

A Lesson in Effective Communication

효과적인 커뮤니케이션 사례(교훈)

[Suzie Dang](#) - February 13, 2019

Topics: [Communications Management](#), [Leadership](#), [New Practitioners](#)

프로젝트 관리의 중요한 것은 효과적인 커뮤니케이션입니다. 저는 토목공학 전공으로써, 프로젝트 관리자로 커리어를 시작하지 않았습니다. 프로젝트 관리자로서 저의 첫 프로젝트는 아기 발바닥 만큼 부드럽게 진행되었습니다. 작은 이슈들이 있었지만, 기차가 레일을 탈선할 정도의 영향을 줄 만큼 크지 않았습니다. 제가 1 주 혹은 2 주 동안 자리를 비웠어도, 해당 프로젝트가 원활하게 진행되어 걱정을 할 필요가 없었기에, 우리 팀은 대단하다고 느꼈습니다.

그러나 저의 두 번째 프로젝트는 그렇지 않았습니다. 제가 진행했던 첫 번째 프로젝트의 결과가 좋은 성과를 가져왔기에, 책임자는 난관에 처한 프로젝트를 살리는 데, 제가 적합할 것이라 판단하였습니다. 무엇이 프로젝트를 '살린다는' 것인지 알 수 없었기에, 저는 저에 대한 기대와 같이 업무를 수행하였습니다.

저는 곧 프로젝트가 올바르게 수행되지 못하고 예정일자를 맞출 수 없다는 것에 많은 기여요인이 있다는 것을 인식하게 되었습니다. 주된 원인은 프로젝트 기술적 부문에 있었습니다. 성과와 참석률 미흡에 대한 이슈들이 있었으며, 프로젝트 리더로서 해당 이슈들이 시급한 의사결정과 팀의 생산성에 영향을 미친다고 판단하였습니다.

저는 기술 부문 담당자와 함께 커피를 마시며 해당 부분을 논의하여 그의 조치의도를 파악하고 싶었습니다만, 그의 반응은 매우 직설적이었습니다. 그는 기술 부문 담당자가 되고 싶지 않았으나, 관리자에 의해 해당 직책을 떠안게 되었던 것이었습니다. 그는 개발자로서, 원격근무에 대한 자율성이 있고 유동근무를 실시했던 이전 직책에 열의를 가지고 있었지만, 신규 승진에 대한 임금인상으로 만족하였던 것이었습니다.

우리는 그가 책임감을 유지하도록 하기 위해, 목표와 중요일정을 설정하였습니다. 그의 프로젝트 관리자로서, 그의 업무를 수행하고 지원하기 위해 일하였습니다. 얼마 지나지 않아, 성과는 다시 하락하기 시작하였고 참석은 거의 이루어지지 않았습니다.

팀원을 지원하려는 저의 시도에도 불구하고, 그것이 프로젝트 범위, 일정, 팀의 원동력에 부정적인 영향을 끼치기 시작했기에, 관리하기 위한 커뮤니케이션을 할 필요가 있음이 분명해졌습니다.

1. 저는 특정 이슈들만 커뮤니케이션 하였습니다. 한 예로, 저는 왜 프로젝트 범위가 삭제되었는지 기술하고 해당 사항에 대해 질문하는 이메일 스레드를 저의 관리자에게 송부하였습니다. 그 당시, 기술부문 담당자가 어느 누구와도 공유하지 않은 상태에서 기술적 복잡도 때문에 프로젝트 범위에서 제외시킨 것이었습니다.
2. 저는 커뮤니케이션에서 좌절감을 맛보았습니다.

제 커뮤니케이션은 정상적이지 않았고, 왜 그런지 이해할 수 없었습니다. 저는 프로젝트 관리자 회의에 현재 이슈를 거론하였으며, 동료가 효과적인 커뮤니케이션이라는 주제에 대한 방법을 가져왔습니다. 이것이 바로 제가 배운 부분이었습니다.

- *당신은 어떤 정보를 전달하고 있습니까?* 우리는 전달하고 있는 상세내용에 사로잡혀있는 경향이 있습니다. 이러한 것은 종종 우리가 의도한 주제가 무엇인지 긴 이야기로 이끌어내게 됩니다. 당신이 이야기 할 때, 당신이 무엇을 전달하려는지 간략하게 설명하십시오.
- *왜 커뮤니케이션을 하고 있습니까?* 당신의 주제에 항상 의도가 있어야 합니다. 프로젝트 관리에서, 우리는 우리가 생각하는 수 많은 것들이 다르게 행해질 수 있다는 것에 공감할 수 있습니다. 이러한 모든 것을 커뮤니케이션 해야 하는 것은 아닙니다. 대부분의 경우에, 전달하는데 영향을 미치는 정보와 데이터로 이러한 것을 뒷받침 할 수 있다면 의견은 문제가 되지 않습니다.
- *개인은 어떻게 정보를 받습니까?* 우리는 모두 정보를 다르게 받습니다. 일부는 세부사항과 중요항목이 있는 장문의 이메일을 선호합니다.; 다른 이들은 도표와 화려한 그림들을 선호합니다.
- *개인은 언제 정보를 받습니까?* 무언가를 전달하는데 효과적인 시간이 있습니다. 예를 들어, 다른 사람과 함께 회의에 참석하고 신속하게 정보를 전달하는 것은 커뮤니케이션 할 때 가장 효과적인 방법이 아닐 수 있습니다.
- *당신은 누구에게 이야기합니까?* 종종, 당신의 이메일에서 수많은 사람들을 복사하는 것은(참조로 포함시키는 것은) 더 귀담아 들을 것 같은 기회처럼 느껴져, 당신을 기분 좋게 만들 수 있습니다. 당신의 커뮤니케이션이 수신 받는 직원들에게 의도가 나타나도록 하십시오. 당신은 종종 목적없이 효과를 바라는 활동으로 인해 당신의 커뮤니케이션 자체가 무시되도록 누군가를 자연스럽게 숙달시킬 수 있습니다.

동료 프로젝트 관리자와 논의 후, 관리자와 팀에게 다른 식으로 접근하였습니다. 제 관리자와 마주하면서, 저는 이러한 자원의 영향이 예산, 일정기한 그리고 범위와 같이, 프로젝트에 어떤 영향을 미치는지에 대해 논의했습니다. 그리고 나서 저는 제가 해결 가능한 대안들을 제시했습니다. 마침내 제 의도가 받아들여졌습니다. 그 자체로 특정한 사안에 해결책이 없을 지라도, 저는 제가 의도한 사람이 해당 지점에서 받을 문제를 확신을 가지고 효과적으로 전달했습니다.

저는 이러한 학습을 이슈만이 아니라, 직장에서 이루어지는 모든 상호작용에 걸쳐 수행하였습니다. 저는 저를 대하는 직원들의 방식이 바뀌었다는 것을 알아차렸습니다. 즉 제가 말하는 부분은 항상 중요하게 받아 들여진다는 의미입니다. 저는 효과적인 커뮤니케이션을 기반으로 한 조치로 직원들을 이끌 수 있게 되었습니다.

효과적으로 커뮤니케이션하는 활동은 특히, 직장에서의 산출물에 가치가 있습니다. 우리는 정보를 받아들이는 방식이 모두 다르다는 것을 알며, 그것은 각 개인에 따라 상이합니다. 이러한 것을 이해하기 위해 소요되는 시간은 프로젝트 관리에서 중요한 활동입니다.