

# Topic Teasers Vol. 90: 애자일은 일본식인가요?

Barbee Davis - January 12, 2017

*우리 경영진은 애자일을 매우 반대합니다. 이 기법에 대한 연구나 역사도 없고, 생산성과의 연관성도 없다고 말하면서요. 하지만 최근의 통계자료는 다릅니다. 경영진에게 애자일이 현재 노동력의 대부분을 차지하는 밀레니얼 세대를 사로잡는 방법임을 보여주기 위해 어떻게 해야 할까요? 같은 이름으로 불려오지는 않았지만, 애자일이 생산성을 극대화하는 입증된 방법임을 어떻게 보여줄 수 있을까요?*

A. 2001년 유타주 스노버드에서 애자일 개념이 소개된 이후, 애자일 기법은 100% 미국에서 시작되었습니다. 일련의 연설, 기사, 좌담 등을 통해서 이 회의의 결과물들이 발표되기 전까지는 미국을 제외한 전 세계에서 이 기법을 시도한 적은 없었습니다.

B. 애자일 원리는 더글라스 맥그리거가 모든 노동자에게 기본적으로 적용되는 것으로 믿었던 "X 이론"이라는 행동양식에 기초합니다. 이 이론은 사람은 일을 싫어하고, 가능하면 일을 하지 않으려 한다고 주장하기 때문에, 애자일 팀의 느슨한 분위기는 팀이 잘 관리되고 있는 것으로 착각하게 됩니다.

C. 에드워드 데밍 박사가 최초로 "욕구계층"이라고 불리는 애자일과 유사한 철학을 개발하였습니다. 만일 경영자가 직원의 모든 욕구를 만족시켜 줄 수 있다면, 생산성은 급등합니다. 그러나 그중 어느 하나라도 만족되지 않으면, 프로젝트 결과는 평균 이하가 될 것입니다.

D. 애자일은 사실 1980년대부터 윌리엄 오우치 박사의 "일본식 경영" 스타일, 즉 일본 동기 이론으로부터 급성장했습니다. 지금까지 애자일 개념은 일본에서 시작하여 전세계에서 현대 업무 현장에서 충분히 시험되었고 또 효과적인 것으로 증명되었습니다.

(스크롤 다운하여 정답 확인하세요)

**D. 애자일은 사실 1980년대부터 윌리엄 오우치 박사의 "일본식 경영" 스타일, 즉 일본 동기 이론으로 급성장했습니다. 지금까지 애자일 개념은 일본에서 시작하여 전세계에서 현대 업무 현장에서 충분히 시험되고, 효과적인 것으로 증명되었습니다.**

새로운 PMP 자격을 도입한지 몇 년이 지났지요. 우리는 프로젝트 관리에 새롭게 등장한 아이디어를 수용하였고, 현재 많은 주목을 받고 있습니다. 더 새로운 아이디어가 아직 나타나지 않았기 때문에 더욱 발전하거나 퇴보할 수도 있을 거예요. 좋은 현상이죠! 그동안 사랑을 받아왔던 관행을 전면적으로 교체하기 보다는, 점진적인 발전을 확인하면서 이 기법을 수용할 수 있을 것입니다. 경영진에게 애자일 개념의 역사를 일부 제시하여, 더욱 애자일에 대해 수용적으로 느끼게 할 수도 있을 것입니다.

애자일이 등장하기까지, 프로젝트 관리의 "waterfall" 접근 방식은 50년 동안 절대적 진리로 여겨져 왔습니다. 모든 사람들은 waterfall 방식이 성공으로 가는 방법인 것으로 확신했었죠. IT 분야의 사람들만 제외하고요. IT 업무는, 그들의 업무 형식에 맞지 않는 프로세스에 끼워 맞추고, 조정해야만 했기 때문입니다.

애자일의 아이디어와 혁명적 개념은 1980년대까지 올라가는데, IT 분야가 아닌 제조업을 위해 개발되었습니다. 여기서 이야기가 시작되죠. 미국은 제2차 세계대전 중 제조업으로 번성하였고, 그 이후 "Made in Japan"이라는 라벨은 값싼 기념품이나 붙여지는 것으로 여겨졌습니다. 그러나 1980년대에 최고급 가전과 컴퓨터에 일본 라벨이 붙게 됩니다. 일본은 또한 전세계에서 생산성이 가장 높은 나라로 알려지게 된 반면 미국은 생산성이 급격하게 떨어졌습니다. 이 놀라운 전환은 어떻게 일어났을까요?

수년간의 연구 후 윌리엄 오우치 박사는 "Z 이론"을 가지고 나타냅니다. 더글러스 맥그리거는 이미 "X 이론"과 "Y 이론"을 주장하고 있었죠. X 이론은 사람은 기본적으로 게으르고, 강요되지 않는 이상 일하지 않으려 한다는 이론입니다. Y 이론은 초기 이론의 가정을 깨는 것이죠. 맥그리거는 Y 이론을 통해 사람들은 일을 잘 해내고 싶어하고, 기회가 주어진다면 올바르게 할 것이라고 합니다. 일 자체가 사람들의 동기요인 인거죠.

오우치는 Z 이론에서 X, Y 이론을 포용하는데, 오우치의 생각은 애자일 및 밀레니얼 세대가 직장 에서 원하는 바와 아주 유사합니다. 1977년부터 1995년 사이에 태어난 밀레니얼 세대는 현재 노동력에서 가장 많은 부분을 차지합니다. 오우치의 시대로부터 현재에 이르기까지, 안정된 직장, 높은 생산성, 직원 사기와 만족도 향상을 위한 아이디어들이 다음과 같습니다.

오우치	애자일	밀레니얼 세대
직원들은 함께 일하는 사람, 자신을 위해 일하는 사람 모두와 행복하고 긴밀한 관계를 맺고 싶어 한다.	빈번하고 비공식적인 의사소통이 이루어지는 최적의 동일 장소에 작은 팀을 형성함으로써, 팀은 협력하고 더욱 생산	아주 사교적이다. 스포츠 리그, 동료들과의 지역사회봉사 활동 그리고 소셜 미디어를 즐긴다. (업무 목적포함)

	적이 된다.	
직원들은 회사가 지원해 주길 바라는 욕구가 강하다.	진정으로 효과적인 팀이 되기 위해서 애자일 팀은 프로젝트의 비즈니스 측면을 살펴보는 제품 소유자와 스크럼 마스터가 필요하다. 그렇지 않으면 생산적인 업무 시간에 침해를 받을 수 있다.	의미있는 일과 분명한 목적을 원한다. 일상의 긍정적 피드백을 원한다. 건설적 피드백은 부정적으로 생각할 수 있다. 향상심이 강하므로, 피드백을 '성장기회'로 생각하고, 그런 제안을 중요시한다.
Z 이론에서 직원들은 물질적 성공과 마찬가지로 가족, 문화, 전통과 같은 가치를 중요하게 여기는 환경에서 일하는 것을 소중히 여긴다.	애자일의 특징으로, 필요시 재택근무가 가능하여 육아, 부모 봉양 그리고 사적인 일에 융통성을 가질 수 있다. 옛날의 일관작업 방식과는 아주 다르다.	일과 삶의 균형을 아주 중시한다. 원거리 근무 상황도 잘 견딘다.
직원들은 질서, 규율, 도덕적 의무와 같은 감각이 잘 발달되어 있고, 동료와의 좋은 팀워크를 지닌다.	팀 멤버 개개인의 상호 의존성(동료 프로그래밍에 참여하는 능력 등) 때문에, 애자일 팀은 프로젝트 중 자신의 업무를 제 시간에 마쳐야 한다는 책임감을 느끼게 되고, 타임라인에 대해 열린 의사소통을 하게 한다.	사회적 상호 관계와 기술연결성 때문에 팀 지향적이다. 사회적 그룹과 업무적 그룹내에서 편안함을 느낀다.
경영진이 지원해주고, 복지를 잘 보살펴 준다고 믿는 한, 직원들은 자신의 최대 능력을 발휘하여 업무를 한다고 믿을 수 있다.	IT 기술과 프로그래밍 업무는 경영진과 공유되지 못하는 기술을 사용하므로, 애자일 팀 멤버 개개인이 업무에 대한 역할과 완수에 대한 책임감을 가지고 있을 것이라는 신뢰가 강하다.	조직을 발전시키는 일에 사로잡힌다. 원거리 근무시, 자유와 신뢰를 바탕으로 하는 업무에 가치를 둔다. 짧고 효율적인 모듈에서 최선을 다해 일하므로, 애자일이 이상적이다.
경영진은 직원들을 지원해야 한다.	제품 소유자와 스크럼 마스터가 백로그에 참여하고 데모를 위해 외부 고객이 참여함으로써, 결과의 기대값과 승인을 얻기 위한 정보들이 Face-to-face로 자유롭게 흘러 간다.	피드백이 큰 동기 요인이다. 내부 경영층 및 외부 고객과 직접적으로 대화하는 능력이 중요하다. 모바일 장비를 아주 잘 다루고 온라인 교육, 온라인 미팅과 모바일을 바탕으로 하는 일을 좋아한다. 가능하다면 Bring you own Device (BYOD) 가 최고의 선택이다.
경영진이 지원해주고, 복지를	애자일 팀은 횡수에 상관없이	팀에 적합하고 중요한 일을

<p>잘 보살펴준다고 믿는 한, 직원들은 자신의 최대 능력을 발휘하여 업무를 한다고 믿을 수 있다.</p>	<p>유저 스토리의 크기를 선택할 수 있으므로, 작업의 양이 할당될 때 보다 목표 달성에 성공적이다.</p>	<p>하고 있다고 느끼는 것을 좋아한다. 경영진에게 다른 관점을 줄 수 있는 적절하고 명확한 피드백을 가지고 있다.</p>
<p>경영진은 직원을 높이 신뢰하므로, 의견일치를 이루어 회사의 결정에 참여하기를 원한다.</p>	<p>앞서 언급한 바와 같이, 애자일팀은 프로젝트 소유자가 알지 못하는 백로그에 기술적 유저 스토리를 부여하기 때문에, 애자일 팀은 최선의 접근 방법에 대해 자유롭게 토론한다고 느끼며, 동시에 프로젝트를 완성하기 위해 해야하는 일을 경영진에게 알려 준다.</p>	<p>의견을 제기하고, 자신의 의견이 고려되는 것을 원한다. 애자일은 백로그 미팅, 유저 평가 미팅, 동일 사무실 내에서 매일 일어나는 상황, 경영층/고객 데모 등 어디에서나 의견을 내는 복잡한 상황에서 완벽한 시나리오다.</p>
<p>직원들은 한 가지 전문분야 이상으로 지식을 가져야 하고, 지식을 꾸준히 증가시켜야 한다.</p>	<p>동료 프로그래밍, 인터넷을 통한 트레이닝에 접근 가능성 그리고 경험 많은 프로그래머와 함께 함으로써, 팀 멤버는 개인의 전문분야를 뛰어넘는 지식을 향상시킨다. 이것은 한 사람이 힘든 상황에 처할 때 다른 사람이 도와줄 수 있음을 의미한다.</p>	<p>지속적인 참여를 원하고 "다음엔 무엇을 할 수 있을까?" "다음엔 어떤 거창한 일이 있을까?"에 열망한다.</p>
<p>Z 타입의 조직은 비공식적인 통제 수단을 갖고 있지만, 성과는 공식적인 방법을 통해 측정한다.</p>	<p>개개인이 아닌 전체 팀에 의해 성과 측정이 이루어질 때 애자일 팀은 최고의 성과를 이루어낸다. 투여한 시간이 아닌, 품질 테스트나 여타 산업 표준과의 부합성 등 결과의 성공여부로 판단되어야 한다.</p>	<p>익명의 피드백조차도 좋아하고 시장에서의 성공뿐만이 아닌 테스트 성공도 좋아한다.</p>

몇 가지 일본에서 유래된 이론을 소개합니다. 여러분의 경영기법을 재단하는데 도움을 줄 수 있을 거예요.

- 1. 기대 이론:** 직원들은 자신의 노력이 보상으로 이어짐을 믿어야 한다.
- 2. 노력-성과 기대:** 더 열심히 하면 성과가 향상될 것으로 믿어야 한다. (그리고 보상으로 이어지는 것으로)
- 3. 성과-보상 수단:** 고성과가 실제로 바람직한 결과로 이어질 것이라는 개인의 기대. 이것은 때로 보상 유의성으로 불리기도 하는데, 개인은 고성과에 대해 조직이 제공하는 보상을 원하는가 혹은 원하지 않는가에 대해 말한다.

사람들의 동기 수준은 단순히 보상에만 달려있는 것이 아니기 때문에 보상 균형문제는 아주 흥미롭지요. 또한 아래 3가지 조건이 만족되어야만 합니다.

- 직원들은 자신이 과업을 수행할 능력이 있음을 느껴야 한다.
- 보상을 받기 위해서는 고성과를 내야 한다고 느껴야 한다.
- 그런 보상을 가치있게 느껴야 한다.

이 세가지 조건이 모두 만족된다면, 직원들은 더 큰 노력을 위한 동기 부여가 될 것입니다. 예를 들어, 당신이 일하는 조직에서 콘테스트를 한다고 해봅시다. 가장 많은 프로젝트를 제시한, 예산내에, 고객의 품질 수준에 만족시키면서 성공으로 이끄는 프로젝트 매니저에게 자신과 배우자 또는 다른 소중한 사람과의 2주간 하와이여행 비용을 지불한다고 해봅시다.

하지만 당신은 어린 자녀가 네 명이나 되고 심지어는 새로 태어난 아기도 있다고 가정해 봅시다. 혹은 프로젝트 매니저가 임신을 했을 수도 있겠죠 (남자라면 아내가 임신했거나). 아이들을 돌볼 친척들도 없을 수 있죠. 당신은 업무를 어느정도 정리하고 여행을 가기 좋은 시점일 수 있지만, 당신의 파트너에게는 좋은 타이밍은 아닐 수도 있어요. 보상의 매력이 점점 떨어지죠.

육아 또는 애완 동물을 위해 준비하고, 돈을 내야 한다고 해 봅시다. 또는 둘 다 동시에 해야될 수도 있죠. 새로운 수영복이나 여름옷이 없어서 하와이에 못 갈 수도 있죠 (겨울에 오마하에서 수영복을 사려고 해 본적이 있나요?)

당신 또는 배우자에게 장애가 있어서 여행이 큰 모험일 수도 있어요. 혹은 둘 모두 또는 한 명이라도 비행을 두려워할 수도 있죠. 이러한 시나리오는 끝도 없이 계속 될 겁니다. 처음에는 환상적이었던 혜택이 누구에게나 동기를 부여하는 매력적인 상황이 되는 것은 아닙니다. 그래서 일부 회사에서는 포인트를 제공해서 다양한 종류의 보상을 받도록 합니다. 여행과 다른 옵션들을 포함해서요. 사람들은 자신에게 가장 매력적인 것을 고를 수가 있죠.

그러므로, 경영진에게 왜 애자일이 가장 긍정적인 효과를 가져오는지 이해시키려고 할 때는, Z 이론의 역사와 증명된 성과를 사용하세요. 현재 가장 필요한, 생산성을 극대화시키면서도 밀레니엄 세대를 계속 붙잡을 수 방법으로 애자일을 실행하는 것이 그 간격을 채워줄 수 있음을 경영진에게 보여줄 수 있을 겁니다.