

프로젝트관리 지휘권 이양에 관한 나의 경험담

Michelle Stronach - October 28, 2014

프로젝트 진행 도중에 프로젝트매니저가 바뀌는 것은, 특히 사업기간이 긴 프로젝트일수록, 드문 일이 아닙니다. 때로는 대규모의 프로그램에서 새로운 단계로 진입할 때 다른 유형의 스킬을 가진 관리자가 필요한 경우처럼 프로젝트매니저의 교체가 계획되어 있기도 합니다. 그러나 대개의 경우, 프로젝트매니저의 교체는 계획된 것이 아닙니다. 이유가 어찌됐든 기존 프로젝트매니저가 떠난 빈 자리를 채울 후임 관리자를 찾아야 합니다.

현재 진행중인 프로젝트를 맡을 새 프로젝트매니저로 당신이 임명되는 경우라면, 관리자 교체에 대한 상황을 제대로 파악하는 것이 중요합니다. 왜냐 하면, 곤경에 빠진 프로젝트를 맡는 것과 잘 진행중인 프로젝트를 맡는 것은 완전히 다른 얘기이기 때문입니다. 이 글은, 잘 관리되어 오던 프로젝트가 불운한 상황으로 인하여 프로젝트매니저가 교체가 되고 그 후임 관리자로 오게 된 한 개인의 이야기입니다.

제 책상 옆 벽면에는 데니스 씨가 그의 대가족들과 함께 야외에서 찍은 모습을 레이저프린트로 출력하여 셀로판 커버로 덮은 사진 한 장이 꽂혀 있습니다. 누군가의 뒷마당으로 보이는 곳에서 모두 즐거운 표정의 얼굴에는 햇살이 비추고 있습니다. 데니스 씨는 그의 부인 뒤에 서서 활짝 웃는 얼굴로 그녀 어깨 너머로 바라보고 있는데 그가 사랑하는 가족들 속에서 자랑스럽고 만족스러워하는 모습입니다. 사진 속에 영원히 남을 한 순간의 장면입니다. 저는 제 사무실에서 데니스 씨의 존재를 느끼지 않을 수 없습니다. 그가 마치 제게 언제라도 격려의 윙크를 날려 줄 것처럼 미소를 띠 채 제 어깨 너머로 내려다 보고 있는 듯 하기 때문입니다.

데니스 씨는 현재 제 업무의 전임자로서, 토론토 시 에너지 공급설비 구축 프로그램을 수 년간 수행한 프로그램매니저이었습니다. 데니스 씨가 프로젝트를 맡기 시작한 것이 2010 년이었는데, 그는 암에 걸리기 전 이미 요구사항 확인과 공급사 조달업무 단계까지 완수해 놓았고, 눈을 감기 한 달 전까지 업무를 수행하였습니다. 그리고 지금으로부터 2 년 조금 더 전인 2012 년 9 월 29 일, 그는 고이 잠들었습니다.

저는 몇 달 뒤인 같은 해 12 월에 프로젝트에 합류했습니다. 저는 데니스 씨를 제가 토론토 경찰청에서 PMO 매니저로 일하던 시절부터 알고 지냈습니다. 프로그램관리 프로토콜 일부를 제가 경찰청에 설치한 것과 맞추기 위해 그와 함께 일하기도 했습니다. 그를 알고 지내는 동안, 그가 일하던 책상에서, 그가 사용하던 컴퓨터를 쓰고, 그가 적은 메모들을 참조하면서, 저는 이 사무실에서 그의 존재를 느끼지 않을 수 없었습니다.

이 일을 맡기 전까지 제 경험 상 진행중인 프로젝트를 인수하는 전형적인 모습은, 망가질 대로 망가져서 PM 이 도망갔거나 아니면 아예 해고된 상태의 프로젝트를 구하는 임무의 것이었습니다.

근경에 빠진 프로젝트를 구하는 것은, 고객의 요구사항들이 왜 충족되지 못했는지 그 근본적인 이유를 찾기에 앞서 고객의 기대치를 파악하는데 몰두하는 것으로 시작하게 됩니다.

그런데 이번에는 달랐습니다. 한 경험 많고 헌신적인 프로젝트매니저의 주의깊은 감독 덕택에 프로젝트는 계획대로 진행되고 있었습니다. 제가 할 일은 시동이 꺼진 프로젝트를 고치는 것이 아니라, 잘 진행되고 있는 프로젝트에 올라 타 순방향의 가속도를 유지하면서 고삐를 넘겨 받는 것이었습니다. (프로젝트의) 예상결과를 평가해 볼 필요가 있었지만 그것은 제가 보기에 어려운 일이 아니었습니다.

그 전까지 이 프로그램처럼 개인적으로 완전히 다른 수준의 도전이 필요했던 프로젝트는 경험하지 못했습니다. 그 방대한 규모와 복잡함은 물론이고, 처리할 일들은 또 얼마나 빨리 나타나던지... 그러나 제가 정말로 걱정했던 것은 프로그램 일들이 아니었습니다. 어떻게 하면 진정으로 존경받던 분의 자리를 채울 수 있을 것인가? 프로젝트팀이 나의 관리자 역할을 인정해 줄 것인가? 아니면 나를 그저 모의 교체품으로 볼 것인가? 과연 그들이 전에 익숙하던 방식으로 나를 평가할 것인가? 아니면 내 자체의 장점으로 평가할 것인가? 어떻게 해야 데니스 씨의 정수는 계속 유지하면서 나만의 방식으로 프로젝트를 만들어 갈 것인가?

데니스 씨는 모든 이들이 정말로 좋아 했습니다. 일과 인생에 대한 그의 열정은 예외없이 퍼져 나갔습니다. 말 그대로 그는 걸어 들어간 모든 방마다 그의 친근한 태도와 인사말로 밝혀 놓았습니다. "건배!", "친구", "즐기라구". 그는 종종 눈앞의 현안들을 연예계 사건들에 비유해 보임으로써 어려운 상황을 웃음으로 분산시키는 방법을 알고 있었습니다. 데니스 씨는 그의 팀원들과 신뢰를 바탕으로 인간관계를 형성하였고 상호존중을 통해 이를 굳건히 하였습니다. 그의 팀원들은 그들의 친구인 데니스 씨의 일로 슬퍼했고 아마도 조금은 그가 걸린 병의 부당함에 분개했을 것입니다.

현재 진행중인 프로젝트의 관리직 역할을 (프로젝트 부서이든 기능 부서이든) 맡게 되는 사람이라면 누구라도 팀원들과의 관계를 형성하는 것이 최우선입니다. 전임 관리자를 다들 좋아했던 경우라면, 그가 떠난 이유가 무엇이었던 상관없이 중요한 사람을 부당하게 잃었다는 공감대를 가질 것으로 이해하기에 충분합니다. 저는 그들의 그런 상실감에 대하여 이해와 동정심을 보여 줌으로써 업무를 자연스럽게 이어 받을 필요가 있었습니다. 저는 짧은 시간에 많은 것을 파악해야 했는데, 빠른 프로젝트 진행 속도에 맞추기 위해 추진하는 과정에서 팀원들에게 이것을 부담스러워 하는 것처럼 보이지 않도록 조심해야 했습니다. 저는 제 자신이 나만의 리더십 스타일을 가진 사람으로 보여지길 원했지만, 프로젝트팀에서 잘 돌아가고 있는 것들에 지장을 주지 않도록 조심하면서 진행해야 했습니다.

특히 이 프로젝트팀의 상실감은 더욱 사적이면서 결연했습니다. 저 역시 데니스 씨를 잘 알고 있었기에 그에 대한 동정심이 자연스럽게 표출되었습니다. 팀원들이 데니스 씨에 대한 얘기를 꺼낼 때면, 추억에 잠기는 시간과 다음 단계로 넘어갈 시간에 대한 논의는 차치하고, 일단 그들의 얘기를 듣는데 시간을 할애했습니다. 때때로 미팅 도중, 특히 어려운 일들에 대해 심사숙고할 때면, "What Would Denis Do?"를 의미하는 "WWDD?"를 부르며 데니스 씨를 미팅에 끌어 들이기도 했습니다. 이는 제 역량을 비웃으려는 것이 아니고 분위기를 띄워 바꿔 보려는 것이었습니다. 데니스 씨가

다정한 미소로 긴장을 분산시키던 방법처럼 말이죠. 팀원들과의 공감대 형성은 원초적인 감정을 받아들이고 슬픔을 넘어 앞으로 더 나갈 수 있도록 하는데 도움이 되었습니다.

팀원들을 경청함으로써, 팀은 슬픔을 극복할 수 있었고, 특히 저는 많은 정보를 입수할 수 있는 기회가 되기도 했습니다. 팀원들의 이야기를 통해 팀의 원동력에 대해 알 수 있었으며, 제가 질문할 수 있는 장이 마련됨에 따라 팀원들과 대화의 창이 열리게 되었습니다. 저는 다른 팀 사람들과도 대화하였는데, 이를 통해 우선순위, 기대치, 우려사항 및 영향의 원인 등에 대하여 좀 더 이해할 수 있었습니다.

진행중인 프로젝트를 맡게 된 때는, 일반적으로 전임 관리자와 상의하는 것이 좋습니다. 저 같은 경우는 이것이 불가능했음에도 불구하고 데니스 씨가 프로젝트의 산물을 잘 기록해 놓은 덕택에 많은 내용을 파악할 수 있었습니다. (이는 프로젝트 수행 간 프로젝트 문서를 잘 유지하는 것이 얼마나 중요한가를 확실히 상기시켜 주고 있습니다.) 팀원들을 경청하고 내용을 파악하게 되면서 저 역시 새로운 관계의 고리를 만들어 갈 수 있었습니다.

저는 제 업무방식을 너무 서둘러 주장하지 않으려고 노력했습니다. 좋은 프로젝트관리는 검증된 원칙을 기반으로 이루어 지는 것이 맞지만, 그 원칙을 어떻게 적용할 것인가는 관리자마다 또 프로젝트마다 달라지게 됩니다. 나 개인의 관리 및 통솔 방식에 다른 형태의 접근이 필요하다는 이유로, 내 방식이 목표를 달성하기 위한 유일한 것임을 의미한다고 볼 수는 없습니다. 검증된 원칙 위에서, 나의 방법들이 제대로 돌아가는지 혹은 최적의 결과를 위해 변화를 줄 필요가 있는지 객관적인 시각에서 구별하려고 노력했습니다. 때로는 개인적인 선호로 인하여 뭔가를 수정하지 않는 것이 쉽지 않았습니니다. 우리 프로젝트매니저들은 각자의 방식으로 업무를 처리하려는 경향이 있습니다. 저는 제 자신에게, "이 변화는 팀의 성공을 위해 필요한 것인가? 아니면 그저 나한테 중요한 것인가?"라고 묻곤 했습니다. 고장나지 않은 것을 고치려다 보면 팀원들의 주의집중을 방해하는 불필요한 것들이 생겨날 수 있습니다.

저는 한 주요 마일스톤 단계가 끝나가던 시점에 프로젝트에 합류했습니다. 새로운 단계의 시작이 다가옴에 따라 그전까지 진행되어 오던 프로젝트관리 방식에 변화를 주기에 더할 나위없이 좋은 기회가 생겼습니다. 타이밍이 정말 완벽했습니다. 팀원들과 한 달 이상 지내 보니 뭐가 필요한지 꽤 괜찮은 생각들이 떠올랐습니다. 다음 단계의 시작 타이밍은 다음 단계의 활동에 적합할 뿐만 아니라 제 지휘 방식에도 맞는 몇몇 새로운 관리원칙들을 적용할 최고의 기회이었습니다. 한 단계의 시작은 프로젝트 일정, 비용 추정, 리스크 전략 및 더 나은 프로젝트관리를 위해 필요한 모든 것들을 재충전하는 기회가 되는 새로운 출발에 해당되는 것이었습니다.

데니스 씨가 처음 프로젝트팀을 구성하기 시작한 지 벌써 4년이 흘렀고, 이제 몇 주 후면 최초 사용자 집단을 새로운 시스템에 적용시키는 프로그램 상 마지막 주요 단계에 들어가게 됩니다. 제 임기 중 2년을 보낸 지금, 저 만의 방식으로 관리자 역할을 수행하고 있습니다. 그러나 여전히 저는 프로젝트관리에 데니스 씨의 방법들을 활용하여 결과를 이루려고 노력합니다. 그리고, 그의 사진은 아직도 제 책상 옆 벽면을 좋아합니다. 데니스 씨는 그의 일을 진정 사랑함으로써 그의 주변에 있는

모든 이들에게 영감을 불어 넣어 주었습니다. 이 글은 그에게 바치는 헌사입니다. 그에 대한 기억을 프로젝트와 프로젝트관리 공동체 속에 계속 보존해 가는 것이 제게는 중요했습니다.

저의 이야기가 어쩌면 극단적인 것일 수도 있겠지만, 별 이상없이 진행되던 프로젝트를 맡게 된 프로젝트매니저라면 새겨 들을 만한 교훈들이 들어 있습니다. 팀원들이 관리자의 교체에 대하여 부정적인 감정을 가질 수 있으며 새로 온 관리자에게 시큰둥할 수도 있음을 인지하세요. 팀 원동력을 파악하려면 경청하는 것부터 시작하고, 팀원들과 공감대를 형성함으로써 부정적인 감정을 날려 버리세요. 지속적인 대화와 친밀한 반응을 통해 팀원들의 시각을 더 이해하고 그들의 기대치를 조절하여 새로운 관계를 구축하세요. 가능하면, 무엇이 팀을 이끌어 나가고 또 무엇들로 인해 문제가 생기는지 당신의 전임자와 상의하세요.

여유 부릴 때가 아닙니다. 시간을 내서 프로젝트 문서들을 검토해야 합니다. 왜 일부 상황들이 프로젝트에 아직 남아 있는지 그 숨은 이유를 찾을 수도 있습니다. 새로운 시작을 알리는 자리를 만드세요. 다만, 그동안 잘 되어 오던 것들을 유지하는 것은 잊지 마세요. 끝으로, 전임자가 남긴 정수를 잘 간직하세요. 비록 그는 팀을 떠났지만 그가 팀에 공헌한 것들은 사라지지 않을 테니까요. 그리고, 프로젝트가 성공적으로 종료될 때, 그 역시 성공요인의 하나로 인정받아 마땅할 것입니다.

데니스 브룬케 씨를 추모하며 (1948-2012)