



## 업무 지시에 늘 의미 묻는 ‘질문왕 팀원’ 성장시키기

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

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

흔히 '성과를 내는 팀을 만들고 싶다면 일의 의미와 가치를 설명하라고 강조한다. 물론 옳은 말이다. 하지만 바쁜 일상에서 매번 일의 의미만 찾고 있을 수는 없다.

여기, 어떤 상황에서건 일의 배경과 목적, 의미를 묻는 MZ세대인 팀원이 있다. 만약 당신이 그 팀원의 리더라면 그를 어떻게 설득해서 빠르게 업무를 추진하고 성과로 이끌 수 있을까.

“팀장님, 오늘 아침 회의 시간에 말씀하신 업무 말인데요, 우리 회사의 SNS를 활성화하는 방법에 대해 말씀하셨는데요? 왜 굳이 지금 이 시점에 이미 잘 관리되고 있는 SNS를 더욱 활성화해야 하는지 그 이유를 알고 싶습니다.”

“일단 그 얘기는 처음에 임원회의에서 나온 거야. 김 상무님이 사장님께서 지시하신 내용이라고 최우선으로 진행하라고 하셨어.”

“그렇군요. 그런데 왜 사장님이 그런 지시를 한 건지 그 이유는 무엇인지요?”

“무슨 말인지는 알겠는데, 세세히 설명하자면 너무 이야기가 길고 당장 오늘 보고를 해야 하니 우선은 실행 방안을 먼저 좀 세우고, 세부적인 이유는 나중에 시간을 내서 따로 이야기를 하자.”

“하지만 팀장님, 저는 일을 하는 데 있어 왜 이 일을 해야 하는지, 일에 대한 의미가 무엇인지 알고 해야 한다고 생각합니다. 무조건 사장님이 상무님이 하라고 했다고 해서 그냥 하는 것은 옳지 않다고 생각합니다. 그 지시가 나온 맥락이 분명히 있을 텐데 저는 그게 알고 싶습니다.”

“그렇게 의미만 찾으면 언제 일을 하지? 사장님이 오후에 바로 SNS 활성화 방안을 보고 하라고 하시는데 당장 시간이 없는 상황이야. 지금 몇 시간 안 남았다고, 그러니 우선 초

안이라도 먼저 진행하고 나중에 시간 내서 자세히 이야기 하도록 하지. 정말 답답하네.”

결국 이렇게 팀장이 화를 내고 대화는 끝이 났다. 물론 사장님의 지시사항에 대한 목적과 의미는 팀장이 잘 알고 있다. 사장님이 전날 조찬모임에 가서 특강을 들으셨는데, 주제가 '밀레니얼세대와 Z세대의 특성'이었던 것이다. 강사가 강조하길 “밀레니얼세대와 Z세대를 잡아 야만 미래의 먹거리를 확실히 챙길 수 있다”라는 말에, 바로 '회사의 SNS 운영 상황을 점검하고 활성화 할 수 있는 방안을 제출하라고 지시한 것이었다.

그러니 팀장도 당장 기획안을 써야 하는데, 꼬치꼬치 그 배경과 목적, 의미를 물어보는 팀원이 짜증이 났던 것이다. 만약 당신이 팀장이라면 이런 상황에서 어떻게 해야 할까.

### 어떤 상황에서도 일의 의미 제시해야

밀레니얼세대, Z세대는 일을 할 때 그 이유와 목적에 대해 알고 싶어 하는 경향이 매우 강하다. 일을 하기 싫어서가 아니라, 이 일을 왜 해야 하는지 그 의미를 무척 중요한 가치로 생각하는 것이다. 따라서 팀장의 입장도 충분히 이해는 되지만 상황이 다급하다고 해서 무조건 실행만 요구하는 것은 잘못된 리더십 행동이다. 일의 시작과 실행, 그리고 결과를 생각해 볼 때도 부정적인 측면이 많다.

요즘 세대들에게 중요한 잡크래프팅(Job Crafting) 관점에서도 일의 의미를 명확히 제시하는 것은 매우 중요하다. 잡크래프팅은 '일의 목적과 의미를 알고 스스로 일을 찾아서 한다'는 '직무재창조'라는 의미이다. 즉 일의 의미와 가치를 깨달으면 스스로 직무를 창조하여 열심히 한다는 것이다.

사장님께서 밀레니얼세대, Z세대를 겨냥해 SNS 활동을 강화하라는 의미는 결국 조직의 마케팅 방향성과 매우 밀접한 관계가 있다. 따라서 마케팅의 방향성을 알고 어떻게 SNS 활동을 극대화할지를 고민하는 것과 '그냥 사장님이 지시한 것이니 생각해봐'라고 하는 일방적 실행 위주의 지시는 분명히 큰 차이가 있다. 특히, 지금의 Z세대들은 일에 대한 가치와 의미에 대해서 매우 중요하게 생각한다. 이런 세대에게 과거 해왔던 것처럼 '시키는 대로 해, 그냥 내 명령이니니까 해, 급하니까 빨리 해' 같은 지시는 통하지 않는다. 이러한 일방적인 지시는 원하는 성과를 만들어 내기도 힘들다.

기성세대인 386세대, X세대 리더들은 오히려 밀레니얼세대, Z세대가 어떤 생각과 행동을 하는지 유심히 살펴보고 그들이 원하는 것을 적절하게 대응해 주어야 한다. 이는 조직의 팀워크와 성과를 위해서도 매우 중요하다.

업무 지시를 내릴 때에는 반드시 이 일을 왜 하는지, 일에 대한 의미와 가치를 설명해 주고 일이 잘 되었을 때 우리 팀에, 개인에게 어떤 영향을 줄 수 있는지에 대해서도 구체적으로 설명해야 한다. 시간이 조금 더 걸린다고 생각할

수 있지만 오히려 이렇게 했을 때 오해의 소지가 없고 더 좋은 결과를 내는 지름길이 될 것입니다.

실제 밀레니얼세대는 자신이 하는 일에 대한 의미를 매우 중요하게 생각한다. 모기업의 HR팀원인 김 팀원이 하는 일은 온종일 팀원들의 해외출장 비행기 티켓과 호텔을 알아봐 주거나 휴가계를 받고 회사 콘도를 관리하는 일이다. 이 일을 매일같이 하다 보니 '자신이 여행사 팀원 같다'는 말을 하곤 한다. 그렇다면 김 팀원에게 어떻게 일의 의미와 가치를 부여할 수 있을까. 이때 팀장은 김 팀원에게 지금 하는 일이 사소해 보이지만 팀원들이 편안하게 출장을 다녀오고 휴가를 다녀와서 조직의 성과에 기여를 할 것이고, 문제가 없이 이런 일이 반복되면 결국 그것이 조직의 성과라는 이야기 해주어야 한다.

그리고 개인적인 커리어 관리 차원에서도 지금은 이 일을 하고 있지만, 팀원들과의 관계를 이뤄나가면서 한 단계씩 성장해 나가고, 시간이 지나면 다른 업무도 배우면서 더 어렵고 기획적인 일도 하게 될 것이라는 미래의 비전도 제시해 주어야 한다.

조직은 한 사람 한 사람이 톱니바퀴처럼 돌아갈 때 효율이 극대화되며, 그것이 성과로 이어지고 개인의 성장과도 매칭이 된다고 설명해야 한다. 그래야만 김 팀원은 자신이 하는 일이 그저 하찮은 일이 아닌 조직의 성과에 크게 기여하는 일이고 앞으로 이 일만 하는 것이 아니라라는 사실을 알게 된다. 지금의 일은 다음의 어려운 일을 위한 전초 단계로서 자신이 더 성장하기 위해서는 더 빠르고 효율적으로 일할 수 있는 방법을 찾아갈 수 있도록 노력하게 된다.

잡크래프팅은 결국 스스로 일을 잘할 수 있도록 깨닫는 과정이다. 일의 목적과 의미를 명확하게 설명해 주면 팀원들은 스스로 그 일을 더 잘하기 위해서 노력하게 될 것이다.

전략커뮤니케이션 전문가 사이먼사이넥은 〈나는 왜 이 일을 하는가〉라는 책에서 〈도표〉와 같이 '골든 서클'을 설명하고 있다. 사람들과의 커뮤니케이션에서 가장 중요한 것은 왜(Why)라고 강조한다. 사람들이 일반적으로 설득을 할 때 '무엇-어떻게-왜(What-How-Why)' 순서로 말하는데, 진짜로 설득을 하고 싶다면 그 순서를 '왜-어떻게-무엇(Why-How-What)'으로 바꾸어 커뮤니케이션을 해야 한다고 말한다.

설득하는 소통을 위해서는 이유, 가치, 목적, 동기, 신념 등을 공유해야 한다. 팀장이 '왜(Why)'에 대해 말하면 거기에 동감하는 사람들의 동의를 이끌어낼 수 있다. 따라서 팀원에게 일을 지시할 때는 반드시 이 일을 하는 이유를 설명하고 어떻게 무엇을 해야 하는지 설명하는 것이 필요하다. 아무리 바쁜 상황이라도 이유에 대해서 간단하게는 언급하는 것이 좋다. 그래야만 일을 잘 할 수 있는 동기가 부여되기 때문이다.

리더의 리더십이라는 것은 결국 본질적인 것

설득하는 소통을 위해서는 이유, 가치, 목적, 동기 등을 공유해야 한다. 팀장이 '왜(Why)'에 대해 말하면 팀원의 동의를 이끌어낼 수 있다. 따라서 팀원에게 일을 지시할 때는 반드시 이 일을 하는 이유를 설명하고, 어떻게 무엇을 해야 하는지 설명하는 것이 필요하다.



에서 그 진가가 드러난다. 직원들을 설득하는 포인트도 일의 본질적인 것이 무엇인지를 구체적으로 설명하면 된다. 시켜서 일하는 것이 아니고 스스로 일할 수 있게 만들어 보자. 그 방법은 결국 강압적인 지시가 아닌 스스로 찾아서 할 수 있는 동기를 부여하는 것이다. QM

**유경철** 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 기업교육 강사로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱비엔트 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.

