

의사소통관리

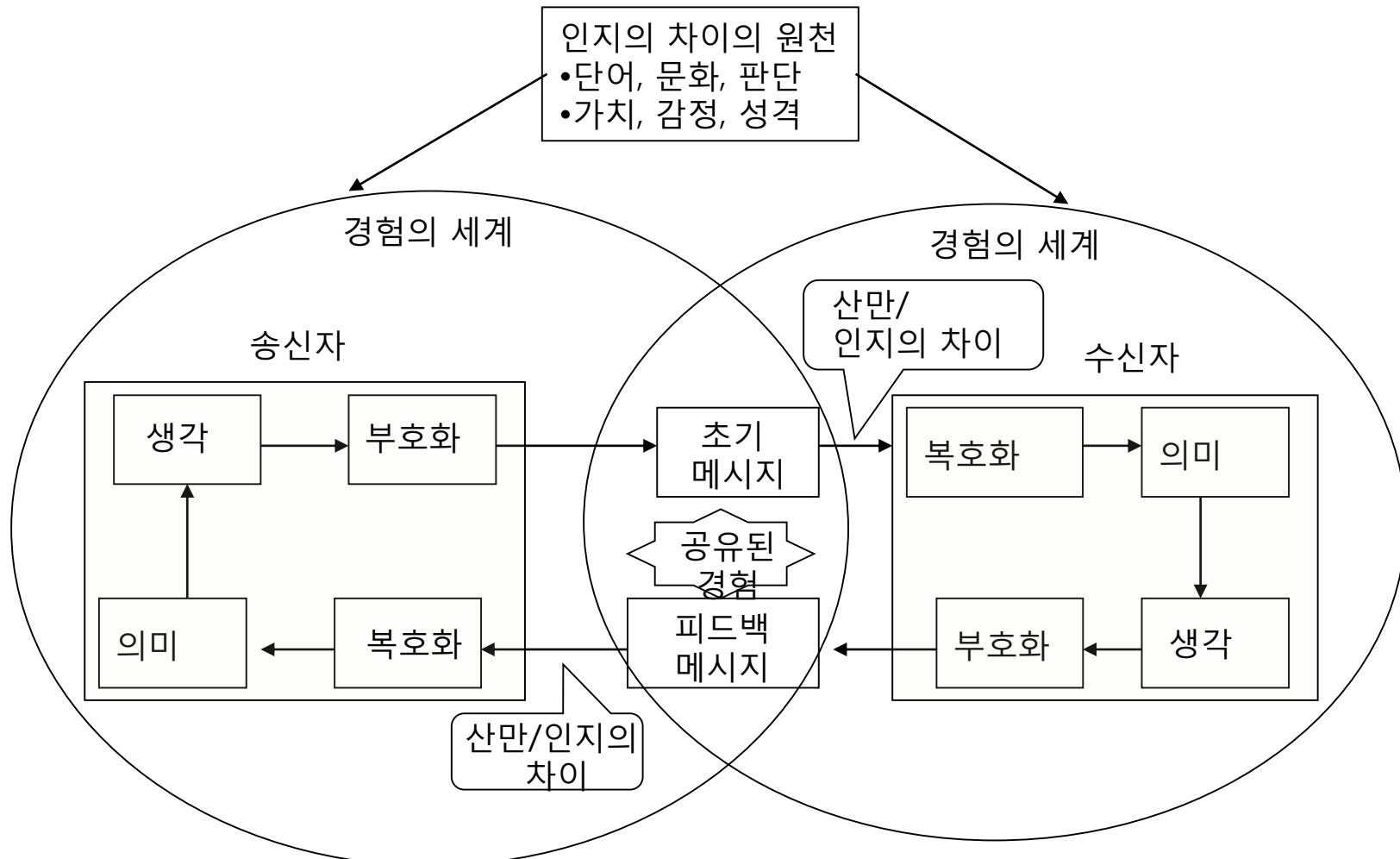
의사소통 개요

- 의사소통의 정의
 - 의사소통이란 상호 인식할 수 있는 공통의 기호를 활용해서 상호 정보를 전달하고 전달되어온 정보를 이해하고자 하는 쌍방의 노력
- 의사소통의 중요성
 - 프로젝트 작업 수행상에서 마찰과 실패, 비효율성들은 대부분 부족한 의사소통에 기인
 - (예) 설계 문서의 잘못된 해석, 변경 지시의 오해, 인도 일정의 착오, 작업지시서의 수행 오류 등
 - 의사소통은 프로젝트의 구성원 및 이해관계자들과의 신뢰 및 원활한 관계를 맺고 유지하여 프로젝트를 성공적으로 완료하는데 필수적

- 의사소통의 목적
 - 상대방으로부터 전달되어온 의미와 의도를 정확히 이해하는 것
 - 내 자신이 전달하는 의미 및 의도를 상대방에게 이해 받기
 - 내 자신과 내자신의 아이디어 및 생각을 상대방으로부터 수용을 얻는 것
 - 상대방으로부터 행동이나 변화를 유도하는 것

의사소통 모델 및 프로세스

의사소통은 상대방과의 인지의 차이로 인해 의사소통 오류가 발생할 수 있다



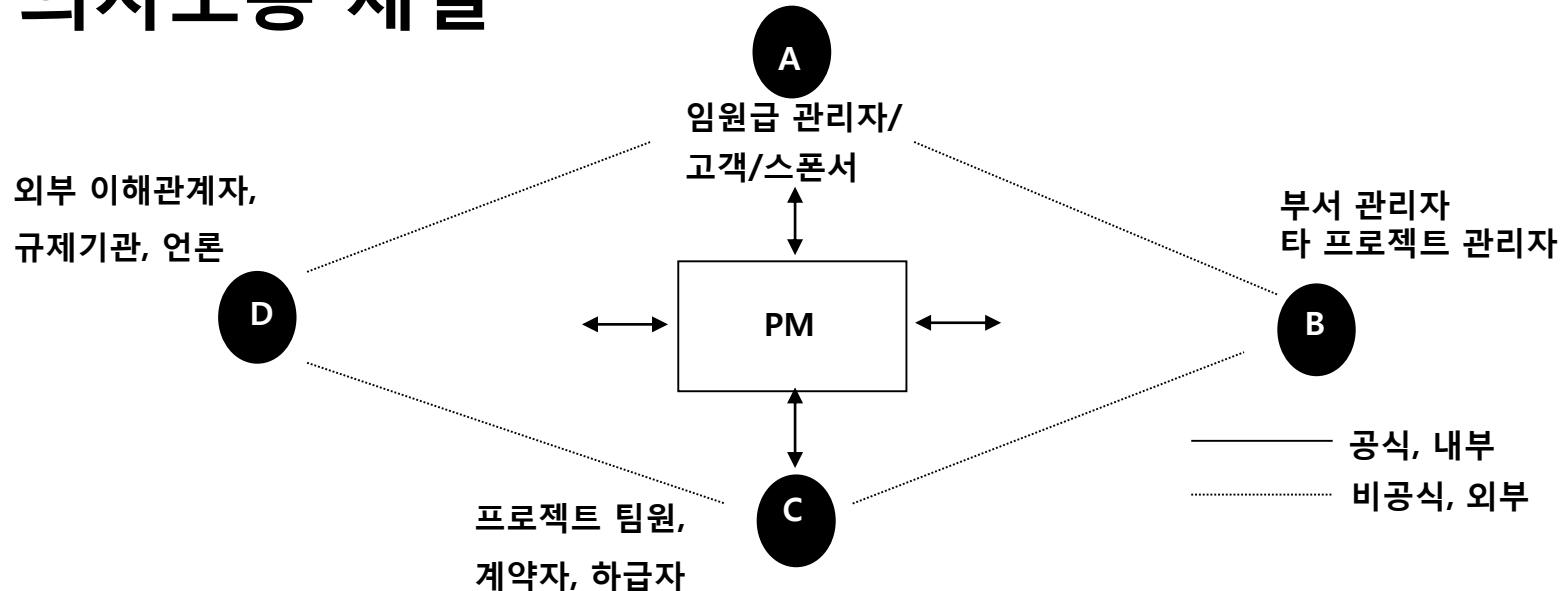
의사소통의 유형

구분	종류	용도	사례
방향	상향	상급자 및 고객에게 보고	주간/월간 보고
	하향	프로젝트 팀원에게 지시 및 확인	차주 활동 지시
	수평	관련 부서 협의	협조 메일
매체	언어 (비언어포함)	사전 조정, 설명, 설득, 협조, 양해 *경청, 질문, 표현, 피드백, 자기개발 등 소통기술	회의, 구두보고, 협상
	문서	공식적인 의사표현, 법적 효력, 계약서, 계획서, 보고서(공정,이슈)	공문, 메일, 보고, 관리계획서
수	1:1	팀원 개인간 업무 지시 및 면담	팀원 평가
	1:N	특정 파트 혹은 그룹간 회의	파트 성과 평가
	N:N	조직 대 조직간 회의	갈등 해소

의사소통의 유형(계속)

구분	종류	용도	사례
형식	공식	계획적, 문서, 조직	공문, 메일, 공정보고
	비공식	개인적, 구두, 동기유발,	커피, 술자리
대상	내부	프로젝트 수행팀원간 소통	주간회의
	외부	외부 이해관계자간 소통	규제기관
주기	정기	공식적인 주기적 회의	주간, 월간 공정
	비정기	Ad Hoc, 필요시	중간 점검, 조율

의사소통 채널



이해관계자	제공 정보	기대사항	의사소통 기술
A 임원급 관리자/고객/스폰서	상태 및 경고	조직적 지원, 피드백, 의사결정, 요구사항	문제해결, 시스템 구축 및 보고
B 부서 관리자 타 프로젝트 관리자	기획 및 조정	기술적 지원 및 협력	협상 및 계약
C 프로젝트 팀원, 계약자, 하급자	리더십, 지시 및 통제	품질 및 요구사항 만족	기획, 팀 구축 및 조정
D 외부 이해관계자, 규제기관, 공공언론	진행 정보	피드백 및 지원	공공 관계 및 인터페이스

효과적인 경청

1. 적극적 경청(Active Listening)

- 바꾸어 말하기(paraphrasing), 요약하기
- 명료화(clarifying) - 질문
- 피드백(feedback) - 즉각적으로, 정직하게, 지지적으로

2. 공감적 경청(listening with empathy)

- 사람들은 생존하려고, 혹은 시켜서 할 수 없이 행동할 수도 있음
- 모든 사고와 선택, 행동은 자신의 존재를 유지하기 위해 초점

3. 개방적 경청(listening with openness)

- 판단이나 선별 없이 개방적 마음으로 경청

4. 인식적 경청(listening with awareness)

- 듣는 것과 관찰하는 것이 일치하는지 관심
- 상대방의 말과 목소리의 톤, 얼굴표정/제스처간 일관성 확인

경청의 자세와 도구

1. 경청의 자세(SOFTEN)

- **Smile:** 웃는 표정, 우호적 관계
- **Open Posture:** 개방적
- **Forward Leaning:** 적극적, 존중
- **Touch:** 우호적 관계 형성, 친밀감 형성
- **Eye Contact:** 진실, 표정 파악, 관계파악
- **Nod:** 경청, 계속적 대화

2. 메라비언의 법칙(The Law of Mehrabian) – Dr. Albert Mehrabian

- 말의 내용(7%), 목소리(38%), 표정(35%), 태도(20%)

3. 듣기의 도구

- **귀:** 내용 파악, 목소리
- **눈:** 표정, 제스처
- **두뇌:** 사실관계 판단
- **가슴:** 감정 파악, 관계 파악

피드백의 방법

- ❖ 피드백은 상대방의 행동에 대해 나의 생각이나 감정을 구체적으로 표현함으로써 향후 상대방이 어떻게 행동할 것인가에 대해 가이드 라인을 제공
- ❖ 피드백의 기술
 - 긍정적 피드백
 - 상대방의 자신감을 강화, 칭찬, 인정
 - 상대방에게 동기를 부여하고 자신감을 부여
 - 상대방의 장점에 집중
 - 발전적 피드백: 상대방의 행동, 영향, 바람직한 행동에 초점
 - 개선사항, 발전이 되는 사항
 - 구체적으로 언급하여 향후 행동계획을 세우는데 도움
 - 상대방의 성장과 발전에 초점, 비난 금지

질문의 힘 7가지(Dorothy Leeds)

- 질문을 하면 답이 나온다
 - (Questions Demand Answers)
- 질문은 생각을 자극한다
 - (Questions Stimulate Thinking)
- 질문을 하면 가치 있는 정보를 얻는다.
 - (Questions Give Us Valuable Information)
- 질문을 하면 통제상태에 있게 한다.
 - (Questions Put You In Control)
- 질문은 마음을 열게 한다.
 - (Questions Get People To Open Up)
- 질문은 우수한 경청을 하게 한다
 - (Questions Lead To Quality Listening)
- 질문은 사람들을 스스로 설득시키게 한다.
 - (Questions Get People To Persuade Themselves)

협상개요

❖ 협상의 개념

- 협상: 당사자간 고도의 의사소통을 통해 상호 이익을 협의 조정
- 조정: 제3자(조정자)가 개입해서 당사자간 협상을 촉진
- 중재: 제3자가 당사자로부터 의사결정권을 위임을 받아 결정

❖ 협상의 대상

- 비즈니스(거래, 계약, 법적 이슈 해결, 갈등 해소 등)
- 개인적 삶(가족, 부부, 친구)
- 국가간 외교 및 통상, 국가간 갈등 해소

❖ 협상의 중요성 및 효과

- 효과적인 의사소통에 기반한 장기적 신뢰, 상호 이익(Win-Win)관계형성
- 논리 및 법적 근거에 기반한 실익 추구 및 손해 방지, 손익과 관련
- 사업 리스크 식별을 통한 향후 계약이행과정에서의 비용 초과 예방
- 계약서 협상 이행방안에 대한 해석상 이견차이 해소

협상의 성공요소

1. 힘(Power)

- 합법성/정당성의 힘
- 상대의 힘은 내가 인정하지 않으면 힘이 아니다

2. 시간(Time)

- 마감시간에 쫓기지 마라
- 상대의 데드라인을 파악하라
- 협상의 중요한 결론은 후반부에 이루어짐(9:1법칙)

3. 정보(Information)

- 정보 수집은 빠를수록 유리
- 상대의 재정상태, 우선순위, 기간, 가격, 성격, 전략, 전술
- 경청과 질문을 통해 정보 파악

프로젝트 의사소통 관리 프로세스

❖ 의사소통 관리(Communications Management) 프로세스

- 프로젝트 이해관계자들에게 프로젝트 수행기간 동안 관련 정보의 생성, 수집, 배포, 저장, 검색, 그리고 최종적으로 폐기가 적절히 수행하는데 필요한 프로세스
- 의사소통관리 계획수립, 의사소통실행, 의사소통 통제 프로세스 포함

항목	고려사항
이해관계자 구분 (내부, 외부)	내부이해관계자: 구체적인 내용 포함, 업무 진척 사항 등 외부이해관계자: 요구하는 정보 위주로, 대외 언론 담당자의 조언 및 검토 필요, 규제 및 감독 기관, 언론, 환경/안전 등
의사소통의 형태 (공식, 비공식)	공식: 법적 책임 관련 문서, 증빙자료, 공문서 등 비공식: 사전 협의 및 막후 협상시 활용
의사소통 방식 (수직, 수평)	수직: 최고경영자/라인관리자에 보고, 프로젝트 팀원에 지시 수평: 타 프로젝트 관리자, 기능관리자와의 협조 요청
의사소통 방식 (서면, 구두)	서면: 공식적인 입장 표명, 공문서, 회의 후 결과 등 통보 구두: 사전 협조 및 설명, 협상, 회의 등
의사소통 수단 (언어, 비언어)	언어: 발표, 설명, 비언어: 복장, 목소리, 외모, 자리 등 요소 고려

의사소통 기술	활동 내용
경청	적극적이고 공감적인 경청을 통해 이해관계자와의 신뢰수준을 높이고 문제 혹은 이슈를 파악
질문	이해관계자의 요구사항 및 기대사항, 제안사항 등을 좀더 명확히 파악하고 이해하기 위해 질문
교육 및 설명	프로젝트 팀원의 지식수준을 높이기 위한 교육 및 관련 이해관계자의 이해를 돋기 위해 자료를 구체적으로 설명
사실확인	수집 및 정리된 정보의 사실관계 확인, 특히 숫자는 주의하여 확인 필요
이해관계자 관리	이해관계자의 요구사항 및 기대사항의 설정 및 조정
설득	프로젝트 팀원 및 관련 이해관계자의 참여를 하도록 설득하거나, 본인의 입장을 수용하도록 설득
동기부여	프로젝트 팀원의 업무 의욕 고취하도록 격려, 혹은 불안감 해소를 위한 동기 부여
코칭	성과를 향상시키고 원하는 결과를 내도록 성과 코칭, 혹은 본인의 진로를 위한 커리어 코칭
협상	요구사항 및 기대사항 조정을 위한 협상
갈등 해결	이해관계자와의 이슈 및 갈등 해소
정리	회의 결과 정리, 수집된 정보를 이해관계자에게 필요한 형태로 정리

1. 의사소통관리 계획 수립 (Plan Communications Management)

- 이해관계자의 정보 욕구, 요구사항 및 활용한 조직 자산을 기반으로 프로젝트 의사소통을 위한 계획 및 적절한 접근방안을 개발하는 프로세스
- 기획(Planning) 과정에서 수행

2. 의사소통 실행 (Manage Communications)

- 의사소통관리 계획에 따라 프로젝트 정보를 생성, 수집, 배포, 저장, 검색하고 궁극적으로 폐기하는 프로세스
- 실행(Executing) 과정에서 수행

3. 의사소통 통제 (Control Communications)

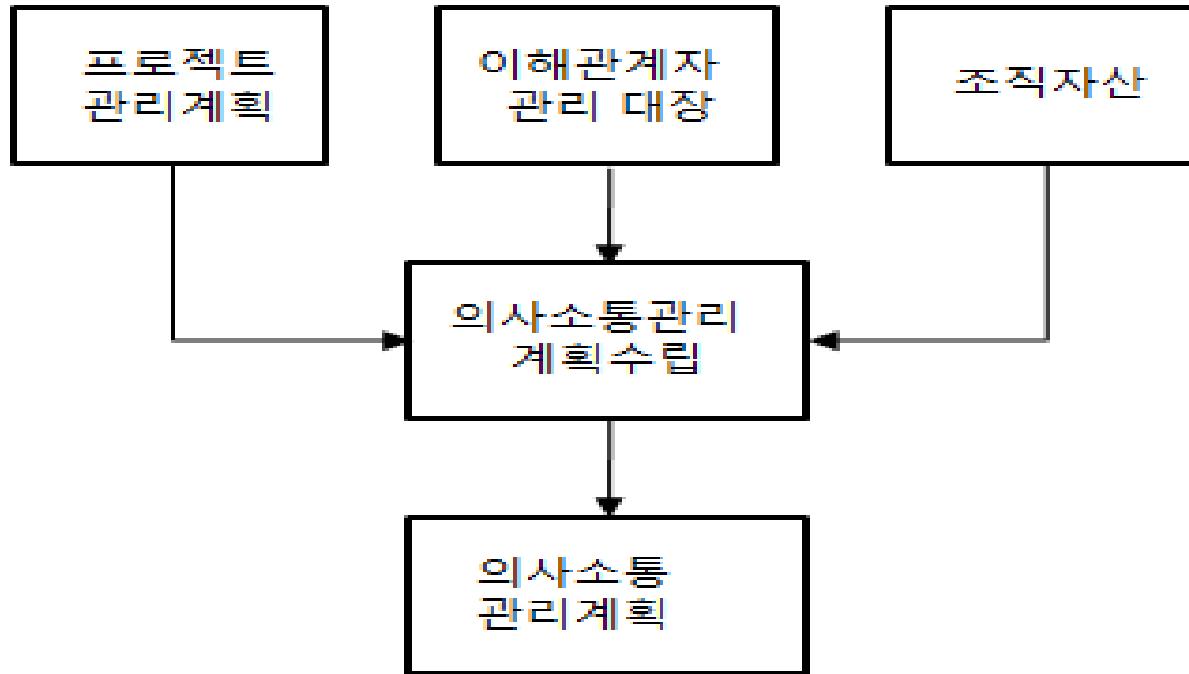
- 프로젝트 이해관계자들의 정보 욕구를 충족하고자 프로젝트 생애주기 에 걸쳐 의사소통 수준을 관찰하고 변동되는 상황에 따라 의사소통 계획을 수정하는 프로세스
- 관찰 및 통제(Monitoring & Controlling) 과정에서 수행

1. 의사소통관리 계획 프로세스

• 개요

- 의사소통관리 계획 수립 프로세스는 프로젝트의 내, 외부 이해관계자의 의사소통 요구사항을 충족시키기 위해 관련 이해관계자들과 의사소통을 효과적으로 하기 위한 방법과 구체적인 계획을 수립하는 프로세스
- 본 프로세스에서의 핵심사항은 관련 이해관계자와의 가장 효과적이고 효율적인 의사소통 방법을 식별하고 이를 문서화하여 "의사소통관리 계획서"를 작성하는 것
- 프로젝트 상황에 적절한 정보의 수집, 저장, 검색 및 배포 방법을 고려해서 의사소통관리 계획에 반영

항목	설명
정보 배포	정보를 필요로 하는 사람, 정보배포 담당자, 정보 접근 권한, 정보 요구 수준(요약, 상세) 고려
배포 시기	매일, 주간, 월간, 마일스톤, 이슈 발생시
정보 저장	정보의 저장 위치 및 저장 형식
정보 검색	정보의 검색 방법
언어 차이	정보 작성 언어의 차이 발생
근무 시간	정보의 수집 및 배포 시간에 영향
문화	다문화 고려하여 의사소통 스타일 차이 발생



[의사소통 관리계획 작성 절차]

의사소통 관리계획서 포함 사항

항목	세부 내용
이해관계자의 요구사항	프로젝트 이해관계자별 의사소통 요구사항 및 기대사항
정보의 형식	정보 표현 언어, 형식, 목차, 내용, 상세수준
정보 배포 방안	정보 배포 사유, 배포 주기/시간, 수신확인 방안, 회신 여부, 배포 담당자 등
정보보안	정보의 기밀 분류 및 기밀 정보 전달 방안, 담당자 지정 필요
정보 수신자	정보 수신 개인 혹은 그룹 명시, 이메일 대상자
정보전달수단	메모, 이메일, 게시판, 그룹웨어, 화상회의시스템 등 정보 전달 수단 및 절차
정보관리 자원	정보 수집, 정리, 배포 담당자 지정, 시간 및 예산 포함 자원 할당
정보 보고 및 의사결정	이슈에 대해 최고경영자 및 라인관리자에게 보고 절차 및 대상, 기준 등 설정
의사소통관리계획 갱신	의사소통관리 계획 갱신 주기 및 단계
용어 정리집	의사소통관리에 필요한 일반적인 용어 정리
정보 흐름도	의사소통 형태별 주고 받는 정보 흐름도, 작업 승인 절차 흐름도,
회의방안	회의 소집절차, 회의 주기/시간/빈도, 참석범위, 회의 결과 조치 방안 등
정책	의사소통관리와 관련된 규정, 조직의 정책 등
정보시스템	의사소통에 활용되는 정보시스템(PMIS, 그룹웨어, 이메일, 웹하드, SNS 등)

프로젝트 관리자는 의사소통관리 계획을 작성하기 위해 아래 표와 같은 출처를 활용하여 관련 이해관계자들의 의사소통 요구사항을 파악할 필요

출처	활용 정보
프로젝트 조직도 및 R&R	프로젝트 조직도를 통해 정보보고 절차 및 정보 전달 흐름도 파악, 프로젝트 조직별 담당자의 R&R을 통해 이해관계자의 역할 및 책임 사항을 파악
지식관리 시스템	기존 유사 프로젝트에 활용되었던 의사소통관리 계획 참고
프로젝트 참여 인력 수 및 위치	의사소통 채널 수 및 복잡도를 파악하고, 위치를 파악하여 정보전달 수단 및 시기 판단
내부 이해관계자 요구사항	내부 부서별 요구사항 형태 및 주기, 내용을 파악
외부 이해관계자 요구사항	규제기관, 언론, 감독기관, 환경단체 등 외부 이해관계자의 정보 요구 사항 형태 및 주기, 내용 파악
이해관계자 등록대장	이해관계자 등록대장을 참고하여 이해관계자 특성 및 의사소통 요구 사항 파악

2. 의사소통 실행프로세스

- **개요**
 - 의사소통 실행은 의사소통관리 계획서에 따라 프로젝트 생명주기 동안 필요한 정보를 수집 및 저장하고, 검색, 필요한 이해관계자들에게 정보를 필요한 시기 미 주기에 따라 배포하고, 사용이 완료된 정보는 폐기기준 및 절차에 따라 폐기하는 과정
 - 본 의사소통 실행을 통해 프로젝트에 참여하고 관련된 내, 외부 이해관계자들간 효과적이고 효율적으로 의사소통 수행 가능
 - 이를 위해 프로젝트 관리자는 효과적이고 효율적인 의사소통 기법 및 기술, 그리고 의사소통 방법을 선택 필요

프로젝트 관리자는 관련 이해관계자들과 효과적인 의사소통을 위해 상황에 따라 적절한 의사소통 기법 사용 필요

의사소통 기법	고려 사항
의사소통 모델	발신자-수신자 모델을 고려하여 쌍방향, 단방향, 유도식 방식등의 의사소통 모델 고려
의사소통 매체	의사소통의 방식(구두, 서면), 형태(공식, 비공식 보고서 등), 수단(대면 방식, 이메일 방식 등) 등은 상황에 따라 선택 가능
서면 문제	문장의 구조, 능동태, 수동태, 적절한 어휘 선택이 필요
회의 기법	회의장소, 회의 시간, 회의 Agenda, 회의 절차 등을 정해 효과적이고 효율적인 회의 진행 필요
발표 기법	효과적인 발표 기법 숙지 필요, 시각 보조 자료 활용
협상 및 조정 기법	협상 기술을 활용하여 당사자간 이슈 해결을 추진하고, 필요시 제3자를 활용하여 당사자간 이슈 해결 촉진
경청기법	적극적인 경청을 통해 상대방의 의도 파악, 공감대 확대, 신뢰도 증진 필요

프로젝트 관리자는 관련 이해관계자들과 관련 정보를 취합하고 배포하기 위해 의사소통 기술을 선택할 때 영향을 주는 요소를 고려할 필요

영향을 주는 요소	고려 사항
정보의 긴급성 및 방식	의사소통을 위해 배포되는 정보의 긴급성, 빈도, 형식 등을 고려할 필요
가용 기술	프로젝트 기간을 고려하여 프로젝트 생명주기 동안 의사소통의 가용성, 호환성, 접근성을 보장하는데 필요한 현재 활용 가능한 기술
용이성	프로젝트 참여자들이 간편하게 사용 가능하도록 사용되는 의사소통 기술 및 정보시스템에 대한 사용자 교육 계획 필요
프로젝트 환경	프로젝트 수행환경이 동일장소 혹은 다른 장소인지, 국내 혹은 국제, 근무 시간이 동일 혹은 다른지, 사용 언어 및 문화적 차이 고려
정보의 보안성	배포되는 정보의 기밀성 및 보호 필요성 판단 필요, 특히 최근 개인정보의 보호의 중요성 증대

3. 의사소통 통제 프로세스

- **개요**

- 의사소통 통제 프로세스는 프로젝트 이해관계자의 의사소통 요구 사항을 충족시키기 위해 프로젝트 생명주기 동안 의사소통관리 계획 대비 의사소통 관리가 차질 없이 수행되는지를 감시하고 차이점을 해소하는 통제하는 과정
- 이를 통해 항상 모든 의사소통 이해관계자간 정보흐름이 최적화 되도록 의사소통 과정에서의 어떤 문제점이나 이슈가 발생하는지를 파악 필요
- 의사소통 계획에 따라 의사소통이 원활하게 수행되는지 주기적으로 그리고 지속적으로 상태를 파악하고 문제 발생시 조속히 해결하도록 조치

의사소통 통제 방안

1. 이슈 관리

- 이슈란 프로젝트 계획대비 실제 수행 성과가 차질이 발생한 상태
- 프로젝트의 이슈관리를 위해 프로젝트 관리자는 주간 혹은 월간 등의 주기적으로 진척도를 파악하거나 혹은 수시로 이슈가 발생하는지를 파악하고 이슈 발생시 이를 적시에 보고 체계 필요
- 이슈 관리를 체계적으로 하기 위해 이슈를 문서화하고 이슈에 대해 발생원인, 해결 담당자, 해결방안 및 해결진척상황 등을 기록하는 이슈 관리 대장이 필요

2. 변경관리

- 프로젝트 수행과정에서 예상하지 못한 문제 혹은 이슈가 발생할 수도 있으며 이로 인해 계획대비 차질이 발생할 수 있으며 프로젝트의 사용자 혹은 고객으로부터 프로젝트에 요구사항 변경 및 기간 변동 등이 발생
- 다양한 변경요청으로 인해 프로젝트 통합 변경 프로세스를 통해 프로젝트의 범위, 일정, 품질관리에 대한 계획이 변경될 수 있으며 이로 인해 다음과 같이 여러 가지 활동들이 추가적으로 필요
 - 개정된 원가 산정, 활동 순서, 일정, 자원 요구사항, 위험 대응방안 등에 대한 분석
 - 프로젝트 관리 계획 및 관련 문서의 수정
 - 프로젝트 관리 계획서 기준 프로젝트 성과를 달성하기 위한 시정조치
 - 향후 예상되는 프로젝트 성과 미흡 사항을 방지하기 위한 선제적인 예방조치 활동

3. 이해관계자 변동

- 장기간 수행되는 프로젝트에서는 도중에 관련되는 이해관계자의 승진이나 이동, 퇴직 혹은 질병으로 인해 신상 변동이 발생 가능
- 이로 인해 관련되는 이해관계자의 의사소통 요구사항이나 기대사항 등이 변동 될 수 있으며, 또한 세월이 지남에 따라 혹은 프로젝트 수행 단계가 변동되는 경우, 해당 이해관계자의 요구사항이나 기대사항이 변동 가능
- 이렇게 프로젝트의 상황이 변동되거나 관련되는 이해관계자의 변동이 발생하는 경우 이해관계자와의 의사소통관리 계획을 수정하고 따라서 이해관계자와의 의사소통 관리방안도 변경 필요