

# 지시에 의해 움직이는 조직 스스로 일하는 조직

리더의 명령과 지시에 의해 움직이는 것이 효과적인 조직도 있다. 그러나, 시장 선도 기업으로의 도약, 젊은 세대 직장인들의 특성 등을 감안할 때 구성원들의 자율과 창의를 소홀히 여길 수는 없다. 자율과 창의에 기반한 스스로 일하는 조직의 구축 방안을 살펴본다.

조범상 책임연구원 bscho@lgeri.com

리더의 명령과 지시가 없어도 자율과 창의에 의해 스스로 움직이는 조직은 기업들이 원하는 가장 이상적인 모습 중 하나이다. 구성된 한 명 한 명이 주도성을 가지고 업무에 임할 때 고객에게 보다 나은 가치를 제공할 수 있고, 예기치 않은 위기에서도 결속력을 발휘하여 극복할 수 있기 때문일 것이다.

그러나, 전반적으로 직장인들의 업무 몰입도나 기업에 대한 주인의식이 높지는 않은 것 같다. 글로벌 경영 컨설팅업체 타워스왓슨(Towers Watson)이 직장인들을 대상으로 업무 몰입도를 조사한 결과, 한국 직장인 응답자 중 6%만이 '회사 일에 몰입한다'고 답했다. 글로벌 평균인 21%에 비해 상당히 낮았다. 게다가 한국 응답자의 48%는 '몰입하지 않거나 마지못해 일한다'고 했다. 우리 조직 구성원들이 열정을 가지고 창의·자율적으로 움직이려는 모습이 아직 부족하다고 판단되는 것이다.

자율, 창의가 새로이 부상하는 경영 화두는 아니나, 최근 우리 기업들이 놓인 상황을 고려할 때 더욱 중요해지고 있는 이슈임에는 틀림없다. 얼마 전까지만 해도 한국 기업들이 선진 기업의 경영 방식을 배우고 시장 선도 제품을 따라가기 위해 노력해 왔지만, 이제는 모바일이나 디스플레이 분야 등에서 세계를 선도해 나가고 있다. 더 이상 배울 상대도, 모방할 제

품도 많지 않은 것이다. 이제 지속적으로 경쟁사를 압도할 수 있는 제품과 서비스를 창출하지 못하면 바로 경쟁에서 뒤처져 버린다. 이럴 때일수록 구성원들이 스스로 사고하는 힘을 키워 기업의 변화를 이끌고 새로운 제품과 서비스를 창출해 내도록 하는 것이 필요하다.

그런데 조직 구성원들도 할 말이 많다. 주도성을 가지고 창의적으로 일하고 싶지만, 제반 환경이 이를 뒷받침해 주지 못한다는 것이다. 그렇다면 스스로 일하는 조직을 어떻게 만들 수 있을까? 구성원들의 창의와 자율을 통해 스스로 일하는 조직을 만들기 위해서는 무엇보다 인사 측면에서의 고민이 선행되어야 할 것이다. 인사 관리 영역에서 점검해 봐야 할 포인트들을 살펴 보자.

## 모두가 이해, 공감하는 목표 설정이 우선

스스로 일하는 조직을 만들기 위한 첫 번째 단추는 목표 설정 과정에 있다.

목표가 없는 삶은 지도 없이 망망대해를 떠다니는 배와 같다고 한다. 기업 경영에서도 목표 설정은 효과적인 자원 활용을 통한 성과 창출에 중요한 요소이다. 다만, 목표 자체의 중요성에 비해, 누가 목표를 설정하고 그것이 누구의 머릿속에 있는지 여부에 대해서는 관심이 덜한 것이 사실이다.

## 리더뿐만 아니라 구성원들이 목표에 대해 정확히 이해하고 공감하는 것이 스스로 일하는 조직을 만드는 첫 번째 과제라 할 수 있다.

명령과 지시에 의해 움직이는 것이 보다 더 효과적인 조직이라면 관리의 주체인 리더가 목표를 명확하게 알고 있는 것이 중요할 수 있다. 이런 조직에서의 성패는 리더가 얼마나 효과적으로 일을 분담시키고 정확하게 지시하느냐 여부에 달려 있을 것이다.

그러나, 구성원들의 창의와 자율에 의해 스스로 일하는 조직을 만들고자 한다면 목표가 리더의 머릿속에만 있어서는 안 된다. 모든 구성원들이 지향점을 명확히 알고 있어야 시간과 자원의 낭비를 최소화하면서 자발적이고 창의적으로 일할 수 있기 때문이다. 경우에 따라서는 목표 설정에 구성원들을 참여시키고 공감대 형성을 도모할 필요도 있다.

많은 기업들이 성과 관리 프로세스를 도입하면서 리더와 구성원들 사이의 목표 설정, 합의 과정을 중요하게 생각하고 있다. 하지만 현업에서는 이러한 과정이 형식에 그칠 뿐, 리더의 일방적인 요구와 지시에 의해 목표가 설정되는 경우가 적지 않다. 이럴 경우, 구성원들의 목표 달성 의지는 저하되고 자율과 창의성 발현은 요원할 수 밖에 없다.

이러한 폐해를 최소화하기 위해 미국 소비재 중개 회사 The Harvest Group은 경영진 또는 부서의 리더들이 아닌 구성원들의 자발적인 참여를 통한 전략과 목표 수립을 강조하고 있다. 동사는 사내 공모를 통해 차년도 전략과 목표 수립을 추진할 팀 구성원들을 모집하고 있다. 상명하달식의 목표 수립을 배제하기 위함이다. 이렇게 구성된 팀은 구성원들

의 의견 수렴 등을 통해 회사의 목표를 설정하는 한편, 구체적인 달성 계획과 일정을 수립하여 사내에 전파, 공유하는 활동을 한다. 그리고 매달 경영진 회의체에서 진행 상황이나 우수 사례를 공유하기도 한다.

목표는 열정을 깨우고 실행을 견인하는 힘을 가지고 있다. 스스로 일하는 조직을 만들기 위해서는 무엇보다 구성원 한 명 한 명의 머릿속에 분명한 목표를 자리잡게 하는 것이 중요할 것이다.

### 따라가기 보다는 리드할 수 있도록 권한 위임도 필요

구성원들이 창의적이고 스스로 일할 수 있는 조직을 만들기 위해 눈 여겨 봐야 할 영역 중 하나가 리더십이다. 리더가 구성원들의 창의와 자율이 잘 발휘될 수 있는 조직 분위기를 만드는 데 중요한 역할을 하기 때문이다.

취업 포털 잡코리아가 직장인들을 대상으로 ‘회사가 직원의 창의성을 살려줍니까?’라고 설문 조사한 결과, 응답자의 63%가 ‘그렇지 않다’고 답했다. 또한, ‘창의적 조직이 되기 위해서 필요한 것은 무엇입니까?’라는 질문에 응답자들은 ‘다양한 개성을 발휘할 수 있도록 자율적인 분위기를 만드는 것’을 1순위로 꼽았다. ‘창의적인 아이디어를 알아보는 상사와 경영진의 통찰력’, ‘도전 지향적인 상사’가 그 뒤를 이었다. 한국 조직의 구성원들도 역시 창의·자율적인 조직을 만들기 위해서는 리더가 다양성을 인정하고, 이를 발휘할 수 있는 환경 구축이

## 지시, 통제에 익숙한 구성원들은 수동적으로 움직이게 된다. 적절한 권한위임을 통해 자율권을 부여하는 것이 필요하다.

중요하다고 인식하고 있는 것이다.

물론, 지시/관리형 리더십이 효과를 발휘하는 경우도 있다. 예를 들어, 정해진 프로세스에 따라 빈틈없이 일을 처리해야 하거나, 위기 혹은 갑작스럽게 발생한 이슈를 처리해야 하는 조직에서는 일사분란한 움직임이 중요하기 때문이다. 그러나, 이런 경우라 하더라도 '지킨 대로 해'라는 식의 강압적인 모습은 리더가 지양할 필요가 있다. 심리학자 다니엘 골먼(Daniel Goleman)도 "지시형 리더십이 필요한 경우도 있지만, 과도하면 구성원들의 사기와 자부심, 일에 대한 보람을 저해할 수 있기 때문에 반드시 경계해야 한다"고 주장한다.

경영 환경이 하루가 다르게 변화하고 기업들의 혁신 속도가 빨라질수록 리더 한 사람에게 의지하기에는 위험이 따를 수 있다. 위기에 직면한 기업에게도 리더보다는 구성원 한 명 한 명의 열정과 노력이 더 큰 힘이 될 수 있다. 역사 속에서도 상명하달식의 리더십 체계를 자율과 권한위임형으로 전환시킨 뒤 위기를 극복한 사례를 찾아볼 수 있다.

프러시아는 1806년 프랑스군에 참패한 뒤, 굴욕적인 '탈리트 강화 조약'을 체결하고 큰 위기를 맞게 된다. 프러시아는 패전의 원인을 '지시-보고' 체계에 익숙한 지휘관들의 경직된 사고와 피동적인 지휘, 지휘관들의 전문성 부족, 병사들의 애국심 결여 등 크게 3가지로 분석하고 군 개혁을 단행한다. 개혁의 핵심은 군 사령부와 전투 부대간 지휘 관리 방식을 '지시 하달/명령 수행'에서 자주적 수행으로의 전환이었

다. 즉, 일선 지휘관이 상부 명령에 의존하지 않고 자주적 판단에 의해 신속하게 의사결정하고 실행이 가능하도록 하게 한 것이다. 이러한 노력의 결과로 프러시아는 1813년 프랑스와의 라이프치히 전투에서 대승을 거두고 6년 전 나폴레옹에게 빼앗겼던 국토의 대부분을 수복하게 된다. 상대적으로 상명하복의 원칙이 중요한 군에서 조차 실전에서는 자율과 권한위임이 중요하다는 것을 보여주는 예라 할 수 있다.

지시와 통제에 익숙한 구성원들은 리더의 입만 바라보는 경우가 많다. 반면, 구성원들에게 스스로 고민하게 하고 업무 처리의 권한을 준다면 적극적으로 일하고 창의적으로 일하게 할 수 있다. 다만, 권한위임이 무조건적인 무장 해제로 비춰지지 않도록 하기 위해서는 명확한 책임 부여와 모니터링 기능도 간과되어서는 안 될 것이다.

### 변화에 대한 적극적 사전 대응에 초점

보험회사 직원이던 하인리히(Herbert William Heinrich)는 노동 재해 5천 건을 분석한 뒤, 중상 이상의 재해가 발생하기 전, 동일 원인의 경상 재해가 29건 발생하고, 재해는 피했지만 동일 원인의 잠재적 사건이 300건 발생한다는 것을 발견했다. 의미인 즉, 중대한 사건이 발생하기 전 항상 어떤 신호가 존재하며 그 신호를 파악하여 사전에 대응을 한다면 사건의 예방도 가능하다는 것이다.

정보의 홍수 속에 우리는 시장의 변화, 기업들의 동향들을 어렵지 않게 접할 수 있다.

## 변화를 아는 것이 중요한 것이 아니라, 변화에 주도적으로 대응해 나가도록 만드는 것이 핵심이다.

그러나, 이런 변화를 알고만 있는 것으로는 기업의 지속적인 성장과 혁신은 불가능하다. 경쟁사에 비해 발 빠르게 변화에 대응하고 시장을 선점하는 것이 매우 중요할 것이다. 그러나 쉽지만은 않은 일이다.

미시간 대학교의 로버트 퀸(Robert E. Quinn) 교수는 변화에 대처하는 유형을 4가지로 정리했다. 첫 번째는 버티기 유형으로, 뒤늦게라도 변화의 필요성을 알았지만 당장의 변화를 회피하다가 결국은 서서히 위기에 빠지는 사람을 일컫는다. 두 번째는 위기를 가장 먼저 감지하지만 조직을 먼저 생각하지 않고 개인적인 생존 전략을 구사하는 유형이다. 세 번째는 도덕적 해이에 빠지는 유형이다. 위기가 다가오는 것을 알고 있지만 자신이 있는 동안에는 위기가 닥치지 않을 것이라 생각하고 침묵해 버리는 스타일이다. 심지어 조직의 문제를 묵인하기도 한다. 마지막은 적극적으로 나서서 변화를 이끌어 나가는 유형이다. 퀸 교수에 따르면 이런 유형은 변화의 흐름을 간과하지 않고 과감하게 변화를 전파, 주도한다고 한다.

스스로 일하는 조직을 만들기 위해서는 구성원들이 변화를 미리 포착하고 능동적으로 대응해 나가도록 만드는 것이 매우 중요하다. 이는 혁신 DNA가 내재되어 있지 않고서는 불가능하다.

리더가 ‘혁신 없이는 성공도 없다’는 혁신의 중요성을 전파하고, 구성원들이 항상 새롭고 도전적인 일에 몰입할 수 있도록 만들어야 할 것이다. 창의와 혁신은 R&D 조직에 국한된

것이 아니다. 혁신은 모든 직원들의 핵심 업무가 되어야 한다. 외부 변화에 구성원들이 어떻게 대처하고 있고 어떤 준비들을 하고 있는지 챙겨볼 필요도 있다. 필요하다면 교육을 통해서 혁신의 필요성과 방법을 전달하는 것도 고려해 볼만 하다.

### 불필요한 일을 제거하고 중요한 일에 몰입하게 하라

조직 심리학 박사인 로버트 서튼(Robert Sutton) 교수는 ‘부하들이 일을 못하게 만드는 사람’은 나쁜 리더인 반면, ‘부하들이 제대로 일할 수 있게 해 주는 사람’이 훌륭한 리더라고 말했다. 서튼은 구성원들이 자율적이고 창의적으로 제대로 일할 수 있도록 만들려면 회의나 잡무를 줄이는 것부터 시작하라고 주장하고 있다.

조직 내에는 누군가 할 수밖에 없지만 성과에 직결되지 않는 업무들이 분명 존재한다. 그리고 ‘꼭 필요한 일인가?’라는 회의감을 갖게 만드는 일도 있다. 상당 수의 구성원들이 그런 일에 매달리고 있다면 그 조직에서 자율과 창의는 찾아보기 힘들 것이다.

이런 일들은 과감하게 없애거나 IT 시스템의 도움으로 최소화할 필요가 있다. 그리고 보다 의미있고 핵심적인 업무들을 발굴해서 구성원들이 이런 일에 자신의 열정과 노력을 집중할 수 있도록 만드는 것이 중요하다.

정해진 업무 시간에 핵심 업무에 몰입하기 위해서는 일하는 방식의 변화도 필요하다.

## 구성원들이 중요하고 생산적인 일에 몰두할 때 자율과 창의는 배가될 수 있다.

예를 들어, 집중 근무 시간을 두어 회의나 다른 업무들에 방해 받지 않고 그 날 해결해야 할 업무들에 몰입하도록 하는 것도 방법이다. 그리고 일의 중요성과 시급성을 구분하여 일의 우선순위를 정해 놓는 것도 업무 생산성 향상에 도움이 될 수 있다.

자신이 하는 일이 가치 있고 그런 일들을 통해 성장하고 있다는 느낌을 갖게 만드는 것이 자율과 창의를 불러 일으키는 시금석이 된다. 조직 차원에서 이를 뒷받침할 수 있도록 업무 배정이나 일하는 방식에 관심을 가져야 할 것이다.

### 공평한 나눔이 아닌 공정한 보상에 초점

구성원들의 열정과 주도성을 이끌어 내는데 있어 보상은 무시할 수 없는 요소이다. 누구나 자기가 노력한 만큼의 대가를 원하고 그런 욕구가 충족되지 않을 때 구성원들은 회사가 자신의 노력을 인정해 주지 않는다고 생각하여 한 발 뒤로 물러서기 마련이다.

온라인 취업사이트 사람인(www.saramin.co.kr)이 실시한 설문조사에도 적절한 보상의 중요성이 강조되고 있다. 직장인 753명을 대상으로 ‘당신은 갤러리족에 속합니까?’라고 질문한 결과, 응답자의 32%가 ‘예’라고 답했다. 갤러리족이 된 이유를 묻는 질문에는 ‘노력만큼 성과를 인정해 주지 않기 때문에’가 19%로 1위로 꼽혔다. 흥미로운 것은 ‘회사에 문제가 생긴다면 어떻게 행동할 것인가?’라는 질문에 갤러리족의 23%가 ‘나에게 돌아올 혜택을 생각해

서 판단한다’고 응답했고, 갤러리족이 아닌 직장인들은 37%가 ‘적극적으로 개입해서 해결하려고 노력한다’고 답했다.

보상이 구성원들에게 지시를 잘 따른 대가로 인식되거나 나눠먹기식으로 이루어지면 오히려 자율과 창의를 저해할 수 있다. 그보다는 새로운 도전에 나서고 차별적인 성과를 창출한 것에 대해 금전적·비금전적 측면에서 공정한 보상이 이루어져야 구성원들을 더 효과적으로 동기 부여할 수 있다. 또한 주도적으로 일하며 탁월한 성과를 낸 직원에게는 배경을 불문하고 성장 기회를 제공하고 성과를 인정해 주는 시스템 구축도 놓쳐서는 안 될 중요한 포인트이다.

고졸 출신으로 글로벌 운송 기업 페덱스(FedEx)의 COO 자리까지 오른 마이클 더커는 한 매체와의 인터뷰에서 “우리 회사에 유리 천장은 없다. 어떤 배경을 갖고 있든 열심히 하면 전폭적으로 지원한다. 이는 구성원들이 열정을 가지고 스스로 일하도록 만드는 핵심 요소이다”고 이야기하고 있다.

탁월한 리더가 기업을 성공으로 이끌기도 한다. 하지만 이러한 성공이 한 순간으로 그치지 않고 지속적인 성장으로 연결되기 위해서는 창의와 자율을 겸비한 구성원들의 힘이 더해지지 않고서는 불가능하다. 우리에게 잘 알려진 ‘성공 기업’, ‘혁신 기업’들을 보더라도 탁월한 리더뿐만 아니라 구성원들의 자발적인 노력과 창의적인 성과가 있었기에 세상의 주목을 받을 수 있었다. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)