

진짜 즐겁고 맛있는 직장



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

미국에서 90년대 초부터 일기 시작한 '편 경영(management by fun)'이란 직원들이 유머훈련을 받게 하여 직장분위기를 활성화시키는 전략이다. 미국 사우스웨스트 항공사가 이를 통해 급속한 성장을 이루면서 창의성이 요구되는 21세기형 경영전략의 하나로 주목받고 있다.뱅크 오브 아메리카의 경우 입사면접 때 응시자로 하여금 면접관을 웃겨보라거나 최근에 남을 웃긴 게 언제였는지 등을 물어 점수에 반영하기도 한다.

'편 경영'의 저자 미국의 매트 와인버거는 AT&T를 비롯한 대기업 400여개사에 편(fun)훈련 프로그램을 개발해 납품하기도 했다. 튀빙겐에서 편 연수회사를 세운 페터 블라이트는 '웃음은 벽에 막힌 사고방식을 뚫어주고 나아가 상하간, 부서간 벽도 허물어 준다'고 강조한다.

한국 P&G의 CEO 앨 라즈와니 사장도 '직장은 반드시 재미있고 멋진(fun and cool)곳이어야 한다'고 주장한다.

여하간 삶의 중요부분인 직장생활을 즐겁게 할 수 있다는 것은 구성원이나 기업이나 사회에 좋은 일이 아닐 수 없다.

실패를 격려해 주어야 한다

그러나 정말 진짜 즐겁고 재미있고 신나는 기업풍토는 편 경영같은 표피적 전략으로만 충분하지 않다. 공정한 인사와 보수 시스템, 투명한 민주경영 등 갖추어야 할 경영인프라가 튼튼해야 한다. 그 중 오늘 강조하고 싶은 것은 '실패를 격려하기'기업문화 창달이다.

21세기는 미래에 대한 정확한 예측이 불가능한 불확실성 세계다. 그래서 경영이란 시행착오를 통해 올바른 방향을 찾아가는 과정이라고 할 수 있다. 따라서 기업의 구성원들은 일상을 벗어날 수 있는 '일탈적인(deviant)'권리가 보장되지 않으면 안된다. 흔히 아이디어 상품을 무수히 개발

한 혁신적인 기업으로 3M이 거론된다. 스카치테이프, 욕실 미끄럼방지 테이프, 오버헤드 프로젝터 등 수천개의 아이디어 상품으로 빛나는 기업이다. 그것은 신제품이 실패해도 책임을 묻지 않기에 가능했다. 쓸모잡잘한 '포스트 잇'도 접착제로 만들어졌다가 접착력이 약해 폐기처분됐었다. 그러나 한 직원의 집념으로 히트 상품으로 변신했다. 바이엘사의 아스피린도 원래 염료로 개발되었다가 실패한 제품이고, 노벨의 다이내마이트도 실패과정에서 얻은 결실이 아닌가.

발명왕 에디슨은 2000번 가까운 시행착오를 거친 후 전등을 발명했다. 그리고 그는 '그 과정은 실패가 아니라 목표지점에 도달하기 위한 2000계단을 올라간 것 뿐이다'라고 설명했다.

그래서 실패는 고효율의 과실(?)이라고 할 수 있다. 그런데 역설적으로 상당수 한국기업 현장에서는 실패에 대한 책임 추궁 분위기로 도전을 회피하려는 풍조가 만연해 있다.

자산은 '미래 잠재력의 현재 가치'다. 결국 '실패의 자산화'는 실패의 경험을 잘 살려 '실패에 대해 기업이 투자'하도록 하는 것이다. 따라서 실패를 그냥 덮어 버리거나 질책만 해서는 안된다. 다양한 체험을 습득하라는 본래의 뜻과 실패를 두려워말고 과감하게 도전(Risk taking)하는 기업 풍토를 만들어야 한다는 뜻이 있다고 할 수 있다.

실패의 정보를 공유해야 한다

미국의 대표적 기업인 GE(General Electric)는 창업 이래 중요한 사고나 고장 등 실패정보를 기록하여 보물처럼 이용하고 있는 것이로도 유명하다. 이처럼 미국경제의 강점은 도전하다 실패한 사람을 전과자처럼 백안시하지 않고 새로운 기회를 주는 데 있다. 자동차왕 헨리 포드도 여러 차례 파산의 아픔을 겪었다. 또 스티브 잡스는 애플 컴퓨터에서 쫓겨 났다가 다시 복귀하여 회사를 정상궤도에 올려놓았다.

성공하는 조직은 실패를 숨기거나 회피하지 않는다. 실패로부터의 학습을 극대화하기 위한 방법은 여러가지가 있다. 이른바 실패의 자산화를 위해서는 '기록'과 '정보공유'가 무엇보다 중요하다. 그런데 대체로 한국인에게 부족한 것이 기록하는 문화다. 삼풍백화점, 성수대교 붕괴같은 대형사고가 나더라도 시간이 흐르면 대체로 흐지브지가 관행처럼 되어왔다. 이러한 오랜 관행을 막기 위해서는 체계적인 데이터 베이스가 필요하다. 또 이 가운데 쓸모있는 정보를 선별, 사내 인트라넷과 각종 교육을 통해 전 직원이 공유토록 해야 한다.

말하자면 실패를 조직의 활력으로 연결시키는 '실패 친화도'가 높은 기업이 되어야 한다.

'실패 파티'를 열어 실패한 사람이 사례를 발표한다. 그리고 재발 방지를 관계 구성원 모두 함께 다짐하는 것도 재미있는 사례라고 할 수 있다. 이제 한국도 선진국의 노하우를 전수 받던 때와는 달리 스스로의 경험을 축적하는 과정에서 더 많은 실패를 경험할 수밖에 없다. 실패를 격려하고 연구하는 것이 진짜 웃음이 넘치고 맛있는 직장생활을 하는 것일 뿐만 아니라 선진기업으로 가는 첩경이 아닌가.