초보 팀장을 위한

리더십 가이드

How to be a happy leader

정 진 호

2009.10.09

creative commons

저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

Free Cultural APPROVED FOR Works

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건 하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.
- Nothing in this license impairs or restricts the author's moral rights.

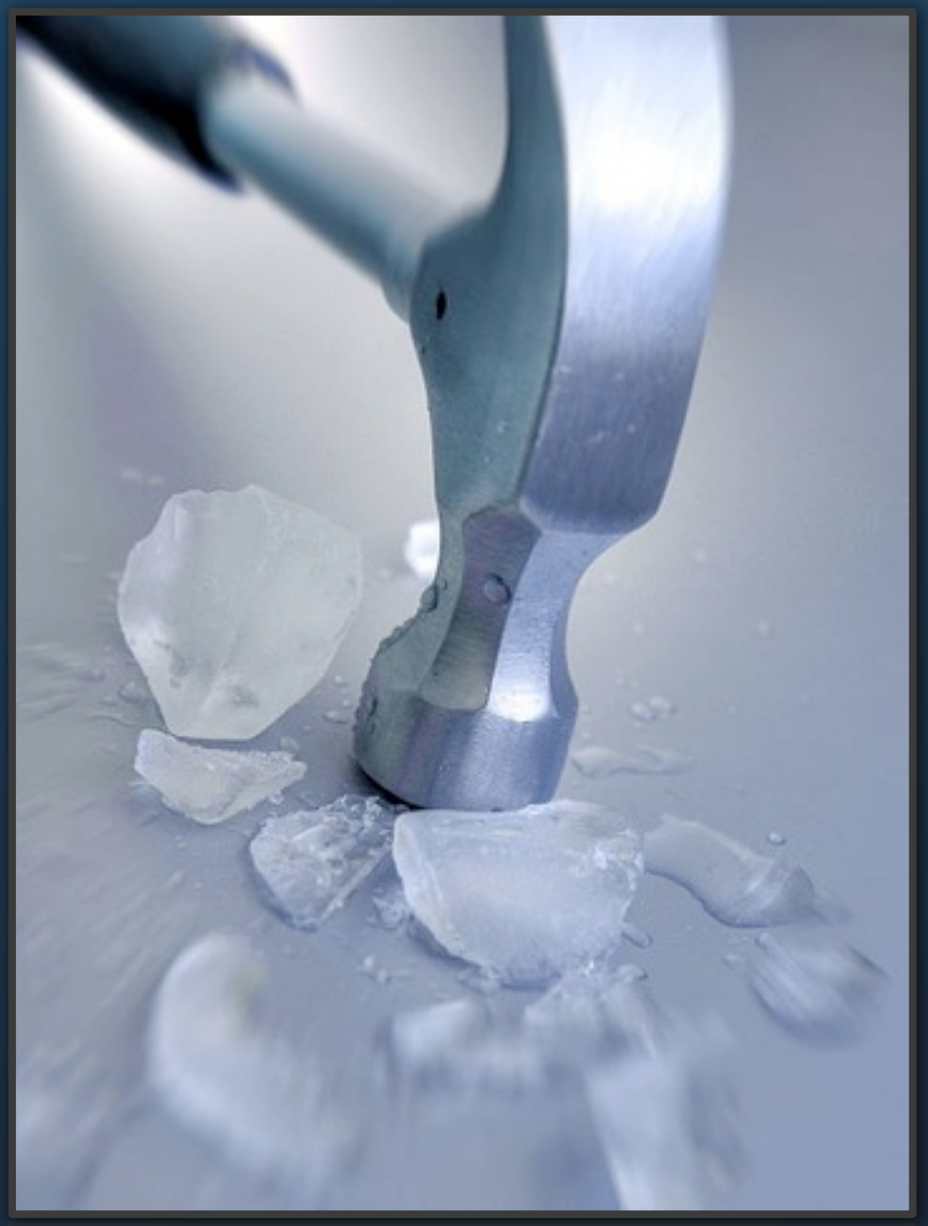
http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/kr/

강사 소개 : 정진호

- 일
  - 2002.8 Yahoo! Korea 입사
  - 개발 -> PL -> Training
  - Engineering ESP Team
  - Tech Trainer & Tech Helper
  - Tech Evangelist
- 개인
  - 마인드맵 강사
  - 6권의 저서/번역서 & 외부 강의
  - BLOG : lovesera.com - 덕의 기술

ICE Breaking

- 20 sec Introduction
  - Name
  - Role
  - Experience
  - Hobby
  - Wish



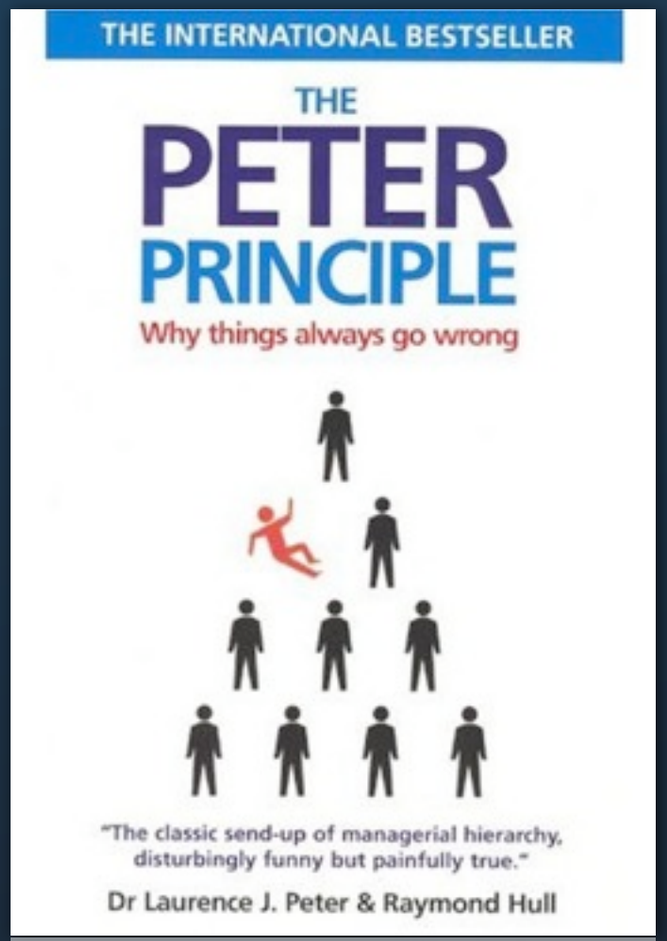
모든 일에는 시간이 필요하다

- 10 day - 상처
- 3 Week - 습관
- 300 Hour - 배움

Peter's Principle

- In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence

- 조직 내에서, 직원은 무능력이 드러날 때까지 진급한다



일과 회사

- 회사?
  - 결점투성이 불완전한 사람이 모인 집단
  - 힘을 합해 결점을 감추고
  - 누군가에게 도움이 될 수 있도록
  - 좋은 결과물(성과)를 이끌어내는 곳
- 일?
  - 상대방을 편하게 만드는 것

프로젝트 관리의 어려움

- 팀원
  - 프로젝트 프로세스 지식 부족
  - 커뮤니케이션 및 협업 스킬 부족
- 프로젝트 관리자
  - Project 관리 기술 부족
    - 프로세스,범위, 일정
  - 리더십, 프로젝트 환경 이해 부족
- 조직
  - 프로젝트 경험자료 축적 부재
  - 전사적 프로젝트 지원,교육 부족

리더와 리더십

- 리더
  - 본인+타인의 능력을 이용, 성과를 내는 사람
- 리더십
  - 타인을 움직이는 기술
- 목표: 지혜로운 PM 되기
  - 풍부한 경험 축적
  - 행복한 직장인
  - 일과 가정의 균형

“Welcome to the Real World”
MATRIX

프로젝트와 계주

- 개인 실력 + 배턴 터치
- 배턴을 떨어뜨리면?
- 스피드, 유연함, 협력
- 400M 계주 최고기록은?
  - 20M 구간의 힘
- 팀웍은 인간적 친밀함을 기반으로 한다

프로젝트 관리자는 무엇 하는 사람인가?

프로젝트 리더란?

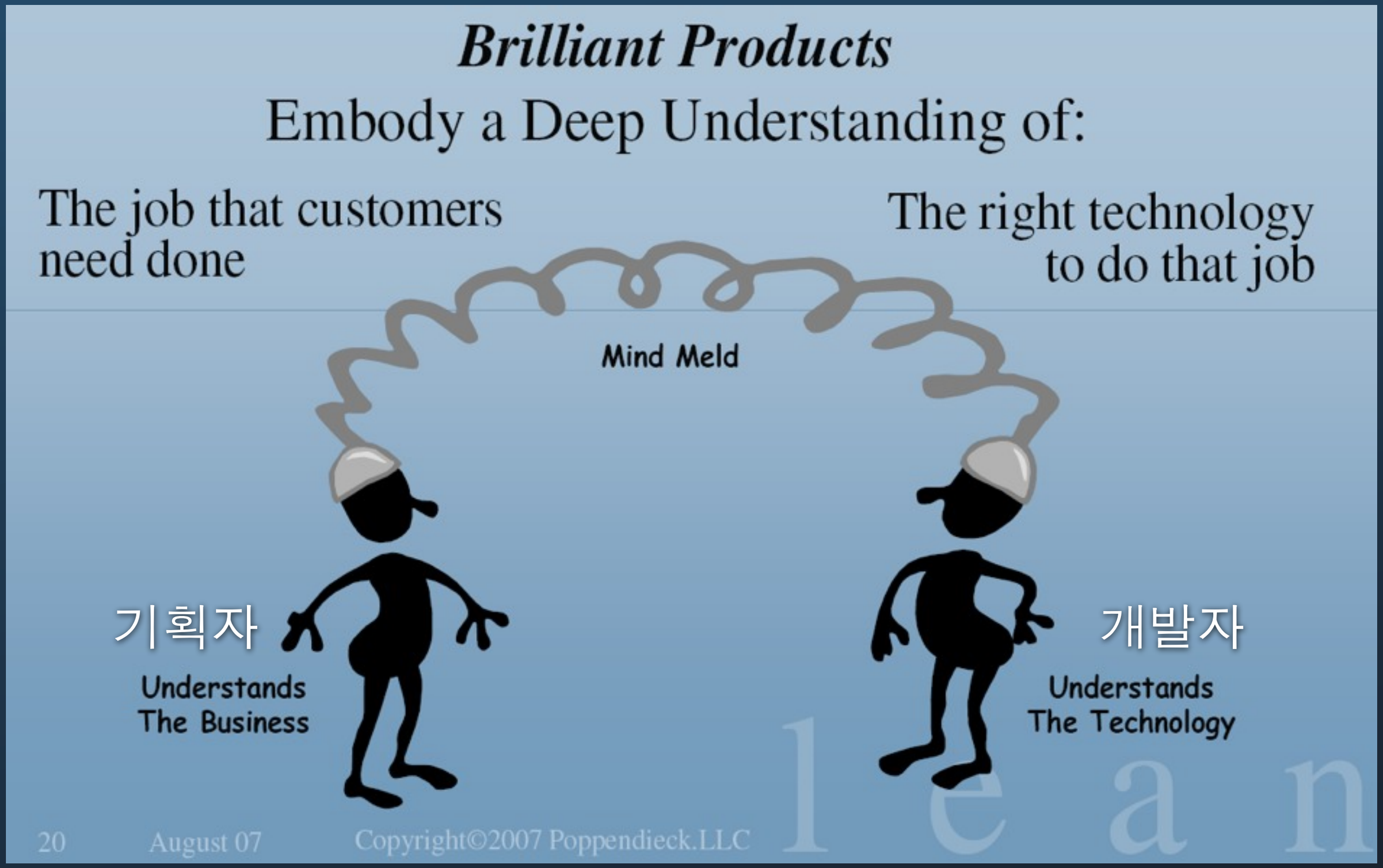
- PM의 역할
  - 주어진 인프라(Process/Platform)안에서
  - 주어진 자원과 기간을 통해
  - 정규직, 계약직, 외주 직원과 함께
  - 예측한 성과를 만들어 내는 사람

- 훌륭한 PM이 되기 위해 노력이 필요하다
- 직장/일/기술/사람에 대한 시각을 바꾸어라

PM 무엇 하는 사람인가?

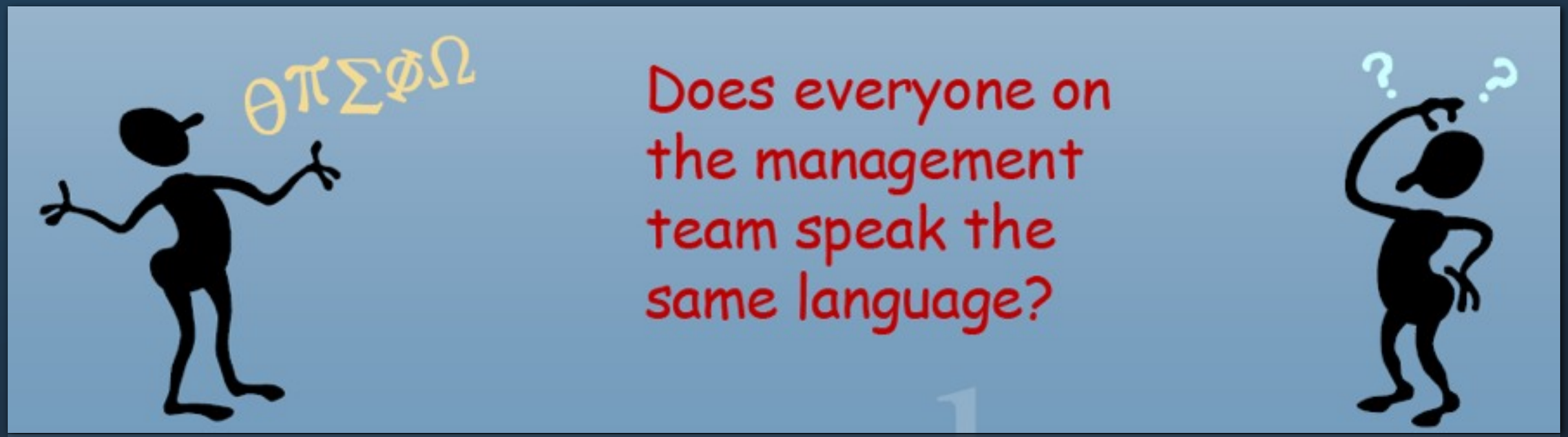
- Middle Manager : 한 명 이상의 부하직원
- Experience & wisdom : 경험, 지혜 필요
- Communicator : 소통 채널
- Trainer : 교육자
- Innovator : 혁신가
- Mentor : 고민 해결사
- Recruiter : 채용 전문가
- Marketer : 성과 공유
- Negotiator : 협상가
- Time Saver : 시간 절약가

Values의 원천

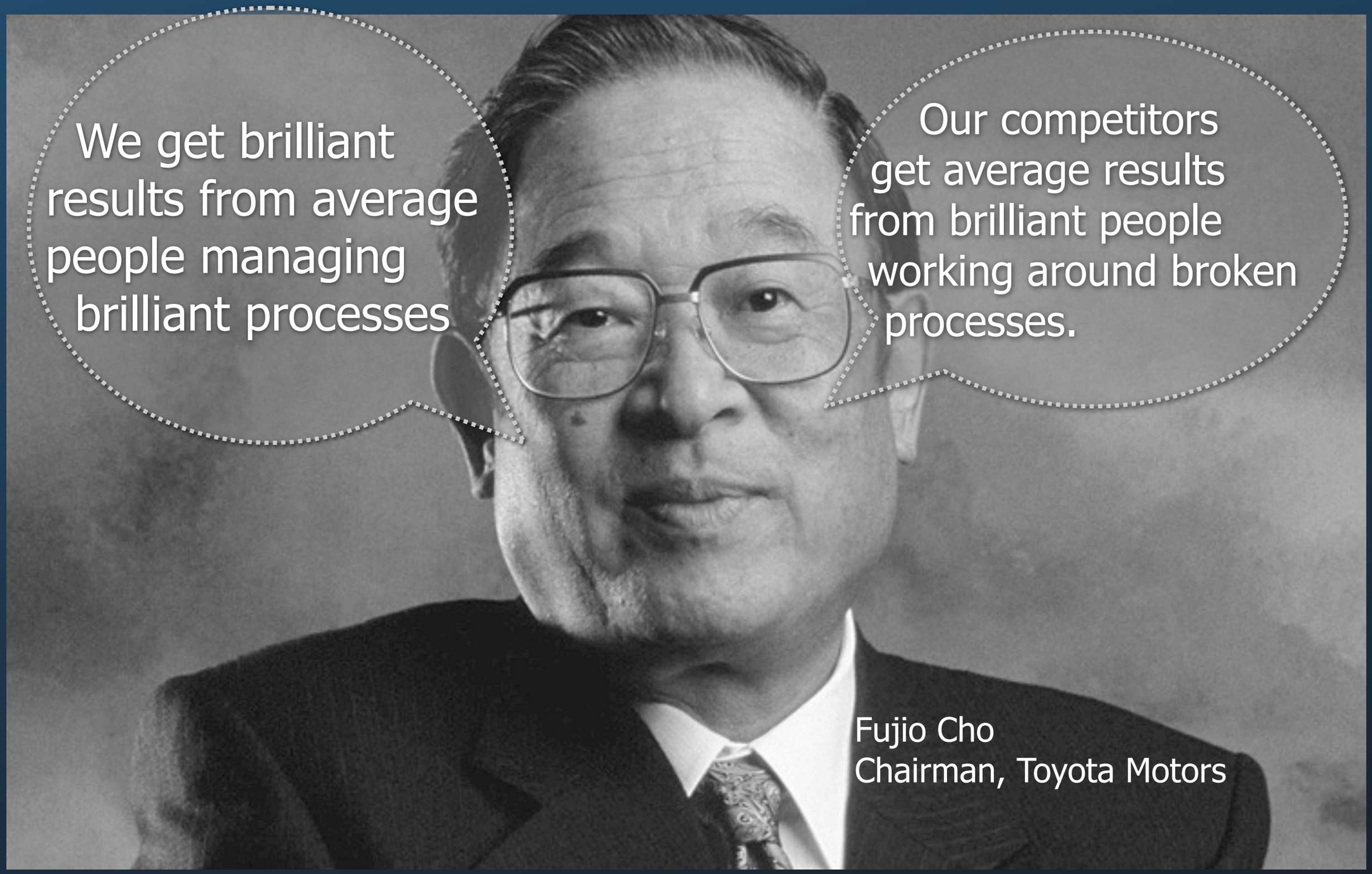

Brilliant Products
Embody a Deep Understanding of:
The job that customers need done
The right technology to do that job
Mind Meld
기획자
Understands The Business
개발자
Understands The Technology
lean
20
August 07
Copyright©2007 Poppendieck.LLC

Alignment

- 선행조건
  - Everyone has to agree on What They Want
  - Everyone has to agree on Cause & Effect



프로세스냐 사람이냐?

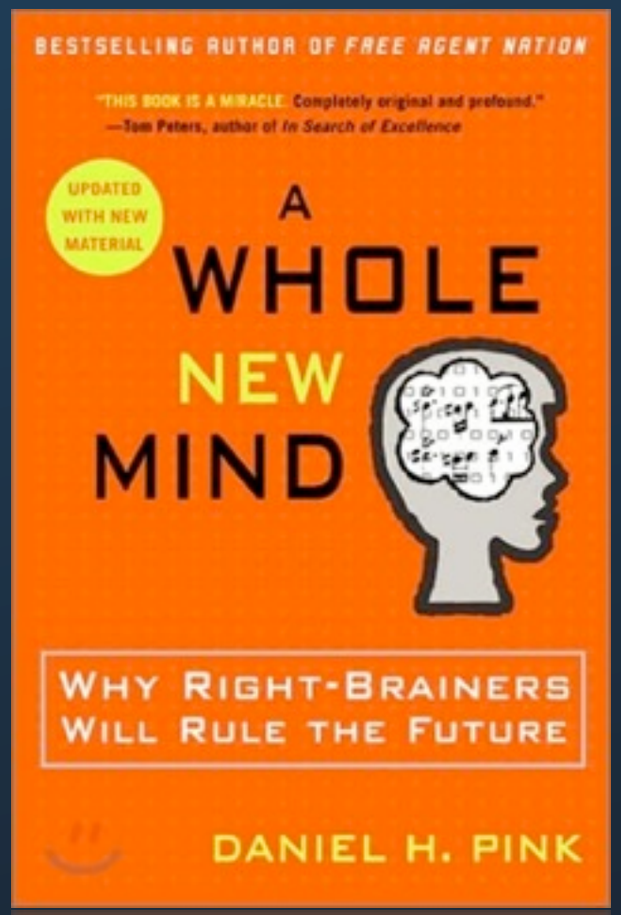

We get brilliant results from average people managing brilliant processes
Our competitors get average results from brilliant people working around broken processes.
Fujio Cho
Chairman, Toyota Motors

The Five Skills of Good PM

- 1. Knowledge of the Work
- 2. Knowledge of Responsibilities
- 3. Skill in Instructing
- 4. Skill in Improving Methods
- 5. Skill in Leading
  - must be able to work with people
    - http://www.artoflean.com/documents/methods.htm

미래 인재의 조건 : Soft Skill

- Hard Skill 을 가진 사람은 Soft Skill 을 가진 사람의 부하가 된다
- 'Whole New Mind'
  - 디자인
  - 스토리
  - 조화
  - 공감
  - 놀이
  - 의미



Leadership 은 선택이다

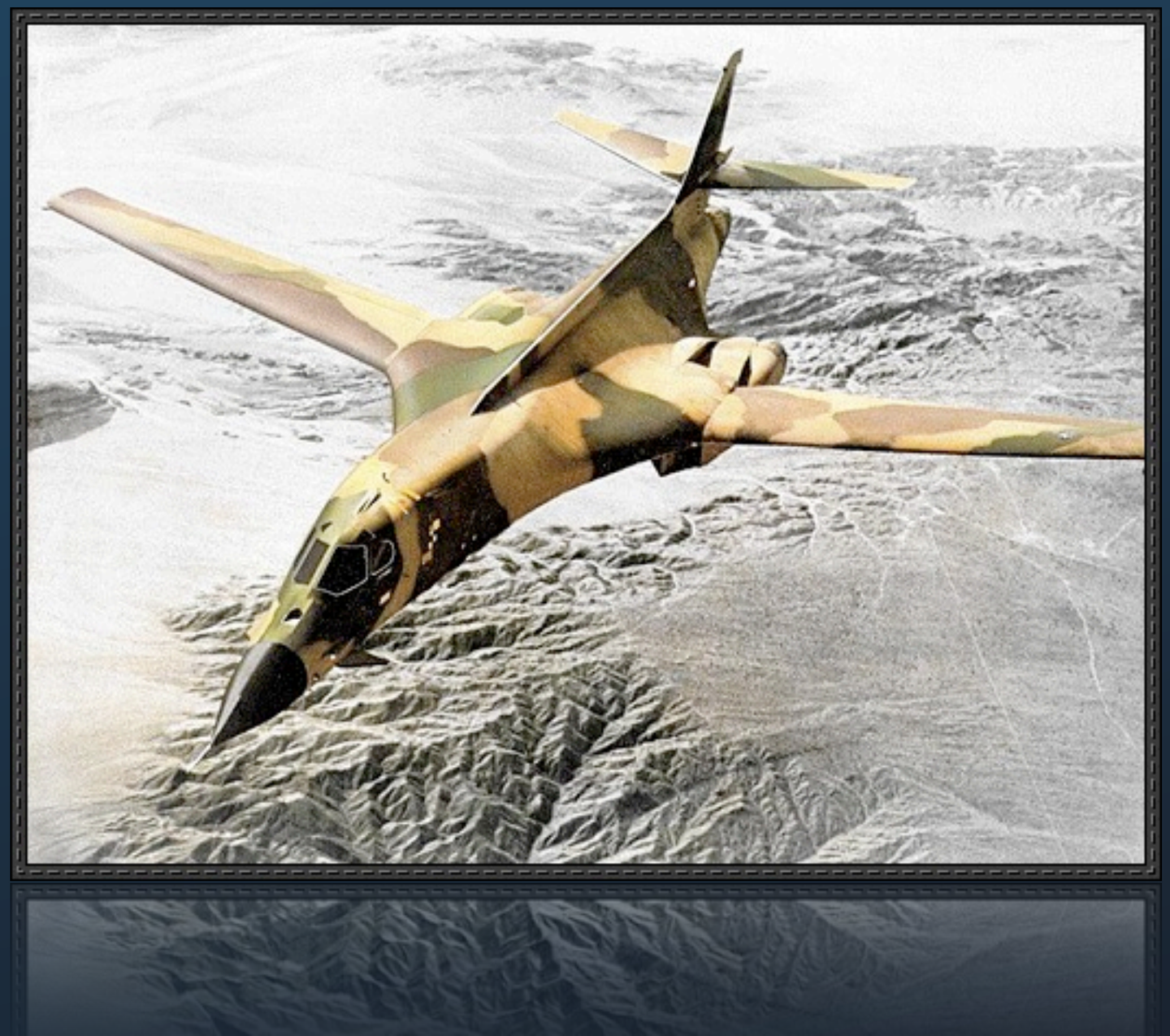
Soft Skill 의 중요성

- Hard Skill : 시킨 일을 하는 기술
- Soft Skill : 일을 시키는 기술
- 발전 단계
  - Hard Skill -> Soft Skill
- 항상 Burn Out 주의!
- 지혜로운 PM = 눈치 있는 PM
- PM이 어리석으면 배가 산으로 간다
- Project 성공? 전원 퇴사!

리더의 역할

3 Types of Weapons

- B-1B Lancer
  - 지상 10 km에서 활약, 가격 $2억



3 Types of Weapons

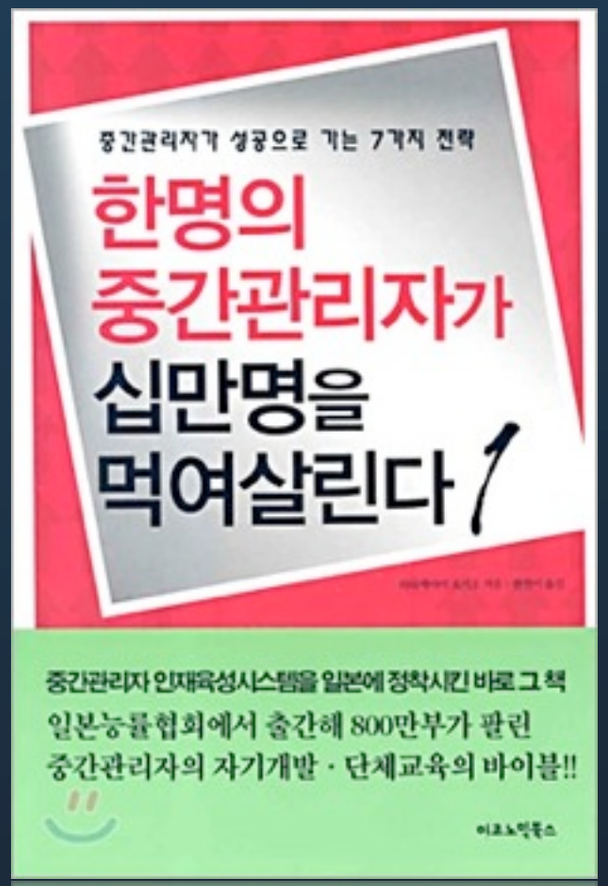
- A-10 Warthog
  - 튼튼하며 위력적, 지상 300m 에서 활약

3 Types of Weapons

- Navy SEAL
  - 특별한 상황을 위해 훈련 받은 정예 병력
  - 주로 바닥에서 활약

중간관리자(Leader)란?

- 중간관리자
  - 한 명 이상의 부하를 거느리고 있는 모든 사람
  - 타인의 지혜를 활용하는 사람
  - 방해물을 제거하는 사람
  - 계획,실행,감독 하는 사람
- MBA, 첫 수업 질문
  - "매니저의 가장 큰 역할은?"
  - "판단하는 것"



리더의 시간

- 리더가 항상 바쁜 이유
  - Behind the closed doors: Secrets of Great Management

업 무	3명	4명
일 대 일 미팅, 팀 미팅 준비	4	5
프로젝트 포트폴리오 관리	1	1
상위 관리자와 보내는 시간	1	1
동료 관리자와 보내는 시간	1	1
팀 원과 문제 해결 시간	12	16
조직 문제	예측 불가	
주당 최소 관리 시간	19	24

Communication

나와 남을 이해하기

자신과 남을 아는 방법

- 애니어그램
- Strength Finder
- DiSC
- MBTI Test

Enneagram

Enneagram

- 특징
  - 인간의 주도적 행동유형을 9개로 분류
  - 성격간의 우열은 없고, 차이점만 있음
  - 180개의 행동유형 측정문항
  - 평상 시/위기 시 행동유형,대인관계유형
- 국방부 실험결과 : 대만족
  - 자신의 성격특성을 정확하게 글로 묘사
  - 동료들의 행동성향 예측이 가능

[과제1]

- 나의 에니어그램 유형을 찾고 프로젝트에 어떻게 도움을 줄 수 있는지 150단어 내외로 정리
  - 기한 : 48시간
  - 참고 : 나의 에니어그램 유형 알기
    - http://www.anylover.com/html/test.html
    - http://my-happy.com/start.htm

채용 :
훌륭한 팀원 뽑기

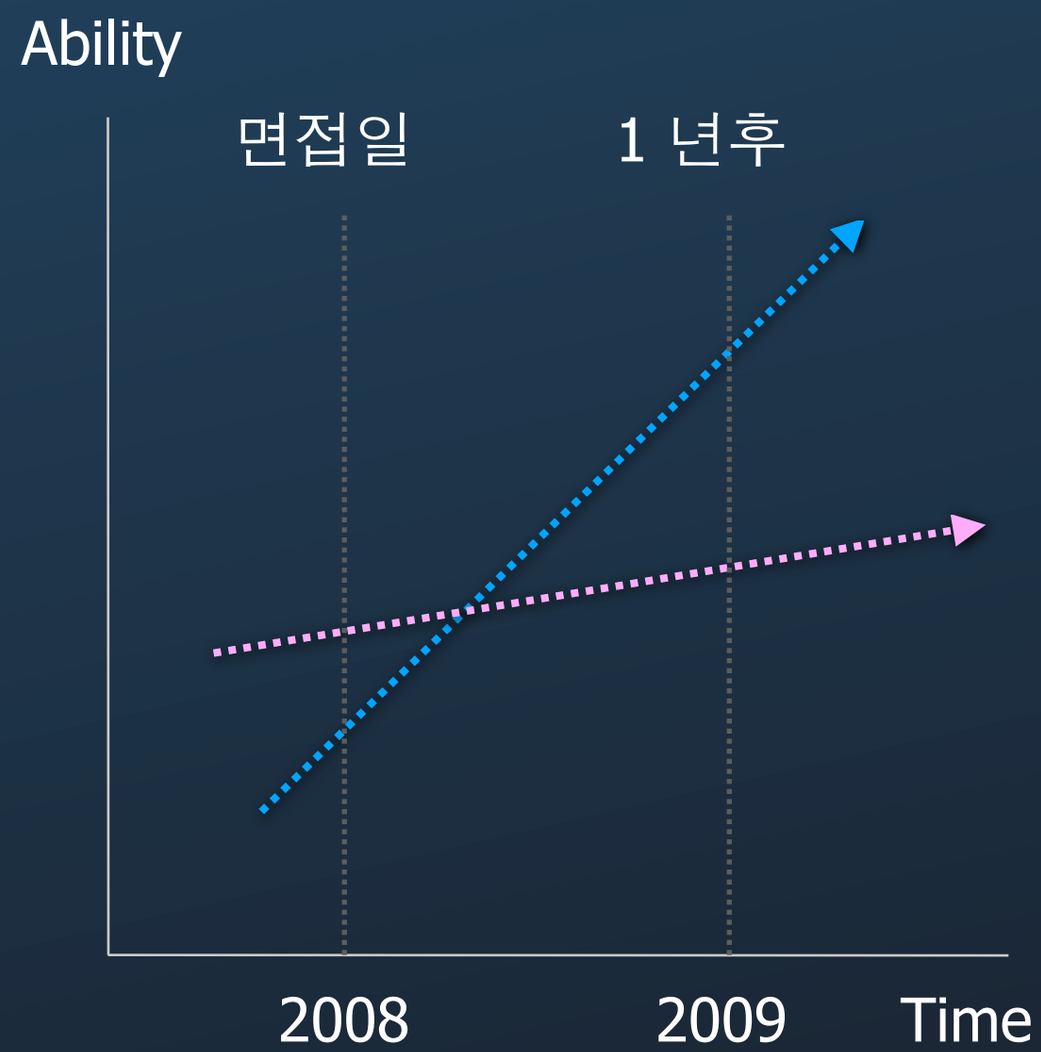
MS의 머저리

- "이 빌어먹을 자식! 우리 회사에 어떻게 들어 온 거야?"

–MS 신제품 발표회, Bill Gates -

개인 발전 곡선

- 누구를 선택할 것인가?



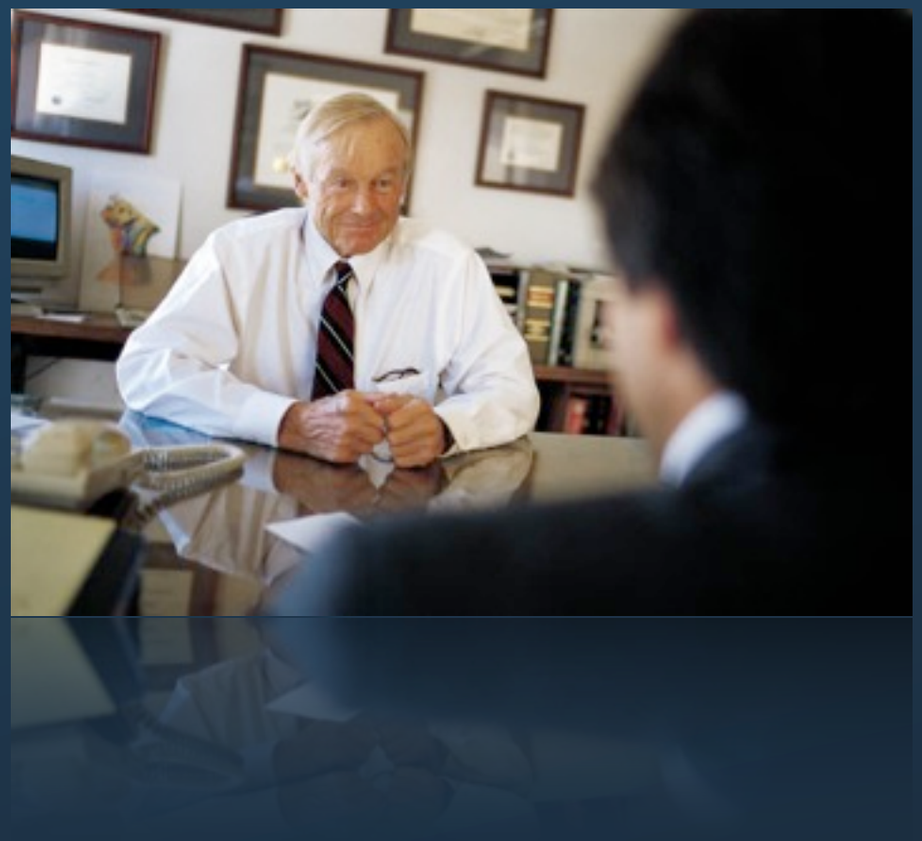
출처 - http://headrush.typepad.com/

채용

- 2~3 개월 계속되는 지루함
- 반드시 나보다 뛰어난 사람을 뽑아라
  - A급은 A급을 뽑는다
  - B급은 C급을 뽑는다
- 빨리 뽑기? 잘 뽑기!
- 절대적 기준 vs. 상대적 기준
- 제대로 뽑고, 뽑았으면 책임져라

면접 시 주의 사항

- 면접은 기 싸움
  - 체력/집중력 필요
  - 내공/ 통찰력 증진 노력
    - 독서와 직/간접 경험 필요
- 면접은 맞선
  - 서로를 속이지 마라
  - 코드가 맞아야 한다
- 면접관은 항상 2인 이상
  - 만장일치: 100% 찬성일 때 채용
  - 애매하면 무조건 탈락



인터뷰 요령

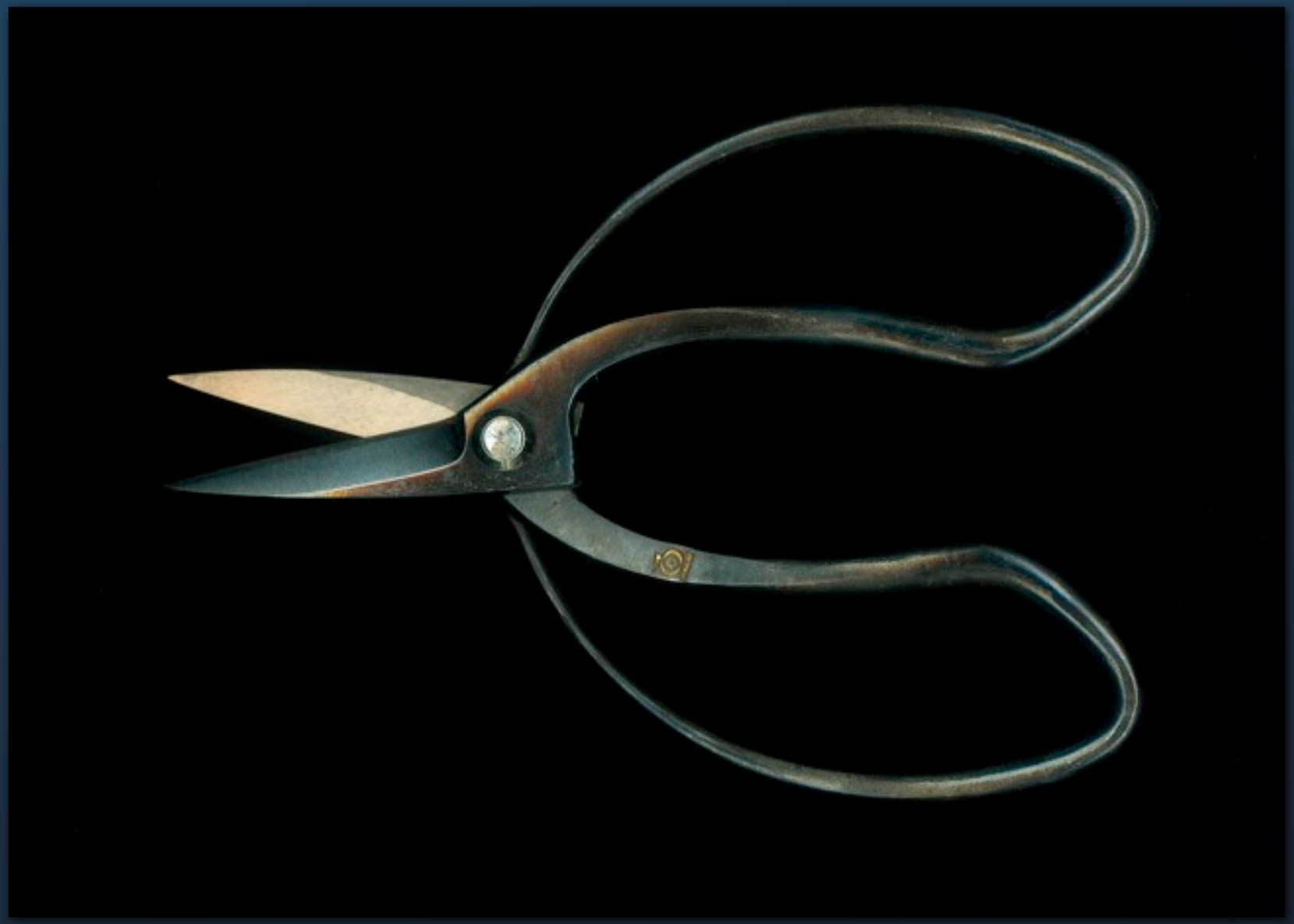
- 초반부에는 가볍게 어려운 질문은 뒤쪽
  - 인간적인 관심 / 편안한 관계 표명
- 담당업무와 포지션을 명확히 설명하라
- 충분한 시간을 가지고 진행한다
- 열정과 발전곡선 파악
- 기술과 됨됨이 파악
- 기존 팀원들과 화합할 수 있나?
- 말을 적게 하고 많이 들어라
  - 지원자의 말을 경청하고 궁금증을 풀어준다

면접 질문

- 무엇을 물어 볼까?
  - 경험/지식/태도/열정
  - 발전가능성
  - 자질/자기관리
  - 커뮤니케이션
  - 지원동기/급여
  - 필기시험 (선택)

판단은 3개월 후에

- '이거 영~아닌데!' 싶으면 3개월 후에...



Leader & Communication

리더의 커뮤니케이션

- 조직을 잘 움직이려면
  - 공감이 필요
  - 동의한 일을 할 때 능률 발생
- 커뮤니케이션 = 비용
  - 시간과 에너지 소모
  - 엉뚱한 일 하기
  - 2~3번 반복하기

리더의 커뮤니케이션 덕목

1. 경청 : 커뮤니케이션과 인간관계 시작
2. 스토리 텔링 : 실행력이 높아짐
3. 피드백 : 리더의 가장 큰 선물
4. 질문 : 지시는 몸을 움직이지만
   질문은 머리를 움직인다
5. 반복 : 바쁜사람은 더 잘 잊는다

경청

- 진정한 커뮤니케이션은 듣기에서 시작
- 대인관계가 좋지 못한 사람들의 특징
  - 남의 이야기를 듣지 않는다
- 경청을 통해 배울 수 있다
- 인간적으로 가까워 진다

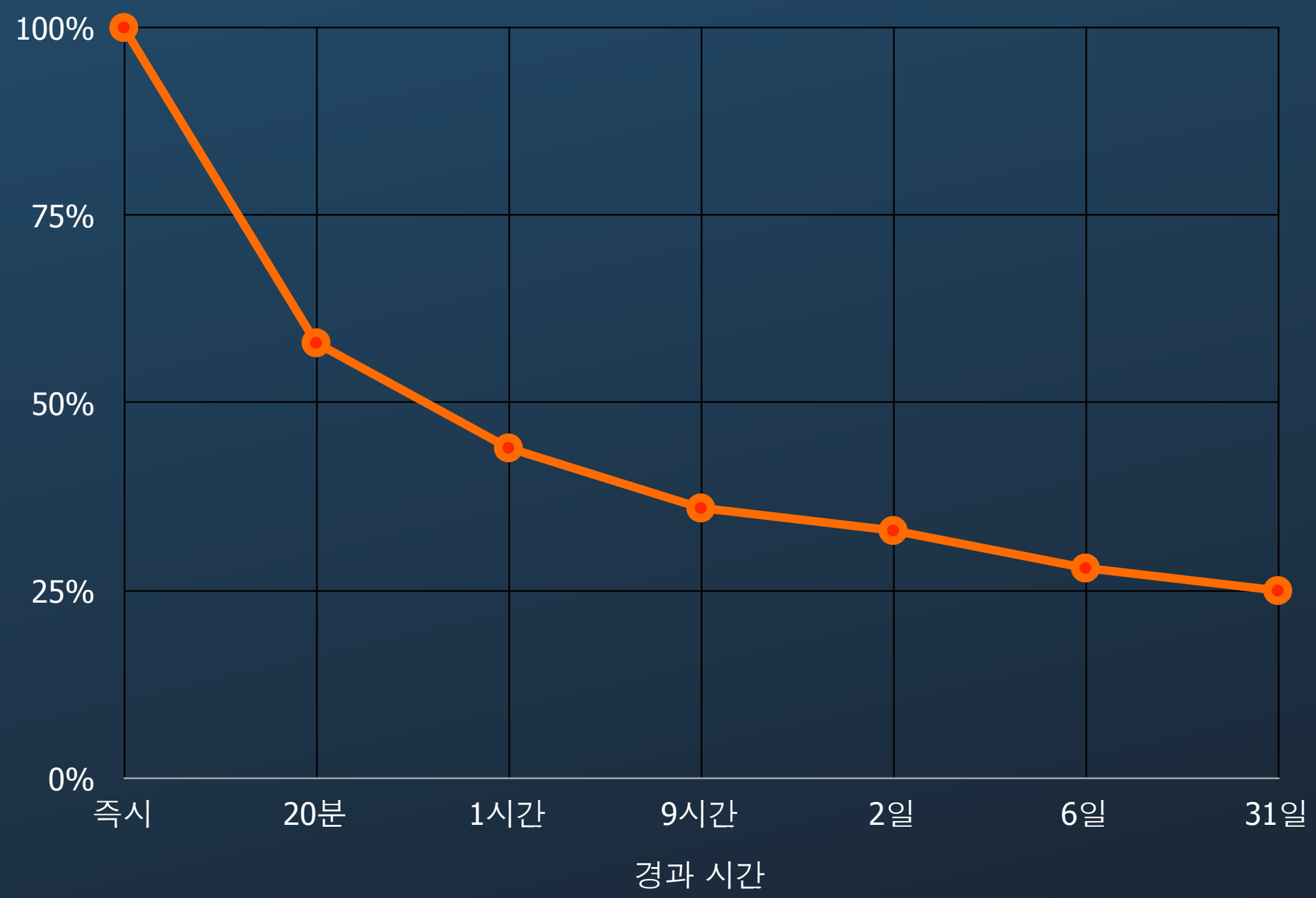
Story Telling

- "리더십의 열쇠, 아니 유일한 열쇠는 이야기를 전달하는 능력이다"
  - 하버드 대학 심리학 교수 하워드 가드너
- 이야기는
  - 우리에게 행동할 '명분'을 준다
  - 우리를 연결한다

질문

- 영리한 질문이 진리의 반
- 고수
  - 날카로운 질문하는 사람
- 불치하문(不恥下問)
  - 지혜로운 PM은 팀원에게 묻기를 두려워해서는 안 된다
- 좋은 질문을 하려면?
  - 경청 : 우선 잘 들어라

반복 - 망각 곡선



헤르만 에빙하우스의 망각곡선

반복

- 중요한 메시지는 반복하라
- 24시간 후에 절반을 잊는다
- 단기 기억(RAM) vs. 장기기억(HDD)

[인터뷰] 한근태 소장

- “리더의 언어” 한근태 소장 인터뷰

[요약] 한근태 소장 - 인터뷰

- 도구 이전에 마음의 문제
- 커뮤니케이션은 마음의 전달
- 나이 40이 되어도 자기 생각을 전달 못하는 사람?
- 훈련하고 써먹고 기록하라
- 관심이 많은 것을 바꾼다
- 소통의 훈련은 가정에서 먼저 연습해라
- 지식 흡수&전달, 소통 = PM의 의무

[과제2] 당신의 현재와 미래

1. 당신이 정말 잘하는 일은 무엇입니까?
2. 현재 진행하는 프로젝트에서 어떤 성과를 내기 위해 어떤 일을 합니까?
3. 프로젝트를 방해하는 요소는 무엇이고, 이를 극복하기 위해 무엇을 합니까?
4. 지난 3개월 간 당신이 이 회사에서 일하면서 정말 잘한 일은 무엇입니까?
5. 내년 이맘때 당신은 이 회사에서 어떤 모습으로 있기를 원합니까?

회의:
피할 수 없다면
효과적으로!

회의가 많은 이유

- 회의 종류
  - 공유
  - 의사결정
  - 아이디어 도출
- 왜 회의가 많을까?
  - 잘못된 조직 구조
  - 애매한 업무범위
  - 무능함 숨길 때
  - 몰입 부족?

효율적 회의를 위해

- 회의가 정말 필요한 것인지를 결정한다.
  - Determine whether the meeting really is necessary
- 시간을 엄수하라.
  - Be punctual
- 준비하라.
  - Be prepared
- 일정을 미리 공유하라.
  - Publicize the agenda
- 회의 내용을 기록하라.
  - Document your meeting
- 가장 중요한 사안을 먼저 발표하라.
  - Address important things first

회의록의 중요성

- 회의록 작성 : PM에게 필요한 기본 기술
  - 회의에서 언급된 내용이 모두 포함되어야 함
  - 누구나 회의 내용을 파악할 수 있어야 함
  - 이야기의 핵심을 정리하는 능력 필요

- 회의록이 필요 없는 회의는 불필요한 회의

회의 후에는?

- 회의록 정리 (흐름을 이해하는 사람)
  - 안건, 담당자, 일정 공유
  - 누가 무엇을 언제까지
- 기타
  - 회의록 담당자만 노트북 사용
  - 불필요한 회의 없애기
  - 필요한 사람만 초대하기

Email

Email 재앙

- 禍自口出 病自口入
  - 모든 화는 입으로 나오고
    모든 병은 입으로 들어간다

- 勞自E出 禍自E入
  - 모든 일은 E메일로 날아오고
    모든 화는 E메일로 시작된다

E-mail Communication

1. 제목은 상대방 입장에서 쓴다
   - 상대방이 쉽게 알아 볼 수 있는 제목 사용
   - 보낸 이메일은 "상대방의 것"
   - 제목에 필요한 정보를 넣어라
     - [엠베] 엠베서더 미팅 4.1(화) 11:30 14F Seoul
     - [강좌] Screen Cast 만들기 4.2(수) 10시,10F 서니베일

E메일 업무를 위한 가이드

2. 조직에서 사용하는 정식 호칭 사용
3. E메일 본문 작성의 핵심
   - 제목에서 언급한 내용으로 먼저 시작
   - 문장은 항상 두괄식으로 작성
   - 민감한 사안은 '구두로 먼저 이야기'

E메일 업무를 위한 가이드

4. 다른 기억해야 할 것들
   - 모든 E메일은 반드시 공개 된다
   - 진정한 커뮤니케이션은 F2F 대화
   - E메일은 보조 커뮤니케이션 수단
     - 정보 공유, 공지
     - 법정 참조 자료
   - 교정 또 교정
   - 첨부 파일 확인
   - E메일로 싸우는 것은 에너지 낭비다

Inbox Zero

- Delete :
  - Get rid of it (or archive it)
- Delegate
  - Get someone else to deal with it
- Respond
  - If it takes just a few minutes, do it right now
- Defer
  - Put it on a TODO list, archive it, and deal with it later
- Do
  - Handle whatever the email actually needs you to do

생각의 정리정돈

- 정리된 이메일 을 쓸 시간이 없는 직원들이 긴 이메일을 보낸다
  - 길고 장황한 글: 짧은 생각의 결과
  - 짧은 글 : 긴 생각의 결과
- 정리되지 않은 이메일은 시간 도둑

Coffee Break!

Self-Help

리더의 자기 계발

The Mythical 5%

"매니저의 80%는 책을 읽지 않고, 컨퍼런스에 가지 않으며,
자기 계발에 게으르다.
나머지 20%는 열심히 하지만 그 중 80%는 성과를 거두지 못한다.

즉, 성공적인 20%의 20%.
그들이 **5%** 신화를 창조한다."

- http://www.artima.com/weblogs/viewpost.jsp?thread=221622

시간 관리

- 더 많이 일하기
- 더 빨리 일하기
- 시간 낭비 안 하기
- 덩어리 시간 확보하기
- 미루는 습관 극복
  - 일단 기록 하라

시간 도둑: 미루는 습관

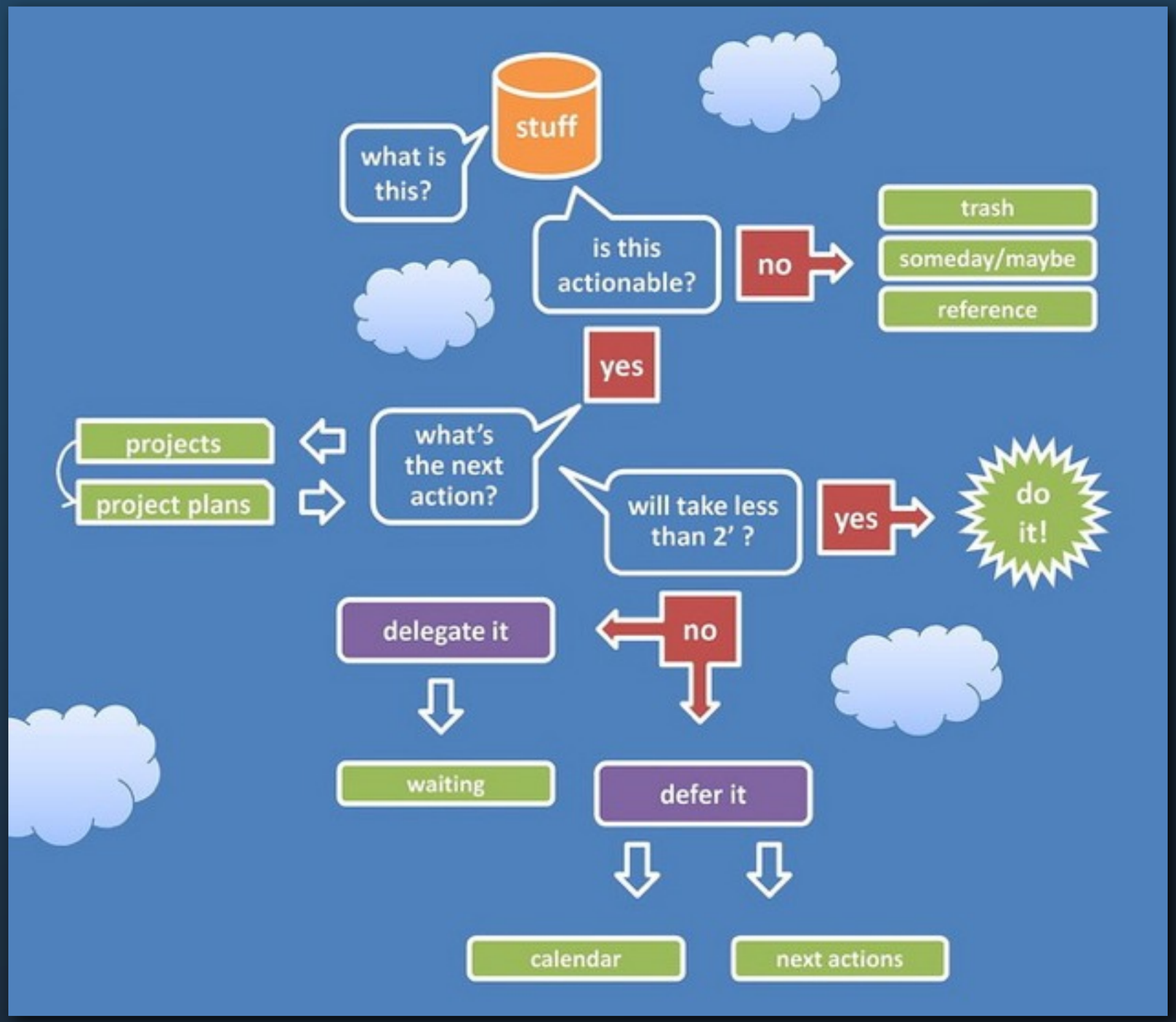
- 왜?
  - 일 자체가 재미없거나 하기 싫은 경우
  - 실패에 대한 두려움
  - 어디에서 시작할지 모르는 경우
- 실천의 문제
  - "지금" 바로 해버리기
  - 잘 보이는 곳에 써 놓기

소중한 것 먼저하기

- 기록하기, 우선 순위 정하기

무조건 해 치우기

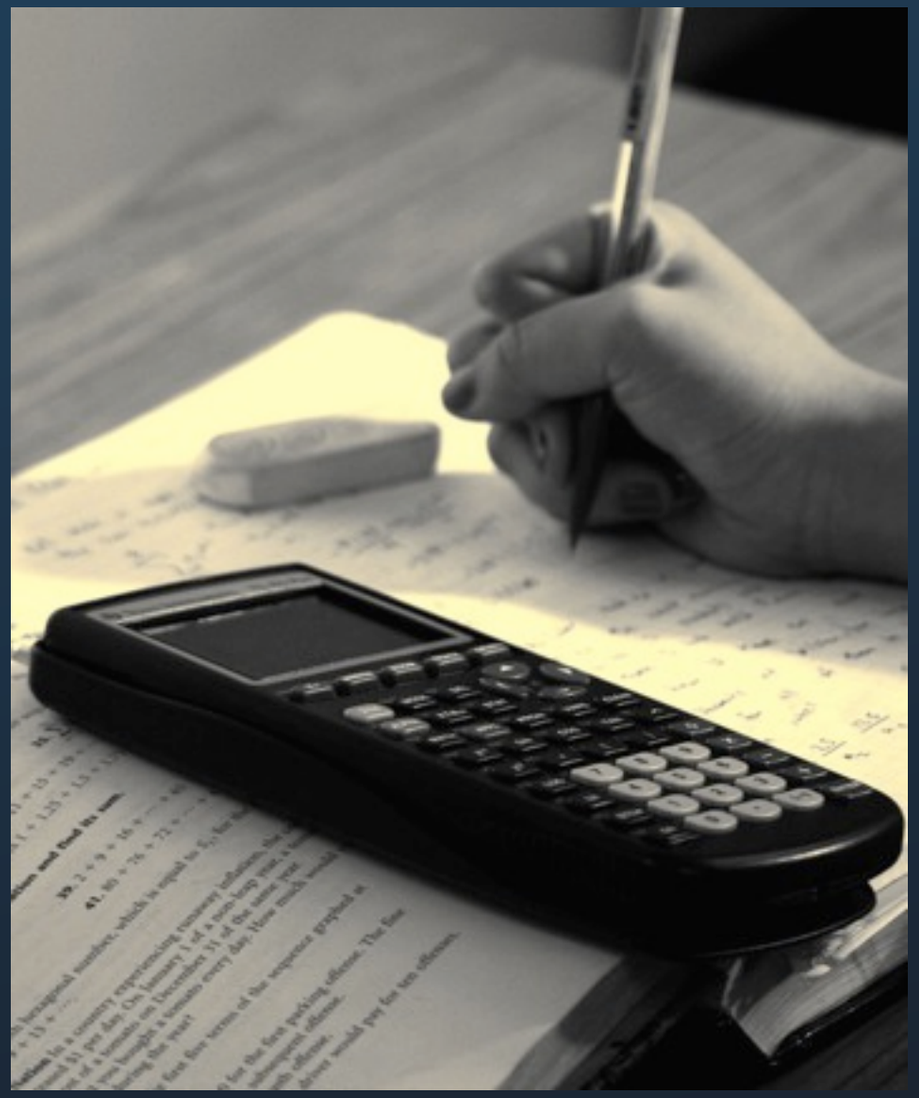
- GTD : Getting Things Done



공부하는 PM

공부란 무엇인가?

- 공부란?
  - 회사는 돈 받고 공부하는 곳
  - 성과로 보답하라
  - 모든 교육 기회를 최대로 활용하라
  - 콩나물 키우기
    - 입력/출력 과정을 통해 머리에 남는 것
- PM은 지식을 공유하고 전달해야 한다
  - 공부해서 남 줘라



PM과 공부

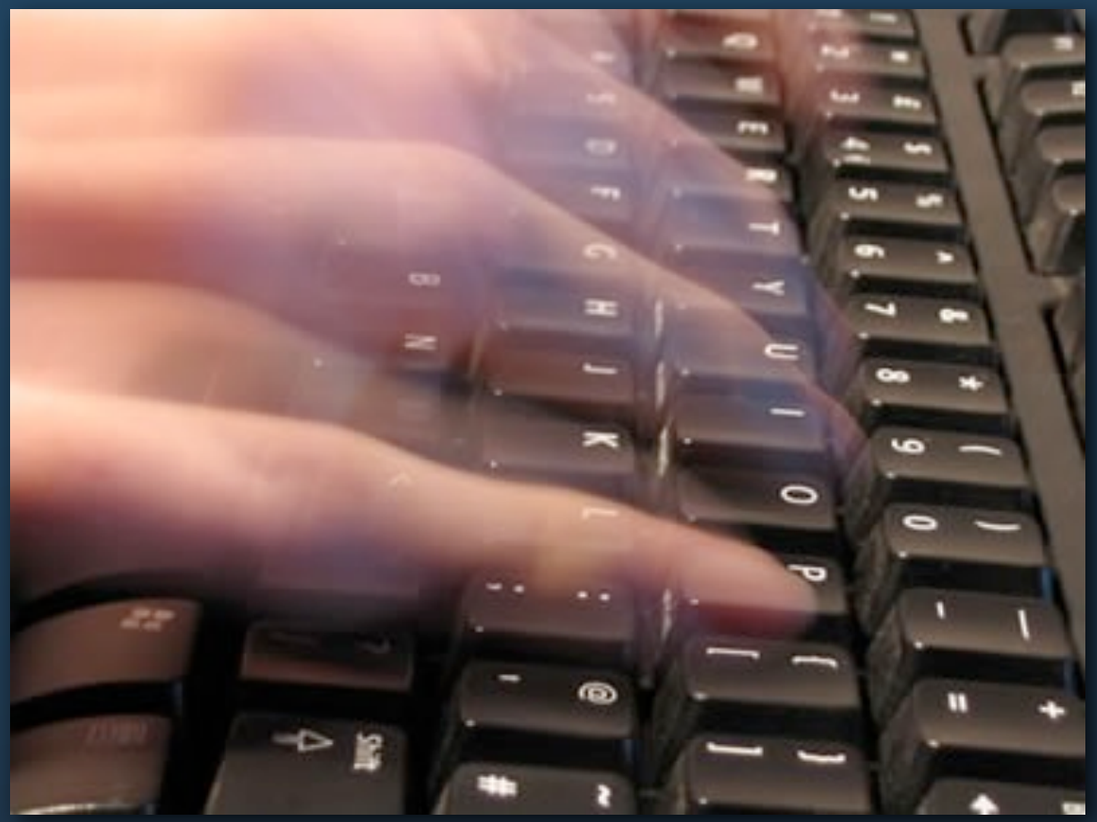
- PM의 지혜 = 지식(공부) + 경험
- 노인들의 이야기 따분한 이유
  - 배움을 중단했기 때문
- 공부하지 않는 이유?
  - 시간이 없어서
  - 안 해도 상관없어
  - 결과가 보이지 않아서
- 경험
  - 직접 경험 : 여행
  - 간접 경험 : 독서

시간과 환경 만들기

- 시간
  - 절대적인 시간의 확보
  - TV를 꺼라
    - 시간당 정보량 3 page
  - 출퇴근 시간 이용 : 오디오북
  - 수면시간은 그대로 유지
- 환경
  - 독서 : 20분 이상 앉을 수 있을 때
  - MP3 : 이동 중
  - 3M Ear Plug : 조용한 공간 만들기

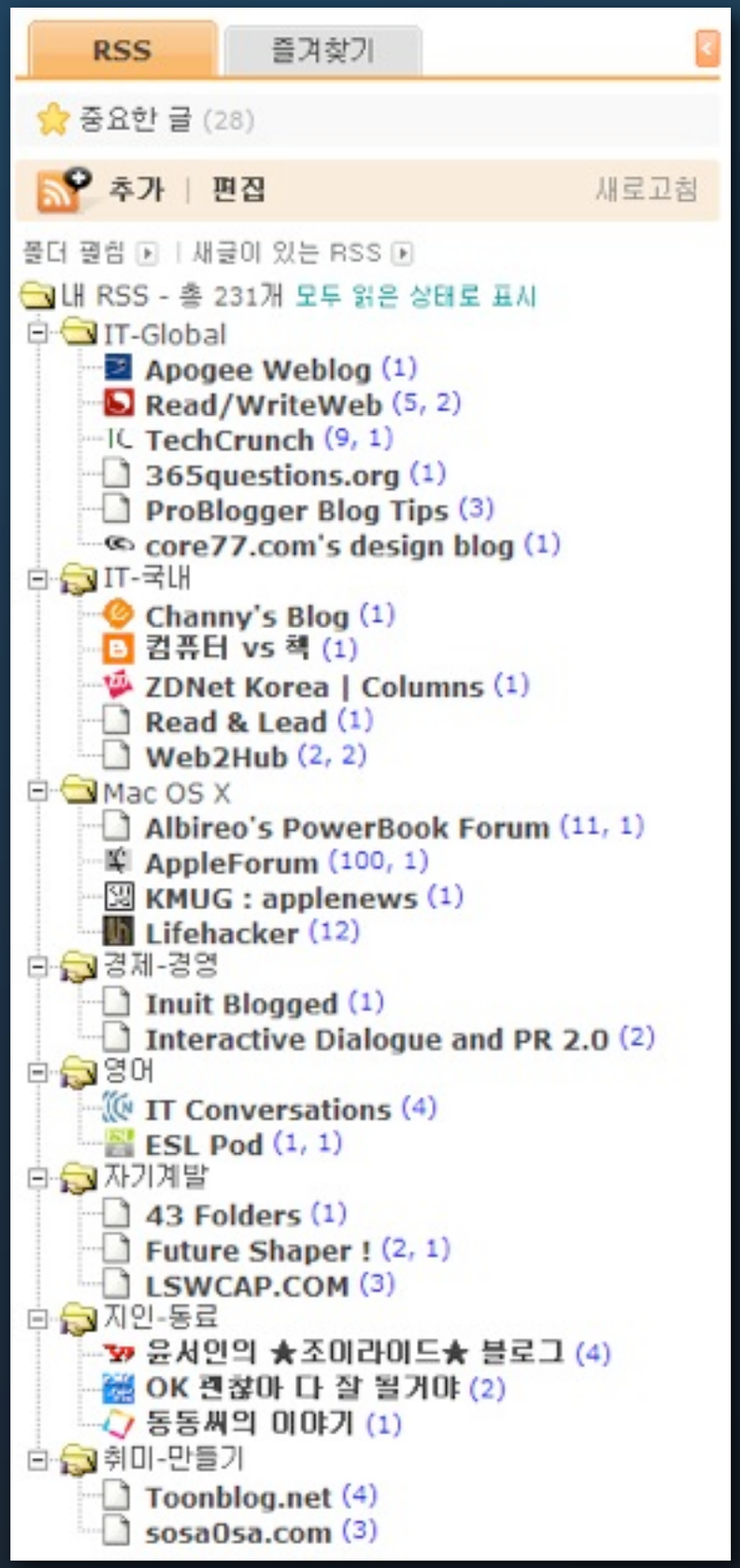
공부의 종류

- 입력(습득)
  - 독서, RSS (Han RSS)
  - Podcast (iTunes)
- 출력(공유)
  - 마인드맵
  - Blog, twiki



RSS Reader

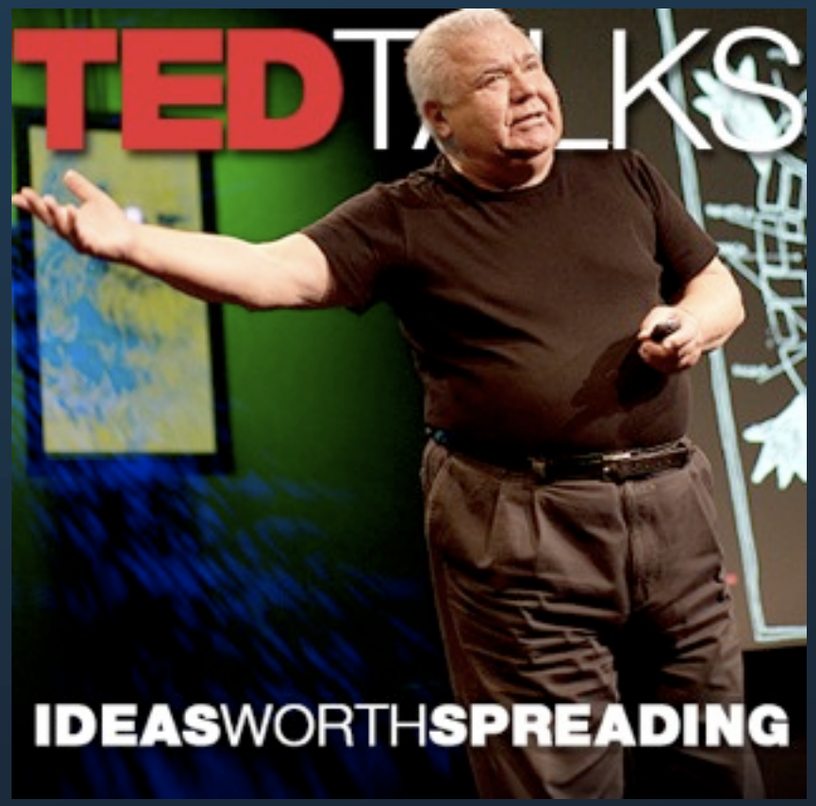
- Han RSS
  - Hanrss.com



Podcast : iTunes

추천 Podcast

- HBR IdeaCast
  - http://hbsp2.libsyn.com/rss
- ESLpod
  - http://www.eslpod.com
- TEDTalks Video
  - http://www.ted.com



아이디어를 얻는 방법

- 많이 읽는다
- 여행을 한다
- 서점에서 잡지를 둘러본다
- 모든 것에 대하여 질문한다
- 경청하고 다른 사람들의 반응을 살핀다
- 실수로부터 배운다
- 자연에서 영감을 얻는다
- 음악을 듣는다
- 디지털로 기록한다(마인드맵)

리더를 위한
실용 독서 기술

21세기 문맹

- "21세기 문맹은 읽지 못하고 쓰지 못하는 사람이 아니라 배우려 하지 않고 낡은 지식을 버리지 않는 사람이 될 것이다."

  –앨빈 토플러

독서의 즐거움

리더는 왜 책을 읽어야 하나?

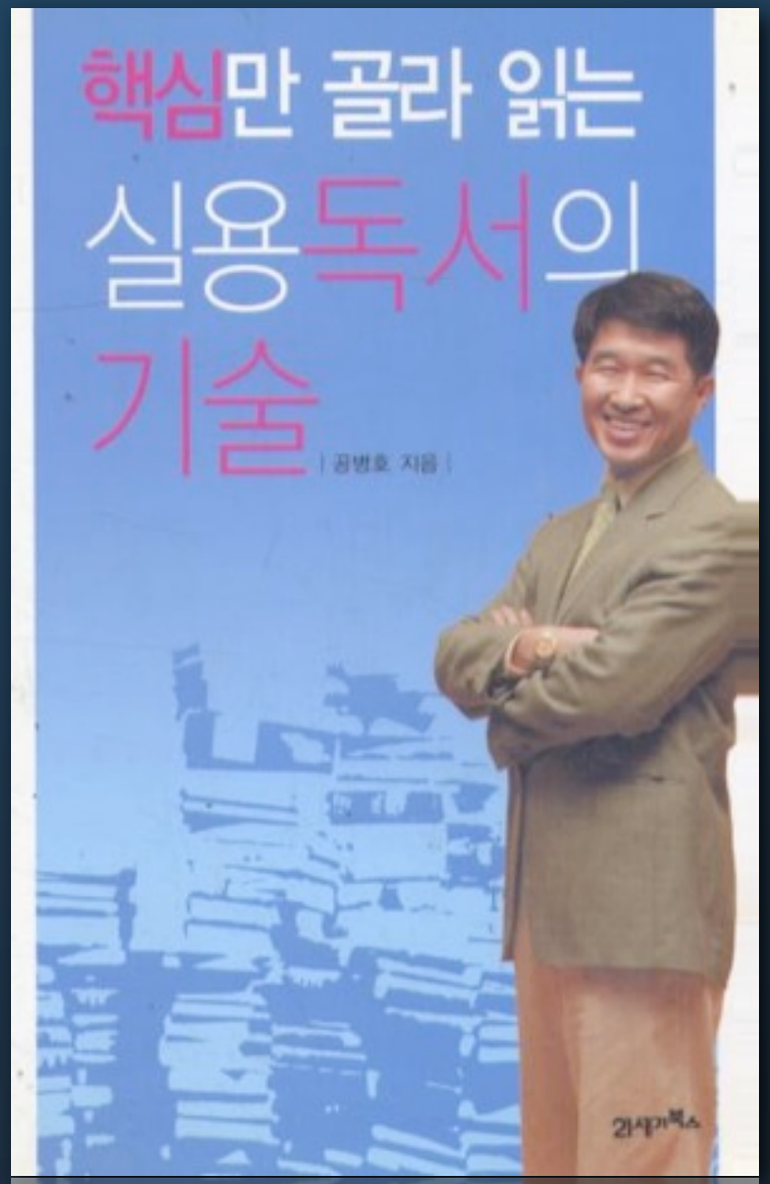
- 지혜 = 경험 + 지식
- 세상이 바뀌어도
  지식의 원천은 책
- 독서의 힘
  - 직관력과 통찰력
  - 기회 포착 능력
  - 창조적 표절 능력
  - 공감하는 능력
  - 코멘트 하는 능력

독서대왕 세종

- 세종대왕 리더십의 원천
- "책을 읽은 후에는 반드시 느낌을 정리하는 것이 중요하다"
  –스승 이수
- 공감하거나 생각이 다른 부분은 과감히 먹으로 표시하거나 접어두라

PM을 위한 독서 기술

- 우선 습관이 필요하다
- 꾸준한 연습이 필요
- 덩어리 시간을 만들어라
- 원하는 부분만 읽기
- 틈날 때 마다 읽기

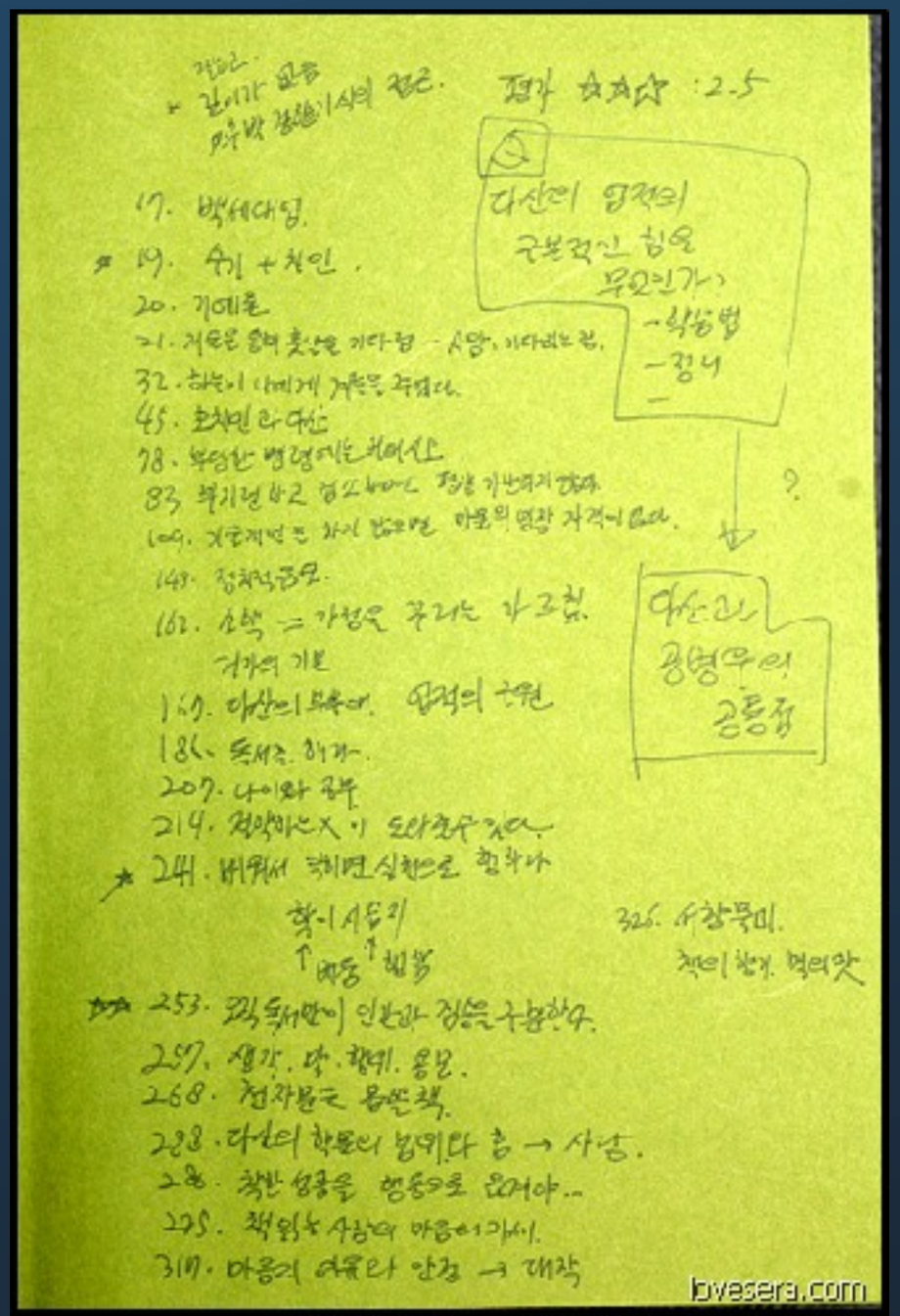


PM을 위한 독서 기술

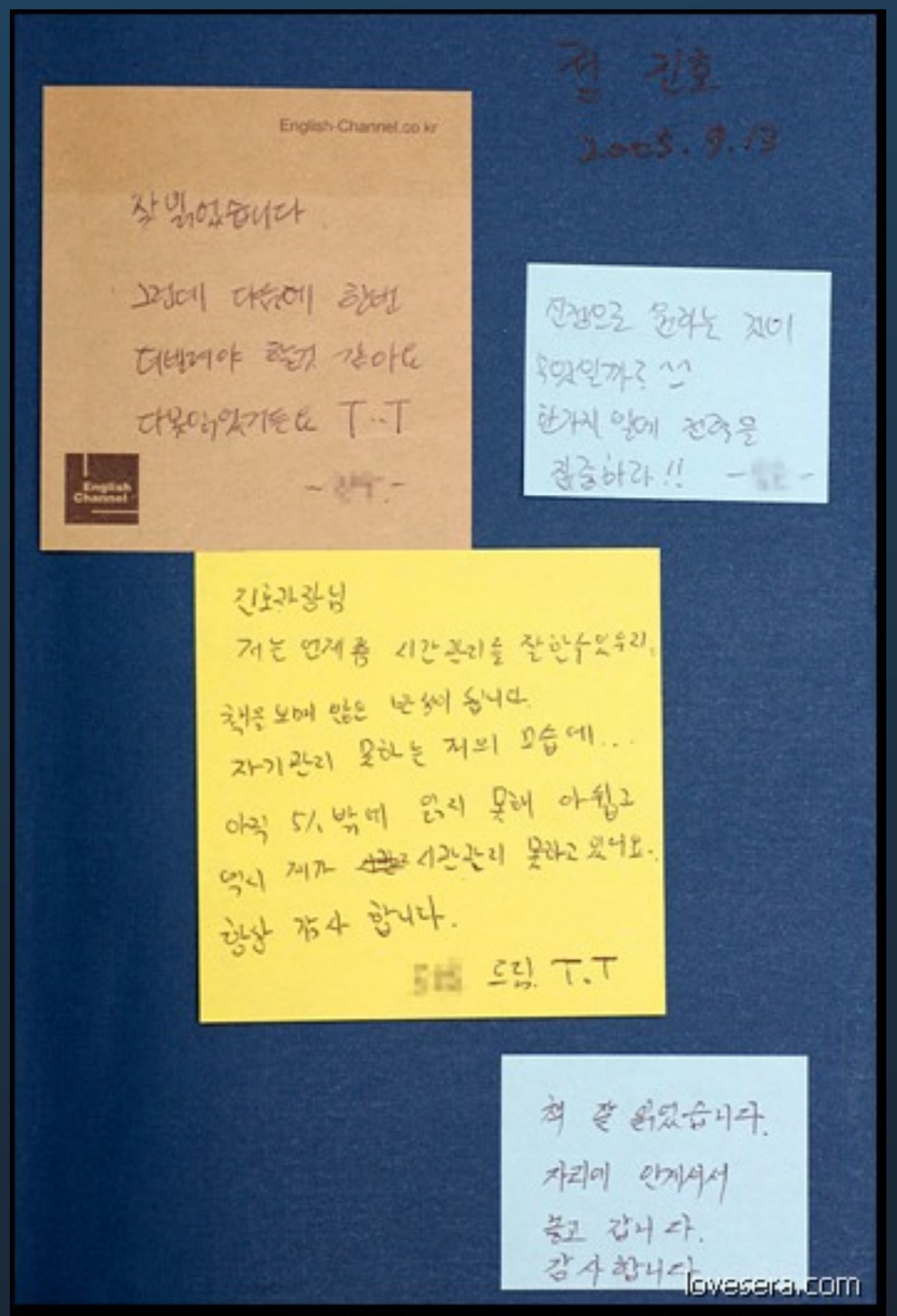
- 짧은 글 쓰기: 후기
- 색인 만들기
- 핵심은 20%에 있다 : 서문,목차
- 신토피칼(Syntopical) 독서
  - 같은 종류의 책을 여러 권 읽기
- 경험과 수준에 맞는 책을 읽는다
  - 50 page 에서 결정한다

독서 : 기록과 공유

- 색인 만들기, 돌려 읽기



2007-04-26 Canon ECS 5D 1/160s F5.0 ISO 500



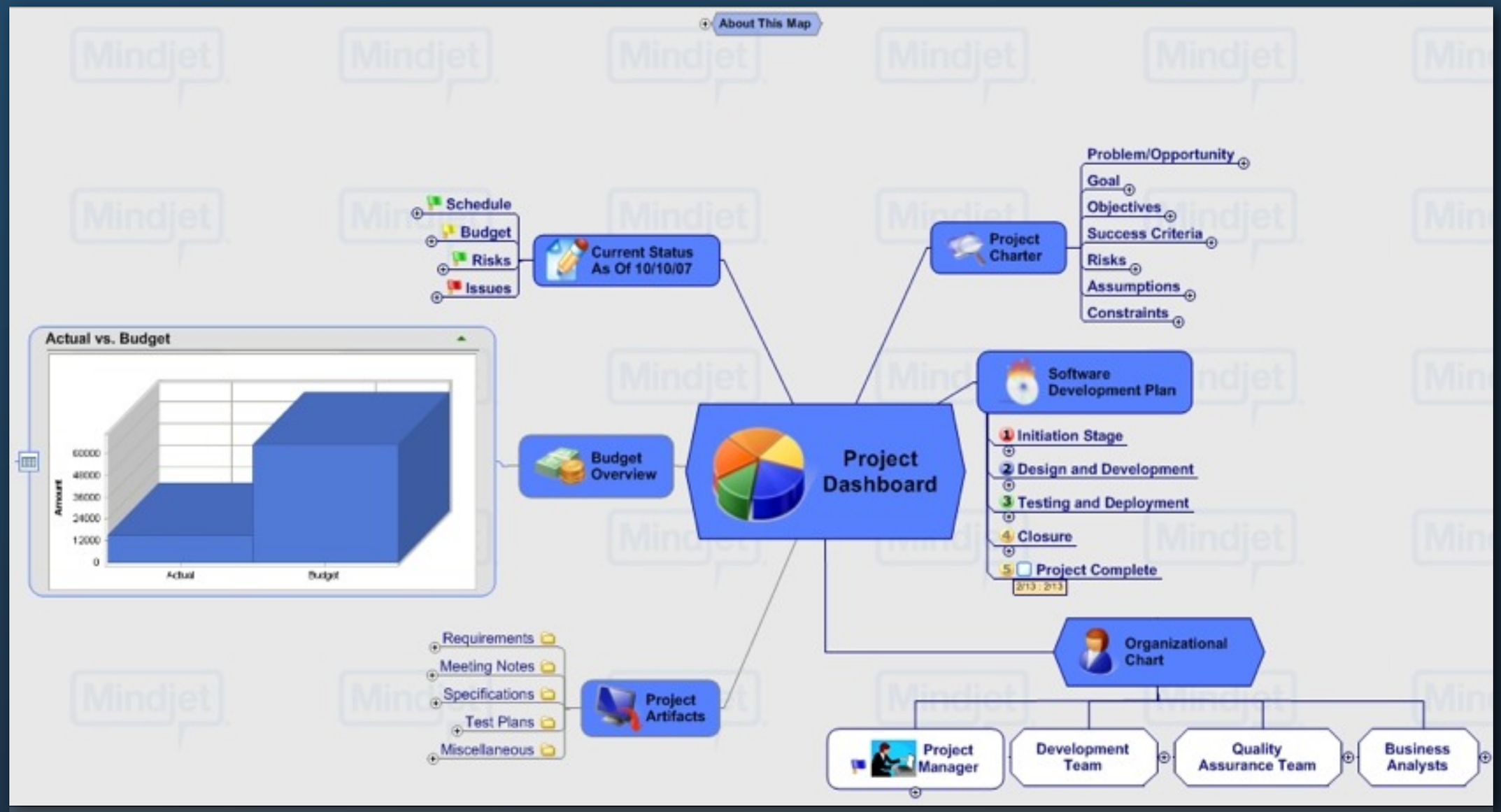
2007-04-26 Canon EOS 5D 1/160s F5.0 ISO 500

Mind Map
생각정리의 기술

생각 정리 : Mind Map

- Mind Map 이란?
  - 머릿속의 복잡한 생각을
  - Tree 형태로 빠르게 시각화
  - 창의적 발상을 유도하는 도구
- 문제 해결하기
  - 왜 문제해결이 어렵지?
    - 생각하지 않아서!
  - 생각하는 습관/ 능력 향상
  - 전체를 바라보는 힘! 통찰력

Mind Map

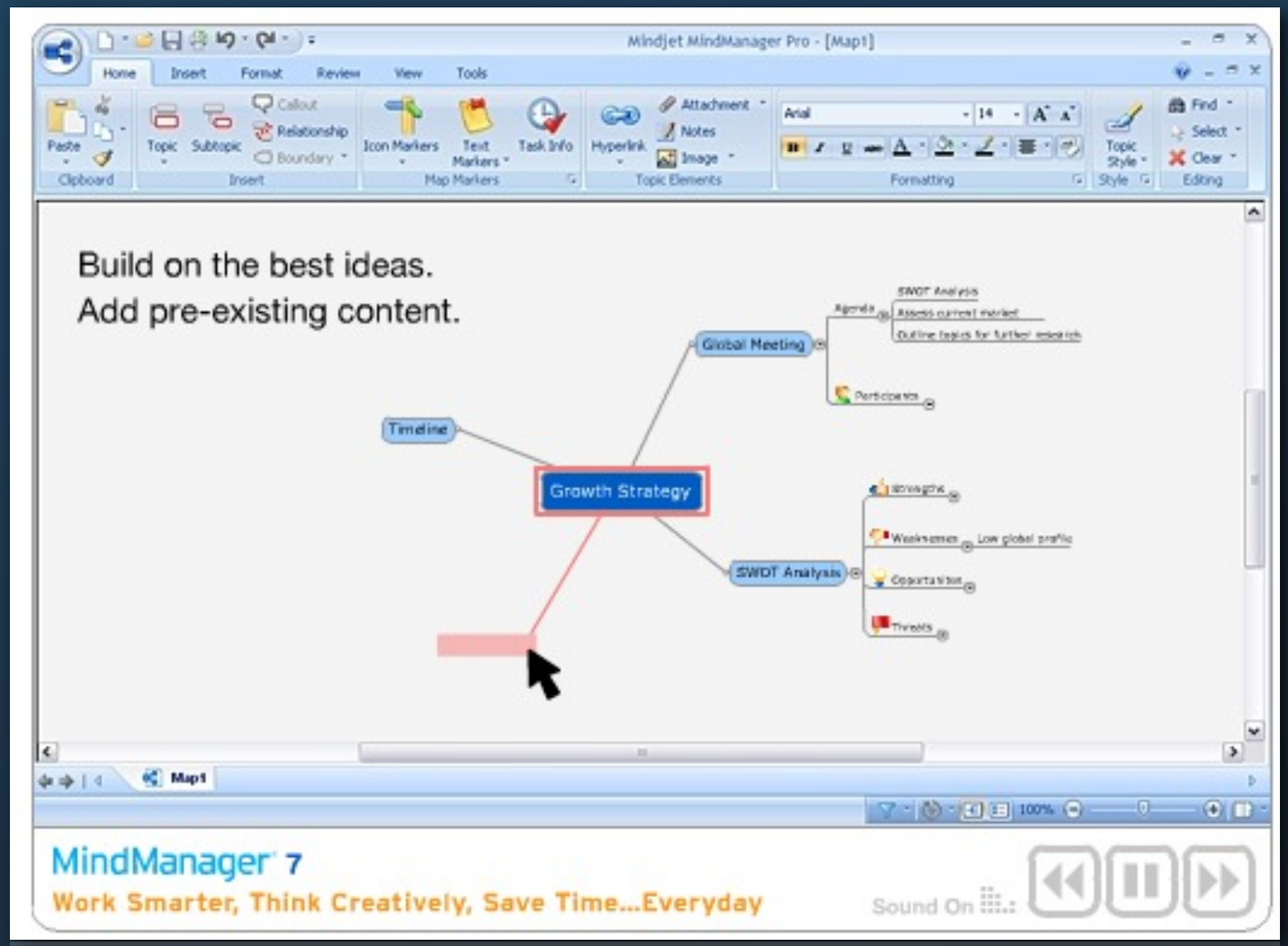

About This Map
Schedule
Budget
Risks
Issues
Current Status As Of 10/10/07
Problem/Opportunity
Goal
Objectives
Success Criteria
Risks
Assumptions
Constraints
Project Charter
Actual vs. Budget
Amount
60000
48000
36000
24000
12000
0
Actual
Budget
Budget Overview
Project Dashboard
Software Development Plan
1 Initiation Stage
2 Design and Development
3 Testing and Deployment
4 Closure
5 Project Complete
Requirements
Meeting Notes
Specifications
Test Plans
Miscellaneous
Project Artifacts
Organizational Chart
Project Manager
Development Team
Quality Assurance Team
Business Analysts

생각 정리 : Mind Map

- 복잡한 생각을 한 장의 페이지에 정리
- 새로운 생각이 계속 이어짐
- 생각의 정확한 위치 균형감각
- 전체를 바라보는 힘

Mind Map : Quick Tour

- http://www.mindjet.com/us/products/mindmanager_pro7/quicktour.php



Mind Map 활용

- 교육/프리젠테션
- 회의록
- 독서 감상 / 컨퍼런스 정리
- Plan 세우기/ 문제 해결
- 아이디어 / 생각 정리

"더 똑똑해 지지는 않지만 머리 속에 있는 것을 쉽게 꺼낼 수 있습니다"

Mind Map Application

- MS Windows
  - http://thinkwise.co.kr Mind Mapper
  - http://mindjet.com Mind manager
  - http://xmind.org X Mind (Java: Win&Mac)
- Mac OSX
  - http://mindjet.com Mind Manager
  - http://novamind.com Nova Mind
- WEB
  - http://www.mindmeister.com Mind Meister
- Free
  - http://freemind.sourceforge.net Free Mind

정보를 공유하는 방법

- Information
  - Twiki, PPT, Email
    - Photo, Image, Txt
  - Screen Cast
  - Mind map
- Communication
  - Face to Face
  - Phone
  - Messenger

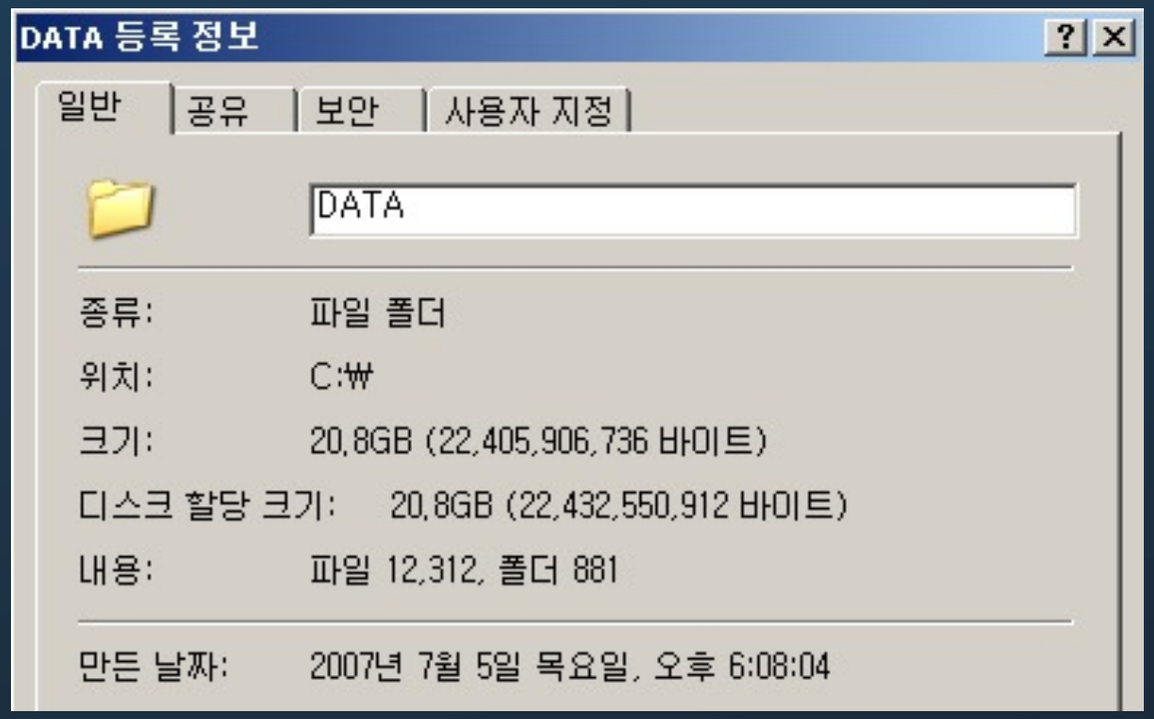
업무 환경과 생산성

왜 정리를 해야 하나?

- 잡동사니란?
  - 필요도 없으면서 가지고 있는 옛날 물건
  - '언젠가는 도움이 되겠지'라 생각되는 물건
  - 수년 동안 쓰지 않았고 계속 쓸 일이 없는 물건
- 잡동사니와 에너지 낭비
  - 피로와 무기력,
  - 둔화된 감성
  - 부족한 공간
  - 물건을 찾는 시간 낭비

잡동사니 - 물건,파일

- 가구당 평균 잡동사니 : 20,000 개
- PC의 Data 파일 : 12,000 개



청소의 힘

편집_SBS스페셜_청소의힘080330.mov
장품
SBS스페셜
이동희 (40) 청소동호회 회원
지금 저희가 예상한 것보다
2배 이상의 양이 나왔습니다
00:05:26

과감히 버리면…

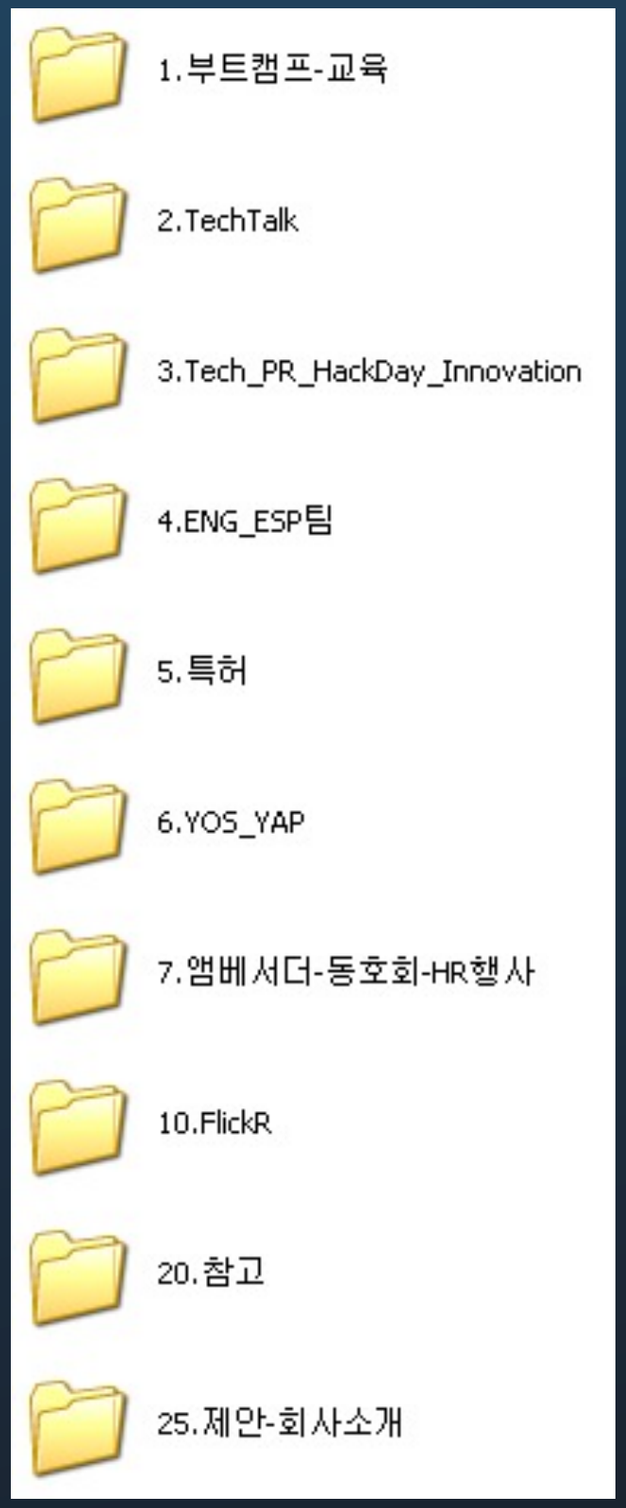
- 두려움을 버리는 용기를 얻는다
- 기분이 상쾌해 진다
- 일의 능률이 엄청나게 오른다
- 시간과 공간이 넓어진다
- 성공 사례
  - 최고의 화장실 : 고속도로 휴게소, 매출 급증
  - 가출한 아버지가 돌아옴
  - 성적이 올랐음, 행복해 졌음
- 공간, 시간, 건강, 마음에 여유를 만드세요.

사무 공간 확보

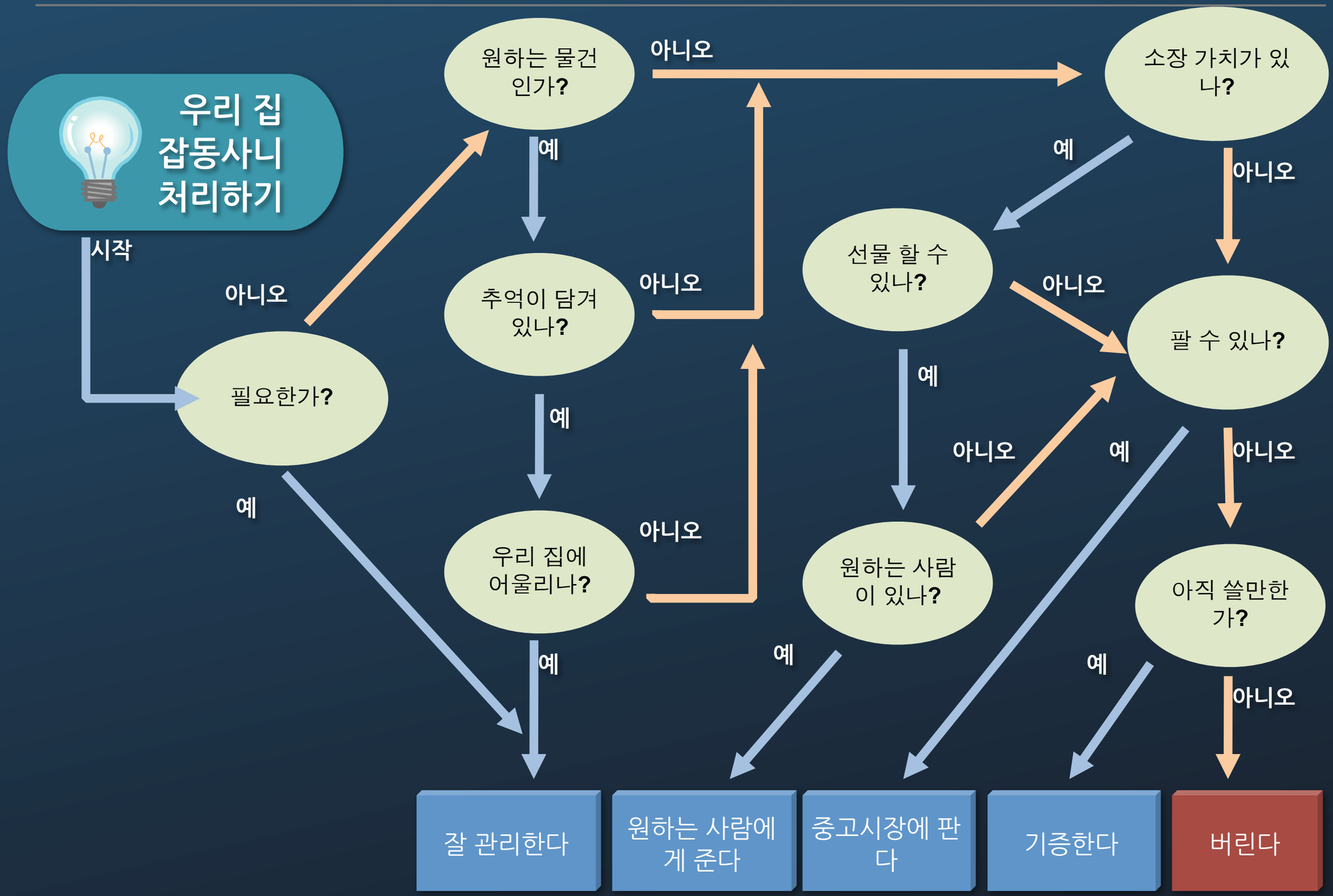
책상 위의 빈 공간을
최대한 확보!
lovesera.com
2006-10-18 Canon EOS 5D 1/40s F5.6 ISO 400

정리 Tip

- 파일 만들기
  - 시간별(X), 종류별(X), 주제별(O)
- 사무 공간
  - 책상 위의 공간 최대 확보
- E메일
  - 첨부파일 분리
  - 12개월 마다 버리기
- 공짜가 공짜가 아니다
- 사진 찍고 버리기!



잡동사니 처리하기


우리 집 잡동사니 처리하기
시작
필요한가?
아니오
예
원하는 물건인가?
아니오
예
추억이 담겨 있나?
아니오
예
우리 집에 어울리나?
아니오
예
소장 가치가 있나?
예
아니오
선물 할 수 있나?
아니오
예
원하는 사람이 있나?
아니오
예
팔 수 있나?
아니오
예
아직 쓸만한가?
아니오
예
잘 관리한다
원하는 사람에게 준다
중고시장에 판다
기증한다
버린다

3줄 요약

- 리더 : 매력적 인간
- 경청, 학습, 절약, 나눔
- PM이 행복해야 좋은 회사가 된다

References

- 실용독서의 기술 – 공병호
- 리더의 언어 – 한근태
- 한 명의 중간관리자가 10만 명을 먹여 살린다 –하타케야마 요시오
- 이노베이터의 10가지 얼굴 – 톰 켈리
- 생각정리의 기술 – 토니 르보외
- 지혜의 기술 – 발타자르 그라시안
- 당신의 기업을 시작하라 – 가이 가와사키
- 업무의 도구 상자 - 나카지마 다카시
- Lean Software Development: An Agile Toolkit

[부록] 보통의 직장인을 위한 리더십 조언 50가지
50 tips for better leadership by Russell H. Ewing

1. Lead by training others. 동료를 지도하면서 이끌어라
2. Never stop learning how. 배움을 멈추지 마라
3. Master the simple first. 간단한 것을 먼저 숙달하라
4. Look for leadership in others. 타인의 리더십을 관찰하라
5. Cultivate the right climate. 공정한 분위기를 만들어라
6. Be faithful to principle. 원칙에 충실 하라
7. Be buoyant. 쾌활하고 낙천적이 되어라
8. Be a good follower. 충실한 지지자가 되어라
9. Learn to like people. 다른 이를 좋아하는 법을 배워라
10. Be yourself all the time. 항상 정신을 차려라
11. Earn respect. 존경을 얻어라
12. Inspire others. 동료를 격려하라
13. Be exciting and enthusiastic. 즐겁고 열정적이 되어라
14. Be confident. 믿을 수 있는 사람이 되어라
15. Match people to the job. 적절한 업무를 할당하라
16. Expect the best of people. 그 사람의 장점을 보라
17. Keep your poise. 약속을 지켜라
18. Be active. 활동적이 되어라
19. Be humble, but not too humble.

    겸손하라, 지나치지 않을 정도로
20. Be consistent. 일관성을 가져라
21. Be gracious. 인정 많은 사람이 되어라
22. Know your organization. 조직을 이해하라
23. Be an attentive listener. 경청하라
24. Follow the chain of command. 명령 체계를 따라라
25. Learn from others. 타인의 장점을 배워라
26. Be cooperative in seeking answers. 함께 해답을 찾아라
27. Be interested. 매사에 호기심을 가져라
28. Don't show off authority. 권위를 내세우지 마라
29. Be thoughtful. 사려 깊은 사람이 되어라
30. Criticize constructively. 건설적인 비평을 하라
31. Admit your own mistakes. 실수를 인정하라
32. Delegate authority. 권한을 위임하라
33. Be firm but fair. 공명정대 하라
34. Plan programs in advance. 계획을 미리 수립해라
35. Study the great leaders. 위대한 리더들에 대해 공부하라
36. Be affirmative. 긍정적으로 생각하라
37. Give credit. 동료를 신뢰해라
38. Praise your people publicly. 공공장소에서 직원을 칭찬하라
39. Reprove tactfully. 재치 있게 꾸짖어라
40. Rate fairly. 공평하게 평가하라
41. Keep people informed. 정보를 부지런히 나누어라
42. Respect the work of others. 타인의 업적을 공경하라
43. Give reasons. 근거를 제시하라
44. Talk directly, briskly. 상쾌하게 직접적으로 이야기 하라
45. Compromise, don't appease. 양보하지 말고 타협하라
46. Be good to yourself. 스스로에게 좋은 대접을 하라
47. Be brave, not brash. 용감하되 성급하지 말라
48. Be dynamic. 에너지가 넘치는 사람이 되어라
49. Cultivate a sense of humor. 유머가 넘치는 분위기를 만들어라
50. Cultivate moral fiber. 사기를 진작하라

감사합니다

lovesera.com

flickr

/photos/phploveme/

twitter

@phploveme