

Agile and the New Standard for Risk Management

애자일 그리고 리스크 관리의 새로운 표준

[Mike Griffiths Southern Alberta Chapter](#) - May 9, 2019

주제: [Agile](#), [PMI Standards](#), [Portfolio Management](#), [Risk Management](#)

PMI의 최근 출판물인, [The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects](#)를 들여다보면 애자일 실무자들에게 몇몇 훌륭한 제안사항을 제공한다. (해당 출판물의 전자사본은 PMI 멤버에게 무료 제공)

일부 사람들은 PMI 표준을 애자일 팀에 적용할 수 있다는 사실에 놀랄 것이다. PMI 표준은 애자일 팀이 기피하는 비생산적인 문서와 대형 설계의 전면을 대표하기 때문이다. 그러나, 규모가 큰 데 비해 가벼운 지식들이기 때문에 전체적으로 공부하고 필요한 정보를 필요한 곳에 적용할 수 있다. 이 새로운 표준은 효과적인 리스크 관리에 대해 풍부한 정보를 제공할 수 있고, 애자일 프로젝트가 잘 들어맞는 환경(반복형, 적응형 환경)도 제공할 수 있다. 내가 지금껏 본 중 최고이다. 이 새로운 PMI 표준은 리스크, 기회, 위협에 대한 정의로 시작하는데, 이는 내가 지금껏 본 중 최고이다.

“리스크란 불확실한 사건 또는 조건이며, 발생 시 한가지 또는 다수의 목적물에 긍정 또는 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 긍정적인 리스크란 기회인 반면에, 부정적인 리스크란 위협이다.”

애자일 팀들과 일하다 보면, 사람들은 직관적으로 backlog에 위협이 있다고 알고 있다. 하지만 대부분 기회들은 잊혀지고 적극적으로 관리되지 않는다. 이런 상황에서 손실이 발생하는데 그 이유는 대부분의 경우 기회가 backlog의 대부분을 구성하는 사업의 특징 및 혜택과 밀접히 관련이 있기 때문이다.

사람들이 이러한 기회를 능동적으로 확대, 이용, 공유 및 강화하도록 장려하면 애자일 팀이 제공할 수 있는 비즈니스 가치가 높아진다. 하지만 내가 너무 앞서 생각하는 것일 수도 있다. PMI 표준 구조를 살펴보고 무엇이 애자일 팀에 특히 가치있는 것인지 살펴보자. 첫째, 우리는 PMI 표준이 하나의 큰 문서라는 것을 깨달아야 한다. 194 페이지인데, 너무 커서 대부분의 사람들에게 주고 “이것을 읽어라, 애자일 실무자들을 위한 좋은 정보가 포함되어 있다.”고 말할 수 없다. PMI 표준은 많은 사전 서문을 포함하고 있다. 이 가이드는 프로그램, 포트폴리오 및 기업을 위한 것이기 때문에, 관련된 리스크 관리에 대해서도 설명한다.

이 기사를 통해 효과적인 리스크 관리와 관련된 원칙과 성공 요인에 대해 살펴보고자 한다. 관심이 있다면, 나는 프레임워크와 라이프사이클 권고사항에 대해 더 많은 것을 적어보고 싶다. 동시에, 내

기사인 '[Agile Risk Management](#)'에서 애자일 프로젝트의 리스크 관리에 대한 더 많은 내용을 읽어볼 수 있을 것이다.

리스크 관리의 원칙들

이 표준은 전통적, 예측적 또는 애자일한 접근방식에 동일하게 적용되는 7 가지 리스크 관리 원칙을 설명한다. 애자일 팀을 위한 나의 요약은 다음과 같다:

1. 리스크 관리를 실천함에 있어서 완벽함을 추구하라.

- **요약:** 리스크 관리를 통해 조직들은 결과 예측 가능성을 높일 수 있다. 리스크 관리를 통해 원하는 성과 수준에 따라 적합한 성숙도(성장 속도)를 달성하는데 초점을 맞춘다. 프로세스를 철저히 적용하는 것보다 연관 비용과 예측 수익 및 혜택 간의 균형을 맞추는 것이 중요하고, 당신 혹은 당신의 조직이 처한 환경에 맞는 리스크 관리 프로세스를 찾는 것이 중요하다.
- **애자일 팀의 역할:** 프로세스는 가치를 더하지만 충분한 시간을 필요로 한다. 비즈니스 제품이나 서비스를 개발하는 데 노력을 기울여야 한다는 의미가 아니다. 우리는 비즈니스적 가치 측면에서의 발전을 위해 우리에게 맞는 프로세스를 개발해야 할 것이다.

2. 조직 전략과 거버넌스 관행에 맞는 리스크 관리를 하라.

- **요약:** 당신 혹은 당신 조직의 리스크 관리 프로세스는 전략과 거버넌스와 같은 다른 프로세스와 함께 개발되고 진화되어야 한다. 그런 다음 상황이 발전함에 따라, 당신은 당신의 프로세스를 업데이트 할 필요가 있을 것이다.
- **애자일 팀의 역할:** 고정적이고 정적인 상태에 머무르는 것은 죽음이나 마찬가지다. 우리는 새로운 정보와 학습이 출현함에 따라 이를 알아보고 이에 적응할 수 있어야 한다. 모든 유용한 시스템에는 변화와 개선을 위한 메커니즘이 내장되어 있기 마련이다.

3. 가장 영향력 있는 리스크에 집중하라.

- **요약:** 성공적인 조직은 조직의 목표에 직접적인 영향을 미치는 리스크를 효과적으로 식별해낼 수 있다. 문제는 올바른 리스크에 집중해서 가진 자원을 가장 잘 활용하는 것이다. 가장 영향력 있는 리스크를 결정하는 것 자체가 가장 힘들 것이다. 조직은 리스크 우선순위를 결정하기 위해 지속적으로 노력해야 한다.
- **애자일 팀의 역할:** 우선순위를 결정하는 것은 조직의 가치를 증대시키고 위협을 줄이기 위해 지속되어야 한다. 때문에 우리는 지속적으로 그 기술을 개발해야 하고, 프로젝트에 적용할 수 있어야 한다.

4. 가치의 실현을 가능한 리스크와 균형을 맞추어라.

- **요약:** 리스크 관리는 예상되는 비즈니스 가치 창조와 리스크에 대한 노출 사이의 균형을 맞추는 방법을 찾는 것이다. 리스크가 낮은 이니셔티브는 충분한 가치를 창출하지 못할 수 있다. 한편 높은 가치를 창출하는 이니셔티브는 조직이 감당하지 못할 수준의 리스크에 노출시킬 것이다.

- **애자일 팀의 역할:** 모든 것과 마찬가지로 리스크와 보상을 따져 볼 필요가 있다. 조직마다 감내하고자 하는 리스크와 그를 감내한 대가로 회수하는 보상에 대한 취향이 다르다. 우리는 다른 이해관계자들과의 논의를 통해 합의된 리스크를 감수하고 합의된 보상을 지급해야 할 것이다.

5. 리스크 관리를 포용하는 문화를 육성하라.

- **요약:** 리스크 관리는 모든 창의적인 일에 내재되어 있다. 조직 전체에 리스크 관리의 필요성을 깨닫고 이를 전파하는 문화를 만들어야 한다. 우리는 조직에 위협이 되는 요소를 무시하기보다 밝혀내는 문화를 장려해야 하고, 긍정적인 사고방식을 길러 기회를 잡아야 한다.
- **애자일 팀의 역할:** 칸반의 명시적인 정책들은 정보의 공유와 개선을 위해 정보의 시각화 및 소통에서 비롯된 것이다. 그리고 이것 또한 같은 의도이다. 많은 이들이 단순히 이와 관련하여 소통할 뿐 아니라, 이를 논의하고 일상에서 실행을 하도록 하기 위해 우리는 리스크 관리 과정을 홍보하고 촉진시킬 필요가 있다.

6. 리스크 관리로 복잡성을 읽어 성공적인 결과를 실현하라

- **요약:** 프로젝트들의 복잡성을 관리하는데 리스크 관리는 매우 중요한 역할을 한다. 조직들이 연관 리스크를 고려한 복잡성을 관리할수록 전체적인 성과 및 사업결과도 개선할 수 있다.
- **애자일 팀의 역할:** 사업의 성패는 많은 경우에 복잡성에 대처할 수 있는 능력과 연관된다. 리스크 관리분야는 많은 유용한 도구 제공을 통해 우리에게 어떤 분야에 노력을 집중할지(영향력에 따라 우선순위 선정) 그리고 다음 공략 대상을 선정하는 것에 도움을 준다(높은 사업기회 가치).

7. 지속적으로 리스크 관리 결과를 개선하라

- **요약:** 리스크의 본성 및 리스크 관리를 위해 우리가 사용하는 기술은 지속적으로 발달된다. 리스크 관리 능력의 지속적인 개선을 통해, 우리는 개선된 성과를 창출할 수 있는 비교우위를 개발할 수 있다.
- **애자일 팀의 역할:** 리스크 관리는 단발성 프로세스가 아니다. 다른 기술들처럼, 우리는 새로운 접근법과 도구들과 함께 계속적으로 현시점의 흐름을 배워나가야 한다. Retrospectives 그리고 Review-and-adapt cycle 과 같은 애자일 컨셉은 이 진행형인 과제에 대하여 훌륭한 기본틀을 제공한다. 애자일 컨셉을 터득하는 이들은, 보다 강력하고, 적응력이 높으며 새로운 신흥시장에서 성공할 것 이다.

성공 요인들

리스크 관리의 7 가지 기본원칙을 적용하기 위해, 저자는 6 가지 주요 성공요인들이 성립되어야 한다고 묘사한다. 우리가 지금까지 분석한 원칙들을 지지하는 기둥이라고 생각하면 좋을 것 같다. 그

컨셉들은 애자일 원칙들과 매우 흡사하고, 애자일 대신 리스크 관리를 대체하면, XP 와 Scrum 가치의 설명과 유사하다.

1. **리스크 관리의 가치 인식** – 리스크 관리는 양수의 투자수익을 제공하는 가치있는 원칙이라고 인식된다.
2. **개인의 헌신/책임** – 사람들은 리스크 관련 활동의 착수에 따른 책임을 감내 해야한다. 리스크 관리는 모든 이들의 책임이다.
3. **개방적이고 진솔한 소통** – 모든 이들은 리스크 관리 프로세스와 관련되어있다. 리스크 관련 소통을 방해하는 어떠한 행동이나 태도는, 사전대처와 의사결정 관련 리스크 관리의 효과를 저하시킨다.
4. **조직적인 전념** – 리스크 관리는 조직의 목표, 가치 그리고 리스크 관리 정책들과 같은 방향성을 가져야만 한다. 때때로 우리는 프로젝트 또는 포트폴리오 레벨보다 상위 조직체계에서의 도움이 필요하기 때문이다; 조직 목표의 방향성 일치에 따라 지원 가능성이 높아질 수 있다.
5. **맞춤 리스크 노력** – 리스크 관리 활동들이 가치와 노력의 영향력과 일관되도록 하라.
6. **조직적 프로젝트 관리와의 통합** – 리스크 관리는 진공상태에서 존재하는 것이 아니다. 성공적인 리스크 관리는 업무와 실행에 필요한 적절한 시간 배분을 포함한 다른 세부 프로세스들의 실행을 요구한다.

어쩌면 내가 [확증 편향](#)이 있어서 어디서든 애자일 원칙들과 가치들에 대하여 링크/참고문헌을 떠올릴 수 있다. 나는 오히려 애자일이, 협력과 개선은 모든 이들의 업무라는 훌륭한 실행 아이디어를 공유한다고, 믿고 싶다.

또한, 효과적인 실행을 위해 우리는 이슈와 기회들에 대하여 오픈된 마음가짐으로 소통해야 하며 복잡성과 불확실성에 대하여 과학적인 접근법을 적용해야 할 것 이다. 이 프로세스는 지속적으로 리뷰, 실험 그리고 학습을 포함한다.

반복적이고, 증대하는 그리고 적응형의 프로젝트에 대한 제안사항들

Appendix X5 Project Risk Management Controls 는 프로젝트 레벨 또는 초기단계의 리스크 관리착수에 대한 훌륭한 실행방안과 제안에 대한 좋은 정보를 제공한다. 그 중에 "반복적이고 증대하는 라이프 사이클"과 "적응형의 라이프 사이클"에 대한 제안사항이 있다. 두 가지 제안사항 모두 대부분의 애자일 팀에게 적용될 것이며 또한, 유용한 개별적용을 위한 가이드라인을 제공한다.

요약

애자일 실무자의 입장에서, 새로 출판된 [The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects](#) 은 매우 인상 깊었습니다. 해당 출판물은 훌륭한 프로세스 응용법에 대해 매우 실무적이고 균형 잡힌 의견을 담고 있습니다. 또한, 성과물과 실행 관련 비용간의 상호관계 및 필요성에 대해 논의하며 그 안에서 균형이 필요하다는 시사점을 제공합니다.

해당 출판물은 분량이 매우 방대하여 많은 캐주얼한 독자들의 흥미를 잃을 수 있습니다. 또한, 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오를 위하여 개발되어 서적의 언어 자체도 변변치 않습니다. “project managers should consider...”와 같은 간단한 문장도 “project, program and portfolio managers should consider...”로 전달되어 독해력도 저해합니다.

하지만, 분명 해당 출판물은 훌륭하게 구조화되어 있으며 용어 정의로 몰입이 쉬우며 참조문헌이 다양합니다. 처음부터 끝까지 정독하지 않더라도, 좋은 정보가 많고, 또한 애자일 프로젝트를 위해 때때로 숙고된 제안사항 및 적용법을 제공해줍니다.

4.67

Avg Rating