

매니저가 정말 알아야 할 10가지

동기부여를 위해 “목표를 더 높이 잡아라” ... 적절한 보상은 필수

- 글 / 존 트러스트만 델타 테크놀로지 컨설턴트 jwt@trustman.com.
- 글 / 수잔 메사코 CIO P&C 생명보험 meshakos@ngmmail.msagroup.com

지난 몇 년 동안 필자는 거대한 IT 업계에 무언가 문제될만한 일들을 가지고 왜 그럴까 여기저기 자문도 구하면서 기사를 썼지만 결론은 하나같이 “그래도 잘 될 것이다”로 통일되었다. 가만히 생각해보면 이견 놀라울 만치 낙관적인 마침표였다. 문제가 있는 것이다. 이에 문제를 인식하고 치료하는 방법과 정보공유의 차원에서 매니저들이 참고할 만한 관리 지침 리스트를 순서 없이 열거해 보겠다. 여기에 나열된 지침은 정말로 기본적인 것이다.

정말로 괜찮은 사람을 뽑아라

매니저가 하는 일을 파악하는 것은 정말이지 쉬운 일이다. 또한 그 중핵에 걸맞은 일을 제대로 해내는 것이 항상 버겁거나 어려운 것은 아니다. 당신이 매니저로서 해야 할 제 1순위 일(책임)은 유능한 직원을 채용하여 그에게 동기유발을 자극하고 그러한 상태를 유지하기 위해 할 수 있는 모든 것을 다 하는 것이다.

어떻게 자극시킬까? 일단 당신 자신이 최선을 다해야 하고, 동시에 당신의 팀 모두가 혼연일치로 분발해야 할 것이다. 하지만 그에 앞서 직원 채용시 다음 세 가지 물음표를 점검하라. 지원자가 가진 기술이나 특기는? 그 지원자는 정말로 일을 하고 싶어하는가? 일대 일 면접을 보라. 매니저인 당신은 이 지원자가 맘에 드는가? 이에 대해 그 지원자와 함께 일하게 될 팀의 직원들과 같이 결정을 내려야 한다.

그렇다고 해서 다른 사람에게 그 결정권을 떠넘기지는 말라. 그리고 당신 휘하의 모든 인적 자원으로 하여금 지원자 프로필, 면접일 잡기, 백그라운드 검토 등 지원자를 중심으로 한 철두철미한 사전 검토를 취한다.

신입사원 채용을 통해 피할 수 있는 것은 팀의 전체적인 질적 향상이다. 이는 당신이 채용하는 모든 신입사원들이 적어도 기존직원들 반 이상과 비교하여 더 나아야 한다는 의미이다. 물론 가장 좋은 것은 우리보다 더 나은 직원을 뽑는 것이 되겠지만 말이다. 어쨌든 적절한 신입사원을 잘 뽑았다면 이제 팀의 잠재적인 경쟁력은 전보다 50%이상 향상된 셈이다.

하지만 당신은 필요한 수 만큼 적합한 사원을 항상 채용할 수는 없지만, 그건 당연한 것이니 너무 염려하지 말라. 정작 염려해야 할 것은 부적합한 사원을 뽑는 것이다. 20명의 평범한 사원보다는 10명의 유능한 사원을 뽑는 것이 훨씬 좋다.

그리고 기억하라, 정말로 괜찮은 사람이란 일을 잘하는 직원을 말하는 것이지 모든 직원들과 잘 어울리고 훌륭한 옷과 깔끔한 헤어스타일을 갖춘 멋쟁이가 결코 아니다.

승리하기 위해 고군분투하라

유명한 격언이 있다. 평범한 직원을 두고 목표를 향해 달려갈 때 부딪치는 문제는 당신이 언제 (충분히) 잘못하고 있는가를 깨닫

기가 무척이나 힘들다는 것이다.

매니저는 목표를 확실히 설정해주어야 한다. 모든 프로젝트마다 당신은 목표 달성을 통한 승리의 모습은 어떤 식이 될 것인지 스스로 자문해 보아야 하며, 팀의 모든 직원들이 당신과 똑 같은 생각을 가지고 있는가 알아보아야 한다.

승리란 엄청난 것이며, 적어도 사전에 예상했던 기대치와 부합되는 것이다. 이 부분에 대해 매니저로서 당신이 해야 할 일은 팀과 고객을 위한 기대치를 설정하는 것이다. 시간은 흐르게 마련이니 그 기대치는 변할 것이니, 필요할 경우 수정하고 잘 관리하도록 하라.

그 기대치의 최저치는 무엇인지 항상 기억하면서 동시에 고객을 즐겁게 하기 위해 시스템이 할 수 있는 것이 무엇인지도 명심하기 바란다. 또한 당신과 팀에는 한계와 포기란 것이 없다고 스스로 최면을 걸면서 경쟁자가 고객에게 제공하는 것을 예의 주시하라.

이런 이야기가 있다. 어느 산골짜기에서 A, B는 야영중이었는데, 이들은 잠자던 중 바깥에서 으르렁거리면서 돌아다니는 곰의 소리를 듣게 된다. A는 주저함 없이 달리기 시작했지만, B는 살금살금 피하기 시작했다. A는 그런 식으로 움직여서는 곰에게서 도망칠 수 없다고 말하면서 B를 비웃는다. B는 다음과 같이 대답한다. 나는 곰보다 빨리 달릴 수 없다. 나는 단지 당신을 앞지르고 할 뿐이다.

감축하라

팀의 효율성은 팀의 크기와 반비례 한다. 블랜드의 창업자인 필립 칸은 업무 인계 문제에 관한 커뮤니케이션 비용의 측면에서 볼 때 새로운 직원을 증원할 때마다 팀의 효율성은 점점 줄어든다고 정의한 소프트웨어 개발 법을 가지고 있다.

실제로 업무에 대한 사항을 항상 최신으로 유지하기 위해서는 팀 직원간에 단 한번의 대화만 이루어지면 끝이다. 그런데 새로운 직원이 팀에 들어오게 되면 하루 종일 대화해야 되며, 만약 열번째 신입사원까지 들어오게 된다면 아홉번을 그런 식으로 대화해야 하는 노릇이다.

필립의 법칙에 따르면 효율성에 입각할 때 최상의 팀은 대략 여덟명 정도의 직원으로 구성된 크기라고 한다. 또한 효율적인 서류 갱신 작업을 위해서는 열두명 정도가 적당하다고 한다. 반면 커뮤니케이션의 경우 제대로 이루어지지만 하면 상당한 효율성을 끌어낼 수 있지만, 덩치가 큰 대다수 대기업체에서는 그 빛을 제대로 발하지 못하고 있다.

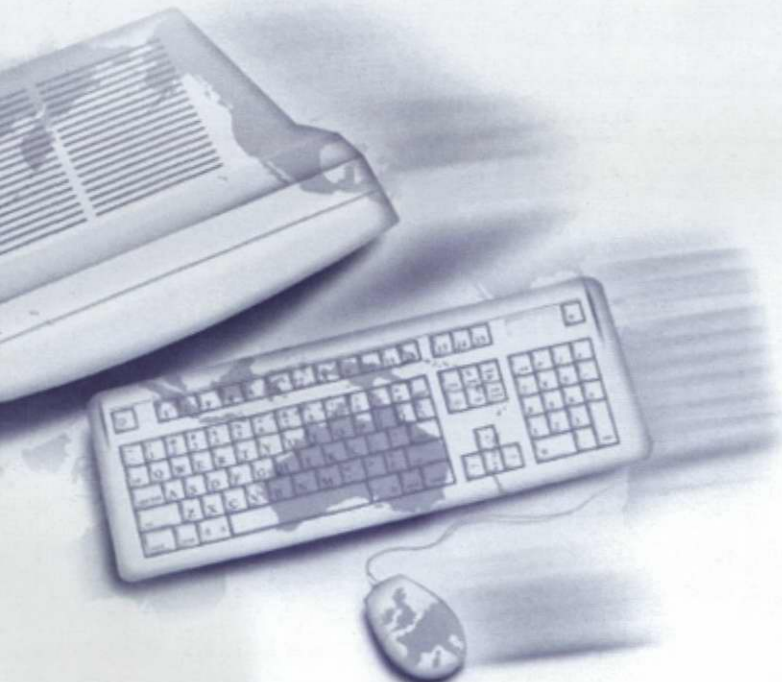
만약 당신 생각에 이 일을 위해서는 다섯명이 적당하다고 확실히 긍정한다면 부디 한 명을 빼기 바란다. 하지만 세 명은 안된다.

만들고 버려라

대부분의 대기업 소프트웨어 프로젝트의 경우 빈번히 실패로 돌아간다 - 그 이유는 프로젝트에 무엇이 필요한지 정의할 수 있는 사람이 없기 때문이다. 속된말로 대다수 직원들은 새로운 개발 프로젝트에 무엇이 필요한지 아무 생각이 없는 것이다 - 물론 필요사항을 작성하는 것은 힘든 작업이다.

하지만 대다수가 아닌 모든 직원들은 그들이 갖고 있는 것과 못마땅한 것에 대한 불만을 토로하는 방법에 대해서는 모두 다 막상막하이다. 이는 대부분의 필요사항이 점증적이고 현재 환경과 관련한 문제에 기반 한다는 뜻이다. 따라서 직원들을 다른 프레임워크로 데려가고 싶다면, 그들을 위해 하나 구축하도록 하라.

그리고 그것을 버려라. 필요사항에 대한 모형은 완성품이 아니다. 이 모형은 필요사항을 실행하는 것이 아니라 단지 맛보기로 시험해보는 것이다. 대다수 훌륭한 필요사항들은 점증적 성격을 가지



지만, 대다수 훌륭한 시스템은 그렇지 않다. 모형을 선뜻 버리는 것은 쉬운 일은 아니겠지만, 그것을 나중에 지원하기 위해 골치를 썩는 것보다야 훨씬 낫다.

일단 모형을 쓰레기통에 버렸다면 그것에 대해서는 더 이상 신경 쓰지 않는 것이 좋다. 알다시피 모형을 만드는 목적은 시스템의 기능적 필요사항에 대한 동의와 이해를 위한 것이지 그 이상도 그 이하도 아님을 기억하라. 또한 모형에 특징을 추가하기 전에 이 특징이 보여줄 수 있는 명확성의 수준을 먼저 생각해 보아야 한다.

좋은 방법은 제품 매니저와 프로그램 매니저가 개발 팀이 제공하는 최소한의 도움과 원래 계획된

개발 환경과는 가능한 다른 개발 환경에서 필요사항에 대한 모형을 만들도록 하는 것이다. 이 방법은 고도의 집중이 필요하며 개발 팀과 모형 개발자(제품 매니저와 프로그램 매니저)간의 깊은 협력 관계를 형성케 하는 부가적인 이득이 생긴다.

실패와 교훈

다음 조언들은 항상 맞는 것도 아니며, 때로는 모순된 결과를 낳기도 한다.

- 목표를 더 높이 잡아라.
- 약속을 지키되, 약속된 범위 이상 주지 말라.
- 모험을 하지 않는다면 얻을 것도 없다
- 모험을 하지 않는다면 잃을 것도 없다.
- 실패하게 되면 모든 것이 끝장난다.
- 우리는 자신의 실수로부터 항상 교훈을 얻는다.

당신은 어떤 식으로 동시에 그리고 정확히, 약속을 지키는 것과 목표를 더 높게 잡는 것(약속된 범위 이상 주는 것)을 설정하겠는가? 만일 당신이 성공을 항상 예상하고 있다면 더 높이란 의미를 정확히 정의할 수 있는가? 만일 우리가 실수로부터 항상 교훈을 얻는다면 가장 성공적인 기업 매니저가 진짜로 얻은 교훈이 무엇인가 자문해 보라.

실패라는 것도 모든 실패를 의미하는 것이 아닌 그럴 수밖에 없었고 누구나 인정하는 실패의 경우는 성공의 어머니이자 당신과 팀을 더욱 중무장하게 만드는 자극제가 될 수 있다.

또한 더 높이란 말은 대다수 팀들이 목표한 기준치 보다 더 많은 실적을 올리는 경우는 무척 드물기 때문에, 가능한 더 높게 목표를 잡으라는 의미이다. 흔히 말하는 성공은 목표치를 기준치보다 더 낮게 잡음으로써 상대적으로 낮아지는 리스크와 상대적으로 커지는 행운을 편승하여 얻어진 경우가 대부분이다.

유능한 매니저도 실패(아주 가끔씩)한다. 하지만 유능한 매니저의 경우에만 항상 자신의 실패로부터 교훈

을 얻는다. 만약 초기 업무 프로세스에서 실패를 한다면 거기에는 무언가 변경할 시간이 필요하다는 신호로 받아들여야 된다.

그리고 내부/외부 목표를 분리시키는 따위의 통지나 지시를 직원들에게 전달함으로써 그들이 방황하지 않도록 만에 하나 주의하도록 하라. 12개월을 요하는 외부 목표와 8달을 요하는 내부 목표는 당신이 여분의 4개월 때문에 특정 단계를 추가하거나 통과할 경우 12개월의 단일 목표를 가지는 것과 동일하다고 볼 수 있다.

적절한 보상

이것은 꼭 필요한 것으로 보이지만 꼭 그렇지도 않은 것 같다. 대다수 기업은 동료들과 잘 어울리고 일을 잘하는 직원을 위해 나름대로 장려/보상 하는 시스템을 가지고 있다 이것은 실패하면 모든 것이 끝난다와 상극을 이루는 시스템이다.

필다는 다음과 같은 매니저의 말을 들으면 거부반응이 일어난다. “자네는 이번 프로젝트를 정말 성공적으로 완수했군. 정말 수고했어. 하지만 성과금이나 장려금을 받고자 한다면 말야 동료들에게 티를 내지 않도록 하는 것이 무엇보다 중요하지” 같은 말이라도 이렇게 할 수 있을 것이다. “자네는 정말 목표 지향적 자세를 지녔어. 하지만 보다 폭넓은 시각을 가지도록 노력하게”

프로젝트를 성공적으로 완수하기 위해서는 목표 지향적 자세를 가져야 한다. 여기에서 확실히 하고픈 것은 대다수 대기업들의



복잡하고 경쟁적인, 그리고 일관성이 결여된 프로젝트의 부분적 최적화를 이야기하는 것이 아니라 명확한 비즈니스 이익을 창출할 수 있고, 잘 계획된 합리적인 성격을 지니며, 대개 그 원수와 정까지 6-9개월 이상의 시간이 걸리기 때문에 전담 직원으로 구성된 팀을 필요로 하는 일반적인 프로젝트를 이야기하는 것이다.

앞서 이야기했던 매니저의 이야기 중 후자의 경우는 변화를 가져올 수 있다. 조직은 변화를 두려워하지만, 조직내 정형화된 모든 것들을 중심으로 항상 변화가 들이닥친다. 조직 내에는 현 상태에 안주하려 하고, 변화의 바람을 안락한 현 상태를 위협하는 적으로서 규정하는 사람들이 항상 존재하기 마련이다.

변화를 거부하면서 목표를 완수하려는 행위는 마치 몸에 물을 적시지 않고 샤워를 하려는 것과 똑 같은 모양새이다. 이러한 것이 불가능하고 판단되면 새로운 보스를 그것도 다른 회사에서 만나야 할 것이다(그렇다고 조직 내에서 불필요한 트러블을 일으키는 것은 현명치 못한 태도임을 잊지 말자).

적절한 장려 시스템과 더불어 어쩔 수 없는 실패에 대해서는 징계를 내리거나 책임을 묻지 않는 것이 성공적인 기업의 확실한 소스임을 잊지 말라.

중간 정리 차원에서 한마디 조언. 이 같은 지침에 대해 당신이 따져보아야 할 것은 개별 지침들이 얼마나 타당한가 보다 당신과 회사의 업무 이행에 있어 이 지침들이 얼마나 일관성을 가지고 적용될 수 있는가 이다. 알다시피 이 지침들은 기본 중의 기본이

다. 안다고 해서 손해볼 일은 하나도 없다.

가능한 즐겁게 일하라

이 지침도 나름대로 중요한 가치를 지녔지만, 골수 지침이라고 보기엔 어렵다. 일은 일이다. 우리가 돈을 받는 이유는 그것이 일이기 때문이다. 만약 일이 즐겁다면 우리는 돈 없이도 그 일을 가까이 하려고 할 것이다.

하지만 단지 일이 일이라는 이유로 너무 진지해 지거나 심각해질 필요까지는 없다. 활기찬 직원들이 시계만 쳐다보는 축 처진 직원들보다 훨씬 생산적임은 두말할 나위 없다. 하지만 적당한 선을 유지하는 것이 좋다. 누가 봐도 저건 오버한다고 생각이 들 정도의 즐거움과 정반대의 괴로움은 둘 다 좋지 못한 것이다.

즐겁게 일하는 분위기를 만들기 위해 당신이 부하직원들에게 할 수 있는 일은 무엇이 있을까? 그리고 기업이 당신을 위해 할 수 있는 것은 어떤 것이 있을까? 돈이 중요한 것이 아니다.

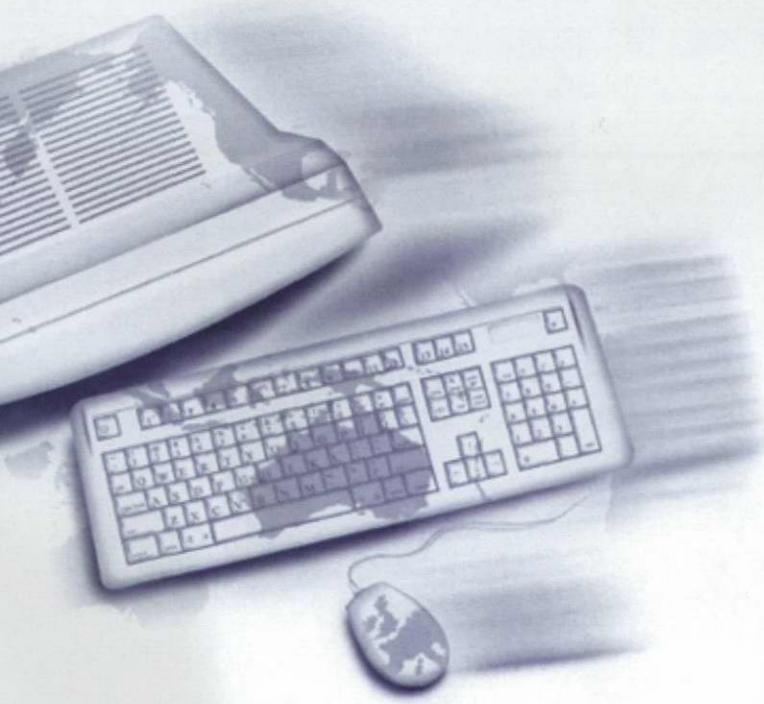
만약 당신이 즐거움이란 개념을 탐탁히 않게 여기는 보수적인 관리 태도를 가지고 있다면, 즐거운이란 단어를 활기찬이란 단어로 바꾸어서 생각해 보라. 기본적으로 둘 사이의 차이는 없다.

이 문제에 대한 가장 좋은 접근 방법은 재택 근무자가 일하는 스타일을 생각해 보는 것이다. 대다수 재택 근무자들은 책상을 포함하여 주거 환경을 자신의 취향대로 가꾼다. 하지만 집안 전반적인 환경이 자신의 배우자 스타일을 중심으로 가꾸어져 있을 경우라 할지라도, 그에 상관없이 중요한 점은 대다수 홈 오피스는 편안하고 활기찬 느낌을 준다는 것이다. 현재 사무실 환경을 당신의 집과 비교해 보라.

탁 트인 사무실 환경보다 개별 책상을 구분하는 분리막이 있으면 좋다. 분리막 환경에서 일하는 사람의 생산성이 그렇지 못한 사람에 비해 1.2배 가량 높다.

적당한 수의 창문이 있으면 좋다. 미관상 보기도 좋으며 업무 생산성을 높일 수도 있다. 그렇다고 항상 그런 것은 아니지만 말이다. 밀폐된 공간에서 일하길 원하는 사람에게는 오히려 역효과를 불러올 수도 있다.

복장 규정. 굳이 정장을 고집할 것이 아니라 자유롭게 옷을 입도록 함이 어떠한가? 글썽...이건 너무 어려운가? 그 밖에 여러가지 것들이 있겠지만, 당신이 홀로 충분히 생각할 수 있기에 생략한다.



현실을 직시하라

수석 매니저는 불합리한 지시를 전달하는 유일한 자리가 될 수 있다. 이 점에 있어서 IT도 예외는 아니지만, 기업 내의 IT 조직은 대개 맡은 바 임무를 거의 완수하는 편이다. 성공에 대한 보상 조치는 매우 느린 반면에 실패에 대한 징계 조치는 매우 빨리 처리되는 기업 환경에서는 새로운 문제점을 공유하고자 하는 직원간의 노력들은 매우 위축되어 버린다.

일례로 예정보다 정확히 6개월이나 늦어진 프로젝트가 있는데, 수석 매니저는 대뜸 그 프로젝트에 대해 정확히 6개월이 지연된 것이 맞냐고 따지기 시작한다. 이러한 질문은 정말 쓸데없고 현실적으로 도움이 안되는 질문이다. 프로젝트가 왜 늦어졌는지, 리스크가 무엇이었는가를 물어보는 것이 우선이다.

프로젝트에 대한 모든 업무 보고는 이전이 아닌 지금 발생할 수 있고, 발생 중인 리스크와 그것에 대해 어떤 조치가 행해졌는가를 중심으로 이루어져야 한다. 만약 그 보고에 대한 충분한 이해와 커뮤니케이션이 이루어졌다면 설령 스케줄 지연으로 인해 프로젝트가 무산되더라도, 거기에 대한 개연성을 가지고 실패 자체를 납득할 수 있게 된다. 납득할 수 없는 것은 개연성이 결여된 불합리한 지시들이다.

수석 매니저에 대한 평가는 보조 매니저에 비해 형편없는 편이다. 프로젝트 매니저는 상사의 지시를 따를 수밖에 없다. 만일 이 같이 개연성이 부족한 불합리한 지시가 상부에서 떨어지는 사례가 비일비재하다면, 해당 상사가 반드시 책임을 물도록 해야 한다. 수석 매니저는 현실을 바로 보고 현재 어떠한 일이 벌어지고 있는지 제대로 볼 수 있어야 한다.

책임자를 찾아라

만일 매니저가 자신이 담당하고 있는 업무 과정에 대해 상세히 모르고 있다면 프로젝트의 성공적인 완수는 매우 힘들어진다. 실제로 부적격한 IT 매니저는 흔히 프로젝트를 실패로 몰고 가는 일등 공신이었다(점점 더 나아지고는 있지만). 책임자가 필요한 이유는 두 가지로 볼 수 있다.

아무리 뛰어난 리더십을 가지고 있더라도 IT에 대한 적절한 전문 지식이 없다면, 그 매니저는 IT 팀 자체에서부터 인정을 받기가 힘들다. 부족한 IT 경험과 지식을 지닌 매니저가 자신의 냉철한 판단을 통해 어떤 지시를 내릴 경우, 부하 직원은 그 지시가 기술적으로 실행하기 어렵다고 대답할 수 있다.

이 직원의 이야기는 정말로 실행하기 어렵다는 뜻이라기보다,

그 지시를 따르고 싶은 마음이 별로 없다는 의미이다. 매니저는 그 같은 말에 거부반응을 느끼겠지만, 그 같은 반응이 현실이란 것을 깨달아야 한다.

두 번째 이슈는 가이드 역할이다. 뛰어난 리더와 매니저는 적절한 가이드를 제공한다. 이들은 전체적인 직원을 다루는 일반적인 부분에서부터 스케줄을 짜는데 있어서 우선 사항을 매기는 구체적인 부분까지 가이드를 제공해야 한다. 이를 위해 기본적으로 자신과 부하직원간의 효과적이고 능률적인 커뮤니케이션이 이루어져야 한다.

능력을 갖춘 IT 매니저는 프로젝트 분석을 위해 컨설턴트를 쓸 경우 생기는 문제점을 파악하는 것 뿐만 아니라 현재 쏟아지고 있는 전자메일의 소용량 속에서도 찾아내기 힘든, 하지만 분명히 진행 중인 문제점까지도 잡아낼 수 있어야 한다.

결정할 수 있는 사람이 되게 하라

오늘날 모든 경영 관리 지침서는 직원들로 하여금 의사 결정을 내릴 수 있도록 하기 위해서는 그들에게 권한을 위임하여 자발적인 참여를 끌어내는 것이 중요하다고 한결같이 지적한다.

하지만 필자는 그러한 의사 결정은 권한 위임보다 책임 한도를 분명히 정한 다음 맡은바 일을 충실히 하는 비교적 간단한 문제와 더 많이 관련된 것으로 본다. 의사 결정에 관한 일반적인 견해는 풍부한 경험과 폭넓은 관점을 지닌 사람들이 제대로 된 의사 결정을 내릴 수 있다고 본다. 확실히 맞는 말이지만, 이제는 그렇지 않은 사람들도 의사 결정을 내릴 수 있는 기업 환경이 이미 조성되어 있다.

의사 결정과 관련하여 매니저가 해야 하는 일은 목표를 분명히 정하는 것과 보다 나은 업무환경을 조성하는 것, 그리고 책임을 할당하는 것이다. 만일 매니저가 이와 같은 일을 제대로 한다면 그의 부하 직원들은 보다 신속하고, 보다 경제적인, 그리고 보다 향상된 의사 결정을 할 수 있을 것이다. 또한 그 팀은 이를 통해 자신과 기업의 전체적인 경험 수준을 도약시킬 수 있다는 것을 배우게 될 것이다.

장애물 제거

훌륭한 매니저는 성공을 가로막는 불필요한 장애물을 제거하는데 초점을 두고 일한다. 바꾸어 말하면 만일 어떤 요소가 회사나 제품, 혹은 프로젝트에 전혀 도움이 되지 않는다면, 그것은 그날로 사라져야만 한다.

이러하면 복잡 규정이나 업무 처리 방법에 이르기까지 어떠한 방침이나 규정이 회사의 경쟁력 향상에 백해무익하거나 그다지 큰 도움을 주지 못한다면 그것은 제거 대상 1호가 되어야 할 것이다. 쉬운 일은 아니겠지만.

개별 사무실 크기와 가로막에 대한 회사 방침은 어떻게 되어 있는가? 회사에서는 꼭 ID 배지를 착용하도록 보안 규정이 설정되어 있는가? 개인적인 용도로 인터넷, 컴퓨터, 전화, 종이 클립을 사용하는 것이 금지되어 있는가? 팀내에서 프로젝트와 상관없는 미팅이 일주일에 몇 번 이루어지는가? 그렇다면 HR 세미나는? 아울러 특별한 의사 결정과 일정이 반드시 필요하지 않은 미팅은 한 달에 몇 번 이루어지는가?

환풍기는 오후 6시가 되면 꺼야 되는가? 사내 매점이나 휴게실이 문닫는 시간은 언제인가? 모든 과나 부서 바로 앞에는 자판기를 배치할 수 없는가? 오직 매점이나 휴게실에만 자판기를 배치할 수 있는가? 오후 7시가 넘으면 패스카드를 사용하더라도 회사에 들어갈 수 없는가? 8시 이후 2분 동안 사람이 다니지 않을 경우 곧바로 불이 꺼지는가? 정확히 따져보라.

만약 직원 전체의 평균 나이가 30 전후라면 상기 체크 리스트 중 보다 자유로운 업무 환경을 위해 제거되어야 할 것들이 많이 포함되어 있을 것이다.

핵심은 제품과 기능

최종 제품은 잡다한 기능보다 관련 팀간에 동의된 기능만을 포함시키도록 하라. 모든 제품의 출하는 구매자의 감증을 풀어준다거나, 매력적인 기능을 제공하는 것, 아니면 적어도 기존의 제품을 대체할 수 있는 수준의 제품을 만들려는 목표에서부터 출발한다.

제품 개발에서부터 관리, 마케팅, QA에 이르기까지 모든 부서나 팀의 직원들은 최종 제품을 고객에게 전달하는 데 있어 자신들이 제품에 기여한 일정 부분에 대해 강조점을 두어 사람들에게 이야기하거나 뿌듯해 한다. 당연한 이야기이지만 개별 팀의 노력이 녹아들지 못한 제품은 출시할 가치가 떨어지게 된다.

제품 출하에 대한 대부분의 초기 사업 계획서는 간단한 문장이나 설명을 통해 최종 제품에 대한 종합 목표를 제시한다. 중요한 것은 제품과 관련된 모든 팀들이 생각하는 목표와 부합되는 기능만이 최종 제품에 필요한 유일한 기능이라는 점이다. 나머지는 모두 옵션이다.

잡다한 모든 기능을 집어넣으려는 것은 마치 생각할 수 있는 모든 버그를 고치려는 것과 똑 같은 어리석은 것이다.

시간과 비용도 많이 들거니와 고객도 그다지 신경 쓰지 않는 기능에 대해서는 생각을 접어라. 또한 아무리 좋은 제품의 프로젝트라도 어중간한 상태에서 제품을 출시하는 것은 고객을 우롱하는 처사임을 잊지말라. 고객의 소리가 들리지 않는가? 나를 몰로 보지마!

변화를 두려워하지 말라

사실 변화를 두려워하거나 거부하는 사람들이 많다. 실제로 이러한 주제를 가지고 HR 세미나를 주관할 때, 세미나 자료를 나누어주면서 한번 관찰해 보라. 자료를 받아서 읽을 때 인상을 쓰거나 모두 다 그 자료에 동의할 때 홀로 반대하는 사람이 있을 것이다. 변화를 두려워하는 사람은 조직에 별로 도움이 되지 않는다.

조치를 필요로 하는 문제들은 충분히 풀을 만큼 풀었으니 이제는 햇볕을 쬐일 때가 되었다. 변화의 다음 단계는 프로세스 변경을 꾀하는 것이고, 이후에는 적용된 새로운 프로세스를 통해 진단된 문제점을 파악하는 것이다. 그리고 모든 사람들이 그 문제점이 해결되길 원하는지 알아보는 것이다.

이 모든 지침은 일관성을 지닌 상태에서 적용되어야만 하며, 기본 중의 기본임을 잊지말라. 