

# 효율적 성과 창출을 위한 '팀리더십'

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

팀을 이끄는 리더는 자신의 팀을 위해 리더십을 발휘하지만 결국 그 리더십이 모여 조직 전체의 성과를 좌우하게 된다. 따라서 팀을 이끄는 리더부터 효율적으로 성과를 창출할 수 있는 리더십을 발휘해야 조직 전체가 지속적으로 성장해 나갈 수 있다.



조직의 성과는 개인의 역량도 중요하지만, 결국 개인의 집합체 즉, 팀을 통해 나타나게 된다. 그래서 성과가 좋은 팀의 리더에게 더 많은 책임과 권한을 주게 된다.

팀에 대한 정의를 살펴보면, '팀'은 공통의 목적과 상호 의존적인 역할 그리고 서로를 보완해 주는 기술을 가지고 있는 소규모 과업 집단이라고 요약할 수 있다.

조직의 규모가 커질수록 팀은 세분화되고, 각 팀에는 리더가 자리하게 된다. 팀을 이끄는 리더는 자신의 팀을 위해 리더십을 발휘하지만, 결국 그 리더십이 모여 조직 전체의 성과를 좌우하게 된다. 따라서 팀을 이끄는 리더부터 효율적으로 성과를 창출할 수 있는 리더십을 발휘해야 조직 전체가 지속적으로 성장해 나갈 수 있다. 이번 호에서는 효율적인 성과 창출을 위한 '팀리더십'에 대해 살펴본다.

## 팀의 성과를 위해 리더에게 필요한 8가지

그동안 많은 학자들은 팀이 효율적으로 성과를 창출할 수 있는 요소에 대해 꾸준히 연구해 왔다. 그 연구 결과를 종합해보면 팀의 성과를 향상시키기 위해서는 다양한 요소들이 충족되어야 한다는 것을 알 수 있는데, 이러한 요소들을 만들어내는 원동력은 결국 팀의 리더에 달려 있다. 그렇다면 리더는 어떤 '팀리더십'을 발휘해야 팀의 성과를 효율적으로 향상시킬 수 있을까? 팀의 리더가 갖춰야 할 다음의 8가지 핵심 요소를 살펴보자.

**첫째. 과업에 대한 목표와 전략에 몰입하라 :** 팀원은 협업이나 성과 향상을 위해서 또는 어려운 업무를 수행하기 위해서 과업의 목표나 전략에 몰입한다(Hulsheger et al., 2009).

특히 공유된 목표에 팀원들의 몰입을 높이기 위해서 리더는 △과업 목표나 구성원의 가

치를 연결하여 비전을 선포하고 △프로젝트에서 주도적으로 일하는 것의 중요성을 인식시키며 △일을 할 때 명확하고 도전적인 업무 목표를 제시해야 한다. 또한 △프로젝트의 활동 계획을 구체적으로 수립하고 △업무에 있어 구성원들이 창의적으로 문제 해결을 할 수 있도록 권한을 위임해야 한다.

**둘째. 팀원의 기술과 역할을 명확히 하라 :** 팀의 성과는 팀원이 해야 할 일에 대한 지식과 기술을 갖추고 있거나, 무엇을 어떻게 해야 하는지 제대로 이해하고 있을 때 더 높아진다(Morgeson, Reider, & Campion, 2005).

리더는 팀원이 기술 수준을 높일 수 있도록 적극 도와야 한다. 팀이 구성되거나 부서 재배치가 필요할 때 리더는 새로운 팀원 선발에 관여하고 팀원을 통해 상호 보완적인 기술을 적절히 결합시킬 수 있어야 한다(Klimoski &

Jones, 1995).

## 셋째. 팀의 조직화 역량과 조정 능력을 갖춰라 :

팀의 성과는 팀원이 어떻게 기술을 발휘하느냐에 따라 좌우된다. 따라서 업무의 적절한 구성과 배분이 팀의 효율성을 결정짓는다. 팀원이 아무리 뛰어난 기술을 보유하고 있다고 해도, 그 기술이 해당 업무를 수행하는데 적합하지 않다면 성과를 내기가 어렵다. 팀의 성과는 팀원의 상호 보완적인 활동이 서로 일치되고 동시성을 가질 때 높아지게 된다.

따라서 팀의 리더는 △팀원과 기술 자원을 효율적으로 이용하는 방법을 계획해야 하고 △업무 수행에 있어 발생 가능한 장애물을 파악하고 위기사항에서 비상 계획을 수립할 수 있어야 하며 △업무 운영 계획과 관련된 전문적인 기술을 팀원의 역량과 잘 매치할 수 있어야 한다. 또한 △집단적으로 문제를 해결하고 활

동을 계획하기 위한 회의를 효과적으로 이끌어야 하고 △불필요한 시간 낭비를 피하기 위해 활동을 정리하고, 팀의 성과를 체계적으로 점검해야 하며 △팀원의 활동을 지도하고 코치함으로써 팀원들을 적재적소에 배치할 수 있어야 한다.

이러한 리더의 적절한 팀 조정은 빠르게 변화하는 경영 환경에서 복잡한 업무를 수행할 때 매우 중요하다. 한편, 조정은 새로운 업무를 시작하기 전 계획단계에서 의사결정으로 하거나 팀의 업무 수행 과정에서 결정한다.

**넷째. 외부 네트워크에 조정 능력을 갖춰라 :** 팀의 성과는 다른 조직과의 협업에 따라 좌우되며, 외부조정 중요성은 더욱 증가하고 있다(Marrone, 2010; Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer, & Alonso, 2005).

리더는 다른 조직이나 관련 있는 외부조직에 소통하고 조정을 촉진할 필요가 있다. 성과를 내는 리더들은 외부조정과 적응을 향상시키는 것을 매우 잘한다. 이를 위해 리더는 △관련 정보를 제공해 줄 수 있는 네트워크를 항상 유지하고 있어야 하며 △팀원 개인이 네트워크를 유용하게 활용할 수 있도록 도와주어야 한다. 또한 △다른 조직과 함께 그들에게 영향을 미칠 계획과 결정을 컨설팅하고 △다른 하부 부서나 조직을 포함하여 진행사항을 모니터링 하며 △고객과 미팅을 하거나 고객의 요구를 학습해야 한다.

**다섯째. 자원 확보와 정치적 지원에 나서라 :** 팀의 성과는 일을 하는데 필요한 자원의 확보 여부와 외부자원의 정치적 지원에 의해 좌우된다(Ancona & Caldwell, 1992; Druskat & Wheeler, 2003).

예산, 도구와 장비, 공급품과 자재, 일을 하는데 필요한 시설 등이 자원이다. 외부로부터

필요한 자원을 확보하는 것과 관련해 리더는 △특별 프로젝트나 활동에 필요한 자원에 대해 계획을 세우고 △추가 지원을 받기 위해 설득할 수 있어야 하며 △특별한 장비, 공급물 또는 자재의 사용 권한을 얻기 위해 계속 관련자들과 협의해야 한다. 또한 △경영자에게 팀의 평판을 알리는 동시에 팀을 보호해야 하고 △필요한 자원의 잠재적 원천이 되는 외부인들과 협력 관계를 지속적으로 가져가야 하며 △최대한 유리한 계약을 맺기 위해 협상을 펼쳐야 한다.

**여섯째. 상호 신뢰와 협력을 도모하라 :** 상호 신뢰와 협력은 팀원들의 역할이 상호 연관된 집단일수록 매우 중요한 성과 결정 요소가 된다. 상호 신뢰와 협력은 구성원이 팀 또는 업무에 일체감을 갖거나, 그들의 멤버십이 가치 있다고 여겨질 때 더욱 높게 나타난다(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount).

사회정체성 이론에 의하면 효과적인 리더십은 팀원이 조직과 멤버십의 의미를 정의하도록 돕는 과정이라고 한다. 리더가 상호 신뢰와 협력을 향상시키기 위해서는 △팀이 성취해야 하는 비전을 명확하게 이야기하고 △멤버십을 더 독특하고 이상적으로 만들 수 있도록 상징이나 형식을 만들 수 있어야 하며 △팀 빌딩 활동을 감독해야 한다. 또한 △팀 성과에 기여한 것에 대해서는 보상과 인정을 해줘야 한다.

**일곱째. 집단 효능감과 잠재력을 일깨워라 :** 팀원의 몰입은 팀이 그들의 사명을 성공적으로 수행하고, 특정한 업무 목표를 성취할 수 있다는 공유된 믿음에 의해 좌우된다(Bandura, 2000; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993).

이 공유된 신뢰를 '집단 효능감' 또는 '잠재력'이라고 한다. 집단 효능감이 팀 성과에 관련 있다는 연구논문은 다수 있다. 신뢰가 높은 팀은



매우 긍정적인 분위기를 가지고 있다. 집단 효능감은 팀원의 기술 수준과 상호 신뢰, 협력, 자원, 관련된 수행 전략의 수준이 높을 때 더 높게 나타난다. 과거의 성공은 팀의 성과를 향상시킬 집단 효능감을 증진시킬 수 있다.

이러한 집단 효능감을 높이기 위해 리더는 △팀에 대해 긍정적으로 평가하고 무한신뢰를 보여주어야 하고 △빠른 성공의 기회를 제공할 현실적인 목표를 설정해야 하며 △업무 수행 과정에서 발생한 장애물을 빠르게 극복할 수 있어야 한다.

**여덟째. 팀원의 다양성을 존중하고 활용하라 :** 팀원이 서로 다른 관점, 경험, 지식을 가지면 문제에 대해 더 많은 창의적 해결책을 가져올 수

있다. 팀원이 중요한 공유 목표를 달성하기 위해 상호 의존할 때 다양성을 협력적 문제 해결로 전환하기가 쉽다.

따라서 리더는 개개인의 다양성을 고려해 팀원을 선발하고, 상호 보완적인 관계로 다양성이 하나의 시너지로 발휘될 수 있도록 리더십을 발휘해야 한다. **QM**

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