**첫째. 팀을 '심리적 안전지대'로 만든다**

심리적 안전지대라는 것은 "우리 팀에 모든 사람들은 인간 관계상의 리스크로부터 완벽하게 안전하다"라고  팀 구성원들이

공유된 믿음을 갖는 것을 이야기한다. 팀원 누구라도 자신의 아이디어나 이야기, 질문 등으로 인해 자신이나 타인이 심리적으로나

물리적으로 불이익을 받지 않는다는 확신을 갖는 것이다.

이러한 심리적 안전지대를 만든다는 것이 상대평가 기반의 평가 제도나 위계적인 리더십을 가진 우리나라의 팀 문화에서는 쉽지 않은

일처럼 보일 수 있다. 그러나 구글이 어떤 조직보다도 냉정한 성과평가 제도를 운용하고 있다는 사실을 간과해서는 안될 것이다.

사이먼 사이넥은 그의 저서  「리더는 마지막에 먹는다」 라는 책에서 바깥세상은 치열하고 냉혹한 경쟁이 일어나는 것이 사실이지만

조직의 울타리 안 세상은 리더의 결정에 의해 이루어진다고 말했다. 어쩌면 팀 안에 심리적 안전지대를 만들어가는 노력은 리더십의

노력이고, 팀원들 간의 정서적 신뢰를 만들어가는 노력으로 얼마든지 이루어 갈 수 있는 일일 것이다.

**둘째. 팀원들 사이에 높은 상호의존성이 존재한다**

모든 팀원들은 각자가 맡은 업무에 대하여 기한 내에 그리고 높은 수준의 성과를 내며, 한 사람이라도 자신의 책임과 주어진 역할을

느슨하게 하면, 팀 전체가 어려움을 겪게 된다는 것이다.

한 고객사의 팀장으로부터 이런 이야기를 들은 적이 있다. "우리 팀은 팀원들 각자가 맡은 업무들이 명확하고, 서로 도울 일도 협조할

일도 별로 없습니다" 긍정적인 관점에서 본다면 이 팀은 업무분장과 역할 분배가 명확한 효율적인(Efficient)팀으로 보일 수 있다.

그러나 다른 관점에서 보면 이 팀은 팀으로 존재할 이유가 없는 사람들을 그냥 관리상의 이유로 모아 놓은 것에 불과한지도 모른다.

개개인의 일들이 팀으로서 시너지를 내어 팀의 성과가 팀원 개개인의 성과의 합보다 클 때 팀은 팀으로써의 가치를 갖는 것이다.

이러한 관점에서 팀원들 간의 협력과 생각의 공유를 확대하는 노력이 필요하다. 팀원들이 우리는 팀으로써 효과적(Effective)이라는

믿음을 갖는 팀 문화를 만들어가는 노력이 필요하다. 팀원 개개인이 최선을 다해 일하는 이유는 자신의 일의 성과뿐만 아니라,

팀의 더 큰 가치 창출을 위한 인식을 공유하는 것이 중요하다.

**셋째. 팀 내에 구조와 명확성을 가지고 있다.**

팀 리더는 팀원들을 업무 진행과 성과를 세심하게 모니터링하고 있지만 일일이 간섭하는 마이크로 매니징을 하지는 않는다.

팀과 팀원 각자의 역할과 책임, 목표와 계획을 팀원들의 합의를 통해 명확하게 정의하고, 이러한 구조적 체계를 통해 팀이 운영된다.

일반적으로 팀 문화를 만들어간다는 것은 팀원들의 인식과 정서를 조율하는 것만이라고 생각하기가 쉽다. 아무리 좋은 믿음과

생각을 가지고 있다고 하더라도 막상 일 자체에서 그러한 믿음과 반대 대는 방식으로 수행된다면, 결코 팀의 문화로 남지 못할 것이다.

팀에서 권한과 책임이 분배되는 팀 내의 조직구조, 일을 실제로 수행하는 프로세스, 의사결정 및 소통 체계 등을 조정하고 조율하는

일들을 현재보다는 조금은 더 중요하게 다룰 필요가 있다. 물론 현실적으로 팀의 리더들은 매일매일의 업무성과를 내야하고

당장의 일들에 집중할 수밖에 없다. 그러나 목수가 자주 연장의 날을 갈아야 제대로 목공일을 할 수 있는 것처럼 팀 리더가 팀의

조직 기능적인 부분들을 조정하고 조율하기 위한 노력을 하는 것은 결과적으로 일상의 업무들에 더 나은 성과를 창출하는 일일 것이다.

**넷째. 각각의 팀원들에게 충분한 의미를 부여한다.**

팀원 각자의 역할과 책임, 목표와 계획들을 팀원 한사람 한 사람에게 명확하게 소통되게 하고 개인적으로는 깊은 공감을 얻는다.

그렇게 되지 않으면 팀원은 충분한 잠재력을 발휘하지도 새로운 한계에 도전하지도 않게 된다. 팀원 한 사람이라도 이것에 대해

불확실하다고 느끼거나 모호하다고 생각하는 일이 없도록 하고, 각자 자신의 역할에 대한 확신을 갖도록 하는 것이 팀 리더의 책임이다.

어쩌면 앞서 이야기한 '팀 내의 구조와 명확성을 가진다'와 상충된다고 보일 수 있으나 팀원들의 역할과 책임, 목표와 계획을 명확히

한다는 것이 단순히 팀의 주어진 업무를 효율적으로 잘 분배하는 것만을 이야기하는 것이 아니다. 팀원 각자가 자신에게 맡은 역할과

목표뿐만 아니라 타인이 감당하는 것에 대하여도 충분하게 이해하고 공감하여야만 한다. 자신의 일이 팀 전체의 목표에 기여하는 충분한

가치 있는 활동이라는 것에 대한 믿음과, 동시에 자신의 현재 역량과 미래 성장 관점에서도 충분히 의미 있는 일이라는 것에 대한

동의가 중요하다. 이는 팀 리더의 중요한 책임이기도 하지만 팀원 모두의 참여적 노력으로 이루어가는 팀 문화를 만드는 것이 필요할 것이다.

**마지막 다섯 번째. 그 무엇보다는 그들만의 좋은 목적을 공유한다**

성공적인 팀은 팀 스스로에게 "우리가 중요한 일을 하고 있다는 것을 모든 팀원들이 근본적으로 믿고 있는가?"라는 질문을 지속적으로 한다.

구글의 문화라고 하면 많은 사람들을 '최고 수준의 공짜 음식','어린이 놀이방 같은 사무실 인테리어','20퍼센트 룰'같은 것들을 생각한다.

필자는 구글 문화라고 하면 떠오르는 것은 지난해 마운틴뷰에 있는 구글 캠퍼스를 방문하여 구글러들과 나눈 대화를 통해서도 느낀 것이기도

하지만 그것은 바로 '빅 임팩트(Big Impact)'라는 단어이다.

구글에서 최고로 성공하는 팀이 되는 것이나, 우리나라 기업에서 최고로 성공하는 팀이 되는 것에서 가장 중요한 시작점은 바로 이 다섯 번째

특성인 그 팀만의 좋은 목적을 공유하는 것이다. 팀원들 한사람 한 사람이 자신이 하는 일이 그리고, 우리 팀이 하는 일이 정말로 가치 있고

의미 있는 목적을 이루어 간다는 사실을 날마다 느낄 수 있다면, 개개인의 최고의 잠재력이 발휘 될 것이고 팀으로써의 놀라운 창조적 시너지도

만들어질 것이다.

우리 팀을 최고의 팀으로 만들기 위하여 우리 팀만의 멋진 목적을 일상 속에서 확인하고, 팀원들 개개인들이 그 목적을 자신의 일속에서

실현하도록 정서적으로 서로 도움을 주고 동시에 우리 팀만의 효과적인 일하는 방식을 조정해 가는 작은 대화의 시간들을 매주, 또는

매달 해보는 것은 어떨까?