제12장 팀의 종류와 팀 구축법

학습목표

- 팀이란 무엇인가를 이해한다
- 팀의 종류를 알아본다.
- 팀의 구축방법을 검토한다

학습내용

- 최고 경영자팀
- 야구팀
- 축구팀
- 복식테니스팀

단 하나의 올바른 조직은 없다

- 기업(Company)의 유래
  - 콜럼부스의 신대륙 발견 이후 이 장거리 선박운영 거래
  - 17C의 동인도주식회사
  - 18C 중엽의 페르시아의 군대조직에서 유래, 명령체계, 조직구조, 전략 등
  - 19 C 후반 서구사회의 새로운 경험인 대규모 조직 - 기업, 정부공공 서비스, 대규모상비군 등 - 이 갑작스럽게 등장한 것과 때를 같이 하여 출발

- 단 하나의 올바른 조직(one right organization)은 없다.
  - 올바른 조직(one right organization)의 모습은 시대에 따라 계속 변화
    * 제1차 세계 대전 시 공식적 조직구조(formal organization structure)
    * 앙리 페이욜(Henry Fayol, 184-1925)의, 그리고 철강왕 앤드류 카네기 (Andrew Carnegie, 1853-1919)의 기능적 조직구조(functional structure)
    * 1차 세계대전 직후 피에르 S. 듀폰(Pierre S. Dupont, 1870-1954)과 알프레드 슬로언은 분권조직(decentralization)
    * 현재 분권적 Team 조직의 선호
  - 각각의 조직은 독특한 강점, 고유한 한계, 그리고 구체적인 용도가 있다.
  - 특정의 주어진 조직구조는 특정 상황과 특정 시기에 수행할 특정 과업과 적합

팀의 종류와 팀 구축법

명령계층은 유지된다

- 조직구조는 과업의 특성(nature of the task)에 따라 다양한 형태로 결정
  - 단 하나의 올바른 조직(one right organization)은 없다.
- "보스"(boss) 가 필요한 과업
  - "명령계층의 종말"(the end of hierarchy) : 터무니없는 넌센스
  - 보스란, 최종적인 의사 결정을 내릴 수 있고, 그 결정에 구성원들의 수용을 기대할 수 있는 사람으로 모든 구성원의 생존은 분별력 있는 명령에 의존
    ex) 배가 침몰하는 상황의 선장,
- 동일한 조직 내의 여러 상황에 따라 다양한 조직 구조가 필요
  - 연구부서의 조직은 전문가인 구성원 모두가 그들 스스로 "그들의 악기를 다루는" 엄격한 기능조직(functional organization)의 형태
  - 다른 연구부서는 특히 초기단계의 의사결정에 관여하는 연구부서(예를 들면 제약회사의 연구부서)는 애초부터 팀웍을 필요
  - 조직구조는 과업의 특성(nature of the task)에 따라 광범한 차이가 있다
    * 가톨릭 교구는 오페라단과는 매우 다르게 조직
    * 현대의 군대는 병원과는 매우 다르게 조직

조직의 원칙

첫째, 조직은 투명해야 한다.

둘째, 조직의 어떤 사람은 주어진 분야에서 최종 결정을 할 권한을 가져야 한다는 것이다. 그리고 어떤 사람은 위기 시에 분명하게 명령을 내려야만 한다.

셋째, 권한은 책임을 수반한다는 것 또한 합리적인 원칙이다.

넷째, 조직의 어느 개인은 단 한 사람은 "상사"(master)를 따라야 한다는 것도 합리적인 원칙이다. 충성심에서 갈등해결 중요

ex) - 로마법에서 따온 오래된 속담, 즉 "주인이 셋인 노예는 자유인이다"
- 매트리스조직의 문제, "재즈콤보팀"

다섯째, 명령 계층 수를 최소화하는 것, 즉 조직을 가능하면 "수평적"으로 만드는 것은 합리적일 뿐만 아니라 조직구조의 원칙이다

* 정보이론(information theory) : "모든 명령의 전달단계마다 잡음은 두 배로 늘어나고, 메시지는 반으로 줄어든다"

- 원칙이 주는 암시

- 하나, 개인들은 하나의 조직구조에서 그리고 동시에 여러 다른 조직구조에서 작업할 수 있어야만 할 것이다. 즉 모든 개인은 다양한 역할을 하고 있다.
- 둘, 서로 다른 조직들은 모두 강점과 한계를 모두 가지고 있다.

팀의 종류와 팀 구축법

최고 경영자팀

- 최고 경영자팀에 대한 인식의 오류와 위기

- "슈퍼맨", 최고로 극단적인 "퍼스낼리티 숭배" : 뛰어난 한명의 최고경영자 숭배
- 리더십 위기 : 회사의 규모가 커지면서 최고경영자 역량의 한계에 봉착

- 최고 경영자팀의 중요성

- 위기가 오기 전에 최고 경영층에 경영자 팀 구성
- 팀이 기능을 발휘할 수 있기까지는 상당 기간을 필요로 하며, 팀은 상호 신뢰와 상호 이해를 바탕으로 구축되고 그러려면 수년이 소요

벤처 회사의 최고 경영자 팀의 구축

- 창업자들의 최고 경영자팀 구축에 대한 의지와 구축단계

첫 번째 단계는, 모든 창업자들은 회사의 다른 주요 인사들과 함께, 그들의 사업의 주요 활동에 대해 심사숙고 해야 할 것이다.

두 번째 단계는, “내가 잘하고 있는 활동은 무엇인가? 그리고 이 사업에 종사하는 나의 주요 동료들 각자가 실제로 잘 하고 있는 활동은 무엇인가?”
* 강점들에 대한 일치점과 드러난 불일치에 대한 심각한 고려 .

세 번째 단계는, “각자는 주요 활동들 가운데 어느 것을 자신의 최초의 그리고 주요한 책임으로 간주해야만 하는가? 누가 어떤 주요 활동에 적합한가?”
* “Peter Principle" : 능력에 맞는 업무

네 번째 단계는, 각 분야마다 목적과 목표를 세운다.
“회사는 ‘당신에게’ 무엇을 기대할 수 있는가? 우리는 ‘당신에게’ 어떤 책임을 물어야 하는가? ‘당신이’ 완수하려는 것이 무엇이고 또 그것을 언제까지 완수할 것인가?”

팀의 종류와 팀 구축법

신중한 접근

- 최고 경영팀 구축의 방법 및 시기
  - 비공식적으로 구축 : 직함, 공식적 발표, 추가적인 보상 등이 없이 신중하게 접근
  - 1~2년의 시간을 두고 준비 : 새로운 조직이 기능을 발휘하고 또 어떻게 발휘 하는 지가 분명하게 될 때까지

- 최고경영자 팀의 확보에 실패했을 경우의 선택
  - 첫 번째 가능한 선택은 창업자가 자기 능력과 관심에 가장 알맞는 하나 또는 두가지 분야에 집중 : 다른 주요 분야들의 방치에 의한 문제 발생
  - 두 번째 가능한 선택은, 창업자가 양심적인 활동을 하는 것으로 자신의 강점분야 이외 회사에서 당장 필요한 업무에 집중 : 시간이 지남에 따라 회사의 전 분야에 문제 발생

- 새로운 벤처 경영자의 준비
  - 일인 체제의 경영이 더 이상 작동을 하지 않게 되기 전에, 잘못 경영하기 훨씬 전에, 동료들과 함께 일하는 법을 배우기를 시작하고, 사람을 신뢰하는 법을 배워야 하며, 그들로 하여금 책임지도록 하는 법도 배워야 한다
  - 창업자는 “심부름꾼”에 둘러싸인 “스타”가 아니라 팀의 리더가 되는 법을 배워야 한다.

팀은 하나만이 아니다

- 팀구축(team building) 실패 사례와 원인
  - GM의 새턴사업부
  - 프록트 앤드 갬블(Procter & Gamble, P&G)
  - 실패 원인 : 경영자들이 팀은 단 하나의 종류뿐이라는 보편적인 신념에 빠졌기 때문

- 팀 종류의 다양성과 특징
  - 실제로 팀에는 최소한 6개의 - 어쩌면 12개의 - 다른 종류의 팀 조직이 있으며 각각의 팀 조직은 고유한 적용분야 존재
  - 각각은 고유한 한계와 어려움도 있고, 각각은 서로 다른 경영을 필요
  - 단 하나의 "순수한" 그리고 "하나의 올바른 팀 조직"을 탈피하고 "혼합" 구조 (mixed structures)를 연구하고 활용해야 함.

야구팀

(1) 야구팀의 특성

- "팀에서 활동"을 하지만 "팀처럼 활동"(as a team)을 하지는 않는다.
- 각자는 고정된 위치가 있고 그 위치를 벗어나지 않는다.
- 심장절개수술을 하는 외과팀과 포드 자동차 공장의 조립라인
  디트로이트의 팀의 "순차적으로"(in series) 작업

(2) 야구팀의 장단점

- 야구팀의 장점
  * 각 개개인의 역량을 최대한 발휘, 스타플레이어 존재
  * 개별적으로 평가, 명확하고도 구체적인 목표, 결과에 대해 책임, 통계적으로 성과측정
- 야구팀의 단점
  * 융통성 부족, 자리의 스위칭 어려움
  * 팀 조직으로 보기 어려움

(3) 야구팀이 어울리는 조직

- 연구부서, 재택근무자

축구팀

(1) 축구팀의 특성

- “팀처럼 활동”
- 고정된 위치가 있으나 위치의 변동이 가능, 각 위치별 협동, “cover up" 가능
- 병원의 응급실팀, 일본 자동차 회사들의 디자인 팀
- 일본회사의 디자인팀들은 디자이너들, 엔지니어들, 제조 기술자들, 판매 요원들이 “병열적으로”(in parallel) 작업

(2) 축구팀의 장단점

- 축구팀의 장점
  * 융통성 : 협력의 요구 가능, 코치(리더) 필요
    일본 회사들이 “유연대량생산방식”(flexible mass production)
- 축구팀의 단점
  * 스타플레이어의 경우 팀을 위해 희생할 수 있는 경우에만 선택

팀의 종류와 팀 구축법

복식 테니스팀

(1) 복식 테니스팀의 특성

- 우선적으로 맡고 있는 위치가 있으며 완벽한 협조 필수적, 지시 불필요
- 소규모 5명 또는 7명 내외에 적합
- GM의 새턴 사업부가 유연생산공장을 개발할 때 목표했던 팀 조직

(2) 복식 테니스팀의 장단점

- 복식 테니스팀의 장점
  * 완벽한 팀웍
- 복식 테니스팀의 단점
  * 대규모 조직에 적용할 수 없음
  * 상당한 기간 동안 함께 훈련 받아야 하며, 함께 작업
  * 많은 융통성 부여에도 불구, 팀 전체에 대해 하나의 명백한 목표 필요
  * 오직 팀이 작업을 수행하는 것이고, 개별 구성원은 팀에 공헌

팀 조직의 다른 예, 병원팀 (심장 바이패스 수술(heart bypass operation))

- 단 하나의 과업만 수행하고, 다른 어떤 과업에도 손대지 않는다.
- 각 구성원 각자가 수술의 리듬, 진행, 그리고 단계별로 발생하는 극히 사소한 변화에 대응하여 - 누구도 명령을 내리지 않고 아무 말도 해주지 않지만 즉각 - 자신의 역할을 변화시키는 진정한 하나의 “팀”이다.

팀의 종류와 팀 구축법

팀 조직의 구성방법

- 팀 조직의 변경 시에는 과거와는 철저하게 단절, 점진적인 변화는 효과가 없다.
- 팀들은 각각 그 용도가 있고, 특성이 있으며, 필수적 요구 사항들이 있을 뿐만 아니라, 한계점도 있다. 팀웍은, 좋다거나 바람직스럽다거나 하는 것으로 끝나는 것이 아니라, 하나의 필수적 요건이다.

팀 구성원은 어떻게 정하는가

- 팀 구성원의 개별적 특성을 고려
- 업무의 목적에 따라 팀의 종류도 그 구성원도 달라야 한다