

행복한 CEO되기

최고경영자(CEO)는 기업에서 경영적 의사결정과 관련해 최고 결정권을 가진 사람만큼 직원들에게는 어렵고, 때론 장벽이 되는 존재이기도 하다. 하지만 그들의 이면에는 무한 권한과 책임이란 무거운 짐이 있다. 이러한 짐을 덜고 행복한 CEO가 되려면 어찌해야 할까? 전국경제인연합회 국제경영원이 실시한 '나는 행복한 CEO인가' 설문조사에 따르면 CEO의 40%가 '직원과의 공감대 형성을 통해 가장 큰 행복을 느끼는 것'으로 조사됐다. 행복한 CEO 그들만의 비결은 무엇일까? 근엄하고 딱딱한 CEO보다 친근한 이미지의 최고경영자로 비쳐지는 모습이다. 직원들에게 고객들에게 친근하게 다가가는 행복한 경영자들의 공통점은 '소통'이란 무기를 가지고 있다는 점이다. 소통과 공감을 통해 행복한 CEO가 되기 위한 방법을 알아보았다. (편집자 주)



◆ 외부 필자의 기고 내용은 본지 편집 방향과 다를 수 있습니다.

소통하는 회사가 성과도 좋다

노사 관계는 역사·사회적으로도 명확한 대립구도를 두고 있는 첨예한 관계이다. 노사간 반목과 불신에 얽매인, 참으로 어려움이 많은 운명적 한계를 가지고 있지만 소통을 통한 조직의 화합은 기업 경쟁력의 결정적 요인이 되고 있다. 사(社)가 없으면 노(勞)도 없고 노(勞)가 없으면 사(社)도 없듯 한 배를 탄 동반자이면서도 소통 부재 시 심하게는 함께 침몰하거나 좌초하는 경우도 적잖다. 서로에 대한 인정과 존중을 배경으로 한 진정성이 전달될 때 기업은 단단해지고 노사 모두 행복해질 수 있다. 지금 우리기업들은 노사관계를 소통보다는 행정적 법률과 실무만으로 풀어가고 있는 것이 아닌지 되묻고 싶다. 글 정경호 엔하고레 소통아카데미 대표

노사소통! 칭찬으로 시작하라

어느 택시 회사에 성격이 무척 까다롭고 신경질적이라 직장 전체의 분위기를 흐리고 우울하게 만드는 한 차량수리공이 있었다. 인사담당 과장이 그 사람의 해고 문제를 사장에게 정식으로 건의했다. 그러나 사장은 그 사람이 얼마나 완벽하게 일을 해내고 있는지에 대해 칭찬하면서 그 일을 없었던 것으로 하자고 말했다. 사장의 칭찬은 오래지 않아 차량수리공의 귀에 들어 가게 되었다. 그리고 놀라운 일이 일어났다. 까다롭고 불만이 가득했던 그 사람은 사장의 칭찬 한마디에 매우 유능하면서도 구성원들에게 친절하며 유머러스한 사람으로 변하게 되었다. 칭찬에는 사람을 변

화시키는 엄청난 힘이 있는 것이다.

프랑스의 작가 앙드레 지드의 학교생활은 엉망이었다. 소년시절의 앙드레 지드는 ‘거짓말’과 ‘속임수’에 능한 소년이었다. 그는 피병으로 3주 동안이나 학교에 결석한 적도 있었다. 그는 가련할 정도로 겁이 많고 심약한 학생이었다. 그래서 도무지 비전이라고는 전혀 보이지 않는 ‘열등한 학생’에 불과했다. 한번은 학교에서 선생님이 학생들에게 시를 낭송하도록 했다. 학생들은 그저 평범하게 시를 읽었고 앙드레 지드는 감정을 한껏 실어 멋지게 시를 낭송했다. 선생님은 그에게 다음과 같은 칭찬을 해주었다.

“넌 아주 훌륭한 작가가 될 소질이 있어”

제대로 된 노사소통은 서로를 믿을 수 있는 상황과 분위기 속에서 시작된다. 그리고 믿을 수 있는 분위기라는 것은 사소하다고 생각되는 모든 말과 행동과 관련되어 있다.

그는 이 일로 인해 친구들로부터 ‘잘난 척하는 학생’으로 몰려 왕따를 당하기도 했다. 그러나 선생님의 칭찬을 소중히 생각하며 그는 문학소년의 꿈을 키워가기 시작했고 마침내 노벨문학상을 수상한 프랑스의 유명한 작가가 되었다. 칭찬은 무쇠도 녹인다.

탁월한 노사소통의 3가지 핵심전략

탁월한 노사소통을 위한 세 가지 핵심전략을 소개하고자 한다. 첫째, 노사간 신뢰를 유지하라! 제대로 된 노사소통은 서로를 믿을 수 있는 상황과 분위기 속에서 시작되는 것이다. 그리고 이 믿을 수 있는 분위기라는 것은 사소하고 유치하다고 생각되는 모든 말과 행동과 관련되어 있다. 신뢰는 결코 큰 부분에서 이루어지는 것이 아니다. 아주 작고 사소하다고 느껴지는 부분에서 신뢰의 토대는 쌓여가는 것이다.



맥아더 장군이 육군사관학교 교장이었을 때 이야기다. 어느 날 상원 국방위원들이 시찰을 왔다. 맥아더 장군은 보고를 마친 후 국방위원들을 자기 방으로 안내했다. 그 방에는 가구도 없고 쇠침대만 덜렁 놓여 있었다. 맥아더는 “이곳이 제가 생활하는 방입니다. 이곳에서 6일을 지내고 주일에만 집에 갑니다.”라고 말하며 자기가 고생하고 있음을 은근히 강조했다.

시찰이 끝나자 만찬이 베풀어졌고 금 접시에 요리들이 담겨 나왔다. 그들이 돌아간 뒤 맥아더는 금 접시 하나가 없어졌음을 알게 되었고 범인을 꼭 잡으리라 마음을 다졌다. 국방위원들을 의심하던 맥아더는 그들에게 편지를 보내 금 접시의 행방을 물었다.

며칠 후 그는 한 통의 편지를 받았다. “만일 장군께서 그날 밤 야전용 침대에서 주무셨더라면 벌써 금 접시를 찾으셨을 것입니다. 제가 침대 모퉁 밑에 접시를 넣어 두었거든요.” 상대방과의 신뢰를 깨는 대부분의 원인 제공자는 다름 아닌 바로 자기 자신이다. 사사로운 욕심과 의심으로 너무도 쉽게 상대방에게 불신의 빌미를 제공하곤 한다.

‘사소한 것에 목숨을 걸어라’ 혹은 ‘디테일의 힘’이라는 책이 한때 베스트셀러가 되기도 하였다. 이는 우리가 그만큼 사소한 것들에 대한 중요성을 많이 간과하고 산다는 방증이며 이러한 습성과 습관들이 결정적인 노사소통에서 무척이나 큰 걸림돌이 되기도 한다. 작은 것들 그리고 소소

한 것들에 집중하고 완벽히 지켜내려는 의식과 실행이 있어야 한다.

둘째, 소통의 메시지를 명확하게 표현하라! 소통의 메시지는 명확한 용어와 문장으로 표현되어야 하며 그 용어는 전하는 사람이나 전달받는 사람 모두에게 동일한 뜻을 갖는 것이어야 한다. 특히 상호 간 복잡한 문제들에 대해서는 되도록 단순하고 명확성을 갖춘 문장과 주제들로 요약하여야 한다. 또 소통 경로가 길거나 여러 절차를 거쳐야 하는 메시지라면, 즉 많은 사람을 거쳐야 할 메시지라면 더욱더 단순화해야 한다.

말의 간결화와 더불어 말을 조리 있게 한다는 뜻의 가장 근접된 개념은 바로 논리적인 말을 하는 것이다. 하지만 논리적으로 말하는 방법이 실제로 매우 힘들다. 말을 논리적으로 하려면 먼저 자신의 메시지를 구조화시키는 능력이 있어야 한다. 메시지의 구조화는, 먼저 자신이 말하고자 하는 문제(논제)에 관해 명확한 개념이 있어야 한다. 그 개념이 다른 개념과의 관계를 나타내는 진술문 형태로 늘어나고, 이러한 진술문들을 나열하고, 명제화하여 나타내는 것이 메시지이다.

노사소통에서 가장 효과적인 표현은 세 살짜리 어린아이부터 여든 살 할아버지까지 모두 같은 메시지로 받아들일 수 있는 쉽고 간결한 표현이다. 표현의 명확성은 결코 어렵거나 복잡한 것이 아니라 철저히 수신자의 입장에서 전달자의 메시지를 이해했을 때, 즉 보내는 메시지와 받는 메시지가 일치할 때 이루어지는 것이다.



셋째, 노사소통은 인내와 반복이다! 노사 간 의사소통은 지속적이고 반복적인 과정이다. 특히 원하는 메시지를 제대로 전달하려면 인내를 가지고 정확히 전달될 때까지 반복해야 한다. 전 GE그룹의 회장이었던 잭 웰치는 조직 내 핵심 가치 등 중요한 메시지는 적어도 10번 이상을 반복해서 전달하였고 그래야만 제대로 뜻이 전달된다고 주장했다. 반복의 과정과 더불어 지속적인 의사소통과 메시지의 전달은 모순이 없이 항상 일관되어야 한다는 것이다. 결국 탁월한 노사소통은 인내심에 투자하는 것이다.

노사소통을 위한 리더의 사자성어 2가지

① 유능제강(柔能制剛)

부드러운 것이 강한 것을 이긴다는 뜻이다. 이는 노자(老子)의 말로서 달이 차면 지듯이, 만물은 성(盛)하면 반드시 쇠(衰)하기 마련이고 유약이 반드시 역세고 강한 것을 이긴다는 것이다. 천하에서 물보다

GE그룹의 회장이었던 잭 웰치는 조직 내 핵심 가치 등 중요한 메시지는 적어도 10번 이상을 반복해서 전달하였다.

더 유약한 것은 없다. 그러나 굳고 센 것을 꺾는 데는 물보다 더 뛰어난 것이 없다는 것이다.

공자는 ‘인생을 70년 살면 70번 변해라’라고 하였다. 리더 스스로 자신의 부족함과 왜곡된 가치관을 끊임없이 들여다보고 고쳐나가려는 물과 같은 유연함과 부드러움을 강조한 가르침으로 아집과 불통(不通)의 자세를 버리고 늘 새로움을 갈망하며 배우고 변화하라는 것이다.

강하고 조급한 사람은 패배하기 쉽다. 무조건 밀어붙여야 승산이 있는 경우도 있지만, 세상일의 대부분은 한 박자 쉬의 여유와 자연스런 호흡을 가지는 것이 중요하다. 찬찬히 주변의 이야기에 귀를 기울이면 모든 문제에 합리적 해결책이 보이게 된다.

② 병교필패(兵驕必敗)

교만하면 반드시 패배하므로 늘 겸허한 자세로 몸을 낮추라는 의미다.

M&M 초콜릿으로 유명한 마즈(Mars)의 창업자 존 마즈는 세계 10대 부자의 한 사람이다. 그런 그가 해외지사에 출장을 가면 수행원도 없이 이코노미를 타고 다닌다. 택시를 불러 직접 사무실을 찾아가고, 누구에게나 자신의 이름을 편히 부르도록 한다. 존 마즈의 낮춤과 겸손이 최고의 기업을 오래도록 지속시킨 것이다.

병교필패와 연관되어 ‘휴브리스(hubris)’라는 역사 용어를 소개하고자 한다. 영국의 역사학자 토인비(Arnold Joseph

Toynbee)가 사용하여 유명해진 용어로 과거에 성공한 사람이 자신의 능력과 방법을 우상화함으로써 오류에 빠지게 된다는 것이다.

자신만의 방식으로 세상을 바꾸는데 성공한 소수는 그 성공으로 인해 더욱 교만해져서 남의 말에 귀를 막고 독단적 행동과 판단으로 모든 것을 잃게 된다. 휴브리스는 자신의 과거 경험이나 능력만을 절대적 진리로 믿고, 세상이 어떻게 바뀌어 가든 상관없이 자신이 과거에 성공했던 방식대로 일을 밀어붙이다가 실패하는 사람들의 오만을 일컫는 것이다. 총칼로 공포를 조장하여 권력을 잡은 군인들이 계속 같은 방식으로 철권통치를 하다 결국 유사한 방식의 무력쿠데타로 실각하는 것이 휴브리스의 대표적인 사례다.

성경의 잠언 27장 한 구절.

‘자랑하지 말라. 너는 내일 일을 자랑하지 말라. 하루 동안에 무슨 일이 일어날는지 네가 알 수 없음이니라’

성공은 이미 과거다. 성공은 그 자체로 실패를 잉태하고 있는 것이다. 과거의 경험이 통하지 않는 시대에 과거의 성공은 버려야 할 기억인 것이다. 리더는 과거의 내 방식이 더 이상 통하지 않을 것이라고 스스로 믿을 때 더욱 지혜로워지며 비장해진다. ‘병교필패’의 자세로 오만의 ‘휴브리스’를 과감히 버릴 때 진정한 노사소통에 날개가 달리는 것이다.

최고의 노사소통! 자만의 입을 여는 것이 아니라 소통의 귀를 여는 것이다.■