

 POSRI 보고서

성과를 창출하는 협업이 ‘협업’이다

이상현 책임연구원, 경영컨설팅센터 (rightreason@posri.re.kr)

[목 차]

1. 협업, 무엇인가?
2. 협업의 함정: 협업이 어려운 이유
3. 체계적 협업의 5大 비결
4. 시사점

Executive Summary

- 협업, '제대로 된 협업과 잘못된 협업의 차이'를 구별하는 것이 중요
 - 오늘날 대부분의 기업은 전사적 협업이 전략 실행에 있어 필수적인 요소라고 믿고 있으나, '협업을 할수록 회사가 나아진다'는 믿음은 협업은 많이 할수록 좋다는 가정을 한 것
 - 협업의 필요성이 큰 것은 사실이나, 핵심은 협업의 확대가 아니라 성과를 내는 올바른 협업을 추진하는 것
- 성과를 내지 못하는 협업의 원인은, ① 사일로(silo)문화, ② 과잉협업, ③ 협업가치의 과대평가, ④ 협업비용의 과소평가 등으로 분석됨
 - (사일로 문화) 부서간 치열한 경쟁에 공지를 느끼는 분권화된 기업이라면, 성과를 창출하는 협업을 기대하기 어려움
 - (과잉협업) 조직의 리더가 협업을 권장할 때, 협업의 목표가 성과를 내는 것이라는 점을 잊은 채 협업 자체가 목적이 되어 지나치게 협업하는 현상
 - (협업가치의 과대평가) 낙관적인 추측에 기초하여, 부서·부문간 협업이 엄청난 시너지를 창출할 것이라는 잘못된 믿음에 현혹되는 오류
 - (협업비용의 과소평가) 협업 시 구성원들 간 불신·이기주의에서 비롯된 갈등을 해결 과정에서 발생하는 비용에 대해서 충분히 인식하지 못하는 경우
- 장애요인을 극복하고 올바른 협업을 발휘하는 기업은, ① 협업기회의 평가, ② 협업장벽의 파악, ③ 맞춤형 해결책 실천 등 자사만의 비결을 체화
 - (협업기회의 파악) 협업을 해야 할 때와 하지 말아야 할 때를 명확히 구분. 협업해야 할 강력한 근거가 없다면 협업을 하지 않음
 - (협업장벽의 파악) 협업을 하기로 결정하였다면, 협업을 방해하는 장벽이 존재하는지, 존재한다면 장벽이 무엇인지를 정확히 분석한 후 해결책 마련
 - (T자형 인재 육성) 자신의 팀 성과에 집중(T자의 수직부분)하면서도 다른 부서와도 협업(T자의 수평부분)하는 인재를 인사관리의 모든 측면에서 우대
 - (브리지(bridge) 확보) '브리지(자신의 네트워크를 이용하여 사람들이 서로 연결될 수 있도록 도와주는 사람)'를 발견하고 육성
- [시사점] 버클리大 한센 교수는 협업을 위해 '부서간 협업 기회의 진단', '조직 내 협업 장벽 파악', 'T자형 인재와 브리지 육성'을 조언
 - [부서간 협업 기회 진단] 부문 및 부서 간 협업을 통해 얻을 수 있는 편익이 무엇인지, 협업 매트릭스 진단을 통한 세부적 평가 시도
 - [그룹 내 협업 장벽 파악] 소속 부서에 두드러지는 협업 장벽이 무엇인지 확인하고 협업 리스크를 최소화하여, 더 나은 성과 달성이 가능한 협업 모델 구축
 - [T자형 인재 및 브리지 육성] T자형 인재 육성을 위한 협업에 대한 인정·평가 연계, 브리지들이 역할을 할 수 있도록 업무량과 근무시간 조절

1. 협업(Collaboration)¹, 무엇인가?

- '협업'이란 진부함이 느껴질 정도로 익숙한 주제임에도 불구하고, 의외로 협업에 대한 이해는 두루뭉술한 경우가 대부분

[협업의 정의]

- 국립국어원: 많은 노동자들이 협력하여 계획적으로 노동하는 일
- 위키피디아: '모두 일하는', '협력하는 것'이라는 의미로 공동 출연, 경연, 합작, 공동 작업을 가리키는 말
- 웹스터: 특히 지적인 노력을 하면서 다른 사람들과 공동으로 또는 함께 일하는 것

[구글 회장 에릭 슈미트]

“누가 ‘협업’이란 단어를 말하면 평균 45세 직장인들이 함께 둘러앉아 멋진 취지와 태도로 고상한 대화를 나누는 팀을 연상한다”고 언급. 협업은 단순히 일을 함께하는 것이 아니라는 점을 시사

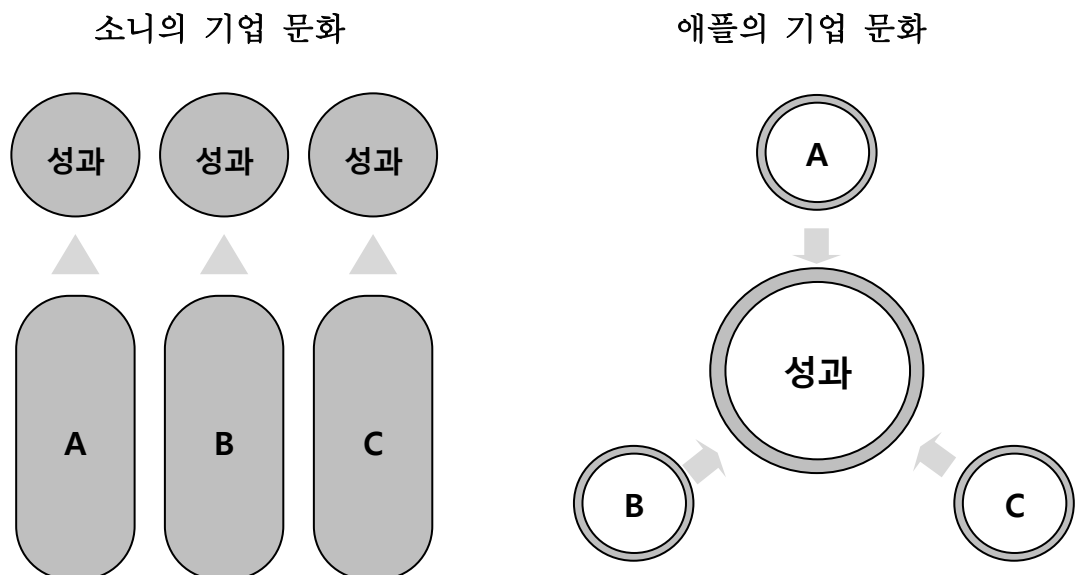
- 협업을 이해할 때, '제대로 된 협업과 잘못된 협업이 어떻게 다른가?'를 구별하는 것이 중요
 - 오늘날 대부분의 기업은 전사적 협업이 전략 실행에 있어 필수적인 요소라고 믿고 있으나, '협업을 할수록 회사가 나아진다'는 믿음은 협업은 많이 할수록 좋다는 가정을 한 것
 - 협업의 필요성이 큰 것은 사실이나, 핵심은 협업의 확대가 아니라 성과를 내는 올바른 협업을 추진하는 것
- 협업을 통하여 뛰어난 시너지 효과를 창출할 수도 있지만, 제대로 활용하지 못할 경우 시간, 비용, 지원만 낭비하는 역효과를 낼 수 있음
 - 많은 기업들이 조직 내 폐쇄적 문화를 타파하고 부서간 협업을 촉진하면서, 협업의 목표는 협업 자체가 아니라 성과 창출이라는 점을 잊어버림
- 이러한 관점에서 UC 버클리大의 한센(Hanssen) 교수는 협업이란 각 이해관계자들이 소통과 협력을 통해 공동의 목표를 달성하고 성과를 창출하는 행동으로 정의함²
 - 협업은 그 자체가 목적이 아니라 성과 창출을 위한 수단으로서 존재
 - 잘못된 협업은 하지 않는 것만 못함. 즉 올바른 협업을 통해 시너지를 발휘하고, 나은 성과를 달성할 수 있도록 하는 것이 협업의 궁극적 의의

¹ 협업(Collaboration) 관련 주제는 경영학 문헌에서 자주 언급되는 핵심 주제로 개인간, 부서간, 회사간 등 여러 수준에서 다루고 있음. 동 이슈리포트는 이 중 부서간 협업에 초점을 맞추었음

² Morten T. Hanssen, 『Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results』, Harvard Business Review Press, 2009

2. 협업의 함정: 협업이 어려운 이유

- 올바른 협업을 발휘할 수 있도록 노력함에도 불구하고 사내 협업이 정착되기 어려운 4가지 함정³을 살펴봄
- [함정 1] '사일로(silo) 문화'에서의 협업: 부서간 치열한 경쟁에 공지를 느끼는 분권화된 기업이라면, 성과를 창출하는 협업을 기대하기 어려움
 - *사일로(silo)는 다른 부서와 소통하지 않고 자신의 이익을 추구하는 부서나 부문을 말함
 - '03년 애플의 아이팟에 반격을 시도했던 소니는 사내에 훌륭한 PC, 휴대용 오디오, 플래시메모리, 배터리, 콘텐츠(미국&일본 소니뮤직) 부서를 모두 보유하고 있어, 아이팟에 강력한 대항마를 출시할 수 있을 것으로 확신



- 그러나 사내 각 부문/부서들 간 경쟁으로 다져진 소니의 기업문화는 소통 불가능으로 이어져, 아이팟 대항마로 출시 한 제품은 참담히 패배
 “사일로가 너무 많아 소통이 불가능했다”(스트링거 당시 회장 회고)
- [함정 2] 적정선을 넘어 지나치게 협업하려는 ‘과잉협업’ 현상 존재
 - BP(British Petroleum)의 최고 경영진은 조직의 벽을 깨고 경계를 넘어 여러 부서의 직원으로 구성된 팀으로 함께 일하라는 주문을 반복
 - 이로 인하여 엄청난 수의 협업팀이 생겨났고(탐사 부문에서만 수백 개의 협업팀이 활동. 심지어 헬리콥터 활용 협업팀도 존재), 관리자들에게서 과도하게 업무 시간을 빼앗아 감 ⇒ 협업 그 자체를 위한 협업팀 多
 “문제의 본질은 잊은 채 아이디어만 공유하려고 전 세계를 돌아다니는 경우도 많아졌다.”(존 레가트 BP 임원)

³ 2013 인적자원개발 컨퍼런스, '성과창출을 위한 현장중심 협업', 김대환. 2013.9

- [함정 3] '협업가치의 과대 평가'로, 사업 부문간 협업이 엄청난 시너지를 창출할 것이라는 믿음에 현혹
 - '00년 AOL(America Online)이 타임위너를 인수(3,500억 달러, 현재까지 미국 역사상 가장 큰 액수)했을 때, AOL은 자사의 인터넷 서비스 사업부와 타임위너의 콘텐츠 사업부가 협업하여 엄청난 시너지를 낼 것으로 기대
 - 하지만 실제 시너지 효과가 발생하지 않았고, 많은 비즈니스 스쿨에서 실패 사례로 자주 거론. AOL의 임원들이 빠진 함정은 협업의 잠재 가치를 과대평가 했던 것
- [함정 4] '협업비용의 과소 평가': 협업 추진 시 수반되는 갈등의 해결 과정에서 발생하는 비용에 대해서 충분히 인식하지 못하는 경우
 - 협업 프로젝트는 공동의 목표를 위해 여러 부서의 사람이 한 팀에서 같이 일하는 것이면서도 실제로는 자기 부서의 이해관계에 얽매는 경우가 많음
 - 스탠퍼드大 페퍼 교수는 이러한 원인을 사람의 본질적인 욕구로 설명. 개인은 조직의 계층구조에 따라 최하 조직에서 시작하여 최상위까지 다양한 집단(예, 그룹-실-부문-본부-회사)에 속해 있는데, 개인에게 가장 근접한 집단의 안전과 이익을 가장 우선시 하는 경향이 있음⁴
 - 협업 네트워크를 구성할 때 이러한 부정적인 면은 예상하지 못한 채, 협업 성과에 대한 낙관적 추측에만 기초한 전망을 시도하는 경우가 많음

3. 체계적 협업의 5大 비결

- 협업의 함정을 극복하고 좋은 성과를 내는 협업을 달성할 수 있도록 협업기회 평가, 협업장벽 파악, 맞춤형 해결책을 실천해야 함
 - 한센 교수는 기업이 어떻게 부서간의 장벽을 극복하고 체계적인 협업을 이끌 수 있는지 다양한 사례와 연구결과를 제시
 - 협업을 실행할 수 있도록 조직의 상황을 명확히 진단하고, 그에 맞춰 최적화된 방안을 수립하는 것이 중요하다고 제언함

[협업 기회와 장벽 구분]

- 비결 1. 협업을 해야 할 때와 피해야 할 때를 구분하여야 함
 - 출범된 협업팀이 프로젝트의 목적을 두고 논쟁하고, 이해득실로 인해 벌어지는 부서 간의 갈등을 조정하느라 시간을 빼앗기어 본업 경쟁력이 저하되는 등 협업이 불러오는 보이지 않는 숨은 비용은 예상외로 큼

⁴ Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.

- 따라서 협업 비용을 계산해 보아야 함. “협업 프리미엄⁵ = 프로젝트 수익 - 기회비용 - 협업비용” ⇒ 협업비용을 줄이는 것이 성과창출을 위한 체계적 협업의 출발점

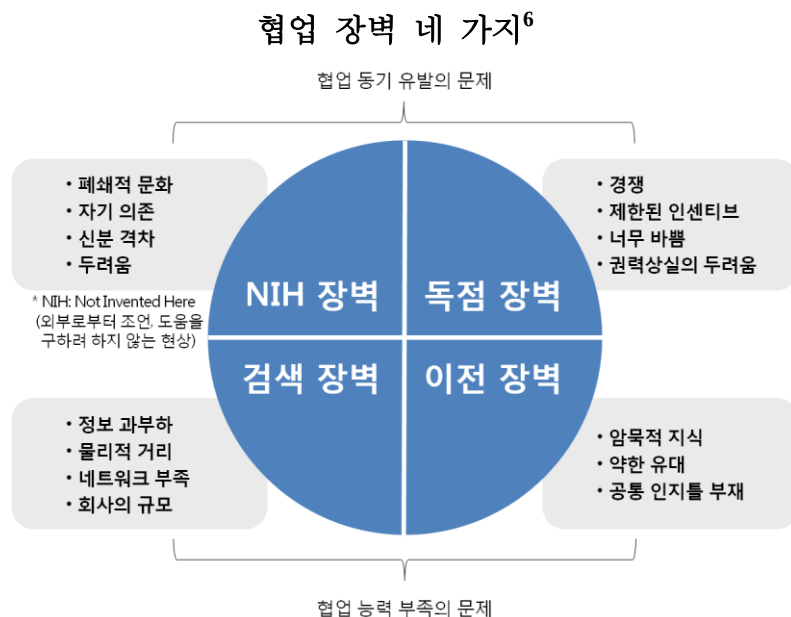
○ 비결 2. 협업을 방해하는 ‘협업장벽’의 명확한 파악

[9.11 테러는 협업장벽의 결과]

9.11 이전에 미국 중앙정보국(CIA), 연방수사국(FBI), 국가안보국(NSA), 국방정보국(DIA)을 비롯, 15개 정보기관이 알카에다의 모든 행동을 알고 있었음

미 정부 조사 결과, 9.11테러를 사전에 예지하지 못한 이유는 각 기관들이 자신들의 목표에만 집중하고 타 조직과의 협력에는 관심을 보이지 않는 전형적인 협업장벽에 막혀 있었음

“9.11 테러 이전 정보기관들은 각기 다른 부문의 전문의들이 제각기 검사를 하고 처방을 내린 것과 같이 행동했으며, 전문의들이 협업하여 움직이도록 종합적인 판단을 내리는 주치의 역할을 하는 존재가 없었다” (Lee Hamilton, 9.11 테러 진상조사위원회 부위원장)



- 일반적으로 협업을 가로막는 장벽은 NIH(Not-Invented-Here) 장벽, 독점 장벽, 검색장벽, 이전 장벽의 네 가지
 - NIH 장벽: 외부나 타 부서에게 도움이나 조언을 구하려 하지 않는 현상
 - 독점 장벽: 타 부서에 도움을 줄 수 있지만, 주지 않는 현상

⁵ Morten T. Hansen, When Internal Collaboration is bad for Your Company, *Harvard Business Review*, 2009

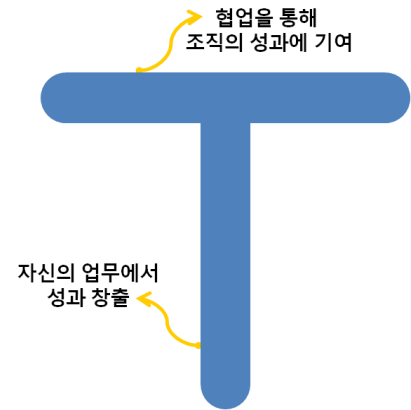
⁶ 2013 인적자원개발 컨퍼런스(주최: 고용노동부), 성과창출을 위한 현장중심 협업 자료 활용

- 검색 장벽: 적절한 정보와 사람을 찾기 어려운 현상
- 이전 장벽: 잘 모르는 사람에게 지식이나 기술을 이전하기 어려운 현상
- 이 장벽들이 사내에 얼마나 만연해 있는지, 효과적인 협업을 위해서 해결해야 할 장벽이 무엇인지를 정확히 분석한 후 해결책을 마련해야 함

[협업 장벽에 대한 맞춤형 해결책 적용]

○ 비결 3. 협업적(T자형) 인재를 육성

- T자형 인재를 자신의 팀 성과에 집중(T자의 수직 부분)하면서도 다른 부서와도 협업(T자의 수평 부분)할 수 있는 인재를 의미
- 이를 위해서는 개인적 성과가 큰 스타 플레이어 대신에 성과와 협업 모두에 능한 인재를, 인사 관리의 모든 측면에서 중시하는 체계를 구축해야 함



○ 비결 4. 브리지(bridge)를 활용한 강력한 네트워크 구축

- 브리지는 자신들의 네트워크를 이용하여 사람들이 서로 연결될 수 있도록 도와주는 사람. 브리지 역할을 하는 사람들에게서 사람들이 원하는 것은 그 사람이 알고 있는 지식이 아니라 ‘알고 있는 사람들’
- 사람들은 가까이 있고 친숙한 사람을 활용하는 경향이 있음. 익숙한 얼굴보다는 브리지를 활용토록 사내 네트워크 내 브리지를 많이 만들어야 함

○ 비결 5. 공간 협업을 활용한 강력한 네트워크 구축

- 오프라인: 사람들은 가까이 있는 사람들과 교류하는 것을 선호. ‘책상이 가까이 있을 수록 커뮤니케이션이 활발하고 책상 사이가 25m 이상 떨어져 있을 때는 커뮤니케이션이 거의 없음
- 온라인: 본사-지사 간 원거리 기업, 다국적 기업은 사실상 오프라인에서는 협업이 불가능하기 때문에 협업 어플리케이션 등 시공을 좁히는, 온라인 협업에 대한 효과적이고 체계적인 방법 도입이 관건

4. 시사점

- 버클리大의 한센 교수는 올바른 협업을 위해 ‘부서간 협업 기회 진단’, ‘그룹 내 협업 장벽의 파악’, ‘T자형 인재와 브리지를 육성’해야 한다고 조언
- 첫째, 부서/부문 간 협업 기회 진단
 - 부서/부문 간 협업을 통해 얻을 수 있는 편익이 무엇인지 협업 매트릭스 진단을 통해 세부적인 평가를 시도해 볼 필요

- 협업 매트릭스: 부문간 2개씩 짝을 만든 후 쌍별로 협업 기회의 존재 여부를 평가

협업 매트릭스(예시적)

	부문A	부문B	부문C	부문D
부문A		제조공정 공유		부문A+부문D 결합형비즈니스 모델 구축
부문B	Value Chain 통합			
부문C		부문B+부문C 인프라 통합		
부문D	부문A+부문D 결합형비즈니스 모델 구축	포트폴리오 확대	Value Chain 투자 및 공급선 다변화 로 상권 확대	

출처: Morten T. Hanssen, 『Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results』, Harvard Business Review Press, 2009

○ 협업 장벽 종류 진단 및 파악

- 부서마다 직면하고 있는 4가지 장벽의 종류를 진단하고 파악
- 소속 부서에 두드러지는 협업 장벽이 무엇인지 확인하고 협업 리스크를 최소화하여, 더 나은 성과 달성이 가능하도록 자사에 적합한 협업 모델 구축

○ T자형 인재 및 브리지 육성

- T자형 인재 육성을 위해 협업에 대한 인정-평가 연계 필요: Ex, 성과 달성 시 협업 부서별 기여도 평가 및 성과 인정
- 기업 內 다양한 직무를 경험한 장기 근속자, 다양한 분야에 대한 지식을 가진 사람들을 발견하고 확보
- 브리지 육성 환경 조성: 브리지들이 역할을 할 수 있도록 업무량과 근무 시간 조절, 부서 간 직무 순환 프로그램을 활용

[참고 자료]

[컨퍼런스자료]

제7회 인적자원개발 컨퍼런스(HRD Conference 2013), '성과창출을 위한 현장중심 협업' 김대환. 2013.9

성과창출을 위한 협업 교육프로그램 소개, 한국협업진흥협회. 2013.9.

[공개자료]

새로운 트렌드, 공병호경영연구소 칼럼. 2007.5.

Collaboration: What does it really mean? Cisco Blogs. 2011.2.

정부 3.0을 위한 체계적 소통과 협업, 한국협업진흥협회, 2013.

[도서 및 학술자료]

윌리엄 브래튼 & 재커리 튜민, 『콜라보』, 유비온, 2013.

제프리 페퍼, 『휴먼 이퀘이션: 신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안』, 지샘, 2001.

Morten T. Hanssen, 『*Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*』, Harvard Business Review Press, 2009

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253

Yochai Benkler, 『The Unselfish Gene』, *Harvard Business Review*, 2012.