

유비쿼터스 환경하에서 비즈니스 경영조직의 협력기술 증진전략

Collaboration strategy of business organization in ubiquitous environment

김 광 현

한국교통대학교

Kim Kwang-Hyun

Korea National University of Transportation

요약

효과적인 협력기술을 배우는 것은 평생의 과제이다. 팀 구성원들과 상호작용하는 방법과 팀의 구조, 또 어떻게 갈등을 처리할지에 대해 숙고해야 한다. 우리가 유능한 협력가가 된다면, 팀이 더 잘하고 신속하게 일을 수행하는 것을 돕게 될 것이다. 협력의 기본 개념과 함께 효과적인 팀의 정의 및 생산적인 갈등에 대해서 살핀다. 마지막으로 협력기술증진 전략을 제시한다.

I. 서론

21세기 유비쿼터스를 지향하는 작금의 비즈니스 환경은 우리 모두에게 협력기술을 선택이 아닌 필수적 요소로 인식시키기에 충분하다. 협력(collaboration)이란 두 사람 이상의 사람들이 공통의 목적, 결과, 혹은 산출물들을 달성하고자 할 때에 발생한다. 협력이 효과적일 때 개인 혼자서 일한 결과보다 팀의 결과가 훨씬 더 좋다. 협력은 동등한 관계에서 의사소통하는 것을 의미하며, 그 동등함과 의사소통 각 어느 한쪽보다 더 큰 개념이다.

1. 피드백과 반복의 중요성

협력은 피드백과 반복을 포함한다. 협력적인 팀에서는 그룹 구성원들이 각기 다른 사람들의 결과물을 검토하고, 하나의 결과물을 만들기 위해 수정한다. 한 사람이 만들어낸 결과물을 다른 사람이 비평하고, 그런 후 새로운 버전을 만들어 내는 등의 일정한 단계를 거치면서 반복적으로 그와 같은 작업이 진행된다. 더 나아가서 다른 사람의 작업을 검토하는 과정을 통해 팀 구성원들은 서로 배우게 되고, 각자 만들어 낸 방법이나 산출물을 바꾸게 된다. 이러한 피드백과 반복이 팀이 만들어 낸 결과물을 각자 만들어낸 결과물보다 더 우수하게 만드는 것이다. 협력은 기한이 압박해서는 불가능하다.

2. 중요한 협력인자

협력의 효과성은 의사소통, 내용관리, 작업흐름 관리의 세 가지 요인에 의해 이루어진다.

의사소통은 두 가지 중요한 요소를 가지고 있다. 첫 번째 요소는 의사소통의 기법과 구성원의 능력이다. 악의와 분노 없이 비판적 피드백을 주고받는 능력은 대단히 중요하다. 의사소통의 두 번째 핵심요소는 효과적인 의사소통 시스템의 활용이다. 오늘날 협조적인 미팅이라도 대면으로만 이루어지는 경우는 거의 없다. 그룹의 구성원들은 지리적으로 분산될 경우도 있으며, 그래서 같은 시간에 함께 모임을 할 수 없는 경우도 있을 수 있다. 이와 같은 경우 이메일 혹은 더 복잡하거나 효과적인 의사소통 시스템의 유용성이 결정적이다.

협력의 두 번째 인자는 내용관리이다. 자료를 정리하고 추적한다. 갈등이 생기지 않도록 내용을 관리할 필요가 있다.

작업흐름은 내용이 만들어지고 수정되고 활용되고 사라지는 과정이나 절차를 의미한다. 작업흐름은 업무에서 특별히 수행해야 할 것을 명시하고, 예외를 처리하고 거절된 변경의 처리방법에 관한 과정을 기술해야 한다. 세 가지 협력 인자는 모든 협력에서 똑같이 중요하지는 않다. 간혹 특별한 그룹에서는 작업흐름을 창조하고 공식화하는 것이 가치 없는 일이 될 수도 있다.

II. 효과적인 팀이란 무엇인가?

카첸바크와 스미스는 팀을 “그들 스스로 상호 간 책임을 져야 하는 공동의 목적, 목표 그리고 접근방법을 수행하는 보완적인 기술을 가진 소수의 사람들”이라고 정의 했다. 몇몇 팀은 다른 팀보다 더 효과적이다. 30년 넘게 팀에 관한 연구를 수행한 하버드대학의 교수인 리처드 헤크만은 효과적인(effective team)의 세 가지 특성을 규명하였다.

1. 후원자와 고객을 만족시키는 목적과 목표를 달성한다.

2. 시간이 지나면서 능력은 증진된다. 쉽고 효과적이 된다.
3. 구성원들은 팀에서 배우고, 결과로서 성취감을 느낀다.

Ⅲ. 효과적인 협력을 위한 기술

1. 팀 구성원의 행동에 영향을 미치는 요인

팀워크 연구에 많은 것을 쏟은 심리학자와 사회과학자들에 따르면 개인의 타고난 기술과 능력, 유아기의 환경, 과거의 팀 경험, 팀 리더의 태도와 기술, 일의 특성 등이 팀 구성원의 행동에 영향을 미친다고 한다.

2. 협력을 위한 중요한 기술

디코프, 앨런, 무어, 플라드는 좋은 협력자가 되는 특성, 태도 기법에 관해 108명의 비즈니스 전문가에게 설문조사결과 <그림 1>과 같다.

기본적 특성으로 열성적이고 호기심과 열린 마음, 생각한 것 말하기 등은 동등한 팀 의식에 기인한다. 덜 중요한 특성으로 잘 구성하기, 협력의 경험 등이 눈에 띈다.

기본적 특성
열성적(1) 호기심과 열린 마음(2) 흔하지 않은 관점이라도 생각한 것을 말하기(3)
높게 인정된 특성
즉시 응답하기(4) 어려운 대화에 적극적으로 관여하기(5) 경청하기(6) 비판적 피드백에 익숙하기(7) 흔하지 않은 아이디어라도 말하기(8) 함께 일하는 것이 쉽다는 생각(9) 하기로 한 것을 하기(10) 열성적인 학습자(11) 다른 관점을 제공하기(12)
덜 중요한 특성
잘 구성하기(31) 유사한 성격(32) 과거 경험에 기초한 신뢰(33) 협력의 경험(34) 효과적인 발표 기술(35) 외향적이고 사교적(36) 내가 이미 알고 있는 사람(37) 노련한 협력자와 같은 명성(38) 많은 비즈니스 경험(39)

▶▶ 그림 1. 협력기술에 관한 연구에서 중요도순위로

Ⅳ. 생산적인 갈등?

협력에 관한 거의 모든 연구에서 갈등은 흔한 것이며 적절히 관리되어야 하고 팀의 성과에 생산적이고 긍정적인 요인이 된다고 설명하고 있다. 갈등은 합리적인

사람들 가운데에서 다른 관점 때문에 발생한다. 어떤 사람은 서로 다른 업무를 이해하고, 다른 사람들이 보지 못하는 상황에서 미묘한 차이를 본다. 다른 팀 구성원이 갖지 못한 경험을 가진 사람도 있다. 갈등이 발생하면 관점의 차이를 이해하는 것과 행동의 차이를 이끌어내는 감정이입적인 사고를 활용하는 것이 중요하다.

관점의 차이가 팀의 효과성에 차이를 만드는가를 판단할 때 먼저 그 차이가 팀 목적을 달성하는데 문제가 되는가? 그리고 그 차이가 팀으로 성장하는 능력을 방해하거나 구성원 개인의 성장을 방해하는가를 진지하게 검토할 수 있다. 차이가 필연적이라면 팀은 의사소통을 계속할 필요가 있다.

V. 결론

협력기술을 증진시키기 위한 중요한 요구사항은 나타나서 관여하는 것이다. 협력기술을 증진시키기 위해 협력하는 것이 필요하다. 자신 스스로를 평가하라. “당신이 늘 하던 것을 하면 당신은 늘 얻은 것만 얻을 것이다.”

새로운 기술을 연습할 때 헤크만의 세 가지 기준은 중요한 교훈을 준다. 효과적인 팀은 주어진 업무를 달성할 뿐만 아니라 팀으로서 성장하고 개인적인 성장을 육성한다. 이 두 가지를 육성하기 위해 시작할 새로운 행동은 무엇이 있을까? 우리 스스로 자신의 사회적 기술을 평가하는 것은 매우 어려운 일이다. 팀 동료에게 피드백을 요구해 보라. 이것이 너무 개인적이라면 모든 사람에게 피드백을 제공해야 한다는 팀 정책을 만들어 보라. 마지막으로 꾸준히 노력하라. 강력한 협력기술을 얻는 것은 평생토록 해야 하는 과정이다.

■ 참고 문헌 ■

- [1] Robert B. reich, “The Work of Nations”, pp. 174, 1991.
- [2] Jon Katzenbach and Douglas Smith, “The Wisdom of Teams”, pp.45, 1999.
- [3] Richard Hackman, “Leading Teams”, Harvard University Press, pp.213, 2002.