

인사이트 리포트

두려움 없는 조직 문화 만들기 <당신의 팀원들이 침묵하는 이유>

vol.2

2021 APR. Insight Report

2021 APRIL INSIGHT REPORT

2021 APRIL INSIGHT REPORT



본 글은 하버드 비즈니스 스쿨의 에이미 에드먼슨 Amy Edmondson 교수가 연구하고 있는 “심리적 안전감 Psychological Safety”이라는 학문적 개념에 기반을 두고 있습니다. 모든 조직의 팀들이 두려움 없는 환경속에서 마음껏 즐겁게 일하며 혁신적인 성과를 낼 수 있게 되기를 기원합니다.



출처 : assembledigital.co.uk

두려움 없는 조직 문화 만들기

<당신의 팀원들이 침묵하는 이유>

한 국 민 | 수석/애자일 코치 | 플래티어 IDT 부문

옆 팀의 이야기



“어디 아이디어들 좀 내봐.”

본부장으로부터 새로운 업무 과제를 할당 받은 박팀장은 자신의 팀원들을 회의실에 소집하여 강한 어조로 아이디어를 내보라고 종용하고 있다.

“.....”

조용한 침묵속에 꽤 오랜 시간이 흘렀지만 아무도 입을 열지 않았다. 몇몇 팀원들은 몇 가지 아이디어가 머리 속에 스쳐갔지만 차마 말로 꺼내지 못하고 힐긋힐긋 자신들의 팀장 눈치만 볼 뿐이다. 그러다가 누군가가 아주 용감하게 말을 꺼냈다.

“저기... 팀장님...”

김대리다. 그래도 김대리는 평소에 동료들 사이에서 자신의 의사를 좀 표현하는 편이다. 그러나, 그의 목소리에 왠지 모르게 자신감이 없었고 오히려 두려움이 살짝 묻어나 있었다.

“제가 생각해 본 것이 있는데요. 고객들에게 XXX하는 것은 어떨까요?”

박팀장은 팔짱을 낀 채 눈을 치켜 뜨며 김대리가 하는 얘기를 듣고는 이내 표정이 더 굳어졌다.

“아니, 지금 그게 말이 되는 소리니? 상황이 지금 YYY한데 XXX하면 어쩌자는 거야? 그 머리 속엔 뭐가 들었어? 생각이란게 있는거야 없는거야?”

한 차례의 폭풍이 짧고 굵게 휩쓸고 지나갔다. 박팀장은 잠시 달궈진 감정을 추스리는 한숨을 내뿜고는 말을 이어갔다.

“자, 또 다른 아이디어 제안해 볼 사람?”

“.....”

“.....”

이전보다 더 짙은 적막이 흐른다.

모두가 조용히 박팀장의 눈치만 보고 침묵할 뿐이다.



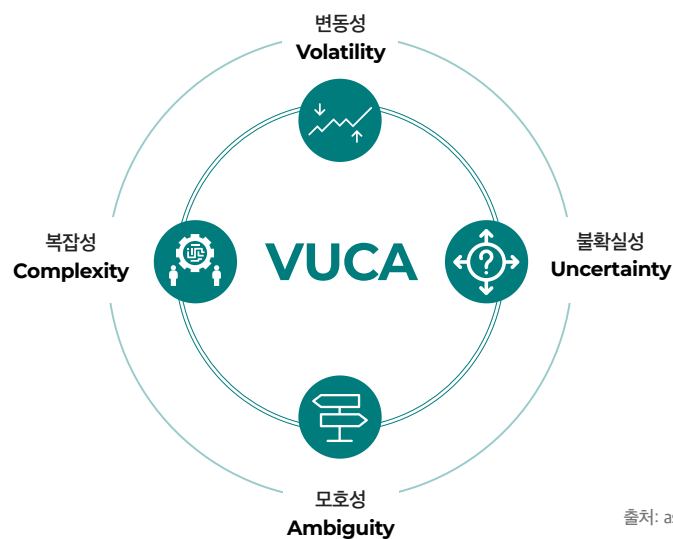
우리 주변의 팀에서 일어날 수 있을 법한 풍경을 가상의 이야기로 꾸며봤다. 정도의 차이는 있겠지만 자신이 처한 상황과 비슷하다고 느껴졌는가? 이런 상황속에서 팀원들은 자신의 생각과 의견을 자유롭게 마음껏 의욕적으로 얘기할 수 있을까?

팀원들은 왜 침묵하는 것일까? 그리고, 팀원들의 침묵이 왜 좋지 않은 것일까? 당신은 이미 답을 알고 있거나 느끼고 있을 것이다.

살아남기 위해 혁신한다

2020년 초반부터 불어 닥친 코로나 바이러스^{COVID-19} 사태는 세상을 빠르게 변화시키고 있다. 새로운 사고방식을 가진 MZ 세대^{MZ Generation¹}가 기업의 주요 구성원으로 등장하고 있고, 사물인터넷, 인공지능, 자율주행, 클라우드 컴퓨팅, 5G 등 4차 산업혁명으로 촉발된 최신 기술들이 디지털 전환^{Digital Transformation²}의 일환으로 빠르게 기업에 도입되고 있으며, 저성장, 저금리로 대변되던 뉴 노멀^{New Normal³}이 이제는 비대면 경제로까지 확대되고 있다. 이러한 변화들이 동시 다발적으로 기업의 비즈니스 환경을 불안하게 만들고 있다. 급격한 변화는 현재도 여전히 진행중이고, 한치 앞도 예측할 수 없을 만큼 복잡하고 불확실하다. 지금 세상은 그 어느 때보다도 뷰카^{VUCA⁴}스럽다.

<그림 1> 뷰카

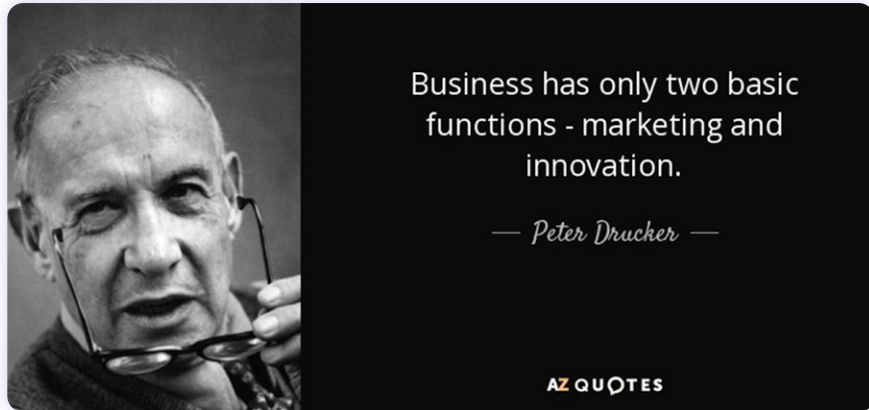


출처: askingbetterquestions.co.uk

1. **MZ 세대**MZ Generation는 밀레니얼 세대^{Millennial Generation}와 Z세대^{Z Generation}를 말한다. 1981년부터 1996년 사이에 태어난 밀레니얼 세대는 SNS를 능숙하게 사용한다. 1997년 이후 태어난 Z세대는 태어날 때부터 인터넷을 접한 디지털 네이티브다.
2. **디지털 전환**Digital Transformation은 디지털적인 모든 것으로 인해 발생하는 변화에 디지털 기반으로 기업의 전략, 조직, 프로세스, 비즈니스 모델, 문화, 커뮤니케이션, 시스템을 근본적으로 변화시키는 경영 전략을 말한다.
3. **뉴 노멀**New Normal은 2010년 전후의 세계 금융 위기와 경제 침체로 만들어진 새로운 경제적 기준을 말하는 것으로, 저성장, 저물가, 저금리가 지속되는 것이 특징이다. 원래는 경제 분야의 용어이지만, 이전의 비정상적인 것이 현재는 흔한 표준이 되어가고 있다는 의미로 확장되어 사용되고 있다.
4. **뷰카**VUCA는 변동성^{Volatility}, 불확실성^{Uncertainty}, 복잡성^{Complexity}, 모호성^{Ambiguity}의 약자로 미국 육군대학원에서 처음 사용한 용어로 변화가 크고 불확실성이 크고 복잡하고 모호한 경제, 사회 환경을 의미한다. 2008년 금융 위기 이후부터 세계 경제의 불확실성이 커지면서 널리 쓰이고 있다.

현대 경영학의 아버지라 불리는 피터 드러커^{Peter Drucker}는 “기업의 목적은 고객 창조다. 그래서 모든 기업에는 두 가지 기본 기능이 있다. 마케팅^{Marketing}과 혁신^{Innovation}이다.” 라고 말했다.

<그림 2> 피터 드러커: 마케팅과 혁신



출처: azquotes.com

마케팅과 혁신, 이 두 가지만이 기업의 궁극적인 목적인 고객 창조에 기여한다는 것이다. 마케팅은 기업이 고객을 창조하기 위해 행하는 모든 활동이라 할 수 있고, 혁신은 기업이 고객 창조라는 목적을 지속적으로 달성하기 위해 이전보다 더 나은 방법으로 하는 모든 활동이라 할 수 있다. 이전보다 더 가치 있는 제품과 서비스를 만드는 것, 이전보다 더 나은 방법으로 일하는 것, 그래서 고객에게 이전보다 더 나은 가치를 제공하는 것은 혁신의 범주에 속한다고 말할 수 있다. 기업은 마케팅과 혁신을 통해 시장을 창조한다. 혁신은 기업의 핵심 기능이다.

기업은 오늘날의 복잡하고 불확실한 환경속에서 변화에 민첩하게 적응하고 빠르게 혁신해야만 살아남을 수 있다. 살아남는 종은 가장 강한 종도, 가장 똑똑한 종도 아닌 변화에 가장 잘 적응하는 종이라는 찰스 다윈^{Charles Darwin}의 말이 딱 들어 맞는다. 이러한 관점에서 최근에 국내의 크고 작은 많은 기업들이 애자일^{Agile}⁵, 린 스타트업^{Lean Startup}⁶ 등 사람과 고객 중심의 수평적이고 협업을 중시하며 변화에 빠르게 적응하는 조직 문화를 지향하고, 경영 전략으로써 이러한 조직 문화를 도입하려고 열을 올리고 있다.

한때는 세계 시장을 점유하며 번영을 누려왔지만 변화에 적응하지 못하고 혁신하지 못하여 도태된 기업들의 사례가 있다. 디지털 카메라라는 시대의 흐름에 적응하지 못하고 파산 직전까지 간 필름 카메라 회사,

5. 애자일^{Agile}은 작은 팀이 빠른 주기의 반복적인 방법으로 소프트웨어를 개발하는 경량 방법론을 통칭한다. 2001년에 만들어진 애자일 선언문이 추구하는 사상은 IT 분야를 넘어 다양한 분야에서 바람직한 조직 문화로 받아들여지고 있다.

6. 린 스타트업^{Lean Startup}은 시장에 대한 가정을 테스트하기 위해 빠른 프로토타입을 만들도록 권한다. 그리고 고객의 피드백을 받아 기존의 방법론보다 빠르게 프로토타입을 진화시킬 것을 주장한다. 이를 통해 시장에 대한 잘못된 가정을 최대한 빨리 검증하고 회피한다. 이러한 생각은 낭비를 줄이자는 린 사고^{Lean Thinking}에 기반을 두고 있다.

피쳐폰^{Feature Phone}으로 핸드폰 시장을 장악하고 있었지만 새로운 트렌드를 외면하면서 혁신적인 스마트폰의 등장에 날개 없이 추락한 핸드폰 회사, 온라인 스트리밍 서비스를 비롯하며 오프라인 우편 대여를 고집하다가 신생 벤처 기업에 의해 파산된 비디오 대여 회사 등의 이야기는 살아남기 위해 빠르게 적응하고 혁신해야 한다는 교훈을 일깨워주고 있다.

기업의 혁신은 선택이 아닌 필수다. 기업이 살아남기 위해서는 혁신해야만 한다. 그러나, 그 혁신이 단발성으로 그쳐서는 안 된다. 혁신은 그 자체가 혁신이 지속적으로 일어날 수 있는 환경이자 과정이어야 한다.

그러면 기업은 어떻게 해야 지속 가능한 혁신을 이룰 수 있을까? 이는 기업을 이루고 있는 팀의 협업 능력과 학습 능력에 달려 있다.

협업과 학습이 혁신을 이끈다

기업의 지속 가능한 혁신을 가능하게 하는 첫 번째 요소는 팀의 협업 능력이다. 어떤 성과를 내기 위해 혼자서 할 때보다는 여럿이서 함께 할 때 더 많은 것을 성취할 수 있다. 팀^{Team}⁷은 공동의 목표를 달성하기 위해 모인 사람들의 집단으로 혼자서는 해결할 수 없는 문제들을 해결하고 개개인 능력의 합보다 더 많은 능력을 발휘한다. 그러기 위해서는 다양한 전문성을 가진 다양한 종류의 사람들이 모여 상호 의존적인 협업을 통해 시너지 효과가 발생하고 한 개인의 특성에서는 나올 수 없는 창의적인 아이디어와 해결 방법들이 창발^{Emergence}⁸되어야 한다. 뛰어난 협업 능력을 발휘하는 탁월한 팀들로 이루어진 기업은 지속 가능한 혁신의 가능성이 더 높아진다.

<그림 3> 팀 협업



출처: McNeeds

7. 팀^{Team}은 정보 공유를 주요 목적으로 하는 작업 그룹^{Work Group}과는 구별된다. 팀에는 공동의 목표가 있고 팀원들은 이것을 달성하기 위해 헌신하고 협업하여 시너지 효과를 발생시킨다.

8. 창발^{Emergence}은 상위 수준의 특성 중에서 그것을 이루는 하위 수준의 특성들 속에 존재하지 않는 새로운 환경 불가능한 특성이 나타나는 현상을 말한다. 이는 복잡계 이론^{Complex System Theory}, 자기조직화^{Self-Organization}, 전체는 부분의 합보다 크다는 것과 관련된다.

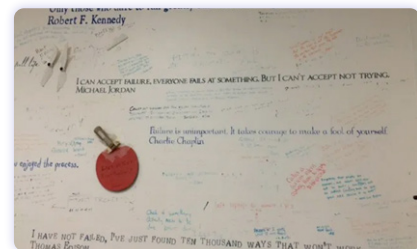
팀을 운영하는 방식도 중요하다. 기존의 전통적인 산업에서는 효율성과 생산성을 높이려는 목적으로 세세하게 지시하고 철저히 통제하는 방식으로 사람들을 다루었다. 한 명의 똑똑한 관리자가 모든 것을 생각하여 방법을 만들고 노동자는 시키는 대로 하기만 하면 되는 방식이라 할 수 있다. 노동자는 무지하고 게으르다는 믿음은 그들을 지시와 통제를 통해 관리해야만 하는 존재로 만들었다. 과거에는 그것이 올바른 선택이었을 수 있다. 실제로 지시와 통제 방식으로 많은 생산성 향상을 이루어 왔다. 하지만, 지금은 다르다. 지식 노동자⁹Knowledge Worker가 주축을 이루는 지식산업에서는 노동자의 지식 수준이 상향 평준화되었고, 기술의 급격한 발전에 따라 양산되어 온 방대한 양의 정보를 한 사람이 모두 다 잘 아는 것이 불가능하게 되었다. 따라서, 모든 구성원이 참여하여 집단 지성¹⁰Collective Intelligence을 발휘해야만 더 의미 있는 가치를 창출할 수 있고 남들보다 더 큰 경쟁력을 가질 수 있다.

기업의 지속 가능한 혁신을 가능하게 하는 두 번째 요소는 팀의 학습 능력이다. 여기서 학습이란 단순히 기존에 이미 알려진 지식과 정보를 누군가가 가르치고 배우는 것을 의미하진 않는다. 아직 아무도 모르는, 지금까지 아무도 해보지 못한 것들을 시도하여 경험하고 교훈을 얻어 나가는 과정을 의미한다. 급변하는 환경 속에서는 모든 것이 새롭다. 우리는 이전에 경험해보지 못한 복잡한 상황이나 문제들에 직면해 있다.

한마디로 복잡계¹¹Complex System다. 복잡계는 원인과 결과의 관계가 비선형적으로 명확치 않고 예측이 거의 불가능하다. 복잡계의 문제는 자율과 권한을 가진 자기조직화¹²Self-Organization된 팀이 계획하고 시도하고 결과에서 배운 것을 통해 개선하는 과정을 빠르게 반복하는 경험적인 접근 방법을 사용하여 해결해야 한다. 여기서 중요한 것은 시도다. 시도는 혁신을 위한 도전이다. 도전하지 않으면 배울 수 없다. 그러나 도전에는 실패가 따른다. 실패를 두려워하면 도전할 수 없다.

시도하고 실패하고 학습한다

미국의 신용보증 회사인 던앤브래드 스트리트 Dun&Bradstreet의 CEO 제프 스티벨^{Jeff Stibel}은 자신의 잘못된 결정으로 회사에 큰 손실을 입힌 사실이 너무 부끄럽고 자존심 상하는 일이었지만 다시는



<그림 4> 실패의 벽 출처: breakpointbook.com

9. 지식 노동자^{Knowledge Worker}는 자기의 주요 자본이 지식에 있는 사람을 말하는 것으로 피터 드러커가 이 용어를 처음 사용했다.
10. 집단 지성^{Collective Intelligence}은 다수의 개체들이 서로 협력 혹은 경쟁을 통하여 얻게 되는 결과를 말한다. 소수의 우수한 개체나 전문가의 능력보다는 독립성을 가진 집단의 통합된 지성이 올바른 결론에 가깝다는 주장이다.
11. 복잡계^{Complex System}는 완전한 질서나 완전한 무질서를 보이지 않고 그 사이에 존재하는 계로써, 수많은 구성 요소들의 비선형적인 상호작용에 의해 집단 성질이 떠오르는 시스템을 말한다.
12. 자기조직화^{Self-Organization}는 불균형 상태에 있는 시스템의 구성 요소들 사이의 집합적인 상호작용을 통해 조직화된 질서를 스스로 만들어내는 현상을 말한다.

이런 실수를 하지 않기 위해 사무실의 휴게실 벽에 본인의 이름을 쓰고 실패 경험을 적었다. 그러자, 직원들이 이것을 보고 자신의 실패 경험을 벽에 쓰기 시작했다. 이것이 실패의 벽(Failure Wall)의 시작이다. 실패의 벽에는 자신이 저지른 크고 작은 실수와 그 실수로부터 무엇을 배웠는지, 그리고 자신의 이름을 적는다.

제프 스티벨은 자신의 가장 성공적인 아이디어 중 하나인 실패의 벽에 대해 이렇게 말했다. “실패를 공개적으로 인정하고 수용하고 학습 도구로 사용할 수 있는 기업 문화를 만드는데 기여했다.”

핀란드의 게임 회사 슈퍼셀(Supercell)은 클래시 오브 클랜으로 대박을 쳤다. 그 외에도 크게 성공한 몇 개의 게임을 자랑한다. 이 회사가 성공한 게임만 만들었을까? 아니다. 개발을 한참 진행하다가 중단하거나 출시 이후에 인기를 얻지 못해 버린 게임들이 수도룩하다. 그러면, 실패한 게임을 만든 직원들은 어떻게 되었을까? 회사는 이 직원들을 위해 실패를 축하하는 샴페인 파티를 열어준다. 실패에서 얻은 교훈으로 새로운 게임 개발에 활용하라는 의미다.

슈퍼셀의 CEO인 일카 파나넨(Ilkka Paananen)은 이렇게 말했다. “우리는 실패를 축하한다. (중략...) 우리는 실패로부터 많은 것을 얻는다. (중략...) 우리는 우리가 배운 것을 축하하기 위해 샴페인을 터트린다.”

<그림 5> 실패 축하 샴페인 파티



출처: ZDNet Korea

구글 엑스¹³ Google X¹³는 구글의 모기업 알파벳¹⁴ Alphabet의 연구소다. 이들의 목표는 좀 더 나은 세상을 만들기 위한 획기적인 기술, 이른바 문샷¹⁴ Moonshot¹⁴ 기술을 개발하는 것이다. 이 연구소에서 추진한 포그혼 프로젝트¹⁴ Project Foghorn는 바닷물을 연료로 변환하는 기술을 개발하고 이를 대규모로 생산할 수 있는지를 확인하는 실험이었다. 이 프로젝트는 시작된 지 2년후에 가격 경쟁력이 턱없이 낮다는 결론을 내고 아무런 소득 없이 종료되었다.

이 프로젝트의 참가자들은 이후에 모두 해고됐을까? 아니다. 회사로부터 두둑한 보너스를 받았다. 구글 엑스의 CEO인 아스트로 텔러¹⁴ Astro Teller는 이렇게 말했다. “위험 요소가 많은 대형 프로젝트에 구성원을 참여시키는 유일한 방법은 얼마든지 실패해도 좋은 환경을 구축하는 것이다.”

실패가 나쁜 것인가? 누구도 실패를 원하지는 않는다. 당연히 성공하고 싶어 한다. 그러나, 실패는 항상 나쁜 것이고 실패한 사람에게 낙인을 찍는 문화라면 실패는 두려운 것이고 반드시 피해야만 하는 것이 된다. 실패는 혁신하기 위한 도전의 과정에서 필연적으로 발생한다는 것을 인정할 필요가 있다. 이를 무시하고 성공만을 추구하여 평가한다면 누구도 도전하지 않을 것이다. 남들이 생각하지 못한 어렵고 불확실한 일에 도전하지 않으면 차별화된 혁신은 일어나지 않고 남들과 비슷한 수준의 성과만 남는다. 실패하는 것이 나쁜 것이 아니라, 실패를 통해 배우지 못하는 것이 나쁜 것이다. 성공하는 기업들은 실패를 통해 배우는 문화를 구축한다. 시도하고 실패하고 학습하는 것, 그리고 이것을 끊임없이 반복하는 것, 이것이 지속 가능한 혁신의 가능성을 더 높여준다.

그러면 어떻게 서로 협업하고 실패를 통해 학습하는 문화를 만들 수 있을까? 그 밑바탕이 되는 요소는 신뢰와 안전이다.

우리는 서로 믿고 있는가

신뢰¹⁵ Trust는 믿고 의지하는 것을 말한다. 좀 더 학문적으로 얘기하면, 신뢰는 타인의 미래 행동이 자신에게 호의적이거나 또한 최소한 악의적이지는 않을 것이라는 기대와 믿음을 말한다. 신뢰는 상대가 어떻게 행동할 것이라는 믿음을 기반으로 상대방의 협조를 기대하는 것이고, 위험에도 불구하고 상대가 자신의 기대 혹은 이해에 맞도록 행동할 것이라고 기대하는 것이다.

팀원들 간에 서로 신뢰가 있음으로 해서 협업과 실패를 통한 학습이 가능해진다. 반대로 서로 신뢰가 없으면 협업할 수 없고, 실패에 따른 위험을 감수하지 않게 된다. 어떻게 행동할지 전혀 예측할 수 없고, 내 뒤통수를 칠지도 모른다는 생각이 드는 사람과 어떻게 같이 일할 수 있겠는가. 나의 실수와 실패를 악용하거나 조롱할지도 모른다는 생각이 드는 사람과 어떻게 같이 일할 수 있겠는가.

13. 구글 엑스¹³ Google X는 2016년 이후에는 연구소 이름을 그냥 'X'로 변경했다.

14. 문샷¹⁴ Moonshot은 본래 1960년대 미국의 달 탐사 프로젝트에서 우주탐사선을 달에 보낸다는 의미이지만, 혁신적인 도전이라는 의미로 확장되어 사용되고 있다.

그러면 신뢰는 어떻게 해야 만들 수 있을까? 방법은 아주 간단하다. 내가 어떤 말을 하고 그 말을 지키면 된다. 즉, 언행일치다. 비록 내가 어떤 약속을 지키지 못했다 하더라도 적어도 그 약속을 지키려고 최선의 노력을 다했다는 것은 보여줘야 한다. 이것이 반복되면 신뢰가 쌓인다.

우리는 안전한가

심리적 안전감(Psychological Safety)¹⁵, 즉, 심리적으로 안전하다는 것은 구성원들이 업무와 관련해 그 어떤 의견을 제기해도 벌을 받거나 보복당하지 않을 것이라는 강한 믿음이 있다는 것을 말한다. 또한, 동료들에게 본인이 가지고 있는 본래의 모습을 솔직하게 보여줘도 편안함을 느낄 수 있는 상태를 말한다. 에이미 에드먼슨은 <두려움 없는 조직(The Fearless Organization)>에서 심리적 안전감은 “인간관계의 위험으로부터 근무 환경이 안전하다고 믿는 마음”이라 정의하고 있다.

심리적으로 불안정한 환경에서는 중대한 문제점을 발견하고도 이의 제기를 하지 못하고 덮어버리게 된다. 방안에 코끼리(Elephant in the room)¹⁶가 있다는 사실을 누구나 알고 있지만 모두가 못 본 척하고 말을 하지 않는 것이다.

심리적으로 안전한 환경에서는 우리의 치부를 드러내는 것에 대한 두려움이 없어진다. 에이미 에드먼슨은 “심리적 안전감이 형성되면 구성원은 언제나 문제를 제기해도 모욕당하지 않고, 무시당하지 않으며, 질책당하지 않는다고 확신하게 된다”고 말한다. 어느 누구도 나를 비난하지 않고 존중해주며 받아들이 줄 것이라는 믿음은 내가 어떤 의견이든 자유롭게 솔직하게 말할 수 있게 해준다.

물론, 심리적으로 안전하다는 것이 단순히 분위기가 좋거나 서로 좋은 말만 하는 그런 것을 의미하지는 않는다. 오히려, 그 반대다. 자신의 생각을 가감 없이 자유롭게 표현하고 솔직한 피드백을 주고받으면서 생산적인 갈등에서 학습을 이끌어 낸다.

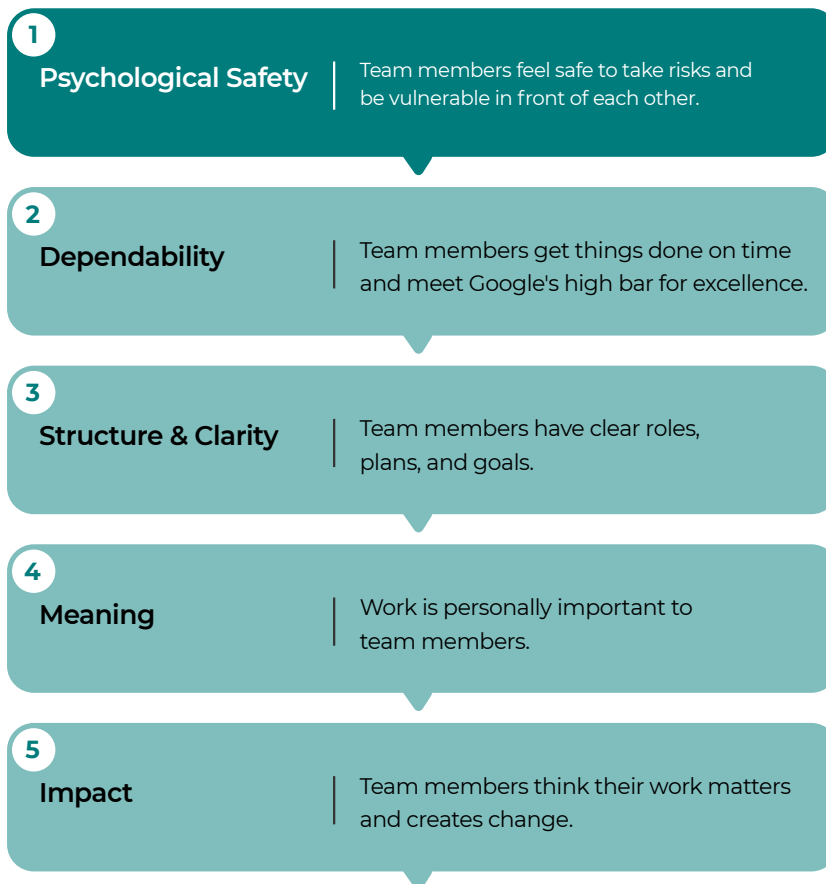
15. 심리적 안전감(Psychological Safety)이라는 용어는 에이미 에드먼슨의 저서 <두려움 없는 조직>에서 ‘심리적 안정감’으로 번역되어 사용하고 있다. 즉, ‘Safety’를 ‘안정’으로 번역했는데, ‘안정’은 바뀌거나 흔들리지 않고 평안한 상태를 말하는 것으로 ‘Stability’의 느낌이 더 크다. 따라서, ‘Safety’는 문맥상 ‘안전’으로 번역되는 것이 맞을 듯하다. 최근의 조직 문화 분야에서는 이 ‘Safety’를 ‘안전’으로 번역하여 ‘심리적 안전감’이라는 용어로 사용하고 있는 추세다.

16. 방안에 코끼리(Elephant in the room)는 모두가 알고 있지만 누구도 말하지 못하는 커다란 문제를 말한다. 여러가지 이유에 의해, 특히 두려움에 의해 크고 무거운 문제를 덮어두고 언급하길 꺼려하는 것이다.

일 잘하는 팀의 비결

구글은 2012년에 사내 조직문화 개선의 일환으로 아리스토텔레스 프로젝트¹⁷를 진행했다. 이 프로젝트의 목적은 팀 효율성¹⁸의 비밀을 밝히는 것이었다. 세계 최고 수준의 인재들이 모였음에도 불구하고 왜 어떤 팀은 유독 성과가 떨어지는지, 왜 팀별로 성과가 크게 다른지 알아보기 위해서다. 그리하여, 구글은 4년간 180개 팀을 조사하여 팀 효율성의 5가지 핵심 요소를 발견했다. 그 중에서 가장 중요한 요소는 '심리적 안전감'이라고 밝혔다. 이는 다른 4가지 요소의 가장 밑바탕이 된다.

<그림 6> 효율적인 팀의 비밀: 심리적 안전감, 신뢰성, 구조와 명확성, 일의 의미, 일의 영향력



출처: Google re:Work

다시 말해, 일 잘하는 팀은 기본적으로 심리적 안전감이 높다는 것이다. 심리적 안전감이 높은 팀에서는 팀원들이 위험을 감수해도 안전하다고 느끼고, 팀의 어느 누구도 실수를 인정하거나 질문을 하거나 새로운 아이디어를 제시하는 것에 대해 다른 사람을 당황하게 하거나 처벌하지 않을 것이라는 믿음이 있다는 것이다.

17. 아리스토텔레스 프로젝트^{Project Aristotle}의 이름은 “전체가 부분의 합보다 크다”는 고대 그리스 철학자 아리스토텔레스의 말에 대한 찬사로 지어졌다.

18. 팀 효율성^{Team Effectiveness}은 팀이 목표를 달성하기 위해 보유한 능력을 말하는 것으로 팀이 얼마나 효과적인지를 판단하는 기준이 된다.

팀원들이 침묵하는 이유

팀원들은 왜 침묵하는 것일까? 다양한 측면으로 여러가지 이유가 있을 수 있지만, 세 가지 정도의 이유만 살펴보자.

첫 번째는 전문 지식 혹은 맥락 정보가 부족하기 때문이다. 한마디로 잘 몰라서 그런 것이다. 그 분야에 대한 전문 지식을 잘 모르거나, 우리가 왜 이것을 하는지 등의 전체 큰 그림에 대한 공유된 이해^{Shared Understanding}가 없는데 그 사실을 밝히지 못하는 상황이 우리를 침묵하게 만든다.

두 번째는 말해봐야 소용없다는 인식 때문이다. 몇 번 의견을 내봤지만 그 의견이 존중되지 않고 무시되는 경험을 여러 번 하게 되면 다시는 의견을 내지 않게 된다. 말해봐야 어차피 받아들여지지 않을 것이고 내 의견은 무시될 것이라는 생각이 우리를 침묵하게 만든다.

세 번째는 말하면 손해본다는 인식 때문이다. 내가 어떤 의견을 제시하여 내가 손해를 보거나 나의 평판에 흠집이 생기거나 누군가에게 보복을 당하는 등 나에게 좋지 않은 일이 생길 것이라는 생각이 우리를 침묵하게 만든다.

이 이유들을 관통하는 하나의 핵심적인 요소가 있다. 바로 두려움이다.

두려움이 침묵을 부른다

내가 잘 모른다는 것을 인정하는 것에 대한 두려움, 내 의견이 존중되지 않고 무시되어 상처받을 수 있다는 두려움, 내 의견으로 인해 내가 피해를 받을 수도 있다는 두려움이 우리를 침묵하게 만든다.

에이미 에드먼슨은 “지금도 우리는 두려움에 기반한 근무환경에 익숙해 있다. 사실은 그렇지 않은데도 두려움이 통제력을 높이고 통제는 확실성과 예측력을 강화시킨다고 생각한다. (중략...) 게다가 많은 관리자들은 직원들이 두려움을 느끼지 않는다면 일을 열심히 하지 않을 것이라고 믿는 것이 더 큰 문제이다.” 라고 말한다.

심리적으로 안전하지 못한 환경은 우리를 침묵하게 만든다. 반대로, 우리는 여기서 심리적으로 안전하다는 믿음은 대인관계에 따른 위험을 감수하고 내가 팀원들 앞에서 나의 생각, 행동, 결과를 두려움 없이 말할 수 있게 만든다.

그러면, 어떻게 해야 두려움이 없는 심리적으로 안전한 환경을 만들 수 있을까? 그것의 시작은 취약함을 드러내고 개인적인 관심을 갖는 것이다.

취약함을 드러내라

가족과 친한 친구에게 편안함을 느끼는 이유는 무엇일까? 나의 본래 모습을 다 알고 있기 때문이 아닐까? 나의 치부를 감추려고 애써 노력할 필요가 없고, 모르는데 아는 척할 필요도 없고, 없는데 있는 척할 필요도 없다. 나의 부족한 부분을 다 알고 이해해줘 왔고 앞으로도 이해해줄 것이라고 믿기 때문에 그 안에서 나는 안전하다고 느낀다. 자신의 본 모습을 숨기려 하거나, 장점만 보여주려 하거나, 있는 척 할 때 우리는 편하지 않은 관계가 된다.

대니얼 코일¹⁹Daniel Coyle은 <최고의 팀은 무엇이 다른가>The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups>에서 높은 자리에 오를수록 먼저 약점을 드러내라고 말한다. 리더가 자신의 본 모습을 드러내고 때로는 실수를 저지르는 장면을 보여주라는 것이다. 이를 통해 우리는 서로 연결되어 있고 당신은 이곳에서 안전하다는 소속 신호¹⁹Belonging Cues가 전달되어 소속감을 높이고 심리적 안전 상태로 접어들게 한다는 것이다.

팀장은 팀의 분위기에 가장 큰 영향을 주는 사람이다. 그래서 더욱 더 자신의 약점과 실수를 인정하고 있는 그대로 드러내야 한다. 팀장은 모든 것을 다 알고 있어야 하고 팀원들이 당면한 모든 문제에 대해 해결책을 제시해 줄 수 있어야 한다고 생각하는 경향이 있다. 그래서 자신의 약한 모습을 보이려 하지 않는다. 그러나, 팀장이 약한 모습을 보일 때, 팀원들은 여기가 안전하다고 느끼게 되고 자신의 생각을 두려움 없이 말할 수 있는 상태가 된다.

우리는 한 팀의 팀장이기 전에, 또 팀원이기 전에 다 같은 인간이다. 인간이기에 불완전한 것이 당연하다. 자신의 불완전함을 인정하면 서로의 마음이 한결 편해지고 두려움 없이 솔직하게 이야기할 수 있는 사이가 된다.



출처: intentionalcommunication.com

19. 소속 신호¹⁹Belonging Cues는 집단 내의 안전한 교류를 형성하는 일련의 행동을 말한다. 여기에는 밀착도, 눈맞춤, 에너지, 모방, 번갈아가며 말하기, 주의 집중, 바디 랭귀지, 목소리, 강조의 일관성을 비롯해 모두가 모두에게 말을 걸고 있는지가 포함된다.

한 개인뿐만 아니라 우리의 취약함도 드러내야 한다. 픽사^{Pixar}는 브레인트러스트^{Braintrust}라는 회의를 통해 제작중인 영화에 대해 적나라하게 피드백 한다. 네이비씰^{Navy SEAL}은 각 미션이나 훈련이 끝난 후 AAR^{After Action Review}이라는 사후 분석^{Post Mortem}을 실시하여 솔직한 피드백을 공유한다. 애자일^{Agile} 방법론 중의 하나인 스크럼^{Scrum}²⁰에서는 각 작업 주기의 마지막에 산출물을 점검하는 스프린트 리뷰^{Sprint Review} 미팅과 일하는 방식을 점검하는 스프린트 회고^{Sprint Retrospective} 미팅을 진행한다. 이러한 것들이 우리의 취약점이 무엇인지를 솔직하게 드러내게 하고 무엇을 개선해야 하는지 알게 해준다.

취약함을 드러낸다는 것은 나와 우리 누구도 완전하지 않다는 것을 인정하고 솔직하게 실수와 약점을 드러내는 것이다. 나와 우리의 취약함을 드러내는 것이 무능력함을 인정하는 것이 아니라 서로 솔직하게 얘기해 보자는 메시지도, 우리의 부족한 점이 무엇인지 알아보자는 메타인지^{Metacognition}²¹이며, 그 부족한 점을 인정하자는 겸손^{Humility}²²이고, 그 부족한 점을 개선하여 성장^{Growth}하자는 것이다.

나도 잘 모른다고 말해라. 내가 일을 망쳤다고 말해라. 너의 도움이 필요하다고 말해라. 그리고 겸손해라. 이런 말들과 태도가 우리 사이를 가로막고 있는 침묵의 장벽을 없애는데 도움을 줄 것이다.

개인적인 관심을 가져라

여기서 개인적인 관심을 갖는다는 것은 팀원들에 대해 회사의 상사, 동료, 부하의 입장이 아니라 일상 생활에서의 선배, 친구, 후배의 입장에서 진심으로 그 사람에 대해 호기심을 가지고 궁금해하는 것을 말한다. 업무적인 것뿐만 아니라, 비업무적인 것들 즉, 사적인 것도 관심을 가지고 그 사람에 대해 순수하게 궁금한 마음이 들어 관심을 기울이고 서로의 매력을 발견하고 서로 감정을 나누고 공감하는 것이다.

팀장과 팀원들은 서로에게 진심으로 개인적인 관심을 기울여야 한다. 특히, 팀장은 정기적으로 팀원들과 대화를 나누고 친밀한 관계를 유지해야 한다. 특수 부대원들처럼 생사를 같이하는 정도까지는 아니더라도 끈끈한 관계가 소속감을 높여주고 여기서 우리는 안전할 것이라는 믿음이 생기게 해준다.

팀원들에 대해 개인적으로 궁금해해라. 무슨 도움이 필요한지 자주 물어라. 어떤 어려움을 겪고 있는지 알아내고 도움을 줘라. 앞으로 인생에서의 커리어까지 같이 고민해 줘라. 항상 주변에 있어라. 그리고 한 인간으로서 서로 감정을 나누고 공감해라. 이것이 우리 사이를 가로막고 있는 침묵의 장벽을 무너뜨리는데 도움을 줄 것이다.

20. 스크럼^{Scrum}은 사람과 팀 조직이 복잡한 문제에 대해 적응할 수 있는 해법을 활용하여 가치를 창출하도록 도와주는 경량 프레임워크다. 어느 정도의 프로세스를 제시하고 있어 애자일 방법론 중 가장 많이 채택되어 사용되고 있다.

21. 메타인지^{Metacognition}는 인지에 대한 인지를 말한다. 내가 인지하고 있다는 것을 인지하는 것이고, 내가 생각하고 있다는 것을 생각하는 것이다. 자신의 장단점을 파악하는 등 나를 객관적으로 바라볼 수 있는 것은 메타인지라 할 수 있다.

22. 겸손^{Humility}은 본래 남을 존중하고 자신을 낮추는 태도를 말하지만, 여기서는 나와 우리의 부족한 점이 무엇인지 인정하는 태도라는 의미로 사용했다.

우리 팀의 이야기



“우리 아이디어 좀 같이 생각해볼까? 여러분들의 다양한 의견이 필요해.”

본부장으로부터 새로운 업무 과제를 할당 받은 정팀장은 자신의 팀원들을 회의실에 소집하여 함께 아이디어를 고민해보자고 도움을 청하고 있다.

“팀장님, 우리 고객들에게 XXX 한 번 해보는 것은 어떨까요?”

역시 발 빠른 김대리가 먼저 아이디어를 제안했다.

“그래? 아이디어가 참 참신하네. 내 머리 속에서는 도저히 나올 수 없는 생각인데? 내가 어떻게 도와주면 좋을까?”

“팀장님, 저도 의견 있습니다~”

“저도요, 팀장님.”

한과장과 서대리가 경쟁하듯 손을 들었다.

“어, 그래 잠깐만. 먼저 나온 의견부터 차근차근 얘기해보자.”

정팀장은 팀원들과 함께 다양한 아이디어를 내놓고 논의를 통해 구체화해 나갔다. 회의 내내 팀원들의 열의와 웃음이 끊이질 않았다. 긴 시간이었지만 회의가 끝나고 회의실을 나서는 팀원들의 표정에는 왠지 모를 뿌듯함이 느껴졌다.



이것은 우리 팀의 이야기다. 우리도 멋진 성과를 내는 탁월한 팀이 될 수 있다. 우리도 일을 즐겁게 할 수 있다. 좋은 동료는 최고의 복지다. 이런 팀원들과 함께라면 무엇이든 할 수 있을 것 같은 자신감이 생긴다. 자, 이제 당신 주변에 있는 팀원들에게 나의 취약함을 드러내고 진심으로 개인적인 관심을 기울이자. 이것으로부터 우리 팀의 혁신이 시작된다.

플래티어의 협업 플랫폼 서비스 소개

플래티어 IDT 부문의 협업 플랫폼(Collaboration Platform)에서는 조직의 일하는 문화를 개선하고 싶어하는 기업에게 조직 문화 진단 및 개선, 애자일 방법론 적용 등 프로세스, 사람, 도구의 측면에서 더욱 효율적으로 협업하고 성과를 낼 수 있는 환경을 만드는데 도움을 드리는 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.



[참고자료]

- 에이미 애드먼슨Amy Admondson, <두려움 없는 조직The Fearless Organization>, 다산북스, 2019
- 에이미 애드먼슨Amy Admondson, <티밍Teaming>, 도서출판 정혜, 2015
- 대니얼 코일Daniel Coyle, <최고의 팀은 무엇이 다른가The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups>, 웅진지식하우스, 2018
- 고재연, <산업화세대·베이비부머·X세대·밀레니얼세대·Z세대... 세대별로 성장 배경과 소비 패턴, 가치관이 모두 다르죠~>, 한국경제신문, <https://www.hankyung.com/economy/article/2018101267181>
- 피터 드러커Peter Drucker, <The Practice of Management>, 1954, pp.37-39
- <린 스타트업>, 위키백과, <https://bit.ly/3af6I04>
- 김용진, <마케팅과 혁신 - 기업의 목적 달성을 위한 2대 기능>, 네이버 블로그, <https://blog.naver.com/dkim50/60067775143>
- <Knowledge worker>, 위키백과, https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_worker
- 김선우, <사진왕국 코닥의 몰락... 도대체 무슨 일인가?>, 동아비즈니스리뷰, https://dbr.donga.com/article/view/1206/article_no/4779/ac/magazine
- happist, <다시 복귀해 보는 노키아 몰락의 이유, 시장과의 정면 승부를 피한 흑독한 대가>, <https://bit.ly/3mPBsK6>
- 이재형, <블록버스터를 파산시킨 벤처 넷플릭스의 전략 이야기(1)>, 브런치, <https://brunch.co.kr/@jamescoach/5>
- <왜 지금 디지털트랜스포메이션(DIGITAL TRANSFORMATION)인가?(1편)>, 디지털 이니셔티브 그룹, <https://bit.ly/2OYte64>
- <창발>, 나무위키, <https://namu.wiki/w/%EC%B0%BD%EB%B0%9C>
- <집단 지성>, 위키백과, https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%A7%91%EB%8B%A8_%EC%A7%80%EC%84%B1
- <복잡계>, 위키백과, <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%B3%B5%EC%9E%A1%EA%B3%84>
- 최낙언, <자기조직화>, SeeHint, <http://www.seehint.com/word.asp?no=12425>
- <Collective Learning>, Oxford Reference, <https://bit.ly/3afplRx>
- Jeff Stibel, <The Failure Wall>, Dun & Bradstreet, <https://bit.ly/3mPklm8>
- Jenny Crawford, <Jeff Stibel, Creator of the Failure Wall, Takes on the Greatest Failure of All>, Break Point, <https://bit.ly/2Qv24Eg>
- Morgan Webb, <Bonfire Book Club - Ilkka Paananen's BAFTA Talk>, Bonfire Studio Blog, <https://blog.bonfirestudios.com/bonfire-book-club-ilkka-paananen-s-bafta-talk-c3c9faad5aa9>
- <Project Foghorn>, X - The Moonshot Factory, <https://x.company/projects/foghorn/>
- <Gaming Empire Supercell: We Pop Champagne Every Time We Fail>, Mashable, <https://mashable.com/2013/11/13/supercell-apps-success/>
- <신뢰>, 위키백과, <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%8B%A0%EB%A2%B0>
- <Guide: Understanding team effectiveness - Project Aristotle>, Google re:Work, <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- 홍선표, <구글의 '아리스토텔레스', 일 잘하는 팀과 팀장의 비결>, 네이버 블로그, <https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=19203773>
- <Team Effectiveness>, 위키백과, https://en.wikipedia.org/wiki/Team_effectiveness
- 켄 슈와버Ken Schwaber, 제프 서덜랜드Jeff Sutherland, <스크럼 가이드Scrum Guide>, <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Korean.pdf>



플래티어 추천 콘텐츠 목록

★ IT/TECH 리포트 vol.2 - 포스트 코로나 시대를 이끌 8가지 IT 기술 동향

포스트 코로나 시대를 이끌고 비즈니스 패러다임의 변화를 가져올 IT 기술 동향 분석

 [IT/TECH 리포트 vol.2 다운로드 신청](#)

★ IT/TECH 리포트 vol.1 - 이커머스를 위한 인공지능(AI) 개인화 상품 추천 백서

개인화 상품 추천 기술은 어디까지 왔을까? 최신 인공지능 추천 알고리즘 철저 해부

 [IT/TECH 리포트 vol.1 다운로드 신청](#)

★ 비즈니스 트렌드 리포트 vol.2 - 온라인과 오프라인 연결에서 통합으로, OMO 시대의 전환

국내 커머스 업계의 주목을 받고 있는 OMO(Online Merge with Offline) 소개와 기존 O2O(Online to Offline) 서비스의 한계 분석

 [비즈니스 트렌드 리포트 vol.2 다운로드 신청](#)

★ 비즈니스 트렌드 리포트 vol.1 - 라이브 커머스 흐름과 동향

최근 이커머스 업계의 화두인 '라이브 커머스'의 흐름과 동향, 사례 집중 분석

 [비즈니스 트렌드 리포트 vol.1 다운로드 신청](#)

★ 인사이트 리포트 vol.1 - 검색에서 검색 추천으로, 검색 패러다임의 확장

이커머스 업계의 새로운 화두이자 구매 행동과 연관성 높은 '검색'에 대해 집중 분석

 [인사이트 리포트 vol.1 다운로드 신청](#)

★ 플래티어 온라인 채널

 [플래티어 홈페이지](#)

 [플래티어 페이스북](#)

 [플래티어 브런치](#)

PLATEER

플랫폼, 그 이상의 가치를 만들어내는 기업, 그리고 사람들

이커머스 <e-Commerce>

축적된 경험과 솔루션을 토대로 고객의 가치와 함께 성장하는 최고의 e-Commerce 플랫폼 제공

90여 개 기업에서 안정성과 성능이 검증된 솔루션
중대형 프로젝트 경험이 축적된 최고의 전문가 그룹
대한민국 최고 수준의 구축, 개발운영, 컨설팅 제공

데브옵스/협업 <DevOps / Collaboration>

고객의 환경과 특성에 맞는 지속적이고 통합적인 관리 프로세스, 글로벌 글로벌 툴 체인(Tool Chain) 솔루션 및 서비스 제공

‘데브옵스(DevOps)플랫폼’ 비즈니스와 ‘협업(Collaboration) 플랫폼’에 기반한 컨설팅

검증된 글로벌 툴 체인(Tool Chain) 솔루션 제공
체계적 교육과 세미나 수행을 통한 고객사 지원

마테크 <Martech>

빅데이터, 인공지능(AI) 기술 기반의 실시간 개인화 마케팅, 마케팅 자동화 솔루션 및 컨설팅 제공

빅데이터 처리 AI 기술 기반한 알고리즘 최적화
구매 전환율과 객단가 향상에 집중한 On-Site 마케팅
4천만 명의 고객 데이터로 검증된 마케팅 솔루션

2021 인사이드 리포트

—
2021.04

두려움 없는 조직 문화 만들기
<당신의 팀원들이 침묵하는 이유>

2021 인사이드 리포트 Vol.2 | 플래티어

2021년 04월 20일

발행일

(주)플래티어 마케팅실

발행인

이 보고서의 저작권은 '㈜플래티어'에 있습니다. 무단전재나 복제를 금합니다.

저작권

Copyright © 2021 Plateer. All Rights Reserved.

PLATEER