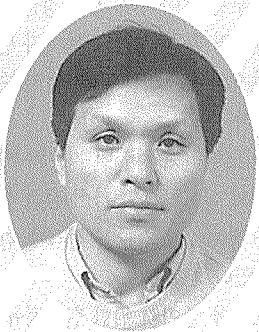


성공적인 팀제의 조건



문 형 구
〈고려대 경영학과 교수〉

1. 팀제 조직의 필요성

현대의 기업은 경쟁의 세계화, 과거에는 경험하지 못했을 정도로 빠르게 변화하는 기술, 각종 규제의 완화 등으로 특징 지워지는 소용돌이치는 환경 속에 놓여 있다. 하루하루가 새로운 모습으로 나타나고 있는 환경 속에서 살아남기 위하여 많은 기업들은 변신을 시도하고 있으며, 이러한 노력은 기업을 여러 다양한 경영혁신 기법들의 실험의 장소로 만들고 있다. 즉, 우리는 별다른 어려움이 없이도 리엔지니어링, 리스트럭처어링, 다운사이징, 혼돈경영 등 여러 다양한 경영혁신 기법들의 부침을 볼 수 있다.

여러 경영혁신 기법 중에서 우리나라 기업이 가장 많이 도입하거나 도입하려 하고 있으면서도 그 효과성에 대해서 논란이 가장 많은 기법 중의 하나가 바로 팀제라 할 수 있다. 따라서 이 글에서는 기업들이 왜 팀제를 도입하고 있으며, 팀제를 도입하였을 때 생기는 문제는 무엇인지를 살펴 보고 끝으로 성공적인 팀제는 어떠한 특징을 가지고 있는가를 살펴 보려 한다.

관료제와 과학적 관리법에 의해 잘 정리되고 아직도 현대 조직의 근간이 되고 있는 전통적 조직은 하향적이며 권위주의적인 정보의 흐름 그리고 통제 중심의 위계 구조(hierarchy)로서 기능을 수행하고 있다. 다시 말해서 전통적 조직은 고립되어 있으며 때때로 경쟁적인 기능부서, 적절치 못한 의사소통, 계량적이며 단기적인 통제 시스템 그리고 「채찍과 당근」이라는 낡은 동기부여 체제로 특징지워 진다. 그러나 이러한 전통적 조직은 급변하는 환경에 적절하게 대응할 수 없으며, 따라서 환경의 변화에 능동적으로 유연하게 대응할 수 있는 유기적 조직의 구체적 모습 중의 하나가 바로 팀제라 할 수 있다. 즉, 산업의 특성과 관계없이 빠른 환경 변화에 대응하기 위하여 조직은 현장의 정보를 가장 많이 가지고 있는 하부 계층에게 의사결정 권한을 부여함으로써 환경의 변화에 대해 더 정확한 의사결정을 하고, 의사결정의

수평적 흐름을 강화시킴으로써 환경변화에 빠르게 대응하려 하는 것이다. 다시 말해서 팀제는 조직의 유연화, 조직의 슬림화를 통한 의사결정의 신속화, 그리고 고객 중심의 프로세스 구축 등의 특징을 갖는다. 이러한 특징을 통하여 팀제는 질(quality)과 생산성, 그리고 고객에 대한 서비스를 향상시키며 동시에 의사결정의 위임을 통하여 조직구성원으로 하여금 자신의 일에 대한 의미를 향상시키게 된다.

팀제가 지니고 있는 여러강점 때문에 우리는 팀제를 도입하면 기존의 전통적 조직이 지니고 있었던 모든 문제들이 일시에 사라져 버리고 변화하는 환경 속에 적절하게 반응하리라는 일종의 환상 속에 빠져 버릴 수 있다. 그러나 모든 제도나 기법이 그러하듯이 팀제가 의도하고 있는 긍정적 효과가 항상 실현되는 것은 아니다. 따라서 우리는 현재 팀제가 갖고 있는 문제를 꼼꼼히 따져 보고 해결방안을 모색함으로써 팀제가 원래의 의도대로 시행될 수 있도록 노력하는 것이 중요하다.

2. 팀제의 문제점

기업이 팀제를 시행하면서 부딪치는 문제를 한마디로 정리한다면 원래의 의도와 실제 행동사이의 불일치라고 볼수 있다. 다시 말해서 실제 의도가 실현될 수 있도록 만드는 행동 혹은 조건이 갖추어지지 않았기 때문에 많은 경우 기대한 바대로 결과를 낳지 못한다. 여러 학자, 경영자, 팀구성원들이 지적하고 있는 팀제의 문제점은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 팀 내부의 의사소통이 적절하지 못하다는 점이다. 팀제의 구축은 팀의 명백한 비전과 사명감 그리고 구성원의 몰입으로부터 시작된다. 비전을 수립하고 그러한 비전이 팀 구성원 모두에게 중요한 의미를 부여하여 팀 활동에 지속적인 몰입으로 이끌기 위해서는 개방된 의사소통이 필수적이다. 특히 과·부제로부터 팀제로의 변화는 수평적 의사소통의 중요성이 더욱 부각되는데 한국의 경우 수평적 의사소통의 원활화에 많은 문

제점을 지니고 있다.

둘째, 팀 구성원들이 새로운 조직 상황에 적응하기 위하여 지속적으로 변화하려는 의지나 능력이 부족하다는 점이다. 인간은 본질적으로 보수적이기 때문에 변화에 저항하려는 경향이 있으며 특히 새로운 상황이 요구하는 기술이 부족할 경우 그 강도가 더욱 커지게 된다. 의식과 능력이 수반되지 않는 제도의 변화는 언제나 제도와 사람을 겹들게 만든다.

셋째, 팀의 환경이 되는 조직의 특성은 변화하지 않으면서 팀제가 도입되기 때문에 문제가 발생하게 된다. 즉, 하향식의 위계 구조적 조직은 그대로 두고 팀제를 도입하여 팀 구성원으로 하여금 팀제 도입의 의도를 의심하게 만들고 또한 혼란스럽게 만들고 있다. 따라서 원래 팀제가 지니고 있는 유연성, 의사결정의 신속화를 달성할 수 없게 된다.

넷째, 팀 구성원 사이의 신뢰 부족의 문제를 들 수 있다. 한 연구에 따르면 팀제를 실시하고 있는 기업의 팀 구성원들이 가장 변화가 있어야 한다고 평가하고 있는 부분은 팀원간의 신뢰이다. 이는 바로 기술, 지식을 넘어서는 팀원 사이의 믿음이 아직도 더 강화되어야 할 부분으로 보고 있음을 보여 주고 있다. 팀제의 성공은 팀 구성원이 공동으로 책임을 지며 공통의 목표 달성을 위해 함께 일하는 것에 달려 있기 때문에 팀원 사이의 믿음이 낮으면 팀제는 성공할 수 없다.

다섯째, 팀과 팀 구성원에 대한 성과평가가 객관적이지 못하고 모호한 경우가 많아 동기부여에 많은 문제점을 낳고 있다는 점이다. 개인이든 그룹이든 성과에 대한 인정은 대단히 중요하다. 개인과 그룹에 대한 성과 인정에 많은 유사성이 있다 하더라도 팀제에 적합한 평가방법이 개발되지 않으면 딜레마에 빠질 수 있다.

3. 성공적인 팀제를 위하여

높은 성과를 나타내고 있는 팀들이 지니고 있는 공통적인 특성을 조사한 한 연구로부터 우리는 다음과 같은

성공적인 팀제의 조건을 찾아 볼 수 있다.

첫째, 팀의 목표가 분명하게 정의되고 또한 공유되어야 한다. 팀의 과업이 무엇이며 그것이 왜 중요한가를 분명히 하여야 한다. 한국의 한 기업의 팀 효과성에 대해 연구한 최근 논문에 따르면 다른 어떤 요인보다도 팀의 비전이 팀 구성원의 만족과 팀 효과성에 큰 영향을 미치고 있다.

둘째, 팀 구성원을 임파우워시켜야 한다. 즉, 팀의 구성원들은 팀이 모든 난관을 극복하여 비전을 달성할 수 있다는 믿음을 가져야 한다. 이를 위해서는 팀의 정책, 규칙 및 과정이 팀 구성원으로 하여금 자신의 일을 쉽게 수행할 수 있도록 되어 있어야 한다. 또한 팀 구성원들은 새로운 기술을 습득하고 성장할 수 있는 기회가 부여되어야 한다.

셋째, 의사소통이 개방되고 구성원 사이의 믿음이 있어야 한다. 팀의 구성원들은 아무런 두려움 없이 자신의 의견이나 느낌을 표현할 수 있고 다른 의견들을 통합할 수 있는 방안이 마련되어 있어야 한다. 또한 서로를 믿고 받아 들이며 따라서 공동체의식이 함양되도록 하여야 한다.

넷째, 팀은 유연하게 자신의 기능을 수행하여야 한다. 즉, 팀의 구성원들은 변화의 불가피성과 바람직함을 깨달아야 하며 따라서 변화하는 상황에 잘 적응하여야 한

다. 이를 위해서 팀의구성원들은 필요할 때 마다 다른 여러 과업을 수행할 수 있는 능력과 의지를 가지고 있어야 한다.

다섯째, 높은 생산성과 질(quality)에 대한 몰입이 있어야 한다. 항상 높은 수준의 성과를 이룩하려는 의지는 참여와 창조성 그리고 효과적인 의사결정과 문제 해결 기법의 개발을 통하여 최적의 결과 산출로 이어질 수 있다.

여섯째, 성과에 대한 객관적이며 공정한 평가가 이루어져야 한다. 여러 다양한 방법을 통하여 팀 구성원 개인의 성과와 팀 자체의 성과가 수시로 인정되어야 한다. 이를 통하여 팀 구성원 개개인은 팀과 과업 달성에 공헌하고 있다는 성취감을 가질 수 있다.

아인슈타인이 적절하게 지적하고 있듯이 현재 우리가 당면하고 있는 문제는 그 문제를 인식하고 있는 우리의 의식과 동일한 수준의 의식을 가지고는 해결될 수 없다. 즉, 현재 우리가 인지할 수 있는 문제는 다른 의식 수준에서 다시 말해서 새로운 관념 혹은 의식의 틀을 가지고 접근할 때 비로소 해결방안을 찾을 수 있다. 따라서 급격히 변화하는 환경에 대한 접근 방안으로서 팀제가 성공하기 위해서는 전통적인 기계적 조직구조에 토대를 둔 의식이 아닌 유연한 조직 구조에 토대를 둔 의식이 절실히 요구된다고 하겠다. ♣

국내생산 방사성 동위원소 「홀름166」

암치료제로 세계 첫 개발

한국원자력연구소 동위원소실 차敬
배박사팀은 16일 연구용 원자로인 하나
로에서 생산한 방사성 동위원소 홀름
166을 암치료제로 실용화하기로 했다고
밝혔다. 연구팀은 이를 위해 최근 동 화

약품에 기술을 이전기로 계약했다.

차박사는 『홀름을 치료제로 사용하는
것은 세계 처음으로 내년말 치료제가
나오면 수출도 기대된다』고 말했다.

연구팀은 『홀름166은 베타선을 방출,

암세포에 직접 주입할 경우 암세포를
죽이며 간암 위암 난소암 등 모든 암에
효과가 있다』고 밝혔다. 연구팀은 지난
1년동안 신촌세브란스병원과 원자력연
구소 부설 원자력병원에 의뢰, 간암환
자 50명을 대상으로 임상실험한 결과
37명이 완치되는 성과를 올렸다. (한국
일보 8/17)