**계층별 리더십 팀리더 편**

|  |
| --- |
| **◆ 과제물 작성 시 주의사항**   * 문제에서 요구하는 사항에 대해 충실하게 작성하시오. * 과제물 제출 시 다른 분이 작성하신 내용을 첨부하여 제출하는 경우 불이익(반려, 감점, 0 점 처리)을 초래할 수 있으니 주의하시기 바랍니다. * 답안문서 파일명은 본인의 이름으로 저장하신 후 아래와 같은 형식으로 첨부해주시기 바랍니다.   (예 : 파일명 - 홍길동.doc, 홍길동.docx, 홍길동.hwp) |

|  |
| --- |
| **1. 팀원의 성과 개선에 기여하는 SBI 피드백 모델에 대해 서술하고 S,B,I 단계 별 대화 전략을 적절한 예시를 들어 설명하시오. (총 28점)** |
| **◆ SBI 피드백 모델**  **Center for Creative Leadership에서 개발**한 피드백 도구로, **효과적인 현장 피드백을 제공**하는 데 사용할 수 있는 간단한 구조의 피드백 기법으로 구성된 대화 모델이다.  팀장이 객관적인 관점에서 감정이나 감이 아닌 **주어진 정보와 결과 지표를 기준으로 현 상황을** 짚고 개선할 수 있는 방법에 대해 논의한다면, 팀원은 피드백을 바탕으로 업무 방식이나 태도를 돌아보고 더 잘 할 수 있는 방법을 강구하기 위해 노력할 것이다.  SBI 피드백은 **수정사항 개선 뿐 아니라, 긍정적인 내용의 피드백 시에도 적용 가능**하다. 탁월한 행동을 칭찬하거나 강조하고, 긍정적 행위를 강화하는 효과를 기대할 수 있다.  **◆ S: Situation**  - **상황을 포착한다. 명확하고 구체적으로 상황을 설명**한다. "전날"또는 "지난 주 회의에서"와 같은 **모호한 용어는 사용하지 않는다**.  - 예) "어제 아침의 프로젝트 회의에서 프레젠테이션을 했을 때 ..."  **◆ B: Behavior**  - 행동을 설명한다. **해결하고자 하는 정확한 행동**에 대해 논의한다. **가정이나 주관적인 판단을 내리지 않는다**. 다른 사람의 의견도 반영하지 않고, 팀장이 **관찰한 내용만을 주제로** 한다. 비난처럼 들리지 않도록 유의한다.  - 예) "두 개의 슬라이드에 대한 질문에 답할 수 없다는 사실을 알게 되었습니다. 매출 계산도 잘못되었습니다."  **◆ I: Impact**  - 마지막으로 그 사람의 행동이 개인, 팀 및 조직에 **미치는 영향을 강조**한다. 팀장의 주관적인 의견이 담긴 진술을 한다. "나" 또는 "우리"를 사용하여 요점을 만든다.  - 예) "전체 이사회가 거기에 있었는데, 그 것은 우리 팀의 평판에 영향을 미쳤습니다. "  위의 요소를 합치면 다음과 같이 하나의 피드백이 완성된다.  “(S)어제 오전 팀 회의에서 프레젠테이션을 했을 때 (B)두 개의 슬라이드에 대한 질문에 답할 수 없다는 사실을 알게 되었습니다. 매출 계산도 잘못되었습니다. (I) 전체 이사회가 거기에 있었는데 우리 팀의 평판에 영향을 미쳤습니다. " |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 6, 10차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 28점**  ◆ SBI 피드백 설명 (7점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 7점  - 굵은 글씨 설명없이 항목만 작성 시 2점  ◆ S, B, I 단계 별 설명 및 예시 (21점)  - 굵은 글씨 포함하여 3가지 항목과 설명을 모두 작성 시 21점, 각 7점씩  - 굵은 글씨 설명없이 항목만 작성 시 각 항목당 3점씩 |

|  |
| --- |
| **2. ‘애빌린의 역설(애빌린 패러독스)’의 의미와 그러한 현상이 발생하는 까닭에 대해 설명하고, 애빌린의 역설을 피하고 바람직한 의사결정을 할 수 있는 방법에 대해 서술하시오. (총 27점)** |
| **◆ ‘애빌린의 역설’의 의미**  '애빌린의 역설(Abilene paradox, 애빌린 패러독스)'의 뜻:  - **집단 내 구성원들 모두가 자신이 원하지 않는 방향으로 결정이 나는 데 동의하는 역설적인 상황**을 말한다.  - 구성원들은 집단의 의견에 반대하는 것이 잘못이라고 생각하기 때문에 자신의 의사와 다른 결정에도 마지못해 동의하게 되는데, 알고 보면 모두가 같은 생각으로 원하지 않는 결정을 내리는 현상이다. 이 현상은 제리 B. 하비(Jerry B. Harvey) 조지워싱턴대 경영학과 교수가 자신의 논문에서 설명한 것으로, 그는 이 현상이 구성원들이 **문제 해결 과정에서 자신의 의견을 분명히 표현하지 않기 때문에** 일어나며, 그 이면에는 ‘집단의 의견에 반대했을 때 되돌아올 **불이익**을 두려워하면서 집단으로부터 **소외되기를 꺼리는 심리적 현상**’이 숨어있다고 설명한다.  - 애빌린의 역설 이론의 요점은, 집단이 집단 구성원의 동의를 처리하는 데 마치 집단 내의 반대의견을 다루는 것처럼 잘못 인식해서 많은 문제를 겪게 된다는 것이다.  **◆ ‘애빌린의 역설’에 빠지는 이유**  - 우리는 직면한 상황이나 문제에 대해 취한 행동의 결과를 100퍼센트 예측할 수도, 통제할 수도 없다. 만약, 그럼에도 불구하고 내가 의사결정을 하거나 추진을 하는데 의견을 보탠다고 한다면 나는 우리 팀의 문제 해결에 뒤따르는 모든 것에 적극적인 대응 행동을 취해야 하는 부담을 짊어져야 한다. **암묵적으로 동의하거나 본인의 의견을 제시하지 않는다면 이러한 책임감으로부터 벗어날 수 있는** 핑계가 될 수도 있다.  - 팀원들이 쉽게 본인의 의견을 말하지 못하고 입을 다무는 이유는 ‘**소외에 대한 두려움**’이다. ‘팀원의 공통된 의견과는 다른 말과 행동을 했다가 소외 당할 지도 모른다’는 생각은 다수가 침묵하는 원인이 된다. 때문에 팀원들은 소외 당할까봐 두려워 무언의 합의에 가담하게 된다. 맹목적으로 합의한 결론이 바람직한 결과로 이어지지 못할 경우, 서로의 책임을 추궁하며 면책의 방법을 찾으려 하게 된다 책임을 피하고 미루기 위한 방편으로 몇몇 팀원들은 그 과정에서 담합을 이루게 되는 데, 아이러니하게도 이 때 팀원들은 의도와 다르게 소외와 분리를 경험하게 될 수 있다.  **◆ 애빌린의 역설을 피하고 바람직한 의사결정을 하는 방법**  - **논의를 논쟁이라고 생하지 않는다면 가능**할 수 있다. 논의 중 필연적으로 발생가능한 갈등의 등호를 논쟁으로 두지 않으면 해결책을 쉽게 찾을 수 있다.  - 문제를 발견하면, 우리는 일반적으로 원인을 규명하고 **책임자를 찾아 문제 발생 원인을 추궁한다. 격한 상황에서는 책임자를 탓하게 된다**. 더불어 **책임자를 찾는 과정에서 피해자와 가해자를 가리게 된다.** 그러나 업무를 하는 과정 중에 백퍼센트의 완벽한 가해자도, 완벽한 피해자도 없다. 업무는 상호 관계에서 진행되기 때문. 이 때 피해자와 가해자라고 지목된 이들은 서로에게 역할을 떠 넘기게 된다. 이러한 역할 떠넘기기는 새로운 길을 모색하기 위해 써야할 에너지를 고갈시키게 되므로, 가능하면 **책임의 주인을 찾기보다 해결 방법이나 문제의 근본 원인이 되는 현상에 집중하도록 팀의 분위기를 형성한다**. 그렇지 못한 경우 심하게는 팀 내 분열이 발생할 수 있다. 정황 상 책임을 나눠지게 되는 팀원들의 결탁을 통해 그렇지 않은 위치에 선 팀원들을 공격하고 비난하게 될 수도 있다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 5차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 27점**  ◆ 애빌린의 역설의 뜻과 의미 (9점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 9점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 3점  ◆ 애빌린의 역설에 빠지는 이유 (9점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 9점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 3점  ◆ 애빌린의 역설을 피하고 바람직한 의사결정을 하는 방법 (9점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 9점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 3점 |

|  |
| --- |
| **3. 성공적인 팀 퍼실리테이티브 리더십(Team facilitative leadership)을 돕는 팀 퍼실리테이션(Team facilitation)의 3가지 전략을 설명하시오.** **(총 45점)** |
| **◆ 팀 퍼실리테이션 전략 1: 관점의 전환과 이해**  - 팀장의 **관점에서 해석되어지는 이슈의 이면을 의도적으로 다르게 보려고 노력**하고, 팀원들도 이 **관점 전환의 노력을 함께 할 수 있도록 독려**한다. 의견을 조율하고 문제를 올바르게 해결하려면, 팀이 처한 상황과 팀원들의 **인식의 차이를 정확히 이해**해야 한다. 상황에 봉착하게 된 까닭, 즉 본질이 팀원들의 합의의 문제였는 지 아니면 갈등의 문제였는지, 그도 아니면 실행을 적기에 하지 못해 벌어진 일이었는 지 등과 같은 다양한 상황을 정확히 직시하고 문제의 본질을 이해하기 위해 **팀원 모두의 관점을 수렴**하고 일치시켜야 한다. 본질에 닿는 이야기를 하지 않는다면, 결국 팀은 누구도 원하지 않는 방향으로 흘러가버리는 위험에 빠질 수 있다. 때문에 팀장은 ‘내가’ 그리고 ‘네가’ 알고 있는 것에 대한 **논쟁이 아닌, 논의를 촉진**해서 특정 개개인이 아닌 모두의 이익에 가까워지도록 문제의 결과를 조정하고 조율해서 합의를 이끌어 내야 한다. 모두가 동의하는 합의를 통해서 자발적인 협력이 발생하며, 협력은 조직의 목표 성과를 달성하는 데 필요한 원동력이 된다.  **◆ 팀 퍼실리테이션 전략 2: 권한과 책무의 위임**  - 팀의 성과 관리, 목표와 진행 업무의 방향성 점검, 문제 발생 시 해결 방안 수립 등 팀의 성과에 직결되는 일들을 생각하고 개발하는 것은 팀장에게 실무의 수행보다 더 중요한, 팀장이 꼭 해야 하는 핵심 업무이자 역할이다. 팀장은 자신이 꼭 해야 하는 업무들 외의 세부적인 업무들은 팀원들에게 배분한다. 더불어 **권한까지 위임한다면 팀원들은 책임의식과 함께 팀장과의 신뢰관계까지 형성되게 되니, 권한도 팀원에게 분산하는 것이 좋다**. 하나하나 챙기게 된다면 팀원에게 신임을 잃게 되는 것뿐 아니라, 팀장의 시간을 전혀 갖지 못하게 된다. 연속적으로 발생하는 일들을 일일이 확인하고 결재하려면 팀원이 팀장의 확인과 허락을 필요로 하는 적기에 팀장이 있어야 한다. 그러나 책임과 권한을 위임한 상태에서는 일일이 보고를 받을 필요가 없다. 중간 보고와 최종 보고 정도만 정해두고, 진행 여부만 체크해도 충분하다. 여기서 주의 깊게 봐야할 것은, 최종 책임을 모두 위임해야 한다는 것이 아니라는 것이다. 일정 부분의 권한을 나눠주고 실무자 선에서 해결할 수 있는 수준을 정해주어야 한다. 또, 팀원이 해결할 수 없는 문제가 생겼을 경우 즉시 그리고 반드시 조기 보고할 수 있도록 사전 협의해둔다.  - **팀장의 권한과 책임을 조금씩 나누면 팀원들의 역량을 새로운 각도에서 관찰할 수 있다는 장점이 발생한다**. 접하지 못했던 일이거나 이전까지 해왔던 일보다 수준이 높은 일을 접하게 되면 팀원의 업무 역량은 한 눈에 쉽게 드러난다. 이때에는 회피하거나 주관이 없이 대하는 것이 아닌, 치우치지 않은 공정한 관점으로 팀원을 중립적으로 대한다.  **◆ 팀 퍼실리테이션 전략 3: 참여의 촉진**  - 퍼실리테이션은 다양한 생각과 경험을 가진 사람들을 대상으로 할 때 큰 성과를 낼 수 있다. 기존에 생각하지 못했던 관점에서 문제를 바라볼 수 있고, **다양한 이해 관계를 가진 이해당사자의 이견을 극복해 공감대**를 이뤘을 때 실행력을 얻는다. 초점을 둬야 할 것과 피해야 할 것을 **바르게 판단하여 팀원의 자발적인 참여와 협력을 유도한다**. 팀원이 자발적으로 생각을 확산하고, 정리하고, 탐색하고, 수렴하도록 도울 수 있는 가장 효과적인 퍼실리테이션 방법은 질문이다.  - ICA (International Cultural Affairs)에서 개발하여, 국제퍼실리테이터협회(IAF)를 통해 퍼실리테이션에 다양하게 활용되고 있는 대화 기법 중 하나인 ORID는 인간의 사고체계를 반영해, 사람들이 지각하고 반응하고 판단해서 결정을 내리는 자연스러운 내적 프로세스의 흐름에 따라 구성된다.  **사실을 파악하고 정보를 구하는 Objective level(지각 단계), 개인적인 반응이나 감정, 연상되는 이미지 등을 확인하는 Reflective level(반응 단계), 앞의 두 수준에서 얻은 것을 바탕으로 의미와 가치를 탐구하는 Interpretive level(해석 단계), 결정을 내리고 행동으로 옮기는 Decisional level(결정 단계)의 네 수준의 프로세스**로 이루어진다.  ORID는 자연스러운 생각의 흐름을 통해 결론에 도달하는 질문법이다. 정식 명칭은 집중대화법 Focused Conversation method이다. ORID 질문법은 각 단계의 질문들을 로드맵 삼아 팀원들이 협업할 때 주제와 문제에 집중할 수 있게 한다. 따라서, 팀의 중요한 회의 중이나 팀원이 주체적으로 일을 진행해야 할 때 이 질문법을 활용하면 아주 유용하다.  지각, 반응, 해석, 결정의 4가지의 단계에 맞춰 주제에 몰입하기 위한 질문들은 다음과 같다.  ①지각단계 (Objective level, 객관적 사실 파악): “그 일에 대해 우리가 알고 있는 것은 무엇인가요?” “본 것은 무엇인가요?” ”어떤 팀에 관련되어 있습니까?” “관계자는 누구입니까? 무엇입니까?”  - 이 단계에서 사실과 정보에 관해 탐색하는 질문을 던짐으로써 객관적인 사실과 경험한 바를 묻고, 팀원들이 열린 자세로 상황을 인지하고 대화에 임할 수 있게 도와준다. 선입견을 갖지 말고, 어떠한 판단도 보류하며 우선 객관적인 정보를 파악하는 것으로 시작한다.  ②반응단계 (Reflective level, 주관적 반응): ”그 때의 감정이나 느낌은 어떤 것인가요?” ”무엇이 연상됩니까?” ”무슨 일이 있었습니까?” ”무엇입니까?” ”어떤 의미가 있나요?”  - 이 단계는 공통의 이미지를 만드는 단계. 주제에 관하여 팀원들이 경험한 현상을 이야기하도록 해, 겪은 일과 감정을 탐색하도록 한다. 사실과 정보에 관한 우리의 반응을 살피도록 한다.  ③해석단계 (Interpretive level, 의미의 해석과 탐구): ”그 일이 우리 팀에 시사해 주는 의미는 무엇인가요?” ”왜 이점이 중요한가요?”  - 우리가 파악한 사실이 현재 우리에게 어떤 의미가 있는 것인지 해석하고 생각해보는 단계. 지난 일에 대하여 해석과 분석을 한다.  ④결정단계 (Decisional level, 결정의 순간): ”그러면 이제 우리가 할 수 있는 일은 무엇일까요?” ”우리가 이것을 하지 않으면 어떤 일이 일어날까요?”  - 팀원 각자가 원하는 해결방법을 말하고 효과적으로 공유하여 바람직한 결론에 이를 수 있도록 안내한다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 5차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 45점**  **◆ 팀 퍼실리테이션 전략 1: 관점의 전환과 이해** (15점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 15점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점  **◆ 팀 퍼실리테이션 전략 2: 권한과 책무의 위임** (15점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 15점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점  **◆ 팀 퍼실리테이션 전략 3: 참여의 촉진** (15점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 15점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점 |