

7Qs (Seven Questions)

정의

이 기법은 고위 매니저나 의사결정자와 같이 핵심적인 개인으로부터 미래에 대한 정보를 도출하기 위해 활용됨. 일곱가지의 개방형 질문을 통해 인터뷰 대상자들은 미래에 대해 잠시 생각하고, 때로는 진지하게 고민하고, 혹은 자신을 미래의 시점에 있다고 가정하게 됨. 이때의 일곱가지 질문은 인터뷰 대상자가 생각은 했으나 외부적으로 표현은 하지 않은 미래에 대한 정보를 탐색할 수 있도록 설계됨. 이 과정에서 인터뷰 진행자는 최대한 인터뷰 과정에 개입하지 않도록 노력해야 함. 이 기법은 미래예측 분석가인 Gill Ringland의 'Scenario Planning'에서 처음 도입되었는데, 이 책에서 다루어진 일곱가지 질문은 다음과 같음:

핵심 이슈(오라클 사)

1. 미래에 있어 당신이 중요하다고 생각하는 이슈를 정의해 주시겠습니까? (이때 대화가 늘어지면, 다음과 같은 멘트를 통해 대화에 개입할 것.) 제가 당신이 말하는 결과물에 대한 사전적인 지식을 투시안을 통해 이미 가지고 있다고 가정한다면, 그 외에 어떤 것을 제가 더 알아야 하나요?

바람직한 결과물

2. 만약 당신이 말한대로 잘 이루어진다면, 다시 말해 낙관적인 동시에 현실성을 유지한다고 가정하면, 당신이 생각하는 바람직한 결과물이란 어떤 것인지 설명해 주실 수 있나요?

바람직하지 않은 결과물

3. 앞의 질문과 반대로, 뭔가 잘못 된다면, 어떤 요인때문에 그렇게 될까요?

문화적 변화가 필요한 점

4. 내부 시스템을 생각해 보았을 때, 바람직한 결과물에 이르기 위해서는 무엇이 변화되어야 할까요?

과거의 공과로부터의 학습

5. 과거를 회상해보면, 현재의 상황이 만들어지는데 중요한 역할

을 했던 이벤트로는 어떤 것이 있을까요?

미래에 당면하게 될 의사결정

6. 이제 미래를 생각해보면, 조만간 취해야 할 우선순위가 높은 행위로는 무엇이 있을까요?

의사결정에 대한 책임

7. 만약 모든 제약조건들이 사라지고 당신의 결정이 미래에 직접적인 영향을 미치게 된다면, 어떤 것을 결정에 더 포함시키고 싶은가요?

상황에 따라서 질문의 범위나 표현을 수정해야 할 경우는 있지만, 기본적으로는 이상의 개요가 7Qs과정을 설명하는 것임.

7Qs 기법은 워크숍이나 기타 미래예측 활동에 참여하기 어려운 사람들을 대상으로 하기에 좋은 방법임. 흥미롭게도, 7Qs 인터뷰를 통해 미래예측 프로젝트에서 다루는 대부분의 핵심적인 전략이슈를 다룰 수 있음. 일반적으로 7Qs를 통해 핵심 이슈의 70% 이상을 다룰 수 있음.

목적

- 개방형 질문
- 핵심적인 개인으로부터 미래에 대한 관점을 도출함.

기술개요



요구되는 전문지식 수준



예상 소요 기간



관련 기법

대화기법, 비전, 시나리오

추진단계

1. 연구의 범위를 정의
2. 인터뷰 대상자 및 인터뷰 진행 팀, 사전설명적 자료의 선택
3. 인터뷰 진행
4. 핵심 이슈강조
5. 핵심 주제 클러스터링
6. 자료 편찬

예시

<연구범위의 정의>

잘 정의된 연구범위를 설정하는 것은 주제에 대한 개방형 토론을 유지하는데 도움을 줌.

<인터뷰 대상자의 선정>

인터뷰 대상자의 선정기준은 의사결정자로서의 지위나 프로젝트에 있어서의 중요도 등이 될 수 있음. 시간범위와 인터뷰 진행팀을 선정하는 것 역시 이 단계에서 이루어짐. 또한 필요시 질문에 대한 검토 및 수정이 이루어지기도 함.

<인터뷰 수행>

인터뷰가 진행될 시간에 대해 동의를 구하고 질문이 개방형임을 주지시킬 것. 인터뷰 중간에 개입하는 것 대신, 인터뷰 과정을 꼼꼼하게 기록하는 것이 중요함. 어떠한 자료 등을 인용하는 것도 허용된다는 것을 설명할 것. 인터뷰 시간은 상황에 따라 다양할 수 있지만, 대개 40-80분 정도가 적당함.

<핵심 이슈 강조>

인터뷰 진행자는 인터뷰를 통해 제기된 아이тем들을 정리할 것. 이들 아이тем은 이슈에 대한 중요도에 따라 정리될 수 있음. 그 기준으로는 인터뷰 대상자들이 언급한 횟수, 개별 인터뷰 중의 강조여부, 참여자 간의 중요도에 대한 합의정도, 인터뷰 진행자 본인의 판단 등이 활용될 수 있음.

<핵심 주제의 클러스터링>

이상에서 도출된 이슈들을 핵심 주제로 분류할 것. 이 중 일부는 주제에 대해 높은 의존성을 나타낼 것이며, 또 다른 일부는 다른 주제와 함께 엮여질 것임.

<자료 편찬>

모든 인용의 출처를 표기함. 인터뷰에 대한 기록노트를 각각의 주제제목으로 작성할 것. 구체적인 인용을 통해 주제 행간의 의미를 정확하게 정의할 수 있음. 이러한 자료를 트랜드 분석과 같은 다른 미래예측 활동에 활용할 수 있음.

유용한 정보

<사전단계>

인터뷰를 기록하기 위한 방법을 사전에 선정할 것. 일반적으로 인터뷰 내용을 필기하는 것이 녹음하는 것보다 인터뷰 자체를 덜 방해함.

인터뷰 대상자에게 인터뷰 스타일이나 프로젝트의 의도와 같은 정보를 명확하게 전달할 것.

<실행단계>

7Qs는 미래예측 활동에 있어 이해당사자들이 중요하게 생각하는 이슈를 정의하도록 고안된 방법임. 즉, 개인적인 시각이나 견해를 수집하기 위한 기법이라 할 수 있음. 이러한 기법을 통해 잠재적인 핵심요소에 대한 정보를 제공하는 것이 가능하지만, 이 자체가 주된 목적이나 핵심요소 분석의 대체물이 될 수는 없음.

<인터뷰 진행단계>

일곱가지 질문을 전달할 것. 인터뷰 대상자에게 인터뷰 진행자가 최대한 간섭을 하지 않을 것이며, 따라서 질문의 해석을 자유롭게 할 것을 설명함.

인터뷰 시작 및 종료 시점에 대해 동의를 구하고, 이를 엄격하게 지킬 것.

<사후단계>

인터뷰 대상자에게 인터뷰에 응해준 점에 대해 확실하게 감사의 표시를 할 것. 이후에 이루어질 단계를 설명할 것. 완성된 인터뷰 자료를 송부할 연락처를 받을 것. 인터뷰 진행자 자신의 연락처를 줄 것.

사례연구

환경연구 후원자 포럼(Environment Research Funders' Forum)

환경연구 후원자 포럼은 영국 내의 환경과학계의 주요 공공분야 후원자들을 조직화함. 포럼의 목표는 영국의 환경과학 지원의 일관성과 효과성을 극대화시키는 것임.

2007년에는 환경연구 후원자 포럼에서 향후 20년간 영국의 이해관계에 영향을 미칠 수 있는 환경 상의 불확실성을 정의하기 위해 장기적 관점의 환경탐색연구를 수행하였음.

연구는 다음과 같이 세 시기로 구분되어 진행되었음:

- 1시기(협의): 100명 이상의 개인을 대상으로 일련의 워크숍내지는 심화 인터뷰를 진행하여 영국 및 영국의 환경에 전략적 중요성을 지니는 광범위한 주제를 정의하고자 하였음. 이때 도출된 투입요소를 바탕으로 불확실성의 차원을 구성하였음.
- 2 시기(우선순위 도출): 참여자들이 온라인 투표방식을 활용하여 불확실성 차원에 대한 짧은 목록을 도출함.
- 3 시기(타당성 검토): 환경연구 후원자 포럼의 회원들이 워크숍에 참여하여 불확실성 차원에 대한 짧은 목록을 검토하고 최종 목록에 대한 합의를 도출함.

정부와 학계, 환경조직, 연구기관 등의 48명의 개인에 대해 1시기에 인터뷰를 실시함. 이때, 사용되는 방법은 7Qs에 하나의 질문을 추가한 것임. 인터뷰는 대면형식으로 이루어졌으며, 방문이 불가능한 경우에 한해 전화인터뷰가 이루어졌음.

이때 활용된 질문은 다음과 같음:

- 만약 미래영국(가령, 2032년)의 환경에 대해 설명할 수 있는 누군가와 이야기할 수 있다면, 무엇을 질문할 것인가?
- 영국 환경의 미래를 형성하는데 있어 주요 핵심요소는 무엇인가?
- 2032년의 환경에 대한 당신의 비전은 무엇인가?
- 만약 당신의 비전이 실현되지 않는다면 어떤 일이 일어날 것인가?
- 당신의 비전이 실현되기 위해서는 어떠한 변화가 필요한가?
- 우리가 학습할 수 있는 최근의 성공 혹은 실패 사례는 무엇인가?
- 현재 발생할 필요가 있는 이벤트는 무엇인가?
- 만약 당신이 절대적인 권한을 가지게 된다면, 그 외에 필요한 것은 무엇인가?

인터뷰 대상자들은 미래환경의 중요성에 대한 다양한 주제를 이야기했음. 이들 주제는 환경과학이슈(기후변화나 에너지 및 토지사용)에서부터 경제사회 및 과학이슈(성장동력, 환경소비 및 환경에 대한 태도)에 이르기까지, 또한 교육이슈(대중참여, 환경교육)에서부터 정책이슈(정책수단)에 이르기까지 매우 다양했음. 이들 인터뷰를 통한 산출물은 불확실성 차원을 구성하는데 직접적으로 활용되었음.