



커뮤니케이션이 전투력을 극대화한다

백 풍 렬 (LG경제연구원 책임연구원)

1. Scene #1

총소리가 빗발치고 피비린내가 진동하는 전장, 대대병력 전체가 전멸할지도 모르는 심각한 전투 상황, 어두운 표정의 장수와 잔뜩 긴장한 모습의 참모들, 어리둥절하며 웅성거리는 병사들... 마침내 장수는 무언가를 결정한 듯, 두 손으로 탁자를 치며 자리에서 일어선다. 순간 웅성거리던 병사들 사이로 무거운 침묵이 흐르고, 장수의 입으로 화면이 클로즈업된다. 병사들의 눈과 귀가 그의 입에 모아진다.

장수는 병사들을 향해 천천히 시선을 돌리고, 나지막하면서도 비장한 목소리로 이야기를 꺼낸다. 지금의 전투 상황이 얼마나 심각한지, 그리고 자신들에게 다가올 운명이 얼마나 가혹할 것인지를, 병사들의 웅성거림이 다시 커진다. 그래도 장수는 비장한 표정과 음성으로 말을 계속 잇는다. 지금과 같은 절대절명의 상황에서 우리 부대가 어떻게 움직이고 어떻게 공격해야 하며, 어디로 퇴각해야 하는지를 힘주어 천천히 설명한다. 그리고 참모와 병사들을 하나씩 차례로 바라보며 각자가 맡아야 할 역할과 책임이 무엇인지를 하나하나 알려 준다. 장수의 강렬한 눈빛과 병사들의 선한 두 눈에는 결연한 의지가 서린다.

다시 침묵이 흐르고 장수는 부하 병사들의 어깨를 잡고 굳은 악수를 청한다. 그리고 가벼운 포옹을 한다. 화면이 바뀌면서 병사들은 자신들의 군장을 챙기고 동료들과는 서로 열린 눈웃음을 주고 받는다.

그리고 다시 한번 입술을 꼭 깨문다. 이때 걱정적인 음악이 흐르고 힘찬 전진의 나팔 소리가 울려 퍼진다...

2. 전장에서 장수가 해야 할 일

비즈니스는 전쟁이다. 비즈니스 현장에서는 매일 매일 고객을 상대로 경쟁자와 치열한 전투가 벌어진다. 시장과 고객을 탈환하기 위한 전투 현장에서 기업의 장수는 과연 무엇을 해야 할까?

우리가 알고 있듯이 전략을 짜고 전술을 계획하는 것만이 장수가 해야 할 일의 전부는 아니다. 오히려 그러한 일들 대부분은 장수보다도 참모들이 도맡아 하는 경우가 많다. 엄격하게 말해서, 유능한 참모를 곁에 두고 전략과 전술을 훌륭히 소화할 수 있는 강인한 군인을 선발하고 육성하는 일이 바로 장수가 책임지고 해야 할 일이다.

그러나 대개 이러한 일들은 전투가 벌어지고 있는 현장에서 일어나는 것이 아니다. 오히려 전투가 시작되기 전에 장수가 미리 해두었어야 할 일들이다. 그래서 전투가 벌어지고 총알이 빗발치는 전장에는 이미 유능한 참모와 강인한 병사들이 장수곁을 굳건히 지키고 있어야 한다.

그렇다면 치열한 전투가 벌어지고 있는 바로 그 비즈니스 현장에서, 기업의 리더가 진짜로 해야 할 일은 무엇인가? 우리는 그 해답을 전투 영화의 한 장면에서 찾아보기로 한다.



3. 커뮤니케이션이 필요한 이유

조직 운영과 의사 결정 과정에 소외되어 있는 조직 구성원들은, 결코 조직을 위해 일하고 싶어하지 않는다. 자신을 조직의 부속품에 불과하다고 생각하기 때문이다. 거기에는 자신이 아무리 노력을 해도 결국 조직이 그 대가를 모두 가져갈 것이라는 믿음이 바탕에 깔려 있다. 그렇다면 이러한 구성원들의 부정적 인식을 불식시키기 위해 무엇이 필요한가? 바로 리더의 적극적이고 솔직한 커뮤니케이션이 이러한 문제 해결의 핵심에 있다는 것이다.

만일 조직의 리더가 구성원들과 적극적으로 커뮤니케이션을 하고 구성원 스스로 조직 운영 과정을 이해할 수 있게 해준다면, 구성원들은 비로소 자신이 회사에서 중요한 사람으로 인정받고 있다고 생각하게 될 것이다.

구성원 스스로가 조직 안에서 자기 인정(Self-Recognition) 과정을 거쳐 자존심(Self-Esteem)을 회복할 수 있게 되었을 때, 그들은 비로소 조직을 위해 열심히 일하려고 할 것이다. 그래서 구성원 개개인의 자존심을 세워 주는 일은 무엇보다도 중요하며 그것은 바로 조직 리더의 적극적인 커뮤니케이션 여부에 달려 있다는 것이다.

또한 조직의 리더가 구성원들과 적극적으로 커뮤니케이션을 하려고 하는 것은 구성원에 대한 절대적인 신뢰를 의미한다. 따라서 구성원들의 조직 충성도(Loyalty)와 몰입도(Commitment)를 높일 수 있다. 동료와 상사, 부하에 대한 신뢰없이, 조직시스템이 유기적으로 움직이기란 쉬운 일이 아니다. 자신의 역할과 책임 완수는 결국 타인에 대한 신뢰가 전제되어야 하기 때문이다.

나아가 조직 차원의 적극적인 커뮤니케이션은 구성원들을 미지에 대한 두려움으로부터 벗어날 수 있게 해준다. 두려움은 대개 미지, 어둠, 상상으로부터 만들어진다. 앞을 내다 볼 수 없는 어둠과 미지의 상태가 결국 상상을 통해 부풀려지고 그것은 실존하는 것보다 더 큰 두려움을 만들게 된다.

따라서 돌아가는 상황을 제대로 알지 못하고 막연한 두려움에 빠진 구성원은 자신의 역할과 책임을 다할 수 없다. 구성원들이 용기를 가지고 스스로 동기부여하면서 열심히 일할 수 있게 하기 위해서는, 직면하고 있는 현실과 위협, 그리고 앞으로 자신이 해야 할 일이 무엇인지 명확하게 이해할 수 있게 해주어야 한다. 거기에 바로 커뮤니케이션의 가치가 있는 것이다.

경영학자, F. J Roethlisberger도 '기업 경영의 핵심은 의사소통(Communication)에 있으며 의사소통만 잘되어도 구성원들의 사기, 일할 의욕, 창의적 분위기가 크게 증진된다'는 점을 강조한 바 있다.

4. 커뮤니케이션이 필요한 3가지 영역

가. Situation(Risk & Return)

우선 부하 병사들이 전투의 위협과 심각성, 그리고 전투를 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지를 정확히 이해할 수 있게 해주어야 한다. 부대가 직면하고 있는 문제가 무엇이며, 우리의 병력과 화력 수준에 비추어 적군의 화력은 어느 정도나 되는지, 앞으로 전투를 치르는데 있어서 가장 큰 위협 요인은 무엇이며, 그러한 위협을 안고서 아군이 얻고자 하는 것이 과연 무엇인가가 병사들에게 자세히 설명되어야 한다.

단순히 위기 의식을 불어 넣기 위해 위협 요인을 과장하거나, 반대로 낙관적인 분위기 조성을 위해 위협적인 현실을 과소 평가하여 알려주어서는 곤란하다. 위협 요인을 있는 그대로 알려주는 것이 건전한 긴장감 조성에 더 효과적이다. 또한 얻고자 하는 것과 얻을 수 있는 것을 과장하여 성공적으로 작전을 수행한 병사들을 실망시켜서도 안된다.

한번의 전투로 끝나는 전쟁이라면 그래도 다행이다. 하지만 매일매일 전투를 치러야 하는 병사들에게 있어서는 한번의 실망이 결국 다음 전투를 지게 만들지도 모른다.

나. Strategy(Role & Responsibility)

나아가 전투를 치르기 위해 아군은 어디로 어떻게 이동하며 어느 지점에서 어떻게 적군을 공략할 것인지, 만일의 경우 어디로 어떻게 퇴각할 것인지를 설명해 주어야 한다. 이러한 부대 이동과 작전 수행을 위해 병사들 각자가 해야 할 일과 임무가 무엇인지 정확히 설명하고 각자의 위치와 이동 경로를 알려 주어야 한다. 특히 작전 수행 중 생길 수 있는 상황 변화에 따라 별도의 작전 시나리오를 제시하고 그러한 경우 바뀌게 되는 개인의 역할과 책임이 무엇인지도 명확하게 설명할 수 있어야 한다.

비즈니스 현장도 이와 마찬가지로이다. 조직 구성원들이 각자 맡은 바 임무가 무엇인지 이해하고, 경쟁에서 이길 수 있는 방법에 최선을 다할 수 있도록 만들어 주어야 한다.

세계적인 미디어 기업인 뉴스 코퍼레이션(News Corp. : The Times 등을 발간)의 루퍼트 머독(Rupert Murdoch) 회장은 자신의 비전과 전략을 알리기 위해 밤낮을 불문하고 직원들과 전화 통화를 시도하였다고 한다. 이를 통해 지금 회사가 처한 문제가 무엇인지를 설명하였고, 동시에 현재 직원들이 무슨 일을 하고 무엇을 고민하고 있는지를 이해하려고 했다. 그리고 직원이 맡은 임무가 회사 차원에서 얼마나 중요한 일인지를 말해줌으로써 그들의 열정과 신뢰를 얻어내는데 성공할 수 있었다고 한다.

다. Trust(Morale & Motivation)

상황에 대한 인식, 전략에 대한 이해만으로 전투에서 이길 수 있는 것은 아니다. 적어도 작전을 수행할 병사들이 전투에서 반드시 승리를 얻어내겠다는 강한 집념을 가지고 있어야 한다. 내가 역할과 책임을 다하지 못하면 내 동료는 전장의 이슬로 사라질 수도 있다는 그 절박함을 이해하고 최선을 다하겠다는 굳은 의지, 동료에 대한 확고한 신뢰가 밑바탕에 깔려 있어야 한다. 그렇지 않고서는 구성원 각

자가 자신의 역할과 책임을 다하기가 어렵다. 따라서 조직의 리더는 구성원들과 바로 신뢰(Trust) 자체를 커뮤니케이션할 수 있어야 한다. 신뢰는 구성원의 사기를 진작시키며, 자발적인 동기부여를 유발한다.

신뢰에 대한 커뮤니케이션은 언어를 통해서 이루어지는 것은 아니다. 전투 영화의 한 장면에서 볼 수 있듯이, 상사가 잡아준 부하의 어깨, 동료들간의 작은 미소와 눈맞춤, 병사들의 결연한 표정과 굳게 다문 입술, 이 모든 몸짓 하나하나가 이미 수많은 메시지를 담고서 서로의 신뢰를 전달한다. 열마디 말보다 한번 맞잡은 악수가 구성원들의 동기부여에 더 큰 효과가 있다는 것은 이미 널리 알려져 있는 사실이다.

2004년 3월, 세계 3위의 D램 반도체 메이커 인피니온(Infineon Technologies AG)사의 CEO 울리히 슈마허(Ulrich Schumacher)의 전격 사임 소식이 일반 사람들을 깜짝 놀라게 했다. 왜냐하면 슈마허는 9분기 연속 적자에 허덕이던 인피니온사를 2003년에 처음 흑자 기업으로 만들었던 주역이었기 때문이었다. 하지만 본사 해외 이전 문제로 인한 이사회 멤버들과의 마찰과 권위주의적이고 일방적인 의사 결정 방식 때문에 주주들과 노조의 반발을 샀고, 그들의 신뢰를 잃어버렸다. 결국 그는 CEO 자리에서 물러날 수밖에 없었다. 이해관계자 및 구성원들과의 신뢰 구축에 실패한 전형적인 사례였다.

5. 커뮤니케이션의 성공 조건

첫째, 구성원들과 커뮤니케이션하는데 있어서 의욕과 긍금증을 남기지 말아야 한다. 의혹은 불만을 야기하고, 긍금증은 두려움을 유발한다. 그렇게 되면 애초에 커뮤니케이션을 해야 할 이유와 목적이 상당부분 없어지게 된다. 따라서 커뮤니케이션이 한쪽 방향으로만 이루어져서는 곤란하다. 양방향으로 의사소통이 이루어져야 의혹이 생기지 않고 긍금증이 남지 않는다. 휴렛패커드사의 류 플랫폼 CEO 자



리에 오르자마자, 집무실의 출입문과 칸막이를 없애고 직원들과 함께 구내 식당에서 식사를 하면서 직원들의 생각과 의견이 무엇인지 묻고, 동시에 회사의 경영 방침과 비전, 그리고 회사가 직면하고 있는 문제 등에 대해서 직원들이 궁금해 하는 것을 모두 설명하려고 함으로써 직원들의 전폭적인 지지와 신뢰를 얻을 수 있었다고 한다.

둘째, 비판과 반대를 적극 허용해야 한다. 리더의 일방적인 의사 결정은 구성원들에게 소외감을 불러일으킴으로써, 커뮤니케이션의 목적을 잃어버리게 만든다. 더구나 리더의 일관되지 못한 의사결정은 조직을 혼돈으로 빠뜨릴 수 있다. 의사결정은 개인이 아닌 조직 시스템 차원에서 이루어져야 하는 이유도 바로 여기에 있다. 그러므로 구성원들의 생각과 의견이 아예 배제되어 있는 의사결정으로는 구성원들의 적극적인 참여를 유도하기 어렵다. 자신의 의견이 자유롭게 개진되어 있고 이를 적극 반영한 의사결정 결과에 구성원들은 깊은 책임감을 느낀다. 자발적인 책임감이야말로 구성원들에게 일에 대한 자부심과 동기를 부여한다. 존슨앤존스사의 전 회장 짐 버크는 이렇게 말한다. “나는 재직 중 일과의 40%를 직원들과 의사소통하는데 할애했다. 그만큼 커뮤니케이션은 중요하다. 그중에서 가장 중요한 것은 바로 상대 말에 대한 경청이었다.”

셋째, 이정보다는 감성적인 커뮤니케이션에 더 적극적으로 나서야 한다. 구성원들의 자발적인 참여와

행동은 머리가 아니라 가슴에서부터 시작된다. 그래서 공식적인 모임이나 회의체를 통해 한쪽 방향으로 커뮤니케이션하는 것은 구성원에게 감동을 주지 못할 뿐만 아니라, 오히려 구성원들의 반발과 거부감을 유발하기도 한다. 따라서 가급적 비공식적인 만남을 자주 가지면서 자연스럽게 커뮤니케이션을 유도하고, 회사가 직면한 상황의 심각성과 문제, 그리고 그 해결 방법 등을 논의하여 구성원들의 커뮤니케이션 참여도와 몰입도를 보다 크게 할 필요가 있다. 더불어 언어를 통한 공식적인 커뮤니케이션보다 몸짓을 통한 비정형화된 커뮤니케이션 방법이 구성원들에게 더 큰 감동을 준다는 점은 우리가 깊이 눈여겨 보아야 할 대목이다.

6. 개선장군이 되기 위해서는

전장에서 병사들이 자기 역할과 책임을 다하면서, 강한 의지와 용기를 발휘할 수 있도록 해주는 것, 이것이야말로 장수가 해야 할 가장 중요한 일 중의 하나다. 여기에는 장수의 솔직하고 적극적인 커뮤니케이션이 반드시 필요하다. 기업의 리더도 마찬가지다. 하루 한시도 마음을 놓을 수 없는 비즈니스 세계, 그 치열한 전투속에서 살아남기 위해서는 기업의 리더는 부하 직원들이 용기를 갖고, 자기가 맡은 역할에 최선을 다할 수 있도록 해주어야 한다. 커뮤니케이션의 가치가 바로 여기에 있다. ▲

시사 용어 해설

▶ 코리아 디스카운트(Korea Discount)

기업내용이 같더라도 우리나라 기업의 주가가 외국기업의 주가에 비해 낮게 형성되어 외국투자자에게 ‘코리아 디스카운트(Korea Discount)’란 신조어를 만들어냈다. 코리아 디스카운트로 인해 우리나라 기업의 주가는 미국기업의 주가에 비해 60~70% 정도로 낮게 형성된다고 한다. 이와 같은 현상은 기업의 투명성 부족을 원인으로 들 수 있다.