

# “애자일방법론”의 결과는 능력의 균형을 요한다: 용기가 납니까?



[Robert Galen](#) - 2015년 7월 16일

Bob Galen은 미국 노스캐롤라이나주에 있는 케리(Cary)에 RGCG, L.L.C.(애자일방법론의 코칭 및 훈련을 수행하는 용역회사)의 수석 컨설턴트이자 사장이다. 그는 애자일(Agile)과 CSC(Certified Scrum Coach) 부문에 풍부한 경험을 가지고 있으며, 애자일 관련 협회에서 활기차게 활동중으로 애자일 방법론과 관련한 많은 주제에 대한 기고와 교육을 수행하고 있다. Bob은 다음과 같은 두 권의 애자일 관련 책을 썼다: "Scrum Product Ownership" - Scrum Product Ownership과 관련한 최고의 저서 "Agile Reflections" - 완성된 애자일 패턴에 좀더 집중한 저서. 그의 메일 주소는 [bob@rgalen.com](mailto:bob@rgalen.com) 이며, <http://eepurl.com/IAxTD> 을 통해 귀하의 메일주소를 등록하면 정기적으로 메일을 받아볼 수 있다.

관련 분야: [애자일, 리더십](#)

얼마 전, 나는 미국 북서부에 있는 어떤 사람으로부터 메일을 받았다. 그들은 "애자일 접근법 (Agile Approach)"를 도입하는 것을 고려하고 있었고, "애자일 도입(going agile)"의 상세 실행계획과 관련하여 내 조언을 듣고 싶어했다.

그들은 매우 큰 제조업체의 한 부분인 IT 그룹이었다. 그들이 지원하는 응용소프트웨어와 기능을 조정하기 위해 조직된 팀은 4개의 그룹으로 나누어져 있고 약 25명의 직원이 있었다. 그리고 그 팀에는 한 명의 임원과 각 그룹의 기술담당 장이 있었다.

그들은 100개 이상의 응용소프트웨어를 제공하고 있었으며, 그러한 프로그램들은 조직이 사용하고 있는 회사의 기본 소프트웨어에 의해 구동되고 있어, 그들의 업무를 수행하는 기본 요소를 이루고 있다. 그들은 또한 새로운 제품군을 개발하기 위한 새로운 응용소프트웨어도 구축하고 있었다.

내가 그 쪽 담당 임원에게 애자일을 적용하려는 이유를 묻자, 그는 다음과 같이 대답했다.

"Bob, 우리는 외부의 요구를 맞추기 위해 정말로 고군분투하고 있습니다. '새로운 응용프로그램을

만들어내거나 업데이트하는 우리의 작업은 영원히 끝나지 않을 것이다'라는 인식이 있을 정도예요. 우리는 매우 중대한 품질 문제를 가지고 있고, 재작업율이 높습니다. 항상 상황이 바뀌고 새로운 상황이 벌어지기 때문에 우리 업무를 계획하는 데에 정말로 힘이 듭니다. 저는 '애자일'이 이러한 도전들을 해결하는 데에 도움을 주기를 기대하고 있습니다."

## 작업

다음으로, 나는 그들이 수행하는 프로젝트 업무에 대한 다음과 같은 질문을 했습니다.

- 지금 당신의 "포트폴리오"에는 몇 개의 프로젝트가 있나요? (~125)
- 그 중에 이해관계자의 요청에 의해 전념하여 진행하고 있는 프로젝트는 몇 개인가요? (~80)
- 현재 실제로 작업하고 있는 프로젝트는 몇 개인가요? (~45)
- 당신(과 당신의 팀원)은 어느 정도의 능력을 가지고 있다고 생각하나요? (즉, 25명의 직원이 동시에 수행 가능한 프로젝트의 숫자는?) (음.. 아마도 20~25)

이러한 일련의 질문에 대한 답을 듣고 나는 말문이 막힐 정도로 충격을 받았다. 내 개인적인 경험에 따르면, 나는 각 팀에 하나의 주된 프로젝트와 하나의 보조 프로젝트만을 할당할 수 있었다. 그렇다면, 동시 수행가능한 프로젝트는 산술적으로 8개가 된다. 만약 당신이 이 숫자를 조금 더 늘려잡는다면 약 12개가 될 것이다.

상기 내용을 정리하면 다음과 같다.

- 조직이 동시에 수행가능한 프로젝트는 12개를 넘지 않는다.
- 그들은 자신들의 능력을 약 2배(~25 프로젝트)로 늘려잡았다.
- 그들은 실제로는 거의 2배의 프로젝트(~45개 프로젝트)를 수행하고 있다.
- 그들은 이해관계자들과 약 두배의 프로젝트(~80개 프로젝트)를 수행기로 약속했다.
- 그리고 프로젝트 포트폴리오는 약 125개의 프로젝트를 "추적 중"이다.

그리고, 나는 이러한 사실을 전혀 꾸며내지 않았다. 다시 그들의 문제점으로 돌아가서 이러한 사실들을 다음과 같이 압축했다.

1. 우리는 우리의 프로젝트 약속들을 지키지 못하고 있다.
2. 우리는 품질 문제가 있다.

## 당신은 무엇을 문제라고 부르는가?

잠시 당신이 "상담자"라고 생각해 보자. 그리고, 당신은 "상황에 따라 다르다"라는 답변을 할 수 없다. 그렇다면 당신은 이 회사로 하여금 상황을 개선하고 더 나은 품질의 소프트웨어를 더 확실하게 제공할 수 있도록 하기 위해서 무엇을 하라고 조언하겠는가?

나의 조언은 너무 적은 조직을 가지고 너무 많은 일을 하려고 하는 그들의 미친짓으로부터 시작

된다. 그렇게 너무 많은 일을 함으로써 (또는 팀의 정상적인 능력을 넘어서는 일을 함으로써) 그들은 스스로를 마구 휘젓고 있는 것이다. 또는 너무 많은 일을 한번에 수행함으로써 이미 제한된 능력과 생산성을 오히려 갉아먹고 있는 것이다.

본질적으로, 그들은 스스로 아주 많은 일을 열심히 (심지어는 열정적으로) 수행하고 있다고 느끼고 있는 듯 하다. 하지만, 실제로는 그들은 일을 진행시키지 못하고 있는 것이다. 그리고, 마침내 어떻게든 뭔가를 이루어냈을 때 그들은 탈진상태가 되고 그들의 작업 품질에 영향을 미치는 것이다.

### **동시수행은 적, 애자일은 능력 균등화 작업이다.**

나는 그들에게 그들이 너무 많은 일을 하려고 한다는 생각을 알려주려고 노력했다. 동시 수행 프로젝트의 수를 획기적으로 줄임으로써 더 적은 숫자의 프로젝트에 집중할 수 있게 되고, 프로젝트를 잘 끝마치게 되며, 더 나은 결과물을 가지게 될 것이다. 나는 나의 애자일 관련 강의에서 다음의 내용들을 항상 이야기한다.

- 여러 업무를 동시에 수행하는 것은 효과적인 전략이 아니다. 당신은 실제로는 업무 전환을 하면서 시간을 낭비하고 있는 것이다.
- 바쁘게 일하거나 끈질기게 노력하는 것이 꼭 결과와 필연적인 상관관계가 있는 것은 아니다.
- 더 적은 숫자의 일을 수행하면서 그것이 꼭 되도록 하는 것이 항상 더 낫다.
- 결국, 집중이 더 나은 품질의 결과물을 만들어낸다.

당신의 업무와 약속 등을 당신의 합리적인 능력에 맞추어 조율하는 것이 또한 중요하다. 이번 경우에서 *한 사람당 3개의 프로젝트를 부여하는 것은* 아마도 좋은 생각은 아니었다. 개별 프로젝트의 규모에 관계없이 3개는 너무 많다.

그들의 경우에서 그들은 더 많은 프로젝트를 진행하고 있었지만, 결과물은 나오지 않았음이 드러났다. 조만간 이러한 “과도한 약속을 하고 이행하지 않는” 전략은 분명 모두에게 순전히 실패가 될 것이다.

### **하지만, 그들은 나에게 이것을 하라고 하고 있다.**

이러한 일련의 이메일 교환을 통해서 내가 들었던 가장 큰 반발(이것은 단순히 담당임원으로부터만이 아니었다)은 그들이 “천천히 일하거나”, 또는 “적게 일하는” 것을 할 수 없다고 하는 것이었다. 그들은 문제가 그들의 경영층 때문이라고 비난했다. 경영층의 조직의 능력에 대한 기대수준은 현실을 넘어서는 것이었다. 하지만, 그들은 “아니오”라고 말하지 못 했다. 그들은 경영층에게 그들의 포트폴리오를 미루거나, 우선순위를 재설정하도록 요청하지 못했다.

그들은 그들의 능력이 무한하다는 미친 짓으로 걸어 들어갔다. 그리고 경영층에게 “진실을 말하는 것”을 두려워했다. 대신에, 그들은 문제의 본질을 무시하고 계속해서 진흙탕을 만들고(일을 망치고)

실망하기를 계속했다.

나의 다음 논쟁거리는 그들이 문제의 일부분이라는 것이었다. 사실 그들은 모든 사람이 향상된 능력치를 기대하도록 허용함으로써 그들이 향상된 기대치를 부채질하고 있었다. 나는 또한 경영층은 아마도 그들이 그만한 능력을 가지고 있지 못하다는 것을 아주 잘 알고 있을 것이라고 설명했다. (즉, 늦어진 일정준수, 업무영역의 부조화 그리고 제품의 품질 불량 등을 통해서) 이것은 많은 전형적인 소프트웨어와 IT 조직에서 일어나는 부류의 "경기 방식"이다.

1. 경영층은 당신이 "아니오"라고 말할 때까지 더 많은 것을 요구한다.
2. 팀원들은 절대로 "아니오", 또는 "더 이상의 일은 불가능합니다"라고 말하지 않고 더 열심히 하겠다고 말한다.

그러지만, 이러한 현상은 조직이 이미 한계에 도달하더라도 부정적인 영향 때문에 아무도 모르는 사이에 서서히 일어난다. 그리고 누군가 용감한 사람이 진실을 이야기하고 조직의 능력을 프로젝트의 요구에 맞도록 잘 조정할 때까지 조직의 급격한 하락을 만들어낸다.

따라서, 조직의 경영층이 아직 미친 짓을 하고 있기는 하지만, 나는 문제의 원인이 IT 조직의 장(長)들에게 있다고 지적했다. 어쨌든 그들은 더 많이 일하는 것에 동의하는 것을 멈추고 즉시 그들의 "헌신"을 축소시켰어야 했다.

이쯤에서 나는 일종의 농담을 하자면; 그들은 나에게 고맙다고 하고 가상의 문 밖으로 내쫓았다. (우리는 더 이상 이메일을 주고받지 않았다). 내 예상으로는 그들은 아직도 진흙탕을 만들고 있을 것이다.

### **결론 : 빨간약 or 파란약?**

내가 수행했던 많은 애자일 워크숍에서 우리는 애자일/스크럼 결과물의 오퍼 역할에 대해 아주 자세하게 토론했다. 그러한 역할에 대한 중요 관점 중 하나는 이해관계자의 입장에서 요구의 특징과 범위에 대해 대응하는 능력이다. 대응은 다음과 같은 것들이다:

- "예, 열심히 하면 맞출 수 있습니다; 또는 아니오, 그 일은 시간 안에 맞출 수 없습니다."
- "예, 그 작업을 업무 목록에 포함하겠습니다. 하지만, 이번에 출시하기로 이미 계획하고 있는 다른 업무를 대체해야만 할 겁니다."
- "아니오, 그 작업은 지금 당장은 할 수 없어요. 우리는 이미 다른 일을 하기 위해 몰두하고 있고, 그 작업을 위해 추가로 투입할 수 있는 여력은 없어요."

내가 강의에서 "아니오"와 "이해관계자"를 한 문장에서 언급할 때마다 본능적으로 따라오는 반응이 있다. 아무도 "아니오"라고 말할 의지나 용기가 없어 보인다는 것이다. 우리는 필연적으로 다음과 같은 대안에 대해 토론한다:

- 다음과 같은 모호한 표현: “아마 ... 하는 데에 시간을 낼 수 있을 거예요.”
- 다음과 같은 불안한 표현: “네, 하지만...”
- “팀원들이 어떻게 생각하는지 확인해 보죠...”
- 그리고 마지막으로, 요즘 점점 유행하는: “네, 그리고...”

이러한 표현들은 단순히 아니오, 당신은 우리 업무에 당장 뭔가 다른 걸 추가시킬 수는 없어요. 우리가 할 수 있는 업무량은 이미 가득차어요. 라고 말하는 선택의 주변을 두드리는 것 같다.

나는 항상 영화 *매트릭스*에서 Morpheus가 Neo에게 선택하라고 하는 부분에 귀기울인다. 그는 한번에 파란약과 빨간약을 동시에 먹을 수는 없다. 그는 하나만 선택해야 한다. 나는 그것이 애자일 맥락에서 리더와 프로젝트 오너가 중요시해야 하는 것이라고 생각한다. 당신은 당신의 능력치를 잘 알아야만 하고, 무언가를 선택할 때에는 다른 무언가를 포기해야만 한다. 당신의 모든 기술을 활용하여 당신의 이해관계자와 대화를 하고 그들에게 A 또는 B의 선택을 제시하라. 그들이 둘 모두를 가질수는 없으니 하나만 선택해야 한다는 점을 강조하라. 그리고, 그들이 선택하는 것을 도와주라.

나는 개인적으로 그것이 연기(延期)해야 할 알약에 '아니오'라고 말하는 것이라고 생각한다. 하지만, 어찌되었든 우리는 그것을 결국 하게 된다. 우리는 우리가 씹을 수 있는 양 이상을 베어무는 식의 우리 업무에서의 미친짓을 그만둬야 한다.