무기력한 팀원을 위한 처방법, ‘자발적 참여로 동기부여’

• **유경철** 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

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.

업무에 대해 수동적인 팀원은 늘 있기 마련이다. 맡은 일은 해내기 때문에 크게 나무랄 수는 없지만, 그렇다고 하더라도 팀이나 개인의 성장 측면에서 보면 반드시 개선이 필요하다. 일에 대해 열정이 많이 부족하고 흥미 없는 팀원을 위한 코칭은 무엇일까?

차 팀장은 현업에서 실무자로 15년을 일했으며, 팀장 경력은 3년 차다. 김 팀원은 4년 차로 원래 성향이 열정적이거나 외향적이지도 않지만, 요즘 들어 시키는 것만 딱 하고 더 노력하지 않는 것이 눈에 띌 정도다. 경력 4년 차면 이제 승진도 해야 하고, 본인이 적극적으로 요즘 입사자들을 이끌어 주도적으로 프로젝트도 수행했으면 하는 바람이 있다.

하지만 근래의 역량이 입사 무렵보다도 못한 것 같아서 지켜보는 팀장의 마음은 안타깝기만 하다. 경험도 많고, 역량도 되는 팀원이라 본인이 하겠다고 마음만 먹으면 누구보다 성과를 잘 낼 수 있는 사람인데, 약간만 난이도가 높아도 안 하려고 하니 일을 맡기는 것도 망설이게 되는 것이다.

차 팀장은 김 팀원에게 어렵게 차 한 잔 마시자며 미팅을 했고, 고생한 부분을 인정해주며 대화를 이어가던 도중 문제없이 끝난 줄 알았던 지난 프로젝트 이후로 김 팀원이 무기력해졌다는 것을 알게 되었다. 일하다 보면 보람도 있고, 성취감도 들고 그래야 하는데, 우리 회사는 고생하면 고생하는 것에 대한 외재적 보상도 타사에 비해 약하고, 그렇다고 팀원들이 고생한 사람에 대해 인정을 크게 해주는 것도 아닌 걸로 느껴졌던 것이다. 심지어는 뒤늦게 협업한 사람에게 더 큰 공이 넘어가는 것 같은 느낌이 김 팀원을 무기력하게 만들었다.

무기력한 팀원을 위한 코칭법

먼저 강점 및 역량을 파악한다. 실력이 부족해서, 혹은 본인의 강점이 뭔지 몰라서 방향성을 잃은 경우, 일에 대한 본질을 잃어버린 것 등 팀원에게 어떤 상황인지 알아볼 필요가 있다. 그런 다음 그의 강점과 역량을 먼저 파악해본

다. 팀원이 지금 하는 업무 파악 후 승진도 해야 하고, 지금껏 쌓아온 능력이 아까워 더 성장시켜줘야 하는 육성의 단계라면 현시점에서의 강점을 분석하고, 재미와 흥미의 요소를 찾아 움직일 수 있도록 업무 분장을 한다. 그런 다음 프로젝트를 맡게 하여 일의 의미를 재정립할 수 있도록 해준다. 전에 핵심 인재로 가기 위한 조건을 갖추고 있었던 팀원이라면, 그 방향으로 갈 수 있도록 내재적 동기부여를 주는 것이다.

면담 시 준비 사항은 다음과 같다. 기존 자료 활용 및 인재개발팀이나 교육팀 자료, 다면평가 자료 등을 바탕으로 조금 더 상세히 그 팀원에 대해 고민하고 면담을 하는 것이 중요한 포인트이다. 근거 자료 없이 그냥 말로만 하는 면담은 일방적 잔소리로 느껴질 수도 있고, 자신에 대해 고민하지 않고 면담에 들어온다는 생각이 들 수 있으니 자신의 팀원에 대해서는 많이 알아보고 고민해 보아야 한다.

팀장이 파악하는 것도 중요하지만, 충분한 대화를 통해서 팀원의 마음속 상태와 니즈를 읽어내야 한다. 회사는 내가 마음에 안 든다고 옮기고, 마음에 든다고 평생 그 부서에 머무를 수 있는 것이 아니다. 이러한 점을 최대한 감안하여 회사도 좋은 인재를 놓치지 않고 함께하고, 팀원도 자신의 삶에 활력을 가지고 적극적으로 임할 수 있다면 서로 Win-Win 하는 상황이 될 것이다. 리더는 부하 육성을 위한 코칭 기법을 잘 사용하여 꾸준히 면담해야 한다.

매주 또는 격주 단위로 면담하며 진행하고 있는 업무 사항을 체크하고, 인정하며, 지원하고, 다음 업무 목표를 이야기하는 방식으로 어느 정도 수준으로 올라올 때까지 지속해서 면담을 하는 것이다.

에드워드 데시와 리처드 라이언은 인간의 동기 요인에 관한 대담한 프레임워크인 '자기 결정성 이론'을 제시했다. 모티브 스펙트럼의 동기 요인을 보면 다음과 같은 내용이 있다. 사람은 타성에 의해 일을 하거나(다른 사람들이 다 하니까 나도 해야 한다고 생각하는), 돈을 벌어야 하는 경제적 보상, 잘한다고 격려해주며 일에 대한 성취감을 맛보게 되는 정서적 보상 등의 외부적 요인은 업무 촉진 요인 중 하위 요인에 속한다.

그렇다면 무엇이 사람에게 의미를 부여하고 성장하고 도약하는 계기가 되는 것일까? 업무가 개인의 정체성과 가치관, 신념과 맞아떨어질 때 느껴지는 성취감이나 일의 의미를 찾을 때 즐거움을 느끼며 지속할 힘이 생긴다.

그렇다면 밀레니얼 세대의 특징 중 하나인 내재적 동기(Intrinsic Motivation)에 대해 살펴보자. 스스로 일하는 의미를 찾을 수 있게 도와주고, 지금 하는 일에 대해서도 자신감을 가질 수 있도록 칭찬과 함께 동기부여를 해줘야 한다.

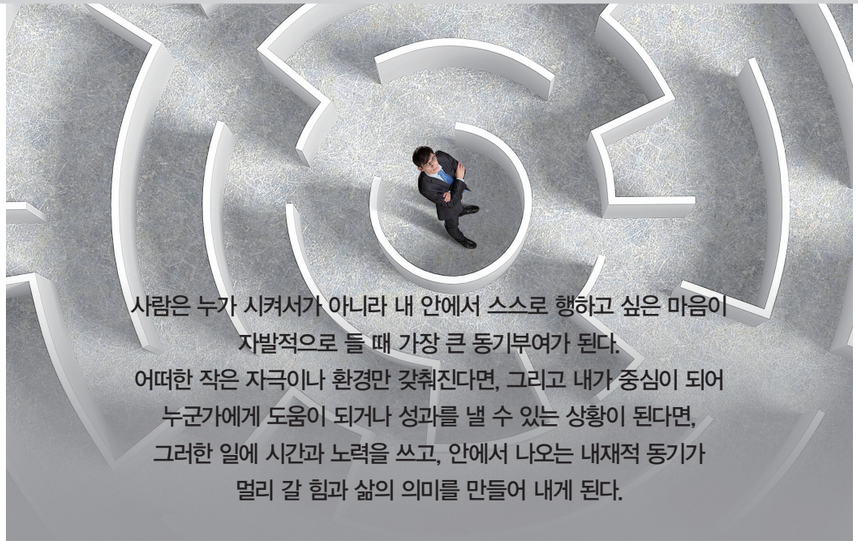
자발적 참여로 동기부여해야

와튼 스쿨 최연소(29세 때) 종신 교수였던 애덤 그랜트는 한 대학의 기부금 모집 콜센터 팀원들을 대상으로 실험을 했다. 팀원들의 일은 미래에 기부자가 될 만한 사람들에게 전화를 걸어 기부금을 요청하는 일이었고, 기부금은 장학금으로 사용되고 있었다. 그는 이 팀원들을 세 그룹으로 나눴다.

A그룹 주어진 일을 이전처럼 그냥 함

B그룹 일을 함으로써 얻을 수 있는 개인적인 혜택을 알려줌(예: 기부금을 유치하면 돈도 더 벌고 승진도 할 것이다)

C그룹 유치한 기부금을 장학금으로 받은 학생의 변화 사례를 읽게 함



A, B그룹은 거둔 성과가 이전과 별 차이가 없었다. 그러나 C그룹이 거둔 성과는 크게 향상되었다. 더 나아가 콜센터 팀원들 가운데 한 그룹을 더 선정해 장학금 수혜자이자, 성공한 주인공을 직접 만나 5분간 질문하는 자리를 마련했는데, 결과는 아주 놀라웠다. 다음 달 이 그룹의 기부금 모집 성과는 무려 4배 이상 늘었다.

이 실험의 결과를 보면 알 수 있듯, 내가 일을 하는 의미에 대해서 자각하게 될 때 더 좋은 성과가 나온다. 무기력해진 상황에서 스스로 일어나 일의 의미를 찾을 수 있도록 동기부여를 해야 한다.

구글의 인사책임자였던 라즐로 복은 "사람은 누구나 마음속으로 자기가 하는 일에서 의미를 찾고자 한다. 의미를 찾는 가장 좋은 방법은 자기가 돕는 사람을 직접 만나는 것이다"라고 했다.

이처럼 사람은 누가 시켜서가 아니라 내 안에서 스스로 행하고 싶은 마음이 자발적으로 들 때 가장 큰 동기부여가 된다. 어떠한 작은 자극이나 환경만 갖춰진다면, 그리고 내가 중심이 되어 누군가에게 도움이 되거나 성과를 낼 수 있는 상황이 된다면, 그러한 일에 시간과 노력을 쓰며 안에서 나오는 내재적 동기가 멀리 갈 힘과 삶의 의미를 만들어 내게 된다.

수동적으로 행동하는 직원, 비합리적인 상황 때문에 원래 있던 동력까지 잃어버린 팀원에게 다시 그것을 찾을 기회를 가질 수 있도록 도와야 한다. 관점 전환, 업무 전환, 강점 파악 등의 방법을 통해 지속적인 관심을 준다면 팀원이 다시 힘을 얻어 긍정적인 에너지로 일을 할 수 있을 것이다. 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, 2020년 대한민국 교육산업대상 리더십 기업교육 명강사 대상, 2015년 한국HRD명강사 대상을 수상했으며, 저서로는 〈나는 팀장이다〉, 〈완벽한 소통법〉, 〈문제해결지〉, 〈피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다〉 등이 있다.