

SERI 경영 노트

2012. 5. 31. (제152호)

조직 변화의 적, 냉소주의 극복 비결

목차

1. 조직 변화가 실패할 확률 70%	1
2. 조직 냉소주의의 특징과 극복 비결	3
3. 시사점	10

작성 : 조동만 수석연구원 (3780-8146)
dm.joe@samsung.com

《 요 약 》

초경쟁 시대에 끊임없는 변화와 혁신은 기업 생존을 위한 필수 요소다. 과거를 폄하했던 수많은 기업들은 변화의 격랑을 견디지 못하고 파산하거나 합병되었고 지속적인 변신과 새로운 혁신을 거듭한 기업들이 그 자리를 대신하고 있다. 수많은 기업들이 변화를 시도했지만, 그중 무려 70%가 실패로 끝났다. 그리고 이 70%의 변화 실패율은 수세기 동안 바뀌지 않는 정설이 되어가고 있다. 이는 직원들이 본질적으로 변화를 부담스러워하는 것과 깊은 연관이 있다. 구성원의 20%는 변화에 대해 저항하고, 60%는 무관심하며, 나머지 20%만이 변화를 수용한다고 한다. 따라서 조직 변화에 성공하기 위해서는 구성원들의 변화 거부심리를 제대로 이해하고 이를 긍정 에너지로 전환시키는 노력이 필요하다.

조직 변화에 대한 거부심리 이면에는 냉소주의가 자리잡고 있다. 조직 냉소주의는 직원들이 변화 관리자를 불신하고, 조직 변화에 대해 비관적 태도를 갖는 것을 의미한다. 이러한 냉소주의는 변화의 진행 과정에서 진화하는 특성이 있다.

① 변화도입 단계에서 냉소주의는 불신감의 형태로 나타난다. 변화 도입단계는 새로운 시도로 인해 안정감을 위협당하는 시기로, 불신감이 크면 직원들은 변화 시작을 강력히 거부하게 된다. 불신감은 과거의 반복된 실패경험과 경영진의 일관성 없는 목표와 전략 때문에 발생한다. 따라서 조직 내 불신을 제거하기 위해 경영진 스스로 성공에 대한 확신을 갖고 일관된 메시지와 행동으로 변화를 전파하는 것이 중요하다. **② 변화실행 단계에서 냉소주의는 소외감의 형태로 나타난다.** 소외감은 조직변화 과정에서 직원들이 스스로 변화의 주체가 되지 못하고 있다고 느낄 때 주로 발생한다. 소외감을 해소하기 위해서는 직원들에게 참여의 장(場)을 마련하는 것이 중요하다. **③ 변화확산 단계에 이르면 직원 스스로가 추진력을 발휘하지 못하도록 방해하는 무력감을 가장 경계해야 한다.** 무력감은 적절한 권한과 책임을 부여하지 않거나 역량 수준 이상의 급격한 변화를 추진할 때 발생하기 쉽다. 무력감을 없애기 위해 경영진은 직원들에게 권한을 위임하고 지속적으로 동기를 부여하는 것이 중요하다.

냉소주의는 전염성이 강하므로 초기에 적극적으로 대응해야 한다. 또한 냉소주의를 직원들의 단순한 감정상태로 치부하여 그 영향력을 과소 평가하지 않도록 주의해야 한다. 마지막으로 경영진은 조직의 변화를 성공적으로 관리하기 위해 직원들의 변화에 대한 거부감을 인정하고 지속적인 관심과 지원을 보내야 한다.

1. 조직 변화가 실패할 확률 70%

변화하지 않으면 생존이 불가능한 기업의 세계

□ 끊임없는 변화와 혁신은 기업의 성공을 위한 필수불가결한 요소

- 절대강자도 급변하는 외부환경에 맞춰 변화하지 못하면 역사의 뒤안길로 사라지는 현실
 - 노키아는 2004년 터치스크린, 인터넷 연결 등 아이폰의 원형격인 기술을 개발하고도 재빨리 실행으로 옮기지 못해 몰락
- 반면, 위기상황에서 역량을 결집하여 변화에 성공한 기업들은 지속적으로 경쟁력을 유지
 - 사우스웨스트항공은 치열한 경쟁환경 속에서 자사의 약점을 찾아내 효과적으로 저가전략을 구사함으로써 지속적으로 성장

□ 변화를 시도하는 기업의 70%가 실패를 경험

- 최근 글로벌 기업의 임원 3,199명을 대상으로 한 맥킨지 설문조사 결과, 3분의 1만이 자사의 조직 변화 프로그램이 성공했다고 응답¹⁾
 - 변화 관리 대가인 존 코터 교수도 조직 변화 시도의 70%가 실패로 끝난다고 주장한 바 있으며, 이후의 많은 조사와 연구 결과에서도 변화 실패율 70%가 정설로 굳어지는 상황²⁾
- 시대를 초월하여 기업의 변화가 성공하기까지 경영진은 많은 장애물에 직면

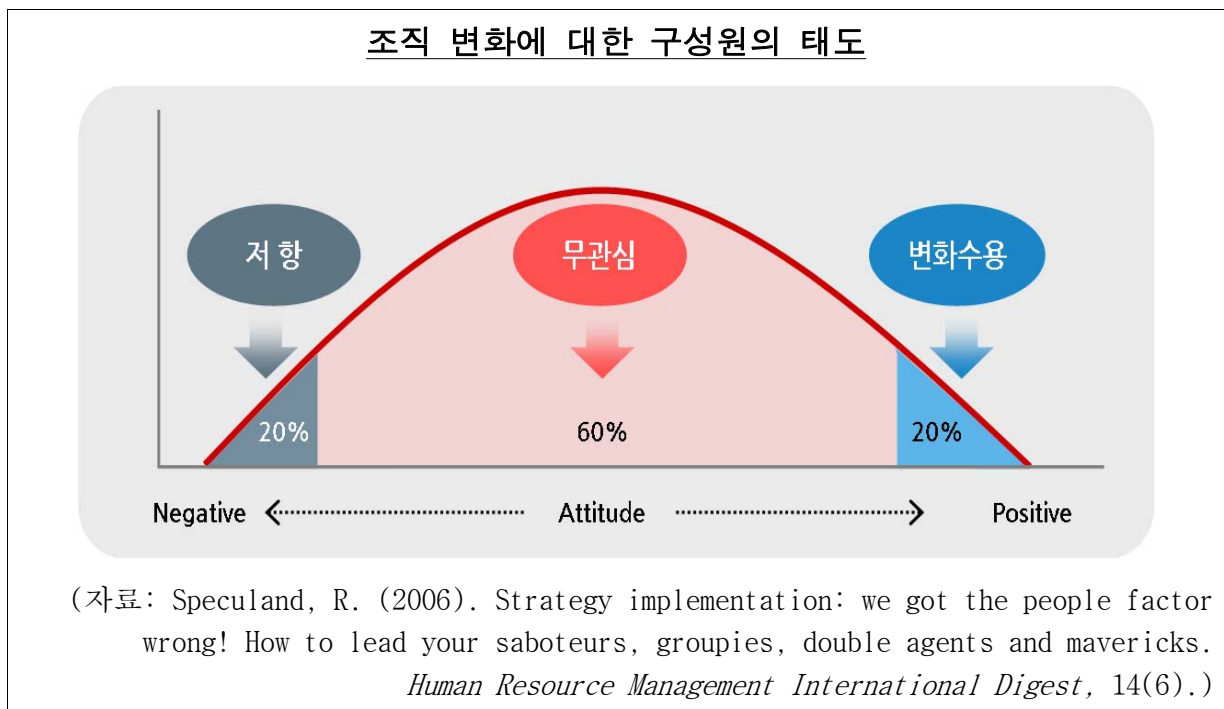
¹⁾ Aiken, C. & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *The McKinsey Quarterly*, 2.

²⁾ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

변화에 대한 조직 구성원의 불편한 진실: 심리적 방어기제

□ 대부분의 직원들은 본질적으로 변화를 부담스러워하며 거부

- 구성원의 20%는 변화에 대해 저항하고, 60%는 무관심하며, 나머지 20%만이 변화를 수용



□ 변화에 대한 거부는 안정상태 유지 희망, 불확실성에 대한 두려움 등으로 인해 생겨나며 이런 상태에서 심리적 방어기제가 발생

- 덴버 대학의 제임스 오톨 교수는 인간의 본성 중 고집, 자만, 관성, 안정추구, 두려움 등으로 인해 인간이 변화에 저항한다고 주장³⁾
- 따라서 구성원들의 변화 거부심리를 제대로 이해하고, 이를 긍정 에너지로 전환할 필요

³⁾ O'tool, J. (1995). *Leading Change; Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*. Jossey-Bass.

2. 조직 냉소주의의 특징과 극복 비결

□ 냉소주의는 조직 변화를 거부하게 하는 핵심요인 중 하나

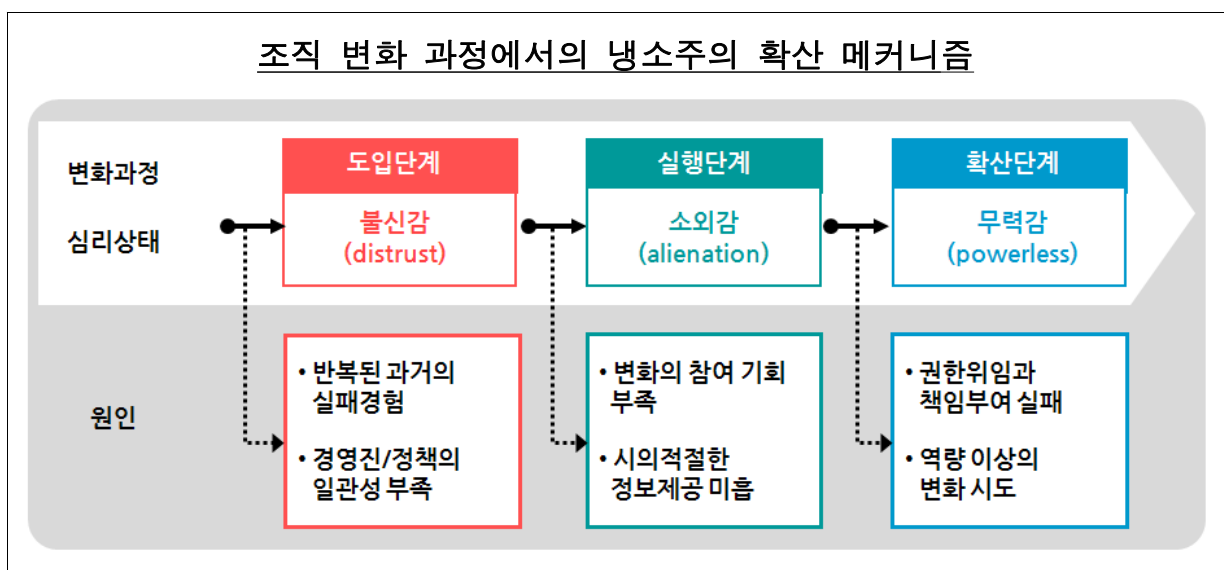
- 조직 변화 냉소주의는 변화 관리자들을 불신하고, 조직 변화의 성공에 대해 비관적 태도를 갖는 것을 의미⁴⁾

· 냉소주의(Cynicism)라는 말은 그리스 냉소주의 학파들의 학교가 있던 도시인 시노사르게스(Cynosarges) 또는 개(dog)를 지칭하는 고대 그리스어(Kyon)에서 유래

- 냉소주의는 불신감, 소외감, 무력감 등의 정서로 구성

□ 냉소주의는 변화 진행과정에서 진화하는 특성이 있으며, 점진적으로 조직 구성원들 사이에 확산되고 부정적인 조직문화로 고착

- 이들은 주로 변화도입 단계에서는 불신감, 실행단계에서는 소외감, 확산단계에서는 무력감의 형태로 나타남



⁴⁾ Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23.

① 도입 단계: 불신감이 변화의 출발을 더디게 한다.

- 직원들이 경영진에 대해 불신감을 가질 경우 변화의 시작 자체가 불가
 - 불신감(distrust)이란, 상대가 나에게 해로운 영향을 끼칠 것이라고 믿는 부정적 감정을 의미⁵⁾
 - 불신감이 크면 직원들은 경계심을 갖고 위험회피 성향이 나타냄
 - "왜 내가 저것을 해야 하지", "또 뭘 시작하려고 하나", "당분간만 엎드려 있으면 돼"라는 식의 반응
 - 변화도입 단계는 새로운 시도로 인해 안정감을 위협당하는 시기로, 불신감이 클 경우 직원들은 변화 시작 자체를 강력히 거부
- 조직이 과거에 변화를 시도했다가 실패한 경험이 많으면, 직원들은 변화에 대한 긍정적 기대를 낮추고 경영진을 불신
 - 과거 경험은 미래를 예측하는 판단 기준으로 작용하는 바, 실패경험은 시도하기 전부터 또 실패할 것이라는 부정적 태도를 야기

BOHICA(Bend Over, Here It Comes Again) 증후군

- ▷ 미국 군사용어에서 유래한 것으로, 적진으로부터 유효하지 않은 공격이 반복될 때 "엎드려! 또 시작이다"라고 외치는 것에서 유래
 - 조직의 변화시도가 실패를 반복할 경우, 다시 새로운 변화를 시도하려 할 때 구성원들이 "또 시작이군, 이번엔 얼마나 갈까?", "이것도 곧 지나가겠지" 등의 반응을 보이는 것을 말함

(자료: Dunsing, D. & Matejka, K. (1994). Overcoming the BOHICA Effect. *Business Horizons*, 37(4).)

⁵⁾ Lewicki, R. J., et al. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3).

□ 회사의 일관성 없는 정책도 구성원들의 불신을 증폭시키는 원인

- 조직 변화의 목표와 전략이 자주 변하면 직원들은 방향감을 상실하고 혼란에 빠지게 됨
- 또한 경영진의 언행이 일치하지 않으면 훌륭한 비전과 전략일지라도 직원들은 단지 말뿐이라고 치부하며 심리적으로 외면

찾은 말 바꾸기로 직원들의 신뢰를 상실한 HP CEO 칼리 피오리나

- ▷ 칼리 피오리나는 재임기간 중 경영효율화를 추진하는 과정에서 신뢰를 중시하는 HP 고유의 문화를 무시하고 찾은 말 바꾸기와 정책 수정으로 신뢰를 상실
- 피오리나는 회사 비용을 절감하기 위해 자발적 봉급 삭감 및 여가 감축을 요구하였으며, 직원들은 자신의 희생이 많은 직원들의 해고를 막을 수 있다는 기대와 함께 순순히 따름
 - 하지만 한 달 후 6,000명이 해고를 당하자 직원들은 사기 저하뿐 아니라 공포감을 느끼게 되었으며, 결국 경영진에 대한 불신이 극대화

(자료: Elsbach, K. D., Stigliani, I. & Stroud, A. (2012). The building of employee distrust: A case study of Hewlett-Packard from 1995 to 2010. *Organizational Dynamics*. In press.)

□ 조직 내 불신을 제거하기 위해서는 경영진 스스로 성공에 대한 확신을 갖고 일관된 메시지와 행동으로 변화를 전파하는 것이 중요

- 이러한 노력은 구성원들이 변화 초기에 느낄 수 있는 불안감과 불확실성을 해소하고 변화 수용 시간을 단축하는 데 큰 도움
- 또한 변화로 인한 작은 성공 경험을 공유함으로써 직원들에게 자신감과 긍정적 기대감을 제공할 필요

- 사소한 성과라도 실시간으로 공유해 변화의 과정을 보여주면 불신을 신뢰로 전환할 수 있음

② 실행 단계: 소외감은 직원들을 변화에서 멀어지게 한다.

□ 직원들은 소외감을 느끼게 되면 스스로 변화의 주체가 되지 못하고 냉소적 반응을 표출

- 소외감(alienation)이란, 일이나 사람과의 관계 등에서 상호 연결되지 못하고 혼자 동떨어져 있다고 느끼는 심리상태를 의미⁶⁾
- 직원들의 소외감이 심화되면, 조직의 변화를 제3자적 입장에서 관망
 - "여기서 내가 무슨 필요가 있어?", "도대체 어떻게 되어가고 있는 거야?", "나한테 그런 정보를 알려줄 리가 없지"라는 식의 반응
- 소외감은 변화 실행 관련 과업 또는 변화주도 집단과의 상호 교류가 없을 때 많이 나타나는 현상

□ 조직 변화 과정에서 직원들에게 참여의 기회를 제공하지 않을 때 소외감이 주로 발생

- 조직의 변화 과정에서 자신이 배제되었다고 느끼는 직원들은 상대적 박탈감을 경험하며, 심할 경우 조직과 동료에게 적대감을 표출

□ 변화 진행 과정에 대한 정보 부족도 소외감을 유발하는 주원인

- 주요 정보를 제공받지 못한 구성원은 정보를 얻은 집단과 이질감을 느끼게 되며, 결과적으로 참여의욕을 상실

⁶⁾ Aiken, M. & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4).

- 조직 관리자가 시의적절하고 정확한 정보를 제공하지 못한 경우, 루머와 부정적인 정보가 확산되어 결국 변화에 실패⁷⁾
- 반면, 정보를 충분히 제공받아 변화 과정을 잘 알게 될 경우, 조직 구성원들은 강한 소속감을 느끼고 역할을 명확히 인식

Zappos, 직원들과 아마존 인수과정 실시간 공유

- ▷ Zappos CEO 토니 세이는 회사가 아마존에 인수되는 과정에서 관련 정보를 언론 보도에 앞서 직접 트위터를 통해 직원들에게 공개
- CEO가 직접 중요하고 시의적절한 정보를 전달함으로써 직원들은 조직의 일원으로 존중받고 있다고 느끼게 되며 충성도가 제고

(자료: 자포스 홈페이지 <www.zappos.com>)

□ 본격적으로 변화를 추진하는 과정에서 직원들에게 참여의 장(場)을 마련해주는 것이 중요

- 이를 통해 구성원은 스스로를 혁신 주체로 여기면서 옴니십을 발휘

구성원의 참여로 변화를 이끈 IBM Values' jam

- ▷ 2003년 IBM은 대규모 사업조정 후유증을 치료하기 위해 핵심가치를 재정비하는 데 임직원을 참여시킴
 - 사업구조 변신과 도약을 위해 IBM의 목표와 꿈을 새롭게 정비하고, 조직 내의 문제점을 직원들이 직접 지적하고 고치도록 유도
- ▷ 전 직원 대상 참여의 장을 마련, 새로운 핵심가치에 대해 공감과 수긍을 유도
 - 새로운 핵심가치에 대해 온라인으로 72시간 동안 전 임직원 대상 토론회를 진행하였고, 글로벌 종업원 32만 명 중 70%가 참여

(자료: 기타시로 가쿠타로 (2007). 『춤추던 코끼리는 어떻게 되었을까』 (오토시 다쿠마 역). 비즈니스맵.)

⁷⁾ Richardson, P. & Denton, K. (1996). Communicating Change. *Human Resource Management*, 35(2).

③ 확산 단계: 무력감이 변화의 성공을 막는다.

- 직원들이 무력감을 갖게 되면 변화 동력을 상실하여 성공적인 변화가 불가능
 - 무력감(powerless)이란, 업무를 수행할 능력이나 자율성이 없다고 느끼는 심리 상태를 의미⁸⁾
 - 직원들의 무력감이 깊어지면 새로운 시도를 하지 않고, 방어적으로 업무에 임하는 태도가 만연
 - "내가 무슨 힘으로 이걸 하겠어", "과연 이게 가능해?", "어떻게 할 수가 없어"라는 식의 반응
 - 변화가 확산되는 단계에서는 직원 스스로가 추진력을 발휘하지 못하도록 방해하는 무력감을 가장 경계해야 함
- 변화 과정에서 직원들이 무력감을 느끼는 주원인은 직원들에게 적절한 권한과 책임을 부여하지 않기 때문
 - 조직으로부터 권한 위임을 받지 못하면 조직 구성원들은 오너십을 갖기 힘들 뿐 아니라 본인 역할에 대한 가치를 평가절하
 - 특히, 권한은 적는데 책임이 과도해지면 업무를 회피하거나 수동적으로 업무에 임할 가능성이 높아짐
- 직원들의 역량을 감안하지 않고 급격한 변화를 자주 시도하면 극심한 무력감에 빠질 소지

⁸⁾ Ashforth, B. E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43.

- 아무리 좋은 변화라 하더라도 직원들이 감당할 수 있는 수준을 넘어서면 업무를 내지 못하고 시도조차 하지 않는 결과를 초래
 - 맥킨지 연구결과에 따르면, 기업이 '크고 담대한' 계획을 세웠다 하더라도 달성이 불가능해 보이거나 내용이 명확하지 않을 경우, 냉소주의가 시작되고 조직은 급격히 침체⁹⁾
- 특히, 크고 빠른 변화가 무리하게 진행될 경우 이를 감당하지 못한 직원들이 극단적 행동을 할 수 있음

프랑스텔레콤, 무리한 민영화 추진 과정에서 무력감 확산

- ▷ 직원 수 16만 명의 프랑스 통신사인 프랑스텔레콤은 오랜기간 국영기업으로 운영되며 조직 구성원에게 정년보장 및 안정적인 업무를 제공
 - 그러나 최근 단계적 민영화를 추진하는 과정에서 강도 높은 구조조정과 직원들의 업무 재배치 등 조직의 급격한 변화를 시도
 - 변화에 적응하지 못하고 무기력과 좌절감을 느낀 일부 직원들이 자살하는 사고가 급증 (최근 4년간 60여 명이 자살)

(자료: "프랑스텔레콤, 자살 직원 업무상 재해 인정 재확인". (2011. 5. 2.). 『Eknews』 . <<http://www.eknews.net/xe/France/140586>>)

□ 변화가 역동적으로 확산될 수 있도록 권한을 위임하고 지속적으로 동기를 부여하는 것이 중요

- 직원들의 역할 범위를 확대하고 각종 전결권이 일선 현장에서 이루어지도록 조정
- 한편, 변화에 따른 작은 성과에 대해서도 확실하게 보상함으로써 회사가 지속적인 관심과 지원을 보내고 있다는 신뢰를 발신

⁹⁾ Amabile, T. & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *The McKinsey Quarterly*, 1.

3. 시사점

- 냉소주의는 전염성이 강하므로 초기부터 적극적인 대응이 필요
 - 냉소주의는 일부 직원에 한정되지 않고 동료, 부하, 상사 등으로 확산되는 경향이 농후
 - 사람뿐 아니라 일을 바라보는 관점에도 냉소적 태도가 전이될 수 있음
 - 냉소주의가 발생하지 않도록 사전 관리도 중요하지만, 발생 후에는 확산되지 않도록 발생 초기에 모든 역량을 결집하는 것이 매우 중요
- 냉소주의를 직원들의 단순한 감정상태로 치부하여 그 영향력을 과소 평가하지 않도록 주의
 - 냉소주의는 부정적 심리상태에 머무르지 않고 소극적 참여, 협력 거부, 업무태만, 이직 등 반조직적 행동으로 이어짐
 - 또한 이를 방치할 경우 불안감, 우울증 등 정신건강에 심각한 악영향을 주어 예측할 수 없는 극단적 행동으로 표출될 위험성이 존재
- 성공적인 조직 변화를 위해서는 구성원들의 냉소주의를 긍정에너지로 전환시키려는 노력이 필요
 - 경영진은 조직 구성원들의 변화에 대한 거부감을 인정하고 솔선수범 하는 모습을 보여주는 한편, 지속적 관심과 지원을 보낼 필요
 - 이를 통해 직원들이 변화에 대해 느끼는 불신, 불안, 스트레스를 미래에 대한 밝은 전망과 낙관적 태도로 전환 가능