

대한상의 브리프

제99호 2019년 6월 24일

태니지먼트
장영학 대표



편집자주

4차 산업혁명, 밀레니얼 세대의 등장 등 경영환경이 급변하면서 기업문화 변화에 대한 관심이 커지고 있습니다. 이번 호는 기존 기업문화의 대안으로 주목받고 있는 수평적 기업문화에 대해 알아보았습니다. _ 외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.

수평적 기업문화, 올바르게 이해하기

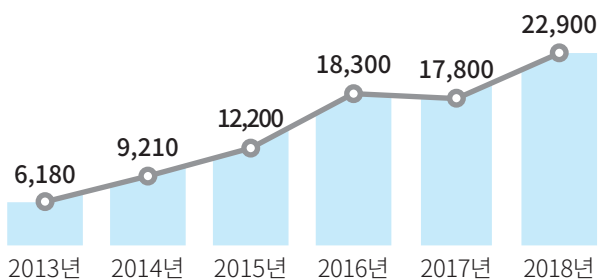
최근 기업들이 수평적 기업문화에 주목하는 이유는 무엇일까? 그간 우리 기업들은 수직적 위계의 조직 문화를 바탕으로 강한 실행력을 보여왔다. 이러한 실행력이 우리 기업들의 성공 요인이었다는 평가도 많다.

하지만 경직된 조직문화로는 4차 산업혁명 등 급변하는 산업 패러다임에 유연하게 대응하는 것이 힘들어졌다.

또한 최근 밀레니얼 세대라 일컫는 90년대생이 본격적으로 직장인이 되면서 기존의 수직적 소통방식에 대한 불만도 커지는 듯하다.

결국 외부 환경 변화에 발맞춰 기업경쟁력을 유지하기 위해서는, 수직적 기업문화를 수평적으로 바꿔야 할 필요가 생긴 것이다.

‘수평적 기업문화’ 검색결과 건수



※ 출처 : 구글(www.google.com)

수평적 기업문화란?

수평적 조직문화에 대한 생각은 사람마다 다를 수 있지만, 일반적으로 다음 3가지가 ‘수평적 문화’의 중요한 요소라 할 수 있다.

① 솔직함 : 정보·의견 공유가 원활한가

솔직함은 기업의 올바른 의사결정과 효율적 업무추진에 도움이 된다. 수직적 조직에서는 보안 등의 이유로 맥락과 정보가 상부에 집중되거나, 실무단계에서의 실수가 제때 보고되지 않는 경우가 있다. 이는 조직을 느리게 만들 뿐 아니라 때론 잘못된 의사결정의 원인이 되기도 한다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 가능한 많은 정보를 공개하려 노력해야 한다. 일례로 세계 최대 헤지펀드사인 브리지워터에서는 사내의 모든 회의를 녹화하고, 누구나 녹화된 영상을 볼 수 있게 한다. 심지어 직원의 인사고과에 대한 회의도 녹화된다고 한다. 이를 통해 조직의 투명성을 강화할 뿐 아니라, 누구든 빠른 상황파악과 대응이 가능하도록 한다는 것이다.

직원 간의 솔직함도 중요하다. 우리 문화에서는 잘한 일이든 못한 일이든 피드백이 원활치 않다. **윗사람이나 동료에게 솔직한 의견을 개진할 수 있는 문화가 정착되면 소통의 활성화는 물론, 조직 내 다양한 의견의 수렴도 가능해질 것이다.**

대한상의 브리프

② 자율 : 목표와 방식을 누가 결정하는가

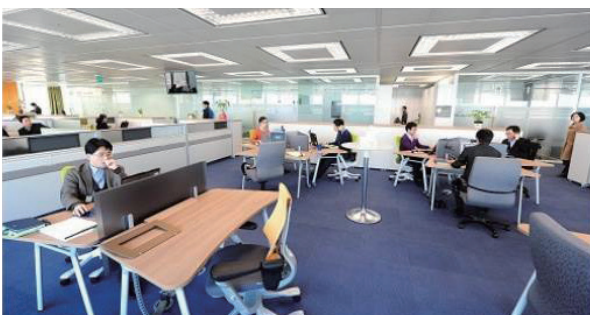
대부분 조직에서는 조직원의 목표를 ‘Top-down’으로 할당하고 있다. 하지만 이런 방식으로 개인의 강점과 개성을 살리거나 동기부여하기에 한계가 있는 것이 사실이다.

그래서 실리콘밸리 기업 등에서는 회사와 팀의 목적에 맞게 개인들이 자율적으로 목표를 세우도록 바꾸는 추세다. 스스로 세운 목표이기 때문에 조직원은 달성을 위해 더 몰입하게 되고, 경영진도 미처 생각하지 못했던 방향을 발견할 수 있기 때문에 위험부담을 줄일 수 있다.

일하는 방법에도 자율성을 부여해야 한다. 미숙한 신입사원에게는 구체적 지시가 필요하지만, 능숙한 실무자에게 이래라저래라 지시하는 것은 자칫 비효율을 야기할 수 있다. 최소한의 원칙을 지키는 선에서 어떤 방법을 택할 것인지는 개인의 자율에 맡기고, 도움을 요청하는 경우에만 개입해 조언자의 역할을 하는 것이 바람직하다.

한편 자율은 연습이 필요하다. 스스로 목표를 세워 기한을 정하고 누가 관리하지 않아도 자신과의 약속을 지킬 수 있어야 한다.

자율좌석제를 도입한 기업의 모습



※ 출처 : www.ddaily.co.kr/news/article/?no=74319

자율과 자기관리는 동전의 양면 같아서 자기관리가 되지 않으면 남의 관리를 당할 수밖에 없기 때문이다.

③ 존중 : 팀원을 동등한 인격체로 보는가

“위계적 조직에서 발생하는 각종 문제의 원인은 직급 구조 자체가 아니라 직급에 따라 개인의 가치가 달라진다고 착각하는 사람과 문화에 있다.”

디즈니 애니메이션 회장 에드 캣멀(Ed Catmull)의 말이다. 수평적 기업문화에 대한 오해 중 하나가 직급 구조를 평평하게 바꿔야 가능하다는 것이다. 수평적 문화라고 해서 위아래가 없는 조직이 돼야 하는 것은 아니다. 직급이 높다고 스스로를 상대보다 우월한 존재처럼 여기는 사람들이 문제라는 것이다.

직급의 고하를 떠나 각자의 역할에 집중할 수 있게 하는 것이 업무의 존중이며 그 사람의 경험과 지식, 전문성에 대한 존중이다. 사람은 본인이 인정받다고 느낄 때 더 높은 생산성을 발휘하고, 전문성을 키우려는 욕구도 커진다.

수평적 기업문화, 어떻게 만드나

그렇다면 어떻게 수평적 기업문화를 만들 수 있을까? 일반적으로 알려진 방법론(Tool)을 몇 가지 소개한다.

① ‘집단 규범’을 지속적으로 관리하라

집단 규범은 조직 내 구성원이 상호작용하는 방식이다. 직원들이 어떤 이야기를 어떻게 나누는지를 보면 ‘암묵적 규범’이 있음을 알 수 있다.

술자리에서만 허심탄회한 이야기를 하거나 직원 간에 과하게 의전을 챙기는 모습 등이 보인다면 ‘수직적 집단 규범’의 존재를 의심해볼 만하다.

대한상의 브리프

최근 이러한 문제를 해결하기 위해 직급을 떼고 ‘님’으로 호칭을 통일하거나, 아예 영어이름을 부르는 회사들이 많아지고 있다. **비단 호칭뿐 아니라 소통 방식, 의전방식 등을 회사차원에서 교통정리해 비생산적인 암묵지(暗黙知)가 퍼지지 않도록 지속적으로 관리해야 한다.**

② 에피소드를 엮어 ‘스토리’를 만들어라

스토리란 ‘누가 뭘 했더라’, ‘누가 뭘 해서 벌을 받았더라’ 등 기업 내에서 조직원들이 이야기하는 소문이나 에피소드의 집합체다.

좋은 ‘스토리’는 채용에서부터 시작된다. 채용할 때 수평적 마인드를 가진 직원을 뽑는 것은 물론, 이 사실을 조직 내에도 퍼뜨려야 한다.

채용과정에서 ‘뛰어난 스펙을 가졌지만 인재상에 맞지 않아 탈락한 지원자’의 소문이 돌면 조직 내에 확실한 메시지를 줄 수 있기 때문이다.

평가와 보상도 마찬가지다. 행동심리학에 따르면 사람은 타인이 어떤 행동을 해서 상벌을 받았는지를 보고 학습한다고 한다. **문화를 강조해놓고 실적으로만 평가한다면 결국 ‘어떻게든 실적만 챙기면 된다’는 메시지를 주는 것과 다르지 않다.**

③ ‘의식(ritual)’을 통해 의지를 보여라

이벤트는 의식처럼, 뚜렷한 목표를 가지고 정례적으로 여는 편이 효과적이다. 일례로 구글은 매주 금요일 전 세계 직원을 대상으로 온라인 ‘타운홀 미팅’을 한다. 지난 성과를 공개하고 회사에 대한 의견 등을 듣는 자리다. **이를 통해 사내 소통이 활발해질 뿐 아니라 직원들은 스스로 존중받는다고 느끼고 책임감을 갖게 된다.**

‘클래시오브클랜’으로 유명한 글로벌 게임회사 슈퍼셀처럼 도전적인 실패를 기념하는 ‘실패 축하 파티’를 여는 것 역시 사내에 도전적인 문화를 심는데 도움이 된다.

이러한 이벤트는 일회성이 아니라 계속 반복해주는 것이 중요하다. 최고경영자도 꾸준히 관심을 갖고 적극적으로 참여해 보여주지 않으면 행사가 되지 않도록 관리해야 한다.

매주 진행되는 구글의 타운홀미팅



※ 출처 : <https://www.rushlimbaugh.com/>

맺으며

사실 ‘수평적 문화’는 학계에서 잘 사용하지 않는 용어다. 정의도 모호하고, 얼마나 수평적인지 측정하기도 애매하다. **그렇기에 완벽한 수평·수직을 따지기보다 우리 조직에 어떤 문화가 적합할지 고민하는 것이 중요하다고 본다.**

조직원들이 바라는 문화는 의외로 가까이 있을 수 있다. 거창하고 추상적인 몇 마디보다 사소할지라도 구체적인 방안을 마련하는 것이 훨씬 더 와닿는 변화를 이끌 때도 있기 때문이다. 🌐 🌐 🌐

국내·외 경제지표

2019년 6월 24일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2017	2018 ^(E)	IMF		OECD	
			2019 ^(P)	2020 ^(P)	2019 ^(P)	2020 ^(P)
한국	3.1	2.7	2.6	2.8	2.8	2.9
세계	3.7	3.6	3.3	3.6	3.5	3.5
미국	2.2	2.9	2.3	1.9	2.7	2.1
중국	6.9	6.6	6.3	6.1	6.3	6.0
일본	1.7	0.8	1.0	0.5	1.0	0.7
EU	2.4	1.8	1.3	1.5	1.8	1.6

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2016	2017	2018	'19.1월	2월	3월	4월	5월
원/달러	1,161	1,131	1,100	1,122	1,122	1,131	1,141	1,183
원/엔(100엔)	1,068	1,009	996	1,030	1,016	1,017	1,022	1,076
원/위안	174.4	167.5	166.4	164.9	166.4	168.4	169.8	172.1
원/유로	1,283	1,276	1,299	1,282	1,272	1,278	1,282	1,324
유가(Dubai)	53.8	53.2	69.7	57.3	64.5	66.9	70.9	69.3

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2016	2017	2018	'19.1월	2월	3월	4월	5월
산업생산	3.0	2.5	1.4	0.9	-1.9	-0.5	0.7	-
소매판매	3.9	1.9	4.3	4.3	-1.9	2.4	1.4	-
설비투자	-1.3	14.1	-3.8	-17.0	-26.9	-15.6	-6.3	-
수출	-5.9	15.8	5.4	-6.2	-11.4	-8.3	-2.0	-9.4
수입	-6.9	17.8	11.9	-1.7	-12.6	-6.6	2.6	-1.9

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준