

Making Better Project Decision More Often

더 자주, 더 나은 프로젝트 결정 내리기

00:00 – 00:29

오늘의 웨비나는 “어떻게 더 자주, 더 나은 프로젝트 결정을 내리는가”로서, 에릭 라이트에 의해 진행될 것입니다. 에릭은 육해군 미군 경호대 두 지점의 베테랑이며, 풍부한 경험과 자격증을 보유한 프로젝트 관리자입니다. 또한, 성공적인 사업가이며, PMP 자격증 및 프로젝트 관리능력, 프로젝트 관리자의 전문적 발전에 대하여 유쾌하게 홍보해 주시는 트레이너이자, 멘토, 진행자입니다.

00:30 - 08:16

에릭: 고맙습니다, 스티븐. 많은 분들이 와주셨네요, 시간을 내주셔서 감사합니다. 정말로 감사드립니다. 도입부에서 보셨듯이, 제 이름은 에릭입니다. 저는 연구자이며, 프로젝트 관리자, 강연자, 사업가로서, 실험하는 것을 매우 좋아합니다. 여러분과 몇가지 실험을 할 것이니, 모두 준비가 되셨기를 바랍니다. 스티븐과 제가 2 인조로 팀을 나누어 드릴 것입니다. 시작하기에 앞서서, 저는 발표를 하거나 들을 때마다 “이것이 내게 무엇을 주는가?”, “여기에서 내가 얻을 것은 무엇인가?” 에 대해서 물어보곤 합니다. 스티븐, 청중 여러분께 오늘의 첫번째 질문을 드리도록 합시다.

“여러분은 과거 혹은 현재 어려운 프로젝트 결정을 해야 했거나, 하고 계신가요?” 가 첫번째 질문입니다. 현재 1,100 명의 분이 이 웨비나에 참석하고 계신데요, 80-90%의 청중이 회신을 할 때까지 기다렸다가 결과를 공개하도록 하겠습니다. “어려움”을 어떻게 정의하나요? 등의 질문을 받고 있는데요, 맞습니다. 명확하게 정의를 내리는 작업은 연구와 실행에 도움을 줍니다. 꽤 많은 분들이 회신해 주신 것 같으니, 결과를 알려드리겠습니다. 많은 분들의 의견이 일치하네요. 우리 모두 프로젝트 환경에서 어려운 결정을 내리고 있습니다, 그렇지 않나요?

두번째 질문으로 넘어가겠습니다. 여러분께서 내리셨던 어려운 결정 중에서, 위험, 불확실성 또는 시간의 제약 하에서 해당 결정을 내려야 했던 적이 있으신가요? 그것을 “어려움”이라고 부르겠습니다. 여러분은 위험, 불확실성 또는 시간의 제약과 같은 어려움 속에서 프로젝트 결정을 내려보신 적이 있으신가요? 대부분의 분들이 “그렇다”라고 대답해 주셨습니다. 일반적으로 답변은 통일되지만, 여러분이 어떤 말씀을 주셨는지 보겠습니다. 여러분의 피드백과 대화가 매우 마음에 드네요, 멋집니다.

스티븐, 동료들이 어려운 결정을 위험, 불확실성 또는 시간의 제약 속에서 만들고 있는지, 봅시다. 93.5%로, 거의 만장일치에 가깝게 “그렇다”는 대답이 나왔습니다. 마지막 질문은, 여러분이 전세계 250 억명의 프로젝트 관리 인력 중에서 스스로를 어느정도로 평가하는지 입니다. 스스로의 의사 결정이 평균 이하, 평균 또는 평균 이상 중 어디에 해당한다고 여기시나요? 같은 업무에 종사하는 모든 분들과 비교하여 여러분이 어디쯤에 속하는지를 생각해 보십시오.

결과가 매우 흥미롭네요. 1,000 개 가량의 답변을 받았는데, 오늘 웨비나에 참석해 주신 대부분의 분들이 겸손하게도 스스로를 평균이라고 대답해 주셨습니다. 물론 이 대답은 프로젝트가 얼마나 복잡한지, 의사 결정의 본질이 무엇인지, 시간의 제약은 어떻게 되는지와 같은 사항에 따라 달라질 수

있습니다. 하지만 제가 이 질문을 일반적으로 여쭙보면, 많은 분들이 평균 또는 평균 이상이라고 대답해 주십니다. 하지만 더 이상 평균이 존재하지 않기 때문에, 모든 분들이 평균 이상이 될 수는 없습니다.

오늘 청중 중 상당수 분들이 평균 이상이신 것은 맞기에, 그 요점이 맞긴 합니다. 제가 드린 이 질문이 의도하는 바가 제가 지금부터 47 분동안 말씀드리고자 하는 것입니다.

어떻게 더 나은 결정을, 더 자주 내릴 수 있을까요? 위험, 불확실성 또는 시간의 제약 하에 있을 때, 발생이 예상되는 것이 있습니다. 오늘은 그 몇가지 것, 대략 10 가지를 살펴볼 것입니다. 여러분께서 그것을 인지하고 활용하여 더 나은 프로젝트 결정을, 더 자주 내릴 수 있도록 도울 것입니다. 우리가 했던 조사의 결과에서 볼 수 있듯이, 우리 모두는 어느 정도의 위험, 불확실성 또는 시간의 제약 혹은 그 모든 것 속에서 어려운 결정을 내리기 때문입니다. 의사 결정의 어려움이 미칠 영향에 대해 예상을 하며, 그 효과가 지연될 수 있습니다. 자, 본격적으로 이야기를 시작하겠습니다. 스티븐, 여론 조사를 도와주셔서 감사합니다.

08:17 - 18:29

오늘의 안건에 대해 이야기하겠습니다. 막 도입부를 끝냈고, 이제부터 문제점에 대해서 살펴보겠습니다. 대화형 퀴즈를 실시할 것인데, 재미있을 것이라고 약속드립니다. 프로젝트 관리와 관련된 것이기에, 해당 퀴즈를 PMBOK 에 맞춰서, 특히 61 페이지의 목록 3-1 에 맞출 것이며, 익명으로 평가할 것입니다. 저는 결과를 볼 수 없으니, 원하신다면 대답을 위조하셔도 됩니다.

여러분이 스스로 성적을 매길 것이고, 그 퀴즈로부터 몇가지 결론을 끌어낼 것입니다. 여러분께서 배우신 내용의 목록을 드릴 것이고, 스티븐이 이미 말씀하신 것처럼, 질의응답 시간을 갖을 것입니다. 질의응답이 오늘 웨비나 중에서 가장 재미있고, 흥미로운 부분이 될 것 같네요. 질문을 준비해 주시기 바랍니다. 연구자로서, 오늘 여러분과 나눌 몇가지 것에 대해서 전문적인 참조 문헌을 보여드릴 것입니다. 여러분이 저와 비슷하시다면, 자료의 근원에 대해 이야기하고 싶으실거라 생각합니다.

준비가 되었으니, 계속 진행하겠습니다. 의사 결정과 관련된 의제가 적용가능한 이유는, 우리가 위험, 불확실성 및 시간의 제약 하에서 결정을 내리기 위해서 도구를 사용하고 있기 때문입니다. 두뇌 말입니다. 하지만 위험, 불확실성 및 시간의 제약이 더해지면, 사람들은 불안과 걱정을 느끼기 시작합니다. 비록 처리할 수 있더라도, 또 하나의 제약이 추가되는 것은 의사 결정을 더 어렵게 만들며, 감정이 결정 내리는 것을 방해합니다. 여러분이 척 노리스가 아니라면 말입니다. 농담입니다. 저는 그의 열렬한 팬이며, 그 또한 감정을 가지고 있습니다.

우리는 두뇌를 사용하여 결정을 내리며, 결정에는 감정이 반영되기도 합니다. 이성적인 경제학자와 경제학의 토대를 규정한 과학자가 하는 말은 다르지만 말입니다. 그들은 자신들이 이성적이며, 두뇌와 모든 사실을 이용하여 결정을 내리며, 성공을 위하여 항상 올바른 결정을 내린다고 합니다.

세번째로, 우리는 프로젝트 관리가 무엇인지를 알고 있습니다. 계획은 모든 의사 결정 활동을 공식화하는 노력으로, 우리 모두는 계획을 세웁니다, 계획을 약간만 세우던지, 어떤 활동을 하던지,

민첩해지기 위해 달리던지, 사전에 계획을 세우던지 간에 말입니다. 어떻게, 언제 계획을 세우는지는 전적으로 여러분과 프로젝트에 달려있으나, 우리 모두는 계획을 세웁니다.

이것이 왜 중요한가요? 우리가 계획을 세울 때, 얼마나 많은 결정을 내리는지 보십시오. 이것을 봐주세요. 현재 제 5 판 PMBOK 에 따르면, 47 개의 프로세스 중에 정확히 24 개가 계획에 속하여 51 % 를 차지합니다. 매우 많은 의사 결정을 내리고 계획을 함을 뜻합니다. 감시와 통제와 관해서도 많은 결정을 내리고 있습니다, 그렇지 않나요? 프로젝트 관리 업무를 실제로 지휘하기 시작했을 때, 실제 성과가 계획에 따라 이루어지지 않는다면, 그 계획이 다시 정상 궤도에 올라가는 것을 돕도록 또다른 계획을 세웁니다. 이 과정에서 11 개의 계획을 추가하면, 74%가 의사 결정을 포함하게 됩니다. 이것은 어떻게 최고 의사 결정자가 될 수 있는지에 대한 매우 중요한 의제입니다.

의사 결정이 실제로 중요하며, 그것이 PMBOK 에서도 중요하다는 것을 알고 있습니다. 하지만 PMBOK 은 60, 70, 80 년동안의 의사 결정 과학 및 경제 과학 연구를 공유하지는 않습니다.

이것이 중요한 것을 알기에, 우리 모두는 가능한 최고가 되려고 해야 합니다. 의사 결정이 위험, 불확실성과 시간의 제약 하에서 이루어 질 때, 문제가 발생합니다. 70 년대에, 다니엘 카네만과 애모스트 벨스키라고 하는 연구자들이 경제학 이론을 연구하였는데, 이 경제학 이론의 기초는 합리성입니다. 모든 요건을 토대로 결과를 최대화하며, 정확한 가능성을 계산하고, 모든 영향에 대해 이해합니다. 프로젝트 환경에서, 이러한 사치를 누려보신 적이 있으신가요?

우리는 대부분의 결정을 위험, 불확실성과 시간의 제약 하에서 내린다고 했습니다. 그것은 불확실성에 대한 확률도 부과할 수 없음을 뜻합니다. 비록 확률을 부과하고, 합리적인 의사 결정을 위해 모든 것을 계산하고, 감정을 억제할 시간이 있더라도, 대답은 “매우 드물다”입니다. 우리는 위험, 불확실성과 시간의 제약 하에서 지름길을 사용해 왔습니다. 첫번째로 결론을 내리고, 그 결론과 마주하는 숫자를 사용하고, 우리의 생각에 맞을 내립니다. 지름길을 사용하는 것이 문제는 아닙니다. 교차로에 다다를 때, 혹시라도 누군가가 달려나올 경우 때문에 모든 녹색 불에서 정차하지 않지만, 그런 일이 발생할 확률이 있다는 것입니다. 하지만 속도를 늦추고 싶지 않기에, 지름길을 사용하는 것이고, 이것에 대해 오늘 대화를 나눌 것입니다.

기본적으로 우리 두뇌의 좌측과 우측은 함께 생각하지 못합니다. 두뇌를 두개의 서로 다른 에이전트라고 생각하십시오. 두뇌의 한 에이전트는 자동적으로 일을 처리하는데, 이것이 우리의 첫번째 시스템, 즉 자동 시스템입니다. 제가 2+2 라고 말씀을 드리면, 여러분은 즉각적으로 마음 속에 하나의 숫자를 떠올리셨을 겁니다. 여러분의 자동 시스템이 확인 및 이해를 위하여 해당 지식을 활동적이고, 의도적인 시스템으로 인도하는 것입니다. 역으로, 제가 17x24 라고 말씀을 드리면, 여러분 마음 속에 어떤 일이 벌어지나요?

아마도 여러분께서는 “그건 곱셈이잖아요.” “종이랑, 펜이랑, 계산기만 있으면 대답할 수 있어요.” 라고 하실 것입니다. 이것에 대해서는 조금 더 살펴보고 실상을 조사하는 인지적인 노력이 필요합니다. 제가 17x24 라고 말씀드리는 순간에, 1 번 시스템이 바로 대답할 수 없음을 파악하고 2 번 시스템이 작동하기 시작합니다. 여러분 중 일부는 그 대답을 얻었을 수도 있지만, 지금 그것에 대해 이야기하지는

않겠습니다. 감정이 역할을 맡는다고 말씀드린 것과 관련하여, 1 번 시스템 또한 연상적이어서, 사실에 기반한 것을 찾지 못하면 시스템이 알고 있는 것을 대신 끼워넣습니다. 예를 들어, 제가 “당신의 어머니” 라고 말씀드리면, 여러분 중 많은 분들은 즉시 이미지, 모습, 냄새, 소리를 연상하십니다. 두뇌는 이미지 뿐만 아니라 관련된 모든 연상을 만들어 냅니다.

프로젝트 관리자로서, 양쪽 시스템을 유지 및 점검하고, 각 시스템이 조화롭게 작용할 수 있도록 해야 합니다. 차도의 비좁은 구획으로 좌회전하는 것은 아침 출근시간에 뜨거운 커피와 베이글을 들고 다가오는 차 쪽으로 좌회전하는 것보다 훨씬 쉽습니다.

여러분은 각 시스템이 조화롭게 작동되기를 원하고 대부분이 그렇게 작동됩니다. 하지만 우리가 오늘 배우고자 하는 것은, 시스템이 조화롭게 작동되지 않을 때 그 상황을 예상하고 취할 수 있는 방법으로, 간소화 또는 스스로의 발견을 고려할 수 있습니다. 스스로의 발견은 마음의 지름길과 같은 것으로, 어떻게 그것을 견제하나요?

퀴즈를 풀어봅시다. 약속드리는데, 재미있을 것입니다. 퀴즈의 성적을 매길 때, 거리낌 없이 의견을 주십시오. 대화를 나누고, 재미있게 합시다. 기록부를 다운로드 및 출력해 주시거나 성적을 매기기 위한 종이 한장을 준비해 주십시오. 저는 결과를 보지 않을 것이고, 재미로 하는 것입니다.

다운로드 하실 수 있도록 잠깐의 시간을 드리겠습니다. 대화창에 다운로드 받았다는 말씀을 해주시면 얼마나 많은 분들이 퀴즈를 시작할 준비가 되셨는지를 확인는데 도움이 될 것입니다. 좋습니다. 감사합니다. 스티븐, 오늘 참석해 주신 모든분들이 얼마나 빠르니, 무척 흡족합니다.

18:30 - 31:30

참여해 주셔서 매우 감사드리며, 매우 흥미롭습니다. 준비하시는 동안에, 첫번째 질문을 숨기도록 하겠습니다. 이미 준비되신 분들도 있기에, 모두 동등하게 시작해야 하니까요.

찾지 못하셨거나, 다운로드를 못하신 분들은 책상 주변이나 사무실 어디에 계시든지 종이 한장에 대답을 기록해 주시기 바랍니다. 시간을 오래 지연시키고 싶지 않으니, 이제 시작하겠습니다.

“go” 라고 말씀드린 후, 숫자를 5 까지 세겠습니다. 화면의 수열 결과물을 계산하시는데, 5 초의 시간을 드리겠습니다. 준비 되셨나요? 이제 퀴즈를 내겠습니다.

시작하세요. 결과를 계산하는 데 5 초의 시간을 드립니다. 두번째 수열을 보여 드리면, 5 초의 시간동안 그 숫자를 다시 계산해 주시기 바랍니다. “go” 라고 말씀 드린 후, 5 초 내에 두번째 수열을 계산해 주십시오. “go”.

그만하세요. 두번째 퀴즈로 넘어가겠습니다. 정부는 600 명이 사망할 것으로 예상되는 흔치 않은 질병에 대해 준비하고 있습니다. 질병과 싸워낼 수 있는 두가지의 대안 프로그램이 제안되었습니다. 프로그램 관리자는 어떤 프로그램이 더 나은지를 결정해야 합니다. 결과에 대한 추정은 다음과 같습니다.

프로그램 A; 200 명의 생명이 구해집니다. 프로그램 B; 600 명 전부를 구할 수 있는 확률이 1/3, 아무도 구하지 못할 확률이 2/3 입니다. 퀴즈를 풀고, 답지에 답을 기록하는 것을 잊지 말아주세요. 현실적인 평가를 원하므로, 답지에 답을 기록해 주십시오.

과학자들이 미친들이 일을 하여 두번째 결정게임이 도입되었습니다. 상기 프로그램 대신에, 다음의 프로그램도 잠재적인 결과가 될 수 있습니다. 어떤 해결책이 더 낫다고 생각하시나요? 프로그램 C; 400 명이 사망하거나, 프로그램 D; 아무도 사망하지 않을 확률이 1/3, 600 명 전원이 사망할 확률 2/3. 두번째 질문에서는 A 또는 B 중에 하나를, C 또는 D 중에 하나를 체크해 주십시오.

대화장에서 답을 서로 공유를 하고 계신데요, 공동체 및 참여 의식은 마음이 들지만 다른 분들의 결정에 영향을 미칠 수 있으니, 최대한 스스로의 입장 그대로 현실적인 평가를 할 수 있도록 대화장에서 나와주시기 바랍니다.

세번째 질문입니다. 여러분과 직장동료 둘다 열렬한 스포츠 팬입니다. 여러분과 직장동료는 야구게임을 보기 위해서 각각 따로 40 마일을 이동할 계획입니다. 여러분은 티켓을 구매하였고, 직장동료는 하지 않았습니다. 일기예보에 따르면, 게임날 저녁에 상당한 눈보라가 들이칠 것이라고 합니다. 여러분과 동료 중에서 누가 더 게임을 보러가기 위해서 눈보라를 감수할까요? 여러분인가요? 티켓을 구매하지 않은 동료인가요? 아니면 둘다 아닌가요? 답변을 선택해 주세요.

네번째 질문입니다. 제가 동전 하나를 던질 것입니다. 하지만 그 이전에, 여러분께서 제게 도박을 거실 것인지 선택하셔야 합니다. 던져진 동전이 꼬리 쪽이면, 여러분께서 제게 100 달러를 주시고, 머리 쪽이면 제가 여러분께 150 달러를 드리겠습니다. 도박을 하시겠습니까? 거절하시겠습니까? 답지에 그 선택을 기록해 주십시오. 손실금액이 더 크다면, 그것이 결정에 영향을 미칠까요? 대화장에 답변을 입력하지 마시고, 여러분 앞의 종이나 답지에 기록해 주시기 바랍니다. 감사합니다.

다섯번째 질문입니다. 이제 반 정도 했습니다. 풀은 A 회사의 주식을 소유하고 있습니다. 지난해에 그는 주식을 B 회사의 주식으로 전환하는 것을 고려했으나, 결국 하지 않았습니다. 그가 B 회사의 주식으로 옮겼으면 현재 1,200 달러의 수익이 더 생겼을 것을 알게 되었습니다. 반면에 조지는 B 회사의 주식을 가지고 있는데, 작년에 그 주식을 A 회사의 주식으로 전환했습니다. 그가 B 회사 주식을 그대로 가지고 있었다면, 현재 1,200 달러의 수익이 더 생겼을 것을 알게 되었습니다. 누가 더 후회를 많이 할 것이라 생각하시나요? 풀? 조지? 아니면 둘다 후회를 하지 않을 것이라고 생각하시나요? 이 질문은 여러분 혼자만을 위한 것이므로, 대화장에 대답을 입력하지 마시기 바랍니다.

여섯번째 질문입니다. 여러분은 프로젝트 사무실에서 스티브를 마주쳤습니다. 스티브는 매우 유익하지만 꽤 소심하고 내성적인 것처럼 보입니다. 그가 컨퍼런스 테이블에 만들어 놓은 본인의 작업 공간을 보면 알 수 있는데, 그는 사물이 정돈되어 있는 것을 좋아하며 세부사항에 집중합니다. 스티브의 직업이 무엇이라고 생각하시나요? 스티브가 농부일 것 같나요? 도서관 사서일 것 같나요? 스티브는 누구일까요? 농부 또는 사서?

일곱번째 질문입니다. 야구에 대한 몇가지 질문을 드리겠습니다. 아직 눈치채지 못하셨다면 말씀드리는데, 저는 열렬한 야구 팬입니다. 여러분은 야구 코치입니다. 평균 50%의 자유투 성공률을 보유한 선수 한 명이, 한 시합에서 10 개의 자유투를 실패했습니다. 여러분은 그녀에게 칭찬을 해주시나요? 혼내시나요? 그냥 무시하시나요? 이것이 일곱번째 질문입니다. 여러분은 수준 이하의 자유투 성공률과 관련하여, 그 선수를 칭찬하시나요? 혼내주시거나 무시하시나요?

여덟번째 질문입니다. 이제 거의 다 했습니다. 여러분은 프로 야구선수가 마지막 3 개의 슛을 성공했을 때가 마지막 3 개의 슛을 실패했을 때보다 더 득점을 올릴 것이라 생각하시나요? 마이클 조던이 활동할 때, 그는 완벽하게 정확한 자유투를 보여주었습니다. 여러분은 경기에서의 그의 성과가 그의 실적에 영향을 미쳤다고 생각하시나요? 그렇나요, 아닌가요?

아홉번째 질문입니다. 오늘 아침 출근길에 지나친 운전자와 비교하여, 여러분은 스스로가 운전을 못한다고 평가하시나요? 평균이라고 생각하시나요? 아니면 평균보다 뛰어나다고 생각하시나요? 스스로를 못한다, 평균이다, 또는 평균보다 뛰어나다 중에 어떻게 여기시나요?

마지막 열번째 질문입니다. 화면의 선 중에 어떤 것이 길어보이나요? A 또는 B? 혹은 둘다 아닌가요? 어떤 선이 더 길어보이나요? 그만 하십시오. 모든 퀴즈가 종료되었습니다.

재미있을 거라고 말씀드렸었죠? 재미있었고, 이제부터 더욱 재미있고 활기찬 대화를 나누어 봅시다. 지금까지 살펴본 것은 두뇌와 감정이 프로세스 그룹을 계획하고 의사 결정을 내릴 때 사용하는, 상위 10 가지의 발견적 교수법과 지름길입니다.

지금 보고 계시는 것은 PMBOK, 3-1 의 5 가지 프로세스 그룹으로, 착수, 계획, 실행, 감시, 통제 그리고 종료입니다. 우리가 살펴본 것과 답변을 한 것 모두에 이 상위 10 가지의 발견적 교수법이 포함되어 있었습니다. 이제, 그것이 무엇인지 그리고 어떻게 그것 중 일부를 무효화할 수 있는지를 보여드리겠습니다.

흥미로우신가요? 빨간색 펜으로 각자의 시험을 채점해 주십시오. 첫번째 질문은 기준점 편향에 관한 것입니다. 우리는 최초의 숫자에 기반을 두는 경향이 있습니다. 그 숫자가 프로젝트 예산 추정에 대한 것이라면, 그 숫자에 닳을 내리고 그다지 멀리 이동하지 않습니다. 심지어 변경해야 한다는 자료의 단서가 있더라도 말입니다.

답변을 보면, 대부분의 여러분은 첫번째 시도에서 대략 500 부근의 답을 주셨습니다. 제가 오직 5 초의 시간만을 드려, 어려움을 드렸습니다.

대부분의 여러분은 3 x 4 및 정반대로 6 또는 5 에 이르렀고, 2,000 부근으로 대답하셨습니다. 40,320 이 올바른 대답입니다. 정답을 대화창에 공유하지 말았어야 했겠지만, 여러분 중 일부가 답을 맞추셨습니다. 첫번째 대답에서 볼 수 있듯이, 우리는 답을 내기 위해 빠르게 추측하고 지름길을 사용하여서 틀린 것입니다. 처음으로 들은 숫자에 닳을 내리고 거기에서 벗어나지 않은 것이 문제였습니다. 빠르게 사용할 수 있는 도구는 무엇일까요? 위험, 불확실성 또는 시간의 제약 하에서

마주할 수 있는 모든 지름길, 편견 또는 의사 결정의 뒷을 슬라이드의 아랫부분에 몇가지 도구로 표현하였습니다.

단순히 기준점 편향을 인지하고 그 숫자가 어디에서 왔는지를 스스로에게 물어보는 것입니다. 그 숫자가 잘못된 것일까요? 그것이 옳은 것인지 어떻게 알 수 있을까요?

이렇게 단순히 스스로에게 던지는 질문이 반대 또는 대안의 숫자를 고려하는데 도움을 줄 수 있습니다. 충분히 인지하고 있는 것 그 자체로 충분할 수 있으며, 이것이 기준점 편향입니다. 상사가 "현장에서 보니, 당신의 프로젝트가 48 만 달러이더군요."라고 했는데, 나중에 찾아보니 69 만 2 천 달러였습니다. 여러분은 실제 숫자 대신에 50 만 근처의 숫자를 사용하여 상사의 숫자와 유사하게 유지하려고 할 것입니다. 이것이 기준점 편향입니다. 이것의 상당 부분이 우리가 이제 막 보려고 하는 두번째 질문과 연관되어 있습니다.

31:31 - 43:35

첫번째 질문에서, 40,320 을 맞추셨다면 점수를 주십시오. 그리고 정답과 근접한 40,000 정도로 답을 하셨다면, 잘 하신 것입니다. 두번째 질문에서, A or B 또는 C or D 라고 하셨다 점수를 주시면 됩니다.

다르게 구성을 하였지만, 그들은 동일한 프로그램입니다. 일반적으로 의사가 수술의 전망에 대해 이야기 할 때, 수술이 잘못 될 것보다는 잘 될 것에 대해 이야기를 합니다. 수술을 함에 있어서, 30%의 성공률은 70%의 사망률보다 훨씬 듣기 좋습니다, 그렇지 않나요?

이해관계자들과 대화를 나눌 때, 우리는 긍정적으로 이야기하고 싶어합니다. 하나 이상의 관점을 갖고자 하며, 긍정적인 면을 강조하고, 이해관계자의 위험 상태가 무엇인지, 부정적인지, 위험을 추구하는지, 위험에 중립적인지를 결정하고 싶어합니다. 그러고나서, 그 정보를 이용하여 그들의 결정에 영향을 미치도록 할 수 있습니다. 결과적으로 그것이 프로젝트 관리자들이 하는 일입니다.

우리는 이해관계자 관계에 영향을 미칩니다. 어떻게요? 프로젝트와 결정에 대한 저항을 줄이고 지원을 늘리고자 하는 것입니다. 정확하지 않나요? 우리는 계획하고, 평가하고 통제하도록 훈련받은 사람들입니다. 여러분이 A, C 또는 B, D 를 선택하셨다면 점수를 주시기 바랍니다.

세번째 질문입니다. 티켓에 얼마를 지출했는지와 상관없이, 눈보라가 몰아치고 있고 밖에 나가는 것이 위험하다는 현재의 영향 및 결정을 살펴봐야 합니다. 경기를 보러가던 집에 있던 40 달러는 이미 지출되었고, 되찾을 수 없습니다. 이해관계자들은 항상 매물 비용 오류에 대해 이야기합니다. 특히, 프로젝트와 관련된 결정에서 말입니다, 그렇지 않나요? 그들은 얼마나 지출했는지, 얼마나 더 지출해야 하는지, 역사적으로 노력의 측면에서 얼마를 지출을 해왔는지에 대해 이야기하고 싶어합니다. 이해관계자가 그렇게 하도록 내버려 두지 마십시오. "그 돈을 되찾을 수 없기 때문에, 집에 있어야 한다. 집에 있다." 라고 대답하셨을 경우 점수를 주시면 됩니다.

이해관계자가 이미 지출된 재원이 아니라, 현재의 결정에 초점을 맞추도록 해야 합니다. 이미 살펴본 이후라, 꽤 간단해 보이지 않나요? 매물 비용 오류는 다른 편견에도 나타날 수 있습니다. 상호 연관된

것이기에, 청중 여러분과 공유하고 싶습니다. 때때로, 하나의 뗏을 피하면, 그 첫번째 뗏을 피하는 동안에 또다른 뗏 속으로 들어가게 됩니다. 두번째, 손실 혐오를 보도록 합시다. 동전 던지기 였나요?

동전 던지기를 받아들여야 합니다. 이성적인 의사 결정자는 부를 증대시킬 수 있는 기회를 놓치지 않습니다. 하지만 비이성적으로, 우리는 잃는 것을 싫어합니다. 현명하지 못한 결정을 내려서 돈을 잃는 것을 싫어합니다. 그래서 매몰 비용을 싫어하는 것으로, 이것에 대해 이야기해 보겠습니다.

도박이 현재보다 더욱 부유하게 만들어 줄 수 있기 때문에, 승인하고자 하는 기회입니다. 하지만, 우리는 손실을 두려워 하기에, 일반적으로 보상이 최소 수익의 2 배가 되어야 합니다. 제가 수익을 150 달러 대신에 200 달러로 했었다면, 더 많은 분들이 동일한 도박을 받아들였을 것입니다. 손실이 두배이기에, 도박에서 잃었다면 최소한 훨씬 더 낮게 될 수 있었다고 또는 도박을 하게 되서 두배나 더 나아졌다고 말할 수 있기 때문입니다.

어떻게 손실 혐오를 제외한 객관적인 결정을 내릴 수 있을까요? PMBOK 에서 본적이 있으신, 결정 나무를 활용하는 것입니다. 문제를 재구성하여, 긍정적으로 구성하고, 벤자민 프랭크 나무 결정법을 실행합니다. 종이의 상단에 결정해야 할 것을 기재하고, 장점과 단점을 기록합니다. 단점은 왼쪽에, 장점은 오른쪽에 기록하여, 기록을 마쳤을 때 어떤 칼럼이던지 더 많은 내용이 있는 것으로 결정합니다. 여기에서 손실 혐오는 전혀 찾아볼 수 없으며, 그저 결정을 내리는 것입니다.

우리는 조치를 취하고 나서 후회를 합니다. 후회를 하는 이유는 비용이 발생했기 때문입니다. "운명이 아니었나봐"라고 여기며 기회나 이윤을 성취하지 않는 것을 더 편안해 합니다. 주식을 새로운 포트폴리오로 전환하지 않으면, 괜찮다고 생각합니다. 우리가 스타워즈의 오비완 케노비의 손에서 드로이드를 절단하지 않을 것을 결정했다면, 우리가 취한 조치 때문에 그들이 떠났다고 후회를 할 것입니다. 우리가 프로세스에 연루되어 있었기에, 은하계가 우리를 처벌하는 것이라고 말합니다.

어떻게 이것을 무효화하나요? 둘다 아니더라고 답하신 분들은 점수를 주시기 바랍니다. 둘다에게, 이미 일어난 일은 일어난 일입니다. 포트폴리오가 1,200 달러 하락했고, 한명은 조치를 취했으나 다른 한명은 하지 않았습니다. 그들은 그 당시에 보유하고 있는 정보를 토대로 최선의 결정을 내렸습니다.

보유하고 있는 정보를 토대로 최선을 결정을 내리십시오. 문제점을 기록하고, 하룻밤 주무시며 신중히 생각하십시오. 다음날 아침에 다시 살펴봤을 때도 여전히 옳다고 여겨진다면 결정을 내리십시오. 그리고 시간이 지난 후 봤을 때 옳지 않았더라도, 스스로를 비난하지 마세요. 백미러 상에 있을 때는 모든 게 명확하게 보이지 않나요? 나중에 깨닫는 것은 20:20 입니다.

여섯번째 질문입니다. 스티브는 아마도 농부일 것입니다. 2013 년, 미국에는 93 만명의 농부와 14 만 8 천명의 도서관 사서가 있었습니다. 대략 93 만명의 절반은 남자일 것입니다. 어떻게 생각하시나요? 스티브가 농부일 확률이 훨씬 더 높습니다. 하지만 우리는 더 어렵고, 근거가 될만한 질문 대신에 가장 쉬운 질문에 대답을 합니다. 기준 숫자를 무시한다면, 스티브는 통계적으로 농부일 확률이 더 높지만 사서인 것입니다. 이것을 어떻게 무효화할까요? 잘 생각해 보세요, 우리가 항상 하는 것입니다.

링크드인을 보면 편견과 선입견에 대한 기사가 매일 게시되고 있습니다. 우리는 그렇게 생각하도록 고착되어 있습니다, 괜찮습니다. 저 길에 있는 게 나무 막대기인가요, 뱀인가요?

편견과 선입견을 우리가 알고 있는 것에 결부시켜 보겠습니다. 우선 우리는 인구 및 특징을 규정할 수 있습니다.

목적은 정의하십시오. 우리가 품었던 초기 생각을 살펴볼 수 있습니다. 아이디어를 브레인스토밍 하고 초기 생각을 철저히 검토합니다. 우리가 만드는 대부분의 결정이 시간의 부족 및 제약 속에서 이루어 집니다. 몇가지 "What if" 질문을 스스로에게 던져보고, 여러분이 나아갈 길과 방향을 확인해 보시기 바랍니다. 경솔한 판단은 피하십시오.

제가 군대에서 무기 품질 확인 업무를 할 때, 사람들은 "더딘 것이 순조로운 것이며, 순조로운 것이 빠른 것이고, 빠른 것이 정확한 것이다" 라고 했습니다. 그리고 여러분 중 많은 분들은 운영 관리자들이 "우리가 다시 해야 한다면, 나중에 다시 하겠다."라고 이야기는 하는 것을 들으셨을 것입니다. 나중에 시간이 없다면, 지금도 시간이 없는 것은 마찬가지 입니다. 지금 당장, 처음인 것처럼 일을 합시다. 그렇게 하면, 나중에 다시 해야 할 필요가 없습니다.

일곱번째 질문입니다. 자유투 슈터가 평소 50%의 성공률을 보유하고 있는데 10번 연속 자유투를 실패했다면, 그 성과를 무시하고 싶을 것입니다. 그녀의 실적이 곧 평균 정도로 퇴행할 수도 있습니다.

화면의 예시에서, 대략 50 정도를 예상했지만 첫번째 측정된 결과 30 입니다. 이것이 계획을 만들고 수정할 만큼 정확한가요? 프로젝트의 성과 계획은 단 한번의 관찰로 결정되어질 가치의 계산이 아닙니다. 아니요, 우리는 그렇게 하지 않을 것입니다. 우리가 다시 그 성과로 되돌아 갈 때, 우리가 계획한 것과 유사할 것이라고 기대하기 때문입니다. 성과가 평균치로 퇴행할 수도 있으며, 그것이 바로 퇴행의 역할에 대하여 이해관계자 및 팀원들에게 설명해야 하는 이유입니다.

코치로서, 팀의 자유투 비율을 증가시키고, 프로젝트 팀의 성과 수준을 향상시키고 싶습니다. 일관성과 지속적인 프로세스 개선을 고무하고, 성과를 늘리고, 사람들이 올바르게 하고 있는지를 목격하고 싶습니다. 하지만 의사 결정자로서 우리가 어려움 하에 있을 때, 단순히 평균치로 퇴행하는 것에 대해 처벌하지 말아야 된다는 것 또한 알고 있습니다. 여러분 모두 이 부분을 이해하시나요?

마이클이 방금 "잘못된 믿음"에 대해서 이야기 해주었습니다. 마이클, 마치 당신이 제 강의 노트를 보고 계시는 것 같네요. 평균치로의 퇴보는 잘못된 믿음과도 연관됩니다. 많은 사람들은 마이클 조던이 3번의 자유투를 연속해서 성공시킨 후에, 다음 자유투도 성공시킬 것이라고 믿습니다. 하지만 그 자유투를 성공하거나 실패할 확률은 여태까지의 성과와는 상관없이, 50 대 50 입니다.

마이클 조던과 타이거 우즈, 데이비드 베컴과 같이 뛰어난 운동선수들은 비전화를 매우 잘 합니다. 질적 요인이 있다는 것을 알고 있지만, 순전히 합리적, 통계적인 의사 결정, 결정 과학의 관점에서 보면 그렇지 않습니다. 이것이 오늘 제가 이야기 하고자 하는 것입니다.

이러한 요인을 이해하시나요? 그렇다면, 여러분은 인간성을 고려하여 더 나은 결정을 내리는 것을 도울 수 있습니다. 우리는 추정을 내리고 그 모든 것을 문서화하고자 하고, 획득한 가치의 계산인 예상을 살펴보고자 합니다. 현재의 성과가 지속될 것이라 생각하나요? 왜인가요? 직감 대신 증거를 찾아보시고, 지키지 못할 것이라 생각되시면 계획을 하지 마시기 바랍니다. 우연은 발생되나, 우연에 대해 계획하고 싶지는 않습니다. 하지만 우연을 보게되면, 극대화하고 싶습니다.

43:36 – 50:00

아홉번째 퀴즈입니다, 거의 다 했습니다. 아홉번째는 낙관주의 편견입니다. 평균이라고 대답하신 분들은 1 점을 주시기 바랍니다. 우리 대부분은 평균 이상의 운전자라고 생각합니다. 하지만, 모두 평균 이상이 될 수는 없습니다. 평균이 존재하지 않게되기 때문입니다. 통계치로 평균이 있어야 하기 때문에, 모두가 평균 이상이 될 수는 없습니다. 낙관주의 편견으로부터 프로젝트에 참여하고 있는 우리 스스로를 보호하기 위해서 무엇을 할 수 있을까요? 여러분께서 저의 연구를 돕고자 하신다면, 프로젝트 관리자들이 평균보다 더 높은 낙관주의 편견을 가지고 있는지를 연구해 보고 싶습니다.

우리는 계획을 규제하며, 우리가 하는일에 있어서 전문가들입니다. 프로젝트가 잘못되고 모두가 포기할 때에도, 우리는 해결할 수 있다고 생각해야 합니다. 그렇지 않다면, 프로젝트 관리자로서 지속적으로 일하지 못할 것이기에, 어느정도는 낙관적인 태도를 지녀야 합니다. 하지만, 평범한 사람들은 어떻게 해야 할까요? 보험을 구매하고, 절차 및 서류, 성과를 감사할 수 있습니다.

프로젝트 예산 중 우발 손실을 계산함에 있어서, 비상계획과 예산을 검토할 수 있습니다. 정말로 프로젝트와 낙관주의를 통합하나요? 통합이 일어날 수 있다고 함으로써, 우리는 그것을 더욱 현실적으로 만듭니다.

계획적인 평가 및 검토 기법을 사용할 수 있습니다. 이 기술은 우리에게 달렸습니다. 오늘의 우리가 배우는 것은, 더 나은 결정을 더 자주 내리기 위하여 그 기법을 적용하는 독특한 방법입니다. 그리고 우리가 저지르는 지름길을 무효화 하는 것입니다. 머릿속에서 $2+2$ 가 4와 동일하다는 것이 문제입니다. 이 과정은 너무나 빨리 일어나서, 심지어 변수가 맞는지도 알 수가 없고, 의도적 답변을 위해 2 번 시스템을 작동될 시간마저도 부족합니다. 그저 스스로 그곳에 이릅니다.

마침내 열번째입니다. 우리는 스스로를 전문가이며, 훌륭한 계획을 가지고 있고, 평균의 프로젝트 관리자보다 뛰어나며, 10, 15, 20 년의 프로젝트 관리 경력을 보유하고 있다고 생각합니다. 하지만, 선의 길이는 동일합니다. 그저 끝부분을 변경했을 뿐입니다. 둘다 아니라고 대답한 분들은, 점수를 주시기 바랍니다.

멋지지 않나요? 현 시점에서는,있고, 모든 답변의 점수가 매겨졌을 것입니다. 이제 계산을 해보고 우리가 얼마나 잘 했는지를 봅시다. 저는 이 발표를 만든 사람이고, 이 리서치를 한 사람이면서, 그저 평균인 사람입니다. 여러분이 8-10 점을 얻으셨다면, 브라보, 박수를 보내드립니다. 슈퍼스타 의사 결정자입니다. 여러분의 사고 체계는 잘 작동하고 있으며 1 번 시스템이 전달해 준 직관을 정확하게 판단하고 있습니다. 여러분은 깨어있고, 몰두하며, 정확합니다. 모든 "What if" 상황 및 가능성에 대해 생각하고, 매우 철저합니다.

여러분이 5-7 점을 받으셨다면, 스타 의사결정자입니다. 여러분의 자동 시스템은 위험과 편견으로부터 비교적 정확하며, 여러분의 2 번 시스템은 상대적으로 몰입되어 있고 편견과 선입견 또는 손쉬운 결과로부터 대부분 정확한 분석과 판단을 내립니다.

그 이하의 점수를 얻으셨다면, 평균이십니다. 여러분의 직관은 성급한 판단을 내리고, 이것을 상대적으로 조용한 사고 체계로 보냅니다. 왜 그럴까요? 여러분은 훌륭한 결정을 내리며, 그것이 바로 여러분이 프로젝트 관리자인 이유이기 때문입니다. 여러분은 통제권을 가지고, 훌륭한 팀을 보유한, 평균 수준의 의사 결정자입니다. 하지만 저는 여러분이 결정을 내리는 것 및 제가 공유해 드린 도구의 사용을 도와 여러분이 더 나은 프로젝트 결정을 더 자주 할 것입니다. 그것이 오늘의 요점입니다. 여러분은 모든 교차로에서 정지하기를 원하지 않습니다. 빨간 불이면 멈추고, 녹색 불이면 가는 것이 맞지만, 때로는 그저 지나칠 수 있습니다. 하지만 중요한 일이거나, 위태롭거나, 팀 일원의 미래가 위험에 처한다면, 속도를 늦추시기 바랍니다. 한두 가지의 도구를 사용해 보시면, 모든게 괜찮아질 것입니다.

세가지 요점을 말씀드리겠습니다. 모든 프로젝트 관리자들은 의사 결정 게임을 악화시키기 쉬운데, 우리 모두 각자의 머리를 사용하고, 감정을 지니며, 대부분의 결정은 어려움 속에서 내려지기 때문입니다. 그들은 위험, 불확실성, 시간의 제약의 대상이 됩니다.

하지만 우리가 오늘 배운 것 중에 멋진 것은, 대부분이 예상가능하다는 것입니다. 위험, 불확실성, 시간의 제약을 알아보고 그 영향을 예상할 수 있습니다. 세번째 요점 사항은, 그 어려움을 간단히 할 수 있다는 것입니다. 모든 어려움을 겪지는 않겠지만, 뒷에 걸릴 수는 있습니다. 하지만 더 나은 결정을 더 자주 내림으로서, 뒷에 걸릴 확률이 줄고, 오늘 우리가 배운 방법을 사용하여 위험을 줄일 수 있습니다. 이것은 오늘 사용한 참고 문헌과 제 연락처입니다. 오늘의 배움이 도움이 되셨다면 이메일을 보내주시기 바랍니다. 오늘 발표를 할 수 있도록 해주신, Projectmanagement.com 에 감사를 드리며, 링크드인에서 저와 연결해 주십시오. 이제 질문을 받도록 하겠습니다. 매우 흥미로울 것 같습니다.

50:01 - end

발표자 화면 위에 질문이 올라와 있습니다. 에릭, 이 부분을 읽어보시고, 답변을 원하시는 질문을 선택하실 수 있습니다.

네, 클릭했습니다. 맨 처음 질문을 선택하겠습니다.

1. 프로젝트 관리자로서, 고위 관리자들에게 어려움 결정에 대해서 이야기를 하고, 그들에게 의사 결정권을 주어야 하나요?

제 대답은 다음과 같습니다. 프로젝트의 다른 많은 것과 마찬가지로, 상황에 따라 다릅니다. 상황이 자금 요건에 관한 것이며 프로젝트가 실패할 것 같다면, 스폰서에게 말하고 협력을 구할 것입니다. 그들이 프로젝트 자금을 지원하기 때문입니다. 제가 아는 것에 대해서 의사결정자들 및 이해

관계자들을 훈련시켜, 그들이 제가 더 나은 결정을 내릴 수 있도록 돕고, 제가 그들이 더 나은 결정을 하도록 돕겠습니다.

여러분, 15-20 분 정도의 시간을 들여 오늘 발표 자료를 검토해 보시면, 몇가지 질문 및 도구를 뽑아내실 수 있습니다. 프로젝트의 진행 초기에 이해관계자들을 면접할 때, 어떻게 그들이 반응하는지를 알아내고, 그들이 프로젝트에 도움이 되고 더 나은 결정을 내리도록 도울 수 있습니다.

존, 이것에 대해서 다루지는 않겠지만, 훌륭합니다. 농부 및 사서의 낙관주의에 대해서 고려하지는 않나요?

매우 뛰어난 관찰입니다. 몇가지 주목할만한 것이 보이는데요, 특히 블레어가 퇴보에 대하여 몇가지를 언급해 주었습니다. 옳은 지적이며, 이 모든 연구는 경제학 및 행동 금융, 의사 결정 과학으로부터 발전된 것입니다. 또한, 해당 연구의 기초 가정은 우리는 완벽히 이성적이며, 무한히 합리적이고, 모든 결정의 결과를 이해하며, 정확하게 가정하며, 모든 영향을 이해한다는 것입니다. 저는 이런 능력을 가진 프로젝트 관리자를 만나본 적이 없기에, 명백히 사실이 아닙니다.

해당 모델은 매우 제한적인 수준에서 연구되었고, 잘못되었습니다. 제가 금융을 더 이상 가르치지 않는 이유 중의 하나로서, 이에 대해 자의적으로 해석하기가 어렵습니다. 우리는 감정과, 선입견 및 편견을 가지고 있습니다. 해당 연구는 이성을 간소화하고, 그것을 무한한 이성이라고 명칭했습니다. 프로젝트 관리에서 우리도 이런 잘못된 행동을 하고는 합니다. 하지만, 알지 못하는 것은 모르는 것입니다. 때때로 프로젝트에서 전혀 예측하지 못했던 것이 발생하는데, 그것이 바로 불확실성입니다. 위험은 그 가능성을 할당할 수 있는 것이며, 불확실성은 어떤 상황이 다가오는 것을 전혀 보지 못하는 것입니다. 이것이 바로 관리자들이 관리 예비를 비축해 두는 이유입니다.

일부 내용은 에누리하여 들어주시고, 여러분의 프로젝트 환경에 적용해 주시기 바랍니다. 오늘 저는 몇가지 예시를 보여드리고, 여러분의 의식을 고취시키고자 노력하였습니다. 여러분의 마음 속에 새겨진 바가 있다면, 그 결과에 대해 매우 만족합니다.

2. 어떻게 프로젝트와 관련된 의사 결정을 위험 관리 계획과 효과적으로 맞출 수 있을까요?

우리가 내리는 결정은 프로젝트 목표 중 하나와 연관된 것이어야 하며, 우리는 결정으로 인한 영향을 완화시키기 위하여 어려움 속에서 결정을 내립니다. 오늘 발표에서 보신 전략의 일부는, 그 도구들은 이미 여러분이 위험 관리에서 보신 것입니다.

그 전략은 위험 관리 계획과 맞춰집니다. 우리는 추측을 하고, 위험, 불확실성 및 시간의 제약 하에서 결정을 내릴 때마다, 그 모든 것을 위험으로 여겨야 합니다. 위험은 우리가 생각하는 데로 발생하지 않을 수도 있기 때문입니다.

헬렌이 매우 훌륭한 질문을 해주셨습니다.

3. 어떻게 우리의 결과를 향상시키고, 스스로 더 나아질 수 있도록 훈련할 수 있나요?

헬렌, 위키피디아의 몇가지 기사에 대해 말씀드리고 싶은데요, 이것을 통해 의식을 높이실 수 있습니다. 이것과 관련된 매우 훌륭한 2 권의 책을 읽었는데요, 첫번째는 다이네 카네만의 "Thinking fast and slow"입니다. 그는 경제학 분야 언론상을 수상하였고, 행동 심리학자입니다. 매우 뛰어난 사람으로, 우리 시대의 최고의 연구자 중 한명입니다. 그의 책은 대단히 흥미로우나, 복잡하며 과학적입니다.

비전문가의 책으로 추천할 것은 "The art of thinking" 입니다. 베린과 트럼퍼는 프로젝트 결정을 내렸고, 그 결정이 프로젝트 관리 문학 도메인에 실렸습니다. 이 책은 어떻게 우리의 생각을 전적으로 믿지 않도록 하는지에 대한 책입니다. 헬렌, 그곳이 이러한 도구를 연습할 수록, 더 나은 의사결정을 내리실 수 있을 것입니다.

4. 감시와 통제 하의 결정에 대한 질문입니다.

다시 말씀드리지만, 감시와 통제는 동일합니다. 감시와 통제가 부족한 계획 때문이라면, 그저 바로 잡으면 됩니다. 하지만, 여러분이 감시와 통제를 할 때, 당시 최고의 정보를 토대로 이미 내려진 결정을 지나고 나서 감안하는 것임을 명심하십시오.

의문을 갖거나 다른 사람을 공격하지 마십시오. 무엇이 다른지를 확인하고 동일한 편견으로부터 새로운 결정을 어떻게 보호할 것인지에 중점하십시오. 이것이 제가 감시와 통제에 대해 말씀 드리고 싶은 바입니다.

헥터가 중요한 논점을 불러 일으켜 주셨습니다. 여러분은 프로젝트 관리자로서, 직관력을 가지고 있습니다. 오늘 웨비나에 참석해 주신 많은 분들이 만 시간이 넘는 프로젝트 결정을 내리셨을 거라고 확신합니다. 스스로에게 의혹을 갖거나, 직감을 사용하라는 것이 아니라, 여러분의 감각을 움직이는 것이 있다면, 주의를 기울여 보시라는 것입니다.

하지만 중요한 결정이거나, 여러분이 위험, 불확실성 또는 시간의 제약으로 인한 영향에 대해 불안하시다면, 객관적인 도구를 사용하셔야 합니다. 속도를 늦추고 5 분 정도 더 생각한 후에 결정을 내리시기 바랍니다.

참고 문헌으로 다시 돌아가겠습니다. 매우 좋은 질문이네요.

엘, 맞습니다. 9 번째 질문은 극단적 행동 주관적 질문입니다. 우리가 어떻게 실수를 하는지를 입증하기 위한 질문입니다. 우리 모두가 운전을 평균으로 한다면, 100 명 혹은 60 명 전부가 그렇게 생각한다면 평균이 있을 수 없습니다. 우리 모두 평균 이상일 수 없다는 것, 그것이 요점입니다.

통제 착각, 낙과 주의 및 많은 오류가 합쳐질 때 발생하는 다른 것에 대해 생각해 보았는데요, 마치 우리가 수퍼 휴먼인 것처럼 느껴집니다. 우리는 일을 잘 하는, 전문가들입니다. 하지만 현실에서 우리가

여전히 위험, 가능성, 불확실성, 평균으로의 퇴행, 우연과 같이 프로젝트에 영향을 미치는 요소에 적용을 받습니다. 우리가 그 요소를 인지하지 못하는 것처럼 행동하면, 문제가 생기는 것입니다.

2 분 정도 남았는데, 마지막 질문 있으신가요?

저는 "Don't believe what you always think book" 을 찾고 있는데요, 이 질문의 대답으로 이 책이 준비가 되지 않았다는 것이 놀랍네요. 찾았습니다.

토마스 키다의 책이며, 제목은 "Don't believe everything you think" 입니다. 이 책을 여러분과 공유할 수 있도록 해주셔서 감사합니다. 패트리샤, 커멘트 해주셔서 감사합니다. Projectmanagement.com 웹사이트에 이 웨비나가 매우 유익했고, 제가 더 많은 발표를 했으면 한다는 피트백을 남겨 주십시오. 커멘트 남겨주셔서 황송할 따름입니다. 제가 이 일을 해온지도 벌써 15-20 년째고, 동료들이 더 나아질 수 있도록 제가 아는 것을 공유하고 있습니다. 우리의 일은 어렵고, 그 어려움을 처리하는 능력에 달려있습니다. 제가 바라는 것은 여러분께서 조금 더 깊은 인식을 통해, 더 나은 프로젝트 결정을 내리고, 여러분 팀과 고객들의 결과에 영향을 미치는 것입니다.

1 시 정각인데요, 스티븐 제가 어떻게 하면 되나요? 다시 진행을 해주시겠어요?

물론이죠. 멋진 발표 감사합니다, 에릭. 모두 참석해 주셔서 감사드리고, 마치기 전에 몇가지를 말씀드리겠습니다. 라이브나 녹음된 웨비나를 참석해 주신, PMI 자격증 보유자들에게 1 PDU 가 자동적으로 보고될 것입니다. PDU 가 프로파일에 반영되는 데는 몇 주 정도 걸릴 수 있고, 혹여 반영이 되지 않으면 PMI.org 의 커뮤니티 서포트로 연락주시면 됩니다. 오늘 웨비나는 녹음이 되었고, Projectmanagement.com 웹사이트에서 24 시간 이내에 게시됩니다. 링크는 열람을 위한 것으로, 자료 다운로드 on-demand 웨비나 페이지에서 가능합니다. 다시한번 참석해 주셔서 감사드리며, 조만간 다시 뵙기를 바랍니다.