

SERI 경영 노트

2012. 7. 19. (제157호)

권한위임의 정석

목차

1. 권한위임이 잘 안 되는 이유	1
2. 성공적 권한위임을 위한 7원칙	3
3. 시사점	10

작성 : 예지은 수석연구원 (3780-8285)
jieun.ye@samsung.com



삼성경제연구소

《 요약 》

권한위임의 중요성이 날로 강조되고 있다. 그러나 조직에서는 권한위임이 제대로 실행되지 않고 있으며, 리더들은 권한위임의 어려움을 호소하고 있다. 이에 본 보고서에서는 권한위임을 방해하는 3개의 벽을 알아보고, 성공적인 권한위임을 위한 7원칙을 제시하고자 한다.

불안의 벽: '권한을 넘겨주면 나는? 내 자리가 위태로워지지 않을까'

리더들은 권한위임을 하면 자신의 권한이 줄어들지 않을까 우려한다. 그러나 ① 권한위임은 '권한 분배'가 아니라 '권한 확장'임을 명심해야 한다. 권한위임은 한쪽이 권한을 주고, 한쪽이 권한을 받는 제로섬(zero-sum) 게임이 아니며, 권한을 위임할수록 리더와 직원 모두의 권한이 확장된다. 즉, 권한위임은 조직 전체의 이익을 위해 직원 개개인의 영향력을 높여나가는 과정이다. ② 위임하는 일의 범위와 내용을 명확히 해야 한다. 권한위임의 내용이 명확하지 않으면 리더와 직원이 모두 불안해진다. 권한위임을 할 때는 일의 내용과 기간, 권한과 책임의 범위, 지원 가능한 인력과 자원 등 주요한 내용을 충분히 전달해야 한다.

불신의 벽: '직원들이 과연 이 일을 잘할 수 있을까'

리더들은 일을 맡기기에 부하직원의 역량이 충분한지 의심하는 경우가 많다. 그래서 먼저 ③ 부하직원의 역량을 파악하고 개발해야 한다. 직원 개개인의 역량 수준을 알아야 일의 난이도와 업무처리 속도 등을 감안하여 업무를 부여할 수 있다. 또 직원들이 부여받은 업무를 잘 감당할 수 있도록 역량개발의 기회를 주어야 한다. 그 다음에는 실제 업무를 수행하면서 ④ 성공 경험을 쌓게 해야 한다. 직원들은 작은 성공을 경험하고 나면 자신감이 생겨 보다 큰 과업에 도전하게 된다. 리더는 직원들이 업무를 수행하는 데 장애물은 없는지 관심을 갖고, 필요한 경우 도움을 주어야 한다. 직원들이 역량을 갖추었다고 판단되면 ⑤ 업무의 자율성을 인정해주어야 한다. 큰 틀에서 조직의 가치를 공유하고, 세부적인 업무 처리는 직원들에게 위임하여 최대한의 역량을 발휘하도록 해야 한다.

불통의 벽: '도대체 말이 안 통해... 일 맡기기도 힘들어'

리더들은 일을 맡기고 피드백하는 등의 커뮤니케이션 과정에서도 어려움을 겪고 있다. 이때 중요한 것은 직원들과 쌍방향으로 소통하는 것이다. 이를 위해 리더는 ⑥ 열린 질문과 공감적 경청을 해야 한다. 평소의 말과 행동을 통해 항상 직원들의 의견을 구하고 있다는 것을 보여주어야 한다. 마지막으로 ⑦ 긍정적 피드백을 활용해야 한다. 문제를 지적하기보다는 잘한 부분에 대해 긍정적으로 피드백해줌으로써 직원들이 업무에 자신감을 갖고, 자신의 강점을 강화하도록 해야 한다.

1. 권한위임이 잘 안 되는 이유

권한위임, 3개의 벽에 부딪치다

□ 권한위임은 조직 내에서 제대로 실행되고 있지 않으며, 말로만 그치는 경우가 빈번

- 30여 년 동안 권한위임의 중요성이 강조되어 왔으며, 최근 더욱 확대

· IBM 연구소는 64개국 1,700여 명의 경영진 대상 연구에서 탁월한 기업성과를 위한 3대 필수요소 중 하나로 '직원들에 대한 권한위임(Empowering employees)'을 제시¹⁾

- 그러나 실제 조직 내에서의 권한위임은 미흡한 수준

□ 리더들은 권한위임에 대해 걱정과 어려움을 호소

- 권한위임을 하면 자신의 권한이 축소될 것을 우려

→ [불안] '권한을 넘겨주면 나는? 내 자리가 위태로워지지 않을까'

- 직원들이 중요한 업무를 처리할 수 있는 역량을 갖추고 있는지 의심

→ [불신] '직원들이 과연 이 일을 잘할 수 있을까?'

- 권한위임을 위한 커뮤니케이션 과정에서 어려움에 봉착

→ [불통] '도대체 말이 안 통해... 일 맡기기도 힘들어!'

¹⁾ IBM이 제시한 탁월한 기업성과를 창출하기 위한 3대 필수요소는 ① 직원들에 대한 권한위임, ② 고객 참여, ③ 파트너십을 통한 혁신 확대임(IBM Institute (2012). Leading through connections: Insights from the global chief executive officer sturdy.)

- 부하직원들은 권한위임이 잘 실행되지 않는 것에 대해 상황과 역량에 따라 각기 다른 반응
 - 권한을 위임받아 능력을 발휘하고 싶어하는 직원들은 사기와 업무의욕이 저하
 - 권한을 위임받고 싶지만 스스로 역량이 부족하다고 느끼는 직원들은 현재 상황에 안주하는 경향
 - 권한 없이 지시받은 대로 일하고 결과에 대해 책임지지 않는 것이 오히려 편하다는 직원도 일부 존재

- 권한위임을 방해하는 불안, 불신, 불통의 벽을 깨야만 리더 자신은 물론 부하직원의 성장과 조직의 성공이 가능
 - 리더의 역량만으로는 급변하는 경영환경에 대응하기 어렵기 때문에 권한을 위임해 부하직원의 역량 발휘를 극대화하는 것이 시급

권한위임의 방해요인과 7원칙

불안의 벽

‘권한을 넘겨주면 나는? 내 자리가 위태로워지지 않을까?’

1. 권한위임은 ‘권한 분배’가 아니라 ‘권한 확장’임을 명심하라
2. 위임하는 일의 범위와 내용을 명확히 하라

불신의 벽

‘직원들이 과연 이 일을 잘할 수 있을까?’

3. 부하직원의 역량을 파악하고 개발하라
4. 성공 경험을 쌓게 하라
5. 업무의 자율성을 인정하라

불통의 벽

‘도대체 말이 안 통해... 일 맡기기도 힘들어’

6. 열린 질문과 공감적 경청을 하라
7. 긍정적 피드백을 활용하라

2. 성공적 권한위임을 위한 7원칙

① 권한위임은 '권한 분배'가 아니라 '권한 확장'임을 명심하라

□ 권한을 어떻게 인식하느냐에 따라 리더의 행동이 좌우

- 리더가 권한에 지나치게 집착하면 자신의 역량에만 의존하여
부하직원의 역량 개발은 물론 조직의 성공에도 악영향

무소불위의 독점적 권한을 행사한 헨리 포드

- ▷ 헨리 포드는 세계 최초의 대량생산 자동차인 T 모델 개발 후, 20여 년간 자신이 개발한 T 모델 외에 그 누구도 모델을 바꾸지 못하도록 함
 - 한 디자이너가 새로운 모델을 가져오자 자동차 문을 뜯어내고 모두 부숴버림
 - 포드는 평소에도 직원들을 주기적으로 교체해야 하는 기계 부품품으로 간주했으며, 부하직원을 깎아내리고 감시하는 것으로 유명
- ▷ 1927년 마지못해 새로운 A 모델을 내놓았으나, 1914년 50% 이상이었던 시장 점유율이 28%까지 하락

(자료: 맥스웰, J. (2010). 『리더십 불변의 법칙』 (홍성화 역). 서울: 비즈니스북스.)

□ 권한위임은 리더의 권한 중 일부를 떼어 부하직원에게 주는 '분배'의 개념이 아니라 직원 개개인의 영향력을 더욱 '확대'해나가는 과정

- 한쪽이 권한을 주고, 한쪽이 권한을 받는 제로섬(zero-sum) 게임이 아니며, 권한을 위임할수록 리더와 직원 모두의 권한이 확장
- 권한위임을 통해 부하직원이 성공을 반복하게 되면 팀의 성과가 높아지고 리더로서 인정받게 되어 결국 리더의 권한이 더욱 확대

권한을 바라보는 2가지 관점²⁾

관 점	나의 행동	상대방의 행동	전체 값
분 배 (상실/획득)	내가 당신에게 권한을 준다 (-1)	당신이 나에게서 권한을 가져간다 (+1)	-1 + 1 = 0 (zero-sum)
확 대 (획득/공유)	우리는 서로 그리고 타인들과 영향을 주고 받는다 (>1)	우리는 서로 그리고 타인들과 영향을 주고 받는다 (>1)	>1 + >1 = 무한대

② 위임하는 일의 범위와 내용을 명확히 하라

□ 권한위임의 내용이 명확하지 않으면 리더와 부하직원이 모두 불안

- 리더는 부하직원이 위임받은 일의 내용을 제대로 이해했는지 또는
혹시 부하직원이 리더의 권한을 침범하지 않을까 우려
- 직원들은 어느 수준까지 업무를 맡아 처리하고 결과에 책임져야
하는지 혼란스러워 함

□ 직원에게 위임하는 업무내용과 기대성과를 충분히 전달하는 것이 중요

- 일과 권한의 범위, 실행기간, 협력 가능한 팀원, 도출해야 하는
결과물, 지원 가능한 자원 등을 명확히 알려줄 필요
 - 대략적으로 설명한 후 '직원들도 다 알고 있겠지' 하고
이심전심形으로 업무를 전달하지 않도록 주의
- 책임 범위에 대해서도 리더와 부하직원이 상호 공유하여 직원의
책임의식을 제고

²⁾ 머렐, K. & 메레디스, M. (2004). 『권한위임의 기술』(김기쁨 역). 지식공작소.를 토대로 일부 수정

③ 부하직원의 역량을 파악하고 개발하라

□ 권한위임을 하기 위해서는 먼저 직원 개개인의 강점과 역량을 파악하는 것이 중요

- 각 직원의 역량 수준을 알아야 일의 난이도와 업무처리 속도 등을 감안한 업무 부여가 가능

- 미흡한 부분의 역량 개발, 강점 강화, 코칭을 위해서도 직원들의 현 수준을 파악할 필요

□ 직원들이 부여받은 업무를 잘 해낼 수 있도록 역량을 개발

- 현재 맡고 있는 업무와 직접적으로 연관된 교육 기회 제공

· 스타벅스는 2008년 커피의 질을 높이기 위해 7,000여 개 매장을 3시간 동안 닫고, 13만여 명의 직원에게 바리스타 교육 재 실시³⁾

- 직원의 업무 전문성 향상을 위한 코칭과 피드백 실시

· 텔레커뮤니케이션회사인 에릭슨은 리더와 부하직원이 1년에 6번씩 만나 직원의 전문성 향상을 위해 무엇을 할 것인지 논의⁴⁾

- 실제 업무에서 바로 활용할 수 있는 지식을 공유하기 위해 동료 간 상호 학습을 활성화

· 구글은 GWhiz(직원의 자격증, 강의 콘텐츠 등이 담긴 사내 강사 DB), G2g TV(직원이 직접 만들어 제공하는 학습 동영상) 등 다양한 시스템을 구축하고 동료 간 학습을 독려⁵⁾

³⁾ Starbucks to close all U.S. stores for training. (2008. 2. 26.). *MSNBC*.

⁴⁾ Pink, D. (2009). *Drive : The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Books.

⁵⁾ 삼성경제연구소 (2011. 4.). "구글 본사 벤치마킹 자료".

④ 성공 경험을 쌓게 하라

□ 역량은 한 단계 높은 도전적 과업을 수행할 때 더욱 강화

- 처음에는 직원 역량에 맞는 과제를 맡기고 점차 어려운 과업을 부여함으로써 역량 발휘의 기회 확대

· 초기에 감당할 수 없는 어려운 과제를 맡겨 좌절을 안겨 주지 않도록 주의

□ 직원들이 가능한 한 많은 성공 경험을 쌓도록 지원

- 능력에 맞는 과업부터 완수하여 직원들이 작은 성공을 쌓아나가면 어려운 업무도 자신감을 갖고 수행하게 되어 결국 큰 과업을 달성

· 美 미시건大 칼 와익 교수는 이를 '작은 성공 전략(small wins strategy)'이라고 명명⁶⁾

- 직원들이 업무를 수행하는 데 장애물은 없는지 관심을 기울이고 필요할 경우 도움을 제공

□ 직원들이 성취감을 느낄 수 있도록 완결성 있는 업무를 부여

- 일의 가치를 느끼기 어려운 단편적 업무를 과도하게 부여하거나 한두 명의 직원에게 그러한 업무가 몰리지 않도록 주의

· P&G는 신입사원에게 담당업무의 전체 프로세스를 이해할 수 있는 업무를 부여한 후, 업무에 도움을 주어 경력을 쌓게 하는 'Early Responsibility' 제도를 운영⁷⁾

⁶⁾ Weick, K.(2004). How projects lose meaning: The dynamics of renewal. In R. Stablein & P. Frost (Eds.), *Renewing Research Practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.

⁷⁾ P&G 홈페이지 <<http://www.pg.com.tr/procter/kariyer/testimonials.php?employee=saffetk>>

⑤ 업무의 자율성을 인정하라

□ 직원들이 역량을 갖추었다고 판단되면 과감하게 자율성을 인정

- 큰 틀에서 조직의 가치를 공유하고 세부적인 업무 처리는 직원들에게 위임
- 직원들이 자율적으로 최고의 역량을 발휘할 때, 업무지시나 매뉴얼로는 만들어낼 수 없는 성과를 창출

콜센터 매뉴얼이 없는 자포스(Zappos)

▷ 美 인터넷 쇼핑업체 자포스는 콜센터에 고객응대 매뉴얼이 없으며, 구체적인 상담방법이나 내용은 직원에게 전적으로 위임



<MBNmoney 홈페이지>

- 대부분의 인터넷 업체는 세부적인 상담 매뉴얼을 두고, 시간당 고객상담 건수로 상담원을 평가
- 반면, 자포스는 '서비스를 통해 고객에게 와우(wow) 경험을 제공한다'는 목표하에 직원들이 자기만의 방법으로 고객만족을 끌어내도록 자율성 부여
- 자포스에서는 고객 한 명과 6시간 동안 상담을 하거나, 고객이 원하는 제품을 찾아 경쟁사 사이트를 안내해주는 등 다른 회사에서는 상상할 수 없는 독특한 상담이 비일비재하며, 고객의 감사메시지가 쇄도

(자료: Hsieh, T. (2010). Zappos's CEO on going to Extremes for customers. *Harvard Business Review*, July-August.)

□ 직원들이 일상 업무에서 자율성과 함께 책임감도 갖도록 강조

- 권한을 위임받은 업무에는 책임이 뒤따르며 자율성으로 인해 조직의 가치를 훼손하거나 조직성과에 부정적 영향을 미쳐서는 안 된다는 메시지를 명확히 전달

⑥ 열린 질문과 공감적 경청을 하라

□ 직원에게 맡긴 업무결과가 좋지 않을 경우, 많은 리더들이 쉽게 권한위임을 포기

- 업무를 다시 부여하고 대화하는 것을 번거롭게 여기며, 차라리 스스로 하는 것이 빠르고 정확하다고 생각

- 그러나 시간과 노력을 들여 직원과 소통하는 것은 성공적인 권한위임을 위해 반드시 필요

□ 리더가 일방적으로 말하는 것이 아니라 직원과 쌍방향으로 소통하는 것이 중요

- 리더가 자신의 생각만 주장하고 시시콜콜 지시한다는 느낌을 주지 않도록 주의

- 직원과 상호 의견을 교환하고 보다 좋은 개선방안을 도출하기 위해 열린 질문을 사용

· 열린 질문이란 '이 과제를 하면서 잘 이해할 수 없었던 점은 무엇이었죠?' 등 '예/아니오'로는 대답할 수 없는 질문을 말하며, 이를 통해 직원들이 자신의 생각을 말할 수 있는 기회 제공

□ 직원의 의견을 경청하고 실제 업무와 연관된 의사결정에 반영

- 항상 직원의 의견을 구하며, 경청하고 있다는 것을 리더의 말과 행동으로 보여주는 것이 중요

· 리더가 중간에 말을 끊거나 대화 중 오랫동안 전화를 받는 등 집중하지 않을 경우 직원들은 자신의 의견을 존중하지 않는다고 생각

⑦ 긍정적 피드백을 활용하라

□ 잘 처리한 업무에 대해 긍정적인 피드백 제공

- 칭찬과 인정의 말을 통해 업무에 대한 자신감을 높이고 직원의 강점을 긍정적으로 강화

- "리더의 역할은 조직구성원들의 강점을 조화하고 융합하는 것" (피터 드러커)

□ 부정적 피드백을 할 때는 사실에 근거하여 미흡한 부분을 지적

- 감정을 조절하지 못하고 직원을 비판하거나 공격하지 않도록 주의

스티븐 코비의 STC(Stop-Think-Choose) 모델

▷ 스티븐 코비는 감정적으로 참기 어려운 상황에서 STC하라고 충고

- 잠시 멈추고(Stop) 생각(Think)한 후, 천천히 판단(Choose)하여 대응하라는 것
- 자극과 반응 사이에 시간을 두어 즉각적, 감정적 대응을 피하라는 의미

(자료: 코비, S. (2003). 『성공하는 사람들의 7가지 습관』 (김경섭 역). 서울: 김영사.)

□ 직원들이 이룬 성과를 직접 보고 느끼게 하는 것도 훌륭한 긍정적 피드백 중 하나

- 제품을 사용하는 고객을 만나게 하거나 고객의 감사편지 등을 공유하여 업무의 가치를 재인식하는 기회 제공

고객을 활용한 피드백

▷ 美 의료기기 제조업체인 메드트로닉社는 회사가 만든 의료기기를 이용해 목숨을 구한 환자들을 초청하여 정기적으로 강연회를 개최

▷ 레츠고 출판사(Let's go publication)는 회사가 발행한 책에 의지하여 외국을 여행하고 새로운 문화를 경험한 독자들의 감사편지를 직원들과 공유

(자료: Grant, A. (2011). How customers can rally your troops. *Harvard Business Review*, June.)

3. 시사점

- 부하직원이 일을 잘 해낼 것이라는 믿음을 가지고 권한을 위임
 - 권한위임의 기반은 상하 간 신뢰이며, 리더가 먼저 부하직원에 대한 믿음을 보여주는 것이 중요
 - 조급해하지 말고 일정 기간동안 기다려주는 인내심도 필요
- 리더만이 부하직원의 능력을 키워줄 수 있으며, 그것이 바로 팀 전체의 역량이 된다는 것을 명심
 - 부하직원이 최고의 역량을 발휘하도록 하는 것이 바로 리더의 역할

보스턴 필하모닉 지휘자 벤 젠더가 말하는 리더십

"오케스트라를 지휘하는 지휘자는 자기는 정작 아무 소리도 내지 않습니다. 그는 다른 이들이 얼마나 소리를 잘 내는가에 따라 능력을 평가받습니다. 다른 이들 속에 잠자고 있는 가능성을 깨워서 꽃 피게 해주는 것이 바로 리더십 아니겠습니까?"

(자료: TED 홈페이지)

<http://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion.html>

- 리더로서 스스로가 자신의 위상에 맞는 일을 하고 있는지 돌아볼 필요
 - 부하직원의 역량을 끌어올려 주도적으로 업무를 하게 하고, 리더는 전체 조직의 전략을 결정하는 등 보다 중요한 일에 집중
 - 권한위임에 대한 우려로 부하직원이 마땅히 해야 할 일을 리더가 대신하고 있지 않은지 점검 **SERI**