

애자일 리스크 관리

[마이크 그리피스](#) - 2016년 8월 25일



마이크 그리피스는 리더십 공유와 애자일 방식, 상식 및 비상식 방식을 통하여 조직 성과 향상을 지원하는 컨설턴트 겸 강사이며, *LeadingAnswers.com* 블로그를 운영하고 있다.

실행 영역 : 애자일, 리스크 관리

이 글에서는 애자일 프로젝트가 다소 마법처럼 리스크를 관리한다는 미신을 없애고, 리스크 관리 접근 방법을 향상시키기 위해서 사용할 수 있는 몇 가지 현실적인 도구들을 소개하려고 한다.

애자일은 리스크 관리 접근 방법이 아니다.

어떤 사람들은 짧은 주기와 정기적인 피드백으로 이루어진 애자일 접근 방법이 그 프로세스 내에 당연히 리스크 관리 접근 방법을 내장하고 있다고 믿는다. 효과적인 리스크 관리 프로세스에 연결할 수 있도록 블록과 첨부 지점을 만드는 것이 분명하게 있으니 그렇게 생각하기 쉽지만, 불행해도 단순히 반복적으로 또는 점진적으로 무언가를 만든다는 것이 리스크가 관리되고 있음을 보장하지는 않는다.

반복하여 개발하면서 위협을 능동적으로 다루거나 기회를 발굴할 기회를 놓치기 너무나 쉽다. 많은 애자일팀들은 또한 능동적으로 리스크를 찾아서 적절한 대응을 협의하여 결정하고, 대응을 실행하여 리스크를 재평가하고, 리스크 관리 프로세스가 명확히 돌아가고 있는지를 평가하는데 실패한다.

이것은 애석한 일이다. 왜냐하면 여러 모로 애자일 방법들이 효과적인 리스크 관리 실행을 위한 이상적인 틀을 제공하고 있기 때문이다. 애자일 방법에는 짧은 기간에 능동적인 작업 순위 조정과 잦은 검토, 계획에서 고위 팀 구성원과 현업 참여 등으로 이루어져 있다. 그러나 무언가를 찾도록 도와줄 한 무리의 사람들이 있는 수색대처럼 생각할 수 있지만, "합동 작전은 수색대와는 다르다." 우리는 일이 효과적으로 이루어지도록 하기 위하여 의식적인 노력과 조화, 협업이 필요하다.

애자일 접근 방법에 의식적으로 리스크 관리 추가하기

기업과 기업에서 참여하는 팀들이 애자일 접근 방법에 리스크 관리 단계를 두려고 결정할 때 사용할 수 있는 자체적으로 강화한 주기와 체계가 있다는 것은 좋은 소식이다. 예를 들어, 잔여 업무에서의 변경 요청과 작업 순위 조정에 대한 잦은 고려는 리스크 회피나 리스크 완화 작업을 보다 처리하기 쉽게 만든다.

마찬가지로, 진행 상황과 과정을 검토하는 주기적인 재검토는 리스크 관리 전략의 효과를 시험하고 교정 작업을 수행하기 위한 중요한 지점이다. 문제와 방해 요소를 드러내는 매일의 스탠딩 회의는 또한 잠재적인 새로운 리스크 등에 대한 조기 경고로써 작용할 수 있다.

애자일 접근 방법을 리스크 관리 단계와 연결시키는데 관심이 있는 사람들에게는 2012 년 애자일 컨퍼런스와 PMI 글로벌 회의에서 발표되었던 “[리스크 관리를 위한 협업 활동](#)”이라는 백서가 있다. (이 개념들과 기회 관리로의 진전 내용은 [2015 년 애자일 컨퍼런스 세션](#)에서 다루었다). 그러나 작업을 수행하고 애자일 수명 주기로 연결하는 체계는 간단하다. 프로젝트 작업에 대한 리스크-관점을 사람들이 갖도록 하는 것이 실제 노력이 필요한 부분이다.

리스크 관리에 대해 고려하기

교육과 수용은 애자일 실행에 리스크 관리를 추가하는 핵심이다. 우리는 그 과정에서 사람들이 참여하도록 하고, 위협을 가치 감소의 가능성으로 공통적으로 이해하도록 주입할 필요가 있다.

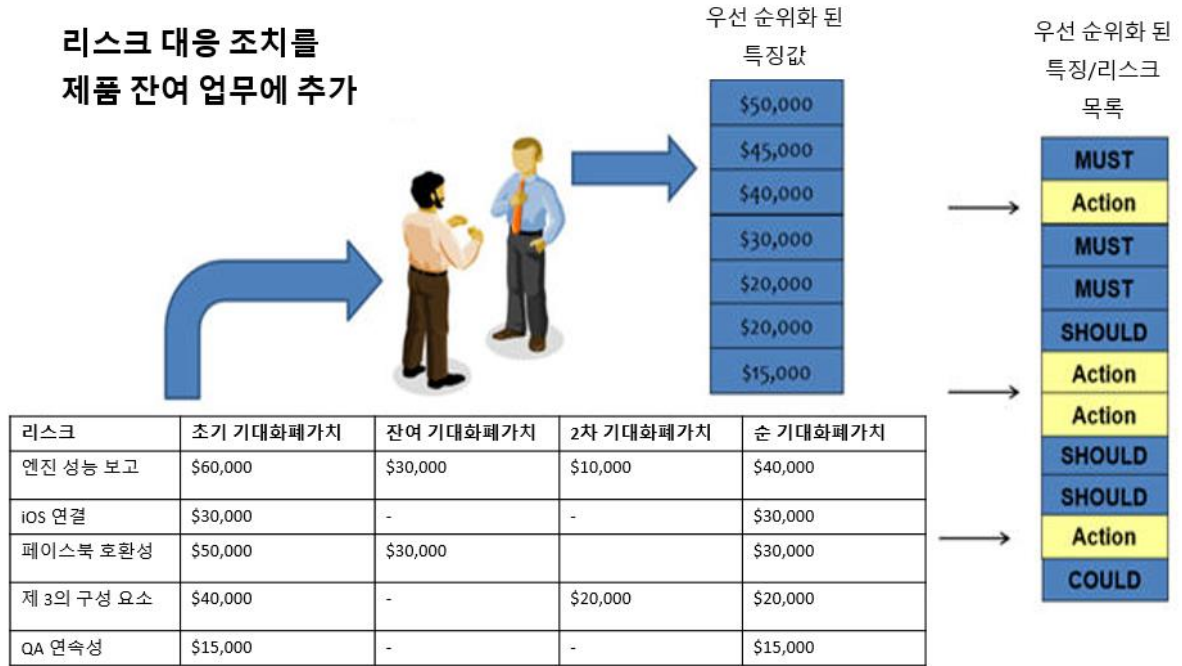
사람들이 이것을 이해하면, “다음으로 가장 많은 돈이 쓰일 곳이 어디인가?”라는 질문에 보다 효과적으로 답변할 수 있다. 이것은 잔여 업무에서 다음 기능을 구축하는 것에 대한 것이 아니라 그 대신 리스크를 회피하거나 기회를 찾는 것이다.

다음 세 가지 조치들은 모두 비즈니스 가치를 제공할 수 있고, 의사 결정을 위한 공유된 체계가 있을 때 프로젝트는 보다 성공적이다. 애자일 프로젝트에서의 리스크 관리에 대한 보다 나은 의사 결정을 도와줄 수 있는 도구에는 다음을 포함한다:

1. 리스크-보정된 잔여 업무
2. 리스크 프로파일 그래프
3. 리스크 회고

1. 리스크-보정된 잔여 업무: 제품 책임자나 현업 대표자와 작업하여 기회 활성화 작업과 함께 위협 회피와 완화 작업을 잔여 업무에 추가함.

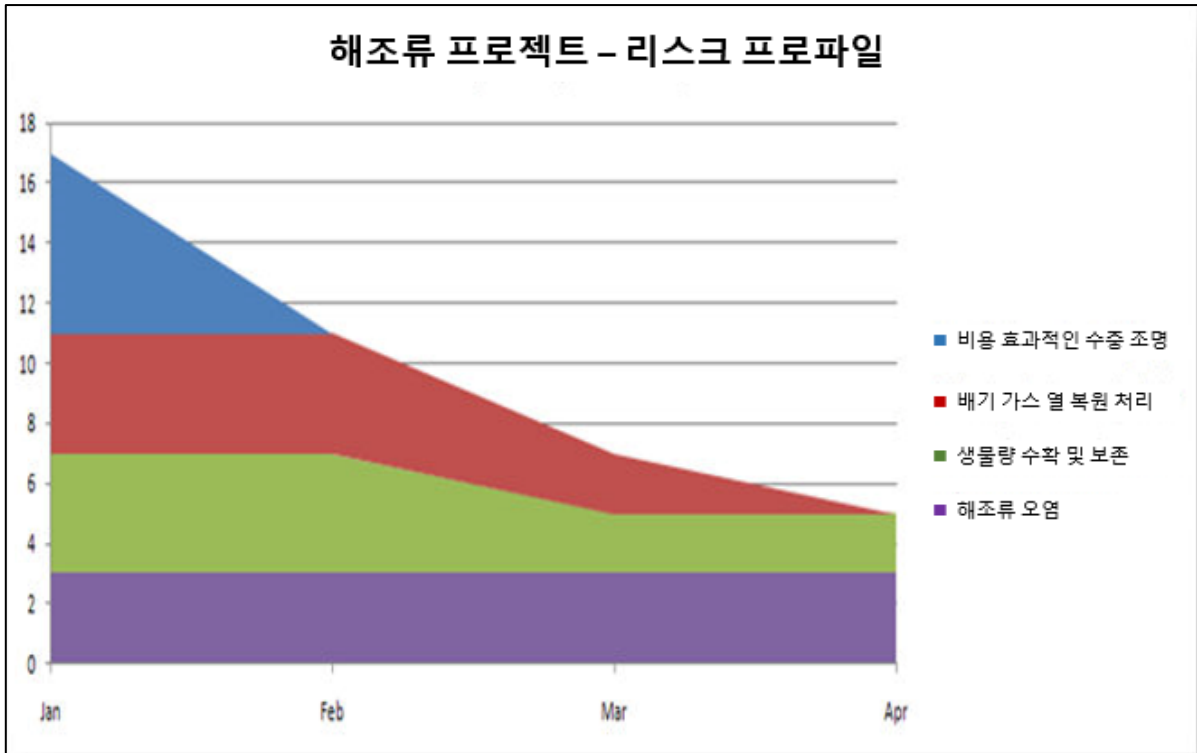
리스크 대응 조치를 제품 잔여 업무에 추가



우리는 리스크 회피/완화와 기회 스토리를 잔여 업무에 추가할 방법이 필요하다. 이 작업은 제품 책임자에 의해 수행되지만, 개발팀의 자문과 지침이 함께 있어야 한다. 리스크를 회피하고 줄여서 리스크 식별 수준으로 낮춤으로써 프로젝트가 위험에 노출되는 범위가 줄어든다. 수명 주기의 초기에 변경을 함으로써 변경 비용이 줄어든다. 다른 측면에서는 기회 활용은 투자를 초기에 하는 것과 같다. 기회 활용은 경험이 쌓이는데 오래 걸린다. 이것이 바로 초기의 빠른 리스크와 기회 관리의 복합적인 이점이다.

리스트 대응 조치를 잔여 업무에 넣는 것은 이 작업들에 대한 일정을 잡고 수행되는 방법이다. 우리는 모든 리스크 관리 작업이 프로젝트 계획에 부가적이 아니라 그 내에 함께 이루어지도록 확실히 하기를 원한다. 너무나도 자주 리스크 관리는 프로젝트에 선행이나 병행되어 수행되는 활동이지만, 결코 프로젝트의 매일의 활동들에 실제 통합되지는 않는다. 이 새로운 활동들을 잔여 업무에 포함시킴으로써 우리는 리스크 관리 활동을 분석에서 실행으로 옮긴다.

2. 리스크 프로파일 그래프: 리스크 관리 전략에 따른 전체적인 프로젝트 리스크들과 동향들, 영향들을 시각화하고 의사소통한다.



리스크 프로파일 그래프(간혹 리스크 소실 그래프라고 함)는 프로젝트의 누적된 리스크 상황과 동향을 시간에 따라 보여주는 놀라운 방법이다. 리스크 프로파일 그래프는 새롭고 증가되는 리스크를 쉽게 확인할 수 있도록 동향을 보여주는 리스크 심각성과 함께 누적된 그래프로 보여준다.

3. 리스크 회고: 프로젝트 리스크와 리스크 관리 프로세스에 대한 주기적인 팀 내 검토

리스크 회고 질문들	팀 답변
1. 우리는 리스크들을 제거하거나 줄이고 있는가?	
2. 우리는 새롭거나 증가되는 리스크를 보유하고 있는가?	
3. 우리 리스크들의 근본 원인들이 무엇이고, 그것들 중 제거할 수 있는 것은 무엇인가?	
4. 어떤 리스크 회피 또는 제거 전략이 적용되어 있고, 어떤 전략이 적용되어 있지 않는가?	
5. 이전된 리스크들에 대하여 제 3 자가 어떻게 관리하고 있는가? 그 리스크들로부터 무엇을 배울 수 있는가, 또는 다시 그 리스크들을 내부로 가져오는 것이 더 좋은가?	
6. 우리의 잔여 리스크 기대화폐가치는 어떻게 소실되고 있는가?	
7. 반복 주기 별로 우리의 리스크 기대화폐가치 감소 속도는 얼마인가?	
8. 언제 우리의 잔여 리스크 기대화폐가치가 0 이 되는가?	
9. 우리 팀의 리스크 관리 능력을 어떻게 개발하고 있는가?	

10. 멘토링과 지원이 여전히 필요한 영역은 어디인가?	
--------------------------------	--

리스크 회고는 프로젝트에 사용된 리스크 관리 프로세스의 진단과 함께 하는 리스크와 기회 기록에 대한 주기적인 검토이다. 프로젝트 과정에서 진전되는 제품과 팀 프로세스를 검토하는 것처럼, 팀에 의해 사용된 리스크 관리 계획과 프로세스의 효과성을 평가하여야 한다.

요약

여기서 제시한 내용은 모든 단일 프로젝트에서 사용하기 위한 권장 도구가 아닌 일부의 예시 도구들이다. 각각의 프로젝트와 조직적인 요소들에 따라서 접근 방법은 다양해져야 한다. 대형 군사 프로젝트에서의 리스크 관리 접근 방법은 상업적인 사내 프로젝트에는 대부분 부적합하고, 그 반대도 마찬가지이다.

효과적인 리스크 관리 접근 방법을 추가하는데 있어서 핵심은 중요성과 접근 방법에 대한 의견 일치를 이루는 것이다. 위협들과 기회들, 특성들 간에 연결 내용을 의사 소통하고, 사람들이 의사 결정을 위한 프로젝트의 유형과 영역에 적합한 공유된 체계에 참여하도록 하는 것이다. 진전 상황과 프로세스를 검토하기 위하여 자주 만나는 자율적인 팀들은 이미 효과적인 리스크 관리를 위한 많은 기법들을 갖고 있다. 그러나 그 팀들은 또한 보다 나은 리스크 관리를 시작하기 위하여 이를 실행할 수 있는 훈련을 받고 도구들과 시간, 권한을 갖출 필요가 있다.

예측과 마찬가지로 리스크 관리는 단순한 하나의 프로젝트 관리 활동이어서는 안된다. 우리는 리스크를 관리할 수 있는 프로젝트 팀의 능력을 크게 향상 시킬 수 있고, 이를 통하여 사회화와 협업, 실행을 통하여 프로젝트 실패를 피할 수 있다. 적어도 이러한 팀 활동들은 리스크 관리의 기본 활동들이 보다 넓은 프로젝트 이해관계자들에게 접근할 수 있도록 하고, 그럼으로써 리스크들이 프로젝트에 영향을 미칠 수 있기 전에 찾고 회피할 수 있는 보다 많은 눈을 제공한다. 이것이 바로 결국 효과적인 리스크 관리의 핵심이다.