

So You Want to Be a Scrum Master?

그래서 스크럼 마스터가 되길 원하는가?

[Andy Jordan](#) - May 9, 2019

Topics: [Agile](#)

많은 조직들이 스크럼 마스터의 역할에 대해 혼란스러워 하고 있다. 폭포수 관리 관점에서 시작하자면, 많은 조직들은 이미 잘 알고 있는 프로젝트 매니저의 역할과 비교, 대조하는 방법을 찾으려고 한다. 혼란과 논쟁은 여기서부터가 시작이다. 그들은 별개의 역할인가? 두 역할 모두 애자일 프로젝트에 필요한가?

프로젝트 매니저와 스크럼 마스터를 구분해야 한다는 주장은 두 역할의 서로 다른 책임 영역에 초점을 맞추고 있다. 다소 지나치게 단순화하자면, 프로젝트 매니저는 업무에 초점을 맞추고 있으며, 스크럼 마스터는 팀에 초점을 맞춘다. 일반적으로 스크럼 마스터가 프로젝트 관리의 책임을 같이 맡는다는 주장의 핵심은 리더십 측면에서 보면 전통적인 프로젝트 매니저와 스크럼 마스터가 유사하다는 것이다. 나는 이것이 맞는 주장인지 확신 할 수는 없지만, 이 후의 논의에서 함께 알아보도록 하자.

리더십의 목적

만약 당신이 프로젝트 매니저에게 훌륭한 리더가 된다는 것이 무엇인지 묻는다면, 그들은 대부분 프로젝트의 목표를 달성하기 위해 팀이 최상의 능력을 발휘할 수 있는 환경을 만들어 주는 것이라고 대답할 것이다. 프로젝트 매니저는 모든 이들이 개개인으로서, 그리고 동시에 프로젝트의 팀원으로서 편안하게 느끼는 것이 중요하다고 언급할 것이다. PM 들은 효과적으로 의사 소통하는 능력, 팀과 팀원을 지지하고 동기부여 하는 능력, 그리고 모두를 위한 신뢰와 존중을 만들어 내는 능력을 찾아내려고 할 것이다. 이런 모든 측면들은 스크럼 마스터가 보여주는 리더십에 적용되지만, 하나의 특별한 예외가 있다. 스크럼 마스터는 프로젝트 성공에 대해 직접적인 책임이 없다는 것이다.

이런 내용이 아마 여러분들 중 몇몇에게는 불안감을 안겨 줄 수도 있을 것 같아서, 내가 이야기 하고자 하는 내용을 잘 설명하려고 한다. 만약 당신이 스크럼 내에서 프로젝트 성공에 대해 책임이 있는 단 한 명을 찾고자 한다면, 그것은 프러덕트 오너일 것이다. 이것은 다른 책임사항들을 고려할 필요가 없다는 것을 뜻하지는 않는다. 프로젝트 팀(개발 팀)은 작업을 완성하는 것에 대해 종합적으로 책임을 지고 있으며, 스크럼 마스터는 팀이 프로세스를 적절히 실행하는 지 확인하는 책임을 가진다. 즉, 스크럼 마스터는 업무의 결과(그것은 프러덕트 오너, 혹은 프로젝트 매니저가 지정되어 있다면 프러덕트 오너와 프로젝트 매니저 둘 다에게 달려 있다)에 초점을 맞추는 것이 아니라 해당 팀과 그 팀원들이 어떻게 함께 일하는 지에 초점을 맞추고 있다

그 차이는 아마도 감지하기 어려울 만큼 미세할지 모르지만, 리더십에 대한 전체적인 접근방식에 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다. 전통적으로, 폭포수 기반 프로젝트 관리에서의 프로젝트 매니저의 모든 행동은 프로젝트의 성공을 만들어 내는 것에 맞춰져 있다. 세 가지 제약 조건에 주목한 방법에서 비즈니스 목표에 주목한 방법으로 최근 몇 년간 '성공적'이라는 것에 대한 의미가 진화해 온 것도 사실이지만, '성공적'이라는 것에 대한 개념은 여전히 변화가 없다. 프로젝트 매니저는 여전히 그들의 팀이 결과를 만들어내게끔 주도하고 그것은 때때로 리더십 요소가 간과될 수도 있음을 의미한다. 예를 들면, 프로젝트에 문제가 생겼고 회복할 시간이 부족하다면, 프로젝트 매니저는 업무를 완료하기 위해 이상적인 환경을 희생하면서까지, 좀 더 지시적인 접근방식을 택하게 될 것이다.

이러한 것들은 결코 스크럼 마스터가 감수해야 할 일은 아니다. 스크럼 마스터는 여전히 프로젝트가 성공하길 원하지만, 그들은 팀이 가능한 최상의 방법으로 잘 운영되며, 계속해서 성장하고 발전하도록 만들어 나아가야 할 책임을 가지고 있다. 스크럼 마스터에게, '성공'이란 팀이 애자일 이론과 맞춰진 방법으로 잘 행동하고, 그들이 프로세스를 통해 성장하고, 그 경험들의 결과물로 개인적으로나 팀 전체적으로나 더욱 강해지는 것을 의미한다.

물론, 통상적으로 프로젝트 매니저는 스크럼 마스터가 책임지지 않는 부분들에 대한 관리 역할을 일정 부분 가지고 있기도 하다. 애자일과 관련된 일부 오해들과 달리, 여전히 애자일 프로젝트와 관련되어서는, 체계적으로 계획된 부분들이 다수 존재한다. 그것들은 스크럼 마스터라기 보다는 프리덕트 오너와 프로젝트 매니저에 의해서 관리될 수 있는 것들이며, 더 나아가 이런 체계적으로 조직화된 부분들은 스크럼 마스터에 대한 개입(지각)과 그들이 팀과 유지하고 있는 관계를 변화시킨다. 이렇게 형성된 관계가 스크럼 마스터의 성공을 위한 역량의 핵심이라고 할 수 있다.

직원을 리더십에 두기

애자일에서, 서번트 리더십이라는 아이디어가 자주 인용 된다. 서번트 리더십이란, 리더라는 사람들은 조직을 위해 일하는 사람을 위해 존재하는 것이지, 그 반대의 경우는 아니다라는 주장이다. 애자일의 경우, 스크럼 마스터가 경계를 허물어서, 팀이 적절한 방법으로 일을 할 수 있고, 또한 팀원들의 기술 향상을 도와주는 방식으로 전체적인 팀을 이끌어 나가기 때문에, 서번트 리더십의 개념이 스크럼 마스터에 적용된다고 볼 수 있다.

이렇게 프로젝트 보다는 팀에 초점을 맞추는 것과, 매일 할 일에 대한 관리 책임의 부재는 팀과 프로젝트 매니저 사이에 존재할 수 있는 평등한 관계보다 팀과 스크럼 마스터 사이에 보다 더 평등한 관계 형성을 적극적으로 장려한다. 애자일 팀은 스크럼 마스터를 그들의 업무를 성공하기 위해 존재하는 파트너로서 간주한다. 폭포수 팀은 프로젝트 매니저가 팀이 성공하길 원한다는 것에는 일반적으로 동의하지만, 프로젝트 매니저를 동등한 파트너로 인정하는 것이 아니라, 상사 혹은 매니저의 또 다른 형태로 간주한다. 스크럼 마스터로 전환을 원하는 프로젝트 매니저는 이런 서번트 리더십 개념을 반드시 이해해야 하고, 항상 쉽지만은 않은 이러한 의미 있는 전환에 최선의 노력을 기울여야 한다.

스크럼 마스터로 전환

최소한 이론적으로는 좋은 소식이 있다. 강력한 프로젝트 매니저는 강력한 스크럼 마스터가 되기 위한 기술들을 이미 가지고 있다라는 것이다 - 그들이 해야 할 "전부"는 그 기술들의 적용과 초점을 바꾸는 것이다. 즉, PM 들은 새로운 기술을 배울 필요가 없으며, 간단하게 그냥 어떻게 일하는 지를 바꾸면 되는 것이다. 이것이 이론적으로는 좋은 소식이 있다라고 말한 이유이다 - 실질적으로는 직접적으로 프로젝트 책임에서 한 발짝 물러나고, 더불어 전통적 리더십에서 서번트 리더십으로 전환을 시도하는 것은 어려울 수 있다.

첫번째 단계로, 스크럼 마스터가 된다는 것은 근본적으로 다르다는 것을 인정해야 한다. 상당히 많은 프로젝트 매니저들은, 스크럼 마스터가 타이틀은 다르지만 PM 들과 동일한 역할을 하고 있다고 생각하는데, 이것은 절대 맞지 않다. 프로젝트 매니저는 반드시 다른 역할들이 수행하는 일에 대한 책임에서 손을 떼고, 대신에 오로지 팀에만 초점을 두는 방법을 반드시 배워야 한다. 나의 경험 상 많은 프로젝트 매니저가 이러한 전환을 즐긴다; 그들은 종종 불분명한 데드라인을 맞추기 위해 일하는 것 그리고, 일반적인 업무관리를 하는 것만큼 (혹은 그 이상으로), 사람들과 팀의 발전에 기여하는 일을 좋아한다. 하지만, 리더십 스타일을 조정하는 것은 항상 쉽지만은 않다. 진정으로 스크럼 마스터로서 성공하길 원하는 프로젝트 매니저는 서번트 리더십의 원칙들을 훌륭하게 실천해야 하며, 또한 PM 들은 어떻게든 팀을 이끌고 앞으로만 나아가는 사람들이 아니라 팀이 무언가를 잘 할 수 있도록 만들어 주는 사람들이라는 생각을 확고하게 해 나가는 일에 집중해야만 한다.

프로젝트 매니저는 프로젝트 매니저로서 발전하기 위해 시간이 걸렸던 것만큼 충분히 훌륭한 스크럼 마스터가 되기 위해서는 다수의 애자일 프로젝트 사이클이 걸릴 수 있다는 것을 인지해야만 한다. 그러므로 PM 들은 프로젝트의 크기와 복잡도 측면에서 잠시 뒤로 물러나야 할 수도 있음을 알고 있어야 하며, 이것이 나쁜 일은 아니다. 이러한 생각이 팀이 스크럼 마스터가 가이드를 줄 수 있을 것이라 기대하는 기술적 어려움과 상관 없이, PM 들의 기술을 적용하는 방법에 집중할 수 있도록 해준다.

시사점

확실한 사실은 예전에 비해 오늘날 더 많은 애자일 프로젝트가 있으며, 많은 조직들로 애자일이 확장되고 있다는 것이다. 프로젝트와 프로젝트 매니저가 스스로 지식의 영역을 확장하고 있다고는 하지만, 폭포수 성장보다 애자일의 성장이 훨씬 빠르게 일어나고 있는 것이 사실이다. 두 가지 접근법 모두에 능한 프로젝트 매니저들은 그들이 원하는 방향으로, 그들의 경력을 이끌어갈 수 있는 최고의 기회를 가지고 있다. 스크럼 마스터로서의 역량 확장은 역할의 리더십 요소를 잘 활용하는 프로젝트 매니저를 위한 타당한 확장이지만, PM 들은 그 역할이 동일하지 않다는 것을 반드시 인정해야 한다.

효율적인 스크럼 마스터로 진화할 수 있는 프로젝트 매니저는 프로젝트 매니저로서의 경력을 애써 외면하려 하지 않는다. 이러한 PM 들은 그들의 리더십 기술을 더욱 발전 시킴으로써 프로젝트 관리 역량을 더욱더 강화하고 있다. 미래에는 정형화된 기술(Hard skills)들이 점점 더 자동화 되고

소프트웨어와 도구들의 발전을 통해 제거되는 추세가 지속됨에 따라, 점점 더 많은 프로젝트 매니저들이 정말로 훌륭한 리더들로 진화해 나아갈 것이다.