

사례연구: 업무 문화 변경 프로젝트에 있어 이해 관계자들의 초기 참여

Amrita Khadilkar, PMP - February 26, 2015

관련 분야: 변경 관리(Change Management), 혁신(Innovation)

조직내에서의 변화는 다양한 형태로 나타날 수 있습니다. 조직내에서 전략적인 시스템이나 프로세스에 변화가 발생하는 것은 일반적입니다. 예를 들어 새로운 IT 시스템이나 인사관리 프로세스의 도입을 들 수 있습니다. 하지만 때로는 변화가 광범위하고 지대한 영향을 끼칠 수 있습니다. 이런 종류의 변화는 조직을 지탱하고 있는 문화와 사고 방식에 심도있고 매우 근본적인 변화를 겪었을 때 발생합니다.

이 기사에서는 어떤 한 조직에서 수행하고 있던 업무 방식의 근본적인 변화를 가져온 프로젝트에 대해 논의할 것입니다. 특히 이 프로젝트의 초기 단계에서 고위 관계자들의 참여를 효과적으로 이끌어 내기 위해 사용된 단계들을 자세히 다룰 것입니다. 또한 고위 관계자들의 참여가 이 변화 프로젝트를 성공적으로 구현하기 위한 강력한 기초를 만드는데 어떻게 도움이 되는지에 대해서도 간략히 기술할 것입니다.

조직 문화와 영향력있는 사람들

Deal 과 Kennedy (1982)는 조직 문화를 "주위에서 일을 하는 방식"이라고 정의했습니다. Edgar Schein (1992) 은 조직 문화를 인공적인 산물/의식, 가치, 암묵적 가정(artifacts/rituals, values, tacit assumptions)의 세 가지 단계를 가지고 있는 것으로 정의했습니다. 인공적인 산물은 조직내에서 실재하는(눈에 보이는) 것으로, 예를 들어 복장 규정, 로고, 슬로건 등을 들 수 있습니다. 옹호되는 가치는 조직이 공식적으로 명시한 가치와 행위 규범입니다. 암묵적 가정은 깊숙이 박혀 있는 당연시되는 행위를 의미합니다. 각각의 정의는 다를 수 있지만 조직 문화는 조직내에서 영향력있는 사람들의 행위에 의해 강화된다고 널리 받아들여지고 있습니다.

조직내에서 영향력이 강한 사람들은 다른 조직원들에게 공식적 또는 비공식적으로 영향을 끼치게 됩니다. 따라서 문화를 변화시키는 프로젝트를 관리하는 프로젝트 매니저는 조직내의 이런 영향력이 강한 사람들과 관계를 형성하고 이들에게 영향력을 행사하기 위한 신중한 전략이 필요합니다.

조직내에서 영향력이 강한 사람들의 주요 그룹 중 하나는 고위 경영진입니다. 고위 경영진의 지원과 승인은 모든 변화 프로젝트에서 요구됩니다. 하지만 시스템이나 프로세스 변경 이외에 문화적인 변경을 다루는 프로젝트에서는 고위 경영진의 역할이 더욱 넓은 영역에 영향을 끼칩니다. 조직의 사고 방식 또는 업무 방식을 탈바꿈하는 변화를 시작하기 위해서는 고위 경영진의 강한 신념과 약속이 요구됩니다. 그러므로 프로젝트 매니저들에게 있어 중요한 점은 문화적인 변경을 수행하는 프로젝트의 경우 계획 단계에서부터 고위 경영진을 효과적으로 참여시켜야 프로젝트가 강력한 기반을 가지고 시작될 수 있다는 것입니다.

최근에 저는 근본적인 목표가 조직내에서 새로운 사고 방식을 출시하는 프로젝트에 참여했습니다. 이 새로운 사고 방식은 직원들이 자신의 업무에 접근하는 방법을 변화시켜 근본적인 조직 문화의 핵심 요소를 완전히 바꾸었습니다.

프로젝트 배경(Background)

문제의 이 조직은 물류 및 배송 분야에 선도적인 기업으로 강력한 브랜드 가치와 많은 충성 고객을 보유하고 있었습니다. 이 조직이 속한 산업은 극도의 성과(performance) 및 프로세스 중심적이기 때문에 이 조직 또한 운영의 모든 측면이 과도한 프로세스에 의해 지배되고 있었습니다. 그 중에서는 다른 기업보다 더 복잡한 것도 있었으며 한 사람에게 의해서 실행되는 것과 다양한 기능에 속한 사람들이 함께 실행하는 프로세스 등 다양한 것들이 존재하였습니다.

흥미롭게도 이 조직에서는 지난 수년 동안 업무 프로세스의 변화가 거의 눈에 띄지 않았습니다. 이 회사의 직원들 중 대다수는 최소 10년 이상 근무하고 있었으나 그 동안 업무 프로세스에는 거의 변함이 없었습니다. 게다가 매년 반복되는 좋은 재무 성과로 인해 직원들(특히 경영진)은 현재의 업무 프로세스가 최적화되어 있고 효율적이라는 강한 믿음을 갖게 되었습니다. 그 결과로서 경영진과 직원들은 현행 프로세스의 평가 및 개선에 적극적이지 않았습니다. 대신에 직원들은 현행 절차(시도되고 검증된 업무 방식)를 따르도록 장려되었습니다. 요약하자면, 조직의 문화가 혁신과 비판적 사고보다는 안정성과 지속성을 강조하고 있었습니다.

이런 조직 문화는 이 조직에 새로운 총책임자(GM)가 합류하게 되면서 정밀한 조사에 들어가게 되었습니다. 총책임자가 합류할 당시 회사는 여러 외부적인 요인에 의해 영향을 받고 있었습니다. 치열한 경쟁과 약화된 경제 상황으로 인해 회사의 재정 성과는 떨어지기 시작했습니다. 총책임자가 회사에서 비용 절감 가능성이 있는 분야를 조사한 결과 조직내의 많은 업무 프로세스가 구식이고 자원에 크게 의존하고 비효율적이라는 것을 파악하였습니다. 예를 들어, 고객 주문 프로세스가 그런 경우로서 온라인 고객 포털 사이트가 있음으로 불구하고 고객 주문의 대부분이 문서로 이루어지고 있었으며 수동으로 처리되고 있었습니다. 이로 인해 주문 처리 시간과 비용이 증가하고 있었으며 결국 고객의 만족도가 저하되었습니다. 이 외에도 이와 비슷한 프로세스가 많이 존재하였습니다.

새로 부임한 총책임자는 업무 관행의 비효율성과 낭비를 없애고 프로세스의 구현과 자원을 간소화하면 커다란 이득이 생길 것이라고 믿었습니다. 하지만 그는 만약 프로세스의 변화가 상향식(Bottom-up), 즉 매일 매일 해당 프로세스를 책임지고 있는 현장의 담당자들에 의해서 착수되고 구현된다면 더 빨리 효과적으로 이를 것이라고 판단했습니다.

이 때 제가 비즈니스 개선 매니저로서 이 조직에 들어오게 되었습니다. 저는 총책임자로부터 직원들이 프로세스 개선에 접근하는 방식에 변화를 불러넣는 권한을 부여받았습니다. 조직의 모든 직원들은 프로세스를 분석 및 개선하는 것을 용이하게 할 수 있게 하는 도구와 기술의 프레임워크가 필요했습니다. 하지만 그것보다 먼저 직원들은 "이것이 우리가 하는 방식이야"라는 정신 상태에서 탈피하고 지속적인 프로세스 개선의 필요성을 인식할 필요가 있었습니다. 다시 말하면, 저는 직원들이 자신의 일에 접근하는 근본적인 방식을 바꿔놓도록 위임받은 것입니다.

프로젝트 착수--프로젝트 범위 결정

조직의 사고 및 업무 방식의 변화라는 것은 불분명하고 주관적입니다. 따라서 제가 생각한 가장 중요한 첫 단계는 이 프로젝트의 범위를 명확히 정의하는 것이었습니다.

저는 범위를 더욱 잘 정의하기 위해 이 조직에 적합한 프로세스 개선 방법론을 결정하는데 많은 시간을 투자했습니다. 저는 산업의 대표적인 베스트 프랙티스들을 연구했고 그 결과 이 조직에는 *Lean 방법론이 가장 적합하다고 판단하였습니다. Lean 방법론은 단순하고 직감적임과 동시에 사용자들에게 구조적이고 엄격한 방법으로 프로세스를 분석하고 개선하는 도구를 제공합니다.

*Lean 방법론: 현재 프로세스에서 불필요한 프로세스를 없애는 시스템적인 방법 (역주)

Lean 방법론이 선택되자 이 프로젝트의 범위가 분명해졌습니다. 이 변화 프로젝트의 범위는 다음과 같습니다.

1. 모든 관리자 이상의 직원을 Lean 방법론으로 교육하고 그들이 Lean 원칙을 사용하여 자신의 프로세스를 분석하고 개선할 수 있도록 지도
2. 직원들이 Lean 을 생각하고 실행할 수 있도록 적합한 지원 체계와 메커니즘을 구축
3. 실제적이고 눈에 보이는 이득을 얻어내기 위해 Lean 을 사용하여 현재 진행 중인 프로젝트와 미래에 진행할 프로젝트에 파이프라인 구축

프로젝트 계획

범위가 결정되고나자 프로젝트 계획 단계가 시작되었습니다. 프로젝트 계획 단계에서는 이 변경 계획이 어떻게 시작될 것인지 정확히 결정합니다. 또한 이 단계에서는 고위 임원진들의 참여가 매우 중요합니다.

이 프로젝트가 매우 어려웠던 이유는 일상의 업무 프로세스에 대해서 완전히 다른 방식의 사고를 해야 했기 때문입니다. 다시 말해서 이것은 조직의 근본적인 문화적 변화를 의미하였습니다. 따라서 이 프로젝트는 계획 단계에서부터 많은 고위 관계자들의 참여가 요구되었습니다. 비록 총책임자가 이 프로젝트의 주요 스폰서였지만 고위 경영진들(자금 담당 임원, 다양한 사업본부장 등)이 총책임자를 무척대고 지지하지는 않았습니다. 그들은 각자의 비즈니스 영역에서 의사 결정자임과 동시에 영향력이 매우 강한 사람들로서 Lean 방법의 장점을 강하게 확신시킬 필요가 있었습니다. 그래야 그들이 자신의 비즈니스 영역에서 이 프로젝트를 시작할 수 있게 지원해 줄 것이며 자신의 부하 직원들에게 Lean 방법을 사용하도록 지속적으로 격려할 것입니다.

계획 단계에서 이해 관계자의 참여

계획 단계에서 이해관계자 임원들의 참여를 이끌어내기 위해서 저는 다음의 네 가지 질문을 사용했습니다.

- WHO: 이해관계자 임원이 누구이고 그들의 핵심 자질은 무엇인가?
- WHAT: 변화가 구현될 때 그들의 반응은 무엇일까?
- WHY: 그들은 변화에 대해 왜 그런 반응을 보이는 것일까?

- HOW: 이 변화의 성공적인 구현을 위해 필요한 그들의 지원을 더욱 이끌어내기 위해 어떻게 그들을 효과적으로 참여시킬 수 있을까?

누가? (WHO)

이해관계자 등록부: 첫 단계로서 저는 지원을 받아야 할 이해관계자 임원들이 누구인지 맵핑하는데 상당한 시간을 투자했습니다. 저는 공식적인 이해관계자 등록부를 만들어 각각의 이해관계자들에 관한 정보를 기록하였습니다. 저는 이름, 조직내 역할, 직접 담당하고 있는 비즈니스 분야, 주요 비즈니스 성과(비용절감, 이윤창출, 프로세스 간소화 등)를 등록부에 기록했습니다. 또한 저는 이 등록부에 제가 개념화하고 개발한 2 개의 변수에 관한 정보를 기록했습니다.

- **혁신 욕구(AI, Appetite for Innovation)** (낮음, 보통, 높음). 저는 이해관계자 임원들이 자신의 비즈니스 영역에서 지난 24 개월간 스폰서한 프로세스 개선 계획의 갯수를 토대로 그들에게 AI 순위를 할당했습니다. 6 개월간 프로세스 개선 계획이 1 개라면 보통 순위를 받게 됩니다. 이보다 적은 경우에는 낮음, 1 개 이상일 경우에는 높음을 받게 됩니다.
- **신뢰도(Trust)** (낮음, 보통, 높음). 이 순위는 고위 관계자들이 자신의 비즈니스 영역에서 효율성 개선을 이루기 위해 Lean 의 가능성을 얼마나 신뢰하고 있는지에 대한 것입니다. 이 순위는 초기에 고위 경영진 각각의 멤버를 1 대 1 로 인터뷰한 후 실시한 정성적 평가를 토대로 매겼습니다.

무엇? (WHAT)

이해관계자 맵핑: 각각의 이해관계자에 대한 순위를 정하고 나면 다음 단계는 2x2 매트릭스에 그들을 맵핑하는 것입니다. 이 매트릭스의 목적은 고위 경영진들이 이 변화 계획에 대해 어떠한 반응을 보일지 예측하는 것이었습니다.

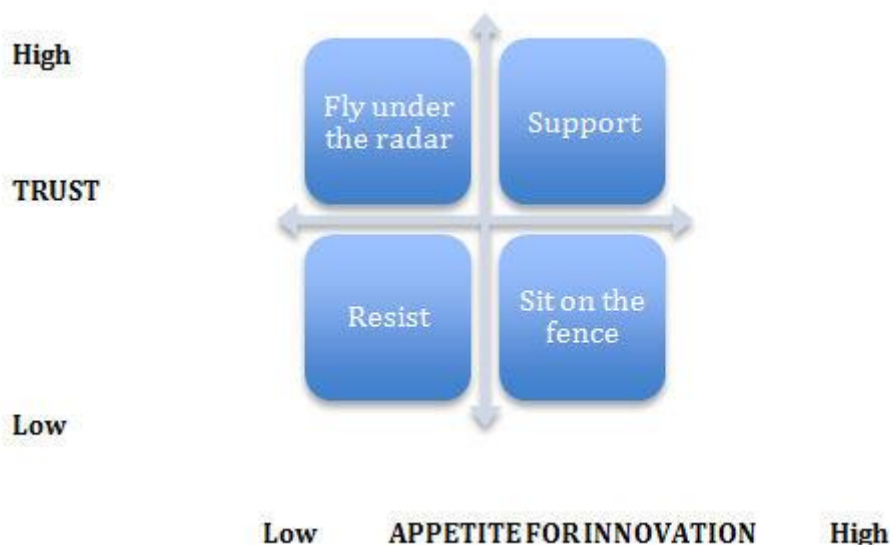


Figure 1: The AI - T Matrix

위의 그림에서 각 분면은 AI와 신뢰 점수를 토대로 각 이해관계자들의 예측 가능한 반응을 보여주고 있습니다.

반응	의미
<p><i>Resist</i> 저항</p>	<p>고위 관계자는 자신의 비즈니스 영역에 프로세스 개선에 대한 조사나 구현에 전혀 관심이 없습니다. 게다가 그들은 Lean 접근법에 대해 매우 회의적이며 이 접근법이 어떠한 경우에도 원하는 결과를 가져다 주지 못할 것이라고 믿습니다. 그 결과로서 그들은 자신의 비즈니스 영역에 Lean을 구현하려는 어떠한 시도에 강하게 저항할 가능성이 있습니다.</p>
<p><i>Support</i> 지원</p>	<p>고위 관계자는 자신의 비즈니스 영역의 프로세스 개선에 대한 조사나 구현에 적극적입니다. 게다가 그들은 Lean 접근법에 매우 흥미가 있으며 이 접근법이 원하는 결과를 가져다 줄 것이라고 믿습니다. 그 결과로서 그들은 자신의 비즈니스 영역에 Lean을 구현하려는 경우 적극 지원할 가능성이 있습니다.</p>
<p><i>Sit on the fence (aka the "nervous skeptic")</i> 소극적 지원</p>	<p>고위 관계자는 자신의 비즈니스 영역에 프로세스 개선에 대한 조사와 구현을 하고 싶어합니다. 하지만 그들은 Lean 접근법에 회의적이고 이 방법이 원하는 결과를 가져다 주지 못할 것이라고 믿습니다. 그 결과로서 그들은 불안해 하면서 회의적이게 되어, 이 프로젝트의 구현에 완전히 전념하지 않고 최소로 요구되는 자원만 투입하게 될 가능성이 있습니다.</p>
<p><i>Fly under the radar</i> 무관심</p>	<p>이해 관계자는 Lean 접근법에 대해 좋아할 수도 또는 싫어할 수도 있습니다. 하지만 그들은 자신의 비즈니스 영역에 프로세스 개선에 대한 조사 또는 구현에 흥미가 없습니다. 그 결과로서 그들은 눈에 띄지 않으려 하고 이 프로젝트에 적극적으로 참가하거나 자원하지 않을 가능성이 있습니다. 대신에 그들은 수동적인 지원을 제공하려고 하며 다른 비즈니스 영역에서 Lean을 도입한 결과로 발생한 영향을 확인하고 싶어합니다.</p>

고위 경영진에 해당하는 AI & 신뢰 순위를 정하고 나면 2x2 매트릭스는 그림 2와 같이 됩니다. 동그라미 1개가 최고 경영자 1명을 나타냅니다. 이 그림의 경우 최고 경영진의 대다수의 지원과 협조를 얻기 위하여 많은 작업이 필요한 것을 명확하게 나타내고 있습니다.

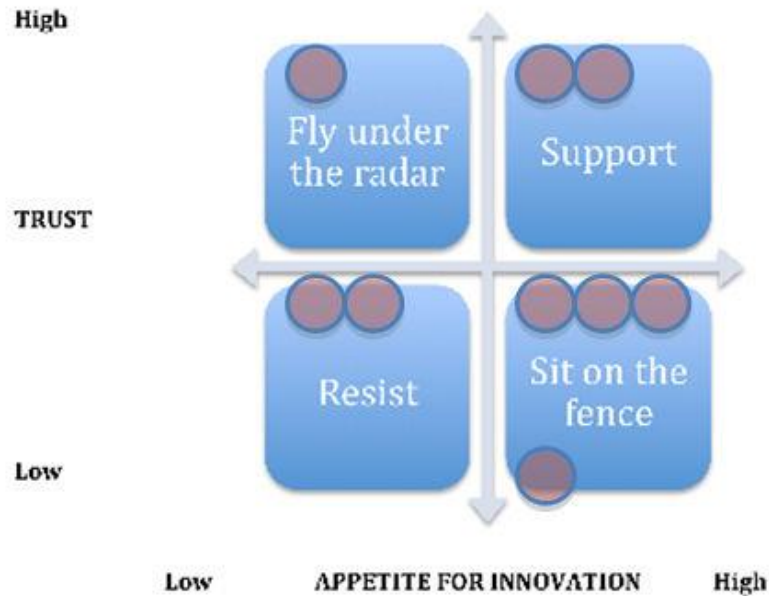


Figure 2: The AI - T Matrix populated

왜? (WHY)

저는 이해관계자 임원들의 반응을 예상하는 것만으로 멈추지 않았습니다. 그들이 왜 그런 입장을 취하는지 더 깊게 이해하는 것이 중요했습니다.

해당 정보를 얻기 위해 저는 비공식적인 방법을 사용했습니다. 이해관계자 임원과의 1:1 인터뷰 뿐만 아니라 그들과 교류하는 주변 사람들로 부터의 피드백도 받았습니다. 그리고 제가 취합한 정보에 의하여 다음과 같은 결론에 도달했습니다.

‘혁신욕구’가 낮은 사람들은 다음과 같은 사유를 보이고 있었습니다.

1. 방어적 태도 – 대부분의 이해관계자들은 회사에서 수년 혹은 수십 년을 근무했습니다. 따라서 장기간에 걸친 절차와 업무 방식에 대해 당연히 방어적 태도가 형성되어 있었습니다. 이러한 고위 임원진들에게 프로세스의 변경 또는 개선에 대한 적극적인 노력은 거의 모욕에 가깝게 보였습니다. (프로세스 개선에 대한 많은 상담은 즉 그들이 지금까지 해 온 일들이 표준 이하라는 의미인가?)
2. 변화에 대한 신념 부족 – 이것은 방어적 태도와 밀접하게 연관되어 있습니다. 이 조직은 오랜 기간 대부분의 프로세스와 업무 방식에 변화가 없었음에도 불구하고 회사는 지속적으로 성장하고 번창했습니다. 그 결과 ‘아무 문제가 없는데 왜 고치지?’라는 심리가 이해관계자 임원들에게 존재했습니다.
3. 불확실성 – 대부분의 이해관계자 임원들은 변화로 인해 개인, 팀 또는 업무 영역에 미치는 영향을 확신할 수 없기 때문에 변화에 대해 부정적입니다 (Kanter, 2012). 이 프로젝트의 경우, 다수의 이해관계자들은 어떻게 Lean 방법’이 실행되는지 그리고 개선 절차에 미치는 영향이 얼마나 큰지에 대해 불확실성을 갖고 있었습니다.

4. 변화에 대한 두려움 - 몇몇 이해관계자 임원들은 이 변화 프로세스와 새로운 프로세스 개선 방법론이 도입되는 동안 자신과 팀이 해야 하는 추가 업무량에 대해 스트레스를 받고 있었습니다.

'신뢰'가 낮은 그룹은 다음과 같은 사유를 보이고 있었습니다.

1. 통제권 상실 또는 배제된 느낌 - 몇몇 이해관계자들은 기존 절차의 개선에 반대하지 않았지만 사용할 방법론의 검토 단계에서 본인들이 배제되었다고 느꼈습니다. 그래서 그들은 초기 단계에서부터 포함되지 않았기 때문에 Lean 방법에 대한 불신과 우려를 나타냈습니다.
2. 지식의 부족 - 많은 이해관계자들은 Lean 방법을 알지 못했습니다. 이 방법을 들어본 적이 있는 사람들은 이것이 물류 산업보다는 제조업에 더 연관성이 깊은 방법이라고 이해했습니다. 그 결과 그들은 이 방법이 그들의 사업 영역이 안고 있는 문제를 어떻게 해결해 줄 것인지에 대해 확신하지 못했습니다.

어떻게? (HOW)

이해관계자들이 변화에 어떠한 태도를 보이는지 그리고 그 사유를 확인하고 난 후의 도전은 각 이해관계자 그룹에 대한 적절한 액션을 목록화하는 것이었습니다.

혁신에 대한 태도(저항 또는 무관심 이해관계자 그룹)가 낮은 이해관계자들을 참여시키기 위해서 전 먼저 그들과 프로젝트에 대한 2 차 토론을 마련했습니다. 제 목적은 이러한 토론을 통해 각 이해관계자에게 개별화된 방식으로 변화에 대한 사례 소개와 회사에 변화를 구현할 최선의 방법에 대해 개방되고 솔직한 피드백을 구하는 것이었습니다.

그러나 토론을 주최하기 전에 신중하게 준비해야 했습니다. 제가 소개하는 자료가 그들의 이성적인 부분과 감성적인 부분 모두에 호소해야만 했습니다. 토론을 준비할 때 사용한 몇 개의 가이드가 되는 원칙은 다음과 같습니다 .

- **변화가 회사에 주는 이익을 논하기 전에 '내게는 뭐가 좋은가'라는 부분을 명확히 할 것.** 저는 이해관계자 임원들이라고 해도 개인의 불안 또는 불확실성들이 그들의 의사 결정에 미칠 수 있는 영향력을 과소 평가하지 않는 것이 중요하다고 생각했습니다. 특히 기존의 일상적인 프로세스가 Lean 방법에 의해 분석되고 분해되기 때문에 어느 정도의 불확실성 또는 방어적 자세, 제어를 상실당한 느낌이 해당 부서의 관리자들에게서 발생하는 것은 피할 수 없었습니다. 그래서 회의를 통해 이러한 부분을 공유해야 했습니다. 저는 이 프로그램이 잘못된 부분을 지적하거나 비효율적 요소를 잡아내고 비난하는 식의 게임이 아님을 명확히 해야 했습니다. 즉 이 방법은 기존의 일상 업무에서 한 걸음 물러나 프로세스와 업무 흐름을 새로운 시각으로 바라볼 수 있는 기회였습니다. 이 방법이 제대로 진행되었을 경우 이해관계자 임원들에게 돌아오는 보상은 자신의 사업 영역에서 Lean 구현이 프로세스적으로 중대한 결과를 생산할 수 있고 따라서 회사에서 그들의 지위를 강화할 수 있다는 것이었습니다.

- **현실화하고, 변화가 청중이 중요시하는 사안들 해결에 연관되도록 할 것.** 회사의 이해관계자 임원들은 그들이 관리하는 사업의 금융 측면의 부분과 운영 측면의 결과에 가장 관심이 많았습니다. 특정 결과물들은 이익 개선, 노동위생 및 안전에 대한 점수가 포함되어 있었습니다. 저는 Lean 방법이 그들의 사업 분야에 어떻게 연관되는지 설득하기 위해 Lean 방법이 회사의 이익 개선과 안전 점수를 높인 사례들을 취합하고 연구했습니다. 이러한 사례들을 통해 다른 회사들은 직면한 문제점들을 Lean 방법으로 어떻게 개선하였는지를 확인시켜 주었습니다.

이러한 협업 방식은 많은 단계에 적용되었습니다. 첫째, 문제가 되었던 저와 이해 관계자들과의 사이에 투명성과 신뢰를 형성했습니다. 이러한 정기적인 토론이 우리로 하여금 서로의 생각을 물어보고 그것에 도전하고 개방되고 솔직하게 그들과 논쟁할 수 있는 기반을 제공했습니다. 둘째, 이러한 방법은 프로젝트 기획 관점에서도 제게 도움이 되었습니다. 제가 이해관계자들에게서 얻은 피드백을 이해하고 통합하면서 이러한 접근 방법은 Lean 방법을 현실적인 계획과 시간표를 만드는 데 도움이 되었습니다.

저항 또는 무관심에 해당하는 신뢰도가 낮은 이해관계자들(“Resistors” 또는 “Sit on the fence” stakeholders)을 참여시키기 위해 저는 다음과 같은 두 가지 액션을 시도했습니다.

1. Lean 방법에 대한 훈련과 교육을 통해 친밀성 향상 – 임원들의 피드백을 통해 그들 중 대부분은 Lean 방법에 익숙하지 않았고 따라서 그 잠재력에 대해 회의적이라는 점을 알게 되었습니다. 이러한 정보의 차이를 극복하기 위해 임원들에게 Lean 방법에 대한 1 일 코스 교육을 준비했습니다. 해당 교육은 전문 교육가를 통해 진행되었으며 참가자들이 Lean 방법에 대해 실습할 수 있는 실용적인 시뮬레이션 과정이 포함되어 있었습니다. 교육 후 참가자들의 피드백을 통해 Lean 방법에 대한 지식과 그 잠재력에 대한 그들의 이해 수준의 차이가 크게 개선되었다는 것을 확인할 수 있었습니다. 또한 모든 참가자들이 이와 같은 교육을 직속 팀원들에게 제공하기를 원했습니다.

2. 실제 Lean 방법이 가져올 이익을 입증하기 위한 시범 운영 – 저는 Lean 방법에 대한 임원의 신임을 얻기 위해서는 해당 방법이 얼마나 쉽게 적용되고 얼마나 빨리 이익을 볼 수 있는지 보여줄 필요가 있다는 것을 일찍 깨달았습니다. 시범 프로젝트를 만들기 위해 저는 특정 사업군의 팀장과 함께 Lean 방법을 한 현장에 적용 해 보았습니다. 해당 프로젝트는 한 달도 안되어 완료되었으며 확연한 운영비 절감과 안전성 개선의 결과를 가져왔습니다. 프로젝트가 완료된 후 저는 배운점을 취합하여 내부 사례로 만들어 임원 관리자와 공유했습니다. 모두가 Lean 방법은 많은 잠재력을 내포하고 있으며 빠른 업무 개선을 가져온다는 점을 명확히 이해했습니다.

영향 (IMPACT)

Lean 방법의 구현에 대한 계획 단계에만 3 개월이 걸렸습니다. 계획 단계의 끝무렵 저는 회사 모든 사업 영역에서 이 방법론을 구현하기 위해 필요한 무조건적인 승인을 모든 임원 관리자들에게서 얻을 수 있었습니다.

또한 계획 단계에서 실행한 방법들과 그때 형성한 이해관계자들과의 관계가 Lean 방법을 조직에 성공적으로 구현할 수 있는 밑거름이 되었습니다.

- 초기 단계에 '저항' 또는 '소극적 지원(신경질적 회의론자)'으로 분류한 이해관계자 임원들은 Lean 방법과 이것이 조직에 가져올 가치에 대한 주요 후원자가 되었습니다. 또한 그들은 자신의 사업영역의 직원들이 이 방법의 이행을 실행할 수 있도록 높은 지원과 격려를 제공했습니다.
- 임원 관리자들의 지원 덕분에 조직의 모든 직원은 프로젝트 진행 1년 이내에 Lean 방법에 대한 훈련을 받았습니다.
- 각 사업 영역은 Lean 챔피언을 선정하고 프로젝트 등록부를 생성했으며 진행 중이거나 진행 예정인 프로세스 개선 프로젝트에 대한 계획을 만들었습니다.

전체적인 효과로는 공식적인 프로세스 개선을 쳐다 보지도 않던 이 회사가 Lean 을 선호하는 회사로 변해가고 있다는 것입니다.

프로젝트/변화 관리자로서 배운 점

이번 프로젝트는 제게 많은 것을, 특히 이해관계자 임원들로부터 초기 계획 단계에서부터 어떻게 효과적으로 지원을 얻어낼 것인지를 가르쳐 주었습니다. 제가 배운 것들 중에서 다른 프로젝트 관리자들에게도 유익하다고 생각되는 것들을 다음과 같이 요약하였습니다.

- 1. 이해관계자들의 지원을 얻기 위해 시간과 노력을 투자할 것 (장기적인 효과로 이어짐).**
프로젝트 관리자는 프로젝트 계획 단계에서 이해관계자의 지원을 얻기 위해 충분히 고려해야 합니다. 위 사례에서 언급되었듯이 변화에 대한 계획 프로세스는 즉시 구현되지 않았습니다. 이 변화가 조직에 어떻게 구현될 수 있을지 파악하기 위해 이해 관계자 임원들을 참여시키고 협업해야 하는 끈기와 인내가 필요했습니다. 저는 이해관계자 임원들의 지원을 얻지 않고 총책임자를 통해 강제로 변화를 실행하는 방법을 선택할 수 있었습니다. 그러나 이 방법은 이미 변화에 대해 회의적이거나 두려운 이해관계자 임원들로부터 높은 저항과 원한을 불러왔을 것입니다.
- 2. 변화에 대한 반응을 예측하고 그에 대한 전략을 사전 준비할 것.** 이 사례에서 저는 AI-T 매트릭스를 사용하여 이해관계자들의 태도를 구분했습니다. 프로젝트 관리자는 이와 유사한 방법을 사용하여 변화에 대한 이해관계자들의 반응을 예측할 수 있습니다. *PMBOK® Guide - 4 판*에 이해관계자 참여를 계획하는데 사용될 수 있는 몇 가지 매트릭스(권력-관심도 매트릭스, 영향력-결과도 매트릭스 등)가 소개되어 있습니다.
- 3. 실질적이고 현실적이며 관련성 있는 변화를 만들 것.** 프로젝트 관리자는 직원들의 고충을 이해하고, 이 변화가 그 고충을 어떻게 해결할지 계획하고, 그로 인한 이익을 명확하게 전달하고, 가능하면 실제 변화를 통해 이익을 얻을 수 있는 시범 연습을 실시해야 합니다.
- 4. 다양한 훈련 방법을 사용할 것.** 특히 새로운 시스템과 프로세스가 시행되는 경우 프로젝트 관리자는 임원들을 교육하는 것을 꺼려하면 안됩니다. 교육은 공식적일 수도 있고,

이벤트성이거나 지속적일 수 있습니다. 새로운 시스템이 시행되는 곳이라면 어디든 프로젝트 관리자는 임원들이 실습할 수 있는 기회를 반드시 제공해야 합니다.

결론(Conclusion)

요약하면, 저는 문화적 변화 프로젝트에 대한 계획은 시스템적인 방법으로 올바른 의사 결정자들과 조직 내 영향력 행사자들과 관계와 함께 시스템적인 방법으로 접근해야 하는 도전임을 배웠습니다. 잘 준비된 계획을 통해 반대하는 사람들 또는 업무 문화가 상대적으로 단기간 내에 변화될 수 있습니다.

참조 도서 및 문서 (References)

1. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York, NY: Perseus.
2. Kanter, R. M. (25 September 2012). Ten reasons people resist change. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang/>
3. Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) – Fourth edition*. Newtown Square, PA: Author.
4. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.