

# Agile 은 프로젝트 그 이상(以上)입니다.

[Andy Jordan](#) - May 10, 2018

일부 조직들의 경우, 그들이 하는 모든 업무들에 대해 애자일(Agile) 기법을 수용하고 있지만, 이러한 분위기는 여전히 극소수 조직들에 국한되어 있을 뿐입니다. 여전히 대부분의 조직에서, 애자일 기법이란, 그들이 수행 중인 업무의 일부분에만 제한적으로 적용되는 접근으로 평가되어지고 있습니다. 애자일 기법은 소프트웨어 개발 차원을 넘어 (다른 부분으로도) 확장되어 응용되어 왔을 수는 있으나, 아직 주류 기법이라 할 수 없으며 특정 유형의 프로젝트에 주로 제한되어 있습니다. 또한 애자일 기법을 전혀 사용조차 해보지 않은 조직들도 많이 있습니다. 그들은 그것에 대한 필요성도 아직 이해하지 못하고 있거나, 사용할 준비가 되어 있지 않거나, 혹은 여러 이유들로 인해 전통적인 업무 접근 방식을 고수할 수 밖에 없는 상황일 수도 있습니다.

애자일 기법이 이들 조직들에게 얼마나 중요한지의 여부와는 상관 없이, 이 기법은 프로젝트성 업무에만 독점적으로 적용될 수 있는 접근방식이라는 의견이 압도적입니다 - 사실 그것은 사실이 아닙니다.

물론 애자일 기법은 각각의 작업이 하나의 프로젝트로서 독립되어 있는 소프트웨어 개발 부문에서 시작되었고 저는 애자일 방식, 폭포 방식 및 하이브리드 프로젝트 전달 접근 방법들에 대해 자주 저술하고 있습니다. 그러나 오늘날의 애자일 기법은 단순한 프로젝트성 업무에 국한할 수 있는 것은 아닙니다 - 그 이상(以上)입니다. 프로젝트 전달에 있어서 애자일 기법의 성공은 다른 비즈니스 영역(기획, 포트폴리오 관리 등)에 적용될 수 있는 동일 컨셉을 이끌어 냈습니다. 애자일 기법과 개발/운영 개념의 통합은 프로젝트로부터 지속적인 전달로의 진화를 이끌어 내고 있습니다. 경쟁이 치열하고 빠르게 움직이는 현대 사회에서 애자일 기법은, 성공을 위한 필요 조건인 고속 및 저마찰 업무의 촉매제라고 할 수 있습니다. 요컨대, 이 기법은 소프트웨어 개발 기법으로부터 프로젝트 전달 접근방법 및 현대 비즈니스 관리에 있어서 필수적인 도구로 진화했습니다.

지금 우리에게 필요한 것은 애자일 기법에 대한 인식의 변화인데, 그것은 빠르게 진화하지 않고 있습니다.

## 리더십 인식

우리가 시작해야만 하는 첫 번째 Step 은 리더십입니다. 궁극적으로 소규모 (소문자 "a"로 지칭) 애자일 기법을 지렛대 삼아 기획, 전달 및 의사 결정을 향상시키는 능력은 조직을 좀 더 민첩하게 만들기 위한 지도자의 헌신에 달려 있습니다. 많은 경우 도전은, 사람들이 애자일을

단순히 프로젝트에 대한 대문자 "A" 접근 방식으로 받아들이고 있다는 사실과, 동시에 애자일 기법과 점진적 개발 기법을 혼용하여 대체 개념으로 사용하고 있다 보니 일종의 방법론으로 잘못 해석하고 있다는 사실입니다.

이 용어 상의 오해가 바로 애자일 기법이 실제로 무엇을 의미하는 지를 인식하지 못하는 조직 내 지도자들과 관련된 도전의 핵심입니다. 모든 리더들은 보다 신속하게 더 좋은 의사 결정을 내릴 수 있는 능력의 중요성을 인정하게 될 것이며, 조직 내에서 구조적/문화적 진화가 이루어질 필요가 있음을 대부분 인식하게 될 것입니다. 그러나, 그러한 변화에 대한 제안이 애자일(그것이 "a"이든 "A"이든)과 같은 용어와 결합 될 때, 리더들은 빈번하게 그들의 본의와는 다르게 편향적인 관점과 요구된 변화 유형 사이에서 연결을 놓치곤 합니다.

역사적으로, 이것은 리더들이 받아들일 수 있는 방식으로 그 동일한 생각들을 제시하려는 시도 상에서 애자일에 대한 동의어를 찾는 노력에 의해 다루어져 왔습니다. 일부 조직에서는 그것이 성공적이었다고 할 수 있겠지만, 그것은 실제 문제를 무시하는 단기적, 부분적 해결책입니다 - 오늘날 사용되고 있는 가장 중요한 관리 접근 방식 중의 하나에 대한 오해입니다. 애자일 기법은 전반적인 관리 접근법으로서 더욱 중요해 질 것이며 이러한 거짓 회피(pseudo-avoidance)는 지속되지 않을 것입니다.

Scaled Agile Framework(SAFE) 및 유사한 Enterprise-Level Agile 방법론들과 같은 공식적 접근 방법들은 조직들이 비즈니스 접근법에 대한 하향식 재고를 통해 이를 수 있는 이점을 인식함에 따라 점차 보편화될 것입니다. 디지털 변환과 같은 현재의 혁신은 전체 산업을 보다 적응력 있고 민첩한 작업 방식으로 전환하도록 하는 그러한 접근 방식의 조력자인 동시에 진화의 원동력이 될 것입니다. 전사적 체계를 시행할 능력이 없거나 준비가 되어 있지 않은 조직이라 할지라도 경쟁력을 유지하는 데 도움이 되는 개별 애자일 기법을 검토하게 될 것입니다. 리더들은 애자일 기법이 정확히 무엇인지, 그리고 그것이 기업/사업의 성공에 있어 어떻게 도움이 되는지를 알기 전까지는 그러한 접근법을 간단하게 따르려 하지는 않을 것입니다 — 그래서 그것은 선입견이 있고 부정확하며 구식인 아이디어를 제거하는 근본적인 재평가를 전제로 합니다.

### **프로젝트 관리 인식**

애자일 기법이 잘못 이해되고 있는 다른 중요한 영역은 프로젝트 관리 영역, 특히 전통적인 폭포방식 기반 프로젝트 관리 분야입니다. 많은 프로젝트 관리자는 '단순히' 프로젝트 전달 방식이자, 동시에 '실제' 프로젝트에 적용할 수 없는 웬지 부적절한 접근 방식으로 애자일 기법을 계속해서 바라보고 있습니다. 이러한 인식이 더 많은 비즈니스 영역과 더 많은 프로젝트로의 애자일 기법 확장에 의해 점차 손상을 입게 되었고, 이에 따라 일부 프로젝트 관리자는 점점 더 위협을 느껴 그 개념을 부정하고 거절하는 결과가 되었습니다. 만일 리더십의 주요 도전 과제가 애자일 기법이 프로젝트 전달 접근법 이상의 것이라는 사실을 인식하기 시작하는 것이라면, 많은 프로젝트 관리자를 위한 도전 과제는 애자일 기법의 일부인 프로젝트 전달 요소들이 모든 프로젝트에 필요한 것들임을 받아들이는 것입니다.

프로젝트가 어떻게 전달되고 있는가에 관계없이, 프로젝트들이 비즈니스 결과물을 내놓을 것이라는 기대가 있습니다. 그리고 그것은 고객 기대/요구에 맞출 수 있는 해결책을 만들어 내야 한다는 것을 의미합니다. 이러한 기대는 기술 혁신과 경쟁자 행동과 함께 진화하여, 프로젝트의 범위가 최초 정의되고 승인되었을 때와는 다른 상태/조건을 초래할 수도 있습니다. 결과적으로, 모든 프로젝트에서 전달 되어 지는 기능성은 실증 되어 져야만 하고 전달 예정 기간 동안 계속 조정되어야만 합니다. 전통적인 프로젝트 접근법에서는 그런 실증은 몇 주마다 새로운 프로토타입의 형태가 아닐 수도 있지만, 고객과 관계를 맺어야 하고 결과물로서의 일을 고쳐 나가야 한다는 아이디어는 중대합니다.

그와 동시에, 프로젝트는 가능한 빨리 전달해야 합니다. 이를 위해서는 변경 관리, 문제 분석 및 의사 결정이 품질 저하 없이 신속하게 이루어지도록 보장하기 위해 최적화 된 내부 프로젝트 공정이 필요합니다. 이를 위해, 프로젝트 관리자와 팀은 권한 부여에 대한 소규모(소문자 "a"로 지칭) 애자일 기법을 수용해서, 조정 및 해결책 시행을 늦추게 될 추가적인 의사 소통과 승인에 대한 필요를 최소화 해야 합니다. 이것은 조직적 기반과 지도력 지원이 필요하지만, 가장 큰 장벽은 프로젝트 관리자가 이 환경을 조성 할 수 있는 능력과 의지를 지니고 있는가의 여부입니다. 아마도 그것은 그들이 훈련 받은 프로젝트 관리의 원칙에 역행하는 것이지만, 조직이 성공하기 위해 그들이 직면해야 하는 새로운 현실입니다.

## 애자일 인식

극복해야 할 또 다른 유형의 인식들이 있으며, 중요한 문제는 아니지만 언급할 만한 가치가 있습니다. 일부 조직에서는 애자일 기법에 관련된 개인과 팀이 이 기법을 "순수한" 상태에 계속 있게 하는데 매우 관심이 있습니다. 그들은 이 애자일 기법의 원칙들과 다른 해결책들을 (부분적으로든 전체적으로든) 타협시키기를 꺼리고 그러한 변화에 저항합니다. 애자일 기법에 대한 이러한 시각은 반드시 극복되어야 합니다. 이 기법 또는 기타 다른 업무 접근 방법은 조직의 성공을 촉진하기 위해 존재합니다.

만일 조직이 다른 비즈니스 영역에서 다른 **애자일** 방식 요소를 사용하는 것이 더 성공적일 수 있다면 그것이 유효한 사용이라는 것입니다. 단지 완전히 통합된 세트의 접근 방식이 아니라고 해서 덜 정당/합법적이라는 뜻은 아닙니다. 핵심 애자일 기법 종사자는 애자일 개념의 여러 응용이 있다는 사실과 그 모든 것은 조직에 귀중한 잠재력을 사실을 인식해야만 합니다. 그리고 그 애자일 컨셉들의 복합적 응용의 대다수는 그들이 지원하는 대규모(대문자 "A"로 지칭) 애자일 접근 방법의 일부분일 필요가 없는 소규모(소문자 "a"로 지칭) 애자일 방식이 될 것입니다.

## 결론

최근에 진보적인 조직은 애자일을 행하는 것에서 애자일이 되는 것으로 전환하기 시작했습니다. 그 조직들은 애자일 접근법에서 도입한 많은 개념들이 (그 조직들을 변화하는 환경에 보다 효율적이고 효과적이며 대응이 빠르도록 만들어 주기 때문에) 다른 비즈니스 영역에도 적용될 수 있음을 인식했습니다. 동시에, 다른 조직들 역시 프로젝트 전달 접근 방식으로 애자일 기법을 채택했거나 소프트웨어 개발 이상의 용도로 확장시켰습니다. 이 두 번째 유형의 조직은 —애자일

방식의 채택을 확장했거나 도입한 조직— 이제 첫 번째 범주로 이동하는 것을 모색해야 하는데, 적정 규모의 애자일을 단지 수용하는 것뿐만 아니라 단순히 프로젝트 전달 기법이라는 인식에서 벗어나야 합니다.

이것은, 프로젝트 레벨(리더십 중에 전형적인)에서 이제는 이 방식에 막 편안해 지고 있거나, 이 확장성을 일종의 "**민첩한 인계**(agile takeover : 어떤 역할도 남겨두지 않고 그들을 떠나가게 될(이는 공통된 프로젝트 매니저들의 공포이다)" 정도로 여기고 있는 이해관계자 그룹들에게 애자일 방식을 재정의한다는 것을 의미하기 때문에 도전 과제입니다. 조직이 오늘날의 환경에서 번성하기 위해서는, 이러한 선입견과 애자일 기법에 대한 잘못된 인식이 극복되어야 합니다. 애자일 기법은 모든 작업 요소에 대한 현대적인 접근 방식이므로, 그것은 수용되어야 합니다 — 전통적인 작업 방법을 대체하는 것으로가 아니라 그것들에 추가되는 개념으로써 수용되어야 합니다.