

## The Adaptive Strategy Framework

### 적응 전략 체계

00:00 – 1:11

오늘 래리 쿠퍼의 "The Adaptive Strategy Framework (적응 전략 체계)" 웨비나에 참여해 주셔서 감사합니다. 래리 쿠퍼는 캐나다와 미국의 공공부문 및 민간부문에서 프로젝트 임원으로 활동해 왔습니다. 그는 약 25개 업종에 걸쳐 Agile, Project Management 및 ITIL에서 인증한 자격증을 보유하고 있습니다. 그의 저서로는, "The Agile Manifesto"의 저자가 추천한 "Agile Value Delivery: Beyond the Numbers"가 있고 "The Agility Series"도 곧 출간 예정입니다. 그는 또한 Axelos의 PRINCE2 Agile의 멘토로 활동했고, 그가 Axelos를 위해 쓴, ITIL, RESILIA 및 Portfolio and Program Management에서 Agile 사고가 시사하는 바에 관한 백서가 곧 출간 예정입니다.

래리는 오타와, 토론토 및 미국 보스턴 대학에서 개최된 PMI, BA World 그리고 ITSMF의 여러 컨퍼런스와 심포지엄의 강연자로 초청받았고, DevOps에서 ITSM 그리고 Agile의 미래에 이르기까지 다양한 주제에 대한 글로벌 웨비나를 진행했습니다. 이제 래리를 환영해 주시기 바랍니다.

1:12 – 12:01

여러분 안녕하세요. 오늘 우리는 Adaptive Strategy Framework (적응 전략 체계)에 대해 이야기해보겠습니다.

우선 여기 마우스와 키보드에 좀 익숙해져야겠군요. Adaptive Strategy Framework 내용의 저작권은 BSS Nexus에게 있지만 무료로 사용할 수 있습니다. 우리의 지식포털인 [www.mplaza.ca/shop](http://www.mplaza.ca/shop)에서 다운로드 받으실 수 있어요.

여러분이 다운 받은 것을 다른 사람과 나누지 마시고, 각자 웹사이트에서 다운받도록 해 주시길 바랍니다. 그리고 곧 Strategic Iteration Canvas를 업로드할 예정인데, 조금 후 슬라이드에 뜨는 걸 보실 수 있을 겁니다. 역시 무료로 제공될 예정입니다.

02:15 (slide disturbance)

(슬라이드 관련) 뭐가 어떻게 된 건지 잘 모르겠지만 조금 많이 나갔네요. 죄송합니다.

02:37 (slides are fixed)

스티븐이 얘기한 Agility Series의 e-book이 현재 작업 중에 있고요, 그 중 "Organizational Agility"는 거의 완성되어서 곧 mplaza.ca에서 받아보실 수 있을 겁니다. 그 내용은, 우리가 Wisdom Council이라 부르는데, 여러 나라의 여러 섹터 및 업종에 종사하는 다양한 사람들로 부터 조직의 Agility에 대해 받은 피드백을 모은 것입니다. 책의 내용은 그들의 생각 및 분류방식에 대한 겁니다.

시리즈의 다른 책들과 관련해서는, 서베이에 더 많은 사람들이 참여하기를 기대하고 있습니다. 곧 Agility Series라는 LinkedIn 그룹을 만들어서 토론 포럼으로 사용하고자 합니다.

제가 모든 프레젠테이션 및 교육과정을 시작할 때 하는 얘기인 "배움의 Agility"에 대해 먼저 말씀 드리겠습니다. 한 일화가 있는데, Nan-in이라는 일본의 스님이, zen (선)의 가르침에 대해 질문하는 한 대학 교수를 맞이하는 내용입니다.

스님이 찻잔에 차를 따르는 걸 지켜보던 교수는, 찻잔에 차가 흘러 넘치자 더 이상 참지 못하고 "가득 찻잔이요. 더 이상 안 들어가요"라고 말했습니다. 그러자 스님이 "이 찻잔처럼 당신은 주장과 짐작으로 가득하군요. 당신이 먼저 찻잔을 비우지 않으면 제가 어떻게 zen (선)이 무엇인지 보여줄겠습니까?"라고 했습니다.

제가 여기서 말씀 드리고자 하는 건, 가끔은 과거의 경험이 배움에 방해가 될 수 있다는 겁니다. 그래서 우리는 새로운 것을 배우기 이전에 기존의 오래된 사고방식이나 일하는 방식에서 좀 벗어날 필요가 있습니다. 이는 전통적인 방식의 경영을 하는 조직들과 Agile 방식의 접근을 하는 조직들이 여러 방면에서 정반대의 견해를 보이는 걸 보면 알 수 있습니다.

근본적으로 조직은 왜 존재하는 걸까요. 가치를 창출하기 위해서죠. 가치를 창출하면 고객의 돈과 다른 모든 것이 따라온다는 개념인데, 이는 모든 걸 돈과 결부시키는 주주 가치 이론과는 정반대의 관점이죠. (슬라이드 문제)

그렇다면 adaptive strategy는 왜 필요한가요. 우리가 사는 세상이 얼마나 빠르게 변화하고 있는지 보시려면 여기 인터넷 상에서 1분만에 일어나는 일들의 예가 있습니다. 불과 몇 년 전으로 돌아가 비슷한 내용의 그래픽을 본다면 꽤 놀라운 변화죠. 2012년이나 2011년쯤 (비슷한 내용의 그래픽이 나오기) 시작된 것 같습니다.

Ray Kurzweil이라는 사람의 "The Singularity is Near"라는 책이 있는데, 사람이 불멸의 존재가 되는 해에 대한 내용입니다. 여기 컴퓨팅 기술과 그 능력의 역사에 대해 타임 지에 나온 인포그래픽이 있는데 저의 개인적인 맥락에서 보자면, 저는 1958년에 태어났고 여기 1963년에 제가 유치원 입학하던 해의 제 사진이 있습니다.

1974년엔 제가 대학에 갔고 그 때만 해도 PC가 발명되지 않았습니다. 1977년에는 Commodore PET이라는 게 \$795에 나왔고, Apple II가 처음 나왔을 때와 비슷한 때였습니다. 그게 제가 사용한 최초의 PC였어요. 2014년에 저는 삼성 기어 S 시계를 사서 이제 손목에 전화를 찬 덕 트레이시처럼 다니고 있습니다. 이 기간 동안 많은 게 변했고, 변화의 속도는 점점 더 빨라지고 있습니다. PC가 존재하지 않던 1974년에서 얼마 지나지 않아 2045년에는 컴퓨터의 능력이 인간의 뇌를 모두 합친 거보다 더 뛰어날 거라는 예측으로 가게 됩니다.

변화의 속도에 대해 얘기하자면, 요즘 시승용 차량은 하룻밤 만에 소프트웨어 업데이트를 받아

온갖 기능과 성능 향상이 이루어집니다. 하지만 1980년대에만 해도 재규어를 갖고 있으면 4개의 기화기를 조율하는 등 유지비가 꽤 많이 들었습니다. 지금은 하룻밤 만에 소프트웨어 업데이트로 끝나는데 말이죠.

이렇듯 우리는 점점 더 변동성의 시대에 살고 있습니다. 엄청나게 많은 변화와 함께 불확실성도 따라오고, 미래에 대해 명확히 알지 못할 뿐더러 현재에 대해서도 잘 알지 못할 때가 많습니다. 방금 일어난 일의 의미를 이해하지 못할 때도 있고, 모호함으로 인해 모든 게 더 복잡해집니다. 우리가 어떤 결정을 내리기 위해 고려해야 할 요소들이 더 많아지니까요.

따라서 이제 개별적인 문제들보다는 “전체적으로 엉망인 상태”를 마주하게 됐습니다. 우리가 해결하고자 하는 문제가 무엇인지, 뭘 의미하는지조차 모호해졌기 때문에 전통적으로 사용했던 모형들은 더 이상 적용할 수 없게 됐습니다.

다른 슬라이드에서 봤듯이, 조직이 더 많은 변화를 겪으면서 컨트롤할 수 있는 것은 적어졌습니다. 시장과 고객이 변화하고 있고, 혁신을 책임질 사람을 임명할 수도 없습니다. 혁신은 독립적인 생각과 행동을 필요로 하니까요. 불확실성과 변동성, 복잡성에 맞서 혁신을 하고 싶다면 모호함을 어떻게 견뎌낼지 배워야 합니다. 그렇지 않으면 무슨 일이 일어나는지 관찰할 수도 없고 어떻게 대응할지도 알 수 없기 때문입니다. 어떤 계획을 실행하려고 할 때 어떻게든 예정대로 진행하는 것에만 신경을 쓸 수 있는데, 사실은 그 계획 자체가 잘못되었고 전혀 진행될 수 없는 계획이었을 수도 있죠.

오늘날의 현실에서는 집단적인 지성이 개인적인 지성보다 더 큰 가치를 갖게 됩니다. 어떤 한 사람보다 모든 사람이 더 똑똑하단 거죠. 조직 내에서 팀을 구성하다 보면 어떻게 새로운 사고방식 및 행동방식에 맞춰 일할지를 이해하는 팀이 각종 문제를 해결할 수 있다는 걸 볼 수 있습니다.

많은 조직에 존재하는 위계질서들은 요즘 세상이 요구하는 의사결정 속도를 맞추는 데 전혀 도움이 안 됩니다. 복잡한 지휘 계통을 따라 업무내용이 올라갔다 다시 내려오는 데 시간이 걸리니까요. 그러는 동안 이미 무언가 바뀌어서 처음 질문했을 때의 전제조건들이 더 이상 유효하지 않을 겁니다.

전통적인 조직들은 과거를 참고해서 미래를 예측하곤 합니다. 지금 막 일어난 일에 대한 경험을 바탕으로 현재 일어나고 있는 일이나 앞으로 일어날 일에 대해 말하려 합니다. 하지만 이런 접근 방식은 더 이상 현실적이지 않습니다.

또 한가지 말씀 드리고자 하는 것은 우리의 기회의 창이 줄어들고 있다는 겁니다. (슬라이드 문제) 죄송합니다, 곧 다시 이야기를 이어가겠습니다.

12:47 – 21:14

우리에게는 두 가지 창이 있습니다. 하나는 “기회의 창”으로, 짧은 시간 동안만 유지될 어떤 일을

하기 위한 기회를 말합니다. 민간 부문에서 기회의 창이란 시장에 내놓는 시간 또는 선점자의 우위를 뜻합니다.

여러분이 다른 사람보다 빨리 제품이나 서비스를 시장에 내놓으면 시장을 선점할 수 있는 기회를 갖게 됩니다. 다른 사람이 선수를 칠 경우 여러분은 경우에 따라 기회를 잃는 거구요. 정부의 경우 기회의 창이 좀 더 길 수는 있는데, 공공부문이건 민간부문이건 최근 몇 년 간 기회의 창이 눈에 띄게 짧아지고 있습니다.

이게 중요한 이유는, 기회의 창을 보고 주어진 시간 동안 무엇을 얼마나 해야 할지 여러분이 전략적인 선택의 균형을 맞춰야 하기 때문입니다. 기회의 창 바로 뒤에 따라오는 “안정성의 창”도 최근 몇 년 간 크게 짧아지고 있습니다. 불과 30년 전만 해도 새로운 제품이나 서비스가 나오면 “안정성의 창”이 4년이었습니다. 하지만 이제 3개월 이하로 줄어들었고, 단 며칠 또는 몇 주인 경우도 봤습니다. 기회의 창이 섹터나 업종에 따라 다른 반면 안정성의 창은 모든 분야에 걸쳐 짧아졌습니다.

제가 여러 번 사용한 슬라이드인데, 여기 첫 번째 걸프전 때 미국 국방장관이었던 도널드 럼스펠드가 있죠. 이 사람이 한번은 기자회견 중에 전쟁의 위험에 대해 얘기하다가 “알려진 지식”, “알려진 무지” 그리고 “알려지지 않은 무지”에 대해 말했습니다.

“알려진 지식”이란 우리가 계획했기에 우리가 알고 있다고 생각하는 것, 우리가 해야 한다고 생각하므로 계획을 짤 때 참고하는 것입니다. “알려진 무지”는, 일어날 수 있다는 것은 우리가 알지만 반드시 이번 프로젝트에서 일어날지는 모르는 것을 말합니다. “알려지지 않은 무지”는 정말 최악의 경우인데, 한번도 예상하지 못한 일, 무슨 일이 일어날지 모르지만 일어났을 때 정말 끔찍할 일을 말합니다. 우리가 결정론적인 계획만 하고 있다면 말이죠.

어떤 일이 “알려지지 않은 무지”인지 “알려진 무지”인지 아니면 단순히 우리가 마주한 엉망진창 상황의 알려지지 않은 일면들인지 어떻게 알 수 있을까요. 우리가 보통 리스크로 여기는 것들 그리고 상상하지 못한 최악의 경우들이야말로 우리가 신경 써야 할 것입니다. 이건 David Stone이라는 사람의 Cynefin framework라는 건데요, 다양한 문제상황 – 원인과 결과가 분명한 경우, 복잡한 경우, 복합적인 경우, 그리고 아무런 인과관계가 없어 혼돈의 상태인 경우 – 에 대한 내용입니다. 오늘날 세상 일이 돌아가는 것을 보면 혼돈의 상황인 경우가 많아서 전통적인 결정론적 계획으로는 대응하기가 힘듭니다. Agile 방식의 사고를 통해서만 현재 일어나는 일을 관찰하고 적응하고 앞으로 일어날 일을 예측하고 어떻게 대응할지 준비할 수 있습니다.

“전체적으로 엉망인 상태”에는 제품이나 서비스가 문제인 경우, 조직이 문제인 경우 등이 있습니다. 그리고 많은 조직들이 사회적인 문제의 영향을 받고 있다는 걸 깨닫기 시작했습니다.

여기 캐나다에서 최근 Fort McMurray 화재 사건이 있었는데요. 몇몇 항공사가 화재 상황을 이용한다고 생각해서 원망하는 사람들이 있었습니다. 억지 주장이라는 걸 우리는 알지만, 요즘처럼

림 24시간 돌아가는 사회에서는 이런 일이 일어나는 겁니다. 20년 전에는 생각할 수 없었던 PR 악몽이 갑자기 벌어질 수 있는 거죠. 그리고 이제는 모든 상황이 너무 빨리 진행되서 어떻게 손 쓸 시간조차 없는 경우가 많습니다.

“전체적으로 엉망인 상태”란 서로 연관 있는 문제들의 집합입니다. 약 40년 전 Russell Ackoff란 사람이 처음 언급했구요. 우리는 갈수록 개별적인 문제들보다는 전체적인 엉망 상태를 마주하게 됩니다.

개별적인 문제들과는 다른, 전체적인 엉망 상태에 관한 예가 있습니다. 당신이 회사 전체의 시스템을 Agile 방식으로 바꾸려 한다고 합시다. 비즈니스 라인, 인사, 재무, 마케팅, IT, 고객, 파트너 등등에 영향을 주겠죠. 많은 질문을 하게 될 텐데, 그러면서 당신은 이게 단순한 프로젝트나 조직 변화 계획과 달리 모든 것을 건드리고 따라서 매우 복잡적이고 복잡한 일이란 걸 깨닫게 될 겁니다.

또 당신이 낡은 시스템을 새로운 시스템으로 교체하고 서비스 중심의 구조를 통해 파트너들과 일하고자 할 경우, 처음엔 하나의 문제로 여기겠지만 이 일의 영향을 받는 모든 것들을 생각하다 보면 이건 개별적인 문제라기 보다 전체적인 상황이고 프로젝트라기 보다 포트폴리오에 해당한다는 걸 알게 될 겁니다.

그렇다면 이러한 “전체적인 엉망” 상황을 보다 잘 이해하고 해결하기 위해 어떤 태도가 필요할까요. 몇 년 전 Carol Dweck이란 사람이 쓴 “마인드셋”이란 책이 있습니다. 그녀는 두 가지 사고방식에 대해 얘기했는데, 첫 번째는 “고정된 사고방식”으로, 실패를 피하고 싶고 똑똑해 보이고 싶고 도전이나 변화를 꺼리는 전통적인 관점을 말합니다. 이렇게 사고하는 사람들은 자신의 잠재력이 태어날 때 이미 정해졌고 인지능력은 절대 변하지 않는다고 믿습니다. 하지만 이런 생각은 사실과 다르다는 것이 지난 몇 년간 여러 연구를 통해 증명됐습니다. 어떤 연구에서 서로 다른 지능 수준의 아이들을 한 팀에 넣었더니 그 팀의 집단적인 지성 뿐만 아니라 과제 수행력도 향상되었어요. 모든 아이들의 개별적인 지능과 인지 능력도 향상되었습니다.

21:15 - 21:52 (audio issues)

여러분, 래리가 오디오 문제가 좀 있는 것 같습니다. 잠시만 기다려 주세요. 죄송합니다.

21: 53 – 31:26

자 이제 됐습니다. 또 다른 사고방식은 “성장하는 사고방식”으로 도전이나 실패를 두려워하지 않고 배우기 위해 많이 노력하는 경우입니다. 아까 학생들의 이야기에서도 할 수 있듯이 한 사람의 진정한 잠재력의 한계는 알 수 없는 것입니다. 세상을 보는 매우 다른 두 가지 사고방식이죠.

불확실성이 오늘날의 현실이고, 우리는 모든 걸 미리 알 수 없습니다. 그리고 이와 함께 우리가 어떤 문제에 접근하는 방식이 결과를 좌우할 수 있다는 점을 인지해야 합니다. 우리가 결정론적인 방식으로 접근하면 엉뚱한 문제나 상황을 해결하게 될 수 있습니다. 우리가 보고 싶은 것이

아닌, 실제로 보이는 것을 관찰하고 그에 반응하지 못 했기 때문입니다. 우리가 발견하는 것들에 어떻게 반응할지를 판단하기 위해 경험주의를 적용할 필요가 있습니다.

사실에 기반해서 필요한 개선을 하는 것은, 무엇이 영망인지 그리고 어떻게 해결해야 할지를 이해하는 데 도움이 됩니다. 고정된 사고방식을 갖고 있다면 모든 걸 미리 정해놓고 시작하기 전에 일일이 확인함으로써 불확실성에 대응하겠지요. 반면 성장하는 사고방식을 갖고 있다면 실험하고 개선하는 걸 통해 불확실성을 줄이겠지요. 조사하고 발견한 것에 적응하는 것, 이는 emergence의 개념과 상통합니다.

Agile에서는 emergent architecture와 emergent design에 대한 이야기를 합니다. 또한 우리가 해결하려고 하는 문제나 상황에 대한 emergent understanding이란 개념이 있습니다.

Agile 방식의 사고를 하는 사람은 우선 최소 요건 제품, 프로세스 및 문서라는 개념을 받아들여야 합니다. 우리가 하는 일의 많은 프로세스들이 통제와 관련된 것입니다. 더 많은 통제를 할수록 더 통제 불능의 상태가 되곤 하죠. Agile 조직을 만들거나 Agile 사고를 하기 위해 노력하고 있다면, 더 많은 자율성이 주어질수록 높은 성과를 낼 가능성이 더 많다는 것을 알게 될 것입니다.

또한 팀, 포트폴리오, 부서 또는 조직 차원에서 agility를 도모하는 모든 프랙티스를 포함해야 합니다. 몇 년 간 다른 맥락에서 개발된 것들이 아직 적용 가능합니다. 가령 브레인스토밍 접근방식은 더 이상 많이 회자되진 않지만 Agile의 맥락에서 적용 가능합니다.

<p>서로 다른 프랙티스들의 서로 다른 측면들을 필요에 따라 혼합시키는 것도 중요합니다. 특히 IT 업계에서 특정 방법이나 프랙티스에 익숙해지다 보면 우리가 하는 일에 직접적으로 적용 가능하지 않은 쪽으로 가게 되거나 뭔가 필요한 게 빠져서 다른 것으로 보강해야 하는 경우들이 생깁니다.</p>

<p>또한 프랙티스들은 항상 진화하고 있고 새로운 프랙티스가 항상 나타난다는 것을 인식해야 합니다. 단순한 예로 scrum.org이 있습니다. 그리고 Nexus Framework라고, 스크럼 위의 외골격 같은 것이 또 나왔습니다. 스크럼은 소규모 팀을 위해 만들어졌고 의도한 목적에 맞게 매우 잘 작동되지만, 여러 개의 팀이 대규모의 제품 개발 업무를 하고 있을 때는 scrum 위에 Nexus Framework가 필요합니다. 이렇듯 새로운 것들이 계속 나오고 있고 이를 간과해서는 안되겠습니다.</p>

Agile한 프랙티스들도 조직 또는 상황의 맥락에 맞게 조정되어야 합니다. 이러한 조정은 팀 차원에서 하는 것이 적합합니다. 마지막으로, 개인의 능력은 어떤 역할이라기보다 가치 창출에 기여하는 것이라는 점을 인식해야 합니다. 전통적인 조직에서는 직무 내용이나 위계질서, 역할 같은 것을 보게 되는데, 순수하게 agile한 맥락에서 개인의 능력은 기여하는 것입니다. 역할이 아닙니다.

Agile 사고방식은 우리가 해결하려 하는 상황의 맥락에 맞게 우리의 방식, 프랙티스와 테크닉을 조정하는 것입니다. 그리고 필요하다면 새로운 방법들을 도입하거나 새로 만들어내는 것입니다. 또한 전략적인 변화를 반복적이고 점증적으로 도입하고 그 어떤 프로세스보다 사람이 중요함을

인식하는 것입니다.

그럼 전체적으로 엉망인 상황은 어떻게 해결해야 할까요. 전략 체계상 가장 먼저 필요한 것은 전략적인 리더십의 필요성을 인식하는 것입니다. 전략적인 리더십이란, 전략적인 계획에 대한 전략적인 iteration에 집중하고, 성장하는 사고방식을 갖고, 예전과는 다른, 사람들의 내재적인 동기요인들을 인식하는 것입니다. 내가 보수를 얼마나 받는지 보다는 나의 개인적인 목적이 회사의 목적과 얼마나 부합하는지, 내가 하고 있는 일이 진짜 중요하고 의미 있는지 같은 동기요인 말입니다. 리더들은 팀들이 주도적으로 일하기 위해 룰이 필요하다는 것을 깨닫는 동시에 모호함을 받아들이 수 있어야 하고, 상황에 맞게 리더십 스타일을 조정할 줄 알아야 합니다. 리더들은 혁신적이고 파괴적인 사고를 지지하고 뜻밖의 재미가 있는 상황들을 만들 수 있어야 합니다. 가령 어떤 회사들은, 평소에 같이 일하지 않은 사람들이 수시로 만나 대화하면서 서로 하는 일이 연관이 있다는 사실을 깨달을 수 있도록 사무실 공간을 구성하기도 합니다. 네트워크화된 리더십은 조직 내에서만 해당되는 것이 아니고 조직을 초월해 조직 간의 경계로 나아가고 있습니다.

그럼 적응 전략이란 무엇인가요. 적응 전략이란, 네트워크화된 팀에 대한 새로운 (emergent) 이해를 통해 관찰, 측정 및 고객의 피드백에 기반하여 집행 과정에서 그 목적과 목표가 계속해서 다듬어지는 것을 말합니다. 우리가 전략적인 변화를 이행하면서 부분과 전체를 모두 이해하려 할 때 적응 전략을 통해 전체를 볼 수 있게 됩니다.

우리가 어떤 전략에 대해 얘기할 때 그 목적과 목표가 한번 정해지면 절대 바꿀 수 없다고 생각하는 경향이 있습니다. 하지만 적응 전략의 관점에서 보면 수많은 불확실성과 모호함이 존재하므로 정해진 목적과 목표에도 문제 제기를 할 수 있어야 합니다. 전략적인 변화를 실행하다 보면 우리가 기대하는 결과를 얻을 수 있을지 없을지 보이기 때문입니다. 얻을 수 없을 것 같다면 왜 그러한지 질문해 보아야 합니다.

어쩌면 전혀 엉뚱한 목표 또는 잘못된 목표를 설정할 수도 있습니다. 목표나 목적을 달성하지 못할 수도 있구요. 그래서 적응 전략이 필요한 겁니다. 앞서 strategic iteration에 대해 언급했는데, strategic iteration canvas는 전략적인 목표와 목적을 정하는데 도움이 됩니다. Strategic iteration canvas에는 많은 질문들이 있는데 맨 위에 “누가,” “왜”에 대한 질문들이 있고 “무엇,” “어디,” 누가 관련되어 있는지, 어떻게 할 것인지, 어떻게 개선을 할 것인지에 대한 질문들이 있습니다. 전략적인 목표 설정에 있어 저희가 추천하는 것은 목표 한 개당 목적이 세 개를 넘기지 않는 것입니다. 어떤 특정한 목표에 도달하기 위해 어떤 전략적인 변화가 필요한지를 알아야 하고, 이는 우리가 일의 순서를 정하는 데 도움이 됩니다. 물론 집행을하면서 계속해서 개선을 해야 하구요.

31:27 – 39:46

우리는 가치와 가치관의 차이에 대해 알아야 합니다. Simon Sinek이란 사람이 “Start with Why”란 책을 썼는데, 그 책의 기본 개념 중 하나는 “가치는 고객이 인식하는 것”입니다. 즉 가치란 고객의 시각에 달려 있는 것이고, 고객이 봤을 때 효용이 있다고 인식되는 것이란 뜻입니다. 반면 가치관은 개인, 집단 또는 조직의 믿음, 태도 및 행동을 대변하는 서술입니다. 조직은 가치관 선언

을 통해 조직으로서 표방하는 공동의 가치관을 표현하려 합니다. 그리고 그 가치관에 따라 고객에게 가치를 전달하기 위한 의사 결정을 합니다.

한 예로 Zaples란 회사가 있는데, 고객 서비스와 관련해서 고객이 전화로 상담을 청하면 서비스 담당 직원이 문제를 해결하고 고객을 만족시키는 데 있어 완전한 재량권을 갖습니다. 그들이 굉장히 폭넓은 재량을 가질 있고 그게 편한 이유는 조직이 공유하는 가치관이 있기 때문입니다. 의사 결정을 하는 모든 사람이 공동의 가치관에 따라 의사 결정을 한다면 무언가 잘못될 리는 없다는 믿음이 있기에 고객 서비스를 잘 할 수 있었고 결과적으로 고객의 충성도도 높일 수 있었습니다.

조직이란 근본적으로 고객의 필요를 충족시키기 위해 그 가치관과 원칙에 따라 미션과 비전에 맞게 연합하는 기능들의 집합체입니다. 기능(capabilities)이란 무엇인가요. 사람이 필요하고 정책, 프로세스, 과정, 서포트 모델, 물리적인 시설, 기술적인 시설 등등이 필요합니다. 조직의 미션과 비전, 원칙과 가치관이 있기에, 그리고 만족시켜야 할 고객의 니즈가 있기에 이런 기능들을 가질 수 있습니다.

새로운 요구나 새로운 고객을 위해 기능을 더 추가하거나 변화하는 요구를 충족시키기 위해 기존의 기능에 변화를 줄 수 있겠지요. 또는 더 이상 고객들에게 필요가 없는 기능을 없앨 수도 있을 겁니다. 하지만 "전체적으로 엉망인 상태"에서는 한 가지만 고쳐서 목적을 달성할 수 없습니다.

역설적이게도 조직의 미션, 비전, 가치관과 원칙 그리고 고객의 니즈 사이에 긴장관계가 있을 수 있습니다. 한 고객과 다른 고객 사이에도 긴장관계가 있을 수 있죠. 그러면 조직은 선택의 기로에 서게 됩니다. 내적인 측면에서 타협을 할 것인가 아니면 외부적인 마찰을 감수할 것인가. 가치관과 원칙을 지키면서 고객이 원하는 것을 하는 균형을 찾으려 할 수도 있겠죠. 하지만 고객 한 명 한 명이 모두 조직이 하는 일에 항상 동의하지는 않습니다.

이런 엉망 상태를 해결하기 위해 우리는 전체적인 접근, 네트워크화된 리더십, 네트워크화된 팀이 필요하고 이들은 적응 전략 체계를 사용해야 합니다. 이 체계는 정확히 무엇일까요. 전략적인 변화의 반복적이고 점증적인 이행을 통해 가치를 창출하는 전략적인 우수성에 대한 일종의 관광 가이드라고 보시면 됩니다. 적응 전략 체계는 또한 네트워크화된 팀이 새로운 (emergent) 사고를 하도록 장려하기도 합니다. Emergent architecture나 emergent design과 마찬가지로 emergent thinking은, 우리가 보는 걸 통해 배운다는 생각에 기반을 두고 있습니다. 우리가 해결하려는 문제에 대해 어떻게 생각하는지는 우리가 해결 과정에서 실제로 보게 되는 것에 기반하고 있다는 겁니다. 이런 사고방식을 갖고 있다면 전략적인 적응 능력을 가질 수 있습니다. 끊임없이 기능을 개선하는 과정에서 우리가 계획하는 변화의 모습까지 개선할 수 있기 때문입니다. 그래서 처음 우리가 시작할 때 생각한 것과 최종적인 결과는 완벽히 일치하지 않을 수 있고, 그래도 괜찮다는 겁니다. 우리가 도달한 결과가 우리가 계획한 것과는 다를지라도 우리에게 필요한 것이라면 말이지요.



적응 전략 체계 및 캔버스에 있는 내용을 보시면 중요한 건 “무엇”이 아니라 “왜 그 일을 하는가”라는 걸 아실 수 있습니다. 적응 전략 체계는 “왜”라는 질문에 답하는 것을 도와줍니다. 우리가 어떤 가치를 전달할 때 왜 그걸 하는지에 대한 질문입니다. 근본적인 이유는 조직의 비전, 미션, 가치관과 원칙의 한계 내에서 고객의 니즈를 만족시키기 위해서죠.

“어떻게”라는 질문에 대답하기 전에 그걸 먼저 알아야 합니다. “어떻게”는 단지 질문이 아니고 대답이다”는 말이 있죠. 적응 전략의 관점에서 보면 리더들은 전략적인 변화에 대한 의지를 공유함으로써 전략을 실현시키려 합니다. 또 리더들 뿐 아니라 우리 모두는 피드백에 따라 전략과 목표를 가차없이 다듬고 전체를 최적화하기 위해 전체를 봐야 합니다.

우리가 이 모든 걸 하는 이유는 “전체적인 엉망” 상태를 해결하기 위해서죠. 앞서 얘기했듯이 우리는 번덕과 불확실성, 복잡함, 모호함의 세상에서 살고 있기 때문에 개별적인 문제들 대신 전체적으로 엉망인 상황에 맞닥뜨리는 것이구요. 팀들은 한층 커진 불확실성을 헤쳐 나가야 하고, 그러려면 조직이 팀 내에 존재하는 집단적인 지성을 계발하고 사용하는 것의 중요성을 이해해야만 합니다.

39:47 - 50:57

살아있는 생물이라면 생존하기 위해 환경에 적응해야 합니다. 어떤 이들은 조직도 생물이라고 하죠. 물론 조직도 살아남고자 한다면 적응하는 방법을 배워야 합니다. “전체적인 엉망” 상황을 해결하려면 단순한 해결책과 단순한 접근이 필요합니다. 안 그러면 너무 많은 가정을 하게 되고, 필요 이상으로 많이 나가게 될 수 있기 때문입니다. 점증적인 접근을 통해 여러분이 해결하려 하는 상황을 한 꺼풀씩 벗겨볼 수 있습니다. 적응에 있어 또 하나 중요한 것은, agile을 종교가 아닌 도구로 사용해서 주어진 상황에 맞게 조정하는 것입니다. 조직 내의 모든 사람들이 agility의 개념을 키워야 하고 왜 지금과 같은 방식으로 일하는지를 다시금 상기해야 합니다.

이제 가치 중심적인 의사 결정에 대해 이야기해 보겠습니다. 가치 주도적 (value-driven) 의사 결정을 하는 경우에는 사물을 객관적으로 보려 합니다. 가치 기반의 (value-based) 의사 결정을 하는 경우에는 사물을 주관적으로 보려 하는데, 이는 “가치는 고객이 인식하는 것”이란 사이먼의 말과 일맥상통합니다. 가치 중심적 (value-centered) 의사 결정은 주관적인 관점과 객관적인 관점을 동시에 고려합니다. 주관적인 관점과 객관적인 관점을 둘 다 보유함으로써 적절한 타이밍에 적절한 결과를 얻기 위해 적절한 방법과 적절한 이유로 적절한 일을 할 수 있습니다.

적응 전략 체계 모형의 사분면을 살펴봅시다. 여기 사분면으로 나뉘는 이 그림이 좀 작지만 여러분이 다운받을 수 있는 가이드에서는 읽을 만할 겁니다. 첫 번째 사분면은 “운영”입니다. 여러분이 전략적인 변화를 시행하는 이유는 사업 운영에 있어서 뭔가가 여러분으로 하여금 다시 생각하게 만들었기 때문입니다. 그게 기존의 기능을 변화시키는 것이든 없애는 것이든 새로운 것을 추가하는 것이든 운영 차원에서 일어난 일에 기반한 것이죠. 여기서 primary team은 사업 운영팀입니다. 그들이 고객으로부터 직접적인 피드백을 받으므로 무엇을 어떻게 해야 할 지 가장 잘 알 겁니다. 우리가 기대한 것을 얻어내고 있는지 질문하고 대답하는 것이 우리로 하여금 전략적인

변화를 추구하게 합니다.

“혁신” 사분면의 내용은, 전략적인 목표를 설정함으로써 가치에 대한 우리의 이해를 다듬고 어떤 전략적 변화를 추구할지 결정하는 것입니다. 여기서 primary team은 비즈니스 리더십입니다.

“우선순위 정하기” 사분면은, 가치 전달을 위해 우선순위를 매겨 적절한 순서대로 일을 하는 것을 말합니다. primary team은 포트폴리오 리더십입니다. “공동 창조”는 기술팀과 비기술팀이 함께 협력하여 공동으로 해결책을 만들어내는 것으로, 우리가 올바른 방식으로 일을 하고 있는지에 관한 것입니다.

그리고 이 모든 걸 우리는 네트워크화된 팀으로서 하고 있습니다. 앞서 언급했듯이 사업 운영팀은 고객과 가장 직접적으로 접촉하므로 고객을 이해하고 가치를 알아보고 평가하는 것에 집중합니다. 포트폴리오 리더십은 조직과 고객이 필요로 하는 기능이 무엇인지 이해하며 우선순위를 정하고 점증적인 해결책을 시행하는 데 도움을 줍니다. 포트폴리오를 전달하는 사람들은 비즈니스 라인과 기술 그룹에 속한 이들로서 기능을 정의하고 디자인하고 계발하고 배치하는 데 집중합니다. 비즈니스 리더십이 전략을 수립하구요. 아까 언급했다시피 전략적인 변화를 추구하는 것은 운영에 있어서 뭔가 제대로 안되고 있기 때문입니다.

가치중심적인 의사 결정을 하기 위해 적응 전략 체계 내에서 할 수 있는 여러 이벤트가 있습니다. 두 종류로 나뉘는데, 하나는 가치 이벤트이고 다른 하나는 사업 결정 이벤트입니다. 가치 이벤트는 가치중심적인 의사 결정을 통해 결정되는 것으로, 팀들이 왜, 무엇을, 언제, 어디에, 어떻게 그들이 전달하는 가치를 정의하고 우선순위를 매기고 공동으로 창조하고 실현하고 평가할지에 대해 결정하는 것을 돕습니다.

비즈니스 결정 이벤트는, 팀들이 가치 이벤트 도중 전략적 변화, 투자, 전달, 배치 및 기동준비에 관한 비즈니스 결정을 하는 것을 돕습니다. 가령 우리가 시행하려는 전략적 변화가 파트너들에게 영향을 줄 수 있을 경우 우리와 파트너들이 변화에 참여할 준비가 되었는지를 묻게 됩니다. 시작하기 전에 알 필요가 있는 거죠.

투자는, 우리가 뭔가를 하고 싶은데 거기에 투자할 돈이 있는가, 그 금액이 지금 당장 바뀔 수 있는가와 관련된 것입니다. 전달은, 전달의 관점에서 우리가 준비가 되었는가 하는 것입니다. 필요한 자원이 있는지, 어떤 일을 해내기 위해 적당한 사람들이 있는지, 없다면 어떻게 극복해야 할지.

어떤 접근 모형이든 artifacts가 있습니다. 전략적인 변화에 있어서 artifacts는 끊임없이 진화합니다. 처음의 상태와 마지막의 상태는 말씀 드렸다시피 꽤 다를 수 있습니다. 처음 시작할 때 우리의 목표와 목적을 설정하지만 집행하는 과정에서 계속해서 artifacts, 또는 목표들을 다듬게 됩니다.

이 모든 걸 우리는 끊임없는 개선과 탐구를 통해 하게 됩니다. 아까 스크린에 모형 도표가 떠 있

을 때 언급했어야 하는데, 여기 모형 바깥 쪽으로 난 화살표들은 계속되는 개선에 관한 것입니다. 모형 안 쪽 있는 화살표들은, 변화의 사이클을 최대한 빨리 거쳐서 피드백을 받고 필요한 개선을 하려는 의지를 보여줍니다.

개선(refinement)에 대해 어떤 사람들은 조정하는 것이라고 하는데, 개선은 그 이상의 의미입니다. 개선은 실험을 통해 가능하며, 우리는 여러 기능을 발휘할 때 받는 피드백을 통해 개선을 합니다. 앞서 iteration에 대해 조금 얘기했는데, iteration이란 조직 전체에 걸쳐 기존의 패턴 및 새로운 패턴을 배우고 개선하고 인식하기 위해 계속적이고 반복적으로 실험하는 것을 말합니다.

적응 전략 체계 가이드는 이렇게 생겼어요. 여기 표지가 있습니다. 여기 나온 인포그래픽들을 제가 슬라이드에 사용했고, 필요하신 분은 이메일을 보내주시면 인포그래픽을 보내드리겠습니다. 이 가이드는 [mplaza.ca/shop](http://mplaza.ca/shop)에서 받아보실 수 있어요. 거기에 strategic iteration canvas도 곧 올리겠습니다. Agility Series의 Organizational Agility 책도 몇 주 이내로 곧 올라올 겁니다. 무료로 제공될 거예요. 시리즈의 나머지는 무료일지 아닐지 아직 결정되지 않았지만 첫 번째 책은 무료입니다.

제 연락처는 여기 있습니다. [Projectmanagement.com](http://Projectmanagement.com)에 제 블로그가 있어요. 제가 하는 활동들에 대해 블로그에 올릴 예정입니다. Agility Series나 다른 것들 관련해서 LinkedIn을 통해 저와 연락하실 수 있어요. 이메일이나 전화를 주셔도 좋습니다. 트위터도 있어요. 자 여기서 이만 마치고 질문을 받도록 하겠습니다.

50:58 - END

누군가 [mplaza.ca/shop](http://mplaza.ca/shop)이 존재하지 않는다고 얘기했는데 또 다른 누군가가 [mplaza.ca](http://mplaza.ca)를 치면 된다고 했네요. 이제 질문들을 보겠습니다.

1. 오늘날의 현실과 관련해서 왜 과거의 경험을 참고할 수 없다는 건가요. 참고할 만한 가치가 있는 것도 있을 텐데요.

과거의 경험을 참고할 수 없다는 건 아닙니다. 과거를 이용해서 미래를 예측한다는 생각이 30-40년 전의 생각이란 거죠. 변화의 속도가 너무 빨라져서 지난 3-5년 전의 전략 계획들은 더 이상 실행 가능하거나 현실적이지 않습니다.

2. "안정성의 창"의 지속기간은 어디서 나온 얘기이고 어떻게 측정된 건가요?

어떤 연구에서 나온 건데, 제가 자세한 출처를 웨비나 웹사이트에 올리도록 하겠습니다.

3. 점점 짧아지고 있는 기회의 창이 닫히기 전에 성과를 얻으려면 조직 전략을 어떻게 유연하게 해야 할까요?

전략을 실행하는 도중에도 조정 가능해야 합니다. 이렇게 생각해 보세요. 실행하는 도중에 변화하는 상황에 맞게 조정이 되어서 처음 계획했던 것과는 다르지만 결과적으로 맞는 결과에 도달했다면, 안정성의 창에 제대로 대응하고 있는 겁니다. 일어나고 있는 일이나 보이는 것에 적응하는 거죠.

4. 언급하신 책과 연구자들 목록을 웨비나 페이지에 올려주실 수 있나요?

네 올리겠습니다.

5. 적응 전략이 리스크 용량 의사 결정에 얼마나 연관이 있나요? (54:10)

Agile에 대해 일반적으로 흔히 하는 얘기 중 하나가, 짧은 incremental delivery 때문에 리스크를 줄인다는 건데요. 사실 이건 전략적 차원이 아닌 제품 개발의 맥락에서 하는 얘기입니다. 전략적으로 올바른 결정인지 전략적인 상황이 바뀌었는지를 판단할 수는 없습니다. 하지만 저는 적응 전략이 리스크를 줄인다고 봅니다. 무엇이 바뀌고 있는지 인식하지 못하고 한 전략에 6-8개월 동안 매여서 변화를 거부하는 것이야말로 훨씬 위험한 행동이기 때문입니다.

6. 고정 가격 환경에서의 적응 전략에 대해 말씀해 주실 수 있나요.

그건 계약 관련 이슈이고, 오늘 얘기한 내용과는 사실 관련이 없네요. 고정된 가격으로 계약을 한다는 건데, 만약 내부적인 제품 개발의 문제이고 Agile 프랙티스를 쓴다면 그 맥락 내에서 다룰 수는 있겠습니다.

7. Agile은 모든 사업 시나리오에 적합하진 않습니다. 하지만 Agility는 필수죠. 여기에 대해 코멘트 해 주시겠어요? 두 번째 질문은, Agile이 모든 문제에 대한 해결책이 될 수 있나요.

이게 Agile과 Agility의 다른 점입니다. Agile은 어떤 프랙티스들을 말하는 것으로, 전략적인 agility와는 다른 개념입니다. Agile 프랙티스를 적용함으로써 전략적인 agility를 도모할 순 있지만, 두 가지가 같은 건 아니죠.

8. EPC 계약 시 계약 관리에 있어 agile 프랙티스를 어떻게 도입할 수 있나요.

EPC 계약이 뭔지 제가 정확히 몰라서 답변을 할 수 없겠네요.

9. Agile과 Cynefin을 어떻게 구별하나요?

그 내용에 대해서는 제가 블로그에 쓰도록 하겠습니다.

10. 모든 목표는 전략적이고 모든 사람들은 뭔가를 얻기 위해 어떻게 접근할지를 생각합니다. 그러

면 우리는 왜 전략적이란 표현을 쓰는 건가요.

우리는 조직 차원에서의 전략에 대해 얘기한 건데요. 이게 왜 문제가 되는지 잘 이해는 안 되지만.. 오늘 다룬 내용은 전략적인 iteration에 대한 겁니다.

11. Do you agree that the adaptive strategy seems to have a lot of with (unable to capture the question) (57:35)?

그게 뭔지 전혀 모르겠군요. 누군가 제 블로그에 이거에 대해 좀 설명을 해 주신다면 이야기를 해 볼 수 있겠네요.

12. "Agile Manifesto"에 나온 적응 전략과 agile 체계의 차이는 무엇인가요?

"Agile Manifesto"에 agile framework라는 게 나온 것 같지는 않은데요. 원칙과 가치관에 대한 책이었구요. 제품이나 소프트웨어 개발이 아닌, 전략적인 iteration에 관한 내용이었습니다. 사람들로 하여금 고정된 사고방식에서 벗어나 성장하는 사고방식을 갖게 하는 것의 어려움 같은 거요.

앞서 저에 대한 슬라이드에서 언급했듯이 저는 1974년에 대학에 입학했습니다. 움직이기 원치 않는 사람을 움직일 수는 없다고 저는 생각합니다. 하지만 뭐가 달라질지에 대해 설명하고 여러분의 개인적인 경험에 대해 얘기할 순 있겠죠. 호기심이 많아 뭐든 더 알고 싶어하는 사람들이 있는데, 그런 사람들이 보통 성장하는 사고방식을 갖고 있죠. 저도 처음부터 그랬던 것 같습니다.

이건 교육의 문제입니다. 도움이 될 만한 훌륭한 교육 프로그램이나 자료들이 많이 있습니다. "Mindset"이란 책을 한 번 보시는 것도 좋습니다.

13. Artifacts는 user stories와 같은 건가요.

이 맥락에선 아닙니다. 제품 개발 차원이 아닌 전략적인 차원에서 한 얘기니까요. 전략적인 변화를 통해 어떤 제품들이 나올 수 있는데, 제품과 관련해서는 user stories가 있을 수 있습니다.

14.어떻게 하면 고위 관계자들에게, 이미 시험을 거쳤기에 믿을 수 있는 전통적인 방식 대신 적응 전략에 대한 확신을 줄 수 있을까요?

재미있는 질문이네요. 전통적인 방식의 프로젝트 중 처음 계획한 범위와 가격, 타임라인 그대로 끝났고 결과적으로 고객이 원하는 것을 정확히 전달한 경우가 있었나요? 그 예를 들어주실 수 있다면 그 방식은 시험을 거쳤기에 믿을 수 있다는 거에 제가 동의하겠습니다.

하지만 여태까지 나온 모든 연구는 다르게 말합니다. 효과가 있다고 증명된 것이 아니라 사람들이 편하게 느끼는 방식에 불과하다는 거죠.

15. 폭포식 접근법에 익숙한 조직에게 어떻게 agile식 접근을 하라고 권해야 할까요.

그건 우리가 컨설팅 비즈니스에서 하는 일인데요. 만약 그 조직이 그런 전환을 하기로 결정했다면 이미 agile식 접근을 할 준비가 된 거죠.

이제 마무리할 시간이 됐는데요. 참여해 주셔서 매우 감사합니다. Agility Series나 LinkedIn 그룹 그리고 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)에 있는 제 블로그를 통해 여러분과 소통하기를 기대합니다. 좋은 하루 되십시오.

호스트: 래리, 멋진 프레젠테이션 감사해요. 참여해 주신 여러분에게도 매우 감사합니다. 몇 가지 주의사항 알려드릴게요. 이 웨비나를 라이브 또는 녹음된 버전으로 보신 분들 중 PMI 자격증을 보유하신 분들에게는 1 PDU가 자동으로 리포트 될 겁니다. 멤버 프로필에 PDU가 뜨는 데 2주 정도 걸릴 수 있습니다. 만약 뜨지 않으면 [pmi.org](http://pmi.org)의 community support로 연락 주십시오. 오늘 웨비나는 녹음되어서 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)에서 보실 수 있습니다. 슬라이드를 다운로드 받을 수는 없지만 보실 수는 있는 링크가 on-demand 웨비나 페이지에 있을 겁니다. 다시 한번 모두 감사합니다.