

Organization Agility 2016 KEYNOTE: Why Your Agile Transformation Might Fail

조직의 애자일(민첩성) (2016년 기조연설): 왜 애자일 변화는 실패하는가?

00:00 - 15:47

저는 PMI에서 출판된 "팀 주도적 애자일"의 저자인 더그 로즈(Doug rose)입니다. 이 기조 연설은 애자일 변화가 실패하는 이유에 관한 것입니다. 어쩌면 이번 주제는 부정적으로 들릴 수 있겠습니다. 그렇다면 왜 아직 시작되지도 않았거나 절반 밖에 진행되지 않은 애자일 변화가 실패할 수도 있다는 점을 다루어야 할까요? 실제로 많은 애자일 변화가 실패하고, 실패하는 이유도 비슷합니다. 이번 주제를 통해 애자일 변화를 추진할 때 알아두어야 할 점과 유의사항에 대해 배울 수 있기를 기대합니다. 먼저 애자일 변화가 무엇인지에 대해 알아보겠습니다. 애자일 변화는 조직의 현재 상태, 원하는 상태, 조직이 더 애자일(민첩)해지는 방법을 파악하는 것으로서, 현재 상태와 원하는 상태 사이의 가교라고 할 수 있습니다. 애자일(민첩)을 향한 변화는 멀고 험한 길이 될 수도 있습니다. 현재 상태에서 더 애자일(민첩)한 사고방식에 도달한다는 것은 매우 어려운 과제가 될 것입니다. 애자일 변화는 피자 파티가 끝난 것처럼 "자, 이제 애자일(민첩)해 졌으니 됐다"라고 끝나는게 아니라 지속적으로 향상시켜야 하는 과정입니다. 그로 인해 더 애자일(민첩)하게 되고, 프로세스는 정교해지고, 해야할 일의 결과는 더 좋아지게 될 것입니다.

제가 발견한 사실은 대부분의 애자일 변화가 크게 3가지의 이유로 실패한다는 것입니다. 첫 번째 이유는 애자일을 제대로 이해하지 못하기 때문입니다. 애자일 사고 방식을 더 많이 도입함에 따라 더해지는 가치를 이해하지 못하는 것입니다. 애자일 조직이 어떻게 구성되는지, 더 애자일(민첩)하려면 조직이 어떻게 변화해야 하는지를 분명하게 이해하지 못하는 것입니다. 예를 들어 애자일 변화를 어디로 갈지, 가서 무엇을 할 지도 모른채 무작정 차를 몰고 가는 것처럼 생각한다는 것입니다. 애자일 변화를 위해 노력하지만, 애자일(민첩)하게 된다는 것이 무엇을 의미하는지 결코 명확하게 이해하지 못합니다.

두 번째 이유는 그들이 자신들의 문화에 대해 잘 이해하지 못한다는 것입니다. 그들은 어떠한 특정 조직 문화에 가치를 부여한다던지 문화적 측면을 실제로 고려하지 않던지라, 애자일 사고 방식을 채택하더라도 자신들의 문화와 애자일이 어떻게 연계되어 있는지를 이해하지 못합니다. 또한, 그들은 조직에 맞게 반영하지 못하고, 이로 인해 애자일 사고방식과 조직문화 사이에 큰 단절이 있을 수 있습니다. 문화가 바뀌는 것은 매우 어렵고 이 점은 조직이 애자일로 변신하려고 할 때 당연하게 되는 세 번째 큰 과제로 이어집니다. 흔히 목격되는 사례는 조직이 적절한 변경 계획이 없거나 변화시키는 방법을 모른다는 것입니다. 결국 그들은 애자일 사고 방식과 조직문화를 연계시키려고 하지만, 변화 방법에 대한 전략은 없다는 것입니다. 특히 애자일이 큰 조직적 변화이기에 조직적인 변화로 다루지 않는다면 세 번째 이유는 상당히 풀기 어려운 과제가 될 것입니다. 애자일이 새롭고, 인기가 있으며, 널리 사용되고 있다고 해서 조직에 잘 적용되는 것은 아닙니다. 애자일을 조직적 변화로 대하지 않는다면 성공할 수 없을 것입니다. 일부 개발자가 실천하는 몇 가지 방법이 있겠지만, 사고방식의 조직적 변화로부터 얻을 수 있는 가치는 얻지 못할 수도 있습니다. 당신은 나머지 조직의 기세에 대항하는 조직 전반에 애자일을 추진하는 외톨이가 될 것입니다. 따라서, 애자일 변화가 조직에 광범위하게 영향을 주기 어렵게

됩니다.

애자일 변화에 대해 생각하면 젊었을 때의 일이 떠오릅니다. 그때 저는 시카고에서 전철로 출퇴근을 했습니다. 매일 아침 전철역까지 걸어가면서 한 집을 지나가곤 했습니다. 이 집의 한 쪽에는 멋진 갈색 피켓 울타리로 둘러싸인 작은 차고 크기의 공간이 있었습니다. 매일 아침에 그 집을 걸어서 지나갈 때마다, 큰 개가 울타리에 몸을 기대어, 발톱으로 울타리를 긁어대었습니다. 자세히 보면 울타리 너머로 개 머리가 움직이고 있는 것을 볼 수 있었습니다. 매일 아침 울타리 판자를 긁어대며 제게 오려고 할 때 판자가 흔들리곤 했습니다. 출근할 때마다 개는 울타리를 향해 몸을 던지고 저는 전철로 걸어갔습니다. 이것은 우리 일과 중 일부로서, 개와 제가 매일 공유한 경험의 일부였습니다. 저는 전철역으로 걸어가고 개는 울타리에 몸을 던지고 긁어대며 제 쪽으로 오려고 했습니다. 그러던 어느 날 아침, 이상하게도 개가 평소보다 더 적극적으로었습니다. 저는 개 머리가 울타리 너머까지 움직이는 것을 보았고 개는 자신의 몸을 더 적극적으로 던지고 있었습니다. 저는 그날 정말로 개가 제게 오고 싶어서 울타리를 긁고 할퀴는 소리를 들을 수 있었습니다. 그리고 제가 걸어가고 있을 때 어떻게 하였는지 앞 다리 하나를 울타리에 넣어 넘겼습니다. 그리고 울타리를 넘어 반대편에 네 발로 서서 저를 바라봤고, 저도 그 개를 바라 보았습니다. 그리고 그 순간 뭔가가 바뀐 것을 깨달았습니다. 매일 출근 길에 개가 울타리를 긁고 할퀴며 저를 향해 짖는 일상이 깨져버렸고 우리는 어찌할지를 몰랐습니다.

많은 면에서 이것은 대부분의 조직이 애자일 변화를 시작하는 것과 동일한 방법으로, 그것은 모든 주안점과 에너지를 더 애자일(민첩)하게 되는 것에 집중한다는 점입니다. 하지만 정작 어디로 가야하는지, 일상의 반복이 깨어졌을 때 어떻게 대처해야 하는지에 대해서는 알지 못합니다. 그러므로 명확한 방향 감각을 가지고 있어야 합니다. 애자일을 통해서 원하는 것이 무엇인지, 애자일의 사고방식은 무엇인지, 애자일 사고방식이 조직에 어떻게 더 많은 가치를 제공하는지에 대해서 충분히 인지하고 있지 않다면, 애자일 변화를 성공으로 이끌기가 매우 어려울 수 있습니다. 저는 애자일(민첩)해지려고 부단히 노력하는 많은 조직을 알고 있지만, 제가 한발짝 물러나서 더 애자일하게 된다는 의미를 그들에게 물어 보면, 만족스러운 답변을 얻을 수 없었습니다. 더 애자일하게 되는 것이 무엇인지, 보다 더 애자일한 사고방식을 채용하는 조직은 어떻게 구성되어야 하는지에 대한 명확한 답은 없습니다. 현재의 상태에서 원하는 상태가 되고자 긁고, 할퀴고, 울타리를 넘으려는 시도가 전부이며, 모든 에너지가 그곳에 집중되어 있다는 것입니다. 그러나 애자일 조직의 형태에 대한 명확한 아이디어와 명확한 비전은 더 애자일한 조직이 되기 위해 필수적입니다. 그 애자일 사고방식을 도입하는 것은 필수적입니다.

제가 알고 있는 흔한 오해 중 하나는 애자일은 단지 새로운 일의 방식이라는 것과, 그저 실행하기만하면 좀 더 애자일하게 되는 시스템이라는 것입니다. 업무에서 활용하는 스크럼이나 엑스피, 칸반(Kanban)을 활용하는 것만으로 더 애자일하게 된다고 생각한다는 것입니다. 마치 애자일이 크로스핏이나 다른 운동 프로그램과 같다고 생각하시는 분들도 계시고, 그저 요구사항과 사용자 스토리를 세분화하면 애자일하게 될 것이라고 여기시는 분들도 있습니다. 여전히 애자일이 사고방식의 변화라는 점에 대해서 잘 모르고 계신 분들이 많습니다.

애자일은 당신의 과업을 보는 또 다른 방식입니다. 일상적 업무를 수행함에 있어서 매우 다른

방법이라고 볼 수는 없지만, 과업을 어떻게 봐야하는가에 대한 관점의 전반적인 변화입니다. 더 애자일하게 되는 것의 의미와, 더 애자일한 사고방식을 가지는 것에 대한 의미를 아주 간단하게 말씀드리는 것으로 시작하겠습니다. 2001년에 쓰여진 애자일 선언문부터 시작하면 좋을 것 같습니다. 현재 인기있는 프레임 워크의 대부분은 애자일 선언문보다 앞서 존재하였으며, 실제로 스크럼방식 실무자와 극단적인 프로그래밍 실무자들이 애자일 선언문을 발표한 회의에 참석하였습니다. 그래서 선언문은 일종의 모든 프레임 워크가 공통적으로 가지고 있는 개요의 결합이라고 할 수 있습니다. 왼쪽에는 더 중요한 가치가 오른쪽에는 덜 중요한 가치가 명확하게 구분되어 있습니다. 더 애자일하게 되기 위해서, 또 애자일 사고방식을 가지기 위해서는 애자일 선언문의 가치를 받아들일 필요가 있습니다. 따라서 프로세스와 도구보다 개인과 상호 작용에 중점을 둘 필요가 있으며, 포괄적인 문서보다 작업용 소프트웨어를 더 중요시해야 합니다. 계약 협상보다 고객과의 협업을 중시하여야 하며, 마지막으로 계획을 따르기 보다는 변화에 대응하는데 중점을 둘 필요가 있습니다. 지금 애자일 선언문의 가치를 따른다면 스크럼이나 엑스피를 활용하는지 여부에 상관없이 애자일 사고방식을 더 가질 수 있을 것입니다. 더 애자일해졌다는 것을 알기 전에 단지 이 4개의 가치를 따르기만 하면되니 간단해 보입니다.

그러나 이 선언문을 실제로 본다면, 대부분의 조직이 현재 수행하는 방법과는 다른 프로세스 및 도구에 대한 개인과 상호작용을 기술한 파격적인 문서임을 확인할 수 있습니다. 프로세스와 도구에 중점을 두고 있는 것입니다. 누가, 누구를 위해 일하고 있는지? 어떻게 운영되는지? 부서들이 어떻게 협업하는지 등에 대해 다룹니다. 지난 40년간, 우리는 프로세스와 도구에 초점을 맞춘 조직 내구조를 형성해 왔는데, 갑자기 "좋아. 지금껏 해온 것은 무시하고 개인과 상호 작용에 초점을 맞추시다. 정말 유능한 사람들로 구성된 소규모 팀을 만들고 우리가 수십 년에 걸쳐 만들어 온 모든 구조와 프로세스와 도구에는 중점을 두지 맙시다"라고 주장하는 것과 같습니다. 그리고 변화에 대응하거나 계획을 따라야한다는 생각 때문에 우리의 에너지가 계획에 집중됩니다. 만약 여러분이 PMP라면, 받은 대부분의 교육은 완벽한 계획을 작성하는데 관한 것이었습니다. 우선 일을 계획하고 계획에 따라 일을 진행합니다. 지금까지는 이것이 성공적인 프로젝트 매니저가 되기 위한 필수사항이었습니다. 대부분의 업무경력기간 동안 간트 차트나 예산 산정을 해왔다면 보다 적응력이 필요한 업무로의 전환은 상당히 어려울 것입니다. 초기에 모든 종류의 준수사항 레포트를 받아, 프로젝트 착수 전에 그 내용을 최대한 알 수 있도록 설계된 대규모 PMO는 애자일 변화의 중요 이념의 일부인 이 점을 받아들이는 것이 매우 어려울 것입니다.

애자일 선언에 포함된 변경의 중요성을 이해하고 존중하는 것이 중요하며, 이것들은 사소한 것 같지만 큰 변화입니다. 계약 협상 시 고객과 협업도 대부분이 부서조직의 운영과는 다르게 진행됩니다. 비즈니스 분석가와 제품 부서가 여러분의 개발 부서와 완전히 분리되어 연계되지 못하는 경우가 발생합니다. 직원들로부터 고객을 분리하도록 설계된 구조가 갖추어지면 새로운 업무가 발생합니다. 직원들은 성과물을 완성하는 방법에 초점을 맞추게 되고, 더 애자일하게 되도록 세분화 시킵니다. 많은 조직이 애자일 선언이 얼마나 파격적인지 충분히 인식하지 못하고 있습니다. 그들은 그 장벽을 넘어서는 것이 정말 무엇을 의미하는지 명확하게 이해하지 않은채 그저 겉핥기 식으로 더 애자일하게 되기 위한 노력을 시작합니다. 애자일을 성취하고자 하는 조직의 첫번째 과제는 애자일 선언에 기재되어 있는 변경 사항을 이해하고 주의하며 애자일적인

사고방식을 갖는데 꼭 필요한 중요한 변화에 준비하는 것이 필요합니다.

애자일 선언에 기재되어 있는 가치를 이해하는 것은 큰 변화입니다. 부서에 애자일 사고방식을 함양하기 위해 노력하는 경영진이 있는 조직에서 일을 한 적이 있는데, 그들은 많은 팀을 훈련에 참가시켰습니다. 훈련에 참가했던 팀은 애자일하게 된다는 것이 무엇인지 이해하게 되었고 그 결과 프로젝트 마일스톤 작성에 중점을 두지 않는 등 기존의 작업 방식에 변화를 주기 시작했습니다. 그들은 특징이나 기능과 같은 측면이 아니라 가치로 성과물을 생각하려고 노력했습니다. 그리고 간트 차트나 격주마다 보고받던 신호등 보고서가 생략되는 등 임원들도 더 적은 수의 보고서를 받기 시작했습니다. 그러자 경영진은 한 발짝 물러서서 "이런 변화가 마음에 들지 않는다"라고 말하기 시작했습니다. 경영진은 더 애자일한 사고 방식을 추구하고 있었지만 변화를 할 준비가 되어 있지 않았기 때문에 팀이 성공하는 것은 매우 어려웠습니다. 경영진의 사고가 바뀌지 않고서는 애자일 팀으로부터 변화나 생산성의 증대를 기대할 수 없다는 점을 간과하였고 그 결과 애자일 변화는 실패하였습니다. 조직이 애자일 선언을 이해한다면 이 변화가 기존의 업무방식을 파격적으로 바꾸게 될 큰 변화라는 것을 이해하게 될 것입니다.

그렇다면 두번째 단계로 넘어갈 수 있는데, 여러분의 조직이 이런 유형의 변화를 감당할 수 있는지, 또 조직의 문화가 이러한 변화를 수용할 수 있는 유연성을 가지고 있는지 검토해봐야 합니다. 매년 소프트웨어 회사의 버전1은 애자일 보고서와 함께 나옵니다. 그 보고서에는 애자일 프로젝트의 주요 실패 원인이 포함되어 있습니다. 기업의 철학이나 문화가 애자일 핵심가치와 상반되기 때문에 46%의 애자일 프로젝트가 실패한다고 합니다. 다시말해 애자일 프로젝트가 실패하는 100번의 경우 중 46번은 기업의 철학이나 문화가 이러한 핵심 가치와 어긋나기 때문에 발생한다는 것을 의미합니다. 생각해 보면 지나치게 많은 경우의 수입니다. 왜냐하면 애자일 가치는 명확하게 기술되어 있고 누구나 다운로드 받을 수 있기 때문입니다. 제가 조직을 살펴볼 때마다 적어도 한 사람은 관련 포스터를 가지고 있는데, 그 내용은 알려지지 않았거나 불확실하지 않으며 오히려 간략하고 명확하게 항목 별로 기술되어 있습니다. 그래서 사람들이 읽지 않았거나 이해하지 못한다고 생각하기 어렵습니다. 제 생각에는 사람들이 이러한 변화가 얼마나 파격적인 것인지 받아들이지 않고, 또한 변화를 받아들이는데 어려움을 겪기 때문에 조직이 애자일 변화에 실패하는 것입니다. 목록을 살펴보면 일관성있는 문제점이 보이는데 이는 관리 지원부족, 문화적 전환에 대한 지원부족, 일관성 없는 애자일 실행과 프로세스, 예전 방식을 고수하라는 외부압력과 같은 것입니다. 이 모든 것은 우리가 애자일을 원하고 있다는 점을 다시 말해줍니다. 우리는 변화하려고 노력은 하지만 성취하기 위해 무엇을 해야 할 지, 지향점 반대편에 무엇이 있는지 잘 모르는채 목표만을 추구합니다. 바로 이런 점이 애자일 변화의 큰 걸림돌입니다.

15:48 - 21:35

애자일 변화를 등산과 비교하곤 하는데 애자일 변화를 시작하는데 세 가지가 필요하다는 점에서 비슷한 점이 있습니다. '산 정상에 오르고 싶다'와 같이 왜 이 일을 하는지 명확하게 이해해야 합니다. 그리고 목적지에 무엇이 있는지도 알고 있어야 합니다. 산 정상의 멋진 전망이 우리의 목표입니다. 그래서 우리가 거기에 가고 싶어하는 것입니다. 우리가 목표 없이 그저 등산만 한다면, 동기부여를 하기가 어렵습니다.

염두해야 할 세 번째 사항은 '얼마나 준비해야 하는가'이며, 이것은 애자일 변화의 중요한 부분입니다. 긴 여정을 준비해야 하는 만큼 변화를 준비할 때 중요한 과제 중 하나는 조직의 모든 사람들이 큰 변화를 겪고 있다는 것을 이해하고 있는지 확인하는 것입니다. 이것은 간단한 변화도 아니며 몇 가지 새로운 프로세스를 수행하는 것만으로 해결될 일이 아니기 때문입니다. 회의 몇 번으로 애자일하게 되지 않습니다. 긴 여정을 준비하고, 조직의 현재 업무 방식에 큰 변화를 이루어 낼 준비가 되어있지 않으면 어떤 이익도 얻을 수 없을 것이며 산 정상에 올라 멋진 전망을 바라보지도 못할 것입니다. 사람들이 변화의 목표에 대해 정확히 이해하지 못한다면, 무작정 오르막길을 걸으면서 열정을 잃어 정상 근처에도 가지 못할 수 있습니다. 그러나 애자일의 가치와 장점을 이해하고 애자일 선언과 큰 변화 방식을 이해한다면, 현재 일하는 방식으로부터 파격적인 출발점이 될 것입니다.

그리고 조직의 문화와 변화를 통합하는 것이 두 번째 과제입니다. 조직 문화란 사람들이 그것에 대해 생각조차 하지 않고 수행하는 몸에 배어있는 것입니다. 이것을 연구한 사람은 에드거 샤인(Edgar Schein)으로 그는 조금 더 수준 높은 정의를 내놓았습니다. 그는 조직 문화란 시행과정에서 실효성이 검증되었으며 새로운 직원들에게 문제점을 인식하고, 생각하고, 그리고 느끼는 올바른 방법을 가르치기에 충분할 만큼 효과가 있는 외적인 적응과 통합의 문제들을 해결하면서 조직이 공유한 기본 가정의 패턴이라고 얘기했습니다. 조직 문화는 직원들에게 깊이 침투되어 있습니다. 조직은 가정사항을 습득하고 새로운 직원에게 가르칩니다. 조직문화가 바뀌기 어려운 이유는 사람들이 각자 성공의 방식을 가지고 있고 조직에 새로운 구성원이 투입되었을 때 그것이 올바른 방법이라고 가르치기 때문입니다. 우리가 만든 부서와 사업분석가, 프로젝트 관리 조직에 이제와서 "틀렸다"라고 말하며 지금껏 해온 방식은 버려야 한다고 말하기는 쉽지 않습니다. 이제 애자일 사고방식을 시도해볼 때입니다. 이런 문제를 대할 때, 다시 말해 애자일 방식으로 접근하고 변화를 시도할 때 올바른 조직과 조직문화가 갖추어졌는지 점검해야 합니다. 모든 문화가 애자일을 받아들이지는 않을 것이며, 상대적으로 쉽게 애자일을 받아들이는 곳도 있을 것입니다. 그러므로 우선적으로 해야 할 일은 여러분의 조직문화가 어떠한지에 대한 명확한 평가입니다. 다행스럽게도 'Reengineering Alternative'라는 책에 문화를 파악하는데 참고할만한 내용이 많이 있습니다.

여러분의 현재 문화가 제대로 작동하게 만드는 계획으로 윌리엄 슈나이더가 쓴 책입니다. 그는 문화를 파악하기 위해 4개의 범주를 만들었습니다. 협업, 통제, 육성 및 능력 범주가 있으며, 그는 여러분의 조직이 이 중 어느 범주에 속하는지 파악하기 위한 설문지를 작성하였습니다. 중복되는 부분도 많이 있을 것입니다. 엔지니어링에 강점이 있는 회사는 오랜 기간 동안의 엔지니어링 능력을 바탕으로 능력 범주에 더 많은 점수를 주겠지만 협업 범주에도 꽤 많은 점수를 줄 것입니다. 그러므로 각각의 범주가 여러분의 조직을 대표할 수는 없지만 4개의 범주의 균형을 고려하다면 여러분의 조직문화를 바탕으로 파악한 강점과 약점을 통해 좀 더 나은 조직문화의 이해가 가능할 것입니다. 어떤 문화는 애자일 핵심 수행방법과 가치를 쉽게 받아들여 애자일로 쉽게 전환될 것입니다. 4가지 문화형태에 대해 좀 더 자세하게 알아보도록 합시다.

통제 문화부터 시작해봅시다. 통제 문화는 매우 권위주의적 경향이 있습니다. 저는 그들을 늑대

때처럼 생각합니다. 보수적인 경영 스타일로 내가 누구를 위해 일하는지, 누가 나를 위해 일하는지와 같은 계층구조를 중시합니다. 그리고 규정준수에 많은 중점을 둡니다. 직원의 역할은 무엇인가? 직원은 상사로부터 받은 요구 사항을 준수해야 합니다. 저는 무엇을 해야 할 지 파악하고 나의 비전을 실현하는, 나를 위해 일하는 직원들이 많이있으며 내 직원들이 나 또는 내 상관의 비전을 잘 따르고 있는지 확인하는 직원도 따로 있습니다. 이러한 유형의 조직에서 개인은 업무범위에 속박되며 이동이 적고 대부분의 권한이 부장, 과장, 직원 등의 직책에 따라 나뉩니다. 역할 때문에 당신은 내 지시에 귀를 기울여야 하고 의사 결정은 매우 철저한 경향이 있습니다.

21:35 - 28:24

결정이 이루어졌는지 그리고 결정사항을 어떻게 시행할 것인지 알고 싶어하는 고위간부나 부서장 같은 높은 자리에 있는 사람들의 확신을 위한 일종의 노력일 수 있습니다. 당신이 이 조직에 큰 변화를 일으키는 방법은 당신이 지시하는 것입니다. CIO는 애자일에 관한 회의에 다녀와서 이사에게 애자일을 한번 해보자면서 필요한 예산과 변화를 관리하는 방법이 여기있으니 6개월 안에 결과를 보고하라고 합니다. 당신은 뒤집힌 나무와 같은 일종의 하향식 효과가 있다고 생각하며, 상부에서 지시하면 부하직원들은 지시를 따라야한다고 생각합니다. 이 점 때문에 조직에 필요한 변화에 저항이 따릅니다. 조직 내에서 보다 보수적이고 규범을 지키는 경향을 보이는 사람들은 질서와 확실성을 선호하며 시스템을 좋아하기 때문에 확장된 애자일 프레임 워크와 같은 것으로 끌리게 됩니다. 시스템 의존도가 높으며, 모두가 이 대규모 시스템 내에서 자신의 역할과 할 일을 알고 있습니다. 그래서 이러한 유형의 통제문화에서 애자일은 때로 매우 큰 과제가 될 수 있습니다. 애자일에서는 역할에 유연성이 많고 팀에 권한을 위임하는 경우가 발생하기 때문에 매우 강력한 계층 구조의 조직에서 일한다면 상관들이 내가 팀의 구성원으로 일하면서 스스로 권한을 만들어 낸다는 점을 받아들이기 어려울 것입니다. 내가 발견한 것은 거의 모든 조직이 통제문화에 기반을 두고 있다는 것입니다. 적어도 내가 본 대부분의 미국 내 조직에서 현재 유행하고 있는 문화의 일종 같습니다. 권위주의적이고 상명하복을 중시하며 내가 누구를 위해 일하는지, 그리고 누가 나를 위해 일하는지를 강조합니다. 변화 관리의 많은 부분은 저절로 이뤄지지 않으며 이사나 그 윗선에서 이루어져야 합니다. 이사들은 하부조직에 이를 전달하고 P.M.O. 또는 조직의 다른 부서의 참여를 지원합니다. 이 보편적인 통제문화는 보수적인 경향때문에 변화가 가장 힘든 문화 중 하나였으며 많은 애자일 사고방식을 받아들이지 않았습니다. 널리 퍼진 문화 중 하나이며 많은 조직이 채택하고 있는 가장 보편적인 문화가 큰 변화에 가장 부정적이라는 것이 어려움입니다.

두번째로 일반적인 문화는 능력문화입니다. 소프트웨어를 개발하는 유능한 조직에서 자주 보이는 문화입니다. 전형적인 능력문화 조직은 매우 인기있는 도구를 만든 소프트웨어 개발자 그룹이었기에 개발자들은 일종의 실질적인 관리자가 되었습니다. 그리고 그들은 조직의 일부분으로 능력문화를 만들고 능력문화에 대한 리더십 초점은 표준을 설정하거나 업무를 기안한 다음 각 직원의 업무 능력 수준에 따라 업무를 배분하는데 있습니다. 그러므로 관리 스타일은 매우 업무 중심적인 경향이 있고, 이 업무를 처리하는데 최선의 작업을 수행할 사람이 누구냐에 대해 분석적 편향이 많다. 능력문화가 강한 조직은 매트릭스 조직으로 분류되는 경향이 있으며 이는 조직 내에 전문가가 되기를 원하는 직원이 많다는 것을 의미합니다. 매트릭스 조직에는

여러 가지 관리자들이 있을 수 있는데, 품질 보증 관리자와 소프트웨어 개발 관리자에게도 보고 할 수 있는 품질 보증 개발자가 있을 수 있습니다. 소프트웨어 개발에 대해 너무 많이 알고 있는 품질 보증 개발자가 되면 개발 엔지니어가 업무를 주게되고 그 결과 일이 넘쳐나게 되기 때문에 전문 분야에 중점을 둘 것입니다. 전문성에 대한 강조점이 많은데 높은 수준의 전문 지식을 개발하는 능력문화에서는 권한을 많이 부여받게됩니다. 여러 분야에서 많은 전문 지식을 보유하는 것은 매우 어렵지만 전문분야가 있다면 훨씬 쉽기 때문에 가장 좋은 방법 중 하나가 전문화하는 것입니다. 이러한 조직의 의사결정과정은 매우 분석적인 경향이 있으며 문제를 구성 요소로 나누고 나누어진 구성 요소를 직원들에게 할당합니다. 그래서 그들은 조직이 거대한 컴퓨터 프로그래머 기계처럼 문제를 분할하여 각 구성 요소로 옮긴다고 생각하며 큰 목표 추진을 통해 변화를 관리합니다. 큰 목표를 분할한 후 변화해 나아가기 위한 특정 업무를 수행합니다. 이런 능력문화에서는 전문성이 요구되고 능력주의가 강합니다. 당신이 낮은 직급이나 인턴으로 입사했다라도 높은 수준의 전문 지식을 갖게된다면 조직에서 높은 자리로 승진할 수 있을 것입니다. 강력한 능력문화를 가진 조직들은 업무강도가 센 경향이 있어서 가장 일하기 쉬운 곳이 아닐 수도 있습니다. 애자일은 당신이 전문 분야를 개발함에 있어서 전문가가 되어야한다는 점에 중점을 두지 않는 자기 조직화 교차 기능 팀을 갖도록 권장하기 때문에 능력문화와 상충되는 부분이 있습니다. 여러분야를 두루 잘 아는 사람으로서 모든 일에 능숙해야한다는 점을 더욱 강조합니다. 애자일 팀에서는 배에 타고있는 모두가 노를 젓습니다. "빌이 그 분야의 전문가이기까 내가 아니라 빌이 그 일을 해야지"라고 말하는 사람은 없습니다. 어느정도의 적절한 속도에 도달할 수 있도록 애자일 팀의 구성 요소를 분할해야 하며 이를 수행 할 수 있는 유일한 방법은 팀원 모두가 다른 사람들이 하는 일만큼은 수행할 수 있어야한다는 것입니다.강력한 능력 문화를 가지고 있다는 것이 어쩌면애자일 변화의 걸림돌이 될지도 모릅니다.

28:24 – 30:02

세 번째 문화는 육성문화로 4가지 유형 중 가장 흔하지 않다는 것을 발견했습니다. 여기서 지도자는 직원들의 능력을 키우고 최상의 직원이 될 수 있도록 하는데 초점을 맞추고 있습니다. 관리 방식은 매우 사람 중심적입니다. 당신은 모든 사람이 행복한지 확인하고 관리자에 대한 설문 조사 결과가 긍정적으로 나오기를 확인하며 신경씁니다. 조직은 직원을 중심으로 권한을 분배하는 경향이 있으며, 해야할 일을 완료하는 방법을 찾을 수 있는 모든 자원을 가지고 있습니다. 그리고 직원 스스로가 자기 자신을 표현하고, 변화하고, 발전하고, 성장하는 데 중점을 두고 있습니다. 직원은 누군가를 이 조직에 합류시키고, 그들을 유지하고, 그들을 발전시키는 육성문화의 핵심입니다. 당신이 육성 문화에서 매우 카리스마적인 사람이라면 많은 권한을 얻게 될 경향이 있습니다. 이제 막 직장생활을 시작한 사람으로서 당신은 상당히 낮은 수준에서 조직생활을 시작할 수도 있지만 당신이 다른 사람들과 함께 일하면서 잘 지내며 다른 사람들의 장점을 키우는 것을 도와준다면 타고난 카리스마적인 매력을 통해 성장할 수 있을 것입니다.

30:02 - 37:10

예를 들어, 어떤 사람이 사람을 모으는데 아주 능숙하고 조직 내에서 사람을 찾아 문제를 해결한다면 그들은 더 많은 권한을 갖게 될 것입니다. "프랭크는 이 문제를 매우 신속하게 해결하는 방법을 아는 사람들을 모을 수 있고 그들은 함께 일을 잘 처리하기에 그는 이것에 아주 능숙하며 이 문제들을 해결할 수 있습니다"라고 그들이 말하기 때문입니다. 그리하여 이 조직

안에서 제너럴리스트가 되는 것이 큰 가치인 권한을 얻는 방법인데, 당신은 누군가가 당신의 문을 두드리고 "나는 문제를 가지고 있는데, 우리 부서 책임이 아니거나 내 문제가 아니다"라고 말하지 않기를 원하기 때문이다. 당신은 이 사람들을 육성하려고 하고, 문제를 해결하고 다른 사람을 돕는 당신의 능력을 통해 당신의 권한을 쌓으려 하기 때문에, 당신은 그들에게 무시당할 수 있으며 "이것은 내가 당신을 도와줄 수 있는 일이 아니라 유감입니다."라고 말할 수도 있을 것입니다. 현재 이러한 조직에서의 의사 결정은 매우 참여적이어야 하고 조직의 모든 사람들이 합의해야하기 때문에 매우 어려운 경향이 있습니다. 지금 많은 젊은 직원들이 합의를 얻으려고 하고 있기 때문에 2000년생과 30세 미만의 사람들은 이러한 육성문화에서 매우 성공하는 경향이 있습니다.

젊은 기업가와 젊은 소프트웨어 개발자에 의해 운영되는 조직의 대부분이 육성문화에 큰 가치를 부여하기 때문에 그런 조직에서 육성문화를 많이 볼 수 있습니다. 그들이 변화에 대응하는 방식은 변화를 받아들일 가능성이 훨씬 높다는 것입니다. 그들은 변화는 육성과정의 일부라고 가정하고 있으며, 의논할 새로운 것이 있으면 이들 같은 참여자들이 있습니다. 사람들이 변화에 대해 가진 의미를 알고 회사에 변화가 유익하다고 판단하면 변화는 매우 쉽게 받아 들여집니다. 이러한 조직의 규범은 대부분 성장과 발전에 관한 것이며, 사람들이 실수로부터 자유롭기 때문에 이러한 조직들은 일을 아주 재미있어 하는 경향이 있습니다. 육성문화의 과제는 큰 그룹의 사람들은 모든 사람들이 동의할 수 있는 결정을 내리는 데 많은 시간이 걸린다는 것을 떠올릴 수 있듯이 느리게 움직이는 경향이 있다는 것입니다. 다른 과제는 만약 당신이 조직에 들어가면 그들이 육성문화를 가지고있는 것처럼 느끼는 것이 쉽지 않지만, 만약 당신이 자세히 본다면, 그들이 육성문화가 가지고 있는 이러한 핵심 관행을 따르지 않는다는 것을 알게 될 것입니다. 이러한 조직의 대부분은 일종의 형식적인 육성문화인 제어문화입니다. 그래서 그것이 일반적이라 그런 것을 알 수 있습니다.

4번째이자 마지막 문화는 육성문화만큼 희귀한 협업문화로 소프트웨어 개발 세계에서 거의 찾아볼 수 없는데, 리더쉽 스타일과 작업에서 잘 실행되지 않기 때문에 필연적인 소프트웨어 개발이 훈련 조직보다 조금 더 많다는 것을 알 수 있습니다. 빌더와 코치 사이에 있는 협업문화의 리더는 매우 민주적이기 때문에, 모두의 동참이 필요한 육성문화가 그다지 특별하진 않지만 당신은 전체 협업의 흥미로운 아이디어를 제시하는, 아주 긴밀하게 협력하는 관리자 집단을 가지고 있을 것입니다. 그들은 통제문화에서 보여지는 하향식 계층 대신 이러한 그룹군을 가지는 경향이 있으며 여전히 제너럴리스트가 되는 것에 중점을 두고 있습니다. 협업과 육성 사이의 큰 차이점은 관계에서 권한이 생기는 문화라는 것입니다. 가끔 이런 종류의 가족 운영 사업을 볼 때, 당신이 조직의 우두머리로 있는 사람들에게 더 가까울수록 당신이 그들과 더 긴밀하게 협력할 수 있기 때문에 당신은 더 많은 권한을 갖게 될 것입니다. 브레인 스토밍의 의미와 몇 가지 실험을 통해 의사 결정을 내리는 경향이 있기에 그들은 변화에 조금 더 개방적입니다. 협업 문화가 있고 문화가 더 애자일(민첩)하게 되도록 노력한다면, 변화를 받아들이기가 어렵지 않다는 것이 정말 도움이 됩니다. 하지만 아직도 권한 있는 팀을 강조하고 있기 때문에 협업문화를 상당히 찾기 어려운 애자일의 핵심구조가 있습니다. 또한 당신은 여전히 팀 수준에서 애자일 변화를 추진하고 있으며, 협업문화는 높은 수준의 권한을 가지는 경향이 있고 그들은 해야할 일을 파악할 때 조금 민주적입니다.

이 4가지 유형의 문화를 보아 왔기 때문에 어느 것이 당신의 조직과 가장 잘 일치하는지를 파악해야 합니다. 협업 문화와 육성 문화가 있는 경우 이러한 기본 구성 요소 일부를 중단할 수 있기 때문에 애자일(민첩)을 위한 변화를 쉽게 할 수 있습니다. 이것은 조직적 변화를 쉽게 만들고 당신은 자연스럽게 제너럴리스트가 되기에 끌리는 사람들을 가지게 될 것입니다. 아주 강한 통제 문화를 가지고 있으면, 해야 할 일을 이해하고 나서 모든 사람들이 그들이 가지고 있고 누구를 위해 일하는 지 모르는 프로젝트의 부분을 알 수 있도록 구성 요소 부분을 분할하는 그런 종류의 능력을 좋아하기 때문에 인도물의 전방(Front) 스타일이나 폭포수(Waterfall) 스타일의 방법에 기반한 전통적인 큰 디자인에 끌리게 될 것입니다. 그래서 매우 강력한 통제문화를 가지고 있다면, 애자일은 당신이 강력한 통제문화에서 가치있는 것과 반대이기 때문에 변화를 애자일(민첩)하게 만드는 것이 매우 어려울 것입니다. 능력문화가 있다면 완전히 민첩하게 전환하는 데 어려움을 겪을 수 있겠지만 "칸반(Kanban)"과 같은 것을 사용하거나 능력문화를 여전히 가질 수 있는 곳에서는 사용 가능합니다. 사람들은 전문 지식을 개발함으로써 여전히 권한을 발휘할 수 있고 동시에 "칸반(Kanban)" 방식의 일부 "린(lean)" 개념에서 일정 가치를 얻을 수 있습니다. 하지만 매우 강력한 능력 문화도 변화를 애자일(민첩)하게 하는 데 큰 과제가 될 것입니다. 개별 개발자나 직원이 자신의 전문지식을 개발하고 전문화하는 데 중점을 두기 때문에 애자일(민첩성)은 모두 팀 전문성 개발에 중점을 두고 있으며 강력한 역량 문화에서는 이것이 조직에서의 성공 방식이기 때문에 함께 발전하는 사람들의 집단은 개인의 전문성에 지나치게 중점을 둘 것입니다.

37:11 – 44:59

지금까지 우리가 어디까지 왔는지 살펴봅시다. 조직이 애자일을 이해하고 목표를 잘 알고 있으며 그곳에 도달하고 싶어하고 명확하게 묘사할 수 있다고 가정해봅시다. 그리고 그 조직이 자신의 조직문화를 잘 이해한다고 가정하고 설문을 통해 조직문화를 결정할 수 있다고 합시다. 그리고 애자일 전환에 대해 열려있는 문화라고 합시다. 이제 세번째로, 아마 가장 어려운 부분이 될 텐데 변화를 주도하는 부분입니다. 제일하기 어려운 기존문화에 변화를 만들어내는 것입니다. 이를 수행하기 위해 제가 발견한 가장 훌륭한 책들 중 하나는 멀린 맨스/린다 라이징(Marliyn Manns/Linda Rising)이 쓴 "두려움 없는 변화(새로운 생각을 위한 패턴)"라는 책입니다.

제가 이 책에서 가장 좋아하는 것 중 하나는 이 책이 영향력이 없는 리더를 위해 쓰여진 책이라는 것이며 이 리더들은 조직에서 권한이 없습니다. 그래서 조직에서 변화를 시도하거나 적용하기 위해 당신이 이사나 CEO가 될 필요는 없습니다. 그리고 이것은 애자일 전환에 적합한 것으로 개발 팀에서 나올 수도 있고 애자일을 알고있는 사업가로부터 나올 수도 있습니다. 그래서 당신의 조직에서 큰 변화를 만들기 위해서 고위관리자 또는 C-레벨의 이사가 될 필요가 없습니다. 당신은 단지 좋은 아이디어가 있어야 하고 변화를 전파하고 싶어하면 됩니다. "두려움 없는 변화"에서는 애자일 전환 리더를 위한 약 48 가지 패턴이 있으며 이러한 패턴은 조직에서 변화를 일으키기 위해 당신이 사용할 수 있는 검증된 성공 전략의 일종입니다

제가 생각하기에 이 책이 정말로 애자일 전환에 도움이 되는 것들 중 하나이며, 여러분이 변화를 진행할 때 일반화된 근거 없는 믿음에 대한 리스트를 제공합니다. 애자일 전환을 통해 확인 할

수 있는 그러한 근거 없는 믿음 중 일부는 애자일 전환처럼 가치를 더하고 그것이 좋은 아이디어라면 다른 사람들을 설득하는데 쉬울 것이라는 생각입니다. 새로운 아이디어를 구현하기 위해 필요한 모든 것은 애자일에 대한 지식과 조직에 구현하기 위한 효과적인 계획 뿐입니다. 두려움 없이 변화를 소리치는 것을 애자일과 조직에 대한 이해한 것이라 여길 수는 없습니다. 또 다른 한가지는, 누군가가 변화에 회의적이라면 당신이 그들에게 변화를 강요하거나, 그들을 무시할 수 있다는 생각입니다. “두려움없는 변화”에서는 회의론자들을 다루는 방법과 그들에게 귀를 기울이는 방법에 대한 전략을 제공합니다. 왜냐하면 당신이 통제조직 출신이라면 회의론자의 의견이 맞을 수 있다 여겨, 많은 시간을 낭비 할 수 있기 때문입니다 실제 변화를 겪으면서 회의론자의 말에 귀를 기울여야합니다. 그들은 당신이 하지 않는 것을 알 수 있을지도 모릅니다.

그리고 이 책이 지적한 몇 가지 다른 근거 없는 믿음은 당신이 조직의 변화관리자가 될 수 있고 지식과 매력, 파워포인트의 힘만으로 조직에서 큰 변화를 일으킬 수 있다고 생각하는 것입니다. 이 책이 당신에게 보여주고자 하는 것은 변화를 일으키기 위해 돕는 사람들의 그룹을 만들어야 한다는 것입니다. 당신이 힘이 없을때 할 수 있는 최선의 일 중 하나로 적은 수의 사람들로 부터 합의를 이끌어 내고 그 방향으로 변화를 추진할 수 있습니다.

그냥 지나치고 싶은 마지막 근거 없는 믿음은, 당신이 변화를 수행할 때 볼 수 있는 큰 오해로서, 당신이 애자일 전환에 대해 누군가를 한번 설득했으면 그들이 변하지 않을 거라는 생각입니다. 그래서 책에는 그것은 일종의 저글링처럼 아슬아슬하게 계속되는 것이라고 표현합니다. 당신은 변화가 가치 있다는 것을 그들에게 납득시키지만, 매번 다시 그들에게 돌아가 질문해야 합니다. “아직 한배에 타고 계신 거죠? 여전히 변화에 참여 중인 거죠?” 왜냐하면 사람들이 변화나, 아이디어를 받아들이고 그것이 좋은 생각이라고 여기더라도 오래된 방식으로 되돌아갈 수 있기 때문입니다. 특히 큰 변화를 추진할 때 통제조직에서 더욱 그렇습니다. 두 가지 의견에 대해 매우 빨리 넘어 가고 싶은데, 새로운 사람들이 새로운 아이디어를 잘 이해하고 빠르게 받아 들일 수 있다는 것과 다른 하나는 당신이 회의론자들을 건너뛰고 진행할 수 있다는 생각입니다. 두려움없는 변화에서 좋아하는 것들 중 하나는 사람들이 각각 다른 정도로 아이디어를 받아 들일 수 있다는 개념인데, 혁신자로서 새로운 것을 잘 받아들이고 정말로 하고 싶어 하는 사람들이 있다는 것을 알고 계실 것입니다. 당신의 애자일 전환을 통해 이들을 보게 될 것입니다.

잘 아시겠지만, 당신이 20 명의 사람들에게 이야기한다면 그들 중 몇 명만 내용을 받아들이고 “잘 할 수 있어”, “이건 정말 멋지게 될 거야”라고 말할겁니다. 그 다음에는 관심은 있지만 더 듣고 싶어하는 얼리어답터 그룹이 있습니다. 그들에게 그건 좋은 생각이지만 혁신자 만큼 동기가 생기는 것은 아닙니다. “초기 대다수”라 부르는 가장 큰 부류는 그것을 흥미롭게 생각은 하지만 동참하기 전에 다른 사람이 뭐라고 말하는지 기다리길 원하는 사람들입니다. 그 다음에는 “후기 대다수”라고 부르는 사람들인데, 기본적으로 “모든사람이 다 참여하면 나도 함께 할께, 제일 먼저 하는 건 정말 싫어”라고 말하게되는 사람들입니다. 마지막 그룹인 회의론자들은 근본적으로 “기존방식이 정말 좋은데 왜 우리가 변화해야하지?” 라고 반문하는 사람들입니다. 사람들이 각기 다른 정도로 변화를 수용한다는 것은 특히 조직문화에 있어 애자일 전환을 시도할 때나 문화를 바꾸려고 할 때 매우 중요합니다. 많은 수의 ‘초기 대다수’ 인원이 참여할 수 있도록 확실히 하고,

얼리어답터를 통해 그들을 모집하여 충분한 공감대를 얻길 원할 것입니다. 그러면 당신의 애자일 전환을 어느 정도 추진할 수 있는 계기를 얻을 수 있을 것입니다. 이제 기억해야 할 중요한 것 중 하나는 조직에서 변화를 시도 할 때 사람들의 머리 뿐만 아니라 가슴으로 대화해야 한다는 것입니다.

그들과 동등한 입장에서 이야기할 수 있어야 하고 변화에 대한 감정적인 연대감을 만들어야 하며 생산성을 들먹이거나 각자 알아서 하는 팀을 말해서는 안되고 애자일 전환에 대해서 여러번 언급한대로 더욱 밀접하게 함께 일하거나 결정권한을 아래로 위임하여 감정적인 연결 고리를 조금 더 이을 수 있도록 이끌어야 합니다. 정말 짧게 점검해 보고 싶은 다른 부분은 당신이 조직의 회의론자와 냉소주의자를 무시할 수 있다고 생각하는 것입니다. 많은 경우 조직의 냉소주의자들과 회의론자들이 맞습니다. 그들은 정말로 좋은 관점을 가지고 있습니다. 그리고 이제 여러차례 스크럼 마스터와 애자일 코치가 애자일 전환을 추진하는 조직을 보게 될 것입니다.

그들은 방해물이라고 생각하는 사람들을 무시할 것입니다. 아니면 그들은 단지 느림보처럼 뒤떨어져서 큰 변화를 원하지 않을 것입니다. 하지만 당신이 냉소주의자들과 회의론자들을 무시한다면, 더 많은 문제에 봉착할 확률이 커집니다. 왜냐하면 그들은 종종 그 문제를 최초로 지적하여 드러내는 사람이기 때문입니다. 따라서 당신은 그들이 말하려고 하는 것이 무엇인지 주의 깊게 듣고, 면밀하게 이해하여, 그들이 몇가지 문제에 봉착할 이슈에 대해 냉소적이거나 회의적임에도 불구하고 이 애자일 전환이 이뤄질 수 있다는 확신을 가질 수 있도록 노력해야 합니다. 이제까지 당신의 조직이 애자일을 얼마나 이해하고 있는지와 그 조직문화를 비롯하여 변화를 만들어내는 능력을 살펴보았으며 이것이 실패한 애자일 전환과 성공한 애자일 전환의 큰 차별화 요소입니다. 애자일 전환을 시작할때 이 세 가지를 눈여겨 보시기 바랍니다. 이 기조 연설을 즐기셨기를 희망하고 이제 질문해 주시기 바랍니다.

45:00 – END

스테판: 2016년 조직의 애자일(민첩성)에 대한 연설에 함께해 주셔서 다시 한번 감사드립니다 여러분. 오늘 기조연설은 '왜 당신의 애자일 전환이 실패하는가?'를 주제로 더그 로즈와 이야기하고 있습니다. 함께 남아 질문에 답변해주실 더그에게 감사드립니다. 더그 여기 와주셔서 대단히 기쁩니다 .

더그: 저를 불러 주셔서 감사합니다. 안녕하세요 여러분.

스테판 : 저도 프레젠테이션을 기대하고 있었고, 기대만큼 좋았습니다. 정말 감사합니다. 저도 몇 가지 질문이있는데 아마 다른분들도 계속해서 질문이 있을 것 같습니다. Q&A시간에 해볼까 하는데요 바로 시작해도 될까요?

더그: 네

스테판: 분명히 당신의 제목에서 실패 혹은 잠재적인 실패와 그 원인들에 대해서 이야기합니다. 그리고 저는 거기에 약간의 논조가 있다는 것을 알겠는데, 현재 매우 많은 사람들이 참석하셨고

이분들이 당신의 의견에 물론 동의 할겁니다. 자신의 애자일 전환이 엉망인 것처럼 느껴진다고 말하는 사람들이 있을겁니다. 아마 실패의 시작에 있다거나 그 중간에 있는 것 같이 느껴지기도 하는데, 마냥 엉망으로 느껴지고 솔직히 내가 실패하는지 아닌지를 알 수 없습니다. 그래서 지금 어떤상태인지 알 수 있게 도와주시기 바랍니다. 어떻게 실패인지 예를 들어주세요. 내가 어디쯤 와있는지 가르쳐주세요.

더그: 글썄 제 생각에는 먼저 이 문제로 고민하고 있다면 당신은 혼자가 아니라는 사실을 깨닫고 여기 PMI 컨퍼런스를 통해 안심하셔야 합니다. 저는 종종 큰 회사에 다니는 사람들이 실패를 남들에게 알리는 것을 좋아하지 않는다는 것을 알고 있습니다. 제 생각에는 애자일 사고방식에서는 실패에 대해 투명하게 이야기하는 것이 좋습니다. 그리고, 당신의 생각이 애자일 사고방식으로 변하지 않는다면 애자일 전환이 실패처럼 보일거라고 생각합니다. 그래서 많은 경우에 사람들이 연습으로 애자일을 생각할 때가 많습니다. 하지만 실제로 하려고 하는 것은 사고 방식을 바꾸려고 조직적인 변화를 시도하는 것입니다. 그리고 하루가 끝났을 때 당신이 시작했을 때 기대하던 결과를 염두에 두면 애자일 전환은 실패하게 됩니다. 그리고 저는 여전히 같은 장소에서 같은 사람들과 같은 방식으로 일하면서 애자일을 적용하고 있다고 말하는 조직을 많이 봤습니다. 그래서 우리는 성공을 확신하지 못했습니다. 이 경우 실제로 의미있는 조직적 변화를 하지 않았기 때문에 실패한 전환이 될 수 있습니다. 감이 오시나요?

스테판: 사고방식을 강조하는 것은 여기에서 너무 많이 하지는 않도록 하겠습니다. 새로운 조직에 들어가거나 비행기에서 우연히 누군가의 옆에 앉게 되었을 때 대화가 치솟게 되죠. 애자일 사고방식으로 변화가 시작되었는지 여부를 알 수 있는 방법에는 무엇이 있을까요?

더그: 네 물론 저도 애자일에 관해서는 말이 많아져서 저도 가끔 후회합니다만 옆자리가 비어있는게 좋죠. 많은 경우 실제로 애자일 언어를 사용한다면 실패하는 현상을 보입니다. 잘 알고 계시다시피 사용자에게 맞게 만들고 있다고 생각하겠지만 여전히 범위 추가가 이뤄지는 것이죠. 이런 것은 우리의 사고방식을 바꾸어놓거나 스크럼 마스터가 프로젝트를 추진하고있는 것이 아니라 아무런 결과물이 없는 것입니다. 그리고 애자일 전환에서는 프로젝트 매니저가 정말로 팀을 잘못 조직했음을 알게하는 또 하나의 사인입니다. 아니면 우리가 슈퍼 스타를 고용했지만 그가 팀이 원하는 방향으로 움직이지 않는 상황인거죠. 마치 식습관을 바꾸고 싶을 때와 거의 같아요. 완전 채식주의자가 되고 싶어서 한달 간 채식주의 다이어트를 했지만 치즈버거를 먹는거죠. 기분이 나쁠수 밖에 없어요 이젠 정말로 완전 채식주의자는 아닌거예요. 이런 것이 증상이라고 할 수 있습니다.

스테판: 네, 각 참가자에게 쉽게 다가오는 훌륭한 예시네요 정리해보면, 어떻게 당신이 범위 추가 없이 변화에 대해 애자일 방식으로 대응 할 수 있는가? 입니다. 종종 받는 질문이죠. 내가 반응형이 되려고 한다면 의미있게 그리고 능동적으로 행동하려고 노력하고 주어진 환경에서 상황이 바뀌기 시작할때 범위 추가를 피하는 방법에 대해 진정한 관심을 가져야 합니다.

더그: 맞습니다. 그건 훌륭한 질문입니다. 그래서 저는 여러분이 알고있는 짧은 대답을 추측해봅니다. 간단한 대답이 아닐거라고 생각하실텐데, 왜냐하면 여러분이 범위에 대해 생각하고

범위의 정의가 무엇인지 알고 있기 때문입니다. 당신이 하고자 하는 것이자 프로젝트 마지막에 산출되는것입니다. 즉, 범위는 구성 요소의 일종이지만 그 자체로 결과물이기도 합니다. 그래서 팬케이크을 만들려고 한다면 어떤 범위가 될지 알 것입니다. 달걀 등을 반죽하여 마지막에는 결국 팬케이크가 될 것입니다. 그래서 연례 프로젝트는 당신이 피봇을 하고 있다는 것을 기억하십시오. 결국 하루의 마지막에 당신이 결국 제공할 것으로 예상했던 것을 제공하지 않았다고 하고 팬케이크 분석를 계속해봅시다. 그래서 당신이 팬케이크 관점에서 생각하지 않고 애자일 프로젝트를 할 때에 저는 '난 누군가를 위해 팬케이크를 만들거야'라고 한다면 당신은 가치의 차원에서 '난 누군가를 위해 아침식사를 만들거야'라고 생각할 수도 있습니다. 그리고 내가 요리를 시작한 후 약 2분 후에 누군가가 들어와서 "팬케이크를 만들고 있군요. 하지만 난 정말 달걀을 원해요"라고 말할때, 저는 방향을 선회합니다. 이미 팬케익을 만들기 위해 산 달걀을 가져와 오믈렛을 만들기 시작합니다. 그리고 결국에는 오믈렛의 가치를 전달합니다. 오믈렛은 당신이 원했던 것과 정확히 같지만 제가 시작할때와는 다릅니다. 제가 방향을 선회했기 때문이죠. 그래서 프로젝트 범위에 대해 생각해 보면, 심지어 프로젝트가 시작되기 전에 결정한 것을 위해 일종의 대비를 하고 있다는 것인데, 프로젝트가 끝날 때까지 갖고있게 될 것입니다. 그런데 그 애자일 사고방식에서는 당신이 이미 결정한 것을 전달하지 않는다고 생각할 것 입니다. 그래서 범위 추가는 애자일 전환 프로젝트에서는 낯선 개념입니다. 왜냐하면 추가된 것을 지적하지도 않고 그것을 멀리 떨어 뜨리는 것도 아니기 때문입니다. 당신은 고객이 궁극적으로 원하는 것을 쫓는 열추적 미사일처럼 방향전환을 합니다.

스테판: 그건 아주 훌륭한 유추법인데요. 유사하게 사용된 훌륭한 문구를 한번 읽으면 어디에서나 사용할 수 있습니다.

더그: 전 그걸 정말 좋아합니다.

스테판: 우리가 몇 분 전에 마무리해야하는지 확실히하고 싶군요. 사람들이 알고 싶은 이 중요한 질문에 도달하기 전에 시간이 없어지기를 원하지 않습니다. 개가 당신을 물었나요?

더그: 네, 의도적으로 조금 극적인 감각으로 남겨두었습니다. 네, 저는 개한테 물리지 않았다고 말할 것입니다. 왜냐하면 그것이 애자일 전환이라는 측면에서의 이야기이기 때문입니다. 현실은 일단 저와 개가 두눈을 마주친 것이기 때문에 제가 해리 포터의 후속편을 쓴 것과 같은 이야기가 펼쳐지는 겁니다. 개한테 물렸는지 아닌지에 관해 연극으로 각색해야겠지만 일어난 일은 우연히 우리가 서로를 보았고 무엇을 해야할지 몰랐다는 것입니다. 우리 일상은 무너졌고 그래서 그는 단지 나에게 짚어대었고 나는 이 시점에서 해야 할 일을 정말로 확신하지 못했고 그리고 그것이 용두사미가 되는 것을 지켜보았습니다. 그리고 그가 물었고, 정말 이상한 포즈를 지었죠, 저는 계속 나아갔습니다.

스테판: 우리가 그 날에 계약할 준비가 되어 있지 않았다는 것이 잘된 것이라고 이제 확신할 수 있군요. 여러분에 관한 질문은 조직문화와 조직문화 분류에 대한 다양한 사고 방식의 시사점을 잘 나타냅니다. 여기서 조금만 더 해봅시다. 조직문화 육성사례를 보도록하죠. 예를 들어, 조직문화를 양성하거나 조직문화 육성산업을 추진하는 특정한 유명기업이 있을때 어떤 형태가

되어야 할까요?

더그: 예, 저는 Spotify에서 일한 적이 없지만 육성과 경쟁의 문화가 잘 조화되어 있다는 것을 알고 있습니다. 왜냐하면 그들은 사람들을 키우는 데 많은 중점을 두고 팀을 구성하고 기술 우수성에 많은 강조점을 두기 때문입니다. 그래서 당신은 육성문화가 개별직원을 얻는데 정말로 집중한다는 것과 '직원이 없는 회사라면 우리는 누구인가'라는 생각으로 회사의 조직문화 안에 있도록 기본적으로 서로를 확인한다는 것을 알고 있습니다. 그리고 나서 우리는 아무것도 아니라는 결론에 도달합니다. 우리는 직원 없이는 내용없는 편지의 머릿글일 뿐입니다. 따라서 우리 직원은 우리의 가장 큰 자산입니다. 그렇기 때문에 이러한 자산을 최대한 활용할 수 있도록 모든 자원을 투입하는 것이 좋지않겠습니까? 그래서 그건 제가 생각할 수 있는 좋은 예시 중 하나입니다. 왜냐하면 보통 매우 드물게 강한 육성문화를 가지고 있을때 당신이 훈련에 중점을 둔 것은 직원들이 행복하다는 것을 확인하는 데 많은 도움을 줍니다. Spotify에서 보낸 것으로 알고있는 유명한 메모가 있습니다. 직원의 90%는 그들이 행복하다고 말합니다. 물론 직원의 10%가 불만을 가지고 있기 때문에 우리 완전히 분노했습니다. 그것을 되돌릴 것이라고 말할 필요가 있습니다. 이걸 끔찍한 일이죠. 그래서 다음에 우리는 100%를 맞출 것입니다. 그리고 두 가지 모두 그 증상입니다.

스테판: 네, 감사합니다. 이제 정말 2분 남았습니다. 다른 문화 관련 주제로 넘어 가고 싶은데요. 말씀해주신 통제문화입니다. 이것이 얼마나 흔한 일이며, 지리학적으로 주변에 경계를 두어야 할 수도 있지만, 통제문화가 얼마나 흔한가요? 애자일 전환에 미치는 영향은 무엇입니까?

더그: 물론이죠, 멋진 질문이군요. 내가 아는 한 전국적으로 아주 좋은 연구 결과가 없다고 알고 있습니다. 통제문화가 널리 퍼졌는지는 플로리다에서 열린 애자일 컨퍼런스에서 사라소타를 통해 알려졌는데, 그들은 관객을 대상으로 설문 조사를 실시했으며 슈나이더의 테스트를 통해 그들이 통제문화인지 확인했으며 당시 참가자의 약 70%가 통제문화를 가지고 있음을 확인했습니다. 이 프리젠테이션 중에 통제문화 화면을 보고 많은 사람들이 고개를 끄덕였습니다. 겨우 100명 정도로 제대로 된 표본 크기는 아니지만 저는 80% 정도로 추측했었습니다. 저는 미국 전체의 70~80%정도 될 것으로 예상합니다. 애자일에 미치는 영향은 꽤 클 것으로 생각되는데, 왜냐하면 통제문화와 대조적인 사고방식이기 때문입니다. 그리고 여러분은 그것이 통제문화가 있는 곳과 180도 다르다는 것을 알고 있습니다. 그래서 저는 여러분이 매우 강력한 통제 문화에 있다면, 여러분이 할 수 있는 최선의 일은 그것을 드러내서 투명하게 만드는 것이라고 생각합니다. 이것은 우리에게 커다란 도전이 될 것입니다. 소규모 그룹을 대상으로 천천히 조금씩 변환하는 것입니다. 문화를 변화시키는데 어려운 점은 당신이 전체 그룹의 사람들에게 이것이 옳은 방법이며 조직의 모든 사람들이 올바른 방법으로 그것을 믿게 만드는 것입니다. 그래서 사람들이 그들이 뭔가 잘못을 저질렀다는 확신을 갖게되면 변화하기가 매우 어렵습니다.

스테판: 네, 더그의 마지막 설명이었습니다. 오늘 기조 연설자는 애자일 코칭 강사이자 '왜 당신의 애자일 전환이 실패할 수 밖에 없는가'의 저자인 더그 그로스 였습니다. 오늘 함께 해주셔서 대단히 감사합니다.

더그: 네, 오늘 즐거웠습니다.

스테판: Oriya Cherkasky에 대한 소식을 들어주셔서 감사합니다. 그는 동부 표준시 10시20분에 애자일 전환을 가속화하기 위한 가치 흐름에서의 쾌속 실험에 대해 이야기할 것입니다. 우리 모두 그 시간을 놓치지 않으려 고합니다. 잠깐 PMI 회원 혜택받으시는 걸 잊지 않으셨죠? 전시회장에 있는 PMI 부스에서 유럽의 모든 PMI 멤버십의 더욱 많은 정보를 확인하세요. 또한 세계 최대 규모의 전문 프로젝트 관리자 커뮤니티에 속해 있다는 사실을 알고 계셨습니까? Projectmanagement.com의 일원이라면 해당 주제의 전문가와 연락하고 일을 쉽게 할 수 있는 풍부한 콘텐츠를 찾을 수 있습니다. 전시장에서 Projectmanagement.com 부스를 통해 다양한 리소스와 정보가 제공될 것입니다. 모두가 관심있어 하는 PDU에 대해 얘기해 볼까요. 네, 오늘 연설에 참여한 것에 대한 PDU는 여러분을 대신해 등록될 것입니다. 영업일 14-21내에 귀하의 PDU 현황에서 확인될 것입니다. 참여해주셔서 다시 한번 감사드립니다. 저는 스테판입니다. 다음시간에 봅시다. 다음 강의는 동부시간 오전 10시20분에 있는 Oriya Cherkasky의 연설입니다.