

## The Power of Project Leadership - How to transform Project Manager to Project Leader 프로젝트 리더십의 힘 - 프로젝트 관리자에서 프로젝트 리더로 전환하는 법

00:00 – 00:44

안녕하세요. 오늘의 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 오늘은 수잔 매드슨(Susanne Madsen)씨가 이 자리에 모시게 되어서 영광입니다. 수잔 매드슨(Susanne Madsen)은 충분한 자격을 갖춘 경영자 코치로서 활동하시며, 리더십 향상을 통해 프로젝트 관리자들을 포함한 임원들이 현재 그들이 수행하고 있는 프로젝트의 통제권을 갖고 그들의 직업에 있어서 성공가도를 달릴 수 있게 도와주는 역할을 해주고 있습니다.

그러기 위해서는 프로젝트 관리들(과 임원들)은 전략을 세우고, 혁신하고, 동기를 부여하고, 권한을 주고, 협력하는 것을 배워야 합니다. [susannemadsen.com](http://susannemadsen.com) 에 접속하시면 수잔이 하는 일에 대해 더 많은 정보를 얻으실 수 있을 겁니다. 자, 그럼 이제 수잔에게 마이크를 넘기겠습니다.

*(각주: Executive coach(경영자코칭)는 전문적인 외부 코치가 조직의 임원들을 심리적인 측면과 리더십에 중점을 두며 개별적으로 지원해주는 역량개발과정이다. 코칭이 교육과 병행되었을 때 리더십 역량개발이 배가된다는 많은 현장연구 사례들을 바탕으로 그 중요성이 HRD에게 부각되고 있다. 특히 신입임원 코칭은 임원으로서의 soft landing(연착륙)을 위해 'executive on-boarding'과 연계해서 많은 조직에서 실시하고 있다.*

*[네이버 지식백과] 임원코칭 [任員-, Executive Coaching] (HRD 용어사전, 2010. 9. 6., (주)중앙경제.)*

00:45 – 12:27

네, 지금 제 말이 안 들리고 있는 줄 알았네요. "프로젝트 리더십의 힘"에 대한 웨비나에 함께 하시는 여러분 모두를 환영합니다. 저는 수잔 매드슨입니다. 저는 오늘 런던에서 전화연결 중인데요. 전 세계 각지의 여러분들과 이렇게 함께 공유할 수 있어 매우 기쁩니다. 오늘 웨비나에서는 여러분을 프로젝트 관리자에서 프로젝트 리더로 거듭나는데 도움이 될 매우 중요한 아이디어, 팁, 그리고 도구를 여러분과 공유하려고 합니다. 관리자와 리더라는 이 개념은 이번 웨비나를 들으시면 훨씬 더 명료해지실 겁니다. 제가 말하고자 하는 것은 여러분이 어떻게 변할 수 있는가 입니다. 하지만 오늘 이 시간 리더십에 대해 말하기 위해 제가 왜 여기에 있는 것일까요?

제가 어디에서 왔는지 왜 이 주제가 여러분에게 중요한지, 조금이나마 여러분의 이해를 돕기 위해 제 이야기를 여러분에게 들려 드릴게요. 2008년으로 거슬러 올라가면, 당시 저는 이곳 런던에 있는 금융기관의 대규모 프로젝트의 관리자로 일을 하고 있었습니다. 그 프로젝트의 목적은 기업자금을 절약하는 것이었습니다. 사실상, 그 프로젝트는 그 회사에게 있어 2년 동안 가장 중요한 일이었습니다. 만약 충분한 자금 절감을 이루어내지 못할 경우, 그 사업체는 폐업의 위기에 놓이게 되는 상황이었습니다. 제가 당시 얼마나 많은 중압감에 시달렸을지 상상이 되실

것입니다. 저는 엄청난 스트레스를 받았습니다. 늦게까지 일했으며, 모든 것을 다 알아야 하고 모든 것을 다 해야 한다고 생각했습니다. 저는 모든 것을 통제하고자 했지만 솔직히, 제가 당시 모든 것을 통제했었는지 확신이 들지 않습니다. 당시의 저는 영향력이 있는 사람이 아니었음을 이제는 확실하게 알게 되었습니다. 영향력을 줄 수 있는 사람이 되는 것에 집중하였는지 확신이 들지 않습니다. 하지만 정말 열심히 일했다는 것만은 확실합니다. 그러던 중 2008년 여름, 저는 리더십 강좌를 듣게 되었습니다.

5일간의 리더십 강좌는 저에게 많은 변화를 가져다 주었습니다. 특히 처음으로 일종의 코칭 수업을 받을 수 있었고 첫 코칭 수업에서 저는 큰 감동을 받았으며 프로젝트를 이끌어어나가는 데 있어 다른 방법이 있었다는 것을 깨닫게 되었습니다.

또한 제가 사람들의 세세한 점까지 시시콜콜하게 관리하지 말았어야 했음을 깨달았습니다. 더 좋은 결과를 얻기 위해서 사람들과의 관계형성에 있어 다른 방법으로 접근해야 했고, 또한 사업의 내용을 훨씬 더 잘 이해했어야 하는 것을 알게 되었습니다. 그리고 이러한 깨달음을 얻은 후, 많은 일들이 일어났습니다. 리더십에 많은 관심을 가지게 된 저는 누군가를 코칭하는 것이 매우 큰 힘을 갖고 있음을 알게 됐고 코치로서의 자격도 갖추게 되었습니다. 그리고 2012년 저의 첫 번째 책 "The Project Management Coaching Workbook" 을 쓰게 되었습니다. 이 책은 일을 훌륭하게 해내고자 하는 프로젝트 관리자들을 위해 코칭의 기본에 대해 쉽게 풀어 쓴 책으로 올해 초에 쓴 저의 최근작 "The Power of Project Leadership"으로 이어지게 됐습니다. 이 책의 내용은 제가 오늘 이 자리에서 여러분과 공유하고자 하는 최근 몇 년 간의 통찰에서 비롯된 내용으로 리더십의 중요성에 대해 말하는 사람은 비단 저 뿐만이 아닙니다. 과거에 제가 그렇게 느꼈지만 지금은 프로젝트관리 산업은 한 목소리를 내기 시작했습니다. 여러분이 지금 화면에서 볼 수 있듯이 PMI 는 작년에 다수의 양질의 보고서를 출간했습니다.

'Navigating Complexity' 라고 불리는 이 보고서는 다수의 조직을 조사했고 조사대상의 80퍼센트 이상이 복잡한 프로젝트를 성공적으로 관리하기 위한 가장 중요한 능력으로 리더십을 꼽았습니다.

5년 전, 10년 전에도 우리가 그렇게 생각했다고는 보지 않습니다. 여기에는 여러 가지 이유가 있는데요. 첫 번째로, 전 세계가 점점 복잡해지고 프로젝트들도 점점 복잡해지며 더 많은 이해당사자들이 연관되며, 모든 일들이 더 빨라지고 있습니다. 전세계에 걸쳐 구성된 원격팀으로 사람들이 일에 투입됩니다. 지식이 빠른 속도로 증가하고 있고, 이제 더 이상 기술과 tool, 기술적인 프로젝트관리 기술 만으로는 충분하지 않은 시대입니다. 우리는 너무 빠르게 변화하고 있습니다. 프로젝트관리자가 아는 것만으로는 부족하다는 것이죠. 따라서 우리는 다른 각도에서 접근할 필요가 있습니다. 자 이제 리더십에 대해 얘기해 보도록 하죠.

리더십의 진정한 의미는 무엇일까요? 첫 번째 여론조사를 보시죠. 답을 고르실 때 모든 보기가 여러분에게 분명하지 않을 수 있으므로 잘 생각하시고 답을 골라주시기 바랍니다. 자, 어느 것이 정답이라고 할 수 있을까요? 1번 - 예지력이 있고, 직원들을 감명시키며, 일어나는 일과 과정에 대해 걱정하는 리더, 2번 - 사람들을 소중히 여기고, 도전적인 과제를 내주며, 팀원에게 권한을

주는 리더, 3번 - 모험을 좋아하며 고도의 감성 지능을 지녔으며 일을 해내기 위해 강요하는 방식(Push approach)을 활용하는 리더.

저는 의도적으로 분명하지 않게 보기를 드렸습니다. 그러니 잘 생각해하시고 답변해 주시기 바랍니다. 이 질문은 리더십에 대한 여러분의 생각을 보여주는 결정적인 질문입니다. 제시된 세 가지 보기는 약간씩 맞는 부분이 조금씩은 다 있습니다. 하지만 세 개의 보기 중 다른 두 개의 답변보다 더 정확한 하나의 답변이 있습니다. 자, 모두 각자 생각하시는 정답에 투표를 하셨나요? 투표에 참여해주셔서 감사합니다. 투표 결과를 공개하는데 조금 시간이 필요할 것 같습니다. 아직도 많은 분들께서 투표에 참여 중이시네요. 자, 이제 결과를 발표할 시간입니다.

네, 결과가 나왔습니다. 제가 바라던 대로, 많은 분들이 2번이 가장 좋은 리더라고 답변을 해주셨습니다. 저 역시 그렇게 답변을 했습니다. 다른 사람을 존중하고, 도전적인 과제를 내주고, 다른 사람에게 권한을 부여해주는 리더가 정답이라고 할 수 있습니다. 그러나 1번에도 맞는 부분이 있습니다. 리더는 예지력이 있고 사람들을 감명시켜야 합니다. 그렇지만 일어나는 일과 과정에 대해 관심을 가질 필요는 없습니다. 그리고 3번의 내용처럼 리더는 모험을 감수해야 합니다. 그리고 또한 고도의 감성적 지능을 지녀야 합니다. 그렇지만 강요하는 방식(Push approach)을 사용하는 것도 아닙니다. 잠시 후, 리더들이 하는 일에 대해 알아보겠습니다.

투표를 마치면 관리와 리더십의 차이점에 대해 살펴보겠습니다. 관리와 리더십에 대해 제가 일반화시킨 내용에 대해 여러분께 말씀 드리겠습니다. 관리와 리더십이라는 두 가지의 개념은 많은 부분에서 내용이 겹쳐집니다. 하지만 본 웨비나에서는 보다 명확한 내용 전달을 위해 보시는 대로 서로 다른 두 개의 개념으로 나눴습니다. 먼저 왼쪽에 있는 관리의 개념에 대해 말하자면, 전통적으로 보다 과업지향적이며 기술에 기반을 둔 개념으로서 분류됩니다. 여러분은 특정한 기술 및 도구, 기법을 배우기 위해 경영과정을 수강하는데 이 과정은 꽤 합리적이며 일과, 과정과 연관되어 있습니다. 이것은 때로는 맞을 수도 때로는 틀릴 수도 있습니다. 여러분이 프로젝트관리를 할 때 무엇을 해야 할 지에 대해 생각해 보세요.

우리는 노력의 정도를 추정하고 작업시간을 +/- 5퍼센트 또는 +/- 15퍼센트 이런 식으로 계산합니다. 이런 모든 것들은 꽤 합리적입니다. 그럼 관리자들도 전통적으로 사람들에 대해 갖고 있는 것 중에 하나가 권한입니다. 만약 제가 여러분의 관리자라면, 여러분은 저에게 보고를 할 것이며 저의 지시대로 일을 하겠지요? 여러분들은 그렇게 일한 대가로 급여를 받고 저에게 보고를 합니다. 이것은 꽤나 합리적인 접근이라고 할 수 있습니다. 아주 전형적인 관리의 형태라고 할 수 있습니다. 여러분들이 저에게 보고를 하면 저는 무슨 일을 하라고 여러분에게 알려주는 것입니다. 저는 이것을 단순히 일을 시키는 방식(이하, push approach) 라고 정의하겠습니다.

제가 관리자로서 팀원들과 여러분에게 무슨 일을 해야 하는지 모두 알려줘야 한다면, 저는 모든 것을 알아야 한다는 엄청난 스트레스에 시달릴 것이고, 이 경우, 관리자는 높은 인지 능력을 지녀야 하며 관리자에게 높은 의존도를 보이게 됩니다. 자, 그럼 이번에는 이와 반대의 리더는

어떨까요? 이런 리더들은 훨씬 더 사람중심적인 유형으로, 그들의 스킬과 지식이 아니라 태도와 행동에 대한 것들입니다.

이 유형의 지도자는 예지력이 있으며 사람들을 감명시키며, 다른 사람들을 존중하고 다른 사람에게 다가가는 방법을 알고 있고 그들에게 동기를 부여할 줄 압니다. 또한 그들은 다른 사람에게 권한을 부여할 줄 압니다. 이 유형의 리더가 다른 사람들과 관계를 맺는 것은 권한에서 오는 것이 아닙니다.

저는 개인에게 동기를 부여함으로써 그들로 하여금 저를 따르게 합니다. 또한 팀원들에게 우리가 가고 있는 방향에 대한 비전을 그려줍니다. 이 유형의 리더는 마음을 터놓고 질문을 하며 자신이 모른다는 것을 보여주는 것을 두려워하지 않습니다. 왜냐하면 팀에서 모르는 부분에 대해 도와주고 뒷받침 해주기 때문입니다. 그렇기 때문에 이 유형의 리더는 모든 것을 알고 있는 척하지 않습니다. 이렇게 다른 유형의 리더보다 훨씬 더 마음을 터놓고 질문을 하는 이 유형에 대해 자연스럽게 일을 장려하는 방식(이하, Pull approach) 라고 정의합니다.

꼭 막힌 관리자는 자신이 말하고 이에 대한 답변을 원합니다. 리더가 인지적인 지능을 지녀야 함은 두 말할 필요가 없을 것입니다. 그러나 리더는 고도의 감성지능 역시 가지고 있어야 합니다. 고도의 감성지능을 가지고 있지 않은 관리자에 대해 함께 생각하고 이에 대해 좀 더 이야기를 해보도록 하겠습니다.

여러분의 이해를 돕기 위해 쉽게 설명해보겠습니다. 여러분께서 지금 보시는 것은 프로젝트 리더십 매트릭스 입니다. 오른쪽은 pull approach 를 통해 사람들을 이끌어가는데 중점을 두는 유형입니다. 그리고 왼쪽은 앞에서 다루었던 더 많은 push approach 를 통해 일에 중점을 두는 유형입니다. 아래쪽 방향으로 갈수록 더 수동적이며 당장의 이슈에 집중 하는 유형입니다. 여러분께서 잘 아시리라 생각합니다. 매트릭스의 위로 갈수록 더 적극적인 유형으로 장기 프로젝트를 수행하거나 사분면에 나와있는 서로 다른 4개의 전략적 비전에 강합니다. 문제는 여러분이 어디에 가장 많은 시간을 보내느냐 입니다. 만약 1번에 가장 많은 시간을 투자한다면 여러분은 사람들을 관리하는데 보다 중점을 두게 될 것입니다. 사람들의 갈등 및 사람을 관리하는 일에 잘 개입하는 경향이 있습니다. 수동적이지만 2번에 해당하는 유형은 여러분이 반응하는 일에 중점을 두는 유형으로 보다 긴급한 사안을 처리하려고 발등의 급한 불부터 끄려고 하는 경향이 있습니다. 3번은 전통적인 프로젝트 관리 영역 안에서 움직이는 유형으로 적극적이지만 관리, 계획, 품질관리 등 일에 중점을 두는 유형입니다. 마지막으로 4번은 사람 중심적이며 적극적인 유형으로, 관계형성, 즉 사람들을 이끌고 팀에게 동기를 부여하고 비전과 방향을 제시하는 유형입니다.

12:27 – 20:18

그렇다면, 여러분은 프로젝트 리더십이 어디에 중점을 뒀냐 한다고 생각하나요?

대화창을 통해 여러분의 의견을 보내주시면 됩니다. 몇 번이신가요? 1번, 2번, 3번, 아님 4번?

또는 여러 가지가 혼합된 유형이신가요? 아니면 네 가지 모두가 해당되시나요? 몇 몇 분이 4번을 말하시네요, 대부분의 사람들이 4번을 얘기하네요. 정답이 아닐 수도 있으니 다시 한번 생각해보세요. 한 분이 5번이라고 말씀하시네요. 보기는 4가지 밖에 없는데 말이죠.. 모두 참여해주셔서 감사합니다. 만약 4번의 특성만 지닌 유형의 리더십이라면 어떨까요? 프로젝트 리더로서, 관계형성 그리고 팀을 이끌고 동기를 부여하는 것에 중점을 두는 유형입니다. 그러나 업무계획에 대해서는 어떨까요? 만약 3번의 유형인 경우에, 우리는 무엇을 해야 할까요? 제 생각에는 3번과 4번 사이의 프로젝트 리더십이 가장 적절하다고 생각합니다. 적극적이며, 업무관리와 사람관리 사이의 적절한 균형을 유지해야 합니다. 더 정확하게 말하자면 업무관리와 사람들에 대한 리더십 사이의 적절한 균형이라고 하는 표현이 정확하겠네요. 일은 관리하는 것이지만 사람은 이끌어야 하는 것이기 때문이죠.

물론 해결해야 하는 주요 쟁점 때문에 그 기준선 아래로 내려가서 수동적으로 대응해야 하는 상황 속에 처하는 경우도 있습니다. 그러나 그것이 우리의 작업방식이 되어서는 안됩니다. 사실, 제가 코칭한 많은 프로젝트 관리자들이 2번과 같이 일을 해서 좋은 결과를 얻지 못했습니다. 저 역시 과거에 이와 같은 방법으로 일을 했었습니다. 솔직히 말하면, 급한 일에 집중하며 사람들에게 대해서는 관심을 둘 시간이 없다고 느끼는 약순환이었습니다. 이제 프로젝트 리더십에서 가장 상위에 두어야 할 가치에 대해 살펴보겠습니다. 그리고 어떻게 거기에 이를 수 있는지에 대해서도 알아보겠습니다. 제가 여러분에게 해주고 싶은 말은 비전을 가지고 리드하라는 것입니다. 저는 많은 프로젝트관리자들을 봅니다. 특히 2번과 같이 일을 하는 관리자들은 그들 스스로를 고객에게 종속되었다고 생각합니다.

고객, 또는 후원자는 가장 잘 알고 있습니다. 후원자들 또는 임원들이 비즈니스사례(Business case)에 대한 통제력을 가집니다. 그들은 우리에게 요구사항을 말합니다. 저는 프로젝트를 실행하기 위해 있었고 전통적인 관리방식으로 접근했습니다. 프로젝트를 수행하긴 했지만 리더십으로 접근하지는 않았습니다. 프로젝트에 궁극적으로 영향을 주고, 프로젝트의 성공을 돕고 싶지만 불행히도 이미 프로젝트는 끝나가고 있음을 알게 됩니다. 만약 여러분이 프로젝트를 성공시키고자 한다면, 여러분은 비전을 가지고 리드해야 합니다. 비즈니스 사례에 대해 공동소유권(joint ownership)을 가져야 합니다. 여러분은 고객이나 스폰서와 파트너가 되어야 합니다. 그들과 파트너가 되어 그들이 사업에 대해 어떻게 이해하고 있는지 알아야 합니다. 만약 여러분이 왜 프로젝트가 중요한지, 어떻게 궁극적으로 성공을 측정하는지에 대해 더 큰 그림을 이해하고 있다면, 여러분은 팀에게 동기를 부여하고 팀을 격려할 수 있는, 더 좋은 결정을 내릴 수 있을 것입니다. 이것이 제가 생각하는 프로젝트 관리자와 프로젝트 리더가 차별화되는 중요한 부분입니다.

프로젝트리더는 보다 큰 관점과 견해를 가집니다. 여기서 여러분께 질문을 하나 하겠습니다. 여러분은 여러분의 돈을 지금 여러분이 현재 진행하고 있는 프로젝트에 투자할 생각이 있습니까? 이 질문에 대한 답이 여러분이 프로젝트의 비전을 믿고 있는지 또는 여러분이 프로젝트에 완전히 몰두하고 있는지에 대해 힌트를 줄 것입니다. 여기에서 더 나아가 프로젝트관리자는 예전부터 잘 알려진 삼중계약의 비유가 있습니다. 예측된 시간, 비용, 품질 이렇게 세 가지를 관리해야 하기

때문이죠. 모두들 알고 계시죠? 여기에 잘못된 점은 없습니다. 물론 이것은 필요한 일입니다. 그러나 이걸로는 충분하지 않습니다. 왜냐하면, 네, 그렇습니다. 프로젝트를 제 시간 안에 예상한 비용과 품질로 수행할 수는 있을 것입니다. 그러나 그 일엔 그 이상의 어떠한 가치도 만들어지지 않을 것입니다. 그리고 이는 완전한 실패가 될 수 있습니다. 어떤 사람은 후원자만의 문제라고 말합니다. 그러나 저는 이 말에 동의하지 않습니다. 더 많은 리더십이 필요하다고 생각합니다. 성공을 가능하기 위해서는 보다 멀리 내다보는 관점, 더 큰 차원을 생각해야 합니다. 프로젝트의 성공을 보장하기 위해서 여러분은 프로젝트의 효과가 무엇인지, 혜택이 무엇인지, 회사의 전략목표를 달성하기 위해 여러분이 주는 변화가 어떤 효과를 가져올지에 대해 고민해야 합니다.

그 혜택이 핵심 전략목표와 관련이 있나요? 이런 질문들은 제가 앞서 말씀 드린 대로 모두 비즈니스사례(Business case)와 관련이 있고 여러분이 비즈니스사례에 대해 공동소유권을 가져야 한다고 생각합니다. 변화가 사용자들과 관련이 있나요? 여러분의 상품과 결과물은 지속 가능한 것입니까? 시간, 비용, 품질을 포함한 이런 모든 요소들에 대해 생각하고 리더십을 가지고 가치를 더하고, 만들어지는 상품이 이치에 맞는지, 그 상품이 전달되는 그 날 뿐만 아니라 6개월 뒤 또는 6년 뒤에도 가치를 더할 수 있는지 확인해야 합니다. 스스로를 점검해보세요. 이런 모든 기준들에 대비했을 때, 여러분들은 어떤가요? 여러분이 현재 수행하고 있는 프로젝트에 대해 잘 알고 있나요?

프로젝트의 전략적인 성공요인에 대해 말해 볼게요. 화제를 약간 돌려 볼까요? 프로젝트 리더십은 굉장히 커다란 주제이고 우리는 지금 시간이 많지 않습니다. 하지만 사람에 대해서는 말해야겠습니다. 앞서 보신대로, 관리자와 리더의 가장 큰 차별성은 리더는 감성적 지능으로 사람들과 공감함으로써 사람들과 관계를 맺는다는 것인데요. 이것이 정말로 의미하는 바가 무엇인지 알아보죠. 그리고 다른 사람들과 관계를 맺는 일이 얼마나 좋은지, 여러분이 인간의 심리를 이해하면 얼마나 좋은지에 대해서도 알아보도록 하죠. 이것은 일에 우선순위를 매기는 관리자들에게 대한 것입니다. 만약 여러분이 2번 사분면의 유형처럼 일을 하느라 너무 바빠서 일하고, 또 일하고, 또 일한다면 여러분은 사람들과 관계를 맺지 못하며 사람들에게 적절한 관심을 기울이지 못하게 될 것입니다. 1대 1로 보면 어떨까요? 여러분의 이익을 위한 것이 아니라 여러분의 팀의 이익을 위한 것입니다. 팀원들이 그들의 일 중 가장 좋아하는 것이 무엇인지, 가장 좋아하지 않는 것이 무엇인지 알게 되면 여러분은 팀원들이 가진 능력을 보다 더 잘 활용할 수 있을 것입니다. 바로 이것이 제가 여러분들께 하고자 하는 이야기입니다.

관심을 보여주는 것에 대해 얘기해 볼까요? 사람들에게 진심으로 갖는 관심은 그들로 하여금 개인적으로 영감을 갖게 해줍니다. 사람들과 함께 의사 결정을 한다는 것은 곧, 사람들과 함께 계획한다는 것을 의미합니다. 프로젝트 관리자가 단독으로 계획을 하는 시대는 이미 끝났습니다. 우리는 계획 단계부터 시작해 프로젝트 전반에 걸쳐 참여해야 합니다. 물론, 사람을 표현하는 방법에 대해 할 말은 많지만, 언제 어떻게 표현해야 하는지, 어떻게 신뢰구축을 하는지에 대해 이야기하도록 해보죠.

신뢰는 네 가지의 요소로 구성됩니다. 신뢰구축에 대해 말할 때 여러분의 이해당사자 그리고 팀원들 이 둘 다 관련된 것입니다. 이해당사자들은 신뢰구축에 있어 매우 중요한 부분입니다. 맨 꼭대기 원 안에 무엇이 있지요? 바로 “역량” 입니다. 여러분은 능력이 있어야 합니다. 그렇습니다. 여러분은 전문가입니다. 저는 여러분 모두가 능력이 있다고 가정하겠습니다. 그러나 때때로 우리는 이와 관련해서는 별로 많은 관심을 쏟지 않습니다.

여러분은 프로젝트 관리의 기본에 대해 충분히 알고 있나요? 여러분은 여러분이 속해 있는 사업에 대해 잘 알고 있나요? 이것이 바로 우리가 웨비나와 같은 강좌를 듣고 있는 이유입니다. 우리는 신뢰를 구축하고 이를 지속시키기 위해 책도 읽습니다. 여러분은 여러분의 능력이 있다는 것을 보여줘야 합니다.

오른쪽으로 연결되어있는 두 번째 원을 보세요. 여러분은 개개인과 연결될 수 있어야 합니다. 만약 여러분이 정말로 신뢰하지 않는 사람을 고려한다면 그 사람은 여러분과 연결될 수 없을 것이며 여러분과 관계를 맺을 수 없을 것입니다. 아마도 여러분은 그들이 여러분과 공감하고 있다고 느낄 수 없을 것입니다. 바로 이것이 제가 여기서 말씀 드리고 싶은 내용입니다. 여러분께서는 다른 사람의 말을 경청하시나요? 신뢰를 구축하는데 있어 정말로 중요한 점이 왼쪽에 있습니다. 바로 “정직” 입니다. 여러분은 믿을만한 사람입니다. 그러나 하지만 스스로를 정직하지 않다고 말하는 프로젝트관리자는 많지 않을 거라고 생각합니다. 때로는 우리는 좋은 사람이 되고 싶습니다. 좋은 일을 하고 싶습니다. 그래서 지나치게 많은 약속을 합니다. 우리는 말하죠 “네, 내일까지 하겠습니다.” “곧바로 작성해서 3시 전까지 보내드리겠습니다”, “여러분을 위해 우리가 해놓겠습니다”, “그 프로젝트를 우리가 바꿀 수 있습니다” 우리는 이렇게 지나치게 약속을 남발합니다. 그리고 지키지 못합니다. 이는 곧 부정직함이 됩니다.

여러분이 고객과 무언가에 대해 약속을 할 때 여러분은 믿을만한 사람이 되어야 하며, 약속을 지켜야 합니다. 만약 그렇지 않다면, 그렇게 약속하지 말아야 합니다. 마지막 가장 아래 원에 있는 것은 바로 “의사소통” 입니다. 만약 여러분이 기본적으로 신뢰할 수 없는 사람이라면 소통을 한다고 해도 신뢰가 생기지는 않을 것입니다. 그렇지만 만약 여러분이 신뢰할 수 있는 사람이라면, 여러분이 정직하고 유능하다면 여러분은 사람들과 연결될 수 있으며 정확한 의사소통은 이를 더 견고하게 해줄 것이며 신뢰가 더욱 두터워지게 될 것입니다.

여러분은 슬라이드를 만들어서 보여줌으로써, 프로젝트의 진행 단계에 대해 정직하게 말하고 위험요소와 이슈들에 대해 투명하게 숨김없이 의사소통 함으로써 팀원들과 정확한 의사소통을 할 수 있습니다. 이는 팀원들뿐만 아니라 의사결정권자, 이해당사자에게도 해당되는 것을 명심하시기 바랍니다.

간단한 심리테스트를 한 번 해볼까요? 실제로 불가능하지만 여러분의 팀원들 모두가 자원봉사자라고 가정해봅시다. 어떻게 보일까요? 만약 일을 하기 위해 온 팀원들 모두가 일에 대해 급여를 받지 않는다면 어떻게 그들에게 일할 수 있게 만들 수 있을까요? 어떤 사람은 엑셀을 좋아하고 어떤 사람은 판매하는 것을 좋아하고, 또 어떤 이는 코드화 작업을 좋아합니다.

이렇게 우리 모두 정말로 좋아하는 일이 있습니다. 만약 여러분이 팀에게 이를 활용할 수 있다면, 있다면, 이에 대한 답을 알고 있다면, 여러분은 의욕적인 팀을 만들어 낼 수 있는 방법을 알고 있는 것입니다. 하지만 만약 그 답을 모른다면 팀원들에게 물어보세요. 하고 있는 일 중에서 어떤 일이 가장 좋아하나요? 어떤 일이 별로 인가요? 이렇게 물어봄으로써 좋은 소통의 시간도 가질 수 있을 겁니다. 그렇지만 여러분이 팀원들의 요구를 모두 다 들어줄 수는 없습니다. 하지만 여러분은 팀원들이 정말로 원하는 것에 조금 더 비슷한 업무를 줄 수 있을 것입니다. 이렇게 되면 여러분은 팀원들과 더 좋은 관계를 형성할 수 있을 것이며 더 많은 영향력을 줄 수 있을 것이며 훨씬 더 좋은 팀이 될 수 있을 것입니다. 이와 같은 맥락으로 저는 인간의 심리에 대해 얘기해보려고 합니다. 다른 웨비나에서는 여러분이 듣지 못했을 거라 생각되는 인간의 여섯 가지 욕구에 대한 이야기입니다. 우리는 프로젝트관리에 대해 얘기했습니다. 그렇습니다. 프로젝트관리는 리더십에 있어 굉장히 중요합니다. 만약 여러분이 정말 사람들과 소통하고 싶다면 이 여섯 가지 인간의 욕구에 대해 알아볼 필요가 있습니다.

24:50 – 37:54

첫 번째는 “확실성” 입니다. 우리는 모두 안전성, 보안성, 확실성을 원합니다. 여러분은 월급을 받을 수 있는지, 얼마나 받을 수 있는지를 알고 싶어합니다. 그리고 다음달에 무슨 일을 할지를 알고 싶어하며 프로젝트가 얼마나 오래갈 지 알고 싶어하며 그 프로젝트에서 여러분의 역할을 알고 싶어하며 프로젝트가 끝난 후에 여러분이 무엇을 하게 될지 등을 알고 싶어합니다. 그리고 이것은 여러분의 팀원들도 마찬가지입니다. 우리는 모두 확실성을 갈구합니다. 프로젝트의 맥락에서 여러분은 여러분의 팀원들에게 확실성을 줄 수 있습니다. 그들에게 그들의 역할이 무엇인지 명확하게 해줌으로써, 그들이 프로젝트에 어떻게 참여되어 있는지 알려줌으로써, 그리고 프로젝트가 언제까지 지속될 것인지 등에 대해 알려줌으로써 말입니다. 일을 하는데 있어 비밀을 만들지 마세요. 이는 사람들을 의심하게 만듭니다. 그리고 그들로 하여금 그들이 배제되어 있다고 느끼게 하죠. 만약 여러분이 정말 마음을 터놓고 공정해지길 원한다면 팀원들이 확실성을 느낄 수 있게 해줘야 합니다. 그러나 만약 제가 100퍼센트 확실성을 여러분에게 준다면 어떻게 될까요? 지금부터 2년동안 제가 여러분에게 100퍼센트 확실성을 보장한다면 무슨 일이 일어날까요? 아마 여러분은 지루함을 느끼게 될 것입니다. 그래서 우리는 정반대의 욕구가 필요합니다. 그것은 바로 다양성입니다. 우리 모두는 변화를, 다양성을, 삶의 즐거움을, 변화를 줄 수 있는 차이에 대해 갈구를 하는 것이죠.

여러분 중 어떤 사람은 약간 과장이 심하다고 생각되는 사람, 일을 빨리 해치워버리는 사람과 함께 프로젝트를 수행했을 수 있습니다. 그들은 일에 따분함을 느껴서 실제로 그렇게 행동하는 것일 겁니다. 그들에게는 다양성이 필요합니다. 다른 사람들보다 그들에게는 더 많은 다양성이 요구되는 것이죠. 프로젝트라는 범위 안에서 여러분은 그들이 그 일을 잘한다고 할지라도 항상 같은 일을 하지 않게 함으로써 그들의 다양성 욕구를 충족시키는데 도움을 줄 수 있습니다. 업무 교대를 시키세요. 이로써 그들은 여러분의 업무 영역 내에서 프로젝트의 모든 종류의 일과, 모든 종류의 과제를 다 경험할 수 있을 것입니다.

세 번째 인간의 욕구는 바로 중요성입니다. 이는 우리가 특별하며, 뛰어나다고 느끼기 위해



필요한 것입니다. 어떤 사람은 특정 직함을 통해 중요함을 느끼며, 어떤 이는 많은 사람들로부터 보고를 받을 때 중요함을 느끼고, 또 어떤 사람은 특정 차를 소유함으로써 이를 느끼기도 합니다. 이러한 욕구는 일종의 자아욕구로 우리는 눈에 띄고 싶어합니다.

프로젝트 수행 범위 내에서, 누군가로 하여금 스스로에 대해 중요하다는 느낌을 갖게 하기 위한 가장 좋은 방법은 바로 칭찬입니다. 칭찬은 즉각적으로 그들로 하여금 자신을 특별하다고 느끼게 만들어 주죠. 물론 여러분의 칭찬은 거짓이 아니어야 하며 구체적인 무언가에 대한 것이어야 합니다. 괜히 목적에 맞지도 않게 칭찬해 줄 사람의 주위를 배회하지 마세요. 이 욕구의 반대되는 것으로 "관계"가 있습니다. 우리는 모두 다른 사람과 관계를 맺고 있다는 느낌을, 내가 팀의 일원임을 느끼고 싶어합니다. 이해 받고 있다고 느끼기 위해 팀이라는 테두리 안에서 팀 활동을 함으로써, 사회활동을 함으로써, 일대일로 시간을 가짐으로써 이러한 욕구를 충족시켜 줄 수 있습니다. 이 외에도 이 욕구를 충족시켜 주기 위해 여러분이 할 수 있는 여러 가지 방법들이 있습니다.

실행 위주의, 업무적이고, 과업지향적인 태도는 안됩니다. 그러나 Anthony Robin's 의 모델에 따르면, 이 네 가지의 욕구를 홀로 완전히 충족시킬 수 있는 사람은 없습니다. 진정한 목적과 충족, 그리고 고 난이도의 업무 수행은 마지막 두 개의 욕구를 충족시켜 줄 수 있습니다. 이것은 바로 "성장"과 "공헌"입니다. 성장은 개선을 위해 무엇인가를 더 잘 해내기 위해 필요한 것입니다. 팀이라는 테두리 안에서 여러분은 팀원들에게 새로운 과제를 부여함으로써 그들의 성장을 도울 수 있습니다. 팀원들에게 다른 업무들을 준다면, 팀원들은 자신이 위임권을 가졌다고 느끼고 이는 그들로 하여금 업무 분야에 대해 배우고 싶다는 생각을 들게 합니다.

안정적인 상황에서 일을 할 때, 사람들은 더 동기부여가 됩니다. 특히 여러분이 이를 채워주고 이를 위해 지원을 해주고 그들이 확장된 목표(stretch goal) 를 달성할 수 있게 해준다면 그 목표는 더 훌륭한 것이 될 것 입니다. 여섯 가지 인간의 욕구 중 마지막은 바로 "공헌" 입니다. 우리 모두는 우리들 자신을 넘어서는 무언가를 위해 크게 공헌을 하고 싶어하는 마음이 있습니다. 대가 없이 올림픽에 자원하는 사람들도 바로 이런 이유에서 일 것입니다. 그들은 자기 자신보다 더 큰 가치를 위해 공헌한다고 느끼는 것이죠. 팀이라는 범주 안에서, 여러분은 왜 팀원들이 이 일을 해야 하는지에 대해 더 잘 알 수 있게, 더 큰 그림을 그릴 수 있게 도와줌으로써 팀원들이 팀에 공헌하고 있음을 느낄 수 있게 해줄 수 있습니다. 그리고 항상 그 연결고리 끝에는 고객이 있습니다.

우리가 수행하는 프로젝트는 우리가 사는 이 세상을 더 좋게 만들어 줄 것이며 그럴 수 있길 바랍니다. 저는 팀원들에게 관심을 기울임으로써, 그들이 얼마나 지금 팀에 기여하고 있는지를, 그리고 이것이 기회임을 상기시켜줌으로써, 그들에게 동기를 부여해주는 프로젝트관리자를 거의 볼 수 없었습니다. 저는 여러분에게 묻고 싶습니다. 스스로를 잘 점검해보세요. 그리고 여러분에게 있어 가장 상위의 욕구는 무엇인가요? 팀의 욕구를 만족시키기 위해 여러분은 무엇을 하고 있나요? 만약 여러분이 지금까지 말한 여섯 가지의 욕구를 통해 팀과 관계를 형성한다면, 여러분은 큰 변화를 경험하게 될 것입니다.

변화를 거부하는 것에 대한 재미있는 사례가 하나 있습니다. 여러분이 경험하게 될 큰 세상에는 변화를 거부하는 사람도 있을 것입니다. 우리는 논리적인 관점으로 접근해야 합니다. 왜 그들은 변화를 거부하는가? 괜찮다. 이 변화는 좋은 것이다, 필요한 것이다. 라고요. 하지만 종종 사람들은 논리적으로는 변화를 거부하지 않습니다. 그들은 논리적으로는 받아들이는 것처럼 보이지만, 감정적으로 변화를 수용하지 못하는 것이죠.

이것은 조금 전에 다뤘던 여섯 가지 인간의 욕구와 관련이 있습니다. 사람들은 무엇인가를 잃을까봐 두려워서 저항합니다. 그들은 새로운 상황에 대처할 수 없을까 봐 두려워합니다. 리더로서, 훌륭한 프로젝트 리더는 사람들이 새로운 상황을 받아들일 수 있게 도와줘야 합니다. 두려움과 불확실성을 떨쳐버릴 수 있도록 도와줘야 합니다. 이제는 밀어 붙이는 방식으로는 안됩니다. 공감을 보여주고 사람들의 이야기를 들어줘야 합니다. 그들이 이해 받고 있음을 느낄 때 여러분과 진정으로 함께 할 수 있을 것이며 변화를 포용할 수 있을 겁니다. 이것이 팀원들의 이야기를 들어줘야 하는, 그들의 두려움과 걱정을 들어줘야 하는, 왜 이런 변화가 필요한지 그들의 궁금증을 풀어줘야 하는 이유입니다. 확실성을 제공해라. 이 역시 우리가 앞서 얘기한 내용입니다. 각각의 사람들에게 그 변화가 무엇인지 그 변화가 어떻게 그들을 위한 것인지 보여주세요. 물론 천천히 느긋하게요. 때로 변화는 사람들이 받아들이기에 너무 빠른 속도로 일어나니까요. 사람들이 들어본 적도 없는, 한번도 설명된 적도 없는 그 변화가 가져올 혜택(이익) 말고요. 다시 한번 말씀 드리지만 이것은 인간의 심리에 대한 것입니다. 리더는 고도의 감성지능을 지니고 이를 이해해야 합니다.

이 내용에 관심이 있으시다면, 사람들에게 동기 부여를 할 수 있는 방법에 대해 좀 더 알고 싶으시다면 Google RSA animate drive 에서 10분짜리 유튜브에 올라와 있는 동영상을 보시기 바랍니다. 이 영상은 동기를 부여하는 것에 대한 진실, 또는 동기부여의 놀라운 진실 이라고 불리는 Dan Pink가 만든 훌륭한 애니메이션입니다. Dan Pink 는 "Drive" 라는 책을 썼습니다. 이 책은 사람들에게 동기를 부여하는 방법을 이야기 하고 있습니다. 그는 사람들은 자율성에 의해 움직인다는 자율에 대한 보다 발전된 차원을 이야기 하고 있는데, 책보다 그의 영상을 보는 것을 추천해 드립니다. Daniel Pink 역시 이와 관련된 강연 동영상이 있습니다. 두 개의 강연 영상이 있는데, 15분 정도 되는 이 영상은 여러분이 볼 만한 가치가 충분하다고 생각합니다. 그는 사람들에게 돈을 주면 강한 동기부여가 되지만, 더 나은 동기부여 요소가 있음을 보여주는데, 여러분이 재미있게 볼 수 있을 거예요.

그는 문제가 생겼을 때 단순히 돈을 주는 것 이상의 인간의 두뇌 깊숙한 자리잡은 무언가가 있다고 강조합니다. 만약 여러분이 팀원들에게 동기를 부여하고 리더십을 보여주고 싶다면 사람들의 심리를 알아야 합니다. 자 그럼 또 다른 투표를 한 번 진행해 보겠습니다. 혁신에 대해서 이야기해 볼 텐데요. 어떻게 여러분은 혁신적인 팀을 만들 수 있을까요? 잘 생각해하시고 답변하시기 바랍니다. 이 질문은 동기부여를 증대시킬 것 같지 않은 것을 찾는 질문입니다. 아래의 보기 중 동기부여를 증가시키는데 도움이 되지 않는 두 개는 무엇일까요? 딱 2 개만 고르실 수 있습니다.

동기부여를 증가시키지 않는 것으로 보이는 두 가지, 아, 죄송합니다. 동기부여가 아니라 혁신입니다. 혁신을 증대시키지 않는 것으로 보이는 두 가지를 고르세요.

자 이제 제가 답에 대해 설명해 드릴게요. 첫 번째는 팀 밖의 세상을 경험하게 도와주는 것이고, 두 번째는 사람들을 교대시키고 외부인을 팀으로 초대하는 것, 세 번째는 사람들에게 혁신적인 아이디어를 내놓으라고 지시하는 것, 네 번째, 체계화되지 않은 생각과 공간을 위해 시간을 주는 것, 다섯 번째, 아이디어를 편하게 제시할 수 있는 환경을 조성하는 것, 여섯 번째, 사람들에게 혁신 보너스를 지급하는 것. 이 여섯 가지 보기 중 여러분이 생각했을 때 가장 효율성이 떨어지게 보이는 것 또는 비효율적으로 보이는 것을 골라보세요. 잠시 후 결과를 공개하겠습니다. 네, 이제 결과를 공개해 볼까요?

투표에 참여해주신 여러분들 감사합니다. 화면에서 보시는 바와 같이, 여러분 대부분이 가장 비효율적으로 보이는 두 가지로 사람들에게 혁신적인 아이디어를 내라고 지시하는 것과, 혁신보너스를 주는 것을 택했습니다. 네, 여러분이 고른 답이 맞습니다. 진짜 중요한 것은 팀원들이 팀 밖의 세상을 경험하게 해주고, 업무를 교대시켜주고, 외부인을 팀으로 초대하는 것이죠. 그렇다면 혁신적인 아이디어는 어디에서 올까요? 저는 팀원들을 구속하며 지배하려고 하는 프로젝트 관리자들을 많이 봤습니다. 그들은 앉아서 그들의 일을 해야 합니다. 하지만 그렇게 자리에 앉아 있는다고 해서 혁신적인 아이디어가 나오지는 않지요. 우리는 도전해야 하는 세상에 살고 있습니다. 우리는 성장해야 하며, 경쟁해야 하며 경쟁력이 있어야 하며 새롭고 보다 나은 생각을 해야 합니다. 이는 사람들로 하여금 경험하게 해줘야 가능한 일입니다. 자유롭게 생각할 수 있는 시간을 주고, 그들 자신의 아이디어를 표현할 수 있는 안전한 여건을 만들어 줘야 합니다.

많은 관리자들은 좋은 아이디어를 내라고 팀원들에게 말합니다. 그리고는 아이디어를 내면 그것을 묵살합니다. 그 아이디어가 별 효과가 없을 거라고 말합니다. 만약 여러분이 이와 같이 행동한다면 그것은 마치 브레인스토밍을 막는 것과 다름 없습니다. 사람들이 프로젝트에 공헌하지 못하게 하는 것이나 마찬가지입니다. 그들이 아이디어를 표현할 수 있게 해줘야 하며 팀원들을 교대 시켜야 합니다. 자 이제 그럼 투표를 마감하고 혁신적인 아이디어를 만들기 위해 여러분이 어떻게 해야 하는지에 대해 또 다른 관점으로 알아보겠습니다. 팀원들과 마음을 터놓고 “만약에 이렇다면?” 이라는 질문을 하는 것입니다. 누가? 무엇을? 언제? 어디서? 어떻게? 와 같은 리더로서 해야 하는 좋은 질문들이 있습니다. 그러나 이런 질문들은 사람들의 마음을 열게 하고 일이 진척되는데 필요한 질문들이 아닙니다. 혁신적이고 창조적인 생각을 하기 위해 우리는 바뀌어야 합니다. “만약에 이렇다면?” 이라는 이 질문에 대해 생각해 볼 필요가 있습니다. 왜냐하면 이 질문은 우리의 마음을 자유롭게 해방시켜 주고, 가능성에 초점을 두게 해주기 때문입니다. “만약에 이렇다면?” 이라는 질문에 대한 예로, “만약에 우리가 절반의 시간만 들여서 이 일을 할 수 있다면?”, “만약에 우리가 실패할 수 없다면?” 저는 지금 여러분 모두가 스스로에게 “만약에 이렇다면?” 질문을 해보셨음 합니다. 그리고 이 질문을 대화창을 통해 공유했음 합니다.

37:55 – 49:59

탐험과 발견이라는 과정은 호기심으로 이어지고 도전하고자 하는 에너지를 만들어냅니다. 형상화 할 수 있는 명확한 대답들을 통해 사람들은 내가 무엇을 할 것인가를 알 수 있고 이로써 그들은 일에 개입하고 관여할 수 있게 됩니다. 저는 “만약에 이렇다면?” 이라는 질문을 정말 좋아합니다. 다시 한번 말씀 드리지만 대화장에 여러분들의 “만약에 이렇다면?” 질문을 공유해보세요. 그리고 그 질문을 해보시고 무슨 일이 일어나는지 보세요. 그 질문은 곧 다른 생각으로 이어질 거예요. 이 질문은 여러분과 팀을 새로운 단계로 나아가게 해 줄 것입니다. 저는 Liz Wiseman 의 저서인 Multipliers 라는 기발한 책에 나온 내용 중 일부를 여러분께 읽어드리고자 합니다. 그녀는 도전적인 질문을 하는 능력에 대해 정확하게 이야기하고 있습니다. 그녀는 “좋은 리더는 정말로 어려운 질문을 던지며 그리고 그 질문은 사람들을 단지 생각하게만 하는 것이 아니라 다시 생각하게 만든다” 라고 말합니다. 여기서 말하는 질문은 현재의 상태나 지식을 기반으로 대답할 수 있는 성질의 것이 아닙니다. 이제 이 웨비나의 마지막 단계입니다. 여러분 자신에 대해 잠깐 얘기해볼까 하는데요, 물론 지금 여러분에 대한 얘기를 하고 있습니다만 좀 더 구체적으로 여러분이 어떻게 일하는지 어디에 중점을 두는지, 의지를 가지고 일하고 있는지에 대해 얘기해봤음 합니다.

지금 화면에 개구리가 보이시죠? 이 개구리는 Brian Tracy 가 사용하는 은유적 표현입니다. Brian Tracy는 “Eat That Frog(개구리를 먹어라)” 라는 책을 썼습니다. 그리고 은유적 표현인 개구리는 우리가 가장 하기 싫어하는 일, 미루고 있는 일을 상징합니다 그 안에 우리가 오늘 얘기하고자 하는 내용이 나옵니다. 특정 이해당사자를 대해야 하거나, 어느 팀원과 어려운 이야기를 해야 하거나, 업무적으로 더 많은 이해가 요구되거나, 사업의 이유를 파악해야 한다거나, 고객에게 어려운 부탁을 해야 하거나, 때로는 기본적인 요청임에도 정말로 필요하지만 꺼내기 어려운 부탁을 해야 한다거나 이런 일들에 대해 여러분은 미루고 있을지도 모릅니다.

우리는 모두 미루고 있는 일들이 있습니다. 그러나 리더답게 행동하려면, 여러분은 그 개구리를 먹어 치워야 합니다. 여러분은 가장 못생긴 개구리를 아침 일찍 맨 처음 먹어 치워야 합니다. 가장 어려운 업무나 과제를 아침에 가장 먼저 해야 합니다. 이렇게 함으로써, 여러분은 결과를 얻을 수 있습니다. 그리고 다른 일을 생각할 수 있는 마음의 여유를 가지게 됩니다. 우리는 모두 결정장애(mind shatter) 를 가지고 있습니다. 나는 이 일을 해야 해, 아니야, 난 저 일을 해야 해, 만약 여러분이 하루 일과가 시작되고 일찌감치 그 일을 한다면, 더 이상 마음속으로 그렇게 생각하지 않아도 됩니다. 여러분은 자유로워 질 것입니다. 정말로 이상적인 것은 확실하게 집중할 수 있는 시간으로 매일 90분이라는 시간을 따로 떼어 놓는 것입니다. 물론 이것이 항상 가능한 것은 아닙니다. 그렇지만 가능하다면 그렇게 해보려고 노력하세요. 아침마다 집중할 수 있는 시간을 갖는 습관을 들여보세요. 가급적이면 다른 사람으로부터 방해 받지 않아야 합니다. 네, 물론 리더는 다가가기 쉬워야 합니다. 지금까지 우리는 사람들과 관계를 맺기 위한 많은 이야기를 했습니다. 그러나 리더에게 혼자만의 휴식 시간도 필요합니다. 이 역시 매우 중요합니다.

리더는 때로는 아니라고 말할 수 있는 능력 또한 가지고 있어야 합니다. 방문을 닫고, 이메일을

보지 않고, 여러분 앞의 거대한 바위에, 여러분이 정말로 해내야 하는 일에 집중하세요. 그 시간 동안에는, 90분이라는 온전한 집중의 시간 동안에는 여러분이 낭비하는 시간을, 방해물, 그리고 동시에 여러 가지 일을 하는 것을 모두 잊어버리세요. 우리는 멀티태스킹 능력을 훌륭한 것으로 생각했습니다. 하지만 실제로 연구결과, 전체 중 단지 4 퍼센트 만이 진짜 멀티태스킹이 가능한 것으로 나왔습니다. 나머지 사람들은 일을 건너뛰고, 일의 가속도를 잃게 된다는 것이죠. 단지 4퍼센트의 사람만이 진정한 멀티태스킹을 하며 동시에 두 가지 과정을 진행할 수 있다는 것이죠. 그들은 한번에 두 가지 일을 할 수 있습니다. 그렇지만 우리 모두에게 가능한 건 아니지요.

지금 화면에 나와있는 질문은 제가 여러분이 하루 중 규칙적으로 스스로에게 던졌으면 하는 질문입니다. 내가 지금 중요한 일을 안 하려고 할 일을 일부러 만들어 내고 있는가? 내가 지금 생산적이고 능동적인가? 이 질문들은 Timothy Perez 가 실제로 제안한 질문들입니다. 그는 the four-hour work week 라는 그의 책에서 "내가 개인적으로 했던 것은 이러한 질문들을 내 수첩에 계획하고 하루 일과 중 여러 번 그 질문들을 띄우는 것이었다. 이것은 여러분의 생산성을 굉장히 향상시켜 줄 것이며 리더로서 올바른 것에 집중할 수 있게 도와줄 것입니다."

리더십매트릭스로 다시 되돌아가서 업무지향적인 2번을 보면, 우리는 단지 바쁘고, 바쁘고, 바빠서 우리가 바쁘기 때문에 그것이 좋고 그것이 생산적이다라고 느낍니다. 그렇지만 실제로는 그렇지 않습니다. 왜냐하면 적합한 업무에 집중하고 있지 않을 수 있기 때문입니다. 그렇기 때문에 방금 알려드린 그 질문들을 스스로에게 규칙적으로 해보세요. 파레토의 법칙 역시 우리에게 도움을 줄 수 있습니다. 여러분이 하루 일과 혹은 일주일의 일과 중 20퍼센트를 차지하는 일은 무엇인가요? 그 20퍼센트의 활동이 80퍼센트의 결과를 가져다 줍니다. 그렇다면 여러분이 다른 사람에게 맡기지 않아야 하는 20퍼센트, 혹은 사기를 올리고 더 많이 집중하려고 노력하는 20퍼센트의 시간에서 결과가 나온다는 것입니다. 일주일 전, 이 질문을 저 스스로에게 했을 때, 저는 제 업무의 성과가 제가 2년 동안 진행했던 프로젝트의 주간회의에서 온다는 것을 깨달았습니다. 임원 회의도 팀 회의도 아닌 그 회의는 실무진 회의이었습니다. 모든 주요 결정권자들이 함께 모이고 매주 같은 시간에 세부 요구사항에 대해 이야기하고, 결정을 내리고, 프로젝트를 추진시키며, 결과의 80퍼센트에 나머지 20%가 더해지는 곳임을 깨달았습니다. 이것은 몇몇 사람들이 부재 중일 때도 마찬가지로 진행되었습니다.

이것은 제가 지금 이 시간, 말하고 있는 주제와도 딱 맞습니다. 20퍼센트가 무엇인지를 이해하는 것은 곧 여러분의 결과의 80퍼센트를 만들어 줄 수 있습니다. 제가 말씀드린대로, 우리는 45분이라는 짧은 시간 밖에 가지고 있지 않는데요. 여러분 모두 질문을 하고 답변을 받을 수 있습니다. 자 준비되었나요? 변화할 준비가 되셨나요? 도약할 준비가 되셨나요? 리드할 준비가 되셨나요? 우리가 무엇에 대해 얘기 했죠? 우리는 일을 관리하고 사람을 리드하는 것의 중요성에 대해 말했습니다. 너무 업무지향적이고 중요한 것보다 급한 것에 집중하는, 모든 것을 다 가져야 한다고 생각하는 2번 유형의 리더가 되지 마십시오.

기억하세요. 관리자는 사람들에게 무슨 일을 할 지 지시하고, 리더는 사람들과 마음을 터놓고 그들에게 질문하며 그들과 공감합니다. 사람들에게 권한을 부여할 수 있어야 하며 다른 사람들을

위한 여유를 가져야 합니다. 또한 자신이 모든 것에 대한 해답을 가지고 있을 수 없다는 것을 두려워하지 않아야 합니다. 오늘날의 시대에서 리더들은 모든 것에 대한 해답을 가질 수 없습니다. 세상은 너무나 복잡합니다. 우리는 믿음만한 팀이 필요합니다. 혁신적인 생각을 가진 팀, 그들을 위한 공간을 제공함으로써, 그들과 함께 결정하고, "만약에 이렇다면" 이라는 질문을 해보세요. 사람들로 하여금 지금 속해 있는 팀이 아닌 바깥 세상을 경험하게 해주세요. 너무 통제하고 지배하려고 들지 마세요. 단기적으로는 효과가 있을지 모르지만 장기적으로 그런 지배적인 태도는 도움이 되지 않습니다. 또한 우리는 성공을 위해 전략에 집중해야 합니다.

비즈니스 사례가 얻을 수 있는 혜택을 후원자와 공유하세요. 그리고 사업의 혜택에 대한 책임을 함께 하세요. 본인 스스로를 프로젝트를 실행자로, 후원자를 위해 일하는 계약자로 생각하지 마십시오. 리더로서, 우리의 역할은 이보다 훨씬 더 큰 것입니다. 우리는 비전에 대한 공동소유권(joint ownership)을 가져야 합니다. 도전적인 질문을 하시고, 마음을 터놓고 얘기하세요. 그들에게 무슨 일을 하라고 말하지 마세요. 여기 여러분이 리더십이라는 긴 여정을 가는데 있어 스스로에게 해야 하는 몇 가지 질문이 있습니다. 규칙적으로 휴식시간을 갖는 것을 권장합니다.

그저 일하고, 앞만 보고 달려서는 안됩니다. 모두 바쁘고 시도하려고 하지 않습니다. 여러분 스스로에게 통찰하는 질문을 하십시오. 어떻게 하면 내가 비전을 가지고 팀을 더 잘 리드할 수 있을까? 어떻게 하면 고객에게 더 좋은 파트너가 될 수 있을까? 어떻게 하면 내 팀원들이 회사에 공헌하도록 영감을 줄 수 있을까? 프로젝트 결과의 80퍼센트에 기여한 20퍼센트는 무엇일까? 내가 그 동안 미뤘던 중요한 일은 무엇일까? 내가 더 많은 시간을 함께해야 할 사람은 누구일까? 만약에 이렇다면? 물론 여러분 스스로가 만들어낸 여러분만의 질문도 생각해봐야겠습니다.

사실 저는 여러분이 화면에 보여드린 저 질문대신 여러분만의 질문을 생각해냈으면 합니다. 규칙적으로, 예를 들어 2주에 한번씩 항상 그 질문들과 함께 하고 스스로에 질문하세요. 여러분과 함께 앉아서 도전을 함께 할 친구를 찾을 수 있을 겁니다. 지금 당장의 일을 넘어서서 멀리 바라보고 생각하세요. 그리고 피드백을 요청하세요. 리더십이라는 여정을 실제로 이끌어 나가는 일은 여러분에게 있어 가장 위대한 통찰 중 하나가 될 것입니다. 사람들에게, 상사에게, 동료에게 내가 무엇을 멈춰야 하는지 무엇을 시작해야 하는지, 무엇을 계속해야 할지 질문하세요. 이 질문들은 쉬운 질문이지만 이런 질문은 사람들에게 쉽게 피드백을 받을 수 있게 해줄 것입니다.

오늘은 45분이라는 짧은 시간 동안의 맛보기였습니다. 만약 리더십에 대해 좀 더 알고 싶으시다면 저의 최근 저서 *the power of project leadership* 를 보시기 바랍니다. 오늘 다뤘던 주제들에 대해 자세히 다루고 있고, 변화를 위한 7가지 해법에 대한 내용이 그 책에 있습니다. LinkedIn 이나 트위터를 통해 저와 소통하셔도 좋습니다. 여러분들 중에는 핀란드 헬싱키에서 접속하신 분도 있는데요. 저는 9월 22일 헬싱키의 PMI 에서 발표 할 예정입니다. 헬싱키에 거주하시는 여러분들과 함께 할 수 있는 좋은 기회가 될 것 같습니다.

리더십과 혁신에 대한 세미나로, 이에 대해선 제가 다시 제 웹사이트 [susannemadsen.com](http://susannemadsen.com)에 공지하겠습니다. 저의 저서 *the power of project leadership* 와 관련해서는 따로 웹사이트가 있는데 [powerofprojectleadership.com](http://powerofprojectleadership.com) 입니다. 오늘 제가 참고한 보고서 PMI Pulse report 를 포함해 제가 참고한 많은 자료를 다운로드 받으실 수 있습니다. 이제 질문과 답변 시간을 가져 볼 텐데요. 제가 여러분의 질문을 읽을 수 있도록 잠시만 기다려 주시기 바랍니다. 다른 질문이 있으시면 계속해서 질문을 올리시기 바랍니다.

50:00 - END

첫번째 질문은 David Vincenti 씨의 질문인데요. "PM이 같은 PM 을 코칭함으로써 개인적으로 리더십을 발전시킬 수 있는 기회로 삼는 "동료코칭" 을 아시나요?"

동료 코칭은 가치가 있다고 저는 생각합니다. 저는 이를 코칭이 아닌 멘토링이라고 부릅니다. 코칭과 멘토링의 차이점을 말하자면, 코칭은 자격을 갖춘 외부 전문가에 의해 이뤄지는 것으로 그들은 구체적인 주제나 산업에 대해 알 필요가 없습니다. 그들은 여러분에게 알맞은 발전의 기회를 찾을 수 있도록 도와주는 역할을 합니다.

멘토링은 보통 여러분이 속해 있는 분야에 대해 이해를 하고 있는, 여러분과 같은 조직 내에서 일하는 사람에 의해 이뤄집니다. 동료코칭을 받고 있다면 그것은 동료 멘토링이라고 말할 수 있습니다. 이것은 프로젝트관리자가 발전의 기회를 찾는데 도움이 됩니다. 멘토링과 코칭은 둘 다 모두 도움이 됩니다. 오늘 이 시간을 함께하는 여러분 모두 누군가와 친구가 되고 누군가에게 멘토링을 받고 그와 함께 발전할 수 있었으면 합니다. 이것은 여러분이 목표로 갈 수 있게 도와 줄 것입니다. 만약 여러분의 관심사를 마음으로 함께 할 누군가를, 내부적으로 찾지 못했다면 외부 코칭을 받는 것도 좋습니다.

네 다음은 Janet 씨의 질문입니다. 일과 절차에 중점을 뒀야 하는 프로젝트관리자가 리더십도 함께 갖기 위해서는 어떻게 해야 하며, 여전히 세부적인 사항에 대한 확인이 필요한가요?

저는 프로젝트 관리가 흥미로운 것이라고 생각합니다. 우리는 높은 단계의 일 뿐만 아니라 세부적인 것까지 관리해야 합니다. 사람과 일 사이의 가교가 되어줘야 합니다. 프로젝트관리자로서, 세부적인 사항에 대한 관리가 여전히 필요합니다. 그렇지만 단지 세부적인 것만 생각해서는 안됩니다. 어떻게 그렇게 하냐고요? 때때로 우리는 일을 맡겼다고 생각합니다. 세세한 점까지 관리하지 않고 어떻게 팀에게 일을 맡길 수 있을까요? 일을 맡겨놓고, 여러분은 일이 진행되고 있는 것을 어떻게 알 수 있나요? 여기 하나의 팁이 있습니다. 우리가 일을 맡길 때 잘못된 방법은 사람들에게 일이 어떻게 되길 원하는지 여러분의 원하는 바를 정확하게 말해놓고 일이 어떻게 되어가는지 어깨너머로 보고 시간을 두고 살펴보는 것입니다. 이렇게 세세한 것까지 관리하는 것은 만족스러운 결과를 가져오지 못합니다.

반면에, 또 다른 잘못된 예로 그냥 사람들에게 일을 지시하고, 2주 후에 내게 갖고 오라고 말하는

유형이 있습니다. 그저 일을 시켜놓고 최선을 바라고 있는 것이죠. 아주 초짜 같은 행동이라고 할 수 있겠네요. 그렇다면 무엇이 맞을까요? 여러분이 팀에게 일을 맡길 때, 여러분은 팀원들에게 여러분이 일이 어떻게 되기를 원하는지가 아니라 팀원들에게 기대하는 바와 일의 전망에 대해 정확하게 알려줘야 합니다. 예를 들어, 여러분이 팀원들에게 보고서를 준비하라고 했다면 여러분이 무슨 일을 시켰든지 간에, 보고서가 어떠해야 할지에 대해 정확히 서로간에 동의하고 여러분이 그 보고서를 평가하는 기준도 미리 논의하고 동의합니다. 훌륭한 보고서에 대한 서로간에 공통적인 관점을 가지게 되어, 여러분은 그들이 일을 어떻게 하고 있는지에 대해 걱정할 필요가 없습니다. 팀원들에게 자율성을 주지 않고도 개인들을 이끌어 나갈 수 있습니다. 이와 더불어, 일을 맡길 때, 일의 진행 사항에 대해 어떤 식으로 점검할 지에 대해 사람들과 솔직하게 논의, 동의하여 진행하시기를 권합니다.

일에 대해 알고는 싶지만 세세한 점까지 관리하는 건 원치 않다면 "이들에 한번씩 점검을 할까요?" "아니면 매주?" 와 같은 팀원들의 솔직한 의견을 들어보세요. 일의 진척을 어떻게 체크할 지, 어느 것이 좋을지에 대해 서로 솔직하게 얘기하고 이에 대해 동의한다면, 여러분은 지나치게 통제하지 않고서도 세부사항까지 통제할 수 있게 될 것입니다. 여러분이 이해했기 바랍니다.

이번에는 Vjeff 씨의 질문을 볼까요? PM 이 더 나은 프로젝트 리더가 되기 위해 그들이 속한 분야의 기능적인 혹은 산업적인 면에서의 뛰어난 전문성을 가져야 할 필요가 없나요? 그리고 그러한 스킬들을 어떻게 배울수 있을까요?

네, 실제로 있습니다. 지금 두 부류의 생각이 듭니다. 하나는 프로젝트 관리는 배울 수 있는 것이다. 네, 어느 정도 배울 수 있어요. 프로젝트 관리의 기본과 위험관리, 계획하는 기술은 배울 수 있습니다. 그러한 기술들을 배울 수 있을 거라고 확신합니다. 또한 사람들과 관계를 맺고 팀에게 동기를 부여하고, 다른 사람들을 이해하고, 다른 사람들의 말을 잘 들을 수 있는 등과 같은 리더십스킬 역시 배울 수 있습니다. 모두 배울 수 있는 것들입니다.

그렇지만, 제 관점에서는 그게 다 맞다고 생각하지 않아요. 좋은 프로젝트리더가 되기 위해서 여러분은 결정을 할 수 있어야 하며, 고객의 파트너가 되어야 하며, 궁극적으로 바라는 성공에 대해 이해하고 있어야 하며 팀에게 비전을 줘야 합니다. 그들이 뭔가 큰 일을 함으로써 팀에 공헌하고 있음을 일깨워주고, 해당 사업에 대한 지식을 가지고 있어야 합니다.

저는 항상 사람들에게 자신이 속한 사업에 대한 이해를 하라고 말합니다. 여러분은 그 분야의 전문가가 될 필요는 없습니다. 오히려 전문가가 아닌 것이 더 좋을 수도 있습니다. 하지만 여러분이 어려움에 처해 있고 세부적인 사항에 대해서는 잘 모른다고 상상해 보세요. 그럼에도 여러분은 팀에게 충분히 비전을 줄 수 있는지 여러분의 고객과 사업방식, 등에 대해 이야기 할 수 있을까요. 저의 대답은 그래서 yes 가 될 수도, no 가 될 수도 있습니다. 리더가 되고 싶으시다면 여러분이 속해 있는 사업과 산업분야에 대해 잘 파악하고 있어야 한다는 점은 말씀드리고 싶네요.



다음은 Renaldo Neto 씨의 질문입니다. 변화에 대해 이해할 시간도 없이 계속해서 항상 변화하는 조직에 대해 어떻게 생각하시나요?

어려운 질문이네요. 우리는 변화해야만 하는 세상에 살고 있고, 이 변화에 빠르게 대응해야만 합니다. 만약 우리가 그대로 정체되어 있다면 결국은 살아남지 못하는 거죠. 하지만 반대로, 지속성이 없다면, 만약 그 변화가 이해되지 않는다면, 그 변화가 제대로 소화되지 않는다면, 변화가 너무 불규칙하다면, 우리는 사람들을 잃게 될 것이며 그 변화는 가치가 없는 것입니다. 그렇기 때문에 너무 변화를 많이 하는 것과 전혀 변화하지 않는 것 사이의 적절한 균형을 찾는 기술이 요구됩니다. 이게 쉽지 않은 일이지요. 무슨 질문을 하시는지 저도 잘 알고 있습니다. 많은 조직들이 변화에 대해 사람들이 제대로 받아들였는지 확인하지도 않고 변화를 줍니다. 그러면 안 되는데 말입니다.

자, 이제 질문 하나만 더 받도록 하겠습니다. Raquish 씨의 질문인데요. 변화를 전파하기 위해 나에게 중요한 것은 무엇인지? 그 변화에 대해 얼마나 이해를 해야 하는지? 그리고 그 변화가 나에게, 개인에게 무엇을 의미하는지? 그 변화를 구성하는 사람은 누구인지 알고 싶습니다.

매우 중요한 질문입니다. 이것은 유일한 구성요소가 아니라 구성요소 중 하나입니다. 정말로 중요한 것은 사람들이 두려워하는 것 또는 사랑하는 것에 대해 사람들과 이야기하는 것입니다. 이 변화가 그들에게 어떤 의미인지를 얘기하는 것입니다. 그 변화에 대한 객관적인 관점을 이해시켜주고 그 변화가 그들에게 무슨 의미가 있는지 그리고 그들로 하여금 오늘의 상황과 앞으로의 상황을 볼 수 있게 그 변화가 어떻게 도움이 되고 어떤 이점이 있는지를 알려주세요. 변화를 받아들일 수 있는 시간을 주시고 시스템을 극복할 수 있게 도와주세요.

자, 이제 시간이 다 됐네요. 이 시간을 함께 해주신 여러분들 모두 감사합니다. 다루지 못한 많은 질문들이 있었는데요. 이 질문들에 대해서도 제가 답변해드릴 수 있도록 하겠습니다. 질문해주신 여러분들 모두 감사합니다. 모두 이 시간에 답변해 드리지 못해 죄송합니다. 다시 한번 오늘 함께 해주셔서 감사합니다.

사회자: 오늘 우리와 함께 해주신 수잔씨, 고맙습니다. 아주 훌륭한 발표였습니다. 좋은 피드백을 많이 받았네요. 오늘 함께 해주신 여러분들, 대화창을 통해 함께 이야기해주시고 투표해 참여해주신 여러분들 모두 감사합니다. 다시 한번 수잔 씨께 감사하다고 말씀 드리고 싶네요. 답변하지 못한 질문들에 대해서 기꺼이 답변을 해주시겠다고 합니다. 오늘 웨비나 영상기록과 함께 질문에 대한 답변, 그리고 슬라이드까지 보실 수 있게 링크해 놓겠습니다. 모두 감사합니다. 다음 시간에 뵙겠습니다.