

## 실패하지 않는 건설사업 - 피드포워드로부터 가능하다

장 철 기 | 한남대 건축공학과 교수  
ckchang@hnu.kr

피드백(feedback)은 오래 전부터 중요한 관리 기법 중의 하나로 활용되어 왔다. 조직의 목표 달성을 위해 조직 구성원은 현재 본인이 수행하고 있는 업무가 조직의 목표에 부합되는지, 역할을 제대로 수행하고 있는지, 본인의 업무 성과가 조직이 기대하는 것에 부합되는지를 점검 받을 필요가 있다. 조직 구성원은 본인이 무엇을 잘 했고, 어떤 부분이 미흡한지를 알아야 한다. 전통적으로 이러한 정보는 '결재관을 던지든, 혼이 나든, 칭찬을 받든, 성과에 대한 보상을 받든' 리더로부터 구성원에게 하향식 피드백의 형태로 이루어져 왔다. 물론 조직 구성원의 업무와 성과에 대한 리더로부터의 피드백이 필요하듯이, 리더 또한 구성원으로부터 그 리더십과 조직의 절차 및 규

칙의 효과성에 대한 유용한 피드백을 제공 받음으로써 효용을 얻는다.

이러한 상향식 피드백은 360도 다면평가와 함께 점차 증가하고 있는 추세다. 그러나 이런 모든 형태의 피드백에는 근본적인 문제점이 있다. 피드백은 미래에 발생 가능한 무한한 다양성보다는 이미 일어난 일에 초점을 맞추고 있다는 사실이다.

### ‘미래를 바꿀 수 있는’ 피드포워드

이에 반해 피드포워드(feedforward)는 여러 가지 시사점을 준다. 무엇보다 피드포워드가 유용한 이유는 우리가 과거를 바꿀 수는 없지만 미래는 바꿀 수 있다는 점이다. 피드포워드는 조직 구성원들이 미래에 바라는 일을 마음속에 그리고, 긍정적인 미래에 초점을 맞출 수 있도록

도와준다. 운동선수들은 종종 피드포워드를 이용해 훈련한다. 농구 선수들은 골망에 들어가는 공을 마음속에서 그리고 완벽한 슛을 상상하도록 훈련받는다. 일반적으로 조직 구성원이 잘못했다는 것을 증명해 보이는 것보다 올바르게 할 수 있도록 도와주는 것이 훨씬 생산적이다. 부정적인 피드백은 종종 '내가 잘못했다는 것을 내가 증명해주마'라는 식이 되어 버린다. 이러한 피드백은 피드백 받는 사람을 더욱 방어적으로 만들고, 피드백을 주는 사람의 마음도 편치 않게 만든다.

설령 건설적인 피드백이라 할지라도 실수, 약점, 문제점 등에 대한 논의를 포함하게 되므로 부정적인 피드백으로 보일 수밖에 없다. 이론적으로 건설적인 피드백은 '사람이 아

## 경영 정보

나라 성과'에 초점을 맞추도록 되어 있다. 그러나 실제로는 거의 모든 피드백은 어떠한 방식으로 전달되든간에 개인적으로 받아들여진다. 반면에 피드포워드는 문제점보다는 해결책에 초점을 맞추기 때문에 거의 항상 긍정적인 모습을 띠게 된다. 피드포워드는 아직 일어나지 않은 일에 대해 논의하므로 개인적 비난이 포함되지 않는다. 부정적인 피드백은 "이게 네가 일 처리하는 방식이야"라는 메시지를 강화할 수 있지만, 피드포워드는 제안을 받아들이는 사람이 미래에 긍정적인 방향으로 변화할 것이라는 가정에 기초하고 있다. 피드백이 가끔 개인적 비난으로 비춰지는 것에 비해 피드포워드는 궁극적으로 긍정적인 제안을 목적으로 하기 때문이다.

피드백은 실패의 감정을 강조하는 반면 피드포워드는 변화의 가능성을 강조한다. 피드백은 "네가 하는 일이 항상 그렇지 뭐..."라고 말하는 반면 피드포워드는 잘 할 수 있을 것이라는 것에 초점을 맞추고 있다. 당신이 방금 임원들 앞에서 아주 형편없는 프리젠테이션을 했다고 상상해보자. 당신의 상사도 그 방에 같이 있었다. 피드포워드를 이해하는 상사라면 이러한 굴욕적인 경험을 당한 당신을 혼내고 잘못된 점을 되짚지는 않을

것이다. 오히려 다음 기회에는 프리젠테이션을 좀 더 잘 할 수 있도록 조언을 해줄 수 있을 것이다. 이렇게 함으로써 부하 직원인 당신이 창피하거나 굴욕적으로 느끼지 않으면서도 당신과 당신 상사는 문제를 공유하고 동지애를 느낄 수 있을 것이다.

우리들 대부분은 부정적인 피드백을 싫어한다. 부정적인 피드백을 주는 것도 좋아하지 않는다. 웬든, 피드백은 판단이 관여될 수밖에 없기 때문에 이러한 판단이 동료 혹은 상사에게 적용될 때 아주 부정적인, 경우에 따라서는 직을 잃는, 의도하지 않는 결과를 초래할 수 있다. 피드포워드는 판단의 우월성을 암시하지는 않는다. 전문가보다는 도움이 되는 여행 동반자에 초점을 맞추고 있다. 아주 훌륭한 팀을 만드는 연습은 각각의 팀원에게 "내가 미래의 우리 팀을 위해 어떻게 더 잘 도울 수가 있을까?"라고 물어보고, 피드포워드를 위해 팀원 각각의 의견을 듣는 것이다.

### 건설사업의 타당성 검증과 중간 평가

이제 건설사업으로 눈을 돌려보자. 건설사업에서도 피드백이 이루어지고 있다. 사후평가제도가 대표적인 예이다. 이번 사업을 통해서 무엇이 잘 됐고, 어떤 점이 부족하

고, 향후 유사한 사업을 추진함에 있어서 어떠한 점을 고려해야 하는지를 알게 해줄 수 있는 아주 유용한 제도이다. 그러나 이제 틀을 바꿔 생각해보자, 사후 평가가 아니라 해당 사업이 당초 기대한 목표와 기대 효과를 달성할 수 있도록 피드포워드 에 초점을 맞춰보자.

기획 단계에서의 노력을 배가하여 꼭 필요한 사업을 선정해서 해당 사업이 제대로 추진될 수 있는 여건을 만드는 정책적·제도적 노력이 필요하다. 새로이 들어선 정부의 건설 관련 공약 중 지역 개발사업의 경우 사업성에 대한 평가가 없고, 사업간 우선순위도 없으며, 제대로 추진하기 위한 자원 계획도 없다. 계획 수립 단계에서 사업의 타당성이나 대안에 대한 충분한 검토 없이 정치적, 지역적 배려 차원에서 외부의 간섭 혹은 압력에 의해 추진되는 사업들은 순조롭게 진행되기 어렵다.

이러한 사업의 증가로 인해 정착 필요한 사업에 예산이 적시에 적절하게 투입되지 못하고 있다. 무분별한 사업 추진을 방지하고 적절한 사업비를 계획하기 위해서는 사업 추진 초기 단계부터 엄격하게 관리할 필요가 있다. 정치적 혹은 정책적 이해관계에 의해 계획되고 있는, 검증되지 않은 사업들은 사업 추진의 경

제적·정책적 타당성을 더욱 철저히 따져봐야 한다.

최근 지방자치단체가 국토부에 승인을 신청하는 지역 개발사업에 대해 재원 조달 등 실현 가능성을 검증하는 제도를 도입하기로 한 국토해양부의 조치는 반가운 일이다. 이 검증 제도를 통해 이미 승인한 사업이라도 중간 점검에서 추진 실적이 부진하다고 판단되면 사업을 취소하기로 했다고 한다. 재원 계획의 현실성이 있는지 여부와 수요 예측은 타당한지, 해당 지자체가 사업을 제대로 관리할 역량은 있는지, 지역의 호응도는 어떤지 등을 검토해야 한다.

이와 함께 '지역개발사업 지원·평가 센터'를 설치해 사업 실현 가능성 검증과 중간 평가 시행 등의 업무를 전문적으로 수행, 지원하기로 했다고 한다. 이러한 차원에서 최근 정부의 이러한 제도 도입은 부실하게 계획된 사업에 중간 단계에서의 점검을 강화함으로써 해당 사업으로 인한 불필요한 예산 낭비가 현실화되는 것을 방지할 수 있다는 차원에서 상당히 바람직한 조치로 판단된다. 이전에 영국의 Gateway Review System\*의 도입을 적극 고려해볼 것을 권장한 바 있다. 최근

정부의 조치도 이러한 고려의 일환으로 판단된다. 중요한 사업, 필요성이 충분한 사업을 선택해서 효율적으로 관리하는 것이 최상이며, 반대로 효과적이지 못한 사업을 효율적으로 추진할 경우 최악의 결과를 초래할 수 있다. 방향을 잘못 잡은 상황에서 열심히 뛰어가면 오히려 본래 가고자 하는 목적지에 더 멀어지게 된다. 출발을 했더라도 진행 중간중간에 해당 사업이 제대로 된 방향으로 진행되고 있는지, 당초 설정한 목표 혹은 해당 시설물로부터 기대되는 효과를 여전히 누릴 수 있을 것인지, 제대로 추진할 여건이 되는지를 점검해 보는 것은 중요하다.

일단 사업 추진이 결정되면 사업이 당초 목표한 바를 달성할 수 있도록 원활히 추진될 수 있는 여건을 조성하는 데 정책적 노력을 모아야 한다. 일례로 공공 건설사업은 공기 지연 현상이 만연되어 있다. 피드백 성격의 결과적 측면의 공기 지연에 대한 평가만 이루어지고 있다. 그러나 공기 지연의 주요 원인이 예산 부족 및 적시 투입 미흡이라는 점은 이미 주지하고 있는 사실이다. 공기 지연이라는 결과적 현상에 대해 평가를 논하기 전에 공기를 준수할 수 있는

여건을 조성해 주어야 한다. 건설업체가 해당 사업의 적기 준공을 위해 아무리 공정 계획을 수립하고 제대로 관리할 능력이 있다 하더라도 예산이 제대로 투입되지 않으면 공염불일 뿐이다. 공기 지연이라는 결과가 발생하지 않고 사업이 원활히 추진될 수 있도록 적절한 예산이 적시에 투입되는 등 제반 여건이 조성될 수 있도록 해야 한다.

### 건설사업에 피드포워드가 필요한 이유

피드백은 실행 후 문제점이 왜 발생했는지를 살펴보고 그에 대한 적절한 조치를 취하여 다음 기회에는 동일한 문제점이 발생하지 않도록 하는 것을 목적으로 한다. 실패에서 많은 것을 배울 수 있다. 그러나 건설사업의 경우 실패할 경우 치러야 할 대가가 너무 크다. 피드포워드를 해야 하는 이유이다. 처음부터 실패하지 않도록 계획하고 준비해야만 한다. 제대로 된 사업, 꼭 필요한 사업을 선정하여 사업 기획시 설정한 사업 목표와 목표를 달성할 수 있도록 여건을 조성해야 한다. 그리고 여러 사람의 지혜를 모아서 해당 사업의 당초 목표와 기대 효과가 발현될 수 있도록 제대로 관리해 나아가야 한다. 그렇지 않을 경우 국민들이 지불해야 할 비용이 너무 크기 때문이다. CERIK

\* 건설사업의 주요 단계마다 다음 단계로 진행시킬 만큼 필요 요건·재원이 충분히 확보되었으며, 여전히 사업성을 확보할 수 있는지를 점검하여 준비해 충분한 경우에만 다음 단계로 진행시키는 영국의 공공사업 프로세스 관리 제도임.