

## 연상 팀원과의 동고동락, 피드포워드로 극복

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 세워진 솔루션을 마지막으로 제공하며, 연재를 마무리한다.

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

성과주의를 내세우는 조직이 대부분이다 보니 팀 내 팀장보다 연차가 높고 나이가 많은 팀원이 생기기도 하고, 혹은 연차나 사내 이동 등으로 그런 일이 벌어지게 된다. 본인보다 나이가 어린 사람이 팀장이 되면 퇴사해버리는 상황까지 발생하는데, 이럴 때는 어떤 리더십을 발휘해야 할까?

A 식품 제조회사는 작년 신제품이 크게 히트했고 매출이 신장되어 영업팀을 추가로 신설했다. 기존 영업팀 멤버 중 중견 팀원 3명과 외부에서 신입 팀장을 영입하게 되었다.

하지만 신입 팀장보다 고참 팀원인 오 차장은 팀장보다 연차가 높고 나이가 많아 신입 팀장 관점에서 업무 지시나 피드백을 주는 데 어려움을 많이 느끼고 있는 상황이다.

오 차장은 신입 팀장이 오기 전에 팀 내에서 업무 성과도 뛰어나고 후배들의 신임도 높았다.

그런데 최근 신규 거래처와의 관계가 틀어지면서 계약이 성사되지 않는 일이 생겼고, 그로 인해 이번 분기 매출 중 신규 거래처 목표 달성도 하지 못했다.

다른 팀원을 통해 알게 된 사실은 이전에도 종종 신규 거래처와 마찰이 생겨 계약이 성사되지 않았던 사례가 있었고, 주요 매출의 상당수가 대리점을 통한 신규 거래처 물량이 많은 상황이었다. 그런데 신입 팀장은 대리점 매출보다 직판을 통한 신규 거래처 물량을 늘리기를 원하고 있다.

이렇다 보니 사사건건 신입 팀장과 오 차장의 의견이 대립하고 부딪치는 상황이며 둘 사이의 팽팽한 긴장감이 나머지 팀원들마저 눈치를 보게 하는 상황까지 이르렀다. 신입 팀장은 오 차장이 상당히 불편했지만, 그가 워낙 일을 잘하다 보니 큰소리 내고 싶어도 강하게 못하고 참는 경우가 많아졌다.



### 팀원과 거리감 좁히기

최근 성과를 우선으로 하는 승진 제도의 영향으로 나이 어린 상사와 나이 많은 부하 팀원이 증가하는 추세이다. 온라인 취업포털 사람인의 '연하 상사와 연상 부하'라는 설문 조사 결과에 따르면, 64.6%가 나이 많은 부하와 근무한 경험이 있으며, 이 중 49.9%가 '스트레스를 받았다'라고 응답했다. 이유는 '업무 지시가 어려워서'(42%), '내 의견을 무시하거나 따르지 않아서'(36.2%), '잘못을 지적하기 어려워서'(35.6%)라고 답했다. 이처럼 팀장이 리더로서 나보다 나이가 많은 부하 팀원에게 동기부여하고 함께 효과적으로 일하기 위해서는 어떻게 해야 할까?

먼저 나이 많은 팀원의 경험과 성과를 존중하고 팀장과의 심리적 거리감을 좁히는 것이 중요하다. 나이가 많아 부담스럽다고 거리를 두거나, 피드백을 미루면 안 된다. 거리감을 좁히기 위해서는 팀원의 자리에 가서 보고를 받거나, 팀원의 말에 경청하며 무시하지 않아야 한다. 일대일로 근처 카페나 공원과 같이 조금은 자유로운 분위기에서 대화하는 기회를 갖고, 경조사를 잘 챙겨주는 등 세심하게 관심을 기울여 주는 것도 좋은 방법이다.

다음으로 팀장으로서 서로에 대한 기대사항을 명확히 해야 한다. 만약 위의 사례라면, "오 차장님, 오 차장님의 실적은 우리 팀에 많은 도움을 주고 있습니다. 올해 신규 거래처 매출

비중을 높여서 우리 팀의 성과에 더욱 이바지  
해 주시기를 기대합니다.”

라고 팀장의 기대 사항을 명확히 전달한다.  
그런 다음 본인이 어떤 역할을 좀 더 하고 싶은  
지 니즈 파악을 덧붙인다면 불필요한 오해를  
줄일 수 있다.

### 피드포워드로 가능성 독려

나이 많은 팀원에게 피드백이 필요할 경우  
에는 피드포워드(Feedforward, 미래의 성공  
을 위한 정보를 미리 제공하는 기법)를 활용해  
보라. 사람들이 자신에게 주어진 피드백을 무  
시하는 대부분의 이유는 피드백을 받아들이기  
를 강요받았다는 느낌이 들기 때문이다.

누구나 무엇이 잘못되었다고 이야기하는 것  
을 제대로 수용하기란 쉽지 않은 일이다. 이런  
때에는 이미 벌어진 과거에 대해 피드백하기보  
다는 변화의 가능성에 대한 피드포워드가 도  
움이 될 수 있다.

피드포워드는 코칭 리더십 분야의 마셜 골  
드스미스 박사가 처음 고안한 코칭 모델이다.  
미래에 대한 대안을 제공할 때 과거에 이미 벌  
어진 것을 다루는 피드백이 아니라 미래의 성공  
을 위한 정보를 미리 제공하는 기법을 말한다.

피드포워드는 어떤 사안이나 문제에 대한  
미래 지향적인 아이디어나 대안을 제공하는 것  
이 중요하다. 사안에 대해 수많은 가능성을 열

어두고, 다양한 아이디어를 함께 듣는 것을 목  
표로 한다. 피드포워드는 그래서 아직 일어나  
지 않은, 실행 가능한, 변화 가능한 미래의 일  
을 중심에 두어야 한다. 피드백이 과거 실패에  
대한 기억을 강화한다면, 피드포워드는 미래의  
변화 가능성에 관한 생각과 의지를 강화하게  
하는 것이다.

### 팀원 존중을 기반으로 해야

“오 차장님! 요즘 매우 바쁘시죠? 우리 팀의 목  
표 달성을 위해 오 차장님이 노력을 많이 하고  
있다는 점에 항상 감사하고 있습니다. 오 차장  
덕분에 신규시장 매출이 소폭 상승했습니다.  
수고 많으셨습니다.”

“아닙니다. 목표 달성에는 부족한 점이 있습  
니다.”

“오 차장님, 저한테 최근 주신 매출 자료를 살펴  
보니 오 차장님의 신규 거래처 매출 비중이 목  
표에 일부 미달한 부분이 보이더군요. 진행 과  
정에 어떤 어려움이 있었나요?”

“아, 팀장님, 사실 이 사업의 리스크를 줄이려  
면 기존 시장을 안정적으로 다지는 일이 중요  
한데요, 팀장님께서서는 중요하게 여기시지 않  
는 것 같아서 고민이었습니다. 신규거래처 확  
보도 중요하지만 시간이 걸릴 수밖에 없습  
니다.”

“아, 그랬군요. 내가 오 차장님을 오해하고 있



피드포워드는 어떤 사안이나 문제에 대한  
미래 지향적인 아이디어나 대안을 제공하는 것이 중요하다.  
아직 일어나지 않은, 실행 가능한, 변화 가능한 미래의 일을 중심에 두어야 한다.  
피드백이 과거 실패에 대한 기억을 강화한다면  
피드포워드는 미래의 변화 가능성에 관한 생각과 의지를 강화하게 하는 것이다.

었네요. 저는 오 차장님의 역할이 우리 팀에서  
가장 중요하다고 생각합니다. 우리 팀이 더 성  
장하고 새로운 걸 보여줘야 한다는 부담감에  
신규거래처 매출 신장에 더 비중을 두었습니  
다. 쉽지 않으시겠지만, 저의 도움이 필요한 부  
분을 말씀해 주시면 열심히 지원하겠습니다.”  
“네, 팀장님. 어떤 말씀이신지 충분히 이해했습  
니다. 감사합니다. 저도 신규거래처 매출 실적  
을 더 올리도록 노력하겠습니다.”

“감사합니다. 그러면 목표 달성에 필요한 실행  
계획을 구체적으로 세워서 다시 미팅했으면  
합니다. 언제까지 가능할까요?”

“다음 주 수요일까지 준비해 보겠습니다.”

“ 좋습니다. 제가 도와드릴 일이 있다면 언제든지  
요청하시기 바랍니다. 오 차장님이 더욱 열  
정적으로 일하는 모습을 보게 될 거라고 기대

합니다. 함께 우리 팀을 잘 성장시켜봅시다.”

마지막으로 나이 많은 팀원과의 관계에서  
가장 중요한 포인트는 팀장이라는 역할을 신분  
으로 착각하지 말아야 한다는 점이다. 직급이  
높다고 나이 많은 팀원에게 반말하거나 공개적  
으로 질책하는 것은 상대의 자존심을 건드릴  
수 있다. 팀원이 존중 받는다고 느낄 수 있도록  
하는 것이 중요하다. QM

유경철 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 기업교육  
강사로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활  
동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에  
서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마쳤다. 2020년 인재  
경영 기업교육 명강사, 2020년 대한민국 교육산업대상 리더십 기업  
교육 명강사 대상, 2015년 한국HRD명강사 대상을 수상했으며, 저서  
로는 《나는 팀장이다》, 《완벽한 소통법》, 《문제해결자》, 《피터드러커의  
인재경영 현실로 리트윗하다》 등이 있다.

### 피드백과 피드포워드 차이

피드백	피드포워드
과거의 일을 기반으로 함	미래에 일어날 일을 기반으로 함
피드백을 주는 사람이 주체가 됨	피드백을 구하는 사람이 주체가 됨
격식을 따짐	격식에 얽매이지 않음
피드백은 가끔 일어남	피드포워드는 항상 진행됨

※ 출처: 마셜 골드스미스, 〈Try Feedforward Instead of Feedback〉 2014.