

+ POSRI 보고서

DNA를 바꾸면 전략이 살아난다

- 존 칠드러스의 '레버리지: CEO를 위한 기업문화 구축 가이드북' 정리 -

김훈태 수석연구원, 경제·정보분석센터 (htkim77@posri.re.kr)

[목 차]

1. '전략-조직구조-문화'의 조화
2. 기업문화 형성에 영향을 주는 요인들
3. 전략과 기업문화를 조화시킨 기업들 사례
4. 종합 및 시사점

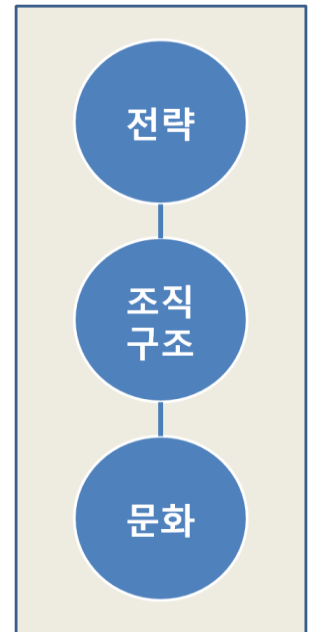
Executive Summary

- ‘레버리지’(Leverage)는 기업 컨설턴트 존 칠드러스(John R. Childress)가 35년간 현장에서 쌓은 경험과 노하우를 토대로 CEO를 타깃으로 저술한 기업 DNA(문화) 바꾸기 가이드북
 - 실제 경험을 토대로 실천적 추진 방법에 초점을 두고 저술했기 때문에 기업 문화를 새로운 변화의 수단으로 활용하려는 CEO에게 유용한 활용 지침서라고 할 수 있음
 - 칠드러스의 경험에 의하면, 대부분의 기업들이 가치선언문을 만들고 인쇄하여 공유하지만, 실제로 자기 회사의 가치를 정확히 기억하는 임원은 절반도 안 된다고 함
 - 사명서의 내용이 바람직하지 않기 때문이 아니라 종이에 인쇄된 가치가 일상 행동(업무)과 연계되어 있지 않고 업무 프로세스와도 관련성이 떨어지기 때문이라는 것
- CEO는 전략을 만들 수는 있어도, 직접 실행할 수는 없음
 - 기업문화는 전략의 실행력, 그리고 기업의 성과에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미침. 새로운 전략을 수립하고, 조직구조를 바꾸면 성과는 자동으로 나올 것으로 기대하지만 대부분 예상을 빗나감. 그 이유는 문화적 유연성이 떨어져 새로운 전략에 맞는 DNA로 진화하기 못했기 때문
 - CEO는 원하는 기업문화를 만드는 것이 자기 일이라는 것을 인식하고 자신의 시간 중 40%를 여기에 투입해야 함. 재무성과관리에 버금가는 중요성을 부여하고 직접 개입해서 만들어 가야 한다는 의미
 - 경영자는 자신이 원하는 문화를 매우 구체적으로 설명할 수 있어야 함. 가장 먼저 해야 할 일은 모호한 가치선언문을 빨리 폐기하는 것. 새로운 문화를 만들기 위해서는 직원 행동과 업무 프로세스 중심의 접근법을 취할 것을 권고함. 구체적일수록 실천 가능성이 높고, 모호할수록 관리하기 힘들어 실천되지 않을 우려가 커지기 때문임
- 경영자는 자신이 원하는 문화를 몸소 만들어 가야 함
 - 전략 실행을 뒷받침하는 지원 문화가 없으면, 전략은 실패함. 반대로 기업 문화가 아무리 좋아도 부실한 전략을 대신하지는 못함
 - 기업문화를 가장 빠르게 변화시킬 수 있는 파워는 현장의 관리자에게 있음. 경영진은 현장 리더 교육에 직접 참여하고 이들과 소통함으로써 지지를 얻으면 자연스럽게 원하는 문화를 만들어 갈 수 있음
 - 경영자는 자신이 원하는 것을 가장 효과적으로 실천할 수 있는 하나의 아젠다를 일관되게 추진할 필요가 있음. 현장 말단 직원도 바로 이해할 수 있는 구체적인 행동 방식, 그리고 핵심 업무 프로세스를 만들어 행동의 변화를 유도해야 함

1. '전략-조직구조-문화'의 조화

○ 전략이 바뀌면 조직구조도 바뀌듯 기업문화 또한 전략 달성을 촉진시키는 방향으로 계속 바뀌어야 함

- '전략-조직구조-문화'가 서로 잘 연계(align)되어 일관성을 가질 때 기업 성과는 극대화됨. 반대로, 기업문화가 전략과 일관성을 이루지 못하고 엇박자를 내는 기업은 좋은 성과를 낼 수 없음
- 사업활동이 환경에 맞게 잘 운영되고 뛰어난 성과를 내는 기업의 경우, "구성원은 회사가 어디로 향하는지"(전략), "회사 내의 하위 조직들이 어떤 역할을 해야 하는지"(조직구조), 그리고 "일 처리와 협업은 어떤 방식으로 해야 하는지"(문화)에 대해 전 구성원이 잘 이해한다는 특성이 있음



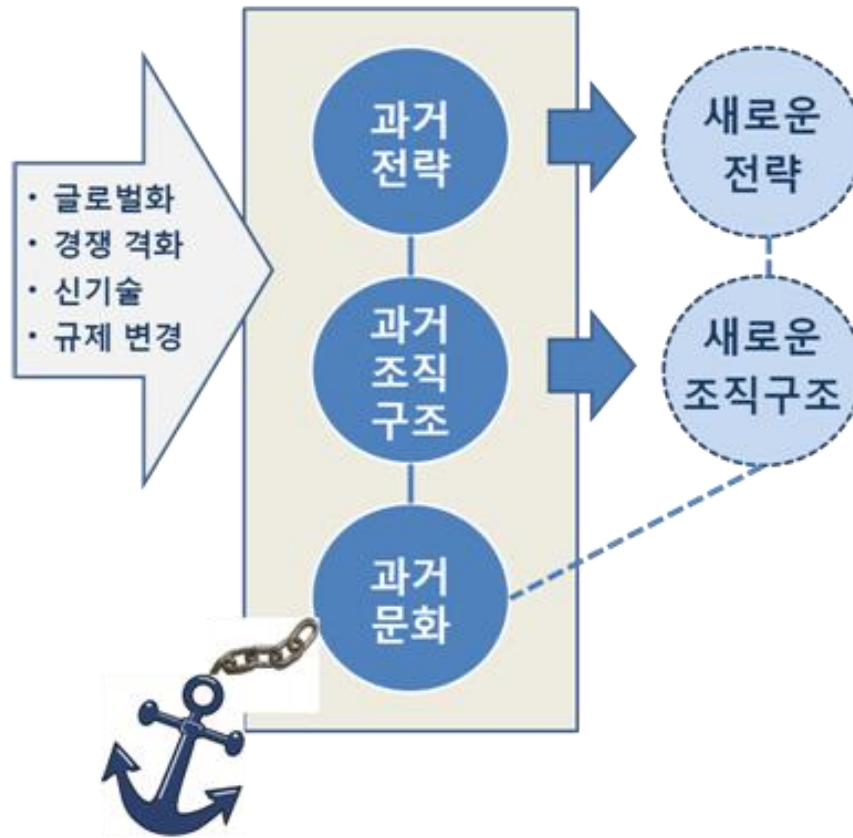
○ 기업문화는 기업의 전략 실행 방식을 결정함

- 경영자는 전략을 수립할 수는 있지만, 전략을 실행해서 결과를 도출하는 것은 직원들의 집단적인 행동을 통해서만 가능함
- 전략 중 약 70%는 실패로 끝나는데, 그 이유는 전략에 문제가 있었다기 보다는 실행력이 부족했기 때문임. 특히 실행력을 저해하는 요인 중 많은 것이 기업문화와 결부되어 있음

○ 새로운 전략을 수립하고 조직을 바꾼다고 성과가 저절로 개선되는 것은 아님

- 기술혁신 속도가 빨라지고, 급격한 세계화 및 경쟁의 격화 등으로 경쟁전략을 반복적으로 바꾸어야 할 필요성이 커지고 있음. 이에 기업은 새로운 전략을 수립하고, 전략에 맞게 조직구조를 변경하면서 대응. 문제는 이렇게 하면, 대부분의 경영자가 "자연스럽게 성과가 창출될 것"이라고 믿는 것임
- 경영자는 문화로부터 단절되는 경향이 있어 전략과 성과, 문화와 성과 간에 구체적으로 어떤 관계가 존재하는지를 제대로 파악하지 못함.. 기존의 문화로는 새로운 전략의 요구를 충족시킬 수 없음에도 현실을 알기가 힘들어짐
- 과거의 문화가 새로운 전략의 실행을 방해하기 때문에 전략이 제대로 작동하지 않는 경우가 발생함. 따라서 경영자는 기업문화에도 노력을 쏟아야 하나, 대부분의 경영자는 재무지표 등 숫자에 쏟는 노력에 비해 기업문화에 쏟는 노력이 매우 적음

<그림1> 전략 - 조직구조 - 문화 (변화에 저항하는 문화)



○ HP 부활에 실패한 칼리 피오리나(Carly Fiorina), 포드(Ford)를 부활시킨 앨런 머렐리(Alan Mulally)

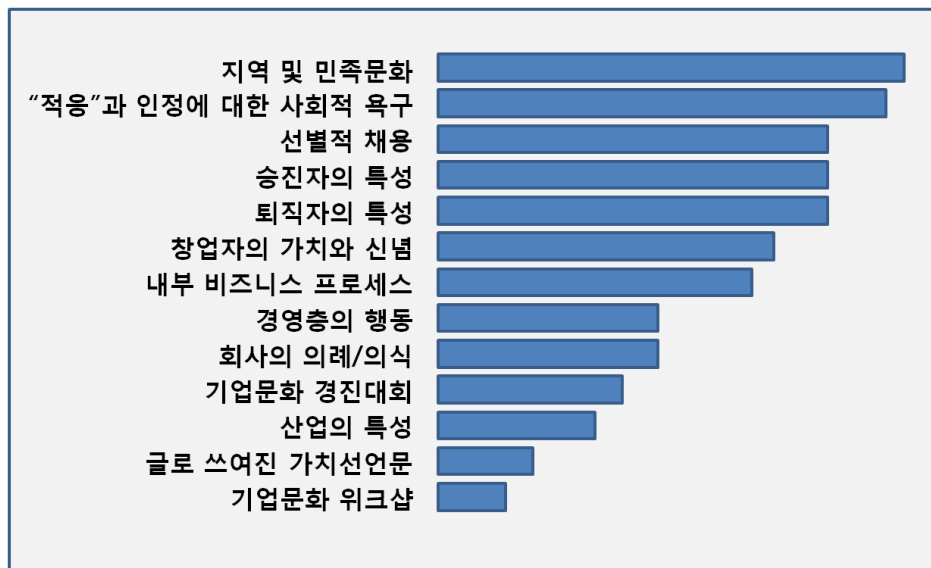
- HP의 前 CEO였던 칼리 피오리나는 HP의 ‘기술적 탁월성’이라는 기존 문화를 ‘영업 중심의 문화’로 변화시키려는 과정에서 해고됨. 자율적이고 창의적인 방향으로 HP의 문화를 바꾸기에는 기존의 HP 문화가 너무 강하고 강력했음
- 반면, 앨런 머렐리는 포드의 CEO로 임명된 이후 직원을 만나서 현상을 파악하는데 주력하였음. 처음부터 무엇을 바꾸고 문제를 지적하기보다는 매주 회의를 통해 “제대로 일하는데 어떤 도움이 필요한가?”라는 질문을 하면서 직원들과의 관계를 형성하는데 노력함
- 위기에서 기업을 구하고 성과를 내는 CEO는 자신이 원하는 기업문화를 형성하는 방법, 기업문화가 성과에 영향을 미치는 원리 등을 이해하고 있음. 이들은 문화 자체를 바꾸려고 시도하는 대신, 구체적 지침을 통해 직원 행동을 바꾸고 습관화시켜 시간이 지나면서 문화로 자리잡도록 유도함

2. 기업문화 형성에 영향을 주는 요인들

○ 기업 초기에는 창업자와 리더들이 문화 형성에 중요한 역할을 함

- 창업자와 초기 리더들의 행동, 이야기, 코칭 등이 회사의 신념과 윤리를 심어 주는 역할을 함. 창업자와 초기 경영층이 조화를 이루고 효과적인 팀워크를 발휘하면, 개방적이고 협력적인 문화가 형성됨. 반면, 경영진이 책임을 지지 않고 모호한 행동을 하면, 직원들도 이를 모방해 이기적으로 행동하게 됨
- 경영진이 의식적으로 기업문화 형성을 주도하지 않는 경우에도 직원들은 적응을 위해 노력하는 과정에서 경영진의 행동을 예의 주시하게 마련. 즉 ‘수용적 행동’이 무엇인지에 대한 단서를 찾게 되어 있음
- 만약, 경영자가 협력적 문화를 만들기를 원한다면, 그러한 행동이 먼저 경영층에서 일어나야 함. 직원들을 대상으로 하는 교육이나 워크숍을 실시하는 것만으로는 원하는 문화를 만들 수 없음

<그림2> 기업문화에 영향을 주는 요인들



○ 잘 설계된 업무 프로세스는 긍정적 행동을 촉진하지만, 잘못 설계된 업무 프로세스는 냉소 분위기를 조장함

- 기업문화는 기업이 설계하고 운영하는 사업 프로세스에 의해 상당 부분 결정됨. 직원들의 습관적인 행동(업무처리 방식)은 특정 사업 프로세스 및 일상적인 업무 정책을 따르는 과정에서 형성됨
- 연간 계획서 작성, 예산 편성, 비용처리, 시간 준수, 성과 리뷰, 승진 프로세스 등은 개인과 집단 행동에, 이어 기업문화에 차례로 영향을 미침

- 프로세스를 잘못 설계하면, 의도치 않은 비생산적인 행동을 초래하는 경우가 자주 발생함. 영업생산성이나 성과를 개인 단위로 측정하는 프로세스를 도입하는 경우, 역기능적 행동을 유발하는 경우도 빈번함. 개인 단위의 보상은 성과를 개선시키기도 하지만, 동시에 부정적인 행동을 초래할 우려 다분

○ 관리자의 잘못된 행동 구성원의 불만과 이직, 업무 몰입 저하 초래

- 한 조사에 따르면, 40% 이상의 신입 직원은 역량과 관계 없는 이유로 18개월 이내에 그만둔다고 함. 그 직원 중 89%는 새로운 문화에 적응하지 못했기 때문임
- 관리자는 자신이 관리하는 직원에게 무엇보다도 큰 영향을 미침. 중간관리자가 직원의 태도, 행동, 근로 윤리 등에 대한 보상을 결정을 할 때, 회사가 중시하는 가치에 기준해서 평가해야 하지만, 그렇지 않은 경우도 자주 있음
- 중간관리자는 현장의 분위기를 끌어 올릴 수도 있고 나쁘게 만들 수도 있는 사람임. 따라서 강력하고 일관된 기업문화를 조성하기 위해서는 회사와 문화적 적합도가 뛰어난 중간관리자를 채용하는 것이 매우 중요함
- 직무요건뿐만 아니라 문화적 요건도 부합하는 직원을 채용해야 원하는 목표를 달성할 수 있음. 핵심가치를 공유할수록 관리나 통제의 필요성이 낮아지며 스스로 가치를 창출하는 행동을 하게 됨

○ 채용, 해고, 승진 프로세스는 기업문화 형성에 큰 영향을 미침

- 리츠칼튼호텔(Ritz-Carlton Hotel)의 CEO 허스트 숄츠(Horst Schulze)는 두 가지 핵심 동인(drivers)을 이용해 리츠칼튼만의 정교한 서비스 문화를 창출. 하나는 초점화된(focused) 성과 매트릭스, 다른 하나는 직원 채용과정임
- 리츠칼튼호텔은 문화적 적합도(cultural fit)에 초점을 맞춘 면접 프로세스를 진행함. 고위 경영진에서부터 객실 청소원까지 모든 직원은 이 방식의 면접을 거쳐야 함
- 월트디즈니 테마파크도 수 십 년간 직원을 채용하는 과정에서 문화에 초점을 둔 선발방식을 활용해 왔음. 자포스(Zappos.com)도 1999년 설립 직후부터 뛰어난 고객서비스와 바람직한 문화 형성을 위해 문화적 적합도에 기반한 채용을 함으로써 고작 10년 만에 신발 분야 미국 최대의 온라인 쇼핑몰로 성장함
- 품질 문제나 기술적 결함과 같은 민감한 이슈를 공개적으로 이야기했다가 회사를 떠나거나 불이익을 받을 경우, 진실을 이야기하거나 문제를 노출시키는 행동은 자신의 경력을 훼손시키는 일로 생각하게 됨

- 모든 직원은 누가 승진했는가와 함께 그가 왜 승진했는지에 대해서도 당연히 이야기함. 회사가 강조하는 가치와 다른 결정이 내려지는 경우가 발생하지 않도록 매우 신중해야 함

○ 문화에 초점을 둔 채용과정을 운영하는 기업이 많지 않은 이유

- 첫 번째 이유는 문화가 직원 행동 그리고 성과에 미치는 영향을 경영자가 완벽하게 이해하고 있지 못하기 때문
- 두 번째는 문화와 관련된 가이드라인 혹은 글로 쓰여진 가치선언문이 있으면 그것에 만족만 할 뿐, 그것을 살아 숨쉬게 만드는 노력을 하지 않기 때문
- ‘문화적 적합도에 기반한 채용’ 또한 부정적인 면이 있음. 그것이 정교하게 활용되지 못하면, 채용과정에서 차별을 하거나 불공정한 관행으로 자리잡을 수도 있기 때문

3. 전략과 기업문화를 조화시킨 기업들 사례

○ 문화는 성공 기업에 숨어 있는 비밀! 전략은 모방할 수 있어도, 문화는 모방할 수 없음

- 특히 기술은 서로 모방할 수 있고, 스타급 직원은 경쟁사에 빼앗길 수도 있지만, 기업문화를 모방하기는 힘들. 강력한 기업문화는 인재와 기술을 유인하는 힘을 발휘함
- 사우스웨스트항공(SWA)은 성공적인 전략과 독특한 기업문화를 토대로 성공함. SWA는 40년 연속 순이익을 실현했는데 경쟁이 격심한 항공서비스 산업에서는 전례가 없는 일로 기업문화와 성과 사이에 분명한 연계성이 있음을 보여줌

○ 사례1: 뉴코어(Nucor)의 혁신전략과 특유의 기업문화

- 미국 철강산업은 기업 인수를 통해 덩치를 키워 규모의 경제를 실현하고 이를 통해 원가절감 및 경쟁력을 제고하는 전략을 오랫동안 구사해 왔음. 이것이 철강산업의 표준이었음
- 거대 철강사는 고효율 달성을 위해 생산량이 많지 않은 시장을 포기함. 뉴코어는 여기에 주목해 거대 철강사가 더 이상 생산하지 않지만, 시장 수요가 존재하는 세분 시장에서 수익을 내 덩치를 키워 나갔음. 점차 더 큰 시장으로 확장해 수 십 년 만에 뉴코어는 US Steel에 버금가는 철강사로 성장했으며 수익성과 주가는 훨씬 뛰어남

- 뉴코어의 성장에 독특한 기업문화가 큰 역할을 했음. 뉴코어는 다섯 가지를 차별화된 문화적 요소로 가지고 있음
 - 분권화의 경영철학
 - 성과에 기반한 보상
 - 평등주의적 복리후생
 - 고객 서비스 및 품질 최우선
 - 기술 리더십
- 이러한 문화 요소는 현재 거의 모든 제철소에는 동일하게 적용되고 있음. 예외 없이 노조가 조직되어 있으며 지금까지 비자발적 해고 사례가 없는 것 등이 대표적 사례
- 이에 반해, 유에스스틸(US Steel)은 경직된 문화를 가지고 있음. 문화적 경직성은 변화된 전략의 실행력을 떨어뜨림. 문화는 거대한 자석과도 같아 기업을 더 빠르게 움직이도록 하기도 하지만 꿈쩍도 못하게 붙잡기도 함

○ 사례2: 라이언항공사(RyanAir) vs 이지제트(EasyJet)항공

- 유럽의 두 항공사 라이언에어와 이지제트는 SWA를 벤치마킹하여 항공서비스 시장을 공략하고 있음. 이들은 닮았지만 다른 전략과 문화를 구축하고 있음
- 라이언에어는 핵심서비스에 집중하는 전략으로 정시 도착, 수화물 분실 최소화, 부대 서비스 유료화, 고객 서비스 최소화를 목표로 함
- 라이언에어는 또 비용절감에 무섭도록 집중해 최저가 요금으로도 높은 수익성을 유지함. 라이언에어의 전략적 신념은 최저가 서비스와 집중운항 거점간 편의성을 제공하면 승객은 늘게 되어 있다는 점임., 이것을 지속적인 비용절감과 운영 효율성과 결합시켜 승객 수를 더욱 늘려 이익(EBIT)을 강화한다는 전략
- 이지제트가 저가전략을 구사하는 것은 SWA와 동일함. 다만 이지제트는 고객 서비스 최소화 전략을 구사했던 SWA와 달리 고객 서비스를 포기하지 않음. 브랜드 이미지 구축에 노력하고, 철저한 승무원 교육을 통해 고객에게 양질의 서비스를 제공하는 정책을 전개한 것임
- 당연히 라이언에어에 비해 이지제트가 훨씬 더 좋은 고객평가를 받고 있음. 라이언에어가 정시 출발/도착에서 1위에 올라 있지만, 고객들이 느끼는 체감 서비스는 이지제트가 더 우월함
- 흥미로운 것은 라이언에어가 “고객서비스가 정말 형편 없다”는 평가를 받고, 이 때문에 ‘나쁜 기업문화’의 사례로까지 언급되고 있지만, 재무적 성과는 오히려 이지제트를 앞지르고 있다는 사실임

- 이것은 모든 기업이 동일하게 ‘인본주의’ 문화를 구축해야 하는 것은 아님을 의미함. 즉 중요한 것은 전략과 문화가 조화를 이루도록 하는 것

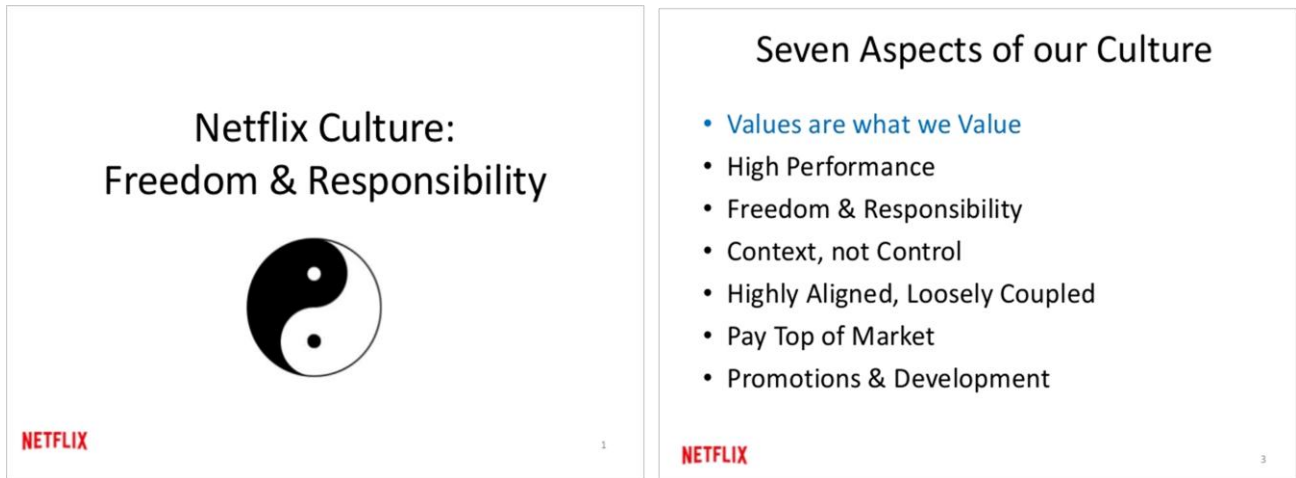
<표1> 양사의 전략적 도구 비교

라이언항공사	이지제트항공
· 최저 가격 · 고객서비스 정시 출발/도착, 수화물 분실, 운항 취소율 유럽 항공사 중 1위 · 재운항까지 소요되는 준비 시간 최소화, 거점 구간 운항 횟수 · 낮은 운영비. (티켓 카운터, 게이트 및 수화물 처리 등 외주 전부분) · 고객의 인터넷 사용 촉진. 가능한 모든 과정을 고객이 처리하도록 함 · 안전과 품질유지를 위한 최선의 노력 · 부대 매출을 통한 매출 증대 · 운영 노선 확대 및 접근성 확대	· 안전과 지속가능성: 안전은 최우선적 가치이며 이의 실현을 위해 끊임없이 노력 · 고객에 초점 · 네트워크 발굴: 유럽 노선, 편수 및 기지 확장 · 고객 경험 개선 · 운영 경쟁력: 고객 편의성 개선 위해 운영 부문 역량을 지속 개선 · 사람을 통한 차별화: 사업 전 분야에 걸쳐 직원의 높은 몰입도를 유지 · 재무성과 기준: 뛰어난 재무성과를 유지하는 동시에 주주수익 개선

○ 사례3: 넷플릭스(Netflix), 기업문화 핵심 요소를 명확히 정의해 인터넷에 공개

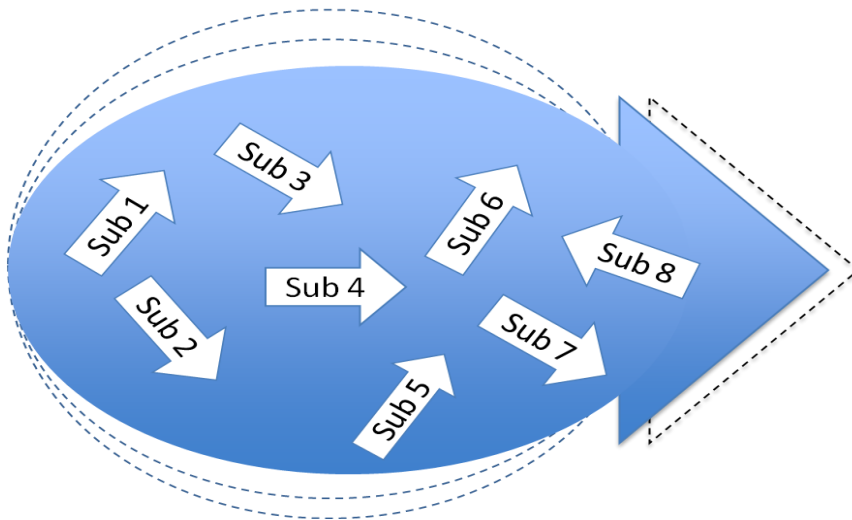
- 넷플릭스는 문화와 관련된 내용을 파워포인트 126쪽짜리 문서로 만듦. 이것이 이 회사의 실질적인 사업 계획서이며 이에 기반하여 모든 경영이 이루어짐
- “넷플릭스 문화, 자유 그리고 책임”이라는 제목의 넷플릭스 기업문화 상세 실천가이드(culture deck)가 웹에 공개되었고 페이스북 등을 통해 4백만 명 이상이 조회
- 페이스북의 COO인 셰릴 샌드버그는 “지금까지 실리콘벨리가 만든 가장 중요한 문서”라고 언급. 기업문화를 의도적으로 설계하기 위해서는 기업문화의 핵심 구성요소와 필요한 이유, 문화를 이끌 책임자, 적용 대상자, 전 직원의 실행 방법, 기업문화의 변화가 필요한 시점, 보상 방법 등이 명시되어야 함
- 넷플릭스 문화설명서([링크](#))에 자신들이 만들어갈 문화의 7가지 중요 요소를 언급하고 이를 126쪽에 걸쳐 설명하고 있음
 - 전 구성원의 공유가치
 - 고성능 추구
 - 자유와 책임
 - 맥락을 보되 통제하지 않기
 - 고도로 협력하는 느슨한 관계의 조직
 - 업계 최고의 보상 수준
 - 승진과 육성

<그림3> 넷플릭스 문화설명서 화면



- 이들 기업처럼 기업문화의 중요성을 이해하고 의도적으로 문화를 만드는 기업이 있는 반면, 대부분의 기업들은 사후적으로만 고민함
 - 다양한 요인들에 의해 의도치 않은 형태로 문화가 형성됨. 만약 문화가 올바른 방향으로 만들어지지 못하게 되면, 각각의 하위 문화가 각자의 목적에 따라 제각기 움직이면서 기업의 전략 실행력을 떨어뜨리게 됨

<그림4> 전략 방향과 부합하지 않는 문화



- 전략과 기업문화의 조화를 이룬 기업은 다음의 공통점을 가지고 있음
 - 첫째, 원하는 기업문화를 형성하는 방법, 기업문화가 성과에 영향을 미치는 원리 등을 이해하고 있음. 이들은 문화 자체를 바꾸려고 시도하지 않음. 반대로 구체적 지침을 통해 직원 행동을 바꾸고 습관화시켜 시간이 지나면서 문화로 자리잡도록 함

- 둘째, 문화가 제대로 구축되어 있어야 전략 실행력이 높아진다는 것을 알고 있음. 기업문화 형성을 전략적 목표 중 하나로 다루며 경영자의 중요한 임무로 이행함
- 셋째, 개방성, 투명성 및 실시간 피드백 등 세가지를 소통의 기본으로 삼고 실천함

4. 종합 및 시사점

○ 전략과 기업문화 간에 존재하는 두 가지 원리

- 첫 번째, 실행을 뒷받침하는 지원 문화가 없는 전략은 실행 과정에서 어려움을 겪고 좌초함. 두 번째, 기업문화가 아무리 뛰어나도 부실한 전략을 대신하지는 못함. 지속적인 성과를 내기 위해서 이 두 요소가 필수적

○ 현장 리더와 잦은 소통 통해 술선수범의 행동 이끌어 내는 것이 중요

- 구성원들의 가치나 사고방식을 변화시키는 것은 매우 힘든 일이기 때문에 문화 자체 보다는 행동을 변화시키는데 집중해야 함. 경영자는 자신의 시간 중 40%를 문화에 투자해야 함
- 집단에 적응하고 소속되려는 것은 인간의 기본 욕구임. 직원들의 행동에 가장 직접적인 영향을 미치는 것은 ‘동료집단의 생각’(peer pressure)임. 즉 같이 일하는 선배나 리더의 행동을 통해 배우고 이들과 같은 행동을 하려는 경향이 있음
- 기업문화를 가장 빠르게 변화시킬 수 있는 파워는 현장의 관리자에게 있음. 경영진은 현장 리더 교육에 직접 참여하고 이들과 소통함으로써 지지를 얻으면 자연스럽게 원하는 문화를 만들어 갈 수 있음
- 예컨대, JAL의 CEO 이나모리 가쓰오가 팀장 교육에 정열과 시간을 쏟아 위기감과 희생 정신을 전파해 성공적으로 변화를 이끌었음

○ 업무 프로세스, 정책 등 행동을 유발하는 동인을 변화시키는 접근방법

- 다수의 혁신 아젠다를 동시에 추진함으로써 에너지를 분산시켜 직원들을 혼란스럽게 하는 것은 도움이 안됨. 대신 경영자가 원하는 것을 가장 효과적으로 실천할 수 있는 하나를 일관되게 추진할 필요가 있음
- 현장 말단 직원도 바로 이해할 수 있는 구체적인 행동 방식, 그리고 핵심 업무 프로세스를 만들어 행동의 변화를 유도해야 함

- 가장 중요한 프로세스는 채용, 승진, 보상 프로세스임. 채용 과정에서부터 ‘선택적 채용’을 하고, 승진과 보상을 통해 어떤 행동이 중시되는지에 대한 명확한 메시지 전달해야 함. 이것은 기업문화를 바꾸는데 가장 효과적임
- 외부 교육기관을 이용해 억지로 교육에 동원하는 식의 접근방법은 지양할 필요. 대신기업문화와 상이한 채용·승진·보상이 이루어지지 않는지 철저히 관리함으로써 인센티브에 의해 직원들이 자발적으로 참여하도록 유도해야 함

존 칠드레스(John R. Childress)는 누구인가?

- 리더십 코칭 분야 및 기업문화 전문가. 30년 동안 포천 500대 기업과 영국 FTSE 250대 기업들의 기업문화 컨설턴트로 활약
- 2013년 12월에 펴낸 「Leverage」는 영국 Economist의 추천도서로 선정되었고, 이전에 전략 실행과 관련된 「Fastbreak」를 출간한 바 있음
- 자세한 사항은 홈페이지(<http://businessbooks.johnrchildress.com/>) 참조

※ 본 보고서는 존 칠드레스의 「Leverage: The CEO's Guide to Corporate Culture」(2013.12)를 정리한 것입니다.