**계층별 리더십 – 중간관리자**

|  |
| --- |
| **◆ 과제물 작성 시 주의사항**   * 문제에서 요구하는 사항에 대해 충실하게 작성하시오. * 과제물 제출 시 다른 분이 작성하신 내용을 첨부하여 제출하는 경우 불이익(반려, 감점, 0 점 처리)을 초래할 수 있으니 주의하시기 바랍니다. * 답안문서 파일명은 본인의 이름으로 저장하신 후 아래와 같은 형식으로 첨부해주시기 바랍니다.   (예 : 파일명 - 홍길동.doc, 홍길동.docx, 홍길동.hwp) |

|  |
| --- |
| **1. 피터드러커는 ‘기업에서 발생하는 문제의 60%는 잘못된 커뮤니케이션에서 비롯된다’고 진단했다. 리더가 주의해야 할 조직내 소통법 6가지에 대하여 설명하시오. (총 30점)** |
| **◆ 리더가 주의해야할 조직 내 소통법 6가지**  **1. 양보다 질이 중요하다.**  소통의 목적은 자신의 생각을 상대방이 잘 이해할 수 있도록 전달하는 것이다. 말을 너무 많이 하는 것은 기대하는 효과를 얻는데 장애가 될 수도 있다. 핵심을 건드리는 한 두마디의 압축된 메시지가 더 효과적이다. 중간 관리자들은 상부로부터 전달받은 메시지를 핵심을 파악하여 전달할 수 있어야 한다. 메시지가 복잡하면 조직의 하부로 흘러가면서 중요한 내용이 사라지거나 왜곡될 가능성이 높다.  **2. 때로는 말하지 않는 것이 좋은 소통이다.**  가끔은 말하지 않고 침묵을 지키는 것이 말하는 것 이상으로 명백한 메시지를 전달하기도 한다. 조직이 위기에 있거나 업무가 잘 되어가고 있지 않을 때, 혹은 개인과 부서에 잘못된 소문이 돌고 있을 때 관리자들은 때로는 침묵을 지킬 필요가 있다. 평소에 하던 대로 담담히 일을 하고 있는 모습을 보면서 조직원들은 안정을 찾을 수 있다. 이것은 리더에 대한 신뢰가 선행되어 있어야 가능한 일이다.  **3. 말과 글만이 소통은 아니다.**  정보의 전달과 교류가 소통의 목적이라고 본다면 말이나 글 이외의 방법을 통해서도 커뮤니케이션이 가능하다. 대표적인 것이 바로 바디 랭귀지이다. 바로 리더 본인은 커뮤니케이션을 하고 있다고 생각하지 않는 순간에도 사실 커뮤니케이션이 이루어지고 있다고 할 수 있다. 따라서, 중간 관리자들은 자신의 비언어적 행동과 몸짓이 구성원들에겐 어떤 영향을 미치는 지에 대해서도 관심을 가져야 한다.  **4. 일상의 작은 소통이 더 중요하다**  조직원들은 공식 적인 자리에서 이야기되는 내용에는 크게 주의를 기울이지 않는다. 공식적인 이런 메시지들은 직원들의 입장에서 보면 이해하기도 쉽지 않고, 본인 업무에 대한 구체적인 언급이 없기 때문이다. 일상에서 만나서 하는 대화가 더 중요할 수 있다. 리더가 말하는 상대가 바로 ‘나’임이 분명하기 때문에 자연스럽게 관리자가 나에게 하는 말에 대한 집중도가 높아지는 것입니다. 따라서 소통을 잘하는 리더는 일회성 이벤트보다는 일상 속에서 자주 의미 있는 대화를 나눈다.  **5. 듣는 것도 중요한 소통이다.**    소통은 기본적으로 말하기와 듣기라는 두 가지 행동의 결합이다. 커뮤니케이션의 50%는 듣는 것이다. 나의 의견이나 생각을 상대방에게 전달할 뿐만 아니라 상대방이 이야기하는 것도 받아 주어야 한다. 소통이라는 의미가 서로 통한다 라는 뜻에서 보면 오고 가는 것, 주고받는 것은 소통에 있어서 기본중의 기본이라고 할수 있다.  **6. 소통은 행동으로 이어져야 한다.**  자신이 말한 것을 직접 행동으로 실천하는 것이 소통의 중요한 원칙 중 하나입니다. 이것은 누구나 잘 알고는 있지만 가장 지키기 어려운 원칙 중 하나이다. 구체적인 행동을 통해서 신뢰가 쌓이면 더 높은단계의 신뢰를 가진 소통을 할 수 있게 된다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 2차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  **◆ 리더가 주의해야할 조직 내 소통법 6가지**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어를 포함하여 설명하면 각 항목당 5점**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어와 유사한 의미로 설명하면 각 항목당 3점** |

|  |
| --- |
| **2. 대한상공회의소와 맥킨지사는 2016년과 2018년, 한국 기업들의 조직문화에 보고서에서 3장의 사진과 함께 그 의미를 분석하여 진단 하였다. 사진 3장의 구체적인 내용을 설명하고 각각의 사진과 연관된 한국 기업 조직문화의 특성을 기술하고, 기업 문화 개선을 위한 과제 4가지를 설명하시오(40점)** |
| **◆ 사진을 통한 한국 기업문화의 특성 3가지**  **1. 자전거에 엄청나게 많은 짐을 싣고 가는 사진.**  비과학적인 업무프로세스를 의미한다. 규정상의 업무 분장은 있지만 어떤 ‘보이지 않는 손’에 의해 역할과 책임이 정해지고, 업무 보고 라인이 불분명하다 보니 자신도 모르게 일이 계속 추가되는 상황을 설명한다.  **2. 목을 등껍질 속으로 푹 숨긴 거북이 사진.**  더 큰 책임을 피하기 위해 조직원들이 몸을 사리는 조직 문화를 의미한다. 높은 성과를 내더라도 금전적으로 크게 가져갈 수 있는 부분이 없다고 생각하거나 굳이 큰 위험부담을 안고 더 책임 있는 일을 할 필요성을 느끼지 못하는 조직문화를 설명하고 있다.  **3. 서로 먼산을 쳐다보고 있는 미어캣 사진.**  감당할 수 없는 많은 일이 주어졌지만 적극적으로 업무에 나서지 못하고 리더의 도움을 받지 못하고 있는 기업문화의 모습을 의미한다. 조직에서 리더십이 제대로 발휘되지 못하고 방향을 잡지 못해 주도적으로 업무에 임하지 못하는 조직문화를 설명하고 있다.  **◆ 기업 문화 개선을 위한 과제 4가지**   1. 빠른 실행 업무 프로세스, 2. 권한, 책임 부여된 가벼운 조직체계 3. 자율성을 기반으로 한 인재육성 4. 플레잉 코치형 리더십 육성 |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 3차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 40점**  **◆ 사진을 통한 한국 기업문화의 특성 3가지(총24점)**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어를 포함하여 설명하면 각 항목당 8점**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어와 유사한 의미로 설명하면 각 항목당 5점**  **◆ 기업 문화 개선을 위한 과제 4가지(총16점)**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어를 포함하여 답하면 각 항목당 4점**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어와 유사한 의미로 답하면 각 항목당 3점** |
| **3. 토마스와 킬만(Thomas & Kilman)은 조직 내 개인들이 겪는 갈등의 대응 유형을 포괄적으로 제시했다. 토마스와 킬만이 제시한 갈등 대응 유형 5가지를 설명하시오(총 30점)** |
| **◆ 토마스와 킬만의 갈등 대응유형 5가지**  **1. 경쟁형(competing)**  경쟁형은 자기 주장성은 강하고 협력성은 낮은 유형이다. 자신의 요구와 상대의 요구가 서로 다를 때 자신의 요구를 강하게 주장한다. 기본적으로 힘을 기반으로 갈등을 해결하는 방식이다.    **2. 수용형(Accommodating)**  경쟁형과는 반대로 나의 요구보다는 상대나 조직의 요구를 받아들이고 수용함으로써 서로의 좋은 관계를 유지하는 것을 중요하게 여기는 유형이다. 타인에게는 중요하지만 나에게는 별로 중요하지 않을 때, 혹은 상대와 힘겨루기를 하기에는 상대의 파워가 압도적일 때 수용하는 경우가 많다.  **3. 타협형(Compromising)**  타협형은 자기주장성과 협력성을 적절하게 활용하는 것이다. 갈등 해결의 목적이 타협안을 찾는데 있거나 나와 상대가 적정수준에서 기브 앤 테이크 하는 방식이다. 나도 양보할 부분이 있고 상대로부터 반드시 얻어낼 부분이 있을 때 타협형을 선택한다.  **4. 회피형(Avoiding)**  자기 주장성도 낮고, 협력성도 낮은 상태의 대응 유형이다. 나의 관심사와 타인의 관심사 모두에 에너지를 쓰지 않는다. 필요에 따라 선택적으로 회피하는 것인지 아니면 습관적으로 회피하는 것인지 파악해 볼 필요가 있다..  **5. 협력형(Collaborating)**  협력형은 갈등에서 오는 스트레스를 자극적으로 받아들이고, 나와 상대가 원하는 것을 끝까지 포기하지 않고 창의적으로 문제해결을 하는 방식이다. 모든 사람이 만족할 만한 대안을 찾는 방식이라고 할 수 있다. 협력형은 기존의 파이에 새로운 아이디어를 얹어서 파이를 키우는 갈등관리 방식이다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 3차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  **◆ 토마스와 킬만의 갈등 대응유형 5가지**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어를 포함하여 답하고 설명하면 각 항목당 6점(영어 단어 제외)**  **- 밑줄 그어진 핵심 단어와 유사한 의미로 답하고 설명하면 각 항목당 4점** |