

Leaders: 3 Innovative Environments and 10 Important Skills

리더: 3 가지 혁신적인 환경과 10 가지 중요한 기술

00:00 – 1:02

안녕하세요 글로벌 PMI 혁신 경영 주제의 일환으로 진행되는 웨비나 강연에 오신 것을 환영합니다. 웨비나 강연을 시작하기에 앞서, 웨비나 라이브 강연에 참여하시거나 강의를 찾아보시는 분들은 PDU가 자동적으로 등록됨을 알려드립니다. 여러분에 개별데이터에 PDU가 자동 반영되는데 약 10-14 일 정도 소요됩니다. 강연이 진행되는 동안, 발표자에게 질문이 있다면 "Question"라고 명기하시고 채팅세션에 문의사항을 타이핑해 주세요. 강연 마지막 Q&A 세션에서 질의에 답변 드릴 것입니다

오늘의 진행자는 Harvey Robbins 박사입니다. 그는 현재 심리학자이며, 심리 컨설팅, 임원 코칭과 교육을 세계적으로 제공하는 Robbins & Robbins 사의 회장을 역임하고 있습니다. 또한 리더십, 팀, 변화 관리에 관한 여러가지 책을 공동 저서하기도 했습니다. 오늘 강연에서 Robbins 는 리더십과 혁신, 3 가지 혁신적 환경 요소와 10 가지 중요한 기술에 대해 강연할 것입니다. 이제 Robbins 에게 마이크를 넘기겠습니다.

1:03 – 10:45

안녕하세요, 전 세계에서 강연에 참여해주신 여러분 반갑습니다. 이번 강연은 제가 발견한 다음의 사실에 대한 요약본 정도에 불과합니다. 리더들에게 있어 혁신을 일으키고 격려하는 기업 내 환경을 만드는 것은 리더십의 필수적인 요소라는 것입니다. 첫 번째로, 조직 내에서 리더십이 만들어내는 모든 환경적 요소에 대해 살펴보겠습니다. 그 중 혁신을 이끌어내기 위해 훌륭한 리더들이 만들어내는 3 가지 환경적 요소에 관해 말씀드리고 싶습니다. 조직이 잘 돌아가도록 하기 위해 리더와 조직원이 하는 일들은 크게 3 가지로 나눌 수 있습니다. 훌륭한 리더는 성과 주의이고, 프로세스 지향적이며 피드백이 풍요로운 환경을 만듭니다. 그래서 제 워크샵에 참여하는 리더들은 이 세 가지 요소를 노트에 적고 책상 어딘가에 붙여 놓고 그들이 하는 모든 일들이 다음 세 가지 요소에 부합하는지 확인합니다. 최근 저는 높은 성과의 팀 조직, 스크럼 (형태의 업무 방식), 그리고 혁신을 향한 협동적 환경을 만들어내기 위한 많은 일들을 하고 있습니다.

우리가 만드는 두 번째 환경적 요소는 프로세스 지향성입니다. 사람들은 일관적인 방법으로 일할 수 있도록 만드는 프로세스가 있는지 알고 싶어 합니다. 프로세스에 관하여 좀 더 구체적으로 말하기 전에, 조직 안에서 혁신을 만들 수 있는 프로세스에 관해 좀 더 얘기하고 싶습니다. 저는 여러분이 만들어 내는 환경이 피드백이 풍요로운 환경인지 확인하는 세 번째 요소에 대해서도 이야기 하고자 합니다. 생각 해 보십시오. 리더들은 구체적인 결과로 이끄는 환경을 만들고, 이것이 조직원들에게 동기를 부여하며 중요한 결과를 달성하도록 합니다. 리더들은 사람들이 신뢰하는 프로세스를 따르고 있습니다. 프로세스는 일관성이 있고 신뢰를 형성하며 팀원들이 결과를 달성위해 프로세스를 따르며 그들로부터 피드백을 받을 수 있습니다. 그래서 저는 이 프로세스 지향성에 관련하여 좀 더 이야기하고 싶습니다 왜냐하면 이 워크샵은 리더십 관점에서 혁신적 환경을 이끌어낼 수 있도록 구성되었기 때문입니다.

제가 발견한 것 중 한 가지 사실은 리더들은 본인들에게 요구되는 것을 이루어낸다는 것입니다. 모든 조직은 자신들의 조직이 좀 더 혁신적으로 변하길 바랍니다. 하지만 사람들이 이런 얘기를 할 때마다 저는 일단 당신이 사람들에게 피드백을 주는 방법, 혁신을 만들기 위해 그동안 사용된 과정을 살펴보게 됩니다. 제가 자주 발견하게 되는 첫 번째 사실은, 혁신, 새로운 개발, 제품 라인 확장 등을 말하면서 피드백을 받는 방향이 없다는 것입니다. 예를 들어 3M 과 같이 혁신으로 잘 알려진 조직을 이끈다고 가정해 봅시다. 그들은 성과 방향성과 피드백 프로세스를 만들었습니다. 모든 엔지니어들은 자신의 시간 중 최소 10-20%을 새로운 제품, 제품 라인 확장을 위한 혁신적 접근 방법을 생각하는데 할애해야 한다는 규정사항이 있습니다.

오늘 아침 신문에서 3M 이 새로운 아이디어를 유도하도록 만든 프로세스 덕분에 혁신과 창조를 통해 제품 라인 확장에서 그들이 원한 목표치를 성공적으로 달성했다는 기사를 읽었습니다. 비록 새 제품에서 수익 창출이 미미하긴 하지만. 만약 당신이 사람들로 하여금 신제품은 단지 새로운 브랜드 창출에 그치는 것이 아니라, 라인 확장이나 기존의 제품을 다른 카테고리로 대체하는 것이라고 생각하게 만든다고 가정해 봅시다. 어찌됐던 요점은 그들은 성과를 내는데 많은 시간을 투자하는 것은 말할 것도 없이, 프로세스 확장에 있어 제조자의 입장에서 생각했는지 또는 전혀 새로운 아이디어를 생각해 내는데 할애한 시간과 성공률에 근거해 그들의 성과가 측정될 것이라는 피드백을 받는다는 것입니다.

제가 생각하는 것 가운데 주변에서 광범위하게 일어나는 일들은 스크럼 컨셉과 유사합니다. 이것도 프로세스에 해당합니다. 스크럼과 애자일의 컨셉에 대해서 들어본 적이 있습니까? 하지만 이 컨셉들이야 말로 여러분이 협동, 기능교차팀, 팀 자주적으로 스스로 결정을 하도록 돕는 프로세스를 통해 혁신적 환경 요소를 만들 수 있게 합니다. 또한 이 컨셉들은 어느정도 장애물을 극복하고 팀원들이 새로운 아이디어를 낼 수 있는 환경을 조성하는데 목적이 있습니다. 스크럼 프로세스에서 스크럼의 취지는 혁신, 새 제품 개발, 장애를 식별하여 제거함으로써 진행이 더욱 효과적으로 작동하게 하는 것, 팀원들이 의도적으로 장애물을 분별하고 극복하도록 책임과 역할을 부여하는 것입니다. 만약 여러분이 리더십 관점에서 혁신을 바라본다면, 본인들이 무엇을 원하는지, 어떤 결과를 얻고 싶어하는지 질문을 던질 필요가 있습니다. 예를 들어, 역할에 있어 훌륭한 팀을 만들기 위한 책임으로는 누가, 무엇을 언제까지 라는 것을 명확히 하는 것입니다. 여러분 팀이 정상적으로 잘 진행하고 있는지 어떻게 확인하실 건가요? 그것이 프로세스입니다. 여러분이 프로세스를 만든다면, 혁신적인 프로세스를 가지고 싶다고 하시겠지요. 그것이 무엇을 의미하는 것일까요? 예를 들어, 소규모의 스크럼 팀을 만듭니다. 목표 중 하나는 혁신적인 관점을 개선하는 방법으로 생각하고 있는지를 확실히 하는 것입니다.

현재 우리들이 보유하고 있는 프로세스는 장애물을 극복하는 것이지 혁신에 방해되는 프로세스를 제거하는 것이 아닙니다. 의사 결정에 많은 층을 두는 것은 혁신을 방해할 수 있습니다. 그래서 스크럼 팀은 사람들이 한 곳에 모여, 장애를 극복하고, 장애를 예방하고, 더욱 혁신할 수 있도록 혁신을 통하여 신 제품과 새로운 프로세스를 만들기 위한 일종의 최첨단기술개발팀이라 할 수 있습니다. 동시에 사람들이 지속적으로 피드백을 받는지 확인하십시오. 높은 성과를 내는 팀에 대해 얘기할 때, 리더십은 조직원들이 누가 어떤 책임을 가지고 있고, 완료일이 언제이며, 어떻게 서로

확인할 건지 확실히 하며 월별로 피드백을 받도록 확실히 한다는 것입니다. 내가 깨달은 흥미로운 사실 한 가지는 스크럼에 관한 것입니다. 스크럼 팀들은 월별이 아닌 하루에 한 번, 때때로 하루에 몇 번이고 피드백을 받았습니다. 그들은 팀원들에게 역할과 책임에 근거하여 그들이 이끌어내야 하는 구체적 결과에 맞게 피드백을 주고 있었습니다.

만약 당신이 이러한 프로세스를 이용한다면, 현존하는 새 제품에 대한 혁신적인 접근도 생각하게 될 것이고 본질적으로 원했던 것을 얻게 될 것입니다. 좋은 리더란 본인이 본질적으로 원하는 것을 쟁취합니다. 그것에 대해 조직원들에게 피드백과, 의지할 수 있는 프로세스를 제공합니다. 구성이 팀 프로세스이던 스크럼 프로세스이던. 다음의 세 가지가 리더가 만들어야 하는 환경적 요소입니다. 조직 내 모든 문화는 리더에 의해 형성됩니다. 만약 당신이 결과 주의적이고, 프로세스 지향적이며, 피드백이 풍부한 환경을 만들어 낸다면 훌륭한 리더로 간주될 수 있는 궤도에 오를 것입니다. 훌륭한 리더의 중요한 능력 중 한 가지는 조직원들이 당신을 따르길 원하도록 만드는 것입니다. 이것이 내가 생각하는 리더십의 종착점입니다. 사람들이 당신을 따르길 원하지 않는다면 당신은 좋은 리더가 아닙니다. 여러분이 조직내에서 어떤 위치에 있던, 어떤 직위를 가지고 있던지간에 말입니다.

당신은 조직원들이 당신을 따르도록 만들어야 하며 그러기 위해선 당신이 규명하는 정확한 목표가 있어야 합니다. 조직원들이 규칙적으로 따를 수 있는 프로세스가 있는지, 그 프로세스에 확신이 있는지, 그것에 대해 지속적인 피드백을 받고 있는지 확인하십시오. 이제는 조직원들이 당신을 따르도록 만들 수 있는 중요한 리더십 스킬에 대해 알아보겠습니다.

10:46 – 20:01

사람들이 리더를 따르게 하는 2 가지 중요한 요소는 리더가 가지고 있는 대인관계와 기술적 측면에 달려있습니다. 개인적 견해로, 우리는 강의 막바지에 개인의 성격/특징을 기반으로 사람들과 관계를 맺게 되는 수준에 도달할 것입니다. 다재다능함을 이용하여 성격 차이를 극복하는 것은 우리가 마지막에 다룰 내용입니다. 사람들이 리더를 따르게 한 후 리더가 좋은 리더라고 알게 하는 것이 과연 첫 번째 방법일까요? 잠시 리더십에 관해 이야기해 보겠습니다. 좋은 리더십에는 2 가지 측면이 존재합니다. 먼저 측정하기 쉬운 기술적 측면이 있습니다. 목표, 목적, 역할에 따른 책임, 의사 결정, 피드백 매커니즘과 같은 것들입니다. 이것들은 측정하기 용이한 프로세스들입니다. 서서히 시간이 흐르면서 측정 가능합니다.

리더십의 대인관계 측면은 측정하기 어려운 범주에 속합니다. 예를 들면 개인적 가치, 사적인 문제, 성향 차이, 문화 차이(가상팀이나 기능 교차 팀과 일할 때 많이 발견되는데 이것은 같은 조직내에 문화 차이가 존재하기 때문) 같은 것들입니다. 좋은 리더는, 리더십이란 기술적 측면과 대인관계 측면의 결합이라는 점을 이해합니다. 여러분이 조직원들이 조직의 목표와 중요한 역할과 책임에 대해 알고 있는지 확신하는데만 많은 시간을 허비하고, 그들이 서로 잘 화합하고 각자의 성향 차이에서 오는 관계를 잘 극복하도록 노력하는 것을 잊어버리면 그 조직/팀은 와해됩니다. 반대로 팀원들이 서로 잘 화합하고 함께 일하도록 노력하는데만 많은 시간을 할애하고, 조직의 목표에 대해 분명히 하지 않거나 의사결정을 하는데 도움을 주지 않는다면 역시 조직/팀은 와해됩니다. 그래서 리더십이란 기술적 측면과 대인관계 측면 사이의 균형을 맞추는 일이여야 합니다. 이제 리더가 진정한 리더로 보이기 위해서 필요한 구체적 기술에 대해 이야기 해 봅시다.

이제 여러분은 12 가지 요소를 이해했고, 여기에 2 가지만 덧붙이겠습니다. 첫 번째는 리더가 해야만 하는 일로서 새로운 리더, 기존의 리더 모두에게 해당되는 것입니다. 바로 플래닝(계획) 프로세스입니다. 내가 만나온 많은 사람들이 새롭게 리더의 역할로 부상했습니다. 그들은 직원들이 자신을 좋은 리더가 아니라고 생각하지는 않을까, 사람들이 따라주지는 않을까 하는 걱정을 하는 경향이 있었습니다. 이런 현상은 종종 발생하며, 엔지니어에서 프로젝트 매니저가 된 후에도 매니지먼트 능력의 부재로 패닉에 빠지기 시작하기도 합니다.

이것은 단지 플래닝(계획) 프로세스이므로 패닉에 빠질 필요는 없습니다. 플래닝(계획) 프로세스로 리더십에 접근한다면 당신은 더 나은 아이디어로 일을 완료하게 될 것이며 사람들은 당신을 따를 것입니다. 다른 무엇보다 믿을만한 방법입니다. 리더가 갖추어야 할 두 번째 스킬은 방향에 대한 중요도 인지입니다.

팀원들은 당신의 마음 속에 조직이 나아가야 할 방향이 있는지 알고 싶어 합니다. 조직의 방향은 보통 제일 윗 단계에서는 비전 제시문으로 시작되어 미션의 형태로 세분화되고, 가치라 불리며 직원들 서로서로 교류하게 합니다. 대부분 조직에서 내가 본 것은, 회사가 가진 초기의 비전 제시문이며 이것은 모든 조직들이 가지고 있습니다. 만약 당신이 비전 제시문을 본다면, 모든 것이 쓰여 있지 않다는 것을 알게 되는데, 조직 내에서 말하려는 목소리대로 작성되지 않았기 때문입니다. 이런 비전 제시문은 회사 밖에서 따로 휘날리는 깃발과 같습니다.

그것들은 크고 추상적인 제시문입니다('저희는 시장에서 최고, 아니면 두 번째가 될 것입니다. 최상의 고객 서비스를 제공할 것입니다'와 같은). 이러한 비전 제시문은 당신에게 회사가 무엇을 상징하는지 정확히 말해주지 않습니다. 추상적으로 어떤것을 계획하고 있는지 말해줄 뿐입니다. 내가 지향하는 것은 조직의 비전 제시문 끝에 'By((누구)에 의해)'를 덧붙이는 것입니다. 우리는 시장에서 넘버원이 될 것입니다 'By'. 'By'뒤로 빈칸을 채울 수록 그것들은 당신의 미션 목록이 될 것입니다.

사람들은 회사의 비전과 미션에 맞춰 그 목적을 지지할 것입니다. 가치들이란, 사람들이 어떻게 행동할지, 어떻게 갈등을 해결하는지, 어떻게 결정을 하는지에 관한 것들입니다. 당신의 시간을 절약할 수 있도록 이런 가치들을 미리 정해야 합니다. 리더의 역할은 모두가 가야할 방향과, 노력해서 성취해야 할 것, 그것을 위해 어떻게 해야 하는지 정하는 것입니다.

리더가 목표를 정하는 것은 중요합니다. 훌륭한 리더들이 목표를 정하는 방법은 아주 멋집니다. 이것은 깜짝 놀랄 접근법입니다. 내가 알게된 좋은 리더의 목표를 정하는 방법은 바로 목표를 시간대로 나누는 것입니다. 단기, 중기, 장기 목표처럼 말입니다. 단기 목표는 1-30 일 걸리는 일입니다. 30 일동안 우리는 어떤 일을 해야 할까요? 중기 목표는 3-6 개월 걸리는 목표입니다. 장기 목표는 6 개월 이상 걸리는 일입니다. 많은 사람들이 일을 완료하기 위해 목표에 우선순위를 매겨야 한다고 말합니다. 하지만 이런 방법은 우선순위가 저마다 달라 많은 사람들에게 혼란을 가져다 줍니다. 그래서 나는 사람들로 하여금 단기 목표의 우선 순위만 정하게끔 합니다. 그것들은 30 일 내에 성취되어야 합니다. 시간이 지날수록 단기 목표 리스트에 1-3 개월이 추가되어 중기 목표가 만들어 집니다. 그러면 단기 목표 리스트에 다시 우선순위를 매깁니다. 높은 성과를 내는 리더가

이끄는 높은 성과의 조직은 그들의 목표를 매 30 일마다 혹은 그 이하로 다시 우선순위를 매김으로써 목표를 항상 새롭게 초기화 시키세요. 거기엔 2 가지 이유가 있습니다.

일단, 팀원들이 일을 신속하고, 빠르고 쉽게 받아들이는지 확인하세요. 하지만 더 중요한 것은, 짧은 시간 내에 팀원들이 어떤 일을 완수해야 하는지 알아야 합니다. 당신이 내가 앞서 이야기한 스크럼과 같은 현상을 고려한다면, 팀원들은 30 일 내에 일을 끝내지 않을 것입니다. 그들은 내일 오후까지 혹은 오늘까지 처리해야 하는 일을 먼저 합니다. 부담이 클 수 밖에 없습니다. 예를 들어 내 아내가 정부에서 일을 그만 둘 당시, 그 조직은 분기별 리뷰를 했고 일의 목표가 분명했습니다. 그들은 판매업을 하는 곳에서는 매일 리뷰를 했습니다. 하루만에 어떤 것들이 분석가능할까요? 리뷰는 빠르게 진행되었습니다. 그리고 나서 아내는 금융 쪽으로 직장을 옮겼는데 그들은 매 시간마다 업데이트 했습니다. 정말 단축된 리뷰 시간이었습니다. 단기 목표를 설정하기 위한 모든 프로세스는 다음의 2 가지 이유로 중요합니다. 우선, 당신은 당신이 원하는 정확한 목표를 구별할 수 있고, 그것들은 필요 시 신속하게 받아들여집니다. 하지만 더 중요한 것은, 당신이 가지고 있는 우선 순위 리스트의 맨 아래쪽을 본다면, 이번 달 중요도가 낮은 일련의 일들은 여전히 중요도가 낮은 채 다음 달로 미뤄진다는 것을 알 수 있습니다. 좋은 리더들은 우선 순위가 낮은 일들은 지속적으로 관찰하고 리스트에서 삭제합니다. 왜냐하면 그것들이 기간이 짧고 중요도 높은 일들에 장애물이 되기 때문입니다.

사람들에게 동기를 부여하는 것 중 하나는, 저는 리더들로부터 늘 사람들을 어떻게 동기 부여 시키는지 에 관해 질문을 받기 때문에, 해 주고 싶은 말이 있습니다. 당신은 사람들에게 동기부여를 줄 수 없습니다. 그 이유는 그들은 당신의 역량 안에 존재하고 있지 않기 때문입니다. 사람들은 외부적 요소가 아니라 내부적 요소로 인해 의욕적으로 변합니다. 제일 좋은 동기부여 요소는 단기간 중요도 높은 목표를 성공적으로 이루게 하는 성취감을 느끼게 하는 것입니다. 성취에 필요한 노력과 그 성취에 대해 인정받는 것도 포함됩니다. 팀원들에게 단기간 중요도 높은 목표들을 적게 하고 체크하도록 하세요. 일이 진행되는 것을 확인하고 리스트에서 지워내는 동안, 이런 눈에 보이는 활동들이 팀원들을 의욕적으로 만들 것입니다. 당신은 팀원들이 단기간 중요도 높은 목표를 설정하고 일이 완료되도록 도왔을 뿐입니다. 그래서 먼저 이런 목표들을 반드시 설정해야 합니다.

20:02 – 29:46

어떤 것을 언제까지 누가 책임이 있는지 팀원들의 역할을 정하세요. 일이 제대로 진행되는지 어떻게 확인 할 것입니까? 이것은 역할과 책임감에 있어 아주 중요한 문제입니다. 조직 내 상주하는 팀이 있든, 아니면 곳곳에 흩어져 있는 가상의 팀이 있든, 그들의 역할과 책임은 아주 다르게 정의됩니다. 사람들이 물리적으로 같은 곳에서 일하고 당신이 책임과 역할을 공유할 수 있는 환경이라면 훨씬 쉽습니다. 가상의 팀에서 사람들에게 협동적인 역할을 분배하는 것은 훨씬 어렵습니다. 그들은 명백히 서로 정보를 공유하고 조정할 수 있습니다. 하지만 스크럼 개념의 협동이란 사람들이 물리적으로 같은 장소에 있을 경우입니다. 그럼에도 불구하고 역할과 책임감을 규명하는 것은 중요합니다. 목표에 따라 역할과 책임도 변합니다.

역할 정의야 말로 리더가 현실화 되도록 힘써야 하는 일입니다. 예시와 관련하여, 내가 알고 있는 대부분의 혁신적인 조직들은 혁신적 아이디어, 새로운 제품 개발, 새로운 일의 방식을 향한 정확한

목표를 가지고 있었고 그것들은 피드백 받는 방법, 책임 지는 방법, 성과 측정 방법과 같은 성과 방향성에 고스란히 녹아져 있었습니다.

다음의 조건이 부합할 시 팀을 형성하세요. 팀의 형태로 모든 일이 행해질 필요는 없습니다. 협동과 지원이 필요하고, 중요한 인재가 필요하고, 또 인재들을 공유할 수 있는 조건이 실현 가능하다면 팀 조직을 생각해볼 수 있습니다. 꼭 팀이 아닌, 개인에 의해서도 충분히 이루어지는 일도 있기 때문입니다.

이것은 조정된 방식일 수는 있어도 협력적 환경에서의 팀을 말하는 것은 아닙니다. 당신이 피드백을 주는 것과 받는 것 모두는 중요합니다. 앞서 말했듯이, 혁신적 환경을 만들기 위한 중요한 부분은 결과를 달성하기 위해 팀원들이 위치해야 하는 방향성에 관하여, A에서 B로 옮겨가기 위해 무엇이 해져야 하는지 그들은 어디쯤 있는지 피드백을 제공하는 일입니다.

리더로서, 중요한 것은 다른 사람들에게 피드백을 구하는 일입니다. 자신들을 어떻게 이끌기를 바라는지, 당신에게 무엇을 원하는지에 대해서 말입니다. 개개인은 특별하고 저마다 다른 요구 사항을 가지고 있을 것입니다. 제 부인이 리더십의 자리에 있을 때 말했던 것처럼, 리더의 역할은 직접 일하는 것이 아니라 사람들이 일을 하도록 만드는 것입니다. 사람들에게 피드백을 전달하고, 리더십의 관점에서 그들이 필요로 하는 것은 무엇인지 알아내는 것입니다. 그들이 내게 어떤 가르침과 조언을 바라고 있지는 않는가? 또 조직원들의 생각이나 혁신적 아이디어가 무엇인지 귀를 기울이세요. 그래서 리더십의 자질 중 한가지는 다른 사람들에게 피드백을 구하는 것입니다. 내가 종종 놀라는 부분이 있는데, 한번씩 새로운 리더들은 자신들이 역량있는 사람들이고 앞으로 더 나아가야 할 필요성에 의해 승진했다고 말하곤 합니다. 그래서 그들의 어깨에는 더욱 무거운 책임을 질 필요가 있고, 예전처럼 좋은 사람이 될 수 없기 때문에 본인들의 성향을 바꿀 필요가 있다고 얘기하지만, 이것은 아주 우스꽝스러운 이야기들입니다.

좋은 리더는 일관된 성향을 가진 사람입니다. 좋은 리더와 그렇지 않은 리더의 차이점은 다른 사람들과 있을 때 본인의 성향을 어떻게 이용하느냐에 따라 드러나게 됩니다. 다음 두 슬라이드에서, 당신은 당신을 따르는 사람들과 어떻게 공감을 형성하느냐를 살펴볼 것입니다. 당신은 어떻게 타인들과 합의하고, 의사소통하며, 성향적 갈등이 발생할 때 유해한 관계를 어떻게 극복할 것입니까? 다음의 문제에 대해 이후 슬라이드에서 살펴보겠습니다. 일정한 성향을 갖는 것은 중요한 일이며, 당신이 대하는 개개인별로 차이를 둘 필요가 있습니다.

리더에 대해서 앞서 언급한 것 처럼, 리더는 문화를 만들어내는 사람입니다. 우리는 앞서 3 가지 중요한 요소 (결과 주의, 과정 지향, 풍부한 피드백) 에 대해 이야기 한 바 있습니다. 그러나 리더들은 자신들의 성향에 따라 조직에서 4 가지 다른 문화를 만들어 내기도 합니다. 그들은 위협적이고 스트레스로 가득한 문화를 만들어 낼 수 있습니다. 일명 푸시(Push, 압력적) 문화라 불리는 끔찍한 곳으로 만들 수도 있습니다. 리더들은 성향의 힘을 위해서라기보다 사람들을 통제하기 위해 데이터를 사용하는 경향이 있습니다. 반면에 미래의 비전을 제시하여 개개인에게 동기를 부여하는 풀(Pull, 유인식 영향 문화)가 존재합니다. 회사가 가려는 방향으로 어떻게 목적지에 도달할 수 있는지

조직원을 이끄는 문화입니다. 조직원이 결과에 책임을 지지 않는 팸퍼(Pamper, 제멋대로인) 문화도 있습니다.

이런 4 가지 문화들은 리더들에 의해 창조되고 존재합니다. 그 중 제일 효과적인 문화는 통계와 분석, 자료에 근거하여 리더가 약간의 긴장감을 동반한 푸시 문화와 풀 문화의 혼합 형태입니다. 이러한 방향속에서 사람들에게 우리는 곧 이 혼란을 벗어날 것이고 이것 또한 목적에 도달하기 위한 과정일 뿐이라고 말하며 직원들의 스트레스가 해소되도록 돕는 것입니다. 많은 조직들이 문화를 바꿀 것이라고 말합니다. 5-6 년 걸리는데 말입니다. 하지만 당신이 만약 풀-푸시 문화의 혼합 형태를 택한다면 조직내에서 문화를 바꾸는 데 걸리는 시간을 가속화 시킬 수 있습니다.

좋은 리더의 또 다른 점은 즐거운 분위기와 보상제도를 유도하는 것입니다. 모든 조직이 보상금을 돈으로 지불하지는 않으며, 사람들이 원하는 것을 찾아주기도 합니다. 이렇게해서 사람들은 다른 이들과 더 잘 협력하고 싶어할 것입니다. 서로의 기술을 배우고 싶어 할 것입니다. 그들의 일에도움을 줄 수 있는 전략적인 프로그램에 등록하고 싶어할지도 모릅니다. 그래서 당신은 사람들에게 어떻게 보상을 줄 것인지 생각해보아야 합니다. 나는 특정 성과를 달성한 개인들에게는 내 이름이 위에 인쇄된 4*6 사이즈의 두꺼운 카드에 개인적으로 메모를 쓰기도 했습니다. 직접 자필로 카드를 쓰거나 고마움의 편지/이메일을 보내며, 나와 함께 협동하여 일한 그 개인(팀원)의 기록이 보관되도록 인사부와 그 개인(팀원)의 매니저에게도 복사본을 전달하곤 했습니다.

또 다른 이슈는 당신이 당신 본인자신을 잘 보살피냐 하는 것입니다. 자기 자신을 잘 돌보지 않고는 남을 돌볼 수 없습니다. 이것이 균형이란 것입니다. 이런 주제를 펼쳐 버리게 하는 종류의 최근 몇몇 통계가 있습니다. 대부분 사람들은 열심히 일했다면 휴식을 취할 필요가 있다고 생각하곤 합니다. 열심히 일하고 열심히 놀아 균형을 맞춘다는 것입니다. 하지만 다른 사람들이 생각하기에 고된 환경속에서도 아주 힘들게 오랜 시간동안 일할 때 비로소 휴식을 느낀다는 소수 부류의 사람들도 있습니다. 그들은 압박이 있어야만 제대로 된 휴식을 취할 수 있습니다.

그렇기 때문에, 당신은 열심히 일했고, 실 필요가 있으며, 균형을 찾아야만 한다고 습관적으로 말할 수 없습니다. 리더에게만 국한된 이야기는 아니며, 원한다면 사람들로 하여금 본인들의 스트레스를 해소할 수 있는 방법을 찾도록 격려할 수도 있습니다. 이 때문에 많은 조직들이 무상으로 음식, 운동 시설, 어떤 경우엔 스파 서비스를 제공하기도 합니다. 즐거움으로 일의 균형을 찾도록 노력하세요. 마지막으로 리더가 자신의 중요성에 너무 관여되어 있지는 않은지 확인세요. 좋은 리더들은 절대 자신들이 만든 섬 위에 갇혀있던 느낌을 갖지 않습니다. 리더들은 사람들이 그들은 중요한 사람이고 일 처리에 능수능란하다고 느끼기 때문에 승진하게 됩니다. 그래서 리더들은 이전에 본인들이 가지고 있던 성향을 선택하는 경향이 있습니다. 왜냐하면 리더들은 다른 사람들의 기대에 부응하며 살아야 한다고 생각하기 때문입니다. 좋은 리더들은 다른 사람들에게 도움을 청할 줄 압니다.

29:47 – 40:55

Q&A 세션으로 넘어가기 전 시간이 얼마 없는 관계상, 마지막으로 리더십의 자질 중 가장 중요한 부분, 즉 팀원들이 리더를 따르고, 개개인의 성향에 맞춰 협동적이고도 혁신적인 환경을 기꺼이 만들기 원하는 환경 구축한다는 관점에서 리더십의 중요한 점을 다룰 것입니다. 주위에는 무수히

다양한 성향들이 존재하지만, 좋은 리더인지 아닌지 구별하는 가장 좋은 방법은 당신에게 리포트(보고)를 하는 사람이 어떤 사람인지, 어떻게 보고하는지, 사람들에게 항상 어필하는 널리 알려진 다재다능함이 무엇인지 이해하는 것입니다. 개개인의 성향에 맞춰 다르게 관리하려고 모든 노력을 쏟으며 어설픈 심리학자 행세를 할 필요는 없습니다. 개개인은 항상 변하기 마련입니다. 그래서 나는 팀원 모두가 당신을 따르길 원하고 당신은 현명한 사람이라고 생각할 수 있도록, 그들의 행동 양상, 성향, 어떻게 그들 모두에게 동시에 다가설 것인지에 대한 방법을 알려주려고 합니다.

지금 보시는 것이 그 모델입니다. 저는 각기 다른 모든 성향에 대해 자세히 다루지는 않을 것입니다. 시중에 자료(도구)들이 이미 많으니까요. 모두 같은 심리학적 형태의 이론에 근거하고 있습니다. 여러분이 MBTI, DISC, MMPI, CPI 중 어느것을 사용해도 차이는 없습니다. 모두가 같습니다. 저는 단지 다른 접근 방식을 이용하려는 것 뿐입니다. 바로 사회적 형태의 방법입니다. 이해하기 쉽고 사용하기에도 쉽습니다. 이 방식은 2 가지 측면에 근거하는데, 수평(가로)축은 당신이 다른사람들의 생각이나 행동을 컨트롤하려는 정도에 따라 구분되어 지는 '확신적 능력' 이 기준이 됩니다. 그 오른쪽에는 아주 자신감 넘치고, 말 하기 좋아하며, 의견이 강한 사람들이 있습니다. 마음속으로 생각하거나 말하려는 것이 모두 얼굴에 나타나는 사람들입니다. 당신이 알고 있겠지만 이런 사람들은 항상 당신의 편입니다. 왼쪽편에 있는 사람들은 보수적이고 정당한 의견만 피력하는 경향이 있습니다. 그들은 확신에 차지도 않고, 적극적이지도 않으며 오히려 관조적입니다. 당신은 이 두가지 저울 중 한 쪽에 서있는 자신을 발견하게 될 겁니다. 상황에 따라 한 쪽으로 치우치기도 합니다. 이것을 '상황적 분석'이라고 이야기 합니다.

수직축은 '반응 정도'로 불립니다. 이것은 당신이 다른이들의 생각과 행동을 제어하려는 정도로 규정됩니다. 윗선의 사람들은 주로 통제하려는 경향이 있습니다. 자기 자신과 주변 사람들을 통제하길 원합니다. 감정을 드러내지 않고, 이곳 사람들의 마음은 읽기 쉽습니다. 포커페이스에 능숙하여 생각을 읽기 힘듭니다. 미네소타주 사람들이 일반적으로 그렇죠. 그와는 대조적으로 감정적인 사람들이 있습니다. 고정관념들은 틀리곤 하지만. 그래도 여하튼 이탈리아 사람들은 얼굴 표정과 손 제스처를 많이 사용하는 것처럼 그들의 얼굴, 몸짓, 손짓을 통해 그들이 어떤 생각을 하는지 알 수 있는 사람들이 여기 Emote 부분에 해당합니다. 2 가지 다른 측면을 교차해 생각하면, 4 가지 다른 개인적 타입이 나옵니다. 각 타입별로 개별 성향이 있어 여러분으로부터 정보를 받아들이는 방법도 다릅니다. 한 가지 타입 씩 살펴봅시다. 만약 당신의 팀원 중 감정을 제어하며 말하는데 능숙한 사람이 있다면 그들은 기본적으로 "Driver"라는 범주에 속합니다. 그들은 일을 완료하려는 성향을 가지고 있습니다. 이런 사람들은 지금 이야기 한 것은 지금 완료하자 라는 식입니다. 지극히 행동주의자들이며 항상 현재형에서 일을 마무리 짓습니다. 이러한 성향의 사람들의 장점은 목표 지향적이고, 일을 완수하며, 결과를 내보이고, 시간 개념이 있습니다.

문제는 다른 사람들의 요구에 민감하지 않기 때문에 목표달성을 해 나가면서 많은 희생량(상처받은 사람들을)을 내는 경향이 있습니다. 그러나 분명 그들은 목표지향적이라 감시하며 지켜보지 않고도일을 믿고 맡길 수 있는 사람들입니다.

여전히 오른편의 사람들은 표현적이라 알려져 있습니다. 유쾌한 성격의 소유자들입니다. 직관력이 있고, 그에 따라 행동합니다. 그들은 현재 길을 내려다보며 걸지만 미래를 향해 일합니다. 그들이 있는 곳이야말로 창조, 새로운 아이디어, 새로운 제품 발전, 혁신 넘칩니다. 그들은 항상 일을 할 때 새로운 방법, 다른 방법을 생각해냅니다. 혁신 창조에 대해 생각하는 일은 그들에게 즐거움이기 때문입니다. 이런 방식이 바로 창조의 근원입니다. 이런 사람들의 장점은 일을 하면서 늘 새로운 방식을 생각한다는 것입니다. 하지만, 사물을 다르게 보는데 너무 몰두하여 어떤 것을 확고히 하지 않아서 임무를 끝까지 수행하는데 어려움을 겪기도 합니다. 저는 다른 응용에 대해선 전혀 생각하지 않고, 기본적인 과학적 연구만 하는 과학자 집단과 일한 적이 있습니다.

그들 모두 표현력이 강한 개인이고, 밤마다 임원들은 쓰레기장 주변을 서성이며 실용적 물건/서비스를 만들 거리가 있는지 찾아 헤매곤 했습니다. 아주 흥미로운 일입니다. 여기 모델 왼쪽편 사람들 성향을 살펴보면, 관조적이고 감정을 통제하는 사람들로 그들을 분석적이라 부릅니다. 그들은 사실, 숫자, 데이터, 세부사항으로 움직입니다. 정보와 과거 데이터가 많으면 많은수록 그들은 사실이 무엇인지 알고 싶어 합니다. 또한 과거 지향적입니다. 과거 5-10-15 년 동안 어떤 일을 해냈는지 알고 싶어 합니다. 이런 사람들의 장점은 과거 데이터와 일어난 일을 바탕으로 움직이는 견고한 사람들이기 때문에 실수를 하지 않습니다. 하지만, 충분한 정보를 입수하기 전까지 결정을 미루는 단점이 있습니다. 그래서 일의 처리 속도가 느리고 주변 사람들로 하여금 불만을 야기하기도 합니다. 하지만 조직내에서 임무를 완수하는데 있어 필요한 사람들입니다.

마지막 그룹의 사람들은 서글서글하며 쾌활합니다(amiable). 관계 지향적이지요. 다른 그룹이 현재,미래를 주도하고 과거를 분석하는 등 시간을 다루는 동안 한편 이들은 시간 체계가 없습니다. 그들은 확고하지 않은 것 같아 보일 수 있습니다. 제가 "Driver(주도적)"인 유형이고 Amiable(서글서글) 한 팀원에게 이걸 좀 해야겠어라고 말했을 때 그들이 하겠다고 말했다고 가정합니다. 그런데 갑자기 분석파(analytic)가 와서 속도를 좀 늦추고 더 많은 정보를 모아서 의견을 모으는 것이 맞다고 얘기합니다. "Driver"가 돌아와 진행되기로 동의한 일이 완료되어 있지 않은 것을 보고 화를 냅니다. 이 Amiable 유형의 사람들은 자신이 대하는 상대에 따라 마음을 바꾸기 때문입니다. 이 사람들은 그들의 스타일에 근거해 본인들이 생각하는 답변을 원합니다.

당신이 "Driver"와 함께 일하고 있다고 생각해 본다면, 그들은 자신들이 무엇을 해야 하는지 알고 싶어 합니다. 표현적 사람들은 미래 어떤 목적을 위해, 왜 이일을 해야하는지 알고 싶어 합니다. 낙천적인 사람들은 누가 함께 일하는지, 누가 데이터의 출처인지, 누가 데이터를 사용하는지를 알고 싶어 합니다. 분석적 사람들은 정확히 어떻게 결과를 도출할 수 있는지, 어떤 과정을 거칠 것인지 알고 싶어 합니다. 이런 것들 모두가 결과 주의, 프로세스 지향, 피드백이 풍부한 환경적 요소에서 기인합니다. 윗선의 사람들은 임무 지향적이고 아랫선의 사람들은 팀원 지향적입니다. 다재다능함을 널리 쓸 줄 아는 좋은 리더가 되려면 특정 개인에게 보다 모든 팀원들과 대화하고 결과를 도출하기 위해 프로세스를 사용할 것을 강조해야 합니다. 만약 분석적이던 사람이 한 순간 분석적이지 않을 수도 있는 상황이 발생하면 어떻하겠습니까? 사람들은 방향을 잃고 표류하기도 한답니다.

저는 리더들에게 대화를 할 때 4 가지 모든 질문을 생각해 보라고 가르칩니다. 어떻게 이 프로세스를 사용할 것인지, 우리가 이 프로세스를 통해 얻게 될 결과는 무엇인지, 어떻게 일을 해나갈 것인지,

누가 관련되어 있는지에 대해 이야기 할 것입니다. 그리고 당신의 개개인의 조직원들과 대화를 할 때에는 모든 이의 정곡을 찌를 수 있도록 다음의 4 가지 질문에 대답해야 합니다. 그룹별로 프레젠테이션을 할 때도 마찬가지입니다. 다음 4 가지 질문이 그룹별로 행해지고 있는지 알 수 없습니다. 우리가 어떤 일을 할 것인지, 그 일을 어떻게 할 것인지, 누가 정보를 사용할 것인지, 왜 우리가 이 일을 하는지에 대해서. 리포트와 같이 쓰는 방법을 택한다면 각기 다른 사람들이 그 리포트를 리뷰할 것입니다. 제일 앞 중요한 요약본은 "Driver"를 위한, 짧은 요약본은 중요 항목에, 모든 데이터와 분석 사항들은 부록에 있습니다. 리포트의 본문에선 우리가 왜 이 일을 하는지, 이 프로세스에 누가 관련될 지, 누가 정보를 사용할지, 정보의 출처는 어디인지 왜 우리가 리포트를 작성하는지에 대해서 알 수 있습니다. 그래서 리포트를 보는 모든 사람들은 자신들이 필요한 정보를 얻게 됩니다. 그들은 자신들이 알고 있는 것을 기꺼이 당신에게 알려주고 당신을 리더로 따를 것입니다. 왜냐하면 당신이 먼저 그들이 필요로하는 것을 제공했기 때문입니다. 성향적 면에서는, 내향성, 외향성의 개념을 끌어와 좀 더 복잡성을 더하겠습니다. 내향적 Drive 가 되기 위해 자신과 분투하는 일은 가능합니다. 외부의 사람이 아닌 본인 자신을 다그치는 일이기 때문입니다. 내향적/표현적 사람들이 되는 것도 가능합니다. 이 사람들은 얼굴에 웃음을 머금고 복도를 지나면서 속으로는 파티를 벌이고 있을 것입니다. 하지만 그 마음을 절대 누구와도 공유하지 않습니다.

40:56

외향적/분석적 사람들은 복도를 걷어가는 당신을 쫓아와 동의할 때 까지 사실과 숫자에 대해 이야기 하도록 강요합니다. 그럼 외향적/낙천적 사람들은 아무나 끌어안을까요? 이것이 당신을 리더로 따르길 원하는 개개인에게 소통의 관점에서 정보를 제공하는 방법입니다. 팀원들이 원하는 방식으로 정보를 제공하거나 다재다능함을 이용하여 그들의 4 가지 다른 스타일의 정곡을 찌르세요. 둘 중 어떤 방식이던 당신은 팀원들의 관심을 끌 것이고, 당신이 자신들과 같은 생각을 가지고 있으며 무의식적으로 당신의 성공을 돕고 따르게 될 것입니다. 이것이 좋은 리더가 되기 위한 한 가지 중요한 부분입니다. 이제 질문에 대답할 20 여분의 시간이 남았습니다. 알고 있는 한 최선을 다해 알려드리도록 하죠. 2 일은 죽히 걸릴 강연을 40 분으로 집약하였습니다. Jeana 가 리스트에서 질문을 고르면 최대한 답변하도록 하겠습니다.

42:15 – END

감사합니다. 우리는 강연자의 자료에 관련하여 몇 가지 질문을 가지고 있습니다. 본 웨비나 강의는 녹화되고 있으며, 프로젝트 매니지먼트 닷 컴에서 확인 가능합니다. 여전히 슬라이드를 작성 중이며, 현재는 슬라이드는 찾아볼 수 없지만, 웨비나 강의는 찾아보실 수 있습니다.

1. 무엇이 가장 최적화된 바람직한 리더십 자질입니까? 어떻게 그 자질을 발달시킬 수 있습니까?

가장 바람직한 자질은 앞서 말씀드린 것 처럼 다재다능함 입니다. 이것은 다른 사람들이 원하는 방식으로 정보를 제공할 수 있는 능력을 말합니다. 그래서 사람들은 당신이 그들의 입장을 충분히 공감하고 있다고 느낍니다. 이것은 당신이 사용하는 메시지와 단어를 당신이 대하려는 개인에 맞춰 변형하는 의사소통 방식입니다. 많은 조직에서는 심리정치학 매트릭스라 불리는 것을 가지고 있고, 당신이 특정 개인에게 영향을 주고자 하는 곳에서, 그들의 성향이 무엇인지 이해하려고 노력하는 곳에서 사용되며 호소적이고 분석적인 단어를 사용하여 당신의 메시지를 바꾸도록 합니다. 예를 들면,

저는 특정 개인과 일할 때 그들의 성향에 근거하여 할 것, 하지 말아야 할 것들이 적힌 종이를 나누어 줍니다. 성향의 다양성은 리더가 배워야 하는 주요 능력이며 배우기 쉽습니다. 제 주변에는 그들의 자녀와 배우자 또는 동료들에게 연습하고 본인의 스킬로 만드는 사람들이 있습니다. 이것은 다만 특별히 좋은 리더가 되길 원하는 사람들에게만 해당합니다. 다재다능함은 곧 습관화되어 당신의 메시지를 4 가지 성향의 사람들에 맞춰 동시에 4 가지 질문에 대답할 수 있게 될 것입니다.

2. 무엇이 6 가지 리더쉽 자질입니까?

6 번째가 피드백을 주는 것이고 7 번째가 피드백을 받아내는 것입니다. (45 분 6-7 초 슬라이드 화면 참조하십시오)

3. Email address

Robbi004@umn.edu 제 대학교 이메일 주소가 자주 이용하는 이메일 입니다. 하지만 이쪽으로도 메일 주셔도 됩니다. harvey@harveyrobbins.com

4. 프로세스를 따르는 사람과 리더를 따르는 사람의 다른 점은 무엇입니까?

좋은 질문입니다 왜냐하면 개인의 성향에 따라, 내가 말하기 주저하는 이유도 있지만, 요즘 젊은 사람들은 X 세대들 처럼 위계질서를 그다지 존중하지 않기 때문입니다. 그들은 리더보다 프로세스를 더 따릅니다. 여기엔 세대별 속성도 존재합니다. 좋은 리더는 바라컨데 사람들이 신뢰하는 프로세스를 제공합니다. 원하는 결과를 얻기 위함이지 사람들이 리더를 따라야 할 필요는 굳이 없습니다. 제 말은 전체의 역할이 사람들 모두를 한 플랫폼에 국한시키지 않습니다. 리더의 역할은 그저 다른 모든 사람들의 역할 중 하나 일 뿐입니다. 그들의 역할은 조직이 성취하려는 결과를 향해 팀원들에게 방향을 제시하고, 집중하게 하고 코칭하는 것입니다. 그래서 리더가 따르기 쉬운 좋은 프로세스를 제공한다면, 팀원들을 믿게 만들고 지시를 따르도록 만들기 쉽습니다. 서로가 가깝게 얽여져 있으므로 내가 만약 젊은 세대라고 해도 리더와 함께 일을 해내는 것은 문제 없습니다. 왜냐하면 그들은 특정 한 누군가를 따르기보다 결과를 얻는 것에 더 흥미있어 하기 때문입니다.

5. 프로젝트에서, 팀원은 실질적 (기능조직) 팀 리더의 지시를 따라야 하니까, 프로젝트 매니저의 지시를 따라야 합니까?

아주 어려운 질문입니다. 항상 생각해보지만, 이것은 당신이 누구를 더 존경하는지에 문제입니다. 결정할 수 있는 방법은 누가 당신에게 피드백을 주느냐 생각해 보는 것입니다. 당신이 누구에게 리포트 하는지에 따라 조직 내에서 다양할 수 있습니다. 예를 들어 당신은 특정 프로젝트에서 당신을 일하게 한 실질적 기능 조직 리더에게 주로 리포트를 하지만 지시는 프로젝트 매니저에게 받는다고 가정해봅시다. 조직에서 당신이 한 일이 실질적 기능 조직 리더에게 보고가 되고 그에게 피드백을 받는다면, 당신이 따라야 할 사람은 실질적 기능조직 리더입니다. 반대로 프로젝트 매니저에게 보고가 되고 그에게 피드백을 받는다면, 당신은 프로젝트 매니저를 따르는 것이 됩니다. 제가 본 많은 케이스의 경우, 여러분이 중요한 엔지니어로 한 프로젝트를 위해 일하고 있었으나, 여러분의 실질적

조직 리더가 다른 누군가로부터 명령을 받아, 다른 프로젝트에 더 많은 전문적 엔지니어가 필요하기 때문에 여러분을 다른 프로젝트로 영입하겠다고 말합니다. 여러분이 맨파워를 빼어내 갈 것이므로 기존 프로젝트 리더는 머리를 쥐어짜게 될 것입니다. 모든 것은 회사 내에서 조직이 어떻게 구성되어 있는지에 달려있습니다. 제가 줄수있는 일반적 답은 일단 프로젝트 리더에게 보고하세요. 실질적 기능 조직 리더는 조직을 위해 인재들을 보유하고 사람입니다.

6. 어떻게 고객의 개인적 능력을 발달할 수 있도록 돕습니까? 그 프로세스에 대한 당신의 척도 기준은 무엇입니까?

척도의 기준은 바로 그들의 시선입니다. 그들이 당신과 협동하여 일을 하기를 원하든 원치 않든. 만약 내가 그 팀의 일이 수월하게 진행되지 않는다는 피드백을 받는다면, 나는 그들을 떼어 놓고 개별적으로 코칭한 다음 롤플레이를 시켜 연습시키고 무엇이 유용한 방법인지 알고 있는 특정 한 사람과 모의 연습을 할 것입니다. 조직에는 일을 잘 수행하지 못하는 사람들이 있고, 당신이 무엇을 하든 결코 그들을 바꿀 수 없습니다. 어떤 경우에는 대신할 사람을 찾아야 하거나, 새로운 사람을 들여오거나, 성격을 바꿀 수 없는 사람을 지원할 누군가를 찾아야 합니다. 하지만 그들은 당신이 결코 놓칠 수 없는 저마다의 경험을 가지고 있습니다. 하지만 내가 지속적으로 이야기하는 한 가지는 내가 CIA 에서 교육받았던 것으로 누구든 대체 가능하다는 것입니다. 우리 모두는 대체 가능합니다. 만약 한 개인이 조직에 방해가 된다면 그들은 대체될 수 있습니다.

7. 내성적이든 외향적이든 관계 없이 좋은 리더가 될 수 있나요? 리더의 행동 양상에 특별히 다른점이 있나요?

자주 묻는 질문입니다. 사람들은 어떤 스타일이 최고의 리더를 만드는지 이야기 합니다. 만약 당신이 자동적으로 생각한다면, 문제를 해결하는 자가 좋은 리더가 될 수 있겠지만 사실 그렇지 않습니다. 당신은 과거에 당신이 따르고 싶어했던 모든 리더들에 대해 생각해 보고, 좀 더 자세히 들여다보면 4 가지 공통점이 있다는 것을 알게 될 것입니다. 주안점은 리더가 다재다능한지 아닌지 하는 점입니다. 다재다능할 수록 많은 사람들은 그를 따르고 싶어하고 조직에서 더욱 돋보이게 됩니다. 그래서 각자의 스타일에 관계 없이 다재다능해 지는 것도 리더의 능력입니다. 당신은 어떤 스타일에 상관없이 좋은 리더를 가질수도 있고 그저 끔찍하기만 한 "Driver"를 가질 수도 있습니다.

8. 당신에게 기능적 업무 보고만 하는 팀원들에게는 어떻게 피드백을 받습니까?

당신이 왜 피드백을 받아야 하는지에 따라 달려있습니다. 만약 당신이 리더십의 역할을 수행중이고, 당신이 리더로 어떠한지 사람들에게 피드백을 받기를 원한다면 직접 물어볼 수 있습니다. 제가 항상 이용했던 방식은 질문 형태로 인쇄된 자유로운 형식의 피드백 폼을 만들어 누구나 언제든지 한 문장 혹은 그 이상의 형태로 답을 작성하여 나의 편지함에 넣도록 하는 것입니다. 이 방식을 통해 예를 들면, 팀 리더인 나에게 더욱 바라는 점은? 내가 좀 덜 했으면 하고 바라는 것은 뭔지? 내가 팀의 리더로 계속 유지했으면 하는 점은 뭔지? 내가 잘 하고 있다고 생각하는 것은 뭔지? 내가 리더로서의 그들에게 뭘 더하고 덜해야 할지에 관한 피드백이 됩니다.

세세한 관리자가 되어야 할지도 모르고, 피드백에 좀 더 숨김이 없어야 할지도 모르고 좀 더 호감형이 되어야 할지도 모릅니다. 이것은 최소한 내가 팀원들의 피드백을 받을 수 있는 기회를 만들어 줍니다. 내가 먼저 사람들이 무엇을 원하는지, 리더가 도울 수 있는 부분이 있는지 질문할 수 있습니다. 이런 것이 좋은 리더의 자질 중 한 부분입니다. 당신은 다각적 방면의 시야를 가질 수 있게 됩니다. 같은 방법으로 내가 팀/팀원들에게 피드백을 제공할 수 있습니다. 개개인에게 맞춤형 피드백을 제공할 수도 있습니다. 팀의 리더로서, 팀원들이 원하는 것이 구체적으로 무엇인지 질문을 던지고 이때 당신의 이름을 기입할 수도 있습니다. 익명성일 필요는 없습니다. 그러면 어떤 팀에는 세세한 관리 방법을 자제해야 한다는 것을 알게 됩니다. 왜냐하면 자신들의 능력에 자신이 없는 다른 어떤 팀이야말로 리더가 더욱 세세히 관리해 주길 바라기 때문입니다.

9. 만약 리더십이 훈련될 수 있는 것이라면, 미래에 좋은 리더를 만들기까지 얼마나 시간이 걸릴까요?

당신이 미래를 어떻게 규정하는지에 달려 있습니다. 우리가 여기서 혁신에 대해 이야기하고 있으므로, 아직/혹은 앞으로 8 년동안 언급하지 않을 통계에 대해 이야기 해봅시다. 인구의 46%가 1978 년 이후 출생자들이 될 것입니다. 그들에게겐 협동이야말로 가장 자연스러운 형태의 일의 방식입니다. 그래서 스크럼 프로세스는 그들에게 자연스러운 개념입니다. 좋은 리더를 길러내는데는 조직이 리더십 요구조건으로 무엇을 원하는냐에 의해 결정될 것입니다. 예를 들어 내가 다양한 젊은 사람들로 구성된 어떤 소프트웨어 회사의 사장이라면, 내가 만약 협동을 장려하고 그런 분위기를 제공할 수 있으며, 리더지만 팀원으로도 참여하는 그런 사람을 리더로 원할 것입니다. 당신을 따르려는 팀원들의 기대치가 무엇인지 알 수 있다면 그들이 당신을 따르도록 하기 위해 어떤 행동을 해야하는지 이해하는데 도움을 줄 것입니다.

10. 돈으로 측정될 수 없는 혁신이라는 소프트적인 면을 극복하고 일에 착수하도록 어떻게 돕습니까?

혁신이란 단어가 감동적인 기분으로 이야기되는지 몰랐습니다. 저에게 혁신이란 새로운 것에 집중하는 것입니다. 70 년대에는 당신이 우주와 연계될 수 있다면 더욱 창조적인 사람이 되고 새로운 아이디어가 열릴 거라고 얘기되곤 했습니다. 당신이 말하는 그 감동과 유사한 것이겠지요. 나는 30-40 년 전에 그런 방법을 포기했습니다. 개인적 발전에 아무런 결과도 가져오지 않았기 때문입니다. 단순히 개인적 발전을 위해서는 괜찮은 선택이지만, 혁신을 이야기 한다면, 그것은 당신이 움직여 노력해야 하는 특별한 결과물입니다. 창조는 감동적인 기분이라는 단어와 다릅니다. 혁신은 힘든 일이고, 다양한 아이디어를 요구하며, 타협적이고, 논쟁이 많기 때문에 제가 스크럼 프로세스를 선호하는 이유입니다. 감동적인 기분은 본인의 선택이며 저는 고객과 일할때 감동적인 기분을 생각하지 않습니다. 왜냐하면 그것은 당신이 정말 원하는 결과물이 아니고, 많은 사람들은 이런 기분을 갖는 것이 시간 낭비라는 사실을 알고 있습니다. 저는 그렇게 생각합니다.

11. 개인(팀원)이 가지고 있는 행동 양상을 파악하기 위한 가장 빠른 방법은 무엇인가요?

DISC 성격 유형 검사라는 유용한 테스트가 있는데, 사람들이 말하는 차이점 대한 관점을 제시해 줄 것입니다. 하지만 이것은 제목만 다르지 같은 4 가지 관점입니다. 예를 들어, 저의 워크샵에서는 간단한 단어만 적혀있는 종이에 당신은 당신에게 해당된다고 생각하는 단어에만 동그라미를 치면

되고, 그에 따라 당신이 어떤 유형의 사람인지 말해주는 템플릿도 있습니다. 하지만 다른 사람들이 이해하는 당신은 한가지 유형에만 국한되어 있지 않습니다. 상황에 따라 모든 유형에 해당될 수 있습니다. 상황이 달라지면, 당신의 유형도 변합니다. 그래서 다재다능함은 중요한 기술입니다 왜냐하면 당신은 동시에 다른 4 가지 유형을 느끼면서도 실제 당신의 성향과 큰 차이점이 없다는 것을 알기 때문입니다. 차이점은 당신이 대화하는 상대방부터 비롯됩니다. 중요한 것은 그들의 유형입니다. 당신이 어떤 유형인지 모르면 다른 사람에게 물어보세요. 제가 아는 사람은 항상 단어 리스트를 가지고 주변 사람들에게 테스트 하곤 합니다. 인구의 절반가량은 다른 사람이 생각하는 나와 내가 생각하는 나 사이의 망상이 있습니다. 그래서 스스로 평가하는 것 보다 다른 사람들의 피드백을 받는 것이 더 좋습니다.

Robbins 씨에게 PMI 협회를 대신하여 웨비나 강연을 해주심에 특별한 감사의 말씀 전하며, 참석해주신 모든 분들에게도 감사합니다. 24 시간 내에 projectmanagement.com 본 웨비나 강연을 다시 시청할 수 있음을 한번 더 알려드립니다.