

How to implement IT change project

변화 프로젝트의 효율적인 실행법

호스트: 미국과 유럽, 두 개의 대륙에 걸쳐 포춘지 선정 500 대 기업 중 많은 기업에서 약 20 년 동안 경영 컨설턴트로 일하고 있는 이 분은 IT project, 프로그램 관리, 변경 관리, 비즈니스 및 IT 통합의 전문가이며, 가장 최근에는 개인과 조직의 성과 관련 영역에서 일하고 있습니다. 이 분은 매우 전략적이며 결과 지향적이고 processing create of mind 이며 개별적인 팀의 성능을 개선하면서 조직이 성공적인 정보 기술 솔루션을 전달 할 수 있도록 돕는 일에 헌신해 오셨습니다. 오늘 이것들에 대해 들어볼 수 있길 기대하면서 나디아씨께 프리젠테이션을 넘기겠습니다.

안녕하세요, 여러분. 나디아입니다. 함께 하게 돼서 반갑습니다. 세계 각국에서 많은 분들이 인사해주시네요. 아마도 다양한 국적의 청중들이 함께 하고 있는 것 같습니다. 만나서 반갑습니다. 저는 IT 경영 컨설턴트이며 최근에는 변경 관리를 전문적으로 하고 있습니다. 초반에는 변경 관리와 관련한 일보다는 대부분의 시간을 프로젝트 관리자로 일해 왔습니다. 하지만 실제로는 변경 프로젝트로 명시되지 않았지만 변경과 관련된 많은 프로젝트를 다루게 되면서 이러한 프로젝트를 진행하는 동안 많은 공통 이슈들을 찾을 수 있었습니다.

그래서 저는 변경 프로젝트에 대해, 변경을 관리하는 법 뿐만 아니라 변경 안에서 팀원들을 리딩하는 법에 대해 배웠습니다. 그 결과 이렇게 저는 변경 관리의 전문가가 되었습니다. 변경 관리 뿐 만 아니라 변경이 사람들에게 어떻게 영향을 미치는지에 대해 깊이 연구하기 위해 신경 과학자들과 함께 연구를 하기도 했습니다.

이제 오늘의 아젠다를 소개하겠습니다. 먼저 우리는 변경과, 변경의 비전에 대한 우리의 태도를 살펴볼 것입니다. 이어서 어떻게 "비전"에서 "미션"으로 나아가는지에 대해 볼 것이며 그리고 나서 변화를 위해 어떻게 팀을 이끌 것인지 이야기를 나눠보겠습니다. 커뮤니케이션, 여러분이 금지된 경우든 사람들이 여러분을 돕게 하려고 하는 상황이든 간에 커뮤니케이션은 매우 중요한 파트입니다. 표준 프로젝트와 변화 프로젝트의 차이. 그리고 이어서 변화 프로젝트를 계획함으로써 무엇을 기대할 수 있고 어떤 것들을 계획해야 하는지에 대해 알아볼 것입니다.

저는 여러분께 여쭙고 싶습니다. 오늘날 여러분 중에 변화를 이끌고 계신 분이 있습니까? 만약 여러분께서 지금 변화를 이끌고 계신다면 채팅 창에 "네"라고 입력 해주시겠습니까? 와! 많은 분들께서 계시네요. 저는 매우 행복합니다. 제가 오늘 여러분께 나눠드리는 것이 여러분께 아주 중요한 것이 되기를 바라며 여러분이 맞닥뜨린 변경에의 도전에 도움이 되기를 바랍니다.

1. 성장은 삶의 유일한 증거이다 (4 분 5 초)

먼저, 첫 번째 슬라이드는 변화에 대한 생각입니다. John Henry Newman 은 성장은 삶의 유일한 증거이다 라고 말했습니다. 따라서 만약 성장이 삶의 유일한 증거라면 성장은 변화와 아주 밀접한 단어입니다. 그래서 변화는 삶의 한 부분이라고 할 수 있습니다. 하지만 우리의 삶은 변화를 해야 함에도 불구하고 오늘날 우리의 뇌는 변화에 저항하도록 설계되어 있다고 입증되어 있습니다. 우리의

뇌는 변화로부터 우리를 보호하도록 설계되어 있습니다. 따라서 우리가 변화 할 때마다, 무언가 새로운 일이 일어날 때마다 우리의 뇌는 조심해야 할 새로운 것이 생겼다는 신호를 보냅니다. 이것은 마치 변화를 할 때마다 우리가 우리 자신에 저항하면서 일을 하는 것과 같습니다.

2. 변화를 경험 (5 분 02 초)

이 그림은 이런 상황에 대해 표현하고 있습니다. 변화가 발표 될 때마다 자연스럽게 사람들은 변화에 대항하여 싸우거나 변화를 피해 달아나거나 하는 다른 시스템을 사용합니다. 그리고 우리의 뇌는 이렇게 반응합니다. 우리의 뇌는 "경고, 낯선, 외부의 물질이 앞에 있음" 이라는 신호를 보냅니다. 그리고 우리는 그것과 싸우기 위해 반응합니다. 하지만 우리가 변화에 대항하여 싸운다면 더 이상 진척이 없게 됩니다. 우리가 이미 알다시피 사람들에게는 변화와 싸워야 하는 많은 이유가 있습니다. 그리고 리더로서의 여러분은 사람들을 변화에 참여시켜야 하는 더 어려운 과제를 받게 됩니다.

이렇기 때문에 리더가 필요합니다. 리더로서 여러분은 다른 사람들을 이끌어야 할 뿐만 아니라 우리 자신에게도 도전해야 할 수 있습니다. 이것은 우리 스스로가 먼저 변해야 한다는 것을 의미합니다. 우리는 우리 자신의 변화에 대한 경험을 먼저 관리해야 합니다.

3. 모든 것은 성장을 위한 비전으로 시작된다. (6 분 17 초)

다음 슬라이드로 넘어가서, 어떤 리더가 비전으로 시작합니까? 사람들이 두려워하는 부분의 맥락을 보면 사람들은 정말로 변화를 다루고 싶지 않아하며 여러분 역시 마찬가지 일 것입니다. 확실한 것은 우리에게는 비전이 필요하다는 것입니다. 미래에 어떤 일이 일어나든 그것은 다가옵니다. 만약 우리가 미래를 향해 움직인다면 우리에게 변화를 실현할 수 있도록 도와주는 리더가 있는 것이 가장 최고일 것입니다. 비전을 가진 리더 말이지요.

사람들을 사로잡으려면 비전은 반드시 분명해야 합니다. 성취가능하고 구체적이며 신뢰할 수 있어야만 합니다. 비전을 가능하도록 만들기 위해 리더가 가장 우선적으로 해야 하는 작업은 이러한 변화를 표현하여 분명하게 만드는 것입니다.

4. 어떻게 변경 프로젝트의 비전을 명확하게 할 것인가. (7 분:23 초)

우리가 볼 첫 번째 매우 중요한 항목은 어떻게 변경 프로젝트를 위한 비전을 명확하게 할 것인가에 대한 것입니다. 이것은 팀원들에게 제시하기 전에 여러분 자신을 위해 해야 하는 일입니다. 먼저 지금의 상황을 설명해야 합니다. 지금 어떤 상황입니까? 아마도 이것은 도전이며, 단순히 우리가 오늘날 일하는 모습일 수 있습니다. 따라서 여러분은 지금 필요한 것이 무엇인지를 설명해야 합니다. 해야 할 것은 무엇이고 하지 않아도 되는 것은 무엇입니까? 그리고 나서 여러분은 비전의 한 부분이 되는 여러분이 기대하는 내일을 위한 발전에 대해 설명해야 합니다. 이것은 한 사람에게만 관련된 상황도, 여러분에게만 관련된 상황도 여러분의 팀에 관련된 상황도 아니며 단지 여러분의 통제를 벗어난 상황일 뿐입니다.

따라서 이것을 2 번의 관점으로 내일을 위해 바라보고 있는 발전 방향이 무엇인지를 설명해야 합니다. 이것은 시장이어야 하며, 어떻게 이 상황이 발전 되어 갈 것인지에 관한 시장 상황일 수도 있습니다. 하지만 이것은 분명히 설명 되어야 합니다.

셋째로 설명해야 할 것은 2 번의 발전에서 얻을 수 있는 기회가 무엇이나 하는 것입니다. 여러분은 설명해야 합니다. 예를 들면, 처음 애벌레는 풀을 뜯어먹거나 작은 나뭇가지를 기어오르지만 나중에는 모든 가지들이 꽃을 피우게 되고 애벌레들은 나비로 변화하여 꽃 사이를 날아다니며 꽃가루를 이용할 것입니다. 가지 사이를 느릿느릿 기어 다니는 것보다 날아다니는 게 훨씬 쉽겠지요.

4 번은 우리가 가진 것들로 우리가 할 수 있는 것들을 말합니다. 우리는 지금, 오늘을 위한 제안이 필요합니다. 우리가 가진 것으로 우리가 있는 장소에서 비전으로 나아가기 위해 우리가 할 수 있는 것 말입니다. 이것이 많은 변화들이 실패하는 포인트입니다. 우리는 2 번에서 내일을 위한 가능성이 무엇인지를 보았고 3 번에서 어떻게 모든 사람들이 이익을 얻는지를 설명했습니다. 이 곳이 여러분이 "긴급함"을 만드는 부분입니다. 왜냐하면 3 번에서 기회에 대해 설명하면서 여러분은 긍정적인 부분을 설명하게 됩니다. 만약 여러분이 무언가를 한다면 얻게 될 기회는 무엇입니까? 만약 아무것도 하지 않는다면 어떤 일이 일어날까요? (무엇이 부정적입니까?) 따라서 이것은 나중에 여러분이 긴급함을 만들어내는 부분이 됩니다. 그러나 지금 여러분은 여러분을 위해 이러한 포인트들을 설명해야 합니다. 이 4 개의 포인트는 여러분이 비전을 명확히 하기 전에, 비전을 위한 지원을 찾을 수 있다는 것을 확신하기 전에 설명해야 합니다.

5. 비전에서 미션으로. (10 분 47 초)

그리고 나서 여러분은 비전을 미션으로 변화시켜야 합니다. 여러분을 따르는 사람들을 위해, 여러분이 이끌어야 하는 사람들을 위해서 말입니다. 먼저 여러분의 "이유"를 정의 해야 합니다. "이유"는 그 일을 하고자 하는 이유를 말합니다. 왜 사람들이 여러분을 따라야 할까요? 이유는 지속 가능해야 합니다. 일이 힘들어질 때 이유는 여러분에게 동기를 부여할 수 있어야 합니다. 그리고 나서 2 번째로 이러한 변화의 수혜자가 누구인지를 정의해야 합니다. 아마 팀 멤버나 마켓의 사람들, 프로젝트에 관련되지 않은 사람들, 구매자, 고객 등이 될 수 있을 것입니다. 여러분은 수혜자가 누가 될 것인지를 설명해야 합니다. 3 번째는, 만약 아무것도 하지 않는다면, 아무것도 실현하지 않는다면 우리에게, 경쟁자에게, 잠재적인 고객에게, 여러분의 수혜자에게 어떤 결과를 가져오게 될지에 대해 설명해야 합니다.

이것이 긴급함을 만들어내기 위해 여러분에게 필요한 것입니다. 그리고 나서 간략한 전략을 만들고 지원을 확인해야 합니다. 지원은 매우 중요합니다. 왜냐하면 만약에 여러분이 어떤 프로젝트를 변경하고자 할 때, 여러분이 그것을 스스로 하려고 한다면 대부분의 경우 여러분은 실패할 것입니다. 따라서 여러분은 여러분의 지원 팀을 만들 수 있는 사람들을 식별해야 합니다. 이러한 사람들은 여러분의 복사본이 아닙니다. 여러분이 사람들을 하나의 팀으로 만든다면 그들은 서로 상호보완 작용을 하게 될 것입니다. 그들은 팔로워가 아닌 리더가 되어야 합니다. 그들은 전문 지식 영역의 전문가여야 합니다. 그리고 여러분이 해야 할 다음 포인트는 빨리 움직이는 것, 변혁의 리더가 되는 것입니다. 일찌감치 움직이십시오. 여러분의 모든 정보를 가지고 여러분이 만들려는 지원 팀과 함께 할 사람을 찾으십시오.

6. 리딩 팀을 만들고 그들을 미션으로 뭉치게 하십시오. (12 분 56 초)

이제 우리는 지원 팀에 대해 좀 더 깊게 이야기 해보겠습니다. 지원 팀은 여러분에게 매우 중요합니다. (여러분이 몇 가지 질문들을 제게 해주셨는데요, 질문에 대한 답은 프리젠테이션이 끝난 뒤에 하기로 하고 프리젠테이션을 계속 진행하겠습니다.)

지원 팀은 여러분에게 매우 중요합니다. 지원 팀을 만든다는 것은 여러분이 그 팀을 기술적으로 훈련시켜야 할 뿐 아니라 추가적으로 감정지능, 리더십, 자기관리에 관해서도 훈련시켜야 하며 어떻게 다른 사람들을 이끄는지, 어떻게 그들의 창의성을 개발할지에 대해서도 훈련해야 한다는 것을 의미합니다. 리더십에서 창의성은 매우 중요합니다. 변경을 관리함에 있어서도 창의성은 매우 중요합니다. 많은 리더들이 존재하지 않는 디자인 솔루션을 드러내고 발명합니다. 팀원들은 사람들 속에서 잠재력을 불러일으키는 법을 배워야 합니다. 최근에 저는 리더와 관리자의 관계에 대한 매우 좋은 표현을 읽었습니다. 관리자는 사람들 위에서 불을 붙이는 사람이며 리더는 사람들 안에서 불을 붙이는 사람입니다. 여러분이 사람들 안에서 불을 붙일 때 여러분은 그들에게 힘을 실어주게 됩니다.

하지만 여러분이 사람들 위에서 불을 붙이면 여러분은 그들이 여러분에게 분노하게 만들고 그들을 압박하게 됩니다. 그들은 여러분에게 좋은 감정을 가지지 않습니다. 따라서 그들은 어떻게 팀을 만들어 나가야 하는지에 대해서 배워야만 합니다. 왜냐하면 나중에 그들은 그들 각각의 팀을 가지게 될 것이며 같은 노력을 계속 해야 하고 계속해서 팀을 변화 시키고 개발해 나가야 하기 때문입니다. 자기 개발은 매우 필수적입니다.

사실 사람들이 항상 잘 협조하는 것은 아니기 때문에 어떤 회사들은 지원 팀을 꾸리는데 몇 년씩 걸리기도 합니다. 지원팀이 미션을 공유하고 공통의 미션을 가지고 나아가는 것은 변경에서 매우 중요합니다. 왜냐하면 이 미션을 공유하지 않고서는, 같은 비전에 대한 믿음이 없으면 변화가 오래 지속될 가능성이 크기 때문입니다. 우리의 앞에 있는 것이 도전이기 때문에 팀 정신은 리더 팀을 위해 매우 강해져야 합니다.

7. 커뮤니케이션 I (15 분 40 초)

이제 여러분에게 지원 팀이 있고 여러분이 변화를 발표할 예정이라고 가정해봅시다. 여러분은 변혁의 리더, 소위 진정한 변화 리더로서 긍정적인 메시지, 긍정적인 뉴스를 전달해야 합니다. 그러나 우리는 여전히 신뢰를 얻어야만 합니다. 만약 우리가 우리가 이끌어야 할 사람들에게 신뢰를 얻지 못한다면, 그림에서 보시는 것처럼 열쇠를 가진 사람이 사람들을 위한 길을 열 수 있다고 할지라도 사람들은 그 사람을 자신들을 가둘 사람으로 보게 됩니다. 왜냐하면, 기억하세요, 변화는 사람들에게 스트레스를 많이 주기 때문입니다. 사람들의 신뢰를 얻기 위해 여러분이 보여줘야 할 몇 가지는 다음과 같습니다.

8. 긍정적인 리더십을 보여줌으로써 신뢰를 얻기

여러분이 사람들에게 제시하거나 말할 때 여러분이 보여줘야 하는 것은 여러분의 경험입니다. 만약 여러분이 현장에서 충분한 경험이 없다면 여러분은 자가학습을 하거나, 많은 양의 연구를 하거나 또는 어떻게든 여러분의 경험과 현장의 지식을 증명하는 것이 좋을 것입니다. 여러분은 배려해야 합니다. 왜냐하면 사람들은 그들을 배려하는 사람을 따르기 때문입니다. 사람들은 관심이 가는 사람을 따를 것입니다.

여러분은 자신감과 일관성을 보여줘야 합니다. 여러분은 여러분의 마음을 매 달, 매 주 바꿀 수는 없습니다.

개방성은 일반적으로 여러분이 다른 사람의 충고를 들을 준비가 되어 있다는 것을 의미합니다. 여러분은 사람으로부터 정보를 안내할 수 있어야 합니다. 여러분은 사람들의 우려를 들어야 합니다. 이것은 여러분이 그들이 요구하거나 제한하는 모든 것을 들어주거나 따를 것이라는 걸 의미하는 것이 아닙니다. 하지만 매우 중요합니다.

전문성은 여러분이 예리하고, 깨끗하고 정확하게 일을 해야 한다는 것을 의미합니다. 여러분은 항상 완벽주의자가 아닌, 전문가가 되어야 합니다. 저도 이것이 조금 어렵다는 것을 알고 있습니다만 여러분이 완벽주의자가 된다면 아마 여러분이 도달하고자 하는 곳까지 절대 갈 수 없을지도 모릅니다.

9. 조직에서 변화에 대한 긴급함과 절박함을 만들어 내는 7 단계 (17 분 55 초)

그리고 나서, 여러분은 조직 내에서 변화에 대한 긴급함과 절박함을 만들어내야 합니다. 종종 우리는 사람들이 변화에 대한 절박함이 생기기 전에 조직 내에 변화를 가져오게 됩니다. 이렇게 해서는 안됩니다. 이것은 마치 여러분이 배고프지 않은데도 여러분을 먹이는 것과 같습니다. 만약 사람들이 배고프지 않다면 여러분이 해야 할 첫 번째 일은 그들을 먹이기 전에 먼저 배고프게 만드는 것입니다. 어떻게 이렇게 할 수 있을까요? 여러분은 모든 정보를 가지고 있으며 여러분의 팀이 있습니다. 프리젠테이션에 담겨야 할 내용은 무엇일까요?

첫째로 "오늘"을 제시해야 합니다. 오늘 우리에게 무엇이 있으며 무엇이 도전인지를 명시해야 합니다. 둘째는 "미래"입니다. 미래는 여러분에게도 여러분의 청중들에게도 독립적입니다. 이것은 단순히 하나의 상황이며 이것은 마켓이 될 수도 있는, 여러분이 통제할 수 없는 무엇입니다.

셋째는 "해결책", "기회"입니다. 이는 변화하고 있는 상황에서 나올 수 있습니다. 만약 우리가 아무것도 하지 않는다면? 이것이 매우 중요합니다. 사실 많은 회사들이 우리가 아무것도 하지 않는 것에 많은 중점을 둡니다. 이것은 부정적인 부분이며 사람들을 침체시킵니다. 사실 여기에는 3/4 에 해당하는 기회(이전 슬라이드의 3 번에 해당하는)와 1/4 에 해당하는 아무것도 하지 않는 부정적인 파트가 있습니다. 다음으로 여러분은 사람들에게 생각하도록 해야 합니다. 왜냐하면 그들은 이것을 피하는 방법을 찾아야 하기 때문에 여러분을 따를 것이기 때문입니다.

이제 우리는 무엇을 할 수 있을까요? 여러분은 그들에게 비전을 보여주고, 그 일을 담당할 리더를 보여줘야 합니다. 그리고 이 부분이 바로 여러분이 이미 준비해 놓은 지원팀인 리딩팀을 소개할 자리입니다. 그리고 여러분은 결론을 맺으며 사람들을 안심시킵니다. 여러분은 사람들을 안심시켜야 합니다. 사람들은 걱정을 하기 때문입니다. 그러나 다시, 이 프리젠테이션에서 여러분은 상황과 기회, 우리가 아무것도 하지 않았을 경우 그리고 우리가 지금 할 수 있는 것을 제시해야 합니다. 이것은 간단하며, 우리가 어떻게 그것을 행할 것인지에 대해서는 말하지 않습니다. 이것은 단지 우리가

해결책에 관해 일하고 있다는 것을 보여줍니다. 우리는 사람들에게 모든 해답을 주는 대신 변화하고 있는 상황에 대해 주의를 주게 됩니다.

10. 동의(지원) 얻는 기간! 절박함을 끌어올리고 사고방식을 바꾸라. (20 분 33 초)

하지만 이런 식으로 진행된다면 사실상 어떤 일이 일어날까요? 사람들은 걱정하기 시작합니다. 무언가를 바꿔야 하는 사람은 여러분이 아니라는 것을 깨닫기 때문이지요. 이것은 삶입니다. 구매기간, 사람들은 여러분을 관찰하기 시작할 것입니다. 왜냐하면 이 기간에는 변화가 다가오는 것이 보이기 때문에 해결책에 대한 절박함이 생기게 되기 때문입니다. 여러분도, 사람들에게도 선택의 여지는 없습니다. 그리고 여러분은 사람들을 이끌고 그들에게 길을 보여주게 되며 사람들은 따르거나, 뒤에 머무를 것입니다. 그리고 후에 사람들은 여러분이 변화의 주도하는 문제가 아니었다는 것을, 여러분이 해결책의 한 부분이었다는 것을 깨닫게 될 것입니다.

이제 사람들에게는 해결책의 한 부분이 될 지, 아니면 뒤에 남아 있을지를 선택할 수 있습니다. 그리고 이것은 사람들이 절박함을 가지게 되고 사고방식을 바꾸는 방식이며 그들은 여러분을 주목할 것입니다. 이 시기에 여러분과 여러분의 팀이 해야 할 일은 통제하는 것입니다. 이 시기는 논쟁하거나 싸우는 시기가 아닙니다. 이 시기에 팀은 통합되어야 하며 지원 팀에 관해 일 할 시기이며 사람들로 하여금 새로운 비전으로 전환하게 하고 서서히 환경을 바꿔나갈 시기입니다. 이것은 마치 여러분이 그들의 사고방식을 전환하고 앞으로 나아가도록 돕는 것과 같습니다. 이것이 커뮤니케이션의 첫 번째 소개입니다.

11. 싸움을 준비함에 있어서 계획은 무익하지만, 계획을 세우는 것은 필수이다. (22 분 05 초)

이제 계획에 대해서 이야기해봅시다. 아이젠하우어는 이런 말을 했습니다. 싸움을 준비함에 있어 계획은 무익하지만 계획을 세우는 것은 필수이다. 프로젝트 관리자로서 여러분은 우리가 세운 계획이 항상 변한다는 사실을 알아야 합니다. 하지만 만약 계획을 세우지 않는다면, 여러분의 계획에 관하여 일하지 않는다면 아마 여러분은 많은 예상치 않은 일을 만나게 될 것입니다.

한번 여쭙보겠습니다. 계획이 변하던가요? 여러분이 프로젝트를 수행할 때, 계획에 변화가 있었습니까? 네, 아니오로 대답해주세요. 역시 '네'라는 대답이 많군요.

정확히 우리 모두는 모든 계획이 일관적이지 않다는 것을 알고 있음에도 불구하고 계획을 세웁니다. 왜냐하면 "계획"과 "계획을 세우는 것"은 다르기 때문입니다. 계획은 변하지만 만약 계획을 세우지 않는다면 우리는 어떤 것이 예상될 지 알 수 없습니다. 유감스럽게도 변경 프로젝트에서는 다른 방식으로 계획을 짭니다. 만약 여러분이 일반 프로젝트처럼 계획을 세운다면 아마 많은 예기치 않은 일이 생기게 될 것입니다. 따라서 변경 프로젝트에 대해 계획을 세우는 것은 다릅니다. 어떤 것들이 다른지 설명해드리겠습니다.

12. 표준 프로젝트 관리 삼각형

이것은 시간에 대한 관리, 비용에 대한 관리 그리고 범위에 대한 관리를 나타내는 표준 프로젝트 관리 삼각형입니다. 저는 이것에 대해 많은 것을 얘기하지 않겠습니다. 왜냐하면 이것은 여러분이 매일 일하면서 접하는 것이기 때문입니다. 제가 오늘 집중하고 싶은 것은 이것입니다.

13. 변경프로젝트 관리/리더십 사각형

이것은 제가 갑작히 만들어내게 된 것인데요, 왜냐하면 저는 이것이 일어나는 것을 보았기 때문입니다. 변경 프로젝트에는 시간, 영역, 비용 그리고 사람이 있습니다. 그리고 사실 여러분이 사람을 고려하지 않는다면 그들은 프로젝트를 만들어내거나 망가뜨릴 수 있습니다. 왜냐하면 변경 프로젝트를 주도하는 것은 사람이기 때문입니다. 여러분이 변경 프로젝트를 진행하는 동안 프로젝트를 움직이는 것은 사람입니다. 따라서 변경 프로젝트에는 많은 감정과 느낌이 있습니다.

사람들이 가지고 있는 것은 모두 경험에 관한 것입니다. 만약 경험이 그들을 변화시킨다면 매우 좋을 것입니다. 그들은 일합니다. 그러나 경험이 그들을 약화시킨다면 여러분은 높은 이직률, 극도의 피로감, 많은 이탈을 보게 될 것입니다. 이것이 사람들이 가지고 있는 경험이 부정적일 때 일어나는 현상입니다. 만약 경험이 도전적이라도 사람들의 신뢰를 얻는 리더가 있고 사람들이 그를 따른다면 사람들을 변화시키는 것은 경험일 것입니다. 사람들로 하여금 새로운 비전, 새로운 목표, 새로운 성과를 위해 준비하도록 하는 것은 경험입니다. 그리고 이것이 바로 변화입니다. 이것이 우리가 변경 프로젝트를 하는 목적입니다.

14. 단기간의 성과를 겨냥한 전형적인 PM 계획 (25 분 30 초)

따라서 우리가 변경 프로젝트에서 계획을 세울 때 여러분은 전형적인 프로젝트 관리 계획과 조직의 선택에 따른 추가적인 계획을 가지게 될 것입니다.

15. 영역의 확장: 변경 프로젝트를 위한 추가적인 계획

여러분이 기억해야 할 중대한 한가지는 조직의 선택입니다. 이것은 매우 중요합니다. 왜냐하면 저는 대부분의 극도로 기운을 잃은 소진한 경험을 한 많은 프로젝트에서 이것을 보았기 때문입니다. 누가 책임자일까요? 왜냐하면 범위가 매우 넓고 광범위하기 때문입니다. 여러분이 변경하고자 하는 어떤 것도 추가될 수 있기 때문입니다. 그리고 여러분은 이것을 시행하기 위한 상사의 허락이 필요하겠지요. 만약 여러분이 허가를 얻지 못한다면, 최고 관리자를 관여시키지 못한다면 난관에 봉착하게 되며 변경 프로젝트는 꿈쩍 못하게 될 것입니다.

따라서 여러분이 하고 있는 어떤 프로젝트든 최고 관리자를 관여시키는 방법을 찾아야 합니다. 설령 단순히 나중의 의사결정을 위한 것이라고 해도 말이지요. 여러분은 이것이 필요합니다. 만약 여러분이 하지 않는다면, 여러분에게 결정권이 없다면, 정말로, 프로젝트는 아마도 점점 느려지거나 어찌면 중지될 지도 모릅니다.

두번째로 필요한 것은 비즈니스와 IT 지원입니다. 여러분은 밀접하게 함께 일 할 수 있는 비즈니스와 IT가 필요합니다. 왜냐하면 여기에는 수많은 변경이 일어나기 때문입니다. 변경은 매우 빠르게 일어나고 여러분은 끊임없는 분석이 필요합니다. 그리고 이 곳이 최고로 많은 영향 분석을 필요로 하는 부분입니다. 이것은 여러분이 영향 분석을 끝낼 때까지 계속됩니다. 따라서 비즈니스와 IT는 6 개월에 한 번쯤 이야기 하는 서로 다른 부서로서가 아니라 함께 일해야 합니다. 여러분의 프로젝트 계획, 커뮤니케이션 계획에 비즈니스와 IT의 상호협력력이 쉽게, 공식적으로 매 주 들어있어야 합니다.

심지어 사람들이 미팅에 참석하지 못할지라도 최소한 여러분은 누구에게 연락을 취해야 하는지 누구에게 이메일이나 전화를 걸어 질문을 할 지 알고 있어야 합니다.

세번째로 필요한 것은 위기 관리를 강화하는 것입니다. 보통의 프로젝트에서도 위기 관리를 합니다. 변경 관리에서는 위기 관리를 몇 배나 더 해야 할 지 모르겠습니다. 비지니스를 위해서든 아니든 여러분은 위기 관리를 강화해야 합니다. 왜냐하면 위기는 IT 위기뿐 만이 아니기 때문입니다. 위기는 비지니스가 변경될 때 비지니스에서도 생겨납니다. 비지니스는 IT 부문에 대해 여러분에게 알리지 않고 요구조건을 변경합니다. 기술에 관한 사항 또한 그렇습니다. 특히 여러분이 새로운 기술을 구현하고자 할 때 이것이 필요합니다.

또 다른 포인트는 글로벌 팀에 대한 고려입니다. 서로 다른 나라에서 팀으로 일을 하게 되면서 팀에는 많은 변화가 일어나고 있습니다. 문화적인 차이, 커뮤니케이션의 차이 등으로 인해 시간 지연이 생기게 됩니다. 여기에 협업을 위한 길이 있습니다. 이것이 계획에 커뮤니케이션을 포함해야 하는 이유입니다. 저는 시간 관계상 여기서 더 구체적으로 다루지는 않겠습니다만 여러분은 계획을 세우면서 여러분이 기대하는 것과 기대하지 않는 것을 언급하고 고려해야 합니다.

다섯째로는 보안과 재난 회복 계획입니다. 변경에 대한 보안 이슈 뿐 아니라 여러분이 변경하는 어떤 것도 매우 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 좋은 문서화 작업, 좋은 트래킹이 필요합니다. 사실 저는 시각적인 계획, 특히 문서 알림, 비지니스 사안을 위한 시각적인 계획을 추천합니다. 왜냐하면 때때로 여러분은 빠른 결정을 내려야 하며, 문제가 있을 때는 어떤 부분에 영향을 미치는지, 어느 부분에서 이 문제를 야기하는지 봐야 합니다. 여러분은 그것을 빠르게 정확히 찾아내야 합니다.

보안은 매우 중요하며 재난 회복은 일어날 수 있는 자연적인 재난에만 해당 되는 것은 아닙니다. 이것은 우리가 모르는 사이에 다른 부서로 이동 될 수 있습니다. 하지만 여기에는 어떻게든 시스템에 연결되는 링크가 있습니다. 그리고 여러분은 빠르게 행동을 취해야 합니다. 비즈니스와 IT 시스템 간의 링크를 발견하는 것은 아주 중요합니다. 불행히도 이것이 우리가 종종 놓치는 부분의 정보입니다. 따라서 때때로 빠른 결정을 위해서는 시스템이 필요하며 이 시스템을 통해 여러분은 빠르게 반응할 수 있게 됩니다. 이것은 변경 프로젝트의 넓어진 범위를 위해 필요합니다.

16. 사람 리더십 (30 분 35 초)

다음으로 여러분이 제시해야 하는 것은 사람 리더십입니다. 제가 말했듯이 만약 여러분이 사람을 생각하지 않는다면 여러분은 아마도 문제에 처하게 될 것이며 프로젝트는 중단될 것입니다. 여러분은 리더를 할당 해야 하며 권한을 정의해야 합니다. 특히 여러분이 매트릭스 조직에 소속되어 있다면 더욱 그러합니다. 오늘날엔 매트릭스 형태를 사용하는 많은 조직이 존재하지만 매트릭스 조직의 복잡성에 대해 아무런 설명이나 프리젠테이션 없이 사람을 배치하기 때문에 여러분은 많은 이슈를 만나게 됩니다.

때때로 여러분은 누가 여러분의 보스이며 책임자인지 알지 못합니다. 누가 의사결정을 해야할까요? 또 어떨 때는 어떤 일이 일어나고 있는데도 일을 하지 않고 기다리고 있기도 합니다. 아무도 누가 진짜 책임자인지 모르고 모두가 의사결정을 두려워하기 때문이거나 이 위험을 감당할 용기있는

누군가를 모두가 기다리고 있기 때문입니다. 따라서 권한을 정의하는 것은 매트리스 조직을 경험하지 않은 조직에서는 매우 중요합니다. 이것은 팀을 위해 매우 중요한 오리엔테이션입니다.

다음으로 중요한 것은 방향을 위한 로드맵입니다. 이것은 로드맵을 변경하지 않는 것을 의미하는 것은 아닙니다. 하지만 이것은 사람들이 그들이 가고 있는 방향이 어디인지를 보기 위해 매우 중요합니다. 저는 프로젝트가 구현되고 있는데도 가시적인 끝이 보이지 않는 매우 많은 케이스를 보아 왔습니다. 이것은 매우 위험합니다. 특히 팀원이 세분화 되어 있을 경우, 사람들이 일을 분할해서 한 다음 합쳐서 일을 하는 경우에는 무엇이 다음에 올지, 어떻게 각 부분들이 연결되는지를 보는 것이 매우 중요합니다. 특히 글로벌 팀과 일하는 경우에 더욱 그러합니다.

다음은 개선된 커뮤니케이션과 공유입니다. 다시 한 번 말하지만 글로벌 팀과 일할 때는 커뮤니케이션을 개선하는 것은 비즈니스와 IT와 더불어 중요합니다. 변경 프로젝트에서는 비즈니스와 IT 업무를 완벽하게 분리해서 일하는 것은 불가능합니다. 이것은 매우 위험합니다.

팀 권한, 이것은 여러분이 프로젝트를 시작할 때 한 번만 해야 하는 것이 아닙니다. 여러분은 계속해서 팀에 권한을 부여해야 합니다. 리더가 있는 서로 다른 팀들은 지속적으로 팀에 권한을 부여해야 합니다. 왜냐하면 동기부여는 시작할 때 생겨서 끝까지 지속 되는 것이 아니기 때문입니다. 따라서 지속적으로 사람들에게 결정을 하게 하고, 주변을 바꾸게 하고 무언가를 개선하도록 권한을 부여하는 것은 매우 중요합니다. 그리고 이것은 사람들을 세세하게 관리하는 것이 아닌 리더의 세계입니다. 사람들이 변화에 좀 더 기여할 수 있도록 사람들에게 권한을 주는 것입니다.

변화하는 동안 어떤 사람들은 이탈을 할 수가 있기 때문에 개별적 성과는 매우 중요합니다. 이것이 사람들을 그들이 있는 자리에서 붙잡아 극복해 내는 것을 돕기 위한 리더가 필요한 이유입니다. 우리는 모두 서로 다른 변화를 경험합니다. 저는 어떻게 뇌과학이 우리를 도울 수 있는지 볼 것입니다. 그리고 이것은 일단 개인의 성과에 관해 작업하면 팀의 성과는 항상 더 좋을 것이라는 것을 의미합니다. 우리는 항상 우리가 모두 함께 변화한다는 것을 기억해야 합니다. 이것은 다른 사람보다 우리 중 한명에게 더 도전일 수 있습니다. 하지만 우리는 팀으로써 함께 일을 하여 이 변화가 가능하도록 만들어야 합니다.

17. 마일스톤을 정의하라. (34 분 37 초)

이 다음으로 이야기 할 것은 마일스톤에 관한 것입니다. 단기 마일스톤과 장기 마일스톤을 정의하는 것은 매우 중요합니다. 프로젝트에서 우리는 이것들을 정의하지만 여기에는 단순한 마일스톤 이상의 것이 있습니다. 마일스톤은 승리입니다. 마일스톤은 팀에 동기를 부여하는 시기입니다. 이것은 축하하기 위한 시기입니다. 이것은 사람들에게 그들이 잘 하고 있다는 것을, 목표를 향해 잘 나아가고 있다는 것을 보여주기 위한 시기입니다. 따라서 다시금 동기 부여를 하기 위해 사람들에게 갈채를 보내고 격려하는 것은 매우 중요합니다.

그러므로 단기적 성과는 사람들을 격려하고 축하하고 잘 하고 있다고 말해주기 위해 더욱 의미가 있습니다. 왜냐하면 어떤 일이 일어나면 사람들은 때때로 많은 희생을 하지만 관리자로부터 아무런 보상이나 인정을 받지 못합니다. 이것은 때때로 사람들의 의욕을 잃게 합니다. 특히 혼란스러운

환경에서 해결책을 찾기 위해 노력하는 리더들에게 더욱 그러합니다. 이것은 현실입니다. 환경이 혼란스럽기 때문에 사람들은 인정이 필요합니다. 여러분이 단기적 성과에 더욱 집중할수록 장기적 성과의 달성이 더욱 가능해질 것입니다.

18. 전략적 계획을 제시하라. (사람들의 굶주림을 채우기) (35 분 58 초)

그래서 이제, 어떻게 여러분의 전략적 계획을 제시하시겠습니까? 이것이 여러분이 사람들의 배고픔을 충족시켜야 할 시기입니다. 여러분이 사람들을 기다리게 하고 있다는 것을 기억하십시오. 사람들은 해결책에 굶주려있습니다. 그들은 해결책에 기여하고 싶어 합니다. 그래서 여러분이 해야 할 일의 방식은 이전과 거의 같습니다. 여러분은 오늘 여러분이 직면하고 있는 도전에 대해 제시하십시오. 다시 한 번 미래에 대해, 그로부터 우리가 얻을 수 있는 이익에 대해 제시하십시오. 이것은 우리가 내일을 취할 수 있는, 우리가 할 일에 대한 계획을 세울 기회입니다.

3 번째에서 다시 짚고 넘어가고 싶은 것이 있습니다. 많은 사람들은 그 변화 안에 그들을 위한 무엇이 있는지를 보고 싶어하지 않기 때문에 변화에 저항합니다. 많은 경우에 변화는 조직을 위해, 회사를 위해 무엇이 있는가에 초점을 맞춥니다. 그러나 그들은 사람들을 위해 무엇이 있는지 보는 것을 무시합니다. 사람들은 이렇게 말하곤 합니다. "만약 내가 이것을 한다면, 나는 직업을 잃게 될거야. 왜냐하면 그들은 내 일을 다른 나라나 다른 경쟁자에게로 내보낼거니까. 나는 직업이 없어지게 될거야". 만약 이것이 가능하다면 사람들을 위한 것은 무엇입니까? 그것을 통해 어떤 것을 배우게 될까요? 어떻게? 아마도 그들의 내일을 위한 발전이라면, 그들은 그 이상을 달성할 수 있을지도 모릅니다.

여러분은 반드시 조직 뿐 만 아니라 사람들을 위해서 무엇이 있는지를 설명해야 합니다. 변화를 지원하는 사람들이 누구입니까? 여러분이 전체 조직을 발표 할 때나 사람들을 위한 오리엔테이션을 진행할 때 누가 책임자이고, 리더이고 서포트인지를 발표해야 합니다. 왜냐하면 조직이 발표되고 몇 개월, 때로는 몇 년이 지나면 사람들은 누가 무엇을 위한 책임자인지를 알 수 없기 때문입니다. 누가 조직을 운영하는지, 누가 어떤 것에 책임이 있고 누가 어떤 것을 해명해야 할 책임이 있는지를 식별하는 것은 매우 중요합니다. 다시 한 번 이것은 변화이며 이것은 말로 진술 되는 것이 아니라 사람들이 쉽게 접근 할 수 있는 어딘가에 기록되어야 합니다. 이는 협업을 가능하게 합니다.

자 이제 6 번째는 사람들로 하여금 행동을 취하게 하는 것입니다. 이 프리젠테이션 이후 여러분이 할 수 있는 가장 나쁜 행동은 "자, 끝입니다." 라고 말하는 것입니다. 이것은 좋지 않습니다. 여러분은 사람들에게 지금 당장 시작할 무언가, 지금 여러분이 해야 할 행동을 줘야 합니다. 여러분이 무언가를 사람들에게 추천하거나 임명될 예정인 리더들에게 지금 해야 할 일을 줘야 합니다. 포인트는 여러분이 "긴급함"을 생성해야 한다는 것입니다. 여러분은 사람들에게 먹이를 제공해야 합니다. 이 모멘텀을 개발하고 유지해야 합니다. 여러분은 사람들을 움직이게 만들어야 합니다. 따라서 여러분은 사람들로 하여금 행동을 취하도록 해야 합니다. 왜냐하면 만약 여러분이 이렇게 하지 않는다면 아마 그들은 그저 자리에 앉아서 여전히 무엇을 어떻게 만들어야 할 지 생각만 할 것이기 때문입니다. 여러분은 그들에게 특별한 무언가를 하도록 지시해야 합니다. 이것이 사람들의 굶주림을 채우는 것입니다.

19. 개별적 성과와 팀 성과의 지원 (39 분 46 초)

다음으로 뇌 과학과 개별적 성과, 팀 성과에 대해 짧게 리뷰 하겠습니다. 변화의 기간 동안 일어나는 것은 사람들의 상호작용입니다. 우리는 우리만의 대화가 있습니다. 우리가 두려워 하는 것이 무엇인지. 무엇에 관해 행복해하는지. 우리가 흥분하는 것은 무엇인지. 그리고 우리에게는 함께 일하는 방법과 함께 상호작용하는 방법이 있습니다.

따라서 여러분은 팀 협업을 강조해야 합니다. 우리가 팀이며 함께 일해야 한다는 것을 강조해야 합니다. 우리가 달성하고자 하는 것이 무엇이든 우리는 혼자가 아닌 팀으로 성취해야 합니다. 그리고 팀으로서 우리는 서로를 지지해야 하며 서로를 활발하게 격려해야 합니다. 따라서 조직은 규칙적인 팀 이벤트, 심지어 미팅일지라도 이를 제공해야 합니다. 변화가 시작하는 순간에만 그치지 말고 규칙적으로 이 모멘텀을 유지하십시오. 사람들이 그것을 원하기 때문입니다. 최근에 발견된 변화를 매우 잘 도와주는 것이 '신경가소성'입니다. 신경가소성에 대해 알고 계시는 분들이 있는지 모르겠군요. 알고 있는 분은 '네'라고 대답해주시겠습니까? 네, 몇몇 분들은 '네'라고 몇 분들은 '아니오'라고 대답해주셨네요.

간략하게 말하면 옛말에 '늙은 개에게는 새로운 기술을 가르치지 말라' 는 말이 있습니다. 이 말은 우리가 나이가 들수록 뇌는 성장을 멈추게 되고 따라서 새로운 것을 배울 수 없다는 뜻입니다. 음, 과학자들은 이것이 사실이 아니라는 것을 발견했습니다. 사실, 우리가 더 많이 훈련할수록, 우리의 나이에 상관없이, 우리는 여전히 새로운 뉴런 경로를 발견할 수 있습니다. 사실은 보다 지능적인 새로운 경로를 말입니다. 따라서 여러분은 여러분의 뇌가 계속해서 일하도록 해야 합니다. 여러분의 나이가 얼마냐에 상관없이 계속해서 개발시켜야 합니다. 계속해서 연습해야 합니다. 여러분이 더 많이 연습할수록 더 많은 것을 얻게 될 것입니다. 따라서 뇌는 여러분이 훈련시킬 수 있는 조직이며, 여러분의 나이에 상관없이 매우 많은 것을 성취할 것입니다.

이제 어떻게 '신경가소성'을 이용할 수 있는지를 여러분께 보여드리겠습니다.

21. 신경 가소성에는 무엇이 있는가? (42 분 19 초)

저는 변화안에서 세계화와 오늘날의 업무 환경에서 오는 스트레스 관리를 발견했습니다. 신경가소성은 우리를 아주 많이 도와줄 수 있습니다. 이제 어떻게 이것이 우리를 도와줄 수 있는지를 보겠습니다. 사실은 이것을 위해서 저는 많은 과학자들과 일을 해왔습니다.

신경가소성은 우리로 하여금 변화를 위협이 아닌 기회로 받아들일 수 있도록 도와줍니다. 왜냐하면, (우리는 변화를 안전한 영역으로부터의 위협으로 여긴다는 것을 다시 한 번 기억하십시오.) 우리의 뇌는 우리가 변화를 경험할 때마다 우리에게 대항하여 일을 하기 때문입니다. 저에게도, 여러분에게도, 우리 모두에게 말이지요. 여러분이 누구이든, 어디에 살든, 여러분의 나라가 어디이든 인간이면 누구나 같습니다.

신경가소성은 우리가 변화를 좀 더 잘 관리하고 변화가 올 때마다 당황하지 않을 수 있도록 도와주며 스트레스를 풀고 성과에 집중할 수 있도록 도와줍니다.

여러분이 새로운 뉴런 경로를 만들어낼 때 성과를 개선시키고 새로운 기술을 단순하게 발전시킬 수 있게 됩니다.

사실 개발하고자 하는 것에 더 집중할수록 여러분은 긍정적인 점과 부정적인 점에 관해 알게 됩니다. 여러분이 긍정적인 점에 주목하면 여러분은 여러분의 뇌를 긍정적으로 생각하도록 훈련시키게 되고 이것은 매우 도움이 되며 뇌의 성능을 개선시킵니다. 여러분 자신을 완벽하게 행복하도록 개선시키며 업무 능력을 더 발전시켜 더 나은 결정을 하도록 만듭니다. 이것이 신경가소성에 있는 것이며 제가 변화 안에서 찾은 우리를 돕는 것들입니다.

22. 신경가소성을 어떻게 이용할 것인가 (44 분 18 초)

실제로 우리가 어떻게 신경가소성을 이용할 수 있을까요? 오늘날에는 신경가소성을 이용하는 몇 가지 전략들이 있습니다. 첫째로는 긍정적인 것들을 듣는 것입니다. 항상 긍정적인 생각만 이야기 하는 것입니다. 이것은 여러분의 사고방식을 긍정적인 기회, 무엇이 될 수 있는지에 집중하게 하고 여러분이 놓치고 있는 것, 두려워하는 것, 일어날 수 있는 부정적인 것에 관심을 갖지 않도록 합니다. 여러분이 일어나길 원하는 것, 여러분의 비전, 변화와 여러분이 일어나기를 원하는 변형에 집중하게 하고 겪어야 할 어려운 시간에 관심을 갖지 않도록 합니다.

다른 것으로는 뇌의 리프로그래밍입니다. 이 그림을 보세요, 이 사람이 헤드셋을 끼고 있습니다. 이 사람이 지금 하고 있는 것은 뇌의 리프로그래밍입니다. 우리의 뇌를 리프로그래밍 하기 위해 우리가 사용하는 것은, 예를 들면, 제가 이 프로그램을 만들었습니다. 여기에는 알파파, 베타파, 델타파의 뇌파가 나옵니다. 제가 여러분께 더 많은 정보를 제공할수도 있고, 여러분이 이것에 대해 검색해보셔도 됩니다. 그리고 우리가 할 것은 우리의 뇌가 자연스럽게 생산해내는 이런 뇌파들을 리프로그래밍을 위해 다른 방식, 이를테면 시각화나 스토리텔링등을 이용하여 결합하는 것입니다.

네, 여러분께 뇌 리프로그래밍에 대한 더 많은 정보를 드릴 수 있습니다. 하지만 때때로 여러분은 뇌의 리프로그래밍을 원하지 않기도 합니다. 하지만 우리의 뇌는 여러분이 알든 모르든 매일 리프로그래밍 되고 있습니다. 여러분이 보고 있는 TV 를 통해서도요. 의식적이든 무의식적이든 여러분이 보고 있는 것들을 통해서 말이지요. 왜냐하면 우리의 뇌는 절대 잠들지 않기 때문입니다. 심지어 우리가 자는 동안에도 우리의 뇌는 잠들지 않습니다. 따라서 우리의 뇌는 계속해서 일을 하고 정보를 받아들입니다.

우리의 뇌에 어떤 정보를 공급할지는 우리자신이 선택하는 것이 좋습니다. 미디어가 우리 대신 선택하게 하는 것보다 말입니다. 여러분은 여러분의 뇌에 무엇을 넣을지 선택할 수 있습니다. 다시 강조하지만 이것은 무의식 중에 영향을 미치는 것이며 여러분이 볼 수 없습니다. 심지어 그것에 관해 의식조차 할 수 없습니다. 하지만 여러분의 뇌는 그것을 볼 수 있으며 우리가 반응하고 있다는 것을 알지 못하면서도 반응하고 있을 수 있습니다. 이것이 우리가 의식하든 못하든 리프로그래밍 되는 방법입니다. 하지만 이 뇌 리프로그래밍 기술을 이용하면 여러분이 뇌에 입력하기를 원하는 것을 선택함으로써 뇌를 어떻게 리프로그래밍 할 지 선택할 수 있게 됩니다.

예를 들면 여러분은 긍정성을 선택할 수 있습니다. 이것은 비전에 더욱 집중하기 위해 걱정들을 지우기로 선택할 수 있다는 것을 의미합니다. 여러분의 비전에 이르기 위한 문제점들에 집중하지 않도록 선택할 수 있습니다. 이것에 대해서는 나중에 이야기 해드릴 수 있습니다. 아니면 참조할 만한 자료를 드릴 수도 있습니다. 여기에 제가 개발한 프로그램이 있습니다. 이것에 관한 더 많은 정보는 따로 제공해드릴 수 있습니다. 왜냐하면 이것은 완전히 다른 이야기 이기 때문입니다. 그리고 제가 최고의 뇌과학자 및 뇌스페셜리스트와 진행했던 인터뷰들도 제공해드릴 수 있습니다.

여러분에게 중요한 것은 마음챙김 입니다. 그것은 단순합니다. 단순히 순간에 있는 것입니다. 현재를 사는 것입니다. 때때로 우리는 여기에서 우리에게 이야기를 하고 있는 누군가와 이야기를 하고 대답을 하고 있지만 우리는 그 자리에 없습니다. 우리는 다른 생각에 깊이 빠져있습니다. 이것은 마음을 쓰는 것이 아닙니다. 여러분에게 필요한 것은 이 순간에 존재하는 것입니다. 여러분이 집중해야 할 곳에 집중하는 것입니다. 현재의 순간을 즐기십시오. 그 자리에 있으십시오. 이것이 마음챙김입니다. 마음을 챙길 때 여러분은 더 나은 결정을 할 수 있게 되며 여러분의 마음은 분주하거나 혼란스럽지 않게 됩니다. 여러분이 매우 스트레스를 받게 되면, 너무 많은 것들이 마음과 뇌 속에 있게 되면 우리는 나쁜 결정을 내리게 됩니다. 하지만 여러분이 주의를 기울이면, 평화로우면 여러분은 쉽게 정확한 결정을 내리고 올바른 분석을 하게 됩니다.

이것으로 결론을 내리겠습니다. 이것이 저에게 변화에 대한 영감을 불러일으켰습니다.

변화는 절차입니다. 변화의 리더로서 우리는 과정 중에 비전과 일치하는 승리를 만들어야 합니다. 그 결과 사람들은 성장하게 되고 비전에 도달하게 되며 새로운 변형을 조종할 준비를 하게 됩니다.

왜냐하면 우리가 하고 있는 것은 사람들을 새로운 변화를 향한 더 큰 무언가를 준비하게 하는 것이기 때문입니다. 그리고 저는 이것을 여기 보이는 그림을 통해 여러분께 입증하겠습니다.

49 분 30 초

여기 보이는 그림은 변화의 과정입니다. 왼쪽의 오래된 현재상황을 보면 이질적인 요소가 보입니다. 이것이 시작된 변화입니다. 그리고 혼란이 오면 일어나는 것은 저항입니다. 사람들은 실패하고 과거로 돌아가기를 원합니다. 그리고 이것은 혼란입니다. 리더는 사람들을 왼쪽의 상태에서부터 성장하도록 돕고 생각하도록 도와야 합니다. 리더가 사람들을 커브의 오른쪽으로 안내하기 위한 모든 것을 알 필요는 없습니다. 하지만 누군가가 이 단계로 가지 않는다면 일어나는 일은 여러분은 4 번째 사람처럼 변화된 아이디어를 보게 될 것입니다. 만약 사람들이 이 변화된 아이디어를 얻지 않고 그들 자신을 위해 움직이기 시작하지 않으면 사람들은 왼쪽의 상태에 머물게 됩니다.

이것이 여러분이 조직 내에서 리더를 갖추지 못했을 때 생기는 현상입니다. 사람들은 커브의 왼쪽에 머물러 있으며 오른쪽으로 움직이지 않습니다. 하지만 여러분이 위대한 리더를 갖추면, 이 리더들이 사람들을 변화하게 하고 오른쪽으로 움직일 수 있도록 이끌것입니다. 외부 저항 요소의 포인트에서 누군가를 택한 뒤 이 사람을 커브를 거치지 않고 바로 여러분이 보고 있는 오른쪽에 두면 어떻게 될까요? 이 사람은 변화의 비전을 시험(pilot) 할 수 없습니다. 그럴 수 없습니다. 왜냐하면 이 사람은 준비되지 않았기 때문입니다. 이 사람은 변화되지 않았습니다. 리더로서 우리의 일은 이러한

사람들을 준비시키고 변화시켜서 새로운 변화의 시험(pilot)을 준비하도록 하여 무언가를 배울 수 있게 하는 것입니다.

이것이 이 프리젠테이션의 마지막입니다. 그리고 이 프리젠테이션은 트레이닝 프로그램의 일부분입니다. 이것은 5 주에 걸쳐 진행되는 프로그램인데 이 프리젠테이션은 프로그래밍 요인의 1/5 에 해당합니다. 이 링크를 클릭하시면 프로그램 페이지로 접속이 가능합니다. 그리고 제가 작은 선물을 준비했는데요, 변화에 관한 작은 책입니다. 변화의 리더, 변화의 관리자로서의 우리를 위한 것입니다. 이 책은 다운로드 받으실 수 있습니다. 이것은 작은 전자책이며 변화의 시간에서 어떻게 성장할 것인가에 관한 책입니다. 리더로서 우리는 이것이 가장 필요합니다. 우리는 우리 자신을 어떻게 관리할지를 먼저 배워야 하며 사람들을 그들이 필요로 하는 리더가 되도록 안내해야 합니다. 여러분이 읽으실만한 책으로 생각되며 모쪼록 즐겁게 읽으셨으면 좋겠습니다.

보시는 바와 같이 이 강연은 "실행 프로그램에서의 변혁의 리더"라는 트레이닝 전체 프로그램 중 추출한 일부입니다. 그리고 저는 이 강연이 여러분께 유익했기를 바라고 여러분께서 즐기셨기를 바랍니다.

자 이제 여러분의 질문에 대답하는 시간을 갖겠습니다. 경청해주셔서 감사합니다.

Q1. 많은 사람들이 PM 문서의 정식 구조를 싫어합니다. 강사님은 어떻게 이것을 이행하고 사람들에게 수행하도록 하시는지요? (슬라이드 27)

대부분의 PM 문서 구조는 매우 다양합니다. 문제는 여러분이 처한 상황에 적합한 것이 무엇인지 생각해야 한다는 것입니다. 저는 수 년간 많은 회사에서 그들이 사용하지도 않을 많은 문서들에 투자하는 것을 보아왔습니다. 이 문서들은 마치 여러분이 절차가 필요한데 아무도 여러분에게 어떻게 그것을 하는지 알려 줄 수 없는 것과 같습니다. 우리는 사용자 친화적인 절차가 필요하며 그것을 사용할 사람들이 있습니다. 그리고 저는 한가지 절차만 있는 것, 단 한 번의 새로운 전략의 구현 및 트레이닝은 무의미하다는 것을 발견했습니다. 그렇게 하면 사람들은 쉽게 그것을 잊어버립니다. 여러분은 변화를 단 한번에 구현하지 않습니다. 변화는 절차입니다. 만약 여러분이 사람들을 훈련시킨다면 여러분은 그들에게 복잡한 문서를 제공할 것이며 훈련이 끝났을 때 여러분은 사람들이 그것을 바로 적용하기를 기대할것입니다. 하지만 불행히도 그런 일은 일어나지 않습니다. 저는 이것이 여러분의 질문에 대한 대답이 되었기를 바랍니다. 따라서 우리는 정말로 문서구조는 단순히 절차에 불과합니다. 이것은 삶의 방식이 되어야 합니다. 우리의 프로젝트를 관리하는 방식입니다.

Q2. 오늘 발표하신 모든 단계와 아이디어들은 성숙된 PM 이 부족한 조직보다 성숙된 PM 조직에 훨씬 더 유용해 보입니다.

예, 왜냐하면 첫째로 이 프리젠테이션은 새로운 PM 을 위한 것이 아닙니다. 이것은 프로젝트 관리 경험이 많고 변화 프로젝트를 시험해 볼 준비가 된 PM 을 위한 것입니다. 따라서 이것은 PM 에게 성숙도를 요구합니다. (리더십에 대한 이유입니다). 더 많이 경험할수록 더 좋은 리더가 될 수 있습니다. 물론 어떤 경우에는 경험 없이도 이미 훌륭한 리더이신 분들도 있습니다. 하지만 여러분이

더 많은 경험을 할수록, 제 말은 컨설턴트로서의 생각입니다. 저는 컨설턴트가 되어 고용인으로 있을 때보다 더 많이 알게 된 것이 좋습니다. 그리고 제 경험은 제가 하는 일에서 저를 더 훌륭하게 만들어 줍니다.

Q3. 짧은 기간의 프로젝트에서 변화 프로젝트를 어떻게 관리할 수 있나요?

그러면 저는 여러분이 변화를 고심하며 다뤄야 한다고 말하겠습니다. 저도 잘 모르겠네요. 매우 광범위한 질문이어서요. 프로젝트의 변화에 따라 달라집니다. 대부분의 변화는 의도한 것보다 오래 지속됩니다. 특히 그것이 작은 규모일 경우예요. 따라서 이 질문에 대한 답은 상황에 따라 달라질 수 있으며 좀 더 깊이 들여다 봐야 합니다.

Q4. 강사님은 어떻게 개별 전문가, 이를테면 의사나 약사들에게 영향을 미치시나요?

좋은 질문입니다. 매우 광범위한 질문이라 저도 잘 모르겠네요. 제가 어떻게 영향을 줄 수 있는지 좀 더 알아봐야 할 것 같습니다. 제가 알고 있는 사람들에게 영향을 주는 한가지 방법은 사람들을 알아가고, 그들 안에 무엇이 있는지, 그들이 무엇을 원하는 지를 알아가는 것입니다. 일단 여러분이 사람들이 무엇을 원하고 무엇이 그들에게 동기를 부여하는지를 알면 이를 이용하여 사람들에게 영향을 줄 수 있게 됩니다. 이것은 여러분이 그들의 필요를 채우는 방법을 찾아 제시한다는 것을 의미합니다. 그것이 사람에게 어떤 방식으로 영향을 줄 수 있는가하는 제가 아는 방법입니다.

발표자: 질문 더 있습니까? 지금까지 나온 모든 질문에 대답이 된 것 같습니다. 감사합니다.

호스트: 감사합니다 나디아씨. 웹채트를 이용한 훌륭한 프리젠테이션이었습니다. 모두들 즐거운 시간이었고 훌륭한 토론을 가지셨을거라 생각합니다. 우리 모두 최대치에 도달한 것 같습니다. 매우 좋은 프리젠테이션이었으며 몇몇 토픽에 대해서는 보다 자세하게 다루었던 것 같습니다. 여러분은 몇몇 아이템에 관해서는 매우 열성적이었는데 저는 한 참가자가 개인적인 경험이 있다고 코멘트 하신 것을 보았습니다.

발표자: 감사합니다, 여러분! 제게도 유익한 시간이었습니다. 저는 다시 한 번 이것은 단지 내용의 1/5 정도였다고 말하고 싶습니다. 여러분이 모든 내용과 주제에 대해 보고 싶으시면 <http://bit.ly/transformationallleaders> 로 접속하셔서 포함된 내용을 보시기 바랍니다. 왜냐하면 이것은 매우 광범위한 주제이기 때문입니다. 매우 즐겁게 발표를 했는데 여러분께 유익한 시간이었길 바랍니다.

호스트: 훌륭하군요. 다른 질문이 있는 참가자나 뇌 리프로그래밍에 대한 여러분의 프로그램이나 프리젠테이션에 더 관심이 있는 분은 따로 발표자에게 연락을 취하시길 바랍니다. 아마 발표자께서는 후에 다른 주제에 관한 보다 더 자세한 내용으로 웨비나를 열기를 원하실 것 같네요.

발표자: 네. 여기에 뇌 리프로그래밍에 대해 더 많은 정보를 원하시는 분들이 계셨는데요, 이것은 매우 긴 주제입니다. 이 주제에 관해서만 웨비나를 열 수도 있습니다. 이런 기회를 주셔서

감사합니다. PMI 와 모든 참가자 여러분께 감사드립니다. 제 지식을 여러분과 나눌 수 있는 이 시간이 매우 기뻐했습니다. 여러분의 모든 변화에 성공을 빌며 여러분의 에너지를 유지하시기 바랍니다. 여러분의 팀이 그것을 필요로 합니다.