

쾌속 학습팀

#함께자라기

패러다임 전환, 죽느냐 사느냐

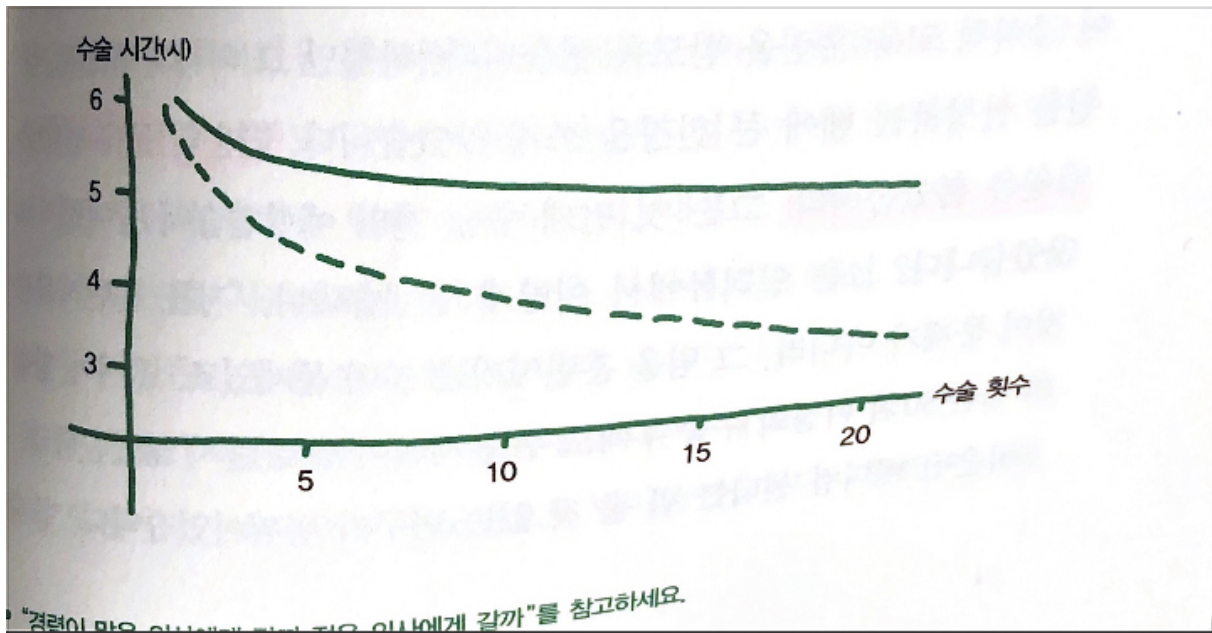
- 몇 년 전 있었던 실화입니다. PHP를 쓰던 회사가 사장이 무슨 컨퍼런스를 보고 왔는지 전부 자바로 바꿔라 라고 명령했답니다.
- 그 다음해가 되었습니다. 어떤 팀은 자바로 잘 옮겨갔지만 몇몇 팀은 여전히 PHP를 부둥켜안고 울고 있습니다. 왜 이런 차이가 생겼을 까요?

최소 침습 심장 수술

- 2001년 10월, 하버드 비즈니스 리뷰에 심장 수술에 대한 논문이 한 편 실렸습니다. 논문 제목은 **팀 학습의 속도 높이기**입니다. 최소 침습 심장 수술법을 어떤 팀이 빨리 익히는가 하는 것이 주제입니다.
- 실험에서는 이 수술법을 도입하려는 병원들을 조사했습니다. 각 병원에서 차출된 팀이 공통된 교육 훈련을 거치게 했습니다. 그 팀들이 수술에 익숙해짐에 따라 수술 시간 변화를 측정 해봤습니다. 일종의 학습 곡선을 비교한 것입니다.

학습 속도와 상관없는 것

- 논문 저자들은 학습 속도와 상관없는 것에 먼저 놀랐습니다. 예를 들어 교육 배경이나 수술 경험 등은 학습 곡선의 기울기에 영향을 주지 못했습니다.
참고로 의사의 실력, 예컨대 수술 성공률과 경력 연차가 통계적으로 상관없다는 것은 널리 알려진 사실입니다. **애자일 이야기 : 경력이 많은 의사에게 같까 적은 의사에게 같까**
- 그래프를 보면 알 수 있듯이 최초 수술은 모두 6시간대에 육박했습니다. 하지만 20번의 수술을 거친 후에 첼시아 병원 수술 소요 시간은 5시간대에 머무르고 있지만 마운틴 메디컬 센터는 3시간대로 접근했습니다.



- 자 이제 놀랄 만한 정보를 알려드리겠습니다. 학습이 느린 첼시아 병원의 최소 침습 수술 도입팀의 리더는 저명한 심장 외과의였습니다. 또한 그 팀이 도입하려는 최소 침습 수술에 대해 이미 많은 경험이 있었습니다. 반면, 마운틴 메디컬 센터의 팀장은 경험이 부족한 젊은 외과의사였습니다.
- 이 외에도 우리 상식의 허를 찌르는, 학습 속도와 관련이 없는 것들이 많았습니다. 높은 위치의 경영진이 해당 기술을 지지,지원하는지 여부도 기술 도입에 별 영향을 주지 못했으며, 퍼포먼스 데이터를 수집하고 분석하는 것 같은 프로젝트 심사(audit), 결과 보고(after action report)등도 팀의 성공과 실패에 큰 영향을 주지 못했습니다.
- 그럼 도대체 무엇이 학습 속도를 결정하는 걸까요?

리더가 팀 학습 속도에 미치는 영향

첼시아 병원

- 첼시아 병원은 저명한 심장 수술의를 치프(chief)로 임명했는데, 그 사람은 다른 병원에서 최소 침습 수술을 여러 번 집도해 본 경험이 있었습니다. 그는 새로운 기술에 투자해야 한다고 경영진을 설득했고, 팀이 공식적 교육 훈련을 받도록 했습니다. 하지만 그 외과의 자신은, 팀원을 선정하는 데에 큰 신경을 쓰지 않았습니다. **단순히 근속 연수로 팀원을 뽑았습니다.**

그는 첫 번째 수술 전의 예행연습에 참여하지도 않았습니다. 그는 인터뷰에서 이렇게 말했습니다. “저를 훈련시키는 것이 문제가 아니라, 그 팀을 훈련 시키는 것이 문제였죠” 첼시아 병원의 팀은 50회 이상의 수술 후에도 수술 시간이 별로 줄지 않았습니다.

마운틴 메디컬 센터

- 마운틴 메디컬 센터는 별 볼 것 없는 변두리 병원이었습니다. 당시 그곳은 새로운 수술에 관심이 있는 (그러나 수술 경험은 없고 유명하지도 않은) 젊은 외과의를 고용했습니다. 그 의사는 해당 기술을 구현한다는 것은 전혀 다른 스타일의 작업 방식을 도입하는 것이라 생각했습니다.

그는 인터뷰에서 “독재자가 아니라 파트너가 될 수 있는 능력이 핵심입니다.” 라고 하며, “팀의 다른 누군가가 제안하는 것에 기반을 두고 수술 중에도 자신이 하는 일을 바꿔야만 합니다. 이것은 수술실의 전적인 변화를 의미합니다.” 라고 덧붙였습니다. 팀원들은 만족감과 자부심이 높았습니다. 이 팀은 전체 연구에서 가장 빨리 학습한 두 팀 중 하나였습니다.

- 논문에서는 팀 학습 속도에 대해 리더가 끼치는 영향을 주목합니다. 단순히 기술적 탁월함만을 갖춘 사람 보다는 학습 환경을 만들 수 있는 리더가 필요하다는 것입니다.

학습 환경의 차이

- 학습이 빠른 팀은 팀원을 뽑을 때부터 달랐습니다. 선발 자체가 매우 협동적으로 이루어졌을 뿐 아니라 (비유하자면 디자이너를 뽑는 데 개발자가 관여 한다면지), 선발 기준도 달랐습니다. 단순한 업무 수행 능력뿐만 아니라 다른 사람과 협력을 얼마나 잘하는지, 새롭고 애매모호한 상황을 즐길 수 있는지, 자기보다 지위가 높은 사람에게는 자신 있게 의견을 제안할 수 있는지 등을 보고 뽑았습니다.
- 또한, 속도가 빠른 팀은 (특히 리더가 중심이 되어) 새로운 수술 도입을 기술적 도전이라기보다 조직적 도전으로 받아들였습니다. 개개인이 새로운 기술을 획득해야 한다고 보지 않고, 함께 일하는 새로운 방법을 만들어야 한다고 생각했습니다.
- 학습 속도가 느린 팀은 “도대체 뭐가 새롭다는 건지 모르겠어요. 이 기술의 기본적인 요소들은 수년 전부터 존재해 왔는데 말이죠” 사람들은 새로운 기술을 비꼬고 조소하기도 했습니다. 냉소주의는 전염성이 강합니다. 반대로, 학습 속도가 빠른 팀의 구성원들은 자신이 팀원이 됐다는 사실 자체를 자랑스럽게 생각하고 있었고 환자들이 나아지는 모습을 본다는 생각에 흥분해 있었습니다.
- 마지막으로, 속도가 빠른 팀은 심리적으로 보호가 되고 있었습니다. 뭔가 새로운 것을 제안하고 시도하는 데에 열려 있었고 실패에 관대했으며 잠재적 문제를 지적하고 실수를 인정하는 데에 부담을 느끼지 않았습니다. → 실수는 예방하는 것이 아니라 관리하는 것이다.
- 팀원들은 모두 팀 퍼포먼스를 높이기 위해 새로운 방식을 실험해 보는 걸 강조했습니다. 설사 새로운 방식이 효과가 없는 것으로 밝혀질지라도 말이죠. 그들은 개인 단위의 실험에서 그치게 하지 않고 모두가 공유하는 실험을 하고, 무엇보다도 학습이 실행과 동시에 이루어졌습니다. 예를 들어 한 병원에서는 수술 중에 간호사가 외과적 문제 해결을 위해 별 고민 없이, 오랫동안 사용되지 않고 있던 형태의 집게를 사용하자고 제안했고, 그 집게는 팀 작업 절차의 필수품이 되었습니다.

기술 전환에 성공한 개발팀

- 처음 소개했던 php와 자바 이야기로 돌아가면 성공적으로 기술을 도입한 개발팀은 뭐가 달랐을까요? 우선 해당 팀에 자바를 잘하는 사람이 있는지, 혹은 리더가 자바 실력이 있는지는 큰 작용을 하지 못했습니다. 대신, 리더와 팀원들의 학습에 대한 태도에 근본적인 차이가 있었습니다.

- 속도가 빠른 팀은 도전 자체를 팀의 학습 능력에 대한 도전으로 받아 들였고, 같이 학습해야 한다고 생각했습니다. 학습을 팀의 중대한 목표로 받아들였습니다. 리더는 기회와 가능성, 큰 변화의 흐름에 동참하는 중요성과 즐거움 등을 강조했습니다.
- 속도가 느리거나 낙오된 팀은 학습을 개인의 과제로 치부했습니다. 학습보다는 단기 퍼포먼스를 중요시했습니다. 리더는 낙오의 위험성을 강조하고, 팀원들의 실력이 부족하다고 불평했습니다. 서로 다른 회사에 존재하는 팀 간의 이야기가 아닙니다. 심지어 옆자리에 있는 팀끼리도 이런 차이가 있었습니다.
- 즉, 학습 환경은 하나의 회사에 단일한 것이 아니고 동일 회사의 이웃 팀끼리도 큰 차이가 있을수 있다는 말입니다.

현실에서 실천하기

- 다시 현실로 돌아와서, 나는 팀장도 아니고, 정치적인 힘도 없습니다. 그렇다면 이 상황에서 내가 무엇을 할 수 있을까요? 팀원과 팀장에게 이 책을 권할 수 있는 분위기도 아니라면?
- 우선 자신의 학습 환경을 만드세요. 거기서부터가 출발입니다. 개별 기술 이상으로 일하는 방식에 대해 실험을 해 보세요. 실험이 실패한다고 좌절하지 마시고요(사실 실험에 실패는 없습니다. 학습할 수만 있다면). **학습과 일을 굳이 분리하지 말고 동체로 만드세요. 학습과 실행은 하나입니다.** 우선 언제 시작할지 계획부터 짚다고요? 지금 당장 하지 않는다면 장차 할 확률은 절반 이하로 떨어집니다. 새로운 일의 방식을 실험해 봅시다. 일단 30분만 업무 개선을 시도해 보는 겁니다. 이 부분에 이르면 워드 커닝햄의 명언을 인용하지 않을 수 없습니다. **“작지만 유용한 프로그램들을 매일 작성할 것을 추천합니다.**
- 이 말의 힘을 느끼려면 정반대로 생각해 보세요. ‘크고 쓸모없는 설계를 가끔 생각해 본다면’ 학습 속도를 높이는 데에 얼마나 도움이 될지.
- 그리고 **학습 공동체**를 구축하세요. 주변에서 나와 함께 학습 환경을 만들 수 있는 동지를 찾아보세요. 그것이 쾌속 학습으로 가는 지름길입니다.

