

# 팀원을 고성과자로 만드는 5가지 솔루션

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



회사라는 곳은 빠르게 변화하는 경영 환경에 대비하고 위기를 헤쳐나가야 하며 성장도 도모해야 하는 곳이다. 그런데 연차 대비 그에 상응하는 성과를 내지 못한다면 어떻게 해야 할까? 이럴 때의 특효약은 '작가 변화'를 일으킬 수 있는 변화 관리와 액션 피드백이다.

## 모범이 되지 않는 연차 높은 직원

업무 진척이 느리고 매사 변명을 하는 심 과장이 있다. 최근 그에게 프로젝트를 맡겨 심도

깊은 고민을 해보라고 요구했다. 방향성도 제시했고, 항상 업무 시 충분한 시간을 요구하는 스타일이라 한 달이라는 여유 있는 기한을 설정해 주었다.

나름 중요한 프로젝트이지만 심 과장은 이제는 고참 과장이기도 하고 책임감을 더 길러주자 그 업무를 일부러 맡긴 것이다. 그러나 결과물은 사원급 팀원이 한 것보다 더 고민도 없고 성의도 없었다. 팀장은 너무 당황스러워서 그 이유를 물었다.

“심 과장, 내가 맡긴 프로젝트 결과물에 대해서 조금 아쉬움이 있습니다. 경력 10년 차가 넘은 과장급이어서 중요한 프로젝트를 맡고 맡겼는데 결과물이 영 마음에 들지 않네요.”

“팀장님, 저는 나름대로 열심히 한 결과물인데요. 최근에는 야근도 하고 고민하면서 작성한 것인데 그렇게 말씀하시니 서운합니다.”

“심 과장, 회사에서 사람들은 누구나 그 직급에 맞게 일을 해줄 거라고 기대하게 되는 것 아닌가요? 내가 기대하는 것은 사원이나 대리급

팀원들이 하는 수준이 아니라 과장급이 해낼 수 있는 수준의 프로젝트의 결과물을 원한 것입니다. 그런데 결과물을 보니 절대 그 수준은 아닌 것 같아요. 이건 나의 개인적인 생각이나 심 과장에 대한 편견이 아니라 누가 보더라도 제 생각에 동의할 겁니다.”

팀장은 심 과장이 하는 일을 뻔히 아는데 바빠서 못했다는 것은 핑계일 뿐이라는 생각이 든다. 종종 보면 근무시간에 휴대폰으로 개인 일

을 보거나 인터넷 쇼핑을 하는 것도 자주 보인다. 정작 근무 시간에 업무에 몰입하지 않으면서 바쁘다고 핑계를 대는 것이 한심하게 느껴진다. 어떻게 하면 일찍 퇴근하고 집에 갈지에 대해서만 고민하는 것 같고, 업무도 대충 마무리되면 그냥 넘어가려는 자세를 보인다.

반복해서 이런 상황이 벌어지는데 그 모습을 가만히 두고 있으려니 후배들이 오히려 심 과장을 보고 배울 것 같아 격정스럽고, 한편으로는 팀장에 대한 도전장을 하고 있는 것 같아서 더욱 화가 난다. 마음 같아서는 다른 팀으로 보내고 싶기도 하지만, 회사 여건상 그런 일이 벌어지면 팀장의 평판에도 좋지 않기 때문에 여러 가지 고민을 하는 중이다. 이러한 상황에서 팀장은 과연 어떻게 하면 좋을까?

#### 팀원의 역량을 높일 솔루션

역량이 떨어지는 저성과자 팀원을 관리하는 것은 매우 중요한 리더의 역할이다. 모든 팀원이 일을 잘하면 좋겠지만 어느 조직이나 고성과자, 저성과자는 있기 마련이다. 이럴 때 저성과자를 어떻게 처리하는가가 리더십에 큰 도전이 된다. 미국의 기업처럼 성과가 나지 않으면 과감히 퇴사시키고 새로운 인재를 채용하는 문화가 일반적이라면 이런 걱정이 없지만, 국내의 인력 관리는 그렇게 하기 어려운 것이 현실이다.

우선 저성과자들에게 스스로 자신이 성과를 내지 못한다는 현재의 모습을 인식 시켜 줄 필요가 있다. 이것을 자기인식(Self-Awareness)라고 한다. 일반적으로 저성과자들은 자신이 얼마나 일을 못 하는지, 팀에 어떤 나쁜 영향을 끼치는지 잘 모르는 경우가 많다. 그래서 구체적인 데이터와 근거를 바탕으로 성과를 내지 못하는 상황을 설명하고 그 이유에 대해서 구체적으로 이야기해 주는 것이 필요하다.

물론 부정적인 피드백을 할 때는 절대 감정으로 해서는 안 된다. 감정이 좋지 않은 상태에서 부정적인 피드백을 하게 되면 팀원의 입장에서 사실(팩트)보다는 상사가 자신을 미워하고 있다라고 오해할 수 있기 때문이다. 그렇기에 최대한 사실 중심으로, 자료에 근거하여 자기인식을 하게 해주고 앞으로 어떻게 변화할 수 있을지에 대해서 구체적으로 협의해야 한다.

먼저 팀원 스스로에게 개선방안을 계획해 보게 한다. 개선방안을 세워오게 하는 것은 자율성을 높이는 코칭을 하기 위함이라 자기인식을 하게 만들기 위한 수단이다. 만약 그 부분이 미진하거나 아예 생각조차 없다면 리더가 구체적으로 방법을 알려주고 관리를 해야 한다.

예를 들어 업무 시간 중에 인터넷을 하거나 휴대폰을 자주 보며 개인적인 일을 하는 모습을 보인다면 철저하게 건설적 피드백을 주면서 리더가 관리를 하고 있다는 메시지를 주어야 한다.

또한, 리더는 팀원에게 구체적으로 시간 낭비 요소를 제거하여 일에 집중할 수 있도록 도와주고, 그것을 관리해야 한다. 업무 역량이 떨어지는 것이라면 인재개발팀에서 진행하는 역량 진단을 통해 개인의 역량을 개발할 수 있는 자기개발계획서(IDP, Individual Development Plan) 작성을 통해 향후 어떻게 역량을 높일 수 있는지에 대해서 고민하고 교육하며 학습할 수 있도록 코칭한다. 그리고 다음과 같이 다섯 가지 솔루션을 실행해 보면 좋을 것이다.

첫 번째, 저성과자들에 대해서 역량진단을 통해 부족한 역량이 무엇인지 확인하고 역량을 높이기 위해 교육, 코칭, 멘토링과 같은 다양한 방법을 활용하여 구체적으로 계획을 세운다.

두 번째, 연간 단위로 개인 개발 계획을 작성

저성과자들에게 스스로 자신이 성과를 내지 못한다는 현재의 모습을 인식시켜 줄 필요가 있다. 이것을 자기인식(Self-Awareness)라고 한다. 일반적으로 저성과자들은 자신이 얼마나 일을 못 하는지, 팀에 어떤 나쁜 영향을 끼치는지 잘 모르는 경우가 많다. 그래서 구체적인 데이터와 근거를 바탕으로 성과를 내지 못하는 상황을 설명하고 그 이유에 대해서 구체적으로 이야기해 주는 것이 필요하다.

하여 자신의 비전과 목표를 달성하기 위해서 필요한 구체적인 계획을 작성한다.

세 번째, 가장 빨리 역량을 높일 수 있는 실무적인 교육 과정을 수강하게 하고 역량 있는 선배와 일대일 매칭을 통해 수시로 코칭할 수 있도록 지원한다.

네 번째, 주기적인 면담을 통해 역량을 높이기 위해 어떤 노력을 했는지 들어보고 실제 역량이 향상되었는지에 대해서 피드백을 준다. 부족한 점은 상호 피드백하고 앞으로 어떻게 할 것인지에 대해서 다시 협의한다.

다섯 번째, 목표한 역량에 도달할 때까지 지속적인 관리와 코칭 활동을 실시한다.

리더의 역할은 팀원의 성장을 돕고 성과를 낼 수 있도록 도와주는 것이다. 저성과자들을 고성과자로 만들 수 있는 리더십을 발휘하는 팀장이 진정으로 뛰어난 팀장, 리더로 평가받을 수 있다. **QM**

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