

도서관 조직의 의사소통 개선에 관한 연구*

A Study on the Improving Communication in Libraries

한 두 완(Du-Oan Han)**

목 차

- | | |
|-------------|---------------|
| 1. 서 론 | 4. 의사소통의 장애요인 |
| 2. 의사소통의 의미 | 5. 의사소통의 개선방안 |
| 3. 의사소통의 과정 | 6. 결 론 |

초 록

본 연구는 의사소통에 관한 이론을 중심으로 연구하여 연구자들과 실무자들에게 도움을 주고자 하였다. 의사소통에 관한 다양한 정의들을 고찰정리하고, 의사소통의 기능을 살펴보았다. 의사소통은 여러 과정을 통하여 이루어지는데 이 과정에 관한 여러 가지의 모형을 제시함으로써 의사소통에 대한 이해를 돕고자 하였다. 원활하고 정확한 의사소통에 방해가 되는 장애요인을 고찰하고, 이 장애요인을 극복하고 효과적인 의사소통에 필요한 개선방안을 제시하였다.

ABSTRACT

The purpose of this study is to help researchers and librarians in theory and practice. Communication was defined, and functions of communications were explained variously. It was to understand clearly the process of communication that some models of communication were presented. Barriers of effective communication were investigated and how to improve communication was suggested in order to overcome barriers of communication.

* 본 논문은 1998년도 서울여자대학교 사회과학연구소 연구지원비에 의하여 연구된 것임.

** 서울여자대학교 문헌정보학과 교수

접수일자 1999년 9월 20일

1. 서론

인간이 생활을 영위하는 과정에서 타인과 의사소통을 하지 않고는 어떠한 사회활동도 할 수 없을 것이다. 특히 조직 구성원으로서 업무를 수행하는 데는 업무에 필요한 정보를 정확하고 시의적절하게 확보하는 동시에 동료나 타부서에 필요한 정보를 충분히 전달해야만 업무의 효율성을 높일 수 있다. 뿐만 아니라 개인간의 갈등이나 부서간의 갈등의 원인 중 많은 부분이 원활하지 못한 의사소통에서 비롯되고 있다. 조직의 효율성 제고와 건전한 조직 풍토의 조성을 위해서 조직구성원들은 업무시간의 상당한 부분을 의사소통에 할애하고 있다.

이러한 사실은 영리조직과 비영리 조직 모두를 포함한 전반적인 현상이므로 도서관 조직도 마찬가지이다. 따라서 본 논문에서는 타 분야에 비해 깊이 있는 연구가 활발하게 이루어지지 않았다고 판단되는 도서관 조직의 의사소통에 관하여 연구함으로써 연구자들에게는 이론적인 연구의 도움을 줌과 동시에 실무자들에게는 현장에 적용할 수 있도록 하고자 하였다.

본 논문에서는 의사소통의 다양한 개념들을 정리하여 필자 나름대로 의사소통을 정의함과 아울러 의사소통의 기본적인 기능을 살펴보았다. 의사소통의 과정에 관해서는 몇가지의 모형을 고찰함으로써 그 과정을 좀 더 잘 이해하고자 하였다. 바람직한 의사소통을 하기 위해서는 의사소통의 장애요인이 무엇이며, 이러한 장애요인을 어떻게 극복하느냐를 파악해야 할 필요가 있다. 따라서 의사소통의 장애요인과 의사소통을 개선시킬 수 있는 방안이 무엇인가를 모색하고자 하였다.

2. 의사소통의 의의

2.1 의사소통의 개념

의사소통(communication)이라는 용어는 누구나 일상생활에서 자주 사용하는 단어 중 하나이지만 이 용어를 명확하게 정의하지 못하고 있는 것이 현실이다. 따라서 의사소통에 관한 몇가지의 견해들을 살펴본 후 필자 나름대로의 판단에 따라 정의하고자 한다.

O'Reilly와 Pondy(1979)는 의사소통의 특성 두가지를 들면서 이 용어에 대해 정의하려 하였다. 즉 그 특성의 하나는 타인과 정보를 공유하는 것이고 또 하나는 공유한 정보에 대하여 서로 같은 의미로 이해하는 것이라 하였다. 따라서 의사소통은 서로 같은 의미로 이해할 수 있도록 노력하면서 개인간 혹은 집단간 정보를 공유케 하는 것이라 하겠다. 여기서 같은 의미로 이해한다는 것은 어떤 사안에 대하여 서로 동의한다는 것이 아니라 전달하고자 하는 정보의 내용을 정확히 알고 있다는 것을 말한다.

Daft(1988, 423-452)는 의사소통은 개인간 혹은 집단간의 정보전달 과정이라 할지라도 실제적인 전달자는 개인이므로 원칙적으로 개인간의 정보전달 과정으로 보고 있다. 또한 Daft는 조직 내의 의사소통은 목적과 관련이 있고, 조직내의 모든 상호작용은 의사소통을 내포하고 있기 때문에 의사소통의 역할은 대단히 다양하다고 한다. 따라서 의사소통이 없으면 조직은 존재할 수 없으며 의사소통은 조직 생명의 원천이라고 하고 있다. 이를 정리하여 보면, 조직내의 의사소통은 목적과 관련이

있으며 정보전달의 당사자는 어떤 경우에도 궁극적으로는 개인인 정보전달과정이라 할 수 있다.

의사소통은 인간과 인간간의 정보의 전달이다(Newstrom and Davis 1993, 91-92). 즉 아이디어, 사실, 사상, 감정, 가치 등을 타인에게 전달하는 수단이며, 의사소통의 목적은 전달된 정보의 내용을 수신자에게 이해시키는 것이다. 효과적인 의사소통이 되기 위해서는 느낌이나 앎을 서로 공유할 수 있도록 의미의 다리(the bridge of meaning)를 이용하는 것이 좋다. 이렇게 함으로써 오해의 강(the river of misunderstanding)을 안전하게 건널 수 있을 것이다. 여기서 의미의 다리라 함은 전달된 정보에 대한 이해를 돕는 방법을 말한다. 의사소통은 적어도 두사람 이상이어야 이루어진다. 의사소통은 경우에 따라서는 확실하게 될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 예로서, 위급한 상황에 처한 사람이 구조를 요청할 경우 그것을 듣는 순간 의사소통이 이루어진다고 볼 수 있다. 그러나 많은 직원들에게 동일한 공문을 보낼 경우에는 그 공문을 접수하여 읽어보고 이해할 때까지는 의사소통이 이루어진 것이 아니다. 따라서 의사소통은 송신자가 정보를 보내는 것보다는 수신자가 이해하는 것이 더 중요하다 하겠다.

Gibson과 Ivancevich(1994, 573)는 의사소통을 공통의 수단을 사용하여 정보를 전달하고 이해시키는 것으로 정의하고 있다. 효과적인 의사소통이란 송신자와 수신자간의 공통적인 이해의 결과이므로 송신자가 수신자에게 정보의 내용을 잘 이해시킬 때만이 성공적으로 의사소통이 될 수 있다. “communication”이라는 단

어는 “공통적”이라는 의미를 가진 라틴어의 “communis”에서 유래된 바에서 알 수 있듯이 서로가 공통성에 이르도록 하는 노력이라 할 수 있다. 공통성에 이르는 수단으로는 언어적 수단과 비언어적 수단 모두가 사용됨은 물론이다. 상기한 바의 내용과 의사소통에 관해 일반적으로 인식되고 있는 내용들을 종합하면 의사소통의 정의들을 다음과 같이 정리할 수 있다.

1. 송신자가 수신자에게 정보를 전달하는 과정이다.
2. 정보의 전달과 이해이다.
3. 메시지의 전달을 통해 그 의미를 공유하려는 노력의 과정이다.
4. 상대에게 영향을 미치게 할 의도로 정보를 전파시키는 과정이다.
5. 어떤 목적과 관련이 있으며 궁극적으로 당사자는 개인인 정보전달 과정이다.
6. 아이디어, 사실, 사상, 감정, 가치 등을 타인에게 전달하는 수단이다.
7. 언어적 혹은 비언어적 수단을 사용하여 공통이해를 추구하는 과정이다.

위의 정의들에서 나타난 바와 같이 의사소통이란 기본적으로 정보의 전달이며 전달된 정보를 공통으로 잘 이해하도록 노력하는 과정이라 할 수 있겠다. 의사소통의 대상인 정보는 목적과 관련이 있기 때문에 목적 달성에 도움이 되도록 상대에게 영향을 미치게 하려는 의도가 내포되어 있다. 정보의 내용으로는 아이디어, 사실, 사상, 감정, 가치 등에 관한 것이며, 의사소통의 수단으로 언어적 수단 뿐 만 아니라 비언어적 수단도 포함된다.

2.2 의사소통의 기능

인간이 살아가는데 서로가 의사소통을 하지 않고는 어떤 일도 할 수 없을 것이다. 특히 조직은 의사소통없이는 생존할 수조차 없을 것이다. 조직의 기본적인 관리기능인 계획수립, 조직화, 직원배치, 지휘 및 통제가 순조롭게 이루어지려면 효과적인 의사소통은 필수불가결한 것이다. 뿐만 아니라 조직내의 업무수행에 있어서도 효과적인 의사소통에 의하지 않고서는 효율성의 제고란 생각할 수도 없다. 의사소통이 원만하고 순조로우면 직원들은 자기의 직무를 보다 잘 이해하게 되고 그 일에 대한 책임감을 확실히 느낄 수 있기 때문에 헌신적으로 업무에 임하게 될 것이다. 따라서 업무성과와 직무만족도도 높아지게 된다(Dincus 1986).

이와 같은 의사소통의 기본적인 기능으로는 첫째, 긍정적 혹은 부정적인 심적 상태, 흥분, 분노 등의 감정을 전달하는 기능, 둘째, 구성원으로 하여금 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 동기를 부여하는 기능, 셋째, 구체적인 업무의 처리와 의사결정에 필요한 정보를 제공하는 기능, 넷째, 구성원이 주어진 조직환경에서 조직목표의 달성에 최대한 이바지 할 수 있도록 하는 통제기능을 들 수 있다. 이러한 기능들이

지향하는 바와 목표, 그리고 연구대상의 핵심적인 내용을 간단하게 나타내면 <표 1>과 같다.

상기한 의사소통의 기능을 좀 더 자세하게는 다음과 같이 기술할 수 있겠다(신유근 1997, 257).

첫째, 의사소통은 집단 구성원들의 활동을 조정하고 통합하는 기능을 함으로써 집단 목표달성을 위해 구성원들의 역량이 결집될 수 있도록 한다. 의사소통은 조직의 경영목표와 부서의 목표, 직무수행방법, 행동의 표준, 필요한 변화 등에 관한 정보와 지식을 알려줌으로써 구성원들이 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 도움을 준다.

둘째, 의사소통은 조직구성원들에게 동기를 부여하는 유용한 수단이다. 의사소통을 통해 조직구성원들이 좌절이나 만족과 같은 감정을 표현하게 함으로써 스트레스를 해소할 수 있을 뿐만 아니라, 구성원들간의 사회적인 접촉을 가능하게 함으로써 인간의 사회적 소속욕구와 같은 기본욕구를 충족시켜 준다.

셋째, 의사소통은 집단 또는 조직의 구성원들이 창의적이고 신속하게 업무를 수행할 수 있도록 활력을 불러넣어 준다. 의사소통이 원활하게 이루어지면 업무를 수행하는 과정에서 구성원들 상호간에 건설적인 자극을 줌으로써 사회적 촉진을 일으키고, 상호간에 학습을 유발하며, 개방적

<표 1> 의사소통의 기능

기능	지향하는 바	목표	연구대상의 핵심내용
감정전달	감정	조직역할 수용의 증대	만족, 갈등해소, 긴장완화, 역할정의
동기부여	영향력	조직 목표에 대한 헌신	권력, 권위, 복종, 강화 및 기대이론, 행동수정, 학습
정보전달	기술	의사결정에 필요한 정보제공	의사결정, 정보처리
통제수단	구조	의무, 권한 및 책임의 명확화	조직설계

자료 : Scott and Michell, 1976.

이고 민주적인 집단 운영이 가능해 지도록 한다.

넷째, 의사소통은 구성원들로 하여금 변화된 상황에 적응하도록 하며 나아가 조직혁신을 촉진한다. 조직에 몸담고 있는 구성원들에게 조직의 변화 및 경영환경의 변화에 대한 정보를 제공해 줌으로써 조직 변화에 대응할 수 있도록 도움을 주며, 새로 들어오는 구성원들에게도 집단이나 조직의 가치규범, 역할, 성과 기준 등을 제공함으로써 조직 사회화를 촉진한다.

다섯째, 의사소통은 사람들이 집단이나 조직을 이루어 활동하는데 있어서 가장 기본적인 활동이다. 집단내 의사소통 역시 집단내 구성원들이 수행하는 여러 행동들의 기초가 된다. 즉 집단 의사결정, 리더쉽, 부문간 갈등의 조정은 기본적으로 의사소통을 통해 그 효과가 높아진다.

3 의사소통의 과정

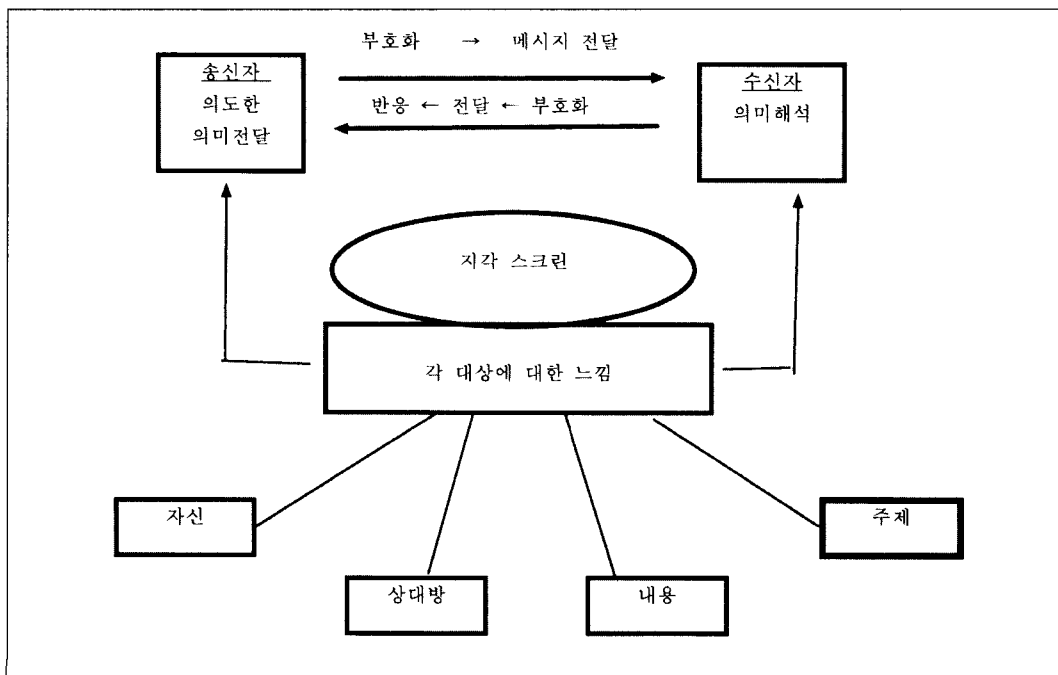
3.1 의사소통 과정의 모형

의사소통의 과정은 기본적으로 송신자와 수신자 간에 정보를 전달하는 과정이지만 학자들은 각자의 관점에 따라 조금씩 서로 다른 모형을 개발하고 있다. 따라서 다음과 같은 몇가지의 모형을 고찰함으로써 의사소통의 과정을 좀 더 잘 이해하고자 한다.

1) Weiss의 모형

의사소통은 누가, 무엇을, 어떤 방법으로 누구에게 전달하며, 그것은 어떤 효과를 가지는가 하는 과정이라고 간단하게 말할 수 있다

〈그림 1〉 Weiss의 의사소통 모형



자료 : Weiss 1996의 변형

(Gibson, et al. 1994). 그러나 지각 과정을 거치기 때문에 정보의 내용이 그대로 전달되기만 하는 것은 아니다. 이러한 과정을 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 1>에서 보는 바와 같이 개인간 의사소통의 지각 과정은 자신에 대한 느낌, 상대방에 대한 느낌, 의논될 내용에 대한 느낌, 의논될 주제에 대한 느낌 등 최소한 4가지의 요인에 의해 영향을 받는다고 할 수 있다(Cohen, et al. 1992, 279). 이들요인은 자아개념, 개성, 심적 상태 등의 개인적 특성 뿐만 아니라 환경, 문화, 조직상황 등에 의해서도 영향을 받는다. 예컨대 심적으로 불안정한 상태에 있거나 상대방에 대하여 부정적으로 생각하고 있는 사람은 자신감이 있고 상대를 믿고 있는 사람과는 다르게 메시지를 보낼 것이다.

<그림 1>에서 나타난 바와 같이 송신자가 자신의 생각을 언어적 표현 혹은 비언어적 표현으로 기초화할 때 느낌에 의해 영향을 받게 된다. 수신자 역시 자신의 느낌에 따라 정보를 받아들

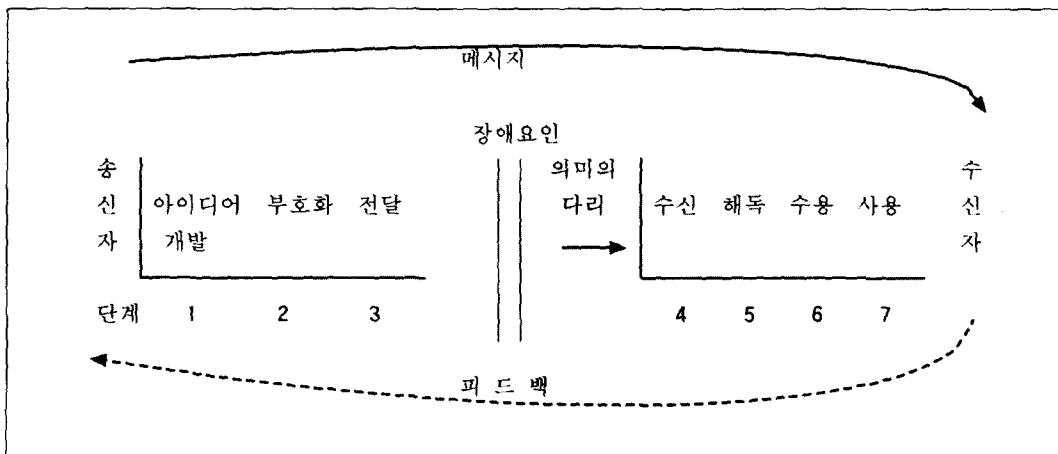
이고 반응하게 된다. 따라서 관리층이나 하부직원 모두<그림 1>의 내용에 주의를 기울인다면, 정보의 송수신이 좀 더 효율적이며 원활하게 될 것이다. 특히 조직 구성원은 다음과 같은 내용을 염두에 두으로써 의사소통의 효율성을 높일 수 있을 것이다(Weiss 1996, 118)

1. 나의 심적 상태는 어떤가? 객관적일 수 있는가?
2. 상대에 대하여 어떻게 느끼고 있는가? 그에 대해 어떤 편견을 가지고 있는가?
3. 메시지의 구체적 내용에 대해 어떻게 느끼고 있는가? 그것에 대해 어떤 편견을 가지고 있는가?
4. 메시지의 주제에 대해 어떻게 느끼고 있는가?

2) Newstrom과 Davis의 모형

쌍방이 대화를 하거나 손짓을 하거나 혹은 그 외 어떤 수단을 사용하여 의사소통을 하더라도

<그림 2> Newstrom과 Davis 의 의사소통 모형



자료: Newstrom and Davis 1993, 94.

〈그림 2〉에 나타난 바와 같은 8단계를 거치게 된다(Newstrom and Davis 1993, 93).

단계 1은 송신자가 전달하고자 하는 아이디어의 개발단계이다. 이 단계가 가장 중요한 단계이다. 왜냐하면 가치있는 메시지가 없다면, 모든 다른 단계는 쓸모없이 되기 때문이다.

단계 2는 아이디어를 적합한 단어, 그림 혹은 다른 수단으로 변환시키는 단계이다. 이 시점에서 단어나 기호등을 적합하게 조직하기 위하여 송신자는 전달방법을 결정하게 된다. 예를 들면 구두로 의사소통을 할 때와 문서로 할 때와는 다를 수가 없다

단계 3은 최종적으로 메시지를 개발한 후 메모, 전화, 면담 그외의 어떤 것이든 전달방법을 선택하여 메시지를 전달하는 단계이다. 이 단계에서 송신자는 적합한 전달 경로를 선택한다. 즉, 중간관리자를 경유할 수도 있고 그렇게 하지 않을 수도 있다. 또한 적절한 시기의 선택도 중요하다. 그리고 송신자에게는 의사소통의 장애요인이나 방해요인을 피하기 위한 노력도 필요하다. 이렇게 함으로써 메시지는 수신자에게 잘 전달되고 수신자는 그 메시지에 주의를 기울이게 된다.

단계 4는 수신자가 메시지를 받는 단계이다. 이 단계에서 중요한 것은 수신자의 태도와 수신능력이다. 수신자가 전달된 메시지를 제대로 받아들이지 못하면 메시지는 무용지물이 되고 만다.

단계 5는 메시지를 이해하기 위한 해독단계이다. 송신자는 수신자가 메시지를 보낸 그대로 정확하게 이해하기를 바라지만 항상 그렇게 잘 이해하는 것은 아니다. 송신자는 수신자로 하여금 메시지를 받도록 할 수는 있지만 이해시킬

수는 없다. 왜냐하면 이해라는 것은 인간의 내적 작용이기 때문이다.

단계 6은 수신자가 메시지를 해독한 후 받아들일 것인가 거절할 것인가를 결정하는 단계이다. 물론 송신자는 의도된대로 수신자가 메시지를 받아들여 반응을 보여주기를 바랄 것이다. 그러나 메시지의 수용은 선택과 정도의 문제이기 때문에 메시지의 전부 혹은 일부를 받아들이고 아니고는 상당부분 수신자의 몫이라 할 수 있다. 수용에 영향을 미치는 요인들의 예로는 메시지에 대한 지각, 송신자의 권위, 수신자에 대한 행동적 암시 등을 들 수 있다.

단계 7은 수신자가 정보를 사용하는 단계이다. 수신자는 정보를 폐기할 수도 있고 내용대로 행동으로 옮길 수도 있으며, 미래에 대비하여 축적할 수도 있으며, 그 외 다른 반응을 보일 수도 있다.

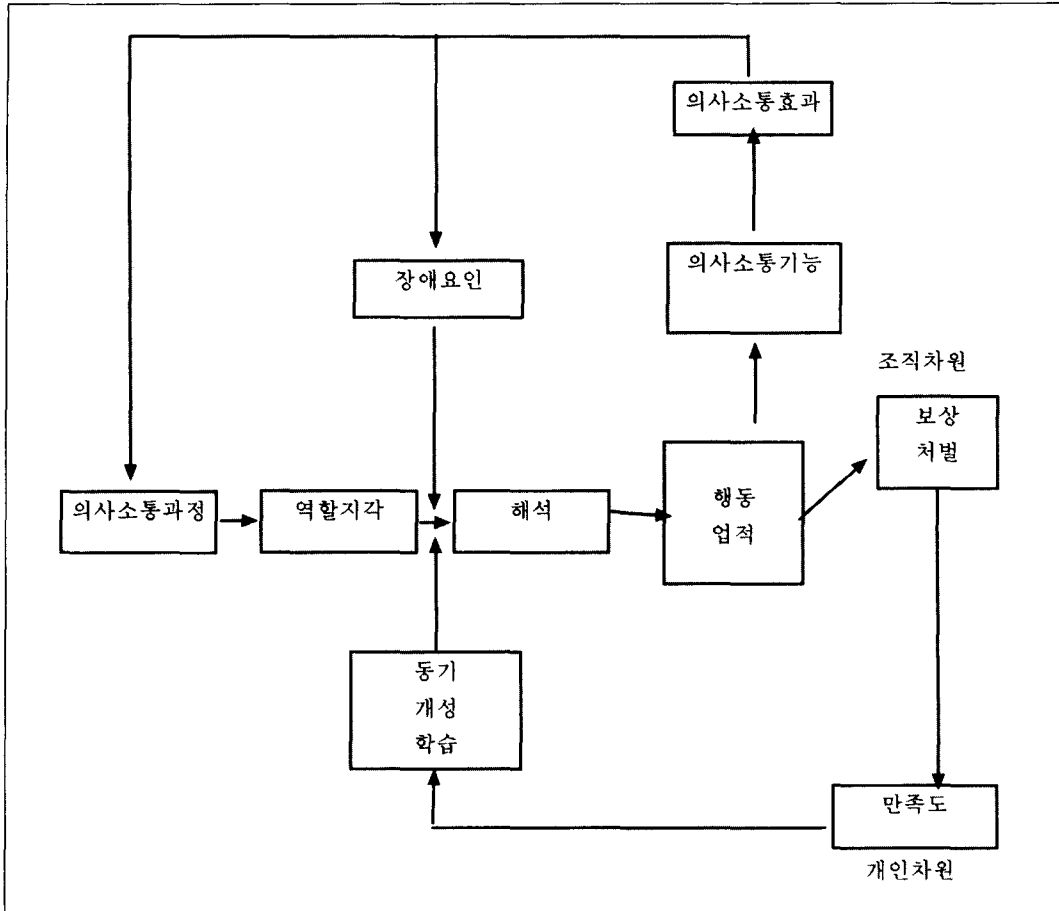
단계 8은 피드백 단계이다. 피드백은 의사소통의 과정을 완성하는 기능이다.〈그림 2〉에서 보는 바와 같이 메시지가 송신자로부터 수신자에게 전달되고 수신자로부터 송신자에게 피드백됨으로써 의사소통의 한 순환 과정이 끝나게 된다.

3) Szilagyi와 Wallace의 모형

조직 의사소통에 관한 다양한 정보와 연구결과를 고려하여 〈그림 3〉과 같은 의사소통의 모형을 설계해보았다(Szilagyi, Jr. and Wallace, Jr. 1990, 495).

정보전달 과정에서 언어적 혹은 비언어적, 시각적 혹은 청각적, 전자적 혹은 비전자적 수단 등이 사용된다. 이때 하나의 수단을 선택할 수도 있고 몇 가지의 수단을 복합적으로 사용할 수도 있다. 〈그림 3〉에 나타난 바와 같이 의사

〈그림 3〉Szilagyi 와 Wallace의 모형



자료 : Szilagyi, Jr. and Wallace, Jr. 1990, 496.

소통 과정과 의사소통의 결과인 행동과는 직접적인 연결고리가 없는 반면, 역할지각, 의사소통의 장애요인, 개인적 해석의 과정이 개재되어 있다.

개인태도와 동기부여 과정이 의사소통에 핵심적인 기능을 한다는 것은 여러 연구결과에 의해 밝혀지고 있다. 예로 들면 역할지각은 의사소통과정에서 메시지의 의미파악에 영향을 미치게 되고, 왜곡같은 의사소통의 장애요인은 메시지의 정확성을 저하시켜 해석에 영향을 주게된

다. 행동과 업적에 대한 의사소통의 영향을 이해하기 위해서는 수신자가 수신한 내용을 적합한 메시지로 전환시키는 일련의 과정을 이해해야만 한다. 행위의 한 형태인 지각은 동기, 개성, 학습 등에 의해 영향을 받는다. 그리고 동일한 의사소통의 장애요인이 존재하는 경우라도 개인적인 요인에 의해 해석상 많은 차이를 보이게 된다. 행동과 업적은 조직과 개인 모두에게 영향을 미치게 된다. 조직의 측면에서 보면, 특정 의사소통에 의해 발생한 행동과 업적은 감

정, 동기 부여, 정보, 통제 등에 기여할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 송신자가 의도한 내용과 수신자가 지각한 내용간의 공통성이 많을수록 적은가에 따라 의사소통의 효과가 결정된다. 따라서 의사소통의 질적수준을 높이기 위해서는 의사소통의 효과를 점검하고, 의사소통의 과정을 계속적으로 변화시킴과 동시에 장애요인을 감소시키고자 하는 노력이 필요하다 하겠다.

행동과 업적은 개인적인 노력의 결과이므로 그것에 근거하여 조직적 차원의 보상 아니면 처벌이 뒤따르게 된다. 만족도는 보상 혹은 처벌에 대한 개인의 심리적인 반응으로, 행동과 업적에 따라 주어지는 보상이나 처벌을 개인적으로 평가한 결과에 의해 결정된다. 이러한 만족도는 동기, 개성, 학습 등과 같은 심리적 측면에 영향을 미치게 된다. 이와 같은 개인적인 요

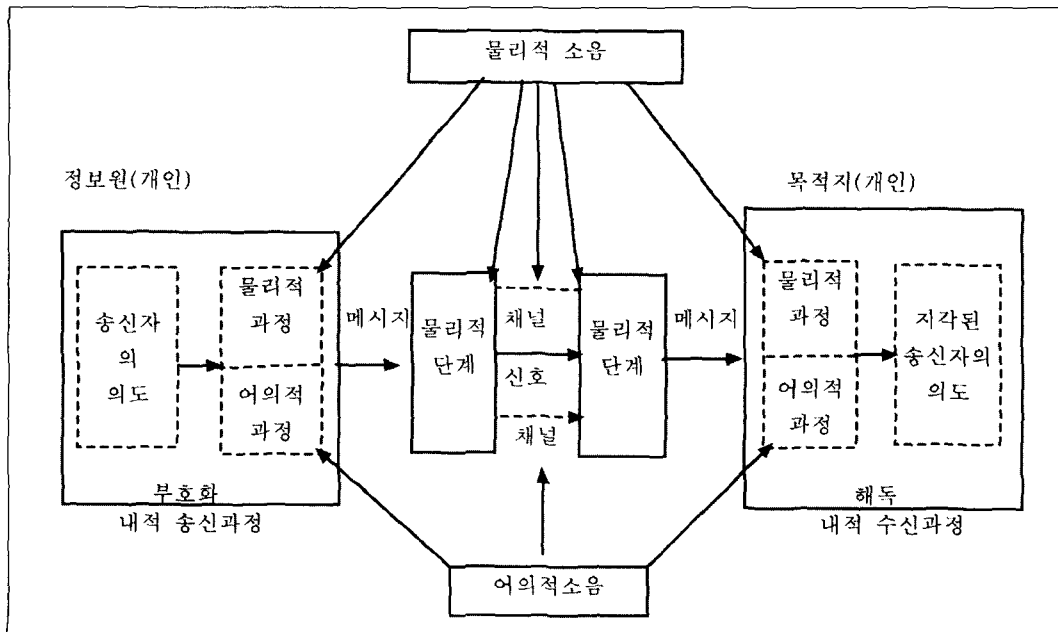
인과 일련의 과정들은 또 만족도에 영향을 미치게 되어 미래 의사소통의 해석과정에 변화를 초래하게 된다.

Szilagyi 와 Wallace의 모형은 의사소통의 과정과 영향을 이해하는데 도움을 주기 위해 개인특성과 조직특성을 통합적으로 이해할 필요가 있다고 강조하고 있다. 왜냐하면, 의사소통은 개인적인 측면을 가지고 있는 동시에 조직적인 측면을 가지고 있기 때문이다. 즉 의사소통은 장애요인, 보상과 처벌체계 등과 같은 조직특성에 의해 영향을 받음과 더불어 만족도, 동기, 개성, 학습 등의 개인특성에 의해서도 영향을 받는다.

4) Sashkin 과 Morris의 모형

〈그림 4〉에서 나타난 바와 같이 정보원과 정

〈그림 4〉 Sashkin과 Morris의 모형



자료: Sashkin and Morris 1984, 116.

보의 목적지를 사람으로 하는 의사소통의 모형을 설계하였다(Sashkin and Morris 1984, 116). 정보원과 정보의 목적지는 한 사람 전체가 아니라 그 사람의 마음을 말한다.

송신자와 수신자의 마음을 두 부분으로 분리하여 생각할 수 있다. 첫째는 송신자의 의도 혹은 전달하고자 하는 기본적인 생각이다. 우선 생각은 어떤 종류의 언어로 표현되어야 하는데, 이것은 어의적 부호화 과정이다. 다음은 물리적 부호화 과정인데, 물리적 부호화는 물리적 요인에 의해 영향을 받는다. 물리적 부호화 과정의 구성요소인 신호가 뇌에서 일어난다고 한다. 뇌가 건강하지 못하거나 뇌에 생리적 혹은 화학적 문제가 있다면, 이것은 물리적 소음의 주된 원인이 된다. 한편, 의미적 소음은 부정확한 용어 사용이나 부호변환 실수의 결과이다. 정확한 지식의 결여와 산만한 정신상태도 의미적 소음의 원인이 되지만, 언어에 대한 이해 부족이나 의

미에 대한 해석 오류가 의미적 소음을 발생시키는 주된 원인이 된다.

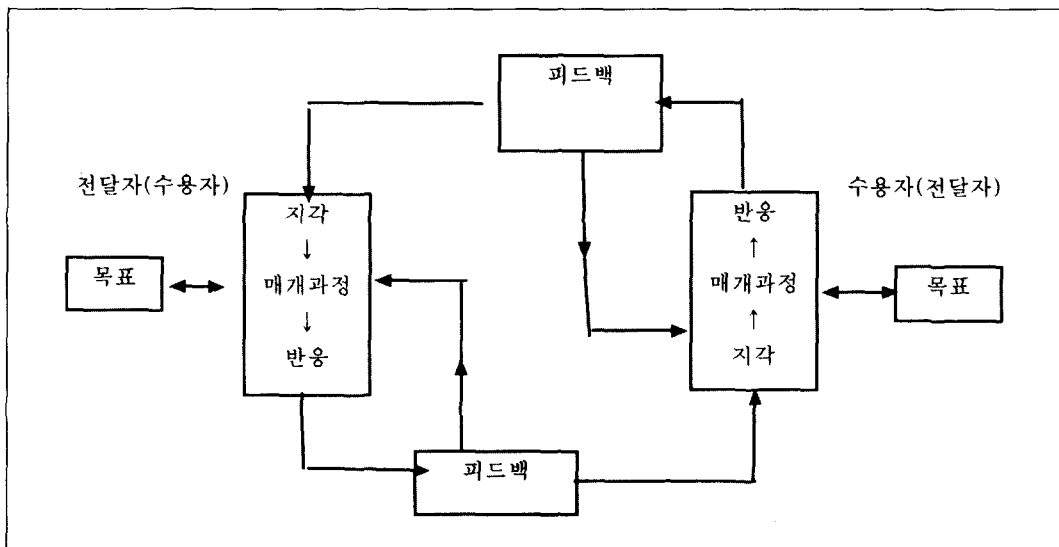
위의 단계에서 발생된 메시지는 아직 인간의 내부에 있다. 내부에 있는 메시지는 주로 언어로 표현되는데, 음성은 공기라는 하나의 전달경로 상에 발생하는 신호이다. 이 과정에서 물리적 소음이 전달경로를 방해하기도 하고 어의적 소음이 발생하기도 한다. 보내진 신호는 수신자에게 물리적으로 도달한 후, 뇌에서 해독된다. 해독과정에서도 부호화과정에서와 유사하게 오류와 소음이 발생할 수 있다.

5) Hargie의 모형

Hargie의 모형은 <그림 5>에서 보는 바와 같이 사람과 상황의 맥락, 목표, 매개과정, 반응, 피드백, 그리고 지각으로 구성되는데, 그 내용은 다음과 같다(신유근 1997, 265-267)

의사소통은 사람과 상황의 맥락속에서 이루어

<그림 5> Hargie의 모형



자료 : Hargie et al. 1994, 19.

어진다. 즉 상호작용하는 사람들의 지식, 동기, 태도, 인성, 정서 등의 개인적 특성과 인종, 문화, 성별, 나이와 같은 사회 인구통계학적 특성, 그리고 목표의 구조와 역할, 규칙 등 상황적인 요인들에 따라서 의사소통이 이루어지는 환경적 맥락이 각기 다르다.

목표란 의사소통 당사자가 성취하고자 하는 바람직한 미래의 상태에서 과업을 달성하기 위한 과업목표, 명목상의 목표를 말하는 표면목표, 그리고 상호작용하는 사람들간의 이상적인 관계를 설정해 놓은 관계목표 등이 있다(Tracy and Couplan 1990).

매개과정은 의사소통 참여자가 추구하는 목표들을 매개하는 과정이다. 이 매개과정은 의사소통 참여자가 각자의 목표를 형성하거나 사건들을 지각하는데 영향을 주며 사회적으로 부딪치게 되는 상황들을 취급하는 능력과 그 상황들에 반응하는 능력에 영향을 준다.

반응은 의사소통 당사자가 언어적 의사소통을 할지, 비언어적 의사소통을 할지를 결정하여 수행하는 것이다. 유창한 말솜씨, 논리적 설명, 설득력있고 호소력있는 제안, 핵심적인 질문, 진지한 청취자세, 표정이나 제스처 등이 반응시에 활용되는 의사소통 기술이다.

의사소통 당사자들이 서로에게 피드백을 하고 이러한 피드백을 실제로 수용하는가에 따라 피드백 정보의 이용가능성은 달라진다. 이때 자신의 의사소통 반응이 잘 이루어지고 있는가에 대해 스스로 감시하는 자기 피드백도 이루어진다.

지각은 전달자의 정보를 정확하게 받아들이는 데 있어서 매우 핵심적인 역할을 한다. 우리는 인지적 능력을 통해서 받아들인 내적, 외적 환경에 관한 정보를 기초로 판단하고 실행하게

된다. 본질적으로 지각은 선택적 추론적으로 이루어지기 때문에 많은 경우에 지각에서의 부정확성이 과도된 의사소통을 낳을 수 있다.

이러한 구성요소들은 <그림 5>와 같은 과정을 거쳐서 의사소통 활동을 한다. 즉 전달자가 내, 외 환경을 지각하여 목표에 따라서 매개과정을 거치고 적절한 의사소통 매체를 통하여 반응을 하게 되면 수용자도 전달받은 정보에 대해 동일한 과정을 거쳐서 피드백을 수행하게 된다. 사회적 기술(social skill)은 효과적이고 적절한 의사소통 행동을 가능하게 하고, 상대방으로부터의 사회적 강화를 극대화 시킨다. 그 결과 의사소통 당사자간의 상호작용을 촉진하고 당사자간의 관계를 유지하여 관여도를 증진시키고 상대방의 아이디어나 느낌에 대하여 관심을 표명하도록 하여 의사소통을 즐겁게 만든다. 또 상대방이 자신에 대해 매력을 느끼게 하고 자기 자신에 대한 존중의식도 높아진다. (Harie, et al. 1994, 72-75).

이처럼 대인 의사소통 과정에서 전달자와 수용자들이 사회적 기술을 얼마나 잘 활용하는가에 따라서 의사소통의 효과가 달라짐을 알 수 있다. 즉 사회적 기술은 목표지향적이고 상호연결되어 있으며 본질적으로 상호작용적이기 때문에 적절한 타이밍과 구체적인 행위들 간에 밀접히 관련되어야 할 뿐만 아니라 나이, 성별, 그리고 타인의 지위와 같은 환경적 요인들로 부터 영향을 받기도 한다. 우리는 이러한 대인 의사소통의 사회적 기술모형으로부터 사회적 기술을 사용함에 있어서 그것이 상황에 적합해야만하고 상대방이 납득할 수 있어야하며 상대방에게서도 학습된 행동을 유발하여야 하고 자신도 스스로의 행동을 인지하고 있어야 함을 알 수 있다.

3.2 매체선택의 중요성

〈표 2〉에서는 의사소통과정에서 주로 많이 사용되는 몇 종류의 매체들을 비교하고 있다. 비교내용은 정보를 얼마나 정확하게 전달하고 확실하게 이해시키느냐 하는 정성성과 얼마나 많은 양의 정보를 전달할 수 있느냐 하는 정량성의 정도이다(Weiss 1996, 118).

어느 정도 정확하게 보내느냐하는 유효성과 전달비용을 얼마나 절약할 수 있느냐 하는 능력성의 관점에서 본다면, 매체는 의사소통 과정에서 매우 중요한 요소이다.

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 정성성에서는 대화가 가장 높고 정량성에서는 통계보고서가 가장 높은 반면, 대화는 정량성이 가장 낮고 통계보고서는 정성성이 가장 낮게 나타나 있다. 즉 매체에 따라 수신자의 지각과 메시지 수용의 정도가 다르므로 정보의 내용이나 정보량에 적합한 매체를 선택해야 함은 논의의 여지가 없다고 하겠다. 또한 메시지는 숨겨진 의미나 모호한 의미뿐만 아니라 정서적이고 복합적인 의미도 전달하기 때문에 더욱 그러하다. 예컨대, 부음

을 알리는데 팩스나 전자우편은 적합하지 않지만 수치로 나타내는 정보의 경우에는 팩스나 전자우편은 좋은 매체라 할 수 있다. 의사소통의 내용이 무엇이나가 제일 중요하겠지만 의사소통을 어떻게 하느냐도 중요하다.

의사소통의 주요한 목표는 수신자가 메시지를 송신자가 의도한 대로 이해하고 받아들인 후에 거기에 맞는 행동을 취하도록 하는 것이다. 그러므로 송신자는 수신자가 충분히 이해함과 아울러 이해와 수용에 방해가 되는 소음을 줄이도록 노력해야만 원활한 의사소통이 이루어지게 될 것이다.

따라서 관리자나 실무자 모두는 조직의 내외부로 메시지를 보내기 전에 다음과 같은 사항들을 점검한다면, 의사소통에 도움이 될 것이다(Weiss 1996, 119).

1. 정보 혹은 메시지의 내용은 어떠한가?
2. 그 정보 혹은 메시지에는 어떤 매체가 가장 적합한가?
3. 부적합한 매체를 사용했을 경우 어떤 결과를 초래하겠는가?

〈표 2〉매체간 정성성 및 정량성의 비교

매 체	정 성 성	정 량 성
대화	최상	최하
전화	상	하
전자우편	중	중
개인서신	중	중
개별매모	중	중
문서보고서	하	상
회보	하	상
통계보고서	최하	최상

자료 : Daft와 Lengal 1994, 191-233.

〈표 3〉에서는 문자매체, 구두매체, 그리고 전자매체들에 대해 비교하고 있다. 비교한 내용은 정보의 전달속도, 전달 된 후 반응속도, 그리고 그 정보에 대해 주의를 기울이거나 그 정보에 의해 영향을 받는 정도에 대한 것이다 (Gordon 1996, 263).

〈표 3〉에서는 정보전달속도가 빠른 경우, 전달 된 후 반응 속도가 빠른 경우, 그리고 그 정보에 의해 받는 영향이 큰 경우에 “○”표시를 하였다.

매체 선택의 일반적인 기준은 전달속도, 채널의 다양성, 전파성, 비용, 그리고 사용언어들을

들 수 있다(Daft and Lengal 1986). 조직구조와 업무가 복잡해짐에 따라 일상적이거나 간단한 매체를 사용함과 아울러 비공식적이거나 복잡한 매체를 함께 사용해야할 경우도 있게 마련이다(Lengal and Daft 1988). 뿐만 아니라 구성원으로 하여금 상황인식에 대한 시야를 넓히도록 하고 조직전략을 효과적으로 수행하기 위해서도 다양한 매체의 사용이 필요하다(Daft and Lengal 1988).

〈표 3〉에서 보는 바와 같이 대체로 문자 매체는 다른 매체에 비해 반응 속도가 현저히 떨어

〈표 3〉 정보의 전달속도, 반응속도 및 영향정도의 비교

매 체	전달속도	반응속도	영향정도
문자			
· 편지			
· 메모 및 보고서	○		○
· 전보	○		○
· 신문 및 잡지			
· 핸드북 및 매뉴얼			
· 회보 및 포스터			
· 삽지 및 동봉물			○
구두			
· 전화	○	○	○
· 인터컴	○		○
· 회의		○	
· 연설		○	
전자			
· 팩스	○	○	○
· 전자우편	○	○	
· 음성메시지	○		○
· 컴퓨터회의	○		○
· 오디오회의		○	○
· 비디오회의		○	○
· 그룹웨어		○	

자료 : Gordon 1996의 수정

지는 것을 알 수 있으며, 구두매체는 전달속도, 반응속도와 영향 정도 모두 중간정도의 수준임을 알 수 있다. 그리고 전자매체는 세가지 요인 모두 다른 매체보다 우위에 있음을 알 수 있다. 구체적으로 매체별로 보면 같은 종류의 매체라도 그 특성이 각기 다름을 알 수 있다.

그러나 <표 2>와 <표 3>에 나타난 매체별 특성이 절대적일 수는 없다. 상황이나 경우, 그리고 문화등의 차이에 의해 그 결과는 달라질 수 있기 때문이다. 그러나 <표 2>와 <표 3>에 나타난 내용은 의사소통의 매체 선택시 많은 도움을 주리라 생각된다.

4. 의사소통의 장애요인

의사소통을 함에 있어서 송신자가 보낸 메시지를 수신자가 송신자의 의도대로 항상 정확하게 받아들이는 것은 아니다. 여러 연구결과들에 의하면 많은 경우 정보의 50% 정도는 부정확하게 해석된다고 한다(Mitchell and Larson 1987, 315). 그러므로 경영자의 가장 큰 임무 중 하나는 효과적으로 의사소통을 할 수 있도록 하는 것이라 하겠다(John 1985).

수신자가 전달된 메시지를 정확하게 받아들이지 못하는 이유는 의사소통 과정 중 장애요인이 있기 때문이다. 따라서 여기서는 효과적인 의사소통에 크게 방해가 되는 장애요인들에 대해 기술하고자 한다.

1) 준거틀(Frame of Reference)의 차이

사람은 모두 삶의 방법과 과거의 경험이 다르므로 똑같은 메시지라도 달리 해석할 수 있다.

이와 같이 판단이나 행동의 기준이 되는 지배적 규범체계인 준거의 틀에 따라 수신자는 의사소통의 내용에 대해 가치판단을 하게 된다(Hargie, et al, 1994, 155). 대부분의 의사소통전문가들은 준거의 틀이 의사소통과정에서 송신자와 수신자가 공통성을 어느 정도 갖느냐에 따라 가장 큰 영향을 받는다고 한다(Gibson, et al. 1994, 588). 즉 경험의 공유부분이 크면 의사소통이 원활하고, 반대로 공유부분이 작으면 의사소통이 원활할 수 없다. 조직내의 직무나 직위가 다름에 따라서도 준거의 틀이 달라진다(Watson 1982). 예컨대, 같은 문제에 대한 수서담당자의 관점과 정리 담당자의 관점이 다를 수 있고 도서 관장의 견해와 직원들의 견해가 다를 수 있다.

관리상의 문제를 효과적으로 해결하기 위해서는 관리자는 문제해결에 적합한 준거의 틀을 채택해야한다. 만약 문제를 제대로 인식하지 못하거나 적합치 않은 준거의 틀을 채택하면 성공적으로 경영하기는 매우 어렵게 된다(Nickols 1991).

2) 선택적 태도

사람들은 기존의 자기신념과 상치되는 새로운 정보를 차단하거나 무시하거나 혹은 왜곡시키려는 경향이 있다(Gibson 1984, 589). 즉 자기가 좋아하거나 자기에게 유리한 내용의 정보는 잘 지각하지만 그 반대의 경우에는 제대로 지각하지 않으려는 경우가 흔히 있다.

3) 사전평가

모든 의사소통 상황에서 수신자는 자기 나름대로 판단을 하게 되는데, 사전평가란 메시지 전부를 받기 전에 그 메시지에 대해 평가 혹은

판단하는 것을 말한다. 송신자에 대한 수신자의 평가, 수신자가 송신자와 함께 한 과거의 경험, 예견된 메시지의 의미 등과 관련하여 사전평가를 하게 된다. 예를 들면, 도서관장이 이용자에 대한 친절과 봉사를 너무 강조한다면, 직원들은 친절이나 봉사라는 말에는 주의를 기울이지 않게 된다. 응집력이 강한 작업집단일수록 경영층에 대한 부정적 사전평가의 경향이 높다.

4) 신뢰성의 수준

신뢰성은 수신자가 송신자의 언행에 대해 갖는 믿음이다. 신뢰성의 수준에 따라 송신자의 언어, 아이디어 행동에 대한 수신자의 반응이 다르다. 그러므로 관리자에 대한 구성원들의 평가도 관리자의 메시지를 어떻게 평가하느냐에 의해 영향을 받게 된다. 즉 전달자가 전달하고자 하는 메시지나 정보의 정확성에 관계없이 전달자에 대한 신뢰성의 수준에 따라 의사소통의 효과가 달라질 수 있다.

5) 어의상의 문제

의사소통과정에서 정보는 전달할 수 있지만 이해까지 전달할 수는 없다. 같은 단어라도 사람마다 다르게 의미를 부여할 수 있으므로, 이로 인하여 의사소통에 장애가 발생할 수 있다. 추상적이어서 애매모호한 뜻을 가진 단어나 너무 기술적, 전문적 용어를 사용하는 경우 수신자는 자기의 판단에 따라 이해하기 때문에 정확한 의사소통이 되기가 어렵다.

6) 여과작용

여과작용은 송신자의 이해부족, 의도적 왜곡, 정보에 대한 오판, 정보누락 등에 의해 의사소

통과정에서 일어나는 장애요인이다. 예로서 상향적 의사소통에서는 하위자는 상위자가 듣기 좋아하는 말만 할 수 있다. 조직이 복잡한 계층 구조를 가지고 있으면 여과작용의 현상이 많이 발생할 수 있다. 왜냐하면 전달단계마다 여과작용이 일어날 수 있기 때문이다.

7) 지위의 차이

상위층으로 올라갈수록 지위를 이용하여 하위자가 접근하기 힘든 장벽을 치고 있는 경우가 흔하다. 대규모의 도서관인 경우 관장을 만나려면, 반드시 사전에 약속을 하거나 부속실의 사전 상담을 통해야만 하는 것을 예로 들 수 있다. 이렇게 하면 상위자와 하위자간의 의사소통상의 거리는 점점 멀어지게 될 뿐만 아니라 적절한 피드백은 거의 불가능하게 된다.

도서관장이 몇몇 간부직원들과만 직접 의사소통을 할 경우 실무담당자의 솔직한 의견이 차단되기 쉬우며, 권위적인 태도를 취하거나 신뢰성이 부족하다는 느낌을 주면, 하위자로부터 객관적이고 유익한 비판의 소리를 듣기는 더욱 어렵게 된다. (Kaplan, et al. 1985).

상위자가 특정한 업무, 사건, 규정 등의 중요성이나 파급효과 혹은 거기에 따르는 반대급부 등을 지나치게 강조함으로써 하위자로 하여금 공포감 내지 과도한 부담감을 느끼게 하게 하는 일이 종종 있다. 이러한 경우 구성원들은 동료들끼리만 불평섞인 의견을 주고 받을 뿐이다 (Hennefrund 1986).

8) 시간적 압박

관리자들은 대개 시간이 모자라서 모든 구성원들과 의사소통을 자주하지 못한다. 그러나 이

러한 경우보다 더 심각한 문제가 시간적 압박으로부터 야기되는 경우가 많다. 예컨대, 시간이 부족하여 거쳐야 할 단계를 건너 뛴다면 공식 의사소통시스템에서 갈등이 발생하게 된다.

열람과 직원이 시급한 자료문제라 하여서 열람과장을 통하지 않고 직접 수서과장과 상담한다면, 좋은 결과가 있었음에도 불구하고 열람과장과 그 직원간에는 갈등이 발생할 수 있다. 시간적 압박으로 인하여 규정을 무시한다면 이것 또한 나중에 문제를 야기시킬 소지가 된다. 또한 시간이 부족할 경우 의사소통에 포함되어야 할 정보가 누락되는 일도 있을 것이다.

9) 정보의 과중

수신자의 수용능력 이상의 정보가 전달되면 원만한 의사소통은 기대하기 어렵다. 이것은 정보의 내용을 정확하게 파악하지 못하거나 일부 정보를 누락시킬 수 있기 때문이다. 이러한 결과로 인해 합리적인 의사결정이 불가능해지고 적절한 대응 또한 할 수 없게 된다. 따라서 의사소통에 있어서 항상 “다다익선”은 아니다 (Alberthal 1992).

위에서 기술한 외에도 의사소통의 장애요인은 많이 존재한다. 위에서 언급하지 않은 장애요인 중 몇가지는 전술한 “의사소통의 의의”와 “의사소통의 과정”에서 언급되고 있다. 항상 어디서나 효과적인 의사소통을 저해하는 요인들이 있게 마련이므로 이에 대한 적절한 대처가 필요하다.

5. 의사소통의 개선방안

효과적인 의사소통을 하기 위해서는 두 가지

의 과제를 극복해야 한다. 하나는 전달하고자 하는 메시지의 질을 높여야 하는 것이며 또 하나는 전달된 정보에 대한 이해의 정보를 높이는 것이라 하겠다. 즉 부호화와 해독을 잘 해야만 한다. 그러기 위해서는 이해되어지도록 노력할 뿐 아니라 이해하기 위한 노력도 있어야 하겠다 (Bormann 1985). 이러한 과제를 해결하기 위한 중요한 기법들에 관해 다음과 같이 기술하고자 한다.

1) 사후검토

이 방법은 메시지의 내용은 오해될 수 있다는 전제하에 의도된 의미가 정확히 전달되었는지를 점검하는 것이다. 의미의 해석은 수신자의 주관에 의해 좌우되는 경우가 종종 있다. 예컨대, 도서관장이 격려하려는 의도에서 신입사서를 관장실로 오라고 하였을 경우 신입사서는 매우 긴장하여 불안함을 느낄 수도 있다. 이러한 일은 조직의 의사소통 과정에서 자주 일어날 수 있다. 따라서 의사소통이 원만하고 정확하게 이루어졌는지를 점검해 보는 것이 필요하다.

2) 정보흐름의 조정

이 방법은 적절한 수준의 정보를 전달함으로써 정보과잉으로 인하여 발생하는 문제를 제거하려는 것이다. 정보흐름의 조정은 양 뿐만 아니라 질적 측면에서도 가능하다. 수신자와 관련된다고 여겨지는 모든 정보를 전달하여 수용능력을 벗어나게 되면 의사소통상의 문제가 발생하게 된다. 이러한 경우 중요하고 꼭 필요하다고 판단되는 정보만을 선정하여 전달하면, 그 정보를 정확히 이해하고 한 층 더 그 정보에 주의를 기울이게 된다. 즉 정보사회에는 정보가 과다하

기 때문에 예외적이다 할 정도로 중요하다고 판단되는 정보만 선정하여도 적지 않기 때문이다.

3) 피드백의 활성화

피드백은 쌍방 의사소통의 중요한 요소중 하나이다. 피드백은 수신자의 반응을 알아볼 수 있는 중요한 채널이기 때문에 송신자는 피드백에 의해 메시지가 제대로 전달되어 의도된 반응을 나타내는지 알 수 있다(Liden and Mitchell 1985). 대면한 구두 의사소통에서는 즉각적인 피드백이 가능하지만, 하향적 의사소통에서는 피드백의 기회가 충분하지 않기 때문에 의사소통과정에서 정확성이 결여되는 경우가 종종 있다. 예컨대 중요한 정책에 관한 내용을 간단한 유인물로 전체 구성원에게 배포한다면, 매번 의사소통이 잘된다고 보장할 수 없다.

하향적 의사소통이 효과적이기 위해서는 상향적 의사소통을 활성화하여 조직의 건전도를 높여야 할 것이다. 따라서 원활한 피드백 구조를 개발하고 장려하는 것이 바람직하다 하겠다.

4) 감정이입

감정이입은 상대방의 입장에서 상대방의 관점과 감정을 받아들이는 “역지사지”의 태도를 취하는 것을 말한다. 감정이입은 송신자 지향적이 아니라 수신자 지향적이다. 왜냐하면, 의사소통은 수신자에 대해서 무엇을 얼마나 알고 있느냐에 따라 크게 달라지기 때문이다. 즉 메시지가 어떻게 해석되는가를 예측하기 위해서는 송신자를 수신자의 입장에 서서 생각해 볼 필요가 있다.

대개의 경우 상위자는 하위자가 지각한 것 보다 더 많은 정보를 전달하였다고 생각한다

(Schnake 1990). 즉 하위자는 상위자가 생각한 만큼 지각하지 못하는 경우가 많다. 따라서 관리자는 메시지의 해석과정을 이해하고 평가할 필요가 있다. 메시지는 해석과정에서 수신자의 지각을 통해 여과 되기도 한다. 감정이입은 효과적인 의사소통의 많은 장애요인을 감소시켜 줄 수 있으므로 상위자가 하위자와 효과적으로 의사소통을 하는 데는 꼭 필요한 요소이다. 송신자와 수신자 간에 경험, 배경 등의 격차가 클수록 이해의 공통점을 찾으려는 노력이 더욱 필요하다.

5) 반복

반복은 학습의 기본원리이다. 메시지의 일부 혹은 전부가 이해되지 않는 경우 같은 메시지를 같은 방법 또는 다른 방법으로 반복적으로 전달하면 이해에 도움을 주게 된다. 특히 신입직원의 경우 반복의 효과가 크게 나타난다.

6) 상호신뢰 풍토의 조성

시간적 압박으로 인하여 관리자가 사후검토를 하지 못하거나 피드백 혹은 상향적 의사소통을 장려할 수 없는 경우가 많다. 이러한 환경에서는 상위자와 하위자간에 상호신뢰할 수 있는 분위기를 조성함으로써 의사소통을 원활하게 할 수 있다. 하위자는 상위자와 자기와의 관계의 수준을 자기가 지각한 바에 의해 스스로 판단한다. 사무 노동자에 대한 연구결과에 의하면 연구대상자의 38%만이 관리자가 그들에게 정직하게 대한다고 하였다(Kemper 1992). 상호신뢰라는 것은 쌍방적이기 때문에 여러 번의 상호관계에서 얻어지는 결과물이라 볼 수 있다. 따라서 상위자나 하위자 모두 성실하고 정직한 관계를 유지하는 것이 필요하지만 특히 상위자는

상호신뢰 풍토의 조성에 저해되는 언행은 삼가야 한다. 더 나아가서 가능하면 건전한 신뢰풍토를 만들 수 있는 공식적 프로그램을 개발한 필요도 있다 하겠다.

7) 적합한 시간선택

부적합 시기에 전달된 메시지는 의미가 왜곡되거나 무시되는 경우가 많다. 사람들은 매일 수 많은 메시지를 접하게 된다. 모든 메시지에 대해 반응하기가 불가능하기 때문에 많은 메시지는 전달만 되고 해석이나 이해는 되지 않는다. 송신자는 자신이 특정 수신자에게 메시지를 보낼 때 동시에 다른 사람의 메시지도 그 수신자에게 보내질 수 있다는 것을 염두에 두어야 한다. 보낸 메시지가 제대로 수신이 되지 않을 수도 있고 수신되었다 하더라도 이해되지 않을 수도 있다. 따라서 효과적인 의사소통이 되기 위해서는 적합한 시기를 선택하여야 한다.

8) 언어의 단순화

복잡한 언어사용은 효과적인 의사소통의 주요 장애요인이다. 신입 사서나 도서관 이용자들은 단순한 내용이라도 복잡하고 생소한 단어로 표현되는 경우 충분히 이해하기가 어렵다. 송신자는 정보자체에 의해서 뿐만 아니라 수신자가 이해함으로써 효과적인 의사소통이 이루어진다는 것을 항상 기억해야 한다. 따라서 송신자는 수신자가 쉽게 이해하고 수용할 수 있는 말이나 기호 등으로 전달하고자 하는 정보를 표현해야만 효과적인 의사소통이 이루어질 수 있다 하겠다.

9) 효과적인 태도

효과적인 의사소통을 하기 위해서는 송신자는

수신자를 이해시키도록 노력해야 하는 반면, 수신자는 전달된 메시지를 잘 이해할 수 있도록 노력해야 한다. 이러한 방법 중 하나는 상대방에게 귀를 기울여 잘 듣는 것이다. 즉 상대가 자기의 진실된 감정, 욕망, 정서 등을 잘 표현하도록 하기 위한 방법중의 하나가 잘 듣는 것이다.

Davis(1980, 394)는 이와 관련된 효과적 10가지 단계적 방법을 다음과 같이 제시하고 있다.

1. 말하지 말라.
2. 상대를 편안하게 대하라.
3. 듣기 원한다는 것을 보여라.
4. 산만하게 하지 말라.
5. 상대와 동감하라.
6. 인내하라.
7. 침착하라.
8. 부드럽게 논의하고 비판하라.
9. 질문하라.
10. 말을 그쳐라.

상기한 바와 같은 방법이 유용하기 위해서는 우선 들을 기회를 가져야 한다. 따라서 특히 관리자는 구성원들의 아이디어, 의견, 욕구 등을 파악하기 위해서는 어떤 형태이든 대화할 수 있는 기회를 만들고 주의깊게 경청을 함으로써 의사소통이 원활하게 될 수 있을 것이다.

의사소통의 개선방안도 의사소통의 장애요인과 마찬가지로 위에서 언급한 것 외에도 많이 있다. 전술한 “의사소통의 의의”와 “의사소통의 과정”에서 위에서 기술한 개선방안 외에 몇가지가 직접 간접으로 언급되고 있다. 갈수록 점점 더 복잡해지는 의사소통과정에서 장애요인을 제거 혹은 감소시킬 수 있는 개선방안을 상황에

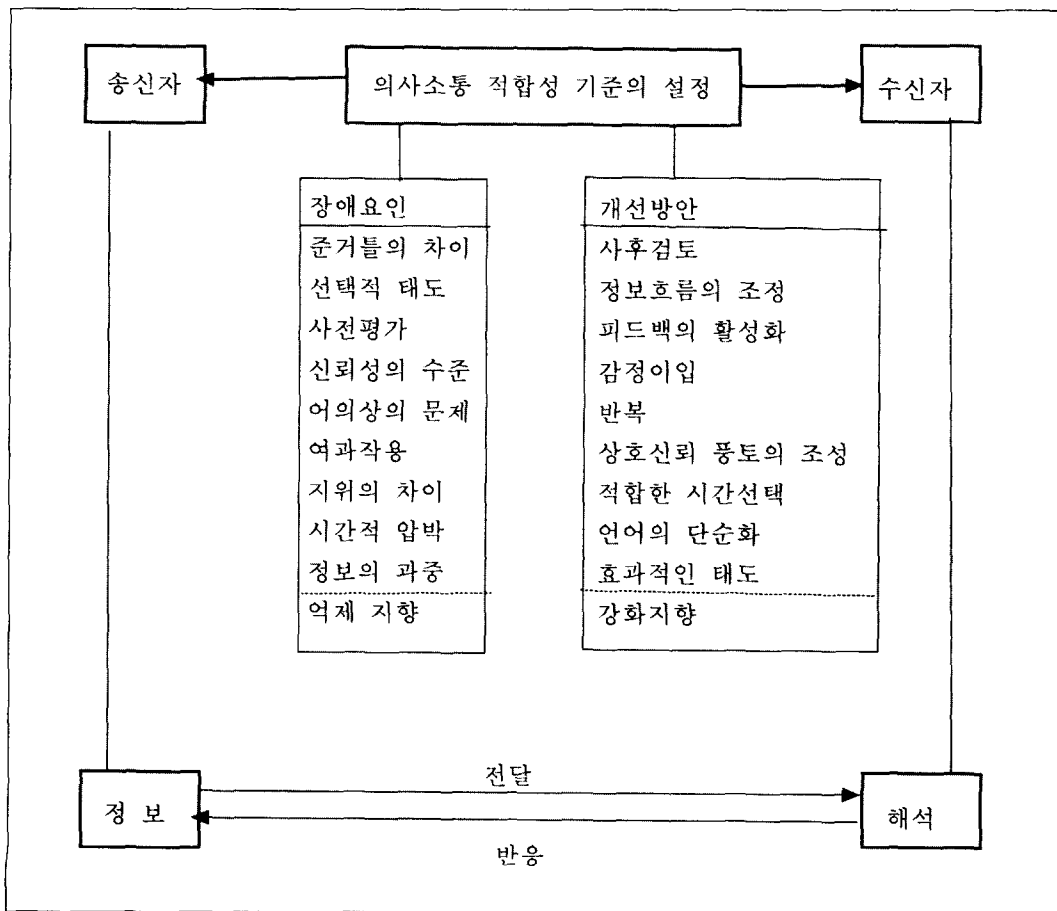
적합하게 채택하여 활용함으로써 원만하고 효과적인 의사소통이 이루어질 수 있다 하겠다.

아울러 지금까지 고찰한 결과를 바탕으로 하여 효과적이라고 생각되는 간단한 의사소통관리모형을 <그림 6>에 나타난 바와 같이 제시하고자 한다.

<그림 6>에서 제시한 바와 같이 의사소통을 함에 있어서 장애요인과 개선방안을 고려하여 송신자와 수신자 양쪽 모두 의사소통의 적합성 판단을 용이하게 하는 기준설정에 대한 훈련을

하도록 한다. 즉 송신자는 전달정보의 내용, 수준, 전달방법 등에 장애요인이 개입할 여지를 최소화하도록 노력하고, 수신자 역시 정보의 내용을 오해할 요인을 최소화 하도록 노력하는 가운데 객관적인 판단기준을 설정할 수 있게 된다. 이렇게 함으로써 송신자가 의도한대로 정보가 수신자에게 정확하게 전달됨과 동시에 정확히 해석되게 된다. 따라서 수신자의 반응 또한 전달된 내용에 부응하게 된다. 부연하면, 송수신자 모두 장애요인은 억제시키고 개선방안은

<그림 6> 의사소통관리모형



강화시키는 노력이 필요하다 하겠다.

6. 결론

언제 어디서나 사람이 살아가는 데는 의사소통이 필요하다. 그러나 의사소통이라는 용어에 대한 정의가 다양하므로 몇가지의 견해들을 고찰한 후 필자 나름대로 정리하였다. 즉 의사소통은 정보전달과 이해의 과정이며, 메시지의 의미를 공유하려는 과정인 한편, 정보전파에 의해 상대방에게 영향을 미치고자 하는 과정이다. 또한 의사소통은 목적이 있으며, 전달의 내용은 아이디어, 사실, 사상, 감정, 가치 등이고, 수단은 언어적 수단과 비언어적 수단 모두가 포함된다.

의사소통의 기본적인 기능으로는 첫째, 긍정적 혹은 부정적인 심적 상태, 흥분, 분노 등의 감정을 전달하는 기능, 둘째, 구성원으로 하여금 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 동기를 부여하는 기능, 셋째, 구체적인 업무처리와 의사결정에 필요한 정보를 제공하는 기능, 넷째, 구성원이 주어진 조직환경에서 조직 목표의 달성에 최대한 이바지할 수 있도록 하는 통제의 기능을 들 수 있다.

의사소통의 과정은 기본적으로 송신자와 수신자간에 정보를 전달하는 과정이지만 학자들은 각자의 관점에 따라 조금씩 서로 다른 모형을 개발하고 있다. 따라서 몇가지의 모형을 고찰함으로써 의사소통의 과정을 좀 더 잘 이해하고자 하였다.

한편, 의사소통의 과정에서 매체의 선택에 따라 의사소통의 수준에 많은 차이가 나타나게 된다. 따라서 관리자나 실무자 모두는 조직의 내

외부로 메시지를 보내기 전에 정보 혹은 메시지의 내용과 상황에 적합한 매체를 선택해야 함은 물론이고 부적합한 매체를 사용했을 경우 어떤 결과를 초래하겠는가를 생각해보아야 할 것이다.

의사소통을 할 때에 송신자가 보낸 메시지를 수신자가 송신자의 의도대로 항상 정확하게 받아들이는 것은 아니다. 많은 경우 정보의 50% 정도는 부정확하게 해석된다고 한다. 이러한 현상은 의사소통 과정 중 장애요인이 있기 때문이다. 의사소통에 크게 영향을 미치는 장애요인으로서는 ① 준거틀의 차이, ② 선택적 태도, ③ 사전평가, ④ 신뢰성의 수준, ⑤ 어의상의 문제, ⑥ 여과작용, ⑦ 지위의 차이, ⑧ 시간적 압박, ⑨ 정보의 과중 등을 들 수 있다.

이러한 의사소통의 장애요인을 극복하고 효과적인 의사소통을 하기 위해서는 두가지의 과제를 극복해야 한다. 하나는 전달하고자 하는 메시지의 질을 높이는 것이며, 또 하나는 전달된 정보에 대한 이해의 정도를 높이는 것이다. 이러한 과제를 해결하기 위한 중요한 기법으로는 ① 사후검토, ② 정보흐름의 조정, ③ 피드백의 활성화, ④ 감정이입, ⑤ 반복, ⑥ 상호신뢰 풍토의 조성, ⑦ 적합한 시간 선택, ⑧ 언어의 단순화, ⑨ 효과적인 태도 등을 들 수 있다.

한편 이론적으로 고찰한 결과를 바탕으로 하여 효과적이라고 생각되는 의사소통관리모형을 제시하였다. 이 모형에 나타난 바와 같이 의사소통의 장애요인과 개선방안을 고려하여 송신자와 수신자 모두 의사소통의 적합성 판단을 용이하게 하는 기준설정을 할 수 있도록 하는 훈련이 필요하다 하겠다.

상기한 바의 내용을 중심으로 고찰한 본 논문이 미흡하나마 연구자나 현장 실무자에게 조금

이라도 도움이 되었으면 하는 것이 필자의 바람이다. 아울러 앞으로 더욱 깊이 있는 연구가 여

러 연구자들에 의해 이루어지기를 간절히 바라는 바이다.

참 고 문 헌

- 신유근 1997. 인간존중의 경영. 서울 : 다산출판사.
- Alberthal, L. 1992 "The Final Breakingthrough in Information Technology." *Execute Speeches* 7(1) : 9-14.
- Bormann, Ernest G. 1985. "Symbolic Convergence Theory : A Communication Formulation." *Journal of Commucation* 35(4) : 123-38.
- Cohen, A. et al. 1992. *Effective Behavior in Organizations*, 5th ed. Homewood, Ill. : Irwin.
- Daft, Richard L. 1988. *Management*. New York : The Dryden Press.
- Daft, Richard L. and Lengel, R. H. 1994. "Information Richness : A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design." A. Staw and L. Cummings, ed. *Research in Organization behavior*, Greenwich, Comm : JAI Press.
- Daft, R. L. and Lengel, R. H. 1986. "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design." *Management Science* 32(4) : 554-571.
- Davis, Keith, 1980. *Human Behavior at Work*. New York : McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J. and Donnelly, Jr., J. 1994. *Organizations*. Burr Ridge, Ill. : Irwin.
- Gordon, Judith R. 1996. *Organizational Behavior*, 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Hargie, O. et al. 1994. *Social Skills in Interpersonal Communication*, 3rd ed. New York : Routledge.
- Hennefrund, William 1986. "Fear of Feedback", *Association Management* 28(3) : 80-83.
- John, Walter D. 1985. "You are What You Communicate." *Personnel Journal* 64(1) : 40-43.
- Kaplan, Robert E. et al. 1985. "Why Some Managers Don't Get the Message." *Across the Board* 47(8) : 63-69.
- Kemper, G. W. 1992. "Managing Corporate Communication in

- Turbulent Times." IABC Communication World, May-June : 29-34.
- Lengel, R. H. and Daft, R. L. 1988. "The Selection of Communication Media as Executive Skill." Academy of Management Executive 2(1) : 225-232.
- Linden, Robert C. and Mitchell, Terence R. 1985. "Reactions to Feedback : The Role of Attributions." Academy of Management Journal 28(2) : 291-308.
- Mitchell, Terence and Larson, James R. 1987. People in Organizations, 3rd ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Newstrom, John W. and Davis, Keith 1993. Managing Communications, 9th ed. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Newstrom, John W. and Davis, Keith 1993. Organizational Behavior, 9th ed. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Nickols, F. W. 1991. "How to Figure out What to Do:", Training 28(1) : 31-39.
- O' Reilly, C.A. and Pondy, L. R. 1979. "Organizational Communication." S. Kerr, ed. Organizational Behavior. Columbus, Oh. : Grid.
- Pincus, J. David. 1986. "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance." Human Communication Research 13(1): 395-419.
- Sashkin, Marshall and Morris, William C. 1984. Organizational Behavior. Reston, Virginia : Reston Publishing Company, Inc.
- Schnake, M. E. 1990. "Effects of Differences in Superior and Subordinate Perceptions of Superior' s Communication Practices." Journal of Business Communication 28(4) : 37-50.
- Scott, William G. and Michell, Terence R. 1976. Organizational Theory : A Structural and Behavior Analysis. Homewood, Ill. : Irwin.
- Szilagyi, Andrew D. and Wallace, Marc J., 1990. Organizational Behavior and Performance, 5th ed. New York : Haper Collins Publishers.
- Tracy, K. and Coupland, N. 1990. "Multiple Goals in Discourse : An Overview of Issues." Journal of Language and Social Psychology 9(1) : 1-13.
- Watson, K. M. 1982. "An Analysis of Communication Patterns: A

Method for Discriminating
Leader and Subordinate Roles.”
Academy of management Journal
25(1) : 107-122.

Weiss, Joseph W. 1996. Organizational
Behavior and Change. St. paul,
Minneapolis : West Publishing
Company.