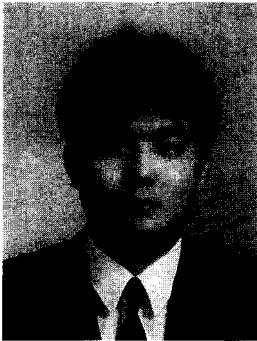


# 정보사회와 주류기업

(팀제하의 효과적 리더십을 중심으로)

## 1. 정보사회와 주류기업 : 팀제 왜 필요한가?



이 창 원

〈한성대학교 행정학과 교수〉

IMF 자금지원 이후의 경기침체로 1998년에는 주류에 대한 내수가 크게 줄었지만, 1999년 들어 전반적인 소비 회복세에 힘입어 주류소비가 다시 살아나고 있고, 이러한 주류소비 증가세에 따라 대부분 국내 주류업체들의 경영실적도 점차 개선되고 있으며, 주류수입의 회복세 역시 뚜렷하다. 그러나, 이러한 기업환경의 호전에도 불구하고 우리나라 주류기업들이 현 시점에서 필수적으로 깊게 연구하여야 할 것은 정보사회에 걸맞는 조직관리라고 할 수 있다. 왜냐하면, 과거 산업사회의 주류산업은 타 산업과 비교해서 제품의 차별화가 어렵고, 제조기업이 직접 고객과 접촉하는 기회가 많지 않아 서비스의 차별화 역시 어려웠지만, 정보사회에 있어 주류기업은 전자상거래의 활성화 등으로 인해 기술개발을 통한 제품차별화와 브랜드 마케팅을 통한 브랜드 차별화가 필요하고, 서비스의 차별화를 위해서는 유통업자와의 긴밀한 관계형성과 고객만족경영을 위한 시스템 구축이 필수적이기 때문이다(김종림, 1999).

정보사회는 정보가 사회의 모든 부문에서 지배적인(dominating)인 사회로, 혁명적인 정보통신기술의 발전으로 다양한 정보를 손쉽게 얻을 수 있는 네트워크사회" 의미한다(권기현,

■ 목 차 ■

1. 정보사회와 주류기업  
: 팀제 왜 필요한가?
2. 팀제, 효과적 팀이란 무엇인가?
3. 팀제 하에서 효과적으로 리더십을 행사하는 10가지 방법

1999: 16) 정보사회는 인간의 주요 활동이 정보 및 통신기술이 제공하는 서비스의 지원을 받아 이루어지는 사회로, 대부분의 고용이 지식과 정보의 생산·처리·유통과 관련된 정보 산업에 집중되고, 엄청난 양의 정보가 신속하게 처리·전달·공급되는 사회이다(권태환·조형제 편, 1997: 15). 즉, 정보란 특정 목적을 위해 조직화된 데이터(data)의 집합이고, 정보화란 이러한 정보를 생성·관리·전달·활용하는 인간활동 일체를 의미하는데, 이러한 정보화가 전체적으로 큰 비중을 차지하는 사회가 정보사회라고 할 수 있다(한상완, 1997: 25).

이러한 정보사회가 고도로 발달되어 감에 따라 주류기업을 둘러싼 내외적 환경은 급변하고 있으며, 많은 기업들이 급변하는 환경에 적응하기 위한 노력을 기울이고 있다. 새로운 환경에 적응하지 못하는 기업은 조직의 성과가 저하될 뿐 아니라 경우에 따라서는 그 존속마저도 위태롭게 된다.

정보화 시대에는 '살아 움직이는 기업' 즉, 기업환경 변화에 스스로 반응, 진화, 발전해 나갈 수 있는 기업조직이 절대적으로 필요한데, 그림-1(Morgan, 1986)에서 보는 바와 같이, 이를 위해서는 다음의 네 가지 상호기능적으로 연관된 조직화원칙들이 필수적인 방법이다.

가외적 기능의 원칙(the principle of redundant functions)은 한 기능이 여러 기관에 혼합된 중첩성(overlapping)과 동일기능이 여러 기관에서 독립적으로 수행되는 중복성(duplication)등을 포괄하는 개념이다(백완기, 1988). Landau(1969)는 가외적 기능을 갖는 조직은 신뢰성을 증진시킬 수 있다고 본다. 예를 들

어, 두 개의 브레이크가 설치된 자동차의 경우 고장확률이 각각 1/10이면 두 브레이크가 동시에 고장날 확률은  $1/100(1/10 \times 1/10)$ 에 지나지 않는다(Bendor, 1985). 따라서 조직 전체로서의 신뢰성은 높아지는 것이다.

고전적 관리원칙에 입각한 조직개편은 거의 모두 관리상의 책임소재를 흐려놓을 수 있는 중첩성과 중복성을 제거하려는 시도였다. 가외적 기능에 입각한 조직화는 관료제적 전문화 원칙에 어긋난 것이나, 어느 한 기관이 제대로 기능을 하지 못하는 경우 다른 가외적 기관이 이를 대치할 수도 있다는 점에서 자기조직화를 위한 창의성, 대응성(responsiveness), 신뢰성 및 융통성을 확보해줄 수 있다.

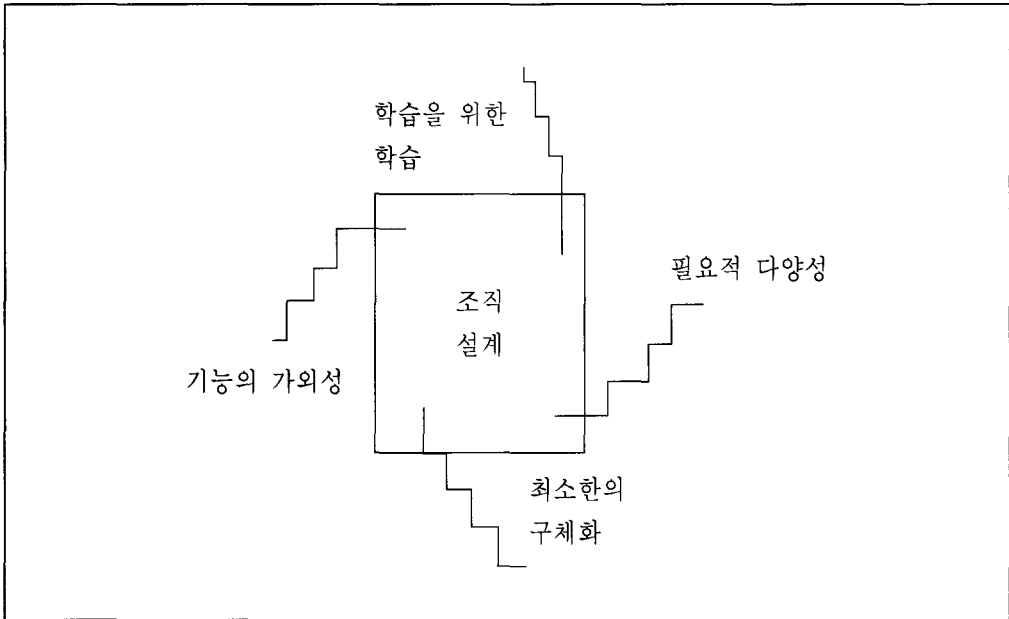
정보사회의 현대조직에 있어서 필요한 지식과 기술의 범위는 너무나 광대하여 모든 조직구성원들이 모든 부문에 정통하기란 불가능한 일이기 때문에, 과연 어느 정도의 가외성을 확보하는 것이 바람직한가 하는 문제가 대두된다. 이러한 문제에 대한 해답을 줄 수 있는 것이 바로 필요다양성의 원칙이다. 이 원칙에 의하면 어떤 한 체제가 환경에 의해 제기된 문제에 효과적으로 대처할 수 있으려면 그 자기규제적인 체제(self-regulating system)의 내부적인 다양성은 당면한 환경의 다양성과 복잡성에 상응해야만 한다는 것이다. 조직설계의 측면에서는 조직의 모든 요소들은 대처해야 할 환경의 핵심적인 차원들을 내재화함으로써 그들이 직면할 요구들에 대응할 수 있도록 자기조직화 할 수 있게 된다는 의미가 된다.

가외기능과 필요다양성의 원칙은 자기조직화를 위한 능력을 보유한 체제를 만들어 낸다. 그러나 이러한 능력이 실현되려면 두 가지 조직화원칙이 더 필요해지는데 그것이 바로 핵

1) 정보통신 네트워크가 전국적인 망으로 구성되면 네트워크사회가 형성된다(한상완, 1997 : 98).

[그림 1]

## 정보화시대의 조직설계



심적 사항에 대한 최소한의 구체화원칙(principle of minimum critical specification)과 학습을 위한 학습의 원칙(principle of learning to learn)이다.

최소한의 구체화원칙은 절대적으로 필요한 핵심적인 사항 이외에는 세부적인 표준운영절차를 지정해 주어서는 안된다는 것으로, 조직편성이 가능한 분명하고 정확하게 규정될 필요가 있다는 고전적 관리원칙과는 상반되는 것이다. 고전적 관리방식으로 조직화하는 것은 곧 자기조직화의 능력을 제거해버리는 결과를 가져올 것이기 때문에 최소한의 구체화원칙은 관료적 조직의 단점을 극복하게 한다(Morgan, 1986). 인간관계론 등에서 즐겨 사용하는 관리기법인 직무확장(job enlargement)이나 직무풍요(job enrichment), 또는 권한위양의 강

화 등이 최소한의 구체화원칙을 적용한 예로 볼 수 있다. 그러나 이러한 원칙에 입각한 조직구조화는 관리상의 자유재량권의 남용 등과 같은 부작용을 초래할 수도 있다.

이러한 부작용을 방지하기 위해 조직설계의 네 번째 요소로서 학습을 위한 학습원칙을 개발할 필요가 있다. 규범에 의거한 행동을 하도록 통제해주는 자기규제체제의 통제기능은 단일-순환고리학습<sup>2)</sup>(single loop learning)에 의해 가능하나 규범이 행동의 적절한 근거가 되는가의 여부를 판단하는 기능은 이중-순환고리학습<sup>3)</sup>(double loop learning)능력에 의존하는 것이다. 이러한 학습능력은 체제로 하여금 응집된 가치와 규범에 의거하여 운영되도록 보장하면서도 또한 이 규범이 행동의 지침이 될 수 있는 적절한 기반을 제공해 주는가에

- 2) 단순-순환고리학습은 주어진 운영규범과 관련된 착오를 발견하고 수정할 수 있는 능력에 기초한다.
- 3) 이중-순환고리학습은 운영규범의 적절성에 의문을 가져봄으로써 상황에 대한 이중적인 관찰을 할 수 있는 능력에 의존한다.

대해서 항상 의문을 제기해 볼 수 있도록 해 준다. 그러므로 조직이 통합과 응집력을 획득하고 변화하는 환경의 요구에 반응하여 스스로 진화, 발전해 나가려면 이러한 학습능력이 적극적으로 보장되어야만 하는 것이다 (Morgan, 1986).

전술한 바와 같이, 정보화 시대에는 '살아 움직이는 기업조직' 즉, 기업환경에 스스로 반응, 진화, 발전해 나갈 수 있는 기업조직이 절대적으로 필요하다. 왜냐하면, 극심하게 복잡하고 다원화된 현대 정보화 사회에서는 규칙이나 규정 등으로 모든 업무를 구체화한다는 것 자체가 불가능하기 때문이다. 따라서, 기업조직에서 절대적으로 필요한 핵심적인 사항 이외에는 세부적인 표준운영절차를 지정해서는 안된다. 즉, 기업조직에서 절대적으로 필요한 핵심적인 사항만을 규정하고 그 밖의 사항은 각 부서가 기업환경에 자율적으로 반응, 상황적합적으로 조직화하는 것이 필요하다.

기업조직이 기업환경에 자율적으로 반응, 상황적합적으로 조직화하는데 가장 효과적인 형태가 바로 팀제 조직이라고 할 수 있다. 왜냐하면, 기업이 고객의 요구에 신속히 대응하고 급변하는 기업환경에 유연하게 대처하기 위해서는 현장 중심의 기업관리가 필요한데, 효과적인 팀제에서는 현장에서 업무를 수행하는 구성원들에게 보다 많은 재량권을 부여하여 기동성을 높이고, 팀 리더에게는 더욱 많은 권한을 위임하여 의사결정의 신속성을 높이기 때문이다. 이렇게 기업조직 내에서 분권화가 가속화되면, 전통적 기업조직의 피라미드 구조를 과감하게 수평화(flat)화시킬 수 있어, 의사결정 단계의 단축, 관리비용의 감축, 조직세분화에 따른 낭비 제거 등도 가능해진다. 또한 팀제가 제대로 시행되면 기업의 성과가 제고된다. 왜냐하면, 효과적 팀제 하에서는 팀원 개인이 혼자 업무를 수행하는 것이 아니라 개

인의 능력을 바탕으로 공동으로 팀 전체 업무를 수행하기 때문에 전통적 조직보다 시너지 효과를 효과적으로 얻을 수 있기 때문이다. 마지막으로, 팀제는 인재육성에도 효과적이다. 팀제에서는 팀원 스스로가 업무를 추진할 수 있도록 팀의 환경을 조성하고, 경험과 지식이 필요한 업무에는 팀 리더나 선배 팀원들이 코치해 주므로 팀원의 업무수행능력 제고에 효과적이다. 또한 업무수행 성과에 따라 권한위임과 보상이 이루어지므로 팀 리더는 팀원들의 기술 및 능력신장에 노력을 기울일 수밖에 없다.

## 2 팀제, 효과적 팀이란 무엇인가?

팀제(team system)란 고도로 상호의존적(interdependent)이고 복잡한 업무를 수행하는 직원들을 하나의 팀으로 구성시키면서, 개별 팀에게는 주요 의사결정에 관한 권한과 책임을 귀속시키는 조직 구조화 기법으로, 권한위양을 실현하고자 하는 진보적 조직설계라 할 수 있다(Yukl, 1994: 180). 여기서 팀의 의미를 좀더 자세히 살펴보면, 팀이란 그들 자신이 책임질 수 있는 공동의 목적, 업무수행목표, 업무추진방법에 공동으로 전념하기로 한 소수의 상호보완적인 기술을 가진 사람들의 집단이다(Katzenbach & Smith, 1992). 따라서, 효과적 팀은 다음의 다섯 가지 요소 즉, ① 소수의 인원, ② 상호보완적인 기술, ③ 공동목적과 업무수행목표에 대한 결의, ④ 공동 업무추진방법에 대한 결의, ⑤ 상호책임성 등의 특성이 있다.

### ① 소수의 인원

팀의 적정 규모는 일반적으로 팀 전체 목표 달성에 필요한 인원을 최소화했을 때 달성된다. 물론 기업의 업종, 규모, 권한의 위양정도,

팀 리더의 리더십 역량 등에 따라 팀의 적정 규모는 달라진다. 그러나 팀 리더와 팀원간, 또는 팀원간에 효과적으로 의사소통, 상호작용 (mutual interaction), 상호인지 (mutual awareness)를 하기 어려울 정도로 팀의 규모가 큰 것은 바람직하지 않다.

## ② 상호보완적인 기술

팀은 팀의 목표달성 및 업무수행에 필요한 기능적 전문기술, 문제해결 및 의사결정기술, 대인관계기술 등을 팀원들이 상호보완적으로 갖고 있어야 한다. 이것은 팀원 선발단계에서 그러한 기술들을 팀원 모두가 갖추고 있어야 한다는 의미는 아니다. 효과적인 팀에서는 그러한 기술에 대한 잠재능력을 갖춘 팀원들이 팀 구성원으로서의 책임의식을 갖고 상호보완적으로 기술습득을 하게 된다는 것이다. 따라서 기술에 대한 잠재능력이 존재하는 한 팀의 역할은 기술개발의 원동력이 될 수 있다.

## ③ 공동목적과 업무수행목표에 대한 결의

팀의 목표는 기업조직 전체의 목표 및 다른 팀의 목표와 상충되어서는 안되고 팀원들이 의미 있게 받아들이는 목표여야 한다. 또한 팀원들이 팀의 목표를 동일하게 이해하고 있으며, 명확하게 외부에 전달하고 규정할 수 있어야 한다. 목표의 달성 정도가 측정될 수 있어야 하며, 도전적이지만 현실적이어야 한다. 복수의 목표인 경우, 목표간 상대적 중요성과 우선순위를 결정해야 하고, 팀원들에게 명확하게 그러한 내용이 전달되어야 한다.

## ④ 공동 업무추진방법에 대한 결의

팀 목표 달성을 위한 업무추진방법은 팀원 모두가 제대로 이해하고 있어야 하며 팀원들의 동의를 얻어야 한다. 또한 그러한 추진방법이 실제로 팀 목표 달성에 효과적인가를 심각

하게 고려해야 하며, 팀원들의 기술을 활용하고 기술개발을 촉진하는가를 확인해야 한다.

## ⑤ 상호책임성

어떠한 팀도 팀의 업무추진실적에 "우리 팀원 모두가 함께 책임을 진다"고 하는 단계에 이르지 않고는 실질적 팀이 될 수 없다. 이러한 상호책임성은 팀이 무엇을 해야 하는지 그리고 어떻게 하는 것이 최선인가 하는 문제를 해결하기 위해 팀원이 공동으로 투자한 시간, 에너지, 활동 등에 의해 만들어지고 강화된다.

## 3. 팀제 하에서 효과적으로 리더십을 행사하는 10가지 방법

팀제 하에서 관리자의 역할은 업무의 감독자라기보다는 업무코치, 업무촉진자, 컨설턴트, 방해제거자라야 한다. 따라서, 효과적인 관리자는 여러 팀에서 코치와 업무촉진자의 역할을 수행할 수 있어, 결국 기업조직에서 필요한 관리자의 수와 관리층(management levels)의 수를 감축하는 효과를 제공할 수 있다.

팀제 하에서 효과적으로 리더십을 행사하는 방법에는 다음과 같은 것들이 있다.

### ① 명확하게 기업조직 전체 및 팀의 목표를 제시하라.

팀제가 성공하기 위해 팀 관리자는 전체 기업조직 및 팀이 추구하는 목표를 명확하게 제시하고 또한 목표간 우선순위를 명확히 할 필요가 있다. 물론 권한위양이 생명인 팀제에서 본부조직의 지시를 필요로 한다는 것이 역설적으로 보일 수도 있을 것이다. 그러나 팀 역시 본부조직이 추구하는 전체 목표와 역행하는 팀 목표를 추구할 수는 없는 것이고, 다른 팀에서 수행하는 업무와 상호의존적인 업무를 수행 시에는 목표의 명확화가 더욱 필요

하다.

### ② 업무를 재설계하라.

팀제가 성공하기 위해 팀 관리자는 팀원들에게 팀의 목표는 명확하게 제시하되 업무 내용 및 업무 수행방법에 관해서는 자율권을 부여하여 팀원들이 업무를 통해 개인적으로 책임을 느끼게 하는 것이 필요하다. 또한 업무가 진행되면서 적시에 업무의 진행과정 및 결과를 정확하게 피드백해 주는 것이 필수적이다.

### ③ 모든 팀원을 관리자로 만들어라.

팀 관리자는 팀원들의 능력을 신장시켜서 팀원들이 관리자의 전통적인 업무, 즉 예산세우기, 업무일정짜기, 업무목표세우기, 기술교육 훈련 등을 수행해 낼 수 있도록 하여야 한다. 즉, 팀 관리자는 본인이 현재 수행하는 역할을 팀에게 위임함으로써, 팀원들은 점차적으로 관리자의 일상적인 업무를 수행할 수 있게 된다. 그렇게 되면 팀 관리자는 시간을 절약하게 되어, 더욱 새롭고 전략적인 역할을 수행할 수 있게 된다. 즉, 효과적인 팀 관리자가 되려면, 팀 관리자는 팀원 전체의 기술 및 능력을 신장시켜야 한다는 것이다. 그러나 팀 관리자는 일시에 자신의 업무를 팀원들에게 위임해서는 안된다. 일단 어떤 특정 업무를 팀원들에게 위임할 적당한 시기를 정하게 되면, 다음과 같은 과정을 통해서 팀 관리자나 팀원 모두에게 바람직한 결과가 나올 수 있도록 만들어야 한다.

- 팀원들의 업무수행 능력을 평가한다.
- 팀원들이 업무를 수행할 수 있도록 계획을 수립한다.
- 팀원들에게 업무자체, 업무수행에서 발생하는 이익, 업무의 범위 등을 설명해 준다.
- 팀원들이 팀 관리자의 기존 업무를 수행

해 낼 수 있을 때까지 팀원들과 함께 업무를 수행한다.

### ④ 코치로서 계속 활동하라.

일단 팀원들이 업무를 책임 있게 수행하는 것에 동의하면, 팀 관리자는 팀원들이 계속적으로 업무를 습득할 수 있도록 다음의 네 가지 활동을 실천해야 한다.

- 업무의 범위를 정한다.
- 훈련을 시킨다.
- 지침을 제공하라.
- 전체 과정을 점검하라.

### ⑤ 팀의 규모, 팀원의 다양성 및 팀 구성의 안정성을 적정화하라.

팀의 적정 규모는 일반적으로 팀 전체 목표 달성에 필요한 인원을 최소화했을 때 달성된다. 팀의 규모가 적으면 적을수록(예: 6-12명), 팀의 응집력은 높아진다. 출신성분, 경력, 경험, 학력 등이 유사한 팀원들로 팀이 구성될 때 응집력이 높아지는 것이 사실이지만 구성원의 다양성은 저하된다. 구성원의 다양성이 저하된 팀에서 혁신적인 문제해결이나 다양한 기술을 요하는 업무의 효과적 수행을 기대할 수는 없다. 또한 임시적 프로젝트 팀과 비교시, 순수 의미의 팀제는 상당히 안정적으로 팀원을 구성한다. 팀원의 변동이 적으면 적을수록 팀에 대한 소속감과 팀 업무에 대한 처리 능력이 제고된다. 그러나 팀원의 변동이 적으면 적을수록 혁신적인 문제해결이나 다양한 기술을 요구하는 업무의 효과성은 낮게 될 것이다.

### ⑥ 행사할 권한을 확보하라.

팀제 성공의 핵심은 팀의 목표와 책임을 수행하는데 충분한 권한을 팀 관리자가 확보하고 있는가 하는데 달려 있다고 해도 과언이

아니다. 팀제가 효과성을 발휘하기 위해서는 최소한 기업조직 최고위층의 간섭 없이 팀 스스로 조직화할 수는 권한이 있어야 한다. 예를 들어, 업무할당, 업무절차, 업무관련 문제해결 전략 등을 결정하는데 조차 어떠한 제한이 있다면 팀제의 의미는 거의 사라진다고 할 수 있다. 신규인력의 채용과 부적격 팀원을 해고하는 것 같은 권한은 팀제의 효과성에 절대적인 것은 아니다. 그럼에도 불구하고, 유능하고 근무동기가 높은 팀원을 확보할 권한이 팀 리더에게 귀속되면 될수록, 팀제 성공의 확률을 높일 수 있다는 것이 일반적 견해이다.

#### ⑦ 기업조직내 정보공유를 실현하라.

팀제의 성공은 또한 팀의 활동을 통제하고 그 성과를 점검하는데 필요한 정보를 팀 관리자가 어느 정도 확보할 수 있는 가에 달려 있다. 팀제가 도입되면 기업조직 내에서 일반적으로 공식적 정보시스템이 대폭 변경된다. 예를 들어, 팀별로 사업을 설계하는 가장 효과적인 방안을 결정하려면, 전체 기업조직 및 다른 부서(팀)의 민감한 정보를 필요로 한다. 물론, 팀제가 도입되기 전의 전통적 기업조직에서는 그러한 정보가 거의 공유되지 않는다. 그런데, 팀제가 도입되었는데도 그러한 정보가 공유되지 않는다면, 팀제의 효과성은 저하될 수밖에 없는 것이다.

#### ⑧ 팀성과(team performance) 위주의 보상과 인정이 제공되도록 하라.

팀성과에 근거한 보상제도를 통해 효과적으로 관리되는 팀의 동기수준을 제고할 수 있다. 일반 부서의 경우와는 다르게, 팀제 하의 보상제도는 개인별 근무성과보다는 팀 성과 위주로 관리되는 것이 효과적이다. 즉, 팀제 하의 보상제도가 개별 팀원간의 경쟁을 조장하는 방향으로 관리되는 것은 바람직하지 않다는

것이다. 대신, 개별 팀원은 팀 전체의 성과에 얼마나 기여했는가로 보상을 받아야 한다. 물론 대부분의 기업조직에서 개별 팀이 보수 수준을 스스로 결정하게 하지는 않는다. 그러나 팀제가 활성화되기 위해서는 팀 리더가 팀원들에게 제공되는 인센티브를 결정하는데 영향력을 행사할 수 있어야 한다. 또한 팀제 하의 보상제도는 팀원들이 다양한 업무를 수행하는데 필요한 기술을 습득하도록 유도해야 한다. 즉, 팀성과를 제고하는데 필요한 신기술을 습득하는 정도에 따라 인센티브를 지급하는 방안도 고려해야 하는 것이다. 마지막으로, 팀제 하의 보상제도는 팀이 업무효율성을 제고함으로써 발생한 이익을 일정 부분 팀원들에게 공정히 분배하는 방안을 고려해야 한다. 즉, 최고위층이 팀 목표를 효과적으로 달성한 팀원들을 인정해주는 것만으로는 부족하므로, 팀이 전체 기업조직에 공헌한 가치를 측정하여 그러한 가치만큼 유형의 보상(tangible rewards)으로 팀원들에게 공정하게 제공되어야 한다. 왜냐하면, 아무리 높은 성과를 올리는 팀도 팀원들이 최고위층에 의해 이용만 당하고 있다고 판단하게 되면, 계속해서 높은 성과를 올릴 이유가 사라지기 때문이다.

#### ⑨ 팀에 관한 최고관리층의 강력한 지원을 확보하라.

팀제가 도입되어 전체적인 기업효과성에 긍정적인 방향으로 작용한다고 하더라도, 최고관리층의 강력한 지지가 확보되지 않고서는 그러한 팀들이 계속 존속하고 기업조직 내 다른 부분에까지 확산된다는 보장이 없다. 팀제가 도입되면 기존의 관리자나 기업조직 내 각종 지원부서의 역할과 권한이 많이 영향을 받게 된다. 따라서, 팀제가 도입되어 어느 정도 성공을 거두게 되어도, 팀제의 도입 자체를 기업조직내 자신의 권력이나 위상에 위협으로

간주하는 사람들은 그러한 성공을 폄하하기 마련이다. 또한, 일선관리자나 중간관리자는 업무수행 과정상 많은 권한을 잃을 것으로 판단하는 경향이 있다. 특히, 인력관리나 구매 등의 기존 부서는 팀제가 활성화됨에 따라 자신들에게 귀속되었던 의사결정 권한이 신규 팀들에 의해 잠식될 것으로 생각한다. 따라서, 최고관리층은 기업조직내 그러한 기존 부서들이 팀제의 정착을 방해하지 않고 팀제의 활성화를 지원하도록 철저한 배려를 해야 한다. 이러한 배려에는 팀에 권한을 위양하는 것뿐만 아니라 팀들이 효과적으로 업무를 수행하는데 필요한 인력자원 및 재무자원을 할당하는 것, 팀의 자율성과 권한행사를 뒷받침해주는 기업문화를 창출하는 것 등을 포함한다.

#### ⑩ 팀 코치로서의 효과적 리더십을 행사하라.

전술한 바와 같이, 팀 관리자는 코치와 같은 역할을 해야 한다. 팀이 추구해야 하는 팀 목표와 목표의 우선순위를 팀원들에게 알려주어야 하고, 때로는 팀이 달성해야 하는 비전을 매력적으로 만들어 명료하게 제시할 필요도 있다. 왜냐하면 팀 관리자는 팀원들이 어떠한 책무를 새롭게 수행해야 하는지도 명확하게 제시하여야 팀원들도 그에 따라 본인들의 행동을 조정할 수 있기 때문이다. 또한 팀 코치로서 관리자의 역할에는 팀원들이 업무를 기획하고 조직화하는데 필요한 기술과 하나의 팀이 효과적으로 기능을 발휘하는데 필요한 인간관계적 기술을 습득하도록 도와주는 것도 포함된다. 그런데 이러한 기술은 배워서 사용한다는 것이 쉽지 않다. 즉, 경우에 따라 팀이 그러한 기술을 효과적으로 사용하는데 몇 년이 소요되기도 한다. 따라서, 이러한 학습기간 동안 팀 관리자는 팀원들이 자신감을 잃지 않도록 배려해야 한다. 마지막으로, 팀 관리자

는 팀이 최고관리층과 기업조직 내 다른 부서로부터 필요한 자원과 정치적 지원을 확보하는데 있어 주도적 역할을 수행해야 한다. 이러한 역할은 팀으로 인해 기업조직내 권력과 권한을 상실할 것으로 믿어서 기업조직내에 팀제에 대한 불신과 적의를 보이는 관리자가 많으면 많을수록 더욱 중요하다.

#### 〈참고문헌〉

- 김종립. (1999). 주류산업에서의 고객만족 경영. 주류산업: 1999년 6월호(계간 통권 제61호, Vol. 19, No. 2), 39-44. 서울: 사단법인 대한주류공업협회.
- 권기현. (1999). 전자정부와 행정개혁. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 권태환·조형제. (1997). 정보사회의 이해. 서울: 미래미디어.
- 백완기. (1988). 행정학, 전정판. 서울: 박영사.
- 한상완. (1997). 정보사회의 전개와 정보이용. 서울: 구미무역주식회사출판부.
- Bendor, J. (1985). *Parallel systems: Redundancy in Government*. University of California Press.
- Katzenbach, J. R. and D. K. Smith. (1992). Why Teams Matter: An Excerpt from the Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. *The McKinsey Quarterly*, 3: 3-27.
- Landau, M. (1969). Redundancy, Rationality, and the Problem of Duplication and Overlap. *Public Administration Review*, 29(4): 346-358.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*(3rd. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.