

How to Get Executives to Act for Project Success

경영진이 프로젝트를 성공을 위해 행동 하게 하는 법

Michael O'Brochta, PMI-ACP, PMP *PMI Washington, DC Chapter +1* - February 9, 2018

Michael O'Brochta, PMI-ACP, PMP 는 은퇴한 CIA 프로젝트 매니저이며 지금은 프로젝트 컨설팅 회사인 Zozer Inc.,의 사장으로 일하고 , Project Management Institute's Ethics Member Advisory Group 의 의장으로 봉사활동하고 있다.

Topics: Leadership, Organizational Project Management, Strategy, Knowledge Shelf

요약

세계 유수의 프로젝트 매니저도 경영진이 프로젝트를 성공을 위한 행동을 동반하지 않으면 성공하지 못할 것이다. 프로젝트를 실패하게 하는, 경영진의 무 대책 또는 반작용으로 인한, 경영의 모범사례만을 적용하는 함정을 피할 수 있다. 최신 *PMI Pulse of the Profession®* 보고서(PMI, 2017a)에 의하면, "경영진의 능동적인 참여는 프로젝트의 원 목표점 그리고 사업목적에 다다르게 하는 최고의 원동력이다." 이 현실을 다루기 위해 노력하는 프로젝트 매니저가 늘어가고 있다.

이 문서는 **어떻게 할 것인가**를 다루는 것이다. 프로젝트 매니저들이 어떻게 경영진들의 행동을 끌어내고 또 프로젝트 성공에 기여하는 행동에 대해 기술하고 있다.

이 문서는 왜 프로젝트 성공 정의가 진화하고 및 확장하는지, 그리고 프로젝트 복잡성이 확장되는지 연구하고, 프로젝트 매니저가 그 어느 때보다 경영진에 기대게 되는 환경으로 이끈다.

프로젝트 매니저들과 경영진 간의 강하고, 쌍방의 파트너십의 근거를 정의하기 위해, 실력 좋은 프로젝트 매니저들에 대한, 경영진들의 실패 이유에 대한, 그리고 신제품의 실패 이유에 대한 최근 연구를 이용하고 있다. 그 중심 주제는 프로젝트 매니저들이 인접한 프로젝트의 영역을 넘어 경영진의 행동을 얻어내는 것뿐만 아니라 행동에 도움을 주는 것을 포함한, **그들의 영향력을 확장할 수 있는 힘**이다.

George는 최고의 프로젝트 현장 작성 기술 사례에 대해 공부하고 나서 얼마나 좌절했는지와 관련해, 최근 얻게 된 지식을 적용하려고 하는 프로젝트 매니저이다. 그는 그러한 문서가 그가 계속해서 문제를 겪고 있는 일의 측면에서 어떻게 그의 권위를 세우고 유지하는데 도움이 되는지 열정적으로 말하였다. 그리고 그는 그가 근무한 조직에서는 그러한 기술을 적용하지 않았고, 그랬기 때문에 그러한 문서를 결코 사용할 수 없다는 점을 유감스럽게 생각했다.

Figure 1: 문제점

문제점

프로젝트 영역 내에 초점을 맞춰 일을 하던 프로젝트 매니저들은 이제는 성취를 이루기 어렵다는 것을 알게 되었다. 문제는 프로젝트 성공이 프로젝트 매니저의 노력뿐만 아니라 Figure 1 에서 묘사한 바와 같이 경영진의 노력에도 의존한다는 것이다. 이는 Towers Perrin 에서 실시한 대규모 글로벌 연구 조사에서 직원 중 3/4 이 "조직이나 고위 경영진이 회사의 성공에 완전히 참여하고 기여하는 데 충분한 도움을 주지 못하고 있다."라고 말한 이유를 설명해준다. 그리고 그것이 왜 미연방 정부의 프로젝트 매니저들이 the Council of Excellence in Government 에서 진행한 연구를 위해 임원진의 지원에 대해 물었을 때, 80%가 그들이 원하는 것을 얻지 못했다고 답했는지 설명해 준다.

게다가 PricewaterhouseCoopers 가 2012 년도에 프로젝트 관리 상태에 대한 글로벌 설문조사를 했을 때 **"경영진의 후원이 부족한 점이 프로젝트 저조한 성과에 기여한 두 번째로 큰 요인"**이라는 사실을 발견했다. GE 의 전임 CEO 였던 Jack Welch 가 "만약 당신이 최고 경영진의 지원을 받을 수 없다면, 시도조차 하지 말아라" 라고 했다고 한다.

개념 전달을 위해 이 문서에서 나는, **경영진에 대한 광범위한 정의를** 기업 또는 부서의 관리를 책임지는 사람으로 하였다. 이 경영진은 개인이거나 이사회나 위원회같이 하나 이상의 개인이 수행하는 직무일 수 있다. 심지어 그것은 프로젝트 관리 사무실일 수도 있다. 조직도상, 경영진은 프로젝트 매니저를 포함하여 다른 개인과 기능 보다 상위에 있는 것으로 나타난다. 경영진은 프로젝트 매니저의 상관, 후견인, 고위 관계자, 사업부, 부서장 또는 대표일 수 있다. 궁극적으로 경영진은 프로젝트 매니저보다 많은 권한과 파워를 가지고 있다.

프로젝트 성공을 위한 이러한 경영진 행동의 필요성이 프로젝트 환경의 변화에 의해 주도되고 있다. 과거에 작동하던 프로젝트 성공의 일차원적 정의 대부분은 사라졌다. 프로젝트 매니저가 초점을 맞추던 시간, 비용 그리고 품질, 이 세가지 중점 요소도 역시 사라졌다. 오늘날, **프로젝트 성공의 정의**는 사용자의 승인, 조직적, 문화적 영향, 그리고 전략적 사업목표가 포함되어야 하는 것으로 확장되고 있다.

NASA 와 관련하여, 2004 년에 조지 W. 부시 전 대통령이 이러한 성공 척도를 사용했다. 그때 그는 미국이 우주 탐험을 결정했다고 선언했고, 그 이유를 "우리의 삶을 향상시키고, 우리의 국가 정신을 고양시킨다"고 얘기했다. 내가 보기에 국가 정신을 고양시키는 것은 프로젝트 성공의 정의에 있어서 커다란 확장이다. 내가 확신하는 한가지는 그것이 경영진이 그 프로젝트의 성공을 위해 행동하도록 하지 않으면 성취될 수 없다는 것이다.

프로젝트 복잡성의 증가도 역시 프로젝트 환경을 변화시킨다. 프로젝트가 그 이전보다 좀더 내적으로 연결되면서 더욱 상호의존적이 되고 더욱 상호관계적이게 되었다. 또한 프로젝트가 진행 중인 비즈니스도 있다; 그 비즈니스들은 이제 전략적 공급업체, 고객 네트워크와 복잡한 제휴 관계를 맺고, 제휴업체와 또한 심지어 경쟁사들과도 파트너십을 맺고 있다. 결과적으로 비즈니스 시스템은 과거보다 훨씬 더 복잡해졌다. 과거의 전형적인 프로젝트 산출물들은 단일의 사용자를 위한 단독 프로젝트 형 제품이었다. 이제 시스템들은 여러 갈래로 필요로 하는 이해관계자 그룹을 위해 전달된다.

게다가, 더 많은 **프로젝트 매니저들이 필요하다**. 최근 전 세계적인 PMI 의 일자리 증가 보고서(PMI, 2017b)에 따르면, "숙련된 프로젝트 관리 인력에 대한 고용주의 요구와 그러한 역할을 채울 전문가의 가용성 사이에는 격차가 벌어지고 있다." 그 격차는 너무 커서 프로젝트 매니지먼트 인력 부족으로 인하여 향후 10 년 동안 GDP 손실액이 2,080 억 달러에 이를 것으로 예상된다. 이것은 현업 프로젝트 매니저들에게 엄청난 압력이 될 것이다. 모두에게 너무도 익숙한 "더 적게 더 많이"라는 접근은 그것을 더욱 가속 시킨다. 프로젝트를 성공하기 위해서 더 적은 투입으로 더 많이 하려는 시도는 더더욱 경영진의 행동을 유발 시킨다.

경영진의 행동

프로젝트의 성공을 위한 경영진의 행동이라는 주제와 관련된 좋은 소식은, 많은 노련한 프로젝트 매니저들과 저자들이 경영진들이 취하기를 바라는 조치에 대해 분명히 밝혔다는 것이다. 우리는 이러한 출간 물에 많은 프로젝트 매니저들의 목소리를 담을 수 있을 것이다. 이들은 상대적으로 낮은 복잡도와 낮은 위험도의 프로젝트부터 보다 복잡하고 높은 위험도의 프로젝트를 성공하기 위해 분투하는 사람들이다. 나는 그간 저작의 결과로 그리고 이 주제에 대하여 널리 얘기하고 상담에 대한 결과로, 프로젝트 매니저들과 경영진들의 많은 직접적 상호 작용을 통해 이득을 얻었다. 아마 대부분은 아니지만, 이러한 상호 작용 중 다수는 준비된, 그리고 의욕적인, 사려 깊은 대응을 할 수 있는, 더불어 프로젝트 성공을 위해 권장되는 경영진의 조치를 제공할 수 있는 사람들에게서 발생했다. 이러한 모든 원인들이 **경영진 행동 목록** 작성에 기여를 했다. Figure 2 를 보라.

게다가, 내가 만든 목록의 모든 행동 항목은 광범위한 산업 연구 및 리서치를 통한 상세한 데이터로 뒷받침된다. 당신은 당신의 경험과 판단을 결합하고, 프로젝트와 조직의 고유한 상황을 반영하고, 동료 프로젝트 매니저의 도움을 요청하며, 실제로 목록이 어떤 상황에 이를 수 있는지 평가함으로써 목록에 대한 탄탄한 기반을 구축할 수 있다.

경영진의 한계

프로젝트의 성공을 위해 행동함으로써 프로젝트 매니저들을 지원하는 것에 흥미를 가지는 대부분의 진보적인 경영진들조차도 자주 성과보다 과업이 쉽다고 말하는 것을 발견한다. 경영진의 책임에 대한 요구, 현실과 이상 모두에 대한 제약, 그리고 프로젝트 관리 분야에 대한 이들의 제한적인 이해는 그들 중에서 가장 열성적인 사람조차 방해가 될 수 있다. 프로젝트의 성공을 위해서 경영진의 행동을 이끌어 내고자 하는 프로젝트 매니저에게는 **경영진이 직면하고 있는 제약사항을 이해하는** 것이 필수적이다. 오직 이에 대한 식견을 얻고서, 프로젝트 매니저는 프로젝트 성공을 위해 필요한 그들 경영진의 효과적인 행동을 어떻게 해야 얻을 수 있는지 이해할 수 있다.

경영진은 프로젝트 매니저와 **관점이 다르다**. 프로젝트 매니저는 프로젝트 관리를 자신의 성과와 프로젝트의 성과 간에 거의 비슷하게 또는 구분하지 않는 경향이 있는 반면, 경영진은 프로젝트 관리를 사람들의 성취에 대한 동기 부여의 좋은 방법이라고 생각하는 경향이 있다. 특정한 목표, 미래 경영진의 원천, 그리고 전략적 목표를 달성하기 위한 수단으로 사용된다.

게다가 **프로젝트 관리의 지식이 다르다**; 비록 프로젝트 관리가 프로젝트 매니저들의 제 2의 천성이라도 경영진과는 다를 것이다. 이런 경영진과 프로젝트 매니저의 지식 차이가 일부 경영진의 공통된 "불간섭" 스타일에 의해 악화 될 수 있다. 이런 경영진에게는 사소한 것을 피하기 위한 진자가

WHAT TO DO

- 프로젝트처럼 조직하고 관리하라
- 올바른 프로젝트를 골라라
- 이해관계자와 긴밀한 관계를 유지하라
- 적합한 프로젝트 관리 절차를 사용하라
- 프로젝트가 문서화 된 계획을 따르게 하라
- 프로젝트가 요구사항에 기반하도록 하라
- 자원이 충분하도록 하라
- 중간관리층을 도와줘라
- 작업 표준을 사용하라
- 시기 적절한 판단을 하거나, 하게 도와줘라
- 올바른 질문을 하라

Figure 2 : 경영진 행동 목록

다른 방향으로 너무 많이 흔들린 것 같을 수도 있다. "나는 프로젝트 매니저가 이정표를 따르는 한, 원하는 것은 무엇이든 할 수 있는 권한을 부여한다"는 접근 방식은 경영진에게 프로젝트 성공을 위한 조치를 취해야 할 중요한 기회를 애매하게 할 수 있다.

경영진과 조직은 **다양한 수준의 변화에 준비되어 있다**. 만약 경영진 또는 조직이 준비되어 있지 않다면 변화를 강요하는 것은 별로 좋지 않다; 사실 그건 비생산적이고, 미래의 시도에 대해선 "(앞으로 사용할) 우물 물을 오염시킨다". 높은 준비도는 변화를 향한 강한 열망과 그것의 준비도로 특징된다. 변화에 대한 강한 저항은 낮은 준비도로 나타난다. 중간 정도의 준비도는 변화에 대한 높은 열망은 있으나 낮은 준비도로 특징된다. 추가적으로 조직은 경영진이 할 수 있는 것에 제한을 둘 것이다. 조직의 **성숙도**는 필요한 시간과 리소스를 사용할 수 있는 경우에도 성취할 수 있는 수준을 제한한다. 만약 조직의 프로젝트가 마지막에 영웅적 행동, 특별 활동 및 공식적인 프로세스의 부족으로 특징되는 경우, 오히려 실행 활동 목록에서 한두 가지 항목만 선택하는 것이 최선일 수 있다. 반면, 개선이 연속적으로 진행되는 반복되는 프로세스를 보유한 잘 정의된 조직에서는 목록에서보다 더 많은 것을 해낼 수 있는 관용도를 가지고 있다.

결국, 사람은 경영진 업무의 중심이다. 사람이 있는 곳에는 정치가 있다. 그리고 **조직적인 정치**는 정치적 편의를 위한 프로젝트 성공을 위해 취해진 경영진의 선의의 행동조차도 뒤집을 수 있다. 특히 프로젝트 관리 분야는 정치적으로 어려움을 겪고 있다. 일을 성취할 수 있는 대부분의 능력이 항상 수많은 것들 사이에서 공유되기 때문이다. 대다수의 프로젝트가 기존 조직 구조 외부에 매트릭스 구성으로 존재하기 때문에 경영진과 프로젝트 매니저는 보조적 역할로 분류된다. 경영진도 프로젝트 매니저도 프로젝트 성공을 위하여 필요한 충분한 수준의 공식 권한을 가지지 못했다. 이 문제에 추가하여 프로젝트 이해관계자의 역할을 하는 인물이 등장하고 경쟁되는 의제가 등장한다

프로젝트 매니저 단계

목표는 경영진이 프로젝트 성공을 위해 행동하는 것이다. 그 목표를 달성하는 것은 당신과 프로젝트 매니저와 관련이 있다. **당신의 경영진이 이러한 조치를 취하는 데 방해가 되는 장벽을 극복하도록 돕기 위한 조치를 취해야 한다.** 이것은 현 상황에 도전하는 것을 포함한다. 그리고 현 상황에 도전하는 것은 프로젝트 매니저와 경영진의 관계를 강한 상호 협조관계로 만들도록 강요한다. 이러한 협조관계가 성공하면 "(당신이) 저를 도와줄 수 있도록 도와드리겠습니다"라는 상황이 된다. 이러한 상황에서는 경영진이 장벽을 극복하고 프로젝트 성공을 위한 조치를 취할 수 있다. Figure 3 에 프로젝트 관리 단계가 나열된다. 이러한 단계는 모두 경영진 장벽의 높이를 낮추고 프로젝트 성공을 위한 경영진의 활동 목록을 듣고 행동할 가능성을 높이는 데 초점을 맞추고 있다.

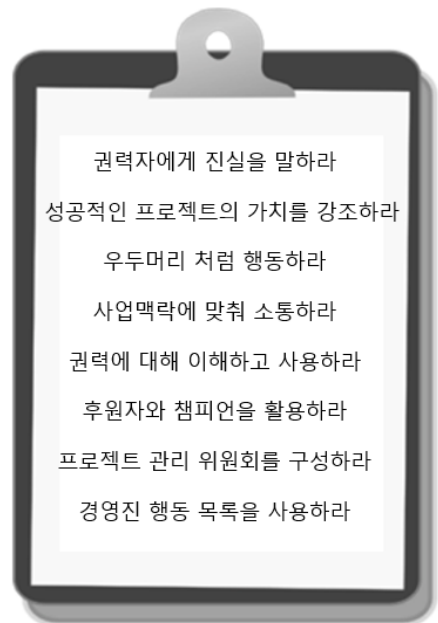


Figure 3: 프로젝트 관리 단계들

권력자에게 진실을 말하는 능력을 가지는 것은 중요한 기술이다. 효과적으로 사용될 때, 당신의 부족한 권한에 비해 당신의 영향력은 올라갈 것이다. 당신이 **성공적인 프로젝트의 가치**에 대해서

효과적으로 전달한다면 그 영향력은 더욱 올라갈 것이다. 최근의 PMI Pulse of the Profession® 보고서에 따르면 검증된 프로젝트 관리 방식을 사용하는 조직은 저조한 실적을 달성한 기업보다 13 배 더 적은 돈을 낭비했다(PMI, 2015).

게다가 그것은 단지 조직의 이익 뿐만 아니라 경영진의 이익이기도 하다. 경영 실패는 비전이나 전략의 부족에서 오는 것이 가장 큰 이유라는 것을 이해하는 경영진에게는 성공적인 프로젝트가 결정적으로 중요하다. *Fortune* 지의 표지기사에 의하면, “간단히 말해서, 일을 완수하지 못하고, 우유부단하며, 약속을 이행하지 않는 것, 그건 나쁜 경영이다.”

게다가, “대기업의 평균 CEO 재임 기간은 7 년에서 8 년 사이로 상당히 안정되어 있지만, 성과를 내지 못하는 사람들은 더 빨리 퇴출되고 있다..... 부실한 CEO 들은 한 세대 전보다 세 배나 더 많이 해고될 가능성이 있다. 빠르게 성과를 내거나 아니면 사라졌거나.” (Charan & Colvin, 1999).

당신의 영향력을 높이기 위해, **우두머리처럼 행동**할 수 있다. 5,000 명이 넘는 프로젝트 매니저, 이해관계자 및 경영진에 대한 설문조사는 상위 2%의 뛰어난 프로젝트 매니저들이 다른 모든 사람이 하지 않는 것을 알고 실천하는 것에 대한 특별한 통찰력을 제공했다. 우두머리들은 다른 사람들과 같은 권한을 가지고 있음에도 불구하고 그들이 충분한 권한을 가지고 있다고 강하게 믿고 있다. 그들은 계획하는데 두 배의 시간을 사용하고, 다른 이들에 비해 두 배로 효과적으로 소통하였다. 게다가 그들의 소통은 경영진과 공감 하는 비즈니스 맥락에서 이루어졌다.

마지막으로 당신은 **권력을 이해하고 사용**할 수 있다. 권력이란 프로젝트 매니저가 다른 사람들이 프로젝트의 이익을 위해 행동하도록 영향을 주는 능력을 말한다. 이는 다른 사람의 준수 또는 약속을 이끌어 내는 원천이다. 프로젝트 매니저로서 전문가 지위(프로젝트에 대해 알고 있는 전문 지식을 중심으로) 및 인맥 관계 (다른 그룹 및 개인과의 관계)를 구축할 수 있는 훌륭한 기회이다. 이 두 가지 권력을 구축할 수 있는 열쇠는 윤리와 신뢰이다.

리더십 챌린지(*The Leadership Challenge*) - 여섯 번의 개정과 20 년의 인쇄를 통해 계속 베스트셀러가 되어온 연구 중심의 리더십 표준으로 여겨지는 이 책에서 리더십은 신뢰가 필요하다는 것을 알려준다: “어느 곳에서든 사람들이 기꺼이 전장에 나가든지, 이사회에 들어가든지, 현업부서 또는 최전선으로 누군가를 따라간다면, 그들은 우선 그 사람이 신뢰할 만한 사람이라는 것을 스스로 확신하기를 원한다는 것은 명확하다.”.

신뢰를 쌓은 가장 효과적인 길 중 하나는 PMI 윤리 및 전문직 행동 강령의 4 가지 가치, 즉 책임, 존중, 정직 및 공정성을 준수하는 것이다. 이 4 가지 가치 중 하나라도 위반하면 즉각적이고 오래 지속되는 신뢰의 붕괴를 초래할 수 있다. **후견인과 챔피언**을 활용하고 **프로젝트 관리 위원회**를 구성하는 것은 당신의 권력을 키워줄 것이다.

이제 당신은 경험과 판단을 섞을 준비가 되었다. 당신의 프로젝트와 조직의 고유한 상황을 반영하고, 동료 프로젝트 매니저에게 요청하고, 당신만의 맞춤형 실행 행동 목록을 만들 수 있다. 이 목록을

사용함으로써, 당신의 의지력을 결합하여, 당신은 **당신의 경영진이 프로젝트의 성공을 위해 조치를 취할 수 있도록, 장벽을 극복하는 것을 도울 수 있는 길을 잘 갈수 있을 것이다.**

References

1. Charan, R., & Colvin, G. (1999, June). Why CEOs fail. *Fortune Magazine*.
2. Council for Excellence in Government. (2008). Delivering program results. *The Public Manager* 37(4).
3. Crowe, A. (2016). *Alpha project managers: What the top 2% know that everyone else does not*. (Reprint edition). Kennesaw, GA: Velociteach.
4. Kouzes, B., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge*. (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
5. PricewaterhouseCoopers. (2012). *Insights and trends: Current portfolio, programme, and project management practices*. London, UK: PricewaterhouseCoopers.
6. Project Management Institute. (2007). *PMI code of ethics and professional conduct*. Newtown Square, PA: Author.
7. Project Management Institute. (2015). *Pulse of the profession: Capturing the value of project management*. Newtown Square, PA: Author.
8. Project Management Institute. (2017a). *Pulse of the profession: Success rates rise*. Newtown Square, PA: Author.
9. Project Management Institute. (2017b). *Job growth and talent gap 2017–2027*. Newtown Square, PA: Author.
10. Towers Perrin. (2008). *Global workforce study*. Valhalla, NY: Towers Perrin.

저자에 대하여:

Michael O'Brochta, PMI-ACP, PMP,는 CIA 에서 30 년이상 프로젝트 매니저로 근무하였다. 그는 그곳에서 매우 복잡한 일급비밀 프로젝트, 프로그램, 시스템을 개발해왔다. 그는 또한 프로젝트 매니지먼트 및 시스템 엔지니어링 교육 및 인증 프로그램 개발을 기관 차원의 원숙한 절차로 이끌었다. Zoser Inc. 의 설립자로서, 프로그램 및 프로젝트 매니저를 위한 새로운 연방 정부 인증의 개발 및 적용을 도왔다. 그는 컨설팅 계약을 통해 조직이 프로젝트 매니지먼트 성숙도를 높일 수 있도록 돕고 있다. O'Brochta 는 최근 PMI 조직의 Ethics Member Advisory Group 의 의장으로 활동하고 있다. 그는 저명한 연설가 이며, 그는 PMI Today®, PM Network®, ProjectManagement.com, CIO Magazine, Information Week, 그리고 Government Executive Magazine 등에 소개되었다. 그는 프로젝트 매니지먼트에 대해 폭넓게 글을 쓰고 이야기하며, 세계 7대 정상회담을 계기로 프로젝트 관리와 등산 사이의 관계를 탐구해오고 있다. 그는 미국 버지니아주의 Roanoke 에 거주하고 있다.