과제3(정답 및 해설)

(1) 보기 A는 팀에서의 의사소통의 중요성에 비추어 실제로는 의사소통의 장애가 존재하고 있음을 주장하고 있는 글이다. 이러한 ‘의사소통의 일반적 장애’를 5가지 예를 들어 기술해 보시오.

여러 가지 통신기술을 강화하는 장치가 개발되었지만 여전히 효과적인 의사소통의 장애가 존재한다. 팀 리더는 이러한 장애를 인지하고 그것들을 극복하거나 피해야 한다. 다음은 의사소통의 일반적 장애이다.

**의미의 차이**- 말, 몸짓, 얼굴 표정 등은 서로 다른 사람에게 서로 다른 의미를 줄 수 있다. 예를 들어 서로 다른 교육의 수준과 배경, 문화, 종교, 인종, 국적 등을 가지고 있기 때문에 의사소통에서 피할 수 없다.

**불충분한 신뢰**- 불충분한 신뢰는 효과적인 의사소통의 장애가 된다. 예를 들어 만약 나에게 메시지를 전달하는 사람이 신뢰하지 못하면 나는 과도하게 민감하거나 방어적으로 반응할지도 모른다.

**정보 과잉**- 정보통신 기술의 발달과 빠르고 계속적인 정보 재생산 때문에 우리는 흔히 효과적으로 정보를 처리하기보다는 너무 많은 정보를 접한다. 예를 들어 어떤 내용을 검색했을 경우 너무 많은 정보 때문에 정확한 정보를 찾을 수 없게 되고, 실제로 통신 장애의 원인이 된다.

**환경 장애**- 환경 장애는 효과적인 의사소통을 막는 외적인 장애물이다. 이는 환경 소음이나 위성 장애 등으로 발생될 수 있다. 장애의 종류와 관계없이 환경 장애는 메시지를 왜곡시키거나 완전히 막는다. 예를들어 너무 시끄러운 곳에서 의사소통의 장애를 우리는 흔히 겪는다.

**낮은 목소리**- 너무 낮은 목소리도 의사소통의 문제를 발생시킨다. 실제로 사람들은 너무 낮은 목소리를 좋아하지 않는다.

**청취의 문제**- 효과적인 의사소통에서 가장 심각한 장애 요인은 청취 문제이다. 이는 수신자가 송신자의 메시지를 잘못 청취하는 문제이다.

**섣부른 판단**- 송신자 또는 수신자의 섣부른 판단은 효과적인 의사소통의 방해가 된다. 이것의 청취의 문제이며, 너무 빠른 판단을 하고 청취를 중단하는 데서 온다. 따라서

**부정확한 가정**- 우리의 인식은 우리의 가정에 영향을 받기 때문에 부정확한 가정은 부정확한 인식으로 이어진다. 예를 들어 우리가 어떤 사람에 선입관을 가지고 있다면 올바른 소통을 하는데 장애가 될 것이다.

**기술적 결함**- 기술적 결함은 소프트웨어 버그, 컴퓨터 바이러스, 배터리 소진, 전원 차단, 소프트웨어 버전 충돌 등의 여러 가지 기술적인 결함은 의사소통의 장애를 일으킨다. 기술적 장치에 주로 의존하는 의사소통은 이런 문제에 많이 노출된다. 특히 요즈음 많은 미디어가 활용되고 있지만, 미디어 홍수 속에서 기술적 결함을 겪게될 때 믿었던 의사소통의 장애를 만나게 된다.

(2) 보기 A에서 강조하는 팀에서의 의사 소통 개선하기 위한 팀 리더의 전략을 5가지 제시해 보시오.

효과적인 의사소통은 팀 리더에게 반드시 필요하다. 다음의 전략은 의사소통 기술을 개선하기 위한 팀 리더의 전략이다.

▪ **필요한 정보만 말한다.**- 팀에 영향을 주는 정보만을 의사소통의 대상으로 삼는다. 팀 리더가 모르는 내용은 말할 수 없다

▪ **우선순위와 시간의 제한을 결정한다.**- 의사소통은 팀 리더가 알고 있는 모든 것을 팀 구성원에게 전달하는 수단이 아니다. 이러한 접근은 정보 과잉을 초래할 수 있고 의사소통의 장애가 된다. 팀 구성원이 알아야 할 꼭 필요한 정보를 수집하고 결정하여 전달한다. 시간 내에 가능한 중요한 것 순서대로 우선순위를 정해야 한다.

▪ **전달할 대상을 결정한다**.- 정보의 우선순위가 정리되었다면, 누구에게 전달할 것인지를 결정한다.

▪ **전달 방법을 결정한다**.- 정보를 전달할 방법(구두, 전자메일, 면대면, 팀 회의 등)은 여러 가지가 있다. 이 중에서 여러 방법들을 조화시키는 선택은 흔히 가장 효적이다. 이러한 균형을 유지할 때 의사소통의 질을 높인다.

▪ **정보를 대화한다**.- 정보를 전달할 때 일방적 방법보다는 대화와 질문 등으로 이해와 수락의 의사소통 수준을 높인다. 다음 단계로 넘어가기 전에 동의를 구하는 것도 잊지 말아야 한다.

▪ **정보의 정확성을 점검하고 피드백한다.**- 당신의 정보가 실제로 전달되었는지 확인한다. 즉 팀 구성원이 팀 리더의 전달사항을 반복하여 재생할 수 있는지를 알아보아야 한다.

(3) 보기 B의 주장형 의사결정과 대화형 의사결정의 특징을 아래 준거를 중심으로 표로 비교 작성해 보시오.

a) **주장형 집단**은 아무리 개방적인 토의 분위기를 이끌고 일부러 경쟁을 피하려는 노력을 기울여도 경쟁적인 태도로 의사결정에 접근하게 된다. 가령 예산을 올리기 위해 서로 다투는 부서들처럼 어떤 분야에 각별한 관심과 명확한 태도를 지닌 집단은 특정한 입장을 주장할 수밖에 없다. 그들은 자신들이 선호하는 해결책에 대한 열의가 대단해서 반대 의견에 대한 입장이 너무 확고하다. 너무 열성적이다 보니 객관적인 태도를 취할 수 없게 되어 반대 의견에 관심을 기울일 여력도 없다. 또한 선택적으로 정보를 제시하고 상충되는 관련 데이터는 보류하는 식으로 자신들의 입장만 내세운다. 결국 그들의 목적은 공명정대한 견해를 전달하는 것이 아니라 강제성을 띠는 상황으로 몰고 가는 것이다. 예를 들어 자신들의 개선 프로그램을 밀고 있는 서로 다른 두 공장 관리자가 있다고 가정해 보자. 그들은 자기 프로그램의 잠재적인 약점이 드러나면 논쟁에서 지게 되어 필요한 자원을 얻게 되지 못할 것이므로 그것을 보고하려고 들지 않을 것이다.

반면에 **대화형 집단**은 다양한 선택 사항들을 신중하게 고려하면서 최상의 해결책을 찾아내기 위해 힘을 모은다. 사람들 각자의 이해를 포기시키지 않으면서 어떤 특정한 입장의 견해를 받아들이도록 사람들을 설득하지 않으며 최선의 행동 과정에 뜻을 모으려고 노력한다. 사람들은 가공되지 않은 상태의 정보를 서로에게 전달하는 것을 좋아하며 참가자들이 각자 자신의 결론을 제시하도록 이끈다. 반대 의견을 억누르기보다는 비판적인 사고를 독려하며, 모든 참가자들이 대안적 해결책을 제시하거나 이미 제기된 가능성에 대해서도 곤란한 질문을 하는 일에 스스럼없이 임한다.

대화형 과정의 참가자들은 자신들이 믿는 질문이나 가정을 가차 없이 제기하여 갈등을 심화시킬 수도 있다. 그러나 그것이 개인적인 성격을 띠는 경우는 드물다. 의견 대립이 벌어지는 이유는 확고한 입장 차이가 아닌 아이디어와 해석의 차이에서 비롯되기 때문에 대개 건전한 성격을 띠며 이성적으로 해결된다. 여기서 우리는 대립적인 입장이 아닌 경쟁하는 아이디어들 간에 힘을 겨루어 완전한 해결책이 나온다는 사실을 알 수 있다.

대화형의 특성을 많이 띤 과정은, 회사의 목표를 전진시킬 뿐 아니라 시기적절하고 효과적인 방식으로 시행할 수 있는 식의 높은 품질의 의사결정을 내는 경향이 있다. 따라서 우리는 조직의 의사결정 능력을 개선하고자 하는 **리더는 가능한 한 빨리 주장형 과정에서 대화형 과정으로 옮겨간다는 유일한 목표를 품고 출발할 필요가** 있다고 생각한다.

다음은 의사결정의 두 가지 접근법을 비교한 것이다.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **주장형 의사결정** | **대화형 의사결정** |
| 의사결정에 대한 인식 | 경쟁으로 바라봄 | 공동의 문제해결로 바라봄 |
| 회의의 목적 | 설득과 로비 | 시험과 평가 |
| 참가자의 역할 | 대변인 | 비판적 사고가 |
| 행동 패턴 | 다른 이들을 설득하기 위해 애씀자신의 입장을 옹호함약점을 경시함 | 균형 잡힌 주장을 제시함대인들에 대해 열린 입장을 취함건설적 비판 |
| 소수자 견해 | 좌절되거나 무시됨 | 키워 지고 가치 있게 대우받음 |
| 결과 | 승자와 패자로 나뉨 | 공동의 행동 조치로 나아감 |

(4) 보기 C에서의 팀 갈등 상황에서 팀 구성원의 화를 다루는 방법에서 화가 난 팀 구성원에게 피해야 할 행동과 취해야 할 행동을 각각 2가지 기술하시오.

팀 리더가 피해야 할 행동

팀 리더는 화가 나 있는 팀 구성원에 대하여 즉각적으로 행동을 강요해야겠다고 생각할지도 모른다. 그러나 화가 나 있는 팀 구성원을 가라앉게 하는 것이 우선 취해야 할 행동이다. 팀 리더는 화가 나 있는 팀 구성원을 다루는 데 피해야 할 내용은 다음과 같다.

▪ 성질적 대응- 화가 나 있는 사람에게 성질적 대응은 불에 기름을 붓는 행위와 같다. 이는 상황을 더욱 악화시키고, 성질적 대응은 팀 리더가 취해야 할 선택이 아니다.

▪ 자리를 떠나는 것- 화가 난 사람을 대응할 때, 소극적으로 자리를 피하는 경우 장기적으로 상황을 더욱 악화시킬 수 있다. 문제가 더 악화되기 전에 즉각적으로 부정적인 상황을 직접 다루어야 한다.

▪ 화가 난 팀 구성원이 무례하다고 지적하는 것- 화가 난 팀 구성원에 대하여 질책하는 것은 더욱 화나게 하는 행위이다. 이러한 상황에서는 사실이 명백히 밝혀지기는커녕 더욱 상황이 악화될 뿐이다.

팀 리더가 취해야 할 행동

화가 난 팀 구성원을 다루는 데 가장 중요한 두 가지는 (1) 안정을 유지시키고 (2) 화냄과는 상관없는 다른 문제에 집중하는 것이다. 이러한 접근은 말은 쉽지만 행동은 어렵다. 다음 전략은 화가 난 팀 구성원을 안정시키고 문제에 집중하는 법을 제시한 것이다.

▪ 당신의 호흡을 가다듬는다.- 화를 포함하여 스트레스를 받으면 호흡은 빨라지고 불규칙적으로 되는 경향이 있다. 이러한 경우 여러 번 깊은 한숨을 내쉬고 편안한 상태를 유지한다. 이는 호흡을 정상으로 돌리고 당신의 정신을 안정시킨다.

▪ 실제적인 메시지를 위해 화를 간파한다.

▪ 당신의 목소리와 몸짓에 신경을 쓴다.