

# 효율적인 영향력 행사를 위한 5가지 리더십

리더십이란 무엇인가. 조직에서 리더는 왜 중요한가. 경영 환경이 어려워질수록 리더 그리고 리더십이 중요하다고 강조한다. 조직의 성과는 결국 리더의 리더십에 달렸다고 믿기 때문이다. 하지만 이 믿음은 반은 진실이고, 반은 거짓이다. 결국 리더의 역할은 주어지기도 하지만 만들어 지기도 하기 때문이다. 본 칼럼은 조직에서 리더가 겪는 다양한 실제 사례를 기반으로 솔루션을 제공하고자 한다. 물론 정해진 정답은 없다. 하지만 최소한 리더에게 요구되는 솔루션을 선명하게 찾을 수 있을 것이다.

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com



우수한 인재들에게서는 일에 대한 자존감과 우월감을 볼 수 있다. 하지만 자신의 직무는 잘하더라도 팀에서는 팀워크를 저해하는 주범인 경우가 많다. 이렇듯 우수하지만 태도에 문제가 있는 팀원은 어떻게 해야 할까? 리더의 권한과 영향력을 즉각 발휘하는 법을 살펴보자.

## 권위에 도전하는 팀원

과거 구성원으로 데리고 있던 고참 팀원인 오 과장이 있다. 사업부 내에 높은 성과와 좋은

결과물을 많이 만들어 내는 팀원이며, 주변 사람들의 칭찬도 많이 받고 사업부장님의 신뢰도 높은 팀원이다. 당시 초임 리더인 박 팀장은 경험도 많이 부족하고 거래선에 대한 파악도 안된 상황이었다. 다른 부서에서 오랫동안 일하다가 팀장이 되면서 새로운 부서로 왔기 때문에 사실 이 직무에 대해서 아는 것이 거의 없었다. 따라서 어쩔 수 없이 이 직무에 대한 경험이 많은 오 과장에게 여러 가지 물어보고 현장을 다니면서 업무도 익힐 겸 함께 하는 시간이

많았다. 그런데 현장에 나가서 일을 하거나 파트너사와의 미팅 시에도 팀장을 무시하는 발언과 행동을 하는 경우가 있었다. 물론 다른 사람이 있을 때 하지는 않았지만, 일을 끝내고 돌아오는 길에 직설적으로 말을 해서 자존심이 상하곤 했다.

“팀장님! 죄송한 말씀이지만 어떻게 그것도 모르시나요? 클라이언트가 질문했을 때는 우리가 왜 그것을 해야 하는지 기술적으로 설명해

야 합니다. 팀장님이 대답을 못 하셔서 제가 대신 설명했습니다. 사실 그것은 팀장님의 역할 인데요.”

“아니 내가 부서에 온 지 얼마 안 돼서 세부적인 내용을 정확하게 파악하지 못한 것을 잘 알지 않습니까? 경험이 많은 오 과장이 설명할 수도 있지. 꼭 팀장이 해야 하나요?”

“팀장님, 저는 그냥 보좌로 따라간 것이라고요. 그쪽에서도 모든 내용을 리더인 팀장이 다 이야기하는데, 저희 쪽은 실무자인 제가 다 이

아기하지 않았습니까? 이걸 좀 아닌 것 같습니다.”

“아무리 그래도 그렇지 내가 상사인데 이렇게 이야기해도 되는 겁니까? 역지사지로 생각해 봐요. 새로운 직무에 첫 팀장으로 와서 내가 얼마나 어려움이 많은지 모르겠어요?”

팀장 입장에서는 기분이 나빴지만 그렇다고 오 과장이 틀린 말을 한 것도 아니기에 무조건 화만 낼 수 있는 상황은 아니었다. 또한, 하는 일을 지켜보니 오랫동안 업무를 해왔던 오 과장은 간단한 업무의 의사결정은 마음대로 하고 팀장에게 따로 보고하는 체계도 없었다.

팀장은 초임 팀장으로서 전혀 경험해보지 못한 직무에 대한 두려움이 있었기에 여러 가지를 감수하면서 오 과장의 행동을 묵과했지만, 시간이 더 지나면 이 상황은 견잡을 수 없이 커질 것이라는 생각이 들었다. 일에 대해 더 많이 아는 것은 인정하더라도 팀장의 의사결정이나 보고 체계까지 흔드는 것은 팀장에 대한 도전이라는 생각이 든 것이다. 이럴 때 팀장은 어떻게 해야 할까?

### 리더의 다섯 가지 권력

이미 그 부서에서 일을 잘하고 있던 중간관리자라고 해도 팀장을 무시하는 행동은 절대로 간과할 수 없다. 이러한 일이 벌어지는 이유는 자존감이 높은 팀원이 실무 경험이 부족한 팀장을 우습게 여기기 때문이다.

이렇듯 우수한 인재들에게서 일에 대한 자존감과 우월감을 볼 수 있는데, 자신들의 직무는 잘하고 있지만 팀에서는 팀워크를 저해하는 주인공이 될 수 있다. 조직은 자신의 업무능력만 가지고 일을 하는 곳이 아니기에 이런 경우에는 명확하게 이야기해야 한다. 타인에 대한

배려 없이 자기 일만 잘하는 인제는 팀워크의 관점에서 문제가 많다는 것을 피드백하는 것이다. 팀장과 팀원의 관계를 확실하게 정의하고, 이런 상황에서 리더를 어떻게 도와야 하는지에 대해서 건설적인 피드백이 필요하다.

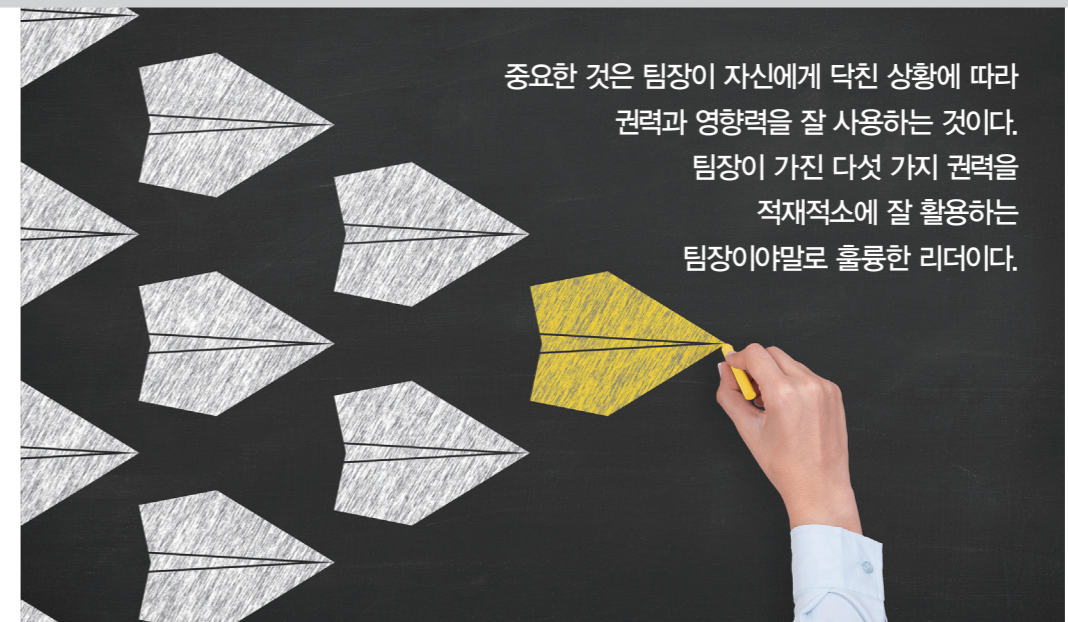
만약 이런 상황에서 팀장이 일을 잘 모른다는 이유로 상황을 묵과하거나 대수롭지 않게 넘겨버리면 팀원은 계속해서 자신이 하는 행동에 정당성을 부여해 팀장에 대한 도전을 지속할 것이다. 따라서 이런 상황에서는 팀장이 팀장의 권력과 영향력을 적절하게 발휘해야 한다.

리더에게는 다섯 가지(합법적, 보상적, 강압적, 준거적, 전문적) 권력이 있다. 이런 상황에서는 팀장이 합법적 권력과 강압적 권력을 같이 사용해야 한다. 합법적 권력을 잘 활용하기 위해서는 6가지 원칙대로 리더십을 발휘하면서 피드백하면 된다. 다음은 피드백의 요령이다.

- 정중하고 명확하게 요구한다.
- 요구에 대한 이유를 구체적으로 설명한다.
- 주어진 권한의 범위를 벗어나지 않는다.
- 적절한 경로를 따르되 필요하면 권한을 재확인한다.
- 지시 내린 것에 대한 수행 여부를 확인한다.
- 필요할 때는 명령에 대한 복종을 강요할 수도 있다.

또한, 강압적 권력을 잘 활용하기 위해서는 아래 다섯 가지 원칙대로 리더십을 발휘하여 피드백을 하면 된다.

- 첫째, 규칙과 요구 조건을 설명해 주고, 이를 위반했을 때의 심각한 결과를 이해시킨다.
- 둘째, 위반행위에 대해서는 특정 개인을 편



중요한 것은 팀장이 자신에게 닥친 상황에 따라 권력과 영향력을 잘 사용하는 것이다. 팀장이 가진 다섯 가지 권력을 적재적소에 잘 활용하는 팀장이야말로 훌륭한 리더이다.

애하지 말고 신속하고 일관성 있게 대응한다.

셋째, 침착성을 유지하고 적대감이나 개인적 거부감을 보이지 않도록 한다.

넷째, 개인에게 역할 기대에 따르고 처벌을 피하도록 진심으로 도와주고 싶다는 생각을 표현해야 한다.

다섯째, 적법하고, 공정하며, 위반행위의 심각성에 상응하는 처벌을 사용한다. 오 과장의 경우 합법적 권력과 강압적 권력을 이용한 피드백이 필요하다.

다음은 이를 적용해본 해결책이다.

“오 과장님이 이 업무를 오래 해서 많은 것을 알고 있고 성과도 제일 좋은 것으로 알고 있습니다. 하지만 이 팀의 리더는 저입니다. 제가 완벽하게 팀에 적응할 때까지 팀원으로서 팀장을 지원할 필요가 있는 것입니다. 그것이 팔로워의 역할이기도 합니다.

프로젝트 미팅이나 발표를 할 때 비록 지금은 못 하지만, 시간이 지나면 자연스럽게 제가 다 커버할 일입니다. 제가 리더로서 직무의 역

할을 다 할 때까지 저를 적극적으로 도와주세요. 물론 저도 최대한 빠른 시간 안에 많은 것을 숙지하여 제가 할 일을 오 과장님이 대신하지 않도록 하겠습니다.

리더라고 완벽할 수는 없습니다. 제가 더 잘 할 수 있도록 도와주신다면 저 또한 오 과장님이 더 성과를 내고 회사에 기여할 수 있도록 적극적으로 코칭하고 도와드릴 것입니다.”

중요한 것은 팀장이 자신에게 닥친 상황에 따라 권력과 영향력을 잘 사용하는 것이다. 팀장이 가진 다섯 가지 권력을 적재적소에 잘 활용하는 팀장이야말로 훌륭한 리더이다. **QM**

**유경철** 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 기업교육 강사로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱비엔티 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마쳤다. 2020년 인재경영 기업교육 명강사, 2015년 한국HRD명강사 대상을 수상했으며, 저서로는 《나는 팀장이다》, 《완벽한 소통법》, 《문제해결자》, 《피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다》 등이 있다.