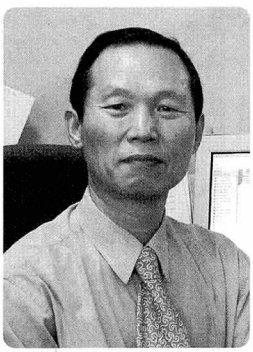
감성경영, '상대 오감을 자극하라'



김종열 건국대 경영대학 겸임교수
(경영학박사)

앤디 롱클로우의 장례식에 미국의 조그마한 도시 엘튼 시의 전 시민 25만 명이 참가했다. 엘튼 시민이 그를 아쉬워하는 이유는 그의 생애가 가치 있는 삶으로 평가되었기 때문이다. 그는 유언을 통해 그의 남은 전 재산을 지역아동협회에 기증했다.

몇 년전 유행했던 '겅호(Gung Ho)' 라는 책의 마지막 장면이다.(겅호는 중국어 '공화(工和)' 에서 유래된 말로 '파이팅' 의 의미한다)

이야기를 요약하면 다음과 같다. 미국 내 공장 중에서 가장 생산성이 낮은 공장, 종업원 1700명의 월튼 2공장이 폐쇄 일보직전에 있었다. 이 공장에 페기 싱클레어가 모리스 사장으로부터 1년 시한부 조건으로 새로운 공장장으로 부임한다. 공장 내에는 약 17개의 부서장이 있었다. 대부분의 부서는 통상의 방법대로 생산하고 있었으며 생산성은 전국 공장 중 하위 수준에 맴돌았다.

그러나 출하부서 운영관리자인 앤디 롱클로우만이 독자적인 생산방식을 채택하고 있었다. 앤디 롱클로우는 인디언 출신이지만 MBA(경영학석사)를 한 바 있었다. 출하부서장은 앤디를 골칫덩이로 취급하여 새로 부임한 공장장에게 그의 퇴출을 권유한다.

우연한 기회에 출하부서 운영관리자 앤디 롱클로우와 공장장 페기 싱클레어가 만났다. 그리고 앤디는 출하부서에서 사용하고 있는 독자적인 생산방식에 대해 설명하게 된다. 공장장 페기는 그 생산방식에 대해 관심을 나타내지만 이해를 하지는 못하였다.

어느 날 앤디는 페기를 숲 속의 통나무집으로 인도한다. 그 곳에서 다람쥐들의 먹이 저장하는 모습을 관찰하게 된다. 다람쥐들은 식량을 저장하지 않으면 겨울을 날 수 없기 때문에 열심히 일을 하고 있었다. 페기는 다람쥐들이 하는 일이 그들의 세계에서 매우 가치있는 일일 것이라고 느낀다.

얼마 후 다람쥐들이 살고 있는 숲 속에 비가 많이 와서 개울이 넘치고 있었다. 그날 앤디는 개울가로 페기를 인도하여 비버가 일하는 모습을 보게 한다. 페기는 그 곳에서 비버들이 부서진 집을 새로 짓는 광경을 목격한다. 그들은 리더도 없이 필요한 일을 스스로 하고 있었던 것이다.

가을이 되자 허드슨 만에 기러기가 북으로부터 수 천 킬로미터를 날아왔다. 가끔씩 선두에 날던 기러기가 뒤로 처지면서 다른 기러기가 선두 자리로 나서고, 다시 V자를 형성하면서 모두가 요란한 울음소리를 내고 있었다. 요란한 울음소리는 서로를 격려하고 응원하는 의미였다. 일의 과정에서 순간순간을 격려하고 있는 것이다.

페기는 이 논리를 공장의 생산라인에 적용하는 모습을 그려본다. 개개인을 한 인간으로 대우해 주는 것이다. 스스로 판단케 하고, 그들의 생각과 느낌을 존중해주고 그것에 따라 행동하게 하도록 한다. 관리자만 팀원을 격려하는 것이 아니고 서로가 서로를 격려하는 것이다.

앤디의 출하부서에서 활용하고 있는 관리방식은 새로운 공장장 페기를 통해 엘튼 2공장 전 부서로 확대되었다. 앤디는 겅호조직을 출하부서에 처음 접목하여 일정수준에 이르게 하는데 꼬박 3년이 걸렸고, 이는 후일 이 공장을 전국 랭킹 1위로 끌어올리는 계기가 되었던 것이다.

앤디는 전국의 이목을 집중시키며 대통령의 초청으로 백악관 로즈가든에 초대되었고, 수상의 영예를 안았다. 이후 2000년 미국 산업교육의 모델로 선정되어 미국의 전 공장이 벤치마킹하는 모범성공사례로 지금까지 전수되고 있다.

한편 기업은 늘 시장에서 생존을 위한 싸움을 한다. 그

래서 싸울 군사를 육성하고 훈련한다. 수년전만 해도 기업의 사내 제일 목표는 인재육성이었지만 이제는 한 발짝 더 앞으로 나가 장학금 지급 등의 혜택을 제공하며 대학에서의 조기 인재확보를 위해 발 벗고 나서고 있다. 그렇게 하는 이유는 정보통신과 사회과학의 발달로 사회가 조직화되고 더욱 정교해진 운영시스템에서 연유되고 있다. 기업은 우수한 인재를 조기에 발굴하여 맞춤형 인재를 육성하면서 미리 대비하는 것이다.

1980년대 중반이후 마케팅 분야에도 인간의 감정에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 고객의 오감을 자극함으로써 노출의 효과를 장기간 극대화 시킬 수 있으며, 또한 오랫동안 포지셔닝(Positioning) 시킴으로써 인지도 향상을 통한 매출로 연결시키는 동인을 찾고자 했기 때문이다.

최근에는 기업마다 직원들의 감성관리(Emotional Management)를 위한 CEO의 활동들이 지면에 소개된다. 주로 등장하는 메뉴를 보면 직원과의 교류를 위해 포장마차나 사우나실 등에서 격의 없이 진솔한 대화를 많이 나눈다거나, 함께 봉사활동을 한다거나, 하루에 한 번씩 서로 칭찬하고 기록을 하여 메일로 보낸다거나, 음악회 · 뮤지컬 · 연극 공연을 가족과 함께 가게 한다거나, 각종 기념일 등에 친필로 카드나 편지를 보내는 일 등이다.

필자도 최근 게임프로그램 제작업체의 요청으로 업체를 방문하여 전 직원의 감성개발을 위해 필요한 절차를 수행한 일이 있다. 매우 어려운 일이었으나 전 직원들의 협조로 성공리에 마친 경험이 있다. 기업들은 각 조직원들의 감성을 관리함으로써 땀과 혼이 들어간 제품을 만들기를 원한다. 생산에서 품질의 단계는 적합품질단계, 신뢰품질단계, 성능품질단계, 최종적으로 감성품질단계로 전개된다. 생산시설의 발달과 고객의 요구가 점점 커가기 때문이다.

어떤 학자들은 블루오션(Blue Ocean)전략을 논하면서 블루오션 상품을 찾자고 주문하지만 그것은 멀리 있는 것이 아니고, 우리 주변에서도 어렵지 않게 찾을 수 있다. 제품 차별화를 통해 제품 수명주기를 관리하면 캐시카우(Cash Cow)는 얼마든지 만들어 낼 수 있다. 문제는 열정에 있는 것이다.

우리는 변화가 극심한 IT세계에 머물고 있다. 그러나 그 주역은 조직원이고 조직원들이 다람쥐들처럼 가치있는 일을 찾고, 비버처럼 스스로 필요한 일을 찾아서 하고, 기러기처럼 9만리를 날아가기 위해 서로를 격려할 때 블루오션에서 우리의 뜻을 이룰 수 있다. 자연의 법칙에서 찾아보자. 앤디 롱클로우의 장례식이 뜻하는 바를 우리 모두 가슴으로 느껴보자. 감성을 관리하고 조직원들이 열정을 갖게 될 때 어려운 난관을 극복할 수 있다.K

정통부, '소기업 정보화' 중점추진

정통부는 올해 '중소기업 정보화사업의 고도화'와 함께 'ASP를 통한 소기업 정보화' 사업에 나설 것이라고 밝혔다.

이는 대기업과 중기업에 비해 소기업의 정보화 수준이 상대적으로 취약하다는 판단에 따른 것이다.

정통부는 오는 2008년까지 해마다 60억원을 투자해 '100만 중소기업 정보화' 사업을 진행하고 있지만, 국내 300여만 개의 중소기업 가운데 290만개에 이르는 소기업의 경우, 정보화 실적이 더딘 상황이다.

정통부는 이에 따라 기존의 기술개발 예산을 대폭 줄이는 반면, 인식 확산을 위한 홍보와 함께 SLA(서비스수준 협약체계) 도입을 검토하고 있다.

기술개발의 경우, 그간 전체 예산의 50%가량을 차지했지만 올해 35%로 축소하고, 온라인 중심에서 RFID와 모바일 분야로 변경할 예정이다.

SLA는 정통부가 소기업으로부터 신뢰성을 확보하기 위해 도입하는 것으로, 서비스 제공에 따른 분쟁 해결과 정부차원의 조사 등 정보화 환경의 효율적인 관리가 가능해질 전망이다.

정통부는 ASP산업 활성화를 위해 이를 공공기관으로 확산시킬 계획이며, 빌려쓰는 데 익숙치 않은 소기업을 대상으로 각종 관련 협회를 통한 인식전환 작업에 나설 계획이다.

정통부 관계자는 "지금까지 중소기업 정보화 기업 수를 늘리는 양적확산에 치중했다면, 올해부터는 내실화를 기해 특히 소기업의 중소기업 정보화에 중점을 둘 예정"이라고 말했다.