

# 프로젝트 의사소통 관리

박순규 | 한국전력공사 중앙교육원 승변전교육팀 책임교수

프로젝트 의사소통관리에는 프로젝트 정보의 시기적절한 생성, 수집, 배포, 저장 및 최종적인 처분을 분명히 하기 위하여 필요한 프로세스들이 포함된다. 이것은 성공을 위하여 필요한 인력, 아이디어 및 정보 간의 중요한 연결고리 역할을 한다. 프로젝트에 관련된 모든 사람들은 원활한 의사소통을 위하여 통신을 주고받을 수 있는 준비가 되어 있어야 하며, 개개인이 관련된 의사소통이 프로젝트 전체에 어떠한 영향을 미치는지 이해하여야 한다.

## 프로젝트 의사소통 관리



- ❖ 의사소통기획 : 필요한 정보의 종류, 제공대상, 시기 및 제공 방법 등과 같이 이해관계자의 정보 및 의사소통에 대한 필요사항을 결정하는 프로세스
- ❖ 정보배포(information distribution) : 프로젝트 이해관계자에게 필요한 정보를 적시에 제공할 수 있도록 하는 프로세스
- ❖ 성과보고 : 업무수행과 관련된 정보를 수집 및 배포하는 프로세스. 여기에는 현황 보고(status reporting), 진행측정(progress measurement) 및 예측(forecasting)등이 포함되는 프로세스
- ❖ 행정적 종료(administrative closure) : 특정의 단계 또는 프로젝트의 완성을 공식화하기 위하여 정보를 생성, 수집 및 배포하는 프로세스



# 1. 의사소통기획

의사소통기획에는 필요한 정보의 종류, 제공대상, 시기, 제공방법 및 제공담당자 등과 같이 이해관계자의 정보 및 의사소통과 관련한 필요사항을 결정하는 것이 포함된다. 프로젝트 정보의 의사소통은 모든 프로젝트 단계에서 필요하지만 정보의 필요성 및 정보의 배분 방법은 아주 다양하다. 특히 이해관계자가 요구하는 정보를 파악하고 그와 같은 요구를 충족시키기 위한 적절한 방법을 결정하는 것은 프로젝트의 성공을 위하여 중요한 요소이다.

많은 프로젝트에서 의사소통기획의 대부분은 프로젝트의 최초 단계의 한 부분으로 실행된다. 그러나 이러한 프로세스의 결과는 프로젝트 전반에 걸쳐 정기적으로 검토되어야 하며, 지속적으로 적용될 수 있도록 필요에 따라 수정하여야 한다.

프로젝트의 조직 구조가 프로젝트의 의사소통 요구사항에 중요한 영향을 미치게 되므로 의사소통기획은 조직기획(인적자원관리 참조)과 밀접하게 연계된다.

## 가. 의사소통기획의 투입물

### (1) 의사소통 요구사항

의사소통 요구사항은 프로젝트 이해관계자들이 요구하는 정보에 대한 집약이다. 이러한 요구사항은 보통 해당 정보에 대한 가치 분석과 각 정보의 유형 및 형식을 병합하여 명시된다. 프로젝트 자원은 프로젝트의 성공을 위하여 필요한 정보의 의사소통이나 의사소통의 부족으로 실패를 유발할 수 있는 경우에만 이용되어야 한다. 프로젝트의 의사소통 요구사항을 결정하기 위하여 요구되는 정보에는 다음과 같은 것이 포함된다.

- 프로젝트 조직과 이해관계자의 책임관계
- 프로젝트에 관계된 전문분야(disciplines), 부서(departments) 및 특수 분야(specialties)
- 프로젝트에 개입되는 개인의 수와 각각의 장소에 대한 병참 사항(logistics)

- 외부 정보의 필요 사항(예 : 매체와의 의사소통)

### (2) 의사소통 기술

프로젝트 이해관계자들 사이에 정보를 전달하기 위하여 이용되는 기술 또는 방법은 간단한 대화에서부터 장시간의 회의나, 간단한 서면에서부터 즉시 참조가 가능한(immediately accessible) 온라인(online)상의 일정 및 데이터베이스 등에 이르기까지 대단히 다양하다.

프로젝트에 영향을 미치는 의사소통 기술 요인들에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 정보 필요의 긴급성 : 프로젝트의 성공이 즉시 활용될 수 있도록 자주 갱신되는 정보에 의존하는가?
- 기술의 가용성(availability of technology) : 이미 적용되는 시스템이 적절한가? 아니면 프로젝트 요구사항으로 인해 이러한 시스템에 대한 변경이 정당한가?
- 예상되는 프로젝트의 인력 : 제안된 의사소통 시스템이 프로젝트에 참여하는 개인들의 정력과 전문성에 적합한가? 집중적인 교육훈련 및 학습이 필요한가?
- 프로젝트 기간 : 프로젝트가 완성되기 전에 현재의 가용 기술이 변동할 가능성이 있는가?

### (3) 제약

계약은 프로젝트관리 팀의 선택사항을 제한하는 요인들이다. 예를 들면, 프로젝트 자원의 대부분을 조달하는 경우 계약정보의 취급에 더 신중한 고려가 요구된다.

계약을 통하여 프로젝트를 수행하는 경우 의사소통기획에 영향을 미치는 특정 계약 조항이 있을 수도 있다.

### (4) 가정(통합관리 참조)

## 나. 의사소통기획을 위한 도구 및 기법

### (1) 이해관계자 분석

다양한 이해관계자가 요구하는 정보를 분석하여 그러한 정보의 필요성과 그 필요성을 충족시킬 수 있는 출처에 대

한 조직적이고 논리적인 견해를 개발 해야 한다. 이러한 분석에는 필요한 정보를 제공하는 방법과 기술(해당 프로젝트에 적합한)이 고려되어야 하며, 필요하지 않은 정보나 적절하지 않은 기술에 자원이 낭비되지 않도록 신중을 기하여야 한다.

## 다. 의사소통계획의 산출물

### (1) 의사소통관리 계획

의사소통관리 계획서는 다음의 사항을 제공하는 문서이다.

- 다양한 유형의 정보를 수집 및 저장하기 위하여 이용되는 방법을 상세히 보여주는 수집 및 문서 관리 구조. 이전 배포된 자료의 갱신 및 수정사항의 수집과 배포 방법을 다루는 절차 또한 포함해야 한다.
- 정보(현황 보고서, 자료, 일정, 기술문서 등)의 제공대상과 다양한 유형이 정보를 제공하는 방법(서면 보고서, 회의 등)을 상세히 명시하는 배포 구조(distribution structure). 이 구조는 반드시 프로젝트 조직도가 보여주는 책임 및 보고 체계와 일관성이 있어야 한다.
- 배포 대상의 정보에 대한 형태(format), 내용, 상세수준과 관례/정의 등의 사항.
- 각 유형의 의사소통에 대한 생성 시기를 보여주는 일정표
- 일정대로 진행되는 의사소통 사이 기간에 정보 참조 방법(methods for accessing information).
- 프로젝트의 진행과 개발에 따른 의사소통관리 계획을 갱신하고 세밀 하게 하는 방법.

의사소통관리 계획은 프로젝트의 필요에 따라 공식적이거나 비공식적이고 대단히 상세하거나 광범위한 수도 있다. 이것은 전반적인 프로젝트 계획의 보조 요소이다.

## 2. 정보배포

정보배포는 프로젝트 이해관계자가 필요한 정보를 적시

에 제공할 수 있도록 하는 것과 관련된 것이다. 여기에는 의사소통관리 계획을 추진하는 것뿐만 아니라 예기치 않은 정보의 요구에 대응하는 것도 포함된다.

## 가. 정보배포의 투입물

- (1) 작업결과(통합관리 참조)
- (2) 의사소통관리 계획(1절 참조)
- (3) 프로젝트 계획(통합관리 참조)

## 나. 정보배포를 위한 도구 및 기법

### (1) 의사소통 기량(Communication skills)

의사소통 기량은 정보를 교환하기 위하여 이용된다. 송신자는 수신자가 정보를 올바르게 접수할 수 있도록 분명하고 혼동이 없는 완전한 정보를 제공해야 하고, 해당 정보가 올바르게 이해되었음을 확인할 책임이 있다. 또한 수신자는 해당 정보의 완전한 접수와 정확한 이해를 분명하게 할 책임이 있다. 의사소통의 수행은 다음과 같은 여러 차원으로 이루어진다.

- 서면이나 구두, 듣기와 말하기.
- 대내(프로젝트 내부) 및 대외(고객, 매체, 대중 등)
- 공식적 보고서, 브리핑 및 비공식적 메모, 임시대화 등
- 수직적(조직의 상하) 및 수평적(동료들) 의사소통

### (2) 정보 검색 시스템

팀원과 이해관계자들은 수작업 문서 정리체계, 전산 데이터베이스, 프로젝트 관리 소프트웨어 및 엔지니어링 도면, 설계 사양서, 시험계획서 등과 같은 기술 문서의 활용을 가능하게 해주는 시스템 등을 포함하여 다양한 방법으로 정보를 공유할 수 있다.

(3) 정보배포 방법. 프로젝트 정보는 프로젝트회의, 복사 문서 배포, 네트워크로 연결된 전산 데이터베이스의 공동 활용, 팩스, 전자 메일, 음성 메일, 화상 회의, 프로젝트 인

트라넷(project intranet)등을 포함한 다양한 방법으로 배포될 수 있다.

#### 다. 정보배포의 산출물

##### (1) 프로젝트 기록

프로젝트 기록에는 통신문서(correspondence), 메모 및 프로젝트를 설명하는 문서 등이 포함될 수 있다. 이러한 정보는 최대한 적절하게 정리 및 관리 되어야 한다. 그리고 프로젝트 팀원은 종종 개인의 기록을 프로젝트 노트북에 유지하기도 한다.

##### (2) 프로젝트 보고서

프로젝트 현황 및 사안에 대한 공식적인 프로젝트 보고서

##### (3) 프로젝트 발표

프로젝트 팀은 해당 정보를 공식적, 또는 비공식적으로 일부나 전체의 프로젝트 이해관계자들에게 제공한다. 정보는 청중(audience)의 요구에 적합하여야 하고, 발표방법도 적절하여야 한다.

### 3. 성과보고

성과보고는 프로젝트의 목표를 달성하기 위하여 자원이 이용되고 있는 상황에 대한 정보를 이해관계자에게 제공하기 위하여 업무 수행 정보를 수집 및 배포 하는 것과 관련된 것이다. 이 프로세스에는 다음과 같은 것이 포함된다.

- 현황 보고(Status reporting) : 프로젝트의 현재 상황을 설명하는 프로세스. 예를 들면, 일정 및 예산 성과 측정기준(metrics)과 관련된 상황
- 진행보고(Progress reporting) : 프로젝트 팀이 달성한 내용을 설명하는 프로세스. 예를 들면, 완료된 일정의 퍼센트 또는 완성된 것과 진행 중인 것의 비교

- 예측(Forecasting) : 미래의 프로젝트 상황과 진행을 예측하는 프로세스.

성과보고는 일반적으로 범위, 일정, 원가 및 품질에 대한 정보를 제공해야 한다. 대부분 프로젝트는 위험 및 조달 사항에 대한 정보를 요구하기도 한다. 보고서는 포괄적으로, 또는 예외적 사항만 중심으로 작성될 수도 있다.

#### 가. 성과보고의 투입물

##### (1) 프로젝트 계획

프로젝트 계획(통합관리 참조)에는 프로젝트의 성과를 평가하기 위하여 이 용되는 다양한 기준선이 포함된다.

##### (2) 작업 결과

전부 완성되거나 부분 완성된 인도물의 명시, 발생(incurred)원가 (및/또는 자원) 및 집행(committed)원가(및/또는 자원)등의 작업 결과는 프로젝트 계획실행(통합관리 참조)의 산출물이므로 의사소통관리 계획에서 제공되는 프레임워크(framework)내에서 보고 되어야 한다. 또한 성과보고가 실용적이기 위해서는 작업 결과에 대한 정확하고 규격화된 정보가 필수적이다.

##### (3) 기타 프로젝트 기록

프로젝트 기록은(2절 참조) 설명되었다. 프로젝트 계획과 프로젝트 작업 결과 이외의 기타 문서에는 종종 프로젝트의 성과를 평가할 때에 고려되어야 하는 프로젝트 상황에 속하는 정보가 포함된다.

#### 다. 성과보고를 위한 도구 및 기법

##### (1) 성과 검토(Performance reviews)

성과 검토는 프로젝트의 현황 및 진행을 평가하기 위하여 실시되는 회의이다. 성과 검토는 진형적으로 다음에 설명된 성과보고 기법의 일부와 연계되어 이용된다.

(2) 변이분석(Variance analysis)

변이분석에는 실제의 프로젝트 결과를 계획 또는 예상 결과와 비교하는 것이 포함된다. 주로 원가 및 일정 변이에 대한 분석을 실시하지만 범위, 자원, 품질 및 위험 사항 분야 등의 변이도 중요하다.

(3) 경향 분석(Trend analysis)

경향 분석에는 업무 수행이 개선되고 있는지, 저하되고 있는지를 결정하기 위하여 시간별로 프로젝트의 결과를 검토하는 것이 포함된다.

(4) 획득가치 분석

(Earned value management, EVM).

다양한 형태의 획득가치 분석은 가장 일반적으로 이용되는 성과 측정 방법이다. 이것은 프로젝트관리 팀의 프로젝트 업무 수행 평가를 돕기 위하여 범위, 원가(또는 자원), 일정의 측정을 통합한다. 획득가치 분석에는 각 활동에 대하여 다음과 같은 3개의 주요 가치에 대한 계산이 포함된다.

- 계획가치(PV, Planned Value)는 종전에는 예정작업예산원가(BCWS, Budgeted Cost of Work Scheduled)라고도 불렸으며 주어진 특정한 기간 작업에 사용되기로 계획된 승인된 원가산정의 한 부분임
- 실제원가(AC, Actual Cost)는 종전에는 수행 작업 실제원가(ACWP, Actual Cost of Work Performed)로 불렸는데, 주어진 특정 기간 동안 작업을 완성 시키는데 발생된 원가의 총계이다. 이 실제원가는 반드시 PV 및 EV에 대하여 예산된 것과 일치하여야 한다(예, 직접 시간만 적용, 직접 원가만 적용, 또는 간접 원가를 포함한 모든 원가)
- 획득 가치(EV)는 종전에는 수행 작업 예산원가(BCWP)로 불렸으며, 실질적으로 완성된 작업에 대한 가치이다.

위의 세 가지 값은 작업이 계획대로 완성되고 있는지의 여부에 대한 기준을 제공하기 위하여 함께 이용된다. 가

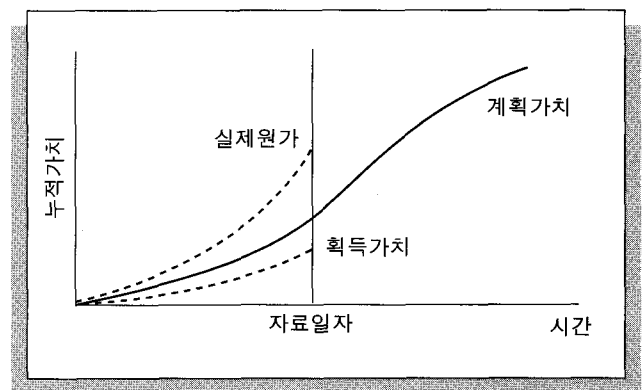
장 흔하게 이용되는 기준은 원가 변이(CV, Cost Variance) ( $CV = EV - AC$ ; 원가변이 = 획득가치 - 실제원가) 및 일정변이(SV, Schedule Variance) ( $SV = EV - PV$ ; 일정변이 = 획득 가치 - 계획가치)이다. 원가변이(CV)와 일정변이(SV)두 값은 프로젝트의 원가 및 일정 성과를 반영하는 효율 척도로 변환될 수 있는데, 원가성과 지수(CPI, Cost Performance Index) ( $CPI = EV/AC$ ; 원가성과지수 = 획득 가치/실제원가)는 가장 흔하게 이용되는 원가 효율 척도이다. 누적 원가성 과지수(cumulative CPI: 모든 획득 가치(EV)의 개별 예산 합을 모든 개별 실제원가(AC)의 합으로 나눈 것)는 완성 시점의 프로젝트 원가를 예측하기 위하여 널리 이용된다. 또한 일정성과지수(SPI, Schedule Performance Index) ( $SPI = EV/PV$ ; 일정성과지수 = 획득 가치/계획가치)는 프로젝트 완료 산정을 예측하기 위하여 원가성과지수(CPI)와 함께 연계하여 이용된다.

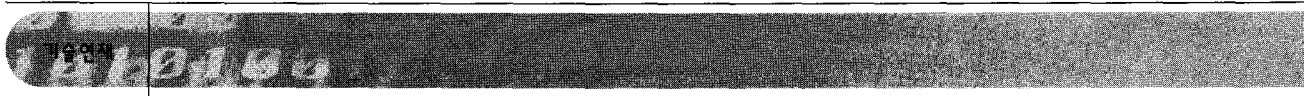
(5) 정보 배포 도구 및 기법. 성과보고는 2절에서 설명된 도구 및 기법을 이용 하여 배포된다.

다. 성과보고의 산출물

(1) 성과보고서

성과보고서는 수집된 정보를 정리 및 요약하고 제반 분석의 결과를 제시하는 것이다. 의사소통관리 계획서에서 문서화된 것과 같이 각종 보고서는 다양한 이해관계자가 요구하는 종류 및 수준의 정보를 제공해야 한다.





작업분류체계(WBS) 요소	계획	획득	원가					성과지수	
	예산	획득가치	실제원가	원가변이		일정변이		원가성과지수	일정성과지수
	(S) (PV)	(S) (EV)	(S) (AC)	(S) (EV-AC)	(%) (CV ÷ EV)	(S) (EV-PV)	(%) (SV ÷ PV)	CPI (EV ÷ AC)	SPI (EV ÷ PV)
1.0 사전 파일럿(polot)계획	63,000	58,000	62,500	-4,500	-7.8	-5,000	-7.9	0.93	0.92
2.0 점검목록	64,000	48,000	46,800	1,200	2.5	-16,000	-25.0	1.03	0.75
3.0 커리큘럼	23,000	20,000	23,500	-3,500	-17.5	-3,000	-13.0	0.85	0.87
4.0 중간 평가	68,000	68,000	72,500	-4,500	-6.6	0	0.0	0.94	1.00
5.0 시행 지원	12,000	10,000	10,000	0	0.0	-2,000	-16.7	1.00	0.83
6.0 시행 매뉴얼	7,000	6,200	6,000	200	3.2	-800	-11.4	1.03	0.89
7.0 시행 계획	20,000	13,500	18,100	4,600	34.1	6,500	32.5	0.075	0.68
총 계	257,000	223,700	239,400	-15,700	-7.0	-33,300	-13.0	0.93	0.87

성과보고서의 일반적인 양식에는 막대 차트(캔트 차트 [Gantt Chart]라고도 함), S자 곡선, 통계 도수 분포도(histogram)와 표(table)등이 포함된다. 다음 그림은 S자 곡선을 이용한 누적 획득가치(cumulative EV) 자료 분석을 보여주며, 다른 세트의 획득가치(EV)자료를 표의 형식으로 보여준다.

#### (2) 변경 요청

프로젝트 성과 분석에 따라 종종 프로젝트의 일부 국면에 대한 변경이 요구되는 경우가 있다. 이러한 변경 요청은 다양한 변경 통제 프로세스(예, 범위 변경 관리, 일정통제 등)에서 설명된 방법에 의하여 다루어진다.

## 4. 행정적 종료

프로젝트 또는 각 단계는 목표가 달성되거나 또는 다른 이유로 종료되면 종결 처리가 요구된다. 행정적 종료는 프로젝트 제품에 대한 후원자(sponsor)나 고객(customer)의 수용(acceptance)을 공식화하기 위하여 프로젝트의 결과를 문서화하는 것으로 구성된다. 여기에는 프로젝트의 기록을 수집하고, 각 기록이 최종적인 세부사항을 반영하는

지 여부를 확인하고, 프로젝트의 성공, 효과 및 교훈을 분석하며, 그와 같은 정보 문서를 미래에 활용하기 위하여 보관하는 것이 포함된다.

행정적 종료 활동은 프로젝트 완성시까지 지연되지 않도록 해야 한다. 그리고 중요하고 유용한 정보의 유실이 없도록 하기 위하여 프로젝트의 각 단계별로 적절한 종결 처리를 해야 한다. 또한 공동인력 데이터베이스(resource pool database)에 각 투입 인원의 기량을 갱신하여 새로운 기량과 숙련도 향상이 반드시 반영되도록 해야 한다.

### 가. 행정적 종료의 투입물

#### (1) 성과 측정문서

성과 측정의 프레임워크(framework)를 제공하는 계획 문서를 포함하여 프로젝트의 성과를 기록, 분석하기 위하여 작성된 모든 문서는 반드시 행정적 종료 프로세스에서 참조될 수 있도록 해야 한다.

#### (2) 제품 문서

프로젝트의 제품을 설명하기 위하여 작성된 모든 문서(계획서, 사양서, 기술 문서, 도면, 전산파일 등 : 응용분야에 따라 용어가 다양함)들도 반드시 행정적 종료 프로세스에

서 검토될 수 있도록 해야 한다.

- (3) 기타 프로젝트 기록(2절 참조)

**나. 행정적 종료를 위한 도구 및 기법**

- (1) 성과보고의 도구 및 기법(3절 참조)
- (2) 프로젝트 보고서(2절 참조)
- (3) 프로젝트 발표(2절 참조)

**다. 행정적 종료의 산출물**

- (1) 프로젝트 기록 보존

문서보관 담당자는 보존의 목적으로 색인 처리된 완전한 세트의 프로젝트 기록을 준비해야 한다. 해당 프로젝트에

대하여 프로젝트의 특성 및 프로그램 전반에 관련된 선례 데이터베이스가 있는 경우, 반드시 실적자료를 반영하여 관련 선례 데이터베이스를 갱신하여야 한다. 그밖에도 계약을 통하여 프로젝트를 수행하는 경우나, 프로젝트의 수행에 중요한 조달 품목이 포함된 경우에는 재정 관련 기록의 문서보관에 특별한 주의를 기울여야 한다.

- (2) 프로젝트 종결

프로젝트가 프로젝트의 결과물인 제품에서 고객의 요구사항을 모두 충족시켰다는 확인 프로세스(고객이 프로젝트의 결과 및 인도물과 인도 조직에 대한 요구사항을 공식적으로 수용하였음을 확인- 예를 들어, 인력 평가, 예산 보고, 교훈 등)

- (3) 교훈(통합관리 참조)

**[참고자료]**

**1. 의사소통 모델(Communication models)**

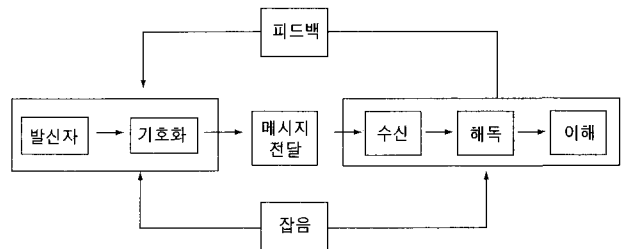
**가. 기본 5요소/ by PMI**

- 발신자(Source) : 의사소통 근원, 팀원, 조직
- 기호화(Encoder) : Translated into a set of symbol
- 메시지(Message) : Physical product of encoder
- 매체(Channel) : Medium to carry the message
- 수신자(Receiver) : 메시지 수령자, 받음으로 의미를 가짐

- 매체(Medium) : 메시지를 전달하는 수단
- 수신자(Receiver) : 메시지를 받는 사람
- 해독(Decoding) : 메시지를 개념, 생각, 감정으로 변환하는 과정
- 의미해석(Creating meaning) : 해독과정에 포함
- 피드백(Feedback) : 수신자가 메시지에 응답하는 것 (쌍방향)
- 잡음(Noise) : 메시지의 의도를 왜곡시킬 수 있는 모든 요인

**나. 의사소통 모델 용어의 정의**

- 발신자(Sender) : 자기 생각, 정보 등을 전달하는 사람
- 기호화(Encoding) : 체계화된 메시지로 변환하는 과정
- 메시지(Message) : 기호화의 결과. 언어적과 비언어적이 있음



## 2. 선별(Filtering)

가. 정의 (by PMI) : 위로 가며 많은 메시지가 잃어버려지는 현상

나. Filtering이 일어나는 이유

- Language(언어)/ Culture(문화)/ Semantics(어의)
- Intelligence/Knowledge Base(지식기반)/ Message Content(메시지 내용)
- Ethics(윤리)/ Reputation/Authority(권위)
- Organizational Status(조직상황)
- Historical Consideration(과거기록)

## 3. 의사소통 장애물(Communication Barriers)

- Playing power games
- Withholding information
- Management by memo
- Not having clear communication channels
- Spatial separation between the sender and receiver
- Reactive emotional behavior by the participants
- Unfounded assumptions
- Hidden agendas
- Noise or environmental factors
- Environmental(noise, working condition, etc.)
- Hostilities

## 4. 청취기법(Listening Techniques)

가. 청취기술향상(Enhancing Listening Skills) / by PMI

- Openness(열린 마음)
- Empathy(감정이입, 공감)
- Positive intentions(긍정적 관심)

- Problem solving orientation(문제해결 지향)
- Tolerance for ambiguous situations(애매한 상황에서 인내)

나. 적극적 청취(Active Listening)

- 적극적 청취에 중요한 것
  - Better exchange of informations
  - Value other's opinions(show concerns)
  - Need for informations
  - Provide immediate feedback to sender
- 보통 청취 효율 : 15 ~ 20%
- Thought Rate(TR)와 Speech Rate(SR)비교
  - TR : SR = 450 WPM : 150 WPM (Words Per Minute)
- 75%의 지식은 눈으로 보아서 얻어짐.

## 5. 프로젝트관리자 의사소통 역할(Project Manger's Communication role)

- ※ 프로젝트 관리자는 75 ~ 90%시간을 의사소통에 사용
  - Facilitator/ Coordinator
  - Leader(maintaining focus for the team)
  - Communication Referee(Conflict Solver)
  - Negotiator
  - Sender-Caller
  - Spokesperson
  - Listener
  - Interpreter:for correct and prompt communication for filtering information

## 6. 효과적인 팀 의사소통(Effective team Communication)

가. 의사소통과 팀 구축 향상을 위한 행동

- Be an effective communicator



- Be a communications expeditors
- Collocation
- War room
- Effective meeting

#### 나. 회의(Meeting)

- Manager spend 1/2 of their time meeting
- Attending, Preparing, Conducting, Follow-up on
- Almost 1/3 of all meetings are considered "Unnecessary" by the participants

#### 다. GREAT Meeting

- G : Goals for the meeting should be SMART
  - Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Timely
- R : Roles and Rules
- E : Expectation should be clearly defined
- A : Agendas should be distributed in advance
- T : Time is money

### 7. 팀 의사소통

#### 가. Brainstorming(자유연상법)

- 정의 : 문제해결을 위한 집단 회의식 방법. 리더중심 자유토의 Group technique used to generate ideas and alternatives
- 목적 : to generate numerous ideas pertaining to a clearly understand topic or problem
- 요구사항 : A facilitator/recorder to maintain focus and to record all ideas

#### 나. Brainstorming Guidelines

- Need a facilitator/recorder
- Group size : 4 ~ 12명
- All must clearly understand the topic/issues
- Encourage free-wheeling : No ideas is silly
- No criticism/judgements : All ideas are legitimate
- Everyone participates : One at a time
- Everything gets recorded : Visibly
- Provide a enough time for "incubation"
- Select a comfortable setting

### 8. 의사소통 채널(Communication Channels)

#### 가. 합의(Consensus)

- General agreement of mass
- Agreement with point of view
- Agreeing with results, techniques and approach

#### 나. Requirement for consensus

- 내가 한 말이 상대에게 전달되어 이해되었는가?
- 내가 상대의 말을 이해하였는가?
- 내가 그룹의 결정을 지지하는가?
- 수행할 것인가?

#### 다. 의사소통채널(Communication Channel)

- 관료적 프로젝트는 정보전달의 노력이 더 필요하게 됨
- 팀원이 N명 있을 때 의사소통 가능 채널 수 :  $N(N-1)/2$