

DBR

Dong-A
Business
Review
dbr.donga.com

SR1. 불확실성 시대, 효과적인 세일즈 리더십

일하고 싶은 동기를 부여하거나
일할 수 있는 능력을 키워주거나

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 dbr.donga.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다.

(주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

구독 문의

- 개인 구독 문의: 02-6718-7802 은행계좌: 우리은행 1005-801-116229 (주)디유넷
- 단체 구독 문의: 02-2020-0570 은행계좌: 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사

동아일보사

일하고 싶은 동기를 부여하거나 일할 수 있는 능력을 키워주거나

이수민 SM&J PARTNERS 대표 sumin@smnjpartners.com

Article at a Glance

코로나 사태를 겪으며 활성화된 원격 근무 상황에서 세일즈 직원의 성과를 높이기 위해서는 직원들의 동기와 더불어 능력을 향상시키는 전략이 필요하다. 직원들의 동기부여를 위해서는 능력과 동기부여 수준에 따라 유연하게 자율성을 제공하고 도전적인 목표를 설정하며 잡 크래프팅 등으로 일의 의미를 명확히 인식시켜 직원들의 동기 수준을 향상시켜야 한다. 또한 직원들의 능력을 끌어올리기 위해서는 세일즈 교육 필요점을 찾아 세일즈 성과와 직결되는 교육의 기회를 제공하고 성장 속도를 빠르게 만드는 좋은 피드백으로 학습한 내용을 잘 기억하게 해야 한다. 마지막으로 학습이 용이한 조직 문화를 만들면 직원들의 업무 몰입도와 조직 충성도를 높일 수 있다.

포스트 코로나 시대, 일상으로의 회복이 조금씩 진행되고 있다. 코로나 대응 역량도 높아졌다. 이제는 어떻게 대응해야 할지 명확해졌기 때문이다. 그런데 세일즈 현장은 어떨까? VUCA^①로 대변되는 불확실성은 코로나 팬데믹을 겪으며 더욱 커졌다. 이에 세일즈 리더의 걱정과 고민도 깊어지고 있다. 리더에게도 어디로 가야 할지 길이 잘 보이지 않는데 직원들을 리딩(leading)하기란 참 쉽지 않은 일이다. 세일즈 리더십은 어디서부터 시작해야 할까?

모든 것이 변하고 불확실하더라도 절대 변하지 않는 사실이 있다. ‘세일즈 리더라면 반드시 성과를 내야 한다’는 것이다. 세일즈 성과는 조직의 생존과 직결돼 있기 때문이다. 따라서 세일즈 리더십은 철저하게 성과에 집중해야 한다. 경영 석학 피터 드러커 교수는 이 점을 “리더는 사랑을 받는 게 아니라 조직이 바라는 결과를 도출해 존경을 받아야 한다^②”라는 말로 강조했다. 세일즈 리더에게 조직이 바라는 것은 너무나 명확하지 않은가? 성과다. 그렇다면 성과를 만들기 위해서 필요한 요소는 무엇일까?



성과 방정식: $P = M \times A$

인텔의 전설적 경영자 앤디 그로브(Andy Grove)는 누군가가 성과를 내지 못했다면 그 이유는 둘 중 하나라고 했다. 그 일을 하고 싶은 마음이 없거나 할 수 있는 능력이 없기 때문이다. ^① 성과를 결정 짓는 요인은 동기와 능력이란 말이다. 이것을 수식으로 표현하면 성과 방정식이 된다.

$$\text{성과(Performance)} = \text{동기(Motivation)} \times \text{능력(Ability)}$$



1. 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)의 약자로 변동이 많고 복잡하며 불확실하고 모호한 경영 환경을 의미한다.
2. 서광원(2020). 『그렇게 일하면 아무도 모릅니다』, 중앙북스
3. 앤드루 그로브(2018). 『하이아웃풋 매니지먼트』, 청림출판
4. 서광원(2020). 『그렇게 일하면 아무도 모릅니다』, 중앙북스

세일즈를 맡고 있는 직원이 성과를 내지 못하는 경우도 동일하다. 따라서 성과 창출이 최종 목표인 세일즈 리더십은 두 가지 성과 요인을 높이는 것이 핵심이다. 일을 하고 싶게 만들거나 일을 할 수 있는 능력을 키워주는 것이다. 코로나 사태를 겪으며 더욱 활성화된 원격 근무와 MZ세대 등장 등으로 업무 몰입도와 조직 충성도가 예전 같지 않은 요즘 성과 방정식을 활용하

는 것이 유용하다. 먼저 업무 동기를 높이는 세 가지 방법을 알아보자.

동기를 높이는 방법

1. 능력과 동기 수준에 따라

유연하게 자율성을 제공하라

자율성이 높아지는 것을 싫어할 사람이 있을까? 거의 없다. 혹시 있다면 자율성에 따라오는 책임을 지기 싫어서 그렇게 말하는 경우가 대부분이다. 특히 개인주의 성향과 자기주장이 강한 MZ세대라면 이제 막 입사한 직후라도 자율성을 가지길 원한다. 대니얼 길버트(Daniel Gilbert) 하버드대 심리학과 교수는 이런 현상을 “사람은 통제력을 행사하는 데서 만족감을 느낀다. 무언가를 변화시키려는 영향력을 행사하고, 어떤 일이 일어나도록 만드는 유능한 존재가 되는 것은 인간의 뇌가 원하는 기본적인 욕구 중 하나다”^④라고 설명한다.



5. 탈리 사룻(2019). 『최강의 영향력』
한국경제신문
6. 이미영(2019). 테레사 애머빌 하버드경영대학원 석좌교수 인터뷰 '직원이 일하는 방법을 스스로 정하게' 업무 환경만 바뀌도 창의성이 폭발. DBR 268호(2019년 3월 1호)

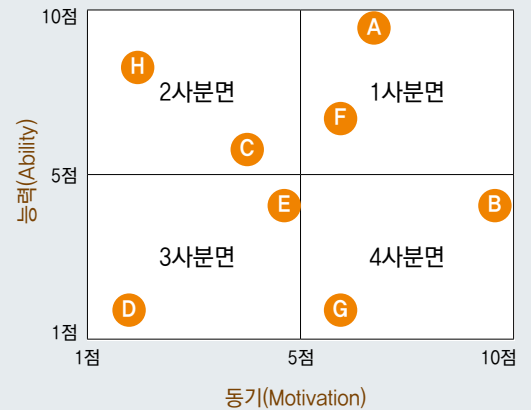
그런데 직원들의 업무 통제 권한이 커지면 리더의 영향력은 정말 낮아질까? 역설적이게도 통제권을 내주면 리더의 영향력은 높아진다. ⑤ 자발적 선택을 통해 동기부여가 되고, 그 결과 그들의 행동이 리더가 원하는 방향으로 변할 가능성이 높기 때문이다. 결국 리더의 영향력은 오히려 높아지는 셈이다.

직원들에게는 어떤 자율성을 주어야 할까? 롯데 베일린(Lotte Bailyn) MIT 교수는 자율성을 전략적 자율성(strategic autonomy)과 운영적 자율성(operational autonomy)으로 구분했다. 직원에게 부여하는 자율성은 운영적 자율성으로 일을 하는 방식을 결정할 자유를 말한다. 일의 목표와 방향 수립과 관련된 전략적 자율성은 여전히 팀 리더나 경영층 고유의 권한이다. ⑥

그렇다면 운영적 자율성은 모든 직원에게 주어도 괜찮은 것일까? 그렇지 않다. 세일즈 분야에서 자율성을 모든 직원에게 획일적으로 주는 것은 비효율적이고 위험한 방법이다. 성과에 해가 될 수 있다는 말이다. 특히 코로나 시대 이후 폭발적으로 증가한 비대면 근무 환경에서는 더욱 그렇다. 곁에서 리더가 관찰하고 즉시 개입할 수 없는 환경은 자칫 이탈과 방임의 기회가 될 수 있기 때문이다. 이에 기준을 세워 유연하게 자율성을 부여해야 한다. 이때 판단 기준은 능력과 동기 수준이다.

먼저 동기와 능력을 X, Y축으로 하여 사분면으로 그려보자. (그림 1) 요소별 점수는 1~10점으로 준다. 팀에서 가장 높다고 생각하는 직원의 수준이 10점이다. 적당한 직원이 없으면 외부에서 이상적인 사람을 생각해볼 수도 있다. 단, 그 사람

그림 1 능력과 동기 수준 측정



은 특정돼야 한다. 나머지 직원은 그 직원의 상댓값으로 수준을 측정한다. 그 뒤 직원들을 그래프의 적당한 곳에 위치시킨다.

1단계에서 측정된 결과는 다음과 같이 활용한다.

- 1사분면 직원(A, F): 능력도 동기 수준도 높음. 높은 자율성을 부여한다.
- 2사분면 직원(C, H): 능력은 높으나 동기 수준이 낮음. '썩은 사과' 인지 확인 후 자율성을 준다.
- 3사분면 직원(D, E): 능력도 동기 수준도 낮음. 자율성보다 리더의 지시와 통제가 필요하다.
- 4사분면 직원(B, G): 능력은 낮으나 동기 수준이 높음. 낮은 자율성과 함께 관찰이 필요하다.

'썩은 사과 법칙'에 따라 사과 상자 안에 썩은 사과가 한 개라도 있으면 다른 사과도 금방 부패하게 된다. 2사분면에 놓인 직원의 경우, 자율성



을 주기 전에 먼저 썩은 사과인지 확인할 필요가 있다. 능력이 높은 만큼 건강한 조직을 오염시키는 속도도 빠르기 때문이다. 오염된 조직에서 성과를 기대하긴 어렵다. 그렇다면 어떤 직원이 썩은 사과일 가능성이 높을까?

일본에서 존경받는 3대 기업가 중 한 명으로 꼽히는 이나모리 가즈오 교세라 명예회장은 동기부여가 되는 인간을 물질에 비유해 재미있게 표현했다. 물질은 불에 닿으면 금세 타는 가연성 물질, 아무리 불을 붙여도 타지 않는 불연성 물질, 스스로 잘 타는 자연성 물질로 구분할 수 있다. 인간도 마찬가지다. 동기 수준에 따라 가연성 인간, 불연성 인간, 자연성 인간으로 구분된다는 것이다.⁷⁾ 여기서 불연성 인간이 썩은 사과와 비슷하다. 불연성 인간은 좀처럼 동기부여가 되지 않을 뿐 아니라 주변 동료의 불씨까지 꺼버리기 때문이다.

불연성 인간에게 동기를 불어넣으려고 너무 애쓰지 말자. 효율성을 추구하는 세일즈 분야에

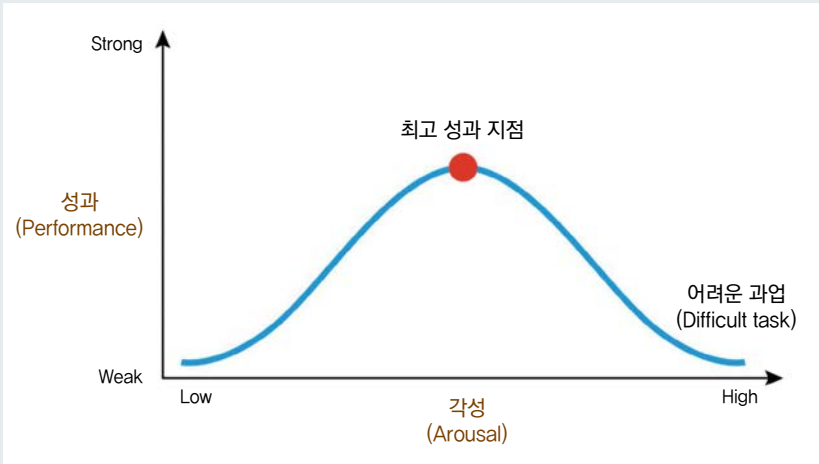
서는 특히 그렇다. 잃어버린 양 한 마리를 찾으려는 노력은 선한 의도의 행동일 수도 있다. 하지만 세일즈 리더가 선택해야 할 행동은 아니다. 비효율적이다. 자신이 투입할 수 있는 시간과 에너지는 한정된 자원이기 때문이다. 성과를 낼 수 있는 곳에 자원을 투입하는 것이 효율적이다. 물론 이렇게 구분해 대응하면 직원들에게 사랑받기 어려울 수도 있다. 하지만 리더의 역할은 사랑과 인기를 얻는 것이 아니라는 피터 드러커의 말을 기억하자. 힘들어도 가야 하는 길이다.

직원 능력은 캐럴 드웍(Carol S. Dweck) 스탠퍼드대 심리학과 교수가 말한 '성장 마인드셋'을 가지고 평가해야 한다. 능력 평가의 바탕에는 직원들이 항상 더 성장하고 발전할 수 있다는 믿음이 있어야 한다는 의미다. 그렇지 않고 고정 마인드셋으로 판단을 내리면 직원이 발전한다고 해도 처음 받은 인상에서 벗어나지 못해 알아채지 못하는 경우가 많기 때문이다.



7. 이나모리 가즈오(2021), 『왜 일하는가』, 다산북스

그림 2 예키스-도슨 법칙



출처: 위키피디아(https://en.wikipedia.org/wiki/Yerkes%E2%80%93Dodson_law)

2. 달성 가능하지만 어려운 목표 설정하기

먼저 직원들을 A, B그룹으로 나눈 뒤, 그룹별로 다음과 같은 미션을 주자. 이때 그룹 간 미션은 공유할 수 없다. 미션은 하루 동안 사무실에서 본 물건을 말해달라는 것이다. 단, 색깔 구분은 있다. A그룹은 빨간색 물건, B그룹은 파란색 물건을 말해야 한다. 하루가 지나 모인 자리에서는 그룹에 상관없이 하루 동안 본 빨간색과 파란색 물건 전부를 적게 한다. 결과는 어떨까? 짐작한 대로이다. A그룹이 봤던 빨간색 물건을 B그룹은 적지 못하는 경우가 많다. 물론 그 반대도 마찬가지다. 왜 그럴까?

‘목표’에 따라 동기와 주의의 정도가 다르기 때문이다. 우리는 목표와 연관된 정보를 더 잘 주의하고 집중한다. 이런 현상을 인지심리학에서는 목표 지향적 주의(Goal-direct Attention)

라는 말로 설명한다. 목표를 어떻게 설정하느냐에 따라 주의 집중이 달라진다는 의미다. 이때 하고 싶은 마음이 가득해 목표에 완전히 주의 집중된 상태를 ‘몰입’이라고 한다. 몰입은 고품질 작업 성과의 필수 조건이다.⁸⁾

세일즈와 같은 특정 활동에 완전히 몰입하게 만드는 목표는 어떤 목표일까? 불가능하지는 않지만 달성하기 어려운 도전적 목표(stretch goal)이다. 과학자들은 현재 능력에서 대략 4% 넘는 일을 할 때 몰입 상태에 돌입한다고 한다.⁹⁾ 이런 도전적 목표는 업무 동기를 최대로 높여준다.

뇌과학적으로도 도전적 목표는 성과 달성에 유리하다. 긴장하면 우리 뇌는 노르아드레날린이라는 호르몬을 분비하는데 이 호르몬의 작용으로 집중력과 판단력이 높아지기 때문이다. 적당한 긴장(각성) 상태에 있을 때 능력이 최고가 된다는 예키스-도슨 법칙(Yerkes-Dodson Law)도 같은 의미다. (그림 2)

그렇다면 너무 높은 목표는 어떨까? 100개를 팔 수 있는 직원에게 목표 판매량을 200개로 정하는 식이다. 70%만 팔아도 140개가 되니 좋아 보이지 않는가? 실제 세일즈 현장에서도 이런 경우가 종종 있는 것 같다. 직원의 능력이나 세일즈 환경을 고려하지 않고 위에서 지시한 것이라 따를 수밖에 없다고 말하면서 비합리적 목표를 제시하는 경우 말이다.

하지만 착각하지 말자. 도전적 목표와 비합리적 목표는 절대 같은 말이 아니다. 우리 뇌는 너무 높은 목표라 도저히 달성하기 어렵다는 생각이 들면 도파민을 분비하지 않는다. 도파민은 시장에서 돈과 같은 역할을 하는 호르몬이다. 돈이



8. 칼 뉴포트(2017). 『딥 워크』, 민음사
9. 제임스 클리어(2019). 『아주 작은 습관의 힘』, 비즈니스북스

표 1 활동 및 행동 중심 표현을 결과 중심 표현으로 바꾼 예시

활동과 행동 중심 표현	결과 중심 표현
매달 잠재 고객사를 3곳 이상 방문한다	신규 제안 의뢰를 월 3회 이상 받는다
새로운 세일즈 기법을 알아본다	새로운 세일즈 기법 검토 보고서를 ○○까지 제출한다
SNS 세일즈 활동을 강화한다	SNS 방문자수를 ○○만 명에서 ○○만 명으로 늘린다

없으면 물건을 살 수 없듯이 도파민이 분비되지 않으면 동기가 생기지 않는다. 목표 달성에 필수적인 호르몬이다. 참고로 말하면 나이가 들수록 새로운 일에 도전할 의욕이 사라지는 것도 도파민과 관련이 있다. 20대를 정점으로 도파민 분비량은 지속적으로 감소하기 때문이다. 일을 하면서 도파민이 가장 많이 분비될 때는 언제일까? 그렇다. 너무 쉽지도, 그렇다고 너무 어렵지도 않으면서 조금 더 열심히 노력하면 달성할 것 같은 목표를 설정했을 때이다.¹⁰

세일즈 목표를 설정할 때는 유의할 점이 있다. 첫째, 세일즈 목표는 조직의 생존과 성장에 명확히 기여해야 한다. 만약 100% 완수했는데도 아무도 인정하지 않거나 관심을 주지 않는다면 그 목표는 처음부터 설정이 잘못된 것이다. 이런 목표를 저가치 목표(Low Value Objective)라고 한다.¹¹ 둘째, 목표 달성 여부는 Yes나 No로 판단이 가능해야 한다. 이를 위해서 목표에 숫자를 포함시키자. 측정과 검증이 용이해진다. 세일즈 목표는 달성했거나 하지 못했거나 둘 중 하나다. 중간은 없다. 셋째, 활동이나 행동이 아니라 결

과 중심으로 목표를 표현해야 한다.¹² 세일즈 성과는 결과이지 과정이 아니다. (표 1)

3. 일의 의미와 정체성을 명확히 인식시키자

변화 과정을 보여주는 대표적인 모델로 뉴로로지컬 레벨(Neurological level)이 있다. 실용 심리학의 한 분야인 NLP(Neuro Linguistic Programming)의 핵심 모델이다. 이 모델에 따르면 변화가 일어나는 과정은 여섯 단계이며, 상위 단계의 변화는 하위 단계의 변화에 영향력을 미친다. 코칭과 상담에서 많이 활용되고 있지만 세일즈 분야에서도 유용한 모델이다. 동기의 크기는 어느 단계에서 가장 클까? 상위 단계로 올라갈수록 동기의 크기는 커진다. 일의 의미를 인식하는 것이 가장 큰 동기 요인이라는 말이다.

뉴로로지컬 레벨을 활용해 어떤 요소들이 세일즈 결과와 행동에 영향을 주는지 살펴보자. (그림 3)

예를 들어, 세일즈 실적이 기대에 미치지 못하는 세일즈 담당자(A)가 있다고 해보자. 시키는 일만 적당히 하면 된다는 생각이 강하고 세일즈



10. 가바사와 시온(2019). 『아웃풋 트레이닝』, 토마토출판사
11. 존 도어(2019). 『OKR』, 세종서적
12. 이길상(2021). 『OKR로 빠르게 성장하기』, 세종서적

그림 3 세일즈 결과와 행동에 영향을 미치는 요인들

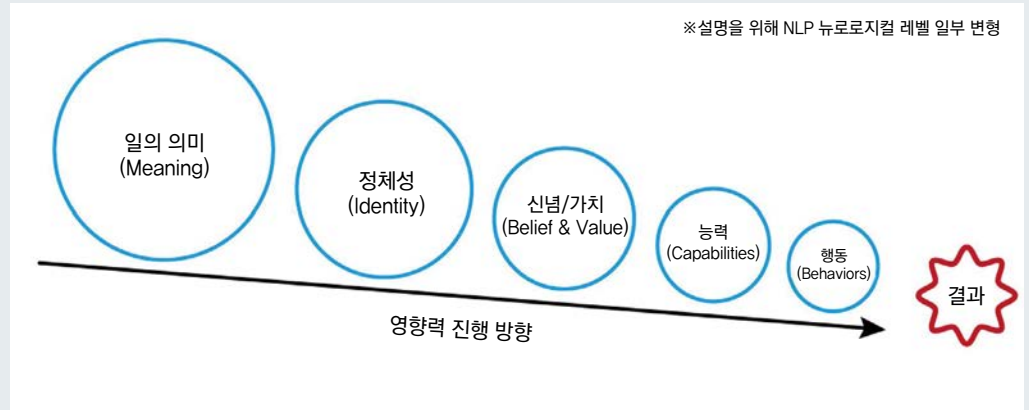
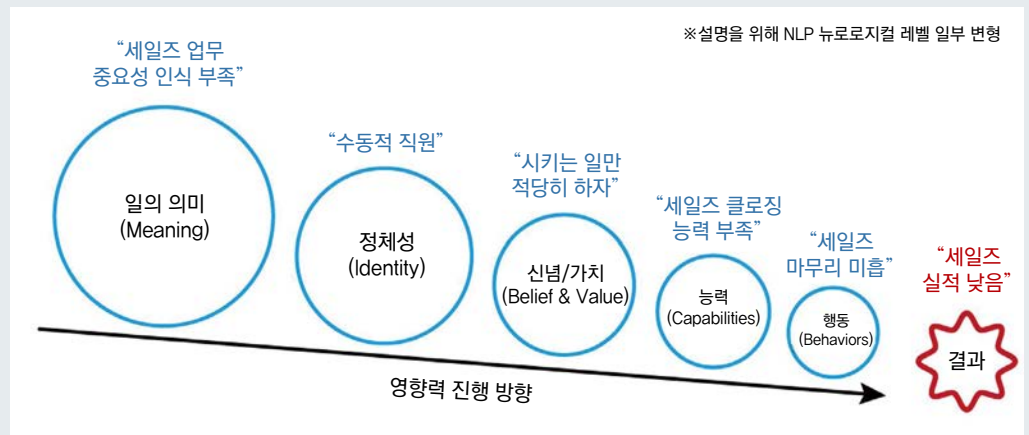


그림 4 뉴로로지컬 레벨로 풀어본 A 사례



업무의 중요성을 잘 모르고 있는 수동적 직원이
다. A의 실적이 저조한 직접적인 이유는 세일즈
를 마무리하는 세일즈 클로징 능력이 부족하기
때문이다.

A 사례를 뉴로로지컬 레벨로 풀어보자. (그림
4) 뉴로로지컬 레벨의 어느 단계를 변화시켜도
세일즈 실적이라는 결과를 바꿀 수 있다. 세일즈

마무리를 꼼꼼히 하거나(행동 단계 변화), 세일
즈 클로징 공부를 하거나(능력 단계 변화) 말이
다. 하지만 상위 단계가 변할수록 효과는 더 커
진다. 상위 단계가 바뀌면 하위 단계는 자동적으
로 바뀐다는 것이 뉴로로지컬 레벨의 대전제이
다. 따라서 세일즈 리더는 직원들에게 일의 의미
와 정체성을 명확히 인식시켜야 한다. 인식의 크



13. 백수진(2019). '일의 의미 느끼게 해야 조직이 크다'. DBR 268호 (2019년 3월 1호)
14. 조미진(2014). 『끼린 세대 리더의 반란』, 알에이치코리아
15. 나이트 요시히토(2017). 『말투 하나 바꿨을 뿐인데』, 유노북스
16. Daniel. M. Cable(2016), "Creative Job Titles Can Energize Workers", Harvard Business Review

기가 동기의 크기가 되고, 동기가 커지면 성과도 커지기 때문이다.

일의 의미를 인식시키는 방법으로 잡 크래프팅(Job Crafting)의 인지적 변화 만들기(cognitive crafting)가 도움이 된다. 인지적 변화 만들기란 일에 대한 관점을 바꿔주는 작업 과정이다. 이 과정에서 자신의 일이 본인뿐만 아니라 동료, 회사, 사회와 같은 외부 세계에도 긍정적 영향력을 미치고 있다는 것을 발견하게 된다. 그 결과로 업무 몰입이 강화되고 성과가 좋아지게 된다.¹³

A에게 그가 수행하는 세일즈 업무가 동료와 팀, 회사, 고객에게 어떤 긍정적 영향을 미치는지 보여주자. 동료 관점에서는 실제 동료들의 이야기를, 고객 관점에서는 실제 고객들의 생생한 목소리를 적는 게 좋다. 리더는 해당 직원의 업무가 팀과 회사 관점에서 어떤 기여를 하는지 직접 적어본다. 인사 평가가 아니니 최대한 긍정적으로 적는 게 요령이다.

그런데 이런 걸 쑥스럽게 말로 해야 할까? 물론이다. 말뿐만이 아니다. 글로도 인정해주자. 더 큰 효과를 얻을 수 있다. 말은 한번 하고 쓱 사라져버리지만 글은 행태가 남아 나중에 몇 번이나 다시 볼 수 있기 때문이다. 그때마다 일의 의미를 느끼는 효과를 얻게 된다.

세일즈 리더는 지시를 내릴 때, 왜 지금 이 일을 해야 하는가를 합리적으로 설득해야 한다. '왜'를 통해 일의 의미를 느끼게 해주는 것이다. 특히 일에서 자신의 기여도를 중시하는 MZ세대와 소통할 때 더욱 필요한 방식이다. 일이 진행되는 전체 그림을 먼저 이야기하고, 그 속에서 해야 할 일을 명확히 알려준다. 이때 단순히 지시만 하는 것이

아니라 자신이 하는 일이 전체 그림에 어떻게 기여하는지 설득하는 방식으로 진행해야 한다.¹⁴ 그렇게 일을 받은 MZ세대는 업무 수행 동기가 높아질 수밖에 없다. 자신이 수행하는 일의 결과가 어떻게 영향을 미치는지 명확히 아는 것보다 더 강력한 동기부여 수단은 없다.

심리학에서 '라벨 효과' 또는 '레테르 효과'라고 부르는 현상이 있다. 다른 사람이 붙여주는 라벨에 따라 자신의 가치관이나 행동 방식이 바뀌는 것을 말한다. 리처드 밀러(R.L. Miller) 노스웨스턴대 교수는 초등학생을 "모두 깔끔하구나"라는 라벨을 붙인 반과 그렇지 않은 반으로 나눴다. 결과는 어땠을까? 라벨을 붙인 반에서는 82% 이상의 아이들이 쓰레기를 주워 휴지통에 버렸다. 반면에 라벨을 붙이지 않은 반에서 쓰레기를 줍는 비율은 27%에 불과했다고 한다.¹⁵

미국 CNN '7분의 기적'이란 프로그램에서 소개돼 유명해진 회사가 있다. 일본 신칸센 청소회사 텡세이(TESSEI) 이야기이다. 이 회사의 성공 비결도 라벨 효과와 관련이 있다. 텡세이는 청소원은 단순한 청소 노동자가 아니라 '승객에게 감사와 감격을 전하는 신칸센극장의 배우'라는 사실을 계속 강조했다. 라벨링을 통해 청소원들의 정체성을 재정립시킨 것이다. 7분간의 기적이라는 말처럼 결과는 놀라웠다. 청소원들의 태도가 싹 달라지더니 22명이 팀을 이뤄 7분 동안 약 1000개의 좌석을 완벽히 청소했다. 변화된 정체성에 따라 행동이 바뀌고, 결과도 바뀐 것이다.

직원을 역할과 정체성을 반영한 창의적인 직함으로 불러주면 어떤 효과가 있을까?¹⁶ 디즈니에서 테마파크 직원을 '캐스트 멤버(cast



17. 대니얼 M. 케이블(2020), 『그 회사는 직원을 설레게 한다』, 갈매나무
18. 브라이언 트레이시(2012), 전략적 세일즈 p27, 비즈토크북

member)', 서브웨이에서 라인 작업자를 '샌드위치 아티스트(sandwich artist)'라고 부르듯이 말이다. 대니얼 케이블(Daniel. M. Cable) 런던비즈니스스쿨 교수의 연구에 따르면 자신의 정체성을 표현하는 직함은 단순히 재미를 주는 것에 그치지 않는다. 긍정적인 감정과 목적의식을 자극해 일의 의미를 느끼게 만든다.¹⁷⁾

세일즈 담당 직원을 어떻게 불러주면 자신의 정체성을 인식하고 동기가 올라갈까? 실제로 명함을 만들어 주는 것이 중요한 것이 아니다. 정체성을 명확히 인식시켜 일의 의미를 느끼게 하는 것이 목적이다. 라벨 효과의 활용이다. 창의적 직함을 팀원들과 함께 만들어보자. 자신이 참여한 아이디어에 애착심을 느끼는 것이 우리들의 마음이다. 그렇게 만들어진 창의적 직함은 사람들이 잘 볼 수 있는 자리에 놓아 두자. 앞선 연구에 따르면 새로운 직함을 정한 직원들이 업무에 소진감을 느끼는 정도가 그렇지 않은 집단에 비해 11% 줄었다. 시도할 만한 방법이다. 다음은 성과 방정식의 두 번째 요인인 직원 능력을 높이는 방법을 알아보자. 여기에도 세 가지 방법이 있다.

능력을 높이는 방법

1. 세일즈 성과와 직결되는 교육 기회 제공하기

세일즈에서 학습이 필요한 이유는 무엇일까? 세일즈에서는 능력의 작은 차이가 엄청난 성과 차이를 만든다. 『전략적 세일즈』의 저자 브라이언 트레이시(Brian Tracy)는 이 말을 경마에 비유해 설명했다.

“경마에서 아주 간발의 차이로 1등으로 들어온다면 그 말은 2등으로 들어온 말보다 열 배의 상금을 받는다. 상금이 열 배가 많다고 해서 간발의 차이로 우승한 말이 2등으로 들어온 말보다 열 배나 빠르다는 뜻일까? 물론 그렇지 않다. 그렇다면 두 배, 아니면 50%, 그것도 아니면 단 10%라도 빠를까? 우승마는 2등 마보다 간발의 차이로 빨랐을 뿐이지만 그 작은 차이가 열 배의 상금으로 나타나는 것이다.”¹⁸⁾

세일즈 분야에서 학습이 중요한 이유도 여기에 있다. 능력의 차이를 결정하는 것이 학습이다. 세일즈 리더는 직원들이 학습을 통해 성장할 수 있도록 성과와 직결되는 교육 기회를 제공해야 한다. 직원들이 만든 성과의 합이 리더의 성과라는 점을 잊지 말자. 단, 단순히 잠재력만을 길러주는 교육은 지양해야 한다. ‘들으면 언젠가 쓸 데가 있겠지’라는 생각으로 듣는 교육 말이다. 인성 교육도 같은 이유다. 인성은 교육이 아니라 채용으로 해결해야 할 문제이다. 세일즈에서 모든 교육은 성과를 내는 것과 직접적으로 연결돼 있어야 한다.

세일즈 성과에 필요한 교육은 어떻게 찾을 수 있을까? 일반적인 역량 분석보다 성과와 직접적으로 연결된 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas, BMC)를 활용해보자. 비즈니스 모델 캔버스란 비즈니스에 필요한 아홉 개의 사업 요소로 구성된 전략 프레임워크이다. 전략 컨설팅이나 사업 기획을 할 때 많이 활용되고 있는 전략 도구이며 세일즈 역량에 필요한 교육 영역을 찾을 때도 유용하다. 방법은 어렵지 않다.

그림 5 비즈니스 모델 캔버스와 혁신 질문

핵심 파트너십 “어떻게 새로운 방식으로 확장할 것인가?”	핵심 활동 “혁신적인 활동을 어떻게 차별화할 것인가?”	가치 제안 “어떻게 더 나은가 치를 확보할 것인가?”	고객 관계 “어떻게 고객을 록인할 것인가?”	고객 세그먼트 “어떻게 새로운 시장의 잠재력을 열 것인가?”
	핵심 자원 “어떻게 복제를 어렵게 할 것인가?”		채널 “어떻게 고객 관계를 혁신적이고 강력하게 구축할 것인가?”	
비용 구조 “어떻게 혁신적인 비용 구조를 구축할 것인가?”			수익원 “어떻게 창의적인 방식으로 이익을 산정할 것인가?”	

출처: 알렉산더 오스터왈더, 에스 피그누어, 프레더릭 에티엠블, 앨런 스미스(2021), 『최강 기업의 탄생』, 비즈니스북스

비즈니스 모델 캔버스를 만든 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)의 혁신 질문(그림 5)을 약간 변형해 분석하는 방식이다. 필요한 교육을 찾는 과정은 다음 순서로 진행한다.

- Step 1: 비즈니스 모델 캔버스의 사업 요소별로 세일즈 상황에 맞게 적절한 진단 문항을 만든다. 혁신 질문을 참조해 팀원들과 협의해 결정한다.
- Step 2: 중요도를 평가한다. 중요도는 1점에서 10점 사이의 점수로 매긴다.
- Step 3: 목표 대상과 비교한 상대적인 경쟁력 정도를 평가한다. 경쟁력도 1점에서 10점 사이의 점수로 매긴다. 목표 대상은 경쟁사일 수도, 팀 내 우수 직원일 수도 있다.

- Step 4: 중요도와 경쟁력을 x, y축으로 2×2 매트릭스를 만들어 평가 결과를 표시한다.
- Step 5: 중요도는 높는데 현재 경쟁력이 낮은 것(핵심 약점)에 우선순위를 두고 학습 계획을 수립한다.

예시(그림 6)에서는 고객 세그먼트 요소가 가장 부족한 핵심 약점으로 분석됐다. 우리 분야 세일즈에서는 신규 고객층 발굴이 중요한데 현재 직원의 경쟁력은 상대적으로 낮은 수준이다. 리더는 새로운 고객층 발굴 기법이나 벤치마킹 사례 학습 기회를 우선적으로 제공해야 한다. 세일즈 교육의 필요점은 꼭 비즈니스 모델 캔버스를 토대로만 찾을 필요는 없다. 어떤 전략 도구든지 자신의 세일즈 분야에 맞게 변형해 활용하면 된다. 단, 세일즈 성과와 직접적으로 관련이

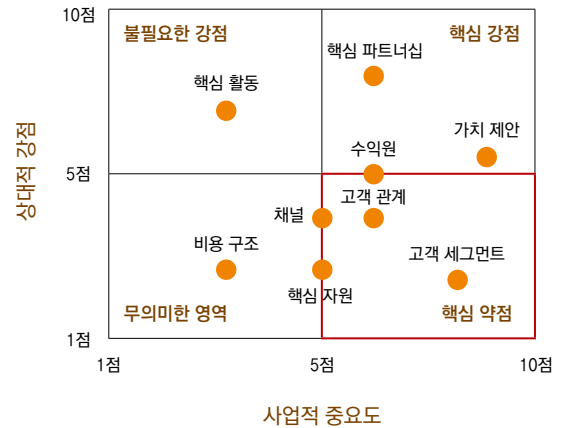
그림 6 세일즈 교육 필요점 찾기 예시

1. 중요도 및 경쟁력 평가

사업 요소	진단 문항	중요도	경쟁력
고객 세그먼트	나는 새로운 고객층을 잘 발굴할 수 있다.	8	2
가치 제안	나는 고객에게 상품의 가치를 충분히 설명할 수 있다.	9	6
채널	나는 고객 관계를 강력하게 구축할 수 있다.	5	4
고객 관계	나는 고객을 효과적으로 록인(lock-in)시킬 수 있다.	6	4
수익원	나는 창의적인 방식으로 이익을 산정할 수 있다.	6	5
핵심 자원	내가 가진 세일즈 방법은 남들이 따라 하기 어렵다.	5	3
핵심 활동	나는 남들과 차별화된 세일즈 활동을 한다.	3	7
핵심 파트너십	나는 세일즈 활동에 충분한 파트너십을 확보했다.	6	8
비용 구조	나는 최소의 비용으로 세일즈하는 방법을 안다.	3	3

※진단 문항은 참조용이며 각 조직의 상황에 맞게 조정해야 함

2. 교육 필요점 찾기



있어야 한다. 세일즈 교육은 학교 교육이 아니라, 한정된 기간 내에서 결과를 만들어야 한다.

2. 아웃풋 위주로 학습시키기

최근에 읽은 책이나 수강한 교육 내용 중 기억나는 것이 있는가? 5분 정도 설명해보자. 좋았다, 나쁘다 같은 소감이 아니라 구체적인 내용을 말해야 한다. 자료를 보지 않고 5분 이상 설명할 수 있으면 제대로 배웠다고 말해도 좋다. 기억으로 확실히 남아 있으니 언제든 활용할 수 있다. 그런데 현실은 어떨까? 아무리 감명 깊었던 책이나 흥미로웠던 교육도 5분 이상 설명할 수 있는 경우는 드물다. 기억으로 저장된 지식과 정보가 적기 때문이다. 그럼 기억되지 않은 나머지는

어떨까? 쓸모없는 지식과 정보다. 언젠가 도움이 될지도 모른다고? 우리는 망각의 동물이다. Now or Never!

기억하지 못하는 이유는 무엇일까? 지식과 정보를 대부분 머릿속에 인풋(input)만 했기 때문이다. 인풋하면 우리 뇌는 무언가로 채워졌다는 기분이 든다. 뿌듯함도 느낀다. 하지만 인풋만 해서는 실제로는 아무런 변화를 만들 수 없다. 변화는 아웃풋(output)할 때 일어난다.¹⁹⁾ 여기서 아웃풋이란 뇌에 입력된 지식과 정보를 적극적으로 인출해 행동하는 것을 말한다.

따라서 직원 능력이 실질적으로 향상되기 원한다면 배운 내용을 아웃풋할 기회를 주어야 한다. 형식적인 교육 참가 보고서 정도로는 의미가



19. 가바사와 시온(2019), 『아웃풋 트레이닝』, 토마토출판사



20. 주식회사 앤드(2020), 『비즈니스 프레임워크 도감』, 로드북
21. 박정준(2019), 『나는 아마존에서 미래를 다녔다』, 한빛비즈

없다. 자료 없이 최소한 5분 이상 말로 설명할 수 있어야 한다. 이때 리더의 피드백이 아주 중요하다. 좋은 피드백은 성장 속도를 한층 빠르게 만든다. 피드백을 할 때 다음 질문들을 활용해보자. 아웃풋 활성화에 도움이 된다.

유용한 피드백 질문들

- 교육에 대한 기대치를 점수로 표현하면 몇 점이었나요? 실제로 받아보니 몇 점을 줄 수 있나요? 그렇게 생각한 이유는 무엇인가요?
- 배운 내용 중 지금 당장 세일즈에 적용 가능한 것은 무엇인가요?
- 제가 무엇을 지원하면 적용하기 더 쉬워질까요?
- 적용한 결과는 언제, 어떻게 확인할 수 있을까요?
- 필요한 교육이나 더 배우고 싶은 것은 무엇인가요?

표 2 Want/Commitment 프레임워크 활용 예시

팀원	배우고 싶은 것(Want)	기여할 수 있는 것(Commitment)	업데이트
○○○책임	<ul style="list-style-type: none"> • 세일즈 클로징 스킬 • 황설수설하지 않고 핵심만 말하기 • 파트너사와 협상 스킬 	<ul style="list-style-type: none"> • 세일즈 자료 깔끔하게 정리하는 법 • 고객과 쉽게 라포 형성하기 	2022. 3.25
△△△매니저			
□□□선임			

직원들의 아웃풋 및 협업을 촉진하는 방법이 있다. 간단하지만 효과적이다. 자신이 배우고 싶은 것과 자신이 기여할 수 있는 것을 Want/Commitment 프레임워크로 공유하는 방법이다.²⁰ (표 2)

리더는 직원이 교육이나 학습으로 얻은 지식과 정보는 반드시 ‘기여할 수 있는 것’ 칸에 적게 한다. 직원들은 Want/Commitment 현황을 보며 자신에게 도움을 줄 수 있는 직원에게 직접 연락해서 배운다. 일종의 멘토링을 받는 셈이다. 배우는 사람은 같은 일을 하는 사람에게 배워서 좋고, 가르치는 사람은 아웃풋할 기회가 생겨 좋다. 그냥 기회가 아니다. 자신도 함께 성장할 수 있는 기회이다. 아웃풋을 통해 자신의 기억이 더욱 공고해지기 때문이다.

멘토링 진행은 아마존 방식을 활용해 보자. 아마존 직원들은 자신이 배우려는 기술을 가르쳐줄 멘토를 사내 사이트에서 선택할 수 있다. 멘토링은 매주 1회씩 3개월 정도 진행된다. 특이한 점은 멘토가 어젠다를 가지고 진행하지 않는다는 점이다. 따라서 아마존에서는 배우고 싶은 직원이 스스로 도움을 받고 싶은 내용과 질문을 잘 정리해서 멘토링 받아야 한다.²¹ 세일즈 멘토링도 같은 방식으로 진행해보자. 불확실하고 변화 많은 시대에는 자신에게 필요한 내용을, 필요한 시기에, 필요한 방법으로 받는 게 가장 효과적인 능력 개발 방법이다. 또한 자기 성장과 자율성을 중시하는 MZ세대와도 잘 맞는 멘토링 방식이다.

이렇게 아웃풋을 강조하면 교육이나 멘토링 자체를 신청하지 않는 직원이 생길까 걱정인가? 물론 그럴 수 있다. 그런 직원이 어떤 변명



22. 박정준(2019). 『나는 아마존에서 미래를 다녔다』, 한빛비즈
23. 김지호(2019). '은유를 통한 '점화 효과'에 집중하되 의식 마케팅을 통해 '내공' 쌓아야', DBR 276호
24. 웬디우드(2019). 『해빗』, 다산북스
25. 존 바그(2019). 『우리가 모르는 사이에』, 청림출판
26. 마커스 버킹엄, 애슐리 구달(2019). 『일에 관한 9가지 거짓말』, 쌤앤파커스
27. 제임스 클리어(2019). 『아주 작은 습관의 힘』, 비즈니스북스

을 하든지, 본질적 이유는 하나이다. 세일즈 담당자로 성장하고 싶은 마음(동기)이 없기 때문이다. 앞서 말한 불연성 인간이다. 리더십 이슈가 아닐 수 있다는 말이다. 그들의 선택은 존중하되 결과에 대한 책임도 알려줘라. 세일즈에서는 성과가 모든 것을 말한다.

3. 학습이 용이한 조직문화 만들기

탁월함은 습관에서 비롯된다고 한다. 아리스토텔레스의 말이다. 학습도 습관이 돼야 한다. 학습이 용이한 조직 문화가 필요한 이유다. 문화가 습관을 만들기 때문이다. 그렇다고 거창하게 시작할 필요는 없다. 작고 힘들지 않은 변화부터 시작해보자. 예를 들어 아마존에서 많이 사용하는 '바보 같은 질문하기' 같은 것이다. 아마존 직원들은 "바보 같은 질문 하나 해도 될까요"라는 말을 자주 사용한다고 한다.²² 그리고 대답하는 이는 "사실 굉장히 좋은 질문이네요"라고 답하게 되는 경우가 많다.

이런 방식을 대화의 규칙으로 정해보자. 모호하거나 더 알고 싶은 것이 있을 때 '바보 같은 질

문'이란 말을 넣어 질문하고, 대답할 때는 반드시 '좋은 질문입니다. 이유는~'이라고 말해야 하는 규칙이다. 심리적 불안감을 줄여줘 학습을 용이하게 만든다. 탁월함은 이런 작고 사소한 변화가 반복해 쌓일 때 만들어진다.

습관을 만드는 다른 방법은 환경 설계다. 행동경제학의 대가이자 노벨경제학상을 수상한 리처드 탈러(Richard H. Thaler) 시카고대 교수는 사람들에게서 자동화된 행동을 이끌어 내기 위해서는 환경 설계가 중요하다고 말했다.²³ 여기서의 자동화된 행동이 습관이다. 환경 설계란 의식의 개입이 없거나 최소화된 상태에서 특정 행동을 하게 만드는 것을 의미한다.

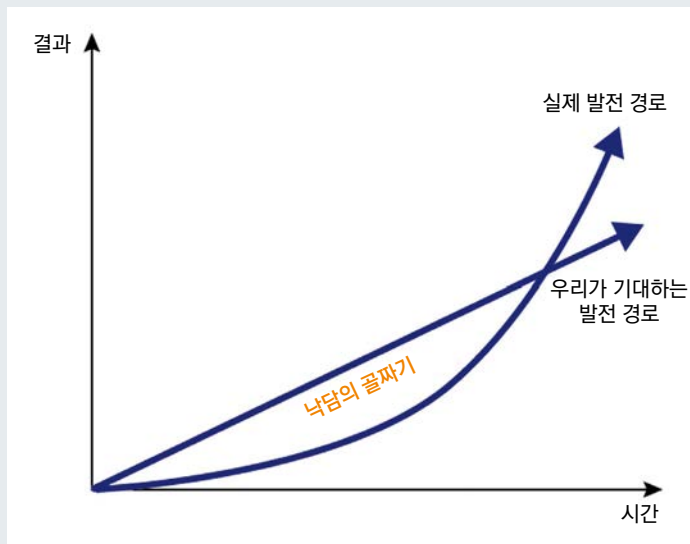
환경 설계가 효과적인 이유는 행동을 의지력에 의존하지 않기 때문이다. 의지력에 호소하는 것은 단기적으로는 효과를 볼 수 있다. 기간이 짧다면 직원들이 의지를 가지고 학습에 매진할 수도 있다. 하지만 학습에 방해되는 많은 유혹이 존재하는 환경에서 의지력을 지속적으로 발휘할 수는 없다. 의지력은 한정된 인지적 자원이기 때문이다.

따라서 특정 행동을 촉진하려면 행동에 방해되는 유혹이 적어 의지력을 사용할 필요가 적은 환경을 만드는 것이 중요하다. 예를 들어, 공부하는 도서관에서 하는 것이 효과적이다. 공부를 방해할 유혹 요소들이 적은 도서관에서는 의지력을 낭비할 필요가 없기 때문이다. 대신 그 환경에서 가장 하기 쉬운 일, 공부를 하게 된다.²⁴ 인간행동 전문가 웬디우드(Wendy Wood) 교수의 실험 결과이다. 일정 공간을 학습 전용 장소로 지정하고 관리하는 것도 좋은 환경 설계이다.

표 3 If ~ Then... 기법 사례

If ~	then
매주 금요일 오전 9시가 되면	금주 학습한 내용을 파트너와 5분 동안 공유한다
러닝 공간에 들어가면	어떤 자료라도 10분 이상 읽는다
'바보 같은 질문을 해도 될까요'라는 말을 들으면	'사실은 좋은 질문입니다. 그 이유는~'이라는 말로 대답을 시작한다

그림 7 낙담의 골짜기



출처: 제임스 클리어(2019). 『아주 작은 습관의 힘』, 비즈니스북스



필자는 성공관대 법학과를 졸업하고 서울대 경영전문대학원(EMBA)에서 경영 전문 석사 학위를 받았다. 현대 경제연구원, 현대자동차에서 경력을 쌓고 잡 크래프팅 전문가 백수진 박사와 강의 중심 교육 컨설팅사인 SM&J PARTNERS를 운영하고 있다. '세일즈 리더십' '세일즈 글쓰기' '전략적 사고 및 전략수립역량 강화' '전략 프레임 워크와 비즈니스 모델 캔버스 활용' '잡 크래프팅을 통한 업무 몰입' 'MZ세대 신입사원 마인드셋 특강' '사내 강사 강의 스킬' 'B2B 영업사원 협상 스킬' 등이 주된 강의 분야다. 저서로는 『이제 말이 아닌 글로 팔아라』 『강사의 탄생: 뇌과학을 활용한 효과적인 강의법』이 있다.

누구라도 그 공간에서는 학습하는 것이 가장 하기 쉬운 일로 인식할 만큼 말이다. 이왕이면 세일즈 관련 책과 자료를 놓아두는 것뿐만 아니라 'Want/Commitment' 시트도 크게 출력해 부착하자. 학습 분위기뿐만 아니라 아웃풋 활동을 촉진하는 계기가 될 수 있다.

물리적 환경 외에 실행 의도(implementation intention) 기법으로 학습에 용이한 심리적 환경을 만들 수 있다. 실행 의도는 환경이 행동에 단서를 제시하는 방식이다. 행동을 무의식적으로 이끌어내기 때문에 의식적으로 노력해야 하는 방법보다 효과적이다. 실행 의도는 원하는 행동을 수행하는 구체적인 장소와 시간을 정하는 방식이다.²⁶ 시간과 장소가 행동을 촉발하는 심리적 트리거(trigger)로 작동한다는 의미로 If-

then 기법이라고도 한다. 예를 들어, 다음과 같은 식이다.

사람들이 일하지 않기로 결정할 때, 대체로 그 이유는 회사가 아니라 '팀' 때문이라고 한다.²⁶ 나쁜 회사의 좋은 팀에 있는 사람이 그 반대의 경우보다 회사에 오래 머무른다는 말이다. 어떤 팀이 좋은 팀일까? 성과를 통해 성취감을 느끼게 해주는 팀이다. 특히 성과가 모든 것인 세일즈 조직에서는 더욱 그렇다. 세일즈 리더가 직원들의 동기와 능력에 관심을 두어야 하는 이유다.

세일즈 리더십을 발휘하면서 유의할 점이 있다. '낙담의 골짜기'²⁷에 빠지는 것을 조심해야 한다. 우리는 종종 발전 경로를 직선으로 생각하고, 그 위에서 결과가 드러나길 기대한다. 그런데 실제 발전 경로는 어떻게? 직선이 아니라 완만한 포물선 형태가 훨씬 많다. 여기서 기대했던 모습과 실제 발전 모습 간의 간격이 생긴다. 그 간격을 '낙담의 골짜기'라고 부른다. (그림 7)

직원들에게 최선을 다했는데도 성과가 기대에 미치지 못한다는 생각이 들 때가 있다. 자신도 모르게 골짜기에 빠진 것이다. 빨리 빠져나와야 한다. 힘들어도 노력을 멈추지 말자. 포기만 하지 않는다면 리더의 노력은 언젠가 결과로 보상받기 마련이다. 세일즈 리더십의 목적인 성과로 돌아온다는 말이다. 반복하건대 좋은 세일즈 리더는 착한 리더가 아니다. 성과를 만드는 리더이다. 성과를 내지 못하면 다른 모든 것을 잘해도 의미가 없다. 방법은 두 가지다. 직원들이 일을 하고 싶은 동기를 높여주든지, 일을 할 수 있는 능력을 올려주든지. **D**