

제 7장 : 팀 워크

로보틱스 및 인공지능 제어 연구실
Robotics & Artificial Intelligent Control Laboratory

<http://raic.kunsan.ac.kr>



7.1 팀과 팀워크

◆ 팀(Team)

- 상호 보완적인 기능(기술)을 가진 사람들이 상호 책임하에 문제를 해결하거나 공동의 목적을 달성하기 위해 모인 집단(조직)
- 서로 보완할 수 있는 기술을 가진 소수의 구성원이 서로 신뢰할 수 있는 접근방식과 공통된 목표의식을 가지고 실행목표를 수행하는 조직

◆ 팀워크(Teamwork)

- 한 집단(group)의 각 구성원들이 자신의 관심(interest)과 의견(opinion)보다는 집단의 화합(unity)과 효율(efficiency)을 중시하는 공동의 활동(joint action)
- 팀의 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위하여 각 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동하는 것
- 팀에게 주어진 업무를 수행하고 그에 수반되는 문제점을 효과적으로 해결해 나가기 위해서 구성원들 간에 유기적으로 맺어져야 하는 관계

팀과 집단의 차이점

팀(team)	집단(working group)
리더십의 공유	강력하고 분명하게 정해진 1인 리더
책임이 개인적인 것임과 동시에 집단책임	개인책임
팀 자체에 부여된 구체적인 목적	광범위하고 유기적인 임무에 따라 정해지는 목적
집단적인 업무성과	개인적인 업무성과
제한 없는 토론에 의한 문제해결	효율적인 회의운영
집단적인 업무성과의 평가에 의한 직접적인 업무성과 평가	집단구성원이 다른 구성원에게 미치는 영향에 의한 간접적인 집단의 효율성 평가
업무를 함께 토론하고 결정하며 수행한다.	업무의 토론과 결정을 1인 리더가 대표한다.

➤ 팀워크의 장점

- 서로 다른 전문성과 사고능력을 갖춘 팀 구성원들로부터 **문제해결을 위해 더 많은 종류의 지식을 이용할 수 있다.**
- 구성원들의 긴밀한 협조하에 아이디어는 더욱 창의적이고 더 나은 해결책에 도달할 수 있다. (**개인적인 작업성과를 합친 것 이상의 성과를 얻는다**)
- 팀 구성원들 간에 서로 배울 수 있다.

➤ 팀워크의 단점

- 문제 해결뿐만 아니라 팀 개발을 위한 노력과 전체 팀원의 참여 시간이 필요하기 때문에 **막대한 투자가 필요하다.**
- 팀을 형성하는 구성원들 간의 해결되지 않는 분쟁 및 적대감 등으로 인해 **팀의 창의적 아이디어를 감소시킬 수 있다.**
- **집단 사고(group think) 현상에 빠질 수 있다.**
 - ※ 집단사고는 의사 결정과정에서 나타나는 집단 착각현상을 말하며, 필요 이상으로 열정적이 되어 자발적으로 최선의 문제해결 방안을 찾는 대신에 에스맨이 될 수 있는 것이다. 팀의 구성원들 간 결속력이 높고 공동체 의식이 강할수록, 또 구성원 스스로 전문가이며 합리적이라고 자만할수록 집단사고에 빠질 위험이 커진다.

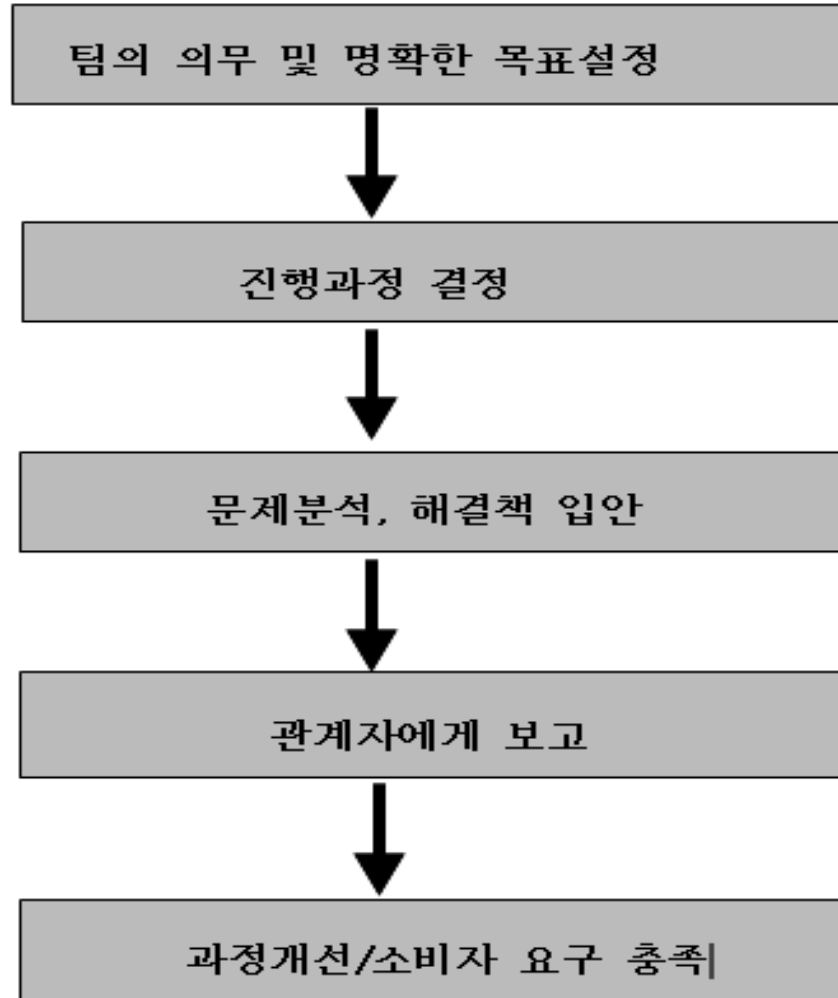
팀의 특성

- ① 서로 목표를 공유한다.
- ② 목표를 달성하기 위해 필요한 권한, 자율과 자원이 주어진다.
- ③ 목표를 달성하기 위해 서로 밀접하게 그리고 의존해 가며 일해야 한다.
- ④ 뚜렷하고 고유한 역할을 가진다.
- ⑤ 3~12명 정도로 구성되며, 5~7명이 효과적이다.

팀의 종류

- ① **영속적 작업 팀**(perpetual work teams) : 여러 공정에서 자연적으로 생긴 팀으로 계속적으로 문제를 해결하고 공정을 개선한다.
- ② **공정개선 팀**(process improvement teams) : 전체 공정을 개선하기 위하여 공정경계를 초월하여 활동 가능한 팀원으로 구성된 팀이다.
- ③ **프로젝트 팀**(project teams): 새로운 것의 개발 또는 크고 복잡한 업무의 달성을 위하여 특별한 한시적인 임무(mission)를 수행하는 팀이다.
- ④ **실질적인 팀**(virtual teams) : 새로운 기회(opportunity)로 주어진 논쟁(issue)이나 문제의 해결을 위하여 구성되는 팀이다.

팀의 활동 단계



팀워크의 중요성

크라이슬러 신입사원 채용 과정

동시공학(concurrent Engineering)

※ 전통 공학에서 생기는 시행착오를 줄이기 위해 팀워크를 통해 제품개발 기간을 단축하고 소비자 기호에 맞는 제품을 만드는 방법으로 제품개발의 모든 단계에 각 분야의 전문가뿐만 아니라 소비자와 원자재 공급자들까지도 팀원으로 동시에 참여함

효과적인 팀의 특성

- Larson과 Lafasto(1989)는 효과적인 팀의 특성을 다음의 8가지로 정리함.

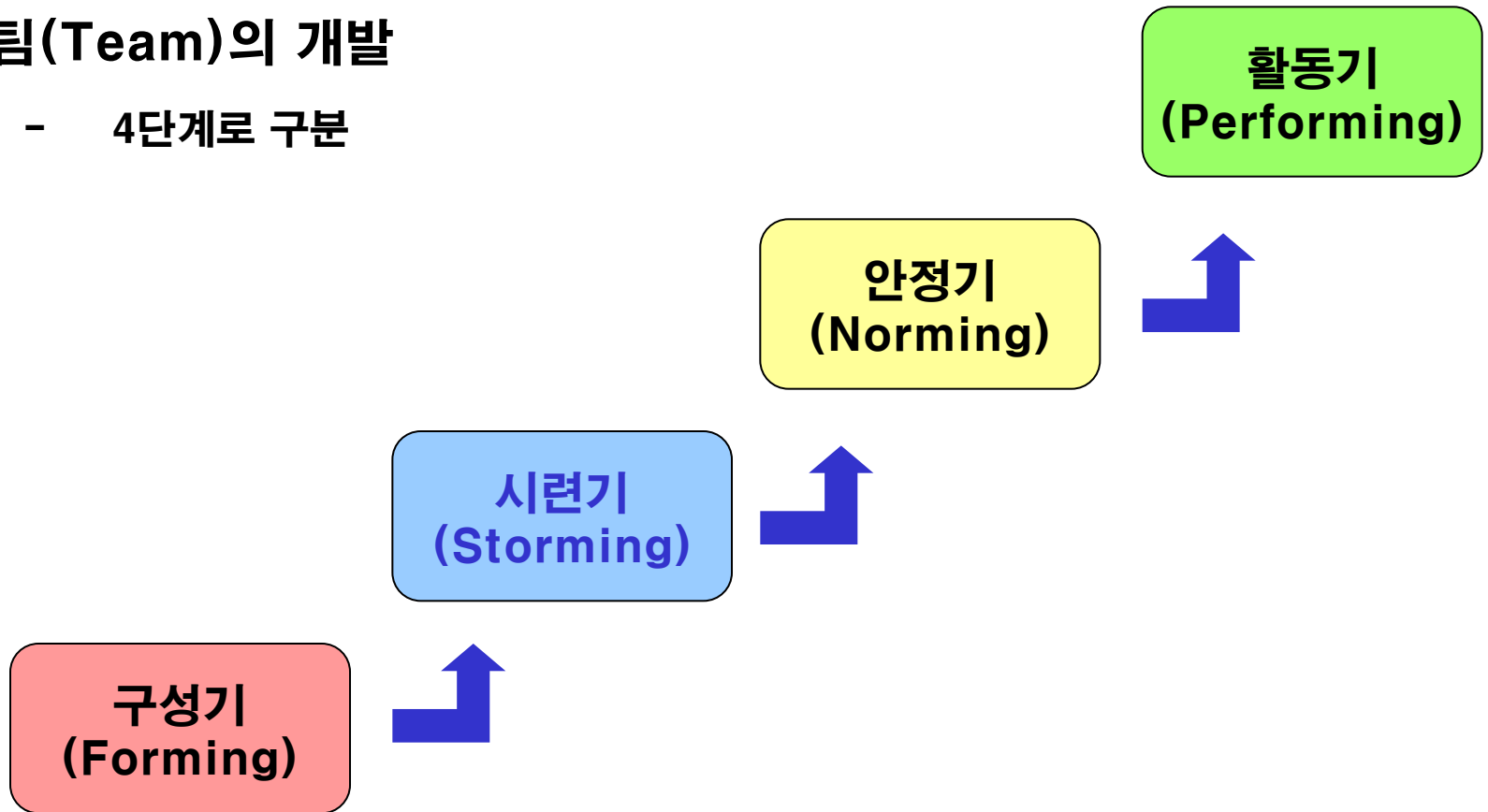
- ① 팀은 **명확한 목표(goal)**를 가져야 한다. 팀의 목표는 특정한 수행 목적 (objective)으로 모든 팀원이 알 수 있도록 명확하고 함축적으로 표현되어야 한다.
- ② 팀은 **성과 위주의 구조(results-driven structure)**를 가져야 한다. 즉 성과를 얻을 수 있도록 운영되는 것이 허용되어야 한다. 종종 팀이 구조를 발전시킬 수 있도록 허용 하는 것이 최선이다.
- ③ 팀은 **유능한(competent)** 팀 구성원을 가져야 한다. 이것은 교육과정에서는 팀에 주어진 문제가 그들의 지식수준으로 해결 가능한 것이어야 한다.

- ④ 팀은 **통일된 방침(commitment)**을 가져야 한다. 이것은 팀 구성원이 모든 것에 일치해야 하는 것을 의미하는 것은 아니다. 모든 구성원이 주어진 목적을 달성하기 위한 방향으로 그들의 노력을 통일하여야 한다.
- ⑤ 팀은 **협력적인 분위기(climate)**를 가져야 한다. 이것은, 정직하고, 편견이 없고, 일관되고, 책임 있는 행동에서 생기는 신뢰할 수 있는 분위기를 말한다.
- ⑥ 팀은 **고도의 규범(standards)**를 가져야 한다. 팀의 구성원은 그들이 개인적으로 그리고 단체로 하도록 요청되는 사항을 알아야 한다. 긍정적인 태도, 가시적인 노력과 같은 애매한 표현은 피해야 한다.
- ⑦ 팀은 **외부적인 지원(support)과 장려(encouragement)**를 받아야 한다. 장려와 칭찬은 개인과 팀에게 좋은 자극으로 작용한다.
- ⑧ 팀은 **원칙에 따른 리더십**을 가져야 한다. 보통 팀은 노력을 이끌어 갈 사람이 필요하다. 팀의 구성원은 팀 리더가 좋은 리더십 기술을 가지고 있고 팀의 이익을 위해 일할 수 있기 때문에 리더가 되었음을 알아야 한다.

7.2 팀의 구성과 운영

◆ 팀(Team)의 개발

- 4단계로 구분



시련기에서의 갈등다루기 수칙

- ① 팀의 모든 사람들이 **다른 사람의 사고방식의 차이점을 존중하는 것의 타당성을 이해하는지 확인하도록 하라.**
- ② **팀의 운영지침을 명시적으로 만들어라.** 예를 들면 “누구라도 다른 이의 의견에 반대 할 수 있다. 그렇지만 반드시 이유를 제시하여야 한다.” 그리고 “누군가가 반대의견을 이야기한다면 모든 사람은 경청하고 이해하려고 하여야 하며 정당한 것으로 취급하여야 하고 그들이 동의할 수 없다면 반대의견을 제시하여야 한다.”
- ③ 회의 시에 상상력이 있는 대안을 드러내기 위한 **난상토론** 그리고 옵션을 선택하고 그것을 구현하기 위한 계획을 위한 **집중토론** 둘 **다에 시간을 주**어라.
- ④ 다양한 사고 선호도가 그룹에 야기할 수 있는 **긴장과 충돌을 탈개인화하기 위하여 정신 모델의 언어를 사용하라.** 이것에 대한 이해는 분노를 완화하는 강력한 도구인데 이것은 각 스타일이 그와 연관된 부정적인 점을 갖고 있는 것과 마찬가지로 각 스타일이 혁신의 과정에 독특하게 가치 있는 시각을 주기 때문이다.

팀의 구성

◆ 팀 리더

팀의 대변인으로 회의를 소집하거나 경영진에게 보고하고 회의를 주제하는 역할을 한다.

◆ 진행자(또는 회의 리더)

토론의 흐름을 조정하고 대화빈도를 조절하며 같은 종류의 토론을 최소화하고 주장이 강한 구성원이 토론을 주도하지 않게 하며, 조용한 구성원들도 참여하도록 유도한다.

◆ 기록자(Recorder)

제안, 아이디어, 결정사항을 기록하고 토의내용을 열거한다.

◆ 과정 관찰자(Process observer)

팀 회의의 진행 상황에 피드백을 제공한다. 회의 과정과 임무할당 과정이 얼마나 잘 진행 되는지 관찰하고 개선점을 제안함으로써 회의 과정과 내부감사와 같은 역할을 한다. 이 외에도 팀을 행동적이고 결단력 있게 자극하고 개선시키는 촉진자(facilitator)를 포함한 추가적인 구성과 임무가 정해지기도 한다.

팀 리더의 역할

- ◆ 팀 구성원들의 역할과 책임을 명확하게 한다.
- ◆ 팀 규칙과 지침을 작성한다.
- ◆ 팀 회의에 구성원의 한 사람으로 참가해서 자신의 의견을 제시할 수 있다.
- ◆ 책임을 부여하는 권한을 가진다.
- ◆ 회의 진행방법을 바꿀 수 있는 권한을 가진다.

진행자의 역할

- ◆ 회의를 정시에 시작한다.
- ◆ 의사일정에 따라서 회의를 진행한다.
- ◆ 주요 결정사항과 행동조치를 요약한다.

기록자의 역할 지침

- ◆ 올바른 정보를 파악할 필요가 있을 때에는 좀 더 분명하게 이야기 하도록 요구하라.
- ◆ **핵심 단어와 문구만을 기록하라.** 법정의 속기사처럼 모든 단어를 기록할 필요는 없다.
- ◆ **임의대로 해석하지 말고, 표현된 단어를 사용하여 기록하라.**
- ◆ 회의 참가자 모두가 쉽게 볼 수 있도록 **플립차트나 화이트보드에 큰 글자로 기록하라.**
- ◆ 중요 아이디어, 문구, 결정내용, 행동조치에 대해서는 원을 그리거나 밑줄표시를 하라.
- ◆ 정보의 순서와 흐름을 유지하기 위해 모든 차트에 번호를 매겨라.
- ◆ 동의하지 않는다고 해서 남의 아이디어나 문구를 삭제하지 말라.
- ◆ 회의가 오래 계속되고 전문적인 사항을 다룬다면, 집단 구성원들에게 기록내용을 정기적으로 검토하도록 하라.

팀의 운영

- ◆ 팀의 임무에 관한 규정문 작성
- ◆ 작업 일정표 작성
- ◆ 팀 구성원의 임무 정의
- ◆ 팀의 기본 규칙 작성
- ◆ 회의 진행 및 회의록 작성
- ◆ 해결방안 결정 및 보고

팀의 임무에 관한 규정문 작성

※ 팀의 임무에 포함되어야 할 내용

- ◆ 팀의 목적과 해결해야 할 과제.
- ◆ 팀이 결과를 제공할 관련자(또는 부서)의 참고정보
- ◆ 팀 활동에 대한 제약이나 범위.
- ◆ 팀의 작업수행 기한.
- ◆ 팀의 활용가능 자원(예산).

작업 일정표

※ Gantt 도표 예시

번호	추진업무	책임자	1월	2월	3월	4월	5월	6월
1	계획, 규칙작성	이갑순						
2	아이디어 창출	장길동						
3	아이디어 분석	김철수						
4	의사결정	박갑돌						
5	보완 및 평가	정하늘						
6	보고서작성	홍보고						

팀 구성원의 임무 정의

※ 팀원의 업무 분담표 예시

구 분	팀 원	소 속	기술/지식	임 무	소 건
핵심 팀원	이갑순	건축공학	디자인 전공	팀 리더	유능한 리더
	장길동	기계공학	열역학 전공		
	김철수	정보통신공학	정보처리기사 1급	진행자	자료수집능력 우수
	박갑돌	컴퓨터공학	컴퓨터활용 1급	기록자	컴퓨터 응용능력 탁월
	홍보고	화공시스템공학	화공기사 1급	촉진자	화학지식 풍부
자문 위원					
	정하늘	산업시스템공학	인간공학 전공	과정 관찰자	프로젝트 수행경험 많음

팀의 기본 규칙 작성

※ 팀의 활동 규칙 예시

우리 팀원들은 다음 규칙들을 준수하는데 동의한다.

1. 서로 존중하고 친절로 대한다.
 2. 의사결정은 합의에 의하여 도출한다.
 3. 모든 팀 회의에는 제시간에 참석하고, 늦거나 참석할 수 없는 경우에는 회의진행자에게 알린다.
 4. 각자에게 부여된 임무는 시간 내에 완료하고, 완료가 불가능한 경우에는 미리 팀 리더에게 알린다.
 5. 팀 리더, 회의진행자, 기록자, 과정 관찰자, 촉진자 등의 임무를 공유하여 일정기간 돌아가며 맡고, 매번 회의 마지막에 다음 회의에서의 임무를 결정한다.
 6. 필요한 경우 이들 규칙들을 회의에서 합의에 의해 개정한다.
-

회의 진행 및 회의록 작성

※ 회의록에 포함하여야 할 내용

- ◆ 회의 날짜 및 시간, 참석자
- ◆ 지난 회의에서 할당된 팀 구성원들의 임무 보고요약
- ◆ 팀 결정사항
- ◆ 팀 구성원들의 새로운 임무 완성날짜
- ◆ 진행 관찰자의 논평과 제안
- ◆ 다음 회의와 관련된 결정 사항
(날짜, 시간, 안건, 회의 진행자, 기록자).

Introduction to Creative Design for Engineers

회의보고서 (제 차)



과제명 :						
팀 명 :						
회의일시 :			장소 :			
팀원	성명	학 번	임무	참석여부	서명	
1	이갑순		팀 리더			
2	장길동					
3	김철수		진행자			
4	박갑돌		기록자			
5	홍보고		촉진자			
6	정하늘		과정 관찰자			
7						
회의주제:						
순서	안건요지	제안자	회의내용	참여자	D/P*	소견
1						
2						
3						
4						
5						
결과 및 실시계획 :						
평가 및 차기회의 내용 :						

*D: 결정(decided), P: 미정(pending)

해결방안 결정 및 보고

- ◆ 팀원의 합의에 의한 효과적인 방법에 따라 문제의 최종 해결방안을 결정하고 보고서를 작성하여 관련자(또는 부서)에 보고한다.
- ◆ 보고서 작성 방법은 8장에서 다룬다.

팀 관리 지침

◆ 목표

- 팀에는 조직의 비전과 가치에 부합하는 명백하고 달성 가능한 중요한 목표, 목적 또는 직무가 책임 또는 임무로 반드시 주어져야 한다.

◆ 방침

- 경영진과 팀은 모두 팀워크 개념, 문제해결 절차와 결과, 우수한 표준, 그들의 노력은 조직을 위하여 헌신할 것
- 팀원들은 열심히 일할 것과 긍정적인 팀 기질을 양성할 것
- 팀은 결과와 권고가 심각하게 받아들여질 것이라고 확신할 것.

◆ 구조

◆ 팀원 선발

- 팀원은 그들의 다양한 사고 기술, 개인 성향, 전문지식, 타 분야에 대한 경험 그리고 그들이 팀과 문제해결 과제에 공헌할 수 있는 다른 능력을 고려하여 선발

◆ 분위기

- 협동적인 분위기를 만들어라.

팀의 성능을 향상시키기 위한 지침

1. 팀을 생산적으로 유지하라.
2. 그 무엇보다도 우선적으로 기술을 바탕으로 팀원들을 선출하라.
3. 행동의 분명한 규칙을 만들어라.
4. 즉각적으로 수행되는 목표와 임무들을 붙잡아라.
5. 시간을 함께 보내라.
6. 공통적인 이해를 증진시켜라.

팀 평가

- ◆ 팀 구성원 평가
 - 자체 평가, 상대평가
- ◆ 팀의 성공도 평가

팀원 공헌도의 자체 평가표

평가자	학번	서명	
팀 활동에서 자신의 참여도를 평가 한다[3(높음), 2(보통), 1(낮음)]			평가점수
나는 토론과 임무수행에서 팀 활동에 적극적으로 참여한다.			
나는 의사소통에 능숙하고 다른 팀원의 의견을 경청한다.			
나는 팀에 기여하기 위해 나의 지식과 능력을 최대로 활용한다.			
나는 팀원과 협력하여 활동하고 갈등해소를 위해 노력한다.			
나는 다른 팀원의 의견을 존중하고 내 고집을 세우지 않는다.			
나는 지식습득에 노력하며 다른 팀원을 적극적으로 돕는다.			
평가점수 합계			

팀원 공헌도의 상대 평가표

평가자		학번		서명				
자신을 포함한 팀 구성원에 대하여 다음 항목을 평가(백분율로 부여) 한다.								
항목 (가중치)	팀 구성원							합계 (%)
	이갑수	장길동	김철수	박갑돌	홍보고	정하늘		
참여도(0.2)	20	15	30	10	10	15		100
적응력(0.25)	20							
신뢰성(0.2)	20							
독창성(0.15)	20							
기여도(0.2)	10							
최종점수*	18							

*팀원별 최종점수 = (항목별 점수 × 해당항목의 가중치)의 합

팀의 성공도 평가표

평가자	학번	서명	
팀워크에서 다음 항목을 평가한다. *			평가점수
팀은 필요한 요소를 갖추고 있었다.			
팀의 활동 규칙은 명확하고 잘 지켜진다.			
팀원 간에 의사소통이 잘된다.			
팀원들은 유대감을 가지고 협력적으로 업무를 수행한다.			
팀원들은 팀에 기여하기 위해 적극적으로 꾸준히 노력한다			
팀의 해결방안은 합의로 도출되고 효과적으로 실행된다.			
해결책을 미리 정해두지 않음 : 모든 아이디어가 검토됨			
팀원의 개성이 존중되고 팀의 자율적인 의사결정이 가능하다.			
팀 활동이 창의력 향상과 능력개발에 도움이 된다.			
미래 지향적임			
평가점수 합계			

*5(아주 잘됨), 4(잘됨), 3(보통), 2(안됨), 1(전혀 안됨)

7.3 팀워크 기술

효과적인 팀워크를 위하여
팀원에게 요구되는 자질은
팀 역량이다.

팀워크 역량

1. 팀 지식(Knowledge) 역량
2. 팀 기술(Skill) 역량
3. 팀 태도(Attitude) 역량

팀 지식 역량

- 팀의 효과적인 업무수행 기초가 되는 원리나 개념으로 정의
- 팀 내에서 팀원이 효과적인 역할을 하기 위해 알아야 하는 지식으로 팀원에게 요구되는 팀 기술, 팀 내에서의 적절한 행동요령, 팀 편성(setting)을 위한 이들 기술의 활용방법, 팀의 임무와 목표, 각 팀원의 역할과 책임 등에 관한 인식이 요구됨.
- 팀 지식 역량에서 가장 큰 핵심은 팀원들이 팀 기술 역량을 언제, 어떻게 사용해야 하는지 아는 것임.
- 팀 워크 지식(teamwork knowledge)으로도 표현됨.

팀 기술 역량

- 팀워크 기술
- 최소한의 숙달된 수준에서 다른 팀원과 협력하여 활동할 수 있도록 익혀야 하는 능력(capacity)으로 정의
- Cannon-Bowers 등(1995)의 8가지의 주요 팀워크 기술
 - ✓ 적응력(adaptability), 상황의 인식(situation awareness), 성과의 감시와 피드백(performance monitoring/feedback), 리더십(leadership), 유대관계(interpersonal relations), 조정(coordination), 의사소통(communication), 그리고 의사결정(decision making)
- 팀 헌장(charts) 작성과 회의 안건(agendas) 기록 등을 포함하는 활동입안(action planning) 기술, 그리고 Gantt 도표(charts) 작성과 흐름도(flowchart) 작성을 포함하는 프로젝트관리 기술 등

팀 태도 역량

- 하나의 특별한 방식(way)으로 팀원의 선택이나 결정에 영향을 미칠 수 있는 내부적인 상태(State)로 정의
- 팀워크에 대한 태도는 팀워크 기술이 실행되는데 중대한 영향을 미칠 수 있음.
- 핵심 태도

팀워크에 대한 **긍정적인 태도**(positive attitudes)와 **팀원들 간의 상호신뢰**(mutual trust) 즉, **확신**(belief)과 **협력적 태도**(collective orientation)

- **확신**이란 팀 업무의 성공적인 수행을 위해서는 팀워크가 결정적(critical)이라는 확신으로 정의.
- **협력적 태도**는 팀에 대한 매력(attraction)또는 팀의 일원이 되려는 욕망(desire)으로 정의.
- Driskell과 Salas(1992)는 **팀워크에 대한 긍정적 태도를 가진 사람들이 팀워크가 주는 이익의 장점을 취하게 된다고 지적하였음.**

핵심 팀워크 기술

◆ 의사소통 기술

- 언어적, 비언어적 의사소통 기술을 포함
- 자신과 다른 사람간의 의사소통의 확립을 말함.
- 정확한 정보의 교환, 생각의 정확한 표현, 정보를 위한 요구의 수용 등을 포함.
- 강력한 의사소통 기술을 위한 팀원의 실행 요구사항
 - ✓ 정확하고 명확한 정보를 전달하라.
 - ✓ 효과적으로 청취하라.
 - ✓ 질문을 하라.
 - ✓ 정보를 위한 요구를 수용하라.
 - ✓ 아이디어를 공유하라.
 - ✓ 비언어적 행동에도 응대하라.

➤ 효과적인 의사소통을 수행하기 위해 **말하는 입장에서** 숙지해야 할 기술(Carnegie, 1937)

- ✓ 사람들의 이름을 기억하라.
- ✓ 당신이 잘못했을 때 인정하라.
- ✓ 상대방의 흥미를 끄는 단어로 말을 하라.
- ✓ 다른 사람의 체면을 지켜주어라.
- ✓ 다른 사람들의 의견을 존중하라.
- ✓ 진심으로 우러나온 칭찬과 진솔한 감사를 전하라.
- ✓ 질문을 하라, 직접적인 지시를 하지 마라.
- ✓ 예의 바르고, 격려를 하며 웃음을 잃지 마라.
- ✓ 상대방으로 하여금 자신이 중요하다고 느끼게 하라.

➤ 효과적인 의사소통을 수행하기 위해 **듣는 입장**에서 숙지해야 할 기술 (McNeill and Bellamy, 1997)

- ✓ 말하는 것을 멈추어라.
- ✓ 동시에 말하는 것을 삼가라.
- ✓ 말하고 있는 사람과 마음으로부터 공감하라.
- ✓ 질문을 하라.
- ✓ 가로막거나 중단시키지 마라.
- ✓ 흥미를 보여라.
- ✓ 무엇을 말하는지 집중하라.
- ✓ 과정 없이 결론으로 뛰어넘지 마라.
- ✓ 당신의 감정을 관리하라.
- ✓ 말하는 사람이 아닌 아이디어에 반응하라.
- ✓ 무엇을 말하지 않았는지를 듣고 질문을 하라.
- ✓ 대화를 통해 책임감을 나누어라.

핵심 팀워크 기술

◆ 유대관계 기술

- 협동(cooperation)과 팀 내의 대립(conflict)관리를 포함.
- 효과적인 유대관계는 다른 사람들과의 협력적인 활동, 업무에서 독립적이고 경쟁적인 관계에 있는 사람들과 함께하는 활동, 팀원 간의 논쟁의 해결을 포함
- 강력한 유대관계 기술을 위한 팀원의 실행 요구사항
 - ✓ 일을 공유하라.
 - ✓ 서로 동의 할 수 있는 해결책을 찾아라.
 - ✓ 논쟁을 처리하고 설득시켜라.

핵심 팀워크 기술

◆ 의사결정 기술

- 의사결정(decision-making) 및 입안(making/planning)기술은 팀의 정보를 수집하고 합하는 능력, 논리적이고 확실한 판단력의 사용, 가능한 대안의 확인, 최선의 해결책선택, 그리고 결과의 평가로 정의
- 강력한 의사결정 기술을 위한 팀원의 실행 요구사항
 - ✓ 문제를 정의하라.
 - ✓ 정보를 수집하라.
 - ✓ 정보를 평가하라.
 - ✓ 정보를 공유하라.
 - ✓ 결정을 이해하라.
 - ✓ 목적(goals)을 정하라.

핵심 팀워크 기술

◆ 적응력 기술

- 적응력/유연성(adaptability/flexibility)은 보충적인 행동이나 내부 팀의 재배치를 통하여 전략을 수정하기 위해 작업환경에서 수집된 자료를 활용할 수 있는 능력
- 강력한 적응력 기술을 위한 팀원의 실행 요구사항
 - ✓ 보조자를 준비하라.
 - ✓ 작업을 재배치하라.
 - ✓ 피드백을 제공하고 받아드려라.
 - ✓ 성과를 감시하고 조절하라.

팀워크의 사례와 오해

가) 팀워크가 좋은 팀에는 갈등이 없다(오해 1)

예) 텍사스 사위 방문

나) 팀워크 향상을 위해서는 개인의 희생이 불가피하다.(오해 2)

예) 보잉 777기 제작 프로젝트

다) 성과주의 심화가 팀워크를 해친다(오해 3)

예) 영국 프리미어리그

라) 팀워크가 좋으면 팀의 성과도 좋다(오해 4)

예) 미국 “미그만 침공 사건”

마) 팀워크가 전체 조직의 성과로 직결된다(오해 5)

예) IBM과 메이요 병원(Mayo Clinic)

바) 팀워크의 함정을 극복해야 한다.

팀워크 기술

**팀의 문제점을 알고도
팀 분위기를 해치지 않기 위해 침묵하거나
개인의 희생을 통해 팀워크를 높이려는 것은
잘못된 사고방식이다.**

역기능 팀과 순기능 팀의 예

가) 창의적인 문제해결 팀

나) 여러 과로 구성된 학생 팀

다) 유체역학 수업의 프로젝트 팀

라) NC, Forest 시, Aeroquip사에서 호스를 제조하는 카이젠 팀

마) NC, 샬롯 시, Solectron사의 표면실장기술의 프로세스
Process 향상 팀