

Preventing the 10 common mistakes in leading your Change and Transformation projects

변화 그리고 조직변경 프로젝트를 이끌어 나갈 때 발생하는 일반적인 10가지 실수 방지하기

00:00 – 09:54

우리는 오늘 변화를 이끄는 10가지 일반적인 실수를 방지하는 것에 대해 논의할 것을 제안 받았습니니다. 저는 Christine Eve와 함께 이 웨비나를 진행할 것이고, Christine이 짧은 소개를 할 수 있도록 마이크를 넘기겠습니다. 네, Lawrence 와 여러분 제가 하는 말 잘 들리세요? 저는 잘 들립니다. 여러분 오늘은 뉴욕에 본사를 둔 Vanguard change consulting사의 창업자이자 C.E.O 이신 Sandrine 씨를 모시겠습니다. 그녀는 15년 이상 유럽, 아시아, 아메리카 등에 걸쳐서 글로벌 전략적 변화 프로젝트 수행에 중점을 둔 변화관리 전문가 입니다. 그녀는 벨기에에서 조직심리학 박사를 받았습니니다. 그녀는 캐나다에서 전략과 마케팅 관련 경영학 석사를 마쳤고, 프로젝트 관리 투자자 및 변화관리 프로세스와 관련된 일을 하였습니다. 그녀는 계속해서 앞으로 나아가고 있습니다.

소개 감사합니다. 오늘 웨비나에 참여해주신 여러분께 감사드립니다. 저는 주제를 소개해 드릴 것이며, 가장 중요한 것은 오늘 세션이 끝날 때 여러분은 무엇인가를 얻어가실 수 있을겁니다. 여러분이 주의깊게 경청하시면서 양방향 세션에 참석하신다면 당신의 프로젝트에 유용한 결과물을 이 세션이 끝날쯤에는 가져가실 수 있을 거라 약속 드립니다. 그리고 저는 여러분이 종이를 한 장 가져다가, 1부터 10번까지 적으신 후, 이 세션을 진행하는 동안 당신의 프로젝트를 평가하게 될 것입니다. 그래서 이 세션 마지막에는 당신의 프로젝트에 대한 상위 10가지 위험도 평가를 가지게 될 것입니다.

당신은 모든 리스크나 일반적인 실수에 대해 몇 가지 전략이나 실행계획을 수립하거나, 이런 탑 리스크들을 완화할 수 있을 것입니다. 당신은 또한 가장 일반적인 실수에 대해 더 잘 인식할 수 있어서, 당신은 그것들을 회피할 수 있으며, 미래에는 지향적으로 변화할 수 있어 당신의 프로젝트는 성공적인 결과를 토출해 낼 수 있습니다. 마지막으로 나는 당신이 이 웨비나를 마치고 당신 프로젝트의 스폰서, 팀 또는 운영위원회 관련 사람들과 미팅을 주선하여 리스크에 대해 논의하기를 바랍니다. 그리고 우리는 어떤 것이 당신 프로젝트에 연관되어 있는지를 살펴볼 것입니다. 그것들 중 일부는 관련되지 않을 수도 있지만 우리는 최소한 가장 관련있는 것에 접근할 것입니다. 그래서 오늘은 상당히 서로 소통하는 세션이 될 것입니다.

나는 이러한 실수에 대한 지식과 어떻게 해결해야 할지에 대해 공유할 것이고, 또한 당신이 리스크를 완화하기 위해서 어떻게 하는지에 대해 경청할 것이며, 그것을 통해 당신 스스로 배울 수 있으며, 나를 통해서도 배울 수 있고 나아가 서로 이 토픽을 통해 어떤 지식을 함께 창조해 낼 수 도 있을 것입니다.

그럼 첫번째부터 시작할까요 첫번째는 프로젝트 초기 가장 흔한 실수입니다. 이것을 관련성과 의미의 결여라고 부릅니다. 당신의 스폰서가 당신에게 왜 이것을 해야하는지 설명하지 않고 단지

3개월내에 통합하고, 기술을 구현하거나 또는 프로세스를 변경하라고 요청받은 적이 있을 것입니다. 그들이 왜 우리가 이것을 해야 하는 지 말해주지 않는다면, 당신이나 프로젝트 참여자들이 왜 우리가 이것을 해야 하며, 왜 긴급하게 빨리 처리해야 하는 지 묻는 것이 매우 중요합니다. 사람들을 위해 연결고리를 만드는 것입니다.

그렇다면, 내가 당신들에게 듣고 싶은 것은 무엇일까요? 당신의 프로젝트에서 만일 당신이 누군가에게 왜 우리가 이 일을 하는지 묻고, 그들이 우리가 기술의 변화가 필요해서라고 답한다면 이것은 정답이 아닙니다. 정답은 '보다 경쟁우위에 있기 위해서라든가, 비용을 절감하기 위해 또는 실적을 증가시키기 위한 사업전략과 관련이 있기 때문이다' 입니다. 만일 당신이 이러한 답변을 듣지 못한다면, 관련성이 없는 것이기 때문에 이것은 매우 중요합니다. 그렇기 때문에 우리가 지금 할 수 있는 것으로 제가 제안 하는 것은 관련성 의미 부족으로 인한 첫번째 리스크에 대한 소규모의 여론조사입니다. 그렇게 함으로써, 여러분이 어떻게 리스크에 접근하는지 알아보도록 하겠습니다.

여기에 높음, 중간, 낮음이 있습니다. 그리고 자신의 프로젝트를 보고 그 위험도가 얼마나 높은지를 확인하십시오. 당신의 프로젝트와 관련이 없다면, 'Not the risk for my project'를 선택하세요. 결과가 나오고 있군요. 곧 공유하도록 하겠습니다. 중간을 선택한 사람들이 많네요. 그리고 낮음도 있군요. 투표에 참여해주셔서 감사합니다. 그리고 우리는 각각의 대표적으로 높은 리스크를 살펴볼 것입니다.

자 그럼 결과를 볼까요. 모두에게 공유할 수 있는지는 모르겠네요. 최종결과는 고위험 18%, 중간위험 36%, 저위험 25%, 위험이 아니라는 20% 입니다. 그래dy. 이것이 평균치 입니다. 다음 절차는 우리가 어떻게 이것들을 해결하느냐 입니다. 그리고 당신의 프로젝트에 어떻게 실현하느냐 입니다.

사람들은 왜 이 일을 해야하고, 다음 단계에서 무엇을 할 수 있는지 알지 못하기 때문에, 저는 여러분에게 만약 프로젝트의 의미와 연관성이 부족하다면 당신이 무엇을 해야하는지 이 이야기 상자(Chat Box)에 쓰도록 요청할 것입니다. 그 일을 하기 위한 당신의 전략은 무엇인가요?

다음으로 당신이 할 수 있는 일들에 대해 논의할 것입니다. 나는 Alexander가 스폰서와 회의를 통해 분명히 하는 것이 정말 좋을 일이라 말하는 것을 확인했습니다. 이해당사자와 협의를 하세요. 프로젝트를 위해 프로젝트 스케줄도 확인하세요 스폰서와 개별적인 관련성을 조사하고, 의사소통하고 협의하세요 그래서 많은 의견이 스폰서에게 전달되는 것을 볼 수 있으며, 실제로 프로젝트를 요청한 사람들과 이야기 하는 것이 우리가 정말 해야하는 일입니다. 그래요. 이해관계자가 사업의 영향에 대해 어떻게 생각하는지 파악하는 것입니다.

공유해주신 모든 피드백에 감사드립니다. 모두 중요한 아이디어들 입니다. 한 회사가 프로젝트에 수백만 달러를 투자하고 있기 때문에 결과에 대한 모든 변화와 비즈니스 전략에 대한 요구사항들을 전달하는 것이 중요합니다. 그들은 정말로 이유가 있으며, 결과를 얻기를 원하기 때문에 우리가 달성하고자 하는 결과가 무엇인지는 우리에게 중요합니다. 때로는 결과를

달성하고 투자수익을 얻는데 필요한 모든 것이 실제로 구현되고 있는지 확인하기 위해 범위를 살펴보아야 할 수 도 있습니다.

누군가가 언급했듯이 모든 사람이 이해 관계를 갖기 때문에 이해 관계자를 참여시키고 이러한 변화의 중요성을 탐구해야 합니다. CFO는 당신이 뭔가 다른 것을 기대할지도 모른다고 예상할 것이며, 모든 이해 관계자와 후원자가 한 가지 비전을 가지고 있는지 확인하기 위해 함께 노력하는 것이 좋습니다. 비전이 그들의 수준에서 공유되는지 확인한 다음 공통된 비전을 갖게 되면 다음 단계로 이동하여 조직 및 프로젝트 팀에서 광범위하게 공유하는 것입니다.

또한 프로젝트를 진행하면서 주기적으로 다시 돌아와서 모든 것이 여전히 명확한지를 확인하고 그 전략을 여전히 목표로 삼고 있는지 확인합니다. 그리고 저는 확실하게 말하지만 당신은 스폰서, 운영위원회, 또는 리더십 팀과 미팅을 구성해야 하고, 그들이 모두 일원화되고 때로는 그곳이 공식화되고 소통이 잘 되는지를 확인하기 위해서 비디오 촬영을 통해 문서화할 수 있습니다. 좋은 제안을 해주신 분들께 감사드립니다.

09:55 – 19:55

이제 우리는 두번째, 거버넌스의 불확실한 변경을 다룰 차례입니다. 이번건은 까다롭습니다. 왜냐하면 당신은 프로젝트를 시작할 때 언제나 거버넌스 관리와 거버넌스 변화에 대해 논의할 것을 알기 때문입니다. 사람들이 변화를 이끌기를 기대하는 곳에서 이 변화는 실제로 일어나고 있습니다.

그래서 매우 중요하고 그것은 단지 프로젝트 관리를 하는 것과 약간 다를 수 있습니다. 프로젝트 관리에 사람들의 변화에 대한 예상 범위와 사람들이 얼마나 많은 결정을 내릴 수 있는지 아는 것이 추가된 것입니다. 우리는 SME 가 진행하는 많은 프로젝트를 보게되며, 때로는 많은 회의가 있고 많은 사람들이 토론하지만 의사결정이 끝나지 않았거나, 매우 오랜 시간이 걸리는 경우를 보게됩니다. 따라서 실제로 의사결정에 있어 보다 명확한 역할구조를 갖는 것이 중요합니다. 왜냐하면 프로젝트가 진행될수록 이런 문제가 여러분에게 피해를 줄 것이기 때문입니다.

따라서 프로젝트를 시작할 때 가장 먼저해야 할 일은 거버넌스 변화를 관찰하고 리뷰하는 것입니다. 또한 팀에 운영위원회를 참여시켜 모든 사람에게 의사 결정권자가 준비되어 있음을 확실히 하십시오. 팀에서 선정된 사람은 결정을 내릴 수 있고 그렇게 할 권한이 있습니다. 만약, 그 일이 제대로 진행된다면, 큰 성공을 가져올 것이고, 그렇지 않다면 여기 이 리스크는 매우 유용하지만 여러분은 우리가 프로젝트가 끝날때 무엇을 기대하는지도 봐야합니다. 한번 진행된다면, 프로젝트에서 새로운 역할들을 대표해야 하며 프로젝트를 하나의 여정으로 활용해야 합니다. 그리고 이미 프로젝트 팀내에 변화를 남겨 둡니다. 그럼 이제는 설문조사를하고, 이 위험을 감수하고 프로젝트에 대해 어떻게 평가하는지 보겠습니다.

그렇다면 현재 프로젝트에서 불분명한 변화 관리에 대한 위험을 어떻게 평가할 것입니까? 모든게 확실한가요? 명확히 할 필요가 있는 것들이 아직 많이 있습니까? 아니면 리스크 없이 모든 것이 환벽한가요? 만일 그렇다면, 해야할 액션이 몇가지 있으며 리스크가 높거나 중간이라는 것을

의미합니다.

꽤 의견이 갈렸네요. 높음과 중간이 많은 것으로 보입니다. 그것을 매우 훌륭한 케이스 입니다. 중간이 거의 40% 가량입니다. 매우 큰 리스크일 것만 같네요. 다음 질문에 여러분이 투표를 하면, 여러분이 코멘트 섹션에서 리스크를 줄이기 위해 무엇을 해야하는지 제가 알게될 것입니다. 그리고 여러분이 해야할 일에 있어 명확하지 않은 룰을 가지고 있었다는 것을 깨닫게 됩니다.

적어도 80-90%의 리스크들은 실제인 것으로 보입니다. 따라서 운영위웁뇌와 함께 이해관계자의 책임을 정의하는 것은 아주 좋은 제안입니다. PMO에게 올리십시오. PMO가 실제로 도움을 줄 수 있습니다. 누군가는 때때로 거버넌스가 명확하지만 그것이 지켜지지 않았다고 얘기합니다. 정말 좋은 지적입니다. 그러니 그것이 지켜졌는지 확실히해야 합니다. 이해관계자와 P.M.O가 올바른 이해관계자가 되도록 제안을 해야 합니다.

와우! 정말 놀라운 제안이네요. 정말 좋습니다. 그럼 다음으로 넘어가볼까요. 모두가 좋은 아이디어를 얻는데 도움이 되는 것 같으니, 계속해서 제안들을 보내주십시오. 우리가 할 수 있는 일은 변화 리더십의 중요성은 프로젝트에서의 역할 뿐만이 아니라 변화를 이끈다는 것입니다. 다시 말해, 변화를 이끄는 권한을 주는 것을 결정하고, 자기가 속한 그룹을 보는 것입니다.

그리고 사람들이 실제로 그것을 할 시간이 있는지 확인하고, 우리는 나중에 잘못된 판단이었는지 확인 할 것입니다. 일반적으로 운영 상의 역할과 다를 수 있는 변화 구조를 설계하십시오. 보고 체계가 바뀔수 있으며, 프로젝트가 진행되는 동안 다른 사람에게 보고해야 할 수도 있습니다. 그것을 지켜보고 변화에 대한 의사결정을 확실히 하는 것은 중요합니다. 이 결정은 속도에 실제로 영향을 미치기 때문에 매우 중요합니다. 누군가 효과적인 운영위원회에 대해 언급했네요. 여러분이 가장 먼저 확실하게 할 필요가 있는 일이 운영위원회의 모든 사람이 올바른 의사결정자인지 확인하는 것입니다. 우리는 의사를 결정하고, 그 일을 행할 권한을 가진 사람이 필요하기 때문에 SME에게 리더를 맡겨야 한다고 말하고 싶습니다. 큰 전환이긴 하지만, 여러분이 진행하는 변화에 도움이 될 것입니다.

보내주신 제안에 감사드리며, 다음으로 넘어가겠습니다. 다음은 변화에 대한 전략 또는 회사 규율의 부재입니다. 그리고 이 위험은 회사의 규모에 따라 크게 달라질 수 있습니다. 만약 당신이 아주 작은 회사를 가지고 있다면, 항상 모든 것을 준비하지 못할 수도 있습니다. 그러나 여러분이 10만명의 직원을 보유한 대기업을 가지고 있다면, 이를 관찰하고 보유하고 있어야 합니다. 만약, 프로젝트 변환을 지속적으로 실행하는 회사를 가지고 있다면, 놀랍지 않은 규율을 갖는 것이 중요합니다. 그렇지 않을 경우 문제는 변화관리방법론이나 변화를 실행하기 위한 인프라가 열악하기 때문입니다.

당신은 정말로 변화능력을 키우기를 원합니다. 따라서 회사가 커지고 변경사항이 많아질수록 기업 규율에 관해 생각할 필요가 있습니다. 그리고 우리는 그것을 P.M.O와 비슷하게 C.M.O(변화 관리 사무소)로 부르는데, 그것은 변화관리측면에서 보는 것입니다. 우리가 다시 진행할 설문조사를 통해 기업 규율이 없는 것이 당신의 회사에 또는 조직에 얼마나 큰 리스크인지

보시기 바랍니다. 만약 여러분의 회사에 변화 관련 팀이나 변화 관리 방법론이 없다면, 리스크는 높을 것입니다. 만약 여러분이 아주 작은 회사에 다니고 있고, 3년에 한번씩 1개의 프로젝트를 진행한다면, 필요 없을 수도 있습니다. 하지만 변화가 잦다면, 리스크가 있을 것이고 기회를 잃을 수도 있습니다. 그리고 적절한 규율을 갖는 것이 새로운 프로젝트를 할 때 속도를 높일 수 있게 도와줄 것입니다.

아마 우리는 리셋할 수도 있습니다. 우리가 처음에 할 수 있는 것은 왜 리스크를 줄이기 위해 일해야 하는 지 그리고 왜 변화를 위해 기업 규율을 시행해야 하는지, 무엇을 적용할 수 있는지 적어보는 것입니다. 이제 다시 설문조사로 다시 돌아가 보겠습니다. High, Medium, Low 또는 Not a risk for your project 중에 선택하십시오. 누군가 후원자를 위한 제안서를 개발할 수 있다고 얘기하는 것이 보이네요. 아주 좋은 제안입니다. 성과 측정으로서의 변화 관리는 아주 좋습니다. 왜냐하면 변화관리가 아주 필요한 스킬이기 때문입니다. 더불어, 프로젝트 매니저로서 그것은 PMO의 한 부분으로 여겨지기 때문에 중요한 스킬입니다. 그리고 그 기술을 가진 사람이 많을 수록, 회사의 변화를 진행하기가 더 쉬어질 것입니다.

19:55 - 31:49

그래서 위험이 존재함을 알 수 있습니다. 투표결과가 고위험은 20%, 중위험은 40%, 저위험은 23%, 위험이 아닐 확률은 8%로 나왔네요. 거의 대부분의 리스크 접근은 비슷한 비율을 갖네요. 흥미롭네요. 앤젤라는 회사가 비지니스 사례를 수립하므로써 이익을 얻을 것이라고 이야기 합니다. 정말 좋은 제안 입니다. 구축을 도와줄 전문가, 코치 또는 멘토 리더십을 구해야 한다고 조언해주신 Metra님 감사합니다. 어떤 회사들은 컨설턴트를 고용하여 진행하기도 하고, 또 어떤 회사들은 실제로 그들만의 방법을 개발하기도 합니다. 그렇지만 여러분은 다른 곳에서 구입함으로써 보다 빨리 할 수도 있습니다. 여기에는 많은 방법들이 있습니다. 또는 작은 규모로 시작해볼수도 있고요. 설문 조사에 답변을 주셔서 감사합니다. 매우 유용했습니다.

변화를 수립하기 위해서는 전략적인 규율처럼 변화시켜야 합니다. 여기서 우리는 여러분의 PMO처럼 단지 하나의 프로젝트만 고려하지 않습니다. IT영역 하나만 보는 것이 아니라 기업을 포괄하는 규율을 고려합니다. 회사 전반에 관한 내용입니다. 그러므로 우리는 회사 규율에 대해 이야기 하고 있습니다. 실제적으로 회사를 지배하고 있어서 리더나 임원진이 전략적 변화와 그 외 것들을 결정할 때 이용하는 규율에 대해 말이죠. 그래서 그 그룹은 그것을 주목할 것이고 어떤 계획이 실행할 필요가 있고, 더 타당한지 판단합니다. 왜냐하면 우리는 회사에서 누군가 프로젝트 수행여부를 결정하고, 임원진에게 세일즈합니다. 그리고 그의 프로젝트가 시작되죠. 그러면 누군가 다른 사람이 다른 방향으로 무엇가를 하기로 결정합니다.

여기서 아이디어는 실제로 그것들을 전체적으로 보고, 계획들이 적절한 시기에 전략적인 방법으로 수행되고 있는지 확인하는 것입니다. 따라서 기업은 안건을 수립하고 앞으로 나아가기 위한 방법, 5년내에 원하는 것을 얻기 위해서 해야 할 일, 필요한 부분을 위해 해야 할 일 등을 알아봅니다. 그리고 그것들에 대해 일정을 수립합니다. 이 변화 방법론은 일반적인 전문지식을 갖추면 됩니다. 그러므로 여러분은 컨설턴트를 고용할 필요가 없습니다. 그렇지만, 실제적으로는 여러분의 회사내에서 역량을 키울 수 있습니다. 학습하고, 학습곡선을 거쳐 변화를 가져옵니다.

여러분의 프로젝트 기간은 짧아지고 비용은 줄어듭니다. 그래서 특히 거대 조직에서는 이 점이 매우 중요합니다. 여러분들의 제안에 감사합니다.

자, 이제 다음 리스크는 요즘에 항상 일어나는 리스크입니다. 이 리스크는 범위 오진단 리스크라고 불립니다. 여러분의 프로젝트 범위는 항상 사람들이 여러분에게 이야기해주는 범위 내에서 설정됩니다. 우리는 이 기술이 구현되길 원합니다. 우리는 비즈니스에서 이 부분이 바뀌었으면 합니다. 우리는 프로세스를 개선하기를 원합니다. 그들은 항상 한번에 하나의 것에 집중합니다. 그러므로 범위 오진단은 진짜입니다. 전체를 보지 못하는 거죠. 그래서 나중에 여러분이 프로젝트를 진행하는 도중에 깨닫게 됩니다. 오, 그들은 프로세스를 변경하고 싶었구나 또는 새로운 프로세스를 지원하기 위한 팀이 필요한 것처럼 모든 것이 범위에 포함될 수 있음을 깨닫게 됩니다. 그래서 여러분은 변화의 마지막까지 변경사항들을 가지게 됩니다.

그러므로, 프로젝트를 시작할 때 모든 것을 포함한 적절한 범위를 설정하는 것이 매우 중요합니다. 왜냐하면 범위는 비용과 스케줄에 영향을 미치게 됩니다. 저는 여러 분으로부터 배우는 것을 좋아합니다. 이제 다시 투표를 해보겠습니다. 여러분들의 프로젝트에도 이런 리스크가 있는지 말이죠. 이제 여러분의 현재 프로젝트 또는 여러분이 여러분의 조직에서 수행한 최근의 프로젝트를 떠올려 보세요. 제 생각에는 매우 높음 일거 같습니다. 50%가 고위험으로 나왔네요. 전혀 놀랍지 않은 결과입니다. 왜냐하면, 저는 한번도 정교하게 범위가 측정된 제품을 본적이 없습니다. 항상 다음 단계에서 새로운 것들이 나타납니다. 그리고 우리는 결과물을 내거나 비전을 달성하기 위해서 필요한 변화사항을 생각할 시간을 갖지 못합니다. 나중에 이것들이 천천히 진행됩니다. 그리고 사람들은 여러분처럼 비용증가를 알게 됩니다. 하지만 범위의 증가는 보지 않으려고 합니다. 56%가 높음이네요. 오 높습니다. 중간이 30%. 맞습니다. 우리 모두에게 아주 큰 리스크입니다. 이제 채팅창에 이 리스크를 완화시키기 위한 방법을 말해주세요.

모든 분들이 세계적인 조직에서 비용과 리스크가 증가한다고 언급하셨네요. 네 맞습니다. 그러나 그것은 작은 조직일지라도 존재하는 리스크입니다. 그들은 자주 이런 실수들을 합니다. 그리고 여러분이 알다시피 외부업체는 그들이 팔고자 하는 것에 초점을 맞춰서 마케팅 프레젠테이션을 합니다. 그들은 이로 인해 변화가 발생할 수 있는 프로세스, 조직, 역할 등에 대해서 이야기하지 않습니다. 그리고 많은 분들이 범위증가(Scope Creep)에 대해서 언급해 주셨네요. 네, 그것이 우리의 중요 문제입니다. 기존 범위가 아니라 다시 범위를 측정해야 합니다. 하지만 그것은 거대한 일이죠. 이제 다음 슬라이드로 넘어가겠습니다. 질문을 옮기도록 하겠습니다.

그리고 실제로 이러한 범위관리 툴을 사용하는 경우 기술이 조직에 미치는 영향은 가장 눈에 띄게 됩니다. 하지만 문화적 영향과 마인드셋 영향은 초과 요구사항이 됩니다. 왜냐하면 어떤 경우에는 그들이 달성하고자 하는 것이 회사의 다음 단계진화인 것을 알 수 있습니다. 그리고 그것은 마인드셋을 의미합니다. 변화를 필요로 하는 관점을 의미하죠. 여러분은 특정 일들을 멈추고 다른 일을 시작해야 합니다. 그러면 그들이 원하는 새로운 마인드셋을 지닌 사람들을 고용할 필요도 생깁니다. 그러므로 모든 것을 살펴보는 것이 정말 중요합니다. 범위를 받아들이게 하기 위해서는 초기 영향도 분석이 큰 도움이 됩니다. 왜냐하면 초기 분석을 통해 우리는 변화가 필요한 다른 모든 것들을 깨닫게 됩니다. 그리고 항상 영향분석 뒤에는 여러분의 범위를

실제적으로 갱신해야 합니다. 여러분의 스케줄과 비용에 영향을 미치게 됩니다. 그러므로 프로젝트 워크샵을 진행하여 성공을 위해서 변화가 필요한 것들을 이해하는 것은 정말 중요합니다.

그리고 여러분은 프로젝트 커뮤니티 내 이해관계자 관계도를 가져야 합니다. 이 관계도를 통해 변화가 누구에게 영향을 미치는지 알 수 있게 됩니다. 여러분의 운영위원회인지, 아니면 프로젝트 팀의 일부인지, 영향을 받게 되는 사람들을 확인해야 합니다. 그리고 임원진이 전체 범위를 승인하고 예산 관점에서 이해했는지 확인하세요. 그러면 우리는 프로젝트에 필요한 충분한 사람과 자원을 확보하게 됩니다. 초기에 적절한 범위를 설정하는 것이 최상입니다. 왜냐하면 어떤 변경이든 항상 많은 비용을 동반합니다. 그리고 그것은 중요한 문제입니다. 채팅에서 여러분들도 똑같이 문제라고 생각하는 것을 알 수 있습니다. 감사합니다. 이제 우리는 다섯 번째 리스크로 넘어가도록 하겠습니다.

이것은 이니셔티브 조정 및 통합이라는 까다로운 과제입니다. 보통 프로젝트를 수행할 때 하나의 이니셔티브만 있는 것이 아니라 다른 이니셔티브도 존재합니다. 따라서 여러분이 영향을 주는 사람들에게 다른 프로그램이 영향을 미칠 수 있습니다. 어쩌면 그들은 당신이 하고자 하는 일에 저항할 수 있습니다. 여러 국가에서 사업체가 있는 큰 조직이라면, 여러분이 하고자 하는 일이 다른 누군가와 겹칠 수 있습니다. 그래서 실제로 여러분의 프로젝트가 다른 프로젝트를 해결해서 해당 프로젝트가 취소될 수도 있습니다. 그러므로 동시에 수행하고 있는 이니셔티브들이 무엇이고 각각의 무기를 파악하는 것이 중요합니다.

여러분의 프로젝트를 바라볼 때 여러분은 다른 이니셔티브들이 있는지 알고 있거나 여러분이 이해관계자들과 대화할 때 그들이 여러분이 모르는 모든 일이나 통합해야 하는 것들에 대해서 여러분에게 이야기합니다. 그것들을 통합할 수 있을까요? 때로는 '오 내 범위가 아닌데' 라고 할 수 있습니다. 그러니 난 그것을 모른 채 할거야. 그러나 어떻게 그것들을 통합하거나, 통합할 수 있는 권력을 가질 수 있을까요? 자 그렇다면 여러분에게 이것이 매우 위험한 리스크인지 투표해보겠습니다. 여러분은 프로젝트에서 이니셔티브 조정과 통합 리스크가 무엇인지 평가할 수 있나요? 매우 위험이 30%, 중간 위험이 44% 나왔습니다. 투표결과 이것은 매우 큰 위험처럼 보입니다. 자 이제 이 리스크를 완화시킬 수 있는 방법을 채팅창에 이야기해주세요.

어떤 분이 의존성을 문서화해야 한다고 말씀해 주셨는데, 네 좋은 방법입니다. 다른 분은 다른 이슈를 말해 주셨는데요. 포트폴리오 관리가 필요하다. 예 좋은 생각입니다. 기업 변화 원칙으로 돌아가면 실제 우리가 해야 하는 일들을 알 수 있습니다. 이니셔티브 우선순위화를 말씀해 주셨는데요. 네, 좋은 의견입니다. 자원과 이해관계자들에 대해서 이야기 하시는데요. PMO를 통한 의존성 프로그램 의견도 있습니다. 예, 맞습니다. 다른 분께서 스폰서의 지원에 의한 하향식 전달 의견을 내주셨네요. 좋습니다. 그리고 교차기능 운영위원회 의견도 있고요. 좋은 방법입니다.

31:50 – 39:59

네, 이니셔티브 정렬과 통합에 관한 모든 아이디어가 훌륭합니다. 실제로 두 가지 방법이 있습니다. 첫 번째는 이니셔티브를 식별하기 위하여 아래로, 안으로 파고드는 방법입니다. 제

슬라이드의 그림에서 보듯이, 여러분이 가진 이니셔티브가 있고, 여러분의 프로젝트로 들어오는 것이 있습니다. 변환 프로그램일 수도 있고, 소매업 실행 프로젝트이거나 판매방법 변화 등이 있을 수 있습니다. 어떤 것들이 프로젝트 안으로 들어오는지 알 필요가 있습니다. 그리고 그것들을 정렬 해야 합니다. 비록 범위 안에 있지 않더라도 말입니다. 제 생각에는 최소한 여러분이 일부 제어할 수 있도록 범위에 포함하는 것이 좋습니다. 그리고 운영 위원회가 그것에 대해 결정할 수 있습니다. 그러나 여러분의 프로젝트의 영향을 받는 사람들에게 똑같이 영향을 미치는 프로젝트가 있다면, 그것을 포함시켜야 합니다. 왜냐하면, 동시에 많은 사람들에게 영향을 미치게 됩니다. 그러므로 프로젝트 계획에 대한 통제를 확실히 하기 원합니다. 여러분이 그것들을 다룰 때, 보다 큰 팀을 구성할 수 있습니다. 여러분은 두 팀을 합하거나 최소한 일어나고 있는 일들에 대한 제어권을 가질 수 있습니다.

다른 하나는 위로 올리고 교차하는 것입니다. 기본적으로 여러분의 프로젝트는 보다 큰 이니셔티브의 부분입니다. 그리고 회사에서 때로는 큰 팀이 작은 프로젝트의 활동을 커버하는 거대 프로젝트가 있습니다. 그것들은 서로 관련 있지만 포함관계는 아닙니다. 그들은 변화관리를 하지 않고 아무것도 준비되지 않았습니니다. 그러므로 여러분의 프로젝트를 보다 큰 이니셔티브 우산 밑으로 가져오는 것이 좋습니다. 그렇게 함으로써 보다 많은 자원을 확보할 수 있습니다. 그리고 그들은 여러분의 이니셔티브를 대신해서 통합에 대한 말을 합니다. 제가 여러분에게 우선적으로 말하고 싶은 것은 여러분이 프로젝트를 시작할 때 다른 이가 또 다른 일을 할겁니다. 여러분은 여러분이 지금 일어나고 있는 일에 대해서 이해하고 있다는 확신을 원할 겁니다. 물론 여러분은 이 일을 잘해낼 겁니다. 하지만 사람들은 가끔 프로젝트를 함께 엮는 것을 잊어버립니다. 그러므로 이것을 하는 것은 매우 중요합니다. 그렇게 함으로써 회사의 비용을 줄일 수 있습니다. 부수적인 효과로 거대 팀 그리고 더 나은 타이밍, 보다 좋은 일의 순서를 가져올 수 있습니다. 때로는 먼저 필요한 것을 해야 합니다. 프로젝트들을 조정하고 통합함으로써 여러분은 목표를 달성할 수 있습니다. 여러분의 훌륭한 제안들에 감사합니다.

이제 여섯 번째로 넘어가겠습니다. 이번 것은 모든 사람에게 일어나는 문제라고 생각합니다. 바로 능력입니다. 변화를 위한 적절한 능력은 창조되지 않습니다. 팀에 대하여 현실적인 기대를 가져야 합니다. 이미 운영 업무를 하고 있는 사람들에게 변화를 위한 일들을 추가 합니다. 이것은 정말 문제입니다. 제 생각에는 제가 있었던 모든 프로젝트에서 이런 일이 있었습니다. 여러분 슬라이드에 당나귀 보이시죠. 여러분이 너무 많은 짐을 당나귀에게 실으면 당나귀는 더 이상 땅에 붙어 있을 수 없습니다. 제 생각에는 현재 저의 프로젝트에서도 이런 일들이 일어나고 있다고 생각합니다.

이것은 좋지 않습니다. 왜냐하면 사람들은 프로젝트에서 중요한 일을 하기 원합니다. 그들이 운영 업무를 하고 있다면, 업무가 과중되게 됩니다. 그렇게 되면 사람들이 지치게 되어 좋지 않습니다. 사람들은 번아웃 될 것이고 스트레스를 받게 됩니다. 그들은 많은 일을 할 수 없게 되고, 행복할 수 없게 됩니다. 왜냐하면 질이 매우 낮기 때문입니다. 이제 여러분의 프로젝트에서는 어떤지 투표해보겠습니다. 제 짐작에는 100% 일거 같습니다. 40% 네요. 하지만 이것은 거대한 위험입니다. 이 위험은 스폰서나 프로젝트 팀 그리고 임원진들이 다루기가 가장 힘든 리스크입니다. 왜냐하면 그들은 그것에 대해 아무것도 듣고 싶어 하지 않습니다. 그들은 이것을 리스크

항목과 리스크 평가에서 볼게 됩니다. 아마도 여러 주 또는 몇 개월 동안 남아있을 겁니다. 그들은 아무것도 하지 않을 것입니다. 그저 '오, 좋아' 라고 말할 뿐입니다. 우리는 이 일을 위해 일해야 합니다. 우리는 이 것을 향해 나아가야 합니다. 우리는 이것을 해결하고 극복해야 합니다. 이것은 정말 해결해야 하는 문제입니다.

이미 채팅창에 해결책을 올리시는 분들이 계시네요. 여러분에게 감사합니다. 수용력 문제를 완화시키기 위해서 우리가 할 수 있는 일들을 공유해주세요. 여러분들 중에 70%가 매우 위험이라고 하셨네요. 중간 위험까지 포함하면 90% 이네요. 이것은 모두에게 일어나는 일반적인 문제입니다. 우리는 그것에 대해서 무엇을 해야 할까요? 요구사항에 대하여 자원 라벨링을 해야 한다는 의견이 있습니다. 네 좋은 의견입니다. 왜냐하면 여러분은 어떤 일에 대하여 300%의 리소스가 필요하므로 불가능하다는 것을 가시화할 필요가 있습니다. 정말 훌륭한 제안입니다. 리소스 분석이라고 올려주셨는데요. 네 좋은 제안입니다. 아웃소싱도 좋습니다. 현실적인 계획이 절대적입니다. 더 많은 리소스를 얻도록 협상해야 한다. 네 좋은 생각이십니다. 수용력을 넘은 변화는 항상 거절해야 한다. 네, 우리가 당연히 해야 하는 일입니다. 여러분의 모든 제안에 감사합니다. 계속해서 올려주시고요. 이제 투표창은 닫도록 하겠습니다. 수용력은 큰 리스크입니다. 이제 다음 슬라이드로 넘어가겠습니다.

그래서 우리가 무엇을 해야 할까요? 어느 분이 변화수용력을 검증해야 한다고 해주셨는데, 정말 중요합니다. 그 결과를 여러분의 마이크로소프트 프로젝트에 개인별 리소스에 반영하여 보여주셔야 합니다. 한 사람이 같은 시기에 테스트와 교육 모두에 필요하다는 것을 말이죠. 그들은 훈련 교재도 만들어야 하고, 동시에 그들의 일상 업무를 해야 합니다. 그러므로 그들에게 자각 시키는 것은 중요합니다. 왜냐하면 위와 같은 일은 불가능하고 자원 누수입니다. 실제 일시적으로 자원을 증가시키는 것보다 더 많은 비용이 듭니다. 저는 이 그림을 매우 좋아합니다. 이 그림은 운영업무를 위한 시간, 리소스, 집중에 변화를 위한 시간, 리소스, 집중을 더해서 100%를 만들어야 한다는 것을 보여줍니다.

그들은 언제나 '더 이상은 못해요 하고 말할 것입니다. 그러므로 둘을 합쳐 100%로 산정해야 합니다. 그런 일들을 조사하여 100%로 계획을 세워야 합니다. 솔직히 말해 저는 그렇게 해본 적은 없습니다. 하지만 최소한 100% 가까이 하려고 최선을 다했습니다. 우리는 200%를 상정하고 시작할 수 없습니다. 변화를 위한 어떤 수용력도 운영 중에는 불가능합니다. 그러므로 여러분이 사람들을 업무로부터 빼내와서 프로젝트에 헌신시켜야 합니다. 당연합니다. 그들은 여전히 업무를 해야 할 수 있습니다. 리더는 이 점을 이해해야 합니다. 그것은 조직에서 매우 설명하기 힘듭니다. 왜냐하면 그들은 변화의 경험이 없기 때문에 그들은 당연히 사람들이 최우선적으로 할꺼라 생각합니다. 그러므로 우리는 변화를 위한 역량을 확보해야 합니다. 그것을 완화시키고 해결해야 합니다. 제 생각에는 최소한 7번 이상 반복해야 임원진이 듣기 시작합니다.

39:59 - END

어떻게 우리가 수용 용량을 늘릴 수 있습니까? 왜냐하면 그것이 해결책이기 때문입니다. 많은 일을 내려놓고 타임라인을 조정합니다. 만약 우리가 타임라인을 조정할 충분한 자원이 없다면 타임라인을 연장해야 합니다. 그저 리소스를 줄이고 타임라인을 줄일 수만은 없습니다. 그런

것으로 해결되지 않습니다.

아니면 우리가 일을 늦추거나 어쩌면 그들이 하는 일 중에 엄청 중요한 일이 아닌 것이 있을 수도 있으니, 멈출 수도 있고, 또는 다른 사람에게 위임 할 수 있습니다. 그래서 매니저에게 이야기하고 그들이 가진 것이 무엇인지 보고, 일부 작업을 게시하기위해 접근합니다.

당신이 조직에서의 미래를 설계할 때, 최고의 사람들이 그에 맞는 자리에서 일하길 원할 겁니다. 그럴 땐 기존에 있는 사람들을 각자의 기술력에 맞게 재배치 하십시오. 당신은 사람들이 벤치에서 일하는 것을 원하지 않습니다. 당신은 그 최고의 사람들이 회사의 미래를 결정하기를 원할겁니다. 그러기 위해서는 그들이 빨리 가는 것도 중요하지만, 그들이 가장 필요로 하는 자리에 있는 것도 중요합니다.

우리에게 도움이 되기 때문에, 최고의 인재가 데려오고 올바른 기술과 지식을 고용하는 것은 중요합니다. 누군가 외주 작업을 언급했습니다. 그렇습니다. 때로는 외부 전문가를 임시로 채용하십시오. 사람을 고용하는 것을 두려워하는 사람에게 저는, 우선 임시직으로 채용하고, 이후에 그들이 일을 잘하면 계속해서 고용하라고 말합니다. 왜냐하면 당신은 미래를 위해 그들이 필요할 수도 있고, 그들 또한 언제든지 떠날 수 있기 때문입니다. 새로운 자원을 고용하는 것을 부끄러울 때, 그것 또한 때로는 전략이 된다고 생각하십시오. 맞는 자원을 선택하는 것이 당신이 할 수 있는 모든 것입니다. 그리고 그것은 반드시 해야하는 일이며, 그렇지 않으면 프로젝트가 깨질 수도 있습니다. 그리고 사람들이 과부하가 걸리면, 회사를 떠날 것입니다. 그들이 떠나면, 당신의 프로젝트는 실패하기 때문에 관리가 매우 중요합니다. 그리고 내가 누군가에게서 볼 수 있는 올바른 자원을 선택하면 이것이 모두 당신이 할 수 있는 것이며, 핵심 인력이 과부하 되면 회사를 떠나고 프로젝트가 실패 할 수 있으므로 중요한 일이 실패 할 수 있으며, 그래서 그것을 경영하는 것은 중요합니다. 모든 제안에 대해 모두에게 감사드립니다.

모든 제안에 감사드리며, 다음은 문화와 사고방식에 이야기해 봅시다. 일반적으로 우리가 프로젝트에 대해 이야기할 때 대개 문화와 사고방식을 어떻게 관리하는 방법을 알지 못하기 때문에 어려운 일 중의 하나입니다. 우리가 사람들을 단지 바라만 보기 때문에 그것을 측정하고 관리하는 것은 어렵습니다.

따라서 무엇이 조직의 문화와 사고방식 인지를 당신이 아는 것은 정말로 중요합니다. 왜냐하면 그것들은 변화를 만들기도 하고 파괴하기도 하기 때문입니다. 신속하게 해결되지 않는다면, 큰 조직변경 프로젝트가 실패할 수도 있고, 해결하기 어려워질 수도 있습니다. 그래서 문화는 조직의 사고방식이 반영되는 것이며, 그것을 아는 것이 중요합니다. 당신의 일하고 있는 현재의 프로젝트에서 문화 사고방식은 당신에게 위험한 일입니까?

설문조사로 다시 돌아가 봅시다. 사고방식에 있어 문화를 바꾸는 것은 프로젝트의 성공을 위해 매우 중요하기 때문에, 해야할 필요가 있습니다. 그렇지 않은가요? 35%가 High를 선택하고, 38%가 Medium, 그리고 20%가 Low를 선택했네요. 조금 남은 것 같아 보이지만, 여저히 큰 편입니다. 그리고 만약 문화 사고방식이 당신에게 위험이 되고 변화의 성공에 열쇠가 된다면

당신은 무엇을 해야할까요? 당신은 어떤 액션을 취할 수 있나요? 많은 분들이 애자일에 대해 이야기하는 것이 보이네요. 네, 더불어, 저는 신뢰를 정의함으로써 문화를 정의하는 것을 좋아합니다. 많은 팀 빌딩 커뮤니케이션 에서 혜택에 대해 이야기 하는것을 봅니다. 영향력 있는 미팅에 대한 인식이 클 수록, 많은 워크샵들이 변화할 수 있습니다. 사람들을 하나로 모으는 것이 핵심 열쇠 입니다.

나라를 걸쳐 조직 변동을 진행할 때는 하나의 문화에서만 변화가 발생하는 것이 아니기 때문에 다문화 교육을 하는 것이 중요합니다. 각각 다른 문화를 가진 회사를 합병할 때가 생각나네요. 때론 회사가 다양한 문화를 가졌거나, 10-20년간 일한 사람들이 있는 회사가 있기도 합니다. 그리고 새로운 사람들이 다른 회사에서 오기도 합니다. 그렇게 되면, 2개의 문화가 한 회사에 존재하게 됩니다. 하나의 문화를 다루는 것조차 어렵습니다. 문화가 가상 팀에 큰 위험이 된다고 말하는 사람들이 있습니다.. 좋아요, 그럼 우리가 할 수있는 것을 살펴보고 사고방식에 대해서 이야기하기 전에 먼저 문화에 대해 이야기 하겠습니다.

자 그럼 이제 당신의 현재 문화를 봅시다. 무엇이 당신의 미래를 이미 서포트하고 있는지, 사람들이 그 미래를 서포트 하기 위해 어떤 문화와 행동을 취하고 있는지 봅시다. 왜냐하면 당신이 계속해서 유지하고 싶은 것과, 당신의 미래를 방해하는 것을 알고, 그것들에 대해 매니지먼트와 얘기해야 할 수도 있기 때문입니다. 대개 이런 문제 해결은 위어서부터 시작해야 합니다.

우리가 어떤 문화를 조정하고 있는지 이해하기 위해, 그리고 그 문화가 우리가 내일 원하는 것이 아니라면, 우리가 할 수 있는 것은 새로운 문화를 이해하고, 그것을 가치로 환산해야 합니다. 우리는 그 부분에 있어 확실히 할 필요가 있고, 그것에 대해 함께 얘기할 그룹이 필요합니다.

그러고 나면, 새로운 문화가 대략적으로 자리를 잡을 수 있을 것입니다. 특히, 다음 단계로의 발전을 원하거나, 젊은 조직과의 경쟁을 원하는 회사일 경우에는 그에 맞게 문화를 바꿀 필요가 있습니다. 더불어, 다른 부서의 사람들을 팀으로 합병할 때, 조직의 구조를 바꿔야 하며 무엇이 각각이 가지고 있는 문화인지 알고, 무엇이 새로운 문화가 될지 알아야 할 필요가 있습니다. 그래서 문화 변화 계획을 개발하기 위해서는 무엇이 변화되어야 하는지, 특히 강조해야할 규범이 있는지를 포함하는 것이 원하는 미래를 성취하기위해 굉장히 중요합니다.

시간이 지남에 따라 문화가 올바른 방향으로 진화하고 있는지를 확실히 하기 위해, 그 계획을 실제로 따라야 합니다. 믿음직한 리더십 팀의 시작을 위해, 각자 다른 문화를 가지고 있는 개개인이 하나의 문화로 맞춰져 있는지 확실히 해야합니다. 누군가는 이 과정들이 변화 과정이라고 합니다. 문화 변화는 단순히 2주로 끝나는 것이 아니고, 시간이 오래걸립니다. 우리는 새로운 프로젝트를 시작할 것이고, 그 프로젝트는 3년정도 걸릴 것이기 때문에, 괜찮습니다.

그래서 문화 변화는 일찍 시작하는 것이 중요합니다. 아직 프로젝트를 시작하지 않았더라도, 조직 전반에 걸쳐 새로운 문화가 확대되는 것을 확실히 해야합니다. 좋습니다. 설문조사는 이미 했으니, 우리가 가지고 있는 문화 사고방식에 대해 얘기해보겠습니다. 여러분 모두는 리더의 사고방식을

살펴봐야합니다. 당신의 주요 이해관계자 그룹의 직원들은 그들에게 큰 영향을 미치는 몇가지 생각들이 있습니다. 무엇이 바뀌어야 하는지, 그들이 계획은 가지고 있는지, 그들이 그저 따라가는 사람이 되거나, 아니면 우리가 말했던 SME가 되기 보다는 리더가 되어야 하는지.

당신은 그들이 사고방식과 행동을 바꾸길 원합니다. 그렇기 때문에, 그들을 살펴봐야하며, 그들이 현재 어떤지, 지금 변화가 가능한지, 가능하다면 어떻게 해야하는지, 그리고 어떤 전략을 사용할 수 있는지 알아야 합니다. 물론 그들에게 얘기하고, 그들의 동의를 구하는 것이 먼저입니다. 왜냐하면 사고방식은 정말 그 사람 자체이기 때문입니다. 당신은 일대일 코칭을 할 수도 있습니다. 이 방법은 문화 사고방식에서 주로 활용되는 방법이며, 중요합니다. 일대일 코칭을 통해 그들은 올바른 방향으로 사고방식을 진화시킬 수 있습니다.

그리고 나서 먹이사슬을 내려가며, 생각을 통해 당신은 시작할 수 있습니다. 사람들과 얘기하며 가까이서 도와줄 수 있게 되는 것이 중요하며, 인간적인 측면에서 그들을 도와줄 수 있습니다. 상당한 시간이 필요할 것이고, 아마 전문적인 기술이 필요할 수도 있습니다.

자 그러면, 리더십 모델링의 마지막 8번으로 넘어가 봅시다. 변화를 모델링 하는 것입니다. 리더가 스스로 발전하기를 원치 않거나 사고방식 변화를 원치 않는다면, 리스크가 됩니다. 아주 큰 문제가 됩니다. 왜냐하면 회사에서 무언가 해주길 원한다면, 그들 스스로가 바뀌는 것이 먼저이기 때문입니다. 더불어, 회사가 요청한 변화가 무엇인지 확실히 알아야합니다.

그림속의 남자는 확신하지 못했기 때문에 아무도 그를 따르지 않을 것입니다. 당신의 팀에 당신과 같지 않고, 반대하는 사람이 있다면, 그가 변화하는지를 확실히 하시기 바랍니다. 그렇지 않으면 문제가 생길 것이며, 아무도 그 사람을 따르지 않을 것입니다.

당신의 프로젝트를 돌아보며, 리더십 모델링이 당신의 프로젝트에서 문제가 되는지 설문조사를 해봅시다. 그래서 당신의 성공을 거두기 위해 바라봐야하는 방향을 당신 회사의 모든 리더들이 따라가고 있는지 봅시다. 그들이 변화하지 않으면, 우리는 설문조사 결과를 돌아보게 될 것입니다. 그러면 여러분 모두는 변화를 위한 리더십 모델링의 리스크를 가늠할 수 있을 것입니다.

그리고 이 일은 까다로운 작업입니다. 왜냐하면 프로젝트 매니저로서 당신은 자주 프로젝트 팀과, 리더십 그리고 스폰서십을 처리해야 하기 때문입니다. 하지만 그것은 다른 수준의 문제이며, 그들은 무슨 일을 하는지 얘기하는 것을 좋아하지 않습니다. 당신은 진행 중인 프로젝트에서 놀라운 일을 할 수 있습니다. 하지만 리더가 변화를 만들지 않는다면, 그 일을 당신에게 문제가 될 수도 있으며 프로젝트를 지연되게끔 할 수도 있습니다.

34%가 High를 선택했고, 36%가 Medium을 선택했네요. 그렇습니다. 이것이 여러분이 가지고 있는 리스크입니다. 여러분이 변화를 만드는 팀의 리더일 경우, 할 수있는 해결책들을 지금 채팅창에 써주셔도 됩니다. 리더십 팀을 코칭하기 시작할 때, 우리는 360도 피드백을 원하게 되고, 그를 통해 사람들이 어떻게 변화를 받아들이는지 알 수 있습니다. 코칭은 특히 리더십팀에 핵심적인 열쇠입니다.

우리는 리더십에서부터 시작해야 합니다. 만약 아래서부터 올라간다면, 효과가 없을 것입니다. 그리고 이것은 매우 중요합니다. 그래서 프로젝트는 리더십 전략입니다. 제가 멘토링을 하다보면, 사람들과 얘기하는 것이 얼마나 중요한지 알게됩니다. 자 이제 설문을 끝내도록 하겠습니다. 보내주신 제안에 대해 감사드립니다. 리더가 창조적인 행동과 성공적인 변화 간의 연계성을 이해했다고 확신할 경우, 우리는 무엇을 해야할까요. 그리고 그들의 행동과 독창성으로 성취하고자 하는 것은 무엇일까요.

프로젝트 매니저로서 피드백을 드리자면, 가치와 표준을 특정 행동과 언어로 옮기는 것을 도와줄 수 있는 전문가를 활용하시기 바랍니다. 회사의 가치와 표준을 다시 돌아보는 것은 때로 중요합니다. 그리고 그것들이 변화가 필요하다면 우리는 그것들을 리뷰해야합니다. 우리가 미래에 원하는 방향으로 커뮤니케이션을 시작하시기 바랍니다. 그리고 확실한 동의를 얻으시기 바랍니다. 모델링에 대한 리더들의 동의를 얻고, 전략을 강화하는 방향으로 모니터링 하시기 바랍니다. 리더들과 얘기하기위한 가장 좋은 방법은 코칭입니다.

자 이제 다음 질문으로 가봅시다. 다음 실수는 인간 역학입니다. 다시 인간에 대해 얘기해봅시다. 이번에는 사람들의 생각과 마음에 대해서 얘기합시다. 우리가 많은 대화를 통해, 사람들의 생각은 알 수 있지만 그들의 마음을 얻는것은 매우 어렵습니다.

우리가 하려는 행동이 부정적인 감정 반응을 최소화하고 있다는 것을 확실히 하십시오. 그래야 사람들에게 올바른 방향으로 가기 위해 이 행동이 중요하다는 것을 강조할 수 있습니다. 무언가를 변화시키려 한다면, 우리가 성취하고자 하는 것과의 연관성을 여러분 뿐만 아니라 사람들이 알게하십시오. 그러면 사람들이 영감을 얻고 동기부여를 받을 것입니다. 그래서 그들 스스로가 그들의 미래를 만드는 것입니다. 우리는 그들에게 우리가 이미 가지고 있는 문화를 강요할 수 없습니다. 지난 백만년간 그런 것처럼, 그들이 변화에 있어 어떤 부분이 되고 싶은지 말하게 하고 싶지 않습니다.

이제 설문조사를 해봅시다. 중요한 것은 인간의 역동성 입니다. 그게 여러분에게 높은 위험이 되나요? 아니면 감정적인 반응들을 처리하고 있나요? 방해가 많은가요? 쉽게 길을 찾고 있나요? 이제 결과를 봅시다. 39%가 High를 선택하고 45%가 Midium을 선택했네요. 여기서 알 수 있는 것은 인간의 역동성이 다루기 힘든 일이라는 것입니다. 만약 여러분이 사람들에게 기대하는 것과 인간 역동성이 일치하지 않는다면 어떻게 하실건가요?

커뮤니케이션, 팀 빌딩, 이해관계자와 그 감정, 그리고 현재 상황에 대해 아는 것을 멘토링 하는 사람들은 리스크를 다루면서 커뮤니케이션에 동기를 부여해야합니다. 그것들은 사람들이 커뮤니케이션 전환에 대해 흥미를 가지게 합니다. 그들은 당신이 자신들에게 변화를 강요하지는 않는다고 느끼지만, 실제로 그들은 변화의 일부분이 되는 것입니다. 당신이 SME는 아니지만 의사 결정에 있어 변화를 주도하게 될 것이며, 인간의 역동성에도 도움이 될 것입니다.

자 이제 시간이 별로 없으니 설문조사를 끝내고, 다음 슬라이드로 넘어 갑시다. 그럼 변화 전략을

세우는 대신에 감정적인 트라우마를 최소화하기 위해 해야될 일을 무엇일까요. 자 투명하게 봅시다. 알고있는 것처럼, 몇몇 프로젝트 간부들은 제일먼저 활동과 사람을 줄이려고 합니다. 그것은 좋은 생각이 아닙니다. 왜냐하면 사람들은 변화에 대해 분명 화를 낼것이기 때문입니다. 우리는 항상 감정적 반응의 최소화를 원하기 때문에 양쪽다 행복한 결론을 내는 것은 쉽지 않습니다.

당신이 계획을 세우고 커뮤니케이션 하고, 관여하기 시작할때, 그들이 보일 수 있는 감정적 반응을 항상 인지하고 계십시오. 그들은 존중을 받고 있다는 것에 감사히 여길 것이며 행복해 할 것입니다. 이것은 매우 중요하고 더불어, 이해관계자 분석을 확인하는 것 또한 중요합니다.

시간이 없으니 다음으로 넘어가, 커뮤니케이션의 약속에 대해 얘기하겠습니다. 여기서도 설문조사를 할 예정이며, 리스크의 크기를 가늠해볼 수 있을 것입니다. 이해관계자와 커뮤니티에 약속을 하고, 특히 변화의 시작 단계에서 필요하지만 그 단계에서 부족이 발생합니다.

여러분의 프로젝트를 봅시다. 45%가 High를 선택했네요. 그렇다면 위에서 아래로 내려오는 커뮤니케이션에 너무 의존하고 있거나 너무 늦게 이해관계자를 참여하게 하는 것일 수도 있습니다. 오 이제 47%가 되었네요. 이 실수들을 어떻게 해결하고 줄일 수 있을지 또는 어떻게 훌륭한 커뮤니케이터가 될 수 있을지 채팅창에 적어주시기 바랍니다. 프로젝트 중에 많은 커뮤니케이션 컨퍼런스를 갖는 것은 중요합니다.

이제 설문조사를 끝내고 다음 슬라이드로 넘어가겠습니다. 우리가 이해관계자를 빨리 부를 수 있게되면 무엇을 해야할까요? 그냥 이메일로 협력을 원한다고 보내지 마십시오. 항상 양방향의 커뮤니케이션이어야 합니다. 가능하다면 직접 얼굴을 보고 얘기하는 것이 가장 좋습니다. 만약 그 사람이 멀리 있다면, 전화 또는 화상통화를 이용하시기 바랍니다. 여러분도 직접 보고 얘기하는 것이 좋다는 것을 알고 있지 않습니까. 피드백을 바로 줄 수 있기 때문에 매우 중요합니다.

자 이제 시간이 없으니 마지막으로 설문조사를 하도록 하겠습니다. 오늘 얘기했던 10가지의 변화를 이쯤에 있어 발생하는 일반적인 10가지의 실수 중에, 여러분이 생각하는 Top3가 무엇인지 투표하시기 바랍니다. 여러분이 해결하고 싶은 리스크와 실수들. 그것들을 마지막 설문조사에 다시 한번 얘기해보도록 하겠습니다. 여러분이 생각할 때 내일 해야하는 것, 내일 적용해야할 것들을 생각해 보십시오. 3가지만을 선택하시기 바랍니다. 그럼 우리는 가장 중요한 3가지가 무엇인지 알 수 있습니다.

능력(Capacity)를 선택하는 사람들이 있네요. 약속과 커뮤니케이션을 선택하는 분들도 있구요. 범위(Misdiagnosing Scope)를 선택하신 분들이 많네요. 능력에 대해서는 모두가 추가 자료가 필요할 것이라 생각됩니다. 자, 가장 많은 선택을 받은 3가지는 능력(Capacity)와 잘못된 범위(Misdiagnosing Scope) 그리고 커뮤니케이션(Engagement and Communication)입니다. 그리고 가장 적은 표를 받은 것은 'Initiative alignment and integration'과 'Lack of Relevancy and meaning' 이네요.

결과가 아주 재밌네요. 우리가 명확한 생각을 가지고 있으니, 다음으로 할 것은 현재의 리스크를 기준으로 생각하는 것이 맞는지 확실히 하기 바랍니다. 그리고 오늘 얘기한 실수들을 줄이기 위한 행동을 하시기 바랍니다. 여러분이 관리하는 행동계획을 만들기 위해서 오늘 얘기한 10가지 리스크들을 줄이는 계획이라는 것을 확실히 하기 바랍니다. 그러면 더 성공적인 변화를 할 수 있을 것입니다.

오늘 참석해 주셔서 감사드리며, 질문이 있을 때는 얼마든지 연락 주시기 바랍니다. 제 연락처를 공유하도록 하겠습니다. 진행되는 동안 대화에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다. 여러분의 제안과 의견이 정말 유용했습니다.

Sandrine 감사합니다. 채팅창에서 볼 수 있듯이 매우 유용한 대화형식의 세션이었습니다. 모든 댓글들을 통해 아주 훌륭한 발표 스타일이라는 것을 알 수 있습니다. Sandrine, 아주 참여도가 높은 청취자들과 함께했네요. 오늘 강사로 참여해주셔서 정말 감사드립니다. 참여해주신 모든 분들께 감사드립니다. 불행히도 오늘 질문할 수 있는 시간이 없었지만, 마지막 설문조사가 아주 유용했을 거라 확신합니다.