

프로젝트의 전문가적 책임 (Professional Responsibility)

박순규 | 한국전력공사 중앙교육원 송변전교육팀 책임교수

다음의 내용은 PMI의 웹사이트에 소개된 프로젝트를 수행함에 있어 전문가적 책임에 대한 새로운 영역을 소개한 것에 기초한 것으로 프로젝트 수행 관련 글로벌 윤리경영의 표준사항으로 PMP가 되고자 하는 사람은 윤리와 전문성에 대한 PMI의 전문가 프로젝트관리 코드를 잘 알아야 한다.

(<http://www.pmi.org/certification/info/examcontent.htm>)

1. 개요(Introduction)

1-1 전문가적 책임(Professional Responsibility)

전문가적인 책임과 윤리는 어떤 직업이나 그 한 가운데 존재한다. 왜냐하면 이러한 필수적인 요소들이 우리의 나날의 업무활동 안에 포함되어 있지 않다면 직업의 목적과 중요성이 감소하기 때문이다. 여러분들께서 다음 사항들에 대해 자문해보시길 바랍니다.

- 여러분의 직업과 관련해서 전문가적 책임이란 무엇입니까?
- 개개인의 직원과 기업에 있어서, 우리 직업적 기질의 수혜자인 대중에게 있어서 어떤 의미입니까? 좋은 것입니까 아니면 나쁜 것입니까?
- 무엇이 직업적 기질이고 어떻게 사용되어야 하는지, 누가 가장 잘 결정할 수 있습니까?
- 직업적 기질이란, 고객에게 비용과 상관없이 가용한 상품이나 최고의 서비스를 제공하는 것을 의미합니까? 아니면 단지 기준에 부합하는 것을 제공한다거나 계약조건에만 부합되는 것을 전달하는 것을 의미합니까?

까?

- 특정한 직업의 실행에 있어서 합법적인 필요 사항들은 무엇이고 그것들은 산업사회에서 어떻게 행동들을 통제합니까?
- 통제하는 주체의 기준에 따라 직업적 기질이 잘 유지되고 있는지 확인하기 위한 산업사회의 정책에 대한 책임은 누구에게 있습니까?
- 문화가 서로 다를 때, 정보가 효율적으로 공유되고 있습니까?
글로벌 경제에 있어서, 윤리나 문화적 규범, 그리고 윤리적 기준에 대한 영향은 어떤 것들입니까? 이런 모든 것들이 어떻게 갈등을 유발합니까? 그리고 그런 갈등은 어떻게 해결됩니까?

* 직업적 기질(Professionalism)/ American Heritage College 사전

직업적 기질이란, 한 직업의 기준에 따라 숙련된 사람을 말하며 어떤 규칙이나 규제, 방법 또는 기준에 의해 기술된 영역에서의 전문가라고 정의.

1-2 윤리(Ethics)

윤리란 우리가 하는 일들이 우리 사회에서 수락할만하다는 의미입니까? 그것은 당신의 본성이 하라고 하는 것을 실행하는 것을 의미합니까? 다음의 “윤리의 정의”에 대한 일반적인 답변들로 참고하시길 바랍니다.

- 윤리란 나의 느낌이 옳다 그르다에 관련된 것
- 윤리적이라는 것은 법이 요구하는 것을 실행하는 것
- 윤리는 우리의 사회가 받아들이는 행동 기준들로 구성된 것

당신의 느낌은 정말로 윤리의 의미를 포함하는 것과 관련이 있습니까? 옳고 그르다는 당신의 생각에 의존하는 것은, 어쩌면 사회가 수용할 만한 행위라고 여기는 것과 정면으로 대치할 수도 있다. 예를 들어, 당신이 하나의 문화형태를 만들어 놓고 다른 문화 혹은 다른 나라에서 비즈니스를 수행한다고 하면, 당신이 생각할 때 외부사회에서 수용하는 것들은 완전히 틀린 것이라고 생각할 수 있을지도 모른다. 한 나라의 법이 그 시민의 윤리를 강요합니까? 어떤 면에서는 그렇습니다. 법이란, 법이 통제하는 사람들의 규범에 맞게 고안된 어떤 기준에 근거한 것이기 때문입니다. 하지만, 만일 이러한 법이 특정한 종족이나 종교에 대하여 차별을 하고 누구도 이러한 개인과 비즈니스를 할 수 없도록 규정하고 있다면 그것은 과연 윤리적으로 또한 도덕적으로 올바른 것을 하게 하는 것일까요?

PMI는 다음의 웹사이트에서 찾을 수 있는 윤리의 코드(Code of Ethics)를 가지고 있습니다.(<http://www.pmi.org/dallas.org/ethics.htm>) 이 사이트를 방문해서 전문 프로젝트 관리자로서 하루하루 고객과, 동료와, 계약자와, 그리고 그들의 프로젝트 노력이 손닿는 다른 직원과의 일에서 이해하고 준수해야 하는 것의 의미를 이해하기를 강력히 제안합니다. 이것이야말로 단지 이해하고 아는 것이 아니라, 프로젝트 관리자로서의 일상의 일에 적용하고 통합해야 하는 중요한 부분인 것입니다. 그것은 당신이 당신의 나라에서 프로젝트 관리자의 일을 하든, 외국에서 하든 적용되는 것입니다. PMP 가 되고자 하는 사람들이 공부를

할 때 사용할 수 있는 참고는 다음에서도 찾을 수 있습니다.<http://www.pmi.org/certification/certprog/ConductCode.htm>

이러한 참고들은 대부분 어떻게 비즈니스를 글로벌 환경에서 할 수 있는지를 다루고 있고, 한 나라에 제한되어 있지 않습니다. 또한, 한 나라 또는 한 문화에 대한 다른 것과의 비교를 통해서, 수락할 만한 비즈니스 관례와 실천에 대한 글로벌 관리자의 이해에 초점이 맞추어져 있습니다.

이제 위에서 제기된 질문들에 대해 생각해 보고, 그것들에 대한 잠재적인 해결방안을 다루려고 합니다.

2. 법률적 요구사항 (Legal Requirements)

어떤 직업을 논의한다 하더라도 반드시 준수하고 이해해야 할 법률적 요구사항들이 있다. 하나의 계약을 수행하는데 따르는 책무는 구매자(Buyer)와 판매자(Seller)에 대해 다수의 의무 사항들을 가지고 있다. 계약에 포함된 특정한 합의사항에 따라 인도물과 계약 내용들이 실행되는 것을 확인하는 것은 판매자에게 달려 있다. 판매자가 약속한 계약을 계약대로 실행하는지를 확인하는 것은 구매자에게 달려 있다. 현실적으로, 계약수행에 따른 약속을 확인하는 것은 구매자와 판매자 모두에게 달려 있다. 공식적인 계약이 되기 위해서는 어떤 특정한 요소들이 존재해야 하고, 하나의 계약에는 청약(Offer), 승낙(Acceptance) 또는 계약합의(Agreement), 그리고 보상(Consideration)으로 조직화된 구조아래 6개의 필수 요소들이 있다고 한다.

- 청약(Offer)이란 이성적인 사람에 의해서 이해되어 질 수 있는 형태로서 명확하게 표현되고 기술되어야 함.

1. 계약은 서비스의 수행, 공급, 건축 등과 관련이 있으며
2. 계약은 반드시 경쟁자들 사이에 존재하고
3. 계약은 반드시 법률적인 목적을 가져야 한다.

- 구매자에 의한 승낙(Acceptance)

4. 계약은 반드시 양쪽의 순수한 동의하에 이루어져야 한다.
 - 보상(Consideration)은 하나의 계약에 있어서 가장 중요한 부분이다.
5. 계약은 반드시 보상이 뒤따라야 하며, 즉, 어떠한 가치가 약속을 이행한다는 교환조건으로 판매자로부터 주어진다거나, 받아들여지는 것을 말한다.
6. 계약 실행이 이행과정에는 제반 법령을 따라야 한다.

그러므로 판매자의 청약(offer), 구매자의 승낙(acceptance), 그리고 계약에 있어서 가장 중요한 부분인 보상(consideration)이 존재한다. 청약과 승낙은 판매자와 구매자 사이의 의견일치로 구성되며, 보상은 합의사항에 대한 교환조건으로 판매자와 구매자 사이의 요청에 의해 주고받는 가치를 말합니다. 판매자는 상품이나 서비스 또는 합의된 것을 제공하고, 그에 대해 구매자는 판매자에게 이전에 합의된 것을 제공함을 의미한다. 이러한 모든 요소들이 법적인 효력을 가지기 위해서는 문서상으로 명백하게 존재해야 하는 것이다.

2-1 관심사의 갈등(Conflict of Interest)

본질적으로 하나의 계약이란 하나의 약속 혹은 다수의 약속들로 이루어져 있고 만일 지켜지지 않을 경우 법에 의해 보호를 받을 수 있는 있는 것을 말한다. 판매자가 약속을 이행하지 못하는 요인은 다양하다. 예를 들어, 기상조건, 인력 및 자원부족, 자원들간의 갈등, 프로젝트팀 내나 고객과의 갈등 등 다수의 가능성이 존재합니다. 이런 것들처럼, 판매자가 계약의 약속을 이행할 수 있게 혹은 이행할 수 없게 하는 것을 관심사의 갈등(conflict of interest)이라고 한다.

관심사의 갈등은 다양한 형태의 법적, 도덕적 의무를 가지며, 오콜라호마 대학의 Neil R. Luebke의 연구에 따르면, 관심사의 갈등은 전문 엔지니어가 맞닥뜨린 가장 큰 범위의 윤리적 문제라고 언급하고 있다. 또한 모든 주요 엔지니어 사회의 윤리적 코드(Code of Ethics)는 관심사의 갈

등에 관하여 말하고 있으며, 이것은 PMI의 PMP 윤리코드에도 나와 있는데, 프로젝트관리자는 반드시 관심사의 갈등의 관계로 갈 수 있는 어떤 환경에 대하여 직원들이나, 고객, 전문적인 사회, 자신들이 속한 공공 기관, 프레젠테이션을 하는 곳 등에 알려야 한다고 말하고 있다. 또한 PMP 전문 행동 코드에도 나와 있듯이, 프로젝트관리자는 고객들에게, 소비자들에게, 소유주, 계약자들에게 관심사의 갈등이나 적절하지 못한 것으로 간주될만한 중요한 환경에 대하여 공개할 책임이 있다고 말하고 있다.

1. 고객이나 소비자의 적법한 관심사의 갈등과 전문적 판단과의 영향/방해들이 관심사의 갈등과 타협하지 않도록 확인하는 책임이 있으며
2. 부적절한 보수, 선물, 또는 다른 형태의 보상이 개인의 이득을 위해 제공되거나 받아들여지는 것을 방지해야 할 책임이 있다.

Luebke에 따르면, 1984 American Association of Engineer Society의 Model Guide는 관심사의 갈등의 상황을 피하기보다는 공개를 요구한다고 한다. 관심사 갈등의 상황을 인정할 때는 행위가 시작되기 전에 멈추게 되지만, 그 상황을 회피하게 되면 더 큰 관심사의 갈등의 발생을 초래할 수 있다고 한다.

관심사의 갈등의 주요한 예로는

- 전문적인 결정의 상황에서 우호적인 점을 통해 이득을 볼 수 있는 가족 구성원인 비즈니스 동료
- 공공기관이나 정부기관에서의 권위를 가지고 비즈니스 동료나 직원, 가족 구성원 또는 개인의 재무관계 등에 대하여 선택적으로 유리함을 허용하는 것
- 경쟁자를 위해 일하는 것 또는 동시에 고객들과 경쟁하는 것
- 자기들의 상품을 사주기를 바라는 벤더들의 선물을 구매자로서 받는 것. 이런 경우, 회사는 선물의 한도를 제한하고 있으며, 저녁식사나 점심까지도 어떤 경우에는 관심사의 갈등으로 간주됩니다. 보통 연 금액 제한 대비 선물의 금액에 달려있다.
- 사적 이득을 위해서 회사의 정보를 이용하는 것

- 개인 목적을 위해 회사 장비를 허락 없이 사용하는 것
 - 한 개인의 비즈니스를 위해 촉진하기 위해 회사의 승인을 이용하는 것
 - 회사가 적대관계에 있다고 생각하는 공적인 원인을 지지하는 것
 - 경쟁자로부터 상품이나 서비스를 구입하는 것
- 참고로 관심사의 갈등상황에 대한 "Texas Instruments 사의 Ethics Quick Test 가이드라인"을 소개한다.

1. 행위가 합법적인가?
2. 당신의 이해가 회사의 가치에 부합되는가?
3. 당신이 그것을 한다면, 기분이 나쁠 것인가?
4. 신문에 어떻게 날 것인가?
5. 옳지 못하다고 생각하면 하지 마라.
6. 확실하지 않다면, 질문하라
7. 답을 얻을 때까지 계속 질문하라

가장 중요한 요소는 상황이 일어나기 전에 관심사의 갈등의 상황을 파악하는 능력으로 일이 벌어지기 전에 잠재적인 상황을 구분할 수 없다면 그것을 바로 지금 처리하고 나중까지 기다리지 않는 것이 매우 중요하다. 왜냐하면 이것을 통해서만이 더 큰 윤리적 상황을 예방할 수 있기 때문이다.

3. 전문적인 의사소통 (Professional Communications)

개인, 프로젝트 팀, 조직과의 수평, 수직적 의사소통의 기술적인 면에 대해서는 PMBOK에서 말하는 의사소통 관리 부분을 참고할 수 있다. 그것은 의사소통의 기본사항으로 비즈니스부터 프로젝트 관점에 이르기까지 의사소통의 모든 면을 어떻게 효과적으로 사용할 수 있는지를 알려주며, 프로젝트 의사소통 관리의 성공을 위해서 필요한 사람과 아이디어 그리고 정보를 연결해주는 중요한 역할을 한다. 아이디어, 지시사항, 정책 등이 올바르게 전달되고

모두가 이해하게 하기 위해서 프로젝트 팀 내에서도, 고객에게, 또는 다른 나라에 있는 팀 구성원에게 정보를 전달하는 방법을 결정하는 것은 매우 중요하다.

성공적인 비즈니스 업무란 문화가 같건 아니면 다른 문화이건 간에 개인간의 지식과 정보의 공유가 제일 중요하다는 것에 주목할 필요가 있다. 주고받는 사람 사이의 효과적이고 지속적인 정보의 전달 없이는 메시지의 이해가 어려워지고 나아가 프로젝트의 붕괴로 이르게 될 것이다. 많은 요인에 의해서 왜곡된 정보는 아주 실망스럽고 비효과적인 관리의 상황으로 이르게 할 수 있다.

정보를 전달하는 방법은 현대 기술에 의해 크게 향상되었으며, 위성을 통해, 음성, 데이터, 비디오를 위한 광역 기술의 발달, 휴대폰, 인터넷, 그리고 다수의 다른 기술의 발달을 통해 전세계적으로 즉시 의사소통을 할 수 있는 수단이 보편화되었다. 한때 자기들만의 독특한 것이었던 수많은 세계의 문화들은 이제는 서로에게 공개되고 있으며, 이러한 상이한 인지와 이해는 받은 메시지에 대해 오해를 일으킬 수 있는 많은 기회가 되고, 특히 문화가 다를 경우 더욱 그렇다고 할 수 있다. 이번 논의는 이전의 의사소통관리장에서 논의된 전통적인 의사소통 기법보다는 다른 문화에서의 의사소통에 초점을 맞추어 있다.

3-1 서로 다른 문화에서의 전문적인 의사소통 (Professional Communications In a Cross-Cultural World)

Clifford Geertz에 따르면 우리는 서로의 방식으로부터 점점 더 빠져 나오기 어려운 끝없는 연결의 세계에 빠져들고 있다고 언급하고 있다. 그렇듯이 다양한 글로벌 경제환경으로 인하여 다른 문화와 연결되는 경우는 크게 증가하였으며, 이러한 끝없는 연결의 결과로, 의사소통에 있어서 오해가 크게 증가하였고 그로 인해 상대방과 연결이 되지 않는 경우가 많이 발생하고 있다. 이것을 막기 위해서 미국의 글로벌 매니저는 지구상의 다른 부분에 있는 사람과 신의 관계를 개발하는 것을 앞서서 착수하고 있다. 이것을

명심하고 지식과 효과적인 의사소통이 가능하다면 경쟁사회에서 성공할 수 있는 핵심이 될 것이다. 상대방 이러한 전이된 지식과 이해를 할 수 있다면, 이러한 다른 문화의 환경에서 진실한 성공을 할 수 있을 것이다.

3-2 의사소통에 있어서 문화적 장벽 (Cultural Barriers to Communication)

우리들은 각자에게 독특한 문화적 환경에 익숙해져 있으며, 그 결과로 문화란 의사소통의 장벽을 극복하는 데에 있어서 특정한 어려운 문제점을 제기하고 있다. 그러므로 우리의 메시지가 다른 문화에 익숙한 사람에게 받아들여질 때 어떻게 받아들여질지 예측하기란 쉽지 않다. 당신이 예측하는 것이 오직 당신의 문화에 근거한 것이라면, 부분적으로 잘못 이해가 되거나 아니면 의사소통은 완전히 다르게 해석될 것이다. 비즈니스가 이루어지는 곳의 문화와 함께 고려된 지식을 사용하는 것만이 정확한 예측을 하는 방법이 될 것이다. 사실, 당신의 말을 듣고, 고객들이 어떻게 생각하는지, 반응하는지, 그리고 의사소통을 하는지 아는 것이 성공적인 의사소통에 있어서 중요한 것이 될 것이다.

3-3 듣기(Listening)

“창조자는 말하기 위해서 하나의 입을 주었고, 듣기 위해서 두개의 귀를 주었다”입이 귀보다 더 많이 사용되고, 두 귀가 있는데도 잘 듣지 않는다는 것에 대한 경구이다. 특히 미국문화는 동양의 문화에 비해 듣기보다는 말하기를 더하는 경향이 있다. 적극적인 경청자는 세부사항에 주목하며, 대화가 진행될 때 이해를 명확히 하기위해 질문들을 준비하게 된다. 듣는다는 것은, 대면하면서 대화를 할 때 말하는 사람과 듣는 사람을 관찰하는 것을 포함한다. 듣는 사람은 말하는 사람의 몸 동작, 표정, 손의 사용이나 목소리의 톤, 또는 음성의 높낮이의 변화 등 말하는 사람이 나타내고자 하는 모든 것을 들어야 한다. 불행하게도 많은 경우에 있어서, 듣는 사람은 말하는 것의 적은 부분만 듣게 된다.

왜냐하면, 말하는 사람이 말하는 것을 마치기 전에 벌써부터 그 사람에게 전달할 메시지를 만들고 있기 때문이다.

듣는 연구의 창시자인 Lyman Steil의 연구에 따르면

- 쓰기는 가장 많이 교육받았으나 시간의 9%인 최저로 사용되고
- 읽기는 두 번째로 많이 교육받았지만 시간의 16%만 사용되며
- 말하기는 세 번째이지만 시간의 30% 사용되고
- 듣기는 가장 적게 교육받았지만 시간의 45%가 사용된다.

이런 분명한 관찰은 어떻게 읽는가 보다 어떻게 듣는가에 대해 훨씬 적은 시간이 소비되고 있음을 보여준다. 듣기는 다른 어떤 의사소통 수단보다 훨씬 더 많이 사용되는 도구이다. 프로젝트 의사소통 관리에서 듣기기술에 관하여 더 많은 정보가 있다. 다른 문화를 다룰 때 그 사용법에 있어서 다른 적용이 될 것이므로 다시 한번 읽고 이해하여야 한다.

4. 갈등해결 기법 (Conflict Resolution Techniques)

인적자원관리와 의사소통관리에서는 갈등관리(Conflict Management)와 기술적인 면에서 어떻게 갈등을 해소하는지를 보여준다. 갈등이 국제적인 범위에 해당하는 것일 때 어떻게 갈등을 해소할지 이해하는 것은 중요하다. Terrence Brake의 Doing Business internationally에 따르면, 각각의 문화는 갈등을 상이한 방법으로 다룬다고 한다. 예를 들어, 미국인은 갈등을 자연스러운 현상으로 보고 갈등에 대해서 매일단위로 관리하고 협상한다. 멕시코에서는 갈등을 직접적이기보다는 간접적으로 다루고 있으며, 프랑스인은 높은 정도의 갈등을 즐기는 반면 일본인은 간접적인 방식으로 갈등을 논의하고 조화로우음을 추구한다. 어떠한 경우라도 갈등이란 극복해야 할 도전이며 기회이자

성공적으로 이겨내야만 하는 것이다.

갈등을 발전적으로 극복하기 위한 방법을 개발하는 것은 쉽지 않은 것이기 때문에 양쪽은 경험으로부터 배우고, 더욱 필요한 믿음을 개발하며 다른 노력을 함께 추구하기 위한 신뢰를 발굴해야 한다.

4-1 갈등관리(Conflict Management)

무엇이 갈등을 유발하는지에 대하여 완전히 이해하는 것이 중요하다. 그런 지식이 없다면, 갈등에 대한 해결이 거의 이루어지지 않게 된다. 다른 문화 사이의 갈등문제는, 각자의 문화가 다름에서 오는 오해로부터 시작된 경우가 많다. 언어의 장벽에서 오는 오해라든가, 각각 문화가 다른 사람이 상황을 바라보는 방식의 차이에서 기인한 경우가 있다. Terence Brake에 따르면, 갈등은 보통 다음의 영역에 하나이상 존재한다고 한다.

- 시간(Time) 대부분 시간적 제약을 받는 개인은 문제에 대한 결론에 도달하기위해 부담을 느낀다.
- 돈(Money) 누가 가장 많이 벌고 가장 많이 잃는가?
- 지식과 기술(Knowledge & Skill) 갈등 상황의 문제에 있어서 누가 가장 경험이 많은가?
- 정보(Information) 정보가 모든 쪽에게 제공이 되는지 그리고 어떻게 표현이 되는가?
- 권한(Authority) 한쪽에 결정의 권한이 있는가 혹은 함께 결정이 되는가?
- 합법(Legitimacy) 여러 다른 나라들이 갈등상황에 속해 있다면, 어떤 나라가 규제와 법을 가지고 있는가?
- 네트워크(Network) 이슈를 해결하기 위해서 어느 쪽이 제일 좋은 연결을 가지고 있는가?

프로젝트 의사소통관리에서 논의된 갈등해소 5가지 방안을 간단히 되돌아 볼 필요가 있다. 즉,

- 철수(Withdrawing) 잠재적, 실제적 갈등을 피하거나 물러나는 것
- 양보/수용(Smoothing) lose/win arrangement라고 알려진, 의견이 다른 부분보다 합의된 부분을 강조하

는 것

- 타협(Compromising) 모든 사람에게 어느 정도의 만족을 주는 해결책에 다다른 것 또는 협상 솔루션
- 대결/문제 해결(Confronting/Problem Solving) 대안을 조사해서 해결해야 하는 이슈로 갈등에 대해서 접근하는 방법으로 서로 주고받는 태도가 요구되어지며 갈등해소에 이르기 위해서 모든 사람이 열린 대화의 자세가 필요하다.
- 강요(Forcing) 다른 관점을 희생해서 한 관점에 최선을 다하는 것

다른 문화의 환경에서 이러한 다섯 가지 방법은 다음과 같은 방법으로 운용될 수 있다.

- 철수(Withdrawing) 다른 이름으로는 회피라고 할 수 있는데 이는 문제를 대할 때 전략적으로 회피하는 것을 말한다. 이 방법은 활동(activity)이 중요하지 않거나, 관계가 중요하거나, 양쪽 중 한쪽이 상황에 적용할 수 없거나 또는 직접적 의사소통이 불가능할 때 가장 잘 사용된다. (낮은 주장, 작은 협력)
- 양보/수용(Smoothing) 활동(activity)과 관계(relationship)가 중요하고 다른 상대가 바꿀 수 없지만 당사자는 바꿀 수 있을 때, 그리고 상대가 보다 큰 힘을 가진 것 같은 이득이 있을 때 (낮은 주장, 높은 협력)
- 타협(Compromising) 활동(activity) 또는/그리고 관계(relationship)가 중요하고 양쪽이 상황에 적용할 수 있고 우호적인 솔루션을 협상할 만한 충분한 시간이 있을 때 (중간 주장, 중간 협력)
- 대결/문제 해결(Confronting/Problem solving) 활동(activity) 그리고/또는 관계가 중요하고 양쪽이 상황에 적용할 수 있고 우호적인 솔루션을 협상할 만한 충분한 시간이 있을 때, 또한 회사, 전략, 조직의 문화가 글로벌한 상황에서 팀워크를 지원할 수 있을 때 (높은 주장, 높은 협력)
- 강요(Forcing) 어떤 사람은 이것을 싸움이라고 부른

다. 왜냐하면 항상 win/lose(승리/패배) 시나리오가 존재하기 때문이다. do it my way or take the highway의 태도입니다. 다른 문화의 환경에서 이 방법은 다음과 같을 때 사용 될 수 있다. 활동(activity)이 가장 우선이고 한쪽이 다른 쪽의 문제해결 방식을 인지할 수 없을 때 사용된다. 이 방법은 문제를 다룰 시간이 거의 없거나 장기간의 관련이 중요하지 않기 때문에 관계를 상실해도 무방할 때 사용된다. 주로 이 방법은 당사자가 힘이 있는 위치에 있을 때만이 효과가 있습니다. (높은 주장, 낮은 협력)

4-2 협상(Negotiation)

다른 어떤 비즈니스처럼, 협상은 비즈니스를 유지하고 승리로 이끄는 데 중요한 것이다. 각각의 협상은 지난번 것과는 다른 하나하나를 독특한 경험으로 만드는 완전히 다른 것이다. Terence Brake에 따르면, J. W. Salacuse의 연구에서, 다른 문화의 환경에서 협상의 절차에는 5가지 단계가 있다고 한다.

- 분석(Analyze) 협상을 준비하고 상대방의 관점의 기준을 이해하고, 또한 bottom-line의 위치를 가지도록 준비하고 bottom-line에 다다르도록 요구되었을 때 무엇을 양보할 수 있는지 준비한다. 협상 중에 나올만한 질문에 대한 답변을 준비하고 협상 중에 계속해서 휴식시간을 갖는다거나 이러한 질문들에 대해서 사적으로 논의를 한다든가 하는 것은 상대방으로 하여금 실망하게 하여서 그들의 관심을 잃을 수 있다.
- 관계 정립(Build Relationship) 이것은 협상테이블에서 양자간 신뢰를 쌓음으로써 행해질 수 있다. 항상 공식적인 타이틀을 사용하고 상대방에 대하여 경의를 표하며 상대방의 시간을 할애해준 데 대하여 깊은 경의를 표한다. 항상 긍정적인 태도를 보이며, 상호의 관심을 배양하고, 이것은 관계를 보다 더 굳게 할 것이다. 적극적인 듣기의 사용은 아주 중요하여 상대방의 욕구, 그들의 경제적, 정치적, 법적, 그리고 자연적 문

화적 환경에 대한 이해에 도움을 줄 것이다.

- 의사소통(Communicate) 모든 이슈들을 명확하게 하기 위해서 이것은 자주 행해져야 하고, 어디에 일치하고 어디에 일치하지 않는 부분이 있는지 개념적으로 알기 위해서 종종 행하여야 한다.
- 논의(Discussion) 문제 해결방법을 사용함으로써 옵션에 대하여 논의하고 제기된 이슈에 대하여 합의점을 찾는다. 또는, 이슈를 목록으로 기입하고 기입된 이슈로 돌아갈 것을 생각하고 다른 주제로 이동한다.
- 종료(End) 이것은 협상절차를 용이하게 하기 위해서 필요한 종결을 찾는 것이다. 문제를 간략하게 처리하기 위해서 논쟁을 처리하는 방법을 찾아서는 안된다. 만일 참작할 만한 사정이 있다면, 예를 들어, 회사나 주주에 대한 영향, 문제를 해결하기 위해서 양쪽에 대한 필요한 정보를 더 모으고 문제점들을 목록화를 해야 한다. 절대 첫 번째 회의에서 나온 이슈에 대하여 협상 타결로 이끌어서는 안 된다. 많은 상이한 문화들 다를 때는 종결로 이동하기 전에 신뢰를 쌓고 서로 기초가 튼튼한 관계를 세우는 것이 중요하다.

마지막으로, Foreign Corrupt Practices Act of the United States에 따르면 외국에서 비즈니스를 수행할 때, 공무원에게 뇌물을 주어 공무원으로 하여금 비즈니스에 대한 이해관계를 가지게 하는 것은 불법이라는 것을 이해하는 것은 아주 중요하다. 큰 벌금이 있으며, 한 회사에 대하여 한 건 당 최고 2백만불의 벌금과 행위에 가담한 개인에 대하여 최고 10만불의 벌금과 5년 이하의 징역에 처하게 된다. 이것은 외국의 공무원에게 소개의 의미로 조그만 선물을 주는 것이 불법이라는 뜻은 아니다. 어떤 나라에서는 외국 공무원에게 돈을 주는 것이 관례로 되어 있는 나라도 있다. 미국의 Foreign Corrupt Practices Act는 어떤 것이 관례인지를 정해놓고 있다. 예를 들면

- 그 나라에서 비즈니스를 수행하기 위해서 필요한 허가나 라이선스를 분배하는 것
- 필요한 작업 주문서나 비자를 처리하는 것
- 경찰의 보호나 통상적인 메일 서비스를 제공하는 것.

물자에 대해 필요한 조사나 필요한 물품을 운송하는 것

- 필요에 따라 필요한 전기, 가스, 물을 공급하거나, 화물을 치운다거나 화물의 안전한 보관 등을 제공하는 것

만일 당신의 비즈니스 운영에 대하여 결정을 내리는 외국 공무원이 어떤 결정을 내리는데 대하여 영향을 받았다거나 비윤리적인 방식에 의해 행하여졌다면, 그것은 관례적인 정부의 행위라고 할 수 없다. 당신이 어떤 일을 하기 전에, 그것이 바른 일인가를 자문하기를 기억해야 한다. 다른 나라들도 그 나라 안에서 혹은 나라 밖에서 비즈니스 실행을 관리하는 그들 고유의 비슷한 법을 가지고 있다.

5. 윤리와 문화적 표준 (Ethnic and Cultural Norms)

다른 문화에서 비즈니스를 하는 것, 특히 다른 나라에서 하는 것은 위에서 논의된 바와 같이 쉽지 않다. 보다 큰 주의를 차이점을 극복하기 위해서 필요하고 국제적 비즈니스를 수행할 때 항상 일어나는 이슈를 해소하기 위한 접근을 위해서 필요하다. 특히, 각각의 문화는 비즈니스 문제를 서로 다르게 다룬다. 이것이 한 문화의 행동을 비즈니스를 수행하는데 있어서 틀리게 하지는 않는다. 이것은 단지 다르다는 것뿐이다. 그러므로 이 장의 갈등부분에서 논의된 바와 같이 갈등이 생겨나는 것으로, 한 문화에서 통상적인 것이 다른 문화에서도 통상적이라는 의미는 아니다. 표준이란 대개 독특한 것이지만 어떤 때는, 적절하고 그렇지 못한 행위를 정의하는 것에 대해서는 그렇게 독특하지는 않다. 그러므로 외국에서 비즈니스를 수행하는 회사에서, 담당 관리자는 그 사회의 문화적 표준이 무엇이고, 그 문화에서 살아남고 번성하기 위한 방법이 무엇인지를 반드시 이해해야 한다.

Terence Brake와 Stephen H. Rhinesmith박사의 A

Managers Guide to Globalization에 따르면, 경쟁적인 비즈니스 우위를 얻으려면 글로벌 회사의 관리에 대한 새로운 모델은 반드시 진화해야 한다고 제시하고 있다. 특히 Rhinesmith는, 다국적 기업은 각 문화의 개성을 감추지도 않고 감출 수도 없다고 말한다. 본질적으로, 이러한 국제적 기업들은 그들의 상품을 파는 나라의 국민들에게 그들의 문화를 강요할 수 없다. Rhinesmith는 다른 나라의 국민들과 접촉을 통해서 성공적인 수행을 하는데 있어서, 문화적으로 받아들일 수도 없고 받아들여려고 하지 않는 개인들에게 새로운 경영 이론이나 훈련을 제시하는 것은 쓸모없는 일이라고 언급하고 있다. Rhinesmith는 경쟁적 성공을 얻기 위해서는 글로벌 회사로서 회사는 다음의 세가지 일을 해야 한다고 주장하고 있다.

- 지형적으로 중앙 집권적 또는 분산적인 조직적 혼합을 위해서 그리고 가장 경쟁적 우위를 획득하기 위한 기능적 비즈니스 상품을 위해서 전략과 구조를 가져야 한다. 다시 말해서, 회사에 맞는 것이 아니라, 당신이 비즈니스를 수행하고 있는 나라에 가장 적합한 것에 따라 판매와 유통 그리고 상품의 서비스를 구조화해야 한다. 그것은 당신의 나라에서도 마찬가지일 것이다. 상품이 시장에 들어가기 위해 어떻게 가장 뛰어난 경쟁적 우위를 가질 수 있는지 연구해야 한다. 당신회사의 상품군의 유통과 마케팅에 도움을 가져 다줄 다른 회사와의 협력을 고려해야 한다. 반대로, 당신의 나라에서 그들도 그들의 제품으로 같은 일을 하게 함으로써 도움을 받도록 해야 한다.
- 회사의 문화는 조직이 지구촌의 복잡한 경쟁사회에 적응하는 것을 통해 나타난 가치, 행동규범, 시스템, 정책, 그리고 절차 등을 나타낸다. 한 회사는 그의 행태를 단지 문화적으로 다른 것에 대하여 반응하는 개방 정책을 수용해서 적응하는 것뿐만 아니라, 형식화 된 global mission statement(글로벌 사명 선언문)을 효과적으로 개발하는데 능동적으로 임해야 하며, 고위 임직원들의 전체의 지지를 가지고, 진정한 글로벌 회사를 만드는 국제적 절차의 다양한 형태를 포함하는

데 충력을 기울여야만 한다.

- 사람들은 회사의 자원 관리 팀, 불확실성, 그리고 개인, 조직의 학습의 지속적인 개발을 강조하고 있다. 글로벌 매니저는 국제무대에서 상품이나 서비스를 판매하는 데 있어 경쟁적 성공을 이끌어 내는 가장 필수적인 역할을 하는 사람이다. 이러한 매니저들은 위험요소가 존재하는 곳의 문화적 규범을 반드시 알아서 판매전략을 새롭게 해서 성공을 이끌어 내야 한다. 소비자의 버릇과 행동양식을 알고, 그 문화규범에 독특한 상품을 만들고, 한 문화의 욕구가 다른 문화의 그것과 다른 것을 이해하는 것, 이것들이 모두 한 상품을 판매하는 데 있어서의 효과적인 글로벌 매니저의 전략적인 추진 방법인 것이다. 가장 우선적으로 한 나라의, 그들이 하는 비즈니스 방법(당신의 방식이 아닌)을 포함한 문화적 규범을 완전하게 이해해야 한다. 당신은 당신의 비즈니스 방식을 다른 문화에 강요할 수 없다. 오히려 당신이 그 방식에 적응하여야 한다. 어떻게 professionalism(직업적 기질)과 문화적 규범이 상호 작용 합니까? 만일 당신이 어떤 특정한 나라, 지역에서 비즈니스를 하고자 하는 한 회사의 글로벌 매니저이고 어떤 활동들이 당신의 비즈니스 형태와는 다르지만 그것은 그 문화의 표준이라면 이러한 상황에서 당신은 어떻게 반응하겠습니까? 회사가 비즈니스를 글로벌 하게 하려면 반드시 비즈니스를 하려고 하는 나라에 존재하는 사회적 규범을 반드시 이해해야 한다. “고객을 알아라”라는 규칙에는 예외가 없고, 특히 글로벌 매니저에게는 다음의 말이 필요하다. “고객의 문화적 규범을 알아라”

6. 전문가적 책임과 윤리적 기준 (Professional Responsibility and Ethical Standards)

이 장에서는 윤리, 다른 문화적 환경과 관련된 직업적 기질에 대해서 논의할 것인데, 윤리와 전문가적 책임은 분리하는 것이 매우 어렵다. 왜냐하면, 한 사회에서 뒤따르는 윤리적 기준 없이 당신의 직업에서 전문가가 되기는 어렵기 때문이다. PMI의 전문가적 행위 코드(Code of Professional Conduct)와 윤리 코드(Code of Ethics)는 단지 시험에 맞는 답안을 써넣기 위해서 공부해야 하는 정보의 필수적인 부분만이 아니라 프로젝트관리라는 직업 안에서 충실하게 학습해야 하는 부분이다. 그렇게 함으로써, 고객이나 대중의 눈을 통해 우리의 전문성의 수준이 향상될 것이다.

6-1 PMP 전문가적 행위 코드(PMP Code of Professional Conduct)

6-1-1 전문성에 대한 책임

코드는 모든 PMI의 규칙과 규정에 따라 직업에서의 진솔한 실행과 지적 재산권에 대한 인정을 전제로 논의되고 있다. PMP 시험 등록을 위해서 PMI에 신청할 때 다수의 사실과 정보를 완성해야 하는 형식이 요구되어진다. PMI는 당신의 정보에 대해서 또 시험을 치루는 데 대해서 PMP 후보인 동료들에게 시험문제를 알리지 않는 정직함을 요구하고 있다. 부정직함은 시험을 무효로 할 수 있으며 당신과 정보를 받은 사람들에 대해서 비윤리적인 상황을 초래할 수 있다. 또한 프로젝트관리 전문가가 코드(Code)에 대한 위반을 했을 때 그것을 보고할 책임은 당신에게 있다. 마지막으로, 고객, 직원 등에게 일어나는 관심사의 갈등에 대한 발표는 프로젝트 관리자로서 당신의 책임이다.

또한 프로젝트관리자가 자신의 자격, 경험 그리고 고객이나 직원에게 했던 프로젝트관리에 대해 정확하고 진실하게 보고하는 것이 절실히 요구된다. 모든 프로젝트관리자는

프로젝트관리라는 서비스를 제공하거나 수행할 때 주나 지방, 나라를 지배하는 모든 제반 법, 규범, 그리고 윤리적 기준에 따른 책임이 있다. 이는 다른 사람의 지적 재산권을 인정하는 것을 포함한다. 그렇기 때문에 이 장과 이 책이 그렇게 많은 reference를 가지고 있는 이유이다. 그러므로 다른 사람의 재산권을 인정하고 그들의 아이디어와 개념을 존중해야 한다.

6-1-2 고객과 대중에 대한 책임

다른 직업과 마찬가지로, 프로젝트관리자는 대중에게 선전이나 공공 선언문, 그리고 비용 예산을 준비할 때, 서비스, 그리고 예상되는 결과 등에 대하여 나타낼 때 정확하고 진실하게 제공해야 한다는 코드(Code)를 준수해야 한다. 프로젝트의 범위란 것은 한 프로젝트의 무엇을 그리고 어떻게 처리할 것인가를 정의한 기록이다. 모든 사람들이 처음부터 계속해서 이 기록에 동의하도록 해서 프로젝트 중간에 혹은 끝 부분에 가서 놀라게 되거나 잘못 해석이 되는 일이 없도록 해야 한다. 만일 고객이 다르게 지시하지 않는 한 프로젝트의 범위대로 진행되는지 확인하는 것은 프로젝트관리자의 책임이다. 프로젝트관리자는 고객의 적법한 노력이라든가 민감한 정보에 대하여 비밀을 지켜야 하고, 고객에게 해가 될만한 어떠한 정보도 경쟁자에게 드러내서도 안 된다. 이러한 것들이 우리에게 아주 민감한 부분이고 우리 모두가 언제 그 징후가 나타나는 것인지 알아야만 하는 이해상충으로 인도한다. 프로젝트 관리자는 그것이 서비스가 제공되는 나라의 법이나 관습에 저촉되지 않는 경우를 제외하고 어떤 제안이나 부적절한 보수, 선물 또는 다른 형태의 개인적 이득을 위해 수락하는 행위를 자제해야 한다. 다른 나라에서 서비스를 제공할 때 법을 알고 지키는 것, 그리고 그들의 현지 관습과 비즈니스 실행에 대해서 수용하는 것은 당신의 의무인 것이다.

6-2 PMP 윤리 코드(PMP Code of Ethics)

6-2-1 높은 기준

프로젝트관리자들은 전문가로서 훈련을 받고 또한 그런 활동들을 적합하게 수행하는 경험을 가지고 있기 때문에 그들의 행위에 대해서 책임을 져야만 한다. 주어진 일이 수행하기에 자격이 맞지 않는 일일 경우 프로젝트 관리자들은 책임을 져서는 안된다. 프로젝트관리자는 지식을 향상시키고 개인의 전문적 기술을 개발하도록 노력해야 한다. 또한 프로젝트관리자는 프로젝트관리라는 직업이 계속되는 노력이 필요한 것이라는 것을 인지하게 된다. 또한 그 직업에 리서치를 수행하고 가르치고, 프로젝트관리에 있어서 당신의 경험을 남들과 공유하는 등의 기여를 할 필요도 있다.

6-2-2 환경적 이슈

프로젝트관리자에게는 다음과 같은 것들이 필수적으로, 일의 생산성 향상, 비즈니스 수행비용 최소화, 포괄적인 프로젝트 계획 수립, 시간 약속에 대한 이행, 비용, 품질, 그리고 고객을 만족시키는 모든 것이다. 절대로 리더쉽을 그릇되게 사용하면 안되고 모든 팀원들을 가능한 한 공정하게 대하여야 한다. 그리고 팀 구성원들에게 일하기에 적합한 조건을 제공해야만 하며, 프로젝트관리자는 개방적이어야만 하고 그들의 리더쉽에 관한 부정적, 긍정적 의견들을 수용해야만 한다. 프로젝트 문제의 해결에 기여한 팀 구성원들이나 동료들에게 보상이 이루어져야 한다. 팀 구성원들이나 동료들에게 그들의 개인적 발전을 향상시키도록 고무해야 한다.

6-2-3 고용인들과 고객들과의 관계

프로젝트관리자들은 그들이 진실한 태도로 그들의 고용인들과 고객들에게 대하고 있는지 확인하여야 한다. 이것은 고용인들을 위해서 일을 할 때나 고객을 위해서 어떤 특정한 활동(activity)을 할 때 굳은 신뢰를 가지고 한다는 것을 의미한다.

예를 들어, 한 고객에게 하나의 프로젝트의 기간에 대해

설명하고 이전 고객의 경쟁자를 위해 다른 프로젝트를 관리하면서 경쟁적인 계획을 누설하는 것은 윤리적이지 못한 것이다. 그러므로 한 고객의 정보는 엄격하게 비밀로 간직해야 하며 그렇게 함으로써 관심사의 갈등이 일어나지 않게 해야 한다. 또한 프로젝트 관리자는 그들의 고용인들이나 고객들과 비즈니스 관계에 있는 사람들로 부터 혹은 사람들에게 간접적/직접적으로 어떠한 선물이나 보수를 받거나 주지 않도록 제안하는 것도 중요하다. 사실, 프로젝트의 질이나 비용, 간에 대해서 정직하고 현실성 있게 보고해야 한다.

6-2-4 지역 공동체에 대한 책임

윤리 코드의 article IV에서는 그 구성원들에게 약속이 나

타날 때는 안전과 건강, 복지의 측면에서 공공의 이익을 마음속에 간직하라고 강조하고 있다. 게다가, 그러한 약속이 공공의 이익에 영향을 줄 때는 그것에 대항하여 솔직하게 의견을 말해야 한다. 프로젝트관리자는 대중의 지식과 프로젝트 관리라는 직업과 그것이 산업사회에서 이론 업적에 대한 지식을 넓힐 수 있는 방법을 찾아야 한다는 사실에 주목하는 것은 중요하다. 대중 포럼에서 연설을 한다거나 최근의 기술에 대하여 기고를 하거나 출간을 함으로써 이 임무를 달성할 수 있을 것이다. 무엇이 프로젝트 관리인가 그리고 어떻게 그것이 대부분의 회사에서 필수적인 요소인지에 대해 편안하게 논의하십시오. 일반적으로, 프로젝트 관리라는 직업에 대해 홍보해야 한다.