

Rope Your Scope – Reigning in Scope Creep

범위 변동 관리

안녕하십니까, PMI 커뮤니티에서 제공하는 “on demand webinar series”를 방문해 주신 여러분을 환영합니다. 이 웨비나는 PMI 멤버들에게만 on-demand 방식으로 무료 제공됩니다. 오늘의 웨비나는 PMI의 요건관리 실무 커뮤니티로부터 제공되었으며, 수강하시는 여러분에게 각 1 PDU를 인정해 드립니다. PDU를 획득하시는 방법은 본 프리젠테이션의 마지막 부분에서 소개될 것입니다.

EBG consulting의 창립자이며 Principal Consultant인 오늘의 강사 Ellen Gottesdiener는, 동시에 다양한 사업의 퍼실리테이터 과 코칭, 그리고 교육자 및 강사로서 국제적인 명성을 얻고 있습니다. 특히, 그녀는 비즈니스 분석에 있어 요건관리 분야의 전문가입니다. 애자일 제품 관리 프랙티스, 제품 기획, 로드맵 구성, 반추 및 협업 등이 그녀의 전문 분야입니다. 최근 Ellen은 Marry Gorman과 함께 “Discover to Deliver; Agile Product Planning and Analysis”라는 제목의 책을 공동으로 집필하였습니다.

또한, Ellen은 요건관리와 관련하여 “Requirement by collaboration”과 “Software Requirement; Memory Jogger”라는 두 권의 책을 집필하기도 하였습니다. Ellen은 전 세계의 고객들을 상대하며, 다양한 사업 분야의 컨퍼런스에서 발표를 진행하였습니다. 오늘 Ellen과 함께할 수 있는 기회를 갖게 되어 매우 기쁘게 생각합니다.

고마워요, Kara, 그리고 여러분 모두를 만나게 되어 반갑습니다. 이 웹캐스트에 참여해 주셔서 매우 감사드립니다. 오늘 저의 목표는 여러분이 프로젝트 업무 범위에 대해 가지고 있으셨을 기존의 개념들을 재구성하고, 이 도전적인 주제를 통해, 보다 나은 최종 결과물을 획득하기 위한 배움의 기회로 전환할 수 있는 구체적인 실행 방안들을 여러분에게 제공하는 것에 있습니다.

오늘 여러분과 나눌 내용은 4가지의 꼭지들로 구성되어 있습니다. 우선, 우리는 범위와 관련된 다양한 사례들을 함께 나눌 것입니다. 다음으로 우리는 범위와 관련된 주요 요소인 경계에 대해 좋은 사례와 나쁜 사례들을 통해 다시 한 번 생각해 볼 시간을 갖게 될 것입니다. 다음으로 저는 여러분에게 업무범위관리의 유용한 도구를 제공할 계획입니다.

이러한 도구는 여러분들이 업무범위 관리를 보다 완벽하게 통제하고자 할 때 사용할 수 있는 요소들로 구성되어 있습니다. 마지막으로 우리는 업무범위 관리와 관련된 실천 방안들을 적용하고 최적화시킬 때 사용할 만한 독창적인 기법들을 보게 될 것입니다.

자, 이제 본론으로 들어가서, 이런 경험들이 있으신가요? “글쎄요, 그게 생각처럼 잘 돌아가진 않더라고요”. 저는 여러분에 대해서 알지 못하지만, 많은 수의 사람들이 그다지 성공적이지 못했던 프로젝트들에 대해서 가끔씩은 업무범위관리와 관련된 문제들로 인해 위와 같은 경험을 겪곤 합니다. 저 또한 저의 경력을 통해 비슷한 경험이 있어 지금까지 겪어 온 많은 사례들 중에서 훗날 시절 제법 규모가 큰 프로그램과 관련해서 제가 겪은 사례를 여러분들과 공유하고자 합니다.

제법 큰 규모의 Off-the-shelf 애플리케이션의 (COTS, 소비자들이 직접 매장에서 구매할 수 있는 상업용 패키지 제품 - 역자 주) 설치와 관련된 내용으로 범위관리와 관련된 기억들이 지금도 생생합니다. 마치 초대형 벽화처럼 회랑을 따라 As-Is 비즈니스 프로세스를 위한 거대한 프로세스 모델이 묘사되어 있었습니다. 홀을 따라 걷다 좌우로 고개를 돌려 보면, 이 프로세스 모델을 확인할 수 있었고, 저도 각 프로세스 흐름들을 연결하기 위해 선을 따라가며 비즈니스 흐름을 파악하려고 했던 기억이 떠오릅니다.

여러분이 예상하신 것처럼 우리는 범위 분석을 위해 수개월을 소비했습니다만, 범위를 결정하기 위한 우리의 여정은 말 그대로 끝이 없었다는 표현이 적당하겠습니다. 결과적으로 우리는 그 프로젝트를 수행하면서 수 많은 이정표들을 놓쳤습니다. 우리의 프로젝트는 예산을 초과했고, 당연히 그 프로젝트는 취소될 수 밖에 없었으며, 심지어는 소송에 대한 얘기도 오가는 상황이 되었습니다.

이러다 보니, 제가 웨비나를 진행하는 현장에서 사람들에게 “당신의 경우는 어떻습니까? 범위 관리와 관련해서 실패한 사례(scope-oops)들은 어떤 것들이 있나요?”라는 식의 질문을 던지면 대략 다음과 같은 공통적인 답변이 돌아옵니다. 그 중의 하나는 매우 핵심적인 정보가 누락되었다는 것입니다. 생각보다 정말 많은 사람들이 요구사항과 관련하여 그런 답변을 주곤 합니다.

또 다른 많은 사람들은 요건변경에 대해 얘기합니다. 사실 이 부분이 가장 일반적인 실패 원인인 것으로 보이는데, 숨겨져 있던 요건들, 혹은 보다 명확하게 이들을 예측하지 못했던 부분도 실패의 원인들 중 하나일 수 있습니다.

그렇다면, 의사결정은 또 어떻습니까? 다수의 사람들이 고위 이해당사자들의 우유부단, 의사소통 과정에 있어서의 오해, 혹은 부족한 정보에 대해서도 언급하곤 합니다. 결국 우리는 모두 이와 같은 프로젝트 범위 변동(scope creep)과 관련된 문제로 인해 곤란을 겪은 경험이 있습니다. 저는 이와 같은 프로젝트 범위 변동을 사업이 진행되는 과정에서 적절하게 통제되지 않은 요구사항의 확장으로 정의하고자 합니다.

자, 그러면 여러분들은 이와 같은 주제에 대해 얼마나 많은 것들을 알고 계십니까? 그럼, 우선 범위와 관련된 암울한 데이터들을 대략적으로 확인해 보도록 하겠습니다. 모든 프로젝트들의 80% 가량이 범위 변동과 관련된 Risk 에 노출된다고 합니다. 가령, 생중계되는 웨비나에는 대략 약 1,000 명 가량이

참여하게 되는데, 이러한 통계는 우리 중 아마도 결국 수백 명의 사람들이 이와 같은 경험을 겪고 있다는 의미로 해석할 수 있습니다.

Kaper Jones 는 다년 간 이와 관련된 연구를 진행해 왔으며, 그 결과에 따르면 범위변동(scope creep)이야 말로 가장 높은 순위의 리스크 요인(risk factor)에 해당한다고 합니다. 그러면, 또 여기의 70%~80%이란 수치는 무엇을 의미하는 걸까요? 이 수치는 결국 요건의 오류로 인한 재작업(rework) 비용을 의미합니다. 그리고, 이와 같은 요건 오류들은 결과적으로 범위와 관련된 사안들로 직결됩니다. 그렇기 때문에, 여기에서 보실 수 있는 대략 30%에 해당하는 합계 수치는 결국 요건의 오류를 수정하는데 소요되는 예산에 해당됩니다.

이는 매우 놀랍고도 암담한 수치입니다. 여러분들께서도 경험하셨겠지만, 각 팀들이 수행해야 할 범위가 불분명할 경우에, 일은 뒤죽박죽이 되고, 우선 개발에 착수하지만 이후 그들은 사업 범위 중에서 어떤 것들을 구축하지 말아야 하고, 또 어떤 것들을 사업 범위로부터 제외시켜야 할지 모르고 있었다는 사실을 뒤늦게 깨닫게 됩니다. 이는 엄청난 시간 낭비이고, 명성은 물론 자금의 낭비이기도 합니다.

이 모든 것들을 떠나서, 이러한 사태는 최종적으로 계획 수립에 영향을 미치게 됩니다. 우리는 사업 범위에 대한 부족한 이해를 바탕으로 계획을 수립할 수는 없습니다. 사업 범위의 이동이 위태로운 방향으로 진행된다면, 사업추진의 혼란은 계속되고, 계획의 수립과 재수립으로 인해 엄청난 시간의 낭비가 발생하며, 이는 결과적으로 자금의 낭비로 귀결됩니다. 전형적인 Risk 상황입니다. 결국 범위 변동은 타의 추종을 불허하는 최대 리스크 요인인 것입니다. 적어도 기술 관련 사업에서는 분명한 사실입니다. 그 다음의 순위 목록에는 우리가 이해당사자의 참여 부족과 불분명한 요구사항 정도를 순위에 올릴 수 있을 것입니다.

이런 까닭에, 우리는 요건과 관련된 리스크들이야 말로 프로젝트의 종류를 불문하고 가장 파급 효과가 큰 유형의 리스크 집단이라고 말할 수 있습니다. 본 웨비나에 참가하신 여러분들은 현재 모두 프로젝트의 리더들입니다. 여러분들은 이러한 불확실성들을 완화해 나가야 한다는 것을 잘 알고 있지만, 한 걸음 더 나아가 우리는 선제적으로 이러한 불확실성들을 과감하게 공략해야만 합니다.

따라서, 범위 내에 해당하는 요구사항들과 그렇지 않은 요구사항들을 정의하는 것은 우리가 범위와 관련된 리스크들을 축소시키기 위해 수행해야 하는 커다란 과제입니다. 이 의미는 결국 우리가 우리의 다음 주제인 경계에 대해 매우 명확하게 이해하고 있어야 한다는 것입니다. 이해를 돕기 위해 PMBOK(Project Management Body Of Knowledge)의 내용을 살펴 봅시다.

여기에 있는 세 개의 지식 영역들은 범위 혹은 관리의 경계의 일부 측면들을 의미합니다. 4 번째 PMBOK 영역인 통합 관리에서는 잘 정의된 프로젝트의 착수 과정과 프로젝트의 경계선은 상급 관리자들로

하여금 공식적으로 해당 프로젝트를 승인하고 힘을 실어 줄 수 있는 최선의 방법이라고 강조하고 있습니다.

통합 관리에 있어 관련 산출물 중의 하나인 프로젝트 헌장은 매우 중요한 위치를 차지하는데, 이는 프로젝트 헌장을 작성하는 과정에서 이해당사자들이 포함되며, 또한 이들로 하여금 프로젝트의 범위와 관련된 일정 수준의 정의를 내리게 하는 역할을 수행하기 때문입니다. 그리고, 해당 지식영역은 이후에 우리가 다룰 주제인 변경 관리를 언급하고 있습니다.

지금은 5 번째 PMBOK 영역인 범위 관리에 집중하도록 하겠습니다. 이것이야 말로 PMBOK 이 프로젝트 범위에 대해 설명하는 가장 핵심적인 부문이며, 해당 지식 영역은 특정 과제가 프로젝트에 속하는지의 여부를 결정하는 것에 대한 내용에 관한 것입니다. 또한, 여기서는 계획수립과 우리가 어떻게 범위를 관리할 것인지에 대한 내용, 그리고 요구사항의 공동 수집, 혹은 도출하는 내용을 언급함은 물론 범위의 정의, WBS(work breakdown structure)의 작성, 그리고 범위의 확인, 범위의 통제를 포함하고 있습니다.

이것이야 말로 범위와 관련된 PMBOK 정의 및 범위 관련 논의의 핵심이라고 할 수 있습니다. 한편, 새롭게 추가된 PMBOK 의 13 번째 영역인 '이해당사자 관리' 지식 영역은 실로 중요합니다. 왜냐하면, 이해당사자들이야 말로 사업의 성패를 쥐고 있는 사람들이며, 본 지식영역은 해당 프로젝트에 영향을 주거나 혹은 프로젝트로부터 영향을 받을 수 있는 인원, 그룹 혹은 조직들을 식별하는 것에 대한 내용을 포함하고 있기 때문입니다.

여기서의 중요한 결과물은 이해당사자 등록이라고 할 수 있는데, 이는 이후 많은 도메인에서 사용됨은 물론이고, 범위 결정에 있어서도 핵심적인 정보입니다. 범위 관리를 위해서 잠재적으로 활용 가능한 산출물들의 종류는 매우 다양합니다. 예를 들어 범위 관리 계획, 요건 관리 계획, 요건 문서화, 요건 추적 매트릭스, 요건범위 내역서, 범위 기준선 등 그 종류는 실로 무궁무진합니다. 또, 변경 요청 및 그에 따른 갱신 등 정말로 많은 종류의 관련 정보들이 존재합니다.

이런 까닭에, 오늘 제가 강조하려고 하는 것은 이와 같은 각종 산출물들이 아니라 바로 결과물입니다. 범위를 결정하는 것은 산출물이 아니며, 우리가 범위를 관리하기 위해 수행한 작업들의 결과물이야 말로 범위를 결정합니다. 이 것이야 말로 오늘 우리가 집중해야 할 부분입니다. 자 그럼 어떻게 해야 할까요? 그럼 우선 우리가 범위를 분명히 하기 위해 필요한 경계의 종류들을 짚고 넘어갑시다.

우리는 제품에 대해서 얘기를 하고 있는데, 이런 제품이라는 것은 문제 혹은 기회를 위한 해결책을 일컫습니다. 이와 같은 제품은 소프트웨어일 수도 있고, 혹은 소프트웨어와 하드웨어로 구성된 시스템일 수도 있습니다. 또한, 물리적인 형태를 갖추고 있는 도로, 다리 혹은 전화 등일 수도 있습니다. 한편, PROJECT 란 서비스 혹은 결과물의 형태인 고유한 제품을 생성하기 위한 한시적인 노력이라고 할 수 있습니다.

이런 까닭에 제품이야 말로 그것을 개발하고 사용하며 판매하는 사용자 혹은 비즈니스 영역을 위해 가치를 제공하는 주체입니다. 정말 좋은 제품은 효용성이 있고, 사용 용이성이 높으며, 타당성을 갖추고 있어야 합니다. 따라서, 저는 오늘 우리가 프로젝트 범위와 관련해서 나눌 대화에 있어 일정 부분의 범위를 두고자 합니다. 오늘 우리는 “제품”과 “프로젝트”를 구분하는 것으로부터 시작하도록 하겠습니다. 바로 우측에서 보실 수 있는 것이 제품의 범위이며, 이 부분은 바로 제품의 내용에 대한 것을 의미하는데 결국 이는 제품을 구성하는 특징 혹은 요구사항, 다시 말해 어떤 것이 포함되고 어떤 것이 누락되었는지를 의미합니다.

한편, 좌측 편에서는 프로젝트의 범위를 확인하실 수 있는데, 이는 주로 수행할 작업들에 대한 것들입니다. 어떻게 제품이 인도되는지, 또한 그 결과물들에 어떠한 작업들이 필요한지가 설명되어 있습니다. 또한 해당 프로젝트의 컨텍스트(context : 관련 도메인 내에서 전반적으로 통용되는 일관적인 방향성-역자 주)에 의해 내포되어 있는 제약사항들에 대한 내용도 포함되어 있습니다.

따라서, 프로젝트의 범위에는 다양한 의제들과 비용, 일정, 사람, 자원, 리스크, 품질 통제 메트릭스, 인력배치, 변경관리, 의사소통 관리 등을 위한 계획이 포함됩니다. 이들이야 말로 우리의 최종 결과물인 제품을 만들어 내기 위한 기본 컨텍스트입니다. 이런 이유로 오늘 웨비나의 주제는 제품 범위 및 그 제품의 내용과 관련된 범위 이슈들에 대한 것들입니다. 우리에게는 해결해야 할 난제가 있고, 중요한 이슈들이 있습니다.

사실 제품의 내용에 대해서는 너무나도 많은 의사결정이 우리를 기다리고 있고, 어떤 input 과 output 을 선택할 지에 대한 결정사항은 물론, 제품 요구사항 중 어느 부분을 선택할 것인지에 대한 결정이 필요합니다. 이러한 관점에서 범위야 말로 이 모든 취사선택에 대한 내용입니다. 이러한 선택의 폭을 줄여나가는 과정의 매우 단순한 예를 들어보도록 하겠습니다. 저는 최근에 병원과 간호학교에 소프트웨어 시스템을 제공하는 한 업체와 공동작업을 수행하였습니다.

제가 그들과 함께 일하기 얼마 전, 그 업체는 다음 버전의 제품 출시에 포함시킬 기능으로 인해 고군분투하고 있었습니다. 그들은 매우 많은 선택 가능한 옵션들을 손에 쥐고 있었고, 또한 그들 모두가 매우 버리기 아까운 것들이었습니다. 결국 우리가 이 모든 옵션들을 선택하였을 때 벌어진 일은 결국, 애초의 요구사항들이 무엇이었던지도 모를 정도의 불확실성으로 우리를 이끌었다는 것입니다. 이 정도 수준의 다양한 옵션이 있을 경우에는 결국 우리의 추정치에 대한 불확실성이 크게 확대되는 효과로 이어집니다.

Cone of uncertainty

여러분들께서도 익히 알고 계시는 “cone of uncertainty” (프로젝트의 종료 시점에 가까워질수록 폭 넓은 도메인의 불확실성들이 마치 원뿔의 꼭지점을 향하듯 점점 축소되는 현상 - 역자주)의 원리입니다.

보시는 그림은 바로 이런 현상을 일반화시킨 것입니다. Y 축은 투입된 노력을 의미하고, X 축은 시간을 의미합니다. 여러분이 보시는 바와 같이 프로젝트 초반의 추정치들은 사실 현실과 동떨어지게 마련이고, 또한 그 시점에 우리는 최종결과물의 특성, 즉 요구사항을 알지 못한다는 뜻입니다.

이런 연유로 우리들의 문제와 그 해결책에 대한 이해에서 출발하는 계획들, 인력배치와 다른 변수들은 상승곡선을 그리게 됩니다. 하지만, 여기서 볼 수 있는 것처럼 이 원뿔은 요구사항들이 보다 잘 정제되고 정의됨에 따라 폭이 좁아지게 됩니다. 우리가 요구사항에 대한 이해수준을 높여감에 따라, 다시 말해 우리가 하지 않을 일들을 확인해 나가면서 우리는 변경가능성을 제거해 나가고, 다양한 옵션들을 줄여나갑니다.

이 자리에 있는 여러분 중 역사에 관심이 많으신 분들을 위해 참고로 말씀 드리자면, 이 "cone of uncertainty(불확실성 원뿔곡선)"는 1981년 Barry Boehm 에 의해 처음 소개되었으며, 당시에는 "funnel curve(깔때기 곡선)"으로 명명되었습니다. "cone of uncertainty"은 그로부터 약 17년 후 Steve McConnell 의 소프트웨어 견적 저서에 의해 일반에 널리 알려졌습니다. 이 현상은 프로젝트와 관련해서 정말 많은 분들이 알고 있습니다.

결국, 우리가 이러한 현상을 긍정적으로 활용하는 방법은 실제로 이를 인정하고 불확실성 자체를 수용하는 수 밖에 없습니다. 많은 분들, 아니 감히 말하건대 여기 우리들 대부분은 매우 큰 불확실성이 포함된 일들을 수행하고 있을 것입니다. 따라서, 우리가 할 수 있는 일은 불확실성이 존재한다는 사실을 인정하고 이를 포용하는 것입니다. 이렇게 함으로써 우리는 불확실성을 발견하고 식별하는데 집중하는 관점을 취하게 됩니다.

불확실한 요구사항과 요구사항의 다양한 옵션들과 관련해서 우리의 가장 큰 제약사항을 파고들면, 결국은 우리의 요구사항에 대한 무지라는 것을 깨닫게 됩니다. 실제로 현대의 프로젝트 관리 기법들은 이러한 현상을 사실로 인정하고, "점진적 구체화"이라는 개념을 통해 관련 내용을 수용합니다. 이는 실로 최신 버전의 PMBOK 의 일부분이며, 이러한 점진적 개선은 특정 정보의 상세화 및 보다 정확한 추정이 이루어짐에 따라 우리의 계획의 상세화가 계속적으로 이루어지는 과정을 포함합니다. 따라서, 여러분이 최종 결과물을 점진적으로 인도하는지의 여부와 관계없이, 여러분의 계획 자체는 심중팔구 점진적 개선과정을 거칠 수 있습니다.

이젠 우리의 접근방향을 명확히 하도록 합시다. 우리가 범위를 제한하고자 할 때, 어떤 기준을 기반으로 해야 할까요? 제 말은 우리가 범위를 제한할 수 있었을 경우는 아마도 우리가 요구사항에 대한 분명하고도 변치 않는 이해를 가지고 있었거나, 혹은 반드시 충족시켜야 할 의무사항들을 따라야 했을 때 일 것입니다.

하지만, 우리는 우리가 문제를 이해하는 과정에서 혹시 우리가 가능한 기회들을 놓치고 있는 것은 아닌지 분명하게 인지하고 있어야 합니다. 가령, 위의 예시와 같은 강제되고 규제된 환경 하에서는 어쩔 수 없는 일이었을 수도 있습니다. 하지만, 한편으로 우리는 과연 배울 준비가 되어있는지 자문하며 우리 자신에게 도전해 볼 필요가 있습니다.

너무 복잡하게 받아들이지 말고 범위에는 좋은 범위, 그리고 나쁜 범위의 두 가지 유형이 존재할 수 있다고 생각해 봅시다. 우리는 모두 저기 좌측에 보이는 유형의 나쁜 범위에 대해 잘 알고 있습니다. 여러분은 어느 부분에서 혼란과 지체가 발생하는지 알고 있으며, 결국 어떻게 더 이상 분석이 불가능한 상태로 치닫는지 알고 있습니다. 하지만, 긍정적인 측면에서의 범위 변동은 어떨까요? 비전의 설정, 탐색과 학습은 어떻습니까?

주지한 바와 같이 우리가 보다 유연한 접근법을 취한다 할지라도, 우리는 여전히 경계를 확보해야 합니다. 그리고, 이것이 바로 우리가 논의할 다음 주제입니다. 자 그럼 이 단원을 마무리해보도록 하겠습니다. 우리는 범위와 관련된 곤란한 상황들을 함께 보았고, 우리의 범위에 대한 부적절한 이해로 인한 결과들을 공유하였습니다. 그리고 이런 상황들은 정말 많은 문제들로 이어질 수 있습니다. 그들 중 일부는 매우 심각하고, 다양한 수준에서 높은 비용을 초래할 수 있습니다.

하지만, 이와 동시에 어느 정도의 불확실성은 예견될 수 밖에 없습니다. 이것이 현실이죠. 결국, 어쩌면 우리는 일부 불확실성을 꺼안을 수도 있고, 혹은 우리가 진행 중인 솔루션의 일부는 예견할 수 없을 수도 있습니다. 자, 그러면 우리는 정말로 가치 있는 최종 결과물을 위해서 우리에게 주어진 이 난제를 어떻게 풀어가야 할까요? 저는 여러분과 제가 아주 유용하게 사용하고, 저 개인적으로는 "scope kit"이라고 부르는 내용을 공유하고자 합니다.

이 실천 사례들은 우리가 범위를 단단히 동여 매는데 도움이 됩니다. 제품 범위에 대한 명확한 이해는 그 제품을 통해 우리가 실제로 만들고, 인도하고자 하는 바에 대한 범위를 좁혀 주고 고정시켜 줍니다. 하지만, 이와 동시에 우리는 로프를 너무 강하게 조인 나머지 이것이 올라가미가 되어서 우리의 최종 결과물의 진정한 가치를 줄라 매는 것은 바라지 않습니다.

그렇다면, 이처럼 나쁜 범위를 동여매고, 바람직한 범위의 숨통을 틔워 줄 수 있는 실천 사례들은 어떤 것들이 있을까요? 글썄요, 저는 이것들을 컨텍스트에 포함시키거나, 혹은 컨텍스트, 의사소통과 협업의 세가지 분류 중 하나에 포함시키려 합니다. 우선 컨텍스트와 관련하여 시작해 보도록 하겠습니다. 이것은 마치 제품 범위와 관련된 작업을 위한 무대를 구성하는 것에 비견될 수 있으며, 쉽게 말하자면, 현명하게 첫 단추를 끼우자는 얘기가 되겠습니다.

우리는 큰 범주의 질문인 "big why"라는 질문에 대답할 필요가 있습니다. 이 'big why'라는 질문은 제품의 목적에 대한 것입니다. 여러분 들 중 이 "5 whys" 기법에 대해 익히 들으신 분들도 있을 텐데,

이는 실제로 Toyota의 생산 시스템에서 출발하였고, 경우에 따라 원인 분석이라고도 불리며, 계속적으로 “왜?왜?왜?”라는 질문을 던지는 기법입니다.

실제로 여러분은 핵심 원인과 관련근거 또는 목적에 도달하기 위해 why라는 질문을 5번 던지게 됩니다. 솔직히 말씀드리자면, 이 기법을 수도 없이 사용해 본 결과, 여러분이 핵심에 도달하기 위해 항상 “왜?”라는 질문을 5차례에 걸쳐 물어 볼 필요는 없습니다. 하지만, 이 기법이 ‘big why’, 즉, 그 목적과 근거를 확보하는데 얼마나 강력하고 단순하게 활용될 수 있는지는 지난 몇 년간 저를 계속 놀라게 하고 있습니다. 저는 최근에 범위와 관련하여 난항을 겪고 있던 프로젝트 팀과 일을 할 기회가 있었고, 그들은 도대체 어떤 기능들을 선정해야 할지를 알아내기 위해 노력하고 있었습니다.

그래서 저는 이들과 함께 작은 그룹에서의 “why” 실험을 수행하기 위한 워크샵을 진행했습니다. 5번에 걸쳐 왜 그럴까 하는 질문을 던진 후, 그들이 발견한 매우 중요한 사실은 그들이 제품에 대한 이해를 공유하고 있지 않다는 사실이었습니다. 해당 케이스는 로봇 장치와 연계되는 소프트웨어에 대한 것이었습니다.

당연히, 이러한 워크샵은 제품의 역할에 대한 보다 심도 깊은 논의와 그 회사의 의미 있는 결과물을 위한 지속적인 이익의 창출에 대한 논의로 이어졌습니다. 그래서 다른 많은 프로젝트와 마찬가지로, 범위와 관련된 그들의 고난은 최종 제품의 목적을 분명히 하지 않은 상태에서 수많은 요구사항들, 혹은 특성 항목들을 포함한 결과였습니다. 이런 사례를 볼때, 컨텍스트를 구성하는 것이 얼마나 필수적인 것인지 알 수 있습니다.

저는 또한 목적과 수단을 분명히 하는 점의 중요성과 그 둘 간의 차이를 명확히 하는 점의 중요성을 언급하고자 합니다. 좌측에 보이는 목적은 바로 핵심적인 이유, 이른바 ‘big why’에 해당하며, 이는 예상되거나 혹은 기대하는 결과물을 의미합니다. 우측의 제품인 수단은 그곳에 도달하기 위한 방법입니다. 그래서 목적은 우리의 범위를 명확히 하기 위한 무대를 설정합니다.

여러분은 이처럼 목적을 분명하게 인지하는 것을 마치 다양한 옵션들을 테스트할 수 있고, 관련된 옵션들이 정말로 우리의 범위 내에 들어오는 지를 확인할 수 있는 일종의 범퍼레일(bumper rail : 도로변의 충격을 흡수하는 난간-역자 주)처럼 생각하실 수도 있습니다. 그래서, 이러한 목적에 대해 잠시 생각해 보는 것 만으로도 우리는 명확한 비전을 확보하게 됩니다.

그리고, 이러한 비전은 제품과 그 목적을 위한 상위 수준의 장기적 관점에서의 컨셉, 또한, 누가 가치의 수혜자인지, 현재 시장으로부터의 차별성 및 얻을 수 있는 이익에 대해 설명합니다. 여러분의 제품의 상업적 용도이건, 혹은 조직 내부에서 IT를 위해 사용되던 간에, 우리는 그의 비전에 대해 이해할 필요가 있고, 정말 좋은 비전은 매우 명쾌하고, 설득력이 있으며, 친화력이 있는 동시에, 그 단어 자체가 의미하듯 이러한 이상적인 비전은 여러분들이 가시적으로 바라볼 수 있는 것이어야 합니다.

그래서, 우리는 목표를 정의함으로써 비전을 강화하고, 이러한 목표는 가령 예를 들면 기업 수익의 증대일 수 있습니다. 이는 단순한 자금 기반 목표의 한 예입니다. 우리는 이러한 목표들을 달성과제를 통해 정량화하게 되고, 여러분들이 잘 알고 있는 "SMART", 즉, 구체적이고, 측정 가능하고, 획득 가능하고, 현실적이며, 일정 시간 범위 내에 획득 가능한지 등을 기준으로 삼게 됩니다. 예를 들어 만약 전반적인 목표가 수익의 증대에 있다면, 구체적인 달성 과제는 예를 들어 북서지구에서의 시장점유율을 15%까지 확대하는 것이 될 수 있습니다.

물론 이러한 모든 목적들이 해당 비즈니스의 전략과의 연결선 상에 위치해야 한다는 점을 늘 기억해야 하는 것은 주지의 사실입니다. 따라서, 여기서 목적은 결국 "우리가 여기서 무엇을 하고 있는가?"라는 질문에 대답하는 것으로 귀결됩니다. 이야 말로 가장 핵심적인 "big why"입니다. 우리가 정말로 목적을 이해하지 못할 경우 범위와 관련되어 난항에 빠질 것은 자명한 사실입니다. 이 부분을 분명하게 이해하는 것은 정말로 중요합니다. 범위와 관련해서 비전, 목표 및 달성과제들을 이해하는 것에 추가적으로, 우리가 제약사항, 가정 및 기타 사항들로 인한 불확실성을 도출하고 싶은 경우가 종종 있습니다.

이런 경우의 대부분은 프로젝트 컨텍스트를 묘사하기 위한 과정의 일부입니다. 어떤 trade show, 상업적 show 혹은 제품을 위한 산출물을 제공해야 하는 것이 제약사항일 수도 있습니다. 혹은, 제약사항은 시간이 될 수도 있고, 혹은 최종 결과물이 특정 예산 범위 내에서 인도되어야 한다는 것이 제약사항으로 작용할 수도 있습니다. 따라서, 우리가 결과물을 인도하거나 혹은 제품의 옵션들을 찾아내는 과정에서, 우리의 대략적인 범위를 결정하기 위한 컨텍스트를 설정하기 위해서는 'big why'에 해당하는 목적이 무엇인지 알아야 할 필요가 있습니다.

이러한 것들은 사업 초반 적합하지 않은 옵션들을 배제해 나가는 과정에서 큰 도움이 됩니다. 이것들이야 말로 우리의 경계수립에 있어 정말로 중요한 것들입니다. 한편, 제품 범위와 관련된 컨텍스트의 매우 중요한 부분이 있습니다. 이는 뷰 또는 계획 기간(planning horizon : 중장기 계획 수립 시 조직이 최대로 조망 혹은 관리하는 시간 단위 - 역자 주)이라는 것입니다. 메타 혹은 상위 레벨에서 정의되는 세 종류의 일반화된 시간 구간이 바로 그것입니다. 여러분들이 어떤 유형의 개발 및 절차를 적용하던지 간에 거시 뷰(big view), 선행 뷰(preview) 및 현재 뷰(now view)가 존재합니다. 이들 뷰 및 계획 기간에 대한 사례들을 함께 보도록 하겠습니다.

다만, 기억할 것은 여러분의 관리 단위는 제품과 여러분이 몸 담고 있는 조직에 의해 크게 좌우된다는 것입니다. 여하튼, 거시 뷰는 제품 전반에 대해 갖고 있는 장기적 안목의 일반적인 아이디어로서 통상 2년, 3년, 혹은 5년의 기간으로 정의됩니다. 신제품에 있어서는 매우 짧은 시간 단위가 적용됩니다. 거시 뷰의 경우 범위는 매우 넓지만 얇은 수준으로 구성되고, 선행 뷰는 여러분의 다음 배포를 대상으로 할 수 있으며, 어쩌면 한 두 달 후에 배포시기가 도래할 수도 있습니다.

이제 여러분의 사업 범위는 상당 수준으로 좁혀지고, 현재 뷰는 매우 근접한 시기를 가리키고 있습니다. 여러분 중에 애자일 방법론을 사용하시는 분이 있으시다면, 이것은 2 주 반복의 스프린트(sprint : Agile 개발방법론에서 사용되는 반복적인 개발 주기 - 역자 주)에 해당합니다. 혹은 Kanban(칸반 : 도요다사의 JIT 프로세스를 지원하는 스케줄링 기법) 등의 흐름기반 접근법을 사용하실 경우에는 WIP(Work-In-Progress)가 이에 해당합니다. 어쩌면 여러분은 한달 후로 뷰를 지정할 수도 있습니다.

다시 말하지만, 여러분의 관리단위는 매우 다양하게 존재할 수 있습니다. 하지만, 범위라는 것은 각 계획 기간마다 조정될 필요가 있고, 이는 또한 당연히 이른바 점진적 협력 개념의 연장선 상에 놓여야 합니다. 이른 바 시간 구간을 위한 범위의 실제에 접근하기 위한 방법으로 요구에 대한 거시 뷰, 수요에 대한 선행 뷰 및 실제 요구사항에 대한 현재 뷰를 들 수 있습니다.

그래서 범위 관리와 PMBOK 5.4 에서는 각 기준선에 도달하기 위해 대상 산출물들을 작업 컴포넌트로 나누는 WBS 를 생성하는 법에 대해 언급하고 있습니다. 우리는 우리의 계획 기간에 대해 분명하게 인지하고 있어야 하고, 이에 따라 우리의 범위를 조절할 수 있어야 합니다. 우리는 범위에 대해 보다 현실적일 필요가 있는데, 이는 컨텍스트의 또 다른 핵심적인 측면인 사람에 대한 내용으로 연결됩니다. 성공적으로 사업을 수행하려면 동반자가 있어야 하고, 그렇기에 "동반자 관계"란 단어가 주는 느낌은 각별합니다.

범위 변동에 더하여, 특히 사람과 관련해서는 실로 많은 리스크들이 존재합니다. 이해당사자들, 그들의 참여와 승인, 의사결정, 요구사항의 변경 및 이들 이해당사자들 간의 의사소통 등이 예가 될 수 있습니다. 수 년에 걸쳐 역시 수 많은 도메인에 걸쳐 다양한 종류의 프로젝트들을 수행하고, 또 요구사항과 관련된 워크샵을 계획하고 관련 활동에 대한 퍼실리테이터로서의 역할을 수행해 오며 저는 하나의 사실을 깨닫게 되었습니다. 우리는 정말로 이해당사자들에 대해 보다 보다 발전적인 관점을 가져야 할 필요가 있다는 것입니다.

이야 말로 우리가 의도적으로 그들을 동반자라고 부르는 이유입니다. 우리의 새로운 저서인 "Discover to Deliver"에서 Mary Gorman 과 저는 이러한 동반자 관계를 만들어 가는 것은 과연 누구인가에 대해 강조하고 또 관련 당사자들을 식별해 내고자 하였습니다. 고객, 비즈니스 및 기술과 관련된 이해당사자들이야 말로 범위를 정의하고 관리하는 데 공동의 책임을 지고 있는 사람들입니다.

많은 경우에 비즈니스와 관련된 사람들이 주로 범위 변동과 관련된 비난의 화살을 맞아 왔습니다. 하지만, 일고 보면 이것은 그들만의 문제가 아닙니다. 우리는 과연 어떤 수요들이 구체적으로 만들어 져야 하는지를 찾아내기 위해 서로 협력하며 함께 일을 수행할 필요가 있습니다. 이것이야 말로 우리가 범위를 정복하기 위해 내어 던지는 정말로 중요한 첫 걸음입니다. 또한 우리는 자주 엉뚱하게 활용되고 있는 "가치"라는 용어에 대해 제대로 이해할 필요가 있습니다.

이 단어가 정말로 의미하는 것은 무엇일까요? 글썄요. 가치라는 것은 공정한 교환을 위한 상품, 서비스, 현금 또는 기타 의것을 의미합니다. 달리 말하면, 이러한 가치라는 것은 여러분이 무엇인가를 포기함으로써 얻을 수 있는 것입니다. 즉, 그것은 여러분이 포기하는 것으로부터의 상대적인 이익입니다.

따라서 가치에 대해 배우는 것은 범위 관리의 성공적인 수행을 위한 컨텍스트의 수립에 있어 매우 중요합니다. 여기서 기억해야 할 또 하나의 사실이 있는데, 그것은 바로 이 '가치'라는 것은 변하게 마련이라는 것입니다. 가치는 시간의 흐름에 따라 바뀔 수 있습니다. 가령 경제 상황, 혹은 시장 또는 조직의 변화에 따라 가치 또한 바뀔 수 있습니다. 그래서, 우리는 가치라는 용어를 마치 또 하나의 유행어처럼 쉽게 흘러 버릴 것이 아니라 보다 구체적으로 그 의미를 이해할 필요가 있습니다.

우리는 가치와 관련된 개념을 명확하게 하는 활동을 범위를 위한 컨텍스트 수립의 주요한 방법으로 활용할 수 있습니다. 전체 팀이 가치에 대한 이해를 공유하고, 우리의 모든 동반자들과 우리 자신이 가치가 그들, 그리고 우리들에게 어떤 의미가 있는지 이해하게 되면, 우리는 범위와 관련된 다양한 선택들에 대해 선별적이고 간결한 의사결정을 내림에 있어 보다 더 효율적이고 효과적일 수 있습니다. 이를 가능케 해주는 방법 중의 하나는 과연 동반자들은 누구이고, 그들의 가치에 대한 고려 사항은 무엇인지를 파악하는데 집중하는 것입니다.

이러한 방법은 매우 신속한 사업 추진을 가능케 해주는 반면, 한편으론 많은 숙련도를 요구하는 것으로 드러났습니다. 제가 가치 요구사항이란 어휘를 통해 전달하고자 하는 의미는 무엇일까요? 매우 단순합니다. 이것은 요구사항의 가치를 평가하기 위해 사용되는 속성입니다. 보다 구체적으로 말씀드리자면, 바로 여러분들의 요구사항의 옵션들, 즉 선택사항들을 의미합니다. 자, 그럼 상이한 동반자들의 경우에 따라 몇 가지 사례를 살펴보도록 하겠습니다.

고객의 경우 편의성, 속도 또는 비용에 가치를 부여할 수 있습니다. 다만, 이것들은 단순히 예시일 뿐이며 상품에 따라 실로 상이한 내용들로 채워질 수 있습니다. 비즈니스의 경우 ROI(return on investment), 시장 적합도 또는 적시성 등이 주요한 가치 고려의 대상이 될 수 있습니다. 기술과 관련된 파트너들의 경우 그들 기술 기반의 준비 수준 혹은 그러한 기술 기반을 유지보수하기 위한 비용이 될 수 있습니다.

즉, 그러한 최종 결과물이 완성된 이후 해당 제품을 관리하고 서비스를 유지하기 위한 효율성에 대한 내용이 되겠습니다. 여기서 중요한 것은, 각 파트너는 실제로 종종 상이하고 어떤 경우에는 서로 상충하는 가치 고려사항을 갖고 있을 수 있다는 점입니다. 하지만, 우리는 그러한 것들이 무엇이고, 상충하는 부분은 무엇인지를 이해할 필요가 있고, 그런 연후에 그러한 가치 고려사항에 기반하여 우선순위를 매길 수 있는 기법을 선택해야 합니다.

이러한 것들이야말로 가치의 우선순위를 위한 기반입니다. 저는 많은 팀들이 "high-medium-low", "1-2-3", 혹은 "essential-conditional-optional" 등과 같은 방식의 우선순위 체계를 활용하는 것을 보아 왔습니다. 이것들은 모두 좋은 사례입니다만, 만약 우리가 가령 medium 과 high, 혹은 medium 과 low 를 구분할 수 있는 기준에 대해 명확한 입장을 공유하지 않는다면 무의미한 작업이 될 수 밖에 없는데, 따라서 바로 이 시점에서 가치에 대한 고려가 필요하고, 이는 이것이야말로 왜 그와 같은 우선순위 체계가 필요한지에 대한 근본적인 이유이기 때문입니다.

매우 통제된 체계 하에서의 사건 자료를 보고하기 위한 프로젝트와 관련된 제 경험을 여러분에게 소개할까 합니다. 그 개발팀은 사전에 정의된 바에 따라 "Must-Should-Could"와 같은 순위 체계를 사용하고 있었습니다. 글썄요. 아마도 여러분들이 예상한 바와 같이 정말로 많은 'Must'와 'Should'가 쏟아져 나왔습니다.

그래서 저는 퍼실리테이터로서 문제 해결을 위해 요구사항을 취합하고, 워크샵을 준비하게 되었습니다. 우리는 우선 과연 누가 파트너인지 결정한 후, 그들의 가치 고려사항에 대해 간략하게나마 공부 하였습니다. 그런 과정을 통해 우리는 그들이 비즈니스 관점에서 가장 중요하게 여긴 가치 고려사항은 식약품 관리와 관련하여 FDA 협정을 위반할 가능성에 대한 리스크를 제거함으로써 그들의 수익과 평판을 보호하는 것이라는 것을 알게 되었습니다.

이는 이러한 문제가 비용의 발생과 대중 이미지에 타격을 줄 수 있는 엄청난 벌금으로 이어질 수 있음은 물론, 나아가 그들의 생산기지 중 일부의 문을 닫게 할 수도 있는 잠재적 위협이 될 수 있었기 때문에 매우 중요한 문제였습니다. 그래서 이러한 내용이 그들의 가치 고려사항임을 이해하게 되면서 FDA 와 관련된 데이터는 절대적으로 사업 범위 내에 포함되어야 한다는 사실이 분명해 졌습니다.

그리고 나서 그들은 의사결정을 내릴 수 있었고, 이후 데이터 웨어하우스를 구축하고 비즈니스 인텔리전스 응용 프로그램들을 만들어 낼 수 있었습니다. 그들은 비로소 가치 고려와 관련하여 분명하게 의사결정을 내릴 수 있었습니다.

이제 제가 여러분과 나누고 싶은 주제는 대화에 대한 것입니다. 앞서 우리는 컨텍스트에 대해 논의하였습니다. 우리는 목적에 대해 얘기했고, 계획 기간, 제품의 파트너와 그들의 가치 고려사항에 대해서도 논의했습니다. 이제 좋은 대화와 제품 요구사항과 관련하여 이야기를 해보도록 하겠습니다. 좋은 대화는 엄청난 차이를 만들어 냅니다.

우선 저는 7 개의 제품 영역에 대한 내용을 여러분과 나누고 싶은데, 이러한 영역들은 실제로 제품 범위와 관련된 활용할 수 있는 전체적인 프레임워크를 제공합니다. 이 7 개 제품 영역들은 기능적 요구사항들을 포괄합니다. 이들은 주로 행동유형 혹은 능력 등과 관련된 것입니다.

좌측에 있는 것이 사용자들인데, 우리는 제품과 상호작용하는 사용자들에 대해 이해할 필요가 있습니다. 그리고 나서, 우리는 동작을 이해할 필요가 있는데, 이는 제품이 사용자들에게 제공하는 혹은 능력을 의미합니다. 여기에 다양한 컬러가 적용되어 있는 것을 보실 수 있는데, 우리는 요구사항에 대한 의견을 교환함에 있어 색상을 사용하는 것이 의미전달에 매우 유용하다는 사실을 발견했습니다. 파란색으로 표기된 것은 데이터를 말합니다.

데이터란 제품이 포함할 수 있는 유용한 정보의 저장소를 의미합니다. 그 다음은 통제로 넘어가겠습니다. 통제란 정책 혹은 규칙들의 일종의 강제적 집행을 의미합니다. 그래서 사용자, 데이터, 및 통제는 기능적 영역에 해당됩니다. 우리는 또한 비기능적 영역도 다뤄야 합니다. 이들은 구현 혹은 제약사항에 특정된 제품의 측면에 집중되어 있습니다. 이들은 일종의 인터페이스에 해당하고, 물론 제품은 사용자와 다른 시스템 혹은 기타 장치들로부터 인터페이스를 구분합니다.

오른편에서 보실 수 있는 것은 환경에 대한 것으로 제품은 일련의 물리적 속성들이나 기술적 플랫폼을 따라야 하는데 이것들이 우리가 얘기하는 운영 환경에 해당합니다. 또한, "품질 속성"이라는 것이 있는데, 많은 분들이 비기능 요구사항들을 통상 품질 속성으로 간주하곤 합니다만, 이것은 전체 3 개 중 하나의 영역에 불과합니다.

품질 속성 중에는 제품의 운영과 개발을 보증할 수 있는 특성들이 있습니다. 많은 분들이 이러한 것들을 '~ilities', 즉, 신뢰성, 사용성, 이용가능성, 상호운용성, 테스트 가능성 등으로 부르고, 비록 '~ilities'는 아니지만 보안 및 성능 효율성 등도 예로 들 수 있습니다.

뭐, 좋습니다. 다만, 이러한 내용의 배경에는, 여러분이 그들을 어떻게 부르시던 간에 비기능 요구사항은 부정적인 느낌을 주는데, 이는 '비기능'에서의 '비'라는 어휘가 해당 영역을 마치 중요하지 않은 것처럼 느끼게 만들기 때문입니다. 하지만, 여러분이 뭐라고 부르시던 간에, 여기의 모든 7 개 영역들은 제품의 가능성들을 전체적인 관점에서 이해하는데 정말로 필수적인 요소입니다.

따라서, 우리가 범위와 관련된 작업을 수행할 때, 우리는 여기의 7 개 모든 영역에 걸친 가능성들을 전체적인 관점에서 명시하고 수용할 필요가 있습니다. 저는 앞서 색상을 활용하는 것이 정말 쓸만하다는 말씀을 드렸는데, 또한 기호와 이미지들은 언어와 문화를 넘어 보다 용이하게 의미를 전달 할 수 있습니다.

그래서 우리는 이런 아이디어를 차용했고, 7 개 제품 영역과 수 많은 요구사항들을 어디서나 적용할 수 있었습니다. 물론, 이제 제품 파트너들은 시간이 경과함에 따라 범위와 관련된 매우 어려운 의사결정을 내려야 할 필요가 있습니다. 어떤 유형의 계획 기간에서든지 범위는 변경될 수 있습니다. 그래서 우리는 이들 7 개 영역 내부, 그리고 영역 간은 물론 모든 계획 뷰, 즉, 거시 뷰, 선행 뷰와 현재 뷰에 대해 대화를 나눠야만 합니다.

우리가 시간과 관련된 컨텍스트에 대해 분명한 이해를 하고 있을 경우 의사소통은 매우 원활하게 이루어 집니다. 또한, 우리가 데이터 혹은 사용자 행위(action) 등을 보다 더 세밀한 시간 구간 기준으로 논의할 때 여러분이 상상하실 수 있는 것처럼 우리가 어느 정도 수준의 세밀함으로 대응해야 하는지를 결정하는데 크게 도움이 됩니다.

대화의 수준은 매우 정교해지고 자세하게 이루어지게 됩니다. 정말로 좋은 대화를 하기 위해서 우리는 특정한 구조를 가질 필요가 있습니다. 이러한 표현구조를 통한 의사 소통은 체계적으로 진행 중인 협업을 요구하는, 특히 요구사항과 같은 옵션들의 탐색과 평가를 위한 좋은 암시로서 활용될 수 있습니다.

또한, 우리가 가장 가치 있는 것을 선택했다는 것을 뒷받침하는 용도로도 이용됩니다. 결국 우리는 전체 프로젝트 기간에 걸쳐 범위와 관련된 의사결정을 내리고 싶어하고, 이때 우리는 계속적으로 이러한 대화 기법을 사용할 수 있습니다. 그렇다면, 이러한 것들이 과연 어떻게 동작하는 걸까요? 사실 정말로 단순합니다.

우리는 요구사항들에서 옵션들을 발굴해 내고, 이후 이들 옵션들을 이른 바 정말 중요한 가치를 이용하여 주어진 시간 구간에 인도할 수 있는 보다 작은 집합으로 잘라 냅니다. 즉, 가치를 분리의 기준으로 삼게 됩니다. 그리고 나서 우리는 나중에 이야기 할 검증방법을 통해 제품을 인도하는 것과 이후의 확인 작업을 통해 재 논의를 수행하는 것 등과 같은 우리의 기대 수준에 대해 완벽하게 이해하였음을 확인한 후 본격적인 단계에 착수합니다.

우리는 이와 같은 대화를 거시 뷰, 선행 뷰 및 현재 뷰의 범위확정 작업을 위한 모든 계획 기간에서 활용합니다. 실제로, 이와 같은 일정한 패턴 구조에 기반한 대화는 매우 효과적이고, 빠르게 진행되는 물론 상호협력을 증진시킨다는 것이 밝혀졌습니다. 이는 모든 파트너들을 참여시키고, 또한 7 개 영역을 활용했을 때 우리는 실제로 매우 창조적인 프로세스를 생성해낼 수 있었습니다. 이렇게 파트너들은 옵션에 대한 보다 전체적인 이해를 확보하게 되었고, 심도 있는 대화에 참여할 수 있었습니다.

수년 간의 경험을 통해 우리는 벽을 활용해 왔는데, 아마 많은 분들도 이런 방법을 사용하시고 있으실 줄로 압니다. 필요한 작업들을 벽에 붙임으로써 여러분은 보다 대상 업무와 관련 대화에 집중할 수 있습니다. 우리는 이것들을 '옵션 보드'라고 부르고, 관련된 옵션들을 벽에 붙이는 방식으로 일을 진행합니다. 사진을 참조하시기 바랍니다.

우리는 좌측에 가치를 위치시키고, 각 파트너, 고객, 비즈니스 및 기술 관점에서의 가치 고려에 대한 리스트를 배치합니다. 상세한 내용들은 이 특정 프로젝트를 불필요한 노출로부터 보호하기 위해 삭제되었습니다. 그리고 나서 우리는 이들 7 개 영역을 배치하고 관련된 기호, 텍스트 및 색상을 적용합니다.

우리는 옵션에 대한 의사소통을 신속하게 진행시키기 위해 텍스트 및 비주얼 도구들의 조합을 활용합니다. 그러면 이러한 옵션 보드를 보다 창의적으로 활용할 수 있는 방법들에 대해 얘기를 나눠 보도록 하겠습니다. 자, 도대체 무엇을 하면 좋을까요? 우리는 의사 소통의 한 부분으로서 범위를 시각적으로 표현하고 싶습니다. 시각적 정보는 우리가 공통의 이해 수준을 높이는데 정말로 큰 도움이 됩니다.

우리는 가능한 한 이러한 구조화된 대화의 효과를 증폭시키고자 하며, 이때 사용할 수 있는 방법 중의 하나는 요구사항 모델 혹은 분석 모델로도 알려진 기법입니다. 우리는 이들을 텍스트 기반의 요구사항들과 결합시킴으로써 우리의 범위에 포함시켜야 할 것과 그러지 말아야 할 것들에 대한 분명한 경계를 수립하는데 도움을 받습니다.

비주얼한 분석 모델과 관련해서, 차트에 있는 작은 목록은 5 개 영역을 통해 비주얼 모델로 표현될 수 있는 것들을 보여주며, 요구사항에 대한 의사소통을 위해 일부 가능성들은 범위 수준에서 표현되었습니다. 그래서 이들 비주얼 모델들과 분석 모델은 자연어의 경계를 뛰어넘어 우리가 의사소통에 집중하는데 정말 큰 도움이 되는 일종의 공통 언어를 제공합니다.

예를 들어, 데이터 개념 모델, 컨텍스트 다이어그램 혹은 사용자 역할 맵과 같은 모델을 활용하게 되면, 관련 파트너들은 경계에 대해 보다 잘 논의할 수 있게 됨은 물론, 포함되어야 할 것과 배제되어야 할 것 혹은 심지어 이들 다이어그램의 어떤 부분이 변경되어야 할지에 대한 내용까지 논의할 수 있게 됩니다. 전에 중요한 프로젝트에서 회의실로 어떤 전문가가 들어왔던 기억이 떠오릅니다.

우리는 그때 우리의 옵션 보드에 계층적으로 사용자의 역할을 보여 주는 역할 맵이라고 불리는 내용을 그려 놓고 있었는데, 그녀는 다이어그램으로 곧장 걸어가더니 그 중 일부를 가리키며 차기 배포 버전에서 그 부분은 고려 대상이 아니라고 말했습니다. 우리는 5 분 정도의 대화를 통해 범위를 분명히 한 후 해당 사용자 역할 및 그와 직접적으로 관련된 모든 요구사항들을 날려 버렸으며, 이를 통해 신속하게 범위를 이해하고 간극을 좁혀 나갈 수 있었습니다.

저는 제가 범위와 관련하여 유용하게 사용하는 비주얼 도구 중의 하나를 소개해 드리려고 하는데, 그것은 컨텍스트 다이어그램이라고 불리는 것입니다. 이것은 특히 인터페이스 영역에서 매우 탁월한 효용을 드러냅니다. 보시는 바와 같이 이는 매우 단순한 형태로서 이 도식화된 정보는 가운데 위치한 제품과 외부 개체들 간 연결 고리와 경계를 보여 줍니다.

이를 통해 우리는 어떤 것들이 제품과 관련된 범위에 속하고 혹은 그렇지 않은지를 매우 신속하게 도식화할 수 있게 됩니다. 저는 이 단순하기 짝이 없는 컨텍스트 다이어그램이 얼마나 놀라운 정도로 빠르게 범위 변동과 관련된 문제를 걸어로 드러나게 하는지 반복적으로 목도해 왔습니다. 이 모델의

놀라운 점 중의 하나는 바로 팀이 바깥으로부터 안쪽으로 차근차근 접근하게 한다는 것인데, 이를 통해 팀원들이 너무나 갑작스럽게 세부적인 내용으로 덤벼드는 것을 막아 줍니다. 함께 일한 고객 중과 컨텍스트 다이어그램을 활용한 적이 있었는데, 그 비즈니스의 소유자가 다가오더니 추가적인 인터페이스로서 새로운 박스를 직접 그려 넣은 적이 있습니다.

그 방에 있던 개발자들은 소스라치게 놀랐는데, 왜냐하면 사업 범위에 해당 애플리케이션과의 인터페이스가 포함된다는 사실을 알고 있던 사람은 아무도 없었으며, 특히 그러한 변경은 사업 범위에 대한 이해를 뒤흔들어 버렸기에 그러한 내용을 이해하는 것이 매우 핵심적인 것이었기 때문입니다. 이러한 비주얼 도구들을 사용할 때 우리가 고려해야 할 또 다른 중요한 점의 하나는 도대체 어떤 모델을 선정해야 할지와 관련해서 많은 가능성이 열려 있기 때문에 이 분석 모델의 범위 결정 프로세스에 많은 관련 인력들을 참여시킬 필요가 있다는 것입니다.

많은 경험이 있는 모델러의 경우 주어진 문제 도메인에서는 어떤 것을 선택하는 것이 보다 나은 방법인지 알고 있습니다. 그들은 또한 다수의 모델들을 혼용하게 될 것이라는 것도 알고 있고, 그들이 각 모델의 범위와 깊이도 가이드하게 될 것이라는 것도 미리 짐작하고 있습니다. 이러한 기술과 분석 모델들은 범위와 관련하여 성공적으로 일을 수행함은 물론 의사 소통의 일부로서 그것들을 활용하는데 있어 매우 중요합니다.

다만, 제가 말씀 드리고 싶은 중요한 것들 중의 하나는 바로 이러한 분석 모델링 작업을 단 한 사람에게만 맡겨서는 안 된다는 것을 기억해 달라는 것입니다. 한 명의 비즈니스 분석가 혹은 요구사항에 많은 경험이 있는 팀 멤버에게만 분석 모델을 맡겨서는 안 됩니다. 다시 한번 강조하지만 절대로 안 됩니다. 제가 말씀 드리고자 하는 것은 그러한 모델들을 활용한 협력적인 의사소통의 필요성입니다. 물론 경험 있는 인력은 이러한 의사소통을 용이케 할 수는 있을 것입니다.

그들이 초안을 가지고 의사소통에 참여하는 것은 바람직하지만, 중요한 것은 협력입니다. 협력에 대해 말이 나왔으니 말인데, 범위를 도출하고자 할 때를 떠올려 보면, 우리는 요구사항과 관련해서 “취합” 또는 “수집”라는 어휘 보다는 “도출”이란 단어를 쓰기를 선호합니다. 우리가 하고자 하는 일은 실행 방안들을 조합하는 것인데, 실제로 대부분의 상황에서 이러한 조합 방식이 가장 최선인 경우가 많습니다.

대화 역시 도출을 위한 한 형태이지만, 인터뷰, 포커스 그룹, 워크샵, 조사, 설문, 프로토타이핑 또한 강력한 도출 기법들입니다. 관찰, 경쟁 분석, 컨텍스트 질의, 창의력 게임들 역시 마찬가지입니다. 정말로 범위와 관련된 일을 성공적으로 수행하기 위해 우리가 의사소통을 수행할 수 있는 일련의 실행 방안들이 있는 셈입니다.

그래서 우리는 범위 kit에 대해 얘기할 때 컨텍스트를 수립하기 전에 훌륭한 대화를 나눌 것을 이야기한 것입니다. 바람직한 의사 소통은 이들 7개 영역을 활용해서 요구사항들에 대한 전반적인 고려를

포함하는 동시에 기능 및 비기능 요구사항들을 잘 요약하여 우리의 텍스트와 도식화 모델이 혼합된 벽면 작업에 표현해야 합니다.

이제 협업에 대해 논의해 보도록 하겠습니다. 제가 갖고 있는 협업에 대한 정의는 협업은 해당 그룹의 모든 멤버들이 공동의 목적을 공유할 때 이루어지고, 또한 상호 간 신뢰가 있어야 하며, 모든 사람들이 해당 작업을 위해 사전에 합의된 접근법을 사용해야 한다는 것입니다. 이는 마치 멤버들이 재즈 앙상블을 이루어 연주하는 것과 유사합니다.

여러 목소리들이 서로 어우러지며, 각 개인이 함께, 그리고 각자 연주하지만 서로에게 기회를 주고 창의적이며 공통의 주제를 나누는 점이 그렇습니다. 이것이 바로 제가 협업을 정의하는 방식입니다. 제가 즐겨 사용하는 바람직한 협업을 위한 실천 방안 중에 범위 관련 작업에 있어 매우 효과적인 방식은 공정한 퍼실리테이터가 진행하는 워크샵 또는 발견 중심의 워크샵입니다. 저는 이 토픽과 관련해서 사실 어느 정도 애정을 갖고 있는 것이 사실인데, 왜냐하면 제가 쓴 첫 번째 책에서 저는 Facilitated workshop 을 신중하게 선정된 이해당사자 그룹이 함께 일하는 체계적인 모임으로 설명하였기 때문입니다.

이들은 산출된 결과물들을 정의하고, 생성하며, 심지어는 정제작업과 무엇보다도 완결에 도달하기 위한 공동의 협업을 수행하게 됩니다. 이 완결과 관련된 이슈에 대해서는 잠시 후에 이야기해 보도록 하겠습니다. 이러한 유형의 워크샵들은 여러 가지 이름으로 명명되고 있습니다. 어떤 사람들은 발견 세션, 세션, 협력 워크샵 등으로 부르기도 합니다.

중요한 것은 제품의 파트너들이 발견과 탐색을 목적으로 함께 일하고, 이때 구조화된 의사소통이 여러분의 계획 기간에 어느 정도는 공식적으로 의존하게 된다는 점입니다. 저는 여기서 효과적인 협업 수단으로서의 워크샵을 특별히 강조하고자 하는데, 이는 이러한 워크샵이 여러분이 전통적인 방식이나 혹은 애자일 방식을 사용하던지 간에 인도 방식과 무관하게 공식 혹은 비공식적으로 여러분의 팀들에 적용될 수 있기 때문입니다.

이러한 방식은 범위를 확정하는데 매우 효과적임은 물론 매우 건강한 팀 구조를 이루어 줍니다. 경쟁력이란 것은 단지 범위 관련 업무에서만 그 가치를 빛내는 것이 아니라 리스크 관리, 프로젝트 현장, 반추 등에서도 매우 중요합니다. 하지만, 여기에는 약간의 문제가 있는데, 왜냐하면 우리는 발견에 대한 얘기를 나누고 있는데, 사실 이것은 매우 고비용을 수반하는 활동이기 때문입니다.

왜냐하면, 워크샵 과정에서 범위는 확대될 수도 있고, 또한 여러분은 그러한 범위를 완결시키기 위한 방법 또한 확보해야 하기 때문입니다. 우리가 성공적으로 작업을 수행하고 바람직하지 않은 유형의 범위 변동을 배제시킬 수 있도록, 또한 결정과 관련된 불투명을 겪지 않도록 우리의 의사 소통 과정에서 바람직한 의사결정을 내리고 효과적으로 협업하려면 어떻게 해야 할까요? 우리가 의사결정을 내렸나요?

우리가 의사결정을 내려야 할까요? 어떻게 우리가 의사결정을 내리면 될까요? 저는 수년 간, 많은 팀들이 지연을 경험하는 것을 보아 왔습니다. 따라서, 어떤 것이 범위에 포함되고, 또 어떤 것은 범위에 포함되지 않는지에 대한 의사 결정은 정말로 필수적입니다. 나아가, 이런 결정들은 정적인 것들이 아닙니다. 팀들은 개발이 진행됨에 따라 계속적으로 범위를 재확인하고 최종 제품에 대해 점점 더 많은 것을 알게 됩니다.

그래서 우리는 어떻게 의사결정을 내릴 지 결정할 필요가 있습니다. 이것이 제가 수년 간의 경험을 통해 그 유용성을 발견한 협업 패턴입니다. 그룹의 의견은 하나로 모여 완결에 합의해야 하고, 사람들은 언제, 그리고 어떻게 의사결정이 이루어지는지 알 필요가 있습니다. 이 패턴에서는 의사결정은 충분한 논의 후에야 결정을 내리게 되며, 다만, 어떻게 의사결정을 내릴 지를 결정할 권한이 있는 사람을 두게 되는데, 통상 이런 사람은 결정이 내려진 후 그에 대한 책임이 있는 사람이며, 또한, 우리는 완결에 도달하기 위해 매우 단순한 프로토콜을 적용합니다.

저는 여러분에게 무엇을 결정해야 하는지와 관련되어 몇 가지 읽을 만한 내용을 소개해 드리고자 합니다. 저희의 ebgconsulting.com 웹 사이트에는 "decide how to decide"라는 글이 있습니다. "publication" 메뉴에서 "decide how to decide"를 검색하시면 찾으실 수 있습니다. 모든 사람들이 범위와 관련해서 어떻게 완결 상태에 이르게 될지 합의할 수 있는 방법을 확보해야 한다는 것을 명심하십시오. 결국, 우리의 범위에 대한 고민은 필연적으로 계획으로 귀결됩니다.

계획이라는 것은 우리의 요구사항 옵션들의 부분 집합들을 특정 시간 구간에 할당하는 것이기 때문입니다. 그리고 틀림 없이 우리는 가장 가치 있는 요구사항을 그 시간 구간에 할당하기를 원할 것입니다. 이 사진에서 볼 수 있듯, 이것은 해당 배포 버전을 위한 가능한 특성들을 선택하는 논의를 주도하는 비즈니스 소유자입니다. 또, 벽면 작업에서는 우리가 어떤 것들을 사용했는지 보실 수 있습니다.

옵션 보드도 있고, 또한 우리의 배포 계획도 확인하실 수 있습니다. 범위를 확인하는 것은 매우 중요한데, 이러한 확인은 제품이 최초의 요구사항들을 충족시키고 그에 부합하는지를 체크하거나 평가하는 활동입니다. 따라서, 확인이란 것은 실제로 "우리가 제대로 된 제품을 만들었습니까?"라고 질문하는 것입니다. 요구사항에 대한 확인은 우리가 최종 제품에 반영한 요구사항들이 실제로 필요하고 또한 충분한 것인지 보증해 줍니다.

제가 경험한 바에 의하면 이러한 확인은 또한 범위를 명확히 하는 수단으로서 범위가 불분명한 상황을 바로잡아 줄 수 있습니다. 범위 kit와 관련된 우리의 기법 중에 프로토타입이란 범위 확인 기법이 있습니다. 이러한 것들이 정말로 효과적일까요? 탐색적 프로토타입은 사용자 및 운영 가능한 프로토타입에 대한 제품의 효용성, 사용 용이성을 체크 해주며, 또한 제품이 실제로 타당한지와 우리가 사용하기에 정말로 효과적인 도구인지 확인해 줍니다. 작은 그룹의 만약 여러분들이 텍스트 기반의

요구사항을 사용하여 오류를 찾고 계시다면, 여러분의 옵션 보드에 있는 모델 또는 항목들과 같은 요구사항들을 평가하는 리뷰 또는 포커스 미팅 또한 좋은 도구입니다. 물론, 우리는 이들 리뷰에 대한 형식 혹은 비형식의 정도를 매기고 싶어합니다.

보다 형식적인 유형은 'inspection'이라고 불리고, 가장 형식적이지 않은 형태는 'walk through'라고 불립니다. 이들은 우리가 요구사항, 나아가 범위와 관련된 오류를 발견하는데 정말로 큰 도움이 될 수 있습니다. 우리의 tool kit 중 명확한 수용 기준을 확보하는 것 또한 강력한 도구 중의 하나입니다. 선행 뷰에 있어서 그것들은 예를 들어 일종의 주제가 될 수도 있습니다.

따라서, 우리는 계획 기간이 어떻게 정의되었는가에 따라서 우리의 수용 기준의 정도를 매기게 됩니다. 그리고 또한 중요한 것은, 우리는 우리의 실제 결과로부터 무언가 배울 수 있기를 바란다는 것입니다. 우리는 우리가 완성시킨 제품의 결과물을, 과업의 목적이며 최초 우리가 얻고자 했던 예정된 결과물과 비교하기를 원합니다.

다만, 이와 관련된 문제는 여기에 종종 지연 시간이 발생한다는 것입니다. 특히 여러분이 완숙한 단계에 이른 제품을 갖고 있고, 이를 배포할 때 여러분이 실제적인 결과물을 완료했는지, 혹은 예상했던 결과와 목적을 달성했는지 등의 여부를 체크하기 위한 시간이 좀더 필요할 경우, 이러한 확인은 일종의 지연 척도로도 활용될 수 있습니다.

물론, 새롭게 시작한 사업 영역에 속해 있다 할지라도, 여러분은 신속하게 피드백을 확보할 수 있을 것입니다. 그럼에도 불구하고, 여러분은 수준 높은 제품을 위해 어느 정도의 지연시간을 할당함으로써 무언가 배울 수 있도록 여유를 두어야 합니다. 또한, 우리는 변경이 발생한다는 것과 우리가 어떻게 변경을 인정해야 할지 결정하기 위해 협력해야 한다는 것을 기억해야 합니다.

변경 관리라는 것이 변경 방지가 되어서는 안 되는데, 이는 우리는 경우에 따라 긍정적인 범위 변동의 발생을 수용하고 싶을 경우도 있을 수 있기 때문입니다. 애자일 방식의 팀들은 변경되는 요구사항들을 수용하기 위해 product backlog(Scrum 개발방법론에서 개발된 제품을 위해 유지되는 요구사항 목록 - 역자 주) 및 연속 계획수립 기법을 사용합니다. 전통적인 방식을 쓰는 기타 많은 팀들은 변경관리위원회(CCB) 혹은 형식적인 변경관리 프로세스와 같은 보다 형식적인 접근 방식을 사용합니다.

여러분의 접근방식이 무엇이던지 간에, 모든 프로젝트는 고유한 변경 관리 실천 사례가 적용되어야 합니다. 결국, 우리는 변경은 발생하게 마련이고, 어쩌면 이러한 변경은 범위와 관련된 작업의 일부일 수도 있다는 것을 잊어서는 안됩니다. 한편, 협업의 가장 궁극적인 형태는 능동적으로 반영할 수 있는 능력입니다.

즉, 처음부터 우리의 범위가 제대로 기능하고 있는지를 반추(retrospect : 기 발생한 이벤트를 돌이켜 보는 행위 - 역자 주)하는 것을 말합니다. 'Retrospect'는 대략 10 년쯤 전 애자일 커뮤니티에 의해 널리 사용된 용어입니다. Lean(가치 중심의 프로세스 슬림화 방법론 - 역자 주)에서는 카이젠(kaisen)이라고 불리는 소규모의 연속적인 개선이 여기에 해당합니다. 이처럼 범위와 관련된 작업은 어떻게 보면 예술과 과학의 경계를 넘나들고 있습니다. 일방적으로 따르기만 하면 되는 규칙은 없기에 늘 배움이 필요합니다. 궁극적인 개선을 위해 우리는 오히려 종종 하던 일을 멈추거나 일손을 잠시 쉬어야 하며, "범위와 관련해서 우리가 과연 잘 해내고 있는가?"라는 질문을 스스로에게 던져야 합니다.

범위 프로세스에 대한 우리의 반추 관련 대화들은 매우 단순한 유형이 될 수 있습니다. 30 분이 될 수도 있고, 어쩌면 시간 구간에 따라 약간 더 길어 질 필요가 있을 수도 있습니다. 하지만, 이러한 반추 과정은 범위와 관련된 바람직한 대화의 일환으로 우리에게 큰 도움이 됩니다.

지금까지 저희의 범위 kit 와 관련된 몇 가지 도구들과 기법들을 여러분들과 공유하였고, 이제는 기타 다양한 상황 하에서 우리의 범위를 공략하고자 할 때 현명하게 대처하는 법에 대해 논의한 후, 우리는 제가 자주 질문 받는 적용 혹은 고려 사항과 관련된 몇 가지 사안들로 본 주제를 마무리하고자 합니다.

제가 말씀 드리고 싶은 것은 우리가 가장 먼저 고려해야 할 부분 중의 하나는 바로 고객, 즉 우리의 파트너들에 대한 것으로 여러분의 이해당사자들과의 관계는 어떠한가라는 것에 대한 내용이라는 점입니다. 그들이 팀들과 감정적 물리적으로 얼마나 친밀한가의 여부도 이에 해당합니다. 이들과 튼튼한 관계를 유지하고 계십니까? 만약 그렇다면, 범위와 관련하여 형식이나 signing 에 얽매이지 않고 보다 자주 관련 주기(iteration - 점진적 접근법에서 사용되는 분석 및 개발을 위한 일주기의 순환 단위 - 역자 주)를 반복할 수 있을 것입니다.

만약 여러분이 그다지 친밀하지 않고 계약에 근거한 상황 하에 놓여 있다면, 여러분은 아마도 도출 관련 실천 사례에 있어 범위와 관련된 산출물과 형식성에 보다 더 의존해야 할 수도 있습니다. 또한, 해당 팀들의 도메인에 대한 지식에 대해 말씀 드리자면, 도메인의 유형 역시 또 다른 적용 요인이 될 수 있습니다. 만약 당신의 팀이 제품의 주요한 주제이기도 한 문제 도메인에 대해 많은 지식을 갖고 있다면, 당신은 관련된 여타의 발견을 수행하는 과정에서 보다 더 효과적일 수 있으며, 어느 정도 수준의 도출 확인 절차가 필요할지 가이드해줄 수도 있을 것입니다.

안정성에 대해서도 말씀 드리고자 하는데, 이 또한 매우 광범위한 주제입니다. 여러분이 상대적으로 덜 안정적인 요구사항들을 다루야 할 경우, 여러분은 당연히 더욱 많은 변경 사항과 더 많은 범위의 변화를 겪게 될 것이고, 이런 연유로 창조적인 문제 해결을 위해 보다 많은 학습과 고민을 하게 될 것이며, 보다 바람직한 범위의 변경을 추구하게 될 것입니다. 당신은 아마 보다 짧은 주기의 범위 정의 및 확인 과정을 통해 리스크를 줄여 나가길 원할 것입니다.

이러한 방식은 불안정한 상태의 요구사항들을 관리하는데 있어 매우 중요합니다. 또 다른 요인은 인도하는 방식입니다. 여러분들이 범위와 관련된 활동에 착수하기 위해 활용하는 것에는 어떤 것들이 있나요? 제 추측으로는 아마 통상의 전통적인 경우에는 이정표 혹은 특정 자금지원 주기의 종료 시점을 것입니다. 애자일 또는 린 방식의 경우 아마도 일주 정도의 특정 타임박스 스프린트, 혹은 요구사항이 발생하는 그 시점이 될 수도 있습니다.

그래서, 이러한 것들이 아마도 여러분들이 업무 범위를 확정하기 위해 수행하는 작업들의 방아쇠 역할을 담당할 것입니다. 이제 사람들이 COTS(commercial off the shelf : 일반 매장에서 구매할 수 있는 즉시 실행 가능한 상업용 패키지. 통상 소프트웨어를 의미 - 역자 주) 환경 하에서 주로 생각할 필요가 있는 공통적인 일로 넘어가 봅시다. COTS와 관련하여 종종 다음과 같은 질문을 받게 됩니다. "COTS 환경에서 범위 관리를 어떻게 수행해야 하나요?" 우선 좋은 구매자, 즉 노련한 구매자가 되어야 합니다.

당신이 구매하고 환경 설정을 수행할 소프트웨어 패키지를 구매할 경우에는 아마도 커스터마이징이 필요할 것입니다. 당신은 당신이 정말로 추구하는 것이 무엇인지 알아야만 합니다. 어쩌면 당신은 가끔 슈퍼마켓에서 제가 필요하지 않은 엉뚱한 것을 사거나 혹은 필요한 것을 사지 않는 것처럼 제품을 구매할 수도 있습니다. 그래서 우리는 정말로 쇼핑 목록이 필요한 것이고, 우리의 관심이 다양한 제품들에 할애되어야 하기 때문에 사전 준비에 충분한 시간을 활용할 필요가 있습니다.

쇼핑 목록에는 어떤 것들이 들어가 있는지, 패키지들 간의 가치 비교를 위한 기준은 무엇인지 등이 이런 것에 해당합니다. 또 하나 우리가 알아야 하는 것은 이른 바 'As-Is(현행)' 비즈니스 프로세스는 무엇인가에 대한 내용으로 이는 특히 IT 제품에 있어 중요하며, 이는 결국 우리가 가고자 하는 곳은 어디인가에 대한 내용입니다. 범위 모델링의 일부는 비즈니스 모델링을 포함하게 되는데 이는 여러분들은 프로젝트를 통해 기존의 행동양식과 업무 프로세스를 변화시키기 때문입니다.

그래서 비즈니스 모델링은 우리로 하여금 범위의 한 측면을 파악하는데 도움을 주고, 또한 범위와 관련해서 다른 어떤 작업들이 수행되어야 할 필요가 있는지에 대한 일종의 지침을 제공합니다. 우리가 문서들을 갱신해야 하는지, 지침서에 대한 재작업이 필요한지, 교육 수행이 필요한지, 표준 업무수행 절차를 개선해야 하는지, 마케팅을 위한 담보를 생성해야 하는지, 단계 이전에 대해 어떻게 의사소통을 수행할 것인지 등과 같은 관점의 변경들이 범위와 관련해서 고려되어야 합니다.

우리는 7개 영역과 관련해서 핵심적인 질문들을 확보하고 있을 필요가 있습니다. 제품을 사용할 사람은 누구인가 내지는 어떤 인터페이스를 활용할 것인지에 대한 질문이 이러한 예가 될 수 있습니다. 우리가 패키지를 구매할 때 이러한 질문은 정말로 중요합니다. 이제 우리는 범위와 관련해서 바람직한 범위 모델들과 분석 모델들을 상당 부분 확보한 것으로 보입니다.

데이터 모델, 컨텍스트 다이어그램과 이벤트 리스트들도 여기에 포함됩니다. 이것들은 정말로 유용하게 쓰일 것이고, 여러분들이 쇼핑을 가게 되면 판매자들에게 그들의 제품을 설명할 수 있는 모델을 요구한 후 여러분이 희망하는 모델과 비교하시기 바랍니다. 그 시점에서 여러분들의 겹 분석을 수행하셔야 합니다. 제가 자주 받게 되는 또 다른 질문은 범위나 비용이 고정된 경우 어떻게 대응하느냐는 것입니다. 이 부분에 대해 잠시 생각해보면, 이러한 고정비용이나 고정범위는 모두 리스크를 축소하기 위한 수단입니다.

우리는 비용과 시간에 대한 예측성을 확보하고 싶어하죠. 하지만 이것은 우리가 얻고자 하는 가치와 충돌을 일으킬 수 있습니다. 따라서 우리는 고정된 환경 하에서는 요구사항의 명확성을 확보하는 것이 또 하나의 핵심적인 고려사항이라는 점을 인지해야 합니다. 우리가 명확하게 사실을 이해하고 있는지 혹은 여전히 오리무중인지 파악해야 하며, 특히 범위가 고정된 경우 요구사항이 불분명한 상황에 빠지는 것은 극히 위험합니다.

특히 요구사항을 미리 확인할 수 없을 경우, 고정된 범위는 건전한, 그야말로 여러분이 정말로 얻고자 하는 솔루션을 획득하는데 있어 걸림돌이 될 수 있습니다. 따라서, 고정된 상황에 빠지기 전에 범위의 도출에 매우 적극적으로 임하십시오. 현명한 범위 결정에는 적성과 태도 양자가 포함됩니다. 좌측에서 보실 수 있는 이른바 적성이라는 것은 주어진 일을 처리하는 능력으로 일을 제대로 마무리하는데 도움이 되는 것들 중의 하나입니다.

도출, 모델링, 컨설팅, 의사소통, 도메인에 대한 파악 등이 이러한 예입니다. 다른 한편에는 느낌, 신념, 가치, 호기심, 용기, 인내 등을 포함하는 태도가 존재합니다. 이것은 우리가 범위를 붙들어 매는데 정말 중요합니다. 이는 훈련과 끊임없는 주의를 요구합니다. 제품의 범위가 정적인 경우는 거의 없습니다.

저는 앞서 컨텍스트, 대화 및 협업의 세 가지 핵심 요소들을 언급하였습니다. 컨텍스트는 이른바 'big why'이며, 수단과 대칭되는 목적으로서 우리의 이해당사자들을 사업동반자로 참여시켜 줍니다. 그들의 가치 고려사항을 늘 이해하고, 우리의 계획 기간에 기반하여 다시 확인해야 합니다.

다음으로 대화는 7개의 제품 영역을 활용하여 옵션들을 탐구해 나갈 수 있는 구조적인 대화를 통해 각각의 계획 관점들이 보다 전체적인 시각을 갖도록 해줍니다. 이때, 비주얼 도구들을 활용하여 명확한 의사결정을 지원할 수도 있습니다. 계획에 할당되는 협업은, 범위의 완결에 도달하기 위해 반복 가능한 수단을 갖기 위한 패턴을 어떻게 결정할 것인가에 사용됩니다. 한편, 여러분이 끊임 없이 여러분의 제품을 더욱 잘 알아가고 인도하는 가운데 범위 결정을 위해서 바람직한 변경을 기대할 필요도 있습니다.

저는 우리가 배움과 탐구 그리고 결정을 우리의 목표로 삼을 것을 추천합니다. 이는 용기와 실천하는 행동을 필요로 합니다. 저는 우리의 이러한 범위 관리의 활동들이 우리 파트너들의 요구를 충족시켜 주고, 우리가 협력적이고 건강한 관계를 유지하는데 도움을 줌은 물론 궁극적으로 비즈니스 가치를 전달할 수

있는 제품의 결과로서 승화되기를 진심으로 희망합니다. 함께 하신 여러분의 소중한 시간과 관심에 감사드립니다.

고마워요, Ellen. PDU 를 획득하실 수 있는 다음의 안내사항을 따라주시기 바라고, "ODW"로 시작하는 여러분의 활동 코드를 유념해 주시기 바랍니다. 저희는 여러분이 요구관리 커뮤니티.org 에 참여하셔서 요구사항 관리와 관련된 각종 자료들을 참조하실 수 있도록 초대합니다. 오늘 함께해 주셔서 감사합니다.