

Topic Teasers Vol. 109: Easiest Agile Additions to Waterfall Teams 난해한 문제들 Vol. 109: 워터폴팀에 가장 쉬운 애자일 접근법

Barbee Davis - July 25, 2018

Topics: Agile (애자일)

난 애자일에 대한 질문 조차 할 수 없을 만큼 바쁘지만, 신판 '프로젝트관리 지식체계지침서'를 보고는 내 프로젝트에 애자일을 도입하게 되었다. 물론 나도 더 나은 결과를 원하지만 나의 팀이 하고 있는 모든 것을 전면적으로 개편할 수는 없다. 내가 그렇게 하고자 하더라도 상무관리자의 동의를 얻는데 걸리는 시간이 큰 장애요인이다. 나의 재량권 내에서 빠르고 쉽게 애자일을 적용할 수 있는 방법은 없을까?

A. 프로젝트 수행에 있어 어떤 프로세스를 적용하는 것이 최선인가 하는 것이 너무 강조되어 왔다. 실제로 프로젝트의 성패를 좌우하는 것은 프로세스보다는 결국 프로젝트를 수행하는 사람들이다. 당신의 팀원들에게 단지 스크럼 방식이나 전통적 방식 말고 다양한 애자일 또는 워터폴 옵션을 교육하면 어떤 방식이 당신의 조직에게 가장 잘 맞는지 팀원들 스스로가 가장 잘 알게 될 것이다.

B. 빠르게 마무리해야 하는 프로젝트에 적합한 새로운 "택타일(tactile) 방법론" 이란 것이 있다. 그것은 "traditional(전통적)"과 "agile(애자일)"의 합성어인데, 유형의 상품 개발 프로젝트이든 코드기반의 상품을 제작하는 프로젝트이든, 참여자들이 일렬의 조립생산라인과 같이 순서대로 참여하는 프로세스를 말한다. 제작되는 상품은 조립공장의 생산라인에서와 같이 사람에서 사람으로 순서대로 전해지며, 각 구성원이 자신의 기술이나 부품을 상품에 하나씩 첨가해가는 것이다.

C. 애자일 방식의 적용이 CEO가 주도하는 대규모의 문화적 변화가 없이 안 된다고 생각하면 오산이다. 프로젝트 매니저로서 상무관리자의 허가, 승인이 없어도 전통적 팀에 작은 변화를 얼마든지 줄 수 있다. 더욱 중요한 것은, 현재의 프로젝트 수행방식을 유지하더라도 이러한 작은 변화들이 훨씬 더 성공적인 결과물을 만들어 낼 수 있다는 것이다.

D. 당신 조직에서 발행한 최신의 이해관계자 보고서를 살펴보자. 전년 동기 대비 이익이 증가되었다면 당신이 이끄는 프로젝트의 방식을 바꾸지 않도록 하라. 모든 회사는 이익을 내기 위해 시장에서 경쟁하고 있는데, 당신이 이익을 내고 있는 프로세스를 바꾼다면 다음 분기에서 이익이 감소될 수 있다.

(정답은 아래로)

정답 : C. 애자일 방식의 적용이 CEO가 주도하는 대규모의 문화적 변화가 없이 안 된다고 생각하면 오산이다. 프로젝트 매니저로서 상무관리자의 허가, 승인이 없어도 전통적 팀에 작은 변화를 얼마든지 줄 수 있다. 더욱 중요한 것은, 현재의 프로젝트 수행방식을 유지하더라도 이러한 작은 변화들이 훨씬 더 성공적인 결과물을 만들어 낼 수 있다는 것이다.

프로젝트를 관리하는 데 있어서의 일상적인 압박에 더하여, 최근 PMBOK 6 판이 발행된 이후에 프로젝트에 애자일 방식을 도입하려는 부담이 추가된 듯 하다. 이러한 압박은 프로젝트 수행을 개선하기 위해서는 상위관리자가 종용하는 기업문화의 큰 변화가 있어야만 한다는 그릇된 관념을 동반한다.

또 다른 그릇된 관념들:

1. 조직에 애자일 방식을 도입하기 위해선 구성원 일체가 애자일 방식으로 움직여야만 한다.
2. 소프트웨어 팀에만 애자일 방식이 적합하다.
3. 애자일 방식은 조직적 작업이나 문서화와는 무관하다.
4. 애자일 방식은 단지 현시점에서 "최신의 훌륭한" 아이디어일 뿐, 또 다른 새로운 방식이 나타나면 사라질 것이다.
5. 애자일 방식은 "모 아니면 도" 방법론이다. 모든 이가 종교와 같이 따를 때에만 효과와 가치가 있다.

이런 것들은 진실과는 매우 다르다. 실제로 세계의 많은 조직들과 프로젝트 매니저들이 비슷한 문제에 직면하고 있는데, 경제는 빠르게 움직이고, 경쟁이 점점 더 치열해지므로 상품/서비스를 가능한 빠르게 시장에 출시해야 한다.

이렇게 된 이유는 부분적으로 인터넷의 출현, 빠른 배송, 국가간 자유무역의 증대 때문이며, 우리는 국경을 초월하여 소비자를 찾아나서는 경쟁을 한다. 소비자들은 폭 넓은 선택권이 있기에 그들을 고객으로 맞이하기 위해선 더 높은 기대치를 충족시켜야만 한다. 이러한 것들을 종합해 볼 때, 상품 판매에 매진하며 시장에 적응하다 보면 프로젝트를 수행하는 동안에도 점점 전보다 많은 변화가 발생한다.

2001 년에 애자일이 출현한 이래로 "소프트웨어 만을 위한" 것이 아님을 보여주는 많은 성공스토리와 재정적 통계가 있었고, 애자일 방식이 우리가 필요로 하는 것을 충족시켜 줄 수 있음을 보여주었다. 애자일은 시장 진입 시간을 단축하고 변화를 관리하는 좋은 수단이다. 프로젝트 수행 중에 시장 상황이 변하면 애자일은 당면한 상황에 맞춰 혁신을 가하는 더 좋은 프로세스이다.

John Kotter 와 James Heskett 은 그들의 저서 '*Corporate Culture and Performance(기업의 문화와 실행력)*'에서 주식시장이 적정주가-사업체가 잠재적 투자자들에게 얼마나 가치가 있는지-를 평가함에 있어서 60~95%의 가치가 무형의 자산(일하는 사람들, 그 사람들이 가진 지적 자산, 상품을 생산하는 조직의 효율적 문화)에 있다고 한다.

성공적인 회사의 문화는, 개개인에 대한 존중과 신뢰라는 애자일 메니페스토 가치 - 구성원이 자신의 과제를 직접 선택하거나 소비자나 경영진이 알기 어려운 자신만의 제품 사용 후기를 추가하는 등의 충분한 자율성, 팀이 주어진 시간 내에서 얼마나 성과를 달성할 수 있는지 스스로 평가하도록 하는 자율성 - 를 따르고 있다.

또 하나의 문화기반 애자일의 가치는, 상품이 시장에 진입할 때, 단순히 일년 또는 그 이상 지난 계획을 충족하는 것 이상으로 사업가치를 구현하는 소프트웨어, 상품, 서비스에 대한 존중이다. 그리고, 일년 또는 그 이상 지난 계약서의 조항을 충족시키는 것 보다는 실질적인 고객과의 협업이다. 단지, "지금 당신이 원하는 것은, 일년 전 계약 당시에는 요구사항이 아니었기에, 당신이 현재 원하는 대로 해줄 수 없다."고 말하며 고객의 요구 변화에 저항하기보다는 그에 부합하려 애쓰는 팀을 만드는 것이 더 나은 사업의 기회를 갖는 것이다.

실제로 Kotter 와 Heskett 에 의하면, 주식시장에서의 가치의 5% 정도만이 회사가 보유한 부동산, 생산라인, 장비, 차량 등에 기인한다고 한다. 이는 기업가치의 의미를 뒤집는 거대한 변화이다.

따라서 변화에 대한 유연성, 지적 인적 자산에 대한 집중, 사업가치 재고, 고객과의 협업 및 동반자 관계 등이 달성해야 하는 사업 목표이고, 애자일이 그것을 가능하게 한다면, 어떻게 해야 애자일의 장점을 전통적인 프로젝트에 접목할 수 있는가?

애자일 사례 분석 그룹이 가장 효율적인 애자일 사례를 조사하였는데, 다음의 세 가지가 리스트의 상위에 올랐다. 그 세 가지는 당신의 프로젝트에 활용할 수 있는 것이다.

1. 지속적 통합: 애자일에 있어서, MMF(최소상품화기능)라 불리는 작은 단위의 개발이 계획적으로 생성된다. 다시 말하면, 전통적 워터폴 프로젝트에서 상품 개발에 소요되는 18 개월 또는 그 이상의 기간을 기다리는 대신에, 애자일에서는 더 일찍 상품성을 갖추도록 소규모 단위의 개발을 지향한다. 더 일찍 상품을 개발하고 수익을 낼수록 더 오래도록 자금을 재투자하거나 높은 이자율로 은행에 예치할 수 있다.

저항적인 사람들은 "난 긴 기간이 소요되는 건설분야에 종사하므로 MMF 같은 소규모 단위의 개발을 할 순 없다."고 생각한다. 그러나 요즘 많은 건설현장은 전체 건물공사를 완성해 가는 동안에 1 층에 카페, 소매업소를 차리거나, 심지어는 분양사무소를 만들어서 모델하우스로 꾸미기도 한다.

그리고 애자일 관련자(아마도 소프트웨어 종사자들)로 여겨지는 사람들은 전체 소프트웨어로 통합될 일부 패키지를 생산하여 버그제거용 패치로 소비자에게 먼저 제공하기도 한다.

프로젝트 매니저로서 당신은 기술적, 기능적 요구사항을 부여 받고, 계획을 작성하며, 약정된 시간 내에 제품을 완성해야 한다. 하지만 당신은 재량권 내에서 전체 소프트웨어를 통합하기 이전에 작업의 순서를 정하거나 팀원에게 개별 과업을 배정할 수 있다. 그것이 바로 애자일이며 PMI 가 최신 PMBOK Guide 에서 추구하는 방식이다.

2. 일 단위(Daily) 스탠드업 미팅: 전통적인 팀이 주 단위(또는 월 단위) 미팅을 하거나 프로젝트 마일스톤에 따른 미팅을 하는데 반해서, 애자일 팀은 일 단위 미팅을 한다. 이것은 애자일이 CEO 가 주도하는 기업 문화의 큰 변화를 필요로 한다고 하는 잘못된 가정의 예이기도 하다. 사실 이것은 현재의 프로젝트 수행방식을 고수하면서도 더 성공적인 결과를 얻기 위한 작은 변화이다.

애자일 팀은 매일 능동적인 애자일 팀원들만 참여하는 스탠드업 미팅으로 일과를 시작한다. 참석할 수 없는 구성원을 위해서 화상대화나 전화회의를 하기도 한다. 스크럼 마스터나 프로젝트 매니저, 고객 또는 제품 소유자도 참석할 수 있지만 그들은 듣기만 하고 프로젝트를 직접 수행하는 애자일 팀원들만 대화를 한다.

이상적인 애자일 팀은 보통 5~7 인이므로 미팅은 빠르게 이루어진다. 미팅참여자들은 문자 그대로 서서 미팅을 하고 어제 한 일, 오늘 할 일, 장애요소 등을 이야기 한다.

스탠드업 미팅 중에 토론, 대화, 논쟁 등은 없다. 5~10 분 정도의 미팅 후에 모두 자리로 돌아가 업무를 시작한다. 누군가에게 할 말이 있다면 미팅 후에 따로 잠시 대화를 하거나, 특정인과 별도의 짧은 미팅을 제안한다.

이제 스크럼 마스터나 프로젝트 매니저는 종종 제품소유자, 소비자와 조직적 장애를 제거하거나 미팅에서의 질의에 대한 응답을 하기도 한다.

전통적 팀은 주간미팅을 고수할 지도 모르지만, 일간 스탠드업 미팅은 소개를 위한 손쉬운 첫 걸음이기도 하다. 사람들은 금요일에 한 두 시간을 낭비하기 보다는 격식 없이 잦은 미팅을 더 가치 있게 여기기도 한다.

빠른 피드백은 빠른 적응을 가능하게 하고, 최선의 소통방법은 얼굴을 맞대고 하는 것이다. 47%가 일간 스탠드업 미팅이 가장 효율적인 사례라고 보고하였고, 이는 애자일 사례 분석에서 2 위에 올랐다.

스탠드업 미팅은 전통적 팀에 부담스럽지 않게 도입할 수 있는 것이다. 애자일 용어를 사용할 필요도 없다. 실제로 거부감이 드는 새로운 애자일 사례를 들먹이지 않는 편이 낫고, 부담 없이 새롭게 시도해 볼 수 있는 것이다.

팀 미팅에서 이렇게 말 하라. “더 나은 소통은 모두에게 이롭다. 월요일부터 9 시에 10~15 분간 미팅을 하는데 다음 주에도 계속 한다. 미팅 룸에 모일 것인데 그 날 집에서 일하거나 출장 중인 사람은 전화 회의로 참석할 수 있다. 앉지도 않고 빠르게 진행될 것인데, 다만 선행 작업이 언제 끝났는지 알 수 있도록 전일 작업을 공유하고, 오늘 예정된 작업이 무엇인지, 어떤 문제가 있는지를 말해달라. 그 자리에서 토론이 진행되는 것은 원치 않지만, 가급적 당신의 문제를 해결하도록 애쓰겠다. 또는 다른 팀원이 당신을 도울 수도 있다. 별 거 없다. 애자일에 관한 대화일 필요도 없다.”

3. 적기의 뒤풀이 미팅: 신판 제작 후에, 애자일 팀은 방금 생산된 제품의 일부를 제품소유자, 고객이 실제로 만지고 느끼고 사용할 수 있도록 초대한다. 소프트웨어 팀에게는 제품의 새로운 기능을 시연하기 쉽고, 고객은 키보드 앞에 앉아서 새로운 기능을 사용해본다. 유형제품의 경우에 팀은 부품 실물을 가져와서 원 제품의 어느 부위에 맞추는지 고객에게 시연한다.

이런 직접체험을 통해 고객은 “난 이게 파란색이면 좋겠어요.” 또는 “옆에 돌출된 부분이 너무 커서 블릭시티 케이스와 맞지 않아요. 우리 고객들은 새 제품이 기존에 산 테두리용 아이템과 호환이 되는 걸 선호해요.” 라고 쉽게 말할 수 있다. 이는 애자일팀이 고객의 요구사항을 반영할 수 있도록 하고, 향후 추가될 기능의 우선순위를 재설정할 수 있도록 하고, 다음 버전에 어떤 기능을 도입할 지를 판단하게 해준다.

이제 팀원끼리만 모여 뒤풀이 미팅을 하고 제품의 어느 부분을 바꿀지를 논의한다. – 또한 팀원들이 어떻게 함께 그 변경을 만들어갈지 논의한다(전작에서 문제가 되었던 것을 해결하기 위한 것은 무엇이든). 이와 같은 새 작업은 월요일에 있을 2 판에서 효과를 발휘할 것이다.

뒤풀이 미팅 후에, 새 기능, 새 부품, 새 서비스는 시기적으로 적절하다면 아마도 사용자에게 공개될 것이다. 1,2 주 만에 제품화하기는 어렵지만, 뒤풀이 미팅은 개념적으로 MMF 를 생산하기 위해 효과적이었다.

전통적인 뒤풀이 미팅의 문제점은 주로 과업이 시작된 지 1,2 년 후인 프로젝트의 끝 무렵에 시행되었다는 점이다. 이런 방식으로, 교훈집(lessons learned)이라 부르는 문서로 작성되고 실제론 실행력 향상에 거의 활용되지 않는다. (특히 워터폴 팀은 다음 번 대형 프로젝트에서 같은 멤버들로 구성되지 않기 때문에 더욱 그렇다), 따라서 이런 무언의 지식과 경험이 모두 상실된다.

여느 팀이나 다 몇 년 간의 프로젝트의 종착점에서 팀작업을 해결하거나 개인적 고충을 해결할 기회를 갖게 되는 것을 감사히 여긴다. 스탠드업 미팅의 경우에서와 같이, 팀이 적극적으로 원하지 않는 이상은 애자일 용어를 사용하는 걸 자제하라. 결과를 다르게 만드는 것은 당신이 하는 것을 어떻게 부르는 지가 아니라 프로세스의 결과이다. 39%의 통계조사 참여자가 뒤풀이미팅이 효과적인 관행이라고 했고 3 위에 자리했다.

팀이 행동을 하여 좋은 결과를 얻는 것을 앞에서 말하였다. 그러나 우리 모두 알고 있듯이, 새로운 것을 가르칠 수 있도록 팀에서 시간과 협조를 얻어내는 것은 - 특히 바쁜 프로젝트에선- 어려운 일이다. 공교롭게도 연구결과 또한 프로젝트 참여자들이 가장 사용하기 쉬운 방법을 판단하도록 요구한다. 재미있게도, 연구결과는 가장 효과적인 3 가지가 가장 배우고 이해하고 적용하기 쉽다고 한다. 게다가 그 3 가지는 상위관리자의 개입이나 조직의 변화가 필요치 않고 그냥 팀원들과 시작할 수 있는 것임이 명백하다.

당신이 프로젝트의 사업적 가치를 향상시킴으로써 팀, 조직, 고객을 기꺼이 돕고자 한다면, 위의 3 가지 아이디어를 빠르고 쉬운 출발점으로 사용하라. 내일 당장 시작할 수 있다. 그리고 프로젝트 매니저로서의 당신의 행위에 PMI Talent Triangle 의 리더쉽과 전략적인 특성을 활용하는 즐거움을 맛 볼 수 있다.