

# 팀장이 되었습니다

<확장판>

박주현

2006년 신입사원

2010년 신입사원

신입사원 장기자랑만 2번

팀내 막내만 5년

지금은 팀장이 되었습니다

팀원일때는 마냥 편했는데

내가 팀장이 되니  
좋은 팀장은 무엇일까 고민



좋은 팀원이 되는 법?

충분히 좋은 팀원

주어진 일을 열심히 하기  
성실한 근태

좋은 팀장이 되는 법???

좋은 팀원과는 다르다!

## 팀장의 업무

혼자서 할 수 없는 일을  
팀원과 업무를 분배하고  
다시 취합하여  
완성해야 함

좋은 팀원과는 다르다!

팀장이 가장 편하게  
따라 할 수 있는 룰 모델

군대



군대의 상명하복

목표에 도달 하기위한  
인류보편적인 방법

## 전제

실행자가 상황을 정확히 공유  
명령자가 상황을 완벽히 이해  
완벽한 명령자의 정확한 판단  
효율적인 관료조직

하지만

의사전달의 한계가 있는 공유  
집중되는 정보의 홍수로 어려운 이해  
다양한 의견 수렴없는 일방적인 판단  
개인의 창의성이 파괴되는 관료조직

## 회사

팀장이 업무 흐름을 이해하고 있겠지만  
팀원의 업무를 완벽하게 알기는 불가능  
큰 조직 경우 더 심화

완벽한 사람은 없듯이  
팀장도 완벽할 수 없고  
팀원도 완벽할 수 없다

그런데 창의성?

극한 상황에서 승리를 위해 모든 가능한  
방법을 강구해야 하는 군대만큼  
창의성이 절실한 조직이 있을까?

# 겨울전쟁

핀란드 vs 러시아

34만명 vs 99만명 (병사)

32대 vs 6500대 (전차)



# 겨울전쟁

전력이 절대 열세였던 핀란드군은 어떻게 소련군을 상대로 독립을 지킬 수 있었을까. 거기에는 혁신적인 군사 아이디어와 작전이 바탕이 됐다. 오늘날 전 세계 대부분의 군대에서 채용할 정도로 번뜩이는 아이디어가 수두룩하다. 짧은 전쟁에서 핀란드군은 수많은 '세계 최초'를 양산했다.

# 겨울전쟁

핀란드군은 '궁하면 통한다'를 보여줬다. 대표적인 것이 '몰로토프  
칵테일'로 불리는 화염병이다. 대전차무기가 부족했던 핀란드군은  
겨울전쟁 중 에탄올과 가솔린 등이 섞인 750ml짜리 화염병 45만 개를  
정식무기로 채택해 최초로 실전에 사용했다

때문에 상명하복을 보완한  
군대문화도 개발됨

독일군

실행단계에서 최대한 재량권을 보장하는  
임무형 지휘체계

임무형 지휘는 수행의 세부사항까지  
구속하는 명령형에 반대되는 것으로  
수단을 위임하고 실행을 위한  
자유를 부여한 가운데  
달성 가능한 목표를 부여하는 방식

# 개념

명확한 목표 및 의도 제시

임무수행방법 위임

임무수행에 필요한 자원 및 수단 제공

제한사항 명시

감독

단점

자주성의 양면  
독단행동



임무형 지휘체계를  
회사생활에 맞게  
정리를 해보자면

1. 목표 설정
2. 팀원에게 창의성이 보장되는  
충분한 자율권 부여
3. 목표에서 벗어나지 않도록  
지속적인 상황 공유 및 대화

# 임무형 지휘체계 기반으로 팀원 관리의 고찰

## 문제 상황

팀원에게 자율권을 주었더니  
산으로 갑니다?

사실은

목표가 명확히 전달되지 않은

팀장의 실책

목표 재공유

## 문제 상황

팀원이 공유된 목표에서  
벗어난 행동을 합니다?

사실은

사람의 행동에는 이유가 있으며  
팀원의 효율적, 창의적 판단일 수 있음

이유를 듣고서  
대화 및 목표 점검

문제 상황

팀원이 그래도 통제를 벗어납니다?



그래도 그렇다면

상명하복의 이유를 떠나  
공동체의 목표를 벗어나는 경우  
정확히 제지

문제 상황

제지를 해도 팀원이 막나가요?

그래도 그렇다면

해도 해도 안되는 경우 포기를 하고  
팀 외부의 도움을 요청

## 공자도 포기의 필요성을 인정

제자들과 길을 가는데 길가 나무 뒤에서 똥 누는 사나이를 보고 사람 다니는 곳에서 그러면 되냐고 크게 나무랐다. 조금 더 길을 가다보니 길 한 복판에서 대 놓고 뻔뻔히 똥 누고 사내를 보고는 아무말도 없이 지나갔다.

나중에 제자들이 물어보니 "숨어서 누는 놈은 그래도 부끄러움을 아니 고칠수가 있지만, 대낮에 뻔뻔하게 일 보는 놈은 부끄러움을 모르니 꾸중도, 교육도 필요 없느니라"

- 채용을 잘해야 하는 이유

어려운 단어

포기

# 포기에 대한 오해 #1

충분한 노력없는 포기는  
비겁한 방만  
항상 팀원과의  
대화를 노력

## 포기에 대한 오해 #2

충분히 노력했다면  
죄책감을 가지지 않아도 됨  
타인을 설득하고 바뀌게 하는 것은  
본시 쉽지 않음

# 중요사항



팀원이 100% 만든 결과라도

팀장이 책임에서 자유로운 것은 아니다

팀원의 과실은 팀장의 책임

팀원의 결과물은  
모두 팀장의 책임이라는  
마음을 가지고  
협업 및 결과를 관찰해야 함

그렇지 않은 경우 발생하는 상황

책임 회피

"이거 XX님이 했는데 혼내겠습니다"

"XX님 왜 맘대로 이렇게 했어요?"

팀원과의 신뢰저하  
수동적이고 방어적인 팀원  
결과적으로 팀장에게 손해

그런데 잠깐!

팀장 책임을 오해하면  
"마이크로 매니징"



책임에 대한 오해 #마이크로 매니징

“내 책임이기에  
팀원에게 맡겼더니 불안해요”

책임에 대한 오해 #마이크로 매니징

당장의 좋은 결과가 아닌

미래의 좋은 결과를 위해

팀원에게 위임하여 성장시켜야 함

책임에 대한 오해 #마이크로 매니징

팀원이 성장하면

내가 감당할 수 있는  
권한과 책임이 커진다

결국 나의 성장

책임에 대한 오해 #마이크로 매니징

당장의 성과 책임 vs 팀 성장 책임

적절한 저울질이 필요

회사생활에서 제일 중요한건 사람

정답이 없는 사람관계

언젠가 당신도 팀장이 됩니다

혹 이미 팀장의 고통을  
받고 있는 분에게는 위로를 드립니다



제 고민이 다른 분에게도  
도움이 되었으면 좋겠습니다

끝

## 참고

<http://egloos.zum.com/sukyoon/v/3432452>

<https://namu.wiki/w/임무형%20지휘체계>

<https://news.join.com/article/20581226>

## 추천도서

네이버썰 승리의 기술 - 메이븐