

## Managing Underperforming and Unmotivated

### 업무가 부진하고 의욕이 없는 팀원 관리하기

00:00 – 00:50

오늘 웨비나에 참여해주셔서 감사합니다. 오늘 "부진한 직원 관리하기"에 대한 강연은 손 스트라턴(Shawn Stratton)님이 진행해주시겠습니다. 그는 국제 리더십과 팀관리 분야의 컨설턴트로 베스트셀러 작가이기도 하며 강연과 철인경기선수, 탐험 가이드, 팟캐스트 진행 등 다양한 활동을 하고 있습니다. 손은 교육과 모험, 리더십, 팀관리 분야에 열정을 가지고 있으며 지난 15년 동안 2000일 이상 야생탐험 가이드로 활동했으며 야외 리더십 스쿨과 기타 국제 기관에서 강사로 활동하고 있습니다. 그는 또한 체험교육 분야에서 학사학위와 리더십분야에서 석사학위를 보유하고 있습니다. 그럼 이제 강연을 시작해보도록 하겠습니다.

00:50 – 12:12

스티븐 감사합니다. 바쁘신 중에도 오늘 강연에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다. 안녕하십니까? 전세계에서 많은 분들께서 강연에 참여해주셨군요. 미국과 캐나다는 물론 나이지리아도 있고 코스타리카, 홍콩에서도 참여해 주셨군요.

반갑습니다. 시간을 내서 참여해주셔서 고맙습니다. 오늘 강연의 주제는 부진한 직원의 관리입니다. 리더로서 계속해서 새로운 것을 배우고 기술을 습득하는 것은 매우 중요합니다. 또한 오늘 시간을 내어 이 강연에 참여하여 부진한 직원의 관리와 팀의 생산성 향상을 위해 배우는 것도 여러분들의 멋진 리더십을 보여주는 것입니다.

본격적으로 강연을 시작하기에 앞서 몇 가지 말씀 드리겠습니다. 스티븐이 시작하기 전에 말한 것처럼 질문은 강연 마지막에 답변을 드리겠습니다. 가능하면 많은 질문에 답변을 드릴 수 있도록 시간을 마련해 보겠습니다. 채팅창에 질문이라고 입력하신 후 질문 내용을 작성해 주시면 됩니다. 그러면 스티븐이 질문을 따로 분류해 둘 것입니다.

앞서 말씀 드린 것처럼 채팅창 상단에 FAQ 를 클릭하시면 오늘 주제와 관련한 웹사이트([shawnstratton.ca/pmiup](http://shawnstratton.ca/pmiup))를 방문하실 수 있습니다. 본 강연에 대한 슬라이드와 면접 질문, 자료 등을 확인할 수 있습니다. 그리고 강연에 참여해주신 분들에게 제가 쓴 책 "Teams on the Edge"를 전자책으로 나눠 드리겠습니다. 인쇄된 책이지만 전자책으로도 제공하고 있습니다. 마지막까지 기다리실 필요 없고 지금 웹사이트를 방문해 주셔도 됩니다. 한번에 여러 사람이 몰리면 사이트가 마비될 수도 있습니다.

그럼 본격적으로 강연을 진행해보겠습니다. 여러분 팀에서 문제를 경험하신 적이 있으신가요? 특정 이슈나 사람에 대한 문제 말입니다. 저희는 전세계 여러 곳에서 탐험활동을 진행해보았습니다. 탐험활동을 진행하는 것은 여러 면에서 프로젝트를 관리하는 것과 유사합니다. 그것은 명확한 시작과 끝이 있고 계획을 수립하는데도 시간이 필요합니다. 예산도 수립하고 리스크관리도 합니다. 업무와 책임을 분담하기도 합니다. 이러한 탐험활동은 유능한 팀과 진행하기도 하고 그렇지 못한 팀과

진행하기도 합니다. 저희 팀 대부분은 훌륭했지만 그렇지 못한 팀원들도 있었습니다. 한번은 팀과 잘 맞지 않는 팀원이 있었고 저는 크게 신경 쓰지 않기로 했습니다. 하지만 그로 인해 팀이 단합되지 않았고 마찰이 발생하기도 했습니다. 그래서 그와 시간을 좀 보내 보기로 결심했습니다. 처음에 저는 그 팀원 성격이 원래 불만이 많은 줄 알았습니다. 음량이 너무 작나요?

음량이 작으면 마이크를 바꿔 보겠습니다. 이제 좀 나아졌나요? 그래도 소리가 작으면 제게 알려주세요. 이제 괜찮군요. 그럼 음량을 이 상태로 유지하겠습니다.

어쨌든 그때 그 팀원은 탐험 초기부터 많은 문제를 일으켰습니다. 사람들과 마찰을 일으키고 자기 역할을 제대로 수행하지 않았습니다. 다른 팀원들에게 부정적이거나 기분을 상하게 하는 말을 많이 했습니다. 가장 빠른 해결 방법은 그를 팀에서 제외시키는 것입니다. 하지만 저는 상황을 좀더 파헤쳐 보기로 했습니다. 그래서 그와 대화를 하고 근본적인 문제가 무엇인지 파악해 보려고 시도했고 그가 왜 그런 행동을 하게 되었는지 그 배경을 알게 되었습니다.

처음에 제 반응은 그를 팀에서 제외시키는 것이었습니다. 하지만 우리는 외진 곳에 있었기 때문에 사람들을 집으로 돌려보내기가 쉽지 않았습니다. 결국 그렇게 20 일이 지났습니다. 그 탐험 활동은 한 달이 예정되어 있었고 우리는 결국 그를 팀에서 제외시켰습니다. 하지만 문제의 원인을 어느 정도 파악할 수 있었습니다. 원인은 그가 팀에 참가하기 전부터 가지고 있었던 문제로 우리 팀에 문제가 있었던 것은 아니었습니다. 우리는 부진한 팀원에 대하여 너무 성급하게 판단을 내리고 결정하는 경향이 있습니다. 하지만 먼저 문제의 원인이나 배경을 파악하는 것이 중요합니다. 오늘 강연에서 그것에 관하여 집중적으로 살펴보겠습니다.

먼저 저에 대한 소개를 좀더 드리겠습니다. 몇 장의 사진을 보여 드리겠습니다. 동영상은 보여드릴 수 없으니 사진으로 대신하겠습니다. 성인이 된 후 제 삶에 관한 사진입니다. 좌측 상단에는 탐험에 대한 사진이 있습니다. 지난 15년 동안 저는 전세계를 돌아다니며 야생 탐험활동을 진행했습니다. 주로 미국 대학원 학생들과 아웃도어 기술 습득을 원하는 성인들이 참가하여 리더십과 팀워크에 대하여 배우고 있습니다.

저는 또한 많은 봉사활동에 참여하고 있습니다. 봉사활동에 참여하며 저는 많은 리더십 경험을 쌓을 수 있었습니다. 철인 3종 대회를 개최하기도 했고 지난 7~8년 동안 캐나다와 미국, 유럽의 국제 기관에서 전문 강연과 리더십 컨설팅에 참여하기도 했습니다. 또한 리더십 주제와 관련하여 많은 기조강연을 하였고 워크숍과 컨퍼런스에도 참여했습니다. 매주 리더십에 대하여 블로그를 게재하기도 합니다. 프로젝트 관리와 관련된 주제도 다루고 있으며 프로젝트 관리자는 현재 가장 많은 구독자를 형성하고 있습니다.

저는 운동을 좋아합니다. 달리기 운동을 많이 하며 1년 반 전에는 제 아내와 보스턴 마라톤 대회에 참가하기도 했습니다. 그리고 두 자녀를 두고 있습니다. 리더십 교육을 본격적으로 시작할 단계이지요. 아이들은 두 살과 네 살입니다. 리더십은 한번 배우고 끝나는 것이 아닙니다. 지속적으로 발전시켜 나가는 것입니다. 저는 수년간 리더십 전문가로 활동해왔고 이제 부모가 되었습니다. 자녀 양육에

관해서는 아무것도 모르는 상태에서 시작을 합니다. 여러분들께서도 공감하시겠지만 완전히 다른 경험이지요. 매일매일 새로운 것을 배워 나가야 합니다.

그럼 이제 여러분들이 즐지 않도록 몇 가지 설문조사를 진행해보겠습니다. 먼저 여러분이 무엇에 관심이 있는지 알아보겠습니다. 오늘 강연에서 우리는 몇 가지 주제에 관하여 살펴볼 수 있습니다. 업무에 부진한 사람을 채용하지 않는 방법이나 부진의 원인, 개선 방법 등이 있습니다. 답변을 작성해주시기 바랍니다. 오늘 웨비나에서는 이러한 주제들에 관하여 살펴볼 예정입니다. 설문에 답변해주시면 여러분들의 의견을 고려하여 각 주제에 대하여 적절하게 시간을 분배해보겠습니다. </p><p>말씀 드린 것처럼 질문이 있으시면 채팅창에 "질문"이라고 써 주시고 질문내용을 입력해 주시면 됩니다. 상단에 FAQ 를 클릭하시면 본 강연의 슬라이드 자료와 면접 질문, 전자책을 확인하실 수 있습니다. 이제 설문을 마감해 보겠습니다.

모든 주제를 선택해주신 분이 56%로 가장 많았군요. 좋습니다.

채용을 선택해주신 분은 별로 없군요. 하지만 이 주제를 포함시켜 주신 분들도 꽤 될 것으로 예상합니다. 제가 몇 가지 유용한 방법을 알려드릴 수 있습니다.

좋습니다. 감사합니다. 이제 설문을 종료하겠습니다. 모든 주제를 선택해주신 분이 58%군요. 좋습니다. 그렇다면 왜 여기 있는 것이 중요할까요? 여러분들도 이미 알고 계실 것입니다. 평생교육을 통해 자기계발을 하는 것은 중요하며 부진한 팀원의 관리는 매우 중요한 주제입니다. 제 블로그를 구독하는 사람들 대부분은 프로젝트 관리자인데요. 그들에게 설문조사를 실시한 결과 이 문제가 지속적으로 대두되었고 정보를 필요로 하는 것으로 나타났습니다. 팀이 어려움을 겪을 때 팀 전체의 문제가 아닌 경우가 많습니다. 대부분 팀 내 2~3 명이 문제의 원인입니다.

그렇게 중요한 문제이기 때문에 우리는 잠재력이 높은 사람들을 채용할 수 있는 방법을 배우기도 합니다. 이 강연은 바로 그것에 관한 것입니다. 애초에 팀에 부적합한 사람들에 관한 것이 아닙니다. 우리는 그들을 최대한 빨리 팀에서 내보내야 합니다. 왜냐하면 잘 될 수가 없기 때문이지요. 이들은 잠재력을 가지고 있습니다. 분명 팀에 소속된 이유가 있습니다. 그래서 그 자리까지 온 것이고 커리어를 쌓은 것입니다. 리더로서 당신은 팀에 적합하지 않은 팀원들의 잠재력을 끌어낼 수 있어야 합니다. </p><p>그렇다면 우리는 무엇에 중점을 두고 어떻게 그들의 잠재력을 끌어낼 수 있을까요? 그것은 나중에 설명 드리겠습니다. 그것은 그들만의 책임이 아닐 수도 있습니다. 어떤 경우에는 우리 리더의 책임입니다. 그래서 여러분이 이 주제에 관심을 가져야 합니다. 팀의 잠재력을 극대화시키기 위해서지요. 만약 그것이 쉬운 일이라면 우리가 직접 할 수도 있겠지요. 따라서 여러분의 팀이 단합되지 못하고 역량을 100% 발휘하지 못한다면 여러분에게 책임이 있는 것입니다.

12:13 -24:31

PMI 웨비나 강연을 자주 하지 않아 적응이 잘 안 되는데요. 부진한 팀원을 다룰 때 여러분이 느끼는 감정을 채팅창에 한두 단어로 적어 주시기 바랍니다. 머릿속에 떠오르는 단어를 적어 주시면 됩니다.

실망, 실망, 어렵다, 실망, 인내심, 피곤하다, 짜증난다, 직접 한다, 화난다, 어렵다, 실망, 힘이 빠진다, 사기가 저하된다, 짜증난다, 짜증난다는 저도 공감합니다. 그리고 직접 한다, 피곤하다, 시간 낭비다, 기운 빠진다. 좋습니다.

모두 부정적인 감정들입니다. 스트레스도 맞습니다. 아마 세상의 모든 짐을 진 것처럼 어깨가 무거울 것입니다. 팀을 관리해야 하는데 팀원 중에 부진한 사람이 있으면 상당한 압박감을 느끼게 됩니다. 이 문제를 해결해야겠는데 그 팀원은 자신의 책임을 다하지 않고 있습니다. 그것을 어떻게 해결해야 할까요?

오늘 강연을 통해 여러분은 이러한 상황을 예방하고 왜 이런 현상이 발생하는지에 대해 배울 수 있으면 좋겠습니다. 이것은 매우 중요한 문제입니다. 여기에는 세 가지 유형의 문제가 있습니다. 그것에 관하여 살펴보고 어떻게 이를 해결할 수 있는지 알아보겠습니다. 이러한 문제는 대부분 리더십과 관련됩니다. "회사에서 가장 중요한 자산은 고객인 아닌 직원이다"라는 말이 있습니다. 이 말에 동의하지 않는 사람들도 있겠지만 저 또한 회사의 가장 중요한 자산은 직원들이라고 생각합니다. 그들을 존중하고 올바르게 대우해야 성과를 기대할 수 있는 것입니다.

부진한 팀원은 자신이 존중 받지 못한다고 생각하는 경우가 있습니다. 우리는 그들을 존중하고 있다고 생각하지만 그들은 그렇게 생각하지 않는 것이지요. 매니저가 이러한 문제에 직면하면 그것은 그들 자신의 문제입니다. 코칭 매니저라는 책은 쓴 조셉은 이렇게 말합니다. 여러분 대부분은 매니저입니다. 직원들의 리더이거나 오피스 매니저, 기업의 경영진이기도 합니다. 이런 문제는 다른 사람들은 이야기하지 않으려고 합니다. 스스로 해결해야 하지요. 그렇기 때문에 우리는 스스로 기술을 터득하여 이 문제를 해결해야 합니다. 기술적인 문제라면 다른 사람들의 도움을 받을 수도 있겠지만 이런 유형의 문제는 그럴 수 없지요.

애초부터 부진하고 싶은 사람은 없습니다. 대부분의 사람들은 팀에 고의적으로 피해를 주려고 하지 않습니다. 부진해서 좋을 것은 없지요. 그렇기 때문에 우리는 그 상황을 파헤쳐서 무엇이 문제인지 파악해야 합니다. 왜 그들이 그런 식으로 행동하는지 말이지요.

그럼 본격적으로 문제를 살펴보겠습니다. 먼저 부진한 팀원이 애초에 발생하지 않도록 하는 것이 필요합니다. 이렇게 할 수 있다면 남은 강연을 듣지 않으셔도 됩니다. 그리고 이러한 기술을 습득할 필요도 없습니다. 이를 위해서는 네 가지 사항을 고려해야 합니다. 많은 사람들이 제게 공감을 표시했던 것들이지요.

중요한 것은 이런 사람들을 피하는 것입니다. 면접에서 대인관계 능력에 대한 질문을 적극 활용해야 합니다. 면접을 진행할 때 우리는 기술적인 능력이나 교육에 관하여 많은 질문을 합니다. 역할극이나 리스크 관리 시나리오를 활용하여 이런 상황에서는 어떻게 행동할 것인지에 대해 질문을 합니다. 하지만 대인관계 능력에 대해서는 많은 질문을 하지 않습니다.

따라서 지원자가 당신의 코칭을 얼마나 적극적으로 수용하는지 파악하는 것이 중요합니다. 처음부터 주어진 일을 100% 잘하는 사람은 없기 때문에 우리는 그들이 우리의 지도와 피드백을 얼마나 잘

수용할 수 있는지 판단해야 합니다. 몇 가지 효과적인 예시 질문을 읽어 드리겠습니다. 이 질문들은 FAQ 에 나와 있는 웹사이트([shawnstratton.ca/pmiup](http://shawnstratton.ca/pmiup))에 가시면 확인할 수 있습니다.

지도에 대한 수용성을 판단할 수 있는 질문들입니다. 예전에 당신의 상사가 당신에게 개선이 필요하다고 말한 적이 있습니까? 그때 어떻게 하셨습니까? 다른 질문입니다. 예전에 당신의 상사가 당신에게 개선이 필요하다고 말한 적이 있습니까? 그때 어떻게 하셨습니까? 이미 읽은 질문이군요. 다른 질문입니다. 당신이 동의하지 않는 방침이 있다면 그 예를 들어보시겠습니까? 또 다른 질문입니다. 새로운 역할이나 업무를 진행해야 한다면 얼마나 그 일을 잘 할 수 있겠습니까? 넘어 가겠습니다.

지도에 대한 수용성(coach-ability)이 첫 번째 요소입니다. 정서 지능은 5~10 년 전에 상당한 관심을 불러일으켰던 것으로 팀워크와 리더십에 있어 필수적인 요소입니다. 지원자가 자신과 동료의 감성에 긍정적인 영향을 줄 수 있는가를 고려해야 합니다. 면접에서 지원자의 정서 지능을 파악할 수 있는 예시 질문을 알려 드리겠습니다.

동료와 마찰을 일으킨 적이 있습니까? 그 원인은 무엇입니까? 문제를 해결하기 위해 어떻게 하였습니다습니까? 다시 말씀 드리겠습니다. 동료와 마찰을 일으킨 적이 있습니까? 그 원인은 무엇입니까? 문제를 해결하기 위해 어떻게 하였습니다습니까? 정서 지능을 파악하는 또 다른 질문입니다. 다른 동료와의 갈등을 성공적으로 해결하거나 외교적인 방법을 통해 관계를 조율한 사례를 말씀해주십시오. 마지막으로 좋은 업무관계를 형성하기 위해 당신은 어떻게 합니까?

세 번째는 동기부여입니다. 직원과 팀, 우리 자신에게 있어 매우 중요한 요소입니다. 자신의 일에 대한 열정과 의욕이 있는가? 이것은 질문이라고 할 수 없습니다. 대부분은 사람들은 의욕을 가지고 있습니다. 처음 일을 시작하고 역할을 맡았을 때 우리는 의욕적으로 일에 임합니다. 적어도 그 질문에 대해서는 그렇다고 대답을 하지요.

동기부여에 대하여 판단할 수 있는 몇 가지 질문을 살펴보겠습니다. 지원자의 단기적인 목표와 장기적인 목표에 관하여 질문할 수 있습니다. 이를 통해 동기부여의 수준을 파악할 수 있습니다. 예를 들어 어려운 목표를 설정했을 때 어떻게 장애물을 극복하고 그것을 달성할 것인지 물을 수도 있습니다. 그들은 당신이 그들을 판단하고 평가하고 있다는 사실을 깨닫지 못할 수도 있습니다. 이러한 질문은 매우 효과적이지요. 또 다른 질문으로는 주어진 업무 이상으로 일을 했던 경험에 관하여 묻는 것입니다.

지금까지 동기부여를 파악할 수 있는 질문들을 알아보았는데요. 이제 기질에 관하여 살펴보겠습니다. 대인관계 능력에 대한 마지막 질문입니다. 지원자의 적성과 성격이 업무와 업무 환경에 적합한지 파악하는 것입니다. 특정 업무 환경에 어떤 사람이 잘 맞는지 알아보는 질문입니다. 처음 보는 사람에 대하여 이력서만으로 그들을 파악하기란 결코 쉽지 않습니다. 직장 문화에 그들이 어떻게 적응할지 파악해야 합니다. 팀에 적응하는 것이 특별한 기질을 요구한다면 다음과 같은 질문들을 해볼 수 있습니다.

만일 여러분의 팀이 팀에 잘 융화되는 팀원을 원한다면 혼자서 일하는 것을 좋아하는지 팀과 함께 일하는 것을 좋아하는지 물을 수 있습니다. 또한 특별한 관리 방식을 요구하는 일이라면 어떤 방식으로

다른 사람들을 관리하거나 무엇을 중요하게 생각하는지 질문할 수 있습니다. 사람들을 관리하는 직책은 같이 일하거나 채용하는 사람들과 관련이 없을 수도 있습니다. 마지막 질문은 그들의 기질이 업무에 적합한지 파악하는 것입니다. 기본적인 조직 능력이 필요하다면 어떤 역할을 수행해야 하는지 묻습니다. 이렇게 면접 시 지도에 대한 수용성과 정서 지능, 동기부여, 기질 등 지원자의 대인관계 능력을 파악할 수 있는 질문들을 살펴보았습니다. 누군가를 채용하는 것은 성공적인 팀을 구성하기 위해 매우 중요한 과정입니다. 다소 부족한 점들은 개선할 수 있지만 대부분의 조직은 큰 차이를 극복할 수 있는 시간이나 자원이 없습니다. 따라서 지원자가 업무에서 요구하는 조건에 근접 하다고 생각되면 괜찮지만 팀이 요구하는 것과 큰 차이를 보인다면 수습직원이 아닌 이상 책임자가 아닌 것입니다.

이제 두 번째 설문조사를 실시해보겠습니다. 여러분들은 지도에 대한 수용성과 정서 지능, 동기부여, 기질 중에서 직장에서 업무를 진행하는데 있어 가장 중요한 자질은 무엇이라고 생각하십니까? 생각해보시고 질문에 답변해주시요. 저는 그 동안 물을 마시겠습니다.

24:32 - 36:16

정서 지능이 가장 높게 나타났군요. 좀 더 투표를 진행해 보겠습니다. 수용성과 정서 지능, 동기부여, 기질 중에서 선택하시면 됩니다.

좋습니다. 정서 지능이 40%로 가장 높고 그 다음으로는 동기부여가 34%를 차지했군요. 감사합니다. 여러분의 의견을 알 수 있었습니다. 이제 설문을 종료하겠습니다. 시간이 많지 않군요.

그럼 왜 사람들의 업무가 부진할까요? 여러 가지 이유가 있을 수 있습니다. 그러한 행동에 반응하기 보다 원인을 파악하는 것이 중요합니다. 업무 부진은 어떻게 일어날까요? 업무 부진은 사람들의 필요가 충족되지 못했을 때 발생합니다. 조직의 목표를 달성하는 것보다 자신을 지키기 위해 더 많은 시간과 에너지를 쓰는 것이지요. 아마 공감하실 것입니다. 여러분도 업무에 부진했던 경험이 있을 것입니다.

죄송합니다. 순간 예상치 못한 질문이 나와 당황했네요. 저라면 설문에 어떻게 답변하겠냐는 질문을 해주셨습니다. 저는 기질이 중요하다고 생각합니다. 기본적으로 모두 중요합니다. 동기부여의 경우 때로는 내면의 동기부여도 필요하지만 어떤 경우에는 외부에서의 동기부여도 필요합니다. 하지만 리더로서 우리는 팀원의 동기부여에 대한 책임을 져야 합니다. 우리는 많은 것을 할 수 있습니다. 그렇다면 업무에 대한 부진은 왜 일어날까요? 아마 상황이나 직장에 불만이 있을 수 있습니다. 아니면 그 직장에서 최선을 다해 일을 하고 싶지 않은 것일 수도 있습니다. 문제를 해결하기 위해서는 이런 것들을 고려해야 합니다. 그들의 필요가 충족되고 있는지 확인해야 합니다. 업무 부진의 원인은 개인과 조직 모두에게 있습니다. 본인의 책임이기도 하지만 조직적인 차원에서도 책임을 져야 합니다. 먼저 개인적인 원인을 살펴보고 그 다음 조직적인 차원에서의 원인에 대하여 알아보겠습니다.

능력의 문제 일수도 있습니다. 맡은 업무를 제대로 수행할 능력이 없는 것이지요. 엔지니어링에 관련된 업무인데 그것을 맡은 사람이 그 일을 할 수 있는 능력이 없을 수 있습니다. 높은 수준의 작문이 필요한 문서 작성 업무를 해야 하는데 그 일을 맡은 사람에게 작문 실력이 없을 수도 있습니다. 즉 능력의 차이가 있는 것이지요. 능력과 기술의 차이는 기술은 습득할 수 있는 반면 능력은 타고난 것이 많습니다.

누군가를 채용하여 업무를 부여했을 때 우리가 알고 있는 그들의 기술과 실제 업무 수행 능력에는 차이가 있을 수 있습니다. 업무 수행에 필요한 기술이 없기 때문에 업무 부진 현상이 발생할 수 있는 것입니다. 이러한 경우에는 그러한 차이를 줄이는 것이 필요합니다.

동기부여가 원인이 되는 경우도 많습니다. 그 일에 의욕이 없는 것이지요. 동기부여에 대한 수많은 강연이나 수업을 해도 결국 근본적인 것은 일에 대한 도전의식이나 가치, 필요성을 느끼는지의 문제입니다. 그들이 무엇인가를 달성하고 창조할 수 있는 환경이 마련되어 있는지의 문제이지요. 그들이 일에 대해 자부심을 느끼고 있는가? 이러한 것들이 직장에서 동기부여에 영향을 줍니다.

그 다음은 의욕과 헌신입니다. 단순히 의욕을 상실한 것일 수 있습니다. 대부분의 이유의 문제입니다. 왜 일을 해야 하는가? 왜 이것을 해야 하는가? 이유를 찾게 되면 그 일에 전념할지 결정하게 됩니다. 그 이유를 찾지 못하면 일에 대한 의욕과 헌신은 사라지게 됩니다.

기대치의 차이가 있을 수 있습니다. 그들이 생각했던 일이 아닌 것이지요. 이런 경험은 많을 것입니다. 지원했던 업무 내용과 실제 업무가 상이한 경우이지요. 따라서 이러한 기대치를 분명히 해야 합니다. 그들 자신이 업무에 부진하다는 사실을 인식하지 못할 수도 있습니다. 스스로 일을 잘하고 있다고 생각할 수도 있습니다. 다른 기대치를 가진 것이지요. 이럴 때는 소통을 통해 서로 기대치를 부합시키는 것이 필요합니다.

그럼 이제 조직의 원인에 대하여 살펴보겠습니다. 시스템이 오랫동안 유지되어 오면서 새로운 기술이 등장하고 사람이 바뀌면서 시스템이 시대에 뒤쳐지게 된 것이지요. 더 이상 시스템이 효과를 내지 못하는 것입니다. 더 빠르고 효율적으로 업무를 진행할 수 있는 방식이 있는데도 조직에서는 기존의 시스템을 고수하는 것이지요. 이 경우에는 조직적 차원에서의 인식이 필요합니다.

조직의 기대치가 충분하지 않거나 명확하지 않은 것입니다. 아니면 기대치가 너무 높은 것일 수도 있습니다. 개인이 많은 역할이나 프로젝트에 비해 기대치가 과한 것이지요. 따라서 기대치를 명확하게 하는 것이 필요합니다.

리소스. 우리는 사람들이 리소스 부족으로 인하여 손이 묶이는 경우를 많이 봅니다. 프로젝트 관리자는 제한된 리소스로 효율을 극대화시켜야 하지만 일을 하고 역할을 수행하기 위해서는 어느 정도 리소스가 필요합니다. 리소스가 없어서 업무 부진 현상이 나타나기도 합니다. 그것은 개인의 문제가 아니라 리소스를 제공하는 조직의 문제입니다.

마지막으로 리더십입니다. 결국 리더십이 문제인 경우가 많습니다. 잠시 후 자세히 살펴보겠지만 리더십의 문제로 업무 부진 현상이 발생합니다. 리더의 행동과 말이 업무에 부진하도록 만드는 것이지요. 그들이 어떻게 그렇게 할 수 있는지는 잠시 후 설명 드리겠습니다.

업무에 부진한 직원은 두 가지 유형이 있습니다. 먼저 하고 싶지만 못 하는 부류가 있습니다. 그것은 개인의 문제이지요. 그들은 개인의 행동으로 인하여 업무부진이 나타나는 것입니다. 그 다음으로 할 수 있지만 안 하는 부류가 있습니다. 그것에 관해서는 잠시 후에 설명 드리겠습니다.

하고 싶지만 못하는 부류는 일에 대한 의욕을 가지고 있습니다. 이들은 새로운 팀원이거나 신입사원인 경우가 많습니다. 일에 대한 의욕을 보이며 팀에 도움이 되고 싶어 합니다. 일을 열심히 하려 하지만 지식이나 능력이 부족하여 성과를 내지 못하는 경우이지요. 하지만 일에 대한 의욕을 가지고 도움이 되고자 합니다. 일을 열심히 하지만 어떤 이유에서든 좋은 성과를 내지 못하는 것입니다.

그들은 종종 실수를 합니다. 대부분 매우 긍정적이며 많은 질문을 합니다. 하지만 차이를 극복하지 못하지요. 거기서 기술의 차이나 능력의 차이가 발생합니다. 리더로서 당신은 이들을 도와야 합니다. 이들의 능력을 긍정적인 방향으로 활용할 수 있는 방법을 찾아야 합니다. 하지만 왜 그들이 업무에 부진한지 원인을 파악해야 합니다. 그들의 기술이 부족한 것인지 알아야 합니다.

이에 반해 할 수 있지만 안 하는 부류도 있습니다. 그들은 숙련된 기술을 보유하고 있고 경험도 있습니다. 아마 팀에서 가장 많은 경험을 가지고 있을 수도 있습니다. 하지만 어떤 이유에서든 의욕적으로 일을 하지 않습니다. 자신의 능력을 최대한 발휘하지 않는 것이지요. 대부분 동기부여가 결여되어 있거나 왜 그 일을 하는지 이유를 모르는 것일 수도 있습니다. 뭔가 대단한 일을 성공시키겠다는 의욕이 없을 수도 있습니다.

리더는 불안정한 업무성과를 예의주시해야 합니다. 그들은 불만이 있고 어떤 이유에서든 일을 하지 않으며 팀에 부정적인 영향을 줍니다. 그들은 항상 불평을 합니다. 다른 팀원들의 사기를 저하시킵니다. 그들은 부정적인 태도를 가진 리더일 수도 있습니다. 동변상련이라고 이들은 부정적인 태도로 다른 사람들도 자신과 같이 행동하도록 유도합니다. 그리고 어느 새 팀 전체를 그의 편이 되도록 만들어 놓습니다. 리더로서 당신은 이러한 상황을 파악하고 팀 전체에 퍼지기 전에 조치를 취해야 합니다. 그들은 종종 일을 하지 않는 이유를 가지고 있습니다. 우리는 성급하게 반응하기 보단 숨을 깊게 들이쉬고 원인을 파악해야 합니다. 왜냐하면 대부분 이들은 그 이유가 무엇인지 우리에게 말해줍니다. 여기 도표를 보시면 장기적으로 성과를 향상시키려면 문제의 근본적인 원인을 파악해야 함을 알 수 있습니다. 다시 말씀 드리지만 우리는 행동에 쉽게 반응합니다. 문제가 되는 행동은 빙산의 일각에 불과합니다. 빙산은 90%가 수면 밑에 잠겨 있습니다. 그 문제를 유발하는 원인이 그 사람의 머릿속에 있거나 우리가 알지 못하는 다른 행동으로 표출됩니다. 즉 그러한 행동을 일으키는 생각이나 동기, 태도, 감정이 숨겨져 있는 것이고 우리는 대화를 통해 그것이 무엇인지 알아내야 합니다. 그들의 생각이나 태도, 감정을 파악하여 원인을 규명해야 합니다.

36:17 -

업무에 부진을 팀원 때문에 얼마나 많은 시간과 에너지를 소모할까요? 그들은 우리의 시간과 에너지를 소모시킵니다. 한 탐험활동에서 저는 그런 사람 때문에 매일 밤 1~2 시간을 소비해야 했습니다. 하루 온종일 여행과 하이킹을 한 다음이었지요. 그리고 저녁에는 그 한 사람의 끔찍한 말과 행동에 상처를 받고 우는 학생의 말을 들어줘야 했습니다.

이제 남은 30 분은 모든 것을 기록하고 문서를 작성하는 것에 대해 말씀 드리겠습니다. 많은 시간을 이러한 작업에 소모합니다. 어떤 문제를 고치려고 하는 것인지에 달려 있지요. 고친다는 표현은 정확하지 않습니다. 고치는 것이 아니라 근본적인 원인을 파악하여 모든 팀원이 단합하여 일하도록 만드는 것이지요. 하지만 저는 문제를 행동과 성격의 문제로 분류해보고자 합니다. 저는 팀 전체나



특정 팀원과 마찰을 일으키는 사람들에 대한 이야기를 듣는데요. 그들이 직면한 장애물은 무엇이고 어려움은 무엇일까요? 사람들은 그것이 행동의 문제가 아니라 성격의 문제라고 말합니다. 성격이 많이 고인 것이지요. 행동은 바꿀 수 있지만 성격은 바꿀 수 없지요. 이 말은 적어 두어야 합니다. 어떤 사람은 성격을 바꿀 수는 없지만 그 사람의 행동은 바꿀 수 있습니다.

우리 성격은 우리가 태어난 순간부터 형성됩니다. 하루 아침에 성격을 바꿀 수는 없지요. 성격을 바꾸려면 몇 주, 몇 달, 몇 년이 걸리기도 하지만 행동을 바꿀 수는 있습니다. 행동은 하루아침에 바꿀 수도 있고 그렇게 요구하는 것이 부당한 것은 아닙니다. 따라서 이러한 상황에 대응하거나 해결하려고 할 때 성격이 아닌 행동에 집중해야 합니다.

그럼 질문으로 넘어가기 전에 오늘 강연의 마지막 주제에 관하여 살펴보겠습니다. 마지막 주제는 리더십입니다. 리더가 업무 부진을 초래하는 경우입니다. 리더십이 업무 부진을 초래하는 경우는 세 가지 유형이 있습니다. 때로 우리는 우리 자신을 돌아봐야 합니다. 우리가 문제의 원인인 경우도 있지요. 우리는 다른 사람에게 문제를 돌리는 경향이 있는데 때로 우리의 리더십이 업무 부진의 원인이 되기도 합니다.

먼저 일을 잘하는 것으로 인해 불이익을 당하는 경우입니다. 일을 잘하기 때문에 더 많은 일을 하고 더 많은 업무를 맡게 되는 것이지요. 일을 잘하는 사람에게 가장 어렵고 힘든 일을 부여하는 것입니다. 팀에서 일을 정확하고 빠르게 잘하는 팀원이 있으며 일이 그 사람에게 집중되는 경우를 자주 볼 수 있습니다. 네가 우리 중에 일을 가장 잘하니깐 네가 해보라는 식이지요. 그러면 그 팀원은 서서히 불만이 쌓이게 됩니다. 일을 못하면 어려운 일을 시키지 않겠구나 라고 생각하게 되지요. 왜 이런 현상이 발생할까요?

일을 잘하는 사람에게 금전적인 보상을 하지 않기 때문입니다. "일찍 출근해서 고맙다." "주말에 출근해서 고맙다." "휴가를 반납하고 야근을 해줘서 고맙다. 하지만 보상제도가 없어서 고마움을 표시할 길이 없다." 하지만 고마움을 표시할 수 있는 방법은 많습니다. 원하시면 제게 메일 보내주십시오. 제 블로그에도 나와있습니다. FAQ 에 제 이메일 주소를 적어두겠습니다. 제 블로그를 알고 싶으시면 메일을 주십시오. 블로그 링크를 알려 드리겠습니다. 돈이 없어도 고마움을 표시할 수 있는 방법은 많습니다. 사람들은 그저 칭찬이나 인정 받기를 원합니다. 대신 연극티켓을 받게 됩니다. 연극에 가기 싫어도 말이지요. 잘못된 표현방식이지요.

그렇다면 왜 이런 일이 발생할까요? 일 잘하는 사람을 당연하게 생각하기 때문입니다. 그들의 말에 귀를 기울이지 않는 것이지요. 다른 곳으로 떠나는 것도 아니고 항상 일을 잘하니깐 여기서 일하는 것을 좋아하는 것으로 착각하는 것이지요. 하지만 그들의 의견을 물어야 합니다.

자 그럼 해결책을 알려 드리겠습니다. 일을 잘하는 사람에게 과도한 업무를 주지 말 것. 팀원들이 해결책을 제안할 때 귀담아 들을 것. 팀원들의 말에 귀를 기울이는 것이 필요합니다. 그들의 의견을 반영하고 적절한 방법으로 고마움을 표시하십시오. 고마움을 표시할 수 있는 방법은 수없이 많습니다.

두 번째는 부진한 업무에 대해 보상을 하기 때문입니다. 왜 이런 일이 발생할까요? 기대치를 충족시키지 못한 것에 책임을 묻지 않기 때문입니다. 책임은 직장에서 매우 민감한 문제입니다. 우리는 팀원에게 어떻게 책임을 물을 수 있을까요? 책임을 묻는 일은 어색하고 불편할 수 있습니다. 기대치를 명확하게 제시했다면 책임을 묻는 방법은 많습니다. 이것에 관하여 강연을 할 수도 있습니다. 한 일에 대한 책임을 묻는 것은 매우 중요한 주제입니다. 직원들은 어렵거나 힘든 일을 회피합니다. 탐험 활동에서도 이런 일이 자주 일어납니다. 초반에 음식 만드는 일을 잘 못하거나 맛없게 만들면 그 다음부터는 그 일을 하지 않게 됩니다. 그래서 일부러 음식을 태우기도 하지요. 그렇게 하면 팀워크가 깨지게 됩니다. 따라서 하기 싫은 일을 회피하는 것을 허용해서는 안됩니다. 사람들이 하기 싫은 일을 보다 수월하게 할 수 있도록 스케줄이나 규칙을 만드는 것이 필요합니다.

저는 스케줄이 우리를 자유롭게 만들어 준다는 말을 좋아합니다. 따라서 팀 내 하기 싫은 일이 있으면 모두가 그 일을 할 수 있도록 일정표를 작성하여 모두가 볼 수 있는 곳에 붙여 둡니다. 그래서 누가 할 차례인지 알 수 있도록 하는 것이지요. 이 방법은 반복되는 일에 효과적이지요. 또 어떻게 할 수 있을까요? 우리는 사람들을 승진시키거나 이직시킬 수 있습니다. 일을 제대로 하지 않는 사람에게 보상을 해주는 것이 문제입니다. 때로 우리는 그런 사람을 팀에서 제외시킬 수 있습니다. 하지만 그것이 문제를 해결 해주는 경우는 많지 않습니다. 왜냐하면 팀에는 그런 사람이 항상 존재합니다. 리더는 문제를 일으키는 사람을 팀에서 제외시키면 모든 것이 좋아질 것이라고 생각합니다.

그 사람을 팀에서 제외시키면 어떻게 되는지 아십니까? 다른 누군가가 문제가 됩니다. 누군가 가장 느리고 가장 비효율적인 팀원이 되어 팀에서 밑바닥을 차지하게 됩니다. 우리의 목표는 그 사람을 팀에서 제외시키는 것이 아니라 행동을 개선시키는 것입니다. 왜냐하면 그런 사람을 팀에서 제외시키면 다른 누군가가 그 사람 자리를 차지하기 때문입니다.

이제 팀원들이 자신이 맡은 일에 책임을 질 수 있게 하는 방법을 살펴보겠습니다. 먼저 그들이 저지른 잘못을 감싸주거나 해결해 주지 마십시오. 그들이 스스로 해결하도록 하십시오. 그래야 무책임해지는 것을 막을 수 있습니다.

업무를 공정하게 분배하십시오. 고객들과 일할 때 자주 언급되는 문제입니다. 팀 내에서 업무분배와 관련하여 갈등이 생기는 것을 흔히 볼 수 있습니다. 특정 팀원이 다른 사람들보다 월등히 많은 업무량을 맡는 현상이 발생합니다. 따라서 최대한 공정하고 균형 있게 업무량을 분배하는 것이 필요합니다. 문제에 대한 해결방법을 실천해보지도 않고 문제를 제기하지 마십시오. 사람들이 이것을 실천하도록 만드는 가장 좋은 방법이 무엇인지 아십니까? 바로 우리 스스로 실천하는 것입니다.

얼마 전 웹사이트 개발을 위해 한 컨설턴트를 고용한 적이 있습니다. 일을 진행하는 과정에서 몇 가지 문제가 발생했고 그는 문제가 생길 때마다 제게 찾아와 문제를 제기했습니다. 저는 깊게 숨을 들이쉬고 이것은 더 많은 비용을 초래할 것이라고 대답해주었습니다. 그러면 얼마 안 있어 그가 스스로 해결책을 찾아 냅니다. 따라서 사람들이 해결책을 실천하도록 하는 가장 좋은 방법은 스스로 실천하여 모범을 보이는 것입니다.

그럼 세 번째 문제를 살펴보겠습니다. 팀원들이 극복하기 어려운 장애물에 직면한 것입니다. 이런 일은 왜 발생할까요? 조직의 정책이나 절차가 팀원들이 높은 성과를 내는 것을 가로막고 있는 것입니다. 리더의 역할은 직원들이 자신이 맡은 일을 최대한 수월하게 할 수 있도록 도와주는 것입니다. 하지만 정책이나 조직의 정책이나 절차가 그것을 가로막는 경우를 자주 볼 수 있습니다.

하지만 정책이나 조직의 정책이나 절차가 그것을 가로막는 경우를 자주 볼 수 있습니다. 따라서 우리는 조직에서 이러한 점을 제안하여 직원들이 수월하게 일을 진행할 수 있도록 해야 합니다. 왜냐하면 이것 때문에 업무가 굉장히 어렵고 힘들어질 수 있기 때문입니다.

그들이 수월하게 일을 할 수 있도록 해주는 것이 필요합니다. 사람들은 장애물을 극복할 수 있는 수단이 있다는 사실을 깨닫지 못합니다. 또한 결정을 내릴 수 있는 권한과 능력이 있다는 사실을 인식하지 못합니다. 리더는 그것을 사람들에게 인식시켜줘야 합니다. 천 달러 미만의 비용이 문제가 된다면 그냥 지불하고 넘어 가십시오. 그것 때문에 요청을 하고 몇 주 동안 질질 끄는 것은 시간 낭비일 뿐입니다. 직원들이 스스로 결정을 내릴 수 있는 권한을 부여하십시오. 사람들은 일을 잘할 수 있는 기술이 부족한 경우가 있습니다. 이것에 대해서는 이미 살펴보았지요.

리더는 팀원들이 일을 수월하게 할 수 있도록 해줘야 합니다. 문제가 되는 정책이나 절차를 파악하여 조정해야 합니다. 그리고 팀원들이 제안하는 사항에 귀를 기울이고 반영해야 합니다. 우리들의 역할은 그들이 일을 수월하게 할 수 있도록 도와주는 것입니다.

48:21 – END

이것으로 본 강연을 마치고 설문조사를 하나 해보겠습니다. 업무 부진 현상이 나타나는 가장 큰 원인은 무엇이라고 생각하십니까? 질문을 살펴보기 전에 투표를 해보겠습니다.

업무 부진 현상이 나타나는 가장 큰 원인은 무엇이라고 생각하십니까? 혹시 오늘 강연에 늦게 오셨으면 관련 웹사이트를 상단 FAQ 에 올려 두었으니 참고하시기 바랍니다. 면접 질문이나 제가 쓴 전자책을 확인하실 수 있습니다. 내일 모레까지 웹사이트에 방문하시면 자료를 얻으실 수 있습니다.

녹음된 강연을 청취하시는 분들을 위해 몇 주 동안 자료를 올려둘 예정이니 참고하시기 바랍니다. 아니면 Stratton.google.com 으로 제게 이메일을 보내주시면 자료를 보내드리겠습니다. 그럼 투표결과를 살펴보겠습니다. 동기부여가 60%로 가장 높은 비율을 차지했군요. 바로 그것이 사람들이 동기부여에 대한 조사와 강연에 수많은 시간을 투자하는 이유입니다. 동기부여 강사는 많아도 기술의 차이에 관하여 설명하는 강사는 거의 없습니다. 기술의 차이가 11%로 의욕과 헌신보다 월등히 높은 비율로 두 번째를 차지했습니다. 투표결과를 참고하여 다음 강연에 반영해보겠습니다. 오늘 강연은 제가 PMI 에서 진행한 두 번째 강연입니다. 2015 년 8 월에 두 번의 강연을 추가로 진행할 예정입니다. 관심이 있으시면 정확한 날짜를 알려드리겠습니다.

좋습니다. 동기부여가 가장 많군요. 시스템에 관한 것도 하나 정도는 있겠군요. 이제 투표를 종료하셔도 좋습니다. 강연을 너무 빨리 진행한 감이 없지 않아 있는데요. 오늘 배운 것들을 여러분들이 어떻게 실무에 적용할지 궁금하네요. 강연을 듣고 학점을 따는 것도 중요하지만 더 중요한 것은 실천에 옮기는

것입니다. 오늘 배운 것을 통해 어떤 실천을 하시겠습니까? 여러분께서 어떻게 실천에 옮기실지 알고 싶군요.

팀원들과 공유하시겠다고요? 좋은 생각입니다. 적합한 직원을 채용하시겠다고요? 질문이 있으시면 말씀해주세요. 누군가를 해고하시겠다고요? 상황에 따라서 가장 좋은 방법은 팀에서 제외시키는 것일 수도 있습니다. 그들한테도 좋은 일이지요. 동기부여에 대하여 이해하고 상사에게 이에 중점을 두라고 이야기하시겠다고요? 좋습니다. 면접 질문을 활용하고 빙산에 일각이라는 점을 염두해 두신다고요? 모두 좋습니다. 계속 채팅을 해주시고요.

그럼 질문에 답하는 시간을 가져 보도록 하겠습니다. 이런 말이 있습니다. "인간을 상대하는 일은 복잡하고 리더십을 발휘하는 것은 힘든 일이다." 대학원에서 석사과정을 공부할 때 한 교수가 "리더십은 어려운 일이고 인간은 매우 복잡한 동물이다"라는 말을 했습니다. 여러분들 중에는 엔지니어 분야에서 일하면서 복잡한 것을 다루기도 하실 텐데요. 가장 복잡한 일은 아마도 인력을 다루는 일이 아닐까 생각합니다.

질의응답으로 넘어가 보겠습니다. 이제 시작해도 되겠습니까?

그럼 질문을 살펴보겠습니다. 스티븐의 마이크가 켜져 있는지 모르겠군요.

1. 능력이 부족할 때에는 어떻게 해야 하나요?

어떤 업무인지가 중요합니다. 하지만 대부분의 경우 능력은 기본적으로 가지고 있는 것이기 때문에 사람들이 그 일을 할 수 있느냐, 없느냐의 문제입니다. 먼저 기술을 가르쳐주고 훈련을 시켜야 하겠지요. 하지만 아무리 잘 가르쳐주어도 기술을 습득하기 어려운 경우도 있습니다. 그 때는 팀에서 제외시키거나 다른 업무를 부여해주어야 합니다. 그들이 어떤 능력과 장점을 보유하고 있는지 파악하고 거기에 적합한 업무를 부여하는 것이 중요합니다.

2. 규모가 큰 조직에서는 업무 부진 현상에 대응하기 위해 리소스를 어떻게 관리하나요?

여러 부서의 사람들이 함께 일하는 프로젝트 관리 분야에서 많은 어려움이 따릅니다. 당신이 그 사람의 직속 상사가 아닌 경우도 많습니다. 그럴 때에는 모든 문제를 1 대 1로 처리하는 것이 중요합니다. 그 사람의 상사에게 먼저 찾아가는 것은 좋은 방법이 아닙니다. 먼저 그 사람과 직접 대화를 통해 문제를 해결할 수 있도록 시도해봐야 합니다. 하지만 그 사람의 상사의 개입이 필요한 경우도 있습니다. 그리고 그 사람의 상사나 경영진과 이야기 할 때에는 주고 받은 이메일이나 대화내용을 문서로 기록하는 것이 중요합니다. 문제에 대한 상세내용과 날짜를 기록해두어 제시할 수 있어야 합니다.

관리가 제대로 이루어지지 않을 때 업무 부진 현상이 발생합니다. 업무 부진은 경영상태를 반영하는 거울이기도 합니다. 꼭 그런 것은 아니지만 대부분 그렇습니다. "사과는 나무에서 멀리 떨어지지 않는다"라는 속담이 있습니다. 사람들이 업무에 부진한 이유는 제대로 관리가 이루어지지 않기 때문입니다. 제가 이 강연에서 리더십에 관하여 이야기하는 것도 그 때문입니다. 업무 부진을 초래하는 개인과 조직의 행동에 관하여 바로 이야기할 수 있지만 대부분 리더십이 문제인 경우가 많습니다.

자신이 업무에 부진하다고 생각되면 팀원과 팀에 모범이 되는 사례를 살펴보고 업무에 적용해볼 수 있습니다. 성과를 관리하는 경영팀에서 근무한다면 사람들이 그들 스스로를 돌아보게 하는 것도 필요합니다.

3. 업무 부진을 어떻게 해결할 수 있나요? 이 질문이 언제 들어왔는지 모르겠군요.

가장 먼저 해야 할 일은 업무 부진의 원인을 파악하는 것입니다. 그것이 시스템의 문제인지, 조직의 문제인지, 개인의 문제인지 확인합니다. 대부분 이 세 가지 유형에 해당되지만 우리가 보는 현상은 빙산의 일각에 불과하기 때문에 파악이 분명하게 안 되는 경우도 많습니다. 따라서 행동 이면에 있는 원인을 파악하고 거기서부터 문제를 해결해나가야 합니다.

일단 원인이 규명되면 해결책을 마련하는 것입니다. 그것은 동기부여가 될 수도 있고 업무에 대한 헌신이 부족하거나 리더십이 부족하거나 시스템의 문제일 수도 있습니다.

4. 모든 면에서 완벽하지만 태도가 좋지 못한 지원자는 어떻게 해야 하나요?

매우 어려운 일입니다. 모든 것을 갖춘 지원자는 자신이 그것을 알기 때문에 거만하게 행동하는 경우가 많습니다. 그러한 행동에 즉각적으로 반응하기보단 원인을 먼저 파악하는 것이 필요합니다. 겉으로 드러나는 행동은 빙산의 일각에 불과합니다. 그러한 행동은 그들 자신의 불안감이나 자괴심에서 비롯되는 경우가 많습니다. 개인적으로 문제를 겪고 있을 수도 있고 업무 능력이 뛰어나고 인정을 받는다고 해서 문제가 없는 것은 아닙니다. 집안에 문제가 있을 수도 있습니다. 아이가 6 명이고 이혼절차를 진행하고 있을 수도 있습니다. 우리 삶에서 수많은 것들이 우리의 업무에 영향을 줍니다. 사무실에서 함께 일하는 사람들을 한번 살펴보세요. 그들에 대해 우리가 모르는 부분이 너무도 많습니다. 따라서 그들에 대해 잘 알아보고 당신의 편이 되도록 만드는 것이 중요합니다. 때로는 그들을 충분히 칭찬해주고 가치를 인정해주지 않은 것일 수도 있습니다. 하지만 저는 업무능력은 특출 나지 않아도 다른 팀원들과 잘 지내고 함께 일할 수 있는 팀원들을 태도가 불량한 능력자들보다 선호합니다. 머니볼이라는 영화가 좋은 예가 되지요.

몇 가지 질문을 더 살펴보겠습니다.

5. 기존의 이력서 확인 절차는 많은 다양하고 적합한 지원자를 배제하는 경향이 있습니다. 때로는 부적합한 지원자들만 선정되기도 합니다.

질문인지, 의견인지 모르겠군요. 이력서 검토 절차는 우리가 어떻게 할 수 있는 부분이 아닙니다. 인사부서에서 담당하는 것이지요. 아니면 외주 업체에서 담당하기도 합니다. 중요한 것은 면접입니다. 일단 직접 면접을 보거나 전화나 스카이프를 면접을 하게 되면 그 사람에 대해 많은 것을 파악할 수 있습니다. 하지만 이력서만으로는 파악이 어려운 것은 사실입니다.

6. 면접 시 하지 말아야 할 답변이 있나요? 듣고 싶지 않은 답변은 있다면 어떤 것들이 있을까요?

어려운 질문이군요. 사람마다 다를 것입니다. 정답과 오답은 없습니다. 하지만 업무 환경이나 팀을 고려하여 적합한 답변은 존재합니다. 팀 중심의 업무환경에서 일을 해야 하는데 지원자가 단독으로 일하는 것을 좋아한다고 답변하면 그 지원자는 업무에 적합하지 않는 것입니다. 이전 직장에서 상사와 마찰을 빚었던 경험을 이야기 해달라고 하면 지원자는 당황할 수 있습니다. 어떻게 반응하는지 살펴보는 것이지요. 그들의 제스처나 태도를 통해서도 많은 것을 파악할 수 있습니다. 지원자는 당신에게 최대한 잘 보이려고 하기 때문에 적합한 지원자를 찾기 매우 어렵습니다. 정직하지 못한 답변을 하기도 하지요.

7. 압박함을 기준으로 리소스를 할당하거나 업무에 우선순위를 설정하는 매니저는 어떻게 상대해야 하나요? 이로 인해 문제를 초래하고 리소스 부족으로 업무 부진 현상이 발생한다면 말이지요.

매니저가 우선순위를 변경하고 이로 인해 문제가 발생한다면 쉽지 않은 상황입니다. 이 때문에 누군가가 업무를 제대로 할 수 없게 됩니다. 그 매니저와 허심탄회하게 대화를 하는 것이 중요합니다. 그들의 업무방식을 존중하면서도 그로 인해 당신이 겪고 있는 어려운 점에 대하여 인식시켜야 합니다. 우선순위가 변경되면 업무에 집중할 수 없다는 식으로 말이지요. 그로 인해 업무의 질이 떨어지고 업무를 완료할 수 있는 충분한 시간적 여유가 없다라고 말입니다. 즉 매니저와 허심탄회하게 대화를 하여 매니저의 결정에 따르겠지만 그로 인해 다른 업무에 차질이 생길 수 있음을 알려야 합니다.

이제 12 시가 지났군요. 시간이 좀 있으니 채팅창을 통해 질문에 답변을 드리겠습니다. 스티븐 있나요?

진행자: 질문에 답변하셔도 됩니다. 그럼 녹음은 마무리하겠습니다. 먼저 오늘 강연에 참여해주셔서 감사합니다. 본 강연을 실시간 또는 녹음된 버전을 청취한 PMI 자격증 소지자에게는 1 PDU가 자동으로 적립됩니다. PDU 적립을 확인하시려면 몇 주가 소요되니 참고하시기 바랍니다. PDU가 적립되지 않았으면 [community.support.pmi.org](http://community.support.pmi.org) 로 문의 주시기 바랍니다. 오늘 강연을 청취할 수 있는 링크와 자료는 24 시간 이내에 on-demand webinar 페이지에서 확인하실 수 있습니다. 참석해주신 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 전합니다.