

《린 UX》 3판 추천의 글

“《린 UX》는 지난 8년 동안 훌륭한 경험을 디자인하기 위해 협력하는 방법을 배우는 팀에 제가 가장 추천하는 책이었습니다. 3판은 이전 판보다 더 발전해서, 따라하기 쉬운 형식과 실제 적용 사례를 통해 그 가르침을 더욱 공고히 합니다. 제품 개발 팀이라면 반드시 읽어야 할 책입니다.”

— 멜리사 페리(Melissa Perri),
Produx Labs CEO, 하버드 비즈니스 스쿨 선임 강사

“《린 UX》는 제 커리어에 큰 영향을 준 책으로, 최신판으로 다시 읽을 수 있어 매우 기쁩니다. 제프와 조시는 이러한 아이디어를 실행에 옮김으로써 계속해서 발전시켜 나가고 있습니다.”

— 데이비드 제이 블랜드(David J. Bland),
《비즈니스 아이디어의 탄생》(비즈니스북스, 2020) 저자

“디지털 제품 제작 프로세스의 시스켈과 에버트라고 할 수 있는 고벨프와 세이던은 디지털 트랜스포메이션을 진행 중인 대기업에 매우 정확한 지침을 제공합니다. 신생 기술 스타트업부터 100년이 넘는 대기업에 이르기까지 다양한 분야에서 쌓은 경험을 바탕으로 하는 이들의 지침은, 이론만 이야기하는 애자일 전문가들이 내놓는 최신 만병 통치약보다 실제 실무자가 전하는 ‘지금 당장 이 문제를 해결하자’는 상쾌한 진통제에 더 가깝습니다.”

— 존 마에다(John Maeda),
Everbridge 수석 부사장, 최고 경험 책임자

“《린 UX》는 소프트웨어 제작 방식을 더 나은 방향으로 완전히 바꾼 책입니다. 린 UX를 통해 제품 회사에게 고객과 함께 디자인하고 고객의 성장과 변화에 따라 지속적으로 개선하는 방법을 보여줌으로써, 보기에도 좋으면서 성능도 좋은 새로운 세대의 제품을 만들 수 있게 해주었습니다.”

— 크리스티나 워드케(Christina Wodtke),
강사, 스탠포드 컴퓨터 과학부, 《구글이 목표를 달성하는 방식 OKR》(한국경제신문, 2018) 저자

“《린 UX》 3판을 통해 제프와 조시는 어떻게 그들이 10년 넘는 세월 동안 디자인 분야에서 영감을 주는 리더 자리를 유지할 수 있었는지 다시 한번 보여줍니다. 이 책은 모든 디자이너의 책꽂이에 있어야 할, 시대를 초월한 고전입니다.”

— 테레사 토레스(Teresa Torres),
《Continuous Discovery Habits》(Product Talk LLC, 2021) 저자

“제프와 조시는 스크럼과 같은 애자일 프레임워크를 비롯한 제품 개발의 다른 측면과 UX 디자인을 통합하는 방법에 대한 결정적인 책을 썼습니다. 이번 3판은 그들이 기능적으로 분리된 장벽을 허물고 핸드오프 기반 관계를 무너뜨린 실제 경험을 바탕으로 하고 있습니다.”

— 게리 페드레티(Gary Pedretti),
전문 스크럼 트레이너 겸 Sodoto Solutions 설립자

린 UX
3판

— LEAN UX 3rd Edition

LEAN UX

by Jeff Gothelf and Josh Seiden

Copyright © 2021 Gothelf Corp. and Sedien Consulting, Inc. All rights reserved.

© 2023 Insight Press

Authorized Korean translation of the English edition of Lean UX, 3rd Edition, ISBN 9781098116309

© 2021 Gothelf Corp. and Seiden Consulting, Inc.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

이 책의 한국어판 저작권은 에이전시 원을 통해 저작권자와의 독점 계약으로 (주)도서출판인사이트에 있습니다.

저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.

린 UX 3판: 린 UX 캔버스를 활용한 프로덕트 개발 실무

전자책 1쇄 발행 2024년 1월 11일 지은이 제프 고델프, 조시 세이던 옮긴이 박재현 펴낸이 한기성 펴낸곳 (주)도서출판인사이트
편집 정수진 등록번호 제2002-000049호 등록일자 2002년 2월 19일 주소 서울시 마포구 연남로5길 19-5 전화 02-322-5143
팩스 02-3143-5579 블로그 <https://blog.insightbook.co.kr> ISBN 978-89-6626-431-5

UX
insight

린 UX
3판

제프 고델프 ·
조시 세이던 지음
박재현 옮김

린 UX 캔버스를
활용한 프로젝트
개발 실무

인사이트

차례

| | |
|--------|-------|
| 옮긴이의 글 | x |
| 추천사 | xii |
| 저자의 글 | xviii |
| 서문 | xxi |

제1부 소개 및 원칙 1

1장 그 어느 때보다도 중요한 시기 3

| | |
|---------------|---|
| 끊임없이 진화하는 디자인 | 3 |
|---------------|---|

2장 원칙 9

| | |
|-----------------|----|
| 린 UX가 세워진 기반 | 10 |
| 린 UX의 정의는 무엇일까? | 13 |
| 원칙 | 14 |
| 팀 구성에 관한 원칙 | 14 |
| 조직 문화에 관한 원칙 | 17 |
| 프로세스를 이끌어 줄 원칙 | 22 |
| 마무리 | 28 |

3장 결과 29

| | |
|-----------------------------|----|
| 우리는 어떤 사업을 하고 있는가? | 30 |
| 결과에 관한 이야기 | 31 |
| 이야기에서 숨은 의미 찾기: 생산물, 결과, 성과 | 32 |
| 결과, 반복, 검증 | 37 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4장 | 린 UX 캔버스 | 43 |
| | 가설은 새로운 요구 사항 | 43 |
| | 린 UX 캔버스 | 46 |
| | 캔버스 사용하기 | 49 |
| | 언제 린 UX 캔버스를 사용해야 할까? | 50 |
| | 캔버스는 초기 단계의 아이디어에 적합한가, 아니면 존속적 혁신에 적합한가? | 50 |
| | 누가 캔버스에서 작업해야 할까? | 50 |
| | 얼마나 오랜 시간을 투자해야 하는가? | 51 |
| | 린 UX를 하려면 꼭 캔버스를 사용해야 하는가? | 51 |
| | 각 섹션 퍼실리테이팅하기 | 52 |
| | 마무리 | 54 |
| | | |
| 5장 | 1번째 상자: 비즈니스 문제 | 55 |
| | 활동을 퍼실리테이팅하기 | 57 |
| | 문제정의서의 예시 | 59 |
| | 주의 사항 | 60 |
| | | |
| 6장 | 2번째 상자: 비즈니스 결과 | 63 |
| | 사용자 여정 사용하기 | 64 |
| | 사용자 여정 종류: 해적 지표 | 65 |
| | 사용자 여정 유형: 지표 산맥 | 66 |
| | 지표 산맥을 이용해서 비즈니스 결과에 대한 대화를 원활하게 하기 | 67 |
| | 사용자 여정 유형: 서비스 여정과 사용자 스토리 맵 | 68 |
| | 결과-성과 매핑 | 69 |
| | 주의 사항 | 71 |

| | | |
|------------|--------------------------------|-----------|
| 7장 | 3번째 상자: 사용자 | 73 |
| | 프로토타입이나 템플릿 | 76 |
| | 활동 퍼실리테이팅 | 77 |
| | 빠른 검증 | 78 |
| | 주의 사항 | 80 |
| 8장 | 4번째 상자: 사용자 결과와 이점 | 81 |
| | 활동 퍼실리테이팅 | 83 |
| | 주의 사항 | 84 |
| 9장 | 5번째 상자: 해결책 | 85 |
| | 활동 퍼실리테이팅 | 86 |
| | 어피니티 맵핑 | 86 |
| | 협업 디자인: 더욱 체계적인 접근 방법 | 87 |
| | 디자인 스튜디오 운영하기 | 88 |
| | 진행하는 환경 | 88 |
| | 팀 | 88 |
| | 프로세스 | 89 |
| | 필요한 물품 | 89 |
| | 문제 정의 및 제약 조건 정리(15분) | 89 |
| | 각자 아이디어 내기(10분) | 90 |
| | 발표와 피드백(1인당 3분) | 92 |
| | 짜을 지어 반복하고 아이디어 다듬기(10분) | 93 |
| | 팀 아이디어 만들기(45분) | 94 |
| | 생산물 사용하기 | 95 |
| | 주의 사항 | 95 |
| 10장 | 6번째 상자: 가설 | 97 |
| | 활동 퍼실리테이팅 | 99 |
| | 가설의 우선순위 정하기 | 102 |
| | 주의 사항 | 104 |

11장 7번째 상자: 어떤 중요한 점을 먼저 배워야 할까? 105

활동 퍼실리테이팅하기 106
주의 사항 106

12장 8번째 상자: MVP와 실험 109

MVP란 무엇인가? 110
예시: 뉴스레터를 시작해야 할까? 111
MVP 만들기 112
가치를 이해하기 위한 MVP 만들기 112
구현을 이해하기 위한 MVP 만들기 114
MVP를 만들기 위한 마지막 지침 114
진실의 곡선 115
MVP 사례 116
랜딩 페이지 테스트 116
가짜 기능(일명, 어디로도 가지 않는 버튼) 118
오즈의 마법사 120
사례: 탭루트 플러스의 오즈의 마법사 MVP 120
프로토타이핑 123
종이 프로토타입 124
완성도가 낮은 화면 목업 125
완성도가 높은 화면 프로토타입 126
노코드 MVP 127
코드와 실시간 데이터로 작동하는 프로토타입 127
프로토타입에 들어갈 내용 129
데모와 미리 보기 129
사례: 프로토타입 MVP 사용하기 130

13장 하나로 통합하기 133

기업 환경에서 린 UX 캔버스 활용하기 134
Validately: 고객 인터뷰와 이를 동안 만든 프로토타입으로 제품 검증하기 136
카플란: 린 UX를 사용하여 새로운 사업을 시작하다 138

14장 협업 디자인 147

| | |
|---------------------------|-----|
| 협업 디자인 | 148 |
| 협업 디자인: 비공식적 접근 | 150 |
| 린 UX와 디자인 스프린트 | 152 |
| 린 UX 프로세스에서 디자인 스프린트 사용하기 | 154 |
| 디자인 시스템 | 155 |
| 디자인 시스템: 중요한 건 본질이다 | 156 |
| 디자인 시스템의 가치 | 158 |
| 디자인 시스템 팀은 제품 팀이다 | 160 |
| 보드 마커를 건너뛰지 말자 | 160 |
| 지리적으로 분산된 팀의 협업 | 165 |
| 분산된 팀과의 협업 | 165 |
| 효과적으로 협업하기 | 167 |
| 마무리 | 170 |

15장 피드백과 리서치 171

| | |
|---------------------------|-----|
| 지속적이고 협력적인 리서치 | 172 |
| 협업적 발견 | 172 |
| 지속적 학습 | 175 |
| 리서치 이해하기: 팀 활동 | 184 |
| 시간이 지나면서 나타나는 패턴 확인하기 | 185 |
| 지속적이고 협업적인 탐색을 위한 모니터링 기술 | 191 |
| 마무리 | 195 |

16장 린 UX와 애자일의 통합 197

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 나만의 애자일 프로세스 만들기 | 198 |
| ‘완료’의 재정의 | 200 |
| 우리가 여전히 스프린트를 엇갈리게 진행하고 있는 이유는 무엇일까? | 203 |
| 듀얼 트랙 애자일 | 206 |
| 스크럼의 리듬을 활용하여 린 UX 관행 만들기 | 212 |
| 스프린트 목표, 제품 목표, 멀티 스프린트 테마 | 214 |
| 디자이너는 계획에 반드시 참여해야 한다 | 218 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 이해관계자 및 위험 대시보드 | 220 |
| 결과 중심 로드맵 | 223 |
| 검토 빈도 | 225 |
| 진행 상황 측정 | 225 |
| 엔터프라이즈에서의 린 UX와 애자일 | 226 |
| 마무리 | 230 |

제4부 조직에서의 린 UX 231

17장 조직 변화 만들기 235

| | |
|----------------|-----|
| 전환 | 237 |
| 문화 바꾸기 | 237 |
| 팀 구성 바꾸기 | 238 |
| 프로세스 바꾸기 | 238 |

18장 에이전시 환경에서의 린 UX 257

| | |
|--|-----|
| 여러분은 어떤 사업에 종사하고 싶은가? | 258 |
| 린 UX를 제안할 때 고객의 기대치를 설정하는 것이 가장 중요하다 | 259 |
| 아무도 실험을 사고 싶어하지 않는다 | 260 |
| 영업을 성공적으로 이뤄냈다! 이제 구매 프로세스를 진행하자 | 261 |
| 더 이상 단순한 외주 파트너가 아니다 | 262 |
| 개발 파트너 및 타사 공급 업체에 관한 간단한 참고 사항 | 263 |
| 마무리 | 264 |

19장 마지막으로 하고 싶은 말 267

| | |
|------------------|-----|
| 제품을 만드는 제품 | 268 |
|------------------|-----|

| | |
|------------|-----|
| 찾아보기 | 270 |
|------------|-----|

옮긴이의 글

프로그래밍 분야에서만 쓰이던 ‘애자일(agile)’이라는 말이 경영이나 마케팅의 영역까지 널리 퍼져 이제는 꽤 익숙한 용어로 자리잡았습니다. 최근에는 대기업, 중소기업, 스타트업까지 애자일한 제품 개발을 추구하는 추세입니다. 그러나 이러한 새로운 방식은 기존의 전통적인 업무 방식과 상당한 차이가 있습니다. 이로 인해 기업 내 여러 부서 간에 충돌과 어려움이 발생하는 경우를 많이 볼 수 있습니다.

전통적인 제품 개발 방식에서는 부서 간의 업무가 상대적으로 분리되어 있었습니다. 각 부서는 독립적인 목표와 일정에 따라 업무를 진행했기 때문에 조율이나 협업에 대한 필요성이 크지 않았습니다. 그러나 시장 변화 속도가 빠른 요즘은 다양한 부서와 팀이 긴밀하게 협력하고 유연하게 변화에 대응하도록 요구합니다.

이러한 변화는 각 부서의 업무 방식과 문화의 조정을 필요로 합니다. 개발 팀에는 애자일한 방식으로 작업하기 위해 기존의 워터폴 방식에서 벗어나도록, 마케팅이나 운영 부서는 빠른 변화에 대응할 수 있는 더 유연한 방식으로 전환하도록 요구받습니다. 개발 팀에서 애자일 방법론을 어떻게 적용해야 하는가에 관한 논의는 예전부터 있어 왔지만, UX 디자이너들이 애자일하게 일한다는 것은 어떤 의미인지에 대한 논의는 많지 않았습니다. 《린 UX》 3판은 바로 이 부분에 초점을 맞춥니다. 애자일과 UX 디자인의 결합은 현재 제품 개발 방식 변화의 핵심 요소 중 하나입니다. UX 디자이너들은 이런 프로젝트 개발 환경에서 다양한 분야의 연결 고리 역할을 수행해야 합니다. 이 책에서는 이러한 복잡한 도전에 대한 해답과 구체적인 지침을 제시하고, 린 UX의 핵심 가치가 무엇인지, 그리고 실제 현장에서 어떻게 적용할 수 있는지에 대한 통찰을 제공합니다.

《린 UX》 3권은 디자이너만을 위한 책이 아닙니다. 린 UX 팀에 포함되는 모든 분야의 전문가, 즉 프로젝트 매니저, 개발자, 경영진, 나아가 마케터와 엔지니어도 실무에서 적용할 수 있는 내용을 담고 있습니다. 특히, 팀을 관리하는 관리자는 어떻게 하면 팀 내에서 정보가 더욱 효율적으로 흐를 수 있을지, 서로 다른 직무 간에 협업을 방해하는 요소는 무엇이고 어떻게 그 요소를 제거할 수 있는지 이해하게 될 것입니다.

이 책을 쓴 두 저자 제프 고델프와 조시 세이던은 오랜 실무 경험을 바탕으로 조직의 크기나 형태에 상관없이 시도해 볼 수 있는 실용적인 지침을 제시합니다. 대기업이든 스타트업이든, 혹은 에이전시에서든 이 책의 내용은 산업군이나 조직 규모에 구애 없이 적용할 수 있습니다. 자신들이 많은 기업을 상대하면서 얻은 경험은 ‘에이전시를 위한 린 UX’ 챕터에 가장 잘 녹아 있습니다. 참고할 만한 구체적인 조언들을 접할 수 있을 것입니다.

이전 판과의 가장 큰 차별점이라면 린 UX 캔버스를 사용하여 프로세스를 진행함으로써 실제 프로젝트에 손쉽게 적용할 수 있도록 한 부분입니다. 8단계로 구성된 린 UX 캔버스를 사용해 이론을 실전에 적용하는 과정을 보다 체계적으로 이해하고, 구체적으로 따라가며 적용해볼 수 있습니다.

번역 작업을 완료하기 위해 도와주신 출판사와 관계자 분들께 깊은 감사를 전합니다. 번역하면서 이 책이 많은 분들에게 새로운 시각을 제시하고 유용한 도구로 쓰일 수 있을 것이라는 생각이 들었습니다. 이 책을 통해 많은 분들이 더 나은 디자인과 혁신적인 결과물을 이루어내는 여정에 동참하게 되기를 기대합니다.

— 박재현

추천사

《린 UX》를 읽으면서 새로운 업무 방식으로 나아가는 여행을 시작하게 될 것이다. 전통적인 관리 방식에 익숙한 사람에게는 다소 혼란스럽게 느껴질 수 있다. 가끔씩 나는 전형적인 현대 기업을 하늘에서 조감하는 상상을 한다. 상상의 나래를 펼치면, 높은 곳에서 기능별로 독립된 부서를 한 번에 하나씩 바라볼 수 있을 것이다. 마케팅, 운영, 제조, IT, 엔지니어링, 디자인 등 깔끔하게 분리되어 잘 돌아가는 부서들이 일렬로 늘어선 모습을 상상해 보라.

이러한 상상 속에서, 한 부서를 향해 손을 뻗어 그 안을 엿본다면 어떤 장면이 펼쳐질까? 현대 기업에서는 효율성을 극대화하기 위해 각 부서가 신중하게 설계되어 있을 것이다. 이들은 고객 중심적인 접근으로 문제 해결을 반복하며 효율성을 극대화하고 있을 것이다. 제조 분야에서는 전통적인 린 사고가 드러날 것이며, 엔지니어링이나 IT 분야에서는 애자일 개발의 변형된 형태를 찾아볼 수 있을 것이다. 마케팅 팀은 고객 개발에 주력하고, 운영 분야에서는 데브옵스 접근법을 따를 것이다. 또한 디자인 분야에서는 최신 디자인 씽킹, 인터랙션 디자인, 유저 리서치 기법이 적용될 것이다.

멀리서 내려다보면, 우리는 이렇게 착각할 수 있다. “이 회사는 가설에 기반해 고객 중심으로 움직이고, 반복적인 방법론을 다양하게 사용하고 있구나! 분명 시장 상황 변화에 빠르게 대응하고 지속적으로 혁신할 수 있는 애자일한 기업임에 틀림없어!”라고 말이다. 하지만 현대 기업에서 일하는 사람들은 이것이 얼마나 현실과 동떨어져 있는지 잘 알고 있다.

부서 단위로는 애자일하게 운영되는데 회사 전체로는 어떻게 이렇게 절망적인 수준으로 경직되고 느리게 운영될 수 있을까? 멀리서 바라보면, 우리는 본질적인 것을 놓치게 된다. 각 부서에서는 애자일을 중요하게 생각하

지만 부서 간의 상호 연결은 여전히 구시대적인 사고방식에 얽매어 있다.

여러분에게 익숙할 만한 한 가지 예를 들어보겠다. 어느 기업에서 생존을 위해 혁신을 추구하기로 결정했다고 하자. 그래서 사내 또는 외부의 디자인 팀에 의뢰하여 미래 산업 동향을 조사하고 기업의 미래를 보장해 줄 수 있는 혁신적인 신제품을 고안한다. 이로써 다들 흥분하기 시작한다. 고객을 인터뷰하고, 관찰하고, 분석한다. 실험, 설문조사, 포커스 그룹, 프로토타입, 스모크 테스트가 차례로 진행된다. 콘셉트가 신속하게 도출되고 테스트되고, 거부되고, 다듬어진다.

이 과정을 마치면 어떤 상황이 벌어질까? 디자이너는 얻은 발견점과 제한을 담은 방대한 스펙 문서를 자랑스럽게 발표하고, 경영진은 열광적으로 환영할 것이다. 이제 반복, 실험, 발견의 단계는 마무리되었다. 이제는 개발 부서가 계획을 실현해야 한다. 개발 프로세스는 애자일할 수 있지만 스펙 문서는 엄격하게 고정되어 있다. 개발자가 스펙을 구현하기 어렵거나 스펙에 미세한 결함이 있다는 것을 발견하면 어떻게 될까? 연구실에서는 효과적으로 작동했지만 시장에서는 인기를 끌지 못하는 콘셉트라면 어떤 조치를 취해야 할까? 초기의 '학습' 이후에 시장 상황이 변화해 버렸다면 어떻게 대응해야 할까?

막대한 비용을 들여 여러 해 동안 업계에 대한 연구 외주를 맡긴 경험이 있는 회사와 이야기를 나누는 적이 있다. 연구 결과로, 기업 맞춤형으로 디자인한 인상적인 '미래 비전' 디스플레이를 본사에 설치했다. 이 공간에서는 미래형 제품 컨셉이 어떻게 작동할지 데모를 보여주고, 해당 업계의 10년 후 모습을 상상해 볼 수 있었다. 그 후 10년간 회사에서 어떤 일이 일어났는지 짐작할 수 있을 것이다. 회사는 수백, 수천 명의 임원, 관리자, 직원을 대상으로 이 미래상을 보여 주었다. 실제로 10년이 지난 지금, 그 공간은 더 이상 미래지향적으로 보이지 않는다. 모든 예상을 뒤엎고 예측은 대체로 정확한 것으로 드러났다. 그럼에도 불구하고 회사는 스펙 문서의 권장 사항 중 어느 것도 상용화하지 못했다. 그래서 나는 경영진에게 앞으로의 계획이 무

엇인지 물었다. 그들은 해당 업무를 담당했던 디자인 회사에 향후 10년을 다시 예측해 달라고 요청할 것이라 했다! 회사는 실패의 책임을 디자이너가 아닌 엔지니어와 관리자에게 돌렸다.

디자이너가 아닌 사람들에게 이 이야기를 하면 그들은 경악을 금치 못하며 그 잘난 디자인 회사에 책임이 있다고 말하려 한다. 대기업과 스타트업을 막론하고 고위 경영진에게 이 이야기를 하면 그들은 움찔한다. 그들 모두는 자기 부서는 빠르고 최첨단으로 돌아가지만, 다른 부서 때문에 회사 속도가 늦어진다는 불만을 날마다 듣기 때문이다. 회사 전체가 새로운 성장 동력을 찾지 못하면 모두에게 비난의 화살이 쏟아진다.

하지만 이는 디자이너, 엔지니어, 심지어 경영진의 잘못도 아니다. 문제는 우리가 회사를 구축하는 데 사용하는 시스템이다. 우리는 끊임없는 변화가 요구되는 세상에서 여전히 선형적인 조직을 구축하고 있다. 철저한 협업이 요구되는 세상에서 우리는 여전히 분리된 부서를 구축하고 있다. 또한 지속적인 혁신을 달성하기 위해 지속적인 실험이 요구되는 세상에서 여전히 분석에 투자하고, 스펙을 놓고 논쟁을 벌이고, 효율적으로 중간 산출물을 만들어내는 데 매달려 있다.

이 책이 2012년에 처음 나왔을 때 린 스타트업은 아직 초기 단계였다. 당시까지만 해도 매우 새로운 개념이었던 린 스타트업에 대해 글을 쓰고 강연을 시작한 지 15년이 지났다. 2021년은 《린 스타트업》(2012, 인사이트)이 출간된 지 10주년이 되는 해이기도 하다. 그동안 나는 이 아이디어가 산업에서 산업으로, 분야에서 분야로, 역할에서 역할로 성장하고 확산되는 것을 보았다. 우리는 새로운 도전에 직면할 때마다 선견지명이 있는 리더들에게 의지하여, 핵심 원칙을 해석하고 이를 구현하기 위한 새로운 프로세스를 개발하는 데 도움을 받아왔다. 우리는 린 스타트업 방법론을 어떻게 활용할 수 있는지에 대해 많은 것을 배웠고, 전 세계의 실무자들이 새로운 도구와 방법을 제공했다.

《린 UX》는 이러한 발전에 있어 중요한 단계이다. 그리고 이 분야를 지속

적으로 발전시키려는 제프 고델프와 조시 세이던의 노력을 통해 이번 3판에서는 린 스타트업 원칙이 디자인 맥락에 어떻게 적용되는지 포괄적으로 다루고 있다. 뛰어난 협업, 더 빠른 전달, 그리고 무엇보다도 획기적으로 개선된 제품을 달성하기 위한 기본적인 도구와 기술을 소개했고, 린 UX 캔버스 및 가설 우선순위 캔버스와 같은 새로운 항목이 추가되었다. 린 UX와 디자인 스프린트의 관계뿐 아니라 스토리 매핑과의 관계에 대한 내용도 자세히 담겨 있다.

린 스타트업은 큰 텐트와 같다. 린 제조에서 디자인 씽킹에 이르기까지 다양한 분야에서 확립된 아이디어를 기반으로 한다. 회사 전반의 성과 향상을 돕기 위해 활용할 수 있는 공통 어휘와 개념 세트를 제공해 준다. 누구에게 책임이 있는지, 어느 부서가 주도권을 잡아야 하는지에 대해 논쟁하며 시간을 낭비하지 않아도 된다.

우리 모두가 ‘산출물 사업에서 벗어나자’는 제프의 요청에 귀를 기울이고 중요한 곳으로 관심을 집중하자. 그리하여 가장 시급한 과제인 고객 만족에 회사 전체가 동참할 수 있기를 바란다.

이제는 고립된 부서 간 벽을 허물고 다양한 부서를 통합하여, 일을 시작해야 할 때다.

— 에릭 리스,
2021년 7월 28일 샌프란시스코, 캘리포니아

이번 《린 UX》 3판은 진화하는 디자인, 기업가 정신, 혁신의 세계에 시의적절하게 기여하고 있다. 10년 전에는 기업과 일하면서 핵심 비즈니스를 넘어서는 혁신의 가치를 리더들에게 설득해야만 했다. 이제 이러한 논쟁은 대부분 사라졌다. 이제 기업 리더들은 혁신이 기업의 장기적인 성장을 촉진하는 최선의 방법이라고 확신한다.

이제 리더들은 혁신의 가치를 인식하고 있지만, 여전히 다른 과제가 남아 있다. 자신의 회사가 충분히 혁신적 성과를 냈다고 만족하는 리더는 극소수

에 불과하다. 혁신 팀이 수행하는 많은 작업은 반복 가능한 프로세스를 따르지 않는 것으로 보인다. 지속적인 혁신을 위해 어떤 구조와 프로세스를 마련해야 하는지에 대한 리더들의 질문이 끊임없이 이어지고 있다.

이것이 바로 《린 UX》 3판을 시의적절하게 만드는 이유이다. 우리는 혁신이 단순히 선택된 소수의 소명이 아니라 하나의 전문 분야라고 믿는다. 혁신을 전문화하기 위해서는 혁신가들이 일상적으로 사용할 수 있는 적절한 도구와 프로세스를 개발해야 한다. 사람들이 이러한 도구를 사용하는 방법을 배우면, 그들은 조직에 반복 가능한 가치를 창출할 수 있게 될 것이다. 이것이 린 UX가 지속적으로 기여하고 있는 부분이다.

《린 UX》 초판이 출간된 후에도 소프트웨어 및 제품 개발에서 가장 큰 거짓말은 여전히 ‘두 번째 단계’이다. 즉, 팀은 로드맵에 있는 모든 것을 실행한 다음 출시 후(즉, 제품의 두 번째 버전에서) 고객 문제를 처리해야 한다는 생각이다. 문제는 두 번째 단계에 도달하지 못하고 결함이 있는 제품이 시장에 남아 있다는 것이다. 신제품을 출시할 때 10건 중 7건이 실패하는 이유도 바로 이 때문일 것이다.

그렇다면 이 과제를 어떻게 해결할 수 있을까? 첫째, 혁신의 본질에 맞는 도구를 개발해야 한다. 린 UX는 혁신이 기술적이거나 실행상의 도전이 아니라는 명확한 이해를 바탕으로 한다. 대신 팀이 해결해야 할 과제는 고객이 공감할 수 있는 가치를 제안하고 수익성 있는 비즈니스 모델을 찾는 것이다.

이러한 탐색을 위해서는 팀이 복잡성과 불확실성을 헤쳐나가야 한다. 이는 단순한 원인과 결과에 기반한 선형적인 프로세스가 아니다. 비선형적인 프로세스이다. 린 UX는 팀에 복잡성을 탐색할 수 있는 방법을 제공함으로써 팀이 혁신의 어두운 바다를 반복적이고 창의적으로 헤쳐나가며 효과가 있는 무언가를 찾을 수 있도록 한다.

팀원들에게 계속해서 10배 아이디어(현재의 상태보다 10배나 큰 효과나 성과를 가져올 수 있는 혁신적인 아이디어)를 가져오라고 요구하는 리더와

함께 일한 적이 있다. 우리는 리더와 그의 팀이 첫날에 10배나 혁신적인 아이디어를 찾아내는 것은 불가능하다는 점을 최대한 부드럽게 이야기하려 노력했다. 리더는 최고의 아이디어를 고르는 것이 아니라 최고의 아이디어가 나올 수 있는 환경을 조성할 수 있을 뿐이다. 린 UX에서 제시한 프로세스를 따르면 팀은 함께 협력하여 비즈니스 아이디어를 빠르게 스케치하고 테스트할 수 있다. 이러한 테스트와 반복을 통해 성공적인 아이디어가 도출된다.

혁신이 복잡하다는 것은 또한 다양한 주요 부서의 동료들과 협업하지 않고는 팀이 성공으로 나아갈 수 없음을 의미한다. 아이디어를 떠올리는 것부터 그 아이디어를 설계, 테스트하고 시장에 출시하는 것까지는 상당한 시차가 있다. 이러한 작업에는 여러 부서 간의 협업이 필요하다. 문제는 많은 조직에서 여전히 조직 간 높은 장벽과 핸드오프¹가 주를 이루어, 팀의 협업 능력을 저하시키고 있다는 점이다.

혁신 팀이 실험을 실행하려면 법률 및 규정 준수의 승인을 받아야 하는 여러 회사와 협력해 왔다. 이런 회사 중 한 곳에서는 간단한 오즈의 마법사 실험 승인에만 두 달이 넘게 걸렸다. 린 UX는 이러한 혁신의 장벽을 극복하는데 사용할 수 있는 실용적인 방법을 설명한다.

제품이 출시된 후에도 린 UX에 명시된 사고방식은 팀이 계속해서 스케치하고 테스트하는 데 도움이 된다. 팀원들이 제품 출시를 프로세스의 끝으로 간주하지 않는 것이 중요하다. 린 UX 방법을 사용하여 제품을 지속적으로 개선하는 것이 중요하다. 기업은 산출물을 만드는 비즈니스가 아니라 고객을 만족시키는 비즈니스를 한다는 사실을 항상 기억하는 것이 중요하다!

이 멋진 책을 재미있게 읽어 주기 바란다. 그리고 그 교훈을 일상 업무에 적용해 보기를 바란다.

— 알렉스 오스테르발더(Alex Osterwalder),
2021년 5월 30일 로잔, 스위스
— 텐다이 비키(Tendayi Viki),
2021년 5월 30일 하라레, 짐바브웨

1 (옮긴이) 핸드오프(Handoff)란 디자인 단계에서 개발 단계로 작업물 전체를 전달하는 과정을 뜻한다. 개발자가 작업할 수 있도록 디자인 의도와 산출물을 전달하는데, 커뮤니케이션이 원활하지 않으면 디자이너의 설계 의도가 제대로 전달되지 않거나 생략되는 경우가 있다.

저자의 글

이 책의 세 번째 개정판을 집필하면서 다양한 실무자, 작가, 코치, 컨설턴트 그룹의 영향력이 린 UX가 소프트웨어 디자인 및 개발의 변화하는 요구 사항을 충족하도록 성장하고 발전하는 데 도움이 되었다는 사실을 깨달았다. 잠시 시간을 내어 감사의 인사를 전하고 싶었다.

우리는 Tendayi Viki, Teresa Torres, Melissa Perri, Hope Gurion, Barry O'Reilly, Sam McAfee, Andy Polaine, David Bland, Andi Plantenberg, Jonathan Bertfield, Kate Leto, Daniel Stillman, Beth Temple, Jocelyn Miller, Bob Gower, David Bland, Douglas Ferguson, Martina Hodges-Schell, Erin Stadler, Jeff Patton, Petra Wille, Janet Bumpas, Jonathan Berger, Adrian Howard 등 지혜와 피드백을 공유해 준 핵심 동료 및 현장에서 뛰는 사람들로 부터 계속 배우고 있다. 우리는 이들과 고객의 생각을 바탕으로 아이디어를 쌓아왔다.

언제나 그렇듯이 이 책에 자료, 이야기, 연구 결과, 트위터에서의 도움, 기술적 지혜, 정서적 지원을 제공해 주신 많은 분들께 감사를 전한다. 특히 Andrew Bourne, Ike Breed, Steven Cohn, Regine Gilbert, Victor M. Gonzalez, Zach Gottlieb, Jamila Isoke, Liz Laub, Jon Loyens, Dan Maccarone, Jono Mallanyk, Lin Nie, Greg Petroff, Steve Portigal, Leisa Reichelt, Delphine Sassi, Alexander Schardt, Kristin Skinner, Erik Skogsberg, Jessica Tiao, Kate Towsey, Ben Walker, Rosie Webster, Lee Weiss에게 감사를 드리고 싶다.

Dave West, Steve Porter, Erik Weber, Gary Pedretti를 비롯한 Scrum.org 팀과 그곳에서 만난 모든 전문 스크럼 트레이너에게 감사드리며, 우리의 작업을 스크럼 커뮤니티로 가져오는 데 도움을 주고 커뮤니티의 요구 사항을 더 잘 이해할 수 있도록 도와준 모든 분들에게도 감사를 전한다.

《린 UX》와 린 시리즈의 다른 저자 및 책 작업을 계속 지원해 준 에릭 리스(Eric Ries)와 이 책이 성공할 수 있도록 계속해서 도움을 준 O'Reilly의 Melissa Duffield, Angela Rufino, Mary Treseler, Jennifer Pollock에게도 감사의 마음을 전한다.

마지막으로, 몇 년 전 이러한 아이디어를 처음 논의하기 시작한 밸런스드(Balanced) 팀 작업 그룹 멤버들에게 감사의 인사를 전하지 않을 수 없다. 이 그룹을 결성하고 수많은 훌륭한 사람들을 한데 모으는 데 촉매제이자 원동력이 되어준 Lane Goldstone에게 감사 드린다. 특히 린 스타트업의 아이디어를 처음 소개해 주고 ‘린 UX’라는 문구를 만들어 준 Janice Fraser에게 큰 빛을 지고 있다.

제프가 덧붙이는 글

파트너십이 20년째 접어들면서 나는 조시를 친구이자 공동 작업자, 논리적 토론의 대상으로 여기고 있다. 우리가 이러한 아이디어를 실행하는 방식은 처음 시작할 때와는 다르지만 시장의 요구와 세상의 현실이 변화함에 따라 우리는 기업에 더 나은 업무 방식을 제공하기 위한 새로운 방법을 찾으면서 계속 협력하고 있다. 완벽한 홈페이지 사위도우 빵과 콘비프에 대한 그의 끝없는 열정에도 감사하고 있다.

언제나 그렇듯이 가족의 지원과 사랑 없이는 이 모든 것이 불가능했을 것이다. 캐리, 그레이스, 소피는 내가 일, 글쓰기, 아재 개그에 계속 빠져들게 해준다. 더 바랄 게 없다. 모두 사랑하고, 고맙다.

조시가 덧붙이는 글

이 책에서 제프와 나는 깊이 협업하는 업무 스타일에 대해 설명한다. 나는 협업할 때 더 많은 것을 배우고 더 효과적으로 일할 수 있다고 항상 생각한다. 내가 이 책에 기여할 수 있었던 것은 모두 운 좋게 커리어에서 경험한 놀라운 협업 덕분이다. 나를 잘 아는 모든 사람들에게, 모두에게 매우 감사하다.

하지만 꼭 언급해야 할 협업 대상이 하나 있다. 바로 제프이다. 그와 계속 협업할 수 있어서 정말 즐거웠다. 제프는 마감일에 대한 낙관주의, 목표 설정에 대한 대담함, 메시지 전파에 대한 지칠 줄 모르는 열정 등 내가 못하는 많은 것들을 제공했다. 그는 똑똑하고 열심히 일하며 이기심 없는 파트너이다. 그러나 그는 재미없다. 유머가 필요하다면 내가 대신 웃음을 선사해야 할 것이다.

마지막으로 비키, 나오미, 아만다에게 고맙다. 사랑을 전한다.

제프와 조시의 당부

이 책을 마지막으로 업데이트한 지 5년이 지났다. 이 책으로부터 여러 커뮤니티와 아이디어가 탄생했으며, 우리는 이에 경외심을 느끼고 있다. 많은 변화가 있었지만 소프트웨어 디자인 및 개발 팀이 직면하는 많은 문제는 여전히 동일하다. 다양한 부서 간의 광범위한 협업뿐만 아니라, 우리가 수행하는 작업에 영향을 미치는 고객과 지속적으로 대화를 나누는 것은 변하지 않는 과제이다. 다행히 애자일과 스크럼, 목표 및 핵심 결과(OKR)라는 목표 설정 프레임워크가 조직에 깊이 스며들면서, 조직이 더욱 고객 중심적으로 변화하는 방법을 면밀히 검토하고 있다. 우리 역시 린 UX의 기법을 더욱 효과적으로 적용할 수 있는 방법을 배웠고 이를 여러분과 공유하게 되어 기쁘다.

린 UX를 가르치거나 일상 업무에 사용할 때마다 더 나은 적용 방법을 배운다. 새로운 것을 시도하고, 점검하고, 학습을 통해 적응하고, 생각을 새롭게 한다. 여러분도 나와 같은 일을 하고 있다고 생각하며, 이에 대한 이야기를 듣고 싶다.

여러분의 생각을 공유해 달라. jeff@jeffgothelf.com이나 josh@joshua.seiden.com으로 메일을 보내면 된다. 언제나 여러분의 의견을 기다리고 있겠다.

서문

소프트웨어에서 가장 큰 거짓말은 여전히 ‘두 번째 단계’이다.

지난 30년 동안 디지털 제품을 구축하는 데 조금이라도 시간을 투자해 본 적이 있다면(자신의 역할과 무관하게) 이 거짓말이 얼마나 무서운지 느꼈을 것이다. 팀이 애자일이라고 주장한다면 ‘두 번째 단계’가 과연 유효한 개념일까? 팀은 각 스프린트마다 기능과 아이디어의 우선순위를 정하고 출시일을 향해 달려가면서 우선순위가 낮은 아이디어는 다음 단계의 작업으로 미룬다. 하지만 그 단계가 오지 않으면 해당 기능은 사라지고 다시는 들을 수 없게 된다. 디자이너, 프로덕트 매니저, 코치, 컨설턴트로서 우리는 수천 개 까지는 아니더라도 수백 개의 와이어프레임, 제품 백로그 항목, 워크 플로를 이 백로그 그룹에 넣어본 적이 있다.

하지만 이러한 아이디어가 결함이 있어서 버려진 것일까? 아니면 시장의 상황이 바뀌었기 때문일까? 실제로 출시된 기능이 고객 및 비즈니스 목표를 충족했는가? 아니면 팀에서 단순히 잊어버렸을까? 절대로 두 번째 단계에 도달하지 못했을 것이다.

《린 스타트업》(인사이트, 2012)에서 에릭 리스는 가장 가치 있는 아이디어가 가장 많은 리소스를 확보할 수 있는 방법에 대한 비전을 제시한다. 에릭 리스가 장려하는 방법은 실험, 아이디어의 빠른 반복, 진화하는 프로세스이다. 진정한 애자일 환경에서는 팀이 지속적으로 기능을 출시하므로 코드를 배포하는 건 특별한 행사가 아니다. 두 번째 단계라는 개념 자체가 무의미한 것이다.

린 스타트업과 사용자 경험(ux) 디자인의 접점, 그리고 이 두 가지가 상호 이익을 추구하며 공존하는 것이 바로 린 UX이다.

린 UX란 무엇인가?

린 스타트업의 근간이 되는 린 원칙은 3가지 방식으로 린 UX에 적용된다. 첫째, UX 디자인 프로세스에서 낭비를 제거하는 데 도움이 된다. 디자인, 개발, 제품 간의 대화를 앞당길 수 있을 만큼의 디자인, 리서치, 글쓰기 작업만 수행한다. 이렇게 최소한으로 실행 가능한 대화를 통해 문서화된 핸드오프를 하며 긴 협상을 하는 것을 피할 수 있다. 대신 린 UX 프로세스는 팀의 학습을 나아가게 하는 데 필요한 디자인 아티팩트¹만 생성한다. 둘째, 린 원칙은 부서 간 투명한 협업을 통해 디자이너, 개발자, 프로덕트 매니저, QA 엔지니어, 마케터 등으로 구성된 시스템이 조화롭게 작동하도록 하며, 디자이너가 아닌 사람들도 디자인 프로세스에 참여할 수 있도록 한다. 린 UX는 디자이너가 하는 일을 공개할 뿐만 아니라 팀원 모두의 참여를 독려하는 투명한 프로세스이다.

마지막으로, 가장 중요한 것은 실험과 검증을 통한 학습에 기반한 모델을 채택하여 얻을 수 있는 사고방식의 변화이다. 단일 관점에서 최상의 솔루션을 찾기 위해 디자이너, 수석 엔지니어, 비즈니스 이해관계자와 같은 특정 인물에만 의존하는 대신, 빠른 실험과 측정을 통해 우리가 만들고 있는 경험을 외부의 시각으로 평가하는 관점을 취하게 된다. 우리는 우리의 아이디어가 고객의 요구를 얼마나 잘 충족하는지(또는 얼마나 잘 충족하지 못하는지)를 신속하게 학습하고 발견하기 위해 노력한다. 이 모든 과정에서 디자이너의 역할은 단순한 아티팩트 제작을 넘어 디자인 퍼실리테이션으로 진화하며, 새로운 책임을 맡게 된다.

린 UX는 린 스타트업 외에도 디자인 씽킹과 애자일 개발 철학이라는 두 가지 기반을 가지고 있다. 디자인 씽킹은 단순히 인터페이스와 아티팩트를 넘어 작업의 범위를 확장하는 데 도움이 된다. 시스템을 조망하고 보다 광범위한 문제에 디자인 도구를 적용하는 데 도움이 되며, 협업, 반복, 제작,

1 (옴진이) 아티팩트(artifact)란 인공물을 뜻하는데, 리서치할 때 고객에게 보여주고 반응을 살펴 보기 위한 대상물이다. 프로토타입을 고객에게 보여줄 때도 있고, 콘셉트에 대한 표현을 아티팩트로 보여주기도 한다.

공감을 문제 해결의 핵심으로 삼는다. 디자인 씽킹의 가장 큰 강점은 팀 전체가 최종 사용자의 공감을 얻기 위해 노력한다는 점이다. 린 UX를 적용하면 팀 전체가 이러한 공감을 형성하는 데 노력하게 된다. 애자일은 소프트웨어 개발 주기를 단축하고, 정기적으로 가치를 제공하며, 지속적인 학습에 초점을 맞추는 개발 철학이다. 애자일은 아이디어(종종 실제 작동하는 소프트웨어)를 빠르게 고객에게 전달하고, 이 아이디어의 수용 여부를 파악하며, 새로운 학습을 빠르게 적용하고자 한다. 스크럼 가이드에 따르면 이는 계속해서 검토하고 적용하는 과정을 의미한다.

린 UX는 이러한 기반을 토대로 제품 개발 주기에서 애자일의 속도와 디자인의 니즈를 연결한다. 애자일 환경에서 UX 디자인이 어떻게 작동할 수 있는지 고민했다면 린 UX가 해답이다.

린 UX는 실제 비즈니스 요구 사항과 구현 사이에서 소프트웨어 디자이너를 격리시키던 장벽을 허물어 준다. 또한, 린 UX는 디자이너를 협상 테이블에 참여시킬 뿐만 아니라 제품 관리, 비즈니스 및 기술 분야의 파트너를 화이트보드 앞으로 모아 최상의 솔루션을 찾기 위해 지속적으로 협력할 수 있도록 돕는다.

경력 초창기에 제프는 자신이 근무하던 에이전시에서 대규모 제약회사 고객과 협력하여 전자상거래 플랫폼을 재설계하는 프로젝트에 참여했다. 이 프로젝트의 주요 목표는 매출을 15% 늘리는 것이었다. 제프는 이 팀에서 수석 인터랙션 디자이너였다. 제프와 그의 팀은 외부와 단절된 상태에서 몇 달 동안 현재 시스템, 공급망, 경쟁사, 대상 고객 및 사용 시나리오에 대한 조사를 수행했다. 페르소나와 전략 모델을 개발하고, 제품 카탈로그를 위한 새로운 정보 구조를 설계하며, 완전히 새로운 쇼핑 및 결제 환경을 구축했다.

몇 달간의 작업이 완료된 후에 팀은 모든 내용을 파워포인트 슬라이드 자료로 정리했다. 엄청난 양의 자료였지만, 60만 달러에 달하는 가격표를 고려하면 당연한 작업이었다. 팀은 클라이언트의 사무실로 이동하여 꼬박 8시

간 동안 슬라이드의 모든 픽셀과 단어를 하나하나 신중하게 검토했다. 작업이 완료되자 클라이언트는 박수를 쳤다(실제로 그랬다). 제프와 그의 팀은 안도했다. 고객이 우리의 작품에 만족했기 때문이다. 그리고 이후로 제프의 팀은 그 슬라이드를 다시 볼 일이 없었다.

그 회의 이후 6개월이 지났지만 고객의 웹사이트에는 아무 변화가 없었다. 고객도 다시는 그 슬라이드를 보지 않았다.

이 사례에서 얻을 수 있는 교훈은 무엇일까. 픽셀 단위까지 완벽한 스펙을 작성하는 것이 몇 십만 달러의 컨설팅 수익을 얻을 수 있는 방법이 될 수는 있지만, 실제 사용자들에게 중요한 제품의 실질적인 변화를 가져오는 방법은 아니라는 점이다. 또한, 우리 디자이너들이 제품 디자인 분야에 종사하게 된 이유는 이러한 스펙을 작성하기 위해서가 아니라 가치 있는 제품과 서비스를 만들기 위해서이다.

런 UX를 실천할 때, 우리가 실제 고객들에게 의미 있는 방식으로 문제를 해결하고 있는지 확인해야 한다. 현재 우리 팀 중에는 완전히 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 팀도 있다. 이들은 기존 제품 프레임워크나 구조 내에서 작업하지 않고, 새로운 분야를 다루는 프로젝트에 참여한다. 이러한 프로젝트에서는 새로운 제품이나 서비스가 어떻게 사용되며 작동할 것인지와 우리는 이를 어떻게 구축할 것인지를 동시에 고려해야 한다. 가장 중요한 것은 이 제품이 의도한 대상 고객들의 실제 문제를 해결해 주는지 확인하는 것이다. 끊임없이 변화하는 환경에서는 계획을 세우거나 사전에 디자인하기 위한 시간이나 인내를 바랄 수 없다.

다른 팀들은 전통적인 디자인 및 개발 방법으로 만든 기존 제품으로 작업하고 있다. 이들의 과제는 다르게 정의된다. 이들이 다루는 시스템은 특정 기간 동안의 요구 사항을 충족시키기 위해 개발되었다. 시장 변화 속도가 빠르다는 것은 이러한 요구가 변화할 가능성이 높다는 의미이다. 이러한 팀은 기존 플랫폼을 최적화하여 새로운 현실에 부합하면서 수익과 브랜드 가치를 향상시켜야 한다. 보통 신생 스타트업보다는 더 많은 리소스를 활용할

수 있지만, 고객이 실제로 원하는 제품과 서비스를 구축하기 위해 리소스를 가장 효율적으로 사용하는 방법을 찾아야 한다.

린 UX가 우리에게 요구하는 가장 어려운 변화 중 하나는 아마도 ‘미완성’ 또는 ‘추한’ 상태의 작업을 보여준다는 느낌을 극복하는 것이다. 거의 15년 동안 이런 방식으로 일해 온 오늘날에도 여전히 이 문제로 어려움을 겪고 있다. 우리는 첫 번째 시도가 필연적으로 수정이 필요하다는 사실을 수년 동안 배웠다. 따라서 아이디어를 빨리 내놓을수록 수정이 필요한 부분을 더 빨리 파악할 수 있다. 피드백을 받기까지 너무 오래 기다리는 것은 낭비이다. 초기 디자인에 너무 많은 투자를 하면 이미 투입한 노력 때문에 변화에 대한 유연성이 떨어진다. 어떤 변경이 필요한지 빨리 파악할수록 현재 아이디어에 대한 투자가 줄어들며, 진로를 변경하는 데 따르는 고통도 줄어든다. 디자인, 더 넓게는 소프트웨어의 반복적인 특성을 받아들이려면 유능하고 겸허하면서 협력적인 팀의 지원이 필요하다. 팀원들은 처음부터 모든 것을 완벽하게 해낼 수는 없고, 앞으로 나아가기 위해서는 함께 반복해야 한다는 것을 알아야 한다. 코드 배포가 린 UX 팀의 성공 척도가 되는 것이 아니다. 대신, 고객에게 미치는 긍정적인 영향이 중요하다.

디지털 시스템의 성공에 영향을 미치는 요소는 많다. 디자인이 분명 중요한 요소이지만 프로젝트 매니지먼트, 엔지니어링, 마케팅, 법률, 규정 준수, 카피라이팅 등이 모두 시스템에 영향을 미친다. 어느 한 분야가 모든 해답을 가지고 있지는 않다. 그렇기 때문에 한 가지 관점만이 모든 해답을 가지고 있는 것도 아니다. 성별 다양성, 인종 다양성 등 팀의 다양성이 클수록 팀이 만들어내는 솔루션은 더욱 혁신적이고 폭넓게 적용될 수 있다. 포용성은 성공적인 협업의 핵심이며, 디지털 매체의 본질이다. 폭넓은 협업은 더 나은 결과물을 만들어낸다. 수정과 반복은 더 나은 제품을 만든다. 이 책은 이러한 관점을 채택하고 제품 및 비즈니스 팀의 진정한 성공과 고객의 진정한 만족을 창출할 수 있었던 통찰과 전술을 담았다.

린 UX는 누구를 위한 것인가?

먼저 이 책은 팀에 더 많이 기여하고 더 효과적으로 일하기 원하는 제품 디자이너를 위한 책이다. ‘사용자 경험(ux)’은 사용자가 제품 및 서비스와 맺는 모든 상호 작용의 총합이라고 생각한다. 즉, 사용자 경험은 여러분과 여러분의 팀이 해당 제품이나 서비스에 대해 내리는 모든 의사 결정으로부터 만들어진다. 사용자 인터페이스나 기능만이 아니다. 가격, 구매 경험, 온보딩, 지원 등도 여기 포함된다. 다시 말해, 사용자 경험은 팀 전체가 함께 만들어 가는 것이다. 따라서 이 책은 팀과 함께 제품을 정의하고 고객과 함께 제품을 검증하는 좋은 방법이 필요한 프로덕트 매니저를 위한 책이기도 하다. 또한 협업적이고 애자일한 팀 환경이 더 나은 코드와 보다 의미 있는 작업으로 이어진다는 것을 이해하는 스크럼 마스터와 개발자를 위한 책이기도 하다. 마지막으로, 린 UX는 훌륭한 UX가 가져올 수 있는 차이를 이해하는 관리자(UX 팀이든, 프로젝트 팀이든, 비즈니스 라인이든, 부서든, 회사든 무언가를 관리하는)를 위한 책이기도 하다.

어떤 내용을 담고 있는가?

이 책은 네 개의 섹션으로 구성되어 있다.

1부 ‘소개 및 원칙’에서는 린 UX와 그 기본 원칙에 대한 개요와 소개를 담았다. UX 디자인 프로세스의 진화가 중요한 이유를 설명하고 린 UX에 대해 설명한다. 또한 애자일 업무 환경에서 린 UX를 성공적으로 구현하기 위해 이해해야 할 기본 원칙에 대해서도 설명한다.

2부 ‘프로세스’에서는 린 UX 캔버스를 소개하고 캔버스의 8단계를 각각 설명한다. 또한 과거에 다른 기업들이 이러한 작업을 수행한 사례를 공유한다.

3부 ‘협업’에서는 디자이너와 다른 분야 간의 협업에 대해 자세히 살펴보고 디자인 스프린트, 디자인 시스템, 협업적인 리서치와 같이 널리 사용되는 여러 작업 방식을 린 UX와 결합할 수 있는 도구와 사례 연구를 소개한다.

마지막으로, 애자일 프로세스의 리듬에 린 UX를 더 잘 통합하기 위해 고려해야 할 점을 공유한다.

4부 ‘조직에서의 린 UX’에서는 린 UX 관행을 조직에 통합하는 방법을 다룬다. 이러한 아이디어가 진정으로 자리 잡기 위해 기업 수준, 팀 수준, 개인 수준에서 일어나야 하는 조직적 변화에 대해 논의한다.

이 책이 여전히 ‘두 번째 단계’를 기다리고 있는 모든 조직의 UX 디자이너와 동료, 제품 팀에 도움이 되기를 바란다. 이 책은 프로세스를 개발하는 데 도움이 되는 전술과 기법으로 가득 차 있지만, 린 UX의 핵심은 마음가짐이라는 점을 기억해 주면 좋겠다.

— 제프와 조시

Lean UX Third Edition

제1부

소개 및 원칙

INTRODUCTION AND PRINCIPLES



1부에 관하여

1부에서는 린 UX와 그 기본 원칙에 대해 소개한다. 제품 디자인 및 개발 프로세스의 진화가 왜 그렇게 중요한지 논의하고 린 UX가 무엇인지 설명한다. 또한 린 UX를 조직에 적용하기 위해 이해해야 할 기본 원칙에 대해서도 설명한다.

1장 ‘그 어느 때보다 중요한 시기’에서는 제품 디자인 및 개발의 간략한 역사와 이러한 프로세스를 발전시켜야 하는 이유를 설명한다.

2장 ‘원칙’에서는 린 UX 프로세스를 이끄는 핵심 원칙에 대해 자세히 살펴본다. 이러한 원칙은 린 제품 설계 및 발견 프로세스를 위한 프레임워크를 제공하며, 이러한 팀을 위한 기본적인 관리 지침도 제공한다. 여기서 제시하는 원칙은 린 UX의 성공에 매우 중요하며, 조직에 도입하면 조직 문화와 팀의 생산성 및 성공에 큰 영향을 미칠 것이다.

3장 ‘결과’에서는 린 UX에서 항상 중요한 개념이었던 결과(outcome)라는 개념에 초점을 맞춘다. 지난 몇 년 동안 우리는 결과에 대해 생각하고 작업하는 새로운 방식을 개발해 왔다. 린 UX에서 결과는 매우 중요하기 때문에 이 개념에 대한 논의를 확장했다. 이 장에서는 성과라는 개념을 현재 우리가 무엇이라고 이해하는지 공유한다.

그 어느 때보다도 중요한 시기

한 번만 하면 ‘이터레이션(iteration)’¹이 아니다.

— 제프 페튼

끊임없이 진화하는 디자인

처음으로 소프트웨어를 디자인하기 시작한 1980~90년대, 디자이너들은 물리적인 대상을 다룰 때와 비슷한 방식으로 소프트웨어 디자인에 접근하려 했다. 산업 디자인, 인쇄물 디자인, 패션 디자인처럼 물리적인 생산물이 나오는 분야에서 제조 공정은 디자이너에게 큰 제약이었다. 제품 생산에는 큰 비용이 들기 때문에 물리적인 제품을 디자인하고 실제 생산을 시작하기 전에 무엇을 만들지 명확하게 설계해야만 했다. 가령 자동차, 가전, 가구, 의류를 생산할 공장을 세우는 데는 큰 투자가 필요하다. 대량 인쇄를 하는 인쇄소를 세우는 데도 비용이 많이 든다.

1 (옮긴이) 이터레이션(iteration)이란 작은 시도와 피드백의 반복이다. 서비스나 제품을 만들 때, 시장에서 한번에 성공하기는 쉽지 않다. 제품을 만들기 전에 가설을 세우고, 해당 가설을 검증할 수 있는 만큼만 제품을 만들어 시장에서 테스트한다. 결과를 분석하고 문제를 보완한 다음 제품에 삶을 불어 다시 시장에 던진다. 이런 매 단계가 이터레이션이다.

소프트웨어를 다루기 시작하면서 디자이너들은 새로운 도전에 맞닥뜨리게 된다. 소프트웨어라는 새로운 매체의 문법을 알아내야 했고, 그 과정에서 인터랙션 디자인, 정보 구조(Information Architecture)와 같은 새로운 전문 분야가 생겨났다. 그럼에도 디자이너가 업무를 수행하는 프로세스는 기존 방식에 의문을 갖지 않고 그대로 답습하고 있었다. 디자이너는 여전히 '제조' 과정을 고려해야 했기 때문에 사전에 작은 디테일까지 상세하게 설계했다. 작업 결과물인 소프트웨어는 물리적인 제품의 유통과 똑같은 방식으로 플로피 디스크와 CD로 복제되어 시장에 유통됐다. 실수할 때 치러야 하는 비용은 여전히 컸다. 하지만 아이러니하게도 생산하기에 앞서 설계를 최대한 상세하게 완료하는 방식으로는 실수를 예방할 수 없었다. 당시 디자이너는 주로 혼자서, 다른 팀과 소통하지 않고 개발자에게 디자인 결과물을 넘기는 경우가 많았다. 개발자 역시 개발 부서 내에서만 소통하고 QA 부서로 작업 결과물을 넘기곤 했다. 모든 사람이 시장의 반응을 거의 알지 못한 채 일하고 있었다.

오늘날 우리는 새로운 현실을 마주하고 있다. 이제 소프트웨어 개발 프로세스는 연속적이다. 인터넷은 소프트웨어 배포 방식을 바꿔놓았다. 모바일 기기, 웨어러블, IoT의 확산으로 소프트웨어를 사용하는 방식이 바뀌었다. 우리는 더이상 물리적 제조 공정에 제약을 받지 않으며, 몇 년 전까지만 해도 상상하지 못한 속도로 디지털 제품과 서비스를 시장에 출시하게 됐다.

이게 모든 변화의 시작이다.

제품 팀들은 이제 애자일 소프트웨어 개발(Agile software development)², 지속적 통합(Continuous Integration), 지속적 배포(Continuous Deployment)³ 같은 기법으로 사

2 (옮긴이) 애자일 소프트웨어 개발(Agile software development) 방법론은 계획을 통해 폭포수 형태로 진행한 과거의 방법론과 달리 일정한 주기를 반복적으로 실제 코딩으로 프로토타입을 만들어 가며, 그때 상황에 맞게 요구사항을 더하고 수정하며 소프트웨어를 개발해 나가는 시장 적용형 방식이다.

3 (옮긴이) 지속적 통합(Continuous Integration)이란 빌드와 테스트 자동화 과정이다. 지속적 통합을 성공적으로 구현할 경우 소프트웨어에 대한 코드 변경 사항이 정기적으로 빌드되고 테스트되어 공유 리포지터리에 통합되며, 커밋할 때마다 일련의 자동화된 테스트를 통해 기존 코드와 신규 코드의 충돌로 문제가 생기지 않도록 할 수 있다. 지속적 배포(Continuous Deployment)는 배포 자동화 과정이다. 코드 변경이 이전 테스트와 통합 단계를 성공적으로 통과하면 해당 변경 사항이 프로덕션에 자동으로 배포된다.

이클타임(Cycle Time)⁴을 획기적으로 단축하려는 경쟁업체로부터 극심한 압박을 받고 있다. 세계적 전자상거래 플랫폼인 아마존을 예로 들어보자. 아마존은 매초마다 사용자에게 새로운 코드를 실시간으로 전송한다.⁵ 아마존은 짧은 배포 주기를 경쟁 우위로 활용하고 있다. 빠르게 자주 코드를 배포하고, 시장에서의 반응을 확인하고, 사용자와 지속적으로 대화를 이어가기 위해 배포를 통해 배운 점을 분석하여 이터레이션한다. 본질적으로 아마존은 제품을 배포하는 동시에 제품에 대한 인사이트를 발견한다. 이는 많은 결과를 함축하지만, 다음 두 가지가 가장 중요하다.

- 제품이 고객의 요구 사항을 얼마나 충족시키는지 지속적으로 빠르게 학습하는 능력
- 제품의 품질에 관해서, 그리고 고객의 불편함과 피드백에 빠르게 대응할 것이라는 점에서 높아진 시장의 기대치

새로운 작업 방식을 실행하기 위해 값비싼 기술이 필요한 것도 아니다. 대부분의 스타트업은 완전히 무료 또는 거의 무료로 이를 가능하게 하는 플랫폼과 서비스를 이용할 수 있다. 이로 인해 기존 기업들은 이전에는 알지 못하던 위협과 마주하게 되었다. 무엇보다, 업종을 막론하고 시장 진입 장벽이 이렇게 낮았던 적이 없었다. 물리적 제품을 ‘생산’할 필요 없이, 인터넷에 접속할 수 있는 사람은 누구든 서비스를 디자인하고, 코딩하고, 배포할 수 있다. 이렇게 새로운 상황에서 예전처럼 ‘사전에 모든 걸 완벽하게 파악하고’ 작업하는 건 이치에 맞지 않는다. 그러면 이제 프로젝트 팀은 어떻게 해야 할까?

4 (옮긴이) 사이클 타임(Cycle Time)은 제조업에서 하나의 제품이 생산 라인에서 원자재를 투입하여 완성될 때까지 걸리는 시간을 나타낸다. 서비스 개발 프로세스에서 사이클 타임은, 하나의 단계나 작업을 완료하는 데 걸리는 시간을 나타낸다.

5 존 젠킨스(Jon Jenkins), "Velocity 2011: Jon Jenkins, "Velocity Culture," O'Reilly, YouTube video, 15:13, <https://oreil.ly/Yh7Co>; 조 매켄드릭(Joe McKendrick), "How Amazon Handles a New Software Deployment Every Second," ZDNet, <https://oreil.ly/zXFoo>; 워너 보겔스(Werner Vogels), "The Story of Apollo - Amazon's Deployment Engine," All Things Distributed, November 12, 2014, <https://oreil.ly/HrMRx>.

우리에게도 변화가 필요한 시점이다.

프로덕트 디자인과 팀 협업 방법론이 진화한 형태가 린 UX이다. 디자이너 툴킷 중 가장 유용한 도구를 애자일 소프트웨어 개발 방법론, 린 스타트업 사고와 결합하고, 이를 프로덕트 팀 모두가 사용할 수 있게 하는 것이다. 이를 통해 프로덕트 팀은 새로운 현실의 장점을 이용하여 최대한 많은 걸 배우고, 앞으로 나아가기 위한 최적의 길을 찾아 고객의 목소리에 귀 기울일 수 있다.

디자이너, 프로덕트 매니저, 개발자는 더이상 각자 알아서 일하는 호사를 누릴 수 없다. 린 UX는 여러 직무가 혼합되어 있고 긴밀한 협업이 필요하다. 폭포수 방식(Waterfall process)⁶의 시대는 끝났다. 업무는 연속적이다. 우리는 다른 사람이 일을 마칠 때까지 기다릴 여유가 없으며, 다른 팀도 우리의 업무가 끝날 때까지 기다려줄 여유가 없다. 대신, 우리가 성공하려면 날마다 지속적으로 동료와 소통해야 한다. 팀원들과 지속적으로 소통하여 서로 생각을 공유하면 산출물이 거대해지는 걸(그리고 그 산출물을 만드느라 많은 시간을 허비하는 것도) 방지할 수 있다. 생각을 공유하면 팀의 의사 결정이 빨라지고, 보다 전략적인 대화가 가능하다. 우리는 제품 디자인을 움직이는 모든 세부 사항에 대해 고민해야 할 책임이 있다. 인터페이스 요소와 워크 플로를 아름답게 디자인하고, 접근성, 페이지 로딩 시간, 버튼 레이블에서 오류 메시지까지 고민해야 하는 것이다. 소통 비용을 줄이면 제품의 전략적 선택에 영향을 미치는 인사이트를 수집하는 것처럼 더 중요한 활동에 집중할 시간이 많아진다.

린 UX는 우리가 디자인에 대해 이야기하는 방식을 변화시킨다. 기능과 문서에 대해 이야기하는 대신 디자인으로 어떤 효과를 낼 수 있는지, 어떤 결과를 만들고자 하는지에 대해 이야기하게 된다. 새로운 현실을 마주한 우리는 그 어느 때보다 시장의 피드백을 자주 접할 수 있다. 이를 통해 비즈니

6 (옮긴이) 폭포수 방식(Waterfall process)이란 애자일 방식에 대비되는 과거의 개발 방법론으로, 요구사항 분석-디자인-구현-테스트-유지보수의 개발 주기로 진행되며 각 단계에 많은 시간이 소요된다. 중간에 요구 사항을 추가하거나 변경이 어려운 것이 단점이다.

스, 고객, 사용자의 목표를 객관적으로 파악하고 디자인 대화의 관점을 재구성할 수 있다. 우리는 기능의 효과를 측정하고, 이를 통해 새로운 걸 배우고 제품을 개선해 나갈 수 있다.

린 UX는 세 가지로 이루어진다. 우선 디자이너와 프로덕트 팀에서 일하는 프로세스를 바꾸는 것으로 시작한다. 하지만 단순한 프로세스 변화 이상의 의미가 있다. 린 UX는 우리가 배우려는 자세로 업무에 임하게 해주는 문화적 변화다. 우리는 초기 해결책이 틀릴 수 있다는 점을 인지하고, 생각을 지속적으로 발전시키기 위해 인사이트를 활용한다. 마지막으로, 린 UX는 소프트웨어 디자인 및 개발 팀이 서로 격려하고 협력하면서 투명하게 일할 수 있도록 팀을 구성하고 관리하는 방식에 대한 조직적 변화를 말한다. 책의 나머지 부분에서 린 UX의 이러한 각 측면에 대해 깊이 파고들 것이다.

이 소개글은 이렇게 요약하는 게 가장 좋겠다. 우리는 이제 린 UX 방식으로 작업해야 한다는 것이다.

저기로 가라. 아주 빠르게. 방해물이 있다면 방향을 바꿔라!
— 영화 <작은 사랑의 기적(Better Off Dead)>

린 UX의 중심에는 디자인 프로세스, 팀 문화, 조직 구성을 좌우하는 일련의 핵심 원칙이 있다. 이러한 원칙을 프레임워크(framework)로 대하라. 여러분의 팀이 올바른 방향으로 나아가려면 원칙에서 출발해야 한다. 나중에 설명할 개념인 린 UX 프로세스를 실행할 때도 핵심 원칙을 염두에 두어야 한다. 중요한 점은, 린 UX는 단순히 원칙을 모은 게 아니라 우리가 선택하는 접근 방식이라는 점이다. 프로젝트 팀은 다양한 환경에서 작업하고, 디자이너들은 다양한 분야, 회사, 문화, 제약, 고객, 목표를 위해 일하고 있다는 걸 고려할 때 각 조직에서 린 UX가 잘 작동하기 위해서는 책에서 설명하는 프로세스를 각자의 상황에 맞게 변형해야 한다. 2장에서 소개할 원칙을 읽고, 각자의 상황에 맞게 프로세스를 조정하는 법을 배워보자.

근본적으로 원칙을 적용할 수 있다면 팀 문화도 바꿀 수 있다. 어떤 원칙은 다른 원칙보다 더 영향력 있고, 어떤 원칙은 다른 원칙보다 더 실천하기

어렵다. 그럼에도 책에서 설명할 각 원칙은 우리가 마주한 애자일한 현실에 맞는 프로덕트 디자인 조직, 즉 상호 협력적이고 다양한 분야의 전문가로 구성된(cross-functional)¹ 조직을 구축하는 데 도움을 줄 것이다.

린 UX가 세워진 기반

린 UX는 몇 가지 중요한 이론을 토대로 하고 있다. 린 UX는 다양한 학설을 결합한 것이다. 린 UX가 어떤 이론을 토대로 만들어졌는지 이해해야 린 UX를 적용하다 중간에 막혔을 때 다른 해결책을 찾아보고 도움을 구할 수 있다.

린 UX의 첫 번째 기반은 사용자 경험 디자인이다. 린 UX는 기본적으로 사용자 경험 디자인을 실천하는 방법 중 하나다. UX는 1950년대에 헨리 드레이퍼스(Henry Dreyfuss)와 같은 산업 디자이너들이 만든 인간 중심 디자인(Human-centered design)이라는 개념과 인간 공학(Human factors and ergonomics)² 분야에 뿌리를 두고 있다. 오늘날 이러한 방법과 사고방식은 돈 노먼(Don Norman)이 만든 용어인 사용자 경험 디자인(또는 그냥 UX)으로 알려져 있다.³ UX는 인터랙션 디자인, 정보 구조, 그래픽 디자인 등 다양한 디자인 분야를 포괄한다. 그러나 UX를 실천하는 데 가장 중요한 점은 시스템을 사용하는 사람의 니즈를 파악하는 것에서부터 시작한다는 것이다.

지난 10년간 디자인 씽킹(design thinking)의 인기가 높아졌다. 디자인 씽킹은 1970~80년대에 학계에 등장했고 2000년대 초 디자인 회사 아이디어(IDEO)가 대중화시킨 개념이다. 디자인 씽킹을 통해 우리가 접하는 다양한 문제에 인간 중심 디자인 방법론을 적용할 수 있다. 아이디어의 최고경영자이자 회

- 1 (옮긴이) cross functional team은 '기능 횡단 팀' 또는 '복합 기능 팀'으로 번역하기도 한다. 개발 팀, 디자인 팀, 기획 팀처럼 직군 중심이 아닌 프로젝트 또는 프로덕트와 같이 목적 중심으로 팀을 꾸리는 방식을 말한다. 프로덕트 차원에서 하나의 의사 결정을 내리기 위해 필요한 다양한 포지션의 멤버가 한 팀을 이루고 있기 때문에 애자일 방식으로 프로덕트를 만들고 개선할 수 있다.
- 2 (옮긴이) 인간 공학(Human factors and ergonomics)이란 인간의 신체적, 인지적 특성을 고려하여 인간을 위해 사용되는 물체, 시스템, 환경의 디자인을 과학적인 방법으로 기존보다 사용하기 편하게 만드는 응용 학문이다.
- 3 돈 노먼(Don Norman)과 제이콥 닐슨(Jakob Nielsen), "The Definition of User Experience," Nielsen Norman Group, <https://oreil.ly/NxTKY>