

소그룹 내 의사소통 기술에 대한 이론적 고찰

Study of Small Group Communication Skill

황효정*, 김현덕, 이승영, 전상율, 유병선, 김철영(한국항공대학교)

I. 서론

우리 생활의 대부분은 얼굴을 맞대고 대화를 하거나 토론을 하면서 보낸다. 성격은 조금씩 다르지만 가정, 학교, 직장에서도 어떠한 Small 그룹에 속해 있으면서 구성원들 간에 의존적 상호작용을 한다. 특히, 어떤 목적을 위해 작은 인원으로 이루어진 team을 구성해서 일을 해야 하는 조직들은 소 그룹 커뮤니케이션과 더욱 밀접한 관계가 있다.

Small 그룹의 정의는 공동의 목표, 규범, 의사소통 패턴을 개발해 온 사람들이 대면적 또는 컴퓨터를 사이에 두고 의사소통에 참여하는 소수의 사람들을 말하며, 커뮤니케이션 없이는 조직 즉 소 그룹은 있을 수 없고, 이에 구성원들은 상호 의존관계가 있는 사람들의 관계라고 할 수 있다.¹⁾

소그룹내 의사소통의 특성 중에는 직, 직접적으로 확인 할 수 있는 9가지 특성(communication, space, time, size, interdependence, norms, structured comm' patterns, group goals, perception)이 있다.²⁾

항공종사자의 특성상 여타 다른 직종과 마찬가지로 항공업무 전체에서 많은 협력을 필요로 하지만 실제 조종사, 객실 승무원, 관제사, 지상요원, 운항관리사 등이 서로 다른 체계 하에서, 다른 장소에서 일을 하고 개인적인 성향을 띄고 있는 것이 사실이다. 이것만으로도 소 그룹 내 의사소통이 가장 필요한 그룹은 항공종사자들이

라는 것은 미루어 짐작 할 수 있을 것이다.

따라서 소그룹 내 의사소통의 중요성과 기능에 대한 이론적 고찰을 한 다음 항공기 사고의 사례분석을 통해 항공에서도 소그룹 내 의사소통이 얼마나 중요한 역할을 담당하고 있는지를 알아보고자 한다.

II. 본론

1. 그룹 내 커뮤니케이션의 중요성

<사람은 조직적 존재>다. 사회 속에서 개인은 특정한 하나 이상의 조직에 소속하면서 조직 내 구성원 또는 타 조직 구성원 간의 상호작용 속에서 삶을 영위하고 있다. 조직을 떠나서 존재할 수 없는 개인은 또 다른 개인과의 커뮤니케이션을 통하지 않고는 상호작용을 할 수 없다. 어떤 조사에 의하면 인간은 깨어 있는 시간 중 70%이상의 시간을 읽고, 쓰고, 말하고 듣는 일에 할애하며 전 생애의 약 2/3에 달하는 시간을 어떠한 형태로든 조직과 관련을 맺고 살아간다고 한다. 또한 민츠버그 (Mintzberg, H.)의 조사에 의하면 보통의 관리자들도 하루 시간의 69%는 회의에서, 6%는 전화로, 3%는 이동, 여행으로, 22%는 사무실 책상에서 보낸다고 한다.³⁾

이러한 관점에서 많은 조직 이론가들은 커뮤니케이션을 조직행위의 가장 중요한 요소로 보고 있다. 카츠와 칸(Katz, D., and Kahn)은 조직에서의 커뮤니케이션 중요성을 강조하면서 “커뮤니케이션은 집단, 조직, 사회의 기능 수행에 있어서 주요한 과정이다. 그러므로 커뮤니케이션은 사회체제나 조직을 이해하는데 가장 필수적인 것이다.” 라고 말했다. 사이먼(Simon, H.) 역시 “커뮤니케이션이란 의사결정을 위한 전제들이 조직의 한 성원으로부터 다른 성원에게로 전달되는 모든 과정이다. 그렇기 때문에 조직은 커뮤니케이션 없이 존재할 수 없다.” 라고 조직

1) 황상재(2006) “조직 커뮤니케이션 이해” 집단의 정의와 유형 p140 11-13

2) John F. Cragan., and Wright, D.W.(1991), communication in small group discussions: An intergrated approach (3rd ed.), St. Paul, MN: West “A small group defined” 직접적 확인 방법 4가지(communication, space, time, size), 간접적 확인 방법 5가지 (interdependence, norms, structured comm' patterns, group goals, perception)

3) 황상재 (2006) “조직 커뮤니케이션 이해” 조직 내 커뮤니케이션의 중요성 p5

에서의 커뮤니케이션의 중요성을 강조했다. 4)

2. 소 그룹의 9 가지 특성

소 그룹은 학자들에 따라 다양한 정의를 하고 있지만 공통적으로 구성원들의 규모와 공동목표, 상호작용 그리고 공동규범과 동일성에 대해서 다음과 같이 이야기 하고 있다.

- 대화(커뮤니케이션), 공간(space), 시간(time), 사이즈(size).
- 상호의존성(Interdependence), 규범(Norms), 구조화된 대화 패턴

(structural pattern), 그룹의 목표(goals), 지각(perception)으로 세부적으로 나눌 수 있다. 세부적인 특성을 여러 학자들이 공통성을 가지고 있는 부분으로 나누어 보면 다음과 같다.

(1) 규모

규모를 정확하게 규정하기는 어렵지만 그룹으로 정의하기 위해서는 학자들에 따라 견해가 다르지만 적어도 3~12명으로 보는 것이 타당하다고 본다.

(2) 공동목표와 상호작용

집합과 집단을 구별하는 특징으로는, 집단은 구성원들 간에 공통된 목표가 있어야 하며 이를 달성하기 위해 구성원들 사이의 관계가 상호의존적이어야 한다는 것이다. 집단의 상호작용이란 집단의 공동목표에 대한 성공여부가 집단에 소속된 구성원들의 역할에 의존되어 있는 상태를 의미하는 것이다.

(3) 동일성과 공동규범

구성원들이 공동목표를 가지고 상호작용을 하더라도 이를 지속적으로 유지하기 위해서는 구성원들이 자신들과 상대방이 같은 집단에 소속되어 있다는 동일성을 지니고 있어야 한다. 집단구성원으로서의 동일성을 인식하고 있다는 것은 구성원들이 상호간에 동조하는 규범과 지위 그리고 신분관계를 인식 또는 인정하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 같은 조직에서 일을 하고 있다고 하더라도 이러한 동일성과 규범에 대한 동조감이 없다면 집단 구성원 간 응집력이 결여되어 있다고 할 수 있을 것이다.

3. 그룹 내에서의 커뮤니케이션

그룹 커뮤니케이션에서 가장 기본이 되는 것

은 두 사람 사이에 이루어지는 커뮤니케이션(Dyadic 커뮤니케이션), 즉 대인커뮤니케이션(Interpersonal 커뮤니케이션)이라 할 수 있는데, 이러한 양자적(dyadic) 관점을 확대시켜 집단과 그룹 커뮤니케이션 현상을 연구 할 수 있다. 개인들은 짝을 이루어 커뮤니케이션하며 짝들이 모여 집단을 형성하고 집단이 모여 네트워크를 형성하기 때문에 두 사람 사이의 커뮤니케이션은 조직 커뮤니케이션을 연구하는데 있어 가장 기본이 되는 커뮤니케이션이다. 5)

가. 그룹의 발전단계

그룹은 고정되어 있는 것이 아니라 구성원들의 상호작용에 따라 발전한다. 많은 연구 결과들은 종합해 보면, 집단의 발전 양상에 대한 예측 가능한 일반적인 유형들이 있다.

(1) 기원/형성(Orientation/Forming) - 구성원들 사이에 불확실 정도와 상호의존도가 매우 높기 때문에, 갈등은 매우 드물고 일어나더라도 무시되는 경우가 많다. 구성원 서로에 대한 지식의 증가, 업무의 방향 정립, 몇 가지 계획들의 출발, 그리고 정보의 획득을 들 수 있다.

(2) 갈등/소동(Conflict/Storming) - 구성원들 사이에 감정적 반동이나 저항이 종종 나타나며, 구성원들 사이의 대인적 반목은 불화로 발전하기도 한다. 이러한 차이들을 해결하려는 시도를 거치면서 긴장, 적대, 비난, 불일치 등이 발생하기도 한다.

(3) 발생/표준(Emergence/Norming) - 갈등이 잠잠해지면 구성원들 간에 상호의존성을 인식하게 되고, 긍정적인 집단의식이 발전하고 있음을 깨닫게 된다. 상호작용은 아직 시험적이지만, 이 시기에는 기능적인 의견의 표현과 협력이 나타난다. 불일치로 인한 양극화는 감소하고 가능한 해결책에 주목하게 되며, 집단 간의 응집이 나타나기 시작한다. 구성원들은 자신이 집단의 일부임을 이해하게 되고, 집단의 과정을 향유할 수 있게 된다.

(4) 강화/수행(Reinforcement/Performing) - 구성원들이 의사결정과 관련된 합의를 강조하게 되고, 주어진 과업을 수행하기 위하여 동참하며 의사결정 과정을 진행시키기 위해 다양한 관점들과 정보를 공유하며, 불안감은 집단 응집력으로 바뀌게 되고, 주어진 문제를 해결하는데 일차적 관심이 집중되게 된다.

4) 황상재 (2006) "조직 커뮤니케이션 이해" 조직 커뮤니케이션의 정의 p13 11-13

5) 황상재 (2006) "조직 커뮤니케이션 이해" 조직에서의 대인 커뮤니케이션 p121

나. 그룹의 의사 결정에 영향을 미치는 요인

(1) 신분 - 공식적 신분(객관적 요소가 작용)과 비공식적 신분(주관적인 개념이 많이 작용)으로 나누어지고, 집단 간 집단 서열이 존재하게 되고, 집단성파에 중요한 영향을 미치는 집단일수록, 최고 의사결정과정에 영향을 많이 미치는 집단일수록 신분이 높은 것으로 나타나고 있다.

(2) 역할 - 그룹간의 상호작용은 대부분 구성원들이 각기 맡은 일을 수행하는 과정에서 이루어지므로 구성원들의 역할이 집단에서의 상호작용에 기초적인 요소가 된다.

(3) 규범 - 구성원들 모두에게 공유되어지고 통용되고 있는 행동의 기준 또는 공통적으로 기대하는 표준이 될 행동으로서 공식적인 형태로 존재하기도 하지만 많은 경우 조직 문화 형태에서 암묵적으로 존재하며, 집단의 활동들을 통제하거나 규제하면서, 집단의 정체성과 가치들을 표현한다.

(4) 응집성 - 구성원들의 목적과 행동의 통일성(unity)임. 응집력이 높은 집단 일수록 목표와 구성원의 목적이 일치하며, 구성원들 사이에 상호작용이 많고 집단에 대한 충성심이 높다. 외부의 경쟁에 보다 더 치중하며, 합리적인 리더가 존재하는 특징이 있다.

다. 그룹내 의사결정 과정

그룹에서의 의사결정은 다양한 과정을 통하여 결정된다. 학자들마다 의사결정의 단계별 특징을 파악해 효율적인 의사결정을 하는데 도움을 받아왔다. 다음과 같은 체계적인 과정에 따라 그룹 커뮤니케이션을 운영할 경우가 그렇지 않을 경우 보다 효율적인 것으로 나타났다.

- (1) 1단계(문제의 파악) - 문제가 무엇인가에 대한 명확한 진단, 정의, 그리고 인식이 필요하다.
- (2) 2단계(목적 설정) - 문제해결을 통해 추구하고자 하는 집단의 목적을 설정한다.
- (3) 3단계(다양한 해결책 산출) - 문제 해결을 위해 다양한 해결책들을 논의한다.
- (4) 4단계(다양한 해결책들에 대한 평가) - 다양한 해결책들을 정해진 기준에 따라 평가한다.
- (5) 5단계(해결책 선정) - 의사결정 단계. 합리적인 결정과 정치적인 결정으로 나누어지며, 합리적으로 검토해 가장 긍정적인 결과를 가져다줄 수 있는 선택을 하는 것이 바람직하다.

라. 항공운항에서의 커뮤니케이션

항공기의 운용을 위한 조종사와 조종사, 조종사와 관제사의 관계는 커뮤니케이션에 의하여 업무가 진행되며 이러한 커뮤니케이션에서 가장 필수적인 요소는 신뢰와 신용이다.(Well, 1997) 커뮤니케이션은 일반적으로 정보전달에 의미를 두고 있으므로 이를 위해서는 팀웍(team work)과 언어를 통한 커뮤니케이션 절차가 필수적이다. 조종사와 관제사의 커뮤니케이션은 항공기에 장착된 개별적인 무선장치와 지상관제소의 통합 무선장비를 통하여 이루어지며 매체는 무선교신이다.

통상 원활한 커뮤니케이션은 상대방의 표정을 보면서 감정 확인이 가능한 상태에서 유지되는 것이 효과적이며 대면상태에서는 신체언어(body language)가 약 70% 이상의 의사표현을 한다.(Beneigh, 2002). 이러한 측면에서 보면 조종사와 관제사의 관계에서 커뮤니케이션은 근원적으로 불리한 조건이 많다. 또한, 필요한 시기와 짧은 시간에 교신이 되어야 하며 시기나 경로에 의하여 커뮤니케이션의 대상이 변하는 유동성을 가진다. 이러한 조건은 조종사와 관제사의 관계를 어렵게 하는 부분으로 이를 종합하면 다음과 같다. (Orlady, 1999)

- 국제적 용어의 미사용
- 소음 요인
- 시간적인 자료 성격
- 전문용어와 일상용어의 차이
- 시간, 속도, 고도 차이
- 미국과 ICAO의 용어 차이 등을 들 수 있다

그림1은 공중과 지상 장비의 위치와 사용자의 시간 오차에 의한 오류의 발생 가능성을 보여준다.

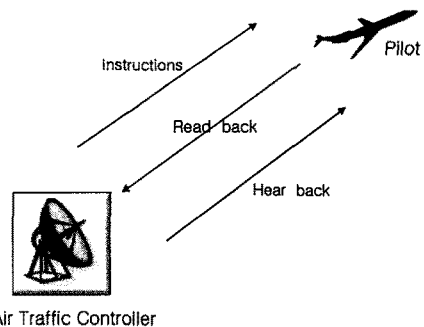


그림 1 조종사와 관제사의 커뮤니케이션

예컨대 조종사가 자신의 위치를 보고하는 순간에도 항공기는 이동하며, 관제사가 정보를 제공하는 순간에도 공중 공간의 환경이 변화된다. 이러한 오차로 인하여 상호간의 신뢰성에 영향을 주게 되며 더불어 제공된 정보와 항공기에 장착된 계기의 차이는 조종사와 관제사의 불신으로 나타난다. 이와 같은 사항들은 사고로 직결될 수 있는 요인이다.

(1) 조종사간의 커뮤니케이션 부족

사례1) 조종사 상호간의 명확한 커뮤니케이션의 부족으로 인한 사고로 Flight Safety Foundation (FSF)이 발간한 국제항공안전세미나 자료에 의하면 1993년 목포공항의 VOR DME Rwy 06로 진입 중, 지상과 충돌한 사고이다.

Captain: "Passed it. down more, more down,

First Officer: Because I just joined,

Captain: Ok. eight hundred, Oh my. Thrust advanced five seconds prior to impact, Aircraft pitches up to 30 degrees just before impact"

이 항공기는 교신 후 장애물을 피하지 못하고 산에 충돌하였다. 교신내용에서 보는 것과 같이 Captain의 의사 표시에 대하여 First Officer의 응답이 Captain이 원하는 응답인가의 문제이다. 의사결정의 1단계 문제의 파악에서 문제가 무엇인가에 대한 명확한 진단이 이루어지지 않고 있다. 사고가 발생된 항공기들의 음성녹음기록조사에 의하면 많은 항공기에서 Captain과 First Officer의 커뮤니케이션에 문제가 나타나고 있다.

사례2) Cali 사고의 예에서도 Captain과 First Officer는 FMS 작업을 통한 커뮤니케이션에 있어서 Captain은 Direct to Cali로 확신을 가진 상태에서 FMS 작업을 마치고 Execute Button을 First Officer의 확인 없이 Push한다. First Officer 또한 Captain이 FMS작업을 정확히 수행하였는지를 확인 하지 않고 "Thank you"라고 인정을 하였다. 여기에서는 2단계에서 목적을 설정하고 의사결정의 3단계에서 다양한 해결책 산출하는데 있어 문제 해결을 위해 다양한 해결책들을 논의하는 의사소통이 이루어지지 않은 것으로 나타나고 있다.

First Officer : One five. Aircraft turns right from heading 189 to heading 198. Throttle Hold annunciator changed to "Hold".

Cali Approach : ..No delay expect for approach. Report uh, Tulua VOR.

Cali Approach : Affirmative.

Captain (radio) : Thank you.

Captain : I put direct Cali for you in there.

First Officer : OK, thank you...

항공기사고에서 Captain과 First Officer 상호간의 커뮤니케이션의 문제는 단기간 동안에 나타난 문제점은 아니다. 이러한 항공기 사고 조사 결과를 볼 때 대부분은 조종사 상호간의 명확한 커뮤니케이션으로 항공기 사고 예방이 가능하다는 결과를 제시 할 수 있을 것이다. 이러한 차원에서 볼 때 조종사 사이의 커뮤니케이션은 중요한 요소이다.

(2) 조종사와 항공관제사의 커뮤니케이션 실패 - 1947년 국제민간항공기구의 권고로 영어가 항공관제의 주 언어로 정착된 이래, 조종사와 항공교통관제사 사이에 무선을 통한 커뮤니케이션과정에서 영어의 언어적 복잡성과 올바르게 알아듣고 이해하는 인식과정의 문제가 많이 발생하고 있다.

사례1) 1977년 3월27일 카나리아 군도 Tenerife 공항에서의 네덜란드 KLM 항공기 조종사와 지상 항공관제사 사이에 무선교신 실패로 인하여 두 대의 항공기가 지상 충돌을 하였고 이로 인하여 583명이 사망한 사고는 커뮤니케이션 오류의 대표적인 예이다.

▶ **KLM4805:** The KLM four eight zero five is now ready for take off and we are waiting for our ATC clearance.

▷ **Tower:** KLM four eight zero five you are cleared to PaPa Beacon, climb to and maintain flight level nine zero, right turn after take off, proceed with heading four zero until intercepting the three two five radial from Las Palmas VOR

▶ **KLM4805:** Ah-roger sir, We are cleared to the PaPa Beacon, flight level nine zero until intercepting the three two five. We are now at take off.

▷ **Tower:** OK Stand by for take off, I will

call you.

▶ PAA1736 : We are still taxing down the runway.

▷ Tower : Ah- PaPa Alpha one seven three six report the runway clear.

▶ PAA1736 : OK, will report when we are clear.

▷ Tower : Thank you.

(자료원 : LOS Lodeos Airport, Tenerfe, Canary Islands, 27 March 1977.)

사례2) Cali 사고에서도 잘못 판단 된 상황판단과 Captain과 관제사간의 부정확한 커뮤니케이션으로 인한 원인을 찾을 수 있다.

Captain (radio) : Cali approach, American nine six five.

Cali Approach : American niner six five, good evening, go ahead.

Captain (radio) : Ah buenos senior, American nine six five leaving two three zero, descending to two zero zero. Go ahead sir.

Cali Approach : The uh, distance DME from Cali?

Captain (radio) : The DME is six three.

Cali Approach : Roger, is cleared to Cali VOR, uh, descend and maintain one five thousand feet, altimeter three zero zero two...

Cali Approach에서 조종사에게 Initial Contact 시 Approach Clearance를 cleared to Cali VOR, uh, descend and maintain one five thousand feet, altimeter three zero zero two... 로 발부함에 따라서 기장은 현재의 위치에서 Direct to Cali VOR 하라는 지시라고 상황인식을 하였던 것이고, 만약에 관제사가 Clearance를 다음과 같이 주었다면, "Cleared to Cali VOR via Rozo One Arrival ,descend and maintain one five thousand feet " 기장과 관제사 간의 커뮤니케이션은 정확하게 소통이 되었을 것이다.

조종사와 항공관제사의 커뮤니케이션의 실패가 가져오는 문제점으로 인하여 Altitude Deviation,

Violation of FAR, Heading Deviation, Traffic Conflict, Non-Adherence, Crossing Restrictions 등의 오류가 발생하는 것으로 조사되었다. (자료원 : NASA Ames Research Center)

마. 그룹 커뮤니케이션의 의사결정에 필요한 윤리적 행동 요인

그룹 커뮤니케이션의 합리적인 의사결정을 위하여 다음과 같은 10가지 윤리적인 행동도 반드시 필요하다.

(1) 최선을 다하기(Commitment to doing your best) - 구성원의 경험과 지식 등은 각자 다르며 업무를 많이 맡지 않기 위해 자신의 능력을 숨기지 말고 자신에게 맞는 역할을 자발적으로 수행해야 그룹의 목적을 이룰 수 있다.

(2) 그룹에 이롭게 하기(Commitment to the group good) - 개인의 목적보다는 그룹의 목표나 이익을 먼저 생각하여야 한다.

(3) 합리적 행동(Commitment to rationality) - 그룹의 결정이 자신의 생각과 다르더라도 객관적인 판단 따라야 한다. 다른 구성원을 설득할 때 Relationship과 개인의 주체성에 침해 없이 설득시켜야 한다.

(4) 공정하기(Commitment to fair play) - 구성원 간에 속이거나 함정에 빠뜨리면 안 된다. 토의에는 적이 없고 서로 협력해서 일하는 동료라는 사실을 알아야한다.

(5) 귀 기울이기(Commitment to good listening) - 토론에서 구성원들의 의견을 잘 들어주는 적극적인 청취자가 되어야 한다. 윤리적 행동(ethical standards)을 잘 하기 위해 필요한 전제 조건이다.

(6) 준비하기(Commitment to preparation) - 성과 있는 토의를 위해서 많은 준비가 필요하다. 모임은 의견을 통합하고 협상, 조율하는 과정일 뿐. 1시간의 토론을 위해 최소한 12시간의 준비가 있어야 한다. 준비가 되어 있지 않은 토론은 시간낭비일 뿐이다.

(7) 의견 충돌(Commitment to ideational conflict) - 사람이 아닌 동료의 의견을 비판한다. 의견을 비판하면서 의견을 제시한 개인에 대한 비판은 하지 않는다.

(8) 객관적(Commitment to objectivity) - 제시된 자료와 의견을 객관적으로 봐야 하고, 의견과

사실을 구분해야 한다. 사람의 시각은 각기 다르고 개인적인 관점을 버리기 어렵다는 것을 명심해야 한다.

(9) 관용(*Commitment to tolerance*) - 동료가 무례하고 거친 말이나 행동을 했을 때 참아야 한다. 토론에 대한 훈련이 부족한 것이지 고의적인 것이 아니며 시간이 지나면 나아진다.

(10) 사회적 성숙(*Commitment to social maturity*) - 그룹 결정에 자신의 의견이 채택되지 않았다고 위축 될 필요는 없다. 토론을 위한 자료 수집과 참석만으로도 충분하다.

III. 결 론

소그룹 내에서의 의사소통에 대한 이론적 고찰을 통하여 그룹의 발전단계와 그룹의 의사 결정에 미치는 영향요인 그리고 그룹 내 의사결정 과정을 살펴보았다.

첫째, 소그룹내 의사소통은 개인의 다양한 의견 교환과 의사 결정을 통해 시너지 효과를 만들어 구성원들의 만족 시키고, 개인의 생산성을 극대화 하고, 양질의 결과물을 생산하는 것으로 작업의 완성을 가져 온다.

둘째, 소그룹내 의사소통은 멤버들 간 인간적인 관계를 위한 욕구를 충족한다. 소그룹내 의사소통의 학문적 이론의 근거로도 알 수 있듯이 인간 관계에 있어 문제를 해결하고 관계를 가지고 그룹 내 역할을 맡는 그 모든 것들이 개인적인 욕구 충족을 위한 것이다. 그리고 그룹 멤버들의 소속감은 대인과의 관계에서 자아를 확립시키고, 리더쉽 등을 훈련시키고, 상호 의존함으로써 사람과의 관계 개발을 통해 좋은 유대 관계를 수립 유지 할 수 있다.

셋째, 항공종사자들의 의사소통은 항공기 내의 조종사와 조종사, 조종사와 항공교통관제사, 조종사와 정비사를 포함한 지상요원들 사이에 이루어지며 부가적으로 타 항공기의 조종사와의 커뮤니케이션도 포함될 수 있다. 특히 항공분야의 특수성으로 인하여 항공에서의 의사소통은 전달자와 피전달자 사이에 본래 의도하는 내용이 정확히 전달되어야 함을 위의 몇 가지 사례에서도 보았다. 만일 의사소통에서 왜곡이 발생하면 커뮤니케이션의 효과나 효율성이 떨어지고 직무성능이 낮아지며 특히, 항공기가 운항되는 동안 커뮤니케이션문제는 사고로 직결될 여지가 많다. 따라서 그룹 커뮤니케이션의 의사결정에 필요한 윤리적 행동 요인에 대한 이해와 적용은 조종실내 의사소통의 문제 해결에 기여 할 것

로 본다.

끝으로 소그룹 내 의사소통 기술을 항공종사자들에게 적용한다면 조종사들을 비롯하여 팀 내에서 조직이 그룹으로 발전해 가는 과정과 의사 결정에 영향을 미치는 요인 그리고 그룹 내 의사결정 과정을 이해하고 발전 시켜 나갈 수 있는 계기가 될 것으로 본다.

참고문헌

1. John F. Cragan., and Wright, D.W.(1991), 커뮤니케이션 in small 그룹 discussions; An intergrated approach (3rd ed.), St. Paul, MN: West
2. Brillhart, J.K., & Galanes, G.J.(1992), what makes ateam work? *Organozational Dynamics*, 21(2), pp34-44
3. Harris, T.E., & Sherblom, J. C.(2002), *Small group and team communication* (2nd ed.), Boston: Allyn & Bacon.
4. 강소라, 김효근(2004) “프로젝트 팀의 조직 문화의 이해에 대한 질적 연구”. *경영연구*, 19(4), 27-59
5. 송계충(2001), “소집단 통의의 위치가 집단 업적에 미치는 영향”. *경영경제연구*, 24(1), 41-53
6. S.W. 리틀존 (2005) “커뮤니케이션 이론”, 관계에서의 대인 커뮤니케이션
7. 황상재 (2006) “조직 커뮤니케이션 이해”
8. 김철영 외,(2005) “항공안전관리론”, 한국항공대학교 출판부,
9. 홍기선(1985) “커뮤니케이션론”, 서울:나남
10. 천명섭(2003) “조직특성과 대인관계특성이 직무만족에 미치는 영향”, *생산성논집*, 17(3), 35-54