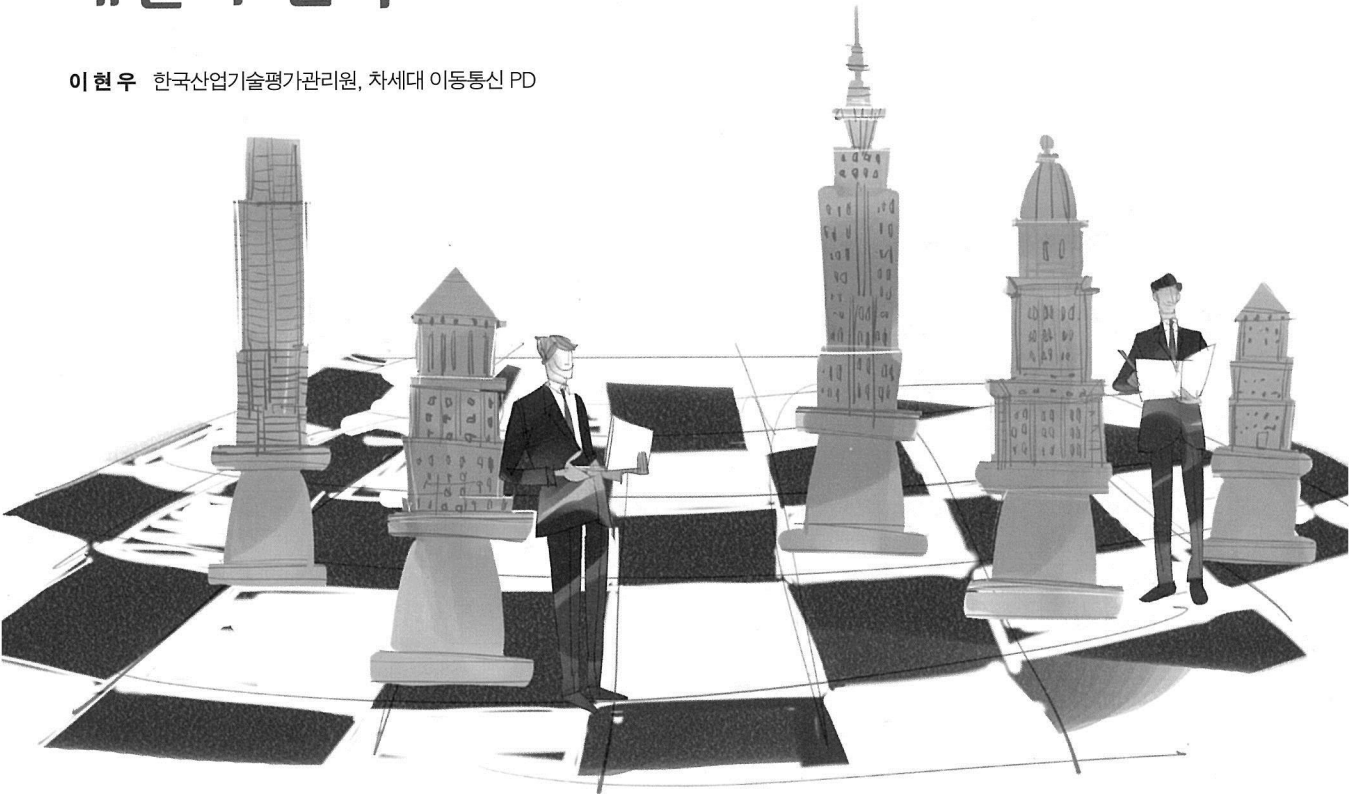


표준전투, 알아두면 유용한 합법적 게릴라 전략

이 현우 한국산업기술평가관리원, 차세대 이동통신 PD



표준채택 전쟁은 일종의 제로섬 게임이기 때문에 보다 더 많은 파이를 가져오기 위한 각축전이 치열하기 마련이다. 그러나 엄연히 룰이 존재하고 다수의 눈길이 존재하는 공개된 경쟁무대이기 때문에 합리적이고 합법적인 테두리 내에서 쟁탈전을 벌여야 한다. 그러나 정신없이 싸우다 보면 합리와 몰합리, 합법과 불법 그리고 상식과 비상식의 경계에 던져지는 상황도 더러 생기게 된다. 따라서 애매모호한 상황이 주어졌을 때라도 합법적 절차로 대응해 가면 의외로 짝잘한 소득이 생길 수도 있다. 이를테면 골리앗을 상대해야 하는 다윗에게는 정규전보다는 게릴라전이 더 유리한 전장이 될 수도 있는 법이다.

가장 먼저 고려할 수 있는 것은 의사결정의 원칙을 활용하는 것이다. 표준 기구에 따라 다수결을 따르는 경우도 있고 합의(만장일치)를 고수하는 경우도 있으며, 어떤 기구의 실무작업반에서는 합의제를, 상위조직에서는 다수결을 원칙으로 하는 경우도 있다. 만일 합의를 따르는 조직이라면 한 사람만 반대해도 의결되지 않으므로, 혼자라도 고집을 부릴 수 있다. 현실적으로 수십 명이 나의 결정을 주시하고 있는 상황에서 혼자 반대하는 게 우리나라 문화에서는 어려울 수 있으나, 서양 친구들은 천연덕스럽게 혼자 반대하는 상황을 곧잘 연출한다. 특히 이 나홀로 반대가 의사결정 시한에 쫓기는 상황에

서 발생하면 일단 회의를 정회하고 쉬는 시간동안 찬성 측에서 여러가지 유리한 조건을 내걸면서 타협과 설득을 하러 들어오는 것이 일반적이므로 이 기회를 최대한 활용할 수 있다. 의사결정이 다수결인 경우에는 투표권의 형태를 잘 활용하는 것이 필요하다. 1사 1표제인 경우, 1인 1표제인 경우, 그리고 분담금 비율에 의한 차등 투표권제도 등 여러가지 형태가 존재하는데, 1사 1표제인 경우에는 계열사, 관계사 또는 해외 자회사 등을 별도로 등록하여 실질적으로는 1사 다표제로 활용하는 경우가 많다. 차등 투표권제의 경우에는 중요 의사결정을 앞두고 미리 납부분담금을 높여서 의결권을 많이 확보하는 방법도 가끔 사용된다.

둘째는 타 작업과의 업무 관계를 이용하여 인위적으로 저지 또는 지연시키는 방법이 있다. 대개 표준 작업은 stage 1(요구사항), stage 2(구조), stage 3(상세 규격)이 서로 다른 작업반에서 이뤄지는 경우가 많은데, 전 단계의 작업이 충분히 이뤄지지 않았으므로 다음 단계로 넘어갈 수 없다고 주장하거나 뒷 단계의 결론이 앞 단계의 결정과 일치하지 않는다고 주장할 수가 있다. 이 과정에서 작업반 상호 간에 업무연락 문서인 LS(Liaison Statement)를 주고 받게 되는데, 한번 오가는데 꽤 긴 시간을 소요하므로(특히 두 작업반의 회의시기가 다를 경우) 빈번한 LS를 요구하면 일정이 지연될 수밖에 없다.

셋째는 의장의 권한을 최대한 활용하는 것이다. 표준 기구에 따라서 의장의 권한이 막강한 경우도 있고 단순한 의사진행자에 불과한 경우도 있는데, 요즘에는 효율성, 신속성을 중시하는 표준기구일수록 의장의 권한이 커지는 추세이므로, 의장직을 가지거나 의장과 우호적인 관계를 유지하면 여러가지 유리한 점이 있다. 예를 들어 안건의 배정 순서에 따라서 타 유사 안건과의 자연스런 연계 여부, 토의 시간의 충분 여부가 결정되므로, 잘 배정 받을 필요가 있다. 또한 찬반 입장이 모호한 상황에서는 의장의 중재가 결정적인 역할을 할 수 있다. 예를 들어 어떤 안건에 대해서 설명하고 회원들의 의견을

물었는데 아무런 반응이 없이 조용하다면, 의장의 호불호에 따라 “반대가 없었다”로 정리할 수도 있고, “찬성이 없었다”로 정리할 수도 있으므로 그 차이는 극과 극의 결과를 초래할 수도 있다.

이 외에도 online/offline discussion을 균형있게 혼합해서 활용하는 것, 적절한 시점에 정회를 요구해서 과열을 방지하는 것, 부분적인 권한의 위임과 충분한 활용 등도 꽤 유용한 회의 관리 수단으로 활용될 수 있다.

아무리 원칙과 절차가 잘 마련되어 있어도 결국 상세한 부분에 가서는 사람의 주관적 판단이 개입될 수밖에 없는 것이 표준회의에서의 현실이다. 합법적인 게릴라 전술을 잘 구사하면 개인 또는 소규모 대표단을 가지고서도 대규모 대표단을 당당히 상대할 수 있는 여지가 있으므로 모름지기 경험과 전술의 연마가 효과적인 표준대응을 위해서는 중요한 과제이다. 