

## 부서 간 이기주의를 넘어 협업을 이끌어내는 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

조직에서 가장 중요한 것 중의 하나가 협업이다. 부서 간·팀 간·개인 간의 협업은 성과에 절대적으로 중요한데 정작 협업이 되지 않아 성과를 극대화하지 못하는 경우가 많이 발생하기 때문이다. 대부분 본인 파트의 성과에만 관심이 있고 다른 파트에는 전혀 관심이 없다. 팀 내 파트 간 협업해서 일해야 하는 상황에서도 굳이 정보를 공유하려고 하지 않기도 한다. 이러한 사일로(silo) 현상이 일어나고 있을 때 과연 팀장은 어떻게 대처해야 파트 간 협업을 통한 성과 시너지를 낼 수 있을까? 아래와 같은 상

황에서 리더들은 어떻게 리더십을 발휘해야 할지 살펴보자.

### 팀내 협업 의식에 대한 부재

한 팀이 있다. 그리고 팀에서도 세 개의 파트로 나누어져 있는데, 비슷한 업무인 듯해도 각기 다른 일을 하고 있다. 팀의 비전과 미션도 정하여 공유되었고 큰 성과를 내기 위한 근본은 구성원들 간의 신뢰·공감·결속임을 인지하고 있으나, 파트 내 구성원들 간의 화합은 어느 정도 있고 팀 전체의 화합은 부족하다. 따라서

그간 화합을 위한 여러 노력이 있었으나 만족스럽지 않은 상황이다.

문제를 해결하기 위한 일환으로 팀장이 결속력을 다지고자 여러 가지 미션을 주면 팀장 앞에서는 좋다고 하면서 뒤에 가서는 결국 파트별로 따로 행동하는 경우가 많다. 이번에도 그런 사건이 있었다. 1파트장에게 업무 지시를 하면서 다른 2명의 파트장과 함께 협의해서 일을 추진하라고 지시했는데, 나중에 보고할 때 보니 다른 파트장에게는 일의 지시에 대해서 대충 내용만 전하고 본인이 의사 결정한 내용을 보고

한 것이다. 팀장이 다른 파트장을 불러 같이 협의한 내용이라고 물었더니 그런 일이 없다는 대답이 돌아왔다.

“1파트장님! 왜 팀장인 제가 지시하는 대로 하지 않고 맘대로 판단하고 진행하셨는지요?”

“팀장님, 제가 선임 파트장인데 저한테 그 정도의 권한은 있는 것으로 생각했습니다. 제가 모든 내용을 굳이 다른 파트장하고 공유할 필요가 있나요? 제 선에서 충분히 해결할 수 있다고 생각했습니다.”



“1파트장님, 조직에서는 협업과 팀워크를 발휘하는 것이 중요합니다. 혼자 처리할 수 있는 것이라도 내용을 공유하고 다른 파트와 협업할 것이 있는지 확인하면서 의견을 듣는 것이 중요합니다. 더군다나 제가 구체적으로 다른 파트장과 내용 공유 및 의견을 받으라고 지시까지 했는데 파트장님은 그것을 지키지 않았습니까. 저는 팀워크 관점에서 그 부분이 제일 불편하네요.”

“죄송합니다. 제가 생각이 짧았습니다. 다음부터는 지시하신 대로 하겠습니다.”

나중에 다른 두 명의 파트장에게 확인한 결과 1파트장이 팀장을 비롯하여 다른 파트장들을 불편해한다는 말을 듣게 됐다. 자신의 파트원들에게는 화합도 잘하고 리더십도 잘 발휘하지만, 다른 파트에 대해서는 파트장뿐만 아니라 파트원들에게도 전혀 관심이 없었던 것이다.

#### 사일로 현상 막기 위한 구체적 방안

위의 사례에 대해서 다양한 생각을 하게 된다. 이런 상황에서의 솔루션에 대해 이야기해보려 한다.

첫 번째는 1파트장을 불러 일대일로 대화하는 것이다. 그리고 면담을 할 때에는 파트장의 자존심을 건드리지 않는 것이 중요하다. 멋대로 혼자 할 수 있는 일이라고 판단하고 다른 파트장과 협의해서 하지 않지 않는 것은 팀워크에 문제가 있는 것이라고 이야기해야 한다. 그리고 전체 회의를 통해 파트의 평가 항목에 대해서 재조정할 것임을 공지한다.

두 번째, 전체 회의에서 파트별 성과도 중요하지만 각 파트별로 서로 협업한 것에 대한 성과지표를 KPI에 포함시켜 성과 평가를 시작한다고 공유한다. 서로 협업을 해야 하는 성과지

표가 없기 때문에 파트 이기주의가 발생할 수도 있기 때문이다.

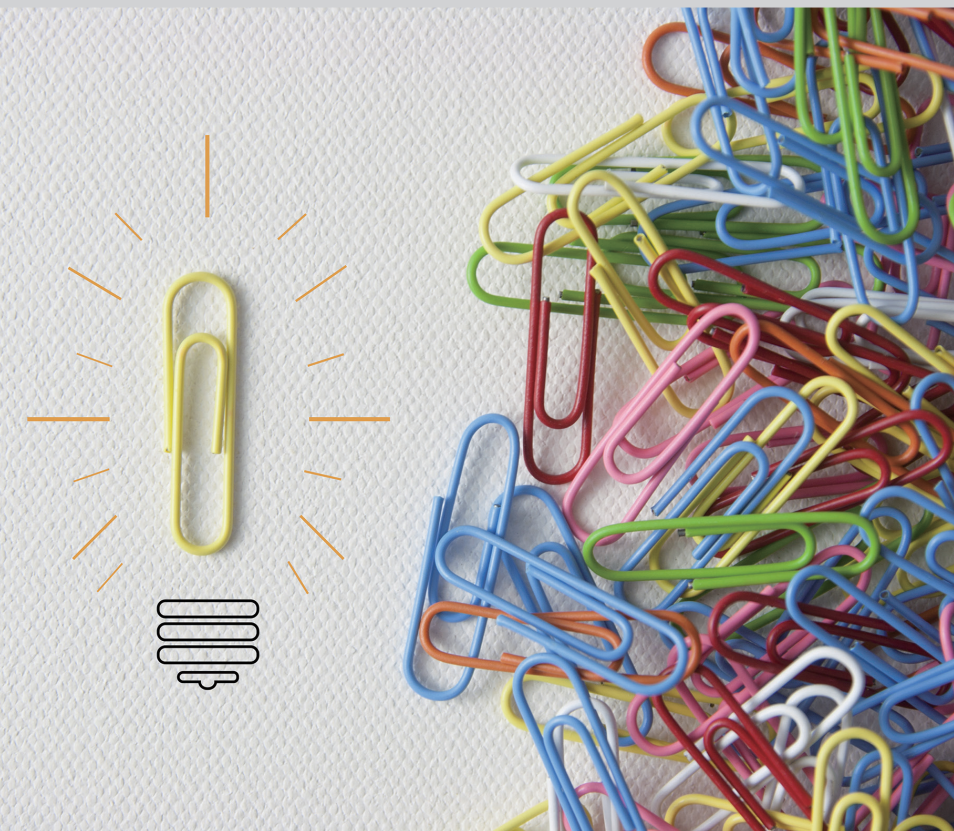
세 번째, 월례회의 때 파트 간 협업한 사례에 대해 구체적인 내용을 발표한다. 좋은 사례가 있을 경우에는 인센티브를 주고 협업의 사례가 없는 파트에게는 앞으로 잘 협업할 수 있도록 건설적인 피드백과 함께 긍정적인 동기부여를 해야 한다.

네 번째, 개인의 성과나 파트의 성과만이 중요한 것이 아님을 이야기한다. 파트 간의 협업을 통해 팀워크를 다지고 더 큰 성과를 낼 수 있는 협업 시스템을 만들어 갈 수 있도록 지속적으로 파트장 및 파트원들에게 피드백과 함께 동기부여를 하는 것이다.

상사가 지시한 내용을 무시하고 자신이 생각한 대로 결정해버리는 팀원에게는 구체적이고 명확한 피드백이 필요하다. 단순히 상사의 말에 대한 무시나 도전이라기보다는 자신이 옳다고 생각하는 것에 대한 강한 신념이 있어서 그런 행동을 하는 것일 수도 있기 때문이다. 따라서 이 상황을 사소한 일로 여기고 넘어가면 나중에 중요한 의사결정을 할 때 큰 위험으로 다가올 수 있다.

파트의 성과에만 관심이 있고 다른 파트에는 전혀 관심이 없으며 협업해서 일해야 하는 상황에서도 굳이 정보를 공유하려고 하지 않는 상황을 사일로 현상이라고 한다. 다시 말해 자기 파트의 입장만을 고집하는 부서 이기주의를 말한다. 사일로는 곡식 및 사료를 저장해 두는 굴뚝 모양의 원통형 창고를 일컫는데, 사일로 모양처럼 서로 성이나 담을 쌓고 다른 부서와 협력하고 소통하기를 꺼리며 자신의 이익만을 추구하는 현 상황과 비슷하다. 이러한 사일로 현상이 심해지면 사내의 소통이 제한적으로 이루어지며 여러 이유와 핑계들로 부서 간의 협

사일로 현상은 리더에 대한 신뢰와 권위가 무너지고 다른 팀원들에게도 나쁜 영향으로 전염될 수 있으며, 팀워크에 큰 결함이 생긴다. 단순히 한 번의 실수라고 치부하지 말고 지시한 사항에 대해서 명확히 실행할 수 있도록 하고 상황적으로 그렇게 할 수밖에 없었다면 최대한 경청을 통해 이야기를 듣고, 다음에는 지시한 대로 할 수 있도록 피드백을 주어야 한다.



력은 어려움에 빠질 수가 있다.

파트장은 자신의 파트는 모든 일을 스스로 할 수 있는 독자적인 능력이 있기 때문에 다른 파트와 굳이 협력하지 않아도 성과를 낼 수 있다고 생각할 수도 있다. 그러나 이러한 사일로 현상은 심각하게 조직의 협업을 방해하게 되고, 결국 팀과 조직 전체에 악영향을 미치게 된다.

사일로 현상은 리더에 대한 신뢰와 권위가 무너지고 다른 팀원들에게도 나쁜 영향으로 전염될 수 있으며, 팀워크에 큰 결함이 생긴다. 단순히 한 번의 실수라고 치부하지 말고 지시한 사항에 대해서 명확히 실행할 수 있도록 하고 상황적으로 그렇게 할 수밖에 없었다면 최대한 경청을 통해 이야기를 듣고, 다음에는 지시한 대로 할 수 있도록 피드백을 주어야 한다. 그리고 일이 끝나면 반드시 보고를 통해 일이 정확

하게 이뤄졌는지에 대한 확인도 필요하다.

파트장을 평가할 때 파트 간의 협업 내용을 평가항목에 넣는 것도 중요하다. 그러면 어느 정도 사일로 현상을 막을 수 있을 것이다.

구체적으로는 파트장을 평가할 때 다른 파트와 연간 몇 건, 몇 퍼센트의 협업을 같이 했는지 협업에 대한 지수를 만들어 넣는 것이 좋다. 더불어 다른 조직과 협업을 한 좋은 사례를 보고하면 평가 점수에 인센티브를 주는 것도 좋은 방법이다. **QM**

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