

소통과 리더십에 관하여



오 정 수 대표이사
주엘로우덕

“남에게 대접을 받고자 하는대로 너희도 남을 대접하라”

마태복음의 한 구절이다. 요즘들어 부쩍 마음에 와 닿는 글귀다. 내가 하기 싫은데 어떻게 하라고 해야 할까? 남이라면 어떻게 할까?

옛말에 역지사지(易地思之)란 말과 일맥상통하는 말이다. 상대방의 처지나 입장에서 먼저 생각해보고 이해하라는 뜻이다. 바쁜 현대생활에서 놓치기 쉬운 부분이다. 나와 틀린 것이 아니라 나와 다를 뿐이라는 것을 인정하는 순간, 세상은 좀 더 넓게 보인다. 경영도 마찬가지다.

◎2010년 경영의 화두는 “창의”와 “성장”, 하지만 그 밑거름은 “소통”과 “재미”이다.

올해는 유난히 신문지상에 창의와 성장이란 단어를 많이 보게 된다. 계속된 경기불황과 경기침체 속에서 탈출구를 찾고 있어서 그런지도 모른다. 그러면

서 “기업의 계속적 성장을 위해서는 창의경영이 필요하다.”, “창의성이 기업성과를 결정짓는다.”, “기업성장을 위해 연구개발 및 창의개발에 주력한다.” 등 창의와 성장을 강조하고 있다.

하지만 창의와 성장을 위해서는 소통과 재미가 꼭 필요하다. 최근 들어 소통경영, 편(fun)경영이 화제가 되고 있는 이유이다.

원활한 소통과 즐거운 회사가 되면 자연스럽게 창의와 성장은 따라오게 마련이다.

◎소통의 시작, “나부터 변화하자”

창의 넘치는 기업문화 정착

필자는 ‘소통=효율과 성과’라고 생각하고 있다. 소통은 최고경영자(CEO)의 실천에 따라 다르게 다가오기 때문이다. 경영의 대부분은 소통과 관련이 있으며, 경영의 성패도 소통에 달려있다. 회의, 협상, 대화, 업무보고, 보고서 작성, 외부 미팅은 모두 소통의 한 표현 방식인 것이다.

경영자들은 시간의 70%를 소통을 위해 사용한다. 또한 기업문제 중 70%는 소통의 장애로 야기된다는 연구가 있다. 이와 같기에 필자는 조직내 적극적인 의사소통과 협력을 강조한다. 사내 모든 부문이 각자의 장벽을 넘어 적극적으로 소통·협력해야 조직의 한계를 넘어 시너지를 창출할 수 있기 때문이다.

이를 통해 회사의 중요한 사안의 95%는 부문내 또는 부문간 원활한 협력과 커뮤니케이션으로 바람직한 해결방안을 찾게 되며, 단지 5%미만의 문제를 해결하게 된다. 이를 위해 ‘나 자신’이 먼저 변화하려 한다. 이러한 변화 없이는 조직의 변화가 이루어지기 어렵기 때문이다. 변화와 소통을 위해 제일 먼저 그룹웨어를 배웠고, 지금은 전자적자원관리(ERP) 시스템 등의 프로그램을 배우고 있다.

이러한 노력을 통해 보다 빠르게 소통할 수 있고 직원들과 대면할 수 있어 빠른 의사결정과 회사의 모

든 부분을 체크하기가 훨씬 쉬워졌다. 모든 부문이 차이를 넘어 횡적으로 협력하고 원활하게 커뮤니케이션을 하여 기획·전략·실행을 담당하는 각 부문이 하나의 프로세스처럼 연결돼 유기적으로 움직일 때 소통의 문화는 만들어지게 되고, 창조와 혁신의 조직문화는 성장을 위한 밑거름이 된다. 그 시작은 최고경영자인 '나' 로부터 시작된다.

◎진심어린 대화는 소통의 기본,
“임대리, 사장실로 놀러와”

변화는 무엇보다 내부 임직원들과의 소통을 통해 조직의 활기를 불어넣고 일터를 창조의 공간으로 만들겠다는 의지에서 나온다. 임직원들이 서로 터놓고 대화할 수 있는 ‘꿈의 일터’를 조성함으로써 창의적인 사고와 혁신적인 아이디어들이 분출되는 조직문화로 탈바꿈될 수 있다.

필자는 직원들과 직접 머리를 맞대는 대면소통의 기회를 늘려 그들의 잠재된 역량을 최대한 발휘하도록 돕고 있다.

대부분의 직원들은 처음에는 당황스러워했다. 아직 유교적 기업문화에 익숙해서이기도 했지만 그런 경험이 없었기에 꺼려했던 것이 당연했을 것이다.

이런 경우 자연스럽게 가정사를 이야기하면서 진심을 보여준다. 진심을 본 순간, 직원들은 마음을 열기 시작했고 지금은 대면소통의 시간을 기다리는 직원들도 생겨났다.

필자는 가끔 신입직원이나 초임관리자들을 사장실로 초대하기도 한다. 이들에게서 새로운 생각을 엿보기도 하고, 동기부여도 시켜주기 위함이다.

◎일상 생활에서도 소통은 중요하다.
“사장님, 간식 사주세요”



소통은 흔히 혈액에 비유된다.

인체 내의 혈액이 순화하는 것처럼 소통이 없다면 기업도 사망으로 가게 된다.

성공적인 경영자가 되기 위해서는 전체 직원들과 끝 없이 소통하려는 철학을 가지고 있어야 한다.

한편으로는 다른 사람에 대한 경청 역시 중요하다. 가장 훌륭한 경영자는 가장 훌륭한 경청자라는 말이 있듯이 경청은 경영자가 가진 가장 효율적인 의사소통 방법인 것이다.

다시 말해, 듣는 것 역시 말하는 것만큼 중요하다는 말이다. 이를 위해 그룹웨어를 통해 대화의 장을 마련하기도 하고, 게시판을 통해 사내의 주요 행사에 관해 이야기를 듣기도 한다.

한 번은 신입사원으로 부터 쪽지가 왔다. 필자에게 간식을 사달라는 내용이었다.

시대는 많이 변하여 요즘 신입사원들은 이런 말을 스스로 싫어한다. 예전을 생각하면 사장에게 말을 걸거나 댓글을 달거나 쪽지를 주거나 하는 것은 망설이는 것이 한국 직장인들의 모습이었을 텐데 말이다.

회사에서는 필자는 간식 사주는 사장으로 통한다. 하지만 그 간식비 대신에 10배, 100배는 더 큰 업무 효과를 얻는다. 일상의 작은 커뮤니케이션은 구성원과 직접적이고 인간적인 접촉을 할 수 있게 함으로써 리더가 구성원에 대해 보다 잘 알게 되고, 리더에 대한 구성원들의 호감을 높이는 효과도 거둘 수 있다.

자연스런 소통문화와 조직생활을 통하여 그 사람은 몇 배는 더 회사를 생각하고 회사를 위할 것이기 때문이다. 간식을 먹고 보다 창의적인 발상과 혁신적인 제안 등을 낼 수 있기 때문인 것이다.

◎소통을 위해 사원업무제안제도 도입,

“사장님, 고쳐주세요”

소통은 CEO의 주요 덕목으로 떠올랐다.

필자는 그룹웨어를 이용하여 CEO메시지와 함께 가끔씩 글을 올린다. 지시사항도 바로바로 그룹웨어를 통해 알린다.

다음은 사원들의 소리를 듣기 위해 각자의 메일로 편지를 쓴 내용이다.

“무엇이든 좋습니다. 생산공정, 배송절차, 인사관리, 급여, 근무평가 등등 여러분이 현장에서 느끼고, ‘어떤 부분을 개선하면 효율이 높아지고 업무성과를 증진할 수 있겠다’고 판단되면 언제든지 제안해 주세요. 주인정신에서 나오는 제안이라 생각하기에 채택여부와 상관없이 환영합니다. 제안서는 대표이사 메일로만 받습니다. 연중 항상 열려있습니다. 여러분의 작은 관심이 회사를 발전시킵니다. 많은 참여를 부탁드립니다.”

이 글 이후로 많은 부분에서 변화가 일어났다. 스스로 교육을 다녀오고, 견학을 다녀오고, 생산공정에서의 개선사항을 요청하고, 부서배치 및 적성 등을 의논하는 경우 등 많은 직원들이 소리를 내 주었다. 이중 상당수의 제안은 실제로 적용되어 개선처리 및 보완조치가 내려지기도 하였다. 또한 올바른 소통을 위해 오해와 왜곡에 대해 설명하기도 한다. 한 번은 잦은 자료요구와 근태관리, 식대청구건, 차량관리문제 등으로 총무관리팀과 경리인사팀이 타부서의 의제기 및 전화요구로 애를 먹고 있을 때 그룹웨어를 통해 다음과 같은 글을 남긴 적이 있다.

“여러분이 회사의 대표라면 회사정책에 비협조적이고 불만적이고, 회사돈은 아끼지 않는 직원을 승진시키고 연봉을 올려주겠습니까? 다시 한 번 당부드립니다. 애꿎은 경리인사팀, 총무관리팀 피곤하게 하지 마세요. 정정당당하고 합리적인 몇몇한 요구라면 메일로 대표이사에게 제안하세요. 옳은 일이라면 얼마든지 검토하고 반영하겠습니다. 또는 정식으로 결재라인을 통해서 기안해 주세요. 부당한 일처리가 되었다면 언제든지 개선하고 보완하겠습니다.

이런 과정을 거치지 못하고 뒤에서 말하는 것 자체가 정당하지 못한 일이라는 것을 인정하는 것이라 봅니다.

회사의 최고책임자인 저는 가슴을 활짝 열고 귀담아 들을 준비가 되어 있음을 말씀드립니다. 진정한 회사의 발전을 위하고 개인의 발전을 위한 길이 무엇인지 숙고하여 주십시오.”

그 뒤로 경리인사팀이나 총무관리팀으로 불만을 표시하는 사람은 없었다.

이처럼 오해와 불만, 불신을 덜어줄 수 있는 역할도 CEO의 몫이다. 명확히 할 것은 명확히 해 불필요한 오해를 사지 않게 하는 것이 바람직한 소통인 것이다. 필자는 경영자로서 100명의 직원을 거느리고 있지만, 그 100명에게는 4명꼴의 식구가 포함되었다. 그러니 한마디 말로 400명이 위험에 처할 수도 있다는 것이다. 그러니 얼마나 소통이 중요하며 긴장하지 않을 수 있을까?

◎소통을 통한 리더십 함양, “이번 주는 모두 산행갑시다.”

리더는 소통을 통해 조직원들의 궁극적인 변화를 유도하면서도 변화를 위한 반대 세력을 최소화 할 수 있다. 급격한 환경변화에서 중요한 것은 인적자원이며 구성원 스스로 끊임없이 변화해서 내부적으로 역량을 끌어낼 수 있도록 인재를 영입하고 육성하는 조직문화를 만드는 것도 리더이다.

리더는 구성원 개인의 개성과 다양성을 존중해주고, 이것이 긍정적인 에너지로 발현될 수 있도록 적극 관리하는 노력이 필요하다.

경영자가 리더십을 발휘하기 위해서는 타인을 존중하는 것은 물론이고, 업무에 대한 지식 면에서나 자기 관리 면에서도 직원들 이상의 능력과 통찰력을 가져야 한다.

또한 조직원들에게 끊임없이 자신을 개발할 수 있도록

보상체계도 뒷받침되어야 하겠다. 이 모든 것이 빠른 의사소통과 상대를 인정하는 문화가 정착되면 가능하리라 본다.

우리 회사에서는 매달 1회 산행을 한다. 산행을 통해 직원들은 조심스레 회사생활이며 개선사항, 경영이슈 등을 말한다. 산행은 운동을 통한 체력단력의 장이자 모든 구성원이 소통할 수 있는 장이 되어준다.

이번 주에도 산행이 계획돼 있다. 이번에는 어떤 좋은 의견이 나올지 벌써 기대가 된다.

자유로운 소통을 통한 창의적인 사고와 혁신 아이디어 등 다양한 사고와 간접경험을 구하는 장이 되고 있기 때문이다.

“회사에서 일어나는 변화를 느껴보세요. 나는 변화 속에 있는지, 방관자인지 느껴보세요. 여러분의 미래가 달라집니다. 항상 즐겁게 생활하면 즐거워집니다. 저는 요즘 너무 즐겁습니다. 감사하고 행복합니다. 여러분 모두에게 이병을 전염시키고 싶습니다.” 이 글은 소통을 통한 변화를 느끼며 게시판에 통해 적은 글이다.

여러분도 올바른 소통을 통하여 변화를 느껴보시길 바라며, 여러분의 행복한 경영을 기원한다.

