

정진호 소장의 가치관경영과 성과 ^(마지막 회) ⑤

다섯 번째 이야기 : 가치관경영, 어떻게 시작할까?

중소기업에 다니는 젊은 직원들이 많이 하는 얘기가 “회사에 비전이 없다”는 말이다. 어렵게 뽑아서 어느 정도 역량이 쌓여 일을 할 만하면 회사를 떠나면서 ‘비전이 안 보여서’라고 말한다. 종종 직원들은 경영자에게 “회사의 비전을 얘기해 달라”고 말한다. 이러한 요구에 당혹감을 느끼는 경영자도 있다. “다니고 싶을 때까지 다닐 수 있는 회사, 수익을 내서 급여도 많이 주고 복지도 잘해주고 싶다. 직원들에게 잘해주고 싶다”라고 말한다. 솔직한 자기 생각이고, 그런 회사를 만들어 주는 것이 이 경영자의 비전이다. 그런데 직원들은 “그래서 우리 회사는 비전이 없다”라며 회사를 떠난다. 대체 어떤 비전을 만들어야 하는지 답답한 노릇이다. 어떻게 해야 할까?

직원들과 함께 비전을 만들자. 회사의 비전은 경영자만을 위한 것도, 직원들만을 위한 것도 아니다. 경영자는 자기가 생각하는 비전을 얘기하면 되고 직원들은 직원들이 원하는 비전을 얘기하면 된다. 비전이 필요하다는 공감대를 바탕으로 각자 자기의 처지에서 원하는 것, 이루고 싶은 것을 토론하고 경영자와 직원이 합의하면 된다. 그리고 비전은 그렇게 만드는 것이 원칙이다. 기업 가치관은 비전 외에도 큰 목표, 기업의 존재목적인 미션, 기업의 일하는 원칙과 기준이 되는 핵심가치가 있다. 기업 가치관은 전 직원의 공감, 참여, 합의의 3원칙에 입각하여 만들면 된다.

직원과 함께 기업가치관을 만들자

경영자가 우리 기업의 가장 중요한 생각인 기업 가치관을 만들기로 결심하면 직원들이 적극적으로 호응해야 한다. 그런데 종종 직원들의 저항에 부딪힐 때가 있다. 정확히 표현하면 임원과 팀장 등 리더들의 저항이 생긴다. 리더들의 저항은 무조건 반대하는 것으로 표현되지 않는다. “가치관 수립에 필요한 연간 예산이 책정되어 있지 않다”거나 “비즈니스가 바쁜 때라 직원들을 참여시키기 어렵다”거나 “직원들의 준비가 부족하니 내년엔 하자”라고 말한다. 일견 회사와 직원을 생각하는 말처럼 들린다. 그러나 이런 얘기는 나의 경험적 통계에 의하면 “귀찮아서 하기 싫다”의 완곡한 표현인 경우가 대부분이다. ‘귀찮다’의 사전적 정의는 ‘마음에 들지 않고 괴롭거나 성가시다’이다.



정진호

더벨류즈 정진호가치관
경영연구소 소장

기업에서 경영의 출발점인 가장 중요한 일이 애사심으로 포장되어 방해받고 있다는 사실을 기억해야 한다.

처음 가치관 수립을 추진할 때 직원들의 반응은 크게 두 가지다. “가치관 수립이 우리 회사의 새로운 미래를 위한 변화의 시작점이 되었으면 좋겠다”라는 기대와 “괜히 기대했다가 나중에 실망하는 거 아냐? 솔직히 가치관 수립한다고 뭐가 크게 바뀌겠어?”라는 우려가 공존한다. 그러나 가치관 수립 프로젝트가 진행될수록 직원들의 생각과 행동에서 변화가 눈에 보이게 된다. “이번 기회를 통해 경영진의 생각을 알 수 있게 되어 좋습니다”, “조직 내 긍정적 소통이 늘어나 침체됐던 조직 분위기가 다시 활기를 띄고 있어요”, “전 직원의 참여로 이루어지니 내 회사라는 애사심도 강하게 들고 미래에 대한 기대감도 생겼어요”라는 반응이 나오기 시작한다. 직원들의 표정과 조직 분위기가 밝아지니 직원들은 프로젝트에 더욱 적극적으로 참여하게 되고 직원들의 하나 된 노력과 자발적인 참여는 좋은 가치관을 만들 수 있다.

가치관 수립 프로젝트는 결과도 중요하지만, 그 과정이 매우 중요하다. 과정 하나하나가 좋은 변화를 만들어가는 단계가 되기 때문이다.

상향식 접근방법에 하향식을 가미하라

기업 경영은 하루에도 수많은 의사결정을 해야만 한다. 방식도 매우 다양한데, 가장 대표적인 것이 ‘하향식 접근방법(Top-Down)’ 과 ‘상향식 접근방법(Bottom-Up)’이다.

실제로 의사결정을 할 때는 2가지 방식을 적절히 조합하는 것이 효과적이다. 경영자들은 가치관 수립 과정에서는 어떤 방법을 사용해야 하는지 궁금해 한다. 우리나라의 경우 과거에는 대부분의 기업에서 가치관 수립을 할 때 경영자의 지시를 받아 담당 부서에서 컨설팅과 협업을 통해 만들었다. 일종의 하향식 접근방법, 상명하달 방식이었다.

반면 최근에는 많은 기업들이 직원들의 참여를 보장하는 상향식 접근방법에 관심을 갖고 적용하려고 노력하고 있다. 가장 좋은 방법은 상향식 접근방법을 기본으로 하여 하향식 접근방법을 가미하는 것이다.

“자기 회사 가치관을 스스로 만들지 못하는 직원들은 없다.”

“경영자가 주는 가장 큰 선물은 직원들에게 자기 회사 가치관을 만들 기회를 주는 것이다.”

내가 지금까지 수많은 기업들의 가치관 수립에 참여하면서 깨달은 결론이다. 기업의 가치관 수립은 없는 가치관을 만들어내는 것이 아니라 이미 존재하는 가치관을 찾는 과정이다.

세계적인 경영학자 짐 콜린스(Jim Collins)는 《성공하는 기업의 8가지 습관》에서 “기업 가치관은 경영진의 뜻대로 만들어낸 단어 중에서 골라내는 게 아니라, 이미 구성원들 사이에 존재하는 내용 안에서 발견하는 것이다”라고 했다. 이처럼 어딘가에 숨어 있는 가치관을 찾는 과정이 바로 가치관 수립 과정이다. 가치관을 찾는 과정에서 가장 중요한 것들은 ‘창업경영자는 왜 이 회사를 만들었는가?’, ‘이 회사를 통해 사회에 어떤 가치를 주려고 했는가?’, ‘이 회사를 통해 무엇을 이루려고 했는가?’이다. 그리고 창업경영자의 생각이 조직에서 어떻게 진화하고 발전해왔는지를 직원들이 직접 찾는 것이다.

살아 숨 쉬는 '공유된 가치' 찾기


결론적으로 가치관 수립은 '상향식 접근방법'을 적극적으로 채택해야 한다. 회사에 관한 중요한 의사결정을 할 때를 생각해 보라. 최종 결정은 경영자가 하지만, 결정하기 전에 직원들의 의견을 수렴한다.

특히 임원진의 의견을 적극적으로 경청한다. 가치관 수립도 마찬가지이다. 회사의 지향점과 우선순위를 정하는 중요한 과정이기 때문에 직원들에게 과제에 대한 공감을 얻고 참여시키고 의견을 모으게 하는 합의과정이 반드시 필요하다.

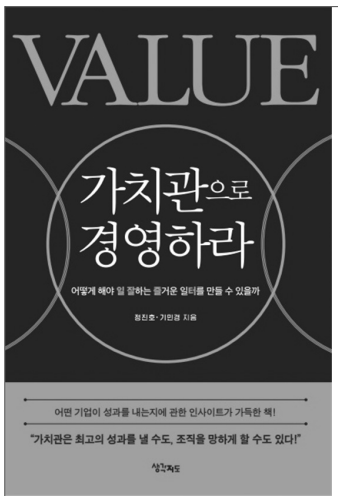
가치관은 만드는 것도 중요하지만, 정말 중요한 것은 가치관이 조직에서 살아 숨 쉬게 하는 것이다. 그러려면 구성원들이 자발적으로 가치관을 실천할 수 있도록 만들어야 한다.

아무리 멋진 문구로 가득 찬 가치관도 제대로 실천하는 사람이 없으면 '그림의 떡'이다. 경영자부터 임원, 중간관리자, 말단사원까지 모든 조직원들이 이를 중요한 기준으로 삼고 실천해야 한다. 그런 가치관을 만들기 위해서는 직원들의 참여를 적극적으로 유도해야 한다. 가치관경영은 경영자나 조직 내 가치관경영에 관심 있는 몇 사람만의 의지만으로는 불가능하다.

조직의 모든 구성원들이 가치관에 공감하지 못하면 가치관경영은 결코 실현될 수 없다. 그래서 가치관 수립은 경영자, 임원, 사원들 모두 또는 대표를 구성해 함께 참여하고 합의하는 방법론이 필요하다. 이러한 과정을 거친 기업 가치관을 공감/참여/합의에 의해 만들어진 '공유된 가치들(Shared Values)'이라고 정의한다. 전 직원이 마음과 마음을 모아 협의하고 상호 수긍하여 도출되어야 지속 가능한 가치관이 탄생한다.

공감/참여/합의가 제대로 되었는지를 판단하는 방법은 아주 간단하다. 가치관선포식을 통해 전 직원에게 "이번 우리 회사의 가치관은 여러분 모두가 참여하여 만든 '내가 만든 가치관'입니다"라는 말에 대부분의 직원들이 공감한다면 성공한 것이다. 

<끝>



서적 안내

가치관경영 사용매뉴얼

- 정진호 · 기민경 지음
- 가격 17,000원
- 출판 생각지도
- 단체 구입 문의 : 02-547-7425 또는 thmap@naver.com

한줄 소개

올바른 가치관을 수립하고 공유하는 일은 경영의 시작점이자 기업 생존과 성장을 위한 가장 중요한 과업이다. 4차 산업혁명의 파도가 몰아치는 대분기점에서 제대로 된 가치관은 기업에게는 등대와도 같은 역할을 수행한다. 이 책은 저자가 수년 동안 민간기업, 공공기관 등 다양한 조직의 가치관 수립을 컨설팅하면서 체득한 현장의 생생한 목소리를 담고 있다. 전 직원이 함께 읽고 공유해야 할 필독서다.