

위대한 프로젝트 관리자가 되는 길

Michael Wood - October 1, 2014

샘은 밑바닥에서부터 시작해 프로젝트관리 레벨까지 올라 갔고 결국 프로젝트관리자로 선임되었습니다. 그러나, 뭔가 제대로 돌아가고 있지 않았습니다. 샘의 프로젝트는 실패 직전에 놓인 것처럼 불안정하게 보였습니다. 더욱 나쁜 것은, 그가 비즈니스 케이스, 프로젝트 차터, 작업 계획, 소통 계획, 현황 보고서, 경영진 보고서, 유능한 프로젝트팀, 타당한 예산, 달성가능한 일정 등의 모든 것을 책에 쓰여진 대로 실행했다는 점입니다.

그럼에도 불구하고 프로젝트는 성공할 것 같지 않았습니다. 도대체 무엇이 잘못 되었을까요? 추측컨대 샘은 그의 리더십 스킬 - 너무도 많은 프로젝트 관리자들이 놓치는 무형의 소프트 기술 - 을 점검해 볼 필요가 있었습니다.

당신은 샘과 같은 사람을 알고 계십니까? 어쩌면 당신이 바로 샘일 수도 있겠지요. 유능한 프로젝트 관리자와 위대한 프로젝트 관리자는 무엇이 다른 지 당신 자신에게 물어본 적이 있습니까? 위대한 프로젝트 관리자가 되기 위한 여러 요인들 가운데 가장 큰 영향을 끼치는 속성이 바로 통솔력 - 당신의 팀원들 및 프로젝트의 성공과 이해관계가 있는 모든 이들 간의 신뢰, 존중, 지지를 조성하는 능력 - 입니다.

그렇다면 과연 프로젝트 관리자가 효과적인 프로젝트 리더십을 제공하고 증명하기 위해 숙달해야 하는 기술, 행동, 특성들은 어떤 것들이 있을까요? 예상하시듯 이 주제에 관하여 저 이외에도 많은 전문가들의 견해가 있습니다. 자 그럼 다른 이들의 의견은 어떤지부터 살펴 보겠습니다.

티모시 배리는 20년 이상의 프로젝트관리 경험이 있으며 전세계 40여개 이상의 주요기업들과 일했습니다. 그가 ProjectTimes.com 사이트에 올린 "프로젝트 관리자가 가져야 할 10가지 리더십 자질" 기고문에서 그는 효과적인 프로젝트 관리자에게 가장 필요할 자질로 다음의 것들을 밝히고 있습니다.

1. **비전을 공유하도록 고취하는 능력** - 프로젝트 이해관계자와 유권자들이 목적지까지의 여정을 따라 오도록 하는 분명한 방향을 제시하고, 그들 스스로 과정과 결과를 볼 수 있도록 하는 것
2. **효과적으로 의사소통하는 능력** - 설득이 필요한 경우이든 협상이 필요한 경우이든 분명하고 명료한 용어로 프로젝트 조직의 모든 계층의 인원들과 의사소통하는 것
3. **항상 성실성의껏 행동하는 능력** - 자신의 이익에 반하는 것일지라도 옳은 것을 행하는 것
4. **열정적으로 리드하는 능력** - 프로젝트에 대한 헌신을 긍정적인 자세로 증명해 보이는 것
5. **능숙한 리더십을 증명해 보이는 능력** - 프로젝트 관리의 기술적인 면에서만 능숙한 것이 아님을 증명하는 것

6. **업무를 위임하는 능력** – 프로젝트 인원들의 업무진행을 세세하게 관리하지 않아도 결과에 대한 책임감을 부여하면서 그들이 성과를 낼 수 있음을 믿는 신뢰를 보여주는 것
7. **압박상황 하에서도 침착함을 유지하는 능력** – 동요함이 없는 것, 사실을 파악한 후 조치를 취하는 것, 후속 단계를 가능하는 동안 침착하고 차분함을 증명하는 것
8. **팀을 형성하고 유지하는 능력** – 기술과 재능이 있는 개인들을 응집력이 강한 팀구성원으로 전환시켜 프로젝트 절차를 수용하고 결과를 달성하도록 하는 것
9. **문제 해결 능력** – 업무진행 간 새로운 시각과 창조적인 접근으로 문제를 해결하도록 팀을 효과적으로 사로잡는 것

프로젝트 관리자가 정말로 프로젝트 리더가 되고자 열망한다면 이들 10 개의 특성은 참으로 필수적입니다. 흥미로운 점은, 프로젝트 관리자가 되려는 기술직 출신들이 이러한 특성들이 그들의 성공에 얼마나 중요한 지 이해하고 있는 경우가 많지 않다는 것입니다. 기술적인 면에서 유능한 것과 조직적인 관점에서 효과적인 것은 상이한 것임에도 말입니다.

여기서 이런 질문이 생깁니다. “이 특성들 가운데 프로젝트 관리자가 타고 나는 것과 배울 수 있는 것은 어떤 것들인가?” 다시 말해, 프로젝트 관리의 리더들은 타고 나는 것일까요 만들어지는 것일까요? 대답은 아마도 둘 다 일 것입니다. 어떤 이들에게는 리더쉽 기술이 쉽게 느껴 집니다. 천부적인 것처럼 그들의 본성에 녹아 있습니다. 그러나, 이들 중 적지 않은 사람들이 프로젝트 관리의 절차, 규약, 기법 등을 익히는 것을 어렵게 느끼곤 합니다. 반면, 다른 이들에게는 프로젝트 관리의 기술적인 면을 습득하는 것은 쉬운 반면 리더쉽 측면의 일들은 파악하기 쉽지 않고 그들의 업무방식에 반영하는 것이 어렵게 보입니다.

린다 카터(볼드윈 왈리스 대학 교수)와 크리스틴 털(PRADCO 대표), 도나 밴루이(볼드윈 왈리스 대학 전문가 개발 국장)가 쓴 백서 “진보된 프로젝트 관리를 위해 필요한 핵심 리더쉽 행동”에는 프로젝트 관리자 계층에서 필요한 리더쉽 속성들에 대한 포괄적이고 통찰력 있는 평가가 나와 있습니다. 이 백서는 핵심 리더쉽 행동을 습득하기 위한 학습절차를 촉진하는 모델을 제시하고 있는데 다음의 범주를 포함하고 있습니다.

1. 의사결정
2. 영향력
3. 관리

이 백서는 프로젝트 관리 리더쉽을 숙달하는데 필요한 리더쉽 행동을 더욱 알고자 하는 이들은 반드시 읽어야 할 책입니다.

IT 프로그램 관리자이면서 저서(Project Management.com 사이트에 많은 기고문을 쓴)인 앤드류 마카는 효과적인 프로젝트 리더들에서 발견된 부가적인 특성들을 그의 글 “성공적인 프로젝트 관리자의 세 가지 리더쉽 행동”에서 소개하고 있습니다.

- **결과를 향한 추진력을 증명하라** – 장애물 제거를 포함, 결과중점 접근 및 수단과 방법을 가리지 않는 (필요한 일이라면 그 어떤 일도 하찮거나 작지 않다는) 자세를 유지하는 것
- **진실을 추구하라** – 상황을 인식하고, 조직 내 정치와 사리사욕을 초월하고, 사실에 초점을 두는 것
- **용기를 내 보여라** – 프로젝트의 복잡한 문제와 이슈들에 대하여 안 좋은 소식일지라도 사실 그대로 의사소통 하는 것; 어려운 결정을 내리고, 옳은 일을 하는데 절대 주저하지 않는 것

저는 개인적으로 마카의 조언이 딱 맞다고 믿습니다. 이 업계에서 보낸 30 년 넘는 시간 동안, 주도적이고, 열정적이며, 솔직하게 사실을 전달하려고 전념하는 것이야 말로 나 자신에게 큰 도움이 되었습니다. 내 미래의 결과에 의구심이 생길 때 조차 말입니다.

업계의 의식 있는 리더들의 현명한 조언을 들어 봤으니 이제 리더십 방정식의 다른 면을 보겠습니다. 바로 리더라면 하지 않는 일들입니다. 제이 르로이 워드(PMP, PgMP, ESI International 부사장)가 ITBusinessEdge.com 사이트에 올린 그의 기고문 “프로젝트 관리 리더십의 6 가지 중죄”에서 아래와 같은 내용을 언급하고 있습니다.

- **사장이 아닌 직원처럼 생각하기** – 프로젝트 관리자가 된다는 것은 단순히 오전 9 시부터 오후 5 시까지 일하는 것이 아닙니다. 그것은 성공을 위한 헌신, 기업가 정신, 과정과 결과에 대한 주인의식, 그리고 전략적인 관점을 필요로 합니다.
- **당신 자신이 지금 이 방에서 가장 똑똑한 사람이라고 생각하기** – 혼자 다 안다고 생각하는 것만큼 의사소통을 단절시키는 것도 없습니다. 최종 결정은 당신이 내리겠지만 리더라면 외부와 단절된 상태에서 혼자 그런 결정을 내리지 않습니다. 위대한 프로젝트 리더들은 다른 이들의 견해와 조언을 주의 깊게 그것도 겸손한 자세로 고려합니다.
- **프로젝트의 성공은 시간과 비용, 과업범위에 맞춰 납품하는 것이 전부라고 믿는 것** – 프로젝트가 만일 이해관계자들이 기대하는 가치를 전달하지 못한다면, 제 시간에 예산한도 내에서 과업범위를 모두 납품하여도 별로 중요하게 느껴지지 않을 것입니다.
- **당신의 팀은 어찌 되었든 일을 완수하는 것이 목적이라고 믿는 것** – 당신의 팀의 니즈와 성장, 학습, 목적의식이 있는 일들에 대하여 한층 더 거시적인 시각으로 봄으로써 당신의 팀이 일을 제대로 완수하기 위해 비상한 노력을 하게 될 것임을 확신하게 될 것입니다.
- **당신 자신만 주차장에 남겨 두기** – 당신 성격대로 행동하고, 당신은 그래야 한다는 믿음에서 그것이 진정한 당신의 모습이라고 받아 들이는 것은 결국 당신을 위험에 빠뜨리게 할 것입니다. 당신의 팀원과 타인들이 그런 눈속임을 꿰뚫어 볼 것이고, 당신에 대한 신뢰를 잃게 될 것입니다. 그리하여 효과적인 리더십을 억누르게 할 것입니다.
- **당신의 프로젝트를 홍보하는 것에 실패하는 것** – 당신은 자원, 팀 지속성 및 지원 등의 면에서 당신의 프로젝트를 위하여 싸울 필요가 있습니다. 즉 당신은 당신의 프로젝트의 목적을 홍보하고 사람들에게 당신의 프로젝트가 왜 중요한 지를 상기시킬 필요가 있다는 의미입니다. 이 일을 당신이 아니면 누가 하겠습니까?

여러 면에서 볼 때, 무엇을 하면 안 되는 지를 아는 것이 무엇을 해야 하는 지를 아는 것만큼 중요할 수 있습니다. 효과적인 프로젝트 관리자들은 프로젝트의 동력을 다음의 내용들로 이해하고 있습니다.

- 긍정적이고 생산적인 관계를 조성하는 것
- 다른 이들이 일을 해 낼 수 있도록 권한을 위임하고 신뢰하는 것
- 의사소통 채널을 개방적이고 사실에 입각한 방식으로 유지하는 것
- 프로젝트 팀원을 구성하고 지속하는 것
- 프로젝트 팀과 이해관계자들에게 활력 넘치고 할 수 있다는 자신감의 태도를 증명하는 것
- 조직에 프로젝트의 가치를 전도하는 것
- 도전적인 상황에서의 프로젝트 관리자의 권위에 대한 항의를 설득과 감화의 기술로 처리하는 것

프로젝트의 통솔권을 가질 경우, 당신이 하려는 일에 대하여 매우 신중해야 합니다. 그래야 다른 이들이 당신을 자격 있고 능숙한 리더로 인정할 것입니다. 조직의 목표를 달성하기 위해 효과적으로 동기부여하고, 결집시키고, 사로잡을 수 있는 이들은 성공을 맛보게 될 것입니다.

프로젝트 통솔과 관련한 당신의 경험은 어떠했나요? 프로젝트를 효과적으로 이끄는 것에 대하여 다른 이들이나 당신 자신이 범한 실수는 어떤 것들이 있었나요? 그것들로부터 당신은 어떤 교훈을 얻었나요? 다른 이들에게 어떤 조언을 주고 싶은가요? 당신의 경험과 의견은 소중합니다. 그러므로 당신의 친구들인 ProjectManagement.com 사이트 회원들과 공유해 주십시오.