

# Writing Better Requirements\_ Lower Cost, Astonishing Clients

## 비용절감, 고객 감동의 훌륭한 요구사항관리

- 06:11

화면 설문조사 Opening/ 참가자 974 명/ 강연 시작 전에 강연자의 뉴욕 life 등에 대한 free talk (본 강연은 6 분부터 시작됩니다)

**06:12 – 08:14**

진행자: 전 세계에서 오신 참석자분들께 환영과 감사의 인사를 전하고 싶습니다. 이 웨비나는 녹화되고 있음을 알려드리고, 웨비나가 끝나고 배부될 설문 조사에 참여해 주시기 바랍니다. 여러분의 피드백은 매우 중요합니다. 지체 없이 발표자를 소개하겠습니다. 여기 이 자리에 제이 리로이 워드씨를 모실 수 있게 되어 기쁘게 생각합니다. 이 분은 프로젝트 관리전문가(PMP), 프로그램 관리전문가(PgMP) 및 공인 스크럼 마스터(CSM)이며 현재 ESI International 사의 RND 부문의 부사장이기 때문에 많은 일을 처리해야 하며 이러한 일들이 잘못 처리될 경우 책임을 져야 하고 잘 될 경우 다른 직원들에게 보상을 하는 자리에 있습니다.

리로이씨는 38 년간 말 그대로 세계 각지에서 프로젝트 관리 분야에 일을 해왔기 때문에 리로이씨에게 있어 이 분야에 대해서는 별로 놀라울 일이 없을 정도로 많은 경험을 보유하고 있습니다. 대부분의 국가에 대해 알아가고 전세계의 다양한 조직의 모범 사례에 대해 배우는 것을 즐깁니다. 지금까지 프로젝트 관리에 관한 9 권의 책을 집필하였고 수없이 많은 기사를 썼으며, 이와 별도로, 그는 뉴욕 일간 뉴스뿐만 아니라 파이낸셜 타임즈지에서도 기사를 기고해 왔기 때문에 특히 뉴욕시에 사는 시민들이라면 다 들어본 정도로 활발한 활동을 하고 있습니다. 3 개의 학위와 상당히 권위 있는 산업별 자격증 3 개를 보유하고 있습니다. 제가 가장 좋아하는 발표자 중 한 명이며 리로이씨가 바로 이 자리에 있다는 점에 대해 더할 나위 없이 기쁘게 생각합니다. 그럼, 리로이씨, 이제 한 말씀 부탁드립니다!

**08:15 – 14:46**

리로이: 친절하게 저를 소개해주신 점에 대해 감사 드리며 정말로 이 자리에 있는 게 너무 기쁩니다. 안녕하세요. 여러분. 만약 우리가 더 나은 프로젝트 요구사항을 작성하고 이를 잘 실행한다면 어떻게 될까요? 이런 말을 하는 이유는 이것 또한 우리가 할 중요한 일이기 때문입니다. 비용을 줄이고 고객들이 보다 더 나은 결과를 보게 될 것입니다. 그리고, 수년간 제가 일했던 모든 업계에서 사람들이 이러한 문제로 씨름하는 것을 보았고 사람들이 이를 진정한 도전이라고 생각하는 점과 본인들이 세계 최고 수준으로 일을 해내고 있지 않다는 점을 인정하고 있다는 것이 흥미롭습니다.

제가 예를 하나 들어보겠습니다. 최근에 600 명 이상의 프로젝트 관리전문가를 대상으로 외주 즉 아웃소싱(outsourcing)의 위험에 대해 어떻게 생각하고 조직에서 이를 어떻게 관리하는지에 대해 설문조사를 진행했습니다. 물론, 아웃소싱 사업에 있어서의 위험의 대부분은 프로젝트 요구사항과 관련이 있습니다. 그래서, 여러분들이 보고 있는 질문을 프로젝트 관리자들에게 했습니다. “항상

분명하게 요구사항을 정의하십니까?”라고 말이죠. 그리고, 답변이 무엇이였을까요? 답변자 중 75%는 아니요 라고 답했습니다.

또 다른 설문조사를 통해 우리는 요구사항을 얻는 데 있어서 문제가 생기는 주요 이유들이 무엇인지 알고 싶었습니다. 이것을 보십시오. 전체 응답자 중 50%는 불명확한 요구사항 정의가 문제의 주요 원인이며 15%는 불분명한 범위 통제가 주요 원인이라고 답했습니다. 우리는 이 두 개의 사항이 서로 밀접한 관련이 있으며 정말 함께 간다는 것을 알고 있습니다.

만약에 우리가 최종 요구사항만 만든다면 (범위 통제를 하지 않는다면) 변경지시만 계속 반복 될 것입니다. 그러나, 제가 이 슬라이드를 보았을 때 여러분들도 보시는 것처럼 슬라이드의 좌 상단에서 보이는 자격을 갖춘 인력의 부족에 대해 왜 응답자 중 3%만 문제의 원인이라고 응답했는지에 대해 의문을 가지게 됩니다. 제가 이것에 대해 물어보는 이유는 우리가 일을 수행하면서 고객사와 대화를 통해 각 고객사는 일반적으로 충분히 자격을 갖춘 인력들을 보유하고 있지 않다는 점을 알게 되었기 때문입니다.

많은 경우 아니 너무나 많은 경우에 그들은 실제로는 요구사항을 정의할 책임이 있는 프로젝트 매니저들과 담당자에게 의존하고 있습니다. 다른 관점과 분야에서 볼 때 적합한 기술을 갖춘 적합한 인력을 보유한다면 더 많은 성공 기회가 있을 것이라고 생각합니다.

비슷한 예로 IT 업계를 살펴보죠. 저는 기업 교육업체인 ESI 사에 입사하기 전 17년간 IT 분야 일을 했기 때문에 IT 기능조직에 있는 많은 이들을 압니다. 우리는 요구사항 관련 이슈의 대표적인 전문가가 되기 위해 많은 노력을 기울였으며 수년간 소프트웨어 업계를 통해 불명확한 요구사항으로 인한 비용에 대해 어떤 의미와 영향을 미치는 지 알게 되었고 이러한 일을 한 사람은 여러분들이 이 슬라이드에서 보게 되는 캘리포니아대학 출신 베리 박사입니다.

그가 운영하는 대표적인 블로그를 통해 그가 1981년에 저술한 책 '소프트웨어 엔지니어링 경제학'(Software Engineering Economics)를 통해 이 차트가 출간되었다는 것을 알게 되었습니다. '결함을 고치는 데 드는 비용'(The Cost of Fixing a Defect)라는 책을 통해 기본적으로 프로젝트 종료 시점에 다가갈 수록 당신은 점점 그 문제를 고치는데 더 많은 비용이 들며 문제를 알게 되는 데도 시간이 많이 든다는 점을 언급하고 있습니다. 당신은 스스로 밤을 새고 이러한 문제에 관해 고민할 수도 있을 것이며 30년도 더 된 옛 정보에 의존할 지도 모릅니다. 시간이 지났지만 오! 정말 그렇게 해왔네요.

그리고 이 업데이트된 차트를 보면, 더 심각해졌습니다. 그것은 기본적으로 모든 것이 변했기 때문입니다. 그러나, 모든 것이 30년 전 보다 비용이 많이 드는 것은 아닙니다. 여러분 중 많은 분들이 30년 넘게 업무에 종사해 왔을 것입니다. 그러나 당신의 5년 전 혹은 10년 전의 업무와 오늘의 업무를 비교한다면 이전 일들을 좀 더 정교하고 좀 더 복잡하게 실제 생활에서 하고 있는 건 아닐지요.

연방수사국(FBI)은 이전에 전미의 기존 그리고 용의선상의 테러리스트들의 정보를 중심화하는 어플리케이션, 케이스 관리 시스템을 개발했었습니다. 911 사건의 모든 비극적인 결과는 실제로 제가 앉은 4 분의 1 마일 정도 밖에서 일어났습니다. 그들은 그 시스템 개발을 시작했으나, 1 억 7 천만 달러를 사용한 후에야 폐기 결정을 내렸습니다. 그뿐만이 아닙니다. 그들은 10 명의 프로젝트 매니저와 5 명의 정보책임자를 거쳐서야 우리는 충분히 할 만큼 했고, 기본적으로 이 프로젝트는 끝내야 한다고 결정했습니다. 그들은 2010년에는 또 다른 가격표 대략 5 억만 달러에 이르는 프로젝트를 구상하였지만 이는 이미 2 년이나 뒤쳐져있고, 또 다른 1 억만 달러가 예산 외이며, 수많은 돈을 허비하고 오직 2 가지 산출물만을 전달하였습니다.

명백하게 요구사항은 여기에 큰 역할을 합니다. 항상 다른 것들이 결부되기 마련입니다. 그들은 큰 요구사항을 놓치기도 하지만 더불어 작은 부분을 놓치기도 합니다. 예를 들어, 그 모든 비용과 시스템은 당시 자동 저장 기능이 없었습니다. 그래서 사용자들은 수시간의 업무 시간 중의 완료된 일부 양식을 잃었고, 50 달러면 구매하는 워드 프로세싱 소프트웨어에 항상 포함되는 통합된 스펠링 체크 기능도 없었습니다. 이야기를 진행하면서 말씀 드리지만, 저는 지금 극한의 예를 드는 것이 아닙니다. 단언컨대 여러분 각자도 이야깃거리가 있으실 것입니다. 저는 단지 IT 분야를 예를 드는 것인데 왜냐하면, 제가 가장 잘 아는 분야이기 때문이죠. 이걸 정말 전 세계 모든 산업 분야의 공통사항인데 문제는 “왜”입니다. 왜 이런 식으로 되어야 하고, 왜 이것이 지속되는가 하는 것 입니다. 이대로 받아 들여야 할까요? 이에 대해서 무엇을 할 수 있을까요?

#### **14:48 – 23:35**

신사숙녀 여러분, 우리의 많은 프로젝트와 프로그램들 중 당신이 지금 일하고 있는 것 말입니다. 당신의 조직에서 상위 레벨에서 허비되고 있지 않나요? 당신의 조직은 지금 많은 시간과 비용을 이러한 초기 전략에 허비하고 있지 않나요? 우리는 안전망을 마련해야 하고 이 안전망은 분명 훌륭한 요구사항 수집일 될 것입니다. 제가 다음 몇 분 동안 나쁜 예들을 통해서 알려드리겠습니다.

우리는 프로젝트 요구사항을 보고, 저는 여러분에게 우리가 ESI 에서 보는 내용과 관점을 보여드리고, 이 분야 38 년의 경험에서 바라본 4 가지 주요 모범사례를 말씀 드리겠습니다. 성공을 위한 팀 구성, 이해관계자 식별과 관리, 요구사항 수집, 정의, 목록화, 업무 검토 그리고 제가 말씀 드리는 모든 좋은 것들을 숙고하며 가실 수 있게 해드리겠습니다.

저는 여러분에게 약속할 게 있습니다. 이 약속은 CoP (PMI 커뮤니티)를 운영하는 좋은 사람들 그리고 여러분 그리고 저와 시간을 보내는 사람들에게 하는 것입니다. 적어도 여러분들은 두 세 가지 모범 사례 또는 귀중한 아이디어들을 오늘이나 내일 당신이 출근해서 동료들에게 이야기 할거리로 가지고 갈 것입니다. 여러분들은 원하는 만큼 부정하고, 논박할 수 있습니다.저는 우리 업무의 특성상 비즈니스에서 절대적인 정답은 없다고 생각합니다. 상호소통은 여기서 끝나는 것이 아니라 여러분 모두와 이메일로 지속하고자 합니다.

그러니까 시작해봅시다. 기본적으로 더 나은 프로젝트 요구사항을 쓰고, 요구사항 관리에 포괄적이고 체계적인 접근을 요구하기 위해 저는 이제 한걸음 물러나서 이슈에 대한 일부 내용을 다시

조명하고자 합니다. 저는 여러분들이 요구사항 관리 절차를 가지고 있다는 점을 매우 기쁘게 생각하며 이는 아주 좋은 첫 번째 단계라고 생각합니다.

날카롭게 관찰해봅시다. 특정 분야에서 프로임 워크를 개발했고 여러분이 보기에다 논리적인 부분이 포함되어야 합니다. 당신은 이것이 필요하고 저것은 빼야 한다고 말할 것입니다. 물론 괜찮습니다. 다 타당합니다. 당신은 이것을 봐야할 필요가 있고 어, 이 사람은 구식 폭포 모델링 방법을 제안한다고 말하고 이것 저것은 애자일화하고 또 이것 저것은 스크럼으로 개발하라고 할 것입니다. 그러나 우리가 스크럼 세상에 있다 할지라도, 잠시 이 모든 것을 잊어 봅시다.

기본적으로 우리는 많은 일들을 합니다. 우리는 누가 참여할지를 정하고, 어떻게 변경 관리를 할 것이고, 몇몇 테스트도 해 봐야 합니다. 우리는 다음 단계로 가기 전에 마무리도 지어야 합니다.우리가 하는 것이 폭포 모델링 기법이던 많은 애자일 중 하나이던, 여전히 당신이 생각할 필요가 있는 작업들의 리스트는 있습니다.

그리고 당신이 이것을 채택한다면, 이를 검토함으로써, 외부 고객이건 내부 고객이건 간에 개선할 부분이 어느 부분인지와, 업무를 잘 수행하기 위해 요구되는 스킬의 수준과 종류를 식별할 수 있게 됩니다. 우리가 이 부분을 잘 완료한다면, 당신은 앞으로 아주 사소한 문제만을 직면하게 될 것입니다. 이것이 내용적 측면으로 접근한 것입니다.

4 가지 주요한 키 포인트 사례를 살펴봅시다. 물론, 수많은 성공 사례들이 존재하고, 여러분들 모두는 자신이 좋아하는 한 두가지 성공사례는 다 가지고 계실 것입니다. 그러나 저는 38 년의 인생동안 대부분을 수많은 종류의 프로젝트의 요구사항을 정리하는 책임을 맡아왔고, 제가 오늘 가지고 이야기할 것들을 충분히 숙지한다면 여러분들에게는 정말 개선을 위한 최선의 길이라고 생각합니다. 어떤 것도 보증된 것은 없지만 저는 이 것이 여러분들을 바른 방향으로 움직일 것이라고 생각합니다.

첫 번째 제가 말씀드릴 것은 성공을 위한 팀 구성입니다. 우리는 역할에 알맞은 사람을 데리고 있고, 그들이 각각의 책임을 분명히 알고있다는 것을 확실히 하기 위해 팀을 구성합니다. 하지만 제가 보기에 많은 사람들은 이를 프로젝트로 적용하지 않고 사람들을 그냥 함께 둡니다. 그냥 많은 사람들을 던져놓고 팀이라 부르는 것이죠. 그들은 그것을 팀이라 부릅니다. 그렇지 않습니다. 왜냐하면, 팀은 이슈가 있을 수 있고, 팀으로써 효율적으로 일하지 않을 수도 있기 때문입니다. 여기 보이는 나의 영웅들 처럼 말이죠.

그러니 통합 프로젝트 팀에 대해 이야기해봅시다. 첫 번째는 통합 프로젝트 팀은 그들이 복합 기능 팀으로써 자신들이 당장 의사결정을 하기에 충분한 시니어 레벨이라는 것을 아는 팀입니다. 그리고 그들은 결정을 내릴 때마다 다른 사람에게 갈 필요가 없습니다. 그렇게 된다면, 결정은 정말 길게 늘어질 것입니다. 이 사람들은 프로젝트 계획을 위해 빨리 모여서 모두가 근본적으로 같은 페이지의 음악을 하고 있는 것입니다. 이런 팀들은 자신들의 구성원을 고를 수 있다면 보다 효율적임을 보여주고 있습니다. 그들은 가상적으로가 아니라, 물리적으로 실제로 한 장소에 있어야 합니다.

저는 요즈음 이런 것이 일반적인 것임을 알고 있습니다. 많은 조직들이 가상 팀을 가지고 있지요. 하지만 중요한 프로젝트의 경우 가상 팀원들은 물리적으로 일정 기간 동안 모아야 한다는 것을 조직들이 깨닫고 있습니다. 그래야 그들은 뭉치고, 어울려 프로그램을 완료하고 각자의 위치로 돌아가 업무를 완료합니다. 그것은 제가 생각해야 할 점입니다. 인디애나에 본사를 둔 고객 회사인, 큰 농장 제약 회사 '릴리'는 그들의 약품을 시장에 더욱 빨리 내 놓기 위해 최선이 무엇인지 확신하고 싶어 했습니다. 그래서 그들은 통합 프로젝트 팀의 컨셉을 선택하였고 우리는 핵심 팀원들을 구성하여, 우리의 진행사회자(facilitators)들과 4 일간 물리적으로 한 장소에 두고 프로그램 계획을 준비하게 하였습니다.

그리고 지금은 이 프로젝트가 수년이 흘렀고, 그들은 각기 다른 기능의 사람들을 채워 모두가 최전방에 서게 하였으나, 주요 멤버들은 함께 해서 업무의 진행에 대해 공동의 미래를 가질 수 있고, 사실 릴리는 수년동안 IPT (Integrated Project Team) 접근법이 약품 공급까지 21%의 시간 절약과 일정 감축을 이루었다고 밝혔습니다. 그것은 전체 약품의 생애주기는 아니지만, 하나의 중요한 약품의 생애주기가 가능한 것을 보여줬고, 그들은 이런 특정 팀이 혜택을 준다는 것을 확인했습니다.

### **23:36 – 33:40**

어느 팀이나 각기 다른 많은 구성원들로 이루어져있고, 당신이 있는 산업의 타입에 따라 달라질 것입니다. 그러나 저는 팀에 있어 중요한 3 가지 역할을 말하고자 합니다. 첫 번째는 오늘 청중들 중 많은 분들이 PMP 자격을 가지고 계시고, 여러분들이 이 차트의 초록색에서 보듯이 프로젝트 매니저먼트는 시작에서 끝까지 가고, 자원을 함께 배치하고, 팀을 구성하고 계획하고 계획을 실행하고 완료하는 것이 기본적으로 우리의 역할입니다.

그리고 우리는 비즈니스 분석(BA)이라는 역할이 있고, 이 역할은 모두 프로젝트 요구사항에 관한 것입니다. 만일 여러분이 이 직함을 사용하지 않는다면, 뭐 많은 산업에서 이 직함을 사용하지 않지만 그것은 문제가 되지 않습니다. 그러나 요구사항 수집과 발견, 개발의 기능은 IT 산업에서 비즈니스 분석이고 그리고 우리는 이것을 모든 부분에서 발견합니다. 그래서 누군가는 이 역할을 해야 하는 데 제 의견으론 프로젝트가 일정 규모 이상으로 커지면 그 역할은 프로젝트 매니저가 되어서는 안됩니다.

같은 이유로 프로젝트 매니저가 제 생각으로는 반드시 프로젝트 스케줄러이어서도 안 됩니다. 프로젝트 스케줄 매니저는 스케줄 내외적인 것과 프로젝트 요구사항의 모든 디테일 외에도 많은 부분을 신경 써야 합니다. 그리고 마지막으로 계약 관리가 중요한 역할을 하게 되는데 여기 파란색 부분 종료 프로세스에서 일반 조직에서 공식적으로 많이 다루는 종료를 보게 됩니다.

그래서 3 가지 핵심 역할은 초기에 합쳐지고 지속됩니다.저의 주요 포인트는 프로젝트 매니저는 가능한 요구사항 수집을 해서는 안된다는 것입니다. 요구사항 수집은 다양한 기술과 특정 지식이 요구되는데, 일반적으로 프로젝트 매니저들은 이를 가지고 있지 않으며, 사실상 훌륭한 비즈니스 분석가나 요구사항 분석가는 가지고 있습니다.

다음으로 이해관계자 식별과 관리로 넘어갑시다. 이해관계자들은 명백히 프로젝트를 존재하게 하고 아이디어를 제공하여 프로젝트로 만들면 그 아이디어에 자금을 제공하여 현실로 만들게 합니다. 당신의 회사가 당신이 지난 해 벌어들인 것에 대해 큰 보너스를 지급해야 한다고 생각해봅시다. 사실 당신의 이해관계자들이 제공하지만 실제로는 당신의 클라이언트가 지급합니다. 우리는 정말 많은 사람들이 쓰는 "이해관계자 분석"이라는 용어에 집중해야 하고, 이를 분석하면서 정말 면밀하게 이해관계자들과 이해관계자 관리의 모든 면들을 생각해야 합니다. 우리는 프로이트가 환자를 대하는 것과 같은 동일한 수준의 깊은 분석을 해야만 하고 어떤 경우 당신의 이해관계자들에게 그가 들었던 것과 동일한 것을 듣고, 그가 그 환자에게 무의식적인 생각을 들은 것, 그리고 당신은 나의 프로젝트에서 이 사람들의 생각 중 어떤 것들이 중요한지 알아내야 합니다.

이해관계자 분석에서 당신이 첫 번째 해야 할 것은 그들이 누구인지 파악하는 것입니다. 저는 당신이 필요한 단 한가지 체크리스트를 가지고 있습니다. 우리는 그들이 무엇을 정말 원하는지 결정해야 합니다. 훌륭한 PM은 차이를 압니다. 만약 두 가지 모두 가능하다면, 훌륭한 PM은 이해관계자들이 필요로 하는 것을 주는 것이 아니라, 원하는 것을 주려 노력합니다. 왜냐하면 제 생각에 이해관계자의 만족대한 모든 개념은 환상이기 때문입니다. (이해관계자를 완벽히 만족시키는것은) 그냥 환상입니다.

사람들은 단지 만족하는 정도를 원하는 것이 아니라 흥분되고 놀랍고 아주 기쁜 정도를 바랍니다. 그들은 단지 만족하는 것을 원치 않는데 이 때문에 우리는 프로젝트에서 모든 것이 잘 될 거라 희망할 수 없습니다. 왜냐하면 희망은 전략이 아니고, 계획이 전략입니다. 희망은 분명 전략이 아닙니다. 프로젝트 매니저로서 우리는 우리의 이해관계자들이 우리가 하는 일에 대해 어떻게 생각하는지 알아야만 합니다. 이러한 감정들은 쉽게 변하기 때문입니다.

그럼 이 감정을 어떻게 알까요? 이해관계자들의 맥박을 체크하십시오. 우리는 이를 좀더 살펴 볼 것입니다. 그래서 주요 이해관계자 식별은 제가 말씀 드린 바와 같이 오직 한가지 리스트입니다. 답해야 한다면 당신 주관대로 하지 말고, 팀이 하도록 하십시오. 만일 당신이 이런 질문들에 답한다면 99%는 해낸 것이고, 당신이 이 마지막 두 질문에 답을 모른다면, 제가 말씀 드리겠습니다.

누가 승진할 것입니까? 당신은 아닙니다. 누가 벌을 받을까요? 물론 당신이죠.

보세요. 삶은 공정하지 않습니다. 만일 당신이 공정하길 원한다면 프로젝트 매니저가 아니라 철학자가 되어야 합니다. 그러나, 당신이 리스트 외에 다른 종류의 것을 좋아한다면, 이해관계자 관리 식별 툴과 같은 다른 부분들을 구글에서 찾으실 수 있겠지요. 당신은 차트, 그래프, 모델 등을 찾을 수 있지만, 당신이 중요한 관리를 위해 사용할 만한 필요한 툴은 아닙니다. 중요한 활동은 당신이 사람들을 함께 모으고 분석을 통해 어떤 계획으로 그들을 꿰매어 이해관계자의 지지를 유지하고 세우는 것입니다.

이것은 궁극적으로 신뢰에 대한 것입니다. 당신의 이해관계자들은 당신이 좋은 업무를 할 것이라는 신뢰를 가지고 당신의 업무는 그 신뢰를 저버리지 않는 것입니다. 좋은 프로젝트 매니저는 이해관계자들의 맥박을 체크하는 다양한 방법을 채택합니다. 물론 우리는 공식적인 방법이 있습니다. 주간 회의, 월간 회의 등입니다. 우리는 모든 회의가 망상이 될 때까지 이를 지속합니다만, 좋은

프로젝트 매니저는 맥박을 확인하는 비공식적인 방법을 사용합니다. 여러분들이 좋아할 만한 예를 보여 드리겠습니다. 자신의 클라이언트의 맥박을 확인하기 위해 유명한 컨설팅 회사가 수행하는 예를 말씀 드리겠습니다.

말씀 드리기 전에, 이 농장은 수억 원 달러를 가지고 있고 높이 칭송 받는 조직인데 그들의 왜 플레이북의 한 페이지를 떼버리지 않을까요? 이것은 그들이 어떻게 하느냐에 대한 것입니다. 컨설팅 회사의 간부는 그/그녀의 상대방 클라이언트 회사의 부사장을 뭔가 멋진 세계 골프 챔피언십이라던가, 스포츠 티켓을 주는 것, 밤의 오페라 공연, 고급 파티에 출입하도록 초대했습니다.

예를 들어, 저는 ORCO 사의 공동 창업자인 마크와 한달 전에 칵테일 파티를 위해 뉴욕 증권 거래소에 초대 받았습니다. 정말 저에게는 너무 과분한 것이죠. 저는 갈 수는 없었지만, 뉴욕 증권 거래소를 가 본 적이 없으니, 이런 비공식적인 방법으로 일이 어떻게 진행되고 있는지를 묻기 위해 클라이언트로부터 이런 초대를 받는다는 것은 멋진 일이 아닐 수 없습니다. 그들은 거기서 멈추지 않습니다.

왜냐하면 컨설팅 회사의 파트너가 상대회사의 부사장을 그런 장소에 초대해서 비공식적인 장소에서 "일이 어떻게 진행되는지" 물어보는 목적이라면 말입니다. 컨설팅 회사의 프로젝트 매니저들은 매주 그들의 클라이언트와 점심 식사를 하기 때문에, 이제 프로젝트 매니저들을 언급하려 합니다. 이들이 PM 입니다. 그들은 고급스럽고 비싼 저녁에 가지 않습니다. 그들은 쇼핑몰의 피자헛 등 아무데나 갑니다. 그러니 직면합니다. 프로젝트 매니저들은 비교적 쉽게 만족하는데 왜냐하면 일이 어떻게 되고 있는지 묻는 것이 목적입니다. 이 3 명의 컨설팅 회사 직원들은 모여서 노트를 교환합니다. 그들은 클라이언트의 감정을 체크합니다. 여러분 이것은 나쁜 전략이 아닙니다. 전부를 할 수 없겠지만, 분명히 당신이 할 수 있는 것들이 있습니다.

### **33:41 – 41:08**

요구사항을 모으고, 정의하고 쓰는 것은 의심할 바 없이 힘든 일입니다. 이제 우리는 정말 일을 완료할 준비가 되어 있습니다. 저에요 요구사항 수집은 '(반응, 감정, 정보등의) 끌어내기/유도'인데 이는 힘을 끌어내거나 내놓는 것입니다. 당신은 사람들에게 물리적 힘을 가하거나 고문을 해서 그것들을 사람으로부터 끌어낼 수도 있겠지만, 명백하게 우리는 그렇게 하길 원치 않습니다.

여기 우리의 사용하는 기술 일부가 있습니다. 수많은 기술들이 있지만 이것들은 10 가지 입니다. 읽어 보시면 이 중 일부는 이미 IT 분야에서 인기가 있고, 많은 것들이 다른 산업이나 어떤 특정 분야의 프로젝트에도 적용 가능합니다. 예를 들어, 리스트를 간략하게 확인해봅시다.

헤드라인을 볼까요, AS-IS (현상태)를 검토하는 기술입니다. 이것은 우리의 현재 상황이 어떤지 보고 이해하는 것으로 우리가 어디서부터 시작할지 잠재적인 상황을 발견하고자 하는 것입니다. 거대 호텔 체인이 캘리포니아의 유명한 디자인 회사, IDEO 라고 불리는 스탠포드 대학 출신의 디자인회사를 채용했다는 기사가 있었습니다. IDEO 는 실로 유명한 디자인 회사입니다. 이 호텔체인은 IDEO 로 갔습니다. 왜냐하면 고객들이 이 호텔에서 지금보다 더 나은 경험을 가지고 있는지 확인하고 싶어

했기 때문입니다. IDEO 는 사람들이 객실에 들어갈 때 가장 먼저 확인하는 것이 무엇인지 알고 싶어 했습니다.

저는 제가 무엇을 하는지 알지만, 그들이 발견한 것은 대부분 침대에 누워 얼마나 편한지 체크하는 것이었습니다. 저는 그렇게 하지 않고 미니바로 갑니다. 무엇인가를 확인하는 것에는 많은 방법들이 있습니다. 다음은 촉진 기술, 포커스 그룹, 브레인 스토밍, JAD 입니다. 오래되었지만, 좋은 것들인데 1972 년 캐나다 IBM 에서 고안, 개발되어 현재까지 사용되고 있습니다. 왜냐하면 확실히 효과가 있기 때문입니다.

이런 종류의 것의 문제는 이런 것들은 조율자에 의존해서 업무를 진행하고 완성하게 되어 묘하게 역동적인 면이 있습니다. 조사 기술은 많은 인구의 사람들에게 미치는데 효과적이고 당신은 좋은 조사 결과를 위해 많은 질문을 할 수 있습니다. 인터뷰는 매우 도움이 되고 특정 상황에서는 아주 중대합니다. 그리고 어떻게 좋은 인터뷰를 진행하는 가에 대한 많은 자료들이 있습니다. 당신이 이런 것을 읽어보지 않았다면 저는 좋은 책 중 하나를 골라 읽어볼 것을 추천합니다. 그것은 당신의 인터뷰를 아주 효과적으로 이끌 것입니다.

그리고 마지막으로 제품 중심 기술이 있는데 가끔 최대한 만지고 느껴서 정확성에 대한 형태를 느끼고 그것들이 어떻게 작동하는지 추가적인 요구사항을 제공할 수 있습니다. 애자일은 기본적으로 이런 프로토타입에 속하는데 애자일 소프트웨어 개발 사례는 우리가 실제로 무언가를 개발하고 있지만, 당신이 어떤 것을 누군가에게 전달하고 그들이 실제로 그것을 만지고 냄새맡고, 벽에 던지면서 무언가 자신들이 원하는 것이라는 것을 확인하기 전까지 그림을 그릴 수 없습니다. 이제 저는 한 숨 물러서서 브레인스토밍을 보겠습니다.

이것은 광범위하게 사용되고, 역사상 가장 일반적으로 알려진 기술 중 하나입니다. 저는 개인적으로 브레인스토밍은 죽었다고 선언하고 있지만 브레인스토밍은 장수하고 있습니다. 아마 당신은 "저자가 무슨 소릴 하는 거야?"라고 말하겠지요. 여러분들 각자는 브레인스토밍 세션에 참가한 적이 있을 것입니다. 거기 테이블에 앉아서 여러분 중 얼마나 많은 분이 그 특정 세션에서 동일한 생각을 하고 있었나요?

당신은 왜 이걸 하고 있죠? 왜냐하면 우리는 브레인스토밍을 틀리게 하는 법이 더 많으며, 만일 당신이 브레인스토밍을 잘하는 방법에 대한 설명을 읽고 싶다면 30 년 전에 쓰여진 에드워드 드 보노(Edward De bono)의 책을 추천합니다. 그것은 30 년의 시간이 풀리지 않을 만큼 훌륭한 책으로, 당신은 수평적 사고라는 용어로 에드워드 드 보노가 실제로 아시아에서 영웅이란 것을 알 것입니다.

제가 지난 20 년간 일년에 한 두 번 싱가포르에 갈 때마다 저는 오차드 길의 타카시마야에 있는 가장 좋아하는 서점 키노쿠니야에 가서 에드워드 드 보노의 책들과 같이 놓여진 것을 봅니다. 그리고 저만이 브레인스토밍이 비효율적이라고 보는 것이 아닙니다. 브레인스토밍의 실제 약어를 아시는 분 계십니까? BS 입니다.

몇 년전 뉴욕 타임지의 데이빗 시걸은 훌륭한 기사를 썼습니다. 완벽한 브레인스토밍을 추구함으로써 사람들은 브레인스토밍 세션에 불만족 하는데, 많은 사람들이 브레인스토밍을 그럴 듯하게 보이기 위해 개선하고 세분화한 기법들을 가져오기 때문이라는 것입니다.

#### 41:09 – 50:25

크로포드 슬립 기술은 CC 크로포드 박사에 의해 1922 년 소개되었는데 뇌를 조종하는 것입니다. 저는 뉴욕 시티뱅크에서 연습해봤는데, 우리가 사용한 뇌로 쓰기 운동 기술은 소니(Sony)가 쓰는 것인데, 누구도 이야기하지 않아 아름답습니다. 아무도 이야기를 하지 않는 브레인스토밍 세션을 상상 해 보십시오. 정말 '평온, 지극한 행복의 경지'입니다. 많은 좋은 정보를 얻게 됩니다.

당신은 일에 새로운 기술을 적용해보고 싶은가요? 그래야만 합니다. '끌어내기/유도(elicitation)'의 주요 성공사례를 보면서, 저는 어떤 것도 끔찍하게 놀랍도록 심오한 것은 없습니다. 여러분들은 이런 기술들을 합쳐서 당신의 이해관계자와 최고의 상황으로 만들 수 있습니다. 당신은 몇 년전에 썼던 그저 하나의 패스로 모든 요구사항을 캡처할 수 있을 거라고 기대할 수 없습니다. 우리가 수집하는 요구사항들은 좋은 비즈니스의 니즈를 충족해야 합니다. 우리가 무엇을 했는지 안 했는지 잘했는지 못했는지 확인합니다. 그리고 가능하다면 어떤 요구사항들은 오너에게 배정해야 하는데, 물론 보다 많은 사용자가 원하겠지만, 각 요구사항에 오너들을 배치한다면 좋은 단계를 갖추는 것이 될 것입니다.

이제 우리가 기술들을 가지고 있는데 어떻게 그것들을 표현할까요? 문자에 기초한 방법은세계 최고는 아닙니다. 사람들은 더 이상 읽기를 원치 않기 때문입니다. 그러나, 예를 들어 요구사항 첫 번째: "난 모든 것을 원하고 어제 그걸 원했어"라는 말은 여러분들이 매번 듣는 말입니다. 요구사항 두 번째:"첫 번째 요구사항을 보라"라는 것은 웬지 당신의 클라이언트 같지 않나요? 그렇다고 자부합니다. 우리는 그림을 가지고 있습니다. 사람들은 그림을 좋아하죠. 우리 유스케이스(use-case) 다이어그램, 워크플로우(work flow) 모델, 프로세스 모델, 관계도들을 가지고 있고, 요구사항 관리 프로세스를 정말 잘 이해하는 사람의 핵심적 훈련일 것입니다.

대부분의 프로젝트 매니저들은 좋은 비즈니스 분석들이 행하는 전문가 수준의 모델링 기법을 어떻게 사용하는지 모릅니다. 보세요. 우리는 그림을 그릴 수 있고, 그것이 건축가들이 수 년 동안 하던 것이죠. 그리고, 우리는 마침내 프로토타입을 사용하는데 이는 오래된 그림이죠. 많은 오래된 산업들이 프로토타입을 영원히 사용하고 있지만, 실제로는 우리가 문서화하고, 요구사항을 표현할 수많은 방법들이 있습니다만, 우리는 우리의 이해관계자들이 매우 긴밀히 연관되어 고개를 끄덕이며, 맞아 이게 바른 길이야 하는 방법을 하길 원합니다. 하지만 우리는 아직 완료한 것이 아닙니다. 왜냐하면 우리의 요구사항들을 취할 필요가 있고, 그것들을 길고 구부러진 길이라 부르는 설명서로 만들어야 하기 때문입니다.

여러분들 클라이언트에게 매일 이야기하지 않습니까?뭐든 말씀만 하십시오 라고. 그는 단순히 쓸데 없이 자기 정원사에게 가지 않을 것입니다. 그리고 이 집이 제 고향이기도 한 코너티컷에 있다고 해봅시다. 이 정원사에게 클라이언트는 뉴잉글랜드에 있는 코너티컷의 잔디밭과 토질 사양을 설명하는데 이것은 잔디가 어떻게 되어야 하는지에 대해 구체적으로 제공하는 것이기 때문입니다.

이것이 우리가 계약 환경에서 정확하게 어떻게 완료되어야 하는지 세부적으로 설명하는 설계 사양이라 불리는 사양의 형태입니다. 여러분 중 일부는 계약 환경에서 우리가 설계 사양을 업체에게 주면, 그 설계 사양이 우리가 원하는 대로 하는 데 책임이 있다는 것을 알 것입니다.

예를 들어, 당신이 수퍼맨을 만들고 싶다고 한다면 당신의 설계 사양은 이렇습니다. 수퍼맨은 195 센티에 푸른 눈 PMP 라 쓰인 수트를 입어야 합니다. 당신은 이를 계약자에 전달하고 계약자는 이 모든 설계 사양을 맞춘 수퍼맨을 제작합니다. 계약자가 완성된 수퍼맨을 전달할 때 수퍼맨은 당신이 할 수 있다고 생각한 것을 할 수 없습니다. 이는 누구 책임입니까? 당신 책임입니다. 당신은 계약자에게 수퍼맨을 어떻게 설계하는 지 알려주었기 때문입니다.

이제는 성능 기반의 사양이라는 다른 형태의 사양을 말씀 드리겠습니다. 성능은 아주 중요한데 이는 업체에 의해 맞춰져야 하는 것입니다. 여러분 중에 예전의 수퍼맨이 총알보다도 빠르고 기관차보다 파워 있고 단숨에 큰 마천루만큼 뛰어오를 수 있다고 기억하시는 분들이 있을 것입니다. 이제 당신은 어떻게 기능하는지 설명하고 업체는 이를 어떻게 설계하고 개발할 것인지 알아내야 합니다. 이것이 사양입니다. 이는 매우 단순한 사안이지만, 특정 산업에서 설계 사양보다 성능 중심의 사양을 장려하는 것이 많은 조직에서 최선의 사례로 보고 있습니다 그리고 그들은 사양을 만든 사람보다는 그들이 고용한 업체가 보다 훌륭한 답변을 고안할 것이라고 믿기 때문입니다.

네 가지 주요 사례의 끝이 다가왔습니다. 당신의 업무를 검토하는 것입니다. 저는 이것을 매우 시스템화되고 세부적인 방법으로 설명할 것입니다. 당신이 쓰는 것이 제안서, 입찰 요청서(RFP)가 되고 산업에서 경쟁이 될 것이라고 보십시오. 많은 사람들은 그런 특정 환경에서 일을 하고 있고 이 특정 사례를 들고자 합니다. 만일 당신이 그런 세계에 있지 않다면 어딘가 오류가 있는 것이지만당신에게는 첫 번째 혜택이 될 것입니다.

우리는 좋은 자료를 모으고 패키지로 묶어서표현하고, 누군가에게 제공하여 그들이 그것에 반응하도록 해야 합니다. 저는 이 일을 수년 동안 해왔습니다. 제가 17년 동안 연방정부에서 일을 할 수 있었던 것은 저는 항상 산업 경력이 있고 기술적인 서술이 매우 뛰어난 사람을 찾아 함께 일하는 노력을 한 덕택입니다. 우리는 초안을 작성하고 나서 검토를 해 줄 만한 이해관계자를 몇 명 선정했습니다. 모두가 이것을 잘 할 수는 없었고, 모두가 시간이 있는 것도 아니었고, 모두가 우리가 쓴 것 하나 하나를 실제로 모두 검토 해 주려 않습니다. 바로 얼마전에 ESI 에서 있었던 일을 예로 들어 드리겠습니다.

515 에 "계약자는 정부가 태스크오더를 발행한 1 주 뒤에 프로젝트 계획을 준비해야만 한다"고 쓰여진 것을 보실 수 있습니다. 그리고 세부 내용을 보면 "업무는 정부에 의해 프로젝트 계획과 태스크오더가 승인 되기 이전에 시작되어서는 안 된다"고 쓰여 있습니다. 저는 이것을 읽으면서 머리를 젓기 시작했는데, 첫 번째에 정부가 태스크오더를 발행하고 두 번째는 프로젝트 계획을 승인하고 나서 태스크오더가 수여된다고 했기 때문입니다. 저는 똑똑하지 않지만, 이것을 우린 모호한 언어라고 할 수 있습니다. 계약 업무에서 모호함의 정의는 한가지 이상의 해석이 가능하기에 작성자가 문서를 명확히 하는데 책임이 있습니다.

## 50:26 – 55:07

이제 두 번째 초안을 전문 편집자에게 제출합니다. 그는 ESI 의 편집국 책임자입니다. 훌륭한 편집자는 당신을 보다 똑똑하고, 지성적이고 키 크고 보기 좋게 만들어줍니다. 그들은 1000 배로 그럴듯하게 만들 것입니다. 저는 전문 편집자들과 일하는 것을 좋아하는데 그들은 저의 문서를 만 배 정도 개선시키기 때문입니다. 편집은 3 번째 초안으로 접어들고 나서 레드 팀이 검토합니다. 레드 팀은 당신이 쓴 것에 대해 아무것도 모르는 사람들입니다. 그들은 이에 뛰어들어 당신이 말한 모든 것을 이해하고자 합니다. 당신이 붉은 팀의 검토를 마치고 나면 당신은 최종 초안을 준비할 수 있고, 업계에 내놓으면, 누구도 이전에 해 내지 못한 것을 해냈다는 반응을 얻을 것입니다. 당신이 공식적으로 제출하기 전에 업계 전문가에게 검토 해 받고 코멘트를 받으십시오. 이것은 확실히 효과가 있는 프로세스입니다. 시간이 걸리지만 우리 커리어에서 사용되는 프로세스입니다.

저는 제 마지막 생각을 말씀 드리고 마치고자 합니다. 우리는 더 나은 요구사항을 얻기 위해 보다 상위의 성과기준을 필요로 합니다. 제 생각에는 우리의 기준을 높이기 위해 보다 나은 업무를 할 수 있습니다. 이 생각을 하면서 가장 좋은 비즈니스 조언을 생각했습니다. 그것은 세계 유명 패션지인 하퍼스 바자의 아티스틱 디렉터로 수 년간 일해 온 알렉시 프로도비치라는 사람이 한 말입니다.

그는 무언가를 보았고, 세계 최고 사진가로 태어난 운명이라 믿은 리처드 아베돈에게 한 말입니다. 그는 리처드 아베돈에게 그의 재능, 업무 기준들을 주면서 "날 놀래켜봐"라고 말했습니다. 리처드는 이를 진심으로 받아들였습니다. 그는 하퍼스 바자에서 일하며 펜트하우스, 파크 애비뉴, 센트럴 파크 그리고 유명한 사진가가 꾸뛰르 의상을 모델에게 입혀서 촬영할 만한 장소에 가서 촬영할 수 있었습니다. 아베돈은 "나는 예측 가능한 것을 하지 않을거야" 라고 말했습니다. 그는 모델을 배치하고 코끼리 사이에 그녀를 두었지. 사랑스럽고 어린 나타샤가 하퍼스 바자에 촬영하러 왔습니다.

리처드는 그녀에게 실크를 입히고, 여기저기 조금 잘라 낼 수 있었습시다만 그렇게 하지 않았습니다. 그녀에게 비단땀을 들렸습니다. 여러분 그때는 70 년대 였고, 그녀는 임신한 상태였습니다. 전통적인 잡지에서는 이것은 매우 논쟁적인 사건이고 오늘날에도 얼굴을 붉힐 일입니다. 리처드가 미국 서부에 촬영을 갔을 때 역시 예측 가능한 것을 할 수 있었지만, 그는 그렇게 하지 않고, 미 서부에 사는 사람들을 촬영하였습니다. 그는 거대한 지역의 정수를 포착할 줄 알았고 그렇게 함으로써 성과의 새로운 기준으로 놀라게 했습니다.

## 55:24 – END

질문: 차트 말인데요. 폭포 방식의 문제와 도전에 적용될 때 애자일에는 어떻게 적용되나요?

리로이: 요구사항 관리 관점에서 볼 때 프로세스와 기술은 다릅니다. 우리가 얻고자 하는 것은 정확하게 같은 것입니다. 비록 우리가 다른 방법과 기술을 쓴다고 할지라도, 우리는 여전히 우리의 이해관계자를 식별해야 하고, 주요 요구사항을 이해하고, 이 요구사항이 어떻게 변화할지 확인해야 합니다. 우리가 이것들을 어떻게 테스트하는 것은 실제로 이를 확실히 하고, 다음을 위해 어떻게 완료하는가 입니다. 당신이 폭포 방법을 쓰건 스크럼 방법 또는 그 어떤 애자일 기법을 쓰지라도 기술에 상관없이 진행되어야 하는 기능들입니다.

질문: 골프, 점심, 저녁을 접대 받을 수 없는 미 정부 고객들을 가진 PM에게 제안사항은?

답변: 분명한 질문입니다. 모든 사람들은 어느 정도의 도덕적 규정 협조를 요구합니다. 우린 언제나 "카페테리아 가서 커피 한잔 할까?"라고 말할 수 있습니다. 만일 고용인이 자신의 것을 지불한다면 괜찮습니다. 제가 말하는 것은 비공식적인 시간을 말합니다. 그러나, 비공식적인 기회를 가질 수 있다면 당신은 우리 모두가 가지는 회의에서 가져야 할 보다 많은 정보를 짧은 시간 내 얻을 수 있습니다.

질문: BABOK은 PMP 보유자를 위한 것입니까 아니면 비즈니스 분석(BA)만을 위한 것입니까?

답변: 아닙니다. BABOK을 여러 번 보고 저는 분명하게 BABOK이 매우 도움이 된다고 생각합니다. 현재 IIBA(국제 비즈니스 분석협회)에서 BABOK의 확장판이 최근 출시되었죠. 제가 생각하기엔 아주 도움이 됩니다. 제 생각엔 프로젝트 매니저가 새롭게 찾을 수 있는 것은 없지만 그들에게 좀더 세부적인 관점을 제공한다는 점입니다. BA가 가져야 할 기술과 경쟁력에 대한 목록이 있는데 IIBA는 이것을 다루고 있습니다. PM 여러분들이 알다시피 그들은 맞는 스킬을 알맞는 곳에 찾기를 원합니다.

질문: 이해관계자들이 이전에 명확한 요구사항이 없다고 가정한다면, 당신이 첫 미팅에서 질문하는 것은 무엇입니까?

답변: 힘든 게임이라고 말하고 싶네요. 6~8 개월 이후에 당신은 회사에 가서 무엇이 달라지길 원하나요 라고 말하겠어요.

질문: 숨겨진 이해관계자가 발생할 수 있습니다. 주요 이해관계자의 일부가 관심이 없거나 프로젝트 관리와 의사 소통하는 것이 금지되어 있기 때문에, 아마도 내부 갈등이나 이 결과로 이해관계자들은 프로젝트의 낮은 시점에 나타나서 프로젝트나 일정에 심각한 변화를 일으킬 수 있습니다. 당신은 이러한 숨은 이해관계자들을 초기 단계에 발견할 수 있는 기술이 있나요?

답변: 어려운 경우에서 제가 생각하기에 당신이 할 수 있는 최선의 방법은 당신이 프로젝트를 시작함에 따라 팀을 함께 이끌어야 한다는 것입니다. 저라면 프로젝트에 관심 있는 사람이라면 가능한 모두를 불러서 최전방에서 그들을 확인할 것입니다. 그러나, 여기서 끝나지는 않겠지요. 각 표준 진행 검토에서 당신은 당신의 팀과 누군가 밖에 있는지 보고 무엇을 들었는지 확인해야 합니다. 게이트키퍼가 있을 수도 있지요. 이는 매우 힘든데 당신은 게이트 키퍼 주변을 도는데 그 사람은 누군가를 위한 것일 수도 있습니다. 그러나 당신은 게이트 키퍼가 될 누군가를 활용할 수 있습니다. 당신보다 낮은 직급의 누군가를 활용해서 조직 내에서 하향식 대화보다 상향식 대화를 하도록 하는 것입니다. 그러나 어려운 상황인 것에 동의합니다.

질문: 자신이 원하는 것에 불분명한 이해관계자를 어떻게 대처하지요? 만일 우리가 FP 계약을 갖고 있고 관계를 유지할 필요할 있고 지속적으로 파고 들려고 할 때는?

답변: 네 만약 당신이 FP 계약 중에 있다면, 당신은 명백하게 무언가에 서명을 한 상태죠. 하지만 저는 몇 가지 살펴볼 필요가 있는 것들이 있을거라고 생각합니다. 계약서의 상세내역에 있는 요구사항은 무엇인지 살펴보고, 가능한 최선의 상태에서 어떻게 완료할 수 있는 지 노력해야 합니다. 이것은 정말로 균형을 맞추는 것이고, 당신이 청구하지 않는 것들을 얻게 된다면, 따르는 전통적인 방식이 있습니다.그러나 저는 프로젝트 스폰서를 부르고, 제 회사의 임원을 불러서 우리가 직면한 이슈를 제시할 것입니다. 조직 내에서 당신보다 상위의 사람들을 부르는 것은 문제를 명백히 하는데 도움이 됩니다. 혼자 하지 마십시오. 질문에 대한 저의 대답입니다. 당신은 어느 시점에는 임원을 불러 이야기해야 합니다.

질문: 정부와 기업에서 효과적으로 요구사항을 구성하는 방법에 있어 차이를 경험하신 적이 겪은 적이 있나요?

답변: 저는 기본적으로 두 가지 모두 해보았습니다. 저의 커리어는 많은 면에서 반반입니다. 정부 분야에서 가지는 문제나 상업 분야에서 가지는 문제는 언제나 적합한 사람들을 제 시간에 모으는 것입니다. 그들은 매번 바쁜 것이 아니고, 저는 이것을 정부 분야에서 확인하는데, 사람들은 종종 "우린 이것과 저것이 필요하다고 생각해"라고 말합니다. 그러나 그들은 항상 협상을 이용합니다. 그러나, 이것을 하기 전에 난 검토해 봐야해 라고요. 매우 힘듭니다. 우리는 일을 하기 전에 회의를 가져야 하기 때문에 정부 관련 일에서는 그것이 어렵습니다.

호스트: 우리는 리로이의 동의하에 이 질문들이 우리 CoP 블로그에 포스팅하도록 하겠습니다. 여러분들을 위해 프리젠테이션 전부를 추후 업로드 하겠습니다. 질문에 응해주셔서 감사합니다. 그리고 우리 모두는 리로이에 감사합니다. 당신은 멋져요.