

Make it so, number one: Why many projects' chance for success was doomed and how to fix it
밀고 나가자: 왜 많은 프로젝트의 성공 가능성이 물거품이 되었으며, 어떻게 바로잡을 것인가

00:00 – 00:37

오리: 시비에 의해 발표될, 오늘의 웨비나 “밀고 나가자: 왜 많은 프로젝트의 성공 가능성이 물거품이 되었으며, 어떻게 바로잡을 것인가”에 참석해 주셔서 감사합니다. 오리는 활기찬 에너지를 보유한 예지력이 있는 지도자로서, 작가이자 상담가입니다. 또한 그는 의욕적인 태도, 신속한 행동과 결과, 프로젝트 호전, 프로그램 관리, 관리 상담 훈련과 촉진 및 PMO 재활성화, 프로젝트 관리기술 평가, 비즈니스 프로세스 개선과 품질검사 원인 등을 포함한 비즈니스 혁신 전문가로 잘 알려져 있습니다. 더 이상 지체하지 않고, 오리를 소개하도록 하겠습니다.

00:38 – 13:01

데렉, 감사합니다. 참석해주신 여러분께 감사드리고, 여러분께서 계신 곳이 어디든, 몇시이든지에 상관없이 환영합니다. 참고로 여기 토론토는 낮 12 시입니다.

이렇게 화창한 날씨에 실내에서 프로젝트 관리에 대해 이야기하는 것보다 더 좋은 것이 있을까요? 자, 시작하겠습니다. 여러분께서 스타트렉 때문이 아니라 실제로 제 이야기에 관심이 있으셔서 참석해 주셨기를 바랍니다. 오늘 웨비나에서는 프로젝트 관리를 향상시킬 수 있는 새로운 방법을 살펴보고자 하는데, 완전히 새롭다기 보다는 여러분이 이미 알고 계시는 방법을 활용하는 것입니다. 웨비나 끝부분에서 몇가지 새로운 아이디어를 제시해 드리기도 할 것입니다.

프로젝트 관리자로서, 우리는 이해관계자에게 무엇이 필요한지, 자원, 시간, 재원, 인력이 어떻게 소요될지 자주 이야기하는데, 이 과정이 마치 이길 수 없는 게임과 같습니다. 오늘 웨비나에서는, 우리가 직면한 어려움에 도달하게 된 이유 및 해결 방안, 그리고 조금 더 심도깊은 대화를 나누겠습니다.

“밀고 나가라”, “추진하라” 라는 말은 마치 게임과 같습니다. 이해관계자나 관리자에게 불가능하다고 하면, 그들은 “더 열심히, 더 영리하게, 더 오래 일을 하고, 어떻게든 방법을 제시하라”고 합니다. 하지만 그런 마법은 존재하지 않습니다. 이런 사고를 혁신하기 위해서, 우리의 주장과 필요를 뒷받침해 줄 수 있는 아이디어를 제시해야 합니다. 이해관계자나 관리자가 원하는 결과를 산출해내기 위해서는, 그들이 우리가 필요로 하는 것을 제공해야 합니다.

일정과 갈등 외의 프로젝트 실패 이유에 대해 이야기해 보겠습니다. 대부분의 이유는 우리가 생각하는 것보다 훨씬 더 단순하며, 다양한 방법론 중에서 무엇을, 언제, 어떻게 선택할 것인지를 고민하면 됩니다. 저는 슬라이드를 많이 준비하지는 않았지만, 훌륭한 정보를 드릴 것임은 확신합니다.

주요 어려움, 방법론 및 프로세스와 여러분께서 주시는 질문에 대해 이야기를 나눠보겠습니다. 여러분은 프로젝트의 성공을 위해 필요한 것을 확보했다고 생각하시나요? 여러분께서 요청하신 시간과 자원, 재원을 충분히 가지고 계시나요?

잠시 여러분의 답변을 기다리겠습니다. 2/3 는 가끔 확보한다, 1/5 는 확보한다, 1/10 은 확보하지 못한다라고 하셨습니다. 우리 대부분이 필요로 하는 것을 일관적으로 얻지 못한다는 것을 보여주었습니다, 고마워요 데렉.

말씀드렸듯이, 우리는 방법론과 프로세스, 최고의 관행 및 훈련을 보유하고 있으며 더 이상 제시할 만한 새로운 것이 많지 않습니다. 하지만 우리는 정말로 중요한 것에 시간을 충분히 할애하지 않고 있습니다. 눈에 덜 띄는 것에 초점을 두는 것이 바로 제 성공비결입니다. 이것에 대해, 나중에 더 자세히 말씀드리겠습니다. 비전을 이해하고, 일정과 예산을 넘어서 진정한 가치와 연결하며, 프로젝트 초기에 기초를 형성합니다. 여러분이 어떻게 생각하시는지 저도 잘 압니다. 프로젝트의 초기는 더 많은 시간을 요청하기에 가장 어려운 때입니다.

“잠시 속도를 낮춰봅시다” 라고 하기에는 최악의 타이밍으로, 많은 이해관계자들이 프로젝트 관리자에게 “진행 및 계획을 세우고, 무언가를 보여주세요”라고 요구할 시점이기 때문입니다. 하지만 그들을 만족시키기 위해서 서둘러 기초가 부족한 상태에서 업무를 진행한다면, 한순간에 그 모든 것이 균열되고 무너질 수 있습니다.

프로젝트 실패 이유를 살펴봅시다. 첫째, 비현실적 기대 때문입니다. 직업을 잃을 수도 있다는 두려움에, 비현실적 요구에 동조하는 것이 문제입니다. 누군가 여러분에게 특정 시점까지 무엇을 해야 한다고 할 때, 여러분이 제정신이시라면, 불가능하다고 하지 않을 것입니다. 저라면, 일단 “Yes”라고 대답하여 그들을 진정시키고 프로젝트를 진행하면서 요청받은 일을 하려고 노력할 것입니다. 언젠가 행운이 따라서 수퍼휴먼과 함께 비현실적 기대를 향해 일할 수 있기를 희망하면서 말입니다. “제 직감에 따르면, 이 일이 잘 될 것 같지 않은데요.”라고 할 수 없으며, 이것은 제 신념과 능력이 부족함을 뜻하는 것이기도 하기 때문입니다.

그래서 저라면 “Yes”라고 대답할 것입니다. 하지만, 이러한 비현실적 기대는 언젠가 돌아와 우리를 괴롭힐 것입니다. 이제 사실 무근 계획에 대해 이야기 해봅시다. 사실 무근 계획에는 여러가지 유형이 있는데 그 중 하나는, 희망에 근거를 둔 계획입니다. 희망은 뛰어난 전략이 아님을 알고 있음에도 불구하고, 사람들은 증거도, 조짐도 없지만 모든 것이 괜찮아질 것이며, 열심히 희망하면 더 나은 기회가 생길 것이라고 기대합니다.

사실 무근 계획은 퇴보 계획과도 연관됩니다. 어떤 목표와 마감일이 주어지면, 잠시 모든 것을 접어두고 무엇이 이루어져야 하는지 생각하는 대신에, 역공학자가 되어 그 날짜로부터 되돌아 갑니다. 무엇을 개발하고 시험하는데 X 의 시간이 필요하다면, 더 열심히, 더 잘, 더 영리하게 할 것이기에 그 시간의

3/4 이면 충분하다고 산정합니다. 하지만 균형이 맞지 않으면 품질 가치가 떨어지기 때문에 이런 방식은 효과가 떨어집니다. 또한, 계획 성립이 비현실적 추측에 의해서 이루어지는 경우가 많기 때문입니다.

추측에 대한 이야기는 나중에 다시 하겠습니다. 제가 추측을 얼마나 좋아하는지, 여러분들께서 이미 아실 거라 생각합니다.

더 열심히, 더 영리하게 일하는 것은 효과가 없습니다. 우리가 난관에 봉착했을 때, 일이 잘 되지 않을 때, 목표 달성이 불가능하다는 정보가 충분할 때를 생각해 보십시오. “더 열심히, 더 영리하게” 는 그동안 열심히, 영리하게 일하지 않았기에 앞으로 더 잘하라는 뜻입니다.

비상사태 대책, 우리는 비상사태 대책을 좋아하지 않습니다. 비상사태라는 용어는 프로젝트를 불안하게 만듭니다. 어떤 이해관계자들은 비상사태 대신에 예비사항 또는 플랜 B 와 같은 다른 용어들로 표현하기를 원하기도 합니다. 물론 이 용어들은 비상사태와는 의미가 다릅니다. 비상사태를 준비하는 데에는 이유가 있는데, 어떤 일이 일어날지는 모르지만 무엇인가 일어날 것이기 때문입니다.

서프라이즈를 좋아하지 않지만, 어떤 일이든지 발생하게 되어 있습니다. 물론 서프라이즈를 예상하고, 준비할 수 있습니다. 하지만 언제 일어날지, 무엇이 일어날지, 언제 지연되거나 통제가 불가능할지는 알 수 없습니다. 마치 게임과 같습니다. 이해관계자들이 비상사태 대책을 제외시켰기 때문에, 비상사태 대책이 더욱 필요하게 됩니다.

이해관계자들은 제가 더 요청할 것을 알기에, 더 축소하려할 것입니다. 제가 X 의 시간 및 자원의 추가를 요청하는 것은 결코 협상을 하자는 것이 아닙니다. 비상사태를 준비하는 데는 이유가 있으나, 추후에 역효과를 불러올 수 있다는 것을 깨닫지 못한 채 비상사태 대책을 줄이는 실수를 저지릅니다. 비상사태 대책을 축소하면, 추후에 이해관계자들이 시간과 자원을 충분히 주더라도 문제를 해결하는데 부족할 수 있습니다. 저는 수많은 프로젝트가 스폰서의 역할부재로 인해 실패했다고 생각합니다. 프로젝트 스폰서가 바쁘고, 고위 간부로서, 자격을 갖추고 있는 것은 알지만, 대부분의 스폰서는 프로젝트 관리에 대해 잘 알지 못합니다.

그들은 무엇이 필요한지, 어떻게 균형을 맞춰야 하는지를 알지 못합니다. 이것은 양쪽 모두의 책임이기도 합니다. 우리가 그들로부터 필요한 것에 대해 적절한 기대를 설정하지 않았기 때문입니다. 프로젝트 관리자로서 그들과 만나, 그들로부터 원하는 것은 무엇인지, 그들이 스폰서로서 찾아야 할 것은 무엇인지에 대해 대화를 나누는데도 상당한 시간이 소요되기 때문입니다.

스폰서는 시간을 효과적으로 활용해야 하며, 프로젝트에 개입해야 합니다. 세세하게 관리하거나, 모든 미팅을 참석하는 것이 아니라, 시기적절한 의사 결정을 위해 개입해야 합니다. 제가 가장 불만스러운 것은 프로젝트가 적절히 잘 돌아가고 있는데, 승인 또는 결정이 지연되어 프로젝트가 지체되는 것입니다.

이것은 스폰서의 궁극적 역할인 다른 스폰서를 돕는 목적과 상반됩니다. 물론 의도치 않게 스폰서가 바뀔 수 있지만, 스폰서로 인해 결정이 지연 혹은 무산되어 프로젝트가 대가를 치뤄야 한다면 좋지 않습니다. 상황이 악화될 때까지 기다리는 것은 너무 늦습니다. 의사 결정에 대해 스폰서와 대화를 나누고, 최소한 3 가지의 옵션을 가지고 결정을 내려야 합니다. 하나의 의사결정을 내리고, 또 하나를 내리고, yes 또는 no 를 결정하는 것입니다.

세번째 옵션은 안타깝게도 가장 빈번히 일어나는 것으로, 그 어떠한 결정도 내리지 않는 것입니다. 스폰서가 결정 과정에 부재하면 프로젝트 관리자에게 어려움을 가져옵니다. 프로젝트 관리자는 승인없이 프로젝트를 진행할 권한이나 물적자원이 없기 때문입니다.

13:02 – 22:23

다음으로 이야기 나눌 것은 추측의 두려움으로 CRAID, 즉 Constraint (제약), Risks (위험), Assumptions (추측), Issues (문제), Dependencies (의존) 입니다. 우리는 이것들을 좋아하지 않으며, 이것들에 대해 이야기를 많이 하지도 않으며, 우리가 이것들을 간과하면 모든 것이 괜찮을 것이라 생각합니다. 하지만 그렇지 않습니다.

제약은 한정으로, 조건이며 쉽게 바꿀 수 없습니다. 그리고 대부분의 제약은 우리가 하는 일의 성과를 정의하는 것을 돕습니다. 위험은 사건입니다. 부정적인 위험이 발생하면 성공 기회가 방해되거나 타협됩니다. 우리 대부분은 위험 관리를 충분히 하지 않고, 주변을 조직적으로 보지 않고, 기습을 당하게 됩니다. 기습은 우리가 발생하는 것을 보지 못한, 혹여 보았더라도 대응 계획을 충분히 세우지 않아서 대응할 수 없었던 뜻밖의 사건입니다.

우리에게는 위험을 대응할 시간이 없으나, 시간을 더욱 효율적으로 사용하여 위험을 감수할 능력을 갖춰야 합니다. 추측, 제 가장 친한 친구가 계획을 위해 프로젝트에 참여 중인데, 이런 과정은 꼭 필요합니다. 우리는 정의하고, 설명하고, 언제 그 정보가 필요한지 확인하고, 이해관계자에게 질문해야 합니다. 추측이 예상한 대로 진행되지 않으면, 위험으로 간주하고 대응 계획을 실행합니다. 프로젝트 연구자들도 문제에 대한 견해가 있겠지만, 문제는 영향을 미칠 수 있으나 현재로서는 그저 우려되는 것입니다. 이 문제를 처리하지 않으면, 위험이 될 수도 있습니다.

다음은 의존입니다. 많은 사람들이 의존에 대해서 이야기 하지만, 의존의 본질이 무엇인지 정확히 알지 못합니다. 의존은 제약의 한 형태입니다. 어디에서 위험 및 문제가 발생하는지를 이해하고 설명하는 것이 도움이 됩니다. 죄송합니다. 제가 잘못 눌렀네요.

의존에 대해 이야기 해봅시다. 대부분의 의존은 3 가지에 관한 것으로서, 첫번째는 약속한 성과를 제공하는 것입니다. 다른 사람이 프로젝트에서 무언가를 해내면, 저는 그 이상을 해내야 하는데, 이것이 의존입니다. 두번째는 자원과 관련됩니다. 두가지 프로젝트가 서로 연관이 없더라도, 동일한 자원을 공유하면, 제한의 형태 중 하나인 의존이 됩니다.

약속한 성과를 제공하는 것은 결정 및 승인에 있어서의 의존입니다. 이것은 의사결정자인 이해관계자에게 정확히 설명되어야 하며, 의사결정이 이루어지지 않으면 어떤 일이 발생할 지에 대해서도 설명되어야 합니다.

우리는 “no” 라고 하는 것을 두려워 합니다. 물론, 직장을 잃지 않으면서 “no” 라고 하는 것 말입니다. 직장을 잃고 싶지 않는 것이 한가지 이유이나, 많은 경우에는 노력이 부족하기 때문입니다. 우리는 왜 안되는지에 대해 설명할 만큼 그 상황을 충분히 이해하지 못합니다. 그래서 “no” 라고 하기 보다 그저 받아들이는 것입니다.

다음 슬라이드는 이미 이야기 나눈 우리가 위험에 대해 논의하고 싶지 않아한다는 것입니다. 매일 반복되는 업무에 대한 실시간 지원이 매우 부족한 실정인데, 이것은 나중에 이야기 하겠습니다.

제가 주목하는 것은 우리가 프로젝트 관리나 비즈니스 분석과 같이 기술적인 측면에서는 훈련을 받지만, 매일 직면하고 대처 방법을 알고 있다고 생각되는 도전과 어려움에 흑사당하고 있다고 생각해 봅시다. 이런 상황에서 우리는 변화에 주의를 기울일 충분한 시간이 없으며, 처리하지도 못합니다. 나중에 이 부분에 대해 다시 이야기 하겠습니다. 이제 우선순위를 매기는 것에 대해 이야기 해봅시다. 여러분 중 일부는 우선순위를 매기는 것을 조직 정치의 유형적인 부분이라고 말씀하셨습니다. 우리 모두 가장 중요한 프로젝트, 상위 우선사항에 노력을 기울이고 있습니다.

문제는 하나 이상의 상위 우선사항이 있을 수 없다는 것입니다. 조직이나 조직 내 리더십이 이것을 모르는 것이 아니라, 의사소통 상에 결함으로 인해 문제가 생깁니다. 관리자로서, 다른 사람의 일이 중요하지 않다고 하고 싶지는 않지만, 반면에 우리가 중요한 일을 하고 있다면 속도를 늦춰 주변을 살펴보려 하지 않을 것입니다. 우리는 실제 필요로 한 것보다 시간을 사용할 수 있다는 것을 절대 생각하지 못합니다.

일의 우선순위를 두가지로 나누어 보도록 하겠습니다. 우선순위는 일의 중요도에 의해 정해지는데, 중요도에는 전략적으로 중요한 것과 수량화 할 수 있는 긴급한 것이 있습니다. 저는 긴급한 일이 있다고 말씀하시는 분들께, 무엇이 긴급한지와 그분들께 혹은 제게 긴급한지를 수량화하고 설명해 달라고 요청합니다. 이를 통해, 이미 존재하는 우선순위 사항 중 어느정도에 배치할 수 있을지를 결정할 수 있습니다.

제게 “기적의 여백”이라고 불리는 친구가 있습니다. 서로 대화를 함에도 불구하고, 어딘가에 의사소통의 결함이 생기기 때문입니다. 제 상사가 불가능한 일을 요구합니다. 그는 제가 무언가를 알고 있다고 생각하고, 실제 알고 있지 않지만, 아니라고 하지 않습니다. 제 상사는 제가 아니라고 하지 않았기에, 제게 비책이 있다고 생각합니다. 이것은 자기만족적인 예언으로 그 자체로 계속 자라납니다.

그들은 비현실적인 것을 요구하고, 저는 거절하지 않습니다. 그들은 제가 알고 있다고, 저는 그들이 알고 있다고 생각합니다. 위험, 문제, 제약에 대해서 생각할 시간이 없으며, 제가 아는 것은 그들이 요구한 것을 제가 해내지 못하면 모두가 실망한다는 것입니다. 위험, 문제, 예기치 않은 위험, 현존하는 문제는 모두 잊어버리고 간절히 원하면 이루어질 것이라고 믿어버립니다. 우리가 최선을 다하면, 이러한 문제점이 나타나지 않을 것이라 생각하는 것입니다.

또한 팀이 실패하기도 합니다. 팀 실패란 갈등 관리를 포함하며, 갈등 대처 방법 외에도 갈등 인지 여부가 이에 속할 수 있습니다. 보다 쉽게 인위적으로 조화를 이루며, 우리는 수용하고, 간과하고, 타협하고, 주요 핵심을 무마하고자 합니다. 여러분의 자리로 돌아가 주변 사람들과 싸우라는 것이 아니라, 실시간으로 문제에 대해 이야기를 나눠야 한다는 것입니다. 동료들을 문제로 취급하지 말고, 문제의 근원을 찾아야 합니다. 이 과정을 가능하게 해 줄 누군가를 찾아야 합니다. 이 문제를 지적해내지 못하면, 더욱 악화되어 언젠가 다시 떠오를 것입니다. 그리고 우리 동료들을 문제로 보기 시작할 것인데, 이 시점에 이르면 정말 심각한 것입니다.

22:24 - 31:45

미팅에서 동료들의 발언이 거슬린다면, 문제가 있습니다. 그들이 무슨 말을 하더라도, 잘 될 수가 없습니다. 안타깝게도 효과적인 분쟁 관리는 문제를 해결하고 모두에게 유리한 의견합치를 위한 도전이지만, 오랜 시간과 에너지 그리고 간접적으로 돈을 필요로 합니다. 매일의 업무를 처리하는 데 지쳐서, 동료들과의 관계를 개선시킬 시간이 없는 것입니다.

우리가 범하는 실수의 대부분은 사회기반시설을 설립하는 것과 같이 거창하지 않습니다. 단지 시간의 부족으로 주의를 들이고, 발품을 팔지 못해 실수가 생기는 것입니다. 시간이 흘러 문제를 인식할 때가 되면 그 문제는 훨씬 심각해집니다. 수많은 조직에서 프로젝트의 초기 계획활동에서 프로젝트 현장을 보유하는 등 인식의 개선을 적극적으로 하고 있고, 프로젝트 현장의 대부분이 간결한 것이 무척 마음에 듭니다. 많은 분들이 현장이 프로젝트의 규모 및 복잡성에 비례하여 길어진다고 하시는데, 그럴 필요가 없기 때문입니다.

현장은 프로젝트를 홍보하는 문서이지만, 고위 간부들에게는 그저 프로젝트에 대해 뒤엉킨 글에 불과하며, 전혀 읽지 않을 것입니다. 한장에서 세장 정도로 간결하게, 간결하면서도 많은 내용을 포함할 수 있도록 작성해야 합니다.

이해관계자 분석은 또다른 것입니다. 제 목표는 이해관계자 분석을 하지 않고, 어떻게 진행이 되는지, 제가 상대하는 사람은 누구인지, 그들의 마음가짐은 어떠한지, 제가 어떻게 관리할 것인지, 그들로부터 필요한 지원을 어떻게 받을 것인지를 이해하는 것입니다.

이해관계자에게 보고를 하지 않아도 될 때도 있습니다. 누가 보고를 하는가와 같은 기본원칙을 정하는 것은 그다지 어렵지 않습니다. 기초를 닦고, 기대치를 세우고, 모두가 의견의 통일을 이루면 됩니다.

기본원칙은 이메일, 미팅과 같이 기본적인 것입니다. 이해관계에 대해서는 이해가 이루어지지 못하는 경우도 있습니다. 비즈니스 분석 업무를 하면서, 프로젝트 착수 이전 선택 과정 및 비즈니스 케이스와 예비 분석에서 프로젝트 관리와 비즈니스 분석 사이의 분열이 생기는 것을 많이 보았습니다. 그리고 비즈니스 분석자가 업무를 잘 파악하지 못하는 프로젝트 관리자에게 도움을 줄 수 있습니다. 이를 통해 프로젝트 관리자는 이해관계, 조직적 성공, 목표 등을 파악할 수 있습니다.

이해관계를 이해하지 못한다면, 프로젝트 관리자로서의 의사결정과정은 엉터리나 마찬가지입니다. 성공기준 및 고려사항 관련하여, 프로젝트 관리자는 결정을 내리는 것이 아니라, 지휘를 합니다.

저는 일이 어떻게 진행되고 있는지와, 그 일의 의미는 무엇인지, 그 이외의 일의 의미는 무엇인지, 그 일을 하지 않으면 어떻게 되는지, 부작용은 무엇인지를 포함하여 모든 정보를 의사결정자에게 전달합니다. 제가 모든 고려사항을 제시하면, 그들은 훌륭한 결정을 내릴 수 있습니다.

그리고 나서, 위험 분석에 그 결정과, 성공, 허용, 제한 및 KPI 사이 관련성 부족에 대해 열거합니다. 성공을 묘사할 수는 없으나, 측정할 수 있어야 합니다. 향상, 개선과 같은 묘사도 훌륭하지만, 프로젝트에는 적합하지 않습니다. 우리가 측정, 시험을 설명하지 못하고, 성공을 증명하지 못한다면, 목표가 무엇인지를 알기 어려우며 궁극적으로 이해관계자를 만족시킬 수 없습니다.

문제관리 및 추측에 대해서는 이미 이야기를 나누었습니다. 불충분한 위험관리에 별표를 한 이유는 긍정적, 부정적인 것 외에도 다른 측면을 가지고 있기 때문입니다.

그것이 프로젝트 위험, 조직적 위험 혹은 비즈니스 위험인가요? 제가 프로젝트에서 위험을 감수하거나 경감하는 결정을 내릴 때, 그 결정이 조직에 미칠 영향을 이해관계자가 인지하도록 해야 합니다. 조직의 관점으로부터 프로젝트가 성공적으로 보이기 위해서 일부 내용을 없애거나, 다시 넣는 것을 원치 않습니다. 이로 인해, 더 많은 어려움이 생길 수 있기 때문입니다.

별표를 둔 이유가 또 있습니다. 우리는 시간이나 능력이 부족하거나, 완전히 이해하지 못하여, 위험 관리에 신중하지 못합니다. 결과적으로, 위험대장 상의 위험 목록이 짧아지고, 덜 포괄적이 되며, 만일의 사태에 대한 준비를 덜 하게 됩니다. 물론 만일의 사태에 대해 더 준비하기 위해서 위험을 받아들이고 인정하지는 않을 것입니다. 하지만, 반대로 위험 분석 과정을 축소한다고 해서 위험이 닥치는 것을 막을 수 있지 않습니다. 위험을 부풀리지는 말되, 받아들여야 합니다. 위험 관리를 통해 배훈 교훈입니다.

추측 분석은 위험을 식별하는 또다른 방법입니다. 제가 이 분석을 제대로 한다면, 현실적으로 충분한 비상사태 예비를 요청할 것입니다. 그리고 개선할 수 있도록 최선을 다해야 합니다. 성공을 구축하고 있고, 성공 추세를 유지할 것이지만, 초기의 실패가 추후에 우리를 괴롭힐 수 있습니다.

의사소통은 그 누구 혼자 책임도 아닙니다. 의사소통 관리와 이해관계자라는 두가지 지식영역이 있는데, 그 둘은 접착 쌍둥이와 마찬가지로 서로 연계됩니다. 이 두가지 영역에서, 프로젝트 관리자는 80-90%의 시간을 사용하며, 모두가 이해할 수 있는 의사소통 계획을 제시하는 것은 어렵지 않습니다. 이것은 기본원칙, 이해 및 의사소통 집단, 단계적 확대절차를 포함하는데, 상황이 악화되기 때문이 아니라 사람들이 무엇을 해야하고, 누구와 언제 이야기 해야하는지를 확실히 하기위해 단계적 확대절차를 갖는 것입니다.

그들은 허둥지둥대며 잘못된 방향으로 가고, 심지어 최악의 경우 아무에게도 말하지 않을 수도 있습니다. 서로 대화를 하는 것이 어렵지는 않지만, 우리는 이것을 당연시 여겨 왔습니다. 하지만 이를 위한 다양한 채널 및 기회와 방법이 있습니다. 우리가 더이상 효과적으로 의사소통을 할 수 없다는 것은 문제입니다. 항상 직접 만나서 대화를 하지 않아도 됩니다. 물론 대면접촉은 장점이 많지만 여러분이 지구 반대편에 있다면 직접 만나서 대화를 하는 것은 너무 어렵습니다. 하지만 의사소통은 매우 중요합니다. 물론 그 누구도 의사소통이 잘 되어서 이 프로젝트가 성공했다라고 하지 않겠지만, 의사소통에 문제가 있으면 프로젝트가 잘못될 수 있습니다.

31:46 – 49:49

기대 관리 및 우선 순위에 대해서 이야기를 나누었습니다. 품질 보증과 품질 관리에 대해 혼동하고 계신 분이 많습니다. 우리는 테스트와 점검을 하는 사람들을 품질 보증이라고 부릅니다. 아무도 책임을 지지 않는 것이 품질 보증입니다. 우리는 품질 보증을 중요한 과정으로 보고 있지 않기 때문에, 제대로 검토하거나, 보여주거나, 감사하지 않습니다. 하지만 제작과정 중에 문제를 발견하여 품질을 높이는 것이 얼마나 효과적이며 비용을 절감할 수 있는지를 생각해 보셔야 합니다. 점검은 품질 향상을 위한 한가지 방법으로서, 실수를 찾아낼 수 있도록 점검을 해야 합니다. 사람들은 모든 것이 양호하다면, 이 과정은 그저 낭비일 뿐이라고 생각합니다. 하지만 항상 모든 것이 정상이라면, 보험이 필요한 이유가 무엇일까요? 만약에 무엇이 잘못되었을 때, 보험을 통해 보상을 받게되면 다시 시작할 수 있는 기반이 됩니다.

수익을 이야기하는 것이 아닙니다. 품질 보증은 중요하나, 우리가 충분히 하고 있지 않으며 그 누구도 이에대해 주인 의식을 갖지 않습니다. 비즈니스 분석자, 프로젝트 관리자 또는 그 누군가의 일이라고 여길 뿐 용량 및 한계에 대해 이해가 부족한 상황입니다. 또다른 어려움은 시간 관리입니다. 우리는 우리의 진정한 능력에 대해서 잘 알지 못합니다. 저는 능력 또는 용량의 관점 중에 어떤 것을 택해야 할지 잘 모르겠습니다. 우리는누군가 더 많은 업무를 진행할 수 있냐고 물으면, 할 수 있다고 대답합니다.

초과 근무와 주말 근무를 할 수도 있습니다. 하지만, 어느 순간에는 우리의 용량이 고갈되며, 생산성이 저하됩니다. 저는 사람들에게 할 수 없다 또는 할 수 있지만 다른 일을 해야한다라고 대답합니다. 그들은 그들의 부타이 미칠 영향을 이해해야 합니다. 그렇지 않으면, 계속해서 요청할 것이고 저는 너무 많은 일을 하다 아무것도 제대로 못하게 될 것입니다. 제 친구 한명이 39 개의 프로젝트를 진행하고 있다고 했을 때, 너무 놀랐습니다. 어떻게 39 개의 프로젝트를 관리할 수 있을까요? 불가능합니다. 대부분의 프로젝트가 실패할 것입니다. 평범한 근무시간인 주당 40 시간의 근무로 나눠봅시다.

10 개의 프로젝트를 진행하고 있다면, 40 시간을 10 으로 나누십시오. 주당 4 시간의 시간을 프로젝트 당 할애하는 것으로, 불충분합니다. 5 개의 프로젝트만 진행한다면 주당 8 시간이 소요됩니다. 할 수 없다라고 말할 수 있는 것이 핵심입니다. 이것이 제가 시간 관리에 물음표를 한 이유입니다. 사람들은 그들이 시간을 잘 활용한다고 생각하고 있고, 이에 대해서 이야기하지 않습니다. 하지만 얼마나 자주 인스타그램을 확인하시나요? 하루에 여러번씩 확인합니다. 이메일이나, 문자, 왓츠앱이나 인터넷은 말할 것도 없습니다. 우리는 시간을 잘 활용하고 있지 않습니다.

해결책으로서 책임과제 매트릭스가 있는데, 얼마나 자주 이 과정이 누락되는지 믿을 수가 없습니다. 우리는 자원의 호환성을 고려하지 않은 채, 범위와 일정부터 정합니다. 책임과제 매트릭스가 무엇을 의미하는지 설명할 필요 없습니다. 여러분은 프로젝트와 관련된 부족량에 대해서 효과적으로 처리하고 계신가요?

3/4 정도가 “가끔”이라고 대답을 해주셨는데, 나쁘지는 않지만 좋지도 않습니다. 우리가 조건을 가지고 있나요, 누구에게 가서 이야기를 해야할지, 누가 책임자인지, 누가 담당자인지 알고 있나요? 우리는 얼마나 자주 실제로 필요한 자원을 얻기 위한 보안과 이해를 확보하나요?

책임과제 매트릭스는 누구와 대화를 나눠야 하는지를 이해하는 것이며, 이 매트릭스는 단순히 책임 뿐 아니라 기대 관리 및 추측 관리를 제공하며 단계적 확대절차를 규정하는데 도움을 줍니다. 프로젝트간 협동은 실행하기 어려운데, 제 프로젝트를 잘 통제하지 못하고 있는데 다른 프로젝트까지 관리해야 하기 때문입니다. 하지만 이것은 점점 더 많은 조직에서 이루어지고 있습니다. 이것에 대해 다시 이야기하도록 하겠습니다.

여기 수정사항이 있는데, 이것에 대해서도 나중에 다시 이야기 하겠습니다. 고위 간부에게 주장을 밝히는 것과 관련하여, 여러분 중 한 분이 어떻게 설명을 할 것인지에 대해 여쭙보셨습니다. 얼마나 높은 직위에 있는지와 상관없이, 고위 이해관계자에게 무엇을 설명하는 것은 꽤나 위협적입니다. 우리가 작은 의자에 앉아있고 그들이 높은 의자에 있기 때문이 아니라, 그들은 그들이 찾는 것을 알고 있으나 우리가 준비가 안된 경우가 있기 종종 있기 때문입니다. 우리는 즉각적으로 자신감을 갖지 못하며 더듬거리기도 합니다. 한번 그러기 시작하면 계속해서 그렇게 됩니다. 제가 준비된 상태에서 예의바르며, 전문적이고, 확고하며, 확신에 차되 무례하지 않으며 그들과 어떤 대화를 해야하는지를 알고 있다면, 이해관계자 분석에 대해서 설명할 필요가 있습니다.

그들은 바쁜 분들이기에, 신속하게 고려사항을 제공합니다. 스프레드시트에 제가 이해한 바의 중점과 메시지를 전달하면 되고, 시간이 그다지 오래 걸리지도 않습니다. 그들이 올바른 마음가짐과 열린 태도를 가지고 있다면, 당신을 궁지에 몰려고 하지 않을 것입니다. 추측 관리, 의사 소통, 용량, 성공에 대해서는 이미 이야기를 나눴고, 선언문에 대해 알아보시다. 이것은 제 선언문으로서, 우선 순위, 시간 관리, 위기 설명 방법, 프로젝트간 협력 및 자문이 포함되어 있습니다.

애자일 선언문과 같은 제 선언문입니다. 사람들은 좌측보다는 우측을 더 살표봅니다. 범위, 시간, 비용이 성공의 주 정의임을 알고 있으나, 이것이 그것에 반해서 평가할 수 있는 방법입니다. 저는 우측에 더 집중하고 싶습니다. 첫째, 다른 그 누군가도 이것에 집중하지 않을 것이며 둘째, 이것이야말로 제가 프로젝트 관리자로서 두각을 나타낼 수 있는 기회이기 때문입니다.

범위와 관련해서 도울 수 있는데, 일반적으로 이것은 비즈니스 분석과 관련됩니다. 시간과 관련해서도 도울 수 있으며, 프로젝트 통제 관리자가 이익 차트를 설계하는 것을 도와줄 것입니다. 재정 쪽에서 예산과 관련해서 도울 수 있습니다. 하지만 변화 및 위험 관리, 품질 보증을 포함한 품질 보험의 전체과정을 여러분보다 더 잘 알고 있는 사람은 없습니다. 의사소통도 마찬가지로서, 여러분께서 80-90% 에 해당하는 절대적인 시간을 사용하고 있으므로, 이 부분에 있어서 최고여야 합니다.

우선 순위와 위기는 서로 다른 것으로서, 대부분의 위기와 비상 사태는 계획의 부족 및 잘못된 계획의 직접적인 결과입니다. 적합한 계획 하의 단순한 업무일지라도 제 때 시작을 하지 않으면 긴급해질 수 있습니다. 제가 말씀드렸던 발품을 파는 일과 정당한 주의는 새로운 것이 아닙니다. 하지만 조금 더 용량에 집중을 한다면, 긴급사태를 예방할 수 있을 것입니다. 그렇다면 비상 사태를 초래하는 것은 무엇인가요?

이 슬라이드가 조금 더 낮네요. 여기 제가 살펴보고자 하는 네가지가 있습니다. 이 네가지를 살펴보실 때, 누군가가 네가지 테스트를 하는 것이 긴급하다고 하면 무엇이 긴급하게 만드는지를 물어볼 수 있습니다. 마감일이 너무 짧으면, 긴급하게 만들 수 있습니다. 내일까지가 기한이면 다른 무엇보다도 긴급해지는 것처럼 말입니다.

의존, 다른 프로젝트, 자원, 제품 또는 위험은 발생하지 않을 수도 있지만, 그렇지 않다면 의존은 영향이며 가시성입니다. 회사의 대표와 직장 동료가 무언가를 원하는데, 저는 오직 하나만 할 수 있다면, 어떻게 할까요? 항상 이렇게 분명한건 아니지만, 제가 누구를 선택할지 아실 것입니다. 제 스스로의 용량을 이해하면, 결정을 내리거나 추천을 하거나, 대화를 나누어, 기대를 관리할 수 있습니다. 하지만 이것을 식별해내는 구조를 만들어 낸다면, 우리 자신의 용량을 관리하는게 더욱 수월할 것입니다. 제가 하루에 X 만큼의 시간이 있다면, 사람들에게 안된다고 하거나 고려사항을 이야기 할 수 있습니다. 이것은 하겠지만, 저것은 못하겠다는 식으로 말입니다.

물론 위임을 하면 더욱 효과적입니다. 하단의 2x2 는 근본적으로 중요함과 긴급함을 측정합니다. 요약하면, 중요함은 제게 중요하고 긴급함은 그들에게 긴급한 것입니다. 물론, 제 관리자가 요청한다면 둘다가 될 것입니다.

프로젝트간 협동을 위해서, 우리는 다른 프로젝트 관리자 및 자원 보유자들과 그리고 필요로 하다면 스폰서와도 함께 주간 미팅을 통해 책임과제 매트릭스 및 어떤 자원을 공유할 것인지에 대하여 토의합니다. 공유된 모든 자원은 사전에 예약할 것이며, 우리가 자원을 예약할 때는 그것의 100% 용량을 예약합니다.

그 이후, 어떤 프로젝트가 언제 선행권을 갖게 될 것인지가 몇 주 안에 결정됩니다. 프로젝트 A 가 더 긴급하기 때문에 프로젝트 B 가 권한을 잃게 될 수도 있습니다. 프로젝트 B 가 대가를 치르게 될 것이나, 조직을 위해서 옳은 일입니다. 부디 프로젝트 B 가 충분한 보상을 받아, 제가 타 프로젝트를 제외한 처벌을 받지 않게 되길 바랍니다.

프로젝트 관리자가 자원을 공유하고, 자원을 소유한 기능 관리자와 단계적 확대가 필요한 경우에, 스폰서까지 참여하여 미팅을 하는데는 아무리 오래 잡아도 2 시간 정도면 충분합니다. 우리는 전후 사정 및 지불해야 할 금액을 알고 있습니다. 주요 질문은 그것이 완벽하냐이며, 대답은 그렇지 않다입니다.

우리가 가지고 있는 것보다 훨씬 낫지 않나요? 대답은? 그렇다 입니다. 훌륭한 연구 포인트로서, 조건의 목록이며, 이 목록을 살펴보면 우리가 모두 이야기 한 것들입니다. 최종적으로 설명된 범위와 책임, 프로젝트 매트릭스에 배웠고, 프로젝트간 협동과 추측을 이해하게 되었습니다. 우리는 성공의 기준과 우리가 내리는 결정의 근거를 알고 있으며, 일정이 될 때 대화를 통해 이해관계를 이해합니다.

두대의 차가 두개의 차선에서 운전을 하고 있는데, 하나의 차선으로 모여야 합니다. 이걸 닭의 게임이 아니며, 게임 자체가 아닙니다. 최고의 정보를 토대로 한 최고의 결정입니다. 조직의 입장에서 어떤 차가 선행권을 가져야 할까요? 네, 다른 프로젝트는 피해를 입게 되겠지만, 하나의 프로젝트는 대가를 치워야 하며 조직 차원에서는 이것이 차선입니다.

최근에 제가 속한 조직에, 훈련도 상담도 아니지만 조직을 돕는 하이브리드가 있다는 것을 깨달았습니다. 일상의 업무에 충분한 지원을 받고 있는지에 대해 드렸던 질문을 기억해 주십시오. 이것은 분쟁, 문제, 사물을 표현하고, 상황을 처리하는 것입니다. 우리는 우리를 둘러싼 끊임없는 변화에 중점하느라, 이것을 대처할 충분한 지원을 갖지 못합니다. 고위 간부의 관점에서는, 이것이 도움을 주는지 여부는 상관이 없습니다. 하지만 이것이 실제로 옳은 일을 하기 위해, 더 이해하기 위해, 필요한 시간을 더 주고 있나요? 전략적 주도권의 3/4 이 연결이 끊어짐으로서 실패로 끝난다는 것은 놀랍습니다. 뛰어난 사람들과 프로젝트 관리자가 부재하여서가 아닌, 연결이 끊어져 우리의 결정을 탐탁해 하지 않고 그것을 위한 역량을 잃는 것입니다. 여러분, 다음의 질문을 대답해 주십시오.

충분한 지도와 지원을 받고 있나요? 오직 3% 만이 그렇다라고 대답했습니다. 거의 1/3 은 대부분 혼자라고 대답했습니다. 3/4는 혼합이라고 대답했고, 이것은 그렇기도 아니기도 하나는 뜻입니다. 자문은 내부 혹은 외부팀일 수 있으며, GHS (Grey Hair Society) 라고 불리는 팀을 결성하였는데, Grey Hair Society 는 충분한 경험을 보유하고 있습니다. 모든 조직이 할 수 있는 것이며, 그 경험은 조직에서 일어나고 있는 것이 아닙니다. 고마워요 데렉, 사람들로 부터 충분히 답변을 받은 것 같네요.

조직 외부의 사람이 여러분께 조직을 위해서 무엇이 더 나은지를 이야기하는 것이 아닙니다. 그렇게 할 수 없습니다. 하지만, 그들은 풍부한 경험을 통해 무엇이 벌어지고 있는지를 볼 수 있으며, 이것은 성공으로, 큰 만족을 느끼게 해줍니다.

시간이 다 되어가므로, 도움이 될만한 몇가지를 살펴보도록 하겠습니다. 실제 대부분이 새롭지는 않지만, 실마리를 제공해 줄 수 있을 것이라 희망합니다. 한가지에 조금 더 중점했더니, 시간을 더 효과적으로 관리하게 됐고, 시간을 낭비하지 않고 일할 수 있는 능력을 갖게 됐다는 것처럼 말입니다.

이제 질의 응답을 하겠습니다. 저는 항상 이 사이클을 슬라이드에 넣습니다. 여러분께서 어떤 포인트라도 얻게 되셨다면 그것이 무엇을 뜻하는지, 그것으로 무엇을 할 수 있을지를 생각해 보시기 바랍니다. 이것이 제 이름이며, Projectmanagement.com 이나 링크드인에서 연락을 주시기 바랍니다. 링크드인에 제 이름으로 오직 한명 밖에 없기 때문에 찾기가 쉬우실 것입니다. 데렉, 질의 응답을 할 시간이 10 분정도 있는 것 같습니다.

49:50 – END

처음부터 시작하겠습니다.

1. 왜 프로젝트 초기에 의사결정자들이 이와 같이 보지 않은 건가요?

그들이 많은 일을 하고 있다는 것이 문제입니다. 프로젝트 초기에 제 프로젝트가 최고 우선순위였을 지라도, 총애를 잃게 됩니다. 더이상 긴급한 상황이 생기지 않기 때문에, 우리가 스스로의 용량을 어떻게 관리해야 하는지 모르는 것처럼 그들도 마찬가지로이며, 활동을 하지 않습니다. 많은 스폰서들은 활동을 하지 않는다고 생각합니다.

2. 왜 1 번 슬라이드, 1 번 에피소드에서 불충분한 이해관계자 참여가 누락된 건가요?

이해관계자 참여라고 되어 있네요, 잘못된 단어 선택 죄송합니다. 지적해 주셔서 감사합니다. 불충분한 이해관계자는 분석 뿐 아니라, 도처에 있습니다. 그들이 계속해서 참여하도록 우리는 시간과 에너지를 들여야 합니다. 단순히 그들이 어디에서 오는지에 대해 이해하는 것이 아닙니다.

3. 인공 산물을 포착하는 도구 중 가장 선호하는 것은 무엇인가요?

Gio 는 단순히 애자일 뿐 아니라 대부분 환경에서 매우 좋은 도구입니다. 그리고 저는 보통 스프레드시트를 사용합니다. 그리고 많은 사람들의 도움을 받아야 하는데, 비즈니스 분석가들이 도움을 주고 있습니다.

4. 프로젝트 관리자가 “no” 를 주장하는 환경에서 당신이 일하고 있다면 어떤가요?

어쩔 수 없습니다. 그래서 우리가 최선을 다해야 하는 것입니다. 스프레드시트를 만들고, 모든 노력을 기울인다면, “no” 라는 제한 인자와 대조적으로, 높게 평가 될 것입니다. 그들이 “no” 라고 대답하는 사람들을 제거해 버린다면, 어떻게 될까요? 그들은 “yes” 라고 대답하는 사람을 데려올 것이고, 그 사람이

성취를 하지 못한다면요? 특히, 프로젝트 초기에는 프로젝트 관리자들이 “no” 를 외치는 경우가 많습니다. 이는 그들이 잘 모르기 때문이 아니라, 오히려 잘 알기 때문입니다. 우리가 “no” 를 주장할 때에는 단체 행동을 통해, 왜 안되는지, 무엇이 차선인지를 제시해야 합니다. 오늘날의 마켓에서는 모든 사람들이 최고 조건의 시나리오를 예상하며, 위험이 인지할 때 비용을 어떻게 조정할 지를 고려합니다.

저는 최고 조건의 시나리오를 바라보고 싶지 않습니다. 시나리오는 그저 시나리오일 뿐입니다. 때때로, 거의 완벽한 조건 상에서 프로젝트를 운영할 때도 있으나, 안좋은 일이 생길 때도 있습니다. 자연은 스스로 균형을 맞추기에, 추후 우리가 다른 프로젝트를 할 때 폭풍을 맞이할 수도 있는 것입니다.

5. 저는 품질 보증과 품질 관리를 항상 혼동합니다.

품질 보증은 프로세스에 관한 것입니다. 품질 관리는 결과에 관한 것으로서, 테스트를 통해 확인을 하고, 우리가 옳게 하고 있는지, 프로세스는 정확한지를 자문하는 것입니다. 우리가 제품을 생산하기 전에부터, 우리가 기술적으로 옳은지를 품질 관리를 통해서 확인합니다. 제가 계약을 굶는다면, 품질 보증은 여러분이 제가 요리법을 제대로 따라하는지 확인하는 것이며, 품질관리는 제가 만든 계약을 맛보는 것입니다. 하지만 계약이 맛이 없으면, 해결을 해야 합니다. 원상태로 돌릴 수 없기 때문입니다. 답변이 되었기를 바랍니다.

6. 저는 문제를 지나치게 단순화하는데, 체크리스트가 각 분야의 문제를 다루는데 도움이 될까요?

물론이죠. 모든 복잡한 문제의 해결의 시작은 단순합니다. 여러분이 체크리스트를 만드신다면, 체크리스트는 품질 위험 관리 및 의사 소통에 매우 훌륭한 도구입니다. 먼저 체크리스트부터 시작을 하고, 그 후에 다른 문제가 발생할 수 있습니다. 언제든지 취약한 부분에 문제가 생깁니다. 체크리스트를 만들고, 살펴보면서 우리가 제대로 하고 있는지와 놓친 것은 없는지를 확인하는 것이 품질 보증입니다.

7. 조직 내에서 확대되기 어려운 일을 하지 않으면서, 어떻게 자원을 관리하나요?

매우 좋은 질문이며, 힘든 일입니다. 스폰서와 대화를 나눠야 합니다. 모든 사람들 앞에서 대화할 필요는 없으며, 또한 모든 사람들에게 그들이 얼마나 형편없는지를 이야기할 필요는 없습니다.

저는 항상 커피와 패스트리가 관계를 형성하는 데 도움을 준다고 믿습니다. 그들을 압박하지 말고 대화를 합시다. 사람들과의 좋은 관계를 형성하면, 그들은 제 편에 서서 도움을 줄 수 있습니다. 하지만 커피를 함께 마시는 것조차도 시간이 드는데, 시간은 항상 부족합니다. 때때로 우리가 신경써야 할 것은 큰 문제가 아니라 작은 것일 때가 있습니다. 대부분 프로젝트 우선순위를 정하는 것은 어려운데, 스폰서와 고위 간부는 서로 다르기 때문입니다.

8. 매트릭스가 문제를 해결하나요?

안타깝게도 매트릭스는 그 어떤 것도 해결하지 못합니다. 하지만 매트릭스는 실제이며, 의사소통 및 모든 사람들의 이해를 합치시킵니다. 특히 여러분이 한명 이상의 스폰서와 일하고 있다면, 더욱 도움이 될 것입니다. 저는 그들에게 제가 해야한다면 그 어떤 일이라도 할 것이나, 제가 무엇을 해야하는지 알아야 한다고 말하고 싶습니다. 다시 말씀드리자면, 함께 행동하는 것부터 시작됩니다. 여러분, 의역의 힘을 아실 것입니다. 여러분이 서로 다른 왈츠와 문맥으로 이야기를 하신다면 제가 올바르게 이해하기 어렵습니다.

9. CRAIDs 가 무엇을 뜻하나요?

Constraints (제약), Risk (위험), Assumptions (추측), Issues (문제), Dependencies (의존) 을 뜻하며, S 는 대문자가 아니라 소문자여야 합니다.

10. 최고 경영 관리진이 회피하는 것을 막을 수 있는 최선의 방법은 무엇인가요?

그들에게 다가가면 됩니다. 무술이 항상 공격의 관점에서 오는 것은 아니며, 다른 측면 즉 그들이 얼마나 가치가 있는지, 실례를 설정하는 것이 얼마나 중요한지에 대한 관점도 있습니다. 그들이 회피하려고 할 때, 제가 무엇을 할 수 있나요? 문제는 법과 관련된 게 아니라는 것입니다. 제 상사는, "오리, 프로젝트에서 변경해야 할 내용이에요, 변경 요청서 제출하세요" 라고 합니다. 그리고 제 스폰서는 "아네요, 제가 승인을 했어요, 괜찮아요" 그러면 저는 "당신이 법 위에 존재하는 여왕이라고 생각하나요?" 라고 할 수 있습니다. 그 누구도 법 위에 존재하지 않으며, 프로세스는 필요에 의해 존재합니다. 고위 관리자가 그 프로세스를 회피하면 문제는 더욱 심각해 질 것이고, 올바르게 못한 실례를 세우는 것입니다.

11. 의사소통 템플릿을 공유할 수 있나요?

네, 물론이죠. 제 웹사이트 pmconnectors 에 접속해서, downloads 내의 the books 메뉴에 의사소통에 대한 지침이 게시되어 있습니다.

12. 우리는 긍정적인 그리고 회의적인 계획을 요청받을 수 있습니다. 동시에 이 두가지 시나리오를 관리할 수 있는 최선의 방법은 무엇인가요?

여러분이 장애물과 마일스톤을 지나침에 따라, 도구를 변경할 수 있습니다. 이것이 우리가 마일스톤을 활용하는 방법입니다. 저는 마일스톤을 좋아하는데, 이것은 의사소통 및 일정 도구이며, 물론 범위, 위험 및 자원을 포착하며 기대관점을 형성하기도 합니다. 마일스톤에 이를 때마다, 우리가 최고의 케이스 혹은 최악의 케이스에 가까운지 그 트렌드를 보게 됩니다. 이를 통해, 제가 하는 일을 업그레이드 할 수 있습니다. 이제 마지막 질문을 받겠습니다.

13. 의사소통 관리와 기본 원칙이 프로젝트 개시 때까지 완성되지 못한다면요?

추후에 완성할 수도 있지만, 훨씬 더 어려울 것입니다. 모든 것이 추가사항이 되는 것이며, 더 많은 저항이 있을 것입니다. 하지만 늦게라도 하는 것이 낫습니다.

데렉과 여러분 모두께 참석해 주셔서 감사를 드립니다. 여러분이 어디에 계시든, 로그인 해주셔서 감사드리고 계속 연락을 주시기 바랍니다. 행복한 주말 보내십시오. 데렉, 당신에게 진행을 넘깁니다.

진행자: 오늘 웨비나에 참석해주신 모든 분들께 감사를 드립니다. 오리, 탁월한 발표에도 큰 감사를 드립니다. 녹음된 발표는 projectmanagement.com 에서 보실 수 있으며, 다음에 뵈겠습니다.