

5차시

[존중하라]

당근과 채찍은 효과가 없다

학습 내용

1. 성과보상제도가 통하지 않는 이유
2. 직원 몰입의 이해와 영향력
3. 직원 몰입을 위한 존중(RESPLECT) 모델

1. 성과보상제도가 통하지 않는 이유

『존중하라』의 저자이자 조직발전 분야의 전문가로 활동하고 있는 폴 마르시아노는 지금으로부터 10여년 전 어느 대규모 제조업체의 직원 성과보상제도 개선 프로그램에 참여한 적이 있었다.

이 프로그램의 목적은 직원들에게 안전수칙을 준수하도록 동기를 부여하는 것이었다. 구체적으로는 안전모, 보호안경, 보호귀마개, 지게차 운전시 안전벨트 착용 등이었다. 회사는 이를 위해 대규모 안전교육, 팀별 회의, 안전표지판 부착, 전체 안내방송, 무재해 달성시 월별 인센티브 등을 실시했다.

그런데 이 중에서 월별 인센티브가 직원들에게 인기를 끌기 시작했다. 처음에 인센티브로 티셔츠, 모자, 커피잔 등을 주었을 때까지도 반응이 시큰둥했는데, 보상을 '양말 3종 세트'로 바꾸자 직원들이 줄을 서서 받아갈 정도로 폭발적인 반응을 보였다. 그리고 성과보상제도는 말 그대로 제도적 성과를 거두어 3개월 연속 무재해라는 쾌거를 이루었다. 목표달성시 적절한 보상을 하는 것으로 원하는 결과를 이끌어 내는 것은 어찌보면 당연한 듯하다. 그런데 과연 그 성과보상제도는 진정으로 성공한 것일까?

폴 마르시아노가 HR부서(인사부서)와 함께 정말 성과가 있는지 자세히 조사한 결과, 그동안 이상한 일이 벌어지고 있었음을 알게 되었다. 관리자와 직원들이 무재해 보상 목표를 달성하기 위해 오히려 사고를 감추고 있었던 것이다. 예를 들어 한 직원이 어떤 이유로 조퇴를 했는데, 다음 날 팔뚝에 몇 바늘을 꿰매고 나타난 후 집에서 타이어를 갈다가 다쳤다고 이야기하거나, 두통이 생겨서 근무시간 내내 머리에 아이스팩을 대고 휴게실에서 쉬는 직원을 동료들이 숨겨준 일도 드러났다.

그는 HR부서 담당자에게 실제로 성과보상제도는 실효성이 매우 낮으니 다른 방법을 찾아야 한다고 했다. 하지만 회사는 꿈쩍도 하지 않았다. 수치만으로는 결과가 만족스러울 뿐만 아니라, 탐스러운 당근을 제시하면 열심히 일하는 것이 사람이라고 생각하는 것이 편견이라는 것을 인정하고 싶지 않았기 때문이다.

그렇다면 성과보상제도는 왜 효과가 없을까? 폴 마르시아노는 『존중하라』에서 성과보상제도가 통하지 않는 이유를 무려 20가지의 예로 설명했는데, 몇 가지 내용으로 정리할 수 있다.

우리의 예상과 달리, 성과보상제도는 장기적으로 보면 오히려 직원들의 동기를 약화시킨다. 성과보상제도를 실시하면 누가 인정을 받게 될까? 당연히 생산성이 높고 능력이 있으며 무엇보다 '이미' 동기가 가장 강한 직원이 혜택을 받을 가능성이 높다.

그렇다면 과연 이미 높은 동기를 가진 직원의 경우, 성과보상제도를 통해서 그의 동기와 생산성을 얼마나 더 향상시킬 수 있을까? 이것은 마치 반에서 성적이 제일 좋은 학생에게 선생님이 추가 지도를 해주는 것과 같다.

성과가 낮고 동기가 가장 약한 직원들에게는 성과보상제도가 어떤 영향을 미칠까? 처음에는 보

상에 대한 달콤함으로 어느 정도 열심히 하려는 동기가 생길 수 있다. 그러나 이들이 보상의 혜택을 누릴 확률은 매우 낮다. 이미 동기가 강하고 생산성이 높은 직원을 이기기란 어렵기 때문이다. 이런 상황이 반복되면 당연히 성과가 낮고 동기가 약한 직원들은 제도의 필요성을 느끼지 못하게 될 것이고, 오히려 그 전보다 상황이 더 안 좋아질 수도 있다.

마지막으로 이번에는 중간수준의 성과와 동기를 가지고 있는 직원들에게는 성과보상제도가 어떤 영향을 줄까? 처음에는 어느 정도 가능성이 있는 것 같으니 '당근'을 위해 자발적으로 노력해 보지만, 이들 역시 보상의 혜택을 누릴 가능성이 높지 않다. 즉 지금까지도 나름대로 열심히 해 왔고 이번 기회에 최선을 다해 보았지만 결국 인정을 받지 못하게 된다. 이러한 상황이 지속될 경우, 이들의 일에 대한 적극성은 성과보상제도가 생기기 전보다 오히려 더 떨어질 확률이 높아진다.

결론적으로, 성과보상제도는 이미 동기가 강하고 생산성이 높은 소수의 직원들에게는 약간의 동기부여가 될지 몰라도, 조직에서 잠재력이 있는 중간수준의 직원과 성과가 낮은 직원들은 그전보다 동기가 악화될 가능성이 높다. 즉 전통적인 성과보상제도는 얻는 것보다 잃는 것이 더 많은 것이다.

지금 시대는 그 어떤 시대보다도 창의성이 요구되고 있다. 하지만 성과보상제도는 창의성을 오히려 저해하기도 한다. 다음 그림은 1945년 심리학자 카리 둔커(Kari Dunker)가 고안한 것이다. 카리 둔커는 피실험자를 방으로 데려와 그림과 같이 초와 압정, 성냥을 준 후, 다음과 같은 문제를 냈다.

<이 촛불을 벽에 붙이되, 촛농이 테이블에 떨어지지 않도록 해야 합니다. 어떻게 하시겠습니까?>

많은 사람들이 처음에는 압정으로 초를 벽에 붙이려고 하거나 또는 초의 옆을 녹여 벽에 붙이려고 했다. 그러다가 5~10분 정도가 지나자 사람들은 다음 그림과 같은 해결책을 발견했다. 이 문제는 우리가 고정관념을 얼마나 빨리 타파하고 창의적으로 생각할 수 있는지를 알 수 있다. 둔커는 이 실험을 통해 성과보상제도, 특히 금전적 인센티브가 얼마나 큰 힘을 발휘하는지 조사했다. 한 그룹에게는 문제를 얼마나 빨리 풀 수 있는지 시간을 재겠다고 했고, 다른 그룹에는 시간을 쟁다는 말과 더불어 상위 25% 이내로 빨리 푼 사람에게는 5달러를, 가장 빨리 문제를 푼 사람에게는 20달러를 주겠다고 했다.

결과는 흥미로웠다. 인센티브가 걸린 그룹이 그렇지 않은 그룹에 비해 문제를 푸는데 무려 3.5분이 더 걸린 것이다. 다시 말해 돈으로 동기부여를 받은 그룹이 문제를 더 못 푼 것이다. 이 실험은 40년이 지나도록 비슷한 결과를 보이고 있다. 그 이유는 무엇일까? 성과보상제도는 오히려 우리의 시야를 좁게 만들어 고정관념에서 벗어나지 못하게 하고 다양성을 보지 못하게 만든다. 결국 성과보상제도는 패턴을 깨고 새로운 것을 만들어 내는 창의적인 작업에서 역효과를 내는 것이다. 성과보상제도는 이처럼 비즈니스의 생산성을 높이고 조직을 발달시키는 데에는 적절하지

못하다. 그렇다면 어떻게 직원들을 독려하여 조직의 생산성과 수익성을 높일 수 있을까? 폴마르 시아노는 그 해답을 '몰입'(engagement)에서 찾으라고 한다.

2. 직원 몰입의 이해와 영향력

'몰입'이란 직원이 자신의 일, 조직, 관리자, 동료에 대하여 느끼는 높은 수준의 정서적, 지적 유대감을 말하며, 이를 통해 자신의 업무에 대해 자발적인 노력을 하게 되는 것이다. 몰입은 동기 부여와 유사하지만 결코 같은 말이 아니다.

'몰입'은 내면에 뿌리가 깊고 흔들림 없는 강력한 헌신, 자부심, 충성심을 포괄하는 개념이다. 반면 동기부여는 외부적인 요인, 특히 분기별 판매목표 달성시 받는 보너스처럼 어떤 노력이나 성취를 통해 가치있는 보상을 얻을 수 있다는 기대에 큰 영향을 받는다.

몰입과 동기부여는 자원제한, 장비고장, 시간압박 등 부정적 여건이 존재할 때 확연히 구분된다. 몰입도가 높은 직원은 이러한 부정적 환경에 흔들리지 않지만, 보상에 따른 동기부여가 높은 직원은 환경에 쉽게 흔들린다. 특히 단기적 보상이 없다면 생산성은 매우 낮아지게 된다.

폴 마르시아노는 100여 개가 넘는 기업을 대상으로 직원 몰입도에 대한 설문조사를 실시하였다. 매우 많은 데이터를 분석한 결과 직원의 높은 몰입도를 보여주는 10가지 행동을 알 수 있었다.

<높은 몰입도를 보여주는 10가지 행동>

1. 업무에 관해 새로운 아이디어를 제시한다.
2. 업무에 열정과 의욕을 보인다.
3. 일을 주도적으로 처리한다.
4. 자신과 동료의 능력 향상과 회사발전을 위해 적극적으로 노력한다.
5. 목표와 기대수준을 항상 뛰어넘는다.
6. 매사에 호기심이 많고 질문을 자주 한다.
7. 동료들을 격려하고 지지해 준다.
8. 긍정적이고 낙관적인 태도를 보인다. 표정이 밝다.
9. 어려움을 극복하고 업무에 계속 집중한다. 끈기가 있다.
10. 조직에 헌신적이다.

이러한 행동들을 통해 직원의 몰입도가 어느 정도 인지 가능할 수 있다. 마르시아노는 이 10가지를 다음과 같이 한마디로 정리했다.

"회사가 내 것인 것처럼 행동한다."

그렇다면 직원의 몰입도가 과연 기업에 어떠한 영향을 미칠까? 많은 연구 들에서는 직원의 몰입도가 높을수록 이직률과 결근률이 낮고 생산성과 수익성은 높아지는 것으로 나타났다.

갤럽의 기업 23,910개에 대한 메타분석에 따르면, 직원 몰입도가 가장 낮은 4분위는 직원 몰입도가 가장 높은 1분위보다 이직률이 31~51%나 높았다. 미국 기업리더십협회는 29개 기업의 직원 5만여 명을 대상으로 조사한 결과, 몰입도가 가장 낮은 직원들은 몰입도가 높은 직원들에 비해 이직확률이 9배나 더 높았다. 미국 연방정부 소속기관의 목표달성에 대한 평가에서 직원 몰입도가 가장 높은 기구는 100점 만점에 65점을 받았고, 몰입도가 가장 낮은 기구는 37점을 받았다. 타워스왓슨이 펴낸 2008~09년 미국근로현황보고서(WorkUSA Report)에 따르면, 몰입도가 높은 근로자는 몰입도가 낮은 근로자에 비해 생산성이 26% 더 높았다.

타워스왓슨이 1년에 걸쳐 글로벌 기업 50개를 연구한 결과, 직원 몰입도가 높은 기업은 주당순이익이 28%, 영업이익이 19% 증가한 반면, 직원 몰입도가 낮은 기업은 각각 주당순이익과 영업이익이 11%, 32% 감소한 것으로 나타났다. 갤럽의 연구에서도 직원 몰입도가 높은 1분위 기업의 주당 순이익은 몰입도가 평균 이하인 기업의 2.6배로 나왔다. 즉 직원의 몰입도가 기업 수익성에 큰 영향을 미치는 것이다.

2008~09년 미국근로현황보고서에 따르면 몰입도가 높은 직원의 병가 사용일수는 몰입도가 낮은 직원에 비해 20%나 더 적었다. 미국 연방정부 소속기관 근로자를 대상으로 실시한 2008년 연구보고서에서도 몰입도가 낮은 직원의 병가 사용일수는 몰입도가 높은 직원에 비해 25% 더 많은 것으로 나타났다.

폴 마르시아노에 따르면, 직원의 몰입이 조직의 활력에 결정적인 요소라는 사실을 뒷받침하는 증거는 매우 방대하며 많은 연구가 동일한 결론을 내리고 있다고 한다. 그렇다면 어떤 상황에서 몰입도가 높아지고, 어떤 대우를 받을 때 몰입도가 낮아지게 될까?

폴 마르시아노는 몰입도와 금전적인 보상은 상관관계가 거의 없다고 말한다. 몰입도가 낮아지는 원인으로 금전적 보상을 꼽은 응답자는 전체 응답자의 2%도 안 되었고, 반대로 몰입도가 높아지는 원인으로 금전적 보상을 꼽은 응답자는 단 한사람도 없었다. 즉 몰입도와 관련된 원인들을 살펴보면 어떤 특별한 계기가 있다기보다 굉장히 일상적이고 사소한 문제들이라는 것이다.

이에 폴 마르시아노는 직원의 몰입도를 올리기 위한 최고의 솔루션을 제안한다. 그것은 바로 '존중'(respect)이다. 직원에 대한 존중이 있을 때 몰입도를 높일 수 있다는 것이다. 그리고 직원존중의 구체적인 실천과제로 인정(Recognition), 역량강화(Empowerment), 긍정적 피드백(Supportive feedback), 파트너십 형성(Partnering), 기대(Expectation), 배려(Consideration), 신뢰(Trust) 등 7가지를 제시했다. 그리고 이들의 머릿글자 7개를 모으면 RESPECT, 즉 '존중'이 된다. 그렇다면 이제부터 그가 말하는 존중 모델을 알아보도록 하자.

3. 직원 몰입을 위한 존중(RESPECCT)모델

1) 인정(Recognition) : 인정하지 않는 리더는 직무유기다

"김대리, 잠시 나랑 얘기 좀 해요."

갑자기 상사가 김대리를 자기 자리로 부른다. 김대리를 포함한 부하직원들은 이 상황을 어떻게 생각할까? 아마도 대부분 김대리가 무슨 일을 저질렀거나 적어도 좋은 일은 아니라고 반사적으로 생각할 것이다. 그런데 상사는 김대리에게 이렇게 이야기한다.

"오늘 사무실로 부른 것은 김대리가 일을 매우 훌륭하게 하고 있다는 사실을 알려주기 위해서예요. 그리고 우리가 업무방식을 어떻게 개선하면 좋을지 김대리의 의견도 들어보고 싶어요."

우리는 이런 상황을 낯설게 생각한다. 왜냐하면 보통 리더들은 직원들이 회사에서 돈을 받고 그 대가로 맡은 일을 제대로 하는 것은 당연하다고 생각하기 때문이다. 게다가 많은 리더들은 직원을 인정하는 것은 중요하지 않은 일이라고 과소평가한다. 또한 동시에 자신은 직원들을 인정하는 사람이라고 과대평가한다. 하지만 조직의 발전을 책임지고 있는 리더라면 부하직원을 인정하는 것은 선택이 아니라 '의무'다.

인정의 가장 구체적인 효과는 어떤 행동을 반복시키는 것, 즉 어떤 행동이 다시 발생할 가능성을 증가시키는 것이다. 인정을 통한 심리적 강화(reinforcement)가 일어나면 별도의 지시가 없어도 스스로 행동할 확률이 높아진다. 즉 오늘의 강화는 내일의 의욕을 불러일으키는 것이다. 폴 마르 시아노의 연구에 의하면 인정의 투자대비 수익률은 100배에 달한다고 한다. 다시 말해 직원을 인정하기 위해 1분을 사용하면, 직원의 주도적 업무 처리는 100분이 증가한다는 것이다.

하지만 인정의 효과는 거기에서 멈추지 않는다. 인정은 바람직한 일을 강화시킬 뿐만 아니라 문제가 있는 행동을 교정할 때도 큰 효과를 발휘한다. 매일 잔소리하는 상사와 평소에 적절히 인정을 잘해주는 상사 중 부하 직원은 누구에게 문제를 지적받았을 때 충격을 더 크게 받을까? 바로 평소에 인정을 잘하는 상사에게 받는 비판이 충격이 더 크고 영향력도 더 클 것이다.

그럼에도 불구하고 많은 리더들은 시간이 없다거나, 자기 성격과 안맞아서 부하직원에게 인정을 잘 안해준다고 핑계를 대곤한다. 하지만 그건 말도 안된다. 인정을 하고 칭찬을 하는데에는 시간이 별로 걸리지 않는다. 사무실로 조용히 불러 이야기하거나, 혹은 쪽지나 이메일을 보내는 데에 얼마나 많은 시간이 걸리겠는가. 게다가 성격이 안맞는다고 해서 자신이 해야 할 책임과 의무를 때려치우겠는가. 직원을 인정하는 것은 조직의 생산성과 직접적으로 연결되어 있는 행위이다. 인정에 인색한 상사는 직무유기에 가깝다. 그런데 칭찬에도 요령이 있다.

심리학자 에드워드 존슨(Edward Jones)의 연구에 의하면 사람들은 자신을 인정해 줄 때 상대방에 대한 호감도가 올라가지만, 다른 배후동기가 있다는 것을 알게 되면 호감도가 극적으로 떨어진다. 다시 말해 일을 서툴게 하고 문제행동을 보였음에도 칭찬과 인정을 함부로 한다면 오히려

일의 효율은 곤두박질치게 되는 것이다. 그래서 칭찬은 적절한 행동에 따라 진심으로 해야 하고 이왕이면 구체적으로 해야 한다.

메리케이 화장품의 창립자인 메리 케이 애쉬(Mary Kay Ash)는 이런 말을 했다.

"사람들이 섹스와 돈보다 더 원하는 것이 두 가지 있다. 바로 인정과 칭찬이다."

직원들이 원하는 것은 인정과 칭찬이며 이것을 통해 그들은 존중받는다는 느낌을 받게 된다. 당연히 일에 대한 몰입도 또한 상승한다.

2) 역량강화(empowerment) : 정보가 있는 곳에 권한이 있어야 한다

"당신은 직장에서 가장 잘하는 일을 할 기회를 매일 갖고 있는가?"

미국 갤럽은 36개 기업, 7,939개 부서, 19만 8,000명의 직원들을 상대로 위와 같은 설문조사를 실시한 뒤, 그 자료를 각 부서의 성과와 비교했다. 그런데 몇 가지 흥미로운 결과가 나왔다.

이 질문에 '매우 동의한다'라고 답한 직원들은 이직률이 낮은 부서에서 일할 가능성이 50% 더 높았으며, 좀 더 생산적인 부서에서 일할 가능성은 38%가 높았고, 더 좋은 고객만족도를 가진 부서에서 일할 가능성은 44%가 더 높았다. 즉 이 질문에 매우 동의하는 직원들이 늘어난 부서는 시간이 흐를수록 생산성, 고객 충성도, 직원 유지율이 높아졌다.

이렇게 직원들이 가장 잘할 수 있는 일을 할 기회를 제공하고, 더 나아가 직장에서 진정한 성공을 거둘 수 있도록 필요한 교육과 자원을 지원하는 것을 '역량강화'라고 한다. 또한 직원이 충분한 정보를 가진 상태에서 위험을 감수하고, 새로운 해법을 찾아내어 실수를 배움의 기회로 삼도록 장려하는 것도 역량강화에 속한다. 그러므로 역량강화는 직원들이 업무에 전념하고 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 우호적인 환경을 조성함으로써 그들을 존중하는 것이다.

『성공하는 사람들의 7가지 습관』으로 유명한 스티븐 코비가 말콤 볼드리지 국가품질상을 받은 바 있는 한 회사의 CEO를 만난 적이 있다. 코비가 그에게 "CEO로서 지금과 같은 고품질 수준을 달성하는 데 가장 어려웠던 점은 무엇이었나요?"라고 물었다. 그러자 그 CEO는 잠시 생각하더니 미소를 띠며 "통제를 포기하는 것"이라고 말했다.

역량강화는 상사가 직원들을 원하는 수준으로 끌어올리기 위해서 귀찮게 참견하는 것이 아니다. 무엇보다 먼저 직원이 가장 잘 할 수 있는 업무를 주고, 그가 자율적으로 그 일을 충분히 수행할 수 있도록 지켜보는 것이 중요하다. 더 나아가 직원이 그일을 잘 해낼 수 있도록 환경을 조성해 주고, 역량이 부족한 사람들에게는 교육과 코칭을 해주는 것이 바로 역량강화이다.

무엇보다 리더는 자신의 권한을 적절한 직원에게 위임해 주어 그가 스스로 상황을 헤쳐나갈 수 있게 해야 한다. 이것이야말로 궁극적인 역량강화이다. 하지만 리더는 자신의 권한을 좀처럼 놓으려 하지 않는 경향이 있다. 이에 대해 미해군의 전설적인 인물이자 핵잠수함 선장인 마르케는 이런 말로 일침을 가한다.

"꼭대기에 있는 사람들은 권한을 몽땅 가지고 있지만 정보가 없다. 말단에 있는 사람들은 정보는 모두 가지고 있지만 권한이 없다. 정보가 없는 자들이 권한을 넘기지 않는 한, 조직을 더 훌륭하고 순조로우며 빠르게 운영해 잠재력을 최대한으로 실현시킬 방법은 없다."

직원의 능력과 적성에 맞게 업무를 주며, 동시에 그가 성장할 수 있도록 코칭을 아끼지 않고, 궁극적으로 합당한 직원에게 권한을 위임하는 역량강화가 제대로 실시될 때, 비로소 그 직원의 가치와 몰입도는 향상 될 것이다. 그렇게 된다면 직원도 성공하며 리더도 성공하고 조직도 성공하는 일석삼조의 행운을 거머쥐지 않을까?

3) 긍정적 피드백(Supportive feedback) : 긍정적 피드백이 직원을 살린다

회사에서 5년간 공장장으로 재직한 톰은 첫번째 성과평가를 앞두고 있었다. 폴 마르시아노는 톰의 상사이자 대표인 앤드류의 요청으로 그 성과평가를 돕게 되었다. 평가전 마르시아노는 톰과 만나 그의 자체평가서를 검토했고 이후 앤드류를 만났다. 그런데 앤드류는 마르시아노가 도착하기 직전에야 톰에 대한 평가서를 작성했고, 그가 도착하자 곧바로 성과평가에 대한 논의를 하려고 했다. 마르시아노는 앤드류의 평가서를 보고 약간 문제가 있으니 회의일정을 다시 잡자고 했다.

이후 마르시아노는 앤드류에게 톰이 회사를 그만두기를 바라는지 물었다. 앤드류는 펄쩍 뛰며 "당연히 아닙니다. 그는 가장 우수한 공장장인데요"라고 말했다. 마르시아노는 만약 성과평가를 예정대로 진행하면 톰이 회사를 그만 둘 것 같아 회의를 연기했다고 말했다. 톰은 자기자신에게 후한 평가를 한 반면, 그의 상사인 앤드류는 매우 부정적인 평가를 내렸기 때문이다.

그런데 앤드류는 톰이 회사를 그만두기를 바라지 않음에도, 왜 매우 부정적인 평가를 했을까? 앤드류의 말이 가관이다.

"톰은 매우 뛰어난 공장장이지만 최근 성과가 좀 떨어졌어요. 정신 좀 차리라고 그렇게 평가를 내렸습니다."

자, 이제 톰의 입장을 생각해 보자. 그는 5년 동안 어떠한 성과 평가도 받지 않았지만 일을 잘 진행시켜 왔다. 당연히 회사에서 자신에 대한 평가가 좋을 것이라고 생각했을 것이다. 그런데 5년 만에 받는 첫 성과 평가에서 매우 점수가 낮은 평가표를 받는다면 어떠한 기분이 들까? 마르시아노는 앤드류에게 이렇게 말했다.

"부정적 성과평가를 받고 정신을 차려야 하는 것은 톰이 아니라 바로 앤드류 당신입니다." 마르시아노의 멋진 패기에 박수를 보낸다.

앤드류는 상사로서 치명적인 실수를 했다. 바로 '피드백'이 전무했다는 것이다. 스포츠 감독을 떠올려 보면 금방 알 수 있다. 만약 감독이 선수들이 연습을 하고 시합을 뒀 때는 아무말도 하지 않다가 6개월이나 1년을 마감하는 시점에 와서야 평가를 내린다면, 그 팀의 성적은 어떻게 될

까? 감독은 연습과정이든 시합중이든 선수들의 기량을 높이고 최고성적을 내기 위해 끊임없이 피드백을 해야 한다. 이것이 리더의 임무다. 회사도 마찬가지다. 스포츠 감독만큼은 아니더라도 지속적인 피드백을 통해 직원들과 호흡해야 한다.

그런데 상사의 피드백은 긍정적 피드백이어야 한다. 사람은 칭찬과 인정을 받기를 원한다. 그래서 존중받는다고 느낄 때 일에 더 깊게 몰입할 수 있다. 그리고 앞에서 살펴보았듯이 비판을 하고 잘못을 교정할 때도 기본적으로 인정이 바탕이 된 상태에서 이루어져야 더 효과가 있다. 또한 지속적인 피드백을 해야 직원에 대해 좀 더 정확한 정보를 알 수 있다. 그래야 직원의 역량 강화를 위해 더 정확한 전략을 구상할 수 있으며 제대로 된 성과평가를 할 수 있다.

폴 마르시아노는 긍정적 피드백을 위한 3가지 기본원칙을 제시한다. 첫째, 직원의 성공을 진심으로 바라는 마음으로 피드백을 해야 한다. 피드백 내용이 칭찬인지 비판인지는 상관없다. 리더의 진심이 느껴질 때만 피드백이 효과가 있다. 앞에서 아무리 듣기 좋은 칭찬을 하더라도 진심이 아닌 다른 배후동기가 있으면 그 효과는 반감된다는 것을 살펴보았다. 조직 구성원 한 명 한 명의 성공을 진심으로 바라지 않는 리더는 직원을 몰입시킬 수 없다. 둘째, 직원들에게 앞으로 지속적인 피드백을 하겠다고 먼저 알려주어야 한다. 준비도 되지 않은 상태에서 갑자기 누군가 독단적으로 개입하기 시작하면 업무에 혼선이 올 수 있다. 지금까지 피드백을 하지 못했다면, 가끔 하는 성과평가보다 즉각적인 피드백이 더 효과적이라는 것을 깨달았다고 설명한 후 실시하라.

마지막으로 가장 중요한 것으로, 피드백은 대부분 짧은 칭찬이어야 한다. 칭찬을 중심으로 한 피드백을 몇 주 정도한 후, 직원들과 긍정적인 상호작용 아래 교정할 사항에 대해서 가볍게 제안을 해야 한다. 마르시아노는 평균적으로 피드백의 75~85%는 행동강화를 목적으로 하는 칭찬이어야 하고, 나머지 15~25%는 성과개선을 목적으로 하되 칭찬과 비판을 섞어서 하지는 말라고 조언한다.

여기에 개인적으로 하나 추가하자면 피드백은 철저히 업무와 그 행동에 초점을 맞추어야 한다. 직원의 인격이나 태도에 대한 피드백은 최대한 자제해야 한다. 자칫 업무나 행동이 아니라 사람 자체를 비판하기 시작하면, 비판이 아니라 자신에 대한 비난으로 들게 된다. 인격에 심한 상처를 입으면 업무에 절대 몰입할 수 없으며 당연히 조직의 생산성은 떨어지게 된다. 더 나아가 리더 자신에 대한 피드백도 열린 마음으로 받아야 한다. 그리고 경제경영서의 저자 알렉산더 루시아(Alexander Lucia)의 명언을 새길 필요가 있다.

"정말 탁월한 리더란 타인과 피드백을 주고받으며 자신의 행동을 변화시키는 사람이다."

4) 파트너십(Partnering) 형성 : 리더는 보스가 아니라 파트너다

헤리스 인터랙티브(Harris Interactive)는 다양한 업종의 다양한 부서에서 일하는 2만 3,000명의 미국인들을 대상으로 업무수행에 대한 대대적인 조사를 실시했다. 조사결과의 일부는 다음과 같

다. 사람들은 자신의 업무에 대해 어떻게 생각할까?

- 37%만이 조직이 무엇을, 왜 달성하려고 하는지 분명하게 안다고 말했다.
- 5명 중 1명만이 팀과 조직의 목표에 대해 열의를 가지고 있다.
- 5명 중 1명만이 자신의 업무가 팀과 조직의 목표와 일치한다고 답했다.
- 15%만이 조직이 핵심목표를 수행할 수 있을 만큼 충분히 지원하고 있다고 생각했다.
- 17%만이 조직이 다양한 의견을 존중하고 새로운 아이디어를 수용하는 커뮤니케이션 문화를 가지고 있다고 생각했다.
- 10%만이 조직이 사람들에게 결과에 대해 책임을 지게 한다고 생각했다.
- 13%만이 다른 그룹 혹은 다른 부서와 협력하는 업무관계를 가지고 있다.

이러한 조사결과에 대해 리더십 구루인 스티븐 코비는 다음과 같이 날카롭게 비유했다.

"축구팀에 비유한다면 운동장에서 뛰는 11명의 선수들 중 4명만이 어느쪽 골대에 골을 넣어야 하는지 알고 있는 셈이다. 또한 11명 중 2명만이 골에 대해 관심을 가지고 자기포지션과 그 역할을 알고 있다. 2명을 제외한 모든 선수들은 상대팀과 싸우기보다는 어떤 식으로든 자기들끼리 싸우고 있을 것이다."

왜 이런 일이 발생하는 것일까? 폴 마르시아노의 주장에 의하면 그것은 조직의 파트너십이 제대로 형성되지 않았기 때문이다. 파트너십이란 직원을 돈을 주고 고용한 피고용인이나 조직이 부리는 사람으로 여기는 것이 아니라 파트너로 대우해 주는 것이다.

여기서 파트너는 단순히 상사를 충실히 따르는 팀원이 아니라 조직의 미션과 비전을 공동으로 추구하는 사람이며 조직의 활력을 적극적으로 키울 책임을 가진 자를 말한다. 즉 '몰입'과 마찬가지로 '회사를 자신의 것처럼 생각하는 직원'을 파트너라고 할 수 있다. 파트너십은 단순히 리더와 부하직원 사이뿐만 아니라 동료 간, 더 나아가 회사 내 다른 부서와 회사 밖 협력업체 간의 관계를 아우른다.

폴 마르시아노는 올바른 파트너십이 형성된다면 불가능한 목표도 달성할 수 있다고 말한다. 왜냐하면 조직문화에 파트너십이 제대로 구축된다면 직원 모두가 공통의 목표를 향해 집중하면서 스스로 헌신할 것이기 때문이다. 또한 파트너들은 서로를 존중하고 공통의 목표를 달성하려는 의지가 있기 때문에 긍정적 피드백을 지속적으로 주고 받을 수 있다. 자연히 직원 모두의 역량이 긍정적으로 강화되며, 그 강화된 힘을 조직의 공통 목표에 정확히 몰입시킬 수 있기 때문에 생산성도 높아지게 된다.

하지만 파트너십은 리더가 원한다고 되는 것이 아니라 리더 스스로 구축해야 한다. 모두가 함께 성공하지 못하면 아무도 성공하지 못한다는 것을 직원들에게 주지시키지 못한다면 파트너십은 형성될 수 없다. 그래서 폴 마르시아노는 리더에게 파트너십을 형성하기 위한 몇 가지 실천전

락을 제안하고 있다.

무엇보다 먼저 공정하고 동등한 혜택을 부여해야 한다. 리더와 부하직원 간, 혹은 동료 간 혜택의 차이가 심해질수록 파트너십은 형성되기 힘들다. 미국의 철강회사 뉴코어스틸(NucorSteel)에서는 CEO든 청소원이든 똑같은 혜택을 받는다. 임원들에게도 회사 차량이나 전용 주차공간 등 별도의 특전이 제공되지 않는다. 경영진을 위한 이런 특별한 공간은 회사가 직원들을 존중하지 않는다는 사실을 직원과 방문객에게 매일 상기시킬 뿐이다.

조직은 직원에게 회사의 정보를 투명하게 공개하고 공유해야 한다. 특히 조직의 재무상황을 정기적으로 모든 직원들에게 공개해야 하며, 정보를 전달할 때에도 회계용어에 익숙하지 않은 직원들을 배려해야 한다. 관심 있는 직원에게는 재무제표를 이해할 수 있는 교육을 제공해도 좋다. 당연히 회사의 사업현황도 공유해야 한다. 특히 CEO는 이메일이나 음성 파일 혹은 동영상을 통해 직원들과 회사의 현재 상황을 정기적으로 공유 해야 하며 적극적으로 커뮤니케이션을 해야 한다. 직원들 간에는 서로의 업무를 조금이라도 배울 수 있는 자리를 마련해야 한다. 업무 특성이 서로 다르더라도 서로의 업무를 배움으로써 이해를 높인다면, 업무 협조가 원활 해질 수 있을 뿐만 아니라 파트너십을 더 쉽게 형성할 수 있다.

미국의 리더십 전문가인 켄 블랜차드(Ken Blanchard)는 다음과 같이 말했다.

"과거의 리더가 보스였다면 오늘날의 리더는 나와 함께하는 사람들의 파트너다."

파트너십은 직원을 몰입하게 만든다. 그것은 리더 스스로가 자신은 보스가 아니라 직원들의 파트너라고 인식할 때 가능하다.

5) 기대(Expectation) : 직원이 리더의 기대에 미치지 못하는 이유

직원들이 리더의 기대에 미치지 못하는 가장 큰 이유는 무엇일까? 그 이유는 대부분 애초에 기대 자체가 분명하게 설정되지 않았기 때문이다. 리더들은 자신이 직원들에게 분명하고 구체적인 목표를 부여하고 있다고 과대평가하는 경향이 있다.

폴 마르시아노는 대규모 드라이클리닝 업체를 컨설팅한 적이 있다. 회사 대표는 다림질 담당직원들이 회사의 기대에 미치지 못한다고 불만이 컸다. 직원들은 현재 시간당 45장의 셔츠를 처리하고 있었는데, 대표의 목표는 평균 60장이었다.

마르시아노는 담당 직원들은 고도의 숙련공이기 때문에 업무절차나 기술에 커다란 변화가 생기지 않는 한 생산성이 급격하게 오르는 힘들다고 말했다. 그리고 직원들과 개인면담을 했는데 그 과정에서 한 가지 놀라운 사실을 발견했다.

먼저 직원들은 자신들이 시간당 몇 장의 셔츠를 처리하는지 알지 못했다. 당연히 시간당 60장이 조직의 목표라는 것도 몰랐다. 대표가 목표를 제시했는지, 제시하지 않았는지가 중요한 것이 아니다. 문제는 직원들이 현재 자신의 위치와 조직의 기대, 즉 목표에 대해 모르는 상태로 일을 했

다는 것이다.

마르시아노는 작업장 리더에게 커다란 화이트보드를 설치해서 일주일 내내 매시간 업무처리 속도를 그래프로 표시하도록 했다. 그러자 마법이 일어났다. 일주일 만에 처리속도가 시간당 평균 56장까지 증가한 것이다. 그 다음주 월요일 오전에는 리더와 직원들이 생산성 데이터를 검토하고 목표인 시간당 60장을 달성하기 위해 무엇이 필요한지 논의하기도 했다. 소형 다리미를 특별히 잘 다루는 직원에게는 아동용 셔츠만을 담당하게 하는 등 여러 가지 아이디어가 나왔고 이를 실천하자 몇 주 후에는 시간당 평균 65장을 처리할 수 있었다.

이 대규모 드라이클리닝 회사는 구체적인 목표를 설정하고 적절한 피드백을 제공하자, 직원의 몰입도가 상승하고 생산성이 올랐으며 이에 따라 급여가 인상되고 근무시간이 줄어드는 효과까지 일어났다. 무엇보다 리더와 직원들 간의 관계가 크게 개선 되었다. 여기서 중요한 것은 리더가 직원들에게 구체적인 목표를 보여주어야 한다는 것이다. 15초 정도 투자하면 되는 간단한 실험이 있다. 먼저 15초 동안 지금 생각나는 하얀색 물건을 모두 적는다. 다음은 15초 동안 냉장고 속에 들어 있는 하얀색 물건을 생각나는대로 모두 적는다. 실험 결과 대부분 2번째 조건에서 더 많은 물건을 적었다. 우리는 구체적일 때 그림을 더 명확하게 그릴 수 있고, 실제로 그것을 행동으로 옮길 확률이 높은 것이다.

그래서 폴 마르시아노는 기대치를 구체적으로, 즉 반드시 문서로 작성하고, 이왕이면 직원들이 직접 볼 수 있게 시각화하여 보여주어야 한다고 말한다. 또한 지속적인 성과측정을 통해 현재 직원들이 자신의 목표치와 어느 정도 거리가 있으며, 성과개선이 어떻게 진행되고 있는 지를 알 수 있어야 한다고 강조한다.

하지만 목표를 설정할 때 간과해서는 안 되는 2가지가 있다. 첫째, 터무니없는 목표는 무척 달콤해 보이지만 곧 직원들의 의욕을 꺾을 수 있다. 둘째, 과연 리더 자신이 직원들의 기대에 부응하고 있는지를 살펴보아야 한다. 직원들과의 소통을 통해 기대를 구체적으로 충족시켜 줄 때, 그들도 리더의 기대에 적극적으로 부응하게 될 것이다.

6) 배려(Consideration) : 작은 배려가 생산성을 높인다

오후 6시가 되면 마법이 일어나는 회사가 있다. 바로 네덜란드 암스테르담에 있는 디자인회사 헬데르그로엔(Heldergroen)이다. 이 회사는 시계 바늘이 오후 6시를 가리키는 순간 강철 케이블이 움직이는 소리가 들린다. 그리고 책상이 공중부양을 해 사무실 천장에 탁 달라붙는다. 도대체 무슨 일이 벌어진 것일까? 이 회사의 CEO는 '야근을 하지 않아야 업무의 효율성이 높아진다'는 경영철학을 가지고 있다. 하지만 사장의 경영철학이 이렇더라도 여러 가지 이유로 야근을 정당화할 수 있어 직원들은 실제 제시각에 퇴근을 하지 못할 가능성이 높다. 그래서 사무실에 시스템을 만들어 오후 6시가 되면 강제로 책상을 사라지게 만든 것이다. 직원들은 의자와 서랍장만 치

우면 된다.

당연히 직원들은 아무런 부담없이 정시에 퇴근할 수 있다. 또한 책상 없는 사무실에서 파티를 하거나 때로는 강사를 초빙해 댄스를 배우는 등 직장을 다채로운 방식으로 활용하기까지 했다. 리더의 '배려'로 회사가 행복한 일터가 된 것이다.

폴 마르시아노는 직원의 몰입도를 향상시키는 가장 쉽고 빠르며 효과적인 방법은 배려를 표현하는 것이라고 말한다. 직원은 자신이 리더에게 배려를 받고 있다고 느낄 때 자발적으로 충성과 헌신, 노력을 하게 되고 생산성은 덩으로 올라간다.

폴 마르시아노는 여러 연구에 참여한 사람들을 통해 관리자가 자신에게 보여주었던 배려에 관한 사례와, 배려가 직원 몰입도에 미치는 영향을 보여주는 사례를 수집했다. 그리고 그 사례들을 분석한 결과 가장 많이 나온 배려의 주제는 개인이나 가족의 건강과 관련된 문제였다.

폴 마르시아노는 상사가 행하는 최악의 결정 중에 하나가 건강과 관련된 문제에 직원을 배려하지 않는 것이라고 한다. 배려는 직원을 자신이 부리는 부하가 아니라 한 인간으로 바라볼 때 드러날 수 있다. 평소애 그러한 관점을 가지고 있지 않은 상사라면 직원에 대한 공감이 생길 수 없고, 결국 배려를 못하는 실수를 하게 된다. 배려받지 못하는 직원은 조직에 대한 충성은 물론 이거니와 자발적 노력 또한 기대할 수 없다. 결국 몰입할 수 없게 되는 것이다.

마르시아노는 배려는 거창한 것이 아니며 조금만 노력하면 어떤 리더라도 큰 성과를 낼 수 있다고 말한다. 왜냐하면 야근을 못하게 하고 개인의 건강문제를 해결해 주는 일도 배려지만, 직원의 생일을 챙겨주고 아이디어를 경청하며 불편한 사무실 환경을 변화시켜 주는 등 작은 행동 또한 충분히 배려가 되기 때문이다. 배려는 리더가 가장 적은 노력으로 가장 큰 효과를 낼 수 있는, 그리고 지금 당장 실행할 수 있는 존중모델 중 하나다.

7) 신뢰(Trust) : 신뢰가 리더십의 전부다

존중모델에서 가장 중요하고 직원의 몰입도에 가장 큰 영향을 미치는 것을 꼽으라면 바로 '신뢰'다. 갤럽의 조사에 따르면 몰입도가 매우 높은 직원은 95%가 경영진을 신뢰하지만, 몰입도가 매우 낮은 직원은 45%만이 경영진을 신뢰하고 있었다.

폴 마르시아노는 신뢰의 장점이 매우 많지만 크게 두 가지라고 한다. 첫째, 리더를 신뢰하는 직원은 안정감을 느끼게 된다. 그리고 그 안정감을 바탕으로 위험을 감수하고 혁신적인 시도를 할 가능성이 높아진다.

안정감과 탐구심의 상관관계는 어린아이들을 잘 살펴보면 알 수 있다. 영국의 정신과 의사인 존 볼비(John Bowlby)는 흥미로운 실험을 했다. 볼비는 엄마와 아기들을 낳은 방에 두고 장난감을 가지고 놀게 했다. 그리고 잠시 후 낳은 연구원이 들어오면 엄마는 슬그머니 방을 나갔다. 그 연구원은 엄마가 방을 나갈 때, 그리고 나중에 엄마가 돌아왔을 때 아기가 어떻게 반응하는지 관

찰했다. 아이들의 반응은 두 가지로 나누어졌다. 어떤 아이들은 엄마가 나갈 때 조금 당황했지만, 장난감을 다시 가지고 놀며 낯선 상황을 잘 극복하려고 했고, 엄마가 다시 돌아오자 반갑게 맞이했다. 그러나 어떤 아이들은 엄마가 나가자 당황하여 울기 시작했고 매우 불안한 모습을 보였다. 또한 낯선 환경을 두려워 했고 엄마가 다시 올 때까지 울음을 멈추지 않았다. 두려움으로 인해 몇 분 전까지 있던 탐구심이 증발해 버린 것이다.

그런데 이 두 부류의 아이들에게는 각각 명확한 특징이 있었다. 낯선 환경에서도 탐구심을 잃지 않았던 아이들은 엄마와 안정적인 애착관계를 형성하고 있었지만, 불안해 했던 아이들은 그렇지 못했던 것이다. 이 실험을 통해 알 수 있는 것은 아이들의 탐구심은 엄마라는 안정성이 확보될 때 더욱 만개할 수 있다는 사실이다. 그래서 볼비는 이 실험의 결과를 이렇게 말했다.

"매우 좋은 부모는 아이에게 안정적인 기지를 마련해 주고, 아이가 그 기지를 거점 삼아 마음껏 세상을 탐구할 수 있도록 격려한다."

애플, 구글, 페이스북, 아마존 등 세계를 주름잡는 기업들이 주로 미국에서 나오는 이유는 무엇일까? 바로 미국에는 실패를 하더라도 다시 일어설 수 있는 비즈니스 생태계가 구축되어 있기 때문이다. 창업국가로 유명한 이스라엘도 마찬가지다. 이스라엘은 파산을 하더라도 다시 일어설 수 있는 제도적 장치가 잘 마련되어 있다. 창의력은 안정성 속에서 태어난다.

둘째, 시간절약을 들 수 있다. 리더가 직원들을 믿지 못한다면 그는 어떠한 행동을 하게 될까? 직원들을 수시로 감시하거나 시시콜콜 간섭하게 될 것이다. 직원들도 마찬가지다. 자신이 하는 행동에 대한 자신감이 결여되어 리더의 눈치를 보는데 많은 시간과 정신을 쏟게 될 것이다. 당연히 조직 차원에서는 쓸데없이 시간이 낭비되고 생산성이 떨어지게 된다. 반대로 리더와 직원의 신뢰가 견고하다면 어떻게 될까? 여러분이 가장 믿을 만한 사람을 떠올려 보자. 급한 부탁을 한다면 그는 어떻게 행동할까? 대부분 일이 해결되기 전까지 묻거나 따지지 않고 자신이 도와줄 수 있다면 도와 준다. 심지어 자신을 희생해 가면서까지 신경을 써줄 수도 있다. 이것이 바로 신뢰의 속도다. 실수를 했을 때도 마찬가지다. 신뢰가 있다면 실수가 교정되는 일도, 실수의 결과를 해결하는 일도 빠르게 진행될 수 있다. 군더더기가 필요 없기 때문이다.

그러나 안타깝게도 신뢰는 하루아침에 만들어지지 않는다. 신뢰를 만들어가는 데에는 많은 시간이 필요하다. 그럼에도 신뢰가 주는 혜택은 그러한 노력을 무색하게 할만큼 크기 때문에 리더는 신뢰를 쌓기위해 최선을 다해야만 한다.

그렇다면 신뢰는 어떻게 쌓을 수 있을까? 최고의 키워드는 '진실성'이다. 리더는 직원들에게 절대 거짓말을 해서는 안 된다. 전설적인 농구 감독인 릭 피티노(Rick Pitino)는 다음과 같이 말했다.

"거짓말은 문제를 미래로 만들지만, 진실은 문제를 과거로 만든다."

특히 기업의 상황이 어렵거나 리더의 과오가 있을 때는 솔직하게 직원들에게 이야기해야 한다. 만일 리더에게 들어야 할 이러한 이야기들을 다른 방식을 통해서 듣게 된다면, 직원들은 흔들리

게 되고 조직과 리더에 대한 신뢰는 금이 가게 된다.

진실성에는 또한 약속이행의 의미도 담겨 있다. 약속 자체는 쉽게 할 수 있고 그것으로 상대방을 금방 만족시킬 수 있다. 리더가 지금의 상황을 넘기기 위해서 지키지도 못할 약속을 한다면, 지금 당장은 직원들의 마음을 잡을 수 있겠지만 약속이행이 제대로 되지 않는다면 신뢰는 바닥으로 추락하게된다. 그래서 리더는 약속을 지키는데에 따른 대가를 치를 마음의 자세가 되어 있지 않다면, 결코 '약속한다'는 말을 함부로 해서는 안된다. 또한 한 번 약속한 것은 무슨 일이 있어도 지키도록 노력해야 한다.

우리는 지금까지 왜 성과보상제도가 효과가 없으며, 직원이 '몰입'할 때 얼마나 생산성이 증가하는지를 살펴보았다. 또한 인정, 역량강화, 긍정적 피드백, 파트너십 형성, 기대, 배려, 신뢰라는 존중모델을 통해 직원의 몰입도를 높일 수 있다는 것도 확인하였다. 복미 원주민 부족인 아라파 호족에게는 이런 속담이 있다.

"다른 생명에 대한 존중은 자신에 대한 존중으로 돌아온다."

직원을 존중해 줄 때 그는 자연스럽게 리더를 존중한다. 또한 지금까지 살펴보았듯이 이러한 직원의 존중은 리더의 몰입도를 높여준다. 이러한 선순환 관계가 지속된다면 기업의 생산성은 물론이고 삶의 많은 부분을 차지하고 있는 일터가 행복한 공간이 될 것이라 확신한다.