



※ 본 기사는 CMP MEDIA LLC와의
라이선스 계약에 의해 국문으로
제공됩니다

게임 업계의 애자일(Agile) 현황 (The State of Agile in the Game Industry)

클린턴 케이트(Clinton Keith)

가마수트라 등록일(2010. 03. 04)

http://www.gamasutra.com/view/feature/4295/the_state_of_agile_in_the_game_.php

지난 5 년 동안 “스크럼”, “스프린트”, “테스트 주도 개발”과 같이 애자일(agile)이라는 단어는 개발의 모든 측면에서 널리 사용되어 왔다. 애자일은 사유(snake-oil)와 같이 일시적인 유행인가? 아니면 게임 개발 업계의 구세주인가? 전문가들은 이 애자일을 모든 프로젝트 문제를 해결할 수 있는 “특효약”이라고 단언해 왔다. 혹자들은 애자일을 자신의 창조적 자유에 대한 오웰의 미시 경영으로 간주한다.

스크럼의 단순하고 반복적이며 훈련된 불가지론적 프랙티스는 통제할 수 없이 부풀려진 예산과 일정을 포함시키려 애쓰는 관리자들과 팀에게 분명 매력적인 프레임워크가 된다.

하이프는 지난 5 년에 걸쳐 다소 침체되었다. 애자일 프랙티스를 통해 개발된 많은 게임들, 주로 스크럼 프레임워크의 게임들이 출시되었다. 얼마나 많은 애자일이 게임 팀에 실질적으로 도움을 줄 수 있는가를 이해하기 위한 시간은 지금껏 충분했다. 따라서 지금은 애자일 게임 개발 팀에서 나타나고 있는 문제들을 살펴보아야 할 시간이다.

본 사설은 사람들에게 몇 분의 시간을 주고 애자일을 사용해 본 경험에 대해 설명해 줄 것을 요청한 간단한 설문조사로 시작하겠다. 스토리를 읽고 업계에서의 애자일로 인한 문제점, 성공 그리고 도입에 대해 스스로 판단해 보기 바란다.

설문조사

본 사설에 대한 연구는 게임 개발을 위해 스크럼을 사용한 적이 있는 50 명의 개발자들을 대상으로 2010 년 1 월 실시한 간단한 공식 설문조사로 시작했다. 이 설문조사의 목적은

스크럼이 다음 영역에서 자신이 속한 스튜디오에 어떻게 영향을 미쳤는지에 대해 점수를 매긴 답변을 여러 개 수집하는 것이었다.

게임 품질

기획 효율성

삶의 질

프로젝트 관리

디자인 프랙티스

아트 프랙티스

프로그래밍 프랙티스

각 영역에서, 응답자들은 아래의 점수 중 하나를 선택했다.

1 = 매우 부정적이다

2 = 약간 부정적이다

3 = 영향이 없다

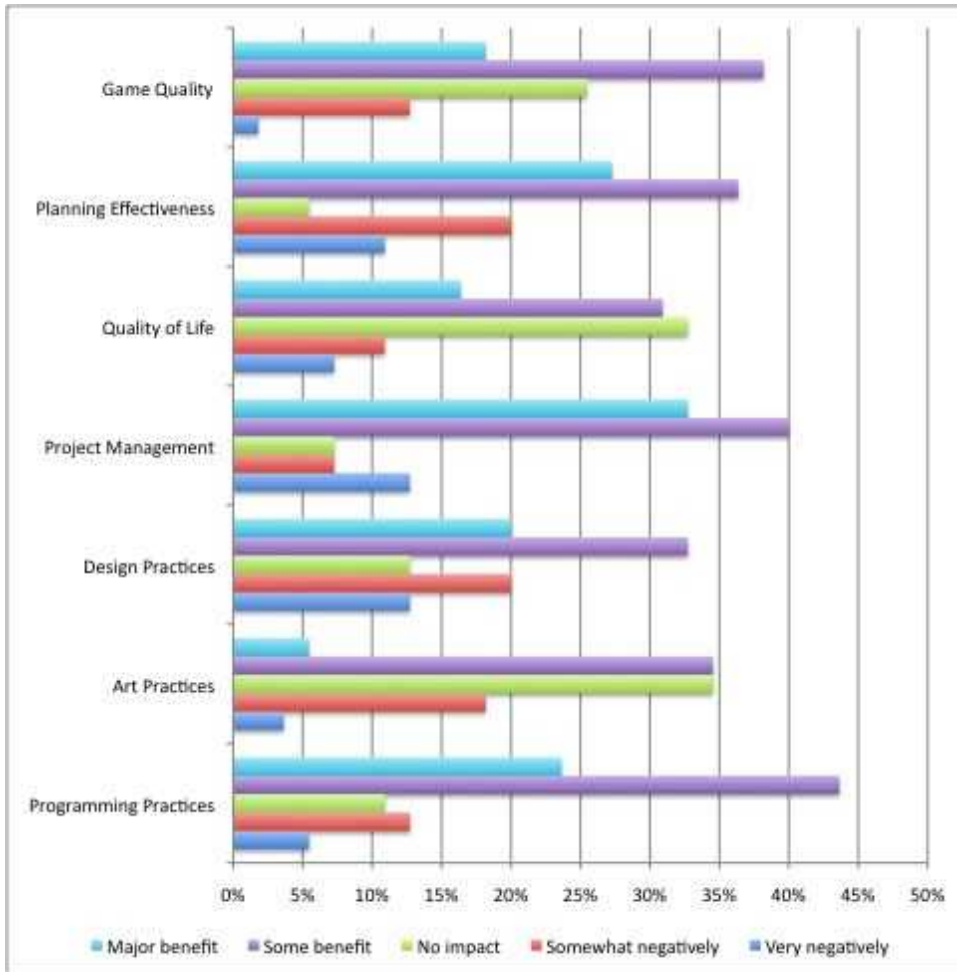
4 = 약간 이익이다

5 = 매우 이익이다

이 조사에는 결과를 이해하는 데 도움이 되도록 약간의 배경 정보를 제공할 수 있는 일련의 선택형 질문도 포함되었다.

결과

설문조사의 전반적인 결과는 해당 영역 대부분에서 “약간 이익이다”로 나타났다. 아래의 막대 차트는 각 카테고리에 대한 답변의 비율을 보여주고 있다.



보고된 가장 큰 이익은 프로젝트 관리, 프로그래밍 프랙티스 및 게임 품질에서 나타나고 있다. 보고에 따르면 아트 프랙티스, 디자인 프랙티스 및 삶의 질 영역의 경우 스크럼으로부터 얻는 이익이 다소 낮은 것으로 나타났다.

변명

100 명 미만의 응답자 풀은 전체 업계를 제대로 대변하기에는 충분히 크지 않다. 그래서 필자는 많은 응답자들이 과연 충분히 경험이 있는지, “참목하는 다수”가 답변의 평균 범위에 있지 않은지 의심스럽다.

이 설문조사 중 가장 유용한 부분은 서면 답변에서 나왔다. 조사에서 스튜디오가 애자일 프로세스를 도입했는지를 묻는 질문이 있었는데, 해당 스튜디오들은 이러한 도입 및 그들이 학습한 것에 대해 어려움을 겪고 있었다. 답변은 익명이 아닌 것만 기입되었다.

필자는 답변 중 일부를 다음과 같은 세 카테고리로 구성하였다. 문제점, 성공 및 도입, 각 답변의 장점과 가치를 판단하는 것은 해당 리더의 몫으로 남겨두겠다.

문제점

애자일의 장점을 낮게 평가한 많은 응답자들은 그들이 직면했던 문제점들에 대해 지적했다. 내용은 다음과 같다.

"저희 스튜디오에서는 스크럼에 관한 **Gamasutra** 의 사실을 바탕으로 전체 개발 프로세스를 교체했습니다. 보통의 경우는 스크럼을 이해하지도 않고 트렌드를 쫓았었죠. 그러니 망하는 것은 당연했고, 그 결과 참담한 게임이 시장에 출시 되었어요." - 익명

"경영진에서는 특정 규칙을 따르라는 압박을 느끼게 되었고 이로 인해 직원들과의 상호작용이 덜 '실제적'인 것이 되어버렸죠." - 익명

"그게 무엇인지, 어떻게 다뤄야 하는지 제대로 아는 사람이 아무도 없었어요... 아마 하라고 했으면 소리치면서 다 나가버렸을거예요. 게임을 만들려고 온 사람들이지 사교집단적인 경영 판타지를 충족시키려고 온 사람들이 아니거든요." - 익명

"가짜 스크럼(**ScrumBut**) - 저희 사장님은 저급한 결과가 뻔히 보이는데도 스크럼을 마무리하기로 결정하시더라고요." - 익명

"게임 품질에 초점을 맞추느니 프로세스에 목숨 거는 게 낫죠." - 익명

"사람들은 a) 자기가 직접 제안하지 않았거나 b) 경험해 보지 못한 또는 신뢰하지 못하는 것을 사용하려고 하지 않아요." - 익명

"불행하게도 스크럼이 곧 애자일이라는 생각은 사람들에게 안 먹힐거예요." - 익명

"[문제점 중 하나는 바로] 외부 세력으로부터의 끊임없는 압박입니다. 클라이언트들에게 피쳐 크리프 문제를 해결하라고 말해야 하는 상황에서는 굉장한 결단력이 필요하죠. 두 번째로, 경영진의 머리 속에서 시간을 들이면 들일수록 생산성이 높아진다는 어이없는 믿음을 파버려야 합니다. 이것은 프로젝트에 대한 확실한 데이터를 추적하여 실제 생산성 대비 작업 시간을 평가함으로써 극복되었습니다." - **Chris Oltyan, Director of Product Development, ZeeGee Games.**

"경영진이 직면한 가장 큰 문제점 중 하나는 변화에 대한 저항이었습니다. 완전히 다른(그리고 어떤 경우에는 금시초문인) 프로젝트 관리 방법론은 정말 두려운 존재일 수 있죠. 그러나 잠깐의 시간이 지나면서, 저희는 사람들이 스크럼을 직접 경험하면서 그 이점을 알아가게 되고 또 스프린트 종료 데모 데이에 확실한 결과를 보게 된다는 것을 알 수 있었습니다.

"다른 문제점은 프로토타입 팀과 스크럼으로 작업하지 않았던 다른 팀들(예: 엔진 팀 및 외부 QA 팀) 간에 연락선, 파이프라인 및 절차를 수립하는 일이었습니다. 이러한 팀들은 잔무가 계속해서 변하고 우선순위가 다시 설정되는 상황에서 어떻게 서로 의사소통을 하고 있습니까?"

"제 생각에, 개인적으로 느끼는 가장 문제점은 프로듀서 배경에서 생겨나는데 폭포수형으로 작업을 해본 프로듀서만이 변화를 수용하더라구요. 스크럼 마스터의 역할을 감당하기 위해 저는 제 관리 스타일을 완전히 바꾸어야 했습니다. 최근 **Lyssa Adkins** 씨가 그녀의 블로그에서 언급한 말을 인용해 보면, '점검표를 만들면 모든 일이 원활하게 진행될 것이라는 믿을 버리십시오. 더 이상 완벽한 프로세스를 추구하는 대신, 다른 사람들의 자원을 신뢰하는 능력을 키워야 합니다. 계획에서 빠진 라인 아이템을 가치의 척도로 삼아서는 안 됩니다. 여러분은 모두 여러분 자신과 다른 사람들에 대해 불안감을 느낄 수도 있습니다. 그럴 때는 더 나아가려 하지 말고 제품을 만들어 보십시오. 전 이러한 생각에 완전 동의합니다.'" - **Kim Sellentin, Producer, The Creative Assembly, Australia.**

"저는 일반 관리에 필요한 프로젝트에서 스크럼을 구현해 보았는데요, 크리에이티브 비전이 견고해졌습니다. 그리고 다음과 같은 두 가지 사항이 상당히 빠르게 진행되었어요. 1) 해당 프로젝트에서 이전에 경험한 것 보다 더 많은 프로그레스 및 더 중요한 프로그레스를 창출 2) "옛 방식"이 아닌 어떤 것에 대한 하향식 파괴를 불러오는 방어적 리더십에 대한 과민 반응 유도." - **Keith Fuller, Producer, Raven Software.**

성공

참으로 많은 어려움이 있었음에도 불구하고, 성공 사례 또한 분명 존재한다.

"스크럼은 스튜디오의 모든 제작 영역에 영향을 미쳤습니다. 미팅 구조에서부터 생성 보고에 이르는 모든 것이 더욱 애자일해졌죠." - **Mark James, Lucas, External Technical Director, LucasArts**

"처음에 저희는 프로그래머 2 명, 애니메이터 1 명, 아티스트 1 명, 디자이너 1 명, 품질 보증 테스터 1 명으로 구성된 프로토타입 팀에 스크럼을 도입했습니다. 거의 바로 생산성이 증대되더군요. 공동 배치된 저희의 교차학문적 파일럿 팀은 이전에는 볼 수 없었던 빠른 속도로 놀라운 결과를 도출했으며, 이때 미시 경영의 거의 적용되지 않았습니다. 팀들은 정말로 스크럼에 푹 빠졌고, 자신들의 작업을 즐겁게 소유하게 되었어요." - Kim Sellentin, Producer, The Creative Assembly, Australia.

"저희가 스튜디오를 처음 세웠을 때 모든 직원들이 동시에 애자일하게 교육을 받았었죠. 그 결과 모든 사람들이 대등한 위치를 확보하는 것 그리고 동일한 어휘를 사용하는 데 있어 엄청난 차이가 발생하게 되었습니다." - Jason Robar, VP of Studio, The Amazing Society.

도입

지금까지 나온 최고의 답변은 스튜디오들이 더욱 애자일해져가는 그들의 독특한 스튜디오 문화 및 프로세스를 위해 프랙티스와 프로세스를 도입했는지에 대한 설명에 있었다.

"거의 즉시, 정성적인 요구와 염려의 다양성은 스크럼/애자일 개발이 혼합된 형태에 대한 조사를 필요로 했습니다. 여기에는 기술 개발에 대해 더 엄격한 스크럼 프로세스를 사용하는 동시에 예술적인 개발 및 디자인에 대해 훨씬 더 자유로운 양식을 사용하는 것이 포함되었습니다.." - 익명

"스크럼은 예측과 기획의 기준이었습니다. 저희가 경험한 한 가지 문제는 충분한 스프린트 검토가 부족했기 때문에 발생한 것이었는데, 이것은 스크럼 마스터가 결국 제품 소유자가 되는 몇몇 상황과 타협되었습니다. 최종 결과는 이랬죠. 스크럼 마스터가 깨닫기 무섭게 곤두박질치기 시작한 품질이 정해진 기한을 맞출 수 없게 되었으며, 이들은 결국 낮은 품질을 수용하자는 결정을 독단적으로 내려버렸습니다..

"대신, 저희는 이제 생산에서 품질 관리를 확고하게 분리하고, 해당 팀에게 크런치를 해서라도 스프린트를 완성하라는 압박을 가함으로써 프로세스에서 이를 수정했습니다. 결국 프로그래머들은 기획에 더 많은 시간을 투자하게 되었으며 더 나은 작업 주(40 시간 정도)를 재구성하기 위해 업무를 더 정확하게 이해하게 되었습니다." - 익명

"저희는 모바일 게임에 중점을 두고 소규모로 시작한 업체입니다. 회사 오픈한 날부터 저희는 스크럼을 사용해 왔는데요. 스크럼에 대한 저희의 접근법은 회사 팀 규모에

의해 크게 영향을 받았습니다. 스튜디오에는 단 3명(2명은 창립자, 1명은 그래픽 아티스트)만이 있는데 이렇게 작은 팀에서 스크럼을 사용하는 것이 가능했는가에 대해 저희는 확신조차 없습니다.

"시작할 때는 모든 것이 정말 난잡했어요. 모든 것이 시계처럼 작업할 때는 정말 환상적인 스프린트였지만, 다른 것들은 처참하게 실패한 예측이었습니다. 스크럼에 대한 경험이 쌓이면서 저희는 다양한 스프린트 시간과 예측 방법을 실험하기 시작했고, 몇 달 지나지 않아 우리 팀에 맞는 변수들을 찾아냈습니다. 결국 더욱 생산적이면서 예측가능한 작업을 할 수 있게 되었습니다.

"저희가 스크럼에 대한 보완으로 구현했던 가장 중요한 프로그래밍 프랙티스 한 가지는 바로 테스트 주도 개발이었습니다. 이것은 코드 베이스가 증가함에 따라 게임 품질을 보존할 수 있는 환상적인 도구인 것으로 이미 입증되었거든요." - Manuel Freire, Founder and Lead Developer, Touchcreate.

"저희는 스크럼 프랙티스 중 일부를 사용하는 저희만의 독점적인 애자일 방법론을 사용하고 있으며 다양한 용어(거의 XP)를 사용하고 있습니다. 또 저희만의 엄격한 디자인/구현 승인 프로세스를 발전시켜 왔으며 잔무에 치이지 않도록 요구사항 검토 프로세스를 추가했습니다." - 익명

"저희는 그냥 폭포수형에서 혼합-반복-폭포수형으로, 그리고 이제는 완전 스크럼으로 이동했습니다. 저희는 이제 스크럼 마스터이자 프로젝트 계획의 단독 소유자인 프로젝트 관리자에서 반드시 프로젝트 관리자일 필요는 없는 스크럼 마스터로 이동하여 모든 사람들이 프로젝트 일정과 완료에 책임을 지게 되었습니다.

"이제 팀을 온전히 신뢰하라는 학습을 받은 프로젝트 관리자 측에서의 미시 경영은 거의 없습니다. 임원진은 가치를 보고 이해하기 시작했지만 아직까지 완전히 수용하고 있지는 않아요. 자원 관리는 같은 작업으로 분류되는 소프트웨어 엔지니어에서 이제 모든 소프트웨어 엔지니어로 이동하여 작업에 자발적으로 임할 수 있게 되었습니다. 예술은 서서히 스크럼으로 옮겨가고 있는 영역인데, 이는 보통 스튜디오로 치면 핵심 팀이죠." - 익명 .

"개발자들에게는 스토리 포인트를 평가할 때 단지 "자신의 본능을 믿을 것" 그리고 주어진 사용자 스토리를 완성하는 데 얼마나 많은 시간이 걸릴까 걱정하지 말 것, 이 두

가지가 권장됩니다. 개발자들이 사용자 스토리를 계속해서 직관적으로 예측하는 한, 팀의 스토리 포인트 완성 속도는 장기적인 일정 동안 제가 아는 최고의 측정지표가 되기 때문이죠.

"퍼블리셔 프로듀서는 공식적인 스크럼 역할을 말지는 않지만 가끔 각 마일스톤이 접근할수록 더욱 미세하게 되는 매우 광범위한 마일스톤 기준을 설정함으로써 제품 소유자/크리에이티브 디렉터의 사용자 스토리 우선순위 결정에 관여하기도 합니다. 이 과정을 촉진하기 위한 일환으로, 저희는 퍼블리셔 프로듀서와 주간 미팅을 실시하고 있죠."

- Nathan Front, Lead Programmer, GiantSparrow.

"제가 처음으로 제 스튜디오를 시작하고 나서 스크럼을 구현했는데, 참 어려움이 많았습니다. 저희는 팀이 11 개가 있었는데, 각 팀마다 스프린트 기간이 다르고 각 팀 구성원들의 모든 스프린트가 다 달랐어요. 저희는 스토리와 업무를 지키기 위해 스크럼 마스터를 팀에서 밀어냈지만, 팀의 데이터는 매일같이 수집했습니다.

"저희에게는 이것이 장점으로 작용하지 않았습니다. 왜냐하면 속도를 더하는 것은 불가능했고 개발자들은 스크럼 마스터로서 작업을 해야 하는 것에 분개했으니까요. 저는 팀의 절반에 대해 정규직 스크럼 마스터 직무를 부여했고 다른 누군가에게 나머지 팀 절반을 지휘하도록 촉구했습니다. 저희는 스크럼 마스터 증명서를 가져와서 추가로 조정을 수행했습니다.

"저희는 스프린트 기간과 팀 구성원들 확실히 정하고, 올바른 스토리를 창작하고 보다 유익한 기립 회의를 가지기 시작했습니다. 이로 인해 저희는 마침내 속도를 현실적으로 바라볼 수 있게 되었고 프로젝트의 범위를 더 잘 파악할 수 있었습니다. 스프린트 회고는 매우 중요한 것이며 저희가 계속해서 '심사하고 도입'하는 한 저희의 프로세스에 직접적인 영향을 미쳤습니다." - L, LaRae Brim, Assistant Producer, NetDevil.

왜 쉽지가 않을까?

평균 점수가 긍정적이라 해도, 게임 업계 외부에서의 애자일에 대한 설문조사에서도 스크럼 도입의 많은 부분이 그 잠재력을 완전히 발휘하지 못한 것으로 나타났다. 스크럼의 “완전한 잠재력”이 얼마나 되는가를 평가하는 것은 어렵다. 사실, 스크럼은 훌륭한 팀이 성공적인 게임을 만들어 낼 수 있도록 하기 위해 고안된 것이다.

개발자들이 성공적인 게임 제작에 대해 이야기를 나눌 때, 이들은 종종 성공적인 게임을 만든 “훌륭한 팀”에 대해 언급하곤 한다. 훌륭한 팀은 어떤 문화권에서건 어떤 방법론을 사용하더라도 구상을 해낼 수 있다. 훌륭한 팀을 정의하는 것은 어렵지만, 다음과 같은 몇 가지 사항을 적용해 볼 수 있다. 훌륭한 팀이란:

공유된 비전과 목적을 따른다. 모든 팀 구성원들이 현재 진행되고 있는 일의 목표를 이해한다.

다른 팀 구성원들의 기술을 보완한다. 팀 구성원들이 공유된 목표에 대해 자신의 독특한 기술을 적용함으로써 그 목표를 달성하기 위해 서로를 의지한다.

개방적이고 신중한 의사소통을 표출한다. 팀 구성원들이 서로 허물없이 의사소통을 한다.

의사결정, 책임, 의무를 공유한다. 한 개인으로써가 아닌 팀으로써 함께 성공하고, 실패하더라도 함께 한다. 모든 팀원들이 매일 팀에 자신의 자리를 마련하고 직위나 자존심 따위에는 신경 쓰지 않는다.

함께 즐긴다. 함께 시간을 보내고 서로 교류하며 서로를 배려한다.

가치를 전달한다. 훌륭한 팀은 그들의 작업에 자부심을 갖고 항상 높은 가치를 전달한다.

공유된 헌신을 실천한다. 훌륭한 팀은 같은 이유를 갖는다. 한 구성원에게 문제가 있으면 팀 전체가 협력해서 돕는다. 결과적으로, 훌륭한 팀은 개개인이 아닌 전체에 초점을 맞추기 때문에 가치를 전달한다. 훌륭한 팀은 그들의 목표를 위해 헌신한다. 그들은 함께 믿는 하나의 목표를 달성하기 위해 “전력을 다해” 노력할 것이다.

이러한 점들은 듣기에는 멋있지만, 아무 프로세스에서나 나올 수 있는 것은 아니다. 스튜디오의 문화 그리고 사람들이 이런 것들 가능하게 하는 것이다. 스크럼 원칙의 목표는 스크럼이 조직에게 있어 훌륭한 팀을 육성하기 할 수 있게 하는 프레임워크가 되는 것이다. 단 이에 대한 노력은 해당 조직의 몫이다. 노력을 대체할 수 있는 규칙이나 방법론은 없다.



자 그럼, 스크럼을 어떻게 구현할 때 목표 달성이 실패하게 될까? 지금까지 알려져 있는 경고 신호 몇 가지를 살펴보도록 하자.

미시경영은 자기경영을 파괴시키는가?

경영진에서 스크럼의 하향식 도입을 강요하고 프랙티스에만 초점을 맞추는가? 팀은 작업 방식을 개선하기 위해 프랙티스에 대한 소유권을 서서히 취득하는 동안 스크럼의 원칙에 초점을 맞추어야 한다.

팀이 완수할 수 있는 작업에 전념하도록 경영진에서 내버려 두는가? 팀은 작업 예측 및 목표 달성에 대한 더 많은 소유권을 서서히 취득해야 한다. 이렇게 하려면 시간이 걸리며 신뢰를 구축하는 것도 필요하지만, 더 많은 헌신이 있어야 한다.

팀이 불편을 느낄 때 무시된 프랙티스에 대한 합의가 이루어지는가? 스프린트 목표는 정기적으로 바뀌는가? 상기 내용들이 수행되는 경우 그 어떤 것도 팀 소속감을 파괴시킬 수 없다. 때때로 실제 비즈니스에서는 스프린트 목표를 떠벌려야 하지만, 이렇게 할 때 손해가 없이 할 수 있게 하는 프랙티스가 있다.

조직의 문제가 너무 큰 가?

팀이 수영 강습도 받지 않은 상태로 수영장 가장 깊은 곳으로 내던져졌나? 스튜디오에서 신중한 고찰이나 연구도 없이 스크럼을 사용하기로 결정을 내리는가? 아마 어떤 팀은 스크럼이 해당 스튜디오 문화에서 효과가 있는가를 알아보기 위해 처음 스크럼을 시도해야 할 수도 있을 것이다. 회의적인 태도도 좋지만 검증은 더 좋다.

리더가 변화를 지지하고 있는가? 팀은 단독으로 스크럼에 대한 실험에 착수해서는 안 된다. 리더는 팀에게 멘토가 되어 주고 팀이 새로운 책임(작업 예측 등)에 익숙해 질 수 있도록 해야 한다. 무능한 리더는 어떤 방법론을 써도 무능한 리더일 뿐이다. 만일 팀에게 비전이 없다면, 경험이 풍부한 리더들로부터 아무런 멘토링이나 지침도 받지 못한다면, 성공을 기대해서는 안 될 것이다.

스튜디오가 회고를 통해 프랙티스를 "심사하고 도입"하고 있는가? 매일같이 대기하고 있는 것만으로는 부족하다. 지속적으로 개선하려면 지속적으로 심사하고 도입해야 할 것이다.

라마의 교리가 방해가 되는가?

목표가 작업을 개선하기 위한 방향을 찾는 것이 아니라 “애자일”해지는 것인가? 이 질문은 “우리가 스크럼을 하고 있는가?”가 아닌 “우리가 우리의 작업 방식으로 지속적으로 개선하고 있는가?”로 바뀌어야 한다.

애자일 열광자가 팀에게 ‘이것이 여러분이 작업해야 하는 방식인가요?’라고 말하는가? 아무도 정확히 무엇을 해야 할지에 대해 듣고 싶어하지 않는다. 단지 팀은 무엇이 가장 잘되는지 조사해야 한다.

애자일이란 것이 채소는 안 먹어도 된다는 뜻인가?

팀이 애자일을 계획을 세우지 않는 데 대한 구실거리로 사용하고 있는가? “대형 문서 전면 배치” 접근법이 썩 효과가 없기 때문에 기획에 대한 평판은 좋지 않다. 순수한 반복을 위해 기획을 단념한 애자일 팀은 다른 방향에서는 성공하지 못한다. 이를 “반복적이고 점증적인 죽음의 행진(iterative and incremental death march)”이라고 한다. 애자일 팀은 기획에 **더 많은** 시간을 투자해야 한다. 유일한 차이는 기획이 프로젝트 전반에 걸쳐 전개된다는 것이다.

팀이 핵심 측정지표를 측정하는가? 팀이 속도를 측정하지 않고 그 속도에 대한 프랙티스의 변화를 평가하지 않는다면, 그들이 지금 개선되고 있는지를 어떻게 알 수 있는가? 혹자는 기능의 규모를 평가하는 것이 불가능하기 때문에 속도를 측정하는 것 또한 불가능하다고 말한다. 그렇다면 불리한 일정을 어떻게 정당화하는가? 팀이 개선 상태를 조사하는 데 도움이 되도록 측정할 수 있는 기타 다른 것들은 무엇인가? 반복 시간? 구성 안정성?

부적임자가 들어오는가?

일부 퍼블리셔들은 계약된 계획을 많이 수정하는 것을 허락하지 않는다. 이들은 ‘반복적이고 점진적인 죽음의 행진’에 열광하며 종종 스크럼에 대한 언급을 통해 연기될 수 있다. 그러나 약간의 유연성을 위해 “유동적인 마일스톤 정의“ 및 기타 유사한 계약/프로젝트 “도구”가 오래 동안 사용되어 왔다. 스튜디오는 보다 유연한 범위를 가능하게 하기 위해 시간이 지남에 따라 퍼블리셔들 및 그들의 팀과의 신뢰를 서서히 쌓아가야 한다. 단, 팀들이 더 나은 작업 방향을 찾는 것을 막아서는 안 된다.

프랙티스 변경이 “가짜 스크럼” (“스크럼을 하긴 하는데...”)을 만들어 내는가? 작업을 개선하기 위해 혹은 문제를 감추기 위해 프랙티스를 변경하고 있는가? 스크럼을 도입해 볼까 하는 생각을 하고 있다면, 먼저 [이 동영상](#)을 살펴보기 바란다.

스튜디오가 스크럼을 도입하고 있다면, 이 경고 신호들 중에서 적용되는 것이 있는가? 있다면, 그러한 신호들을 해결해야 할 것이다. “훌륭한 팀”이 되지는 못하더라도, 기회를 그르치지 않는 것이다.

마무리

90 년 중반, 우리 신규 스튜디오는 Nintendo 의 론칭 타이틀 64 개에 대해 Shigeru Miyamoto 씨와 작업하고 있었다. 우리는 Miyamoto 씨의 수많은 황당한 아이디어를 구현하고 “재미 찾기”를 위한 그의 주문을 실행했다. Miyamoto 씨의 재능 중 하나는 무엇인가를 아주 빨리 입증하거나 반증하고, 효과가 있는 것에 매달리고 효과가 없는 것은 포기해 버리는 것이었다. 우리는 하드웨어에서 그의 아이디어 중 하나를 재미있게 만들기 위한 방향을 찾지 못했을 때 그의 기대를 저버리고 싶지 않았다.

그 당시 우리는 스스로를 “애자일”하다고 할 수 없었다. 우리만의 방법론을 갖고 싶었다. 어쩌면 그것은 이 설문조사에서 나온 것일 수 있다. 게임을 만드는 방법을 갖는 것. 문제는 여러분이 작업하는 방법을 지속적으로 개선해 나가기 위한 방향을 찾는 것이다.

어떤 조직은 애자일을 잘 도입하는 반면, 어떤 조직은 그렇지 않다. 기본적인 충고는 믿음에서 어떤 것도 취하지 말라는 것이다. 어떤 것이 잘 안 된다면, 해결하고 고쳐라. 개발의 성공은 재능과 리더십, 비전과 상식에 좌우된다. 일단 표지를 따르기 시작했으면, 이런 것들은 눈에 띄지 않는 경향이 있으며 이는 좋지 않은 것이다.

[사진: Drew Stephens, Creative Commons license.]