



제 4 장 커뮤니케이션과 리더십



Chapter 1. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

Chapter 2. 커뮤니케이션의 기본지침

Chapter 3. 커뮤니케이션의 기능

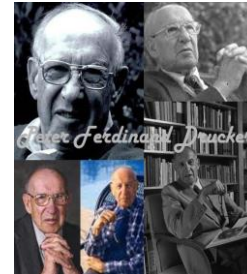
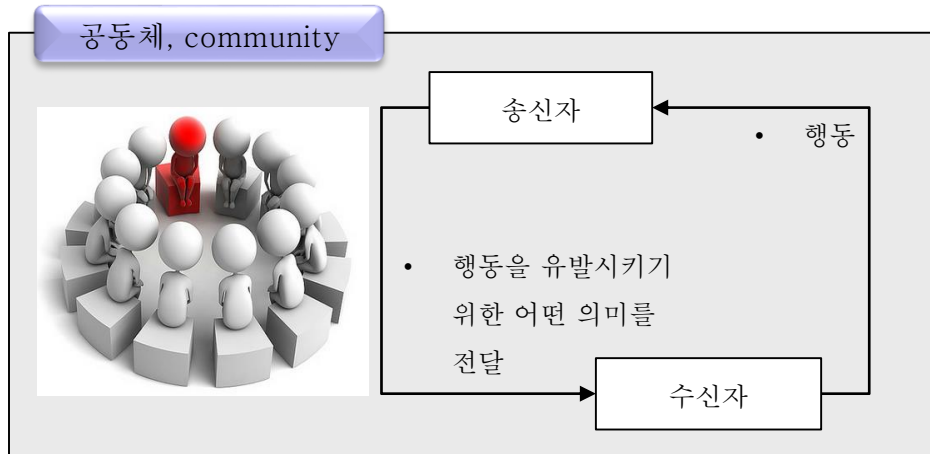
Chapter 4. 커뮤니케이션의 과정

Chapter 5. 커뮤니케이션의 유형과 네트워크

Chapter 6. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

1. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

커뮤니케이션이란? 사람들 사이에서 정보를 전달하는 과정



Peter F. Drucker

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

Barnard, 1938

- 의사 및 정보를 전달 및 교환하며 감정을 이입시키는 행위의 수단
- ‘공통’, ‘공유’의 의미에서 유래
- 하나의 유기체가 다른 유기체와 지식, 정보, 의견, 감정 등을 함께 소유
- 개인의 자아실현과 공동체의 목표달성은 커뮤니케이션을 통해 달성
- 타인을 설득하고 논쟁을 이끌어 낼 수 있음.
- 새로운 아이디어를 능동적으로 이끌어 냄
- 구성원들이 많은 정보를 청취하고 그것을 습득, 행동을 이끌어 내야함.

- 조직의 3대 핵심요소로
공동목표, 공헌 의욕, 커뮤니케이션
이중 가장 중요한 것이 커뮤니케이션이라 역설

대화

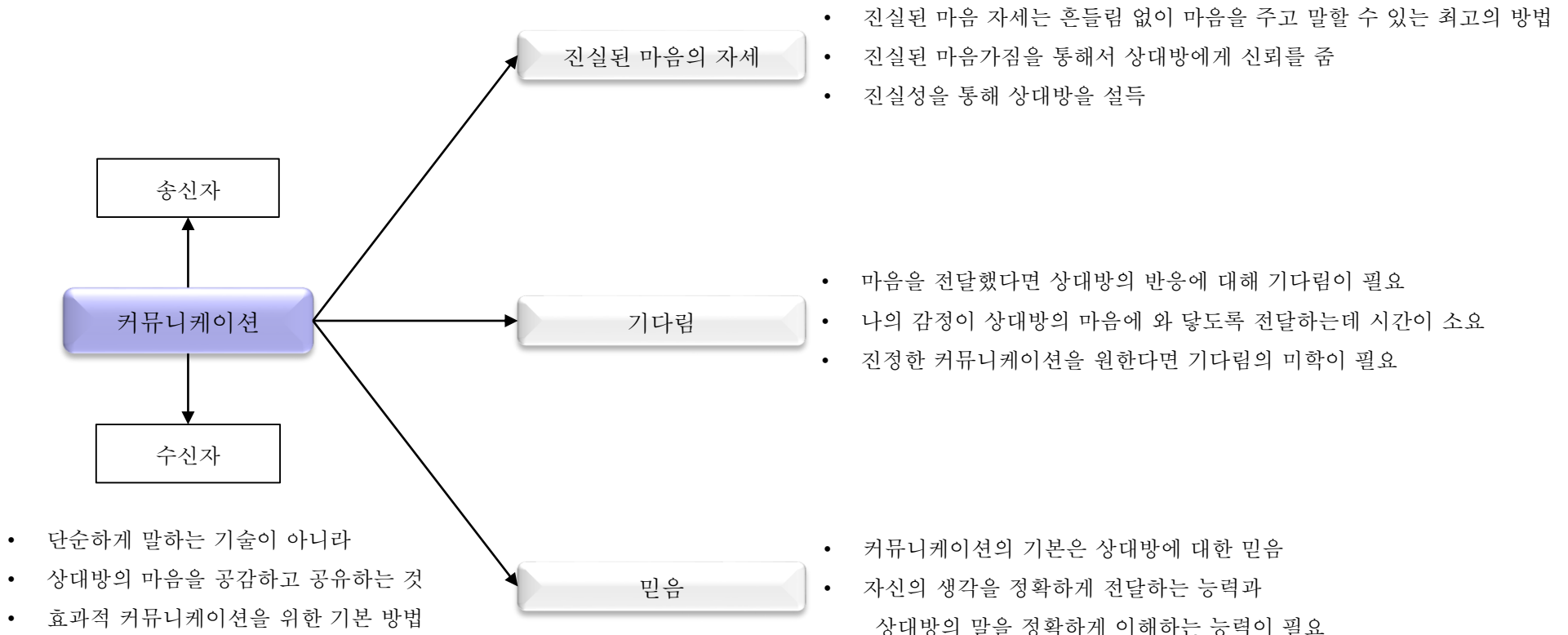
카운셀링

교육

판매

설교

2. 커뮤니케이션의 기본지침



3. 커뮤니케이션의 기능

Scott & Mitchell

- 커뮤니케이션의 6가지 기능

조정과 통제의 기능

- 구성원들이 따라야하는 권한 계층과 규범 존재
- 커뮤니케이션을 통해 전달하고 통제 가능

동기유발
촉진 기능

- 구성원들이 해야할 일이 무엇인지, 잘하는 일이 무엇인지를 알
- 리더는 이러한 구성원들의 욕구를 커뮤니케이션을 통해 자극 및 해소
- 커뮤니케이션은 동기부여의 촉매제 역할

사회적
욕구충족기능

- 조직구성원은 커뮤니케이션을 통해 자신의 감정을 표출
- 다른 사람과의 교류를 넓혀 가며 사회적 욕구를 충족

조직

커뮤니케이션의 기능

정보전달기능

- 개인과 집단의 정보를 전달, 의사결정의 촉매제 역할
- 가치가 있는 여러 대안과 필요한 정보를 제공

조직 시스템
유지 기능

- 조직구성원 및 여러 이해관계자와의 정보전달
- 조직체를 유지하기 위한 필수적인 요소

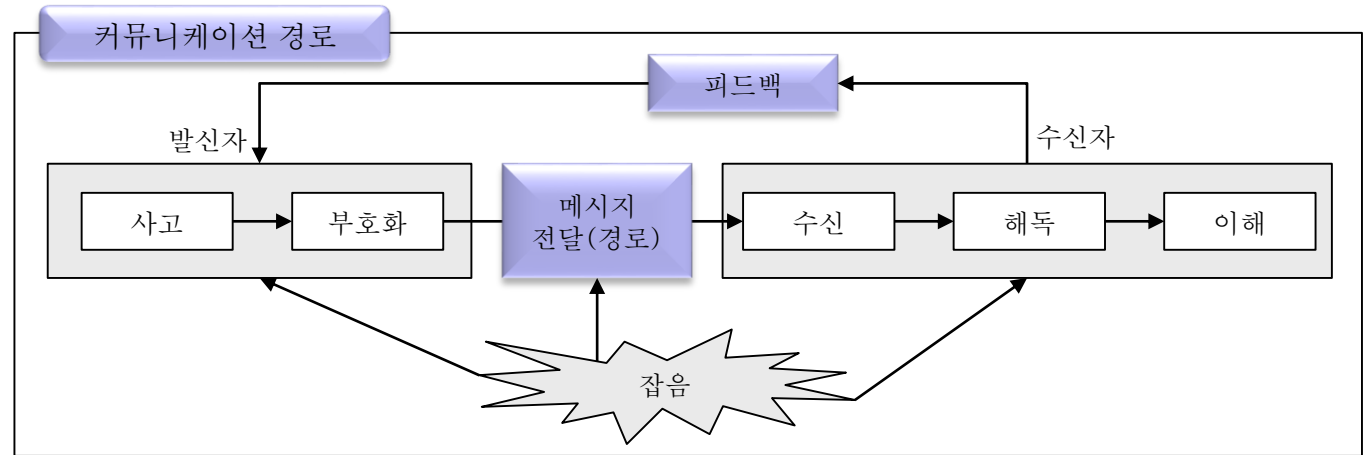
효과적 리더십 발휘
촉진 기능

- 리더십에 대한 구성원들의 수용은 커뮤니케이션을 통해 이루어짐
- 그 어떤 리더라도 구성원들이 리더의 의견이나 리더십을 수용하지 못한다면 효과적이지 못함.

4. 커뮤니케이션의 과정

커뮤니케이션 과정의 6하 원칙 중에서

- 누가(발신자)
- 무엇을(전달내용)
- 누구에게(수신자)
- 어떻게(경로 또는 수단)
- 왜(효과)로 구성됨



1. 발신자

- 의사전달자
- 시발점, 근원
- 전달하고자 하는 정보를 선택
- 한 명 혹은 여러 명

부호화

- 발신자의 생각을 체계적 기호로 변환
- 말, 글, 목소리, 표정

메시지

- 의사전달의 내용
- 발신자가 의도한 부호의 결과물
- 일관성이 있어야 하고
- 상호 모순이 없어야 함

경로

- 메시지 전달의 물리적 수단
- 구두
- 문자
- 비언어적 경로

해독

- 수신자가 발신자의 메시지를 자각
- 해석에 따라 의도가 변화
- 정확한 해독이 중요

피드백

- 메시지가 해독된 후 수신자의 반응
- 성공적인 전달을 발신자에게 알려주는 최초의 정보
- 발신자는 커뮤니케이션의 성공 판단

수신자

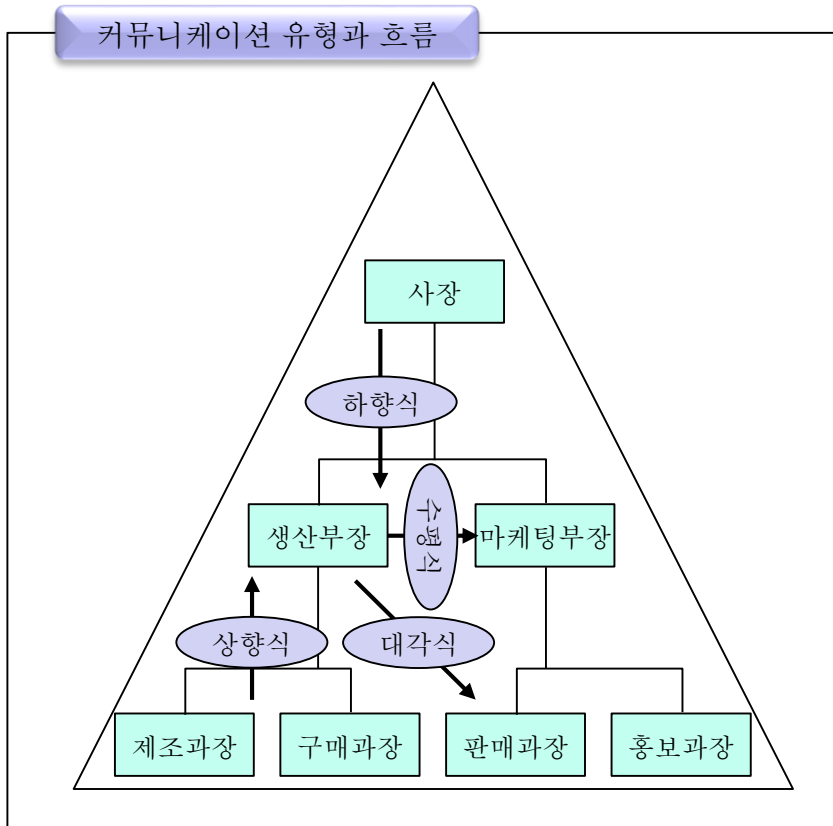
- 메시지 교환 대상
- 개인 혹은 불특정 다수

잡음

- 과정에서 발생하는 왜곡, 혼란, 시끄러움, 단절을 의미
- 커뮤니케이션의 성공여부를 판단

5. 커뮤니케이션의 유형과 네트워크

커뮤니케이션 유형



공식적 커뮤니케이션

• 하향적 커뮤니케이션

직무상의 지시, 작업 내용의 이해, 작업에 대한 정보제공, 피드백 등 전체적인 분위기를 좌우하며, 구성원의 사기 저하의 원인이 될 수 있음. 정보가 계층을 통해 전달되면서 왜곡될 수 있음

• 상향적 커뮤니케이션

새로운 아이디어의 제안, 의견, 태도, 성과 등이 전달 조직의 성과 여부를 판단하며 통제 활동에 필요

• 수평적 커뮤니케이션

유기적 업무관계에서 같은 수준의 구성원들 간의 업무조정 및 협조 부서 내 문제해결, 부서간 업무 협조, 라인 부서와 스태프부서간의 조정 등

• 대각적 커뮤니케이션

부서와 직급이 다른 사람들 간의 커뮤니케이션 잘 활용하면 매우 효과적인 커뮤니케이션 유형 현실적으로 직급과 상하관계로 인해 효율성이 떨어짐

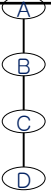
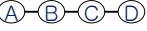
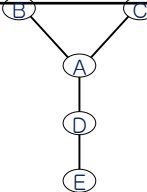
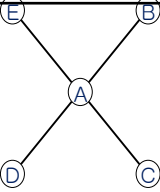
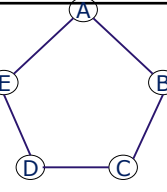
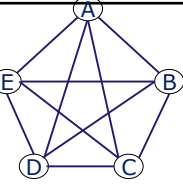
비 공식적 커뮤니케이션

- 조직구조와 상관없이 자연발생적으로 이루어진 의사소통을 말하며 이를 그레이프바인(grapevine)이라고 함
- 인간으로서의 감정적인 친화 이외에 학연, 지연, 입사 동기와 같은 계기로 형성
- 실제 공식적인 의사결정 보다 더 활발하게 나타나기도 하며, 잘못된 루머가 발생되기도 함
- 조직의 목표달성을 위해서는 공식적인 커뮤니케이션이 확립되고 비공식적인 커뮤니케이션이 보충되어야 할 것이다.

5. 커뮤니케이션의 유형과 네트워크

커뮤니케이션 네트워크

- 개인간의 커뮤니케이션은 발신자와 수신자 간에 직접 연결로 이루어지지만 집단 내의 커뮤니케이션은 여러 개의 중심점을 가지는 네트워크 형태
- 발신자가 보낸 메시지는 여러 단계를 거쳐 수신자에게 전달되면 이러한 경로는 하나의 네트워크를 형성
- 네트워크 유형 ; 사슬형, Y형, 바퀴형, 원형, 전체연결형의 다섯가지 유형

성과		형태		사슬형		Y형	바퀴형	원형	전체연결형
				수직	수평				
									
정보 전달	단순문제 (정확도)			낮음	낮음	높음	높음	낮음	높음
	복잡문제 (정확도)			낮음	낮음	낮음	낮음	높음	높음
	신속도			빠름	느림	빠름	빠름	느림	빠름
조직 행동	문제해결속도			빠름	느림	빠름	빠름	빠름	느림
	권력집중도			높음	높음	높음	높음	낮음	낮음
	구성원만족도			낮음	낮음	—	낮음	높음	높음
	결정에 대한 수용도			낮음	—	—	중간	높음	—

- 사슬형 ; 명확하게 팀이 구성되어 팀 구성원들은 자신의 직속 상사나 부하에게만 명령 일원화
- Y형 ; 팀내 강력한 리더가 있는 것은 아니지만 어느정도 대표적인 구성원(Y자 분기점)을 통해 의사소통
- 바퀴형 ; 구성원이 한 감독자에게만 보고하는 형태
- 원형, 전체연결형 ; 구성원들 사이에 자유로운 소통

6. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

커뮤니케이션 장애 요인

준거 틀

- 조직 구성원들은 상사로부터 같은 정보를 전달 받아도 자신의 경험에 비추어 각기 다른 해석
- 메시지를 해독하는 과정에서 수신자와 발신자 간의 차이가 발생, 따라서 어떻게 해석하는가에 따라 커뮤니케이션의 질이 달라짐
- 발신자와 수신자 모두 그들의 경험을 바탕으로 경험 내에서 부호화 및 해독, 그 결과 커뮤니케이션이 왜곡되는데 이는 각자의 준거틀이 다르기 때문
- 조직의 구조에 따른 지위의 차이, 개인의 욕구, 가치관, 태도, 기대 등이 다르기 때문에 무의식적 왜곡이 발생함

매체

- 커뮤니케이션의 매체(언어, 비언어)가 어려운 전문용어 혹은 애매한 제스처였다면 수신자의 해독의 오류가 발생
- 여러가지 해석이 가능한 문구를 사용할 경우 발생될 수 있음

여과

- 어떤 정보를 전달할 때, 발신자가 의도적으로 사실의 일부를 누락시키고 선택적으로 수신자에게 전송
- 발신자가 자신에게 올 불이익을 회피하려는 의도로 커뮤니케이션의 장애 발생

선택적 지각

- 발신자가 전달하는 내용을 수신자가 100% 모두 지각하지 못하고 일부분만 선택적으로 지각하는 경우 발생
- 수신자 개인의 욕구, 경험, 배경 그 밖의 많은 개인적인 특성, 다시 말해 수신자의 준거틀에 의해 선택적으로 지각

6. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

커뮤니케이션 장애 요인

감정상태

- 이성적이고 합리적으로 판단하고자 하나, 감정이 격해지면 이성의 합리적인 활동에 영향을 줌
- 화가 나거나, 놀란 상태이거나, 기쁜 일이 있을 때의 커뮤니케이션 활동은 발신자와 수신자 모두에게 지장을 준다.

시간제약

- 경영관리 상 경영자가 동시에 모든 계층으로 커뮤니케이션은 불가능하며 시간의 제약은 효율적인 커뮤니케이션을 저해
- 공식적인 커뮤니케이션 체계의 장애를 초래함(선조치 후보고)

정보량 과다

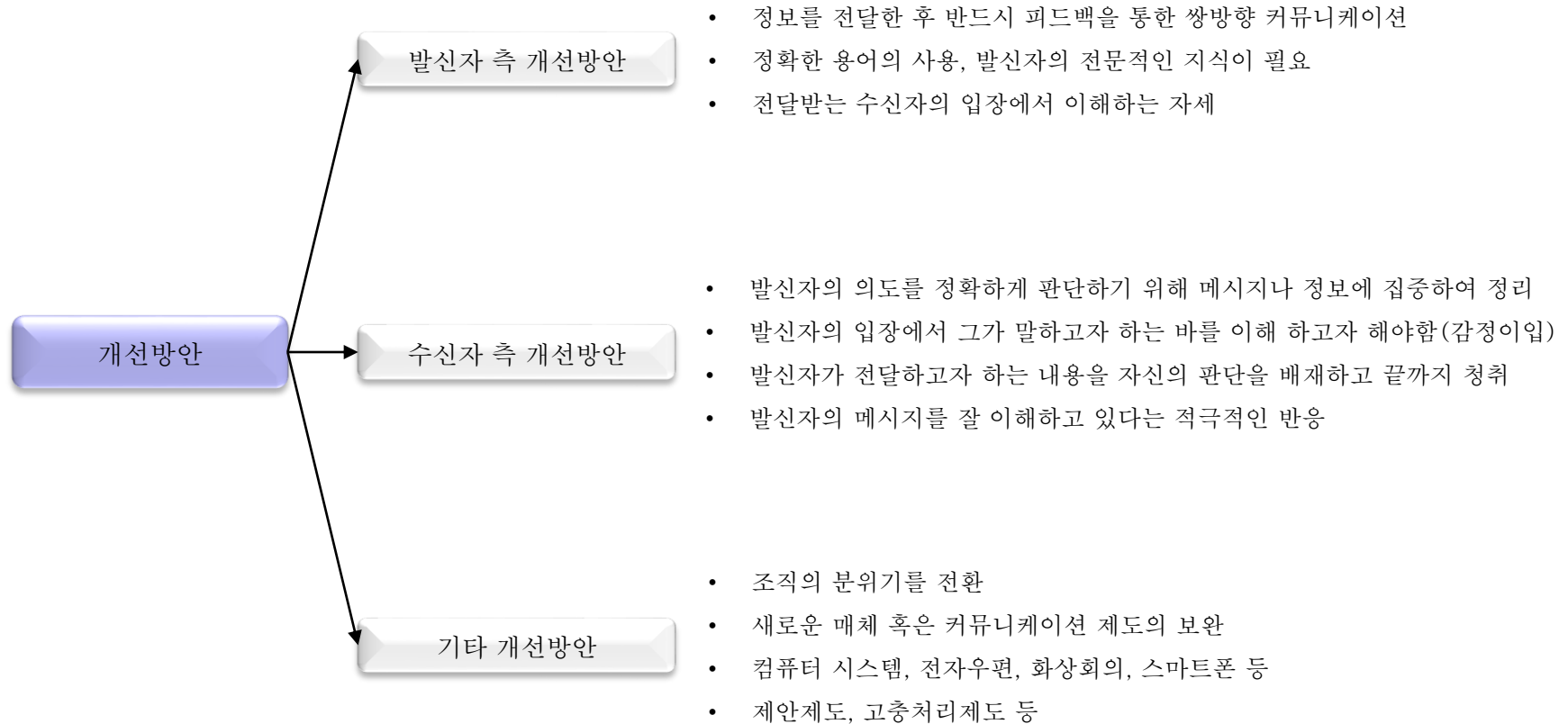
- 경영자는 자신의 가장 중요한 역할 중에 하나인 의사결정을 해야하며 이를 위해 많은 양의 정보를 수집하고 처리
- 이러한 결과로 모든 메시지를 모두 수용하고 처리하는 것은 불가능, 그중 가장 적절하고 중요한 메시지를 수용
- 많은 정보를 분류하고 수용하는 과정에서 커뮤니케이션의 오류가 발생할 수 있음

매체 간 불일치

- 커뮤니케이션의 전달 매체는 매우 다양하며, 대부분 여러가지 매체를 함께 사용함
- 사용되는 여러가지의 매체들 간의 조화가 중요함
- 발신자가 사용하고 있는 매체와 수신자가 해독을 위한 매체 간의 조화도 역시 중요함

6. 커뮤니케이션의 장애요인과 개선방안

커뮤니케이션 개선방안



תודה
Dankie Gracias
Спасибо شكراً
Merci Takk
Köszönjük Terima kasih
Grazie Dziękujemy Dékojame
Ďakujeme Vielen Dank Paldies
Kiitos Tänname teid 谢谢
Thank You Tak
感謝您 Obrigado Teşekkür Ederiz
Σας ευχαριστούμε 감사합니다
Будьдма
Bedankt Děkuje vám
ありがとうございます
Tack