

이의 관리하기 : 프로젝트 관리자를 위한 교훈



Robert Barger, MBA, PMP - March 10, 2017

SHARE

Practice Areas: [Communications Management](#), [Leadership](#)

The Alamo

톰 행크스가 주연으로 나오는 한 영화가 있는데 여기서 그는 잃어버린 한 명의 병사를 찾는 한 그룹을 이끄는 역으로 나옵니다. 이 영화에서 톰 행크스의 캐릭터는 그들이 방어하고 있는 도시의 한 특별 지역을 The Alamo 요새가 된 것으로 정의합니다. 모든 계획들이 잘못되었을 때의 피난처를 선정한 것입니다. 이 곳이 그들의 최후 보루로서, 모든 것이 실패할 것에 대비한 장소입니다.

여러분들의 프로젝트 경력에 있어, 어떤 일을 잘 처리 할 것으로 여러분들이 평가된다면, 여러분이 과거에 경험하지 못한 제품이나 기술을 다룰 프로젝트가 주어질 겁니다. 여러분은 친숙하지 않은 기술적인 주제와 관련된 팀을 이끌도록 요청될 겁니다. 여러분은 이에 적응할 것이고, 결국 아마추어 수준의 이해도를 갖게 될 겁니다. 그리고 이것은 이 특별한 제품에 특정된 위험성을 확인하는데 도움을 줄 것입니다. 그러나 그때까지 무엇을 할 겁니까? 여러분이 훈련을 받을 동안 프로젝트를 멈추니까? 그리고 미팅을 하는 동안 여러분이 친숙하지 않은 개념에 대해 설명을 요청하며, 생산적인 대화를 중단합니까? 프로젝트 팀은 그들이 무엇을 말하고 있는지를 압니다. 그들이 아는 모든 것을 여러분이 아는 게 중요합니까? 프로젝트 매니저로서 여러분의 역할은 팀의 성공을 지연시키는 장애물을 제거하도록 노력하는 것입니다. 그러나 팀에서 토의되고 있는 기술을 충분히 이해하지 못하면 어떻게 이 일을 할 수 있습니까?

이 기사는 여러분들이 프로젝트의 주제에 대해서 전문가가 아님에도 불구하고, 어떻게 그 프로젝트를 계속 이끌어 나아갈 지에 대한 것입니다. 결국, 여러분은 어떤 전문 기술자를 만나게 될 것이고, 그는 문제를 해결함에 있어 여러분의 지원을 필요로 할 것입니다. 그리고 여러분이 잘 이해 할 수 없는 언어로 이야기를 할 것입니다. 내가 본 바로 여러분을 두 가지 선택 조건에 부딪힙니다.

- 선택 1 - 그 필요사항을 이해하고 나서 장애를 해결한다.
- 선택 2 - 장애를 제거한 뒤에 그 필요사항을 이해한다.

요구사항을 이해하기를 원하는 것은 전혀 잘못된 것이 아닙니다. 여러분 스스로의 개발을 위하여 - 그리고 이러한 제품이나 기술에 대한 여러분의 효율을 증대시키기 위해서 - 여러분은 프로젝트 주제 전문가가 여러분에게 이야기 하려고 하는 것을 좀 더 잘 이해할 수 있도록 노력해야 합니다. 문제는 그

장애요소가 프로젝트 시각에 맞추어 편한 때에 나타나지 않는다는데 있습니다. 장애들은 여러분이 시간 부족 상태에 있을 때, 프로젝트 일정을 확정한 이후에, 또는 데드라인 바로 직전에 나타나는 경향이 있습니다. 장애는 결코 여러분 일정이 비어있을 때 발생하지 않기때문에, 어떻게 하는 것이 최선으로 일을 진행하는 것인지를 선택해야 합니다.

누가, 무엇을, 어디서, 언제, 어떻게

주제에 맞는 전문지식의 부족을 극복하기 위하여, 나는 나의 Alamo 요새로 후퇴합니다. 대화가 기술적이어서 이해하기 힘들고 문제의 해결이 요구될 때, 나는 다섯 개의 기본 질문을 생각합니다. 때때로, 그 필요상황에 적합하게 질문하는 것은 어렵습니다. 그러나 올바르게 질문함으로써, 나는 보통 대부분의 장애들을 타개할 수 있었고 다음 단계를 확인할 수 있었습니다. 다음의 대화를 고려해 보세요 그리고 어떤 때에 제가 XYZ 파일이 무엇과 관련된 것인지, 그것이 무엇인지, 또는 그것이 왜 중요한지 질문을 해야 하는지 생각해 보시기 바랍니다. 그리고 프로젝트 매니저로서, 프로젝트를 정상궤도로 되돌릴 수 있었는가? 에 대해서 Figure 1 을 보세요.

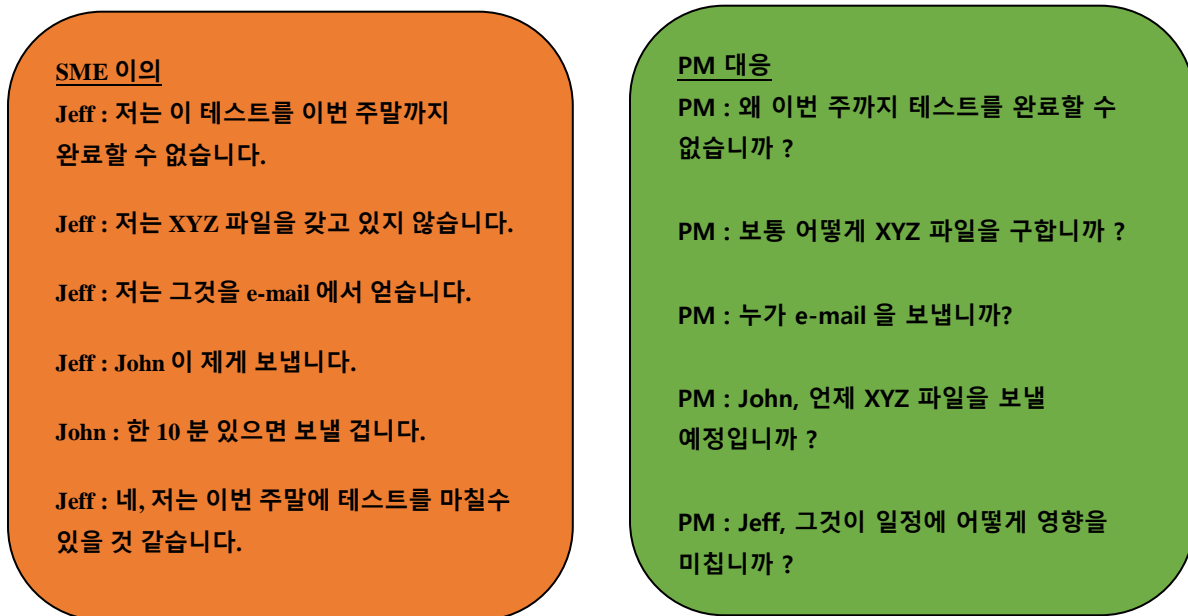


Figure 1: 문제 해결을 위한 올바른 질문하기

Figure 1 의 대화는 단순하지만, 요점을 가지고 있습니다. 저는 대상물 자체보다는 장애 관련한 질문에 집중함으로써, 팀이 보유하고 있는 주제에 대한 전문지식을 얻기 위해 시간을 지연시키지 않고 프로젝트의 시한성을 정상화 할 수 있었습니다. 이 대화에서 저는 결코 XYZ 파일이 무엇인지도 왜 그것이 (테스트) 요소에 그렇게 중요한지도 알아내지 않았습니다. 그러나 프로젝트 매니저로서, 그 요소가 가진 것과 그것을 필요로 한 것에 다리를 놓아주는 것을 도왔습니다. 이의의 대상이 아닌 이의에 대한 질문에 집중함으로써, 저는 그 장애를 돌아서 지름길을 찾아 내었습니다. 시간이 절대적으로 중요할 때, 저는 그 대상에 관한 저의 부족한 지식으로 산만해 지는 것을 피하고자 합니다. 대신 저는 그 저항체가 필요로 하는 것을 이행하는 데에 초점을 둡니다.

- 저의 필요한 것들을 충족시키는데 도움이 되는 질문보다는 프로젝트 팀원들의 필요를 충족시킬 질문을 합니다.
- 필요사항이 사실인지를 의심하기 보다는, 그 문제의 주제에 관련한 전문가들의 필요를 먼저 신뢰하고 충족시키려 합니다.
- 전문가가 장애물을 극복하는데 머물러 있게 하기 보다는, 그 전문가가 자원을 활용할 수 있도록 합니다.

다섯 가지 왜 (Why)

장애를 제거하는 또 다른 좋은 틀은 Sakichi Toyoda 가 개발하고 6 시그마에 채용된 바 있는 다섯 가지 '왜' 틀입니다. 이것은 다섯 가지 '왜' 질문을 하는 것으로 문제의 근본 원인에 도달할 수 있게 하는 개념입니다. 일단 여러분이 문제의 사실적 근원을 알아내면, 여러분은 그 점에 주지하여 다른 객체들은 제거시킬 수 있습니다. 흥미롭게도, 여러분들에게 다섯 가지 왜 질문을 제공할 것은 그 저항체 자체들입니다. 여기에 XYZ 파일을 찾지 못한 한 친구가 있습니다. Figure 2 를 보세요.

<p>SME 이의</p> <p>Jeff : 저는 이 테스트를 이번 주말까지 완료할 수 없습니다.</p> <p>Jeff : 저는 XYZ 파일을 갖고 있지 않습니다.</p> <p>Jeff : John 이 아직 제게 보내주지 않았습니니다.</p> <p>Jeff : 그는 시간이 없다고 합니다.</p> <p>Jeff : 그는 다른 프로젝트에서 일합니다.</p>	<p>PM 대응</p> <p>PM : 왜 이번 주까지 테스트를 완료할 수 없습니까 ?</p> <p>PM : 왜 XYZ 파일이 없습니까 ?</p> <p>PM : 왜 John 이 보내지 않았나요 ?</p> <p>PM : John 은 왜 시간이 없는가요 ?</p> <p>PM : 고맙습니다. 제가 John 의 관리자에게 전화하겠습니다.</p>
---	--

Figure 2: 문제 해결을 위한 다섯 가지 “왜” 질문

다시, 진행 상의 한 단순한 예로, 더불어 근본 문제 핵심을 알아내는데 사용되는 다섯 가지 “왜” 질문의 한 예입니다. 저는 XYZ 파일의 기능을 이해 하고자 지체하지 않고, 문제의 근본을 찾기 위해 이의 사항을 더 세부적으로 찾아봅니다. XYZ 기능과 관련하여 질문하는 것이 무슨 의미가 있겠습니까? 여러분이 그 파일이 무엇인지를 이해하는 것에 먼저 주력했다면, 여러분이 해당업무의 전문가가 되어 있지 않았을까요? 여러분은 XYZ 파일에 대한 지식은 얻었겠지만, 아직 그 파일을 완벽히 파악하지는 못했을 겁니다. 여러분의 목표가 지식을 쌓는 것입니까? 아니면 지원 필요성을 충족시키고 프로젝트를 정상 궤도에 올려놓는 것 입니까?

물론, 모든 규칙에는 예외가 있습니다. 만일 장벽이 매우 높고, 단순히 진실을 깨는 식의 질문을 던지는 것으로는 장애물을 해결하는 데 전혀 도움이 되지 않습니다. 단순히 여러분의 이해를 증진시키는 것이 아니라, 대안을 찾기 위해서 XYZ 파일에 대하여 질문을 해볼 수 있을 것입니다.

결론

여러분 자신의 개발을 위하여, 상황이 정리가 되고 명확한 질문을 할만한 여유가 생기면, XYZ 파일에 대해서 더 알아보도록 하세요. 이렇게 함으로써, 궁극적으로, 여러분이 더욱 성공할 수 있는데 적합한 순간을 기다리면 더욱 더 좋은 결과를 이룰 수 있을 겁니다. 장애를 해결하는 것에 좀 더 초점을 두고, 그 대상 자체에 덜 집중함으로써, 여러분은 프로젝트를 정상궤도에 올려 놓을 수 있습니다. 여러분이 스스로를 프로젝트의 정상궤도를 유지하는 전문가로 보이게 하는 동안, 자원은 XYZ 파일 필요성에 대한 전문가에게 맡기세요.

- 프로젝트 관리 외에는 여러분이 어떤 특정한 주제에 대한 전문가가 될 필요가 없습니다.
- 여러분은 주제별 전문가가 필요로 하는 것에 신뢰를 줌으로써 장애 제거 대상을 신속히 추적해 나가세요.
- 프로젝트를 우선시하시고, 여러분 개인적인 성장이나 개발은 그 뒤에 놓으세요.
- 올바른 답변을 찾는 것은 올바른 질문을 하는데서 이루어집니다.

저자 관련,

Robert Barger, MBA, PMP, Sam The Cat 의 저자: *Memorizing the 42 Sub-Processes Using Mnemonics and Memory Stepping Stones* 의 안내서, *PMI Central Ohio Chapter* 가 Red, Yellow, Green, 어떻게 망가진 프로젝트를 복원하고, 프랑스 출신의 프로젝트 매니저를 위한 교훈 그리고 *Raven's Bases of Power* 뿐 아니라 *Project Management Professional (PMP)®* 자격시험에 대비하는 학생들을 지원하도록 활용할 원고본. Mr. Barger 는 2003 년 이후 프로젝트 관리분야에 종사하고 있으며, 그는 폭넓은 산업분야와 문제 해결에 대하여 일을 해오고 있습니다. Mr. Barger 는 현재 Central Ohio 에 있는 기술전문 자문회사의 최고위 컨설턴트로 일하고 있습니다.