

프로젝트가 잘 진행되지 않을 경우 해야 할 것은?

헬레나 루이([Helena Lui](#)) – 2016년 8월 17일



헬레나 루이(Helena Lui)는 PMP 자격 교육 회사인 ExamsPM.com의 프로젝트 관리자이자 강사이다.

실행 영역: 커뮤니케이션 관리

프로젝트 관리자라면 누구나 자신의 일부 프로젝트를 수행하면서 겪었던 심각한 잘못에 대해 무용담으로 말할 수 있을 것이다. 사실 프로젝트가 계획되었던 대로 진행되는 경우는 매우 드문데, 이는 장래에 발생하게 될 모든 가능성을 계획에 반영하는 것이 불가능하기 때문이다. 그래서 PMI(Project Management Institute)는 프로젝트가 계획대로 진행되지 않을 경우 비상상황 처리에 착수할 수 있도록 우발 위험에 대비한 예산을 따로 정해둘 것을 권고한다.

프로젝트는 본질적으로 운영 업무보다 더 위험하기 때문에, 무언가가 잘못 진행되고 있을 때 어떤 방안을 취할 지를 알고 있는 것이 중요하다. 따라서 이 글에서 다음과 같은 7 단계를 제시한다.

1. 리더십을 발휘하고 평정심을 유지하라. 일이 잘못되어 갈 때, 프로젝트 팀은 서로를 지적하게 되고, 결국 사기가 저하되는 것을 목격하게 될 것이다. 프로젝트 스폰서는 조직 내에서 자신의 지위와 평판에 대해 걱정하게 될 것이고 “체면을 잃지 않으려” 할 것이다.

이 어려운 시기에, 프로젝트 관리자는 공황상태에 빠지지 않는 것이 중요하다. 프로젝트 관리자의 역할은 곧 닥칠 상황을 처리할 최선의 가능한 해결책을 찾는 것이고, 팀이 서로 비난하고 책임을 전가하지 않도록 하는 것이다. 리더십을 발휘하여 위기를 통제하고 평정하는 것으로 (그리고 우아하게 상황을 처리하는 것은) 프로젝트 관리자는 팀과 경영진의 존경을 얻게 될 것이다.

2. 두려움에 기초한 즉각적 행동의 유혹을 피하라. 무언가 잘못되고 있을 때 해야 할 첫 번째 일은 흔히 아무것도 하지 않는 것이다. 직관에 어긋나게 들릴지도 모르겠지만, 그렇지 않다. 가장 최근에 화가 나 있을 때 했던 일을 떠올려 보면, 결국에는 후에 그 일을 후회하게 되지 않았던가? 같은 개념이 프로젝트에도 적용된다. 단지 그 결과가 더 심각할 뿐이다.

프로젝트가 궤도에서 이탈한 경우에 프로젝트 관리자들의 공통된 반응은 추가 인원 또는 추가 예산이 문제를 해결할 것이라는 생각에 더 많은 자원을 추가하는 것이다. 이 습관을 경계해야 한다. 프로젝트에 더 많은 인원을 추가하는 것은 더 많은 커뮤니케이션 채널을 요구하게 되고 잘못된 의사소통의 기회가 증가하는 것을 의미한다. 주방에 더 많은 셰프들이 있다고 해서 반드시 더 맛있는 요리가 만들어 지는 것은 아니다.

위기가 발생했을 때, 상사와 프로젝트 팀에 대한 커뮤니케이션은 아주 분명해야 한다. 문제의 근본적 원인을 찾기 위해 사실을 수집하고 프로젝트 팀과 인터뷰하기 위한 시간을 가져라. 명백한 커뮤니케이션은 모든 사람들이 이슈를 감지하고 긴박감을 불러일으키는 것을 의미한다.

3. 프로젝트 스폰서와 이해관계자들의 주의를 환기시켜라. 무엇이 잘못되었는지에 대한 모든 사실을 수집한 후에는 진행되고 있는 것에 대해 프로젝트 스폰서와 관련된 이해관계자들에게 경고할 필요가 있다.

대화 중에 이슈를 보기 좋게 꾸미고 싶은 유혹을 피해라. 이해관계자들이 후에 이슈의 실상을 알게된다면, 프로젝트 관리자를 더 이상 신뢰하지 않게 될 것이기 때문에 가능한 투명하게 해라. 이해관계자들은 처음에는 당혹스러워하겠지만, 결국 프로젝트 관리자의 정직함을 존중하게 될 것이다.

4. 모든 가능한 방안을 검토하라. 일단 문제의 근본 원인을 발견하고, 프로젝트 팀, 스폰서, 이해관계자들과 그 문제에 대해 의사소통을 했다면, 이제 그 문제를 해결해야 할 때이다. 취할 수 있는 모든 가능한 방안을 브레인스토밍하기 위해 팀 미팅을 실시하고, 각각의 방법에 대한 장·단점을 작성해라. 심지어 이 브레인스토밍 세션에 촉진자로서 둘이상의 제삼자(third party)의 참여를 고려할 수 있을 것이다.

이 단계에 대한 언급으로 중요한 것은 “천천히” 의사결정하는 것이다. 나중에 변화를 발생시키는 것은 더 많은 비용이 소요되기 때문에, 모든 결과에 대한 고려없이 어떠한 것에도 성급하게 뛰어들지 마라. 그러나 일단 의견일치에 도달하게 되면 속사포와 같이 실행하라. (6 단계 참조)

5. 예산과 우발상황을 검토하라. 프로젝트 초기에, 발생하게 될 부정적 리스크에 대해 미리 기획하고, 이를 처리하기 위한 우발상황 대비 예산을 따로 책정해야 한다.

프로젝트가 올바르게 진행되지 않을 경우, 예산과 남겨둔 우발상황 대비 자금을 검토해라. 이 위기를 극복할 충분한 자금이 있는가? 최선의 방안을 실행할 충분한 자금이 있는가? 프로젝트 스폰서에게 추가적인 자금을 요청할 필요가 있는가?

6. 실행하라. 일단 최선의 방안을 결정했다면, 이제 속사포와 같이 실행할 때이다. 가능한 빨리 위기를 바로잡아야 한다. 훌륭한 프로젝트 관리자는 계획은 천천히 수립하고, 실행은 신속해야 한다는 것을 명심해라. 필요하다면 보다 신속하게 과업을 마칠 수 있도록 일시적으로 추가 자원을 투입해라.

7. 후속조치를 취해라. 이 단계는 데밍사이클의 점검(check)단계 이다. 후속조치(follow-up) 단계에서 확실히 해야 할 것은 계획이 올바르게 실행될지와 위기가 진정될지의 여부다. 만약 일이 올바르게 진행되지 않는다면, 1 단계로 거슬러 올라가서 이 사이클을 반복해라.

만약 위기가 해결된다면, 조직 내의 다른 프로젝트 관리자들이 그것을 학습하고 또한 장래에 피할 수 있도록, 이 위기에서의 교훈을 문서화해라. 프로젝트로부터 얻은 교훈을 조직 내부 훈련 과정에 추가되도록 제안할 수도 있을 것이다.