

※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

# Gamasutra.com

훌륭한 게임 업계 매니저가 되는 방법, 3부

Marc Mencher  
2007년 2월 28일

[http://gamasutra.com/features/20070228/mencher\\_01.shtml](http://gamasutra.com/features/20070228/mencher_01.shtml)

## 파이 조각

대형 엔터테인먼트 회사의 훌륭한 매니저는 커뮤니케이션을 다음과 같이 설명한다.



“테이블에 있는 사람들의 수를 세어봅시다. 그리고는 여러 조각으로 자른 파이를 대화의 참여도에 따라 나누어준다고 생각해보십시오.”

이것은 대화에서 자신의 참여도를 파악할 수 있는 간단하고 현명한 방법으로, 이를 통해서 독재자가 아닌 뛰어난 매니저로 인정받을 수 있을 것이다.

팀 리더로서 가장 중요한 역할이란 바로 팀원 모두가 대화에 참여하도록 유도하는 것이다. 좋은 커뮤니케이션은 곧 팀의 성공에 직결된다. (방에서 홀로 일하는 프로그래머조차 정보를 공유해야 할 때가 있다!) 팀이 어떤 방식으로 커뮤니케이션을 가지는지는 팀의 규모와 물리적인 위치, 그리고 개개인의 특성이 지니는 다양한 요소들에 따라 결정된다.

팀과 팀 외 조직, 그리고 고객과의 긍정적이고 강한 유대 관계는 매우 중요하다. 가장 효과적인 커뮤니케이션은 일상적인 대화에서 그러듯이

매우 자연스럽게 일어나는 것이지만, 만약 한 사람이 혼자 아이디어를 내놓거나 다른 사람이 이야기할 수 없게 한다면 팀워크는 기대하기 힘들다.

팀 커뮤니케이션의 좋은 예는 바로 *월드 오브 워크래프트(World of Warcraft)(WoW)*의 클랜 시스템이다. 온라인 게임, 특히 MMORPG 는 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 이 방식을 채택하게 되면, 플레이어는 목표를 달성하고 게임플레이를 향상시키기 위해서 서로 커뮤니케이션을 가질 필요가 있다. 성공적인 클랜이 되기 위해서는 각 멤버가 능동적으로 자신의 의견을 말하면서 참여할 수 있도록 장려해야 하는 것이다. 팀이 성공적으로 돌아가기 위해서는 클랜 내에서 다른 플레이어와 함께 협동해야 하며, 하나의 팀으로서 효율적으로 움직여야 한다.

*WoW* 플레이어 모두가 이러한 충고를 따라야 한다는 것은 아니다. (만약 혼자 플레이하기를 즐긴다면) ‘외로운 늑대’ 정신으로 게임을 즐기는 플레이어도 있긴 하지만, MMORPG 가 제공하는 모든 것을 경험하기 위해서 플레이어는 효율적인 클랜(팀)을 조직하거나 참여할 필요가 있다. 여기서부터 훌륭한 커뮤니케이션이 요구되는 것이다.

전산망의 발전으로 이제는 일을 하면서 “입소문”을 막는 것이 힘들어졌다. 하지만, e-mail 과 같은 통신수단은 빠르게 전달되지만 부정확한 경우가 많아 이런 점을 고려해야 한다. 얼굴을 맞대고 진행하는 회의나 대화에 참여할 수 있도록 한다. 인트라넷을 구축하고 “네티켓” 규칙을 설립하는 것도 중요하지만 상황 보고, 정기적인 회의, 메모 같은 전통적인 커뮤니케이션 수단을 간과해서는 안된다. 팀의 요구 사항을 반영하고 작업능률을 고려하여 작업환경을 구성하라. 그러나 이러한 커뮤니케이션 수단들은 얼굴을 맞댄 커뮤니케이션의 부가적인 수단이지, 결코 대체 수단이 될 수 없다는 것을 명심하라.

e-mail 은 비즈니스에서 가장 효과적인 커뮤니케이션 수단이다. 하지만, 잘 알려져 있듯이 e-mail 은 보안 안정성이 크게 떨어지며 오해의 가능성이 높다는 점이 큰 문제이다. e-mail 은 파벌 싸움을 유발할 수 있으며, 이는 곧 팀에게 죽음의 키스를 안겨주는 셈이다.

만약 팀의 e-mail 을 모니터할 생각이려면 처음부터 그것에 대해 정직하게 밝힐 필요가 있다. 회사 또는 여러분 중 누가 모니터를

하든지 간에 모두에게 규칙에 대해 알려주라. 게임 업계는 매우 경쟁이 심하지만 모두가 NDA 를 지키는 것은 아니다. 규칙을 무시하는 사람들이 있게 마련이며, 심지어 최상의 팀에서조차 이런 사람들이 존재한다. 무조건적인 관용정책보다는 엄격한 처벌규정이 있어야 한다.

팀 멤버들이 서로의 권한을 침해하지 않으며 쉽게 접근할 수 있는 상황이 가장 이상적이라 할 수 있다. 만약 팀 멤버 중 누군가가 외부에서 작업을 해야 한다면 효율적인 커뮤니케이션 수단을 강구할 필요가 있다.(전화, 팩스, e-mail, 영상 회의 등) 회사의 규모에 관계없이 브레인스토밍을 위한 공간을 마련하는 것도 필수적이다. 이곳에 최소한 전자 화이트보드 하나 정도는 준비해 두는 것이 좋다. 만약 첨단기기를 구입할 예산이 부족하다면 종이와 마커를 많이 준비해두고 팩스/스캐너를 사용할 수 있게 해주는 것도 좋다.

요지는 즉석에서 아이디어를 공유할 수 있게 하라는 것이다. 게임 분야에서 그림을 그려가면서 하는 회의는 매우 중요하며, 아티스트와 개발자, 배급사에게는 특히 그렇다. 이러한 회의장에서 그림 한 장이 1,000 단어, \$1,000 의 가치를 넘는다!

### 팀을 위한 장소 선택하기

장소	의미	예제
<p><b>본사</b></p> <p>회사 HQ 내의 공간으로 관리자가 존재하며 활동과 관련이 있음</p>	<p>의사 결정자와 물리적으로 가까운 곳. 내부 고객 또는 주 생산라인과 분리되어 있을 수 있음</p>	<p>중앙화된 국제 배급 계획을 담당하는 그룹</p>
<p><b>공장</b></p> <p>팀이 작업 유닛에 속하거나 지역 사무소 또는 시내국에 부속되어 있음. 현장 관리자 존재</p>	<p>생산과정과 물리적으로 가까운 곳. HQ 와 멀리 떨어져 있으며 의사 결정자가 의사 소통에 문제를 겪거나 연기를 유발할 수 있음</p>	<p>현지 생산품에 대한 마케팅 전문가 그룹. 매니저가 회사 HQ 에 보고</p>

<p><b>“비밀 실험실”</b></p> <p>일시적으로 원거리에 위치하는 팀 또는 본부 내의 “임시” 공간. 관리자가 현장에 있을 수 있음</p>	<p>작업 효율에 고도로 중점이 맞춰진 시설. 작업장이 너무 멀면 팀 멤버들이 고립되었다고 느끼거나 본사의 “현실” 감각을 잃을 수 있다.</p>	<p>“특수 프로젝트” 담당 또는 새로운 제품 개발 팀</p>
<p><b>“상아탑”</b></p> <p>장기 프로젝트 팀 또는 주 조직으로부터 떨어진 “생각형(think tank)” 팀. 일시적/영구적 사무실. 관리자가 현장에 있을 수도 있음</p>	<p>매우 높은 기준으로 진행되는 전문 작업에 적합. 내부 고객이나 시장으로부터 멀리 떨어져 있으며 팀에 거만한 태도를 불러일으킬 수도 있다</p>	<p>정보 시스템 디자인 팀, 장기적 전략</p>

## 팀 회의

회의를 빠지는 것은 힘든 일이다. 회의는 쓸데 없는 시간 낭비가 될 수도 있고, 아니면 팀워크를 장려하고 사기를 고조시키는 생산적인 방향으로 나아갈 수도 있다. 팀 회의를 효율적으로 만드는 것은 바로 여러분의 리더쉽 자질을 시험하는 것이라 할 수 있다. 생산적인 회의를 이끌어내기 위해서는 누군가가 의제를 잡고서 제멋대로 이야기하게 놔두지 말고 모두가 참여할 수 있도록 해야 한다. 팀에 미리 자료를 배포하고 의제를 준비하라. 팀의 구조와 관계 없이 자료를 배포하는 것에는 반드시 시간이 든다.(이를 전담할 비서를 두는 것도 생각해보라. 결코 회의에 참석 중인 여성에게 이런 일을 당연하다는 듯이 떠맡기지는 말라!)

팀 회의와 공정회의(progress meeting)는 모든 팀원의 현황을 파악하기 위해서 최소 2 주에 한 번씩은 이루어져야 한다. 모두에게 준비를 하고 회의에 참여할 것을 부탁하라. 회의는 정시에 시작하고 시간을 지켜야 한다.(사람들은 1 시간이 지나면 집중력을 잃기 시작한다.) 모두에게 발언을 독려하되, 관련내용을 짧게 하도록 해야 한다. 회의 내용이 “자유 주제” 또는 나도 그래(me-too-ing)라는

말만 나오는 식으로 흘러가서는 안 된다. 회의에서 중요한 점은 바로 의제를 유지하는 것이다.

오프라인으로 회의를 가져야 하는 경우에는 작은 규모로 구성하라. 그리고 참여자들에게 핸드폰을 끄고 인스턴트 메시지의 사용을 자제할 것을 부탁하라. 집중을 하지 않거나 자신의 역할을 다하지 않는 수다스러운 동료 탓에 회의를 망치는 것만큼 화나는 일은 없다. 전투 중 탱커 역할을 자처하고 앞으로 나선 클레릭 탓에 파티원들이 전부 죽어서 쓰러진다면 그 클레릭을 다시 동료로 받아줄 사람은 없을 것이다. 이와 같은 맥락으로 사람들이 집중하지 않는 회의는 팀을 정상 궤도 바깥으로 끌어내며, 가끔은 끔찍한 결말로 이어지기도 한다.

중요 생산 단계에서는 일정에 주의하라. 데드라인이 임박했다면 바깥에서 식사를 하는 것보다 피자를 시켜먹는 것이 더 좋을 것이다. 큰 파티는 제품이 출시된 후에 벌이도록 하라!

### 목적과 회의를 일치시키기

회의 종류	특징
<u>팀(Team)</u> : 전체 팀과 함께 하는 정기적 일정	모두가 동시에 같은 정보에 대해 들을 수 있으며 피드백을 제공한다. 제대로 진행되기만 한다면 매주 정기적으로 이루어지는 회의는 팀을 강화시킬 수 있다.
<u>서브그룹(Subgroup)</u> : 서브그룹과 함께 하는 정기적 일정. 팀 회의 이후 진행	팀 회의에서 진행되지 않은 사안에 대해 돕는다. 팀 리더를 필요치 않는다.
<u>업데이트(Update)</u> : 마일스톤이나 주요 일정의 완료에 맞춰 행해진다	비정기적인 정보를 전달하는데 도움을 준다. 팀이 목표를 인식하고 건설할 기회이다.

<p><u>1 대 1(One-on-one)</u>: 리더나 팀 멤버 간의 관계를 개선시키는 등 많은 용도에 매우 유용하다.</p>	<p>공적으로(대개 부정적인 결과를 가져온다) 또는 사적으로 진행할 수 있다. HR 문제나 기밀 문제를 비롯한 프로젝트 및 개인 문제에 대해 다룰 수도 있다</p>
<p><u>검토(Review)</u>: 프로젝트, 제작 과정, 제안 사항, 제품 등을 검토하는데 사용될 수 있다</p>	<p>작업 방식과 과정을 검토하고 향상시키는데 유용하다. “열린 토론”을 할 수 있는 시간을 준다. 만약 회의에 원가 지참할 것이 필요하다면 참가자들에게 미리 알려야 한다.</p>
<p><u>프레젠테이션(Presentation)</u>: 서브그룹 활동이 될 수 있으며, 거래에 사용되거나 공적인 팀 프레젠테이션 및 회사 차원의 프레젠테이션으로 이루어질 수도 있다.</p>	<p>팀이 원가에 대해서 검토하거나 소개를 하게 될 수도 있다. 사후 프레젠테이션 회의를 통해 프레젠테이션의 진행 및 새로운 절차나 도구의 사용에 대해서 토의하라.</p>
<p><u>결과 보고(Debriefing)</u>: 서로를 비방하는 장소가 되어서는 결코 안 된다! 프로젝트에 대한 포괄적이고 열린 분석을 통해 무엇이 잘못되었고 무엇이 좋았는지에 대해 알아보아야 한다.</p>	<p>이것은 매우 중요한 과정이다. 특히 팀이 계속 유지될 예정이라면 더더욱 그러하다. 문제를 가져오는 사람은 해결책도 가져온다는 사실을 명심하라. 회의를 최대한 예의 바르고 긍정적인 방향으로 유지하도록 노력하라.</p>
<p><u>시작과 쯤파티(Kick-off and Wrap Parties)</u>: 프로젝트의 시작과 끝. 두</p>	<p>팀과 함께하라. 프로젝트가 끝날 때쯤이면 팀 멤버들이</p>

시점 모두에 돈이 필요하다.

무엇을 좋아하는지 알 수 있을 것이다!

### 지원자를 배려하라

대형 엔터테인먼트 소프트웨어 회사의 생산 부서가 막 사무실을 옮겼고, IT 담당자가 컴퓨터의 네트워크를 전부 복구시킬



때까지 모두 대기하라는 말이 전해졌다. 마감이 임박했지만 여러분이 평소 IT 담당자와 좋은 관계를 유지했기에(그리고 사무실을 옮기기 전에 프로젝트 계약조건에 대해 설명했기에) 여러분 팀의 컴퓨터에 가장 먼저 네트워크가 복구될 수 있었다. 이처럼 회사의 타 부서와 좋은 관계를 유지하는 것은 팀의 실적을 높이는 데 도움이 되며 즐겁게 일하는 분위기를 이끌어낼 수 있다.

IT 담당자를 단순한 고용직원으로 대하지 않고 올바른 대우와 따뜻한 배려를 한다면 훌륭한 지원을 받을 수 있다. 하는 일의 종류에 따라 사람을 구별하여 대하지 마라. 팀 내의 누군가가 2 초 안에 모든 컴퓨터를 연결할 수 있더라도 절차를 제대로 따르도록 하라. 그렇다고 하더라도 결코 나쁜 영향은 없을 것이며, 기술적 지원이 필요할 때 도움이 될 것이다.

시간과 자본이 제한되어 있다면 IT 교육 세션을 활용하라. 팀에 필요한 기술적 솔루션에 따라 가장 적절하고 신뢰도가 높은 기술에 투자하고 팀원 모두가 제대로 훈련되었는지를 확인하라. 그러면 IT 담당자를 부르기 전에 자체적으로 문제를 해결할 수도 있으며, 시간과 비용을 아낄 수 있다. (또한 불평만 터뜨리고 실력이 없는 팀이라는 비난을 피할 수도 있다.)

### 네트워킹

상위관리층과 고객은 팀에 큰 영향력을 지닌다. 내외부적인 공적, 사적 관계를 최대한 이용하여 지원을 이끌어내라. “높은 자리의 친구”를 최대한 이용하여 지원과 승인을 받아내라. 가능하면 팀이나 프로젝트의 통일성을 해치는 일 없이 이루어져야 할 것이다.

팀 스폰서는 대개 팀 외에서 일하는 믿을만하고 호의적인 사람이다. 이러한 사람 없이는 팀을 이끌어다가기가 힘들어지므로 유용한 네트워크를 최대한 많이 만들어라. 의사결정자(상위관리층이거나 중역)나 상급매니저의 연락책(아마도 여러분), 아니면 중요 결정이나 마일스톤 달성에 필요한 승인자 등이 이러한 관계에 포함될 수 있다. 조직의 내외에 팀을 지원할 네트워크를 형성하는 것은 성공을 위해 필수적이다.

모든 팀은 4 개의 중요 관계를 유지할 필요가 있다. 팀 내의 관계, 스폰서와의 관계, 상위관리층과의 관계, 고객과의 관계가 그것이다. 커뮤니케이션은 확고하고 우호적으로 이루어져야 한다. 팀이 HQ 가 아닌 공장이나 개별 사무실에 위치하고 있다면 이러한 사항은 더욱 중요해진다. 어떤 때는 상위관리층이 곧 고객 또는 스폰서의 역할을 맡기도 한다. 유연성을 지니고 조직의 구조를 유지하며 일하라.

## 기밀 유지

무엇인가를 기밀로 설정하기 전에 “이 정보가 필요한 사람이 누구지?”, “이걸 공개하면 피해가 있을까?”라고 자문해보라. 만약 대답이 “모두”와 “아니오”라면 정보를 공개하라. 하지만 기밀 유지가 반드시 필요하거나 회사 정책과 NDA 하에서 다루어져야 할 사항이라면 아무런 문제가 없도록 확실히 하라. 정보 유출에 대비한 절차를 설립하고 실천하라.

팀워크와 기밀 유지를 모두 유지하기가 쉽지 않을 수도 있다. 만약 팀 리더가 멤버들에게 정보를 공개하지 않는다면 팀은 최선을 다해 일 할 수가 없다. 팀에게 전체 프로젝트와 관련된 (적절한) 정보에 대해서는 최대한의 접근 권한을 제공하라. 그렇지만 기밀을 유지해야 할 때도 있음을 명심해야 한다. 팀 멤버들과의 신뢰가 형성되어 있다면, 여러분이 “알아야 할” 정보를 기밀로 유지하더라도 팀이 그것을 이해해줄 것이다.

## 정보를 넘기기 전에 고려해야 할 사항들:

- 정보 내용이 정확한가?
- 이 정보가 정말 팀에서 필요한 것인가?
- 이 정보를 전달하는 최선의 방법은 무엇인가?

- 이 정보를 전달하기 위한 최적의 인물은 무엇인가?
- 정보가 유포되면 부정적인 영향이 있는가?
- 정보를 넘기 후 긍정적인 영향과 부정적인 영향 중 어느 쪽이 더 클 것인가?

### 기억해야 할 점들:

- 팀 리더로서 여러분의 역할은 스폰서들(투자자, 배급사, 상위관리층)에게 팀의 개발 과정에 대해 지속적으로 알리는 것이다. 안 좋은 소식을 좋게 꾸미거나 팀이 해낼 수 있는 것 이상을 약속하지 말라.
- 팀과 여러분이 상위관리층의 결정에 동의하지 않더라도 예의를 다하도록 하라
- 좋은 소식이든 나쁜 소식이든 간에 소식을 받은 즉시 팀 전체에게 알리도록 하라. 그렇지만 효율성이나 직원과 관련된 나쁜 소식으로 팀 멤버의 사기를 떨어뜨리지는 말라

### 분쟁 해결책

함께 일한다는 것에 있어서 가장 중요한 점은 바로 어떻게 변화에 대처하고, 어떻게 분쟁에 대처하고, 어떻게 팀의 잠재력을 끌어내는가…… 하는 것이다.



팀의 개개인이 필요한 것들을 모두 만족시킨다면 팀에 필요한 것 역시 훌륭하게 충족시킬 수 있을 것이다. - Max DePree

### 다른 사람들과 잘 일하고 잘 놀기

능력과 경험의 훌륭한 균형, 적절한 일정과 목표. 서류상으로는 모든 것이 완벽해 보인다. 그리고 여기에 추가해야 할 것이 바로 “인적 요소”(실제 팀 멤버)이다. 분쟁은 어느 단계에서나 발생할 수 있다. 팀의 성공을 방해하는 요소는 어디서든지 등장하는 것이다. 경직된 관습, 프로젝트의 목표나 과정에 대한 의견 불일치, 게임의 비전 등. 내외부적인 요소가 팀에 문제를 불러일으킬 수도 있다. 업무 중압감, 시기, 경직성, 자기보호 등은 모두 팀을 망칠 수 있다.

가끔 회사 외의 팀 멤버들(대개 컨설턴트)은 회사의 규칙이나 관습을 무시하곤 한다. 경직된 체계를 풀어나가는 방법도 있으나 팀은 현존 체계를 이해하고 존중할 필요가 있다. 만약 다른 멤버가 팀을 지원하지 않거나 불화를 조장한다면 팀 멤버 간의 관계나 직위가 높고 낮음에 무관하게 그들을 개별적으로 불러낼 필요가 있다.

이유가 무엇이던 간에 어떤 문제가 발생했으며 전체적인 불만 사항이 무엇인지 파악하라. 만약 팀의 사기가 낮다면 일은 난항을 겪을 것이고 어쩔 수 없이 전략과 팀의 구조에 대해 다시 생각해보고 일을 최대한 빨리 원래대로 돌려놓기 위해서는 무엇을 해야 할 것인지에 대해 생각해봐야 할 것이다. 다수의 문제는 사적인 과정을 거쳐 해결하는 것이 가능하지만, 코앞의 문제가 모두 사라진 것은 아니다.

분쟁을 건설적으로 이용할 방법을 찾아보라. 열린 커뮤니케이션을 장려하고 정보가 자유롭게 전해지도록 만들어 오해를 막을 필요가 있다. 팀 멤버가 서로의 능력과 경험을 존중하고 인식할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 팀으로 하여금 일을 방해하는 행동을 찾아서 없앨 수 있도록 돕도록 하라.

- 의견 불일치의 조짐을 읽어내라
- 감정적인 대응 대신에 개방적이고 이성적인 대응으로 팀 멤버간의 분쟁을 해결하라
- 냉정히 진실을 파악하고 열린 대화를 통해 논쟁을 해결하라
- 팀 형성 활동을 통해 팀의 전체적인 분위기를 파악하되 특정 문제에 대해 팀 전체가 서로 합의를 맺는 것을 주의하라.(예를 들어 팀 멤버들이 “다른 일에는 돈을 더 쓰겠지만 우리 급료는 안 올려줄게 틀림없어.”라고 말하는 등)

문제의 원인이 되는 사람과 대화를 했더라도 추가적인 조치가 필요하다. 최대한 긍정적인 자세로 팀의 관계를 기초부터 다시 쌓아가기 시작하라. 팀의 구조 자체가 문제를 일으킬 가능성에 대해서도 약간의 시간을 투자해보라!

- 팀 내의 역할이 불확실하고 책임을 가중시키는가?
- 일의 분량이 공평하게 분배되었는가? 혹시 특정인이 일이 너무 많다고 느끼거나 스트레스를 받고 있지는 않은가?

- (a) 통제권을 지니려고 하는 사람을 파악하라(회의 중에 누가 마커를 가지고 있는가? 누가 테이블의 상석에 앉는가? 관리팀과의 대화에서 누구의 이름이 자주 나오는가?), (b) 의제를 주도하고 있는 사람은 누구인가, (c) 다른 팀 멤버를 괴롭히는 사람은 누구인가

이러한 과정을 거치고도 문제가 존재한다면 HR 로부터 중재를 요청하거나 팀과 프로젝트를 위해 누군가를 제명해야 할 필요도 있다. 이런 일은 팀의 능력이 어떤 개개인의 능력에 많이 치중되었을 경우에도 동일하게 적용된다. (비록 그 일이 재정적으로 그다지 좋지 않을 지라도)

팀 멤버간의 분쟁은 모두의 문제이며 즉시 해결할 필요가 있다. 팀 전체에게 상황에 대해 여러분과 직접 대화할 수 있는 기회를 제공하라. 단, 이러한 기회를 다른 사람을 깎아 내리는데 사용하는 사람도 있다는 사실을 명심하라. 누가, 그리고 무엇이 분쟁을 일으키는지 알아내는 것이 여러분의 일이다.

누가 원인인가? 파벌간의 세력 다툼인가? 훈련이 부족해서인가, 아니면 회사에서 진행되는 절차에 대한 정보가 부족해서인가? 상위관리층이 문제와 얽여있는가?(이럴 경우 여러분이 상위관리층이 아닌 이상 할 수 있는 일은 그다지 많지 않다. 이럴 경우에는 서로의 분쟁을 부추기지 않도록 하는 것이 최선이다.)

해야 할 것	하지 말아야 할 것
상황 인식에 대한 입장을 정직하게 밝히는 것	특정인이나 파벌에 호감을 보이는 것
문제를 팀의 시각으로 바라보는 것	팀 멤버와 이야기하며 이성을 잃는 것
문제를 유발한 사람이 그런 일을 한 이유를 파악하는 것	경직된 팀 멤버나 불가능한 일에 계속 지원하는 것
문제를 팀을 강화시키는 방향으로 이용하는 것	프로젝트의 나아갈 길과 팀의 목적을 잃는 것

긍정적이고 활동하는 것	프로답게	편을 드는 것
외부의 도움을 포함한 모든 자원을 이용하는 것		스스로의 단계에서 문제를 해결할 노력을 하지 않고 곧장 관리 부서로 보내는 것
침착하고 적절한 예의로 행동하는 것		팀이 깨지기 전까지 문제를 무시하는 것
팀에서 1 대 1 로 지속적인 만남을 가지는 것		문제가 저절로 해결되길 바라며 문제를 뒤로 밀어두는 것

### 문제 기록부를 이용하기

일과 관련된 문제는 팀에 개선을 가져올 기회이기도 하다. 문제를 기록하는 기록부를 만들어 모든 팀 멤버들이 이것을 참고하고 교훈을 얻을 수 있도록 하라. 문제를 해결하기 위하여 팀 멤버와 만나고 싶을 수도 있으나 이 경우 주의를 기울여야 한다. 이들이 성인이라고 할지라도 공개적으로 혼나는 어릴 적의 기억에 대해서 잊지 않았을 수도 있기 때문이다!

문제를 해결하고 싶다면 아래와 같은 것을 질문에 포함하는 것이 좋다.

- 어떤 사건이 문제를 유발시켰는가?
- 문제의 명백한 원인은 무엇인가? (팀) 내부 문제인가, 아니면 (회사) 외부 문제인가? 사적인 문제인가, 공적인 문제인가?
- 어디서 문제가 발생하는가?
- 잠재적인 긍정적 해결 방안은 무엇인가? 더 많은 훈련? 좀 더 나은 커뮤니케이션?

### 대화하라

문제를 파악했다면 문제에 관련된 사람들과 대화하라. 이것은 듣기 임무라고 할 수 있다. 사람들이 이야기를 하게 놔두고 그들의 시각을 이해하라. 그들의 태도와 선입관 등. 각자가 무엇을 말하고, 무엇을 하고, 무엇을 느끼는지는 전부 다를 수 있다.

밝혀지지 않은 의제가 있는가? 팀 멤버들이 정보나 감정을 숨기고 있는가? 만약 사람들이 자신의 행동을 정당화하기 위하여 다른 사람을 비난한다면 거기에 대응하여 질문을 던져보라. 가능한 범위 내에서 모든 소문의 진원을 추적하라. 이러한 행동들에 대한 사람들의 반응은 팀에 대한 참여도를 파악할 수 있는 척도가 되어줄 것이다.

해야 할 것	하지 말아야 할 것
팀의 약점 찾아내기	특정인에 대해 마녀 사냥 하기
서브그룹이 팀의 일부라면 효율적으로 일하도록 만들라	전체 팀에 분별없이 비난하기
모든 정보를 분석하라	문제의 증거를 무시하고 해결을 위한 변화 없이 계속 나아가기
해결책으로 훈련을 제시하라	팀을 재결성하는 것이 문제 해결에 도움이 될 수 있다는 가능성을 무시하기
팀/서브그룹 리더의 재량을 확인하라	팀 또는 서브그룹에 리더를 배정하지 않기
팀 내의 모든 사람이 해결책에 동의했음을 확인하라	문제 해결 후 팀이 해야 할 일을 제공하지 않기

### 다른 문제들

컨설턴트를 고용할 필요가 있을 때가 있다. 이것은 팀에 즉각적인 훈련을 이끌어낼 수 있는 좋은 방법이지만, 동시에 악몽과 같은 관리로 연결될 수도 있다. 가능할 때면 언제든지 컨설턴트에게 스스로가 팀의 일부라는 느낌을 가질 수 있도록 하라. 그러나 정규 직원들이 할 수 있거나 해야 하는 일을 맡기지 않는 말아야 한다. 정규 직원의 자리를 빼앗으려는 임시 직원을 주의하고 계약서를 자세히 확인하라.

여러 부서 사이에서 많은 임무를 맡고 있는 다기능 팀은 오늘날 점점 더 늘어나는 추세이다. LA 팀과 런던 팀이 시차와 발음 외에는 큰 차이를 보이지 않는 경우도 있다. 하지만 문화적 차이라는 것은 존재하고, 특히 미국인과 아시아인 사이에는 이러한 차이가 크게 다가온다. 그러므로 이런 차이에 대해 연구하고, 팀에게 정보를 제공하여 잠재적인 문제 가능성을 줄이는 것이 중요하다.

직장에서 마주칠 수 있는 가장 어려운 문제는 바로 성희롱이다. 많은 회사가 모든 직원들에게 성희롱 관련 프로그램의 연수를 끝마치도록 하지만 이것이 부적절한 행동을 전부 방지할 수 있는 것은 아니다. 대화 중 함축적인 의미를 주의하는 것이 좋다.

### 기억해야 할 것들

- 팀 멤버간의 개인적 문제를 건설적으로 해결하라
- 사실을 확인하기 전까지는 행동하지 말라
- “비난 문화”를 형성하는 것을 방지하라
- 모두를 동등하게 대하라
- 공개적으로 팀 멤버를 칭찬하라
- 누군가를 편애하거나 연고주의에 휩쓸리지 말라
- 성희롱을 주의하고 팀의 모든 멤버가 회사에서 지정한 훈련과정을 확실히 마치도록 하라