제20장 효과적인 커뮤니케이션

학습목표

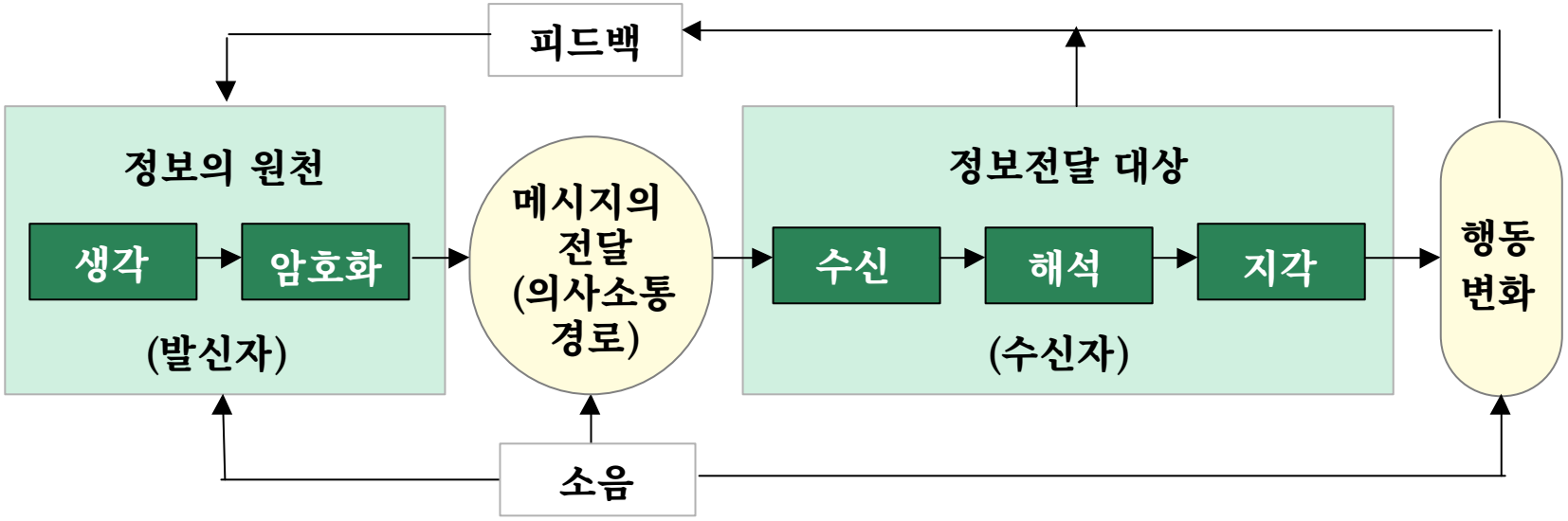
- 효과적인 커뮤니케이션 방법론을 검토한다
- 커뮤니케이션의 종류를 알아본다
- 커뮤니케이션의 원리를 이해한다

학습내용

- 지각과 기대
- 커뮤니케이션과 정보의 차이
- 상의하달과 하의상달
- 경청
- 목표에 의한 커뮤니케이션
- 조직의 존재양식

효과적인 커뮤니케이션

커뮤니케이션의 구조



커뮤니케이션 4가지 원리

1. 커뮤니케이션은 지각(perception)이다.

2. 커뮤니케이션은 기대(expectation)이다.

3. 커뮤니케이션은 요구(demand)를 하게 된다.

4. 커뮤니케이션과 정보는 서로 상이한 것이며, 그리고 대체로 사실상 대립관계에 있다. – 그러나 그들은 상호 의존적이다.

커뮤니케이션은 지각 (perception) 이다

- 옛부터 전해 오는 여러 종교의 신비주의자들이 - 불교의 선승(the Zen Buddhist)이나 이슬람교의 수우피(Sufi), 유태교의 랍비(the Rabbis of the Talmud) :
『 아무도 듣는 사람이 없는 숲 속에서 나무가 쓰러질 때 소리가 나는가?』
- 소리가 지각이 되어야만 커뮤니케이션이다.
- 플라톤의 페이돈(Phaedo)에 따르면, 소크라테스는 다음과 같이 지적했다고 한다. 사람은 다른 사람과 말을 할 때 듣는 사람의 경험에 맞추어 말해야만 한다. 예를 들면 목수에게 이야기할 때는 목수가 사용하는 말을 써야 한다는 것 등이었다.

- 『이 커뮤니케이션이 수신자의 지각능력 범위 내에 있는가? 그가 이것을 수용할 수 있는가?』
- 수신자 즉 진정한 커뮤니케이터가 무엇을 인식할 수 있고 또 그 이유를 먼저 알기 전에는 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질 가능성은 없는 것이다.

커뮤니케이션은 기대(expectation) 이다

- 우리가 지각하기를 기대하는 것만 지각한다.
  - 인간의 마음은 자신이 접한 자극을 기대의 틀 안에 맞추려고 시도한다.
- 커뮤니케이션을 하기 전에 수신자가 무엇을 보고 또 듣기를 기대하고 있는가를 알아야 한다.
  - 수신자의 기대를 깨뜨리는 “소외의 충격”을 준다든가 “각성”을 하도록 할 필요가 있는지, 그리고 기대하지 않았던 것이 일어나고 있음을 알려줄 필요가 있는지 알 수 있다.
- 신문기사의 예
  - 여백의 기사들은 독자에게 강요/기대를 하지 않기 때문에 더 오래 기억에 남는다.

효과적인 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 요구(demand) 를 하게 된다

- 수신자들이 어떤 사람이 되기를, 무엇을 하기를, 또는 무엇을 믿기를 요구한다.
- 동기부여에 호소한다
- 커뮤니케이션이 수신자의 야망, 가치관, 또는 그의 목적에 부합되면, 그것은 강력한 힘을 발휘한다. 만약 커뮤니케이션이 수신자의 야망, 가치관, 또는 동기와 어긋나면, 그것은 전혀 받아들여지지 않거나, 아니면 잘해야 저항을 받게 될 것이다.
- 커뮤니케이션은 "전향"을 초래, 성격, 가치관, 신념, 혹은 야망 등의 변화를 야기

커뮤니케이션과 정보는 다른 것이며, 거의 대립관계에 있다

: 그러면서도 이들은 상호의존관계에 있다.

- 커뮤니케이션은 지각인 반면, 정보는 논리이다.
  - 정보는 완전히 공식적이고 그 자체는 아무런 의미가 없다.
  - 인간과는 무관한 것이다.
  - 정보는 인간적인 속성, 즉 정서, 가치관, 기대, 그리고 지각과 같은 것으로부터 해방 되면 될수록, 정보로서의 타당성과 신뢰성은 더욱 높아진다.
  - 정보는 커뮤니케이션의 기초자료
- 커뮤니케이션은 순수한 “경험의 공유”(shared experience)
  - 커뮤니케이션에 있어 가장 중요한 것은 정보가 아니라 지각이다.

효과적인 커뮤니케이션

상의 하달식 그리고 하의 상달식 커뮤니케이션

- "상의 하달식"(downward) 커뮤니케이션
  - 경영자, "우리"가 말하고 싶어하는 것에 초점
- " 하의 상달식" 커뮤니케이션
  - 엘튼 메이요(Elton Mayo, 1880-1949), 경청하도록 하는 것
  - 경영자는 "우리들" 즉 경영자가 자신의 "생각을 전달"하려는 것으로 시작하는 대신, 경영자는 부하들이 무엇을 알고 싶어하며, 무엇에 관심이 있는가, 달리 말해 수용하려는 것이 무엇인가를 찾아내는 것부터 시작
- 효과적 커뮤니케이션은 경청을 기본 전제조건으로 두 방식을 효율적으로 병행
- 비효율적인 커뮤니케이션의 경우 정보가 많을수록 커뮤니케이션 격차는 더욱 벌어진다.

목표에 의한 커뮤니케이션 관리

- 목표관리(management by objectives)는 기능적인 커뮤니케이션의 전제조건
  - 목표관리의 확장
- 목표관리는 커뮤니케이션의 의도적인 수신자 - 이 경우에는 부하 - 로 하여금 이해의 폭을 넓혀주는 경험을 제공한다. 부하는 의사결정의 현실, 우선 순위 문제, 자기가 하고 싶은 것과 상황이 요구하는 것 사이에서의 선택, 그리고 무엇보다도, 의사결정의 책임에 대해 경험할 기회를 갖게 해준다.
- 커뮤니케이션은 "경험의 공유"를 필요로 한다는 것
  - 커뮤니케이션은 오직 "우리들" 중의 한 사람으로부터 다른 사람에게 전달됨으로써 성립되는 것이다.
  - 조직 내부의 커뮤니케이션은 조직의 "수단"이 아니다. 그것은 조직의 "존재 양식" (mode of organization)이다.

전체 강의 정리

전체 강의 정리

- “지식사회와 지식근로자”라는 주제로 드러커의 지식경영학에 대해 학습
  - 드러커의 생애
  - 드러커 경영학의 바탕이 되는 철학
  - 지식사회로 이르는 역사과정
  - 마르크스와 테일러의 대결
  - GM의 컨설팅과정에서 드러커가 배운 이야기
  - 지식생산성 향상을 위한 방법론
  - 자기관리의 중요성
  - 효과적 커뮤니케이션

“ 이 강의가
여러분의 개인과 조직에 있어 목표설정 및 목표달성에 도움이 되기를 기대합니다."