

Strategic influencing for project managers 프로젝트 매니저를 위한 전략적 영향력 행사

00:00 – 00:32

호스트: 여러분 모두 환영합니다. 오늘 Colin Gautrey가 발표하는 “프로젝트 매니저를 위한 전략적 영향력 행사” 웨비나에 참여해 주셔서 감사합니다. 콜린은 작가이자 트레이너, 임원들을 코칭하는 executive coach로서 10년 넘게 힘과 영향력이라는 분야를 전문적으로 다뤄왔습니다. 그는 탄탄한 연구와 기업에서의 개인적 경험을 바탕으로 청중들에게 어떻게 하면 더 큰 영향력을 발휘하며 성과를 낼 수 있을지에 대해 중요하면서도 간단한 인사이트를 제공합니다. 자 이제 콜린을 환영해 주십시오.

00:33 – 15:39

발표자: 고마워요 스티븐. 제가 과거에 프로젝트 매니저 및 프로그램 매니저로 일한 경험이 있어서 오늘 이 자리에 더욱 기쁜 마음으로 서게 됐습니다. 요즘 아주 흥미로운 토픽과 관련해서 이렇게 많이 모이신 여러분을 도울 수 있게 되서 정말 기쁩니다. 여러분에게 최대한 도움이 되게 하려면 질문을 계속해서 해 주셔야 하는데요. 스티븐이 정신 없을 정도로 질문을 많이 보내주시기 바랍니다.

우선 제 자신에 대해 간단히 말씀 드리자면, 저는 금융서비스 인수합병 분야에서 프로젝트 관리 및 프로그램 관리를 해온 경력이 있습니다. 그 때 이후로 힘과 영향력의 세계에 매료되었습니다. 특히 영향력을 실질적으로 업무에 적용하는 것에 관심을 가졌구요. 그리고 얼마 전에 시드니의 한 프로젝트 관리 회사의 위탁을 받아 “A Project Manager’s Guide to Influence”라는 책을 쓰게 되었습니다. 이 책은 앞으로 24시간 동안 resources place에서 받아보실 수 있습니다. 오늘 저는 그 책을 쓰기 위해 리서치를 하면서 얻게 된 몇 가지 인사이트를 여러분과 나누고자 합니다. 제게 이 책을 쓰도록 위탁한 다이앤은 프로젝트 매니저들에 대해 많은 이야기를 하였고, 급변하는 세상에서 그들이 더 효과적으로 영향력을 발휘하게 위해 이 책이 꼭 필요하다고 말했습니다. 예전과는 달리 프로젝트 매니저들이 신경 써야 할 것들이 아주 많습니다. 그래서 다이앤은 제가 영향력 분야에서 해온 일을 프로젝트 관리 및 프로그램 관리의 영역에 적용해서 사람들이 더 효과적으로 일할 수 있도록 돕기를 원했습니다.

앞으로 45-50분 동안 “influence (영향력)”에 대한 여러분의 태도에 대해 한번 생각해보실 기회를 드리고자 합니다. 제가 이 분야를 전문적으로 다뤄 온지 10년이 지났습니다만 영향력은 점점 더 화제가 되고 있는 토픽입니다. 스스로 영향력이란 것에 대해 어떤 생각을 갖고 계신지 한번 생각해보셨으면 합니다. 제 경험에 비추자면 여러분의 접근이나 태도에 따라 여러분이 영향력을 어떻게 활용하고 어떻게 성공할 수 있는지에 있어 큰 차이가 있기 때문입니다.

또 여러분이 의미 있는 변화를 가져오기 위해 무엇을 할 수 있는지에 집중하도록 돕고 싶습니다. 여러분들은 프로젝트 매니저이고 빨리 움직이기 원하는 걸 알기 때문에 실제적인 접근 방식을 몇

가지 알려드리고자 합니다. 또 여러분이 하시는 프로젝트 주변의 여러 관계들을 분석하는 걸 돕는 데 시간을 좀 쓰려고 합니다. 물론 이 내용을 좀 더 천천히 다시 보실 수 있습니다. 이해관계자 관리에 대해 매우 간단한 접근방식을 보여드릴 겁니다. 전통적인 힘과 이해관계보다는 관계에 기반을 둔 내용이라 아마 전에 보신 적 없는 내용일 겁니다.

여러분이 어떤 전략을 세울지 생각해 보시기 바랍니다. 이 웨비나의 제목이 “프로젝트 매니저를 위한 전략적 영향력 발휘”니까요. 여러분의 프로젝트나 프로그램에 가장 큰 변화를 가져오거나 여러분이 마주한 어려움에 대응할 간단한 아이디어를 생각해 내기 위해 무엇부터 시작해야 할지 보여드리고자 합니다.

그 아이디어를 실행하는 건 한번에 되는 게 아닙니다. 리스크 평가, 리스크 관리와 약간 비슷한데, 계속 돌아와 여러분이 처한 상황을 평가해야 합니다. 이걸 어떻게 하는지 보여드리겠습니다. 제가 분명히 말씀드릴 수 있는 건, 제가 하는 모든 것에서 정직성을 빼놓을 수 없다는 것입니다. 프로젝트 매니저들은 대체로 매우 정직합니다. 그들 주변 사람들과는 다르죠. 제가 이야기할 모든 것은, 가끔은 매우 정치적인 환경에서 정직성을 지키는 가운데 일을 진행시키기 위해 해야 할 것들입니다. 그렇기 때문에 계속 질문을 해주셨으면 합니다. 여러분이 이 웨비나를 들으면서 제게, 또 여러분 스스로에게 도전하시고 더 성공하기 위해 무엇을 달리 해야 할지 생각해 보시기 바랍니다.

여러분이 사물을 보는 방식에 대해 먼저 생각해 보셨으면 합니다. 여기 슬라이드에 한 남자가 도시를 내려다 보고 있는데, 이 도시가 어딘지 혹시 아시면 채팅창에 올려주세요. 전 어딘지 모르겠네요. 여러분이 어떤 문제를 보는 방식은 여러분이 그 문제를 해결하기 위해 생각해내는 아이디어에 큰 영향을 미칩니다.

여기 슬라이드의 이 남자가 매우 높은 곳에서 도시를 내려다보는데, 조금 안개가 꺾지만 매우 아름답게 보입니다. 하지만 도시로 직접 내려가 보면 굉장히 달라 보이겠죠. 특히 어느 동네에 있냐에 따라서요. 도시에 대한 그의 생각이 바뀔 수 있습니다. 프로젝트 매니저들도 같습니다. 제가 책을 쓰기 위해 연구를 하던 중 프로젝트 매니저들이 문제를 대하는 어떤 전통적인 방식이 있다는 것을 알게 되었습니다. 계획과 컨트롤, 대책, 과정 그리고 프로토콜이 있는 전통적인 관점이죠. 문제가 있으니 해결하기 위한 프로세스가 있어야 한다는 건데 이게 잘못된 건 아닙니다. 어떤 특정한 방식으로 결국 문제를 해결하니까요. 하지만 가끔은 세상을 좀 다른 관점에서 볼 필요가 있습니다. 어떤 한 관점이 맞고 틀린 건 아니지만, 사물을 다른 방식으로 봄으로써 문제를 해결할 수 있는 새로운 아이디어가 떠오를 수 있습니다.

이제 조금 논란의 여지가 있는 정치적인 관점에 대해서 이야기하려는데, 프로젝트 관리 경험이 비교적 적은 분들은 아마 반대할 수 있겠지만, 모든 프로젝트는 누군가의 정치적인 의도 때문에 존재한다는 관점입니다. 몇몇 분들은 받아들이기 힘들겠지만 어떤 프로젝트든 특정한 이유 때문에 시작됩니다. 정치적인 의도란 어떤 일이 일어나길 바라는 누군가의 생각일 뿐이죠. 여러분이 지금 관리하고 있는 프로젝트가 시작되기 전부터 누군가는 그게 좋은 아이디어라고 생각했던 겁니다.

제가 책을 쓰고 있을 때 누군가 제게 “하지만 콜린, 도로나 빌딩 같은 토목 공사 프로젝트는 국가가 더 좋은 인프라를 구축해서 비즈니스를 하기 위해 하는 거잖아”라고 얘기했습니다. 글썄요. 그 생각이 과연 어디서 시작된 걸까요. 뭘 해야 더 당선되기 쉬울지 생각하는 어떤 정치인의 머리 속에서 시작된 겁니다. 본인이 희망하는 어떤 직책을 얻거나 유지하는 데 도움이 되는 일이라서 말입니다. 그러면서 정치인들은 기업을 보호하고 경기를 활성화시키고 도시들 간의 소통을 늘려야 한다는 얘기를 하죠. 이러한 정치적인 관점이 필요한 이유는, 어떤 프로젝트가 처음에 어떤 의도로 시작되었는지를 보게 되면 왜 문제들이 생겼는지 알 수 있기 때문입니다.

여러분의 프로젝트를 보호하고 진행시키기 위해 전략적으로 접근하고자 한다면 문제에 대해 알아야 합니다. 이걸 옹고 그름에 대한 이야기가 아닙니다. 어떤 일이든 정치적인 야심에서 시작됩니다. 프로젝트 매니저로서 그게 뭔지 모르고 조직 내에서 일어나고 있는 다른 일들로 인해서 어떤 변화가 있고 그 변화가 당신의 프로젝트에 영향을 줄 수 있다는 것을 모른다면 일을 하는 데 큰 어려움이 있을 수 있습니다.

채팅 창에 이미 누군가 “정치는 사람들이 마주하는 가장 큰 어려움 중 하나”라고 얘기하셨네요. 정치가 어려운 이유는 회색이기 때문입니다. 명확하게 드러나지 않고 탁하고 지저분하고 사람들이 굳이 관여하고 싶어하지 않습니다. 특히 정직한 사람들은요. 정치적인 관점은 하나의 관점일 뿐이므로 더 이상 생각하지 않으셔도 됩니다. 저는 프로젝트 매니저 또는 프로그램 매니저가 몹시 정치적이어야 한다고 생각하지는 않습니다.

저는 여러분이 “관계의 관점”에서 돌아가는 상황을 보다 편하게 관찰하고 어떤 일이 왜 일어나는지 그 배경을 앞으로서 문제를 해결하실 수 있었으면 합니다. 이 관점에 대해서는 “A Project Manager’s Guide to Influencing” 책의 도입 부분에 더 자세하게 나와있지만, 기본적으로 프로젝트 매니저의 세상은 보다 많은 이해관계자들과의 관계를 관리하는 방향으로 변화하고 있다는 겁니다. 제가 두 시간 전에 웨비나를 준비하면서 든 생각인데 요즘 세상이 점점 더 빨리 변화하다 보니 프로젝트도 변화하고 프로젝트 매니저들이 혼란스러울 때가 많습니다. 한 프로젝트가 진행되는 동안 이해관계자들도 다른 프로젝트로 옮겨가거나 해고당하거나 승진하거나 할 수 있습니다. 더 경쟁적인 방향으로 환경이 변화하고 있습니다.

제가 이야기하고 싶은 것은, 어쩌면 프로젝트 매니저들이 이해관계자들과의 관계를 관리하는 새로운 역할이자 새로운 기회를 통해 일을 진전시키는 데 필요한 것을 얻을 수 있다는 겁니다. 가령 정치적인 환경이 변화함에 따라 제품과 사양이 더 빨리 구닥다리가 되는 경우가 있습니다. 그래서 변화가 어디서 나타나는지 알기 위해 이해관계자들과 가까이 하는 것이 더 중요해집니다. 그래야 프로젝트를 좀 더 유연하게 변화하는 환경에 맞출 수 있기 때문입니다.

여러분의 역할에 있어 도입할 수 있는 관점 중 하나는, “무엇이 변화하고 있는지 잘 이해하기 위해 관계를 관리해야 한다. 그러면 프로젝트에 어떤 영향을 줄지, 조직에 어떤 결과를 가져다 줄지에 대해 조언할 수 있다”는 생각입니다. 여러분이 지금 맞닥뜨린 어려움을 여러 관점에서 보게 되

면 최선을 위해 여러분이 무엇을 할 수 있을지에 대해 여러 아이디어가 생각날 수 있습니다. 프로젝트에 더 전략적으로 영향력을 행사하고 싶다면 중립적인 태도를 가져야 합니다. 많은 프로젝트 매니저들이 제게 “정치가 너무 싫다. 비즈니스는 정치적이면 안 된다”고 말했는데, 그건 전통적인 관점입니다. 현실은, 정치는 사람들이 옳다고 생각하거나 원하는 일을 일어나게 하기 위해 영향력을 행사하려는 시도입니다. 사람들과 함께 있다 보면 피할 수 없는 거죠. 사람들이 저마다 다른 생각을 갖고 있는데 그 중 출중한 생각이 실현되는 겁니다.

하지만 여러분의 프로젝트 주변 환경에서 보게 되는 현상에 대해 부정적인 태도를 갖는다면 실제로 돌아가고 있는 상황을 보는 데 도움이 되지 않을 겁니다. 프로젝트를 어떻게 진행하고 문제를 어떻게 해결할지에 대해 임상적으로, 객관적으로, 창의적으로 사고하는 데 절대 도움이 되지 않을 겁니다.

여러분의 태도는 문제를 해결하는 방식에 큰 영향을 줄 수 있습니다. 문제를 여러 관점에서 보고 어떻게 할지 생각해 보라는 것이 제가 전달하고 싶은 주요 메시지입니다. 결국 전략적으로 영향력을 행사하는 사람이 되고 싶다면 여러분이 하고 싶은 것이 무엇인지 알아야 합니다. 많은 프로젝트 매니저들이 비록 자주 바뀌기는 하지만 매우 분명한 목표를 갖고 있는 것을 저는 보았습니다. 하지만 일반적으로 전통적인 관점의 사고방식은 “내가 이런 제품을 내놓으려 하고 이런 방식으로 하려 하니 그에 맞게 계획을 세우자”는 것입니다.

하지만 영향력은 보다 불분명합니다. 이해관계자들의 마음과 태도, 그리고 그들이 믿는 것과 안 믿는 것에 관한 것이기 때문입니다. 여기 슬라이드에 여러분이 전략적인 영향력 행사를 위해 사용할 수 있는 아주 간단한 프로세스가 있습니다. 첫 번째는 여러분이 달성하고자 하는 목표, 그리고 일을 진행시키고 어려움을 극복하기 위해 무엇에 영향을 줘야 할지에 대해 매우 분명히 하라는 것입니다. 이런 내용은 프로젝트 플랜에 들어있지 않을 겁니다.

Influencer (영향력 있는 사람)처럼 생각하시기 바랍니다. 내가 지금 마주한 도전을 극복하는 데 드라마틱한 효과가 있을 만한 일은 뭐가 있을지 생각해 보고 그 해답을 찾을 때까지 집중하시기 바랍니다. 그 답을 찾으면, 이에 대해서는 제가 조금 후 질문들에 답을 한 이후에 더 이야기 해보도록 하겠습니다. 목표가 확실해지면 그 목표를 이루기 위해 어떤 이해관계자들이 필요한지 알게 됩니다.

15:40 – 30:31

두 번째는, 이해관계자들이 누구인지 확실히 알아야 합니다. 제가 코칭하는 자리 또는 워크숍에서 이 내용을 소개할 때 만난 대부분의 사람들은 어떤 특정 이슈에 있어 적합하지 않은 이해관계자들과 일하고 있었습니다. 많은 경우 가장 적합한 사람들이 아닌, 본인이 가장 잘 알거나 가장 일하기 편한 이해관계자들과 일하고 있었습니다. 이 프로세스에 따르면 프로젝트를 진행시키기 위해 가장 큰 영향을 줄 수 있는 8-10명이 누구인지 따져봐야 합니다. 그런 다음 분석을 해야 하는데, 후반부에 가서 어떻게 이해관계자들 각각의 위치를 관계중심적인 방식으로 정할지에 대해 말씀 드리겠습니다.

이 모든 게 매우 빨리 진행될 수도 있는데, 중요한 것은 순조롭게 진행되는 것입니다. 처음부터 “내가 하고 싶은 건 이거니까 어떻게 하면 될지 알겠어”하고 시작하는 게 아닙니다. 심사숙고하고 분석하고 조심하고 부지런해야 합니다.

채팅방에서 많은 분들이 영향력을 행사하는 데 30%, 40%, 50%, 60% 또는 그 이상의 시간을 쓰고 말씀하셨는데, 잘 생각해서 하셔야 합니다. 여러 프로젝트 관리 원칙이나 프로세스가 매우 잘 만들어졌고 influencer의 업무에 잘 적용될 수 있습니다. 따라서 더 성공하기 위해 주어진 환경을 뜯어보고 분석한 후 프로젝트 진행을 위한 결론이나 전략을 세울 수 있는 틀은 충분히 갖춘 셈입니다. 그러니 이런 프로세스들을 사용하세요. 제가 쓰는 건 이거지만 다른 쓸만한 프로세스도 있을 겁니다.

이제 한 가지만 더 얘기하고 질문으로 넘어가겠습니다. 질문이 많이 들어오고 있는데, 계속해서 질문해 주세요. Focus에 대한 얘긴데.. 프로젝트 매니저는 어떤 일을 완수해야 할지 분명히 아는 것이 매우 중요합니다. 하지만 influence의 세계에서는 소프트 타겟 또는 소프트한 목표가 있습니다. 어떤 제품의 출시나 가시적인 결과가 목표일 때는 이론의 여지가 없습니다. 하지만 influence에 있어서는 사람들의 태도와 관련된 것일 때가 많습니다. 그들이 어떤 업무를 지원하는 방식을 바꾸거나 그들이 해야 하는 일의 우선순위를 매기는 방식을 바꿔야 할 때도 있습니다. 종종 프로젝트 매니저들이 같은 나라에 있지 않아서 직접 만날 수 없는 경우도 있기 때문에 여러분의 영향력의 결과를 확인하기는 점점 더 어려워지고 있습니다. 하지만 그렇다고 해서 여러분이 원하는 영향력을 얻었다는 증거를 구하는 것이 덜 중요해지는 건 아닙니다. 여러분이 목표 설정을 아주 잘하신다는 것을 알기 때문에 길게 얘기하지는 않겠습니다만 influencing goal의 한 예를 보여드리고자 합니다. 그런 다음 질문으로 넘어가겠습니다.

프로젝트 매니저나 또는 시니어 매니저가 해야 하는 전형적인 일 중 하나는 임원의 전폭적인 신임을 얻는 것입니다. 이를 전 어떤 사람이 제게 이런 얘기를 했습니다. “내가 하고 있는 천만 달러 짜리 프로젝트가 있는데 새로 들어오는 경영진이 이 프로젝트를 진행해야 한다는 생각이 없어. 경영진의 지지를 얻기 위해서 프로젝트의 주된 목표에 대해 최대한 자세히 설명하고 몇 가지 증거 기준을 만들려고 해. 만약 프로젝트에 대해 경영진의 전폭적인 지지를 얻게 된다면 어떤 변화가 있을까?” 증거 기준을 최대한 적어내다 보면 더 많은 아이디어가 떠오르게 될 겁니다. CEO가 다음 번 회의 때 프로젝트를 지지한다고 발표하게 할 수도 있고 후원자가 운영위원회 회의 때 첫 번째 아이টে으로 얘기할 수도 있겠죠. 아니면 직접 경영진에게 물어볼 수도 있습니다. 증거 기준에 대해 더 명확하게 할수록 더 목표를 빨리 달성할 수 있습니다.

제가 프로젝트 매니저로 일할 때 저는 단순히 매니징 디렉터가 “그래, 내가 해 줄게”라고 말하는 것에 만족하지 않고 구체적으로 “내가 어떻게 도우면 될까. 언제 그 일을 할 건가. 내가 이걸 준비해 줄까” 라고 말할 때까지 설득했습니다. 말 뿐만이 아닌 행동으로 보여달라고, “예스”라고 말했다면 얼마나 진정성이 있는지 보여달라고 했습니다. 많은 사람들이 이해관계자로부터 “예스”란 대답을 들으면 이마의 땀을 닦으며 “이제 됐다”고 생각합니다. 하지만 진짜 동의하는 걸까요 아니

면 단순히 당신을 사무실에서 내보내고 다른 중요한 일을 하기 위해 한 소리일까요. 저는 이제 잠깐 쉬면서 물 한 모금 마시겠습니다. 스티븐, 그 동안 터져 나오는 질문이 있으면 알려주세요. 계속해서 질문해 주시구요. 후반부에서는 여러분이 이번 세션에서 가장 실질적으로 얻어갈 것이 있는 이해관계자 관리에 대해 이야기하겠습니다.

“영향력 관리에 있어 사람들의 서로 다른 사회적 성향에 어떻게 대응하냐”고 커티스가 질문했네요. 재미있는 질문이에요. 사람들은 각자 다르고, 저희가 하던 심리 측정 테스트에 따르면 어떤 사람들은 더 데이터 중심적, 사실 중심적이고 어떤 사람들은 사교적입니다. 개인 또는 이해관계자 간에 스타일의 차이가 있다면 소통을 하는데 방해가 될 수 있겠죠. 커티스, 제가 제안하고 싶은 것은 그 차이들이 무엇인지 생각해보고 잘 관찰해서 그 차이점들을 한번 적어보시란 거예요. 매우 다양한 모델, 스타일 그리고 행동들이 있습니다. 그 차이가 무엇인지 이해하도록 노력해 보세요. 그런 다음 결정을 하세요. 이해관계자에게 더 가까이 다가가기 위해 자신의 행동을 조정할 생각이 있는지.

한 가지 예를 드릴게요. 제가 어떤 분의 교육 과정을 진행한 적이 있는데, 그 분이 자신의 주요 이해관계자와 완전히 다른 스타일이라는 것을 알게 됐습니다. 그 분은 자신의 진실성이나 타고난 성격에 어긋나지 않는 선에서 그 이해관계자와 소통하는 방식을 조금 조정하기로 했습니다. 가령 그 사람과 대화할 때 자기 주장을 말하는 순서 같은 걸요. 6개월 후 그 관계는 완전히 바뀌었습니다. 아무도 거짓말하거나 꾸미지 않았고 단지 자신의 스타일을 조금 더 부드럽게 했을 뿐이었습니다. 세계 나가는 대신 그 이해관계자를 조금 더 사교적으로 대했죠. 그렇다고 매일 같이 저녁을 먹으러 간 건 아니고, 일 외의 것에 대해 좀 더 대화를 나누었고 그러다 보니 보다 열린 관계가 되었습니다.

길버트가 “전략적 계획들은 프로젝트를 위임하기 이전에 이미 임원 단계에서 우선순위가 매겨지는 거 아닌가요?”라고 질문했네요. 네, 그렇다고 알고 있습니다만 그 우선순위가 과연 절대 변하지 않는 걸까요? 전략과 조직은 해마다 더욱 빠르게 변화합니다. 특히 어려움을 겪고 있는 회사들의 경우 기본적인 전략적 우선순위는 있지만 조정할 수 있는 여지나 임원들간의 의견차 또는 충돌의 여지를 충분히 두고 있을 겁니다. 저는 임원들 코칭을 꽤 하고 있는데, 이런 결정이 최고 경영진 테이블에서 내려지고 던져지듯 다음 단계로 넘어가 처리되는 것을 많이 봐 왔습니다. 무슨 일이 벌어지는지 어떤 장애물이 있는지 자세히 알아보지 않은 채 말이죠. 주변부 역할들에 많은 변화가 있는데 임원들은 이에 대해 잘 모르는 경우가 많습니다.

이론상 그 계획들이 이미 결정된 것은 맞지만 얼마나 빨리 바뀌고 있을까요. 제 개인적 의견으로는, 프로젝트 매니저로서 해야 할 일은 변화에 대응하는 것입니다. 이게 바로 전략적 영향력 행사입니다. 돌아가는 상황에 대해 보다 넓은 시각을 갖고 몇몇 변화는 피하는 겁니다. 저희 클라이언트 중 하나가 엄청난 변화를 겪고 있는 뉴올리언스 가스 산업에 있는데, 임원 레벨에서의 불확실성이 아주 큼니다. 몇몇 프로젝트 매니저들은 2억불짜리 프로젝트를 하고 있는데, 그 프로젝트 외에는 무슨 일이 있는지, 언제 그 프로젝트가 바뀔지, 프로젝트를 진전시키기 위해 무엇을 해야 하는지 전혀 아는 바가 없습니다. 임원들도 답을 모르구요. 제가 말하고자 하는 요지는, 전략적인

영향력을 행사하는 사람이 되고자 한다면 보다 큰 그림을 봐야 한다는 겁니다.

“프로젝트에서 직접적으로 드러나지 않는 이해관계자들에게는 어떻게 영향력을 행사하나요?” 흥미로운 질문이에요 프레드릭. 누구에게 영향을 미쳐야 할지 아는 건 매우 중요하죠, 그 대상을 직접 대할 수 없을지라도 말이에요. 후반부에서 이해관계자 관리의 접근 방식에 대해 다루면서 또 이야기할 텐데요. 당신이 접근할 수 있는 사람보다는 당신이 영향력을 행사할 필요가 있는 사람을 찾아야 합니다. 어떤 사람이 당신의 프로젝트나 프로그램의 성패를 좌우할 정도로 중요하다는 걸 알게 되면 그 사람에게 영향을 주는 것에 집중해서 누가 당신을 위해 그에게 영향력을 행사할 수 있는지 알아낼 필요가 있습니다. 지금 이 순간 그에게 귓속말을 하는 사람은 누구인지, 그들이 접근할 수 있는 사람은 누구인지. 꼭 그 개인에게 직접 접근해야 한다는 건 아닙니다. 하지만 프로젝트 또는 프로그램 매니저로서 당신이 대화할 수 있는 사람들에게 점차 영향을 줘서 그 개인에게도 영향력이 미치도록 할 수 있습니다. 그들은 고위관계자이거나 해외 사업부 소속 등등인 경우가 많죠.

여러분은 보다 가까운 이해관계자들의 도움을 받아 그 개인에게 영향을 미칠 방법을 찾아야 합니다. 지금 접근할 수 없다고 해서 방법을 찾지 않아도 되는 건 아닙니다. 여러분이 하고 있는 일에 중대한 영향을 줄 수 있는 사람이라면 말이죠. 10년 전 IOD에 2천 5백만불짜리 범유럽 프로젝트를 진행하고 있는 프로젝트 매니저가 있었는데, 그는 누가 자신의 프로젝트의 성패를 좌우할 주요 이해관계자인지 전혀 알지 못했습니다. 그는 단지 프로젝트 매니저일 뿐이니 알 필요도 없다고 생각했겠죠. 하지만 제 생각엔 그가 일에 매여있느라 그의 이해관계자들, 가령 새로 온 재무 담당 이사에 대해 알지 못해 정치적인 풍랑으로부터 자신의 프로젝트를 보호하지 못했습니다.

질문이 아주 많은데 아직 할 이야기가 많아서 조금 후 넘어가도록 하겠습니다. “위로, 아래로 또는 옆으로 영향력을 행사하는 것은 어떻게 해야 하나요.” 누군가에게 영향을 주고 싶다면 그 사람이 위에 있든 아래에 있든 수평관계이든 멀리 떨어져 있든 당신의 접근방식을 그 개인에게 맞춰야 한다는 게 제 생각입니다. 후반부에서 개인들을 어떻게 분석할지에 대해 이야기할 텐데요. 무엇이 그 개인들을 움직이게 하는지 알아내기 위해 분석하고 당신의 네트워크를 통해 그들의 의도가 무엇인지 알아내야 합니다. 그들의 문제는 무엇이고 우선순위는 무엇이며 당신의 접근방식과 어떤 관련이 있을지. 모든 사람을 개인으로 대할 필요가 있습니다. 특히 영향을 미쳐야 할 사람들이 정말 힘있는 사람들이라면 말이죠. 아래로 영향력을 행사하는 건 간단한 편입니다. 물론 방해공작이 있어날 수 있으므로 아랫사람들을 어느 정도 단속할 필요는 있겠습니다. 하지만 당신의 프로젝트나 현재 처한 어려움에 큰 영향을 미칠 수 있는 소수의 사람들에게 대해 생각해 보시기 바랍니다.

할 게 많아서 이제 다음 내용으로 넘어가야 할 것 같습니다. 스티븐이 제가 놓친 중요한 질문들을 챙길 겁니다. 이제 분석에 대한 얘기를 할 건데요. 여기 사용되는 단어들 중 도발적인 단어들이 좀 있습니다. 보다 폭넓게 생각해 보시라는 뜻에서 도발적인 단어들을 사용해 봤습니다.

30:32 - 46:53

여기서 가장 두드러지는 단어는 아마 “적들”일 겁니다. 당신이 선택한 한 influencing goal와 관련

된 8-10명의 이해관계자들을 여기 이 차트에 표시한다고 합시다. 우리가 주목하는 것은 당신이 프로젝트 매니저 또는 프로그램 매니저로서 각각의 이해관계자들과 맺고 있는 관계의 성격입니다. 가로 축의 어디에 그들을 표시할까요. 좋은 관계라면 그들이 어떤 일을 하겠다고 했을 때 신뢰할 수 있고 무슨 얘기를 하면 그게 사실이라고 믿을 수 있을 겁니다. 신뢰가 있는 관계일수록 더 열린 관계가 될 테고 이 차트에서 더 오른쪽에 표시하겠죠. 오른쪽으로 갈수록 탄탄한 관계니까요. 반대로 말과 행동이 일치가 안 되는 사람들은 무슨 말을 해도 신뢰하기 어렵겠죠. 하지만 신뢰란 쌍방향으로 형성된다는 점을 기억해야 합니다. 필요하다면 다음 번 웨비나에서 더 자세히 다루겠습니다만, 당신이 그들을 신뢰해야 하는 만큼 그들도 당신을 신뢰해야 합니다. 그래야 좋은 관계가 가능합니다. 다른 사람들이 당신을 신뢰하지 못한다면 신뢰를 얻을 방법을 강구해야겠죠. 스스로를 한번 돌아보고 당신이 하는 행동 중 어떤 것이 이해관계자들과의 관계를 저해하는지 생각해 봐야 할 겁니다.

특히 많은 변화가 일어나고 있거나 당신의 프로젝트나 프로그램이 이해관계자들에게 큰 변화를 가져올 때 그들이 당신을 신뢰하지 않을 수 있습니다. 이것 인지하는 게 중요합니다. 인지하고 있다면, 불만을 완화할 수 있는 액션을 취할 수 있겠죠. 하지만 결국 이들은 당신이 믿을 수 없는 사람들입니다. 어쩌면 그들도 당신을 신뢰하지 않을 거구요. 관계에 문제가 생긴 것이고, 당신은 그들이 다음에 무엇을 할지 믿을 수 없겠죠.

가로축을 보면 양쪽 극단이 있지만 그 가운데 있는 회색 부분에 넣고 싶은 사람들이 있을 겁니다. 당신이 잘 모르는 사람들, 새로운 이해관계자라던지, 당신이 아직 만나보지 못한 사람들은 가운데 표시할 수 있겠습니다. 세로축도 매우 중요한데, 당신의 influencing 목표에 동의하는 정도를 보여 줍니다. 제가 분명히 말씀 드리고 싶은 것은, 그렇기 때문에 본인이 무엇에 영향을 주고 싶은지 밝히는 데 집중해야 한다는 것입니다.

당신이 strategic influencer라면 어떤 특정 상황에서 무엇에 영향을 주고 싶은지 즉시 답할 수 있어야 합니다. 그런 다음 그에 따라 이 차트에 이해관계자들을 표시하는 겁니다. 당신의 목표를 위해 누가 당신을 도울 수 있고 방해할 수 있는지. 차트에 표시하다 보면 이해관계자 한 명 한 명이 당신이 하려는 일에 동의하는지 반대하는지 보다 분명해질 겁니다. 당신이 하는 프로젝트의 일부 또는 특정한 상황에서 말이죠.

한번 생각해 보세요. 많은 경우 저는 사람들이 자신의 목표를 이해관계자에게 전달할 만큼 명확히 정의 내리지 못하는 것을 봤습니다. 사람들이 정확히 무엇을 했으면 하는지에 대해 당신이 명확하다면 사람들에게 물어볼 수 있다는 장점이 있습니다. 그들은 예스 또는 노라고 할 거구요. 선부른 추측이나 짐작을 할 필요가 없습니다. 환상도 없습니다. 이런 투명성은 대부분의 프로젝트 매니저들에게 매우 강점으로 작용한다고 생각합니다. 이해관계자에게 매우 분명하게 “이런 일을 해야 하고 그 이유는 이렇습니다. 동의하나요 반대하나요?”라고 말하는 거죠.

반대 의견은 명확하고 투명한 방식으로 받는 것이 좋습니다. 그래야 뭐가 문제인지 제대로 알 수 있으니까요. 이 세로축에서 이해관계자를 높이 표시할수록 당신이 하려는 일에 동의하고 더 관심

을 가질 가능성이 크다는 뜻입니다. 관심을 측정하는 별도의 이해관계자 매핑 방식도 있습니다. 관심은 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있습니다. 당신이 하는 일에 긍정적인 관심을 가질 수도 있고 부정적인 관심을 가질 수도 있죠. 그걸 알아내는 게 중요합니다.

또 한 가지 흥미로운 것은, 이 차트의 가운데서 멀리 떨어져 있을수록 이해관계자들이 더 적극적이란 겁니다. 당신이 하려는 일을 방해하려고 또는 도우려고 더 적극적인 거죠. 이 차트의 사용법에 대해 한 가지 가정을 할 건데요. 각각의 포지션에 이해관계자들의 이름을 적다 보면 지지자(advocates)에 해당하는 사람들이 있는데, 이들은 당신의 후원자 같지만 또 항상 그런 것은 아닙니다.

지지자란, 당신이 사이 좋게 잘 지내는 사람입니다. 신뢰도가 높고 당신의 성공에 관심이 많죠. 하지만 어떤 후원자들은 후원하라는 지시를 받았을 뿐입니다. 어떤 프로젝트를 후원하라고 이사회에서 임명을 받거나 하는 식으로요. 그들은 프로젝트의 내용을 제대로 모를 수도 있습니다. 따라서 모든 후원자가 지지자 박스에 들어간다고 할 순 없겠습니다만 과반수 이상은 들어가겠죠. 당신의 직속 매니저가 지지자 박스에 들어갈 수도 있겠습니다. 이 차트의 우측 상단에 표시되는 지지자들은 당신을 지지하고 당신의 목표가 실현되는 것을 지지하고 당신 대신 일을 해 줄 준비가 된 사람들입니다. 당신이 직접 접근할 수 없는 이해관계자들에게 영향을 주려 할 때 당신 가까이 있는 다른 이해관계자들이 대신 일을 해 준다고 했죠. 지지자들은 당신 곁에 있는 사람들입니다. 당신과 잘 지내며 당신이 함께 일할 수 있고, 당신이 다른 사람들을 어떻게 대할지 상담하고 조언을 구할 수 있는 사람들입니다.

비평가들. 저는 “비판적인 친구들”이라는 두 단어를 더 선호합니다. 당신이 매우 사이 좋게 잘 지내고 서로 신뢰하며 열린 관계를 맺고 있는 사람들입니다. 단지 당신이 하려는 일 또는 목표에 동의하지 않을 뿐입니다. 그들은 압박 테스트를 하기에 아주 좋습니다. 그들과 협상해 보면 당신이 다른 이해관계자들을 대하는 데 도움이 될 겁니다. 그들의 반대 이유가 시기에 관한 것일 수도 있습니다. 원칙적으로는 당신의 프로젝트를 올해 말에 끝내는 게 좋다는 것에 동의하지만, 현실적으로 다른 일들을 고려했을 때 내년에 끝내는 게 좋겠다는 식으로 말입니다. 따라서 협상을 좀 해야겠죠. 비평가와는 높은 신뢰가 있기 때문에 쉽게 다가가서 어떻게 의견차를 좁힐지 머리를 맞댈 수 있습니다. 어떻게 타협할지 가서 협상하면 됩니다. 결과는 당신의 뜻대로 되지 않을 수도 있지만 그래도 좋은 관계는 남아있을 겁니다.

다른 한편으로는 플레이어가 있습니다. 당신을 갖고 놀 수 있는 사람들이죠. 운영위원회 회의에 앉아 “맞아요. 당신이 해야 할 매우 중요한 프로젝트예요”라고 말하지만 필요한 일 처리를 해주지도 않고 프로젝트를 하기 위한 자원을 제공하지도 않고, 한마디로 자신이 한 말을 행동으로 뒷받침하지 않는 사람들입니다. 당신을 갖고 노는 거죠. 저는 이 “갖고 논다”는 표현을 좋아하는데, 관계에 뭔가 문제가 있는 겁니다. 그들은 뭐가 잘못됐는지 당신과 터놓고 얘기할 생각이 없습니다. 당신이 전략적으로 영향력을 행사하고자 한다면 이 관계를 개선하도록 노력해서 능숙하게 그들을 차트의 오른쪽으로 움직여야 할 겁니다.

그리고 아래쪽에 있는 적들. 적들은 당신이 하려는 일에 동의하지 않고 당신을 좋아하지도 않는 사람들입니다. 꽤 골치거리가 되겠죠. 자 이제 좀 실용적인 차원에서 이야기 해보도록 하겠습니다. 확실한 목표의식을 갖고 이 차트를 채워나가기 시작하면서 당신의 전략은 어떻게 가져가야 할지 스스로 질문해 봐야 합니다.

화면 위쪽에 “자주 하는 질문”을 보시면 여러분이 읽어보실 만한 내용들이 있습니다. 제 책을 보셔도 좋고요. 이해관계자 차트에서 가끔은 이해관계자 개인 대신 그룹을 봐야 할 때가 있습니다. 특히 규모가 크고 복잡한 프로젝트나 프로그램을 진행하고 있다면 말이죠. 여러 그룹들이 어디에 위치하는지 봐야 합니다.

하지만 결국 개인들을 분석하기 이전에 어떤 액션을 취할 수는 없습니다. 그룹으로 볼 때, 한 그룹을 차트의 이쪽에서 저쪽으로 옮기고자 한다면 어떻게 당신이 하려는 일에 그 그룹을 동참하게 할지 생각해 봐야 합니다. 그런 다음 그 그룹을 개인들로 쪼개서 그들이 어디 위치하고 뭘 해야 할지 생각해야 합니다. 가장 영향력이 큰 사람들에 집중하세요. 모든 이해관계자들을 지지자 박스에 넣을 필요는 없습니다. 당신의 목적을 달성하기 위해 딱 맞는 사람들을 지지자 박스에 넣어야 합니다. 이상적으로는, 그 목표가 지속 가능한 결과여야겠죠. 한 프로젝트의 완성이 장기적으로 조직에 기여하는 게 좋겠지요. 어쨌든 중요한 건 모든 사람을 지지자로 확보할 필요는 없다는 겁니다.

“회색영역에 있는 사람들 옮기기”는 매우 중요합니다. 흰색 공간 중 어디 넣어야 할지 모르겠는 사람들의 이름을 회색 영역에 적기 때문이죠. 그 중 힘있는 사람들이 있다면 빨리 그들을 파악하고 대처해야 합니다. 힘있는 사람들을 회색 영역에 계속 놔둘 수 없습니다. 흰색 공간으로 옮겨야 합니다. 당신이 하는 일에 동의하지 않는 아래쪽이라도 말이죠. 그러면 최소한 그들의 위치는 알 수 있게 됩니다. 어떤 사람들은 파악하기가 매우 힘든데, 자주 소통할 수 없다면 더욱 그렇죠. 하지만 가능한 한 그들을 파악하도록 해야 합니다. 당신이 직접 하지 않더라도 주변의 사람들을 통해서 그들의 입장을 알아내야 합니다.

그리고 꼭 필요한 사람들을 우측 상단으로 옮겨야 하는데, 누구에게 가장 집중해야 할까요. 플레이어, 적 아니면 비평가들? 조금 과장된 표현일 수 있겠지만 적들은 무시하세요. 적들이 모든 문제를 일으키기 때문에 많은 사람들은 그들에게 많은 시간을 쏟아야 한다고 생각합니다. 하지만 적을 이해하고 지지자들에게 가서 얘기하는 것이 더 좋습니다. 또는 비평가들에게 가서 “여기 문제가 있는데 어떻게 해야 할까”라고 묻는 게 낫습니다. 다른 사람들과의 협력을 통해 적이 야기할 수 있는 위험에 대처할 전략을 강구하십시오.

프레드릭이 했던 질문의 요지와 같은 내용인데, 이 차트에 이름들을 적다 보면 우리가 접근할 수 없는 사람들이 나옵니다. 이런 경우 누가 영향력을 행사해야 할까요. 누가 우리를 도와 그들과 소통하고 설득해서 우리가 하는 일에 동의하게 만들 수 있을까요. 그 전략은 바뀔 수 있습니다. 무엇을 해야 할지, 전략에서 어떤 것을 수정해야 할지 생각해 봐야 합니다.

이제 좀 빨리 넘어가 보겠습니다. 개인들에 대해 파악하다 보면 전략을 분명히 세우기 전에 좀 더 깊게 들어갈 필요가 있습니다. 이 때 정치적인 분석이 필요합니다. 올해 안에 또 한 번의 웨비나를 할 건데 그 때 더 자세히 다루겠습니다만, 저의 코칭 클라이언트들이 답할 수 있었으면 하는 질문들을 여러분께 던져보겠습니다.

가령, 각각의 주요 이해관계자들의 경력 사항은 어떠하며 어떤 배경을 갖고 있고 앞으로 나아가려는 방향은 어디인가. 이것 어떻게 다 알아내냐고 물으실 수 있겠습니다. 하지만 많이 알수록 이해관계자들을 다루는 게 더 쉬워지고 그들에게 영향을 주는 것도 수월해집니다. 그들의 경력사항, 꿈, 지나온 길과 배경을 아는 것은 당신이 어떤 영향력 행사를 시도할 때 그들이 어떻게 반응할지 예측하는 데 도움이 됩니다. 그들의 업무 능력은 어떠한가. 기대에 못 미치는 업무 능력을 보이고 있다면 압박을 받고 있겠죠. 그럴 때 누군가 뭘 하라고 하면 일을 잘하고 있을 때와는 전혀 다르게 반응하게 됩니다. 반면 일을 매우 잘하고 있다면 마음의 여유가 있기 때문에 보다 열린 태도를 갖게 됩니다. 이해관계자가 일이 잘 안 되고 있고 당면한 문제를 해결하라는 압박에 시달리고 있다면 당신을 포함한 다른 모든 잡음을 차단하려 할 겁니다. 당신이 그걸 안다면 다른 액션을 취할 수 있겠습니다. 또 이해관계자들의 친구나 동료는 누구인지 아는 것도 중요합니다. 그냥 그들과 프로젝트에 대해 얘기하고 싶으시겠지만 조금 더 깊게 알아봐서 그들에 대해 이해하고 당신 주변의 사람들을 통해 그들이 누구와 친한지 알아보십시오. 그래야 당신의 전략이나 작전에 그들이 어떻게 반응할지 조금이라도 감을 잡을 수 있기 때문입니다.

그들이 얼마나 힘이 있는지도 알아보십시오. 사람들이 왜 영향력이 있는지 아는 것은 매우 중요합니다. 왜 영향력이 있고 그게 당신의 프로젝트와 당신이 하려는 일에 어떤 영향을 줄 수 있는지 알아보십시오. 그들은 어떻게 다른 사람에게 영향을 미치는 걸까요. 가끔 매우 시끄러운데 무능력한 이해관계자가 있습니다. 소리 지르는 것 외에 아무 일도 할 수 없는 사람 말이죠. 당신은 살짝 거리를 두고 다른 사람들처럼 그를 대수롭지 않게 여길 수도 있겠습니다. 또는 그가 내는 잡음에 영합하려 할 수도 있겠죠. 당신은 보다 큰 영향력을 갖기 위해 시간과 노력과 에너지를 경제적으로 써야 합니다.

이해관계자의 가치관과 동기에 대해서도 알면 좋습니다. 결국 사람들이 어떤 일을 하기로 정하는 건 개인적인 결정입니다. 무엇이 그들에게 동기를 부여하는지에 따라 개인적인 결정을 하죠. 그렇기 때문에 이해관계자들의 의도나 그들이 얻고자 하는 것을 이해하는 것이 매우 중요합니다. 만약 당신과 이해관계자의 가치관에 큰 차이가 있다면 당신이 직접 나서서 하는 것보다 팀원을 통해 이해관계자와 이야기해 보는 것이 더 효과적일 것입니다.

46:54 - 50:39

행동 스타일에 대해서는 이미 이야기 했으므로 더 자세히 들어가진 않겠습니다. 이해관계자의 문화적 유산, 즉 어디서 왔고 그의 가족사는 어떤지 같은 것도 이해관계자에 대해 많은 것을 알려주므로 유용합니다. 그들이 특정한 상황에서 어떻게 반응할지 예측하는 데 도움이 됩니다. 이해관계자의 배경에 대해서 더 많이 이해할수록 보다 기민하게 그에게 영향력을 행사할 수 있을 것입니다.

그룹 멤버십. 복잡하지만 결국 공식적으로든 비공식적으로든 이해관계자가 어떤 그룹에 속해 있느냐는 것입니다. 그걸 어떻게 알아내냐고 생각하실 수 있겠습니다. 하지만 이걸 모른다면 기회를 잃는 것입니다. 시간을 투자해서 이해관계자들의 개인적인 의도에 대해 최대한 알아보는 것이 좋습니다.

다음과 같은 핵심적인 질문에 대해 답을 할 수 있어야 합니다. 누가 그들 편이고 누가 그들을 도와주고 있고 그들이 이기면 누가 함께 이기는 것인가. 만약 당신이 이 질문들에 답을 할 수 있다면 전략적인 영향력 행사자로서 당신의 프로젝트 주변에 대해 정치적인 감을 잡기 시작했다고 볼 수 있습니다. 또 누가 그들과 맞서고 있는지, 그들이 이기면 누가 지는지, 누구와 경쟁하고 있는지도 핵심적인 질문들입니다. 이해관계자가 한 명이 아니라 여러 명이므로 그들에게는 당신과의 관계도 있지만 다른 이해관계자들과의 관계도 있습니다. 제가 아는 어떤 프로젝트들은 마치 정치적인 축구 같습니다.

이해관계자들 사이의 역학관계를 잘 이해할수록 그 관계들을 더 효과적으로 중재하고 관리해서 프로젝트를 완수하거나 조직의 변화하는 니즈에 맞게 조정할 수 있습니다. 마지막으로 각각의 이해관계자는 개인적인 의도가 있다는 걸 알아야 합니다. 그들의 전략은 무엇인지, 어떤 계획을 갖고 있는지, 그리고 목적 달성을 위해 어떤 액션을 취하려 하는지 알아봐야 할 것입니다.

이제 여기서 멈추고 질문으로 넘어가겠습니다. 질문이 많이 들어왔으면 좋겠네요. 하지만 질문들에 답하기 전에, 다시 한번 강조하고 싶습니다. 만약 제가 여러분을 코칭한다면 다음과 같은 질문들을 던질 것입니다. 전략적으로 영향력을 행사하는 사람이 되고 싶다고 했는데, 현재 당신의 influencing 목표는 무엇인가요? 당신의 포커스는 무엇인지, 누구와 관계를 키워나가야 하는지 누구에게 영향력을 행사할지 그리고 그들이 뭘 했으면 하는지 명확한 계획이 있어야 합니다. 복잡한 계획일 필요 없습니다. 간단한 계획이 가장 좋습니다. 중요한 건 목표를 향해 꾸준히 나아가는 것입니다. 당신의 목표를 이루기 위해 어떻게 영향력을 행사할지에 집중하다 보면 꽤 빠른 진전이 있을 겁니다. 어려운 건 아닙니다.

50:40 – END

자 이제 10분 남았으니 질문들을 보겠습니다.

1. “지지자가 어떤 이유로 갑자기 적이 되었다면 어떻게 해야 할까요?”라고 루나가 질문했네요.

왜 그랬는지를 꼭 알아야 합니다. 일어날 수 있는 일이지는 하지만 자주 있는 일은 아니라고 생각합니다. 어떠한 이유로 인해 관계에 치명적인 문제가 생겼다는 건데.. 어쩌면 당신이 그를 실망시켰을 수도 있고, 그가 갑자기 당신을 믿을 수 없다고 느꼈을 수도 있습니다. 보고 라인이 바뀌면서 당신이 갑자기 그의 정적에게 보고를 해야 하는 상황이 됐을 수도 있습니다. 중요한 건 무슨 일이 있었는지 왜 그랬는지 알아야 한다는 겁니다. 지지자였으니 직접 물어볼 수도 있겠죠. “예전엔 우리가 터놓고 이야기 할 수 있었는데 최근에 뭔가 달라진 것 같네요. 내가 당신을 기분 나

쁘게 했나요. 내가 뭘 잘못했나요?”

겸손한 태도로 그 이해관계자에게 다가가세요. 아마도 지지자가 갑자기 돌변했다면 당신과는 상관없는 이유일 가능성이 높습니다. 그의 정치적인 환경 내에서 어떤 변화가 있었기 때문에 그랬을 수 있죠. 하지만 어쩌면 당신이 해답을 갖고 있을 수도 있습니다. 어떤 사람과의 관계에 있어 성공적이기 위해서는 그 사람이 더 성공하도록 도와야 합니다. 많은 프로젝트들이 이해관계자의 영향력에 위협을 가하는데, 만약 당신이 누군가의 영향력에 위협을 가한다면 결국 그들에게 영향력을 행사할 수 없게 됩니다. 따라서 조심할 필요가 있습니다.

2. “비밀스러운 환경에서 어떻게 이해관계자들에 대한 프로파일링을 하나요?”라고 메리가 질문했습니다.

네, 알아내기 힘든 것들이 많죠. 가령 업무 능력. 누군가 업무를 잘 하고 있는지 어떻게 알 수 있을까요. 들리는 이야기에 귀를 기울여 보세요. 뒤에서 남 얘기하는 데 시간을 보내란 뜻은 아니구요. 어떤 이해관계자에 대한 평판이 어떤지 알아보라는 겁니다. 형사처럼 말이죠. 그 이해관계자에게 무슨 일이 일어나고 있는지 알아보세요. 어떤 정보, 어떤 단서는 직접 듣고 어떤 건 전해 들을 텐데, 전언일 경우 말을 전하는 사람이 어떤 이해관계가 있을 수 있으므로 가려서 들으십시오.

하지만 만약 어떤 이해관계자가 당신이 그를 도울 수 있다고 느끼거나 당신을 믿을 수 있다고 생각하면 당신에게 마음을 터놓기 시작할 겁니다. 신뢰 쌓기에 대한 많은 워크샵들이 있습니다만, 놀랍게도 신뢰감을 형성하는 몇 가지 간단한 스텝을 통해 관계가 확 바뀔 수 있습니다. 관계가 더 친밀해질수록 이해관계자들은 당신에게 더 많은 이야기를 하겠지요. 제가 아는 한 change 매니저가 이해관계자에게 본인 이야기를 하는 대신 그의 말을 경청했더니 그가 엄청난 양의 정보를 쏟아냈다고 합니다. 물론 비밀 유지를 약속했지만, 그렇게 많은 이야기를 하는 게 어떤 사람들에게는 큰 리스크입니다.

3. “당신의 적이 의사결정에 아주 중요한 사람이라면 어떻게 그를 무시할 수 있나요?”

흥미로운 질문입니다. 이걸 판단을 아주 잘 하셔야 하는 문제인데요. 조금 도발적으로 보이게 하기 위해서 “적을 무시하라”고 슬라이드에 썼습니다만, 사실은 적을 이해하고 대처하라는 얘기입니다. 당신이 직접 그들을 대하지 않을 수도 있습니다.

적이 아주 중요한 위치에 있는 사람이라고 해서 꼭 당신이 그를 직접 상대해야 한다는 뜻은 아닙니다. 당신은 지지자 - 후원자라고 합시다 - 후원자에게 가서 “누구누구가 의사결정과정에서 핵심적인 역할을 하는 사람들인데 나의 계획에 결사 반대하고 있어요. 솔직히 난 그들을 믿지 못하고 그들도 나를 믿지 못하기 때문에 관계에 문제가 있어요. 논쟁을 계속하고 있는데 어떻게 해야 할까요?”라고 물어볼 수 있습니다. 지지자와의 상담을 통해 적들에 대처하는 전략을 도출해 낼 수 있습니다.

즉, 적을 무시하란 얘기가 아니고, 적을 이해하고 그들이 당신의 목적에 가하는 리스크를 이해한 다음 그에 대처할 전략을 세우라는 겁니다. 그 전략 중에는 그들을 의사결정과정에서 몰아내는 것이 있을 수도 있습니다. 지지자들의 도움을 받아 위원회 구성을 바꿔서 적을 배제시키는 거죠. 적이 매우 힘있는 사람이라면 가능하지 않겠습니다.

하지만 당신이 사람들의 힘이 어디서 나오는지 이해하고, 즉 권력구조를 잘 이해하고 분석해서 이해관계자 차트를 만들어 후원자에게 가져가 논의에 활용한다면 그들은 매우 흥미로워 할 겁니다. 그들은 당신이 생각하는 방식대로 생각해 보지 않았을 것이기 때문입니다. 따라서 매우 창의적인 논의, 문제를 해결하는 논의가 가능할 것입니다. 빠르게 논의가 진행되어 공동의 전략을 도출할 수 있을 것입니다.

적들을 항상 중요하지 않은 존재로 취급할 순 없습시다만, 좀 사소한 경우들이 있긴 합니다. 그냥 적이 되는 걸 좋아하는 사람들의 경우가 그렇죠. 그들은 문제를 일으키는 걸 좋아합니다. 가끔 소시오패스 같이 보이기도 하죠. 하지만 그들에게 다가가 "우리가 잘 지내지 못하는 건 알지만, 난 xyz를 할 거야. 우리가 취하려는 액션은 이런 것들이라는 걸 알아뒀으면 해."라고 말해보세요. 더 이상 그들의 도움을 구하거나 당신 편으로 만들려고 하지 않는 거죠. 저희가 코칭을 통해 받는 피드백에 따르면 이런 경우 적들은 당신을 좀 다르게 보게 됩니다. "가만. 왜 그렇게 확신에 차 있지? 내가 뭘 놓쳤지?"하면서 관계가 변하기 시작할 수 있습니다. 저는 적이 프로젝트 매니저와의 관계를 개선하려 하는 경우도 본 적 있습니다. 그들이 갑자기 배제될 수 있다는 것을 깨달았거나 뭔가 중요한 걸 놓쳤다고 생각했기 때문이죠. 알고 보니 프로젝트 매니저가 맘에 들었을 수도 있구요.

많은 용기와 준비가 필요한 일입니다. 대화가 잘 안 될 수 있다고 경고하는 지지자들도 필요하구요. 제 이야기가 도움이 됐으면 합니다. 리소스에 보시면 각각의 카테고리 별로 어떻게 대응해야 할지에 대한 아이디어들이 많이 나와있습니다. 책을 보시면 한 챕터 전체가 적에 대처하는 방법에 대한 내용이구요.

스티븐, 시간이 많지 않을 것 같은데요. 또 도움될 만한 질문 있나요?

호스트: 질문이 아주 많은데 한 시간 내에 다 다룰 수 없는 점 죄송합니다. 공통으로 나온 질문들 중에서 주요 질문은 답을 하신 것 같습니다. 특히 적에 관한 질문이요.

강연자: 스티븐, 질문들을 취합해서 나중에 전달해 줄 수 있을까요. 제가 기쁜 마음으로 답하도록 하겠습니다.

호스트: 물론입니다.

강연자: 이제 강연 내용을 마저 요약 정리해볼까 합니다. 결국 제 이야기의 핵심은 여러분의 역할에 대해 생각해보고 주어진 상황에서 여러분의 역할에 대해 재평가해 보라는 것입니다. 책의 내

용은 여기서 받아보실 수 있습니다. 24시간 동안만 받아보실 수 있구요. 저는 여러분이 한 발짝 뒤로 물러서서 자신의 역할과 영향력의 증거에 대해 색다른 방식으로 생각해 보셨으면 합니다. 개인적으로 프로젝트 매니저들은 유독 이걸 잘 할 수 있다고 생각합니다. 하지만 프로젝트 매니저들이 일반적으로 어려워하는 것은 그런 다음 관계를 만들어 나가는 것입니다. 이걸 딱히 걱정할 건 아닙니다. 많은 사람들이 제게 "우리 직원들에게 영향력을 행사하는 스킬을 가르쳐달라"고 하는데, 저는 "그들은 이미 그 스킬을 갖추고 있을 거다"라고 말합니다.

당신이 돌아가는 상황에 대한 분석과 진단을 정말 잘 한다면, 맡은 일을 해내기 위해 적당한 시점에 적당한 방식으로 적당한 사람에게 적당한 질문을 아주 예리하게 잘 할 수 있다고 봅니다. 이걸 하기 위해 많은 스킬이 필요한 게 아닙니다. 상대방이 영향력 있는 사람이고 당신이 하려는 일이 자신의 목적에 부합한다고 생각한다면 당연히 도우려 할 것입니다. 그럼 일은 끝난 거나 다름없죠.

하지만 중요한 것은, 영향력을 전략적으로 행사해야 한다는 점입니다. 아마도 여태까지 해보지 않은, 또는 원하지 않았던 방식으로 당신의 이해관계자 커뮤니티에 대해 알아가는 것에 투자해야 합니다. 정치의 세계에 발을 들여야 합니다. 악마에게 영혼을 팔 필요는 없습니다. 하지만 돌아가는 정치적인 상황을 먼저 이해한 다음 당신의 정직성으로 뒷받침해야 합니다. 프로젝트 매니저로서 당신은 이해관계자들의 관계를 조금 다른 방식으로 보고 서로 대립하는 여러 파벌들 사이에서 중재함으로써 당신의 프로젝트가 조직에 기여하게 할 수 있는 좋은 위치에 있습니다. 당신이 전략적 영향력 행사를 잘하게 되는 것은 최고의 프로젝트 매니저로 거듭날 수 있는 기회라고 생각합니다.

호스트: 매우 감사해요 콜린. 멋진 프레젠테이션 감사 드리고 모두 열심히 참여해 주셔서 감사합니다. 오늘 마무리하기 전에 몇 가지 주의사항 알려드립니다. 이 웨비나를 생방송 또는 녹화된 버전으로 보시는 PMI 자격증 소지자에게는 1 PDU가 자동적으로 리포트될 겁니다. PDU가 여러분의 멤버 프로필에 뜨는 데는 2주 정도 걸릴 수 있습니다. 뜨지 않으면 communitysupport@pmi.org에 연락 주세요. 오늘 웨비나는 녹화되었고 24시간 내에 projectmanagement.com에 올라올 예정입니다. 슬라이드를 다운로드 할 수는 없지만 보실 수 있는 링크가 온 디맨드 웨비나 페이지에 딸 겁니다. 모두 참여해 주셔서 감사하고 또 뵈실 수 있기를 희망합니다.