

Geodesic Leadership and Communication

지오데식 리더십과 의사소통

데이비드에 대한 소개

안녕하세요, PMI 의 실천 커뮤니티에서 만든 주문식 웹 세미나 (이하 웨비나) 시리즈에 오신 것을 환영합니다. 이 웨비나는 PMI 회원에 한해 제공되는 강의입니다. 오늘의 웨비나는 의사소통에 있어서의 지오데식(최단기선) 리더십으로써 PMI 의 프로젝트관리 리더십 실천 커뮤니티 에서 제공되며, 1 PDU 로 인정됩니다. PDU 요청에 대한 안내는 프레젠테이션의 마지막에 제공됩니다. 오늘의 연설자는 데이비드 데이비스로 그는 프로젝트 관리 및 프로그램 관리 모두에 자격을 가지고 있으며 많은 다른 전문 자격증을 보유하고 있습니다.

현재 데이비드는 PMI 의 실천 커뮤니티 회원 자문 그룹에서 활동하고 있으며, 과거에 PMI 챗터장 회장을 역임했고 표준위원회 회원으로 활동하였습니다. 그는 현재 매니저, 비즈니스 분석가, 커리큘럼 고문, 강사, 코스 개발자로서 30 년 이상의 경험을 가지고 있습니다. 그는 프로젝트 관리 전문가 전문지에 자주 기고하고 있으며, 북미와 유럽 전문가 학회의에서 성실한 연설자로 알려져 있습니다. David 는 Xavier 대학교의 MBA 학위를 가지고 있습니다.

감사합니다. 오늘의 컨셉인 지오데식(최단기선) 리더십, 특히 의사소통에 있어서 그리고 그것이 프로젝트관리를 어떻게 지원하는지에 대해서 다 함께 공유할 수 있는 기회를 제공해준 PMI 에 감사드립니다. 이것은 프로젝트관리 커뮤니티의 리더십의 일환이며, 그들은 경험에서 얻어진 지식의 시리즈임을 얘기하고 싶습니다. 그들은 매년 회원을 위해 제공하며 프로젝트관리의 의사소통 관점에 초점을 맞춘 경험을 바탕으로 한 지식을 얻고 싶어 합니다. 문서 그 자체 가 오늘의 발표의 초점이 될 것입니다.

우리는 이것 그러니까 지오데식(최단기선)의 정의가 무엇인지에 대해서는 조금 이후에 알아보고, 나는 당신의 고교 시절로 돌아가서 여름 환급 대상 항목으로 공부할 때 그리고 삶이 지금보다 아주 간단했을 때 믿고 있던 이 용어가 정확히 무엇인지를 기억하라고 요청하고 싶습니다. 하지만 어떻게 그것들 모두가 의사소통과 리더십에 들어 맞는지 그리고 너무 명백히 손에 손을 잡고 어울릴 수 있을까요? 리더십의 큰 일부이고 우리는 이것에 대해 알아볼 것입니다, 정의와 같은 것을 말이죠.

맹세컨데 우리가 얘기해 나가면서 여러분 모두가 무엇이 행해지고 있는지와 어떤 목적인지를 반드시 이해 하게 할 것입니다. 뿐만 아니라 그것은 우리가 하는 의사소통, 구두 그리고 서면을 통해 지원될 것입니다. 그리고 우리는 서면으로 작성 되는 것에 좀 더 중점을 두고 설명할 것입니다. 서면으로 작성되는 것들은 미디어가 제공 됨에 따라서, 일반적으로 그룹을 짓겠습니다. 그것들은 문서, 스프레드 시트, 프레젠테이션, 도면, 혹은 심지어 영상, 정보 블록, 민첩한 환경의 한 사용자의 이야기이거나 고객의 목소리일 수도 있습니다. 나는 이것이 어떤 미디어인지에 대해서는 별로 걱정하지 않지만, 미디어 의 내용과 어떻게 그것이 전체적으로 리더십에 적용이 되는지에 대해서 신경을 쓰겠습니다.

프로젝트 관리자를 위한 의사소통 실천

저는 데이비드 데이비스 입니다. 앞서 언급한 것들에 대해 몇 가지 자격을 보유하고 있으며, 프로젝트 관리 리더십 실천커뮤니티의 구성에도 참여하였습니다. 우리는 리더십에 초점을 맞추어 문서화가 어떻게 리더십과 다른 사람과의 의사소통의 질적 향상에 도움을 주는지에 대해 얘기할 것입니다. 여러분은 의사 소통에 대해 이미 많은 것들을 들어왔고 리더와 프로젝트 관리자로서, 다양한 이해관계자를 만나게 될 것입니다. 당신은 그들 개개인에 맞추어 의사소통할 수는 없습니다.

그래서 우리는 여러 다른 사람들의 개인적인 스타일 에 공명 할 수 있는 몇 가지 방법에 대해 얘기해 보겠습니다. 그 즈음에서 전체적으로 리더십에 대해 살펴 보겠습니다. 프로젝트 관리자로서 기대치를 설정하는 것도 분명 중요한 일이지만, 당신이 프로젝트 관리자로서 공통의 비전을 향해 갈 수 있도록 사람들에게 영향을 주는 것과 사람들이 가치에 기여할 수 있도록 가치를 가지고 대하는 것 등에 대하여 얘기해 볼 것 입니다; 그리고 그 모든 것이 리더십과 효과적인 리더십에 내재되어 있는 도구로 귀결됩니다. 나는 종종 팜플렛, 문서들을 보게 될텐데, 이 것들은 여러분이 우리가 무엇을 하고 있고, 어느 상태에 있는지, 계획과 다른 실적결과에 따라 실행의 수정 등에 대한 지식을 제공하는 의사소통에 쓰일 것 입니다.

자 그러면 본론으로 들어가 좀더 자세히 살펴보도록 합니다. 이 지오데식(최단기선)이란 용어의 정의와 같은 것을 살펴보게 되면, 지오데식(최단기선)은 사실 입체기하학에서 나오는 용어입니다. 우리 중 많은 사람들은 고등학교 시절 평면 기하학을 공부했지만 입체기하학은 3 차원을 다뤄야 합니다. 그리고 그것은 우리가 3 차원의 세계에서 일하기 때문입니다. 그리고 이 3 차원 세계에서 우리의 도전 중 하나는 우리는 많은 것들을 하고, 많은 의사소통을 하고, 많은 기대치를 설정하는 등의 2 차원적인 것들을 한다는 것입니다.

저는 이것을 일종의 스프레드 시트 컷 으로 부르고 싶습니다. 스프레드 시트화 되는 것이죠: 아마 이것이 더 나은 표현이겠네요. 나는 3 개의 모음과 'Z'로 이뤄진 단어를 얘기할 때 종종 잘 말하지 못하고 좀 더듬거리는 것 같습니다. 그러나 우리는 종종 엑셀 파일의 행과 열 안에 모든 것들을 다 끼워넣어서 한 행과 열에 있는 특정 셀에 집중을 하려고 노력 합니다.. 왜냐하면 우리 같은 사람들은 구조를 갖추려고 하기 때문입니다. 사실, 만약 우리가 지식 관리와 관련해 조금만 공부 한다면 지식 관리의 대부분이 적절한 표기와 지적자산의 카테고리화임을 알고 있습니다. 우리는 이것을 항상 하며 2 차원적인 스프레드 시트에 넣기 위해 노력합니다.

여러분은 RACI 모델과 같은 도구를 보게 될 것이고, 잠시 후에 얘기해 보도록 하겠습니다. 우리는 기능과 누구에게 책임이 있는지에 대해 얘기하겠지만 그것은 너무나 2 차원적인 모델 입니다. 그러나 시간이 지나면, 그 역할들은 아마도 바뀔 것 입니다. 그것이 제가 시간이라는 3 번째 차원을 끌어드려 3 차원에 대해서 설명하는 이유 입니다. 프로젝트의 상태라는 것은 시간상의 한 점입니다. 프로젝트의 상태는 변할 것 입니다. 1 주차의 상태는 8 주차의 상태와 다를 것 입니다. 그래서 여기가 3 차원 도입에 관해 얘기하고자 하는 부분입니다.;

그리고 우리가 모든 역할과 책임을 보고 어떻게 우리가 상호작용 하는 지에 대해서. 그것은 여러분이 처한 상황에 따라 시시각각 변화하게 됩니다. 그것이 이 지오데식(최단기선)이라는 용어를 사용하기 시작한 이유입니다. 지오데식(최단기선)은 한 호의 크기 혹은 구의 내부의 크기를 설명해주는 용어입니다. 그래서 우리는 여기서 3 차원 모델에 대해서 생각해볼 필요가 있는데, 우리에게 익숙하지는 않습니다. 자연적으로 우리는 2 차원적인 것에 더 집중하고 있습니다.

그러나 3 차원의 모델을 가지고 여러분이 실제로 찾을 수 있는 것은 조직도 혹은 더 상위의 조직에서 당신의 프로젝트 팀에 소속된 사람들이지만 그보다는 당신의 프로젝트의 결재라인일 것입니다. 그래서 팀 구성원이나 대표 이해관계자, 혹은 정답은 그 둘 모두 그 상황에 의존하고 있다는 것입니다. 그것이 우리가 구 그리고 이 지오데식(최단기선) 모델이 필요한 것입니다. 나는 찰리와 초콜릿 공장이라는 영화에 비유하고 싶습니다 혹시 여러분 중 그 영화가 익숙한 분이 있다면 말이죠. 사실 저는 그 책을 읽지는 않았고, 그래서 그 책 내용 안에 있는 것이라고 말 할 수는 없겠네요.

윌리윙카라고 불리는 영화가 찰리에게 초점을 맞추고 초콜릿 공장의 찰리라고 하는 영화가 윌리윙카에 초점을 맞추는 것은 좀 재미있죠. 그 두가지 중 어떤 것이 맞는지는 현재 중요하지는 않지만 그것의 일부분으로서 윙카엘레베이터(이하 윙카베이터)에 초점을 맞추고 프로젝트 관리자로서 우리는 모두 윙카베이터를 타고 있습니다. 지금 그 영화를 기억 못하거나 못할 것 같은 분은 마법과 같은 윙카베이터라는 통이 있었고 그것은 상하로 뿐만 아니라 좌우 안팎으로 그리고 구의 모든 부분으로 움직였습니다. 영향이라는 구는 한 사람으로부터 다른 사람에게 그리고 프로젝트 관리자로서 당신은 그렇게 움직이고 윙카베이터를 타고 있습니다.

그리고 여러분은 한명의 개인과 대화를 할 수 있고 그리고 그 대화를 통해 그 개인을 프로젝트의 경로를 위한 실행자로 임명하거나, 혹은 다른 적절한 책임이 있는 대표 리더 이해관계자로 임명할 수 있습니다. 그래서 당신은 지속적으로 윙카베이터를 타는 것이죠. 그리고 그것은 상황에 따라 결정되지만, 이것의 공통분모는 대화라는 인공물입니다. 그래서 만약 우리가 하나의 좋은 인공물을 가진다면, 이 윙카베이터를 향해하는 것을 도와주고, 우리의 토론을 지지할 수 있게 됩니다.

좋은 기대를 갖게 하고 신뢰를 구축하고 대화를 하는 것은 많은 시행착오가 필요할 것입니다. 그리고 우리가 어떤 것의 전체적인 구의 중요성을 깨달을 수 있게 될 것입니다. 그것은 단순히 직선의 경로가 아닌 지오데식(최단기선) 경로가 될 것입니다. 그래서 구의 리더십 혹은 지오데식(최단기선) 리더십이 뜻하는 것은 프로젝트 관리자로서 당신은 2 차원의 세상에 살고 있지 않다는 것입니다. 당신은 구의 세상의 중심에 있습니다. 그래서 당신은 위아래로 안팎으로 왔다 갔다 할 지 모릅니다. 그리고 기억하십시오, 이것은 당신 조직 내부 뿐만 아니라 외부로도 위아래로 움직일 수 있다는 것을.

제 경력에 있어서 여러 번 고객을 위해 소프트웨어를 실행했습니다. 한 구에 탑승하였고, 다른 고객과 다른 구로 가는 작은 기차를 탔습니다. 다른 구는 동일한 지오데식(최단기선) 세트를 가졌습니다. 그래서 저는 경영자 혹은 경영진과 프로젝트 관리자의 순수한 레벨과 교류하며 논의하였습니다. 그래서 이러한 연결관계의 양상에 대해서는 언급하지 않겠습니다. 이러한 연결관계는 다차원적입니다. 그리고 그것이 오늘 여기서 우리가 더 조명하고자 하는 것인데,

연결관계의 다차원적인 모델 뿐만 아니고, 구의 모델에서 대화를 함에 있어 쓰이는 도움을 주는 인공지능도 함께 말이죠.

그래서 여기 중간에 위치한 리더에게 있어서의 도전은 기대치를 설정하는 것입니다. 이 용어들을 전에 사용하는 것을 들으셨을 겁니다. 그런데 당신이 누군가 파워포인트 슬라이드를 읽는 것을 단순히 보고 있다면, 지금 당신을 실망시키고 싶지는 않습니다. 저는 파워포인트 슬라이드를 지원 개념을 설명하는데 쓰겠습니다. 저는 이것들을 단순히 한줄 한줄 읽지 않을 것입니다. 그러나 여기서의 도전과제는 중간에 있어서 영향을 주는 것입니다. 결국 당신은 상벌의 권력을 가지지 않고, 그리고 종종 매트릭스 조직 내에는 꽤 강력한 기능부서장이 있습니다. 그래서 목표는 다른 사람들에게 영향을 주는 것이고 또한 작업을 완료하고자 하는 작업 담당자들에게 영향을 주는 것입니다. 대부분의 경우 당신의 프로젝트 실행 팀원들은 하나 이상의 프로젝트를 수행하고 있습니다. 영향에 대해 얘기하자면 당신은 팀원들이 프로젝트 작업을 계속해서 해나가도록 하고 높은 품질을 유지하도록 하는 것이다.

그리고 대부분, 프로젝트 관리자로서의 영향이라는 것은 목적을 정의하도록 돕는 것으로 정리된다. 그래서 나는 행동에 영향을 주는 것에 대해 설명하고 목적 정의에 대해 언급하겠습니다. 프로젝트 관리자, 프로젝트 관리자/리더에게 있어 많은 부분은 목적을 이해시키는 것이라 생각하는데, 조직의 전략 내에서 프로젝트의 목적 뿐만 아니라, 프로젝트 목표를 달성하기 위해 투입하는 사람의 목적도 포함 됩니다. 팀원들이 목적과 그 목적 달성을 위해 필요한 전체 업무를 이해하게 되고 더 나아가 가치를 다루게 되면, 이것들은 모두 다 같이 이루어 지는 것입니다.

우리가 구성하고 언급하려고 하는 문서는 좀 더 빨리 움직이도록 하는데 분명히 영향을 줍니다. 당신은 전문가적인 민첩함과 문서나 인공지능, 혹은 조직적인 지식으로 기대치를 설정합니다. 이후에 살펴보겠지만 그것은 우리가 어디로 가고 있는지를 더 잘 이해할 수 있도록 하고, 그럼으로써 그들의 목표를 더 잘 이해하게 도와서, 더 나은 결과를 만들 수 있게 합니다. 그래서 우리는 다시 중간의 프로젝트 관리자의 전체로서의 리더십으로 돌아가게 됩니다. 행동의 교정에 힘의 과정이 아닌 리더십이 더 많은 영향을 주는 것으로 나타납니다. 그것이 가장 중요한 근본적 이동이며, 모든 문화가 그곳에 있지는 않고, 모든 조직이 그곳에 있지는 않습니다.

그리고 꽤 실질적으로 업무에 중점을 두며 직접적인 지시를 통해 다른 사람에게 영향을 주는 것이 아닌 리더를 필요로 할 시점이 있게 됩니다. 예를 들어 당신은 심각한 과제를 하나 가지고 있다고 합시다. 그러면 당신은 무언가를 당장 고치려고 노력합니다; 혹은 당신이 소방관으로서, 지금 화재 진압 현장에 있고, 지시를 내리는 누군가가 있고 아무도 무엇을 할지 모른다고 합시다. 당신은 주어진 지시에 따라 화재 진압을 하는 사람을 필요로 할 것입니다. 너무나 많은 조각들이 있기 때문입니다. 그래서 자주는 아니지만 그것을 필요로 할 때가 있습니다. 이것의 리더십 관점에서의 생각은 영향이고 당신이 영향을 주는 하나의 방법은 좋은 지식을 갖는 것입니다.

지식과 대화하는 하나의 방법은 잘 구조화하는 것이고 그리고 그러한 것들을 우리가 얘기할 것입니다. 그래서 지오데식(최단기선) 리더십은 프로젝트를 통해 다양한 차원으로 공유될 수 있게 될 것입니다.

프로젝트 관리자로서 “중간에서 이끈다”라는 표현을 아마 들어보셨을 겁니다. 이끌고 지도하기 등과 같은 용어가 있는데, 여기서는 많이 살펴보지는 않겠지만 여러분은 이미 항상 하고 있는 것 입니다. 당신은 지속적으로 앞에서, 뒤에서 이끌고, 뒤에서 지도하고, 추진하고, 모두를 하나로 모아 무언가를 중간에서 달리게 하고 있습니다. 그래서 그 안에는, 중간에서 효율적인 리더십을 발휘하기 위해 이해관계자가 찾는 당신이 해야 하는 것들이 여기에 리스트 되어 있습니다.

나는 이야기의 한 관점이라고 표현하고 싶습니다. 그리고 저에게는 이야기의 한 관점은 모두가 공감하는 방법으로 지켜보는 프로젝트의 범위와 목적입니다. 이것이 우리가 진척도를 측정하는 방법이고, 이것이 우리가 다시 실행 해야 하는지, 수정 작업이 필요한지를 말할 수 있는 기준선입니다.

이것은 100% 모두가 모든 것을 똑같이 생각하며 공감하는 것은 아니지만, 이 이야기가 우리가 하고자 하는 것과 같은 선상에 있다는 점과 프로젝트 관리자는 이야기의 관점에 맞서 프로젝트를 감시 및 통제하는 할 것이라는 점에는 동의할 수 있을 것 입니다. 그리고 이 관점이라는 용어를 프로젝트의 계획 및 요구 사항과 반대되는 의미로 쓰는데, 저 붉은 단어 안에는 더 많은 것들이 있기 때문입니다. 어떤 사람들은 토메이도라고 하고 또 다른 사람들은 토마토라고도 하죠.

그리고 그것은 큰 그림에서 보면 그다지 중요하지 않습니다. 그래서 만약 하나의 관점을 이야기라고 동의해야 한다면 우리는 모두 토메이도라고 동의합니다. 심지어 개인적으로 토마토를 더 잘 안다고 하더라도 당신은 이 프로젝트를 위해 토메이도라고 하는 것에 동의해야 합니다. 좀 어설픈 비유일 수 있지만, 우리의 진행상황을 반대로 평가하려고 해도 우리 모두는 동의해야한다는 뜻입니다. 그리고 프로젝트 관리자는 그것에 대한 책임이 있고 이해관계자들은 당신이 그렇다고 보고 있습니다. 기대치를 설정하고 유지하는 것이죠. 그리고 사람들은 당신이 시작하기 전에 기대치를 가지고 있고 당신이 프로젝트 매니저로서 어때야 하는 지에 대한 정신적인 기대를 하는 그림을 가지고 있습니다. 그리고 프로젝트 전체에 걸쳐 보이지 않게 이루어지는 사람들과의 상호작용은 그들이 가지고 있는 기대치를 강화혹은 약화 시킵니다. 그리고 그것으로 당신은 신뢰를 구축하기 시작합니다. 저는 이 스테판 코비 모델에 대해 설명하지는 않겠습니다. 스테판 코비의 최근 저서는 신뢰의 속도에서의 리더십과 관련이 있습니다. 그리고 우리가 리더로서 하는 것은 지속적으로 신뢰를 구축하는 것입니다.

신뢰를 구축하는 좋은 방법 중 하나는 시기 적절히 견고한 문서를 만드는 것인데, 다른 사람들의 기여와 지원, 상호작용, 피드백 등이 반영되 있어야 합니다. 그러한 것들이 기대치를 설정하고 신뢰 구축의 한 부분이 됩니다. 그리고 마지막으로 그것들을 하나로 묶어 팀을 집중하게 만듭니다. 같은 속담의 인용구로 시작하지만, 그것들은 같은 목표를 향하고 있습니다; 즉, 그것이 우리가 하고 있는 일의 목적과 그것이 우리의 공동 목표에 어떻게 부합하는 지 이해하는 것입니다.

그리고 프로젝트 관리자가 해야하는 지오데식(최단기선) 의사소통의 다른 하나는 구성원이 서로 대화하도록 하는 것입니다. A 라는 사람이 B 라는 사람에게 말하는 것을 본인이 모르는 상태에서 하는 것을 원치 않는 교환대에 있는 몇몇 프로젝트 관리자를 본 적이 있습니다. 나는 그 모델을

장려하고 싶지 않은데, 많은 이유가 있지만, 효율성 뿐만 아니라한 시점에 너무 많은 선이 당신에게 연결되어 있기 때문입니다.

그리고 당신에게 중요한 것은 다른 사람들 사이의 상호작용을 촉진하는 것입니다. 그래서 프로젝트 관리자가 이야기의 하나의 관점에 따라 유지하기 위해서, 또 수정이 이뤄지는지 그리고 감사가 이뤄지는지를 판단하기 위해서 사람들은 서로 의사소통을 해야하고 당신은 난관을 극복할 수 있게 됩니다.

그러면 저는 이 시점에서 PMBOK 가이드의 프로젝트 관리 기준에 대해서 조금 더 상세히 다뤄보고 싶고 이 것은 PMBOK 가이드였으며 그것들의 시작입니다. 저는 지난 세기에 PMP 자격을 보유하고 있다고 하는 농담을 좋아하는데, 때는 1997 년이었던 것으로 믿고 싶고, 이것은 시험에 나왔었고 의사소통 경로의 수를 구하는 것입니다. 그리고 지식을 요구하고 연계된 사람의 비율이 증가할수록 복잡하다는 것을 증명하였습니다. 다르게 말하면, 만약 당신이 두 사람 사이에 있다면 의사소통 경로는 오직 하나이고; 셋이라면 공식을 이용하여 $3 \times (3-1)$ 즉 3×2 는 6 이고 이것을 2 로 나누면 3 개의 의사소통 경로가 있게 됩니다. 그러나 만약 10 명의 사람이라고 한다면, 한 프로젝트에 10 명의 인원이 있는 것은 우리에게 흔하지 않은 것은 아닙니다;

그것은 작은 프로젝트라고 간주되겠네요. $10 \times (10-1) = 10 \times 9$ 이므로 90 이고 이것은 2 로 나누면 45 개의 의사소통 경로가 있게 되는 것 입니다. 이 부분이 강조 되는 이유는 이 지식 영역의 핵심 기초가 의사소통의 복잡성과 짧은 시간에 얼마나 커질수 있는지를 잘보여주기 때문이라고 생각합니다. 여기서 우리는 10 명의 프로젝트 인원으로 45 개의 의사소통 경로가 있음을 언급하였습니다. 이것은 또 10 명의 응답자가 있음을 의미합니다. 당신은 보고서나 상태 보고서를 10 명에 대해서 모두 다르게 할 시간이 없습니다. 그래서 당신은 하나 혹은 두개의 현황 보고서를 다른 사람들에게 공통으로 적용할 수 있는 방법을 찾아야 합니다. 우리는 잠시후에 보고에서의 영향의 방법론에 대해서 얘기해 보겠습니다.

프로젝트 관리 기준의 다른 부분은 의사소통 계획 그 자체에 대해서 언급하는데, 그것은 PMBOK 5 차 개정판까지 이어집니다. 저는 우리가 통상 자연스럽게 부르는 PMBOK 5 차 개정판이 프로젝트 관리자로서 지식의 틀을 잘 설명해준다고 생각합니다. 이것은 의사소통관리계획에 언급한 부분을 그 가이드에서 추출한 것입니다. 대부분의 조직은 프로젝트 관리 조직을 가지고 있는데, 이 조직은 의사소통 계획이나 템플릿을 가지고 있어 많은 프로젝트에서 그것들을 활용할 수 있도록 합니다.

그러나 의사소통과 문제에 대해서는 여전히 생각해 볼 필요가 있습니다. 그리고 템플릿은 당신이 프로젝트 관리자로서 특정 시점마다 그 템플릿에서의 예외 사항이 무엇인지 볼 수 있도록 도와 줍니다. 그래서 의사소통 계획에 대해서 논의할 때, 그것은 청중을 바라보고 그들의 요구사항이 무엇이고 그들은 어디에 있고 당신은 각각에 대해 어떻게 의사소통 하는 지를 알려줍니다. 두 가지 언어를 구사하는 프로젝트 관리자를 점점 더 요구하는 경우가 많아지는 것을 보시기 바랍니다. 그래서 당신은 스페인어과 영어 혹은 중국어와 영어로어췌든 다차원적으로 보고를 마치게 될지도 모릅니다. 그리고 그들은 당신을 프로젝트 관리자로 봅니다. 당신은 두가지 언어를 할 수 있는 능력을 가져야 하고 그것이 의사소통 계획의 일부가 될 것입니다.

자 그러면 이제 의사소통 구조화와 의사소통의 기본 단계에 대해서 알아 봅시다. 이것은 당신이 오랫동안 사용해 온 것이라 뭔가 새로운 것은 아닐 것 입니다. 그래서 당신이 알고 있는 것들을 설명하고 단순히 당신의 앞에 가져다 놓겠습니다. 첫 번째로 말하고 싶은 사항은 이해관계자 영역입니다. 그것은 당신이 의사소통 계획을 세우고 당신의 이해관계자를 바라보고 있다는 의미 입니다. 당신은 아마도 이해관계자를 다른 의사소통 영역의 RACI 와 같이 두고 싶어할 것 입니다. 그리고 그와 같은 예를 들자면, 당신은 프로젝트한 수행그룹을 가지고 있고, 여기에 있고 저는 스프레드시트 작업을 하면서 뒤에 있습니다. 여기가 당신의 다른 영역입니다. 와우. 여기가 다른 영역입니다. 당신은 한가지 업무를 수행하며, 그들의 상관이라고 합시다. 당신에게는 임원들이 있고 또 다른 사람들도 있을 것 입니다. 그래서 저는 여기서 RACI 모델과 같은 것을 하고 싶습니다.

그리고 당신이 할 지도 모르는 것은 이 다른 영역을 정의하는 것 입니다. 그래서 당신의 조직내에서 업무를 수행하는 사람들이 2 명이 필요할 것이고, 그리고 공급자나 고객과 같은 사람도 있을 것 입니다. 그러나 당신은 어떠한 형태의 의사소통을 가지고 싶어 하는 지에 대해서 살펴보게 될 것 입니다. 당신은 아마도 이메일 주소록을 만들거나 혹은 이해관계자들이 어떤 영역에 있고 어떤 의사소통을 받게 될지 등과 같은 것에 대해 속성을 부여하고 싶을 것 입니다. 그래서 당신은 여기 다른 영역에서 당신의 커뮤니티를 구축하기 시작합니다. 그리고 당신은 여러 영역에서 의사소통을 살펴 보게 됩니다. 예를 들어, 현황 보고서인데, 당신은 여러 현황 보고서와 다른 주기의 현황 보고서 혹은 임원과 반대로 업무를 수행하는 직원들을 가지게 됩니다.

당신은 아마 업무를 수행하는 사람이나 그들의 상사에 대해서는 주간 상황 보고서 받게 되지만 임원들의 경우는 월간 보고서를 받게 됩니다. 그래서 당신은 이러한 영역을 식별하고자 합니다. 그리고 당신은 여러 의사소통 방식을 보고 당신의 계획의 일생주기에서 각 영역이 어떻게 들어맞는지 보게 됩니다. 그래서 다시 돌아와서, 당신의 의사소통 계획은 RACI 모델을 할 때와 같은데 이 모델은 역할과 책임을 정의합니다. 당신은 사람들에게 어떠한 의사소통과 언제 의사소통을 할 것인지를 결정하기 위해 이해관계자 영역의 모델을 구축해야 할 것입니다.

그리고 이것은 다시 다차원적인 것 입니다. 이전 슬라이드에서 이것에 대해 언급했으나 이것은 좀더 보충하기 위한 글자 버전 입니다. RACI 와 다르지 않습니다. 어떠한 정보 영역을 얻는지, 어떠한 정보와 상호작용하는지, 그리고 당신은 그것을 승인 관점에서도 살펴보고 싶어할 것입니다. 그리고 아마 무슨 영역에 속해 있는지 혹은 심지어 RACI 도표일지도 모르고, RACI 도표내에 이러한 승인과 같은 것을 누가 필요로 하는지 등도 해당됩니다. 그러나 다시, 이것 역시 다차원적입니다. 이것은 정적이거나, 개인적이거나, 하나가 아닐 것 입니다.

그리고 믿거나 말거나, 기준선이 필요한 외부 조직의 오래된 도표상 높은 레벨에 있던 업무를 끝내는 사람들이 속한 프로젝트에 있던 적이 있습니다. 그래서 저는 기본적으로 글로 써서 승인을 받았습시다. 약간 우스울 수 있지만 그렇게 일을 했습니다. 그것을 쓰는 것 뿐만 아니라 그것이 맞는 것을 쓴 것인지 설명할 수 있어야 합니다. 프로젝트 관리자의 많은 부분은 자동 추적 등입니다. 여기서 제가 할 것은 몇 개의 짧은 2 x 2 로 매트릭스를 해볼 것입니다.

왜냐하면 훈련이나 연습을 할 때 이러한 방식이 필요하기 때문이죠. 주기성과 상세함의 정도; 업무를 실행하는 사람들에게 있어서, 당신은 당신의 상태보고서, 이슈 보고서, 의사결정을 할지 안할 건지 등 그리고 그것은 매우 주기적이고 굉장히 상세할 것 입니다. 상세하다와 덜 상세하다라고 말하는 것이 약간 혼동스러울 수 있지만; 많은 정보를 가지게 될 것입니다. 그래서 매우 상세하고 매우 주기적일 것입니다.

그래서 그것이 당신의 모델링의 부분 중 하나입니다, 이해관계자의 방법, 그래서 얼마나 주기적이고 얼마나 상세한 수준이냐는 당신의 업무를 실행하겠죠. 그리고 프로그램의 중요한 업적, 관리, 변경 관리 요약과 같은 것들이고 보고서의 요약 형태에 포함됩니다. 우리는 디트로이트에서 아틀란타로 가는 도로에서 운전을 하고 있습니다. 오하이오 중간의 32 번에 있다는 것은 좀더 상세한 수준의 정보이고 당신은 이러한 수준이 아닙니다; 당신은 그것은 좀더 높은 수준이며 관리와 같은 것을 언급하고 싶은 이유입니다. 그리고 주기는 그렇게 자주는 아니지만 꽤 주기적이거나 이슈 보고서와 같은 것에서 갖는 상세한 수준은 아닙니다. 운영 위원회에 보내진 적이 있다면 당신은 갈 것인지 말 것인지에 대한 의사결정이나, 변경 관리, 필요한 의사결정과 같은 것에 참여를 할 것이고 그것은 덜 주기적일 것 입니다. 그래서 당신은 주기성은 남들과 비교할 수 있으나 그들은 덜 상세할 것입니다. 당신이 의사결정과 같은 것을 해야 한다면, 어떠한 의사결정이 내려지는지에 대한 꽤 상세한 정보가 필요합니다.

다시한번, 기대치를 언제, 무엇을, 누구를 그리고 어떻게 당신이 구성하는지에 대한 요약입니다. 이제 우리는 어떤 형태의 커뮤니티 의사소통을 가지게 될지에 대한 기대치를 설정합니다. 그래서 조금 더 의사소통 수준으로 들어 갑시다. 우리가 의사소통 전체에 대해서 알아보기 전에 조금 주제에서 벗어나 우리가 의사소통을 하는 것이 진짜 무엇이고 어떻게 시간이 지남에 따라 쌓아가는지에 대한 모델에 대해 살펴보고 싶습니다. 많은 조직들은 여러 용도의 템플릿을 잘 정립하고 있는데, 프로그램 계획 템플릿, 이슈 템플릿, 이런 저런 템플릿이나 인공물을 가지고 있죠. 그 인공물 템플릿은, 정보를 조직하고 제공하는 구조물과 같은 것들 입니다.

중요한 것은 템플릿 안에 있는 기술의 작은 조각과도 같은 것 입니다. 템플릿 자체가 아닙니다. 많은 프로젝트 관리 조직은 템플릿을 가지고 어떤 것들을 진행하기 위한 노력에 빠져듭니다.; 이것은 이 템플릿에 있어야 하고, 우리가 실제로 다루고 있는 것은 템플릿 그 자체는 아니고 그것의 생명을 얻는 것입니다; 그 템플릿의 구조, 템플릿 내의 정보이며, 전체적으로 지식에 초점을 둔 것들을 더 많이 봐야 합니다.

언제 지식이 생성될까요? 전체 프로젝트 관리 표준은 등록부로 부터 이야기를 시작합니다. 나는 등록부에 대해 크게 믿고 있는데, 그 등록은 작은 정보를 조직하는 한 방법입니다. 여기서 프로젝트 정보 덩어리에 대해 얘기하겠습니다; 핀이라는 용어를 쓰고 싶고 여기 포스트 잇을 쓰고 싶은데요, 왜냐하면 프로젝트 전반에 있어서, 당신은 때때로 사용해야 할 정보들을 확보해야 할 것입니다. 하지만 만약 그것을 조직화 하려면 저는 항상 포스트 잇을 사용하는데, 포스트 잇은 여러개가 모여 지적 자산이 되므로 이런 방법으로 하도록 합시다.

알다시피 이것은 낮은 수준의 상세함을 갖는데, 이해관계자와 얘기할 때, 혹은 프로젝트 Kick-off 미팅을 하고 있을 때 사용할 수 있으며, 누구 혹은 무언가 통계적인 것들은 여기에 작성하고, 그 당시의 무언가가 꼭 될 필요는 없으나 나는 나의 지식 저장소에 더하고 표기하여 다른 것에 쓸 수 있도록 합니다. 그리고 나는 정보 덩어리에 대해 얘기하고 있습니다. 그것을 저장하고 그것에서 정보를 꺼내고 사용하며, 생애주기 전반에 걸쳐 다른 인공물로 잘라내기도 합니다. 그래서 나는 아마도 이것을 하나의 인공물로 둘 수 있고, 다른 인공물은 내 프로젝트 계획에 포함시켜 또한 내 업무 계획이나 이행실행 계획에서 사용합니다. 나는 같은 지식 자산을 사용하고 있습니다.

그래서 그 지식 자산은 프로젝트 관리자로서 얻는 것입니다. 제 모든 보고서에는 이 지식 자산의 대조, 포맷화 하고 구조화하여 다른 이해관계자와 공유할 수 있도록 합니다. 그래서 템플릿보다는 이 정보 자산에 좀 더 집중해 봅시다. 그리고 그 정보 자산 자체는 낮은 수준의 상세성을 가지며, 그것의 속성을 설정하여, 지식 자산의 어디에 들어갈 수 있는지 그리고 당신은 아시다시피 당신의 등록에 많은 것들을 가질 수 있고 PMBOK 가이드는 그 상세한 정보와 조각을 살펴볼 수 있게 합니다. 그러나 이 모든 속성을 가지고 상세한 지식 속성에 기초하여 걸러낼 수 있는 능력을 가지게 합니다.

좋아요. 계속해서 이러한 전체에서의 저장소들에 대해 그리고 의사소통 자체 내의 콘텐츠 소스에 대해 좀 더 이야기 해 보도록 하겠습니다. 그리고 저는 여기있는 그래픽을 갖고 의도적으로 여러분의 지식자산의 일부를 말하길 원해요. 여러분의 지식자산 속성 중 하나는 실물이거나 지식자산을 지원하는 그래픽일 수도 있어요. 여기 던져진 모든 지식 뒤에 숨어있는 한 녀석이 있네요.

그러나 이러한 저장소는 조직적인 프로젝트정보 덩어리나 조직적인 핀들이 아닙니다. 그래서 그 안에서 여러분이 이런 덩어리들을 붙잡고 분류하고 관리할 필요가 있어요. 나의 어린시절 가진 어려움 중 하나는 너무 많은 정보를 잡고 있는 것과 적절한 레벨로 충분히 저장하지 못하는 것 사이의 적정 경계선이었습니다. 그리고 저는 시간이 흘러 프로젝트 종료 시점에 몇 가지 것들을 살펴봅니다. 거기엔 제가 가진 많은 정보들이 있어요, 지식정보 조각과 프로젝트정보 조각들, 제가 가지고는 있지만 한번도 사용하지 않았고 그것들을 멀리 던져버릴 수도 있는 것들이죠. 하지만 그것들의 가용상태에는 변화가 없는 상태로요. 반면 사람들에게 전달한 것들도 있었는데 진행하면서 정말 많은 혼란을 일으켰어요. 왜냐하면 몇몇 생각과 아이디어들은 시작단계까지 거슬러 올라가는 것 들이었고 지금은 버려진 것들이었지만 프로젝트를 인수하는 사람은 보다 더 많은 정보를 원했기 때문입니다. 그래서 바른 균형을 찾는 것이란 프로젝트매니저의 기술이고그리고 나서 제가 말하고자 하는 것은 여기 내가 그래픽들과 관련된 텍스트를 가지고 말하고 싶은 것, 활용할 수 있는 몇몇 그래픽들을 갖고자 하는 것입니다.

몇가지 이유 중 하나는 만일 거기에 그리고 그것에 관련된 것이 있다면 되도록 시각적이면서 텍스트를 적게 쓰기 위해 무언가 함께 표현되어야 한다는 것입니다. 저는 활용 가능한 몇 가지 새로운 것들을 가지고 있습니다. 두 번째로서 주로 사람들은 시각화를 하는데시각적인 사고자들은 개념에 대해 시각적 지원을 가지면 가질수록 더 많이 가지게 됩니다.저는 Gotoh 에 의해 프로젝트 관리 표준화의 일부로서 발표된 한가지개념을 소개 하고자 합니다. 그것은 프로젝트 관리의 인식에서 전통적인 과거에 맞서 역행하는 움직임에 대해서도 설명하고 있습니다. 그리고 이러한 DIKW 모델은 데이터 정보, 지식, 지혜 기본적으로 프로젝트 영역 내에서 다루어지는 것에 대한 것이다. 여러분은

데이터를 수집하지만 데이터 자체만으로는 의미가 없습니다.. 그것은 데이터를 정보로 어떻게 구조화 하느냐인 것입니다.

여기 데이터를 하나 놓겠습니다. Data 는 어떤 진짜 기초적인 레벨로 생각할 수 있습니다. 그것은 대조를 만들어 모양을 이루는 점들의 덩어리 입니다. 점들이 모양을 만들고 모양은 심볼이 됩니다. 그래서 여기 3 과 2 가 있죠. 그게 전부입니다. 32 인지 3 과 2 인지는 모릅니다. 단지 제가 알고 있는 십진수를 나타내는 두개의 심볼인 거죠. 이것이 제가 말하고자 하는 데이터의 의미입니다. 정보로서는 32 이죠. 32 도라고 하면 여러분도 32 도라고 말할 것이고 32 도에 대한 좋고 나쁨의 생각이 없습니다. 32 의 의미가 온도인지 지붕의 기울기인지 경사각인지 알 수 없습니다.

그래서 정보를 좀 더 모아보면, 그것이 화씨 32 도라면 결빙 분야에 있어야 합니다. 우리는 이러한 데이터 레벨로부터 지식들을 구축하고 그리고 나서 우리는 지식에서 지혜로 점프합니다. 이것은 지오데식 의사소통과 잘 맞아 떨어집니다. 그것은 점점 더 찾게 되는 프로젝트 매니저 지식으로 의사결정자와 이해관계자가 더 현명한 결정을 하도록 합니다. 그래서 그것은 단지 프로젝트의 상태를 알려주는 것이 아니라 현명한 결정을 할수 있도록 핵심지식을 제공하는 것입니다.

그리고 그것은 프로젝트를 적기에, 예산에 맞추어 완료할 수 있도록 한다는 프로젝트 매니저 정의를 크게 뛰어넘는 것입니다. 우리는 지금 얼마나 업무들이 전반적인 비즈니스 운영 지혜에 잘 맞아 들어가는지에 대해 얘기하고 있습니다. 저는 개인적으로 정말 이러한 모델과 프로젝트 매니저의 개념을 환영하지만 프로젝트 매니저관점에서 영향의 구에 대한 보다 나은 이해와, 어떻게 다함께 이루어지는데 대한 이해가 정말 필요합니다.저는 실제 현실세계에서의 표준뿐만 아니라 프로젝트 매니저, 비즈니스 인텔리전스의 대리인, 현명한 비즈니스 의사결정들에서 일어나는 일들을 더 자주 목격하고 있습니다.

그런 모든 것들은 프로젝트 정보 덩어리와 맞아 떨어집니다. 이제 언제라는 부분에 대해서 조금 알아보겠습니다. 실제로 5W1H 중 한 슬라이드인 언제에 대해 깊이 들어가진 않았습니.,잠깐 짤 얘기를 하자면 여러분들은 영어 문법 수업을 받았을 텐데, 여러분들이 글을 쓸 때 누가, 무엇을, 언제, 왜, 어떻게 에 대해서 기본적으로 적을 필요가 있습니다. 그래서 저도 5W1H 위주로 살펴보고 싶습니다. 그래서 여기서 그 중 하나인 언제에 관해 이야기 하려고 합니다.

우리가 의사 소통할 때, 정말 몇 가지 다른 조각들이 있습니다. 신뢰를 쌓아가는 지속적인 의사소통이 그중 하나이고그것은 상태와 이슈관리와 같은 것들입니다. 좋은 출발을 할 수 있는 킥오프에서 신뢰를 구축하고 담보합니다. 엘리베이터 스피치를 통해 우리가 하려고 하는 것에 대한 요약해 볼 수 있습니다.. 제가 생각하기에 프로젝트 매니저에게 매우 성공적이었던 것 중 하나는 통제 모델입니다. 그리고 저는 그것을 킥오프에서 공유하고자 했습니다. 이것이 제가 프로젝트를 관리하는 법입니다.

여러분에게 어떤 이슈가 주어졌을 때 이것이 여러분이 할 일입니다. 여러분이 만일 성과물의 완료상태에 대해 질문을 받게된다면 이런 규칙들을 따라야 합니다. 여러분이 그것을 시작한다면 25 퍼센트가 완료된 것이죠. 만일 여러분이 첫 번째 초안을 제출했다면 50%, 두번째, 세 번째 네 번째

그리고 이후까지 진행했다면 60 퍼센트 완료한 것입니다. 만일 여러분이 모든 사람으로부터 베이스라인을 기다린다면 90 퍼센트 완료된 것입니다. 만일 여러분이 베이스라인을 완성하면 100 퍼센트 완료가 됩니다.

킵오프에서 이와 같은 통제규칙을 정하게 되면 '할 수 있다' 는 프로젝트 매니저로서 어떤 기대치를 설정하는 것이고 높은 신뢰 받을 수 있습니다. 진지하게 받아들이자면, 여러분은 이야기의 한 관점을 의사소통할 것이라는 규칙을 가집니다. 그리고 그 이야기의 한 관점을 따를 것이고 그렇지 않다면 조치를 취할 것이라는 규칙 또한 가집니다. 그리고 마지막으로 계획에서 여러분의 신뢰, 자신감과 믿음 등 이러한 것들은 생애주기 동안 계속될 것입니다. 그것이 계속되는 길 위에 그려진 이유입니다. 여기에는 3 개의 이정표가 있는데 거기서 여러분은 이런 의사소통 조각들을 사용할 것입니다.

우리는 어디에서 의사소통 하는가의 답은 모든 것에서 입니다. 그리고 저는 두 가지 큰 레벨들로 나누고자 해요. 계획된, '일상적인' 또는 '계획되지 않은' 으로요. 계획된 회의들은 킵오프 미팅, 공식적인 리뷰 현황 보고 등등입니다. 계획된 회의에서는 항상 회의안건이 있어야 해요.. 그리고 나서 당신은 회의록을 작성 해야 해요.저는 당신이 회의록을 작성해야 한다고는 말하지 않았습니니다.

당신은 기록을 담당할 누군가를 지정하고, 회의 후에 공유하는 통제모델을 가지고 그렇게 만들고자 할 것입니다. 가끔씩 프로젝트 매니저들은 함정에 빠지기도 합니다. 마치 행정업무를 하면서 미팅을 주관하고, 회의록을 작성하고, 이슈를 추적하는 등의 사무적인 일에 파묻혀 기진맥진하는 비서 처럼 되는 겁니다. 한가지 기억할 점은 당신 혼자 이 모든 짐을 질 필요는 없다는 겁니다. 이런 일들은 나누어 할 수 있습니다. 특히 PMP 들과요.

그리고 또 다른 커뮤니케이션 부분은 '일상적인'입니다.그것은 계획되지 않은 대면으로 보조적인 회의들입니다. 지금 이순간에도 야후에서는 많은 일들이 뉴스와 더불어 진행되고 있습니다. 많은 사람들을 가상의 사무실로 끌어들이 하나의 공동의 사무실에서 일상적인, 계획되지 않은, 대면하지만 그것은 서로 다른 비즈니스 분야의 지식을 공유하는 거대한 회의처럼 보입니다.. 그래서 두가지 방식에는 많은 것들이 있지만 의사소통 리더십은 계획되지 않은, 일상적인, 이메일, 채팅, 메시지와 같은 일상적인 의사소통에서 생겨납니다.

당신은 당신의 이미지를 선택하기를 원하고 여기 몇가지 예가 있습니다. 이것은 제가 얘기하고 싶은 그래픽이고 이 그래픽을 보충 설명해 보겠습니다. 프로젝트 매니저로서 앞서 설명한 지오데식 리더십, 그리고 중앙의 리더로서의 자신, 혹은 그 일부가 여러분의 위엄 혹은 자기 이미지가 됩니다. 그것은 의사소통의 일부이고 '어디서'의 일부입니다. 어쨌든 어떻게 이렇게 할 수 있을까요. 이 슬라이드는 의도적으로 하단에 당신의 로고를 두었습니다.

왜냐하면 의사소통 등을 통해 당신은 정말로 프로젝트 매니저로서의 자기 이미지를 만들고, 당신과 당신의 이미지 사이에 신뢰를 구축하는 겁니다. 그리고 당신과 당신의 이미지 사이의 기대치도 설정하는 겁니다. 그래서 앞서 얘기한 이러한 것들이 프로젝트 매니저로서의 당신을 강화한다는 점을 항상 의식해야 합니다.

계속해서 5W 중 하나인 '왜'입니다. 우리는 이것을 왜 하는 것이죠? 이것은 미적 즐거움을 주는 작은 그래픽입니다. 적어도 저한테는요. 다른사람들은 컬러를 안 좋아할지는 몰라도요. 그건 전혀 다른 주제죠. 이런 작은 그림들이 왜 필요하죠? 공통의 비전을 수립하기. 첫번째로 모든 사람들은 프로젝트를 이해합니다. 당신은 전략적 목표의 전술을 수행하고 있습니다. 당신은 당신의 목적을 정의하는 것을 돕고 당신의 가치를 추가하는 것을 도우려고 합니다.

저는 여기서 '당신의' 란 말을 강조하고 있습니다. 저는 개인과 의사소통합니다. 당신의 목적, 당신의 가치 추가, 이것이 이 의사소통 레벨이 중요한 이유입니다. 앞서 통제 모델에 대해 얘기했는데, 그것은 단지 모래상자에서 우리가 어떻게 통제라는 놀이를 하는지에 관한 것 뿐만 아니라 통제는 우리가 프로젝트 내외부에서 어떻게 의사결정하는지에 까지 들어갑니다. 여기 변경요청이 있다고 합시다. 그 변경요청을 처리하기 위한 의사결정 프로세스는 무엇입니까? 거기가 통제가 들어가는 자리이고 의사소통이 중요한 또 하나의 이유 입니다.

사람들이 이런 것들이 왜 있는지 이해하고 있습니다. 기업의 책임, 좋은 문서화, 통제 조항, 관리는 왜 중요할까요? 당신은 목표달성을 위해 자원을 지원받아 왔습니다. 저는 그런 자원을 최대한 사용하고 있습니까? 그것은 관리의 한부분입니다. 보증책임은 역할과 함께 옵니다. 감사 추적에 대해서는 앞서 얘기 했었습니다. 만일 당신의 프로젝트가 외부감사를 받게 된다면, 프로젝트 매니저로서 당신은 적절한 감사정보가 있고 가용하게 만들 책임이 있습니다.

감사를 통해 알 수 있는 것은 차이들이고 프로젝트 매니저는 특정 영역에 좀 더 깊이 관여해야 할 필요가 있습니다. 프로젝트 매니저들은 궁극적으로 그러한 것들에 책임이 있고 저는 몇 번 감사를 겪어왔습니다. 그리고 AT&T 와 함께하는 몇 가지 상황들을 겪었습니다. 한 회사가 다른 회사에 의해 사들여지몇몇 고객들을 지원하기 위해 또 다른 회사가 필요하진 않았습디다. 그리고 한 주 내에 저는 그 AT&T 변호사로부터 전화를 받았습디다, "저는 당신이 이 프로젝트를 진행한 것을 알고 있고 몇몇 정보가 필요합니다." 저는 그 변호사에게 그 동안 개인적으로 해온 지식정보 같은 것들을 제공할 수 있었습니다.

저는 작은 폴더에 모든 이메일과 지식폴더 등을 담아서 아주 세부적인 정보를 24 시간 안에 보낼 수 있었습니다. 그 변호사는 저의 상사와 연락을 해서 그들이 지난 일들에 대해 받아본 문서 중 최고였다고 말했습니다. 그래서 이런 것들은 중요합니다. 그리고 그것은 여러분들의 일입니다. 그것이 프로젝트 매니저로서 차별화 시키고, 기대감을 갖게 하고 신뢰를 구축하는 길입니다.

그럼 지오데식 의사소통의 몇가지 유형에 대해 살펴 보죠. 우리가 의사소통하는 방법에 대해서요. 의사소통의 두가지, 하나는 방송, 나머지 하나는 요구입니다. 그건 정말 지식의 교류입니다. 이것이 제가 알고 있는 것이고 이 시점에서 이야기의 관점입니다. 의사소통 자체는 지식을 습득하는 것이기도 합니다. 그래서 여러분은 항상 피드백을 주고 받을 필요가 있습니다. 그것은 현황미팅을 할 때나 지식을 전달하거나 널리 알릴 때 필요합니다.

거기에는 당신에게 돌아오는 미묘한 피드백 신호들이 많이 있을 것이고 놓치지 말아야 합니다. 당장 반응을 보이지는 않더라도 우선 공감하고 나중에 수정조치나 예방조치가 필요한지 볼 수 있어야 합니다.

따라서 의사소통은 지식의 전달, 전송 뿐만 아니라 동시에 지식을 습득하는 것입니다. 또한 의사소통은 우리가 좋은 의사결정을 할 수 있도록 해야합니다. 앞서 프로젝트 매니저에게 있어서 지혜 레벨에 대해 얘기했습니다. 그리고 참여자의 행동, 그래서 여러분은 단지 정보를 전달하는 의사소통을 할지도 모르고, 의도적으로 정보를 얻으려고하는 의사소통을 할지도 모릅니다. 혹은 의사결정을 위한 회의에서 조정하는 의사소통을 할지도 모릅니다.

그리고 또 여러분은 참여자 행동의 방향을 잡는 회의 같은 것을 가질지도 모릅니다. 여러분은 뭔가를 촉진하거나 글을 쓰거나 갈등을 해결하고 있을지도 모릅니다. 이런 것들은 서로 다른 여러 기능이고 사람들이 상호 작용하는 방법입니다.

이제 사람들이 의사소통에 어떻게 반응하는지 살펴 보겠습니다. 감정적 동기부여에 대해 잘 알려진 모델이 있습니다. 감정적 동기부여는 사람들은 문구, 성과, 보상 등과 같은 다양한 것들에 의해 동기부여 된다고 말합니다. 우리는 꽤 의사소통을 잘 이해하고 피드백도 잘하는 사람들과 함께 굳어져 있습니다. 이 모델은 어떻게 다른 지배적인 접근방법들이 가장 잘 언급되는지 살펴봅니다. 다른 행동모델들, 적어도 백만개의 모델들이 있다는 것을 알고 있습니다. 통상적인 명칭은 마이어 와 브릭스(MBTI)...저는 동기부여 가치 시스템을 사용합니다. 저는 어떤 맛의 아이스크림인지, 무슨 동물의 대리인지 등의 몇 가지를 봤습니다. 행동모델에서 기억해야할 것은 그것들은 개인이 가지고 있는 두드러진 성격 특성에 국한한 것이 아니라 개인이 모든 성격 특성을 가지고 있지만 그 중 두드러진 성향이 있다는 점에 주목했다는 점입니다.

기억해야 할 또 다른 하나는 우리가 받는 스트레스 레벨에 따라 특정 성격 특성들이 가려지고 다른 성격 특성들은 상황에 따른다고 가정한다는 점입니다. 예를 들면, 첫 번째 스텝에서 프로젝트의 풀기 어려운 문제를 다뤄야 하고 계속진행 여부의 의사결정 시점에 있다면 계획 초기로 돌아가 관계 구축에 초점을 맞춰 데이터 해결을 하기 보다는 날짜에 초점을 맞출 것입니다. 감정적 동기부여에 있어서 사람들은 가치를 두는 다양한 것들에 의해 동기부여를 받는 다는 것입니다. 우리는 동일한 문구에 대해 다른 의미를 부여하고, 다르게 듣습니다. 양쪽 변화, 업무에 대한 비판, 갈등에 대해서도 앞서 얘기한 것처럼 다르게 반응합니다. 의사소통에서 프로젝트 매니저로서 우리는 사람들의 감정적 동기부여에 대해 이해하고 더 잘 반응해야 합니다.

이 슬라이드는 PMI 의 프로젝트 리더십 석사과정 중 PMI 와 함께한 리더십 마스터 클래스에서 가져온 것입니다. 우리는 감정 지능과 동기부여 유형 모델 연구에 많은 시간을 보냈습니다. 우리는 의사소통법에 관해 추후에 더 알아 볼 것입니다. 그것은 여러분을 여러분야로 데려가고 특정 색깔에 내려 놓을 것입니다. 분명한 색깔도 있고 혼합된 색깔도 있습니다. 적색은 경쟁해서 이기는 것입니다. 적색 동기부여 가치를 가지고 있는 사람은 기본적으로 결과 지향적입니다. 직감에서 출발하고 검색을 통한 정보 수집이 필요 없습니다. 그들은 그것이 정답이라는 것을 알고 있습니다. '끝냈나요?', '언제 끝낼 거죠?' 와 같이 매우 결과 지향적입니다.

녹색은 독립적입니다. 그들은 매우 분석적입니다. '이봐요. 시장데이터는 필요 없어요. 알고 있다구요.' 라고 말하진 않습니다. 그들은 시장데이터에 파고 들어서 그걸 증명하고 또 증명해서 다른 행동유형에 영향을 주기이해 그 데이터를 사용합니다. 적색과 반대로 그들은 직감과 함께 갑니다. 청색은 전체적으로 사람들의 감정과 삶의 윤택함에 집중합니다. 그들이 사람들에게 어떻게 영향을 줄까에 초점을 맞추고 있다는 것이 아닙니다.

그보다 그들이 변화를 보았을 때 그들은 '사람들이 어떻게 받아들일까요?' 로 몰아가고 싶어합니다. '사람들이 사실을 받아 들이고 어떻게 반응해야 할까?'와는 반대입니다. 좋은 변화관리는 이러한 것들을 이겨내야 합니다. 그리고 허브는 이들의 중간 정도에 위치합니다. 그들은 참여를 추구하고 모든 사람들이 참여하게 만들고 싶어 합니다. 다음은 혼합유형 입니다. 녹색, 녹색은 많은 데이터를 사용합니다. 적색은 직감에 따라 알고 있다 등입니다. 녹색은 빠른 의사결정을 내릴 수 있습니다. 그래서 녹색은 머리로 생각합니다. 녹색, 다른 아이디어와 사람, 구역으로 탐험하고 돌아가 봅니다. 그리고 적색, 미국에서의 적색은 미식축구 코치에서 주로 사용되는 예인데, 그들은 사람들을 통해 성공합니다. 그들은 다른 사람들이 어떤 것을 하도록 몰아 부칩니다.

이것이 한 모델이고 살펴보고 싶은 또 다른 모델은 사람들의 학습 유형입니다. 여러분이 학습과 관련된 동사를 이용해 요점을 정의할 수 있다면 다른 사람들과 공감할 수 있을 것입니다. 4 가지 학습 유형이 있지만 수년동안 3 가지 였습니다. 한 가지를 더 추가했죠. 디지털? 입니다. 아직까지 충분히 받아들여지는지 확신하진 못합니다.

대부분의 사람들은 시각적입니다. 청각유형, 촉각유형이 있습니다. 그리고 우리는 그런 것들을 연상하는데 동사를 사용합니다. 여러분은 그런 말들을 듣습니다. '당신이 하는 말을 본다' '거나 '미래를 마음속에 그려본다.' 다른 예들도 여기에 있습니다.

몇몇 사람들이 시각적인 것처럼 몇몇 사람들은 청각적입니다. 그래서 우리는 '당신이 이야기하는 것을 듣습니다.'거나 '고객의 소리에 귀기울이세요' 같은 동사를 사용합니다. 그것은 청각적 학습자와 어울립니다. 따라서 당신의 메시지가 다른 동사의 요점과 함께 여러 사람에게 방송될 때 더 많은 주목과 반향을 불러 일으키게 됩니다.

당신이 시각적인 사람이고 당신이 읽는 모든 것이 청각적이라면 잠시 후에 확인하기 시작할 것입니다. 세번째 학습유형은 촉각적입니다. 손에 닿는 것이죠. '데이터 파고들기', '소매를 걷어 부치다', '손에 닿게' 와 같은 동사를 사용합니다. 그래서 그런 동사들을 사용하는 것은 매우 중요합니다.

여기에 디지털 유형을 한가지 더 추가 했는데 왜냐하면 사람들이 디지털모드에서 더 잘 기억하는 것으로 보이기 때문입니다. 짧은 비디오를 접하는 것에 관한 연구가 몬트리올에 있는 대학에서 있었습니다. 한 그룹은 사람들을 편안한 의자에 앉히고 TV 를 보게 했고 다른 한 통제그룹은 광고가 섞여 있는 PC 를 보도록 했습니다. PC 본 사람들은 다른 한가지를 더 기억할 수 있었는데 왜냐하면

그들은 그게 더 편했지 때문이었습니다. 그래서 그것도 하나의 학습유형일지도 모릅니다. 그리고 앞서 말한 것과 유사한 하지만 그것은 다른 요인입니다.

저런 얘기를 왜 했을까요? 여기에 다른 학습유형과, 다른 성격유형을 가진 사람들이 공감하는 이런 것들을 요약하기 위해서 다른 색깔을 사용한 요약 사례가 있기 때문입니다. 저는 의도적으로 다른 색깔로 구분했습니다. 저는 붉은 도메인 안에 적합한 문구들을 만들어내길 원할 땐 붉은 색을 사용합니다. 데이터에 대해선 녹색을 사용합니다. 멤버들이 일을 정말 잘 합니다. 그리고 저는 청색을 사용합니다. 그것은 제가 글을 쓸 때 다른 도메인에 대해 생각하도록 했고 이제 그것은 가장 큰 하나의 강조입니다.

그것은 여러분들이 여러 다른 접근법을 생각하도록 하고 여러분의 청중에 대한 다른 환영법을 생각하게 합니다. 그리고 그것은 사람들과 흥미로운 논의로 이끌 수도 있습니다. 가끔 사람들은 당신을 보고 '야야야'라고 하기도 하고 저도 질문들 받았습니. '왜 저렇게 다른 색깔을 사용 했나요.

데이브?' 그리고 그것은 다른 의사소통의 다리 역할을 합니다. 그것은 청중이나 다수의 사람들에게 보내는 당신의 메시지가 청중들과 공감할 수 있게 만드는 좋은 방법입니다.

마지막 부분은 이 데이터를 거두어 들이는 것입니다. 정보를 다시 돌려 받는 것입니다. 2 방향 의사소통으로 피드백을 받고, 회의록보다 더 많이 얻어내고, 그리고 어쩌면 당신의 지식정보 덩어리나 프로젝트 정보 덩어리를 수정하고 싶어할지도 모릅니다. 거두어 들인 지식을 공유하기, 다른 말로 하면 당신이 실적을 묻고 있는 상황에서 '이렇게 말해도 되나요? 제가 같은 걸 얘기하고 있나요?'과 같은 것이다.

아주 효과적인 의사소통 방법이고 더 나은 의사결정과 함께 더 나은 의사소통을 만든다. 그래서 더 나은 의사소통은 더 나은 의사결정을 만든다. 결정사항을 소통하는 것은 당신이 듣고 있는 것에 대해 더 잘 이해할 수 있게 해준다.

요약해 보면, 저는 누가, 무엇을, 언제, 왜, 어떻게에 대해서 얘기했고 지오데식 리더십은 전체가 부분의 합보다 큰 어떤 것이라고 말씀 드렸습니다. 프로젝트 매니저로서 여러분은 이것을 촉진해야 합니다. 여러분은 여러가지 도구와 기술들, 템플릿, 콜렉션, 지식 정보 덩어리를 사용하고 있습니다. 그것들은 수집되고 정리되어서 서로 훌륭한 의사소통 지식 이 되고 사람들이 현명한 의사결정을 할수 있도록 합니다.

이제 어느 채널이냐에 관계없이 마무리를 짓겠습니다. 우리는 채널이란 용어도 사용할 수 있고 유형 등의 용어도 사용할 수 있습니다. 전화기를 통해 한사람과 면대면 통화를 한다면 문제될게 없습니다. 만일 이메일 같은 걸 보낸다면 그런 채널에 관계없이 거기에는 태도와 같이 이런 모든 것들을 움직이는 것이 있습니다. 그것이 여기서 마무리 하기 위해 말하는 것입니다.

글 수준이 어떻더라도 당신이 전달하는 열정이 여러분의 메시지에 담기는 가장 중요한 요소가 될 것입니다. 열정, 프로의식 같은 것. 당신은 문서에 있는 단어를 잘못 발음하게 되면 사람들은 그런 것들에 주목하게 됩니다. 그리고 거기에는 결국 단결심 구축이라는 것이 있습니다.

25 년 전에 아주 인기 있었던, 오늘날은 그 만큼은 아니지만, 용어가 있습니다. 앞 슬라이드에 나왔었는데요. 전체는 부분의 합보다 크다는 겁니다. 프로젝트 매니저로서 여러분은 톤을 정합니다. 여러분이 팀웍의 톤을 정했다면 단결심은 우리가 구축하는 팀웍입니다. 서로 함께 성장하고 그것은 구안의 훌륭한 의사소통의 효과적인 촉매제가 될 것입니다. 여러분이 어디에 있든, 워커베이터에 있든지 간에 여러분의 태도, 여러분의 열정, 여러분의 핵심이 성공으로 이끌 것입니다

좋아요, 저는 그 부분에 대해서 여러분에게 감사해요. 여기 리스트에 PDU 가이드가 올라와 있어요, 저는 여러분에게 이걸 돌려드릴까 해요. 다시 한번 프로젝트관리협회에 전반적인 팀웍을 위한 능력 스킬 업을 위해 지식경험을 쌓는 훈련 커뮤니티들에서 이런 발표할 기회를 주신 데 감사 드립니다. 정말 감사해요.