

Five Steps To A More Agile Organization

더 애자일한 조직이 되기 위한 5 가지 단계

00:00 – 02:01

오늘의 웨비나에 오신 모든 분들을 환영 합니다. 항상 여러분들이 우리 애자일 커뮤니티를 성원해 주시고 또 오늘 이렇게 등록해 주셔서 기쁘며 우리 애자일 COP 는 전세계적으로 유명하고 목표를 달성한 연사들을 모시기 위하여 노력하고 있습니다. 현재 우리는 만 명이 넘는 애자일 커뮤니티의 회원들을 보유하고 있습니다.

그리고 언제나 웨비나가 수용할 수 있는 인원 이상이 등록하는걸 볼 때면 우리는 뿌듯함을 느끼게 됩니다. 저희는 자원봉사자로서 이러한 여러분들의 반응은 저희들에게 특별한 느낌을 갖게 하며 여러분들의 큰 관심을 볼 때면 항상 자부심을 가지게 됩니다.

여기 뉴 올리온스 지역은 아름다운 정오 시간이군요, 다시 한번 여러분을 환영하며 저는 오늘의 웨비나 진행자인 튜샤 카리나 입니다. 오늘의 훌륭한 연사이신 알렌 뱅스턴씨는 '조직을 좀더 민첩하게 만들기위한 애자일의 확산'이라는 아주 인기있는 주제에 대해서 말씀해 주시겠습니다.

그는 그의 경험을 우리와 함께 즉시 나누고자 합니다. 자, 그가 우리를 위해서 준비해 온 슬라이드를 보시죠. 저희는 현재 제가하고 있는 것과 같은 자원봉사를 해주실 분들이 항상 필요합니다. 만약 여러분이 저희 서비스를 신뢰하고이 커뮤니티에 기여하고 싶으시다면 많은 자리가 여러분을 기다리고 있습니다. 다음으로 넘어 가도록 하겠습니다.

02:01 - 06:47

알렌 뱅스턴: 여러분 안녕하십니까? 저는 알렌 뱅스턴 이며 버지니아에 위치하고 있는 LitheSpeed 의 공동 창업자입니다.

저는 과거 7 년간 애자일 분야의 실행, 교육, 컨설팅을 수행해 왔습니다. 저는 개인적으로 14 년간 공인 scrum 트레이너로, 애자일 팀의 일원으로, 주로 인터페이스 설계, product 관리, 사용자 경험(user experience) 분야의 코칭 멤버로 일해왔습니다. 오늘 여러분들과 함께 저의 경험을 공유하고자 합니다.

곧바로 본론으로 들어가도록 하겠습니다, 아마 여러분 중에는 애자일 방법론을 시작하고서 이 방법론이 참 흥미롭다고 느끼신 분들이 있으실 겁니다.

몇몇은 scrum 이나 kanban 을 이용하시면서, project 매니저는 이 방법론이 단순히 IT 분야뿐 아니라 회사 전 조직에 영향을 미칠 수 있겠다는 것을 인식하게 되고, 회사 전반적으로 도입하는게 좋겠다고 생각하셨을 겁니다. 즉, 인력관리(resource management), 인사관리(human resource), 법률팀(legal team)에서조차 조직의 사안에 영향을 미칠 수 있다는 것을 깨닫게 되셨을 겁니다.

그래서 오늘 웨비나의 주제는 아주 일반적인 상황에서 우리가 즉각적이고 더욱 민첩하게 적용할 수 있는 전략에 대해 말씀드리겠습니다. 이 표는 아주 흔하게 여러 곳에서 볼 수 있는 일반적인 이슈들인데요, 간략하게 말하자면 많은 project 조직이 한번에 너무 많은 것을 하고 있다는 것입니다.

관리자들은 고객이 와서 요청하면 기꺼이 '네!' 라고 말하는 경향이 있는데, 이는 결국 조직의 모든 구성원들이 한 번에 5, 6, 7 가지 일을 하게 됩니다. 유감스럽게도, 다중작업(multitasking)은 사람들이 아는만큼 좋은 방법은 아닌 관계로 누군가는 추가적인 일을 해야 하며, 결국에는 project 에 전체적으로 지연을 초래할 것입니다. 이는 개개인 에게 간단한 문제이기도 하지만, 실은 이것이 개인적 네트워크에 영향을 미칩니다.

만약 내가 다른 어떤 업무를 하고 있었다면, 내 일에 의존하는 다른 이들의 업무까지 지연을 초래하게 되는 거죠. 이런 현상은 인력관리(resource management) 분야에서도 보실 수 있을텐데요. 팀원들의 물리적인 자리 이동이 아니라, 팀 발전을 위해 scrum product owner 와 같은 역할(role) 은 기존 조직에서는 명확하게 역할이 정의되어 있지 않았습니다. 그래서 결국에는 팀 개발을 위해 이런 사람을 고용하게 되지요. 결국에는 회사 조직이 이런 새로운 방법론을 이용할 수 있도록 조직원을 교육, 개발하게 됩니다.

마찬가지로 이는 매니저에게도 영향을 끼칩니다. 왜냐하면 우리는 팀원의 자리를 이리저리 이동시키거나 인력관리 차원에서 이 프로젝트에서 저 프로젝트로 옮기는 방식이 아닌 그들을 좀 더 안정화된 팀으로 유지하며 단체로 개발시키라고 하기 때문입니다.

이는 사업 파트너에게도 영향을 미치게 되는데요, 지속적으로 요구사항을 수렴해서 제품을 만들고, 사업 파트너로부터 피드백 받기를 기대합니다. 또한 팀이 요구사항을 얼마나 잘 따르고 있는지, 어떻게 검증(audit)할 것인지, 표준화된 방식을 이용하고 있는지 등을 확인하는데도 영향을 끼칩니다.

이 프레젠테이션에서는 애자일 조직을 구성하기 위한 5 단계 및 몇 가지 간단한 팁을 말씀드리도록 하겠습니다. 우리는 어떻게 팀원들을 구성할 것인지, 애자일(agile)을 어떻게 적용할 것인지 방법을 찾는것이 필요합니다. 예를들어 변경관리(change management)는 현재보다 좀 더 지속적이면서 반복적으로 진행되어야 합니다. 이는 현재 우리가 하고 있는 것보다 더 나은 방법에 집중하는 것이 필요한데, 다중 레벨(multiple level)에서 수행하면서 왜 우리가 지금 이 일을 하고 있는지 인식하고, 가장 중요한 장점 중 하나인 빠른 제품 생산(deliver)을 통해 반복적이고 안정적인 제품을 빠르게 제공하고 있는지에 대한 인식이 필요합니다.

마지막으로, 애자일 방법 실행을 위한 몇 가지 팁이 있는데, 저는 그것에 대해 간단하게 몇 마디 하고자 합니다.

06:47 - 09:13

첫 번째 주제로, 팀원 구성입니다. 여러분 중 어떤 분들은 애자일 선언문(agile manifesto)을 보셨을 텐데요, 첫 번째 라인에 애자일은 개별적이면서 상호작용의 프로세스 도구라고 설명되어 있습니다. 이것이 민첩성(agility)에 대한 핵심입니다.

민첩성이란 단순히 사용자 스토리(user story)를 따르는 것이 아닙니다. 이는 대본 같은 것이 아닙니다. 이는 팀원들이 올바른 방향으로 일을 하는 것을 말하는 것입니다. 그림에서 보시는 것 처럼 프로세스를 향상하기 위해서 우리의 조직이 사라지고 몇몇 회사들이 세가지 기본 요소들만 채택하려고 시도하고 있습니다; 예를 들어 scrum 이나 kanban 을 채택하면서 어떻게 실천할 것인지, 현재 조직의 팀이 실천하고 있는 것이 얼마나 차이가 있는지, 어떻게 하면 그 능력을 보유할 것인지에 대한 방법을 찾는 것이 필요합니다.

우리는 지속적으로 한가지 방법만 고수하는 것이 아니라 장기적으로 애자일 방법론을 성장시키기 위해 해당 팀 자체적으로 실천하고 발전시킬 수 있도록 하는 것이 필요합니다.

이는 팀원들을 교육하고, 코칭, 멘토링 함으로써 팀원들을 발전시키는 걸 의미합니다. 단기적으로는 저와같은 컨설턴트가 조직 내부적으로 이끌어 나감으로써 팀원들이 목적을 달성할 수 있도록 도와주며, 팀원들을 교육시켜 팀원들이 능력을 발휘할 수 있는 단계에 이르도록 도와줄 수 있습니다.

마지막으로, 기타 프로젝트 관련 부분으로, 애자일 방법론을 통해 어떻게 변경 할 것인지, 어떻게 프로젝트 포트폴리오를 관리할 것인지, 개별적으로 어떻게 프로젝트를 관리할 것인지를 설명합니다. 애자일 방법론은 수립(build), 평가(measure), 배움(learn), 회고(reflect)의 사이클로 이루어져 있습니다.

스크린 하단부의 내용을 제가 잠깐 설명은 하겠지만 이 웨비나에서 크게 다루지 않겠습니다. 보시는 것처럼 일을 처리하기 위한 툴이 필요한데 잠시후에 다루도록 하겠습니다. 관리자들은 프로젝트 수립과 진행을 위한 관리 방법을 배워야 하는데요, 이 또한 잠시후에 다루도록 하겠습니다. 또한 scrum 이나 다른 방법론을 올바르게 수행하기 위한 산출물(delivery)에 대해서도 다루도록 하겠습니다.

09:13 – 12:52

그럼 우선 팀원에 대해서 보도록 하겠습니다. 이 예제는 기본적으로 병원에서 어떻게 업무를 배우는지에 대한 부분입니다. 제 아내는 간호사이기에 저는 그녀가 하는 일에 대해 많은 정보를 얻습니다. 많은 병원에서는 특정 분야를 이해시키기 위해 어느정도 실력을 갖춘 사람이 보여주고, 실습해 보도록 함으로써 가르칩니다.

여기서 얘기하고자 하는 것은 병원에서 단지 한번 실행해 보는 것이 아니라, 원인을 찾기 위해서 책을 읽거나 이해할때까지 훈련을 받는다는 것입니다. 팀원들은 파일럿 프로젝트로 시도해보는 것이 필요하고, 전문가들이 데모를 보여주는 것과 같이 내부적인 멘토가 필요합니다.

즉, 실력을 갖춘 사람이 그들이 진정 무엇을 하는지 보여주고, 가르쳐 주는 것이 필요합니다. 이 모든 것을 진행할 때 명심해야 할 것은 스크럼 마스터(scrum master), 제품 오너(product owner)와 같은 새로운 역할을 하기 위한 커리어 패스가 필요하다는 것입니다.

여기서 우리는 어떻게 조직을 구성하고, 새로운 역할을 위한 커리어 패스에 맞게 직원들을 어떻게 배치할 것인지 결정하는 것이 필요합니다. 지금까지 한 가지 예를 설명했습니다만 저는 그동안 다양한 다른 방법들을 보았습니다. 예를 들어 처음에는 교육과정을 수강해서 시작할 수 있습니다.

또한 이 새로운 방법이 의도된 대로 제대로 되는지 연습하기 위해 Sandbox 나 파일럿 프로젝트(pilot project)와 같은 환경에서 연습할 필요가 있습니다. 제가 그동안 본 모든 조직들은 이 방법을 자신에게 맞게 잘 채택하고 있습니다. 자신에게 맞게 수정하는 것은 장기적인 관점에서 봤을 때 좋은 현상이라 할 수 있습니다.

그렇지만 초기단계에서는 위험합니다. 왜냐하면 자신에게 맞게 수정하는 방법 중 자신에게 맞지 않은 부분은 포기하고 쉬운 방법들만 채택하려 하기 때문입니다. 단순한 예로, 어떤 회사에서 "우리는 매일 아침 회의만 진행합니다"라고 하며 오직 daily scrum 만 채택했다고 봅시다.

그러나 그런 적용은 제대로 일이 진행되도록 돕지 못합니다. 그리고 만약 여러분이 프로세스의 다른 요소들을 실행하지 않는다면 그 프로세스의 장점을 얻지 못할 것입니다. 이 개념은 사람들이 처음부터 제대로 시도할 수 있는 환경을 설정 하자는 것입니다. 그 외에 팀원들이 다른 사람들을 가르치기 위한 개념을 선택할 수 있을 것입니다.

이는 다른 문제처럼 보일 수 있지만, 만약 다양한 교육 과정을 만들거나, 코칭 위원회를 만들고, 전문가를 구성하여 연습할 수 있도록 한다면, 팀원들은 우수 사례(best practice)를 공유할 수 있고 다양한 팀으로부터 많은 것을 배울 수 있을 것입니다.

결국에는 모든 사람들이 이 모든 개념을 갖게 되는 것이지요. functional 매니저, QA 매니저, 개발 매니저들이 이런 시스템을 수립하는데 책임이 있다면, 그들은 각자의 역할을 수행하면서 진화시킬 것입니다.

12:53 – 14:09

저는 예전에 사용자 경험 디자인(user experience design) 일을 맡았었는데, 제가 유일하게 애자일 팀에서 그 일을 하는 사람이라는 걸 알게 되었습니다. 그래서 저의 조직에서 community 를 만들고 community 구성원들과 제 경험을 공유하였습니다.

교육에 대한 예를 들어보면, 조직에서 직원들이 수강할 수 있는 다양한 교육과정을 갖고 있는 게 중요하다는 것은 잘 아실 것 입니다. 이런 교육과정은 처음에는 보편적이고 기본적인 개념에서 시작하지만, 여러분들은 광범위하고 다른 사람들에게도 익숙한 용어와 개념, 가치를 갖는 교육과정이 되길 기대하실 것입니다.

툴 사용법에 대해 상세한 부분을 수행해보기 전에, 파일럿 프로젝트를 통해서 연습해 보는것이 더 좋을 것입니다. 여기서 보시는 것처럼 스크럼 마스터(scrum master)는 그들이 다루고 싶은 주제에 대한 심도깊은 workshop 을 주관할 수도 있을 것입니다. 이처럼 매니저나 경영자에게 맞는 과정과 팀 멤버에게 맞는 과정이 있을것 입니다.

14:10 – 17:54

우리는 자신에 맞는 애자일을 도입해야 합니다. 상위 개념에서 보면, 임원들의 리더십을 살펴봐야 할 필요가 있습니다. 이는 단순한 기술적 부분의 변화를 이야기 하는것이 아니라 조직 전반적인 변화가 필요합니다. 이는 점진적, 진보적으로 조직 전반적으로 확장해야 하며 다양한 재무적인 부분까지 고려해야 합니다. 여러분들은 단순하게 애자일을 이용하면 큰 도움이 될것이라고 생각하겠지만 그러기 위해서는 인내심이 필요합니다.

또한 목표(goal)을 갖는것이 필요합니다. 즉, 왜 애자일 방법론을 이용하는지 알아야 합니다. 만약, 단순하게 다른 변화 없이 빠르게 높은 품질을 가져다 줄 것이라고만 생각한다면, 나중에 약간 의아하게 생각하시게 될 것입니다. 따라서 애자일의 기본 개념은 왜 우리가 애자일을 이용하는지, 어디서부터 어떻게 진행할 것인지 제대로 이해하고 점진적으로 실행해 나가야 합니다.

본 주제에서 몇가지 단계를 설명하도록 하겠습니다. 첫번째로, 어떻게 애자일을 적용할 것인지 입니다. 일주일 또는 이주일 간격으로 왜 우리 조직에서 애자일 방법론을 이용하는지, 왜 다른 그룹에서는 애자일 방법론을 회피하는지, 무엇이 가장 어려운 부분인지에 대해 이야기 해야 합니다. 따라서, 초반에는 무엇에 집중해야 하는지, 어떤 종류의 파일럿 프로젝트부터 시작할 것인지에 대한 아이디어를 얻을 수 있게 될 것입니다.

이의 일환으로 조직의 전적인(dedicated) 관심이 필요합니다. 저는 자주 애자일 방법을 채택 하기 시작하는 회사를 보면 강제적으로 애자일을 실행하려고 하는걸 보게 됩니다. 몇몇은 스크럼 마스터 강좌에 참가하고, 일부러 어려운 문제를 통해 연습하려고 합니다.

초반에 이런 행동들이 모두 잘못된것은 아닙니다. 왜냐하면 초반에 빠르게 문제점을 발견해서 성공할 수 있으니까요. 그 시점에서는 문제점을 지원해줘야 할 누군가가 필요합니다. 과연 누가 그걸 해줄 수 있을 까요.

저희가 진정 바라는것은 다양한 레벨에서 지원하고, 팀에 맞게 적용하는것입니다. 그중 하나가 임원진들 입니다. 임원진들은 전반적 계획을 만들고, 제가 잠시 후 예제를 보여드리겠습니다, 측정 가능한 성공 가이드라인을 수립해야 합니다.

그런 후 기능 매니저(functional manager)들과 논의를 통해 조직에 맞게 적용해야 합니다. 예를들어 개발 매니저는 팀원들이 애자일 방법론을 실행하면서 지속적 자동화 통합 테스트와 같은 어려운점을 발견하게 되었다면, 매니저들은 그런 문제점을 해결할 수 있는 적절한 툴을 지원하거나, 멘토링과 같은 지원을 해 주어야 합니다.

애자일을 실행하는 그룹은 다양한 부서의 기능매니저들로 구성된 실무진으로써, 애자일을 코칭할 수 있는 각 프로세스의 전문가들입니다. 자, 초기 단계에는 가능한 업무를 아주 잘 아는 직원들과 외부에서 데리고 온 컨설턴트와 같은 전문가들로 애자일 그룹을 구성합니다.

컨설턴트인 저로서는, 좋은 컨설턴트는 그룹의 사람들이 자체적으로 애자일 방법론을 진행할 수 있도록 도와주는것입니다. 이와같이 내부적인 역량을 길러서 장기적으로 작업할 수 있도록 해 주는것이 초반에 가장 필요합니다.

17:55 – 21:05

제가 지금까지 조직에서 채택했을 때 성공할 수 있는 몇가지 방법들에 대해서 설명했는데요. 일반적으로 세가지 영역으로 이야기 할 수 있을 것입니다. 제품의 관점에서 보면 팀이 얼마나 빠르게 작업을 하는가 보다는 높은 품질의 제품을 만들고, 가치가 높은 일에 더 집중을 해야 할 필요가 있습니다.

품질의 관점에서는 고객이 바라보는 외부적인 시각과, 내부적인 시각 즉, 자동화 테스트 커버리지가 점점 향상 될 수 있도록 확장 가능하게 아키텍처를 고려하고 있는지를 볼 수 있을 겁니다.

그리고 지속적으로 제품을 제공(consistency of delivery)하는지 입니다. 이는 전체 개발 기간 중 처음에 개념을 잡는데 얼마나 걸리는지, 개발이 완료되는데 얼마나 걸리는지와 같은 개발 속도(velocity value)로 결정할 수 있을 것입니다.

프로세스적 관점에서는 우리가 애자일을 실행하는 동안 실질적으로 얼마나 진화하는지 봐야 할 것입니다. 애자일 개념은 개념, 가치, 프로세스 이용, 프로세스를 위한 툴 사용과 같은 부분을 모두 종합적으로 볼 수 있습니다.

그러므로 모든 것을 고려 하여야 합니다. 따라서 제품을 출시하는 시점에서는 제품 오너(product owner)와 제품 관리자(product manager), 프로세스적 측면에서는 스크럼 마스터(scrum master)와 스크럼 코치(scrum coach), 그리고 몇몇의 기능 관리자(functional manager)들이 참여할 것입니다.

보통 툴과 실습을 모두 이용하여 평가 합니다. 초반에는 지도자 급에서 평가를 진행하고, 점차 팀 전반적으로 평가를 진행합니다. 시간이 지나면서 자체 평가 툴을 이용하고 아마도 자체적으로 실행 방법들을 바꿀 것입니다.

제가 여기서 모두 말씀드리기는 힘들지만, 종종 팀들은 자신들이 진행하는 일들을 레코드해서 나중에 다시 확인하고, 회고미팅(retrospective meeting)을 통해 지속적으로 발전시키는지 확인하고 있습니다.

몇몇 제 고객들은 무엇을 개선해야 하는지 집중하기 위해 이런 방법을 이용하고 있습니다. 마지막으로 기능 관리자(functional manager)들은 팀원들을 다양한 프로젝트에 재배치 하는것 보다는 팀원들이 각자의 일을 얼마나 잘 하는지, 얼마나 배우고 있는지, 얼마나 진화하는지, 그리고

그들이 얼마나 행복한지와 같은 효율성에 집중합니다. 이는 상위 개념의 결과를 기준으로 하는 일반적인 방법으로써, 팀원들이 행복하고 적극적으로 참여한다면 이는 아마도 잘 진행되고 있다는 의미일 것입니다.

21:06 - 24:57

이것들이 우리가 할 수 있는 개념들입니다. 이 모든것들이 마침내 점진적 진행을 보여줄 것입니다. 제가 짧게 이야기 하려고 하는걸 정리해보면, 회사에서는 애자일 방법을 확산시키기 위한 방법 중 회사 전체적으로 하룻밤만에 애자일 방법을 받아들이는 것을 보았습니다. 믿기 힘드시겠지만 직원이 100명 미만이거나, 최대 500명 미만인 몇몇 조직에서는 꽤 잘 진행되고 있습니다.

이런 잘 진행한 조직에서는 장점으로 신속하게 애자일을 주요사업에 이용하더군요. 단점으로는 전반적인 조직에서의 지원이 필요하고, 많은 부분에서 잘못 진행될 수 있는 잠재적 문제점을 가지고 있다는 것입니다.

따라서 가장 일반적인 전략은 이 그림에서 보시는것 처럼, 우리가 집중할 수 있는 몇가지 파일럿 프로젝트부터 시작함으로써 일이 잘 진행되고 있는지 확인하고, 잘못될 수 있는 문제점들은 감소시키고 있는지 확인하는 것이 필요합니다. 그런 이후에 점진적으로 확장해 나가는 것입니다. 내부 역량과 내부 전문가들을 늘려서 다양한 파일럿 팀이 작업을 수행하도록 하고 결국에서 공식적으로 조직 전체가 진행하는 것입니다.

이런 방법이 감사, 예산을 수립, 포트폴리오 관리와 같은 부분에까지 진행하게 됩니다. 처음 파일럿 프로젝트를 시작할 때, 좀더 현명하게 진행할 수 있는 몇가지 간단한 팁을 보도록 하겠습니다.

파일럿 프로젝트를 선택할 때는 잘 진행 되길 바라지만, 다른 사람들이 그리 관심을 갖지 않는 프로젝트부터 시작하십시오. 따라서, 고객과의 관계, 팀 내부적 흥미, 그리고 프로젝트가 조직에서 얼마나 중요한지를 모두 종합해서 고려하십시오. 프로젝트 기간으로는 한두달 또는 3,4,5년이 걸리는 프로젝트가 아닌 그 중간 규모의 프로젝트를 선택하십시오.

따라서 정말 제대로 수행하고 있는지 확신을 가질 수 있는지에 초점을 맞출 수 있을 것입니다. 이는 가시적인 영향을 확인할 수 있도록 해줍니다. 즉, "프로젝트 진행 중 이런 어려움이 있었지만, 성공했다. 따라서 우리 조직에서는 이렇게 수행할 수 있다."와 같은 이야기를 할 수 있을 겁니다.

많은 회사에서는 애자일 방법을 수행하는것이 그리 쉬운 방법은 아니라는걸 발견하게 될 것입니다. 예를들어 기존에 자동화 테스트를 수행하는데 어려움을 겪고 있는 팀은 짧은 주기로 진행되는 애자일 프로세스 방법론을 선택하는것이 어려울 수 있다는 거지요. 따라서 몇몇 팀은 애자일 방법론 수행을 연기하려고 할 것입니다. 그렇지만 좋은 품질의 안정적인 제품을 제공하기 위해 그리 오랫동안 애자일 방법론 수행을 연기할 수는 없을 것입니다. 수동으로 테스트를 진행하던 팀은 장기적으로는 많은 문제점을 발견하게 되고, 팀이 지속적으로 일관된 제품을 만들지 못할 것이라는걸 곧 발견하게 될 테니까요.

또한 전세계적으로 분산된 프로젝트를 잘 진행하던 팀부터 애자일 방법론을 수행하려고 하지는 않을 것입니다. 왜냐하면 모든 분야에 관심을 집중할 수 없을테고, 관련된 모든 사람들이 집중하기는 힘들테니까요. 아마 처음 시작할때는 두지역에서 먼저 시작 함으로써 처음부터 조직 전반적으로 어려움을 겪는것 보다는 파일럿으로 먼저 시작하는게 더 좋겠지요. 여기서 잠시 중단하고 몇가지 질문에 대한 답을 드리도록 하겠습니다.

24:57 – 28:00

질문: 어떻게 하면 조직의 리스크 관리를 좀더 빠르게 할 수 있습니까?

답변: 일반적으로 필요에 따라서 수행해야 합니다. 어느 수준의 리스크 관리를 원하는건지, 예를들어 원자력 발전소, 병원, 은행 같은 분야는 다양한 관점에서 리스크를 다뤄야 합니다. 이런 분야에서는 확실한 제품이 아니라면 제품을 출시할 수 없을 것입니다. 중요한 제품의 경우 만약 확실한 테스트 환경을 갖고 있다면 잘못된 제품을 만들 수 없을테니 짧은 주기의 제품 출시가 더 좋은 방법일 수 있습니다.

우리가 무엇을 걱정하고 있는지, 애자일 프로세스가 그 부분들을 집중하는지 팀원들과 논의해야 합니다. 견고한 테스트 환경을 갖는것이 중요하다는것과 잘못 진행될 가능성을 줄이기 위해 모듈을 나누고 모듈간의 관계를 줄이도록 하는것이 중요하다는것과 같은 사항들을 팀원들에게 이야기 하십시오.

여기 기존 매트릭스 조직(matrix organization)에 맞지 않는 인력관리에 대한 질문이 있습니다. 장기적인 관점에서는 두가지 사항을 볼 수 있습니다. 매트릭스 조직에서는 아직 기능 관리(functional management)가 수평적으로 이루어지고 있습니다. 예를들어 QA 관리자는 팀간의 QA 를 조율하고, 틀사용, 가장 좋은 사례(best practice)을 지원함으로써 애자일 팀이 더 성숙할 수 있도록 도와줍니다.

여기서 정말 바라는것은 프로젝트가 시작될 때 팀을 만들고 프로젝트가 종료되면 팀원들이 뿔뿔이 흩어지는것을 피하는 것입니다. 왜냐하면 팀원들이 너무 자주 팀을 옮기면 팀의 강건함과 지속성을 잃게 되기 때문입니다.

그러나 장기적으로 대부분의 조직이 큰 프로젝트에서 작은 프로젝트로 규모를 조정하고, 사람들이 한 팀에서 다음 팀으로 움직일 수 있는 확장성과 유연성을 제공한다면 점차 사람들이 팀 주위로 이동 할 수 있는 기능을 생성 할 수 있게 좋아지게 됩니다.

장기적으로 대부분의 조직에서는 점진적으로 팀원들을 이동시키는게 좋다는것을 알게 됩니다. 이는 팀의 크기를 조정하거나, 프로젝트의 크기에 따라 팀원들을 다른 팀으로 보낼 수 있는 조직의 유연성을 제공하게 될 것입니다.

경직된 조직이 잘 되는것 처럼 보일 수 있지만, 그들이 제대로 일할 수 있는지 없는지 확인 될 때까지 임시로 새로운 팀에 합류시켜 보는 것입니다. 그래서 저는 조직 관리 관점에서 팀간 프로젝트를

진행하는 동안 팀원들을 좀더 장기적으로 유지하는것이 좀더 조직의 유연성을 가져다 줄것이라고 봅니다.

28:01 – 35:20

핵심 프레젠테이션으로 돌아가도록 하겠습니다. 집중해 주십시오. 많은 회사에서 한번에 많은 일을 동시에 하려고 합니다. 이는 우리의 관심을 분산시켜서 일의 진행을 느리게 만듦으로써 끝내 모든 프로젝트 관계자(stakeholder)를 만족시키려다 어느 누구도 만족시키지 못하게 됩니다.

여기서 공통적으로 볼 수 있는것은 애자일 플래닝의 기본 개념은 합의에 의한 접근을 해야 한다는 겁니다. 회사의 비전, 프로젝트 포트폴리오 등은 설립되었지만 하위 개념의 프로젝트와는 분명히 다릅니다. 이상적으로는 애자일 방법론을 이용해서 스토리를 만들고 고객과 협의 할때, 고객으로부터 피드백을 받습니다. 고객으로부터의 피드백은 스토리를 그대로 이용할것인지, 핵심적인 새로운 요구사항이 나오지는 않았는지, 프로젝트를 취소해야 하는건 아닌지 즉, 새로운 경쟁 제품이 나와서 프로젝트의 방향을 변경하는게 필요한지를 알게 해 줍니다.

다른말로 여기 그림에서 원들이 양방향으로 상호 작용해야 합니다. 애자일 방법론을 하나의 톨로 이용함으로써 회사의 전략을 수립하고 조직적으로 피드백을 줘야합니다. 조직이 더 발전되기 위해서는 조직 내에서 무언가를 수립하려는 팀 사이에, 이런 수고를 지도하는 매니저들 사이에 모든 새로운 제품을 사용하려는 임원 사이에 피드백이 이루어 져야 합니다.

따라서 강력한 애자일 방법론은 한번에 한가지 일에만 집중할해야 합니다. 예를들어 프로젝트 포트폴리오의 관점에서 슬라이드에서 보시는 것처럼 Little's Law 를 보시게 될 겁니다. Little 는 수학자인데요 law 에서는 일반적인 애자일 방법론의 각 phase 를 분명하게 이야기하고 있습니다. 얼마나 빠르게 진행하고, 실질적으로 얼마나 빠르게 가치있는 제품을 만들어 내는지요. 여기서 우리는 두가지 요소를 즉, 작업 진행에 대한 요소와 작업 진행 방법에 대한 요소를 고려해야 합니다. 다른말로 이는 한번에 몇가지 일을 동시에 진행할 수 있는지, 평균적으로 작업을 완료하는 속도는 어떤지 보여줄 것입니다.

단순하게 사이클 시간을 개선하기 위해 이러한 요소들을 변경할 수 있을 겁니다. 그러나 자신에게 무엇이 쉬운 방법인지 자문이 필요합니다. 비록 빨리 진행하고 싶지만 어떻게 할것인지 생각을 해야합니다. 즉, 누가 그 일을 할것인지, 팀원들을 더 교육 시킬것인지, 팀원을 더 고용할 것인지, 톨을 더 구매할것인지 등. 그렇지만 이 모든것들은 자금적 투자뿐 아니라 인내와 시간이 필요합니다. 또한 빠르게 진행하는데는 많은 한계가 있습니다.

가장 일반적인 애자일 방법론의 시작 규칙은 한번에 팀 당 하나의 프로젝트를 수행하라는 것입니다. 장기적으로 보면, 제품 백로그(product backlog)는 팀 백로그(team backlog)와 같게 될 것이고, 장기적으로 기존의 제품을 지속적으로 관리하게 될 것입니다. 그렇지만 만약 팀이 동시에 다른 이해관계자(stakeholders)나 다른 고객들과 5, 6, 7 개의 프로젝트를 진행한다면 팀원들은 집중을 할 수 없기 때문에 작업 진행속도는 느려지고 많은 문제를 야기시킬 것입니다.

만약 2, 3, 4 년 동안 많은 진행을 했지만 잘 진행이 안되는 프로젝트(sick project)의 경우 중단하는것이 필요합니다. 전반적으로 포트폴리오를 보고 이성적으로 판단해서 계속적으로 진행하는게 옳지 않다라고 판단된다면 프로젝트를 중단해야 합니다.

따라서 주기적으로 프로젝트를 점검해야 합니다. 어느 조직에서든 혁신적으로 프로젝트를 바라보고 프로젝트 취소 비율이 높다면 이는 건강하다는 징조입니다. 실험적으로 프로젝트를 진행하는 조직에서는 리스크를 감수할 수 있지만 리스크로 인한 영향을 경감(mitigate)하기 위해서는 프로젝트를 중단할 수 있습니다.

또한 큰 프로젝트를 보는것도 필요합니다. 저는 지금 500 명 이상의 사람들이 애자일 방법론을 진행하는 큰 프로젝트를 수행하고 있습니다. 하지만 이런 프로젝트는 단지 하나의 큰 정치적 독립체가 아닌 사실상 많은 소규모 프로젝트처럼 시작해야 할 필요가 있습니다.

다양한 방법으로 수행할 수 있을텐데요, 일반적으로 큰 프로젝트는 단일 프로젝트로 진행한다면 잘 진행되지 않습니다. 따라서 작은 단위로 나누는것이 필요합니다. 기본 규칙은 제품선 제품 전달, 또는 필드 테스트를 2~3 개월 마다 진행하는 방법과 같이 일정 수준으로 제품을 전달해야 합니다.

그리고 주기적으로 프로젝트 포트폴리오를 점검해야 합니다. 제품 릴리즈 수준에서도 동일합니다. 예를들어 조직 내부적으로 회고(retrospect)를 진행하는데 Simsay 라고 불리는 툴을 이용한다면 각 카드는 제품 릴리즈 로드맵을 나타냅니다. 상위 개념에서 기대하는 사항을 기재하고 2 달 간격으로 제품을 릴리즈 한다면, 처음에는 다른 분야에서 수행하고, 두번째는 원하는 방향으로 수정하고, 마지막으로 상세한 리포팅을 막아줄 것입니다. 이는 의도적인데요 왜냐하면 내부적으로 진행하기 때문이죠.

이는 미래의 모든 계획을 시도하는게 아닙니다. 만약 첫번째 릴리즈 제품을 제공했는데 많은 사람들이 툴을 이용하지 않는다면 우리는 두번째 제품 릴리즈에 대한 계획을 수정할 수도 있고, 아니면 전혀 진행하지 않을 수도 있습니다.

이는 상위 수준에서 전략적으로 생각하는 것으로써, 미래의 상세한 계획을 수립하려고 하는것이 아니라 단일의 유용한 제품을 제공하려고 하는것입니다. 이는 매 릴리즈마다 모든것을 다 구축하려고 하는건 아니라는 것이죠. 많은 고객과 IT 종사자들은 다른 사람들이 제품을 보기전에 완벽한 제품을 제공하려고 합니다.

35:21 – 41:37

여러분도 애자일 방법론을 이용해서 완벽한 제품을 제공할 수 있습니다. 그렇지만 주기적으로 제공해야 합니다. 짧은 간격으로 한번에 몇가지 기능만을 집중한다는 소리입니다. 오른쪽 도표에는 제가 이전에 애자일 방법론을 수행했던 큰 신용카드 회사의 구조를 보여주고 있습니다.

만약 여러분이 차를 정비소에 가지고 갔다고 생각해 보시죠, 정비사는 나사 몇개를 풀고, 자신의 정비가 완벽하게 끝날때까지 팀으로 작업한 이후에 다음 정비사에게 넘겨줍니다. 우리도 프로젝트를 관리할 때 이 방법을 이용하는것이 훨씬 현명한 방법일 것입니다.

따라서 우리도 특정 분야에 안정적 팀을 구축하고 그 팀이 모든것을 다 하도록 하지 않는것입니다. 예를들어 자바팀, 닷넷팀등을 구축하고 다양한 플랫폼에 맞게 배치합니다. 그들은 회계나, 특정 도메인 제품의 전문가들로 구성될 수도 있을겁니다. 그들은 자신의 전문 분야에 좀더 집중해서 일을 할 수 있을 것입니다. 그럼 여기서 PMO 는 무엇을 하느냐, 그팀이 일을 끝내면 그들을 다른 프로젝트에 투입하도록 조정하는 일을 할것입니다.

이 방법이 언제 어떤 제품이 전달될 것인지 고객에서 좀더 명확하게 제시해 줄 수 있을 것입니다. 이는 팀이 좀더 집중할 수 있고, 지속적으로 릴리즈 할 수 있으며, 팀을 작게 구성할 수 있도록 해줄것입니다. 결국에는 매우 전문적이고 건실한 팀을 구축할 수 있을 것입니다.

애자일 방법론중에 크로스 기능(cross functional)에 대해 잘못 인식되고 있는 부분이 있는데요. 항상 개발자는 개발만 수행하는 사람이라는 인식입니다. 사실 개발자는 문제를 해결하는 사람입니다.

따라서 크게 보면 개발자들은 분석하고, 테스트를 진행하고, 그들은 싫어하지만 문서작성의 작업을 진행합니다. 그렇지만 우리는 개발자들이 그들의 모든 시간을 문서를 만드는데 쓰기를 원하지는 않습니다. 우리는 그들을 특별한 목적으로 고용했기 때문에, 개별적으로는 다양한 기술은 가지고 있지만, 그들이 한가지 분야는 아주 잘하길 바랍니다.

제 자신을 보면 전 사용자 경험(user experience) 전문가 입니다. 저는 개인적으로든 팀으로든 사용자 인터페이스나 사용자 경험에 관련된 일에 집중합니다. 따라서 사용자와 이야기해서 인터페이스가 제대로 되었는지 확인합니다. 그렇지만 저는 또한 팀이 개발한 자바 스크립트나 CSS 코드를 읽고 많은 것을 배웁니다.

따라서 제품의 품질과 관련된 기술을 습득하고 사람들을 만나는 등, 지속적으로 기술을 익혀서 제가 더 일하기 쉽도록 합니다. 따라서 수동적이고 경직되지 않았기 때문에 전 다른 사람이 상세하게 문서를 만들기 전까지 기다릴 필요가 없이 연속적으로 작업을 진행해 나갈 수 있습니다.

다른 사람들이 이야기 하는것 처럼 내 할일을 다 했으니 같이 작업하자라고 이야기 할 수 있습니다. 여러분은 다른 사람과 일을 훨씬 더 원활하게 할 수 있고 비난과 부정적인 종류의 것들이 지탱되는 것이 눈에 보이게 적어지고 더 간단하게 일을 할 수있는 팀을 구축할 수 있습니다.

일단 그런 팀을 구축했다면 팀의 규모를 늘리거나 어느정도 전문화를 요구하는 좀더 크고 복잡한 프로젝트를 수행하도록 할 것입니다. 예를들어 제가 비디오 게임 개발에 참여한적이 있는데요, 거기서 툴팀이 있었습니다. 그들은 텍스트 환경을 만들어주거나, 줄거리를 분리해주는 등 다른 팀을 지원하는 팀이었습니다. 한팀은 프로젝트의 중요한 부분을 진행하고, 다른 팀에서는 그 팀을 지원해주는것입니다. 큰 프로젝트에서는 일반적입니다. 그렇다해도 각 팀원들은 한가지 이상의 일을 진행할

수 있어야 할 것입니다. 따라서 그들이 잘하는 부분 이외의 부분에 대해서 요구가 있을 때 그 분야의 일을 진행할 수 있어야 한다는 것이지요.

여기서 잠시 쉬어가면요, 애자일과 스크럼 개념에 대해서 책에서 이야기 하는 것과 실질적인 부분에서의 차이점은 무엇입니까? 제가 나중에 이야기 하겠지만요 애자일 방법론은 차이 보다는 많은 부분에서 융합되었다고 볼 수 있습니다.

스크럼은 실행을 위한 프레임워크 입니다. 예전에 스크럼과 XP 는 마켓에서 많이 싸웠습니다. 그렇지만 현재는 스크럼을 이용한다면 XP 에서의 많은 실용적인 사례를 선택하여 사용하고 있습니다. 사용자 스토리를 이용하거나, 테스트 주도 방법론, 지속적 자동화 테스트 방법론 등 모든것이 XP 에서 유래했습니다. Kanban 처럼 자체적으로 프레임 워크를 만든것 보다 다양한 분야에서 프레임워크를 채택하고 있습니다. 솔직히 이걸 좋은 현상입니다.

41:38 – 45:39

이노베이션(innovation)입니다. 우린 여기서 애자일 방법론의 핵심 개념이자 잇점인 새로운 제품을 지속적이고 안정적으로 만든다는 것입니다.

이는 우리가 지속적으로 새로운 것을 만들수 있도록 수행한다는 것입니다. 만약 후발주자가 우리를 따라 잡으려고 해도 상관 없습니다. 우리는 빠르게 새로운 제품을 만들기 때문에 경쟁사는 우리것을 모방할 뿐 압도하지는 못할 것입니다.

여기서 스크럼을 사용한 몇가지 예제를 보도록 하겠습니다. 우리는 제품 백로그(product backlog)에 구현하고자 하는 기능적인 것뿐만 아니라 주요한 리스크, 실질적인 비즈니스 케이스를 지원할 수 있는 그 가설등을 포함 할 것입니다.

어떻게 하면 우리가 가능한 초반에 테스트를 해볼 수 있는가입니다. 만약 우리가 제품을 선택하는데 바보같은 결정을 내렸다면 가능한 빨리 제품의 방향을 바꾸거나 프로젝트를 사장시키길 원할 것입니다. 이는 단순히 스프린트(sprint)에서 실험적으로 백로그에 있는 기능들을 구현해서 이해관계자들에게 어떻게 생각하는지 물어보는 것 보다는 좀더 발전해서 우리 자신에게 무엇을 배웠고, 어떻게 우리의 방향을 바꿔야 하는지, 지금의 계획을 그대로 밀고 나가고 싶은지, 아니면 고객들이 만족할 만하게 약간의 프로젝트의 방향을 바꿀것인지, 또는 근본적인 프로젝트의 방향을 바꿀수 것인지, 아님 다음 릴리즈에서는 다른것에 집중한 것인지 등을 물어볼 수 있을것 입니다.

이노베이션은 단순히 계획해서 실행하는것은 아닙니다. 이노베이션은 계획적으로 실험적으로 수행하거나, 시도 및 오류를 경험하고, 우리가 성공할 때까지 시도해 봄으로써 유연하게 발견될 수 있습니다. 애자일 방법론의 많은 장점은 구성원들이 진행할 수 있는 환경을 제공하고, 전혀 예상하지 않은 장점들을 배울 수 있다는 것입니다. 그럼으로써 우리가 배운것들을 잊지 않는다는 것입니다.

마지막으로 점진적으로 제품의 기능을 추가하는 개념입니다. MVP(초기 실행 가능한 제품)라는 개념으로써, 모든 제품의 기능을 모두 제공하는 것보다는 새 제품에 대한 초기 릴리즈를 어얼리

어댑터들에게 제공하는 것입니다. 얼리 어댑터들은 좀 인내심이 많고 제품에 대한 피드백을 줄 수 있기 때문입니다.

여기 또다른 최근 가장 뜨고 있는 애자일 방법론인 Lean Startup 이라는 개념이 있습니다. XP 는 개발적 부분에 더 많이 비중을 한것이라면 Lean Startup 은 좀 더 광범위하게 제품적인 측면을 더 집중하는 방법입니다.

이는 물리적으로 제품을 구축할 때 제품을 어떻게 구축할지 이야기하는것 보다는 우리가 제대로 진행하고 있는지 결정할 수 있는 툴을 제공한다거나, 점진적으로 우리의 아이디어를 테스트 할 때 리스크를 낮출 수 있도록 하기 위해 무엇을 해야하는지를 이야기 하고 있습니다.

일반적으로 제품 개발시 실험적인 부분에 더 좀 더 집중함으로써, 시도해보고, 그 결과를 검토하고 적절하게 다른 방향으로 바꾸어보는 것입니다. 이는 실질적으로 사용자, 고객과의 인터페이스에 초점을 맞추고 있습니다. 솔직하게 수행 첫날부터 사용자 경험에 초점을 맞추는 것입니다.

애자일 프로젝트에서 아직까지 보여주고 있는 가장 중요한 실패 요인은 제품을 세상밖으로 출시하지 않고, 프로젝트 이해관계자들이 실질적 사용자와 이야기 하지 않는다는 것입니다. 또한 단순히 프로젝트 관리가 지적하고 있는 기능 목록에만 의존해서 프로젝트 방향성을 변경하거나, 회고(retrospect) 미팅을 통해 배우려고 하지 않는다는 것입니다.

45:40 – 50:49

따라서 애자일 방법론을 통해 우리는 실제 사용자들에게 제품을 보여주고 사용자 패턴을 관찰함으로써, 실제 세계에서 더 좋은 제품을 생산할 수 있는 아이디어를 얻을 수 있도록 해줄 것입니다.

그들이 어떤 해야 할 것을 시작하지 않았는지를 말씀 드리겠습니다. 그들은 사용자가 그들을 어떻게 공격할 것인가의 방법에 기초하여 보면서 성장하게 되며 그것이 아이디어이기도 합니다.

일반적으로 새로운 프로젝트를 시작 시, 두가지 핵심 개념의 MVP 가 있는데요. 당신이 흥미를 가지고 있는 문제점에 대해서 물어볼 수 있을 정도만큼만 구축하고, 얼마나 많은 사람들이 응답하는지 확인하는 것입니다.

베타 버전의 제품은 보통 사용자로부터 피드백을 받고 싶은 몇가지 핵심적인 사용자 부분에 집중하게 됩니다. 제품을 매뉴얼 아날로그 방식으로 보여주는 것과 같습니다. 예를들어, 만약 아이스크림 트럭 시스템을 만든다고 하면, 축구 경기장에 가서 사람들이 얼마나 흥미를 갖고 있는지 직접 아이스크림을 나누어줘 봅니다. 이는 결국에는 자동화 될 것이고, MVP 는 당신의 아이디어를 테스트하는 수준이면 될 것입니다.

핵심(Pivot)은 당신이 배운걸 기준으로 방향성을 수정하는 것입니다. 고객층을 바꾼다거나, 완전히 다른 플랫폼을 바꾼다거나, 여러분이 다음번 자동화를 수행할 기본 개념을 바꾸는 어떤것도 상관

없습니다. 일반적으로 우리는 작은 규모로 시작하며 나중에는 자연스럽게 규모와 일들에 대해 걱정을 하게 됩니다.

마지막으로 제가 이 웨비나에서는 다루지는 않겠지만 재무적 사항을 고려해야 합니다. 만약 큰 조직에서 당신이 하고 있는 일들에 대해서 자금화 하고, 얼마나 빠르게 팀이 적응할 수 있는지 안다면 상당히 좋지 못한 결과를 내올 것입니다. 만약 여러분이 내년에 어떤 기능이 들어갈 것인지 상세한 부분까지 팀에게 물어보고 알고 싶다면 우리가 어떻게 실험을 할 수 있겠습니까?

이는 여러분 조직의 유연성을 감소시킴으로써 리스크를 증가하는 것입니다. 누군가 매년 연단위의 예산을 수립한다면, 우리는 한번도 올바르게 수립할 수 없을 것입니다. 우리는 매달 무엇을 할 것인지 생각하고 나서 다음달, 내년에 우리가 배운것을 기준으로 정말 무엇을 해야하는지 쪼개서 생각해야 합니다.

재정적 프로세스의 관점에서는 단기 자금 조달을 위한 기능별 펀딩, 점진적 자금 조달을 위한 분기별 펀딩 등, 이 모든 사항은 프로세스를 감소시키는 것입니다. 이처럼 펀딩 프로세스는 우리가 실험 개발을 진행할 수 있고, 큰 전투를 진행하는것 보다 단기간 아이디어를 구축해서 테스트 해 나갈 수 있게 합니다.

그리고 마지막으로 프레임워크 입니다. 제가 이전에 말씀드린것 처럼 스크럼은 과거 5, 6 년동안 가장 인기 있는 프레임워크 입니다. 여러분은 아직도 스크럼을 이용하거나 다른 방법론을 이용하는 많은 사람들을 보았을 것입니다. 저는 개인적으로 가능한 많이 시도해보고 어떻게 본인에게 맞는지 찾는것을 권장합니다.

처음엔 간단한 것부터 시작해서 많은 방법론을 수행해 보면 잘 수행되는 프레임워크가 나타날 것입니다. 좋은 프레임워크는 많습니다. 여기 그림에서 처럼 framework.com 에 가보면 더 많은 정보를 얻을 수 있습니다. 여기 전문가들이 이야기 하는 기본개념 이면에 당신의 조직에서 이대로 수행했을 때 모든것이 잘 될것이라고는 기대하지 마십시오.

이는 몇몇 특정 분야에서는 잘 수행하지만 다른 분야에서는 잘 수행되지 않을 수도 있습니다. 여러분이 여러분의 상황을 보고서 초반에 복잡하게 수행하지 말자고 정한 이후에 어떤 종류의 고객을 가지고 있는지, 마케팅 조직은 어떤지, 어떤 종류의 구성으로 되어 있는지를 평가하여 점진적으로 향상 시킬 수 있을 것입니다. 그렇지만 만약 너무 초반에, 너무 빠르게 확장한다면 조직에 맞게 만들기 보다는 나중에는 많은 문제점을 야기할 것입니다.

여기 IBM 에서 나온 모델링 방법인데요, 여기 좋은 개념은 있지만 그 개념에만 의존하지 마십시오. 프레임워크를 보고 애자일 개념을 올바르게 채택하겠다고 생각하지 마시고 개별적으로 고민을 하십시오. 올바른 방법이란 없습니다.

50:50 – 52:32

민첩성은 적응을 의미합니다. VersionOne, AgileCraft, LearnKit Kanban 처럼 시중에 많은 툴들이 있습니다. 어떤 툴을 선택하건 각 팀별은 백로그 관리에만 관심을 갖는게 아니라 포트폴리오 관리도 지원하는지 꼭 확인하는게 필요합니다. 왜냐하면 애자일 방법론을 익히면서 상위 레벨과 임원진까지 지원하는게 필요합니다. 그리고 시간이 지나면서 표준화 하십시오. 그렇지만 너무 일찍 표준화 하려고 하지는 마십시오.

정리해보면 여기 있는 모든 내용을 하는게 필요하지만, 한번에 조금씩 하십시오. 팀원들을 교육시키고, 관리자들을 참여시키십시오. 이것이 단순히 구성원들을 이곳 저곳으로 이동시키는 것이 아니라 기능적 영역(functional area)에서 구성원들이 작업할 수 있도록 하십시오.

우리는 우리의 조직에 후속편으로 우리의 프로젝트를 수행하고 있는지 확인 해야 합니다. 그래서 우리는 일을 작게 처리하지만 확실한 제품을 제공하는지 확인하십시오. 따라서 점진적으로 애자일 조직이 될 겁니다. 이 단계에서 몇 가지 질문들 중 몇개를 설명드리겠습니다.

52:33 – End

애자일 팀의 강화 및 생산 향상을 위한 가장 좋은 방법은 무엇입니까? 여기에 대하여 몇 가지 다른 생각들이 있을 수 있습니다.

첫번째로 Kanban 은 계획하기 어렵고, 언제든지 새로운 문제가 나올 수 있는 즉, 지원업무를 주로 수행하는 조직에서는 유용한 방법론입니다. 만약 다음 2 주동안 무슨일이 일어날 지 알 수 없다면 스크럼 방법론은 운영하기 어려울 것입니다.

스크럼은 새로운 제품 개발에 좀더 초점을 두고 있습니다. 즉, 우리가 제어할 수 있는 환경에서 수행하는것이 좋습니다. 반면 Kanban 은 각 이슈별로 처리하기 좋은 방법론입니다. 만약 팀이 새로운 제품도 개발하고 기존의 제품도 동시에 지원한다고 보죠. 이런경우 시간을 정해서 일을 할 수 있을것입니다. 예를들어 아침 10 시에서 12 시까지는 제품 지원에 관련된 백로그의 일을 한다고 하죠. 그리고 나머지 시간은 새로운 제품 개발에 할애하는 것입니다.

이 방법은 팀원들이 context switch 가 가능하도록 해줍니다. Context switching 은 생산성을 저하시키는 근본 원인이나니까요. 팀원들은 그들이 무엇을 해야할지 알고 조직적으로 일할 수 있을 것입니다. 또 다른 방법은 만약 팀원 전체적으로 업무가 분산되어 있고, 잘 진행되고 있는 지원팀이 있다면, 저는 종종 다른 팀과 팀원들을 순환해보는것도 좋은 방법이라고 생각합니다.

저의 한 고객 중 purgatory 팀이라고 있는데요, 왜냐하면 그들은 항상 재미있는 일만 하는건 아니기 때문입니다. 그팀은 구성원들을 순환함으로써 회사내 다른 팀원들도 상용 시스템에 대해 더 잘 알게 됨으로써 좀더 유연한 조직이 되었습니다. 또한 팀원들은 운영 시스템에 대해서 잘 알기 때문에 운영시 필요한 기능들을 좀더 많이 구축하고 있습니다.

프로젝트를 수행하지 않는 조직이 애자일 방법론을 채택 할 가능성이 있습니까?

네, 저는 그렇다고 생각합니다. 왜냐하면 애자일 방법론에서는 필요한것만 하면 되거든요. 만약 초반에는 단순하게 시작하겠다 하시면 다른것들은 고려할 필요없이 가장 기본적인 것들에만 집중하시면 됩니다.

제말은 기술적인 분야의 일이 아니더라도 적은 자금으로 애자일 방법론을 시작할 수 있습니다. 예를들어 제 경험 중 제가 복도를 지나갈 때 많은 프로젝트 팀들이 daily scrum 을 진행하는걸 보았습니다. 처음엔 제가 인식하지 못했기 때문에 그들이 누구고 무엇을 하는건지 물어봤습니다. 그 팀은 법률팀으로 변호사들이 daily scrum 처럼 매일 짧게 미팅을 하는것이었습니다. 무슨일이 있는지 논의 한 후, 그 일들의 우선순위를 매기는 겁니다.

이런 자주적 조직(self-organization)은 높은 우선순위의 일부터 진행하는 것이지요. 따라서 많은 애자일 방법론들은 생산성 관리 부분에서 초반 시작 시 복잡하게 시작하는것이 아니라 단순한 개념으로 시작하라는 것입니다.

여기 다른 질문이 있는데요. 어떻게 고위 경영진들이 제품의 마일스톤을 결정할 때 구현팀과 연계하도록 할 수 있습니까? 여러분은 고위 경영진이 지속적으로 포트폴리오 관리에 참여하도록 해야 합니다.

예를들어 요구사항을 가지고 있는 제품 매니저가 있는데 그들이 12 개월 동안 프로젝트를 진행하라고 지시하고, 작업이 끝나면 오겠다고 했다고 하죠. 그들은 프로젝트 팀이 향후 진행해야 할 일들, 확인사항과 이론적 몇가지 아이디어를 프리젠테이션 했습니다.

이때, 여러분들은 그들에게 더 많은 참여가 필요하다고 이야기 하셔야 합니다. 우리 좀더 짧은 주기로 릴리즈 하고, 매 릴리즈마다 고객에게 보여줘서 피드백을 받고 싶다고 하셔야 합니다.

따라서 제품 매니저는 적어도 한번은 스프린트 주기동안 참여해서, 프로젝트팀이 구축한 내용을 검토(review)하고 스프린 계획시에는 이해관계자들이 요구하는 사항이 무엇인지 듣고, 프로젝트 팀이 스프린트 기간동안 무엇을 배웠는지 들어야 합니다.

따라서 그들은 어떻게 프로젝트의 방향을 바꿀 것인지 결정해야 합니다. 물론 제품 매니저가 매일 프로젝트 팀을 방문하기에는 너무 바쁩니다. 따라서, 제품 오너(product owner)는 프로젝트 팀을 방문해서 백로그를 만드는데 도와주고, 그들이 제대로 진행하고 있는지 확인하고, 상세한 피드백을 줘서 프로젝트팀이 작업을 진행하는데 직접적으로 도움을 줄 것입니다. 이런 프로덕 오너는 프로젝트 팀원입니다. 만약 5 개의 팀이 있다면 5 명의 프로덕 오너가 있고 1 명의 프로덕 매니저로 구성할 수 있을 것입니다. 1 명의 프로덕 오너가 될수도 있구요.

그들은 일관성을 제공하기 위해 항상 함께 일을 합니다. 작업의 진행 사항을 확인하고, 무엇을 배웠고, 상위 로드맵과 어떻게 일치하는지 확인하고, 그리고 아마도 상위 경영진에게 로드맵을 보고할 때 어느 부분을 수정해야 하는지 협의할 수 있을 것입니다.

어떻게 하면 애자일 부서와 조직의 다른 부서가 함께 참여해서 프로젝트를 진행할 수 있습니까? 이건 항상 어려운 부분입니다. 다시 말씀드리지만 가능한 초기 단계에 참여하고 모든 문제점들을 함께 평가해야 합니다.

여러분들은 다양한 분야의 매니저들을 참여시키고 싶을 겁니다. 예를들어, QA, 운영팀, 재무팀 등을 참여시켜서 우리가 고려하지 못한 부분을 발견하기 원할 겁니다.

그럼 그들을 모아놓고, 왜 우리가 애자일 방법론을 이용하는지, 목적이 무엇인지 설명하고 그들로부터 피드백을 받으십시오, 이것이 우리의 단기/장기적 계획이고, 우려 사항은 무엇인지 공개적으로 이야기하십시오. 그런 후 경연진들에게 그런 문제점을 협의하십시오. 초기 파일럿 프로젝트에서 테스트 방법, 프로젝트 팀이 진행하는데 필요하다면 더 많은 코칭할 수 있는 멘토나 컨설턴트를 투입하는 방법등을 논의할 수 있을 겁니다.

시간을 내어 준 아를린에게 깊은 감사를 드립니다. 오늘 프레젠테이션도 훌륭했고 대화를 통해서도 이를 확인 할 수 있었습니다. 여러분 모두가 오늘 배운 내용에 대해서 행복해 하며 배운 새로운 개념들에 흥미를 느끼고 현업에 돌아가면 이 개념들을 적용할 수 있을 것이라고 저는 확신합니다.