

Successful Problem Solving

성공적인 문제 해결

호스트: 오늘 "성공적인 문제 해결" 웨비나에 함께 해 주셔서 감사합니다. 강연자인 Rod Baxter씨는 Operational Excellence Handbook의 저자이자 Workshop Facilitation for Success Handbook을 포함한 SUCCESS 시리즈 핸드북의 저자입니다. 또한 Value Generation Partners의 대표이자 공동창립자이기도 하구요. 지난 30년 동안 서비스, 헬스케어, 제조업 그리고 고등교육 분야 포춘 500 글로벌 기업들의 운영상 우수성, 변화 및 가치 창출을 리드한 커리어를 갖고 있습니다. 그 동안 세계 곳곳을 누비며 유럽, 아시아, 중동 및 북미, 중남미에서 여러 동료들과 함께 기업의 프로세스 개선 이니셔티브를 도모해 왔습니다. 켄트 주립대학에서 학사, University of Akron에서 MBA를 받았구요, PMP, Master Black Belt 그리고 Manager of organizational excellence와 같은 프로페셔널 인증을 받은 바 있습니다. 자 이제 Rod에게 마이크를 넘기겠습니다.

00:52 -09:58

강연자: 고마워요 데릭. 사운드 체크부터 해보겠습니다. 잘 들리시나요? 잘 되는군요. 좋습니다. 웨비나를 진행하는 도중 문제가 생기면 언제든지 채팅창을 통해 알려주세요. 바로잡도록 하겠습니다.

자 여러분 모두 환영합니다. 여러분 모두 오늘의 주제인 "문제 해결"과 문제 해결을 위한 툴과 테크닉에 대해 이야기하실 준비가 됐기를 바랍니다. 다들 로그인 하시는 동안 어떤 한 분, 마이클이 최근에 PMP를 통과했다고 하셨는데 축하 드립니다. 그리고 조셉이 웨비나에 로그인하는 동안 엘리베이터 음악을 좀 넣어달라고 제안했는데, 어떤 음악을 넣을지 결정하는 게 재미있겠네요.

우선 이 웨비나의 목표, 웨비나를 통해 무엇을 이해하고자 하는지에 대해 말씀 드리겠습니다. 몇 가지가 있는데요, 우선 문제가 얼마나 복합적이냐에 따른 문제 카테고리들이 있습니다. 이에 대해서 제가 먼저 말씀을 좀 드리고 여러분한테서 피드백을 받을 겁니다. 저는 채팅창을 아주 많이 활용합니다. 채팅창을 통해 여러분께 질문을 드릴 겁니다. 그리고 슬라이드 하단을 보시면 "웨비나 슬라이드 다운받기"라는 링크가 있는데, 제가 PMP에서 한 모든 웨비나에는 그 링크가 있습니다. 웨비나가 끝날 무렵엔 "문제 해결 툴 박스 다운 받기"란 링크가 있을 겁니다. 제가 웨비나 도중 이야기한 모든 템플릿 그리고 제가 "성공을 위한 문제 해결"이라 부르는 프로세스에서 사용하는 모든 템플릿이 그 툴박스에 들어있습니다. 진행하면서 이 링크들을 다시 언급하겠습니다.

그 다음에 "문제 서술문"을 만드는 방법과 SMART goal에 대해 알아볼 거구요. 세번째로 근본원인 분석(Root Cause Analysis)을 시행하는 방법. 네번째는 해결책 도출과 선택. 마지막으로 해결책의 시행과 유지에 대해 알아볼 겁니다. 여기까지가 웨비나의 목표이구요.

다음은 웨비나의 아젠다입니다. 설문조사 기능을 이용할 거구요. 웨비나 도중 5번의 설문조사가 있을 겁니다. 그리고 말씀 드렸다시피 저는 채팅창을 자주 쓸 건데, 여러분에게 질문하고 피드백을 받고 모두 참여하시도록 할 겁니다. 또 문제의 레벨과 복합성에 대해 이야기 나눌 거구요. 문

제 해결을 위한 어프로치 및 테크닉에 대한 슬라이드가 몇 장 있습니다. 몇 가지 일반적인 접근 방식 및 테크닉에 대해 말씀 드리고 여러분의 피드백을 받겠습니다. 그 다음은 7스텝 문제해결 프로세스에 대해 자세히 설명드릴 건데, 이 프로세스는 제가 몇 년 동안 사용해본 모든 문제해결 접근방식을 혼합한 겁니다. 이 7스텝 프로세스가 여러분의 문화나 여러분이 해결하고자 하는 문제 타입에 완벽히 들어맞을지는 모르겠습니다만 아주 유용한 팁이 될 수 있으니 잘 들어보시기 바랍니다. 마지막으로 웨비나 내용을 정리하고 여러분의 질문에 답하는 시간을 갖겠습니다.

자 방금 참여인원 수가 천 명이 넘어갔네요. 좋습니다. 우리가 "문제"라고 하는 것엔 어떤 게 있을까요. 채팅창을 활용해 주시기 바랍니다. 저는 여기 적은 모든 것들이 "문제"라는 카테고리에 들어간다고 봅니다. 기회, 이슈, 실패, 결함, 긴급상황. 이런 것들은 갑자기 발생하죠. 어떤 분이 채팅창에 "장애물"이라 하셨고 "참사" "재앙" "도전" 등등이 있네요. 이 모든 게 "문제"라는 카테고리에 들어가죠. 전 그래서 "문제"라는 표현을 넓게 사용합니다. 누군가 "어려움" "이슈" "구멍"이라고도 하셨네요. 모두 제가 말씀 드리려는 문제 해결 테크닉에서의 "문제"에 해당됩니다.

여기 John Dulles라는 전 국무장관이 한 말이 있는데요, 제가 좋아하는 구절입니다. "성공의 척도는 해결해야 할 문제가 얼마나 어려운지보다, 그 문제가 당신이 작년, 지난 주, 지난 번에도 겪은 문제인지 여부에 달려있다." 우리 모두 한번쯤은 "아 저 문제 전에 해결해 본적 있어" 또는 "저런 문제 전에도 겪은 적이 있어"라고 할 때가 있죠. 따라서 문제의 근본원인을 파악하고 지속 가능한 해결책을 시행하는 것이 중요합니다. 채팅창에서 많은 분들이 동의하고 계시네요. 좋습니다.

자 첫번째 설문조사입니다. 조금 설명을 드리자면, 여러분이 사용하는 문제 해결 접근방식이나 테크닉이 어떤 것인지 한번 감을 잡기 위해서입니다. 여기 리스트에 Lean Six Sigma DMAIC, Shainin, TRIZ, Kepner-Tregoe, 8D 또는 Eight Disciplines, A3 Thinking 등등이 있습니다. PDCA는 A3 Thinking로 통합되지만, 어떤 조직들은 A3 Thinking을 정식으로 사용하지 않으면서 PDCA/PDSA를 사용하기도 합니다. Basic Root Cause Analysis – Five Why's 또는 Fishbone diagram이 있죠. 여러분이 ISO TS라면 CAPA(Corrective/Preventive Action)를 사용하고 있을 수도 있습니다. 여러분이 사용하는 것들을 모두 선택해 주세요.

시간을 좀 드려야겠네요. 자 체크를 해 주세요. Shainin을 사용하는 분은 많지 않군요. TRIZ도 아직까진 선택하신 분이 많지 않군요. 대부분이 Basic Root Cause Analysis를 선택하시네요. Fishbone diagram이나 Five Why's 같은 거죠. Shainin이나 TRIZ, Kepner-Tregoe는 많이 안 쓰시네요. Lean Six Sigma를 쓰시는 분들은 꽤 많군요. I.S.O.에서 CAPA (Corrective/Preventive Action)도 있군요. 그럼 이제 설문조사 창은 닫습니다. 여기 나온 방법들이나 테크닉에 대해 깊이 들어가진 않겠습니다. 여러분이 어떤 걸 사용하시는지 한번 보려고 했구요. 제가 생각하기에 매우 간단한 7스텝 방식에 대해 곧 말씀 드리겠습니다.

복합성 정도에 따른 문제 레벨입니다. 잠깐 설명을 드리고 설문조사를 하나 더 해보겠습니다. 복합성 정도에 따라 요구되는 문제 해결 테크닉입니다. 이전 슬라이드에 나온 TRIZ, Lean Six Sigma, Shainin 같은 것들은 고난이도의 문제를 해결하는 방식입니다. 난이도로 따졌을 때 상위 5퍼센트

에 해당하는 "다차원적" "고급" 문제들을 해결할 때 선택하는 방식들이죠. 프로젝트로 운영되는 것들입니다.

"복합적" "중급"에 해당하는 방식들로는 A3 Thinking 또는 Kepner-Tregoe이 있습니다. 이들도 프로젝트로 운영될 수 있구요. 제가 보기에 우리가 다루는 문제들, 이슈들, 톰의 80퍼센트는 여기 이 "전형적" "기초" 카테고리에 해당합니다. 매우 전통적이고 기본적인 것들로 Basic Root Problem Solving이나 Cause Effect Diagram, Fishbone Diagram 등이 있죠. 다음 슬라이드에서는 이 도표를 보시고 설문조사에 응해 주시기 바랍니다.

여러분이 보통 다루는 문제의 레벨이나 복잡성 정도는 어떤 것인지 궁금합니다. 하나만 고르시구요. 아까 여러분이 고르신 톰들을 보면 대부분은 "기초"와 "중급"을 선택하실 것 같은데요. 하나만 선택해 주십시오. 여기 나온 기초, 중급, 고급에 해당하지 않는 카테고리가 있어야 한다고 생각하신다면 채팅창에 적어주세요.

많은 분들이, 제가 생각한 것보다 높은 퍼센티지가 "중급" 문제를 다루고 계시다고 했구요. 또 예상한대로 많은 분들이 "기본"을 선택하셨네요. 보통 매일 다루는, 기본적인 근원적인 문제들이죠. 문제 해결을 위해 정식으로 프로젝트를 런칭할 필요는 없지만 몇가지 톰과 테크닉을 통해 해결할 수 있는 것들이요. 그럼 설문조사를 마치도록 하겠습니다.

09:59 – 19:32

여러분 중 과반수가 기본 또는 중급을 선택하시는 것 같네요. 여기서 "7스텝 문제 해결 접근방식"에 대해 보여드리겠습니다. 제가 즐겨 사용하는 거구요, 다른 톰과 테크닉 몇 가지를 혼합한 것입니다. 중급 또는 기본에 해당하는 문제들을 해결하는 데 효과적입니다. "중급" 카테고리의 문제들에는 7스텝 전부를 적용하고 "기본" 카테고리에는 몇 가지 톰과 테크닉을 적용하면 됩니다. 이 7스텝 어프로치는 고급, 다차원적 문제에는 맞지 않습니다만 전체 문제들 중 80-90퍼센트는 해결할 수 있습니다.

7스텝 접근방식은 각 스텝의 첫 알파벳을 따서 SUCCESS라고도 부릅니다. 첫번째는 "문제와 목표를 서술하라"입니다. 곧 문제와 목표를 서술하는 것에 대해 잠시 말씀드릴 겁니다. 그 다음은 "원인을 이해하라". "원인을 확인하라" "해결책을 만들어라". "해결책을 집행하라". 해결책을 세우는 것은 잠재적인 해결책을 생각해내고 평가하는 겁니다. 그 해결책을 집행 또는 시행하고. 그 다음은 "해결책을 지속하라". "성공을 자축하라". 이게 제가 앞으로 설명 드리려는 접근방식입니다.

"문제와 목표를 서술하라." 알버트 아인슈타인이 이런 말을 했습니다. "문제의 공식화는 종종 그 해결책보다 더 중요하다." 문제를 서술하는 것이 무엇이고 SMART goal이 무엇인지 먼저 말씀드리고 "원인을 이해하라"로 넘어가겠습니다. 여기 이 링크를 통해 웨비나 슬라이드를 다운받으실 수 있구요, 같은 사이트에서 이전 웨비나 슬라이드도 다운받으실 수 있습니다. 웨비나의 마지막에는 많은 템플릿들이 들어있는 문제 해결 톰박스를 다운 받을 수 있는 링크가 나올 겁니다.

자 이제 제가 묻고픈 것은, 이렇게 문제를 서술하는 것이 어떤가요? 제대로 문제를 서술한 문장들로 보이시나요? 채팅창에 말씀해 주세요. “응급실의 환자 대기 시간이 너무 길다.” “소프트웨어 코딩 에러가 너무 많다.” “직원 이직률이 너무 높다.” 받아들일 만한 문제의 서술로 보이시나요? 아니면 왜죠? 뭐가 문제인가요. 수량화해야 할까요? 더 구체적이어야 할까요?

다들 아주 빨리 타이핑 해주시고 있어서 채팅창에 불난 거 같네요. “스마트하지 않다” “정보가 부족하다” “너무 모호하다” “구체적이지 않다” “문제라기 보다 증상” “구체적이지 않다”. 좋습니다. 좋은 답변들이네요. 이 템플릿은, 다른 많은 템플릿들과 마찬가지로 이따가 다운받으실 수 있는 톨박스에 들어있는 건데요. 문제를 서술하고 SMART 목표를 세우는 데 도움이 될 겁니다. 문제를 서술하는 데 있어 능숙해지고 자신감이 생기면 이 템플릿은 더 이상 규칙적으로 사용할 필요는 없습니다. 마치 이 템플릿을 사용하는 것처럼 문제를 서술하시면 됩니다. 하지만 새로 문제 해결을 배우는 사람들에게는 도움이 될 겁니다.

여기 어떤 문제에 관련된 개인들을 먼저 적으세요. 이름을 쓰지 말고 역할이나 직능을 쓰세요. 어떤 역할이나 직능이 관련되어 있는지. 그런 다음 구체적으로 문제가 뭔지를 적으세요. 해결책은 적지 말고 문제만요. 그리고 언제 문제가 발견되었는지, 얼마나 자주 발생했는지, 몇 번이나 발생했는지 적고 그 문제와 관련된 비용을 수량화해 주세요. 이 빈 칸들을 채운 다음에 제대로 문제를 서술하는 겁니다. 아까 나온 예시들을 활용해서 이렇게 보다 구체적으로 문제를 서술할 수 있습니다. “지난 6개월 동안 General North 병원 응급실의 환자 대기 시간은 90분인데, 이는 30분이라는 목표의 3배이다. 목표를 초과하는 긴 대기 시간은 환자의 안전에 대한 우려 및 만족도 65%라는 결과를 낳았고, 이는 우리의 목표인 97%에 한참 못 미치는 수치다.” 보다 명확한 문제의 서술이죠.

아직 문제의 근본원인이 뭔지 알아보려는 게 아닙니다. 단지 무엇이 문제인지를 이해하려는 겁니다. 여기 여러분이 잠깐 보실 만한 내용이 있습니다. 조금 후에 더 부연 설명할 건데.. NASA에서 처음 우주로 사람을 내보내기 시작했을 때 무중력 상태에서 볼펜이 써지지 않는다는 걸 알았습니다. 여기서 NASA가 해결해야 할 문제는 뭔가요. 해결책을 쓰지 마시고 문제가 뭔지 써주세요.

“우주인들은 무중력 상태에서 데이터를 기록할 수 있어야 한다” “중력의 부족” “글씨 쓰는 펜” “써지는 펜을 개발한다.” 너무 빨리 타이핑을 해 주셔서 채팅룸에 아이디어가 넘쳐나네요. “문제를 디자인해라” “우주에서 글쓰기” “볼펜을 사용한 것” 좋은 아이디어들이 많군요.

자 이제 목표를 서술하는 것으로 넘어가보죠. 문제의 서술과 관련해서, 무중력 상태에서 안 써지는 펜에 대해서는 조금 후에 더 이야기하겠습니다. 여기 이 문장들은 목표를 잘 서술했나요? 문제를 서술했으니 이제 목표는 뭔가요. 이 문장들이 목표를 서술한 것처럼 보이나요? “응급실 환자 대기 시간을 줄여라.” “소프트웨어 코딩 에러를 개선해라.” “직원 이직률을 낮춰라.” 말이 되나요? 스마트하진 않습니다. 채팅창에 “스마트하지 않다” “수량화되지 않았다” “또 너무 모호하다” 등등 답변이 나오고 있네요. 아까 문제 서술에서 발견된 것과 같은 문제죠.

SMART 목표를 세우는 걸 추천합니다. 간단한 템플릿이고, 경험이 많은 사람은 이것 사용할 필요가 없지만 새로이 문제를 해결하려는 사람들을 교육할 때는 유용한 템플릿입니다. 우선 목표의 구성과 위치를 적으시고, 다음은 목표와 관련한 기능과 프로세스, 문제의 현재 퀄리티 레벨은 무엇인지, 원하는 목표의 퀄리티 레벨은 무엇이며 목표를 달성하길 원하는 날짜는 언제인지. 그런 다음 목표를 서술하는 겁니다. "8월 31일까지 General North 병원의 응급실 환자 대기 시간을 현재 90분에서 목표인 30분으로 줄인다." 이것 SMART 목표 서술문으로 적고 나서 다음 질문들을 하나하나 짚어볼 수 있습니다. 목표가 구체적이냐. 프로세스나 결과를 서술했는냐. 측정 가능한냐. 현재의 퀄리티 레벨과 완성시 목표로 하는 개선된 레벨을 명시했는냐. 달성 가능한 목표인가. 사실과 데이터에 기반한 목표인가. 적절한 목표인가. 당신의 권한 내, 또는 영향력을 행사할 수 있는 범위 내의 목표인가. 또는 조직의 전략적인 이니셔티브와 함께 가는 목표인가. 정해진 시간에 맞춰야 하는 목표인가. 그렇죠 8월 31일. 이 다섯가지 질문에 예스라고 답하게 되면 목표가 SMART해지고 해결에 착수할 수 있는 겁니다.

문제와 목표를 설정하고 나면 원인을 이해하는 것으로 가는데요. 이 때 근본원인을 분석하는 겁니다. 현재 상태 프로세스 맵이나 흐름을 보여주는 도표, 인풋/아웃풋 프로세스 맵 같은 것에 대해 깊이 들어가진 않겠습니다만 이게 첫번째 스텝이 되겠습니다. 문제를 도표로 분석하는 것. 이것에 대해선 짧은 설문조사를 할 거구요. 인과관계 도표에 대해 설명하진 않겠습니다. 다들 Fishbone 또는 인과관계 도표를 쓰실 겁니다. Five Why에 대해서는, 제가 재미있는 템플릿도 갖고 있으므로 잠시 이야기하도록 하겠습니다. 근본원인을 서술하는 것은 어떻게 하는지 알아보고, 그런 다음 스텝5인 원인을 확인하는 것으로 넘어가겠습니다. 전 일본 총리인 Naoto Kan이 한 말이 있는데, 제가 좋아하는 구절입니다. "문제의 원인을 이해하지 못하면 해결은 불가능하다." 즉 근본원인을 밝혀내는 것은 문제 해결에 있어 필수적입니다.

또 하나의 인용문입니다. "그림은 천 마디 말의 가치가 있다." 다들 많이 들어보신 말일 텐데 정말 그렇습니다. 문제 해결에 있어 근본원인을 분석하는 단계에서 도표를 활용한 분석은 매우 중요합니다. 다음 슬라이드에서는 세번째 설문조사를 할 겁니다. 여러분이 어떤 어떤 도표 툴을 사용하시는지 보고자 합니다. 해당하는 걸 모두 선택해 주세요. 사용하시는 툴이 여기 나와있지 않으면 채팅창에 말씀해 주세요.

19:33 – 31:54

아주 많은 분들이 컨트롤 차트, 히스토그램, 파레토 차트를 사용하시네요. 계층적 플롯이나 Multi-vary 차트를 쓰시는 분은 많지 않구요. 여러분이 어떤 분석용 도표 툴을 사용하는지 알아보니 흥미롭네요. 채팅창에 파레토, 히스토그램, 컨트롤 차트 올라오는데 설문조사에 있는 내용과 비슷하거나 같은 거죠. 설문에 나와있지 않은 툴은 없나요? "라인 차트." 이제 설문을 마치겠습니다. 과반수가 컨트롤 차트, 히스토그램, 파레토 차트를 쓴다고 하셨습니다. 좋습니다. 근본원인을 제대로 파악하려면 이런 분석용 도표 툴을 사용하는 것이 큰 도움이 됩니다. 그림 하나가 천 마디 말의 가치가 있다는 건 정말 진리이구요. 다른 사람한테 설명할 때 아주 유용합니다.

근본원인 서술의 요소들. 저의 첫번째 스텝 중 하나인 프로세스 맵이나 인과관계 도표는 다루지

않았습니다. 하지만 Five Why의 몇 가지 요소에 대해서는 말씀 드리고 싶습니다. 여러분 모두 커리어에서 언젠가는 Five Why를 쓸 텐데 때에 따라서 Four Why가 될 수도 있고 Three Why, Seven Why가 될 수도 있겠죠. 근본원인을 파악하기 위한 Five Why 프로세스는 여러 갈래로 나뉠 수 있죠.

여기 Five Why의 세가지 요소를 생각해 보시기 바랍니다. Five Why를 질문할 때 왜 문제가 발생했는지 물으면서 왜 문제가 발견되지 않았는지도 묻고 싶을 겁니다. 그리고 왜 그 문제를 사전에 예방할 수 없었는지. Five Why를 짚어보면서 이 세가지 질문을 해보세요. 그러면 해결책을 시행할 때 왜 문제가 발생했는지에 대한 해결책을 시행할 뿐 아니라 미래에 그 문제를 발견하거나 사전에 예방할 수 있는 해결책까지 시행할 수 있을 겁니다. 이게 제가 말하는 Five Why의 3요소입니다. 이것을 짚고 넘어가면 해결책 단계로 넘어가기에 앞서 근본원인을 서술할 수 있게 됩니다.

Q&A 시간이 있을 건지 누가 질문하셨는데 웨비나 마지막에 있을 겁니다. 이제 “근본원인을 확인”하는 단계로 넘어갈 텐데.. 여러분이 해결책을 시행할 때 많은 분들이 해결책을 시범으로 시행해 보곤 합니다. 성공할지 확인하기 위해서죠. 하지만 저는 근본원인을 확인하고자 합니다. 내가 정확한 근본원인을 찾았는지. 그걸 알기 위해서 몇 가지 방법이 있습니다. 그 중 하나는 간단한 논리 테스트입니다. 근본원인을 서술한 문장을 비교해 보세요. Five Why를 해서 파악한 근본원인을 서술된 문제 및 SMART 목표와 비교해 보는 겁니다. 세가지가 모두 잘 들어맞으면 그 다음 단계인 해결책 도출 및 시행으로 넘어갈 수 있습니다. 하지만 근본원인을 서술한 문장이 문제 및 SMART 목표를 서술한 문장과 맞지 않을 경우, 그 근본원인 서술문에 대한 해결책을 시행하는 것이 목표를 달성하게 하지는 않을 겁니다.

또 문제를 쪼갠다 끄는 방식으로 근본원인 서술문을 테스트해 보세요. 가능하다면 그 문제를 시뮬레이션 해 볼 필요가 있겠습니다. 안전 문제일 수도 있고 값비싸고 파괴적인 타입의 테스트가 될 수도 있어서 문제를 쪼갠다 끄지 않고 싶을 수도 있습니다. 하지만 시뮬레이션 또는 테스트해볼 수 있다면 진짜 근본원인을 파악할 수 있겠죠.

또는 원인을 서술한 문장을 데이터 또는 도표를 활용한 분석으로 입증해 보세요. 진짜 근본원인을 서술했다는 확신이 들면 스텝 4인 “해결책 만들기”로 넘어가세요.

“해결책 만들기”에는 몇 가지 스텝이 있습니다. 먼저 잠재적인 해결책의 리스트를 작성하는 겁니다. 저는 문제를 해결하려는 사람들과 일할 때마다 그들에게 3-5가지 잠재적인 솔루션들을 적어 보라고 합니다. 그런 다음 그 중에서 문제의 근본원인을 해결하는 데 있어 가장 적절하고 비용 대비 효과가 높은 솔루션을 선택하라고 합니다. 그들이 시행하고자 하는 솔루션을 선택하면 저는 그 솔루션이 가져올 수 있는 잠재적인 이슈들을 파악하고자 합니다. 머피의 법칙이란 것도 있다시피 잘못될 수 있는 것은 잘못될 겁니다. 머피의 법칙에 따르는 부록으로, 새로운 솔루션은 새로운 문제를 낳습니다. 본래의 문제보다 상황이 더 악화되게 만드는 새로운 솔루션을 시행하는 것은 문제를 해결하지 않습니다. 그 솔루션이 근본원인을 해결할지 먼저 테스트해 보십시오. 그 다음은 미래 프로세스 흐름을 정의하는 것이 있습니다.

자 슬라이드 관련해서 다시 한번 말씀 드립니다. 원하시는 분은 이 링크로 가셔서 폴더 안에 들어있는 웨비나 슬라이드를 다운 받으세요. 구글 드라이브인데 그 안에 다른 웨비나 슬라이드 텍스트들이 있습니다. 이건 Successful Problem Solving이구요. 웨비나 마지막에 나오는 링크에서는 스프레드시트 파일을 다운받으실 수 있는데 그 안에 약 30개의 문제 해결 템플릿이 들어있으니 참고하세요.

아까 NASA 이야기로 돌아가보죠. 저는 간단한 해결책을 좋아합니다. 비용이 낮을수록 좋죠. 그게 KISS (Keep Solutions Simple) 원칙입니다. NASA에서 처음 우주인을 내보내기 시작했을 때 볼펜이 무중력 상태에서 써지지 않는단 걸 발견했죠. 여기서 진짜 문제는 무엇인지에 대해 여러분들이 많은 코멘트를 주셨구요. 전해지는 이야기에 따르면 NASA에서는 약 120억불을 써서, 구글에 검색해 보시면 여러가지 숫자가 나오지만, 어떤 환경에서도 써지는 볼펜을 개발했다고 합니다. 유리든, 극한 기온에서든, 물 속에서든, 거꾸로든, 무중력상태든 말이죠. 이게 그 펜입니다. 진짜로 개발했고 팔기도 합니다. Fisher Scientific이란 카탈로그 오더 회사에서 이 펜을 팔곤 했습니다. 여러분 중 몇 분이 "러시아인들은 연필을 썼다"고 하셨네요. 맞아요. 러시아인들은 펜 대신 연필을 쓰는 걸로 문제를 간단하게 또는 해결책을 간단하게 했고 문제를 해결했죠. 결국 "볼펜이 무중력 상태에서 안 써진다"는 사실이 문제였다고보다 여러분 말씀대로 "우주인들이 무중력 상태에서 글을 쓸 수 없다"는 게 문제였던 겁니다. "무중력 상태에서 글을 쓰는" 문제를 해결하고자 했다면 연필을 선택했겠지만, "무중력 상태에서 볼펜이 안 써지는" 문제를 해결하려 했기 때문에 수년간 수십억을 들여 엉뚱한 문제를 해결한 겁니다.

그러니 문제를 제대로 서술하도록, 그리고 파악한 근본원인이 진짜 근본원인이고 해결책은 간단하도록 신경 쓰시기 바랍니다. 이제 또 하나의 설문조사를 해볼 건데요, 여러분이 해결책을 평가하기 위해 어떤 테크닉을 쓰는지 보겠습니다. 여기 몇 가지가 있는데 사용하시는 걸 모두 선택해주세요. Solution Selection Matrix는 단순히 여러분의 잠재적인 해결책을 모두 나열하고 평가기준에 따라 평가하는 겁니다. Pugh Matrix는 신제품이나 새로운 프로세스를 개발하거나 시행하고자 하는 솔루션을 평가할 때 주로 사용합니다. 솔루션을 선택하는 것과 비슷합니다. 저는 보통 새로운 디자인을 기본 디자인과 대조해서 평가합니다. Impact/Effort Analysis는 솔루션의 영향은 무엇이며 시행하기 위해 어떤 노력을 해야 하는지를 봅니다. Cost/Benefit Analysis도 매우 비슷한데, 솔루션의 장점은 무엇이며 비용은 얼마나 드는지를 봅니다. Decision Tree Analysis는 아주 강력합니다. Force Field Analysis는, 내가 솔루션에 있는데 이걸 시행하는 데 도움이 되는 동력은 무엇이 있는지, 시행을 가로막는 건 무엇인지를 보는 거구요. Multi Voting은 솔루션을 선택하는 거구요. 저는 FMEA를 좋아하는데, 새로운 솔루션에 있어서 어떤 잠재적인 실패 모드가 있는지 판단할 수 있기 때문입니다. 솔루션을 평가하고 선택하기 위해 여러분이 쓰시는 다른 테크닉이 있다면 알려주세요.

자 이제 우리는 문제를 서술했고, SMART goal을 설정했고, 진짜 근본원인이 무엇인지 판단했고, 왜 문제가 발생했는지, 왜 발견되지 않았었는지, 왜 예방되지 않았는지를 파악했습니다. 문제를 테스트해 봤고, 몇가지 잠재적인 솔루션을 개발했고, 몇 가지 테크닉을 사용해서 그 솔루션들을

평가해 봤습니다. 적당한 솔루션을 선택했고 이제 그걸 집행하려고 합니다. 이제 계획을 수립할 겁니다.

Tom Landry가 한 말인데요, "목표를 정하는 게 핵심이 아니다. 그 목표를 어떻게 달성할지 결정하고 그 계획을 따르는 것이 가장 중요하다." 아주 간단한 템플릿이 있습니다. 누가, 무엇을, 언제, 왜 같은 아주 간단한 템플릿입니다. 3W, 4W 같은 종류이구요, 다음 슬라이드에서 보여드릴 겁니다. 우리는 이제 솔루션 시행 계획을 만들 거구요, 이건 기본적으로 프로젝트 플랜이 아닌 액션 플랜입니다. 마이크로소프트 프로젝트가 필요 없어요. 우리가 해결하려는 문제들은 프로젝트를 필요로 하지 않기 때문에 간단합니다. 이 시행 계획은, 새로운 솔루션이므로 일종의 커뮤니케이션 및 트레이닝 계획을 포함할 겁니다. 우리는 이 솔루션 플랜을 개시하고 "지속"으로 넘어갈 겁니다.

저는 이 간단한 솔루션 시행 플랜을 좋아합니다. 누가 무엇을 언제 이런 내용입니다. 누가 이 태스크의 주인인가. 태스크의 내용은 무엇인가. 언제 완성할 계획인지. 저는 몇 가지 간단한 status dropdown 메뉴, 컬러 코딩, 전통적인 프로젝트 관리 컬러를 사용합니다. 리스크가 있으면 노란색이고 스케줄보다 늦어지고 있으면 빨간색, 완성되면 파란색입니다. 그리고 코멘트를 넣는 칸도 있습니다. 다시 한번 말씀 드리지만 웨비나 마지막에, 템플릿이 가득 들어있는 엑셀 파일을 다운받으실 수 있습니다. Problem Solving 툴박스입니다. 이 웨비나 또는 Projectmanagement.com에서 진행한 이전 웨비나의 슬라이드도 다운받으실 수 있습니다.

31:55 - END

마지막에 Q&A 세션이 있을 겁니다. 자 이제 "해결책을 지속하기." 7가지 스텝 중 6번째 스텝이죠. 이 주제와 관련해서 해결책을 지속하는 테크닉을 정의하고자 합니다. Six Sigma 같은 방식을 사용하시는 분들은 이게 컨트롤 단계라는 것을 아실 겁니다. 해결책을 지속하는 테크닉을 개발한 다음 이 해결책을 넘기고 자축하고 팀을 격려하시기 바랍니다.

여기 해결책을 지속하기 위한 솔루션에 대한 설문조사를 또 하나 하겠습니다. 다음 중 어떤 걸 사용하시나요? 해당되는 걸 모두 고르세요. 여러분이 시행한 솔루션을 지속하기 위해 어떤 테크닉을 사용할 때 체크리스트를 쓰시나요? Help chains는 어떤 조직 내에서 도움을 줄 수 있는 사람들입니다. 어떤 문제에 직면하면 가장 먼저 누구에게 도움을 청하나요? 그들은 그 문제를 해결하는 데 얼마나 걸리며 그들은 누구에게 도움을 청하는지. 이게 헬프 체인입니다. 에러 교정 (Error proofing 또는 mistake proofing). 다른 말로 poka-yoke라고도 하죠. Layered audits (다층적 평가), process audits (프로세스 평가), internal audits (내부적 평가). 자동화된 컨트롤 또는 프로세스. 점검 (inspection)에는 receiving, in-process, final 세 종류가 있구요. 프로세스 맵이나 흐름 도표를 업데이트하고 있는지. 양식, 업무 설명서, 업무 절차, 정책 등을 업데이트하고 있는지. 리스트에 없는 테크닉이 있다면 말씀해 주세요.

과반수가 체크리스트를 사용하시는 것 같군요. 많은 분들이 양식, 업무 설명서, 서베이 등을 업데이트하고 계시구요. 채팅창을 보니 많은 분들이 서베이와 트레이닝을 사용하고 계시네요. 설문에서도 트레이닝이 높게 나왔구요. 크로스체크, 스토리보드, 좋습니다. 피드백 양식. 훌륭해요. 그럼

이제 설문조사를 닫겠습니다.

이제 질문 하나에 답을 하겠습니다. 질문 박스 안에 들어있는 질문 중 하나이고요. 헬프 체인은 무엇인가. 어떤 효율적인 방식을 시행할 때 흔히 사용하는 게 헬프 체인입니다. 가령 제가 오퍼레이터이든 회계사이든 특정 역할을 맡았을 때 어떤 문제에 봉착하면 헬프 체인으로 갑니다. 헬프 체인 문서를 보면 문제가 생겼을 때 이러이러한 사람들에게 연락하라고 적혀 있습니다. 또 그들이 그 문제를 해결하는 데 대략 얼마나 시간이 걸릴지도 써있습니다. 그들이 답을 모를 때는 누구한테 연락해야 할지도 나옵니다. 그 사람이 그 문제를 해결하는 데 어느 정도 시간을 쓸 수 있다면 말이죠. 그 사람도 답을 모를 때는 본인의 헬프 체인에 의존합니다. 헬프 체인을 보면 누구한테 도움을 청해야 할지, 얼마나 기다려야 할지, 그들은 누구한테 도움을 청할 수 있는지 등등이 나옵니다. 전 여러 시설에서 이런 헬프 체인 도표가 사람들의 사진과 함께 붙어 있는 것을 봤습니다. 그 시설의 관리자까지 말이죠. 플랜 매니저든 제네랄 매니저든 R&D의 vice president이든 그 헬프 체인의 최고 책임자까지. 가급적이면 문제가 빨리 해결되서 최고 책임자까지 문제가 올라가지 않는 게 좋겠죠.

여기 누군가 질문을 하셨는데요. 질문에 답을 할 때 해결책의 일부로 리스크 분석을 할 필요가 있을까요? 저는 해결책의 일부로 FMEA 형식의 리스크 분석을 합니다. 그 이유는, 새로운 해결책에는 새로운 문제라는 비용이 따르기 때문입니다. 기존의 문제보다 더 상황이 나빠지게 만드는 해결책을 시행하고 싶지는 않겠죠. 저는 FMEA 같이 보다 복잡한 리스크 분석 또는 보다 비형식적인 리스크 분석을 합니다. 가령 해결책이 어떤 영향을 미칠지, 그럴 확률은 얼마나 되는지, 우선순위는 어떻게 되는지 분석하는 거죠. 그래서 제 대답은 "네, 저는 솔루션 단계에서 리스크 분석을 포함시킵니다".

팀을 격려해라. 이건 SUCCESS의 마지막 스텝인데요. 베이브 루스가 이런 말을 했습니다. "한 팀이 팀으로 일하는 방식은 그 팀의 성공을 좌우한다. 세계에서 가장 뛰어난 선수들을 갖고 있어도 그들이 함께 플레이하지 않으면 그 팀은 10센트의 가치도 없다." 그가 딱 "10센트"라고 말했을 것 같진 않아요. 구글 검색해 보시면 "10센트" 대신 다른 표현이 나올 수도 있습니다.

우리는 지금 문제 해결에 대해 이야기 하고 있지만, 이건 여러분이 하는 그 어떤 프로젝트에도 적용할 수 있는 겁니다. 프로젝트를 완성하고 팀원들이 각자 갈 길을 갈 때 팀을 격려하고 팀의 성공을 어떤 식으로든 축하해야 합니다. 그렇게 해야 동지애가 생기고 사람들을 새로운 프로젝트로 다시 모이게 하는 동력이 생깁니다. 이 단계에서는 해야 할 일은 "팀의 성공을 축하하고 인정," "팀원들에게 축하를 전하고 팀을 해체," "SUCCESS 프로세스 상의 문제 해결을 종료"하는 것입니다.

지금까지 7 스텝에 대해 말씀 드렸습니다. 제가 좋아하는 프로세스이기도 하지만 간단하고, 앞서 말한 복합성 정도에 따라 "중급" 또는 "기초" 레벨의 문제들에 적용할 수 있습니다. 이 프로세스를 적용하고자 할 때, 전체를 다 적용하는 게 아니더라도, 사용할 만한 툴과 테크닉을 찾으시길 바랍니다.

문제와 목표를 서술하라. 이게 항상 저의 넘버 원 스텝입니다. 문제를 서술하는 것은 어떤 것인가, SMART 목표란 무엇인가. 그런 다음 그 문제의 원인을 이해해야 합니다. 그러기 위해서 블록 도표나 프로세스 맵, 인풋/아웃풋 프로세스 맵, 가치 흐름 맵이나 인과관계 도표 같은 걸 만들 수 있습니다. 도표를 이용한 분석을 할 수도 있고 Five Why를 사용하기도 하죠. 왜 그 문제가 발견되지 않았고 왜 예방되지 않았는지.

그럼 다음 원인을 확인해야 합니다. 진짜 원인이 무엇이었는지를 판단한 후에 나의 문제 및 목표를 서술한 문장들과 대조해 보는 겁니다. 잠재적인 솔루션을 여러 가지 생각해내서 평가하고 그 솔루션들의 리스크를 분석하고 시범 운영해 보고 시행하기 이전에 진짜 근본원인을 파악한 건지 확실히 하고 싶은 거죠. 연필만 썼으면 됐을 일에, 볼펜 개발하는 데 10년 동안 수십억 달러를 들여 엉뚱한 문제를 해결한 게 아니란 걸 확인하는 겁니다. 그런 다음 솔루션을 지속해야 합니다. 솔루션을 지속하기 위해 수많은 아이디어, 체크리스트, 절차와 양식 업데이트 등등을 해야 하죠. 그걸 다 하고 나면 팀에게 정말 잘했다는 걸 알려주고 다음 번 문제 해결 시에 또 함께 힘을 모을 수 있도록 해야겠죠.

여기까지가 저의 모델입니다. 여러분들에게 도움되는 내용이었기를 바랍니다. 이 웨비나의 목적은 복잡성에 따른 문제 카테고리에 대해 이야기 나누고; 문제와 SMART 목표를 제대로 서술하고; 근본원인을 분석하는 기법, 해결책의 도출 및 선택, 그리고 해결책을 시행하고 지속하는 것에 대해 이야기 나누는 것이었습니다.

또 제가 상기시켜 드릴 점은, 모든 문제가 그 가치나 복잡성 또는 영향에 있어 똑같지 않다는 겁니다. 문제 해결을 위한 접근방식이나 테크닉 적용에 있어 모두 같은 정도의 엄격함이 요구되는 것도 아니구요. 저는 문제들을 세 가지 카테고리로 나누죠. 가장 고급인 다차원적인 문제들은 여러 부서들이 연관되어 있습니다. 대형 프로젝트에서 시작되거나 지속적인 개선과 관련이 있는 문제들이죠. 중급에 해당하는 문제들은 7스텝 어프로치로 잘 해결할 수 있다고 생각합니다. 중급의 문제들은 복잡하지만 모든 것과 관련된 것은 아니고 한 개 이상의 부서나 기능과 연관이 되어 있습니다. 그리고 가장 단순하고 전형적인 문제들이 있는데, 보통 이런 문제들에 7스텝 어프로치를 모두 적용할 필요는 없습니다. 하지만 그래도 문제가 무엇인가, 내 목표는 무엇인가, 근본원인은 무엇인가를 파악하고 Fishbone 또는 Five Why를 해 보고 해결책을 도출해서 시행할 수 있겠죠. 7스텝 어프로치의 모든 툴과 테크닉을 사용할 필요 없을 겁니다. 이렇듯 모든 문제가 같은 건 아닙니다. 기억해야 할 점이죠.

이제 Q&A를 시작해 보겠습니다. 시간이 꽤 있으니 최대한 많이 답변 드리겠습니다. 생각보다 일찍 끝내서 제 시계로는 2시 45분이니 다음 질문들에 모두 답해 보죠.

1. "긴급 상황 시에 이 프로세스를 신속하게 진행하려면 어떻게 해야 할까요." 긴급 상황이 생긴다면, 저라면 일종의 kaizen (토요타의 "지속적인 개선" 방식) 또는 GE의 워크아웃 세션 같은 문제 해결 이벤트를 하겠습니다. 문제를 해결하는 데 필요한 사람들을 한 방에 불러모아 두세시간 동안 문제를 해결하기 위한 스텝을 논의하는 식으로요. 저는 이런 식으로 7스텝 프로세스를 신속하

게 할 수 있다고 봅니다. 이상 Kim이 한 질문에 대한 답이었습니다.

2. "문제 해결 이론에 대해 더 정보가 필요한데 어떻게 구하죠?" 문제 해결 테크닉은 아주 다양합니다. 제가 Shainin이나 Lean Six Sigma DMAIC, Kepner-Tregor, TRIZ 등을 말씀 드렸습지만 이 모든 걸 다 설명하는 책이나 참고자료는 제게 없습니다. 동료들에게 문의하시거나 구글 검색을 하실 수 있죠. 구글링 할 때는 늘 주의하실 필요가 있습니다만. 모든 문제 해결 이론을 나열하는 참고자료를 제가 갖고 있진 않아요. 채팅창에 몇 가지 아이디어가 뜨고 있네요. 친구들과 함께 연구해 보라 등등.

3. "마지막 Why 2개는 왜 필요한 건가요?" 일단 제가 질문을 제대로 이해한 다음 답변을 하도록 하겠습니다. 왜 문제가 발견되지 않았고 왜 예방되지 않았냐 그 Why를 말씀하시는 거라면, 제 도표는 3단으로 되어 있었는데, "왜 문제가 발생했는가"도 있었습니다. Five Why 등을 통해 근본 원인을 파악해야 하죠. 하지만 고객이 있을 경우, 고객에게까지 문제가 닿기 전에 왜 발견되지 않았는지를 알아야 합니다. 문제가 발생했을 뿐 아니라 고객에게까지 영향을 미쳤습니다. 그러기 전에 왜 미리 발견되지 않았냐는 거죠. 그리고 더 중요한 것은, 그 문제를 해결하기 위해 돈을 쓸 거라면 앞으로는 같은 문제가 생기지 않도록 해야 하지 않겠나 하는 것입니다. 에러가 없도록 점검을 해야 합니다. 결국 3가지 Why 중에 마지막 2개 "왜 발견되지 않았냐"는 고객한테까지 이미 갔다는 뜻이고, "왜 예방되지 않았냐"는 이미 문제를 해결하는 데 돈을 썼다는 뜻이죠. Five Why에서 3번째 Why까지 갈 수도 있고 4번째 Why까지 갈 수도 있겠습니다만.. 저는 7번째 8번째 Why까지 갈 필요는 없다고 봅니다. 5번째 Why까지 짚어보는 게 일반적인 경험에 근거한 룰이죠.

4. "항상 문제와 SMART 목표를 연관시켜야 할까요?" 저는 그렇게 합니다. 예전에 한번 명확하고 명료한 문제 서술문을 만든 적이 있습니다. 그랬더니 SMART 목표는 간단했죠. 그 문제 서술문을 목표로 단순히 변환했습니다. 가령 문제가, 현재 제품의 불합격율이 20프로에 이르는데 나는 5프로 이하로 낮추고 싶은 거라면, 문제를 다음과 같이 정리할 수 있습니다. "특정 부서에서 특정 기간 동안 또는 특정 부품의 불합격율이 20프로다." 이걸 SMART 목표로 변환하는 겁니다. "내 목표는 2016년 8월까지 불합격율을 5프로 이하로 낮추는 것이다." 이제 둘이 관련이 있죠. 근본원인도 연관되어 있어야 합니다.

5. "12억불 짜리 펜 얘기가 허구인 걸 알면서 왜 예로 드셨나요?" 허구 맞습니다. 하지만 재미있는 이야기라고 생각했죠. "전해지는 이야기에 따르면"이라고 말씀 드렸구요. 실화라고는 하지 않았습지만 엉뚱한 문제를 해결하려 하는 것의 한 예로 좋은 스토리라고 생각했습니다. 펜 자체는 개발이 되었구요. 개발 비용은 40억불이라는 얘기도 봤고 120억불이라는 얘기도 봤습니다. 예외적인 경우를 예로 들어서 죄송합니다만 현재의 문제를 해결하고 최대한 간단한 해결책을 찾아야 한다는 예로 아주 흥미로운 스토리라고 생각했습니다.

6. "솔루션을 확인할 때 장기적으로 솔루션이 잘 돌아가지 않을 경우를 대비해서 대안 또는 비상시 계획을 세우지 않나요?" 아주 좋은 질문입니다. 질문보다는 서술문에 가깝네요. 네 물론 그렇습니다. 가령 A3 Thinking에서는 솔루션 측면에서의 비상시 계획을 요구합니다. 대안도 있어야 하

고, 만약 어떤 솔루션이 작동이 안 되면 어떤 비상시 계획을 갖고 있는지. 그걸 “녹색으로 리턴” 플랜이라고도 합니다. 문제의 솔루션이나 프로젝트가 노란색이나 빨간색으로 갔을 때 다시 정상인 녹색으로 가자는 거죠. 좋은 질문이구요. 질문보다는 좋은 인사이트라고 생각합니다.

7. “어떤 솔루션이 목표나 충족조건을 맞췄는지 테스트하는 건 언제 하나요?” 그 내용은 시범 테스트에 들어있습니다. 제가 잠재적인 솔루션들을 개발하고 그 솔루션들을 평가하고 솔루션에 대한 리스크 분석을 할 때 저는 그 솔루션이 목적과 목표를 달성하도록 합니다. 솔루션을 시행하기에 앞서 잠재적인 솔루션들을 개발하는 단계에서 시범적으로 테스트해 보세요. 목표를 달성하는 지.

8. “에러 점검(proofing)과 컨트롤(Control)의 차이.” 사실 제가 컨트롤 플랜을 사용하거나 Lean Six Sigma 그린벨트나 블랙벨트에서 컨트롤 플랜에 대해 가르칠 때, 에러 점검은 컨트롤 플랜의 한 요소입니다. 에러 점검은 일종의 컨트롤 테크닉이고, 우리는 여기서 그걸 “지속”에 관한 것으로 다루지만 사실은 Control 테크닉입니다.

9. “어떻게 소프트웨어를 사용해야 문제 해결 프로세스를 개선할 수 있을까요?” 채팅창에서 많은 분들이 “Minitab,” “JUMP” 등을 말씀하셨는데, JUMP는 또 하나의 통계 소프트웨어 패키지입니다. 저는 Minitab과 JUMP를 둘 다의 팬입니다. 여러분이 매우 고난이도의 문제를 해결하고자 한다면 둘 중 하나를 써서 최소한 데이터를 분석할 수 있을 겁니다. 가치흐름지도 (Value stream mapping) 상의 문제를 해결하기 위해 LeanView 같은 다른 소프트웨어들도 있습니다. 인과관계 도표나 Decision Tree, mind mapping 등에는 Visio도 괜찮구요.

10. “문제를 켜다 꺼는 거의 예를 들어주실 수 있을까요. 조금 더 구체적으로 설명해주세요.” 네. 가령 어떤 기계 센터에서 간헐적인 결함이 발생했고 그 근본원인을 파악했다고 판단했다면 그 기계 센터에 가서 그 문제를 다시 발생시켜 볼 수 있겠죠. 가령 피드나 스피드가 너무 빠른 것 또는 톨의 앵글이 맞지 않은 게 근본원인이라고 판단했다면 스피드나 톨 앵글을 재설정할 수 있을 겁니다. 거의 단일 요인에 기반을 둔 실험이지만, 스피드나 톨 앵글을 재설정함으로써 문제를 재발생시킬 수 있을 거예요. 그게 제대로 된다면 근본원인을 찾았다고 느낄 수 있겠죠.

11. “왜 7스텝이 고난이도의 문제에 적용될 수 없다고 생각하시나요?” 왜냐면, 저는 이 핸드북의 도표에 설명된 7스텝 문제 해결 기법이, “고급” 문제를 해결하기 위해 필요한 통계적 분석이나 대용량의 가치 흐름 (value stream) 문제를 심도 있게 다루지 않는다고 보기 때문입니다. 모든 문제의 95퍼센트를 차지하는 중급이나 기본 레벨의 문제에는 꽤 잘 작동한다고 생각합니다. 나머지 5퍼센트의 문제를 다룬다면 Shainin, TRIZ, Lean Six Sigma DMAIC, Master Black Belt 같은 고급 레벨의 스킬이나 테크닉이 요구될 겁니다. 중복되는 부분도 있겠습니다. 절대 7스텝 프로세스를 과소평가하는 것이 아닙니다. 어떤 문제들은 너무 복잡적이라 심도 있는 통계적인 분석이 필요합니다.

12. “이 프로세스를 더 신속하게 진행하려면 어떻게 하나요.” 앞서 답변 드린 내용이네요.

13. "성급하게 해결책으로 넘어가는 것을 방지하려면 어떻게 해야 할까요?" 훌륭한 질문입니다. 모든 사람이 그렇게 하고 싶어하죠. 저는 문제 해결을 두 가지 주요 요소로 나눕니다. 제가 지난주에 리더십에 대한 강연을 하면서 많은 직원들을 대상으로 Lean Six Sigma, White Belt, Green Belt, 그리고 Yellow Belt를 할 거라고 이야기 했는데요. 모든 문제들은 두 개의 주요 요소로 나뉘야 한다고 말씀 드렸습니다. 하나는 근본원인이고 하나는 지속 가능한 해결책입니다. 저는 리더들에게 이런 조언을 했습니다. 문제를 해결하고 있는 사람들에게 가서 "문제 해결했어?"라고 묻지 말라고요. "문제의 원인이 무엇인지 알아냈나"고 물어셔야 합니다. 원인이 무엇인지를 계속해서 질문해야 합니다. 근본원인이 되는 문제를 해결하는 티핑 포인트에 도달할 때까지요. 워크샵에서든 문제해결에 대한 행사에서든 근본원인에 대한 이야기로 계속해서 돌아가야 합니다.

참 문제 해결 툴박스는 여기 초록색 화살표가 가리키는 링크가 있는데요. 다운로드 받을 수 있는 웹페이지이구요. 거기서 프로젝트 관리 툴박스, 문제 해결 툴박스, 워크샵 관련 툴박스, 운영상의 우수성 등등 여러 가지 툴박스를 다운 받으실 수 있습니다. 전략 타입 관련 툴박스도 있구요. 그냥 들어가셔서 박스 몇 개 체크하면 다운 받을 수 있습니다. 구글 드라이브에서 받는 거구요. 만약 방화벽 때문에 이게 잘 안 되면 제게 이메일을 보내주세요. 이메일 주소는 여기 화살표 옆에 있습니다.

14. "이 모든 논의를 프로젝트의 비용과 어떻게 연관시킬 수 있을까요?" 이걸 문제 해결에 관한 거라 전통적인 의미의 프로젝트하고는 좀 다릅니다. 그래서 프로젝트의 비용에 결부시키는 건 어렵겠네요. 어떤 프로젝트를 할 때는 비용을 분석하죠. 제 템플릿 중에 재무 관련 템플릿이 빌트인된 것도 있습니다만. 솔루션 단계에서는 비용/효과 분석이 효과적입니다.

15. "랭킹 모델도 있나요?" 잠재적인 솔루션의 순위를 매기는 거라면, 솔루션 선택 매트릭스가 있습니다. 문제 해결 툴박스에 들어있구요. Pugh Matrix는 운영 우수성 툴박스에 들어있는데, 둘 다 잠재적 솔루션의 순위를 매기는 모델입니다. 운영 우수성 툴박스에는 프로젝트의 우선순위를 매기는 랭킹 모델도 있습니다.

16. "문제 해결에 있어 주요 역할들은 무엇이 있나요?" 프로젝트 매니저 같은, 프로젝트 내에서의 역할을 말하시는 거라면, 문제 해결에 있어 핵심적인 역할은 facilitator입니다. 프로젝트 매니저가 될 수도 있고 facilitator가 될 수도 있죠. 그리고 문제의 프로세스와 관련된 분야의 전문가들이 있습니다. 또 분석적인 역할을 하는 사람도 있구요. 프로세스 전문가 또는 관련 분야 전문가, 분석가, facilitator, 그리고 프로세스 밖에서 좋은 아이디어를 줄 수 있는 사람들이 있다면 모든 주요 역할은 다 있는 셈이죠. 이게 툴박스 링크구요. http 링크인데 클릭하시면 툴박스로 가는 웹페이지가 뜹니다.

17. "실시간으로 바뀌는 목표를 달성하려면 어떻게 해야 할까요?" 프로젝트 관리에 있어서 실시간으로 바뀌는 목표를 맞추기 위해 저는 "변화 관리"를 할 겁니다. 작고 금방 해결 가능한 문제들의 경우 보통 목표가 많이 안 바뀝니다. 중급 또는 고급 레벨 문제의 경우 질문하신 것처럼 목표가 자주 바뀝니다. 그래서 저는 "변화 관리"를 하는데, 변화를 평가하고 변화가 스케줄이나 예산에

미치는 영향은 무엇인지, 그 목표를 위해 그 변화를 추진할지 등등을 알아봅니다. 프로젝트에 기반을 둔 저의 플랜은 목표와 제품에 대해 명확히 할 것이고 스폰서들이 서명을 할 겁니다.

18. "팀이 문제의 복잡성을 이해하도록 하려면 어떻게 접근해야 할까요?" 저는 도표를 활용한 툴 또는 프로세스 매핑 툴을 사용하는 걸 좋아합니다. 흐름 도표 또는 기본적인 블록 도표, 흐름 지도, 인풋/아웃풋 프로세싱 맵을 작성해 보세요. PMBOK이나 PMP 테스트에 리스트된 7개의 퀄리티 툴 중 아무거나 좋습니다. 도표를 활용한 툴을 통해 문제의 복잡성을 보고 프로세스를 진행해 보세요.

19. "복잡한 문제를 해결하려 할 때 "왜"라는 질문을 언제까지 해야 할까요?" "왜"라는 질문을 언제까지 할지 아는 건 어렵습니다. 하지만 "왜"라는 질문에 대한 답으로 엉뚱한 것들이 나오기 시작할 때 멈추는 것도 괜찮습니다. 이미 답은 나온 거니까요. 또는 어떤 답에 대해서 "이 답은 문제 서술문의 목표와 맞아떨어지니 솔루션을 시행할 수 있을 거야"라고 생각될 때 질문을 멈추면 됩니다. 질문이 굉장히 많은데 제가 더 이상 답을 할 수는 없겠네요. 참여해 주셔서 감사합니다. 이제 1분 밖에 안 남아서 데릭에게 마이크를 넘기겠습니다. 모두 감사합니다.

호스트: 오늘 웨비나에 참여해 주셔서 모두 감사 드립니다. 훌륭한 발표를 해주신 로드에게 감사 드립니다. 이 프레젠테이션은 24시간 이내에 projectmanagement.com에서 보실 수 있습니다. 모두 다음에 또 뵙겠습니다.