

# 의사소통관리

# 의사소통 개요

- 의사소통의 정의

- 의사소통이란 상호 인식할 수 있는 공통의 기호를 활용해서 상호 정보를 전달하고 전달되어온 정보를 이해하고자 하는 쌍방의 노력

- 의사소통의 중요성

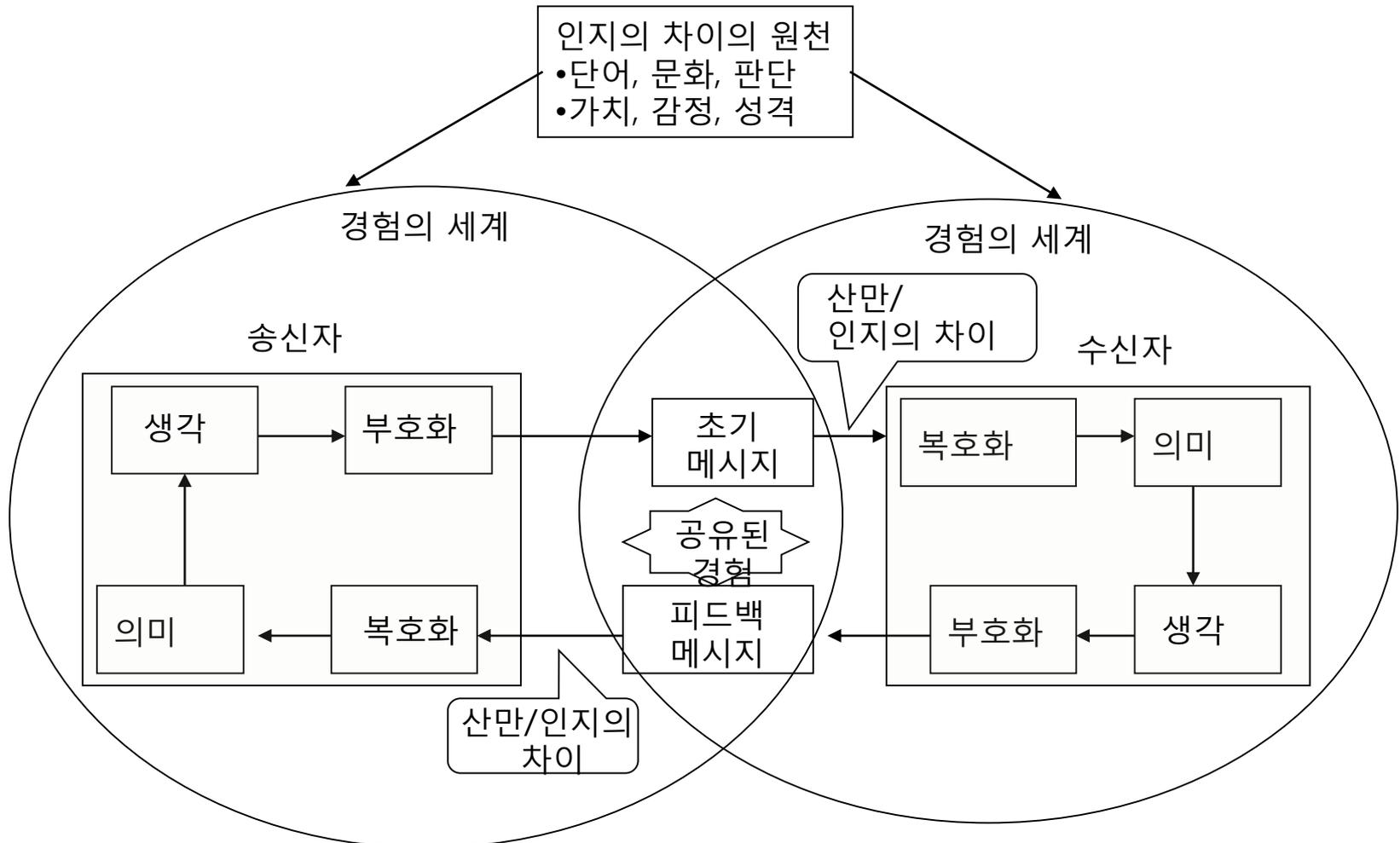
- 프로젝트 작업 수행상에서 마찰과 실패, 비효율성들은 대부분 부족한 의사소통에 기인
  - (예) 설계 문서의 잘못된 해석, 변경 지시의 오해, 인도 일정의 착오, 작업지시서의 수행 오류 등
- 의사소통은 프로젝트의 구성원 및 이해관계자들과의 신뢰 및 원활한 관계를 맺고 유지하여 프로젝트를 성공적으로 완료하는데 필수적

- 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



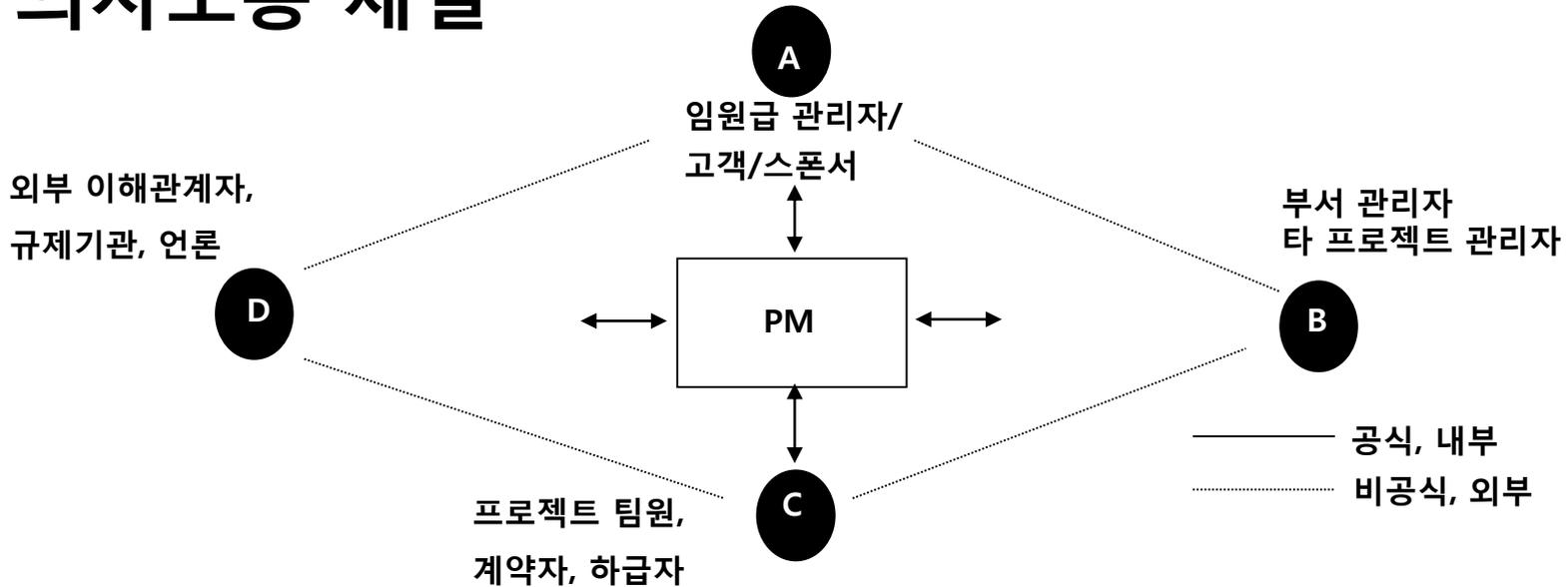
# 의사소통의 유형

| 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<br>(비언어포함) | 사전 조정, 설명, 설득, 협조, 양해<br>*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              |
|---------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------|
| <b>A</b> 임원급 관리자/<br>고객/스폰서     | 상태 및 경고      | 조직적 지원, 피드백,<br>의사결정, 요구사항 | 문제해결,<br>시스템 구축 및 보고 |
| <b>B</b> 부서 관리자<br>타 프로젝트 관리자   | 기획 및 조정      | 기술적 지원 및 협력                | 협상 및 계약              |
| <b>C</b> 프로젝트 팀원,<br>계약자, 하급자   | 리더십, 지시 및 통제 | 품질 및 요구사항 만족               | 기획, 팀 구축 및 조정        |
| <b>D</b> 외부 이해관계자<br>규제기관, 공공언론 | 진행 정보        | 피드백 및 지원                   | 공공 관계 및<br>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<br>(내부, 외부)  | 내부이해관계자: 구체적인 내용 포함, 업무 진척 사항 등<br>외부이해관계자: 요구하는 정보 위주로, 대외 언론 담당자의 조언 및 검토 필요, 규제 및 감독 기관, 언론, 환경/안전 등 |
| 의사소통의 형태<br>(공식, 비공식) | 공식: 법적 책임 관련 문서, 증빙자료, 공문서 등<br>비공식: 사전 협의 및 막후 협상시 활용  |
| 의사소통 방식<br>(수직, 수평)   | 수직: 최고경영자/라인관리자에 보고, 프로젝트 팀원에 지시<br>수평: 타 프로젝트 관리자, 기능관리자와의 협조 요청                                       |
| 의사소통 방식<br>(서면, 구두)   | 서면: 공식적인 입장 표명, 공문서, 회의 후 결과 등 통보<br>구두: 사전 협조 및 설명, 협상, 회의 등   |
| 의사소통 수단<br>(언어, 비언어)  | 언어: 발표, 설명,<br>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 돕기 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 가용한 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)

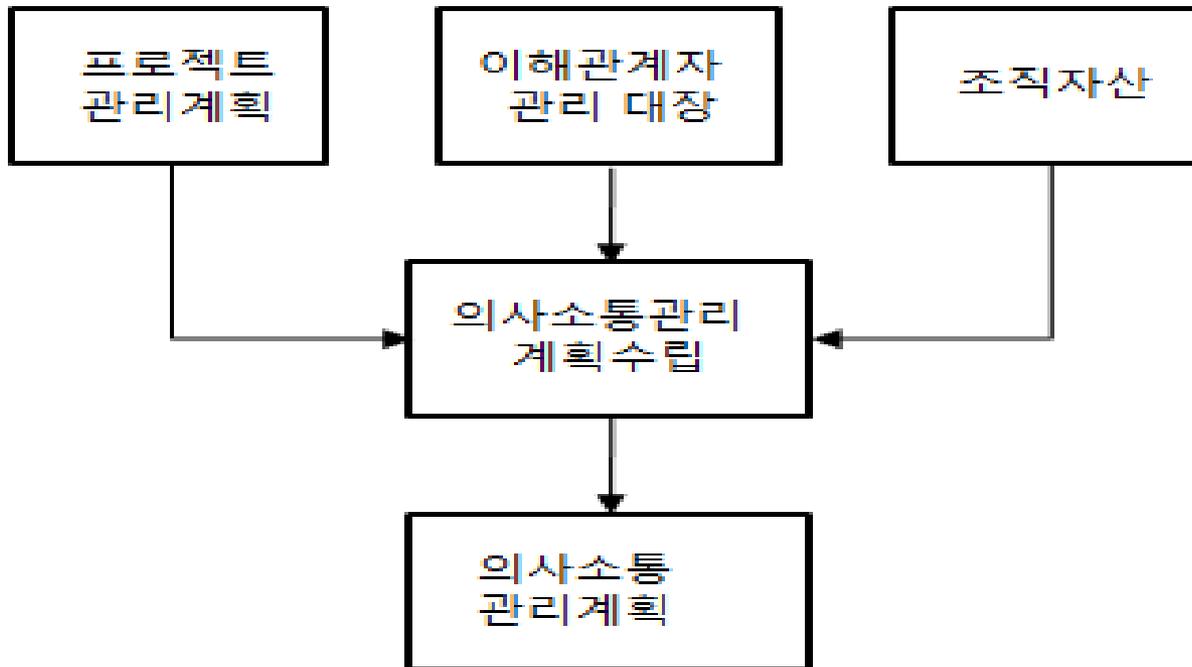
- 프로젝트 이해관계자들의 정보 욕구를 충족하고자 프로젝트 생애주기에 걸쳐 의사소통 수준을 관찰하고 변동되는 상황에 따라 의사소통 계획을 수정하는 프로세스
- 관찰 및 통제(Monitoring & Controlling) 과정에서 수행

# 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 요구사항 형태 및 주기, 내용 파악                          |
| 이해관계자 등록대장        | 이해관계자 등록대장을 참고하여 이해관계자 특성 및 의사소통 요구사항 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 문체      | 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<br>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 사용가능 하도록 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 발생하는 지를 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