

프로젝트 교훈의 성공적 활용을 위한 Appreciative Inquiry(AI) 접근법

글: Paul Mannering and Peter Anderson PMP

프로젝트 완료 후 Lessons Learned(교훈)을 위한 검토/분석 과정은 조직에게 있어서 중요한 절차다. 다양한 프로젝트 절차의 종료 시점마다 제공되는 교훈은 프로젝트 수행 중 무엇이 효과적이었고 무엇이 그렇지 않았는지 인식하고 반영할 기회를 준다. 교훈을 통해 습득한 정보는 추후 수행하는 프로젝트와 매니지먼트(프로젝트 수행자)에게 어떤 계획을 수정해야 하고 어떤 프로세스적 개선이 필요한지 해안을 제공한다.

허나 '문제집중 접근법' 이라 하는 전통적 교훈분석 기법에는 두 가지 문제점이 있다. 참고로 전통적 분석기법인 '문제집중 접근법'의 진행 절차는 문제를 발견하고, 해결책을 찾기 위해 분석이 이뤄지며, 권고사항이 정리되면 이를 바탕으로 행위가 이뤄지는 접근법이다.

첫 번째 문제점은, 접근법 자체가 '문제'에 집중되어 해결책 제시에 한계가 있다는 점이다. 두 번째 문제점은, 접근법을 통해 제시된 해결방안이 매니지먼트나 조직에서 여러 재정적, 자원적, 권위적 제약으로 적용 불가능한 경우가 발생할 수 있다는 것이다.

Jeff Jorving (2008)의 "교훈의 거짓"에 따르면, 아래 사항에 해당되는 조직은 프로젝트 교훈을 잘못 이해하고 있다 한다

- 프로젝트 수행 후 교훈을 정리하는 이유는 프로젝트 수행의 과정의 일부이기 때문이다
- 교훈을 통해 배운 사항들의 개선을 위해 시간과 자원을 할당하지 않는다
- 교훈을 통해 정리된 개선사항들이 실질적으로 적용됐는지 참고할만한 근거자료가 없다

기존의 전통적 접근법의 한계를 넘은 대안은 없을까? Appreciative Inquiry (AI) 접근법은 프로젝트 팀의 성공에 초점을 맞추고 팀의 강점과 가치를 보강함으로 기존의 전통적 접근법의 대안으로 제시될 수 있다.

1980 년대에 클리브랜드에 Case Western Reserve 대학의 조직행동 연구부서에서 학생과 직원들에 의해 개발된 AI 기법은 조직과, 지역사회 그리고 사람들의 변화에 대한 전체론적 접근법을 제시한 이론이다. 이론자체에서 파생된 다양한 기법이 존재하며 그로 인해 각 상황에 따른 맞춤형 접근법이 적용 가능하다.

David L. Cooperrider 와 Diana Whitney (2005) 는 AI 접근법의 핵심을 다음과 같이 정의했다. "AI 접근법의 강점은 시스템의 능력을 파악하고, 예측하고, 긍정적 기대치를 높이는데 포인트를 둔다"

Gervase Bushe (2013) 는 '설득력 있는 미래의 시각화'에서 AI 접근법을 다음과 같이 정의했다:
"AI 는 무엇이 최선인지에 고민하여, 그 결과로 최선의 미래란 무엇인지 통합적 질문을 제시하고자 사회적 시스템을 연구하고 변화시키는 방법론이다"

프로젝트 매니지먼트 관점에서 AI 접근법은 프로젝트 팀으로 하여금 프로젝트를 진행하며 발굴된 모범사례를 정의하고, 앞으로 있을 프로젝트에서 이와 동일한 성과를 내기 위한 방법이 무엇인지 정리할 수 있는 기회를 제공한다.

2013 년 초, 뉴질랜드 Inland Revenue Department (IR)의 프로젝트 팀은 뉴질랜드 정부의 2012 년 재정을 토대로 작성된 '세금과 사회입법 변화에 대한 고찰'에 대한 연구를 시작했다. 이때 시험적으로 AI 접근법이 프로젝트 교훈을 분석하는 기법으로 활용되었다.

선임 프로젝트 매니저 Peter Anderson 의 도움으로 프로젝트 코디네이터 Paul Mannering 은 3 개의 독립된 워크숍을 기획했다. 첫 번째 워크숍에는 디자이너, 분석가, 비즈니스 팀이 함께했다. 이 팀은 조직의 비즈니스 분석을 수행하고, 해결방안을 제시하며, 시스템과 프로세스 변화를 촉진시키는(뉴질랜드의 납세자들에게 커뮤니케이션과 Inland Revenue 를 위한 트레이닝 및 참조자료를 포함한다) 역할을 맡고 있었다.

두 번째 워크숍에선 정보기술(development and testing) 팀의 피드백에 초점을 맞췄다. 세 번째 워크숍은 프로젝트 매니지먼트 팀으로부터 수집된 정보를 분석하는데 초점이 맞춰졌다.

워크숍은 공통적으로 참석자들에게 AI 의 핵심정의에 대해 소개하며, 다음 개념을 중심으로 그들이 갖진 경험에 적용하라 요구했다

"다른 모든 프로젝트와 마찬가지로, 우리는 프로젝트 진행과정에서 문제점들에 봉착했다. 그러나, 우리는 기간 내에 예정된 예산을 가지고 프로젝트를 완료했다. 오늘의 주된 주제는 프로젝트 팀으로써 우리의 어떤 행동이 이러한 성취를 가능하게 했는지에 초점을 맞추는 것이다"

참석자들에게 성공을 중심으로 한 접근법을 제시하자, 참가자들은 그들의 생각을 AI 접근법의 핵심인 '긍정적 가능성의 증대'로 맞출 수 있었다.

IR's Enterprise Project Management Office (EPMO)의 사분면적 분석법을 통해 프로젝트 교훈은 Figure1 에 정리된 다음의 4 가지 요소로 정리될 수 있었다.

Organization/Technical 조직/ 기술적	Organization/People 조직/ 사람
--	--------------------------------------

Recommendations for organizational change in both technical process and people management.
 기술적 프로세스와 인적 매니지먼트에 공통으로 조직적 변화가 있어야 함을 권고

Project/Technical 프로젝트/ 기술적	Project /People 프로젝트/ 사람
Changes that could be acted on by the project team immediately and applied to future projects within IR's change portfolio. 프로젝트 팀으로부터 즉시 적용 가능한 변동사항들은 적용이 필요하며, 미래 프로젝트에는 IR의 변화된 포트폴리오가 적용될 것	

Figure 1: IR의 교훈 사분면적 분석법

본인들에게 직접적으로 영향이 있는 사항들을 피드백한 참석자들은 프로젝트에 발생했던 문제점을 정확히 인식했으며 그러므로 교훈정리에 필요한 적합한 자료를 취합할 수 있었다. 이들에게 AI 접근법은 문제를 해결함에 있어 구체적으로 그들이 무엇을 했는지에 초점을 맞춰 정리될 수 있게끔 도와주었다.

이러한 접근법은 전통적 접근법이 갖춘 과정, 즉 문제 정의, 원인 분석, 해결책 찾기, 시정 조치 계획, 적용이라는 불필요한 과정을 생략할 수 있었다. 이번 프로젝트의 교훈을 정리함에 있어 핵심은:

1. 문제 정의와 해결방안은 이미 여러 차례 제시되어 완료 되었고
2. 효과적인 프로젝트 교훈을 정리하기란 실제로 적용 가능한 해결책을 정리하는 것이지, 왜 해결책이 요구되는 지를 정리하는 것이 아니란 점이다.

결론적으로 워크숍은 참가자들에게 기존 프로그램보다 더 값진 시간을 선사했다

이렇게 문제의 초점을 맞추므로 우리는 AI의 시각적 관점인 다음 토론의 주제인 “만약 이런 과정을 다시 진행해야 한다면, 진행 방법에 변화가 필요하냐?”란 질문으로 자연스럽게 넘어갔다.

AI 접근법을 활용함으로 프로젝트 팀은 기존에 정의되었던 성공이란 개념을 표준 프로세스와 행동으로 적용되는 미래의 상황을 예상해볼 수 있었다

워크숍을 통해 얻는 또 다른 성과로는 더 나은 프로젝트 성과를 위한 검증 받은 전략들을 공식적으로 문서화 할 수 있다는 것이었다.

이러한 워크숍을 통해 정리된 교훈은 다음 2013년도 예산 편성 프로젝트에 적용되었으며, 이는 프로젝트 팀에게 필요한 기술이었음이 증명되었다

파일럿 워크숍의 가시적 성과로, AI 접근법은 다른 Inland Revenue 프로그램으로 확대 적용되었다.

결과론적으로 Inland Revenue 에 활용된 Appreciative Inquiry 접근법은 전세계의 많은 기관, 기업, 정부 조직, 지역사회에 활용되기 시작했다. 프로젝트 교훈을 AI 접근법으로 재조명하므로, 우리는 좀 더 효과적이고, 적용가능하고, 혜택이 눈에 보이는 결과를 프로젝트 팀들에게 제공할 수 있었다.

References

1. Bushe, G. R. (2013). The appreciative inquiry model. In E. Kessler (Ed.). *The encyclopedia of management theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (1990). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
3. Jorvig, J. (2008). The lessons learned lie. Jorvig Consulting, Inc. Newsletter (43).

RATE THIS ITEM: Average Rating: 6.00