



기업경영 혁신에 대해 한마디

한국화학시험연구원장 김광식
02) 2634-0011

사람의 경우 생각이 변하면 행동이 변하고 이것이 계속되면 습관이 되고 그 습관을 되풀이하는 가운데 그 사람의 성격이 형성된다고 한다. 이를 조직에 적용하면 곧 조직(기업)문화가 된다.

최근 전세계적으로 경영혁신에 관한 서적들이 넘쳐나고 있다. 그런데 경영혁신을 다루는 이론의 대부분은 조직측면에 너무 치우친 나머지 경영혁신=조직혁신인양 오해를 불러 일으키고 있는 것 같다. 이는 경영혁신 이론들이 개인주의가 극도로 발달한 구미 선진국 학자들이 개발한 이론이고 이러한 이론이 서구적 문화에서는 어느 정도 먹혀들어가고 있다고 할 수 있다. 그러나 이를 끈끈한 인간관계가 중요시되는 동양적 조직문화에 그대로 적용하는데는 큰 무리가 따를 수 밖에 없다고 생각된다. 그럼에도 불구하고 우리나라의 많은 기업들은 선진국에서 새로운 경영혁신 이론이 등장하여 성공적이다 싶으면 경쟁적으로 이를 도입하여 경영혁신에 적용하려고 하고 있으며 성과가 잘 나오지 않으면(잘 나올리가 없다.) 곧 포기하여 버리는 경향이 있는 것 같다. 아무리 좋은 이론이라도 토양(조직문화)이 다르면 그 토양에 맞게 수정하여야 한다는 점을 지실하지 못한 때문인 것이다. 더구나 경

영혁신이론이 등장한 선진국에서조차 그 성공율은 혁신이론에 따라 차이가 있겠지만 그리 크지 않은 것으로 나타나 있다.

비근한 예를 들어보자. 미국에서 1990년대 한참 유행 하였던 경영혁신이론으로서BPR(Business Process Reengineering)의 경우 그 성공율이 50%에도 미치지 못한다는 실험적 통계가 있다. (Reengineering the Corporation A manifesto for Business revolution: Michael Hammer & James Champy)

이는 결국 hardware를 아무리 합리적이고 과학적으로 잘 설계하더라도 조직문화가 이를 공감하여 수용하지 못한다면 소기의 성과를 거둘 수 없다는 것을 웅변으로 말해주고 있는것이다.

Hardware 못지않게 Software 즉 조직문화의 중요성이 부각되는 이유가 여기에 있는것이다.

그렇다면 조직문화가 조직혁신을 뒷받침하게 하는 방법은 무엇인가?

보는 각도에 따라 차이가 나겠지만 본인은 그 해답을 조직구성원의 수평적수직적 신뢰의 구축과 공감대 형성에서 찾고 싶다.

프랑스스 후쿠야마 하버드대 교수는 그의 저서



Trust」에서 이 사회나 국가가 잘되기 위한 요인은 자본도 기술도 아니고 믿음 즉 신뢰성이라고 하였다. 이는 기업 조직의 경우에도 그대로 적용된다. 조직 구성원간은 물론이고 특히 최고경영자(CEO)와 조직구성원간의 신뢰관계 형성이야 말로 칼로 피부를 벗겨내는(革新)아픔도 기꺼이 통참할 수 있는 위대한 힘을 가지고 있기 때문이다.

그렇다면 조직구성원의 공감과 감동은 어떻게 이끌어 낼 수 있을까?

일본의 "에모도 마사루"라는 교수는 "물은 답을 알고 있다."라는 저서에서 생명체가 아닌 단순한 유기물인 물도 사람마음의 파동을 읽는다고 기술하고 있다. 그 책에 보면 어느 도시안에 있는 호수의 물이 사람들이 잘못 관리하여 물고기가 살수 없을 정도로 썩었다고 한다. 그런데 그 호숫가에 커다란 야외음악당이 있어 언젠가 거기에 세계적인 오케스트라가 와서 여러시간 동안 좋은 음악을 연주하여 많은 사람들이 운집하여 크게 감동을 받았다고 한다. 그런데 이런 행사가 있고나서 놀라운 일이 일어났다고 한다. 그 호수의 물이 살아나 물고기가 다시 살게 되었다는 것이다.

생명체가 아닌 물도 이렇진대 최고의 영장인 사람과 사람사이에서 마음의 파동이 서로 교감하면 커다란 상승작용이 일어난다는 것은 너무도 당연한 일이 아니겠는가?

그렇다면 조직의 최고 책임자로서 조직 구성원의 감동과 공감을 이끌어내고 신뢰를 얻게 하기 위한 방법은 무엇일까?

아마도 솔선수범이 다른 무엇보다 우선한다고 하여야 할 것이다. 의식화된 조직이 아니라면 최고 경영자가 마음을 비우고 솔선수범 하는데 따라오지 않을 사

람이 있겠는가?

다음으로 생각할 수 있는 것이 투명·열린경영과 이를 위한 경영 정보의 공개이다.

최고 경영자가 경영 정보를 공개하고 투명한 경영을 펼쳐 모든 정보가 공유될 경우 조직원들은 조직의 내부사정을 정확히 파악할 수 있기 때문에 무리한 요구를 할 수 없게 될 것이다.

또한 주요 정책 결정에 조직원의 참여폭을 확대시켜 나갈 경우 조직원들은 자신들이 결정한 정책에 대한 신뢰를 가질 것이며 이는 곧 정책의 집행력을 향상시켜 줄 것이다. 아무리 좋은 정책이라도 조직원들의 공감대가 형성되지 않는다면 그 성공 확률은 크게 줄어들 것이다. 60점밖에 안되는 정책이라도 조직원의 공감대가 형성되고 힘을 합쳐 추진한다면 90점짜리 정책보다 오히려 더 성공적일수 있다고 보는 것이다.

끝으로 경영혁신은 꾸준히 인내심을 가지고 추진해야지 단기적 성과에 급급한 나머지 너무 서두르거나 일회용으로 생각한다면 오히려 조직의 혼란만 부추길 것으로 생각한다. 경영혁신은 조직문화혁신이 수반되어야 하고 조직의 존립과 그 궤를 같이해야

하기 때문이다.

이상으로 본인이 지금까지 조그만 조직을 맡아 경영하면서 보고 느낀 점을 두서없이 기술하여 보았다. 내용에 논리적 모순이나 기타 잘못된 점이 없지 않을 것이나 조금이나마 후배들에게 도움이 된다면 큰 영광으로 생각하겠다.

