

다양성과 글로벌 커뮤니케이션 도전

안녕하세요, 글로벌 다양성과 글로벌 커뮤니케이션 도전에 대한 실습 웨비나의 글로벌과 다양성 커뮤니티에 오신 것을 환영합니다. 저는 콜아코타입니다.

Global diversity community of practice

글로벌 다양성 커뮤니티 실습. 여러분은 이 슬라이드를 읽을 수 있습니다. 이것은 제가 회원으로 있는 커뮤니티의 실습입니다. 저는 위원회에서 지식관리의 선두에 있습니다. 글로벌 다양성에 대한 어떤 추가적인 정보가 필요하시다면 언제든지 저에게 연락하십시오. 또는 이 웨비나의 내용을 pmi 웹사이트에서 보실 수 있습니다. 저희 웹사이트 주소는 <http://globaldiversity.vc.pmi.org> 입니다.

Introduction

그러면 글로벌 다양성에 대해 시작하겠습니다. 저는 프로젝트 관리 현장에서 배운 것에 대해서 이야기하려 합니다. 그것은 개개인이 단절된 그룹, 프로젝트 팀들, 이해관계자와 프로젝트 관리자로서 당신이 관여하는 동안 의사소통 해야만 하는 사람들과 관련된 글로벌 다양성 커뮤니케이션에 관한 것입니다. 다양성은 많은 도전과 많은 다른 도전과 같은 것을 가져옵니다. 거의 대부분 이것은 의사소통의 도전입니다.

이 웨비어에서 저는 다양성이 무엇인지, 다양성의 근거가 무엇인지와 다소 가시적인 것과 우리가 다양성을 다룰 때 고려해야 할 때 요소들을 포함한 여러가지에 대해 이야기 할 것입니다. 오늘날 대부분의 회사는 빵과 버터로 알려진 아웃소싱 즉 비핵심사업 활동에서 비용절감을 찾고 핵심 사업활동에 집중합니다. 우리가 아웃소싱에 대해 이야기할 때 명백한 문구로 다가오는 것은 아웃소싱 파트너, 의사소통, 의사소통 도전과 물론 다양성입니다. 그래서 우리는 그들 뿐만 아니라 모든 것에 대해 이야기 할 것입니다. 그러면 제가 의사소통 4 분면이라고 부르는 것에 대해 소개하겠습니다. 저는 이 4 분면과 관련하여 프로젝트 매니저에 대해 이야기한 후, 프로젝트 매니저먼트에서 주요 요소의 하나인 효율적인 의사소통을 통한 인식관리로 마무리를 하려 합니다. 이는 꼭 여러분의 관리 명령 체계에 있는 팀원 이외에도 프로젝트 이해 당사자나 고객과 많은 대화를 나눠야 하는 어떤 이와도 해당이 되겠지요.

What is diversity?

먼저, 다양성에 대해 이야기 합시다. 다양성이 무엇입니까? 인종입니까? 성별입니까? 지리적인 것입니까? 지정학적? 문화적인 것입니까? 항상 글로벌이거나 또는 지역적인 것 일수도 있습니다. 다양성의 단순한 정의는 다른 것이거나 차이입니다. 당신과 다른 어떤 것이거나 모든 것은 다양성의 측면으로 고려될 수 있습니다. 물론 제가 이미 언급한 인종, 성별, 지역적, 문화적 등과 같은 표준적인 차이가 있습니다. 덧붙여 그것은 의견, 아이디어, 이상, 관점, 삶의 경험, 기업문화 그리고 그런 차이의 어떤 무리에서의 차이를 또한 포함합니다. 꽤 종종 이런 차이에 대해 사람들이 이야기하는 것을 듣고, 우리는 이런 차이가 있는 것을 알고 그것을 인식하고 있으며 그것을 환영한다고 말할 수 있을까요?

그것은 실제로 우리에게 좋은 것이지만 실제적으로 차이와 다양성을 충분히 알고, 인지하고 환영하는 것으로 충분합니까? 저는 아마 아닐 것이라고 생각합니다. 저는 완전한 필요조건인 것은 지식, 인식과 환영을 넘은 것이라고 생각합니다. 우리는 이러한 차이를 이해하는 것이 필요합니다. 다양한 그룹이 행동하는 방법과 그런 상황에 우리는 적응하도록 해야 합니다. 잘 알려졌지만 실생활에서 종종 무시되는 것은 우리가 진정으로 영향을 주고 변화시킬 수 있는 유일한 것은 우리자신이라는 것입니다.

프로젝트 매니저로서 우리는 이 다양성을 지닌 그룹을 우리의 스타일로 적응시키려고 할 때 문제가 발생하는 경우를 자주 경험합니다. 우리가 우리 자신을 적응시키는 것이 성공할 확률이 높습니다. 왜냐하면 우리 자신 한 사람만 바꾸면 된다는 점에서 전체 팀에 우리 자신을 적응시켜 팀의 중심이 되면 됩니다.

Diversity-Basis&Manifestations

인종, 성별, 나이, 성적 취향, 신체적 능력, 언어, 말씨, 자라온 환경, 학력, 개인 경험 등등과 같은 다양성과 관련된 일반적인 용어가 있습니다. 종종 우리는 편견과 차별 또는 기호와 함께 다양성이 필요합니다. 예를 들어, 저는 제 자신의 윤리적 배경에서 온 사람들을 좋아할 수도 있고 민족성으로부터 사람들을 그렇게 많이 좋아하지 않을 수도 있습니다. 저는 다른 윤리 배경의 사람들에게 대해 차별할 수도 있고 반면에 저 자신의 공동체를 선호할 수도 있습니다. 뒤집어서, 저는 저 자신의 윤리 그룹에서 온 사람들을 싫어할 수 있습니다. 왜냐하면 저는 전통적인 저의 윤리 공동체에서 달아나려고 시도하거나 뭔가 부정적인 것과 연결된 그룹이어서 저는 달아나려고 시도할 수도 있습니다.

그래서 제 자신의 윤리 배경에서 온 누군가를 볼 때, 저는 그들을 차별하려는 경향을 가질 수도 있습니다. 어떤 쪽이건 그것은 여전히 도전입니다. 어떤 쪽이건 그것은 올바르게 행하는 것이 아닙니다. 종종 각각의 민족적 배경 또는 다양성의 배경은 이상적으로 당신의 팀 구성을 더 증진시키고 잘못된 방향으로 가기보다는 당신의 프로젝트를 진행시켜야만 합니다. 우리가 이러한 도전을 이해하는 방법. 이러한 질문에 대한 답변을 주기 위해 다양성을 다루는 동안 우리가 고려해야 할 요소는 무엇인가. 또는 다음의 몇장의 슬라이드로부터 이런 질문에 대한 답변을 하기보다는 저는 당신에게 보여줄 것입니다.

Diversity-Factors to consider

좀 전에 언급했듯이, 제가 일하는 '커뮤니티 오브 프랙티스(PMI 온라인 PM 실무 전문가 모임)'는 글로벌 다양성(Global Diversity) 입니다. 그렇다 하더라도, 다양성은 글로벌일 수 있지만 지역적이 될 수도 있는 것입니다. 그리고 우린 어떠한 예선경기 없이 스스로를 그냥 다양성 그 자체라고 부르지요. 글로벌 환경에서 다양성의 측면은 종종 그것을 입증하지 않습니다. 우리가 변하는 것을 거의 불가능하게 하는 타고난 우리의 조직이나 DNA 가 있습니다. 음, 가능성이 낮다는 거지, 불가능은 아닙니다. 이것은 사회 상황 또는 계급 시스템과 같은 사회적 측면을 포함합니다. 아마도 저는 수세기 동안 억압받아온 사회 공동체에 속합니다. 또는 저는 같은 사회에서 억압자의 공동체에 속할 수도 있습니다. 경제적 상황, 전형적인 부자와 가난한 사람들이 사회 측면에 기여하는 것입니다.

아마 오늘날 재정보고서에는 저는 귀족계급 출신이고 그런 분위기를 이어나갑니다. 또는 저는 백만장자이지만 사회 하층계급의 출신일 수도 있습니다. 그리고 저는 항상 인용의 존재와 공동체의 높은 지위에 있는 사람들이라고 여기는 사람을 인용하는 것을 주저합니다. 아마도 저는 그들과 같은 언어로 이야기하지 않습니다. 또는 저는 당신이 하는 것처럼 같은 언어를 사용하지 않거나 효과적으로 이야기할 수 없습니다. 그래서 저는 주저하거나 또는 때때로 철회합니다. 몇 년 전에 저는 마이크로소프트사에서 일한 적이 있고 거기서 프로젝트를 다루는 동안 제가 경험한 전형적인 다양성의 예가 있었습니다. 그래서 저는 몇 년 전에 마이크로소프트사에서 일했습니다. 제 프로젝트의 팀원은 미국 북쪽, 서쪽, 미 남서쪽, 아일랜드, 중국, 인도 출신입니다.

저는 전형적인 주간현황 전화회의를 하곤 했습니다. 다른 시차 사이의 조율은 악몽과 같았습니다. 그것은 포인트의 부수적인 것입니다. 아마도 그것은 다양성의 포인트가 하나일 것입니다. 제가 이야기 원하는 포인트는 처음 몇 주간 저는 중국의 팀원의 목소리를 들을 수 없었습니다. 거기엔 핵심이 있었습니다. 핵심집단의 처음부터 그들이 거기에 있었다고 이야기해서 저는 그들이 거기에 있는 것은 알았지만 그들은 말은 하지 않았습니다. 만약 제가 그들에게 어떤 문제를 요구하고 주장하면 그들은 "Ok, Sam, 조사해서 너에게 이메일 보낼 게."라고 응답했습니다.

저는 No 라고 했습니다. 나중에 이메일을 받는 것을 원하는게 아니라 지금 당장 그 정보를 알고 싶고 나머지 팀원 역시 이 답변에 대해 알 필요가 있었지요. 그들의 생각을 분명하게 표현하지 않았고 리서치를 해서 이메일 하겠다고 했었을 때 저는 그들이 의견을 밖으로 표현하지 못한다고 생각했습니다. 그러나 제가 그들의 이메일을 받았을 때, 미국에서 태어나서 자라고 영어를 모국어로 사용하는 저와 함께 일했던 몇몇 사람들보다 훨씬 완벽하고 아름다운 영어 표현력에 놀랐습니다.

그들의 뛰어난 영어, 언어 능력에 놀라웠고 왜 그들이 말로 표현하지 않았는지 충격이었습니다. 잠시 생각해 보니, 그들과 한가지 한가지 이야기 한 후, 주변의 몇 사람들과 이야기 한 후, 그들의 작문 실력은 흠 잡을 때가 없지만 그들은 내가 이해하기 힘들 정도의 심한 억센트를 가지고 있다는 것을 깨달았습니다. 그리고 그들 스스로도 그것을 잘 알고 있었습니다. 그래서 그들은 저와 나머지 팀원들을 그런 상황에 놓이게 하고 싶지 않았고 억센트에 영향을 받지 않는 이메일로 의사소통을하기로 결정했습니다. 이것은 그들이 가진 좋은 전략이었습니다. 비록 처음에 저를 당황스럽게 했지만 일단 제가 그들이 어디 출신이고 그들의 처지를 이해하면 그들과 일하는 것은 쉬웠습니다.

이 이야기의 진정한 교훈은; 첫번째, 자신을 아는 것입니다. 만약 당신이 그룹에 속했거나 또는 당신이 방으로 들어올 때 당신이 다양성을 가진다면, 그 사실을 인지하고 당신 주변의 사람들과 당신을 같지 않다는 것을 자각하십시오. 당신은 다릅니다. 또한 다른 사람들도 당신과 같지 않다는 것을 인지하십시오. 그들은 다릅니다.

두번째, 그들에게 좌절하거나 혹은 화를 내기 전에 그들이 어디에서 왔는지 이해하십시오. 그것은 저희가 일을 진행하기에 많은 도움을 줄 것입니다.글로벌과 글로벌 다양성에 대해서는 이제 충분합니다. 그러면 지역에 대해서는 지역의 다양성은 어떤가요? 그것과 같은 어떤 것이 있습니까? 왜 아닙니까? 기업문화는 어떻습니까?마이크로소프트사는 몇 마일 떨어진 곳에 있는 티모바일 회사의 문화와는 많이 다릅니다.

이 두 회사는 또한 씨애플 다운타운에 있는 그 두 회사와 떨어져 있는 스타벅스의 문화와도 다릅니다. 저는 이 세 회사에서 모두 근무했고 각 회사에 제 자신이 적응하는 것은 상당한 도전이었다고 생각합니다. 왜냐하면 그 회사들은 조직문화가 상당히 다양했습니다. 그러면 다시, 오직 회사 또는 조직만 해당됩니까? 다양성은 개별적일 수 있나요? 개개인은 어떤가요? 저는 제 사회생활에서 높은 확신에서부터 낮은 확신, 불간섭에서부터 세밀한 관리, 높은 신뢰에서 완전한 불신에 이르기까지 다양한 유형의 관리자와 함께 일했습니다. 나의 등을 살피고 조심하도록 주의를 주는 것부터 "내가 보장해!"라는 식의 관리자, 혹은 그 반대의 경우와 함께 일하는 것은 힘들다.

그리고, 인도대륙에서 온 사람이 제 사무실에 앉아서 그의 강한 액센트로 잠깐이라고 하면 누가 무시할 수 있겠습니까? 내가 할 수 있을까요? 저는 모르겠습니다. 그러나 포인트를 아시겠습니까? 저는 확신합니다. 또한 개인주의적인 차이는 있고 때때로 이 개인적인 차이는 조직에 영향을 줍니다. 관계없이, 높은 개성을 가진 몇몇의 카리스마가 있는 지도자들에 의해 영향을 받아서 자란 문화도 있습니다. 그런 사람들과 그런 회사에서 일한 후, 완전히 다른 회사를 위해 일하는 것은 상당한 적응이 필요합니다. 제가 일한 티모바일, 마이크로소프트, 스타벅스와 GE 는 완전히 다른 이야기입니다.

Cultural aspects

문화의 측면은 또한 사람들이 행동하는 법에 역할을 합니다. 만약 당신이 상관과 부하 또는 상사 대 하급자가 엄격히 작용하는 곳의 문화에서 왔다면 제가 좀 전에 언급한 것과 유사합니다. 사람들이 그런 사고방식에서 나와 매트릭스 문화에서 일하는 것은 어렵습니다. 인도는 좋은 예입니다 저는 인도 출신의 상하관계의 문화에서 온 그런 상관을 알고 있습니다. 저는 그러한 사고방식을 갖기 위해서 오랜 시간동안 많은 노력을 기울였습니다. 제 경력초기에 인도에서 일이년 이상 일을 하진 않았어도, 오늘까지 그리 자주는 아니지만 저의 상사와 이야기할 때에도 마찬가지로였습니다.

20 년이 지난 지금에도 드물긴 하지만, 그런 경우가 종종 있습니다. 그래서 저는 아직 그런 사고방식을 받아들여 하고 있습니다. 제가 시도함에도 불구하고 뒤로 당기는 것이 있습니다. 그래서 그런 사고방식의 변경은 쉽지 않습니다. 제가 개인적으로 결정을 내리는 문제를 가지고 있지 않다고 하더라도 다른 것에 종속된 것은 이런 것에 빠지게 됩니다. 이런 종속적인 문화는 그들의 상사의 허락을 구하지 않고는 결정을 내릴 수 없습니다. 회사의 몇 명의 인도인 관리자가 그들의 고위 리더들에게 승인을 주는 것을 본 적이 있습니다.

당신은 여기에서 결정을 해야 합니다. 그리고 심지어 매 순간 그들이 결정을 내려야 할 때 결정을 내리는 것이 좋은지 알아보기 위해 MD 에게 가서 확인합니다. 만약 그들이 허가를 구한다면 그것은 그들의 결정이 아닌 것들 그들은 깨닫지 못합니다. 그것은 그들 상사의 결정입니다. 그들은 단지 전달자와 그들 상관의 전달 전화기 역할을 하는 것입니다. 뭔가 결정이 만들어지고 함께 가야 합니다. 그것은 또한 그들은 자신의 결정보다 상관의 결정을 더 신뢰한다는 것을 의미합니다. 그리고 만약 상관이 결정을 내린다면 그들은 할 필요가 없습니다. 이것은 몇가지 다른 요소와 함께 결정을 내리는 것의 두려움입니다.

또 다른 측면은 아웃소싱 상황보다는 꽤 적은 회사가 클라이언트/밴더 처지로서 그 업무를 처리한다는 것입니다. 예를 들어, 지난 주 저는 저희 밴더 회사의 2 명과 함께 저녁을 먹었습니다. 저는 독일에 있었습니다. 어느 저녁에 저녁식사를 했습니다. 이 2 명은 거기에 있었습니다. 사실상 저희는 세명이었습니다. 우리는 꽤 친한 사이였고 여러 가지 것에 대해 잡담을 했습니다. 그들 회사의 한 명에 대해서 이야기하는 동안, 그녀가 얼마나 프로젝트 관리자로서 기민한지 이야기 했습니다. 2 명 중 한 명, 즉 밴더의 직원이 기민하다고 불리는 PM 에 대한 특정한 어떤 것을 다른 사람에게 물었다. 그리고 그는 "어, 저는 클라이언트 앞에서 모든 것을 이야기 할 수 없습니다" 라고 대답했습니다. 음, 당신은 당신의 고객 앞에서 더러운 세탁물을 세탁하지 않습니다.

그러나 제가 이야기하는 포인트는 대부분의 고객과 밴더 가운데 이 고객/밴더의 사고방식이 있다는 것입니다. 그러나 만약 당신이 정말로 이것을 본다면, 고객이 있을 때, 만약 이것을 다른 관점으로 본다면, 고객/밴더가 아닌 파트너쉽입니다. 아마도 불법적인 말은 아닐 것입니다. 그러나 여전히 고객과 밴더의 파트너쉽은 성공적인 미션의 수행을 위해 함께 가야 합니다.

그리고 그들은 성공의 파트너 또는 실패의 파트너입니다. 만약 그 미션이 실패했거나 또는 프로젝트가 실패했다면. 이것은 양 고객과 그들의 밴더가 이해하는 것은 그 관계를 증진시키고 밴더의 프로젝트에서 성공의 기회를 증가시키는 것입니다. 거의 20 년 전에 한번은 저는 인도에서 사무실 밖에 마음을 둔 친구와 이야기를 했습니다.

그는 높은 직급의 매니저였습니다. 그리고 그 그룹에는 몇 명의 다른 사람들이 있었습니다. 그들 중 한명이 그들 모두가 다 아는 어떤 사람에 대해 이야기 했습니다. " 그는 너무 오만합니다. 저는 그것을 좋아하지 않습니다"라고 말했다. 저의 상점 매니저 친구가 대답했습니다. 사실 그것은 저를 놀라게 했습니다. "그러나 그는 그의 업무를 매우 잘합니다. 그는 제가 아는 최고입니다. 저는 그가 오만할 만하다고 생각합니다. " 저의 친구의 대답에 저는 놀랐고 충격이었습니다. 몇 년 후 저는 그 밖의 다른 것을 깨달았습니다.

그 주변을 돌리고 그들 스스로를 놓게 하는 소수의 사람들이 있습니다. "한가지를 명확하게 하기 위해, 당신이 얼마나 좋은지 관계없이, 당신은 오만할 만한 자격이 있을 수 있습니다. 그러나 다른 사람들은 당신의 오만을 받을 만하지 않습니다." 그것은 참으로 놀라운 것입니다. 제가 깨달은 것은 그들 자신에게 몸을 돌리고 "만약 내가 오만하다면 사람들은 나를 높은 확신이 있는 사람이라고 생각할 것이고 확신한다" 라고 이야기 하는 소수의 사람들이 있다는 것입니다. 저는 그런 사람들을 만났고 다양한 문화에서 온 그런 사람들을 보았습니다. 그리고 이것은 제가 경험한 것에 따르면 어떤 문화에서는 사실이라고 생각되어집니다. 여기서 중요한 것은 그런 확신과 오만함의 차이를 아는 것입니다. 음, 당신 자신의 능력에 대해 확신하는 것은 자산입니다.

오만한 것은 도구이고 사람들을 화나게 합니다. 맞죠? 같은 방법으로 저는 어떤 배경에서 사람들은 확고하고 적극적인 것과 무례한 것의 차이를 알 지 못한다고 이야기 할 수 있습니다. 당신이 무례한 것으로서 무례한 것으로 제가 고려할 수 있는 것은 아마 완전히 받아들여질 수도 있습니다. 그리고 또는 당신의 문화에서는 웃긴 것일 수도 있습니다. 북인도에서는 듣자하니 이것은 북인도에서 더 사회적 문화입니다. 듣자하니 결혼식 기간 동안, 신부측의 모든 여자들이 결혼식 밤에 모입니다.

그들은 노래하고 이상하게 신랑과 그의 친척을 욕을 하고 저주합니다. 북인도 문화에서 이것은 결혼식 기간 동안 큰 이벤트이고 믿거나 말거나 신랑의 친척들은 이 이벤트 기간을 매우 즐깁니다. 그들은 기쁨의 일부가 됩니다. 그들 모두는 재미있어 합니다. 그것은 큰 이벤트입니다. 그러나 남인도에서는 그것은 큰 모욕입니다. 우리는 글로벌에 대해 이야기하고 있지 않습니다. 우리는 한 나라에 대해 이야기 하고 있고 그 나라의 북부와 남부는 차이가 있습니다. 그리고 저는 남인도에서 태어나고 자라고 저의 아내는 북인도에서 태어나는 일이 벌어집니다.

당신도 알다시피, 거기에는 차이가 있습니다. 아무튼, 그들에게 그 차이를 설명하고 수용되는 것과 되지 않는 것을 분명하게 설명해야 합니다. 그것을 작성하고 당신이 받아들여지지 않는 어떤 것을 접했을 때 명쾌하게 그렇게 이야기 하십시오. 그리고 다른 사람들도 그렇게 하도록 권유하십시오. 그리고 그들이 그렇게 할 때 불쾌하게 여기지 마십시오. 그리고 또 하나 제가 저의 옛 상관으로부터 배운 것은 요청하는 것과 요구하는 것의 차이를 아는 것입니다. 예를 들어, 저는 당신이 이것을 5 시까지 하는 것을 원합니다. 이것은 요구이거나 명령입니까?

내일 5 시까지 할 수 이것을 할 수 있나요? 이것은 약간 부드러워졌습니다. 그러나 여전히 요구나 명령입니다. 같은 논조로, 만약 당신이 "please" 라는 말을 두 문장 어디에 놓으면 그것은 정중한 표현이 됩니다. 이것은 여전히 요구이거나 명령입니까? 이것은 요청이 아닙니다. 만약 당신이 please 라고 말하면, 이것을 또는 저것을 해 주세요, 이것은 요청이라고 생각하는 소수의 사람들을 봤습니다. 그것은 아닙니다. 그것은 아니라고 여기는 상당수의 문화가 있습니다. 특별히 미국에서는 그렇지 않다고 여기는 상당수의 사람이 있습니다.

반면에, 만약 당신이 '내일 5 시까지 끝낼 수 있나요?' 라고 말한다면, 그것은 요청이 아닙니다. 그것은 사실상 질문입니다. 당신은 a) 그들의 능력, 업무량의 관점에서 그들의 수용력을 확인하기 위해 질문을 하고 있는 것입니다. 그것은 듣는 사람의 마음에서 존중을 강요하는 것입니다. 만약 당신이 나의 상사이고 당신과 나 둘 다 당신이 나의 상사라는 것을 아는 것입니다. 당신이 나에게 무엇을 하라고 하는 매순간 그것을 나에게 상기시킬 필요는 없습니다. 당신은 단지 많은 요청을 할 수 있고 저는 그것을 하는 것으로서 기쁠 수 있습니다. 왜냐하면 단지 당신은 저의 상사이기 때문입니다. 이것은 제가 생각하고 바라보는 방식입니다.

Corporate Aspects

몇몇 회사에 대해 저는 기사를 읽습니다. 예를 든 것과 같이, 제가 마이크로소프트에서 어떤 그룹과 일하는 동안, 저는 프로젝트 매니저로서 다른 그룹의 디렉터나 일반 매니저와 교류하는 것이 허용되지 않았습니다. 만약, 제가 확실한 조직의 지위가 있거나 제 자신의 조직 위계질서에 가지 않는다면 말입니다. 반면에, 다운타운에 있는 티모바일과 같은 곳은, 프로젝트 매니저에게 상황이 요구하는 한 오랫동안 회사의 어떤 직급의 사람과 교류하는 것을 기대하고 있습니다. 그리고 저는 제 상사에게 참조로 첨부합니다. 왜냐하면 어떤 기업환경에서는 프로젝트 매니저가 그의 프로젝트의 완전한 소유자입니다.

그리고 이런 문화는 당신이 말하거나 한 모든 것에주의를 주는 것 같은 종류의 기록을 반드시 해야 하는 것이 되었습니다. 그러나 어떤 다른 회사에서는 주의를 주는 것에 부정적인 측면을 가지고 있습니다. 물론, 세계는 다른 시간대와 다른 시간대에 있는 사람들을 포함한 가상의 팀을 다루는 것, 현지 공휴일, 엄격히 8 시간 일하는 조직, 7 일 24 시간 일하는 조직이 있다는 것을 우리는 압니다. 이런 지리적인 다양성 측면은 특히 아웃소싱을 다룰 때 중요합니다. 그리고 아웃소싱의 용어는 단지 지리적인 것 이상의 도전을 가지고 옵니다. 제가 밴더 회사와 일하는 동안 다른 가장 큰 도전중의 하나는 그들은 절대로 그들의 고객에게 안된다는 말을 하지 않는 것입니다. 심지어 상황이 그것을 요구하는 대도 말입니다. 그들은 자금, 일정등과 같은 주어진 다양한 충격에 대해 안된다고 말하지 않으려고 합니다.

그들은 "안됩니다. 저희는 그렇게 할 수 없습니다"라고 이야기하지 않습니다. 이것은 그들이 사업을 잃을 수도 있다는 두려움 때문입니다. 그 두려움은 자원을 위해 많은 회사들이 서로 심하게 경쟁하게 된 아웃소싱의 선호지인 인도와 중국과 같은 나라에서 저희가 좀 전에 이야기한 여러 다른 도전에 기인합니다. 인원축소는 큰 도전이며, 그에 따라 경영을 관리하는 것은 중요합니다. 결국 당신은 고객으로서, 당신의 프로젝트에서 아웃소싱 파트너와 일했었던 개인들이 그만뒀을 경우, 그 사람들의 업무에 이행했던 관리들을 잃고 싶진 않을 것입니다. 따라서 판매자들의 규모를 축소하는 것이나 혹은 그런 문제에 대해 판매자들을 제어하는 것조차도 당신의 통제 밖이지만, 지식경영은 확실히 당신의 통제영역 안에 있고, 판매자들 또한 마찬가지입니다. 그들이 그들의 회사안에서 팀과 팀, 사람과 사람과 함께 당신의 사업과 프로젝트 지식을 관리하는 법을 이해하려고 시도하십시오. 누군가가 그들이 맡았던 절차 중 한 곳에서 프로젝트를 떠날 때 그 지식을 보유하기 위해 고용하거나 아웃소싱 하기 전에 신규 인력을 투입시키는 방법을 이해하려고 하십시오.

그것은 당신이 당신 자신의 사업 이익을 보전하는데 도움이 될 것입니다. 왜냐하면 이런 것들은 특히 경제 서비스 지향적인 곳의 다른 나라에서 일어나는 중요한 것들입니다. 왜냐하면 이런 나라에서는 다양한 회사, 프로젝트 팀원의 개인들간의 관리되는 경쟁은 일자리를 지키기 위해 지식을 비축하거나 그들 자신을 위해 더 높은 급여를 협상하기 위한 지렛대의 수단이 될 수 있습니다. 그들은 그들의 지식을 공유하지 않고 지식관리를 문서화하지 않아서 어렵게 됩니다. 그리고 당신은 고객으로서 어렵게 되고 고객으로서 원하지 않는 피해자가 됩니다. 고객으로서 적절한 문서를 요청하는 것에 유념하십시오. 그리고 밴더 회사와 프로젝트 관리자로서 당신의 팀원이 적절하게 문서화하는 방법을 요구하고 보증하십시오.

이런 이유와 관계없이 마지막 날에, 당신이 밴더회사의 프로젝트 매니저이건 고객의 프로젝트 매니저인지와 관계없이, 프로젝트가 실패할 때, 먼저 명부에 오르는 것은 거의 항상 책임자인 프로젝트 관리자입니다. 저는 고객으로서 밴더로서의 양측 역할을 했습니다. 거의 대부분 밴더의 사고방식은 더 빠르고 더 저렴하게 인도하는 것입니다. 그리고 무엇인지 상상해 보십시오. 문서작성은 거의 항상 뒷전입니다. 계약서에 있기 때문에 우리는 해야만 합니다. 이것은 우리의 고객 때문만이 아니라 우리의 이익을 위해서 하는 것이 필요합니다.

밴더 회사는 효과적인 지식관리와 이전은 그들 고객의 최대 관심사이고 이것은 밴더가 적절한 문서 작성을 보증하는 것이 장기적인 사업의 감각이라는 것을 기억해야만 합니다. 고객을 기쁘게 하기

위해, 밴더는 거의 종종 지나치게 약속하고 그 이하를 제공합니다.. 많은 기술자들 역시 그렇습니다. 저는 많은 개발자와 일하곤 했습니다.

저는 그들에게 얼마나 빨리 이것을 끝낼 수 있는지 물으면 그들은 '음, 내일까지 할 수 있습니다' 라고 이야기 하곤 했습니다. 그리고 어떤 것이 상상이 되십니까? 그 때는 월요일이었고 오늘은 금요일입니다. 그것은 아직 마무리되어있지 않았습니니다. 지나치게 약속하고 그 이하를 제공하는 경우입니다.. 현실적인 것을 유지하도록 노력하십시오. 당신의 팀원들이 현실을 유지하지 못한다 하더라도 말입니다. 내가 한 것은, 저의 개발자가 10 시간 걸립니다 라고 이야기 할 때, 경험상, 맹목적으로 나는 그것을 두배로 생각합니다.. 그리고 맞춰보세요! 그것보다 더 짧게 끝나는 때가 꽤 있습니다. 그러면 두려움은 또 다른 요소입니다.

만약 제가 20 시간이라고 말했다면, 아마도 그는 10 시간이 걸릴 것이라고 생각할 것입니다. 왜냐하면 그는 제가 하는 것보다 더 잘 할 수 있다고 생각합니다. 그래서 아마도 저는 약한 것을 볼 것이고 저는 단지 10 시간이라고 말합니다. 전형적인 사고방식입니다. 이것은 기술인과 사업가 사이이고 그들 간과 그들이 생각하는 방식에는 차이입니다. 사업가들은 항상 얼마나 빨리 그것을 시장에 보낼 수 있는지를 봅니다. 기술자들은 만약 내가 너무 오래 걸리거나 너무 나중이면 어떤 일이 일어나는지를 봅니다.

효과적인 리스크 관리는 공급 업체에는 거의 알려져 있지 않습니다. 거의 그렇습니다. 더욱이, 이러한 위험이 고객들과 공유되어야 한다면, 다시 말하지만, 이것은 그들이 사업을 잃을 수도 있다는 두려움 때문입니다. 그러나 문제는 우리가 위험 관리를 하는 동안 '위험이 닥칠때, 당신은 팀을 떠나고 당신의 경영진과 당신의 고객에게 어려움을 줄 것인가'를 물을 필요가 있습니다.

또는 당신은 그들에게 우산을 준비하게 하겠습니까? 그들에게 더 나은 것이 무엇입니까? 그리고 당신에게 가장 나쁜 것이 무엇입니까? 그들이 우산을 가지고 있습니까 또는 가지고 있지 않습니까? 단지 시간이 주어진다고 관철할 것이라고 희망하지 마십시오. 희망중의 하나는 만약 내가 이 이슈를 무시하면 그것이 저 멀리 가거나, 만약 내가 이 위험을 무시하고 고객에게 말하지 않으면 고객은 그것에 대해 전혀 알지 못한다는 일이 전개되는 것입니다.

그것은 결코 현실화될 수 없습니다. 발생 충격의 가능성에 대한 위험분석을 우리는 잘 알고 있습니다. 활동부족과 우유부단을 가지고 문제 자체를 해결할 수 없습니다. 궁극적으로 결정은 당신이 만든 결과입니다. 문제는 우리 모두가 실제로 이러한 상황을 다루고, 밴더를 다루고, 클라이언트, 고객을 다룰 때 이러한 요소를 염두해 두는 것입니다.

Global Communication Challenges

그럼 이것과 함께 다음 프레젠테이션 단계로 가겠습니다. 그것은 커뮤니케이션의 도전입니다. 글쎄, 전 이미 도전의 일부를 이야기 했지만 여기에 몇 가지 더 있습니다! 글로벌 또는 가상팀은 슬라이드의 것을 거의 모두 가지고 있거나 더 많을 수도 있습니다. 이것은 글로벌 다양성의 중요성에 대부분 기여하는 단일 요소입니다. 프로젝트 관리에서 지금까지 이야기한 모든 도전은 글로벌 다양성과 관계가 있습니다. 팀은 다수의 나라와 대륙, 다수의 문화와 뉴앙스에 걸쳐서 퍼져있습니다.

한 문화에 수용 가능한 의사소통 방법 또는 스타일은 무엇이며, 아마도 다른 문화에서는 완전히 수용되지 못하는 것, 이것은 구두와 비언어적인 의사소통을 포함합니다. 언어 장벽: 다른 언어, 영어가 모국어가 아닌 경우 또는 학교에서 배운 어떤 언어, 심한 지역적 영어의 억양, 속어, 관용구, 지역적 찬사 등. 우리는 이미 두려움의 도전에 대해 이야기 했습니다. 두려움은 사실상 당신이 의사소통을 하지 못하게 하는 그런 의사소통의 전입니다. 두려움의 부재 또한 유해합니다. 사실상 우리를 신중하지 못하게 합니다. 용감한 의사소통자가 되라고 이야기 하고 싶습니다.

두려움에 관계없이 옳은 것은 이야기하고 말하십시오. 당신은 잘못된 길로 가지 않는다고 암시하십시오. 제가 좋아하는 것 중의 하나는 너는 결코 잘못된 길로 가지 않고 옳은 것을 하라는 것입니다. 적어도 오랫동안 그렇게 되지 않습니다. 계획 부족의 의사소통 계획은 더 도전적이고 어렵게 만듭니다. 왜냐하면 의사소통에는 많은 측면이 있습니다. 특히 글로벌팀과 다양한 팀과 일할 때. 저는 조금 후에 위험요소 식별, 의사소통 향후 방안, 너무 늦어서 하지 못하지 않게 좀 더 일찍 할 수 있도록 시간을 가지는 것에 대해 논의할 것입니다.

문제를 분석한 후 그 마비를 해결할 방법을 제공하십시오. 그러나 불충분한 분석은 더 악화시킵니다. 누군가는 당신이 마비 밖으로 나오도록 조금씩 밀수는 있지만 분석의 부족이나 부주의한 것을 보충할 수 없습니다. 특히 마감시간이 다가올수록 위험이 증가되는 것처럼. 그것과 반대로 감소되어야 합니다. 경험은 우리에게 많은 것을 가르치고 성숙한 방법으로 행동할 수 있도록 돕습니다. 그러나 당신은 항상 경험이 많은 팀을 갖지 못할 수도 있습니다.

한번은 저는 모든 task 가 critical path 인 단기 프로젝트에 효과적인 수행을 위해 경험이 많은 5 명의 개발자를 원했습니다. 그것은 선형 프로젝트이고 중대상황이었습니다. 그 날 마지막 때에 처음으로 저는 프로젝트 팀원을 만났습니다. 15 명의 대학 졸업생과 프로젝트에 필요한 기술 경험이 없는 2 년차 경력자였습니다.

당신의 팀은 비용 절감의 이유로 몇 명의 대학 인턴 또는 졸업생으로 구성될 수도 있습니다. 만약 당신의 팀원이 경험이 없는 사람이라면 당신 자신이 그들을 교육함으로 보충하십시오. 만약 당신이 작업을 해야만 한다면 그들을 몇 시간 뒤에 있게 하십시오. 당신은 몇 시간 동안 뒤에 있으면 그것을 훈련하거나 그들을 도와주십시오. 만약 당신이 다른 경험 있는 다른 팀을 가지고 있다면 만약 그들이 도와줄 수 있는지 요청하십시오.

이것은 특히 인도와 중국의 밴더 회사에 적합합니다. 만약 당신이 그런 상황이 당신 자신이라면 당신 자신의 팀, 동료 또는 상사에게 그것을 보충 받으십시오. 하루의 마지막에 당신이 하려고 했던 것이 당신의 단일 목표인 프로젝트에 성공적으로 전달하십시오. 그리고 당신은 모든 사람들을 항상 알 필요는 전혀 없습니다. 당신이 의사소통을 하려고 하는 사람과 당신이 의사소통 하려고 한 문제의 중요성과 청중이 가지고 있는 것에 초점을 맞추십시오. 잘못된 의사소통 또는 의사소통의 부재에서는 초점을 둘 수 없습니다.

Communication Skills-Listen

이런 것들이 제가 프로젝트 관리자로서 글로벌팀을 다루면서 보았고 맞닥뜨린 도전들이었습니다. 효과적인 의사소통의 첫번째 규칙은 듣는 것입니다. 먼저 듣는 모드의 마음 자세로 당신을 셋팅하는 전달자가 된 후 말하는 사람의 모드로 다시 셋팅하는 것입니다. 당신은 이 2 가지 모드를 번갈아 할 것입니다.

당신이 속해있는 모드를 제대로 알고, 예상되는 방해요인과 그 요인에 적응을 해야합니다. 또한 당신 자신과 말하는 사람의 사고방식을 아십시오. 당신이 적극적인 청취자가 되기 위해서는 반박을 하기 보다 이해하고, 질문을 하고 긍정적인 피드백을 제공하십시오. 스피커의 관점에서 감정이입을 보여주고 단지 말만이 아니라 생각과 감정을 이해하고 언어와 비언적인 것을 근거로 전체 메시지를 이해하도록 노력하십시오. 단지 화자에 동의나 동의하지 말고 그들이 어디 출신인지 이해하고 느끼도록 노력하십시오.

Communication & Perception

여기에몇가지 간단한 정의가 있습니다. 평범하고 단순한 의사소통은 2 지점간의 전송이고 당신이 그것을 어떻게 하느냐는 완전히 다른 것입니다. 효과적인 의사소통은 발신자가 발신할 때, 적절한 시기에, 타당하면서 명확한, 그리고 마음속에 동감, 이 모두가 실현될때발생합니다. 수신자는 정보자체의 의미와 참뜻을 분명하게 이해하고 수신자에게 적절한 때에 그것을 전달받습니다. 그러면 이 의사소통은 바람직한 결과를 만들 것이고, 또한 이것의 목적을 실현할 것입니다.

의도된 수신자가 명확히 그 정보의 의미와 정신을 이해하고 적절한 때에 전달 받는다면 그 의사소통은 원하는 결과를 생산하고 그것의 목적이 실현합니다. 이 모든 것이 사실이 될 때 당신은 효과적인 의사소통을 한 것입니다. 그러나 만약 당신이 정작 이 의사소통으로 전달하려는 것이 이것과는 무관하다는 것을 본다면 이것은 인지하는 것에 달려 있다는 것 입니다.. 무관하다라기 보다, 개인적인 심리에 기반된 정보의 이해라고 생각하면, 딱히 항상 언어에 근거하거나, 보여지거나 보여지지 않는 정보에 따라 이해하는 것은 아닙니다.

project (communication)manager

다음 슬라이드에서 우리는 제가 프로젝트 관리하는 법을 볼 것입니다. 슬라이드의 제목은 제가 프로젝트 관리자를 보는 경향을 요약합니다. 왜냐하면 프로젝트 관리자가 하는 것의 약 75% 에서 80%는 의사소통입니다. 그래서 어떤 뜻에서 프로젝트 관리자는 사실상 프로젝트 의사소통 관리자입니다. 프로젝트 관리자를 위한 의사소통 범위의 저의 견해는 쿼드 럼을 갖고 있습니다. 저는 의사소통 쿼드 럼이라고 부릅니다. 동전에 양면이 있습니다. 사업과 기술. 오른쪽에는 사업이고 왼쪽은 기술이고 아랫쪽은 실무팀이고 윗쪽은 리더쉽입니다.

이 2 포인트 윗쪽과 아래쪽 사이는 중간 관리가 있습니다. 이 각 레이어 안의 각 사람은 다른 정보량의 필요가 있음을 인지하십시오. 하위의 사람들에게는 자세한 것과 중요한 사항이 필요하고 상층의 사람들은 최소한의 상세가 필요합니다. 그리고 몇몇의 지도자들, 저의 CEO 같은 사람은 사업의 상세한 것을 필요로 합니다. 그들은 사업의 상위에, 이 게임의 상위에 혹은 리더로 있지만 몇몇은 그들이 특히 자신의 팀에 이야기할 때에는 상세한 내용을 찾습니다. 비슷하게 당신이 오른쪽

사업으로 감에 따라 그들은 무엇인지와 그들과 그들의 사업을 위해 무엇이 안에 있는지와 어떻게 그들이 사업을 할 수 있었는지에 대한 정보가 필요합니다.

당신이 왼쪽 기술쪽으로 이동함에 따라 사업 용어가 아닌 순수한 기술용어의 방법이 필요합니다. 만약 당신이 사업용어로 이야기 한다면 그들은 아마 많이 이해하지 못할 것입니다. 이것은 프로젝트 관리자의 업무를 만듭니다. 이러한 모든 사람들과 75 퍼센트 이상 의사소통해야 하는 것은 매우 어렵고 도전입니다. 어디에 프로젝트 관리자가 있어야만 합니까? 프로젝트 관리자는 4 곳의 코너에 도달할 수 있는 중앙에 있어야만 하고 모든 8 방향의 중앙에 있어야 합니다.

project communication managers

프로젝트 의사소통 관리자는 외부 의사소통에서 식별, 계획, 의사소통과 확인을 할 수 있을 만큼 간단하게 아주 간단하게 지속해야 한다. 그러나 만약 그렇게 간단하다면 왜 의사소통은 그렇게 복잡합니까? 다음 사진을 보십시오. 슬라이드에서 각 4 단계에서 복잡함은 많은 결함으로 확대됩니다. 프로젝트 관리자로서 당신은 의사소통이 수평, 수직뿐만 아니라 대각선 방향, 기능을 가로지른 위, 아래 명령체계를 가로지른다는 것을 보고 있습니다. 내부, 외부, 구두, 비언어, 공식, 비공식, 공인된, 비공인된 다수의 다양한 형태의 의사소통이 있습니다.

그리고 이러한 것의 대부분은 지시에 의한 것이고 프로젝트 관리자는 거의 공식 기록의 원천으로 고려 되어집니다. 동시에 프로젝트 관리자로부터 의사소통이 왔을 때 형태 또는 장소에 관계없이 공식적인 것으로 여겨집니다. 당신의 프로젝트에 대한 전체 인식은 그런 의사소통에 달려 있습니다. 이런 이유로 인식의 관리는 중요합니다. 인식의 관리가 우리의 마지막 주제입니다.

Managing Perception

효과적인 의사소통은 올바른 인식만을 창조하는 것이 아니라 또한 올바른 인식을 관리하고 유지합니다. 이것은 단지 의사소통 보급보다 더 한 것입니다. 이 그림을 고려해 보십시오. 예를 들어 정보가 문맥과 청중에 관련이 있을 때, 그 정보가 청중의 요구에 부합하는지 확인하고 정보를 취합니다. 그러면 그것은 의미 있는 것입니다. 필연적으로 효과적인 의사소통은 아닙니다.

그런 의미 있는 정보가 체계적이고 언어가 순서대로 정리될 때 그리고 청중에 의해 이해 되어지는 스타일이 그들에게 형태로 제시될 때와 다양한 다양성 측면이 고려되어지는 정보가 기대되고 필요할 때 그것은 효과적이 되지만 만약 그것이 그런 의사소통이 전달되지 않으면 수신자에게는 불필요한 것이 됩니다. 의미 있고 효과적인 의사소통의 하나는 전달하는 것입니다. 당신은 수신자가 의도하는 대로 이해하는 것을 확인하는 것이 필요하고 그런 후 당신은 스스로를 효과적인 의사소통을 했다고 말할 수 있습니다.

Summary

음, 이 프리젠테이션의 결론입니다. 빠른 개요, 다양성은 우리 자신과 다른 어떤 것이고 기술 보다 더한 것입니다. 그리고 글로벌과 지역적 그리고 당신이 있는 것의 모든 곳에 다양성이 있다는 것을 이해하십시오.

PDU Instruction

효과적인 의사소통은 의사소통 4 분면 인식의 중심에 있고 다양성 측면, 식별, 계획, 의사소통을 이해하고 의사소통 확인, 유효하게 정보 정리한 후 그것을 전달해서 의사소통이 일어난 것을 확인합니다. 그런 다음 마지막으로 인식을 관리합니다. 시간을 내서 웨비어를 들어주셔서 감사합니다. 만약 어떤 질문이 있으면 저에게 글로벌 다양성 웹사이트에 연락하여 주십시오. 다시 한번 감사합니다.