

당신이 인지하지 못하고 있는 리스크를 관리하는 법 How to manage the risk you didn't know you were taking

*본 스크립은 웹 강연 슬라이드 강연에 기반한 나레이션 설명이므로 반드시 웨비나를 보시면서 참조하실 것을 권해 드립니다.

00:00 – 02:35

여러분 안녕하십니까? 리스크 실전 커뮤니티(CoP, Community of Practice) 웨비나에 참석해주셔서 감사합니다. 저의 이름은 데이브 메이나드이고 리스크 실전 커뮤니티(CoP)의 관리자입니다. 오늘 발표자는 저의 좋은 친구이며 동료인 데이브 힐슨 박사입니다. 그는 리스크 분야 박사이며 국제적인 컨설턴트입니다. 그리고 그는 리스크관리에 있어서 선도적 사고자 및 전문가로서 알려져 있습니다. 그는 리스크 관리에 대해 컨설팅 활동을 하고 저술, 강연 및 리스크 분야에 있어서 여러가지 혁신적인 공헌을 하고 있습니다.

그는 리스크 컨설팅에 있어 25 년간의 경험을 가지고 있습니다. 그리고 그는 모든 주요 산업 부문에 걸쳐 40 여개의 다양한 나라에서 일을 하였습니다. 그는 주요 리스크 과제에 직면해있는 조직에서 전략적인 결정을 하는 것을 도와주며 경쟁적인 우위를 만드는데 있어 전문적인 충고를 컨설팅 해 주고 있습니다. 그는 많은 수상을 하였고 최고의 상은 제일 마지막에 발표해 드리기로 하겠습니다.

그는 2010 년에서 2011 년 사이에 그 해의 'Risk Personality(리스크 인물)'로 선정되었었습니다. 아주 모호한 상이네요. 그는 이 상에 대해 설명을 덧붙일 필요가 있을 것 같군요. '리스크 인물'이라? 무엇을 의미하는지 전 잘 모르겠군요. 그는 또한 'PMI Fellow(PMI 의 동료의식이 뛰어난 회원)'이며 'PMI Expert Award(PMI 전문가 상)' 및 'PMI 공로상'을 수여하였습니다. 영국의 PM 관리협회의 'Honorary Fellow'이며 오랜 세월동안 리스크 교육에 관해 공헌해 오고 있습니다.

데이비드는 리스크 관리 협회에서도 활발히 활동하는 회원입니다. 그는 Royal Society of Arts(RSA)라는 협회의 리스크 위원회 에도 선출이 되었습니다. 그는 CMI(Chartered Management Institute)의 회원이고 Institute of Directors(IoD, 이사 협회)의 멤버입니다. 그리고 PMI 국제 컨퍼런스에서 저의 발표 때 조용히 이야기 해 주었고 단 한 가지의 요구사항은 마지막에 커피 한 잔이었습니다. 그는 나의 연설 동안에 어떤 방해물도 하지 않았습니다. 그럼 데이비드한테 baton을 넘기려고 합니다. 데이비드 고맙습니다.

02:36 – 11:36

데이비드: 매우 감사합니다. 안녕하십니까? 여러분, 데이비드 힐슨입니다. 저는 현재 영국에 있고 세계 각지에서 많은 사람들이 이 세션에 참가하는 것을 알고 있습니다. 여러분을 매우 환영합니다. PMI 는 국제 커뮤니티로서 가상적으로 지식을 접근하게 하는 능력을 제공하는 뛰어난 장점을 지니고 있습니다. 저는 세계 각지의 다양한 곳으로부터 참석한 여러분을 가상으로나마 만나게 되어서 무척 반갑습니다. 저의 커다란 즐거움의 하나는 여행을 하는 것이며 다양한 문화의 사람들이 어떻게 리스크를 처리하는지 이해하는 것입니다.

하지만 그건 오늘의 topic 은 아닙니다. 오늘 우리가 얘기할 것은 당신이 인지하지 못한 채 지닌 리스크를 어떻게 관리하는지에 대한 것입니다. 이것은 사고 리더십(Thought Leadership)에 해당하는 부분이 절반이고 실전 적용 부분이 나머지 반입니다. 첫 번째 부분은 당신이 모르는 채 지닌 리스크란 무엇을 의미하는지에 관한 것입니다. 그것은 사고 리더십 부분의 한 종류입니다. 그리고 그것을 어떻게 관리할 것인지에 대한 것이 실무 부분입니다. 저는 실무 전문가이지 학자는 아닙니다.

저는 실제 프로젝트 현장에서 발생하는 것에 관심이 있습니다. 그리고 분명하게 새로운 아이디어들에 관심이 있습니다. 그것이 25년 이상이나 제가 리스크 관리에 종사하고 있는 이유입니다. 저는 아주 젊었을 때부터 시작을 했고 제가 현재도 종사하고 있는 이유는 리스크는 교육으로서 여전히 개발이 되고 있고 배워야 할 새로운 것들이 여전히 존재하며, 실무에 적용될 새로운 것들이 계속 개발되고 있기 때문입니다. 그러나 전문가로서 저는 당신의 프로젝트, 당신의 사업 그리고 실제로 당신의 인생에 있어서 더욱 효과적으로 리스크를 관리할 수 있는 것을 도와주는 몇 가지 증명이 된 가이드라인을 적용하기를 원합니다. 이제 발표를 시작하겠습니다.

저는 45분 동안 발표를 할 예정이며 나머지 시간은 질문에 대한 답변을 할 예정입니다. 질문은 눈에 띄기 쉽게 대문자로 채팅상자에 입력하는 것을 잊지 마십시오. 자, 그럼 슬라이드를 넘겨보죠. 여기 인용문이 있습니다. "여러분이 알지 못하는 것이~" 이라는 문장을 여러분이 완성 해 보시기 바랍니다. 실제로 이렇게 이야기 할 수 있죠. "여러분이 알지 못한 것이 당신을 해칠 수 있습니다."

저는 일반적으로 "여러분이 알지 못한 것이 여러분을 해칠 순 없다"라고 당신이 생각한다고 추측합니다. 그러나 당신이 그것을 자각하지 못하고 있는 많은 것들이 있을 수 있고, 그렇다고 해서 그것이 거기에 없다는 것을 의미하지는 않습니다. 우리를 놀라고 성가시게 할 수 있고, 우리가 만일 미리 알았다면 어떤 것을 미리 할 수 있을 것입니다. 그래서 이 세션에서 하려고 하는 것이 바로 우리를 둘러싸고 있는 모든 리스크의 범위를 인식하는 노력을 함으로써 우리는 효과적으로 그것들을 관리할 수 있는 것입니다.

리스크 관리란 우리로 하여금 많은 중요한 이유로 프로젝트가 성공할 수 있도록 돕습니다. 분명하게 프로젝트는 리스크가 있고 모든 프로젝트는 리스크가 있습니다. 그러므로 우리는 리스크를 적절히 관리하기 위한 체계화된 접근을 하여야 합니다. 제 생각엔 리스크를 관리하는 방법에 따라 프로젝트 성공과 실패 사이에 차이를 만듭니다. 우리는 성공하기 위해서 계획을 세우며, 우리가 예상하지 않았던 것들에 의해 성공하지 못하게 되는 것입니다. 우리가 계획하지 않은 것, 우리가 준비하지 못했던 것에 의해서입니다. 만일 우리가 그런 것을 알기만 했다면 우리는 더욱더 효과적으로 관리할 수 있었을 것이고 우리는 실패를 줄이고 성공을 할 수 있었을 것입니다. 리스크관리가 우리에게 제공하는 몇가지 것들은 목표에 대한 확실한 초점, 먼저 보는 능력으로 우리가 생각하는 시간을 가질 수 있도록 합니다.

우리는 우리 앞에 있는 리스크를 다루고 프로젝트 성공을 저지할 수 있는 문제들에 집중하는데 적극적이어야 합니다. 제가 생각하기에 우리 모두가 프로젝트에서 리스크 관리를 모두 합니다만

우리의 프로젝트는 계속 실패하고 또는 모든 가치와 혜택을 만드는 것에 있어 어려움을 가집니다. 왜 그런 것 일까요? 리스크 관리에 무엇이 잘못됐을까요? 어떤 이론이 잘못됐을까요? 실행? 제가 생각하기에 진짜 문제점은 생각하는 방식에 잘못이 있다는 것입니다. 분명히 리스크 관리는 위기를 관리하는 것이지만 우리는 우리가 리스크를 어떻게 생각하는지에 따라 리스크를 어떻게 관리하려 하는지 결정할 것입니다. 그리고 만약 우리가 무슨 리스크에 대한 제한적인 관점이나 좁은 사고를 가지고 있다면 우리는 리스크를 잘 관리하지 못할 것입니다. 만일 우리가 직면한 모든 범위의 리스크를 보지 못한다면 우리는 그것들을 잘 관리할 수 없을 것입니다.

만일 문제가 리스크에 대한 잘못된 생각에 있다면, 혹은 리스크에 대한 제한적인 생각에 있다면, 우리가 이 세션에서 무엇을 하고자 하는 지에 대한 대답은 우리의 시야를 가리는 안대를 벗고, 우리의 관점을 넓히기 위한 리스크의 개념 정의에 도전하는 것입니다. 일단 우리가 리스크가 실제로 의미하는 것을 더 넓게 보게 되면, 우리는 리스크 관리 방법의 효과를 개선하기 위해 현실적인 방법으로 일 할 수 있습니다.

리스크에 대한 우리의 개념을 개선하여 보다 더욱 잘 관리할 수 있는 방안에 대해 생각해 봅시다. 우리 모두는 리스크가 의미하는 것을 알고 최소한 우리가 하고 있는 것에 대해 생각합니다. 더불어, 이 사진들이 당신의 리스크에 대한 관점을 설명하지도 모릅니다. 직면해 있는 크고 흥측한 것, 받아들일 수 없는 일이 우리를 압도하고 위협합니다. 당신이 저 화면 한가운데 있는 불쌍한 사람의 직업을 좋아할거라고는 생각하지 않습니다

어디에 있는 누군가에게는 실제로 존재하는 직업(일)이지요. 제가 보기에는 꽤 위험해 보이네요. 저는 우리가 리스크의 의미를 정말 잘 알고 있는지 확실히 모르겠습니다. 우리의 생각은 제한된 것이고 그래서 우리의 매니지먼트가 효과가 없는 것입니다. 그러나 제가 말하고자 하는 것은 만약 우리가 아주 기본으로 돌아가, 리스크에 대한 기초적인 개념들을 생각해 보면, 우리 모두는 리스크가 불확실성과 같지는 않다는 것을 압니다. 그것들은 관련이 있으나 같지는 않습니다. 왜냐하면 모든 리스크들은 불확실 하지만 모든 불확실한 것들이 리스크는 아니기 때문입니다.

어떻게 우리가 이 두 가지를 구분할 수 있을까요? 전세계 수십억 개의 불확실한 것에 대해 우리가 인지하고, 기록하고 대처, 준비해야 할 필요가 있는 리스크를 유출해 분류하는 방법은 문제가 될 수 있는 불확실한 것들을 리스크로 인지하는 것입니다. 왜냐하면 별 문제가 되지 않는 수백만 가지의 불확실한 것 들이 있으며, 이것들은 발생하든 안 하든 우리가 신경쓰지 않아도 될 일이기 때문입니다.

09:15

그렇다면 문제가 될 일인지 아닌지 우리가 어떻게 알 수 있을까요? 우리 프로젝트, 사업, 우리의 인생에 있어 문제가 되는 것은 목적을 성취하는 능력입니다. 리스크는 문제가 되는 불확실성임을 다양한 표준에서 반영하고 있습니다. 이번 슬라이드에는 5 가지가 있습니다. 가장 상단 첫 번째는 PMBOK® Guide 의 Chapter 11 에서 출취한 리스크의 정의로 '불확실한 사건 또는 상황'입니다. '불확실성'이 있으며, 발생한다면 문제가 되며, 프로젝트의 목표에 긍정적이나 부정적인 영향을 줄 것입니다.

그래서 문제가 되는 불확실성이란 발생한다면 목표에 영향을 끼치는 문제가 되는 불확실한 사건이나 상황이다. 여기 모든 표준의 리스크 정의가 정확히 같은 유형으로 2 가지 특성을 보이고 있는데, 위로부터 4 번째의 ISO 31000 국제표준도 마찬가지입니다. 그러므로 명백히도 '문제가 되는 불확실성'이라는 것이 리스크를 이해하는 상당히 기본적인 생각이지요.

여기에서 2 가지 주요한 의문이 들게 됩니다. 리스크를 구성하는 것이 문제가 될 불확실성이라면, 어떤 종류의 불확실성이 리스크를 만들고 어떤 종류의 문제들을 우리가 주의깊게 보살펴야 하는 것일까요? 리스크를 생각할 때 어떤 종류의 불확실성을 염두에 두고, 어떤 문제가 여러분에게 문제가 될지에 관해 의문을 갖게 됩니다. 우리 대부분은 이런 질문을 받는다면 2 가지의 일반적인 대답을 할 것입니다.

우리가 관심이 있는 불확실성의 종류를 생각할 때 미래 발생이 될 건지 안 될 것인지에 대해 생각합니다. 그래서 그것들을 불확실한 미래의 사건이라 부릅니다. 그리고 우리가 왜 그것을 주의를 해야 하는 것인지에 대해 생각할 때 왜 그것들이 문제가 되는지를 생각하게 됩니다. 프로젝트 관리자 혹은 프로젝트 전문가로서 우리가 진짜로 염려하는 것은 불확실한 미래의 사건이 아마도 프로젝트 예산이나 일정에 부정적인 효과를 미칠 수도 있다는 것입니다. 다른 말로 말하면, 프로젝트 리스크 관리 과정에서 우리는 위협에 초점을 둡니다. 그리고 그것은 사람들이 리스크를 생각하고, 이해, 관리하려고 할 때 아주 일반적인 방법이라 할 수 있습니다.

11:37 – 20:24

과연 그 정의는 우리의 프로젝트에 영향을 미치는 모든 리스크를 커버하는지에 대해 생각해 볼 필요가 있습니다. 리스크는 위협 그 이상인가? 그리고 그것은 결코 발생하지 않을지도 모를 나쁜 불확실한 미래사건에 그치지 않는 것일까요? 그러나 만일 그것들이 발생한다면 그것들이 정말로 우리 프로젝트 예산과 일정에 부정적인 영향을 미칠 것인가? 저는 그것이 맞다고 생각하지 않습니다. 저는 그것이 너무 제한적이라고 생각합니다.

우리가 '문제가 될 불확실성'을 찾아야 할 때, 불확실성은 단지 프로젝트, 시간 또는 비용에 위험을 주는 것만이 아닙니다. 그래서 이 세션의 나머지 부분은 문제가 되는 불확실성에 대한 용어에 대해 살펴보고, 우리의 예산과 일정에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 좋지 않은 불확실한 미래 사건에 추가하여 그 외 문제가 될 수 있는 불확실성의 종류에 대해서 알아보고 어떻게 문제가 될 수 있는지 살펴보도록 하겠습니다.

그래서 우리가 아마도 무엇을 놓치고 있는지, 단지 불확실한 미래사건이 아니라 불확실성의 원천에 대해서도 생각해 볼 필요가 있습니다. 왜냐하면 그것이 미치는 영향은 다양하기 때문입니다. 단지 비용과 시간에 위협만이 영향을 끼치는 것이 아니기 때문입니다. 자 그럼 제가 이번 프레젠테이션에서 발표한 내용의 구조를 이해하시겠지요.

그러면 영향적인 부분을 얘기해 볼까요? 저는 PMI 세계에서 우리와 아주 친밀한 부분에서부터 시작하려 합니다. 첫 번째 메시지는 불확실성이라는게 모두 나쁜 것은 아닙니다. 리스크는 단지 위협만을 포함하고 있는 것은 아닙니다. 우리가 방금 살펴본 PMBOK® Guide 에서도 그렇게

정의되어 있죠. 리스크는 긍정적, 부정적 면 모두를 포함하고 있습니다. 불확실성은 우리를 해롭게 하는 불확실성과 우리를 돕는 불확실성 있습니다. 우리에게 쥐에 관해 익숙한 한 장면인 이 그림을 보십시오. 제가 몇 년 전에 인터넷에서 발견한 좀 우스꽝스러운 사진인데 이 사진에는 많은 부정적인 불확실성이 있습니다. 거기에는 죽을 수도 있고, 다칠 수도 있는 함정이 있습니다. 그래서 쥐는 아주 작은 헬멧을 쓰고 준비를 한 채 조심스럽게 다가갑니다.

그러나 여기 이 상황에서 긍정적인 불확실성이 또한 있습니다. 이 상황에서 가장 중요한 긍정적인 불확실성이자 중요한 기회는 치즈입니다. 그 쥐가 죽지 않고 부상을 당하지 않고 뒷에서 치즈를 가질 수 있을까요? 쥐는 동시에 그 둘다를 관리해야 합니다. 우리 프로젝트에도 존재하는 동일한 진실은 보증이 안된 불확실한 프로젝트에서 우리가 잘못된 방향으로 가는 것을 멈추고 우리는 가치와 혜택을 만들어야 합니다.

우리는 우리 프로젝트의 치즈를 얻기 위해 열심히 일을 해야 합니다. 시간이나 비용 낭비나, 사람들을 다치게 한다든가 또는 명성을 상하게 하고 성과를 파멸시키는 것들을 피하면서 동시에 사람들이 원하고 필요로 하는 혜택과 가치, 제품과 서비스 등을 창출해야 합니다.

그리고 프로젝트 전문가로서 우리의 도전은 가능한 한 가장 효과적인 방법으로 리스크를 관리하는 것입니다. 물론 거기에는 함정인 스프링의 작동 기회를 적게 만들면서 보다 많은 치즈를 얻는 더 좋은 방법이 항상 있습니다. 그래서 제가 생각하기에 우리는 이러한 부분과 친밀해져야 합니다.

왜냐하면 우리가 리스크에 대한 PMBOK Guide 정의를 보더라도 만일 리스크의 상황이 발생하면 프로젝트의 목적에 영향을 줄 수 있다고 3 단어로 말하고 있습니다. 이러한 정의에서 언급하지 않은 3 단어는 '치즈와 함정'이겠지요. 물론 '치즈와 함정'이라고 적혀져 있지 않지만, 다르게 얘기하자면 리스크라는 부분은 프로젝트 목표에 영향을 주는 긍정적이거나 부정적인 영향을 줄 수 있는 불확실성이라고 얘기할 수 있는 것입니다.

그리고 우리는 다른 국제 표준에서도 정확히 같은 것을 발견할 수 있습니다. 영국의 표준도 긍정적이거나 부정적인 위협에 대해 같은 이야기를 하고 있습니다. 그리고 ISO31000 표준에서도 불확실성이라는 것은 목표에 있어서 긍정적이거나 부정적인 부분에 대한 영향을 줄 수 있다라고 역시 동일하게 이야기 합니다. 그리고 그것은 우리에게 결코 새롭거나 놀라운 건 아니지요.

우리는 리스크가 나쁜 불확실성 뿐만 아니라 좋은 불확실성을 포함하고 있다는 생각에 대해 친숙해져야 합니다. 그러나 우리가 '불확실성이 목표에 영향을 미칠 수 있다' 고 생각을 할 때, 리스크의 제한적인 정의를 보게 되고, 문제가 되는 부분에 대한 제한적인 관점 중 하나가 바로 '안 좋은 미래 사건'이었습니다. 다르게는 우리의 프로젝트에 영향을 주는 '안 좋은 미래 사건'이다. 어떠한 프로젝트 목표도 리스크에 영향을 받습니다. 긍정적이건 부정적이건 말이죠.

그래서 여기에서는 우리 프로젝트가 가지는 그 외 다른 목표가 있습니다. 서로 다른 프로젝트는 서로 다른 목표를 가지고 있습니다. 여러분은 규정준수라든지 안전주요산업에 아마도 관심이 있을 지도 모르겠지만요. 여러분이 기술적인 성과가 매우 중요하고 전체 포트폴리오의 전략적인 적합성이 중요한

신제품을 개발을 하고 계실지도 모르겠군요. 이러한 어떤 목표들간에 불확실성이라는 부분에 의해 영향을 받습니다

그리고 우리는 비용과 시간뿐만 아니라 목표에 영향을 주는 불확실성에 대해 생각하는 것이 필요합니다. 다른 프로젝트 목표들에 서로 다른 유형의 영향을 생각해 보도록 도와주는 '리스크 영향 분류 체계'라고 불리는 것을 사용함으로써 도움이 될 수 있습니다. 이 '리스크 영향 분류 체계(Risk Impact Breakdown structure)'는 '리스크 분류체계(Risk Breakdown structure, RBS)와 유사하지만, RBS는 프로젝트에서 리스크의 원인이 되는 리스크의 잠재 원천을 살펴보는 한편, RIBS(리스크영향분류체계)는 리스크가 프로젝트에 어떻게 영향을 미칠 것인지 그리고 다른 목표 뿐만 아니라 시간, 비용 및 범위(철의 삼각지대)를 전형적으로 생각하게 합니다. 리스크가 우리의 일정 목표에 영향을 미친다라고 이야기하는 대신, 일정목표에 영향을 주는 다양한 종류의 영향도, 전체 프로젝트 소요기간, 또는 마일스톤에 미치는 불확실성의 영향, 프로젝트의 여유시간(Float), 유용한 제품의 수명 또는 교훈에 대해서도 생각하게 해 줍니다.

예산에 대해서도 마찬가지로 비용 영향만 있는 것은 아닙니다. 프로젝트에서 이익, 현금흐름, 또는 전 생애 비용, 오퍼십 비용, 현금회수기간에도 영향이 있을 수 있습니다. 그리고 다른 목표들, 성과, 신뢰성, 안전, 규정준수, 전략의 적합성에 있어서도 마찬가지로 영향을 가집니다.

그래서 이런 종류의 분류체계는 체크리스트의 종류로서 또는 목표에 영향을 줄 수 있는 유형리스트로 사용될 수 있습니다. 그래서 리스크를 문제가 되는 불확실성이라 생각을 할 때, 첫 번째 우리의 도전은 우리의 생각을 확장시키는 것입니다.

문제가 되는 것에 대해 생각할 때, 그것은 부정적인 영향만을 얘기하는 것이 아닙니다. 우리 프로젝트에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 리스크에 대해서도 생각할 필요가 있습니다. 그리고 그것은 단순히 비용, 일정, 예산에 대한 목표만이 아닙니다. 어떤 프로젝트 목표도 리스크 관리 프로세스 범위 안에 포함됩니다. 여러분께서 만일 리스크가 시간, 비용 등에 부정적인 영향을 주는 불확실성이라고 생각하고 다른 프로젝트 목표에 대해 생각하지 않거나 긍정적인 영향을 생각하지 않는다면 제 생각에 여러분은 프로젝트에서 문제가 될 수 있는 불확실성에 대한 아주 제한된 관점을 가지고 있다고 생각합니다.

만일 모든 리스크 관리가 시간과 비용에 대한 위협에만 초점이 맞추어 진다고 한다면, 우리는 우리의 프로젝트 에 문제가 되는 리스크의 많은 부분을 놓치고 있습니다. 초기부터 우리는 모든 긍정적인 면, 비용, 시간 절감의 가능성을 놓치는 것이고 또한 다른 프로젝트 목표, 고객만족, 성과, 안전등에서 효과적인 불확실성 또한 놓치는 것입니다. 그래서 우리는 리스크 관리에 대한 우리의 생각을 시간과 비용에 위협을 주는 것을 넘어서 광범위하게 확장시켜야 할 필요가 있습니다.

20:25 – 31:15

그럼 지금부터 이런 상황에서 다른 측면에 대해 생각을 해보죠. 우리는 리스크를 '문제가 되는 불확실성'이라 정의합니다. '문제가 되는' 측면을 살펴볼 때 프로젝트 시간과 비용에 위협에 국한되어 생각합니다. 기회와 다른 목표들을 포함하여 확장시킬 필요가 있습니다.

그렇다면 그 정의에 있어 '불확실한' 면은 무엇입니까? 제가 아까 얘기했던 문제가 되는 불확실성의 유형에 관한 질문과 전형적인 대답을 기억하시나요? 대부분 사람들은 '불확실한 미래 사건'으로 생각하는 경향이 있습니다. 아직 일어나지 않았으며, 앞으로도 일어나지 않을 수도 있고 일어날 수 있는 어떤 것. 그리고 실제로 일어난다면 그것은 문제가 됩니다. 그러나 불확실한 미래의 사건은 우리에게 영향을 줄 수 있는 리스크 유형의 작은 부분에 지나지 않습니다. 그렇다면 다시 한 번 전문적인 협회 PMI, APM, ISO31000 의 정의를 다시 살펴봅시다. 정의가 불확실한 미래사건으로 제한되어 있나요? 한번 살펴봅시다.

여러분이 PMP 이건 RMP 이건 간에 여러분이 알아야 할 부분이 있다면 불확실한 사건 또는 상황입니다. 즉, 사건이 아닌 그밖의 것이 있군요. 우리 프로젝트에 영향을 줄 수 있는 불확실한 상황. APM 은 뭐라고 하는지 볼까요. 같은 말을 하고 있군요. 불확실한 사건이나 환경의 모음. 사건은 아니지만 운용되고 있는 환경에 대한 상황들입니다. 매우 흥미가 있죠. ISO31000 에서는 뭐라고 얘기하죠? 그들은 리스크 관리 프로세스에 들어가기 전, 리스크 관리에 대한 원칙을 다루고 있습니다. 그 원칙 중 하나는 리스크 관리는 명백하게 모든 불확실성을 다룬다 라고 밝히고 있습니다. 분명 단순히 사건은 아니지요. 그렇다면 불확실한 미래 사건에 추가하여 어떤 다른 종류의 불확실성이 있을까요?

저는 우리가 인지하여야 할 4 가지 유형의 불확실성과 이 모두의 기술적인 조항을 제안합니다. 우리는 그것을 확률적인(Stochastic) 불확실성, 우연적인(Aleatoric) 불확실성, 인식적인(Epimestic) 불확실성, 존재적인(Ontological) 불확실성, 이렇게 4 가지로 구분합니다. 이 용어들은 리스크 커뮤니티의 사람들에게는 친숙하게 사용하는 전문용어이지만, 일부 저의 리스크 전문분야 동료들도 이 단어들을 잘 알지 못할 수도 있습니다. 그러나 이 용어들은 우리의 프로젝트내에서 문제가 되어 다뤄질 필요가 있는 서로 다른 종류의 불확실성을 잘 설명해 줍니다.

이 기술적인 용어를 여러분이 더 잘 이해하도록 해석해드리겠습니다. 첫 번째로 확률상의(Stochastic) 불확실성의 의미가 무엇인가? 그것이 무엇인가 하면 우리 대부분 사람들이 생각하기에 이 용어 자체가 리스크 다 라고 생각할 수 있는 불확실한 미래의 사건입니다.

우연적인(Aleatoric) 불확실성은 무엇인가? 라틴어로 Alea 라는 의미는 "다이스"(주사위)라는 것을 의미합니다. 우리가 주사위를 던지면 어떤 숫자가 나오겠죠. 1,2 또는 3,4,5,6 이 나오겠죠. 우리는 뭐가 나올지 모릅니다. 우리는 알고 있는 숫자의 조합에서 나오지만 나오는 숫자가 자꾸 변하니까 뭐가 나올지에 대한 것은 모르겠죠. 우연적인 (Aleatoric) 불확실성이란 같지 않은 사건의 변동성입니다. 사건이란 발생하건 아니하건 변동성이 이고, 일단 주사위를 던지면 무슨 숫자가 나오는 지는 모르지만 우리는 결과를 제한된 범위에서 얻는다는 것입니다. 그것이 불확실성의 또 다른 한 종류입니다. 다음 몇장의 슬라이드에서 약간의 예를 들어 볼 것입니다.

인식적인(Epistemic) 불확실성이란 무엇일까요. 이건 그리스어로 인식(Episteme) 것은 지식을 의미합니다. 그래서 인식적인(Epimestic) 불확실성이라는 것은 지식의 부족 또는 사물의 결핍으로 발생할 수 있는 불확실성이다. 우리가 프로젝트와 프로젝트 환경에서 전혀 알지 못하는 어떤 것, 이런

부분은 우리가 모호한 리스크라고 부르죠. 분명히 존재는 하지만 분명하지 않은 것. 확실하지 것, 불확실 한 것입니다.

사건의 변동성, 기술적 단어의 모호함과 더불어 불확실성의 이런 4 가지 유형중의 마지막은 존재적인(Ontological) 불확실성입니다. 이것은 우리가 세계를 바라보는 방식, 개념적인 framework 또는 사고방식을 의미합니다. 존재적인(Ontological) 불확실성은 무엇인가 하면 의외의 알지 못하는 어떠한 부분에서 발생할 수 있는 것, 그리고 다른 사람들이 말하기를 연기와 같은 불확실성이라고 하기도 합니다. 전혀 생각지 못했던 것, 그래서 우리가 생각할 수 있는 프레임이 아닌 부분. 때로는 이것은 블랙스완(黑고니) 로도 알려져 있지요. 아마도 그것들을 우리는 긴급비상 리스크라고 부를 수 있습니다. 그 표현이 더 잘 묘사하기 때문입니다.

우리가 고려해야 할 4 종류의 불확실성이 있었습니다. 불확실한 미래 사건, 프로젝트에서 계획한 것에 대한 변동성, 지식의 부족에서 오는 모호함, 우리가 전혀 알지 못하는 곳에서 발생하는 긴급비상 리스크. 이 모든 것들이 관리되어야 합니다. 여러분이 그 차이를 이해하실 수 있기를 바랍니다.

다음 약 10 분 동안 이러한 4 종류의 불확실성을 더 파헤쳐 보도록 하겠습니다. 예를 들면 우리가 이걸 어떻게 관리할 것인지에 대한 것입니다. 만일 여러분이 이론적인 부분에서 어려움을 겪고 있다면, 지금부터 실전으로 들어가겠습니다. 그럼 우리는 사건 리스크라고도 알려진 확률상의 (Stochastic) 불확실성에 대해 먼저 얘기해보도록 하죠. 우리에게 프로젝트 리스크 관리 프로세스에서 친숙한 것이지요. 불확실한 미래의 사건이란 발생할 수도 있고 발생하지 않을 수 있지요. 만일 발생한다면, 여러분의 프로젝트에 긍정적이나 부정적인 영향을 끼칠 수 있습니다. 이것에 대한 많은 예가 있습니다. 우리가 염려하는 프로젝트의 불확실한 미래 사건을 모두 목록화 할수 있습니다. 여기 각각 2 가지의 긍정적, 부정적 예가 있습니다.

부정적인 면을 살펴보면, 우리의 중요한 핵심 supplier 중 하나가 프로젝트 동안에 폐업을 하면 우리가 그들을 필요로 할 때 중요한 자원을 잃을 수 있는 가능성이 있습니다. 이러한 잠재적인 안 좋은 경우는 미래에 발생할 수도 있고 발생하지 않을 수도 있겠죠. 또는 좋은 경우도 있습니다. 예를 들어, 우리의 클라이언트가 공급인도일정을 변경하여 프로젝트가 끝날 때 한 번에 모든 인도물을 인도하는 대신 순차적으로 인도물을 인도하도록 허용해 줄 수도 있겠지요. 물론 허용하지 않을 수도 있겠지만. 또는 우리의 공급자 중 하나가 우리의 표준화된 process 를 좀더 유용하게 긍정적으로 향상시키는 것을 식별할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있습니다. 이러한 미래 사건들은 미래에 발생할 수도 발생하지 않을 수도 있습니다. 발생할 경우 프로젝트에 영향을 끼치는데요. 확률적 리스크, 미래 사건 리스크는 표준화된 리스크 관리 프로세스를 이용하여 처리하며 우리는 이에 익숙해져 있습니다. 그렇다면 가능성과 영향에 대해서는 생각해 보셨나요?

만일 우리가 정량적인 분석을 한다면, 표준화된 확률과 영향 매트릭스를 사용하여 우선화하고 미래 발생할 수 있고 발생하지 않을 수도 있는 불확실한 사건들에 대해 확률상의(Stochastic) 분류도를 만들 수 있죠. 그 다음에 우리는 PMBOK Guide 라든지 ISO31000 또는 다른 곳에서 표현이 되어있는 표준화된 리스크 대응 계획을 개발할 수 있습니다. 그래서 우리는 이러한 종류의 미래사건을 취급하는데는 익숙해져 있습니다. 저는 이러한 확률상의(Stochastic) 분류 용어를 푸는 것이

필요했습니다. 아마도 이런 많은 부분이 친숙하지 않을 수 있으므로 설명드리자면, 그것들은 정량적인 리스크 분석의 몬테카를로시뮬레이션 모델로, 미래에 있어서 발생할 수도 있고 발생하지 않을 수도 있는 어떤 활동을 추가할 때 확률을 연계 시켜야 합니다. 그리고 리스크를 반영하기 위해 발생할 수도, 하지 않을 수도 있는 어떤 것을 발생가능성과 연계시켜 활용할 수 있습니다. 프로젝트 계획에 2 개의 활동이 있다고 상상해 봅시다. 그리고 거기에는 발생할 수도 있는 약간의 리스크가 있는데, 발생할 가능성이 있는 안 좋은 위협과 일어나지 않을 가능성이 있습니다. 여기에는 우리는 Monte-carlo simulation 으로 간단한 확률상의(Stochastic) 분류도를 살펴 보겠습니다.

우리가 활동 1 에서 2 까지 바로 갈 수도 있고, 아니면 우리를 지연시키고 비용이나 추가 시간 또는 추가자원을 요하며 또는 성과나 기능을 감소시킬 수도 있는 특정 위협에 맞닥처 되어 방향을 전환해야 할 수도 있습니다. 그래서 곧바로 가는 한 가능성과 다른 길로 가는 가능성이 있습니다.

표준화된 추측성 분류도입니다. 정량적인 리스크 모델에서 이런 분류도를 활용해 미래의 불확실한 사건을 반영할 수 있습니다. 그것은 위협뿐 만이 아니고 기회에 대해서도 같은 것을 사용할 수 있습니다.

우리 프로젝트에서 발생할 수 있는 3 가지 활동을 가지고 있다고 가정을 하고 활동 중에 한 개를 생략할 수 있는 기회를 식별하여 그 활동이 필요가 없게 될 수 있습니다. 아마도 활동 1 은 초기 시도가 되고 활동 2 는 후 속조치로서 초기 시도에서 나타난 이슈들을 다루는 반복 시도가 됩니다. 그러나 반복시도를 할 필요가 없는 기회나 불확실한 미래 사건을 식별하게 되면, 반복시도는 생략될 수 있는 확률이 있습니다. 그리고 계획했던 것과 같이 해야만 하는 또 다른 확률이 있거나 또는 활동 2 의 비용 절감이나 일정을 축소할 수 있는 기회를 식별할 수 있는 몇 개의 활동에서 발견할 수도 있습니다. 동일하게, 위협과 기회를 정량적 분석모델을 통해 모델링하여 확률상의(Stochastic) 분류도를 만들 수 있습니다. 그래서 우리가 확률상의(Stochastic) 불확실성을 식별하고 다룰 수 있는 능력은 이미 아주 잘 정립되어있습니다. 여러분은 이러한 부분은 모두 아주 친숙할 거라 확신합니다. 다른 세 가지 유형이 우리에게 명확하지 않은 불확실성일 것입니다. 먼저 우연적인(Aleatoric) 불확실성 즉 우리가 변동성 리스크라 부르는 것을 살펴 보겠습니다.

31:16 – 38:16

그러면 변동성 리스크는 무슨 의미일까요? 우리 프로젝트에서 주사위를 던진다면 뭐가 나올지 모르죠. 이런 변동성 리스크는 우리가 프로젝트에서 확실하게 계획을 세울 수 있는 것이지만 결과가 뭐가 나올지 모르는 부분에 대한 것입니다. 그래서 그것은 불확실한 미래사건이 아닙니다. 확실한 미래 사건이죠. 우리는 시도를 하고, 결함에 대한 통합 테스트를 하며, 그리고 요구사항을 찾기 위해 주요이해관계자들과 인터뷰를 할 것입니다.

이런 불확실성이라는 것은 우리가 가지게 될 결과이고 여러분이 건축 프로젝트의 실무종사자라면, 어떤 기반에 분명 땅을 파겠지요. 그렇지만 우리는 막상 땅을 파는데 거기에 무엇이 있을지는 모르는 거죠. 여기 변동성 리스크에 대한 몇가지 예를 들어본다면, 불확실성이라는 것은 우리가 계획을 세운 것과 분명 관련이 있지만 우리가 행한 것에서 얻게 되는 실제 가치, 기간, 비용, 자원에 대한 요구사항이 됩니다. 그래서 땅을 파는 시도를 했을 때 우리가 계획했던 것보다 빨리 혹은 늦어질 수

있습니다. 생산성이 실제 예상했던 목표보다 낮거나 높을 수 있으며, 테스트 단계에서 에러가 더 많거나 더 적을 수도 있고, 건설 단계에서 날씨가 예상보다 좋거나 안 좋을 수 있습니다.

여기서 불확실성이 문제가 되는 많은 것들을 보실 수 있습니다. 하지만 그것들은 불확실한 미래 사건은 아닙니다. 우리가 시도를 할 때 미래 사건은 확실합니다. 생산물이 나올 거고, 테스트하는 동안 에러를 발견하게 되며, 또한 날씨도 그렇습니다. 주사위가 1에서 6까지 중에서 하나가 될 수 있는 것처럼 정확한 한 가지 특징이 그 가치 중 하나가 될 수 있습니다.

우리가 이러한 변동성을 어떻게 관리할지 생각할 때 표준화된 프로젝트 리스크 관리 과정으로는 어려울 것입니다. 우리가 생산성이 계획했던 것보다 더 높을지 더 낮을지 어떻게 표현할 수 있을까요? 어느 한 쪽이겠죠. 약간 더 높거나 약간 더 낮을 수도 있겠죠. 사람들은 리스크가 위협인지 기회인지 구분해야 한다고 생각합니다. 이 때 생산성이 5~20% 증진될 가능성도 있고 5~20% 더 안 좋을 수 있는 위협이 있을 수도 있습니다.

이런 방식의 처리는 옳지 않다고 생각합니다. 우리가 계획한 것들에 대한 현실적인 범위의 불확실성을 반영하는 확률분포도를 사용하는 것이 올바른 방법입니다. 정량적 리스크 분석(QRA)인 몬테카를로 시뮬레이션으로 이러한 불확실성을 다루는 것이 이상적으로 적합합니다. 예를 들면, 우리가 리스크 모델에 있어서 분포도를 만들 때, 두 가지 일반적인 분포도가 있고 또 다른 다양한 유형도 있겠지만, 전형적으로 우리는 3점 산정을 이용합니다. 가장 현실적으로 일어날 가능성이 있는 최빈치와 최상의 경우인 낙관치, 최악의 경우인 비관치가 있겠지요.

우리는 삼각 분포도에 그것을 반영하거나 베타와 같은 정규분포의 곡선과 같은 모양으로 반영할 수 있겠지요. 우리의 계획 가치에 다소의 차가 있긴 해도 최빈치인 정규분포를 예상하겠지요. 그 외에도 시험 기간이나 발견하는 에러의 수를 확인하는 태스크와 같은 다른 많은 잠재적 가치가 있습니다. 물론 계획대로 될 수도 있고, 변동이 더 낮거나, 더 저렴하거나, 기간이 더 짧아지거나 하는 기회로서의 좋은 변동이 있을 수 있고, 그렇지만 예상보다 더 악화된 결과를 초래하며, 위협에서 발생하는 다른 부정적인 다양한 변동이 있을 수도 있습니다.

그러므로 여러분께서는 정량적인 리스크 분석 모델에서 가지는 표준분포가 이러한 아이디어들을 반영하는 것을 알 수 있습니다. 우리가 계획한 것이 다양한 변동적 가치를 가질 수 있으므로 10일 시험기간이 9일, 8일, 7일이 될 수도 있고, 심지어는 12, 14, 20일이 될 수도 있는 것입니다. 그것이 불확실한 미래 사건을 말하는 것은 아니지요. 실제 기간이 불확실하다는 것을 의미합니다. 그러므로 정량적 리스크 분석의 투입물 예상치에서 변동성이 있는 이러한 불확실성을 반영해서 이것들을 관리합니다. 그리고 정량적 분석을 사용하려면, 이런 유형의 접근법에 친숙해야 합니다.

우리는 자주 관리 관점에서 생각하지는 않습니다. 3점 산정은 변동성을 대표한다고 할 때, 그 변동성을 어떻게 관리해야 할까요? 우리가 시도할 수 있는 것은 변동성을 감소시키는 것입니다. 최소한 변동성이 있는 최상의 경우와 더 적은 확실성이 있는 최대의 변동성 사이에 가장 적은 폭을 목표로 함에 의해 변동성을 관리하겠지요. 왜냐하면 우리 태스크 각각은 더 적은 변동의 결과를 가지므로 더 적은 불확실성을 가지게 되지요. 달리 말하자면 변동성 리스크를 줄이는 것은 전체적인

낮은 예상치를 긍정적인 방향으로 바꿔 부정적 리스크가 덜 발생하도록 하여 예상되는 가치를 변경시키는 것입니다. 그러한 방법으로 우리는 예상 가치를 감소시킵니다.

아주 멋진 얘기로 들리지요? 그렇지만 어떻게하면 우리가 그렇게 할 수 있을까요? 극단적인 결과를 이끄는 리스크 요인을 식별하면 그 변동성을 줄일 수 있습니다. 너무 늦거나 너무 빠르게 하는 원인은 무엇일까요? 극단적인 변동을 초래하는 리스크, 위협, 기회를 어떻게 다룰 수 있을까요? 이 리스크를 다룬다면 변동성은 작아질 것입니다.

우리가 기대한 값을 줄일 수 있는 또 한 가지는 예상치의 좌방 이동으로 가장 기대되는 결과의 리스크 원인을 식별하는 것이죠. 민감도 분석과 토네이도도를 포함하는 정량적 분석의 표준화된 산출물을 이용할 수 있습니다. 좌방으로 예상값을 유도하는 리스크들을 찾아, 처리하여 기대치를 줄입니다. 그리고 그건 우리가 리스크 관리의 일부로 사용하는 정량적 분석 접근법의 표준화된 대응들이죠. 그래서 사건 리스크나 변동성 리스크는 표준화된 접근법으로 다룰 수 있는 것을 알 수 있습니다. 그렇다면 우리가 전혀 고려 해 보지 않았을 수 있는 세 번째 유형, 즉 인식론적 (Epistemic) 불확실성 또는 모호한 리스크는 무엇일까요?

38:17 – 47:04

인식적인(Epistemic)라는 단어는 무엇을 의미합니까? 그리스어 episteme 에서 파생된 단어로서 “지식”을 의미합니다. 글썄요. 우리 프로젝트에 있어서 확실한 미래 사건이 있다고 합시다. 확실한 프로젝트의 일부분이며, 모호하거나 분명하지 않거나 아직 잘 이해하지 못하는 몇몇 특징들이 있습니다. 여기에 예를 든다면, 우리가 새로운 제품을 런칭할 경우, 우리의 경쟁자들이 분명 반응을 할텐데, 어떻게 반응할까요? 고객들은 우리가 결코 해 보지 않은 프로젝트에 테크놀로지의 사용을 요구합니다. 그것은 비용적인 면에서 우리에게 큰 문제가 될까요? 우리는 모릅니다.

이러한 종류 것들은 상당히 일반적으로, 보통 리스크로 생각하지 않습니다. 만일 지식의 부족으로 인해 발생이 된다고 한다면 우리는 그것들을 어떻게 할 수 있습니까? 여기에 두 가지 단어가 있습니다. 탐색과 실험입니다. 이것들이 모호한 불확실성을 다루는데 어떻게 도움을 주나요? 첫 번째로 탐색과 실험을 통해서 우리는 우리의 지식의 경계가 어디고 어떤 부분이 실제적으로 확실하지 않은지에 대해 발견할 수 있습니다. 이러한 구조에 대해 알고 있지만, 이러한 부분에 대해 신중하게 생각해 보지는 않았지요.

우리가 클라이언트들의 기술적 요구사항을 몇몇을 이해합니다. 그런데 고객이 이 부분에 대해 깊이 얘기를 하면, 애매모호해지기 시작합니다. 일단 우리가 지식의 부족한 범위를 알게 되면 우리는 그것을 채우려는 방법을 발견하고, 그 모호한 부분을 감소시키고 해소할 수 있습니다. 우리는 우리가 지식이 부족한 분야에 경험이나 전문성을 가진 사람들과 얘기할 수 있고 또는 프로젝트의 일부를 하청계약하여 외부 전문가나 컨설턴트들이 우리를 돕도록 할 수 있습니다. 우리가 이해하기를 우리 산업과 다른 산업 모든 부문에 대해서 가장 좋은 관행을 찾으려 합니다. 또는 우리는 조금씩 단계별로 진행함에 의해 모호한 불확실성을 제거하려고 합니다. 그럼으로써 지식이 불확실한 경계선에 조금씩 단계별로 접근하여 그것이 어떻게 진행되는지 살펴보려하지요.

그런 다음에 계속 더 진행하는데 있어 불확실성을 줄이고 어디에서 마무리할 필요가 있을지 명확히 하기 위해 프로토타입을 하면서 충분한 개발을 합니다. 그렇게 함으로써, 프로젝트의 종료 시점을 이해합니다. 모호한 리스크를 관리하는 것은 어렵지 않습니다. 모호성이 어디서 오는 건지 이해하고 그것을 해결하기 위해 외부전문가의 전문성을 이용하거나 불확실성을 점차적으로 타파하기 위해 조금씩 진행해 나감으로서 해결해 나갈 수 있습니다.

블랙스완이라고 부르는 또는 기술적 전문용어인 존재적인(Ontological) 불확실성은 어떤가요? 저는 비상긴급 리스크라고 부르는 것을 좋아합니다. 제가 초기에 이야기 했던 바와 같이 그것은 우리가 세상에 대해 생각하는 방식입니다. 우리의 세상에 대한 개념, 정신적 모델, 프레임워크에 대한 제한성입니다.

즉, 우리가 알 수가 없고 상상할 수 없는 불확실성이지만 우리에게 영향을 미칠 수 있는 것으로 많은 사람들은 이를 '알지 못하는 미지의 것(Unknown unknowns)'이라 부릅니다. 여러분을 혼돈시키는 리스크이지요. 두 가지 종류의 '미지수'가 있는데, 그것은 알지 못하지만 적절한 사람들과 얘기를 나누고 올바른 방법으로 시험을 하면 알 수 있는 미지수, 이는 지금은 알지 못하지만 발견할 수 있는 실제로는 모호성의 리스크입니다.

진짜 블랙스완은 미지수이고 '알 수도 없는 미지수'입니다. 혼동스럽게 들린다면 죄송스럽지만, 우리가 알지 못하며, 알 수도 없는 "Unknowable"한 것들입니다. 이에 대한 예를 들기는 힘들지만, 제가 '알 수도 없는 미지수'에 대해 표현하고 묘사할 수 있다면, 그건 아는 것이 되어 더 이상 미지수가 아니겠지요. 그렇다면 당신도 알지 못하는 어떤 것을 누군가에게 어떻게 말할 수 있을까요?

아주 어렵지요. 물론 이에 대해 살펴보겠습니다. 그것은 어떤 종류의 분열이거나 게임체인지(대세를 바꾸는 어떤것)일 수 있겠지요. 뉴욕타워를 공격했던 9.11 테러사태나, 인터넷의 등장으로 인한 글로벌 지식 접속과 엄청난 연계성, 우리가 지금 소통하는 형태로 세상을 바꿔 놓은 소셜미디어, 6-7 년전의 재정 위기, 1980 년말의 베를린 장벽의 붕괴등이 예가 될 수 있겠죠.

사람들이 결코 예견하지 못했었던 어떤 것, 그러나 일어나면, 모든 것을 영원히 변화시켜버리는 것들. 우리의 프로젝트에서 그러한 부분, 우리가 상상하지 않았지만 발생하면, 모든 것을 다르게 만드는 이런 블랙 스완을 어떻게 관리할 수 있겠습니까? 그것들이 진정 '알 수 없는 미지수(unknowable unknowns)'라면 이 비상 리스크를 어떻게 관리할 수 있을까요? 발생한 적이 없으므로 우리는 그런 것이 거기에 있을 것이라고 전혀 알 수가 없는데, 무지한 상태인데 어떻게 관리하나요? 그러나 만일 발생하면 그것은 더 이상 리스크가 아닙니다. 그것은 문제이며 위기입니다. 재앙이고 우리는 그런 부분을 다뤄야 합니다. 그래서 우리가 정말로 알 수 없는 것이라고 해서, 그것이 관리할 수 없는 것을 의미합니까? 저는 그렇게 생각하지 않습니다.

정말로 알지 못하는 것들을 어떻게 다루는 가에 대해서 몇 가지 제안을 드리고 싶습니다. 저는 비즈니스 연속성 관리(BCM, Business Continuity Management)에 의해 관리할 수 있다고 생각합니다. 비즈니스 연속성 관리란 비즈니스 운영에 영향을 끼치는 어떤 것이 발생하면 조직이 회복성을 유지할 수 있도록 하기 위해 조직 전체 차원에서 운영되는 리스크 관리의 한 측면입니다.

우리는 비즈니스 연속성 관리와 같은 접근법, 같은 테크닉으로 프로젝트 지속성 관리라는 것을 생각할 수 있겠지요. 프로젝트 차원에서 프로젝트에 영향을 끼치는 미지수나 아무도 알지 못할 어떤 것을 다룰 수 있습니다.

우리가 먼저 첫 번째로 해야 할 부분은 우리 프로젝트에서 취약한 부분이 무엇인지를 식별하여, 조기 경고 지표와 문제를 일으킬 수 있는 것을 설정하고 우리 프로젝트의 취약한 부분에 영향을 끼치며 일어날 수 있는 것들을 살핍니다. 적극적인 환경 스캔 프로세스를 가지고 우리에게 영향을 끼칠수도 있는 일들이 일어날 수도 있는 곳을 살피며 프로젝트의 상황을 잘 살피는 것입니다. 비즈니스 연속성 관리(BCM)에서 배울 수 있는 가장 중요한 레슨은 프로젝트의 모든 차원에서의 탄력회복성을 세워두는 것입니다.

탄력적이란 의미라는 것은 어떤 큰 중요한 분열 후에도 다시 회복하여 지속적으로 수행가능한 능력을 의미합니다. 프로젝트 탄력성은 적절한 레벨의 우발성이나 예상하지 못했던 것들을 대처하기 위한 변화 관리를 동반하는 프로젝트 과정에서 나옵니다.

탄력성은 목표가 무엇인지 정확히 알며, 이들 목표를 실제 성취하는데 있어 유연성과 자유가 허락되며, 환경 지표를 발견하기 위한 빈번한 검토와 업데이트가 허락된 권한이 주어진 팀으로부터 나옵니다. 그래서 프로젝트 레벨에 대한 탄력성은 우리가 예상하지 않았던 것이 갑자기 발생했을 때 긴급 처리하게 도와 줍니다. 우리가 예상하지 않았던 것이 발생했을 때 그것이 어디서 발생을 하던 문제되지 않습니다. 이것은 어떻게 처리를 할 것인지이고 우리는 이미 계획을 가지고 있는 것입니다. 그러므로 문제가 되는 불확실성은 리스크와 등식이 성립합니다.

우리는 기술적인 전문용어를 가진 불확실성의 4 가지 종류를 살펴보았습니다. 확률상의(Stochastic) 불확실성, 우연성의(Aleatoric) 불확실성, 인식론적(epistemic) 불확실성, 그리고 존재적인(Ontological) 불확실성이었죠. 그리고 우리는 이를 좀 더 친숙한 이름인 사건 리스크, 변동성 리스크, 모호한 리스크 그리고 비상긴급 리스크로 대체했었죠. 이 종류의 리스크에 관해 그리고 그것들이 왜 문제가 되는지에 대해 보여드린 슬라이드를 기억하시기를 기대합니다.

47:05 – 53:49

우리의 프로젝트에 문제가 될 불확실성을 다루는 것은 우리의 도전입니다. 왜 이것이 중요한지 인식을 해야 합니다. 그래서 제가 발표한 내용의 아주 앞쪽에서 언급했던 리스크 관리의 문제 중에 하나는 우리가 효율적인 관리를 하는데 방해하는 것은, 우리의 리스크에 관한 제한된 관념입니다. 우리가 노력해야 하는 것은 리스크에 대해 다르게 생각하고 좀 더 정확하게, 좀 더 폭넓고 광범위하게 진정 리스크가 무엇인지에 대한 개념을 갖는 것입니다.

보다 폭넓게 생각을 할 때, 리스크 관리에 있어 여러 다른 유형의 리스크도 생각할 수 있습니다. 문제가 되는 4 가지 주요 유형의 불확실성에 대해 우리가 어떻게 대처할지에 대한 실전 아이디어를 여러분이 이해했기를 바랍니다. 우리가 리스크를 식별하지 못한다고 해서 리스크가 거기에 없다는 것을 의미하지 않기 때문에 이는 중요합니다. 여러분이 리스크를 구분하지 못한다면, 그것은

여러분이 눈을 감은 채 리스크를 지니고 있다는 것입니다. 리스크를 이해하지 못하면 대응할 수 없고 여러분 중 많은 이들이 그러한 상황에 있지요.

그리고 제가 제 발표자료를 만들기 위해 어떤 동물이나 새들을 위험에 처하게 하지 않았다는 것을 여기서 집고 넘어가야 겠군요. 앞서 나온 쥐도 안전했구요. 여기 오리들도 단지 포토샵을 이용한 거니 걱정 마시기 바랍니다. 중요한 건 우리가 프로젝트를 진행하는데 있어 우리는 완전히 눈을 가린채 리스크를 띄고 있다는 겁니다. 그래서 우리가 미리 알았을 수도 또 대처할 수도 있었을 끔찍한 일들이 일어난다는 것입니다. 리스크는 문제가 되는 불확실성일 수 있습니다. 우리는 리스크는 문제가 되는 어떤 불확실성이라고 인지하도록 생각을 좀 더 확대시켜야 합니다.

의심할 필요도 없이, 문제라고 하면 긍정적인 면과 부정적인 면, 위협과 기회를 모두 포함합니다. 예산과 일정에 영향을 미치는 것뿐만 아니고 프로젝트 목표에도 영향을 미칠 수 있습니다. 불확실한 측면을 고려하면, 4 가지의 서로다른 불확실성을 모두 포함합니다. 미래에 발생할 수도 하지 않을 수도 있는 것들. 우리는 이를 확률상의(Stochastic) 불확실성 또는 사건 불확실성이라 칭합니다.

우리가 계획하는 것에 대한 변동성을 우연적인(Aleatoric) 불확실성 또는 변동성 리스크이라고 부릅니다. 지식이나 이해의 부족에서 오는 리스크를 인식론적(Epistemic) 불확실성 또는 모호한 리스크라고 부릅니다. 그리고 의외에 곳 또는 우리가 전혀 예상하지 못한 곳으로부터 오는 것들에 대해서는 우리 프로젝트 계획에 탄력회복성을 세워 존재적인(Ontological) 불확실성이라고 부르는 것을 처리할 수 있습니다.

문제가 되는 어떤 불확실성. 여러분은 말보다는 사진을 좋아합니다. 불확실성에 측면에서, 그것은 여러분이 일반적으로 생각할 수 있는 사건이 아닙니다. 그것은 변동성 리스크, 모호한 리스크, 그리고 긴급비상 리스크를 포함합니다. 문제가 되는 측면에서 그것은 단지 안 좋은 것만은 아닙니다. 목표에 끼치는 부정적인 효과를 끼치는 불확실성만이 아니라 긍정적인 효과의 불확실성도 포함합니다.

그것은 단지 시간과 비용의 문제가 아니고 그것은 어떤 프로젝트간에 목표에 대한 부분도 포함되어 있습니다. 여러분은 리스크 식별 세션을 위해 도표를 선택 하시든 체크리스트를 사용할 수 있습니다. 우리는 모든 유형의 불확실성을 고려하고 있나요? 부정적인 영향 뿐아니라 긍정적인 영향도 고려하고 있는가요? 모든 프로젝트 목표를 고려하고 있는가요? 리스크 관리는 정말 중요합니다. 우리의 프로젝트를 성공이나 실패냐를 정하는 주요 원인이라고 말할 수 있습니다.

난제의 프로젝트나 문제가 되는 프로젝트의 어려움은 효율적인 리스크 관리의 부족에서 온다는 것을 발견함으로써 프로젝트를 더 잘 관리할 필요가 있습니다. 우리가 미리 알았더라면, 알 수 있었더라면, 처리할 수 있었던 일들이 일어나고 있습니다. 더욱 효과적인 관리를 위해 리스크에 대한 폭넓은 개념을 가질 필요가 있습니다. 우리 주변의 리스크에 대한 전체적인 큰 그림을 인지하고 문제가 되는 어떤 유형의 불확실성도 다룰 수 있는 도구와 테크닉을 갖추고 있어야 합니다.

이로서 저는 프레젠테이션을 완료하였으며 질문을 위한 시간을 약 10 분 정도 남겨 두고 있습니다. 제 생각에는 리스크 관리에 선구자가 필요하고 반란자도 필요하다고 생각합니다. 선구자란 아무도

가지 않은 곳을 가는 사람이고, 반란자란 변화를 가져오기 위해 정해진 룰을 깨뜨릴 준비가 되어 있는 사람입니다. 저는 리스크 관리에 있어 너무 많은 사람들이 동일하게 오래된 방법만을 해 오고 있다는 생각이 듭니다. 어떤 누구도 해 보지 않은 것을 하려고 할 때 우리는 준비가 되어 있지 않은 거지요. 룰을 깨뜨리고 더 나은 것을 해 볼 준비가 되어 있지 않습니다. 여러분의 도전과제는 선구자가 되던 반란자가 되는 것입니다.

이러한 도전을 강화시키는 몇 개의 인용구가 여기 있습니다. 아이슈타인은 “동일한 것을 계속 반복 시도하면서 다른 결과를 기대한다는 것은 미친짓이다”라고 했습니다. 맞아요. 미친짓이지요. 제가 생각하기에 그가 말하려고 한 것은 “너가 항상 하던 것을 항상 한다면, 항상 가지는 결과를 동일하게 얻을 것이다.”가 아닐까요. 우리가 항상 해 온 리스크 관리가 우리를 돕지 않는다면 뭔가 색다른 걸 해 볼 필요가 있겠죠. 누가 그것을 할까요? 여러분은 리스크 커뮤니티의 리더들에게 의존할 건가요 아니면 저 넓은 세상 누군가에게?

유명한 철학자 간디는 이런말을 했습니다. “세상에 변화를 기대한다면, 네가 바로 그 변화이어야 한다.” 다른 사람에게 그 역할을 떠넘길순 없다. 충분하지 않다면 우리가 나서서 변화시켜야 한다. 그것이 지난 25년간 나의 과제였습니다. 여러분도 마찬가지로 그 과제를 이해하고 변화를 가져오기 위해 여러분이 변화를 만드실 것을 기대합니다.

저는 여러분이 몇가지 질문을 하실 수 있도록 기회를 드리고자 합니다. 저는 여러분의 질문에 답할 준비가 되어 있습니다. 이 발표는 여러분이 지니고 있거나 인지하지 못하고 있는 리스크를 어떻게 관리할 것인지에 관한 내용이었습니. 여러분은 문제가 될 만한 모든 불확실성을 생각하고 실무에 포함시키고 있나요? 않다면 왜죠? 우리에게 영향을 끼치는 이 모든 리스크를 이해하고 관리하기 위해 이 모든 유형의 불확실성을 포함하는 사고와 실무에 변화를 가져오려면 무엇이 필요한가요? 그것이 바로 이 프레젠테이션의 도전과제입니다. 저의 발표가 여러분에게 유용하고, 여러분에게 새로운 아이디어를 떠올리게 하는 흥미로운 발표였기를 기대합니다. 데이브에게 바톤을 넘겨 질문을 받도록 하겠습니다.

53:50 - END

어떤 이들과 특정 프로젝트 관리자들은 어떤 분야에 리스크가 있다는 사실을 납득하지 않습니다. 이들을 이해시키기 위한 요령이 있는지요? 그들에게 겁을 줘야 하나요? 통계자료를 보여줘야 하나요? 그 중 한 분야는 보안(Security)분야가 될 수 있습니다.

대답) 좋은 질문입니다. 제 생각에는 여기에서 도전과제는 진짜 리스크, 즉 문제가 될 수 있는 진짜 불확실한 것들을 식별하지 않는다는 것이지요. 리스크로 범주에 넣는 것을 의심이라고 부르죠. 그것은 결과의 부족이 될 수 있고 또는 고객이 생각을 바꿀 수도 있지요. 이런 것들은 이미 매우 친숙하고, 프로젝트 관리자나, 스폰서, 이해관계자들은 ‘네.네. 그런 걸 잘 알고 있어요. 제가 모르는 것에 대해 말해 보세요.’라고 할 수 있습니다. 우리는 진짜로 문제가 될 수 있는 진정 불확실한 것들은 보지 않고 있는 거죠. 위협 측면에서, 우리는 사람들에게 당신을 한밤중에 잠 못들게 하는 것이 무엇인가요? 왜 잠 못 드는 건지, 그리고 일어나지 않았으면 바라는 것은 무엇인지? 그게 뭔지 모르겠고, 또 일어나면 어떻게 다뤄야 할지 모른다고 느끼는 그것은 무엇인지? 긍정적인 측면에서,

무엇이 여러분을 흥분되게 하고 프로젝트에서 그것이 일어난다면 여러분의 삶을 더 편하게 하고, 일이 더 빠르고, 현명하고, 더 저렴하게 되어 더 나은 결과를 가져올 그것은 무엇인가요? 우리가 진정 이런 리스크들, 즉 우리를 겁먹게 하는 것들과 우리를 흥분되게 하는 것들과 연계되어 있다면, 우리가 이런 것들을 주요 이해관계자들과 커뮤니케이션하기 용이하겠지요. 진정 중요한 것은 모든 리스크를 우리의 목표와 연계시키는 것입니다. 그것이 목표에 영향을 끼치지 않는다면 문제가 되지 않는거죠. 프로젝트 관리자나 스폰서는 '우리 주요 목표에 영향을 끼치지 않는데 왜 이것에 신경써야 하죠?'라고 얘기할 겁니다. 그러므로, 진정 여러분에게 이익이 되거나, 악영향을 미치며 식은 땀을 흘리게 하거나 흥분되어 심장이 두근거리게 하는 리스크를 식별하세요. 그리고 그것들을 목표와 연계시켜 이해관계자의 지지(buy-in)를 얻도록 하십시오.

질문 2) 프로젝트 리스크와 프로그램 리스크 사이에 관계에 대해 간단하게 이야기 해 줄 수 있나요?

답변 2) 예. 리스크라는 것은 목표에 영향을 미치기 때문에 문제가 되는 불확실성입니다. 프로젝트 리스크는 프로젝트 목표에 영향을 미치기 때문에 문제가 되는 불확실성인 것이고, 프로그램 리스크 역시 프로그램 목표에 영향을 미치기 때문에 문제가 되는 불확실성입니다. 프로그램과 프로젝트 관계에 서열관계가 있는것과 같이 프로젝트와 프로그램 리스크 간에도 서열 관계가 있습니다. 그러므로 프로그램의 목표를 달성하기 위한 프로그램의 능력에 영향을 끼치는 프로그램 차원의 불확실성을 가지게 됩니다. 프로젝트에서 상위 보고되어야 할 아주 큰 리스크들은 프로그램 차원에도 영향을 끼칩니다. 그것들은 유사한 수많은 작은 리스크들이 있는 프로젝트 차원에서 나온 것들이 합쳐졌을 때 프로그램 차원까지 영향을 미치며 악화됩니다. 그 외, 프로젝트 간의 상호작용, 리소스 제한 도는 충돌과 같은 것들의 상호작용과 관련있는 프로그램 자체의 리스크도 있습니다. 그러므로 프로그램 차원에서, 프로그램 자체에서 나오는 리스크 뿐만 아니라 프로그램에 영향을 끼칠 수 있는 프로젝트 리스크들도 함께 돌봐야 합니다. 프로젝트 리스크와 프로그램 리스크간의 관계는 프로그램과 프로젝트간의 관계와 마찬가지로입니다.

질문 3) 발생확률과 영향도의 곱으로 리스크 등록부에 등록된 모호한 리스크 즉 사건이 아닌 리스크(non-event)리스크는 사건 리스크(event risk)와 유사하다고 봐도 될까요?

대답 3) 아닙니다. 그것은 Risk Register 에 있어야겠지요. 하지만 변동성, 모호성, 긴급성 리스크를 식별하는데 있어 확률영향으로 반드시 로그인 해야한다고 생각하는데는 문제가 있습니다. 리스크 등록부에는 리스크 제목, 리스크 상세설명, 리스크 오너, 확률 영향도를 가지지요. 또 심각도 등급을 매기고 대응 조치 등등도 가집니다. 모든 리스크는 문제가 되는 불확실성을 가집니다. 불확실성은 확률을 의미하고 문제성은 영향도를 의미합니다. 그리고 우리는 확률영향매트릭스를 기입하고 랭크를 매기지요. 그러나, 그외 다른 것들이 모두 100% 확률을 가지는 건 아닙니다. 우리가 시도하는 변동성의 경우, 8 일이 걸릴지 10 일이 걸릴지 20 일이 걸릴지 우리는 모릅니다. 시도를 하는 확률은 100%이지요. 하지만 그 변동성은 영향도 측면이 됩니다. 그러므로 저는 그것들을 리스크 등록부에 포함하되, 리스크를 둘러싼 불확실성을 반영하는 다른 필드를 가질 필요가 있다고 생각합니다. 확률은 100%, 영향력은 부정적으로는 이 정도, 긍정적으로는 이 정도와 같이 범위가 있겠지요. 전형적으로 변동성 리스크를 묘사하기 위해 우리는 3 점산정을 이용합니다. 우리가 시나리오로 얘기하는 모호성에 대해서도 미래에 무엇이 일어날지 모릅니다. 그 결과들 각각을 확률과 연계시킬

수 있겠지만 모호성 그 자체를 위한 하나의 확률은 아닙니다. 따라서, 문제가 될 불확실성을 기록하고 보고하는 주요 방법인 리스크 등록부에 포함하지만 다른 방식으로 포함할 필요가 있습니다. 확률이나 영향도에 반드시 연관시켜야만 하는 형식적이고 얽매인 방식이 아닌. 불확실성은 일어날 가능성과는 다른 어떤 것이 불확실성일 수 있습니다.

사회자) 이상으로 한 시간 정도의 강의를 마쳤습니다. Dr Hillson 씨에게 나머지 질문에 대해 PMI 의 리스크 커뮤니티 사이트를 통해서 답변을 주실 수 있는지 물어보도록 하겠습니다. 정보가 가득하고 훌륭한 강의를 해 주신 Dr Hillson 씨에게 감사를 드리고 오늘 참석해주신 모든 청중들에게도 감사의 말씀을 전하겠습니다. 이상입니다.