

조직 내 침묵 현상 (Organizational Silence)

황인경 책임연구원 sarah@lgeri.com
박지원 책임연구원 jwpark@lgeri.com

- I. 입 다무는 구성원, 쇠퇴하는 조직
- II. 구성원 침묵의 이유
- III. 커뮤니케이션 활성화 방안

조직 내 침묵 현상(Organizational Silence)이란 리더 혼자 이야기를 하고 구성원들은 조용히 듣고만 있는 현상을 말한다. 직장에서 우리는 구성원들의 침묵 현상을 어렵지 않게 찾아볼 수 있는데 이를 '으레 그런 것'이라고 대수롭지 않게 여겨서는 곤란하다. 그러기에는 침묵의 폐해가 상당히 심각하기 때문이다. 침묵은 구성원간 아이디어 교류를 차단시킴으로써 협력을 통한 창조적 결과 창출을 어렵게 만든다. 또한 리더의 계획이나 의도가 부하 직원에게 명확히 전달되지 못하게 하여 실행이 잘못 일어나게 할 뿐 아니라 구성원 냉소주의 만연이라는 문제도 발생시킨다. 그렇다면 구성원들이 왜 입을 다물게 되는 것일까? 구성원 침묵의 원인은 크게 다섯 가지로 요약해 볼 수 있다. 우선 ① 감정 손상이나 스트레스에 대한 회피 ② 말을 해봤자 반영되지도 않는다는 무기력감 ③ 소신 있게 이야기했다가 대다수의 구성원에게 왕따가 될 것 같은 두려움 ④ 괜히 틀렸다가 리더에게 부정적 평가를 받을 것에 대한 두려움 ⑤ 윗사람에 대한 복종과 침묵이 미덕이라고 여겨졌던 우리의 사회문화적 특성 등이 그것이다. 침묵을 깨고 커뮤니케이션을 활성화하기 위해서는 우선 리더의 노력이 선행되어야 한다. 예를 들어 리더들은 자기 과신에서 벗어나고, 효과적인 커뮤니케이션 스킬을 학습할 필요가 있다. 또한 커뮤니케이션은 쌍방간의 활동이므로 부하 직원들 역시 지혜로운 커뮤니케이션 방법을 익히고, 무조건 복종하는 예스맨을 지양하며 주인의식 또한 잃지 말아야 할 것이다. ■

“ 구성원들이 의견을
표출하지 않고 듣기만
하는 것을 '조직 내
침묵 현상'이라고
한다. ”

조직 생활을 하면서 쉽게 볼 수 있는 풍경 중 하나를 꼽자면, 리더는 혼자 말하고 구성원들은 열심히 받아 적고 있는 모습이다. 그러다가 간혹 리더가 답답한 듯 “왜 대답이 없어?”라고 호통이라도 치면, 눈치를 보던 구성원들 중 한두 명이 적당히 대답을 하며 상황을 마무리 짓곤 한다. 이렇듯 주로 리더 홀로 이야기 하고 나머지 구성원들은 조용히 듣고만 있는 현상을 ‘조직 내 침묵 현상(Organizational Silence)’이라고 말한다.

그런데 많은 조직에서 ‘침묵’이라는 현상에 대해 별로 심각하게 여기지 않고 ‘으레 그런 것’으로 생각해 왔던 부분도 있다. 예를 들면 A 기업 입사 동기들 중에는 아이디어가 많은 톡톡 튀는 인재들이 몇몇 있었다고 한다. 그런데 나중에 살펴 보니, 소신 있게 의견을 개진하던 이들은 임원이 되지 못하고 오히려 조용히 참고 견디는 사람들이 임원이 되더라는 것이다. 참고 견디며 침묵하는 것이 직장 생활의 요령이라면, 과연 이런 모습이 바람직하다고 말할 수 있을까? 구성원들의 침묵을 당연하고 바람직한 것으로 받아 들이기에는, 이러한 현상이 조직에 미치는 폐해가 적지 않다. 본 고에서는 침묵에 따른 문제점과 함께, 무엇이 구성원들을 침묵하게 만드는지 그 원인 및 원활한 커뮤니케이션을 위한 방안들을 몇 가지 살펴보고자 한다.

I. 입 다무는 구성원, 쇠퇴하는 조직

절에는 스님들이 말을 하지 않는 ‘묵언 수행’이라는 것이 있다. 묵언 수행은 너무 쉽게 내뱉는 말을 통해 나도 모르게 짓게 되는 온갖 죄업을 피하고, 마음을 정화하는 목적에서 이루어진다. 하고 싶은 말을 모두 다 내뱉는 것이 반드시 바람직한 것은 아니라는 뜻이다. 조직에서도 마찬가지로 침묵이 필요할 때가 있다. 예를 들어 이야기를 꺼내기 전, 자신의 생각을 충분히 정리하여 제대로 말하기 위해서는 분명 일정 시간의 침묵은 필요하다.

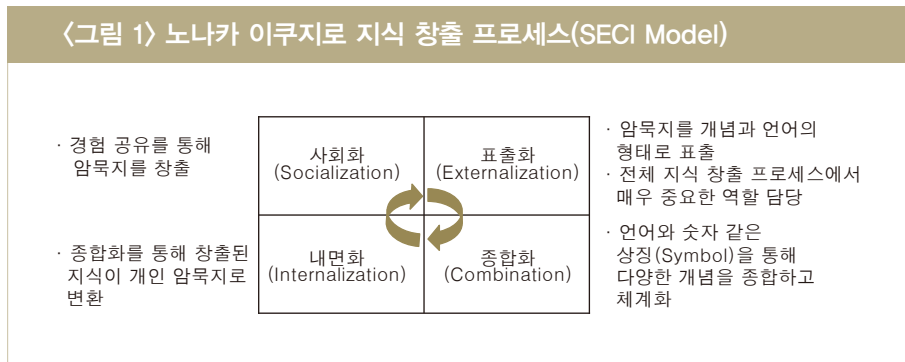
그러나 조직 내에서 침묵이 일상화된다면, 즉 단지 잠시 말을 아끼는 것이 아니라 대부분의 구성원들이 의도적으로 자기 의견을 표출하지 않는다면 이는 분명히 매우 위험한 신호다. 침묵이 조직에 미치는 폐해를 구체적으로 살펴보면 다음

과 같다.

첫째, 조직 내에 집합적 창의성(Collective Creativity)이 발휘되기 어렵다. ‘집합적 창의성이 발휘된다’는 것은 여러 구성원들이 함께 머리를 맞대어 고민하고 협력하는 가운데, 한 사람이 고민하는 것보다 더욱 창조적인 결과물이 만들어지는 것을 의미한다. 조직에서 집합적 창의성의 중요성은 날이 갈수록 커지고 있다. 시장에서의 경쟁이 치열해질수록 기업 입장에서 무엇보다 더 필요한 것은 ‘새롭고 차별화된 아이디어’이기 때문이다. 물론 마이크로소프트의 빌 게이츠 같은 한 사람의 탁월한 천재를 찾아 문제를 해결할 수도 있겠지만, 대다수의 기업에 있어 그것은 사실 불가능에 가까운 일이다. 전세계적으로 그렇게 탁월한 천재들이 많지 않기 때문이다. 다수의 기업들이 ‘천재’에서 눈을 돌려 ‘집합적 창의성’이 발휘되는 조직 구축에 보다 많은 노력을 기울이는 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 지식 경영 분야의 대가인 노나카 이쿠지로 교수는 그의 저서 ‘지식 창조 기업(Knowledge Creating Company)’에서 ‘앞으로는 각 개별 구성원들이 가지고 있는 지식을 융합(Converge)시켜 새로운 지식을 끊임없이 창출해 내는 조직 체계를 만드는 기업만이 성공할 것’이라고 강조했다. 집합적 창의성이 발휘되는 프로세스는 크게 4단계로 구성된다(〈그림 1〉 참조). 그 첫째 단계는 바로 표출(Externalization)이다. 즉, 각 구성원이 자신의 지식을 다른 구성원들에게 커뮤니케이션하여 전달하는 단계다. 이 과정이 선행되지 않고서는 집합적 창의성이란 발휘될 수가 없다. 침묵이 문제가 되는 이유는 바로 여기에 있다. 침묵은 표출이 이루어지지 않고 있는 상태로, 구성원들간의 대화를 단절시켜 서로의 아이디어가 교류될 기회 자체를 원천봉쇄하

“ 구성원들이 침묵하면 아이디어 교류가 차단되어 협력을 통한 창조적 결과물 창출이 어려워진다. ”

〈그림 1〉 노나카 이쿠지로 지식 창출 프로세스(SECI Model)



“ 구성원들이 침묵하면 리더의 계획이나 의도가 명확하게 전달되지 않아 실행상의 어려움이 많아진다. ”

기 때문이다. 이 경우 조직은 각 개인의 지식 수준에 의존해야 할 뿐, 보다 나은 해결책과 성과를 창출해 내는 데 어려움을 겪을 수밖에 없다.

둘째, 리더의 계획이나 의도가 부하에게 명확히 전달되기 어렵다. 이 경우 더 좋은 아이디어를 창출해 내는 것은 고사하고 리더의 계획/의도에 따른 실행조차 제대로 안될 수도 있다. 리더의 이야기를 제대로 이해하지 못한 경우 부하들은 질문을 통해 재확인하는 절차를 거쳐야 하는데, 질문을 하기보다는 조용히 혼자 추정하여 일을 진행하기 때문에 이러한 일이 발생하는 것이다. A사의 한 임원은 “다들 열심히 하고 있길래 내 말을 다 알아들은 줄 알았다. 그런데 나중에 전혀 엉뚱한 일을 해 놓은 걸 보고 황당했다”라며 침묵 현상으로 인해 겪은 어려움을 토로했다. B사의 또 다른 임원은 “내 밑의 부장한테 분명히 내 의도를 제대로 말했다고 생각했는데, 그 밑의 과장급은 전혀 다르게 이해하고 있어서 깜짝 놀랐다”라며 자칫 잘못하면 조직 운영이 리더의 의도와는 전혀 다른 방향으로 흘러갈 수도 있다고 지적했다. 지난 2006년 이코노믹 리뷰가 코칭 전문기관인 CMOE 코리아와 공동으로 리더급과 팀원급을 대상으로 조사한 결과, 리더와 부하의 인식은 ‘화성에서 온 남자와 금성에서

온 여자’만큼이나 달랐다고 한다. 상호 인식의 차가 계속적으로 발생할 경우 잘못된 실행에 따른 시간 및 자원 상의 불필요한 손실이 끊이지 않을 것이다.

셋째, 구성원들의 냉소주의(Cynicism)를 확대 재생산시킨다. 냉소주의란 구성원들이 조직/일에 대한 열정이나 주인 의식을 잃고 반감을 갖게 되는 상태를 뜻한다. 침묵은 그 자체가 사람에게 높은 스트레스를 유발한다. ‘임금님 귀는 당나귀 귀’ 우화에서 보듯 말 못하는 스트레스란 율화병으로까지 치달기도 한다. 사실 구성원들이 침묵하는 것은 할 말이 없기 때문이 아니다. 그보다는 여러 가지 이유로 인해 말을 못하고 있거나 안하고 있는 것으로 봐야 한다. 그런데 표현하고 싶은 의사가 있음에도 불구하고 이를 계속 억누르면 스트레스가 발생하게 된다. 결국 이러한 스트레스가 심해지게 되면 “왜 내가 이 조직에 충성해야 하지?”라는 생각과 함께 조직에 대한 반감을 갖게 되는 것이다. 이러한 반감은 구성원들로 하여금 ‘적당주의’에 빠져들게 만든다. 그저 수동적으로 적당히 일처리를



남녀의 인식 차이를 보여주어 화제가 된 책... 부하와 상사도 남녀만큼의 인식의 차가 존재한다.

“ 침묵은 구성원들의 냉소주의를 확대, 재생산시킨다. ”

하게 될 뿐 아니라, 조직 내 불합리한 일이나 경영 상의 위험 등 각종 문제들을 알고 있더라도 ‘어차피 내가 직접적으로 손해를 보는 것도 아닌데’라며 그냥 넘어가는 경우도 발생하게 된다. 결국 조직의 전체적인 생산성 저하는 필연적인 결과로 나타나게 된다.

II. 구성원 침묵의 이유

위에서 살펴본 바와 같이 구성원의 침묵은 조직에 부정적 영향을 미치게 된다. 따라서 구성원의 침묵 조짐이 보인다면, 그들이 침묵하게 되는 원인을 살펴볼 필요가 있다. 도대체 왜 구성원들은 굳게 입을 다무는 것일까? 침묵이 나타나게 되는 대표적인 원인을 살펴보면 다음과 같다.

1 “기분 나빠서 말 안하고 만다”

첫째, 커뮤니케이션 상에서 받게 되는 감정적 손상이나 스트레스를 회피하기 위해 침묵하는 것이다. 이는 특히 리더의 커뮤니케이션 스킬이 떨어질 경우 빈번하게 발생한다. 예를 들어 회의 시 팀원들이 어떤 이슈에 대해 발언을 했을 때, ‘넌 그것밖에 생각을 못하니’라고 말한다든지, 말이 끝나기가 무섭게 ‘그건 아냐’라고 소리를 치거나 많은 사람들 앞에서 무안을 준다든지, 또는 ‘아무 생각도 없어?’라고 몰아붙이는 경우 구성원들은 모욕감이나 무시 받는 기분을 느끼며 정신적 스트레스를 받게 된다. 이러한 소모적인 스트레스가 지속되면 사람들은 부정적 피드백을 회피하려는 성향이 발생하여 결국은 말을 하지 않게 된다. 말을 하면 할수록 회의 시간만 길어지고 정신적 스트레스가 더욱 커지니 이 상황을 피하기 위해서는 말을 안하는 것이 최선이 될 수 밖에 없는 것이다. 또한 내가 어떤 아이디어를 말할 때 칭찬이나 인정 등 내가 기대한 만큼의 보상이 나타나줘야 하는데 보상책이 기대 이하로 나타나게 되면 굳이 내가 말을 할 필요를 느끼지 못하게 되기도 한다. 예를 들어 기껏 아이디어를 생각해서 제공했는데 그 자리에서는 아이디어를 비판하거나 무시하고, 나

“ 리더와 커뮤니케이션
할 때마다 스트레스를
받게 되면, 구성원들은
입을 다물게 된다. ”

중에 리더가 그 아이디어로 보고를 하면 구성원은 아이디어 제공자로서의 보상을 제대로 받지 못하고 억울함만을 느끼게 된다. 이 경우 결국은 아이디어가 있어도 내놓지 않고 조용히 침묵을 지키게 된다. 할 말이 없어서가 아니라 ‘감정 상하느니 피하는 것이 상책’이라는 심정으로 말을 앓고 결국에는 리더의 의견에 동조하지 않으면서 형식적으로만 맞장구를 쳐주는 경우가 발생하는 것이다.

“소 귀에 경 읽어봤자 입만 아파”

둘째, 말을 해 봤자 반영도 안되고 바뀌지도 않는다면 구성원들은 학습된 무기력에 빠져 말을 하지 않게 된다. 학습된 무기력(Learned Helplessness)이란, 내 의지로 통제나 제어가 안된다고 생각하여 시도조차 하지 않고 포기하는 상황을 말한다. 서커스단에서 키워진 코끼리의 예를 들어보자. 서커스단은 아기 코끼리가 도망가지 못하도록 다리를 쇠사슬로 묶어 놓는다. 이때 아기 코끼리는 자기가 아무리 발버둥을 쳐봐도 쇠사슬을 끊을 수 없다는 것을 학습하게 된다. 이후 아기 코끼리가 커서 쇠사슬을 끊을 수 있는 코끼리로 성장하더라도 더 이상 도망갈 생각도 않고 쇠사슬에 얽혀서 묶여 있는다고 한다. 어렸을 때 ‘내 힘으로는 쇠사슬을 끊을 수 없다’는 학습된 무기력이 내 의지로 쇠사슬을 끊을 수 있는데도 시도조차 안하게 만드는 것이다. 이와 마찬가지로 내가 애써 아이디어를 얘기했는데, 리더가 열심히 듣고 나서도 전혀 반영을 하지 않는 행동이 반복되면 부하 직원들은 ‘말해 봤자 소용이 없다’는 것을 학습하게 되고 그냥 말하지 말자는 행동을 강화하게 되는 것이다.

이러한 현상은 상사 스스로가 ‘내가 부하 직원들보다 더 많은 것을 알고 있다’고 생각을 하는데 그 원인이 있다. 특히 고학력자인 상사들은 자신의 지식과 전문성에 상당한 자신감을 갖게 되고, 따라서 부하 직원들의 의견을 하찮게 여기는 경향들이 발생할 수 있다. 부하 직원들의 의견을 귀담아 듣지 않고 자기 생각에만 매몰되어 있는 것이다. 또한 자존심이 강한 리더들은 내 의견과 다르거나 내가 미처 생각지 못했던 부하 직원의 의견을 반영하면, 마치 ‘내가 부하 직원에게 졌다’는 생각에 자존심의 상처를 입게 된다. 신입사원들이 의견을 내면 ‘신입사원이 뭘 알아~’라며 제대로 경청하지 않는 현상도 종종 나타난다. 이런 경우 단지 듣기만 하되 올바른 경

청은 일어나지 않게 되고, 결국 구성원들은 말해봤자 소용없다는 것을 학습하게 되는 것이다.

“말해봤자 의견이 반영되지 않는다는 것을 구성원들이 학습하는 순간, 침묵이 발생한다.”

3 “소신 있게 말했다가 왕따되면 피곤하다”

셋째, 왕따나 조직 내 이단자로 찍히는 것이 두려워서 말을 안하는 경우도 있다. 이런 현상이 발생하게 되는 원인은 우선 뿌리깊은 조직 논리가 형성되어 조직 이기주의가 발생하게 된 데 있다. 조직 이기주의는 조직 내부의 논리를 우선하게 되어 새로운 환경 변화를 무시하거나 경시하는 현상을 의미한다. 그 결과 관성에 젖어 타성으로 조직이 운영되고, 성공 체험에 매몰되어 전례만 중시하는 조직이 되어버리는 것이다. 이러한 현상은 기존 조직 논리에 익숙해져 변화 없이 편하게 안주하려는 습성 때문에 발생하게 된다.

이처럼 조직 이기주의가 팽배해지면, 구성원들은 조직 논리를 깨는 이야기를 하는데 상당한 위협을 안게 된다. 전례가 없던 이야기를 하는 것은 조직 질서를 무너뜨리는 것이고 전례를 부정한다는 의미로 받아들여질 수 있으며 새롭게 변화하고 움직여야 하는 귀찮은 제안으로 여겨지기 때문이다. 따라서 소신 있게 이야기를 함으로써 다른 사람들이 나를 ‘이상한 놈’이나 ‘조직 이단자’로 인식하게 되는 것은 아닐까 걱정하게 되는 것이다. 결국 구성원들은 ‘내가 침묵하고 기존 조직 논리에 묻어가기만 하면 회사에서 문제 없이 지낼 수 있고 안정적인 수입도 들어올 수 있다’는 편안한 길을 선택하는 것이다.

왕따에 대한 두려움은 심리학에서 말하는 동조 현상으로도 설명할 수 있다. 동조 현상을 보여주는 유명한 실험의 예를 보자. 심리학자인 Asch는 하나의 막대기를 제시하고 이어 길이가 각기 다른 세 개의 막대기를 제시한 후 처음 제시한 막대기와 동일한 길이의 막대기를 알아 맞추는 실험을 진행한 바 있다(〈그림 2〉 참조). 실험은 약 7~9명이 참가하여 원탁에 둘러앉도록 하고, 진짜 실험 대상자는 제일 마지막 자리에 앉혔다. 진짜 실험 대상자를 제외한 다른 참가들에게 일부러 동일한 오답을 말하게 한 후, 진짜 실험 대상자가 어떻게 대답하는지를 살펴보았다. 놀랍게도 평균적으로 3명 중 1명이 앞서 참가자들이 답한 오답을 제시하였다고 한다. 이들은 답이

“ 조직 논리에 물어가면
왕따 당하지 않고
편하게 조직 생활을
할 수 있다는 이유로,
구성원들이 침묵하기도
한다. ”

틀렸음을 뻔히 알고 있었다고 한다. 그럼에도 불구하고 집단의 잘못된 견해에 동조한 것이다. 이때 집단의 압력이 강해지면 이보다 더 높은 비율로 자신의 뜻과 맞지 않더라도 대부분의 사람들이 집단 압력에 굴복하게 된다고 한다. 집단에서 인정받고 싶고, 소외되는 것에 대한 두려움 때문이다. 특히 집단주의 문화 속에서는 동조율이 더 높게 나타난다고 한다. 정서적 유대가 강한 내집단(In-group)에서 동조 현상이 현저하게 높게 나타나는 것이다. 집단 속에서 관계적 갈등을 형성하게 되면 결국 나만 피해자가 된다는 생각 때문에, 결국은 대다수의 의견에 대한 비자발적 동조를 침묵을 통해 표출함으로써 집단의 일원이 되고자 하는 것이다.



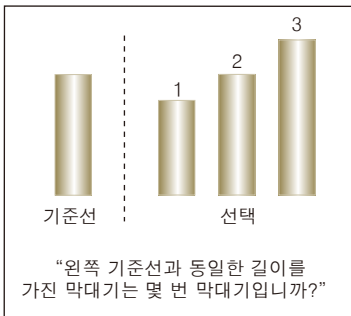
“ 괜히 틀리게 말했다가 부정적으로 평가를 받느니...”

넷째, 상사에게 내 본연의 능력보다 더 안 좋은 평가를 받게 될까봐 말을 하지 않는 경우도 있다. 사람들은 누구나 타인에게 좋은 인상을 심어주고자 노력한다 (Impression Management). 특히 조직은 실력이 곧 좋은 인상이기 때문에 평가권을 지니고 있는 상사에게는 똑똑한 모습을 보이기 위해 노력하기 마련이다. 그런데 회의 석상에서 잘못된 의견을 내거나 타인으로부터 자신의 의견에 대해 공격을 받으면 상사에게 부정적 고정관념을 형성하고 평가에도 안 좋은 영향을 미치게 될까봐 두려움을 느끼게 된다. 이러한 현상이 나타나게 되는 원인은 회의의 분위기나

상사의 커뮤니케이션 능력에 있다. 즉 서로의 아이디어를 복돋우며 칭찬하는 분위기가 아닌, 아이디어를 바로 비판하고 평가해 버리는 회의 분위기에서는 구성원들이 오히려 침묵하게 되는 현상이 나타난다. 특히 상사가 ‘누구는 틀렸고 누구는 맞았다’고 회의 석상에서 바로 개인별 평가를 하거나 이러한 평가를 공공연하게 말할 경우 구성원들은 자유롭게 자신의 의견을 내놓지 못하게 된다. 특히 상사의 전문성이 상당히 뛰

〈그림 2〉 Asch의 동조현상 실험

〈실험에 제시된 과제〉



〈실험 방법〉

- ① 둘러앉은 순서대로 답을 제시하도록 함.
- ② 진짜 실험 참가자는 답을 제일 끝에 하도록 유도함.
- ③ 앞의 가짜 실험 참가자들이 모두 동일한 오답(예, 1번 막대기입니다)을 말하도록 함.
- ④ 실험 참가자의 반응을 알아봄.

“ 잘못된 의견을 내면
상사에게 부정적
평가를 받을까봐
침묵한다. ”

어나 내가 전문 지식을 기반으로 논쟁해서 이길 자신이 없을 경우 선불리 이야기했다가 ‘틀렸다’고 지적 받고 부정적 고정관념을 형성하느니, 차라리 말을 안하고 상사의 의견에 고개나 끄덕이며 동조하는 태도를 보이면 중간이나 갈 것이라는 생각이 앞서게 되는 것이다. 만약 상사가 포함되어 있는 내집단(In-group)에 속하지 못하고 외집단(Out-group)안에 속해 있다면, 침묵은 더욱 강화된다. 내집단 사람들끼리는 서로 관대하게 평가하고 친근함의 강도가 높지만 외집단 사람에 대해서는 냉정하게 평가를 하는 경향이 있기 때문이다. 따라서 특히 내집단 안에 포함되지 못한 구성원들은 상사에게 괜히 내 의견을 말했다가 평가가 왜곡될 위험을 감수하느니, 동조하진 않더라도 내 의견을 참고 상사 의견에 그저 맞춰주는 태도를 취하게 되는 것이다.

5 “윗사람에 대한 복종이 미덕...”

이 외에도 말을 아끼고 침묵하는 것이 미덕이자 예의라고 생각했던 우리의 사회문화적 특성도 한 원인이라고 볼 수 있다. 미국에서는 상대가 누구든 커뮤니케이션 할 때 침묵을 하면 이는 상대방을 무시하는 행위로 인식하고 이를 매우 무례하다고 여긴다. 그러나 우리는 어른들에게 말대꾸하는 것이 매우 예의에 어긋나는 행동이라고 배워왔다. 그 결과 어른의 의견에 동조하지 못하더라도 말대꾸를 하지 않고 무조건 복종을 해왔다.

그런데 문제는 이렇게 수직적이고 윗사람에게 복종해야 하는 우리 사회문화적 특징들이 조직에서는 반드시 바람직하지만은 않다는 것이다. 최근 조직 변화를 보면 수평적 관계를 지향하고, 나이와 관계 없이 실력을 갖춘 자가 우대 받고, 일을 하는데 있어서도 누구나 자유롭게 의사표현 하는 것을 중시하고 있다. 그러다 보니 과거 사회문화적 미덕에 젖어 있던 구성원들은 조직 내 커뮤니케이션에서 어려움을 겪고 있는 것이다. 예를 들어 아랫사람들은 윗사람의 아이디어에 반론을 제시하는 것에 상당한 부담감을 느낀다. 또한 윗사람은 여전히 권위적인 태도를 가지고 아랫사람들이 말대꾸하는 것에 대해 감정적으로 대처하는 경향들이 나타나기도 한다. 조직은 수평적 관계를 지향하며 자유로운 의사소통의 분위기를 요구하지만, 여전히

“ 윗사람에게 복종하고
 침묵하는 것이 미덕인
 한국 사회문화도
 구성원을 침묵하게
 만든 원인이다. ”

위계적이고 수직적인 가치관들은 구성원들이 입을 다물게 만드는 하나의 원인으로 작용하고 있는 것이다.

Ⅲ. 커뮤니케이션 활성화 방안

커뮤니케이션이란 기본적으로 쌍방향적인 활동이다. 어느 한 쪽이 침묵하고 다른 한쪽만 의사 표현을 하는 것은 커뮤니케이션이라 할 수 없다. 의미 있는 의사소통이 이루어지기 위해서는 상위자인 리더와 구성원들 모두 변화의 노력이 필요하다. 침묵을 깨고 원활한 커뮤니케이션이 이루어지기 위해 리더와 구성원들이 해야 할 노력들이 어떤 것이 있는지 살펴보고자 하자.

리더의 변화가 먼저다

변화의 물꼬는 리더가 먼저 터야 한다. 리더들은 ‘왜 항상 리더에게만 뭐라고 하느냐’라고 불만을 토로할지도 모른다. 그러나, 리더 본인의 변화 없이는 조직의 변화가 이루어지기 어렵다. 조직에서 모든 의사결정의 키는 리더가 쥐고 있기 때문이다. 구성원들은 리더의 눈치를 볼 수 밖에 없는 입장이다. 조직 내 커뮤니케이션을 활성화 시키겠다는 결심을 했다면, 리더부터 효과적인 커뮤니케이터(Communicator)로 변모하기 위해 노력해야 한다.

① 자기 과신에서 벗어나라

먼저 리더들은 자신이 ‘자기 과신(Inflated Self-Perception)’에 빠져 있는 것은 아닌지 점검해 볼 필요가 있다. 자기 과신이란 대다수의 상황에서 ‘내 판단이 옳다’라고 확신하는 것을 의미한다. 이러한 확신은 리더들로 하여금 인내심을 잃게 만든다. 자신의 생각과 다른 의견을 이야기하는 부하들의 말을 듣다 보면 짜증부터 나게 되는 것이다. ‘내가 바빠 죽겠는데, 왜 이런 쓸데없는 이야기를 듣고 있어야 하지?’라는 생각이 절로 드는 것이다. 그러다 보니 부하의 이야기를 다 듣기도 전에, “그건

“ 리더들이 자기 과신에서 벗어나야 비로소 부하 직원들의 의견을 경청할 수 있다. ”

아니야. 그냥 내가 시키는 대로나 해”라는 말이 불쑥 튀어 나오게 되는 것이다. 결국 그 시점부터 부하들과의 커뮤니케이션은 단절되게 된다.

리더들은 자신이 틀릴 수도 있다는 생각부터 가져야 한다. 부하들이 자신보다 경험이나 연륜이 부족하지만, 그들의 새롭고 참신한 시각을 통해 더 좋은 결과물을 만들어 낼 수 있다는 믿음을 가져야 한다. 그래야 들을 마음 자체가 생길 수 있고 부하들과의 자연스러운 커뮤니케이션이 가능하다. 이러한 인식(Perception)상의 변화는 쉽게 이루어지기 어려운 부분이지만 리더들이 끊임없이 개선을 위해 노력해야 할 부분이다. 근본적인 인식의 변화 없이 행동의 변화만을 추구할 경우 리더 본인에게 스트레스 요인으로 작용하여 장기간 지속되기가 어려울 뿐 아니라 구성원들에게 진실된 감동을 주기도 어렵기 때문이다.

자기 과신에서 벗어나려면 무엇보다 자신에 대한 진지한 성찰이 필요하다. 이를 위해서는 두 가지 방안을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 타인의 평가에 귀를 기울이는 것이다. 즉 다른 사람들의 평가를 통해 자신의 진실된 모습이 무엇인지 다시 한번 생각해 보는 것이다. 360도 평가를 이용하는 것도 좋은 방법 중 하나다. 대부분의 사람들은 면전에서 직접 누군가를 평가하는 것을 꺼려하는 경향이 있기 때문이다. 타인의 의견을 듣는 과정에서 유념해야 할 사항은 가능한 모든 의견을 겸허히 받아들여야 한다는 점이다. 사람들은 보통 부정적인 피드백에 대해서는 받아 들이기보다 “나에 대해서 무얼 안다고 그런 식으로 나를 나쁘게 평가해”라며 화를 내는 경향이 있다. 그러나, 이런 반응을 보여서는 자신에 대한 반성을 기반으로 한 개선이 이루어질 수 없다. 물론 본인의 마음이 상당히 불편하겠지만, 오늘의 평가에 일희일비하지 말고 개선을 통해 더 나은 모습으로 성숙해질 수 있다는 장기적 시각을 가질 필요가 있다. 둘째, 코칭을 받는 방안이다. 전문가의 도움을 받아 자신의 모습에 대해 객관적으로 돌아보는 시간을 갖는 것이다. 이는 전문적이고 객관적으로 자신을 반추해 볼 수 있고 개선을 위한 구체적인 방안을 마련할 수 있다는 점에서 보다 효과적인 방법이다. 또 개선 방안을 실행해 나가는 데 있어 도움이 되는 팁(Tip)들을 지속적으로 받을 수 있다는 것 역시 장점 중 하나다. 코칭의 효과를 더욱 높이기 위해서는 주기적으로 시간을 내어 전문가를 만나 상담을 받고 개선 정도를 지속적으로 체크해 나가는 것이 필요하다. 사실 주기적인 상담이 아닌 일회성 코

“ 리더는 올바른
커뮤니케이션 스킬을
학습해야 한다. ”

칭은 그다지 높은 효과를 내기 어렵다. 한 심리상담 전문가는 “특정한 상황에서의 대처 요령, 행동 방법 등에 대해서는 한 두번 만나는 것으로도 얼마든지 좋은 답을 얻을 수 있겠지만 보다 근원적인 인식, 가치관의 문제를 다루는 사안에 대해서는 일 주일에 한번 정도씩 만날 경우, 보통 6개월 이상 걸린다고 봐야 한다”라며 보다 주기적이고도 많은 시간 투자가 필요하다고 강조했다.

② 커뮤니케이션 하는 방법을 배워야 한다

리더가 부하들과 대화를 지속할 마음을 갖더라도, 적절한 스킬을 갖추고 있지 못하면 쌍방간 효과적인 커뮤니케이션이 이루어지기란 어렵다. 예를 들어 갑작스레 버럭 화를 낸다든가 비난을 한다면 부하들은 더 이상 말을 잇기가 쉽지 않을 것이다. 물론 리더의 입장에서는 “그 정도 큰 소리도 못 내느냐. 화를 낸 게 아니다. 그 정도에 대처도 못하면 조직 생활 어떻게 하느냐”라고 말할 수 있겠지만 리더의 호통 소리에 당당히 맞설 수 있는 부하란 흔치 않다. 결국 가능한 많은 구성원들과 자연스럽게 의견을 교류하기 위해서는 리더가 보다 적절하게 커뮤니케이션 하는 방법이 무엇인지 파악하고 체득하려는 노력을 기울여야 한다.

리더들은 부하들과의 효과적인 커뮤니케이션을 위해 다음 세 가지를 잘해야 한다. 첫째, 질문과 경청이다. 이는 상대의 말하는 바와 그 논지를 파악하기 위해 필요하다. 대화를 하려면 일단 상대의 견해를 분명히 알아야 한다. 앞의 몇 마디만 듣고 부하가 말하려는 내용을 속단해서는 곤란하다. 또한 이야기를 다 들은 후에는 반드시 “당신 의견은 ~~~ 하다는 것이죠?”라며 상대방의 의견을 제대로 이해했는지 확인하는 과정도 필요하다. 그래야 상호간 명확한 의사소통이 가능할 뿐 아니라 상대에게 ‘아, 리더가 내 이야기를 진지하게 듣고 있구나’라는 신뢰감을 더해줌으로써 보다 원활한 의사소통이 가능해질 수 있기 때문이다.

둘째, 부하의 견해에 대한 비난보다는 함께 개선하는 관점에서 이야기를 하는 것이다. 부하 직원이 말한 내용에 논리상 허점이 있더라도 이를 지적하며 ‘당신이 틀렸다’고 비난(Criticize)하지 말고 ‘이런 문제가 나타나는데, 어떻게 하면 좋을까’라는 개선의 관점에서 이야기를 풀어 나가야 한다는 점이다. 자칫 옳고 그름을 가리는 비난 형식으로 이야기가 전개될 경우 부하들은 ‘상황상 어쩔 수 없었다’라며 자신을 방

어하기에 바뀔 것이고, 리더나 부하 모두 감정만 상한 채 더 나은 대안 없이 이야기를 마무리 짓기 때문이다. C사의 한 임원은 “부하 직원들이 보고를 할 때 마음에 안 들어서 왜 그런 식으로 일처리를 했어?라고 따지듯 물으면 다들 당황해서 변명하기에 바쁘더라”라며 상호간에 도움이 되는 의사소통을 위해서는 과거의 잘잘못을 가리는 방식의 이야기는 바람직하지 않다고 강조했다.

한편, 이러한 커뮤니케이션 패턴이 나타나게 되는 원인은 리더의 전문 지식 및 현장 지식 부족에서 찾아볼 수 있다. 전문적인 지식이 부족하기 때문에 부하 직원에게 개선을 위한 적절한 코멘트를 할 수 없게 된다. 그 결과, 비난을 하거나 심지어는 화를 내는 경우도 생기는 것이다. 이 경우 부하 직원들은 ‘문제가 있는데, 그래서 우리보고 어찌라고?’라는 불만이 생기기도 한다. 따라서 리더들은 전문 지식과 현장 지식을 쌓기 위해 노력할 필요가 있다.

셋째, 리더들은 대화 중 자신의 감정을 잘 통제할 수 있어야 한다. 부하들의 견해나 태도가 마음에 들지 않아 화가 나더라도 이를 그 자리에서 바로 표현해서는 곤란하다. 리더가 화를 내게 될 경우 대화 분위기 자체가 싸늘해져 더 이상 이야기가 진행되기 어렵다. 화를 내는 사람에게 대꾸해 봐야 역효과만 난다고 생각하기 때문에 부하들은 입을 다물게 된다. 사람의 감정은 주로 얼굴 표정, 목소리 톤(Tone), 동작의 세 가지를 통해 표현되는데 리더들은 이 세 가지 모두를 동시에 통제해야 한다. 나뭇잎 완급 조절을 위해 얼굴 표정을 적절히 관리하더라도, 목소리 톤이 좋지 않거나 신경질적인 동작을 보이면 오히려 부하들은 ‘언제 터질지 몰라’라며 일촉즉발의 긴장감 속에서 전전긍긍하게 되어 있다. 리더들은 대화 중 부정적인 감정이 전달되지 않도록 자신의 외적 상태를 스스로 잘 관찰하며 주의를 기울여야 한다.

넷째, 구성원들의 성격/성향을 알고, 그에 따라 맞춤형으로 커뮤니케이션을 할 수 있어야 한다. 간혹 리더들은 자신이 선호하는 커

“ 부하의 의견을 비난하지 말고, 논리상의 허점이 있다면 이를 개선하고자 하는 관점에서 커뮤니케이션해야 한다. ”



리더는 효과적인 커뮤니케이션 스킬을 갖추도록 노력해야 한다.

“ 구성원들의 성격/성향에 따라 맞춤형으로 커뮤니케이션을 해야 한다. ”

커뮤니케이션 방식이나 성향을 구성원들에게 강요하는 경향이 있다. 지시적인 리더는 부하 직원에게도 항상 빨리 말할 것을 요구하고 짧고 명쾌하게 이야기하라고 강조하는 것이 그 예이다. 그러나 구성원들은 각기 다른 성격과 성향을 지니고 있다. 따라서 커뮤니케이션이 활성화되려면 리더들은 획일적인 방법으로 커뮤니케이션 하는 것이 아니라, 각 구성원의 특성에 맞게 맞춤형으로 커뮤니케이션 할 수 있는 스킬을 갖추어야 한다(〈표〉 참조).

③ 사실(Fact)에 근거한 평가를 해야 한다

리더들의 인식의 변화, 커뮤니케이션 스킬 학습 등도 중요하지만 사실 이보다 더 중요한 의미를 갖는 것은 '리더가 어떤 기준으로 평가를 하느냐'이다. 리더가 어떤 말을 하든 어떤 행동을 하든 결국 부하들에게 실질적으로 큰 영향을 미치는 것은 평가와 이에 따르는 보상이기 때문이다. 상하간 커뮤니케이션을 잘해 보려고 리더가 갖은 노력을 기울였더라도 '결국 말 한마디 잘못하면 찍히게 되더라'라는 소문이라도 나게 되면 리더의 모든 노력은 하루 아침에 물거품이 되는 것이다. 이런 소문이 나면 부하들은 아예 상사를 가급적 직접 만나지 않으려 들 수도 있다. 만나서 괜히 실수해서 찍히는 것보단 차라리 만나지 않고 추후에 성과만 가지고 평가를 받는 것이 낫다고 생각하기 때문이다. 조용히 있는 듯 없는 듯 숨어서 지내는 것이 '중간' 정도

〈표〉 네 가지 행동 유형별 개선점

행동 유형	줄여야 할 점	개발하여 보완해야 할 점
지시형 (Director)	다른 사람들과 상황에 대한 통제	경청, 질문, 긍정적 강화 등을 통한 상대방에 대한 지원 기술 또는 행동
사교형 (Socializer)	다른 사람들 또는 집단으로부터 받고 싶은 인정에 대한 욕구	자기 주장, 갈등 해결, 협상 등과 같은 지도적 기술
관계형 (Relater)	새롭고 또 다른 기회를 찾아 보거나 시도하려는 것에 대한 저항	새롭고 다양한 사고력 및 협상 등과 같은 지도적 기술
사색형 (Thinker)	약점 또는 부족한 면에 초점을 맞추는 불필요한 완벽주의와 그 성향	공감적 경청, 타인에 대한 긍정적 피드백 및 지원을 통해 인간 관계를 개방적으로 이끌어 나갈 수 있는 기술 혹은 행동

자료 : 「행복한 일터의 커뮤니케이션」, 토니 알레산드라, 필립 헨스커, 2003

로 '길게' 갈 수 있는 길이라고 생각하는 것이다.

이러한 구성원들의 인식을 불식시키기 위해서 리더는 무엇보다 사실(Fact)에 근거하여 평가를 해야 한다. 부하들이 성과를 내기 위해 구체적으로 무엇을 어떻게 했는지 그 실제적인 활동 및 성과를 기반으로 평가 및 피드백해야 한다. 이를 통해 부하로 하여금 '내가 상사와 견해가 달라 설령 밋보일지라도, 평가는 사실에 근거하여 성과에 따라 공정하게 해줄 것이다'라는 최소한의 믿음을 갖도록 해 줘야 한다. 그래야 부하들이 상사와 커뮤니케이션 할 때 불안감 없이 보다 자유롭게 자신의 의견을 표출할 수 있다. 특히 리더는 '듣기 좋은 말'을 잘하는 부하들을 평가할 때 신중할 필요가 있다. 누구나 자기에게 듣기 좋은 말을 하는 사람을 가까이 하고 싶어하기 마련이지만 그것이 실질적인 인사 평가에까지 반영이 되어선 곤란하다. 이 경우 아침 꾸들은 자기 세상을 만난 듯 리더에게 아침하는 데 바쁠 것이고, 아침을 못하는 사람은 차라리 입을 다물고 있을 것이다. 리더라면 자신의 평가가 구성원들의 인식과 추후 언행에 어떻게 영향을 미칠 것인지 좀 더 신중히 생각하고 평가에 임할 필요가 있다.

④ 상징적인 언행(Symbolic Action)도 중요하다

리더는 평소 언행을 통해 '나는 사람을 볼 때 얼마만큼 새로운 아이디어나 관점을 보여 주느냐를 중시한다'는 것을 구성원들에게 인지시킬 필요가 있다. 새롭게 평가 항목을 만들고 공개하는 것도 의미가 있겠지만 이보다 더 영향력 있는 것은 본인이 직접 행동으로 보여주는 것이다. 리더는 참신한 아이디어나 새로운 자기만의 시각을 가지고 이야기를 풀어나가는 사람에 대해 공개적으로 인정하고 칭찬해 주고, 때로는 '여행 상품권'이나 '하루 휴가' 등의 소소하지만 구성원들이 좋아할 만한 방식의 보상을 해주는 것도 고려할 수 있다. 동시에 틀린 의견이나 논리가 미흡한 이야기를 한 사람에 대해서도 타박하지 않고 "그렇게 생각할 수도 있겠네"라며 웃어 넘길 수도 있어야 한다. 이런 언행을 통해 리더는 암묵적으로 '조용히 침묵하는 사람보다는 아예 엉뚱한 이야기를 할지라도 한 마디라도 말을 더 하는 사람을 높게 평가한다'는 것을 명확히 알려줘야 한다.

이 때 유의해야 할 점은, 구성원들에게 억지로 말하라고 강요해서는 곤란하다는

“ 부하들을 사실에 근거하여 평가할 때, 구성원들은 평가의 왜곡을 걱정하지 않고 자유롭게 의견을 말할 수 있다. ”

“ 회의 시에는 수평적 관계에서 커뮤니케이션 할 수 있도록 리더가 부하직원에게도 존칭을 쓸 필요가 있다. ”

것이다. 무엇이든 강요하면 무리수가 나기 마련이다. 말을 막 배우려는 아이에게 “너 왜 말 못해, 옆집 애는 말을 잘하던데”라고 다그치면, 말을 더 못하게 되는 것과 같은 이치다. 그저 자신이 ‘말하고 듣는 것을 좋아하는 사람’이라는 모습만 확실히 보여 주면 충분하다.

⑤ 존칭을 써라

이 외에, 가급적 상하간 존칭을 쓰는 것이 바람직하다. 우리나라 말은 존댓말과 낮춤말이라는 개념이 있어서 상사는 보통 부하에게 낮춤말을 쓰고 부하는 상사에게 존댓말을 쓴다. 이러다보니 어느 정도 상사는 부하 위에서 명령하고 지시하는 존재처럼 자연스럽게 인식되기도 한다. D사의 한 임원은 “상사와 회의를 할 때 영어로 하면 내 의견을 끝까지 다 듣고 합리적으로 대화를 하는데, 우리나라 말로 하면 상당히 권위적으로 나오는 경향이 있다. 그래서 가급적 영어로 대화를 한다”며 언어에 따라 커뮤니케이션 패턴이 달라질 수 있음을 설명했다. 리더가 존칭이 아닌 낮춤말을 쓸 경우 무의식적으로 위계 관계로 인식하게 되어 부하들이 상사에게 자신의 견해를 표현하는 행동 그 자체를 ‘부적절’한 것으로 느끼게 된다는 것이다. 물론 현실적으로 리더와 부하간에 항상 존칭을 쓴다는 것은 쉬운 일이 아니다. 그러나 최소한 공식적인 회의나 미팅 장소에서는 쌍방향 존칭을 활용하는 것이 보다 수평적 커뮤니케이션의 차원에서 바람직하다.

부하들의 변화도 필요하다

조직 커뮤니케이션 활성화를 위해서는 리더의 변화가 선행되어야 하지만, 이와 함께 부하들의 변화도 필요하다. 손바닥도 마주쳐야 소리가 난다고, 리더 홀로 동분서주해 봐야 적절히 대응해줄 수 있는 부하들이 없으면 그 모든 노력은 무위에 그칠 따름이다. 부하들에게 필요한 변화가 무엇인지 살펴 보도록 하자.

① 지혜롭게 말하는 법을 배워라

부하들 역시 커뮤니케이션 스킬을 배워야 한다. 그래야 보다 효과적인 쌍방향 커뮤니케이션이 가능해진다.

니케이션이 가능할 수 있기 때문이다. 리더와의 커뮤니케이션 시에 자꾸 감정이 상한다는 이유로 입을 닫아버리면 결국 해결되는 일은 하나도 없다. 부하 스스로도 리더와 대화를 할 때 갖추어야 할 커뮤니케이션 스킬을 학습할 필요가 있다. 첫째, 적절한 태도를 갖추어야 한다. 즉 조직 분위기상 리더들이 부하에게 기대하는 말투와 태도를 보여줄 수 있어야 한다. 특히 리더의 의견을 반박할 때 주의를 기울일 필요가 있다. 불필요하게 리더들의 감정을 상하게 만들어 오히려 일을 어렵게 만들 수도 있기 때문이다. E사의 한 임원은 “똑같은 말이라도 어떻게 말하느냐에 따라 결과가 천양지차로 달라질 수 있다. 그 이치를 잘 모르거나 배우질 못해서 많은 사람들이 리더에게 자신의 주장을 납득시키지 못하곤 한다”라며 적절한 태도가 중요하다고 강조했다. 한 예로 이 임원은 자신의 견해를 상사에게 밀어 붙이다가도 상사가 화를 내거나 짜증을 내는 자리에선 절대로 더 이상 자신의 의견을 주장하지 않았다고 한다. 시간이 조금 지난 후 상사의 화가 가라 앉았겠거니 싶을 때 다시 찾아가서 “이렇게 한번 해 보는 것은 어떨까요?”라고 조심스럽게 이야기를 다시 꺼냈다고 한다. 이러한 방식을 통해 자신의 의견 중 상당 부분을 설득해 나갈 수 있었다고 한다. 부하 입장에서 조금만 지혜롭게 접근하면 보다 효과적인 커뮤니케이션이 가능할 수 있음을 보여주는 예다. 둘째, 적절한 타이밍을 포착할 수 있어야 한다. 아무리 좋은 이야기라도 타이밍을 잘못 잡으면 이야기가 제대로 풀리지 않을 수도 있다. 눈치 없이 아무 때나 리더를 붙잡고 상황하게 이야기를 늘어 놓아선 곤란할 것이다. 중요한 이야기일수록 무리하게 밀어 붙이기보다 여유를 가지고 적절한 때를 택하는 지혜를 가질 수 있어야 한다. 셋째, 리더의 관심사가 무엇인지 잘 파악하여 자신의 관심사와 조화시킬 수 있어야 한다. 리더와 대화를 효과적으로 풀어 나가려면, 일단 리더가 관심을 갖는 주제 중 자신의 관심사와 연결될 수 있는 사안을 찾아 잘 연계시켜야 한다. 별 관심 없는 내용에 대해 이야기를 꺼내 봐야 시간 낭비만 할 따름이다.

시간과 감정의 불필요한 낭비를 막고 상사와의 원활한 커뮤니케이션을 할 수 있려면, 구성원 입장에서는 이러한 스킬에 대한 학습이 반드시 필요하다. 아무리 개방적인 리더라 하더라도 때와 장소를 가리지 못하고 자신이 하고 싶은 말만 쏟아내는 부하를 참아내기란 쉽지 않은 법이기 때문이다.

“ 부하들도 자신의 의견
개진 시 리더의 감정을
건드리지 않도록
지혜롭게 말해야
한다. ”

“ 부하 직원들은 자신의 의견은 침묵하고 리더에게 복종하는 예스맨이 되어서는 안된다. ”

② 주인의식을 가져라

두번째는 부하 직원들 스스로가 회사와 일에 대한 주인의식을 가져야 한다는 점이다. 주인의식이 부족한 부하들은 일을 제대로 하기보다 상사의 비위를 맞춰 편하게 직장 생활을 하려고 하거나 조직에서 쫓겨나지 않는 것에 관심이 많다. 이런 부하들은 리더가 하지 말라는 일은 무조건 하지 않는다. 왜냐하면 본인 생각보다도 상사의 의견에 전적으로 기대기 때문이다. 결국 주인의식을 잃은 구성원은 상사에게 반론을 하지 않고 자신의 의견은 침묵하며 충실하게 예스(Yes)만 외치는 예스맨이 될 따름이다.

이들의 대표적인 특징은 무엇보다 환경 탓을 잘한다는 것이다. 때로 이들은 “상사들이 너무 보수적이어서, 새로운 일을 하기 힘들다”라고 불평을 하기도 하는데, 사실 이는 책임 회피적인 발언일 따름이다. 자신의 일에 대한 책임을 상사에게 떠넘

기는 말에 지나지 않는다. 물론 상사도 함께 책임을 지는 것은 맞지만, 어디까지나 자신의 일에 대한 1차적인 책임은 본인이 져야 한다. G사의 한 임원은 부장 시절 상사가 하지 말라고 한 일을, ‘잘못 되면 옷을 벗을 각오도 되어 있습니다’라며 수차례에 걸쳐 설득한 끝에 조심스레 일을 추진할 수 있었다고 한다. 상사의 적극적인 지원은 받아낼 수 없었지만, 다행히 일이 잘 진행되어 성공했고 그 결과로 임원까지 오를 수 있었다고 말한다. 이렇듯 주인 의식이 투철한 부하들은 설령 상사가 자신을 좋게 평가하지 않더라도 혹은 실패가 걱정되더라도 자신이 담당한 일을 성공시키는 데 총력을 기울인다. 뒤에 가서 “그 때 그 일을 했어야 했는데, 상사가 막았다”라는 말 같은 것은 하지 않는다.

혹시 본인이 이러한 말을 하고 있다면, ‘내가 혹시 예스맨인가?’에 대해 다시 한번 생각해 볼 필요가 있다. “그렇지, 부하된 입장에서 상사가 안 된다고 하는데 어떻게 감히 일을 벌일 수 있었겠어. 당신 탓이 아니야”라며 누군가를 감싸주고 있지는 않은가? 그래서 곤란하다. 그렇다면 당신은 주변 사람들에게 봉급쟁이와 예스맨 습성을 길러주는 행동을 하고 있는 것이다. 상사에



모두가 Yes라고 할 때 당당히 No라고 외칠 수 있는 주인의식을 갖추어야 한다.

“ 때로는 반론을 제기하며 의견을 제시하는 사람을 인정하는 분위기가 형성되어야 한다. ”

게 반론을 제기하며 자신의 의견을 설득해 나가는 사람들을 바보 취급하는 분위기를 만들고 있는 것이다. 스스로는 물론 다른 구성원들 역시 보다 적극적으로 자신의 견해를 말하고 일을 추진해 나가는 사람을 존중하고 인정하는 분위기를 만들어야 한다. 그래야 상하간에 자유롭고 창의적인 커뮤니케이션과 보다 나은 아웃풋 창출이 가능해질 것이다.

리더들은 침묵하는 구성원을 보며 단순히 ‘조용한 성격’ 탓이라든지, ‘아무 생각 없는 구성원’으로 치부해서는 곤란하다. 실상 침묵은 굉장히 어렵고 복잡한 의미를 내포하고 있기 때문이다. 리더들은 구성원들의 침묵이 지속된다면 무언가 문제가 있음을 인식하고 그 이면에 숨어 있는 의미를 파악하도록 노력할 필요가 있다. 구성원 또한 한두 번 부딪히다가 이내 쉽게 포기하고 침묵해 버리면 안된다. 이 방법으로는 불만과 갈등의 골만 깊어지고, 결국 자신의 실력도 약해지고 조직 내 입지도 약해지는 문제만 발생하게 되기 때문이다. 조직에서 당당한 한 명의 주체로서 자리 매김하기 위해서는 누구나 자신의 생각을 정리하여 명확히 의견을 주장하는 것이 필요하다. 다만, 서로 의견을 나눌 때는 상대방을 배려하는 마음, 마음의 상처를 주지 않기 위한 노력이 언제나 병행되어야 한다. 물론 사람들은 제각기 생각과 느끼는 바가 다르기 때문에 어느 정도 상처를 주고 받는 것은 피할 수 없는 일이지만, 말하기 전에 1초 동안만 ‘역지사지(易地思之)’의 정신을 되새겨 보자. 그러면 보다 활발하고 생동감 넘치게 말하는 조직으로 변모할 수 있지 않을까 싶다. www.lgeri.com

참고문헌

노나카 이쿠지로(1998), 지식 창조 기업, 세종서적
 크리스 라반 · 주디 윌리엄스(2005), 심리학의 즐거움, 휘닉스
 토니 알레산드라 · 필립 헨스커(2003), 행복한 일터의 커뮤니케이션, 한연
 E.W. Morrison · F.J. Milliken(2000), Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, Academy of Management Review
 M. R. Banaji et al(2003), How (Un)ethical Are You?, Harvard Business Review