

세계적인 기업의 공통점 하나는 그들 특유의 기업문화를 가지고 있다는 점이다. 기업문화는 잔잔하지만 바다를 향해 끊임없이 움직이는 강물처럼 조직의 기저에서 구성원들을 하나로 묶어 주고 목표를 향해 나아가도록 이끌어 준다. 따라서 기업문화를 어떻게 만들어 가느냐는 매우 중요한 일이다. '애빌린 패러독스'는 암묵적 대세에 의한 폐해를 잘 보여주는 예로 잘못된 기업문화는 쓸모없는 에너지의 소진, 비효율로 나타남을 경고한다.

지독하게 더운 여름날 제리 하비 교수는 그의 가족과 TV를 보며 간신히 더위를 참고 있었다. 그때 그의 장인이 '애빌린에 갈까?' 라는 말을 던졌고 모두들 동의했다. 애빌린은 식당도 제대로 없는 형편없는 곳이었다. 하지만 모두가 동의했으므로 그들은 살인적인 더위에 왕복 4시간이 걸려 애빌린에 갔다 왔다. 그곳에서 그들은 형편없는 식당에서 억지로 한 끼를 때우고 온 것이 전부였다.

"참, 재미있었네요. 그렇죠?" 제리 교수가 어색한 분위기를 깨기 위해 말했다.

"난, 별로 재미없었네. 음식도 마음에 들지 않았고." 그의 장모가 의외의 대답을 했다.

"당신이 가고 싶어 하지 않았소?" 장인이 말했다.

"나는 가고 싶어 하지 않았어요. 당신이 가고 싶어 하니까, 동의했던 것뿐이에요."

장인과 장모의 말다툼을 보고 제리 교수는 놀랐다. 장인은 어색한 분위기를 깨려고 '애빌린에 갈까?' 라는 말을 무심코 내뱉은 것이다. 결국 애빌린에 가고 싶은 사람은 아무도 없었다. 다른 사람을 위해 가고 싶은 척을 하는 것이 배려라고 생각했고 만장일치로 애빌린에 갔다 왔던 것이다.

이처럼 어떤 사회나 조직에서 암묵적인 대세가 생기면 개인은 대세를 거스르려 하지 않는다. 암묵적인 대세에 동의하는

바람직한 기업문화의 중요성

'애빌린 패러독스'

글_ 김영달(아이디스 대표)



사람이 단 한 명도 없는 경우에도 암묵적인 대세가 전체를 지배한다. 암묵적인 대세는 그렇게 큰 힘을 발휘한다.

대부분의 암묵적인 대세는 사회와 조직이 형성하는 문화에 뿌리를 둔다. 바로 여기에 바람직한 기업문화 형성의 중요성이 있다. 기업문화는 조직 구성원들의 행동에 막대한 영향을 미친다. 직원들은 암묵적인 대세에, 다시 말하자면 회사의 문화에 자기의 사고와 행동을 일치시키려고 하기 때문이다. 따라서 처음부터 어떤 문화를 만들어 가는가는 미래 회사의 모습을 결정지을 수 있는 중요한 요소라고 말할 수 있을 것이다.

어느 회사도 문화를 가진 채 생겨나지 않는다. 문화는 만들어 가는 것이고, 그 구성원들의 사고와 행동에 녹아들기 위해서는 많은 시간이 필요하다. 나는 아이디스의 문화에 대해 생각해 본다. '누구나 자유롭게 자신의 의견을 내세울 수 있는 문화', '언제든지 토론할 준비가 되어 있고 합리적인 비판을 수용할 줄 아는 문화' 이것이 창립 때부터 오늘 날까지 우리 회사를 있게 한 우리만의 암묵적 대세이다. 자유롭게 아이디어를 개진하고, 건설적인 토론과정과 합리적인 비판을 수용하는 가운데 기술개발에 전념하면서 세계시장에서 확고한 위치를 구축할 수 있었다. 이러한 자세는 우리가 아무도 원하지 않는 나쁜 상태로 그저 흘러가는 것을 방지하는 적극적인 방법이다.

하지만 사회가 변화하고 조직이 성장해 감에 따라 조직문화 역시 끊임없이 진화해 나가야 하는 법. '나는 앞으로 우리가 어떤 문화를 보다 발전시켜 나가야 하고, 그러기 위해 내가 무슨 일을 할 수 있을 것인지' 오늘도 생각한다. 우리 회사 모든 구성원이 가치를 공유하고 그것에 기반을 둔 실행을 할 때 회사의 지속적 성장이 가능하다고 믿기 때문이다.