



## 애자일, 민첩하고 유연한 조직의 비밀

스티븐 데닝(전 세계은행 지식경영 책임자) 지음  
개리 해멀(런던 비즈니스스쿨 교수) 서문

2019년 12월 16일 출간 | 판형 145\*215 | 440쪽 | 16,800원 | 분야 1.경제경영>경영>경영전략/경영혁신,  
2.경제경영>경영>조직/인적자원관리 | ISBN 979-11-90030-27-4 03320

## 책 소개

### 지식 노동의 생산성 혁명이 시작되고 있다

### 빠르게 실행하고, 실패하며 배운 것을 민첩하게 적용하라

항공모함 마이크로소프트가 쾌속정처럼 움직이기 위해 선택한 혁신 전략

넷플릭스, 스포티파이, 구글, 에릭슨..

글로벌 시장의 새로운 승자들이 선택한 애자일 전략의 모든 것

아미존 경제경영 베스트셀러 | 2018 파이낸셜 타임스 최고의 비즈니스 책

마이크로소프트 개발부는 3주 단위로 4천 명이 넘는 직원들이 수백 개의 팀을 이뤄 프로젝트를 마감한다. 스포티파이는 4개월 만에 수천만 사용자의 개별 취향을 고려해 음악을 선곡하는 플레이리스트 ‘디스커버 위클리’를 개발했다. 최고의 스텔스 전투기 그리펜을 개발한 사브는 6개월에 한 번씩 새로운 운영체제를 출시한다.

이렇게 짧은 주기로 일하면 보통 스트레스가 엄청날 것이라고 생각하기 쉽다. 그러나 사실은 정반대다. 업무에 필요한 권한을 부여받은 직원들이 복잡한 일을 잘게 쪼개 빠른 속도로 실행하면, 재빠르게 혁신하고 학습할 수 있을 뿐 아니라 실패하더라도 리스크가 적고 문제를 찾아 수정하는 능력이 훨씬 좋아진다. 직원들이 자신이 하는 일의 결과물이 고객에게 어떤 의미를 지니는지 잘 알게 되기 때문에 일에 몰입하는 정도도 높아진다.

시장은 빠르게 변하고 고객은 그보다 더 변덕스럽다. 이에 발맞춰 제품을 개발하고 새로운 시장을 창출하려면 무엇보다 민첩하게 변화를 감지하고 끊임없이 혁신하는 애자일 조직으로 거듭나야 한다. 국내 기업들이 당면한 현실 역시 마찬가지다. SK이노베이션, HDC현대산업개발, 신한금융투자 등 혁신에 목마른 많은 기업들이 자율적이고 창의적인 애자일 조직으로 탈바꿈하기 위해 애쓰고 있다.

예측하기 어렵고 급변하는 시장에서 한발 앞서 기회를 찾고 고객을 사로잡는 데 성공한 조직의 비밀은 무엇일까? 애자일 경영의 최전선에서 15년간 이를 연구해온 저자 스티븐 데닝은 작은 팀의 법칙, 고객의 법칙, 네트워크의 법칙을 통해 애자일을 체화한 조직의 구성원들이 전략적 기민함으로 멈추지 않는 혁신을 실행하는 현장을 낱낱이 공개한다.

“기민하게 자율적으로 혁신하는 조직은 무엇이 다른가?”

스타트업부터 글로벌 대기업까지 실제 적용 가능한 애자일 전략

그렇다면 어떻게 애자일한 조직을 만들 수 있을까? 어떻게 하면 꿈쩍도 하지 않는 직원

들을 움직여 민첩하고 자율적인 팀을 만들 수 있을까? 어떤 상황에서도 결과를 낼 수밖에 없는 조직을 만드는 일이 가능할까? 이 책은 스포티파이, 옛시와 같은 스타트업부터 바클레이, C.H. 에릭슨, 마이크로소프트와 같은 글로벌 대기업까지 애자일을 수용하는 데 성공한 조직들의 세 가지 핵심적인 특징을 생생한 사례와 함께 소개한다.

애자일을 체화한 조직은 고객의 법칙에 따라 상사나 회사가 아닌 고객이 실제로 원하는 일을 한다. 이를 위해 소규모의 자율적인 기능혼합팀이 크고 어려운 문제를 가능한 한 작은 단위로 세분화해 짧은 주기로 피드백을 신속하게 반영하면서 업무를 처리한다. 이러한 과정은 모두가 모든 정보를 알게 하는 네트워크의 법칙을 따라 유동적이고 투명하며 수평적인 의사소통 시스템 안에서 진행된다.

이 책에는 이러한 애자일 경영을 바탕으로 각자의 조직에 적합한 프로세스를 찾고 나아가 수십 억 달러의 시장을 창조하는 혁신을 이뤄내는 데 성공한 기업들의 이야기가 흥미진진하게 펼쳐진다. 300년이 넘는 역사의 은행 바클레이는 21세기 고객들이 원하는 서비스를 위해 무엇을 혁신했을까? 이라크에 파병된 매크리스털 부대는 어떻게 권위 중심의 피라미드 구조를 역량 중심의 네트워크 구조로 전환했을까? 애자일 조직은 그 규모와 역사, 분야를 넘나들며 놀라운 결과를 만들어낸다.

## 우리 조직의 스크럼은 왜 아침 조회가 되고 마는 걸까?

### 애자일 경영에는 관료주의를 무너뜨리려는 헌신이 필요하다

“애자일에 대한 올바른 이해를 바탕으로 한 스크럼이라면 이 모든 과정이 길어도 15분 이내로 끝나야 했다. 하지만 우리 대표는 스크럼을 아침 조회처럼 생각하고 있으니 심히 문제였다. 직원들이 10분 이내로 스크럼을 마쳐도 마지막에 대표가 20분 이상 떠들어대는 바람에 매일 30분이 넘는 시간을 허비하고 있었다.”

장류진, 《일의 기쁨과 슬픔》 중에서

대한상공회의소와 맥킨지는 국내 100대 기업, 4만여 명을 대상으로 ‘조직 건강도와 일하는 방식 진단’을 실시했다. 조사 결과 국내 기업의 77%가 글로벌 평균 대비 조직 건강이 저조한 것으로 나타났는데, 잦은 야근, 비효율적인 회의와 보고, 구시대적 업무 행태가 주된 요인이었다.

이 책에서 강조하는 애자일 경영은 하향식 관료주의와의 작별을 뜻한다. 이유는 명확하다. 상사가 일일이 명령하는 구조에서 창의성과 협력을 장려할 수 있을까? 결정을 실행으로 옮기려면 여러 단계의 수직적 명령 체계를 거슬러 올라가며 승인을 받아야 하는데 조직이 어떻게 민첩해질 수 있겠는가? 저자는 애자일로 조직을 전환하기 위해선 무엇보다 경영진의 관료주의를 무너뜨리려는 헌신이 필요하다고 강조한다.

새로운 경영 패러다임을 실행하는 것은 좀처럼 쉽지 않다. 이 책에 등장하는 모든 회사들이 초반에 큰 좌절을 겪었다. SRI 인터내셔널은 18개월 동안 격주로 월요일마다 핵심 팀원이 모여 혁신, 시장, 잠재 고객에 대해 깨달은 바를 공유하는 자리를 만들었다. 처음 1년 동안은 혁신이 뭔지, 가치 창조가 뭔지 헤멜 때가 많았고, 프레젠테이션 역시 끔찍했다. 하지만 이들은 결국 SRI 인터내셔널에 적합한 가치 창조 전략 NABC(육구, 접근법, 비용 대비 이익, 경쟁력)을 찾아냈고 이를 바탕으로 아이폰의 시리를 개발하는 데 성공했다.

## 거대하면서도 효율적이고, 혁신적이면서 규율이 있는 조직 애자일 패러독스에 주목하라

흔히 애자일 기업에는 위계질서가 전혀 존재하지 않는다고 착각한다. 하지만 애자일 조직에서도 최고경영진은 사업의 목표와 방향을 설정하는 중요한 역할을 맡는다. 전 조직에 고객을 기쁘게 하겠다는 열정을 주입하는 것은 최고경영진이 책임져야 할 핵심적인 임무다.

다만 애자일 조직의 계층은 권위의 계층이 아니라 역량의 계층이다. 관리자가 시키는 대로 해서 관리자를 기쁘게 했느냐는 중요하지 않다. 중요한 것은 진정한 상사인 고객에게 가치를 더하는 일이다.

이 책은 애자일은 대규모 조직에 어울리지 않는다거나 애자일로는 리스크가 큰 일은 해낼 수 없다는 잘못된 통념과 편견을 바로잡는 풍부한 사례를 제공한다. 라이엇게임즈, 스포티파이, C.H. 에릭슨의 네트워크 경영부서, 마이크로소프트의 개발자 부서들은 1000명이 넘는 직원들이 피라미드식 위계질서가 아닌 애자일 팀들의 네트워크 체계에서 서로 협력하며 거대하고 복잡한 업무를 처리하고 있다.

또한 제품의 실패가 고객의 생명과 직결되기에 규제가 깐깐할 수밖에 없는 메디컬 소프트웨어 개발회사인 서너코퍼레이션이 채용, 훈련, 경력 개발 정책에 애자일 경영을 어떻게 조화롭게 적용시켰는지 보여준다.

**“스티븐 데닝은 비즈니스 커뮤니케이션 분야의 워런 버핏이다.**

**다른 사람들이 모르는 것을 보고, 모두가 그것을 이해할 수 있게 설명해준다.”**

칩 히스, 《스틱》 저자

변덕스럽고, 불확실하고, 복잡하고, 모호한 글로벌 시장에서 살아남고자 하는 조직에게 애자일은 거부할 수 없는 흐름이다. 저자 스티븐 데닝은 스토리텔링 리더십의 대가답게 애자일 조직이 불리일으키고 있는 혁신의 현장을 누구보다 생동감 있게 그려낸다. 오랜 기간 조직문화와 리더십을 연구해온 경영사상가로서 그는 애자일이 일의 공정과 도구보다는 개인과 상호작용을, 계획을 따르기보다 변화에 대응하는 것을 가치 있게 여기며 일의 세계를 바꾸고 있다고 평가한다.

애자일은 비즈니스 세계의 현실적이고 핵심적인 차원에서 일어나고 있는 돌이킬 수 없는 변화다. 이 책은 전통적인 경영법으로는 해결할 수 없는 상황에 직면해 좌절감을 느끼고 있는 조직에게 애자일의 목표, 원칙, 관행에 관한 가장 풍부한 인사이트를 제공하는 안내서가 될 것이다.

## 저자 소개

**스티븐 데닝**(Stephen Denning)

스토리텔링 리더십부터 애자일 혁신까지 오랜 기간 조직문화와 리더십을 연구해온 경영 사

상가이다. 드러커 포럼의 자문 위원이기도 하다. 세계은행(World Bank) 지식경영 책임자를 지냈고 2000년 텔레오스(Teleos)가 선정한 ‘세계에서 가장 존경받는 지식경영 리더’에 뽑혔다. 50만 명이 넘는 소프트웨어 개발자들로 구성된 비영리단체 스크럼 얼라이언스 이사회의 일원으로 활동했으며, 2017 애자일 얼라이언스에서는 그간의 활동을 인정받아 ‘애자일 일꾼’이라는 별칭을 얻었다.

현재는 비영리단체 SD학습컨소시엄(SDLC)의 상임이사로 마이크로소프트, 바클레이, CH 로빈슨 등 글로벌 기업과 함께 조직을 애자일하게 만들기 위한 전략을 공유하고 있다. 《포브스》에 기고한 리더십과 애자일 경영에 관한 통찰력 넘치는 기사들은 여러 경영자와 조직 혁신 담당자에게 호평을 받았다.

《스틱》의 저자 칩 히스는 그를 “비즈니스 커뮤니케이션 분야의 워런 버핏”이라고 부른다. 다른 사람들이 모르는 것을 보고, 모두가 그것을 이해할 수 있게 설명하는 능력이 뛰어나기 때문이다. 일찍이 애자일 패러다임을 일반 경영자에게 소개한 그의 저서 《리더를 위한 급진적 경영 안내서》(*The Leader's Guide to Radical Management*)는 800-CEO-READ가 선정한 최고의 경영서로 선정되기도 했다.

## 역자 소개

### 박설영

서강대학교 영어영문학과를 졸업했다. 동국대학교 영화영상학과에서 석사학위를 받았고, 박사과정을 수료했다. 출판사에서 저작권 담당자로 일했으며, 현재는 전문 번역가로 활동 중이다. 옮긴 책으로 《오 헨리 단편선》 《디저트의 모험》 등이 있다.

## 책 속에서

오늘날 조직들은 모든 사람, 모든 물건, 모든 장소와 언제나 연결되어 있다. 이들은 즉각적이고 친밀하고 비마찰적인 가치를 대규모로 전달한다. 그렇게 사람과 통찰력과 돈이 빠르고 쉽고 싸게 상호작용하는 세계를 창조한다. 누군가에게 이 혁명은 희망적이고 아름답다. 하지만 다른 누군가에게는 어둡고 위협적이다.(프롤로그: 애자일이 바꾸고 있는 일의 세계, 14~15쪽)

승자와 패자의 차이는 기술이나 빅데이터에 대한 접근성의 문제가 아니다. 일반적으로 성공한 기업이나 그렇지 못한 기업이나 똑같은 기술과 데이터(이제는 상품에 가깝다)에 똑같이 접근할 수 있다. 그렇지만 전통적인 방식으로 조직을 운영하는 기업은 디지털 기술과 빅데이터를 사용해도 결과가 아주 미약한 경우가 많다. 코닥처럼 새로운 기술을 개발해놓고도 이용하는 데 실패한 기업도 있다. 둘의 차이점은 무엇일까. 바로 기술과 데이터를 더욱 기민하고 효율적으로 사용하는 새로운 조직 운영법이다.(프롤로그: 애자일이 바꾸고 있는 일의 세계, 16쪽)

스포티파이는 애자일 경영에 적합한 조직 문화를 갖추고 있었다. 즉 자율적인 기능혼합팀이 고객에게 가치를 안겨줄 새로운 방법을 실험하고 창조하도록 독려하는 문화가 자리 잡고 있었다. 스포티파이의 이런 애자일 경영 덕분에 오늘의 팀은 자세한 비용 절감 제안서를 준비할 필요도, 아이디어를 실험하기

위해 수직적인 경영 사슬을 거치며 여러 직급의 동의를 구할 필요도 없었다. 그들은 팀으로 일하는 데 익숙했고, 팀원들의 소통을 방해하는 장애물도 없었다. 또한 사용자 경험에 온전히 집중하고 있었다.(1장: 단 한 명의 고객을 위한 플레이리스트, 33쪽)

‘작은 팀의 법칙’은 원칙적으로 복잡한 일을 어떻게 처리하는가에 대한 이론이다. 어떤 특정 조직에 등장한 프랙티스는 애자일 사고방식과 그 조직의 특정한 맥락이 상호작용한 결과물일 것이다. 그것이 컨설턴트 회사에 가서 “직원들에게 애자일 경영 툴과 프로세스를 훈련시켜달라”고 의뢰한다고 해서 만족스러운 결과를 얻기 힘든 한 가지 이유다.(2장: 어디서나 혁신이 일어나는 작은 팀의 법칙, 77쪽)

한편 1954년 이후 시장은 갖 태동한 ‘고객의 법칙’을 꾸준히 강화하는 방향으로 변했다. 규제 완화, 세계화, 지식 노동의 출현, 신기술 등이 이런 흐름에 영향을 미쳤다. 시장 경쟁이 치열해졌고 변화의 속도가 빨라졌다. (...) 신기술의 발달은 즉각적이고 친밀하고 비마찰적인 가치를 규모에 맞게 전달하는 것이 가능해졌음을 의미했다. 일단 가능해지고 나니 이는 애플, 아마존, 구글 같은 회사들처럼 필수적인 요소가 되었다.(3장: 회사가 아닌 사용자가 원하는 일을 하라, 107쪽)

매크리스털은 팀이 직접 결정하는 게 훨씬 나은 문제들마저 자신이 결정하고 승인한다는 사실을 깨달았다. 의사결정 기구가 기동부대의 신속한 움직임을 늦추고 있었던 것이다. 그는 자문했다. 왜 내가 결정을 내리고 있는 것일까? 내가 팀에 무슨 기여를 하고 있는 걸까?

“계획을 수립하고 승인하는 동안 전시 상황은 시시각각으로 변했다.” 매크리스털은 이렇게 말한다. “계획이 아무리 천재적이어도 실행에 옮길 땐 이미 뒷북인 경우도 많았다. 적이 어디서 공격할지 예측할 수도, 적이 공격해올 때 신속하게 대처할 수도 없었다.(4장: 7000명의 군인을 한 팀으로, 153쪽)

다행히도 우리는 현장 방문을 마친 뒤 마이크로소프트 개발부에 애자일 가치가 살아 있다는 것을 확인했다. 개발부는 애자일 프랙티스를 구현하고 있었을 뿐 아니라 다른 부서들에도 애자일을 홍보하고 있었다. 게다가 우리와 대화를 나눈 모든 직원들이 애자일 가치대로 살고 생각하고 말하고 행동하고 있었다. 그곳엔 애자일 사고방식, 즉 고객의 요구가 최고라는 가치에 부응하기 위해 작업자를 존중하고 대접하고 참여시키는 문화가 퍼져 있었다.(5장: 마이크로소프트는 어떻게 애자일을 실행했을까, 184쪽)

“이미 완전히 자리 잡힌 치열한 시장에서 남들보다 조금 더 잘하는 것보다, 새로운 시장을 창조하고 그 시장을 완전히 지배하는 것이 더 가치 있을 수도 있다. 그쪽이 이윤도 훨씬 크고, 사회에 기여하는 가치도 더 크다.” 이것이 애자일 경영 혁명의 숨겨진 비밀이다. 주된 재정적 수익은 전략적 기민함, 즉 시장을 창조하는 혁신에서 나온다. 시장을 창조하는 혁신은 이전엔 존재하지 않던 시장을 열어젖히는 혁신이다.(6장: 완전히 새로운 시장을 여는 실행 전략, 205쪽)

SRI에 들어오자마자 칼슨은 창의적인 아이디어만으로는 충분하지 않다고 생각했다. (...) 그의 계획은 애자일 경영의 특징을 다수 포함하고 있었다. 중요 고객 및 시장 기회에 초점을 맞추는 것, 신속하면서 지속적인 팀, 고객과의 공동 창조, 옹호자가 이끄는 자기조직화된 팀, 긍정적인 인간 가치 및 동기 부여, 성공 가능성을 보장하는 구체적인 가치 창조 방법 등이 여기에 속했다.(7장: 아이폰의 시리를 개발한 혁신의 힘, 237쪽)

새 시대는 거대한 사회적 의제를 제시하는 동시에 흥미롭게도 일을 소규모로 진행하는 것에 집착한다.

애자일 시대는 어마어마한 규모로 우리를 위협하는 과거의 고딕 대성당이나 오늘날 글로벌 대기업의 고층 건물보다, 인간적인 크기를 유지하려고 최선을 다하던 초기 르네상스 건축물에 가깝다.(에필로그: 두 개의 다른 세계, 386쪽)

## 차례

서문 효율적인만큼 혁신적이고 실용적인만큼 열정이 가득한 조직\_개리 해럴

프롤로그 애자일이 바꾸고 있는 일의 세계  
소프트웨어 개발자에게 경영을 배운다고?  
애자일의 본질은 사고방식이다

### 1부 어떻게 애자일한 조직을 만들 수 있을까?

1장 단 한 명의 고객을 위한 플레이리스트  
21세기 고객들이 300년 된 은행에 바라는 것  
내부 주도형 혁신은 멈추지 않는다  
애자일 조직의 세 가지 특징  
이상한 나라의 전통적인 경영자

2장 어디서나 혁신이 일어나는 작은 팀의 법칙: 소규모 팀의 법칙  
복잡한 일을 한꺼번에 처리할 때 일어나는 재앙들  
소규모의 자율적인 기능혼합팀의 효과  
완벽하게 몰입해 일할 수 있는 회사가 있을까?  
“팀? 그게 뭐 새로운 거라고”

3장 회사가 아닌 사용자가 원하는 일을 하라: 고객의 법칙  
시장의 권력이 구매자로 이동했다  
고객을 최우선으로 하는 회사의 열 가지 특징  
효율성을 넘어서는 혁신이 일어나기 어려운 이유

4장 7000명의 군인을 한 팀으로: 네트워크의 법칙  
끊임없이 구부러지고 변화하는 유기체와 같은 팀  
거대하면서도 효율적인 조직을 만들 수 있을까?  
관료주의를 무너뜨리려는 헌신

5장 마이크로소프트는 어떻게 애자일을 실행했을까?  
거대한 전환이 아닌 작은 쾌속정처럼  
대규모 조직의 애자일 핵심 프랙티스

6장 완전히 새로운 시장을 여는 실행 전략  
고객의 고민을 해결하는 것에서 멈춰선 안 된다

제품이 아닌 가치에 집중하는 법  
시장 창출형 혁신을 위한 네 가지 요소

7장 아이폰의 시리를 개발한 혁신의 힘  
제대로 돌아가는 게 하나 없던 파산 직전의 회사  
결과를 낼 수밖에 없는 가치 창조 전략  
기술에 돈을 쓰기 전에 해야 할 일  
꿈쩍도 하지 않는 직원들을 움직이는 법

## 2부 조직 혁신을 가로막는 익숙한 적들

8장 주가를 극대화하는 데 혈안이 된 기업들  
고객을 택할 것인가, 주주를 택할 것인가  
실물경제의 생산성과 역동성이 무너지고 있다  
단기 이익에 집중해 불법을 저지르는 월가의 은행들  
기업 실적 감소에도 오르는 경영진의 성과급

9장 자사주 매입이라는 기업용 코카인  
가치를 착취해 주가를 높이는 지름길  
주주가치는 결과이지 목표가 아니다

10장 비용 중심 경제학의 함정  
숫자가 모든 것을 결정한다?  
제조 공장을 해외로 옮기는 게 최선일까?  
원가 계산 그 이상의 것

11장 뒤돌아봐서는 답을 찾을 수 없다  
지속 가능한 경쟁우위라는 신화  
기업들이 번번이 파괴적 혁신에 실패하는 이유  
혁신은 최고 경영자의 일이다?

에필로그 두 개의 다른 세계  
변화에 왜 이렇게 오랜 시간이 걸릴까?  
세상과 새롭게 상호작용하는 법  
인간의 존엄성이 살아 숨 쉬는 조직

주