

원격 프로젝트팀의 여섯가지 실수



Bruce Harpham *PMI Southern Ontario Chapter* - March 15, 2017

Bruce 는 ProjectManagementHacks.com 의 창시자이며, 성장하는 IT 프로젝트 매니저들의 원천입니다.

프로젝트 매니저들은 매트릭스 환경을 어떻게 운영하는지 알고 있으며, 이것은 당연하게 여겨지고 있습니다.

기술과 세계화가 관례화 되면서, 원격(remote)팀과 의견을 조율하는 것은 팀이 갖추어야 할 필수 기술 역량이 될 것이다. 재택근무를 하던지, 국제 프로젝트 팀 소속이던지, 단순 현재 그대로 머물러 있던지, 당신은 원격팀과 일을 향상시키는데 시간을 투자해야 합니다.

왜 실수/실패 사례를 배우면 일을 더 잘 할수 있을까

어떻게 훌륭한 전문 육상선수가 시간이 지남에 따라 더욱 발전하는지 궁금해 한적 없나요? 이러한 주제로 만들어진 기사, 책, 영화 등이 많습니다. (예시: *Moneyball* and *Eleven Rings: 성공의 영혼*). 내가 가장 좋아하는 것은 전설의 풋볼코치, Bill Belichick 의 전략으로 그는 그의 경력을 세가지 단순한 단어로 만들어왔다: Study the tape (Tape 을 연구하라)

각 게임의 테이프를 연구하는 시간을 갖고, 순간적으로 감지하기 어려운 중요한 패턴을 발견하게 되었다. 다른 연구원들은 의료진들이 과정상 실수를 한 것을 목격한 후 그들의 성과를 향상시켜 왔다는 것을 발견했다. 이것은 프로젝트 매니저에게도 적용된다. 당신과 동료의 실수를 찾아보는 것은 원격 팀 성과를 향상시키는 최고의 방법 중 하나이다.

인지해야 할 원격 업무 실수

성공을 위해서는, 당신의 습관과 믿음을 체크하여 실수를 저지르고 있는지 살펴보라. 스스로의 행동을 먼저 확인하고, 프로젝트 팀의 다른 사람도 관찰하기 시작할 수 있다.

1. **업무적 사고방식:** 첫번째 실수는 당신이 일을 시작하기도 전에, 마음 속에서부터 발생한다. 이것은 당신의 원격 팀 구성원들이 오로지 업무를 완성하기 위해 존재한다는 생각을 갖는 것이다. 이 실수는 다음과 같은 피해를 초래한다.

- 첫째, 팀과 교류하는 데 어려움이 생길 수 있고, 이로 인해 생산성에 영향을 미칠 수 있다.
- 둘째, 이러한 업무적 사고방식은 팀을 단순히 업무성취를 위한 자원으로만 보고 사람으로서 관심을 두지 않기 때문에 팀에 대해 분한 마음을 갖게 한다.

실수 예방법: 팀원들의 프로젝트 기여를 제외하고, 각 팀원들에 대해 알고 있는 것을 두가지씩 적어볼 수 있다. 그들이 좋아하는 책, 배우자의 이름, 프로젝트를 하면서 가장 좋아하는 것, 당신이 생각할 수 없다면, 당신이 그들에 대해 더 잘 알아야 할 필요가 있다는 것을 의미한다.

2. **이메일과 서신 의사소통에 대한 지나친 의존:** 개인적으로 이메일을 선호하여, 이러한 실수를 종종 저지르고는 한다. 하지만, 이메일에는 제한적임을 인정하는데, 미묘한 감정이 제대로 전달되지 않는 것이다. 일부 사람들은 비판을 제기하게 되는 경우 흔적을 남기고 싶지 않아하기도 한다.

실수 예방법: 프로젝트 매니저로서, 당신이 사용하는 의사소통 방법을 다양화하는 좋은 선례를 만드는 것이 필요하다. 예를 들어, 한가지 방법에 의존하는 것을 피하기 위하여 전화, 이메일과 비디오 컨퍼런스를 함께 병행하는 것이다.

3. **침묵의 회피:** 원격팀 구성에서, 팀 멤버가 사라지는 것은 흔한 일이다. 바쁜 프로젝트 매니저로서 아마 다른 많은 일들이 있을 것이기 때문에, 그들의 침묵이 그다지 큰 이슈가 되지 않는다고 생각할 수 있다. 그러나 단지 몇 일간의 침묵은 이를 정당화할 수 있겠지만, 침묵이 일주일 이상 지속된다면, 당신은 이에 대한 조치를 취할 필요가 있다.

실수 예방법: 고정적인 프로젝트 팀 미팅이 있다면, 모두가 참석하는지를 확인하라. 미팅 상에서 조용히 있는 사람이 있는지 파악해서 접촉하고, 그들에게 무슨 일이 일어나고 있는지 확인하라. 그들이 현재 어려운 이슈를 해결하기 위해 싸우고 있거나, 추가지원을 원하는지 등의 것을 확인할 수 있을 것이다.

4. **Escalation 을 “평소와 동일하게” 취급:** 모든 프로젝트 매니저는 일을 마무리 하기 위해서 친숙하지 않은 매니저의 도움을 요청한 “Escalating” 의 경험을 갖고 있기 마련이다. 원격팀에서, 회사내 다른 부서에서도 마찬가지로, 이러한 문제는 특별히 중요하다. 왜냐하면, “Escalation” 이나 이와 유사한 “특별조치” 는 불량식품과도 같기 때문이다. 이것은 즉각적 조치에 대한 욕구를 만족시키는데 효과적이거나, 이러한 방법을 지나치게 사용한다면 궁극적으로 팀의 화합을 손상시킨다.

실수 예방법: 지난 한 달 동안 얼마나 많은 “Escalation”을 해야만 했는가를 본인에게 물어보고, 그 숫자가 일주일에 한번을 넘는다면, 큰 문제가 있는 것이다. 당신은 팀의 일부가 프로젝트에서 적절히 취급되지 않는다는 것을 알 수 있다. 그러한 실패는 프로젝트 매니저로서 당신에게 달려 있을 수 있다.

5. **취약한 협업능력 회피:** 원격팀과 복잡한 프로젝트 문제를 해결하는 데 이메일과 전화로 의사소통하는 것이 충분한가요? 프로젝트의 규모 및 기간을 떠나, “아니다” 가 정답일 것이다. 문서를 작성하고,

스케줄과 다른 관리문제들을 엮고, 조합하는 시간은 매뉴얼대로 수행되어서는 안된다. 원격팀 구성에서, 이러한 협업활동을 부가하는 것은 프로젝트매니저가 해결해야 할 과제로 치부될 수 있다. 이렇게 된다면, 프로젝트 매니저가 프로젝트를 지원하고 장애물을 제거하는 충분한 능력을 보유하지 못하고 임을 보여준다.

실수 예방법: 원격팀이 서로 협업하면서 가장 좌절스러운 것이 무엇인지, 그들에게 물어보고 팀에서 적시하는 이러한 지적인 협업능력을 향상시키데 활용될 수 있다. 때때로 그 해결방법이 화상통화를 하는 것처럼 단순한 것일 수도 있다.

6. 허약한 위험관리: 나는 위험관리가 종종 프로젝트에서 허약한 부분이 된다는 것을 발견했다. 특별히 당신이 제 3 업체라든지 컨설턴트라면과 함께 일하고 있다면, 이러한 경향은 원격팀에서 더욱 과장되어 표현되는 경향이 있다. 그러한 원격팀 구성원은 비판을 하는 것처럼 여겨질 수 있기 때문에, 프로젝트 위험을 파악하는 것을 불편해 할 수 있다. 프로젝트 매니저로서 당신은 이러한 프로젝트리스크에 주의하고 각별히 신경써야 한다. 제대로 인식 및 관리되지 않은 위험은 프로젝트를 망칠 수 있기 때문이다.

실수 예방법: 당신의 위험관리 철학과 위험사항을 언급하는 사람에게 책임을 묻지 않겠다는 것을 설명한다.

원격업무 원천

아래의 원격업무 능력을 지속적으로 성장시켜 원격업무를 확장하라.

1. Remote: Office not Required(저자: Jason Fried and David Heinemeier Hansson)

이 책은 원격업무 문화의 회사에서 요구하는 것의 경험을 솔직히 알려준다.

2. 가상팀에 영향력 행사하기: 원격직원들과 행하는 것을 얻을 수 있는 17 가지 전술 (저자: Hassan Osman)

어떻게 생산적으로 원격팀 구성원을 생산적으로 만들수 있는가? Cisco 및 다른 조직에서의 오스만의 경험에 토대를 둔, 실질적인 제안은 당신이 가상팀에 영향을 미칠 수 있도록 도와줄 것이다.

최종 의견

가상팀은 (재택근무 포함) 더욱 많아질 것이다. 이를 더욱 잘 관리하기 위하여 이러한 환경을 더욱 잘 구축할 수 있는 방법을 찾아가야 할 것이다.

Average Rating: 6.38