

당신은 회고를 하십니까?

<Great retros. make great teams.>



이 재 왕 애자일소사이어티(주) 대표
Certified Scrum Professional
Project Management Professional



Contents

1. 회고란 무엇인가?
2. 회고의 역동성
3. 회고가 잘 안되는 이유
4. 회고를 잘 하기 위해서는
5. 회고를 잘 하는 방법

회고란 무엇인가?

- 회고(Retrospective)의 개념
 - 스스로를 되돌아보고 앞으로 무엇을 개선할 것인지 계획하는 활동
 - '사후 분석(post-mortem)'이라는 말도 사용되었으나 애자일 커뮤니티에서 회고라는 말이 보편화됨
- 회고의 종류
 - Sprint(Iteration) Retro, Release Retro.로 구분
 - 개발팀이 스스로를 되돌아보고 다음 스프린트 동안 무엇을 개선할 수 있을지 계획하는 활동
- 회고에서 다루는 내용
 - 지난 스프린트가 사람들간의 상호관계, 프로세스, 도구 측면에서 어떻게 진행되었는지 검토
 - 잘 된 것들 그리고 개선의 여지가 있는 주요 항목들을 알아내고 순위화
 - 개발팀이 작업을 수행하는 방법에 대한 개선을 실천할 수 있도록 계획을 수립

참조 : 'Scrum Guide', Scrum Org., 2013

회고는 SW 개발뿐만이 아니라
모든 업무 및 사회활동, 개인에게도 필요하다.

마케팅
인사관리



디자인

개인

법, 제도

세상은 복잡하다.

- Complex System이란?

- 태풍의 불규칙한 진로나 기상이변, 산과 숲의 불규칙한 모습, 부동산 및 주식 가격의 불규칙한 변동 현상 등 **구성 인자들의 복잡한 상호작용을 통하여 구성요소의 특성과는 다른 새로운 현상과 질서가 나타나는 시스템을 말함**
- 불규칙하고 예측하기 어려운 사회 경제 시스템, 기업 경영, 제품 개발 등이 포함

- 주요개념

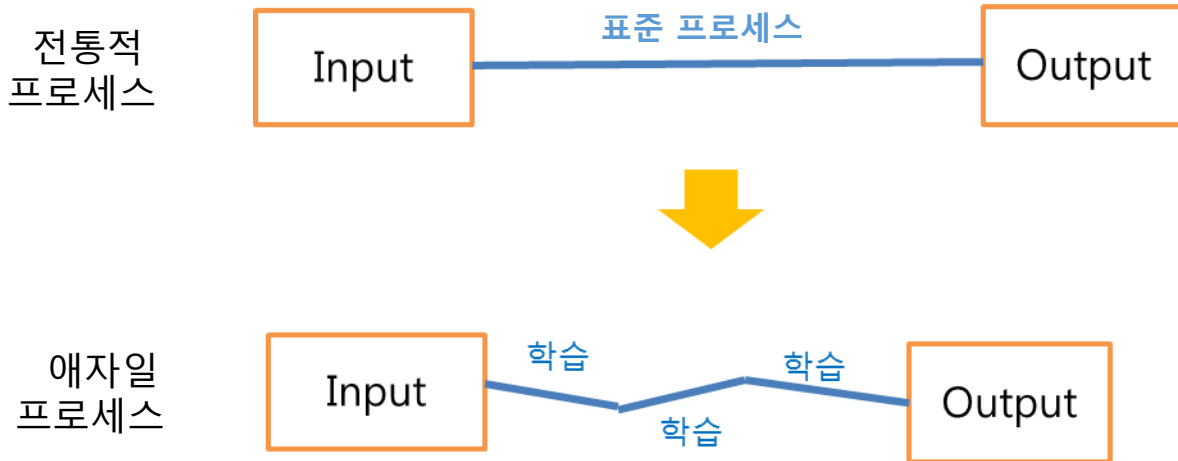
- 혼돈(Chaos), 자기조직화(Self-Organization), 프랙탈(fractal), 복잡적응계

- 복잡적응계(Complex Adaptive System)의 특징

- 상호작용하는 많은 구성요소들로 이루어져 있으며 비 선형적으로 움직임
- 구성요소들이 상호작용하면서 경험과 학습을 통해서 상황에 적응해 나감
- 복잡계의 문제를 해결하는 데는 정답이 없으며 상호 작용에 대한 관찰과 적응이 중요

회고는 지속적인 혁신의 원동력

- 주기적인 회고를 통해서 변화하는 비즈니스 상황을 관찰하고 지속적인 개선을 수행한다.
- 자기 조직화(Self-Organizing)을 진행되기 위한 필수 요소



회고가 잘 안되는 이유

- 회고의 필요성을 모르는 경우
 - 애자일 활동(스프린트 계획, 데일리 스탠드업 미팅 등)은 수행하나 회고는 하지 않는다.
- 회고하는 방법을 모르는 경우
 - 회고를 한번도 해 본적이 없으며 그런 회의를 하는 것을 어색해한다.
 - 책을 보고 따라 해봤지만 비슷한 내용이 반복되면서 지루함을 느낀다.
- 회고할 시간이 없는 경우
 - 너무 바빠서 회고에 투자할 시간이 없다. 업무에 도움이 되지 않는다는 인식도 있음
- 회고를 해봤는데 별 도움이 안되더라. (시간 낭비)
 - 서로간에 대화는 많이 하지만 실제로 개선되는 것이 없다.
 - 회고시간이 실적인 부진한 누군가를 비난하는 장이 된다.

회고가 잘 되기 위해서는

- 시스템 사고(System thinking) 관점에서 회고는 업무 개선을 위한 필수 요소라는 리더의 인식
- 훌륭한 회고진행을 위한 스킬 습득
 - 팀원들의 인사이트를 끄집어내고 효과적인 회의 진행을 위한 전문 스킬이 필요
- 회고 진행을 위한 준비가 필요
 - 장소 및 다과 준비, 효과적인 회고 진행을 위한 질문 및 진행 방법 등에 대한 고민이 필요
- 회고를 포함한 팀의 학습 시간을 확보하고 정례화
 - 업무시간 중에 10~20%는 업무를 하지 않고 개발팀에게 자기개발과 역량을 높일 수 있는 시간을 확보
 - 주 0.5 ~1일은 업무를 하지 않고 회고 및 개발팀 역량 개발에 할당
- 훌륭한 회고진행을 위한 전문인력(Facilitator)를 활용
 - 상급자가 회고를 진행할 경우 객관적이지 못하며 팀원들이 솔직한 말을 하기 어려움



재미있는 회고 진행 방법



1. 시작하기

2. 돌아보기

3. 성찰하기

4. 개선하기

시작하기

- 사전준비

- 팀원들이 편안히 느낄 수 있는 장소 예약 및 다과 준비 (음료, 와인 혹은 맥주 등)
- 회의실 혹은 외부 카페, 레스토랑, 야유회 등

- 시작하기

- 사회자는 이번 스프린트 동안 수행된 내용을 보여주고 팀원을 격려
- 팀원들이 돌아가면서 자기에게 일어난 일 등을 편안하게 얘기하게 함 (1~2분 내외)
- Tip
 - 워밍업을 위한 재미있는 게임이나 이야기를 해도 좋다.
 - 개인적으로 즐거웠던 일이나 안 좋았던 일을 얘기하게 한다.
 - 각자의 감정을 5점 척도로 나타나게 하고 왜 그런지 말하게 한다.
 - 감정 사진들을 펼쳐놓고 자기의 상태에 맞는 사진을 고르고 자신의 기분을 설명하게 한다.



시작하기 Tip

- 칭찬게임
 - 팀원들의 협력을 촉진하고 상대방을 배려하는 마음을 갖게 하는 것이 목적
- 진행자는 팀원들에게 이번 스프린트에서 자기가 도움을 받았던 일이나 칭찬할 만한 행동을 했던 팀원들을 생각하게 한다.
- 팀원들에게 포스트잇 3개를 주면서 자기가 감사의 표현을 하고 싶은 사람을 2명 이상 적게 한다.
 - 감사했던 일이나 칭찬할 만한 행동을 적게 하고 해당 당사자 이름을 적는다.
- 진행자는 비교적 많은 표를 얻은 팀원들의 선행을 발표하고 격려한다.

김동수

바쁜데도 OO일을 도와줘서
내가 빨리 끝낼 수 있었다.

돌아보기

- 진행자는 이전 회고에서 하기로 했던 것이 제대로 진행되었는지 팀원들에게 확인한다. 만약 잘 안되었다며 진행자는 그 원인은 무엇인지 팀원들에게 물어본다.
 - 필요 시 5 Why 기법을 활용하여 근본 원인을 밝히고 해법을 팀원들과 토론한다.
- 스프린트 기간 동안 우리가 계획했던 것을 제대로 못했거나 문제가 있었다면 진행자는 그 원인은 무엇인지 팀원들에게 물어본다.

5 Why 기법 사례

문제 : 결함이 많이 발생한다.

Why1 : 왜 결함이 많이 발생하였는가?

→ 원인 : 통합테스트가 제대로 수행되지 않았다.

Why2 : 왜 통합테스트가 제대로 수행되지 않았는가?

→ 원인 : 테스트 케이스 없이 개발자가 혼자 수행함

Why3 : 왜 테스트 케이스를 만들지 않았는가?

→ 원인 : 담당 개발자가 하다 보니 테스트 케이스를 만들지 않는다.

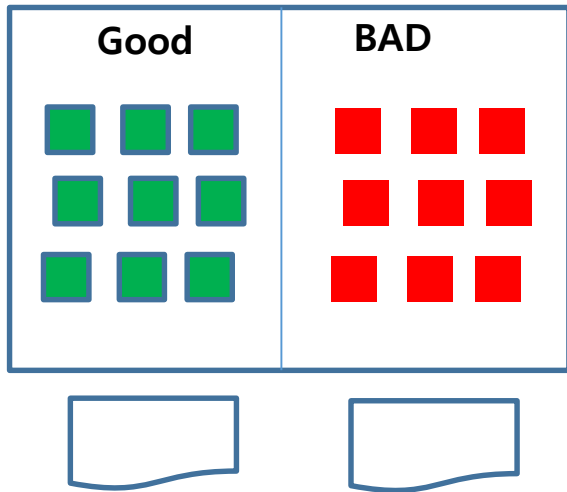
Why4 : 왜 담당 개발자가 테스트를 하는가?

→ 원인 : 자기 일만 신경쓰다 보니 남을 도울 여력이 없다.

해법 : 테스트 케이스를 만들고 동료들간에 크로스테스트를 수행

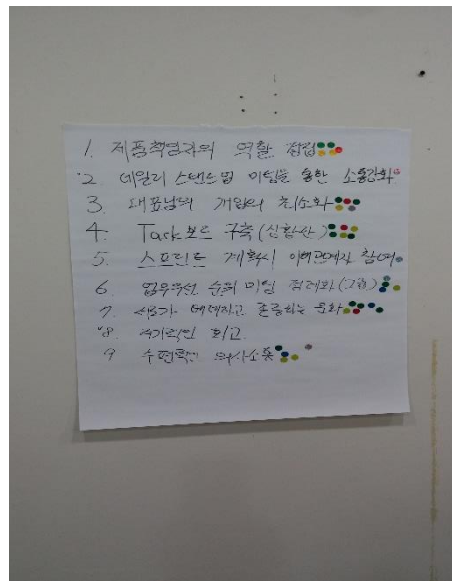
성찰하기

- 진행자는 이번 스프린트 기간 동안 효율적이거나 좋았던 활동은 무엇인지 팀원들에게 물어보고 각자 2~3가지 초록색 포스트잇에 적게 한다. (3~5분)
- 진행자는 이번 스프린트 기간 동안 비 효율적이거나 잘 진행되지 않았던 활동은 무엇인지 팀원들에게 물어보고 각자 2~3가지 분홍색 포스트잇에 적게 한다. (3~5분)
- 각자 자신이 적은 것을 발표하게 하고 진행자는 주요 내용을 팀원들이 볼 수 있게 기록한다.



개선하기

- 진행자는 팀원들에게 잘 진행되지 않았던 활동 중에서 다음 스프린트에서 개선하고 싶은 것이 무엇인지 물어본다.
 - 우리가 좀더 즐겁고 보람 있게 일하기 위한 개선사항들도 물어본다.
- 진행자는 도출된 개선사항들을 화이트보드에 기록한다.
- 개선사항들이 많으면 하트 스티커를 활용하여 우선순위를 선정한다.
 - 팀원들에게 하트 스티커 3개를 주고 우선순위가 높은 것 3가지에 붙이게 한다.
 - 3개의 스티커는 1개의 아이템에 붙이지 않고 분산되게 한다.
- 진행자는 필요시 개선사항에 대한 구체적인 액션 플랜을 팀원들과 협의하여 결정한다.
- 진행자는 팀원들과 협의하여 개선사항 별로 담당자를 결정한다.



회고 수행 시 고려사항

- 진행자는 회고가 누구를 비난하는 장으로 바뀌지 않도록 세심히 관찰한다.
- 진행자는 팀원들이 회고를 딱딱하게 느끼지 않도록 배려하며 회고가 끝나면 가급적 업무는 수행하지 않도록 한다.
- 가끔식 회고가 끝나고 회식을 갖는 것도 좋다.
- 사람의 실수가 아닌 시스템의 문제점을 찾는데 노력한다.
- 팀원들은 상대방의 의견을 존중하고 서로 다른 생각이 있을 수 있음을 받아들인다.
- 진행자는 불필요한 논쟁이 일어나지 않도록 적절히 중재한다.
- 팀원들은 내가 느낀 점을 위주로 얘기한다.



Thank you

Any questions?

이 재 왕 애자일소사이어티(주) 대표
PMP, Certified Scrum Professional
ljw@agilesociety.co.kr, 010-6788-7559