

상호 존중과 배려를 위한 조직문화 행동화(Me First!) 과정



1. 혁신의 출발점은 기업문화 정립

지금까지의 기업활동은 앞만 보고 열심히 달리기만 하면 되는 상황이었다고 해도 과언이 아니다. '생산=소비'로 연결되어 기업은 제품을 만들기만 하면 되는 것이었다. 그러나 고급의 기술과 품질이 시간을 다투어 쏟아져 나오는 상황에서 소비자들의 욕구는 점점 까다로워지고, 이에 따른 경쟁은 더 치열해져서 무한경쟁의 시대로 돌입하게 되었다. 이러한 상황에서 기업경영의 가장 기본적인 밑바탕이 되는 **기업문화를 정립**하고, 가꾸어 나가는 것이야말로 가장 중요한 **경영혁신의 출발점**이라 할 수 있다.



3M - 15% 규칙

종업원의 근로시간 중 15%를 자신의 일과와 무관하지만, 개인적으로 흥미를 가지고 있는 것이나 꿈을 키워가는데 활용함으로써 회사의 신제품 개발로 이어지고 있다.



IBM - 고객중심의 '혁신'

90년대 초반까지만 해도 수십억 달러의 적자를 냈던 IBM의 극적인 재기와 경영혁신 성공사례들을 한 두마디로 표현해보면, 고객중심의 혁신이었다.



GE의 기술개발 전략 "Be Vital"

글로벌 기업 GE는, 각 분야의 핵심부분에서 집중투자를 아끼지 않는다는 "Be Vital" 전략으로 세계 초일류 기업으로써 자리를 굳히는 데 기여를 하고 있다.

< 초일류기업의 기업문화 >

결론적으로 위의 초일류기업들은 성장·발전하기 위해서 꾸준히 기업문화를 정립하여 가꾸고 실천해 나간 것이다.

2. 기업문화의 근간은 핵심가치

이러한 기업문화는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 그리고 행동규범 등 기업 전체에 영향을 미치는 정신적 또는 심리적 요소이다.(Tushman & Nadler, 1986) Schein(1984)은 이러한 기업문화를 가시적인 인공물, 가치, 그리고 의식적인 기본 전제 등으로 분류하였으며, Deal과 Kennedy(1982)는 환경, 기본 가치, 중요 인물, 의례와 의식, 문화망(Cultural Network) 등을 제시하고 있다. 이 학자들의 논의를 살펴본 결과, 기업문화의 의미와 구성요소에서 공통적으로 나타나고 있는 것이 “가치(Value)”임을 알 수 있다.

일반적으로 기업은 세 단계를 거치면서 성장한다.

사람에 의한 경영이 성장의 첫 단계이고, 그 다음이 룰(Rule)에 의한 경영, 마지막으로 기업문화에 의한 경영이다.

그리고 이 모든 성장 단계에 근간이 되는 것이 바로 기업이 추구하는 “핵심가치”라고 할 수 있다.



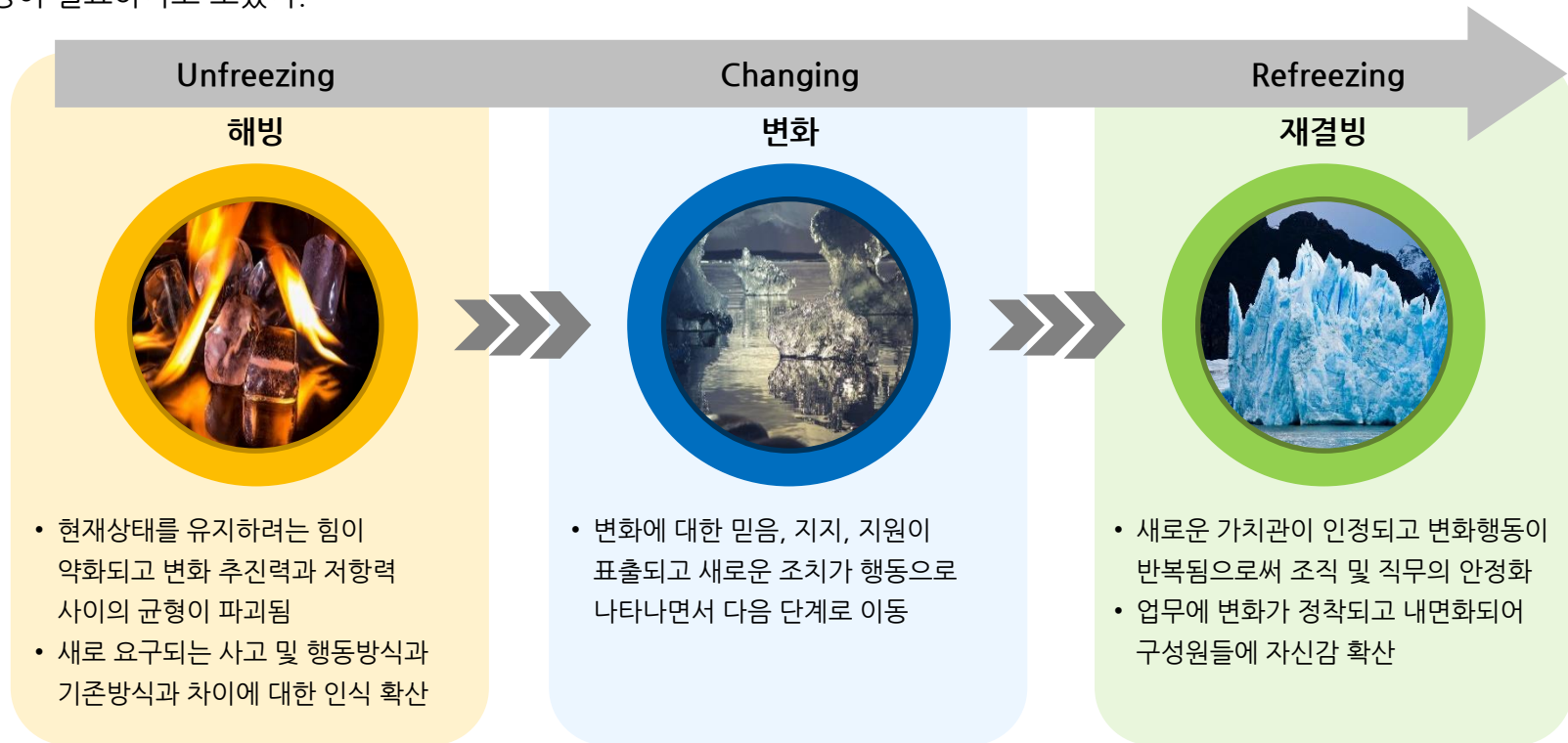
3. 행동변화의 의의와 단계

핵심가치는 『기업이 나아갈 방향을 제시하는 방향타』라고 지칭하기도 하며, 조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범 혹은 지침이라고 바라본다. 결과적으로 핵심가치는 외부적 환경변화와 무관하게 조직이 지속적으로 지켜나가는 경영철학 혹은 가치체계를 의미하는 것이다.(Mercer Korea, 2008)

따라서 바람직한 기업문화를 형성하고 유지하기 위해서는 구성원이 이 핵심가치를 기반으로 성과 달성에 기여할 수 있어야 한다.

즉 행동 변화를 통해 조직 속에서 발휘할 수 있도록 해야 하는 것이다.

Lewin(1947)은 조직에서 개인의 태도 및 행동을 효과적으로 변화시키기 위해서 해빙(Unfreezing), 변화(Changing), 재결빙(Refreezing)의 3단계 과정이 필요하다고 보았다.

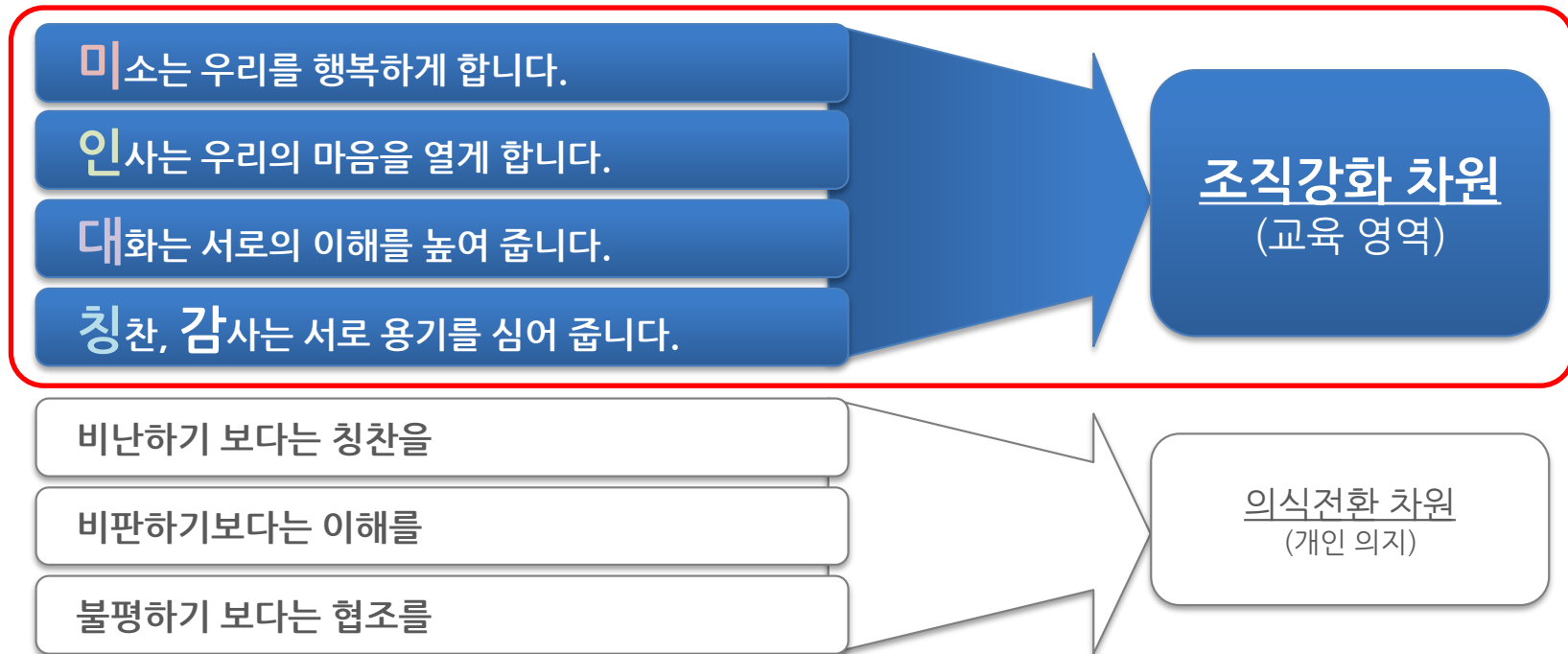


4. 바람직한 행동변화의 Solution

핵심가치 교육을 실시하고 있는 대기업(국내 빅4) 네 곳을 선정하여 핵심가치 교육에 종사하는 전현직 전문가들과의 인터뷰를 통해 사례연구를 실시하였다. 분석결과 핵심가치 내용의 경우, 각 기업의 고유한 조직문화와 경영이념에 따라 중시하는 내용에 차이가 있으나 큰 맥락에서 강조하는 공통된 부분이 있음을 알 수 있었다.

특히 네 개 기업 모두 경영방식에 있어서 구성원들에 대한 **상호존중과 배려**를 중시한다는 점이 드러났다.

이에 **상호존중과 배려**를 직원들의 행동변화로 옮길 수 있는 실천 방안을 고민하였다. 우리는 데일카네기의 인간관계론에 바탕을 둔 “미인대칭 비비불”이라는 키워드를 제시하여 아래와 같이 풀어보았다.









5. 행동변화 Course Map

첫번째 모듈에서는 학습 팀 구축과 함께 조직의 핵심가치에 대한 개념을 함께 공유하고 4개의 메인 테마(미/인/대/칭)를 선정하여 우리 조직에 맞는 모습을 구현하며, 마지막 모듈에서는 교육내용을 정리하고 실천계획을 선언할 수 있도록 구성함



6. 교육 세부내용

모 들	주요내용	Activity	
<p>환경변화와 조직문화의 중요성</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 경영환경 복잡성의 이해 <ul style="list-style-type: none"> - 과거의 경험이 현재는 지식이 되지 않는 사례 • 조직 비전과 핵심가치의 중요성 • 조직의 한 방향 정렬의 의미 (우리 조직의 수준은?) • 핵심가치 공유와 내재화의 중요성 • Activity : 변화 주체 게임 	<p><조 구성 게임></p> 	<p><변화 주체 게임></p> 
<p>미소는 우리를 행복하게 합니다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 바람직한 조직문화의 행동화 1단계 '미소' • 내가 보는 나와 타인이 보는 나의 모습 • Activity : 조별 미소경진대회 • 정서적 전염(Emotional Contagion) <ul style="list-style-type: none"> - 호감가는 미소의 힘 • Activity : '나웃너웃' 콩트(팀원들과 친해졌던 계기) 	<p><미소경진대회></p> 	<p><나웃너웃 콩트></p> 
<p>인사는 우리의 마음 을 열게 합니다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 바람직한 조직문화의 행동화 2단계 '인사' • 대인관계에서 인사 멘트의 중요성 • 인간심리 이해: '채무감의 법칙' 이론과 사례 <ul style="list-style-type: none"> - 상호성의 원리를 이용 - 우선적인 호의를 통한 관계향상과 개선 	<p><인사 멘트의 중요성></p> 	<p><채무감의 법칙></p> 

6. 교육 세부내용

모 들	주요내용	Activity	
<p>대화는 서로의 이해를 높여 줍니다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 바람직한 조직문화의 행동화 3단계 ‘대화’ • 세대간 소통 패러다임의 차이 이해 • 성격유형에 맞춘 윈윈 커뮤니케이션 기법 • Activity : 유형진단 및 유형별 행동 전략 • 공감력 / 성품관리 / 메타언어의 기술 • 커뮤니케이션에서의 책임감 이해 <ul style="list-style-type: none"> - 개인에 따라 다르게 나타나는 주관적 지각 차이 	<p><유형별 행동전략></p> 	<p><메타언어의 기술></p> 
<p>칭찬.감사는 서로 용기를 심어 줍니다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 바람직한 조직문화의 행동화 4단계 ‘칭찬과 감사’ • 칭찬과 감사를 통한 신뢰의 중요성 <ul style="list-style-type: none"> - 나의 신뢰 지수 진단, 신뢰 계좌를 위한 행동화 전략 • Activity : 신뢰 게임 • 긍정적 강화, 인정과 배려의 사례 이해 • Activity : 칭찬 릴레이 	<p><신뢰 게임></p> 	<p><칭찬 릴레이></p> 
<p>행동약속의 다짐</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 바람직한 조직문화의 행동화 선언(Me First!) • 아이젠하워 매트릭스 <ul style="list-style-type: none"> - 소중한 것을 먼저 하는 Weekly Plan, Daily Plan • 시각화(Visualization): ‘행동약속 실천카드’ 제작 <ul style="list-style-type: none"> - “기록은 무의식을 지배한다” 참고) 자신이 하고자 하는 행동이나 목표를 달성하기 위해 단서가 될만한 것들을 행동화 리스트로 제작 	<p><아이젠하워 매트릭스></p> 	<p><Final Ceremony ></p> 

바람직한 조직문화 달성

Me First!

미

인

대

칭

존중과 배려의 분위기 조성



Light your way~!