

6장. 상위 조직 관리하기 [프로그래밍](#)

2021. 12. 23. 9:32

 <https://blog.naver.com/junechol/222602505041>

5장에서 개별기여자로 일하던 사람이 명시적인 팀 리더로 일하게 된 경우에 대해 이야기했습니다. 한 팀의 리더이던 사람이 관련된 여러 팀의 리더로 성장하는 것은 자연스러운 과정입니다. 이번 장은 리더가 성장하는 과정에서 효율성을 가지는 법에 대해 이야기하려 합니다.

당신의 역할이 진화하더라도 모범 기준(Best Practice)은 변하지 않습니다. 여전히 "하인으로서의 리더" 라야 합니다 - 단지 더 큰 그룹에 봉사한다는 점만 다릅니다. 이 때 당신이 풀어야 하는 문제들은 더 크고 추상적인 것이 됩니다. 당신은 점진적으로 "고위급"이 되어야 합니다. 그 말은 당신은 점점 기술적인 세부사항을 파고들지 못하게 되고, "깊이" 보다는 "넓이"를 요구받게 된다는 말입니다. 이런 각 단계의 변화들은 좌절감을 안겨줍니다. 당신은 세부사항을 다룰 수 없다는 것을 슬퍼하게 될 것이고, 당신이 쌓아 온 기술적 전문성이 업무상 덜 중요해지는 것을 경험하게 될 것입니다. 대신에, 당신의 업무 효율성은 당신의 기술적 직감과 엔지니어를 옳은 방향으로 움직이게 하는 능력에 좌우될 것입니다.

이런 변화과정은 때로 의욕을 잃게 만듭니다 - 그러다가 어느 시점에 당신이 개별 기여자로서의 영향력보다 훨씬 큰 영향력을 갖게 되었다는 사실을 깨닫게 되면 조금 나아집니다. 이것은 만족스러우면서도 씁쓸한 현실 인식의 과정입니다.

우리가 리더십의 기본을 이해했다고 치면, 당신을 정말 훌륭한 리더로 만들 요소는 무엇일까요? "리더십의 세가지 항상"이라고 우리가 부르는 것을 통해 이에 대해 이야기하겠습니다 : 항상 결정하라, 항상 자리를 비워라, 항상 성장시켜라.

항상 결정하라

여러 팀들이 모인 상위 팀을 관리하는 것은 더 높은 레벨에서 더 자주 의사결정을 해야 한다는 뜻입니다. 당신의 업무는 특정한 엔지니어링 문제를 풀어내는 것이 아니라 상위 전략을 세우는 것에 가까와 집니다. 이 레벨에서 당신이 내리는 의사결정 대부분은 올바른 주고받기 항목(trade-off)을 찾는 것입니다.

비행기에서의 우화

우리 친구인 린제이 존스는 토니상을 받은 음향 감독이자 작곡자입니다. 그는 상당한 시간을 미국 전역의 제작사들을 찾아다니며 비행하느라 쓰고 있습니다. 그래서 비행기 여행에 관련된 재미있는 경험도 많이 갖고 있습니다. 다음은 그가 들려준 재미있는 이야기입니다.

오전 6시에 우리 승객들은 탑승 완료하여 출발 준비된 상태였어요. 그 때 기장이 기내 방송으로 어째서인지 누군가 실수로 10000 갤런을 더 급유했다고 말했어요. 비행기를 오래동안 타 봤지만 그런 일도 있다는 건 처음 알았어요. 만약 내가 내 차에 주유하다가 1갤런을 더 넣었다면, 휘발유로 발등이 젖어버렸을 거예요, 그죠?

아무튼 기장은 우리가 두가지 선택지가 있다고 말했어요. 트럭이 와서 너무 많이 들어간 연료를 뽑아갈 때까지 1시간 정도 기다리거나, 비행기 무게를 조정하기 위해 20명이

내리고 나서 바로 출발하거나 할 수 있다고요.

아무도 움직이지 않았어요.

그런데 내가 앉은 복도의 일등석에서 어떤 남자가 얼굴이 창백해져서 나왔어요. 그는 M*A*S*H (주: 미군 야전병원을 배경으로 한 드라마)의 프랭크 번즈 (주: 야전 외과의사로 잘날 채 하고 남탕을 하는 밍상 조연)같은 느낌이었어요. 그는 엄청 화가 나서 책임자가 누구냐고 마구 따졌어요. 아주 볼 만했죠. 막스 브라더스 영화의 마가렛 듀몽 같았다고요.(주: 막스 브라더스는 브로드웨이의 4인조 코미디언으로, 1930~40년대에 걸쳐 코미디 영화를 여러편 찍음. 마가렛 듀몽은 항상 그들의 영화에서 돈많고 성격이 고약한 귀부인 역할을 함)

그 남자는 자기 지갑에서 두툼한 현금 다발을 꺼내더니 말했어요. "난 이번 회의에 늦으면 안됩니다. 지금 당장 이 비행기에서 내리는 분들에게 40달러를 드리겠습니다."

당연히 많은 사람들이 그에게 손을 내밀었고, 그는 20명에게 40달러씩을 지불하고 비행기에서 내리게 했어요.

이제 준비가 되었다고 생각하고 비행기가 활주로로 진입하려던 중에 기장이 다시 기내 방송을 켰어요. 비행기의 컴퓨터가 먹통이 되었는데 이유를 알 수 없다는 거였어요. 그래서 우리는 다시 게이트 쪽으로 돌아와야 했어요.

아까 그 남자는 뇌졸중에 걸린 것처럼 보였어요. 진짜로 조만간 발작으로 쓰러질 것 같더군요. 그는 온갖 욕설과 고함을 질렀어요. 다른 사람들은 서로 쳐다보기만 했죠.

우리는 게이트로 돌아왔고 그 남자는 다른 항공편을 요구했어요. 항공사에서는 9시반 비행기를 잡아주겠다고 했는데 그건 너무 늦은 거였어요. 그가 물었어요 "9시 반 전에 다른 비행편이 없나요?"

게이트 직원은 답했어요. "글쎄요. 8시에 다른 편이 있는데, 이미 만원이에요. 그 비행기는 문을 닫는 중입니다"

그는 물었어요. "만원이라고요? 어떻게 그렇죠? 빈 좌석이 하나도 없다고요?"

게이트 직원이 답했어요. "아닙니다. 원래는 자리가 있었는데, 갑자기 어디선가 20명의 승객이 나타나서 좌석을 다 차지해 버렸습니다. 그 사람들은 제가 봤던 중에 가장 행복한 승객들이었어요. 탑승구로 넘어오면서 계속 싱글벙글하시더군요."

그 날 9시 반 비행편은 매우 고요했어요.

이제 아시겠지만, 이것은 트레이드 오프에 대한 이야기입니다. 이 책의 대부분이 엔지니어링 시스템의 트레이드 오프에 대해 논하겠지만, 트레이드 오프는 인간 행동에도 똑같이 적용됩니다. 리더로서 당신은 팀이 주별로 어떤 일을 할지 결정을 내려야 합니다. 때로는 이 트레이드 오프의 성격이 명백합니다. ("우리가 이 프로젝트에서 일하면, 다른 프로젝트가 지연될 것이다...") 때로는 트레이드 오프라고 한 것이 앞의 이야기처럼 예상치 못하게 해로운 결과로 돌아올 수도 있습니다.

가장 높은 층위에서 보자면, 리더로서의 당신의 직무는 - 하나의 팀이든 더 큰 조직이든 - 사람들이 어렵고 모호한 문제를 풀 수 있도록 인도하는 것입니다. 모호하다는 것은 그 문제가 명백한 정답이 없거나 해결 불가능한 문제일 수도 있다는 뜻입니다. 어느 경우든 문제는 탐색되어야 하고, 통제된 상태로 끌어다 놓아야 합니다. 만약 코드 작성이 나무를 베는 일과 비슷하다고 한다면, 리더로서 당신의 할 일은 "나무 사이에서 숲을 보는" 것이고, 숲을 통과하는 길을 찾아내는 것이며, 엔지니어들이 중요한 나무를 쓰러뜨리도록 지휘하는 것입니다. 여기에는 세가지 단계가 있습니다.

첫째, 눈가리개들을 찾아내야 합니다. 둘째, 트레이드 오프를 파악해야 합니다. 그리고 마지막으로 해결책을 정하는 것을 반복해야 합니다

눈가리개들을 파악하라

당신이 어떤 문제에 접근할 때, 여러 사람들이 수년간 이미 씨름해 온 문제임을 알게 될 때가 많습니다. 그 사람들은 그 문제에 너무나 오래 몰두해 왔기 때문에 "눈가리개"를 끼고 있습니다. 즉, 그들이 더이상 숲을 보지 못한다는 말입니다. 그들은 스스로 깨닫지 못한 사이에 문제에 대해 (또는 해법에 대해서도) 일군의 가정을 갖고 있습니다. 그들은 현재상태를 비판적으로 볼 생각을 하지 못하고 "항상 이렇게 해 왔어요" 라고 말할 것입니다. 때로는 현재 상태를 합리화하기 위해 야릇한 대응 논리나 합리화 논리를 발전시켰다는 것을 보게 될 수도 있습니다. 이 지점에서 당신의 신선한 눈이 큰 이점을 줄 수 있습니다. 당신은 이들의 눈가리개를 볼 수 있습니다. 질문을 던지고, 새로운 전략을 검토하십시오. (물론, 문제와 친숙하지 않은 것이 좋은 리더십을 위해 필요한 것은 아닙니다. 때로는 이점이 된다는 말입니다)

핵심 트레이드 오프를 파악하라

정의상, 중요하면서 모호한 문제에는 마법의 "은색탄환" (실버볼릿) 해결법이 없습니다. 모든 상황에서 항상 통하는 정답은 없습니다. 주어진 순간에서 최선의 답만 있을 뿐이고, 그 답들은 거의 대부분 하나 이상의 트레이드 오프를 거치게 마련입니다. 당신의 역할은 트레이드 오프 항목을 발견하고, 사람들에게 설명하고, 그들이 밸런스 있는 선택을 하도록 돕는 것입니다.

결정하고 반복하라

당신이 트레이드 오프 항목들과 그것의 동작을 이해하고 나면, 당신은 권한을 갖게 됩니다. 당신은 이 정보를 이용해 그 특정 달에 맞는 최선의 결정을 할 수 있습니다. 다음 달에는 다시 트레이드 오프 항목들을 재검토하여 균형점을 새로 잡아야 합니다. 이것은 반복적 과정입니다. 이것이 우리가 **항상 결정하고 있다**라고 하는 말의 의미입니다.

여기에는 리스크가 있습니다. 만약 당신이 이 과정을 연속적인 트레이드 오프 항목 사이의 균형점 다시잡기로 여기지 않는다면, 당신의 팀은 완벽한 정답을 찾으려고 하는 함정에 빠지게 될 것입니다. 이렇게 되면 사람들이 "분석적 마비" 라는 상태에 빠지게 됩니다. 당신의 팀이 반복에 익숙하고 편안함을 느끼게 만들어야 합니다. 이를 달성하는 한 가지 방법은 투자값을 줄이고 안정을 추구하는 것입니다. 이렇게 말입니다. "이 결정을 시도해 보고 어떻게 되는지 봅시다. 다음 달에는 변경을 원복하거나 다른 결정을 내리도록 하죠" 이렇게 하면 사람들은 좀더 유연하게 자신들의 결정에서 배울 수 있는 상태가 됩니다.

사례 연구 : 웹 검색의 "자연시간" 문제

여러 팀으로 이루어진 팀을 관리할 때는 하나의 제품으로부터 떨어져 나와 일군의 제품 또는 제품 간에 걸쳐있는 광범위

한 문제를 관리하게 되는 것이 보통입니다. 구글에서의 이런 사례로 우리의 가장 오래된 제품이 있습니다. 웹 검색이죠.

몇 년 동안, 수천명의 구글 엔지니어들이 검색 결과를 더 좋게 만들자 - 결과페이지의 "품질"을 개선하자는 일반적 과제에 매달렸습니다. 그러나 품질을 개선하고자 하는 노력에 따르는 부작용이 있었습니다 : 서서히 검색이 느려진 것입니다. 예전에는 구글의 검색 결과는 10개 정도의 웹사이트 링크가 있는 한 페이지 정도였습니다. 그러나 최근 10년간 수천개의 작은 "품질" 개선을 위한 변경들이 추가되었습니다 : 이미지 검색, 비디오 검색, 위키피디아 박스, 심지어 인터랙티브 UI 요소들도 들어왔습니다. 그 말은 서버가 그 정보를 산출하기 위해 더 많은 일을 해야 한다는 뜻입니다: 더 많은 데이터가 전송되어야 하고, 클라이언트는 더 복잡한 html과 데이터를 표현해야 합니다. 네트워크와 컴퓨터 속도가 지난 10년간 크게 빨라졌음에도 불구하고, 검색속도는 느려지기만 했습니다. 지연시간이 늘어난 것입니다. 이게 큰 문제가 아니라 생각할 수도 있습니다. 그러나 어떤 제품의 지연시간은 사용자의 친밀도와 얼마나 자주 사용하는지를 좌우합니다. 렌더링 시간이 단지 10ms 늘어나는 것도 영향을 줍니다. 지연시간은 서서히 늘어납니다. 이것은 특정한 한 팀의 잘못이 아니라 공동 재산에 독소가 누적된 결과입니다. 웹 서치의 전반적 지연시간은 지속적으로 증가하여 검색 "품질"의 개선으로 얻은 사용자 참여의 증가가 상쇄되어 버립니다.

많은 리더들이 몇년간 이 문제와 씨름했으나 체계적인 문제 대응법을 찾지 못했습니다. 모든 사람들이 이미 눈가리개를 쓰고 있어서 지연시간에 대한 유일한 대처방안이 "코드 옐로우"를 선언하는 것이라 생각했습니다. (코드 옐로우는 구글 용어로서 "긴급한 문제를 해결하기 위한 해커톤"을 의미합니다. 관련 팀은 기존 업무를 중지하고 해당문제를 해결하기 위해 100% 자원을 투입합니다.) 2,3년마다 모든 사람들은 모든 것을 내려놓고 코드 최적화를 하고 제품 속도를 높여야 했습니다. 이런 전략은 일시적으로는 효과가 있었지만, 지연시간은 한두달 만에 다시 증가하기 시작해 금새 이전 수준으로 돌아가곤 했습니다.

그럼 무엇이 변화를 가져왔을까요? 우리는 한 발짝 물러서서 어떤 눈가리개가 있는지 살폈습니다. 그리고 트레이드 오프 항목들을 재검토했습니다. 그 결과로 "품질"을 추구하는 데 드는 비용은 하나가 아니라 두 가지였다는 것을 알게 되었습니다. 첫 번째 비용은 사용자가 치릅니다 : 더 높은 품질은 더 많은 데이터를 전송한다는 뜻이고 그래서 지연이 생깁니다. 두 번째 비용은 구글이 치릅니다: 더 높은 품질은 데이터를 생성하기 위해 더 많은 일을 한다는 것이고, 더 많은 서버 CPU 시간-서버용량-을 필요로 합니다. 최상위 리더들이 품질과 용량이라는 트레이드 오프를 신중히 검토할 때에 지연시간이라는 요소는 검토항목에서 빠져 있었습니다. "종거나, 빠르거나, 저렴하거나 - 셋 중에 둘만 고를 수 있다"는 오래된 농담이 있습니다. 이 트레이드 오프를 쉽게 표현하는 방법이

그림 6-1 과 같이 좋음(품질), 빠름(지연시간), 저렴함(용량) 사이의 삼각형을 그리는 것입니다.

Android Virtual TF > 6장. 대
규모 조직 이끌기 > image2021-
10-20_16-51-21.png

그림 6-1. 웹 검색의 트레이드 오프 항목들, 두개만 고를 수 있다!

이게 바로 지금까지 벌어지고 있던 일입니다. 하나의 요소를 개선하려면, 다른 두개 요소 중 적어도 하나의 요소에 악영향을 주게 되어 있습니다. 예를 들어 검색 결과 페이지에 더 많은 데이터를 넣어서 품질을 개선할 수 있지만, 그렇게 하면 용량과 지연시간에 악영향을 줍니다. 또는 서버 클러스터의 트래픽 부하를 조정하는 방식을 쓰면 직접적으로 지연시간과 용량 사이에 절충을 할 수도 있습니다. 서버가 처리하는 쿼리량을 늘리면 동일 서버인프라로 소화할 수 있는 용량은 늘어납니다. 그러나 그만큼 지연시간은 늘어날 수밖에 없습니다. 만약 서버 클러스터의 트래픽을 의도적으로 줄인다면, 서버가 소화하는 용량은 줄어들겠지만 쿼리 처리는 빨라질 것입니다.

지연시간도 트레이드 오프 항목이라는 깨달음을 얻고 나서 우리는 새로운 균형점 찾기를 실험하게 되었습니다. 지연시간을 피하기 힘든 부작용으로 보는 대신에 시스템의 핵심 목표 항목으로 보게 된 것입니다. 이를 통해 우리는 새로운 전략을 취하게 되었습니다. 예를 들어 우리 데이터 과학자들은 얼마만큼의 지연시간이 사용자 참여를 저해하게 되는지 측정하기 시작했습니다. 이를 통해 품질 개선을 통한 단기적 사용자 유입과 지연시간 증가로 인한 장기적 사용자 이탈 사이의 절충점을 찾게 되었습니다. 이런 접근법을 통해 우리는 제품 변경시에 데이터에 기반한 결정을 할 수 있게 되었습니다. 예를 들어 어떤 변경이 품질을 높이지만 지연시간을 증가시킬 때, 우리는 그 변경을 반영할지 말지를 정량적 근거를 가지고 판단할 수 있게 되었습니다. 우리는 항상 품질, 지연시간, 용량 측면에서의 변화가 균형이 있는지 매달 재점검하면서 의사결정을 하고 있습니다.

항상 자리를 비워라

얼핏 보면 항상 자리를 비우라는 말은 엉터리 조언으로 들릴 것입니다. 왜 좋은 리더가 자리를 비우려 노력해야 할까요? 사실 이 말은 구글의 엔지니어링 임원이었던 (역주: 이후에 Dropbox CTO 가 됨) 바랏 메디라타가 한 말입니다. 그가 의미한 바는 당신의 직무는 문제를 푸는 것이 아니라 당신의 조직이 당신이 없더라도 문제를 풀 수 있도록 하는 것이란 말입니다. 당신이 그렇게 할 수 있게 되면, 당신은 새로운 문제로 (또는 새로운 조직으로) 넘어갈 수 있고, 당신의 경력에 성공의 기록을 남기게 되는 것입니다.

여기서 안티패턴은 당신이 스스로를 단일 장애점 (SPoF, single point of failure) 으로 만드는 것입니다. 책의 앞에서 언급했듯이 구글에서는 "버스 팩터"라는 용어를 사용합니다. 몇 명의 사람이 버스에 치여서 일하지 못하게 되면 프로젝트가 망하는가 하는 숫자입니다.

물론 여기서 "버스"라는 말은 은유적 표현입니다. 사람들은 아플 수도 있고, 팀이나 회사를 옮길 수도 있고, 그만둘 수도 있습니다. 리트머스 테스트 삼아서 당신의 팀이 진척을 보이고 있는 어려운 문제 하나를 생각해 봅시다. 이제 리더인 당신이 사라져 버렸다고 상상해 보십시오. 당신의 팀은 계속 진척을 보일 수 있나요? 성공적인 결과가 지속될까요? 더 쉬운 테스트를 생각해 봅시다. 당신이 가장 최근에 일주일 이상 떠났던 휴가를 생각해 보십시오. 당신은 계속 이메일을 체크했나요? (대부분의 리더가 그렇게 합니다 ^^) 왜 그랬는지 스스로에게 물어보십시오. 당신이 주의를 기울이지 않으면 일이 돌아가지 않아서인가요? 만약 그렇다면, 당신은 스스로를 SPOF로 만들어 온 것입니다. 이제 그건 고쳐야 합니다.

당신의 미션 : "자율 주행" 팀 만들기

바랏의 말을 다시 새겨보면 성공적인 리더가 되는 것은 어려운 문제를 스스로 해결하는 조직을 건설하는 것입니다. 그 조직은 강력한 리더들이 있어야 하고, 건강한 엔지니어링 절차를 갖추고 있으며, 긍정적이면서 시간이 지나도 유지되는 문화를 갖고 있습니다. 이걸 쉽지가 않습니다. 팀들의 팀을 리드할 때는 기술적인 능력을 보이는 것보다 사람들을 조직화하는 것이 더 중요하다는 것을 기억하십시오. 이런 자족적인 그룹을 만들기 위해서는 세 가지가 필요합니다. 문제를 조각내고, 조각 문제들을 권한이양하고, 필요시에 반복하는 것입니다

문제를 조각내기

도전적인 문제들은 대개 어려운 조각 문제들로 구성되어 있습니다. 팀들의 팀을 리드하고 있다면, 자명한 선택지는 각 팀이 하나씩의 조각 문제를 책임지도록 배분하는 것입니다. 그런데 이 조각 문제들이 시간이 지남에 따라 변화할 수 있다는 리스크가 있습니다. 팀간의 경계가 고정적이라면 이런 변화를 인지하고 대응하기 힘들 것입니다. 가능하다면 조직 구조를 느슨하게 하여 하위팀의 크기 변경이나 하위팀간에 인력이동이 용이하게 하고 하위팀에 할당된 문제들도 시간이 지남에 따라 조정 가능하게 해야 합니다. 하위팀간의 경계가 "너무 분명하지도" 않고 "너무 모호하지도" 않게 중간선을 잘 타야 합니다. 한 편으로 서브팀이 담당할 문제와 목표, 달성현황에 대해 명확히 이해하도록 하면서도, 다른 한 편으로 사람들이 환경 변화에 대응해 방향을 바꾸거나 새로운 것을 시도할 자유를 주어야 합니다.

사례 : 구글 서치의 "자연시간 문제"를 조각내기

서치의 자연시간 문제를 다루면서 우리는 이 문제가 적어도 2개의 서로 다른 문제공간으로 분리될 수 있다는 것을 알게 되었습니다. 자연시간으로 인한 증상을 다루는 일과 자연시간의 원인을 규명하는 일이 있었습니다. 많은 프로젝트의 인력들을 불러모아 우리의 코드베이스의 실행속도 최적화

를 해야하는 것은 자명했지만, 실행속도에 집중하는 것으로 충분치 않았습니다. 여전히 수천명의 엔지니어들이 복잡도를 높이고 검색결과의 "품질"을 높이는 작업을 하고 있었기 때문에 속도개선은 적용 즉시 상쇄되어 버렸습니다. 그래서 우리는 병행과제로 지연시간 요소가 애초에 들어오지 못하게 하는 작업을 할 사람들도 필요했습니다. 우리의 측정값들이나 지연시간 분석툴들에 편차가 있을을 알게 되었고, 개발자 교육과 문서자료에도 부족한 점을 발견했습니다. 서로 다른 팀이 지연시간의 원인과 증상에 대해 동시에 작업하게 함으로써, 긴 시간에 걸쳐 지연시간을 시스템적으로 조절할 수 있게 되었습니다. (또한, 여기서 각 팀들이 특정 해결책을 담당한 게 아니라 문제를 나누어 담당했음에 주목하십시오)

세부문제를 리더들에게 위임하기

매니지먼트 관련 책에서는 클리셰처럼 "권한위임"에 대해 말합니다. 여기에는 이유가 있습니다. 권한위임이 배우기 어렵기 때문입니다. 권한위임은 우리의 효율이나 성과에 대한 본능적 인식과 배치됩니다. 권한위임의 어려움을 표현한 다음과 같은 속담도 있습니다. "일이 똑바로 되길 바란다면 당신이 직접 해라"

그럼에도 불구하고 당신이 자율주행하는 조직을 만들겠다고 생각한다면, 당신의 부하 리더들을 가르치는 방법은 권한위임입니다. 당신은 우선 자족적인 리더들을 선발해 두어야 하고, 그들을 훈련시키는 최선책으로써 권한위임을 해야 합니다. 임무를 주고, 그들이 실패하게 내버려 두는 과정을 반복해야 합니다. 실리콘 벨리에 "빨리 실패하고 재시도하기" 라는 유명한 주문이 있지 않습니까. 이 철학은 엔지니어링 설계에만 유용한 것이 아니라 사람들의 학습에도 적용됩니다.

리더로서 당신의 접시는 항상 완수해야 할 과업로 가득합니다. 이 과업들의 대부분은 당신에게 처리하기에는 쉬운 일일 수 있습니다. 당신이 수신함을 열심히 읽으면서 문제들에 대해 답을 하고 있다고 생각합니다. 그러다가 오래된 고질적 문제를 고치기 위해 20분의 시간을 쓰기로 결정했다고 가정해 보십시오. 그 일을 본격적으로 하기 전에 잠깐 멈추고 신중히 생각해 보십시오. 이런 질문을 스스로에게 던지십시오. 내가 이 일을 할 수 있는 유일한 사람일까?

물론 당신이 그 일을 하는 것이 가장 효율적일 수 있습니다만, 그러면 당신의 부하 리더들을 훈련시키지 못합니다. 그러면 자족적인 조직을 만들고 있지 못한 겁니다. 그 과업이 특별히 시간에 쫓기는 것이 아니라면, 이를 꼭 깨물고 그 일을 다른 사람-당신이 시간이 오래 걸리긴 해도 그 일을 수행할 수 있다고 생각하는 사람-에게 할당하십시오. 그리고 필요한 경우에 그들을 코치하십시오. 당신은 당신의 부하 리더들이 성장할 기회를 만들어야 합니다. 그들은 레벨업 하는 방법을 익혀야 하고, 그들 스스로 일을 소화해서 필연경로에 당신이 있지 않도록 해야 합니다.

당신은 리더들의 리더로서 사려깊어야 합니다. 당신이 잡무에 파묻혀 있다면, 조직에 손해를 끼치는 것입니다. 매일 일을 시작할 때 스스로에게 이런 질문을 해 보십시오. 난 우리 팀에서 다른 누구도 할 수 없는 어떤 일을 할 수 있는가?

좋은 답들이 몇가지 있습니다. 예를 들면 당신은 당신의 팀을 조직간의 정치에서 지킬 수 있습니다. 팀원을 격려할 수 있습니다. 겸손, 신뢰, 존중의 문화를 만들어 모든 팀원이 서로에게 친절하게 대하게 할 수 있습니다. 또한 당신의 상위 관리자들이 당신의 팀이 어떤 일을 하며 회사 전체와 어떻게 연결되는지 이해하도록 "윗선을 관리"할 수 있습니다. 가장 보편적이면서 중요한 답은 다음과 같습니다. "나는 나무가 아닌 숲을 볼 수 있습니다" 다른 말로 하자면 당신은 높은 수준의 전략을 정할 수 있다는 것입니다. 당신의 전략은 기술적인 지향성 뿐 아니라 조직적인 전략도 포함해야 합니다. 당신은 모호한 문제를 어떻게 풀어갈 것인지와 당신의 조직이 장기간에 걸쳐 그 문제를 어떻게 관리할지에 대한 청사진을 만들어야 합니다. 당신은 지속적으로 숲을 보면서 어느 나무를 베어야 할지 할당해야 합니다.

조정하고 반복하기

당신이 자가발전하는 조직 구축을 완료했다고 가정하겠습니다. 당신은 이제 더이상 단일고장점이 아닙니다. 축하드립니다! 이제 무엇을 해야 할까요?

답을 하기 전에 당신은 스스로를 해방시켰다는 것에 주목하십시오- 이제 당신은 "항상 자리를 비워도" 되는 자유를 얻었습니다. 이것은 당신이 새로운 인접 문제를 건드려 볼 자유를 얻은 것이고, 당신이 훈련시킨 리더들이 승진할 여지를 주면서 완전히 새로운 부서나 문제공간으로 옮겨갈 수도 있다는 뜻입니다. 이것은 개인적으로 번아웃을 피하는 좋은 방책입니다.

"이제 뭐하지?" 에 대한 간단한 답은 자가발전하는 기계를 계속 건강하게 유지되게 하는 것입니다. 그런데 심각한 문제가 있지 않은 한, 아주 부드럽게 건드려야 합니다. 책 <팀 디버깅하기> 에는 세심하게 조정하는 법에 대한 이야기가 있습니다.

이미 오래전에 은퇴한 기계 장인에 대한 이야기를 해 드리겠습니다. 그의 예전 회사는 아무도 고치지를 못하는 문제를 안고 있었습니다. 그래서 그들은 장인에게 찾아와서 문제를 찾아달라고 도움을 청했습니다. 그 장인은 찬찬히 기계를 살펴보고, 소리도 들어보더니, 이윽고 닳아빠진 분필을 꺼내서 기계 옆면에 x 표시를 하는 것이었습니다. 그는 담당 기술자에게 느슨한 배선이 그 지점에 있어서 수리가 필요하다고 말했습니다. 기술자는 기계를 열어서 느슨해진 배선을 조였습니다. 그랬더니 문제가 해결되었습니다. 장인의 1만 달러짜리 청구서를 받아보고서, 분필표시 밖에 하지 않았으면서 그렇게 큰 돈을 달라고 하는 것에 분개한 CEO는 세부가격을 표기해 달라고 했습니다. 그러자 장인은 다음과 같이 세부항목을 기재한 청구서를 보냈습니다. 분필 표시에 1달러, 어디에 표시할지 알아내는 것에 9999달러.

이것은 지혜에 대한 이야기입니다. 주의깊은 작은 조정이 큰 효과를 낸다는 것입니다. 우리는 이 기술을 사람들을 관리할 때 사용합니다. 우리는 우리의 팀이 거대한 비행선을 타고 천천히 목표를 향해 날아간다고 상상합니다. 마이크로매니징으로 지속적으로 경로를 조정하려 들기보다는 주종의 대부분 시간을 관찰하고 들으며 보냅니다. 한 주가 끝날 때 우리는 작은 분필 표시를 남겨서 작지만 분명한 경로 조정을 만듭니다.

이것이 좋은 매니지먼트의 패턴입니다. 95%의 경우에 관찰하고 듣기만 하다가 5%의 경우에 정확한 지점에 결정적인 조정을 가하는 것입니다. 부하 리더들이나 그들의 부하 직원들에게 귀를 기울이십시오. 고객들과 이야기하십시오. 여기서 말하는 고객은 시장의 최종 사용자가 아니라 회사의 동료들을 뜻합니다. 고객의 행복을 달성하기 위해서는 부하들의 행복을 위해서 듣는만큼 주의 깊게 들어야 합니다. 어떤 게 제대로 동작하고 어떤 게 아닌가요? 자율주행 비행선이 제 방향으로 가고 있나요? 당신의 지시는 반복되어야 하지만 방향을 바로잡기 위한 최소치라야 하고 신중해야 합니다. 당신이 마이크로 매니징에 빠지게 되면 당신 스스로 단일고장점이 되어버리는 리스크가 생깁니다. "항상 자리를 비워라"는 말은 마이크로 매니지먼트에 대한 처방입니다.

팀의 정체성 구축시 유의하라

흔한 실수가 팀을 일반적인 문제를 책임지게 하는 것이 아니라 특정한 제품을 책임지게 하는 것입니다. 제품은 어떤 문제에 대한 하나의 답일 뿐입니다. 답의 수명은 짧습니다. 제품은 더 나은 제품으로 대체될 수 있습니다. 그러나 (잘 선정된) 문제는 영원합니다. 팀의 정체성을 특정 답안에 묶어두면 ("우리는 git 저장소를 관리하는 팀입니다" 라고 한다면) 시간이 흐름에 따라 불안이 야기될 수 있습니다. 많은 엔지니어들이 새로운 버전관리 시스템으로 바꾸길 원한다면 어떻게 하나요? 그 팀은 현재의 솔루션이 옳다며 방어적이 태도를 취하기 쉽습니다. 그게 회사에 도움이 되지 않는 상황에서 말입니다. 그 팀은 특정한 솔루션을 자신의 정체성으로 받아들였기 때문에 자신의 눈가리개를 벗지 않으려 하는 것입니다. 만약 그 팀이 문제를 정체성으로 삼았다면 ("우리는 회사에 버전관리를 제공한다" 라고 했다면) 그들은 시간이 지남에 따라 자유롭게 다른 솔루션을 시험해 보았을 것입니다.

항상 확장해 나가라

리더십을 다룬 많은 책에서 "확장"이라는 주제를 "당신의 영향력을 최대화하라"는 맥락으로 - 팀의 크기를 키우고 영향력을 늘리는 전략 측면으로 - 이야기합니다. 우리는 이미 언급한 것에 추가하여 그 방향으로 논의하지는 않으려 합니다. 강한 리더들을 키워서 자율주행하는 조직을 만드는 것이 성장과 성공을 위한 충분히 훌륭한 레시피라 생각합니다.

대신에 우리는 팀의 성장에 대해 개인적이고 방어적인 관점에서 논의해 보려 합니다. 리더로서 당신의 가장 값비싼 자원은 당신의 제한된 시간, 주의력, 에너지입니다. 당신이 팀의 책임과 권한을 공격적으로 늘려 나가면서도 당신 개인의 온전성을 지켜낼 방법을 배우지 못했다면, 확장은 실패합니다. 그래서 우리는 이런 확장 국면에 스스로를 효율적으로 대응시킬 것인가에 대해 이야기해보겠습니다.

성공의 사이클

어떤 팀이 어려운 문제와 마주쳤을 때, 표준적으로 나타나는 패턴은 다음과 같습니다.

분석

우선 당신은 문제를 받아들이고 씨름하기 시작합니다. 기존의 눈가리개들을 확인하고, 트레이드 오프들을 찾아내고 어떻게 이들을 관리해야 하는지에 대한 공감대를 만듭니다.

분투

팀원들이 준비되었다고 생각하든 아니든 당신은 작업을 시작합니다. 당신은 실패하고, 다시 시도하고, 반복할 준비를 합니다. 이 시점의 당신의 일은 주로 고양이들을 몰아가는 것입니다. 리더들과 핵심인력들이 생각을 말하게 하고 유의해서 들으며 전체적인 전략을 고안해 내야 합니다. 비록 그게 "꾸며낸" 전략이라도 말입니다.

견인

결국 당신의 팀은 문제에 감을 잡게 됩니다. 당신은 좀더 스마트한 결정을 내리게 되고 실제적인 진전이 일어납니다. 사기가 올라갑니다. 당신은 트레이드 오프 조정을 반복하고, 조직은 스스로 문제를 따라 굴러가게 됩니다. 잘 하셨습니다.

보상

기대하지 않았던 일이 일어납니다. 당신의 매니저가 당신을 불러서 당신의 성공에 대해 축하를 합니다. 당신이 보상으로 받는 것은 어깨를 툭툭 치는 정도가 아닙니다. 완전히 새로운 문제를 받게 됩니다. 사실입니다 : 성공의 보상은 더 많은 일과 더 많은 책임입니다! 새로 받은 문제는 처음 문제와 비슷하거나 인접한 경우가 많은데, 좀 더 어렵게 보통입니다.

이제 당신은 곤경에 처했습니다. 새로운 문제가 주어졌지만 (대개) 인력을 더 받지는 못합니다. 이제 어떻게든 두 문제를 다 풀어야 하는데, 기존의 문제도 여전히 관리가 필요하여 적어도 50%의 인원이 투입됩니다. 다른 절반의 인력으로 새로운 일에 대처해야 하는 상황입니다! 이 마지막 단계를 "압축" 단계라고 부르겠습니다. 지금까지 하던 모든 일을 50% 자원으로 소화해 내야 합니다.

실제로 성공의 사이클은 원형(사이클)이라기보다는 나선형입니다. (그림 6-2 참조) 달이 가고 해가 가면서, 당신의 조직은 새로운 일을 맡고, 그 일을 줄여서 다시 새로운 일을 맡을 여유를 확보하는 작업들을 병행하게 됩니다. 당신이 운이 좋다면 이 과정에서 새로운 인력을 고용할 수 있을 것입니다. 그러나 대개의 경우 늘어나는 채용량은 일이 늘어나는 양보다 적습니다. 구글의 창업자인 래리 페이지는 이 나선형을 "불편하지만 흥분된다"고 말하곤 했습니다.

Android Virtual TF > 6장. 대규모 조직 이끌기 > image2021-10-26_10-27-25.png

그림 6-2. 성공의 나선

성공의 나선은 관리하기 매우 어려운 난제입니다. 그러나 팀들의 팀의 확장에 적용되는 법칙입니다. 문제를 압축하는 것은 단지 팀의 효율을 최대한으로 높이는 작업으로 한정되지 않습니다. 새로운 책임을 감당하기 위해 당신 본인의 시간과 주의력을 어떻게 확장가능하게 할 것인가의 문제도 대두됩니다.

중요한 일 vs 급한 일

당신이 아직 리더가 아니고 개별 기여자였던 시절을 생각해 보십시오. 만약 당신이 프로그래머였다면 당신의 삶은 차분하고 긴급사태는 없었을 것입니다. 해야 할 일의 리스트가 있고 매일 당신의 리스트에 있는 업무를 기계적으로 가져와서 코드를 작성하고 문제를 디버깅했을 것입니다. 당신 업무에서 우선순위 정하기, 계획짜기, 실행하기는 단순했습니다.

리더십 직무로 이동하면서 당신의 업무가 예측하기 힘들어지고, 마치 소방관의 일처럼 되었음을 느낄 것입니다. 그 말은 당신의 업무가 덜 주도적인 것이 되었고 더 반응적인 것이 되었다는 말입니다. 리더십에서 더 높은 자리로 갈수록 더 많은 "윗선 결정" 항목을 받게 됩니다. 당신은 긴 코드에서 "finally" 구문이 되어버린 것입니다! 당신의 모든 통신수단 - 이메일, 메신저, 회의 등 - 은 항상 당신의 시간과 주의력을 뺏아가 마치 DOS 공격을 받고 있는 느낌이 들 것입니다. 실제로, 당신이 주의하지 않으면 당신의 시간 전부가 반응하는 일에 소진될 것입니다. 사람들은 당신에게 공을 던지고 당신은 모든 공들이 땅에 떨어지지 않도록 이 공 저 공 사이를 미친 듯 뛰어다니는 꼴입니다.

많은 책에서 이 문제에 대해 다루었습니다. 작가인 스티븐 코비 (<성공하는 사람들의 7가지 습관>의 작가)는 중요한 일과 시급한 일을 구분하라는 주장으로 유명합니다. 사실 이 생각을 널리 퍼뜨린 사람은 드와이트 아이젠하워입니다. 1954년에 그는 이렇게 말했습니다. "내게는 시급한 것과 중요한 것이라는 두가지 문제가 있다. 시급한 것은 중요하지 않고, 중요한 것은 절대 시급하지 않다."

이런 모순관계가 당신이 리더로서 효율성을 발휘함에 있어 큰 위험요인이 됩니다. 만약 당신이 완전히 반응적인 모드로 들어간다면 (이건 가만히 있으면 저절로 그렇게 됩니다) 당신은 삶의 모든

순간을 시급한 일을 처리하며 보내게 됩니다. 그런데 이 일들은 큰 그림에서 전혀 중요하지 않습니다. 리더로서 당신의 직무는 숲속에서 길을 찾아내는 것처럼 당신만이 할 수 있는 일을 하는 것입니다. 그런 상위전략을 만드는 것은 상상 이상으로 중요한데도 시급한 경우는 거의 없습니다. "시급한" 이메일에 응답하는 것이 항상 더 쉬운 것입니다.

그러면, 어떻게 당신 스스로 시급한 일이 아닌 중요한 일에 집중하도록 강제할 수 있을까요? 여기 몇가지 핵심 기술이 있습니다.

위임하기

많은 시급한 일은 당신 조직의 다른 리더에게 위임할 수 있습니다. 단순한 일인 경우 떠넘기기에는 죄책감이 들 수 있습니다. 또는 위임받은 리더의 시간과 노력이 당신이 직접 수행하는 것에 비해 더 들어 비효율적이라 생각할 수 있습니다. 그러나 이것은 그들에게 좋은 훈련이 되면서 당신이 당신만이 할 수 있는 일에 들일 시간을 확보해 줍니다.

시간표를 만들어 두기

정기적으로 두 시간 정도를 떼어내어 조용히 앉아서 팀 전략, 부하 리더들의 커리어, 이웃 팀과 어떻게 협업할 것인가와 같이 "중요하지만 급하지 않은 일"을 차분히 할 수 있도록 합니다.

적절한 업무 추적시스템을 쓰기

업무를 추적하고 우선순위화하는 수십종의 시스템이 있습니다. 몇몇은 컴퓨터 기반이고, 몇몇은 종이기반 방식입니다. 어떤 것은 온라인 오프라인 모두에 쓰일 수 있습니다. 데이빗 앨런의 책 <Getting Things Done> (번역서 제목 : <끝도 없는 일 깔끔하게 해치우기>)은 엔지니어링 매니저 사이에선 인기있는 책인데, 이 책에서는 "인박스 제로"라는 추상적 업무관리 방식이 제시됩니다. 여기서 말하고픈 것은 이런 시스템들을 시도해 보고 당신에게 잘 어울리는 것을 찾으라는 것입니다. 어떤 것은 당신에게 들어맞고 어떤 것은 아닐 것입니다. 그러나 당신은 당신 컴퓨터 화면에 덕지덕지 붙는 포스트잇 노트보다는 효율적인 방법을 찾아야 합니다.

공 떨어뜨리기를 배워라

당신의 시간을 관리하는 또다른 핵심 기술이 있는데 얼핏 들으면 과격하게 들릴 수 있습니다. 많은 경우, 엔지니어로서의 본능에 반하는 것으로 느껴지기도 합니다. 엔지니어로서 당신은 세부사항에 관심을 가집니다. 당신은 리스트를 만들고 하나씩 체크해 나갑니다. 당신은 간결한 것을 좋아하고, 시작한 것은 끝내려 합니다. 그래서 버그 트래커에서 버그를 닫을 때 기분이 좋은 것이고, 이메일을 다 읽어서 수신함에 남은 메일이 없을 때 개운한 것입니다. 그러나 리더들의 리더로서 당신의 시간과 주의력은 항상 공격대상입니다. 아무리 당신이 피하고 싶어해도 결국에는 몇몇 공을 바닥에 떨어뜨리게 되어 있습니다. 당신에게 날아오는 공이 너무 많기 때문입니다. 이런 상황을 감당하기 힘들 것이고, 이 때문에 죄책감을 느끼기 쉽습니다.

그러니 이 시점에서, 한 걸음 물러나 상황을 솔직하게 살펴봅시다. 상당수의 공을 떨어뜨리는 것이 불가피하다면, 사고로 떨어뜨리는 것보다는 몇몇의 공을 의도적으로 떨어뜨리는 것이 낫지 않을까요? 적어도 그 경우는 당신이 상황을 통제하는 것과 비슷하다고 할 수 있을 것입니다.

여기에 그렇게 하는 좋은 방법을 소개합니다.

곤도 마리에에는 정리 컨설턴트인데 <설레지 않으면 버려라>라는 베스트셀러로 유명합니다. 그의 철학은 집의 모든 물건들을 효과적으로 정리하는 방법에 관한 것인데, 추상적인 것에도 적용가능합니다.

당신 집안의 물리적 소유품들을 세 묶음으로 나눈다고 생각해 봅시다. 20% 정도는 그냥 쓸모없습니다 - 당신이 더이상 절대 건드리지 않는 물건이라 쉽게 버릴 수 있습니다. 60% 정도의 물건들은 애매한 것들입니다. 중요도가 변하는 물건들입니다. 어떤 때는 사용하고 어떤 때는 사용하지 않습니다. 그리고 20% 정도는 매우 중요한 것들입니다. 이것들은 항상 사용하는 것이거나, 정서적으로 깊은 의미가 있거나, 가지고 있으면 곤도씨의 용어로 "깊은 기쁨"을 느끼는 것들입니다. 그의 책에 따르면 대부분 사람들의 물건 버리는 방법이 잘못되었다고 합니다. 그들은 하위 20%를 버리는 것에 시간을 쓰는데, 남아있는 80%가 여전히 짐스럽다는 것입니다. 그가 말하는 올바른 정리법은 하위 20%를 정하는 게 아니라 상위 20%를 정하는 것입니다. 꼭 필요한 것들을 정하고 나면 나머지 80%는 버려야 한다고 말합니다. 극단적으로 들리겠지만 이것은 상당히 효과적인 방법입니다. 이렇게 근본적으로 정리하면 큰 자유공간을 얻을 수 있습니다.

이런 철학을 당신의 수신함이나 업무리스트-당신에게 날아오는 공 더미-에 적용할 수 있습니다. 공 더미를 세 그룹으로 나눕니다. 하위 20%는 아마 시급하지도 않고 중요하지도 않아서 쉽게 지우거나 무시할 수 있을 것입니다. 중간 60%는 약간의 시급성이나 중요성을 가진 것들이 섞여 있을 것입니다. 최상위에는 절대적으로 중요한 20%의 것들이 있습니다.

이제 당신의 업무리스트를 처리할 때, 상위 80%를 처리하려 하지 마십시오. 그렇게 하면 너무 많은 것을 처리해야 하고 결국 시급하지만 중요치 않은 일들을 하느라 대부분의 시간을 보내게 될 것입니다. 대신에 최상위 20%에 속하는 공들을 신중하게 골라내고 거기에 집중하십시오. 나머지 80%는 버려도 된다고 스스로에게 확언하십시오.

처음엔 좋지 않은 기분이 들 수 있지만, 의도적으로 많은 공을 떨어뜨리다 보면 두가지 놀라운 사실을 깨닫게 될 것입니다. 첫째, 당신이 중간 60% 업무들을 위임하지 않더라도 부하 리더들이 알아서 가져간다는 것입니다. 둘째, 중간 문제들이 정말로 심각해지면 어차피 상위 20%의 문제가 되어 당신에게 다시 날아온다는 것입니다. 최상위 20% 이하의 항목들은 하위 리더들 손으로 처리되거나 중요도가 높아지거나 하리라는 사실을 믿으면 됩니다. 그동안 당신은 심각하게 중요한 일들에 집중할 수 있기 때문에 당신의 시간과 주의력을 당신 조직의 늘어나는 책임에 대응하는 일에 투자할 수 있습니다.

당신의 에너지를 지켜라

당신의 시간과 주의력을 보호하는 것에 대해 이야기를 해 왔습니다만 당신의 개인적인 에너지도 이 등식에서 중요한 요소입니다. 이 모든 "확장"은 지치게 하는 일입니다. 이런 환경에서 어떻게 충전된 상태로 긍정적인 태도를 유지할 수 있을까요?

그 답 중 하나는 당신이 나이가 들면서 당신의 전체적인 스태미너가 늘어난다는 것입니다. 처음 일을 시작했을 때에는 사무실에서 8시간씩 일해야 한다는 것이 충격적이었을 수 있습니다. 집에 돌아오면 지치고 졸렸죠. 그러나 마라톤 훈련과 같이 시간이 흐르면서 당신의 뇌와 몸은 지구력을 키웠습니다.

또 다른 답은 리더들은 서서히 에너지를 지능적으로 사용하는 법을 배우게 된다는 것입니다. 그들은 에너지 레벨에 항상 유의하는 법을 익히게 됩니다. 이것이 뜻하는 바는, 특정 시점에 당신의 에너지가 어느 정도인지 인식하고 의도적인 결정을 통해 스스로 "재충전"한다는 것입니다. 다음은 의도적 에너지 관리의 사례들입니다.

휴가를 갖는다

주말은 휴가가 아닙니다. 일에 대해 "잊어버리는" 데에는 최소 3일이 걸립니다. 실제로 회복된 느낌을 받으려면 일주일도 걸립니다. 그러나 그동안 업무 이메일이나 메신저를 확인한다면 재충전 작업을 망칩니다. 걱정의 물결이 당신의 마음 속으로 밀려들면, 심리적 거리두기의 이득이 사라집니다. 당신이 완전히 일과 단절되는 훈련이 되어 있어야 휴가를 통해 재충전 가능합니다. 그리고 당연히, 일로부터의 완전한 단절은 당신이 자율주행 조직을 만들어 놓았어야 가능합니다.

단절을 쉽게 만든다

연결을 끊을 때는 업무용 랩탑은 사무실에 놔 두십시오. 만약 폰에 업무용 통신수단이 있다면 없애십시오. 예를 들어 회사가 구글 스위트 (지메일, 구글 캘린더 등) 을 사용한다면 좋은 방법이 있습니다. 이 앱들을 "업무용 프로파일"에 설치하십시오. 이렇게 하면 업무용이라는 배지가 붙은 앱이 하나 더 나타날 것입니다. 예를 들자면 개인용과 업무용의 두 개의 지메일 앱이 보이게 됩니다. 안드로이드 폰에서는 버튼 한번만 누르면 전체 업무용 프로파일이 비활성화됩니다. 그러면 당신이 업무용 프로파일을 활성화하기 전까지는 "우연히" 업무용 메시지를 확인하게 되는 일은 없습니다.

진짜 주말을 즐긴다

주말은 휴가가 아니라고 했습니다만, 일정정도 힘을 회복하는 효과가 있습니다. 다시 말하지만 이런 재충전 효과는 당신이 업무용 통신을 끊어야 생기는 것입니다. 금요일 밤에 정말로 로그아웃 하시고, 주말은 당신이 좋아하는 것을 하면서 보내십시오. 월요일 아침 사무실에 돌아왔을 때 로그인 하시면 됩니다.

업무 중에 휴식을 취한다

당신의 뇌는 90분의 자연 주기로 동작합니다. 일어나서 사무실 여기저기를 돌아다니시거나, 밖으로 나가 10분정도 시간을 보내십시오. 이런 작은 휴식은 재충전 효과는 작지만, 당신의 스트레스 레벨을 크게 낮출 수 있고, 이후 2시간 정도의 기분을 개선할 수 있습니다.

마음 건강 휴일을 가진다

가끔은 이유없이 컨디션이 좋지 않은 날이 있습니다. 잠을 잘 자지 못했거나, 음식 문제가 있었거나, 운동을 심하게 했거나 하여 좋지 않은 상태일 수 있습니다. 당신이 리더라면 이것은 겁나는 일입니다. 당신의 안좋은 기분이 다른 사람들에게 영향을 줄 수 있고, 최악의 결정을 내릴 수도 있습니다 (보내지 않아야 할 메일을 보내거나 과격한 결정을 한다거나 하는 것 말입니다) 만약 당신이 이런 상황이라 생각되면 그냥 연차를 내고 집에 가십시오. 손해를 만드는 것보다는 아무 일도 안하는 게 낫습니다.

결국 당신의 에너지 관리는 당신의 시간을 관리하는 것만큼 중요합니다. 이런 일에 능숙해지면, 당신은 책임을 늘려나가면서 자족적인 팀을 구축할 준비가 된 것입니다.

결론

성공적인 리더들은 그들의 성장 과정에서 자연스레 더 많은 책임을 떠 안습니다. (이것은 자연스럽고 좋은 일입니다) 그들이 의사결정을 빨리하고, 필요시에 위임하고, 늘어나는 책임을 관리하는 기

술을 익혀놓지 않으면 결국에는 과중함을 견디기 힘들어 집니다. 효과적인 리더가 된다는 것은 완벽한 결정을 내리거나, 모든 것을 스스로 하거나, 다른 사람보다 두 배로 열심히 일한다는 것이 아닙니다. 대신에 상시적으로 결정하며, 항상 자리를 비우고, 항상 확장을 해 나가야 합니다.

세 줄 요약

- 항상 결정하라 : 모호한 문제들은 마법의 정답이 없습니다. 그 시점에 가장 적절한 절충점을 찾아내는 일을 반복하십시오.
- 항상 자리를 비워라 : 리더로서의 당신의 일은 당신이 자리에 없어도 자율적으로 문제를 해결하는 조직을 만드는 것입니다.
- 항상 확장해 나가라 : 성공은 더 많은 책임을 가져옵니다. 당신은 적극적으로 당신이 할 일을 조정하여 당신의 개인 시간과 주의력, 에너지를 지켜야 합니다.

공감 4

이 글에 공감한 블로거 열고 닫기

댓글 쓰기 이 글에 댓글 단 블로거 열고 닫기

- 블로그
- 카페
- Keep
- 메모
- 보내기

인쇄