

# 신뢰와 배려는 사람의 힘을 믿을 때 온다



<오만과 편견>을 쓴 영국의 작가 제인 오스틴은 “여자는 사랑하는 남자가 생기면 무슨 말이든 할 수 있는 사이가 되길 바라고, 남자는 아무 말 안 해도 되는 사이가 되길 바란다”고 작품 속에서 말한다. ‘무슨 말이든 할 수 있는 사이’나 ‘아무 말도 안 해도 되는 사이’는 결국 모두 ‘서로 신뢰하는 사이’인 점에서는 같다. 서로 신뢰하기 때문에 무슨 말이든 할 수 있는 것이고 아무 말 안 해도 통한다. 직장에서도 회사와 개인, 회사와 고객, 개인과 개인 사이에 어떤 관계는 가능할까. 신뢰와 배려는 어디서 오고 어떤 힘을 가지고 있을까.

---

전미옥 마이스토리 대표

## 무슨 말이든 할 수 있는 사이

직장에서 소통은 신뢰와 배려가 가장 중요한 에너지원이다. 상사와 부하 사이에 신뢰가 있어야 효율적인 경영과 함께 회사의 성장도 이루어진다. 하지만 이들 사이 신뢰가 형성되지 않았다면 서로 소통하지 못하고, 이렇게 되면 기회 비용은 올라가게 되어 있다. 반대로 조직 구성원 사이에 신뢰가 깊다면 소통이 잘 될 것이고, 따라서 기회 비용은 내려가게 된다. 사실 직장은 ‘아무 말도 안 해도 되는 사이’보다 ‘무슨 말이든 할 수 있는 사이’가 훨씬 신뢰를 높이는데 유리할 것이다. 직장에서 일하는 사람들은

가족이나 연인같이 그 모든 것을 서로 많이 알고 친밀한 사이가 아니기 때문에 말하지 않으면 오해하거나 모르기 쉽다.

서로 어떤 말이든 허심탄회하게 이야기할 수 있을 때 소통 지수는 더 올라가고 서로에 대한 믿음도 돋독해지고 한결 배려하는 마음도 생긴다. 내부 고객인 직원들이 회사를 신뢰하지 않는다면, 이 직원들이 외부 고객들에게 만족스럽게 서비스할 수 없고 고객이 이 회사를 신뢰할 수 없게 되는 현실의 문제에 부딪치게 된다. 그래서 더욱 절박하게 기업들이 저마다 소통의 문제를 해소하기 위해 노력한다.

하지만 ‘무슨 말이든 해도 좋다’, ‘항상 열려 있으니 하고 싶은 말을 하라’고 외치는 회사나 상사들에게 직원들이 막상 하고 싶은 말을 했을 때 불이익을 준다거나 모른 체한다면 소통이 막힌 직원들은 회사나 상사가 자신을 신뢰하지 않으며 배려하고 있지도 않다고 느낀다. 의사소통부터 막히는 소통 수준이라면 한 발 더 나아간 공유와 협업에는 더 많은 장애가 생길 수밖에 없고 만족스러운 성과를 내는 과정까지는 험난하다. 소통은 고객과 회사, 그리고 회사 내부 구성원들의 원활한 의사소통을 의미하지만, 단순한 의사소통뿐만 아니라 정보와 지식 그리고 경험 등이 막힘없이 잘 흐르고 공유되어 이렇게 저렇게 결합하고 협업하는 상태까지 가면서 신뢰와 배려를 이끌어낼 수 있어야 의미가 크다.

#### 이익보다 사람이 먼저라는 철학

‘일하기 좋은 기업(GWP, Great Work Place)’이라는 개념을 창안한 로버트 레버링은 직원에 대한 신뢰와 존중은 직원을 일에 더 몰입하게 만들어 조직의 성과를 향상시킨다고 말했다. 사람들은 물질적 보상은 늘 모자란다고 생각하지만, 신뢰와 존중은 물질적 보상과는 달리 감성을 자극하여 직원에게 동기를 부여하여 생산성을 향상시킬 수 있다는 것이다. 이럴 때 직장에서 가장 중요한 사람은 상사, 특히 직속 상사가 직원을 어떻게 대하는가 하는 것이 조직문화의 바탕이 되고, 이 조직문화는 직원의 조직에 대한 몰입 그리고 직무에 대한 몰입을 설명하는 핵심요인이라고 한다. 따라서 직속상사는 직원을 무한 신뢰하고 존중과 배려의 자세로 대해야 한다.

‘마켓바스켓(Market Basket)’이라는 미국 동북부 지역을 기반으로 하는 슈퍼마켓 체인은 100년 전, 10평 정도의 작은 식료품점에서 시작했다. 이 마켓바스켓은 75개의 매장에서 2만 5천 명의 직원이 일

하는 연 매출 5조원의 거대한 기업으로 성장했다. 이것은 지역 주민들과 함께 동고동락하는 특유의 기업 문화가 큰 힘을 발휘했다.

덕분에 2014년 창업자의 후손 아서 T. 디몰러스와 그의 사촌 간 경영권 분쟁의 결과로 아서 T가 물러났을 때, 마켓바스켓의 임직원 수천 명이 파업을 선언하고 거리로 나섰다. 200만 명의 고객들은 그 파업에 지지하며 불매운동을 했고, 납품업자들까지도 파업을 지지하며 상품 공급을 중단한다. 그들은 물러난 아서 T. 디몰러스를 다시 최고경영자로 복직시키라고 요구했다. 지역사회를 넘어 전국의 관심을 받았던 파업은 결국 직원과 소비자의 열렬한 지지를 받으며 아서 회장은 복직했다.

아서 회장은 평직원으로 마켓바스켓에 입사한 후 보통 직원들과 똑같이 40년을 근속했다. 매대 정리부터 화장실 청소까지 가장 궂은일부터 하나하나 익혀 나갔다. ‘기업은 일하는 직원들이 있고, 쇼핑하는 소비자들이 있으니 존재하는 것이다. 따라서 이익이 생기면 직원과 소비자들에게 돌려주어야 한다’며 4% 할인을 통해 소비자들에게 이익을 돌려주겠다는 약속을 실천하겠다고 하면서 경영권 분쟁이 시작된 것이었다.

소통을 통한 경영의 시작은 경영진이나 조직의 리더가 본인 스스로 가장 모범적인 소통의 장을 만들고 충실히 낮아지는 것에 있다. 그리고 조직원과 고객들과의 원활한 소통에 있다는 것을 기억하고, 신선하고 발전적인 생각을 교류할 수 있도록 모범을 보이는 것이 중요하다. 신뢰는 하루아침에 생기지 않고 생긴 것이 영원하지도 않지만, 한번 형성된 신뢰와 배려의 힘은 지속적인 초심의 관리를 통해 어려움을 이겨나가는 큰 힘이 된다. 이익보다는 사람을 먼저 생각하는 그 마음을 잊지 않는 것이 중요하다. 