

리더와 팔로워, 관계의 질이 성과를 바꾼다

• 유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

리더의 행동 변화, 리더십 스타일이 리더 개인적 특성에 의해 좌우된다면, 조직 성과는 리더와 부하직원의 관계에 달렸다고 할 수 있다. 조직 성과 창출을 위한 리더와 부하직원의 바람직한 파트너십에 대해 살펴본다.



“팀장인 나에게는 5명의 팀원이 있다. 그런데 팀원 중 두 명은 일을 잘하는데, 나머지 세 명의 팀원은 내가 원하는 만큼 성과를 내지 못 한다. 아무리 공정하게 그들을 대하려고 해도 일의 결과를 보면 달라진다. 그래서 나도 모르게 일 잘하는 팀원에게 더 많은 일을 주고 친근하게 된다. 그런데 연말에 리더십 진단에서 팀원을 편애한다는 피드백이 나왔다. 조금 억울하다는 생각이 들었다. 과연 나의 리더십은 잘 못된 것이었을까”

모 대기업에서 근무하는 한 리더의 푸념 석인 하소연이다. 이렇듯 리더와 부하직원의 관계와 조직의 성과는 어떤 관련이 있을까. 리더십은 리더 개인의 특성에 따라 달라지지만, 조직의 성과는 리더와 부하직원의 관계 방식에 영향을 받는다. 리더와 부하직원의 바람직한 파트너십이 중요한 이유이다.

리더의 LMX와 조직 성과와의 관계

LMX(Leader-Member Exchange)이론은 리더와 구성원과의 속성을 분석하는 이론이다. 리더는 부하직원 한 사람 한 사람과 각각 다른 성질의 관계를 발전시킨다는 이론이다. 예를 들어 모기업 인사팀에는 팀장과 팀원 5명이 함께 일하고 있다. 이때 팀장은 팀원 5명 개개인별로 친근감, 실력에 대한 평가, 그들이 나를 도와주는 정도 등의 항목에 있어 각기 다른 인식을 하고 있다. 즉 리더와 팀원들의 관계가 개인마다 질적으로 다르므로 리더십은 개별적으로 맺고 있는 상대와의 관계로 논의해야 한다는 것이다.

이에 대한 연구는 댄세로우 등(Danseureau, Graen & Haga, 1975)이 주장한 VDL(Vertical Dyadic Linkage) 이론에서 처음 언급됐다. 리더와 부하직원 간의 욕구가 맞아떨

어질 때, 서로 간의 성격적인 동질성이 있을 때 리더십에 영향을 준다는 결과들이 나왔다. 이러한 이론은 LMX이론으로 발전하게 된다. 연구자들은 ‘리더와 부하직원 간 관계의 질에 따라 조직 행동의 결과가 차이가 난다라는 가정을 하고 리더와 부하직원의 커뮤니케이션 빈도, 가치관의 일치성, 부하직원의 특성, 직무 만족도, 분위기, 성과, 조직몰입도 등의 관계를 실증적으로 검증했다.

검증 결과 리더와 부하직원과의 관계가 좋을수록 조직의 성과에 긍정적인 결과가 나온다. 결국 리더와 부하직원의 관계에 따라 성과는 개별적으로 달라지고 리더십을 발휘하는 형태의 모습도 달라진다는 것이다.

반면에 리더와 부하직원의 관계가 성숙하지 않으면 당연히 성과도 떨어진다는 결론을 도출했다.

리더와 팔로어의 관계발전 3단계

그레이언 등(Graen & Uhl-Bien, 1995)은 리더와 부하직원 간의 관계발전 과정을 세 단계로 설명했다. 첫째는 이방인(Stranger), 둘째는 면식(Acquaintance), 셋째는 파트너십 단계로 구분했다. 이방인 단계에서는 리더와 부하직원의 관계는 일반적인 관계이다. 계약한 일만 해주면 된다. 이 단계에서 부하직원은 자신을 먼저 생각하고 자신의 이익을 앞세우게 된다. 둘째 단계인 면식 단계에서는 리더와 부하직원 간에 더 많은 자원과 직무나 개인적 정보가 공유되어 더욱 친숙한 관계를 형성하게 된다. 이 단계는 리더와 부하직원이 서로에 대해서 관점을 실험하고 공유하는 단계다. 리더는 부하직원을 더 신뢰하고 일을 열심히 할지에 대해 판단하고, 부하직원은 리더가 자신을 믿고 권한을 부여할지에 대해서 서로 검증



한다. 겸증 결과 관계가 긍정적이면 서로 신뢰를 갖고 일을 할 수 있다.

세 번째 단계는 성숙한 파트너십 단계이다. 성숙한 파트너십 단계에서 리더와 부하직원은 서로 신뢰와 존경, 의무감을 갖게 된다. 서로 다양한 측면에서 영향을 주고받으며 조직에 성과를 가져올 수 있도록 매우 협조적이다. 특히 어떠한 일에도 서로에게 헌신하며 도움을 주는 관계로 이어진다. 결국 리더가 효과적인 리더십을 발휘하고자 한다면 부하직원과 성숙한 파트너십 관계를 형성해야 한다. 그것만이 성과 창출의 지름길이다.

윌슨 등(Wilson, Sin, & Conlon, 2010)에 따르면 리더가 부하직원의 관계에서 성숙한 파트너십을 발휘하여 많은 과업 할당, 보다 많은 책임과 권한의 위임, 정보의 공유, 급여 인상, 업무 혜택, 개인적 지원과 같은 전폭적인 지원을 하게 된다고 하자. 부하직원들은 더 열심히 일하고, 과업의 목표에 더욱 몰입하며, 리더에게 충성할 뿐 아니라 리더의 행정적인 업무를 더 열심히 수행하는 것으로 나타났다. LMX(Leader-Member Exchange)가 높을수록 부하직원들은 리더에게 더욱 헌신하며 몰입한다. 이 관계가 지속적으로 유지하기 위해서 리더들은 끊임없이 부하직원에게 주의를 기울여야 하고, 그들의 감정과 욕구에 민감하게 반응해야 하며, 설득과 협의를 지속적으로 해야 한다. 이 과정에서 리더가 강압적이거나 무리한 요구를 지속적으로 하게 되면 관계는 깨질 수 있다.

반대로 LMX가 낮은 수준의 리더와 부하직원과의 관계는 상호 간의 영향이 별로 없다. 이 때는 서로 공식적인 역할만 수행한다. 현재 상황보다 더 큰 성과를 내야 한다면 LMX 관계의 질을 높여야 한다. 여기엔 리더의 리더십이

중요한 역할을 한다.

리더와 부하직원의 관계를 평가할 때는 서로 기준이 다르다. 부하직원들은 리더가 얼마나 지원적이고 공정한가에 대해서 영향을 받는 반면 리더가 부하직원을 판단할 때는 그들의 역량과 신뢰에 대한 판단에 영향을 받는다.

상사와 부하직원 간의 LMX 성과

캐쉬맨 등(Cashman, Dansereau, Graen, & Haga, 1976)에 따르면 상사와 좋은 LMX를 형성하는 관리자는 부하직원과 좋은 관계를 맺을 가능성이 더 크다고 설명한다. 리더가 자신의 상사와 관계가 좋으면 부하직원을 위해 더 많은 혜택을 확보할 수 있기 때문이다. 자신의 권한 안에서 필요한 자원을 획득하고, 관료적인 행동을 줄일 수가 있으며 변화를 수용함으로써 부하직원의 성과를 촉진시킬 수 있기 때문이다.

LMX의 차이는 부하직원에게 공정하고 팀 성과를 촉진시키는 데 적절할뿐 아니라 어느 정도의 차이는 조직의 성과에 유리할 수 있다 (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). 그러나 차이가 너무 크게 되면 LMX 관계가 낮은 수준의 부하직원은 리더와 좋은 관계의 부하직원에 비해 부당한 대우를 받는다고 생각하여 원망의 감정이 생기기 쉽다.

이것은 결국 부정적인 영향을 불러일으킨다. 팀의 경우 구성원 간의 경쟁심과 적대감이 협업에 방해할 수가 있다. LMX가 좋은 부하직원들에게는 자기 효능감과 긍정적인 효과를 줄 수 있지만 관계가 나쁜 부하직원들에게는 부정적인 영향을 주어 성과에 나쁜 영향을 줄 수 있다. 따라서 리더는 일을 잘하는 직원들은 물론 다른 직원들과도 상호신뢰, 존경, 충성심을 유지할 수 있도록 리더십을 발휘해야 한다.

모든 부하직원을 똑같이 대할 수는 없다. 그러나 최소한 소외받거나 차별받는다는 느낌을 받지 않도록 관계와 소통에 집중해야 한다.

긍정적 성과를 위한 리더의 태도

구성원이 긍정적으로 일할 수 있도록 하려면 리더는 유쾌하고 열정적으로 행동하고, 새로운 시도에 대해 영감 넘치는 비전을 설파해야 한다. 부하들이 업무상 문제와 스트레스로 좌절할 때 낙관주의와 신뢰를 표명해야 한다. 이때 리더와 부하직원 사이에서 감정적인 전염이 일어난다. 감정은 전염이 되는 것이다. 따라서 리더들은 부정적인 감정보다는 긍정적인 감정을 지속해서 유지할 수 있어야 한다. 리더의 감정관리 방법과 부하직원과 성과를 올리기 위한 몇 가지 원칙(Yukl, 1989)을 살펴본다.

1. 교정적인 피드백을 신속하게 제공해야 한다.

부하직원이 문제가 발생했을 때 지체하지 말고 그 순간 바로 피드백 해야 한다. 피드백을 나중에 하게 되면 변화의 속도가 늦어진다. 피드백은 언제나 즉시, 사실을 기반으로 하는 것이 가장 좋다.

2. 부족한 점을 구체적으로 간결하게 설명해야 한다.

언제 어디서 무엇을 했는지에 대해서 구체적으로 예를 제시해서 설명해야 한다. 간결하게 사실을 기반으로 설명해줘야 무엇이 잘못되었는지 인지한다.

3. 해결방안을 제시하도록 요구해야 한다.

성과부진에 대해 부하직원이 책임감을 갖게 하는 것이 핵심이다. 성과를 개선하기 위해 어떤 아이디어를 갖고 있는가?와 같은 개방형의 질문을 활용하여 스스로 해결방안을 말할 수 있도록 해야 한다.

4. 개선할 수 있다는 신뢰감을 표현해야 한다.

업무 부진으로 어려워하고 있는 부하직원에게 '너는 잘할 수 있어'라는 신뢰감을 표현하면 좋다. 리더가 부하직원에게 높은 기대감을 가질 때 부하직원의 성과가 더 나아진다는 연구 결과가 많다.

5. 부하직원을 돋겠다는 표현을 해야 한다.



성숙한 파트너십 단계에서 리더와 부하직원은 서로 신뢰와 존경, 의무감을 갖게 된다. 서로 다양한 측면에서 영향을 주고받으며 조직에 성과를 가져올 수 있도록 매우 협조적이다. 특히 어떠한 일에도 서로에게 헌신하며 도움을 주는 관계로 이어진다.

부하직원이 더 잘하도록 돋고 싶다는 의사를 솔직하게 하는 것이 중요하다. 부하직원들이 어려울 때 내가 언제나 신뢰하고 도와줄 것이라는 믿음을 주는 것만으로도 힘을 내어 업무에 집중할 것이다.

리더와 부하직원의 관계 질이 조직의 성과를 높인다. 서로에 대한 신뢰를 바탕으로 높은 성과를 내기 위해서는 결국 리더와 부하직원은 좋은 관계를 맺어야 한다. 이처럼 부하직원의 정서적인 감정을 관리하고 공감하는 리더는 성공할 가능성이 더 크다. QM

유경철 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돋는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 『완벽한 소통법』, 『피터드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다』, 『문제 해결자』 등이 있다.