

Integrating Organizational Change Management into the project life cycle

프로젝트 라이프 사이클에 조직 변경 관리 통합하기

0:01:26 – 0:02:05

프로젝트라이프사이클에 조직변경관리를 통합하는 웹 세미나에 오신 것을 환영 합니다.

세가지 웹 세미나 중 세 번째 시간입니다. 첫 번째 웹 세미나에서는 조직의 변화관리와 프로젝트성공과의 상관관계에 대해서 이야기 했습니다. 이전 시간에 보신 두 웹 세미나가 유용하셨다면 필요하지는 않지만 간략히, 앞서 두 웹 세미나의 개념과 원리에 대해서만 보고 가도록 하겠습니다.

0:02:06- 0:02:38

우선, 오늘 웹 세미나의 대략적인 개요 입니다. 간략히 한 두 가지의 개념에 대해서 알아보도록 하고요. 조직채택과 이해관계자관리 프레임워크의 세가지 계층에 대해서 간략히 알아 보고자 합니다. 많은 분들께서 PMBOK 가이드 의 10번째 지식영역의 이해관계자의 관리 부분을 인식하실겁니다 그리고 프로젝트 라이프 사이클에 대한 리뷰와 각 단계별 주요차이점에 대해서 간략히 알아 보도록 하겠습니다.

0:02:39- 0:03:02

본 프리젠테이션 후반 부에서는 서로 다른 이해관계자 그룹의 단계별 기대와 요구에 대해서 알아 보는 시간을 가지도록 하겠습니다. 그래서 프로젝트라이프사이클에 따른 단계별 이해관계자 그룹의 요구에 대해서 알아 보겠습니다. 프로젝트라이프사이클에 있어서 각 단계별 사람과 정치,변화의 관리하는 도구와 기법에 대해서 말씀 드리기 전에 프로젝트의 성공이란 무엇인지 이야기 해보도록 하겠습니다.

0:03:03- 0:03:36

프로젝트의 성공에 대해 이야기 하기 전에 프로젝트의 정의에 대하여 살펴 보겠습니다. 프로젝트의 정의는 일반적으로 고유의 목적과 목표를 충족시키는, 다시 말하면 유익한 변경이나 부가적 가치를 발생시키기 위한 시작과 끝을 가지는 임시의 노력이다" 라고 볼 수 있습니다. 핵심 포인트는 프로젝트란 조직,고객 또는 클라이언트에게 유익한 변경이나 부가가치를 가져다 준다는 것입니다.

0:03:37- 0:05:17

고전적인 관점에서 프로젝트의 성공이라 함은 일반적으로 시간, 예산,범위와 사양 세가지로 요약 될 수 있습니다. 오늘 발표에서 초점을 맞추고자 하는 부분은 조직의 변화 관리의 이해 그리고 프로젝트 라이프사이클에서 그 부분이 어떤 역할을 하는지, 즉, 완전한 프로젝트의 성공이란 무엇인지 알아 보 고자 합니다.

완벽한 프로젝트의 성공이라 함은 광범위한 조직과 사용자의 선택을 포함 시킵니다. 일반적으로 프로젝트 매니저는 개발, 제공, 전달 등의 임무를 수행 하고 있습니다. 만약 이해관계자들이 프로젝트의 산출물을 채택하지 않는다면 지금 보시게 될 5번째 요소인 "가치실현"이 없는 것입니다.

즉, 사용자, 고객, 클라이언트들이 채택 하지 않는 결과물이라면 그 결과물은 가치실현이 없는 것입니다. 만약 사용자의 채택이나 프로젝트의 결과물이 없다면 조직의 변화는 없을 것입니다. 우스갯소리로 프로젝트는 “변화의 자동차이다” 라고 합니다. 변화는 조직의 원동력입니다. 프로젝트란 조직화된 변화의 실행입니다. 따라서 훌륭하고 견고한 프로젝트를 가지고 있지 않는다면 성공적인 변화계획을 이끌어 낼 수 없습니다.

0:05:20-0:08:49

변화관리는 매우 다양한 측면이 있습니다. 변화의 계획(change initiative)은 매우 다양합니다. 조직의 곳곳에서 발생하는 변화가 전체 큰 변화를 계획할 때 전략적, 혁신적 변화가 이루어집니다. 다음은 문화적 변화입니다. 사람들의 행동, 느낌, 조직 내부적으로 또는 전통적으로 형성된 공식 또는 비공식 활동들은 문화적 변화에 반영되고 있습니다. 오늘 토론하는 주제를 약간 벗어나서 변화의 통제와 프로젝트 범위변화에 대하여 이야기 하고자 합니다.

이 웹 세미나의 주제는 “조직의 변화 관리” 라는 것을 기억 하십시오. 따라서 관리(매니지먼트)를 하는데 있어서 프로젝트변경이 아닌 관리(매니지먼트)의 변경에 그 범위를 맞추고자 합니다. 조직의 행동적 측면의 변화 관리에 대해서 이야기 하려고 합니다. 우리는 조직 내에서 다양한 변화의 역할이 있습니다. 경영자 단계변화(level change)의 역할이 있습니다.

경영자는 통상적으로 회사의 큰 변화를 이끌어가는 책임이 있습니다. 제가 말씀 드린 큰 변화라 함은 기업 전략의 변화와 같은 혁신적 변화를 말씀 드린 것입니다. 그리고 중간계층의 고용인이 있습니다. 중간계층의 고용인은 종종 변화의 에이전트 역할을 합니다. 왜냐하면 중간계층의 고용인은 변화 되어 될 것, 개선 되어 할 것, 실행 해야 할 것 등을 알고 있기 때문입니다.

중간계층의 고용인은 경영자의 지원에 기반하여 그들이 필요한 것들을 조율 합니다. 따라서 중간계층의 고용인은 혁신적 변화를 조직 내에 도입할 수도 추진 할 수도 없습니다. 왜냐하면 조직 내에서 중간계층은 혁신적 변화를 주도 할 권한을 가지고 있지 않기 때문입니다.

그러나 혁신적인 아이디어는 중간계층의 고용인으로부터 나오게 됩니다. 다음은 관리자, 감독자에 대한 이야기입니다. 관리자, 감독자들은 종종 변화를 구상하는 단계에서는 참여하지 않으나 변화를 수행하는 단계에서는 참여합니다. 프로젝트 팀이나 다른 사람들에 의해서 조직 변화의 구상이 도출되었다면 관리자, 감독자는 그 부서, 팀, 회사구성원들이 변화를 받아들이고 활용할 수 있도록 도움을 주어야 합니다.

마지막으로 변화의 자문하는 역할을 하는 사람이 있습니다. 통상적으로 변화의 자문가는 컨설턴트, 내부 리소스, 또는 프로젝트 팀 구성원입니다. 이제 남은 시간 동안 이 역할에 대해서 알아보겠습니다. 변화의 자문가의 역할에 대해서 말입니다. 경영자가 어떻게 조직의 변화를 이끌고 가는데 대하여 길게 이야기 하는 것은 이 자리에서는 맞지 않을 듯 합니다. 왜냐하면 여기 계신 분들은 프로젝트 매니저 또는 프로젝트 매니징을 해 보신 경험들을 가지고 계시기 때문입니다.

우리는 일반적으로 프로그램 레벨 또는 프로젝트 레벨의 변화를 다룹니다. 조직에 있어서 변화는 점진적입니다. 경영자에게 책임이 있는 혁신적인 변화가 아닌 점진적인 형태의 변화를 말씀 드리는 것입니다. 따라서 우리는 컨설턴트, 내부 리소스, 팀 구성원 등이 어떻게 조직의 변화 관리 기법들을 프로젝트라이프 사이클 안에서 수행 하는지에 대하여 알아 보고자 합니다.

0:08:50- 0:10:15

우리가 프로젝트와 프로그램 레벨의 변화관리를 이야기 할 때 몇 가지 우선 개념에 대해서 실제 무엇을 뜻하는지 알아 보도록 하겠습니다. 그래서 프로젝트와 프로그램 레벨의 변화관리가 무엇인지,무엇을 하는 것인지 그리고 왜? 가치가 있는 것인지 알아 보도록 하겠습니다.

그것은 프로젝트의 추진력,프로젝트의 지원, 의사결정, 품질, 산출물의 전달에 지연이 될 수 있는 사람, 정치,조직의 변화 등의 요소들에 대하여 세심한 주의를 기울임으로써 프로젝트성공의 가능성을 증가 시킵니다. 여기서 저는 세심한 주의를 언급 했습니다. 왜냐하면 수많은 프로젝트 방법론들이 조직의 변화 요소에 세심한 주의를 기울인다는 것입니다.

그러나 많은 프로젝트매니저들은 세세한 기술적인 부분에 대해서는 잘 대처하고 있습니다만 조직의 변화와 정치적 요소에도 많은 시간과 세심한 주의를 기울여야 함에도 불구하고 그렇지 못하다는 이야기 입니다. 프로젝트와 프로그램 레벨변화의 내부적인 또 다른 정의는 이해관계자들에게 프로젝트 산출물을 채택할 수 있도록 요구되는 기술, 이해, 지원, 기회 등을 제공함으로써 비즈니스의 가치가 실현 될 수 있도록 해야 합니다.

0:10:16-0:10:50

프로젝트의 성공을 말할 때 범위에 따른 예산과 적절한 납기만으로는 충분하지는 않습니다. 만일 프로젝트 이해관계자들에게 이러한 산출물이 채택되지 않는다면 조직,클라이언트, 고객들에게 가치제공을 할 수 없습니다. 프로젝트로부터 기인하는 채택, 활용, 프로젝트에서 기인하는 변화의 포용등은 인적요소에서 비롯됩니다.

0:10:51-0:12:01

이전 웹 세미나에서 전형적인 프로젝트 관리와 변화관리와의 상관 관계를 약간 언급 했었습니다. 제가 여기서 이 부분을 언급하는 이유는 많은 전문가들이 변화관리를 프로젝트관리와는 별도로 구분된 직무로 보고 있기 때문입니다. 그렇지만 다행히도. 최신의 프로젝트방법론에 반영된 조직의 변화에 대한 역할을 이해하는 프로젝트 매니저가 최근에는 많이 있습니다.

그렇지만 프로젝트매니저들은 부족한 부분을 위해서 프로젝트의변화관리 컨설턴트" 와 일하게 됩니다. 변화관리컨설턴트, 팀 구성원, 내부리소스가 누구인지는 전혀 문제가 되지 않습니다. 정작 문제는 프로젝트매니저와 변화관리방향을 제시하는 책임자 입니다. 통상적으로 프로젝트 매니저와 변화관리자의 관계는 다음 4가지 시나리오 중의 하나로 볼 수 있습니다.

0:12:02-0:12:42

왼쪽 위의 첫 번째 그림을 보면 "사일로 접근법"입니다. 변화관리자가 변화 관리에 있어서 많은 일반적인 개념, 아이디어, 조언을 주고 있습니다. 변화에 저항을하는 사람에게 여러분들은 그 사람들에게 변화할 수 있도록 해야 하고, 변화를 두렵게 하기도 해야 하고, 변화를 알려 주기도 해야 합니다. 변화관리자들은 프로젝트, 프로젝트 목적, 프로젝트 일정, 스케줄, 팀 등과 같이 직접적으로 상관이 없는 부분에 대해서 매우 높은 수준의 포괄적인 조언을 주고 있습니다. 이러한 부분들은 프로젝트의 외부에서 발생 하는 것 들 입니다.

0:12:43-0:14:21

아래 그림은 " go sell it 접근법" 입니다. 이 접근법은 변화관리자가 흔히 하는 전형적인 역할 들 입니다. 여기서 프로젝트 매니저들은 전체 프로젝트 라이프사이클 상에서 조직이나, 비즈니스, 그리고 소비자에게 막 도입되는 시점까지만 수행 하게 됩니다. 그리고 나서 프로젝트 매니저는 변화관리자에게 프리젠테이션자료, 이메일, 포스터 등을 보내도록 합니다. 그러면 변화관리자는 프로젝트의 PR(public Relation) 담당자의 역할을 하게 됩니다.

따라서 변화관리자들은 프로젝트의 이익, 변화의 이익, 프로젝트가 조직에 줄 이익 등에 대해서만 이야기 하게 됩니다. 변화관리자는 점점 프로젝트 팀과 멀어지게 되고 변화의 본질에도 영향을 미치지 못하게 됩니다. 이것은 매우 중요한 사항 입니다. 변화의 본질이 산출물에 반영이 되지 않거나, 변화의 본질이 가치가 없다면 훌륭한 PR이나 커뮤니케이션 등은 다음 일이며 현재 상태에서는 중요하지 않습니다.

그 점이 비록 이 접근법이 일반적이긴 하나 제약을 가지고 있는 부분 입니다. 왜냐하면 변화관리의 전문지식에 대한 것들이 미치는 영향과 더불어 전문가들이 어떻게 영향을 미칠 것 인지, 어떻게 이해관계자들에게 영향을 미칠 것 인지, 어떤 부분에 대한 변화를 주어야 채택 될 것인지 등에 대한 부분들이 "go sell it" 접근법에는 누락되어있습니다.

0:14:22-0:14:57

오른쪽 상단에는 "Project Support" 접근방식이 있습니다. 여기서 변화관리의 컨설턴트는 프로젝트 매니저에게 행정적인 지원을 하게 됩니다. 프로젝트 매니저는 " 프로젝트 스폰서와 미팅이 있어요. 현재 진행되고 있는 상황, 통계자료 등이 포함된 파워포인트 자료를 좀 준비해주세요" 라고 말합니다. 이때 변화관리자는 이해관계자와는 어떤 관계도 없으며 단지 프로젝트매니저가 회의하는데 필요한 부분들을 수집하거나 하위레벨의 활동을 하게 됩니다.

0:14:58-0:15:54

마지막으로 "parallel" 접근법이 있습니다. 몇몇 분들은 이러한 접근법을 "통합 접근법"이라고 하기도 합니다. 그러나 이것은 "통합 접근법"이 아닌 " 평행적 접근법" 입니다. 비록 프로젝트매니저팀 과 변화관리팀을 넘나들기는 하지만 이들 두 팀은 분리되어있는 팀입니다. 이들 두 팀은 각 팀마다 계획을 가지고 있으며 팀 구성원들은 서로 다른 구성원으로 되어있을 것이며 각각의 업무를 수행 하는 조직 일 것입니다. 각 소속된 구성원들은 서로 함께 의견을 교환 하기도 합니다. 그러나 비록 같은 계획을

가졌다 할지라도 서로 각각의 소속된 누군가에게 보고를 합니다.

한가지 예를 들어 보겠습니다. 프로젝트매니저는 본인이 소속된 IT 부서 또는 사업부 누군가에게 보고를 합니다. 그리고 변화관리자는 인사부서 누군가에게 보고를 합니다. 그들은 서로 다른 조직 내 각각의 소속된 다른 사람에게 보고를 합니다. 서로 다른 조직간의 제휴, 서로 다른 우선순위 이런 것들이 생기기 시작할 가능성이 높습니다.

0:15:55-0:17:13

그것이 두 조직간의 프로젝트 와 변화관리의 통합과 통일성 있는 접근에 대하여 유의 깊게 봐야 할 이유입니다. 프로젝트 측면과 팀원, 조직적인 측면에서의 일관적인 활동이 있습니다. 변화에 있어서 서로 분리된 프로젝트 계획이 아닌 마스터플랜의 큰 틀 안에 일부로서 존재하는 것입니다.

여기서 소요되는 예산은 전체 프로젝트의 일부의 예산으로 간주하기 때문에 간과되거나 쉽게 삭감할 수 있는 그런 개별예산으로 보고 있지 않습니다. 슬라이드 초반에 강조 드린 바와 같이 완전한 프로젝트성공은 시간, 예산,규모, 광범위한 채택, 그리고 비즈니스가치실현이라 말씀 드린바 있습니다. 여러분들께서는 “오 이것은 프로젝트 관리야.., 이것은 변화관리야 ...” 하고 구분 짓도록 하지 말고 프로젝트성공이라는 큰 명제 하에 하나로 통합,통일 시키셔야 합니다.

본 웹 세미나 초반부를 못 보신 분이 계시다면 pmi.org사이트에 이러한 통일과 통합에 대한 개념과 그로 인한 이익에 대해서더 설명이 되어 있으니 참고하시면 되겠습니다.

0:17:14-0:18:34

가장 효과적인 변화관리 프로그램이란 격리되지 않은 변화관리 프로그램을 말합니다. 다소 반직관적인 말입니다만 아시다시피 변화관리가 따로 분리되어 있다면 서로 다른 이해관계자가 관여 할 것이고 그러면 통일된 접근을 할 수가 없습니다. 이것은 성공을 향한 공통의 진행으로 볼 수 없습니다.

즉, 인간,정치,조직의 변화 활동이 일반적이고 포괄적인 프로젝트 수행 방법에 맞추어 질 때 전체적인 변화의 프로세스는 더 잘 수행 될 수 있습니다. 프로젝트라는 것은 단독적인 것이 아니기 때문에 약간은 다르게 봤으면 합니다. 왜냐하면 프로젝트 측면에서 결정이란 것은 산출물에 영향을 미치기 때문입니다. 적절한 용어가 없지만 “변화의 측면”이라고 말씀 드리겠습니다.

프로젝트 관리와 변화 관리는 매우 상호 의존적이라서 서로 분리된 다른 생각들, 다른 정치적인 연합, 다른 조직 라인들, 다른 보고관계들,서로 방해가 되는 프로젝트의 계획이 있을 수 없습니다.

0:18:35-0:20:11

이제 이해 관계자 관리의 원론에 대해 간단히 말씀 드리겠습니다. 웹 세미나2 에서 다루어 졌지만 이 자리에서는 간략히 말씀 드리겠습니다. 이것은 서로 다른 이해 관계자 이고요. 서로 다른 요구와 기대치가 있고요. 프로젝트 라이프사이클에 있어서 서로 다른 단계에 대해서 알아 보도록 하겠습니다. 여러분들께서는 프로젝트 라이프사이클 상에서 단계별 서로 다른 이해관계자들의 요구와 기대치가 있

음을 아실 것입니다. 각 단계별로 각각에 맞는 해법이 있습니다. 즉, 가장 우선적으로 알아 두셔야 할 점이 모든 이해관리를 만족할 포괄적이고 유일한 방안은 없다는 것 입니다.

그 방안은 여러분들이 어떤 이해 관계자를 대하는지, 프로젝트 라이프사이클 상에서 어떤 단계에 있는지, 이해관계자의 요구와 기대치가 무엇인지 프로젝트 단계에 따라서 달라지기 때문입니다. 따라서 우리는 항상 단계별 다른 해법을 제시 해야 합니다. 한가지 예를 들어 보겠습니다. 여기에 누가 와서 보더라도 검증과 리서치 등에 기반을 둔 성공적인 변화관리의 모델이 있습니다. 자, 그렇다면 프로젝트라이프사이클 단계의 훌륭한 모델일지도 모릅니다.

그러한 모델들은 특정 이해관계자의 요구와 기대에 부합되는 훌륭한 모델이 될 수 있으나 모든 이해 관계자를 만족시키는 포괄적인 접근방법이 될 수는 없습니다. 잠시 후에 이러한 부분에 대해서 알아보도록 하겠습니다.

20:12-22:15

그래서 3계층 조직채택 모델이 있습니다. 1계층 이해관계자는 여러분의 리더 또는 결정권자 이며 이들은 프로젝트를 실제 실현 가능 하게 합니다. 2계층 이해 관계자들은 프로젝트 또는 프로그램의 기여자 입니다. 그들은 프로젝트의 품질에 기여하는 개인 과 그룹 입니다. 3계층 이해관계자는 프로젝트 수혜자 입니다. 그들은 최종산물의 수혜자 입니다.

그래서 이해관계자들을 관리해야 함은 아무리 강조해도 지나치지 않습니다. 성공적인 프로젝트 수행을 위해서 각각의 이해관계자들은 서로 다른 역할이 있습니다. 여러분들은 1계층 이해 관계자들로부터 프로젝트의 비전 또는 변화의 이니셔티브의 방향을 채택하도록 하거나 그 비전을 현실화할 수 있는 자금을 얻어내야 한다. 그것은 매우 다릅니다. 1계층의 이해 관계자와 앞으로 함께하게 될 3계층의 이해관계자를 다루는 기술과 중재는 매우 다릅니다.

2계층 이해관계자들은 중소기업(SME: Small-Medium-sized Enterprise), 프로젝트 매니저, 헬프 데스크 또는 인사관리와 같은 지원조직이 있습니다. 여러분들은 이들을 프로젝트에 참여시켜 지원하도록 해야 하고 프로젝트의 품질기준을 제공해야 합니다. 다시 한번 더 말씀 드리지만 1계층 또는 3계층 소속 그룹에 따라 그 계층에 속하는 그룹과 무엇을 해야 하는지가 매우 다릅니다.

프로젝트 라이프 사이클을 진행하면서 각 그룹은 변경될 수 있습니다. 프로젝트와 프로그램 코디네이터를 보면 말씀 드린 대로 초반에는 여러분의 프로젝트 매니저가 될 수도 있고 SME가 될 수도 있고 여러분의 팀원이 될 수도 있습니다. 프로젝트라이프사이클 후반부에 프로젝트와 프로그램의 품질에 공헌 했던 사람들은 헬프 데스크나 인사관리 와 같은 지원조직에 속하게 됩니다. 중요한 점은 이 그룹들은 변한다는 것 입니다. 즉, 프로젝트라이프 사이클 내에서 여러분이 어디에 위치하고 있느냐에 따라서 각기 다른 역할이 주어지게 됩니다.

22:16-24:42

프로젝트라이프사이클이란 단어가 나와서 말씀 드립니다만 우리는 이 모델을 사용할 것입니다. 매우

일반적인 프로젝트 라이프 사이클입니다. 제 생각에는 여러분들께서는 어떤 형태의 프로젝트 수행이든 매우 익숙하신 분들이라 생각됩니다. 여러분들께서 보신 그림은 다소 다른 형태의 단계이실 듯 합니다. 어떤 프로젝트 라이프사이클은 4,5단계로 되어있고, 다른 것들은 7,8또는 9단계로 되어 있습니다. 그러나 근본적으로 그 안에 모든 것들이 포함 되어있습니다. 각 단계별로 명확히 해야 할 것이 있습니다. 각 단계별로 요구사항을 완수함에 있어서 이해관계자의 목적을 충족시켜야 한다는 것 입니다.

만약 여러분께서 1,2단계에 있다면 여러분은 최종 산출물, 최종 사용자의 목적보다는 1계층의 이해관계자, 여러분의 리더, 결정권자들의 목적에 부합 하도록 해야 합니다. 따라서 최종 산출물과 사용자에게 초점을 맞추지 마시고 단지 각단계에서 필요한 요구사항에 초점을 맞추시면 됩니다.

다음단계로 진행하시기 전에 반드시 그 단계에서 완료해야 될 목표를 완수 하셔야 합니다. 한 단계에서의 성공적인 수행은 다음단계의 성공을 가져 옵니다. 역으로 말하자면 약한 기반의 프로젝트 수행은 단계를 거듭함에 따라 점점 성공할 확률이 떨어지기 때문입니다. 예를 들어, 건설관리를 할 때 매 층마다 기초를 탄탄히 하지 않으면 건물의 층이 올라 갈 때 마다 점점 더 불안정하게 될 것입니다. 기초가 튼튼하지 않으면 말이죠.

프로젝트라이프 사이클도 이와 같습니다. 1,2단계에서 완성도가 낮다면 3,4단계에서는 그 부분을 보완 할 수가 없습니다. 탄탄한 기반 위에 각 단계별 완성도가 견고하게 이루어진 프로젝트가 훌륭한 프로젝트 입니다. 여러분들이 프로젝트라이프사이클에서 다음 단계로 이동하기 전에 각 단계별 완수해야 할 것, 품질충족요건들을 만족시켜야 하는 분명한 이유가 이것입니다.

모든 이해관계자와 변화관리의 활동들은 프로젝트 팀과 같은 프레임워크를 따라야 합니다. 여러분들은 동일한 계획을가지고 계셔야 합니다. 계획이 다른 프로젝트 팀, 변화관리조직과 함께한다는 것은 말이 되지 않습니다. 여러분들은 같은 계획을 가지고 프로젝트의 성공이란 단일한 목표를 가지고 함께 가야 합니다.

24:44-25:58

이제 프로젝트 라이프사이클 단계입니다. 1단계에서는 추구하고자 하는 것이 가치가 있는 것인지를 결정 하는 단계이고, 2단계에서는 상세 설계를 시작하기 전에 실행가능한 대안책 또는 선택 사항들에 대해서 고찰을 해보아야 합니다. 3단계에서는 시간과 리소스를 투입하기 전에 상세디자인에 대하여 광범위한 이해관계자들을 개척하고 끌어들이어야 합니다. 이제 빌드단계(4단계)에 들어서면 정확하게 프로젝트를 구축하고 배포 및 실행을 준비해야 합니다. 이것은 5단계이고요. 배포와 실행을 함에 있어서 가능하면 빠르게 개선책을 강구해야 합니다. 규모가 크고 복잡한 프로젝트에서 파일럿 배포를 여러 번 하는 이유가 바로 이런 이유입니다. 6단계에서는 비즈니스의 가치창출을 증대시키고 유지해야 합니다.

변화관리자들에게 변화를 유지하도록 해야 합니다. 변화를 유지하는 것이란 무엇일까요? 만약에 변화가 어떤 비즈니스 가치를 가져올수 없다면 그것을 유지 할 필요는 없습니다. 따라서 여러분들께서 정말 원하시는 것은 가치창출를증진시키고 유지 시키는 것입니다.

25:59-27:07

자.. 1단계 입니다.각 단계별 서로 다른 이해 관계자들의 요구사항들이 있습니다. 1단계에서는 솔루션이 있습니다. 통상적으로 현실적 이거나 솔루션 또는 잠재적 문제점이 있습니다. 기회를 실현하는 것도 필요합니다. 여러분들께서는 내.외부적인 규정을 준수 해야 합니다. 마지막으로 자아로부터의 변화, 새로운 임원이 왔을 때 변화를 위해서 새로운 프로젝트브 또는 이니셔티브를 시작하는 것과 같습니다.

다른 프로젝트나 계획이 부합되도록 해야 할까요? 이니셔티브가 가치 있고 적절한 것이라는 만족과 확신을 1계층 이해관계자들에게 우선 주어야 합니다. 따라서 여러분들께서는 필요한 자금과 리소스를 얻기 위해서, 허가를 얻기 위해서 강력한 포괄적인 비즈니스 사례와 성공의 비전을 제시 해야 합니다.

27:08-30:00

2단계에서는 비전을 실현하기 위한 다양한 옵션과 대안이 있습니다. 일반적으로 다양한 정치적 정책들이 이 단계에 있습니다. 왜냐고요? 많은 사람들은 본인들이 선호하는 솔루션들을 이미 머릿속에 가지고 있기 때문입니다. IT를 예로 들자면 " 난 SAP(Systems, Application, and Products)가 좋기 때문에 SAP로 할 거야" 반면에 다른 사람은 " 난 오라클이 좋아 난 SAP는 별로 선호하는 편이 아니야" 라고 말할 수 있습니다.

따라서 SAP를 선호하는 사람은 SAP를 오라클을 선호하는 사람은 오라클을 그들의 솔루션으로서 사용하고자 하려고 할 겁니다. 객관성을 상실 하게 되는 것입니다. 그리고 조직의 최선의 요구를 찾게 됩니다. 따라서 2단계에서는 다양한 상충되는 정치적 정책을 피하기 위해서 이해관계자들을 조율하는 것이 매우 중요합니다. 그러므로 여러분들은 방향의 설정을 해야 할 필요성이 있습니다. 편파적이지 않은 평가 과정을 통하여 전 방위적인 동의를 얻을 수 있는 대안에 대하여 제공을 해야 합니다.

따라서 여러분들은 사람들이 동의 하여 이렇게 말할 수 있도록 해야 한다. " 네, 그것이 바로 우리가 해결 해야 할 문제 입니다. 이것은 여러가지 높은 수준의 솔루션 중에 어떤 것이 더 적절한지 찾고자 하는 평가과정 입니다." 사람들의 동의를 얻게 되면 통상적으로 발생하는 정치적인 정책들은 감소하게 됩니다. 2계층 이해관계자들은 프로젝트 품질에 기여를 하게 됩니다. 여러분들은 그들이 , 프로젝트에 가져오는 것들과 더불어 프로젝트를 수행할 비전과 의지를 이해해야 합니다.

프로젝트팀원이 프로젝트의 목표에 부합되지 않거나, 변화의 비전을 전혀 이해하지 못하거나, 산출물을 생산함에 있어 시간과 노력에 있어 미온적인 참여를 하게 된다면 어떠한 일들이 발생 하는지는 여러분들께서도 잘 아실 것이라 생각합니다. 따라서 잘 정의된 역할과 책임, 강력한 팀조직 활동을 제공해 주어야 합니다. 단순히 회식이나 점심식사를 함께하는 것이 아닌 사람들이 프로젝트에 잘하는 분야와 잘 기여 할 수 있는 분야를 이해해야 하며, 다른 팀과도 정보의 공유관계를 할 수 있도록 해주어야 합니다.

어떻게 해야 가장 좋은 대화일까요? 이러한 모든 팀 활동들이 팀을 우수한 성과를 내는 팀으로 만드는 데 도움을 줍니다.

30:00 – 30:34

구체적인 설계단계(3단계)는 이전에 언급 드린 바와 같이 광범위한 이해관계자들을 끌어 들이는 일은 비용이 많이 드는 재 작업을 피하기 위해 매우 중요합니다. 아마 여러분은 프로젝트 팀이 잘 정의된 범위 내에서 결과물을 인도할 수 있다는 것에 대한 확신을 얻고 싶으실 것입니다. 여러분들이 경영자이고 그리고 그 프로젝트수행이 잘 될 수 있을까? 하고 의심해보는 입장이라면 아마 여러분들께서는 프로젝트에 지속적으로 투입되는 비용을 줄이는 방향으로 생각해보게 될 겁니다. 이 경우 해당 비용은 낭비 되거나 탕진되는 것으로 여겨지고 다른 프로젝트 또는 이니셔티브에 투입하는 것이 더 나은 것이라 생각하게 됩니다.

30:35- 31:21

경영진과 의견 일치를 검토 하면서여러분들께서는 프로젝트매니저 또는 변화관리자로서 프로젝트를 정기적으로 업데이트 하고 싶으실 것입니다. 약속이 흔들리지 않도록 하기 위해서 말입니다. 제가 어디선가 읽은 바로는 전개의 단계 전에 약 30% 프로젝트가 사장되고 있다고 되어 있었습니다.

그렇다면 왜 전개의 단계 전에 자금지원도 못 받고 사장 될까요? 그것은 경영자가 그 프로젝트의 수행능력에 대하여 의심을 하고 흔들리기 때문입니다. 그렇다면 왜 경영자가 흔들리는 것일까요? 바로 경영자가 보기에 그 프로젝트 팀의 능력에 대한 신뢰와 프로젝트 팀이 추구하는 가치에 대한 확신이 흔들리기 때문입니다.

0:30:21- 0:32:41

2계층 이해관계자에게는, 강한 프로젝트 리더십, 방향과 기준에 대한 이해, 좋은 유대관계가 필요합니다. 그러기 위해서는 hard skill과 soft skill 기반의 프로젝트 리더십이 모두 필요합니다. 즉, 확실한 업무 완료를 위하여 필요한 시간과 자원을 산정하여 수행을 잘하는 사람이 있을 것입니다. 그러나, 사람들에게 동기부여와 자신감을 주고 여러분 편으로 만들어서 양질의 프로젝트 결과물을 산출하기 위해 더 많은 노력으로 더 좋은 성과를 내게 하는 Soft skill도 있습니다.

그래서 2계층 이해관계자에는 여러분이 선호하는 법무부서, 커뮤니케이션 부서, IT 지원부서와 같은 부서가 포함될 지도 모릅니다. 또한 여러분이 이런 그룹을 참여시키기 위한 뛰어난 사교적 능력도 필요할 것입니다. 그들의 완벽한 공조를 기대하지 마세요. 왜냐하면 이런 사람들과 부서들은 여러분의 프로젝트 외에도 다른 우선순위와 책임들을 가지기 때문입니다. 그래서 만약 여러분이 조직 내에 있는 프로젝트 외부 인원이 제공하는 것들을 포섭하여 프로젝트를 잘 하기를 원한다면 , 더욱 뛰어난 화교술을 요구되게 됩니다.

0:32:42 – 0:32:53

완성 및 마지막 준비 단계입니다. 1계층 이해관계자인 경영진은 프로젝트를 지원하는 것에서 적극적으로 프로젝트 장애물을 제공하는 역할로 바뀌게 됩니다. 일반적으로 이 마지막 준비 단계는 프로젝

트 생애 주기들 중에 가장 긴 단계입니다. 그리고 불필요한 재작업 혹은 프로젝트 지연과 같은 많은 일들이 발생합니다. 그래서 여러분은 적극적으로 프로젝트장애물을 제거하는 것뿐만 아니라 프로젝트의 자금 확인을 경영진에게 바랍니다. 여러분은 어떤 이슈, 위험, 정치적 견해에 대한 일반적인 이해를 정기적으로 그들에게 제공합니다. 우리는 통상적으로 각기 다른 프로젝트 스폰서들의 성향, 강점, 특징을 기반으로 리더십 활동계획과 같은 것들을 활용합니다. 우리는 그들에게 보통 길고 어려운 단계에서 프로젝트를 지원해 줄 것을 기대하며 활동계획을 제공합니다.

0:33:54 – 0:33:56

2계층 이해관계자들은 강력한 역할 정의, 큰 그림을 어떻게 그릴지에 대해 이해하려 할지도 모릅니다. 그래서 여러분은 책임과 권한을 제공합니다. 이것은 커뮤니케이션이나 부족한 부분을 채우기 위한 계획 등이 있습니다. 한번은 제가 고객과 논의한 적이 있는데, 그들은 비즈니스를 성사시키기 위해 필요한 지원과 더불어 그들이 프로젝트 진행을 위한 매우 강력한 계획을 가졌다고 이야기 했습니다. 그러나, 비즈니스는 그들의 주간/일간 업무가 필요하기 때문에 그들이 원하는 자원은 제공되지 않을 지도 모릅니다. 그래서 이 프로젝트의 자원이나 인력은 고작 1주일에 10~20 시간 정도만 투입됩니다. 자, 그들이 어떻게 이 조직의 기능으로서 중요한 역할을 수행할까요? 만약 여러분이 이것들을 도와줄 몇 가지 자원 총당계획을 가지고 있다면, 여러분은 자원협상으로 시간을 낭비하지 않게 됩니다.

0:33:57- 0:44:55

3계층 이해관계자입니다. 이는 변경에 대해 3계층 이해관계자들에게 이해하고 알게 해주면서 그들과 같이 프로젝트에 관여하게 될 좋은 과정입니다.. 즉, 의사소통, 몇몇의 인적 네트워크와 같은 것들을 이야기 해보겠습니다. 1계층 이해관계자들은 프로젝트 실행 및 적용단계에서 또 다른 업무를 수행합니다. 이 단계는 프로젝트 실행 및 적용이 승인이 이미 된 단계이므로, 아마도 대부분의 장애물은 제거 되었을 것입니다. 여러분은 가시화가 필요한 경영진을 위해서 프로젝트의 결과물을 채택하는 것이 왜 중요하고, 변경을 수용하는 것이 왜 중요한지에 대해 이야기 하면서 이니셔티브를 이루기 위한 장애물을 제거하길 원할 것입니다.

그리고 만약 여러분이 프로젝트 팀원, 컨설턴트, 프로젝트 소속 이라면, 그런 일을 위한 신뢰와 지위를 가지지 못할지도 모릅니다. 그러나, 여러분은 주요 프로젝트 스폰서나 경영진들이 이니셔티브에 더 관심을 가지게 하기 위해서 논의 주제를 제공하던지, 필요한 이벤트 등을 준비할 수 있고, 경영진 코칭도 제공할 수 있습니다. 여러분은 2단계 이해관계자이므로, 프로젝트의 실행과 적용 과정에서 잘 정의된 프로젝트 계획을 원합니다. 그리고 여러분은 또한 Fallback plan(대비책)과 contingency plan(비상계획) 또한 원할 것입니다. 여기에 더해 그들이 여러분의 프로젝트에 기여를 할 것이며, 역할에 대한 인정과 더불어 지원을 해줄 것입니다. 그런 지원들을 당연히 여기지 마세요. 여러분의 3계층 이해관계자들, 즉 그들은 동기부여가 필요할 것이고 만족해야 하며 및 지원을 필요로 할 것입니다. 그래서 우리는 조금 후 어떻게 3계층 이해관계를 지원하고 동기부여 할지 이야기 하겠습니다.

왜? 전체 프로젝트 성공에는 4가지 요소가 있기 때문임을 기억해주세요.? 여러분은 넓은 범위의 조직적 채택이 필요합니다. 그렇게 비즈니스 가치가 창출될 것 입니다. 3계층 이해관계자들은 그들이 프로젝트 결과물 이나 변경에 대해 우선은 받아들여야 하며, 그렇지 않는 한 사업적 가치는 만들어지

지 않을 것입니다. 그래서, 여러분은 동기부여, 지원과 자신감 사이에 올바른 조합을 제공해야 합니다. 그리고 잠시 후 이것에 대해 좀 더 깊게 논의하도록 하겠습니다. 마지막단계에서 여러분의 경영진들은 다른 기회들을 찾게 될 것이고 여러분은 신의 은총이라고 말해서는 안될 것이며, 몇 가지 성공스토리와 교훈을 제공할 수 있을 것입니다. 2계층 이해관계자들은 지속적으로 개선할 만한 기회나, 절차에 대한 개선 방법을 모색하거나 업그레이드를 제안할 것입니다. 그래서 여러분은 6시그마나 실행공동체를 제안합니다.

그리고 3계층 이해관계자들은 새로운 상황을 위해 지속적인 지원을 필요로 할 것이고 그래서 여러분은 올바른 행동에 용기를 줄 수 있도록 조직 구조를 변경하고 싶어 할지도 모릅니다. 이것은 다수의 변경 관리가 역부족이라는 것입니다. 변경관리 프로그램이나 모델 특히 몇 가지의 인증서를 보유하는 것은 그 다음입니다. 그들은 단지 다룰 필요가 있는 감정적, 개인적 변경만 주시합니다. 그리고 만약 실제 조직적으로 채택이 된다면, 여러분은 사람들의 감정적 반응의 변경 이상을 검토해야 합니다. 그들의 개인적 행동 변화가 아니라 조직적 구조를 적절히 변경하는 것입니다. 만약 그 조직적 계층구조가 변경되거나 채택이 된다면, 정책, 절차, 기술 활용이 가능하도록, 조직적 계층구조는 모두 변경되어야 할 것입니다. 그래서, 이해관계자관리에서는 적절한 때에 적절한 사람들에게 적절한 업무(활동)를 알려주어야 합니다.

여러분의 경영진은 가치 있는 소비를 판단하기 위해 많은 정보를 요구할 것입니다. 여러분은 또한 재무보고를 해야 할 것입니다. 여러분은 그들을 관리하기 위해 가까워져야 하고 프로젝트 단계의 마지막과 프로젝트 생애주기 걸쳐 프로젝트 지원을 지속해야 함을 확인해야 합니다. 여러분이 얻게 된 장애물들을 그들이 제거하길 원하며, 그렇게 프로젝트 팀은 그들에게 닥친 장애물들을 빠르게 해쳐나갈 수 있습니다. 그리고 여러분은 실행 및 적용단계에 가까워짐에 따라 이니셔티브를 지지하길 원합니다. 2계층 이해관계자를 가진 여러분은 조직적 영향과 더불어 다른 조직 수행하는 다른 역할들을 파악하길 원합니다. 여러분은 테이블에 있는 SME(주제해결 전문가)를 작성하기 위해 상세한 설계작업을 원합니다. 여러분은 다른 모든 그룹들이 확실히 함께하길 바랍니다. 즉, 이것은 프로젝트 팀이 아닙니다.

이것은 아마 IT지원 부서이거나 커뮤니케이션부서나 아님 조합단체일 것입니다. 이런 모든 것들은 여러분이 실행 및 적용 단계로 이동하기 전에 완성 및 마지막 준비 단계에서 사람들과 함께 해야 합니다. 그리고 나서 여러분은 지속적인 향상기회를 엿보는 사람들을 원할 것입니다. 우리는 계획을 개발하고 계획을 달성하기 위한 수많은 목적과 목표를 이루게 됩니다. 어떻게 이런 역할과 기회들을 향상시킬 수 있을까요? 어떤 추가적인 역할과 기회들이 있을까요? 그리고 나서 3계층이해관계자들은 상세 설계단계에서 시작하게 됩니다. 대부분의 프로젝트에서 여러분은 그들의 많은 정보요구와 질문들을 만족시키려고 합니다. 여러분은 실제 적용에 가까이 집결되길 원할 것입니다. 네, 만약 시스템 변경이나 일하는 방식을 변경한다면 한다면, 우리는 할 수 있습니다. 이것은 우리가 오래된 상태를 버리고, 할 수 있는 것을 수용하는 것입니다.

변경을 감당 해야 하는 사람들에게 동기부여로는 충분하지 않기 때문에 몇 가지 훈련과 역량 개발이 필요하다는 것을 인지시키길 원합니다. 그들은 동기부여와 역량 둘 다 필요합니다. 그리고 그들은 더

큰 사업가치를 인지하고 변경을 유지하기 위한 몇 가지 지원, 로드맵과 같은 도구를 필요로 합니다. 이런 프로젝트의 후반기에, 우리는 어떻게 프로젝트 생애주기에서 구체적인 활동들을 적용할지에 대한 도구 및 기법과 몇 가지 시나리오에 대해 이야기할 것입니다.

자! 도구 및 기법! 모든 사람들 혹은 대부분의 사람들이 관련된 프로젝트 계획을 수립하고자 합니다. 몇몇 사람들은 IT 배경지식을 가지고 있고 또 몇몇은 건설배경, 그리고 또 몇몇은 조직적 개발에 대한 배경을 가지고 있습니다. 많은 프로젝트 관리자들은 다양한 배경을 가지고 있어서 저는 공통된 부분을 찾아야 합니다. 이것은 제가 최근에 직면한 문제였죠.

제가 부인에게 가서 '새 차가 필요해'라고 말했습니다. 그렇게 제가 말했고 그것은 새로운 차에 대한 선택과정이라는 목적을 갖는 것이었죠. 그리고 나서 저는 정말로 제가 가지고 싶은 멋진 차를 선택했습니다. 그래서 저는 부인과 이야기 했고 새로운 차의 사진을 그녀에게 보여주었습니다. 그리고 그녀는 저에게 말했습니다. '토마스, 당신이 알다시피, 이건 문제가 되지 않아. 우린 새로운 차가 필요 없자나. 우리는 적절한 때에 일하러 가야해.' 그러면 여기서 어떤 문제가 발행했을까요? 그녀는 문제를 정의했습니다. 저는 해결책을 가졌고요. 저는 문제를 정의하지 않았고 문제의 소지가 없게끔 '우리는 새로운 차가 필요해'라고 말하지 않았습니다. 이것은 적시에 일하러 가야 할 문제에 대한 해결책이었습니다. 그래서 이것이 1단계가 중요한 이유입니다. 여러분은 문제를 찾기 위한 해결책을 원하지 않습니다. 그래서 제가 이것을 들었을 때 새로운 차에 대한 저의 비전은 사라져 버렸습니다. 그래서, 초기 단계에 해야 할 것들중에 하나는 바로 좋은 프로젝트 범위 프로파일을 가지는 것입니다.

0:44:57- 0:47:13

그래서, 이것은 정시에 일하러 가야 하는 문제를 해결하기 위한 프로젝트 범위 프로파일입니다. 범위 내에서 우리는 모든 교통수단을 한번 보도록 하겠습니다. 왜냐하면 이것은 정시에 일하러 가야하고 새로운 차를 사는 것이 하나의 해결책이기 때문입니다. 그러나 우리가 이 문제를 알고, 또한 다른 큰 범위의 해결책이 있음을 알고 있습니다. 우리는 모든 가족구성원의 의견을 요청하고 원가를 계산해야 합니다. 자 몇몇 사람들은 아마도 여러분이 아는 변경관리의 일부 활동이라고 말할지도 모릅니다. 이해관계자들의 참여, 의견 요청, 문제 논의 및 아이디어 수집 등 말입니다.

이것을 변경관리 해결책으로 부르든 프로젝트 관리 해결책이라고 부르는 든 상관 없습니다. . 이것은 여러분이 전체 프로젝트 성공을 달성하기 위한 통합 접근시 완료 되어야 하고, 프로젝트 관리에 이것을 놓지 말아야 합니다. 왜냐하면 이것은 변경 관리입니다. 이것은 단지 성공하기 위한 하나의 통합 접근일 뿐입니다. 의별도의 계획이나 별도의 문서에 는 전통적 변경관리 활동이 명시되어 있는데 이것은 의사소통과 역량 훈련 개발을 계획하는 데 필요합니다. 범위 외에 우리는 여러분이 알고 싶은 재택근무와 같은 것들을 생각하게 됩니다. 흠. 아직 결정되지 않았지만 말이죠. 자! 만약 친환경을 고려한다면 우리는 그것이 얼마나 중요한지 알지 못합니다. 주어진 몇 가지 프로젝트? 일터에 가까운 곳으로의 이동은 선택이 아닙니다. 10월 1일까지 이용이 가능해야 하고 모든 날씨조건도 믿을 만 해야 합니다.

이런 것들은 오토바이가 저렴하고 연비가 좋더라도, 오토바이를 구입하여 출근 시 타는 대안을 없애

버립니다. 왜냐하면 안전하지 않고 믿을 만하지 않기 때문입니다. 그렇다고 해도, 프로젝트에 고려는 해야 할 사항입니다. 프로젝트 가정은 모든 가족구성원들이 이런 과정에 있다고 말하지만, 최종 결정은 부모의 몫이 됩니다.

0:47:13- 0:50:10

2단계에서 이것들은 우리의 선택사항이 될 것입니다. 새 차를 구입하는 첫 번째 옵션이 있습니다. . 이것은 몇가지 긍정적이고 부정적인 부분이 있습니다. 새로운 차가 신뢰할 만 하고 감성적 만족과 같은 긍정적 부분이 있습니다. 것입니다. 어떻게 인간적인 요소를 긍정이란 곳에 넣을 수 있는지 봅시다. 아시다시피 이것이 기술적으로 신뢰성이 있을 뿐만 아니라 새로운 차 구매는 감성적으로 만족하게 해주며 이 옵션을 선호하게 합니다. . 부정적인 것 중에 하나는 비용입니다.

두번째 옵션은 중고차를 사는 것입니다. 세번째는 카풀하는 것입니다. 이것은 좋은 선택이지만, 도움이 안됩니다. 가족이 있다면 말이죠. 왜냐하면 우리는 가족의 요구에 만족하고 카풀하는 몇몇 사람들은 귀찮아 할지도 모른다는 것을 고려해야 하기 때문입니다. 그리고 네번째 선택은 대중교통을 이용하는 것입니다. 자. 여러분이 해야 할 것은 바로 이런 대안 창출 을 권장하는 2계층이해관계자들에게 문의하는 것입니다. 이들은 프로젝트 품질에 기여하는 사람들이죠. 기억하시나요? 아시다시피 그들은 카풀 옵션이 어떤 것이 있는지와 , 출근하기 위한 버스노선이나 기차 노선에 대해서 말해 줍니다. 제가 의미하는 것은 이것은 높은 수준의 일반적인 예입니다. 여러분이 관련 전문 지식이 있고, 여러 옵션을 얻고, 긍정적 부분과 부정적 부분을 명확히 이해한다면, 제가 말하는 것을 이해할 것입니다.

그리고 이런 옵션을 안다면, 1계층 이해관계자인 의사결정권자인 임원들, 즉 높은 수준에서 프로젝트를 지원하는 사람들에게 갈 것입니다. 여러분! 이걸 우리들의 선택입니다. 이것들에 대해 어떻게 생각하십니까? 여러분이 생각하지 않은 다른 선택사항은 없나요? 왜냐하면, 여러분이 원하는 것이거나 여러분이 원치 않는 것은 여러분이 말하는 특정 방법으로 가지 않는 다는 것입니다. 여기 프로젝트 특전에 강한 사람이 있습니다. 이런 방법을 고려해왔습니까? 여러분은 다음단계로 가기 전에 그 정보를 얻길 원합니다. 1계층 이해관계자 분석을 수행했다면 그 중 한가지 방법을 수행할 것입니다. 그것은 대체방안을 위해 여러분이 얼마큼 지원해야 할지, 다른 실행 가능한 옵션은 무엇인지 어떤 것이 조직을 위한 최고의 해결책이며, 가장 자금 지원 받기가 용이한지를 알게 해줍니다. 그래서 이해관계자 분석은 종종 프로젝트 지원 수준을 움직이고 정치적 배경을 지속적으로 확인하는 사용하기 이해 프로젝트 생애주기에 걸쳐서 사용됩니다.

0:50:11- 0:55:00

때때로 사람들이 컨셉 단계의 프로젝트를 지원할 때도 있으나 그것이 조직 내 사람들에게 좀 더 실질적으로 와 닿을 시기에는 곧 관심이 식게 됩니다. 이것은 업무에 있는 사람을 도와 줄 것입니다. 그래서 이해관계자 분석에서 여러분이 측정한 다른 몇 가지 방법이 있으나 이것은 매우 일반적인 방법입니다. 여러분은 프로젝트에 1부터 5까지의 영향력을 가진 이해관계자를 다루게 됩니다. . 그래서 만약 5라면, 그들은 프로젝트에 굉장히 영향력이 있을 것입니다. 그들의 현재 지원수준은 1부터 5까지 입니다. 5는 가장 강한 지원 수준입니다. 또한, 이것은 그럴듯한 다른 생애주기 변경 단계입니다. 그리고 왜 여러분이 지속적으로 이해관계자 분석을 업데이트해야 하는 이유인 것입니다. 그들이 성공을 고려

하고 관심 갖고 이슈 삼는 것, 그리고 어떻게 그 지원을 성공적으로 할지 에 대한 것은 이 프로젝트에서 이해관계자들을 이끌어 낼 것 입니다. 제 부인은 정확하게 이 프로젝트에 5 수준의 영향력을 발휘합니다.

새로운 차 구매를 지원하고 가격에 대해 고민합니다. 그러나 그녀는 나의 영향력과 가족문제 해결을 고민합니다. 제가 정시에 출근하는 것이 아닌 주말에 아이들을 돕는 것이 더 중요할 것입니다. 어떻게 제가 그녀의 지원을 얻을 수 있을까요? 자, 이 프로세스에 그녀를 참여시킵니다. 이것은 금전적 결정이 아닌 우리의 결정입니다. 프로젝트에 가장 영향력이 높은 사람이 있을 때 사용하는 가장 좋은 기술이 있습니다. 지금 전 두 아이가 있고 아이1은 영향력 3이 되었습니다. 왜일까요? 자. 그녀는 단지 7살이고 많은 영향력을 가지지 않습니다. 확실히 제 부인보다는요. 아시다시피, 그녀의 지원은 5입니다. 왜냐면 그녀는 그녀의 친구들과 함께할 가장 빠른 차를 원하니깐요. 그녀에게 맞는 자전거, 그런 모든 것들, 그래서 그녀가 이 해결책에 정말로 도움이 되기 때문입니다. 저는 만약 부인에게 약간의 망설임이 있다면, 부인에게 아이1을 이용할 것입니다.

아이2는 1수준의 영향력을 가집니다. 영향력이 거의 없죠. 왜냐구요? 그녀는 단지 4살이기 때문입니다. 그녀는 4 수준 정도도 필요 없습니다. 그녀의 지원은 4입니다. 그녀가 고려하는 것은 무엇일까요? Red care와 같은 빨간 자동차입니다. 그녀는 그것에 많은 지원을 할 것입니다. 자, 제가 어떻게 그녀의 지원을 이끌까요? 자, 그녀는 이미 호의적이고 그녀는 이 프로젝트에 큰 영향력이 없어 저는 그녀를 많이 고려하지 않을 것입니다. 제 의미는 그녀를 죽을 만큼 사랑하지만, 이 프로젝트 관련해서 그녀는 영향력이 없다는 것입니다.

저는 그녀의 요구사항을 반영하기 위해 많은 시간을 할애하지 않을 것입니다. 반면에 제 장모의 영향력은 4이며, 저의 부인만큼은 아니지만 꽤 높은 수준입니다. 그녀의 지원은 2이고 그렇게 우리는 저의 신용 리스크를 고려하고, 신차 구입을 위한 모든 것을 고려하는 관리인을 확보하였습니다. 우리는 상세 설계작업을 진행하였고, 중고차 구입을 결정했습니다. 그래서 지금 우리는 중고차 구입에 대한 대안, 신차나 중고차 카풀과 같은 것들을 생각했습니다. 우리는 가족을 위한 가장 좋은 대안으로 중고차를 생각했습니다.

그렇게 우리는 높은 수준의 대안을 확보하였고, 이해관계자들 사이에서 합의가 되었으며, 비로소 상세 설계 단계로 나아갈 수 있고 이것은 또 다른 여러가지 옵션입니다. 이런 여러 가지 옵션 중에 제가 좋다고 생각한 것은 제가 원하던 자동변속의 빨간 자동차라는 멋진 옵션 입니다.. 차량 유지를 위한 경유/휘발유에 많은 비용이 소비되는 바로 그것입니다. 아시다시피 연비는 좋지 않지만 그 차가 보기 좋다는 것이 중요하기에 문제가 되지 않습니다. 그러나, 우리는 이 옵션도 진행하면서, 좀더 친환경적인 옵션도 평가하는 것으로 또한 결정했습니다. 이 친환경적 옵션은 흰 차이고 수동이고 문이 4개입니다. 이것은 전기 구동이고 연비가 좋습니다. 이렇게 우리가 두 가지 옵션을 면밀히 검토한다고 합시다. 저는 자세한 디자인을 선택하기 전에 친환경적 옵션을 자세히 살펴봐야 하고, 어떤 종류의 영향이 발생하는지도 봐야 합니다.

0:55:01 - 0:56:21

우리는 이런 결정에 대해서 다른 사람들과 협의하지는 않지만, 결정을 내리기 전에 변화가 미치는 영향은 살펴볼 것입니다. 이 옵션에 어떤 행위적인 변경이 필요할까요? 그렇습니다. 여러분은 자동기어가 아닌 수동기어의 운전방법을 배워야 합니다. 여러분은 어떻게 차에 주유할지도 배워야 합니다. 즉 범위 제한입니다. 이 선택이 구조적 혹은 조직적 변경이 필요할까요? 그렇습니다. 전기에너지로의 전환을 뒷받침 하기 위해 전기 충전소와 같은 곳이 더 많이 필요합니다. 이 선택이 비의도적 결과를 가질까요? 물론 그렇습니다. 왜냐하면 우리가 주유 시 돈을 절약함에도 불구하고 우리의 충전비용도 증가하기 때문입니다. 개인 차고지에서 충전할 경우에도, 전기료는 증가할 것입니다. 물론 여러분이 사는 곳에 따라 다르지만, 그렇더라도 전기료는 상당한 액수가 될 것입니다. 그래서 어떻게 사람들이 이 변경에 대해 느낄까요?

이것은 감정적 연결 측면에서 생각해 볼 수 있는데, 비록 그들이 친환경옵션을 좋아하고, 그 옵션이 현명하고 좋은 옵션이라 할지라도, 멋진 옵션과 같은 감정적 연결은 아닙니다. 멋진 옵션과 같은 감정적 연결이 이루어지지 않았기 때문에 사람들은 멋진 옵션만큼 친환경옵션을 빠르고 쉽게 받아들이지는 않을 것입니다.

0:56:21- 1:00:52

멋진옵션으로 결정 하고 완성 및 마지막 준비 단계로 가기로 결정합니다. 이 단계에는 결정을 마무리하고, 차를 어떻게 구성하고, 언제 차를 인수 받고, 초겨울에 도착할 경우 컨버터블을 원하지 않는 다든지, 트레이닝을 받을 필요가 있다든지, 수동기어를 어떻게 운전하는 지와 같은 것들을 생각해 보게 됩니다. 아시다시피, 수동이라면 새로운 차의 모든 기능을 배워야 하고, 신차 구입을 위한 자금 조달과 관련하여, 잘 준비되고, 모든 이해관계자와 잘 협의가 되었는지 확인해야 합니다. 지금 우리가 발의한 변경에 대해 이야기 했지만, 프로젝트 관리자는 자주 결정을 내리고 다른 사람에게 결정을 강요합니다. 아마도 이해관계자들은 프로젝트팀이 인도하는 결과물을 원하지 않을 것입니다. 그럴 때 우리는 보통 프로젝트 결과물 인도 문제로 발생하는 변경을 사람들이 어떻게 수용할 수 있을지 협의할 것입니다.

우리는 같은 시나리오를 유지하면서 다른 사람을 위해 차를 구매 할 것입니다. 이 10대 미국인과 저는 여기서 완벽한 차를 얻게 됩니다. 좋습니다. 아마도 그는 그 차를 별로라고 생각할 수 있고,, 여러분이 예상하는 것처럼 멋진 옵션으로 생각하지 않을 수 있습니다. 대부분 변경의 수용자들은 그들이 얻는 것에 대해 거의 이야기하지 않습니다. 이것은 특히 큰 프로젝트에서는 자주 일어나는 일입니다. 주로 여러분이 다른 사람에게 변경을 강요하거나 지시할 때 발생합니다. 이것은 소위 말하여 "수신자 채택"입니다. 이것은 제 책 "프로젝트와 변경관리의 통합 및 강화를 위한 차세대 발전"에서 언급한 = 상인의 공식입니다.수신자 채택: 동기부여 x 능숙+ 구조적 지원. 그래서 변경을 받아들이고 실제로 채택하기 위해서는 동기부여와 역량 그리고 올바른 지원이 필요로 합니다. 만약 이것들이 있다면, 여러분이 사용할 수 있는 다른 장치가 됩니다.

이 10대 소년이 문제 해결 능력을 가지고 마을 주변에 있습니다. 오래된 차이지만 많은 친구들을 태울 수 있는 공간이 있고 큰 스테레오 오디오가 있습니다. 어떻게 우리들은 조직설정을 할까요? 자, 우리는 의사소통 계획을 사용합니다. 우리는 보상과 인지를 사용하고 긍정적인 문화/태도와 가장 좋은

방법인 리더십을 장려합니다. 그러나 여전히 역량이 필요합니다. "이게 내가 원하는 차는 아니지만 내 친구들과 함께 마을 주변을 운전하는 것과 모두와 좋은 음악을 들을 수 있다는 것이 더 중요합니다. 그래서 그들은 자동차 작동과 운전방법을 익혀야 합니다. 여러분은 시운전 및 코칭이 필요할 것이며, 차의 기능을 활용하기 위한 매뉴얼을 활용할 사람이 필요합니다. 조직적 측면에서는 트레이닝이나 역량 개발 프로그램을 이행하기도 합니다. 컴퓨터기반의 교육, 웹강의, 수업을 통해서 여러분은 실제 연습, 코칭 및 도움을 받을 수 있습니다.

보험, 은행 자금, 주유 시의 할인카드와 자동차협회 가입과 같은 것들은 구조적 지원의 좋은 예이며, 가장 중요하게는 "우리 아빠가 수리비용을 낼꺼야."와 같은 선상입니다. 그런 구조적 지원은 채택과정을 용이하게 합니다. 헬프데스크, HR 정책, 회사 정책은 구조적 지원을 위한 것들이며, 수신자 채택을 위한 우리 공식의 마지막 부분입니다. 동기부여 x 성숙도 + 구조적 지원은 조직적 채택을 용이하게 해주며, 여러분이 그러한 조직적 채택을 했을 때 만약 그 해결책이 적절하게 설계되었다면 여러분은 고객 혹은 조직의 사업적 가치를 창출하게 될 것입니다.

1:00:52-1:02:53

마지막 단계는 지원, 유지 및 강화입니다. 동료들로부터 지원받을 수 있는 것은 헬프데스크입니다. 정확한 정책을 제대로 유지 하려면, 정확한 조직 설계와 구조, 지원 관계와 강화와 같은 것들은 실행커뮤니티입니다. 사용자 그룹, 6시그마, 지속개선 그리고 지원, 유지 및 강화 활동이 있습니다. 전체적으로 우리는 정확한 활동을, 정확한 시간에 정확한 사람들에게 제공하기를 원합니다. 물론 정확한 도구를 사용하고요. 자, 우리는 이런 정확한 몇 가지 도구들에 대해 이야기 했습니다. 우리가 매우 근접하게 본 의사소통계획과 같은 이해관계자 분석. 1계층 이해관계자에 사용할 수 있는 도구 및 기법이 몇 개 있습니다. 이는 프로젝트 생애주기에서 발생되었을 때 여러분이 예측하는 대략적인 시간 이후입니다.

어떤 것은 2계층 이해관계자에게 사용할 만한 것입니다.이것들 중 여러분의 관련 전문성, 주변부 지원 조직, 그리고 활동들은 3계층 이해관계자에게도 사용될 수 있습니다. 그래서, 정확한 시간에 정확한 사람들과 함께 정확한 활동을 정확한 도구를 활용해서 수행하는 것은 프로젝트 생애주기에서 통합 조직변경관리의 중요한 부분 중에 하나입니다. 자, 각각의 프로젝트는 다르고 각 변경계획 또한 다릅니다. 저를 믿으세요. 전체 프로젝트의 성공이나 성공적인 조직적은 어렵지도 않고 불공정한 것도 아닙니다." 여러분의 프로젝트나, 계획이 다를 수 있다는 단지 하나의 예일 뿐입니다. 여러분은 아마도 여러분의 목적에 맞게 이런 도구나 활동을 일부나 전부사용하게 될 것입니다.

1:02:53-1:04:18

요약하자면, "변경관리"는 끊임없이 프로젝트 계획과 실행을 통합할 때 최고의 활동입니다. 그래서 덜 중요하거나 쉽게 자금조달을 철회하는 분리되거나 차별화된 활동으로 간주되지 않습니다. 하나로 모든 것에 끼맞추는 범용적인 접근은 없습니다. 기법과 접근방법을 결정할 때 여러분은 프로젝트 목적, 프로젝트 단계, 이해관계자 그룹, 시간에 따라 변하는 독특한 요구사항과 기대사항, 회사나 문화 같은 것들을 고려해야 합니다. 제가 앞서 언급한 두개의 다른 웹강의는 이것을 위한 초석입니다. 만약 여러분이 그 두가지 웹강의를 수강하지 않았다면 저는 돌아가 그것을 보라고 강조하고 싶습니다. 조직적

변경관리와 프로젝트 성공 사이에 연계성과 프로젝트 관리와 조직적 변경 관리의 연계성을 탐구하세요.

그 두 가지 웹 강의 역시 PMI사이트에서 이용 가능합니다. 이것은 제 연락처이고 여러분이 많이 연락할 수록, 저는 굉장히 열정적으로 응대할 것입니다. 어떤 요구사항이나 질문이 있다면 주저하지 말고 연락주세요. 저는 다른 사람들의 의견을 듣고 싶고, 또한 다른 사람들이 수행하고 계신 좋은 변경 관리 실제 사례에 대해서도 듣고 싶습니다. 제 연락처를 저장하세요. 감사합니다.