

Mind Over Matter How to Stay Focused, Remain Calm, and Produce Results 문제를 극복하는 정신력, 어떻게 집중하고 평정을 유지하면 결과를 생산하는가

- 00:40

안녕하세요. 리사 디추로가 진행하는 “문제를 극복하는 정신력, 어떻게 집중하고 평정을 유지하면 결과를 생산하는가”를 함께 해주셔서 감사합니다. 리사는 여러분의 프로젝트 오피스의 원장으로 PMI 등록 강사이며 프로젝트 관리 컨설팅기관에서 건강관리 조직의 의사결정 절차개선, 책임감 증대 및 의사소통 강화를 위한 프로젝트 관리 기술을 컨설팅하고 있습니다. 리사는 본인의 분야에서 국제적으로 인정받는 강연자이고 오늘 저희와 함께 할 수 있어서 더 없는 영광으로 생각합니다. 더 이상의 지체없이 오늘의 강연자 리사 디추로를 소개하도록 하겠습니다.

00:40 - 16:02

소개해주신 크리스틴씨 감사합니다. 다시 한번 여러분과 함께 웨비나를 진행할 수 있어서 영광입니다. 우리가 살고 있는 이 세계의 현실에 대해 얘기해보려고 합니다. 우리는 매일 산더미 같은 이메일을 처리하고 너무 많은 회의를 합니다. 끝나지 않는 마감 경쟁을 하며 우리는 모두 상반되는 인격을 가지고 있습니다. 점점 복잡 미묘해지는 현실속에서 프로젝트를 관리하기란 매우 어렵습니다. 오늘과 같이 좋은 날이라 할지라도 엄청나게 스트레스 받는 일입니다. 오늘 웨비나는 여러분이 더욱 집중하여 생산적이고 현명하게 일하고 압박속에서도 평정을 유지할수 있도록, 그로 인해 아마도 오래 살수있도록 도와 줄 것입니다. 지금 전 세계에서 웨비나에 입장하고 인삿말을 남겨주시네요. 반갑습니다.

저는 미국의 보스턴주 메사츄세츠에서 왔습니다. 여러분 중에 지난 겨울에 저희 지역에 무슨 일이 있었는지 보신 분도 있으실텐데요. 지난 겨울 저희 지역에는 기록적인 폭설이 내렸습니다. 지금 보시는 화면이 지난 겨울 저희 집 사진입니다. 눈이 거의 지붕까지 쌓일 정도로 내렸습니다. 하루는 고객사 미팅을 참석할 일이 있어서 고속도로를 운전해서 가는데 고속도로에 눈이 얇게 쌓여 있었습니다. 저는 최대한 조심해서 양손으로 운전대를 꼭잡고 주변을 살피며 운전하고 있었고 갑자기 제 왼편 일차선에서 차가 위태롭게 달려왔습니다. 속도 때문에 차는 컨트롤을 잃고 뒷바퀴가 돌면서 제가 인지하기도 전에 바로 제 눈앞에서 가드레일을 들이받고 산산조각이 났습니다. 당시 저는 핸드프리 스피커로 사무실 직원과 통화 중이었습니다. 눈 앞에서 펼쳐지는 상황에 극도로 긴장했고 저도 모르게 세상에.. 세상에.. 소리를 질렀고 통화 중이던 상대방은 제가 사고가 났다고 생각하고 또 소리를 지르고 완전 아수라장이었습니다. 그때 뒤를 봤더니 18륜 트럭이 미끄러지면서 달려오고 있었고 저는 가까스로 차선을 변경해서 큰 사고를 면할수 있었습니다. 미국 국가 안전 관리국에 의하면 교통사고의 25퍼센트는 운전자 부주의 때문이라고 합니다. 웹사이트 distraction.org에 들어가시면 운전 중 시선 이탈 행동에 대한 위험을 확인할 수 있습니다. 시선이탈은 핸드폰 사용에만 국한되지는 않습니다만 손에 들고 사용하는 핸드폰이던 핸드프리이던 핸드폰 사용은 혈중 알콜 농도 0.18 상태에서 운전하는것 만큼이나 운전자의 반응속도를 지연시킬수 있습니다. 핸드폰 사용 자체 만으로도 운전과 연관된 뇌 활동을 37퍼센트나 축소시킵니다.

여러분 모두 한번 생각해 보세요. 1초, 2초, 3초, 4초, 5초, 팡! 시속 55마일(약 시속 88키로)로 운전하면서 문자를 할 때 평균적으로 5초 동안 시선이 이탈한다고 합니다. 이 속도에서 5초동안 운전했을 경우 축구장 하나를 가로 지를 수 있습니다. 운전과 같이 우리가 일상에서 매일하는 행동에서도 집중이 얼마만큼 중요한지 생각해 볼수 있는 대목입니다. 그러면 우리의 사무실 환경으로 옮겨서 한번 생각해 보도록 합시다. 우리는 스트레스가 얼마나 업무 생산성에 영향을 미치는지 알고 있음에도 불구하고 스트레스로 가득한 업무 환경을 만들고 있습니다. 비단 사무실 환경만이 감각적인 과부하를 생성하는것은 아닙니다. 학교에 있는 우리 자녀들을 생각해 보십시오. 학업 환경은 이미 정해져 있는 경우가 많기 때문에 실제로 진정한 교육은 집에서 이루어져야 합니다. 하지만 실제적으로 집에서의 학업 환경이 저희가 말하는 건강한 사고를 유발할수 있도록 만들어져 있지는 않습니다. 상당수의 뇌과학자들과 비즈니스 전문가, 교육분야의 지도자들은 이부분에 대해 공감하고 있습니다. 그럼에도 불구하고 우리는 스스로 집중을 방해하는 업무환경을 만듭니다. 제가 무엇을 말하는지는 여러분도 아실겁니다.

최근 대부분의 기업 환경에서 책상 파티션도 점점 낮아지고 미팅룸이나 편집실은 개방되고있고 우리의 업무는 더욱 급박하게 진행되며 우리는 다양한 역할을 소화하는 동시에 성과도 보여야 합니다. 이것이 저희가 멀티태스킹이라고 정의하는 활동입니다. 우리가 지금까지 보편적으로 알고있는 멀티태스킹의 정의는 어떠한 과정의 일부로써의 대상이나 사물에서 우리의 집중을 한 대상에서 다른 대상으로 전환하는 능력입니다. 우리는 종종 우리의 뇌가 이러한 일을 수행하는데 아무런 문제가 없다고 생각합니다. 멀티태스킹은 온전히 생산적인 결과로 이어지는 지적인 활동이며 우리는 실제 이러한 활동을 통해 무언가를 성취했을때 좋은 기분을 느끼게 됩니다. 예를들면 프로젝트를 성공했을 때 혹은 조리법대로 요리를 성공했을 때 이런 기분을 느끼게 됩니다. 하지만 오늘날 우리의 현실에는 주변의 너무 많은 것들이 우리를 방해하거나 혹은 집중을 완전히 빼앗아 갈 수 있습니다.

여기에서 태스크 전환이라는 새로운 용어가 등장합니다. 태스크 전환은 다양한 업무들 사이에서 완전한 전환이 이루어지는 것을 말합니다. 태스크 전환은 비생산적인 결과를 유도합니다. 태스크 전환은 업무에 방해가 되며 우리의 집중을 느슨하게 만듭니다. 우리 모두는 이러한 경험들이 있습니다. 이메일 작성하고 있는데 동료가 들어서 업무가 잠시 중지되거나 무언가를 하는 중에 이동을 해야하는 경우 우리는 무엇을 어떻게 해야하는지 잘 알고 있습니다. 아주 사소하지만 이런 정해진 규칙을 벗어나는 행동을 할 경우에 우리의 뇌는 혼란해집니다. 간단한 예로 타이핑 작업 중에 한글키를 영어로 전환하는 것과 같이 아주 사소한 작업일지라도 타이핑 속도는 현저히 떨어지게 됩니다. 더욱 많은 연구들이 우리의 뇌가 강제적으로 태스크 전환을 할때 업무를 더 잘 수행하지 못한다는 사실을 뒷받침해주고 있습니다. 이는 이중 작업 간섭이라고도 합니다. 하나의 활동에서 다른 활동으로 전환할 때 혹은 사고의 과정을 전환할 때마다 비용이 발생합니다. 멀티태스킹을 하면 할수록 한 가지 업무에 집중하는 시간만큼 다른 업무에 대한 정확도가 떨어지게 됩니다. 그리고 이러한 실수들은 비용으로 연결됩니다. 완료되지 않은 업무는 단순히 실수와 비용이 늘어날 뿐 아니라 크게는 프로젝트의 성공에 막대한 지장을 초래하게 됩니다.

생각해 보십시오. 완료되지 않은 업무는 태스크 종결을 지연시키고 이는 또 프로젝트 지연과 산출물 지연으로 이어지고 비용에 영향을 미치게 됩니다. 데이비드 락은 그의 저서 '회사에서의 뇌(Your Brain at

Work)’에서 이중 작업 간섭에 대해 집중적으로 말하고 있습니다. 마이크로소프트사의 린다 스톤은 지속적인 부분 집중이라는 신조어를 만들었습니다. 런던대학의 연구에 의하면 이메일과 문자를 하면서 IQ테스트를 했을 때 성인 평균 10포인트정도 IQ가 낮게 측정되었다고 합니다. 이 결과는 온전하게 하루밤을 자지 않고 IQ테스트를 치룬 결과와 같을 수도 있습니다. 현실은 이렇게 우리의 뇌 수행능력에 부정적인 영향을 미칩니다. 이메일과 같이 우리의 집중을 방해하는 요소들은 이를 가중시킵니다. 우리가 이메일을 즉각 회신할때 이는 상대방으로 하여금 더욱 많은 업무를 받을 준비가 되어있다는 인상을 줄수 있고 이는 또 다른 이메일로 이어질 수 있습니다. 이런 잔인한 일이 반복되는것은 아주 위험합니다.

방금 저희 웨비나 참석자로부터 질문을 받았습니다. 먹는것과 동시에 듣는 것은 멀티태스킹인가요하고 물으셨네요. 이것을 멀태태스킹이라고 하지는 않습니다. 멀티태스킹으로 오해할수 있지만 태스크 전환이라고 생각하시지는 않을겁니다. 우리는 모두 뛰는 동시에 음악을 들을수 있습니다. 이 부분에 대해 더욱 자세히 토론하기 전에 질문을 하나 해보겠습니다. 여러분을 상대로 여론조사를 한번 해볼까 합니다. 여러분 화면에 질문이 보이실겁니다. 여러분이 생각하는 “회사에서 가장 흔한 방해요소는 무엇인가?” 이에 대해 답해주시면 되는데요. 화면에 주어진 보기에서 선택해주시면 됩니다. 전화통화가 가장 방해되는 요소인가요? 아니면 누군가 불려서 자리를 뜨거나 본인이 자발적으로 자리를 뜨는 경우인가요? 아니면 동료가 잠시 내 자리에 들르는 경우가 될수도 있구요. 메일박스에 새 메일이 수신되었다는 알람이 될수도 있고 다른 업무로 전환하는 것이 될수도 있겠습니다. 잠시동안 질문에 대답할 시간을 가지도록 하겠습니다. 지금 실시간으로 설문이 진행되고 있는데 새로운 메일이 들어오는 것이 가장 큰 방해요소로 보여지고 있습니다. 노트북이건 핸드폰이건 어떠한 장치에 매시간 완전하게 연결되어있다는 개념 자체가 실제로는 방해요소를 지속적으로 불러들이는 것입니다. 흥미롭게도 지금 여러분이 실시간으로 보여주는 결과는 새로운 메일 수신이 가장 큰 방해요소인 것 같은데 다음 슬라이드를 보여드리겠습니다.

미국 캘리포니아주 얼바인에 소재하고 있는 얼바인 대학의 정보통신 과학부에서 진행한 연구 결과에 의하면 가장 큰 방해 요소는 동료가 잠시들르는 것이었습니다. 두번째는 누군가 불려서 혹은 자발적으로 자리를 뜨는 행위였고 세번째는 새로운 메일 수신이었습니다. 그렇다면 어떻게 이런 방해 요소를 예방하고 성공적으로 업무를 완수할 수 있는지 알아보도록 하겠습니다. 그전에 성별로 멀티태스킹 능력이 달라지는지 질문하시는 분들이 있는데요. 남성에 비해서 여성이 멀태태스킹에 더욱 우월하다는 연구들이 있습니다만 이번 웨비나를 진행하면서 저희가 참고한 자료들에는 어느 한 성별이 멀티태스킹에 더욱 우월하다 가설을 확정적으로 뒷받침 할 만한 증거는 찾을 수 없었습니다. 그러나 한가지 확실한 것은 방해받는 시간이 길어지면 길어질수록 더욱 더 많은 요소들로부터 간섭을 받아서 원래 끝내려고 계획한 업무로 돌아가지 못할 가능성이 더욱 커진다는것입니다. 우리는 이것을 방해의 위기라고 부릅니다. 우리는 회사에서 가정에서 매일 방해 요소와 마주치고 있습니다. 하지만 더욱 심각한 점은 이런 방해요소들이 우리 개인의 건강에 영향을 미칠만한 수준에 도달했다는 것입니다. 한 연구에 의하면 미국인 중 43퍼센트는 본인 스스로를 주의력 결핍으로 규정한다고 합니다. 그 중 21퍼센트는 아주 중요한 마감기한을 넘긴 적이 있고 그 중 절반은 주의력 결핍으로 인해 적어도 일주일에 두번 이상은 초과 근무를 한다고 밝혔습니다. 하지만 좋은 소식은 우리 모두는 인지 능력을 향상시켜 생산성을 늘리고 스트레스는 낮출수 있는 능력이 있다는 것 입니다.

그럼 가장 먼저 뇌가 어떻게 작용을 하는지를 알아보도록 하겠습니다. 그래야 집중하고 생산적으로 일할수 있는 기술을 어떻게 우리에게 적용할수 있는지 이해할 수 있을 것입니다. 뇌에는 전전두엽이라는 기관이 있습니다. 이 기관은 우리 이마 바로 뒤에 위치하고 있습니다. 전전두엽은 크기는 작지만 엄청난 일을 하는 기관입니다. 뇌의 모든 기관의 역할 중에 45퍼센트에 해당하는 일을 하고 있으니 말이죠. 이 기관이 없으면 우리는 슈퍼에서 여러 사이즈의 빵 중에 큰 빵을 고르는 것과 같이 목적 지향적인 생각을 할 수 없습니다. 우리가 PM으로써 역할을 수행할 때 이 기관이 없으면 당연히 헤메게 될것 입니다. 계획을 세울 수도 없고 문제를 해결할 수도 없고 창의적인 생각을 할 수도 없을 것입니다. 전전두엽이 관여하는 다섯가지 대표적인 기능들이 있는데 이 모두는 결정능력과 연관이 있습니다. 집중력을 유지하는 능력, 즉 우리가 기억을 상기시키거나 이를 억제하는 능력도 결정능력 중에 하나입니다. 이런 기능들이 복합적으로 작용하여 우리 뇌가 무의식적으로 문제해결을 계획하고 이를 소통하는 결정적인 역할을 합니다. 전전두엽이 작동하는데는 많은 에너지가 필요하고 그러므로 우리는 우리 뇌에게 더욱 친절해질 필요가 있겠습니다.

그럼 사무실 환경으로 다시 돌아가 봅시다. 잘 갖춰진 방일수도 있고 파티션일 수도 있고 아니면 그냥 열린 공간일 수도 있습니다. 가장 먼저 드리고 싶은 질문은 사무실에 들어서는데 순간 가장 먼저 마주하는 방해요소는 몇개나 될까요? 방해 정도는요? 두번째 질문은 책상에 얼마나 오랫동안 앉아 계시나요? 장시간 앉아 있는 것을 우리의 뇌에도 좋은것은 아닙니다. 진화론적인 측면에서 보자면 우리의 뇌는 신체 활동을 하면서 발전했다고 합니다. 장기기억, 추론, 집중 그리고 문제해결에서도 신체 활동을 하는 사람이 티비 앞에 앉아만 있는 사람보다 월등한 성적을 보여줍니다. 또한 신체 활동을 포함한 여가를 즐기므로 치매에 걸릴 확률은 50퍼센트, 알츠하이머에 걸릴 확률을 60퍼센트 줄일 수 있다고 합니다. 여러분 중에 몇 분이나 사무실에 러닝머신이 있으신지요? 만약 있다면, 단 몇 분간 만이라도 러닝머신에 올라타십시오. 그럴 수 없다면 주기적으로 책상에서 일어나 걸으세요. 사무실 여기저기를 걸어다니세요. 외부에 앉아서 일하는 분이시라면 주변을 잠시 산책할 수도 있습니다. 움직이는 행동은 매우 유익합니다.

16:03 - 32:33

우리의 주의력이 쉽게 산만해지면 지속적인 전기적 활동이 두뇌에서 일어납니다. 전두엽 피질은 사람들이 깨닫는 것보다 더 빠르게 포도당, 산소와 같은 연료를 소모시킵니다. 두뇌는 체중의 약 2%에 해당하지만 전체 에너지 사용량의 거의 20%를 소모하고 그러한 자원의 소모로 인해 다음 활동에 훨씬 적은 에너지가 할당됩니다. 민거나 말거나 우리가 포도당이나 설탕 대체물로 감미료가 들어간 음료를 마시는 것과 같이, 실제로 정신 기능을 상당히 향상시킬 수 있는, 실제 구현 가능한 교묘한 편법이 있습니다. 제가 이것의 완벽한 사례입니다. 저는 여행을 많이 하며, 비행기를 자주 이용합니다. 저는 엄청난 스케줄 속에 살고 있습니다. 제가 과로하게 되면, 저는 너무나 산만해져서 어디에 제 열쇠를 두었는지를 잊어버리거나 중요한 문서를 찾을 수가 없습니다. 나는 집중력을 완전히 잃고 일을 완수하는 데 어려움을 겪습니다.

자 수학을 해봅시다. 통계는 상당히 두드러집니다. 우리는 주 40시간의 근무를 기준으로 하루 평균 2시간을 산만하게 보냅니다. 게다가, 우리가 한번 산만해지면 우리의 뇌는 3분 마다 자동적으로 기분전환을 하거나 정신적으로 산만해진 지점 찾게됩니다. 그러면 완전히 방해를 받아서 우리가 어디에 있는지 추적하는데

11분이 소요됩니다. 그 외에도 우리가 한번 산만해지면 우리가 머물렀던 시점으로 다시 복귀하는 데 25분의 시간이 걸립니다. 그리고 3분 마다 자동적으로 기분전환을 하는데, 이것은 우리가 수면이 부족한 상태라는 것을 암시합니다. 실제로 최근 설문조사에서 2.5% 정도의 사람들이 7시간 미만의 수면을 취했다는 것이 나타났습니다. 8시간이 우리 두뇌의 기능을 좋게 하는데 중요한 시간입니다. 그 결과로 우리는 99분 동안만 전력을 다할 수 있고 그 이후에는 카페인, 설탕 또는 우리들 자신의 스트레스 호르몬에 의존하게 됩니다. 또한 방해받았던 작업을 완료하는데 1/3 더 오래 걸리게 됩니다. 그 결과 우리는 모든 기억을 상기시킬 수 있는 능력이 적어져 우리의 뇌가 잘 작동할 수 있도록 하기 위해 매일 매일 해야 할 일들을 상기해야 합니다. 이 모든 것은 미국에서 매년 6백 50억 달러 이상이 손실된다는 것을 의미합니다. 이는 산만함의 정도와 집중력과 뇌기능을 잘 발휘할 수 있는 능력이 프로젝트 성공뿐 아니라 조직의 성공을 저해한다는 연구 결과를 바탕으로 한 것입니다.

이러한 통계에 대해 잠시 생각해 보면 산만함의 잠재적 영향이 우리의 프로젝트에 미치게 됩니다. 예를 들어, 하루 종일 계속되는 산만함으로 인해 시간을 재조정해야 하는 것을 고려해 본 적이 있습니까? 우리가 이 세상에서 모두가 지겹도록 산만해진 상태에서 살고 있다는 것이 현실이기 때문입니다. 제가 진정으로 믿고 있는 것은 우리가 프로젝트를 계획하는 방식에 약간의 논란의 여지가 있겠지만 상세 계획을 세분화할 때 단지 개별 작업에 초점을 두고 그 일이 얼마나 걸릴 것인지에 대한 최적의 방법 뿐만이 아니라 방해 요소도 고려해야 한다는 것입니다. 또 다른 현실은 서로간의 지속적인 연결을 통한 산만함과 장치로 인해 우리에게 가장 중요한 것에 대해 능동적이 되기 보다는 다가오는 것에 대해 점점 더 반응적으로 변해가는 것입니다. 사실 정보화되고 연결된다는 것은 행동하고 사고하기 위한 우리의 공간에 홍수처럼 밀려오게 될 때 오히려 불리한 요소입니다.

다음은 최근의 꽤 충격적인 연구결과입니다. 최근 Harris 의 대화식 설문조사에 따르면, 18세에서 34세 사이의 스마트폰 소유자 중 거의 20%가 낭만적인 순간 중에 스마트폰을 사용하고 있다고 합니다. 이러한 점에 초점을 두고 책을 쓴 다니엘 골드만은 우리가 관계에 신경을 쓰지 않은 채 상당한 비용으로 장비를 사용하고 있고, 장비에 대한 애착은 사회적 손상을 준다고 믿고 있습니다. 그의 연구에 참여한 사람들 중 1/3이 그들의 저녁식사 친구들이 그것들을 사용할 때 사회적 거절로 받아들였다고 대답했고, 장비의 지속적인 사용이 아드레날린에 있는 코티솔 수치를 증가시켜 엄청난 스트레스를 발생시켰습니다. 실제로 누군가가 이메일 무호흡이라는 문구를 만들었습니다. 이 연구에서는 우리가 이메일을 하는 동안 호흡이 멈추게 된다고 발표했습니다. 결과적으로 어떤 일이 일어날지는 자명한 것입니다. 그러나, 지속적인 산만함에도 불구하고 우리의 행동을 바꿀 수 있고 우리의 마음을 훈련하여 우리가 어디에, 어떻게 주의를 기울여야 하는지를 더 잘 통제할 수 있습니다. 우리는 그냥 간단히 성공하기 위해서는 단순해 질 필요가 있습니다. 관행으로 인한 병을 치유하기 위해 교육을 통해 스위치태스킹을 고칠 수 있는 간단한 이론이 있습니다.

두 번째 개선방법은 비즈니스 시스템을 일부 변경하는 것입니다. 이것은 프로세스에 관한 것이며, 비즈니스 시스템은 우리 조직의 문화에 따르는 프로세스에 관한 것입니다. 우리가 어떻게 사업을 수행하고 완수하는가 하는 방법. 우리의 개인 시스템도 평가되어야 하며, 즉 우리가 개인으로서 운영하는 방식인

개인 시스템을 의미합니다. 예를 들어, 이메일을 음성 메일로 처리해야 하는가, 설정한 작업 공간을 어떻게 운영할 것인가, 캘린더를 어떻게 처리할 것인가, 어떻게 사람들을 만날 것인가 하는 방법 등입니다. 현실은 먼저 자체 평가가 필요하며 스스로 만들어 낼 수 있는 많은 쉬운 추적 그리드가 있습니다. 아니면 저에게 이메일을 보내세요. 여러분께 그러한 것들을 기꺼이 보내드리겠습니다. 가까운 시일내에 자체 평가를 수행하고 여러분의 시간이 어디로 가고 있는지 추적하십시오. 보장할 수 있는 것은 여러분들은 유사한 조사를 하는 것을 좋아할 것이라는 겁니다. 추적을 통해 어떤 주어진 날에 나에게 산만함을 가져오는 영향의 수준으로 인해 놀라게 될 것입니다. 프로젝트 관리자는 우리 자신의 개인 시스템을 수정하고 예제를 설정하여 팀의 분위기를 조성하는 데 도움을 줄 수 있습니다. 예를 들어 만일 프로젝트 관리자로서 프로세스와 행동을 활성화 할 수 있다면 방해할 수 있는 것들을 최소화하여 여러분의 시간을 보호할 수 있을 것입니다. 여러분이 직접적으로 또는 간접적으로 보고를 받는 프로젝트 팀의 관리자라면 팀 동료들은 적절하게 따라올 것입니다. 여러분들은 프로젝트 생애 전반에 걸쳐 그들을 이끌고 있으며, 결과적으로 그들에게 영향을 미칠 수 있는 능력을 보유하고 있습니다.

이것에 대해 좀 더 상세히 살펴봅시다. 예를 들어 여러분의 작업량에 우선순위를 전해서 아침 일과를 시작한다고 가정해 봅시다. 당신이 상쾌한 마음으로 수면을 잘 취하고 포도당을 많이 섭취하여 아침식사를 마쳤습니다. 우선순위를 정하는 능력을 극대화하기 위해 할 수 있는 다른 방법은 무엇이 있습니까? 아마도 한가지 방법은 정보를 처리하기 위해 필요한 에너지를 감소시키는 것이고 이를 수행하는 방법으로는 시각화하는 것인데 문자 그대로 마음의 눈으로 어떤 것을 바라보거나 그것을 바라볼 수 있도록 여러분 앞에 두는 것입니다. 시각자료가 유용한 이유는 그것이 매우 정보 효율적 구조이기 때문입니다. 무엇인가를 시각화하는 것은 그것을 문서화하는 것보다 훨씬 적은 에너지가 소모됩니다. 하나의 사고의 중간에서 깨어 있을 때 그것을 잊지 않기 바랍니다. 요즘 대부분의 사람들이 스마트폰에 옛날처럼 메모를 남깁니다. 기술이 발전되기 전에 우리 중 일부는 그저 등을 켜고 그 옆에서 한 장의 종이 위에 썼을 겁니다. 시각 효과가 작동하는 다른 방법이 있습니다. 한밤 중에 뭔가 생각났다면, 스마트폰을 잡지 않을 것을 제안합니다. 스마트폰은 너무나 매력적이어서 여러분들이 알아차리기도 전에 한밤중에 이메일을 읽거나 그 외의 다른 것을 하게 될 겁니다. 대신에 여러분의 침대 옆에 책을 가져다 두고, 바닥에 떨어뜨려 두세요. 그렇게 하면 아침에 일어났을 때 바닥에 놓여있는 책에서 본 시각자료로 인해 여러분의 두뇌가 여러분들이 기억하려 했던 것이 무엇인지 찾아내려고 하게하는 단초가 될 것입니다. 시각화의 힘으로 도움이 될 수 있는 것들이 매번 발생하게 됩니다.

또 다른 선택은 일상적으로 할 일을 간단한 3x5 카드에 기재하는 것입니다. 짧게 기재하십시오. 그 방법의 4가지 정도를 유지하는 것만으로도 정신적 확신과 집중력을 유지하게 합니다. 먼저 우선 순위를 정하십시오. 명심해야 할 또 다른 것은 수행해야 할 시기입니다. 여러분의 작업은 엄청나게 중요합니다. 여러분들 중에 몇 분 정도가 아침에 일찍 사무실에 도착해서 업무를 시작하기 전에 먼저 이메일을 확인하십니까? 많은 분들이 그렇게 하고 있다면 내일부터라도 당장 그러지 않기를 제안하고자 합니다. 이유는 월요일 활동부터 이메일 작업을 먼저 하기 시작하면 여러분의 두뇌를 이미 혹사시키고 있는 것이기 때문입니다. 그리고 이어서 여러분들은 복잡하고 혼란스러운 이슈들을 목표로 해결하려고 할 것이고, 엄청난 양의 업무가 여러분의 두뇌를 이미 지치게 할 것입니다. 여러분들에게 제안하고 싶은

것은 먼저 중요한 것을 하기 전에 이메일을 읽으면서 하루를 시작하지 말라는 것입니다. 하루 중 특정 시간에 다양한 활동을 수행하도록 업무 일정을 계획하십시오. 예를 들어, 아침에 이메일을 읽지 말라는 것 뿐만 아니라 또 다른 대안이 있습니다. 특정 시간대에만 전화 통화에 응답하는 것이 좋습니다. 또 음성메일 메시지를 변경하고 특정시간대에 일일 메시지를 확인할 것이라고 알려십시오. 이것만으로도 여러분에게 즉각적인 응답을 기대하는 사람들의 습관을 고치도록 할 수 있습니다. 다른 사람들에게 가용한 시간대를 알려주는 사람들과 항상 즉각적으로 응답하는 사람들의 일정 차이는 어떨까요? 여러분들 중 어느 정도가 끊임없이 여러분들을 방해하고, 끊임없이 질문을 하는 사람들과 함께 하고 있을까요? 그들은 약간의 지침이 필요하고, 지원을 원합니다. 만일 팀동료들이 여러분에게 정기적으로 접근할 때 명확한 지침을 줄 수 있다면, 그들은 자신들의 방해로 고치려 할 것입니다. 어째서 이것이 가능할까요? 이유는 여러분들이 그 사람들에게 지침을 제공하게 되면 그들은 여러분들을 고려할 수 있게 될 것이기 때문입니다. 그들이 여러분들에게 접근하지 못하게 될 것이라는 두려움을 줄여줄 것이며, 몇가지 옵션으로 이것이 가능합니다. 예를 들면, 반복적인 미팅을 설정하면 지속적으로 방해해왔던 사람들이 매일 15분짜리 미팅을 잡을 수 있도록 하고 이것이 여러분 모두에게 좀 더 생산적인 것입니다. 이것으로 여러분들은 업무 전환의 필요성을 줄일 수 있고, 가용성에 대한 명확한 기대치를 가지고 업무를 계속할 수 있습니다. 현실은 계속해서 여러분들을 방해하는 대부분의 것이 여러분들을 필요로 하지 않는 것들이라는 것입니다. 왜냐하면 모든 것이 다 긴급한 것은 아니기 때문입니다. 만약 여러분들이 어떤 일을 하루 종일 계획하고 있다면, '오후 4시에' 등으로 말하면서 하루가 끝날 때까지 다른 사람들이 기다리도록 하고, 어떤 경우에는 그들이 스스로 그것을 알아낼 수도 있을 것입니다. 그리고 솔직히 그것은 모두에게 윈-윈하도록 하는 것입니다.

이메일 방해에 보다 체계적인 대응하는 규칙에 대해 알아 봅시다. 매시간 우리의 이름을 부르는 이메일이 도착할 때 이러한 계속적인 방해로 좀 더 통제하도록 하는 것입니다. 예를 들어 절대적으로 필요한 경우를 제외하고는 모든 이메일에 대한 불필요한 응답을 금하는 것입니다. 그룹을 설정해서 전체 시간을 소비하게 하는 일련의 이메일을 보내는 것보다 더 나쁜 것은 없습니다. 그리고 오고 가는 것들의 절반 정도는 이슈 또는 핵심이 무엇인지에 대한 관련성이 없습니다. 내부 이메일의 경우 표준화된 헤더를 구현하는 것을 고려하십시오. 예를 들어, 우리가 함께 일하는 한 고객을 예로 들어 봅시다. 그들이 하는 일, 그들이 목표로 하는 것들은 자신들의 이메일 헤더에 이런 식으로 나타냅니다. 우리가 알 수 있는 모두 하나로 되어 있고 우리의 마음 속에 대부분 남아 있게 됩니다. 녹색 헤더는 정보를 의미하고, 노란색은 수신자의 조치가 필요하다는 것을 나타내고 빨간색은 긴급한 응답이 필요하다는 것을 나타냅니다. 이것으로 사람들이 보내는 사람과 받는 사람에게 도움이 되도록 해서 우선순위를 설정하고 이메일을 내려서 읽을 때 무엇이 필요한지를 알게 하며, 여러분들의 응답에 우선순위를 정하게 합니다.

여러분들의 프로젝트팀 구성원들이 가지고 있는 여러 기기 및 신원 정보로 인해 여러 개의 이메일 주소를 가지고 있다면 제가 강력히 제안하는 것은 그들에게 기본 이메일 주소를 설정하도록 하는 것입니다. 모든 사람이 항상 모든 이메일 주소를 확인하지는 않기 때문에 모두가 알고 있는지 확인하라는 것입니다. 이메일을 보내기 전에 이메일에 대해 생각할 시간을 가짐으로써 이메일의 양을 줄이는 것도 고려할 수 있습니다. 저는 발송전에 먼저 말할 필요가 없는 것인지에 대한 필요한 모든 질문을 확인하는 것을 좋아합니다. 그래서 추가했어야 하는 것을 잊지 않거나 너무빨리 발송 버튼을 눌러 버리지 않기 위해서

입니다. 가끔은 단순히 이메일을 발송하기 전에 앉아서 보는 것만으로도 발송 버튼을 누르기 전에 필요한 모든 생각을 확인하는데 매우 유용합니다. 알시다시피 이메일을 쓸 때 문장으로 쓰는 대신 중요 항목을 사용할 것을 제안합니다. 그리고 문장으로 이메일을 작성해야 하는 경우에는 사람들이 모든 세부 정보를 읽지 않을 것이므로 4개 이하의 문장을 사용하여 이메일을 작성하는 것이 좋습니다.

특별한 방식으로 우리가 산만해지는 것을 식별해주는 조직, 공급업체 및 회사가 있습니다. 그 결과 그들은 우리가 집중력을 유지할 수 있도록 하는 제품을 만들어 냈습니다. 이것이 여러분들에게 딱 맞는 소프트웨어 제품 목록입니다. 프리덤 제품으로는 집중하기를 원하는 만큼 그리고 오프라인 상태에 있고 싶은 만큼 여러분들이 프리덤을 켜면 여러분들은 그 시간만큼은 일을 할 수 있습니다. 다크 룸의 경우 산만함이 없도록 쓰기 환경을 전체화면으로 제공합니다. 백 드롭을 사용하면 한 번에 하나의 프로그램만 실행할 수 있습니다. 윈도우용으로 설계된 헤이즈 오버는 다른 앱이나 윈도우를 완전히 차단하지 않고 포커스 유틸리티를 제공합니다. 집중을 유지하도록 25분간 작업과 5분의 휴식하도록 하는 시간관리 도구가 있고 시간은 조정 가능합니다. 셀프 컨트롤은 산만하게 하는 웹사이트를 피하도록 하는 MAC용 어플리케이션입니다. 안티 소셜은 여러분들이 일할 시간에 페이스북, 트위터 또는 다른 소셜 사이트에서 시간을 허비하지 않도록 하는 것으로 여러분의 이름을 호출하고 여러분의 주의를 항상 요구하는 사이트들을 차단하는 것입니다.

32:34 - 40:07

그래서 평정과 균형, 통제를 유지하기 위한 또 다른 방법들을 생각해 봅시다. 우리의 두뇌를 위해 하루를 재조직하는 방법을 지원하는 것들에 대해서 말입니다. 산만함을 제거하는 반면 두뇌가 기능하는데 필요한 것을 제공하는 것입니다. 우리는 개인 및 비즈니스 프로세스를 평가하여 수정할 수 있는 작업을 결정합니다. 우리의 두뇌는 쉽게 산만해질 수 있을 뿐만 아니라 솔직히 장황한 산만함이 가득한 방식으로 연결되어 있다는 것을 아실 겁니다. 또 다른 기회는 여러분들의 일일 활동에 명상의 습관을 도입하는 것입니다. 명상은 비즈니스에서 점점 더 중요해지고 있는 관행으로 우리들 자신을 평온하게 할 뿐만 아니라 실제로 스트레스가 많은 애플리케이션과 순간들을 처리할 때 그리고 팀 구성원간에 충돌이 있을 때 우리의 반응을 관리하고 수정하도록 합니다. 혼돈의 한 가운데서 평정심과 집중력을 유지하는 스티브 잡스의 능력은 아마도 그를 훌륭한 리더로 만든 하나의 요인일 것입니다.

David Gelles가 쓴 최신작으로 Mindful Work 이라는 책이 있습니다. 그는 책에서 특별히 중요한 핵심 중 하나를 전달하기 전에 무대에서 4분동안 사라진 잡스에 대해 설명합니다. 사실상 스티브를 소개하는 사람은 그가 무대로 걸어나올 준비가 되어 있다는 것을 확인하고 이미 무대에 위치하고 있어서 잡스가 사라진 것에 엄청 놀란 상태였습니다. 그를 찾았을 때 그는 무대 바닥에 다리를 곧 채로 꼳꼳하게 앉아서 명상을 하기 위해 멈춰 있는 상태였습니다. 그는 단순히 자신의 호흡 감각과 신체에 집중해서 마음 속으로 무심하게 자신의 생각을 관찰하는 중이었습니다. 그는 집중하는 중이었습니다. 잡스는 아마도 미국 최초의 명상하는 주류 CEO 였을 것입니다. 그때부터 명상은 모든 곳에서 나타나서 비즈니스, 정부, 교육기관 심지어 스포츠 팀에서도 나타나게 되었습니다. 그에게 묻기를 좋아하는 사람들이 그가 언급한 일련의 책들을 제공하는 경우에도 그렇습니다.

물론 그것들은 프리젠테이션의 말미에 제공될 것입니다. 명상이라고 불리는 것에 대해 좀 더 이야기 해 봅시다. 명상이라는 것은 단순히 우리의 머리 속에서 일어나고 있는 것을 그것에 도취되지 않고 알게 되는 능력입니다. 감각, 심지어 고통까지도 느끼는 능력으로 감각이 우리를 통제하도록 하지는 않습니다. 판단없는 관찰을 통해 우리의 경험을 감지하게 하는 것이고, 불안과 탐욕 보다는 선명함과 연민을 통해 반응하는 것입니다. 많은 것을 단순하게 정의하는 실천적인 것이지만 쉽지않아서 훈련이 필요한 것입니다. 명상은 조절에 관한 것은 아닙니다. 그것은 확실히 여러분들을 편안하게 할 것이지만 휴식 기법조차도 필요로 하는 것은 아닙니다. 생각을 멈추게 하는 것도 아니고 수동적일 필요도 없는 것입니다. 뭘까요? 그것은 여러분들이 반응, 결론 또는 스트레스와 불안감을 촉발하는 순간에 단순히 좀 더 존재를 인식하게 하는 것입니다.

프로젝트 관리자로서 우리들은 그것에 대해 생각해 보아야 합니다. 우리는 매일 폭풍의 눈 속에 살고 있습니다. 우리가 장치 메세지, 중단, 스트레스가 많은 마감기한, 기한이 지난 산출물, 초과 실행된 예산에 완전히 잠식된 환경에서 살고 있거나 일하고 있기 때문만은 아닙니다. 이러한 모든 것들이 중첩될 때 오늘날의 비즈니스 환경으로 인해 아마도 가장 스트레스가 많은 환경에 처하게 될 것입니다. 그리고 그때 프로젝트 관리의 스트레스가 그것들과 중첩되게 될 것입니다. 명상하는 것은 훈련에 관한 것입니다.

여러분의 책. 죄송합니다. 제가 누군가의 의견을 보고 있었습니다. 책에 관해서 질문을 받았습니니다. 여러분들을 더 잘 인식하도록, 단순히 현재에 머물도록 정신을 훈련하는 것은 그것을 어떻게 느끼느냐는 것입니다. 그러한 스트레스가 발생할 때 실제로 더 잘 처리할 수 있도록 정기적으로 그것을 실천하게 하는 시발점입니다. 더불어 명상은 우리가 보다 더 집중하게 할 뿐만 아니라 우리가 보다 효과적이게 하고 보다 더 행복해지게 하는 것입니다. 이러한 것들은 혜택 중 일부입니다. 오늘 실천한 것처럼 명상은 우리의 생각, 감정 그리고 육체적 감각을 더 잘 인식하도록 합니다. 정기적으로 그리고 부지런히 실천하면 스트레스를 줄이고 생산성을 높이며 행복해 질 수 있습니다. 실천 그 자체로 우리의 삶을 향상시킬 수 있으며, 또한 존재하는 방식입니다. 그것이 의미하는 바는 보다 더 세심하고, 더 정중하며, 보다 더 호기심을 자극하고, 심지어 더 많이 배려할 수 있는 능력을 낳게 된다는 것입니다. 정기적으로 명상을 실천하는 사람들은 전 보다 더 참을성을 갖게 되고 사람들의 견해에 훨씬 더 관대해진다고 합니다. 그리고 다른 사람들과 충돌하거나 갈등을 겪을 때 자신들의 행동에 좀 더 사려가 깊어져 공격성, 분노 그리고 스트레스가 어느 정도 낮아진다고 합니다. 이러한 모든 것들은 우리가 하루 하루를 견뎌내는 것에 대해 생각할 때 매우 중요합니다. 편안한 자세로 눈을 감고 심호흡을 하는 것으로 매우 간단합니다. 단지 몇 분 정도만 시도해 봅시다. 편안하게 의자에 앉아서 어깨를 늘어뜨리고, 몸을 편안히 해서 손은 편안하게 쥐고 오직 호흡에만 집중하시기 바랍니다. 조용히 정기적인 호흡으로 들이시고 내시고하면서 호흡에 집중하시기 바랍니다. 코로 공기의 흐름을 느끼시기 바랍니다. 계속해서 호흡하면서 정신을 흐트리지 말고 호흡에만 집중하시기 바랍니다.

40:07 - END

규칙적으로 명상을 실천하십시오. 정기적으로 우리가 훈련한 대로 그것을 하면 여러분들이 알게 되는 것은

정신을 흐트러 놓은 생각입니다. 궁극적인 목표는 매일 10분 정도 명상을 실천하는 것입니다. 명상을 배우는 초기에 그것을 알게 될 것이며, 명상을 실천하는데 필요한 많은 지침을 얻을 수 있는 몇몇 웹사이트를 알려드리겠습니다. 깨달음을 얻기 위해 10분 동안 조용히 자세를 유지하는 것은 쉬운 것이 아닙니다. 그것은 나를 놀라게 하는 계시입니다. 단지 10분이라는 순간에 있을 수 없다고 생각해보십시오. 그리고 실제로 천천히 시작하고 싶은 분들께 이 주소를 반복해서 알려드리겠습니다. 2분 동안 아무것도 하지 말자고 하는 웹사이트가 있습니다. '2분동안 아무것도 하지 말자'는 실제로 여러분들이 실천하는 것 없이도 도전 가능한 시간입니다. 10분이 아니라 아마도 우리가 시작하는 2분의 순간에 단순히 머물기 바랍니다.

나는 바다에서 노를 젓는 사람이다. 그것이 나의 취미이다. 보게되는 것은 우리가 했던 시합에서 방향잡이(콕스)와 노젓는 사람(크루)의 모습입니다. 지난 가을 날씨는 너무 추워서 그 보다 더 나쁠 수 없었습니다. 비가오고, 바람이 불었습니다. 거기에서 우리 모두는 들어왔고 매우 성공적인 시합이었으며, 우리가 일등으로 들어왔습니다. 시합을 앞두고 우리의 연습 기술에 대해 말해보겠습니다. 실제로 그것은 명상의 실천과 밀접합니다. 여러분들이 어떻게 보이고, 어떻게 느끼는지 그리고 여러분들이 어디에 있는지를 알고 싶어합니다. 저는 Abbey라 불리는 잘생기고 키 큰 콕스의 옆, 오른쪽 두 번째에 있습니다. 눈을 감고 역할 연습을 합니다. 금색 글자가 있는 NASA의 노란 모자와 함께 하지 않습니다. 여러분들은 그것이 어떤 것인지 알고 싶어 합니다. 눈을 감고 노젓는 연습을 합니다. 성공하기 위해 우리 모두 일치되는 팀 이벤트 입니다. 눈을 감은 채 우리는 노를 뒤로 당길 때 물을 끌어 당기는 것을 느낄 수 있도록 물 속의 노를 느낍니다. 눈을 뜨지 않고 뱃머리를 당기는 것을 느낍니다. 순간에 존재하는 우리의 청각과 감각을 사용하여 우리는 신호가 떨어졌을 때 또는 신호가 없더라도 동시에 물 속으로 노를 담그는 우리 모두의 동작이 일치되고 있는지를 느낄 수 있습니다. 우리는 보트의 당김을 느낄 수 있습니다. 특히 시합할 때 가장 중요한 것이 무엇인지 알 수 있습니다. 경쟁이 보이지 않을 때 우리 주변에서 벌어지는 일들에 주의를 기울이지 않습니다. 이 특별한 이벤트에서 보트와 막상막하에 있을 때 우리는 절대적으로 선두로 들어오기를 원합니다. 이 시합 중간에 자신의 눈을 감고 우리가 해야할 것에 집중합니다. 단순히 노를 열심히 저어서 모두 함께 시너지를 낼 수 있습니다. 눈을 감음으로써 정신적으로 그리고 시각적으로 자신에게서 벗어난 경쟁을 합니다. 결과적으로 우리가 할 수 있는 한 더 집중하게 됩니다. 그 결과로 제가 애정 어린 마음으로 언급한 진정한 노 젓기의 실행이 시합에서 다른 보트에 비해 성공적인 시즌을 가능하게 한 것이었다고 생각합니다.

명상은 우리가 편안한 자세를 취한 후 우리의 감정과 감각을 관찰하는 것입니다. 것처럼 코로 숨을 들이쉬고 내쉬면서 거기에 집중하여 감각을 집어 내시기 바랍니다. 단순히 공기가 들어오고 나가는 것, 가슴이 오르락 내리락 하는 것을 느낄 수 있는 능력입니다. 마음을 잡을 때까지 어쩔 수 없이 여러분들의 마음이 산란해지면 그것을 인정하고 단순히 여러분들의 호흡에 주의력을 되돌리시기만 하면 됩니다. 자발적인 명상과는 다소 차이가 있지만 유사한 기술입니다.

여러분들이 완전히 스트레스를 받게 되는 것을 알게 된다면 갈등의 순간에 있게 되는 것이고, 그 광기를 멈출 필요가 있습니다. 하던 것을 멈추고, 한 번 이상 긴 호흡을 하고, 호흡의 감각에 집중하십시오. 그리고

여러분의 생각, 감정, 주위에서 무슨 일이 일어나고 있는지 몸의 감각은 어떤 지을 관찰하십시오. 그 상황에서 느끼는 것을 인식하고 나서 멈추든지 조심스럽게 진행하던 것을 다시 시작하십시오. 규칙적으로 명상을 실천하는 사람들은 MRI 스캔을 통한 과학적 연구에서 두뇌가 더 많은 회색 물질을 발달시킬 뿐만 아니라 임상적으로 더 건강하다고 합니다. 또한 다른 사람들 및 팀 구성원들과의 관계에도 도움이 됩니다. 특히 우리 팀에 새로운 사람이 온 경우에 매우 중요합니다. 집중해야 하는데 피할 수 없는 갈등이 발생할 경우 www.donothingfortwominutes.com을 활용하시기 바랍니다. 멈추는 것을 장려합니다. 앉아서 다시 중심을 잡는 것은 여러분들의 정신이 산만해지는 것을 막지는 못합니다. 여러분들에게 달려있습니다. 그러나 여러분들의 마음에 휴식이 필요할 때 효과가 있으며, 특별한 경우에는 일반적으로 우리를 혼란스럽게 하는 훌륭한 일에서 우리가 다시 집중하도록 돕는 기술을 사용할 수 있습니다. 여러분들을 위한 것입니다. 혼란스럽지 않게 자신의 감정을 조절하는 능력은 우리의 습관을 변화시키는 복잡한 세상에서 효과적이 되게 하는 핵심입니다. 여러분들은 생산성과 행복에서 엄청난 향상을 발견하게 될 것입니다. 단순히 눈을 감는 것으로 명상의 시간을 갖지 말고 몇 차례 심호흡을 하시기 바랍니다. 컴퓨터를 켜면 책상 위의 모든 것을 정리하고 여러분들을 미소 짓게 하는 사진을 바라보고, 정기적으로 여러분들의 가장 중요한 네 가지 업무를 식별하십시오. 커피 한 잔을 가져다 주는 동료의 방해와 응답하는 것을 멈추세요. 가능성은 끝이 없습니다. 즉, 항상 달콤함에서 시작되죠.

프로젝트 관리자를 위해 워크샵을 계획할 때 사용하는 다양한 책과 참고자료 목록이 있습니다. 두뇌가 어떻게 작동하는지 그리고 산만함을 제한하기 위해 할 수 있는 것이 무엇인지에 대해 관심이 많은 여러분들에게 추천할 만한 좋은 책들입니다. 그리고 아마도 좀 더 주의 깊고 현실적이게 할 것입니다. 이것들이 여러분들이 결과적으로 고려해야 할 몇몇 훌륭한 책들입니다. 여기에 몇가지 추가적인 웹사이트와 연락처가 있습니다.

여러분들의 질문에 대답할 수 있는지를 보기 위해 몇 분간만 확인하겠습니다. 멀티태스킹과 스위치태스킹 간의 관계 그리고 동시에 다수의 프로젝트를 수행하거나 다룰 수 있는지에 관해 묻는 질문이 있습니다. 훌륭한 질문이며 채팅입니다. 현실은 한번에 여러 프로젝트를 다루는 것이 어렵지 않다는 것입니다. 도전적이기는 하겠지만 물론 동시에 두 프로젝트들이 서로 교차하지 않는 이상 그것은 스위치 태스킹은 아닙니다. 필요한 하나의 프로젝트를 처리한다면 하나의 프로젝트 활동을 하고 나서 다른 것에 진입하고 그리고 나서 다른 프로젝트가 진행되는 동안 그 프로젝트로 전환할 수 있습니다. 그것이 스위치 태스킹과 멀티태스킹의 완벽한 사례입니다. 우리가 프로젝트 관리자로서 매일 하는 일은 그 프로젝트와 관련된 다양한 것을 처리하는 멀티태스크입니다. 그러나 또한 잘 훈련되고 경험이 있는 프로젝트 관리자는 그렇게 할 능력이 있습니다.

여러분들 중 몇 분이 워크샵 프리젠테이션 일부에 있는 통계자료를 어디에서 얻을 수 있는지 질문하였습니다. 이 통계자료의 대부분은 이 파워포인트 프리젠테이션의 뒤에 있는 참고자료 목록에서 모두 발췌한 것입니다. 이 책들 일부를 읽게 되면 정량적 결과에서 좋은 질적 결과를 얻을 수 있을 것입니다. David Rock의 *Your brain at work*는 두뇌의 기능에 대한 개요를 제공하는 훌륭한 읽을 거리입니다. 오늘 제가 중점을 둔 전두엽 피질에 관한 것뿐만 아니라 매우 복잡해서 그 자체로 매력적인 주제입니다.

어떻게 산만함을 피할 수 있을까? 여러분들께 몇 가지 통찰력을 전달했고 어떻게 그렇게 할 수 있는지에 대해 말했습니다. 실제로 우리를 통제하게 되는 시간관리 마스터가 되는 것에 초점을 두었습니다. 우리의 팀 동료들의 방해와 질문에 보다 반응적이고 즉각적인 방법, 즉각적으로 응답해야 할 실제 메시지에 대한 모든 다른 사람들에 대한 상호작용을 계속해서 훈련해야 하고 다른 사람들을 훈련시켜야 합니다.

다른 몇 가지 질문을 살펴보겠습니다. 우리를 집중하게 해주는 몇가지 소프트웨어에 대해 사례를 들었습니다. 만약 밖에 나가 있다면 일에 보다 집중하고 덜 산만해지도록 하는 방법은 무엇일까요? 앱 세상에는 그러한 모든 것을 정확하게 할 수 있는 수많은 앱이 있습니다. 기억해야 하는 것은 아침에 제일 먼저 이메일을 읽지 않는 것입니다. 그렇지 않으면 두뇌가 고갈될 것입니다. 긴급한 어떤 것을 놓치게 될 것을 걱정하고 있다면 그것에 대해 생각하십시오. 긴급한 것이면 그들이 여러분들에 올 것이고 찾을 것입니다. 대다수의 이메일은 대부분 긴급한 성격이 아닙니다. 물론 프로젝트에 참여한 모든 사람에게 체계적 방법을 만들지 않았다면 헤더에 넣을 수 있는 방법을 만드는 것입니다. 그것은 긴급하지 않으며 모든 이메일을 읽지 않아도 되는 열쇠입니다. 끊임없이 시각자료를 사용하십시오. 시각 자료는 여러분들이 좀더 적극적으로 하고 스트레스를 덜 받게 하는 것입니다. 그래서 여러분들이 건강을 유지하고 최적의 수준에서 기능을 유지할 수 있는 능력을 줄 것입니다.

주간 중 업무에서 15분간 전원을 내리면 어떨까요? 좋은 제안입니다. 전원을 내리는 것 또한 두뇌가 휴식을 취하게 하여 산만함으로부터 우리의 신체가 회복할 수 있는 능력을 주는 것입니다. 여러분들께 보여 드렸던 몇 가지 통계를 보면 우리의 마음은 좋은 날에 과부하 상태가 됩니다. 우리가 그것을 팀 상호작용과 결합시킬 때 그리고 그것을 끊임없는 방해와 결합시킬 때 우리는 프로젝트 요구사항에 산만함이 중첩됩니다. 인정하든 안하든 우리는 지치게 되고 그 결과 우리가 그것이 발생하도록 하는 것이 중요합니다. 여러분들의 조직 중 일부는 이미 직장에 명상 프로그램을 가지고 있을 수 있습니다. 그것은 모든 종류의 엔터티에 걸쳐 주류 비즈니스에서 점점 더 대중적으로 되어가고 있는 것입니다. 그 외에 많은 CEO들이 있지만 저는 특별히 스티브 잡스에 관해 이야기 하고자 합니다. 그는 명상을 실천한 선구자 중의 한 사람입니다. 그러나 오늘날 모든 산업에서 여러분들이 인지하든 그렇지 않든 간에 명상을 실천하는 많은 비즈니스 개척자들이 있습니다. 실제로 많은 조직에서 직원들이 건강을 유지하는 것이 더 생산적이기 때문에 그들을 보다 건강하게 할 수 있는 여러 형태의 명상 방법을 도입하고 있습니다. 기억할 것은 더 생산적이라는 것은 우리 조직이 더 많은 수익을 낸다는 것입니다. 그 결과 이러한 모든 것이 매우 중요하다는 것입니다. 그래서 여러분들의 두뇌를 보호하기 위한 단순한 방법을 식별하여 유지해야 한다는 것을 기억하십시오. 활동적이어야 하며, 책상에 앉아 있지 말고, 중요하지 않은 이메일로 아침에 여러분들의 두뇌를 혹사시키지 마시기 바랍니다. 규칙적인 명상의 실천을 고려해서 통제력을 더 잘 인식하고 여러분들의 신체를 인식하시기 바랍니다.

어떤 주어진 날에 우리 대부분은 미래에 대해 생각하거나 과거를 회상합니다. 명상은 그와는 반대로 여러분들을 순간에 있도록 하고 현재에 머물게 하며, 모든 환경과 진행중인 모든 것에 머물게 하여 프로젝트팀 관리자로서 대담해질 수 있도록 합니다. 자신을 훈련시키고 다른 사람들을 효과적으로

훈련시켜 정보의 조각을 올바르게 소화해서 혼란스럽지 않은 방법으로 서로가 상호작용 하도록 합니다. 여러분들의 기술과 도구를 사용하여 효율성을 해체하는 것이 아니라 개입하여 증진하시기 바랍니다.

이것으로 오늘 프리젠테이션에 참석하여 경청해 주신 여러분께 깊은 감사를 드립니다. 감사합니다 Lisa. 오늘 저희와 함께 해주신 모든 분께 감사드립니다. 채팅상자에서 많은 질문과 피드백을 얻었습니다. 참여해주셔서 감사합니다. projectmanagement.com의 향후 웨비나에도 여러분들의 참여를 기대합니다. 좋은 하루 되십시오.