

<[전사원 필수]구해줘! 비즈니스 커뮤니케이션! 30차시 ver >

1차시 : 비즈니스 커뮤니케이션! 회사 생활을 구해줘!

Q. 입사하고 어떤 일이 가장 힘들었나요?

A(루빈). 입사하고 힘들었던 건 새로운 환경에 적응하는 부분이었어요. 특히, 익숙하지 않은 사람들과 대화를 이어가는 부분이 어려웠는데요. 그중에서도 가장 힘들었던 건 회의 석상에서 업무상의 의견을 어떻게 주고받고 주장해야 할지 가늠하기가 어려웠다는 점이었어요. 문서를 작성하는 것도, 동료와 선배들 앞에서 기획한 것을 프레젠테이션하는 것도 많이 힘들었어요. 사실 입사하기 이전에는 기획한 뒤에 이를 보고하고 토론하는 작업을 경험해 본 적이 없었거든요. 진지하게 심리학을 공부해야 하는지를 고민했습니다. 심리학이 커뮤니케이션에 도움이 될 수도 있겠다는 생각이 들었거든요. 그러던 중에 해결책을 하나 찾게 되었어요. 궁금한 것에 대해 ‘질문을 해 보자.’라고 생각했죠. 이후 회사 동료와 상사에게 물어 보고 피드백을 받으면서 조금씩 적응하게 되었어요. 그래서 지금은 회의하는 자리가 마냥 어렵고 힘들지만은 않게 되었어요. 그 시기를 겪고 보니 입사 당시에 누군가 효과적인 의사 전달 방법에 대해 조언을 해 주었다면 조금 더 쉽게 적응할 수 있었을 것이라는 생각을 하고 있어요.

1. 비즈니스 환경 변화의 특징

가. 세계화

- 세계화(Globalization)란, 국가 간의 경계는 약해지는 반면에 전 지구적인 측면에서는 상호 의존성이 강화되는 현상을 의미합니다.
- 정보통신의 발전 및 다국적 기업(Multinational Corporations)의 성장과 관련이 있습니다.

나. 노동력의 다양성

- 노동시장 안에서 노동력은 연령, 성, 인종, 교육, 문화, 계층별로 다양하게 분포합니다.
- 노동력의 다양성(Workforce Diversity)은 비즈니스의 형태와 규모에 영향을 미치게 됩니다.
- 이에 따라 커뮤니케이션의 중요성이 높아지고 있습니다.

다. 비즈니스 관련 정보의 증가(Increasing of Business Information)

- 21세기는 지식 정보 시대입니다. 각국의 기업들은 한정된 일과 고객 및 자원을 놓고 무한 경쟁의 시대로 진입하고 있습니다.
- 불확실한 미래에 대처하기 위해 많은 기업과 공장은 지식근로자를 강력히 선호하는 경향을 보입니다. 경쟁력을 확보하고 소비자 욕구에 반응하며, 정부의 규제와 지침에 대해 신속히 대처하기 위한 것입니다.

2. 커뮤니케이션의 기본 요소

가. 송신자

송신자(Sender) 개인의 신뢰도에 따라 커뮤니케이션 효과가 결정됩니다. 송신자로 인한 커뮤니케이션 장애의 유형은 다음과 같습니다.

- 송신자의 준비가 부족하여 불명확한 메시지를 전달하는 경우입니다.
- 송신자의 메시지가 너무 길거나, 어렵거나, 재미없는 경우입니다.
- 송신자가 수신자를 잘 알지 못한 채 수신자의 입장을 이해하지 못한 메시지를 전달하는 경우입니다.
- 송신자가 고압적인 태도와 부정적인 성격을 가지고 있는 경우입니다.
- 송신자의 첫인상이 좋지 않은 경우입니다.

나. 메시지

메시지(Message)를 구성하는 요소에는 문서, 구두, 비언어적 커뮤니케이션이 있습니다. 메시지를 전달할 때는 단어의 선택, 음색, 주장의 건전성, 발표 스타일 등이 영향을 미칩니다. 메시지에서 나타날 수 있는 커뮤니케이션의 장애 유형에는 다음과 같은 것이 있습니다.

- 초점이 정확히 맞지 않고 조직화되지 못한 메시지를 전달하는 경우입니다.

- 부적합한 언어나 음색인 경우입니다. - 기술적 오류가 있는 경우입니다.
- 은어나 불필요한 언어를 사용하는 경우입니다. - 문서(문장)의 구성이 조잡하거나 형편없는 경우입니다.

다. 채널

채널(Channel)이란, 메시지를 주고받는 수단이나 통로를 의미합니다. 채널의 유형에는 언어적 채널, 문서적 채널, 새로운 채널이 있습니다.

- 언어적 채널: 대면 접촉, 전화, 화상회의가 있습니다.
- 문서적 채널: 편지, 메모, 보고서가 있습니다.
- 새로운 채널: 인터넷, 팩스, 전자 메일, 스마트폰이 있습니다. 채널에서 발생할 수 있는 커뮤니케이션의 장애 유형에는 다음과 같은 것이 있습니다.
- 소음, 인쇄 상태, 네트워크의 접속 불량, 바이러스 감염, 스팸 메일이 있습니다.

라. 수신자

수신자(Receiver)란, 메시지를 받는 대상을 의미합니다. 수신자로 인한 커뮤니케이션의 장애 유형에는 다음과 같은 것이 있습니다.

- 수신자가 새로운 아이디어나 메시지에 무관심한 경우입니다.
- 하나의 메시지에 관심이 없는 수신자는 전달되는 또 다른 메시지도 주의하지 못합니다.
- 송수신자 간에 적극적인 인상을 지속하지 못하는 경우입니다.
- 수신자의 송신자에 대한 고정관념과 편견이 있는 경우입니다.

마. 피드백

피드백(Feedback)이란, 메시지에 대한 반응을 되돌려 전하는 것을 의미합니다. 피드백은 메시지의 의미를 명확히 해 준다는 장점이 있습니다. 다만, 언어적 커뮤니케이션의 피드백은 즉각적이고, 문서적 커뮤니케이션의 피드백은 더디다는 특성이 있습니다. 피드백에서 나타나는 커뮤니케이션의 장애 유형에는 다음과 같은 것이 있습니다.

- 비판을 용납하지 않는 조직 분위기가 조성되어 있는 경우입니다.
- 불신 및 위협이 존재하는 조직 분위기가 조성되어 있는 경우입니다.

바. 컨텍스트

컨텍스트(Context)란, 커뮤니케이션이 발생하는 기업 환경, 문화 등의 상황적 맥락을 의미합니다. 상황적 맥락에서 커뮤니케이션의 장애 유형에는 다음과 같은 것이 있습니다.

- 기업 환경의 상태: 정상적인지, 아니면 구조조정 중인지에 따라 커뮤니케이션의 정보량이 달라집니다.
- 문화적 맥락: 기업 문화, 지역 문화, 국가 문화, 국제 문화에 따라 커뮤니케이션이 달라집니다.

질문자: 커뮤니케이션이 중요한 이유는 무엇인가요?

전문가: 효과적인 커뮤니케이션 방식은 수신인에게 실용적인 정보를 제공하는 데에 도움을 줍니다. 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 수신인에게 실용적인 정보를 제공해야 하며, 모호한 인상보다는 사실을 전달하는 것이 좋습니다. 또 간결하고 효율적인 방식으로 정보를 표현해야 하고, 이에 대한 기대와 책임을 분명히 해야 합니다. 나아가 흥미를 둘 수 있고 설득적인 주장과 제안을 제시해야 합니다.

3. 커뮤니케이션의 목적과 종류

가. 커뮤니케이션의 목적

① 설득

- 상대방의 가치관, 신념, 태도를 자신이 의도하는 방향과 일치하도록 변화시키거나 재강화(reinforce)를 할 수 있습니다.

② 정보 제공 및 공유

- 상대방에게 사실이나 데이터, 정보, 지식 등을 제공하고 공유하여 상대방으로부터 새로운 아이디어나 피드백을 얻을 수 있습니다.

③ 동기 부여

- 상대방에게 열정과 의욕 및 즐거움을 불러일으킬 수 있습니다.

나. 커뮤니케이션의 종류

① 언어적 커뮤니케이션 : 언어적 커뮤니케이션(Verbal Communication)은 구두에 의한 커뮤니케이션과 기록에 의한 커뮤니케이션으로 나누어집니다. 언어적 커뮤니케이션은 의식적 및 형식적이라는 특징이 있습니다.

㉞ 구두 커뮤니케이션

- 비계획적 접촉, 비공식적 대화, 개별회의
- 직무 면접, 훈련 면접, 설득 면접, 전화
- 위원회회의, 공식적 강의나 발표

㉟ 문서 커뮤니케이션

- 비공식적 메모
- 서신 및 이메일, 서식과 설문지, 수신 전화, 전언 문서, 게시문 또는 보도 자료

② 비언어적 커뮤니케이션

㉞ 비언어적 커뮤니케이션의 수단

표정, 눈 맞춤, 제스처, 자세, 목소리, 이미지 등의 다양한 비언어적 커뮤니케이션(Nonverbal Communication) 수단은 대부분의 소통 상황에서 언어와 함께 또는 단독으로 중요한 의미 전달의 수단이 됩니다. 몸동작, 신체적 특징, 접촉 행동, 준언어 등이 비언어적 커뮤니케이션에 해당됩니다.

㉟ 비언어 단서의 해석

- 해석과 해독: 비언어 단서는 수신인이 메시지를 해석하거나 해독하는 방법에 영향을 미칩니다. 언어 단서와 비언어 단서가 일치하지 않는 경우에는 메시지를 판독하기가 더욱 어렵습니다.
- 특징: 여기서 비언어 커뮤니케이션은 습관적이고 무의식적이라는 특징이 있습니다. 또 형식에 얽매이지 않으며 모호해서 잘못 이해할 수 있는 여지가 높습니다.

4. 커뮤니케이션의 방해 요인

가. 조직적 방해 요인

- 신뢰 부족: 상대에 대한 불신을 가지고 있는 경우입니다.
- 부적절한 커뮤니케이션의 구조: 지나친 공식적 채널에 따른 커뮤니케이션을 시행하고 있는 경우입니다.
- 잘못된 매체의 선택: 상황에 맞지 않는 매체를 선택하는 경우입니다.
- 폐쇄적 커뮤니케이션: 상부의 고압적, 권위적, 일방적 의사소통 방식을 따르는 경우입니다.
- 비윤리적 커뮤니케이션: 소비자를 속이거나 해가 되는 메시지를 전달하는 경우입니다.
- 비효율적 커뮤니케이션: 아무런 결과가 없는 메시지를 만들어 내는 경우입니다.
- 윤리적 문제: 메시지를 방해하는 요인이 있는 경우입니다.

나. 조직 내의 소통 활성화 방안

- 조직 내의 소통은 핵심 메시지로 승부합니다. 반복적인 강조와 구체적인 사례의 제시가 필요합니다.
- 긍정적 피드백을 활용합니다. 긍정적 발언과 부정적 발언의 적절한 비율은 5.6 : 1로 구성합니다.
- 공동 목표를 제시합니다. 직원 간의 협력을 통해 부서 간의 이기주의를 없앨 수 있습니다.
- 경청한 뒤에 신중한 판단을 합니다. 낯선 제안이나 아이디어도 끝까지 경청하는 태도가 필요합니다. 이는 조직 간의 혁신 의지를 북돋을 수 있습니다.
- 상대의 고충을 파악하고 이해합니다. 이를 위해 현장 방문, 간담회, 일대일 대화, SNS 등을 활용합니다.
- 칭찬하고 격려합니다. 이를 위해서는 긍정적 감성의 전염이 중요합니다.

2차시 : 비즈니스 커뮤니케이션이 뭔가요?

1. 비즈니스 커뮤니케이션

가. 정의

① 비즈니스의 정의

비즈니스란, 고객에게 제품과 서비스를 제공하고 그 대가로 이익을 창출하는 활동을 의미합니다. 다시 말해 고객의 욕구를 만족시켜 준 대가로 반드시 수입 (revenues)을 얻게 되어 이득을 남기는 활동을 비즈니스라고 합니다.

② 커뮤니케이션커뮤니케이션이란, 두 사람 이상의 사람들 사이에서 언어 및 비언어 등의 소통 수단을 통해 자신이 가지고 있는 생각, 감정, 느낌과 사실, 정보, 의견을 전달하고 피드백을 받으면서 상호 작용하는 과정을 의미합니다. 사회생활의 전반에 걸쳐 개인의 행복을 결정하는 가장 중요한 기술입니다. 또 다양한 결과를 초래하는 사회적 관계의 도구입니다.

③ 비즈니스 커뮤니케이션

비즈니스 커뮤니케이션이란, 기업과 같은 조직 상황에서 관리자, 부하, 동료, 고객 등이 조직의 목표 달성을 위해 소속 부서나 집단 상호 간에 의견, 정보, 감정 등의 메시지를 주고받는 것을 의미합니다.

나. 비즈니스와 환경

기업은 비즈니스를 하면서 다양한 환경에 직면하게 됩니다. 기업이 성장하고 생존하기 위해서는 이러한 환경에 직면하여 상호 작용하고 적응하며 나아가야 합니다. 지금은 다양한 환경 변화를 통해 장소와 대상에 상관없이 실시간으로 소통할 수 있는 시대입니다. 이러한 경제 및 사회 전반의 커뮤니케이션 환경 변화로 인해 소통의 빈도가 시공간적으로 급격히 확대됨에 따라 소통이 더욱 중요해지고 있습니다.

- 정보통신 기술(ICT: Information & Communication Technology)이 급속하게 발달되고 있습니다.
- 중앙 집권적 조직에서 수평적 네트워크 조직으로 변화되고 있습니다.
- 집단 협업이 이루어지며 SNS로 소통합니다.
- 문자 및 기호의 사용과 실시간 반응이 중요합니다.

다. 비즈니스와 이익

기업은 돈을 벌어야 존재 가치가 있습니다. 그러므로 이익은 어떤 비즈니스에서도 중요합니다. 이익은 제품 및 서비스의 생산과 마케팅의 수익으로부터 지출을 제외한 나머지 금액을 말합니다. 은행의 경우 수신과 여신의 차이와 이자까지 고려하여 이익을 계산합니다. 매출액에서 매출 원가를 차감하여 매출 총 이익을 구할 수 있습니다. 매출액, 이자 수익, 수수료 수익 등의 수익에서 비용에 해당하는 매출 원가, 인력의 급여, 여비 및 교통비, 임차료, 이자 비용 등을 차감한 뒤에 플러스이면 수익이고, 마이너스이면 손실이 됩니다.

질문자: 커뮤니케이션은 비즈니스에 어떻게 작용하나요?

전문가: 이해관계자들의 요구를 파악하여 조직의 성공을 이끕니다. 또 직장 동료, 부하, 상사, 투자자, 고객에게 좋은 인상을 줄 수 있습니다. 나아가 구성원과 조직 모두의 생산성이 향상될 수 있습니다.

2. 커뮤니케이션의 특성

인간의 조직 속에서 하루 종일 의미가 부여되는 활동으로 인간이 수행하는 창조적 행위를 통해 의미가 없는 자료를 의미가 있는 정보로 바꾸는 과정입니다. 여기에는 말하고 쓰며 표현하는 모든 수단이 포함됩니다. 커뮤니케이션은 의미 부여의 노력이며 이는 다음과 같은 특성을 가지고 있습니다.

- 조직의 상호 작용을 위한 요소입니다.
- 개개인을 한데 묶어 사회를 만들게 하는 접착제의 역할을 합니다.
- 인간의 삶의 질을 결정하는 무엇입니다.

가. 연구 대상

① 경영 정보 시스템(MIS)

실제 기업의 많은 활동이 커뮤니케이션과 관련이 있습니다. 이러한 모든 활동이 의사소통과 관련되어 있기 때문입니다. MIS(Management Information System)는 실제로 유용한 정보들을 수집해서 수집된 정보를 기반으로 분류한 뒤에 이를 의사결정을 할 때에 반영합니다.

② 조직 단위의 커뮤니케이션

부서별, 기업별, 대상 기업 또는 협력 기업의 조직 단위에서 수행되는 커뮤니케이션을 의미합니다.

③ 개인 간의 커뮤니케이션

개인 간의 커뮤니케이션은 회사 근무자들 사이의 인간관계를 의미합니다. 직장 내 개인 간의 커뮤니케이션은 근무를 유지하게 하는 원동력이 될 수 있는 반면에 장애 요인이 될 수도 있습니다. 개인 간의 원활

한 커뮤니케이션은 업무 분위기를 긍정적으로 만들어 주며 이를 통해 생산성을 높일 수 있습니다.

④ 비언어 커뮤니케이션

비언어 커뮤니케이션은 표정, 몸짓, 말투 등을 의미합니다. 이는 상호 작용을 가능하게 하는 비언어적인 요소들을 의미합니다.

나. 리더의 역할

① 학자들의 견해

㉠ 프레드 루산스(Fred Luthans)

프레드 루산스는 “좋은 성과를 올리는 리더는 하루 중의 44%는 일상적인 커뮤니케이션을 위해 사용하고, 11%는 네트워크 활동을 위해 사용한다. 그리고 26%는 전통적 관리에 사용하고, 나머지 19%는 인적 자원 관리를 위해 사용한다.”라고 말했습니다.

㉡ 헨리 민츠버그(Henry Mintzberg)

헨리 민츠버그는 리더가 대인관계자, 정보 보급자, 의사결정자의 역할을 잘해야 한다고 강조했습니다.

- 대인관계자의 역할: 리더는 여러 사람과의 대인관계를 잘 유지해야 합니다.
- 정보 보급자로서의 역할: 리더는 많은 정보를 습득하고 정보를 필요한 적재적소에 보급해 줄 수 있어야 합니다.
- 의사결정자로서의 역할: 리더는 맞닥뜨리게 되는 수많은 결정의 순간에 올바른 선택을 해야 하며, 이를 통해 기업의 목표를 달성할 수 있어야 합니다.

다. 비즈니스 커뮤니케이션의 기능

① 구성원 행동 통제의 기능

다양한 사람들을 한데 모아 회사를 만들어 놓고 이들을 그냥 방치해 둔다면 그 조직은 제대로 기능을 할 수 없습니다. 따라서 이들의 행동을 지시하고 서로 연결하며 통제해야 합니다. 이때 커뮤니케이션이 사용 됩니다. 상급자는 하급자에게 직접 언어적으로 명령을 내리기도 하며 규정을 만들어 제시하기도 합니다. 이러한 행위는 모두 커뮤니케이션을 위한 활동입니다. 조직에는 위계가 있고 직원들에게 요구하는 공식적인 지침이 마련되어 있습니다. 조직은 구성원에 대한 행동을 미리 공식화(문서화)할 필요가 있습니다. 조직에 따라 공식화의 정도가 높고 낮을 수 있습니다. - 기계적 조직은 공식성의 정도가 높으며 명령, 지시, 보고 등의 방식을 사용합니다. 이는 안정적이고 고정적인 환경을 제공합니다. - 유기적 조직은 공식성의 정도가 낮으며 토의, 회의, 대화 등의 방식을 사용합니다. 이는 변동적이며 역동적인 환경을 제공합니다.

② 동기 부여의 기능

동기 부여는 욕구 또는 과정으로 설명될 수 있습니다. 욕구 또는 과정에서는 다른 사람과의 비교를 통한 결핍이 문제의 요소로 작용합니다. 조직 내에서는 항상 커뮤니티가 유지되므로 구성원들의 욕구가 결핍될 수 있습니다. 욕구의 결핍이 충족되지 않는 경우는 의기소침해지고 불만 사항이 발생하며 개선의 요구가 있을 수 있습니다. 기업은 커뮤니케이션을 통해 이를 해결해야 합니다.

③ 사회적 욕구 충족의 기능

인간은 살아가면서 수도 없이 많은 문제를 해결해야 합니다. 이러한 과정을 통해 성취감과 한계를 느끼게 됩니다. 처해진 상황에 따라 다른 사람에게 의견을 묻기도 하며 도움을 요청하기도 합니다. 이와 같이 조직은 구성원의 좌절과 만족감을 표현할 수 있는 장소가 될 수 있습니다. 또 조직 내의 커뮤니케이션은 사회적 욕구 충족이나 감정 표현의 수단이 되기도 합니다. 동시에 감정의 교환은 사람과 사람을 이어 주어 인간의 사회적 욕구가 충족됩니다.

㉠ 의사결정 촉진의 기능

- 의사결정을 위해 필요한 정보를 제공합니다.

㉡ 생존과 환경의 적응 기능

- 사회화의 기능을 합니다.
- 교육과 훈련의 기능을 합니다.
- 조직의 존속을 위한 역할을 합니다.

3차시 : 찾았다! 커뮤니케이션의 유형과 매체-1

1. 내부 커뮤니케이션 채널

가. 공식 커뮤니케이션 채널

① 하향식 정보 흐름

- 면접, 워크숍, 매뉴얼, 사보, 기안, 회의 등 구두로 전달되는 상사의 지시를 의미합니다.
- 직원의 미래 예측과 의사결정에 도움을 줍니다.
- 조직의 사명이나 전략, 업무와 관련된 지시, 정책과 절차에 대한 바람과 기대 등을 전달할 수 있습니다.
- 직원의 성과에 대한 피드백이나 사기를 진작하기 위한 각종 동기 부여 계획 등을 실행할 수 있습니다.
- 직원의 입장이나 자신들의 행동 근무 방침, 미래 예측에 도움이 될 수 있습니다.

② 상향식 정보 흐름

- 제안이나 제도를 통해 직원의 고충을 도와주는 것을 의미합니다.
- 제안, 제도, 고객의 불만, 제품 및 서비스 등에 대한 현장의 소리 등 현장 기술자의 노하우가 의사결정에 필요합니다.
- 직원의 왜곡된 영터리 정보 보고에 유의해야 합니다.

③ 수평적 정보 흐름

- 복잡한 문제나 어려운 문제를 해결할 때에 필요합니다.
- 종업원 또는 부서 간의 커뮤니케이션으로 부서 간의 장벽을 제거하여 상호 협력하는 분위기를 만들 수 있습니다.
- 다른 부서와 의견이나 아이디어를 공유하며 사내 공간을 제공해야 합니다.

질문자: 공식 커뮤니케이션 채널에 지나치게 의존하는 것을 주의해야 하는 이유는 무엇인가요?

전문가: 메시지가 왜곡될 수 있으며 오해의 위험이 있습니다. 메시지가 여러 단계에 걸쳐 전달되면서 본질이 변질되어 전달될 수 있으므로 이를 해결하기 위해서는 조직 구조상의 위계 계층의 수를 줄여야 합니다. 다시 말해 커뮤니케이션 사슬의 연결이 적을수록 왜곡과 오해가 줄어듭니다. 수직적 조직에서 수평적 조직으로 재구성하여 조직 전반에 커뮤니케이션이 자유롭게 흐르도록 설계해야 합니다.

나. 비공식 커뮤니케이션 채널

① 채널의 종류

㉠ 데이비스(K. Davis)의 포도넝쿨(Grapevine) 채널

조직 내에 공식적인 커뮤니케이션 채널 외에 공식 채널을 보조하는 비공식 커뮤니케이션 채널이 더 많이 존재합니다. 이는 회사 안팎에서의 은밀한 대화와 정규적 만남 등의 방식으로 발산됩니다. 실제 정보의 약 80%가 이러한 포도넝쿨을 따라 움직이며 정보의 75~95% 정도가 정확성을 지닙니다. 따라서 성공적인 경영자는 이러한 비공식 메시지를 중시해야 합니다. 포도넝쿨 채널은 비공식 채널이 여러 방향으로 한없이 뻗어 나가는 특성을 가지고 있습니다.

- 여러 가지 갈래를 가집니다.
- 다른 가지에 기대는 특성이 있습니다.
- 가지가 사방팔방으로 뻗어 나갑니다.
- 가지가 서로 얹혀 있습니다.

※ 포도넝쿨 채널의 개념

- 포도원의 농부는 관리자, 가지는 정보, 가지치기는 통제에 비유합니다.
- 포도원의 농부(관리자)는 자기가 원하는 방향으로 가지치기(통제)를 할 수 없습니다.
- 개인은 자신에게 중요한 영향을 미치는 사안, 외부의 변화 요인, 불안한 내용들에 대해 비공식 루트(넝쿨)를 통해 불안을 해소하고 욕구를 충족하고자 합니다.
- 업무 이외의 장소에서 가볍게 나누는 담화, 회의와 업무로의 복귀 중에 전이시간, 식사 시간을 활용해 나누는 스포토크 등이 여기에 해당됩니다.

- 가치(정보)는 놀라울 정도로 빨리 전파되며 튼튼할수록 그 속도는 더욱더 빨라집니다. 이는 중요한 정보일수록 좀 더 빨리 채널을 통해 전파됨을 의미합니다.
- 가치(정보)의 근원에 대해서는 믿을 만하다고 여기며, 대개의 경우 왜곡이나 첨가 및 삭제가 이루어지기도 합니다.

㉞ HP의 배회관리(MBWA)

배회관리(MBWA: Management by Working Around)란, 직원 주위를 돌아다니며 현장의 쓴소리, 된소리, 현재의 고민, 관심사 등을 수집하여 처우 개선에 반영하는 것을 의미합니다.

② 특성

비공식 커뮤니케이션은 다음과 같은 상황에서 이용할 수 있습니다.

- 전혀 새로운 뉴스가 생겼을 때에 이용할 수 있습니다.
- 영향력이 있는 중요한 사안이 생겼을 때에 이용할 수 있습니다.
- 불안감을 가지게 할 소지가 있는 사안일 때에 이용할 수 있습니다.
- 논의될 사안이 명확히 드러나지 않고 모호한 상태에 있을 때에 이용할 수 있습니다.

2. 외부 커뮤니케이션 채널

가. 외부

외부란 고객, 고용주, 유통업자, 경쟁자, 정부, 지역의 대표, 금융기관 등을 의미하며, 이들과 공식 접촉하는 것을 외부 커뮤니케이션이라고 합니다. 커뮤니케이션의 대부분은 외부인들과의 관계에서 우연히 또는 비의도적으로 발생합니다. 왜냐하면 조직은 고객이나 일반 대중에게 정보를 제공해 주어야 하기 때문입니다. 특히, 이러한 일을 맡고 있는 부서는 외부 메시지의 흐름을 관리하는 것을 주요 업무로 삼게 됩니다. 마케팅 부서나 고객 접촉을 주요 업무로 하는 A/S 부서, 판매 부서, 홍보 부서 등이 있습니다.

① 커뮤니케이션 담당 부서의 역할

- 고객이 원하는 것을 파악합니다.
- 고객 욕구를 만족시키는 제품을 개발합니다.
- 고객이 원하는 제품을 고객의 손까지 전달해 주는 방법을 고안합니다.

② 커뮤니케이션 위기 극복

㉞ 위기 극복을 위해 해야 하는 일

- 잠재된 문제점이 확인되면 곧바로 문제를 해결하기 위한 팀을 구성해야 합니다.
- 위기관리 프로그램을 준비해야 합니다.
- 물건이나 행동 방침을 통해 회사의 입장을 고객에게 명확히 알려야 합니다.
- 다중 매체를 활용하여 신속하게 뉴스를 보도합니다.
- 고객의 요구에 부응할 수 있는 전문가 집단이 정보를 제공해야 합니다.
- 회사의 입장을 대변할 수 있는 숙련된 인사를 선정해야 합니다.
- 결점이 조금이라도 발견되면 즉시 고객에게 사과해야 합니다.

㉞ 위기 극복을 위해 하면 안 되는 일

- 무슨 이유에서든지 상대방을 비난해서는 안 됩니다.
- 사실이 확인되지 않은 내용을 공론화해서는 안 됩니다.
- 상대방의 질문에 답변을 미루거나 회피해서는 안 됩니다.
- 개인의 권리와 사생활을 침해할 수 있는 사실을 유포해서는 안 됩니다.
- 제품이나 서비스를 악용하여 고객에게 피해를 입혀서는 안 됩니다.
- 언론사 등과 결탁하여 고객에게 악영향을 주어서는 안 됩니다.

③ 외부와의 비공식적 접촉

경영자들은 겉으로 나타나거나 눈에 띄는 부분이 없어 보이는 비공식적 소문이나 정보에 주목할 필요가 있습니다. 이러한 정보의 수집은 의외로 상당한 수확을 가져올 수 있습니다. 따라서 외부인과의 비공식적 접촉에도 관심을 가지는 것이 중요합니다.

3. 커뮤니케이션의 물리적 잡음

커뮤니케이션의 각 단계마다 잡음(Noise)이 존재합니다. 잡음은 '원활한 커뮤니케이션을 방해하는 요소'이

며, 이를 제거하지 않으면 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질 수 없습니다.

① 정보의 격차

- 새로운 정보기술에 접근할 수 있는 능력을 보유한 사람과 그렇지 못한 사람의 사이에 경제적 또는 사회적 격차가 심화되는 현상입니다.
- 정보의 격차로 인해 소득의 격차가 더욱 심화될 수 있습니다.

② 생략 또는 누락

- 수신자가 정확히 판단하기 위해 필요로 하는 모든 정보를 전달자가 제대로 전달하지 못할 때에 발생합니다.
- 전달자의 능력 및 지식의 부족이나 매체의 불완전성이 원인이 됩니다.

③ 과중

- 전달하려는 정보 및 메시지가 너무 많아 소통이 원활하게 이루어지지 않는 경우를 의미합니다.

④ 타이밍

- 커뮤니케이션의 생명은 적시성입니다.
- 누가 먼저 정확한 정보를 얻는지가 조직의 성패를 좌우할 수 있습니다.

⑤ 환경 또는 분위기

- 서로 집중할 수 있는 조용한 분위기의 편안한 장소가 필요합니다.

4차시 : 찾았다! 커뮤니케이션의 유형과 매체-2

1. 언어 커뮤니케이션

언어는 커뮤니케이션의 가장 기본적인 요소입니다. 우리의 의사소통은 대체로 언어를 통해 이루어지기 때문입니다. 스스로 송신자가 되기도 하고, 때로는 수신자가 되기도 합니다. 이러한 바탕에는 언어 자체가 사유의 도구라는 의미도 내포하고 있습니다. 인간은 언어를 통해 생각하고 표현하기 때문입니다. 그러한 과정을 통해 상호 작용하는 것이 언어 커뮤니케이션입니다.

가. 언어 커뮤니케이션의 실제

① 말하기와 글쓰기

언어 커뮤니케이션 중에서 말하기에 해당하는 구두(Oral) 커뮤니케이션을 극대화하기 위해서는 문서와 언어 커뮤니케이션 채널을 동시에 사용하는 것이 좋습니다.

② 경청하기와 듣기

중요한 것은 메시지를 듣거나 읽은 뒤에 핵심 정보를 잘 뽑아내는 것입니다.

나. 언어의 중요성

영어의 단어는 대략적으로 75만 개의 단어로 구성되어 있습니다. 이 중에서 실제 생활에서 사용 빈도가 있는 단어는 2만 단어 수준입니다. 그래서 언어로 커뮤니케이션을 수행하기 위해서는 훈련이 필요합니다.

① 경청의 훈련이 필요

- 일반적으로 10분 분량의 연설을 듣고 난 뒤에는 무슨 연설을 했는지 50%밖에 기억하지 못합니다. 그리고 며칠 지난 뒤에는 25%도 기억하지 못하게 됩니다.
- 미국의 경우 약 20%가 문맹이고, 약 14%는 객관식 시험을 이해하지 못합니다. 또 약 38%는 신문을 자연스럽게 읽지 못하고, 약 25%는 봉급명세서의 각종 항목을 이해하지 못합니다.

② 핵심 정보를 찾는 훈련이 필요

- 메시지를 듣거나 읽고 핵심 정보를 요약하는 훈련을 해야 합니다. 정보를 해석하고 평가하는 훈련이 되어야 합니다.

다. 말과 글

‘말로 하는 말’과 ‘글로 쓰는 말’이 있습니다. 어느 나라든지 언어의 역사를 살펴보면 일상 대화에서 사용하는 말과 문서에 기록으로 남아 있는 말은 차이가 있습니다. 그러나 이러한 말이나 글은 모두 사람의 품은 뜻을 다른 사람에게 전달하는 수단이라는 점에서는 그 목적이 같습니다. 인류의 역사에서 ‘말’이 ‘글’보다 먼저 생겨났습니다. 기록의 수단인 글이 생겨난 뒤에 끊임없이 글은 말을 닮으려고 노력해 왔습니다. 하지만 문자는 말이 가지고 있는 운율, 높낮이, 음색 등을 두루 담아내기가 어렵습니다. 사람의 말은 저마다 다른 투를 가지고 있고, 말 주변 등의 말하는 기술도 서로 다릅니다.

라. 전달의 부조화

말을 잘하는 사람은 어려운 이야기를 듣는 사람의 눈높이에 맞추어 알아듣기 쉽게 표현할 수 있습니다. ‘잘 쓴 글’이나 ‘잘하는 말’은 곧 이해하기 쉬운 글이나 말을 의미합니다. 반대로 ‘못 쓴 글’이나 ‘못하는 말’도 있습니다. 듣는 사람이 이해하기 어려운 글이나 말이 여기에 해당합니다. 말 주변이 없거나 글썽씨가 없어 의사 전달이 쉽지 않은 경우도 있고, 쉬운 이야기를 어려운 말로 표현하는 경우도 있습니다. 또 말하는 사람 혼자만 알고 있는 어려운 표현을 사용하는 경우도 있습니다.

마. 언어의 특성

- 언어의 가변성: 시대와 상황에 영향을 받으며 언어는 변화합니다.
- 표현 방법: 글, 기호, 그림을 사용할 수 있습니다.
- 기타: 이모티콘 등 각종 기호를 통해 표현할 수 있습니다.
- 추상 수준: 수준에 따라 다양하게 표현됩니다.

바. 구두 커뮤니케이션과 문서 커뮤니케이션

① 구두(Oral) 커뮤니케이션

- 직접적인 커뮤니케이션이 가능합니다.
- 효율성, 즉시성, 긴급성의 특성을 가지고 있습니다.
- 대면 대화가 가능합니다.

② 텔레(Tele) 커뮤니케이션

- 대화, 지시, 연설, 비공식 루머, 회의 등의 커뮤니케이션을 의미합니다.

③ 문서(Written) 커뮤니케이션

- 기록 유지, 미래 재사용, 명확한 메시지, 공식화, 서신, 메모, 포스터, 사보, 매뉴얼, 정기 간행물 등이 여기에 해당됩니다.

2. 비언어 커뮤니케이션

가. 정의

말 이외의 소리, 표정, 느낌의 전달, 태도, 몸짓 등을 의미합니다. 이 밖에 사랑, 존경, 증오, 종속, 우월성 등 상대방에 대한 감정을 나타내는 다양한 표현이 비언어 커뮤니케이션에 해당합니다. 비언어 커뮤니케이션은 다른 사람과의 상호 작용에 있어 감정을 전달하거나 정서적 의미 교환을 담당합니다. 언어 커뮤니케이션에 비해 구조화가 덜 되어 있어 모방하는 것이 쉽지 않습니다. 신념과 의지, 시간 표현 등에는 한계성을 가집니다.

나. 긍정적인 행동과 부정적인 행동의 차이점

① 긍정적인 행동

- 또렷이 눈을 마주칩니다.
- 손을 가지런히 놓습니다.
- 상대방의 대화에 맞추어 움직입니다.
- 자주 미소를 짓습니다.
- 시선을 떼지 않습니다.

② 부정적인 행동

- 차갑게 노려봅니다.
- 가짜로 하품을 합니다.
- 천정을 봅니다.

- 찡그립니다.
- 입을 실룩입니다.

질문자: 비언어 커뮤니케이션은 상호 작용에서 어떤 역할을 하나요?

전문가: 비언어 커뮤니케이션과 언어 커뮤니케이션을 함께 사용하면 상호 작용에 효과적입니다. 그리고 의사 전달의 과정에서 전달자와 수신자가 모두 이해하는 데에 도움이 됩니다. 더불어 진실성과 거짓됨을 느낄 수 있어 커뮤니케이션에 신뢰성을 부여합니다.

다. 비언어 커뮤니케이션의 매체

얼굴이 붉어지는 홍조는 수줍음과 연관이 되고, 대화 중에 하품을 하는 행동은 상대방의 이야기에 집중하지 못한다는 뜻으로 받아들여지게 됩니다. 표정이나 사소한 행동 등도 비언어 커뮤니케이션의 방법입니다. 비언어 커뮤니케이션의 매체가 되는 내용에 대해 알아보겠습니다.

① 외모

- 입은 옷, 얼굴 모양, 느낌 등이 첫인상의 정보에서는 외모가 가장 중요한 정보원입니다.
- 얼굴 표정은 종종 말보다 정확한 의미를 전달합니다.
- 표정만으로도 감정을 상대방에게 전달할 수 있습니다.
- 눈은 얼굴 중에서 가장 영향력이 있는 신체 부위입니다. 본인의 감정을 감추려고 선글라스를 사용하기도 합니다.
- 옷과 장신구는 장식, 신체 보호, 자기주장 및 거절, 은신, 신분과 지위 등의 표시 수단으로 사용됩니다.
- 신체적 크기와 형태 등 체격에 기초하여 성격을 추론할 수 있습니다.
- 몸짓을 관찰하며 상대방의 생각을 짐작합니다.

② 행동

- 악수, 포옹 등의 인사와 접촉을 통해 감정을 전달합니다. 여기서 접촉은 따뜻함, 편안함, 안도감 등의 감정을 전달하는 주요 수단입니다.
- 시간 약속을 지키는 것을 통해 상대방에 대한 예의를 보일 수 있습니다.
- 공간의 점유는 자신의 지위를 표현합니다.

라. 준언어

목소리의 고저와 강약, 억양과 리듬은 언어의 보조 수단이 됩니다. 이를 준언어라고 합니다. 말을 주저주저한다면 말의 내용과는 관계없이 무엇을 숨기고 있는지, 청자를 두려워하고 있는지, 말할 내용에 대해 확신이 없는지를 유추하게 됩니다. 또 큰소리로 말한다면 내용과는 관계없이 화자가 흥분했거나, 거짓말을 하고 있거나, 거친 성격의 소유자라고 유추하게 됩니다.

5차시 : 성공적인 감성 커뮤니케이션의 질문과 피드백

1. 감성 커뮤니케이션

가. 대화의 의미

대화란, 화자(話者)와 청자(聽者)가 서로 얼굴을 마주하고 사적으로 이야기를 나누는 언어 행위 또는 공적인 목적 수행을 위해 이야기를 나누는 행위를 의미합니다. 비즈니스에서 ‘말하기’는 필수적인 커뮤니케이션 수단입니다. 말에는 이야기하는 사람의 인품과 사상이 담겨 있습니다. 언어구사력은 자신의 첫인상을 결정합니다.

나. 대화의 기술

① 대화할 때의 위치

- 정면으로 마주 앉습니다.

- 옆으로 나란히 앉습니다.
- 대각선으로 앉습니다.

② 대화의 유형

- 격려: 상대방의 용기나 의욕을 북돋아 힘을 내게 합니다.
- 칭찬: 상대방의 좋은 점을 치하하거나 높이 평가합니다.
- 질책: 상대방이 같은 잘못을 되풀이하지 않도록 꾸짖고 나무랍니다.
- 부탁: 상대방에게 어떤 일을 해달라고 청하거나 맡깁니다.
- 답소와 환담: 서로 즐거움을 나누기 위한 대화 및 그런 말을 의미합니다.
- 설득: 상대방이 나의 의견을 따르도록 여러 가지로 깨우쳐 말하는 것을 의미합니다.
- 보고: 일의 내용이나 결과를 말이나 글로 알리는 것을 의미합니다.
- 설명: 일의 내용이나 대상을 상대방이 이해할 수 있도록 밝혀 말하는 것을 의미합니다.

2. 경청하기

가. 적극적 경청

적극적 경청(Active Listening)은 상대방이 전달하고자 하는 말의 내용은 물론 그 내면에 깔려 있는 동기나 정서에 귀를 기울여 듣는 것을 의미합니다. 이는 공감하며 이해한 바를 자신의 언어로 상대방에게 피드백해 주는 행위입니다.

① 공감

공감(Empathy)이란, 상대방의 입장에서 보는 것입니다. 대화에는 기쁨, 슬픔, 즐거움, 두려움, 사랑, 걱정, 분노 등과 같은 많은 인간의 감정들이 수반됩니다. 상대방이 무엇을 생각하고, 어떻게 느끼고 있는가를 이해하려고 애쓰는 것이 바로 공감입니다.

- 동의(同意): 당신과 나의 생각이 같은 경우입니다.
- 동감(同感): 같은 상황에서 느낌이 같은 경우입니다.
- 공감(共感): 생각과 느낌이 나와 다르지만 상대방의 입장에서 그 느낌이 이해가 되는 경우입니다.

② 반복

상대방이 한 말의 일부를 반복(Echo Response)하는 것은 상대방에게 그의 말을 “경청하고 있고, 이해하며, 계속하기를 바란다.”라는 메시지를 줍니다. 상대방이 강조해서 한 말이나 중요한 부분이라고 생각되는 곳을 반복하면 상대방과 소통하는 데에 도움이 됩니다.

③ 환언

환언(Paraphrasing)은 상대방이 말한 내용에 대해 같은 뜻을 가진 한두 개의 다른 단어를 사용하여 간단하게 확인하는 것입니다. 이는 대화 내용을 간단명료하게 해 줍니다.

④ 요약

요약(Summarizing)은 상대방이 말한 내용의 핵심을 압축하여 짧게 말하는 것으로 종합적인 확인이라고 할 수 있습니다. 요약을 잘하면 상대방으로 하여금 자신의 말과 심정을 간단명료하게 이해할 수 있도록 합니다.

질문자: 커뮤니케이션에서 경청이 중요한 이유가 무엇인가요?

전문가: 상대방의 말을 잘 듣는 것은 효과적인 의사소통을 위해 무엇보다 중요한 부분입니다. 이는 대인관계의 개발과 유지, 의사결정, 문제 해결의 핵심적 요소로 작용합니다. 예를 들면 영업 사원의 경우에는 말을 잘하는 것이 중요하지만 잘 듣는 것도 실적을 올리는 데에 중요한 요소가 됩니다.

나. 경청의 종류

경청은 듣는 것(hear), 귀를 기울이고 듣는 것(listen), 적극적으로 물어보며 듣는 것(active listen)으로 구분할 수 있습니다.

① 주목하기 (SOLER)

- 상대방을 정면으로 바라봅니다(Squarely).
- 개방적인 자세를 취합니다(Open).
- 가끔 상대방 쪽으로 몸을 기울입니다(Lean).

- 상대방과 좋은 시선을 유지합니다(Eye Contact).
- 편안하고 자연스런 자세를 취합니다(Relaxed).

② 상대방의 메시지를 파악하기

- 전체적인 맥락에서 내용을 이해하며 들어야 합니다.
- 말하고자 하는 핵심 내용을 도출해 냅니다.

③ 비언어적 메시지를 이해하기

- 자세, 몸의 움직임, 얼굴 표정을 이해합니다.
- 목소리의 톤, 음률의 고저, 어조, 강약, 강조, 쉼, 침묵 등의 음성을 관찰합니다.

④ 공감하기

- 감정 이입을 하면서 들어야 합니다.
- 질문을 합니다.
- 흥미를 가집니다.
- 관심을 표현합니다.
- 주의를 기울입니다.
- 들은 바를 기록합니다.

⑤ 성공적인 대화를 위한 123 화법을 활용하기

- 성공적인 대화를 위해서는 1번 말하고, 2번 들어 주고, 3번 이상 맞장구를 치는 것이 필요합니다.
- 자신은 1번 칭찬하고, 상대방을 2번 칭찬합니다. 그리고 자리에 없는 사람은 3번 칭찬합니다.
- 이전에 1번 실수했던 일을 두세 번 거듭하여 언급하지 않습니다.
- 하나의 주제에 대해 2분 안에 세 가지 핵심 메시지를 중심으로 표현하는 습관을 들입니다.
- 발표할 때는 현상과 사실을 단순히 나열하는 것이 아니라 ‘첫째~, 둘째~, 셋째~’와 같이 내용 유사성에 따라 분류하여 전개합니다.

3. 성공적인 비즈니스 대화법 3단계

가. 1단계: 접근(Approach)

① 상대방의 경계심을 풀어 주기

- 처음 만나는 사람의 심리적 저항을 사전에 예상해야 합니다.
- 상대방이 마음의 문을 열도록 말하는 사람이 먼저 악수나 미소를 통해 마음의 문을 활짝 열고 진정성을 보여 주어야 합니다.

② 공통점을 발견하기

- 공통의 화제를 선정해야 합니다. 예를 들어 기후, 계절 이야기, 취향, 취미, 뉴스, 건강, 여행 등의 주제가 있습니다. 공통의 화제로 대화의 분위기를 조성할 수 있습니다.
- 특히, 상대가 관심을 보이는 주제에 화제를 집중하면서 서로의 공감대를 형성하여 대화를 전개해 나가야 합니다.

③ 대화법: ‘찬사법’ 또는 ‘YES/BUT’법을 활용하기

- 찬사법이란, 상대방에 대해 진심으로 칭찬하는 방법입니다.
- YES/BUT법이란, 자신의 의견이 상대방의 의견과 다른 경우 직접적으로 부정하는 것이 아니라 일단 상대방의 의견을 긍정한 뒤에 자신의 반대되는 의견을 제시하는 방법입니다.

나. 2단계: 설명(Demonstration)

① 자신의 의견에 집착하지 않기

- 자신의 의견과 주장을 고집하거나 관철하려고 노력하기 전에 상대의 입장이 되어 생각해 보아야 합니다.
- 완전히 만족하는 타협점은 찾기가 힘들다고 전제한 뒤에 서로 이견을 자연스럽게 내놓아야 합니다. 이를 통해 가능한 한 많은 선택지에서 상대와의 공통된 견해를 채택하도록 합니다.

② 대화법: 문답법을 활용하기

- 말수가 적은 상대방과의 대화에서는 문답법을 이용합니다. 대답하기 쉬운 질문이나 기쁘게 대답할 수

있는 질문을 합니다.

- 구체적으로 표현하여 대화의 본문에서 분명한 용어로 상호 조건을 제시합니다.
- 상대의 성격을 파악해야 합니다.
- 상대를 변화시키려면 내가 먼저 변화해야 합니다.

다. 3단계: 마무리(Closing)

① 대화법: 양자택일법을 활용하기

- 최종 단계까지 상황이 전개되었다고 생각되면 곧 결단을 유도하는 화법을 사용해야 합니다.

② 상대방의 자존심을 지켜 주기

- 끝까지 예의 바르게 매너를 지켜야 상대방의 마음을 움직일 수 있습니다.

③ 상대방의 성장 욕구에 호소하기

- 상대방에게 자신의 이익이나 성장에 도움이 됨을 자극합니다.

④ 구체적인 이익을 제시하기

- 무엇인가 뚜렷한 이익이 없으면 머뭇거리게 됩니다.
- 구체적으로 얻을 수 있는 이익을 모두 제시해야 합니다.

⑤ 때로는 장소를 옮기기

- 결정을 못하고 있거나 설득이 잘 안 되는 상대일 경우에는 다른 장소로 옮겨 설득할 수 있습니다.

4. 피드백

가. 정의와 기능

피드백(Feedback)은 관찰된 행동이나 목표 대비 성과에 대해 객관적 평가와 의미 있는 메시지를 전달하는 것입니다. 이는 의사소통 과정에서 서로의 생각과 정보가 분명하게 전달되었는지를 확인해 주는 역할을 합니다. 향후 성장과 발전을 위한 미래 지향적 활동입니다.

나. 핵심 조건

① 초점

- 피드백은 개인적 특성이 아닌 관찰된 특정한 행동이나 성과 이슈에 초점이 맞추어져야 합니다.
- 훌륭한 성과나 바람직한 행동에 대한 칭찬 및 인정과 성과 부진이나 잘못된 행동에 대한 개선 요구에 초점을 맞추어야 합니다.
- 상대방의 인격이나 능력에 대한 판단이 되어서는 안 됩니다.
- 피드백은 객관적 사실에 기초하여 구체적으로 해야 합니다.

② 적합성

- 피드백이 주제에서 벗어나지 않도록 주의해야 합니다.
- 피드백은 행동의 개선이나 성과 부진을 해소할 수 있도록 유용한 정보나 실질적인 조언을 제시해야 합니다.
- 피드백은 상황에 적합한 메시지를 담고 있어야 합니다.
- 적합성이 있는 피드백을 위해 일관성, 수용성, 현실성을 유지해야 합니다.

③ 타이밍

- 피드백은 필요할 때에 적절한 상황에서 이루어져야 합니다.
- 타이밍(Timing)에는 시간적 의미뿐만 아니라 상대방이 피드백을 받아들일 수 있는 마음의 상태와 같은 심리적 요인과 피드백 장소, 분위기 등과 같은 물리적 환경도 포함됩니다.

6차시 : No! No! No! 상황에 대처하는 대화의 원칙

1. 핵심 파악하기(Organizing Information), 표현하기(Reaction)의 다섯 가지 대화 원칙을 실천합니다.

가. 말 자르지 않기(Avoiding Interrupt)

대화하는 도중에는 상대방의 말을 끊지 말고 상대방이 말을 마칠 때까지 기다리는 것이 기본 예의입니다. 상대방이 말을 하고 있는 중에도 습관적으로 중간에 끼어들어 자신의 의견을 앞세우는 사람이 있습니다. 이러한 행동은 원활한 소통을 방해합니다. 커뮤니케이션의 7 : 3 원리는 ‘70%를 듣고 30%를 말한다.’를 의미합니다. 소통의 기본은 말을 잘하는 것보다 잘 들어 주는 것입니다.

나. 관심 유지하기(Maintaining Interest)

대화할 때는 상대방의 말을 적극적으로 관심 있게 듣는 것이 필요합니다. 비록 자신이 알고 있는 이야기이거나 흥미가 없는 내용이라든가 인내심 있게 들어주는 노력이 필요합니다. 이때 ‘대화의 열쇠’를 사용하면 도움이 됩니다. 대화의 열쇠란, 상대방이 자유스럽게 자신의 감정이나 문제를 이야기할 수 있도록 유도할 수 있는 간단한 말입니다.

- 대화의 열쇠 예: “오 그래?”, “그래서?”, “속상했겠네?”, “그래서 어떻게 됐는데?”, “어디 한 번 이야기해 봐.”, “한 번 들어 보자.”, “그것 참 재미있는 생각인데.”, “너한테는 아주 중요한 것 같은데.”

다. 평가와 조언 및 충고 미루기(Postponing Evaluation)

상대방이 이야기할 때 주의 깊게 듣지 않고 자신의 경험이나 동기에 근거하여 판단하고 평가하려는 것을 주의해야 합니다. 이들은 겉으로 보기에는 상대방의 말을 듣고(hearing) 있는 것처럼 보이지만 머릿속으로 다른 생각에 빠져 있기도 합니다. 상대방이 말하는 사이에 자신이 말할 내용을 구상하거나 상대방 의견의 허점을 찾으려고 합니다. 그러다 보니 상대방의 이야기를 왜곡하여 해석하거나 주의 깊게 듣지 않아 또 다시 질문을 하는 등 대화가 산만해질 수 있습니다.

라. 핵심 파악하기(Organizing Information)

상대방의 말을 주의 깊게 경청하면서 상대가 말하고자 하는 핵심 내용이 무엇인지를 파악합니다. 다시 말해 진짜 말하고자 하는 메시지가 무엇인지를 알아차리려는 의도적 노력을 해야 합니다.

마. 표현하기(Reaction)

다른 사람의 이야기를 들을 때 아무런 반응을 보이지 않으면 말하는 사람은 자신의 이야기가 잘 전달되고 있는지에 대해 의문을 느끼게 됩니다. 그러므로 적절한 반응을 통해 이를 해소해 주어 말하는 사람이 이야기에 좀 더 집중할 수 있도록 하는 것이 중요합니다.

- 눈을 마주칩니다.
- 음성 반응을 하고 맞장구칩니다.
- 고개를 끄덕입니다.

2. 부정적 상황에서의 커뮤니케이션

가. 잘못된 행동을 했을 때의 의사소통

① 남이 보지 않는 곳에서 긍정적으로 이야기하기

부정적 이슈에 대한 대화는 두 사람만의 공간에서 개인적이며 긍정적으로 이야기를 합니다.

② 대화의 목적과 태도를 점검하기

상대방에 대한 자신의 진실한 마음이 있는지를 확인합니다. 평가나 질책의 목적이 아니라 문제 해결, 상황의 개선, 상대방의 성장을 지원하는 등 선의의 목적에서 대화한다는 사실을 명심합니다.

③ 질문하기

질문을 통해 스스로 책임질 수 있는 해결책을 찾고 선택하도록 합니다. 대화는 상대방으로 하여금 앞으로의 대안을 스스로 찾아내도록 도와주기 위한 것입니다.

④ 좋은 해결책에는 칭찬하기

부족한 부분에는 간단하고 실질적인 조언하기 조언이나 방법은 과도하지 않은 범위에서 시행합니다. 지나치게 많은 정보를 제시하면 상대방이 부담을 느낄 수 있으며 행동으로 옮기는 데에도 어려움이 있습니다. 다음과 같은 대화 방식은 가급적 피해야 합니다.

- 지시형 또는 명령형: “지각 좀 그만 해.”
- 경고형 또는 위협형: “한 번만 더 지각하면 시말서야.”
- 설명형 또는 설교형: “근태는 직장에서 지켜야 할 ABC 아닌가?”
- 비하형: “이런 식으로 직장생활 해도 괜찮다고 생각하나?”

- 비난형 또는 질책형: “왜 이렇게 자주 늦는 거야? 나한테 반항하는 건가?”
- 비꼬기형: “자네는 직급은 사원인데 사장처럼 출근하는군.”

나. 슬기롭게 평가 및 비평하기

① Yes & Then 화법

Yes & Then 화법은 의견 충돌이 있거나 견해를 달리할 경우의 커뮤니케이션 방법입니다. 먼저, 상대방의 의견에 대해 긍정적 표현을 한 뒤에 자신의 의견을 표현하는 것입니다.

- 동의하거나 찬성하는 부분에 대한 내용을 긍정적으로 표현합니다.
- 동의하거나 찬성하는 부분이 없는 경우에는 “이해한다, 그렇게 생각할 수도 있다, 새로운 관점이다.”와 같은 긍정의 의미가 담긴 뜻을 전달합니다.
- 이해를 달리하는 부분에 대한 자신의 생각과 의견을 객관적 근거를 가지고 표현합니다.
- ‘그러나~’라는 표현은 주의해야 합니다.
- 부드러운 톤으로 이야기합니다.

② Sorry & But 화법

Sorry & But 화법은 주제에서 벗어난 화제가 등장하거나 조심스러운 거절의 의사를 표현할 때 사용합니다. 화자의 말에 반대되는 의견을 표현하게 된 점에 대해 유감의 뜻을 표현합니다. 그 다음에 화자의 대화에서 잘못된 점을 이야기하여 효율적인 대화를 이어 나갈 수 있도록 표현하는 방법입니다.

- “미안하지만 주장하는 내용을 간단하게 요약하여 이야기해 주시기 바랍니다. 아직 우리가 논의할 내용이 많이 남아 있습니다.”
- “좋은 문제를 제기해 주셨는데, 일단 저의 의견을 끝까지 말씀 드리고 나서 그 부분은 다시 논의하기로 하겠습니다.”

③ 측면 지원 요청

여러 사람들의 의견이 필요할 때는 측면 지원 요청을 합니다. 대화의 중심점에서 떨어져 있는 사람들에게서 아직 꺼내지 못한 의견들이 있는지를 살펴 수렴합니다.

- “다른 분들은 이 의견에 대해 어떻게 생각하십니까?”
- “지금까지 이런 의견이 나왔는데, 다른 의견을 제안하실 분이 있으십니까?”

④ 비평의 기술

비평을 할 때는 상대의 체면이 상하지 않도록 주의해야 합니다. 요령 있는 비평 기법의 기본 원칙은 ‘상대의 장점을 최대화하고 단점을 최소화하라’는 것입니다.

㉠ 전체를 비평하는 것보다는 일부분만을 비평하기

- “별로 좋은 것 같지 않은데요.”라고 발언하는 것보다 “생각은 좋지만 실행상의 문제가 있을 것 같습니다.”가 효과적입니다.

㉡ 좋은 점을 이야기한 다음에 단점을 지적하기

- “멋진 아이디어군요. 하지만 좀 더 구체화해야겠어요.”

㉢ 문제점을 지적할 때는 직설적으로 표현하지 말고 순화하여 표현하기

- “그런 말을 해서는 안 되죠”라고 발언하는 것보다 “그런 제안은 약간 문제가 있지 않을까요?”가 효과적입니다.

㉣ 가능성에 주목하고 그것을 칭찬하기

- “좀 더 구체화한다면 정말 좋은 방안이 될 수 있겠는데요.”

질문자: 불합리한 요청은 무엇인가요?

전문가: 불합리한 요청이란, ‘윤리나 가치 또는 신념을 침해하는 부탁’을 의미합니다. 요청하는 사람의 입장에서 보면 합당한 것처럼 보입니다. 하지만 요청을 들어 주어야 하는 사람의 입장에서는 이것이 자신에게 미치는 영향과 요청의 합리성을 판단해야 합니다. 요청의 합리성보다 수락이 합리적인지가 더 중요할 때도 있습니다.

3. 불합리한 요청의 거절

상대방의 요청을 거절하기 위해서는 합당한 이유가 있어야 합니다. 먼저, 요청을 수용하려면 시간, 에너지, 헌신 등의 자원을 확인할 필요가 있습니다. 무모한 요청을 수용하는 경우 과도한 부담감이 발생하고 때로는 비효율적인 업무를 진행하게 됩니다. 이는 요청한 업무를 제대로 해내지 못하는 결과를 낳습니다. 따라서 상황에 따라 요청을 수용하는 것보다 거절이 필요할 때가 있습니다.

※ 거절의 종류

- 비주장적인 거절: 우물거리는 태도로 어설픈 변명을 하는 경우에 해당합니다.
- 공격적인 거절: 불필요한 죄책감으로 인해 적대적이고 공격적인 방식으로 거절하게 될 수 있습니다. 이는 상대방에게 수치심을 유발하고 상처를 입혀 결국 인간관계가 손상될 수 있습니다.
- 불합리한 요청의 거절: 자신의 권리, 자신의 가치, 일하는 방식, 상황을 인지하는 방식, 판단하고 결정하는 방식에 배치되는 요청을 거절하는 경우입니다.

4. 요청하기 및 거절하기

가. 요청하기

요청 사항이 있으면 상대방이 알아주기를 바라지 말고 구체적이고 명확하게 의사 표현을 합니다.

- 원하는 것에 대해 명확히 말하고 구체적으로 말합니다.
- 요청이 거절되는 경우를 대비하여 대안을 가지고 있어야 합니다.
- 상대방이 거절하는 경우에 그 거절을 받아들일 준비가 되어 있어야 합니다.
- 상대방의 대답에 대해 당신의 태도(감사, 실망, 수용)를 표현합니다.
- 상대방의 거절 행위가 당신의 전체를 거부하는 것은 아니므로 너무 상처를 받지 않도록 합니다.

나. 거절하기

- 상대방의 제의에 대해 수용 여부를 확실히 밝힙니다.
- 만일 거부(可否)를 밝히기 어려운 경우에는 생각할 시간을 가진 뒤에 솔직하게 대답합니다. 이때 대답은 간단히 합니다.
- 많은 변명은 필요 없습니다. 변명이 필요한 경우에도 가급적 짧게 말합니다.

5. 비평을 받아들이는 요령

먼저, 그 비평이 타당한가의 여부부터 판단한 뒤에 그 비평이 타당하지 않은 경우에는 그것을 제기하고 반문할 수 있습니다. 만일 타당한 비평인 경우에는 상대방에게 구체적인 조언을 구하도록 합니다. 그렇다고 해서 상대방의 대안을 반드시 채택해야 할 필요는 없습니다. 다만, 고려 사항 중의 하나로 경청하고 나서 건설적인 비평을 해 준 상대방의 노력에 감사의 뜻을 표시하면 세련된 매너라고 할 수 있습니다.

- 자기비판을 하거나 자기변명에 가까운 말을 장황하게 늘어놓지 않습니다.
- 비평이 불명확할 때는 명확하게 이야기해 줄 것을 부탁드립니다.
- 만일 당신이 다른 견해를 가지고 있을 때는 비평에 대해 공격하는 말은 삼가고 당신의 의견을 밝히는 것이 좋습니다.

7차시 : 논리와 비언어적 커뮤니케이션으로 비즈니스하라!

1. 논리적 사고

통계나 사실 등의 자료를 인용하여 판단하고 의사결정을 할 때는 자료에 대한 신뢰성과 타당성의 검증이 필요합니다. 더불어 결론과 근거 간의 논리적 관계 등에 대한 과학적 판단을 할 수 있어야 합니다. 가. 논리 논리(Logic)란, 현상 속에 내재되어 있는 원리나 일관된 법칙, 규칙, 패턴을 말합니다. 이는 올바른 사유와 판단 및 의사결정을 하는 데에 중요한 역할을 합니다. 논리는 현상의 객관적 기술(description), 분석 프레임워크를 활용한 과학적 분석(analysis), 지혜에 입각한 현명한 해석(interpretation)의 3단계가 일관성을 가지고 체계적으로 이루어져야 합니다.

나. 신뢰성과 타당성

① 신뢰성

- 신뢰성은 동일한 현상이나 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한(비슷한) 결과(측정값)를 얻을 가능성을 의미합니다.

- 신뢰성은 안정성, 일관성, 예측 가능성 등으로 표현됩니다.
- 말과 행동이 일치하지 않는 사람, 상황과 자기 기분에 따라 사람을 대하는 사람, 태도가 일관적이지 않은 사람은 신뢰도가 떨어집니다.

② 타당성

- 타당성은 측정하고자 하는 현상이나 개념을 얼마나 정확히 측정하느냐 하는 문제입니다.
- 이는 측정 도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영할 수 있어야 한다는 것을 의미합니다.

다. 추론과 문장 구조

① 논거

논거(論據)란, 추론의 근거가 되는 명제나 자료를 의미합니다. 또 어떤 이론이나 논리, 논설 등의 근거를 뜻합니다. 논거는 가정이나 이유 또는 주장이 포함된 진술이며, 이러한 논거를 통해 결론이 도출됩니다. 논거가 진실이므로 결론도 진실이라고 주장하는 것이 논증입니다.

- 사실 논거: 자신의 명제를 뒷받침하기 위해 구체적이고 현실적인 사례를 근거로 제시한 논거입니다. 일반적인 상식이나 역사적 사실, 통계 수치나 자료, 목격담, 실험 결과 등이 여기에 해당됩니다.
- 소견 논거: 권위 있는 사람이나 전문가의 의견을 인용하여 주장의 근거로 삼는 논거입니다.
- 논리적 논거: 객관성과 대표성이 있어야 하고 출처가 분명해야 하며 구체적이고 명료해야 합니다.

② 추론

추론(Reasoning)이란, 논거와 주장을 타당하게 연결하는 과정입니다. 또 하나 또는 여러 가지의 판단을 근거로 삼아 새로운 판단을 드러내는 사고의 과정을 의미하기도 합니다. 추론은 논거와 결론의 두 부분으로 구성되어 있습니다. 추론의 과정에서 근거로 삼는 판단을 논거(또는 전제)라 하고, 그 논거로부터 도출되는 새로운 판단을 결론이라고 정의합니다.

- 연역적 논증(Deductive Argument): 일반적인 사실이나 원리를 근거로 하여 다른 특수한 사실을 이끌어내는 논증입니다. 이는 대전제에서 구체적인 결론을 도출해 냅니다.
- 귀납적 논증(Inductive Argument): 구체적인 사실을 통해 일반적인 진리 내지 원리로서의 결론을 내는 논증입니다.

질문자: 비즈니스 커뮤니케이션에 논리적 대화 방법을 어떻게 적용할 수 있나요?

전문가: 다양한 고객과 이해관계자, 그리고 상사, 동료, 부하, 후배들과 일을 통해 관계를 맺으면서 이루어지는 비즈니스에서는 서로의 생각과 느낌 및 정보를 명확하게 전달하여 가능한 한 빠른 시간 안에 의도한 성과를 달성하는 것이 중요합니다. 다시 말해 비즈니스 당사자들이 자신의 메시지를 논리적으로 전달하는 것이 중요합니다. 이를 위해서는 메시지가 명확해야 합니다. 명확한 메시지는 과제(테마, 이슈), 반응, 답변의 세 가지 요소를 갖추고 있습니다. 또 답변할 때는 결론, 근거, 방법의 세 가지를 제시해야 합니다.

2. 비즈니스 메시지의 구성 요소

비즈니스 메시지는 과제, 상대방에게 기대하는 반응, 답변의 세 가지 요건을 만족하고 있는 것입니다. 가. 과제(테마, 이슈) 모든 비즈니스 커뮤니케이션은 과제를 명확히 하는 것에서부터 출발합니다. 자신이 ‘상대방(고객)에게 답변해야 하는 과제는 무엇인가?’를 질문으로 만들어 보는 것이 중요합니다.

나. 반응

비즈니스 대화에서 상대방에게 기대하는 반응은 크게 이해, 피드백, 행동의 세 가지가 있습니다.

- ‘이해’는 상대방에게 정보를 전달하고 공유하기 위한 것입니다. 공지 사항의 전달, 경영 정보의 공유 등이 여기에 해당합니다.
- ‘피드백’은 전달된 내용을 이해한 뒤에 그 내용에 대해 상대방은 어떻게 생각하는지, 찬성하는지 또는 반대하는지, 어떤 내용을 보완해야 하는지 등 상대방으로부터 어떤 의견이나 평가 또는 조언 등을 듣기 위한 것입니다. 시장조사 결과 보고 회의, 경영 전략 회의 등이 여기에 해당합니다.
- ‘행동’은 전달된 내용을 이해한 뒤에 상대방이 실제로 어떤 조치를 취하도록 하기 위한 것입니다. 업무 지시, 제안 프레젠테이션 등이 여기에 속합니다.

다. 답변

비즈니스 커뮤니케이션에서 상대방에게 전달해야 할 과제를 확인하고, 커뮤니케이션의 결과 상대방에게 기대하는 반응을 확인한 뒤에 ‘답변’의 내용을 구체적으로 생각하게 됩니다. 답변은 반드시 과제와 연결되

어 있어야 하며, 다음과 같은 결론, 근거, 방법의 세 가지 요소로 구성됩니다. - 결론: 과제에 대해 전달할 핵심 내용을 한 마디로 표현한다면 결국 무엇인가?

- 근거: 결론에 대한 근거는 믿을 수 있고 타당성이 있는가?

- 방법: 구체적으로 어떻게 실행할 것인가?

3. 비언어적 커뮤니케이션

가. 중요성과 유형

같은 말을 하더라도 어떻게 표현하는지에 따라 전혀 다르게 인식되고 이해됩니다. 다시 말해 억양, 목소리 톤, 말의 속도뿐만 아니라 말을 할 때의 얼굴 표정, 자세, 제스처, 눈 맞춤, 상황 등과 같은 여러 가지 비언어적 요소에 따라 의미 전달이 전혀 다르게 나타납니다.

- 버드휘스텔(Birdwhistell)은 비언어적인 표현의 중요성에 대해 얼굴을 맞대고 하는 대화에서 음성적 구성 요소는 35% 미만이며, 의사 전달의 65% 이상이 비음성적으로 이루어진다고 했습니다.

- 엘버트 메라비언(Albert Mehrabian)은 전달되는 메시지의 전체적인 영향 중에서 약 7%가 말(what to say)에 의한 것이고, 38%는 목소리(how to say)에 의한 것이며, 나머지 55%가 비음성적인 것(looks)이라고 했습니다.

나. 의사 언어

비언어적 커뮤니케이션 중에서 음성을 통해 이루어지는 것을 의사 언어라고 말합니다. 여기에는 음색, 음 높이, 발음, 말의 속도, 목소리의 크기, 억양, 강세 등이 포함되며, 이를 ‘유사 언어’ 또는 ‘준(準)언어’라고도 합니다. 의사 언어는 대부분 언어 표현과 함께 나타나며 의미 전달을 효과적으로 만드는 역할을 합니다. 다. 신체 언어(보디랭귀지)사람은 말을 배우기 시작할 때 직접적인 대화보다는 신체 언어를 먼저 습득합니다. 다시 말해 사람이 태어나 가장 먼저 접하는 언어가 바로 신체 언어입니다. 신체 언어에는 얼굴 표정, 눈 맞춤, 제스처, 자세 등이 있습니다.

4. 공간

동물과 마찬가지로 인간도 자신만의 영역이나 개인 공간을 가집니다. 그리고 이를 획득하고 지키기 위해 노력하며 다른 사람과의 갈등이나 싸움도 불사합니다. 사람들은 자신과 가족이 거주할 집을 가지기 위해 많은 노력을 하고 있습니다. 그리고 그것을 지켜 내기 위해 많은 희생을 감수합니다. 이와 같이 인간도 다른 동물들 못지않게 자신의 영역과 경계에 대한 욕구가 매우 강하다는 것을 알 수 있습니다.

가. 친밀감과 안심 공간

인류학자 에드워드 홀(Edward T. Hall)에 따르면 사람과 사람의 거리는 친밀 간격, 개인 간격, 사회적 간격, 공공적 간격의 네 가지 공간으로 분류할 수 있습니다. 개인 간의 친밀성의 정도에 따라 편안함을 느끼는 거리, 즉 ‘안심 공간’이 다릅니다. 친밀 간격(Intimate Distance, 46 cm 이내)은 정서적으로 아주 가까운 사람만이 들어갈 수 있는 영역이며 부모, 배우자, 자식, 연인, 친한 친구 등이 여기에 해당됩니다.

① 사회적 간격(1.2~3.5 m) - 사회적 간격(Social Distance)은 강연이나 각종 일 등으로 만나게 된 잘 모르는 낯선 사람과의 거리입니다. 이와 같은 관계에서는 약 2 m의 거리를 유지하고 있을 때에 편안함을 느낍니다.

② 개인 간격(46 cm~1.2 m)

- 개인 간격(Personal Distance)은 직장이나 각종 모임에서 지속적으로 만나는 관계일 때에 유지하는 거리입니다.

- 동창회나 동아리와 같은 친교 모임이나 직장에서의 회식, 각종 파티 등에서 다른 사람들과 떨어져 있는 거리입니다. 이와 같은 관계에서는 다른 사람과 약 1 m의 거리를 유지할 때에 정서적으로 편안함을 느끼는 것입니다.

③ 공적 간격(3.6 m 이상)

- 공적 간격(Public Distance)은 대중 연설이나 대규모 집회와 같이 많은 사람들이 모이는 공간에서 사람이 서 있고 싶어 하는 적정한 거리입니다.

나. 공간 위치

어느 위치에 앉는지에 따라 커뮤니케이션의 효과가 좌우되기도 합니다. A와 B 두 사람은 상황에 따라 서로 다른 위치를 선택할 수 있습니다. ① 정서 위치(모서리 위치) - 보통 친구들과 일상적인 대화를 나누기

에 적합한 위치로 눈 맞춤과 제스처를 자연스럽게 나눌 수 있습니다. 심리학에서는 ‘친밀의 공간’이라고 합니다.

② 협력적 위치

- 두 사람이 옆으로 나란히 앉아 같은 방향을 향하고 있는 것은 두 사람 모두 비슷한 생각을 하고 있거나 협력하여 함께 일할 때에 앉게 되는 위치입니다.
- 의견을 제시하거나 동의를 요청할 때에 효과적입니다.
- 심리학에서는 ‘설득의 공간’이라고 합니다.

③ 경쟁적 위치(방어적 위치)

- 테이블을 가로질러 정면으로 마주 보는 위치는 각자 자신의 생각과 의견에 대해 확고한 입장을 유지하도록 도와줍니다.
- 주로 협상이나 토의를 할 경우의 좌석 배치이며, 경쟁과 방어의 분위기를 만들 수 있습니다.
- 심리학에서는 ‘이성의 공간’이라고 합니다.

5. 시간

사람을 만나러 가는 경우 약속 장소에 일찍 도착하여 기다립니다. 미리 가서 기다린다는 행위 자체가 상대방을 인정하는 메시지를 나타냅니다. 중요한 프로젝트에 대한 문서나 이메일에 대해서는 바로 회신을 합니다. 또 비즈니스 파트너나 친구와의 선약을 연기하여 자신이 매우 바쁘고 유능한 사람이라는 메시지를 표현하기도 합니다. 정서적 공감을 나누기 위해서는 낮 시간보다는 저녁 시간이나 밤 시간을 선택하는 것이 낫습니다. 때로는 시간에도 메시지가 포함되어 있습니다.

8차시 : 효율적인 비즈니스 커뮤니케이션이란

1. 비즈니스 커뮤니케이션

가. 의사 전달 과정

① 송신자가 생각을 가진다

- 송신자는 전달할 내용을 가지고 있으며, 이를 상대방과 공유하기를 원합니다.

② 생각은 하나의 메시지가 된다

- 송신자의 생각이 메시지로 바뀌게 되면 수신자가 제대로 이해할 수 있도록 부호화되어야 합니다. 부호화를 위해 메시지의 형태, 메시지의 길이, 메시지의 체계, 목소리의 톤, 스타일이 결정되어야 합니다.

③ 메시지가 전달된다

- 수신자에게 송신자의 메시지가 전달되기 위해서는 물리적인 경로가 있어야 합니다. 송신자는 언어 및 비언어와 말하기 및 글쓰기와 같은 채널과 매체를 선택해야 합니다.

④ 수신자는 메시지를 받는다

- 수신자에게 들어온 부호화된 메시지는 다시 풀어져 해석되고 이해됩니다.

⑤ 피드백

- 수신자의 반응을 의미합니다. 메시지를 얻고 나서 수신자는 여러 가지 방식으로 피드백을 할 수 있습니다. 피드백은 수신된 메시지와 효과성을 평가하는 데 있어 핵심 요소입니다. 만약 수신자가 메시지를 이해하지 못했을 때는 메시지를 재확인하거나 수신자의 반응을 살펴보고 의견을 물어보는 것으로 확인할 수 있습니다.

나. 기본 요소

① 부호화

- 송신자가 자신의 생각을 어떤 단어로 전달하는 과정을 의미합니다.
- 송신자가 전달하고자 하는 내용이 정확해야 합니다.

② 메시지

- 의미를 전달하는 데에 사용되는 상징이나 코드, 메시지 자체를 의미합니다. 메시지는 코드나 내용을 어떻게 배열하고 선택하는지에 따라 달라집니다.

- 공인이 공식적으로 전달할 메시지를 보낼 때는 말과 문서, 신문사와 통신사를 통하는 경우, 편지 또는 인편 등이 있습니다.

③ 채널

- 메시지가 전달되는 수단으로 매체, 즉 미디어를 뜻합니다.
- 언어적 방법과 비언어적 방법이 있습니다.
- 공식적 채널과 비공식적 채널을 이용할 수 있습니다.
- 전자우편이나 컴퓨터 네트워크 등의 전자 매체를 이용할 수 있습니다.

④ 해독

- 수신자가 받아들인 메시지의 의미를 해독하는 것을 의미합니다.
- 송신자는 말하기와 쓰기에 유의해야 합니다.
- 수신자는 읽기와 듣기에 집중해야 합니다.
- 어떤 부호 체계에서 표현된 형태를 원래의 형태로 복원하는 행위를 의미합니다.

⑤ 피드백

- 송신자의 의도가 제대로 이동되었는지를 확인하는 쌍방향 과정입니다.
- 커뮤니케이션에서 송신자의 의도가 담긴 메시지가 전달되었을 때 그 메시지에 대한 수용자의 반응 또는 그 반응의 커뮤니케이터로의 귀환을 의미합니다.

2. 커뮤니케이션의 방해 요인

가. 개인적 방해 요인

① 지각 차이

- 정보는 오감을 통해 각 개인의 정신적 지도 속으로 들어옵니다. 이와 같이 들어온 정보를 실제로 지각하는 과정을 겪게 됩니다.
- 지각의 차이는 각 개인마다 상이합니다.
- 송신자는 메시지를 잘 전달하기 위해 수신자의 반응을 상상해 본 다음에 적절한 메시지를 작성할 수 있도록 노력해야 합니다.
- 메시지를 만들 때 수신자의 입장에서 작성하면 지각의 차이를 어느 정도 줄일 수 있습니다.

② 여과

- 여과(Filtering)란, 메시지가 수신자에게 전달되기 전에 정보를 축약하거나 걸러 보내는 과정을 의미합니다.
- 송신자와 수신자 간의 여과자는 비서, 조수, 자동응답기 등이 있습니다.
- 장벽의 극복을 위해 하나 이상의 커뮤니케이션 채널을 이용하는 것이 현명합니다.
- 중간에 끼어들 수 있는 중간 매체의 제거가 필요합니다.

③ 언어 문제

- 어휘 차이로 인해 생각의 표현이나 인식 차이가 존재합니다.
- 사용하는 단어가 하나 이상의 의미로 해석되는 경우에는 주의하여 사용해야 합니다.
- 가능한 한 명확한 단어와 가장 상황에 적합한 용어를 사용해야 합니다.
- 항상 수신자가 이해할 수 있는 단어를 사용해야 합니다.
- 사실이나 사건들의 상황을 주관적으로 판단하는 것보다 있는 그대로 묘사하는 언어 습관을 가져야 합니다.

④ 경청 문제

- 사람들은 남의 이야기를 귀담아 듣지 않거나 들어도 대충 듣는 경향이 있습니다.
- 메시지를 이해하기가 어렵거나 자신의 삶과 직접적인 관련이 없다고 느끼게 되면 경청하지 않는 태도는 더욱 심화됩니다.
- 송신자가 강조하는 요점에 귀를 기울이는 태도가 중요합니다. 이때 수신자가 스스로 성급한 결론을 내리거나 상대방의 말에 간섭하지 않아야 합니다.

⑤ 정서 차이

- 다른 사람의 주관을 일방적으로 무시하거나 상대를 비난하지 않아야 합니다.
- 수신자와 송신자 간의 인간적인 상호 작용이 중요합니다.

- 상대의 기분이나 느낌을 파악하는 것이 중요합니다.

⑥ 배경의 상이함

- 배경과 경험의 차이는 커뮤니케이션 장애를 극복하는 가장 힘든 부분입니다.
- 사람은 연령, 교육의 정도, 성(Gender), 사회적 신분, 경제적 위치, 문화 배경, 건강의 정도, 성격, 종교, 정치색, 스타일 등이 다를 때에 문화적 충격을 받을 수 있습니다.
- 다른 배경을 무조건 배척하기보다는 수신자에게 다름을 명확히 표현하고 이해를 구하는 태도가 중요합니다.
- 수신자가 자신에 대해 이해하는 것만큼 송신자도 서로 다른 배경에 대한 지식과 개성을 이해해야 합니다.
- 모든 사람이 자신과 같지 않음을 인식하는 것이 중요합니다.

나. 조직적 방해 요인

- ① 정보의 과부하: 너무 많은 정보는 선택의 여지를 남겨 핵심 내용의 전달을 방해합니다.
- ② 메시지의 복잡성: 송신자의 복잡한 메시지는 수신자의 이해를 방해하는 요인으로 작용합니다.
- ③ 메시지의 경쟁: 문장, 그림, 음성, 동영상 등의 메시지를 구성하는 구성 요소들이 과도하게 사용될 때는 메시지의 핵심 내용의 전달에 방해가 됩니다.
- ④ 신분과 지위: 수직적인 구조 내에서 상급 직원과 말단 직원의 차이가 커뮤니케이션을 방해하는 요소가 될 수 있습니다.
- ⑤ 신뢰의 부족: 어떤 이유라 하더라도 상대방에 대한 신뢰가 부족한 것은 원만한 커뮤니케이션을 이룰 수 없도록 영향을 미칩니다.
- ⑥ 비적절한 커뮤니케이션의 구조: 커뮤니케이션의 구조 자체가 효율적이지 못할 수 있습니다.
- ⑦ 잘못된 매체의 선택: 효율적인 메시지 전달을 위해서는 해당 메시지의 전달에 적합한 매체를 선택해야 합니다.
- ⑧ 폐쇄적 커뮤니케이션: 커뮤니케이션은 개방적이며 명확해야 합니다. 숨은 의미가 많고 이해할 수 없는 복선이 깔려 있는 메시지를 전달한다면 상호 작용에 실패할 수 있습니다.
- ⑨ 비윤리적 커뮤니케이션: 의사가 전달되는 과정에서 윤리적이지 못한 방법이 사용된다면 메시지를 신뢰할 수 없게 됩니다.
- ⑩ 비효율적 커뮤니케이션: 효율적인 의사 방법을 통해 명확한 메시지를 전달해야 합니다.
- ⑪ 물리적 문제: 물리적 문제란 소음, 폭염, 산만한 공간 등을 의미합니다. 이는 의사소통에 방해 요인으로 작용합니다.

질문자: 상호 작용을 위해 갖추어 두면 좋은 습관이 있나요?

전문가: 상대방의 이름을 자주 불러 주는 것은 호감을 가지게 하는 요인으로 작용합니다. 다른 사람이 자신을 인지하고 반응해 주면 스스로 자신이 특별하다고 여기게 됩니다. 이러한 맥락에서 비즈니스 커뮤니케이션을 이해한다면 단순히 날씨나 식사 메뉴에 대한 이야기를 하더라도 누군가를 특정해서 주시합니다. 또 이름을 불러 주는 것은 좋은 상호 작용의 기반이 될 수 있습니다. 특히, 개인의 존재가 직함으로 대체되는 비즈니스 세계에서는 더욱 중요한 요소가 됩니다.

9차시 : 개인 vs 집단 vs 조직의 커뮤니케이션-1

1. 커뮤니케이션 겐의 극복 방안

커뮤니케이션을 할 때는 송신자와 수신자 사이에 항상 겐(Gap)이 존재합니다. 때때로 송신자와 수신자가 일대일(1 : 1)이 아니라 일대 다수(1 : x)가 될 수도 있으며 일대일대일(1 : 1 : 1)이 될 수도 있습니다. 이러한 메시지의 전달 과정에서는 수많은 커뮤니케이션의 장애 요인이 발생합니다. 커뮤니케이션을 할 때에 생성되는 겐을 극복하기 위해서는 적절한 방안이 필요합니다.

가. 추적 조사

메시지의 의미는 수신자에 의해 결정됩니다. 송신자가 의도했던 의미를 정확히 이해하고 있는지 이해하는 과정을 추적하는 것을 추적 조사라고 합니다.

- 진상의 규명, 소문의 근원지 찾기, 역추적 등의 방법을 이용할 수 있습니다.
- 상대방이 송신자의 뜻을 잘 이해했는지, 오해가 생겼다면 오해의 근원은 무엇인지 진상을 파악해야 합니다.
- 수신자에게 메시지가 전달된 뒤의 반응을 살펴봅니다. 물어보지 않은 사항에 대한 언급은 삼가고 확인이 필요한 부분에 대해 올바르게 전달된 것이 맞는지 확인합니다.
- 전달한 메시지가 제대로 수행되고 있는지 말이 흐르는 경로를 살펴봅니다.

나. 정보 충족의 원칙

불필요한 정보와 중복되는 정보를 제거한 뒤에 양과 질을 적절한 수준으로 조절하는 것입니다. 이를 통해 커뮤니케이션 정보의 과충을 방지합니다.

- 명확하지 않은 애매한 정보는 제시하지 않아야 합니다.
- 메시지를 전달하기 전에 전달해야 하는 정보와 좋지 않은 정보를 선별합니다.
- 추가로 수집한 정보와 들은 정보를 구별해야 합니다.
- 효율적인 데이터베이스를 구축해야 합니다.

다. 감정 이입

수신자가 메시지를 어떻게 해석할 것인가를 파악하기 위해 송신자 자신이 수신자의 입장에서 이해해 보는 것을 의미합니다. 다시 말해 자신을 다른 사람의 역할에 대입하여 입장을 바꾸어 놓은 다음에 상대방의 관점이나 그의 감정을 파악해 보는 것을 감정 이입이라고 합니다. 감정 이입 능력을 증진하기 위해서는 ‘감수성 훈련’이 필요합니다.

- 감수성 훈련이란, 다른 말로 ‘사회성 훈련 기법’이라고도 합니다. 소수의 리더와 다수의 구성원으로 소집단을 구성하여 지금의 문제를 중심으로 자유롭게 상호 작용을 하는 기법입니다.

라. 반복

반복은 학습의 원칙 중의 하나입니다. 반복 학습을 통해 커뮤니케이션의 정보를 숙지할 수 있습니다.

- 칭찬합니다.
- 기본 정보를 충실하게 제공합니다.
- 중요한 메시지를 전달할 때는 톤을 조절하거나 반복적인 강조를 통해 상대방이 인지할 수 있도록 합니다.
- 지나침은 좋지 않습니다. 그러나 때로는 과도한 학습이 적절한 효과를 나타낼 수 있습니다.

마. 상호 신뢰의 조성

개인은 다른 사람을 지배하려는 욕구가 강한 반면에 수동적으로 당하고 있는 지배 상태는 싫어합니다. 다시 말해 상호간에 공감적인 상호 관계의 형성이 없이는 실질적인 커뮤니케이션이 불가능합니다. 여기서는 ‘거울 행동’을 통해 상호간의 신뢰 관계를 형성하는 데에 도움을 받을 수 있습니다. 거울 행동이란, 상대의 행동을 거울처럼 똑같이 따라하는 것을 의미합니다.

- 상대방과 말하는 톤이나 속도에 맞게 조절합니다.
- 숨 쉬는 속도를 조절합니다. 호흡 속도의 조절은 상호간의 감정 교감에 좋습니다.
- 상대방 움직임의 리듬을 잘 관찰하고 그것에 맞추어야 합니다.
- 자세의 하모니를 갖추도록 합니다. 상대방이 다리를 꼬고 앉아 있다면 반대편의 다리를 꼬아 조화를 이룰 수 있습니다.

바. 효과적인 시기의 선정

적절한 타이밍을 통해 커뮤니케이션을 하는 것을 의미합니다.

- 바쁜 시간을 피합니다.
- 장기간 이루어지는 커뮤니케이션 활동은 신중하게 결정합니다.
- 적절한 타이밍과 함께 무드와 분위기를 파악합니다.
- 우선순위를 정해야 합니다.
- 진행할 커뮤니케이션 활동의 시기를 살펴보고 가장 적기인지를 검토합니다.

사. 언어의 단순화

복잡한 언어는 효과적인 커뮤니케이션을 방해합니다.

- 상대방이 이해할 수 있는 언어의 수준이나 기호를 사용합니다.
- 애매모호한 표현을 피해야 합니다.
- 말의 톤, 띄어 말하기, 볼륨 등을 조절합니다.
- 때로는 단순함, 경우에 따라서는 침묵이나 표정도 설득력 있는 언어로 작용할 수 있습니다.

아. 피드백의 활용

수신자에게 메시지가 전달되어 의도한 반응을 나타내었는지의 여부를 송신자가 파악할 수 있어야 합니다.

피드백이란, 수신자의 반응을 전달하는 통로를 뜻합니다.

- 피드백은 정확하게 지목해야 합니다.
- 개인적인 감정을 배제하고 업무 사항에 한정하여 피드백을 합니다.
- 나와 상대방의 목표가 일치해야 하며, 목표에 관한 내용이 피드백의 대상이 되어야 합니다.
- 잘못과 관련된 지적은 가능한 한 빠르게 피드백을 해야 합니다. 만약 송신자가 흥분 상태에 있다면 정확한 메시지 전달을 위해 전달 시기를 조절하는 것이 좋습니다.
- 피드백은 수신자가 확실히 이해해야 합니다.
- 부정적인 피드백은 상대방이 개선할 수 있는 행동에 대한 것이어야 합니다.

자. 적극적인 청취

적극적인 청취를 위해서는 입은 작게, 귀는 크게 열어야 합니다.

- 눈을 마주칩니다.
- 고개를 끄덕여 긍정적인 표현과 표정을 지어야 합니다.
- 단전을 부리지 않도록 합니다.
- 질문을 통해 메시지의 핵심 내용의 파악에 집중합니다.
- 이해한 메시지를 바꾸어 설명하여 이해한 것이 맞는지 확인합니다.
- 발언자를 방해하지 않아야 합니다.
- 너무 많은 말을 하지 않아야 합니다.
- 대화 도중에는 발언자와 경청자의 역할 전환이 자연스럽게 이루어져야 합니다.

차. 포도넝쿨(Grapevine) 활동 비공식 채널을 적절하게 활용합니다.

- 직접 전달하기가 곤란한 정보를 가지고 있을 경우에 활용합니다.
- 사내 문화가 개방적인 커뮤니케이션의 풍토가 아닌 경우에 활용합니다.
- 전달하고자 하는 내용에 명확한 목표가 설정되지 않은 경우에 활용합니다.
- 송신자가 전달 상태를 파악하고자 할 때 반응의 피드백을 수행하기 위해 활용합니다.

2. 비즈니스 커뮤니케이션에서의 활용

가. 성공한 커뮤니케이터의 특징

① 지각

성공한 커뮤니케이터는 메시지를 수신하는 자를 예리하게 예측할 수 있습니다. 그들은 수신자의 반응을 살펴보며 그 반응에 부합하는 메시지를 만들어 구사합니다. 그리고 잘못된 메시지의 이해를 돕기 위해 항상 수신자의 동정을 살펴봅니다.

② 간결

성공한 커뮤니케이터는 ‘상대의 마음에 꼭 드는’ 메시지를 만들어 사용합니다. 그들은 스스로 표현하는 것을 마쳤을 때 상대의 마음을 흰히 들여다보는 것처럼 메시지를 전달합니다.

③ 신뢰

성공한 커뮤니케이터는 믿음직해 보입니다. 그들이 전하는 메시지는 모두 신뢰할 수 있게 됩니다. 이와 같은 신뢰는 그들이 가지고 있는 풍부한 정보와 좋은 의도 때문입니다.

④ 통제

성공한 커뮤니케이터는 상대의 반응에 민감하게 대응합니다. 그리고 분명한 목적을 가지고 있어 웃거나 울거나 흥분하거나 침착하거나 어느 상황에도 자기 자신의 마음을 제어할 수 있습니다.

⑤ 친화

성공한 커뮤니케이터는 아주 우호적이고 상대방에게 항상 미소 띤 얼굴로 대합니다. 상대방의 의견이 자신의 의견과 일치하지 않더라도 상대방을 존경하고 항상 좋은 의도를 가지고 커뮤니케이션을 합니다.

질문자: 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 어떻게 해야 하나요?

전문가: 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 먼저 섬세한 메시지를 만들어야 합니다. 이후 전달 과정에서의 잡음을 최소화해야 합니다. 그리고 피드백을 촉진 합니다. 또 커뮤니케이션을 위해서는 신뢰성, 상황, 내용, 명확성, 계속성 및 일관성, 채널, 수용 능력의 원칙을 지켜야 합니다.

나. 조직 내의 커뮤니케이션 개선 방향

① 직원의 의견 조사

- 조직 기능의 주요 영역에 관한 직원의 태도와 의견을 설문지 등을 통해 조사하고 평가합니다.

② 제안 제도

- 제안함을 설치하여 직원들의 아이디어를 수용합니다. 제안된 아이디어 중에서 우수한 아이디어를 운영방안에 반영하여 이를 수행합니다. 그리고 아이디어를 낸 직원에게는 적절한 보상을 해 줍니다.

③ 기업 내의 핫라인

- 직원이 겪고 있는 문제가 심화되기 이전에 문제를 해결할 수 있도록 핫라인을 구성합니다. 조직 내의 주요 문제에 대해 물어보고 대답을 들을 수 있는 매체를 의미합니다.

④ 비공식적인 회의

- 조직의 문제를 토의하기 위해 조찬이나 점심시간 등의 기회를 이용합니다. 이를 통해 상급자와 하급자가 비공식적인 자리에서 만나 짧은 시간을 내어회의를 합니다.

다. 비즈니스 커뮤니케이션을 위한 개선 방향

① 지시, 명령, 전달 방법의 개선

- 담당자가 본인이 맡은 직무에 대해 충분히 알고 시작하게 합니다.
- 업적이나 장단점 등의 피드백을 체크합니다.
- 커뮤니케이션의 정보를 다양화합니다.
- 수시로 전달하여 복잡한 사안은 반복하여 확인합니다.

② 보고, 제안, 설명 방법의 개선

- 예외적인 일이나 중요한 일을 우선적으로 보고합니다.
- 정보의 핵심 내용을 보고합니다.
- 정보의 양이 많을 때는 우선순위를 정하여 그 순서대로 보고합니다. - 권위주의 분위기를 없애기 위해 노력해야 합니다.

③ 수평적 커뮤니케이션으로 개선

- 조직 구성원들은 상급자에 대하여 신뢰해야 합니다.
- 부서 간의 형평 유지에 관심을 두어야 합니다.
- 평상시에 정보의 자유로운 소통이 있어야 합니다.

④ 커뮤니케이션 환경 여건의 개선

- 조직의 사용 기술과 직무 여건의 개선이 우선적으로 이루어져야 합니다.
- 조직 구성원들이 활동하는 사무실이나 작업장의 배치에 신경을 써야 합니다.
- 조직의 역사에 대한 홍보 활동을 펼쳐 나가야 합니다.
- 조직 구조의 개선이 매우 중요합니다.

10차시 : 개인 vs 집단 vs 조직의 커뮤니케이션-2

1. 개인 커뮤니케이션

가. 커뮤니케이션과 나의 메시지

개인은 다른 사람이 자신을 어떻게 느끼고 있는지를 안다고 생각합니다. 그러나 내가 다른 사람의 마음을 알 수 없는 것과 마찬가지로 다른 사람도 나의 마음을 읽을 수 없습니다. 따라서 메시지를 전달하기 위해서는 메시지 안에 감정을 담고, 행동에 대한 느낌, 행동을 변화시키려는 욕구 등을 상대방에게 정확하게 전달해야 합니다.

나. 자아 노출과 피드백

① 조하리의 ‘마음의 창’ 조하리의 마음의 창(Johari's Window)은 자기 자신의 속마음을 얼마나 잘 공개하는지, 다른 사람의 이야기를 얼마나 경청하는지의 피드백 측면에서 인간관계를 진단합니다. 또 사람들의 상호간의 역동성을 설명합니다. 노출을 통해 감추어진 영역을 줄이고 나에 대한 정보를 넓혀 자유로운 행동 영역을 넓힐 수 있어야 합니다. 다시 말해 피드백을 통해 다른 사람들이 가지고 있는 나에 대한 자료를 얻어 내어 공개된 영역을 넓혀야 합니다.

㉠ 공개된 영역(Open Area)

나도 알고 남도 아는 영역을 의미합니다.

- 인간의 공적인 자아를 보여 줍니다.
- 이름, 신분, 키와 외모 등의 정보가 포함됩니다.
- 일반적인 지식이 포함됩니다.
- 노출되어도 불안하지 않은 비교적 자유로운 자아 정보가 담겨 있습니다.
- 누구든지 알고 싶어 하는 의지만 있으면 알 수 있는 영역입니다.

㉡ 맹목의 영역(Blind Area)

다른 사람은 아는데 나는 모르는 영역을 의미합니다.

- 나는 모르는데 다른 사람이 본인에 대해 알고 있는 정보가 포함됩니다.
- 다른 사람이 보는 본인의 대한 장단점이 포함됩니다.

㉢ 감춰진 영역(Hidden Area)

나는 알지만 다른 사람들이 모르는 영역을 의미합니다.

- 자기 자신에 대해 본인만 알고 다른 사람들에게는 알리고 싶지 않은 영역입니다.
- 프라이버시의 벽으로 이 영역을 방어합니다.
- 혼자만의 감정, 동기, 공상, 비밀, 치부의 영역이 여기에 해당됩니다.
- 자신만의 영역으로 남들이 상관할 바가 아닌 영역입니다.
- 혼자만 간직하고 싶은 비밀의 영역입니다.

㉣ 숨겨진 영역(Unknown Area)

나도 모르고 다른 사람들도 모르는 영역입니다.

- 자기 자신이나 다른 사람들의 의식 속에 아직 파악되지 못한 본인에 대한 사항들을 의미합니다.
- 심리학에서는 이 영역을 무의식의 세계라고 말합니다.
- 개인이 가지고 있는 잠재된 욕망, 기대, 무의식적인 두려움 등이 여기에 포함됩니다.

② 효과적인 피드백을 위한 방법

피드백 용어를 기술할 때는 그 사람의 인격을 직접적으로 표현하는 방법을 피하고 되도록 상대방의 입장을 충분히 고려하면서 행동을 기술하는 것이 좋습니다.

- 이유보다는 사실에 집중합니다. 사실은 다른 사람에 의해 관찰될 수 있으므로 정확도에 대해 점검해 볼 수 있습니다. 하지만 이유는 추론된 것이고 의도가 담겨 있는 것이므로 점검이 불가능합니다.
- 피드백은 지시나 충고가 아니라 정보의 공유라는 점에 초점을 두어 실행해야 합니다.
- 상대방이 한 번에 어느 정도의 피드백을 처리할 수 있을지를 고려합니다. 진술자가 편안하기 위한 피드백은 상대방에게는 도움이 되지 않을 수 있습니다.

- 시간과 장소를 선정하여 피드백을 합니다. 감각적이고 개인적인 영역에서는 더욱 중요합니다.

2. 집단 커뮤니케이션

가. 내용

인간은 사회적 동물입니다. 다른 사람과의 관계를 통해 개인의 태도와 행동 및 지각이 영향을 받습니다.

① 문제 해결 집단

- 상호 작용의 과정을 아래와 같이 오리엔테이션 단계, 평가 단계, 통제 단계로 구분합니다.
- 부정적인 내용보다는 긍정적인 내용이 교환되어야 하며, 과업 지향이라기보다는 사회 지향의 상호 교류를 위주로 합니다.
- ㉠ 오리엔테이션 단계: 주어진 긴장과 문제를 해결하기 위해 집단 구성원들이 다양한 의견을 제시하는 단계입니다.
- ㉡ 평가 단계: 해결해야 할 문제를 중심으로 문제의 본질에 대한 설명의 요구 또는 상호의 느낌과 평가, 반대 의견 등을 교환합니다.
- ㉢ 통제 단계: 앞 단계를 거치며 나온 의견을 선별하고 조정하여 통합된 대안을 제시합니다. 또 미래에 나타날 문제에 대한 조언과 제언 등을 교환합니다.

② 의사결정 집단

- 적응, 갈등, 출현, 강화의 네 단계로 구분합니다.
- 적응 단계와 갈등 단계에서 쏟아지는 대립된 의견들이 출현 단계와 강화 단계를 거치면서 수렴되고 더욱 보장됩니다.
- ㉠ 적응 단계: 구성원이 처음 만나 사귀게 되고 기본적인 커뮤니케이션이 형성됩니다. 의견이나 찬성과 반대 등의 생각을 교환합니다. 또 자신의 입장을 표명하고 상대방부터 정보를 수집하게 됩니다.
- ㉡ 갈등 단계: 의견 대립이 보다 분명해집니다. 커뮤니케이션 내용이 점차 명확해지고 의사결정된 안전에 대해 서로 다른 차원에서 분석한 의견이 상충됩니다.
- ㉢ 출현 단계: 의견 갈등이 차츰 줄어들며 최종안의 도출을 위한 움직임이 활발해집니다. 이 단계에서 가장 많은 시간이 소요됩니다.
- ㉣ 강화 단계: 최종 결론에 대한 합의가 이루어집니다. 적극적 지지를 통해 구성원의 일체감과 정체(正體) 및 우리 의식을 확립합니다.

질문자: 집단 토론을 할 때는 어떤 부분을 유의해야 하나요?

전문가: 집단 토론은 여러 가지 함정을 가지고 있습니다. 의견이 대립되며 집단 양극화 현상이 일어납니다. 또 집단이 선택한 결과이므로 정당화를 요구하며 도덕적으로 올바르다고 생각하는 현상이 나타납니다. 집단의 의견이 모아진 결과라는 점 때문에 모두의 의견이 동일하다는 만장일치의 환상에 빠질 수 있습니다. 또 다수의 사람이 선택한 결과이므로 책임감이 분산되며, 책임감의 분산으로 인해 과도한 모험을 선택하는 경향이 있습니다.

나. 집단 토론의 효율화 방안

① 명목집단법(NGT)

집단 의사결정을 위한 토의를 진행할 때 오류를 방지하기 위해 명목집단법(NGT: Nominal Group Technique)을 사용합니다. 일체의 구두 커뮤니케이션을 금지하고 종이 또는 컴퓨터에 의견을 적도록 합니다.

- ㉠ 둘러 앉아 있으나 발언은 하지 않습니다.
- ㉡ 각자 본인의 생각을 종이에 적습니다.
- ㉢ 각자가 적은 대로 발표하며 토의는 하지 않습니다.
- ㉣ 각자가 발표한 내용에 대해 보충 설명 및 지지 설명을 추가합니다.
- ㉤ 제시된 의견들의 우선순위를 묻는 비밀투표를 실시하여 최종안을 선택합니다.

② 델파이법(Delphi Method)

사회과학의 조사 방법 중에서 정리가 된 자료가 별로 없고 통계 모형을 통한 분석을 시행하기 어려운 경우 관련 전문가를 모아 의견을 구하고 종합적인 방향을 전망하는 기법입니다. 미국의 랜드 코퍼레이션

(RAND Corp.)이 1964년에 개발한 기술 미래 예측의 방법입니다. 기원전 7세기에 아폴론 신전이 있던 고대 그리스 도시 델포이(Delphoi)가 어원입니다. 이 기법은 미래 과학 기술의 방향을 예측하거나 신제품 수요 예측을 위해 보다 정교하게 다듬어진 분석 방법입니다. 명목집단법의 단점을 개선하는 방법으로 사용됩니다. 토론은 하지만 무기명으로 글을 적어 토론하는 방법입니다. 지극히 불확실한 미래 현상을 예측할 때에 효과적입니다. 하지만 시간이 많이 걸리고 복잡한 사안일 경우에는 말과 글이 일치하지 않는 점을 고려해야 합니다.

※ 델파이법(Delphi Method)의 토의 방법

- ㉠ 토의 구성원들에게 문제를 알립니다.
- ㉡ 구성원들이 무기명으로 백지에 의견을 개진합니다.
- ㉢ 모인 의견을 구성원 수만큼 복사하여 나누어 줍니다.
- ㉣ 각 개인은 모든 구성원들의 의견을 읽은 뒤에 토를 달고 자기 의견을 수정합니다.
- ㉤ 각자 수정된 자기 의견을 설문지 또는 백지에 무기명으로 적습니다.
- ㉥ 다시 모아 복사하여 모든 구성원들에게 나누어 주고 또다시 수정된 의견을 모읍니다. 지금까지의 과정을 되풀이하며 최선의 방법을 찾습니다.

③ 브레인스토밍(Brainstorming)

문제에 대한 여러 측면의 생각을 무작위로 쏟아 내어 해결책을 찾아내는 기법입니다.

- ㉠ 세련되지 못한 의견이더라도 일단 제시합니다.
- ㉡ 제시된 의견을 절대 비판하지 않습니다.
- ㉢ 가능한 한 많은 의견을 수용합니다.
- ㉣ 자기의 생각과 제시된 의견을 접목하여 새로운 아이디어를 창안합니다.
- ㉤ 지금까지의 절차를 반복합니다.

④ 변증법적 토의

구성원을 둘로 나누어 찬반 토론을 합니다.

- ㉠ 전체 구성원을 두 집단으로 나눕니다.
- ㉡ 한쪽 집단에서 자신들의 의견을 제시합니다.
- ㉢ 다른 쪽 집단에서는 원래 의견의 가정들을 정반대로 바꾸어 그에 기초한 대안을 마련합니다.
- ㉣ 양쪽 집단이 토론하여 두 가지 안의 장단점을 모두 드러냅니다.
- ㉤ 이 토론에서 살아남은 가정과 장점만을 모아 의견을 종합합니다.

3. 조직 커뮤니케이션

조직 운영에서 커뮤니케이션이 효과적으로 작동한다면 생산 및 규제 기능, 개혁 기능, 사회화 유지 기능을 수행하게 됩니다.

- 생산 및 규제 기능: 커뮤니케이션을 제품 및 서비스 등의 생산이나 업무 추진에 직접 사용합니다.
- 개혁 기능: 커뮤니케이션을 통해 생산 조직이 자체적으로 개발되었거나 외부로부터 입수된 제반 노하우를 자사의 업무에 투입하여 새로운 기술 및 업무 혁신을 일으킬 수 있습니다.
- 사회화 유지 기능: 커뮤니케이션을 통해 업무 추진에 관계된 기능 외에 간접적으로 관계되면서도 필수 불가결한 제반 요소를 제공할 수 있습니다.

11차시 : 문서와 프레젠테이션에 녹아있는 커뮤니케이션 기법-1

1. 비즈니스 문서의 종류와 기본 체계

디지털 사회로 전환되면서 비즈니스 글쓰기의 중요성이 커지고 있는 이유는 업무와 관련된 많은 부분의 의사소통이 디지털 매체를 통해 이루어지기 때문입니다. 전자 결제 시스템, 이메일, 메신저 등이 대표적입니다. 따라서 디지털 사회가 필요로 하는 의사소통 능력, 다시 말해 비즈니스 영역에서 글을 통해 의사소통을 잘할 수 있는 능력이 요구되고 있습니다.

가. 비즈니스 문서의 정의와 역할

비즈니스 문서는 문자와 기호, 도표 등을 사용하여 사실이나 정보 및 의사를 기록한 것입니다. 업무상 취급하는 일체의 서류를 의미한다고 할 수 있습니다. 비즈니스 문서는 다음과 같은 역할을 합니다.

- 조직의 중요한 정보와 의사를 전달하고 공유합니다.
- 경영 관리 활동의 결과를 보존하고 증빙합니다.
- 장래에 발생할 수 있는 경영 관리상의 책임을 명확히 합니다.
- 정보 공유, 아이디어의 수정 및 보완, 의사결정 지원 등의 피드백을 제공합니다.

나. 비즈니스 문서의 특성

비즈니스 문서는 논리성과 체계성, 정확성과 객관성, 그리고 간결성이 요구됩니다. 따라서 주관적 판단은 가급적 배제하고 지식과 정보 및 자료를 명확하고 깔끔하게 전달하는 것이 중요합니다.

- 긍정문으로 작성합니다.
- 중요한 요점 사항을 번호를 붙여 단어나 문구를 짧게 나열하는 개조식(個條式)으로 작성합니다.
- 정확한 문장 표현을 합니다.
- 객관적으로 표현합니다.
- 적절한 경어를 사용합니다.
- 과격한 용어와 중복된 어구를 피합니다.
- 간단한 표제를 붙입니다.
- 결론을 먼저 씁니다.
- 육하원칙을 활용합니다.
- 문서의 외형적 요소를 고려합니다.

다. 비즈니스 문서의 종류

비즈니스 문서는 일반적으로 기안서, 협조문, 시행문, 기획 보고서로 구분됩니다.

- 기안서: 결재권자의 승인을 구하기 위해 실행 과정, 내용 및 기대 효과 등을 기록하여 결재를 올릴 때에 작성합니다.
- 협조문: 수평 조직의 부서 간에 업무 협조를 요청할 때에 사용합니다.
- 시행문: 결재를 얻은 안건의 실행을 명령하거나 공지하는 공문(대내 및 대외)을 말합니다.
- 기획 보고서: 특정 프로젝트나 실행 계획에 대한 정보의 공유 및 설득을 주요 목적으로 하는 비즈니스 문서입니다. 여기서 보고서란, 발생한 업무 과정 또는 결과에 관해 상세히 보고하는 서류를 의미합니다. 기획 보고서는 경영 계획이나 신시장 개척, 신상품 개발을 위한 전략 기획 보고서, 제도나 업무 개선을 위한 업무 기획 보고서 및 각종 이벤트의 실행을 위한 행사 기획 보고서가 있습니다.

2. 비즈니스 문서의 작성 원리

가. 상대방 중심

기획 보고서 작성의 출발은 “이 기획 보고서에 최종 결재를 하려면 무엇이 명확해야 하는가?”를 결재권자의 입장에서 생각하는 것입니다. 또 기획 보고서의 실행에 따라 영향을 받는 이해관계자들은 “이 기획 보고서의 실행을 흔쾌히 지지할 것인가?”에 대해서도 함께 고려합니다.

① RFP 파악 내용

RFP(Request for Proposal), 즉 제안요청서는 기획 보고서 준비의 기본이 되며 출발점이 됩니다.

- 목적과 목표
- 기획의 실시 기간 및 예산
- 기획 보고서의 제출 기한
- 반드시 해야 할 것
- 절대로 해서는 안 될 것

② RFP 파악 요령

- 클라이언트 또는 상사의 말을 경청하고 메모합니다. 이해하지 못했거나 모르는 경우에는 질문을 해야 합니다.

나. 결론과 근거

기획 내용은 전후 관계가 비약이 없이 ‘결론과 근거’ 사이의 일관성을 유지하는 것이 중요합니다. 이를 실천하는 구체적 기법으로 ‘So what/Why so? 프레임’이 있습니다. 이것은 기획 보고서의 결론과 핵심 주장에 대한 근거를 명확히 하여 기획 내용의 논리적 타당성을 인정받는 것입니다. 다. 체계적 구성기획 보고서를 작성할 때는 기획 목표를 달성하기 위해 수행해야 할 세부 내용을 중복과 누락없이 체계적으로 구성해야 합니다. 이를 위해 기획 테마에 적합한 구성 체계를 따르고, 현황을 분석할 때는 MECE(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) 사고와 프레임을 적용하는 것이 좋습니다. 이를 토대로 로직 트리를 작성한 뒤에 기획 내용을 기술하는 것이 효과적입니다.

질문자: 문서를 작성할 때의 우선순위는 어떻게 결정하나요?

전문가: 새로운 기획안은 기존의 방식이나 내용과 차별성이 있어야 합니다. 예를 들어 신규 사업 기획안의 경우에는 목표 시장, 제품의 특성, 운영 방법 등에서 기존의 사업과는 차별성이 있음을 이해하고 시장에서 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 점을 설득할 수 있어야 합니다. 기획자는 기획의 목적 달성에 영향을 미치는 정도, 즉 내용의 차별성과 경쟁 우위의 관점에서 정보나 자료를 평가하여 중요한 사항을 강조해야 합니다.

3. 1 page의 보고서

1 page 보고서의 개념은 오직 한 장만으로 완벽한 기획 보고서를 만든다는 것입니다. 1 page 보고서는 시간에 민감한 서류입니다. 단지 한 장으로 빨리 읽히도록 만들지만 결정을 내리는 데에 필요한 결정적인 자료들이 모두 들어 있는 비즈니스 문서입니다. 자신의 프로젝트 계획을 압축하는 일은 프로젝트에 대한 스스로의 이해에도 매우 중요합니다. 또 보고서를 축약하여 작성하는 것은 목표를 명확히 하여 목표에 집중하도록 합니다. 더불어 위험을 찾아내고 판단력을 높여 주며 아이디어를 완벽하게 만들어 줍니다. 성공적인 1 page 보고서를 작성하려면 복잡한 생각을 몇 마디 단어로 표현하는 연습을 해야 합니다.

가. 기초 자료를 2~3회 읽고 초안을 작성하기

- 기초 자료의 목차를 확인하고 대충 넘기며 어떤 테마 및 내용을 다루고 있는지를 파악합니다.
- 기초 자료를 정독하며 중요 내용을 체크합니다.
- 작성할 기술 보고서의 체제를 구상합니다.
- 체크한 중요 내용을 입력합니다. 이때 기초 자료의 체제를 따르지 않고 본인이 구상한 전개 순서에 따라 입력합니다.

나. 테마(체제)별로 초안 내용을 재구성하며 내용을 축약하여 1차 보고서를 작성하기

- 보고서의 체제에 따라 초안 내용을 재배치(Grouping)합니다.
- 중요성이 떨어지는 내용이나 중복된 내용을 제거합니다. 그리고 문장과 용어를 깔끔하게 수정하고 보강합니다.
- 초안의 1/2~2/3 정도의 분량으로 내용을 축약하여 1차 보고서를 작성합니다.

다. 보고서의 목적, 테마별 내용, 결론 및 건의 사항이 포함된 2차 보고서를 작성하기

- 1차 보고서를 토대로 보고서의 목적이나 결론 및 건의 사항 등을 구상합니다.
- 기초 자료(paper 등) 내용 중에서 오래된 데이터나 사례 의견은 업데이트하거나 제외합니다. 이때 인용 자료의 출처를 명확히 밝힙니다.
- 구조화 원리를 적용하여 내용을 논리적으로 재배치합니다. MECE 프레임을 활용하면 좋습니다. 이때 거시적 내용을 먼저 제시하고, 미시적 내용을 나중에 배치합니다. 또 중요한 내용을 먼저 제시하고, 사소한 내용을 나중에 배치합니다.
- 1차 보고서를 1/2~2/3 정도의 분량으로 축약하여 2차 보고서를 작성합니다. 이때 체제를 수정할 수 있습니다.

라. 1 page 보고서를 완성하기

- 상사의 스타일을 고려하여 문장의 간격, 글자의 크기, 글자체를 결정합니다.
- 2차 보고서의 체제에 따라 내용을 1 page로 요약하여 정리합니다.
- 내용을 줄일 때는 알아두면 좋은 내용과 중요한 내용을 구분합니다.
- 보고서의 목적과 핵심 메시지, 주요 내용, 결론 및 건의 사항이 일관성을 유지하는지를 검토합니다.
- 의사 결정자의 RFP에 적합한지를 자문자답합니다.

4. 보고서의 구성 요소

가. 현상과 원인

현상이란, 말 그대로 어떤 문제로 인해 발생한 상황을 의미합니다. ‘매출이 떨어지는 것’이 현상입니다. 원인이란, 이러한 현상을 유발한 가장 직접적인 이유입니다. 여기서 원인은 ‘고객 만족도의 저하’를 예로 들 수 있습니다.

나. 문제점

문제점이란, 이러한 원인을 유발한 핵심 요인입니다. ‘며칠 전 발생한 클레임’은 문제의 본질이 아닙니다. 문제의 본질은 ‘고객 만족도가 저하되었다’는 사실입니다.

다. 조치

조치란, 현상을 해결하기 위해 즉각적으로 취해야 할 행동을 의미합니다. 고객 만족도를 올리기 위한 방안을 찾는 것이 적절한 조치입니다. 누가 클레임을 담당했는지 색출하는 것은 조치가 아닙니다. 무능한 시스템일수록 문제 해결보다는 책임자 색출에 사활을 걸게 됩니다.

라. 대책

대책이란, 앞으로 이러한 문제점을 없애기 위한 방법을 뜻합니다. 고객 만족도가 저하되었던 원인을 찾아내고 프로세스를 개선하는 것입니다. 또 비슷한 종류의 원인을 묶어 고객을 세분화하고 대응 체계를 가져야 합니다.

마. 확인 사항

확인 사항이란, 이와 같은 대책이 꾸준히 지켜지는지를 제도화하거나 매뉴얼화를 통해 관리하는 방법입니다. 예를 들면 서비스 매뉴얼을 만들고 체크리스트를 통해 제도가 잘 이루어지고 있는지를 점검할 수 있습니다.

바. 발견 경위

발견 경위란, 이러한 문제를 ‘어떻게 알게 되었느냐’는 것입니다. 우연히 알게 되었거나 외부에 의해 발견되었다면 이는 좋지 않은 신호입니다. 문제점을 발견할 수 있었던 이유를 ‘내부 대 외부’ 또는 ‘우연 대 시스템’으로 나누고, 문제점을 ‘내부와 시스템’에 의해 발견할 수 있도록 해야 합니다.

12차시 : 문서와 프레젠테이션에 녹아있는 커뮤니케이션 기법-2

1. 프레젠테이션의 정의

프레젠테이션은 상호 원하는 목표를 달성하기 위해 프레젠테이터가 이해관계자에게 사실, 정보, 의견 등을 전달하고 설득하는 과정입니다. 다시 말해 프레젠테이션은 목적이 아니고 어떤 결과를 가져오기 위한 수단입니다.

가. 프레젠테이션의 성공 요인

① 프레젠테이션의 목적과 내용

프레젠테이션의 성공에 영향을 미치는 첫 번째 요인은 프레젠테이션 목적의 명확성과 내용의 차별성입니다.

- 프레젠테이션은 명확한 목적과 목표가 있어야 합니다.
- 프레젠테이션의 목표는 프레젠테이터와 청중 모두에게 유익한 것이어야 합니다.
- 프레젠테이션의 내용은 청중의 동기와 욕구에 기초하여 개발되어야 합니다.
- 프레젠테이션의 내용은 객관적 사실과 사례, 정확한 자료를 기초로 개발되어야 합니다.
- 프레젠테이션의 내용은 차별성, 참신성, 그리고 기존의 것보다는 무언가 진일보한 선진성의 세 가지 관

점에서 개발되어야 합니다.

- 프레젠테이션은 핵심 내용을 중심으로 논리적, 체계적으로 전개되어야 합니다.

② 프레젠테이션

프레젠테이션의 성과에 영향을 미치는 두 번째 요인은 프레젠테이션 자신입니다. 프레젠테이션의 프레젠테이션 주제에 대한 전문 지식이나 다양한 경험은 프레젠테이션의 효과에 결정적 역할을 합니다.

③ 청중

청중 또한 프레젠테이션의 성과에 많은 영향을 미칩니다. 프레젠테이션에 자발적으로 참여한 청중의 경우에는 프레젠테이션에 대한 몰입도가 높은 반면, 여러 가지 비자발적인 이유로 참여한 경우에는 몰입도가 낮을 수밖에 없습니다.

④ 프레젠테이션의 장소

프레젠테이션의 장소에는 위치와 시청각 시설 등이 모두 포함됩니다. 프레젠테이션이 열리는 공간의 크기와 배열 상태, 마이크와 빔 프로젝터와 같은 시청각 기자재 등은 프레젠테이션의 효과를 결정하는 데에 직접적 영향을 미칩니다. 따라서 사전 점검이 반드시 필요합니다.

나. 프레젠테이션의 중요성

프레젠테이션은 ‘청각, 시각적인 커뮤니케이션’과 ‘비언어적 커뮤니케이션’을 시에 보여 줄 수 있는 기회입니다. 또 프레젠테이션을 통해 자신이 생각하는 능력을 표현할 수 있으며, 특정 상황 및 이슈를 어떻게 다루는지 그 능력을 보여 줄 수 있습니다.

질문자: 프레젠테이션의 성공을 위한 요인에는 어떤 것이 있나요?

전문가: 효과적인 프레젠테이션은 프레젠테이션 목적(Purpose)의 명확성과 내용의 우수성, 프레젠테이션(Presenter)의 전문성과 열정, 청중(People)의 참여도, 프레젠테이션 장소(Place)의 적합성 등이 조화롭게 이루어졌을 때 가능합니다. 이를 프레젠테이션의 성공을 위한 4P 요인이라고 합니다.

2. 프레젠테이션의 프로세스

가. 목적 설정

성공적인 프레젠테이션을 하기 위해서는 먼저 프레젠테이션의 목적을 설정하여 달성하고자 하는 목표를 확실히 합니다. 프레젠테이션 스스로 이 프레젠테이션을 통해 달성하고자 하는 것이 무엇인지에 대한 명확한 해답을 찾아야 합니다. 목적 설정의 결과는 프레젠테이션의 모든 단계에 대한 기본 방향을 제시하고 오류를 수정해 주는 등대와 같은 역할입니다.

나. 청중 및 상황 분석

목적 설정 이후에는 프레젠테이션에 영향을 미치는 요소들에 대한 다양한 정보를 수집합니다. 프레젠테이션의 대상이 누구이고, 상황이 어떤가에 따라 동일 주제에 대해서도 프레젠테이션의 내용과 전달 방식이 달라집니다. 정보 수집 단계에서 가장 중요한 것은 청중 분석입니다. 프레젠테이션은 청중을 중심으로 준비되어야 합니다. 가능한 한 청중에 대해 많은 것을 파악하는 것이 좋습니다.

- 청중은 어떤 사람들(성별, 연령, 학력, 직업, 지위, 인원 측면)인가?
- 그들이 프레젠테이션을 듣고자 하는 목적은 무엇인가?
- 그들은 프레젠테이션에서 무엇을 얻고자 하는가?
- 청중의 수준과 태도는 어떠한가?

다. 내용 개발

정보 수집 및 청중 분석이 끝난 뒤에는 먼저 본론의 세부 내용을 개발하고 이를 계열화합니다. 그리고 본론 내용을 토대로 서론과 결론을 준비합니다. 프레젠테이션은 일반적으로 서론, 본론, 결론의 세 단계로 전개됩니다.

① 본론 내용의 개발

본론 내용을 개발할 때는 핵심 내용을 논리적 스토리 라인을 고려하여 개발하는 것이 효과적입니다. 비즈니스 프레젠테이션은 결론(Point), 범주(Range), 예시(Example), 방법(Solution)과 요약(Summary), 감사, 다짐(Thanks)의 프레임을 기본으로 합니다.

② 서론의 개발

프레젠테이션 내용의 개발이 끝난 다음에는 서론을 준비합니다. 서론은 청중의 주의를 집중하는 동시에 프레젠테이션에 대한 기대를 유발하고 동기를 부여하여 분위기를 조성하는 단계입니다. 이는 전체 프레젠테이션 시간의 5~10% 정도를 할애합니다. 서론은 프레젠테이션 주제를 도입하며, 본론의 내용을 예고하는 기능을 수행합니다. 서론은 주의 집중, 동기 유발, 개요 제시의 세 가지 요소로 구성됩니다.

㉠ 주의 집중

- 인사말과 자기소개를 통해 청중의 흥미와 관심을 유발합니다.
- 프레젠테이션 주제를 제시합니다.

㉡ 동기 유발

- 주제와 관련된 질문, 예시, 일화, 유머, 경험담을 이용한 관심을 유발합니다.
- 프레젠테이션이 청중에게 가져다 줄 도움이나 혜택을 밝혀 경청 욕구를 자극합니다.

㉢ 프레젠테이션의 개요 제시

- 발표할 내용을 예고합니다.

③ 결론의 개발

결론 단계에서는 본론에서 제시한 내용을 요약 및 정리하고, 프레젠테이션 내용과 관련된 질의 및 답변 시간을 가지도록 합니다. 내용의 중요성과 현장 적용 및 실행의 필요성에 대해 재차 강조합니다. 인상적인 인사말로 프레젠테이션을 마무리합니다. 요약 및 재동기 부여와 결언으로 구성됩니다.

㉠ 요약 및 재동기 부여

- 내용 요약, 핵심 아이디어의 재강조, 주장을 제시합니다.
- 꼭 강조하고 싶은 아이디어들만 다섯 가지 범위 내에서 다시 언급합니다.

㉡ 결언

- 의미 있는 표현을 통해 지금까지 논의했던 내용이 기억에 남도록 합니다.
- 청중에 대한 바람이나 결의 표현을 합니다.
- 긍정적이고 강화된 메시지를 합니다.

3. 프레젠테이션 연습

프레젠테이션의 실시에 앞서 프레젠테이션은 충분한 연습을 통해 자신감을 가져야 합니다. 프레젠테이션을 준비할 때는 스피치 연습, 실전 연습을 거치게 됩니다.

가. 스피치 연습

첫 번째 단계는 원고와 시각 자료를 중심으로 프레젠테이션의 내용을 연설하듯이 자연스럽게 읽으면서 연습합니다. 스피치 연습은 주로 내용의 논리성과 체계성 및 표현의 적절성을 파악하고, 스피치가 자연스럽게 연계되는지 여부를 판단하기 위해 실시합니다.

나. 실전 연습

실전 연습은 원고와 시각 자료를 가지고 정해진 시간 내에 실제로 프레젠테이션을 하듯 스피치와 함께 필요한 제스처를 사용합니다. 실전 연습은 스피치의 패턴 이외에 얼굴 표정, 시선 처리, 자세, 제스처의 자연스러움 등을 종합적으로 개선하기 위해 실시합니다.

4. 실전 프레젠테이션

가. 스피치

프레젠테이션의 스피치는 자연스러움, 변화, 발음의 명료성을 핵심으로 합니다.

- 자연스럽게 말합니다.
- 스피치에 변화를 줍니다.
- 언어적 습관을 고칩니다.
- 목(소리)을 관리합니다.

- 직접 화법을 사용합니다.
- 내용이 자연스럽게 이동되도록 합니다.

나. 보디랭귀지

프레젠테이션에서는 발표 내용 이외에 프레젠테이터의 복장, 얼굴 표정, 자세, 제스처, 그리고 시선과 같은 비언어적 메시지도 설득에 많은 영향을 미칩니다.

- 시선 처리: 참가자 전체에 시선을 두루 주면서 결정권을 가진 사람이나 비판적 의견을 제시하는 사람들에게 자주 시선을 주도록 합니다.
- 음성: 지루하지 않도록 목소리를 고저장단 또는 다양한 톤으로 활용합니다.
- 언어 사용: 회의 참석자 중에서 발언권이 가장 큰 사람이나 기획한 결정권자가 주로 사용하는 논리, 자주 사용하는 단어, 즐겨 사용하는 접속사, 감탄사 등을 이용하면 받아들이기 편하게 느껴집니다.
- 동작: 처음부터 끝까지 똑같은 표정과 동작 및 어조를 고수하는 것은 지루한 느낌을 줄 수 있습니다. 따라서 강조할 부분에서 인상적인 동작을 취하고 표정을 드러내어 청중의 집중을 유도하면 효과적입니다.
- 분위기: 침착한 분위기를 적절히 연출합니다. 발표자는 본인의 냄새에도 신경을 기울여야 합니다. 발표할 때는 지시봉이나 레이저 포인터 등을 적절히 활용합니다.

5. 효율적인 발표를 위한 유의 사항

- 발표 주제에 알맞은 다양한 자료를 준비합니다. 주제를 흥미롭게 전개해 나갈 보충 자료가 필요합니다.
 - 발표자가 자신감을 가지고 본인을 전문가로 인정해야 합니다. 이러한 태도를 통해 청중의 공감을 이끌어낼 수 있습니다.
- 분위기를 조성하는 데는 약간의 긴장감이 도움이 됩니다.
- 한 가지 내용에 너무 오랫동안 얽매이지 않아야 합니다.
- 발표를 시작하기 전에 숨을 깊이 들이마십니다.
- 어떤 말로 시작할지를 미리 정해 놓아야 합니다.
- 발표 도중에 목이 마르다면 참는 것보다 물을 마셔 긴장과 갈증을 해소하는 것이 좋습니다.
- 청중이 발표 내용에 무관심하다고 해서 지나치게 신경을 쓸 필요는 없습니다.

다. 청중의 흥미를 유발할 수 있는 노력을 하는 것으로 충분합니다.

- 시각 자료를 활용하여 청중들이 지루하지 않도록 합니다.

13차시 : 회의와 의사결정에서 빛이 나는 커뮤니케이션

1. 비즈니스 회의

가. 회의의 목적

회의는 2명 이상이 모여 각자의 생각과 의견이나 정보를 자유롭게 이야기하는 과정 속에서 다양한 생각이나 의견이 융합되고, 더 나은 아이디어를 만들어 가는 집단 지성(Collective Intelligence)의 장입니다. 나. 회의의 문제 상황

- 목적이나 주제가 명확하지 않은 회의가 자주 개최되는 경우입니다.
- 같은 문제에 대한 주장이나 의견이 장황하게 반복되는 경우에는 회의 분위기를 지루하게 만듭니다.
- 활발한 의견 교환이 이루어지지 않는 경우입니다.
- 일부 사람들이 회의의 주도권을 쥐고 자신들의 이야기만을 일방적으로 제시하는 경우입니다.
- 회의 종료 예정 시간을 넘겨 지루하게 계속되는 경우입니다.
- 대개 아무런 결론도 내리지 못하고 끝내는 경우입니다.
- 회의 주제와 관련이 없는 사람들이 참석하는 경우입니다.

2. 생산적 회의를 위한 핵심 사항

생산적 회의를 위해서는 회의 지상주의 탈피, 감정적 대립의 금지, 경청 후 의견 제시, 회의 주제에 대한 철저한 준비가 핵심입니다.

가. 회의 지상주의 탈피

- 회사의 모든 의사결정에 대해 회의를 통해 해결하려는 ‘회의 지상주의’는 실속 없는 회의 문화를 만드는 원인 중의 하나입니다.

나. 감정적 대립의 금지

- 『대화의 심리학』의 저자인 더글러스 스톤(Douglas Stone)은 “나는 옳고 당신은 틀렸다.”라는 자세를 가지고 대화에 임하는 사람들이 많다고 지적합니다. 이러한 자세가 바로 대화를 통한 생산적인 아이디어의 도출이나 갈등 해소를 방해하는 최대의 적이라는 것입니다.

다. 경청 후 의견 제시

- 상대방의 의견이 끝나기도 전에 서둘러 판단하고 말을 자르지 않습니다.
- 다른 사람의 이야기를 모두 부정하고 보는 자기 아집형의 참석자가 되지 않도록 합니다.
- 회의가 사전에 설정된 안건을 중심으로 시간 낭비 없이 효율적으로 이루어지기 위해서는 우선 상대방의 말을 정확히 들으려고 노력해야 합니다.
- 그에 대한 자신의 의견 또한 정확하게 전달하는 습관을 들이는 것이 필요합니다.

라. 생산적 회의를 위한 회의 참석자의 자세

① 회의 전

- 회의 목적과 성격, 참석 범위, 참석자 등에 대해 알고 참석합니다.
- 논의될 안건과 회의 자료를 사전에 숙지합니다.
- 의제에 대한 자신의 의견과 견해를 정리해 둡니다.
- 예상되는 질문이나 반론 사항에 대한 필요 자료와 답변을 준비합니다.
- 조직의 입장을 대변하는 회의에 참석할 경우에는 상사와 상의하여 입장을 조율합니다.

② 회의 중

- 적극적으로 참여하며 주요 내용을 기록합니다.
- 이해가 되지 않는 안건에 대해서는 자세한 설명을 요청하고 자신의 이해 사항을 확인합니다.
- 회의를 독점하지 않도록 합니다.
- 참석자가 모두 골고루 참여할 때 각자의 만족도 높아지며 집단에 대한 소속감이 강화됩니다.
- 회의 시간을 엄수하고 일시와 장소를 확인합니다.
- 상대방의 의견을 경청하며 다른 사람의 말을 중간에 자르지 않습니다.
- 중요한 안건이나 좋은 내용은 발언자의 이름과 함께 메모합니다.
- 순서에 맞게 논리적으로 발언하며 감정적인 발언은 하지 않습니다.
- 간단하고 정확하게 의견을 제시하고 답변합니다. 이때 의제와 관계없는 이야기는 삼가도록 하며 시간을 낭비하지 않습니다.
- 자신이 공지에 물리더라도 절대 흥분하지 않아야 하며 부정적인 발언을 많이 하지 않습니다.
- 자신의 의견을 다른 사람에게 강요하지 않습니다.
- 사회자에게 적극적으로 협력합니다.

질문자: 회의가 종료된 뒤에는 어떤 자세를 가져야 하나요?

전문가: 회의 결과를 검토하고 결정된 사항을 숙지합니다. 결정된 사항은 반드시 지킵니다. 그리고 결정된 사항이 나의 부서나 나에게 미치는 영향이 무엇인지를 분석합니다. 이때 미비한 점을 확인하고 반영합니다.

3. 개인의 의사결정

개인의 의사결정은 개인이 혼자서 판단, 선택, 결정하는 과정을 대상으로 합니다. 현재 나의 모습은 과거 자신이 선택한 결과이며, 오늘의 나의 선택은 자신의 미래 모습을 결정합니다. 선택은 인간이 태어나는 순간부터 죽는 날까지 끊임없이 봉착하게 되는 삶의 과정입니다.

가. 올바른 선택을 위한 질문의사결정을 위한 질문은 현재보다 나은 선택을 위해 꼭 필요합니다. 개인적인 의사결정을 할 때는 다음과 같은 질문이 유용합니다.

- 무엇을 결정해야 하는가?
- 선택을 통해 원하는 것은 무엇인가?

- 언제까지 결정해야 하는가?
- 누구와 상의할 수 있는가?
- 나의 선택으로 영향을 받는 사람은 누구인가?

나. 개인 의사결정 기법

선택의 오류를 줄이기 위한 개인 의사결정 기법에는 장단점 분석 기법과 MECE 매트릭스법이 있습니다.

① 장단점 분석 기법

장단점 분석 기법(Pros and Cons Method)은 각 대안의 장점과 단점을 나열하여 종합적으로 비교하여 분석하는 기법입니다. 결과를 정량화하기 어려운 대안을 평가할 때에 유용하게 쓰입니다.

- 각 대안별로 장단점을 기술하고 비교 및 평가합니다.
- 각 대안별 우선순위를 결정합니다.

② MECE 매트릭스법

MECE(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) 매트릭스법은 중요한 의사결정의 기준 중에서 결정 사안에 따라 가장 적합한 기준 두 가지를 선정하여 2×2 매트릭스에 따라 우선순위를 결정하는 기법입니다. 여기서 의사결정 기준으로 활용되는 일반적 기준에는 중요성, 긴급성, 성과(output), 투입(input), 경제성, 현실성, 수용성, 통제성 등이 있습니다.

③ 중요도와 긴급도 매트릭스

일의 우선순위를 결정하는 일반적인 기준으로 일의 중요성과 긴급성을 많이 둡니다. 이 두 가지 기준에 따르면 우리가 하는 일은 크게 네 가지로 나누어집니다. 다시 말해 중요하고 긴급한 일, 중요하지만 긴급하지 않은 일, 중요하지 않지만 긴급한 일, 중요하지도 않고 긴급하지도 않은 일로 분류됩니다.

다. 개인 의사결정을 위한 가이드라인

① 선택의 이분법적 사고

이따금 인생에서 중요한 의사결정을 할 때 이분법적 사고가 효과적일 수 있습니다. 지나치게 많은 정보는 머리가 복잡해지고 시간이 지연되며 결정을 머뭇거리게 합니다. 이는 미래의 불확실성에 대한 두려움과 현재의 여러 가지 상황적인 제약 조건 때문입니다. 이를 해결하기 위해 마음속으로 진지하게 질문하고 스스로 답을 해 보는 것입니다.

- 정말 하고 싶은가, 하고 싶지 않은가?
- 지금 이 시간, 나는 나 자신에게 정직한가?

② 분명한 이유

현실적인 제약 조건을 감수하고라도 선택하고 싶다면 그 이유가 분명해야 합니다. 많은 이유를 생각할 필요는 없습니다. 머릿속에서 떠나지 않고 반복적으로 떠오르는 생각만을 정리합니다.

- 나는 더 나은 대우를 받을 자격이 있다고 믿는가?
- 그 이유는 무엇인가?

③ 사후가정 사고의 지양

선택 행위는 다른 선택지를 포기한다는 것과 같은 의미입니다. 그래서 선택하지 않은 길에 대해 아쉬움이 따르게 되어 ‘만약에’, ‘그랬다면’, ‘했을 텐데’라는 생각을 하게 됩니다. 이를 If의 심리학에서는 사후가정(counterfactual) 사고라고 합니다. 그 어떤 선택도 가정을 남기게 됩니다. 그러므로 최선은 없다는 사실을 상기해야 합니다.

④ 선택의 기준

평소에 중요한 의사결정 상황에 직면했을 때를 대비하여 선택 기준을 정해 놓는 것이 좋습니다. 자신이 선택을 통해 얻고자 하는 가치를 실현할 수 있는 몇 가지 기준을 정한 다음, 그 기준 안에서도 우선순위를 정해 놓아야 합니다. 이때 기준은 세 가지 이내로 설정하는 것이 좋습니다.

⑤ 무념무상

아무리 생각하고 또 생각해도 결정할 수 없다면 아직 선택할 시기가 아닌 경우일 수도 있습니다. 이때는 더 이상 그 문제를 중심에 두고 고민하지 말고 아무 생각도 하지 않는 것이 좋습니다. 좀 더 멀리 바라보고 한동안 현실적 이슈에서 떠나 자기가 아닌 다른 사람이 되어 그냥 내 삶을 조망합니다.

⑥ 용기가 필요한 선택

무엇이든 저지르고 나면 선택할 당시에는 예상하지 못했던 상황이 발생하게 되어 있습니다. 걱정한다고 해결되는 것도 사실 없습니다. 머릿속으로 생각하지만 말고 일단 저지르고 나면 길이 보이는 경우도 있습니다.

⑦ 고정 행동 유형

미래를 위해 똑같은 일을 똑같은 시간에 걸쳐 매일 무의식적으로 반복하는 고정 행동 유형이 하나쯤은 꼭 있어야 합니다. 우리의 일상에서 중요하지만 긴급하지 않은 일의 반복 실행이 최우선 순위가 되어야 합니다. 이것이 일상의 셀프리더십 행동입니다.

4. 의사결정의 고려 요인

가. 의사결정의 그레삼 법칙과 기고(GIGO)

의사결정의 질(효과성)은 최종 의사결정까지의 ‘시간의 투입’과 ‘정보의 질’에 따라 결정됩니다.

① 의사결정의 그레삼 법칙

그레삼(Gresham) 법칙이란, ‘악화(惡貨)가 양화(良貨)를 구축한다.’는 것입니다. 이 법칙은 의사결정에 있어 중요한 시사점을 제공합니다. 사람들은 일반적으로 사소한 것(악화)을 처리하는 데에 대부분의 시간을 쓰면서 정작 중요한 일(양화)에 대해서는 시간을 별로 할애하지 않는다는 것입니다.

② 기고(GIGO)

기고(GIGO: Garbage In Garbage Out)란, ‘쓰레기 데이터가 입력되면 쓰레기 결과물이 나온다.’는 것입니다. 이를 달리 표현하면 좋은 자료가 입력되면 좋은 결과물이 나온다고 할 수 있습니다. 기고(GIGO)는 의사결정과 관련된 정보의 양과 질에 대한 시사점을 주고 있습니다.

나. 스키마

스키마(Schema)는 개인이 사회화 과정과 경험 및 학습을 통해 형성하게 된 특정 테마와 연계된 인지 구조와 특성으로 정의됩니다. 이것은 어떤 현상이나 사람, 사물, 사건 등에 대해 개인이 머릿속에 형성해 놓은 의미 체계이며 개인의 판단과 선택에 영향을 미칩니다.

다. 애쉬 효과

애쉬(Asch) 효과는 사람들이 심리적으로 다른 사람의 의견을 따라가는 성향을 나타내는 말입니다. 다시 말해 다수가 공유하는 틀린 생각 때문에 개인의 옳은 판단이 영향을 받게 되는 현상입니다.

14차시 : 커뮤니케이션 기술로 보는 대화와 회의-1

1. 구두 커뮤니케이션

비즈니스에서 말하기는 필수적인 커뮤니케이션 수단입니다. 비즈니스 상황에 맞추어 소기의 성과를 달성하기 위해서는 말하기 수단을 잘 활용해야 합니다. 사전에 대화 내용을 점검하고 계획을 철저하게 수립합니다.

※ 긍정적 또는 부정적 스트로크

- 두 사람 간에 이루어진 칭찬, 격려, 관심, 동의, 맞장구 등은 긍정적 스트로크입니다.
- 비난, 비판, 무시, 꾸지람 등은 부정적 스트로크입니다. 스트로크란, 배드민턴에서 셔틀콕을 강하게 내리쳐 상대방에게 보내는 것을 뜻하는 용어이며, 구두 커뮤니케이션에서는 교감을 의미합니다. 긍정적인 스트로크는 대화에서 중요한 요인으로 작용합니다. 일상적인 대화에서는 긍정적인 스트로크보다는 부정적인 스트로크가 좀 더 빈번하게 발생합니다.

가. 올바른 대화의 4단계

1단계: 공감의 단계

- 상대와 이야기를 할 때 상대가 이야기하고자 하는 것 또는 내가 이야기하고자 하는 것이 서로에게 공감이 될 수 있는지를 고려해야 합니다. 공감 단계에서는 자연스러운 진입과 적극적으로 설득하는 과정을 겪

게 됩니다.

2단계: 이해의 단계

- 송신자의 입장에서 이야기하고자 하는 주제나 설득 요소를 수신자에게 충분히 알려주는 단계입니다.

3단계: 감정 표현의 단계

- 수신자에게 감정적으로 설득하는 단계입니다. 감정 표현의 단계에서는 감정 표현을 어떻게 할 것인가에 대해 고민해야 합니다.

4단계: 협상의 단계

- 대화를 통해 이루고자 하는 목적에 다가가는 것을 협상의 단계라고 합니다. #3 디자인

나. 표현법

① 나쁜 표현

- 평가적 표현: 송신자의 입장만을 고려한 표현을 의미합니다. 예를 들면 “보고서를 보니 네 수준을 알겠다.”
- 통제적 표현: 통제를 하려는 의도를 담아 표현하는 것을 의미합니다. 예를 들면 “왜 내가 시키는 대로 작성하지 않았지?”
- 전략적 표현: 송신자의 입장을 더 우위에 놓고 표현하는 것을 의미합니다. 예를 들면 “더 중요한 회의가 있어서 늦은 것인데, 네가 이해해야지.”
- 중립적 표현: 어떠한 사항에서 자신을 배제한 채 책임감 없이 내뱉는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “내가 알 바 아니지. 그건 네 문제잖아?”
- 우월한 표현: 송신자 자신의 생각이 틀림없이 맞다고 생각하며 상대를 무시하는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “두고 봐라, 내 말대로 될 걸?”
- 단정적 표현: 다른 사람에 대해 성급하게 일반화하거나 단정 짓는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “엉뚱한 소리나 해대니 회의가 이 모양이지.”

② 좋은 표현

- 설명적 표현: 설명을 통해 수신자의 동의를 이끌어내는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “예산과 인원이 잘못 배정된 것 같은데, 네가 보기엔 어때?”
- 문제 중심적 표현: 문제를 함께 해결하기 위한 피드백을 위한 표현을 의미합니다. 예를 들면 “서론 부분에 문제 제기가 모호하게 기술된 것 같지 않아?”
- 자연스러운 표현: 자연스럽게 감정을 전달하고 수신자의 감정을 이해해 주는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “많이 기다렸죠? 회의에 늦어서 미안합니다.”
- 감정 이입의 표현: 수신자의 입장에 서서 상황을 공감해 주는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “지금 얼마나 힘들지 알겠다. 좀 쉬면서 해 볼까?”
- 대등한 표현: 수평적 관계임을 인지하고 대등하게 말하는 표현을 의미합니다. 예를 들면 “인간은 다 실수해. 너무 부담 갖지 마.”
- 잠정적 표현: 확실하지 않은 사안에 대해 질책이나 탓 없이 사실을 해결하려는 태도를 의미합니다. 예를 들면 “확실한 대안이 아니라면 일단은 결정을 유보하는 것이 좋겠습니다.”

2. 구두 커뮤니케이션에서의 청취

가. 청취 과정

커뮤니케이션의 절반 이상은 청취로 이루어집니다. 청취 능력은 성공의 필수 요소로 후천적으로 학습을 하고 또한 문제를 개선하며 획득할 수 있습니다.

- ① 지각: 수신자가 송신자의 메시지를 입수하는 과정입니다.
- ② 해석: 개인의 기준에 따라 메시지를 해석하며 개별적 차이가 존재합니다.
- ③ 평가: 메시지에 대해 서로 어떻게 생각하고 있는지를 판단하는 과정을 의미합니다.
- ④ 기억: 필기 등으로 메시지의 요점을 기억하는 것을 의미합니다.
- ⑤ 반응: 메시지와 관련된 질문을 하고 반응을 보여 주는 행위를 통해 피드백을 합니다.

나. 청취 유형

상대방에게 얼굴을 붉힐 만한 이야기를 한다는 것은 쉽지 않습니다. 더구나 불만의 대상이 내가 사랑하고 아끼는 사람이라면 더욱 속앓이를 하게 됩니다. 그러나 불만은 더 큰 오해와 불편을 가져올 뿐입니다. 원만한 관계를 위해서는 몇 가지 사항을 주의해야 합니다.

- 사소한 일에 얽매이지 않습니다.
- 두 사람만의 자리를 마련합니다.

- 솔직하게 말합니다.
- 감정을 실어 말하지 않습니다.
- 한 번에 한 가지만을 말합니다. 청취의 과정은 내용 청취, 감정 이입을 이용한 청취, 핵심 청취로 진행됩니다. 내용 청취를 통해 상대의 메시지를 이해합니다. 그리고 메모, 눈 맞춤, 끄덕거림 등으로 감정을 공유하며 감정 이입을 이용한 청취를 합니다. 이후 메시지의 핵심 내용을 짚어 내는 핵심을 청취하는 단계로 나아갑니다.

다. 청취 습관

① 흥미의 유발

- 정도에 따라 자신의 상황에 적용하면서 관심을 가지는 태도를 보입니다. 이야기가 지루하다고 마음대로 화제를 돌리지 않습니다.

② 대화 내용의 판단 정도

- 송신자의 말실수보다는 대화의 내용에 집중합니다. 상대방의 외모나 말하는 습관 등으로 내용을 판단하지 않도록 합니다.

③ 감정 표현의 정도

- 송신자를 이해하려고 하며 필요한 경우에는 조심스럽게 건의합니다. 논쟁을 유발하려는 태도는 삼갑니다.

④ 전체 흐름의 파악 정도

- 핵심 주제를 파악하기 위해 노력해야 합니다. 핵심을 벗어난 주제에는 관심을 가지지 않도록 하며 대화에서 벗어난 이야기를 하지 않도록 합니다.

⑤ 융통성

- 다양한 상황을 판단합니다. 그리고 한 가지 사실에만 몰두하며 꼬투리를 잡지 않습니다.

⑥ 대화의 집중 정도

- 주의를 집중하고 산만해지지 않도록 유의해야 합니다.

⑦ 마인드 훈련

- 복잡하거나 분량이 많은 자료에도 관심을 가져야 합니다.

⑧ 열린 마음의 정도

- 감정적 표현에 쉽게 동요하지 않도록 합니다.

⑨ 의미 전달의 정도

- 상대방이 전달하고자 하는 의미를 파악하기 위해 노력합니다.

라. 청취 기술

- 청취를 위해서는 들어야(Hear) 합니다.
- 적극적으로 물어보고 들어야(Active Listening) 합니다. 하나의 의견만을 듣지 말며 다른 의견도 새겨들입니다. 또 두 번 들었을 경우에 한 번만 말하도록 합니다.
- 귀를 기울이고 들어야(Listen) 합니다.

질문자: 적극적인 청취가 어려운 이유는 무엇인가요?

전문가: 사람은 말보다 생각을 더 빠르게 합니다. 보통 사람은 1분 동안에 600~700개의 어휘를 처리하지만 말할 때는 125개 정도의 어휘만을 말할 수 있습니다. 또 감정은 메시지를 봉쇄합니다. 의견을 달리 하거나 성격이 다른 사람의 이야기를 청취할 때 그러한 현상이 나타납니다. 그리고 청취하면서 동시에 대답을 준비하는 것도 청취에 방해 요인이 됩니다.

마. 올바른 청취와 전화 응대

유선상의 첫 만남은 조직의 첫인상으로 귀결되므로 잘 듣는 태도를 보여 좋은 인상을 심어 주어야 합니다.

- 상대방을 VIP라고 생각하며 듣습니다.
- 제대로 듣기 위해서는 항상 메모할 준비가 되어 있어야 합니다.

- 상대방이 먼저 전화를 걸었다면 통화를 종료한 뒤에 상대방이 전화를 끊은 것을 확인하고 종료합니다.
- 상대방이 밝히는 신분을 듣고 그 사람의 용건을 듣습니다.
- 화가 난 이유나 불평불만 사항을 끝까지 들어 줍니다.

15차시 : 커뮤니케이션 기술로 보는 대화와 회의-2

1. 비즈니스 면접의 유형

- 취업 면접: 기업에서 취업을 목표로 진행되는 면접입니다. 입사를 위해 기업에 대한 정보와 기업이 원하는 인재상 등에 대한 정보를 알아야 합니다.
- 정보 수집 면접: 면접을 시행하기 위해 정보를 수집하는 과정에서 일어나는 인터뷰를 의미합니다.
- 설득적 면접: 상대로부터 내가 얻고자 하는 것이 있을 때 상대방을 설득하는 과정이 담긴 면접을 설득적 면접이라고 합니다.
- 평가 면접: 사실이나 척도에 의해 행위를 잘 이행하고 있는지 평가되는 것을 평가 면접이라고 합니다.
- 상담 면접: 주어진 문제에 대해 카운슬링을 하는 것을 상담 면접이라고 합니다. 가정, 직장, 동료 등의 다양한 문제를 해결할 수 있습니다.
- 갈등 해결 면접: 갈등을 해결하기 위해 원인과 방법을 찾아내는 면접입니다.
- 훈련용 면접: 기업과 조직에서 하나의 훈련 과정으로 이행되는 면접 방식을 의미합니다.

가. 비즈니스 면접의 구조

- ① 서론: 서론에서는 면접자에 대한 간단한 소개가 필요합니다. 인터뷰의 목적을 설명하며 규칙과 유의 사항을 언급합니다.
- ② 본론: 질문의 유형을 다양하게 시도하여 면접의 의도가 실행될 수 있도록 합니다.
 - 폐쇄형 면접: 상대에게 편견이나 선입견이 있는 면접의 경우입니다. 폐쇄형의 경우 대답 방식을 ‘예 또는 아니요’로만 제한하여 면접을 진행할 수 있습니다.
 - 개방형 면접: 여유를 가지고 진행하는 면접입니다. 충분한 시간을 가지고 배려를 통해 면접합니다.
 - 지시형 면접: 답변이 충분하지 않았을 경우에는 보충 설명을 요구합니다. 특정 사안에 대한 발생 이유를 질문합니다.
- ③ 결론: 메시지를 종합적으로 요약하고 부연 설명하여 발전 방향을 제시합니다. 또 마무리 단계에서 감사 인사를 전합니다.

나. 비즈니스 면접

정보 수집을 위한 가장 효과적인 방법은 얼굴을 맞대고 대화하는 방법입니다. 하지만 대면 면접에서 절대로 해서는 안 되는 말이 있습니다. 이는 헐박, 비교, 빈정, 논쟁, 확대, 심문, 동정 등의 표현입니다. 비즈니스는 언어를 통해 커뮤니케이션이 이루어지며 세 사람 이상이 같은 목적으로 같은 장소에 있어야 이루어집니다. 회의는 기능을 가지는 공식적 대화이며 회의는 여러 가지 원칙으로 이루어져 있습니다.

- 합의를 도출해 낼 수 있도록 의제의 취지를 분명히 말합니다.
- 참가자가 통제받는 느낌을 가지지 않도록 자유롭게 질문하고 답해야 합니다. 다시 말해 ‘왜 그렇게 생각하는가?’, ‘어떻게 하면 좋은가?’와 같이 육하원칙으로 질문합니다.
- 커뮤니케이션 채널은 전체 연결형 방식이 좋으며 자리의 위치도 중요하므로 말하는 사람은 갑론을박을 유도하도록 회의를 이끌어야 합니다.
- 피드백 없이 침묵으로 일관된 회의는 공포나 압력으로 작용합니다. 이때 분위기를 바꾸어 주는 말 한마디가 필요합니다. 말 한마디로 분위기가 반전될 수 있습니다.

2. 소집단 회의

가. 집단 역동성의 이해

① 집단 규범

- 바람직한 집단의 규범은 사업을 확장시키고 조직 경쟁력을 키워 나가는 것입니다.
- 구성원들의 동기 부여와 구성원 간의 결속력을 강화합니다. 이에 따라 충성심이 고취됩니다.
- 자칫 비윤리적 행위가 발생할 수 있음을 명심합니다.

② 집단 의사결정

- 오리엔테이션 단계: 충분한 설명을 통해 취지의 목적을 설명합니다.
- 갈등 단계: 의견의 대립으로 의견을 주고받습니다.
- 출현 단계: 도출된 의견으로 합의를 이룹니다.
- 강화 단계: 결론을 구체화하여 강화합니다.

나. 회의 준비(리더 또는 진행자의 역할)

- 회의 목적의 수립: 정보를 수집하고 회의 목적을 수립합니다. 또 회의 과정에서 의사를 결정합니다.
- 참석자 선정: 너무 많은 인원은 문제 해결에 방해가 될 수 있습니다. 꼭 필요 인원만을 차출하며 문제 해결은 6~12명이 적절합니다.
- 회의 안건의 선정: 회의하기 며칠 전에 배부하여 참석자로 하여금 회의를 준비할 수 있도록 여유를 줍니다.
- 회의 장소의 선정: 환경, 좌석 배치, 온도, 조명 등을 고려합니다. 일반적으로 오전 회의가 효과적입니다.

다. 회의 용어

- 의안: 회의에서 심의하기 위해 제출되는 안건을 말합니다.
- 발의: 회의에서 의견이나 의안을 내는 일을 의미합니다.
- 체결: 의장이 회의 참석에 거수, 기립, 투표 등의 방법으로 의안에 대한 찬반을 결정하는 것입니다.
- 의결: 의안의 체결에 따라 가결인지 또는 부결인지를 결정하는 것입니다.
- 표결: 체결에 참가하여 의안에 대해 찬성인지 또는 반대인지 의사를 표시하는 일을 말합니다.
- 채택: 몇 개의 제안 가운데서 합의에 의해 뽑는 것을 의미합니다.
- 정족수: 회의를 개최하기 위해 필요한 구성원의 최소한 출석 인원수를 말합니다.
- 동의: 의결을 얻기 위해 의결을 내는 일, 또는 예정된 안건 이외의 내용을 전체 회의에서 심의하도록 안을 내는 것입니다.
- 개의: 동의와 관련하여 수정된 의안을 발의하는 것입니다.

질문자: 퍼실리테이터가 무엇인가요?

전문가: 퍼실리테이터(Facilitator)란, 회의의 진행자로서 이끌어 나가는 사람을 의미합니다. 성공적인 회의를 통해 참여자들이 스스로 해결책을 찾도록 도와주고 정리하는 조력자의 역할을 합니다.

라. 퍼실리테이터의 역할

퍼실리테이터(Facilitator)는 팀을 지도하고 모든 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하는 역할을 합니다.

- 프로세스 체커(Process Checker)로서의 역할을 합니다. 계획된 진행 절차를 유지하고 팀의 목표 달성을 위한 기법을 지원합니다.
- 서기(Scribe)로서의 역할을 합니다. 구성원들 사이에서 제시된 아이디어를 함축적으로 기록하고 주제별로 정리합니다.
- 타임 키퍼(Time Keeper)로서의 역할을 합니다. 워크아웃 실시 단계별로 시간 배분을 고려하여 토론을 진행합니다. 필요할 경우 소요 시간 등을 알려주어 주어진 시간 내에 합의를 이끌어냅니다.
- 발표자(Presenter)로서의 역할을 합니다. 필요에 따라 워크아웃을 통해 도출된 합의 내용을 발표합니다.

마. 회의 개최 요소

- 개최 일시, 소요 시간 등 회의를 언제 할지를 명확히 합니다.
- 회의를 꼭 해야 하는지를 검토합니다.
- 내용의 결정, 자원 조달, 개최 통지서의 발송 등 회의 개최를 준비합니다.
- 회의의 목적과 목표를 결정합니다.
- 의제를 결정합니다. 의제를 결정할 때는 세 가지 내외가 좋습니다. 예를 들어 문제 해결을 위한 회의라면 문제의 도출, 문제의 원인 검색, 문제 해결 방법의 논의로 정하는 것이 좋습니다.
- 참가자를 분석하고 역할을 정합니다.
- 회의 경비와 장소를 정합니다.
- 원형, 삼각형, 오각형, 타원형 등 회의 목적에 맞게 자리를 배치합니다.
- 작동 여부, 체크리스트, 설비와 비품을 조달합니다.
- 개최 통지서를 작성 및 발송합니다.
- 참가자에게 사전 준비를 요청하고 정보를 공유합니다.

- 사전 준비, 회의 내용, 사후 처리 등을 회의 직전에 최종 확인하고 회의한 뒤에 평가합니다.

바. 회의 개최자의 기술

- 회의의 개요를 파악합니다. 개최, 본회의, 폐회의 순서에 맞게 개요를 파악해야 합니다.
- 아이스 브레이킹을 합니다. 아이스 브레이킹이란, 긴장 완화를 위한 도입 기술입니다.
- 자기소개와 환영 인사를 합니다. 이는 회의 분위기 전반에 큰 영향을 미칩니다.
- 회의의 배경, 목적, 목표를 발표합니다. 이때 자신 있고 논리적으로 요약합니다.
- 참가자에게 기대를 표명하여 참가자의 존재를 강조합니다.
- 퍼실리테이터, 서기, 타임 키퍼 등 주최 측의 역할을 표명합니다.
- 논의 순서, 흐름, 추가 의제 여부를 확인하고 제시하는 등의 의제를 예고합니다.
- 시간, 발언 규칙, 반론, 반박 규칙의 가이드라인을 표명합니다.

사. 퍼실리테이션 과정

- 주제를 정합니다.
- 정보를 제공합니다.
- 논의 관점과 범위를 표명합니다.
- 의견을 구합니다.
- 반론을 구합니다.
- 반박할 기회를 줍니다.
- 결론을 제안합니다.
- 소수 의견을 설득할 기회를 제공합니다.
- 전체 내용을 요약하고 이후의 행동 지침을 전달하며 결론을 도출합니다.
- 회의록을 작성하고 신속히 발송합니다.

아. 회의 참가자의 기술

- 개최 통지서를 확인합니다.
- 가치와 공헌의 판단 하에 출석 여부를 결정합니다.
- 의견을 준비하고, 준비 사항을 체크하며, 사전 자료를 발송하는 등 회의 참가를 준비합니다.
- 자기 의견의 수렴을 위한 정보 수집 및 의견 준비, 의견 제시를 합니다.
- 논리, 이익, 감정으로 참가자를 설득합니다. 이때 설득의 기술이 중요합니다.
- 다른 사람의 의견을 경청합니다.
- 의문 사항은 구체적으로 질문합니다.
- 질문에는 결론부터 답해야 합니다.
- 모르면 모른다고 밝혀야 합니다.
- 호의적으로 대하면서 반론합니다.
- 반론에는 역으로 질문합니다. 이때 감정 자제가 필요합니다.
- 효과적으로 의의를 관철합니다. 회의는 승패를 가르는 자리가 아님을 명심합니다.
- 목표 달성을 위해 협력합니다.

16_커뮤니케이션 보고와 토론의 기술-1

1. 토론

가. 토론의 역할

공적 사안에 대한 서로 다른 견해와 믿음을 조정하여 공동체를 유지하는 역할을 수행합니다. 역사적 관점에서 그리스 시대의 토론은 다음과 같은 세 가지 기능을 했습니다.

- 법정에서 사실을 밝히고 정의를 구현합니다.
- 정책의 유용성을 찾습니다.
- 공동체의 관습과 가치를 추구합니다. 이 시기에는 토의를 변증법과 레토릭(Rhetoric, 수사학)의 한 분야로 인식했습니다. 그리고 그리스에 이은 로마 전승으로 서구 문명의 합리적 의사결정에 기초를 마련했습니다. 동아시아에서는 언어의 제약을 인식하여 행동에 중점을 두었습니다.

나. 토론의 정의

- 토론(Debate): 주어진 형식, 주제, 찬반 입장의 균등한 배분을 원칙으로 하며 형식과 절차를 중시합니다.
- 토론(討論): 말을 나누거나 분석하고(討), 말을 돌려가며 진행한다(論)는 의미를 가지고 있습니다. 영어의 원래 뜻은 ‘논쟁(論爭)’에 가까우나, 다투기(爭) 보다 논제에 대한 최상의 답을 구하며 청중을 설득하는 행위에 초점을 맞추고 있습니다.
- 토의(Discussion): 주어진 현안에 대해 흥분 없이 논의하는 일을 의미합니다. 명확한 입장을 가지고 상대의 논리적 허점을 지적하며 합리적 논거를 제시하는 토론과는 다릅니다.

다. 토론과 토의의 차이

- 토론은 형식이 있고, 토의에는 형식이 없습니다.
- 토론은 갈등 해소가 목적이며, 토의는 문제 해결이 목적입니다.
- 토론은 의견의 대립이 존재하며, 토의는 의견 대립을 지양합니다.
- 토론은 논제에 대한 해답을 찾고, 토의는 주제에 대한 해답을 찾습니다.
- 토론은 증명하고 검증하며 논거를 제시하지만, 토의는 협의와 논의를 거칩니다.
- 토론은 청중 설득이 목적이며, 토의는 문제의 해결 방안을 강구합니다.
- 토론은 청중이 판단하며, 토의는 토의 구성원들이 판단합니다.

라. 비판적 사고 능력과 토론

존 스튜어트 밀(John Stuart Mill)은 “검증되지 않은 견해나 주장은 설사 진리일지라도 맹목적이면 미신이다.”라고 말했습니다. 강한 반론을 통해 검증된 견해와 주장만이 설득력을 가진다는 것입니다. 주어진 주장에 대해 합리적인 결정을 내리는 비판적 사고 능력은 지식을 습득하고 교육을 받는 중요한 목표 중의 하나이기도 합니다. 비판적 사고를 통해 의견과 사실, 믿음과 지식을 구분해야 하며 오류를 제거할 수 있어야 합니다.

마. 의사소통 능력과 토론

- 내용 구성과 전달 능력이 중요합니다. 이를 위해 글쓰기 능력을 함양해야 합니다.
- 상대방과의 대립 과정을 통한 전반적 의사소통 능력을 훈련해야 합니다.
- 청중을 의식한 목소리, 눈 맞춤, 자세, 동작, 얼굴 표정 등이 중요합니다. 이를 위해 성찰하는 사고와 능동적 자아를 계발해야 합니다.
- 지식의 통합을 이룹니다. 개인적 입장이나 믿음과 상관없이 주어진 논제에 대한 찬반 자료의 수집을 통해 폭넓은 지식을 배양해야 합니다.
- 비판적 듣기와 순발력을 향상해야 합니다.
- 민주적 의사결정 과정과 절차에 대한 존중의 의미가 있습니다. 의사결정 과정에 여러 사람이 깊이 논의하는 속의 민주주의와 참여 민주주의 확산에 기여합니다. 의견에 대한 반대 의견이 존재하며, 이는 반박과 검증의 대상이 된다는 전체를 이룹니다.
- 공동체에 대한 이해와 관심이 높아질 수 있습니다. 이는 합리적 사회 구성원의 요건입니다.

바. 토론의 윤리

- 토론은 즉각적인 언어의 상호 작용이자 경쟁적 의사소통 행위입니다. 적절한 언어와 비언어를 사용해야 합니다.
- 감성을 무시할 수 없지만 감성에 의한 설득보다 논리적 설득을 사용해야 합니다.
- 개방적이고 관용적인 사고를 지녀야 합니다. 상대방 사고의 오류와 허점은 비판 대상이지만 합리적인 근거 없이 비판하면 안 됩니다.
- 절대적 진리가 존재하지 않음을 받아들이고 진리를 찾아가는 과정으로 인식해야 합니다. ‘생각과 사고의 자유 시장’으로서 담론의 공간을 인식합니다.
- 상대방과 청중을 존중해야 합니다. 토론 중에 인신 공격성 발언과 비언어는 사용하지 않아야 합니다.
- 토론의 근거, 자료, 증거 등에 있어 정직하게 토론에 임해야 합니다.
- 공공성과 공익성 및 공정성을 배우는 과정에서 교육적 효과를 습득해야 합니다.

2. 토론의 5형식

가. 교차조사 토론

① 교차 토론(CEDA)의 개념

- 교차 토론(CEDA: Cross Examination Debate Association)은 교차조사학회 이름을 붙여 사용하고 있

습니다.

- 1947년에 미국 육군사관학교에서 전국 대학생 토론 대회가 개최된 뒤에 지속되고 있습니다.
- 1971년 교차조사학회에 의해 질문 형식이 가미되었습니다.
- 주로 정책 토론 위주이며, 가치 토론도 가능합니다.
- 논제를 미리 정하고 동일 주제로 토론을 개최하여 반복 교육의 효과를 볼 수 있습니다. 상대에 따라 논쟁의 내용이 달라지며 논쟁이 거듭될수록 이해의 폭이 증가합니다.

② 교차조사 토론의 진행

- 각 팀당 2인으로 구성되며 한 명의 토론자가 입론-질문-반박의 발언을 한 차례씩 합니다.
- 상대 팀의 주장을 듣고 즉석에서 질문을 구성하거나 반박해야 합니다.
- 오류를 찾는 과정에서 토론의 쟁점이 명확해지는 특성이 있습니다.
- 질문하기 전이나 반박에 앞서 작전 타임이 중요합니다.

나. 의회 토론

① 의회 토론의 개념

- 1820년대 옥스포드대학교와 케임브리지대학교의 학생 토론을 기초로 하여 영국 의회 토론의 전통을 반영한 토론입니다.
- 논제는 미리 선정하거나 토론장에서 시작 전에 공개합니다. 미국에서는 주로 후자를 채택합니다.
- 토론 중간에 따로 질문 시간은 없고 대신 입론이나 반박 중간에 질문을 할 수 있습니다.
- 심사위원장이 진행자 역할을 하며 질서 유지의 권한이 있습니다.
- 확실한 근거를 바탕으로 한 주장보다 추론력, 일반 지식, 전달 기술이 중요합니다. 수사적 기법이나 유머러스한 표현을 사용할 수 있습니다.

② 의회 토론의 형식

- 각 팀당 2인으로 구성됩니다. 긍정 팀은 수상과 여당 의원, 부정 팀은 야당 대표와 야당 의원으로 지칭되며 3인 구성도 가능합니다.
- 보충 질의는 주장에 대한 약 15초의 간단한 질문이나 짧은 반론으로 이루어집니다. 비언어로 토론자의 양해를 구하며 상대가 요청한 보충 질의에 대해 최소 2회 이상 받아들여야 합니다.
- 신상 발언과 의사 진행의 발언을 요청할 수 있습니다. 이는 인신 공격성 발언이나 왜곡 발언을 할 때 요청하며 의장의 양해를 구해야 합니다. 또 반박을 할 때 새로운 주장의 제거나 시간 초과 등의 토론 규칙의 위반에 사용합니다.

질문자: 의회 토론은 어떤 특징을 가지고 있나요?

전문가: 의회 토론은 즉석 토론을 할 때는 사전 준비가 어렵습니다. 논제의 영역이 제시된 경우 가능한 한 모든 논제를 준비해야 하므로 사전 준비를 철저히 해야 합니다. 또 의회 토론은 설득 기법을 강조하므로 알고 있는 지식을 주어진 시간 내에 논리적으로 구성해야 하는 능력을 배양할 수 있습니다. 의회 토론은 정책이나 가치 토론이 모두 가능하지만 의회라는 특수성에 비추어 정책 토론이 주로 이루어집니다.

다. 링컨-더글러스 토론

① 링컨-더글러스(Lincoln-Douglas Debates) 토론의 개념

- 일대일의 토론 방식입니다.
- 주로 가치 논제를 채택하지만 필요에 따라 정책과 관련된 논제를 채택할 수 있습니다.
- 1858년에 일리노이주 상원의원 선거 캠페인에서 아브라함 링컨과 스티븐 아널드 더글러스가 7차에 걸친 노예 제도 토론을 한 것에서 기인했습니다. 당시 정치 초년생이었던 링컨이 토론을 제안했습니다.

② 링컨-더글러스 토론의 특징

- 일대일의 토론 특성상 팀원 간의 토론인 교차조사나 의회 토론과 달리 주장과 반박의 부담이 한 사람에게 집중됩니다.
- 부정 팀은 입론에서 긍정 팀보다 1분을, 긍정 팀은 반박에서 부정 팀보다 1분을 더 많이 배정받습니다. 다시 말해 반박은 긍정이 2회, 부정이 1회 배정됩니다.
- 긍정 팀이 가치 토론의 정당화 입증에 부담을 진다면, 부정 팀은 쟁점 부인에 따른 반론에 부담을 지니게 됩니다.
- 일반적이고 보편적인 주제를 선정합니다. 개괄적 사안을 다루며 일반적인 근거가 많이 제시됩니다.

라. 칼 포퍼 토론

① 칼 포퍼(Karl Popper) 토론의 개념

- 칼 포퍼는 오스트리아 태생으로 영국에서 활동한 철학자입니다.
- “지식이란, 예측과 반증을 통해 진보한다.”라는 말을 남겼습니다. 칼 포퍼는 인간의 이성이 오류를 내포할 확률이 크므로 합리적 비판이 중요하다고 강조했습니다.
- 1999년에 조지 소로스(George Soros)가 국제 토론교육학회에 기증한 기금을 바탕으로 개발된 형식입니다.

② 칼 포퍼 토론의 형식

- 3인의 토론자가 한 팀이 됩니다. 팀워크가 중요합니다.
- 각 팀은 1회 입론과 2회 반박, 2회 교차조사를 실시합니다.
- 반박이 2회이면서 첫 번째 반박에 대한 교차조사가 있는 것이 특징입니다.
- 다른 토론과 달리 긍정 팀이 아닌 부정 팀이 마지막 반박을 합니다. 긍정 팀이 입증의 책임을 지고 토론의 부담을 지니는 여타 토론의 전제와 차이가 있습니다. 긍정 팀이 틀렸다는 반증을 넘어 “상대방이 틀렸으며 우리가 맞다.”는 증명을 책임져야 합니다.

마. 모의재판 토론

- 법정 토론의 기본 형식입니다.
- 많은 인원이 등장하며, 논제는 사실에 관한 것으로 제한됩니다.
- 논증 기술과 증인 심문이 중요합니다.
- 검사는 증인 3인에 대한 질의응답을 통해 피고의 죄를 입증합니다.
- 변호사는 같은 증인에게 교차조사하고 심문하여 피고를 변호합니다.
- 검사는 변호사 측 증인 3인에 대한 교차조사를 실시합니다.
- 변호사의 변론, 검사의 변론, 배심원 투표의 절차를 순서대로 따릅니다. 바. 기타 토론
- 토론의 상황과 목적에 따라 창의적으로 구성됩니다.
- 타운 홀 미팅(town hall meeting) 형식이나 집단 회의 형태를 가집니다.
- 테드 터너 형식은 CNN 설립자인 테드 터너(Ted Turner)의 이름에서 따왔습니다. 2인 1팀으로 구성되며 질문 시간에 자유 상호 질문(cross-fire)을 취합니다.

17_커뮤니케이션 보고와 토론의 기술-2

1. 토론의 논제

가. 논제의 의미와 선정 기준

- 논제를 뜻하는 Proposition은 ‘찬성하다’라는 뜻의 pro와 ‘입장’이란 뜻의 position, 그리고 ‘반대’를 뜻하는 op-position으로부터 생성되었습니다. 논제는 찬반이 대립할 수 있도록 논쟁적이어야 합니다.
- 토론을 할 때는 하나의 중심적인 논제를 명시해야 합니다. 한 가지 이상의 쟁점을 포함하는 논점은 피합니다.
- 논제는 찬반 어느 한 편에 유리하게 작용하는 정서적 표현이 담긴 용어는 배제해야 합니다.
- 논제는 가치중립적이어야 합니다. 논제에 목적이 포함되면 공정성을 잃게 됩니다.

나. 논제의 명확성과 시사성

- 논제의 명확성을 위해 구체적인 용어를 선택하거나 물리적, 시간적 기한을 정하여 논의의 방향을 명시합니다.
- 되도록 시사성이 있는 주제를 선정합니다.

2. 논제의 구성

가. 사실 토론 논제의 구성법

- 과거, 현재, 미래에 관한 사실을 설정합니다.
- 과거 사실 토론은 법정 토론이 적합합니다.
- 현재 사실 토론은 “양심적 병역 거부는 위헌이 아니다.”, “「문화재보호법」이 사유 재산을 침해하고 있다.”, “정부의 시장 간섭은 위헌이다.” 등으로 구성할 수 있습니다.

- 미래 사실 토론은 “대북 현금 지원 사업은 남북 관계에 도움이 될 수 있다.” 등으로 구성할 수 있습니다.

나. 가치 토론 논제의 구성법

- 현상에 대한 평가적 주장인 가치 토론 논제에는 태도, 믿음, 생각, 이념, 조건 및 행위의 가치에 관한 찬성과 반대가 가능한 논제로 구성합니다.
- 긍정문 형태의 논제는 “종교적 병역 거부는 윤리적이다.”처럼 ‘바람직하다’, ‘정당하다’, ‘가치 있다’, ‘중요하다’ 등을 사용하여 구성합니다.
- 비교문 형태의 논제에는 “성장보다 분배가 더 중요하다.”, “북한의 인권 문제가 북한에 대한 경제적 지원보다 중요하다.” 등으로 구성합니다.
- 부정문 형태의 논제에는 “악성 댓글은 인터넷 민주화에 해롭다.” 등으로 구성합니다.

다. 정책 토론 논제의 구성법

- 논제는 ‘해야 한다.’로 의무적 서술문을 지닙니다. ‘해도 된다.’로 논제를 제시하면 대립적 토론 구성이 성립되지 않습니다.
- 행위 주체자를 분명하게 명시해야 합니다.
- 긍정 진술문은 현재 상태의 변화를 희망하는 서술어를, 부정 진술문은 현재 상태의 유지를 희망하는 서술어를 사용합니다. 예를 들어 사형 제도와 관련하여 긍정 진술문은 “사형 제도는 폐지되어야 한다.”로, 부정 진술문은 “사형 제도는 폐지되어서는 안 된다.”로 구성할 수 있습니다. - 불법적이지만 사회 관행상 허용되는 사안에 대해서는 현재 상태의 변화를 명시합니다. 예를 들어 “대마초를 합법적으로 허용해야 한다.” 등이 있습니다.

질문자: 준정책 토론은 무엇인가요?

전문가: 준정책 토론이란, 정책 부분을 많이 포함하고 있는 가치 토론을 의미합니다. 예컨대 사형제, 인간 배아 복제, 소극적 안락사, 신상 공개 등과 관련된 가치 판단이 정책의 중요한 판단 요인이 되는 주제로 토론할 수 있습니다. 하나의 논제가 정책 토론과 가치 토론으로 나누어질 수 있습니다.

3. 논제 설정

가. 토론 논제의 설정 과정

- 가능한 한 모든 분야를 열거하고 각 분야와 관련된 주제를 자유롭게 연상합니다.
- 나열된 주제들을 좁혀 나갑니다. 청중들이 관심을 두고 있으며 시의성이 있는 것을 골라냅니다.
- 정해진 분야에서 구체적인 논제를 도출합니다. - 핵심 논제의 단어나 구절을 면밀히 검토합니다.

나. 입증의 책임

- 추정의 원칙에 의거하여 긍정 측은 논제의 사실이나 가치, 정책에 대한 변화를 입증해야 할 책임을 집니다.
- 입증은 기존의 믿음, 평판, 정책 및 제도에 대한 변화를 요구하는 측이 그 필요성과 방향을 분명히 제시하는 것을 의미합니다. 이때 무책임한 발언이나 근거 없는 공격의 행위는 불가합니다.
- 예를 들어 “원자력발전소의 유치는 그 지역에 이익이 된다.”의 경우 긍정 측이 먼저 이익이 되는 것을 입증해야 할 책임이 있습니다. 부정 측은 긍정 측이 제시하는 이익이 큰 이익이 아님을 증명하면 승리합니다.

다. 논제의 관련성

- 논제가 명시하는 범위 안에서 토론을 진행해야 합니다. 긍정 측이 토론에서 제시하는 사례나 용어 및 개념들을 논제의 틀 안에서 이루어질 수 있도록 분명히 정의해야 합니다. 이때 부정 측은 이를 꼭 따를 필요가 없습니다. 만약 긍정 측이 ‘행정 수도’와 ‘수도’를 구분한 경우에는 부정 측은 무엇이 다른지에 대해 반론을 제기할 수 있습니다.

라. 반증의 책임

- 상대의 허약한 주장을 공격하고 자신의 허약한 주장을 보강할 책임은 긍정 측과 부정 측 모두에게 적용됩니다.
- 긍정 측은 입증의 책임을 지고, 부정 측은 이에 대한 반증의 책임을 지게 하여 부정 측이 먼저 행사합니다.
- 긍정 측이 입증에서 제시한 사안을 점검해 한 가지 이상 효과적으로 반증하면 부정 측의 논리가 이기게 됩니다.

4. 토론의 쟁점

가. 사실 토론의 필수 쟁점

- 필수 쟁점은 토론의 찬반 담론에 필수적으로 등장하는 쟁점 사안이며 각 토론의 유형에 따라 차이가 있습니다.
- 사실 토론의 필수 쟁점은 '상태 이론'을 바탕으로 합니다. 상태 이론은 아리스토텔레스가 제기한 이래 오늘날에도 법정이나 정치계 논쟁에 자주 등장하는 개념입니다.

나. 사실 토론의 네 가지 필수 쟁점

- ① 추측의 상태: 사실에 대한 행위 유무를 추정하는 상태를 의미합니다. 예를 들어 부유한 사람이 절도죄로 기소되었을 때 '충분한 부를 가진 사람이 작은 물건을 훔칠 필요가 없다.'라고 변호하는 것이 여기에 해당합니다.
- ② 정의의 상태: 언어 정의를 통해 상태나 상황을 유리하게 규정하는 것을 의미합니다. 예를 들어 정치인의 '대가성이 없는 거래', '광주 사태'와 '광주 민주화' 표현 등이 여기에 해당됩니다.
- ③ 정도의 상태: 합리화, 변명, 관용에 호소하는 것을 의미합니다. 예를 들어 상습적으로 폭력 행위를 했던 남편을 대상으로 가해한 아내가 남편에게 폭력의 원인 제공을 돌리는 경우가 여기에 해당합니다.
- ④ 절차의 상태: 논의 과정과 절차에 대한 쟁점을 통해 상황을 규정하는 것을 의미합니다.

다. 정책 토론의 필수 쟁점

- 주요 용어 및 개념 정의: 문제의 역사적 배경과 이론적, 철학적 근거를 제시해야 합니다.
- 정당화와 당위성: 정당화와 당위성을 증명하기 위해서는 중요성, 심각성, 시의성 및 문제의 지속성을 주장해야 합니다.
- 방안의 제시: 긍정 측은 행위 주체자들의 인식, 가치, 태도 등을 바탕으로 실행 가능성을 제시합니다. 그리고 이를 통해 문제가 해결될 수 있다고 주장해야 합니다.
- 이익과 부작용: 긍정 측은 다소 부작용이 있어도 이익이 있다는 주장을 하며, 부정측은 부작용을 더욱 강조하며 토론합니다.

5. 토론의 구성

가. 입론의 구성

- 긍정 측은 주요 용어와 개념 및 문제의 역사적 배경과 이념적, 철학적 근거를 제시합니다. 부정 측은 부정 측에 유리한 개념 및 용어를 제시합니다.
- 긍정 측은 정당화와 당위성을 중요성, 심각성, 즉시성 및 지속성을 중심으로 주장합니다. 부정 측은 중요하지 않거나 문제가 크지 않다고 주장합니다.
- 긍정 측은 방안에 대한 실행 가능성과 해결점을 제시합니다. 부정 측은 부족하다, 미비하다, 아직 때가 아니라는 점을 들어 해결 가능성이 없다고 주장합니다.
- 긍정 측은 이익이 부작용보다 크다고 주장합니다. 부정 측은 부작용을 강조하거나 인과 관계에 의문을 제기합니다.
- 부정 측은 부분 개선 및 대체 방안의 제시는 조심스러워야 합니다.

나. 교차조사의 구성

- 대립의 쟁점을 보다 명확히 드러내어 토론 쟁점의 방향을 제시하고 설정합니다.
- 상대방 주장에서 제시한 용어와 개념 정의의 부적합성을 공략하여 자신에게 유리하게 재정의하는 기회를 얻을 수 있습니다.
- 교차조사를 구성할 때는 증거에 대한 분석적 사고력을 배양할 수 있습니다. 준비 과정에서 논거, 근거, 증거, 자료 등에 대한 장단점을 파악해야 하기 때문입니다. 그리고 상대방이 해당 자료의 편향성을 지적할 것임을 기억해야 합니다.
- 상대방 주장에 귀를 기울이도록 해야 합니다. 비판적 듣기를 실천합니다.
- 직접 문답식 교환을 할 수 있습니다. 이는 토론의 대립적 역동성을 가미합니다. 또 청중의 관심과 흥미를 더할 수 있습니다. 상대방의 짧은 답변을 유도하며, '어떻게 생각하십니까?'와 같은 개방형 질문과 비논리적인 질문은 피해야 합니다. 상대방 답변을 사전에 추정할 수 있어야 합니다. 만약 그렇지 못하면 역공을 당할 우려가 있습니다. 교차조사 시간을 상대방에게 빼앗겨서는 안 됩니다. 답변자는 말쑥씨만을 무기 삼아 방어해서는 안 됩니다.
- 토론 윤리를 지키며 인신 공격적인 발언을 삼갑니다.

다. 반박의 구성

- 토론의 최후 발언에서는 앞서 주장한 내용 가운데 중요한 것을 가려내어 우위를 점검하며 청중을 설득해야 합니다. 이를 위해서는 상대 토론자가 주장한 내용을 밝히며 우위를 설정합니다.
- 대립적 쟁점들에 대해 각각의 장단점을 비교해 자신의 주장을 강화해야 합니다. 여기서 불리한 쟁점은 피해야 합니다.
- 준비 과정에서 반박할 때 활용이 가능한 쟁점과 관련 근거 및 자료를 요약합니다.
- 순서에 따른 전략이 필요합니다. 긍정 측은 후미 효과를 이용해 상대방의 모순을 공략합니다. 부정 측은 증거를 제시하며 상대방에게 답변을 요구하여 부담을 안길 수 있습니다.

18_커뮤니케이션 보고와 토론의 기술-3

1. 지시

지시(Order)란, 상하 관계의 커뮤니케이션을 말하며, 상사로부터 지시나 명령을 받고 그것을 성실하게 효과적으로 이행하는 의사소통을 의미합니다.

가. 지시의 형태

① 구두(Oral)

- 개인적으로 대면하면서 말로 명령하고 지시를 내립니다.
- 모든 직원 또는 부서 직원에게 동시에 명령하고 지시를 내립니다.

② 문서(Written)

- 회사 내에서 통용되는 문서로 명령하고 지시를 내립니다.
- 개인적으로 상사가 문서로 명령하고 지시를 내립니다.

나. 지시를 내릴 때의 기본 요령

부하 직원의 이해 수준을 고려하여 업무 수준을 정해 주어야 합니다. 업무 내용은 간단명료하고 일관된 내용으로 설명합니다. 부하 직원의 사기가 높아지고 자긍심을 가지도록 격려합니다. 또 업무의 우선순위를 정해 주고 수행할 시기를 지시하며, 지시한 내용을 부하 직원이 반복하여 설명하도록 요청합니다.

※ 잘못된 지시의 예

- 부하들이 이해하기 어려운 내용의 지시
- 메시지가 추상적인 까닭에 다양한 해석을 불러일으키는 지시
- 정보가 너무 많아 오히려 취지가 불분명한 지시
- 중요한 부분이 빠져 있는 지시
- 거짓 주장이나 거짓 약속이 들어 있는 지시
- 반발 심리를 조장하는 지시
- 시간이 경과된 후의 지시

다. 지시 받는 과정과 요령

상사로부터 지시를 받을 때는 상사를 똑바로 주시하면서 청취합니다. 적극적인 사고로 생각합니다. 이때 개인감정의 표현을 삼갑니다.

① 지시를 받는 태도

- 지시 내용의 목적과 주요 요점, 일의 내용 및 처리 방법을 적극적인 자세로 경청합니다.
- 지시를 받고 있는 동안 질문을 하거나 방해하지 않고 끝까지 듣습니다.
- 필요한 경우에는 메모합니다.
- 지시 내용을 모두 듣고 다시 한 번 확인합니다.

② 의견이나 질문이 있을 때

- 의견과 질문이 있을 때는 망설이지 말고 상사의 지시가 끝난 다음에 질문하여 지시를 정확하게 이해합니다.
- 지시 내용이 본인에게 무리라고 판단되면 그 사유를 말하고 수정된 지시를 기다립니다.
- 만약 마감 기한이나 제출 기한 등의 언급이 없으면 상사에게 반드시 질문하여 알아두어야 합니다.

2. 보고

가. 보고의 시기

- 보고는 실천한 내용뿐만 아니라 보고의 시기를 맞추는 것이 중요합니다.
- 보고 소요 시간이 오래 걸리는 경우에는 상사에게 시간 소요에 대해 양해를 구하고 상사의 선택을 받도록 합니다.
- 보고의 시기는 정해진 기한 내에 일정을 준수하도록 합니다.

나. 보고의 순서

- 상사의 일정 및 여건을 고려해 지시 받은 요점을 중심으로 보고합니다.
- 사전에 보고할 내용을 간략하게 순서대로 정리하여 준비합니다.
- 보고의 형태는 상사의 선호를 우선적으로 고려합니다.

다. 보고할 때의 태도에 대한 원칙

- ① 고객 지향의 원칙: 고객을 상사로, 상품을 보고로 치환한 원칙입니다. 보고는 보고 받는 상사가 수용해 주지 않으면 무용지물이 됩니다. 보고를 받는 상사의 그릇과 안목, 성격, 실력, 지식, 취향 및 보고 내용에 대한 관심도에 맞추어야 합니다.
- ② 구조적 사고의 원칙: 구조적 사고에서는 멀리 볼 것, 여러 가지 관점에서 생각할 것, 본질을 파악할 것을 중시합니다.
- ③ 두괄식 표현의 원칙: 핵심을 추려 내어 한 문장과 한 문단에 핵심 내용을 넣어 작성합니다. 핵심 내용의 파악이 용이하도록 단순화하여 주장의 보조와 이유, 입증의 근거와 사례를 제시합니다.
- ④ 미래 지향성의 원칙: 미래 지향적 기획, 통제와 조정, 전략 수립을 의미합니다. 유연성을 고려하여 실행될 것을 미리 생각하고, 관찰과 평가 및 분석과 수정에서 미래의 가치를 고려해야 합니다. 미래의 경영 환경의 변화와 경쟁, 자체 역량을 파악하고, 보고한 뒤에는 복기를 통한 반성과 성장을 이루어 나가야 합니다.
- ⑤ 건의형의 원칙: 스스로의 생각을 건의하면서 자율성을 회복하고 전문성과 소명 의식을 굳건히 하는 것을 의미합니다. 끈질긴 연습과 학습을 통해 보고를 할 때 상사가 '들어야만 하는 이유'에 대해 소신껏 진언해야 합니다. 또 조직 문화에 관한 문제를 인식해야 합니다.
- ⑥ 적극성의 원칙: 상사의 지시를 해석할 때 적극성을 가지고 임해야 함을 의미합니다. 완벽하지 않은 상사의 지시를 받았을 때는 질문을 통해 지시의 정확성을 높입니다. 보고를 할 때는 적시성이 중요합니다. 이를 위해 다음과 같은 상황을 피하도록 합니다.
 - 상사가 물어보면 마지못해 답변하는 경우가 있습니다.
 - 장기간 이어졌던 프로젝트의 중간 상황을 보고하지 않는 경우가 있습니다.
 - 선조치를 핑계 삼아 긴급 상황의 보고가 늦어지는 경우가 있습니다.
 - 문제가 깊어 터질 때까지 좋지 않은 사안을 끌어안고 있다가 뒤늦게 보고가 이루어지는 경우가 있습니다.
- ⑦ 조심성의 원칙: 조심성의 원칙은 다른 말로 처세의 원칙 또는 사려분별 및 균형감 유지의 원칙이라고도 할 수 있습니다. 물러서야 할 때와 생각을 굳혀야 할 때를 구분하는 것을 의미합니다. 의견을 제시할 때는 공개 석상이나 의사결정 권한에 대한 도전의 경우 위험의 요소가 따릅니다. 또 적극성에 내재되어 있는 위험성 때문에 소극적인 태도를 취하게 될 수 있습니다.

다. 보고의 작성 원칙

- 필요성의 원칙: 보고는 반드시 필요에 의해 이루어져야 합니다.
- 완전성의 원칙: 철저한 자료조사 및 수집 과정을 거쳐 객관적 사실 위주로 완벽히 정리된 보고이어야 합니다.
- 적시성의 원칙: 경영 활동의 개선과 정책 수립에 유용한 내용을 적절한 시기에 제시할 수 있어야 합니다.
- 정확성의 원칙: 객관적이고 공정한 판단에 따라 정확히 작성되어야 합니다.
- 간결성의 원칙: 조직 내의 표준 서식에 맞추고 가급적 이해하기 쉬운 표현과 간단명료하게 결론부터 제시한 뒤에 원인 및 경과를 설명합니다.

라. 보고 방법의 선택

① 구두 보고

구두 보고는 시급을 요하는 경우와 간결하게 끝내야 할 경우에 시행합니다.

- 긴급한 상황이 발생했을 때

- 업무 수행 중에 실수를 했을 때
- 외출 중에 급한 일이 생겼을 때

② 문서 보고

문서 보고는 내용이 복잡하거나 숫자나 지표가 요구되는 경우에 시행합니다.

- 문서로 보고하라는 지시를 받았을 때
- 보고할 내용이 구두로 보고하기에는 적합하지 않을 때
- 보고할 내용이 회람, 보관, 기록을 필요로 할 때
- 숫자나 지표가 필요한 보고일 때

마. 보고해야 하는 경우

- 지시 받은 업무가 완료되었을 때에 보고합니다.
- 장기적인 업무 또는 계속적인 업무가 진행 중일 때에 보고합니다.
- 지시 받은 일이나 이미 승인된 작업 계획이 도중에 변경되었을 때에 보고합니다.
- 상사의 업무에 유용한 정보가 입수되었을 때에 보고합니다.

바. 보고할 때의 유의 사항

- 명령 또는 지시 받은 일을 끝내면 즉시 보고합니다.
- 보고할 때는 결론을 먼저 말한 다음에 이어서 상황, 경과 등을 설명합니다.
- 요점을 강조하되, 사실을 있는 그대로 분명하고 정확하게 전달합니다.
- 업무 진행 중에 방해 요인이 발생되었을 때는 그 상황에 대해 보고하고 추가 지시를 받도록 합니다.
- 지시한 사람에게 보고하는 것이 원칙입니다.
- 가능한 한 중간 보고 등 진행 상황에 따라 수시로 상사에게 보고합니다.

질문자: 어떤 상황에서 보고해야 하나요?

전문가: 상사에게 지시 받은 업무가 완료 되었을 경우, 장기적인 업무 또는 계속적인 업무가 진행 중일 경우 보고합니다. 또 지시 받은 일이나 이미 승인된 작업 계획이 도중에 변경되었을 경우, 상사의 업무에 유용한 정보가 입수되었을 경우 보고합니다.

19_Good! 커뮤니케이션을 위한 설득의 심리학-1

1. 설득의 커뮤니케이션

가. 정의

① 고대 및 중세의 정의

- 코락스(Corax): “청중으로부터 화자가 바라는 반응을 불러일으키기 위한 설득 기술”이라고 정의했습니다.
- 플라톤(Plato): “언어를 통해 사람들의 영혼(마음)을 일깨우는 예술”이라고 정의했습니다.
- 아리스토텔레스(Aristotle): “설득의 소구 방법(ethos, logos, pathos)을 발견하는 학문”이라고 정의했습니다.
- 베이컨(Bacon): “다른 사람에게 영향을 주기 위해 이성과 감성을 활용하는 수단”이라고 정의했습니다.

② 현대적 정의

- 호블랜드(Hovland): “정보원이 수용자의 행동을 변화시키기 위해 언어 자극을 전달하는 과정”이라고 정의했습니다.
- 포더링햄(Fotheringham): “목표 달성을 위해 메시지를 통해 정보원이 의도한 방향으로 수용자의 행동을 유발하는 과정”이라고 정의했습니다.
- 베틱하우스(Bettinghaus): “메시지의 전달을 통해 다른 사람의 행동을 변화시키기 위한 의도적 커뮤니케이션”이라고 정의했습니다.

③ 종합적 정의

종합적인 관점에서 설득을 정의하면 ‘어떤 상황에서 정보원이 메시지라는 기호적 자극을 어떤 매체를 통해 특정의 수용자들에게 의도한 반응을 일으키기 위한 일련의 과정’을 의미합니다.

나. 특성

- 설득은 일상적인 것입니다. 점심 메뉴를 고르는 것에서부터 국가 정책을 결정하는 것에 이르기까지 설득의 영역은 다양합니다.
- 설득에는 설득자와 그 대상자가 존재합니다. 설득자는 비교적 정확한 목적과 의도를 가지고 메시지와 같은 언어적 도구를 사용해 대상자의 변화를 시도합니다.
- 설득의 과정은 의식적이기도 하고 비의식적이기도 합니다. 의식적 차원에서는 인식적인 또는 인지적인 차원에서 정보 처리의 노력과 동기가 발생합니다. 이를 통해 언어적인 표현으로 설득할 수 있습니다. 비의식적 차원에서는 비의식적 또는 감성적인 차원에서 자동적으로 정보가 처리됩니다. 비언어적인 표현을 사용하여 설득하게 됩니다. - 성공적인 설득 또는 설득의 효과에는 변화가 발생합니다.

질문자: 효율적인 설득은 어떻게 하면 가능한가요?

전문가: 효율적인 설득을 위해서는 먼저 듣고 관찰하며 공유해야 그 효과를 높일 수 있습니다. 또 무엇을 어떻게 말하는지에 대한 것보다 상대가 그것을 어떻게 이해하는지가 더 중요합니다. 한 번에 모든 것이 변화될 수는 없습니다. 특히, 설득자가 주장하는 것에 반하는 신념과 태도 및 행동을 가진 사람의 경우에는 더욱더 반복적인 시도와 과정이 필요합니다.

2. 설득의 속성

가. 구성 개념

① 의도성(목적 지향성)

- 일반 커뮤니케이션은 정보를 전달하거나 교환하고 지식을 공유하지만 설득 커뮤니케이션에서는 다른 사람의 태도, 의견, 신념 및 행동 변화를 목적으로 합니다.
- 대상자를 변화시키기 위한 의도나 목적의 여부가 확실합니다.
- 뚜렷한 의도와 목적이 없더라도 영향은 미칠 수 있습니다.
- 표적 수용자(Target Audience)가 존재합니다.

② 효과

어떤 변화가 얼마만큼 발생했는지에 관한 수준을 의미합니다. 변화의 발생뿐만 아니라 변화의 형성 과정도 효과에 포함됩니다. 기존의 것을 강화하거나 없던 것을 만들어 내는 것이 여기에 해당합니다.

- 잠재적 변화: 태도, 신념, 의도의 변화
- 외형적 변화: 행동의 변화
- 일시적 변화 대 지속적 변화
- 즉시성 대 지연성

③ 자유 의지

- 대상자가 변화를 스스로 선택할 수 있어야 합니다. 강압이나 강제에 따른 것은 설득이라고 보기 어렵습니다.

④ 대인간의

- 개인 내의
- 대인간의 설득은 대상자가 다른 사람 또는 집단일 경우를 의미합니다. 일반적인 커뮤니케이션이 여기에 해당합니다.
- 개인 내의 설득은 설득자와 그 대상자가 자기 자신일 경우를 의미합니다.

⑤ 직접 - 간접

- 대인 커뮤니케이션: 설득자와 대상자가 직접적으로 커뮤니케이션을 합니다.
- 매스미디어 커뮤니케이션: 미디어를 활용하는 간접적 커뮤니케이션을 의미합니다.

3. 설득의 심리학 기능

- ① 설득은 양면성을 가진 칼과 같습니다. 다시 말해 사용자의 의도에 따라 순기능 또는 역기능을 초래할 수 있습니다.
- ② 심리학을 통해 설득에 관한 대안적 접근이 가능합니다. 설득자가 대상자를 의도를 가지고 변화를 유발하려고 할 때 심리학을 통해 효과적인 설득이 가능해집니다.
- ③ 설득이 일방적이고 수용자가 수동적일 경우에 설득자의 메시지가 정확히 전달된다면 설득은 무조건 일어나야 합니다.
- ④ 논리적이고 체계적인 메시지가 설득에 효과적인지, 반면에 정서를 활용하거나 사회적 관계 규범에 의

존하는 것은 효과적이지 않은지 등을 알아야 합니다.

- ⑤ 설득은 수용자의 상태와 상황에 초점을 두어야 합니다. 수용자의 지식, 관여, 동기 및 감정 상태를 고려해야 합니다. 설득 과정과 상황에서의 맥락적 효과를 고려해야 합니다. 설득자는 수용자와 역동적 상호 작용을 통해 설득할 수 있어야 합니다. 설득은 목표 지향적입니다. 설득에 심리학을 적용하는 것은 그동안 간과되어 왔던 커뮤니케이션 과정에서 상호 작용의 역동성과 수용자의 능동적이고 주관적인 측면에 주목하기 위해서입니다.

- ⑥ 설득은 다음과 같은 기능을 가집니다.

- 정치적 기능: 분쟁의 평화적 해결, 심리전, 정훈 교육, 여론 조성, 선거 캠페인, 정치 광고, 국민 홍보, 국민적 합의 등의 기능을 합니다.
- 경제 및 경영 기능: 광고, 홍보 또는 PR 등의 기능을 합니다.
- 종교적 기능: 전도의 수단 등의 기능을 합니다.
- 교육 기능: 학생 지도, 상담 등의 기능을 합니다.
- 언론적 기능: 논설 또는 해설 기사를 통해 여론의 형성과 국민 계도의 역할을 합니다.
- 역기능: 허위 선전이나 광고 및 PR, 사이버 종교의 포교, 소비주의의 조장, 정치에 대한 불신을 가져옵니다.

4. 설득의 구성 및 영향 요인

- ① 구성(S-M-C-R-E) - 정보원(Source) - 메시지(Message) - 채널(Channel) - 수용자(Receiver) - 효과(Effect)

- ② 영향 요인

- 정보원 요인: 전문성과 신뢰성이 담보한 공신력, 신체적 또는 심리적 매력, 권위적 영향력, 의견 지도력, 명성, 사회적 지위 등이 있는 경우 영향을 받습니다.
- 메시지 요인: 측면성, 제시 순서, 소구 방법, 문체, 결론의 제시 방법, 반복적 제시 등에 따라 영향을 받습니다.
- 매체 요인: 매스미디어, 특수 미디어, 대인 미디어, 뉴미디어 등이 활용됩니다.
- 수용자 요인: 노출, 주의, 지각, 파지 등의 선별성, 기존의 태도, 피설득 성향, 성격, 문화, 사회경제적 또는 인구통계적 요인이 있습니다.
- 효과 및 반응: 정보 습득, 인지적, 정서적 및 행동적 태도의 변화가 따릅니다.

5. 태도의 심리학

가. 정의

태도와 유사한 표현에는 습관, 가치, 의견이 있습니다. 습관은 규칙화된 행동의 패턴을 의미하며, 가치는 추구하고자 하는 궁극적 목표이자 이상을 뜻합니다. 또 의견은 인지적 판단을 단순하게 표현한 것을 의미합니다. 하지만 태도는 학습된 것이며 선천적인 것이 아닙니다. 어떤 특정한 일에 관해 호의적 또는 비호의적 평가를 상징합니다. 태도에 관해 학자들은 다음과 같이 정의했습니다.

- 올포트(Allport): “개인이 외적 사물 및 상황에 대해 반응하는 데 있어 영향을 주는 정신적인 상태”라고 정의했습니다.
- 벰(Bem): “사물, 사람 또는 이슈에 대해 가지는 일반적인거나 지속적인 긍정적, 부정적 감정”이라고 정의했습니다.

나. 구조

태도는 설득을 이해하고 설명하며 수정하는 데에 도움이 됩니다. 인간 행동의 길잡이 역할을 하기 때문입니다. 태도는 기능적으로 스스로를 보호하기 위한 ‘자아 방어적’ 태도, 스스로의 가치를 표현하기 위한 ‘가치 표현적’ 태도, 전문적이고 학술적 측면의 ‘지식적’ 태도, 어떻게 살아가는지에 대한 ‘실용적’ 태도로 구성되어 있습니다.

- ① 태도의 3요소

- 인지적 요소: 태도 대상에 대한 지식과 개념을 의미합니다.
- 정서적 요소: 태도 대상에 대한 감정 및 평가를 의미합니다.
- 행동적 요소: 태도 대상에 대한 반응 준비성 및 행동 의도를 의미합니다.

- ② 기대-가치 모형

기대 또는 신념과 평가로 태도가 형성되는 것을 의미합니다. 개인은 어떠한 대상에 대해 특정한 속성을 가지고 있을 것이라는 기대를 하게 됩니다. 이때 가지게 되는 기대의 강도를 기반으로 평가하게 되고, 이를 통해 태도가 결정됩니다.

③ 사회인지적 이론

기억 속에 저장되어 있는 대상에 대한 평가를 의미합니다. 인상을 떠올려 호 또는 불호로 결정지어 버리기 때문에 단일적이거나 양극단적 평가가 이루어집니다.

다. 태도와 신념

① 신념의 정의

신념이란, 태도와 그 대상이 가지는 많은 속성 간의 관계에 대해 한 개인이 가지고 있는 인식을 의미합니다. 신념은 개인이 다른 사람과 사물 및 문제에 가지는 정보입니다. 또 둘 이상의 사건 또는 사람들 사이에 있을 것이라고 생각하는 관계도 신념입니다.

② 신념의 구조와 태도와 관계

- 신념의 복잡성과 태도: 신념의 복잡성이 크다면 온건하거나 극단적인 태도를 보입니다.
- 신념의 통합성과 태도: 신념의 통합성에서 중요한 것은 신념들이 논리적이고 인과적으로 연결되어 있는 것입니다. 논리적이고 인과적일수록 태도도 온건적이 됩니다.
- 신념 간의 불일치와 태도: 개인이 가지고 있는 신념은 서로 불일치할 수 있습니다. 이러한 경우 신념은 긍정과 부정으로 나누어집니다.

20_Good! 커뮤니케이션을 위한 설득의 심리학-2

1. 행동주의 이론

가. 태도 형성과 학습

학습이란, 개인이 그를 둘러싼 환경 속에서 접하는 다양한 사상들을 통해 행동을 습득하거나 변화시켜 나가는 과정을 의미합니다. 설득 커뮤니케이션에서는 태도 변용을 위한 하나의 방법으로 보고 있습니다. 반응과 연합의 과정이 중요합니다.

나. 단순 노출을 이용한 설득

① 자이언스

자이언스(Zajonc)는 노출 횟수와 관련된 태도를 파악하기 위해 아무런 의미를 지니지 않고 조합도 매우 생소한 단어들을 만들어 피험자들에게 반복적으로 보여 주었습니다. 그 결과 노출 횟수가 많을수록 피험자들은 생소한 단어들에 대해 긍정적인 태도를 형성했습니다.

② 번스테인

번스테인(Bornstein)은 반복적 노출이 긍정적 태도를 형성하는 조건을 다음과 같이 정의했습니다.

- 생소하고 이질적인 자극일수록 반복적 단순 노출이 긍정적 태도를 형성합니다.
- 노출이 지속되는 시간은 짧을수록 좋습니다.
- 단순하기보다는 조금 복잡한 구조를 가진 자극이 긍정적 태도를 형성합니다.
- 반복 노출의 횟수가 어느 정도 이상이 되면 오히려 효과가 감소합니다.

다. 행동주의적 접근 방법

행동주의 접근은 자극과 반응의 심리학을 기반으로 합니다. 이때 연합은 시행착오적인 연습이나 조건화에 의해 이루어집니다. 행동주의 이론은 고전적 조건화, 조작적 조건화, 사회 학습 이론으로 구성되어 있습니다. 이번 시간에는 그 중 조건화 이론을 중점으로 알아보겠습니다. 조건화 이론은 모든 인간이 태어날 때부터 미지의 대상에 대한 태도를 가지고 태어나는 것은 아니며, 태도는 학습을 통해 형성된다고 주장합니다.

다. 조건화 이론은 설득 커뮤니케이션에서도 동일하게 적용되며, 일상생활에서 많이 사용하고 있습니다.

① 고전적 조건화

고전적 조건화는 파블로프(Pavlov)가 주장한 이론입니다. 고전적 조건화는 처음에는 어떤 기능도 하지 않았던 자극이 특정 반응이 유출될 수 있는 능력을 가지게 되는 것을 의미합니다.

- 일차적 고전적 조건화: 음식이나 신체적 처벌과 같은 물리적 자극인 무조건 자극과 조건적 자극이 짝을 이루어 조건화합니다.
- 고차적 조건화: 상징적 자극에 의해 조건화가 일어납니다.

② 조작적 조건화

㉠ 개념

- 스키너(Skinner)에 의해 가장 체계적으로 연구되었으며 여기에는 손다이크(Thorndike)의 도구적 조건화가 영향을 미쳤습니다.
- 조작적 조건화는 자극과 반응 연구 중에서 행동과 그 결과의 관계성을 연구했습니다.
- 반복적인 시행은 문제 상황과 대상이 보인 특정한 반응 간의 연결 또는 연합이 일어난다고 보았습니다.
- 조작적 조건화는 행동이 그 결과에 의해 증가되거나 약화되는 절차를 확인합니다. 이를 확인하기 위해 환경에 능동적인 조작을 가하는 실험을 진행합니다. 이를 통해 행동이 어떤 결과를 초래하는지를 확인합니다. 결과는 정적 강화, 부적 강화, 소거, 정적 처벌, 부적 처벌로 나타납니다. 여기서 강화는 행동이 증가되는 결과를, 처벌은 행동이 감소되는 결과를 의미합니다.

㉡ 효과의 법칙

조작적 조건화는 효과의 법칙이 적용됩니다. 보상이 따르는 자극과 반응 간의 결합이 강해지고 그렇지 못한 자극과 반응 간의 결합은 약해집니다.

- 연습의 법칙: 연습이나 사용 횟수가 많을수록 학습은 강화됩니다.
- 준비도의 법칙: 학습할 준비 또는 목표 지향적인 행동을 할 준비가 되어 있는 경우에 학습이 만족스럽게 이루어질 수 있습니다.

질문자: 고전적 조건화와 조작적 조건화의 차이점은 무엇인가요?

질문자: 고전적 조건화에서는 학습자의 행동에 관계없이 무조건 자극과 조건 자극을 제시합니다. 반면에 조건적 조건화에서는 학습자의 행동에 따라 제시 여부를 결정합니다. 공통점은 연합의 원리를 사용한다는 것입니다.

2. 인지주의 이론

태도를 형성하는 데에 영향을 미치는 요인을 행동과 인지로 분리하여 설명합니다. 행동주의가 자극과 반응에 따른 연합 과정을 중요하게 보았다면, 인지주의는 자극과 인지적 처리에 의한 반응을 중시합니다. 인지적 처리 과정이 주가 되는 것이 인지주의입니다.

가. 인지 일치 이론

① 균형 이론

균형 이론은 하이드(Heider)가 연구한 이론입니다. 인지적으로 심리적인 일관성을 유지하고자 한다는 가정에서부터 시작되었습니다. 인지 일치 이론에 따르면 일관성을 유지하는 균형이 깨지면 심리적 긴장감이 생성됩니다.

② 일치 이론

일치 이론은 오스구드(Osgood)와 탄넨바움(Tannenbaum)이 연구한 이론입니다. 한 대상물과 그 대상물에 대한 평가를 내리는 다른 사람과의 관계를 특화하여 인지 일치의 정도를 수량화합니다. 다시 말해 자신과 대상물 및 다른 사람을 삼각형의 꼭짓점에 각각 놓은 다음, 자신과 다른 사람이 대상물에 내리는 평가를 각각 숫자로 환산하여 인지 정도와 서로에게 미치는 영향을 확인하는 이론입니다.

③ 인지 부조화 이론

페스팅거(Festinger)는 연구를 통해 인지 요소를 일치 상태에 놓고 태도를 설명했습니다. 사람들은 자신의 태도와 불일치하는 행동을 했을 경우에는 심리적으로 불편함을 경험하게 됩니다. 이러한 경우 인지 부조화 이론은 그 부조화를 줄이기 위한 방법으로 태도가 변화된다고 강조합니다. 인지 불일치가 일어나기 위해 다음과 같이 필요한 조건이 있습니다.

- 인지 부조화가 일어나기 위해서는 행동과 태도 간의 관계에 있어 행위가 다른 사람의 영향이나 압력에 의한 것이 아니라 스스로 선택한 것이어야 합니다. 이를 ‘자발 의지’라고 합니다. 행위가 다른 사람의 영향 때문이라면 의지적 불일치의 원인을 그 영향력으로 돌리게 되어 동기화가 일어나지 않습니다.
- 행위가 이미 취소할 수 없는 것이어야 합니다. 이미 내려진 결정이라도 쉽게 반복할 수 있다면 인지 부조화는 발생하지 않습니다.
- 정당화 또는 합리화할 수 있는 동기가 적어야 합니다. 이를 ‘불충분한 정당화’라고 합니다.

나. 귀인 이론

태도 변화를 하게 된 가장 직접적인 선행 요인을 반응의 원인을 추론하여 밝혀냅니다. 심리학에서의 귀인은 원인 규명을 의미합니다.

- 기질적 귀인: 태도나 인성과 같은 내적인 것을 반응의 원인으로 봅니다.
- 상황적 귀인: 행위로 나타나는 외적인 반응을 원인으로 봅니다.

다. 자기 지각 이론

자신의 행동을 되돌아보고 상황을 고려하여 자신의 태도를 추론하는 것을 의미합니다.

① 단계적 요청 기법

사람들이 이전에 사소한 호의적 행위를 하기로 동의했던 경험이 있는 경우에는 좀 더 부담이 되는 호의적 행위로 할 가능성이 높아지는 심리를 이용한 설득 전략입니다.

② 지나친 정당화 효과

행위로 이어지는 태도 형성에 있어 불필요한 외부 자극을 주어 내적 동기의 유발을 해치는 경우입니다. 어떤 행위에 대한 지나친 외부 자극은 행위자로 하여금 그 행위에 대한 내적 흥미를 잃게 하는 동시에 ‘놀이를 일로’ 인식하게 만듭니다.

③ 귀인 원칙

- 상황적 귀인: 행위자들은 자신이 본래 태도와는 반대의 행동을 했을 경우에는 그에 대한 원인을 우선적으로 외부적 요인에서 찾게 됩니다. 여기서 외부적 요인이란, 상황적 귀인을 의미합니다.
- 기질적 귀인: 타당한 외부적 원인을 찾을 수 없는 경우에는 내적 귀인을 합니다.

3. 인지 반응 이론

특정한 사건에 대한 주제에 골몰하는 것으로 태도가 극단화되는 것을 의미합니다. 자기 설득적 접근에서 설득 커뮤니케이션을 분석한 시각이 인지 반응 이론입니다. 수용자는 외부의 메시지보다는 자기 자신을 설득하는 스스로의 목소리로 보다 많은 영향을 받게 된다고 주장합니다. 이러한 인지 과정은 큰 효과를 가지게 됩니다. 사람들이 설득적 메시지의 내용보다는 그로 인해 생겨난 자신의 내부 인지 반응을 보다 심도 있게 처리하려는 경향이 있기 때문입니다.

21_Good! 커뮤니케이션을 위한 설득의 심리학-3

1. 설득 커뮤니케이션 과정의 모델

가. 호블랜드(Hovland)의 메시지 학습 모델

설득 커뮤니케이션이 일어나려면 설득적 메시지가 먼저 사람의 주의를 끌어야 합니다. 사람들이 그것을 이해해야 하며 그 설득적 메시지에 담긴 논의와 결론을 마음속으로 시연할 수 있어야 합니다.

그러나 궁극적으로 설득이 성공하기 위해서는 수용자가 설득적 메시지에서 강조된 내용을 통해 자신의 기존 입장을 바꾸도록 하는 유인책, 즉 동기화 요인이 필요합니다. 동기화란, 설득 메시지의 내용을 따르는 것이 자신에게 유리한결과를 가져다 줄 것이라는 판단을 하게 하는 과정을 의미합니다.

① 충분한 유인

설득 메시지가 충분한 유인을 가지고 수용자에게 전달되었을 때 수용자는 이를 파지합니다. 이를 통해 태도의 변화가 일어납니다. 설득 커뮤니케이션에서 파지란, 메시지를 기억 속에 저장하는 것을 의미합니다. 호블랜드는 커뮤니케이션의 과정에서 수용자의 신념과 태도, 행동이 변화하는 것을 충분한 유인을 가진 설득 메시지의 효과로 보고 있습니다.

호블랜드는 어떤 것을 이야기한 결과가 어떤 효과를 나타내는지에 대한 답이 커뮤니케이션의 과정에 있다고 보았습니다. 정보원의 특성, 메시지의 특성, 메시지 수용자의 특성, 그리고 메시지가 전달되는 채널이 모두 태도와 행위에 영향을 주는 요소라고 주장했습니다.

② 메시지 학습 모델

커뮤니케이션 상황에서 수용자로 하여금 자신의 태도를 되돌아보게 하고 새로운 태도를 가지도록 유도합니다. 이와 같이 수용자는 기존의 태도가 아닌 새로운 태도에 주의를 기울이며, 이해하고 파지하는 것에 대한 유인책을 제공 받게됩니다.

나. 맥과이어(McGuire)의 입출력 모델

① 구성 요소

- 독립 변인: 정보원, 메시지, 수용자, 채널이 있습니다.
- 내적 중개 과정: 주의, 이해, 수용 및 파지의 과정입니다.
- 커뮤니케이션의 효과: 신념의 변화, 태도의 변화, 행동의 변화를 가져옵니다.

② 특징

- 메시지 처리는 일련의 고정된 순서대로 일어납니다. 메시지가 어느 한 단계에서 그 다음 단계로 넘어가는 데에 실패하는 경우에는 이러한 설득 과정은 멈추게 됩니다.
- 메시지 학습 모델에서는 커뮤니케이션의 효과를 신념, 태도, 행동에서의 변화로 규정하지만 입출력 모델은 행동의 변화만을 다루고 있습니다.
- 입출력 모델은 메시지 수용자가 왜 수용의 과정을 거치는지에 대해서는 아무런 설명을 제시하지 않습니다. 다시 말해 메시지 수용자는 이해의 과정을 거쳐 메시지에 동의하고 태도를 바꾸게 됩니다. 그런데 수용자가 어떻게 메시지에 동의하고 태도를 바꾸는지에 대해서는 설명하지 않습니다.

2. 초기 설득 과정에 대한 종합적 이해

가. 설득 커뮤니케이션의 과정

설득 커뮤니케이션은 주의, 지각, 이해, 학습, 태도의 변화, 파지 및 외적 행동의 과정으로 이루어집니다.

① 주의

주의와 주의 환기력에 영향을 주는 요인에는 다음과 같이 채널 요인, 수용자요인, 메시지 요인이 있습니다.

- 채널 요인: 영상 매체, 인쇄 매체 등이 있습니다.
- 수용자 요인: 인구사회학적 변인, 자아관여도, 주관적 규범, 메시지에 대한 기존의 태도 등이 포함됩니다.
- 메시지 요인: 메시지의 크기와 색, 반복, 도표의 사용, 메시지를 구성하는 주장의 수 등이 있습니다.

② 지각

지각이란, 주의를 기울인 외부 또는 외적 자극을 받아들여 나름대로 의미 있게 조직하는 과정을 의미합니다. 지각에는 다음과 같은 특성이 있습니다.

- 조직성: 얼마만큼 조직을 구성할 수 있는가?
- 항상성: 언제든지 유지할 수 있는가?
- 간결성: 얼마나 간결하게 이야기할 수 있는가?
- 피영향성: 얼마나 영향을 덜 받는가?

③ 이해-이해란, 수용자가 주어진 메시지나 정보의 의미를 파악하는 지적 작용을 의미 합니다.

④ 학습-학습이란, 정보의 습득을 의미합니다.

⑤ 태도 변화

개인이 이미 가지고 있는 기존의 태도가 변화하는 것뿐만 아니라 새로운 태도를 형성하는 것과 기존의 태도가 얼마나 강화되는지도 포함하는 개념입니다.

- 인지적 요소: 태도 대상에 대한 지식이나 신념 등이 있습니다.
- 정서적 요소: 태도 대상에 대한 감정 및 평가 등이 있습니다.
- 행동적 요소: 태도 대상에 대한 반응 준비성 및 행동 의도 등이 있습니다.

⑥ 파지

수용자들이 설득적 메시지에 의해 변화된 자신들의 태도를 기억 속에 저장하는 것을 의미합니다.

⑦ 행동

수용자의 행동을 이끌어내는 것이 설득의 최종 목표입니다. 광고제나 구매를 측정하는 경우에 더 일반적으로 사용됩니다. 행동 단계는 중요한 커뮤니케이션의 효과 중의 하나입니다. 일반적으로 행동은 태도 변화의 결과를 의미합니다. 여기서 긍정적 태도가 있더라도 행동으로 옮기지 못하는 경우도 존재합니다.

나. 설득 커뮤니케이션의 목표 설정

① 커뮤니케이션의 임무

커뮤니케이션의 임무는 커뮤니케이션을 통해 달성하고자 하는 목표를 의미합니다. 예를 들어 광고는 브랜드에 대한 인지도를 높이고, 브랜드에 대한 긍정적 태도를 유발하여 브랜드 구매로 이어지게 하는 것이 커뮤니케이션을 통한 임무가 됩니다.

② 다그마 접근법

다그마(DAGMAR) 접근법에서 커뮤니케이션 임무는 구체적 커뮤니케이션 과정에 기초합니다. 다그마 커뮤니케이션의 효과는 무인지, 인지, 이해, 태도 및 행위로 변화합니다. 아무것도 모르는 상태에서 메시지를 통해 대상을 인지하게 되고, 이후 메시지의 해석을 통해 이해하게 됩니다. 태도가 형성되면 이를 통해 행위로 이어지게 됩니다.

③ 커뮤니케이션의 목표

- 커뮤니케이션의 목표는 명확하고 구체적으로 설정되어 있어야 합니다.
- 이러한 접근을 통한 커뮤니케이션의 목표는 측정, 이정표, 타겟 수용자 층에 대한 사항들을 잘 고려해야 합니다.

질문자: 다그마 접근법의 한계점은 무엇인가요?

전문가: 다그마 접근법은 커뮤니케이션 과정에 근거해 커뮤니케이션 목표 설정에 대한 명확한 이해를 제시합니다. 다그마 접근법에 따르면 개인은 어떤 대상에 대해 그것을 인지하고 태도를 형성합니다. 이후 마지막 단계에 이르러 행위를 하는데 이는 언제나 옳게 작용하지 않습니다. 다그마 접근법을 통해서는 인지 부조화 이론에 대해 설명하기가 어렵다는 한계점이 있습니다. 다그마 접근법의 선형적 모델 안에는 태도와 행위에 영향을 미칠 수 있는 가외 변인들이 포함되어 있지 않습니다.

3. 설득적 메시지의 구조

가. 명시적 결론과 암시적 결론

① 명시적 결론

- 정보원이 설득적 메시지의 결론을 분명하게 언급하면서 메시지를 마치는 것을 뜻합니다.
- 강하게 전달하면 수용자들이 거부감을 느낍니다.

② 암시적 결론

- 수용자 스스로 도출하도록 결론을 제시하는 것을 의미합니다.
- 결론을 제대로 이해하지 못할 가능성이 높습니다.

③ 세 가지 요인

명시적 결론과 암시적 결론의 효과 차이에 영향을 미치는 세 가지 요인에는 정보원의 유형, 청중의 유형, 메시지 주제의 유형이 있습니다.

나. 논쟁의 양과 질

① 정교화의 가능성

정교화의 가능성이 낮은 경우에는 주장의 양이 주된 주변적 단서로 작용하여 설득 효과에 영향을 미치게 됩니다. 반면에 정교화의 가능성이 높을 경우에는 주장의 질이 중심적 단서로 작용합니다.

② 고려 사항

- 메시지가 길게 계속된다면 사람들은 메시지에 더 이상 주의를 기울이지 않을 수 있습니다.
- 사람들은 주어진 시간 동안에 제한된 양의 정보만을 기억할 수 있습니다.
- 일부 주장은 다른 주장보다 더 설득적입니다.

다. 일면 메시지 및 양면 메시지

일면 메시지는 설득의 논쟁을 뒷받침하는 내용만을 담은 메시지이며, 양면 메시지는 주장의 반대 관점을 포함하는 메시지입니다. 호블랜드는 일면적 또는 양면적 메시지의 설득 효과에 미치는 요인을 설득 메시지에 대한 동의 여부와 학력으로 꼽았습니다. 정보원이 양면 메시지를 전달하는 경우 더 공정하여 믿을 만하

다고 평가해야 합니다.

22_창의력 UP! 커뮤니케이션의 원칙

1. 창의성

가. 개념

창의성은 사람의 머릿속에서 우연하게 생겨나는 것이 아니라 자신이 가지고있는 지식이나 경험을 바탕으로 새롭고 유용한 결함을 이루는 것을 의미합니다. 창의성은 사람들의 생각과 사회 문화적인 배경 사이의 상호 관계에 의해 형성됩니다. 또 새로우면서도 적절한 산출물을 생성해 낼 수 있는 능력입니다. 이는 순수한 열정과 꾸준한 노력을 필요로 하는 활동입니다.

나. 창의성에 대한 오해

① 창의성은 타고난 재능이라는 오해

창의성은 타고난 재능이므로 학습을 통해 향상될 수 없다는 선입견이 있습니다. 창의성은 타고날 수도 있지만 사회적으로 향상될 수 있는 자질입니다. 호기심과 열정을 바탕으로 교육하고 훈련하면 충분히 기를 수 있는 후천적인 능력입니다.

② 창의성의 발달을 위해 우뇌만을 사용해야 한다는 오해

우뇌가 하는 일을 바르게 평가하고 계발하며 성숙하게 만드는 일은 좌뇌가 담당합니다. 따라서 창의성의 발달을 위해서는 우뇌와 좌뇌를 모두, 즉 대뇌 전체를 골고루 사용해야 합니다.

③ 예술가는 모두 창의적이라는 오해

창의적인 예술가들은 분명 존재하지만 그렇지 않은 경우도 있습니다. 창의적인 사람, 창의성을 훌륭하게 가르칠 수 있는 사람, 예술가가 되는 사람은 모두 다른 성향이라는 것을 이해해야 합니다.

다. 창의성의 10대 원칙

- ① 아이디어가 떠오르면 즉시 기록합니다.
- ② 필요는 발명과 발견의 어머니입니다.
- ③ 더하기도 발명과 발견입니다.
- ④ 모양을 바꾸어 봅니다.
- ⑤ 용도를 바꾸어 봅니다.
- ⑥ 반대로 생각해 봅니다.
- ⑦ 다른 사람의 아이디어를 빌려 적용해 봅니다.
- ⑧ 크게 해 보기도 하고, 작게 해 보기도 합니다.
- ⑨ 폐기물을 이용합니다.
- ⑩ 재료를 바꾸어 봅니다.

2. 의사소통

가. 개념

의사소통은 송신자가 수신자에게 어떤 유형의 정보를 전달하는 것을 의미합니다. 더불어 송신자와 수신자 간에 정보나 아이디어, 감정 등을 교환하거나 공유하는 것을 의미합니다. 그러나 의도한 정보가 전달되지 않았거나, 의도한 대로 이행되지 않는 등 커뮤니케이션의 과정에서 두절, 오류, 왜곡, 오해 등의 여러 문제가 발생하는 경우가 있습니다. 이로 인해 커뮤니케이션은 집단이나 조직체에서 갈등을 유발하는 가장 큰 원인 중의 하나가 되었습니다.

- 커뮤니케이션 용어는 공동(common)의 것으로 만든다는 라틴어 코무니스(communis)에서 유래되었습니다.
- 송신자와 수신자가 어떤 유형의 정보를 교환하고 공유하려는 과정입니다.
- 일반적으로 정보(information), 의견(opinion), 감정(sentiments)을 주고받는 것을 뜻합니다.
- 커뮤니케이션은 사람들 간에 정보, 아이디어, 이해, 느낌 등을 전달하고 교환하는 것입니다.

나. 커뮤니케이션의 기능

① 정보 전달의 기능

커뮤니케이션은 개인이나 집단 또는 조직에게 정보를 전달해 주는 기능을 하여 커뮤니케이션의 촉매제 역

할을 합니다. 의사소통은 여러 가지 대안을 파악하고 평가하는 데 필요한 정보를 제공해 주어 의사결정을 원활히 이루어지게 합니다.

② 동기 유발의 기능

커뮤니케이션은 조직의 구성원들의 동기 유발을 촉진시키는 데에 사용됩니다. 의사소통은 조직의 구성원이 해야 할 일, 직무의 성과를 개선하고 달성하기 위해 어떻게 해야 하는지, 다른 구성원들과 어떻게 협동해야 하는지 등을 구체적으로 알려주는 매개체 역할을 합니다.

③ 통제의 기능

커뮤니케이션은 조직 구성원의 행동을 조정하고 통제하는 기능을 합니다. 조직 구성원들의 행동이 특정한 방향으로 움직이도록 통제한다는 의미입니다.

④ 정서의 기능

커뮤니케이션은 조직의 구성원들이 자신의 감정을 표현하고 사회적인 욕구를 충족해 주는 역할을 합니다. 조직의 구성원들은 자신이 속한 집단이나 조직에서 발생하는 자신의 고충, 기쁨, 만족감, 불쾌감 등을 토로하게 됩니다. 다시 말해 의사소통을 통해 자신의 심정을 표출하고 다른 사람들과의 교류를 넓혀나가게 됩니다.

다. 커뮤니케이션의 필요성

기술의 발달에 따라 경영 조직의 규모가 커지고 복잡해지면서 조직의 구성원, 특히 종업원에 대한 인간관계론에 기초한 배려의 필요성이 대두되고 있습니다.

- 신뢰와 공감대를 형성합니다.
- 조직 간의 갈등을 해소합니다.
- 사업장의 실상에 대한 파악과 현장의 정보를 신속하게 입수합니다.
- 경영 방침을 철저하게 이행할 수 있습니다.
- 방침과 업무의 연계성을 도모합니다.
- 중점 사업의 추진 결과를 피드백할 수 있습니다.
- 구성원의 자발적 참여에 따른 일체감을 조성할 수 있습니다.

질문자: 커뮤니케이션을 활성화하기 위해서는 어떻게 해야 하나요?

전문가: 다양한 대화 경로를 개발해야 합니다. 마음과 마음의 교류를 위한 활동을 전개합니다. 조직 간의 정보 교류를 활성화하여 정보 및 자료를 교환합니다. 함께 알고 이야기하며 일할 수 있는 여건을 조성합니다. 구성원 간의 다양한 팀 활동을 전개합니다. 또 중요한 과제가 발생할 경우에는 부서 간의 공동참여 체제를 확립합니다.

라. 소통 송신자의 장애 요인

① 커뮤니케이션에 대한 목적의식의 부족

송신자가 의사를 전달하려는 명백한 목적이 없는 경우에는 메시지의 내용이 명확하게 드러나지 않습니다.

② 커뮤니케이션 기술의 부족

송신자가 부적절한 단어를 선택한 경우, 문법상의 문제가 있는 경우, 문장력이나 언변이 서툰 경우, 메시지의 내용이 명확하지 않은 경우 등은 수신자가 메시지를 이해하지 못하게 합니다.

③ 대인 감수성의 부족

송신자는 수신자에게 동기 부여를 제공하지 못합니다. 이것은 오히려 커뮤니케이션의 역효과를 가져옵니다. 특히, 관리자들은 역지사지의 마음으로 감정이입을 할 필요가 있습니다.

④ 준거 틀의 차이

송신자는 자신의 경험에 비추어 자신의 기준에 따라 사물을 인지하고 이해합니다. 그러한 이유로 인해 똑같은 상황에 대해서도 저마다 해석이 달라집니다.

⑤ 정보의 여과

여과란, 수신자에게 전달되는 정보나 메시지가 수신자에게 긍정적으로 받아들여질 수 있도록 조작하는 것을 말합니다. 따라서 송신자가 부정적이거나 듣기 싫은 정보를 여과해서 호의적인 정보나 듣기 좋은 정보만을 전달한다면 결국 커뮤니케이션을 방해하게 되는 요인이 됩니다.

마. 소통 수신자의 장애 요인

① 평가적 경향

수신자가 송신자로부터 메시지를 모두 전달받기 이전에 가능한 뒤에 메시지의 전반적인 가치를 평가해 버리는 경향을 의미합니다. 이를 통해 메시지가 가지는 실제의 의미가 왜곡될 수 있습니다.

② 선입관

수신자가 송신자에 대해 선입관에 사로잡혀 있을 때는 상대방의 말을 건성으로 듣고 성급한 판단을 내리기가 쉽습니다.

③ 선택적 청취

수신자는 자신들의 욕구가 충족되거나 자신들의 신념과 일치하는 메시지는 잘 받아들입니다. 하지만 자신에게 위협을 가하거나 기존의 신념과 갈등을 일으키는 메시지는 부정하거나 왜곡하거나 귀를 기울이지 않으며 그 정보를 거부하려는 경향이 있습니다.

④ 반응적 피드백의 부족

수신자는 송신자의 메시지에 대한 무반응이나 부적절한 반응을 나타내어 송신자를 실망하게 합니다. 이와 같이 수신자의 무반응은 송신자의 메시지에 관심이 없다든지 그러한 사람과 말하기 싫다거나 어렵다는 것을 암시하여 적절한 커뮤니케이션의 기회를 줄이게 됩니다.

⑤ 신뢰도의 결핍

수신자가 평소 신뢰도가 부족한 송신자의 메시지를 신뢰하지 않게 되는 경우입니다. 수신자가 상대방을 불신하거나 선입관이 있어 상대방의 메시지 내용을 신뢰하지 않기 때문에 커뮤니케이션이 어려워집니다.

바. 소통 상황의 장애 요인

① 단어의 의미 문제

동일한 단어가 서로 다른 사람들에게 아주 다른 의미를 가지는 경우에는 소통에 문제가 생깁니다. 특히, 송신자가 매우 추상적 인용어나 고도의 전문 용어를 사용할 경우에는 수신자가 그 말의 뜻을 이해하지 못하게 됩니다.

② 정보의 과중

수신자가 수용할 수 있는 범위를 뛰어넘는 용량 이상의 과중한 메시지가 전달되면 의사소통의 유용성은 감소됩니다.

③ 시간의 압박

시간의 부족 또는 촉박함으로 인해 피상적인 대화가 진행되는 경우에는 커뮤니케이션의 정확성을 저해합니다.

④ 커뮤니케이션 분위기의 문제

평소에 개방성과 신뢰성이 낮은 조직에서는 커뮤니케이션의 의도가 부정적으로 왜곡되기가 쉽습니다.

⑤ 비언어적 메시지

대면 의사소통에서는 언어적 메시지와 비언어적 메시지를 함께 사용합니다. 이때 언어적 메시지와 비언어적 메시지가 일치하지 않는 경우에는 커뮤니케이션의 유효성이 감소됩니다.

24_변화하는 비즈니스 커뮤니케이션 - 문화의 차이

1. 문화 차이의 이해

가. 문화의 이해

문화는 행동 규범, 기대, 가치관, 태도, 신념 및 상징의 체계와 같은 것들을 공유하는 것입니다. 문화의 차이를 줄여 나가게 되면 다른 나라 문화권의 사람들과 메시지를 주고받는 것에 있어 훌륭한 커뮤니케이션을 달성할 수 있게 됩니다.

나. 문화의 차이와 조직 행동

- 사회의 가치관: 그 사회의 가치관이 다른 사회와 구별됩니다.
- 역할과 사회 지위: 문화는 사람들이 수행해야 할 역할을 어느 정도 정해 줍니다.
- 의사결정의 습관: 미국이나 캐나다에서는 의사결정을 가능한 한 빠르고 효율적으로 해야 하는 문화가 있습니다. 반면에 그리스에서는 의사결정을 위해 신중을 기합니다.
- 문화적 배경: 동일한 문화 속에 살고 있는 두 구성원은 전달하려는 의미를 이미 서로 파악하고 있습니다.
- 사회 행동과 예절: 문화에 따라 에티켓이 정반대로 이해될 수 있음을 고려해야 합니다.

다. 문화 차이의 예

지구상에 존재하는 국가들은 오랜 세월을 통해 대대로 이어온 고유한 전통 문화가 있습니다. 그러한 문화 속에서 살아온 국가들이므로 국가 간의 의식에도 많은 차이점이 있습니다.

- 미국, 일본, 한국은 목표 지향적인 경향이 있습니다.

- 인도나 파키스탄은 소수가 할 수 있는 일보다는 다수가 할 수 있는 일을 선호하는 경향이 있습니다.
- 미국은 상사에게 미스터(Mr) 또는 미스(Mrs)라는 호칭을 사용합니다.
- 동양 문화권에서는 상사의 이름 뒤에 직책을 붙이는 것이 예의입니다.
- 태국, 한국 등은 다양한 문화적 수단으로 커뮤니케이션을 수행합니다.
- 미국과 독일 등은 언어로 이루어진 커뮤니케이션에 의존하는 경향이 있습니다.
- 미국에서는 흰색 카네이션을 결혼식에 사용하고, 한국은 빨간색 카네이션을 어버이날에 사용합니다.

2. 문화 차이와 비즈니스 커뮤니케이션

가. 지각과 해석의 차이

서로 다른 문화권의 사람들끼리 대화하면서 오해를 줄이기 위해서는 다음과 같은 커뮤니케이션의 원칙을 활용할 수 있습니다.

- 서로 일치했다는 사실이 입증될 때까지 상대방을 이해하지 못했다고 생각합니다. 사람들은 대개 대충 알아들은 뒤에 본인이 이해했다고 착각하지만 상대방은 전혀 다른 의미를 전달했을 가능성이 있습니다.
- 의심의 여지가 없는 커뮤니케이션을 위해서는 해석, 추리, 평가보다는 설명을 해야 합니다. 예를 들면 “그 꽃이 아름답다.”라는 표현보다는 꽃의 종류, 색깔, 모양을 설명해야 합니다.
- 상대방의 입장에서 생각합니다. 자신을 상대방이라고 여기며 그의 가치관과 경험 또는 판단의 기준으로 대화에 임해야 합니다.
- 자신이 판단한 이해와 해석은 임시로 가정한 상태이고 최종 결론이 아님을 인식하며 대화해야 합니다.

나. 몸동작과 시공간의 차이

인류학자인 홀(A. Hall)을 비롯한 커뮤니케이션 및 사회심리학자들은 다른 문화권 사람들의 몸동작, 공간의 이용, 시간의 이용 등을 살펴보아야 커뮤니케이션의 장애를 극복할 수 있다고 주장합니다.

① 몸동작

말보다는 신체적 언어와 신체의 동작을 연구 대상으로 합니다. 표정, 몸짓, 자세 및 체형에 관심을 가지고 이를 커뮤니케이션 상황에서 설명합니다.

- 사람은 얼굴 표정으로 노여움, 기쁨, 미소, 실망 등을 다양하게 표현합니다.
- 마오리족은 눈 접촉, 눈의 움직임, 손을 잡는 행위, 뿌리치는 행위를 통해 의사소통합니다.
- 각국 사람들의 몸짓, 손짓, 발짓의 의미를 파악합니다.
- 문화에 따라 ‘예 또는 아니요’의 표현을 달리 사용하기도 합니다.
- 인디언은 아이가 어른과 눈을 마주치는 경우 버릇이 없다고 생각합니다.

② 공간의 이용

사람들의 일상적인 상호 작용에 유지되는 거리와 위치, 집의 공간적 배열, 사무실이나 빌딩의 위치, 시가지의 공간 배열 등 공간적 구성에 대해 연구합니다. 사람과 사람 사이의 공간과 위치는 개인 간의 커뮤니케이션의 질과 양에 향을 미칩니다.

- 인구가 과도하게 밀집되어 거주하는 경우에 사람들은 거칠어집니다.
- 공간 배열과 거리의 개념이 있습니다. 개인 간에는 한 팔 길이 정도의 거리를 친숙함의 거리라고 생각합니다. 사회적 거리는 그보다 더 먼 거리를 선호합니다.

③ 시간의 이용

사람들이 시간을 어떻게 결정하고 규정하는가를 대상으로 연구합니다. 시간관념에 대한 문화적 차이는 생각보다 크며, 이러한 차이 때문에 오해가 생길 여지가 큼니다.

- 북미 사람들은 철저한 시간 개념을 중시하며, 남미 사람들은 45분 정도는 연히 기다리는 것으로 여기는 경향이 있습니다.

다. 국가별 협상법

① 문화 차이를 이해하는 시각

협상에도 문화의 차이가 있습니다. 돈이 우선적 가치인 문화가 있고, 종교가우선인 문화가 있으며, 법이 우선시되는 문화가 있고, 인간이 우선시되는 문화가 있습니다.

종교 국가에서는 종교적 규율을 무시하고 살 수는 없습니다. 법치주의 문화에서는 인치주의 사고를 가지고 살아갈 수 없습니다. 집단주의 문화에서는 개인주의의 가치관을 가지고는 생활하기가 어렵습니다. 문화 간의 협상은 문화 간의 니케이션의 한 부분입니다. 따라서 국제 협상을 할 때 문화 지식을 요구하는 것은 당연하다고 보아야 합니다.

② 일본인과 미국인의 차이

일본인과 협상을 할 때 미국인을 상대하는 것처럼 비즈니스를 이어간다면 좋은 결과를 얻기 힘들어집니다. 미국인에게는 시간이 돈이지만 일본인에게는 시간의 가치가 미국인만큼 중요하지 않기 때문입니다. 협상 테이블에 앉은 미국인은 시간을 의식하고 투자 대비 최대의 성과를 얻기 위해 노력합니다. 정해진 시간 내에 계약을 체결하기 위해 종종 가격을 낮추기도, 때로는 기간을 늘리기도 합니다. 이는 상담의 성과를 위한 것입니다. 그러나 일본인의 가치관은 조금 다릅니다. 일본인은 거래하기 전에 우선 사람을 알고자 합니다. 상대방에 대한 일 이전에 신뢰가 생겨야 상품에 관심을 가집니다. 이는 단기적인 성과보다는 장기적인 관계의 지속을 더 중요하게 생각하기 때문입니다.

라. 다른 문화권과의 성공적인 협상 다른 문화권 사람들과 성공적인 협상을 위해 필요한 요소를 알아야 합니다.

① 내 시각이 아닌 해당 문화권의 시각으로 보기

상대방의 문화적 시각에서 바라보며 상대방에게 중요한 것은 무엇인지, 해결을 위한 힘은 누구에게 있는지, 공정성과 옳고 그름에 대한 기준이 무엇인지를 고려해야 합니다.

② 협상 현장의 특성을 정리하기

어디에서 만나는지, 누가 참석하고 또 몇 명이나 참석하는지, 신분과 관련된 특이 사항이 있는지, 협상을 추진하는 데에 방해가 되는 요소는 무엇인지를 고려합니다.

③ 협상 진행 절차를 계획하기

협상의 목적과 우선순위, 상대방의 관심과 기대, 무엇을 주고받을 것인지를 계획합니다. 더불어 만일 협상이 교착 상태에 빠지는 경우 내뿜을 카드는 어떤 것인지를 고려합니다.

④ 협상 스타일과 전술을 준비하기

자사의 입장을 어떤 순서로 제시할 것인지, 단계별로 협상의 스타일과 설득과 논리에 있어 문화의 차이를 고려합니다. 또 질문, 약속, 위협, 도덕적 호소 등을 어떤 언어적 전술로 표현해야 하는지도 고려해야 합니다.

질문자: 성공적인 협상가들의 커뮤니케이션에는 어떤 특징이 있나요?

전문가: 아德勒(Adler)에 따르면 성공적인 협상가는 이슈 순서를 미리 정하지 않으며 상대를 자극하는 문장을 사용하지 않습니다. 적극적으로 청취하며 질문도 상대방보다 2배나 더 많이 합니다. 상황에 대한 의견을 2배 더 표현합니다. 공격 전략의 빈도수는 상대의 1/3밖에 되지 않으며, 자기 입장을 뒷받침하기 위한 주장은 상대의 1/2만을 구사한다는 특징이 있습니다.

25_비즈니스 커뮤니케이션 노하우-메시지 작성

1. 쓰기의 기술

가. 계획

계획이란, 여러 가지 일을 수행하는 데 있어 방법, 순서 등을 생각하고 기획하는 것을 의미합니다. 계획안을 마련하고자 할 때는 목적, 독자, 철저한 탐색, 형식과 구성, 상세한 설명과 실제적 예시를 고려해야 합니다.

피터 드러커(Peter Drucker)는 『일과 기술의 경영』을 통해 계획을 수립하는 사람이 직면하는 문제는 “미래에 무엇을 해야 하는지가 아니라 오히려 불확실한 미래를 대비하기 위해 지금 무엇을 해야 할 것인가?”라고 전했습니다.

나. 효율적 문서 표현

효율적인 문서 표현을 위해서는 정확성, 간결성, 경제성이 상호 보완의 역할을 해야 합니다.

① 정확성

- 정보가 명확해야 합니다.
- 사실적인 것에 초점을 두려는 자세가 필요하며 사실을 발견하려는 자세가 중요합니다.
- 정보의 수집 능력, 정보의 선택 능력, 정보의 처리 능력이 중요합니다.
- 정보의 출처에 대한 무비판적인 추종은 주의해야 합니다.
- 주관적이거나 과장에 의한 표현으로 사실이 왜곡되지 않도록 유념합니다.

② 간결성

- 너무 긴 문장은 혼돈을 유발합니다.
- 문장은 짧게 쓰며 길게 쓴 것과 같은 효과를 나타내도록 노력합니다.

- 알아보기 쉽게 쓰며 너무 간결해서 이해하기 곤란하지 않게 작성합니다.
- 난해한 표현을 주의해야 하며 의미를 전달할 수 있게 작성합니다.

③ 경제성

- 비즈니스 문서는 타이밍과 비용이 매우 중요합니다.
- ‘빨리, 즐겁게, 저렴하게’의 요구를 만족하면서 적시성을 유지합니다.
- 문서의 홍수는 비용을 유발하므로 서류의 간소화가 필요합니다.

다. 기록의 필요성

기록은 일의 효율성을 높이는 데에 중요한 역할을 합니다. 외국 영화를 보면 종종 수사관들이 소형 녹음기를 이용하여 수사에 대한 진전 상황을 음성 메모하는 모습을 볼 수 있습니다. 이는 이제까지의 수사 상황을 정리하고 이후의 수사 방향을 결정하기 위한 것입니다. 이러한 의미에서 각종 업무를 기록하는 일지나 개인의 일기도 유용하게 사용될 수 있습니다.

라. 잘못된 표현을 주의하기

쉽게 사용하는 말 중에는 잘못된 표현이 있습니다. 우편을 발송할 때 이름 뒤에 ‘님’과 ‘귀하’를 함께 쓰는 표현이 그 예입니다. ‘님’은 높임의 뜻을 더해 주는 말입니다. 편지 겹봉에 쓰는 ‘귀하’도 님과 같은 기능을 합니다. ‘홍길동님’ 또는 ‘홍길동 귀하’가 올바른 표현입니다. 또 봉투의 양식에 귀하라는 문구까지 인쇄하여 봉투를 만든 경우 자필로 ‘홍길동’만을 적으면 상대에 대한 높임의 뜻을 표현하지 않았다는 생각이 들어 굳이 ‘님’ 자를 붙이는 경우가 있는데 이것은 좋은 방법이 아닙니다.

마. 문장 및 단락의 표현

- ① 단문 주의: 한 문장을 최고 50자 내외로 작성합니다.
- ② 단락의 사용: 한 단락은 3~4개 문장, 90~200자를 목표로 합니다.
- ③ 요약문 쓰기: 긴 보고서의 경우에는 A4 용지 1매에 최대 80 × 20행 정도로 구성합니다.
- ④ 비즈니스 메모: 사내연락표 등을 작성할 때는 통지하고 공고하며 알려야 합니다.

바. 메시지의 가치

메시지의 가치는 정확성에 있습니다. 신문왕 풀리처(Pulitzer)는 메시지의 가치에 대해 ‘첫째도 정확, 둘째도 정확, 셋째도 정확’이라는 표현을 사용했습니다. 이 말은 신문방송학에서 많이 인용되는 말이기도 합니다. 이와 같이 신문 기사에서 정확성을 중요하게 여기는 것은 당연합니다. 그런데 정보통신 기술이 발달하면서 저널리즘의 영역은 사이버 공간으로 확대되었습니다. 기사는 곧바로 디지털 정보로 가공되고 수많은 사람들에게 의해 수시로 검색되어 지식을 공유하게 합니다. 100년 전의 인물인 풀리처(Pulitzer)는 이러한 인터넷 공간을 상상하지 못했을 것입니다. 헤드라인, 기사, 보고서, 논문 등의 메시지에서 가장 중요한 점은 정확성입니다.

2. 비즈니스 메시지 만들기

가. 좋은 메시지 완성하기

- ① 왜곡 현상이 발생하는 이유
 - 내용을 간략하게 요약하지 못하고 장황하게 설명합니다.
 - 전혀 상관없는 소재를 포함합니다.
 - 주장이 일관되지 못하고 우왕좌왕합니다.
 - 필수 정보가 누락됩니다.
- ② 좋은 메시지의 조건
 - 주제와 목적을 명확하게 합니다.
 - 정보는 주제 및 목적과 관계있는 것만을 제시합니다.
 - 주요 장점을 논리정연하게 강조합니다.
 - 필수 정보를 충분히 제시합니다.

질문자: 정확한 메시지를 전달하기 위해서는 어떻게 해야 하나요?

전문가: 수신자는 전달자가 메시지를 이해하고 받아들일 수 있도록 도와주어야 합니다. 이를 위해 수신자가 메시지를 받고 이해하는 시간을 최소화해야 합니다. 또 커뮤니케이션과 관련된 과업을 최소화하여 효율성을 높입니다.

나. 메시지 작성

좋은 메시지를 만들기 위해서는 먼저 생각을 구체화하고 정리해야 합니다. 이를 위해 브레인스토밍을 이용해 집단의 다양한 생각을 창조해 낼 수 있습니다. 또 구체화를 통해 아우트라인(outline)을 살펴보아야 합니다. 아우트라인을 살펴보는 것은 정리를 위한 방식 중의 하나입니다. 경영 계획을 수립하는 것은 명확한 메시지를 만드는 일이라고 표현해도 무방합니다. 메시지의 명확성을 위해 아우트라인을 살펴보고 메시지 조직도를 만듭니다. 또 정확히 표현되었는지 계획안을 살펴보아야 합니다.

다. 메시지 조직도

메시지의 목적을 설정했다면 주요 장점과 단점을 세 가지로 분리하고 각 주장에 대한 증거를 2~3개 준비해야 합니다.

① 연역적 방법

- 연역적 방법은 직접적인 접근법입니다.
- 일반적으로 메시지의 목적이나 결론을 먼저 이야기하고 구체적인 사실은 이후에 제시합니다.
- 열심히 하고 흥미가 있으며 부드러운 성격이고 중립적인 입장을 취하는 사람에게 효과적입니다.

② 귀납적 방법

- 귀납적 방법은 간접적인 접근법입니다.
- 먼저, 구체적 사실이나 이유를 제시하고, 나중에 메시지의 목적을 제시하는 방법입니다.
- 메시지의 수신을 꺼리는 대상이나 시무룩하거나 심각하거나 적극적이지 않은 사람에게 효과적입니다.

라. 단문과 장문

- 직접적 요구, 호의적 메시지, 약제, 설득적 메시지에는 단문의 형태가 바람직합니다.
- 분석적 보고서 발표문, 사용 지시서, 상태 보고서, 제품 사용 기술서, 회사 연혁 등은 장문의 형태가 바람직합니다.

마. 비즈니스 문서의 작성 요령

① 문서 전체의 구성 방법을 정하기

- 전달하고자 하는 주제와 목적이 분명해야 합니다.
- 문서에 담겨 있는 정보가 비즈니스의 목적과 일치해야 합니다.

② 아우트라인(outline) 잡기

- 핵심 포인트를 선정합니다.
- 상대방의 태도에 따라 접근 방식을 달리 정합니다.
- 상대방이 호의적이라면 직접적 접근 방식을 사용하며, 호의적이지 않다면 간접적이고 우회적인 접근 방식을 사용합니다.

③ 문서의 분량 정하기

- 단문은 직접 요청하거나 설득을 위한 메시지를 전하는 경우에 적합합니다.
- 장문은 정보 전달을 목적으로 하거나 분석의 결과를 제시하는 경우에 적합합니다.

④ 초안을 작성하기

- 아이디어를 모읍니다.
- 목적에 부합한 적절한 편집 방식을 찾습니다.

⑤ 상황에 따라 다양한 형식 적용하기

- 공식적인 표현을 적절하게 사용합니다.
- 지나친 친근감의 표시나 유머, 장난기, 강제 또는 명령조의 표현은 사용하지 않도록 합니다.
- 친절하게 예의 바른 표현법을 사용합니다.
- 상대방이 중심이 되는 표현법을 사용합니다.
- 상대방에게 자신의 의지를 긍정적이고 강하게 표현합니다.
- 상대방으로부터 신뢰를 얻도록 노력합니다.
- 깔끔하고 세련된 문서 양식을 사용합니다.

25_비즈니스 커뮤니케이션 노하우-메시지 작성

1. 쓰기의 기술

가. 계획

계획이란, 여러 가지 일을 수행하는 데 있어 방법, 순서 등을 생각하고 기획하는 것을 의미합니다. 계획안을 마련하고자 할 때는 목적, 독자, 철저한 탐색, 형식과 구성, 상세한 설명과 실제적 예시를 고려해야 합니다.

피터 드러커(Peter Drucker)는 『일과 기술의 경영』을 통해 계획을 수립하는 사람이 직면하는 문제는 “미래에 무엇을 해야 하는지가 아니라 오히려 불확실한 미래를 대비하기 위해 지금 무엇을 해야 할 것인가?”라고 전했습니다.

나. 효율적 문서 표현

효율적인 문서 표현을 위해서는 정확성, 간결성, 경제성이 상호 보완의 역할을 해야 합니다.

① 정확성

- 정보가 명확해야 합니다.
- 사실적인 것에 초점을 두려는 자세가 필요하며 사실을 발견하려는 자세가 중요합니다.
- 정보의 수집 능력, 정보의 선택 능력, 정보의 처리 능력이 중요합니다.
- 정보의 출처에 대한 무비판적인 추종은 주의해야 합니다.
- 주관적이거나 과장에 의한 표현으로 사실이 왜곡되지 않도록 유념합니다.

② 간결성

- 너무 긴 문장은 혼돈을 유발합니다.
- 문장은 짧게 쓰며 길게 쓴 것과 같은 효과를 나타내도록 노력합니다.
- 알아보기 쉽게 쓰며 너무 간결해서 이해하기 곤란하지 않게 작성합니다.
- 난해한 표현을 주의해야 하며 의미를 전달할 수 있게 작성합니다.

③ 경제성

- 비즈니스 문서는 타이밍과 비용이 매우 중요합니다.
- ‘빨리, 즐겁게, 저렴하게’의 요구를 만족하면서 적시성을 유지합니다.
- 문서의 홍수는 비용을 유발하므로 서류의 간소화가 필요합니다.

다. 기록의 필요성

기록은 일의 효율성을 높이는 데에 중요한 역할을 합니다. 외국 영화를 보면 종종 수사관들이 소형 녹음기를 이용하여 수사에 대한 진전 상황을 음성 메모하는 모습을 볼 수 있습니다. 이는 이제까지의 수사 상황을 정리하고 이후의 수사 방향을 결정하기 위한 것입니다. 이러한 의미에서 각종 업무를 기록하는 일지나 개인의 일기도 유용하게 사용될 수 있습니다.

라. 잘못된 표현을 주의하기

쉽게 사용하는 말 중에는 잘못된 표현이 있습니다. 우편을 발송할 때 이름 뒤에 ‘님’과 ‘귀하’를 함께 쓰는 표현이 그 예입니다. ‘님’은 높임의 뜻을 더해 주는 말입니다. 편지 겹봉에 쓰는 ‘귀하’도 님과 같은 기능을 합니다. ‘홍길동님’ 또는 ‘홍길동 귀하’가 올바른 표현입니다. 또 봉투의 양식에 귀하라는 문구까지 인쇄하여 봉투를 만든 경우 자필로 ‘홍길동’만을 적으면 상대방에 대한 높임의 뜻을 표현하지 않았다는 생각이 들어 굳이 ‘님’자를 붙이는 경우가 있는데 이것은 좋은 방법이 아닙니다.

마. 문장 및 단락의 표현

- ① 단문 주의: 한 문장을 최고 50자 내외로 작성합니다.
- ② 단락의 사용: 한 단락은 3~4개 문장, 90~200자를 목표로 합니다.
- ③ 요약문 쓰기: 긴 보고서의 경우에는 A4 용지 1매에 최대 80 × 20행 정도로 구성합니다.
- ④ 비즈니스 메모: 사내연락표 등을 작성할 때는 통지하고 공고하며 알려야 합니다.

바. 메시지의 가치

메시지의 가치는 정확성에 있습니다. 신문왕 풀리처(Pulitzer)는 메시지의 가치에 대해 ‘첫째도 정확, 둘째도 정확, 셋째도 정확’이라는 표현을 사용했습니다. 이 말은 신문방송학에서 많이 인용되는 말이기도 합니다. 이와 같이 신문 기사에서 정확성을 중요하게 여기는 것은 당연합니다. 그런데 정보통신 기술이 발달하면서 저널리즘의 영역은 사이버 공간으로 확대되었습니다. 기사는 곧바로 디지털 정보로 가공되고 수많은 사람들에게 의해 수시로 검색되어 지식을 공유하게 합니다. 100년 전의 인물인 풀리처(Pulitzer)는 이러한 인터넷 공간을 상상하지 못했을 것입니다. 헤드라인, 기사, 보고서, 논문 등의 메시지에서 가장 중요한 점은 정확성입니다.

2. 비즈니스 메시지 만들기

가. 좋은 메시지 완성하기

① 왜곡 현상이 발생하는 이유

- 내용을 간략하게 요약하지 못하고 장황하게 설명합니다.
- 전혀 상관없는 소재를 포함합니다.
- 주장이 일관되지 못하고 우왕좌왕합니다.
- 필수 정보가 누락됩니다.

② 좋은 메시지의 조건

- 주제와 목적을 명확하게 합니다.
- 정보는 주제 및 목적과 관계있는 것만을 제시합니다.
- 주요 장점을 논리정연하게 강조합니다.
- 필수 정보를 충분히 제시합니다.

질문자: 정확한 메시지를 전달하기 위해서는 어떻게 해야 하나요?

전문가: 수신자는 전달자가 메시지를 이해하고 받아들일 수 있도록 도와주어야 합니다. 이를 위해 수신자가 메시지를 받고 이해하는 시간을 최소화해야 합니다. 또 커뮤니케이션과 관련된 과업을 최소화하여 효율성을 높입니다.

나. 메시지 작성

좋은 메시지를 만들기 위해서는 먼저 생각을 구체화하고 정리해야 합니다. 이를 위해 브레인스토밍을 이용해 집단의 다양한 생각을 창조해 낼 수 있습니다. 또 구체화를 통해 아우트라인(outline)을 살펴보아야 합니다. 아우트라인을 살펴보는 것은 정리를 위한 방식 중의 하나입니다. 경영 계획을 수립하는 것은 명확한 메시지를 만드는 일이라고 표현해도 무방합니다. 메시지의 명확성을 위해 아우트라인을 살펴보고 메시지 조직도를 만듭니다. 또 정확히 표현되었는지 계획안을 살펴보아야 합니다.

다. 메시지 조직도

메시지의 목적을 설정했다면 주요 장점과 단점을 세 가지로 분리하고 각 주장에 대한 증거를 2~3개 준비해야 합니다.

① 연역적 방법

- 연역적 방법은 직접적인 접근법입니다.
- 일반적으로 메시지의 목적이나 결론을 먼저 이야기하고 구체적인 사실은 이후에 제시합니다.
- 열심히 하고 흥미가 있으며 부드러운 성격이고 중립적인 입장을 취하는 사람에게 효과적입니다.

② 귀납적 방법

- 귀납적 방법은 간접적인 접근법입니다.
- 먼저, 구체적 사실이나 이유를 제시하고, 나중에 메시지의 목적을 제시하는 방법입니다.
- 메시지의 수신을 꺼리는 대상이나 시무룩하거나 심각하거나 적극적이지 않은 사람에게 효과적입니다.

라. 단문과 장문

- 직접적 요구, 호의적 메시지, 악재, 설득적 메시지에는 단문의 형태가 바람직합니다.
- 분석적 보고서 발표문, 사용 지시서, 상태 보고서, 제품 사용 기술서, 회사 연혁 등은 장문의 형태가 바람직합니다.

마. 비즈니스 문서의 작성 요령

① 문서 전체의 구성 방법을 정하기

- 전달하고자 하는 주제와 목적이 분명해야 합니다.
- 문서에 담겨 있는 정보가 비즈니스의 목적과 일치해야 합니다.

② 아우트라인(outline) 잡기

- 핵심 포인트를 선정합니다.
- 상대방의 태도에 따라 접근 방식을 달리 정합니다.
- 상대방이 호의적이라면 직접적 접근 방식을 사용하며, 호의적이지 않다면 간접적이고 우회적인 접근 방식을 사용합니다.

③ 문서의 분량 정하기

- 단문은 직접 요청하거나 설득을 위한 메시지를 전하는 경우에 적합합니다.
- 장문은 정보 전달을 목적으로 하거나 분석의 결과를 제시하는 경우에 적합합니다.

④ 초안을 작성하기

- 아이디어를 모읍니다.

- 목적에 부합한 적절한 편집 방식을 찾습니다.
- ⑤ 상황에 따라 다양한 형식 적용하기
 - 공식적인 표현을 적절하게 사용합니다.
 - 지나친 친근감의 표시나 유머, 장난기, 강제 또는 명령조의 표현은 사용하지 않도록 합니다.
 - 친절하게 예의 바른 표현법을 사용합니다.
 - 상대방이 중심이 되는 표현법을 사용합니다.
 - 상대방에게 자신의 의지를 긍정적이고 강하게 표현합니다.
 - 상대방으로부터 신뢰를 얻도록 노력합니다.
 - 깔끔하고 세련된 문서 양식을 사용합니다.

26_비즈니스 커뮤니케이션 노하우-보고서 작성

1. 단문 보고서의 작성

가. 보고서 작성 방법

보고서는 경영에 있어 필수적인 수단입니다. 보고서를 작성할 때는 읽는 사람을 고려한 형식과 구조로 작성해야 합니다.

① 정확성

- 분명한 용어를 사용합니다.
- 관련된 사항까지 기록합니다.
- 부분이 아닌 전체적 사실을 기록합니다.
- 결론을 위한 충분한 근거를 제공합니다.
- 개인적 편견을 지양합니다.

② 유용성

- 서두 부분에 이슈가 소개되고 현황이 파악된 내용이 들어가야 합니다. 관련분야를 포함한 해당 분야에 관한 정보를 얻을 수 있는 보고서가 비즈니스상황에 유용하며 도움이 됩니다.

③ 형식

- 단문 보고서를 작성할 때는 보고의 대상, 주제의 범위, 보고서 준비, 보고서의 용도(사내, 사외), 보고의 목적, 보고 받는 사람의 관심을 끌기 위한 내용이 들어가야 합니다.

나. 단문 보고서의 작성 계획

① 형식과 분량의 결정

- 보고서를 작성할 때는 각각의 용도를 고려해야 합니다.
- 사외 문서인 경우에는 대부분 공식적인 편지 형태로 작성합니다.
- 보고서의 길이는 보고의 주제와 목적 및 보고를 받는 사람에 따라 결정합니다.

② 기본 구조의 결정

- 기본 구조를 결정하기 위해서는 정보, 표현 방법, 주제에 맞는 전개, 논리구성의 설정이 중요합니다. 이러한 요소를 통해 핵심을 선정하며, 이 과정에서 상대방의 요구를 수용해야 합니다.

다. 단문 보고서의 구성

① 정보 전달용 보고서의 구성

- 특징: 정보 전달용 보고서에는 비즈니스 정보, 정책 및 과정, 정부 지침에대한 대응 방안, 개인적인 활동 보고 등의 내용이 포함되어야 합니다.
- 중간보고서: 공식적으로 작성합니다. 진행 내용, 현상의 파악, 문제점, 방안제시 등의 내용이 포함되어야 합니다.
- 활동 보고서: 회의, 출장 등 메모 형태로 작성된 보고서를 의미합니다. 발생의 순서 또는 주제 순으로 작성하는 것이 일반적입니다.

② 분석 보고서의 구성

- 특징: 분석 보고서에는 상대방이 특정 결론이나 정책 제안의 수락을 전제로권유와 설득 형식을 지닙니다.
- 검토용 보고서: 특정 사안에 대한 설득 목적, 문제 분석을 통해 결론을 도출하여 결과적 표현법을 사용합니다.

- 연구 계획서: 문제의 정의, 연구의 목적, 연구의 기간, 연구팀의 구성, 연구비의 내역 등의 내용이 포함되어야 합니다.
- 문제점의 개선을 위한 보고서: 문제의 해결에 대한 아이디어를 제공하는 보고서입니다.

라. 보고서와 연구제안서의 작성 방법

① 적절한 공식성

적절한 공식성이란, 비공식적 문서와는 반대로 적절한 거리를 두고 객관성을 확립하여 비즈니스 관계를 유지하는 것을 뜻합니다. 여기에는 실제 데이터, 통계, 숫자를 활용합니다. 전통적으로 분량이 많거나 복잡한 주제를 다루는 경우 또는 보고를 받는 상대가 외부 사람일 경우 논리성을 부여하기 위해 보다 공식적인 문서를 많이 사용합니다. 충분한 근거를 제공해야 하고 개인적인 견해가 들어가지 않도록 유의해야 합니다.

② 전체적인 구조 확인

- 인사말을 통해 주제와 배경을 소개하고 내용을 간단하게 설명합니다.
- 본문은 제목과 목차로 구성되어야 합니다.
- 전환 관계를 표시하는 어구를 사용합니다.
- 결문을 구성합니다.

③ 전환 관계를 표시하는 어구

- 부수적 설명: 게다가, 더욱이, 이 밖에도, 첫째, 둘째, 마지막으로 등
- 인과관계 설명: 그러므로, 왜냐하면, ~ 에 따라서, 결론적으로, ~한 이래로, 그래서
- 비교할 경우: ~ 와 유사하게, ~ 와 같이, ~ 와 비교할 경우
- 대조할 경우: 여전히, 역으로 말하면, ~ 임에도 불구하고, 반면에, 그러나
- 조건을 나타낼 경우: 비록 ~ 하지만, 만일 ~한다면
- 강조할 경우: 실제로, 그럼에도 불구하고, 때로는, 엄격히 말하면
- 요약할 경우: 요약하면, 간단히 말하면, 결론적으로
- 반복할 경우: 바꾸어 말하면, 앞에서 밝힌 바와 같이, 다시 말하면

2. 장문 보고서의 작성

가. 보고서의 작성 단계

- 현재의 당면한 문제점과 연구의 목적을 명확하게 정의합니다.
- 조사의 이유를 분명하게 밝힙니다.
- 연구의 진행 계획을 수립합니다.
- 조사를 실시합니다.
- 데이터를 수집하고 자료를 분석한 다음에 결론과 발전 방향을 도출합니다.

나. 문제의 정의

보고서 작성의 첫 번째 단계는 문제점을 정확하게 파악하는 것입니다. 문제점을 구체적으로 정의하기 위해 무엇을 조사할 것인가를 계획하며 해당 이슈의 중요성 등을 파악합니다. 연구의 목적을 수립할 때는 조사 분석한 이후에 달성하게 될 최종적인 목적이 무엇인가를 상세하게 기술해야 합니다.

다. 보고서의 논리적 형식 수립

① 정보 제공을 목적으로 하는 보고서

- 감사 보고서, 정책 설명 보고서가 여기에 해당합니다.
- 요점을 설명해야 합니다.
- 번호를 붙입니다.
- 연대순으로 기록합니다.
- 지리적, 공간적으로 기록합니다.
- 시기, 판매량, 이윤, 비용 등으로 분류합니다.

② 분석을 목적으로 하는 보고서

- 분석의 과정과 결론 및 발전의 방향 등의 내용을 기록합니다.
- 대안을 설정하고 비교하는 검토 과정을 통해 의사결정을 내리는 방법입니다.

질문자: 보고서의 각 항목을 작성하기 위해서는 어떤 사항을 고려해야 하나요?

전문가: 주제를 한두 가지 정도로 구분합니다. 각 항목의 주제를 선정합니다. 항목을 구분할 때는 동일한 기준으로 구분합니다. 항목의 내용이 다른 항목의 내용과는 중복되지 않아야 합니다. 전체적으로 항목 구성을 점검합니다.

라. 목차의 선정 및 연구 계획서의 작성

목차 선정할 때는 보고서의 전체적인 틀을 수립하고 전체의 내용을 간단히 검토합니다. 연구 계획서를 작성하기 위해서는 다음 요소를 구축해야 합니다.

- 연구의 목적 및 필요성
- 연구의 내용과 범위 및 방법
- 국내외 연구 동향
- 연구 추진의 일정
- 연구팀의 구성 및 연구비

마. 조사의 실시

보고서의 가치는 정보의 수준에 달려 있습니다.

① 2차 정보의 수집

- 2차 정보는 주변에서 쉽게 구할 수 있는 자료를 의미합니다.
- 목적의식에 따라 수집된 자료입니다.
- 도서관, 신문, 잡지, 컴퓨터를 통해 얻을 수 있는 자료입니다.

② 1차 정보의 수집

1차 정보는 일정한 절차에 따라 처리된 유용한 정보를 의미합니다. 일정한 절차란 평가, 분석, 가공의 과정을 거쳤음을 의미합니다. 2차 정보보다 중요하며 구체적입니다. 보고를 받는 입장에서는 1차 정보의 비중이 많을수록 좋습니다.

- 기업 재무제표, 정책 제안서, 전문 발행지 등의 문서화된 자료를 가공합니다.
- 행동 관찰 등의 관찰법이 있습니다.
- 전화, 인터뷰, 설문 조사 등의 자료 수집 방법이 있습니다.
- 실험 집단과 통제 집단을 활용한 실험 조사 방법이 있습니다.

바. 분석 및 결론 도출

엑셀, SPSS, 세스(SAS), 아모스(AMOS) 등을 통해 자료를 분석하고 통계를 냅니다. 데이터의 평균값을 산출하고 추세와 상관관계를 분석합니다.

데이터를 분석한 뒤에는 결론을 도출해야 합니다. 결론의 도출은 가설을 검증한 내용의 정리와 가치의 판단이 동시에 이루어지는 논리적인 작업입니다. 공정하고 합리적인 기준으로 결론을 이끌어 내야 합니다.

사. 발전 방향의 제시

- 해당 기관의 입장을 최대한 고려합니다.
- 재무적 또는 정책적인 유연성을 가져야 합니다.
- 해당 기관의 강점과 약점을 정확히 지적합니다.
- 시간과 비용의 한계를 초월하는 건의 사항은 금물입니다.
- 막연한 제안이 아닌 구체적인 수정 방안을 제시합니다.
- 자료의 수집과 분석에 관해 한계와 제한점을 추가합니다.
- 활동 방안이 명확하게 제시되어야 합니다.
- 조직의 발전을 위해 필연적으로 발생하는 위험에 관해 관리 방법을 제시해야 합니다.
- 조직의 미래상에 대해 명확히 제시합니다.

아. 최종 보고서

- 최종 보고서가 완성되기까지 조직 구성원의 개인적 취향이나 성격이 작동되는 경우가 흔합니다.
- 컴퓨터의 워드프로세서 프로그램이나 그래픽 프로그램을 사용하여 보고서를 작성해야 수정 및 편집에 용이합니다.
- 상대방의 반응이 없을 경우에는 이를 끌어내기 위해 추가적인 정보를 제공하여 설득력을 높여야 합니다.

27_마음을 움직이는 비즈니스 커뮤니케이션-1

1. 감동 커뮤니케이션

가. 관계의 중심

① 대인 관계와 커뮤니케이션

사람은 하루 평균 2,500번의 커뮤니케이션을 합니다. 또 커뮤니케이션을 위해 깨어 있는 시간의 약 70%를 할애합니다. 대인 관계는 이러한 커뮤니케이션을 바탕으로 형성됩니다.

② 릭 버그퀴스트의 커뮤니케이션

피플소프트(PeopleSoft, Inc.)의 전 대표인 릭 버그퀴스트(Rick Bergquist)는 커뮤니케이션에 대해 다음과 같은 말을 남겼습니다.

“성공한 사람들이 내 주위에 있으므로 나 자신도 성공한 사람이라고 생각합니다. 나는 피플소프트의 수천 명의 직원을 대표합니다. 그들과 함께 일한다는 사실을 강조하고 싶습니다. 성공하기 위해서는 커뮤니케이션 능력이 절대적으로 필요합니다. 이를 통해 자신의 생각을 명료히 알릴 수 있기 때문입니다. 주변 사람들로 부터 정보를 얻어 내기 위해 항상 다른 사람의 이야기를 들어야 합니다. 그리고 다양한 의견들을 이해하고 수용하는 것 또한 중요합니다.”

나. 커뮤니케이션과 관계

① 경영자의 자질

하버드대학교의 연구에 따르면 사람들이 직장 생활에 적응하지 못하고 해고되는 이유는 불성실이나 전공 지식 및 기술의 부족이 아니라 커뮤니케이션 능력의 부족 때문이라고 합니다. 미국의 경제 잡지 포춘(Fortune)의 발표에 따르면 미국 500대 기업 하이테크 계열 회사의 최고기술경영자의 자질로 ‘사람됨’과 ‘커뮤니케이션 능력’을 꼽았습니다. 또 삼성경제연구소에서 조사한 바에 따르면 ‘좋은 CEO의 자질’ 1위는 ‘인간관계 능력’이었습니다.

② 관계의 미학

인간은 다양한 방면에서 다양한 관계를 맺으면서 살아갑니다. 마틴 부버(Martin Buber)는 관계에 대해 “모든 현실은 혼자만 전유할 수 없는, 함께 나누는 활동입니다. 함께 나눌 수 없는 곳에 현실은 존재하지 않습니다.”라고 말한 바 있습니다. 이와 같이 인간은 가족과의 관계, 친구와의 관계, 신과의 관계, 자신과의 관계 속에서 살아가게 됩니다. 매슬로우(Maslow)의 욕구 모델에 따르면 인간은 관계적인 측면에서 사랑과 인정을 받고 싶어 합니다. 그리고 인간은 관계 속에서 자신을 표현하려는 욕구를 지닙니다. 자신의 욕구와 상대의 욕구가 상충될 때는 갈등이 생깁니다. 자신의 욕구가 충족되기 위해서는 다른 사람의 욕구를 인정하고 존중해 주어야 합니다. 모든 사람은 사랑과 인정을 받고 싶은 욕구가 있음을 자각해야 합니다.

③ 관계의 재미와 생산성

미국심리학회(APA)에서 시행한 ‘재미와 생산성’에 대한 연구에서 직원들이 재미있게 일하는 곳이 생산성과 이익이 더 높다는 결과가 나왔습니다. 이러한 사랑과 인정의 욕구는 대부분 커뮤니케이션을 통해 이루어집니다.

④ 습관과 관계

사람들은 실제로 자신이 생각하고 느끼는 것을 제대로 표현하지 못합니다. 그리고 이러한 특성 때문에 상대방의 표현을 있는 그대로 받아들이지 않습니다. 이와 같은 부적절한 패턴의 커뮤니케이션은 인간관계를 어렵게 만듭니다. 효과적인 커뮤니케이션은 상대로 하여금 많은 이야기를 하게 하는 것입니다. 올바른 커뮤니케이션을 위해서는 자신의 생각을 많이 전달하는 방식의 지시 위주의 대화 습관이 변화되어야 합니다.

⑤ 훈련을 통한 커뮤니케이션

커뮤니케이션 능력은 타고나는 것이 아닙니다. 커뮤니케이션은 언어와 피아노처럼 하나의 기술입니다. 커뮤니케이션은 어린 시절부터 몸에 밴 습관이고 과거의 경험과 학습의 결과입니다. 노력을 통해 비효과적인 커뮤니케이션을 효과적인 커뮤니케이션으로 바꿀 수 있습니다.

2. 감성 커뮤니케이션

가. 커뮤니케이션의 3단계

래니 아레돈도(Lany Arredondo)의 『커뮤니케이션의 기술』에서는 ‘부드러운 감성을 지닌 커뮤니케이터의 3단계’를 제시합니다.

① 부드러운 접근(Approach)

② 다리를 생성(Build Bridge)

③ 상대에게 맞춤(Customize)

나. 질문 유형

① 폐쇄형 질문

- ‘예 또는 아니요’를 요구하는 결정형 질문을 의미합니다.
- 빠른 응답이나 추가적 정보가 필요 없을 때는 이미 교환된 의견의 완성도를 높일 수 있습니다.

② 확인형 질문

- 상대방의 말을 잘 듣고 이해했는지 확인하기 위해 사용합니다. 상대방이 좀 더 설명할 기회를 제공할 수 있습니다.
- 반복하기: 상대방이 한 말을 그대로 반복하는 질문입니다.
- 바꾸어 말하기: 상대방이 한 말과 같은 뜻을 가진 다른 말을 사용하여 의도를 되물어 볼 수 있습니다.
- 요약하기: 상대방이 말한 내용의 초점을 압축하여 주제를 명확하게 할 수 있습니다.

③ 개방형 질문

- 대화를 나눌 수 있도록 대화의 시작을 이끌어 내는 질문을 의미합니다.
- 관점, 사고, 의견 및 감정을 이끌어 냅니다.
- ‘무엇을 어떻게 하겠느냐’는 질문의 형태입니다. 이는 사실적 정보를 통해 사람을 지향하고 상대방이 계속 말을 할 수 있게 합니다.

다. 질문의 원칙

- 상대가 대답하기 쉬운 정도로 하며, 막연한 질문을 피합니다.
- ‘왜?’라고 물어보기보다는 ‘무엇 또는 어떻게?’를 질문합니다.
- 위협적인 질문은 피합니다.
- 한 번에 한 가지 질문만을 합니다.
- 질문을 통해 얻고자 하는 목적이 무엇인지 계획을 명확히 세웁니다.

라. 자신감

자신감은 개인이 자신의 특성과 능력에 대해 지니고 있는 생각, 판단, 감정 및 기대를 포함하는 개념입니다. 우리가 스스로를 어떻게 바라보고, 어떻게 느끼는가 하는 자기 자신에 대한 평가입니다. 사회는 자기 자신에 대해 긍정적이고 적극적인 측면에서 자신감을 가진 사람을 요구하고 있습니다.

- 자기 능력감: 여러 가지 일을 해낼 수 있다고 생각하는 것을 의미합니다.
- 자기 가치감: 자신이 행복해질 가치가 있다고 생각하는 것을 의미합니다.

3. 심리 커뮤니케이션

가. 언어적 커뮤니케이션

언어적 커뮤니케이션은 ‘무엇을 말하느냐’, 즉 사람이 하는 말의 내용을 의미합니다. 낱말을 사용하여 주고 받는 정보를 뜻하며 말로써 이루어지는 메시지를 의미합니다.

나. 비언어적 커뮤니케이션

앨버트 메라비언(Albert Mehrabian)은 비언어적 커뮤니케이션을 “커뮤니케이션에 관심을 기울이면서 듣는 것이 효과적인 커뮤니케이션이다.”라고 설명합니다. 말의 속도, 높이, 음량, 음조 등의 목소리, 거리, 몸짓, 태도, 손짓, 얼굴 표정 및 신체 언어로 소통하는 것을 의미합니다. 다시 말해 비언어 커뮤니케이션은 ‘어떻게 말하느냐’를 살피는 것입니다.

다. 커뮤니케이션의 요인

- 말하는 사람: 자신의 생각, 의견, 감정 등의 의도를 전달하고자 할 때 코드화 과정을 거칩니다.
- 부호화: 말하는 사람이 자신의 의도를 단어로 전환하는 것이 부호화입니다.
- 메시지: 코드화 과정을 통해 말과 행동으로 전달하는 것이 메시지입니다.
- 듣는 사람: 상대방의 언어적 또는 비언어적 메시지를 통해 이해하려는 태도를 지닙니다.
- 부호 해석: 자신의 기억 속에 저장되어 있는 경험이라는 여과기를 통해 메시지를 재해석하는 것을 부호 해석이라고 합니다.

질문자: 소통의 장애는 왜 일어나는 건가요?

전문가: 말하는 사람은 자신의 의사를 50% 정도 표현하며, 듣는 사람은 상대방의 의도를 30% 정도 이해합니다. 이때 말하는 사람이 상대방의 의도를 이해하는 기댓값은 15%에 불과합니다. 평균적으로 상대방의 의도를 15%만 이해하며 대화합니다.

라. 장애 요인

① 말하는 사람의 장벽

- 자신의 의도를 절반 정도밖에 표현하지 못합니다.
- 자기의 삶을 이야기할 때는 추상적이고 막연하게 말하는 경향이 있습니다.
- 자기의 삶이나 상황을 요약해서 말하는 경향이 있습니다.

② 듣는 사람의 장벽

- 말의 뜻을 미리 짐작합니다.
- 이해하지 못한 말은 무시합니다.
- 선택적으로 청취합니다. 선택적 청취란, 대화할 때 상대방의 모든 이야기를 받아들이려고 하지 않으며 자신에게 필요한 말만을 받아들이는 경향을 의미합니다.

28_마음을 움직이는 비즈니스 커뮤니케이션-2

1. 관심과 커뮤니케이션

가. 관심의 시작

① 관심의 의미

관심(關心)이란, 상대방과 관계를 맺고 싶어 하는 마음을 뜻합니다. 인간은 물질적으로 풍요롭더라도 심리적 빈곤을 겪을 수 있습니다. 따라서 관심을 통해 자기 자신에 대한 가치를 찾아갑니다. 다른 사람의 존재함을 돕는 방법은 충분한 관심을 주는 것입니다.

② 관심의 표현

듣는 사람은 효과적인 커뮤니케이션을 위해 말하는 사람에게 적극적인 반응을 나타내야 합니다. 이때 적극적인 반응은 대부분 비언어적 동작을 통해 표현됩니다. 비언어적 동작은 팔 동작, 다리 동작, 머리의 끄덕임 등 몸동작과 시선접촉, 얼굴 표정, 자세, 제스처, 음성 및 음색 등으로 표현됩니다. 관심은 모든 감각기관을 동원하여 의도적으로 상대방에게 집중하는 작업입니다. 대화를 할 때는 언어를 사용하지 않아도 상대방에게 ‘함께 있다’는 느낌을 주게 됩니다. 또 상대에게 내가 당신에게 관심을 가지고 있다는 것을 의식적으로 보여 주는 의미도 있습니다.

나. 커뮤니케이션의 거리

① 로빈 레이코프(Robin Rakoff)의 거리 유지 원칙

사람은 다른 사람과 관계를 맺고자 하는 ‘연관성의 욕구’와, 다른 사람에게 자신의 영역을 침범 당하지 않으려는 ‘독립성의 욕구’를 가집니다. 이와 관련하여 로빈 레이코프는 거리 유지를 위한 원리로 다음 세 가지를 제시했습니다.

- 상대방과의 거리를 유지해야 합니다.
- 상대방에게 선택권을 주어야 합니다.
- 상대방에게 친밀감을 느끼게 합니다.

② 에드워드 홀(Edward T. Hall)의 공감적 거리

㉠ 친밀함의 영역

- 친밀함의 영역은 15 ~ 45 cm로 숨결이 느껴지는 거리입니다.
- 연인, 배우자, 부모, 자녀 등 가까운 사이가 친밀함의 영역에 포함됩니다.

㉡ 개인적 영역

- 개인적 영역은 46 cm ~ 1.2 m로 팔을 뻗어 손가락이 닿을 정도의 거리입니다.
- 가까운 친구 사이, 각종 사교 모임, 직장에서 다른 사람과 떨어져 있는 거리가 개인적 영역에 포함됩니다.
- 다른 사람과 편안하게 이야기하고 접촉할 수 있는 거리입니다.
- 에드워드 홀의 공감적 거리에 따르면 대화하는 데에 최적의 거리는 약 1m 내외입니다.

㉢ 사회적 영역

- 사회적 영역은 1.2 m ~ 3.7 m로 보통 목소리 크기로 말할 때 들을 수 있는 거리입니다.
- 낯선 사람이나 배달원, 가게 주인 등 잘 모르는 사람과 유지하는 거리가 사회적 영역의 거리입니다.

㉣ 공공적 영역

- 공공적 영역은 3.7m 이상으로 목소리를 높여 이야기를 해야 들을 수 있는 거리입니다.
- 교사가 학생들에게 강의하는 거리나 사람들 앞에서 연설이나 강의를 할 때 편안한 거리가 공공적 영역

의 거리입니다.

다. 커뮤니케이션의 위치

① 정면으로 마주 앉기

- 정식으로 만나는 자리에서는 정면으로 만나는 것이 일반적입니다.
- 비즈니스 과정에서 대화를 할 때에 적합합니다.

② 옆에 나란히 앉기

- 상대방과 의견을 일치해야 할 경우에는 옆에 나란히 앉습니다.
- 어떤 일을 제안하고 받아들일 때에 매우 효과적입니다.
- 상사와 부하 사이의 대립감이 감소되는 효과가 있습니다.

③ 대각선으로 앉기

- 친밀한 관계를 형성할 경우에는 대각선으로 앉습니다.
- 대각선으로 앉게 되면 제한 없는 시선 접촉이 가능합니다.
- 이성 간에 호감을 나누기에 효과적인 위치입니다.
- 편안하고 저항감이 줄어드는 효과가 있습니다.

라. 비언어적 커뮤니케이션의 방법

① 시선 처리의 방법

폴렛 데일(Paulette Dale)은 대화를 나누기 위한 효과적인 시선 처리를 위해 4초의 효과를 제안합니다.

- 4초 동안 상대방의 한쪽 눈을 바라봅니다.
- 4초 동안 상대방의 다른 한쪽 눈을 바라봅니다.
- 4초 동안 상대방의 얼굴 전체를 바라봅니다.
- 4초 동안 상대방의 코를 바라봅니다. 그 다음에는 상대방의 턱, 이마 순으로 각각 4초씩 바라봅니다.
- 다시 4초 동안 상대방의 눈을 한쪽씩 바라보고, 그 다음에 얼굴 전체, 코, 이마, 턱 순으로 4초씩 바라봅니다.

② 미소의 효과

- 거울을 보면서 웃는 연습을 합니다.
- 웃는 얼굴은 관계를 친근하게 만들고 상대방을 격려해 줍니다.
- 누가 보아도 말을 걸고 싶을 만큼 편안한 미소를 지을 수 있어야 합니다.
- 미소를 통해 사고방식도 긍정적으로 변화할 수 있습니다.

③ 고개 끄덕임

- 상대의 이야기를 들으면서 할 수 있는 가장 즉각적인 동적 반응입니다.
- 듣는 이로 하여금 “내 이야기를 잘 듣고 있구나.”라고 느끼게 합니다.

④ 간단한 응대의 말

- 상대방의 이야기를 들으면서 간단한 음성적 반응을 하는 것을 의미합니다.
- 언어적 추임새로 ‘음!, 예?, 그래!, 그래서?, 그렇구나!, 아 그러니!, 오오!’ 등과 같이 반응할 수 있습니다.

질문자: 경청을 위해 어떤 자세를 취해야 하나요?

전문가: 조바심이나 주의를 흐뜨리는 표정을 짓지 않습니다. 개인적 접촉과 표현의 도구인 몸짓을 편안하고 자연스럽게 합니다. 상체를 상대방 쪽으로 기울이고, 팔짱을 끼거나 다리를 꼬지 않습니다. 마주 앉을 때는 의자 등받이에 기대지 말고 상대방 쪽으로 기울여 앉습니다.

2. 경청과 커뮤니케이션

가. 경청의 의미

효과적인 커뮤니케이션은 말을 잘하는 것이 아니라 잘 듣는 것입니다. 사람을 이해하기 위해서는 자기 자신에 대한 인식이 있어야 하며, 자기 인식과 함께 상대방을 향한 사랑이 있어야 합니다. 대화를 할 때는 본인의 이야기를 하고 싶은 욕구를 절제하는 것과 상대방의 말에 귀 기울여 주는 것이 곧 사랑의 표현입니다. 대화를 할 때 어려움을 겪는 까닭은 자기를 비우지 못했기 때문입니다. 또 상대방의 이야기를 들을 때는 의식적이든지 무의식적이든지 판단을 하기 때문입니다.

나. 커뮤니케이션의 경로

커뮤니케이션은 관심(關心), 경청, 관음, 관심(觀心)의 경로를 거치게 됩니다. 듣는 것은 눈으로 보는 것보다 더 상대를 자세하게 볼 수 있습니다.

- 관심(關心): 관계를 맺고 싶은 마음입니다.

- 경청: 상대의 말을 귀 기울여 듣는 것입니다.
- 관음: 겉모양을 통해 이면까지 파악하기 위해 보는 것입니다. 또는 소리를 보는 것입니다.
- 관심(觀心): 상대의 마음을 보는 것입니다.

다. ‘듣다’의 의미

귀로는 소리를 듣고 눈은 상대에게 집중합니다. 이를 통해 청자는 화자를 마음으로 들을 수 있습니다.

- hear: 듣다, 들리다
- listen: 듣다, 경청하다
- 聞[들을 문]: 들려오는 소리를 듣는 것
- 聽[들을 청]: 주의를 기울여 듣는 것

라. 경청의 방법

대화를 할 때는 말의 내용보다는 상대방의 감정에 집중합니다. 대화에서 감정이 아닌 사실 그 자체를 그대로 받아들이면 갈등의 소지가 될 수 있습니다.

- ① 귀담아 들어야 합니다. 이는 입을 다물고 침묵하며 집중해서 끝까지 듣는 것을 의미합니다.
- ② 화자가 말을 하는 도중에 말을 끊지 않아야 합니다.
- ③ 대화가 끝나기 전에 옳고 그름을 판단하지 않아야 합니다.
- ④ 언어적 또는 비언어적 반응을 보이면서 들어야 합니다.
- ⑤ 편안한 분위기를 만듭니다.

29_마음을 움직이는 비즈니스 커뮤니케이션-3

1. 공감 커뮤니케이션

가. 경청과 태도의 상관관계

경청의 태도는 비즈니스 대화를 시작하기 위한 중요한 밑거름이 됩니다. 경청의 태도는 다음과 같이 나눌 수 있습니다.

- 상대방의 말을 제대로 듣지 않고 무시하는 태도
- “응, 그래, 맞아.”라고 맞장구는 치면서 관심 없이 건성으로 듣는 태도
- 말의 특정한 부분만을 골라 듣는 선택적인 청취 태도
- 상대방의 이야기에 주의를 기울이고 그 말에 집중하여 듣는 적극 경청하는 태도
- 상대방의 말 속에 묻어 있는 감정을 중심으로 듣는 고차원적인 경청 형태인 공감하는 태도

나. 수사학과 설득

① 설득의 세 가지 요소

아리스토텔레스의 ‘수사학’에서는 설득의 세 가지 요소를 이성, 감성, 이성으로 지목합니다. 상대방의 행동 변화는 얼마나 논리적으로 말하느냐와 그 내용에 따라 달라진다는 의미입니다.

- 이성: 화자가 가지는 개인적인 신뢰성입니다.
- 감성: 화자의 감성입니다.
- 이성: 화자가 청자에게 전달하는 말의 내용입니다.

② 수사학의 필요성

- 성품은 상대방에게 신뢰를 줍니다. 성품이 곧 사람을 다루는 기술이기도 합니다. 리더가 성품을 갖추었을 때에 상대는 신뢰합니다.
- 사랑은 상대방에게 가장 큰 변화를 일으키는 동기 유발의 요인입니다.
- 상대방의 행동 변화는 논리적으로 말하는 내용에 달려 있습니다. 설득은 정서 공유가 먼저이고 그 다음이 논리입니다.

③ 이중 메시지

- 이중 메시지란, 메시지 2개를 동시에 보내는 것을 의미합니다.
- 예를 들어 떨리는 목소리로 눈물을 그렁거리면서 괜찮다고 말하는 것은 이중 메시지입니다.
- 이중 메시지는 언어의 말과 몸짓의 말이 다르게 표현됩니다.
- 상대방의 감정이 전하는 깊은 메시지를 들을 수 있는 민감성을 키워야 합니다.

다. 공감 대화

① 공감 대화의 의미

- 공감 대화란, 상대방을 이해하려고 의도를 가지고 경청하는 것입니다.
- 상대방이 판단하는 준거 틀의 내면에 들어가는 것입니다.
- 다른 사람의 관점을 통해 사물을 보는 것입니다.
- 상대방의 감정을 깊게 이해하는 것입니다.
- 이해한 감정을 나누는 것입니다.
- 공감은 상대방의 감정을 이해하고, 이해한 그 감정을 말로 표현하는 것입니다.

② 공감은 심리적 공기

스티븐 코비(Steven R. Covey)는 공감을 ‘심리적 공기’라고 표현했습니다. 심리적 만족은 다른 사람으로부터 이해받고 신뢰받으며 사랑받고 인정받는 것을 의미합니다. 이러한 맥락에서 공감은 상대방에게 심리적 산소를 제공해 주는 것입니다. 공감은 식물에 물을 주는 것처럼 정성을 다해 상대의 감정을 읽어주는 것입니다. 참된 공감은 상대방의 감정을 객관적으로 읽어 주는 것입니다.

- 공감과 질문은 다릅니다.
- 공감과 동의는 다릅니다.
- 공감은 동정이 아닙니다.
- 공감은 동일시가 아닙니다.

라. 공감할 때의 유의 사항

- 상대방이 말한 내용을 파악한 뒤에 그 말에 담겨 있는 감정을 짐작하여 말로 표현해 줍니다.
- 감정이 세 가지 정도 있다고 여겨지면 듣는 사람이 직관적으로 생각하여 그 핵심적인 감정을 공감해 줍니다.
- 공감은 상대방의 상황을 경험해 본 사람이 더 잘 알 수 있습니다. 그러나 그 상황을 경험하지 않았어도 공감할 수는 있습니다. 공감은 객관적인 입장에서 상대방의 감정을 읽어 주는 것이기 때문입니다.
- 감정을 파악하는 연습은 정서를 서술하는 단어 선택 연습을 통해 이룰 수 있습니다.

① 감정 단어를 선택하기 위한 5단계

- 감정의 범주가 긍정적인지 부정적인지를 파악합니다.
- 즐겁다, 불안하다, 들떠 있다 등 감정의 종류를 파악합니다.
- 감정의 강도를 강함, 보통, 약함으로 파악합니다.
- 감격스럽다, 찡하다, 흥분된다, 허탈하다 등의 감정 단어를 선택합니다.
- ‘정말 답답하시겠네요.’, ‘흡족하시겠네요.’ 등으로 감정 단어를 표현합니다.

② 공감 공식

- 상대방의 입장이 되어 봅니다.
- 상대방의 감정을 짐작합니다.
- 짐작한 내용을 말로 표현합니다.
- 표현을 할 때는 1인칭으로 합니다.
- 표현을 할 때는 의문문으로 합니다.

마. 표면적 공감과 심층적 공감

- 표면적 공감: 상대방의 표면적으로 드러나는 감정을 알아주고 이해하는 것입니다.
- 심층적 공감: 상대방이 미처 말하지 않았거나 인식하지 못한 내면적인 감정까지 파악하고 알아주는 것입니다. 상대로 하여금 더 깊은 자기 이해와 통찰을 얻게 합니다.

질문자: 언어적 메시지에겐 어떤 내용이 전달되나요?

전문가: 화자가 실제 경험한 사건이나 사실이 전달됩니다. 예를 들어 ‘회사에 사직서를 냈다.’, ‘취업에 실패했다.’, ‘상사와 다투었다.’, ‘프로젝트에 성공했다.’ 등이 있습니다. 또 화자의 생각이 전달됩니다. 예를 들면 ‘이번 프로젝트는 절대 실패하면 안 된다.’, ‘부장님은 나를 좋아할 것이다.’, ‘사람들이 나에게 기대를 할 것이다.’ 등이 있습니다. 그리고 화자가 느끼는 감정이 전달됩니다. ‘이번 달까지 근무하신다니 유감이다.’, ‘이번 달 성과가 대단하다.’ 등이 있습니다.

바. 공감 어구

① 표면적 공감 어구

표면적 공감 어구는 사건이나 생각, 감정에 대해 느낀 바를 서술하는 것을 의미합니다. 예를 들어 “주임님은 보고서를 준비하고 있어 힘드신 것 같아요.”, “대리님은 회의가 있어 바쁘신 것 같아요.” 등의 표현이 여기에 해당합니다.

- 사건: 실제 경험한 사실을 의미합니다.
- 생각: 사건에 대한 생각을 의미합니다.
- 감정: 사건에 대한 정서를 의미합니다.

② 심층적 공감 어구

심층적 공감 어구는 상대방이 현재 처한 상황에서 듣고 싶어 하는 이야기나알아주었으면 하는 감정에 대한 표현을 의미합니다. 예를 들어 “주임님은 보고서가 채택되기를 원했는데, 보류된 것 때문에 낙심한 것 같아요.”, “대리님은 회의가 빨리 진행되기를 원했는데, 딜레이 된 것 때문에 화가 난 것 같아요.” 등의 표현이 여기에 해당합니다.

2. 내용 확인과 커뮤니케이션

가. 내용 확인의 마음가짐

- 상대방의 의도를 짐작하지 말고 내용을 확인해야 합니다.
- 커뮤니케이션은 상대방의 의도를 파악하기 위한 노력이 필요합니다.
- 상대방의 말뜻을 정확히 알아듣는 기법으로 커뮤니케이션의 정확성이 증진됩니다.

① 내용 확인

커뮤니케이션에서 내용을 확인하는 것은 상대방의 생각이나 정보 또는 제안을 상대방 말의 의미 그대로 정확히 이해하고 있는가를 알아보는 것입니다. 그래서 이를 자신의 말이나 개념으로 바꾸어 진술하여 확인해 보는 것입니다. 나아가 상대방의 말이나 내용에 대해 어느 정도로 정확히 이해하고 있는가를 나타내 보이는 커뮤니케이션 방법입니다.

② 효과적인 내용 확인을 위한 방법

- 상대방의 말 속에 담긴 주된 의미를 파악합니다.
- 상대방의 말 속에 담겨 있는 핵심을 반영합니다.
- 상대방의 내용 수준과 비슷해야 합니다.
- ‘지금’, ‘여기’를 중심으로 해야 합니다.
- 상대방이 한 말의 인지적 측면에 초점을 둡니다.
- 상대방을 향한 사랑에서 출발합니다.

나. 내용을 확인할 때의 유의 사항

- 자신의 개념으로 재진술합니다.
- 상대방의 말을 앵무새처럼 따라하는 것은 내용 확인이 아닙니다.
- 상대가 전하고자 하는 메시지의 내용을 몇 마디로 요약해 줍니다.
- 상대방의 생각을 단어나 문체만 바꾸어 물어보는 것이 아니라 자신의 말이나 개념으로 바꾸어 진술해야 합니다.
- 다른 커뮤니케이션 기법과 함께 사용합니다.
- 내용 확인이 너무 과도하면 대화의 흐름을 방해할 수 있습니다.

다. 내용 확인의 목적

- 상대방에게 그가 말하고 있는 것을 이해하려고 노력하고 있다는 사실을 전달합니다.
- 상대방의 진술을 보다 구체적이고 간결한 모양으로 재진술하여 상대방의 의사를 구체화합니다.
- 상대방이 말하고 있는 내용을 내가 잘 이해했는가를 확인하여 자신의 지각상태를 조사합니다.
- 상대방에게 자신의 현재의 이해 또는 오해에 대한 정확한 정보를 제공하여 의사소통을 보다 명확히 할 수 있도록 도와줍니다.

라. 내용 확인의 공식

① 핵심 내용을 파악하기

- 경청하며 메시지의 목적, 핵심 내용 및 세부 내용을 구조화합니다.

② 파악한 내용을 자문하기

- 상대방의 말이 자신에게 무엇을 의미하는지를 생각합니다.
- 전체적인 관점에서 그 내용을 천천히 조망합니다.

③ 자문한 내용을 구체적으로 말하기

- 2~3분 간격으로 자신이 이해한 내용을 재진술해 봅니다.
- 자신의 언어로 재진술해 봅니다.

④ 1인칭으로 말하기

- 1인칭으로 표현하여 자신이 짐작하고 해석한 것임을 표현합니다.

⑤ 의문문으로 말하기

㉠ 기본적인 어구

- 기본적인 어구는 핵심 내용을 파악하여 재진술하는 것을 의미합니다.
- 예를 들어 “제가 듣기로는 메일 회신하라고 말씀하신 것 같은데, 맞게 이해한 것이 맞나요?” 등으로 되 물을 수 있습니다. 이는 앞서 언급한 ‘내용 확인 공식’의 ①에 해당합니다.

㉡ 구체적인 어구

- 구체적인 어구는 파악한 내용을 자문하며 자문한 내용을 구체적으로 재진술하는 것을 의미합니다.
- 예를 들어 “방금 인사팀에 물어보라고 한 말씀이 메일을 회신하라고 한 것 같은데, 제가 이해한 것이 맞나요?” 등으로 물어봅니다. 이는 앞서 언급한 ‘내용 확인 공식’의 ②, ③을 의미합니다.

30_마음을 움직이는 비즈니스 커뮤니케이션-4

1. 자기 개방과 커뮤니케이션

가. 무의식

대화는 서로의 생각, 감정, 정보를 주고받는 과정입니다. 그리고 이를 통해 끊임없이 자기 자신이 어떤 사람인가를 드러내는 과정을 의미합니다.

- 개인적 자기: 자신만의 고유한 성격이나 가치관 등 내면에 있는 모습입니다.
- 사회적 자기: 사회적 역할이나 신분을 드러내는 모습입니다.
- 문화적 자기: 과거의 경험을 통해 축적된 모습입니다.

나. 비즈니스와 개인

- 공적인 자기: 학교, 직장, 사회 등에서의 나 등이 있습니다.
- 진정한 자기: 사적인 자기입니다.

자기 자신을 개방할 때는 부끄럽고 손해 본다고 생각하여 드러내는 것을 꺼리기도 합니다. 부모와 성인에게 강화나 처벌에 의해 공적인 자기를 나타내는 방법을 터득합니다. 자기 개방은 다른 사람에게 보여 주기 위한 거짓되고 공적인 자기의 가면을 벗어던지고 내면에 있는 진정한 자기를 드러내는 것을 의미합니다. 커뮤니케이션에서 가장 방해가 되는 것은 자기 자신을 속이는 일입니다. 대표적인 예를 들면 자신에게는 문제가 없다고 하는 것입니다.

다. 자기 개방의 의미

자기 개방을 위해 먼저 ‘열린 나’의 영역을 확장해야 합니다. 상대방의 문제와 관련하여 도움이 될 만한 자신의 비슷한 경험을 상대방에게 말합니다. 이러한 과정을 통해 인간적, 개인적, 사적인 면을 드러내며 있는 그대로의 나의 모습을 나타냅니다.

- 자신의 생각이나 감정, 기분, 경험, 정보 등을 개방할 수 있습니다.
- 상대방과 공통된 생각, 감정, 기분, 경험, 정보 등을 털어놓는 것으로 자기를 개방할 수 있습니다.

라. 자기 개방의 가치

사람은 누구나 다른 사람들에게 좋게 보이기를 원합니다. 그래서 자기가 잘못된 일이나 결점이라고 여기는 것은 이야기하기를 꺼리게 됩니다. 또 자기 개방이 불리하게 작용하거나, 상대방이 싫어하거나, 이상하게 보거나, 관계에 악영향을 주면 어찌지 하는 걱정이 앞서게 됩니다. 하지만 자기 개방은 감정의 정화 작용을 돕습니다. 또 서로의 신뢰를 쌓을 수 있게 돕습니다.

마. 자기 개방의 원칙

- 상대방이 말한 내용에 초점을 맞추어야 합니다.
- 상대방의 수준에 초점을 맞추어야 합니다.
- 상대방에게 부담을 주지 말아야 합니다.

- 자주 사용하지 말아야 합니다.

바. 자기 개방의 특징

- 자기 개방이 증가하면 관계의 친밀감도 커집니다.
- 자기 개방은 역동적인 상호 작용입니다.
- 여성은 남성보다 자기 개방을 더 잘하는 경향이 있습니다.
- 여성은 자기가 좋아하는 사람에게, 남성은 신뢰하는 사람에게 더 개방합니다.
- 긍정적 개방은 친밀하지 않거나 중간 정도의 친밀한 관계에서 나타나는 경향이 있습니다.
- 부정적 개방은 매우 친밀한 관계에서 좀 더 자주 일어납니다.

질문자: 자기 개방과 관계 만족도의 상호 작용은 어떻게 일어나나요?

전문가: 자기 개방의 수준이 높아질수록 관계에 대한 만족이 증가합니다. 하지만 자기 개방이 일정 수준 이상으로 높아질 경우에는 오히려 관계에 대한 만족이 감소합니다.

사. 자기 개방을 할 때의 유의 사항

- 신뢰가 있는 관계를 형성한 뒤에 자기 개방을 합니다.
- 자기 개방을 실행하기 위해서는 모험을 감행해야 합니다.
- 자기 개방을 할 때는 자신에 관한 일이나 느낌을 표현해야 합니다.
- 상대방이 관심을 가지는 문제에 대한 자기 개방을 해야 합니다.
- 어떤 사실의 개방일지라도 그 당시 자신의 정서를 결부하여 개방하면 더욱 더 의사소통을 촉진할 수 있습니다.

아. 자기 개방의 공식

- ① 핵심 메시지를 파악합니다.
- ② 파악된 메시지와 유사한 자신의 경험을 찾습니다.
- ③ 상대방의 현재 상황에 초점을 맞춥니다.
- ④ 자신의 경험을 구체적으로 말합니다.
- ⑤ 그 당시 느꼈던 자신의 감정을 말합니다.
- ⑥ 상대방의 감정을 반영합니다.

자. 자기 개방의 훈련과 연습

자기 개방은 상대방의 문제 해결에 도움이 되는지를 잘 파악해야 합니다. 도움이 안 되는 경험을 말하거나 자기 자랑은 상황을 곤란에 빠뜨립니다. 개방할 시기와 정도(수준)를 잘 고려하고, 초기부터 너무 많은 개방을 하면 자신과 상대방의 입장이 바뀔 우려가 있습니다.

2. 내 감정 표현

가. 나의 메시지

- 대인 관계에서 갈등이 있는 경우 자신의 감정을 솔직하게 표현하는 것을 의미합니다.
- 상대방의 행동을 읽고 상대방의 행동이 본인에게 미치는 영향과 나의 감정을 말로 표현하는 것입니다.
- 일인칭 주어인 '나'로 시작하는 문장을 풀어내는 방법입니다.
- 상대가 잘못했다고 말하는 대신에 상대방의 행동이 나에게 어떠한 영향을 미치고 있는지를 말하고, 그래서 나의 감정이 어떤지를 이야기합니다.
- 상대방이 자신을 잘 이해하고 알도록 돕기 때문에 상대의 마음을 정직하게 개방하도록 도와줍니다.

나. 종류

① 능동적인 나의 메시지

- 능동적인 메시지는 다른 사람을 평가 및 비하하지 않고 긍정적으로 지지하거나 자신의 감정을 전달할 수 있게 합니다.

② 긍정적인 나의 메시지

- 구체적인 행위에 대한 느낌을 전달하여 긍정적인 마음을 전달합니다.
- 상대방의 바람직한 행동을 강화하는 커뮤니케이션이 가능합니다.

③ 예방적인 나의 메시지

- 상대방의 예측되는 문제 행동을 수정할 수 있도록 기회를 주는 표현 방법입니다.

질문자: 나의 입장을 전달하는 메시지가 왜 필요한가요?

전문가: 상대방의 행동이나 태도로 인해 본인에게 문제가 있을 때에 효과적입니다. 조용하지만 단호한 목소리로 표현해야 합니다. 화가 난 상태인 경우에는 마음을 가라앉히고 자제력을 회복하는 시간이 필요합니다. 메시지를 구성할 때는 문제를 유발하는 상대방의 행동이 무엇인지 상황을 인지하고, 그 행동이 나에게 어떤 영향을 미치는지 결과를 인지합니다. 그리고 그 결과로 인해 나에게 일어나는 감정이 무엇인지 느낌을 인지하여 메시지를 구성합니다.

다. 메시지 구성 공식

① 상황(상대방의 행동)

- 자신에게 문제가 되는 상대방의 말이나 행동을 구체적으로 묘사합니다.
- 아무런 비난 없이 묘사하거나 판단하는 용어는 자제하고 있는 그대로 표현합니다.

② 결과(나에게 미친 영향)

- 나에게 미친 긍정적 또는 부정적 영향을 전달합니다.
- 나에게 미친 구체적인 영향을 표현합니다.

③ 느낌(나의 감정)

- 자신이 느끼는 감정을 전달합니다.
- 결과만을 설명하면 자신이 비난을 받는다는 오해를 불러올 수 있습니다.

⑤ 원함(나의 바람)

- 내가 원하는 상대방의 행동을 정중하고 확고하게 표현합니다.
- 바람은 꼭 표현하지 않아도 됩니다.

3. 직면과 커뮤니케이션

가. 직면의 의미

직면이란, 얼굴과 얼굴을 맞대는 것을 의미하며, 나아가 얼굴과 얼굴을 맞대고 비즈니스의 문제를 해결하려고 노력하는 것을 의미합니다. 상대방을 징벌하거나 적대심을 표현하기 위해 사용하면 상처를 주게 되는 것을 명심합니다. 그래서 선의의 마음에서 상대방과의 관계 개선을 하고자 하는 마음에서 시작해야 합니다.

나. 직면의 네 가지 요소

① 비강요성

- 상대방에게 변화를 강요해서는 안 됩니다.
- 가끔, 아마도, 때때로, 어쩌다가, 혹시 등의 부사구를 넣어 표현할 수 있습니다.

② 진솔성

- 상대방의 비효과적인 말이나 행동 패턴을 객관적인 입장에서 말해 줄 수 있습니다.
- 내가 직접 듣고 느낀 그 사람의 말이나 행동을 근거로 해야 합니다.

③ 즉시성

- 비효과적인 행동이나 말이 일어난 직후에 해야 합니다.
- 최근 일어난 행동에 초점을 두는 것이 효과적입니다.

④ 가변성

- 변화가 가능해야 합니다.
- 상대방의 인격이나 존재에 대한 것이 아니라 상대방의 구체적 행동이나 말에 초점을 둡니다.

다. 직면의 의미

- 상대가 잘못하고 있는 경우 또는 불일치하거나 모순되는 점을 지적하는 것입니다.
- 상대방의 말과 행동 사이의 불일치를 지적하는 것입니다.
- 상대방의 비효과적인 행동의 패턴을 말로 지적하는 것입니다.
- 신뢰 관계가 형성되었을 때 직면을 활용해야 합니다.
- 본인의 감정이 화가 나 있거나 흥분된 상태에서는 직면하지 말아야 합니다.
- '내가 왜 이 사람에게 직면을 해야 하는가?'를 생각해야 합니다.
- 상대를 위한 것인지, 내 만족을 위한 것인지, 보복을 위한 것인지를 생각해야 합니다.