

제 4 장

의사소통 Communication

제1절 의사소통의 개념과 중요성

제2절 의사소통의 특징 및 중요성

제3절 의사소통의 경로

제4절 효과적인 의사소통

학습목표

1. 의사소통을 통해 수행되는 역할(기능)과 의사소통에서 요구되는 원칙을 설명할 수 있다.
2. 의사소통의 발신자와 수신자 사이에 나타나는 의사소통의 유형을 설명할 수 있다.
3. 의사소통의 언어적 비언어적 특성을 설명할 수 있다.
4. 효과적인 의사소통방법을 설명할 수 있다.
5. 조하리 창에 대한 설명을 할 수 있다.

우리는 다양한 자리에서 나름의 여러 가지 방법을 동원하여 의사를 전달하려 노력하는데, 노력과는 관계없이 어색한 침묵 속에서 공허한 표정의 사람들을 대할 때 느끼는 기분은 어떠했는지 한 번이라도 경험하지 않은 사람이 있는가?

의사소통은 비단 개인 영역에서 뿐만 아니고, 비지지스 영역에서 가장 중요하고 어려운 요소이다. 개인영역에서 대인관계가 좋다는 말은 의사소통이 원활하다는 뜻이다, 비즈니스 세계에서 성공요소로 커뮤니케이션을 빼고 다른 무엇을 우선하여 논할 수 있을까?

위대한 경영학자 피터 드러커는 “‘나’로부터 ‘당신’에게로 향하는 커뮤니케이션은 성립되지 않는다. 커뮤니케이션은 오직 ‘우리’중의 한 사람으로부터 다른 사람에게 전달됨으로써 성립되는 것이다. 조직 내부의 커뮤니케이션은 조직의 ‘수단’이 아니다. 커뮤니케이션은 조직의 ‘존재양식’이다.”라고 하였다(Drucker, 2001: p261)¹⁾.

제 1 절 의사소통의 개념과 중요성

1. 의사소통의 개념

의사소통(communication)은 어원으로 리틴어의 ‘communis’에서 유래한 것으로 ‘공동’ 또는 ‘공통성’의 의미를 갖는 ‘사람들에게 공유되게 만드는 것, 혹은 공유하는 것’이라는 의미를 갖는다. 이를 통해보면 커뮤니케이션은 발신자와 수신자 사이의 공동 작업을 통해 이루어지는 것으로 인식되어 왔다. 어원변화를 통하여 커뮤니케이션의 개념을 정리하는데 도움이 될 것이며 아래 [표-]와 같다.

[표-] communication의 어원변화

어원변화	지역	의미확장
communis	Latin	"common, public, general"
communicare		"to share, divide out; communicate, impart, inform; join, unite, participate in," literally "to make common,"
communicationem	Latin	"a making common, imparting, communicating;a figure of speech,"
comunicacion	Old French	comunicacion (14c., Modern French communication)
communication	15C초	"act of communicating, act of imparting, discussing, debating, conferring,"

출처 : Online etymology dictionary 재구성

커뮤니케이션은 공동으로 공유하는 상징을 통해 정보나 의미를 전달하는 것이라 할 수 있는데 상징은 보통은 언어적인 것은 물론 비언어적인 것을 포함한 개념이다. 따라서 커뮤니케이션은 사람들 사이에서 정보를 공유하며 커뮤니케이션을 통해 사람들 사이에서 직접적인 영향을 미치게 한다. 각 연구자들이 주장하는 커뮤니케이션의 정의는 다음과 같다.

[표-] 커뮤니케이션의 정의

- 상호의 분위기 속에서 생각과 감정을 공유하는 것이다(Dale 1964).²⁾
- 기호사용에 의한 정보, 아이디어, 감정, 기술의 전달하는 것이다(Berelson & Steiner, 1964).³⁾
- 기호를 통해 한 사람이나 집단에서 다른 사람으로 정보, 아이디어, 태도 또는

감정을 전달하는 것이다(Theodorson & Theodorson, 1969).

- 어떤 발신자가 전언이라는 수단을 활용하여 다른 사람, 수신자의 마음에 의미가 떠오르도록 자극을 주는 과정이다(McCroskey, 1978).⁴⁾
- 커뮤니케이션은 정보와 관련된 행동이라고 말한다(Rubn, 1984).⁵⁾
- 발신자와 수신자 사이의 정보 전달, 개인 간 또는 집단 간의 의미전달이다 (James et al., 1985).⁶⁾
- 상호공유 되는 신호, 상징 및 기호를 이용하여 한 개인이나 그룹에서 다른 개인이나 그룹에게로 의미를 전달하는 행위이다(Harper, 2013).⁷⁾

이들 정의를 종합해 보면 커뮤니케이션의 일반화에 대한 암시를 한다. 커뮤니케이션이 마치 전설적인 동물 유니콘처럼 손에 잡힐 듯 잡히지 않는 난해한 것이어서, 오늘날 조직에서 커뮤니케이션이 제대로 이루어지지 않는 것만은 틀림없지만, 여러 시행착오를 거치면서 다음의 네 가지 기본원칙은 확인하였다(Drucker, 2001)⁸⁾.

커뮤니케이션은 지각(perception)이다. 소리는 지각되어야 소리가 된다. 지각하는 행위가 커뮤니케이션의 제1원리이다. 여러 종교의 신비주의자들(eg, 불교의 선승, 이슬람의 수피, 유대교의 랍비 등)은 수수께끼를 내곤 했다. “아무도 듣는 사람이 없는 숲 속에서 나무가 쓰러질 때 소리가 나는가?” 정답은 ‘아니다’라는 것을 알고 있다. 물론 음파는 생긴다. 그러나 누군가 음파를 지각하지 않는다면 아무소리도 없는 것이다. 여러 의미를 함축한 이야기이다.

또 커뮤니케이션은 발신자가 수신자의 언어 또는 수신자의 용어로 말할 때 이루어진다. 용어는 수신자의 경험에 기초한 것이어야 한다. 사람은 자신의 경험에 근거하지 않으면 수용하지 못한다. 경험하지 못한 용어는 수신자의 지각능력에서 벗어난다.

커뮤니케이션은 기대(expectation)이다 커뮤니케이션을 시도하기 전에 수신자가 무엇을 기대하는지 알아야 한다. 사람들은 기대하는 것만을 지각한다. 대체로 보고자하는 대로 보고, 듣고자하는 것을 듣는 경향이 있다. 중요하지만 기대하지 않았던 것은 잘 받아들여지지 않는다.

사람의 마음은 외부로부터 주어지는 인상과 자극을 기대의 틀 안에 맞추려는 경향이 있어서, 사람의 마음을 바꾸려는 외부의 시도에 저항을 하게 된다. 그렇지만 사람들의 인식이 기대와 다를 수 있다는 점을 분명히 할 수 있다. ‘이것은 기대와 다를 수 있다’는 분명한 신호를 통하여 기대의 관성을 깨트리는 충격을 줄 수 있다. 그러

나 기대를 알아야 충격을 준다든지 각성을 시킬 수 있는 것이다. 기대하는 것을 모르면 어떤 시도가 충격 또는 각성을 시키는 것인지 알 수 없다.

커뮤니케이션은 요구(demand)한다 커뮤니케이션은 언제나 수신자들에게 무엇인가를 요구한다. 어떤 사람이 되기를, 무엇을 하기를, 무엇을 믿으라고 또 동기부여한다. 요구가 수신자의 목표 또는 가치관과 일치하면 강력한 힘을 발휘하지만 부합되지 않을 때 받아들여지지 않거나 저항을 하게 된다.

커뮤니케이션이 강력하게 일어나는 경우 ‘전향’되기도 한다. 커뮤니케이션을 통해 수신자의 성격, 가치관, 신념 혹은 야망 등에 변화를 가져올 수 있지만 매우 드문 일이다. 인간의 기본심리는 그와 반대되는 성향이 있기 때문이다. 전향을 요구하는 커뮤니케이션은 굴복을 요구하기 때문에 전달 내용이 수신자의 가치관과 부합되지 않으면 커뮤니케이션은 실패한다.

커뮤니케이션과 정보는 상호의존적이지만 상이하고, 사실상 대립관계다. 커뮤니케이션은 지각인 반면, 정보는 논리이다. 정보는 형식적인 것으로 자체로는 의미가 없다. 정보는 인간적 속성으로부터 멀어질수록 타당성과 신뢰성이 높아지기 때문에 인간관계와 무관하게 된다. 그러나 정보는 커뮤니케이션을 전제로 한다. 정보는 암호화되어 있어서 정보를 이용하려는 수신자는 암호를 해독할 수 있어야 한다는 즉, 커뮤니케이션이 일어난다는 의미이기도 하다.

완벽한 커뮤니케이션은 정보에 의존한 논리조차 필요 없는 순수한 ‘경험의 공유(shared experience)’일 수 있다. 따라서 커뮤니케이션에서 중요한 것은 정보가 아니라 지각이다.

2. 의사소통의 중요성

리더십의 일차적 기반인 상사와 부하관계에서 상사는 커뮤니케이션을 통해 부하에게 영향력을 행사한다. 상사의 효과적인 커뮤니케이션은 구성원들의 조직(경영진)에 대한 신뢰와 직무만족, 이직의도에 유의미한 영향을 미친다(핀커스: Pincus, (1986).⁹⁾

토마스 등(Tomas et al., 2009)¹⁰⁾은 신뢰와 의사소통의 관계를 연구하기 위하여 에너지업계 종사자 218명을 대상으로 한 연구결과 의사소통이 조직 내 신뢰발전에 중요한 역할을 한다고 하였다. 그리고 정보의 품질(quality of information)은 동료 및 상사의 신뢰를 예측하는 한편 정보의 타당성(adequacy of information)은 최고경영자에 대한 신뢰를 예측하는 것으로 나타났다.

경영현장에서 CEO는 리더십의 전형이다. 그에게 시간은 가장 부족한 자원이다. 부족한 자원을 어떻게 배분하는가는 리더십 효과와 관계가 있다. 관련된 HBR(Harvard Business Review)¹⁾의 연구결과는 흥미롭다.

CEO들은 발군의 능력을 가지고 멀티플레이어의 역량을 발휘한다. 의사결정을 하고 전략, 조직문화와 같은 간접적 수단을 동원하여, 조직 내외의 이해관계자들과 균형을 찾고, 어젠다를 적극 추진하는 한편 현상에 대응하고, 막강한 영향력을 행사하는 하는 한편 제약조건이 무엇인지 파악하여 실질적인 의사결정과 자신의 행동이 지닌 상징적 중요성을 동시에 주목하고, 공식적 권력과 리더로서의 개인적 권력을 바탕으로 과업을 수행한다. 그렇다면 그들은 과업을 수행하기 위하여 자신의 시간을 어떻게 할애하는지 매우 중요하고 다양한 함의를 찾아낼 수 있을 것이다.

연구자들은 27개 대기업 CEO의 업무활동을 13주 동안 24시간 추적하였다. 추적작업을 마친 데이터를 기술분석 하였다. 그들은 얼마의 시간을 일하는데 사용하고, 얼마의 시간을 개인생활에 사용하는가? 특히 과업과 관련하여 업무별로 어떻게 시간을 나누어 사용하는지 회의시간, 면담시간, 외부방문 등 결과를 확인하였다.

CEO는 항상 업무모드이고, 과업은 끝없이 생기고 줄어들지 않는다. 평균근무시간은 하루에 9.7시간, 또 주말이라 하더라도 79%를 일당 3.9시간 일했고, 심지어 휴가일의 70%를 일당 2.4시간 일하는 것으로 나타났다. 과히 워커홀릭이라 하지 않을 수 없다. 업무의 반(47%) 정도를 본사에서, 나머지는 사업장 방문, 외부 관계자 면담, 장소이동 등으로 나타났는데 종합적으로 검토한 결과 CEO는 주당 평균 62.5시간 일한다.

CEO들의 과업시간은 대체적으로 사람들과 대면하는 일에 61% 할애하고 있다. 15%를 전화통화 또는 서신처리 하고, 나머지 24%는 전자매체를 통한 소통이 차지했다. 그 시간 중 관행적 업무에 11%를 할애하는데 신입사원 환영회 같은 의례적 업무가 포함된다.

CEO는 서로 다른 안건으로 줄줄이 소집된 회의에 끊임없이 참석한다. 주당 평균 37건의 회의에 참석하고 전체 업무시간의 72%에 해당된다. 회의 형태는 일대일 회의가 42%, 2~5명이 참석하는 회의에 21%, 모든 CEO가 타운홀 미팅, 임원연수, 회사전체회의 등 50명 이상의 대규모 회의가 있지만 빈도는 높지 않았다(5%). 대면하는 사람은 내부관계자 70%, 외부관계자와 30%의 시간을 할애하였다(Nohria, N. & Porter, M. E., 2018).¹⁾

CEO의 일과시간 구성을 알아보았다. 부족한 시간 속에서 과중하고 다양한 업무를

1) HBR 2018(Sep.) "How CEOs Manage Time"

수행한다. 업무내용에 들어가 보면 대부분은 사람을 직접 대면하거나, 전화 통화를 하거나, 서신을 작성하거나, 전자매체를 통하여 요구를 전달하거나 전달 받는 일이다. 한마디로 정리하면 CEO의 업무는 의사소통 과정 말고 다를 바 없다. 의사소통 능력은 곧 리더십 역량과 직결되고 효과성에 영향을 미치게 되는 요인이다.

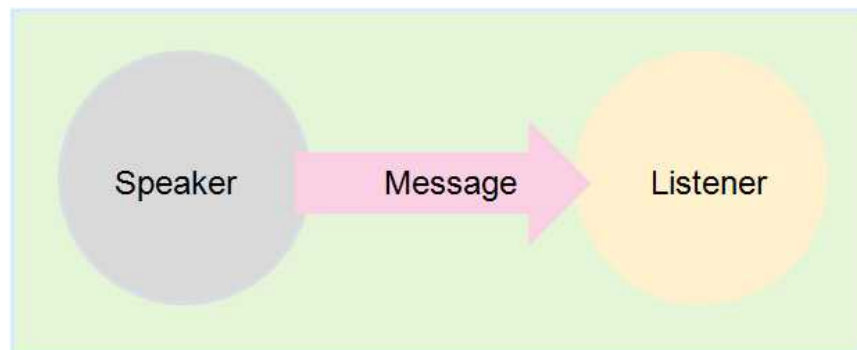
3. 의사소통의 과정모델과 구성요소

1) 의사소통 과정모델

의사소통 과정모델은 연구결과(할 것)들을 간략히 보여준다. 모델은 관심 대상요소들을 선택하고 모델을 사용하여 의문점과 예측할 수 있는 틀을 마련할 수 있다.

아리스토텔레스(Aristotle)모델 가장 초기에 기록된 모델 중 하나로 수많은 관객에게 말하는 연설가처럼 의사소통을 나타냈다. 이 모델에서는 몇 가지 요소가 통합된 단순한 모델이다.

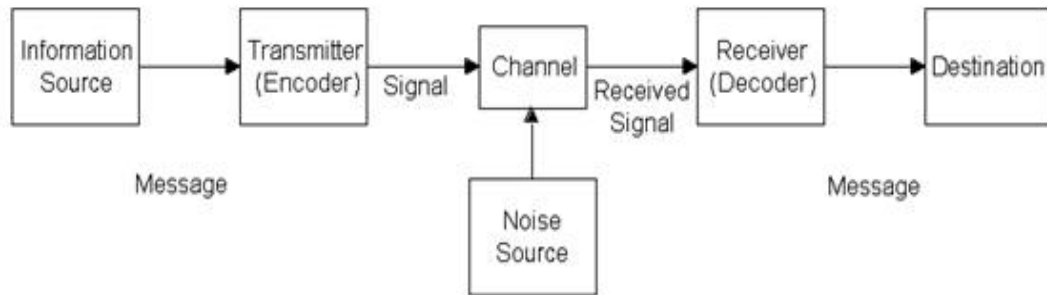
[그림 -] 아리스토텔레스의 의사소통모델



새넌과 위버(Shannon & Weaver)모델 의사소통 모델에 대한 가장 영향력 있는 초기 모델을 새넌과 위버(Shannon & Weaver, 1949)¹²⁾가 제시하였다. Bell Telephone Company의 엔지니어인 새넌의 목표는 한 장소에서 다른 장소로 전기 신호를 가장 효율적으로 전송하는 방법을 찾는 유도이론을 정립하는 것이었다. [그림 -]은 새넌과 위버의 의사소통 과정 모델을 보여주고 있다.

이 모델은 정보이론, 특히 메시지의 전송과 수신에 중점을 두고 있다. 이 모델은 아리스토텔레스 모델에서 찾아 볼 수 없는 송신기, 수신기 및 소음원 등 3가지 요소를 소개한다. 송신기와 수신기는 통신 행위 동안에 송신자와 수신자가 사용하는 하드웨어이다. 소음은 정전기 발생(eg. 태양 플레어, 흑점 등), 이상기후, 신호를 방해하는 전자장비가 될 수 있다.

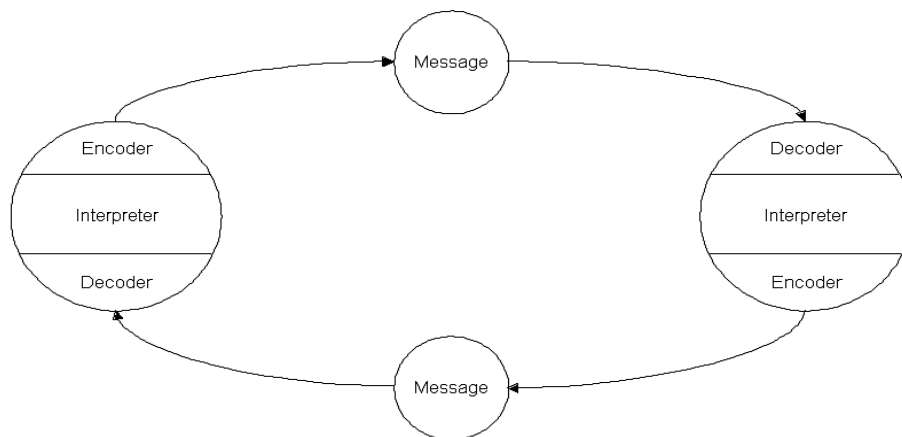
[그림-] 새넌과 위버의 의사소통 과정 모델



이 후 새넌은 수신기에 송신 된 신호와 수신된 신호의 차이를 교정하는 메커니즘을 도입한 것이 현재 널리 쓰이고 있는 피드백(feed back) 개념²⁾이다.

슈람(Schramm)모델 슈람(Schramm 1954)¹³⁾에 이르러 커뮤니케이션을 처음으로 새넌과 위버의 수학적 모델을 극복하고 독립된 연구 영역으로 발전시켰다. 슈람의 의사소통 과정모델은 다음의 [그림-] 과 같다. 슈람은 디코딩과 인코딩을 송신자 수신자가 동시에 유지하는 것으로 제시하였다.

[그림-] 슈람의 의사소통 모델



슈람의 기여는 발신자와 수신자의 경험분야를 고려하였다는 것이다. 발신자는 발신자의 경험을 바탕으로 메시지를 인코딩한다. 발신자와 수신자의 경험분야에 공통점이 없다면 의사소통은 이루어지지 않는다. 메시지가 올바르게 디코딩되는 되는 정도는 두 경험치의 중복 정도에 달려 있다.(eg. 초등학생에게 전달되는 뇌 과학 강의는 의사소통을 이룰 수 없다.)

또 피드백을 포함하고 있다는 점이다. 피드백이 지연될 수는 있지만 의사소통은 상

2) 송신자가 자신의 언어적 행동에 대응하여 다른 사람에게서 얻은 정보

호의 쌍방향이다. 피드백이 있는 의사소통 방법은 누군가에게 직접적으로 반응하여 말하는 것처럼 직접적이다.³⁾

이 모델에서는 문맥은 특정상황이나 설정에 따라 메시지의 의미가 다를 수 있다는 점을 포함하고, 메시지는 문화 또는 사회에 따라 관련된 의미가 달라질 수 있다. 따라서 의사소통 시스템은 교육받은 문화적 규칙과 기대의 범위 안에서 작동한다.

2) 의사소통 구성요소

의사소통 모델에서 공통적으로 통용되는 기본 요소들에 대한 상세한 의미는 다음과 같다.

발신자(communicator) 아이디어, 정보 등 특정 의도를 전달하는 사람이다 (messenger). 커뮤니케이션의 출발은 발신자의 전달의도이다. 이후 전달자는 자신의 의도를 각색하고 부호화(encoding)하여 수신자에게 필요한 메시지가 전해지도록 한다.

부호화(encoding) 전달하고자 하는 의미를 메시지로 전환하는 하는 것이다. 부호화 과정은 전달자의 의도를 반영할 수 있는 매개수단을 필요로 하는데 언어 또는 비언어적 상징이 사용되기도 하고 상징물이 동원되기도 한다. 조직의 응집력을 높이거나 문제해결이 필요할 때 상징물을 사용하는 것이 효과적이라 한다.

매체(medium) 와 메시지(message) 메시지는 수신자에게 전달되어야 할 내용이다. 메시지는 전달하려는 의미로 수신자가 이해하여야 하는 내용으로 부호화된 결과이다. 매체는 부호화된 메시지를 보내기 위하여 선택한 필요 경로이다. 커뮤니케이션 매체는 다양하다(eg. 직접대면, 핸드편, 전화, 이메일, SNS, 집단토의, 팩시밀리, 메모, 정책집, 규정집, 레포트, 화상회의, 컨퍼런스 콜, 비디오 자료 등). 어떤 매체를 선택할 것인가는 메시지의 내용에 따라 달라지고 커뮤니케이션의 성공에 중요하다.

수신자(receiver) 메시지를 받아 디코딩 하는 사람이다(recipient). 메시지는 수신자에 의해 디코딩되어 의도를 이해하게 된다. 수신자의 메시지 해석능력에 따라 의사소통 효과성이 달라진다. 수신자는 자신의 과거경험과 준거틀에 따라 부호화된 메시지를 디코딩한다. 디코딩 된 메시지가 발신자의 의도를 제대로 담고 있을 때 커뮤니케이션 효과가 증진된다고 할 수 있다.

해석(decoding) 수신자가 메시지를 지각하고 그것의 의미를 해석하는 과정이다.

3) 피드백은 다양하게 직접적인 반응을 나타나게 한다. 예를 들어 교수들은 다음 학기에 얼마나 많은 학생들이 수강신청을 하는지를 보고 필요한 행동반응을 나타낸다. 광고 스폰서들은 광고에서 자신들의 의사소통 효과를 측정하기 위하여 판매수치를 점검한다.

효과적인 커뮤니케이션이 되기 위하여 전달자는 수신자 입장에서, 수신자는 발신자의 입장에서 메시지를 해석하는 노력이 커뮤니케이션의 효과성을 높일 수 있다.

피드백(feed back) 발신자의 전달의도 또는 요구사항에 대한 수신자의 이해수준 등 필요사항을 발신자에게 다시 메시지로 보내는 환류과정이다. 피드백이 없는 커뮤니케이션은 일방적(one-way) 커뮤니케이션, 피드백이 있으면 쌍방향(two-way) 커뮤니케이션 이라고 한다.

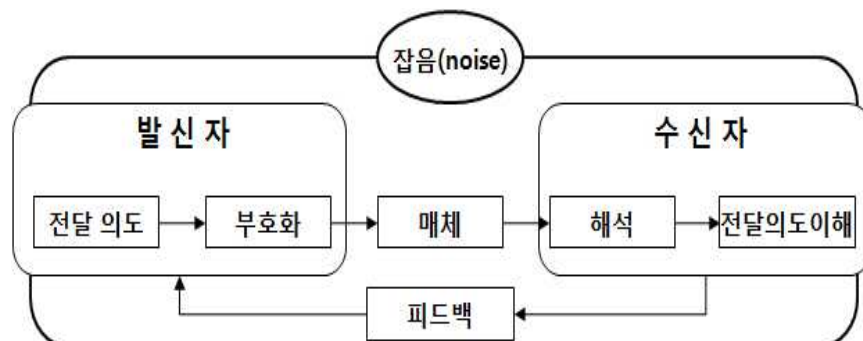
일방적 의사소통은 전달하려는 의도와 전달의도의 이해사이에 불일치 가능성이 있다(Ashford, 1986)¹⁴. 일방적 의사소통은 효율성이 있을 수 있지만 쌍방향 의사소통은 피드백을 포함하기 때문에 비교적 효율성이 떨어질 수 있다. 그러나 더 중요한 전달의도의 완전한 이해를 확인하기 위하여 피드백을 활용할 수 있다.

잡음(noise) 커뮤니케이션 각 단계에 존재하는 방해, 저해요인이다. 광범위하게 잠재적으로 커뮤니케이션 전 과정에 작용할 수 있다. 잡음은 내적 잡음과 외적잡음으로 구분하기도 한다. 내적잡음은 수신자의 내적 심리적 요인들, 외적잡음은 발신자와 커뮤니케이션 환경에 영향을 주는 요인이다.

강의장 옆 공사현장 소음과 같은 물리적 소음, 의사소통을 방해하는 난청 실명과 같은 질병은 메시지의 의도가 전달되기 어렵다. 특정 어휘의 다중성에 따른 해석의 오류와 메시지에 내재된 문법적 오류, 동사 시제의 급격한 변화는 의사소통을 방해한다. 문화적 편향성 또는 고정관념은 의사소통과정에서 오해를 불러일으킬 수 있고, 심리적 요인 즉, 자폐증, 조울증 또는 우울증 등은 의사소통에 심각한 장애요인이 된다. 커뮤니케이션 잡음을 극복하기 위해서 확인 과정을 포함하는 것과 수신확인이 필요하다. 메시지의 모호성제거에 관심이 필요하다.

앞서 검토한 정의와 모델 그리고 구성요인을 종합한 일반화된 의사소통과정 모델은 다음[그림-]과 같다.

[그림-] 의사소통과정 모델



출처 : 이상호(2013) 재구성

제 2 절 의사소통의 특징 및 유형

의사소통 유형은 사람 또는 조직과의 관계가 공식적인지 비공식인지에 따라 하향식, 상향식, 수평식 그리고 대각선 커뮤니케이션으로 분류하고, 공식 소통의 상대개념으로 비공식소통으로 구분한다. 또 메시지에 언어적 의미를 담고 있는지 여부에 따라 언어적, 비언어적 의사소통으로 분류하고, 커뮤니케이션 네트워크(망) 따라서 바퀴형, 사슬형, Y형, 원형 그리고 완전연결형으로 구분한다.

조직 구성원 개인 사이에서 일어나는 메시지흐름은 대인 의사소통이라 하고, 조직 전체 또는 조직 스스로 기능을 하는데 필요한 메시지흐름을 구조적 의사소통으로 유형을 분류하기도 한다.

이 같이 의사소통 유형은 관점에 따라 분류기준이 다양하고, 사용 목적에 따라 유형 분류기준을 동시에 적용할 수 있기 때문에 일의적으로 커뮤니케이션을 파악하기란 어려운 일이다.

본 절에서는 의사소통의 특징을 먼저 알아보고 소통유형으로 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통에 대하여 알아본다. 추가로 매체충실도를 개념을 알아보기로 한다.

1. 의사소통의 특징

두 명 또는 그 이상의 참여(two or more persons) 의사소통의 첫 번째 중요한 특징은 한 사람만으로 생각을 교환할 수 없기 때문에 최소 두 명 이상이 참여해야 한다는 것이다. 청취자는 다른 사람의 생각을 받아들일 필요가 있기 때문에 최소 2명 이상의 발신자와 수신자가 참여한다. 혼자서 생각이라면 짝사랑이 되고, 두 사람이 참여해야 연인으로 발전한다.

아이디어의 교환(exchange of ideas) 커뮤니케이션은 생각을 교환하는 것이다. 커뮤니케이션을 완료하기 위해서는 두 명 또는 그 이상의 사람사이에서 아이디어, 명령, 감정 등을 교환해야한다.

상호이해 (mutual understanding) 수신자는 정보를 제공받는 것과 동일한 의미로 수신해야한다는 것을 의미한다. 의사전달 과정에서 정보를 이해하는 것이 정보를 전달하는 것보다 중요하다.

직접 및 간접성(direct and indirect communication) 의사소통 과정에서 반드시

발신자와 수신자가 직접대면 하는 것을 필요로 하지 않는다. 의사소통은 직접이든 간접적이든 상관없다. 직접적인 커뮤니케이션은 대면 대화를 의미하는 반면 간접적 커뮤니케이션은 여러 다른 방법을 동원한 커뮤니케이션이다.

연속과정(continuous process) 커뮤니케이션은 중단 없는 과정이다. 마치 관리자가 지속적으로 부하 직원에게 업무를 할당하고 업무진척을 파악하고 지시를 내리는 비즈니스 과정과 같다.

단어 및 상징을 사용(use of words as well as symbols) 서면, 구두 및 상징에 의한 다양한 커뮤니케이션이 존재한다. 학교에서 종소리는 수업을 종료한다는, 고개를 위 아래로 끄덕이는 것은 긍정 또는 좌우로 흔드는 것은 부정의 신호로 받아들이는 것과 같은 상징을 통하여 의사를 전달하기도 한다.

2. 공식적 의사소통

하향적 의사소통 전통적인 관료제 조직에서 나타나는 전형적 커뮤니케이션 네트워크 형태이다. 일반적으로 조직의 명령, 지휘계통을 통하여 위로부터 아래로(Top down) 전달되는 명령, 지시(eg. 메모, 정책집, 간행물, 안내서, 게시문, 편람)등을 포함하는 의사소통이다. 명령의 일원화에 따른 책임소재의 명확성을 확보할 수 있다. 하향적 의사소통이 적절히 이루어지려면 전달내용을 명확히 하여 부하가 이해할 수 있도록 해야 한다. 또 하향식 소통의 핵심은 지시나 명령의 수용에 있다. 부하의 수용가능성은 매우 중요하다. 그리고 명령의 일관성과 적시성이 있어야 한다.

라인조직에서 탑 다운 방식의 커뮤니케이션은 효율성이 높게 나타난다. 그러나 이 방식은 조직의 분위기가 권위적이고 위계적이라서 정보 전달 과정에서 불필요한 정보가 전달될 우려가 있다. 하향식 의사전달체계에서 다섯 단계의 계층이나 사람을 거치게 되면 초기정보의 80%가 손실 또는 왜곡되어 정보의 신뢰성에 문제가 발생된다는 연구결과가 있다.

상향적 의사소통 부하의 의견이 상사에게로 전달되는 커뮤니케이션으로 버텀 업(Butto-up) 소통이라고도 한다. 참여적 조직문화가 형성된 경우 나타나는 유형으로 부하가 의사소통과정에 참여함으로써 직무관여와 조직몰입 그리고 직무몰입을 기대할 수 있다. 즉 상향적 의사소통이 원활한 경우 내부 결속을 강화할 수 있다.

상하간의 의사소통이 원활해 다는 점은 중요하지만 관료제적 구조 하에서 상향 소통을 활발하게 하려면 부하의 적극적인 태도와 상사의 개방적 태도가 필요하다. 때때로 의사소통 진행과정에서 부하에 의한 정보의 선택과 여과가 발생하여 초기정보가 왜곡되어 상사에게 전달되는 문제점이 있다.

상향 소통은 부하의 자발적 참여를 바탕으로 최 일선현장 정보를 고위 의사결정에 반영하고, 현장 제안을 통하여 경영 개선점을 창출하는 것을 일차적인 목적이다. 그러나 관료제적 그리고 비대한 조직에서 이러한 목적의 상향소통을 기대하기는 어렵다.

하향 지휘계통에 대응한 고충처리, 소원수리, 제안제도, 각종보고, 결재서, 주니어보드 등 개인 신상에 관한 일부터 조직 단위의 업무와 관련된 정보의 흐름이 일어나는 모든 유형이 해당된다고 볼 수 있다.

수평적 의사소통 조직 내에서 위계가 동일한 구성원 또는 부서 사이에서 일어나는 의사소통 유형이다. 횡단적 의사소통이라고도 한다. 자유로운 의사소통과 개방적 분위기로 집단 내 구성원 사이나 부서 사이에 조절기능을 수행하는 협력적인 관계를 형성한다. 수평적 의사소통은 구성원 또는 부서사이의 협조를 바탕으로 과업수행 과정에서 발생하는 다양한 문제에 대하여 협력적으로 대응하고 공동의 목표에 집중한다. 정보공유가 가능하여 상호역할 분담 기능을 수행한다.

이와 같은 수평적 의사소통은 일차적으로 구성원 또는 집단사이에서 발생할 수 있는 갈등에 대하여 유연하게 대처하고, 발생한 문제에 대하여 해결을 촉진하고, 업무협조를 이끌어 낼 수 있다. 한편 원만한 수평적 의사소통은 하향적 또는 하향적 커뮤니케이션을 활성화하는데 기여한다.

수평적 의사소통에는 사전협의, 사후통지, 각종회의, 위원회, 회람 등이 해당된다.

사선적 의사소통 사선적 커뮤니케이션은 다른 소통방법의 보완적 기능을 한다. 때때로 하향적, 상향적, 수평적 커뮤니케이션이 비효과적일 때 보완적으로 나타나며 라인조직과 스텝조직의 협업 업무수행에서 나타난다. 예를 들면 다음해 사업계획을 수립하기 위하여 기획부서와 영업부서의 의사소통 형태와 같다.

다음 년도 사업계획을 수립하는 업무는 스텝조직인 기획부서에서 담당하지만 라인조직인 마케팅 부서의 영업계획에 상당히 의존하기 때문에 두 부서는 협조관계에 있다고 할 수 있고, 두 부서의 의사소통 형태를 사선적 의사소통이라 할 수 있다.

사선적 의사소통은 주로 협조, 참조 그리고 검토 형식으로 나타난다.

2. 비공식적 의사소통

비공식 조직은 위계와 권한 관계에서 생기는 것이 아니라 인간관계 속에서 자연적으로 만들어 지기 때문에 자생적 조직이라고 한다. 비공식 조직은 공식조직이 수행하지 못하는 것들을 수행하며 보완적 기능을 수행한다.

비공식 의사소통 역시 공식조직 내에서 자연발생적으로 생기는 것으로 공식적인 의사소통과 대치되는 것이 아니라 보완적 기능을 한다. 따라서 비공식 의사소통이 조직성과에 부정적이라는 막연한 불안감을 가질 것이 아니라, 비공식 의사소통의 순기능이 무엇인지 확인하고 적절히 활용하는 것이 조직안정성과 성과를 높이는데 도움이 될 것이다.

1) 비공식 조직

비공식 조직의 특징 자발적 시스템이다. 공식조직이 특정 목적을 수행하기 위하여 계획된 조직이라면 비공식 조직은 그 조직 내에서 구성원 상호간의 자발성을 기초로 개별욕구에 따라 형성된다. 공식조직의 목적이 구체적이고 방향성이 명확하다면 비공식 조직은 목표가 모호하고 다양하다. 규모면에서 비공식 조직은 소집단으로 구성되어 감정 논리에 따라 운영되기 쉽다.

또한 공식 조직은 조직도 또는 기구표와 같은 형태로 구체화 되는 반면 비공식 조직은 정태적 관점에서 형태를 확인하기 어렵기 때문에 겉으로는 형태를 확인할 수 없지만 동태적 관점에서 살펴보면 형태가 나타나는 특징을 가지고 있다. 권력관점에서 공식조직은 직위권력이 비공식 조직은 영향력을 행사한다는 점이 주된 특징이라 할 수 있다.

비공식 조직의 유형 개인의 이념이나 신념, 욕구 및 기호 따라 동호회(eg. 산악회, 낚시회, 각종 운동서클 등), 상조회, 종교모임 등의 형식으로 파악할 수 있다. 사람들의 심리적 귀속욕구에 따라 학연(eg. 각종 동창, 동문회, 동기모임), 지연(eg. 각종 향우회, 친목회) 혈연(eg. 종친회, 인맥)의 형태로 나타나며, 과거 직장경력(OB모임) 형태로 존재하기도 한다.

비공식 조직의 형성요인과 과정 인간의 선천적인 동질성 욕구(i.e. 젠더, 에이지, 혈연 관계)가 원인이 되어 비공식 조직이 형성될 수 있다. 후천적으로 작용하는 사회적 요인(eg. 출신학교, 동향, 취미, 교육정도, 종교, 전직경력, 거주지)이 비공식 조직을 형성한다. 또 비공식 조직이지만 조직에서 과업수행 중에도 업무 유관성, 근무 장소⁴⁾, 직급, 입사동기와 같은 요인들이 원인이 되어 비공식 조직을 형성한다.

비공식 조직은 우선 접촉빈도의 가능성과 상호 간 영향력 행사과정에서 형성 발전한다. 지속적인 접촉 가능성은 동질성을 확인하고 확보하는데 필요하다. 또 상호간에 교호적인 영향력 행사는 관계를 증진시킨다. 즉 지속적인 교호관계를 통하여 공동체

4) 심지어 최근 특정 회식모임 멤버 간의 모임과 깃연 문화의 변화로 깃연 모임까지 생긴다.

의식이 생기고 관계를 안정적으로 유지하게 된다. 그러나 비공식 조직의 정체성이 변화되면 쉽게 와해될 수 있다.

2) 비공식조직의 의사소통

공식 조직 내에서 소통되는 비공식적 의사소통이다. 앞서 비공식 조직에서 알아 본 바와 같이 공식조직 내에서 비공식적으로 이루어지는 의사소통은 개인적 또는 사회적 욕구에 따라 자발적으로 이루어진다. 이와 같이 공식적 의사소통 체계만 아니라 자생적으로 형성된 비공식 의사소통 체계로 포도넝쿨처럼 생겼다하여 그레이프바인(Grapevine)이라고도 한다.

비공식 의사소통(그레이프바인) 원래 통신선에 열기설기 어지럽게 얹혀있는 포도넝쿨을 비유한 말로 사실과 다른 정보나 소문과 같이 오도된 정보라는 의미로 사용되어 왔지만, 오늘날 조직 내에서 비공식적으로 생기는 의사소통을 지칭하는 의미로 사용된다. 그레이프바인은 정확성이 떨어지기는 하지만 조직개발(OD)에 대한 경고와 조직문화의 매개역할 그리고 조직 응집력을 높여주는 역할을 한다. 그레이프바인의 특성은 다음 [표-]와 같다.

[표-] 비공식 의사소통(그레이프바인)의 특성

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 전달속도가 빠르다• 정보전달에 있어서 선택적이고 임의적이다• 공식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션(그레이프바인)은 상호보완적이다.• 조직 구성원들을 포함한 모든 사람들이 불안하거나, 변화에 직면했을 때 사용한다.• 약 75%의 정확성을 보인다.• 직원들의 약 50%는 그레이프바인을 통해서 직무에 관한 정보를 얻는다. |
|---|

출처 : 백기복, 2014¹⁵⁾ 재구성

비공식 의사소통은 회사, 집단이나 정책에 대하여 불만 또는 불평을 초래하고, 집단 사이에 장벽을 치고 비공식 조직간 분화의식을 조장하여 조직분위기를 해친다는 우려가 있었지만, 최근의 연구는 비공식 의사소통이 정보 확산력이 뛰어나고 영향력이 강하기 때문에 조직의 긍정적인 면을 전달하고 확산하는 측면과 공식적으로 다루기 어려운 정보를 비공식 채널을 통하여 전달하게 함으로써 공식 채널 보완 측면으로 활용이 강조되고 있다.

비공식적인 온라인 커뮤니케이션과 업무 성과 국내 직장인을 대상으로 스마트 폰을 사용한 비공식 커뮤니케이션이 성과에 어떤 영향을 미치는지 연구한 결과, 업무

중에 비공식 커뮤니케이션이 해악이라는 기존의 속설을 일부 뒤집는 결과를 얻었다.

업무 중 비공식 오프라인 커뮤니케이션 티타임은 상호의존도가 높은 업무에서, 업무 중 비공식 온라인 커뮤니케이션 중 조직 내부인과의 카카오톡은 상호의존도가 낮은 업무에서 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 다만 업무 중에 외부인과 비공식 온라인 커뮤니케이션은 성과에 부정적 영향을 미친 것으로 분석되었다. 따라서 연구결과 업무 중 비공식 커뮤니케이션에 대한 보다 주의 깊은 접근이 필요하다는 시사점이 있다고 하였다(이종만 2013)¹⁶⁾.

3) 비공식 조직과 비공식 의사소통

공식 조직에서 비공식 조직의 기능 조직 구성원들이 비공식 조직을 통하여 귀속감과 안정감을 갖게 하여 조직 안정성을 증진 시킬 수 있다. 비공식 조직의 구성원 간 의사소통이 원활하기 때문에 업무협조가 쉽고 업무성과를 높일 수 있다. 조직에서 해결하지 못하는 개인의 정서적, 심리적 문제를 완화시켜준다. 비공식 조직에서 논의되는 내용을 통해 특정사안의 진위를 확인하고 평가하는데 도움이 될 수 있다.

그러나 비공식 조직의 응집력이 강하여 공식 위계에 저항하는 경우 공식 기능이 마비될 수 있다. 공식적으로 비밀 기밀로 분류된 사항이 비공식 채널을 통해 빠져나갈 수 있다. 비공식 집단 구성원 간 정실행위가 조장될 수 있다. 영향력이 커질수록 파벌화 될 우려가 있다는 점을 고려해야한다.

비공식 조직에서 커뮤니케이션 공식조직은 인위적으로 구성된 체계이지만 비공식 조직은 자연발생적으로 형성된 느슨한 조직이다. 때로는 조직이라고 보기에 어설픈 정도의 모임으로 운영되기도 한다. 그러나 정체성이 분명하고 자생적 성격이 강하기 때문에 유연성과 응집력 강하여 지속가능성이 있다.

비공식 의사소통은 비공식 조직의 특성에 수평적으로 메시지가 흐르기 때문에 정보의 확산력이 높을 수밖에 없다. 특히 관심사항에 집중하는 경향이 있어 특정 정보에 대한 평가가 심층적일 수 있다. 또한 과업수행과 관련하여 상호의존도가 높은 업무에 대한 의사소통이 원활하여 업무수행에 도움을 줄 수 있고 지식경영체계를 구축하는데 보완적으로 작용한다.

비공식 의사소통은 필수 불가결한 요소라는 점을 이해하고, 비공식적으로 흐르는 메시지를 통하여 경영진이나 리더들은 구성원의 상황을 확인하고 구성원들의 정신적 육체적 긴장을 해소하는데 활용하여 조직 활성화에 기여함으로써 성과를 증진시킬 수 있을 것이다. 그러나 정보의 정확성은 취약하여 이를 확인하고 취사선택하는 것은 리더의 능력이라고 할 수 있다.

4. 매체의 정보충실도

매체의 선택은 정보 충실도와 상황 또는 문제의 복잡성 간의 관계로 결정된다 (Mark 1994).¹⁷⁾

정보충실도 특정 데이터가 담고 있는 정보의 량과 다양성이다. 정보충실도는 피드백에 걸리는 시간, 청각 또는 시각 데이터를 포함여부, 사적 또는 공적 여부. 그리고 언어의 종류 네 가지 특성의 결합정도에 따라 달라진다.

매체에 따라 정보 충실도 수준이 상이하다. 정보의 충실도는 면대면, 전화, 서면, 공식적 출력물 그리고 공식적 숫자매체 순으로 나타난다. 정보충실성 높은 면대면은 즉각적 피드백을 받을 수 있고, 시청각을 동시에 인간적 언어를 사용한다. 이에 반해 공식적 숫자매체는 피드백이 더디고 제한된 시각자료로 비인간적 서면 형태로 제공되어 정보의 충실성이 상대적으로 떨어진다고 할 수 있다(Daft & Lengel 1984)¹⁸⁾.

문제/상황의 복잡성 조직 내 직무상황은 물론 사적 관계에서 직면하는 상황은 상이하고 다양하다. 낮은 복잡성 상황은 비교적 일상적이고 예측가능하며 정해진 절차에 따라 처리할 수 있기 때문에 어려움이 없다. 급여계산업무, 단순경비처리 업무는 정해진 표준절차에 따라 처리하기만 복잡하지 않게 종료된다.

높은 복잡성 상황은 일상적이지 않고 예측하기 어렵거나 앞선 경험이 없던 일로 더 많은 시간과 노력이 투입된다. 신규사업 또는 타당성검토와 같은 업무는 상황설정 에 대한 가정의 모호성과 예측 불가능한 요인들, 복잡한 연결 등으로 때로는 직관이 개입하기도 한다.

송신할 메시지의 특성과 전달 매체를 효율적으로 일치시키는 것은 중요하고 이를 매체 민감성(media sensitive)이라고 한다. 매체 민감성을 높이기 위해서 메시지의 특성을 정확히 이해하고 상황이나 문제 복잡성을 파악해야한다. 매체 민감성이 높은 관리자들이 그렇지 않은 관리자보다 업무효율이 높다(대프트 외: Daft et al., 1987)¹⁹⁾.

매체선택의 상황성 전달하려는 메시지의 내용이 일상적이지 않고 예측하기 어려운 모호성을 가질 때는 면대면, 전화와 같은 구두매체를 동원하는 것이 효과적이고 이와 반대로 명확한 메시지는 서면매체가 상대적으로 효과적이다(Daft & Lengel 1984)²⁰⁾.

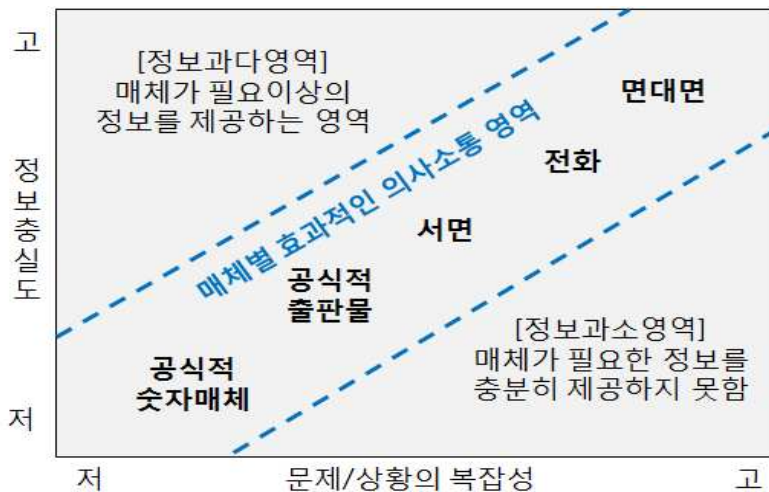
예를 들면 문제해결을 위하여 여러 사람의 의견이 필요한 경우 즉각적인 피드백이 가능한 구두매체를 활용하는 것이 효과적이라 할 수 있는 반면, 전화번호, Zip code, 이메일 주소와 같이 명확하고 구체적인 메시지는 서면매체를 활용하는 것이

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

효과적이다.

효과적인 커뮤니케이션은 어떤 매체가 최선인가를 찾기보다 선택한 매체가 보내려는 메시지 특성에 얼마나 적합한지를 알아내는 것이다. 다음의 [그림-]은 효율적인 커뮤니케이션을 위하여 매체충실도와 상황별 매체선택을 보여주고 있다.

[그림-] 상황별 매체선택



출처: (Daft & Lengel 1984)²¹⁾ 재구성

효과적인 커뮤니케이션 정보충실도와 문제 또는 상황 복잡성과의 관계에 적합한 매체를 선택해야 한다. 정보충실도가 높은 매체는 복잡한 상황이나 어려운 문제에 적합하고, 정보충실도가 낮은 매체는 명확하고 단순한 문제나 상황에 적합하다. 복잡한 상황에서 정보충실도가 낮은 매체를 선택하거나, 단순한 상황에서 정보충실도가 높은 매체를 선택하면 비효율적인 의사소통이 발생한다.

매체의 다양성 확대 최근의 통신기술과 인공지능의 발달로 인하여 어느 때보다 매체의 다양성이 높아졌다. 소위 E-Communication이 대세이다. 이-메일부터 블로그, 카페, 메신저 그리고 소셜 네트워크 서비스(SNS:Social Network Service)로는 트위터, 페이스북, 인스타그램, 카카오톡 등 새로운 형태의 매체가 나타나고 있다. 이런 매체의 특성은 전통적인 매체 개념을 뛰어넘어 기존의 의사소통 방식을 대체하고 있다.

특히 모바일 통신 시대의 도래는 조직 내 의사소통 방식에 엄청난 변화를 가져오고 있다. 구성원 간 정보소통과 공유, 의사결정 과정은 물론 기안과 결재과정을 모바일 통신이 대체하고 있다. 모바일 통신의 등장은 긍정적인 면과 부정적인 면을 동시에 수반하고 있는데, 우선 정보공유가 원활하여 의사결정에 소요되는 시간을 줄였다는 점이다. 구성원들이 원격지에서도 관계를 유지하기 쉬워졌고, 상하의 소통빈도가

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

높아지면서 위계적 질서가 어느 정도 완화되는 현상이 나타나고 있다. 빅 데이터를 활용하여 고객정보를 보다 과학적으로 분석하여 마케팅전략에 활용할 수 있게 된 것도 모바일 통신 시대의 긍정적 측면이라 할 수 있다(백기복 2014)²²⁾.

부정적 측면으로 무엇보다 보안성에 대한 문제가 대두되고 있다. 전달매체의 선택은 다양한 정보를 폭 폭넓게 전달할 수 있는가에 대한 광대역성(broad width), 즉각적인 소통과 피드백 가능성을 나타내는 상호 작용성(interactivity) 그리고 정보의 비밀유지와 관련된 보안성(surveillance)을 기준으로 한다(Barry & Fulmer 2004)²³⁾. 모바일 통신에서 보안성은 특히 중요시 되면서도 항상 보안 취약성으로 사회문제가 되고 있다.

그리고 특정 정보가 급속하고 광범위하게 확산될 수 있어 개인이나 조직의 관행을 변화시키고 있다. 부정적 정보의 확산은 더 빠르게 확산되는데 윤리적 문제(eg. 사회적 약자에 대한 갑질, 루머, 스캔들, 부정 등)는 더욱 쉽게 확산되기 때문에 사전적 의미에서 인상관리(impression management)에 특별한 주의를 요구한다.

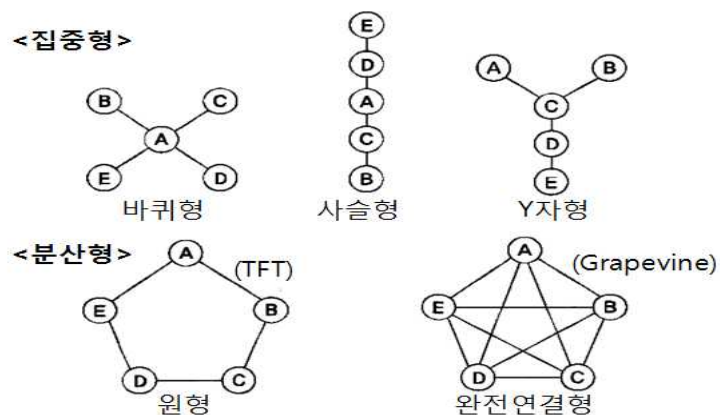
제 3 절 의사소통의 경로

1. 의사소통 네트워크

의사소통 네트워크는 집단구성원 간 커뮤니케이션 경로와 구조를 의미한다. 네트워크는 구성원 또는 집단이 과업을 수행하기 위해 필요한 정보를 수신하여 다른 구성원이나 집단과 조직의 목표와 연결되어 효과적으로 의사소통이 일어나는 구조로 만들어 져야 한다.

커뮤니케이션 네트워크 유형은 소통의 속도, 정확성, 만족도, 권한 집중도에 따라 다르게 구성되며 [그림-]과 같다.

[그림-] 의사소통 네트워크



바퀴형(Wheel or star type) 조직내 특정리더가 존재할 때 만들어진다. 한사람의 관리자와 많은 구성원으로 조직된 작업집단에서 이루어지는 커뮤니케이션이다. 특정 리더에 의해 정보의 소통이 일어나기 때문에 정보집중 현상이 발생한다. 정보소통이 신속하여 효율성이 있지만 복잡하고 많은 정보가 필요한 의사결정에 적합하지 않다. 도제와 같이 작업자들이 한 사람에게 보고하고 기술을 전수 받는 형태로 힘이 한 곳으로 집중되기 때문에 정보공유에 문제가 생길 수 있다.

사슬형(Chain type) 연쇄적인 커뮤니케이션으로 위, 아래로만 소통이 일어나며, 공식적인 계통과 수직적 경로를 통해 의사전달이 이루어지는 형태로 공식적 명령계통이 이에 해당한다. 명령과 권한 체계가 명확한 공식조직에서 이루어지는 커뮤니케이션 네트워크이다. 조직도에서 라인조직이 전형적인 사례라 할 수 있다.

최상위권자의 의견은 일원화된 계통을 통해 말단 일선담당자까지 전달되며 반대의

경우도 같은 명령사슬을 통하게 된다. 명령은 연쇄적으로 일어나며 명령사슬이 길수록 정보전달의 왜곡이 일어날 가능성이 커진다.

Y자형(Y type) 바퀴형과 사슬형의 혼합된 커뮤니케이션 네트워크이다. 조직내 특정 리더는 없지만 조직을 대표할 수 있는 인물이 있는 경우로 사슬형의 연쇄적 커뮤니케이션과 바퀴형의 중심인물이 중심이 되어 소통이 일어난다. 라인조직과 스텝조직의 혼합형으로 단순문제 해결 능력이 있는 것으로 나타난다.

원형(Circle type) 집단내 구성원 사이에 상호작용이 집중되지 않고 분산된 의사소통 네트워크 형태이다. 위원회 조직이나 TFT(Task Force Team)와 같이 권력의 집중이 없는 수평적 네트워크를 형성한다. 소통 전달 속도가 늦기는 하자만 정보의 완전한 전달이 가능하고 피드백을 받을 수 있기 때문에 소통 만족도가 높다. 문제해결과정은 민주적이긴 하지만 집단사고에서 발생하는 부정적 요인과 최선의 선택보다 차선의 선택이 일어날 수 있다.

완전연결형(All channel type) 최근의 조직들이 이상적으로 추구하는 커뮤니케이션 네트워크 형태이다. 모든 구성원들이 완전하게 연결되어 포도넝쿨(grapevine)과 같이 연결된다. 구성원 전체가 정보를 자유의지에 따라 교환하는 비공식적 의사소통 방식으로 일정한 규칙 없이 자유롭게 의견교환이 이루어진다.

2. 의사소통의 경로

의사소통은 보통 언어적 표현을 통하여 정보를 전달하지만, 비언어적 방법을 통하여 언어적 의사소통을 대신하기도 한다. 비언어적 의사소통은 발신자의 발신의도 만 큼이나 다양할 수 있다.

1) 언어적 의사소통

말이나 글로 아이디어, 감정 및 정보를 표현하는 것이다.

말(구두)을 통한 의사소통 언어적 표현을 동원하여 공식·비공식 회의, 토론, 연설, 전화통화, 일상의 대화, 상담 또는 발표 상황에서 이루어진다.

말에 의한 메시지 전달은 즉시성을 가지고 빠르게 이루어지며, 즉각적인 피드백을 받을 수 있다. 피드백에 따라 추가의 소통이 가능하여 전달의도를 확실히 해둘 수 있어 오해의 소지가 적다. 말은 톤의 고저, 속도, 크기 등을 포함하고 있어 의사소통에 있어 가장 강력한 효과를 나타낸다. 다만, 의사소통에 참가하는 사람의 수가 증가할수록 왜곡의 가능성이 높아진다.

글(서면)을 통한 의사소통 문서, 보고서, 결재양식, 메모, 편지 또는 전자메일 등을 통하여 의사소통이 일어난다. 점차 전자 문서화하는 경향이 있다.

글에 의한 의사소통은 적어 두고 보존이 가능하다. 즉각적인 피드백을 받을 수 없어 확인과정이 더디고 일차적인 해석과정에서 오해가 발생할 수 있다. 다만 즉각적인 피드백이 필요 없는 일방적 소통, 명료성이 필요한 메시지(eg. 사전에 정해진 양식에 기재할 내용, 숫자로 구성된 재무자료 등)는 글을 통하여 전달하는 것이 효율적이라 할 수 있다.

2) 비언어적 의사소통

표정, 몸짓, 자세, 동작 또는 옷차림 등으로 자신의 생각이나 감정을 표현하는 것이다. 비언어적 메시지는 감정을 포함한다. 때때로 나타나는 메시지(언어적 메시지)와 취하는 행동(비언어적 메시지)이 다른 모호한 상황⁵⁾에서 비언어적 메시지가 더 강력하다는 연구결과가 있다.

표정을 통한 의사소통 ‘얼굴은 마음의 거울’이라는 말이 있듯 대화 장면에서 상대방의 얼굴표정을 통해 감정 상태를 파악할 수 있다. 표정은 대화 내용을 전달하는데 의미를 확실하게 하거나 표정만으로도 의도를 전달할 수 있다. 최근 SNS 소통에서 이모티콘을 활용한 표정만으로도 의도를 명확하게 전달한다. 인간의 표정은 다양하고 복잡한 인간의 내면을 들여다 볼 수 있는 심리지도가 될 수 있다. 기쁜 표정, 슬픔을 나타내는 표정 등 인간의 표정은 나이, 성별, 인종을 떠나서 누구에게나 보편적이다.

심리학자이면서 비언어 의사소통 분야의 전문가 폴 에크먼(Paul Ekman, 2006)²⁴⁾은 얼굴은 2개의 근육만으로도 300가지, 3개 근육으로 4천 가지, 5개 근육을 달리 조합하면 1만개 이상의 표정을 만들어 낼 수 있는데, 다양한 조합 중 특별히 유의미한 표정으로 3천개를 정도가 된다고 하였다. 에크먼은 표정과 감정의 관계를 연구하면서 정상인과 정신 질환자, 성인과 어린이를 대상으로 과민반응, 둔한반응, 정상적으로 적절한 반응을 보일 때, 진실을 말할 때, 놀라움이나 두려움 등 다양한 상황에서 사람의 표정을 바탕으로 한 ‘얼굴 지도’를 만들었다.

특히 눈은 인간 내면을 나타내는 마음의 창으로 의도를 드러내거나 파악하는데 유용한 수단이다. 시선을 마주하는 것은 대화의 통로가 열린 신호가 된다. 시선을 맞추는 각도(eg. 사업적 공적인 대화 : 상대방의 눈과 이마 사이에 시선을 두고, 사교적

5) 남자 애인이 약속시간보다 조금 늦게 도착하자, “자기 미워~” 하면서 팔짱을 끼는 여자 애인의 말투와 행동이 다른 상황

대화: 눈에서 입 사이, 그리고 친근한 사이 : 턱 아래부터 아래 신체까지 시선을 둔다.)에 따라 대화내용이 달라진다. 표정이 모이면 인상이 된다. 인상 좋은 사람의 언어는 신뢰가 간다.

몸짓이나 동작을 통한 의사소통 속담에 ‘행동소리가 말소리보다 크다’는 말이 있다. 사람이 거짓말을 하는 경우 진위를 식별하는 것은 비언어적 영역으로부터 구분된다고 하였다.(주커맨 등: Zuckerman at al., 1981).²⁵⁾ 사소한 제스처(gesture: 몸 동작) 하나가 인간관계를 달라지게 한다. 몸은 말보다 많은 것을 알려주고 비언어적으로 형성된 이미지는 바꾸기 어렵다.

손동작은 가장 쉽게 사용하는데 간단한 손동작도 상대방과 대화에서 영향을 미칠 수 있다. 말을 할 때 손바닥을 보이면 84%, 손등을 보이면 52%의 설득력이 있다고 한다. 손가락을 이용하여 대화를 하는 경우 28%의 설득력이 있지만 상대방이 불쾌감을 느낄 수 있다는 연구결과가 있다(허은아 2012)²⁶⁾.

머리에서 멀리 떨어져 있는 신체의 움직임은 내심을 여실히 드러낸다.⁶⁾ 대화 장면에서 발이 문을 향하고 있다면 상대방에게 불쾌감을 유발시킬 수 있고 이미지는 실추될 수 있다.

옷차림을 통한 의사소통 복식은 그 사람의 지위를 나타내고 신뢰감을 얻는 데 유용하다. 이크만과 프리슨(Ekman & Friesen, 1969)²⁷⁾은 복장은 커뮤니케이션에서 세 가지 기능을 갖는다고 하였다. 첫째, 특별한 옷을 입을 때 모종의 의미를 전달할 수 있다 (의사소통적 기능).⁷⁾ 둘째 복장이 어떤 의사를 전달하기 위한 의도는 아니었지만 상대방에게 복장을 통해 이미지와 정보가 전달된다(정보전달 기능). 셋째, 복장이 상대방에게 영향을 주고, 상대방의 지각에 따라 그 옷을 입은 사람에게 영향을 미친다(상호작용적 기능)

복장은 항상 드러나고, 선택이 자유로워서 내면의 의사 전달이 쉽다. 유행 민감성 뿐만 아니라 특히 옷 색깔은 성격과 취향, 당시의 감정상태 등을 전달한다. 옷 색깔은 한 사회의 경기 상황을 반영하기도 한다.

몰로이(Molloy, 1975²⁸⁾, 1977²⁹⁾)는 성공하려는 남자는 양복과 넥타이, 여자는 짙은 정장을 입어야 한다고 말했다. 이금실 외(2012)³⁰⁾는 넥타이를 착용하는 경우 주

6) 대화 장면을 상상해 보라. 상대방과 더 깊은 대화를 진지하게 나누고 싶어 하는 경우 몸 전체가 상대방을 향하여 기울어져 있을 것이고, 더 이상의 대화를 하지 않는 것이 좋겠다는 판단을 하면 발 끝은 출입문을 향하고 있을 것이다.

7) 미국 전 대통령 오바마의 넥타이는 자신이 하고 싶은 말을 전하는 비언어적 도구였다. 대통령 취임식장에 나타난 그는 평소 즐겨매던 푸른색 사선 스트라이프 넥타이 대신 붉은 색 도트 무늬 넥타이를 Y매듭으로 단정하게 매고 나왔다. 붉은 넥타이는 대통령의 타이라 불리는 권위의 상징이다. 따라서 오바마도 대통령의 권위를 표현하기에 적합하다고 할 수 있다.

위로부터 더 많은 동조를 이끌어 낼 수 있다고 하였다. 포시드 등(Forsythe et al., 1985)³¹⁾은 간부직에 응시한 여성 응시자의 촬영한 비디오를 면접관에게 보여주고 평가하게 한 결과, 힘과 자신감, 다이나믹하고 공격적이며, 약간 남자다운 옷을 입은 사람에게 높은 점수를 주었다는 결과를 얻었다. 또 할프 등(Harp et al., 1985)³²⁾는 기상 캐스터가 간편한 옷을 입었을 때보다는 보수적인 옷을 입었을 때 예보에 대한 신뢰를 보이고 뉴스도 더 오래 기억한다는 사실을 발견하였다.

흥미로운 연구로 누군가 건널목 신호를 무시하고 건널 때 다른 일부 대기자들도 뒤 따라 건너지는 동조현상에서, 정장을 말끔하게 차려입은 사람이 신호를 무시하고 건널 때 더 많은 사람들이 뒤 따르는 시험 결과가 있었다(레프코위츠 등 : Lefkowitz et al., 1955)³³⁾.

잠시 쉬어가기

[메라비언의 법칙]

‘메라비언의 법칙(The Law of Mehrabian)’은 효과적인 의사소통과 인간관계를 만드는데 있어서 언어적 요소보다 비언어적 요소의 영향력이 더 크다는 것으로, 상대방에 대한 호감이나 인상을 결정하는 요인으로 7%(Words) - 38%(Tone of voice) - 55%(Non-verbal behavior)가 작용한다는 법칙이다. 이 법칙은 심리학자 앨버트 메라비언(Albert Mehrabian)의 저서 《Silent Messages》(1971)에 발표된 이론으로 의사소통 현장에서 중요시된다.

이 법칙 따르면 메시지를 전달하기 위하여 세 가지 기본요소, 첫째 말의 내용(Words), 둘째 목소리(Tone of voice), 그리고 셋째 바디랭귀지(Non-verbal behavior)로 구성되는데, 메시지가 의미 있고 효과적으로 전달되기 위해서는 이 세 가지 요소들이 서로 일치되어야 한다.

만약 이 세 가지 요소들이 각기 다르게 나타나는 경우 메시지 수신자는 발신자의 의도를 파악하는데 혼란을 가져오게 되고 발신자의 의도와 다른 해석을 할 수 있다는 것이다.

이때 메시지 수신자는 언어적 요소 보다 비언어적 요소에 더 많은 비중을 두어 해석한다고 한다. 즉 말의 내용과 목소리 그리고 바디랭귀지가 서로 일치 않으면 수신자들은 바디랭귀지(비언어적 행동)를 더 믿는 경향이 있다는 것이다.³⁴⁾

제 4 절 효과적인 의사소통

효과적인 의사소통은 발신자의 의도가 수신자에게 잘 이해되고 받아들여진 상황이고, 수신자가 송신의도를 잘 이해하고 받아들여졌다는 것을 수신자가 확인하는 과정에서 만들어 지는 것으로 이런 상태를 의사소통이 원활하다고 한다.

이번 절에서는 효과적인 의사소통의 원칙, 7Cs 모델 그리고 효과적인 의사소통의 이점에 대하여 알아본다.

1. 의사소통의 원칙

커뮤니케이션은 역동적이고 복잡한 프로세스이다. 특히 비즈니스 현장에서 커뮤니케이션은 더욱 주의력 집중이 필요하다. 사업목표를 달성하기 위한 효과적인 커뮤니케이션 사항을 검토한다.

버나드(Barnard, 1948)³⁵⁾에 따르면 효과적인 의사소통을 위하여 첫째 수신자를 이해할 수 있어야 하고 둘째, 의사소통에 참여한 사람들 사이의 이익에 부합하고, 셋째 조직목표와 연관되어야하고, 넷째 물리적으로나 심리적으로 실행가능 해야 한다고 하였다.

미국의 AMA(American Management Association)⁸⁾은 비즈니스 커뮤니케이션 원칙 10가지 사항을 다음과 같이 제시하였다.

- 커뮤니케이션을 시도하기 전에 전달내용을 명확히 할 것
(Form a clear idea about the information before communication)
- 커뮤니케이션의 목표, 대상 또는 목적을 고정
(Fix the aim, objective or purpose of communication)
- 커뮤니케이션을 위한 물리적 심리적 환경 조성
(Create physical and psychological environment for communication)
- 상담을 통한 커뮤니케이션 계획 수립
(Make plan for communication through consultation)
- 커뮤니케이션의 올바른 주제선정
(Select properly the subject-matter of communication)
- 수신자가 메시지의 의도를 이해할 수 있게 할 것

8) <https://www.amanet.org/>

(Make the receiver realize the value of the message)

- 커뮤니케이션의 후속 조치 진행

(Follow-up the communication)

- 커뮤니케이션의 중요성에 대하여 명확한 아이디어를 가질 것

(Have a clear idea of the importance of communication)

- 커뮤니케이션에 따라 실행

(Act in accordance with communication)

- 경청할 것

(Listen properly)

비즈니스 커뮤니케이션을 위한 일반적인 원칙⁹⁾을 다음사항을 고려할 필요가 있다.

명확성(clarity) 의사소통 과정은 목적을 달성하기 위해서 커뮤니케이션의 명확히 해두어야 한다. 비즈니스 커뮤니케이션은 언어로 표현되고 수신자가 이해할 수 있는 방식으로 전송될 때 명확성을 확보할 수 있다.

의사소통의 기본 목적은 두 마음을 하나로 모으는 것인데, 이는 발신자가 의미하는 바를 수신자가 같은 방식으로 이해해야 가능하다. 따라서 의사소통은 이해하기 쉬운 언어로 명확하고 간단해야 한다.

적절성(adequacy) 커뮤니케이션의 목표는 최적의 정보 흐름을 확보하는 것이다. 의사소통 과정은 공식적인 업무의 효과적인 이행과 관련하여 조직 내 다양한 개인이 필요로 하는 모든 메시지들이 그들에게로 전달되어야 하고, 나아가 다른 유형의 메시지들에 대한 이러한 흐름이 적절해야 한다는 것을 보장해야 한다.

주의집중(attention) 수신된 메시지의 내용과 의미를 파악하기 위하여 충분한 집중력과 주의력을 기울여야한다. 명확한 표현임에도 불구하고 난해한 것으로 받아들여질 수 있고 집중력이 떨어짐으로 해서 메시지의 내용을 파악하지 못할 수 있다. 따라서 메시지의 내용을 완전하게 이해하기 위해서는 메시지를 거나 읽는 것에 대한 수신자의 충분한 관심과 집중력을 필요로 한다.

적시성(timing) 메시지의 유용성은 어떤 때에 발신하는가에 따라 영향을 받는다. 의사소통 과정은 메시지가 수신자에게 도달하였다는 것이 확실해야하고, 메시지는 참여자가 필요로 할 때 전달되어야 한다는 점이다. 다양하고 복잡한 내용을 가진 메시지는 해독하고 편집을 위한 시간이 필요할 수 있다. 또 정보의 긴급성과 시간요건을 고려할 때 적절한 여유를 허용하여야한다. 메시지의 생명은 적시성에 있다고 해도 과언이 아니다.

9) Sharma P. (<http://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/>)

비공식 조직의 전략적 활용(Strategic Use of Informal Organization) 비공식 조직을 정보전달에 활용되기도 한다. 비공식조직은 관리자의 관리범위를 벗어나 유지되며 조직에 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 동시에 가진다. 따라서 관리자들은 비공식 조직을 건설적 의사소통 수단으로 활용하는 것에 대하여 신중하게 접근하여야 한다.

비공식 조직이 자발적으로 성장했을 때, 이를 억누르거나 제거하려는 것은 바람직하지 않다. 또한 무시해서는 안 되며, 공식적인 조직의 의사소통을 보완하기 위해 활용해야 한다. 상사와 부하 사이에 이루어지는 소통은 적절한 이해와 신속성이 떨어지고 신뢰할 수 없는 것으로 보일 경우가 있다. 이런 상황에서 비공식적 조직을 전략적으로 활용하는 의사소통 프로세스는 도움이 될 것이다.

적응성과 획일성 사이의 균형(Balance between Adaptability and Uniformity) 조직의 획일성은 업무의 효율성을 높인다. 그러나 적응성은 개인이 관여된 다른 상황에 적응할 수 있어야 한다. 명령과 보고는 시스템을 통해 전달될 수 있다. 시스템은 특정상황에 적응할 기회를 제공하는 구조이어야 한다.

관심과 수용(Interest and Acceptance) 비즈니스 커뮤니케이션의 목적은 긍정적인 응답을 확보하는 것이다. 의사소통은 메시지에 관심을 가지고 받아들여야 한다. 사기가 높아 의욕적인 상황에서는 하향 소통이 효과적이고, 상급자가 좋은 청취자일 때 상향 소통이 가능하다. 소통의 원칙을 적용하면서도 강제하기 어렵다는 점을 알아야한다. 따라서 조직 구성원들은 소통의 원칙에 대하여 자발적인 참여가 바탕이 되어야 한다.

예의(Courtesy) 예의는 어떤 의사소통에 있어서든 어떤 대가를 치르더라도 유지되어야 한다. 특히 비즈니스 커뮤니케이션에서 예의의 표시는 상대방에게 훌륭한 조직이라는 확신을 심어준다. 공손한 언어의 사용, 실수에 대한 사과, 호의에 대한 감사, 지체 없는 편지 답장 등 비즈니스 커뮤니케이션에서 필요로 하는 몇 가지 사례이다.

간결성(Conciseness) 효과적인 의사소통은 간결해야 한다. 반복을 피하면서 필요한 사실만을 명시하여야 한다.

채널(Channel) 직접적 또는 최단 채널을 사용하면 의사소통의 의도가 왜곡되지 않는다. 어떤 채널을 통하여 의사소통할 것인지 주의를 기울여야 한다.

피드백과 양방향 커뮤니케이션(Feedback, Two-way Communication) 발신자가 수신자로부터 피드백을 받으면 통신이 완료된다. 커뮤니케이션의 궁극적인 목표는 피드백 원칙을 통해 달성된다. 일방적 의사소통은 바람직하지 않다. 비즈니스 커뮤니케이션의 목적을 완수하기 어렵다. 발신자와 수신자 모두가 소통하는 통신이 효과적

인 결과를 만든다.

2. 효과적인 의사소통을 위한 7Cs 전략

커뮤니케이션의 7가지원칙으로 알려진 7Cs의 효과적인 커뮤니케이션은 좋은 의사소통과 비즈니스 커뮤니케이션을 보장하는 유용한 방법이다. 이 7Cs는 서면과 구두의 의사소통이 명확하고, 목표 지향적이고 잘 구성된결과로 커뮤니케이션에서 유용한 체크리스트로 활용할 수 있다. 7가지원칙은 다음과 같다.

완전성(completeness) 메시지는 완벽해야하고 수신자의 인식과 경험체계에 부합되어야 한다. 메시지는 사실에 근거해야하며 복잡한 메시지는 추가정보를 제공하거나 설명을 해야 한다. 주제를 세분화하고 개요가 있으면 어떤 의도가 있는지 파악하기 용이하다. 완전성의 특징은 다음의 효과가 나타난다.

- 완전성이 반영된 의사소통은 조직의 평판을 높이고 발전시킨다.
- 중요 정보가 누락되지 않고, 추가의 소통이 용이하여 소통비용이 절감된다.
- 완전한 의사소통은 필요한 곳에 추가정보를 제공하기 때문에 수신자가 의문 또는 혼란이 없다.
- 완전한 의사소통으로 수신자의 의사결정에 도움이 된다.
- 수신자/청중을 설득하기 용이하다.

구체성(Concreteness) 구체적인 비즈니스 커뮤니케이션은 분명한 메시지에 관한 것이다. 구체적인 의사소통은 애매하고 일반적이기 보다는 특별하고 명확하다는 것을 의미한다. 이것은 때때로 연구 자료의 수치 같은 사실에 입각한 자료로 제공된다. 구체적인 메시지의 특징은 다음과 같다.

- 구체적인 사실과 숫자로 뒷받침된다.
- 명료하고 명성을 쌓는 언어를 사용한다.
- 구체적인 메시지는 해석의 오류가 없다.

예의성(courtesy) 수신 대상자에 대한 느낌과 관점을 고려해 주는 것 이외에도 친절하고 예의바르게 수신자들과 소통하는 것은 중요하다. 수신자에 대한 존중을 나타내는 용어의 사용으로 효과적인 의사소통을 만들어 낼 수 있다. 발신자는 성실하고, 공손하며, 현명하고, 성찰적이며 열정이어야 한다. 예의바른 소통은 다음의 특징이 있다.

- 예의 바른 메시지는 수신자의 느낌뿐만 아니라 소통 당사자 양쪽의 관점을 고려하는 것이다.
- 예의바른 메시지는 긍정적이고 수신 대상자에게 집중되어 있다.

- 수신자에 대한 존중을 나타내는 용어를 사용한다.
- 내용이 편파적이지 않다.

정확성(Correctness) 사용언어의 정확성이 요구된다. 서면의 비즈니스 레터의 문법적 오류에 유의하여야하고, 공문의 형식과 서술에 오류가 없도록 한다. 언어를 올바르게 사용하면 커뮤니케이션의 신뢰도가 높아지고, 수신자는 전달의도에 대하여 신중한 태도를 보인다. 정확한 커뮤니케이션의 특징은 다음과 같다.

- 메시지는 정확하고 시의성이 있다.
- 의사소통이 올바르게 이루어지면 신뢰도가 높아진다.
- 정확한 메시지는 청중/독자에게 더 큰 영향을 미친다.
- 메시지에 사용된 사실과 수치의 정확성을 확실히 해둔다.
- 메시지 언어는 적절하게 선택하고 정확히 사용한다.

명료성(Clarity) 명확한 메시지는 짧은 문장 그리고 구체적인 단어의 특성을 갖는다. 한 번에 너무 많은 것을 달성하려고 하기 보다는 한 번에 특정 메시지나 목표를 강조하는 것이 좋다. 격식어휘나 진부한 표현은 가급적 자제한다. 괄호를 피하고 요점을 유지함으로써, 수신자가 발신의도를 정확히 파악할 수 있다. 의사소통의 명료성에 대한 특징은 다음과 같다.

- 간략하게 쓴 정보는 메시지의 본질을 강조한다.
- 정보의 이해가 쉽다.
- 아이디어와 사상의 명확성은 메시지의 의미를 강화시킨다.
- 명확한 메시지는 정확하고 적절하며 구체적인 단어를 사용한다.

배려심(Consideration) 배려는 역지사지(易地思之), 즉 다른 사람의 입장이 되어보는 것이다. 효과적인 의사소통은 상대방의 관점, 배경, 전문지식수준, 연령 및 교육수준 등을 고려해야 한다. 상대방의 감정이 상하지 않도록 그들의 요구조건, 감정 그리고 나타날 수 있는 상황을 상상함으로써 상대방의 자긍심을 유지시킨다. 메시지를 작성하는 동안 상대방의 수준과 요구에 맞추어 단어와 문구를 수정한다. 사려 깊은 의사소통의 특징은 다음과 같다.

- ‘You 당신’을 강조하여 접근한다.
- 상대방과 공감하고 관심을 보이면, 상대방의 긍정적인 반응이 유도된다.
- 상대방에게 낙관적인 모습을 보이고, 불가능보다는 가능성을 강조한다.

간결성(Conciseness) 메시지는 내용에 모순이 없이 일관 될 때 명확해진다. 사실을 언급 할 때, 일관되고 뒷받침되는 정보가 있는 것이 중요하다. 특정 진술이나 표기법을 체계적으로 구현하는 것도 명확한 비즈니스 의사소통에 기여한다. 문장이 다양할 때 상대방은 혼란스러워 한다. 간결한 의사소통은 다음과 같은 특징이 있다.

- 간결한 메시지는 비용뿐만 아니라 시간이 절약된다.
- 과도하고 불필요한 단어 사용을 피하면서, 주요 메시지에 강조점을 두어 이해를 돕는다.
- 간결한 의사소통은 상대방에게 제한된 말로 간결하지만 필수적인 메시지를 전달한다.
- 간결한 메시지는 상대방에게 매력을 느끼게 하고 이해력을 높인다.
- 간결한 메시지는 본질적으로 반복적이지 않다.

3. 효과적인 커뮤니케이션 방법

발신자의 의도가 수신자에게 정확하게 전달되지 못하는 방해요인들을 먼저 살펴본 뒤에 실제로 발생할 수 있는 영역에서 의사소통을 알아보고 우수한 만능 커뮤니케이터(a better all-round communicator)가 되는 방법을 알아본다.

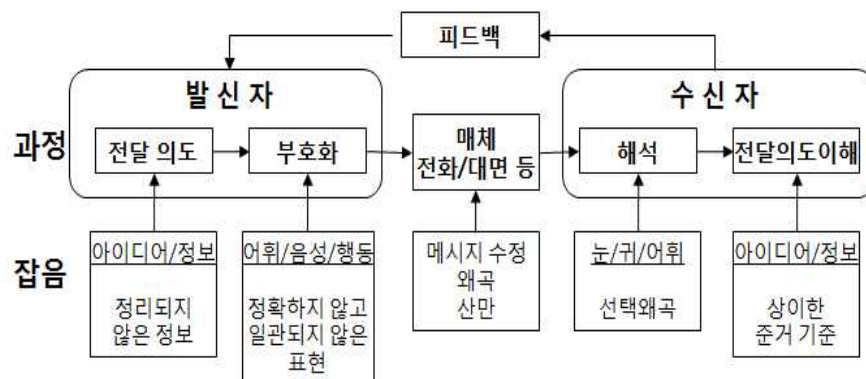
1) 커뮤니케이션 방해요소

잡음은 완전한 의사소통 방해하는 요인이다. 방해요인은 의사소통 매 단계마다 원천적으로 내재되어 있다. 메시지 의도를 수신자가 정확히 해독하지 못하는 여러 가지 잡음 중에 중요한 것들은 다음과 같다.

중요정보누락(omission) 한마디로 정보의 불완전성이다. 정보가 누락되는 이유는 다양하다. 정보를 제공하는 발신자가 중요한 모든 정보 생략하는 경우와 전달 매체의 불완전성으로 인하여 누락되는 경우도 있다.

수신자 관점에서 볼 때 생략해도 좋을 내용을 과도하게 포함하는 정보과중. 즉 사소한 정보까지 모두 담으면 수신자의 시간 압박으로 인하여 꼭 확인해야할 정보가 누락될 수 있다.

[그림-] 의사소통 과정에서 발생 가능한 잡음들



정보 왜곡(distortion) 의사소통 참여자간 의식구조의 차이로 인하여 메시지가 왜곡되는 경우가 있다. 참여자들은 각기 다른 준거프레임을 통하여 메시지를 인식하고 해석한다. 참여자 각각의 준거프레임은 인종, 성별, 연령, 교육정도, 성격, 경험, 성장과정 그리고 종교적 신념 등에 따라 고유한 틀을 형성하기 때문에 같은 메시지를 다르게 해석할 수 있다.

메시지를 전달하는 메신저는 완전한 메시지를 구성하여 송신하였다 하더라도 전달 매체가 열악한 경우 메시지는 왜곡된 상태로 수신자에게 도달할 수밖에 없다. 매체의 열악성뿐만 아니라 메시지의 특성에 적합한 매체를 선택하는 것도 중요한데 매체 선택이 올바르지 않을 경우 메시지는 왜곡될 수 있다.

메시지에 대한 해석상 오류는 광범위하게 발생되며 그 이유도 다양하다. 같은 단어에 대한 참여자 사이에 어의적 차이가 발생할 수 있다. 또 발신자의 어의적 표현과 비어의적 표현이 서로 다른 경우 해석상 왜곡이 생길 수 있으며, 이 경우 수신자는 두 가지 메시지 중에서 비어의적 표현을 신뢰하는 경향이 있다.

메시지를 간결하게 구성하기 위하여 내용과 의미를 축약하는 경우에 지나치게 비식적으로 축약하는 경우 메시지의 왜곡이 생길 수 있다. 발신자는 시간의 압박이 있더라도 내용 구성에 부족함이 없는지 살펴야 한다.

참여자 지위(status) 상사와 부하간의 지위 차이는 의사소통을 방해하는 요인이다. 조직의 참여문화가 부족한 경우 위계상 상하 간의 의사소통이 원활하지 못할 수 있다. 특히 권위적 상사는 상향적 의사소통에 부정적이라 의사소통에 부하의 참여를 기대하지 않을뿐더러, 부하들도 자신의 의견을 피력하는데 주저한다.

참여적 리더가 부하의 참여를 촉진하고 우호적 분위기를 만든다 하더라도 결국엔 부하(수신자)가 메시지를 수용하지 않으면 어떤 의사소통도 진행될 수 없다. 부하가 상사를 신뢰하고 발신 메시지에 대한 수용성이 떨어지면 효과적인 커뮤니케이션을 기대하기 어렵다.

이 밖에도 의사소통을 방해하는 잡음들로 수신자의 선택적 청취, 적시성부족, 여과하여 수신하기, 조직에 존재하는 특수어휘, 물리적 장애 등이 있다.

2) 효과적인 커뮤니케이션 방법

소통 장애 요인을 극복하고 실제로 발생할 수 있는 의사소통 과정에서 우수한 만능 커뮤니케이터(a better all-round communicator)가 되는 방법을 알아본다.

효과적인 자기표현 자기표현은 자신의 내적 상태를 타인에게 전달하는 것으로 표

현이 미숙한 사람은 무관심한 행동을 하거나 때로는 자신의 속마음과 상반된 행동을 함으로써 타인의 오해를 불러일으키고 의사소통이 이루어지지 않을 수 있다.

우호적인 대인관계를 형성하기 위해서는 솔직하고 진지한 감정의 교류가 필요하다. 좋은 말을 할 경우는 물론 어렵고 불편한 이야기를 해야하거나 잘 아는 사람의 요구를 거절해야하는 상황이 생길 수 있다. 이 경우 자기표현을 잘하는 방법으로 고려사항들이다.

긍정적인 감정 표현할 때는 상대방이 수긍할 수 있는 호소력 있는 표현을 사용하고 언어적 표현과 함께 다양한 비언어적 표현을 동시에 활용하는 것이 효과적이다 (eg. 호소력 있는 눈빛, 미소 짓는 얼굴 표정, 편안한 자세와 공간적 거리 등).

불쾌한 감정을 표현할 때는 상대방의 잘못을 지적하는 방법보다 상대방의 잘못으로 인한 나의 불쾌한 감정과 불편한 상황을 표현하는 방식이 바람직하다. 즉 ‘당신이’ 보다는 일인칭인 ‘내가’를 주어로 하여 불쾌한 감정을 전달하는 것이 마찰을 최소화하면서 효과적이다.

잘 아는 사람의 부탁을 거절하기는 쉽지 않다. 그러나 타인의 요청을 거절할 줄도 알아야하고, 타인에게 부탁이나 도움을 청할 줄도 알아야 성숙한 인간관계가 구축되는 것이다.

잠시 쉬어가기

[부탁거절하기]

- 부탁 내용을 완전히 파악할 때 까지 듣는다.
- 받아줄 부탁이 아니더라도 즉각적인 부정적 표현을 삼간다.
- 잠시의 침묵을 통하여 예비적인 부정적 의사를 표현한다.
- 낮고 조용한 목소리로 비언어적 행동을 동시에 사용한다.
- 거절의 용어는 간단하고 명확히 하고, 불필요한 변명(들어주지 못하는 이유)은 않는다.
- 결정에 시간이 필요한 경우 우선 ‘노’라고 이야기하고, 숙고한 뒤 ‘노’를 ‘예스’로 바꿀 수 있다. (‘예스’는 철회하기는 어렵다.)
- 죄송하다 또는 미안하다는 말은 진심으로 그렇게 느낄 때 사용한다.

의사소통 분위기 조성 우선 부하가 상사에게 의견을 전달하는 것에 대한 부담감과 거부감이 없는 분위기 만들어야 한다. 거부감을 줄이기 위하여 개방적 의사소통이 가능한 조직문화를 형성해야 한다. 개방적 조직문화는 상사가 선택한 정보가 부하에게로 하향적으로 흐르는 전통적인 조직문화와 대비된다. 구성원들은 상사가 아니라 조직의 비전과 목표 그리고 가치관에 몰입할 수 있어야 한다. 개방적 의사소통이 가

능한 조직문화는 조직목표에 대한 협력과 몰입을 고양하기 때문에 상사와 부하간의 신뢰를 증진시킨다(Martin 1998)³⁶⁾.

조직 비전과 목표 지향적이기 위하여 수직적 의사소통의 유효성도 중요하지만 수평적 의사소통의 증진이 필요하다 수평적 의사소통이 원활하기 위하여 우선 단위(기능) 조직 사이에 정보의 원활한 교환이 이루어져야 하고, 단위 조직 사이에 형평의 원리가 작동되어야 한다. 또 조직구조 변화가 신속적으로 일어나야하는데 환경에 적합한 조직구조를 이룰 때 수평적 의사소통이 효과적일 수 있다.

효과적인 경청 경청은 상대방의 말을 귀 기울여 주의 깊게 듣는 것이다. 우리들이 의사를 전달할 때 다른 사람들이 집중해서 들어주기를 바라면서도 정작 다른 사람들이 이야기할 때 대충 듣거나, 필요부분만 듣거나 또는 나와 관계된 부분만 선택하여 듣는다.

경청이 건강하고 효과적인 의사소통의 출발점이라 하면서도 구체적으로 그렇게 행동하기는 매우 어려운 것이 사실이다. 대체적으로 프리젠테이션 기법과 같이 다른 사람을 설득시키는 스킬에는 관심이 많지만 상대방의 말을 경청하는 방법에 대한 관심도 부족하고 그렇게 하기는 더 어렵다. 리더십 관점에서 커뮤니케이션의 중요성은 재론할 필요가 없다. 커뮤니케이션에서 경청은 무엇보다 중요하다. 따라서 경청은 리더십 행동의 첫 번째 단계라 할 수 있다. 경청을 잘하는 중요한 몇 가지 사항을 알아본다.

경청 태도로 우선 화자에 대하여 존중하고 있고 말하는 내용 또는 발표내용에 대하여 관심을 가지고 있다는 비언어적 표현이 필요하다. 즉 화자의 눈을 쳐다보면서 상체는 화자 쪽으로 하고 중요하고 공감하는 부분에 대하여 고개를 끄덕이는 행동은 화자로 하여금 존중받고 있다는 느낌을 갖게 한다.

화자가 말을 하면 화제의 주도권을 맡기고 주제를 마무리할 때까지 기다린다. 말하는 중에는 화자요청에 응대하는 이외에 말을 중단시키지 않는 것이 중요하다. 화자가 말을 마치면 모호한 부분에 질문을 하고 이해한 부분에 대하여 확인하고 공감을 표현한다.

화자에 대하여 수용적 태도를 취하고 상대방의 입장과 상황을 고려한 경청으로 공감을 이끌어 내는 것이 중요하다. 때때로 화자에 대하여 주의를 기울이지만 나의 입장에서 비판적으로 평가하며 듣기도 한다. 이런 듣기 태도는 화자가 말을 마치기 전에 끼어들어 반박과 비평을 하게 되는데 이렇게 되면 심각한 논쟁으로 비화되거나 의사소통 자체가 깨질 수 있다.

화자와 공감을 위해서 역지사지(易地思之) 태도가 중요하다. 주의 깊고 정중하게

청취하고 화자의 입장과 의도를 이해하려는 노력이 필요하다. 말이 진행되는 동안은 분석과 비판을 의도적으로 억제하고, 화자의 관점에서 이해하려는 노력은 상호 공감을 얻을 수 있고 질 높은 의사소통을 이룰 수 있다.

공감은 말 속에 담긴 감정, 사고, 신념을 포착하고 상대방의 관점에서 이해하고자 하는 태도이다. 공감을 바탕으로 나의 의견을 나눌 때 상대방 역시 진지하게 경청하게 되면서 의사소통은 증진될 수 있다. 더 나아가 경청과 공감의 바탕이 될 때 화자가 실제로 의도하는 것을 말할 수 있도록 협력하고 도와줄 수 있다. 이것은 바로 ‘적극적 경청 능력’이다.

적극적 경청을 위하여 첫째 자신 내부와의 대화(생각)를 멈추어야 하고, 둘째 자신의 말로 전환하여 말하는 사람에게 확인하고, 셋째 불일치한 메시지나 중의가 담긴 의도는 확인하는 자세가 필요하다. 다른 관점에서 효과적인 경청을 살펴보면, 듣기단계에서 준비가 필요하다. 사전에 배포된 자료를 정독하면서 화자의 의도를 확인할 필요가 있다. 심층 주제인 경우 사전에 배경지식을 구축할 필요가 있다. 질문목록을 작성하고 핵심적인 질문을 별도로 마크해 둘 필요가 있다. 또한 일대일 대면이 아니라면 참석자를 파악해 두는 것이 좋다.

발표 또는 대화가 시작되면 화자의 이야기에 집중하고 말속에 포함된 의미와 맥락을 파악하고 추론한다. 발표하는 정보를 확인하고 내용을 이해하는 것이 우선이다. 발표 내용이 나와 어떤 관계를 가지고 있는지 역학관계를 파악해야 한다. 화자에게 적극적으로 듣고 있다는 비언어적 표현을 전달하는 것이 화자로 하여금 준비된 내용을 충분하게 전달하게 할 수 있다. 발표 또는 대화를 마치면 들은 내용을 정리해서 메모하고, 사후대응(Follow up)할 사항들을 분류해 두어야 한다. 발표 내용은 필요하거나 자신과 관련된 부분은 유사한 경험과 연결시켜 의미를 확장하고 내 것으로 만들어 놓는다.

이청득심(而聽得心), 귀 기울여 잘 들으면 사람의 마음을 얻을 수 있다는 말이다. 특히 리더는 주변 사람들의 이야기를 잘 들어야 한다. 훌륭한 독자는 행간(行間)을 읽어 낼 수 있듯 훌륭한 리더는 부하의 말에서 어간(語間)을 들을 수 있어야 한다.

피드백 하기 (feed back) 발신자의 전달의도 또는 요구사항에 대한 수신자의 이해 수준 등 필요사항을 발신자에게 다시 메시지로 보내는 환류과정이다. 의사소통에서 피드백이 없는 일방적 커뮤니케이션(one-way communication)은 발신자 입장에서 수신자의 수신여부를 확인할 수 없어 다음 단계의 조치를 취할 수 없게 된다. 즉 일방적 의사소통은 전달하려는 의도와 전달의도의 이해사이에 불일치 가능성이 있다 (애쉬포드: Ashford, 1986)³⁷⁾.

공지, 공개 등은(eg. 대국민 안전안내문자, 공고문, 담화문 등) 발신자 입장에서 발신하고자 하는 내용을, 언제, 어떤 매체로, 발신했는가가 중요할 뿐 대상자가 수신했는지, 발신 의도를 확인했는지 피드백을 받을 필요가 없다. 그러나 리더십 과정에서 의사소통은 리더가 구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 쌍방향 커뮤니케이션(two-way communication)을 전제로 하고 있다. 따라서 메시지 전달의 중요성만큼 수신된 메시지의 피드백 과정도 중요하다.

효과적인 피드백은 가급적 즉각적이고 시의성을 가지고, 평가 또는 비평적이기보다는 설명적 내용을 포함하는 것이 좋고, 대상자 자체를 지적하기 보다는 구체적 행위에 초점을 맞추어 발신자가 확인 가능한 수준으로 명확하게 피드백 하는 것이 좋다.

리더십 과정에서 상사는 부하에게 부정적 또는 정적 피드백을 모두 제공할 수 있는데 만일 부정적 피드백을 제공할 경우 부하의 통제범위 내에서 이루어져야 효과가 있다. 그러나 부하 개발을 위하여 부정적 피드백보다 정적 피드백이 효과적이다. [표-]는 상사와 부하 관계에서 발생할 수 있는 피드백 유형이다(이상호 2013)³⁸).

[표-] 피드백 유형(처벌과 징계)

구 분	부정적 피드백(처벌)	긍정적 피드백(징계)
목 적	잘못에 대한 처벌	교정과 성숙을 위한 훈련
초 점	과거의 행위	미래의 행위
상사의 태도	부하에 대한 분노	부하에 대한 애정과 관심
부하의 반응	공포, 적의, 원망, 죄책감	결심과 상사에 대한 존경심

3) 조하리 창과 대인관계 구축

조하리 창(Johari window)은 사람들이 자신과 타인과의 관계를 더 잘 이해할 수 있게 하는 기술이다(Luft & Ingham 1955)³⁹. ‘조하리(Johari)’란 고안자 조셉(Joseph Luft)와 핼링턴(Harrington Ingham)의 이름을 결합한 것이다.

조하리는 사람의 마음을 4개의 창으로 구분하고 사람들이 지닌 다양한 관점을 이해하고 교육하는 도구로 사용된다. 자기인식(self-awareness), 개인개발(personal development), 의사소통 증진(improving communications), 인간관계(interpersonal relationships) 집단역학(group dynamics) 팀 개발(team development) 및 그룹간의 관계(inter group relationships) 등에 적용된다.

특히 자신과 타인의 관점에서 의사소통에 근거한 갈등의 원인을 찾는 데 사용할 수 있다. 된다. 심리학에서는 조하리 집에 있는 4개의 방(Johari House with four rooms)으로 비유하기도 한다.

조하리의 4개 창(영역) 첫째, 알려진 영역(open)으로 나도 알고 상대방도 알고 있는 개방된 영역이다. 둘째, 가려진 영역(blind) 나는 모르는데 상대방은 알고 있는 내게는 가려진 타인의 영역이다. 나만 인식하지 못하는 행동, 습관 등이다. 셋째, 숨겨진 영역(hidden) 나는 아는데 상대방은 모르는 영역으로 나만의, 상대방에게 알리고 싶지 않은 숨겨진 비밀 영역이다. 넷째, 모르는 영역(unknown)는 나도 모르고 타인도 모르는 알려지지 않은 영역이다. 지금까지 나도 몰랐고 상대방도 모르는 잠재된 탁월성 등일 수 있다.

[그림-] 조하리 창



네 사분면 간의 균형이 바뀔 수 있다. 이전에 감추어 둔 삶의 모습을 누군가에게 말하고 싶을 수도 있다. 예를 들어 집단 내에서 자신의 생각을 드러내는 것은 쉽지 않을 수 있지만 이렇게 하면 열린 공간이 증가하고 숨겨진 영역(hidden)이 줄어든다. 사람으로부터 피드백을 요청하여 개방된 영역을 늘리는 것도 가능하다. 사람들이 솔직하게 피드백을 주면 가려진 영역(blind)을 줄일 수 있다. 타인과 공동 작업을 통하여 이전에 인정받지 못했던 측면들을 발견할 수 있다.

모르는 영역(unknown)이 생기는 몇 가지 요인으로 기회, 격려, 자신감 또는 훈련 부족으로 과소평가 되거나 평가조차 실시되지 않은 능력, 사람들이 가진 잠재적 능력 또는 적성, 사람들 내면의 두려움 또는 혐오감, 알려지지 않은 질병, 억압된 잠재 의식, 어린 시절부터 조절된 행동 또는 태도 등을 들 수 있다.

사례로, 교육현장에서 학생들이 가정교사와 접하는 것은 학교생활에서 그들의 경험 이 학습에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지를 이해하는데 도움을 줄 수 있다. 그들 자신이 이런 것들을 깨닫게 되면서 모르는 영역(unknown)을 줄일 수 있을 것이다.

알려진(Open) 영역 확장 전략 조하리 창을 통하여 건강한 의사소통과 관계개선을 위한 실제적인 두 단계의 관점을 살펴보면 다음과 같다.

첫 단계는 자신을 확인하기이다. 조하리 창 의 출발점은 개방영역에 있다. 자신에 대하여 메모한다. 자기인식진단(the Self Awareness Diagnostic)¹⁰⁾지를 작성한다. 나의 강점과 약점은 무엇인가? 다른 사람들과 편안한 관계를 유지하며 기꺼이 무엇인가 나누고 있는가? 내가 이미 알고 있는 영역에 대하여 정직하고 분명하게 질문에 반영한다.

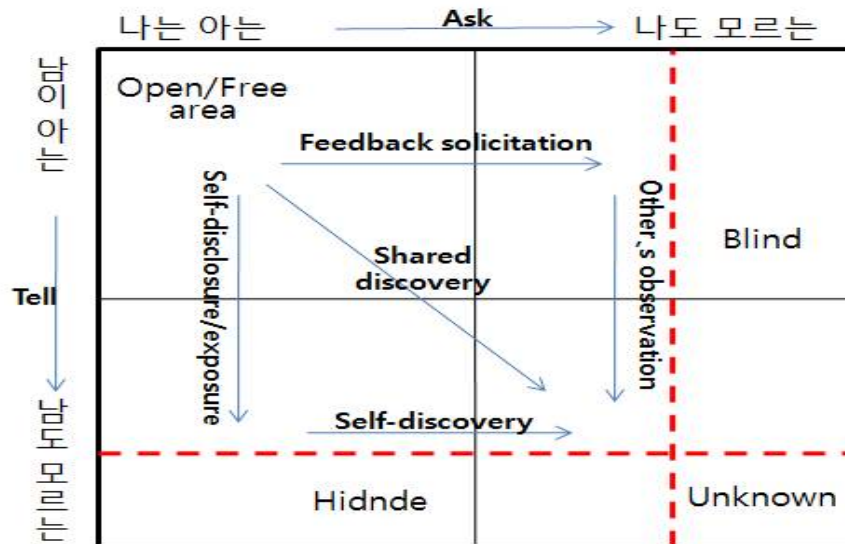
두 번째 단계는 타인으로부터 피드백 받기이다. 다른 사람들을 참여시켜 자신에 대한 피드백을 요청한다. 진지하게 받아들여야 한다. 그렇다고 하여 제안된 모든 것을 해야 한다는 것을 의미하지는 않지만 적어도 피드백에 관하여 경청하고 고려해야 한다. 피드백을 제공한 다른 사람에게 감사의 표시를 한다. 그리고 자신의 상황과 필요에 따라 일대일 또는 집단으로 피드백을 받을 것인지를 선택한다. 피드백에 경청하고 존중해야 한다. 그렇게 함으로써 자신에 대한 발견으로 이어질 수 있고 더 많은 피드백을 받기를 원하게 된다.

변화의 방향은 명확하다. 사각지대를 줄이고 개방된 영역을 늘리는 것이다. 그러기 위하여 크게는 두 방향으로 개선해야 한다. 하나는 ‘자기표출’을 통하여 숨겨진 영역을 줄이는 것이고, 다른 하나는 ‘피드백’을 통하여 가려진 영역을 줄여 나가는 것이다. 조하리 창 의 영역 및 방향별 변화 동인은 다음 [그림-]과 같다. 화살표를 주목하라.

숨겨진 나 발견(Self-disclosure/exposure) 스스로 숨겨진 부분을 공개한다. 자신을 공개함으로써 숨겨진 부분을 줄이고 개방영역을 넓힌다. 공개로 인하여 과거의 명성과 권위가 사라지는 두려움이 있을 수 있다. 그러나 현재의 가식적 신뢰보다 진정한 신뢰를 얻기 위하여 위험을 감수할 필요가 있다. 스스로 감수할 수 있는 정도를 꾸준히 공개함으로써 완전히 새로운 나를 만들겠다는 의식전환이 동반되어야 한다.

10) 사람들의 개인적인 강점, 동기부여, 잠재력을 이해하고 실현할 목적으로 개인 및 조직을 위하여 진단하는 프로그램(<http://www.selfawareness.org.uk/>)

[그림-] 알려진 영역 확장전략



나도 몰랐던 나를 발견하기(Feedback solicitation) 다면적 피드백을 통하여 내가 모르는 나를 찾아 가려진 부분을 개방된 영역으로 전환한다. 피드백을 하는 상대는 나에게 호감을 가진 사람뿐만 아니라, 나를 싫어하는 사람, 상사, 부하, 동료 등 나를 잘 아는 사람들을 다면적으로 동원하여 피드백을 받는 것이 효과적이다. 다른 방법으로 심리검사(eg. MBTI, 에니어그램 등)을 통해 스스로 나를 발견하는 것도 가능하다.

누구도 몰랐던 나를 찾기(Shared discovery) 자기 스스로 나를 발견하거나 다른 사람을 통해 찾은 나의 영역이 점차 확장되면서 자연적으로 모르는 영역이 줄어들면서, 잠재적으로 가지고 있던 본인의 능력과 탁월성을 찾을 수 있을 것이다.

적용 시 유의점 도구로써 조하리 창은 다음과 같은 단점이 있다. 첫째, 어떤 사항에 대하여 타인과 소통하지 않는 편이 더 좋을 수 있다는 점이다. 둘째, 사람들은 받은 정보를 필요 이상으로 전달하거나 부정적으로 사용할 수 있다. 셋째, 어떤 사람들 또는 어떤 문화에서는 피드백에 대하여 매우 개방적인 수용성을 가지는 반면 어떤 사람들은 그렇지 않을 수 있다는 점이다. 넷째, 사람들은 개인적인 피드백에 대하여 불쾌하게 받아들일 수 있기 때문에 신중하게 서서히 시작하는 것이 중요하다.

조하리 창은 약점에 불구하고 학습 및 개인개발에 다양하게 사용된다. 그것은 훈련이나 개발활동에서 달성하기 원하는 것이 무엇인가에 달려있다.

잠시 쉬어가기

[조하리 창을 이용하여 관계증진을 위한 질문]

팀 레벨의 증진

- 우리 팀과 다른 팀이 공유하고 있는 목표나 가치는 무엇입니까?
- 다른 팀은 우리 팀의 역할과 책임을 무엇이라고 봅니까?
- 우리 팀만이 가지고 있는 업무 방식이나 눈에 보이지 않는 룰은 무엇입니까?
- 우리가 다른 팀을 오해하고 있다면, 어떤 오해가 가능할까요?
- 다른 팀으로부터 전폭적인 지지를 받으려면, 어떤 가치나 목표가 공유되면 좋을까요?
- 우리 팀 내부도 잘 모르고 다른 팀들도 모르지만, 최고경영자 입장에서 우리 팀을 본다면 어떤 관점으로 볼 수 있을까요?
- 우리 팀의 업무방식을 볼 때, 외부 컨설턴트라면 어떤 조언을 줄 수 있을까요?
- 최고의 팀이 되기 위해 우리가 더 발전시켜야 할 부분이 있다면 어떤 부분일까요?
- 다른 팀이 생각지 못한 우리 팀만의 새로운 경쟁력을 갖추다면, 무엇을 증진시키고 싶습니까?
- 우리 팀이 완전히 새롭게 조직된다면, 어떤 팀 워크와 어떤 능력이 팀에 필요합니까?
- 팀 워크가 강화되고 좋아진다면, 어떤 능력이 발휘될 것으로 예측합니까?

리더십 레벨의 증진

- 자타가 인정하는 나의 리더십은 어떤 모습인가?
- 나의 리더십에 대해 다른 사람들은 어떻게 평가하고 있는가?
- 다른 사람들이 오해하고 있는 나의 리더십은 어떤 모습인가?
- 지금까지 굳어져 온 나의 리더십 모습과 내가 되려고 하는 리더십의 차이점은 무엇인가?
- 나의 리더십의 강점과 약점에 대해 주변 (파트너, 직원, 거래처, 나를 아는 사람)은 무어라 할까?
- 지금껏 말해 오지 않았지만 내가 증진해야 할 리더십은 무엇인가?
- 조직의 발전을 위해, 지금껏 시도해 보지 않았던 리더십을 발휘한다면 어떤 리더십이어야 하는가?
- 다음 리더를 세운다면, 어떤 리더십을 가진 사람을 세우고 싶은가?
- 우리 조직에서 강조하는 리더십은 어떤 점에서 중요하고 어떤 점에서 강화되어야 하는가?

출처: <https://bizcoach.tistory.com/entry/>

4. 효과적인 커뮤니케이션의 이점

의사소통이란 정보, 사실, 생각, 생각, 의견 등을 둘 이상의 사람들 또는 집단 간에 교환하는 과정이다. 메시지의 전달이 명확하고 완전하며 간결하고 정확하며 전달의도를 완전히 이해하는 의사소통을 '효과적인 의사소통'이라고 한다. 메시지의 내용이 모호하고 불완전하며 정확하지 않고 이해하기 어렵다면 '비효과적인 의사소통'이 된다.

비효율적인 의사소통은 좋은 결과를 가져오지 않는다. 오히려 그것은 오해, 불신, 적개심, 갈등 및 혼란의 온상이 된다. 비즈니스 조직에서 효과적인 의사소통은 의사 결정에 도움이 되고 업무 흐름을 가속화하고 생산성을 높이며 비즈니스 관계를 강하게 만들고 고객 만족도를 높이며 다른 많은 문제를 해결할 때 매우 중요하다.

효과적인 비즈니스 커뮤니케이션의 이점은 다음과 같다.

의사결정 지원 비즈니스 의사결정은 정확하고 적절해야 한다. 효과적인 의사소통 결과가 반영된 의사결정은 비즈니스 현장에서 성공확률을 높일 수 있다.

작업속도 향상 명령, 지시사항, 제안 등이 적절하고 시의성 있게 전달되면 업무속도가 향상된다.

생산성 향상 효과적인 의사소통을 통해 작업팀은 각자의 작업에 집중하여 혼란을 없앨 수 있다. 능력, 효율성 그리고 성능을 향상시켜 궁극적으로 생산성을 향상시킬 수 있다.

직무 만족도 향상 효과적인 의사소통은 직장 내 직원과 관리자 모두에게 직무만족도를 높일 수 있다. 직원들은 자신이 조직에 필수적이라고 생각하고 관리자는 직원이 명령을 이행한다는 것에 만족을 느끼게 된다. 직원들이 무엇을 해야 하는지, 언제 해야 하는지, 그리고 성과보상에 대하여 명확하게 알고 있을 때 그들은 그들의 일을 효율적으로 수행할 수 있다. 효과적인 의사소통이 일어날 때 직원들은 관리자의 권위에 만족하고 충성한다.

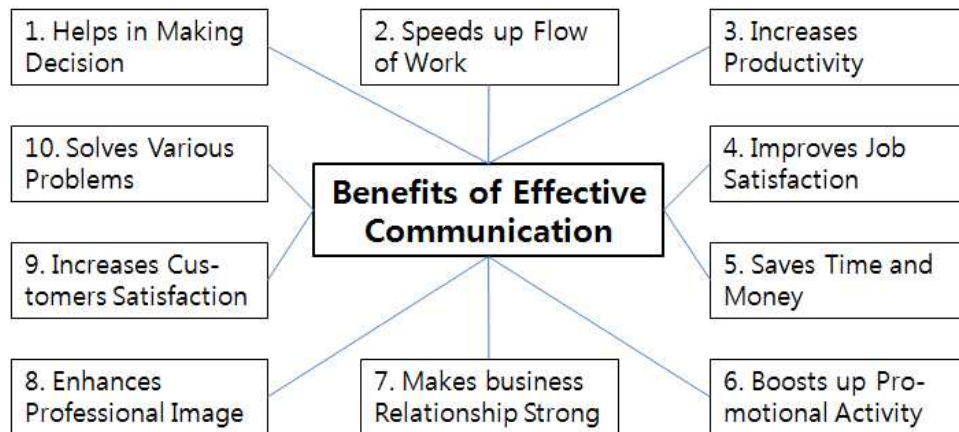
시간과 비용절약 의사소통이 제대로 이루어지지 않는다면 추가의 소통을 통하여 명확히 메시지를 전달할 필요가 있다. 이것은 시간과 비용을 추가로 사용한 것이다. 한 번의 효율적인 커뮤니케이션은 시간과 비용을 절감할 수 있다. 메시지의 특성과 요구조건을 파악하여 어떤 매체(eg. 전화, 휴대전화, e-메일, 팩스, 편지, 대면 대화 등)를 통하여 메시지를 전달한 것인지 선택하는 것이 시간과 비용을 절감하는 방법이다.

프로모션 활동강화 상품과 서비스는 커뮤니케이션을 통해 소비자에게 알려지게

되며, 홍보 활동(eg. 광고, 다양한 미디어 사용 등)이 이를 통해 효과적으로 이루어지게 된다.

이해관계인과의 관계강화 외부인 및 조직(eg. 채권자, 은행, 보험 회사, 공동 사업 관리자 등)과의 유익한 의사소통은 모든 이해당사자와 건강한 관계 만든다.

[그림-] 효과적인 커뮤니케이션의 이점



전문적 이미지향상 조직이 의사소통하는 방식은 조직의 효율성에 대한 인상을 준다. 효율적인 의사소통은 구성원 및 제3자에게 전문적 이미지를 전달하고 향상시킨다.

고객 만족도증대 고객 만족은 비즈니스 조직을 위한 중요한 고려 사항이다. 사업의 존재와 성장은 주로 그 사업의 고객관점의 성패에 달려 있다. 효과적인 의사소통은 고객의 신뢰를 얻는 데 필요하다. 고객의 모든 의문점(query)(eg. 제품, 서비스, 가용성, 가격, 품질, 다양성 등)를 명확히 하여 고객 만족도를 증진시킨다.

다양한 문제를 해결 비즈니스 조직에서 발생하는 수많은 문제들(eg. 가십, 소문, 분쟁, 직원 간의 불신, 관리자 등)은 의사소통이 원활하지 못하거나 소통이 없기 때문에 만들어 진다. 효과적인 의사소통을 통해 문제를 쉽게 해결할 수 있다. 관리자와 직원 간의 연계를 구축함으로써 그들 사이의 관계가 완화되고 다양한 문제와 불만이 제거될 수 있다.

1) 피터 드러커. (2001). 프로페셔널의 조건(이재규 역). 청림출판

2) Dale, E. (1969). Audiovisual methods in teaching (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston.

3) Berelson, B., & Steiner, G. (1964). Human behavior: An inventory of scientific findings.

New York: Harcourt, Brace, and World.

- 4) McCroskey, J. C. (1978). Validity of the PRCA as an index of oral communication apprehension. *Communication Monographs*, 45(3), 192-203.
- 5) Theodorson, S. & Theodorson, A. (1969). *A modern dictionary of sociology*. New York: Cassell Education Limited.
- 6) James L. Bowdick and Anthony F. Buono, (1985), *A Primer on Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sone, p.81.
- 7) Harper, Douglas. (2013). *Communication*. Online Etymology Dictionary. Retrieved.
- 8) 피터 드러커. (2001). *프로페셔널의 조건*(이재규 역). 청림출판
- 9) Pincus, J. D., (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, Volume 12, Issue 3, 395-419,
- 10) Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L., (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, Volume 46, Number 3, 287-310
- 11) Nohria, N. & Porter, M. E., (2018). How CEOs Manage Time. HBR Sep.
- 12) Shannon, C. E. & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- 13) Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of mass communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press. Shanno
- 14) Ashford, S., (1986). "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective," *Academy of Management Journal*, pp.465-87.
- 15) 백기복. (2014). *조직행동연구*(제6판) 창민사 p 225.
- 16) 이종만. (2013). 업무 중 비공식적 커뮤니케이션의 워터쿨러 효과. *한국콘텐츠학회논문집*, 13(3), 362-369.
- 17) Mark, M. L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science*, 5, 502-527.
- 18) Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). "Information richness: a new approach to managerial and Behavior and organizational design". *Research in organizational behavior* (Homewood IL: JAI Press) 6, 197.
- 19) 18) Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. (1987), Message equivocality, media selection, and manager performance, *MIS Quarterly*, 11, 355-366
- 20) Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). "Information richness: a new approach to managerial and Behavior and organizational design". *Research in organizational behavior* (Homewood IL: JAI Press) 6, 191/233.
- 21) Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984). "Information richness: a new approach to managerial and Behavior and organizational design". *Research in organizational behavior* (Homewood IL: JAI Press) 6, 199.
- 22) 백기복. (2014). *조직행동연구*(제6판) 창민사
- 23) Barry, B. & Fulmer, I. S., (2004). The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review*, 29(2),

272-292.

- 24) 폴 에크먼. (2006). 얼굴의 심리학(이민아 역). 바다출판사
- 25) Zuckerman M., DePaulo B. M. & Rosenthal R., (1981). Verbal and Nonverbal Communication of Deception. *Advances in Experimental Social Psychology*. 14, 1-59.
- 26) 허은아, (2012). 메라비언 법칙. 위즈덤하우스
- 27) Ekman, P., and Friesen, W.V. (1969). The repertoire or nonverbal behavior categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1, 49-98.
- 28) Molloy, J. T. (1975). *Dress for success*. New York: Warner.
- 29) Molloy, J. T. (1977). *The women's dress for success book*. Chicago: Follett.
- 30) 이금실, 정미실, 남니우 강혜원, 고애란 (2012) 의상사회심리학 교문사 (도서관에서 확인할 것)
- 31) Forsythe, S., Drake, M. F., & Hogan, J. H. (1985). Influence of clothing attributes on perception of personal characteristics. In M. R. Solomon(Ed.), *The psychology of fashion* 269-277. Lexington, MA: Heath
- 32) Harp, S. S., Stretch, S. M., & Harp, D. A. (1985). The influences of apparel in responses to television news anchorwomen. In M. R. Solomon (Ed.), *The psychology of fashion* (pp. 279-289). Lexington, MA: Heath.
- 33) Lefkowitz, M., Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 704-706.
- 34) 허은아, (2012). 메라비언 법칙. 위즈덤하우스
- 35) Barnard, C. I. (1948), *Organization and Management: Selected Papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 36) Martin, M. M. (1988), Trust leadership, *The Journal of Leadership Studies*, 5(3). 41-49
- 37) Ashford, S., (1986). "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective," *Academy of Management Journal*, pp.465-87.
- 38) 이상호. (2013). 조직과 리더십. 북넷
- 39) Luft, J. & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: University of California, Los Angeles.