

## Enough is Enough - Let's Talk About True Project Leadership

### 더 이상은 안된다 - 프로젝트 리더십에 대해 얘기해보자

00:00 – 02:50

2016년 6월 Projectmanagement.com의 리더십 트랙 웨비나에 오신 걸 환영합니다. 제 이름은 수자 크리스입니다. 저는 텍사스 오스틴에서 왔구요. Laszlo씨를 저희 리더십 트랙 시리즈에 다시 강연자로 모시게 되어 매우 기쁩니다. 참여하시는 분들 모두 환영하며 projectmanagement.com의 리더십 트랙 시리즈를 대표하여 감사 드립니다. 오늘 우리의 강연자인 Laszlo씨에 대해 잠시 소개 말씀 드리겠습니다.

Laszlo씨는 Retfalvi and Associates의 대표이자 "The Power of Project Management Leadership: Your Guide on How to Achieve Outstanding Results"의 저자입니다. Laszlo씨는 또한 캘리포니아 주립대학 어바인 캠퍼스(UCI)의 강사이며 2013년 UCI의 우수 강사 상을 수상한 바 있습니다. 시작하기에 앞서 몇 가지 주의사항에 대해 말씀 드리겠습니다. 이 웨비나는 오프라인에서 보실 수 있도록 녹화되어서 저희 웹사이트에서 보실 수 있습니다. 참여하시는 모든 분께서는 따로 신청할 필요 없이 자동적으로 1 PDU를 받게 됩니다. 웨비나가 끝난 후에 잠시 시간을 내어 피드백을 주시기 바랍니다. 채팅창에 피드백 링크가 올라갈 겁니다.

오디오 퀄리티 문제가 있을 경우 먼저 아웃룩, 스카이프 같은 앱들을 닫아보시기 바랍니다. 그래도 안되면 로그아웃 했다가 다시 로그인해 보십시오. 몇 초 정도 일시적으로 음질이 안 좋을 경우 조금만 기다려 보시기 바랍니다. 또 웨비나 도중 질문이 있으시면 채팅창에 올려주세요. 저희가 질문을 취합해서 강연자에게 전달할 수 있도록 질문 앞에 "질문"이라고 말머리를 달아주시기 바랍니다. 강연자께서는 최대한 질문에 답하도록 할 것입니다. 라이브 웨비나 도중 답하지 못한 질문들은 토론방에서 답을 달어드릴 예정입니다. 공지창을 보시면 토론방 링크가 있으니 들어가 등록하시면 질문에 답이 올라올 때마다 알림 메시지를 받으실 수 있습니다. 다시 한번 여러분을 환영하며, 멋진 웨비나를 들을 수 있게 해 주신 Laszlo씨에게 감사 드립니다. 이제 Laszlo씨에게 마이크를 넘기겠습니다.

02:51 – 10:19

감사합니다. 따뜻하게 환영해 주셔서 감사합니다. 제가 지금 세어보다가 말았는데, 36개국 이상에서 참여해 주고 계시네요. 환영해 주셔서 감사합니다. 제가 생각하기에 매우 중요하고 적절한 주제에 대해 여러분과 함께 이야기 나누게 되어 기쁩니다. 바쁜 일정 중에서도 시간을 내주셔서 감사 드리며 즐거운 시간이 되셨으면 합니다.

시작하기에 앞서, 제 강연 분량이 좀 많아서 시간이 모자랄 수도 있는 관계로 이번 웨비나의 호스트인 PMI에게 감사 드린다는 말씀 미리 드리고 싶습니다. 전에 경험한 바로는 웨비나를 준비하는 과정이 손이 많이 가는데 이걸 사람들이 잘 모르는 경우가 많습니다. 수자와 마저리에게 특별히 감사합니다. 이틀 전에 웨비나 예행연습을 했는데, 타이밍 등 여러 이유 때문에 저는 오후에

했고 수자는 새벽 3시에 했어요. 아주 수고가 많았죠.

오늘 웨비나는 인터랙티브 웨비나라는 점을 강조 드리고 싶고, 제가 질문을 할 테니 여러분의 생각을 채팅창에 올려주세요. 여러분의 생각은 매우 중요하므로 열심히 참여해 주시기를 부탁드립니다. 메모하실 시간이 부족하면 수자가 말했다시피 웨비나 후에 출력본을 드릴 테니 참고하십시오.

그럼 시작해보죠. 저에 대해 간단히 말씀 드리자면, 두가지 코멘트만 하겠습니다. 우선 저 사진에 나온 것보다 훨씬 흰머리가 많구요. 두번째로 캘리포니아 주립대학 어바인 캠퍼스에서 강의하고 있습니다. 여러분께서 지식을 쌓을 기회를 찾고 계신다면 UCI의 훌륭한 과정들을 추천합니다.

오늘 다룰 내용이 꽤 많은데요. 우선 여러분이 기억하셔야 할 주요 포인트에 대해 말씀드릴 겁니다. 그런 다음 그 배경에 대해 이야기할 건데.. 여러분 모두 잘 아시다시피 프로젝트 관리는 예전보다 훨씬 복잡해졌습니다. 불행히도 리더십에 대한 논의는 이를 따라잡지 못했고, 우리는 리더십이 프로젝트 관리의 변화를 따라잡도록 해야 합니다. 또 PMI 삼각형과 프로젝트 관리의 기초인 리더십의 중요성에 대해 이야기할 예정입니다. 그런 다음 매니지먼트와 리더십 및 PM 리더십 모델 사이의 차이점을 짚어보려 합니다.

또 하나 우리가 다룰 부분은 상황에 맞춰 리더십 스타일을 조정하는 능력 및 그 필요성입니다. 이에 대한 Ken Blanchard 박사의 훌륭한 연구 내용을 들여다 볼 거구요. 굉장히 중요한데 많은 사람들이 잘 잊어버리는 것이, 프로젝트 관리는 변화에 대한 것이란 점입니다. 변화와 관련해 사람들이 겪는 혼란, 그리고 어떻게 그 변화에 잘 적응할지에 대해 이야기를 나누도록 하겠습니다. 그런 다음 이 웨비나의 주요 포인트들을 다시 짚어보고 마지막 페이지에서는 관련 연락처를 나누도록 하겠습니다.

우리가 프로젝트라는 단어를 쓰는데, 이는 프로그램, 포트폴리오 그리고 프로젝트 관리를 하는 모든 사람에게 적용된다는 점을 강조하고 싶습니다. 거기에는 엔지니어링 및 다른 분야의 매니저들을 보조하는 역할들도 포함됩니다. 그들이야말로 프로젝트를 성공적으로 이끄는 데 기여하는 사람들이니까요.

위밍업으로 첫번째 질문 드립니다. 채팅창을 이용하시되 충분히 생각해 보신 후 답을 주시기 바랍니다. “여러분의 경험에 비추어 볼 때 관리자가 가져야 할 중요한 리더십의 특징은 무엇인가요?” 현재 관리자 밑에서 일하고 있지 않다면 “동료”로 바뀌서 생각하시구요. 여러분이 중요하다고 생각하는 리더십의 특징을 말씀해 주세요.

좋은 답변들이 많이 나오고 있는데요. 정직성, 도덕성, 투명성. 아주 좋습니다. 상식. 이거 저도 동의하구요. 잘 듣는 능력, 청렴함, 공감능력.. 맞아요. 코치. 이 점은 조금 후에 이야기 나누도록 하겠구요. 비전. 이것도 매우 중요하죠. 이 슬라이드에서 중요한 점은 여러분의 답변이 아주 다양하다는 거예요. 우리의 업무를 향상시키기 위해 리더십의 여러 특성 중 어느 것에 집중해야 할지를

알기는 쉽지 않습니다. 웨비나를 진행하면서 여기에 대해 이야기 해 보겠구요. 여러분의 생각을 나눠주셔 감사합니다.

웨비나의 주요 포인트에 대해 말씀 드리겠습니다. 첫번째는 관리와 리더십은 다르다는 겁니다. 이는 우리가 가장 먼저 인식해야 할 점이고, 각각의 정의에 대해 이야기해 보겠습니다. 제가 앞서 언급한 "상황에 맞는 리더십"은 상황에 따라 리더십 스타일을 바꾸는 능력을 말하고, 이는 팀의 업무성과를 높이는 데 있어 매우 강력한 테크닉입니다. 여기에 대해서도 이야기 나눌 것이구요. 확신과 신뢰를 쌓는 능력 역시 매우 필수적입니다. 확신과 신뢰 없이는 여러분이 전달하고자 하는 메시지를 전달할 수 없습니다. 저의 경험과 연구에 따르면, 뛰어난 프로젝트 관리자가 되기 위해 필요한 요건들이 몇가지 있습니다. 조금 후에 프로젝트 관리 모델의 한 부분으로 이에 대해 다루겠습니다. 여기 작은 관련 사진이 하나 있구요. 저는 여러분께 쉬운 것이 아닌, 중요한 것에 집중하시라고 당부 드립니다. 리더십에 있어서 우리는 쉽고 쉽게 받아들일 수 있는 것들에 집중하는 경향이 있습니다. 하지만 성공하기 위해서는 어려운 것에 대응해야 합니다.

이제 배경에 대해서 말씀 드리겠습니다. 저는 과거에 훌륭한 리더들과 함께 일할 기회가 있었습니다. 정말 우수한 사람들이었죠. 저는 그들을 위해 또는 그들과 함께 일한 후에 그들이 다른 프로젝트 관리자들과는 매우 다른 점이 있다는 것을 알게 되었습니다. 그 차이점은 바로 리더십이었죠.

프로젝트 관리자가 무엇을 해야 할지 알고 해야 할 일에 집중한다고 해서 꼭 프로젝트 리더 역할을 하고 있다고 볼 순 없습니다. 여러분 중 많은 분들이 이 점에 공감하실 거라 확신합니다. 프로젝트 관리자를 지원하는 사람들과 그룹들이 종종 프로젝트 관리자가 무엇을 원하는지, 그리고 그들에게 무엇을 기대하는지 제대로 이해하지 못하는 경우가 있습니다. 이제 이 두가지 - 리더십의 결여 그리고 이해의 결여 - 가 합쳐지면 우리가 "기대의 단절"이라 칭하는 것에 이르게 되는데, 이는 업무 성과를 크게 저해합니다. 또한 불만을 일으키고 신뢰와 확신을 무너뜨립니다. 이게 Blanchard 박사의 전제 중 하나입니다. 여러분이나 팀이 하는 일을 더욱 잘 수행하기 위해 가끔은 "상황에 맞는 리더십"에 관한 어려운 이야기를 나눌 필요가 있습니다. 그래야 신뢰와 확신을 쌓을 수 있습니다.

10:20 - 20:25

그렇다면 어떤 변화들이 있었기에 우리가 지금 2016년에 이런 이야기를 하고 있는 것일까요. 우선 이메일과 인스턴트 커뮤니케이션입니다. 여러분 모두 "내 이메일 봤어요?" 또는 "내 이메일에 답했나요?" 같은 질문을 많이 받을 겁니다. 결과적으로 테크놀로지 덕분에 우리는 읽고 찬찬히 생각해 볼 시간이 부족합니다. 우리 주변의 사람들은 즉각적인 답을 요구하고 이는 종종 우리의 리드하는 능력을 저해합니다. 리더들은 큰 그림을 볼 줄 알아야 하니까요. 우리는 그래서 이메일이나 인스턴트 커뮤니케이션에 답을 안 하기도 합니다.

프로그램 관리자, 프로젝트 관리자 그리고 리더들이 참고할 수 있는 기준이나 가이드라인, 방법론은 여러가지가 있습니다. 다양한 기준이 있으면 혼란이 발생합니다. "우린 어떻게 해야 하지? 어떤

기준을 선택해야 하지?” 프로젝트의 성공을 약속하는 무수한 소프트웨어 툴들이 있습니다. 여러분은 다양한 업체들이 저마다의 소프트웨어 툴을 선보이는 심포지움이나 컨퍼런스에 가보셨을 겁니다. 우리는 이런 소프트웨어 툴들이 우리가 문제를 해결하는 것을 돕기 위해 – 그 반대가 아니라 – 존재한다는 사실을 잊어버리곤 합니다. 예를 들어 한 산업박람회장에서 어떤 사람이 제게 스케줄을 한 페이지에 정리하는 소프트웨어에 대해 설명하려 한 적이 있습니다. 저는 그 사람에게 “보통 한 페이지로 미리 설정해 놓은 다음 스케줄을 정리하지 않나요?”라고 말했습니다. 이따가 이에 대해 조금 더 얘기해 보겠습니다.

가상으로 운영되는 팀의 글로벌화. 36개국에서 참여하고 계신 이 웨비나가 좋은 예죠. 우리가 함께 팀으로 일하고 있다고 상상해 보세요. 사실 이건 리더십에 있어 아주 어려운 상황입니다. 서로 다른 시간대와 서로 다른 문화에 속해있기 때문이죠. 하지만 리더십에 있어 다양성이란 아주 중요한 것입니다. 다양성을 이해하고 이를 최대한 활용하는 사람이 워너이기 때문이죠.

다음은 문제 해결을 위한 소셜미디어 그룹 활용입니다. 여러분은 아마 어떤 문제에 대한 답이나 의견을 구하기 위해 인터넷 검색을 해보셨을 겁니다. 많은 사람들이 이렇게 구한 답을 액면 그대로 받아들여 즉시 업무에 적용하곤 합니다. 문제를 더 잘 이해하려면 더 리서치를 할 필요가 있는데 말이죠. 소셜미디어는 아주 유용하지만 항상 답을 주는 것은 아닙니다. 답은 결코 여러분 앞에 바로 주어질 만큼 쉽게 구해지는 게 아니기에 조심하셔야 합니다.

시간 관리의 어려움. 어떻게 시간을 관리할까. 이건 제가 같이 일해본 모든 사람이 겪은 근본적인 문제입니다. 같은 시간에 두 배 또는 세 배로 일하는 사람들이 드물지 않은 세상입니다. 그게 정상인 걸로 보이거조차 합니다. 보다 나은 방식으로 이에 대처해야 합니다.

또한 요즘에는 테크놀로지 툴이 프로젝트 관리 기술보다 더 중요해 보이곤 합니다. 프로젝트 관리가 거의 자동적으로 모종의 툴과 동일시되기도 하구요. 하지만 사실은 그렇지 않습니다. 아주 큰 변화가 있었을 뿐입니다. 제 나이를 밝히진 않겠습니다만 우리 중 연배가 좀 있는 사람들은 이런 소프트웨어 툴 없이 일했습니다. 이메일도 없었지요. 세상이 변했고 큰 변화가 있었고, 이는 젊은 프로젝트 매니저들에게는 도전입니다. 시간이 지나도 변치 않는, 증명된 기본이란 것이 있는데 이 기본이 잊혀지고 있습니다. 결과적으로 프로젝트 매니저의 기술이라 할 만한 것이 천천히 사라지고 있습니다. 이에 어떻게 대응해야 할까요.

자 이제 리더십 스킬의 중요성. 여러분 중 대부분은 PMI 리더십 삼각형에 대해 잘 아실 겁니다. PMI에게 매우 중요한 것이자 현재 PDU를 모아 분류하는 방식이죠. 이렇게 생긴 삼각형입니다. 세 가지 주요 아이템이 있는데, 기술적인 프로젝트 관리; 전략적, 비즈니스 경영; 그리고 리더십이 있습니다. 이게 PMI 삼각형이죠. Project Talent 2013이라는 제목의 연구에 따르면 다음과 같은 흥미로운 결론들이 나왔습니다. “대부분의 조직들이, 기술력은 가장 찾기 힘들지만 가르치기엔 가장 쉽다고 한다”; “많은 조직들이 리더십 스킬은 기술력만큼 가르치기 쉽진 않지만 프로젝트 관리에 있어 일찍 성공하기 위해 가장 중요하다고 한다.” 흥미로운 내용이죠. 제 경험에 비추어 볼 때 부분적으로 여기에 동의합니다. 중요한 건 먼저 어떤 스킬이 요구되는지를 파악하고 그 스킬을 쌓

기 위해 노력해야 한다는 거죠. 우리가 흔히 말하는 리더십 스킬이란 무엇을 말하는 걸까요. 제가 조금 후 소개할 PM 리더십 모델이 만들어진 것도, 이런 매우 중요하지만 가르치기는 힘들다는 리더십 스킬을 기르는 것을 돕기 위해서입니다.

자 한번 보시죠. 이건 PMI Pulse of Profession 2016에서 나온 건데요, 상대적으로 최근에 나왔지만 매우 흥미로운 슬라이드입니다. 조직들이 능력 (기술력, 리더십 스킬 또는 비즈니스 스킬) 계발에 충분한 관심을 갖지 않는다는 내용입니다. 여기 숫자들을 보시면 알 수 있죠. 우선순위가 낮거나 매우 낮은 경우가 30% 정도이고, 중간인 경우는 33%, 나머지는 좀 더 높습니다.

왜 우리는 능력 계발에 필요한 만큼 관심을 갖지 않는 걸까요. 여러 이유가 있을 수 있는데, 많은 경우 조직들은 단기적인 시각으로 주어진 것에 만족합니다. 앞서가는 조직들은 구성원들의 능력 계발에 투자를 합니다. 여러분 중 그런 회사에서 근무하는 분들도 계실 텐데, 그런 회사들은 각 분야에서 매우 성공적일 겁니다. 이 부분에 대해 더 길게 이야기 하지는 않겠습니다만, 능력 계발이 왜 중요한지를 보여주는 한 프로젝트에 대해 알아보시기를 권합니다. 구글이 한 프로젝트이구요, Project Oxygen이라고 합니다. 구글이 직원들에게 필요한 주요 스킬을 어떻게 보는지, 그리고 내부적으로 어떻게 직원들을 훈련시키는지 보여줍니다. 구글의 Project Oxygen입니다.

다음은 어려운 점들입니다. 조직들은 성공적인 프로젝트 관리자에게 어떤 행동을 기대할지 정하는 것을 어려워합니다. 저는 과거에 여러 조직을 들여다보면서 성공적인 프로젝트 관리자의 자질에 대해 사람들이 생각하는 바가 모두 다르다는 걸 알게 됐습니다. 그러면서 저는 표준이 되는 리스트를 만들 순 없을까 하는 생각을 항상 했습니다.

다양한 모델들이 있는데요, 기본 이슈는 항상 실제 적용에 관한 것입니다. 채팅창에서 누군가 말씀하셨다시피 프로젝트 관리자들은 바쁘구요, 우리는 프로젝트 관리자들이 시간을 효율적으로 써서 중요한 것에 집중하도록 돕고자 합니다.

프로젝트 관리 인증 프로그램이 있죠. PMI가 하는 일이고 저는 전적으로 지지합니다. 하지만 그 이상이 필요합니다. 프로젝트 관리자를 뛰어난 프로젝트 관리자로 만드는 것은 무엇일까요. 프로젝트 관리 리더십을 얼마나 마스터했는지가 관건이고, 이게 바로 오늘 우리가 다루고 있는 토픽입니다.

시간이 나시면 아주 좋은 참고 도서를 하나 보실 것을 추천 드리겠습니다. Kouzes과 Posner가 쓴 "The Leadership Challenge"란 책입니다. 좋은 평가를 받은 책이고 "Five Practices of Exemplary Leadership"으로도 잘 알려져 있죠. 모범적인 리더십의 다섯 가지 프랙티스는 상대적으로 간단합니다. 표준이 되는 방식을 만들고, 공동의 비전을 세우고, 기존의 프로세스에 도전하고, 다른 사람들로 하여금 행동할 수 있게 하고, 마음을 고무시키는 것입니다. 아주 좋은 책입니다. 이미 5판이 나왔구요. 새 판을 찍을 때마다 리더가 가져야 할 특성은 무엇이라 생각하는지 설문조사를 했습니다. 이 설문조사에 답을 한 사람들이 수만 명에 가까운 걸로 알고 있습니다.

그 중 1-4위를 차지한 특성이 무엇일까요. 지난 5년 동안 설문조사 결과가 일관됐는데요. 정직성, 진취적인 태도. 프로그램 관리자, 프로젝트 관리자는 유능해야 하고 사람들을 고무시킬 수 있어야 합니다. 여기서 기억해야 할 중요한 점은, 나라별로 보면 결과가 조금씩 다르다는 겁니다. 즉 문화가 일정부분 영향을 미친다는 것을 증명한 셈이죠. 프로젝트 관리자는 이 결과를 어떻게 적용해야 할까요. 매우 포괄적인 내용인데, 제 경험상 프로젝트 관리자들은 도움이 필요합니다. 모두 바쁘고, 보다 구체적으로 접근하길 원하기 때문이죠. 여기서 몇 가지 정의를 짚고 넘어가 봅시다.

20:26 – 32:31

프로젝트 관리란 무엇인가요. 경영이란 단어는 “손을 잡고 이끌다”는 뜻의 managere라는 라틴어에서 유래했습니다. 오늘날 프로젝트 관리란 용어는 워낙 폭넓게 적용되서 우리가 일상적으로 하는 모든 일에 쓰이는 경향이 있죠. PMI PMBOK는 “프로젝트의 요구조건을 충족시키기 위해 프로젝트 활동에 지식, 스킬, 툴 그리고 기법을 적용하는 것”이라고 정의합니다. 그렇다면 다른 프로젝트 관리자들과 차별화하기 위해 무엇이 필요할까요. 계획력, 예산을 짜는 능력, 소통력 같은 게 필요합니다. 또 프로젝트 관리자들의 90프로는 소통에 투자해야 한다고 합니다. 그리고 기타 필요한 능력들이 있겠죠.

그런데 이보다 더 간단한 정의는 없을까요. 제가 제안하는 “대안적 정의”는, 프로젝트 관리자는 다른 이해관계자들이 마음을 놓을 수 있게 계획하고 관리하고 디테일을 챙기는 사람이라는 겁니다. 여기 중요한 포인트가 있습니다. 이해관계자들은 어떻게 마음 놓고 쉴 수 있을까요. 이에 대해 계속해서 이야기해 보겠습니다.

우선 리더십에 대해 얘기해보죠. 도입부에 말씀 드렸드시피 경영과 리더십은 다릅니다. 같은 게 아니죠. 리더십이란 단어를 꽤 자주 듣는데 제 생각엔 솔직히 너무 남용되는 경향이 있습니다. 손에 잡히는 아무 잡지나 인터넷을 스캔하면 항상 리더십에 대한 이야기가 있죠. 리더십은 방향을 세우고 다른 사람들이 그 방향으로 가게끔 영향을 미치는 것입니다. 사람들이 당신과 함께 일하고 싶어하는 거죠. 꼭 같이 일할 필욘 없습니다만 리더십은 변화와 관련되어 있습니다. 여기서 우리가 기억해야 할 점은, 리더십이 사람들에 관한 것이고, 변화는 사람들에게 영향을 준다는 겁니다. 제가 과거에 함께 일하고 상대해 온 많은 이들이 리더십이 사람들에 관한 것이라는 점을 간과했습니다. 리더십은 자신에 관한 것이 아니고 팀에 관한 것이며 팀이 성공하게 하는 것입니다.

세상이 빠르게 변화하고 경쟁이 치열해지면서 오늘날 리더십은 매우 중요한 것이 되었습니다. 방금 변화는 사람들에 관한 것이고 리더십과 관련됐다는 사실을 얘기했죠. 우리는 이제 리더십을 적용하는 수 밖에 없습니다. 비즈니스의 세계가 그렇게 하기를 요구하기 때문이죠.

리더십의 개념에 대해 많은 리서치가 있었습니다. 40-50년쯤 됐을 텐데 아마 40-60개의, 대부분은 간단한 것에서 시작된 모델들이 있습니다. 리더십은 타고난 것이라는 모델부터 변화하는 리더십 모델, 그리고 그 사이의 여러 모델들이 있습니다. 우리는 이제 왜 프로젝트 관리자들이 리더십 문제로 골머리를 앓는지 이해하게 됐습니다. 우선 어떤 모델을 적용해야 할까요. 프로젝트 관리자들은 시간 문제가 있기 때문에 이걸 어려운 문제입니다. 도입부에 우리가 이야기한 여러가지가 있

는데, "그 중에서 난 뭘 해야 하는 거지?" 하는 혼란이 오는 거죠. 이 프레젠테이션이 도움이 되길 바랍니다. 여기서 키워드는 변화입니다.

여기 리더십에 대한 새로운 정의가 있습니다. 어떤 사람이 리더인가를 판단하는 진정한 척도는 기꺼이 따르는 사람들이 있느냐입니다. 한 리더를 따른다는 것은 그게 자발적임을 암시하죠. 스스로 그렇게 하고 싶은 겁니다. 저와 또 이 분야를 연구한 많은 사람들의 경험상 리더십은 전적으로 신뢰와 확신을 불러일으키는 능력에 기반한 것입니다. 여러분이 사람들에게 신뢰와 확신을 줄 수 있다면, 여러분에게 종속된 사람이 있든 권력으로 리드를 하든 성공할 가능성이 훨씬 높습니다.

다음 질문에 대해서는 채팅 기능을 사용해 주시기 바랍니다. 신뢰할 수 있는 리더를 묘사하는 표현들로 어떤 것이 있을까요? 한 단어 말고 구절로요. 예를 들어 "팀을 중시한다"가 있을 수 있겠습니다. 신뢰할 수 있는 리더를 묘사하는 흔한 구절이나 아이디어를 올려주세요. 같이 한번 보죠. "팀에게 귀 기울인다", "조직을 볼 수 있도록 돕는다", "건설적", "말하는 것을 실천한다." 훌륭한 예들입니다. 이제 우리는 한 단어에서 구절로 리더십에 대한 이해의 폭을 넓히고 있습니다. 보시다시피 다양한 생각들이 나왔습니다. 이걸 좋은 거죠. 하지만 동시에 "프로젝트 관리의 리더십"에 대한 공통된 정의에 이르고 프로젝트 관리자들이 능력을 키우도록 돕기 위해 우리가 더 노력해야 한다는 걸 보여줍니다.

그럼 그 구절들을 한번 들여다봅시다. "말하는 바를 실천한다," "언행이 일치한다," "스스로 하겠다고 말한 것을 한다", "입이 말한 곳에 돈을 투자한다." 이 구절을 보면 전 항상 미소 짓게 됩니다. "약속을 지킨다", "말한 것을 실행한다." 가장 흔한 구절 top 6에 들어가는 것들입니다. 어디서 찾은 건지 나중에 보여드리겠습니다. 여러분이 보시기에 이 여섯 가지 중에서 뭐가 제일 흔한 구절 같나요? 2번 6번, 1번 2번 6번이라는 답이 많네요. 이 내용은 아까 추천해 드린 "The Leadership Challenge"란 책에서 나온 겁니다. 1위를 차지한 구절은 "스스로 하겠다고 말한 것을 한다"입니다. 제 경험상 완전히 동의합니다. 하지만 문제는, 우리가 무엇을 할지 어떻게 결정해야 할까요. 우리가 하려는 것을 하겠다고 말하지만, 리더십의 관점에서 우리가 하는 일이 맞는지 어떻게 알 수 있죠? 우리가 제대로 하고 있는지 어떻게 알 수 있을까요. 좀 더 자세히 들여다 보겠습니다.

프로젝트 관리 리더십에 대해 이야기해 보죠. 효과적인 프로젝트 관리란, 계획하고 컨트롤하고 복잡한 프로젝트를 다루는 것이라고 앞서 말했습니다. 하지만 리더십은 앞을 내다보는 자세를 갖고 사람들을 이끌고 변화를 헤쳐나가는 것입니다. 오늘날 프로젝트 관리 환경에서는 둘 다 필요합니다. 여기 그래픽이 보여주듯 프로젝트 관리 능력과 리더십 능력은 프로젝트 관리 리더십으로 수렴합니다. 근데 뭐가 빠진 것 같죠.

이게 제가 많은 시간을 들여 연구한 부분인데, 제가 프로젝트 관리 리더십이라 부르는 것에 있어 빠진 게 뭘까요. 크게 두가지가 있습니다. 프로젝트 관리자 및 프로젝트를 리드하는 능력에 있어 결정적인 게임 체인저가 되는 것들인데요. 새로운 관점에서 한번 보죠.

여기 프로젝트 관리 리더십 모델이 있는데, 전 플로우 차트를 좋아하지 않기 때문에 먼저 원이 보이죠. 원은 반복적인 것을 뜻합니다. 먼저 전문적인 프로젝트 관리 능력이 있습니다. 그리고 이 능력의 효력을 극대화하기 위해 핵심적인 리더십 능력으로 이걸 에워쌉니다. 전문적인 프로젝트 관리 능력이 무엇인지는 다음 슬라이드에서 다루겠습니다.

그리고 "리스크에 강한 태도"가 있습니다. 우리가 하는 모든 일에는, 그게 업무든 개인사이드든 불확실성이 따릅니다. 하지만 리더십 능력은 불확실하지 않습니다. 우리가 어느 정도 예측 가능하기 위해 리더십 능력이 어떤 것인지 알아야 합니다. "리스크에 강한 태도"란 이해하고 항상 리스크가 있는지 살피는 것입니다. 그래서 원의 위쪽에 그려져 있는 거죠. 아래를 내려다 보는 것처럼. 리스크에 강한 태도를 가진 사람은 항상 위협적인 요소나 기회가 있는지 살피고 그 사이의 균형을 극대화하려 노력합니다.

그런 다음 "책임에 기초한 행동"이 있습니다. 아래쪽에 그려져 있구요. 무언가를 맡았다는 것과 책임지는 것을 혼동하는 경우가 많은데 짧게 짚고 넘어가겠습니다. 어떤 일을 맡았다고 해서 실제로 그 결과에 책임을 지지는 않을 수 있습니다. 가령 어떤 프로세스를 맡았다고 해도 그 프로세스가 제대로 사용되지 않을 때 실제로 그에 대한 책임을 지는 건 다른 문제입니다. 여기서 중요한 것은, "책임에 기초한 행동"이 이렇게 그려져 있다는 겁니다. 손을 모아 뭔가를 잡으려는 것처럼 말이죠. 어떤 일에 책임을 지는 것이란 그게 자신의 분야든 아니든 아무 것도 놓치지 않도록 하는 것입니다. 당신의 분야가 아님에도 불구하고 안 좋은 일에 항상 나서고 여러 가지를 처리한다면 책임 있는 사람으로 보여지는 거죠. 이게 "책임에 기초한 행동"입니다.

이제 네 가지 주요 구성요소들이 있고 여기 화살표들이 있습니다. 이 화살표들은 이 모든 과정이 반복적이고 계속해서 이렇게 해야 한다는 걸 보여줍니다. 항상 프로젝트 관리 능력과 핵심적인 리더십 능력, 리스크에 강한 태도 및 책임에 기초한 행동에 집중해야 합니다. 이게 다음에 나올 내용에 대한 틀을 제공합니다. 리더십 모델의 네 가지 간단한 구성요소로부터 시작하는 겁니다.

32:32 – 42:34

이걸 좀 더 세분화해 보죠. 네 가지 구성요소 안에 31가지 특성들이 있습니다. 스킬이란 단어 또는 행동이라는 단어를 쓰셔도 되지만 저는 특성이란 단어를 씁니다. 프로젝트 관리 능력을 이루는 11가지 특성이 있습니다. 핵심적인 리더십 능력에 해당하는 10가지 특성이 있구요. 리스크에 강한 태도에 해당하는 5가지 특성이 있습니다. 또 책임에 기초한 행동에 해당하는 5가지가 있습니다. 그렇게 전부 31개가 되는 거구요.

한 스텝 더 나아가면 이렇게 생겼습니다. 프로젝트 관리 능력, 핵심적인 리더십 능력, 리스크에 강한 태도 및 책임에 기초한 행동이 있구요. 그 아래 나와있는 아이템들이 각 항목을 구성하는 것들이죠. 예를 들어 프로젝트 관리 능력에는 11가지 아이템이 있는데 이걸 잘해야 하는 겁니다. "큰 그림을 이해"하는 것부터 "시간을 효과적으로 관리"하는 것과 "다른 사람들에게 다가가는 것" 핵심적인 리더십 능력에는 10가지가 있고, "자신의 실력을 보여주는 것"부터 10번 "침착하기" 등이 있습니다. 제가 가장 좋아하는 건 7번인데요. "건설적인 자극제가 되는 것." 사람들이 저에 대해



이렇게 묘사하곤 하는데요. 많은 경우 그게 제 역할이기 때문에 전 이렇게 묘사되는 것이 자랑스럽습니다. 변화를 시작하기 위해 긍정적인 피드백을 제공하는 것. 그게 건설적인 자극제가 되는 사람이 하는 일입니다.

리스크에 강한 태도에는 5가지 특성이 있습니다. "리스크 관리의 기초를 이해"는 것부터 "적절한 리스크 감수를 격려"하는 것 등등이 있죠. 조금 후 그 중 하나에 대해 이야기해 보겠습니다. 책임에 기초한 행동에는 5가지 아이টে이 있는데 "명확한 기대치를 설정"하는 것부터 "스스로 책임지는 것" 등이 있습니다. 그리고 여기 뛰어난 프로그램 관리자, 프로젝트 관리자 또는 포트폴리오 관리자가 되기 위해 노력할 필요가 있는 31가지 매우 간단한 아이টে이들이 있습니다. 시간이 지나도 변치 않는 스킬들이지만 종종 잊혀지기도 하는 것들입니다. 한 분야씩 살펴 보도록 하죠.

이 모델의 가운데 있는 프로젝트 관리 능력에 대해 이야기해 봅시다. 큰 그림을 이해하는 것. 프로젝트 관리자들은 한 프로젝트를 디테일까지 전체적으로 이해하고 전달하고 균형을 맞추는 능력으로 평가 받습니다. 쉽게 들리지만 아주 어려운 일이죠. 많은 분들이 저와 동의하실 거라 믿습니다. 때로는 뭔가를 간결하게 설명하는 것이 매우 어렵습니다. 그렇기 하기 위해서는 고객 또는 이해관계자들의 우선순위를 명확히 이해해야 합니다. 프로젝트를 간단하고 명확하게 설명할 수 있어야 합니다. 제 경험을 하나 들려드릴게요. 좀 코믹하기 때문에 제가 항상 드는 예인데요. 한번은 제가 어떤 프로그램을 맡게 되서 처음으로 한 질문이 "스케줄 좀 봐도 되겠습니까"였어요. 그래서 150 페이지짜리 스케줄을 받았죠. 저는 팀원들에게 "좋아. 이거 요약본 좀 볼 수 있을까"라고 했어요. 그랬더니 30 페이지짜리 요약본을 주더군요. 전 누군가 한 페이지짜리로 우리가 뭘 하려고 하는지 설명해 주길 바랬는데 팀원들이 이걸 어려워했죠. 팀이 설명하는 것을 어려워한다면 프로젝트 관리자도 쉽게 설명할 수 없습니다.

우리는 "3만 피트 뷰"라고 하는 것을 이해할 필요가 있습니다. 한 페이지짜리 명확하고 간결한 그림 같은 거죠. 이 그림은 우리로 하여금 쉬운 것이 아닌, 중요한 것에 집중하도록 만듭니다. 관심 있으신 분들께서는 나중에 제 이메일 주소를 알려드릴 테니 연락 주시면 제가 사용하는 엑셀 베이스의 executive project summary 템플릿을 다른 추가적인 내용과 함께 보내드리겠습니다. 전 프로젝트에 대해 설명할 때 이 템플릿을 사용하는데 매우 강력한 템플릿이라고 생각합니다. 또 매우 중요하기도 한데, 그 이유는 많은 프로젝트 관리자들이 프로그램을 제대로 구성하기 위해 전체적으로 보려는 노력 없이 바로 스케줄링부터 시작하는 잘못된 습관이 있기 때문입니다. 저는 항상 그 투스텝 과정을 거치느냐 아니면 바로 업무에 뛰어든느냐의 갈림길에 서곤 합니다. 너무 일찍 바로 뛰어들면 일을 다시 해야 하는 경우가 빈번히 생기는데 아마 여러분 중에서도 이를 경험해 보신 분이 계실 겁니다.

이제 핵심적인 리더십 능력에 대해 살펴보죠. 제가 주목하고 싶은 것은 "자신의 실력을 보여주는 것"입니다. 제가 보여드린 슬라이드에서 맨 첫번째였죠. 당신이 리더로서 유능한 프로젝트 관리자라는 확신을 다른 사람들이 갖고 있어야 합니다. 대부분의 사람들이 이에 동의할 거라 생각합니다. 프로젝트 관리 능력의 일부로 실력이 필요합니다. 실력이 있다는 것은 모든 분야의 전문가여야 한다는 것이 아니고 효과적인 결정을 내리기에 충분한 스킬과 전문성이 있는 것을 말합니다.

저는 제가 함께 일한 팀을 항상 자랑스럽게 생각했습니다. 저는 매우 뛰어난 사람들과 함께 했고 그들 덕분에 제가 결정을 내릴 수 있었기에 제 일이 훨씬 쉬워졌습니다. 많은 프로젝트 관리자들이 모든 분야의 전문가라 되려고 하곤 하는데 리더 역할을 맡게 되면 그런 걸 어느 정도 내려놓아야 합니다.

그리고 프로젝트 관리의 기초를 명확히 이해해야 합니다. 오늘 우리가 이 웨비나를 하는 것도 그래서입니다. 더 성장하도록 돕기 위해서죠. 또한 여러분의 리더십 스타일을 상황에 맞게 조정할 필요도 있습니다. 이게 제가 말하는 "상황에 맞는 리더십"입니다. 이에 대해서는 조금 후에 이야기하겠습니다. 또 각 분야의 전문가들의 말을 경청해야 합니다. 여러분 주변에서 조언을 해 주는 사람들 말입니다. 우리는 남의 조언에 항상 귀 기울이지는 않습니다. 하지만 리더십에 있어서 중요한 것은 항상 조언을 구해야 한다는 것이며 물론 자신의 스킬도 같고 닦아야 합니다.

이 슬라이드에서 여러분께 꼭 말씀 드리고 싶은 것은 리더십은 일종의 여정이라는 것입니다. 꾸준히 자신의 능력을 계발해야 하고.. 그러지 않으면 한마디로 뒤쳐집니다. 도입부에서 이야기했다시피 역할이 변하고 있고 비즈니스 환경은 우리로 하여금 변화하도록 강요합니다. 리더로서 여러분은 항상 우위에 있어야 하며 필요로 하는 모든 스킬에 있어 뒤떨어지지 않아야 합니다. 그러기 위해 하는 노력으로 오늘 이 웨비나가 좋은 예입니다. 여기서 우리는 서로에게 배우고 있습니다. 저는 채팅창을 통해 여러분들로부터 많은 것을 배웁니다. 이런 기회를 더 자주 갖기를 바랍니다.

이제 리스크에 대해 잠시 이야기해 보죠. 제가 열정을 갖는 것 중 하나가 리스크입니다. 제 생각에 프로젝트 관리는 사실 리스크 관리이기 때문입니다. 여러분이 리스크를 다루고 있지 않다면 아마 프로젝트를 매우 잘 핸들링하고 있는 거겠죠. 제가 생각하는 리스크의 정의는, 업계에서 일반적인 정의인데, 위협적인 요소들과 기회를 포함하고 있습니다. 둘 다 리스크에 해당하죠.

"리스크에 강한 태도"에 해당하는 주요 특성 중 하나가 "기회를 찾는 능력"입니다. 일반적으로 리스크는 나쁜 소식이거나 부정적인 의미이죠. 많은 분들이 이를 경험하셨으리라 생각합니다. 그렇기 때문에 사실 사람들이 리스크에 대해 공개적으로 이야기하지 않죠. 경영진이 리스크를 부정적인 것으로 본다고 생각하기 때문입니다. 제 생각에 이건 바꾸기 아주 힘든 사고방식을 갖게 합니다. 또 많은 사람들은 프로젝트에서 기회를 찾는 것을 어려워 합니다. 프로젝트 팀들에게 제가 조언을 한다면, 리스크가 셋 있을 때마다 하나의 기회를 찾으란 겁니다. 말은 쉽지만 실은 매우 어렵고 연습이 필요한 거죠.

기회를 찾는 것이란 "완화"라는 단어와 관련이 있습니다. 악재가 하나 지나가고 나면 우리는 그 리스크를 어떻게 완화할지 묻는데, 사실 완화하는 게 아닙니다. 완화하는 것은 리스크를 줄이는 여러 방법 중 하나일 뿐입니다. 피하거나 다른 방향으로 넘기는 등의 다른 방법도 있죠. 하지만 보통 완화하는 방법이 떠오르고 완화시켜야겠다고 생각하는 순간 자동적으로 기회를 찾는 것을 배제하게 됩니다. 여기서 벗어나야 합니다. 하지만 제가 사람들에게 하는 조언은 매우 간단해요. 어떻게 하면 더 성공적인 프로젝트를 수행할 수 있을까요. 여러분의 프로젝트에 있어 더 성공적으로 수행하기 위해 해야 할 일들은 무엇일까요. 거기서 여러분의 기회가 시작되는 것입니다. 성

공적인 프로젝트 수행을 위해 무엇을 해야 할지 적고 분석하기 시작하세요. 거의 매번 새로운 기회를 찾을 수 있을 겁니다. 한번 이런 사고방식을 갖게 되면 계속해서 이런 식으로 생각하게 됩니다. 부정적이지 않고 긍정적인 거죠.

42:35 – 52:52

책임에 기초한 행동. 아래를 향하는, 손을 맞잡는 거 기억하시죠? 아무 것도 놓치지 않는 것. 팀원 하나가 뭔가를 빠뜨려도 책임지는 누군가가 가서 그걸 바로잡는 거죠. 또 중요한 것은, 어려운 건데, 명확한 기대치를 설정하는 것입니다. 여러분이 함께 일한 관리자들이 스스로 그렇게 했다고 생각할 수 있습니다. 하지만 여러분은 그들이 좀 더 명확했으면 좋겠다고 생각할 수 있죠.

이것이 책임에 기초한 행동을 하기 위해 중요한 스텝입니다. 기대치를 명확히 하지 않는다면 다른 사람들이 본인에게 무엇을 기대하는지 어떻게 알겠습니까. 이게 다음 번 항목의 요점입니다. 팀원들은 자신에게 무엇이 기대되는지 알아야 합니다. 이게 높은 성과를 내는 팀의 비결입니다. 높은 성과를 내는 팀은 팀원들 스스로 책임이 있다고 생각합니다. 프로젝트 관리자가 중간에 나설 필요가 없습니다. 저는 그런 팀과 일하는 것을 좋아합니다. 그들은 스스로 책임이 있다고 생각합니다. 팀원 하나가 뭔가를 할 수 없을 때 – 이런 일은 종종 발생하는데 – 팀 전체가 뛰어들어 도와줍니다. 우리가 원하는 태도는 바로 이런 거죠.

명확한 기대치를 설정하는 것은 사실 어려운 일입니다. 그 이유 중 하나는, 명확하고 간결하며 사람들이 공감할 수 있는 방식으로 해야 하기 때문입니다. 현재 상황과 전혀 상관이 없거나 공허한 말로 해서는 안됩니다. 저는 여러분께서 과정이 아닌 성과에 집중하시기를 권합니다. 결과 지향적이어야 합니다. 과정에 집중하는 순간 책임의 뒷에 빠집니다. 성과에 집중하고 무엇을 기대하는지 명확히 하십시오. 지금 그렇게 하고 있지 않다면 연습을 하고 팀과 함께 이야기 하십시오. 지금 그렇게 하고 있다면 기대치를 높이기 위해 개선할 수 있다는 것을 잊지 마십시오. 책임에 기초한 행동은 프로젝트 관리 리더십의 핵심입니다.

자 이제 4가지 구성요소에 대해 봤죠. 프로젝트 관리 능력, 리더십 능력, 리스크에 강한 태도 그리고 책임에 기초한 행동. 오늘 배운 걸 토대로 각 카테고리별로 스스로를 평가해 본다면 여러분은 어떤가요. 일반적으로 약한 편인지 평균인지 아니면 어떤 분야에서 솔직히 강하다고 생각하시나요?

“평균”도 있고 “약함”도 있고 “강함”도 있네요. 여러가지 다 있을 수 있죠. 제 경험상 구체적인 평가를 할 때 제가 상대한 대부분의 사람들은 평균과 약함 사이에 해당하는 사람이 더 많습니다, 평균보다 강한 쪽보다. 아까 그 31개의 특성으로 돌아가서 자신에 대해 솔직한 점수를 매겨본다면 말이죠. 이제 한 단계 더 나아가 보죠.

여러분의 팀은 여러분을 어떻게 평가할까요? 여러분의 상급자나 관리자가 여러분을 어떻게 평가할까요? 한번 생각해 볼 문제이자 아주 중요한 문제입니다. 여러분의 리더십 능력을 키우기 위해 피드백을 구하는 것은 아주 좋은 방법입니다. 이걸 부끄러워하면 절대 안됩니다. 다른 이들에게

다가가 생각을 듣는 것은 강점이고 약점이 아닙니다. 대화 중 이런 내용이 나오면 편하게 이야기 하십시오. 여러분이 프로젝트 관리 리더로서 배우게 되는 것 중 하나는 자신에 대한 부정적인 피드백에도 귀 기울여야 한다는 것입니다. 그래야만 스스로 더 나아질 수 있습니다. 여러분은 사실 팀의 일부이고 팀의 일부인 것처럼 행동해야 합니다.

이 모든 것을 가능하게 하는 "상황에 맞는 리더십"에 대해 살펴봅시다. Paul Hersey와 Ken Blanchard가 처음 이야기 한 개념입니다. Ken Blanchard에 대해 아시는 분들은 아시겠지만 그의 저서 중 가장 인기 있는 것 중 하나가 "One Minute Manager"입니다. 읽어보신 분도 계시겠죠. 이 책의 요점은 사실 최고의 리더십 스타일이란 게 따로 있는 게 아니란 것인데, 이 내용을 아주 잘 전달하고 있습니다. 이 책을 강력히 추천합니다. 아마도 아마존 베스트셀러 중 하나일 겁니다. 가장 성공적인 리더들은 자신이 리드하는 그룹이나 개인들의 성숙도에 따라 리더십 스타일을 맞추는 사람들이라고 합니다. 많은 사람들이 본인이 이렇게 하고 있다는 걸 깨닫지 못하기도 합니다. 하지만 사실 그렇게 하고 있죠. 왜 그런지 이해하는 게 중요합니다.

"상황에 맞는 리더십"은 프로젝트 관리 리더십 성공을 위한 훌륭한 기술입니다. 자세히 한번 들여다 보죠. 상황에 맞는 리더십은 지금 보시는 것처럼 상황에 맞는 리더십 2로 진화했습니다. 이 슬라이드가 무슨 의미인지 설명해 드릴게요. 먼저 네 종류의 리더십 타입이 있습니다. 지시하는 타입, 코칭하는 타입, 지원하는 타입 그리고 위임하는 타입 등이 있습니다. 여러분은 이 네 가지 중 하나에 해당할 것인데, 어디에 해당할지는 아마 여러분이 상대하는 사람들에 따라 다르겠죠. 가령 지시하는 타입이라면, 열의는 있지만 어떤 일을 해야 하는지 정확히 알지 못하는 그룹을 도와줘야 하는 상황일 수 있겠죠. 또 코칭하는 타입이 있는데 이 경우엔 성숙도가 올라가고, 궁극적으로 여러분이 원하는 건 위임만 하면 팀원들이 스스로 알아서 하는 상황일 겁니다. 이게 높은 성과를 내는 팀입니다.

또 중요한 특성 중 하나는 책임지는 태도입니다. 이것 좀 더 연구해 보시기 바랍니다. 관련된 유튜브 비디오가 있는데 안타깝게도 제가 웨비나 도중 그걸 틀어드릴 순 없지만 여기 타이틀이 보이시죠. Ken과 Scott Blanchard. 유튜브에서 한번 찾아보시기 바랍니다. 핵심적인 질문에 대해 이야기하는, 아주 좋은 내용입니다. 그 질문이 무엇인지 말씀 드리진 않겠습니다만 여러분이 그 동영상을 보시면 "아하 저건 리더로서 꼭 마주해야 할 중요한 질문이군" 하실 겁니다. 제게는 매우 유용했던 동영상입니다.

여기서 잠깐 한마디 더 하자면, 많은 조직들이 미처 깨닫지 못하는 것 중 하나가, 코칭이 리더십의 성장에 필수적이고 매우 가치 있다는 사실입니다. 우리는 팀이 발전하도록 도와야 합니다. 돕는 척만 하지 말구요. 우리는 목표 설정을 하고 매년 성과 평가를 하는 등 여러가지를 합니다. 하지만 여러분의 경험상 평가와 평가 사이에 코칭을 받아본 적이 얼마나 있습니까. 리더십을 진심으로 중요시하는 조직들은 코칭을 합니다. 제가 함께 일해본 중 가장 성공적인 리더들은 본인들이 한참 성공하는 와중에도 코칭을 받았습니다. 그들은 코치가 여러 명 있습니다. 저도 훌륭한 코치들을 많이 알고 있고, 만약 여러분이 코치가 없다면 한번 구해보시기 바랍니다. 큰 도움이 될 겁니다.

마지막 아이템은 "스스로를 변화의 대표자로 포지셔닝해라"입니다. 앞서 변화에 대해 이야기 했는데, 왜 이게 변화에 대한 리더십 모델의 특성 중 하나로 올라와 있지 않냐는 질문도 받았습니니다. 제 답은, 별도의 특성으로 분류할 필요 없이 리더십의 일부로 추구해야 한다는 것입니다.

많은 프로젝트 관리자들이 변화 관리를 변화 컨트롤과 혼돈합니다. 여러분 중 공감하시는 분도 있을 것 같습니다. 프로젝트를 하면서 변화를 컨트롤하는 것이 필요하다는 건 우리가 잘 알고 있습니다. 프로젝트에 따라 범위의 변화이든 스케줄이나 비용상의 변화이든 우리는 변화를 원합니다. 변화 컨트롤이란 그런 것이죠. 변화 관리란 전체적으로 변화를 다루는 것을 말합니다. 한가지 확실한 것은, 끊임없는 변화가 있다는 것에 우리가 동의했는데, 프로젝트들은 사실 변화를 가져오기 위한 것이란 점입니다. 하지만 이건 체계적인 변화 컨트롤에 대한 것만은 아닙니다. 이건 프로젝트 상의 변화를 어떻게 다루지에 대한 것입니다. 사람들이 변화에 어떻게 대응하는지, 변화가 어떻게 설명됐는지. 프로젝트는 사람들에게 영향을 미치기 때문입니다. 프로젝트 관리자들이 이해해야 할 주요 포인트 중 하나는, 스스로 변화 관리 스킬을 갖고 닦을 필요가 있다는 겁니다. 제 생각에 이건 매우 중요합니다. 변화의 다이내믹과 왜 이런 변화를 추구하는지, 무슨 일이 있을지를 이해해야 합니다. 이건 IT 분야에서 전형적인 예인데, IT 상의 매우 간단한 변화가, 제대로 설명되지 않을 경우 유저들에게 큰 불안을 가져올 수 있습니다. 아마도 변화에 대한 저항을 마주하게 될 것입니다. 변화를 거부하는 사람들은 항상 있게 마련인데, 어떻게 그들을 설득해야 할까요. 모든 건 소통입니다. 변화 관리 기술은 여러가지가 있는데 여러분이 그 중 몇가지는 연구해 보셨을 겁니다. 하지만 결국엔 변화에 대해 소통하는 것입니다.

어떻게 하면 소통을 보다 쉽게 할까요. 명확한 기대치를 세우고 변화가 가져올 불안을 완화시켜야 합니다. 매우 명확한 기대치를 세우고 변화에 대해 설명하고 변화가 일어나는 동안 어떠한 행동을 예상하는지에 대해 설명해야 합니다. 결국엔 큰 도움이 될 겁니다. 기억하세요. 리더십은 사람들에게 대한 것이고 변화는 사람들에게 영향을 미칩니다.

52:53 - END

성공으로 가는 길. 프로젝트 관리 리더십 모델은 이걸 위해 만든 거죠. 몇 가지 주요 스텝이 있는데 하나씩 보도록 하겠습니다. 첫번째로 "자신을 이해하라." 여러분이 리더로서 해야 하는 것 중 하나가 스스로를 이해하고 스스로의 성격에 대해 평가하는 것입니다. 좋은 모델들이 몇 나와있습니다. 제가 개인적으로 사용하는 건 디스크 모델입니다. 다른 사람들은 다른 모델을 쓰기도 하겠죠. 더 복잡한 것들도 있구요. 하지만 여러분이 다른 누군가를 리드하기에 앞서 우선 자기 자신을 이해해야 합니다. 그건 코치를 포함한 다른 사람들과의 대화를 통해 가능할 수도 있습니다. 이 모델은 여러분으로 하여금 리더십의 여러 구성요소들과 특성들을 이해하고 스스로의 초기 평가를 금방 할 수 있게끔 합니다. 앞의 슬라이드에서 초기 평가가 무엇인지 보여드렸습니니다만, 카테고리 별로 본인이 어디에 해당하는지 보는 거죠.

그런 다음 아까 이야기한 프로젝트 관리 리더십 모델 - 4개의 구성요소와 31개의 특성 -을 적용합니다. 그런 다음 특성별로 구체적인 점수를 매깁니다. 특성별로 점수를 매기는 것은 꽤 큰 작업

이지만 어떤 기준을 제공합니다. 하지만 그 결과는 여러분이 계속해서 돌아볼 만한 것이 될 텐데, 앞서 말했듯이 이건 하나의 여정과 같기 때문입니다. 더욱 발전하기 위해 어떤 계획을 갖고 있으며 어떤 활동을 할 것인지에 관한 여정입니다.

그 다음은 모델에 나온대로 "여러 팁과 테크닉을 검토"하는 것이 있습니다. 이에 대해선 나중에 더 말씀드릴 거구요. 그 다음엔 "개인적인 발전 계획"이 있습니다. 여기서 사람들이 "아 나한테 발전계획이 필요한가?"하는데 그에 대한 답은 "우리 모두 필요하다"입니다. 모든 리더들은 아주 간단하게라도 스스로의 발전 계획을 세웁니다. 결국 우리가 하는 일을 우선 더 잘 해야 합니다. 어떤 사람들은 "그거 별 거 아냐. 난 별로 흥미 없어"라고 합니다. 하지만 오늘날의 비즈니스 환경에서 별 거 아닌 듯 보이는 것이 제가 보기엔 어려운 일입니다. 다른 수가 없습니다. 더 발전하기 위해서 그냥 해야 하는 일들입니다. 그런 다음 모니터링과 재평가를 통해 지속적으로 발전합니다. 저는 여러 종류의 평가를 들여다 봤는데, 여러분도 한번 보시면 "와 내가 할 일이 아주 많군" 하실 겁니다. 저도 개인적으로 할 일이 꽤 많지만 가능한 한 저 스스로를 발전시키는 데 시간을 투자합니다.

몇가지 주요 포인트를 다시 돌아보겠습니다. 관리와 리더십은 같은 게 아닙니다. 관리는 이해관계자들이 좀 쉴 수 있게 하는 것이고, 리더십은 신뢰와 확신에 대한 것입니다. "상황에 맞는 리더십"은 강력한 기술입니다. 말씀드린 동영상을 꼭 보시기를 권합니다. 확신과 신뢰를 쌓을 수 있는 능력은 매우 중요하다는 거 이미 제가 설명 드렸죠. 또 4개의 구성요소와 31개의 특성에 대해 얘기했습니다. 뛰어난 프로젝트 관리자가 되기 위해 필요한 것들이고 이 모델의 기초가 되는 것들입니다. 또 쉬운 것이 아닌, 중요한 것에 집중해야 한다고 이야기 했습니다. 변화를 이해하는 것이 그 중 하나죠.

요컨대 핵심은, 다른 사람들이 당신에게 신뢰나 확신이 없다면 당신의 메시지를 믿지 않을 겁니다. 그게 핵심입니다. 사람들이 당신의 메시지를 믿기를 바라죠. 그러기 위해서 꼭 권위가 필요한 건 아닙니다. 신뢰와 확신이 있으면 되는 겁니다.

자 이제 "The Power of Project Management Leadership"이란 책 참고하시구요. PMI가 이 책을 채택해서 매우 기쁩니다. PMI를 통해 이 책을 구하실 수 있구요. 2015년 3월 PM 네트워크의 일부로 PM-leadership.com에서 더 많은 정보를 구하실 수 있습니다. PMI에게 감사 말씀 드립니다. 지금 질문 있으신 분들은 여기 제 연락처가 있구요. Project executive summary라는 엑셀 툴 템플릿을 받고 싶으신 분들은 맨 마지막 이메일 주소 [info@pm-leadership.com](mailto:info@pm-leadership.com)으로 연락 주세요. 모든 프로젝트 관리자가 자신의 툴 박스에 이 템플릿을 저장해서 사용하기를 강력히 추천합니다. 저는 언제나 여러분이 필요하신 정보를 드리고 돕고자 합니다. 자 이제 제가 시간에 맞춰서 끝낸 것 같은데 수자, 다른 질문들이 있나요?

호스트: 고마워요 Laszlo씨. 질문이 두어개 있네요. 지금 시간이 1분 정도 밖에 안 남아서 답하지 못한 질문들은 모두 오프라인 토론방에 올려놓겠습니다. Jill, Timothy, Deepali와 Michael 등등이 한 질문들을 올릴게요. 답변도 토론방에 올리겠습니다.

다시 한번 훌륭한 웨비나를 시간 맞춰 진행해 주신 Laszlo씨에게 감사 드립니다. 내용이 아주 많았는데 시간 맞춰 끝낼 수 있어서 다행이네요. 1분 밖에 안 남아서 질문을 더 받을 순 없지만 오프라인 토론방에서 추가로 질문해 주세요. 강연자와 연락하고 싶으시면 질문을 보내실 이메일 주소 등등이 다 제공됐으니 참고하시구요. 프레젠테이션 내용을 담은 PDF 파일도 오프라인 토론방에 올려질 테니 다운받으시면 되구요.

오프라인 토론방을 통해서 웨비나에 대한 이야기를 계속해서 나누시고 최대한 활용하시기 바랍니다. 참여해 주셔서 다시 한번 감사드리고 다음 달에 또 좋은 프레젠테이션으로 다시 만나뵙기를 기대하겠습니다.