

# Change Management, Issue Management, Escalation Management

## 변경 관리, 이슈 관리, 보고 관리

사회자

12월 온라인 세미나에 오신 것을 환영합니다. 저는 마이클입니다. Joan Knutson을 소개하게 되어 영광입니다. Joan은 프로젝트 매니지먼트 부문의 선구적인 사상가로 명성을 얻어 왔습니다. 그녀는 수백만 달러 가치의 프로젝트 트레이닝과 컨설팅 회사를 위한 프로젝트 멘토를 발굴하고 관리한 경력을 가집니다. PMI는 Joan을 프로젝트 매니지먼트 업계에서 가장 영향력 있는 top 25인 중 한 명으로 인정합니다.

그녀는 또한 샌프란시스코 대학교의 프로젝트 매니지먼트 석사 프로그램의 설계를 돕고 지도하였습니다. 그 외에도 그녀는 'Succeeding in project driven organization'라는 그녀의 가장 잘 팔리는 책을 포함해 프로젝트 매니지먼트 분야에서 인정 받는 유명한 작가이다.

01:27 - 09:09

안녕하십니까, 제 이름은 Joan Knutson이고 오늘 여러분과 함께하게 되어 매우 기쁩니다. 저는 IS/IT 프로젝트 관리 분야에서 오랜 시간 동안 트레이너이자, 컨설턴트로 일해 왔고 이 기간 동안 저는 시간관리, 인력관리, 자금관리 등을 다루는 수많은 program들을 보았습니다. 하지만, 저는 우리 IS/IT 분야에서 관심을 가져야만 하는 부수적인 수단들이 존재한다는 것을 믿습니다. 그리고 저는 오늘 그것들 중 3가지에 대해서 이야기하고자 합니다. 바로 Change, Issue 그리고 Escalation management 입니다.

우리 모두가 알다시피 change management는 요구사항 변경에 관한 것 입니다. 사람들은 파란색을 원했다가, 지금은 갈색을 원하곤 합니다. 말하고 싶진 않지만, 갈색은 곧 비용을 의미합니다. 그래서 우리의 change management process에서 우리는 갈색, 즉 요구사항 변화가 얼마나 많은 비용을 의미하고 그것이 요청자에게 돌아갈 것인지 조사할 필요가 있다. 그리고 때때로 그 요청자가 "갈색은 너무 비싸요, 아마도 저는 파란색을 더 좋아하는 것 같아요, 파란색으로 하겠습니다."라고 말하기도 하는 것이 놀랍지 않은가요?

그래서 우리는 change management에서 위와 같은 요구들을 항상 접한다. 우리는 Issue management라고 불리는 2차적 과정을 다루고자 한다. Issue는 해결하고자 했으나 해결하지 못 한 논쟁, 의견 충돌 등을 의미한다. 그래서 우리는 그것을 issue log에 기록하고 담당자를 지정하며 문제가 해결될 때까지 추적한다. 해결되지 않고, 아마도 상부에 보고하고 확대해야 하는 issue는 무엇인가? 정치적 의미가 아닌 process로써 Escalation management에 대해서 얘기해보자.

Change management와 함께 시작해 보자. Change management는 변할 수 있는 scope에 대한 개념이다. 나는 여기에 목표를 둔다, 왜냐하면 우리가 scope management에 대해서 얘기할 때 우리는 목

표를 함께 다룰 필요가 있기 때문이다. 우리가 목표로 하는 것이 무엇인가? 하지만, 때때로 우리는 이미 확정된 요구사항 문서들을 갖습니다. 하지만 친구들 또한 그들의 마음을 바꾸는 세상 아니던가요. 그래서 목표 자체가 변화게 될수도 있지요. 변할 수 있는 것이라면 어떤 것이든 변할 것이다.

오늘 이 강연에서는 change control이라고 할 때 요구 사항 변화(requirement change)를 보게 될 것이다. 몇몇 사람들은 PMI가 그런 것처럼 변화관리(change management)를 일정 변화나 cost 변화로 보기도 하고, 또 몇몇 사람들은 그것을 우리가 새로운 시스템을 시도하거나 새로운 기술을 시도할 때 요구되는 문화적 변화 혹은 전략으로 본다.

그러나 오늘 강연에서 우리는 요구사항 변화 관점으로부터의 change control을 보고자 한다. 안전에 대해서 알아보자. 나는 당신에게 근거에 관해 이야기 하고자 한다. 무엇이 change control의 추진 요인인지 그리고 change control의 프로세스를 살펴보고, 당신에게 몇몇 가이드 라인을 주고자 한다. 근거, 우리 IS/IT 프로젝트는 원래의 프로젝트의 목적을 따르지 않고 과정 동안 누군가는 그들의 마음을 바꾼다. 사람들은 갈색을 원했다가 이제는 파란색을 원하곤 한다. 우리가 우리의 조사단계에서 했던 것처럼, 우리는 자원 배분, 일정, 비용이 바뀌어야만 한다고 발견할지 모른다.

변화의 주요 추진은 무엇인가? 나는 이 발표에서 여러분들이 생각할 수 있는 여러 장면들을 준비했다. 당신이 "그래, 그 밖에 뭐가 있을 수 있지?"라고 말할 것이다. 난 여러분 모두에게 일일이 물을 시간은 없지만, 나는 진심으로 당신이 잠시 동안 멈추고, 최소한 정신적으로 우리가 이야기 하는 것에 참여하기를 원한다. 변화의 주요 추진은 사업적, 경제적, 정부, 규제 변화 등일 수 있다.

변경요청을 유발 시킬 수 있는 많은 프로젝트 결과들이 있다. 우리는 시간이 부족하다. 그러므로 우리는 그것을 아주 자세한 방법까지는 할 수 없다. 우리는 약간 뒤로 물러나야만 한다. 우리의 계획은 맞지 않았었다. 우리의 타이밍 또한 옳지 않았었다. 우리의 비용도 맞지 않았었다. 그러므로 만약 누군가 살펴 볼 유일한 것이 있다는 것을 기억해 낸다면, 그건 바로 '요구 사항'이다. 그리고 기술도 어떤 의미에서는 변했다.

09:10 - 19:51

Change management 프로세스 자체는 변화를 파악하는 것이다. 당신의 사람들에게 당신은 그들이 변화를 불러일으키는 것을 원하지 않는다는 인상을 비추지 말라. 당신이 알다시피 당신이 변화에 관해서 듣기를 원하지 않는다는 것을 강조하지 마라. 유감스럽게도 우리는 우리가 변화를 좋아하지 않기 때문에 우리 계획을 바꾸지 않는다. 만약 변경 요청이 있으면 적어도 심사숙고해야 한다. 당신은 지금 처리하지 않으면 결국 나중에 처리해야 한다.

만약 지체되면, 그것은 심지어 더 많은 비용과 시간 지연이 발생할 수도 있기 때문이다. 내가 말하고 싶은 변경에 관한 또 다른 것은 변경 요청의 파악이다. 변경에 있어 당신이 인도적으로 할 수 있는 한 최대한 간단하게 하라. 나는 당신에게 잠시 뒤에 몇몇 양식을 보여줄 예정이다. 그러나 만약 당신이 너무 복잡하게 만들기 시작하면 사람들은 그 영향성을 평가하려고 하지 않을 것이다. 내가 제안하는 또 하나는 변경들은 의미 있어야 한다는 것이다.

때때로 사람들은 그들 자신의 방법으로 일하는 생각들을 가지고 있고 그들은 그다지 주의 깊게 생각하지 않는다. 그리고 만약 당신이 주의 깊게 보면, 그것은 어떠한 의미도 가지지 않는다. 그래서 당신이 변경을 포착할 때, 그것을 현실적이고, 실현가능하며, 의미가 있는지 관점에서 검토하려고 해라.

현실적이지 않는 변경요청에 대해서는 단순히 '감사하지만 그것은 그다지 현명하지 않습니다'라고 말하고 기록을 위해 갈색으로 변경하기를 원하는 이에게 '회의록에 기록하겠습니다'라고 말하지만 회의를 열 필요까지는 없다. 변경을 다루는 프로세스를 가질 필요가 있다.

Step2는 영향성과 비용을 평가하는 것이다. 팀의 각 분야 전문적인 사람들은 만약 그것이 승인되었다면 이러한 것들을 다뤄야 한다. 승인되었으면 변경의 영향성을 조사할 수 있어야만 하고 그리고 비교에서 변경의 혜택을 살펴보고, 비교하여 의사 결정을 내릴 수 있어야 한다. 나는 여러분이 이 평가를 위해 투자한 시간, 노력 그리고 비용을 문서화하기를 원한다.

Step3 변경을 받아들이거나 거절하는 것이다. 이 비교를 보고 의사 결정할 할 사람 또는 기구 (sponsors, customers, or change control board)이 필요하다. 반복해서 말하지만, 의사 결정자가 결정을 하는데 소요된 시간과 노력을 꼭 문서화하십시오. 그리고 아주 중요한 점은 해결책에 관해 요청자와 의사소통하고 변경된 일을 해야만 하는 사람들, 변화로 영향을 받는 모든 이들과 소통하십시오.

내가 큰 변화에 비해 작은 변화를 비교해 보겠습니다. 작은 변경들은 다르게 취급되어야 한다. 우리는 모든 것을 조사할 시간을 가지고 있지 않다, 그렇지 않습니까? 우리는 change control을 사용했다, 그래서 우리는 약간 대립되는 일종의 임계점을 정하기를 원한다. 이러한 임계점 아래에서 우리는 완벽한 조사를 하려고 하지 않고 이러한 임계점 아래에서는 우리는 프로젝트 매니저가 의사 결정을 하도록 하려 한다. 이에 대해, 구별되는 승인 절차가 있어야 하고, 차별화된 문서 기술을 제안한다.

임계점 아래에 작은 변경에 관한 PROJECT 변경 관리록이 있다. 시간의 양이 되어온 임계점 중 20 man-hour 이하는 집중 분석을 거치지 않는다. 2만 달러 이하, 임계점 이하 또한 마찬가지다. 그러나 우리는 변경 관리록을 만들고자 하며, 만약 그것이 CYA 문서처럼 보이면, 그것은 CYA 문서이다.

몇몇 이유로 변경 관리록을 사용하라. 첫 번째는 언제 있을지 모르는 감사를 위함이다. 그리고 당신은 정직하게 반응한다, 우리는 고객들이 요청하고 그들이 승인한 많은 변화들을 다루기 위해 노력해왔다. 그래서 이것은 당신의 audit 시도이다. 두 번째로, 이것은 훌륭한 문서이고 기록물이기 때문이다. 다음 번에 우리는 유사한 프로젝트를 하게 된다.

그리고 우리는 동일한 스폰서를 갖게 된다. 나는 동일한 스폰서와 일할 수도 있을 것이고 당신은 스폰서에게 "당신은 지난 번에 파란색을 원했다가 이내 갈색으로 마음을 바꿨다. 갈색에 대한 당신의 현재 생각은 어떠한가?"라고 말할 수도 있다. 이것은 우리로 하여금 향후에 change control에 드는 수고를 절감할 수 있게 한다.

그래서 여기 변경 관리록이 있고, 이러한 것을 가지라고 강력하게 추천한다. Change control 자체를 위해서, 어떤 활동들이 영향을 받게 될 것인지 명확하게 변경을 묘사하라. 무엇이 스케줄 자원과 비용에 영향을 주는가? 나는 영향도 분석을 아주 좋아한다. 당신의 의견에 근거 해 문서를 작성하는 사람으로써, 그것은 작은 영향인가? 중요한 영향인가? 엄두도 못 낼 영향인가? 어떠한 추천을 당신은 가지고 있는가? 훌륭한 change control 업무일지, 아마도 당신은 보다 많은 data를 포함시키길 원할 것이다. 하지만, 우리가 처음에 얘기했던 것을 기억해라. 단순화해라! 당신이 단순화 시킬수록 관련자들이 process를 따를 것이다.

나는 시간에 관한 문서화에 대해 코멘트를 만들고 있었다. 그래서 여기 시간관리시트가 있다 그리고 그것은 각각의 변경에 관해 언급할 뿐만 아니라 일자에 대한 평가, 수행 그리고 수행된 노력(시간)에 대해서도 언급한다. 영향을 평가하기 위해 사람들이 얼마나 많은 시간을 들였는가, 유형 혹은 무형의 요청인가? 의사 결정권자가 승인 여부를 결정하기 위해 얼마나 많은 시간 노력이 필요한가? 변경을 하기 위해 얼마나 많은 노력이 필요한가? 나는 우리가 얼마나 많은 시간과 노력을 들이는지 기록하면 굉장히 놀랄 것이라고 생각한다.

우리들 대다수에게 그것은 청구가능한 시간이 아니다. 만약 우리가 제3자적 공급 위치에 있으면, 우리는 문서화하여 고객에게 청구할지도 모른다. 그렇지만 우리들 대다수에게 있어 그것은 청구할 수 있는 시간이 아니다. 따라서 그것은 우리가 생각했던 것 이상으로 비싼 프로젝트가 되는 것이다. 노력에 대해 정확히 문서화 해 두자.

19:52 – 31:42

몇몇 질문을 해보자. 얼마나 효과적으로 당신과 당신의 팀은 change control을 실시하고 당신 자신을 정신적으로 업그레이드 하는가? 당신은 개선할 수 있거나 그것에 유능하다. 만약 당신이 개선할 수 있으면, 나는 당신이 그것에 관해서 뭔가를 할 것을 제안한다. 만약 당신이 훌륭하다면, 당신은 여전히 당신의 프로세스가 향상하는 것을 보기를 원할 것이다.

만약 당신이 유능하다면, 얼마나 좋은가? 축하할 일이다. 당신은 다음의 슬라이드에서 말하는 것들에 대해 동의하는가 동의하지 않는가? “문서나 승인을 바탕으로 제안되지 않으면 어떤 변경도 포함되어서는 안 된다.” 이것이 나의 의견이다. 심지어 그것이 아주 작은 것일지라도 최소한 그것을 변경 관리록에 기록하라.

새로운 주제로 넘어가자. Issue management이다. 우리는 issue를 정의하고 프로세스, 물류, 조직, 문화 issue의 예들에 대해 이야기 할 것이다. 어디서 issue가 오는가에 대한 원인에 대해 잠시 얘기해 보자. 왜냐하면 나는 당신이 고려해야 할 또 다른 양식과 기록 일지가 있기 때문이다.

PMBOK 가이드북에 따르면, 이슈는 아직 정착되지 않았거나, 반대 의견이나 논쟁거리가 있는 점이나 문제를 말한다. 그것은 두 사람 이상이 의견 일치가 되지 않는 무언인가다. 그러나 그것은 1개 혹은 그 이상의 의사 결정 방향을 가지고 있어야 한다.

그런데 여러분은 일단 리스크가 발생하면 그건 더 이상 리스크가 아니라 이슈가 되는지 알고 있나? 그래서 모든 발생한 위기에 대해 움직여라. 그걸 해결하기 위해 일하며, contingency plan을 수행하고 있다면 그건 이슈 리스트에 들어갈 일이다.

우리는 몇몇 issue 유형에 대해서 얘기해 볼 것이다. 나는 여러분이 마음 속에 이런 예들에 대해서 생각하고 있는지 묻고자 한다. 예를 들어, 로지스틱(물류적) 문제. 주로 인터넷이나 온라인에 의존하여 일하는 팀이거나, 아웃소싱 팀은 지리적인 조율에 굉장히 어렵다. 왜냐하면 그들은 이동 시간에 관련된 문제가 있고, 또 여행 경비, 혹은 우리는 다른 표준 시간대에 있는 이들과 커뮤니케이션 하는 등의 문제가 있다.

물류 issue는 프로젝트에 피해를 입히고, 지연시키며 우리가 처리해야만 하는 문제들을 유발할 수 있다. Issue의 또 다른 부류는 조직과 관련된 issue이다. 여러분이 이러한 예들도 생각해 보기를 바란다. 프로토콜(진행순서, 방식). 나는 믿기 힘들 정도로 다양한 세계에 사람들이 오늘 이 강연을 듣고 있다는 것을 안다.

우리는 정말 다양한 프로토콜(진행 순서/방식)을 가지고 있다. 나는 언어에 관해서 얘기하고 있는 것이 아니다. 여기 말해지는 것은 조직에서 통용되는 용어와 같은 것이다. IS/IT 계통에서는 우리만의 고유 언어가 있고, 심지어 우리가 여러 회사를 상대한다면 그것에 관해 주의할 필요가 있다. 은어나 약어에 관련된 issue를 가질 수 있다. 누가 쓰던지 그것은 여기서 발명된 것이 아니고 그런 은어, 약어를 확인할 본사를 가지고 있지 않으며 그것에 관해 말할 것이 없다. Issue는 더 많은 issue를 가지고 온다.

문화적 issue, 그것에 대해 알아보자. 에티켓은 우리가 알다시피 굉장히 중요하다. 내가 누구와 얘기를 하게 되든 그 그룹은 issue에 대한 주요 우려점을 가장 잘 아는 사람들일 것이다. 이 말은 다른 나라 이건, 다른 지역이건, 같은 나라의 다른 지역이건 우리가 얘기를 나눌 사람들에게 대한 사전 조사를 미리 해 두자. 여기서는 언어, 우선적으로 사용할 언어에 대해서 얘기하고자 한다.

다양한 norms(기준,표준)이 바로 무신경함, 오해 그리고 부적당함을 일으켜 issue를 유발한다. 잠깐만 생각해 보라, 당신은 우리의 issue 일지에서 이런 각각의 분류들 아래 서로 다른 다양한 item들이 있는 것을 볼 수 있나? 그 원인들은 일반 회의나 프로젝트 현안 회의에서 유발될 수도 있고, 상품 디자인 회의, 기술 review 회의, test review 회의에서도 유발될 수 있다. 그러나 프로젝트 매니저로서 그리고 이러한 미팅의 회의 촉진자로서 당신은 현명해 질 필요가 있다.

우리는 issue가 제기되었을 때 그것을 명확하게 문서화 해야 한다. 그것들은 또한 대화 중에 발생할 수도 있다. 나는 내 고객과 대화를 하고 있고 내 고객은 나와 다른 관점을 가질 수 있다. '고객은 항상 옳다'고 알고 있다. 그러나 나는 professional 하기 때문에, 고객들이 기술적으로 가능한 관점을 제공하지 않을 때 언제든지 연기할 수 있다. 그 외에 언제 어디서 내가 이슈를 만날지 모른다.

예를 들어, 그들은 현관에 있다면, 이 상황이 나를 불안하게 만들수도 있다. 이에 그들은 오해를 할 수도 있다. 나는 대화를 나눈 사람이 나와 문제를 공유하는 것으로 공식적이 되었고 내가 뭔가 조치를

취할 것이라고 생각할 수 있다. 대화의 시점이 현관에서라 할지라도 나는 여러분이 프로젝트 매니저로서 이렇게 처리하길 바란다.

“무슨 말씀인지 알겠습니다. 이 일이 공식적으로 처리되길 원하신다면 다음 회의 때 이 문제를 논의하기로 하지요. 아니면 제게 이메일을 주신다면 이를 issue list에 올리도록 하겠습니다.”라고 말이다. 우리가 그것을 공식적으로 만드는 것은 중요하다. Issue log는 프로젝트 이해관계자들 사이에서 토론이나 논쟁 하에 있는 요소들을 문서화하거나 모니터링 하기 위한 문서이다.

달리 말하면, 우리는 우리가 종료 단계에 이를 때까지 이러한 이슈들이 관리되면서 추적될 수 있기를 원한다. 우리는 이슈들을 볼 수 있고, 그것이 해결되었는지 확실히 할 수 있다. waterfall 단계의 마무리 부분이던 sprints의 마무리 부분에 있던 간에 아직 이슈가 만약 아직 처리되지 않았다면 우리는 아직 끝난 것이 아니다. 여기 내가 추천하는 양식이 있다.

이슈가 제기된 날짜, 담당자 그리고 관련 부서, 납기 등은 항상 기록되어야 한다. 이슈를 언제까지 해결할지 등에 대한 코멘트 없이 단순하게 보관하는 것은 어리석은 일이다. 당신은 어떤 종류의 이슈의 담당자를 본적이 있는가? 만약 당신이 어떤 이슈의 담당자를 갖지 않는다면, 우리 PM은 그 이슈를 다시 만날 수 밖에 없다. 우리가 그 이슈에 대해 책임을 지게 된다.

그런데 우리가 항상 이슈를 해결하기에 적합한 사람인 건 아니다. 각 주제의 전문가가 바로 적합한 사람이다. 이러한 의사결정을 하는데 있어 정치적 대립요소를 가진 사람(functional 매니저같은)이 바로 이슈 담당자인 것이다. 이슈 담당자를 지정하도록 해라. 코디네이터도 정해서 이 문제가 적절한 시간내에 정리가 되고 해결되는지 관찰한다. 모두를 만족하는 레벨까지는 고사하더라도. 모두가 결과에 동의는 해야한다. 아이디어가 마음에 들고 기꺼이 그 정도 결과에 만족하겠다는 동의말이다.

31:43 – 40:34

Issue log는 우리가 change management에 관해 얘기하고 있는 것과 같다. 그것은 일단 audit 실시이고 돌아보며 얘기하겠지. “얼마나 여러 번 우리가 미팅에서 과거 사례를 제기할 수 있을까,” 그리고 그들은 말한다, “나는 우리가 이것을 이전에 했던 걸 기억한다. 그런데 왜 그런 결정을 내렸었지?” 라고 한다면 얼마나 어리석은 일인가!

만약 우리가 그것을 문서화하기 위해 약간의 시간을 가졌다면, 우리는 항상 다시 audit를 할 수 있다 그리고 그것은 우리에게 향후 유사한 프로젝트에서 발생하는 모든 이슈를 먼저 다룰 기회를 준다. 그리고 “만약 그것이 예전에 발생했으면, 그것은 이번에도 쉽게 발생할 수 있다.” 라고 말할 수 있다. 그러므로 우리가 그것을 하려고 하는 것이다. 잘 문서화된 issue log는 훌륭한 risk 분석 자원이 되지 않겠는가?

그러한 이슈들은 새로운 프로젝트들에서도 발생할 수 있고 그것은 궁극적인 리스크이다. 우리가 그것을 잘 문서화 했다면 우리는 게임에서 앞서 나갈 수 있다. 이슈! 여기 나의 질문이 더 있다. 당신은 회사는 이슈 관리와 상관이 있는가? 그렇다면 당신은 그것을 개선할 수 있나? 또는 당신은 이에 상당

히 재능이 있다고 느끼는가? 아니면 당신은 이슈관리에 아주 뛰어난가?

만약 그것이 개선될 수 있다는 것은, 당신은 풀어야 할 과제를 가진다는 것이고 돌아가서 너의 issue management 프로세스를 확인하라. 당신이 issue management process를 가지고 있지 않다면 그것 또한 도전과제다. 가서 그것을 만들어라.

만약 당신이 그것을 잘 하다고 느낀다면, 그렇다 하더라도 한 번 더 살펴보고 좀 더 정리를 할 필요는 있다고 나는 생각한다. 그리고 나는 다시 질문하겠다. 당신은 만약 issue가 발생하지 않고 있다면 그것을 다룰 필요가 없다는 것에 동의하는가 동의하지 않는가? 그리고 나는 당신이 "Joan, 나는 지금도 걱정할 게 충분히 많아요"라고 말할 것을 안다. 그러나 시간을 갖고 시간을 만들어서 매니지먼트를 하기 바란다. 그것은 향후에 발생할 수도 있을 골치 아플 일들을 많이 도울 것이다.

그럼 자 이제 그 다음 주제로 넘어가자. 이제까지 저희는 change management에 대해서, issue management에 대해서 이야기 했습니다. 그리고 이제 우리는 escalation management에 대해 이야기 하고자 한다.

여기 금번 시간에 대한 안건이 있다. Escalation(보고)이 무엇인가? 언제 확대보고(escalation)할 것이며, 단계를 거치고, escalation이 필요한 이슈의 예들에 대해서 보자. 당신은 어떻게 escalation process를 준비하는가? 질문, 당신에게 escalation은 무엇을 의미하는가?

당신이 escalation이란 말을 들었을 때 당신의 반응은 긍정적인가 부정적인가? 몇몇 업종이나 정부 문화에서 escalation은 지저분한 용어로 여겨진다. 그것은 정치적인 것을 의미하며 누군가에게 고자질 하는 것을 의미한다.

만약 당신이 그것을 전문적으로 다룬다면, 만약 escalation을 정당화하는 프로세스가 정착화되어 있고, 어떻게 하는지 명백하다면 그것은 모두에게 그것이 긍정적으로 받아들여질 수 있다. 만약 당신이 그것을 비전문적으로 다루지 않는 한 프로페셔널한 것이므로 정치적 목적에 의해 관리되는 것이 아니라 적절한 갈등 해결 프로세스가 되는 것이다.

여기에 몇몇 예가 있다. 그리고 나는 당신이 이 강연을 들으면서 다른 가능한 예들에 대해서도 생각해 볼 것을 요청한다. 이슈는 Escalation이 필요하다. 적절한 자원이 이용가능하지 않을 경우. 우리든 누구든 문제를 가지고 있고 문제 해결을 위해 우리힘으로 가능한 모든 것을 해 볼 필요가 있다. function 매니저와도 얘기해봤고 우리가 필요가 리소스를 얻기 위해 노력을 다했다. 우리는 단순히 동의를 구할 수 없어 escalate(단계적 확대)보고하는 것은 아니다.

여기 또 다른 이슈가 있다, 공급자(납품업체, 수주자) 이슈, 우리가 원하던 품질이 아닌 다른 부문으로부터 온 나쁜 품질의 이슈. 제 시간에 배달되었지만 품질이 떨어지는 상황. 여기 법적, 재무적 그리고 (맙소사!) 일정까지 위협받는 논쟁이 있을 수 있다. 우리의 일정을 위협 하는 것은 이슈가 될 수 있다.

만약 가능한 이슈가 있다, 나는 중재를 위한 프로세스를 가질 필요가 있다. 여러분은 mediator와 arbitrator의 차이점을 아는가? 중재인 Mediator은 양쪽의 이야기를 듣고 양쪽 모두 원하는 방향으로 결론을 얻는 것을 도와주는 사람이다. 중재인 Arbitrator는 양쪽의 이야기를 듣고 결정을 내리는 결정자이다. 그의 말이 최종결론인 것이다.

그래서 우리는 누구에게 정보를 보고할 것 인지 알 필요가 있다. 이것은 하나의 예이다. 당신들 모두는 다른 보고 체계를 가질 것이다, 내가 논의할 첫 번째 사람은 팀 리더일것이다. 우리가 팀 리더와 합의점을 찾을 수 있는지 보자. 합의하지 못했다면, FM(function 매니저)에게 가고, 그래도 해결되지 않는다면 이제 이슈는 좀 더 심각해 진다.

이제 운영위원회(steering committee)에게 가서 논의한다. 나는 이 정도선에서 거의 해결된다고 가정한다. 하지만 그 이상의 레벨로 escalation될 수도 있다. 여러분이 누구에게 escalate할지는 모르겠지만, 이 escalation 프로세스를 잘 정의하여 명확한 보고체계를 가질 필요가 있다.

40:35 – 48:30

자 그럼 준비를 해 보자. 우리는 정치적인 상황에 대해 얘기했었다. 나는 다른 부문(담당자)에게 '우리는 해결책을 내거나 동의하지 못했고 그래서 이 문제는 escalate 될 필요가 있다'라고 통보했다. 그렇다고 해서 당장 임원진에게 달려가 우리가 동의를 할 수 없었다고 말하는 것이 아니다. 그러므로 우리는 이슈를 설명하기 위해, 그리고 만약 우리가 그것을 해결하지 않는다면 어떤 일이 일어날지에 대한 예측을 당신관점에서 나름대로 설명할 준비를 할 필요가 있다.

우리는 불필요한 세부사항을 포함하지 않고 전후 맥락을 제공할 필요가 있고 우리는 발표를 하기 위해 몇몇 자료와 사실들이 필요하다. 하지만, 의사 결정자에게 확실하지 않은 매우 많은 data로 짐을 주지 말라. 셋째로 우리의 발표에서, 우리는 가능한 해결책을 강조할 필요가 있고 적어도 2가지 이상 있다면 좋을 것이다. 당신의 해결책이 있고, 나의 해결책이 있다. 각 해결책이 어떤 각기 다른 장단점을 가지는지도 준비하도록 하자.

또한 다른 영향들도 있는가? 이 이슈가 영향을 끼치는 다른 파급 효과가 있는가 그렇다면 이 논의에서 다루어져야 하는가? 당신을 뒷받침하는 정보들을 확실하게 준비하고 명확하게 중재인으로부터 원하는 것이 무엇인지 진술하라. 당신은 그들로부터 yes아니면 no 해결책을 듣고 싶은 건지? 아니면 당신이 나아가고자 하는 방향 또는 해결을 위해 누구와 논의해야할지를 묻고 싶은 건가? 확실히 하라.

나의 의견은 의사결정자와의 회의에 앞서, 우리는 escalate를 위해 상세하게 무엇을 보고할지 보고체계에서 준비되어야 할 필요가 있다. 만약 우리가 두 부문이 논쟁에 있을 때 좋은 보고 절차를 가지고 있다면 (나는 개인적으로 이런 보고절차를 가지고 일해왔었다고 생각한다.)

그들은 준비에 필요한 (많은 노력)것을 보고는, 결국 "내 생각으로는, 우리 둘 사이에 문제를 풀기 위해 좀 더 열심히 노력해 보는게 어떨까? 그럼 프로페셔널하게 escalate하기 위해 준비해야할 이 모든

escalation(보고) 과정을 안 거처도 되잖아.” 라고 결국 말하게 될 것이다.

여기 몇몇 가이드 라인이 있다. 이슈들을 빨리 인지하라. 만약 우리가 좀 더 일찍 결정을 내리고, 해결책에 동의한다면, 우리의 프로젝트 계획에 덜 영향을 끼칠 것이다. 우리는 가능한 불쾌한 일을 약화시키고 미래에 불편한 감정이 적게 발생하도록 유의하면서 escalation을 다루어야 한다. 이런 것들이 일어나게 해서 안 된다.

일이 아주 추한 상황이 되거나 너무 정치적이 되면 쉽게 잊혀 지지 않는 법이다. 논쟁을 하게 되는 사람에 대해 생각하라. 그들이 어떤식으로 반응하고 escalate를 하기 위해 일하는 방식에 대해 좀 더 나은 감정을 가지고 대처하라. 즉, 언제 escalate하고 하지 말아야 할지를 분석하라

자, 나는 당신과 당신 팀이 Escalation management에서 얼마나 효과적인지 묻겠다. 당신은 개선할 수 있는가? 그렇다면 당신의 다음달이나 2달 이내 '해야할 일 목록'에 추가 해 놓기를 제안한다. 만약 당신이 이미 잘 하고 있다면, 당신은 더 잘할 수 있을 것이다. 그러므로, 다시 한 번 살펴봐라. escalation 프로세스가 필요한 모든 것에는 동의를 얻는 것이 아주 중요하다. 그래야만 당신의 escalation 프로세스(보고체계)가 무엇이든 모두에게 받아들여질 것이다.

당신이 이미 훌륭하게 잘 하고 있다면, 아주 멋진 일이지요! 나는 당신에게 다시 묻겠다. “당신은 이슈가 서면으로 기록되지 않는 한 이슈는 escalate(보고)되지 않아야 한다는 것에 동의하는가? 우리는 단박에 의사결정권자에게 달려가 어린 애들처럼 투정부러서는 안 된다. 서면으로 기록하자. 왜? 앞에 언급했던 나머지 두 가지 처럼 역시 다음 시점에서 사용할 수 있는 audit 시도이다. 누군가는 왜 우리가 특정한 의사 결정을 했는지와 그 이력을 잊을 수 있다. 교훈 사례는 향후 프로젝트에서도 일어날 수 있는 것들이다.

우리는 변경관리, issue 관리에 관해서 이야기 했었다. 변경관리는 요구사항 변경의 관점에서부터 온다. issue관리는 우리가 합의에 도달하지 못한 문제의 관점에서부터 온다. escalation(단계 확대 보고) 관리는 우리가 보고를 할 때, 우리가 어떻게 전문적인 보고로 접근하는지의 관점에서 온다. 그리고 이 발표는 나의 관점이다. 나는 질문 받은 것에 대해 10분 간 대답하고자 한다.

질문 : 변화 관리는 새로운 프로세스 툴의 적용이나 교육과 관련하여 조직 변화를 얘기하는 경우 자주 사용된다. 범위 관리가 더 적절한가 아니면 오늘 얘기했던 것 중에 변화 관리에 보다 더 적합한 묘사는 무엇인지?

답변 : 나는 변화관리에 대해서 아주 전략적인 관점에서 이야기 하고 있었다. 그것은 내가 얘기하고 있었던 것으로부터 더 하위 레벨에 있을 수는 없었다. 하지만, 당신은 전적으로 옳다. 조직 변화와 연관되어 변화관리로 전략적 접근을 하는 이론들이 있다. 우리 IS/IT 분야는, 우리가 관여하는 모든 프로젝트를 통해 조직에 영향을 끼친다. 그에 우리는 있다. 나는 제안할 몇몇은 조직에 영향이 있을 것이라고 제안할 것이다.

사람들이 그들의 일하는 방식, 그들의 물건을 파는 방식. 그것은 새로운 프로세스를 받아들이고 훈련하는 것에 연관되어 있다. 나는 범위관리를 보자면, 나는 그것이 범위관리 보다 전략적이라고 생각한다. 그러나 프로젝트 기획자로서의 관점이다. 나는 우리가 그것을 전략적으로 보아 왔고 또한 이러한 변경들을 WBS에서 필요한 관점으로부터 볼 것을 제안한다. 그렇다 훈련이다. 훈련이 그것 자체는 아니지 않은가. 새로운 시스템이나 기술을 다루기 위해 수행되어야 하는 것이 많다는 것과 우리는 그것을 기획 관점에서 봐야만 한다.

질문 : Change 관리와 scope 관리에서 3가지 요인들의 균형을 어떻게 맞추는가?

답변 : 내가 이해하는 범위 관리는 우리가 해야 할 것과 하지 말아야 할 것들에 대해 일종의 울타리를 치는 것이다. 그리고 범위 관리는 산물(결과물,product)과 프로젝트로 구성된다. 그러므로 범위 관리나 변화 관리나 우리가 오늘 논의한 내용들이다. 산물(product)에 관련된 것뿐만아니라 프로젝트에 관련된 것들, 일정, 인력 등등. 요구사항 관리, 이 모두가 변화 관리의 프로세스에서 다뤄질 필요가 있는 것이며 동시에 범위관리의 모든 부문에도 해당된다. 나는 그것들이 모두 같은 범주지만 세부사항(detail)정도가 다를 뿐이라고 생각한다.

질문 : 애자일 환경 대비 waterfall에서 변화를 어떻게 포착하는가?

답변 : 당신이 누구든 간에, 나는 당신에게 나중에 얘기하고자 한다. 당신은 나에게 그것을 질문했어야만 했다. 그렇지 않은가? 나는 그것이 포착되었다고 생각한다. 나는 그것이 내가 좋다고 생각할 만큼 문서화 되었다고 확신하지 않는다. 왜냐하면 나는 audit를 위해 교훈 사례들을 정리하는 것을 해왔었기 때문이다. 애자일에서는, 매번 sprint의 막바지에 이르면, 인도물을 보고 "내가 정확하게 원했던 건 아니지만 더 좋아지고 있다."고 말하는 고객이 있을 것이다.

모든 사용자의 연대기별 발표를 본다면 우리가 죽 일을 해오면서 어떻게 요구사항이 변화하는지를 보여줄 것이다. 내가 원하는 만큼 문서화 되어 있는가? 대립되는 요소간의 균형이 존재한다. 애자일은 더 빠르고 더 낫다. 반복되는 프로세스 동안에 오해를 정리할 수가 있다. 당신이 포기할 지 모르는 것 중에 하나는 좀 더 세분화된 문서화 작업이다. 이 질문은 아주 훌륭한 질문이다.

질문 : 큰 변화에서 작은 것들을 구분하기 위해, 어떤 특성이 요구되는가?

답변 : 나는 그것은 상황에 달렸죠. 하나씩 카운팅 해 보자. 첫째, 그것을 조사하기 위해 얼마나 많은 비용이 드는가? 둘째, 그것은 가시화 시킬 수 있는가? 셋째, 그것을 위해 얼마나 많은 노력이 들어가는가? 그러나 우리는 임계치가 필요하다. 그러나 나는 이 강연을 통해 당신을 설득했기를 희망한다. 심지어 data 요소들을 오른쪽에서 왼쪽으로 옮기는데도 2시간이 걸릴 수 있다. 또한 change control log를 채우는데 최소한 4.5분은 걸리겠죠.

사회자 : 아쉽지만 시간이 다 됐다. Joan, 감사합니다. PMI 회원을 대표해서 정보가 많은 발표 자료는 IS CoP(PMI Information System 커뮤니티) website에 질의응답과 함께 등록될 것 임을 여러분께 알려

드립니다. 그래서 나는 전 세계의 보다 많은 이들이 우리(IS CoP)를 방문하기를 응원합니다. 나는 오늘 전 세계에서 우리와 함께한 많은 참가자에게 감사함을 표합니다. 남은 시간을 즐기시고, 이것으로 web 세미나를 마치겠습니다. 수고하셨습니다.