

## North America Congress Highlights – Key Takeaways and Lessons Learned in Strategic Business Management Skills

### 북미 총회 하이라이트 – 전략적 비즈니스 관리 기술

00:00 – 04:29

최근 북미 총회에서 다루어 졌던 “전략적 비즈니스 관리 기술”과 관련하여, 오늘은 저희가 특별한 세션을 준비했습니다. 그 총회 때의 발표자들과 이야기를 나눠 볼 겁니다. 그 분들께서는 회의 당시 토론이 이루어 졌던, 그리고 질문을 받았던 주제들에 대해 자신들이 가지고 있는 통찰과 식견을 나누어 주실 것입니다. 물론 각 발표자의 주제에 따라 여러분들께서 질문을하실 수 있는 시간도 가질 예정입니다.

제 이름은 조안나 뉴먼이며 오늘의 진행자를 맡게 되었습니다. 오늘 오후에는 패널토론이 있을 예정입니다. 약 한달 전에 있었던 국제 총회에서 발표자를 해 주신 네 분이십니다. 그리고 그분들께서는 총회 당시 세션의 핵심 주제 및 정보에 대해서도 발표를 해 주실 예정입니다. 그러므로 꼭 참석해 주시기 바랍니다. 질문 사항은 질문게시판에 적어 주시고요, 눈에 쉽게 될 수 있도록 ‘질문’이라는 단어도 붙여서 적어 주시면 저희가 추려내는데 도움이 될 것 같네요. 질문은 토론 도중 혹은 세션의 마지막에 답변을 드리도록 하겠습니다.

먼저 저에 대한 소개를 드리겠습니다. 지켜우실 테니 빨리 끝내겠습니다. 저는 MBA 를 마쳤고, PMP 이기도 합니다. 저는 전 세계 최고 명성의 테크놀로지 회사에서 변화프로그램, 프로젝트 그리고 인사 관리하는 일을 했습니다. PMI 에 자원해서 일을 하고 있고 UK 챕터에서 직업 개발분야 위원을 맡고 있습니다. 또한 projectmanagement.com 과 LinkedIn 에 핵심 인적자원 관리와 테크놀로지 분야에서 자주하게 되는 여러 도전들에 대해 블로그 글도 기재를 하고 있습니다.

여러분들께서 더욱 관심있어 하시는 것은 오늘의 발표자 분들일 것입니다.. 오늘의 첫번째 발표자는 “오리 쉬비”씨 입니다. MBA 와 PMP 이시며, 무엇보다 중요한 것은 PM connector 의 회장이기도 하십니다. 또한 “이해관계자 및 프로젝트 성공 기대치 관리(Manage stakeholder and expectations for project success)”라는 책을 저술하셨습니다. . 25 년간 이분께서는 조직에 가치를 더하고, 어려움을 헤쳐 나가며 서로의 소통을 강화하고, 더 나은 업무 수행과 효율성을 이끌어 내는데 많은 도움을 주셨습니다. 오늘 우리가 Ori(오리) 씨와 함께 이야기 할 주제는 프로젝트 스폰서십에서의 그가 하는 일과성공적인 프로젝트 결과를 위한 고위 임원들의 역할입니다.

그리고 우리는 또, PMP 이시면서 20 년 이상의 PM 리더십경험을 가지고 계신 폴 윌리엄스 씨와도 이야기를 나눠 볼 겁니다. 폴 씨는 시각적 프로젝트 커뮤니케이션 방법에 있어 혁신적인 접근법이라고 일컬어지는 시각적 프로젝트 관리 분야의 선구자 중 한 분이기도 하십니다. 저는 여러분이 프로젝트를 관리할 때 업데이트 되는 정보에 파묻혀 버릴 수도 있다고 생각합니다. . 그래서 폴 씨는 시각적 자료에 기반한 프로젝트 커뮤니케이션에 대해 말씀을 해 주실 것입니다. 폴 씨는 또한 혁신과 프로젝트 관리에 관해 세 권의 책을 쓰신 작가이시기도 합니다. 만약 여러분께서 처음 듣는 이야기라고 해도, 폴씨께서 시각적 프로젝트 관리에 대해 전체적인 설명도 해 주실 것입니다.

저희의 세번째 발표자는 모하메드 핫산 씨와 모하메드 일리야스 씨 입니다. 모하메드 핫산 씨는 잘 알려진 프로젝트 컨설팅 강사 입니다. 핫산씨는 많은 PMO(Project Management Office)와 PMIS(Project Management Information System)를 개발, 적용 및 운영 하셨습니다. 제가 알기로는 PMI 의 모든 자격을 가지고 계십니다.. 모하메드 일리야스 씨는 PMIS 와 전사적 거버넌스 관련하여 전문적인 지식을 가지고 계시는 조직 개혁 전문가 이시며, 세계 각국의 이해 관계자들과 일을 하고 계십니다. 그래서 일리야스씨로부터 경험담을 많이 들을 수 있기를 기대해 봅니다. 오늘 두분께서는 문화를 넘어서 이기기 위한 협상에 대한 내용을 발표해 주실 겁니다. 그리니까 실제로 발생하게 될 서로 다른 문화 배경에서 오는 난관과 협상에 관한 내용입니다.

서론은 이정도로 하고, 이제 질문 시간에 대해 말씀드리겠습니다..오늘 발표자와 그 주제에 대한 질문을 모으고 있습니다. 그러니까 오리씨와 임원의 스폰서십, 이런 식이죠. 오리 씨와 질의응답시간을 가질 것입니다. 질문이 있으시면 오리씨와의 토론 중에 하거나 아니면 모든 대화가 끝난 후에 하시면 됩니다. 저는 여러분께 모든 발표자들의 발표를 다 들어 주셨으면 합니다. 왜냐하면 이 분들께서는 여러분들께 총회에서 토론했던 내용들에 대해 가능한 넓은 경험과 지식을 주기위해 선택되신 분들이기 때문입니다. 여러 분께서도 아시다시피, Talent Triangle 은 전략적 비즈니스 관리 기술을 포함하고 있습니다. 그래서 저희는 국제적인 총회 같이 크고 중요한 곳에서 어떻게 이러한 기술들을 저희, PMI 가 회원 분들께 보여드리는지를 알려 드리고 싶습니다.

04:28 – 25:45

진행자: 안녕하세요 오리 씨?

ORI: 안녕하세요 여러분. 어디에 계시든 환영합니다. 오늘 저를 초대해 주셔서 감사드립니다.

진행자: 네. 저희도 오리 씨를 모실 수 있어서 기쁘게 생각합니다. 제가 첫번째로 질문 드리고 싶은 것은, 프로젝트 스폰서십 관련해서 실제로 마주할 수 있는 가장 큰 난관은 무엇일까, 이며, 프로젝트 스폰서십이 무엇인지 설명도 해주시면 좋을 것 같습니다.

ORI: 네, 저는 올란드에서 백여명이 모인 가운데 정말 유익한 시간을 보냈습니다. 다만 한가지 아쉬웠던 건 당시에 아주 적은 수의 스폰서 분들이 오셨다는 것입니다. 대부분은 PM 분들 이셨습니다. 다시 질문으로 돌아가서, 이것이 스폰서십에 대한 어려움입니다. 스폰서는 임원들입니다. 프로젝트는 그들이 담당하는 것입니다. 스폰서들은 프로젝트를 넘겨주고 일을 시키기 위해 아주 유능한 PM 들을 고용합니다. 하지만 때로 스폰서들은 자신들이 프로젝트 내에서 아주 중요하고 활동적인역할을 가지고있다는 것을 잊어 버립니다.. 이것은 그분들이 프로젝트의 성공을 원치 않거나 그런 역할을 몰라서 그런 것이 아닙니다.

그것은 PM 에게 일을 위임하는 것도 아니고, 아예 손을 떼는 것을 의미하는 것도 아닙니다. 스폰서는 서포트 즉 예산, 승인과 적절한 시점에서의 결정을 제공해 주기 위해 있는 것이며, 또한 조직의 전략적 계획의 일환으로 조직내 고위임원들에게 프로젝트 내용이 전달 되도록 하는 역할을 해야 합니다. 문제점은 대부분의 스폰서들이 그러한 능력이 없다는 것입니다. 지식이 없는 것이 아닙니다. 그분들은 바쁘십니다. 아침부터 저녁까지 일을 하시죠. 아마 자신들이 서포트 해야할 다른 프로젝트들에 연관이

되어 있을 지도 모릅니다. 주요 난관들은 이런 것입니다. 가끔 잘 못된 곳에 신경을 쓰고 있다거나, 프로젝트 관리 측면에 너무 많은 집중을 해서 스폰서십에는 오히려 독이 된다거나, 혹은 PM 과 스폰서 사이에 업무 소통이 성공 기준을 제시하기에 명확하지 않은 경우 등이 있습니다. 그리고 기대치가 현실과 너무 동떨어 있는 경우도 있을 수 있습니다.. 통상 일어나는 경우로 프로젝트 헌장이나 초기 계획이 어떤 활동을 해야할 지 제시해주지 못하는 경우도 있고, 통합 업무 진행을 위한 PM 의 권한이나 자원이 충분히 주어지지 않는 경우도 있습니다.

이것이 스폰서십에 대한 전반적 소개입니다. 다시 한 번 말씀드리게 되는데, 총회 시에 대부분이 프로젝트 관리자였고 단 두명의 스폰서만 당시 현장에 있어서 안타까웠습니다. 그러나 많은 양질의 피드백들을 받을 수 있었습니다. 많은 조직들과 이러한 세션들을 가지는데 한 20 세션쯤을 프로젝트 관리자들과 하고 나면 그분들은, 본인의 상사들이 여기 왔어야 한다, 이런 주제들이 그 사람들의 프로젝트 관여 정도를 적절하게 조절 하는데 꼭 필요한 주제다, 라고 말씀하십니다.

일반적으로 우리는 스폰서의 역할, 거버넌스, 포트폴리오 관리 역량, 우선순위등에 대해서는 알고 있습니다. 다만 어느 정도이냐가 항상 문제입니다. 조안나, 다음 질문으로 넘어 갈까요?

진행자: 네. 좋아요. 감사합니다. 이 점을 말씀드리고 넘어가는게 좋겠습니다.. 총회 전에 총회에서 어떤 주제들을 다룰 것인가에 대해 오늘과 유사하게 온라인 토론을 진행 했고, 그때도 똑같이 말씀해 주셨던 것이, 스폰서들은 너무 바쁘다, 라는 거였습니다.. 그 사람들은 자신들 사무실의 문이 항상 열려 있으니 언제든지 오라고 한다, 그런데 그 문이 항상 열려 있는 것은 거기에 스폰서들은 항상 없기 때문 이라고도 하셨습니다.. 저는 최고 스폰서 입니다. 그리고 확실히 저는 제 사무실에 있는 경우가 흔치 않습니다. 이런 이야기를 다른 스폰서들에게도 해 주었습니다. 실제로, 저희는 적어도 UK 지역에서는 스폰서십이라는 것이 단순히 서류를 읽거나 예산 집행 서명을 해주는 것만이 아니라는 것을 느끼는 중입니다. 그런 것뿐 아니라 스폰서로서 자신의 프로젝트를 위한 온전한 시간을 만들어야 한다는 것을 깨닫는 중이죠. 프로젝트 관리자가 최대 관리할 수 있는 프로젝트의 수에 한계가 있는 것과 마찬가지로, 한 스폰서 또한 관리할 수 있는 프로젝트의 수는 한계가 있습니다. 새로운 통찰을 얻은 것 같아요. 오리 씨께서는 아마 오래전부터 알고 계셨을 수 있지만 저희에겐 새로운 사실 이었습니다. 다음 질문은 사실 약간의 조언을 구하는 것입니다. 어떻게 스폰서와 업무적인 관계를 과리해야 할까요?

ORI: 제가 일전에 한 이야기를 이렇게 예로 들어 주시니 감개가 무량합니다.. 아주 재미있습니다. 여기서 이야기하는 것은 갑자기 스폰서가 프로젝트에 더 많은 시간을 할애하자는 것이 아닙니다. 효율성을 말하는 것입니다.. 즉 당신이 가지고 있는 제한된 시간은 아주 효율적으로 쓰여져야 할 것이고 가치 있는 곳에 써야 하는 것입니다. . 단지 옳다고 여겨 지기만 하는 그런 일들이 아니라 말입니다.

그리고 PM 과 스폰서사익의 관계에 대해 말씀해 주셨는데, 그 건 많은 배움이 필요합니다. 저는 스폰서가 세세하게 관리하는 것을 원하진 않습니다. 스폰서도 아마 그런 것을 원하지 않을 것이고 어쩌면 그럴 시간이 없을 것입니다. . 한편으로는 방종하는 것도 해서는 안될 것입니다. 저는 자신과 스폰서가 같은 편에 있다고 생각하고, 같은 편에 서 있으면서 경계를 정하고, 스폰서로부터 어떤 역할을 기대하며, 프로젝트 관리자로부터는 무엇을 기대하는지를 알아야 합니다. 즉 상대의 역할이 끝나는 곳이 내 역할이 시작되는 지점이라는 것입니다.

만약 같은 쪽에 서있지 않다면, 마찰이 있거나 거리감이 있을 것입니다. 그리고 두 사람 모두 프로젝트에 악영향을 줄 것입니다. . 여기는 스폰서십 관리 기구가 아니라 프로젝트 관리 기구(PMI)입니다. 프로젝트 관리자들은 때로 스폰서의 요구사항이 무엇인지 스폰서 자신보다 더 잘 알 수도 있습니다.. 그것이 프로젝트의 중요한 측면임을 감안하고 함께 고민해보고 모두 같은 측면서 서있는지 아니면 약간의 조정을 할 필요가 있는 지 확인을 해보아야 하겠습니다.

진행자: 네 감사합니다. 그 점을 중요하게 본다면, 오늘 청중분들께서 알려드릴 핵심 사항은 무엇 일까요? 스폰서와 프로젝트 관리자가 그들의 관계를 최상의 상태로 만들 수 있도록 도와 줄 수 있는 핵심 말입니다.

ORI: 네. 이 지점에서 한번 들여다보도록 하겠습니다. . 무엇이 효율적인 스폰서십인가. 서로의 역할을 정의해보고 위임이라는 것이 무엇인지 보겠습니다. 단지 PM 의 위임뿐 아니라 스폰서의 위임도 마찬가지 입니다. 기대치를 주고, 교육을 시키고, 스폰서가 업무를 처리하는 데 도움이 되도록 체크리스트를 만드는 것 등 말입니다. 모든 것이 커뮤니케이션에 기반을 두고 있는 것입니다. 저는 개인적으로, '자 보십시오. 이 것이 프로젝트 관리에 있어 가장 중요하게 처리해야 할 일입니다' 라는 말을 자주 합니다. 그리고 함께 그것이 무엇인지 정의를 해 나갑니다.. 가끔 어떤 스폰서들은 좀 더 프로젝트에 관여하고 싶어 합니다. 그럴 때는 한번 이야기를 해보세요. 그렇게 하는 것이 진정 프로젝트나 조직에 가치를 더하는 일인지. 때로는 프로젝트에 아주 약간만 관여를 하고 싶어하는 스폰서가 있을 수 도 있습니다. 그럴 땐 이야기하는 거죠. "네. 신경을 안 쓰셔도 좋습니다. 다만 일정 부분에 한 한다면 말입니다."

그렇습니다. 양쪽을 같은 위치에 서 있도록 하는 것이 키 포인트 입니다. 기대치를 주는 것은 이해관계자나 고객들만을 위한 것이 아닙니다. 스폰서를 위한 것이기도 하며, 이것을 통하여 스폰서와 프로젝트 관리자가 프로젝트를 대변하여 한 목소리를 외부로 낼 수 있는 것입니다.

진행자: 정말 도움이 되는 말씀이었습니다. 제가 최고 스폰서로 일을 할 때, 제가 프로젝트의 세부사항까지 이해하고자 파고 들다 보면 프로젝트에 도움을 주기보다 오히려 손해를 줄 수 있다는 것을 알게 되었습니다. 제가 그 프로젝트의 내부 사항을 이해하지 못하고 있기 때문입니다.. 저는 스폰서와 프로젝트 간의 관계에 관해서 말씀해 주신 핵심 내용은 서로가 무엇이 이득인지 알고, 관계가 무엇인지 이해 하는 것이고, 또한 중요한 가이드 라인을 설정하고 한계를 명확히 하는 것이라고 생각합니다.

부가적인 이야기로, 오늘 오후 어떤 분께서 엑셀 파일 하나를 보내 주셨는데, 그 파일 중 한라인에는 큰 숫자가 있었고, 저는 그 이유를 물었습니다.. 결국 우린 15 분간을 허비하게 되었고 아무 소득도 없었습니다. 그들이 저에게 답을 해줄 수 없었던 것이 아니라, 정보 수준을 이해 하는 것이 문제였습니다. 물론 가이드라인과 규정, 위임 사항 등도 말입니다.

그리고 잠시 후 폴 씨와 시각적 프로젝트 관리에 대해 이야기를 나눌 것이며,. 운영 측면에서 하나만 말씀 드리겠습니다.. 만약 질문 사항이 있으시다면 '질문'이라는 단어를 같이 달아 주시기 바랍니다.

그렇게 해 주셔야 저희가 볼 수가 있습니다. 많은 대화들이 오고 가는 있기 때문에, 질문을 놓치지 않기 위해서입니다.

다음 질문으로 넘어가서, 이 번 것은 좀 더 스폰서에 관한 것입니다. 오리 씨. 스폰서는 프로젝트에서 무엇을 찾아 봐야 하고, 해야하고, 질문을 해야 할 까요? 전 받아 적을 준비도 해 뒀습니다. 감사합니다.

ORI: 네, 이 질문은 저희의 첫번째 질문과 같은 맥락입니다.. 스폰서는 지속적으로 프로젝트에 관여를 해야하고 의사소통을 해야한다고 이해한 그 질문이었습니다. . 그리고 그것을 어떻게 할 것인가라는 의문도 던졌었습니다. 좀 더 이해하기 쉽게 만들기 위해서 3 가지로 나누었습니다. 프로젝트 관리자와 스폰서가 함께 앉아서 고민을 해보는 니다. "스폰서가 찾아봐야 할 것은 무엇인가". '찾아 봐야 할 것'이라는 것은 일종의 체크리스트 같은 거라고 보시면 됩니다. 처음부터 끝까지 프로젝트가 계획대로 진행 되고 있는 지 최근의 경향은 올바른 방향으로 흘러가고 있는지. 그리고는 그것을 생애주기에 따라 나누어 보는 겁니다. Initiation(준비), Planning(계획), Implementation(착수), Close(종료)의 단계로 구분 하는 것입니다.

다음 측면은 스폰서가 '물어보아야 할 것'은 무엇인가 하는 것입니다. 이것은 좀 더 현실적이고 눈에 보이는 것으로, 스폰서는 검토 협의가 필요한 것에 대해 의문을 가져야 합니다.

그리고 세번째로는 스폰서가 '해야할 일' 입니다. 이 것은 우리가 다룬 두번째 질문과 상관이 있습니다. 때로 스폰서는 시간이 없거나 역량이 없습니다. 그래서 이렇게 하는 거죠. 스폰서로서 체크리스트를 줍니다. 그 모든 체크리스트가 모두 가치 있고 중요한 것은 아닐 수도 있을 것입니다. 하지만 이제 당신은 어떤 것을 봐야하고, 물어야 하고, 해야 하는 지 알고 있습니다. 궁금한 것을 그냥 툭 던져 놓는 그런 질문을 한다 든가, 아무 의미 없는 일을 하는 대신에 말입니다.

간단하게 정리를 해보겠습니다. 아마 제가 드렸던 강의에서 가장 중요한 시간일 것 같습니다.

찾아 봐야 할 것들(Things to look for)은 이런 것들입니다. 준비(initiation), 계획(Planning), 목표 설정(goal decision) 단계에서 현실적인 기대치를 차트화해봐야 합니다. 마일스톤의 현실성, 추정치는 현실적인지 여부, 그런 추정치의 근거는 무엇인지 확인 해야 합니다.. 여러분은 스폰서로서 모든 사람과 이야기할 필요는 없습니다. 단지 실행 단계 중에 체크하면 되고 아니면 가끔 랜덤으로 체크하면 됩니다.

실행/관리(Implementation/Control) 단계에서는 비공식적인 신호들을 볼 수 있어야 하고, 모든 것이 제대로 관리되고 있는지 확인 해야 합니다. 그리고 실제 업무를 한 PM 이라고 하더라도 추가 적인 기회는 놓칠 수도 있다는 것을 잊어 서는 안됩니다. 마지막 종료(Closing)단계에서는 예기치 못한 사항들을 챙기고, 핵심사항을 포착했는지 확실히 해두어야 합니다.

해야 할 일들(Things to do)은 이런 것들 입니다. 준비단계에서는 적합한 PM 을 선정하고그리고 가용 자원들의 기준을 설정하는 것입니다.

예를 들자면, 사업분석, 기술적 전문성 등입니다. 계획단계에서는 다시한번 나오지만, 계획이 현실적인지 검토를 해야 할 것이고, 기한 설정은 제대로 되었는지, 벤치 마킹은 가능한지 등을 확인해야 합니다. 실행단계에서 할 일은, 범위를 확실히 하고 지켜지도록 해야 하고, PM 과 그 팀에 적절한 힘을 실어 주거나 지원을 하고 있는지 챙겨야 합니다. 종료단계에서는 모든 종료 과정이 제대로 진행되는 지 확인 해야 합니다.

물어야 할 것들(Things to ask for)은 다음과 같습니다. . 준비단계에서는 '어떤 옵션들이 고려되었었는가', '프로젝트 헌장(charter)에 기재된 주요 문제점은 무엇인가', '과거 어떤 프로젝트가 비교 대상이었던가'.

16:55

계획하는 동안, 이해 관계자들에게 무슨 일이 있나요? 플랜 B 가 있나요? 만약, 가끔씩 우리가 너무 집착해서 우리가 실행하는 동안 무엇을 잊어버린다면, 변경 요청, 교육은 어떤가요? 무가치한 활동 등에 대해서 물어봐야 합니다. 그리고 종료단계에서, 다음에는 무엇을 다르게해야 하는지? 추후에 개선을 위한 사항을 마련해 두어야 합니다. 전체 수명주기에 걸친 3 가지 범주; 실행, 질문 그리고 스폰서가 해야 할 일을 찾는 것입니다. . 만약 스폰서가 매제한적인 시간만 가지고있더라도, 최소한의 토론과 개입은 이루어질 것입니다. 비록 무작위적이고, 다른 이해관계자들에게 영향을 미치더라도 말입니다.

살펴봐야 하는 또 다른 측면은, 스폰서가 스스로에게 질문할 것은 무엇인가? 로서, 이것은 스폰서용 체크리스트와 거의 흡사합니다. 즉, 의사소통을 어떻게 도울 수 있을까요? 어떻게 계획 과정들, 요구사항들을 촉진할 수 있을까요? 어떻게 신뢰를 형성할 수 있을까요? 와 같습니다. 나는 이 피라미드의 최 상위층에 있고, 내가 믿는대로, 내가 우선순위를 조성하고, 적시에 확대시키는 대로 일이 진행 되도록 하고 싶다는 것을 잊지 않습니다. 이런 것이 체크리스트로서, 내 노력이 집중되고 있는 것을 확인하는 것이며, 마지막은 신뢰입니다.

우리 모두는 상호 신뢰가 없이는 좋은 일이 일어날 수 없다는 것을 알고 있습니다. 스폰서와 더욱 상황적인 리더십으로부터 시작해 보고, . 그들의 체크리스트에도 불구하고 우리의 고려가 필요한 모든 측면을 고려합니다. 즉, 이것은 상당히 요약된 수준입니다.

진행자: 정말 감사합니다. 저는 이런 분야에 꽤나 많은 자료를 가지고 있는데요, 우리가 앞으로 이 문제를 개선 할 수 있는 방법에 대한 몇 가지 대화를 나눌 수 있을 거라 생각합니다. 최소한 제 실행은 향상시킬 수 있습니다. 우리는 정말 프로젝트 관리자가 할 수 있는 일에 집중하고 싶어 합니다. 자 그러면 프로젝트 관리자가 스폰서와의 협력적인 관계와 생산성을 확실히 할 수 있도록 하는 것은 무엇일까요? 답변하기에 앞서, 이 주제에 대하여 많은 질문이 있음을 말씀 드리고 싶습니다. 그것들은, 스폰서가 있으나 신속히 회신해 주지 않고, 또는 관심이 있어 보이지 않거나, 바빠 보인다는 것입니다. . 우리가 질문에 답 하는 것을 확실히 할 수 있습니다. 프로젝트 관리자가 생산적이고 협력적인 관계를 형성하는 것뿐만 아니라, 그 관계를 활력 있게 하거나 자신의 프로젝트 성공을 위해 활력 있게 될 필요가 없다는 것을 이해하는 것입니다. 고맙습니다.

Ori: 훌륭합니다. 이것이 전부인데요, 프로젝트 관리자로서 스폰서의 충분한 참여 없이는 제 프로젝트가 성공하기 어렵다는 것을 알고 있습니다. 그래서 조직의 최 상위층에서 결국 가장 중요한 것은 실패는 저 자신과 관련되어 있다는 것입니다. 그래서 스폰서가 적절하지 않거나 충분히 관여하지 않는다는 것을 알게 되면, 가서 이렇게 말할 겁니다. “있잖습니까, 제가 특정 기대치를 설정했으니, 우리가 서로 조정해서 일할 수 있도록 합시다.”

프로젝트 관리자로서, 저는 이상적으로는 스폰서가 프로젝트 헌장을 작성하기를 원하고, 때때로 제가 헌장을 작성할 필요가 있습니다. 그들의 기대치들, 경계들과 이슈 관리를 살펴봅시다. 이것들은 심지어 스폰서로부터 명확한 지침이 없는 경우에도 프로젝트 관리자로서 그것들을 실제로 가정함으로써 그것들에 대한 거의 모든 자격을 정의할 수 있습니다. 그리고 가서 이러한 가정들을 스폰서와 검증할 수 있습니다. 대부분의 경우는 스폰서가 회의에 충분히 관여하지 않습니다. 그러므로, 그들은 실제로 저에게 모든 선행 정보를 줄 수 없습니다. 요점만 그들에게 전달하는 것이 훨씬 쉬울 것입니다. 예를 들자면, 리스크 감수범위, 주요 리스크 및 스폰서의 가용성과 같은 중요한 성공 기준 등에 대한 발표를 하는 겁니다. 그나저나 신이 주당 “x”만큼의 시간을 가용할 수 있다는 것을 알고 있다고 가정합니다. 그리고 당신은 이렇게 말하겠죠, 그거 알아요? 이런 일은 일어나지 않을 겁니다. 잠시 둘러 봅시다. 만약 우리가 관여된 PMO가 있고, PMO의 참여를 확실히 알고 있을 경우, 얼마나 오랫동안 이런 일이 일어나야 하는지, 시기 적절한 승인의 중요성을 스폰서에게 설명하고, 프로젝트 관리자들에게 미칠 영향이 어떤 부분이 실제로는 인식되지 않을 수 있습니다. 그래서 프로젝트 관리자들이 스폰서와 같은 생각을 하고 있다는 것을 확실히 인지시키도록 하는 등의 체크리스트와 같은 것들이 필수적입니다. 특히, 참여가 적은 스폰서에게 이것을 의사소통의 시발점으로 기록합니다.

우리는 프로젝트 스폰서십이라는 관점으로 볼 수 있는 4개의 근본 영역이 있습니다. 첫째는 설정이며 프로젝트 관리자로서 다시 이렇게 말할 겁니다. 제가 지침을 가지고 있나요? 그렇지 않다면, 다른 참여를 기대치로 설정하거나 사용자가 설정한 것을 요청할 수 있습니다. 세 번째로는 스폰서가 보여주는 후원입니다. 그리고 네 번째는 다음의 4C인데, 헌신(commitment), 호환성(compatibility), 일관성(consistency), 정말 시간이 제한될 경우에도 효과적인 후원이 있는지 확인하기 위한 연속성(continuity)입니다.

스폰서가 정말 바쁜 경우, 그들은 이런 프로세스들을 도울 수 있는 위임된 스폰서를 임명할 수 있는데, 이것은 우리가 거쳐온 주기이며, 최종 핵심은 참여했던 대부분의 사람들은 프로젝트 관리자들이었고, 그들은 대부분의 환경에서 스폰서와 관련된 매우 근본적인 문제가 많이 있다는 것이었습니다. 다음의 목표는 스폰서를 이끌 기대치를 설정하고, 어떤 연관이 있는지와 무슨 일을 하여야 하는지 그리고 무엇을 볼지를 선택할 다양한 선택지를 주는 것입니다.

진행자: 감사합니다. 여러분이 질문을 입력하는 동안, 저는 스폰서로 몇 가지 답변을 드리고 싶습니다. 작년에는 프로젝트 관리자가 본인들의 스폰서를 교육해야 하는냐는 질문이 있었는데요, 오리 Ori, 당신의 생각은 어떠신지요? 프로젝트 관리자가 스폰서를 교육해야 하는 필요가 있다고 생각하십니까?

Ori: 스폰서의 참여와 지식의 부족과 관련해서, “네” 솔직히 말해서 “우리”가 그들을 교육해야 합니다. 저는 프로젝트가 성공하길 바랍니다. 만약 스폰서로부터 문제가 발생하거나 명백히 스폰서로부터 온

것은 아니더라도, 상황적으로 스폰서와 관련된 문제가 있다면, 저는스폰서와 제가 동일하게 이해하고 있는지를 확인하고 싶습니다. 모든 상황을 인지하고 계시는지를 물어볼 것이며, 프로젝트의 성공을 위하여 저와 성공 사이에서있는그 무엇이라도 해결하려고노력할 것입니다.

진행자: 이 섹션의 후반부에 얘기하고자 하는 내용 중 하나는 서로 다른 문화 속에서의 협상에 관한 것 입니다. 그래서 여러분의 스폰서가 여러분과 같은 환경이 아닌 다른 나라, 다른 업무 환경을 가진 경우몇 가지 흥미를 끌 만한 내용이있습니다. 스폰서가 필요로하는 정보를 맞추기 위한 요소가 있기 때문입니다. 우리가 서로 다른 문화에 관한 협상 시 저는 무하마드 이리아스 Muhammad Ilyas 와 모하메드 하산 Mohamed Hassan 으로부터 배울 점이 많다고 생각합니다. 심지어 여러분이 여러분의 스폰서와 성공적인 협상 중이어도 말이죠. 그 점에 대해서 오리 Ori 에게 감사 드립니다.

다음 순서는 폴 윌리엄스 씨입니다. 폴 씨는 시각적 프로젝트 관리의 창업자중 한 사람이며, 오리씨에 대한 한 가지 내용이 더 있습니다. 경영진 스폰서십에 대한 책을 몇 권 저술했습니다. 저는 '프로젝트 성공을 위한 이해관계자의 기대치 관리하기'라는 책을 읽었는데 이 책은 정말 읽을만한 가치가 있습니다. 여러분이 만약 PM-BA 협력을 수행하고 있다면 아마 관심이 있을 수 있습니다. 시간 내주셔서 감사합니다 오리씨. 그리고 마지막에 질문을 다시 드리도록 하겠습니다. 계속참여해 주시기 바랍니다.

자 폴 씨께로넘어 가겠습니다. 시각적 사고와 데이터 시각화는 무엇인가요? 왜 이것들은 전략적 사업관리와 프로젝트 의사소통 기술을 마스터 하는데 중요한 것인지요?

25:45 - 41:42

폴: 조안나와 오늘 참여한 모든 분들께 감사 드립니다. 오늘 웨비나에 참여하신 분들이 거의 900 명인데요 정말 환상적입니다. 이곳에 있게 되어 정말 기쁩니다. 그 질문에 답변 드리면, 시각적으로 사고하는 것은 연속되는 그림을 보는 시각적 프로세스를 통한 사고의 현상에 지나지 않습니다. 제 의미는 시각적으로 사고하는 사람들은 정보처리를 보다 빠르게 할 수 있고, 더 긴 정보를 획득할 수 있으며, 자료들이 숫자나 단어 같은 것 보다는 그래프, 그림, 차트처럼 시각적으로 전달되기 때문에 훨씬 더 쉽게 정보를 기억하게 됩니다.

데이터 시각화, 다른 한편으로는, 회화 또는 그래픽 포맷에 설정된 실제 프레젠테이션입니다. 그것은 시각적인 방법으로 생각하는 사람들을 돕기 위함인데요, 예를 들어, 시각적으로 생각하는 사람들이 쉽게 이해하도록 하기 위하여 선형 차트로 변환하길 원하는역사자료가 있습니다. 그래서 그 필수 기본 인식 혹은 구분의 이해를 가지고, 프로젝트 의사소통이 방대함에 대하여 생각해 보십시오. 그것들은 단어 혹은 숫자가 우선되어 있나요? 혹은 도표나 그림으로 되어 있나요? 특히 경영진과 소통할 때, 예를 들어, 혹은 핵심 성과 자료에 관하여 비즈니스 이해관계자와 소통할 때, 숫자와 단어로 하십니까 아니면 간결하고 빠르게 소비가 가능한 쉽게 이해되는 시각적 포맷으로 하십니까?

이게 정말 중요한데요.. 우리의 프로젝트 이해 관계자와 스폰서들은 특히 앉아서 이런 많은 양의 프로젝트 의사소통에 대하여 다룰 시간적 여유가 없습니다. 그래서 우리는 더 빨리 이해할 수 있는 간결하고 요약하기 쉬운 형식으로 프로젝트 정보를 전달하는 방법을 찾아야 합니다.

시각적 사고와 지원 방법 및 데이터 시각화는 전체적인 시각적으로 사고하는 것을 고려한다면 정말 도움이 됩니다. 뇌의 신경 수용체의 75%는 시각 정보를 처리하도록 되어있습니다. 그것은 청각보다도 60 배 이상 되는데, 소통할 때는 좋은 청취자가 되거나 좋은 의사소통자가 되는 것은 프로젝트 관리자에게는 핵심 소프트 기술입니다. 여러분의 뇌 신경 세포 수용체의 75%가 의사 소통 방법에 대하여 여러분을 변화 시킵니다. 다른 중요한 사실은 시각적으로 사고하는 것이 정말 일반적이라는 것을 제가 항상 사람들에게 말하길 좋아한다는 겁니다. 인구의 2/3 는 그들은 정말 우선적으로 단어나 숫자를 생각하는 동안, 여러분이 그렇게 생각할 때, 여러분이 프로젝트 이해관계자에게 얘기하고, 관중이나 프로젝트 팀에게 얘기할 때 앉아있는 2/3 의 사람들은 이미 시각적으로 생각하도록 됩니다. 그래서 여러분의 정보를 사람들이 정말 이해하도록 돕거나, 그들이 보다 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 디자인하는 게 어떤가 합니다.

진행자: 정말 감사합니다 폴 씨. 저는 단어, 숫자 그리고 그림 또한 너무 중요한 요소들이라고 생각합니다. 감사합니다. 왜 시각적 사고와 자료의 시각화가 의사소통과 협업을 위한 프로젝트 관리를 위해 그렇게 멋지게 착륙하는 것처럼 보이는 걸까요? 매우 적합할 것으로 보입니다. 감사합니다.

28:59

폴: 있잖아요, 프로젝트 의사소통 과 협력 개선 뿐만 아니라 프로세스 관리에 관하여, 우리는 단순히 일단위로 업무를 처리하고 있습니다. 시각적 프로젝트 관리는 프로젝트 핵심 성과자료 같은 종류를 전달하기 위한 가장 선호되는 방법으로 떠오르고 있습니다. 또한 이런 새로운 접근 방식의 핵심 이점은 속도입니다. 중요한 프로젝트 정보는 생성, 복제 및 요약될 수 없습니다. 더욱 효과적이고 효율적인 방법입니다만, 아시다시피 이런 새로운 방식을 적용하는 것은 또한 프로젝트 관리 실무자 집단에게는 분명히 추가적인 혜택을 줍니다. 우리 팀 구성원 및 아마도 주요 이해 관계자에게는 더 그렇습니다. 우리는 계획, 실행, 모니터링 및 관리와 같은 일반적인 프로젝트 관리 기술에 대한 상태를 제공할 수 있습니다. 모든 활동들은 일시에 훑어 보아 알 수 있거나 이해하기 쉽게 됩니다. 우리는 명료성과 가시성 및 범위에 대한 이해 그리고 프로젝트의 전체 운영계획을 향상시킬 수 있습니다.

이는 다시 여러분이 말고 있는 프로그램이나 포트폴리오처럼 다중 프로젝트 혹은 프로젝트를 통한 자원 할당 수준의 개요 및 소비되고 있는 자원 할당수준의 가시성을 보고 싶어하는 이런 종류의 것을 제공합니다.

범위 변경의 영향은, 가정 시나리오를 할 수 있는 시각적인 도구들이 많이 있습니다. 여러분이 범위 변경 같은 것을 한다면, 어떻게 여러분의 계획이 우선화 되고, 다양한 시각적 도구들이 이런 활동들에 적용될 수 있나요? 그리고 다시, 여기서 중요한 점은 누구든지 가장 편리한 시간과 장소에 따라 사용할 수 있는 방법으로 정보가 전달 된다는 것입니다. 폴과 푸시 기반 의사소통의 차이에 대하여는 지난 행사에서 발표했었습니다. 기존 의 많은 프로젝트에서의 의사소통은 푸시 기반의 의사소통이었습니다. 프로젝트 관리로서 당신이 어떤 정보를 가지고 있고, 언제 그리고 폴 기반 형태의 의사소통으로 변하고 있는 우리의 새로운 디지털 세상에서의 통제종류를 프로젝트 관리로서 결정합니다. 사람들이 정보를 원하고, 언젠가 그들에게 편한 시간인지, 그들에게 편리한 양식은 무엇인지를 결정합니다.

우리는 어떻게 이 시각적 정보를 전달할지와, 우리가 살고 있는 새로운 종류의 현실을 지원하기 위한 핵심 성과 매트릭스를 산출해 낼지를 인지해야만 합니다. 감사합니다. 조안나.

31:17

진행자: 감사합니다 폴 씨. 당신이 말씀하신, pull 과 push 형식의 정보 간의 잠재적인 공간의 흥미로움이네요. 그리고 언제, 어떠한 방법으로 알기를 원했는 지는, 스폰서와 스폰서십 그리고 어떻게 프로젝트 관리자가 스폰서가 원하는 정보의 보유여부를 보장할 수 있는지에 대한 오리 씨의 발표와 연관됩니다. 이것은 아마도 우리가 더 얘기 나눌 수 있는 여러분 사이의 상호작용 및 연관이 있습니다. 어쩌면 오늘 시간이 안되면, 다음에 가능할 것 같습니다.

그래서 저는 몇 가지 관리적인 포인트를 언급하고자 합니다. 저희가 볼 수 있도록 여러분의 질문에 '질문'이라는 단어로 시작해 주시기 바랍니다. 그러면 저희가 가능한 많은 질문을 받고 답변을 할 수 있을 겁니다.

이 웨비나는 녹화되기 때문에, 추후에 시청이 가능하고 슬라이드를 찾아 보실 수 있을 겁니다. 그리고 여러분들께서 질문을 많이 해 주시고 계시기 때문에, 어쩌면 금일 내 다 다루기가 어려울 수도 있을 것 같습니다. 여러분들의 질문에 대하여 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 에 답변을 달아 게시할 수 있을 겁니다. 감사합니다.

그럼 다음 질문으로 넘어가 보죠, 폴 씨. 어떤 것들이 주요 시각적 사고의 기본 개념입니까? 그것들은 일반적으로 프로젝트 관리를 위해 기록하는 자료인가요? 감사합니다.

폴: 일반적으로, 시각적 사고 도구는 정말 복잡한 프로젝트의 이해를 높이고 다량의 극단적 데이터 포인트의 관리를 지원하게 됩니다. 또한 시각적 사고 도구 개념을 용이하게 하고, 프로젝트 구성원 사이의 토론 과 소통을 위한 공통의 언어와 자세 그리고 과정들을 개발하는 아이디어 들을 용이하게 해줍니다.

이러한 것들이 우리 프로젝트 관리자들이 일상적으로 일일 업무로 수행하는 것들입니다. 이런 것들은 쉽게 시각적으로 된 도구로 지원할 수 있습니다. 자 같이 보도록 하겠습니다. 여기 상위 10 개 인데요, 이것은 정말 프로젝트 관리업무에 적용될 수 있는 단지 시각적 사고 도구의 작은 예시에 불과하며, 매일 반복되는 실용성 면에서 가장 직접적인 영향을 미치는 것입니다.

33:29

자, 그럼 프로젝트 관리 내부적, 외부적으로 시각적 사고의 관점에서 가장 많이 사용되는 도구를 먼저 살펴보겠습니다. 이는 바로 마인드맵 (Mind map)입니다. 이 것은 단순히 생각과 아이디어를 정리하고, 목록화하기 위해 사용되는 도구에 불과합니다. 하지만, 이러한 도구는 업무를 세분화해 나가는데 있어서 최고의 도구이고, 브레인스토밍 회의에도 아주 좋은 도구입니다. 이 도구는 진정으로 이러한 하나의 목적을 위해 사용될 수 있는 도구입니다. 이 것은 부채살 구조 (spoke hub)로부터 만들어 졌습니다. 슬라이드의 왼쪽 상단을 보시면 디자인을 살펴보실 수 있습니다. 이 것은 정말로 첫 번째로

'사용하기 좋은 도구'라고 할 수 있습니다. 저는 프로젝트 전체를 다른 도구 없이 마인드맵으로만 관리하는 일부 프로젝트 관리자들을 알고 있습니다. 이처럼 아주 강력한 도구라고 할 수 있습니다.

저희 모두는 업무 프로세스와 비즈니스 프로세스를 세부적으로 구분해주어야 하는 아주 복잡한 프로젝트에 종사하고 있는 것이 대부분인데, 제가 프로세스 맵핑을 업무를 해나가는데 있어 두 번째로 많이 사용하는 도구는 프로세스 맵핑 도구들입니다. 이러한 도구는 소프트웨어를 통해 사용할 수도 있고, 단순하게 벽에 종이를 붙여서 사용하거나 게시된 많은 노트들에 적어서 사용할 수 있는, Lean 또는 6-Sigma 를 항상 사용하는 우리들에게 업무를 수행하는데 아주 효과적으로 활용할 수 있는 도구입니다.

여러분이 일반적으로 생각하는 가장 흥미로운 것들 중 하나는 프로젝트 관리를 스토리보드에 적용하는 것입니다. 스토리보드는 월트 디즈니와 그의 팀에 의해 개발된 개념으로, 이들은 애니메이션을 최초로 선보인 바 있습니다. 이러한 방법은 영화의 장면을 보드에 붙이고, 이러한 것들을 순차적인 형태로 배치한 다음, 전체적인 진행을 해나가기 위해서는 어떠한 것들이 변경되어야 하는지와 어떤 것이 먼저 오고 나중에 와야 하는 것인지에 대해 살펴보는 것입니다. 여러분은 이러한 동일한 개념을 몇 가지 임무를 순차적으로 진행하고자 할 때 우선순위를 부여하는데 적용할 수 있습니다. 이러한 방법은 진정으로 어떠한 업무에 대한 처리의 흐름이나 순서를 정하는 것이라고 할 수 있습니다. 그렇기 때문에 어떤 업무에라도 적용을 할 수 있습니다.

피쉬본 (이시카와) 다이어그램과 같이 근본적인 원인을 분석하기 위한 도구도 있습니다. 제가 생각하기에 여러분 중 대부분은 이에 익숙하실 것입니다. 또한, 5 Why 그리드 (grid)도 있습니다. 5 Why 는 여러분이 진정으로 근본적인 대책을 알아내고자 한다면, 먼저 왜에 대한 질문을 하고, 이에 대한 어떠한 답을 얻은 후, 다시 왜라는 질문을 하고, 이를 계속적으로 반복해서 근본적인 원인을 찾을 때까지 왜에 대한 질문을 해나가는 것입니다.

이것은 여러분이 마이크로소프트 엑셀을 가지고 할 수 있는 기본적인 차트 다이어그램과 그래픽적인 요소들입니다. 여러분이 일상 업무에서 사용하게 되는 좋은 것들입니다. 종이 몇 장과 연필을 가지고 그림을 그려나가는 것의 위력을 과소평가하지 마시기 바랍니다.. 스케치를 해나가는 것은 프로젝트에 대해 전반적으로 살펴보는 것입니다. 종이 위에 개념을 그려나가는 것은 프로젝트 계획, 프로젝트 디자인뿐만 아니라 예술적이지 않고, 지저분해 보이더라도 아주 큰 위력을 발휘할 수 있습니다.

다시 한번 말씀 드리면, 우리 모두는 명백하게 요구사항의 관점, 그림 그리기, Why 프레임, 사용 사례, 이런 것들로부터 업무를 세부적으로 구분해나가고 있습니다. 또한, 보고를 하는 관점에서 볼 때, 핵심적인 수행능력에 대한 자료를 한 장으로 볼 수 있도록 요약해주는 대시보드 (Dash board) 도 있고, 지금은 우리들이 이를 그래픽으로 표현할 수 있도록 해주는 새로운 도구들이 많이 나와 있기 때문에 프로젝트 관리를 실천해나가는데 있어 다소 새로운 것들이 있기도 합니다. 마치 스테로이드를 맞은 것처럼 더욱 강력해진 대시보드 (Dash board)와 같은 것이 있으며, 단순하게 종이 한 장에 제한되지 않고, 화면 상에서 여러분이 스크롤해서 내리고 싶은 만큼 내려볼 수 있습니다. 또한, 이러한 것들은 그래픽의 형태로 중요한 정보들을 아주 많이 보여줄 수 있습니다. 저는 많은 기업가들이 이러한 것들을

활용하고, 현재에도 많이 이루어지고 있는 것을 보았습니다. 목록이 아주 길지만, 특히 프로젝트 관리 실천 영역에서 필수적으로 가장 효과적인 것들 10 가지입니다.

고맙습니다. 조안나.

진행자: 폴 씨, 아주 많은 도움이 되었습니다. 대단히 감사합니다. 제 생각에는 그가더욱 세부적인 도구와 기법 및 관련 부분에 대해서답을 주었다고 봅니다. 그럼 이제 마지막 다음 질문으로 가보겠습니다. 그럼 제가 여러분에게 슬라이드를 넘어가기 전에 잠시 시간을 드리겠습니다. 이 것은 프로젝트 관리를 뛰어넘는 것에 대한 것입니다. 전략적 비즈니스 관리기법과 기능은 프로젝트 관리자들에게 아주 중요한 것입니다. 그렇다면 당신은 저희들에게 프로젝트 관리를 넘어선 것에 대해서 이야기해 주겠습니까? 시각적 사고에 도움을 줄 수 있는 다른 전략적 비즈니스 관리 기능은 무엇이 있을까요? 감사합니다.

폴: 네, 이것은 아주 중요한 질문입니다. 왜냐하면, 전략적 비즈니스 관리를 해나가는 전체 아이디어는 새로운 재능의 삼각형이기 때문입니다. 이는 우리들의 프로젝트 관리 전문가로서의 기법을 이러한 전략적 비즈니스 기능으로 넓혀가는 것입니다. 또한, 실제로 단순히 프로젝트 관리에 대한 것이 아닌 어떠한 비즈니스 기능에 대해서 진정으로 긍정적인 효과를 불러 일으킬 수 있도록 전문적으로 활성화 해주는 형태의 시각적 사고활동이 대단히 많습니다.

또한 놀랍게도 다양한 조직 영역에서 아주 커다란 르네상스가 있으며, 제 생각에는 여러분들은 아마조직의 다양한 부분에 있어 이러한 것들을 보고, 이해할 수 있을 것입니다. 그렇기 때문에 만일 여러분이 예를 들어 시나리오 기획, what-if 분석, 전략적 로드맵 구축과 같은 전략적 관리에 종사하고 있다면, 이 모든 것들이 시각기반도구에 의해서 이루어지는 것들입니다. 심지어, 비전 및 임무를 수립해나가는 것이 벽에 노트를 게시하는 것과 그림을 통해 이루어진다고 하지만, 이것도 일반적인 시각적인 형태의 개념이라고 할 수 있습니다.

프로젝트 관리에 종사하는 여러분에게 있어서, 신제품 개발, 시장 분석수행, 귀하의 프로젝트에 대한 로드맵 수립, 제품 라이프사이클에서 실제 프로토타입 제작과 같은 것들은 여러분이 이 슬라이드의 우측 상단에서 볼 수 있는 것입니다. 이 것은 3 차원 가상 환경으로, 프로토타입을 만들거나 실제로 고객을 위해서 자료의 수명을 분석하는데 활용되는 진정으로 새로운 도구라고 할 수 있습니다. 또한, 여러분은 이러한 개념을 여러분들의 조직 내 마케팅이나 커뮤니케이션 영역에 적용해볼 수 있습니다. 많은 조직들은 자신들의 판매 또는 마케팅 캠페인을 수행하고 있습니다. 소셜 미디어는 시각적으로 정보가 수록된 그래픽을 생성하고 있으며, 대시보드 (Dash board)형태의역할을 합니다. 여러분은 이러한 부류의 많은 것들을 볼 수 있을 것입니다. 저는 마케팅 팀이 수행하고, 핵심 개발에 활용하고 있는 일종의 일상 및 삶에 있어서의 분석을 하는 것들을 언급하는 것입니다.

그리고 마지막으로, 조직에 있어서 중요한 분야의 하나인 재정 분야에 있어서도 이를 살펴볼 수 있습니다. 우리가 활용할 수 있는 시각적인 효과를 기반으로 하는 도구나 차트를 제시하는 도구를 사용하지 않고, 이에 대한 예측을 하거나 분석을 한다고 상상해보십시오. 리스크 분석, 완화, 기획 및 재정 모델링과 같은 것들 말입니다. 이러한 것들은 진정으로 시각화가 필요한 것들이며, 더 나은 사업

운영을 위한 결정과 이에 대한 발전에 있어서 이를 잘 이해할 수 있고, 충분히 숙지하기 위해 진정으로 시각화되어야 하는 것입니다. 그렇기 때문에 다시 한번 말씀 드리면, 프로젝트 관리자 관점뿐만 아니라 우리 프로젝트 관리 전문가들이 정말 잘할 수 있도록 해야 하는 영역이자 우리들의 프로젝트 전문성 발전에 집중할 수 있도록 하는 전반적인 전략적인 사업 기능의 관리 영역에 있어서, 이러한 개념을 적용하는 것은 대단히 중요한 것이라고 할 수 있습니다.

진행자: 우리는 시간을 조금 넘기고 있는데요. 몇 가지 질문과 몇 가지 관리적인 관점에 대해 말씀드리고자 합니다. 상위 10 가지 프로젝트와 도구에 대한 목록들이 슬라이드에 나와있는데, 당신이 이러한 것들을 블로그에 게시해준다면 관중들이 좀 더 세부적으로 연구해볼 수 있을 것 같습니다. 여기에 대해서 많은 질문이 있습니다. 그리고, 우리는 Mohammad 씨와 다양한 문화 간 협상을 성공적으로 해나가는 것에 대한 강연을 진행해나가고자 합니다. 그렇기 때문에 우리는 마지막에 질문을 하게 될 것이며, 전체 관중에서 한 두 가지 질문만 받을 수 있는 시간 밖에 없다는 것을 알려주시기 바랍니다. 다시 한번 참석에 감사 드립니다. 박스 안에 귀하의 질문을 '질문'이라는 단어를 달아서 해주시기 바랍니다. 저희는 할 수 있는 한 최대한 답변을 드리겠습니다. 자, 여러분 환영합니다. 여기 와주셔서 너무 감사 드립니다.

성공적인 협상에 있어서 중요한 문화가 무엇인지에 대해서 오늘 저희에게 말씀해주시겠어요? 감사합니다.

41:43 – END

Mohammad Ilyas: 자, 여러분 안녕하세요. 저는 쿠웨이트에서 온 Mohammad Ilya 입니다. 우리가 문화적인 정보에 대해서 살펴볼 때, 우리가 상호 간에 업무를 수행하게 될 이해관계자나 다른 대상자들과 업무를 수행하는데 있어서 최선의 방법이 무엇인지에 대해서 알아보기 위해서 이러한 도구를 사용해야 합니다. 그렇기 때문에 이러한 도구들을 잘 사용하는 것은 우리들이 기대되는 것들을 정하고, 다른 사람들을 더 잘 이해할 수 있게 해줄 것입니다.

이 슬라이드에서 저는 사각형에 몇 가지 사례를 넣어두었습니다. 이러한 것들은 사람들이 협상을 해나가는 다른 이해관계자 또는 다른 대상자들에 대한 충분한 정보를 가지지 못하고 있는 사람들이 주로 하게 되는 오해에 대한 것입니다. 예를 들자면, 사람들은 프랑스인은 완고함에 대해 절충을 하지 않으려고 한다는 것으로 인식하며, 일본의 협상가들은 결심을 내릴 수 없다고 생각하며, 멕시코의 협상가들은 너무 개인적으로 행동하는 식으로 협상을 한다고 인식하고 있습니다.

이러한 것들은 사람들이 해왔던 관찰사항들이며, 이러한 것들을 믿고자 합니다. 왜냐하면 이들은 이러한 사람들이 어디에서 온 것인지에 대한 문화적인 배경에 대해서 충분하게 알지 못하고 있기 때문입니다. 현실에서는 프랑스인은 논쟁을 바탕으로 아주 논리적이며, 그들의 논리가 성립되지 않는다면 타협을 하지 않으려고 합니다. 그렇기 때문에 이 것은 완고함의 문제가 아니며, 그들의 관점이 논리적이라는 것을 잘 보여주는 사례라고 할 수 있습니다.

이와 유사하게, 일본인들은 합의를 이루고자 하는 결정 체계를 가지고 있습니다. 회의를 통해서 결정이 제시되거나 보이거나 변경되지 않습니다. 이들은 단순하게 관중들에게 이러한 결정사항을 제시하는데

익숙해져 있습니다. 회의에서 뭔가 새롭지만 그 시점에서 결정을 할 수 없는 것을 제시하게 되면, 이들은 새로운 제안에 대해서 합의를 해야 하며, 나중에 다시 답변을 제시하게 됩니다.

그렇기 때문에 이와 유사하게 멕시코인에 대해서도 오해를 하고 있다고 할 수 있습니다. 멕시코 사회는 실제로 사람을 중심으로 이루어져 있습니다. 협상가들은 동일한 사회적 및 권력에 있어서의 지위를 가지는 다른 사람들과 친해지려는 경향이 있습니다. 그렇게 때문에 중요한 점은 우리가 만나게 되는 사람들에 대한 문화적인 배경에 대해서 충분히 알고 있는 경우에 많은 오해를 방지할 수 있으며, 이러한 대상자들과 함께 협상을 하는데 있어서 이를 성공적으로 수행하기 위한 최선의 기법들을 얻어낼 수 있는 것입니다. 조안나?

진행자: 아주 놀랍군요. 설명해주셔서 아주 감사 드립니다. 제가 이해를 하고 있는지 확인을 하고 싶은데요. 사람들이 이러한 문화적인 편견에 대한 정보를 갖지 못하고 있을 때, 제가 생각하기에 이들은 협상을 하는데 있어서, 일본인과 회의를 할 때에는 답변을 얻기 위해 노력하고, 프랑스인에게는 완고한 감정에 어필을 하며, 멕시코인에게는 아주 전문적으로 대하려고 하는 것을 통해 잘못된 협상을 확장해갈 수 있을 것이라고 생각되는데요. 맞나요?

Mohammad Ilyas: 네, 맞습니다. 제 말은 여기에서 핵심은 이러한 것들을 기분을 상하게 하는 방식이라고 여기기 보다는, 상대방이 무엇을 하고 있는 것인지에 대해 정확하게 이해해야 한다는 것입니다. 여러분은 이러한 것들이 그들 자신의 운영 방식이며, 그들이 할 수 있는 한 존중을 하려고 한다는 점을 이해할 필요가 있습니다. 정확하게 기대를 하는 것은 우리들로 하여금 우리들의 문화에서는 익숙하지 않은 것들로 인하여, 기분을 상하지 않도록 도와줍니다.

진행자: 감사합니다. 교육과 용인이 관건인 듯 합니다. 그 상황에서 문화적 분류에 따른 차이점을 설명해 주실 수 있을까요?

45:51

Mohammad Kalifa: 네, 안녕하세요 여러분. 저는 Mohammad Kalifa 입니다. 제가 이 질문에 대해서 답변을 해드리도록 하겠습니다. 실제로 이를 위해서 Richard 박사에 의해서 개발된 아주 단순한 모델이 있습니다. 이 것은 문화 형태 모델이라고 불리는데요. 여기에 대해 한번 살펴보신다면, 세 가지 문화적 분류를 찾아보실 수 있을 것입니다. 여러분은 선형적 능동 문화 (linear active culture), 다중 능동 문화 (multi active culture) 및 반응적 문화 (re-active culture) 세 가지를 찾아보실 수 있을 것입니다. 각각은 몇 가지 공통적인 특성과 개인성을 가지고 있으며, 우리들은 이러한 것들 간의 차이점을 구별해낼 수 있습니다.

먼저, 선형적 능동 문화에 대해 살펴보면, 이는 구석에서 찾아보실 수 있을 것입니다. 여러분은 선형적 능동 문화에 속해 있는 사람들이 내성적이라는 것을 알 수 있습니다. 다중 능동 문화는 외향적이며, 반응적 문화 역시 내성적입니다. 독일, 스위스, 룩셈부르크와 같은 선형적 능동 문화에 속해있는 국가들을 살펴볼 수 있습니다. 이러한 국가의 대부분은 미국, 호주 등에서 온 사람들입니다. 여러분이 다중 능동 문화를 살펴본다면, 이탈리아, 스페인, 브라질, 멕시코, 콜롬비아, 나이지리아와 같은

국가들을 생각하실 수 있습니다. 반응적 국가에는 베트남, 일본, 중국과 같은 국가의 사람들이 있습니다. 그렇기 때문에 우리가 특성에 대해서 이야기하는 이러한 사람들에 대해서 생각해보아야 합니다.

여기를 살펴보면, 예를 들어서 선형적 능동 문화의 사람들에 있어서는 이들이 절차를 더욱 중시하며, 더욱 고정된 시간에 따라 업무를 하며, 업무를 함에 있어서 아주 감정적이지 않다는 것을 알 수 있습니다. 이들은 직업을 더욱 중시하며, 유능한 동료들에게 임무를 위임합니다. 또한, 논리에 따라 업무를 수행합니다. 하지만, 여러분이 다중 능동 문화의 사람들을 살펴본다면, 이들은 더욱 주도적이며, 감정적이라는 것을 알 수 있습니다. 이들은 좋은 관계를 유지하고 있는 사람들을 신뢰하고자 하기 때문에 그들의 관계에 대해서 위임을 하고자 한다는 것을 알 수 있습니다. 이러한 것들이 그들이 누구에게 업무를 위임할 것인지를 결정하는 주요한 기준이 되는 것입니다.

또한, 이들은 좀처럼 마음을 움직이려고 하지 않습니다. 여러분이 이들과 대면할 때에는 이들과 진정으로 감정을 다하여 대할 수 있어야 합니다. 이는 이들이 다중 능동 문화이기 때문입니다. 반면에, 만일 여러분이 일본이나 중국에 가신다면, 이러한 국가는 반응적 문화에 속해있기 때문에, 이들이 좀 더 조용하고, 존중하려고 하며, 경청을 해주는 사람들이라는 것을 알 수 있을 것입니다. 이들은 시간을 아주 잘 준수하며, 사람을 중시하며, 그렇기 때문에 체면을 손상할 필요가 없습니다. 그렇기 때문에 우리가 회의를 함에 있어서 '아니요'라고 말을 할 수 없게 되는 것입니다. 하지만, 그 것이 '네'를 의미하는 것은 아닙니다. 그렇기 때문에 우리는 이를 조심해야 합니다. 왜냐하면 그들은 대면하는 것을 피하려고 하기 때문입니다. 실제 만나는 것 말입니다.

이러한 것들이 문화적 분류에 있어서의 특성입니다. 이러한 것들이 협상하는데 있어서 왜 중요한 것일까요? 왜냐하면 만일 여러분이 다양한 이해관계자 또는 다른 협상의 대상자들을 이해하지 못한다면, 여러분은 전문가답게 이에 대한 계획을 수립하거나 관리해나갈 수 없기 때문입니다.

진행자: 아주 흥미롭습니다. 제가 모델에 대해 좀 더 살펴보도록 하겠습니다. 제가 항상 해왔던 생각 중 하나는 전 세계적으로 수 많은 다양한 문화가 존재하고 있다는 이러한 형태의 주제에 있어서의 통계에 대한 것과 이러한 모든 대상들을 다루기 위한 정보를 어떻게 습득해나갈 것인가에 대한 것이었습니다. 여러분께서 살펴보셨던 특성에 따라서 이루어지는 간단하고, 이해하기 쉬운 모델은 진정으로 많은 도움이 될 것이며, 우리 회원들에게도 많은 도움이 될 것이라고 생각합니다. 대단히 감사합니다.

다음 질문인데요, negotiation framing (협상의 구상-판짜기)은 무엇을 말하는 것입니까? Negotiation framing 이 무엇이며 그리고 이것이 global culture 와 어떻게 연결되는지요?

Mohammad Kalifa: negotiation framing 은 negotiation exercise(협상 연습)을 통해 우리가 얻고자 하는 목표 또는 생각/전략(mind-set)을 설정하는 것 입니다. comment frames 를 보시면, 우리는 확실한 frame 을 갖고 있습니다. 우리가 이러한 체계적인 개념 하에 협상의 구상을 한다면, 논의하고자 하는 그리고 결론에 도달하고자 하는 명확한 agenda 와 확실한 핵심을 갖게 됩니다. 또한 (협상의 구상을 통해)생각을 특정지어서 협상에 임할 수 있다면, 다른 조직(상대방)에 비해서 더 많은 것들을 발견할 수 있게 됩니다. 그들이 가진 것은 무엇인지? 어떤 방법을 통해 실질적인 조화를 이루어서 함께 일할 수 있는지? 알 필요가 있습니다.

반면에, 우리가 상대의 마음 상태의 특징에 따라 협상에 들어가게 되면, 상대에 대해 더 많은 점을 찾아낼 수 있습니다. 우리는 그들이 가지고 있는 것은 무엇인지, 상호간의 조화를 이루며 어떻게 일을 해야하는 지에 대해서 알 수 있습니다.

따라서 협상의 연습 또는 활동에 들어가기 전에, 구상을 하고(판을 짜고), 무엇이 협의될 지 그리고 나서 이 연습의 목적에 부합하는 (협상의)방법(style)과 기술(techniques)을 선택하게 됩니다. 우리가 알 수 있는 것은 때로는 frames(구상하기, 판짜기)가 문화보다는 적절할 수 있다는 것 입니다. 즉 단순 능동적인 환경에서는, 실질적인 핵심(중점)에 의지하고 과정을 정의하며 실제로 잘 먹혀 들어갑니다. 그러나 다중 능동적 환경에서는 얻고자 하는 결과물에 대한 명확한 정의가 필요하며, 그러나 이해관계를 따지고, data 보다는 감정적인 협상이 이루어지면서, 양쪽이 꼼짝도 하지 않고 움직이지 않는 상황이 벌어질 수도 있습니다. 그러므로 이해관계자들과의 협상에 앞서 어떤 것이 더 적합한 framing(판짜기, 구상)인지를 환경적 배경을 고려하여 알아볼 필요가 있습니다.

반응적인 문화 에서는, characterisation(특정화/특징화)은 매우 중요한 의미를 갖는데, 왜냐하면 협상 시작 전에 상대방이 누구인지 알고 싶어하고 미리 관계를 형성하여 편안함을 느끼고 싶어하기 때문입니다. 이것이 최적의 frame 을 먼저 선택해야 하는 이유이며, 그리고 나서 상대방의 환경 요인을 살펴보는 것, 이것이 최적의 frame(구상) 입니다. Joanna?

진행자: 네, 아주 공감입니다. 그러면 어떤 tools 가 협상에 도움이 되는지 예를 좀 들어주시겠습니까?

Mohammad Kalifa: 네, 아주 많은 tools 가 있습니다. 먼저 가장 많이 사용되는 것으로 Checklist 가 있습니다. 실제로 checklist 의 경우, 협상을 위한 그리고 협상 후에도 적용되는 많은 항목들의 계획이 존재합니다. 그 중 가장 중요한 사항은 나쁜 협상(bad deal)에 대한 표식입니다. 만약 yes 라고 느낀 것들이 있으면 또한 bad 라고 느끼는 것들이 존재할 것입니다. 여러분은 이 협상 style 을 바꿔야 합니다. 이것을 위한 계획을 세워야 합니다. 그리고 (협상 중)충돌의 원인을 놓아야 합니다. 각각을 어떻게 해결할 것인지? 이러한 것들이 checklist 의 대부분을 차지하며, 협상에서 사용될 중재안은 무엇인지. 실제적으로 아주 긴 checklist 가 만들어질 것이며, 원한다면 참석자들에게 보낼 수 있습니다.

이것이 한 tool 이었구요, 두 번째는 (business intelligence)사업지식 그 자체입니다. 실제로 크고 작고를 떠나서, (business intelligence)사업지식은 모든 조직에서 점차 중요한 의미를 가지고 있습니다. 과거의 기록과 예측에 기반해서 다양하고 복잡한 시나리오를 예고해 줍니다. 그래서 많은 회사들이 오랜 기간 그 일을 다뤄온 사람들과 같이 하는 것에 동의하고 있습니다. 이런저런 활동들은 나의 조언과 상관없는 것 입니다. 과제를 하는 과정에서 모든 정보를 수집했다면, 어떤 일이 발생할지 예측이 가능하며 사실기반의 의사결정에 사용될 수 있습니다.

(Business intelligence)사업지식의 한 부분이 (knowledge management)지식관리인데, 단순히 지식의 저장뿐만이 아니라 어떻게 가치 있는 방법으로 재구성하는지가 관건입니다. 이것은(knowledge

management)지식관리와 무엇이 조직의 수명기간 동안에 그것을 만드는 지에 대한 것입니다.그리고 나면 (knowledge management)지식관리를 이 회사와 협상가들에게 동기부여 인자가 무엇인지 확인하는데 사용할 수 있습니다. 마지막으로 잠깐 언급했던 (culture model)환경/문화 모델이 있는데, 우리는 이것이 여러분이 사용 가능한 가장 단순한 방법이긴 하지만 수업에 참여한 모든 사람들이 같은 특징을 갖고 있지 않다는 것은 분명합니다. (linear active culture)단순 능동형 환경의 몇몇 사람들은 yes 라고 할 수 있지만, 그들은 능동형 문화 (multi active culture) 로부터의 특징도 가지고 있습니다. 궁극적으로 우리는 win-win 으로 이끌 수 있는 방법을 찾을 수 있습니다. 즉, (culture model)환경/문화모델에는 (knowledge management)지식관리, (Business management)사업관리/(business intelligence)사업지식, checklist 가 있으며 협상의 주요 tools 입니다.

진행자: 감사합니다. 아주 유용하겠네요. 질문 그룹이 있습니다. 다음 질문으로 넘어가기 전에 확인하고 싶은 것이 있습니다. 각기 다른 다양한 문화적 배경을 가진 많은 사람들을 어떻게 다루는지 궁금해하는 사람들이 있는데요, 예를 들면 대학은 각기 다른 나라에 캠퍼스를 두고 있고, 다국적 회사는 각기 다른 장소에 관리팀을 유지하고 있을 수 있습니다. 그런 경우 협상에서 승리할 수 있는 tip 이 있을까요? 감사합니다.

Mohammad Kalifa: 가장 좋은 것은 교감하고자 하는 사람들의 특징을 파악하는 것 입니다. 그러한 model 을 통해 사람들을 특징화 하는 경우 편견을 가질 경향이 있다고 믿습니다. 중요한 것은 우리는 (stereotype people)고정/정형화된 관념을 가진 사람이기는 하지만, 그 선입견이 정확해야 한다는 것입니다. . 하지만 선입견이 항상 그런 것은아닙니다. .그것은 조사와 관찰을 통해 이루어지면, 우리에게 큰 도움이 될 수 있습니다..제가 드리고자 하는 답변은, 교류하고자 하는 사람들과 사전 교류가 없었다면, 그 사람들을 특징화하려는 노력을 더 하라는 것이다. 그러한 특징을 찾는 것 그리고 최적의 접근법을 찾는 것이 필요하다. 이것이짧은 답변이지만, 나중에 좀 더 많은 시간을 갖고 얘기해보도록 하겠습니다.

진행자: 오, 훌륭합니다. 감사합니다. 발표자료 전체 중에서 우리가 보고 있는 것은 오늘 논의 했던 것 중 조금 더 깊게 다루기를 바라는 것 또는 최소한 질의응답을 포함한 블로그 포스트입니다. 모델과 관련된 체크리스트에 사람들이 관심을 보이고 있습니다.

또한 3 개의 발표자료들 간의 연결관계가 매우흥미롭다고 봅니다. 시각적으로 data 를 표현하는 방법에 대해서 폴 씨와 다루었고, 협상을 하는 과정에서 시각적으로 자료를 표현하는 방법과 환경/문화와의 연결 그리고 Ori's 스폰서쉽을 이어주는 연결관계가 있다고 확신합니다.

자, 이제 2 분 밖에 남지 않았는데, 1 개 질문만 더 하고 마무리하도록 하겠습니다. 협상의 (positional)입장/제안적, (principle)원칙/신념적의 차이점이 무엇일까요?

Mohammad Kalifa: 가장 큰 차이점은 협상가가 취하는 형식(style)에 있습니다. Positional Negotiator(입장/제안 협상가)는 상대방에게 그들의 입장을 제출하도록 요구하고, 협상 논의는 제한하게 됩니다. 당연히 경쟁적일 수밖에 없고 협상가가 이러한 입장을 취하고 고수한다면, 한쪽은

얻고 상대방은 잃게 될 것 입니다. 양보를 위한 유연성은 전혀 찾아볼 수 없습니다. 입장을 정하고 자기 영역을 고수합니다. 반면에 (principle)원칙/신념적인 경우, 협상가는 상대방과 양쪽이 수용할 수 있는 답을 찾기 위해 협력합니다. 실제적으로 이것이 더욱 협동적이죠. (win-win situation) 모두가 승리하는 결과로 이끌어집니다. 이것이 두 경우의 주요 차이점이라고 볼 수 있습니다.

진행자: 훌륭합니다. 감사합니다. 그런 의미에서, 오늘의 마지막 질문입니다. 질문과 청취에 참여해주신 모든 분들과 그리고 발표자 분들께도 감사드립니다. Ori, Paul, Mohamad 대단히 감사합니다.한달 전 플로리다의 (PMI) Global Congress(국제 회의)에서 발표된, 생생하고 흥미 있는 주제를 다룰 수 있었습니다., 이 방송은 한달 전 플로리다의 (이 방송은 PMI 에서 시행하는 webinar 의 한 부분이며, congress 에서 논의된 types 에 대한 이해를 도울 것입니다. 그리고 향후 리더쉽 주제에 익숙하게 해줄 것 입니다. 녹화 또는 생방송으로도 가능하며, 일정은 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 에서 확인하실 수 있습니다. 우리의 연락처 정보도 확인하실 수 있으며, 질문이 있다면 빠뜨리지 않고 모아서, 블로그 또는 다른 webinar 를 통해 답변해 드리겠습니다.

한가지 더, 다음 EMEA Congress 는 5 월에 Barcelona(바르셀로나) 입니다. 그리고 나서 Global Congress 는 평소보다 조금 일찍, 9 월 말에 San Diego(샌 디에고)입니다. 오늘 참여해주셔서 감사드리며, 유익한 시간이 되었기를 바랍니다. 방송을 마치며, 즐거운 오후 되시기 바랍니다. 안녕히 계십시오.