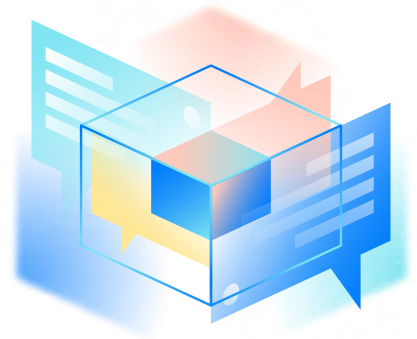


조직 확장에 따른 변화를 수용하고 팀의 연결을 유지하는 방법



엔터프라이즈들은 경쟁이 치열한 시장에서 사업을 운영하고 있습니다. 엔터프라이즈는 경쟁에서 앞서 나가고, 끊임없이 변화하는 환경과 고객의 기대치에 맞게 적응하고, 비용을 절감하는 동시에 더 많은 업무를 수행해야 합니다. 이러한 외부의 압력은 비즈니스 우선순위의 변화, 서로 다른 업무 방식, 서로 다른 도구, 정보 사일로 등 기존의 내부 문제도 악화시킵니다.

이러한 환경에서 조직을 이끌고 모든 팀을 연결하고 동일한 목표를 향해 나아가는 일은 불가능해 보일 수도 있습니다. 하지만 반드시 그렇지는 않습니다. 조직

전반의 가시성을 확보하고, 팀이 최고 수준의 회사 메트릭에 어떻게 기여하는지를 이해하는 협력적이고 참여도가 높은 팀과 효과적인 워크플로를 위한 적절한 도구를 확보한다면 협업을 통해 더욱 신속하게 가치를 제공하고 지속적인 비즈니스 성장을 주도하는 팀을 육성할 수 있습니다.

해당 주제는 Atlassian의 최고 전략가 [Martin Suntinger](#)가 가장 중요하게 생각하는 주제로, [Martin Suntinger](#)는 비즈니스 전략 및 운영 관점에서 확장에 대한 접근법과 조직 전반에서 팀의 집중력과 일관성을 유지하기 위한 모범 사례를 공유하고 있습니다.

비즈니스 전략에 대한 Atlassian의 접근법

Atlassian은 **클라우드로의 전환** 등을 거쳐 수년 동안 크게 성장하고 변화해 왔으며, 최근에는 더욱 어려운 거시경제 환경에 적응하는 방법을 배우게 되었습니다. 전 세계에 분산된 10,000명의 직원과 애자일/데브옵스, ITSM, 업무 관리 시장에 대응하기 위한 세 가지 접근법을 보유한 Atlassian은 규모와 변화라는 어려움에 대해 잘 알고 있습니다. Atlassian은 이러한 경험을 통해 시대에 적응하고, 조직 전반에서 효과적인 협업과 가시성을 지원하고, 비즈니스 성과를 가속화할 수 있었습니다.

[Martin Suntinger](#)는 회사 전략에 대한 Atlassian 경영진의 긴밀한 조언자이자 주요 의사결정 및 비즈니스 전환에서의 중요 파트너로, 적응력과 가시성의 중요성을 잘 알고 있습니다. [Martin Suntinger](#)는 비즈니스에 활력을 불어넣기 위한 조직 전반의 이니셔티브를 추진할 책임이 있는 Atlassian의 전략 및 비즈니스 운영(SBO) 부서를 이끌고 있습니다. 올해 [Martin Suntinger](#)의 최우선 목표는 "상대적으로 우호적인 거시경제 환경에서 상대적으로 많은 제약이 존재하는 거시경제 환경으로 전환됨에 따라 Atlassian을 비롯한 업계의 모든 인원이 더욱 긴밀하게 협력하고, 진행하는 업무를 비즈니스 성과와 연결하고, 성장의 원천과 성장을 주도하고 영향력을 발휘할 수 있는 방법을 더욱 깊이 있게 이해해야 하는" 환경에서의 성장을 가속화하는 것입니다.

이러한 목표를 달성하기 위해 MartinSuntinger는 다음과 같은 세 가지 핵심 영역에 집중합니다.

- 1 **연결된 팀:** 공유된 업무 방식에 따른 조정과 자율성
- 2 **연결된 데이터:** 팀은 정보에 손쉽게 액세스할 수 있고, 리더는 조직을 전방위적으로 파악해 진행 황, 장애물, 자원에 대한 명확한 비전을 확보
- 3 **연결된 도구:** 조직 간 협업을 가능하게 하는 통합 도구

이러한 세 가지 요소 전반에서 연결을 유지하면 '모든 루프를 완료하고, 팀을 연결하고, 아이디어를 실제 행동으로 전환해 변화를 일으키고, 모두가 같은 목표를 향하도록 정렬'할 수 있습니다. 이러한 수준의 연결과 조정은 리더가 확장에 따른 어려움을 해결하고 변화를 통해 팀을 지원하고자 할 때 특히 중요합니다.

'이유(why)'에 대한 설명을 통해 팀을 연결하기

확장 문제를 해결하고 변화를 통해 팀을 지원하기 위한 첫 단계는 팀이 회사 목표와 연결되어 있다고 느끼고 새로운 업무 방식을 이해하도록 하는 것입니다. MartinSuntinger는 "다르게 진행하고자 하는 것은 무엇인지, 변화를 통해 어떤 문제를 해결하고자 하는지 등 변화 뒤의 '이유(why)'를 이야기하는 것으로 시작하고, 사람들이 변화에 기여할 수 있도록 온보딩을 지원하라."라고 조언합니다. 그다음 단계는 역할, 담당 업무, 목표에 대해 명확히 설명함으로써 책임 의식을 부여하고 새로운 루틴과 관행을 신속하게 받아들이는 것입니다. 이 과정이 중요한 이유는 "신속하게 변화를 받아들일수록 사람들이 신속하게 변화를 통합하고 명확성을 확보할 수 있으며, 이는 팀이 새로운 세상에서 적응하는 데 도움이 되기 때문"입니다.

Atlassian은 모든 신입 직원을 위한 온보딩 프로세스의 일환으로 회사의 사명과 목표, 회사의 지침이 되는 신념과 원칙, 회사의 발전과 미래 상태, 이러한 사항이 최상위 전략과 장기 목표부터 일상적인 업무까지 모든 것을 어떻게 이끌어 나가는지에 대해 논의하고 있습니다. 모든 팀을 위한 Atlassian의 핵심 개념, 원칙, 가이드라인을 도입함으로써 모든 팀은 각자의 영역 내에서 유연하게 업무를 수행하면서도 동일한 조직의 원칙과 목표를 지향할 수 있습니다. 제품 확장성은 이러한 원칙의 한 예시입니다. MartinSuntinger는 "10,000여 명의 직원이 근무하는 회사에서 모든 편차를 파악하는 것은 불가능하며, 빌드 검토 시 항상 '확장성을 고려했는가?'라고 질문하는 방식에만 의존할 수는 없다. 수립된 원칙은 한 장소에 모아 회사 전체의 목표로 설정해야 한다. 이러한 일은 회사의 규모가 커짐에 따라 중요성이 높아진다."라고 설명합니다.

가시성과 정렬을 위해 3개의 루프로 데이터를 연결하기

Atlassian의 사명은 모든 팀의 잠재력을 해방하는 것입니다. 회사 내부적으로 이는 팀에게 지속적인 혁신 문화를 조성하는 데 필요한 도구와 자원을 제공하는 것을 의미합니다. 조직이 성숙해짐에 따라 규모와 효율성이 우선순위가 되는 경우가 많기에 지속적인 혁신 문화를 위한 도구와 자원을 제공하는 쉽지 않을 수 있습니다. 확장은 일반적으로 운영 복잡성과 정보 사일로로 증가시키며 다양한 업무 방식이 등장하게 됩니다. 이러한 상황에서는 조직 전체의 일관성, 가시성, 정렬을 유지하기 위해 공동의 원칙과 가드레일을 적용해야 하는 부분과 자율성과 유연성을 촉진할 수 있는 부분을 파악해야 합니다.

예를 들어 각 시장 리더는 Atlassian의 제품 포트폴리오를 통해 공동의 목표를 추구하는 동시에 팀을 이끌고 고객을 위한 최상의 솔루션을 결정할 수 있는 유연성을 확보할 수 있습니다. 하지만 이러한 수준의 유연성이 부여된 경우에는 올바른 곳에 투자하고 있는지, 자원이 가장 효율적인 방식으로 할당되었는지, 제공되는 이익은 무엇인지, 고객이 만족하고 있는지를 파악할 수 있도록 전체 포트폴리오 전반에 대한 가시성을 확보하기 위한 가드레일이 필요합니다. Atlassian에서는 업무 방식에 가드레일을 구축하고 3개의 지속적인 검토 프로세스인 '루프(loop)'를 통해 가시성을 확보하고 있습니다. 이를 통해 경영진은 다양한 작업 흐름의 인도물을 파악하고, 지속적으로 진행 상황을 측정하고, 비즈니스를 발전시킬 수 있는 전략적 결정을 내릴 수 있습니다.



비즈니스 검토 루프

비즈니스 검토 루프는 Atlassian의 장기적인 계획의 맥락에서 비즈니스를 개략적으로 파악하는 것을 말합니다. 비즈니스 검토 루프는 조직이 서로 연결되고 동기화될 수 있도록 하는 Atlassian 최대의 정렬 도구이며, 전반적인 비즈니스 성장 목표를 관리하고 여러 팀의 일상 업무에 따라 조정할 수 있도록 합니다. 또한 비즈니스 검토 루프는 비즈니스 메트릭의 변화를 주도하고 시장 및 제품 리더에게 자원이 무엇이고 자원이 어떤 것을 제공할 것으로 예상되는지에 대한 명확한 가이드라인을 제공합니다.

비즈니스 검토 루프를 생성하는 데 있어 핵심은 장기 계획을 기반으로 하는 연간 전략을 반영할 수 있도록 공유 OKR(목표 및 핵심 결과 지표)을 설정하는 것입니다. OKR은 각 리더가 기여하는 부분과 각 팀이 제공해야 하는 것을 명확히 하고 업무가 목표에 부합하도록 하는 역할을 합니다.

OKR은 다음을 설명합니다.

- 1 '제품 X 채택 촉진' 등의 비즈니스 목표
- 2 '해당 목표를 지원하기 위해 이러한 5가지 업무를 진행하고 있습니다'와 같은 논지를 테스트하는 방법
- 3 '제공할 5가지 결과물과 해당 결과물이 전체 목표에 미칠 영향은 다음과 같습니다'와 같은 예상 결과



고객 인도 루프

비즈니스 검토 루프 후에는 고객 인도 루프가 진행됩니다. 고객 인도 루프는 인도 실행을 검토해 고객에게 약속한 속도와 품질로 로드맵에서 약속한 바에 따라 결과물을 제공하고 고객 경험에 대해 이해하고 있는지 확인합니다. 고객 인도 루프는 OKR에 연결되어 있으며 인도 마일스톤, 스토리, 스트린트, 일상 작업을 철저히 추적합니다. 이를 통해 블록을 신속하게 식별하고 해결하는 데 필요한 가시성을 확보하고, 팀에게 마일스톤을 효과적으로 완료하는 데 필요한 지원이 제공되고 있는지, 진행 상황 마커를 달성하고 원하는 결과를 달성했는지, 인도물이 고객에게 어떤 영향을 미치는지를 파악할 수 있습니다.



제품 경험 루프

마지막 검토 프로세스는 제품 경험 루프입니다. 제품 경험 루프는 팀이 올바른 지도 원칙에 따라 운영되고, 제품 개발 및 인터레이션에 대한 방향성을 제시하고, 변화에 대응하는 데 필요한 리소스를 확보할 수 있도록 하는 전략적 결정에 중요한 역할을 합니다. 핵심 구성 요소에는 라이브 제품 데모와 엔드투엔드 워크스루를 통해 제품 품질과 고객 여정 및 경험을 평가하고, 제품 전략에 대해 여러 부서 사이에서 임원급의 조율을 거치는 일이 포함됩니다.

경영진은 이러한 3가지 루프를 회사 메트릭을 평가하고 내부 및 외부에서 제공되는 ROI와 가치를 결정하는 방식으로 검토합니다. 또한 이러한 루프는 비즈니스 팀과 제품 팀 사이의 연결을 강화하는 역할도 합니다. Martin Suttinger의 경우, Martin Suttinger의 SBO 팀은 제품 팀이 단순히 흥미로운 기능을 개발하는 것을 넘어 개발하는 제품의 잠재적 영향력, 영향력을 측정하는 방법, 예상되는 영향력을 고려할 수 있도록 지원하고 있습니다. 이러한 가드레일 내에서 작업을 진행함으로써 팀은 각자의 업무 방식을 유지할 수 있는 유연성을 확보할 수 있으며, 업무가 비즈니스 목표 및 결과와 어떻게 연결되는지 확인할 수 있습니다.

도구를 연결하고 툴킷을 발전시키기

조직이 성장함에 따라 팀들이 더욱 효과적으로 연결될 수 있도록 툴셋을 확장하는 것도 중요합니다. Martin Suttinger는 툴셋 확장의 두 가지 측면을 다음과 같이 설명합니다.

첫째, 상대적으로 규모가 작은 조직에서는 업무 추적에만 집중하는 경향이 있으며, 이로 인해 개발 진행 상황과 같은 하나의 데이터 집합만 존재하고 데이터 집합을 프로젝트 수준에서만 추적하고 있을 수 있습니다. 조직이 성장함에 따라 다른 데이터 집합, 특히 재무 및 메트릭, 인원, 업무 관련 데이터 집합의 중요성이 높아지게 됩니다.



이상적인 상황이라면 이러한 3가지 데이터 집합을 한 곳에 모아 인사이트를 확보하고, 이를 통해 전략적 목표가 무엇인지, 사람들이 어떤 일을 하고 있는지, 우리가 진행하고 있는 업무는 무엇인지, 대가로 무엇을 얻고 있는지에 대한 상관관계를 파악할 수 있습니다.

Atlassian의 경우, 이러한 3가지 데이터 요소는 시간이 지남에 따라 구축되고 틀셋에 추가되었으며, 이에 따라 경영진은 개별 프로젝트 대신 대규모 프로젝트 전체의 상태에 대한 데이터를 취합하는 등 프로젝트 전반에서 완전한 가시성을 확보할 수 있게 되었습니다. 또한 포트폴리오에 대한 자원 할당, 이니셔티브의 진행 상황 등과 관련된 질문에도 답변이 가능합니다.

둘째, 대규모 엔터프라이즈의 일관성을 유지하려면 커뮤니케이션 도구와 관행을 확장하는 것이 중요합니다. Atlassian은 원격 근무를 우선시하는 기업으로서 다양한 비동기화 도구로 업무를 진행하고 있으며, Confluence와 Jira 등 자체 소프트웨어뿐만 아니라 조직 전반의 여러 제품 및 시장 리더의 주간 동영상 업데이트를 위한 Loom, 미리 및 스탠드업 회의를 위한 Slack 등 다른 도구도 사용하고 있습니다. 이러한 도구는 팀 상호간의 이해를 촉진하고 가시성과 맥락을 확보하는 데 중요하며, 특히 모든 사람이 각자의 임무에 집중하고 있는 경우 중요합니다. 리더는 조직의 성장과 확장에 맞춰 도구를 발전시킴으로써 영향력을 극대화하고 팀이 항상 같은 정보를 공유하도록 보장할 수 있습니다.

결론

지금처럼 복잡하고 변화가 활발한 환경에서 엔터프라이즈가 성공하기 위해서는 팀과 데이터와 도구를 연결하는 일이 매우 중요합니다. 진정으로 연결된 엔터프라이즈는 자신의 업무가 조직 전체의 목표에 어떻게 연결되고 부합하는지 이해하는 팀과 팀 사이의 연결을 촉진하는 도구를 갖추고 있으며, 전방위적인 시야를 확보하기 위해 모든 비즈니스 영역의 정보를 관리하고 통합합니다. 이러한 3가지 구성 요소를 갖추고 있다면 어려움이 발생했을 때 이에 적응하고 혁신을 주도하고 장기적인 성공을 거둘 수 있을 것입니다.