

Agile

Coaching Ethics

애자일 코칭 윤리 행동 강령

버전 2.0
2022년 3월

애자일 얼라이언스

애자일 코칭 윤리 행동 강령

들어가기

사람들은 애자일 코칭을 실천하는 이들에게 윤리적 행동을 기대한다. 그런데 윤리적으로 행동한다는 것은 실제로 어떤 의미일까?

이 윤리 행동 강령(이하 강령)의 목적은 애자일 코칭 활동을 수행하는 사람들에게 그들이 기대 받는 행동, 조언, 방식을 안내하는 지침을 제공하는 것이다.

애자일 코칭은 개인 코칭, 팀 코칭, 시스템 코칭, 퍼실리테이션, 교육, 멘토링 등 여러 분야를 아우르고 지금도 실시간으로 진화 중이며, 고객의 요구를 해결하기 위해 열린 마음과 의도적 편향을 갖고 이 모든 분야를 적용한다.

애자일 코칭의 복잡성으로 인해 당신은 어려운 상황에 직면할 수 밖에 없다. 이 강령은 이렇게 어려운 결정을 내려야 할 때 도움이 되며, 고객이 당신의 결정을 지지하도록 고객에게 이 강령을 제공할 수도 있다.

이 강령을 받아들이는 사람이라면 누구나 어려운 결정을 내려야 할 때에도 윤리적으로 행동하려고 노력한다. 심지어 자신에게 부정적 영향이 있더라도 용기 있게 행동한다.

이 강령을 작성한 이들은 다양한 문화, 세대, 그룹으로 이루어져 있다. 차이점을 강조하기 보다 서로를 격려하며 더 좋은 방법을 추구할 때 이 운동의 힘이 커지리라고 믿는다. 우리는 어려운 결정과 용기 있는 대화에서 서로를 지지할 것을 약속한다.

강령



애자일 코칭을 윤리적으로 실천하는 사람으로서 나는 다음을 약속한다:

1. 기밀, 지적 재산, 정보의 보호

- 나는 내가 공유 받은 정보를 보호하고, 법적 사유가 있거나 고객 및 이해관계자의 명확한 동의가 있는 경우에만 이를 공개할 것이다.
- 나는 다른 이의 아이디어 출처를 적절히 밝히고 내 아이디어처럼 보이게 하지 않을 것이다.

2. 능력 범위 내에서의 행동

- 나는 나의 스킬, 경험, 자격을 투명하게 공개할 것이다.
- 나는 고객과 이해관계자가 내 역량을 넘어서는 요청을 할 경우 이를 명확히 밝힐 것이다.
- 나는 고객에게 다른 형태의 전문적 도움이 필요하다고 판단되는 경우 고객에게 솔직하게 이야기할 것이다.

3. 자기 성찰 및 지속적인 전문성 개발

- 나는 애자일 코칭의 윤리 및 기타 문제를 동료 그룹 또는 멘토와 함께 탐색할 것이다.
- 나는 자기 성찰과 전문성 개발을 통해 자기 인식과 효과성을 개선하려고 노력할 것이다.

4. 이해 충돌 탐색

- 나는 나의 잠재적 이해 충돌의 영향을 받을 가능성이 있는 모두에게 이를 투명하게 밝힐 것이다.
- 나는 전문적 판단과 객관적 사고를 유지할 수 있도록, 고객과 이해관계자에게는 손해지만 내게는 이익이 되는 상황을 의식적으로 피할 것이다.
- 나는 고객 및 이해관계자와 협력하여 이해 충돌을 해결하고, 필요한 경우 도움을 구하며, 필요하다면 그 관계를 보류하거나 종료할 것이다.

5. 가치 있는 관계 보장

- 나는 고객 및 이해관계자와의 관계가 가치 있는지 함께 확인하고, 상호 합의가 있을 때만 연장할 것이다.
- 나는 고객이 내 지원에 의존하고 있다면 이를 투명하게 밝히고, 고객이 스스로 민첩성을 유지할 수 있도록 할 것이다.
- 나는 관계의 가치가 줄어들고 있다고 판단되면 고객과 솔직하게 이야기할 것이다.

6. 사회적 책임, 다양성, 포용성 유지

- 나는 다양한 목소리를 대화에 반영할 수 있는 기회를 모색할 것이다.
- 나는 모든 형태의 차별을 반대하고 없앨 수 있도록 행동할 것이다.
- 나는 더 좋은 사회를 만들기 위해 행동으로 실천할 것이다.

7. 경계에 대한 합의

- 나는 범위가 바뀌더라도 그 범위를 함께 합의할 것이다.
- 나는 고객과 협력하여 고객의 요구를 이해하고, 나의 개인적 선호와 욕구를 바탕으로 한 해결책을 강요하지 않을 것이다.
- 나는 고객이 애자일 선언의 가치 및 원칙과 맞지 않는 목적을 추구하는 경우에 솔직하게 이의를 제기할 것이다.

8. 지위 및 권력 차이 관리

- 나는 지위의 권한, 권력, 영향력을 활용하여 개인적 이득을 얻거나 고객의 목표를 훼손하지 않을 것이다.

- 나는 권력, 특권, 지위가 고객의 목표 또는 고객을 효과적으로 지원하는 나의 능력을 방해하는 경우 이를 인식할 것이다.

9. 직업에 대한 책임감

- 나는 애자일 코칭을 실천하는 다른 이들에게 직업 표준과 이 윤리 강령을 받아들이도록 권유할 것이다.
- 나는 애자일 코치라는 직업의 평판을 높이고 향상시킬 것이다.
- 나는 다른 이의 비윤리적 행동을 발견했을 때 건강한 대화 및 성찰을 장려할 것이다.

감사의 글

코칭, 퍼실리테이션 등 애자일 코칭에 포함되어 있는 많은 분야에는 이미 윤리 강령이 존재한다. 우리는 이 강령을 준비하면서 이러한 기존 강령, 그리고 애자일 코칭 윤리에 대해 수년 간의 논의해 온 많은 이들로부터 영감을 얻었다.

윤리 시나리오에는 관련 윤리 강령에 대한 설명이 추가로 첨부되어 있다.

더 자세한 내용은 애자일 얼라이언스 웹사이트에서 확인할 수 있다.

<https://www.agilealliance.org/resources/initiatives/agile-coaching-ethics/>

버전 2.0

2022 년 3 월

이 문서는 크리에이티브 커먼즈 저작자표시-동일조건변경허락 4.0 라이선스에 따라 공개된다.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



애자일 코칭 윤리 시나리오

들어가기

이 문서는 애자일 코칭 윤리 행동 강령(이하 강령)에 대한 추가 맥락을 제공한다.

이 윤리 시나리오의 목적은 독자가 어떤 유형의 딜레마를 겪을 수 있는지 파악하고, 다양한 상황에서 윤리적으로 적절한 또는 부적절한 행동의 예시를 제공하는 것이다. 이 시나리오는 애자일 코칭 활동을 수행하는 사람들이 개인, 팀, 조직과 함께 일할 때 그들이 기대 받는 행동, 조언, 방식을 제공하기 위한 것이다.

이 시나리오는 내부 애자일 코치, 외부 애자일 코치, 다른 역할을 하면서도 애자일 코칭을 일부 실천하는 사람들(예를 들어, 조직 관리자가 애자일 코치 역할도 해야 하는 경우, 마찬가지로 스크럼 마스터 역할을 하는 사람이 애자일 코칭의 일부 또는 모든 측면을 맡는 경우) 모두에게 적용된다. 이 시나리오는 여기서 다루는 딜레마에 직면했을 때 도움을 줄 수 있도록 윤리적으로 적절한 행동과 부적절한 행동의 예시를 제공한다.

애자일 코칭을 수행하는 사람들이 겪게 될 문제 유형을 이 문서에 전부 열거한 것은 아니며, 시나리오는 커뮤니티의 피드백을 받아 계속 업데이트 중이다. 자신의 이야기와 사례를 공유하고 싶다면 편하게 AgileCoachingEthics@agilealliance.org 로 이메일을 보내면 된다.

시나리오

1. 기밀, 지적 재산, 정보의 보호

- 나는 내가 공유 받은 정보를 보호하고, 법적 사유가 있거나 고객 및 이해관계자의 명확한 동의가 있는 경우에만 이를 공개할 것이다.
- 나는 다른 이의 아이디어 출처를 적절히 밝히고 내 아이디어처럼 보이게 하지 않을 것이다.

적절한 경우:

당신은 여러 사업부에서 애자일을 얼마나 잘 실천하고 있는지 평가할 수 있도록 도와달라는 요청을 받았다. 각 인터뷰 전에 결과는 익명 처리하기로 결정했다. 평가를 진행하는 도중에

최고 경영진은 개인별 결과를 포함한 보고를 요청했다. 당신은 인터뷰 대상자의 신원을 보호하기 위해 익명 처리된 데이터를 제공했다.

왜 적절할까? 당신은 사전에 동의한 정보를 전달했다.

부적절한 경우:

당신은 코칭 중인 팀원 가운데 성과가 좋지 않은 개인의 자질을 보고해달라는 요청을 받았다. 당신은 팀의 허락 없이 그 정보를 제공하는 데 동의했다.

왜 부적절할까? 당신은 피코치가 모르게 해당 정보를 공유했다.

상황에 따라 다른 경우:

당신은 일정 기간 동안 한 개인을 코칭해왔고 그 사람과 여러 차례 코칭 대화를 나누었다. 기업 보안 담당자는 그 피코치가 기업 정책을 위반한 일이 있는지 문의했다. 당신은 피코치가 언급했던 행동 중에 그럴 가능성이 있는 대화가 기억나는 것 같긴 하지만, 그 정책에 대해 자세히 알지는 못한다. 계약 내용에는 회사 정책 적용에 대한 언급이 없다. 깊이 생각해본 후 보안 담당자에게 당신의 이러한 고민을 공유했다.

왜 상황에 따라 다를까? 당신은 피코치가 공유하는 모든 정보를 보호할 의무가 있으며, 계약에서 정의한 정보 또는 법적 의무가 있는 경우에만 정보를 공개해야 한다. 계약에 회사 정책 위반에 대한 조치 또는 신고와 관련한 언급이 없으므로, 정보를 공유하기 전에 자신의 행동이 윤리적으로 영향을 미칠 수 있는지 신중하게 고려해야 한다.

결정을 내리는 데 도움이 되는 몇 가지 조치를 취할 수 있다:

- 법률 자문을 구하는 것을 포함하여 해당 이슈의 적법성을 고려한다.
- 피코치에게 알리고 정보를 공유해도 좋을지 허락을 받는다.
- 조직과 계약한 입장이라는 상황과 이로 인해 발생하는 그 밖의 의무를 고려한다. (예를 들어, 당신은 회사에 채용된 관리자인가, 아니면 외부의 계약 당사자인가)
- 동료에게 조언을 구하는 것을 고려한다.

2. 능력 범위 내에서의 행동

- 나는 나의 스킬, 경험, 자격을 투명하게 공개할 것이다.

- 나는 고객과 이해관계자가 내 역량을 넘어서는 요청을 할 경우 이를 명확히 밝힐 것이다.
- 나는 고객에게 다른 형태의 전문적 도움이 필요하다고 판단되는 경우 고객에게 솔직하게 이야기할 것이다.

적절한 경우:

당신은 고객이 어떤 도구를 사용하고 싶어한다는 사실을 알게 되었다. 당신은 이 도구를 실무에 사용해본 경험이 없다. 이 사실을 고객에게 알리고 활용법을 함께 학습하는 파트너 관계를 맺을 의향이 있는지 물어보았다. 고객은 활용법을 함께 알아보는 데 동의했다.

적절한 경우:

같은 상황에서 당신은 고객에게 다른 코치의 도움을 원하느니 물어보고 주선해 줄 수 있다. 고객은 다른 코치를 관계에 참여시키는데 동의했다.

왜 적절할까? 고객은 당신에게 실무 경험이 없다는 사실을 알면서도 함께하기로 했다.

두 번째 예시에서 고객은 추가 지원을 받는 데 동의했다.

적절한 경우:

당신은 현재 근무 중인 조직의 경쟁사에 채용 인터뷰를 보고 있다. 면접관이 당신에게 현재 조직의 애자일 전환 방식과 그 결과에 대해 질문했다. 그 면접관은 또한 당신의 조직이 시장에서 더 우월한 지위를 확보하고 있으므로 입사 후에 자기 회사에도 같은 방식을 적용하기를 원한다고 말했다. 당신은 그 내용이 기업 기밀이므로 어떤 전략을 적용 중인지 밝힐 수는 없다고 말했다. 면접관은 계속해서 답변을 압박했고, 마침내 당신을 채용하려는 주요 이유가 그것 때문이라고 말했다. 당신은 입사 지원 절차를 중단하기로 결정했다.

왜 적절할까? 한 고객의 독점 정보를 다른 고객에게 공개하지 않음으로써 기밀을 준수할 수 있다.

부적절한 경우:

고객은 특정 주제에 폭넓은 실무 경험이 있는 사람이 필요하다. 당신은 과제를 맡기 위해 이론 지식을 실무 경험으로 과장해서 말했다.

왜 부적절할까? 당신은 갖고 있지 않은 능력을 갖고 있다고 주장했다.

부적절한 경우:

당신은 팀이 회고에서의 역동을 더 잘 이해할 수 있도록 돕기 위해, 전문 자격은 없지만 접해본 적이 있는 다른 분야의 도구와 기법을 활용하여 팀원들이 자신의 근원적 두려움과 욕구를 드러낼 수 있도록 했다. 당신은 자신이 무슨 일을 하고 있는지 알고 있다는 분위기를 풍겼다.

왜 부적절할까? 전문 사용 자격이 없는 도구와 기법을 활용하면 득보다 실이 많을 수 있다. 전문 자격이 없는 확신은 허위 진술이다.

3. 자기 성찰 및 지속적인 전문성 개발

- 나는 애자일 코칭의 윤리 및 기타 문제를 동료 그룹 또는 멘토와 함께 탐색할 것이다.
- 나는 자기 성찰과 전문성 개발을 통해 자기 인식과 효과성을 개선하려고 노력할 것이다.

적절한 경우:

당신은 조직 내에서 세 명으로 이루어진 그룹을 한 달에 한 번씩 만나 자신이 겪고 있는 윤리 문제를 논의하고 코칭 업무에서 겪고 있는 다른 어려움을 서로 돕고 있다. 이 동료 그룹 성찰에서 논의한 내용은 기밀이 유지된다. 코칭을 받는 모든 사람은 이러한 동료 성찰 모임이 열린다는 사실을 알고 있다.

왜 적절할까? 이 모임은 이 강령을 준수하고 고객 기밀을 유지할 수 있는 동료들과 함께 문제를 탐색할 수 있는 안전한 환경을 제공한다.

적절한 경우 (멘토):

당신은 내부 동료 간의 지원 세션이 얼마나 중요한지 잘 알고 있다. 하지만 최근에 보다 민감한 문제가 부각되고 있다. 당신은 자신이 윤리적 태도를 유지하고 있는지 확인하고 상황에 접근하는 방법에 대한 신선한 아이디어를 얻기 위해 외부 멘토에게 이 문제를 상의하기로 결정했다.

왜 적절할까? 내부 동료 간의 리뷰 세션은 추가적인 조직 맥락을 제공한다는 점에서 가치가 있다. 하지만 때로는 상황에 접근하는 시각이 왜곡되거나(어항 효과), 특정 주제에 대해

발언하는 것이 안전하지 않다고 느낄 수도 있다. 외부 멘토는 그런 문제에 신선한 관점을 제시해 줄 수 있다.

부적절한 경우 (멘토링/동료 지원):

당신은 한 팀원의 정신 건강을 염려하고 있으며 (a) 팀 안전 유지를 위해 코칭 방식을 바꿔야 하는지, 그리고 (b) 팀원이나 조직 내 다른 이에게 우려 사항을 말해야 하는지 여부와 방법에 확신이 없다. 동료 지원 그룹이나 멘토와는 상의할 방법이 없다.

왜 부적절할까? 당신은 어려운 윤리적 딜레마에 빠져 있지만 스스로 해결할 수 있는 스킬과 경험이 부족하다. 동료 지원 그룹이나 멘토와 상의할 수 없기 때문에, 기밀을 유지하면서 조언과 지원을 받을 수 있는 방법이 없다.

적절한 경우 (지속적인 전문성 개발):

당신은 매년 다양한 콘퍼런스, 워크숍, 교육에 참여한다. 그리고 동료 성찰을 통해 자신의 경험과 학습을 공유한다.

왜 적절할까? 경험이 풍부하더라도 코치는 자신의 스킬과 지식을 최신으로 유지하고 관련 분야에 대한 이해의 폭을 넓히는 것이 중요하다는 사실을 알고 있다.

부적절한 경우 (지속적인 전문성 개발):

당신은 수년 동안 여러 팀과 함께 일해 왔으며 해당 분야의 리더로 인정받고 있다. 가끔 콘퍼런스에서 발표도 하고 경험이 적은 코치를 위해 교육 세션을 진행하고 있지만, 워크숍에 참석하거나 학습하는 데는 별다른 가치를 느끼지 못한다.

왜 부적절할까? 애자일 코칭은 계속 진화하고 있는 전문직이며 코치는 최신 아이디어와 방식을 제공해야 할 윤리적 의무가 있다. 다른 이를 교육하거나 멘토링할 때 특히 그렇다.

부적절한 경우 (커뮤니티 지원):

당신은 애자일 이벤트에서 지식을 나눠 달라는 초대를 받았다. 참여자들의 연차가 너무 낮거나 이해하지 못할 것 같아서 적절치 않다고 말하며 거절했다.

왜 부적절할까? 사람들은 애자일 코치가 다른 이들로부터 배우고 커뮤니티 전체를 발전시킬 것이라고 기대한다.

상황에 따라 다른 경우에서 부적절한 경우 사이의 어딘가:

당신은 특별히 생각과 편견이 비슷한 동료들로 그룹을 만들었다. 시간이 흐르면서 이 동료 그룹에서 자신의 위치가 개인 및 시장에서의 권력(고객의 자신의 서비스를 떠나지 못하도록 하는 것처럼)을 준다는 사실을 깨달았지만, 계속해서 이 그룹을 유일한 지원으로 활용했다.

왜 (거의) 부적절할까? 그룹에서 개인적 이득을 얻고 있음을 인식하지 못하고 있다면 상황에 따라 다른 경우라고 할 수 있다. 해당 그룹이 더 이상 동료 지원을 제공하지 않고 이제는 개인적 이득을 위한 그룹임을 인식하고 있다면 부적절한 경우라고 할 수 있다. 아마 다양성을 더하거나 동료 지원을 받을 수 있는 새로운 방법을 찾는 등 원래의 목적을 제공할 수 있도록 그룹을 변화시키는 조치를 취해야 한다.

4. 이해 충돌 탐색

- 나는 나의 잠재적 이해 충돌의 영향을 받을 가능성이 있는 모두에게 이를 투명하게 밝힐 것이다.
- 나는 전문적 판단과 객관적 사고를 유지할 수 있도록, 고객과 이해관계자에게는 손해지만 내게는 이익이 되는 상황을 의식적으로 피할 것이다.
- 나는 고객 및 이해관계자와 협력하여 이해 충돌을 해결하고, 필요한 경우 도움을 구하며, 필요하다면 그 관계를 보류하거나 종료할 것이다.

적절한 경우:

당신은 어떤 제품에 이해 관계가 있다. 한 팀과 함께 일하면서 그 제품이 이 팀의 요구를 충족시켜줄 수 있음을 알게 되었다. 당신은 해당 제품과 이해 관계가 있음을 분명히 밝히고, 제품을 선정하는 의사 결정 과정에서 자신을 배제했다.

왜 적절할까? 당신은 충돌을 명확히 밝히고 의사 결정 과정에 영향을 미치지 않았다.

적절한 경우:

조직에서 코칭을 하면서 당신은 파트너 공급업체 중 한 곳의 리더와 친분을 쌓게 되었다. 그 리더가 자신의 개인 리더십 코치가 되어달라고 요청했다. 당신은 근로 계약과 겸업 금지 조항을 확인한 후, 애자일 또는 회사의 직접적 사업 분야와 관련이 없는 서비스는 제공할 수

있음을 확인했다. 당신은 상사와 이야기하여 자신의 의사를 알리고 계약에 대한 이해를 확인했다. 상사는 당신의 결정을 지지했다. 그래서 이 사람과 전문 코칭 관계를 맺게 되었다.

왜 적절할까? 시간을 들여 근로 계약을 위반하지 않는지 확인하고 직속 상사에게 투명하게 밝힌 후 그 사람을 고객으로 받아들였다.

적절한 경우:

당신의 피코치는 코칭 도중 향후 입찰에 영향을 미칠 수 있는 예산 및 비용 정보를 당신에게 알려주었다. 당신은 향후 계약 협상에 영향을 미칠 수 있고 이해 충돌 가능성이 있는 정보를 알고 있음을 상대방이 이해했는지 확인하고 입찰을 계속해도 좋을지 물었다.

왜 적절할까? 당신은 발생할 수 있는 잠재적 이해 충돌에 대해 피코치에게 투명하게 공개했다.

부적절한 경우:

고객이 외부 제품에 대한 평가를 요청하고 있다. 당신은 제품 경쟁자 중 하나와 이해 관계가 있음을 공개하지 않은 채, 그 제품이 선정되도록 하려고 의사 결정 과정에 영향을 미쳤다.

왜 부적절할까? 당신은 자신의 이익을 위해 결정에 영향을 미치고 충돌을 밝히지 않았다.

부적절한 경우:

애자일 코치인 당신은 도구의 기술 영업 담당자라는 관계를 밝히지 않고, 그 도구를 사용하거나 구매하도록 압력을 가했다.

왜 부적절할까? 당신은 고객에게 관계를 밝히지 않고 자신/조직의 금전적 이익을 창출했다.

부적절한 경우:

당신은 코칭 계약을 갱신하기 위해 적극적으로 노력하고 있으며, 계약 갱신 여부를 결정할 사람이 좋아하는 스포츠 팀의 결승전에 꼭 가고 싶어 한다는 사실을 알게 되었다. 당신은 티켓을 구매하여 그 사람을 초대했다.

왜 부적절할까? 당신은 호혜 관계를 만들어 의사 결정 과정에 영향을 미치려 했다.

상황에 따라 다른 경우:

당신은 고객사의 채용 관리자를 코칭하고 있다. 코칭 세션이 끝난 후 그 고객은 채용 가능한 다른 코치를 알고 있는지 물었고 당신은 동료들을 추천했다.

왜 상황에 따라 다를까? 당신이 그 사람들의 자질을 잘 알고 있거나, 이 고객사에 동료들을 추천할 때 인센티브가 있는지 모르고 있었다면 상황에 따라 다른 경우가 된다.

상황에 따라 다른 경우:

당신은 대형 컨설팅 회사와 계약을 맺고 고객에게 애자일 코칭 서비스를 제공하고 있다. 컨설팅 회사는 비용이 많이 든다는 이유로 당신에게 이달 말에 계약을 해지할 것이라고 통보했다. 마지막 날이 되기 전에 당신은 고객에게 원한다면 향후에 별도로 서비스를 제공할 수 있다고 알렸다. 당신은 그 이유를 설명하거나 더 이상의 요청을 하지는 않았다.

왜 상황에 따라 다를까? 당신을 고용한 컨설팅 회사에서 제공한 관계를 활용하고 있기 때문에, 대화가 언제 어떻게 이루어졌는지 또는 당신의 고용 상태에 대한 상황을 모른다면, 현지 법률이나 고용 계약의 위반 여부는 상황에 따라 다른 경우에 해당한다.

5. 가치 있는 관계 보장

- 나는 고객 및 이해관계자와의 관계가 가치 있는지 함께 확인하고, 상호 합의가 있을 때만 연장할 것이다.
- 나는 고객이 내 지원에 의존하고 있다면 이를 투명하게 밝히고, 고객이 스스로 민첩성을 유지할 수 있도록 할 것이다.
- 나는 관계의 가치가 줄어들고 있다고 판단되면 고객과 솔직하게 이야기할 것이다.

적절한 경우:

당신은 코칭 활동이 더 이상 가치를 주지 못하고 있다는 사실을 깨달았다. 당신은 스폰서와 이 이슈를 솔직하게 논의하고 모든 당사자에게 가치를 제공할 수 있도록 코칭 합의를 조정하는 데 동의했다.

왜 적절할까? 애자일 코치가 조직에게 가치 감소를 알리고 솔직한 논의를 촉진했다. 합의가 이루어지지 않는다면 내부 역할을 변경하거나 조직을 떠날 것을 고려해야 한다.

적절한 경우:

함께 일해 온 팀이 합의한 결과에 도달했다. 당신은 스폰서와 팀에게 이 성과를 알렸다.

왜 적절할까? 애자일 코치는 합의한 목표를 달성했음을 알리고 합의한 새로운 목표가 있는 경우에만 연장해야 할 의무가 있다.

부적절한 경우:

활동 3 개월 후 당신은 팀이 약속했던 경영진의 지원을 받지 못하고 있다는 사실을 깨달았다. 이러한 지원 없이는 팀이 목표를 달성할 수 없을 것 같다는 생각이 들었다. 하지만 업무를 계속하기 위해 팀이나 경영진에게 이 문제를 제기하지 않았다.

왜 부적절할까? 애자일 코치에게는 조직에게 가치 감소를 알리고 적절한 경우 가치를 더할 수 있는 다른 방법을 논의해야 할 의무가 있다.

부적절한 경우:

당신은 애자일 생애주기 관리 도구를 개발하는 팀을 코칭하고 지원하는 업무를 맡고 있다. 당신은 해당 도구에 깊은 기술 전문성을 보유하고 있다. 코칭 합의에 따르면 당신은 멘토링과 코칭을 통해 팀이 기술 전문성을 학습하고 성장하도록 도와야 한다. 당신은 팀이 당신의 기술 전문성에 의존하도록 함으로써 업무를 확대할 수 있는 기회를 발견했다. 그 목표를 달성하기 위해 의도적으로 팀에게 권한을 부여하지 않았다.

왜 부적절할까? 팀이 스스로 일어서지 못하고 자율성을 갖지 못하도록 의존성을 만들었다. 팀에 기술 전문가가 진정으로 필요하다면 당신은 그 역할을 맡고 코칭 역할은 내려놓을 수 있다.

부적절한 경우:

합의한 코칭 목표는 팀을 코칭해서 팀원 간의 경쟁을 완화하는 것이다. 하지만 코칭 스폰서가 특정 팀원을 해고할 수 있는 근거를 마련하는 데 도움이 되는 정보를 비밀리에 수집해 달라고 요청했다.

왜 부적절할까? 당신은 조직에게 자신의 진짜 역할을 적극적으로 숨기고, 팀원들 모르게 팀 진행 상황과 업무를 보고했다.

상황에 따라 다른 경우:

그룹이 여러 번의 인수로 인해 빠르게 바뀌고 있기 때문에 당신은 수행 중인 역할이 코칭 합의에서 합의한 가치를 제공할 수 있을지 확신할 수 없다. 새로운 인원이 추가되고 다른 인원이 재배치됨에 따라 변화하는 역할과 이직에 따른 변화로 인해 팀이나 경영진에게 필요한 관심을 받는 것이 불가능해 보인다. 코칭 합의를 제공할 수 있을 정도로 환경이 안정될 때까지 몇 달 더 지켜보기로 결정했다.

왜 상황에 따라 다를까? 가능한 한 많은 가치를 제공하지 못한다는 사실을 발견하고도 어려운 대화를 이루는 것은 상황에 따라 다른 경우라고 할 수 있다.

6. 사회적 책임, 다양성, 포용성 유지

- 나는 다양한 목소리를 대화에 반영할 수 있는 기회를 모색할 것이다.
- 나는 모든 형태의 차별을 반대하고 없앨 수 있도록 행동할 것이다.
- 나는 더 좋은 사회를 만들기 위해 행동으로 실천할 것이다.

적절한 경우:

코칭 중인 팀과 함께 일하다가 당신은 한 팀원이 다른 팀원의 정치적 신념을 묻는 대화를 목격했다. 그 사람은 정중하게 질문했지만 결국 직장에서 그런 주제에 대한 논의는 불편한 것이었다. 당신은 나중에 시간을 내어 그 대화가 어땠는지 물어보았다. 당신은 해당 팀원에게 팀 업무 합의에 존중과 안전이 명시되어 있음을 상기시켰다. 대화를 통해 그 팀원은 질문이 불러일으켰을 수도 있는 두려움을 깨달았고, 다음 회고에서 좋은 주제가 될 수 있음에 동의했다. 또한 불편함을 느낀 팀원을 찾아 그 사람과도 대화를 나누었다. 팀의 다음 회고 시간에 사람들이 공유할 수 있도록 팀이 이 주제를 어떻게 다루고 있는지를 구체적으로 질문했다.

왜 적절할까? 코치는 팀 앞에서 개인을 지목하지 않았고, 팀이 이슈를 탐색하고 해결할 수 있도록 권한을 부여해주는 팀 업무 합의에서 합의한 경계를 유지했다.

적절한 경우:

당신은 몇 년 동안 한 지역에서 전환 계획을 테스트하고 실행한 후, 세계 다른 지역에도 같은 전환 계획을 전파하려고 시도했다. 이전에는 효과가 있었던 계획이 더 이상 그렇지 않다는 사실을 금방 알게 되었다. 그 전파에 영향을 미치는 요인이 무엇이라고 생각하는지 팀에게

물어보았다. 팀은 몇 가지 문화적 문제를 찾아냈고, 당신은 팀과 함께 현지 규범에 따라 그 계획을 조정했다. 앞으로는 더 이상 어떤 계획이 모든 지역에서 효과가 있을 것이라고 가정하지 않고, 우선 대화를 나누고 그룹의 특정한 요구에 맞게 계획을 맞춤화했다.

왜 적절할까? 코치는 처음에 한 그룹에 효과적인 방식이 다른 모든 그룹에도 효과가 있을 것이라고 가정하고 진행했다. 코치는 호기심을 갖고 경청하며 학습하는 시간을 가짐으로써, 문화적 편견을 극복하고 자신이 지원하는 사람들에게 올바른 방법을 제시할 수 있었다.

적절한 경우:

당신은 새 팀원이 합류한 팀을 코칭 중이다. 이 신규 인원은 18 개월 전 팀이 시작된 이래 처음으로 팀에 합류한 유색인종이다. 약 일주일 후 당신은 이 사람의 발언이 가로막히는 패턴을 발견했다. 또한 많은 아이디어를 팀장이 채택하기 때문에 팀은 기여한 만큼 적절한 인정을 받지 못하고 있다. 코치인 당신은 팀장과의 일대일 대화에서 이 상황을 이야기했다. 팀장은 깜짝 놀라며 자신의 행동을 살펴보고 바꾸기로 동의했다. 몇 주 후, 팀장은 회고 시간에도 이 문제를 제기하기로 결정하고 팀원 전체가 서로를 보다 존중하는 태도로 대하자는 강력한 대화를 나눈 다음 업무 합의를 업데이트했다.

왜 적절할까? 무의식적인 무례한 행동이 파악되었고 해결되었다.

적절한 경우:

코칭 중인 팀원이 공격적인 언어나 말투를 사용하고 있다. 당신은 팀원과의 다음 일대일 대화에서 자신의 인식을 공유하고 앞으로 나아가기 위한 계획에 합의했다.

왜 적절할까? 누군가에게는 공격적인 표현이 어떤 사람에게는 그렇지 않은 표현일 수도 있다. 코치는 언어가 어떻게 인식되는지, 무의식적 편견이 작용할 가능성에 대한 인식을 높일 책임이 있다. 보다 포용성 있는 업무 환경을 만들기 위해 함께 노력하는 것은 애자일 코치의 의무이다.

적절한 경우:

당신은 한 애자일 커뮤니티의 일원이다. 여러 참여자가 문제에 접근하는 다른 구성원의 소위 구식 방식에 동의하지 않고 있다. 처음에는 다수 그룹의 생각에 동의했지만, 당신은 중립을 유지하면서 그룹이 두 가지 접근 방식에 대해 더 깊은 학습과 함께 대화가 미친 영향을 생각해 볼 수 있도록 도왔다.

왜 적절할까? 당신은 커뮤니티가 자신의 관점을 인식하고, 누구의 잘못으로도 돌리지 않고 더 넓은 지식 기반에서 학습할 수 있도록 도왔다.

부적절한 경우:

당신은 팀을 코칭하면서 모든 스프린트 계획 세션을 시작하기 전에 팀이 중심을 잡는 데 도움이 되도록 종교적 목상으로 시작한다는 아이디어를 소개했다. 팀은 이 아이디어를 불편해 했지만 드러내지 못하고 그냥 받아들였다. 이 방식은 같은 종교적 신념을 공유하지 않는 여러 사람을 불편하게 만들었지만, 팀은 안전하다고 옳다고 느꼈기 때문에 문제를 제기하지 않았다.

왜 부적절할까? 자신의 신념을 다른 사람에게 강요하는 것은 같은 믿음 체계를 공유하지 않는 이들의 자유로운 선택을 침해하는 행위이다. 또한 이런 행동은 사람들 사이에 벽을 만들어 소통을 방해할 수 있다.

부적절한 경우:

팀을 교육하고 있었는데 그룹의 한 남성 구성원이 그룹의 여성들에게 계속 “꼬마 숙녀”, “엄마 곰”, “인형”과 같은 별명을 붙이고 있다. 평화를 유지하기 위해 당신은 아무 말도 하지 않고 그 행동을 계속 하도록 내버려 두었다.

왜 부적절할까? 제지 받지 않는 나쁜 행동은 강화되고 지속되어 팀에 해를 끼칠 것이다.

부적절한 경우:

다양한 수준의 경험을 가진 그룹과 세션을 퍼실리테이션 하고 있는데, 당신은 의도적으로 더 경험 많은 사람들의 의견을 듣고 그들이 관심 있는 주제를 탐색할 수 있도록 해줌으로써, 주변 목소리를 배제하고 그 사람들에게 특혜를 주고 있다.

왜 부적절할까? 당신은 자신의 경험과 지식 수준을 공유하는 사람들에게 의도적으로 편견을 드러내고 있으며, 지원해야 할 다른 목소리를 배제시키고 있다.

상황에 따라 다른 경우:

당신은 고객의 팀원 채용을 돕고 있는데, 한 서치펌이 여성 이력서만 보낸다는 사실을 알게 되었다. 궁금해서 이에 대해 문의했다. 그 서치펌은 당신이 채용하려는 역할은 대개 파트타임이라 그 업무에 가장 적당한 후보자는 여성이라고 말했다. 처음에는 기분이 나빴지만 그렇게 말하지 않고 더 자세히 알아보려 한다.

왜 상황에 따라 다를까? 코치의 역할은 일관성 없는 행동을 지적하는 것이므로, 적절한 행동은 그 서치팜과 일대일 회의를 해서 채용 공고의 표현, 후보자 선정 방식, 면접 진행 방식에 무의식적 편견이 적용되지는 않았는지 확인하는 것이다. 무의식적 편견이 확인된다면 이 시나리오는 차별에 해당하며 대부분의 나라에서는 법률 위반 행위이다.

7. 경계에 대한 합의

- 나는 범위가 바뀌더라도 그 범위를 함께 합의할 것이다.
- 나는 고객과 협력하여 고객의 요구를 이해하고, 나의 개인적 선호와 욕구를 바탕으로 한 해결책을 강요하지 않을 것이다.
- 나는 고객이 애자일 선언의 가치 및 원칙과 맞지 않는 목적을 추구하는 경우에 솔직하게 이의를 제기할 것이다.

적절한 경우:

코칭 합의에 코치의 역할이 지나치게 광범위하고 코치가 누구와 함께 일해야 하는지 또는 수행할 목표가 무엇인지 명확하지 않은 것으로 확인되었다. 이 이슈를 해결하기 위해 고객과 논의하고 양 당사자가 코칭 합의를 검토하고 수정하는 데 동의했다.

왜 적절할까? 코치는 고객과 협력하여 수행할 작업에 대한 이해와 동의를 얻었다.

적절한 경우:

당신은 어떤 조직에서 일하는 애자일 코치이다. 경영진은 비즈니스의 지속적 생존을 위해 인원을 대폭 감축해야 할 필요성을 확인했다. 경영진은 모든 역할을 재평가하는 동안 애자일을 도입할 것이라고 발표했다. 하지만 이 과정에서 인원 감축이 포함될 것인지는 명확히 밝히지 않았다. 존중과 안전이라는 애자일 가치에 기반하여, 당신은 이에 이의를 제기하고 인원 감축과 애자일 도입의 맥락을 명확히 하고 전달하라고 경영진을 설득했다.

왜 적절할까? 코치는 개인이 자신의 선택지를 이해할 수 있도록 투명성을 보장하려고 노력하고 있다.

적절한 경우:

당신이 애자일 코치로 일하는 고객은 당신의 업무 가능 여부와 업무 시간에 대해 비현실적인 기대치를 갖고 있다. 이를 알아차린 당신은 계약서/업무 합의에 업무 시간/업무 일정을 명확히 할 것을 제안했다.

왜 적절할까? 코칭 계약에서 양 당사자는 서로의 경계를 명확히 명시하고 합의하며 준수하는 것이 바람직하다.

부적절한 경우:

코치는 자신을 고용한 조직에 속하지 않은 실제로는 불필요한 다른 코치를 기존 합의에 포함시켜 자신의 비즈니스를 구축하려고 하고 있다. 이 경우에 코치는 해당 조직의 승인을 구하는 대신 조직 정치를 통해 금전적 이득과 권력/영향력을 얻기 위한 방식을 부적절하게 활용하고 있다.

왜 부적절할까? 코치는 자신의 권력 지위를 활용하여 청구 금액을 극대화하려고 한다.

부적절한 경우:

다른 조직이나 회사와 계약해서 업무를 수행하는 코치인 당신은 비용을 지불하는 조직에 시간을 할애하는 대신, 합의한 근무 시간 중에 다른 회사의 제안 요청에 응답하는 데 시간을 할애하고 있다.

왜 부적절할까? 코치는 특정 업무 일정 동안 고객을 위해 업무를 수행하도록 고객으로부터 비용을 받고 있으며, 코치는 이 기간에 기존 계약과 무관한 업무를 하고 있다.

부적절한 경우:

애자일 코치/컨설턴트인 당신은 종료일이 명확하지 않고 코칭 계약에서 합의한 성공 측정 기준이 부족해서 의도적이든 의도적이지 않은 고객을 코칭할 필요성을 인위적으로 연장했다. 따라서 경계가 명확하지 않으면 고객과 코치와의 관계를 질질 끌게 되고 끝내기 어려운 관계가 될 수 있다.

왜 부적절할까? 애자일 코칭 계약과 그 결과는 양 당사자가 진행 상황을 검토할 수 있어야 하며, 결과를 충분히 달성했을 때 계약을 종료할 수 있는 방식으로 정의해야 한다.

8. 지위 및 권력 차이 관리

- 나는 지위의 권한, 권력, 영향력을 활용하여 개인적 이득을 얻거나 고객의 목표를 훼손하지 않을 것이다.
- 나는 권력, 특권, 지위가 고객의 목표 또는 고객을 효과적으로 지원하는 나의 능력을 방해하는 경우 이를 인식할 것이다.

적절한 경우:

어떤 코치가 누군가를 코칭하고 있는데, 그 관계가 곧 개인적인 관계로 바뀌고 친밀한 감정이 깊어졌다. 코치와 피코치가 둘 다 같은 감정을 느꼈고 금세 성적 관계로 발전했다. 코치는 코칭 관계를 종료했다.

왜 적절할까? 코칭 관계를 종료하면 독립적 코칭 스탠스의 온전함을 유지된다.

적절한 경우:

어떤 코치가 활용했을 때 자신에게 금전적 이득이 될 수 있는 독점 정보(합병 등)를 알게 되었다. 고객은 이러한 정보가 직원이 아닌 사람에게 알려졌다는 사실을 모르고 있다. 코치는 고객에게 정보가 유출되었음을 즉시 알려서 상황을 바로잡을 수 있도록 하고, 그 정보를 개인적 이익에 활용하지 않았다.

왜 적절할까? 애자일 코치는 고객의 최선의 이익을 우선으로 생각하고, 고객에게 위험을 알림으로써 도움을 주며, 자신의 이익을 위해 정보를 오용하지 않기 때문에 적절하다.

부적절한 경우:

어떤 코치가 누군가를 코칭하고 있는데, 그 관계가 곧 개인적인 관계로 바뀌고 친밀한 감정이 깊어졌다. 코치와 피코치가 둘 다 같은 감정을 느꼈고 금세 성적 관계로 발전했다. 코치는 피코치와의 코칭 관계를 계속 유지했다.

왜 부적절할까? 이 코치가 해당 피코치를 코칭하면서 독립적 코칭 스탠스를 유지하는 것은 불가능하다.

부적절한 경우:

코치는 함께 일하고 있는 스크럼 마스터의 성과가 낮아서 다른 역할을 했을 때 성공 가능성이 더 높아질 것이라고 느낀다. 이 코치는 그 스크럼 마스터에게 가능성 있는 다른 커리어 경로를

제시하기 시작했고, 성공적인 스크럼 마스터로 성장하기 너무 어렵다고 생각하면서 역할을 스스로 선택할 수 있도록 한다.

왜 부적절할까? 누군가에게 자신이 선택한 경로에서 벗어나 “스스로 선택하라”고 권유하는 것은 부적절하다. 더 적절한 행동은 성공에 보다 도움이 될 수 있는 멘토나 코치를 찾도록 도와주는 것일 것이다.

상황에 따라 다른 경우:

어떤 코치가 회사에서 컨설팅 중 채용 정보를 알게 되었다. 그는 채용 담당자에게 영향력을 행사해 자신의 친구가 취업할 수 있도록 도움을 주었다.

왜 상황에 따라 다를까? 채용 정보를 친구와 공유하는 것은 적절하지만, 코치가 채용 과정에 영향력을 행사하는 것은 부적절하다.

9. 직업에 대한 책임감

- 나는 애자일 코칭을 실천하는 다른 이들에게 직업 표준과 이 윤리 강령을 받아들일도록 권유할 것이다.
- 나는 애자일 코치라는 직업의 평판을 높이고 향상시킬 것이다.
- 나는 다른 이의 비윤리적 행동을 발견했을 때 건강한 대화 및 성찰을 장려할 것이다.

적절한 경우:

당신은 회의 참석 중에 다른 애자일 코치가 팀의 성과를 관리자에게 잘못 전달하는 모습을 목격했다. 당신은 관리자가 균형 잡힌 관점에서 바라볼 수 있도록 잘못된 표현에 이의를 제기하고 그 의견의 근거를 요청했다.

왜 적절할까? 당신은 다른 코치의 비윤리적 행동인 잘못된 전달에 이의를 제기하고 있다.

부적절한 경우:

당신은 다른 코치에게 배운 기법을 활용하여 워크숍을 설계했다. 그 아이디어를 어디서 얻었는지 알리지 않고 마치 직접 생각해 낸 것 같은 분위기를 풍겼다.

왜 부적절할까? 저작권이 없거나 명시적 보호를 받지 않는 아이디어일지라도 그 출처를 알려야 한다.

부적절한 경우:

어떤 애자일 코치가 교육 워크숍에서 애자일 선언의 핵심 원칙인 “단순성—안 하는 일의 양을 최대화하는 기술—이 필수적이다”의 필요성에 고의로 이의를 제기했다. 이 워크숍에서 해당 문장에 대한 질문을 받았을 때, 그 코치는 근거나 추가 논의 없이 이 원칙이 틀렸다고 말했다.

왜 부적절할까? 애자일 코치로서 애자일 원칙을 실천하고 다른 이들이 받아들이도록 돕는 것은 당신의 의무이다. 이 원칙을 공개적으로 폄훼하는 행동은 코치의 의무를 가볍게 여기는 것이다. 논의를 거부하는 것은 다른 이보다 자신이 더 많이 알고 있다고 가정하는 것이며 코칭 마인드셋에 위배된다.

이 글은 Agile Alliance의 Member Initiatives 중 하나인 Agile Coaching Ethics Initiative를 한글로 옮긴 것입니다.

<https://www.agilealliance.org/resources/initiatives/agile-coaching-ethics/>

<https://www.agilealliance.org/agilecoachingethics/>

많은 분들에게 도움이 되기를 바랍니다. 번역에 대한 의견이나 피드백은 언제나 환영합니다.

2024년 1월

조승빈 (seungbin@congruentagile.com)