

성공적인 팀학습 노하우 발굴
공모전

팀플레이 재구성

목차 **contents**

최우수	글로벌리더학부 최보미 - E P ㅎ 人 ?	03
	팀 MOS - 더하기만 하면 뺀이 없어도 되는 팀플의 족보	23
우수	예술학부 강유빈 - 리더의 '변혁적 리더십'과 팀 임파워먼트의 관계성	31
	팀플꿀잼 - 응답하라 프리라이더!	39
	암모나이즈 - 화석's Know? How!	47
	팀플의정석 - 팀플의 정석	63

E P ㅎ 人 ?

글로벌리더학부 최보미

교수님과 함께 하는 팀장미팅, 한 후배가 물었다

2학기에 있었던 일이다. 나는 우리 조 조장님을 대신하여 교수님과의 식사자리에 참석했다. 하나 같이 처음 보는 사람들뿐이었지만, 같은 수업을 듣는 처지에 쑥스러울 것도 부끄러울 것도 없었다. 기다란 테이블 둘이 꼭 차고도 남은 자리에서 여러 친구들과 이런저런 이야기를 나눴다. 자리가 무르익을 무렵, 한 후배가 식사하는 모두에게 질문했다.

저희 조에 유독 비협조적인 팀원이 있어요.
어떻게 해야 이 친구와 팀플을 잘 해낼 수 있을까요?
조언 좀 해주세요ㅠㅠ



질문의 요지는 이랬다. 후배의 조에는 유독 비협조적인 조원이 있었다. 토론 시간을 불성실한 태도로 임하였으며, 핸드폰을 만지작거렸고, 말을 걸면 눈지에서 벗어난 이야기를 했다. 심지어는 몇 번 결석도 하였다고. 이런 팀원을 만나는 것이 처음이라 자신은 어떻게 하면 좋을지 모르겠다며 후배는 모두에게 조언을 구했다.

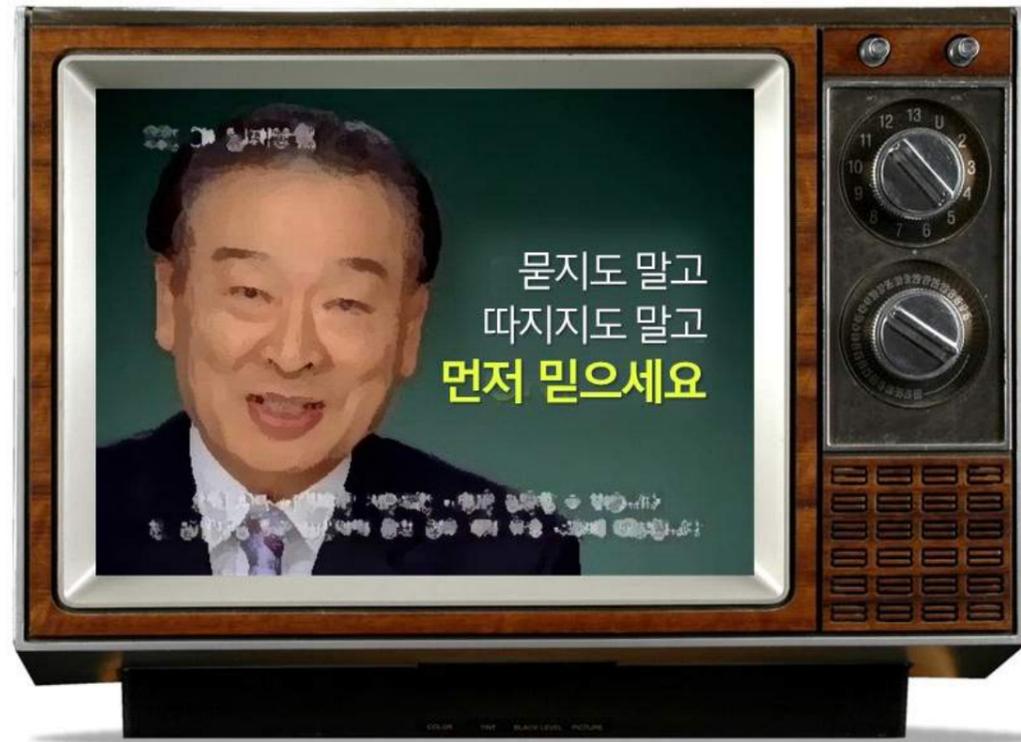
선배들은 대개 같은 조언을 해주었다.



그 친구에게 '쉬운' 과제를 부여하라는 것이 주된 요지였다. 그것을 충분히 해낸다면 그때부터는 '믿어도 된다'고 했다. 그 친구를 제외한 다른 이들과 역할을 분담하고, 그 친구에게는 가장 개괄적인 것을 맡기라고 했다. 마치 옛날에 술래잡기를 하고 놀던 시절의 깃두기처럼 말이다. 준비뽕기 같은 것이라고 했다. 그건 정말 어쩔 수 없다고 했다. 조장들이 고개를 끄덕였다. 그러나 나는 고개를 끄덕일 수 없었다

그러나 나는 다르게 생각한다

여태껏 졸업 못 한 게 자랑은 아니지만, 자그마치 6년째 대학생으로 살며 내가 터득한 팀플의 지혜는 그런게 아니었다. 역지사지라는 말이 있다. '내가 너를 시험한다'는 뉘앙스를 그 친구라고 느끼지 못 할까. 그런 팀플이 즐거울 리 없다. 물론 즐겁자고 하는 팀플은 아니지만, 이걸 정신승리도 못 할 만큼 괴롭다. 그래서 팀원들이 동등하게 대우하기 시작하면? 그럼 그 친구는 행복할까? 이제야 '비슷한 수준'이라는 사실을 인정받은것뿐인데? 내 생각은 이렇다.



과제를 해왔다는 사실 때문에 팀원을 신뢰하는 게 아니라, 일단 이 우연을 믿고 보자. 물론, 친구는 내 믿음에 배신할 수도 있다. 그런데 만약 내 믿음에 응답한다면? 실패를 우선적으로 상정하여 시도치 않는다면 변혁에 다가갈 수 없다. 믿고 보자. 내가 대학에서 가장 절실히 배운 팀플 노하우다

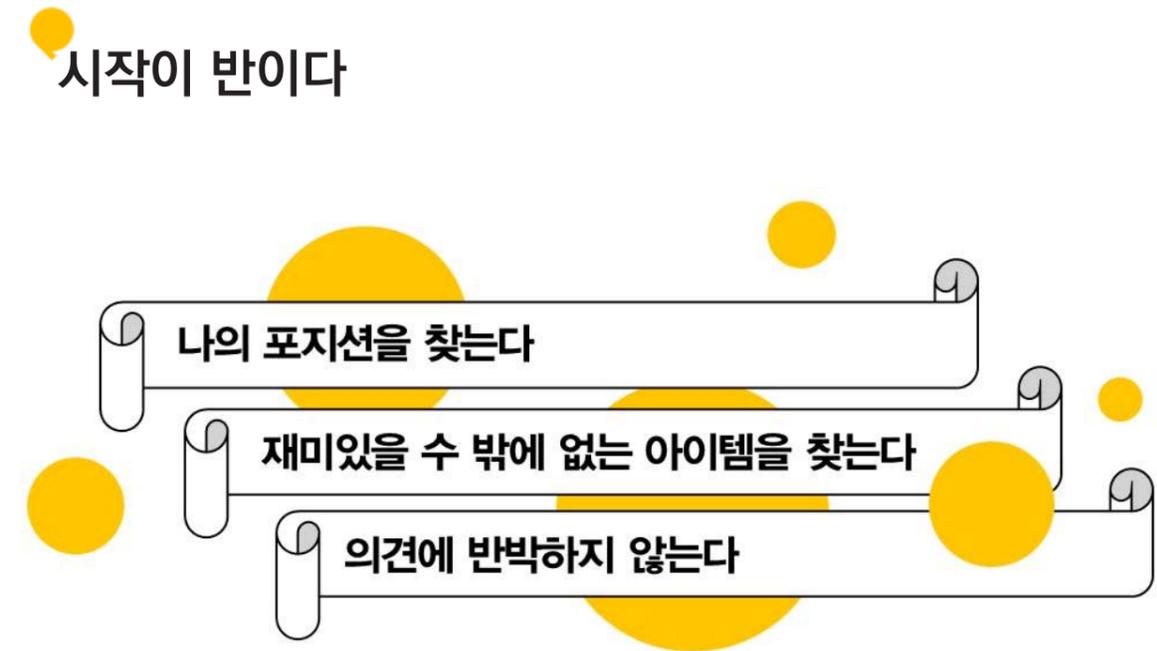
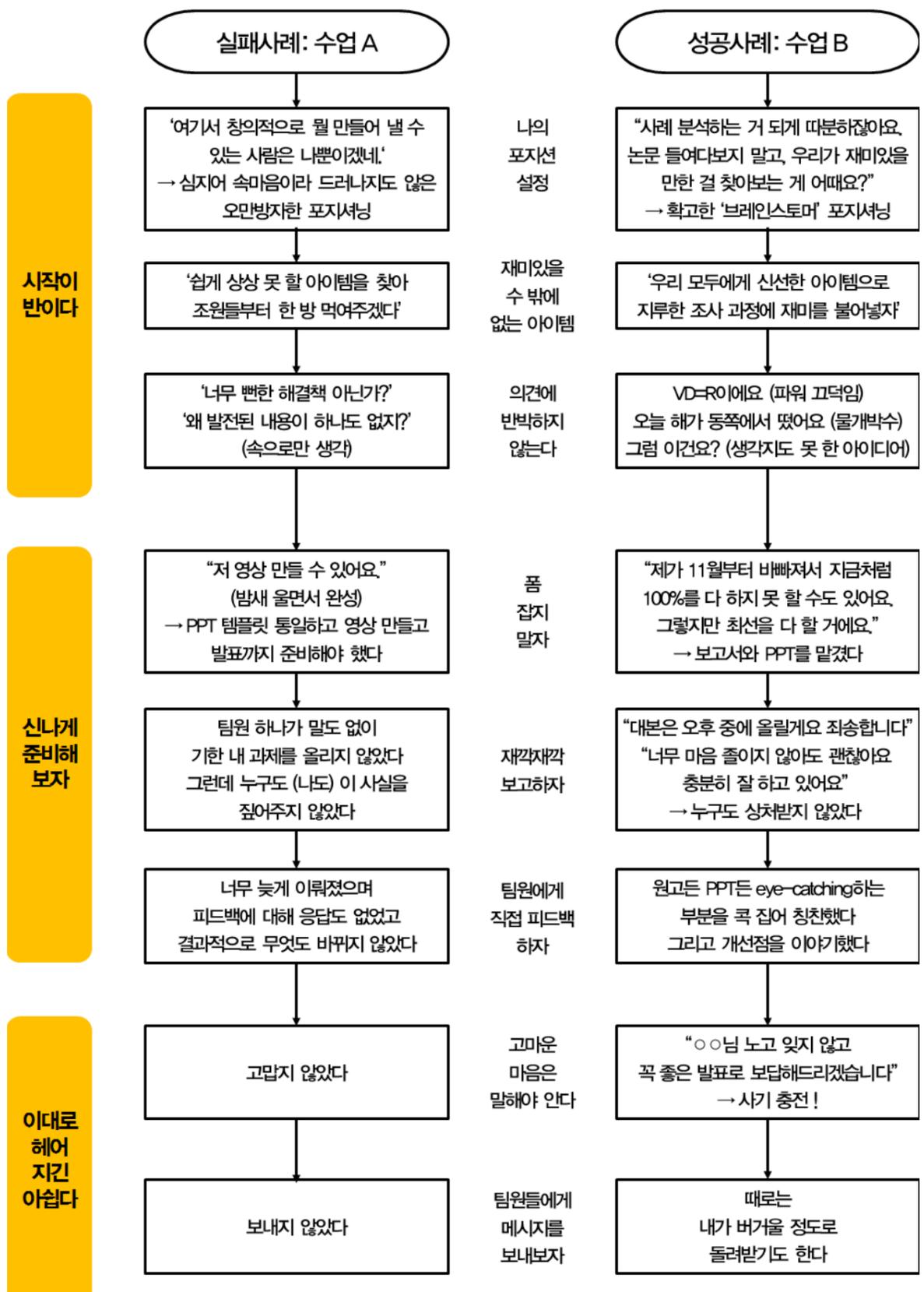
신뢰는 줘야 받는 것

먼저 주면 틀림 없이 받는다



아아... 엄청난 교훈... 마음에 새긴다...

유독 주는 것에 인색한 세상이다. 대치의 말마따나 우리에게겐 사회는 없고, 나와 가족만 있나보다. 아마 다들 대학에서 그것을 절실히 느꼈을 거다. 소속하려 했지만, 진정으로 소속하고 있는지 매 순간이 의문이다. 먼저 믿으라는 말을 쉽게 하는 나를 슈퍼사회성인간으로 착각할까 겁이 나서 밝힌다. 나는 동아리를 박차고 나왔고, 과의 아웃사이더며, 철저한 독강러다. 학교를 6년 다녔지만 누군가와 있던 시간보다 홀로 있던 시간이 스무 배는 더 길다. 그런 내가 감히 말한다. 먼저 신뢰해야 한다. 이건 누구도 아닌 나의 깨달음이다. 먼저 주면 틀림없이 받는다. 저 위에 대문짝만하게 써놓은 '신뢰를 준다'는 말이 조금 거창한 소리처럼 들릴까봐 무섭다. 근데 사실 누구를 신뢰하게 하는 행동은 정말 보잘 것 없다. 눈을 한 번 더 마주치고, 고개를 한 번 더 끄덕이고, 한 마디 더 대답하는 것이다. 호의라고 표현해도 좋다. 친절은 너무 거창하다. 한 번 더 웃어주는 것도 괜찮다. 신뢰는 줘야 받는 것인지만 오고 가려면 누군가는 먼저 줘야한다. 근데 겨우 한 번 눈 마주치는 거, 고개 끄덕이는 거를 이야기하자고 이 글을 시작한 건 아니다. 키워드는 말했다. '신뢰.' 그럼 지금부터는 나의 성공·실패 사례를 곁들여 가며 팀플을 진행해보도록 하자.



나만의 포지션을 찾는다

스스로 '잘 하는 것'에 매진하자. 다른 말로 하면, 못 하는 것은 과감히 맡기자.
아래는 내 팀플 인생 중 가장 성공적인 사례로 꼽히는 2016년 1학기 브랜드 마케팅 커뮤니케이션 수업의 리코 선택 토(rico selecto) 팀원들의 포지션을 나열한 그림이다.



누군가가 말하면 누군가는 들었고, 누군가 꿈꾸면 누군가는 공감했다. 누군가가 그 순서를 정했고 누군가 실현했다. 나는 나의 경험에 입각하여 이것이 가장 이상적인 팀 포지셔닝이라 생각하게 되었다. 그리고 이를 토대로 팀플에서 내가 맡아야 될 포지션을 결정하게 되었다.
하나의 포지션에 구속되라는 뜻은 아니다. ♠팀이라면 ♠팀에 맞게, ♥팀이라면 ♥팀에 맞게 융통성 있게 스스로를 변모시키는 것이 중요하다. 그러니 둘 이상의 역할이 혼재되는 경우도 발생할 것이다.
가끔 보면 팀플을 수행하는 과정, 즉 '자료 수집>정리>발표문과 PPT 작성>발표>보고서 제출'의 단계별로 자리를 배치하여 조별과제를 하는 것을 보곤 하는데, 이는 효율적일 수는 있어도 모두를 불만족의 구렁텅이로 몰아넣는 짓이다. 자료 수집을 하는 단계에서 팀원 일부의 상상력만이 동원되기 때문이다. 그런 상황에서 더 좋은 아이디어는 '괜한 간섭'이 되고, 용기 내어 한 발언은 '참견'이 된다. 모든 과정에 모두가 다른 의미로 참여할 때 팀플은 완성된다. 이상적인 팀플상을 제시했으니, 이제 내가 할 일을 생각해보자



팀이 정해지면 '직감'을 믿어본다
첫인사 때 주어진 정보를 통해 팀원의 성격을 유추한다
스스로의 포지션을 잠정적으로 정해놓는다

팀이 정해지고 첫만남이다. 자기소개를 한다. "저는 누구고, 이렇고 이런 사람이에요."
'직감'이라는 것이 있지 않나. 그 짧은 몇 마디와 그 사람의 몸짓, 발짓, 손짓, 표정 등을 통해 팀원들을 읽어보자. 음, 이 사람은 이렇지 않을까? 또 이 사람은? 이 사람은? 그럼 우리 팀에는 무슨 역할이 부족하지? 그 부족한 역할은 내가 할 수 있는 걸까?
부족한 역할을 찾아내는 것이 포인트인데, 내가 그 역할을 감당할 수 없다면 앞으로 팀 프로젝트를 진행하면서 팀원들을 더 관찰해야 한다. 만약 팀원 중 한 명이 미세하게라도 그 포지션과 관련된 움직임을 한다면 그 점을 칭찬하도록 하자.
자신이 찾은 포지션에 맞춰 스스로의 이미지를 조작하는 것도 가능하다. 누구나 자신이 선호하는 포지션이 있을 것이다. 나는 '브레인스토머'거나 '손재주러'가 되기를 바란다. '논리러'의 역할은 하고 싶지 않다. 팀을 만났다면 스스로의 포지션을 상정해보자. '이번에는 브레인스토머가 되어야겠다.' 그럼 웬만하면 먼저 화두를 꺼낸다. 이상한 아이디어라도 던지고 본다. '논리러'는 되고 싶지 않으므로 그런 인상도 주려 하지 않는다. 나름대로 이미지를 조작하는 것이다.
수업 B의 팀플에서 나는 위의 이미지 조작을 적극적으로 활용하였다. 팀원들을 소개받고 어색함이 흐르는 가운데, 나는 곧바로 내 포지션을 '브레인스토머'로 결정하여 말문을 텅 댔다. 그리고 미리 생각해 둔 아이템을 소개하였다. 수업 A의 팀플에서는 이 과정에 제대로 이뤄지지 않았다. 나는 그저 '내가 여기서 손재주러가 되겠다' 하는 짐작으로 포지셔닝을 끝냈다. 내가 이런저런 툴을 다룰 줄 안다는 사실을 적극적으로 어필하지 않았으며, 우리 팀에 부족해 보이는 '감성러'의 역할을 떠맡으려고도 하지 않았다.

재미있을 수 밖에 없는 아이템을 찾는다!

내 역할이 정해졌대도 소재가 흥미롭지 못 하면 프로젝트가 즐거울 리 없다. ‘재미있는 아이템’이란 다음의 두 가지 경우로 나눌 수 있다.

첫째, 아이템 자체가 재밌다. 그래서 자료수집 · 정리 등의 과정이 즐겁다.

둘째, 사람들의 반응이 재밌다. 프로젝트를 발표할 때 사람들의 호응이 기대된다.

아래의 사례들은 내 아이템이 주제로 채택된 사례 중 위의 두 가지를 모두 충족하는 경우들이다.

case1.

발표 주제 “PR 사례 분석”

이왕 분석할 거면 우리가 재미있을 걸 분석하자!

그래서 제시한 PR 사례

영화 <몬스터 주식회사>



수업에서 배운 여러 이론 · 모델들을 이용해 PR 사례를 분석하라는 과제가 주어졌다. 사건의 경과, 대처 등을 분석하고, 이를 평가하는 작업을 진행해야 했다. 제일 처음 떠오른 아이템은 세간이 주목하던 ‘신고리 원전 재가동 문제’나 ‘유나이티드 항공 인종차별 문제’ 같은 것들이었다. 그러나 유명한 사례일수록 겹칠 가능성이 높았고, 그럼 내용을 얼마나 촘촘히 짜느냐로 스트레스를 받을 것이 뻔했다. 그래서 이왕이면 재밌는 사건을 찾고, 그 위기에 대처하는 과정을 알아가는 것이 즐거웠으면 했다. 그래서 말했다.

“이왕 분석할 거면 우리가 분석하는 과정이 재미있을 걸 하는 게 어때요? 애니메이션 영화인 <몬스터 주식회사>에도 이슈 사이클이 존재하고, 위기 상황에서 회사가 어떻게 공중들과 커뮤니케이션을 하는지 나타나잖아요. ‘몬스터 주식회사’를 PR사례로 분석해보는 게 어때요?”

여섯 명의 팀원 중 나를 포함 세 명의 팀원이 이미 영화를 봤고, 나머지 세 팀원도 1차 자료가 영화뿐이라는 사실에 크게 호응하였다. 그래서 우리는 글자 가득한 논문과 뉴스페이지 대신, 영화를 소스 삼아 발표를 준비하기 시작하였다. 폭발적인 반응을 예상했기 때문에, 보고서 제출 기한까지도 주제를 비밀에 부쳤다.

case2.

발표 주제 “공공기관의 인사혁신방안”

남들이 예상 못 할 독특한 아이템을 선정하자!

그래서 제시한 공공기관, 강원랜드



공공기관 하나를 선정하여 인사 문제를 지적하고, 해결방안을 제시하라는 과제가 주어졌다. 처음 떠오른 기관들은 우리에게 친숙한 기재부, 환경부, 교육부처럼 목표시되고 있는 상급기관들과 우체국(우정사업본부), 경찰서, KBS, EBS처럼 친숙한 공공기관들이었다. 그러나 이런 기관들을 선택할 경우 까딱하면 진부하게 느껴질 수 있고 다른 조와 겹칠 가능성도 높으리라 생각했다. 그래서 남들이 예상 못 할 공공기관, 그럼에도 불구하고 이름을 들으면 ‘어 거기!’라고 탄성이 나올만한 공공기관을 찾기로 하였다.

레이더에 걸린 것은 공기업 ‘강원랜드’였다. 대체로 ‘공기업’하면 떠올리는 이미지들과는 정반대의 ‘카지노’라는 점이 참신하게 느껴졌으며, 프로젝트의 단서로서 주어진 Post-NPM적 해결방안 모색에도 적절하게 들어맞았다. 독특한 아이템 덕분에 자신감 있게 중간 미팅에 참여할 수 있었다.

아이템 선정시 최우선적으로 고려돼야 할 것은 적정성과 타당성이다. 그럼에도 재미를 놓치지 않으려 노력하는 이유는, 재미야말로 발표를 준비하는 동안 나를 움직이는 원동력이 되어주기 때문이다.

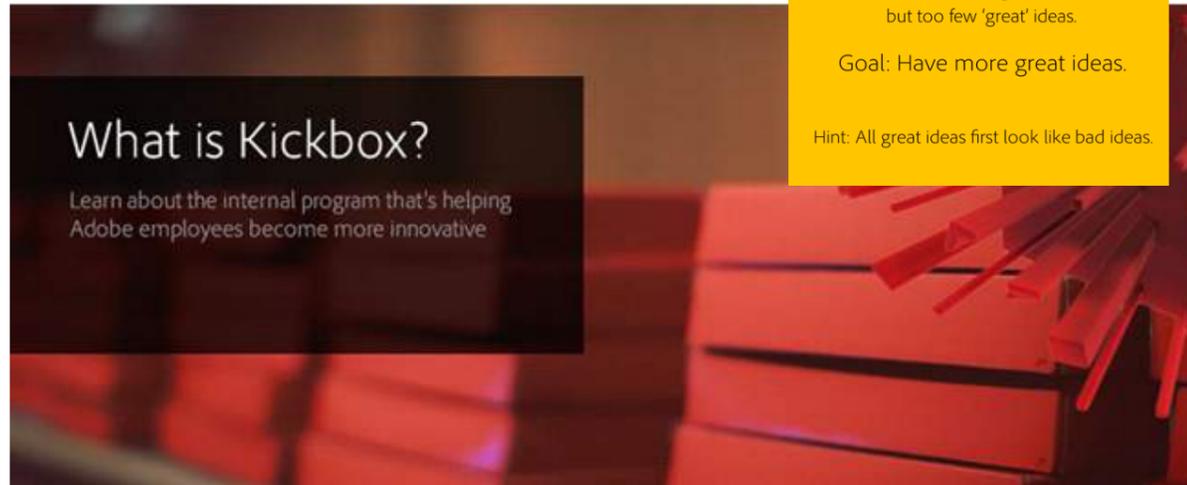
의견에 반박하지 않는다

이게 대체 무슨 소리가 싶은 것이다. 왜 반박을 안 해? 일단 잊지 말자. 아직 프로젝트 시작 단계에 불과하다. 프로젝트 초기 개괄과 목차를 짤 때는 모든 의견을 소중히 생각해야 한다. 설령 그게 너무나 따분한 아이디어일지라도 말이다. 어도비(Adobe)사의 창의혁신 프로그램 '킵 박스(Kick Box)'에는 BAD IDEAS라는 제목의 공책이 한 권 들어있다. 모든 참신한 아이디어들도 처음에는 '나쁜 아이디어'였기 때문이다.

나쁜 아이디어들이 나쁜 아이디어와 만나 자꾸 수정되고 결합하여 좋은 아이디어가 탄생한다. 팀플의 목적은 더 많은 나쁜 아이디어들을 더 많이 뱉어내 더 많은 좋은 아이디어들을 만들어내는 것에 있다. 그 정신을 존중하여 '의견에 반박하지 않는다.' 열린 마음으로 모든 이야기를 듣자. 아이디어를 정하는 단계에서는 함부로 의견의 가치평가를 하지 않도록 하자. 일단 칭찬하자. 의견을 내주었다는 사실에 고마워하자. 성의 있는 리액션을 하자. 나도 한번쯤 생각해봤고 전혀 새롭지 않은 아이디어라도 마치 처음 들은 것처럼 반응하자. (이는 모두를 브레인스토머로 이끌어내는 방법이기도 하다.) 의견을 내는 것에 거리낌이 없다면 피드백도 공감도 쉬워진다. 모두가 말할 수 있는 환경이 조성된다.

이 과정이 참 중요한 게, 좋은 아이디어를 찾자고 시작한 칭찬이 나를 열려 있는 사람으로 만들며, 신뢰를 부여한다.

그럼 팀플은 믿음만한, 같이 행복한 친구와의 만남으로 뒤바뀐다.



신나게 준비해보자

폼 잡지 말자 = 솔직해지자

재각재각 보고하자

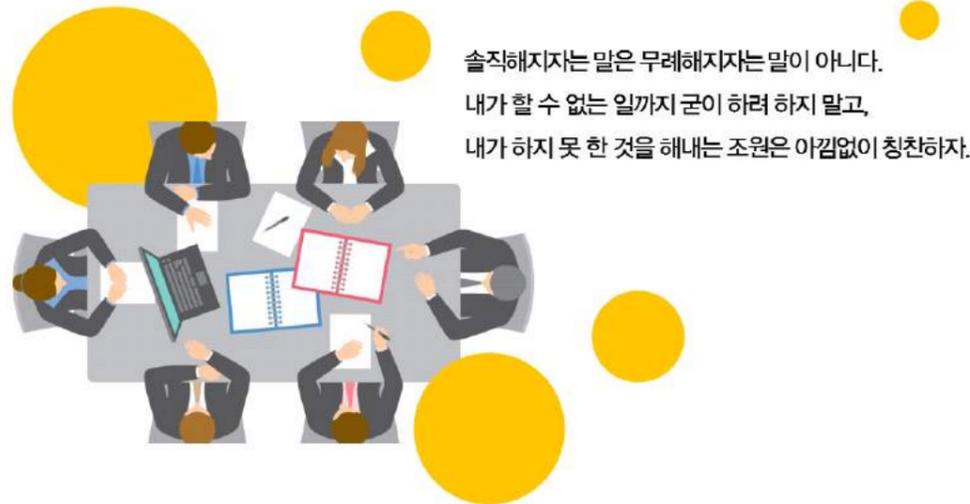
팀원에게 직접 피드백 하자

폼 잡지 말자 = 솔직해지자

'신나게 준비해보자' 챗터는 발표 준비 단계에 대한 조언을 하고자 한다. 이 챗터 전체를 한 단어로 요약하면 '투명성'이다. 그 첫 번째는 솔직해지는 것이다. 다른 말로, 폼 잡지 말자.

짚고 넘어가도록 하자. 솔직한 것과 무례한 것은 다르다. 그러나 당신의 필터 없는 지적질을 솔직함으로 포장할 생각은 하지 말도록 하자.

'솔직함'은 앞서 포지셔닝에서 스스로를 상정한 대로 할 수 있는 것을 하고, 하지 못 하는 것은 굳이 하려하지 않는 것이다. 또한 내가 하지 못 한 것을 해내는 조원은 아낌없이 칭찬할 수 있는 마음이다.



또한 보고와 피드백의 솔직함이기도 하다. 제 파트에 대한 고민이나 마음에 들지 않은 부분이 있음에도, 말하지 않으면 더 좋은 발표가 될 수 있는 가능성이 사장되고 만다. 아이템이 정해졌다면 이후에는 그것을 어떤 순서로, 어떤 방식으로 전달할 것인가를 치열하게 고민하며 의견을 나눠야 한다.

수업 A의 팀플 초반에 나는 상당히 많은 잘못을 범했다. (앞에 제시한 알고리즘에서 볼 수 있듯이 매우 오만 했다. 그러나 신뢰를 줄 리가 없다.) 진행 중반부터는 이를 만회하고자 손재주러로서 최선을 다 할 요령이었다.

그러나 의욕과다 탓인지 발표 직전까지 내 할 일 하기 바빴고→동시에 진행되는 팀원들의 과제에 어떤 피드백도 하지 못 했으며→늦게나마 피드백을 했으나→결국 무엇도 해결되지 않는 최악의 사태로 치닫고 말았다.

수업 B의 팀플에서는 솔직하게 말했다. "제가 11월부터 바빠져서 지금처럼 100%를 다 하지 못 할 수도 있어요. 그렇지만 최선을 다 할 거예요." 그래서 발표를 맡는 대신, 중간 단계에 해당하는 보고서(이 팀플은 발표 전에 완성된 보고서를 제출해야 했다.)와 PPT를 완전히 맡겼다. 예상보다 바쁘지 않았던 탓에 충분한 피드백을 제공할 수 있었고, 우리 모두가 만족할 수 있는 보고서/PPT를 완성할 수 있었다.

재깍 재깍 보고하자

재깍재깍 보고하는 것을 롤로 정하면 상호간에 마찰이 일어날 가능성을 줄일 수 있다. 예를 들자면 이런 사항들 말이다.

1. 팀 미팅이 잡힌 날, 지각할 것 같다면 미리 지각할 것 같다고 말하기.
 2. 실수도 마찬가지. 바로 말해야 함께 대처할 수 있으므로.
 3. 팀 프로젝트와 관련해 고민이 생기면 즉시 나누기.
- 잘 이해가 되지 않는 부분, 도움이 필요한 부분, 시간의 문제, 예산의 문제 가리지 않고 해당.

보고를 유도하는 것도 좋은 방법이다. '다시 설명해드릴까요?' '제가 너무 두서없게 이야기하고 있는 건 아닌지 모르겠네요. 이해되세요?' '혹시 지금은 ok인데 헛갈리는 부분 생기시면 언제든지 말씀해주세요!' '잘 돌아가고 있어요? 안 어려워요? 괜찮아요?' '시간 괜찮으신가요?' '뭐 부족하진 않아요?'

수업 B 팀플에선 보고를 유도하는 방법이 특히나 효과 있었다. 팀원들 중 두 친구가 외국인 학생이었기 때문이다. B 팀플 첫번째 온라인 회의, 두 친구는 모두 말없이 불참했다. 그러나 끊임없는 되묻기 덕인지, 한 친구는 자기 파트의 적용점을 찾는데 조언을 듣기 원한다는 사실을 알려왔고, 이는 곧바로 그룹방에서 논의되었다. 또 다른 친구는 자기 파트 조사를 기한 내에 말끔하게 끝내주었다.

보고 롤을 활성화시키기 위해 프로젝트 진행 초반 팀 전원에게 커피를 쏟 적도 있다. 처음 내가 커피를 사게 만든 팀은 유독 피드백이 느렸다. 심지어는 없는 날도 있었다. 그러던 어느 날, 말도 없이 약속 시간을 15분이나 늦은 조원이 생기고 말았다. (왜 '15분이나'냐면, 팀플 장소로 중앙도서관의 캐럴을 빌렸었기 때문이다.) 어떤 조치가 필요하 다 생각했고, 그 다음 미팅날 1시간 정도 일찍 [커피 주문 받습니다]라는 카톡을 띄웠다. 불행인지 다행인지 모두에게서 30분 안에 답변이 왔다. 나는 그 빠른 답변들을 예시로 삼아 미팅날 지각이나 주어진 기한 내에 과제를 끝마치지 못 하는 등의 고민, 피드백 등을 제때제때 이야기하는 것을 롤로 제안했다. 제안은 손쉽게 받아들여졌다. 그 후 환골탈태 수준의 드라마틱한 변화는 없었어도, 개선되어가는 움직임은 확인할 수 있었다.

커피 주문 받습니다 ~ 3 ~)♥
최보미가 쓴대 쓴대 쓴대

해결 방안을 창안해야 하는 과제의 경우, 프로젝트를 진행하면서 지속적으로 브레인스토밍이 이루어져야 하는데 스스로 브레인 스토밍한 결과를 나누는 것도 도움이 된다. 이런 경우 무심코 떠오르는 생각이라도 계속적으로 지 꺾어서 대화창이 가라앉지 않도록 하는 것도 나쁘지 않다. 모두의 시선에서 프로젝트가 떠나지 않을 수 있도록.

팀원에게 직접 피드백 하자

피드백! 피드백의 중요성은 몇 만 번을 말해도 부족하지 않다. 그러나 피드백도 타이밍에 맞게, 왜곡되지 않게 전하는 것이 중요하다. 웬만하면 직접 · 즉각적으로 피드백을 하고, 피드백이 늦어졌다면 늦게 확인해서 미안하다는 이야기를 서두에 달자.

가장 먼저 팀원이 올린 과제에서 눈에 띄는 부분을 찾는다. 아이캐칭(eye-catching)된 부분을 짚어주며 이것이 내 눈에 띄었다는 이야기로 피드백을 시작한다. 정해진 기한이 한참 남았음에도 일찍 제 과제를 끝낸 팀원은 그 신속성을 칭찬한다.

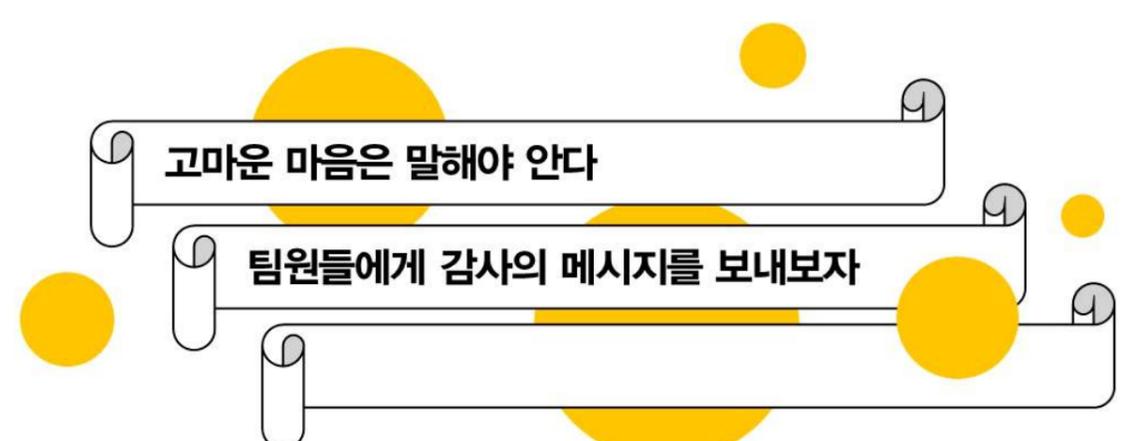
과제에서 개선되어야 할 부분이나 추가되어야 할 점이 더 많이 보인다면 개인채팅을 이용하는 것을 권한다. 물론 처음은 잘 읽어봤다, 이 점이 마음에 든다로 시작하자. 그런데 이런 부분은 수정하는 것이 어떨까? 하는 내용을 덧붙이자. 혹 피드백을 받은 팀원이 자신의 방법이 이리이러하여 더 낫지 않냐고 이야기한다면 그룹채팅에서 팀원들의 의견을 묻는 것이 어떨겠냐고 제안한다. 그럼 다음은 팀원들 모두와함께 관련 주제를 논의한다.

또 한 가지 주의할 점이 있다. 이모티콘을 자주 사용하도록 하자. (이모티콘 하나없이 피드백을 보냈다가 화내는 것으로 오해받은 경우가 있었다.)

물론 메시지보단 얼굴 보고 말하는 것이 가장 왜곡이 적다. 직접도록 얘기했듯 프로젝트를 진행하는 과정에서 가장 중요한 것은 투명성이다. 왜곡된 피드백은 원활한 진행은 물론, 팀원들 사이의 관계에도 치명적이다. 신뢰에 즉각적인 영향을 미치기 때문이다.



이대로 헤어지긴 아쉽다



고마움은 말을 해야 안다

좋은 마무리와 우연의 지속을 위해서다. 함께 하는 동안 고생한 팀원들에게 고마움을 전달하자. 진행 내내 더 좋은 프로젝트를 위해 피드백을 했다면, 이건 더 나은 팀플레이어가 되기 위한 피드백이다. 고마운 마음은 말해야 안다.

팀원들에게 감사의 메시지를 전해보자

그 친구의 노력에 감사하고, 나에게는 어떤 도움이 되었으며 그 덕에 무사히 잘 마칠 수 있었다는 내용이면 충분하다. 좀 더 자세히 풀어쓰면 이렇다.

“안녕! 팀원님! 당신이 이런 포지션에서 이런 역할을 해준 덕분에 우리가 무사히 과제를 마칠 수 있었던 것 같다. 정말 고맙다. 나에게는 이런 피드백을 해준 것이 너무나 도움이 됐다. 많이 배웠다. 당신과 팀플을 할 수 있어 다행이다. 언젠가 다시 만나면 반가울 것 같다. 방학 잘 보내고 잘 지내길! 안녕!”

열 손가락이 살짝 오징어 구워지듯 굵어 들어가겠지만 ‘아, 여기가 내 손의 말단이었구나,’ ‘내 손이 감각하는구나’라는 것을 깨달으며 말초신경의 존재함을 만끽하도록 하자. 그럼 때로는 내가 버거울 정도로 돌려받기도 한다.



이번 학기 내가 버거울 정도로 돌려받은 것들

신뢰는 피드백으로부터

나의 팀플 노하우를 한 문장으로 정리하면 이렇다. '신뢰는 피드백으로부터' 글의 서두에 이야기 했던 후배의 질문에 나는 먼저 신뢰할 것을 충고하였지만, 실제로 그 수업 팀플에선 조원들에게 충분한 신뢰를 주지 못 했다. 그래서 나도 그게 얼마나 어려운 일인지 안다. 그럼에도 불구하고 성공한 기억들이 존재하기에, 나는 나를 팀플성애자로 부른다. 동아리를 박차고 나왔고, 과의 아웃사이더였으며, 철저한 독강러지만 팀플을 통해서 고독 씹기를 좋아하던 나의 욕구체계를 바꾸려 노력하는 중이다.

조별과제의 하드캐리어로 불리는 것을 영광으로 알던 때가 있었다. 밤새 이를 부득부득 갈며 홀로 완성한 프로젝트들도 있었다. 그 결과로 개운함을 얻을 수 있었는지는 모른다. 그러나 그 과정에서 내가 행복했느냐면, 아니. 나는 혼자 울면서 학교를 다녔다.

홀로 내 대본을 다듬는 시간 대신 팀원에게 피드백을 하는데 시간을 좀 더 투자했다. 그러자 혼자 다듬을 때 이상으로 더 많은 조언들이 따라붙었다. 동조해주는 사람들이 늘었다. 내 말에 귀를 기울였다. 과정이 즐거웠다. 결과도 즐거웠다. '나를 믿어도 괜찮다'는 지속적인 표현은 외면 받지 않는다.

결국 팀플의 성패는 신뢰에 있다. 그리고 신뢰는 좋은 피드백들이 쌓이고 쌓여 형성된다. 한 번 더 듣고, 한번 더 반응하고, 말하는 팀플의 도처에 피드백이 존재한다. 그 기회들을 얼마나 활용하여, 어떤 방향으로 팀플을 이끌어갈 것인가-3개월의 생지옥으로 만들 것인가, 3개월의 아쉬움으로 만들 것인가-는 당신의 손에 달렸다.

팀플의 재구성

성공적인 팀학습 노하우 발굴
공모전

최우수

팀플의 재구성

더하기만 하면 백이 없어도
되는 팀플의 족보

팀명 : MOS

성균관대학교 교육개발센터

1. 실패했던 경험과 성공적으로 해결해 나간 과정 (4가지)

성균논어 팀 활동 : '예'에 대하여 - 이준이 (실패사례#1)

저번 학기에 논어강의를 수강하였다. 논어 수업에서 인,의,예,지로 4가지로 나눠 5명씩 나뉘고 우리는 '예'에 대하여 맡았다. 그중에서 아무도 조장을 원하지 않았고 나이가 제일 많은 내가 팀 발표를 위한 조장을 맡게 되었다. 기간은 한 달이 주어졌 준비기간이 나름 길었음에도 불구하고, 다른 일들에 시간을 뺏겨 발표하기 일주일 전에 시작을 하였다. 나는 이것을 첫 번째 원인이라고 생각한다. 시간을 여유롭게 하였어야 하지만 벼락 치기 식으로 하였다. 이로 인해 조원들과의 충분한 의사소통을 하지 못했다. 시간적인 한계와 개인적인 사정이 바빠서 소통이 제대로 이루어지지 않았고 결국 완벽한 준비를 하지 못하여 PPT 자체도 아쉬움이 많이 남았으며 교수님이 바라는 '예'를 정확히 이해하지 못하여 높은 점수를 받지 못하였다. PPT 자체에 대한 틀의 부족도 한 몫 하였다고 생각한다.

이 원인을 나는 벼락치기, 의사소통의 부재, PPT 틀에 대한 정확한 이해의 부족이 문제점이라고 생각하였다. 일주일이라는 짧은 시간 안에 의사소통을 하기에는 시간이 부족하였고, 팀원들 또한 각자 할 일이 있기 때문에 팀원들의 원하는 시간을 맞추기가 쉽지 않았다. 의견을 수렴하기가 힘들었다. 결국 각 조원들과 의사소통이 충분히 이루어지지 않았다.

지금 돌이켜보면 팀장인 내가 더 적극적으로 준비했어야 하며, 미리미리 사람들의 일정을 알아야 했다. 그리하여 카톡 방에서 연락이 잘되지 않는 팀원은 개별적으로 연락을 하였어야 했으며, 과제가 주어진 시점부터 일주일에 한, 두번씩 자료나 내용을 다 같이 정리하는 시간을 가져 계속적인 수정을 하며 더 나은 방법을 해야 하지 않나 한다.

IT-3S 캡스톤 프로젝트 - 김명중 (실패사례#2)

지난 학기에 한 팀에 다양한 전공의 학부 학생들이 참여하여 하나의 제품을 만드는 캡스톤 프로젝트라는 수업을 수강하였다. 그 과정에서 나는 한 팀의 조장으로 선출되어 조를 이끌게 되었는데 이 활동에서 문제점이 많이 있었다.

첫 번째로 꾸린 팀원들과 함께 아이디어 회의를 했는데 초안과 진행하는 과정이 깔끔하고 만족스러웠으나 중간발표 이후 교수님께서 우리의 아이디어가 매우 창의적이지 않고 실용적이지 못하다는 의견을 반영하여 아이디어 수정을 하기로 했다. 그 결과 1일 권장 물의 양을 알려주는 제품과 어플을 만들자는 아이디어가 나왔다. 기존에 제작에 필요한 부품이나 제작기간 및 계획을 전면 수정해야하는 어려움이 있었고 이 와중에 조원들의 취업준비와 개인의 용무(스타트업) 등의 이유로 SNS상에서의 회의가 이루어 질 수밖에 없었다. 그래서 형식적인 역할분배가 이루어지고 정작 디테일한 계획은 조장인 내가 스스로 세워야 했던 어려움이 있었다.

두 번째로 거의 혼자만 준비하다보니 다른 조원들에게 각자 할 수 있는 작업에 대한 역할 분배를 해주었다. 하지만 내가 중심으로 하게 되다보니 이 제품을 다른 프로젝트 수업에서도 활용해보면 어떨까 하는 생각이 들었고 이런 내 개인적인 생각을 조원들에게 양해를 구하며 물어봤고 합의하여 동시에 진행하였다. 나로서 양해를 구한 입장이라 제품 외관, 하드웨어, 프로그램 코딩을 도맡아서 짧은 기간 동안 수행을 하였지만 예상 제작기간보다 늦어졌고 그 와중에 다른 조원들은 나보다 각자의 작업을 2주 후에 시작했다는 것을 알게 되었다. 특히 제품과 어플이 연동되기 위해서는 서로 소통이 필요했는데 이런 과정을 직접 만나지 않고 온라인 상에서 하며 맞추다 보니 어려움이 많았고 서로 늦어지다 보니까 정작 제품 시현에 동작이 제대로 이루어지지 않았다. 속이 많이 상했고 거의 한달 동안 고생한 노력에 대한 보상을 받고 싶어서 발표 이후 담당 교수님이 주관하는 공모전에 나가 유종의 미를 거두기 위해 어플 제작도 도맡아 해보았고 결국 수상을 하였다. 그런데 이 공모전에 나간다는 걸 알고 도움을 바랐지만 조원들의 참여는 없었다. 이런 과정을 보면서 나와 같은 조원의 열정은 확인하지 못하였다.

세 번째는 이런 과정을 보면서 내가 가장 많은 시간을 사용했기 때문에 동료평가서에 나는 내 점수를 높게 부여하였고 다른 조원들은 상대적으로 적게 점수를 측정했다.(100점이라는 점수에서 조원들에게 점수를 나눠 부여하는 시스템이었다.) 내 동료평가서 뿐만 아니라 다른 조원들의 점수를 취합해서 평균을 낸 데이터를 교수님께 보냈는데 이 평균점수를 조원들에게 공개를 했더니 이에 불만을 표한 조원이 교수님을 직접 찾아보고 본인의 점수가 낮다고 다른 프로젝트와 병행했음에도 불구하고 가장 점수가 높았던 나를 걸고 이의신청을 하였다. 교수님은 단편적인 것만 보시고 나에게 경고를 주셨는데 물론 명목상 이 아이디어를 다른 수업에 쓴다는 것은 잘못된 행위지만 모두에게 합의가 이루어진 상태이기 때문에 당황스러웠다.

프로젝트는 팀의 화합과 단합이라는 명목으로써는 좋지만 학점이 부여되는 과목으로써 프로젝트는 한 사람정도의 희생이 필요하고 이 노력과 희생도 보는 각도에 따라 반복되며 재평가될 수 있는 경우도 있다는 것을 느꼈다.

국민대, 한양대 자동차 아이디어 공모전 - 김주원 (성공사례#1)

자동차에 관한 아이디어를 내는 공모전 활동에서 팀장을 맡은 적이 있다. 기간은 5월부터 9월까지였다. 팀장을 맡게 된 계기는 도전 정신이었다. 팀장을 지원하는 사람이 없었을 뿐 아니라 팀장을 하게 되면 더 많은 것을 얻을 수 있었을 것이라 생각했다. 그러나 이 도전 정신은 순식간에 사라졌다.

우리의 팀원은 총 5명으로 1학년 3명이 포함되어 있었다. 즉 전공에 대한 지식이 없는 사람이 굉장히 많은 비중을 차지하였다. 그렇기 때문에 우리는 주기적인 만남을 통해서 아이디어를 생각해내야 했지만 여기서 일단 문제가 발생하였다. 사람마다 일정이 달랐기 때문에 시간을 맞추는 것이 어려웠고 시간을 맞추더라도 다른 일 때문에 불참하는 경우가 많아졌다. 나는 이것이 첫 번째 문제점. 개인마다 일정이 다르며 우선순위가 다르다는 것으로 생각하였다. 그 과정에서 잘 나오던 사람들조차 '손해' 본다는 생각이 들었다. 어차피 이런 공모전이라 학점에 관련된 것도 아니었고 상을 받으면 같이 받게 될텐데 왜 내가 남들보다 더 해야하는가? 라는 생각이 드는 사람들이 있었다. 그로 인해 참여율은 적어졌다. 결국 중도에 1학년 한명이 조 활동을 탈퇴하는 상황까지 벌어졌다. 6월 말, 반수를 준비한다는 명목 하에 조 활동을 탈퇴하였다. 이것이 두 번째 문제점인 마음가짐이라고 생각하였다. 그 때 팀장이었던 나는 상황의 심각성을 느끼게 되었다.

당장에 내가 해야 하는 것은 두 가지였다. 3가지 정도 나왔던 안건을 빠르게 정리하여 하나로 고착화 시켜야 했으며, 사람들의 마음을 떠나지 않게 하여야 했다. 그렇기 때문에 나는 방학이 시작하자마자 책과 인터넷 그리고 사람을 만나러 다녔다.

방학이 시작되자 1주에 1번 만나기로 하였기 때문에 그 날을 제외하고 대부분의 날은 사람들에게 '혹시 자동차에서 불편한 게 있나요?'라는 질문을 하고 다녔다. 또 그 불편한 점을 우리가 실질적으로 바꿔줘야 했기에 현실 가능성에 대하여 생각하였다. 그런데 불편한 점을 이야기하는 경우보다 우리는 대부분 대학생 또는 사회초년생이었기에 실제로 자동차를 소유하고 있거나 운전하는 인원이 굉장히 적었다. 즉 자동차에 대해서 잘 알지 못했으며 구매하고 싶은 마음은 컸지만 브랜드 명과 외형에 대해서만 알고 드림카라는 것을 정해놓았을 뿐 그것에 대해서 실제로 아는 것이 없었다. 그래서 우리는 이것에 대해서 이야기를 나누던 중 자동차를 전공하던 상황이었던 우리는 '그들에게 가장 먼저 필요한 자동차를 선택'하는 방법에 대한 도움을 주기로 마음먹었다. 구체적으로 말하면 새시가 무엇이고, 엔진이 무엇이고가 아닌, 당신의 키, 운전할 가장 많이 사용하는 용도, 좋아하는 색깔, 가격 대, 가족의 숫자, 개인 취향을 위주로 약 천 대 가까운 자동차를 모아놓고 그 자동차에 대한 설명을 적어 추천해주는 어플리케이션을 만드는 것이었다. 이로써 구체적인 계획안은 정해졌다.

그리고 두 번째로 사람들의 마음이 떨어지지 않게 하기위해 내가 가장 많은 일을 해야 했다. 1학년 몇 명이 빠지고 회생을 하더라도 사람들의 마음에 가장 큰 손해를 보는 것은 조장이구나 라는 마음가짐을 심어주기 위해서였다. 그리고 그때부터 조원들과 개인 톡을 하며 조원들의 성향과 어플리케이션을 만드는 것에서 하고 싶은 것이 무엇이나? 라는 식으로의 이야기를 시작했다. 그때부터 사람들의 성향을 파악해나가기 시작했다. 이 어플리케이션을 만드는 것 뿐 아니라 공모전에 참여하는 마음가짐과 어떤 것을 좋아하는지에 대해서 이 과정은 구체적으로 사람들에게 일을 나눠주는데 큰 도움이 되었다.

그리고 어플리케이션을 만드는 것에 대한 흥미를 많이 가졌던 조원 한명과 많은 대화를 하며 어떤 식으로 만들지에 대해서 구체적인 계획을 세우고 나서 대학 생활을 즐기는 것에 더 우선순위를 두었던 사람들에게 자료조사를 부탁하였다. 물론 이 자료조사도 초반에는 굉장히 문제가 있었다. 차량에 대한 구체적인 정보가 없으면 추천한다는 것이 불가능했기에 '자동차가 크다' 라는 식의 말도 안되는 자료들은 전부 다시 만들어야 했다. 그렇기 때문에 나는 이것을 이렇게 하면 안되겠다 라는 생각을 하였고 다시 구체적인 틀을 만들었다. 자료에 대해서 차량의 제원, 그 차량을 타고 있는 사람들의 평점, 또는 구체적인 후기(실제로 작성하지 못하면 사이트 주소라도) 라는 식으로 구체적인 방향 제시를 시작했다. 그리고 나서 부족한 부분은 나머지 조원들과 함께 채워나갔다. 이러한 사람의 이해를 통해 계속 조원들과 개인적인 연락을 하며 조를 이끌어 나가던 도중 디자인 쪽에 관심이 있던 조원이었던 1학년 친구가 자신의 친구와 합작하여 어플리케이션의 전체적인 디자인을 도와주었다. 이는 큰 수확이었다.

방학기간동안 우리는 거의 매일 만나며 어플리케이션에 대해서 공부하였다. 안드로이드 / ios 로 나누는 것보다 실용성을 추구하였기에 하이브리드로 두 개가 성립되는 것 위주로 공부하였으며 주변에 어플을 공부했던 형에게 부탁하여 어플 과외를 받기도 하였다.(후반에 이 형에게 도움을 많이 받아 조원으로 편승하였다.) 그러한 과정에서 조원이 노는 경우 또는 여전히 약속이 많아 안 나오는 경우도 많았지만 날이 갈수록 더 적극적으로 이야기하고 배우오는 조원이 있었다. 그들을 바라보면서 어플리케이션을 만들어갔다. 그 과정에서 많은 착오가 있었지만 구체적인 계획안이 있었기에 따라갈 수 있었다.

9월 말, 우리는 공모전 제출 날이 되기 전에 어플리케이션을 완성시켰고 아이디어 상을 수상하였다.

논리회로실험, 창의공학설계, 기초회로실험 - 류동현 (성공사례#2)

1학년 때 창의공학 설계에서 팀 발표와 쥐뿔을 이용한 자동차 설계 프로젝트를 하였다. 1학년이기에 각자의 약속도 많고 할 일이 많았기에 만날 시간을 정하는데 어려움을 겪었다. 미리미리 각자의 스케줄을 피해서 회의 일정을 잡았기 때문에 순차적으로 프로젝트를 진행할 수 있었다. SNS로 대화가 잘 이루어지지 않기에 지금 당장 개선해야 될 부분이 없더라도 일주일에 한번은 정기적으로 모이는 시간을 정해서 짧게라도 모이는 것이 좋다고 생각한다. 이렇게 하면 프로젝트의 방향을 잡고 진행할 수 있다. 모이는 시간은 수업 끝나고 바로가 가장 좋을 것이다.

팀일을 할 때 가장 중요한 일은 팀장을 선정하는 것이다. 팀장이 선정되지 않고 서로의 역할이 정해지지 않았을 때 일을 서로에게 미루려고 하였다. 따라서 팀일을 할 때 팀장을 우선적으로 선정해야 한다. 팀장으로서 해야 할 가장 중요한 일은 팀원들의 역할을 정하고 구체적으로 어떤 일을 할지 정해주는 것이라고 생각한다. 예를 들어 프로젝트에서 역할이 발표, 자료조사, ppt 제작 등 여러 가지 역할이 있을 텐데 각자가 하고 싶은 역할이나 자신 있는 부분을 먼저 물어보고 역할을 선정해야 한다. 팀원에서 역할분담의 중요성을 이변학기 실험 프로젝트에서 느낄 수 있었다. 이번 프로젝트에서 열의가 없어 보이고 참여하지 않는 친구가 있었다. 나는 그 친구가 이 팀일을 할 생각이 없다고 생각하고 있었지만 나중에 알고 보니 그 친구는 자신이 뭘 해야 할지 몰라서 참여를 안 하고 있는 것이었다. 그걸 알고 구체적으로 뭘 해야 할지 역할을 주자 그 친구는 자신의 분

량을 충분히 수행하였다.

또한 사람은 다들 똑같은 일을 하더라도 자기가 손해를 보고 있다고 생각하게 된다. 따라서 팀장으로서 어느 정도 희생이 필요함을 인정하는 게 좋다고 생각한다. 하지만 팀장이라고 무작정 힘든 점이나 감정을 쌓아두지 않고 갈등을 풀어내는 것도 중요하다. 팀원들의 동의하에 간단하게 회식을 하면서 서로가 느꼈던 감정들을 말하는 게 도움이 되었다. 그리고 설계를 할 때 당연하게 교착상태에 빠질 수 있는데 그 상황에 대해서는 짜증날 수 있지만 팀원에게 짜증내지 않으려 했기에 갈등을 만들지 않을 수 있었다.

조원으로서의 마음가짐도 팀장이 모든 것을 다할 것이라고 생각하지 않고 자신의 역할을 충실히 해야 한다.

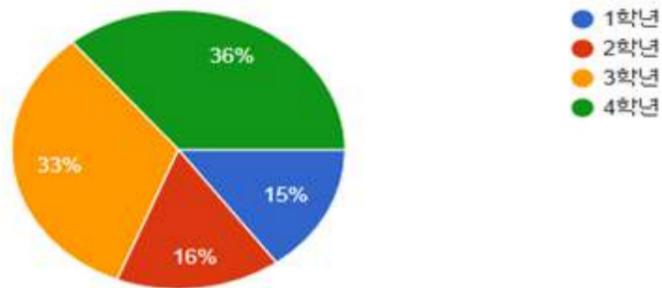
모든 아이디어는 존중 받아야한다. 아이디어를 냈을 때 터무니없다고 생각되더라도 무시 하지 않고 천천히 그 아이디어의 가능성에 대해서 생각해 보고 피드백을 주어야 한다. 역사적으로도 말도 안 된다고 생각했던 일이 획기적인 발명이 있을 때가 있었다. (예쓰기)

토폴 스테디를 했던 적이 있는데 스테디 모임을 할 때는 뚜렷한 목표를 세우고 목표를 이루기 위한 규칙을 만드는 것이 도움이 되었다. 규칙을 어겼을 때 벌금을 낸다면 동기가 부족한 사람들도 참여하고 스테디의 효과를 낼 수 있다.

2. 경험을 통한 문제점과 구글 설문지를 통한 우선순위 검증

당신의 학년은?

응답 100개



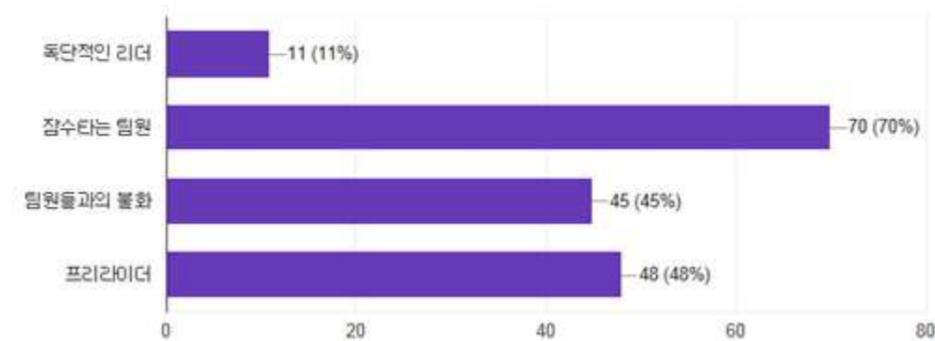
우리는 4명의 의견으로 객관적인 문제점을 파악하는 것이 어려울 것이라고 판단하여 지인 100명을 대상으로 기본적인 설문조사를 하였다. 이로 인해 우리는 조금 더 객관적인 문제점을 인지하려 노력하였다.

1학년 15명 / 2학년 16명 / 3학년 33명 / 4학년 36명으로 구성되었다.

(무차별적으로 선택된 100명을 골랐으며 학년 별로 나눠진 경우가 많았지만 3~4학년이 더 팀플 활동을 많이 했던 것을 감안하여 인원의 차이는 괜찮았을 것이라 생각한다.)

팀플했을때 문제점 (최대 2개)

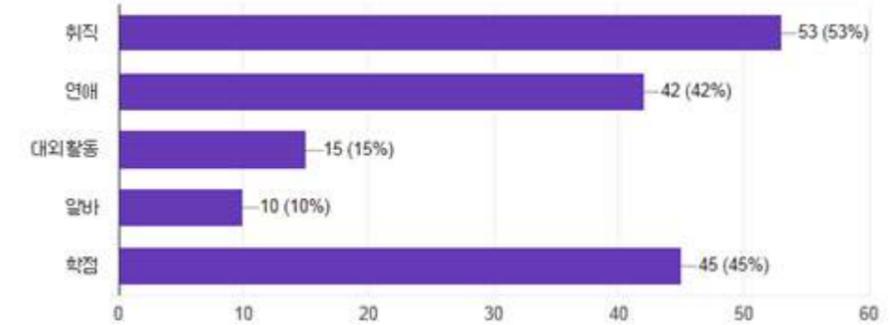
응답 100개



가장 큰 문제점으로 뽑힌 것은 잠수타는 팀원이었다. 100명 중 70명이 잠수타는 팀원에 체크를 하였다. (중복체크 가능) 우리는 이 문제에 대한 이유가 개인 일정이 다르거나 또 책임감이 다른 마음가짐의 문제 등으로 파악하였다.

현재 자신의 우선순위는? (최대 2개)

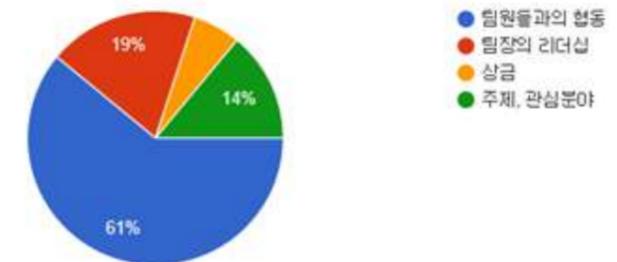
응답 100개



또 우선순위에 대하여 파악하였는데 3학년과 4학년의 참가비율이 컸기 때문에 취직에 비중이 매우 높았다. 대외활동과 아르바이트보다 연애/취직/학점의 우선순위가 높은 것으로 측정되었다. 이로 인해 인적성 검사 시험 또는 연애, 다른 시험에 대한 준비 시간이 팀플활동보다 중요하게 여겨질 수 있다고 생각되었다.

팀플이 성공한 이유

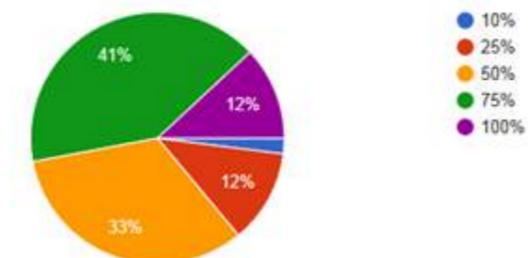
응답 100개



그리고 지금까지의 팀플이 성공한 이유는 팀원들과의 협동이라는 대답이 61퍼센트를 차지했다. (100명 중 61명이 팀원들과의 협동에 투표를 하였다.) 즉 사람들과의 관계가 가장 중요한 일이라고 생각을 하였다.

자신이 생각하는 팀플의 기여도는?

응답 100개

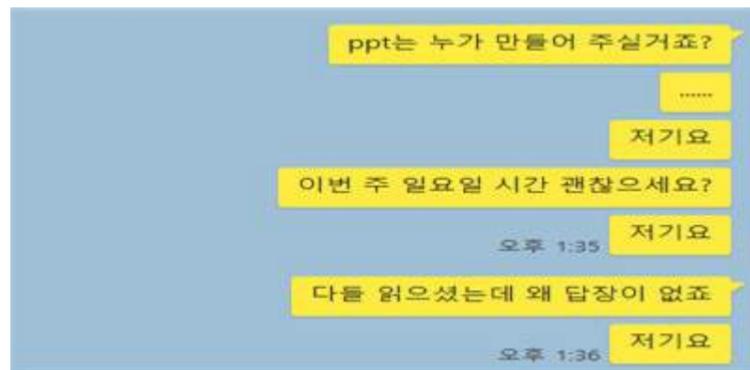




또 Doodle 이라는 웹사이트가 있는데 이도 When is Good 과 비슷한 용도로 사용할 수 있다. 조장이 시간을 정하고 팀원들에게 투표를 하게 만들 수 있습니다. 이러한 시간 약속 잡기에 대한 웹사이트를 이용한 시간 약속을 잡는 것을 수월하게 한다는 것은 팀플의 순조로운 출발을 의미한다고 생각합니다.

(참조 : <http://www.whenisgood.net/> - When is Good 사이트, <https://doodle.com> - Doodle 사이트)

2. 구체적인 할 일 제시



(출처 : 개인 카카오톡)

공포의 카톡 읽씹이라는 것을 알고 계신가요? 팀플은 보통 4~5명이 하는 경우가 드문데 보통 그럴 때 누가 '네'라고만 대답해도 좋을텐데, 그런 기대는 곧 '손해'와 '짜증'으로 바뀝니다. 나를 싫어해서 대답을 안하는 걸까? 내가 만만하게 보여서 그런걸까? 라는 생각까지 확장되는데 보통 이런 것은 오해에 가깝습니다. 무슨 말을 해야할지 모르거나 말을 하면 내가 해야할 일이 많아 질 것이라는 두려움 때문입니다. 그렇기 때문에 우리는 구체적인 할 일 제시가 필요합니다.

우리는 이러한 사례를 이미 접하고 있습니다. 응급환자가 발생하였을 때 구급차를 불러야 하는 상황에서 '누가 응급차 좀 불러주세요' 라는 말보다 '거기 있는 빨간 모자 분 구급차 좀 불러주세요' 라는 방식으로 부탁을 해야한다는 것을 배웠습니다.



(이미지 출처 : 네이버 지식백과 '방관자 효과'

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3404698&cid=58345&categoryId=58345>)

이를 방관자 효과라고 합니다. 누군가에게는 두려움, 누군가에게는 어쩔 수 없는 상황, 누군가에게는 다른 사람으로의 책임 전가, 많은 이유가 있겠지만 우리는 많은 이유로 이런 상황에서 어려움을 겪습니다. 그렇기 때문에 '팀장'은 구체적인 할 일 제시가 필요합니다. '다들 이것에 대한 아이디어 생각해와 주세요~' 라는 말을 하는 것보다 '동현씨는 팀활동 아이디어에 대해서 성공했던 경험을 작성해주시고 노하우를 적어주세요. 그리고 이번 주 화요일까지 저한테 보내주세요.' 라는 식으로 정확히 해야할 일과 정확한 시간을 구체적으로 설정해주는 것이 좋습니다. 이러한 정확한 시간과 구체적인 할 일은 브라이언 트레이시의 책 '동기부여 불변의 법칙'에서도 아주 강조하고 있는 부분입니다.

(참조 : 꼭 알고 싶은 심리학의 모든 것 - 강현식 저, 동기부여 불변의 법칙 - 브라이언 트레이시 저)

3. 주별 활동 계획서

팀별 주별 과제 수행 보고서 및 회의록

기간	2017년 월 일 (목) - 2017년 월 일 (수)
주별 과제 수행 내용	
(회의 내용 등을 포함한 일주일 동안 과제를 위해 수행한 내용 정리. 팀원들이 돌아가면서 순차적으로 작성.)	

(출처 : 종합설계프로젝트 - 김종태 교수님)

팀별 주별 과제 수행 보고서 및 회의록을 작성하는 방법은 그 주에 빠진 인원 또는 수정한 내용에 대해서 일목요연하게 찾아볼 수 있는 기회를 제공해줍니다. 특히나 수정 방향이나 다시 참가하였을 때 무엇부터 찾아봐야할지 모르는 상황에서 훌륭한 지표를 만들어 줄 수 있습니다.

4. 처음 시작 단계에서 비중 제시

제출자 학번: _____ 이름: _____

조번호 또는 팀명 팀원이름 (본인포함)	점수	이유
합계	100점	

1. 본인을 포함하여 팀원 점수의 합계가 100점이 되도록 팀원들이 상호 평가한다.
2. 팀원 점수가 동일하거나 3점 이내 차이가 나는 경우 이유를 설명할 것. 없으면 감점!

(출처 : 종합설계프로젝트 - 김중태 교수님)

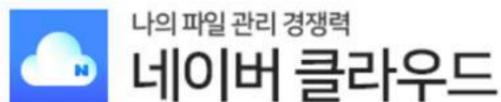
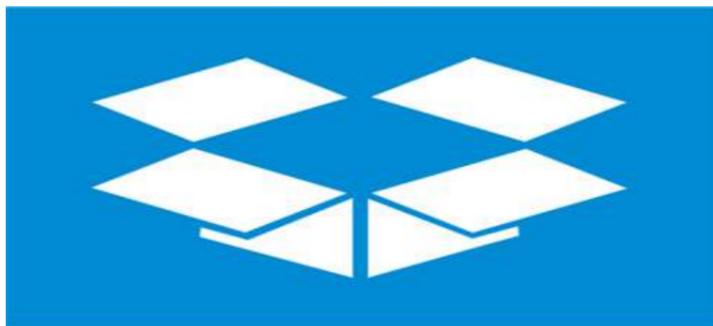
공모전에 경우는 '상'을 받는 것이 목표지만 수업에서는 '학점'을 받는 것이 목표인 경우가 많습니다. 물론 그 전공 공부가 가장 중요한 것이겠지만 그것을 사회에 보여줄 수 있는 것은 학점뿐이라는 생각을 가지고 있는 학생들도 많습니다.

그러나 학교에서는 각 조원들의 공로도에 따른 학점을 따로 부가하게 되는데 실제 위의 표에서 사용된 것처럼 '팀원'들의 공로도를 나눕니다. 하지만 이 상황에서 몇 개월 간 쌓아온 팀원들의 신뢰도가 떨어지고 심지어 후반부가서 공로도를 평가하게 되는 순간 그동안의 추억이 '트라우마'로 변하게 됩니다. 그렇기 때문에 우리는 이를 미연에 방지해야 합니다. 우리는 그 미연에 방지하는 방법으로 '미리 비중을 정하는 방법'을 제안합니다.

주별 활동계획서에 그 주마다 사람들이 한 일에 대한 공로도를 평가합니다. PPT 등 사람의 전공 지식과 시간적인 여유가 다르기 때문에 공통적인 의견 제시를 통해 주별 공로도를 제시합니다. 이를 통해 마지막에 공로도를 제시하게 됨으로써 후반부에 자신이 한 일에 대해서 이만큼 했다는 것을 증명할 수 있는 자료가 됩니다.

5. 다양한 매개체 활용

1) Dropbox request / 네이버 클라우드



(출처 : www.dropbox.com, www.cloud.naver.com)

카카오톡으로는 자료를 나누기 힘든 경우가 많습니다. 기간 만료라는 제약도 있으며 소통의 장으로 사용되는 경우 그 자료를 다시 한번 찾기 위해 많은 시간을 낭비하는 경우가 있기 때문에 드롭박스 / 네이버 클라우드 / 구글 드라이브 등을 이용해 자료를 정리하는 습관을 기른다면 초반에는 귀찮을 수 있겠지만 시간이 지날수록 많은 정보들을 가지고 있게 될 수 있습니다.

2) 구글 설문지



(구글 설문지 - google.com)

팀 프로젝트를 진행할 때 보통 인원은 2~8명입니다. 그렇기 때문에 객관성과 신뢰성을 얻기 어렵습니다. 그럴 때 사용할 수 있는 프로그램이 이 설문지입니다. 설문지로 많은 인원의 응답을 받을수록 그 자료에 대한 신뢰성과 객관성이 올라가기 때문입니다. 이러한 툴을 사용하는 것은 프로젝트를 더 풍성하게 만들어 줄 수 있습니다.

6. 팀플을 임하는 자세

- 팀장편

1. 팀장은 전체적인 그림을 그리고 있어야 한다.
팀장이 모든 것을 다 해야 할 필요는 없다. 하지만 선장이 배가 가는 방향을 모르고 정하지 못한다면 배는 얼마까지 못해 난파될 것이다. 그렇기 때문에 팀장은 전체적인 그림을 그리고 있어야 한다. 팀원들에게 할 일을 제시하기 위해서 그리고 전체적인 팀 프로젝트가 진행 속도를 맞추고 있어야 한다.
2. 기소불욕 물시어인 (己所不欲 勿施於人)
내가 하기 싫은 일을 남에게 시키지 마라. 내가 하기 싫은 일을 남에게 떠넘긴다면 그 팀원은 분명 그것을 깨닫고 자신이 손해본다는 느낌을 받을 것이다. 그런 상황이 반복된다면 팀원은 지치게 되는 순간 팀플은 서로가 눈치만 보는 지옥이 될 것이다.
3. 주도적인 자세
팀장이 주도적인 자세를 띄지 않으면 팀원들은 자신의 책임을 그저 남들에게 미루기 시작한다. 그러한 모습은 결과적으로 팀 자체의 분열을 일으킨다. 그렇기 때문에 팀장은 주도적으로 먼저 나서야 한다.
4. 불환인지불기지 환부지인야 (不患人之不己知 患不知人也)
팀장은 힘들다. 남들보다 더 많은 일을 하고 더 많은 시간을 투자해야하며 팀원간의 상황도 이해해야한다. 그러나 그런 것들을 뽐내는 자세보단 남들을 이해하고 알아주는 자세로 임한다면 팀원들은 훨씬 더 적극적으로 임할 것이다.
5. 피그말리온 효과 & 말하는 태도
긍정적인 기대나 관심이 사람에게 좋은 영향을 미치는 효과를 말한다. 팀원이 한 일에 대해 맘에 안들수도 있다. 하지만 부정적인 태도보다 긍정적인 태도가 훨씬 더 좋은 효과를 보인다는 것을 우리는 익히 알고 있다. 그러므로 말하는 태도와 긍정적인 기대를 하는 뉴앙스를 풍긴다면 더 좋은 결과를 낼 수 있을 것이다.

- 팀원편

1. 적극적인 자세
팀장도 같은 학생이다. 그러므로 팀장이 하는 말에 대해서 잘 들어주는 태도도 중요하지만 먼저 나서서 팀과 나아가는 것도 중요하다.
2. 책임감
팀플은 말 그대로 팀이 같이 하는 것이다. 팀장의 것이 아니라 팀원들의 자세가 필요하다. 그러므로 우리의 것이라는 책임감을 가지며 임해야 한다.
3. 불환인지불기지 환부지인야 (不患人之不己知 患不知人也)
남이 자신을 알아주지 않음을 걱정하지 말고 자신이 남을 알아주지 못함을 걱정하라는 공자의 말처럼 자신이 한 일을 뽐내는 것보다 남들을 이해해주는 자세로 임한다면 상호간 좋은 자세가 될 것이다.
4. 피그말리온 효과 & 말하는 태도
팀장의 자세이지만 팀원에 자세이기도 하다. 말의 힘은 크다. 서로서로 칭찬하는 자세는 더 좋은 결과를 나타낼 수 있다. 이러한 태도는 단순 팀플 뿐 아니라 그 이후에 관계에서도 좋은 역할을 할 것이라 생각한다.



(이미지 출처 : 네이버 지식백화 '피그말리온 효과'
: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3377383&cid=58345&categoryId=58345>)

4. 참고자료

개인 카카오톡 캡처
 구글 폼 사용 - 설문지 (www.google.com)
 참조(책): 꼭 알고 싶은 심리학의 모든 것 - 강현식 저
 동기부여 불변의 법칙 - 브라이언 트레이시 저
 우리들의 논어 세상 - 성균관대학교 저
 출처 : 종합설계프로젝트 - 김종태 교수님
www.dropbox.com - dropbox 사이트
www.cloud.naver.com - naver 클라우드 사이트
<http://www.whenisgood.net/> - When is Good 사이트
<https://doodle.com> - Doodle 사이트
 이미지 출처 : 네이버 지식백화 '방관자 효과'
<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3404698&cid=58345&categoryId=58345>
 이미지 출처 : 네이버 지식백화 '피그말리온 효과'
<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3377383&cid=58345&categoryId=58345>

팀플의 재구성

성공적인 팀학습 노하우 발굴
공모전

우수

리더의 '변혁적 리더십'과 팀 임파워먼트의 관계성



1. 문제제기

대학생들의 기피대상 1위, 프리라이더



팀플에서의 '무임승차'족

지난해 대학내일 대학생 1,175명을 대상으로 실시한 설문조사에서 대학생들은 "캠퍼스 생활 중 절대로 만나고 싶지 않은 최악의 꼴불견으로 "조별 과제에서 준비나 수고 없이 묻어가고만 하는 무임승차족(19.9%) " 을 1위로 꼽았다.

[출처: 2017, 대학내일]

누구나 잠재적 프리라이더, 뭘 해도 "내 탓" 아닌 빛바랜 팀플

<p>경국대학교에 재학중인 대학생 A씨(25)</p> <p>팀플내에 무임승차족이 많기 때문에 취업 기회를 놓쳤다. 면접을 보러 가는 도중 노답없이 전공 교수에게 전화가 걸려온 것. 교수는 조장인 A씨에게 '이미 두 번이나 발표를 미룬 걸 봐 봤는데 왜 발표자가 오지 않았나'며 화를 냈다. 결국 A씨는 면접을 포기하고 학교로 발걸음을 돌릴 수밖에 없었다.</p>	<p>상습적 프리라이더 중앙대학교 학생 C씨(26)</p> <p>대학생활 내내 팀플의 골칫덩이였던 C씨는 '왜 프리라이더를 자처하느냐?'는 질문에 '솔직히 팀플에서는 내가 인해서도 결국 다른 사람이 대신하게 되었다. 더 잘되든, 잘못되든 어쩌면 팀플이기 때문에 꼭 해야 된다는 책임감이 들지 않는다' 라고 답했다.</p>
<p>상명대학교에 재학중인 B씨(23)</p> <p>'팀플 안에서 주도적인 역할을 한 자신의 점수가 무임승차한 다른 학생의 점수와 차이가 없다' 담당 교수에게 팀플 평가 기준에 대한 항의 메일을 보냈다. 하지만 '공정하게 평가했다' 라는 답변만 받았다. 그는 '어차피 팀플 안에서는 열심히 해도 티가 나지 않는다'면서 '팀플 수행시 당연히 쉽고 편한 일을 맡고 싶다'고 털어냈다.</p>	<p>대학졸업반 E씨(27)</p> <p>'세상에서 팀플처럼 비효율적인 건 없다'고 잘라 말했다. 그는 '영어 자격증, 대외활동, 공모전이 좋거나 하기도 힘든데 팀플에 투자하는 시간이 무의미하고 가까운 것은 당연하다'고 밝혔다. 대학에 들어와서 전선에 내몰리게 되면서 모든 판단의 기초가 '내 취업에 얼마나 도움이 될까'에 쏠리게 된다'고 말했다.</p>

"팀플의 프리라이더는 개인의 역할은 드러나지 않고 수행 결과에만 주목하기 때문에 생기는 현상" 이러한 조건에서는 누구나 잠재적 프리라이더가 될 수 있다 (이화여대 심리학 양운 교수)

[출처: 2017, 노컷뉴스]

Why? '방관자 효과'가 팀플에서도 동일하게 나타난다.

방관자 효과



'방관자 효과' 원인

- 1. 책임의 분산**
목격자가 많을수록 개인의 책임감은 감소함
- 2. 다수의 무지**
해당 사건을 실제 범주 상황인지 대부분 지은 상황인지 제대로 파악하지 못함
- 3. 평가 우려**
잘못된 판단으로 시간에 개인했을 때 대중 앞에서 비웃기는 것을 우려하는 것

방관자 효과(bystander effect) 또는 제노비스 신드롬(Genovese syndrome)은 주위에 사람들이 많을수록 어려움에 처한 사람을 돕지 않게 되는 현상을 뜻하는 심리학 용어이다.

또는 어떠한 사건이 일어났을 때, 다른 사람들은 어떻게 행동하는가에 따라 판단하여 행동하는 현상을 의미한다. 대중적 무관심 또는 구경꾼 효과라고 하기도 한다.

WHY? 방고나자 효과로 인한 '팀몰입'과 '조직시민행동'의 부재

★ 팀원들에게서 '팀몰입'과 '조직시민행동'을 이끌어내야 한다.

팀 몰입

개인이 어느 특정 집단에 대해 동일시하고 참여하는 것에 대한 상대적 강도

[Kirkman & Rosen, 2003]

개인이 잠재적으로 팀에 소속되고자 하는 특성을 나타낸다.

[Katzenbach & Smith, 1993]

조직 시민 행동

조직시민행동에 관한 연구는 조직내의 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동을 구분 지어 조직 구성원의 행동을 설명하고자 했던 Katz & Kahn의 연구에서 비롯됨.

조직시민행동은 조직내의 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동으로 구분 지을 때, 공식적인 역할을 뛰어넘은 행동이다.

[Barnard, 1938]



2. 컨셉도출

HOW? 팀몰입과 조직시민행동 유도를 위한 'LMX'의 필요성

Leader Member Exchange



LMX (리더와 팀원 간 관계의 질)

리더가 조직원과 관계를 맺을 때 개인별로 어떤 구성원과 공식적인 관계만 맺는 데 반해 어떤 구성원과는 매우 긴밀한, 때로는 개인적인 신뢰가 형성된 관계를 맺는다.

리더와 긴밀한 관계인 내집단 구성원들은 리더와 높은 수준의 관계를 맺으며 리더로부터 후원과 많은 권한을 위임받고, 도전적이며 흥미로운 직무를 할당받는다.

반면, 외집단은 내집단에 속하지 못한 멤버들로 이루어져 있으며 주로 공식적으로 규정된 권한과 의무만을 이행하는 상태에 머문다.

LMX(Leader Member Exchange)란 조직의 구성원과 리더 사이에 형성되는 상황적 관계에 대한 이론으로, 리더와 구성원 개인 간 차별적 관계가 형성될 수 있음을 강조하는 이론이다.

협동학습의 성공에는 구성원들 간의 상호 작용 및 협력이 중요하기 때문에, LMX는 학습 성과에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인으로 볼 수 있다.

[출처: Jonson & Jonson, 1994]

HOW? '변혁적 리더십'을 통한 LMX의 제고

★ 변혁적 리더십과 LMX의 관계성

변혁적 리더십과 LMX의 관계에 대한 선행연구 결과를 살펴보면 많은 연구에서 변혁적 리더십은 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

'리더십'의 영향력

팀은 조직에 비해 훨씬 적은 규모의 인원으로 구성되어 상호작용이 빈번하게 이루어지고 있다. 특히, 리더십이 팀에 미치는 영향은 조직에 비해 훨씬 직접적이고 강력하다고 할 수 있다.



'변혁적 리더십'과 LMX

팀의 리더는 팀 내의 중심으로서 구성원들의 긍정적 관계 형성을 위해 노력해야 하며, 그 선행요인으로서 리더 스스로 구성원들과 긍정적 관계를 형성해야 한다.

따라서 팀 협동학습과정이 원활하게 이루어지기 위해서는

리더의 역할이 결정적이며, 팀 협동학습의 효과를 높이기 위한 리더십 유형으로 "변혁적 리더십"이 제시된다.

[Piccolo & Colquitt, 2006; Schabrock et al, 2008; Zhu et al, 2005]

리더의 '변혁적 리더십'과 팀 임파워먼트의 관계성

변혁적 리더십



[Bycio, Hackett & Allen, 1995; Shin & Zhou, 2003]

'변혁적 리더십'의 구성요인

- 1. 카리스마**
구성원들이 닮고 싶어하는 역할 모델로서의 특성
- 2. 지적 자극**
구성원들에게 과거의 방식과 업무 관행을 혁신하는 새로운 방식을 실험하도록 동기 유발시켜, 새로운 문제 해결 방법을 찾도록 자극하는 것
- 3. 개별적 배려**
부하의 개인적인 감정과 관심 사항에 관심을 기울이는 것

변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하들에게 비전을 제시하고 높은 이상과 가치관을 심어줌으로써 성과를 달성하도록 동기부여하는 것이다

[박배후, 2006; Smith et al, 1996]

변혁적 리더십은 팀 내 구성원들의 동기부여에 긍정적이며, 집단의 목표달성을 위해 서로간의 협력적 상호의존성을 높이는 데 기여하는 것으로 나타났다.

[Richardson & Vandenberg, 2005]

★ 변혁적 리더십을 극대화하여 팀 임파워먼트를 향상시킨다!

3. 실행방안

HOW? 리더를 중심으로 한 Team Management 6단계

1. 리더 선출



2. 팀 빌딩(Building)



3. 팀 플랜 세우기



4. 명확한 역할규정



5. 중간 점검



6. 팀원 평가



팀플의 첫걸음, 팀 메이킹(Team Making) 1 - 리더선출

★ 팀원들 내 프로젝트 수행을 이끌 리더가 존재해야 한다!



1. 리더 선출

팀프로젝트를 수행함에 있어 누군가가 나서서 주도하면 다른 조원들의 적극적 개입이 가능하다

리더 (LEADER)

스포츠에 비유하자면 리더는 감독이 아닌 현장에서 같이 뛰면서, 자신도 맡은 역할을 수행하는 **주장의 역할**을 담당한다.

즉, 각 선수들을 연결하고 감독의 작전을 실천하며 팀을 리드하는 역할을 한다.

★ 리더의 역할은 **팀의 성과에 매우 중요**하며 이는 이미 여러 연구에서 확인되었다.

[Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Dionne Et al, 2004; 차동욱, 강대석, 2006; 조윤희, 2008, 재인용]

팀플의 첫걸음, 팀 메이킹(Team Making) 2 - 팀 빌딩

★ 공동의 목표를 공유하고 있음을 상기시키는 팀네임 정하기!



2. 팀 빌딩(Building)

리더의 주도 하에 팀원간의 소개가 이루어지면, 팀 프로젝트 성격을 대표할 수 있는 팀 이름 (Team Name)을 선정한다.

★ **팀 네임(Team Name) 선정**

팀의 시너지를 만들어 내는 데는 목적을 분명히 하는 것이 좋으며, 어떤 프로젝트를 진행하는지에 대해 우리와 다른 사람들이 쉽게 알아볼 수 있게 해야 한다.

1. 팀 프로젝트 성격을 대표하는 이름
2. 결과물의 이미지를 남길 수 있는 이름
3. 팀원들이 제시하고 싶은 메시지 담기

[출처: 팀플닥터, 2017]

2STEP, 팀 디자인(Team Design) - 팀 플랜 세우기

★ 팀 디자인은 꼭 "공동 협의 과정"을 통해 이루어져야 한다.



3. 팀 플랜 & 역할 규정

팀 활동을 위한 단계를 세분화하고, 단계별 타임라인을 정해 전체적 계획을 세우는 것이 효율적이다. 또 각자의 역할을 규정할 때는 '적절한 분량의 배분'과 '적성에 다른 배분'이 이루어져야 한다.

팀플에서 팀원 개개인의 역량을 잘 이끌어 주기 위해서는 '각자 역할'과 '유기적 연결'을 잘 조절하는 것이 중요하다. 각자의 역할을 규정할 때는 '적절한 분량의 배분'과 '적성에 다른 배분'이 이루어져야 한다.

★ **적절한 분량**은 구성원 혼자 준비할 수 있을 정도를 말하며, **적성에 따른 배분**은 팀원 각자의 관심과 동기수준에 따라서 일을 맡기는 것이다.

'~에 대해서 조사하기'보다 '~의 설립연도와 목적을 A4 2장 분량으로 서술하기' 식으로 **명확하게 할 일을 규정해 준다.**

[출처: 데일리뉴스, 류지현교수]

3STEP, 팀 피드백(Team FeedBack) - 팀 피드백

★ 공동 협력 과정을 주기적으로 만든다.



5 & 6. 팀 피드백

전체 회의에서 각자의 진행상황을 서로 공유하며 팀원의 과제 수행에 대해서도 자체적인 피드백을 해줄 수 있어야 한다.

성공적 팀 회의의 RULE

첫째, 공동 협의 과정이 항상 필요하다.

둘째, 팀원의 과제 수행에 대해서 자체적인 피드백을 해줄 수 있어야 한다. 이를 통해 상대방의 역할도 이해하고 자신의 문제점도 보완할 수 있다.

셋째, 각자의 진행상황을 서로 공유한다. 과제의 진도뿐만 아니라 일의 쉽고 어려움을 공유하면 서로 협력할 수 있는 부분이 무엇인지 더 자세히 이해할 수 있다.

[출처: 데일리뉴스, 류지현교수]

4. 참고문헌

부승규 - LMX의 질이 부하의자아개념과 조직시민 행동에 미치는 영향. (제주대학교) <2003>

안병주, 차민석 - 리더- 구성원 교환관계(LMX)가 조직시민행동에 미치는 영향. (창원대 박사논문) <2012>

신민철, 문상호 - 조직시민행동 결정요인들의 영향관계 분석 : 서울시 공무원들을 중심으로. (한국행정학회 동계학술대회). Vol.2008 No[2008]

김경석 - 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고(인사, 조직연구 Vol. 14 No2) <2006>

윤영채, 이광순 - 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향. (행정논총제 47권 1호)

김은영, 최은수 - 평생교육 현장에서의 변혁적 리더십 적용에 대한 탐색적 연구(숭실대박사논문) <2009>

한주희, 고수일 - 팀활동에 기반한 협동학습에서 변혁적 리더십, LMX, 리더신뢰와 팀몰입, (한국직업교육학회) <직업교육연구> 28권 3호 <2009>

민진 - 조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재개념화(한국행정학보) <2003>

김현아 외 2명 - 변혁적 리더십과 조직시민행동에 대한 LMX의 매개효과. (한국상업교육학회) <2007>

김진희 - 팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과 : 고용지원센터 팀을 대상으로(한국인사조직학회) <2008>

이정훈 - 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 후원인식의 매개효과 <2011>

신혜숙 - 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향(한국콘텐츠학회) <2012>

김창중 - 변혁적 리더십, 열정, 성취욕구, 혁신행동 및 조직시민행동 간의 관계 <2010>

서창욱 - 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : LMX의 매개효과(전북대학교) <2011>

김용진 - 변혁적/거래적 리더십과 팀/경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절효과에 관한 연구(단국대 박사 논문) <2009>

김영용 - 팀 몰입과 조직몰입의 선행요인과 역할 외 행동에 관한 연구(대구대학교 박사논문) <2001>

배병룡 - 직무만족과 조직시민행동(24권 1호), (한국자치행정학회), <2010>

강연순, 김희철, 강문실 - LMX와 팔로어십, 그리고 유효성 간의 관계, (한국인적자원관리학회) <2006>

팀플의 재구성

성공적인 팀학습 노하우 발굴
공모전

우수

응답하라
프리라이더!

팀플꿀잼 : 최지웅 강민지

01

팀플이란 ?

Team + Project

그룹 계획, 기획

- 원래 게임의 팀플레이에서 유래된 단어로
- 최근에는 공통 관심사를 가진 사람들이 모인 공동체를 지칭하는 단어로도 사용됨



02

팀플의 현주소

From 대학내일 20대 연구소의 남녀대학생 225명을 대상으로 한 조사

대학생

프리라이더를 만난 경험

89%

약 11%의 대학생들을 제외한 거의 대부분의 대학생들이 같은 팀 내에 프리라이더를 만난 경험이 있었다.

대처법

별다른 조치하지 않음

42%

프리라이더를 만나더라도 별다른 조치를 취하지 않는 경우가 대부분이었고, '참여 권유'가 38%로 뒤를 이었지만, 두 가지 모두 다소 소극적인 방법이었다.

03

팀플의 역할

: 하지만 팀플은 교육적으로도, 사회적으로도 매우 중요한 역할을 맡고 있다는 생각을 하게 되었고, 이에 따라 효율적이고 적극적인 팀플이 진행될 수 있도록 '프리라이더'에 대한 구체적인 해결방안이 필요하다고 판단!



팀원들과 결과물을 만드는 과정에서 협동심과 리더십, 배려심 등을 배울 수 있어 팀플은 발전가능성이 매우 높은 교육형태이다.

필요한 교육형태



직장에서는 이미 팀별 업무 형태가 많이 보이고 있기 때문에 대학 교육 기관에서 팀플은 예비 사회인 교육 측면에서도 매우 큰 역할을 맡고 있다.

직장생활의 핵심



프리라이더의 유형을 파악하고 각각의 유형별 적극적인 대처방법을 연구해 보고자 한다!

『응답하라, 프리라이더!』

04

프리라이더의 유형

잠수부형



연락을 거부함으로써 팀플 자체에 참여하지 않으며, 역할 배분 자체가 매우 힘들다.

01 ○

신데렐라형



매우 바쁜 사람들의 유형으로, 선약 등의 이유로 중간에 자리를 뜨는 유형이다.

02 ○

무능력자형



PPT나 발표 등을 전부 못한다는 말만 반복하는 유형으로, 사실상 역할 배분이 흐지부지되어 무임승차의 확률이 높아진다.

03 ○

04

프리라이더의 유형

01

잠수부형

연락을 거부함으로써 팀플 자체에 참여하지 않으며, 역할 배분 자체가 매우 힘들다.



Solution

- 01. 수업이 끝난 직후를 공략한다
- 02. 빠르게 시간표를 공유하고, 공강시간을 파악한다!
- 03. 먼 곳이 아닌 교내에서 장소를 정하여 참여율을 높인다!
- 04. 또한 다음 수업이 있는 경우가 대부분이기 때문에 단시간 내에 보다 집중력 높은 팀플이 가능해진다!

『잠수하기 힘든 환경 조성』

02

신데렐라형

매우 바쁜 사람들의 유형으로, 선약 등의 이유로 중간에 자리를 뜨는 유형이다.



Solution

- 팀플에서는 구체적 방법론을! 미리 가야하는 팀원에게는 전체적 틀을 맡기자!
- EX) 데이터 분석을 해야 하는 경우, 모두가 분석에 참여할 필요는 없다. 분석의 바탕이 되는 이론적 배경은 미리 조사할 수 있는 부분이기 때문에, 도중에 가야하는 팀원의 역할로 배정하자!

『분업의 정석』

04

프리라이더의 유형

03

무능력자형

PPT나 발표 등을 전부 못한다는 말만 반복하는 유형으로, 사실상 역할 배분이 흐지부지되어 무임승차의 확률이 높아진다.



Solution

PPT / 발표 등의 핵심 역할을 맡은 조원의 보조를 부탁한다!
또는, 매우 구체적인 조사 과제를 통해 과제를 할 수 있도록 독려!
EX) PPT에 필요한 사진이나 통계 자료, 인포그래픽 등을 요청하는 즉시 공급해줄 수 있는 보조 역할을 부탁하면, 도움을 받는 쪽과 주는 쪽 모두 WIN WIN!

『무에서 유를 창조하는 역할』

05



: 가장 흔히 보이는 세 가지 프리라이더의 유형을 종합하고, 각각에 대한 해결책을 종합하는 과정에서 우리는 팀플의 체계적인 변화 또한 이루어져야 한다고 생각했다.

Before

조장 혼자 평가 or 오직 결과물로만 평가



After

조원별기여도평가
: 자신이 한 만큼 점수를 얻을 수 있도록 팀플 내에 개인과제의 요소를 도입하는 것

우리가 생각하는 '참된' 팀플은 ...

극혐, 고통, 시련 등 부정적인 단어만 연상되는 단어가 아니라고 생각합니다.
모두에게 고통보다는, 협동의 가치를 알려주고 협업의 효율성을 알려주는
소중한 기회로 '재구성' 될 수 있는 활동이 바로, '팀플'일 수 있도록,
우리가 서 있는 자리에서 최선을 다할 것을 약속합니다!

최지용, 강민지 마침



팀플의 재구성

성공적인 팀학습 노하우 발굴
공모전

우수



화석이 알려주는 Know-How!

팀명 : 암모나이츠



2012313164 영상학과 정진호
2012312597 사회학과 변진솔

바야흐로 팀플의 시대가 도래했다. 학교에서나 기업에서나 어디서든 우리들에게 끊임 없이 융합의 필요성을 외친다. 같은 과 학우들과의 협업은 당연하거니와 동일 학부 대학을 넘어서서 타 학부대학, 예술대학과 공과대학의 협업, 모든 학과들이 너나 할 것 없이 서로를 필요로 하는 과정에 있다. 우리는 4학년에 재학 중인 학부생으로서 수많은 교내 및 교외 팀플들을 거쳐왔다. 혹자는 팀플이 어떤 팀원과 같이 협업을 하냐의 전적으로 운에 달려있다고 말하기도 한다. 이 사람과 팀플을 하면 'A+'를 받을 수 있고 저 사람과 팀플을 하면 잘해봐야 'C+'을 받는다고 속삭이기도 한다. 하지만 이는 자신 또한 팀플을 위한 팀의 일원이며 남 탓만 하는 수동적인 사람이 되기를 자처하는 그 이상 그 이하도 아니다. 방향을 잡아주는 사람이 없다면 자신이 잡으면 되는 것이고 분위기가 안 좋은 이들과 팀플을 한다면 자신이 그것을 개선하면 되는 것이다. 4년 간의 경험을 통해서 어떤 학우와의 조합을 통해서든 성공으로 가기 위한 출구는 있기 마련이라는 것을 배웠다.(물론 모든 팀플을 다 성공적으로 했다는 것은 아니다.) 100% 전부한테 적용되는 노하우는 아니겠지만 두 명의 4학년이 여러 경험을 통해 귀납적으로 도출한 것이기 때문에 아예 근거없는 말들은 아닐 것이라고 생각하는 바이다.

우리는 2017년도 2학기 C-School 인포매틱스 연계 전공 수업의 일환인 '디자인 사고와 창의설계'에서 만났다. 연계전공인 특성상 모두가 이 전공에 익숙하지 않았으며 본 전공보다 훨씬 다양한 과에서 온 이들이 대부분이었다. 우리 조만 하더라도 사회학과, 영상학과, 경영학과 등 인문대, 사과대, 경영대, 예술대 각 과에서 모여 한 팀을 이루었다. 이 수업의 설상훈 교수님이 내주신 기말 과제는 이랬다. "성균관대학교 인문 캠퍼스 내에 방치되거나 효율적으로 사용되지 못하는 공간을 찾아 개선하라." 어느 과든 간에 당연하겠지만, 이러한 주제의 과제는 해본 적도 들어 본적도 없었고 방향 키를 잡겠다고 나선 이는 한 명도 없었다. 우리는 그 주제를 받은 직후 약 4주 간의 시간이 주어졌고 그 때부터 고심에 빠졌다.

“ 디자인 사고와 창의설계 ”

1 우리는 매 주 화요일과 목요일 이틀 간 수업 시간을 통해서 약 1시간 15분 씩 이야기할 공적인 시간이 주어졌다. 다른 조와 달리 진행이 많이 더딘 편이었다. 교수님은 4주 간의 시간 내에 마무리를 지어야하는 프로젝트이므로 1주차 이내에 공간을 결정해야 완주할 수 있다고 조언 하셨다. 하지만 1주 간 수 많은 공간이 토론 테이블에 올려졌지만 뭐 하나 다같이 공감하는 곳은 없었다.

그럼에도 불구하고 그 첫 주의 시간이 우리에게 헛된 것은 아니었다. 우리는 주제가 결정되든 말든 가장 웃음소리가 넘치는 팀이 되어가고 있었다. 말도 안되는 주제들을 던져가며 누가 더 이상한 생각을 하는지 대결했고 그러는 와중에 서로 간의 비판의 벽도 허물어지고 있었다. “금잔디에 프로젝터 빔을 쏘는 건 어때요?”, “금잔디에 대형 풍선을 띄우는 거예요!”, “수선관으로 올라가는 에스컬레이터를 설치해요!”, “셔틀 버스 정류장 옆에 택시 카풀 존을 만들면 좋을 것 같아요!” 같은 현실적으로 말도 안되는 것들을 늘어놓기 시작했다. 그러는 와중에도 비판의 코멘트를 다는 것 또한 잊지 않았다. “한 3000만원 들지 않을까요?”, “그 부분은 학교가 아니라 종로구청장이나 서울시장이랑 합의해야 될 것 같아요.”

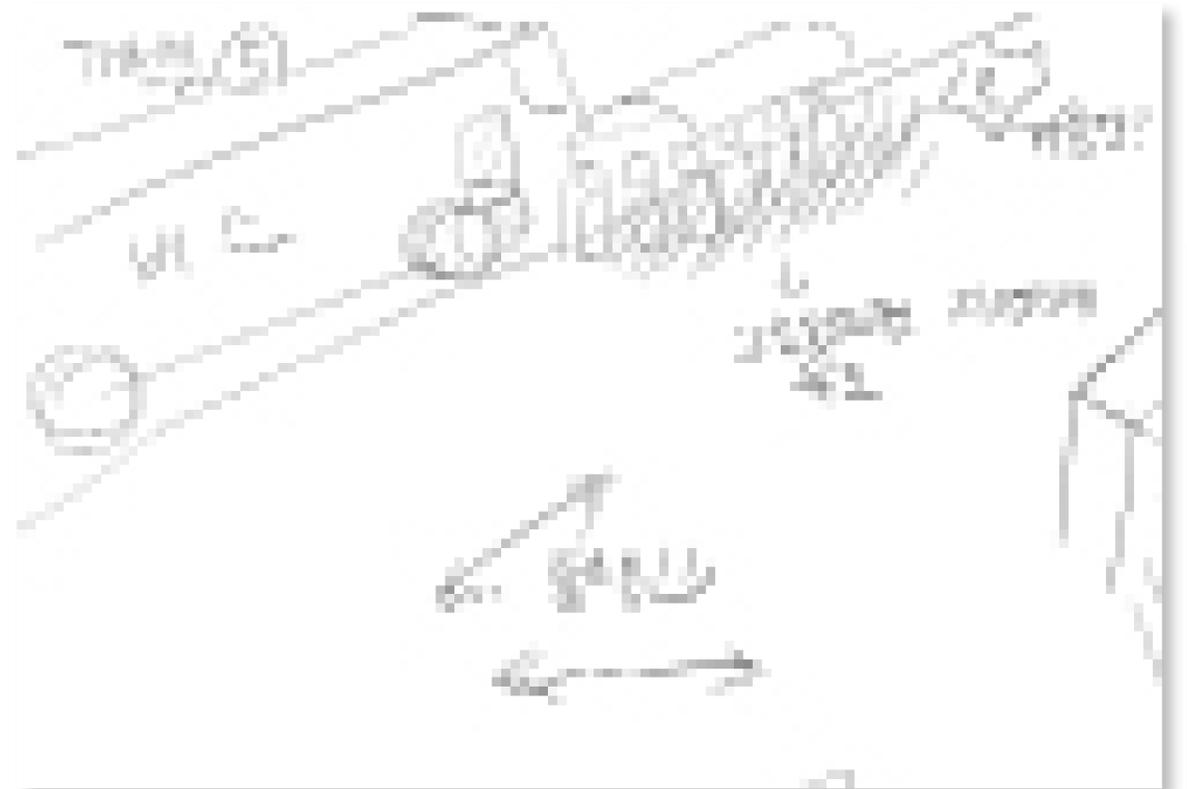
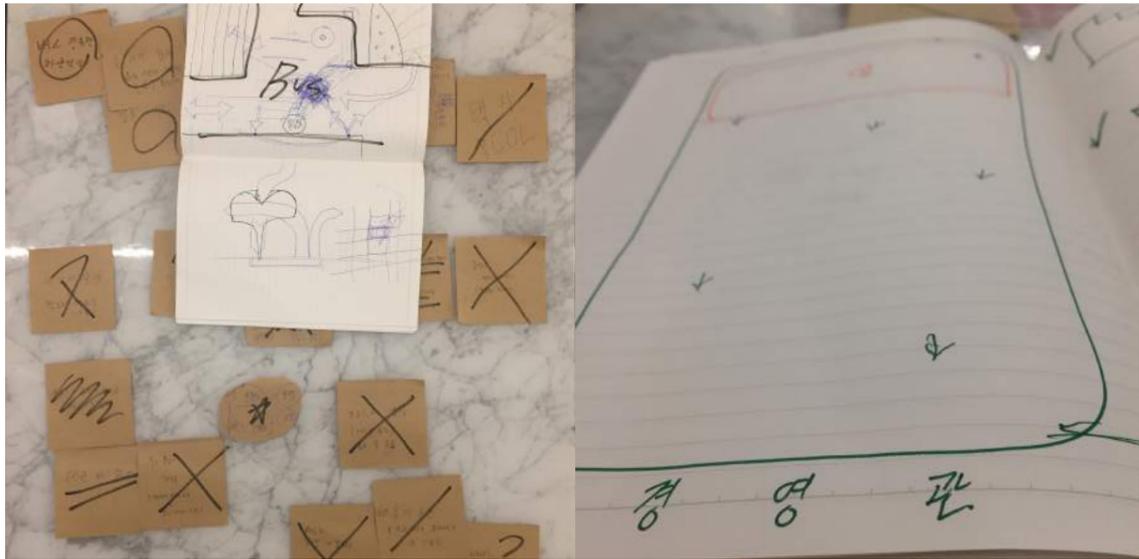
“웃음없는 팀들은 서로 간의 벽만 높일 뿐이다.”

웃음

II

비판의 벽을 허무는 과정

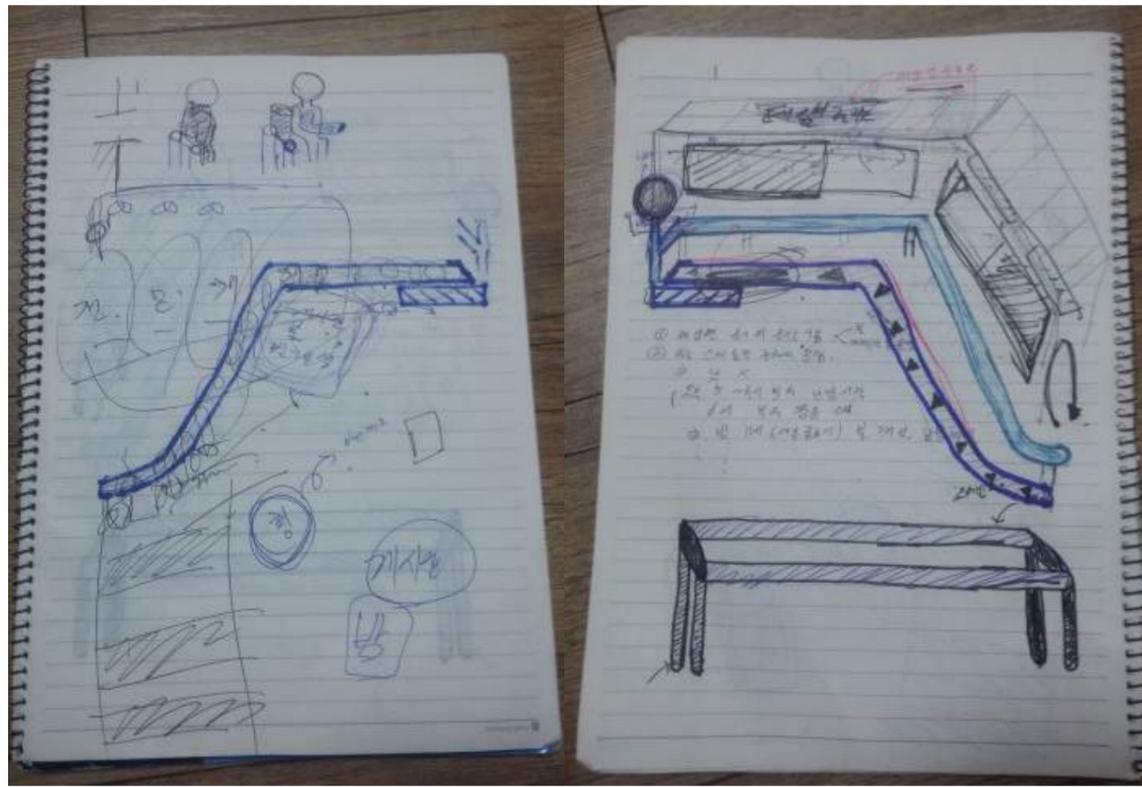
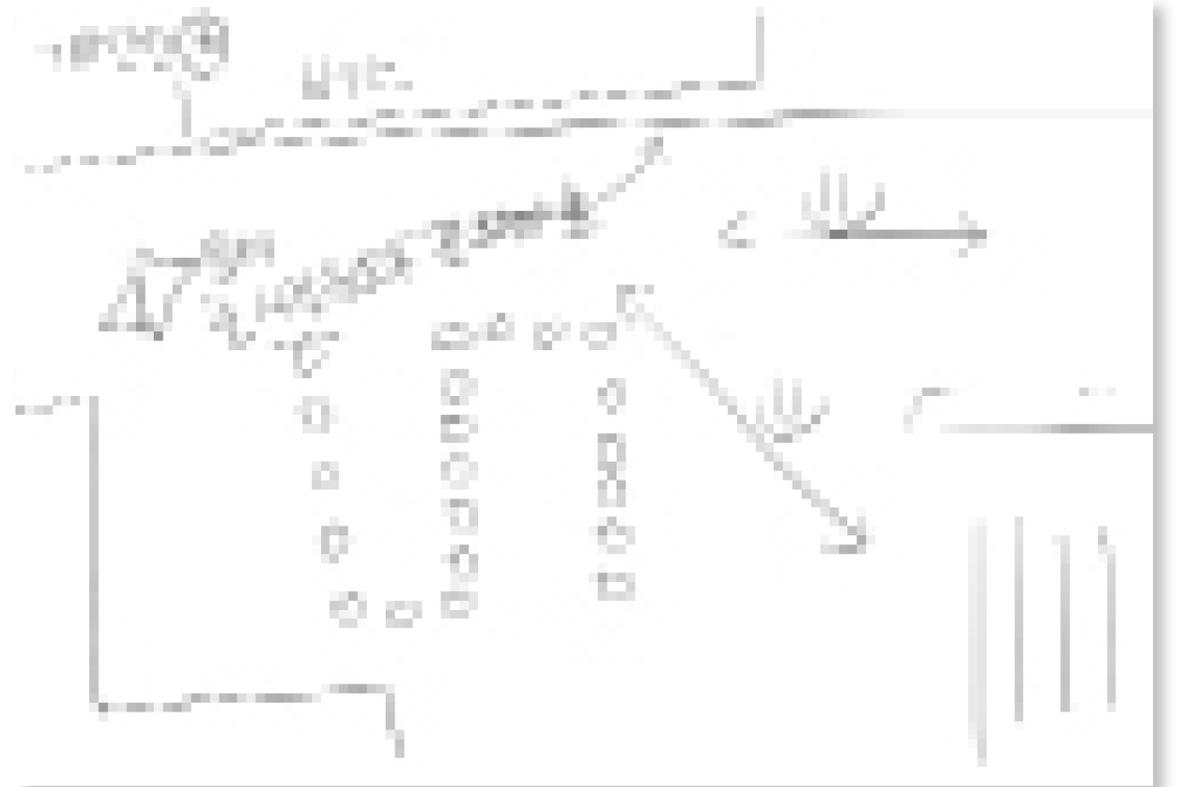
다른 조 전부가 공간을 확정짓고 현장 조사를 나갈 때 우리는 아직도 누가 더 웃긴가에 대해 탁상공론을 펼치고 있었다. 팀에서 정한 규칙이 한 가지가 더 있었는데 그것은 서로 간의 학번을 밝히지 않았다는 것이다. 그것이 우리에게 도움되지 않을 것이라 생각하고 했던 것인데, 왜냐하면 당연하게나마 고학번의 한 마디와 저 학번의 한마디의 무게감이 달라질 것이라고 생각했다. 이 수업은 각자의 전공에 대한 전문성이 중요하지 않았던 수업이기 때문에 우리는 그 무게감을 배제하기 위해서 서로 간의 학번을 밝히지 않았다. 그렇게 우리에게 2주차가 도래했다. 1주차에는 조의 환경을 만들었던 셈 치더라도 이제는 정말 실무적인 방향의 목표가 확실하게 정해져야 했다.

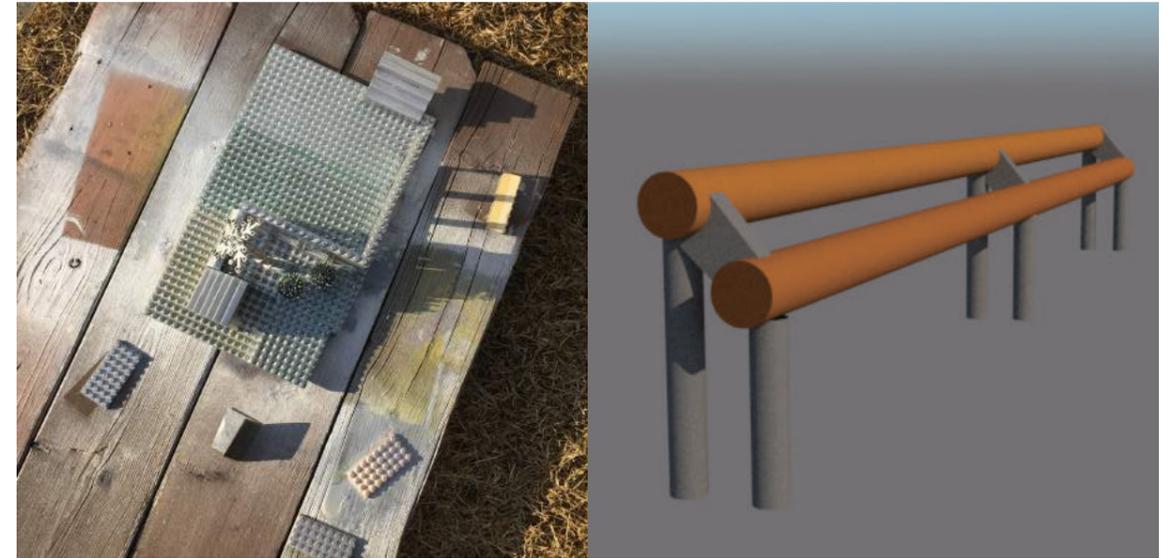


2 팀 전체가 다른 전공을 가지고 있는 팀플은 흔하지 않다. 교양 수업에서도 전공은 한 쌍이라도 겹치기 마련이다. 하지만 이 수업에서는 그렇지 않았다. 서로 간의 다양성은 분명 장점이었지만 각각의 학문이 지향하는 방향이 다르고 배워온 것이 다르다는 점이 우리에게 소통의 어려움으로 다가왔다. 각자의 아이디어의 원천이 되는 전공을 기반으로 서로에게 설명하기 위해서는 전문용어들이 튀어나왔는데 그것들을 하나하나 설명하는 과정은 너무나도 오래걸리고 비효율적이었다. 우리 팀은 그 때부터 모든 설명을 시각 자료를 동원해서 진행하기로 약속하였다. 각자가 포스트잇이든 노트 등을 챙겨와서 두꺼운 펜으로 그래프든 표든 간에 무엇이든 그리고 시작했다. 각자 그리는 시간을 가지면서 그것들을 보여주고 설명하는 과정에서는 많은 말이 필요하지 않았다. 한 두 문장 정도면 상대 학우가 생각하는 바를 완벽하게 세부적으로 이해할 수 있었다.

“시각적으로 소통하라.”

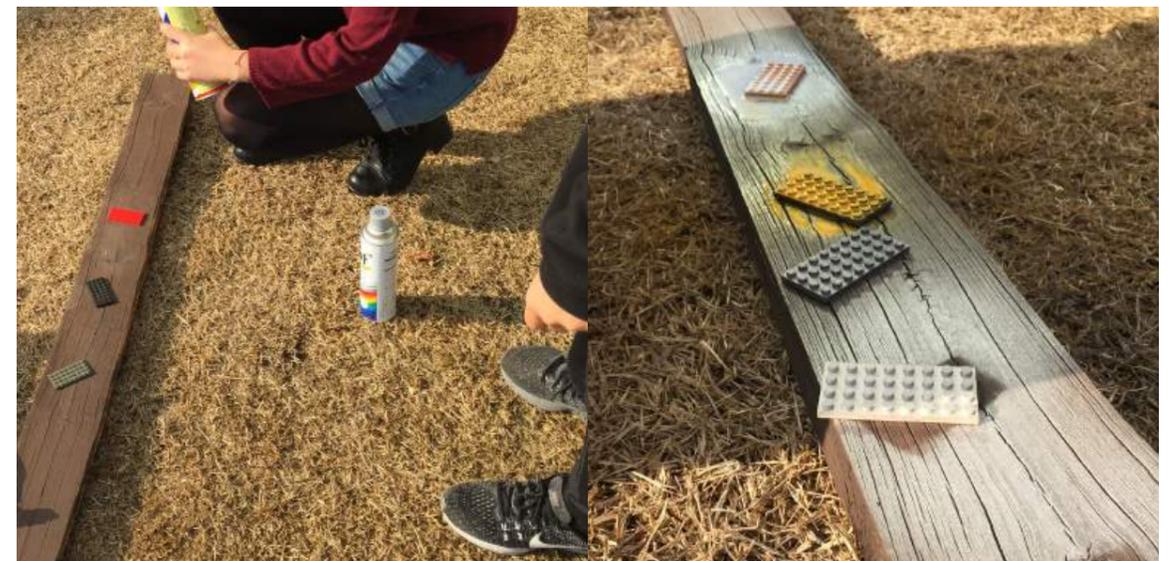
2주차는 대체로 이런식으로 진행됐다. 주제가 정해지지 않았지만, 여러 자료를 한데 모아 비교하고 배제하는 과정이었다. 우리가 서로 간의 주제를 쉽게 비판하고 배제할 수 있었던 가장 큰 이유는 첫 번째로 설명했던 아이스 브레이킹(ice breaking) 과정이 아주 잘 선행되었기 때문이었다. 팀플이란 모든 인원이 하나의 목적을 달성하기 위해 같은 비전으로 진행되어야 하는 만큼 단 한 명의 팀원이라도 그 아이디어에 대해 부정적으로 생각한다면 완벽한 결과물을 낼 수 없다. 그래서 우리는 모으는 과정보다 배제하는 과정에 더 공을 들였고 생각보다 아주 수월하게 진행되었다. 테이블을 꽉 채웠던 그림과 아이디어 포스트잇들은 각자 팀원들의 들린 빨간색 펜들로 과감하게 'X' 표시 되었고 우리가 한 주간 나누었던 수 많은 주제 중 단 두 세가지만이 살아남을 수 있었다.





했다. 그래서 우리는 만듦의 시간을 최소화시킬 수 있도록 레고로 공간을 구성하기로 결정했다. 예술대학 학우의 공간 디자인이 끝나고 우리는 그것을 토대로 레고를 쌓아올렸다. 다른 조는 2주 전부터 수업 시간에 진행해왔던 프로토타이핑이지만 우리는 4주차 과제 마무리 3일 전에 동시에 하루를 비워놓고 intensively 진행했다. 그 전까지 우리는 영상의 콘티와 대본을 완벽하게 숙지하고 당일 날 일체의 뒤틀림 없이 부드럽게 모든 과정이 진행되었다.

3 이렇게 2주가 흘러갔고, 우리에게 남은 시간은 똑같이 2주였다. 하지만 정해진건 주제 하나 있을 뿐 결과물은 시작도 하지 못한 상황이었다. 공간 디자인을 설명할 3분짜리 영상 하나와 그 공간을 디자인하여 물리적인 프로토타입(Prototype)을 만들어야 했다. 학기 중의 팀플은 서로 간의 시간을 맞추는 것이 쉽지 않다. 학생이 수업을 하나만 듣는 것도 아니며 기말 과제를 제출할 즈음이면 모두가 여러 과목의 과제의 홍수 속에서 허덕이기 때문이다. 여러 가지 환경적 제약 속에서 팀이 결정한 방법은 만나서 하는 날을 최소화하고 개인의 시간을 쪼개 대부분의 것들을 준비하고 계획해온 뒤에 한 번에 끝내자는 게 모두의 공통된 의견이었다. 전공을 살리기 위해 예술대 학우는 프로토타입의 청사진이 될 공간 3D 디자인을 맡고 나머지는 영상의 콘티 작성 및 프로토타입의 실제적 만듦새에 집중했다. 손재주가 그리 많지 않은 인문대의 특성상 다른 조처럼 수수깡과 플라스틱으로 공간을 설계하기 위해서는 다 끝내지 못할 상황에 처해있다고 생각





“만나서 보내는 시간을 최소화하라.”

과제에 오랜 시간을 투자했다고 해서 꼭 좋은 결과물이 나오는 것이 아닌 것처럼 팀플도 그렇다. 우리가 진행했던 방식은 개인의 역량으로 할 수 있는데 까지 해본 후 그 결과물들을 토대로 모여 시너지를 내는 방식이었다. 오랜 시간 같이 머문다고 해서 결과물이 지속적으로 발전되는 것이 아니었다. 사공이 많으면 배가 산으로 간다는 말이 있듯이 각자의 주장과 결과물을 현장에서 좁히는 것은 마냥 쉬운 일은 아니기 때문이다. 또한 경험한 바로는 팀이 모여서 이야기를 나눌 때는 이야기의 지평이 넓어지긴 하지만 깊어지지는 않는다. 지속적으로 말하는 과정에서 생각하는 과정이 수시로 배제되기 때문이다. 그렇기 때문에 그 하나의 포인트도 놓치지 않기 위해서는 생각의 깊이를 최대한 확보한 후 만나서 그 깊이의 넓이를 넓혀가며 확정짓는 과정이었다.



즐겁고 효율적으로 만든 좋은 성적의 결과물



<https://www.youtube.com/watch?v=W8XIMYkkdjs&feature=youtu.be>

팀플의 성공여부를 정함에 있어서는 학생들에게 있어서는 단순하다. 교수님이 매기시는 성적이 그것을 결정하기 때문이다. 하지만 학교 내에서의 팀플은 우리가 사회로 나아갈 때 까지의 좋은 실험장이기도 하다. 기업에서의 팀플의 실패는 곧장 밥벌이의 위기로 악화될 수 있지만 학교 내에서는 그렇지 않기 때문이다. 우리는 4년 동안 끊임없이 실험하고 도전한다. 타인이 알려주는 노하우가 무조건 자신한테 맞는 것도 아니며 그렇게 해서도 안된다. 자신에 맞는 팀워크의 옷을 찾는 것이 우리가 사회로 나가기 전 학교에 머물러 오랜 시간 공부하는 이유이기도 하기 때문이다.

단순하게 정리한 우리의 3가지 노하우는 사실 하루 아침에 나온 것은 아니다. “열심히 해라.”, “PPT를 잘 만들어라.”, “타인의 말에 귀 기울여라.”, “좋은 리더가 되는 법.”과 같은 구태의연한 말들은 굳이 노하우라고 포장하지 않더라도 어디서든 들을 수 있는 말이고 느낄 수 있는 것들이다. 3가지를 무릇 극적으로 포장하기도 했지만 앞서서도 말했듯 모두에게 맞지는 않을 것이다. 하지만 저 3가지 중 분명 한 두가지 정도는 모든 팀플에서 긍정적인 효과를 발휘할 것이라고 확신하며 우리는 성적으로서 그것들을 증명해온 바이다. 첫 째, 사람들이 모여 웃으며 진행하는 일은 잘되기 마련이며, 둘째, 청각적으로 전달하는 말에 더해 시각적인 자료들은 다른 팀원의 이해를 돕고, 셋 째, 개인의 만반의 준비가 바탕이 된 팀플의 최소화 과정은 분명 효율을 높여줄 것이기 때문이다.

졸업 전에 이렇게 뜻 깊은 공모전에 참여하게 돼서 기쁘고 우리가 쓴 글 중 몇 문장이라도 다른 학우분들께 일말의 도움이 될 수 있다면 그것이 저희의 기쁨이 될 것입니다. 감사합니다!

성공적인 팀학습 노하우 발굴
공모전

팀플의 재구성

팀플의 재구성

성공적인 팀학습 노하우 발굴

공모전



우수

팀플의 정석

팀명 : 김현우, 곽재현





- 서론 -

‘공산주의가 망한 이유’, ‘대학생이 스트레스를 받는 이유’, ‘고통 그 자체’. 전부 팀플이 갖고 있는 불명예스러운 수식어이다. 필자들을 포함해 전국의 거의 모든 대학생들이 한번 짬은 팀플에서 받는 스트레스 때문에 고생한 적이 있다고 해도 과언이 아니다. 대학생 신문 ‘대학내일’에 따르면 ‘대학생의 60%는 한 학기 수업에서 3개 이상의 팀플을 수행하고 있었으며, 전공과목 수업의 비중이 70%를 차지’, ‘팀플에 대한 선호도는 응답 대학생의 80%가 선호하지 않는다’ 라고 한다. 이는 대학생들이 팀플을 선호하지 않지만 대부분의 수업이 팀플을 통한 학습을 하고 있다는 것을 보여준다.

이처럼 본인이 선호하지 않는다고 팀플을 피할 수는 없다. 우리는 조별과제에 참여하는 사람들이 모두 인정 많고 따뜻하고 협조적이고 똑똑하기를 바라지만 현실은 녹록지 않고 조별과제를 성공적으로 이끄는 것은 때때로 온화한 성품보다는 현실적이고 냉정한 분석이다. 따라서 대학생들이 어떠한 불리한 상황에 처해 있더라도 성공적으로 팀플을 운영해 나갈 수 있는 노하우를 사례에 기반하여 제시하고자 한다. 먼저 조별과제에 있어서 가장 기본적인 유의사항들을 제시한 후 대학생들이 조별과제를 진행하며 마주치는 다양한 문제상황들을 유형별로 나눠 분석했다. 부디 다음의 내용이 조별과제를 하는 많은 학생들에게 유용한 지침이 되기를 바란다.

- 본론 -

다음 내용은 글의 독자가 열심히 조별과제에 참여하며 한사람 몫을 해낼 수 있음을 전제로 한다.

[기본적인 유의사항]

1. 조별과제 모임 시간은 해당 수업 끝난 직후가 가장 좋다

언제나 그렇듯 수업이 끝난 후 나중에 카톡으로 모임 시간을 정하는 것을 번거롭고 비효율적이다. 모든 사람이 한 날 한시에 연락이 되는 것이 아니고 대답을 성실하기 하지 않는 경우가 많기 때문이다. 따라서 귀찮다는 이유로 ‘잠깐 쉬고 나중에 하지 뭐’라고 생각하기보다는 수업이 끝나자마자 5분, 10분 모여서 과제에 대한 이야기를 나누는 것이 훨씬 더 효율적이다. 설령 조원 중 한 명이 연달아 수업이 있는 등의 이유로 참여가 불가능하더라도 나머지 조원들과 토의를 진행하는 것이 훨씬 효율이 좋다. 수업 시간 외 따로 모이는 것은 언제나 차선책임을 명심해야 한다.

2. 시간표를 공유하라

조별과제에 있어 시간표를 공유하는 것은 언제나 기본이다. 특히 수업 시간 외 따로 모여서 토의를 해야 하는 경우 더더욱 그렇다. 시간표를 공유하지 않으면 모임 시간을 정하는 과정이 한없이 늘어져 비효율적이다. 시간표를 공유하게 되면 서로 간에 겹치는 공강 시간을 먼저 찾아 모임 시간을 쉽게 정할 수 있고 누군가가 해당 시간에 참여하지 않거나 기한까지 맡은 분량을 하지 않은 경우에도 그 책임을 묻기가 훨씬 용이해진다.

3. 완벽하게 공평한 업무분담은 없다

조별과제의 내용이 정확히 1/n으로 완벽하게 나누어지는 것이 언제나 최고지만 대부분의 경우 이렇게 이상적으로 업무가 분담되는 경우는 없다. 따라서 조원들 각자가 맡은 일의 분량은 어쩔 수 없이 그 양에서 차이가 있을 수밖에 없음을 이해하고 이를 받아들이는 태도가 필요하다. 그러나 본인의 업무 부담이 과중하다는 판단이 드는 경우는 예외로, 주저없이 이에 대한 조정을 요청해야 한다.

4. 모임에는 목적이 있어야 한다

“만나서 정하죠”는 비효율성으로 가는 지름길이다. 모여서 무엇에 대해 이야기할 지에 대한 고민 없이 모이면 쓸데없이 이 얘기 저 얘기 하다가 시간만 버리게 된다. 하루 날을 잡고 모이기 전에는 늘 그 날 어떤 내용에 대해 토의할지를 미리 정하는 시간이 필요하다. 가장 시급한 안건이 무엇인지 파악하고(ex. 주제 설정, 역할 배분, 조사 방향 설정 등) 미리 ‘어떠어떠한 주제에 대해 논의하자’라고 설명해서 참여자들이 자신의 역할을 명확하게 인지하고 있어야 한다.

5. 카톡은 의견교환의 도구가 아니다

카톡은 공지사항을 전달하고 팀원들이 서로 업무의 진척상황을 보고하는 데는 쓸모 있는 도구이다. 그러나 구체적인 조사와 발표 자료 작성에 앞서 전체적인 과제의 방향성을 설정할 때는 활발한 토의가 필요하고, 이 때는 언제나 조원들이 직접 만나는 것이 최선이다. 채팅방에 손가락으로, 혹은 키보드로 열심히 타자를 쳐서 내용을 전달하는 속도는 사람이 말하는 속도의 절반에도 미치지 못하기 때문이다. 또한 사람이 카톡에 즉답하는 경우가 드물기 때문에 만나서 30분이면 될 대화를 카톡으로 하면 5시간 6시간씩 하게 된다. 기업들에서 회의를 단체 채팅방으로 진행하지 않고 화상회의나 전화회의의 형식으로 진행하는 데는 다 이런 이유가 있다. 활발한 의견 개선과 논의가 필요한 상황이라면 반드시 직접 모여야 한다.

6. 업무 분담은 명확하게 하라

몽뚱그려서 ‘대충 이리이러한 내용을 해주시면 돼요’는 절절하지 않다. 역할 분담에 있어서 각자 맡은 내용을 정확하게 배분해야 한다. 그래야 과제를 수행함에 있어 효율성이 올라가고 혹시나 나중 특정 조원이 태업을 벌여도 그 책임 소재가 분명해진다. 예를 들어 발표를 위해 이슬람 문화권에 대한 조사가 필요하다면 ‘이슬람 문화권’에 대한 조사를 맡기는 것이 아니라 ‘이슬람 문화권에서 지배적인 종교의 특성과 해당 특성이 개인의 경제적 참여에 영향을 미치는 양상’에 대한 조사를 맡기는 식으로 업무를 명확하게 맡아 진행하는 것이 바람직하다.

7. 주저하지 말고 의견을 개선하라

조별과제의 진행에 있어서 활발하게 의견을 제시하는 것은 두 가지 이유에서 매우 중요하다. 첫째, 다양한 의견의 교류는 과제물의 질을 향상시킨다. 특정 주제를 다양한 각도에서 접근할수록 풍부한 내용이 나오기 때문이다. 둘째, ‘어 이건 아닌데……’라고 속으로 생각하며 의견을 삼키는 것은 갈등의 씨앗이 된다. 조별과제가 난항을 겪고 나서야 ‘아 그런데 제가 처음에 이런 생각을 했거든요’라고 나온다면 다른 조원들 모두 대체 왜 이제서야 그런 얘기를 하는지 스트레스를 받을 것이고 이는, 많은 경우, 불화의 원인이 된다. 조원들의 일반적인 견해와 다르더라도 상관 없다. 만약 해당 과제에 대해 의견이 있다면 주저하지 말고 제시하는 것이 좋다.

8. 한 가지 일은 혼자서 한다

업무가 중복되는 경우 단순히 효율성이 떨어지는 것을 떠나 결과물의 질이 오히려 떨어지는 경우가 생길 수 있다. 예를 들어 PPT를 여러명에서 함께 만드는 경우가 전자에 속하고, 10분짜리 발표를 7명에서 나눠 발표하는 등의 행태가 후자에 속한다. 자료조사, 발표, PPT 구성 등 조별과제의 어떠한 요소라도 한 가지 일은 한 명이 처리하는 것이 통일성과 효율성을 보장하는 길이다. 부득이한 경우, 예를 들어

40분짜리 발표를 발표자 한 명에게 맡기는 것은 지나치게 부담스럽다거나 하는 경우가 아니라면 혼자 할 수 있는 일을 여럿이서 해서는 안된다.

[문제가 있는 경우 - 해결 방안]

Case 1: 조에 비협조적인 조원이 있는 경우: 보통 교양과목일 가능성이 높다. 학점에 상대적으로 신경을 덜 쓰는 경우는 교양과목에서 더 자주 관찰되기 때문이다.

가) 해당 조원이 전혀 조별과제에 참여할 할 생각이 없는 경우

설득과 회유 등 방법에도 불구하고 이런저런 핑계로 조별과제 자체에 참여하지 않거나 연락이 두절된 경우, 상호 동등한 관계에 있는 대학생 사이에서 다른 조원에게 업무를 강제할 방법은 전무하다. 따라서 이런 극단적인 경우 가급적 빠른 시일 내에 교수님께 찾아가 상황을 설명 드리고 해결책을 구하는 것이 중요하다. 또한 교수님께 상황을 납득시키려면 충분히 해당 조원을 포용하기 위해 노력했음을 설명 드리는 것이 필요하고 대표자 혼자보다는 조 전체가 함께 찾아가는 것이 효과적이다.

나) 조별과제에 참여는 하고 있으나 불성실할 경우

먼저 해당 조원의 성향을 파악해야 한다. 그 학생이 맡은 업무가 맞지 않는 것인지 (발표에 흥미가 있는 조원에게 자료 조사를 시키는 경우) 확인하거나 혹은 그 학생이 그저 수업에 흥미 없는 것인지 확인해야 한다. 전자의 경우에는 그 학생의 흥미에 맞는 역할을 시키는 것이 효율성을 높일 수 있는 방법이고, 후자의 경우에는 그 학생이 싫어할만한 역할을 맡긴다는 협박을 하고 그 학생이 할 수 있는 정도의 임무를 자세한 가이드라인을 제시해 맡기는 것이 좋다(“위키피디아나 네이버 블로그가 아닌 KISS와 같은 사이트에서 정보를 찾아주세요”등)

(ㄱ) 글로벌 경제학과의 A는 한 교양 수업에서 조원이 열심히 하지 않는 것에 스트레스를 받았다. A는 그 조원의 말하는 것을 유심히 듣고, 대화를 나눈 후 그 조원이 정보 수집이 아닌 무언가를 창작하는 것 (발표 프레젠테이션, 발표의 창의적인 주제)에 더 흥미가 있다는 것을 알게 되었다. A는 그 조원에게 정보수집이 아닌 프레젠테이션을 만들게 했고, 그 조원은 1인분을 했다. A는 그 팀플을 성공적으로 마무리 지을 수 있었다.

Case 2: 조원들 간 의견 차이가 극심할 경우

의견 불일치의 경우, 팀에 비협조적인 조원들이 있는 경우보다는 나은 상황이다. 적어도 팀원 중 이 조별과제를 하기 싫은 사람은 없다는 뜻이기 때문이다. 따라서, 의견을 조율하거나 리드하는 사람이 존재한다면 이 팀플은 성공적으로 마무리 지을 수 있을 가능성이 높다. 학부생 수준에서는 의견 조율에 있어서 조장과 조원이라는 지위의 차이가 힘의 차이를 보장하지 않기 때문에 두 경우를 따로 분석하지 않았다.

가) 조원들은 일치를 봤는데 나와 견해가 다를 경우

이런 경우 자신의 의견이 정말 맞는지 한 번 돌아볼 기회를 갖는 것이 맞다. 의견에 확신이 서지 않고 조금이라도 옳지 않다고 느껴진다면 조원들의 의견을 따라 역할 분담을 하고 정상적으로 팀플을 진행하는 것이 더 성공적인 결과를 낼 수 있다. 하지만, 자신의 의견이 정말 맞다고 생각되는 경우가 있다. 전에 이 수업을 들은 선배나 친구의 조언을 들었거나, 자신의 능력이 뛰어날 경우이다. 이럴 경우엔 자신이 조별과제에 적극적으로 참여하는 것이 더 중요하다. 조원들의 불안감을 해소시키기 위해 자신의 능력과 리더십을 보인다면 그들도 따라올 것이다. 실제로 의견이 다른 조장이 확실한 비전을 가지고 팀플을 진행해 나간 경우 성공적인 결과를 낸 사례를 제시하겠다.

(ㄱ) 글로벌 경영학과인 학생 A는 한 교양수업에서 팀플의 조장을 맡았었다. A와 팀원들의 의견은 상이했다. 조원들은 A가 생각한 방향이 아닌 더 쉽고 흔한 방향을 원했던 것이다. 그러나 A는 자신의 친구가 특정한 방향의 결과물을 제출해 좋은 성적을 받은 것을 알고 있었다. 따라서 그는 조원들의 불만을 알고 있었지만 자신이 좀 더 일할 것을 약속하고 자신이 원하는 방향으로 조별과제를 진행했다. 팀원들이 원하는 주제는 다른 팀도 발표를 했었고, A의 조는 차별화된 방향의 발표로 팀플을 성공적으로 마무리했다. 결국 자신이 좀 더 고생할 것을 감수하고서라도 주저하지 않고 밀어 붙인 A의 결단 덕분에 더 좋은 결과를 낼 수 있었다.

(ㄴ) 여기에서 중요한 것은 ‘A가 자신이 원하는 대로 했다’가 아니라, ‘확실한 방향이 있었다’는 점이다. 단순히 ‘그냥 이게 나올 것 같아’로는 팀원들을 설득할 수 없다. A는 해당 과목을 직전학기에 들은 동기의 경험을 바탕으로 교수님이 어떤 방향으로 주제를 접근하기를 바라는지, 어떤 과제물이 좋은 평가를 들었는지 인지하고 있었고 이를 바탕으로 팀원들을 설득할 수 있었다. 따라서 조원들에게 확신을 주기 위해서 구체적인 근거를 제시하는 과정이 필요하다는 것을 잊어서는 안 된다.

나) 조의 의견이 갈린 경우

나를 포함한 한 쪽은 1안을, 다른 쪽은 2안을 원하는 경우 만약 어느 누구도 확실한 방향을 가지고 있지 않거나, 두 방향 모두 해볼만하다면 한쪽에서 양보하는 것이 팀플을 더 쉽고 성공적으로 마무리짓는 길이다. 주제를 정하는 데에 시간을 허비하는 것보단 조원들끼리 합심을 해 그 주제를 더 심도 있게 다루는 것이 더 좋은 점수를 받기 쉽기 때문이다. 물론 양보를 하는 것은 어려운 일이다, 특히 나의 의견도 타당해 보이는 경우 더더욱 그렇다. 그러나 다른 쪽이 의견을 굽힐 생각이 없어 보이고, 무엇보다 그 쪽의 의견도 타당하다면 오히려 1안을 지지하는 쪽을 설

득해서 2안으로 통일하는 것이 더 효율적일 수 있다. 또한 그 방향으로 진행하다가 어려움을 겪는다면 다시 1안으로 돌아올 근거도 충분하기 때문에 우선은 자신의 견해를 굽히는 것도 나쁘지 않다.

하지만, 두 의견 중 확실한 의견이 하나만 있을 경우에는 무슨 일이 있어도 그 의견으로 밀어 붙이는 것이 좋다. 이 경우 (ㄱ)의 경우보다 더 나은 경우일 수 있는데, 팀을 리드할 사람이 적어도 한 사람은 더 생긴 것이기 때문이다. 흔히 팀플 과정에서 생기는 의견 차이는 더 좋은 점수를 받기 위해서는 특별하고 탁월한 주제가 필요하다는 생각이 그 원인이다. 하지만, 특별하고 탁월한 주제는 생각해 내기도 힘들뿐더러 평범한 학부생 수준의 팀원들로서는 주어진 기간 내로 높은 완성도로 과제물을 완성하기가 힘들다. 성공적으로 팀플을 위해서는 남들이 생각하지 못한 특별한 주제 보다는 주어진 자료를 얼마나 더 깊이 있게 분석하는 것이 더 중요할 수도 있다. 따라서 주제 때문에 의견 차이가 극심할 때는 설득을 통해 빠른 의견을 모으고 자료조사와 의견 개진에 심도를 더하는 것이 좋다.

Case 3: 동료평가(Peer Evaluation)가 포함되어 있는 경우

가) 조장인 경우

서로의 학점에 영향을 끼치는 동료평가가 팀플에서 있는 경우 팀플은 둘 중 하나로 나뉜다. 서로의 평가를 의식해 좋게 좋게 가는 경우와 파로 나뉘어 서로가 서로의 점수를 깎아 내릴 경우이다. 조장일 경우에는 후자를 조심해야 한다. 조원일 경우와 달리 조장인 경우에는 조장 인센티브 점수를 받을 수도 있고, 좀 더 전체적으로 신경을 쓸 수 있는 입장이기 때문이다. 조원들 간에 서로 분열이 보인다면, 과전공의 경우 분열이 이미 있는 사람들이 팀원이 되었을 때는 두 파를 최대한 다른 작업에 놓고, 서로에게 득이 되는 방향을 말하고 달래가며 팀플을 운영해 나가는 것이 제일 좋다. 동료평가의 나쁜 사례로는 다음과 같은 상황을 들 수 있다.

(ㄱ) 경영학과 학생인 B는 전공수업의 조장을 맡았다. 전공이다 보니 팀플에서 어떤 부분을 맡을 것인가가 민감한 주제였고, 이것을 분담하는 과정에서 조원들 간에 마찰이 생겼다. 어떠한 부분을 넣고 빼는 데에 조원들이 서로 의견이 맞지 않지 않았던 것이다. 결국 반대쪽 의견을 들어주기만 하던 한 쪽이 동료평가에서 반대편의 평가를 좋지 않게 해 점수가 낮게 나온 사람들이 생겼다. 점수가 낮게 나온 조원들은 이 일을 대학교 시간표 어플 ‘에브리타임’의 게시판에 올려 공개적으로 이를 비난했다.

동료평가는 팀플의 결과물뿐만 아니라 팀원들 간의 관계 역시도 성공적인 팀플의 한 요소라는 것을 가르쳐준다. 그렇기에 조장으로서의 중심을 잡아주는 역할, 특히 조원들 간에 분열이 일어날 것 같을 때 분열을 최대한 작게 만들어 ‘원원’할 수 있도록 이끄는 역할이 중요하다.

나) 조원인 경우

조장일 경우와 달리 당신이 조원이라면 서로가 분열되는 상황에서 나눠진 한 쪽에 속해있을 확률이 높다. 이때 가장 중요한 것은 팀원끼리 분열되는 것은 서로의 감정에도 서로의 성공적인 팀플에도 악영향을 끼친다는 것을 자각하는 것이다. ‘설마 나를 동료평가에서 안 좋게 평가하겠어?’라고 생각하며 관계에 조심하지 않고 상대방을 함부로 대하다 보면 실제로 평가에서 점수를 낮게 받는 일이 비일비재하다. 만약 당신이 분열된 한 쪽에 서 있다면, 이런 상황에서 빨리 빠져나와 팀플을 성공적으로 이끌고 당신과 친한쪽의 사람들에게 갈등은 도움이 되지 않는다는 것을 알려주는 것이 좋다. 만약 분열된 어느 쪽에도 속하지 않고 제3지대에 서 있다면 조장과 함께 (혹은 혼자서라도) 분열을 최대한 막으며 팀에서 이성적인 역할을 하는 사람이 되는 것이 좋다. 분열을 막아낸다면 좋은 점수를 받을 수 있는 것은 물론이거니와 최악의 경우에도 최소한 점수를 잃는 경우는 막을 수 있다.

- 결론 -

지금까지 조별과제를 어떻게 성공으로 이끌 수 있는지, 또한 최악의 경우 어떻게 하면 자신만이라도 살아남을 수 있는지 설명했다. 서론에서 제시했듯 모든 조원들이 열심히 과제에 임하고, 똑똑하고, 상대방의 의견을 존중할 수 있는 학우들이라면 아무런 문제가 없다. 그러나 그렇지 않은 경우가 많다. 그런 상황에 처했을 때 위의 내용이 유용한 지침이 되기를 바란다. 어떠한 상황에 처하더라도 노력을 통해 많은 것들을 바꿀 수 있음을 인지한다면 태업하는 조원들과 극심한 의견 갈등을 마주하더라도 그 어려움을 충분히 이겨낼 수 있을 것이다.

