

과부하 속에서 살아남기

글: Barbee Davis - November 30, 2015

Practice Areas: Career Development, Communications Management

저는 원래 불평하는 편이 아닙니다만, 아무리 애를 쓰고 많은 시간을 보내도 도저히 헤쳐 나갈 수 없는 그런 과부하 상태에 이른 것 같습니다. 아무래도 제게 주어진 프로젝트를 처리해 나갈 수 없을 것처럼 보일 듯 합니다만 이런 티 내지 않고 이 상황을 어떻게 통과해 나갈 수 있을까요?

- A. 만약 당신이 불평한다면, 비록 당신에게 그럴 권리가 있다 하더라도, 당신의 상사는 당신을 도전적인 상황에 맞서 전진해 나가지 못하는 사람으로 간주할 것이고, 결국 당신의 승진 기회도 사라질 것입니다. 그러니 단 한 마디의 불평도 하지 마세요.

- B. 우리는 누구나 해야 할 일들을 전부 하지는 못하게 되는 때가 오기 마련입니다. 그 때에는 일단 자신의 과부하를 인정하고, 내려 놓을 상황이 되는 일들부터 찾아 보세요. 그리고, 어떻게 하면 그런 때를 다시 맞닥뜨리지 않을 지 계획을 짜세요.

- C. 당신의 프로젝트 팀원들에게 각각 매일 업무 시간의 90 분 이상씩 자기만의 시간을 가지라고 하세요. 그 시간에 그들이 무보수 잔업을 할 수도 있겠지만 프로젝트의 성공을 위해 무언가 특별한 일을 한다는 만족감이야말로 당신 프로젝트 팀의 미래의 일들에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것입니다.

- D. 통계를 활용하여 당신의 보스에게 그가 설정한 마감기한을 맞추기 위해서는 당신 프로젝트 팀에 1~2 명의 새 인원을 투입해야 한다는 것을 보이세요. 인력이 부족한 팀의 경우 새로운 수혈이 필요한 시기가 오기 마련입니다.

정답: B. 우리는 누구나 해야 할 일들을 전부 하지는 못하게 되는 때가 오기 마련입니다. 그 때에는 일단 자신의 과부하를 인정하고, 내려 놓을 상황이 되는 일들부터 찾아 보세요. 그리고, 어떻게 하면 그런 때를 다시 맞닥뜨리지 않을 지 계획을 짜세요.

이런 유형의 질문은 당신이 속한 업종, 당신이 사용하는 프로젝트 기법, 그리고 당신 프로젝트 팀의 규모와 구성 등과는 상관없이 갈수록 더욱 흔한 것이 되고 있습니다. 자신의 경험과 계약물을 납기 내 납품한 실적에 본인의 승진이 달려 있다는 것을 많은 PM 들은 알고 있습니다. 그래서 그들은 하나라도 더 많은 과제를 맡으려 하지만 속으로는 이를 다른 팀에 넘기려는 생각을 갖고 있습니다. 그 결과, 이론적으로 말하자면, PM 들은 결국 자기 프로젝트 일을 하지 않게 됩니다.

하지만 현실은, 많은 기업들이 최근의 전 세계적인 경제 침체로 인한 오랜 경기 하강을 겪고 있으며 이에 그들의 직원들로부터 더 높은 생산성을 짜내려고 노력한다는 점입니다. 어쩌면 다른 부서나 직장으로 옮긴 직원 공백을 일부러 채우지 않고 있는 지도 모릅니다. 하나의 프로젝트가 끝날 때까지 PM 과 프로젝트 팀을 유지해야 한다는 교과서적인 이상과는 달리, 그들의 장점을 향후 미래 프로젝트에 어떻게 활용할 수 있는지 포착하고 Lessons Learned 를 효과적으로 기록 보관함으로써 적지 않은 프로젝트 팀이 복수 프로젝트를 연이어 담당하고 있습니다. 또는 한 프로젝트의 종결 프로세스를 진행하면서 동시에 착수 프로세스에 들어간 새 프로젝트를 맡게 할뿐더러 세 번째 프로젝트까지 준비하도록 몰아 부치기도 합니다.

이러한 현실로 인하여, 프로젝트 과업들을 이런 식으로 흘러 가도록 두는 것은 좋지 않은 방법이라는 것을 잘 알면서도 프로젝트 활동을 수행하기 위해 전진해 나가야 하는 PM 들은 엄청난 압박을 받게 됩니다. PM 이 실제로 프로젝트 팀의 모든 활동을 완수하려고 해도 장애물을 제거하거나 팀원들을 통솔하거나 혹은 관리 조직이나 고객들이 프로젝트 진도가 어떻게 나아갈 것인지에 대한 현실적인 시각을 가지고 있음을 그리고 프로젝트 산출물에 대한 그들의 기대를 분명히 강조했음을 확인할 인력이 남아 있지 않습니다.

1. 주당 40 시간 근무는 우리들 대부분에겐 잊혀진 꿈일 뿐입니다. 사실, 최근의 연구에 의하면, PM 을 포함한 관리직 직원의 46%가 5 년 전보다 더 오랜 시간을 일하고 있다고 합니다. 이로 인해 빠르게 녹초가 될 수 있습니다. 직관적으로 반대로 보면, 매일 당신이 장시간 일함에도 불구하고 요구되는 진도를 나가지 못한다면, 이에 대한 해답은 오히려 더 이상 일하지 않는 것일 수도 있습니다.

충족해야 하는 요구사항은 너무 많고 자원은 너무 부족하고 게다가 다음 프로젝트까지 회복할 시간은 너무 짧아서 육체적, 정신적, 감정적으로 소진되어 버리면, 이 때 당신의 에너지가 약화되고, 당신의 생산성 제고 능력도 저하되어 결국 당신 일에 대하여 화 나고 절망적으로 느끼게 될 수 있습니다. 기업들이 휴가와 선택근무 시간을 늘렸음에도 불구하고 최근의 통계에 의하면 일에 대한 책임 때문에 가용한 휴가 시간의 77% 정도만 사용한다고 합니다.

2. 당신은 녹초가 됨을 겪고 있지 않은지 잠시 시간을 갖고 스스로 평가해 보세요. 혹시 절망적인 기분을 느끼고 동기를 잃기 시작하셨나요? 밤새 일하는 날이 며칠 되지 않음에도 항상 피곤함을

느끼시나요? 평소 함께 즐겁게 일하던 동료들에게 화를 내거나 대립하고 있나요? 이것들은 탈진증후군 증상의 일례들입니다.

이에 대한 빠르지만 임시적인 치료 방법으로 짧은 시간이나마 당신 자신을 위해 쓰는 것이 있습니다. 엘리베이터 대신 계단으로 걸어 올라가세요. 당신에게 몇 분이나마 혼자 생각할 시간이 생길 것입니다. 위 층이나 아래 층 화장실을 사용하세요. 잠시나마 쉴 수 있을 것입니다. 적어도 매 2 시간마다 5~10 분의 휴식을 취하면 신체적으로도 당신에게 도움이 될 뿐만 아니라 당신이 골칫거리 문제들을 해결하기 위한 계획을 수립하는데 충분한 시각도 갖게 될 것입니다. 휴식 간 약간의 운동을 겸하면 그 효과는 더욱 증대됩니다.

3. 당신이 어떤 일을 하고 싶은지 그리고 어떤 종류의 업무에 당신이 끌리는지, 어떤 일들이 당신으로 하여금 새로운 에너지를 느끼게 하는지 생각해 보세요. 그런 일들부터 아침에 먼저 하세요. 그러면 하루의 나머지 시간까지 활력을 불어넣을 것입니다. 우리가 잘 아는 에이브라함 매슬로우의 욕구단계설에 의하면, 그가 설명하는 욕구단계 피라미드 꼭대기에는 자아실현이 위치하고 있습니다. 당신이 만약 직장 생활의 모든 시간을 다른 이의 요구사항에 대응하고, 프로젝트 산출물의 납기 내 납품이 부정적임에도 불구하고 당신에게 주어진 프로젝트 업무로 조용히 일하는 것에 사용해 버린다면 이는 자아실현의 반대일 뿐입니다.

구글과 몇몇 실리콘밸리 기업들은 직원들에게 업무시간의 20% - 1 주에 하루에 해당하는 시간 - 를 관심이 있는 다른 일에 사용하도록 한다고 합니다. 그럼으로써 스스로 중요하다고 생각하는 일을 한다는 느낌을 갖도록 하는 것입니다. 이는 탈진증후군 증상을 약화시킬 수 있습니다.

4. 당신이 잠시나마 육체적 과부하 상태를 멈추게 되면 당신 업무의 우선순위를 둘 수 있는 시각을 가질 수 있습니다. 즉시 처리해야 하는 일들과 동등한 중요성을 갖지만 처리기한에 좀 더 여유가 있는 일들을 구분하세요. 그리고 프로젝트 팀의 도움을 받아 이 "당장 처리" 업무들부터 완료하는데 집중하여 적어도 무언가를 끝냈다는 성취감을 가지세요. 해야 할 일은 줄 서 있고 당신 혼자 완수하기 어려운 상황에서 불간섭 접근방식을 채택한다면 제대로 된 PM 역할을 수행하기 어려울 것입니다.

아이젠하워 대통령은 업무를 '긴급'한 것과 '중요'한 것으로 구분하는데 능숙했습니다. '긴급'한 일이란 즉각적인 주의를 요하는 것으로 능동적 보다는 수동적인 방식으로 처리되는 일입니다. 불을 끄는 화재 업무와 같이 예상하지 못한 채 처리해야 하는 일들이지요.

반대로 '중요'한 일이란 장기적 관점의 임무와 가치 그리고 궁극적 목적을 완수하도록 하는 결과물을 갖는 것들입니다. '긴급'한 일들에 우리가 가진 시간을 다 허비해 버리지 않는다면 말이지요. 동시에 '긴급'하고 '중요'한 일이야말로 최우선적으로 처리할 일입니다. 아이젠하워 대통령의 명언에 잘 정리되어 있지요. "중요"한 일은 대체로 '긴급'하지 않고, '긴급'한 일은 대체로 '중요'하지 않다."

당신이 현실적인 목표를 수립하고 그 목표를 달성하기 위한 단계를 세울 수 있는 충분한 시각을 갖게 되는 순간, 당신의 탈진증후군 증상이 경감됨을 느끼게 될 것입니다.

5. 이 시점에서, 당신의 보스에게 찾아가 그와 함께 업무 기한이 다가 오는 일들의 우선순위를 현실적으로 재조정할 필요가 있습니다. 특히 당신이 여러 프로젝트를 동시에 관리하고 있다면 말입니다. 당신이 얼마나 많은 시간외 근무를 하고 당신의 프로젝트 팀원들이 매일 밤 얼마나 많은 야근을 하고 있는지 그가 알기는 쉽지 않습니다. 그저 당신 접시 위에 인간의 능력으로 할 수 있는 일들을 몇 개 더 가지고 있을 뿐이지요. 진행중인 프로젝트들의 납기를 모두 준수하는 것은 불가능하다는 것을 당신 가슴 속으로 인정하게 될 때, 일부를 지연하는 협상을 시작하는 것이 좀 더 용이할 것입니다. 이 협상을 실패 관점에서 할 필요는 없습니다. 오히려 당신이 모든 프로젝트들의 진도와 업무량을 객관적으로 파악하고 있으며 실현 가능한 종결일정을 보고하고 있는 것이라고 하십시오.

당신이 그간 과로해 왔고 너무 많은 과부하 상태였다거나 당신 프로젝트 팀이 수준에 달하도록 수행하지 못하고 있다는 식으로 접근하지 마십시오. 그런 접근 방식의 대화로는 당신이 전달하고자 하는 중압감을 제대로 나타내지 못할 것입니다. 대신, 어떤 프로젝트가 정시에 마치게 될 것이고 당신 생각에 어떤 프로젝트가 공식적으로 연기되어야 하겠다는 식의 관리자적인 평가 방식으로 접근하십시오. 당신 결론을 뒷받침할 사실적 사유들을 제시하십시오. 이렇게 함으로써 당신의 성과가 아니라 프로젝트 자체에 대한 내용으로 보스와 대화를 열 수 있을 것입니다.

6. 만일 그가 어떤 프로젝트의 완료일도 연기할 수 없다고 한다면, 당신이 어떻게 그런 결론에 도달했는지 그 논리를 다시 설명하고 당신의 관점을 뒷받침하는 사실과 통계자료를 제시하십시오. Team Velocity 나 EVA (Earned Value Analysis) 등 익숙한 기법을 활용하여 당신 의견을 뒷받침할 자료 하나 없이 그저 불평하고 있는 것처럼 보이지 않도록 하십시오.

그럼에도 여전히 보스가 동의하지 않고 모든 프로젝트가 원래 계획대로 완수되어야 한다고 할 수 있습니다. 어떻게 이런 결론이 도출되었는지 강조하여 질문하십시오. 그럼으로써 당신이 보스 의견에 개인적으로 대립하고 있는 것이 아니고 단지 사실에 대하여 의논하고 있는 것임을 나타내십시오.

7. 프로젝트들의 우선순위를 어떤 식으로 정할 것인지에 대한 제안을 미리 준비해 가되, 최종 결정은 보스로 하여금 회사의 전략에 대한 그 자신의 이해를 바탕으로 내리도록 하십시오. 구체적인 방안들을 제시하십시오. "저는 프로젝트 A와 B 혹은 A와 C를 끝낼 수 있습니다. 프로젝트 B를 연기할 경우, 6월 15일까지 끝낼 수 있습니다. 프로젝트 C를 연기한다면 팀원들의 휴가 일정으로 인하여 9월 중순까지 가야 끝날 것입니다." 그리고 질문하십시오. "어떤 방안이 회사에 가장 큰 가치를 가져다 줄 것으로 생각하십니까?"

8. 이것들은 당신이 제한된 인적자원으로 인하여 도저히 해결할 수 없는 문제들로 휩싸여 있을 때를 위한 제안들입니다. 그러나, 당신이 이 상황에 어떻게 도달했는지를 알 수 있도록 대화 초반부에 개인적인 회고 접근방식을 쓸 필요도 있습니다. 이는 대개 당신이 이런 상황을 추후 어떻게 방지할 수 있을 것인가를 생각하게 만들기 때문입니다.

회사가 최소한의(lean) 프로젝트 인원으로 목표를 달성하려고 한다면 (lean 방법론 채택 여부가 아니라 인원 수 측면에서), 당신은 다음 번 새로운 과업을 맡았을 때 어떤 일이 일어날 지를 따져 볼

필요가 있습니다. 어쩌면 간단한 방법이 도움이 될 수 있습니다. 솔직하게 당신 자신에게 물어 보는 것입니다. “과연 내가 이 프로젝트의 책임자인가?” 당신이 가장 경험이 많고 성공적인 프로젝트 팀을 이끌어 나갈 것 같다 하더라도 동등한 수준의 다른 대안이 있을 수 있습니다. 생각해 보십시오. “나를 이 프로젝트의 파트너로서 제안할 만한 다른 이가 없을까?” 어쩌면 당신의 전문성을 실제 프로젝트를 책임지는 다른 PM 들에게 전수해 주는 자문 역할을 맡을 수도 있습니다. 이 경우 당신은 프로젝트에서 완전히 빠지는 대신 좀 더 감독하는 역할이 될 수 있는데, 이는 당신의 목표하는 진로일 수도 있습니다.

9. 어떤 측면에서는 당신의 업무경계를 정하고 분명한 입장을 취할 필요도 있습니다. 추가업무 할당에 대하여 “No”라고 말할 필요가 있을 수 있습니다. 현재 진행중인 프로젝트가 종결시점이 가깝고 근 시일 내에 사업가치를 가져올 태세라는 것을 보여 줌으로써 너무 강하지 않게 말할 방법이 있다면, 당신의 프로젝트 팀원들을 새 업무에 넣고 싶지 않은 분명한 이유가 있는 것입니다. 아니면, 당신의 프로젝트 팀이 최고의 성과를 내려면 기진맥진 하거나 과로해서는 안 된다고 말할 수도 있습니다. 당신의 팀이 새 프로젝트를 언제쯤 시작할 수 있을지 알려십시오. 혹은 새 프로젝트가 긴급하다면 현재 프로젝트가 연기될 여지가 있는지 문의하십시오.

우리 중 그 누구도, 우리는 사람이고, 우리가 효과적으로 완수할 수 있는 수준 이상의 업무를 맡을 수 있다고 단언하고 싶지 않습니다. 만약 우리 자신과 우리의 팀원들이 할 수 있는 한계를 인정하면서, 여전히 최고의 업무성과를 내고 있다면, 대기중인 과업들의 우선순위를 조절하도록 좀 더 현실적인 업무량에 대하여 협상할 용기를 낼 수 있을 것입니다.