



미션(Why)으로 묻고 비전(What)으로 구현한다

송영수

한양대 교육공학과 교수·리더십센터장



· 미 플로리다주립대 교육공학 박사

· 삼성인력개발원 상무
· 대한리더십학회 회장
· 한국산업교육학회 회장 역임

· 한양대 교육공학과 교수
· 한양대 인재개발원장 겸 리더십 센터장

글로벌 기업 간 교류를 위해 기업을 공식 방문하면 회사 소개를 하게 되는데 대개의 경우 프레젠테이션의 첫 장은 회사의 미션이나 비전, 그리고 핵심 가치를 설명하는 장면을 종종 볼 수 있다. 이는 해당 기업의 뿌리와 즐거움을 파악하기 용이하다는 장점도 있고 조직 문화까지 이해함으로써 회사를 좀 더 깊게 이해할 수 있다는 의미를 포함하고 있다. 노련한 전문가들은 이 세 항목으로 대화만 나누어도 개략적인 경영 수준과 상태를 파악할 수도 있다.

미션의 중요성

미션, 비전, 그리고 핵심 가치는 조직의 원칙이요, 성공과 성장 방정식을 알려주는 가치관 경영의 체계라고 볼 수 있다. 이 가운데 미션은 존재 이유를 의미하는 'WHY(왜)'에 해당되며, 비전은 미션이 구체화된 모습을 말하는 'WHAT(무엇)'이라고 볼 수 있다. 핵심 가치는 미션을 지키며 비전을 달성하기 위한 실천방법론인 'HOW(어떻게)'에 해당된다.

기업이 영속적으로 성장/발전을 하기 위해서는 경영 활동의 전개에 앞서서 조직의 철학과 신념, 그리고 지향점에 대한 공유와 합의는 매우 중요하다. 우리 조직의 존재 이유 또는 목적을 명확히 하고 이를 조직과 개인이 공유함으로써 조직을 위해 몰입을 해야 하는 이유를 설명한다.

미션은 조직 문화뿐만 아니라 경영 전략 수립의 뿌리(근간)로서 영향을 미친다. 궁극적으로는 회사의 경영 성과에도 직·간접적인 영향을 미친다는 연구조사 보고서는 많이 있다.

미션은 기업 차원에서는 경영 철학/이념 (Management Philosophy), 기업 목적(Corporate Objective) 등으로 표현되기도 한다. 우리 표현 방식으로는 ‘업(業)의 개념’이라고 한다. 업의 개념(概念)은 다시 ‘업의 본질(本質)과 특성(特性)’으로 구체화 된다.

예를 들어, 백화점 사업을 예로 들어 보자. 백화점업의 본질은 유통업이라고 볼 수 있다. 업의 특성은 고객의 니즈를 빨리 파악해서 반영해야 하는 타이밍업이고 느낌이 좋아야 하는 고객만족업 등을 들 수 있다. 따라서 업의 개념은 시대 변화를 능동적으로 파악하여 고객 만족을 중시하는 유통업이라고 할 수 있다.

그러나 이를 다르게 생각해 보자. 백화점업의 본질을 '유통업'이 아닌 '부동산업'이라 가정해보자. 업의 특성은 상권이나 유동 인구를 고려하고 10년 뒤 부동산 수치를 예측해야 하는 특성이 있다. 이를 종합하면 상권이나 유동인구를 분석하여 가치를 높여야 하는 부동산업이 된다. 실제 과거에는 길목을 잘 선택하여 유통업으로 수익을 내는 것보다 부동산업을 함으로써 더 큰 수익을 올릴 때도 있었다. 이렇듯 두 미션의 차이는 매우 크다.

만일 미션을 서로 다르게 알고 경영을 했더라면 매번 소통보다는 갈등이 발생하는 사례가 빈번할 것이다. 업의 본질은 변하지 않으나 업의 특성은 시시각각으로 바뀔 수 있다. 회사 차원, 즉 CEO 차원의 미션은 회사-본부-실-팀으로 내려오면서 업의 본질보다는 업의 특성을 중심으로 구체화되어야 한다.

일의 목적, 의미, 중요성 공유

엘리베이터 인터뷰라는 말이 있다. 10층에서 1층으로 내려가는 엘리베이터를 타고 있는데 CEO가 당신 팀의 미션을 질문하면 1분 이내로 명확한 설명이 되어

야 한다는 의미이다.

이를 위해서는 본사 차원의 미션(경영 이념)-본부 차원 미션-팀 차원 미션-개인 차원 미션에 이르기까지 전략적 일관성과 구체성이 필요하다. 비전도 같은 이치로 하위 조직으로 내려갈수록 구체화되고 가시화 되어야 한다. 필자는 이를 Cascading & Alignment라 부른다. 하위 조직으로 내려갈수록 구체화(명확화)와 전략적 연계성(일관성)이 유지되어야 한다는 의미다.

중요한 점은 어려울 때일수록 존재의 의미(미션)를 되새기는 것이다. 기업이나 조직은 뭔가 어려울 때일수록 우리가 왜 존재하는지, 도대체 세상을 위해 무엇을 하고 있는지 끊임없이 되새겨야 한다. 그게 없으면 생존이 불가능하게 된다. 그래서 기업마다 "Back to the Basic"을 외치곤 한다. 이 때 the Basic은 미션에 해당이 되는 것이다.

미션을 기반으로 해서 경영을 하기 위해서는 몇 가지 질문을 던져 볼 필요가 있다. 예를 들면, 리더에게 ‘당신은 무엇 때문에 연봉을 받고 있는가?’, ‘고객들은 우리 회사의 목적을 알고 있는가?’, ‘올해 전략 목표가 미션을 어떻게 강화시킬 수 있는지 평가하라.’ 등을 묻는 것이다.

요즘 기업 임원들이 밀레니얼 세대인 신세대 부하가 가져오는 서류를 결재할 때 반드시 해야 할 말이 있다고 한다. 그것은 “이 일이 왜 중요한 일인가 하면~”이라고 강조해 주는 것이다. 목적, 즉 why를 강조하는 것이다.

베스트셀러 <드라이브(Drive)>(동기 부여의 의미)의 저자는 지나간 100여 년 동안 ‘채찍과 당근’이 외적인 동기 부여(Extrinsic Motivation)로서 효과적이었던 이제는 목적(Purpose), 자율성(Autonomy), 전문성(Mastery)을 강조하는 내적인 동기 부여(Intrinsic Motivation)의 중요성을 강조하 바 있다. 이처럼 일의



목적이나 의미, 중요성을 공유하는 것은 내적인 동기 부여의 핵심이다.

착안대국(着眼大局), 착수소국(着手小局)

다음은 비전에 대하여 살펴본다. “비전이 언제 필요하다고 생각합니까?” 이런 질문을 던지면 대개 “창업 시, 불확실성이 급진적으로 진행되는 경우, 혁신이 필요할 때”라고 답하는 사례가 많다. 그것은 바로 지금이 그 때인 것이다. 특히 불확실성의 경영 환경이거나 급진적 성장에는 필수라고 볼 수 있다.

그렇다면 비전을 만들 때의 원리는 무엇인가? 우선 리더의 간절한 소망이어야 한다. 리더의 간절함과 절박성이 있어야 한다. 스티브 잡스는 스탠포드 대학의 졸업식 연설에서 “Stay Hungry, Stay Foolish”라고 외친 적이 있다. 늘 현실에 주저앉지 말고 무모하리만치 도전 정신을 갖고 임하라는 의미로 볼 수 있다.

두 번째는 비전을 설정할 때 BHAG(Big, Hairy, Audacious, Goal), 즉 크고 위험하고 대담한 목표를 세우는 것이다. 동양식으로는 ‘착안대국(着眼大局), 착수소국(着手小局)’이다. 발상은 크게 하고 시작은 작은 것부터 실천한다는 의미이다.

필자도 사원이나 초급 간부 시절에 꿈을 크게 그리라는 말을 수도 없이 들었고, 임원 시절에는 후배들에게 더 큰 꿈을 꾸라고 기회 있을 때마다 설파했다. 그러나 이제 사회 생활을 35여년을 반추해 보니 내 자신의 꿈이 작았다는 후회를 한다. 여러분들은 어떤 꿈을 꾸고 있는가? 훗날 어떤 경영자로 기억되길 원하는가?

많은 기업들이 기업마다 그들만의 비전을 갖고 있다. 중요한 것은 총론만 있지 실천 전략, 즉 실행 과제가 없거나 미흡하다는 것이다. 회사 비전-본부 비전-실 비전-팀 비전-개인 비전까지 일관성을 유지

하면서 내려갈수록 구체적이어야 한다는 점이다.

회사 비전은 대외 홍보나 마케팅 효과를 고려하여 다소 과장될 수 있다. 그러나 사내 본부나 팀 차원의 비전은 반드시 돌파(Breakthrough)해야 할 실천 의지의 표현이어야 한다. 즉, 회사와 직원 비전이 총론에서 개인별 KPI(Key Performance Indicator)로 연결되어야 한다는 의미이다.

가치관 중심의 경영

일반적으로 핵심 가치, 미션, 그리고 비전을 중심으로 지속 성장 가능한 기업을 만드는 것을 가치관 중심의 경영(Value-based Management)이라고 한다. 또한 기업의 WAY로 표시하기도 한다. 예를 들면, IBM Way, HP Way, 삼성 Way, LG Way, POSCO Way 등이다.

WAY는 조직 문화의 중심이 되어 조직 구성원들에게 내재화(Internalization)됨으로써 조직 문화는 계승된다. 조직 문화는 아무도 보지 않는 곳에서 구성원이 보이는 행동 또는 행위라고 한다.

이렇게 조직의 WAY, 즉 미션-비전-핵심 가치를 내재화하면 동료가 동지가 된다. 동지가 되면 회사를 떠나도 회사를 원망하거나 미워하지 않는다. 오히려 서포터즈가 되어 회사를 응원하는 OB가 되기 때문이다.

조직 구성원들이 WAY를 공유 및 내재화하면 일반적으로 Loyalty(로열티, 애사심)가 상승하며, 이는 몰입(Engagement) 지수가 높아지는 효과로 이어진다. 결국 높은 직무 몰입이 높은 성과(Performance)로 이어지는 걸 증명해본 매킨지 컨설팅에서는 리더들이 WAY를 700번 반복해야 한다고 강조한다.

핵심 가치-미션-비전을 중심으로 한 가치관 중심의 경영의 성공 여부는 결국 리더들의 강한 의지와 실천력에 달려있다. 🍌