

Disaster Recovery for Your Project

당신의 프로젝트를 위한 위기극복

Mark Mullaly - April 29, 2019

Topics: Ethics and Organizational Culture, Risk Management

주제 : 도덕, 조직문화, 위기관리

당연하게도, 우리는 위기상황을 대비한 계획이 지속가능성 관리와 탄력성 유지를 위해 필요한 큰 부분이라는 것을 잘 알고 있습니다. 그렇기 때문에 기관들, 지방자치단체, 그리고 나라 전체가 예측하지 못한 상황이 발생했을 때의 대응전략을 준비하기 위해 많은 시간, 에너지, 자원을 투자합니다.

하지만 그 위기상황이 당신의 프로젝트에 발생했다면 어떨까요? 당신은 그것에 어떻게 대응할 것입니까? 어떻게 대응할 수 있을까요? 그리고 그 상황을 극복하기 위해 무엇을 할 수 있을까요?

프로젝트들은 이론적으로 위기상황에 익숙합니다. Standish 그룹은 프로젝트(도전적이거나 거의 70%는 실패했던 프로젝트를 포함하여)에 대한 사례보고서를 작성하기 시작한 이래로 아주 미세하게만 개선된 실패율에 대해 발표했습니다. Bent Flyvbjerg 를 비롯한 이들의 메가프로젝트 연구에서는 프로젝트가 클수록 실패에 대한 충격이 더 크다고 말합니다. (첫 단계에서 성공을 위해 준비된 게 아무것도 없다는 것은 더 의심스러울 수 밖에 없습니다.)

그렇기 때문에, 잘 준비된 프로젝트 관리자는 마음 속에 위기상황을 상정해두는 것이 평균적인 자세라고 생각할 수 있습니다. 하지만 슬프게도 그렇지 않은 것 같습니다.

위기 관리에 어떻게 접근할 것인가에 대한 질문은 이런 현상의 정말 좋은 사례가 됩니다. 위기관리는 새로운 것이 아닙니다. 또한 그것은-우리가 양심적으로 정직하다면-엄청나게 복잡한 것도 아닙니다. 우리는 무엇이 잘못될 것인지(혹은 무엇이 잘될 것 인지), 어떻게 발생하는지, 그것이 발생했을 때의 결과에 대해 생각합니다. 이 모든 얘기는 놀랍게도 매우 논리적이고 합리적이며 타당하게 들립니다.

위기관리 역시 중요합니다. 완성도 평가를 포함하여 제가 참여한 여러 연구들에서 위기관리가 의심할 여지 없이 우리가 관여할 수 있는 가장 중요한 프로젝트 관리 실천사항임을 보여줍니다. 위기관리는 프로젝트 관리기법의 모든 기술 중에서 프로젝트의 성패에 가장 큰 영향을 줄 수 있습니다. 그럼에도 불구하고 중요한 위기관리를 잘하기는커녕, 꽤 힘든 그 일을 전혀 하지 않습니다.

제 경력의 현 시점에서, 저는 말 그대로 수백개 조직들의 사례를 평가해왔습니다. 또한 수십개 프로젝트의 감사를 진행했고-어떤 것은 성공적이었고, 많은 것들은 그렇지 않았습니니다- 많은 프로젝트, 팀, 조직들에게 교육과 컨설팅을 제공했습니다.

제가 수행했던 최근의 프로젝트 리뷰는 정말 좋은 사례입니다. 해당 프로젝트는 꽤 의미있는 건설프로젝트였습니다. 이 프로젝트에는 여러 주주들, 많은 sub-trade 들이 관여되어 있었고, 일부 잠재적으로 의심스러운 환경적 고려사항(환경관련법안)도 생각해야하는 상황으로, 고도로 정치화 된 환경의 집약체였습니다.

마지막 문장만으로도, 저는 수십개의 의미 있는 주요 잠재적 리스크들을 찾을 수 있습니다. 프로젝트 계획 내에 내포되어있는 리스크들의 수는 수 없이 많지만, 정확하게 세 개라고 말할 수 있습니다. 가능성과 영향력에 대한 대략적인 평가와 완화전략은 "위기상황이 발생했을 때 우리가 처리할 것입니다"라는 것의 모든 변형된 의미입니다.

그리고 그것은 도전입니다. 우리는 프로젝트가 복잡하고 불확실하다는 것을 알고 있습니다. 우리는 이런 도전들이, 알려지지 않았고 알 수조차 없는 것들을 다뤄볼 수 있는 특별한 기회를 제공해준다는 것을 알고 있습니다. 그것은 프로젝트의 너무나 자연스러운 특성이고, 우리가 이와 같은 매력적인 것을 찾는 이유입니다. 그러나 우리는 의도적으로 도전할 필요는 없습니다. 일부분은 압박의 결과라고 생각합니다; 프로젝트에 소속된 팀들은 가능한 빠른시간 내에 계획을 완수하기 위해 압박을 받기 때문입니다.

아울러 거기에는 솔직하게, 약간의 자만심이 결부되어 있을 수 있습니다. 우리는 우리가 수행하는 프로젝트가 성공적으로 완료될 것이라 믿어 의심치 않고, 더욱이 부정적인 면을 고려하는 것을 좋아하지도 않습니다. 하지만 더 중요한 것은, 그 문제가 정치적이라는 것입니다. 우리는 우리 스스로도 부정적인 면을 고려하는 것을 좋아하지 않을 뿐 아니라, 우리의 스폰서들 또한 그렇습니다. 그들은 어떤 사건이 발생했을 때나 발생하기 전이나 그 사건이 나쁜 소식이라는 것을 좋아하지 않습니다. 그리고 수 많은 프로젝트들은 시스템화된 비용의 축소와 이윤의 과장을 정당화하는 방식의 잘못된 길로 가고 있음을 몸소 보여주고 있습니다.

무엇보다도, 우리는 아마 위기상황이 닥쳤을 때 발생된 상황을 해결하기 위해 준비된 것이 아무것도 없을 것입니다. 그리고 위기상황이 벌어지고 나서야 무엇을 해야 되는지 질문합니다. 아래 내용들은 위기상황이 닥쳤을 때 무엇을 해야 하는지, 눈앞에 닥친 도전상황에 직면했을 때 어떻게 적절한 관리를 할 것인지에 대해 제가 드리는 최고의 지침서입니다.

- **첫째로, 무엇에 대한 것인지 인지하세요.** 우리 중심은 의외로 낙관적 특성을 보입니다. 이것은 우리가 위기상황의 잠재성을 인식하지 못한다고 말하는 것이 아닙니다. 그러나 우리는 자주 잠재적인 문제들이 발생하고 있을 때의 중요성을 인정하지 않고, 단순히 우리의 사전 대처 능력을 과대평가합니다. 다시 말해, 문제가 발생할지도 모른다고 알아챘음에도 집중과 인내 그리고 약간의 운으로 이슈가 되기 전에, 또는 누군가 그것을 알아차리기 전에 해결할 수 있다고 믿습니다.
- **솔직해지세요.** 우리는 잠재적 낙관주의에 따라, 불쾌해지는 것을 좋아하지 않습니다. 그것은 문제가 있거나 발생할지 모르는 상황이 있을 때, 손을 들어 그 문제를 지적하는 것을 꺼리게

된다는 것을 의미합니다. 좋은 예로 모든 프로젝트는 순식간에 '빨간불(disaster)'로 넘어가기 전, 몇 주간(혹은 몇 달간) '녹색불(정상)' 상태로 유지됩니다. 어떤 문제들은 매우 드문 확률로 하루아침에 벌어지기도 합니다만, 대개는 문제가 있다는 것을 알고있는 상황에서 장기간에 걸쳐 발생하며, 우리가 그 문제를 바로잡을 수 있길 희망합니다. 그렇다는 것은 '빨간불'로 넘어가는 시점이 너무 늦거나, 누구도 회복시키기 어려운 시점에 나타나지는 않는다는 것입니다.

- **가능한 빨리 얼마나 나쁜상황인지 파악하세요.** 분류는 필수고, 분류를 할때는 평가와 함께 시작하세요. 문제가 어디있는지, 왜 문제가 발생했는지, 무엇을 할 것인지 우선순위를 정하고 계획을 세울 필요가 있습니다. 처음에는 치명적인 위험요소에 초점을 맞추고, 중요도가 낮은 문제들은 이후로 미루도록 합니다. 솔직히 해결의 열쇠는 여기 있습니다. 위기상황이 발생한 이후의 성공적인 대응은 단순히 현재에 대한 임기응변이 아닌, 프로젝트가 성공으로 가는 길에 존재하는 모든 문제들 위에서 밝은 빛을 비춰주는 것을 의미합니다.
- **인정사정 봐주지 말고, 기탄없이 말하세요.** 당신의 분석결과를 발표할 때, 정직하고 포괄적으로 하십시오. 이 전략은 실용적인만큼 정략적(정치적)입니다. 의사결정의 기본적인 측면은 우리 스스로가 득과 실을 그룹화한다는 것입니다; 더 중요한 것은 우리가 많은 이익을 좋아하는 것과는 반대로 손실에 대한 관용은 없습니다. 사실상, 프로젝트 스폰서들이 여전히 나쁜 소식을 좋아하지 않는 반면, 프로젝트의 전체적인 그림이 앞에 펼쳐졌을 때, 점진적으로 문제점 리스트에 추가하기보다는 덜 부정적이게 대응한다는 의미입니다.
- **어떤상황에서도 멈추는 것을 두려워하지 마세요.** 당신이 잠재적인 문제를 평가하고 점검하는 동안에도 프로젝트를 계속 진행시키려고 할 수 있습니다. 그렇게 하는 게 진짜 리스크가 되는 것입니다. 당신의 팀은 문제가 있다는 것을 알지만, 그것을 문제리스트에 추가하려고 하진 않을 것입니다. 그 누구도 재작업을 원하지 않기 때문이죠. 그리고 모든 증거들이 가리키고 있음에도 잘못된 점이 아무것도 없는 척하는 것보다는, 문제를 평가 및 파악하고 해결책을 모색하는 것에 서로의 힘을 모으는 것이 훨씬 더 유용합니다,
- **자원, 전문 지식 또는 다른 의견 요청하기를 두려워하지 마십시오.** 위기, 통찰력 및 전문 지식과 마주하는 것은 중요합니다. 도움과 전문 지식을 요청하는 것은 더 빠른 의견이나 더 많은 정보를 얻는데 아주 귀중합니다. 외부 통찰력은 프로젝트를 일정 기간 진행 한 사람들에게 불분명한 요인을 집어주는 도움이 될 수 있습니다; 그들은 당신이 당연하다고 생각할 수 있는 것을 가정하여 테스트할 것입니다. 그리고 당신이 무엇을 해야 하는지 제안할 때 외부의 전문 지식을 통해 얻은 이점에 대해 절대 평가절하 하지 않습니다.
- **체크 포인트와 함께, 대응방법도 구축하십시오.** 당신이 프로젝트를 다시 궤도에 올려 놓기 위해서 필요한 일들을 검토하세요. 이 시점에서, 당신은 치명적 오류의 시작과 그곳에서부터 앞으로 나아가기 위해 모든 것을 다루기 위한 점진적 전략을 검토해야만 합니다. 의사 결정자들이 알고 싶어하는 핵심 요소는 "이 일이 진행될 지에 대해 우리가 어떻게 알 수 있는가?" 입니다. 당신은 정직한 대답을 하지 않을지도 모릅니다. 그래서 긍정적인 진전은

어떤 모습이어야 하는지에 대해, 현실적인 평가와 함께 진행 상황을 가늠하고 재확인하기 위한 별도의 체크 포인트들을 구축해야 합니다.

- **당신이 가는 방향으로 사람들을 따라오게 하세요.** 일단 당신이 솔루션 작업을 시작하면 유혹이 있을 수 있어도, 나쁜 방향으로 가는 시간은 아닙니다. 우리는 솔루션을 구현하고 성과를 만드는 것에 집중하고 싶어집니다. 위기 이후에 당신은 지금 반복적이고 정기적인 재확인으로 진척 되고 있길(그리고 다른 아무 것도 잘못되지 않고 있음을) 원하는, 불안한 몇몇의 이해당사자들을 인지해야 합니다. 당신의 대응 계획 일부를 반복적인 의사소통으로 자주 알릴 수 있도록 하세요. 사람들에게 당신이 어떤 일을 하는지, 왜 하고 있는지, 어떤 진전이 이루어지고 어떤 징후를 당신이 보고 있는지-아무리 작더라도-인지하게 하는 것이 상황을 점점 더 좋아지게 할 것입니다.
- **앞으로 나아가야 할지, 되돌려야 할지 인지해야 합니다.** 현실은 많은 프로젝트의 문제들이 처음단계에서 만들어집니다. 문제들은 실행과 함께 시작하지 않습니다. 그것들은 일반적으로 문제의 기원을 따라갑니다. 때로는 모든 것들이 프로젝트가 시작될 때의 초기가정과 기대치로 거슬러 올라갑니다. 이 단계에서 문제들에 대해 그럴듯한 설명을 하려고 하지 마십시오. 당신이 문제를 바로잡을 때까지 지원하는 것이, 그 문제를 바로잡힌 채로 남도록 하는 방법입니다. 이 문제가 해결 상태를 유지하는 방식으로 문제를 바로잡기 위한 백업까지 하는 것이 필요합니다. 임시방편과 미봉책으로 해결하려고 시도하는 것은 일반적으로 향후 위기상황으로 이끌거나, 했어야만 하는 것을 처음에 하지 않음으로 인해 결정되는 최종적 조기포기라는 방향으로 나아가게 됩니다.
- **'좋은' 위기상황을 버리지 마세요.** 위기상황들은 물론 재밌지 않겠지만, 유용하게 활용될 수 있습니다. 위기상황이 들이닥쳤을 때 행동을 취해야 합니다. 이것은 원점으로 돌아가서 어딘가 존재할 지 모르는 많은 다른 문제들에 대해 짚어주는 특별한 기회를 만들어줍니다.

프로젝트는-어떤 부분에서-필연적으로 옆길로 셀 수도 있습니다. 저는 프로젝트 관리기법을 가르칠 때 종종 '유능한 프로젝트 관리자인지에 대한 판단은 모든 부분에 있어 잘못된 길로 가지 않는 것이 아니라, 문제가 발생되었을 때 어떻게 대응하는가'라고 말합니다. 프로젝트 관리의 역사는 우리에게 적절히 잘 대응해야 한다고 말합니다. 프로젝트 관리의 기법은 어떻게 잘 대응할 것인가에 대해 많은 리소스를 제공해줍니다. 그 나머지는 우리에게 달렸습니다.