

반복되는 실패를 딛고 조직문화 혁신에 성공하는 방법

- 선진기업의 조직문화 변화 관리(Change management) 사례를 중심으로

방상진 수석연구원, 전략컨설팅실 (sjbang@posri.re.kr)

목차

1. 변화 관리의 중요성
2. 조직문화 변화 과정 상 주요 이슈
3. 바람직한 변화관리 방향 및 선진기업 사례
4. 주요 시사점

Executive Summary

- 기업문화 혁신을 위해 문화적 저항을 극복할 변화 관리 방안이 필요
 - 급변하는 경영환경 대응을 위해 많은 기업들이 변화를 시도하고 있지만 실패하는 경우가 다수(21년 Copperfield 등의 조사결과, 혁신 성공은 22%에 불과)
 - 많은 기업들이 변화 대응을 위해 조직문화, 일하는 방식의 혁신을 지속해 왔으나 개선되지 않고 기존 방식이 반복되는 이슈가 존재
- 성공적인 변화 관리(Change management)를 위해 조직문화의 변화 단계별로 체계적인 관리가 요구되나, 다양한 노력에도 불구하고 일반적인 믿음을 뒤집는 이슈들이 변화를 방해
 - 변화 관리 이론들은 공통적으로 “기존 상태를 깨고(변화 필요성 제기 단계), 새로운 변화를 도입한 후(변화 전파와 실행 단계) 이를 지속 가능한 방식으로 정착시키는 과정(변화 정착 단계)”이 필요함을 강조
 - 【변화 필요성 제기】 변화의 시작은 위기감 조성에서부터 한다 ↔ 위기를 과도하게 남발하는 경우 ‘위기 피로감(Crisis Fatigue)’이 발생
 - 【변화 전파와 실행】 신념과 가치관을 먼저 바꾸어야 한다 ↔ 행동을 먼저 바꾸는 것이 중요
 - 【변화 정착】 변화가 시작되었다면 성공한 것이다 ↔ 변화의 정착은 생각보다 더 오래 걸림
- 선진기업들은 원론적 접근에 그치지 않고, 남들이 놓치고 있는 이슈를 정확히 꿰뚫어 변화에 성공
 - 변화 필요성이 효과적으로 전달되어, 기존 사고방식/행동의 변화를 기꺼이 준비할 수 있도록 ▲진정성 있는 위기 설파, ▲관성 타파 및 저항 극복에 집중한 다양한 시도 진행 (예: 스타벅스, 후지 제록스, 뱅앤올룹슨 등)
 - 조직의 모든 구성원들이 누수 없이 사고방식과 행동을 함께 바꾸어 혁신 업무를 수행하기 위해 ▲경영층의 선도적 변화와 구성원 중심의 아래로부터 변화 간 조화, ▲가치관 변화와 행동 변화의 상호작용, ▲변화를 지원하는 부서의 역할 변화 등이 필요(예: 글로벌 바이오 제약 회사 암젠, 알코아, 어도비 등)
 - 새로운 변화가 조직 문화와 프로세스에 정착될 수 있도록 지속 가능한 변화를 추구하며 ▲생활 속에 파고든 보이지 않는 변화, ▲지속적인 변화를 위한 움직임에 대한 가치 부여, ▲변화에 대한 장기적 관점의 공유를 중시(예: 구글, 자포스, 네슬레, 세일즈포스닷컴, 델 테크놀로지, 디자인컨설팅사 아이디어 등)
- 조직문화의 진정한 혁신을 위해서는 당연히 수행하던 혁신 방안 중에서 놓치고 있었던 진짜 문제를 찾아, 실천 가능한 대안을 수립하여야 함

1. 변화 관리의 필요성

□ 경영 혁신의 기반인 기업문화 개선을 위해서는 문화적 저항을 극복할 변화 관리 방안이 필요함

- 많은 기업들이 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 변화를 시도하고 있으나, 대부분 실패로 이어지고 있음
 - 리더십과 변화관리의 대가인 하버드대학교 명예교수 존 코터((John Kotter)는 기업 혁신의 70%가 실패할 수밖에 없다고 지적함
 - 2021년에 진행한 Copperfield, Insider, Revolution Insight Group의 공동 조사에 따르면, 조사대상 기업 중 단 22%만이 성공적 혁신을 이루어 냄
- 조직문화와 일하는 방식의 변화를 위한 지속적인 노력에도 불구하고, 개선되지 않는 반복적 문제가 여전히 존재함
 - 장기적 혁신을 가로막는 성과 중심의 단기적 사고, 조직 내 중요한 정보나 정책이 명확히 전달되지 않는 불투명한 커뮤니케이션, 새로운 시도를 주저하거나 실패를 용납하지 않는 분위기 등 어느 기업에서나 맞닥뜨리게 되는 공통적인 이슈가 존재함
- 비즈니스 성공을 위해서는 효과적인 변화 관리를 통해, 역동적이고 창의적인 기업문화를 구현해야 함
 - 신뢰를 기반으로 한 창의적 조직문화를 정착시켜 경영 전반의 본원적 경쟁력을 회복하여, 초일류 기업으로 도약할 수 있는 발판을 마련하여야 함
 - 이를 위해, 선진 기업들의 사례를 분석하여, 조직문화 변화 관리(Change Management)의 효과적인 방안을 도출할 필요가 있음

2. 조직문화 변화 과정 상 주요 이슈

□ 성공적인 변화 관리를 위해 조직문화의 변화 단계별로 체계적인 관리가 요구됨

- 변화 관리는 조직이 새로운 방식과 시스템에 적응하도록 지원하는 체계적인 방법론을 의미함
 - 조직구조, 제도 및 각종 시스템을 현업에서 원활하게 구현하고, 구성원들이

환경변화에 공감하며 적극적으로 동참할 수 있도록 돕는 체계적인 활동을 포함함

- 변화의 기획 단계부터 목표 달성까지 전 과정에서 발생할 수 있는 다양한 변화 요인을 사전에 파악하여, 효과적으로 관리하는 것이 핵심임
- 변화 관리 이론은 공통적으로 기존 상황에서 탈피하여 새로운 변화를 도입한 후 정착시키는 세가지 단계를 강조함
 - 기존 상태를 깨고(변화 필요성 제기 단계), 새로운 변화를 도입한 후(변화 전파와 실행 단계), 이를 지속 가능한 방식으로 정착시키는 과정(변화 정착 단계)을 변화를 위한 핵심 활동으로 제시함
 - 각 단계에서 기업의 변화가 구성원들에게 미치는 영향, 구성원들의 변화 수용 과정에서 나타나는 반응, 예상되는 장애물 및 극복 방안 도출이 필요함

< 변화 관리 단계 관련 대표적 모델 >



□ 이러한 변화 노력에도 불구하고, 일반적인 믿음을 뒤집는 이슈들이 조직문화 변화를 방해함

변화 필요성 제기 단계

- 변화의 시작은 위기감 조성에서 시작된다 ↔ 과도한 위기 남발은 ‘위기 피로감(Crisis Fatigue)’을 초래할 수 있다
 - 변화 관리 초기에는 긴박감 조성이 중요하지만, 이를 남발할 경우 구성원의 스트레스와 피로감이 누적되고, 실제 위기 상황에서도 심각성을 인식하지 못하게 됨
 - 존 코터는 위기 남발이 스트레스와 피로감을 느끼게 하고, 실제 위기 시 심각성을 감소시켜 위기 불감증을 유발할 수 있다고 지적함
- 위기를 인지하면 변화를 수용할 것이다 ↔ 구성원들의 관성(inertia)은 예상보다 더 단단하다
 - 2010년 맥킨지의 조사 결과, 변화에 실패하는 원인 중 첫 번째는 변화에 대한 구성원들의 저항(39%) 때문이었음
 - 에드거 샤인(Edgar Schein)의 조직문화 이론에 따르면, 조직문화는 구성원들이 오랜 시간에 걸쳐 내재화한 신념과 가치관이므로 쉽게 변하지 않고 원래 상태로 돌아가려는 성질을 가짐. 따라서 변화에 대한 저항은 자연스러운 현상으로 간주해야 함

변화 전파와 실행 단계

- 리더의 의지가 가장 중요하다 ↔ 뿌리 깊은 관습의 변화는 구성원 중심의 아래에서부터 이루어진다
 - 리더의 솔선수범과 추진력은 필수적이지만, 변화는 프로세스와 암묵적 업무 방식을 바꾸기 위한 구성원들의 참여와 노력이 함께 요구됨
- 신념과 가치관을 먼저 바꾸어야 한다 ↔ 행동을 먼저 바꾸는 것이 효과적이다
 - 그레고리 셰어(Gregory Shea)는 “리더들은 신념과 가치를 강조하면 자연스럽게 행동이 변화할 것이라고 생각하지만, 실제로는 행동이 신념과 가치를 변화시키고 문화를 바꾼다”고 주장함
 - 즉, 신념과 가치는 행동보다 변화하기가 더 어려운 특성이 있음

변화 정착 단계

- 지속가능한 변화의 필요성은 누구나 강조한다 ↔ 변화를 이어 나가는 활동에는 관심이 뚝 떨어지는 것이 현실이다
 - IBM 기업가치 연구소의 조사에 따르면, 변화 관리 우수 기업 상위 20%는 과감한 변화 이후에도 '진화론적' 방식으로 지속적인 적응을 이루어 냄
 - 이러한 기업들은 작은 변화들이 오랜 시간 조직 전체에 광범위하고 지속적으로 일어나게 하는 '바텀 업' 변화를 잘 관리함
- 변화가 시작되었다면 성공한 것이다 ↔ 변화의 정착에는 예상보다 더 긴 시간이 소요된다
 - 변화 과정에서 문화적 규범과 행동이 자리 잡는 데 일정한 시간이 필요하며, 다수의 조직이 이 시간을 견디지 못하여 변화를 포기함
 - 변화의 성공은 단순히 시작에 그치지 않고, 새로운 방식이 조직 내에 정착될 때 비로소 완성됨

3. 바람직한 변화 관리 방향 및 선진기업 사례

□ 변화 필요성 제기 단계: 사고방식과 행동 변화를 기꺼이 준비하도록 진정성 전달 및 관성 극복 방안을 모색

- (1) 스타벅스(Starbucks): 자기 반성과 명확한 방향성 제시를 통해 진정성 있게 위기를 설파
 - 2008년과 2022년 하워드 쉘츠(Howard Schultz)의 복귀 당시, 위기 자체를 강조하기보다는 경영진의 잘못을 인정하고 변화의 청사진을 제시하는 데 초점을 맞춤
 - 하워드 쉘츠는 하버드 비즈니스 리뷰 인터뷰에서 "모든 문제를 내 책임으로 인정했던 순간이 위기 극복의 전환점이었다"고 강조하며, 책임을 수용하는 자세를 보임
 - 즉, 현재의 어려움을 부각시키는 대신 기업의 본질에 충실한 명확한 방향성을 제시함으로써 위기 공감대를 형성함
 - "최고의 커피를 만드는 방법을 재교육하기 위해 모든 매장을 3시간 동안 폐쇄해 600만 달러의 손실을 감수해야 했지만, 이를 통해 명확한 메시지를

전달했다"고 언급함

(2) 후지 제록스(Fuji Xerox): 솔직한 소통을 통해 저항을 극복

- 2001년 CEO로 선임된 앤 멀케이(Anne Mulcahy)는 직원들의 냉소적 반응을 극복하기 위해 모르는 부분을 솔직히 인정하고 도움을 요청하는 전략을 활용함
 - 90일간 전 세계 지사를 순회하며 직원들과 소통한 결과, ‘모릅니다의 달인(Master of IDK)’이라는 별명을 얻게 됨
- 내외부 이해관계자와 진솔한 소통으로 변화의 동력을 마련함
 - 내부적으로 임직원과 진솔하게 소통하며 회사 회생 방안을 설명하고, 반대하거나 의문을 제기하는 경영진은 과감히 정리함
 - 외부적으로는 증권거래위원회(SEC) 등의 조사 시, 모든 상황을 투명하게 공개하며 잘못된 점은 솔직히 시인하고 과감히 털고 나가는 원칙을 견지

(3) 뱅앤올룹슨(Bang & Olufsen): 별도팀의 성공을 통한 혁신 저항 완화 및 관성 타파

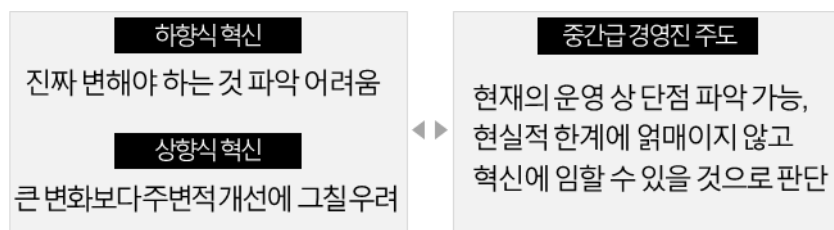
- 뱅앤올룹슨은 1925년에 최초로 플러그식 라디오 ‘일루미네이터’를 개발하며 음향기기 업체로 성공을 거두었으나, 모바일 중심의 음악 소비로 전환되자 위기에 봉착함
- 진정한 혁신을 위해 창의성과 독립성을 부여한 별도 조직인 ‘베오플레이(Beoplay)’를 구성함
 - 본사와 분리된 지역에 100명 규모의 별도팀을 설치하고, 실패 가능성에 대비해 자체 생산을 최소화하며 외부 자원을 적극 활용함
 - 베오플레이는 새로운 시장에 적합한 제품을 개발해 고객들에게 새로운 가치를 제공함
- 이를 통해 기존 조직 논리의 간섭을 받지 않고 미래 성장 동력을 육성하는 데 성공함

□ 변화 전파와 실행 단계: 모든 구성원에게 누수 없이 변화를 전파하기 위한 핵심 담당자(Key Man)와 지원부서를 효과적으로 활용

(1) 암젠(AMGEN): 경영층의 선도적 변화와 구성원 중심인 아래로부터의

변화를 조화시키기 위해 중간급 경영진에게 변화 주도권을 부여함

- 2013년 밥 브래드웨이(Bob Bradway)가 CEO로 취임한 후, 창립 30년을 넘긴 글로벌 바이오 제약 회사 암젠의 재편을 시도함
 - 가장 대표적인 약품의 특허 만료로 경영상 위기를 맞으며, 획기적인 의약품을 신속히 개발해야 하는 상황에 직면함
- 중간급 경영진의 주도로 하향식과 상향식 혁신의 단점을 극복함
 - 부사장급 이니셔티브 리더, 이사급 이니셔티브 연락 담당자를 선임하여 중간급 경영진 중심의 혁신팀을 구성함



- 주요 프로세스 개발 역량을 점검하며 프로세스 혁신을 추진함
 - 그 결과, 2013년부터 2022년까지 승인된 의약품 수가 2배로 증가했으며, 10억 달러 이상의 매출을 올리는 의약품 수는 3배로 확대됨

(2) 알코어(Alcoa): 가치관과 행동 변화의 선순환 도모를 위해 구체적 행동 변화를 통한 혁신을 시작

- 매출 하락의 위기 속에서 '안전 습관'을 핵심 혁신방안으로 설정함
 - 안전 수칙의 철저한 준수를 통해 재해율이 하락하고 생산시간은 증가함
 - 직원들의 의견을 반영해, 생산 라인을 보강하며 재료 손실률을 감소시킴
 - 안전과 무관한 직원의 제안도 적극 수용해, 생산성이 향상되고 노사 간 신뢰가 강화됨

(3) 어도비(Adobe): HR 부서의 역할 변환을 통한 혁신 지원

- 디지털 서비스 전환과 클라우드 기반의 주력 제품 변화에 따라, 직원들이 새로운 업무 관행에 적응할 수 있도록 HR 부서의 기능을 대폭 전환함
 - 데스크 업무를 축소하고, 직원 대상의 온·오프라인 지원 기능에 집중함
 - 직원 개인의 성장을 지원하는 데 초점을 맞춰 연례 성과 리뷰를 폐지하고, 필요 시 성장 목표를 평가·재정의하는 시스템을 도입함

- 관리자에게는 워크숍을 통해 건설적 비판과 피드백을 제공하도록 지원함

□ 변화 정착 단계: 혁신이 조직문화와 프로세스에 자연스럽게 정착되도록 보이지 않는 변화를 지속적으로 추구

(1) 생활 속에 파고 드는 ‘넛지’를 활용하여, 보이지 않는 변화를 유도

* 넛지(Nudge) : 사람들의 선택을 유도하는 부드러운 개입

○ 업무 공간 변화를 통해 혁신 실행을 위한 협업을 활성화함

- 구글(Google): 직원 간 자연스러운 소통을 촉진하기 위해 25개의 테마별 공용 공간을 마련하고, 2분 30초 이내에 우연히 만날 수 있도록 공간을 설계함
- 자포스(Zappos): 1인당 사무 공간과 휴게실을 줄여 직원 간의 접촉을 유도하고, 팀 단위 회의실을 마련해 다른 팀에게 임대하는 제도를 도입함으로써 팀워크를 강화함
- 네슬레(Nestle): 협업 공간과 사무 공간을 5:5의 비율로 조성하여, 협업과 개인 업무 간의 균형을 유지함

○ IT 기술을 활용해 소통을 촉진함

- 세일즈포스닷컴(Salesforce.com): 직원들의 공통 관심사를 기반으로 점심 자리를 즉석에서 추천하는 ‘런치 버튼 터치스크린’을 도입함
- 자포스: 직원 간 유대감을 형성하기 위해 ‘얼굴게임 로그인’ 시스템을 도입하여, 무작위로 선택된 동료 사진을 보고 누구인지 맞춰야 로그인이 가능함

(2) 혁신을 지속 가능한 프로세스로 정착

○ 델(DELL Technologies): 혁신을 상시적인 프로세스로 만들기 위해 ‘델 어젠다’를 도입함

- 2014년, 제품 포트폴리오 단순화와 주문제작 방식 변화 등 혁신 전략 추진을 위해 시작된 ‘델 어젠다’를 상시화함
- 이후 새로운 이슈가 발생할 때마다 ‘델 어젠다’를 재개하며, 2014년부터 2023년까지 시장 가치를 10배 이상 성장시킴

○ 아이디어(IDEO): 혁신 과정의 감정 변화를 시각화하여 공감대를 형성하고, 혁신은 원래 오래 걸린다는 인식을 공유함

- ‘프로젝트 분위기 그래프’를 통해 프로젝트 초기와 완료 시에는 희망적인 감정을 느끼지만, 중기에서 부정적인 감정을 겪는 것은 통찰력을 얻는 자연스러운 과정이라고 강조함
- 슬럼프나 좌절을 당연한 것으로 받아들이도록 유도하며, 창의적인 시도를 멈추지 않도록 독려함

4. 주요 시사점

- 기업문화 혁신 과정 자체가 그다지 혁신적이지 않다는 오명을 벗기 위한 체계적 변화 관리가 필요
 - 반복적으로 등장하는 조직문화 이슈와 그로 인한 무기력감을 극복하기 위해, 변화가 직원들에게 미칠 영향을 사전에 분석하고, 변화 수용 과정에서 나타날 수 있는 반응과 장애물을 면밀히 점검하여 대안을 마련해야 함
 - 변화 관리 프로세스(해동-변화-재동결)를 체계적으로 설계하고 실행함으로써 변화의 효과를 극대화하고, 장기적으로 정착시킬 필요가 있음
- 변화 필요성 제기: 전사적 변화와 기존 논리에 간섭 받지 않는 별도 조직 운영의 양손잡이 전략
 - 학습된 무기력 이론(Martin Seligman)에 따르면, 조직 내에서 반복적인 실패나 변화 시도의 좌절을 경험한 구성원들은 변화 시도를 포기하게 되고, 이는 조직 전체의 무기력감을 조성하여 변화 시도를 더욱 어렵게 만듦
 - 이를 극복하기 위해 별도 조직을 활용한 혁신적 접근이 필요함
 - 전사적인 변화 추진과 함께, 신사업 개발 등 혁신이 특히 요구되는 분야에 기존 조직과 독립된 별도 조직을 구성함
 - 별도 조직은 독립적인 채용 방식, 보상 체계 등으로 운영하여, 기존 조직의 실패 경험에서 벗어나 자유롭게 새로운 시도를 이끌고, 성공 사례를 기반으로 전사적 변화를 확산함

<참고: 원숭이 전기 충격 실험 (학습된 무기력 예시)>



○ 변화 전파와 실행: 중간관리층에게 혁신 주도권 부여 및 상향식·하향식 혁신의 조화

- 변화 실행의 핵심인 중간관리층(예: 상무급)을 혁신의 중심으로 두고, 경영층과 현장 간의 연결고리 역할을 부여함
- 최고경영층은 변화의 방향성을 설정하고, 중간관리층은 실행 과정에서의 문제를 직접 해결하며 변화 주도권을 발휘함
- 경영층에 직보할 수 있는 권한을 부여함으로써 전략적 방향과 실행의 문제를 동시에 해결함

○ 변화 지원 시스템 구축: HR 부서와 일선 부서의 역할 재정의

- HR 부서를 기획 중심에서 실행 지원 중심으로 전환하여, 일선 부서의 조직문화 혁신을 조력할 수 있도록 함. 즉, 회사의 변화 방침을 직접 설명하고 일선 부서의 조직문화 변화를 지원하는 실행 부서로 탈바꿈함
- 일선 부서에는 변화 관리 담당자를 지정하여 조직문화 변화와 직원 학습 지원에 공식적인 역할과 시간을 할당함으로써, 회사 차원의 변화 방침을 명확히 전달하고 일선 부서가 구체적으로 실행 방안을 마련할 수 있도록 지원함

○ 변화 정착: 변화 지속성을 위한 환경 조성 및 관리 체계 강화

- 변화 시작에만 집중하는 용두사미를 방지하고, 변화의 지속 운영과 보완을 혁신의 필수 요소로 설정하기 위해 변화 활동의 중요성을 정기적으로 환기시킴
- IT 시스템, 사무 환경, 업무 프로토콜 등을 정비하여, 변화가 직원들의 일상 속에 스며들 수 있는 기반을 마련함
- 직원 아이디어 공모 등을 통해 실제 실행 가능한 제안을 모집하고, 이를 실질적인 변화로 연결하여 구성원들의 참여와 신뢰를 제고함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

강진구. (2017). 위기를 기회로 바꾸는 힘 “Change Management”. *LG경영연구원*.

원지현. (2014). 조직의 변화, 구성원의 구체적 행동 변화에서부터. *LG Business Insight*, 36-42.

진현, 강우란, 엄동욱, 예지은, 백성욱, 이병하, & 류지성. (2011). SERI 형 조직문화 변화관리 모델. 삼성경제연구소.

마이클 맨킨스, & 패트릭 리터. (2024). 효과적인 혁신은 무엇이 다른가. *하버드비즈니스리뷰*.
https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category_id/5_1/article_no/2170

아디 이그내이셔스. (2021). <인터뷰> 하워드 술츠 스타벅스 CEO의 위기 극복 스토리.
하버드비즈니스리뷰.
https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/di/category_id/1_1/article_no/392/page/1

폴 A 아르젠티, 제니퍼 버먼, 라이언 켈스비크, & 앤드루 화이트하우스. (2021). 80% 기업이 혁신에 실패하는 이유. *하버드비즈니스리뷰*.
https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/di/category_id/5_1/article_no/501/page/1

피터 그레이, 롭 크로스, & 마이클 아레나. (2023). 조직문화를 바꾸는 5가지 방법.
동아비즈니스리뷰. 362.
https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/10736/ac/search

Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015) Changing change management, *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management#/auth-signin>

[서적]

찰스 두히그. (2012). *습관의 힘(반복되는 행동이 만드는 극적인 변화)* (강주현 옮김). 갤리온.

[언론기사]

한국경제신문. (2006, 4월 26일). '파산의 늪'서 제록스 살려낸 앤 멀케이 CEO의 성공비결.
한국경제. <https://n.news.naver.com/mnews/article/015/0000890534?sid=101>

유부혁. (2023, 1월 3일). CEO가 챙겨야 할 2023 글로벌 리더십 트렌드. *포춘코리아*.

<https://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=25613>

이소연. (2022, 12월 13일). [르포] 구글 신사옥 ‘베이뷰 캠퍼스’ 가보니... “딱딱한 사무실은 안녕, 동료와 함께하는 테마파크”. *조선비즈*. <https://biz.chosun.com/it-science/ict/2022/12/13/I24FNHB4GVFITMMZ4KDLV7PIQE/>

중앙선데이. (2016, 10월 2일). 텐센트는 IT 놀이터 만들고, 구글은 우연한 만남 극대화. *중앙일보*. <https://www.joongang.co.kr/article/20664461>