



## 따를 줄 아는 자가 잘 리드한다

송영수

한양대 교육공학과 교수·리더십센터장



· 미 플로리다주립대 교육공학 박사

· 삼성인력개발원 상무  
· 대한리더십학회 회장  
· 한국산업교육학회 회장 역임

· 한양대 교육공학과 교수  
· 한양대 인재개발원장 겸 리더십 센터장

### [사례#1]

P이사는 요즘 우울하다. 최근 임원 인사로 인해 찰떡궁합으로 모시던 K 본부장이 떠나고 신입본부장인 S전무가 부임했다. 칭찬과 인정의 욕구가 강한 P이사는 임원회의 시 수 차례에 걸쳐 S전무로부터 핀잔을 받곤 했다. 서서히 S전무의 눈 밖에 나기 시작한 것이다. 이때부터 P이사의 부정적 언행과 태도가 나타나기 시작했다. 언제부터인가 회의시간에 말이 없어졌다. 과거 K본부장 시절, 회의 때마다 각종 아이디어를 끊임없이 내던 사람이 말이 없어진 것이다. 반면 회의가 끝나 회의실을 떠날 때쯤이면 뒤에서 회의 내용과 결과에 대해 부정적인 의견을 쏟아내곤 한다.

### [사례#2]

직장인들이 골프를 하러 갈 때 같이 가기 가장 싫어하는 사람은 누구일 까? 회사에서 직접 모시고 있는 직장 상사가 1순위라는 말이 있다. 골프를 너무 잘하면 어찌 그리 잘 치느냐, 일은 안하고 골프만 했느냐 핀잔을 받고, 너무 못하면 그동안 골프도 안배우고 뭘 했느냐고 질책성 언질을 받기도 한다. 이래저래 불편하다는 얘기다. 골프 라운딩 시간 내내 눈치를 보며 이리저리 저러지도 못하다가 끝나게 된다. 직장 상사의 특성을 제대로 파악을 못하고 있다가 혼쫓이 난 것이다.

### 팔로워십

조직에서는 누구나 리더이면서 팔로워이다. 그래서 리더십과 팔로워십을 동전의 양면이라고 한다. 많은 조직인들이 리더보다는 팔로워로서 더

많은 시간을 보내는 경우가 많다.

팔로워십이란 ‘팔로워가 리더와 함께 조직의 공유된 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단 행동에 영향을 미치는 과정’이자 ‘조직의 성과 창출 및 목표 달성을 위해 리더와 공감대를 형성한 가운데 팔로워의 역량을 바탕으로 리더의 리더십을 효과적으로 지원하는 과정’이라고 할 수 있다.

일반적으로 팔로워는 리더와 함께 일하는 사람 또는 리더를 따르는 사람 등으로 인식되고 있다. 하지만 팔로워십을 연구한 학자들이 바라보는 팔로워는 일반적으로 리더를 추종하는 전통적 개념의 부하라기보다는 윤리적이고 용기가 있으며 전문지식을 보유하고 독립적으로 행동하는 사람이다. 또한 리더와 함께 조직의 비전과 목적을 공유하는 사람으로서 리더의 ‘파트너’이자 조직의 ‘미션과 비전을 이해한 가운데 조직의 발전에 중추적인 역할을 수행하는 구성원’이라고 할 수 있다.

이와 같은 개념에 따르면 팔로워는 조직에서 지위의 개념이 아니라 역할의 개념이며 조직 구성원은 상황에 따라 리더와 팔로워의 역할을 수행한다. 팔로워십을 연구한 학자들은 이상적인 팔로워를 ‘모범형’팔로워, ‘파트너’, ‘활동형’팔로워라고 부르는데 이들이 곧 조직에서 요구하는 유능하고 탁월한 팔로워라고 할 수 있다. 파트너로서의 팔로워는 모든 리더들이 고대하는 로망이다.

## 팔로워의 유형

일반적으로 팔로워는 리더와 함께 일하는 사람 또는 리더를 따르는 사람 등으로 인식되고 있다. 팔로워는 대개 5가지 유형으로 구분할 수 있다.

우선 수동형이다. 리더의 지시가 없으면 아무런 조치를 취하지 않는 복부동형이다.

두 번째는 에스맨형이다. 상사의 지시나 의견에 대해서는 무조건 YES를 외치나 성과는 기대만큼보다 어려운 스타일이다.

세 번째는 넘치는 에너지, 그러나 상사로부터 인정을 바라는 트리블메이커인 소외(소극)형이다. 사례#1에 나오는 주인공일 가능성이 높다. 소외형의 경우 상사에게 인정받고 싶은 욕구가 강한 경우도 있다. 팔로워의 유형은 타고난 DNA도 결정짓는



중요한 요인이지만, 다른 하나는 리더의 스타일이나 관계가 팔로워의 유형을 결정짓는 경우도 많다.

다음 네 번째는 직장 내 가장 많은 사람들이 해당이 되는 실무형 팔로워이다. 이들은 이미 기업의 생리를 잘 알고 상사와의 관계도 무난하며, 어디 수준까지 하면 되는지를 알고 거기까지만 하는 것이다. 전력투구를 하지 않는 것이다. B급 수준 정도 또는 무난한 정도까지만 노력을 하고 더 이상 할 수 있음에도 최선을 다하지 않아 리더들은 속이 탄다.

마지막 다섯 번째는 모든 리더들이 갈망하는 모범형 팔로워이다. 부하가 오히려 리더의 입장에서 눈높이



를 올려 맞추고 믿음직한 ‘파트너’가 되는 것이다.

### 팔로워는 지위의 개념이 아니라 역할의 개념

팔로워십을 연구하는 학자들이 바라보는 팔로워는 리더를 무조건 일방적으로 추종하는 전통적 개념의 부하라기보다는 윤리/도덕적이고, 용기가 있으며 전문 지식을 보유한 사람 가운데 독립적으로 행동하는 사람이다.

또한 리더와 함께 조직의 비전과 목적을 공유하는 조직인으로서 리더의 파트너이자 조직의 미션과 비전을 내재화하고 조직의 발전에 중추적인 역할을 담당하는 구성원이라고 할 수 있다.

이와 같은 개념에 따르면 팔로워는 조직에서 지위의 개념이 아니라 역할이며 구성원들은 상황에 따라 리더와 팔로워의 역할을 수행한다.

잘 되는 식당의 공통점은 무엇인가? 식사 중 밥이 부족할 때 추가로 밥을 주문하게 된다. 이 때 가져오는 밥을 보면 기준치에도 못 미치는 양, 기준에 딱 맞춘 양, 뚜껑도 없이 고봉으로 가져오는 밥 등으로 구분된다. 당신이라면 다시 식당을 갈 때 어느 식당을 가겠는가? 대개의 경우 덤으로 밥을 주는 식당으로 가게 될 것이다.

조직의 일도 마찬가지이다. 주어진 일을 넘치게 하는 구성원을 인정하지 않겠는가? 기본에 덤을 듬뿍 안겨주는 시키는 것처럼 상사와 부하의 관계에서는 알파를 준비하는 사람이 성공하는 것은 이치에 맞다고 생각하게 된다.

반면에 리더와 함께 성공의 길로 이끄는 파트너와 같은 팔로워도 있지만 실패의 나락으로 몰아내는 팔로워도 있다. 팔로워임을 거부하는 팔로워, 여기는 내 땅 텃세를 부리는 팔로워, 불평불만형 팔로워, 시키는 것

만 하는 팔로워, 무조건 예스를 외치나 성과는 저조한 팔로워 등이 그 예다.

팀장은 팀원에게는 리더이지만 상사인 본부장과의 관계는 다시 팔로워가 된다. 팔로워십 가운데 상사 보좌와 관련해서 리더의 스타일을 파악하고 자신과의 인식 차이(gap)가 무엇인지를 인식하여 상사 맞춤형으로 대안을 설정 및 추진함으로써 상사가 최고의 결정과 올바른 선택을 할 수 있도록 돕는 활동을 Boss Management (상사 관리)라고 한다. 즉, 상사와 자신의 차이가 무엇인지를 알아야 한다는 것이다.

예를 들면 나의 상사는 형식을 중시하나 아니면 유연한 스타일인가, 과정을 중시하나 아니면 결과를 중시하나, 메모 보고를 중시하나 아니면 구두 보고를 선호하나 등으로 여러 가지로 분류가 가능하다. 여기에 팔로워 자신의 스타일을 비교해 보고 차이점을 이해, 적용하면 상사와 보다 일하기가 용이할 것이다.

### 팔로워십도 리더십을 구성하는 하나의 역량

리더십을 발휘하기보다는 팔로워십을 발휘해야 할 시간과 경우가 많은 시대에 리더십과 팔로워십을 구분하기보다는 팔로워십도 리더십을 구성하는 하나의 역량이라고 생각하는 패러다임(paradigm)도 필요하다.

잘 따를 줄 아는 자가 리더십도 잘 발휘할 가능성이 크다. 회사는 선택이 가능해도 상사는 선택이 불가능하다. 그러나 팔로워가 상사를 어떻게 대할 것인가 하는 태도는 스스로 정할 수 있다. 긍정적으로 대할 것인가 부정적으로 대할 것인가, 성공을 함께 만드는 파트너가 될 것인가, 아니면 텃세를 부리는 대립형 팔로워가 될 것인가는 상사가 누구냐의 문제가 아니라 자신의 태도에 달려있음을 명심해야 한다. 결국 조직의 성공은 팔로워십에 달려있다고도 볼 수 있다. 🍌