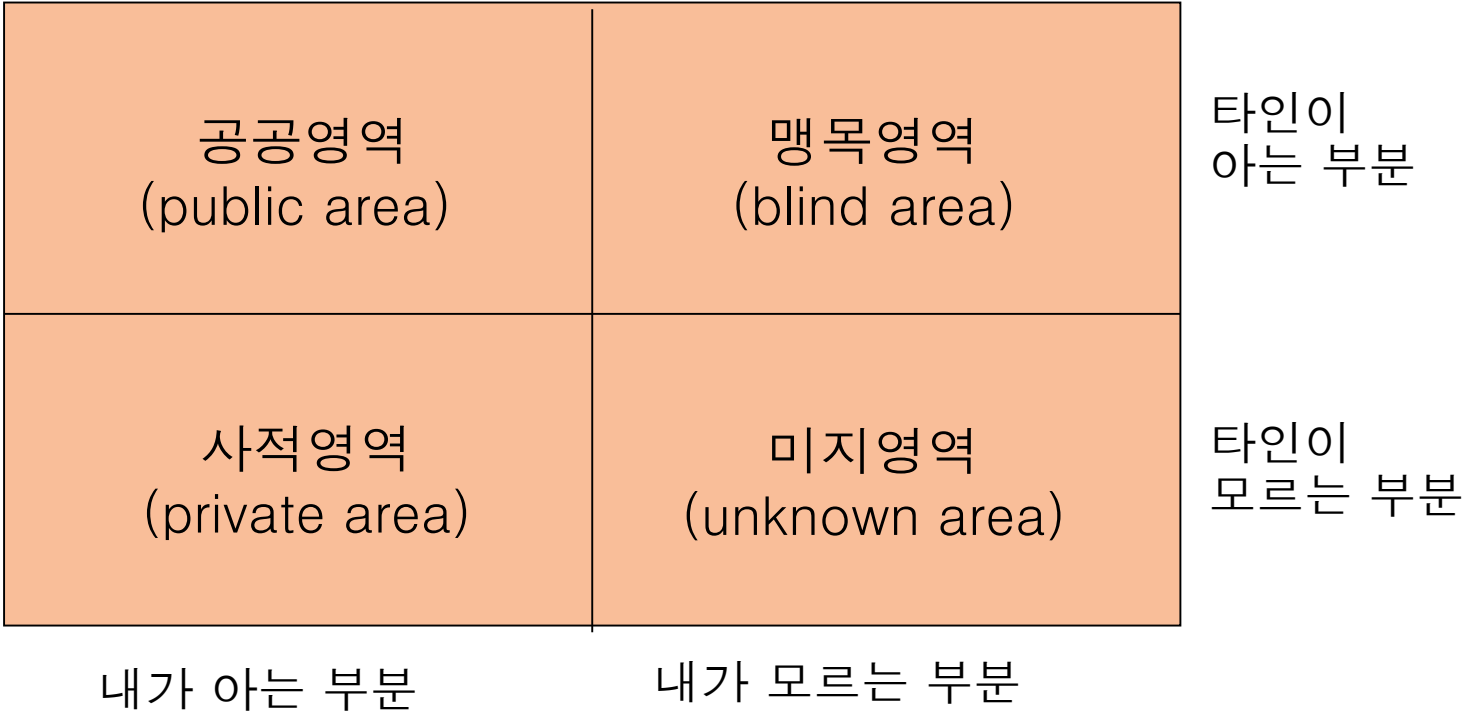
- 비공식적이며 자유로운 정보교환
- 창의성, 참신성, 브레인스토밍 제고 (예) 광고회사





- (1) 계속해서 상대방에게 주의를 기울여라.
- (2) 가능한 모든 아이디어와 정보를 경청해야 한다.
- (3) 판단하기 전에 전체적인 메시지를 경청하고 내용을 평가해야 한다.
- (4) 필요한 경우에는 메모를 하는 것이 바람직하다.
- (5) 상대방 메시지의 내용은 물론 비언어적표현(눈, 바디랭기지, 얼굴표정 등)까지 이해하도록 노력해야 한다.
- (6) 명확하지 않은 부분에 대하여 질문을 한다.

조하리의 창(Johari' s window)



→ 자신을 타인에게 노출시키고, 타인으로부터 피드백을 받아 공공영역을 늘려나가야 함

- 커뮤니케이션은 개인간 혹은 집단간에 정보를 교환하거나 의미를 전달하는 과정을 의미한다.
- 조직내 커뮤니케이션은 통제기능, 동기부여기능, 정보전달기능, 감정표현기능 4가지 기능을 수행한다.
- 커뮤니케이션 네트워크 유형 중에서 완전연결형은 비공식적이며 자유로운 정보 교환이 가능한 형태로서 창의성, 참신성이 요구되어지는 기업조직에 적합한 유형이다.
- 조하리의 창(Johari's window)에 따르면 효과적 커뮤니케이션을 하기 위해서는 자신을 타인에게 노출시키고, 타인으로부터 피드백을 받아 공공영역을 늘려나가는 것이 필요하다.

- 조직내 커뮤니케이션 4대 기능에는 통제기능, (), 정보전달기능, ()의 기능이 포함된다.
- 커뮤니케이션 과정을 살펴보면, 발신자 → 부호화 → 매체 → () → 수신자로 이어진다.
- 커뮤니케이션 네트워크 중에서 ()형은 라인조직에 적합하며 공식화 정도가 높고, 왜곡가능성이 존재하며 명령과 권한체계를 기반으로 한다.
- 조하리의 창은 자신이 아는 부분과 타인이 아는 부분을 조합하여 4가지의 영역이 존재한다고 주장한 이론인데, 이중에서 타인은 아는데 내자신이 모르는 영역을 ()영역이라고 한다.

정답 : 1. 감정표현 2. 해독(decoding) 3. 사슬형 4. 맹목(blind)