

## CEO는 변화를 꾀한다(2)



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (겸임)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

세상이 변했다. 그에 대응하기 위해 우선 CEO자신이 변해야한다. 그런 후 조직과 기업문화를 변화시킬 수 있다. 조직이나 기업문화가 경직되고 관료적이어서는 생존·발전·번영이 불가능하다. 창조적이고 역동적이기 위해 벼라별 노력을 다하게 마련이다. 미국에서 90년대 초부터 일기 시작한 ‘편 경영(Management by fun)’이 그 중 하나다. 직원들에게 유머 훈련을 받게 하여 직장 분위기를 활성화 시킨다는 전략이다. 미국 사우스웨스트항공사가 이를 통해 급성장을 이루면서 주목을 받고 있다.

한국 P&G의 CEO였던 앨 라즈와니 사장도 “직장은 반드시 재미있고 멋진(fun and cool)곳이어야 한다”고 주장한다. IT기업들을 시작으로 사내 인테리어나 분위기가 예전의 경직된 사무실 모습을 탈피하는 추세다. 직원들 영어교육도 ‘골든벨 퀴즈대회’형식으로 진행하여 전원 참여를 도모하고 있다. 아무개 과장 세 번 웃기기 등의 임무를 주고 그 ‘결과보고서’를 내도록 한다. 하다하다 보니 별걸 다 보고서 쓰라고 한다. 어처구니없다.

### 실패를 격려해 주어야

그러나 정말 진짜 즐겁고 재미있고 신나는 기업풍토는 편 경영같은 표피적 전략만으로는 안 된다. 포장된 편(fun)이나 ‘보고서’로는 어렵었다. 한때 신바람경영이니 W이론이니 하며 소리만 요란한 것도 엇나간 것이었다. 술 취한 듯 단기 프로젝트는 될지 모른다. 실로 경영이란 지속적 생명력을 요구하는 것이기 때문이다. 그래서 공정한 인사와 보수 시스템, 투명한 민주경영 등 갖추어야 할 경영인프라가 튼튼해야 한다. 그 중 오늘 강조하고 싶은 것은 ‘실패를 격려하기’ 기업문화 창달이다.

21세기는 미래를 정확하게 예측할 수 없는 불확실성 시대다. 무릇 경영이란 시행착오를 통해

올바른 방향을 찾아가는 과정이라고 할 수 있다. 따라서 기업 구성원들은 일상을 벗어날 수 있는 ‘일탈적인(deviant)’권리가 보장되지 않으면 안된다. 상급자들이 평일 골프나 사우나를 가면 ‘업무용’이고 ‘창조적 휴식’이지만 하급자들은 ‘농땡이’라고 매도되는 것이 한국기업이다. ‘내가 하면 로맨스 남이 하면 불륜’이라는 힘센 자들의 편견이나 횡포가 사라져야 한다. 그런 후 자율이 싹튼다. 흔히 아이디어 상품을 무수히 개발한 혁신적 기업으로 3M이 거론된다. 스카치테이프, 욕실 미끄럼방지 테이프 등 수천개 아이디어 상품으로 빛나는 기업이다. 그것은 신제품이 실패해도 책임을 묻지 않기에 가능했다. 쓸모 짝짱한 포스트 잇도 실패에서 나왔다. 노벨의 다이나마이트도 실패과정에서 얻은 게 아닌가.

발명왕 에디슨은 2000번의 시행착오 후 전등을 발명했다. "그 과정은 실패가 아니라 목표달성을 위한 2000계단일 뿐이다." 그의 설명이다. 그래서 실패는 고효율의 열매(?)라고 할 수 있다. 결국 ‘실패의 자산화’는 실패 경험을 살려 ‘실패에 대해 투자’하도록 하는 것이다.

## 실패의 정보를 공유해야

따라서 실패를 그냥 덮어버리거나 질책만 해서는 안된다. 미국의 대표적 기업인 GE는 창업 이래 중요한 사고나 고장 등 실패정보를 기록하고 보물처럼 이용하고 있는 것으로도 유명하다. 자동차왕 헨리포드도 석유왕 록펠러도 실패와 아픔을 겪었다. 또 스티브 잡스는 애플 컴퓨터에서 쫓겨났다가 다시 복귀하여 재기했다. 성공하는 조직은 실패를 숨기거나 회피하지 않는다. ‘기록’과 ‘정보공유’가 무엇보다 중요하다. 그것이 미래를 향한 반성이기 때문이다. 한국인에게 부족한 게 기록하는 문화다. 까마귀처럼 잘 잊어 먹는다. 기억력이 부실하다. 삼풍백화점과 성수대교 붕괴도 시간만 흐르면 흐지브지다. 수많은 억울한 생명이 매몰된 삼풍백화점 터에 매머드 주상복합 아파트가 웬말인가. 이런 관행을 막기 위한 노력이 필요하다. 말하자면 실패정보를 공유하고 조직의 활력으로 연결시키는 ‘실패 친화도’가 높아야 한다. 민주적으로 ‘실패 파티’를 열고 ‘쓸개주’를 마시면서 구성원 모두 새롭게 다짐하는 것도 좋다.

그게 진짜 편 경영이다. 그래서 저절로 창조적 조직이 되는 게 미래를 열어가는 변화의 열쇠다.