과제1

1. 다음은 L사, K 프로젝트팀의 발달 단계에 따른 상황을 제시한 것이다. 상황을 읽고 제시되는 물음에 답하시오.

|  |
| --- |
| **K 프로젝트 팀의 발달 단계 상황**  L사는 자동차 회사이다. 친환경 전략으로 하이브리드 자동차를 개발하여 소기의 성과를 올리고 있다. L사는 1세대 하이브리드 자동차의 평가가 새로운 2세대 친환경 자동차를 기획하기 위한 ‘K 프로젝트’ 팀을 발족시켜다. 팀구성원은 연구개발 전문가 2인, 생산기술전문가 2인, 마케팅 전문가 1인, 기술평가 전문가 1의 6명의팀원을 임명하였다. 다음은 이 K 프로젝트 팀의 상황을 단계별로 제시한 것이다.  에 답하시오.  **A 발달 시기**  6명이 처음 모임을 가졌다. 각 분야의 전문가들이 모여 서로의 관심사나 가치가 달라서 매우 서먹서먹 하였다. 주로 공식적인 대화 이외에는 서로가 말을 아꼈다.  팀의 미션의 개략적인 내용이 전달되었다. 그리고 팀 구성원의 역할은 이미 각 분야 전문가로 구성되어 팀의 전문적 역할은 주어진 셈이다. 첫 모임은 1시간 정도 회사 중역의 팀원 소개와 개략적 미션, 그리고 프로젝트의 중요성에 대하여 간단한 전달이 있었다. 그리고 팀 원중에 연장자인 연구개발 부서의 Mdl 팀 리더를 맡았다. 그 회사의 중역은 의지가 있어 보이나 팀 구성원이 한 마음으로 팀 미션에 대한 열정을 나타나지 않았다.  **B 발달 시기**  지난번 공식적인 2회의 모임을 갖었다. 그러나 아직도 서먹한 분위기는 좀처럼 깨지지 않고 있으며, 2번의 모임을 통하여 팀 미션, 팀 수행목표 등의 강력을 만들고 팀 회의를 하지만 지난번 모임부터 팀 리더가 주도적으로 세운 팀 목표가 비현실적이라는 생각을 2-3명의 팀구성원이 가지고 있었고, 이에 대한 목표의 재 설정을 위한 갈등이 표출되었다. 개중에는 이러한 사소한 팀 목표를 간과하자고 합의를 시도했지만 오히려 갈등은 심화되어 갔다. 거기다가 회의 진행의 처리 방식이 합리적이지 않다고 문제를 제기하는 팀 구성원도 생겨났다. 팀 리더 M은 막중한 책무를 느껴 이 갈등을 해결하려고 했으나 서로의 이해의 폭을 좁히지 못하였다. 팀 구성원 사이에서는 서서히 이 팀이 오래 못갈 것이라는 생각도 하게 되었다.  **C 발달 시기**  드디어 5번째 모임을 가졌다. 팀 리더 M은 공식적인 모임보다는 좀더 편안하게 모임을 시작하였다. 팀원들을 회사 인근의 카페에 미리 예약한 회의실로 모이도록 하였다. 리더의 의도는 팀 분위기를 전환시키는 일환으로 회사를 벗어나서 새로운 공간의 힘을 빌리기로 한 것이다. 지난번 회의에서 회의 진행이 다소 미흡하다는 것을 알고 리더는 팀에서의 수행 규칙을 5가지 제시하였다. 팀 구성원 역시 팀의 수행과정에서 이러한 규칙이 필요하리라는데 생각을 이미 하고 있는 구성원들이 많았다. 그리고 팀 구성원 한명이 팀 구성원의 책임과 의무를 강조하고 보인의 생각과 주장을 하되 책무를 갖고, 합의된 팀 과제 수행에 대하여 의무감을 강조하였다. 그러나 팀에서 생산기술 전문가 두 명은 자시들끼리 굳건한 동조를 암묵적으로 약속하고 팀내에서 새로운 작은 팀으로서의 모습이 부각되고 있었다.  **D 발달 시기**  오늘로 11차 팀 모임을 가지게 되었다. 팀이 형성되고 팀의 갈등을 겪은 이후에 팀이 나름대로 규칙이 정해지고 서로가 배려하는 분위기 증대되고 소기의 성과를 이루어가가면서 팀의 성취가 눈에 띠게 나타났다. 팀 수행 목표의 과제들이 정상적으로 수행되고 있다. 이러한 좋은 분위기 탓인지 팀 구성원은 야망을 가지고 일하게 되었다. 어떤 경우는 습관적으로 일을 처리하고 과제를 소홀히 하려는 경향까지 나타났다. |

(1) 위 상황에서 K 프로젝트 팀의 발달 시기를 발달 단계에 따라 A, B, C, D를 명명하고, 팀의 발달과정을 사회화 과정과 함께 제시하고, 팀을 렌즈에 비유하면 5 가지 팀워크 기술이 중요하게 관련된다. 그 5 가지 기술(skills)을 설명하시오.

(2) 위에서 B 발달시기에서 나타난 ‘팀 갈등’에 대한 일반적 오해를 2가지만 제시하고, 팀 갈등에 이르는 절차(순서도) 3 단계를 제시해 보시오.

(3) K 프로젝트 팀의 발달에서 4가지 단계의 정의가 가능한 증상을 한 가지 이상씩 기술하시오.

(4) K 프로젝트 팀의 발달에서 각 단계에서의 나쁜 징후를 상황에서 찾아서 제시하시오.

(5) 여러분이 팀 리더가 된다면 팀의 발달 단계 이론에서 시사 받아서 실천이 가능한 전략을 2가지 정도 제시해 보시오.