

# 스마트워크 끝내고 사무실 복귀, 무엇이 달라져 있을까

코로나19 확산 위기로 실시된 '사회적 거리두기'가 얼마 전 종료되고 현재 '생활 속 거리두기'가 실천되고 있다. 이로 인해 전 세계적으로 비즈니스 커뮤니케이션 부문에서도 큰 변화가 일어났다. 지난 두 달 동안 한국의 많은 조직은 현 상황을 '스마트워크' 혹은 '스마트 사무실'을 체험할 수 있는 기회로 삼았다. 지난 3월 사람들이 진행한 한 조사 결과에서 1089개 기업 중 40.5%가 '이미 재택근무를 실시하고 있거나 실시할 계획'이라고 밝혔다. 아마존, 페이스북, 카카오 같은 기술기업들은 온라인 채용면접을 일상화하는 것에 앞장서고 있다. 덧붙여 SK텔레콤은 직원들이 유연하게 출근할 수 있도록 '상시 디지털 워크' 시스템을 도입했다.

하지만 이러한 정보기술 도구만으로는 기업들이 장기적으로 경쟁력을 유지할 수 없다. 혁신 개발을 위해서는 사람들 사이에 헌신과 신뢰가 형성돼야 한다. 그리고 이를 이루기 위해서는 동료들이 같은 장소에서 대면하며 일하는 게 중요하다. 대면으로 만나는 것은 곧 사람들이 서로 함께 시간을 보내는 것을 요구한다. 즉 사람들이 한 장소에 모이기 위해 이동하는 비용이 든다. 하지만 이러한 대면비용은 결국 그들이 혁신 개발에 얼마나 헌신적인지를 알아볼 수 있는 기준이 된다. 동료들이 서로의 열정기에 있으면 그 순간을 공유하게 된다. 그리고 해당 순간에 어떠한 일에 대한 각자의 반응을 알고 개인의 태도,

텍스트·영상 통한 원격소통은 사회문화적 요소 개입이 적어 유독 위계질서 뚜렷한 동북아인 '거리두기 커뮤니케이션' 낯선 이 한국 특유의 조직 내 계급문화 코로나 이후 일정부분 변화할 것韓기업 혁신능력 향상 기회로

자식, 성격을 알 수 있다. 각자가 어떤 마음을 갖고 있는지를 알게 되면 사람들 사이에 신뢰가 형성되고 이를 밑받침으로 혁신적인 협업과 배려를 시작할 수 있다.

대면소통 외에 이메일, 전화, 영상통화 등 다른 소통 방식은 물론 얼굴을 마주하며 대화하는 것보다 더 편하다. 하지만 여기에는 정보 교환이 제대로 이뤄지지 않는 등 혁신을 위한 사람들의 노력을 가로막을 수 있는 단점이 있다. 일례로 지난 3월 명한 애플리케이션(앱) 리멤버가 밝힌 설문조사 결과에서는 1000명의 설문조사 대상자 중 28%가 코로나19로 인해 업무상 생긴 어려움으로 '의사소통이 어려워져 비용을 늘어난다'고 답했다. 이메일이나 메시지를 사용하면 사람들이 같은 시간과 장소에서 소통하지 않아도 된다. 하지만 만약에 사람들이 같은 장소에 있으면서 이메일이나 메시지를 사용하면



(사진 제공=제이아이지연구소)

당 소통은 진정성이 없어 보인다. 또한 복잡하고 빨리 처리해야 하는 일을 이메일이나 메시지를 통해 맡으면 비효율적이다. 만약 전화 통화나 영상 통화로 해서 사람들이 같은 시간에 소통한다면 사람들은 이메일이나 메시지보다는 효율적으로 일할 수 있지만, 그들 사이에 감정적 연결이 생기지는 않는다. 전화 통화로 하면 상대방의 표정을 볼 수 없고 영상 통화로 하면 (표정을 볼 수는 있지만) 활력 만 반으로 감정적 연결고리가 끊어진다. 많은 국가가 사회적 거리두기를 실천함으로써 추가적인 소통

문제를 겪고 있다. 일명 하이 콘텍스트 문화(high-context cultures) 국가들이 그렇다. 하이 콘텍스트 문화에서는 소통에 비언어적 요소(사회문화적 요소)가 적용된다. 가령 네트워킹 행사에서 누군가가 소규모 그룹에 있는 어떤 사람과 명함을 주고받는다고 하자. 하이 콘텍스트 문화에서 개인은 해당 소규모 그룹에 있는 모든 사람과 명함을 주고받는다. 미래에 그들의 교류 유무는 상관없다. 해당 그룹에 있는 모든 사람을 인식하고 그들과 인사하는 것이 규범이기 때문이다.

이메일이나 카카오톡 메시지를 주고 받으면 하이 콘텍스트 문화 사람들은 이러한 사회문화적 신호를 놓친다. 사회적 거리 두기 역시 비슷한 효과를 준다. 사회문화적 요소가 줄어들면 소통은 원활하게 이뤄지지 않는다. 반대로 문자나 말 자체가 비언어적 요소보다 훨씬 중요한 로 콘텍스트 문화(low-context culture)에서는 이메일이나 전화 통화가 충분히 대면 소통을 대체할 수 있다. 동북아시아에서는 사회적 거리두기가 비즈니스 커뮤니케이션에 가지는

효과가 매우 크다. 동북아 국가에서는 조직 계급이 비즈니스 커뮤니케이션의 기반이 된다.

예를 들어 부하 직원들은 상사의 사무실에 직접 찾아가 자기 소개를 하고 보고한다. 상사의 사무실이라는 장소 자체가 (부하 직원의) 언어를 표지하는 요소가 된다. 하지만 가상회의가 이뤄지는 코로나19 위기에서는 상사의 사무실에서 미팅이 이뤄지지 않는다. 계급 문화가 깔려 있는 한국에서는 새로운 비즈니스 파트너를 온라인으로 처음 만나 회의하는 것이 혼란스러울 수 있다. 글로벌 기업들이 대면 소통을 하지 않고 심도 있는 소통을 통해 혁신을 일으키고 지속할 수 있을까. 코로나19 팬데믹이 한국 내에 이뤄지는 대면 소통을 줄이고 있는데 국내 기업들의 경영 소통 문화는 진화할 수 있을까. 만약 한국 기업들의 비즈니스 커뮤니케이션 문화가 진화한다면 한국 기업들의 혁신 능력 역시 커질까. 코로나19 위기가 지속될수록 이 모든 질문 역시 더욱 더 중요해진다. 사람들이 재택근무를 마치고 사무실로 복귀하더라도 국내 기업들은 한국 특유의 계급문화의 '낯선 부분'들을 줄이는 소통 문화를 만드는 것의 중요성을 파악해야 한다.



시에 츠마오

한국뉴욕주립대학교 스노니브룩 교수

## **Business Communication and culture in a Corona-19 Business World**

Due to the Corona-19 virus and policies of ‘social distancing,’ business communication has been dramatically disrupted all around the world. Over the last two months, many organizations in Korea are viewing the situation as an opportunity to experiment with “smart work” or “smart offices.” According to a recent survey conducted by ‘Saramin,’ 40.5% of 1,089 companies are now conducting or planning to conduct telecommuting practices. Tech giants like Amazon, Facebook, and Kakao are leading the way in normalizing online job interviews. Also, SK Telecom announced that it has created an ‘always-on digital work’ system that allows a flexible company attendance and telecommuting protocol. **The Seoul Metropolitan government even aims to develop a virtual ecosystem for holding online events that connect startups, accelerators, and investors.**<sup>1</sup>

In the short run, all this telecommuting is mostly based on the automation of routines and the digitalization of project management. ‘TOAST Workplace’ co-developed by Remote Meeting and NHN, Naver’s subsidiary company ‘Works Mobile,’ and software company R-Support are all providing free services to companies working from home during the Corona-19 pandemic. SME’s like Happyull are working remotely using Douzone Bizon’s business platform ‘WEHAGO,’ a cloud-based solution that enables companies to integrate electronic document approval, schedule management, messenger, and video teleconference on one platform.

However, such IT tools are not enough for firms to remain competitive in the long run. Efforts to develop innovation—where experimentation involves uncertainty, and routines are less helpful—typically benefit inordinately from co-located face-to-face meetings that can stimulate or foster shared commitment and trust. When a face-to-face meeting requires participants to spend time and resources to travel to meet each other, those sunk costs can be used to signal commitment. By sitting next to somebody, a moment of life can be exactly shared together, whereupon we can transparently observe and then assess the spontaneous responses reflecting that person’s attitude, knowledge, and personality. Sincerity and familiarity breed the trust necessary to jump-start innovative collaboration.

The other communication channels – email, SMS, telephone, Katalak and Skype video – are certainly more convenient, but they suffer from informational tradeoffs and other stereotypical shortcomings that can impede innovation efforts. **Consider the community at the business card app “Remember,” where 26% in its survey of 1,000 workers complained last month about increases in work inefficiency due to communication difficulties brought on by the pandemic.** On one hand, asynchronous communication channels (email and messaging) require neither shared timing nor shared location, and when chosen in place of synchronous communication channels, can appear non-committal and insincere. They are also inefficient for exchanging complex, time-sensitive messages. While synchronous channels (like phone calls or video chat) benefit from shared timing, the emotional connection in collaboration is not complete. Telephone communication impedes us from seeing the emotions on each other’s faces. In video chat, the emotional weight of togetherness can be dismissed with a click. **Technology unfortunately reduces the integrity of human communication, especially when it comes to fostering the initial conditions valuable for creativity.**

Many countries run into additional communication difficulties when socially distancing, because they are characterized by “high-context cultures.” In high-context cultures, information and meaning are interpreted within the non-verbal environment and surroundings where the communication takes place. **For example, in some cultures, at a networking reception, the process of exchanging business cards with one member of a small group necessitates exchanging business cards with all members of that group, regardless of expectations of future collegiality with all those other people. Acknowledging everybody during that networking moment is interpreted as normative communication.** When using email or Katalak, people in high-context cultures miss out on such sociocultural cues, such that the impoverished communication appears to disrespect the interaction. Social distancing has a similar effect: when the quality of shared context is reduced, communication suffers. (In contrast, for low-context cultures, where the words or text itself are far more important than the context and the non-verbal environment, email or a phone call can adequately substitute for face-to-face interaction.)

The effects of social distancing on high-context culture are potentially dramatic here in Northeast Asia, where business communication fundamentally relates to organizational hierarchy, a key coordinating mechanism. For example, subordinates here typically make the obligatory effort to go to the boss's office to introduce themselves and give reports; that location choice alone is as meaningful to the communication as the words that are uttered. **Thus, respect is paid where it is expected, in exchange for trust.** However, in a Corona-19 world, you aren't really having a symbolic meeting in your boss's office, if the Zoom meeting is taking place from both his office and your living room. In Korea's high-context, hierarchical culture, online introductory meetings between new business partners can become prohibitively risky and confusing encounters.

Can global business communicate deeply enough to develop, foster, and sustain innovative collaborations without the economic and symbolic benefits of face-to-face interactions? As this pandemic reduces face-to-face interaction here in Korea, can Korea's business communication culture evolve? If so, could that evolution re-structure and heighten South Korea's capacity for innovation? All these questions become more relevant as Corona-19 lasts longer, or as future pandemics arise. Even if everybody returns back to the office soon, Korean business should explore the benefits of developing a more forgiving communication culture that leads the way in diminishing the sharp edges of Korea's hierarchical culture. Instead of focusing on symbolic displays of managerial loyalty, companies could learn to recognize, promote, and trust in employees' worldly sense of purpose and their intrinsic motivation (내적 동기). If organizational culture and communication culture could evolve together like this, the long-run capacity for innovation would be less fragile to pandemic shocks.

**South Korea learned many lessons from SARS and MERS, and its public health system shines brightly today as a model during the Corona-19 world. But this country can also become more efficient and its innovation system can shine even brighter, after this pandemic, if organizations show the willingness and humility to experiment with, appreciate, and synthesize the potential of broader, more flexible communication practices.** There's no need to wait for the next pandemic to try.

---

<sup>1</sup> Author's note: All the red text was deleted from the printed article, by permission of the author.