

7차시

생산성 높은 조직을 위한 경영 상식

학습 내용

1. 비즈니스의 3류 문화, 조직 내 침묵 현상
2. 직장인의 61%, 파랑새 증후군
3. 멘티였던 신입사원에게 역으로, 역멘토링
4. 조직의 성장을 막는 부서 장벽, 사일로 효과
5. Biz Insight

1. 비즈니스의 3류 문화, 조직 내 침묵 현상

송강호라는 배우를 세상 밖으로 고집어 낸 ‘넘버 3’라는 영화가 있다. 3류 건달(도 안되는) 송강호가 자신들의 부하들을 앞에 놓고 ‘형그리 정신’에 대해 말도 안 되는 일장 연설을 하는 장면은 지금 다시 봐도 재밌고 명연기란 바로 이런 것이 아닌가 하는 생각이 들게 한다. 하지만 이 영화 장면은 우리 내 사회의 한 단면을 이야기 해주고 있기도 하다. 리더가 말도 안 되는 주제로 논리도 없이 이야기 한다. 그리고 부하들은 리더 말이 터무니없음에도 불구하고 무릎 꿇고 경청만을 해야 한다. 이러한 건달 3류 문화가 우리 사회에, 비즈니스에 만연해 있다는 것이다. 이렇듯 주로 리더 홀로 이야기하고 나머지 구성원들은 조용히 듣고만 있는 현상을 ‘조직 내 침묵 현상(Organizational Silence)’라고 한다.

그렇다면 이런 조직 내 침묵현상은 왜 생기는 것일까? 영화를 보면 약간의 힌트를 얻을 수 있다. 송강호는 형그리 정신의 위대함에 대한 예를 들면서 ‘현정화, 현정화도 라면만 먹고 육상에도 금메달 3개나 따버렸어’라는 말을 하자 부하 한 명이 ‘임춘애입니다, 형님!’라고 정확한 사실을 알려준다. 그러자 송강호는 그 부하를 죽일 듯이 패고 다른 부하들에게 ‘하..하늘이 내.. 내가 빨강색이라면 빨강색인 것이야!’라며 분에 못 이겨 더듬거리며 호통을 친다. 그리고 침묵은 이어진다.

조직 내 침묵 현상을 1차적으로 리더의 커뮤니케이션 능력 부재에서 시작된다. 부하직원이 직언을 하거나 자기와 다른 이야기를 내 놓았을 때 모욕감이나 무시하는 발언을 통해 부정적 피드백을 계속 주게 된다면 부하 직원은 결국 말을 할 수 없게 된다. 또한 부정적 피드백이 아니라 할지라도 팀원들의 적극적 아이디어에 긍정적 피드백을 주면서 실제로는 피드백처럼 리더가 전혀 실행에 옮기지 않는다면 당연히 팀원들은 말을 하고 싶어 하지 않게 된다. 말해도 소용이 없기 때문이다.

리더의 이런 부적절한 반응과 더불어 다양한 아이디어를 제시하고 올바른 비즈니스를 위해 투철하게 투쟁하는 직원들은 승진이 안 되고 조용히 리더의 말만 따른 이들이 임원이 되는 인사 시스템도 조직 내 침묵 현상을 불러일으킬 수 있다. 거기에 상사에게 복종은 미덕이라는 유교적 문화까지 조직 문화에 뿌리 깊게 박혀 있게 된다면 침묵의 시간을 길고 깊어 질 수밖에 없다.

그렇다면 이런 조직 내 침묵 현상이 지속되게 된다면 어떤 문제점이 발생하게 될까? LG경제연구소에 의하면 세 가지의 폐해가 생길 것이라고 한다.

먼저 조직 내에 집합적 창의성이 발휘되기 어려워진다. 창의성이라고 하는 것은 이질적인 요소들

이 서로 충돌할 때 나타난다.

버클리대학교 심리학 교수인 찰런 네메스(Charlan Nemeth)는 창의성에 대한 흥미로운 실험을 하였다. 실험 참가자들에게 한 가지 색으로 되어 있는 슬라이드를 보여준 후 거기에서 부터 자유연상을 하게 했다. 녹색 슬라이드를 보여주자 약 80%는 녹색과 관련된 매우 평범한 자유연상을 했고 약 20%는 ‘외롭다’, ‘아일랜드’ 등 평범치 않은 답을 했다.

히우 네메스는 실험에 작은 변형을 주었다. 각 실험 그룹에 몰래 배우들을 들여보내 매우 엉뚱한 답을 하게 한 것이다. 예를 들어 파란색 슬라이드를 보여주자 저것은 빨간색이나 녹색이라며 엉뚱한 말을 하기 들어 놓았다. 그러자 이상한 일이 벌어졌다. 나머지 피실험자들에게서 매우 창의적인 아이디어들이 쏟아진 것이다. 서로 이질적인 것이 충돌해 창의성을 발휘한 것이다. 당연히 조직 내 침묵현상은 이러한 조직 내의 집합적 창의성을 말살하게 된다.

둘째, 리더의 계획이나 의도가 부하 직원들에게 명확히 전달되기 어렵다. 왜냐하면 부하직원들이 만약 리더의 의도를 이해하지 못했다면 ‘질문’을 해야 한다. 하지만 질문을 하지 않은 상태에서 그냥 일이 진행되게 된다면 리더가 의도한 것과 상이한 결과가 발생할 수 있다. 그래서 어떤 임원들은 ‘다들 열심히 적고 있기에 내 말을 다 알아들은 줄 알았다. 그런데 나중에 전혀 엉뚱한 일을 해 놓은 걸 보곤 황당했다.’라는 말이 나오는 것이다.

마지막으로 조직 내 침묵현상은 직원들의 냉소주의를 확대 재생산한다. 침묵은 하고 싶은 말도 못하는 상황을 말한다. 다시 말해 그 자체가 스트레스가 될 수 있다. 그리고 이러한 스트레스가 쌓이면 조직에 대한 충성도나 의욕이 꺾일 수밖에 없고 이러한 상황을 조직원 스스로가 인지하게 되면서 조직에 대해 냉소적으로 바뀌게 된다는 것이다. 이런 조직의 생산성은 굳이 말하지 않아도 알 것이다.

비즈니스에서 3류는 살아남기 힘들다. 조직 내 침묵현상이 지배하고 있다면 그 조직은 3류나 마찬가지다. 리더가 ‘헝그리 정신’을 항상 잊지 말자라고 말했지만 조직 내 침묵은 그저 조직 자체를 ‘헝그리’하게 할 매우 생산성이 낮은 모습이다. 지위 고하를 막론하고 자유롭게 아이디어와 의견을 내 놓을 수 있는 조직이야말로 넘버 1 조직이 될 수 있는 자격이 될 것이다.

2. 직장인의 61%, 파랑새 증후군

노벨문학상에 빛나는 벨기에 작가인 모리스 마테를링크가 쓴 <파랑새>의 이야기는 다음과 같다.

크리스마스 이브, 어린 남매인 치르치르와 미치르는 꿈을 꾸다. 꿈속에서 어떤 요술을 쓰는 할머니가 나타나 아이들에게 파랑새를 찾아 달라고 말한다. 남매는 파랑새를 찾기 위해 멀리 여행을 떠난다. 그러나 추억의 나라에서도 숲속의 나라에서도 과거의 나라에서도 파랑새를 찾을 수가 없었다. 잠에서 깨어난 치르치르와 미치르는 드디어 파랑새를 찾게 된다. 파랑새는 바로 자기 집에 있었던 것이다.

여기서 파랑새는 행복을 뜻한다. 그리고 이 스토리는 행복은 저 멀리 있는 것이 아닌 바로 자신의 가장 가까운 곳에 있다는 말을 해주고 있다.

파랑새 증후군(Bluebird Syndrome)은 이 동화에서 나온 말이다. 자신의 현재 일에 별 흥미를 느끼지 못하고 자신의 이상과 행복을 좇아 끊임없이 직장을 옮기는 것을 말하는 데 실제로 이직을 하는 경우뿐만 아니라 자신의 일에 집중하지 못하고 이상적인 직장이 어디인지 정신적으로 이리저리 헤매는 것까지 포함한다.

최근 파랑새 증후군이 회자되는 이유는 두 가지 파랑새 증후군의 심각성이 있기 때문이다. 전문가들에 의하면 파랑새 증후군을 오래 방치하면 실제 질병으로 발전할 수 있다고 지적하고 있다. 뇌 사상하부가 정기적으로 스트레스 받으면 우울증으로 이어지게 되는데 장기화되는 파랑새 증후군이 우울증으로 변할 수 있다는 말이다.

이렇게 그냥 넘겨버릴 수 없는 직장인들의 증후군이 최근 취업포털 '사람인'에서 952명의 직장인을 설문조사한 결과 무려 60.7%의 직장인이 이 파랑새 증후군을 겪고 있는 것으로 나타났다. 직장인의 반 이상이 현재 일에 만족을 못하고 있다는 말이다.

그렇다면 왜 이런 현상이 벌어지는 것일까? 무엇보다 경제 침체가 장기화됨에 따라 취업이 쉽지 않아 자신의 전공이나 자신의 좋아하는 일을 선택하여 입사하기가 너무 힘들어졌기 때문이다. 그래서 일단 들어가고 보자식의 문지마 지원이 늘고 있는데 취업포털 인크루트의 조사에 의하면 대졸 신입구직자 중 47.8%가 문지마 지원을 해봤다고 응답했다. 당연히 입사를 한다 할지라도 자신의 일에 만족하기가 힘든 것이다.

파랑새 증후군은 우울증으로 발전할 수 있기 때문에 꼭 극복해야 할 대상인데 증후군을 퇴치할

수 있는 방법으로는 먼저 잡 크래프팅이 있다. 잡 크래프팅은 일을 단순히 돈을 벌기 위한 수단이라는 인식을 넘어서 업무만족도와 행복감을 높이기 위해 자기에게 주어진 일을 자발적이고 능동적인 자세로 의미 있는 변화를 만들어내는 과정을 말한다. 자신의 업무의 권한 안에서 업무 범위를 넓혀 새로운 것에 도전하고 동료와 고객과의 관계를 재구축하며 또한 자신의 일을 긍정적으로 재정의함으로 파랑새 증후군을 극복하는 것이다.

그 외에도 새로운 취미 생활을 갖는 등 일과 삶의 균형을 추구하거나 적절한 운동이나 정기적인 햇볕 쬘기를 통해 행복 호르몬인 세로토닌이나 도파민을 생성함으로 증후군을 극복할 수 있다. 파랑새는 가까운 곳에 있다. 그리고 한 번 파랑새를 찾는 자가 다음 파랑새도 잘 찾을 수 있을 것이다.

3. 멘티였던 신입사원에게 역으로, 역멘토링

고대 그리스 이타카 왕국의 오디세우스 왕은 트로이전쟁에 출전하면서 걱정거리가 하나 있었다. 자신이 없는 사이에 자신의 어린 아들인 텔레마쿠스의 왕자가 제대로 나라를 잘 이끌 수 있을지 걱정되었기 때문이다. 그래서 오디세우스는 자신이 가장 믿는 친구인 멘토(Mentor)에게 아들을 맡기기로 했다.

오디세우스가 전쟁과 혼돈의 세월을 보내고 20년만에 아타카로 돌아왔다. 그는 기뻐했다. 텔레마쿠스 왕자가 지혜롭고 현명한 왕으로 성장했기 때문이다. 멘토의 힘이였다. 여기서 현명하고 신뢰할 수 있는 스승, 선생, 상담 상대등을 의미하는 멘토가 나왔고 멘토링은 비즈니스에 매우 핵심적인 역할을 하게 된다.

하지만 시대가 변했다. 노인을 ‘불타고 있는 도서관’이라고 여겼던 고대에서는 과거에 축적된 정보가 새로운 정보를 압도했다. 멘토링이 필요하다. 하지만 작금의 시대는 쏟아지는 정보가 과거의 정보와는 비교도 되지 않을 정도의 양이 느끼지 못할 정도의 빠른 속도로 분출되고 있다. 이제 노인은 젊은이에게 배워야만 한다.

1999년 영국으로 출장을 간 GE의 CEO 잭 웰치는 우연히 만난 젊은 엔지니어로부터 인터넷의 중요성에 대한 설명을 듣게 된다. 자신이 깨닫지 못한 놀라운 해안을 자기보다 훨씬 나이가 적은 젊은이를 통해 본 것이다. 잭 웰치는 영국에서 돌아오자마자 500명이 넘는 GE 고위 중역들에게 각자 젊은이와 1대 1로 붙어 인터넷에 대해서 배우라고 지시를 한다. 멘토의 역할을 해야 하는 간부들이 원래 멘티였던 젊은이들에게 역으로 멘토링을 받으라는 것이었다. 이것을 ‘역멘토링(Reverse Mentoring)’이라고 하고 GE는 역멘토링을 통해 불확실성 미래를 헤쳐나갈 빛나는 조직문화를 형성하게 된다.

이렇게 시작된 역멘토링은 SNS 열풍을 타고 전염병처럼 퍼지기 시작했다. IBM은 젊은 신입 직원들이 고참들에게 페이스북 등의 SNS 사용법과 새로운 스마트 기기들의 사용법들을 멘토링해 준다. 휴렛팩커드의 경우는 직원들 스스로가 역멘토링을 도입했고 세계적인 광고업체 오길비앤드 매더들은 파릇파릇한 신참들로부터 베테랑들이 패션, 음악, 예술 등의 최신 트렌드를 배운다고 한다.

미국의 경제경영전문 월간지인 패스트컴퍼니는 역멘토링을 실시하고 있는 미국 회사가 전체 기업에 40%를 넘는다고 한다. 우리나라의 기업들도 발 빠르게 역멘토링을 도입하고 있고 특히 직

원들은 역멘토링을 강력하게 원하고 있다.

취업포털 잡코리아가 국내 남녀직장인 408명에게 역멘토링 제도에 대한 의견을 조사한 결과 무려 응답자의 82%가 역멘토링을 시행할 경우 참여할 의사가 있다고 밝혔다. 역멘토링이 도입될 경우 어떠한 효과가 있을 것이냐의 질문에서는 ‘직급 간 벽이 허물어져 회사 분위기가 더 좋아질 것 같다.’가 37%로 가장 많았고 그 외에 직원들의 소속감, 의욕 고취, 회사생활의 즐거움 상승, 이직률 하락 등을 들었다. 그리고 역멘토링을 통해 SNS와 스마트 기기, 최신 트렌드 등을 멘토링하고 싶다고 답했다.

불치하문(不恥下問)이라는 말이 있다. 아랫사람에게 묻는 것도 부끄러워하지 않는다는 뜻이다. 젊은 직원들은 자신의 지혜를 기꺼이 나누고 싶어 한다. 불치하문의 기업문화가 튼튼히 자리 잡게 된다면 급변하는 시대에도 흔들리지 않는 조직을 만들 수 있지 않을까?

4. 조직의 성장을 막는 부서 장벽, 사일로 효과

우리나라 직장인들은 '한국 기업의 소통을 가로막는 장벽이 무엇인가'란 질문에 대해 32.1%가 '자기 이익만 추구하는 개인과 부서 이기주의'라고 대답했다(삼성 경제연구소, 2011년). 실제로 많은 리더들이 사일로 효과가 조직의 성장을 막는 큰 원인이라고 말하고 있다.

사일로 효과(Organizational Silos Effect)란 부서들끼리 서로 담을 쌓고 내부이익만을 추구하는 현상을 말한다. 한마디로 조직장벽과 부서 이기주의를 지적하는 것으로, 곡식 및 사료를 저장해 두는 굴뚝 모양의 창고인 사일로(Silo)에서 유래한 말이다. 물론 가끔은 사일로 경영이 책임경영을 위한 효율적인 방법이 되기도 한다. 이를 테면 사업부들끼리 제품별 특징과 실적에 따라 서로 경쟁하는 과정에서 효율이 높아질 수 있고, 또 서로 소통을 꺼리며 견제하는 과정에서 다른 사업부와는 다른 색다른 전략을 세우게 되는 경우도 간혹 있다. 하지만 한양대학교 경영학과 이명우 교수가 언급한 소니사의 사례를 보면, 사일로 효과가 얼마나 부정적인 역할을 하는지 알 수 있다.

소니사는 일찍부터 사일로 경영을 시도했다. 회사가 성장함에 따라 사업이 확대되고 규모가 커지자, 소니사는 각 사업이 급격한 환경변화에 신속하게 대응할 수 있도록 컴퍼니 제도를 도입했다.

그런데 각 컴퍼니가 독자적으로 운영되고 경쟁하면서 부작용이 크게 나타났다. 애플이 아이팟을 출시하자, 소니 그룹에서도 사업부 3곳이 각각 뮤직클럽, 디지 털워크맨, MP3 제품을 거의 동시에 내놓았다. 그런데 이 3개 제품들은 애플의 아이팟에 비하면 모두 조금씩 부족했다.

소니는 애플의 앱스토어에 대응하기 위해 음원 서비스인 뮤직 스토어를 열었다. 그런데 내부에 음반회사인 소니뮤직이 있었음에도 서로 협업이 이루어지지 않았기 때문에 시너지를 내지 못했다. 그 결과 소니는 30여년 동안 지속해 온 워크맨 신화를 이어가지 못하고, 애플의 아이팟 출시 후 쇠락의 길을 걷고 있다. 만약 소니가 컴퍼니 제도의 경계를 넘어 각 조직의 역량을 한곳으로 모았다면 어떻게 되었을까? 이명우 교수는 소니가 아이팟을 능가하는 우수한 제품을 만들 수 있었을 것이라고 말한다. 즉 사일로 효과를 극복할 때에 진정한 성공에 더 가까이 갈 수 있다는 것이다.

Biz insight

노블레스 오블리주의 화신, 유한양행의 유일한 박사

“기업에서 얻은 이익은 그 기업을 키워 준 사회에 환원하여야 한다.”

- 유일한 박사

대한민국에서 존경할 만한 경영가를 뽑으라고 하면 잘 떠오르지가 않는다. 그만큼 돈은 많이 벌었지만 삶 자체가 우리에게 울림을 주는 경영자가 드물다는 것. 그러나 우리에게도 진정 존경할 만한 유일한 경영자가 있다. 바로 유한양행 창업자 유일한 박사이다.

유일한 박사를 수식하는 단어는 세 개로 나눠 볼 수 있다. ‘아메리칸 드림의 주인공’, ‘독립운동가’, ‘노블리스 오블리주’가 그것이다.

유일한 박사는 독실한 기독교 신자이자 상인 그리고 독립운동을 도왔던 아버지 유기연과 김기복 씨의 9남매 가운데 장남으로 태어났다. 남다른 교육열을 가지고 있던 아버지 유기연은 자신의 장남을 어린 나이에 미국으로 유학 보내게 된다. 유일한의 당시 나이 9살이었다.

미국 네브래스카 주의 독신자 자매인 테프트 자매에게 입양된 유일한은 자매의 성실하고 검소한 기독교의 노동윤리를 몸소 체험하게 된다. 자신의 타고난 기질, 아버지의 모습, 그리고 테프트 자매의 삶을 바라보면서 유일한은 자신의 올바른 기업관을 확립하게 된다.

유일한 박사의 본명은 유일한이 아니라 원래 유일형이다. 박사가 중학교 시절 신문배달 아르바이트를 하는 도중 함께 일하던 직원이 일형의 발음이 어려워 제멋대로 ‘일한’으로 불렀다고 한다. 처음에는 웃어 넘겼지만 타국에 있으면서 절대 한국을 잊지 말자는 의미로 그는 스스로 ‘유일한’으로 개명을 하게 된다. 스스로 개명을 한 것도 대단한 행동이었지만 아버지 유기연은 유일한보다 한술 더 떴다. 장남의 개명의 뜻이 깊다고 생각한 그는 장남뿐만 아니라 동생들의 돌림자도 한으로 바꿔 버렸다. 부전자전이다.

유일한 박사는 제너럴 일렉트릭사에 입사하지만 3년만에 회사를 나와 숙주나물 통조림을 제조하는 라초이 식품회사를 창업하게 된다. 당시 중국음식에 필수 재료였던 숙주나물은 유통이 발달하지 않아 금방 썩어 말라버리곤 했다. 유일한 박사는 연구 끝에 장기 보관할 수 있는 통조림을 개발했고 그의 숙주나물 통조림은 큰 성공을 거두게 된다. 그래서 서른 살이 되기 전에 그는 아메리칸 드림을 일구게 된다.

그의 나이 29세 때 거래선 확보를 위해 중국을 갔다 오면서 20년 만에 한국을 밟고 오게 된다. 헐벗고 굶주린 동포들이 눈에 선하게 들어왔고 이제는 고국을 위해 일을 해야겠다는 결심하게 된다. 그리고 1926년 그의 나이 31세 때 그 유명한 유한양행을 설립하게 된다. 유한양행의 로고인 버들표는 독립신문을 만들고 독립협회를 조직했던 서재필이 ‘뜨거운 여름날 사람들이 햇빛을 피해 마음 놓고 쉴 수 있는 시원한 그늘이 되라’ 뜻에서 선물했다고 한다.

유한양행은 처음에는 국내에 필요한 약을 미국에서 수입해서 팔았지만 1933년에는 진통소염제 안티푸라민 등을 개발하여 판매하게 되면서 성장하게 된다. 그의 깨끗한 윤리 경영은 당시에는 보기 드물었던 신문광고에서 볼 수 있다. 당시의 제약회사들은 자신의 약을 만병통치약인 듯 선전하며 소비자들 현혹하기 바빴지만 유한양행은 신문 광고를 통해 제품의 용도는 밝히는 것은 물론 약을 개발하고 제조한 인물들을 밝혀 신뢰도를 높였다. 이런 유일한 박사의 파격적인 비즈니스 행보는 당시에 충격을 주기에 충분했다.

그는 거기에서 끝나지 않았다. 유한양행은 1936년 6월 20일 1주당 50원씩 총 1만주의 주식을 발행해 자본금 50만원 주식회사로 변모하였는데 당시 유일한 박사를 포함한 종업원 77명 가운데 24명이 주주로 등재되었다. 국내 최초로 종업원 지주제를 실천한 것으로 직원들과 기업의 이익을 함께 나누고자 하는 실천적 모습을 선도적으로 보여주었다.

유일한 박사는 정경유착이 일상화되던 시대에 살았음에도 불구하고 정치가들에게 전혀 기대지 않았다. 정치자금을 제공하지 않아 정치가들에게 미운털이 박혀 이승만과 박정희 아래 수 차례 세무사찰을 받았으나 드러난 탈세 사실이 전무했다고 한다. 오히려 성실한 세무 납부가 드러나 표창장까지 받게 된다.

유일한 박사는 마지막까지 우리에게 귀감이 되었다. 그가 사장 자리를 떠날 때에는 자신의 자식에 회사를 물려주지 않고 전문경영인에게 경영권을 넘겼다. 사실상 국내 최초의 전문경영인 체제를 구축한 것이다. 그리고 무엇보다 그는 세상을 떠나면서 손녀의 등록금을 제외한 전 재산을 전액 기부했다. 당시 그가 기부한 재산은 71년 당시 금액으로 36억 2000만원이다. 그가 평생 기부한 금액은 50억원이 넘는 것으로 알려졌는데 당시에 신입사원 월급이 2만원이었다고 하니 현재로 따지면 5000억원이 넘는 금액이다. 더욱 감동이 되는 것은 손녀인 유일선씨는 자신에게 남겨진 등록금 중 반만 쓰고 나머지 반은 사회에 환원했다고 한다. 그리고 딸 유재라씨는 20년 후에 200억원에 이르는 모든 재산을 재단에 기부했다. 노블리스 오블리주의 표본적인 가족이라 할 수 있지 않을까?

어느 누구의 말대로 유일한 박사가 남긴 것은 돈 몇 푼이 아니라 ‘시대의 양심’이었다.