

# Bridging the (Very Wide) Gap Between Strategy and Execution

## 전략과 실행 간의 (매우 넓은) 격차 해소

[Mark Mullaly](#) - July 31, 2019

Topics: [Strategy](#)

프로젝트와 전략은 그들이 종종 알 번디 & 페그 번디(*Really bad day*라는 미국 시트콤 주인공들)와 더 닳았다는 것을 제외하고는 Rodgers & Hammerstein, Penn & Teller, Peanut butter & chocolate 처럼 두 가지를 같이 생각해야 합니다.

우선, 우리 모두가 가장 잘 알고 있는 영역, 프로젝트들은 모두 전략에 관한 것이어야 합니다. PMBOK® 가이드(*Project Management Body of Knowledge*)는 모든 프로젝트가 전략적으로 정리되어야 한다고 주장합니다, 따라서 전략에 프로젝트를 연결하는 것은 쉬워야 합니다. “~해야 한다”를 강조합니다.

지금, 예전에는 그렇지 않았지만, 프로젝트 관리에 대한 전통적인 설명(및 표준 이전 버전)이 프로젝트를 목표에서 시작하는 것으로 보았습니다. 일단 목표가 생기면 여러분의 일은 그것을 이행하는 것이었습니다. 그 목표에 대한 시험도, 검증도, 재시도도 없었습니다. 수행을 완료하는 것이 프로젝트의 전부였습니다.

우리가 전략적 조정을 원한다는 사실은 유망합니다. 모든 프로젝트가 전략적으로 정렬되지 않았거나 반드시 필요한 것은 아니라고 주장하기 때문에 다소 잘못 안내되었지만 유망한 것으로 보입니다. 프로젝트로서 관리되는 우리가 하는 일이 있고, 그 필요성은 엄격하게 운영됩니다. 부서, 프로세스, 업무관행 또는 시스템에 대한 자체 개선. 회계부서에 있는 50 명을 새로운 층(또는 완전히 새로운 건물)으로 옮기기. 프로젝트 관리 도구를 중요시하기 때문에 프로젝트로서 관리하기로 선택한 것이지만, 이것이 반드시 전략적인 것은 아닙니다.

이제 누군가가 “글쎄요, 그들이 전략적이지 않다면, 왜 우리가 그렇게 하나요? 그리고 그렇게 하는게 중요하다면 전략 계획이 있어야 합니다.” 라고 요구할 것입니다. 그러나 그것은 너무 많은 전략적 계획을 요구하는 것입니다. 전략은 실현하기 위해 중요한 목표와 목적을 정의하는 것입니다. 전략계획은 향후 몇 년 동안 우리가 취해야 할 모든 단위 행동의 목록이 아닙니다. 전략적 계획의 목표는 전반적으로 상세한 것이 아니라 초점을 맞추고 가이드 하는 것입니다.

하지만 여러분의 프로젝트가 전략적인 것이라면 상황은 다릅니다. 실제로 정렬은 필수적이며 문제는 정렬을 구축하는 방법과 어떻게 그것을 지속적으로 유지하는가입니다.

전략적 연계를 확립하는 것의 문제 중 하나는 (정직하게 말하면) 조직들이 종종 전략적 계획을 잘 수행하지 못한다는 것입니다. 계획이 상위 수준이고 포괄적이면 어떤 것이든 전략적으로 간주되기도 하며 전략을 볼 수 없을 정도로 상세하거나 구체적이기도 합니다.

좋은 전략은 선택과 절충을 하는 것이며, 목적에 대한 가이드와 조직의 중요한 목표, 그 목표를 달성하기 위해 필요한 우선순위를 제공합니다. 그것은 우리가 어디로 가고 있는지를 설명할 수 있을 정도로 구체적이며, 목표 달성을 위한 여러 경로를 제시할 정도로 충분히 유연합니다. (제가 쓴 기사 중에서 ['전략은 당신이 생각하는 것을 의미하지 않는다'](#)를 읽어보면 제가 말하고 있는 것에 대해 좀 더 자세히 확인할 수 있습니다.)

전략적 우선순위를 실현하기 위한 길은 프로젝트가 시작되는 곳입니다. 전략을 실행하는 것은 어떤 프로젝트가 원하는 조직적 결과를 가져올지 확인한 다음, 그 프로젝트를 잘 수행하는 것입니다. 그리고 그것은 일반적으로 문제가 발생하는 곳입니다.

여기서 인식해야 할 중요한 것은 전략(그리고 프로젝트 선정)이 전적으로 정치적인 과정이라는 점입니다. 우리는 그 조직이 어떻게 자원을 소비하는지, 특히 돈과 시간을 어떻게 소비하는지에 대해 이야기하고 있습니다. 자원을 통제하는 힘이 있고, 경영진들이 원하는 결과를 얻는 힘이 있습니다. 경영진들이 가장 원하는 결과를 도출하기 위해 때로는 정중하기도 그렇지 않기도 한 많은 농담이 있습니다.

마지막 단락에서 우리는 신속하게 전략적 조정에서 벗어났습니다. 그 이유는 문서상에서 이론적으로 정의하기는 쉽지만 실생활에서 도달하기는 어렵기 때문입니다. 전략적 조정은 단순히 중요한 사항에 대한 조직의 명확성을 요구할 뿐만 아니라 경영진의 헌신과 달성 의지력 또한 필요합니다.

예를 들어 최근에 제가 자문했던 조직은 전략적 계획의 "프로세스"로서 전략 계획을 매년 검토한 후 계획을 이행하기 위해 프로젝트를 공식화하고 우선 순위를 정했습니다. 표면상으로는 그것은 매우 인상적이었지만 현실은 다소 달랐습니다. 우선 전략 계획은 더 높은 수준의 상투적인 쪽으로 기울었습니다. 그 계획을 이행하기 위해 필요한 것은 결과적으로 상당히 모호한 것이었습니다.

둘째로, 제안된(잘 정의되어 있지만) 프로젝트들은 그들이 하고 싶은 프로젝트를 식별하는 관리자와 감독들로부터 시작되었습니다. 그러나, 그러한 기회들의 정당화는 그 사업을 그럴듯하게 뒷받침하는 전략 계획 내에서 우선순위를 찾아 돌아다닌 결과였습니다. 다시 말해, 정렬은 "이 프로젝트를 하고 싶기 때문에, 여기에 그것이 지원하는 전략적 목적이 있다"라는 사후 합리화였습니다. 그것은 전략이 아니고, 평상시처럼 사업을 계속하기 위해 전략을 표면적으로 사용하고 있는 것입니다.

이것이 작동하는 방식은 반대 방향입니다. 전략적 계획은 명확하고 구체적이어야 합니다. 그들은 원하는 변화를 특징지어 주어야 합니다. 그들은 그러한 선택을 할 때 발생하는 절충을 식별해야

합니다. 그리고 그들은 무엇이 가장 중요한지 깨닫기 위해 필요한 행동에 대한 지침을 제공해야 합니다. 거기서부터 "이 우선순위 때문에, 성공을 실현하기 위해 우리가 해야 할 프로젝트는 무엇인가?"라는 질문이 나옵니다.

다시 말하지만, 그것은 이상적입니다. 항상 그렇듯이, 이론적 이상을 종이에 정의하는 것은 쉽고, 실현시키는 것은 훨씬 더 어렵습니다. 그리고 우리 대부분은 조직이 어떻게 전략을 수립하는지를 재정의할 수 있는 사치를 얻지 못하고 있다는 점을 감안할 때, 우리가 가진 것만을 가지고 일해야 합니다. 그렇다면 여러분이 전략 프로젝트의 관리자라면 어떻게 해야 할까요? 여러분은 전략과 실행의 차이를 어떻게 메울까요?

고립된 상태에서 프로젝트의 정렬을 보장하는 것이 최적이지는 않지만, 때때로 필요합니다. 그리고 그것은 그 프로젝트가 어디서 왔는지, 그리고 왜 그랬는지에 대한 질문으로부터 시작됩니다. 조직의 방향에 어떻게 기여합니까? 그 조직이 실현하고자 하는 목표는 무엇입니까? 그 목표를 실현하기 위해 무엇이 필요합니까? 이 프로젝트는 어떻게 들어맞습니까? 거기에 도달하기 위해 어떤 다른 프로젝트들이 필요하거나 고려되었습니까?

이 질문들에 대한 해답은 우리가 우리의 프로젝트 목표에 대해 어떻게 생각하는지를 보여주는 것입니다. 그것은 성공 기준, 요건, 범위 및 결과물에 필요한 후속적 영향을 미칩니다. 그러나 이러한 질문들을 하는 것은 목표 실현을 위해 해야 할 일을 집중시키는 것입니다. 해결책 구축 작업뿐만 아니라 이를 실현하기 위해 매우 필요한 변화 관리가 그것입니다. 그것은 우리가 흔히 가지고 있는 것보다 어떻게 그 프로젝트가 조직으로 이행되는지에 대한 훨씬 더 명확한 논의를 강요합니다.

여기서부터 우리는 계획을 시작할 수 있습니다. 그러나 약간 다르게 이해할 수도 있습니다. 정렬에 대한 탐구는 전략적 목표가 실현될 경우 타협할 수 없는 것들을 보여줘야 합니다. 프로젝트가 필요한 결과를 제공할 수 있다면, 우리가 정확하게 해야 할 것이 무엇이며, 포기할 수 없는 것을 알려줍니다.

그것은 우리와 함께 할 필요가 있는 이해입니다. 그리고 이 부분은 프로젝트 관리의 도구들을 약간 수정해야 할 필요가 있습니다. 프로젝트 관리의 가정은 목적을 가지고, 범위를 분류하고, 결과물을 정의하며, 어떤 대가를 치르더라도 변화에 저항한다는 것입니다.

실제로, 우리는 그것이 사실이 아니라는 것을 압니다. 우리는 매일 우리의 프로젝트와 타협을 합니다. 그리고 타협할 때마다 최적의 해결책에서 멀어져 가기 때문에, 잠재적 문제가 발생하는 것입니다. 어느 순간, 우리가 하고 있는 프로젝트가 더 이상 우리가 가고자 하는 곳으로 이끌지 못하는 매우 현실적인 위험이 있습니다.

그것은 이론적인 위험이 아닙니다. 저는 그것을 몇 번이고 보았다. 프로젝트는 어렵고, 마감일이 가장 중요해집니다. 예산은 이미 확정되었습니다. 그리고 가장 강조되는 것은 "이것은 우리의 빛나는 미래다"에서 "끝내 버리고 넘어는 것"으로 옮겨갑니다. 그리고 우리가 애초에 관심을 가졌던 것은 프로젝트를 끝내는 것이었던 척 별도의 합리화를 시작합니다.

이를 피한다는 것은 우리가 그 프로젝트 전반에 걸쳐 전략적 우선순위를 최전방과 중심에 두어야 한다는 것을 의미합니다. 변화와 이슈를 고려하면서 이 해결방안이 어떻게 전략을 진전시키는 데 도움이 되는지 물어볼 필요가 있습니다. 솔루션이 여러분의 전략적 결과에 더 가까이 다가가지 못하거나, 불행하게도 더 멀어지게 한다면, 이는 우리가 취하고 싶지 않은 솔루션입니다.

우리는 일을 하는 방법, 그리고 수행된 일을 평가하고 조사하는 방법에 대해 매일 선택하는 것과 같은 관점을 염두에 두어야 할 필요가 있습니다. 따로 따로 "충분히 좋아" 보이는 결과물은 전략적으로 필요한 것에 비추어 볼 때 어느 곳에서도 충분하지 않을 수 있습니다.

마지막으로, 프로젝트가 더 이상 전략적으로 수행하기에 적합하지 않은 날이 올 수 있음을 명심해야 합니다. 그것은 어려운 일이며 조직과 경영진은 인정을 거부합니다. 왜냐하면 너무 많은 시간과 비용이 투자되었기 때문에 계속 진행되어야 합니다. 매몰 비용 편향은 중단되어야 할 프로젝트의 취소를 방해하는데 있어서 매우 중요한 요소입니다. 프로젝트가 여전히 전략적 타당성 여부에 대한 질문을 강요하고 그렇지 않을 때 취소할 수 있는 사례를 만드는 것은 프로젝트 관리자가 지지해야 할 가장 전략적인 결정 중 하나가 될 수 있습니다. 그리고 편안하고 자신 있게 추천해야 하고 그것을 실패의 징후로 생각하지 않아야 합니다.

전략과 실행 사이에 차이가 큰 이유는 정렬이 어렵기 때문입니다. 구성하기도 어렵고, 유지하기도 어렵습니다. 조직 관행은 종종 정렬을 촉진하지 않습니다. 전략 프로세스는 충분히 구체적이지 않습니다. 또는 우리의 프로젝트 개시 관행은 의도적으로 애매모호합니다. 그 조직의 임원은 그 격차를 메우는 역할을 전담하여 하게 됩니다.

그러나 그렇다고 해서 프로젝트 매니저로서 우리들 각자가 그 틈새에 밧줄을 던질 수 없고, 우리가 책임지고 있는 프로젝트들을 위한 더 나은 연결고리를 구축할 수 없다는 것은 아닙니다. 우리는 충분히 신경 써야 하고, 우리가 만드는 연결고리를 방어해야 합니다. 전략적으로 우리의 역할을 볼 때 서명하는 것은 힘든 일입니다. 그리고 우리의 프로젝트가 장기적으로 전략적으로 이치에 맞으려면 발행할 필요가 있는 것이기도 합니다.