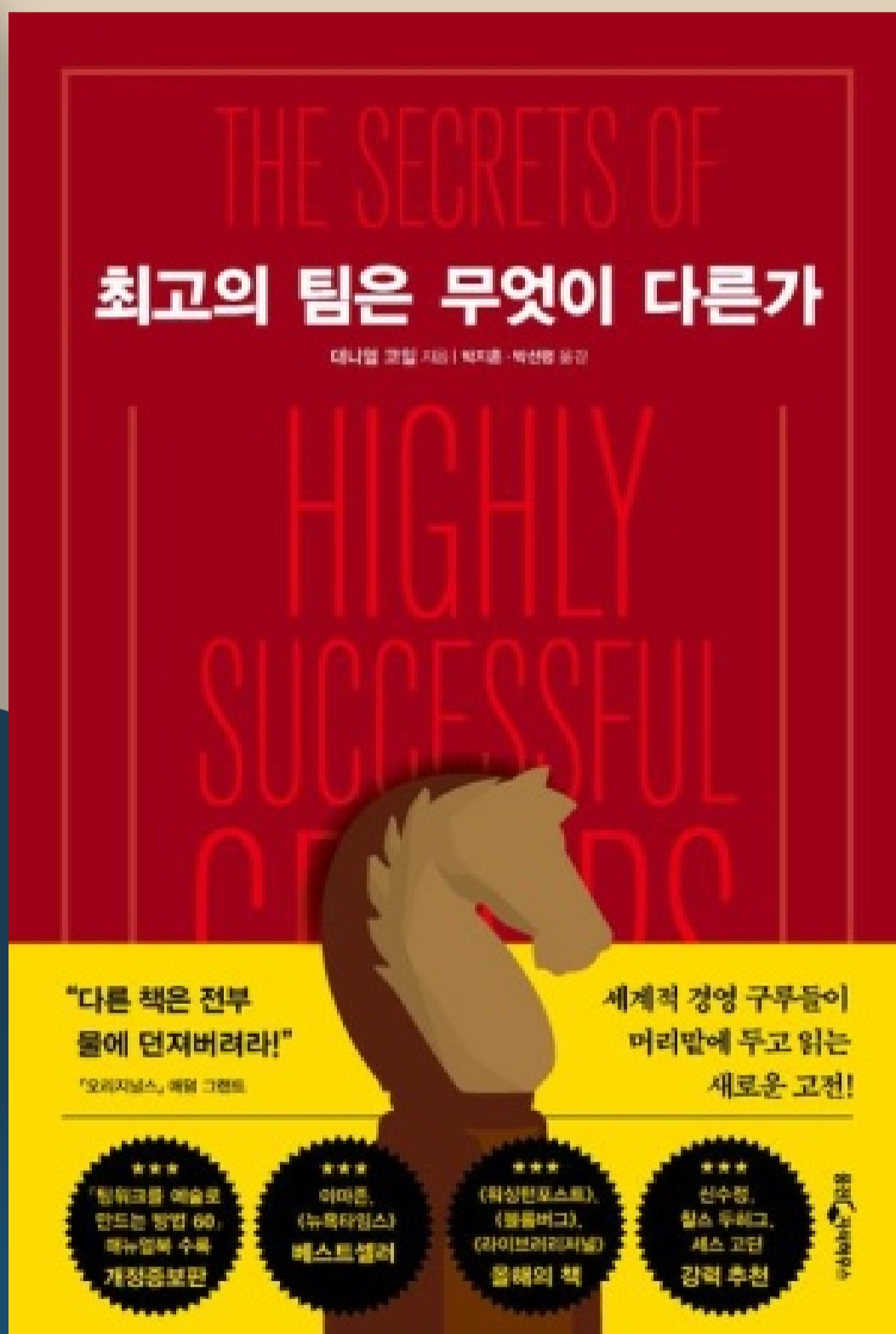


6월 복리뷰

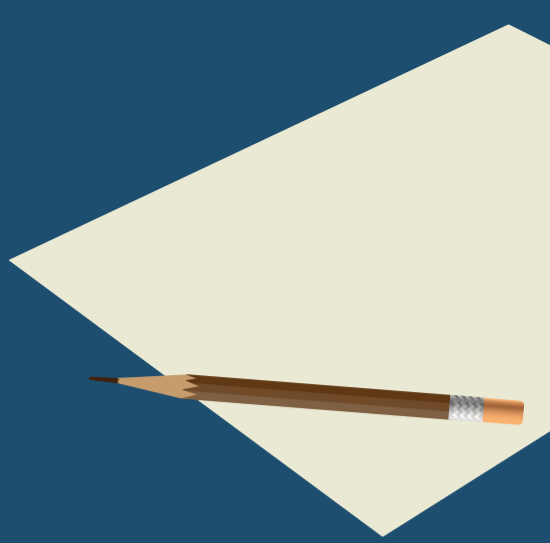
[최고의 팀은 무엇이 다른가]

저자 - 대니얼 코일



저명한 저널리스트이자 베스트셀러 『탤런트 코드』로 열악한 환경에서도 특별한 재능을 발휘하는 사람들의 비밀을 파헤친 저자 대니얼 코일은 이 책 『최고의 팀은 무엇이 다른가』에서는 구성원의 협업과 긴밀한 관계를 만들어내는 문화가 어떻게 탁월한 성과를 이끄는지 과학적으로 분석한다.

-출판사 서평



추천의 말

애덤 그랜트

와튼스쿨 조직심리학 교수, 『오리지널스』, 『기브 앤 테이크』 저자

오랫동안 이 책을 기다려왔고, 상상했던 것보다 훨씬 훌륭하다. 대니얼 코일은 위대한 집단 속에 숨겨진 마법을 매우 영리하고 매혹적으로 정리해냈다. 이 책만 있으면, 조직 문화를 다룬 다른 책들은 모두 물에 던져버려도 좋다.

에이미 에드먼슨

하버드 경영대학원 교수, 『두려움 없는 조직』 저자

환상적인 팀워크를 어떻게 만들지 고민하고 있다면, 이 책을 꼭 읽어라. 날카로운 통찰이 담긴 유쾌하면서도 실용적인 조언들을 따라가다 보면, 분명 원하는 성과를 이룰 것이다.

Daniel Coyle



대니얼 코일 (Daniel Coyle)

저널리스트이자 베스트셀러 작가. 내셔널 매거진 어워드(National Magazine Award) 최종 후보에 2번이나 지명될 정도로 탁월한 스토리텔링과 치밀한 취재력을 인정받았다. 《앵커리 지타임스》, 《아웃사이드》에서 기자로 활동했으며, 2007년 《뉴욕타임스》 커버스토리를 바탕으로 『텔런트 코드』를 출간했다. 열악한 환경에서도 특별한 재능을 발휘하는 사람들의 비밀을 파헤친 이 책은 출간 즉시 학계와 언론, 독자들의 뜨거운 호응을 받으며 베스트셀러가 되었다.

재능의 비밀에 몰두하던 중 그는 문득 의문에 휩싸인다. ‘왜 어떤 집단은 개인의 능력을 합친 것보다 작아지고, 어떤 집단은 더 큰 위력을 발휘할까?’ 문제의 실마리를 찾기 위해 저자는 3년에 걸쳐 전 세계에서 최고로 꼽히는 팀들을 찾아다닌다. 실리콘밸리의 IT 기업부터 미 해군 특수부대, NBA 농구팀, 보석 도둑단, 코미디 극단에 이르기까지, 상위 1% 성과를 내며 롤 모델로 자리 잡은 팀들이다. 그는 연구를 거듭한 끝에, 성공적인 집단들은 구성원의 시너지를 극대화하는 3가지 문화 코드를 공유하고 있다는 것을 발견한다.

『최고의 팀은 무엇이 다른가』는 이처럼 최고의 팀들이 지닌 문화 코드를 다루면서, 긴밀한 협업이 어떻게 놀라운 성과로 이어지는지 과학적으로 분석한다. 한 분야에서 성공하려면 똑똑한 인재나 강력한 리더십이 필수적이라는 통념을 뒤집는 동시에, 1 더하기 1을 10으로 만들어내는 독특한 문화 코드를 바탕으로 어느 집단에나 적용할 수 있는 현실적인 노하우를 추출했다. 자신의 팀을 최고로 만들고 싶은 독자라면, 이 책에서 그 답을 찾게 될 것이다

Contents

프롤로그: 유치원생들은 어떻게 MBA 팀을 이겼을까

PART1. 당신의 팀은 뿌리내릴 만한 곳인가

Chapter1. 성과를 내는 조직의 공통점

Chapter2. 소속 신호는 왜 중요한가

Chapter3. 관계의 장벽을 허무는 아날로그 소통법

Chapter4. 사람을 끌어당기는 조직의 조건

PART2. 취약점에 어떻게 대응하는가

Chapter5. 취약성 고리가 필수인 이유

Chapter6. 협동의 근육은 어떻게 단련되는가

Chapter7. 진실을 이끌어내는 질문

PART3. '우리'를 만드는 이야기가 있는가

Chapter8. 공동의 이정표 세우기

Chapter9. 메시지에도 방향이 필요하다

Chapter10. 지속 가능한 팀은 어떻게 만드는가

에필로그: 최고의 팀은 그냥 만들어지지 않는다

프로로그

프로로그에서 유치원생부터 경영대학원생, 변호사 등등 다양한 집단을 대상으로 다양한 재료를 이용해 가장 높은 탑을 쌓는 미션을 던져주어 결과를 알아보는 아주 재미있는 실험을 소개한다.

대부분 지적 수준이 높은 경영대학원들이 미션에 성공할 것이라고 생각했지만, 결과는 대반전이였다. 유치원생이 대상자 집단 중 가장 높은 탑을 쌓는 데에 성공하였다. 대학원생은 자신의 지위를 관리하는 데에 매진하면서 각자의 역할을 찾느라 바빠 정작 문제의 본질을 놓치고 해결하지 못하였다. 그러나 유치원생들은 행동의 체계가 없는 것처럼 보이지만 지위를 두고 다투는 것이 아니라 각자가 독립체로서 문제의 본질에 집중하여 해결책을 탐색한 시도 끝에 문제를 해결해낼 수 있었다.

이 실험에서 팀의 구성원이 서로 협동하며 효과적인 행동을 통해 성공적인 결과를 만들어낼 수 있음을 시사하며 이야기가 시작된다.

PART1. 당신의 팀은 뿌리내릴 만한 곳인가

< 독사과 실험을 통해 집단의 성과 요인 > - 21pg

1부에서는 상호 간의 미세한 신호를 통해 어떻게 결속과 유대감을 형성하는지에 대해 이야기한다. 이에 대한 사례로 ‘독사과 실험’을 소개한다.

각 팀에 훼방을 놓는 악역을 투입시킨다. 대부분의 팀은 악역이 방해하는 행동을 따라 팀의 과업을 달성하는 데에 노력을 기울이지 않는 반면, 아웃라이어 팀은 한 악역의 훼방을 무력화하며 해당 팀원까지 회의에 잘 어울리며 목표를 향해 매진할 수 있도록 유도하였다. 이를 통해 집단의 성과는 개인의 기술, 역량, 경험이 아닌 미세한 행동 하나로 좌우된다는 것을 알 수 있다.

이때 미세한 행동은 팀 리더로서의 강력한 행동이 아니라 상호작용하며 함께 일할 수 있는 분위기를 형성하는 것을 의미한다. 여기서 팀원 간의 좋은 상호작용 방식이 드러난다.

예를 들어, 소모임 형태의 물리적인 거리가 가까운 공간에서 팀원과 시선을 자주 마주치며 활발한 대화를 하고 모두가 모두와 함께 어울리며 많은 양의 질문이 오고 간다. 또한 타인의 말을 들을 때는 집중하고 경청하며 대화에 유머코드를 활용하기도 하고 서로 소소하지만 배려하는 행동을 한다.

PART1. 당신의 팀은 뿌리내릴 만한 곳인가

< 심리적 안전의 원천, 소속신호 > - 27pg

심리적 안전을 느끼는 데에 중요한 개념인 ‘소속신호’가 나온다. 소속신호란 집단 내에서 심리적으로 안전한 교류를 형성하는 일련의 행동을 뜻한다. 예를 들어, 눈 맞춤, 밀착도, 에너지, 바디랭귀리, 목소리 크기 등이 있다. 이는 특정 순간을 통해 독립적으로 분석하기 어렵고 일정한 사회 관계 속에서 반복적인 교류를 통해 전달되는 신호망으로 구성된다.

집단의 성과를 만들어내기 위해 정말 중요한 것은 말보다는 중대한 생각을 서로 소통하도록 행동하는 것이다. 그 생각이 바로 구성원 전체가 서로 이어져 있다는 믿음이다.

< 아날로그 소통법을 통해 소통의 장벽을 깨다 > - 65pg

구성원 간의 소통의 장벽을 깨고 유대감을 쌓는 방법은 단순하다. 디지털 기기 대신 서로 얼굴을 마주치며 대화하며 소통 장벽을 깰 수 있다. 구성원의 조직 행동에 대한 피드백을 줄 수 있다.

이때 좋은 피드백의 전제는 구성원이 이 집단에 속해 있다는 소속감과 소속 집단은 높은 기준을 유지하며 구성원이 이러한 기준에 도달할 수 있다는 믿음을 주는 것이다.

PART2. 취약점에 어떻게 대응하는가

< 취약성을 드러냄으로써 신뢰가 형성된다 > - 125pg

자신의 약점을 드러내는 것이 좋은 관계를 만들어내는 데에 도움이 될까? 이 책에서는 놀랍게도 팀원 간에 각자의 취약점을 드러내며 협동하는 관계를 형성할 수 있다고 말한다. 취약성 신호를 주고 받으며 신뢰를 형성하는 방법은 다음과 같다.

A가 약점을 나누면 B는 A의 취약하다는 신호를 감지한다. B 또한 자신이 취약하다는 신호로 화답하면 A는 이를 감지한다. 이에 따라 A와 B는 서로 취약성을 공유하자는 합의가 세워지며, 자연스럽게 이 둘 간에 신뢰도가 형성된다.

일반적으로는 신뢰를 먼저 쌓으면 그 관계에서 각자의 취약점을 드러낸다고 생각한다. 하지만 과학적인 연구 결과는 그 반대이다. 취약점을 먼저 드러냄으로써 신뢰가 생긴다는 것이다.

이때 신뢰란 맥락의 관점에서 이해해야 한다. 한번 쌓인 신뢰가 지속되는 것이 아니라 우리의 뇌는 끊임없이 주변 사람들과 신뢰를 맺을 수 있는 관계인지 뇌로 계산한다.

따라서 팀의 리더는 집단 내 협동성 고리를 만들고 협동하는 문화를 만들기 위해 행동 전략을 세워 일정 기간을 두고 꾸준히 이를 반복해야 한다.

PART2. 취약점에 어떻게 대응하는가

< 협동의 습관을 기르는 리더의 행동 전략 > - 174pg

협동의 습관을 기르는 리더의 행동 전략으로는 여러가지가 있다. 우선 리더의 취약한 모습을 먼저 노출시키는 방법이 있는데, 이는 꽤 강력한 효력을 발휘한다. 리더가 취약성 및 피드백 요청을 표현하면 팀원들은 조직 내에서 심리적으로 안전하다는 느낌을 받게 된다.

또한 경청하는 것이 중요하다고 말한다. 경청은 통찰을 더해주고, 서로의 진면목을 발견하는 순간을 만들어내는 아주 중요한 요소이다.

리더십 컨설턴트 연구자인 잭 젠거와 조지크 포크먼의 중간관리자 양성과정 분석에 의하면, 효율적인 청자는 상대방이 안전하고 보호받고 있다는 느낌이 들도록 소통했고, 남을 돕고 협동하는 자세를 가지며, 부드럽고 건설적인 방법으로 진부한 의견에 이의를 제기했다. 이들은 가장 효율적인 청자를 '트램펄린'이라고 표현한다. 타인에게 수동적으로 반응하는 것이 아니라 트램펄린처럼 적극적으로 반응하며 타인이 주는 것을 흡수하고 뒷받침하며 원활한 대화를 촉진하였다.

또한 놀랍게도 때로는 리더 없이 팀을 굴러가게 해야 한다. 리더는 결정적인 순간에 집단에 거리를 두고 지켜볼때 팀원들은 무엇이 필요한지 대화를 하며 전략을 짜기도 한다.

PART3. ‘우리’를 만드는 이야기가 있는가

〈 모두가 같은 목표를 보게 하는 방법 〉 - 194pg

호소력 있는 말 한마디가 어떻게 공동의 목표를 바라보고 수행할 수 있도록 팀원들을 동기부여할 수 있는지에 대해 소개한다. 커다란 신호를 보내는 것이 아니라 공동의 목표와 이와 관련한 신호 수백개를 주고 받는다.

예를 들어, 사업의 대상인 고객의 이야기를 들려주며 이들의 상황에 대해 이해해보고 이에 대한 니즈를 알아본다. 그리고 이들의 니즈를 충족시킬 수 있는 양질의 제품과 서비스에 대해 고민하고 이를 실현시킬 수 있도록 만든다.

이야기를 통해 사람들을 움직여 연결 고리를 만들고 같은 목표를 바라볼 수 있는 환경을 만들 수 있다.

〈 리더의 비전을 세우는 행동 전략 〉 - 243pg

리더가 비전을 세우는 행동 전략을 세워 이를 실행하면 효과적일 것이다. 목표를 향해 행동하려면 먼저 일에 우선순위를 매겨야 한다.

또한 목표를 구체화하여야 한다. 리더는 팀원들과 회사의 우선순위를 지속적으로 소통해야 하며 회사의 목표를 주기적으로 점검하면서 목표에 도달하기 위한 더 나은 방식이 없는지 끊임없이 고민해야 한다.

PART3. '우리'를 만드는 이야기가 있는가

< 리더의 비전을 세우는 행동 전략 > - 243pg

또한 소속된 집단의 주력 분야를 파악하여야 한다. 모든 집단의 기술은 '속련도'와 '창조성'으로 구성된다.

속련도는 주어진 일을 매번 같은 방식으로 진행할 수 있는 능력을 의미하며, '창조성'은 집단이 과거에 없던 무언가를 새롭게 만들어내도록 동기를 만드는 일이다.

속련도를 향상시키기 위해 집단의 미래를 명확하고 접근이 쉬운 모델로 채우고 이를 지속적으로 반복하고 피드백하여 기억하기 쉬운 경험 법칙을 수립한다. 또한 창조성을 향상시키기 위해 진취적인 시도를 할때 크게 호응해야 하며 팀의 창조적 규율성을 존중하며 실패에 대해 받아들일 수 있어야 한다.

또 다른 전략으로는 행동의 기준을 세우는 방법이 있다. 목표를 수립하는 데에 필요한 것은 추상적인 가치나 목적을 구체적인 기준과 과업으로 정의하는 것이다. 성공하는 집단은 하나의 과업에 집중하여 이에 맞는 기준을 수립한다.

감사합니다 :)