

## Performance Management Stinks! Here's an Agile Way to do It!

### 골치 아픈 성과 관리, Agile 방식으로 하는 법

00:00 – 00:32

오늘의 웨비나 제목은 “골치 아픈 성과 관리, Agile 방식으로 하는 법”이고 발표자는 셸리 엘라타입니다. 셸리는 Agile Transformation의 대표입니다. Agile Transformation은, 측정 가능하고 지속 가능한 방법을 통해 조직들이 Agile 방식으로 전환하도록 열정적으로 돕는 회사입니다. 셸리는 본인의 분야에서 이름난 연사이며 PMI 커뮤니티에 지속적으로 공헌하고 있습니다. 이제 셸리를 환영해 주십시오.

00:33 – 10:24

전세계에 계신 여러분 안녕하세요. 오늘 여러분과 함께 하게 되어 매우 기쁩니다. 소개해 주셔서 감사해요 스티븐. 오늘의 흥미로운 토픽인 성과 관리에 대해 여러분과 함께 이야기 해보고자 합니다. 우리가 이전까지 해오던 성과 관리 방식은 정말 고약했어요. 많은 사람들이 성과 관리 시즌이 일 년 중 최악의 시간이라고 말할 겁니다. 매니저들도 싫어하고 다른 사람들도 싫어하고, 어떤 사람들은 가치 있게 생각하겠지만요. 하지만 여러분이 프로젝트 매니저이든 매니저이든 HR 분야에 종사하든 성과 관리는 요즘 가장 핫한 토픽 중 하나라고 말할 수 있겠습니다. 성과 관리가 필요한 만큼 가치를 더하는 것 같지 않다고 느끼는 사람이 많습니다. 오늘 우리는 Agile을 도입하려는 팀들의 경우 어떻게 해야 할지에 대해 이야기 해보고자 합니다.

Agile을 도입하는 팀들이 성과 관리에 있어 정말 효과 있는 성장 방식으로 가려면 어떻게 해야 할까요. 우선 저에 대해 조금 말씀 드릴게요. 제 웨비나를 전에 들어보신 분은 저를 아시겠지만, 제가 누구인지 잠깐 말씀 드리자면, 우선 저는 아주 바쁜 엄마이자 Agile Transformation를 운영하는 사업가입니다. 여기 사진에 나온 세 명의 아름다운 아이들이 있구요, 애는 5살된 Nor이고, 애는 10살 Yara, 애는 6살 Sheri예요.

저는 2009년에 Agile Transformation을 창업했습니다. 저희 회사는 여러 가지 일을 하는데, 조직들이 Agile 평가 및 측정을 하기 위한 툴로 사용하는 AgilityHealthRadar.com이 있구요. Agile에 대해 배우고 싶다면 Agilevideos.com에 가서 보는 게 가장 빨리 배우는 방법일 겁니다. 그리고 AgileTransformation.com도 있습니다. 저는 기술자 출신입니다. 여러 해 동안 소프트웨어 엔지니어로 일했고 설계자였는데, 조직 변화 (organizational transformation), 즉 어떻게 회사, 팀 그리고 사람들이 업무를 더 잘 할 수 있게 할까 연구하는 것에 매료되었습니다. 저는 Servant Leadership이라는 컨셉에 푹 빠져있습니다. 저 스스로 명령하고 통제하는 것에서 어떻게 벗어나고 자율경영 팀을 만들어 나갈지에 대해 배워가는 과정을 겪었기 때문이죠.

자 이제 무엇이 변화를 위한 동력이 되는지에 대해 이야기해 봅시다. 여태까지의 성과 관리 방식을 왜 바꿔야 하는 걸까요. 오늘 저는 여러분께 대담해지시라고 말씀 드리려 합니다. 고정관념에서 벗어나 생각하시기 바랍니다. 수년간 읽매여 있었던 관념을 버리고 성과 관리에 대한 접근 방

식이나 성과 자체에 대한 생각을 바꾸는 것을 고려해 보시라고 감히 말씀 드립니다. 어떻게 그렇게 할지에 대해 얘기해보고 마무리한 다음 여러분께 몇 가지 질문을 드리도록 하겠습니다.

이전에 제 웨비나를 들어보신 분은 어떤 식으로 진행될지 아시겠지만, 우선 여러분이 지금 바로 참여해 주셨으면 합니다. 성과 관리가 골치 아픈 가장 큰 이유는 무엇인지 말씀해 주세요. 특히 Agile 팀에 소속된 분들은요. 채팅 창에서 편하게 말씀해 주세요. 성과 관리가 왜 잘 안 되는 걸까요. "지나친 시간 소모", "현신의 부족", "주관적이다", "리더들이 우리가 뭘 하는지 잘 모른다", "개인이 아니라 팀에 대한 것이다", "목표가 항상 방식에 부합하지는 않는다", "실행 가능하지 않다", "매우 주관적이다", "agile은 곧 변화다", "현실적이지 않다", "측정하기 어렵다", "일관성의 부족", "시간이 너무 많이 든다", "나쁜 KPI", "개인 대 그룹", "피드백이 너무 늦다", "목표가 너무 크다", "변화에 대한 혐오", "사일로를 유발한다", "사람들이 좋아하지 않는다", "잘못된 데이터를 따라간다", "역할 및 책임을 측정 가능한 성공과 연결시킨다", "HR의 부주의" 등의 답변이 나왔네요.

아주 좋습니다 여러분. 알고 계시다시피 해결되어야 할 문제가 있고, 우리는 그 근본적인 원인 몇 가지에 대해 알아보고자 합니다. 여러분이 브레인스토밍을 하면서 이미 몇 가지를 언급하셨는데요, 성과 관리를 방해하는 것들은 무엇인지에 대해 이야기해 봅시다. 네, 정말 지장을 주는 것들 말입니다. 성과 관리는 일 년에 한 번 하는 것이다 보니 많은 사람들이 정말 성장과 개선을 위한 것이라면 일 년에 한번 피드백을 주는 것은 그다지 자주 하는 것이 아니라고 말합니다. 여러분이 언급했다시피 실행 가능한 피드백을 주는 것도 아니죠. 매니저들에게 부담을 주는 일입니다. 2-3 주 동안 사무실에 갇혀 성과 관리 문서를 작성하러 가는 매니저들 얼굴을 보면 저도 알겠더라고요. 정말 두려워하는 시간이라는 걸요.

성과 관리가 성장에 중점을 두는 것 같지도 않습니다. 그냥 의무적으로 리스트에 있는 항목을 체크하는 것 같죠. 일 년에 한번 하는 거니까 사람들을 성장시키기 위한 거라고 말하기도 어렵습니다. 별 주고 상 주는 것 같은 느낌도 듭니다. 특히 사람들을 순위를 매겨 가장 성과가 낮은 사람은 잘라내고 성과가 높은 사람들에게만 돈과 인센티브를 주는 건, 제가 받은 피드백에 따르면 별로 건강한 느낌이 들지는 않죠.

또 한가지 성과 관리를 방해하는 것은 팀 주도가 아닌 매니저 주도의 피드백이란 점입니다. 전통적인 방식으로 성과 관리를 할 경우 매니저가 당신에 대한, 그리고 당신이 어떻게 일하고 있는지에 대한 피드백을 주는데 이걸 Agile의 세계에서는 좀 말이 안 됩니다. 왜 그런지 아시죠? Agile 방식에서는 더 이상 매니저한테 업무 지시를 받지 않습니다. 팀 단위로 일을 합니다. Scrum master가 있고, 매일 스탠드업 미팅을 하고, 여러분이 일을 잘하고 있는지 못하고 있는지는 팀이 알고 있는 거죠. 그러니 매니저한테서만 피드백을 받는 건 부적절합니다. Product owner가 무슨 일을 할지에 대한 비전을 제시하고 팀이 구체적인 과제와 제품을 제시하고 매일 우선순위를 매깁니다. 더 이상 매일 상사한테 가서 그날의 업무에 대해 지시를 받는 게 아닙니다. 그래서 360 피드백 메커니즘이란 게 필요하게 됩니다.

"성장 = 급여 인상 또는 승진"이라는 점도 있죠. 일 년에 한 번 있는 측정을 통해 성장했는지 여

부를 급여 인상 또는 승진으로 판단하는 것이 어떤 경우에는 개인주의를 조장할 수 있습니다. 팀 위주가 아니고 팀의 가치 전달에 부합하지 않기 때문이죠. 재미있는 것은, 저는 어떤 프로젝트가 실패하고 있는데 팀원 중 몇몇은 계속해서 급여 인상을 받는 것을 본적이 있습니다. 여러분도 그런 경우를 보신 적이 있나요? 사람들이 급여를 인상 받고 승진을 하는데, 제품을 위한 프로젝트는 뒤쳐졌거나 목표에 도달하지 못하고 있는 겁니다. 팀의 가치 전달 또는 조직의 목표와 부합하지 않는 거죠.

높은 성과를 내는 문화는 어떤 모습인지 이야기 해봅시다. 이걸 제가 보여드리기 좋아하는 유명한 슬라이드입니다. 제가 하는 얘기는 전부 여기서 나오는 거예요. 높은 성과를 내는 문화는 명확성이 있어야 합니다. 우리가 누구인지, 우리는 어떻게 행동해야 할지, 우리가 지금 당장 무엇에 집중해야 할지, 왜?에 대해 명확해야 하죠. 그리고 업무가 완벽히 완료될 때까지 집중할 수 있는 능력이 있어야 합니다. 매니저, 임원 등 모든 사람들의 온갖 새로운 아이디어에 휘둘리지 않고 집중할 수 있는 능력 말입니다.

우리가 시작한 것을 끝낼 수 있어야 합니다. 다른 일을 추가로 시작하는 것보다 이미 시작한 걸 끝내는 것을 더 잘 해야 합니다. 또 집행, 예측 가능한 집행을 해야 합니다. 예측 가능한 집행이란, 예측 가능하고 측정 가능한 방식으로 가치를 성공적으로 전달하는 것을 뜻합니다. 그리고 물론 가장 중요한 것은 건강하고 행복하게 일하고 있는가 하는 것입니다. 건강한 조직 문화가 있는가. 명확성이란 주제에 대해 Patrick Lencioni의 "The Advantage"란 책이 있습니다. 보시면 도움이 될 겁니다. 여기까지는 전반적인 목표에 대한 것이구요.

우리의 또 다른 목표는, 서로 일을 넘겨주는 사일로 팀의 구조에서 벗어나 공동의 목표에 도달하기 위해 협업하는 교차기능적인 팀으로 변화해 가는 것입니다. 테스터, 엔지니어, 프로젝트 매니저, 감사인으로 이루어진 사일로 팀이 있기 전의 모습이죠. 팀을 관리하는 매니저가 있구요. 가령 내가 프로젝트 매니저이거나 어떤 일을 완수하고자 한다면 프로젝트 계획을 세워서 사일로 팀들의 모든 매니저들과 협상하고 대화해서 그들이 팀에게 무엇을 할지, 어떤 업무를 완수할지 지시하도록 합니다. 매니저들은 업무 관리와 우선 순위 매기는 것, 즉 사람들을 우선순위에 따라 움직이는 것을 많이 했습니다. 아담은 여기에 집중하고 제니는 우선순위를 바꾸고 이런 식으로 말이죠.

이 새로운 모델에서는, 교차 기능적인 그룹에게 매일 agile 관점에서 협업하라고 이야기 합니다. Agile 방식에 따라 플래닝 미팅을 하고 매일 스탠드업 미팅을 하고 2-3주 후에 리뷰할 때 데모를 보여주고 retrospective 미팅을 해야 할 겁니다. 자신의 일은 스스로 관리하고 product owner가 있을 것이고 스크럼 매니저가 있을 겁니다.

매니저는 더 이상 그날 그날의 업무 관리를 하지 않습니다. 이걸 흥미로운 변화이죠. 그럼 이제 매니저들이 어떻게 승진을 하는지 봅시다.

“난 훌륭한 contributor이니 승진할 때가 됐어.” 대부분의 조직은 매니저가 좋은 개인 contributor 이기 때문에 승진시킵니다. 일을 마무리할 줄 알고, 좋은 개발자, 엔지니어, 감사인이며, 어떻게 문제를 해결할지 아주 잘 아니까요. 가령 우리는, “존이 코딩이나 테스트 또는 엔지니어링이나 디자인을 아주 잘 하니까 그를 그 그룹의 매니저로 만드는 게 어때”라고 생각합니다. 존이 스스로 문제를 해결하는 능력은 뛰어날 수 있습니다. 하지만 사람들이나 팀을 매니징하는 것은 facilitator이자 코치가 되는 것이라는 사실을, 우리는 매니저들이 이런 전환기를 거칠 때 가르쳐주지 않습니다. 매니저의 역할은 팀이 문제를 해결하도록 가르치는 것입니다. 그런데 매니저들의 역할을 전환시킬 때 이런 교육은 이루어지지 않습니다. 한 때 훌륭한 문제 해결사였던 매니저가 코치나 facilitator가 되기까지는 많은 신뢰가 필요합니다. 맹목적인 신뢰를 말하는 게 아닙니다. 코칭하거나 유도하거나 멘토링할 수 있는 신뢰를 말합니다. 약간의 지도를 통해 팀이 스스로 알아내게끔 돕는 것이 매니저로서의 최종 결과이자 목표라는 것을 알고 길을 안내해야 합니다. 물고기를 주는 것이 아니라 어떻게 낚시를 할지 가르치는 것이지요.

여기 꽤 유명한 블로그가 있는데요, URL은 [bit.ly/agilemanager](http://bit.ly/agilemanager)입니다. 이 블로그에서 저는 매니저들의 역할에 대해 이야기합니다. 오늘날 매니저들은 자신들이 subject matter expert라는 사실에 집중합니다. 다른 사람들에게 전문가 의견과 지식을 제공하고 방향을 제시하는 사람들이죠. 엔지니어링이나 테스트, 개발, 디자인 또는 감사 등 본인의 분야에서 최고인 사람들로서 솔루션 리더라고 보시면 됩니다. 그리고 매니저로 승진된 사람들이죠. 그들은 자연스럽게 전문지식을 제공하고 문제를 해결하는 것으로 돌아가려는 경향이 있습니다.

어떤 매니저들은 업무 관리와 위기 대응(firefighting)에 집중합니다. 팀 간에 자원을 분배하고 사람들을 움직이고 업무 과제를 관리하고 누가 무슨 일을 하고 있는지 계속해서 파악하는 일 말이지요. 그들은 위기에 대응하는 것을 사랑합니다. 위기 대응은 장애물들을 이리저리 치우는 것과 같은데, 그들은 이것 아주 잘 합니다. 그들은 거의 프로젝트 매니저와 같습니다. 철저히 업무를 관리하고 우선순위를 매깁니다. 어떤 일을 하기 위해 가장 적합한 사람은 누구인지, 어떻게 가장 적합한 사람이 배치되도록 할지 알아내려 합니다. 동시에 프로젝트와 업무를 완수하는 것에 집중합니다. 어떤 매니저들은 이 부분에서 정말 빛을 발휘하지요.

어떤 매니저들은 다른 사람들의 역량을 계발하는 것을 사랑합니다. 일대일 코칭 세션을 정말 좋아하는 거죠. 단순한 일대일 상황 업데이트를 말하는 게 아닙니다. 가령 너무나 바쁜 매니저가 컴퓨터로 일을 하는 동시에 팀원과 짧은 일대일 미팅을 하면서 “존, 지난 한 주는 어땠나요. 방해가 되는 것은 없었나요. 내가 뭐 도와줄 거 있나요” 이렇게 묻는 게 아니란 거죠. 슬프지만 우리 너무 바쁘다 보니 이게 현실입니다. 하지만 제가 말하는 건 이런 일대일이 아니고, 다른 사람들을 성장시키고 코칭하는 것을 사랑하는 매니저들입니다. 그들은 다른 팀원들에 대해 진정으로 알고자 합니다. “존, 팀 내에서 어떻게 지내고 있나요. 아직 갈등이 좀 있나요. 대화나 회의 도중 다른 사람들이 참여하게 하는 것에 진전이 좀 있나요. 회의할 때 당신이 너무 혼자만 이야기하는 경향이 있어요. 당신이 지금 어려움을 겪고 있는 부분이나 내가 도울 수 있는 점은 무엇인가요. 제가 커리어 개발을 돕겠습니다.” 즉 팀 다이내믹과 행동 코칭, 인사고과가 여기에 해당합니다. 이 사람이 가치를 더하고 있는가, 이런 게 제가 말하는 코칭 세션입니다.

솔직히 이런 걸 매주 할 필요는 없습니다. 코칭은 2-3주에 한번 할 수도 있고 개인에 따라, 개인들이 얼마나 필요로 하고 원하냐에 따라 다른 방향으로 갈 수도 있습니다. 매니저와 함께 하는 업무 과제 관리 미팅은 예전에는 일주일에 한번씩 했습니다만 이제는 agile 방식에 따라 매일 합니다.

어떤 매니저들은 프로세스 개선을 사랑합니다. 그들은 비효율성을 찾아내고 그에 대응하는 것을 좋아합니다. 경제성 전문가라고 보시면 됩니다. 그들은 경제적으로 프로세스를 최적화하는 것을 좋아하고 여러 툴을 제공하는데 그 툴이 비효율적으로 사용되는 것을 용납하지 않습니다. 각종 스탠다드와 베스트 프랙티스를 내세우는 것을 좋아하고, 트레이닝과 교육을 제공하는 것을 좋아하며, 자신들이 리드하고 있는 분야에서의 성장과 최적화, 프로세스 개선을 이루고자 합니다.

그럼 우리가 마주한 딜레마는 무엇인가요. 매니저가 집중해야 할 것들이 이렇게 여러가지가 있는데, 이제 agile의 세계에서는 이마저도 바뀌고 있습니다. 가령 우선순위 매기는 것이 있습니다. 다음 슬라이드를 보시면, 전에 이야기한 내용이니 짧게 하겠습니다. 전통적인 방식에서 프로젝트 매니저가 프로젝트 계획을 가져와서 BA와 SME (subject matter experts)를 참여시키면서 계획을 실행합니다. 그런 다음 설계자에게 넘기고 설계자가 일을 끝내면 개발자에게 보내고 DEV 매니저들을 거쳐서 테스트 팀으로 가게 되고 그 다음 UAT로 갑니다. 전통적인 방식의 프로젝트가 모두 그런 건 아니지만 대부분 이런 방식으로 진행됩니다.

Agile 방식은 다릅니다. 여러분 모두 agile이 뭔지 아신다면 죄송하지만 조금 참아주세요. 혹시 모르는 분들이 계실까 봐 전 항상 기본적인 내용을 이야기하고 넘어간답니다. 여기 backlog가 있구요. 팀은 더 이상 사일로 형태로 돌아가지 않습니다. 팀원들이 와서 함께 모여 앉게 합니다. 그들을 동일한 장소에 배치할 수 있다면 그렇게 하고, 아니면 종대로 배치합니다. 가상으로 연결되어 있다면 가상 협력 툴을 제공합니다. Product owner와 스크럼 마스터라는 역할도 도입했습니다. Product owner가 팀에게 어떤 일을 어떤 순서로 하고 왜 그래야 하는지 지시합니다. 이제 더 이상 매니저의 역할이 아닌 거죠. Product owner는 보통 사업 쪽에서 와서 고객을 대변하구요. Backlog를 관장하고 있다고 팀에게 말하는 사람들입니다.

누구나 backlog에 아이템을 더할 수는 있지만, product owner가 아이템들의 우선순위를 매기는 걸 돕습니다. 스크럼 매니저는 그날 그날의 회의를 관리하고 스탠드업 미팅이 잘 되게끔 컨트롤합니다. 장애물이 있으면 제거하자고 하구요. 갈등이 있거나 사람들이 도움을 필요로 하거나 할 때 업무 과제 관리의 많은 부분이 여기서 이루어집니다.

여기 사람들의 이해를 돕기 위해 만든 리더십 삼각형이 있습니다. 우리가 방금 이야기한 product owner가 있구요. 한 쪽에는 team facilitator 또는 스크럼 마스터가 있습니다. 그리고 솔루션 리드라고 부르는 역할을 따로 뒀는데요. 이 역할을 팀의 기술적인 리더로 강조합니다. 팀에게 "어떻게"를 가르치는 역할입니다. 비즈니스 관점에서 어떤 일을 해야 할지를 "어떻게"라는 관점으로 바꾸는 일이라고 저는 표현합니다. 이 테크니컬 리드 또는 솔루션 리드는 subject matter expert의 역

할을 넘겨받아서 팀원들에게 무엇을 어떻게 할지를 지시합니다. 이것이 이 설계자, 또는 이 테크니컬 리드의 역할입니다. 어떤 팀에는 이 역할을 하는 사람이 여러 명입니다. 팀 내에 테스터, 개발자, 엔지니어 등 여러 역할들이 있는데, 가령 소프트웨어 개발이나 하드웨어 엔지니어, 임베디드 소프트웨어, 테스터 등 backlog에 있는 아이템 하나라도 마무리할 수 있는 사람이면 됩니다. 이게 교차기능적인 팀입니다.

자 이제 매니저의 역할 기억하시나요. 예전엔 위기 대응(firefighting)을 했었는데 더 이상은 그렇지 않다고 하죠. 업무 과제 관리를 했었는데 지금은 그렇지 않다고 합니다. 문제 해결도 했었는데, 그건 이제 솔루션 리드가 하는 일이죠. 당신이 솔루션 리드 역할을 맡고 있지 않는 한 더 이상 해결책 제시를 할 필요가 없습니다. Agile 관점에서는 매니저가 팀원의 역량 계발, 프로세스 개선 그리고 강한 communities of practice를 만드는 것에 집중하기를 바랍니다. 강한 communities of practice에 대해서 좀 더 설명하겠습니다.

팀을 설계하기 시작할 때 많은 회사들은 stable team이란 것을 만들려고 합니다. 처음엔 그냥 프로젝트 팀으로 매우 agile하고, agile한 팀이 함께 프로젝트를 실행하는 것에 초점이 맞춰져 있습니다. 회사가 성숙해 가면서 stable team을 만들고 싶다는 것을 알게 됩니다. Backlog에 있는 내용을 바꾸든 새로운 프로젝트나 제품(deliverable)을 제시하든 더 이상 일시적으로 꾸러졌다 해체되지 않고 계속해서 존재하는 팀 말입니다. 팀을 해체하지 않고 계속해서 함께 하게 하는 것이 왜 중요한지 혹시 아시나요? 프로젝트나 제품을 바꿔도 팀은 계속 존재하는 거요. 장점이 뭘까요? "신뢰", "시너지", "지속성", "커뮤니케이션", "높은 생산성을 유지", "학습 곡선이 짧아진다", "팀 다이내믹", "모두가 뜻을 같이 한다", "관계는 협력이다", "유대를 긴밀히 한다" 등의 답변이 나왔네요. 맞아요, 여러분이 정확히 이해하고 계시네요.

팀들은 형성기와 폭풍의 시기를 거칩니다. 폭풍의 시기 아시죠. 온갖 흥미로운 이야기 거리가 나오는 가장 드라마틱한 단계이죠. 그런 다음 정상화와 업무 수행 시기가 옵니다. 팀을 자주 해체시키다 보면 업무 수행 시기까지 버티지를 못하게 됩니다. Stable team의 장단점은 무엇일까요. 단점은, 교차 기능적인 팀들이 만들어지지만 communities of practice는 형성되지 않는다는 점입니다. Communities of practice란 같은 일을 하는 사람들로 형성된 공동체를 말합니다. Product owner 역할을 하는 사람들이 모일 수도 있고, 테스트 자동화를 개선하기 위해 또는 기술상의 개선을 위해 모일 수도 있습니다. 아직 communities of practice가 필요합니다. 가령 우리 모두가 허우적대고 있는 UX (사용자 경험) 디자인 분야에서 community of practice를 만들 수 있겠죠. 제가 이걸 보여드리는 이유는 양쪽 다 필요하다는 것을 말씀 드리기 위해서입니다. 교차 기능적인 delivery team들도 매우 가치 있고 필요하지만, 사람들이 개발자, 테스터, BA 또는 매니저로 돌아가 어떤 분야의 스탠다드를 어떻게 개선할지 이야기하는 communities of practice도 필요합니다.

22:13 – 39:07

팀의 건강상태 확인하기. 이 주제에 대한 저의 예전 강연 비디오를 보셨다면 제가 team health radar라는 개념을 도입했다는 것을 기억하실 겁니다. Team health radar는 우리가 agile 팀의 건강을 평가하는 방식입니다. 그림이 너무 작게 보이시면 전체화면 모드로 바꿔서 보시기 바랍니다.

Agile 팀의 건강은, 팀이 그들의 비전, 계획, 역할에 대해 명확한가에 달려 있습니다.

팀이 실적을 보여주고 있는가. 실적은 product owner, 팀 그리고 stakeholder의 신임 하에 측정됩니다. 팀이 올바른 방향으로 가고 있다고 느끼는가. 또한 측정의 관점에서, "예측 가능한 속도", "시장에 내놓는 시간", "전달된 가치", "품질" 그리고 "변화에 대한 반응"을 개선하고 있다고 믿는가. 이게 조직들이 agile 방식으로 가고 싶어하는 가장 큰 다섯 가지 이유입니다. 제가 이 레이더를 보여드리는 이유는, 건강한 팀은 건강한 리더십 팀이 있어야 함을 보여드리기 위해서입니다. 아까 리더십 삼각형 기억하시죠. Team facilitator, 테크니컬 리드, product owner가 있습니다. 그리고 여기 매니저가 있습니다. 많은 agile 팀들이 매니저에게 특별한 역할이 없어도 된다고 생각하는데, 사실 매니저는 팀의 성패를 좌우하는 존재입니다. 그래서 여기 리더십의 핵심 존재로 넣었구요. 그들은 적합한 ceremony에 적극 참여할 필요가 있고, servant leader가 되어 팀원들의 역량을 개발하고 프로세스를 개선하는 데 집중해야 합니다.

문화. 문화는 표면 아래 존재하는 하나의 층입니다. 이 팀이 행복, 협력, 신뢰와 존중, 창의력, 책임에 있어 잘 하고 있는가. 그리고 물론 가장 중요한 것은 기초(foundation)입니다. 너무 무리하고 있는지, 아니면 지속 가능한 속도로 일하고 있는지, 팀으로서 결정을 내릴 수 있는지, 자율적인지, 효율적이기 위해 적합한 기술적 우수성을 갖고 있는지, 효과적으로 계획하고 산정하는지, 적합한 미팅을 하고 있는지를 보는 겁니다.

팀 구조의 관점에서 보면, 팀이 알맞은 크기와 규모인가, 안정적으로 유지될 수 있는가, 적합한 물리적 또는 가상의 환경이 주어졌는가. Agilityhealthradar.com에 가시면 더 배우실 수 있습니다만, 제가 이것 보여드린 이유는 여기 이 부분, 건강한 팀을 만들려면 건강한 리더십 팀이 있어야 한다는 점을 강조하고 싶어서입니다.

이건 레이더의 일부를 확대한 것인데요. 앞서 얘기했지만, 매니저에게 중요한 것은 프로세스 개선, 팀원들의 역량 개발 그리고 servant leader가 되는 것입니다.

성과 관리가 어떻게 변화하는지 자세히 알아보기 전에 한 가지 예를 보여드리겠습니다. 저희 회사 고객 중 하나인 Gap이 회사 내 HR 부서를 변화시켜달라고 저희에게 요청한 적이 있습니다. 이건 agile이 IT 분야를 넘어서 어떻게 적용 가능한지 보여주는 최고의 사례연구라고 저는 생각합니다. Gap은 그 사례연구 전체를, 그들이 한 모든 것을 매주 agilehrsolutions.com에 기록했습니다. 이 웹사이트는 성과 관리에 대한 것은 아니지만, 어떻게 HR 분야에서 agile을 통해 특정한 기존의 프로젝트를 뒤엎을 수 있는지 보여줍니다. 이 경우 Gap의 채용 방식이 그 대상이었습니다. 여기 나온 그들의 비전이 참 마음에 듭니다. "우리는 agile 방법론을 사용해 전통적인 HR 관행을 날려버린 최초의 자율적인 팀이다."

여기 그 팀의 사진이 있구요. 사이트로 가시면 그들에 대해 더 자세히 아실 수 있습니다. 여기 사진에 이건 저구요, 뒤의 화이트보드에 그들의 big idea가 적혀 있습니다. 그 big idea란, "1일 채용"이었습니다. 누군가를 채용하기 위해 수개월이 걸리는 과정을 없애고 경제적이고 짧으면서 가치

있는 방식으로 하자는 생각이었습니다. 인터뷰들을 없애고 대신 커피 마시며 대화하는 시간을 더 갖고 투명성 틀을 만들고 시간을 반으로 줄이고 퀄리티를 높이자는 거였지요. 이걸 기존의 모든 관행에 안녕을 고하는 것이었습니다. 가령 전에는 누군가를 채용하기 전에 아주 오랫동안 신원조사를 했었습니다. 이게 문제가 됐던 이유는, 여러분이 실리콘 벨리에 계셨다면 아시겠지만, 숙련된 인력을 채용하기 위한 경쟁이 굉장히 심했기 때문입니다. 능력 있는 인재를 빨리 찾아내지 못하면 다른 회사가 채가니까요. 그래서 이런 기나긴 채용방식을 뒤엎고 창의적인 방식을 찾자는 것이 그들의 big idea였습니다.

그들의 product feature에는 인터뷰 없애기, 직무 내용 설명서 없애기, 리크루터 3.0 등이 있었고, 첫 시행은 이런 식으로 했습니다. 저는 이것을 agile이 어디든 적용될 수 있다는 예로 보여드리는 겁니다. HR과 성과 관리에서 이야기하겠지만, 그들은 제품에 있어서도 경제적인 제품 개발과 사교를 하기 시작했다는 점을 말씀 드리고 싶습니다.

개인의 건강 측정. 한 개인을 그 개인만 보고 측정해야 할까요 아니면 팀의 일원으로 보고 측정해야 할까요. 한 개인을 팀의 주요 구성원으로 본다면 독립적인 개인으로 볼 때와는 조금 다른 방식으로 측정하게 되겠지요. 또 사람들로 하여금 개인적인 목표를 설정하게 만들어야 할까 아니면 팀의 목표를 세워야 할까. 어느 방향으로 가야 할까요. 차이점을 아시겠나요? Agile 방식으로 가기 시작할 때 우리는 수퍼스타나 영웅을 키우는 것에는 관심이 없다는 걸 보실 수 있을 겁니다. 높은 성과를 내는 팀의 일원으로서 일을 아주 잘하는 개인을 필요로 할 뿐입니다. 개인적인 목표가 아닌 팀의 목표를 향해 움직일 거구요. 사람들을 개별적으로 측정할 필요가 없다거나 개인적인 목표가 필요 없다는 얘기는 아닙니다. 성과 관리나 성장 framework를 개선하기 위해서는 팀 위주의 관점이 더 중요해진다는 겁니다.

여기 Agile 성과관리에 대한 몇 가지 아이디어를 보여드리고 여러분의 생각을 묻겠습니다. 역할 기반의 360 팀 피드백. 3주 전 저는 "HR 재창조"라는 이름의 한 HR 컨퍼런스에 갔습니다. 컨퍼런스의 내용은 어떻게 오늘날 HR이 작동하는 방식을 뒤엎을 수 있을까 하는 것이었습니다. HR 전문가들 스스로 정체성 혼란을 겪고 있다고 말하며 "회사 내에서 보다 가치 있는 존재라는 것을 증명해야 한다," "단순히 베네핏, 프로세싱, 채용 같은 행정적인 업무를 하는 집단으로 비춰지기 싫다," "사업에 가치를 더하는 파트너로 보이고 싶다"는 얘기를 하고 있었죠. 훌륭한 컨퍼런스였습니다. HR에 agility를 가져오는 것에 대한 제 세션에서 저는 인사 담당 임원들과 함께 앉아서 "성과 관리를 확 바꿔봅시다. 속을 울렁거리게 만들만한 아이디어 없나요. 가치를 더하기 위해 여러분은 무엇을 할 건가요"라고 말했습니다.

역할 기반의 360 팀 피드백 - 실행 가능한 성장 계획. 몇 가지 예를 드릴게요. 매니저가 개발자인 존에게 피드백을 주는 대신 개발자를 위한 평가방식을 만들어서 모든 팀원이 존에게 360 피드백을 주는 겁니다. 모두가 모두를 평가하기 때문에 스크럼 마스터도 피드백을 받고 product owner, 테크니컬 리드, 매니저 등 팀의 구성원이라면 누구나 360 피드백을 받게 됩니다. 일 년에 한번은 아니고 지속적인 피드백 loop를 가져야 합니다. 서베이 자체는 일 년에 두 번 할 수 있습니다. 성과 관리 방식을 뒤엎기 위해 지금 시범적으로 해 보고 있는 것 중 하나인데요, 저희 고



객 중 두 회사가 일 년에 두 번, 즉 6개월에 한번씩 360 역할 기반의 서베이를 하면서 지속적인 피드백 메커니즘을 제공하려 하고 있습니다. 지속적인 피드백이란, 팀원 중 누구나 언제든지 당신이 일을 잘 하고 있는지에 대한 피드백을 줄 수 있는 걸 말합니다. 더 이상 매니저만 피드백을 주는 게 아니죠.

저는 매우 큰 회사의 한 임원과 좋은 대화를 나눈 적이 있는데, 그는 “이 360 피드백은 좋은 생각이지만, 우리 회사 사람들은 준비가 안 되었고 우리 팀과 팀원들이 어떻게 피드백을 줘야 할지 배울 만큼 성숙한 것 같지 않다”고 말했습니다. 그래서 저는 매우 모던한 성과 관리 체계를 내놓기 전에 피드백을 어떻게 주고 받을지, 건강한 피드백이란 어떤 것인지, 어떻게 피드백을 받아들일지 등을 교육하는 워크샵이 있다는 것을 알려드리고자 합니다. 사람들이 방어적이 되면 자신의 평가 결과를 보고 다른 사람들을 공격하며 누가 뭐라고 썼는지 알아내려 하는데 이건 본래의 목적을 훼손하는 거니까요. 발전된 테크닉들을 도입하기 전에 사람들이 배우고 이해하도록 어느 정도의 성숙함과 어느 정도의 교육은 필요합니다.

Agility health에서 지속적인 피드백을 위해 우리가 하고 있는 것 중 하나는 모바일 앱을 만드는 것입니다. 360 평가를 마치면 다음 6개월 또는 일 년 동안 당신의 네트워크의 일부로 신뢰했던 사람들이 계속해서 당신에게 피드백을 주게 됩니다. 매니저들도 거기 포함되지만 매니저만 피드백 loop에 있는 건 아니죠.

일대일 코칭 세션. 전통적으로 코칭 세션 또는 일대일 미팅은 매니저와만 하는 것이었습니다. 우리가 지금 시범적으로 하고 있고 여러분이 생각해보시길 바라는 것은, 구글이나 몇몇 실리콘 밸리 회사들도 하고 있는 건데, 멘토십 프로그램을 만드는 것입니다. 사람들은 멘토가 되고 싶거나 어떤 특정 스킬에 있어 뛰어날 때 회사 내에서의 정체성을 찾게 됩니다. 가령 존이 facilitation 스킬에 있어 멘토링을 받기를 원한다고 합시다. 미팅을 보다 잘 facilitate하고 싶어하고 아담이 이걸 잘 한다는 것을 안다고 합시다. 아담은 멘토 역할을 하겠다고 등록하고 존은 이 특정 스킬과 관련해서 6개월 동안 또는 3개월 동안 멘토링 해 줄 것을 요청할 수 있겠죠. 일대일 미팅이나 코칭이 매니저와만 하는 것이란 생각은 이제 버려야 합니다. 매니저 외에도 회사 내에 다른 코치나 멘토를 둘 수 있는 겁니다. 어떤 특정 스킬에 있어서 성장하고 싶다면 한 달에 한번 또는 3주에 한번 매니저와 일대일 미팅을 할 수도 있지만 그 스킬을 키워줄 능력을 갖고 있는 다른 멘토나 코치와도 만날 수 있습니다.

지식의 전달과 성장을 돕는 또 하나는 communities of practice입니다. 저는 멘토십 프로그램 같은 여러 프로그램들을 community of practice를 위한 backlog에 올려놓습니다. 자 이제 4번 “개인적인 목표와 팀 목표를 세워라”로 가봅시다. 누군가 제게 “팀 목표만 세우고 개인적인 목표는 버려야 할까요?”라고 물었는데 그건 아니에요. 개인들이 특정 스킬을 증진하거나 새로운 스킬을 습득하려는 목표를 가질 필요는 있다고 저는 생각해요. 누군가 자격증을 얻고자 한다면 그렇게 하면 됩니다. 어떤 사람은 다른 이들과 회의하는 것에 능숙하지 않아서 더 협력적이고 더 좋은 facilitator이자 참여자가 되는 것이 개인적인 목표일 수 있습니다. 하지만 가장 중요한 목표는 팀의 목표입니다. 오늘날 우리는 팀이 실행 가능한 목표를 갖고 earned reward system을 만들도록 가르치지

않는 것 같습니다.

Earned reward system에 대한 슬라이드가 조금 후에 나올 건데요. 그 내용은, 내가 개인으로서 나의 목표를 달성할 수 있고 건강할 수 있다는 것을 증명하고 나의 팀도 현재 목표를 달성한다면 여러 단계의 보상이 있을 수 있다는 겁니다. 나의 팀이 목표를 달성하고 나도 내 개인적인 목표를 달성한다면 존재하는 각종 팀 보상에 나도 참여할 수 있는 거죠.

금전적인 보상만을 말하는 게 아닙니다. 팀에게 동기를 부여할 수 있는 모든 것을 말합니다. 그게 뭔지 궁금하다면 팀에게 물어보는 게 가장 좋은 방법입니다. 팀에게 “우리의 사업 목적에 맞는 목표를 세웁시다. 우리가 이 목표를 달성하면 어떤 보상이 있을지도 생각해 봅시다”라고 제안하십시오. 열심히 일한 보람을 느끼게끔 하는, 팀으로서 할 수 있는 일들을 브레인스토밍해 봅시다. 팀 아웃팅이 될 수도 있고 반일 휴가가 될 수도 있고 상품권이 될 수도 있습니다. 저희 회사에서는 여러 가지 팀 보상 방식을 혼용합니다. 그런데 만약 내가 개인적인 목표를 달성하지 못하면 팀 보상을 얻지 못할 수 있습니다. 너무 가혹하게 느껴진다면 모두가 팀 보상을 받을 수 있게 하면 되겠죠. 제가 이야기 하고 싶은 것은, 개인들이 동기 부여가 되어 자신의 성장 목표를 달성함으로써 팀이 보상받는 데에도 기여하고, 팀이 모든 목표를 달성했을 때 회사 차원의 또는 부서 차원의 포상과 혜택들이 주어질 수 있는, 다층적인 보상 체계가 있어야 한다는 점입니다.

새로운 역할에 대해 매니저들을 교육하는 데 투자하라. 갑자기 모든 걸 바꾸면 매니저들이 매우 혼란스럽겠죠. Agile은 정말 많은 걸 바꾸는 것입니다. 코칭하고 완전히 새로운 방식으로 성과를 관리하고 개선 과정을 진행하고 팀이 제시한 성장 아이템에 집중하는 새로운 역할에 대해 매니저들이 이해를 해야 합니다. 저희가 분기에 한번 해볼 것을 권유하는 team health radar를 돌려본 후 팀은 성장 계획을 세우는데요. 더 나은 팀이 되기 위해 노력해야 할 것들과 방해가 되는 것들을 알아보는 겁니다. 이것을 매니저에게 주면서 팀에서 나온 이 조직 성장 backlog에 매니저들이 집중해야 한다고 말합니다. 팀원들이 도움이 필요하다고 말하는 부분들이요.

39:08 – 49:22

여러분들에게 몇 가지 아이디어를 드렸으니 이제 제게 피드백을 주세요. 성과 관리 방식을 바꾸기 위해 여러분은 또 무엇을 하실 건가요. 브레인스토밍 할 시간을 좀 드릴게요. 제가 이야기한 것 외에 어떤 것을 하실지 말씀해 주세요.

39:32 - 39:42 (silence)

“개인적 목표 없이 팀 목표만 있는 것.” 그것도 한 방법이죠. 특히 성숙해지면서요. “리더십과 함께 팀 보상 체계를 만들어라.” 그거 좋네요 제프. “성장 계획을 공유한다.” 그거 너무 좋네요. 더 나아지기 위해 다른 사람들은 무엇을 하고 있는지 모두 보자는 거죠. “목표 달성을 위한 보상 경쟁”. “과실 책임자를 따지지 않는다.” 그거 아주 좋네요. “주관적인 평가 기준도 포함시킨다.” 객관적인 기준에 추가해서 말이죠. “두 명으로 이루어진 작은 팀을 만든다.” 괜찮네요. “지속적인 피드백을 주면 실행 가능한 변화가 생긴다.” 맞아요 제니퍼 아주 좋은 생각이네요. “목표는 제품에 연결된 것,” “경쟁을 키운다,” “조직의 목적과 팀의 목표를 맞춘다,” “75%는 팀 목표, 25%는 개인 목표,” “모

든 것을 팀 개발에 포함시킨다," "자기 평가." 아주 훌륭해요 여러분.

"상식," "보상과 빠른 실패," "목적과 평가에 사람들을 참여시킨다," "모든 건 팀에 관한 것이어야 한다," "자율성을 부여하는 것으로 보상한다," "성과 결과를 발표한다." 그거 좋네요. "팀원들이 누구인지 이해한다." 아주 좋아요. "교차 기능적인 목표 조정." 모두 훌륭해요. 여러분께서 다른 사람들은 어떤 생각을 갖고 있는지 한번 보시라고 질문 드려 봤습니다. 우리가 변화하기 위해 할 수 있는 건 아주 많습니다. 현재의 방식은 말이 안 되기 때문에 저희 회사처럼 다른 방식으로 해야 한다고 말하는 회사들이 점점 많아질 겁니다.

여기 피드백을 주는 한가지 방법이 있습니다. 팀원 모두를 모이게 합니다. 6개월에 한 번씩 이걸 한다고 치죠. 스텝 1, 스크럼 마스터의 역할부터 시작한다고 합시다. 모든 팀원이 스크럼 마스터에게 기대하는 것을 포스트잇에 적어 붙입니다. 스텝 2, 플립 차트 중간에 선을 긋고 왼쪽엔 웃는 얼굴, 오른쪽엔 슬픈 얼굴을 그립니다. 스크럼 마스터가 잘 하고 있다고 생각하는 것은 모두 왼쪽으로 옮기고 잘 못하고 있다고 생각하는 건 오른쪽으로 옮깁니다. 이해되지요? 이건 아주 간단하게 플립 차트만 사용해서 매우 투명한 형태로 피드백을 주는 방식입니다. 스크럼 마스터 외에도 다른 모든 역할에도 이 플립 차트를 쓸 겁니다. 개발자, 테스터 등등 팀원 모두에게요. 스크럼 마스터부터 시작해서 개발자로 넘어가는 거죠. 모든 사람들이 조용히 가서 포스트잇을 움직이는, 조용한 워크샵이 될 거예요.

"만약 누군가 포스트잇에 적힌 내용이 마음에 안 들어서 오른쪽으로 옮기면 어떻게 하나"고 누군가 물으실 수도 있겠습니다. 만약에 그 내용이 질문이면 아예 밖으로 빼내서 이야기해 보면 됩니다. 특히 그 포스트잇이 있던 위치에 동의하지 않는다면 말이죠. 아무런 틀도 필요 없이 아주 간편하게 서로 피드백을 주고 역할 기반의 평가를 하는 방법이 되겠습니다.

제가 강력하게 추천하는 또 다른 방식은 저희가 아주 잘 활용한 건데요. 한 페이지짜리 역할과 책임 시트입니다. Product owner에게 무엇을 기대하는지에 대한 한 페이지. 요즘 여러분은 2페이지에서 4페이지짜리 역할 설명이 적힌 체크리스트를 쓰시죠? 보니까 역할 정의를 복잡하게 할수록 사람들이 잘 기억을 못 하더라고요. 어떤 역할에 대해 기억해야 할 가장 중요한 것들은 무엇인가. 그래서 저는 cheat sheet를 사용하실 것을 추천합니다.

Role cheat sheet는 다양한 역할들에 기대하는 내용을 한 페이지에 담은 것입니다. 확대해서 한번 보시기를 권합니다. 특히 Agile 방식으로 전환하고 있다면 누가 무엇을 하는지 혼란스러울 수 있으니까요. 확대해서 크게 보세요. 누군가 "product owner는 무엇을 해야 하는지 잘 모르겠다"고 말한다면 여기 나온 걸 보여주세요. 여기 product owner가 해야 하는 일이 나와있는데 뭔가 더 추가하거나 뺄 건 없는지. 물론 이 표를 꼭 벽에 붙이지 않고 파일 형식으로 전달해도 되죠. 여러분이 가져가서 활용하셨으면 하는 아이디어입니다.

또 한가지 Agility health에서 시범적으로 사용하던 건데요. Agility health를 툴로 사용하는 겁니다. 측정 가능한 뭔가가 필요하다고 생각했기 때문이에요. 우리는 "역할 기반의 건강 레이다"라는 것

을 만들었습니다. 이 레이다는 오른쪽 절반과 왼쪽 절반으로 나뉘는데요. 오른쪽은 여러분의 대인 관계 스킬입니다. 대인관계 스킬은 모든 팀원과 모든 역할에 있어 동일합니다. 가령 협력, 팀워크, 책임, 긍정적인 태도, 지속적인 개선, servant leadership, 회사의 핵심 가치를 따르기, 건강한 문화에 기여하기, 스스로에 대한 자각. 이 중에서 여러분의 회사에 중요하고 모든 팀원이 갖춰야 한다고 생각하는 것은 오른쪽으로 가는 겁니다. 이것 여러분의 우뇌라고 부릅니다.

왼쪽은 여러분의 좌뇌와 같습니다. 역할과 관련된 스킬들이구요. 제 기억이 맞다면 여기 나온 것은 스크럼 마스터의 건강 측정입니다. 스크럼 마스터들은 "계획하기"의 일부인 facilitation, backlog 관리 그리고 stakeholder 관리를 아주 잘 해야겠죠. "집행하기"에는 팀을 코칭하고 멘토링하는 것, 리포팅하고 트래킹하는 것, team-building 활동, 장애물 관리, dependency 관리, 팀이 self-organising 하게 하는 것, 새로운 팀원들의 on-boarding, 팀원들의 성장과 배움이 있습니다. 그리고 release management에 있어서는 transition을 기대합니다. 여러분의 회사가 여기 나온 것들과는 다른 내용을 사용할 수도 있지만 저는 솔직히 그냥 이 내용에 동의하시라고 말씀 드리고 싶습니다. 스크럼 마스터의 역할마저 스크럼 마스터마다 다른 경우를 많이 봤기 때문입니다. 스크럼 마스터에게 기대하는 것이 명확하지 않은 거죠. 공동의 프레임워크에서 시작해야 한다고 생각합니다. 이것들이 스크럼 마스터에게 있어 가장 중요한 것이 맞는지 묻고 모두 동의하면 그에 따라 평가를 하면 됩니다. 여기 보이는 이 점선은 이 개인이 자신을 평가한 것이고, 초록색 선은 다른 사람들이 이 개인을 평가한 것입니다. 중요한 차이는, 본인은 자신을 과소평가한 반면 다른 사람들은 360을 줬다는 겁니다.

Agility health에서 우리는 점으로 이루어진 뷰를 보게 됩니다. 이건 제가 "상세한 뷰"라고 부르는 것인데요. 저는 솔직히 평균은 신경 쓰지 않습니다. 모든 사람들이 매긴 점수의 평균은 의미가 있지만 더 흥미로운 것은 사람들이 각자 어떻게 평가했느냐입니다. 가령 transition에서 두 세 명은 당신에게 매우 낮은 점수를 줬고 나머지 사람들은 높게 평가했다면 당신의 release management transition 능력을 낮게 평가하는 사람이 두 명이 있는 겁니다. 한 번 깊이 생각해 보실 만한 흥미로운 개념입니다.

이 레이다를 보고 있다 보면 나의 팀원들은 뭐라고 했고 팀 외부의 사람들은 뭐라고 했는지, 나의 매니저와 나를 코칭하는 사람들은 뭐라고 했는지가 알고 싶어집니다. 팀 내부의 반응 그리고 팀 외부의 반응으로 나눠서 보게 되죠. 또 나의 고객들은 나를 어떻게 보는지, 나의 동료들은 나를 어떻게 보는지 이런 것도 매우 도움이 됩니다.

이건 실제 한 개발자의 health radar입니다. 그 개발자가 실제로 피드백을 받은 내용이구요. 뭔가 눈에 띄는 점이 있지 않나요? 잠시 들여다보면서 한번 분석해 보세요. 이 점선은 본인 스스로 자신을 평가한 것이고 다른 색상의 선들은 다른 사람들이 그를 평가한 것입니다. 점선이 가장 높은 100 선에 있죠.

맞아요. 자신을 과대평가했어요. 이 개발자는 본인을 이만큼 평가했는데 다른 사람들은 훨씬 낮게 평가했죠. 현실에서 정말 동떨어진 거죠. 이건 제가 만들어낸 예가 아니라 실제 있었던 상황입니

다. 360 평가가 얼마나 강력한지 보여드리자면, 여기 이 레이다를 보시면 사람들이 평가한 것이 모두 나와있습니다. 이 모든 점들이 팀원들이 그 개발자를 평가한 것입니다. 이보다 더 강력한 건 없겠죠. 저와 마주앉은 매니저가 제가 개발이나 배치를 썩 잘하지 못하고 있다고 말하는 거랑은 차원이 다릅니다.

(Slide suddenly skipped @ 49:23)

49:24 – END

여러분이 공감하시는 내용이 있었기를 바랍니다. 이제 마무리하고 질문을 좀 받으려고 하는데요. 우리는 역할 기반의 360 평가를 강력히 지지하고 있습니다. 평가가 실행 가능하려면 꼭 역할 기반이어야 한다고 생각하고, 앞서 보여드린 반으로 나뉜 원도 정말 가치 있다고 생각합니다. 우뇌 쪽 스킬은 모든 사람들이 갖춰야 할 스킬이구요. 저희 개발자들이 좌뇌 쪽에서 훌륭한 개발자이고 엄청난 가치를 더하고 있을 수 있지만 너무 무서워서 다른 사람들이 같이 일하기 싫어합니다. 그들이 레이다의 오른쪽 내용을 한 번 점검해 봤으면 합니다.

이건 성공의 삼각형이라는 코칭 툴인데요. 여러분이 매니저이고 코칭을 한다면 코칭 대상과 함께 앉아 그의 스킬과 지식에 대해 코치해서 더 나아질 수 있도록 도울 수 있습니다. 또 그들이 어떤 결과를 얻고 있는지 아니면 그냥 일하느라 바쁘기만 한지, 결과에 대해 코치합니다. 그리고 관계에 대해서도 코치합니다. 팀 내에서 또는 팀 외부에서, 조직 내에서 교차 기능적인 관계를 만들고 있는지. 이는 모두 개인을 코치하는 걸 돕는 토픽들입니다.

앞으로 직무 설명서는 조직의 비전과 목표에 부합해야 합니다. 조직 문화에 맞는 사람들을 끌어 들여야 합니다. 레이다의 왼쪽에 있는, 역할과 관련된 내용으로만 직무 설명서를 채우면 안됩니다. 오른쪽에 있는 문화, 규범, 행동방식 같은 것도 매우 중요하므로 직무 설명서에 들어가야 합니다. 역할 유연성을 강조할 필요도 있습니다. 과거에는 한 사람이 한가지 역할만 했고 그 역할에서 벗어난 다른 걸 배우려 하지 않았는데 이제 더 이상 그게 통하지 않기 때문입니다. Agile에서는 generalizing specialist를 기대합니다. 자신의 역할 주변의 것들도 배우기를 기대합니다.

어떤 역할에 가장 가까운 팀과 경영진이 협력해서 직무 설명서를 설계해야 합니다. 저는 매니저 혼자서 사일로에 직무 설명서를 만들어야 한다고 생각하지 않습니다. 제가 방금 보여드린 role health assessments를 만들 때, 저희는 시작 단계부터 communities of practice에 가져가서 스크럼 마스터든 product owner이든 해당 역할을 하는 사람들 몇 명과 그들의 매니저들에게 그 내용이 괜찮은지, 뭔가 추가하거나 뺄 것은 없는지 물어봤습니다. 아주 많은 항목을 측정할 수는 없다는 걸 기억하셔야 합니다. 저희 성공 기준에 따르면 어떤 평가든 10분 내에 다른 사람에 대한 360 평가를 끝낼 수 있어야 합니다. 그렇기 때문에 질문을 100가지를 할 수는 없습니다. 저희는 30-35개 또는 그 이하를 준비해서 한 사람당 10분 이하로 걸리게 했습니다. 6개월에 한번씩 평가를 할 경우 모든 사람들에게 피드백을 주는 데 약 한 시간 또는 한 시간 반이 걸립니다.

죄송해요, 제가 Adobe로 내용을 옮기면서 포맷에 좀 문제가 생겼네요. "내게 어떻게 보상을 할지

보여주면 내가 어떻게 행동할지 보여주겠다.” Negative rewards는 전술적이고 개인적인 목표만 추구하며 금전적인 보상을 기대하도록 이끕니다. 예상되고 요구되는 것이며, 경영진에 의해 정의되고, 가치에 기반을 두지 않습니다. Positive rewards는 팀 내의 긍정적인 태도에 영향을 줍니다. 매니저에게 아부를 잘 하고 매니저들과 어떻게 일할지 알아서 보상을 받는 사람이 있다면 피하세요. 팀원 모두 그래야 합니다. 정말 긍정적인 기여를 하는 개인이 되기를 바랍니다. Positive rewards는 전략적인 목표에 부합하는 행동과 팀워크를 이끌어냅니다. Positive rewards는 금전적인 보상 뿐만이 아니며, 개인적으로 그리고 팀으로서 전달하는 가치에 따라 얻게 됩니다. 그리고 팀이 설계한 것입니다.

다층적인 보상 모델은, 제가 앞서 언급했지만, 내가 나의 개인적인 목표를 달성하면 팀 보상도 얻을 수 있는 모델을 말합니다. 팀 레벨의 목표는 고객 만족에 관련된 것이 있을 수도 있고, 팀이 이루고자 하는 특정한 가치 전달이 있을 수도 있습니다. 품질, 프로세스 개선이나 특정 제품이 팀 레벨의 목표가 될 수도 있습니다. 팀이 목표와 특정한 목적을 달성할 경우 어쩌면 부서 레벨의 보상을 얻을 수도 있습니다. 가령 어떤 부서가 갖고 있는 전략적인 목표에 10개의 팀 중 5개 팀이 기여했다고 합시다. 그 다섯 팀은 조직 차원의 보상도 얻게 되는 겁니다. 여기서 중요한 건, 다층적인 보상 시스템에서 보상은 노력해서 얻는 것이지 그냥 주어지는 것이 아니란 것입니다.

Agile을 지원하기 위해 HR은 정말 많이 바뀌어야 할 겁니다. agile을 옹호하는 사람들이 그 변화가 어떤 모습일지에 대해 이야기하고 다니고 있죠. 지금 이 웨비나를 듣는 분 중에 HR 전문가가 계시다면 부디 오픈 마인드를 가지시기 바랍니다. 좀 드라마틱하게 들릴 수 있지만 세상이 팀 위주로 바뀌고 있습니다. 보상방식이 변화하고 있습니다. 조직들은 교차 기능적, high-enabled 팀 위주로 움직이고 있는데 성과 관리 방식은 바뀌지 않은지 수 년이 되었습니다. Enabler가 되어 전략적인 방향을 설계하는 데 참여하고, 자격 있는 agilists를 끌어들이고 놓치지 말아야 합니다. 팀 기반의 인센티브와 보상을 준비하고 훈련과 교육을 통해 이 모든 게 잘 되도록 해야 합니다. HR 담당자들만을 위한 교육이 아주 많습니다.

자 이제 이 웨비나를 마무리하겠습니다. 좋은 시간 보내셨기를 바라구요 뭔가 획기적인 걸 배우셨기를 바랍니다. Agile에 대해 배우고 싶으시면 [agilevideos.com](http://agilevideos.com)에 가 보세요. 제가 Transform14이라는 프로모 코드를 만들었으니 이것 사용하시면 라이브러리에 있는 모든 비디오를 무료로 보실 수 있습니다. 이제 여러분이 배우신 것 중 한번 시도해 보려는 것에 대해 말씀해 주세요. 여러분이 가져가실 한 가지를 말씀해 주세요.

피드백 감사합니다. 좋은 시간을 보내셨다니 다행입니다. 그리고 나가시기 전에, 많은 분들이 이걸 어디서 다운받을 수 있냐고 물으셨는데, 제가 올린 링크에서 다운 받으실 수 있습니다. [bitf.ly/agilityhealthseminar](http://bitf.ly/agilityhealthseminar)에서도 다운받으실 수 있어요. 자 이제 질문들을 좀 보겠습니다. “팀원들이 개인적인 관계에 따라 평가를 하지 않을 거라고 믿을 수 있을까요?”

좋은 질문이에요. 팀원 모두가 객관적일 수는 없겠죠. 어떤 사람들은 “난 존이 싫으니까 나쁜 점수를 줄 거야” 할 수 있습니다. 하지만 agility health radar는 360 평가라는 점을 기억하세요. 피드

백을 줄 사람을 최소 15명 초대할 것을 저는 권하는데, 이들 중 한 두 명이 당신에게 부정적인 피드백을 준다면 당신은 한 두 명이 당신과 일하는 것을 좋아하지 않는다는 것을 알 수 있죠. 하지만 동시에 나머지 사람들은 그렇지 않다는 것도 알 수 있어요. 전체적으로 보시는 게 중요합니다. 평균을 내는 것이기 때문에 한 사람이 당신의 전체 점수를 확 끌어내릴 수는 없어요. 만약 15명 중 5명이나 7명이 부정적인 점수를 준다면 평균 점수를 끌어내리겠죠. 하지만 앞으로 피드백을 주고 받는 것에 대해 교육을 많이 할수록 팀원들이 점점 성숙해질 것으로 저는 예측합니다. 더 성숙해져서 팀원들이 팀에 계속 남아 팀을 리드하고 필요시 새로운 스킬을 배우도록 도울 것입니다. 걱정하시는 것이 무엇인지 이해합니다만 점점 나아질 것이라고 저는 생각합니다.

다른 질문을 보죠. "(360 피드백에 대해) 별로 협조적이지 않은 환경에서는 어떻게 이걸 사용할 수 있을까요?" 팀 기반의 보상 체계 등등을 향해 움직이는 것은 agile에 있어서 성숙한 다음 단계입니다. Agile 방식으로 일하는 팀들을 이해하고 변화의 의미를 매니저와 임원 그리고 비즈니스 쪽에 가르치는 것부터 시작해야 한다고 저는 생각합니다. 저는 agile의 기본과 무관한 강한 지휘통제 문화에 갑자기 뛰어들어 팀 기반의 360 피드백을 시행하라고 하지 않을 겁니다. 제가 앞서 말씀 드렸듯이 어떤 조직에서 이런 프로그램을 시작하기 전에 팀 문화의 변화에 대한 워크숍을 통해 사람들이 팀으로 일하는 것이란 어떤 의미인지, 어떻게 팀과 피드백을 주고 받아야 할지 등을 이해하도록 할 수 있습니다.

자 이제 시간이 다 되었네요. 참여해 주셔서 대단히 감사합니다. 피드백도 감사하구요. [bit.ly/agilehealthseminar.com](http://bit.ly/agilehealthseminar.com)에서 Agility health seminar를 다운 받으시고 한 2개월 후 다음 번 웨비나에서 또 뵙겠습니다.

제가 다르게 했어야 하거나 뭔가 덧붙여야 할 게 있다고 생각하시면 말씀해 주세요.

"Agile의 의미가 뭔가요?" [Agilevideos.com](http://Agilevideos.com)에 가서 비디오를 보시면 많이 배우고 이해하실 수 있을 겁니다. 이 웨비나는 PMI 웹사이트 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)에 올려질 테니 가서 보시고 내부적으로 공유하시기 바랍니다.

제프리, 제가 당장 말할 수 있는 것은 알고 있는 게 없네요. 많은 항공우주 및 방위산업 회사들이 scaled agile을 쓰고 있다는 건 알고 있고, scaled agile은 저희가 측정 및 평가를 위해 함께 일해온 파트너 중 하나입니다. 역할 기반의 360 평가를 그들에게 많이 어필하려 합니다. 다시 한번 피드백 감사합니다.

자 이제 끝내겠습니다. 스티븐, 저한테서 필요한 거 없죠? 물어보신 Agile video 프로모 코드는 Transform14입니다.