

논리적 사고로 문제 해결하는 법 Adaptive Reasoning and Problem Solving

00:00 – 01:05

PMI 혁신 신상품 개발 부문 커뮤니티의 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 이 실시간 웨비나에 참석하신 분들께서는 자동으로 PDU가 업로드되는 점 참조하시기 바랍니다. 녹화된 강연 청취자는 직접 PDU를 보고하셔야 합니다. 실시간 참가자는 강연자에게 질문이 있는 경우 Q&A란에 여러분의 질문을 입력하시면 웨비나 강연 후 Q&A 세션 시간에 답변드릴 것입니다. 오늘의 강연자 데이나 클락(Dana W. Clarke)은 모든 비즈니스 분야의 문제 해결을 위해 발명된 이론 TRIZ의 적용에 주력하는 기업 Applied Innovation Alliance의 CEO 겸 사장입니다. Dana는 PM에서의 적응적 논리사고와 문제해결 역할에 관하여 강연해 줄 것입니다.

01:06 – 09:28

제가 온라인으로 강연가능하도록 지원한 PMI 모든 팀들에게 감사드립니다. 저는 프로젝트 관리에 있어서 적응적인 논리적 사고와 문제해결의 중요성에 관한 저의 견해에 대해 공유하고자 합니다. 먼저, 이 강연의 프레임을 먼저 알려드립니다. 큰 그림을 살펴보고, 적응 논리사고와 문제해결에 대해 얘기하고, 문제 해결과 관한 몇몇 이슈들을 살펴보고 어떻게 해결하는지 얘기하겠습니다. 우리는 많은 경우 우리 자신만의 방식으로 해결하지요. 그리고 나서, 테크니컬 분야와 비즈니스 분야의 두 가지 예로 강연을 마무리 하도록 하겠습니다. 제가 프로젝트 관리를 할 때 활용하는 사고 프로세스들 중 몇가지에 대한 관점을 이 강연을 통해 여러분과 공유하겠습니다.

참조로 저는 테크니컬 분야에 튼튼한 백그라운드를 가지고 있으며 수년간의 비즈니스 분야에서 활동한 경력이 있습니다. 앞에서 말씀드린 것처럼, 저는 체계적이고 혁신적인 TRIZ에 강점을 가지고 있습니다. 24년간 이를 활용해 왔고 이 주제로 전세계의 많은 다양한 팀들과 일하며 많은 것을 배웠습니다. 프로젝트 관리 관점에서 저는 PMI 자격보유자는 아닙니다만 오랜 시간에 걸쳐 대규모에서 소규모에 이르는 다양한 프로젝트를 수행해 왔습니다. 제가 수행한 대부분의 프로젝트 업무는 실무와 관련된 것이었습니다)

예를 들어, 아래 항목에 있는 것처럼, 4천 4백만불 자본 투자 프로젝트는 경제적 정당화를 위한 개발 리서치에 직접 참가하였고 6백만불짜리의 프로젝트를 수행하였습니다. 오늘 강연하기에 앞서 여러분에게 제가 누구이고 어떤 백그라운드를 가졌는지에 대해 참조하시기 바랍니다. 다른 한 부분으로, 혁신적인 문제해결 이론 TRIZ와 관련하여 탄탄한 백그라운드를 가지고 있습니다. 저는 전략계획과 기업정보수집활동을 해 왔고 인류심리학요소들이 이 모든것의 주요부문입니다. 오늘 강연에서도 약간 다를 것입니다.

이 모든 것들이 어디서 시작될까요? 저는 현실에서 시작된다고 봅니다. 오늘날 전세계 어디를 가든 더 높은 가치 창출을 더욱 단축된 시간 내에 수행해 줄 것을 요구하며, 이 모든 프로젝트들이 성장과 이윤창출에 의해 주도되고 있습니다. 여러분이 시장 이윤 창출을 위한 프로젝트 수행이든 시장

점유율 증대, 새 상품 개발, 새로운 틈새 시장을 겨냥한 프로젝트이든 어느 것을 하고 있던간에 여기있는 6 개 항목이 우리의 프로젝트를 주도하는 진정한 주요요인들이라 봅니다.

우리 모두가 프로젝트 관리자로서 배우는 것은 거대한 현실이지요. 프로젝트를 수행하며 현실에서 어려움에 직면하면 비용에서 실패를 하게 됩니다. 제조업과 상품 개발, 테크놀로지 이슈에서의 제 경험으로 비용면에서 두 가지가 가장 중요합니다. 우선 항상 예산을 다뤄야 하고 제가 했던 프로젝트에서 일정을 맞추는 것은 절대적으로 중요합니다. 프로젝트가 하루든 한 달이 늦어지던 수익의 손실과 기회의 손실을 가져옵니다. 사양(specifications)을 충족하지 못하는 것은 제 경험으로 보서는 프로젝트 중반에 어딘가에서 꿈쩍 못하게 되지요. 투표에 참가한 이들의 97%가 문제는 프로젝트의 비용과 일정 지연에 있다고 한 결과를 보는 것은 흥미롭습니다. 아주 큰 숫자지요. 흥미롭게 본 또 다른 한가지는 보고를 하는데 걸리는 시간으로 느려진다는 것입니다. 그게 바로 적응논리사고와 문제 해결의 진정한 인간 본성이므로 우리가 그것의 심리적인 요소를 어떻게 지배해야 할지에 대해서 약간 얘기를 나눌 것입니다.

적응적인 논리사고란 무엇일까요? 로이 터너(Roy M. Turner)가 문제해결을 위한 적응적 논리사고라는 책의 저자입니다. 꽤 좋은 내용의 책입니다. 그는 적응적 논리사고를 정의하기를 한 요원이 문제를 해결하는 상황에서 변화하는 요구에 반응하여 단기, 장기적으로 그의 행동을 현명하게 적응해 내는 능력이라고 정의합니다. 그리고 저는 그의 이 정의가 마음에 듭니다. 여기서 요원이란 여러분이나 저처럼 실제로 프로젝트를 관리하는 사람, 일을 실제로 하는 사람을 말합니다. 우리가 무엇을 하던지간에 현실이란게 있지요. 사실 투표에 참가한 숫자에 놀랐습니다. 그리고 그들이 어떻게 예측을 하는지에 대해서도요. 예측을 하는데 시간을 들이지 않는 많은 사람들을 봐 왔는데 PMP 트레이닝을 분명 이 부문에서는 훌륭한 역할을 해 내고 있겠지요.

문제가 되는 건 현실이지요. 저는 예측하고 예방하는 타입의 사람입니다. 문제들이 일어날 것이라는 걸 우리는 알고 있고, 더 많이 알고 더 잘 앞서 대처할 수 있습니다. 예측하고 예방을 한 경우이든 리스크 완화를 한 경우이든간에 문제 해결에 항상 관련해야 합니다. 저의 혁신 업무에서 흥미로운 것 중 하나는 사람들은 혁신을 아주 다양한 방법으로 생각한다는 것입니다. 팀들과 함께 혁신을 검토할 때 그들은 순수 발견이라고 생각하는 경우도 종종 있습니다. 다음 단계의 것을 발견하길 원하죠. 그것이 변천이든 무엇이든지 간에. 그들 자신이 그것을 발견하는 사람이기를 원합니다.

그리고 그 혁신은 문제 해결과는 다른 것이라 생각합니다. 하지만 많은 호기심과 많은 문제 해결 없이 그 발견 프로세스를 경험하지 못합니다. 또 다른 사람들은 혁신을 어떤 새로운 것의 창작이라고 정의합니다만 이 또한 마찬가지입니다. 많은 문제 해결 없이 새로운 창작을 해 낼 수 없습니다. 어떤이들은 혁신을 문제해결로서 보았고 그것이 가장 기본입니다. 즉, 여러분이 다양한 상황에 더 잘 적응할 수 있고, 직면한 도전적인 문제를 해결하는 더 많은 талан트를 가질 수록, 일을 더 생산적으로 할 수 있고, 분명 프로젝트 관리를 더 잘 할 수 있습니다.

09:29 – 20:35

리스크 완화하기. 앞에서 언급한 바와 같이, 투표 결과를 보고 놀랐습니다. 저는 그 결과를 이렇게 봅니다. 프로젝트 관리자로서 우리의 책임은 우리가 할 수 있는 한 가능한 모든 문제를 방지하는

것이고, TRIZ 관점에서 보자면(공평하게 판단하자면), 그러한 종류의 방법을 이용하는 정교한 툴들이 있으며 상당한 시간이 걸릴수는 있지만 많은 분석 접근방법을 배우게 되고 이는 매우 가치가 있습니다. 하지만, 오늘 여러분과 공유하는 것은 여러분의 프로젝트 업무를 아주 쉽고 간단하게 하며, 외부 환경으로부터 발발하여 여러분의 업무 진행에 영향을 미치는 모든 유해한 것들에 대한 정의를 쉽고 간단하게 해 줍니다.

저의 환경에서 항상 일어나는 것 중 하나는 '당신, 이거 잘못 했군요' 또는 '다르게 했었어야 했는데...'라고 말하며 업무 완료 시점에 등장하는 사람을 관리하는 것인 것 같습니다. 그러한 사람들을 관리하는 것을 배우는 것은 가치가 있습니다. 지난 4-5 년간 봐 온 또 다른 경우는 예산 제약이었습니다. 갑자기 사람들이 매우 중요한 프로젝트 도중에 그들에게 놓여있는 재무적 제약을 다루기를 원치 않는 거죠. 그러므로 어떤 외부적인 힘을 살펴볼 필요가 있습니다. 다른 일면이 돼 버린 거죠. 바람직한 결과를 주기로 되어 있던 일이 다뤄야 할 현실이 되어버린 거죠. 대부분의 경우 좋은 것을 이루려고 할 때 원치않는 것도 함께 얻죠. 몇몇 종류의 업무는 의도하지 않았던 결과를 내곤 합니다. 이런 것들이 제가 프로젝트 관리자로서 아주 적극적으로 예측하고 다루는 부분입니다. 여러분도 그렇게 하신다면 용이할 것입니다. 여러분은 예측이나 예방 실패에 지쳐있지 않으신가요? 적어도 이 두 가지 단계를 진행하는 것은 도움이 되실 겁니다.

그러나 현실은 아무리 미리 계획해도 여전히 문제는 일어나지요. 오늘 설문조사 투표에서 97%가 프로젝트 지연으로 심각한 문제가 있다고 한 것은 명백한 사실입니다. 그것이 현실인거죠. 우리는 우리만의 방식으로 할려고 하는데 그것이 진짜 문제입니다. 그것은 전체 프로세스를 지연시키는 원인이 됩니다. 투표결과에서 또 다른 두 가지 흥미로운 것이 있었습니다. 여러분 중 87%가 그 원인이 업무 담당자가 10% 이상 그들의 업무에 시간을 부풀리는 것이라고 답변했습니다.

1 분간 잠시 생각을 해 보시기 바랍니다. 모든이가 그들 자신을 커버하려 하고 보호하려 하지요. 하지만 장기적으로 프로젝트에 있어 그 비용이 얼마인가요? 세일즈의 손실, 기회의 손실입니다. 그리고 또 다시 우리만의 방식으로 다시 시작하려 합니다. 이 슬라이드는 우리가 지속적으로 발견해 온 3 가지 원인에 대해 얘기해 줍니다. 첫번째로, 우리의 리서치 결과에서 사람들이 도움을 요청하지 않는 4 가지 이유가 있습니다. 이 것이 상당한 지연을 일으킵니다. 우리는 또한 심리적인 장벽을 가지고 있습니다. TRIZ 의 연구 결과로는 이 분야의 전문가들은 심리적 장벽(심리적 무력이라 부르지요)을 이해하지만 이 장벽이 우리가 진짜 해결안을 도달하고 진짜 문제를 식별하는 것으로부터 방해합니다. 마지막으로 진정 어려운 문제가 해결되지 않았을 때 우리가 발견하는 95%의 경우가 문제가 정확하게 정의되지 않았기 때문입니다. 이 3 가지 모두를 여러분이 극복할 수 있다면 프로젝트를 실행하는데 필요한 많은 시간을 단축할 수 있습니다.

그렇다면 여기서 그 3 가지 중 첫번째 것을 살펴보기로 하죠. 진정 그것은 인간의 본성입니다. 3-4 가지 팁이 여기 있습니다. 이 요인들이 사람들이 도움을 요청하는데 방해하는 것입니다. 그것은 제가 함께 일했던 국방관련 계약자의 연구에서 나온 결과입니다. 그는 사람들이 해결해야 할 필요가 있는 문제를 그에게 가져오도록 하는데 어려움을 가지고 있었습니다. 이 모든 것이 우리의 프로젝트와 관련이 있었습니다. 그래서 우리는 연구하기 시작했죠. 그가 리서치를 하고 깨닫기

시작했습니다. 문제를 해결하기 위해 투자되어야 할지도 모르는 돈과 시간이 문제되지 않는다는 것어요. 그 모든 것이 사람들이 도움을 요청하려 하지 않는것에 근거한다는 것입니다.

문제가 너무 간단해서 도움을 요청하지 않았고 그래서 해결되지 않았거나, 너무 어려워 아무도 그것에 도움 줄 수 없어 해결되지 않아거나, 자존심 때문에 혼자 해결하려고 한 경우, 부끄러워서가 그러한 경우임을 알게 되었습니다. 모두가 프로젝트 수행을 위해 고용된 사람들입니다. 많은 사람들이 그들이 문제에 부닥혔을 때 도움을 요청했어야 했는데라고 느끼지 않습니다. 제가 이것을 정부 부처에 발표했을 때 저는 사실 그것을 해결할 좋은 답안을 가지지 않았지만 발표를 했습니다.

수년에 걸쳐 우리가 발견한 것은 이 모든 것이 팀 빌딩, 커뮤니케이션, 팀워크로 해결될 수 있고 사람들이 문제를 가지는 것이 문제되지 않는 안전한 환경에서 생활하도록 돕는 것이 이를 극복할 수 있는 방안입니다. 이런 환경 속에서 문제를 안은 이들이 도움을 요청할 여지가 있는 것입니다. 또 다른 하나는 매트릭스(지표, 기준)입니다. 기준은 행동을 주도합니다. 지연으로 비용이 증대하는 것을 예방하기 위한 여러분의 진정한 지표를 상황에 맞춰야 할 주요 부문입니다. 저는 일정 지연의 양에 놀랐습니다. 여러분 중 몇몇은 단지 몇시간 며칠이라고 언급했습니다. 그것은 드문일이 아닙니다. 저는 몇주가 지연되는 상황도 있습니다.

그러니 여러분은 더 잘 지표에 적응할 수 있습니다. 지표에 관해 기억해야할 점은 모든 사람이 똑 같은 것에 동기부여 되지 않는다는 것입니다. 동기부여된 사람은 스스로 동기를 부여하며 그들 스스로 전진합니다. 다른이들은 인정과 보상에 의해 동기부여됩니다. 그러므로 프로젝트 관리자로서 여러분이 여러분의 팀을 더 잘 이해하고 여러분을 도와 줄 평가 틀을 더 잘 이해할 수록, 여러분은 더 잘 팀 빌딩을 할 수 있고 이러한 주요 요인들을 더 잘 극복할 수 있습니다.

그러나 단, 여러분의 팀에게 그것을 보이게 하는 것은 종종 도움이 됩니다. 왜냐면 이 모든 지연은 우리가 프로젝트 성공을 위해 바라는 범위, 비용, 일정, 퀄리티에 부정적인 영향 미치기 때문입니다. 저는 주경로(critical path)에 집중하는 경향이 있습니다만, 주경로에 집중하는 사람이 많지 않다는 사실은 흥미롭습니다. 제가 실패 예상에 고투할 때, 적어도 주공정만큼은 잘 관리하려고 주력합니다. 만약 주공정을 제대로 관리할 수 없다면 프로젝트 관리를 실패할 것이기 때문입니다.

문제 해결 시간. 다시 한 번 로이 터너(Roy M. Turner)의 정의를 살펴보자면 논리적 사고(Adaptive Reasoning)란 일을 해 나가는데 있어 "변화하는 요구(필요)에 반응하여 단기와 장기적으로 현명하게 행동을 적응해 내는 능력"입니다. 다시 한 번 주경로를 예를 들겠습니다. 업무가 있는데 이 업무가 문제가 되고 있다면 그 업무의 담당책임자는 가능한 빨리 그 현실을 받아들이고 공유하여 혼자서든 그 문제를 해결할 수 있는 누군가와든 해결해 나가야 합니다.

우리가 가지는 도전과제는 얼마나 빨리 그렇게 하느냐 하는 것으로 이 시간의 대부분이 우리가 앞서서도 언급했던 프로젝트 일정 지연과 상관이 있습니다. 제가 여러분에게 보여드릴 두 가지 예 모두 그런 요소를 포함하고 있습니다. 하나는 상당히, 또 다른 하나는 관련성이 있습니다. 매우 제한된 상황에서 문제를 매우 신속히 해결할 수 있기 위해서는 지체가 없어야 겠지요. 여러분이

문제를 해결해야 하며 혁신적인 접근의 기회를 가져보신 분이라면, 문제해결을 신속히 하기 위한 훌륭한 툴들이 있다는 것을 아실 것입니다.

20:36 – 31:19

요점은 문제해결 스킬은 중요하다는 것입니다. 여러분이 문제를 아주 신속히 파악하고 프로세스를 만드는데 도움을 줄 몇가지 간단한 요령(전략)을 알려드리겠습니다. 에드워드 데밍의 인용구는 제가 아주 좋아하는 표현인데요. “당신이 하고 있는 일을 하나의 프로세스로 표현할 수 없다면, 당신은 당신이 하고 있는 일에 대해 모르는 것이다.” 우리가 프로젝트 관리 업무의 체계를 보면 모두 아주 프로세스 지향적이고 매우 견실하게 규율이 잘 잡혀 있습니다. 물론 관리자에 따라 조금씩 다르긴 하지만..

그러나 기본적으로 우리가 사용할 수 있는 아주 견실한 프로세스로 되어 있습니다. 그렇지만 우리가 문제가 생겨서 해결해야 할 때, 뭔가 다른 어떤 것이 일어납니다. 아주 흥미롭죠. 2002년 이래로 제가 가르친 학생들에게 그들이 혁신적일수 있도록 가르쳐준 사람은 누구인지를 묻는 설문조사를 해왔습니다. 아주 많은 이가 빈 칸으로 답변한 이외, 매우 소수의 사람들만이 그들이 들었던 수업이나 읽었던 책을 참조하였다고 했습니다. 즉 거기엔 답이 없었다는 것입니다. 복잡한 문제를 혁신적으로 푸는 것은 교육이 아닙니다. 수년간에 걸쳐 우리가 알게 된 것은 브레인스토밍입니다.

1948년 알렉스 오스본(Alex F. Osborn)이 브레인스토밍이라는 말을 만들었습니다. 이 체계에 프로세스가 탄생한 것이죠. 우리 대부분은 그의 원래의 가르침을 무시한 채 비판없이 아이디어를 생성해 내기 위해 과정을 간소화하고 있습니다. 오늘날 우리가 아는 브레인스토밍은 효과가 좋습니다. 방안에 누군가가 답을 알고 있으면 좋지만, 어려운 기술적 문제에 직면했을 때는 며칠, 몇 주, 몇 달이 소요될 수 있습니다. 제 영역인 상품 개발에서 진짜 어려운 점이 주로 순수 기술 부분입니다. 우리가 예측하고 뭔가를 구매했는데 우리가 예측했던 방식대로 작동하지 않는 경우 그 순간 최악의 경우 프로젝트가 종료되거나 또는 아주 길게 연장되는 경향이 있습니다. 그럴때 우리는 두 가지 선택안을 가집니다. 가능한 한 신속히 모든 팀원을 모아 상황을 파악시키고, 답을 아는 사람이 있다면 진전합니다. 아무도 답을 모른다면 다음 단계로 가야하겠지요.

어떤 팀과 일을 하고 있던, 어떤 문제에 직면했던간에 제가 가장 좋아하는 단계입니다. 슬라이드 화면에 나오고 있는 이 모델은 제 머리속에서 떠나질 않습니다. 꽤 복잡하게 보이지요? 보이는 것만큼 그렇게 복잡하진 않습니다. Step1. 중앙의 문제에서 시작합니다. 제가 알기를 원하는 그 문제를, 저는 누군가가 저에게 그 문제에 관해 설명하기를 원합니다. 이 때 주의하십시오! 앞서 몇 슬라이드 앞에서 언급한 것처럼 문제가 해결되지 않는 이유의 95%의 경우가 문제정의를 잘못된 경우입니다. 그러므로 가장 먼저 여기서 누군가의 문제를 경청하는 것이 가장 중요하며, 큰 과제입니다.

그것이 첫 단계였구요. 이제 기능에 부정적으로 영향을 끼치고 있는 문제 기술서가 작성되었습니다. 바로 그 문제가 제가 제대로 작동되기를 원하는 것에 부정적인 영향을 끼치고 있습니다. 그 기능은 시스템에 의해 실행됩니다. 그 시스템은 한 사람일 수도 있고, 하나의 프로세스일수도 있으며, 내가 원하는 그 기능을 실행하고 있는 다른 어떤 것일 수도 있습니다. 그러므로 저는 더 이상적인 조건을 알고 있고, 내가 원하는 것이 무엇인지 알며, 그것을 실행할 어떤 것을 가지고 있습니다. 이 것은 하상

저를 아주 집중하게 해 주는 시작점이 됩니다. 항상 거기서 더 넓혀갈 수 있습니다. 그러나 그것은 집중해야할 시작점입니다.

그리고 저는 시리즈의 축선을 가집니다. 저는 시스템이 무엇이고 시스템의 구성부분들이 무엇인지, 하위 시스템의 구성요소와 상위체계는 무엇인지, 역사가 무엇이고, 어떻게 거기에 도달했는지를 알기를 원합니다. 과거를 얘기했구요. 자 그럼 미래에 대해 알아보죠. 어디로 향하고 있다고 생각하는가요? 무엇이 가능한 최선의 해결책일까요? 또는 우리는 다음 세대의 테크놀리지에 대한 비전을 가지고 있을까요? 그것은 상황에 따라 많이 다르지요. 저는 그 기능을 작동하게 하는 입력물과 결과물은 무엇이며, 해를 일으키고 있는 입력물, 결과물이 무엇인지를 알기를 원합니다. 열쇠는 여기에 있습니다. 이것은 최상의 분석 프로세스는 아닙니다.

한 방에 상황을 어느정도 이해하는 3 사람이 있고 이 3 사람 모두가 이해하고 있는 내용이 같도록 확인하십시오. 15 분짜리 활동입니다. 3 일짜리가 아닙니다. 제가 항상 문제해결에서 발견하는 흥미로운 것 중 하나가 여러분이 심층분석을 하는데 많은 시간을 낭비하기 전에 합리적인 답안 하나를 찾을 필요가 있다는 것입니다. 수년에 걸쳐 함께 일했던 몇몇 엔지니어링팀들의 경우, 때면 그들은 그들이 착수하고자 하는 하나의 아이디어를 가지고 있고 그 아이디어가 결실을 낳을지 아닐지 철저히 파고들고자 합니다. 여러분이 효과가 있을 것 같은 단지 한 개의 아이디어만 가지고 있다면 그것도 괜찮습니다. 그러나 많은 아이디어를 내어 그것들이 효과가 없다면 상황이 개선없이 계속되겠지요. 그러므로 여기에 많은 정보가 있는 것 같지만 실은 아주 쉬운 한 개의 안(案)입니다. 여러분이 그 모델을 마음속에 그리게 되면 아주 쉽습니다.

여기 하나 더 있습니다. 이것은 겐리치 아츠슐러가 개발한 TRIZ 방법론에서 나온 것입니다. TRIZ 에 대해 모르는 분들이 계실지도 모르니 다시 한 번 말씀드리면, TRIZ 는 '독창적인 문제 해결 원리'로 러시아의 겐리치 아츠슐러가 개발했습니다. 그는 사람들이 어떻게 문제를 해결하는지에 관한 대규모의 리서치를 실시하여 문제 해결 패턴 및 많은 다른 것들을 연구하였습니다. 이것은 그가 리서치를 하면서 개발한 것의 아주 작은 일부분에 해당하며 사람들이 문제를 해결하는 방식에 근거한 것입니다. 그것은 우리가 문제를 해결하기 위해 그 문제에 대해 생각하는 방식으로 잘 알고 있고 IROC 문제해결 프로세스로 간단한 4 가지 단계로 이뤄진다.

저는 사람들이 쉽게 기억하게 하는 것들을 좋아합니다. IROC 는 이상적(Ideal), 리소스(Resources), 장애(Obstacles) 과 변화(Changes)의 약어입니다. 여기서 중요한 점은 여러분이 그 문제를 해결할 방안을 생각할 때 가장 이상적인 결과를 정의하는 것입니다. 가장 최선의 결과를 내려고 노력하는 것은 인간의 본성인데요. 그 다음, 그 이상적인 결과를 얻는데 필요한 리소스를 찾습니다. 또는 팀과 논의합니다. 문제해결의 환경에서 '리소스'란 단어는 비즈니스 환경에서의 그 단어가 지닌 본연의 의미보다 더 광범위한 정의를 가지는 것은 아주 흥미롭습니다. 비즈니스에서 리소스는 사람, 자산, 돈, 설비, 장비, 즉 비즈니스 리더들이 성장과 수익창출 면에서 그들이 원하는 것을 얻기 위해 다루는 모든 상위레벨의 것들을 의미합니다.

창의와 TRIZ 와 같은 체계적인 접근법의 세계에서, 리소스란 절대적인 어떤 것입니다. 그것은 한 점에서 다른 한 점으로 분자를 움직이는 능력일 수도 있고, 분자 그 자체일수도 있습니다. 과학,

엔지니어링 관점에서 그것은 그게 무엇이든지간에 우리가 문제를 발견하거나, 창조하거나 조종하여 문제해결을 할 수 있도록 하는 어떤 것입니다. 그것은 분명 사람일수도 돈일 수도 있고 그렇지만 그밖에 어떤 다른 것일수도 있습니다. 그리고 우리는 목표 달성을 위해 필요한 리소스를 살피고 들여다 봤을 때, 장애에 부딪히는 것이 현실입니다.

우리가 할수 없고, 장애는 있지만 해결할 필요는 있다는 걸 깨달았을 때, 중요한 것은 시스템을 변화시켜 장애를 없애는 것입니다. 이상적인 결과(해결안)을 정의하고 리소스를 찾고, 장애에 직면하지만 변화를 가함으로써 문제는 해결됩니다. 그것은 매우 역동적이고 반복적인 많은 과정들과 같은 4 단계가 아닙니다. 그냥 아주 자연스런 과정입니다. 다시 한 번 Deming 의 문구를 인용하자면 “ 여러분이 프로세스가 필요한 경우, 프로세스도 없이 그냥 문제 해결 환경으로 뛰어 들수는 없는 것입니다.” 많은 프로세스들이 시중에 나와 있다는 것을 알고 있습니다만 제 25 년이라는 TRIZ 의 백그라운드가 있다보니...여튼, TRIZ 는 절대적으로 매력적입니다.

31:20 – 39:37

여기 앞서 제가 언급했던 또 하나의 장애물이 심리 (상태)입니다. 심리무력상태라고 하는 것인데요. 전적으로 행동, 믿음, 교육, 트레이닝, 일상, 규정과 관련되어 있습니다. 우리 주변의 모든 것들이 우리가 어떤 것을 접근하는 방식에 영향을 끼칩니다. 저는 이 환각을 일으키는 이미지를 좋아합니다. 많은 분들이 이것을 보신 적이 있으시지요? 1888 년 이래로 소개되어 왔으니까요. 미국의 Buggies 를 위한 광고로 원래 사용되었죠. 사람들이 이 환각을 일으키는 이미지를 보고 나이든 여성으로도 젊은 여성으로도 볼 수 있습니다.

일단 그들이 거기에는 둘 다 존재한다라는 것을 알고 나면, 처음 그들이 본 것이 젊은 여성이든 나이든 여성이든지간에, 다른 하나를 보기위해 그들 뇌의 사고 스위치를 전환시켜야 합니다. 그 열쇠는 우리가 어떤 것을 볼 때 우리가 반드시 같은 것을 볼 필요는 없다는 것입니다. 우리의 뇌에는 많은 정보들이 오갑니다. 누군가가 “제가 그 문제를 어떻게 해결하는지 압니다. XYZ 를 하면되고 문제를 해결될 것입니다”라고 말하고, 다른 누군가가 “아니오, 그건 효과가 없을 것입니다.” 라고 하는 상황에 당신이 있다면, 효과가 없을 것이라 말하는 그 사람은 상대방의 머리속에 일어나고 있는 것을 보지 못하는 것입니다. 그 개인이 얼마나 적극적(공격적)이냐에 따라 많은 시간이 낭비될 수 있습니다.

그러므로 우리는 우리가 생각하는 방식에 대해 그리고 우리가 문제를 접근하는 방법에 대해 좀 더 의식적일 필요가 있습니다. 저는 팀들에게 문제 이면에 신념체계가 무엇인지를 정의하도록 독려합니다. 무엇이 그렇게 생각하는 것의 근원인지? 우리의 상사가 그렇게 효과가 있을 거라고 해서? 회사가 늘 해 오던 방식이라서? 그래서 그렇게 해야할까요? 즉 그런 생각을 하게 하는 종류의 것들을 표면으로 꺼집어 내어 장벽을 이해하는 것입니다. 다시 한 번 제가 앞에서 언급한 어려운 문제가 해결되지 않는 경우의 95%가 문제가 잘못 정의되었기 때문이라는 것을 기억하십시오. 그것이 우리의 문제 해결을 방해하는 것입니다.

알버트 아인슈타인이 말한 인용구 “우리는 우리가 그것을 만들었을 때 사용한 같은 사고 방식으로는 문제를 해결할 수 없다.”가 바로 정확한 것입니다. 우리는 그것을 깨부수어 허물어뜨릴 필요가 있습니다. 잠시 앞에 슬라이드로 돌아가봅시다. TRIZ 의 문제해결에 달려드는 방식은 가장 최선의

해결안을 정의하는 것입니다. 여러분이 방금 생각했을지도 모르는 것보다 더 극도의 것으로 심리관성을 완전히 깨뜨리는 것입니다. 여러분이 약간의 통솔만 가진다면 완전히 독창적이 될 수 있습니다. 심리관성은 우리가 우리자신에 가지는 것들중에 하나입니다. 우리는 너무 쉽다거나, 너무 어렵다거나, 자존심 때문에, 너무 쑥스러워서 상황을 지체시킬 수 있고, 이 모든 것들이 프로젝트의 일정을 지연시키는 심리적인 요인들입니다.

2 개의 예제를 통해 살펴보겠습니다. 테크니컬 분야에 계신 분들을 위해 테크니컬 예제 하나와 테크니컬부문이 아닌 비즈니스 초점의 예제 하나입니다. 첫번째 예제로는 2 천만 달러 계약을 가지고 일하고 있었던 팀의 상황입니다. 정부와의 계약이었구요. 막다른 국면에 봉착해 있었습니다. 2 개월 반동안 그들은 일을 하고 있다고 말하기 보단 스트레스를 받고 있었습니다. 그들은 이 작은 연계장치들을 테스트 해야 하는 상황이었습니다. 이들은 대규모의 저명한 전문 엔지니어링 회사의 아주 정교한 엔지니어들이었습니다.

그들은 매우 가속화된 테스트실(室)을 사용할 필요가 있었고 여기 화면에 보이는 것과 같지만 좀 더 큰 것입니다. 5 십만 달러짜리 투자되었습니다. 실험계획법(Design of Experiment)을 써서 모든 것들을 테스트 할 필요가 있습니다. 의도적으로 모든 연계장치를 부식시켜 테스트합니다. 아황산가스, 습기, 온도 변화, 모든 다른 요소들도 실험계획법으로 테스트합니다. 그러나 아주 효과적인 방법을 찾기 위하여 모두 실험을 통해 연계장치를 부식시키는데 약간의 문제가 있었습니다.

그들은 50 만 달러의 자본을 투자한 이 테스트실 내부를 회손시킬까 걱정하고 있었습니다. 다른 문제는 각각의 실험 당 200 달러가 드는데 18 번 시험을 해야하니까 3 천 6 백달러의 비용이 드는 것이었습니다. 그래서 2 개월반을 고민하고 있었습니다. 마침내 한 관리자가 그 팀에게 그 회사에서 많은 문제들을 해결해 가며 일하고 있었던 저와 얘기해보도록 권장하였습니다.

첫번째 제가 한 말은 당신의 심리관성은 그 테스트실에 있군요. 여러분이 이 문제를 볼 때, 해야할 이상적인 첫번째 단계는 문제를 제약하고 있는 그 것을 치우십시오. 그 테스트실은 제약은 제쳐졌습니다. 하단에 이상적인 문장이 있습니다. 모든 문제를 내포하는 시스템이 없어도 기능은 제대로 실행됩니다. 문제가 안 되죠. 그렇죠? 다시 만들수도 없고 새로 살수도 없습니다. 무엇을 해야 할까요? 몇초 이내에 한 엔지니어가 답했습니다. "저는 꼭 그 테스트실을 사용할 필요가 없습니다. 연계장치 주변에 작은 시험용기(chamber)를 만들어도 됩니다." 그래서 몇 분만에 그 연계장치 위에 펌프, 히터, 진동 이전자를 놓았습니다. 15 분 후에, 용기 밖으로 나온 모든 전선을 어떻게 밀봉할 것인지 하는 가장 큰 문제가 대두하였습니다.

여기서 공유하고자 하는 것은 심리적 관성 때문에 프로젝트에 2 개월 반의 지연이 있었고, 그들은 그 시험실(chamber)만이 문제를 해결할 유일한 방법으로 생각하고 있었다는 것입니다. 그들은 마감일 내에 수행하지 못해 계약을 잃었습니다. 2 개월 반이라는 너무도 긴 시간 동안 2 천만불의 계약의 많은 인력을 낭비한 것입니다.

비기술 분야의 예, 의료 서비스 업계의 예를 살펴보죠. 그 프로젝트는 미지불 매출을 감소시키기 위해 CFO(재무담당최고책임자)에 의해 착수되었습니다. 1 일 미수금(외상금)이 5 백만 달러였고 그 당시 75 일분이 미수되어 있는 상황이었습니다. 그의 목표는 25 일 이내에 125 백만달러에 해당하는 미수금을 감소시키는 것이었습니다. CFO로서 괜찮은 목표죠. 단지, 기존 해 오던데로는 해결하지 못할 상황에 봉착되었습니다. 어떻게 목표를 달성해야 할지 알수가 없었죠. 달성해야 할 목표는 여전히 그대로 있었지만 프로젝트는 여전히 봉착되어 있고 다양한 시도의 프로젝트는 계속 실패하고 있었습니다. 시도한 모두 노력들이 헛수고였습니다. 상황이 악화되었을 뿐 아니라 의료 기관이다 보니 아주 적극적으로 합병을 진행하고 있어 상황이 지속적으로 복잡해지고 있었습니다. 여러분이라면 어떻게 해결하시겠습니까?

조금 전에 첫번째예의 경우 해결 포인트에 도달하는데 15 분 걸렸지요. 이 경우는 20 시간 걸렸습니다. 2 년에 걸친 실패 후에요. 상황을 살펴보죠. 슬라이드 오른쪽 상단에 환자가 있습니다. 환자가 고객센터로 전화를 겁니다. 고객센터는 환자질문에 답을 할려고 합니다. 하지만, 전화의 65%만이 한 번만에 해결되는 것이 현실이었습니다. 왜냐면, 고객센터가 정확하게 거액의 돈과 관련된 답변을 하기 위해서는 재무회계팀에 얘기를 해야하기 때문에 이것이 의료 기관 시스템에 그간의 모든 종류의 지연을 가져오고 엄청난 양의 서류작업을 필요로 하게 했습니다. 의료 체계도 수년간에 걸쳐 가능한한 팀 상호 연계에 노력하려 했지만 여기에 몇가지 문제가 있었습니다.

너무 많은 서류, 너무 많은 전화, 너무 많은 보이스 메일, 질문에 답하고 팀간 소통된 정보를 다시 환자에게 보내는데는 28-42 일의 지연이 있었습니다. 그런 상황이 그들을 상당히 곤경에 처하게 만들고 있었습니다. 실은 상대적으로 간단한 문제입니다만, 의료 기관에 사람들은 해결할 수 있는 스킬을 가지고 있지 않았던 것입니다. 어떻게 해결될 수 있었는지 한 번 보죠.

먼저, "문제를 내포하는 시스템 없이도 기능은 수행된다"라는 이상적인 상황이 있다는 것입니다. 우리는 그 시스템을 제거하고 시작하는 것이 아이디어입니다. 문제를 살펴보면, 문제를 내포하고 있는 시스템이 두 가지 입니다. 재무회계팀은 거대한 silo(다른 부문과 연계없이 독립적으로 일하는 방식)입니다. Silo 방식으로 재무데이터를 보호하는 거죠. 회계원들의 그룹에는 대부분 주요 통제 이슈가 있습니다. 엄청난 양의 커뮤니케이션이 있지요. 여기서 그 모든 것을 지웁니다. (사담으로 저는 스케치 하는 걸 좋아해요. 프로세스 흐름이든 테크니컬 체계던 상관없이 중요한 것만 그릴 수 있으니까요.) 문제의 환자가 있습니다. 그리고 고객센터, 재무 시스템이 있습니다.

그 밖에 것은 존재하지 않습니다. 모든 커뮤니케이션도 지웠습니다. 지금 여기에는 가능한한 신속히 문제를 해결할 책임만이 있습니다. 다음 단계는 이상적인 조건을 정의하는 것입니다. 이 경우, 고객센터는 문제를 갖지 않습니다. "한통의 전화로 해결된다"가 이상적인 거죠. 환자가 전화를 하면 답변을 해야 합니다. 근데 제약들이 있죠. 재무팀이 고객센터 직원이 회계시스템에 접속하는 것을 허용하지 않습니다. 이 것이 엄청난 장벽입니다. 문제를 해결하세요. 회계팀원이 그들의 컴퓨터를 가지고 고객센터로 오면 문제는 해결되는 것입니다.

그들은 데이터를 기존대로 통제할 수 있으므로 문제는 해결된 것입니다. 이 간단한 해결책으로 2 년에 걸친 미궁은 해결되고 125 백만불의 가치를 가져온 것입니다. 사람들이 옳은 것을 생각하도록

하고, 바른 것을 발견하게 하는 것은 아주 짧은 시간이 걸립니다. 저는 이 기본적인 스킬을 배우는 것을 아주 옹호합니다. 전세계의 이 방법을 실천하는 많은 TRIZ 실무자들이 있고 시중에 훌륭한 관련책도 많이 나와 있습니다. 팀이 문제해결을 하고 프로젝트 관리자가 facilitator(촉진자)로서 역할을 하는데 아주 가치있는 것입니다. 여러분과 같은 분들에게 도움이 될 좋은 스킬이지요.

문제는 현실입니다. 그것으로부터 벗어날 수 없습니다. 우리는 그것을 해결해야한다는 걸 알지요. 그건 항상 우리가 해야 하는 거죠. 논리사고와 문제해결 능력이 열쇠입니다. 이 스킬들은 TRIZ 의 체계입니다. 시중에 더 많은 것들이 있습니다. 팀웍이나 팀 구축은 우리가 문제를 안고 있어 위협받는, 누군가에게 말하기에는 너무 간단하거나, 너무 어렵거나, 자존심이 상하거나, 쑥스러워 말하는 것을 두려워하는 심리적 장벽을 극복하도록 돕습니다. 그리고 나서 여러분이 발견하게 되는 것은 여러분이 문제해결을 위해 체계적인 방법에 착수하면, 문제해결 프로세스에서 많은 감정이 덜어내어 진다는 것입니다.

그것은 큰 장점입니다. 사람들이 문제를 해결하고 해결 프로세스를 통제하려고 하는 그들의 지식과 능력에 너무 휩싸여 있다면 그 사람들을 거기서 떼어내거나 프로세스에 체계를 도입하십시오. 심지어는 제가 보여드렸던 질문 과정은 간단합니다. 문제, 기능, 시스템, 질문. 몇몇 인간적인 요인들이 문제해결을 방해합니다. 이런 것들이 제가 실전에 활용하고 고객들과 공유하는 것이 있습니다. 문제가 생긴 경우 여러분이 이 방법을 적극적으로 활용하고 그것들을 바로잡는데 기여한답네, 그것은 여러분에게 그리고 여러분이 속한 기업에 엄청난 가치를 제공할 것입니다.

47:25 – END

강연이 끝났습니다. 강연 진행되는 동안 들어온 질문이 몇 가지 들어와 있습니다. 훌륭한 강연 감사드립니다.

1. 문제를 진정으로 해결하지 않고 반창고를 부치는 형태로 해결하는 사람들은 얼마나 오래 갈까요?

제 견해로는 그것은 그것은 매니지먼트에 달려있다고 생각합니다. 그팀은 운이 좋군요. 조금 전에 한 말 취소하겠습니다. 사실 다양하죠. 잠재적 실패를 예측하는 것은 다양합니다. 다양한 레벨에서 발생할 수 있으니까요. 아주 기초적인 레벨에서 일어날 수도있고, 아주 총합적인 단계에서 일어날 수 있지요. 저는 많은 매니지먼트들이 왜 일어나지 않을지도 모르며, 그들을 지체시키고, 아주 포괄적인 레벨의 일까지 해야 하는 일을 이해하려고 이 모든 시간을 소비해야하지와 같은 태도를 가진 것을 발견하곤 합니다. 지금 막 머리속에 떠오르는 한 가지 예가 있습니다. 제가 밧데리 회사에서 일을 하고 있었을 때 그들은 전체 제조 과정을 다 해체시키고 새로운 테크놀리지로 대체시키고 있었습니다. 옛 것과 새 것을 병행하면서 진행할 공간이 없었기 때문에 혹시라도 잘못되면 어쩔까하는 걱정을 하고 있었습니다. 그래서 그 전환은 완벽해야만 했습니다. 그들은 맹렬한 기세로 전념하여 몇 가지 예측을 했고 3 일을 저와 함께 예측 실패에 대한 매우 분석적인 체계 접근을 하였습니다. 결국, 마지막 날 우리는 잘못될 경우 발생할 수 있는 아주 중대하게 영향을 끼칠 3 가지 새로운 것을 발견했습니다. 그러므로 저는 여러분이 리스크를 완화시키고 있다는 사실에 매니지먼트의 동의와 지원을 받아내야 한다고 생각합니다.

2. 제가 브레인스토밍 세션에서 반복적으로 직면하는 이슈는 참가자들이 답을 모르면서도 답을 안다고 생각하는 것입니다. 이러한 태도로 인해 프로세스를 잘못된 방향으로 이끄는 경우가 많이 경험하고 있습니다. 이에 대한 조언을 부탁드립니다.

그들의 길을 가게 하고, 저는 브레인스토밍에서 도망쳐 버릴 것 같네요. (농담). 우리 모두 답을 알고 싶어합니다. 정말 많은 사람들이 답을 알고 싶어한다고 생각합니다. 저는 사람들이 리스크가 무엇인지 이해하기 위해 그들 자신의 아이디어에 도전하도록 하는데 지속적으로 도전합니다. 저는 사람들을 후퇴시키는 방법을 선호합니다. TRIZ 의 혁신 체계에서 발견할수 있는것 중 하나가 도표(diagram) 프로세스입니다. 특정문제에 목표를 둔 어떤 상황이건 90% 정도가 1 시간 또는 반시간안에 도표(diagram) 프로세스로 정리될 수 있습니다. 여러분이 몇몇 체계를 이미지나 도표(diagram)화 하면, 여러분은 다른 사람들의 견해를 듣고 그것을 더 발전시킵니다. 즉 체계를 세우는 것이 바로 아이디어입니다. 다른 그밖의 사람들의 견해를 보는 것은 어렵습니다. 그러므로 지속해서 체계에 의존합니다.

3. 성격, 기질 또는 문화 차이와 관련하여 평균적으로 도움을 요청하려 하지 않으려는 성향은 어느 정도인지요?

문화차이는 흥미롭지요. 제가 좀 더 모든 측면에서 연구를 해 봤었다라면 좋았을 거라는 생각이 드는군요. 제가 증가하고 있는 인간 지능에 관한 논문을 정부에 쓸 기회가 있었습니다. 그 논문의 목적은 그 주제에 대한 자금 지원을 받아 질의하신 것과 관련된 분야의 연구를 더욱 확대시키기 위한 것이었습니다. 저는 그것이 진정 현실적인 이슈라 생각하며, 제가 전세계에서 일해 볼 기회가 있었기 때문에 문화와 문제 해결 프로세스에 유의를 많이 했었습니다. 아주 좋은 질문이라 생각되면, 제가 더 좋은 답변이 있었더라면 얼마나 좋을까라고 생각합니다. 질의하신 그 요건들은 아주 중요합니다. 그것이 제 답변입니다. 떠오르는군요.

4. 강연사님이 IROC 라고 언급하신 프로세스말입니다만, IORC 가 아닌지요? 그것은 이상적인 상황(해결안)을 식별하고(Identify "ideal" situation), 그 이상적인 상황과 다른 현재의 문제를 일으키는 장벽을 식별한다.(identify "obstacles"). 이는 이상적인 상황을 이끌어 내기 위해 문제를 해결하는데 필요한 리소스가 무엇인지 확인하는 것을 돕는다.(determine the required "resources"). 그것에 대해 어떻게 생각하시는지요?

저는 제가 늘 해 오던 방식만 해 본 것 같네요. 순서를 바꾸는 것에 대해 한 번도 생각을 해 보지 않았습니다. 제가 해 오던 방식으로 항상 효과가 있었고 그게 저에게 자연스런 프로세스가 되어 버렸어요. 그 프로세스가 처음 TRIZ 방법론을 배웠을 때 접한 것이라 항상 거기에 갇혀있었네요. 제가 그 외 방법을 시도해 보지 않아서 제가 판단해 뭐라고 말씀드리기가 곤란하네요.

5. 최근 사람들이 문제를 해결하기 위해 왜 도움을 요청하지 않는 가에 대해 얘기할 때 관성이라고들 하는데요. 그러자 한 친구가 그것을 쉽게 만드는 한 방법으로 활성화 에너지를 언급했다더군요. 습성을 바꾸고, 환경을 바꾸는 것을 연구하는 것은 쉽지만 그 이상적인 방법을 쉽게 접근하는 것은

어렵습니다. 문제해결을 지연시키고 도움 요청을 회피하지 않고 도움 요청과 문제 해결을 좀 더 쉽게 할 수 있는 것은 뭔가 있을까요?

저는 팀 구축을 다시 언급하겠습니다. 사람들이 문제에 의해 위협받지 않는 안전한 환경을 이해하도록 돕는 것이라 생각합니다. (제가 제 분야에 너무 치우친 경향이 있지만...) 제 분야에서는 사람들이 문제에 대해 훨씬 더 위협을 느끼고 문제를 더 잘 해결하곤 합니다. 제가 상품 런칭을 앞두고 연이어 문제를 알려준다면 팀들은 위기에 처할 것입니다. 그들이 빨리 반응한다면 문제는 몇 시간 내에 해결되기도 하지만, 반응하기전에 며칠이 걸리기도 하죠. 저는 그것은 정말 팀 구축이 답이라고 생각합니다.

6. 자신이 스스로 심리관성 이슈를 해결하도록 권하시는지요 아니면 다른 제 삼자의 도움을 받는 것이 좋을까요?

저는 통상 그룹으로 임합니다. 심리관성을 무너뜨리는 것이 훨씬 더 쉬워집니다. 오랜 기간동안 저 혼자서 해 봤는데 제가 제 자신의 심리관성을 보는 것은 쉽지 않습니다. 작은 그룹이 이상적이예요. 2,3,4 명 미만의 팀이 좋아요. 그들이 당신이 보지 못한 걸 보도록 도와 주기 때문에 중요합니다. 또하나의 문제해결에 사용할 툴입니다. 그 중 하나가 심리 관성을 깨뜨리도록 기획된 TRIZ 가 있겠죠. TRIZ 는 진정 심리관성을 표면으로 아주 신속히 드러내줍니다.

7. 새로운 데이터가 변화의 필요성을 보여주는데도 원래의 해결책을 고집하는 경우를 본 적이 있습니다. 이해관계자들에게 변화를 실행할 필요성을 볼 수 있도록 돕는 제안방법이 있으신지요? 새로운 환경이 만들어 내는 급속한 현대화의 변화에 맞춰 처리하려 하지 않고 오랜 기간동안 사람들에게 익숙해져온 지식에 집착하려는 사람들에게 적합한 방법을 제안 부탁드립니다.

제가 기술적으로 사용해 온 도표를 포함했다라면 정말 좋았을 걸 그랬네요. 프로세스 흐름도와는 많이 다르며 관리자들과 다른 시나리오를 소통하는데 아주 가치 있는 툴입니다. 모든 유용한 요소, 기능, 사건, 조건을 내포하는 도표이죠. 그리고 또한 이와는 반대되는 모든 부정적인 외부 영향, 해가 되는 것들도 만들어집니다. 뭔가가 잘못되는 경우에만 이걸 만듭니다. 아주 가시적이므로 관리자들과 소통할 수 있는 좋은 툴이 됩니다. 실제로 관리자가 제 손에서 그걸 뺏어 더 상위레벨의 미팅에 가져간 적도 있습니다. 갑자기 팀의 다른 사람들이 이해하고 있는 것을 그들도 볼 수 있게 되었기 때문에. 저는 그것이 정말 가치있는 툴이라 생각합니다.

8. 외부제약과 관련된 문제를 어떻게 풀수있나요? 해결책은 가능한 피해를 최소화시킬 수 있을까요?

질의자가 의미하신 외부 제약이란 통제권 밖에 있는 제약을 의미하시는 것이라 추정됩니다. 어떤것을 통제할 수 없다면 그것들은 보통 아주 어렵지요. 한 자동차 회사가 저에게 와서 비용 절감을 도와 달라고 하더군요. 시스템에서 30%의 절감을 원한다고 하길래 제가 현재 그들이 몇 프로의 비용을 통제할 수 있느냐고 물었더니, 한 1 분정도 머뭇거리더니 6% 라고 하더군요. 그래서 제가 그랬죠. 그런데 저보고 전체 시스템에 대해 30%를 절감하라고 요청하시나요? 그들은 그 요청을 아주 높은 제약 상자안에 놓고 있는 경우였죠.

그런 상황이 생기면 해결하는 방법으로 제가 발견한 것은 두 가지 방법이 있습니다. 예를 들자면, 매우 심한 경쟁이 있다는 것을 거론하는 것입니다. 한 가지 방법이어야만 한다면 다른 방법으로 접근하는 거죠. 전혀 다른 어떤 그밖의 것을 논의 테이블에 올려놓을 필요가 있습니다. 그리고는 내부, 외부 간에 상호 대화를 요청합니다. 제약이 없어지지 않을 때 또 다른 방법 하나는 여러분이 있는 상황을 훨씬 넘어서는 곳으로 옮겨가야 합니다. 통제할 수 없는 시나리오를 넘어서 진화할 필요가 있습니다. 제가 문제해결을 할 수 있도록 해 주는 가장 큰 드라이브는 항상 내부를 먼저 살펴보는 것입니다. 제가 함께 일한 회사나 팀들 대부분이 문제가 생기면 상위관리자나, 계약자(supplier)나 다른 타 부서 탓을 합니다. 그리고 그들 결정이 원인이라고 탓합니다. 현실적으로 내부를 살펴보면 대부분의 경우, 내부에 상황을 통제할 수 있는 것이 있다고 저는 여러분께 말씀드리고 싶습니다. 분명 여러분이 그것을 할 수 없는 경우도 있습니다. 우리가 통제 할수 있는 내부를 보기보다는 그 밖에 다른 것을 책망하는 것이 빠르니까요.

시간이 다 되었군요. 이것으로 웨비나를 종료하겠습니다. 청강해 주신 분들께 혁신 상품 개발 커뮤니티를 대신하여 감사드립니다. 감사합니다.