

## What is Your Role in the Creation, Maintenance, and Destruction of Culture?

### 진보하는 문화에 있어서 당신의 역할은 무엇인가요?

00:00 – 03:36

2016년 4월 projectmanagement.com 리더십 트랙 웨비나에 오신 걸 환영합니다. 제 이름은 Suza Krish이고 제가 오늘의 호스트입니다. 저는 미국에서 두번째로 큰 주도인 텍사스 오스틴에서 왔습니다.

오늘 우리의 연사인 도나 브라이언씨를 다시 환영하고 소개하게 되어 매우 기쁘고 영광입니다. 도나는 이전에도 훌륭한 웨비나를 진행한 적이 있어서 이번 웨비나도 몹시 기대가 됩니다. 도나에 대해 몇 마디 소개를 하자면, 시카고의 브라이언 리더십 그룹의 CEO이고 거의 25년간 컨설팅을 해왔으며 27개의 업종에서 리더십과 변화 프로젝트를 진행한 바 있습니다.

조직변화 분야의 인정받는 이론가인 도나는 최근 "People and Strategy" 저널의 "변화 관리" 특별판의 공동 편집인으로 활동했고, 현재 Association of Change Management Professionals (변화 관리 전문가 협회) 이사회의 회장입니다. 컨설팅 일 외에도 그녀는 Women in Change, Serving Leaders and Leadership: Chicago 같은 여러 리더십 커뮤니티를 만들었습니다. 또 DePaul 대학의 MBA 과정 교수 및 미국경영협회 (American Management Association)의 강사로 활동해왔고 PMI Leadership Institute의 2003년도 졸업생이기도 합니다. 그녀는 전 PMI Pittsburgh Chapter 이사회 이사였고 윤리 위원회에서 7년 이상 일했으며 PMI 지명 위원회 및 Professional Awards지 등에서 왕성한 활동을 해왔습니다.

도나는 또한 Goal Achievement Workbook의 공동저자이며, 곧 출판될 예정인 Change Management Memory Jogger의 저자이기도 합니다. 도나, 새로 나올 책 좀 미리 신청해 놓을 수 있을까요. 많은 사람들이 저 같이 두 권씩 주문해서 본인 직장의 경영진에게 선물하기를 희망할 겁니다. 자, 아무튼 projectmanagement.com 리더십 팀에서 건승하시길 기원하겠습니다.

시작하기에 앞서 몇 가지 알려드리겠습니다. 웨비나는 웹사이트에서 보실 수 있게끔 녹화될 예정입니다. 웨비나에 참석하신 모든 분들에게는 자동적으로 1PDU씩 제공될 겁니다. 따로 신청하실 필요 없습니다. 웨비나가 끝난 이후 잠시 시간을 내어 여러분의 피드백을 주시면 감사하겠습니다. 채팅창에 여러분의 피드백을 주시기를 기다리고 있습니다. 스크롤하셔서 Notes 섹션에서 주의 사항에 대해 읽어보시기 바랍니다. 오디오 퀄리티의 문제가 있을 경우 조금 기다려 주세요. 우선 아웃룩 같은 앱들을 닫아보시고 그래도 안 되면 로그아웃했다가 다시 로그인해 보십시오. 오디오 퀄리티가 문제가 있을 때 조금만 참고 1, 2초만 기다려 주시기 바랍니다.

또 한가지 당부 드리고 싶은 것은, 여러분이 채팅창에 질문을 적으실 때 다른 참석자들이 질문에 답을 하려고 할 수 있습니다. 질문이 있으실 때는 질문 앞에 "질문"이라는 말머리를 달아주십시오. 그러면 질문내용을 강연자가 보고 최대한 답할 수 있도록 제가 조치하겠습니다. 웨비나 도중에

여러분의 질문에 답하지 못하게 될 경우 저희 포럼에 답변을 올리도록 하겠습니다. Read me Now 섹션을 보시면 프리젠테이션 포럼 링크가 올라와있습니다. 채팅창에도 올리도록 하겠습니다.

자 이제 도나에게 마이크를 넘기겠습니다.

03:36 - 13:38

고마워요 Suza. 안녕하세요 여러분. 각자 다른 시간대에 계실 텐데 이렇게 문화에 대한 대화를 나눌 수 있는 기회가 주어진 것에 대해 매우 기쁘게 생각합니다.

여러분과의 대화에 있어서 최고로 좋은 점은 여러분 모두가 매우 열심히 참여하는 청중이라는 거예요. 훌륭한 코멘트를 주시고 각자의 생각을 나누는 것에 대해 정말 오픈 되어 있으세요. Suza가 방금 말했듯이 웨비나를 진행하는 도중에 코멘트를 많이 올려주세요. 지난번 웨비나 때 여러분이 열심히 참여해 주시고 좋은 피드백을 많이 주셔서 저는 너무나 즐거웠답니다. 이번 웨비나에서도 그렇게 소통했으면 합니다. 감사합니다 여러분.

이번 웨비나의 제목은 어떤 책의 한 구절에서 따온 것입니다. 제가 조직 리더십 석사과정을 하고 있을 때 Edgar Schein의 책을 읽었는데 정말 크게 감동을 받았었습니다. 특히 어떤 한 문장이 제게 강하게 와 닿았고 이번 강연 제목을 정하는 데 영감을 주었습니다. 여기 보시다시피 "리더십의 기능 중 하나는 문화를 창조하고 관리하고, 때로는 파괴하는 것이다"라는 구절이 제게는 충격적이었어요. 정말 말도 안 된다고 생각했죠.

강연 제목은 거기서 나온 겁니다. 근데 사실 이건 오늘 함께하시는 여러분을 위한 우리의 비밀 프리젠테이션 제목이에요. 우리가 얘기할 내용은 문화의 숨겨진 코드에 관한 것입니다. 그리고 우리가 문화의 숨겨진 코드를 이해함으로써 어떻게 더 성공적으로 프로젝트 매니저로서, 리더로서의 역할을 수행할 수 있을지 알아보고자 합니다.

작년 10월에 제가 웨비나를 진행하면서 성공적인 리더십에 대한 이야기를 나누었는데, 그 때 제가 청중들께 말씀 드린 것 중 하나가 리더십의 맥락에서 문화를 이해하는 것의 중요성이었습니다. 여러분이 리더로서 성장하고 발전해서 최고가 되고 있다고 합니다. 여러분이 어떤 프로젝트를 주도하고 있든, 조직 내에서 다른 역할을 맡고 있든 일을 마무리 짓고 결과를 내놔야 합니다. 이 때 여러분과 그 결과들은 문화의 맥락에서 일어납니다. 이 점이 많은 흥미와 대화를 유발했습니다. 그래서 오늘 우리가 여기 모인 것입니다.

지난번에도 제가 매우 도움이 된다고 생각해서 말씀 드렸었는데, 우리가 웨비나를 시작하면서 제가 당부 드린 것이, 귀로만 듣지 마시고, 여기 이 "들을 청"이라는 한자처럼 귀와 마음으로 들어주시라는 점입니다. 우리가 얘기하는 것에 대해 생각해하시고, 눈은 프리젠테이션에 집중해주시고, 마음은 우리가 얘기할 것에 대해 생각하고, 집중해서 대화에 참여하는 겁니다. 그래야 오늘 세션이 좋은 시간이 되니까요.

말씀 드렸다시피 오늘 얘기할 주제는 문화입니다. 그런데 문화란 무엇인가요. 문화란 그냥 공짜 맥주를 마시는 금요일이나 테이블 축구 같은 거 아닌가요?

많은 경우에 사람들이 그런 걸 보고 "아 재미있다", "이 회사는 이런 게 있네"하고 보이는 것들을 열거할 수 있지만 그게 문화와 동일한 건 아닙니다. 그렇다면 문화란 도대체 무엇인지, 그리고 어떤 문화 내에서 여러분의 역할은 무엇이며 문화를 이해하고 문화에 영향을 주는 여러분의 역할은 무엇인지에 대해 이야기해 볼 겁니다. 이걸 결국 문화의 코드를 깨는 이야기로 돌아옵니다.

마지막은 우리가 어떻게 문화를 이해하고 문화에 영향을 미치고 더욱 성공하기 위해 문화를 이용할지에 대한 이야기를 할 겁니다. 문화를 우리가 하는 프로젝트에, 일상적인 업무에 접목시키는 것이 어떻게 업무 효과를 향상시키는지 또는 약화시키는지 이해해보고자 합니다.

이제 여러분의 이야기를 좀 들어보겠습니다. 제이슨이 이미 "문화란 우리가 믿는 것"이라고 말했네요. 어떻게 생각하세요? 문화란 무엇인가요? 누군가 "문화는 좋은 거지"라고 말한다면 무슨 뜻으로 하는 소린가요. 제가 들은 정의 중 하나는 "여기서 우리가 일하는 방식"이네요.

타일러는 "우리가 서로 공감하는 방식," 그레고리는 "표준, 상호작용의 톤," 이안은 "문화는 우리가 소중히 여기는 것"이라고 했습니다. 로리는 "라이프스타일"이라고 했는데 문화는 우리 주변에 있다고 하죠. 스킷은 "사람들이 일하고 싶어하는 곳"이라고 했구요. "영향력," "자아의 본질"이란 답변이 나왔고, 방금 누군가는 "위의 모든 것"이라고 했네요. 또 "아무도 안 보고 있을 때 우리가 하는 것"이란 답변도 있구요. 농담도 보이네요. "각 회사의 보이지 않는 룰"이라고 말씀하신 분도 있는데 아주 좋습니다. "문화는 환경이다," "문화는 조직의 가치이자 행동이다," "믿음, 가치, 그리고 그에 기초한 행동" 같은 답변들도 있습니다. 훌륭해요. 문화에 대한 멋진 정의가 아주 많네요.

아시는지 모르겠지만 2014년에 문화는 그 해의 단어로 뽑혔습니다. 메리엄-웹스터 사전에 나오는 문화의 정의 중 맨 아래 있는 걸 전 좋아하는데, "어떤 장소나 조직(회사와 같은)에서 생각, 행동 또는 일하는 방식"이란 겁니다. 관찮은 정의죠. 풀이 습관에 대해 얘기했고 다른 분들도 많이 언급하셨는데, 대단한 통찰력이네요. 습관이란 일종의 깊게 뿌리 박힌 문화이죠.

아까 제가 석사과정을 할 때 충격을 줬다는 Edgar Schein의 책 얘기로 돌아가자면, 그의 정의는 "세상이 어떠하고, 어때야 하는지에 대해 사람들이 공유하는 암묵적인 가정으로 사람들의 인식, 사고, 감정과 행동을 결정짓는 것"입니다. 문화는 다층적이고 매우 복잡한 것이죠. 작년 Ultimate Culture Conference에서 Edgar Schein이 강연하시는 걸 들었는데, 많은 흥미로운 얘기 중에 "어떤 조직의 문화란 한 개인의 성격 같은 것"이란 말씀을 하셨습니다. 조직의 구성원들이 조직 내에서 배우고 적응하고 생존하고 성장하는 방식이란 겁니다. 문화가 고착화시키는 관계들을 관리하는, 학습된 방식으로서 인생을 예측 가능하게 하고 의미를 부여하는 것이지요. 우리가 하는 일을 왜 하는 것인가 뭐 이런 겁니다.

그 문화에 대한 담론에서 정말 흥미로웠던 대화 내용은, 어떤 조직의 문화가 존재한다는 건 우리

모두가 동의하는데, 과연 그 문화를 바꿀 수 있느냐 하는 것이었습니다. 이건 아마 여러분들이 전에 많이 보신 모델일 겁니다. Schein 박사의 연구에서 나온 모델입니다.

그는 문화는 다층적이기 때문에 매우 복잡적이라는 사실에 대해 얘기합니다. 우선 외부적으로 보이는 가구나 장식, 회사에 있는 흥미로운 기기 같은, 어떤 조직 내에 걸어 들어가면 보이는 것들이 있습니다. 그리고 이보다 한 단계 깊이 들어가면 한 조직 내에서 지지하는 가치라는 게 있습니다. 이건 사람들이 어떻게 말하고 행동하는가에 대한 보다 깊은 차원의 관찰입니다.

그런데 문화를 복잡하게 만드는 건 깊이 뿌리 박힌 근본적인 믿음과 가정들입니다. 저는 항상 믿음이 행동을 이끈다고 말합니다. 그래서 문화가 중요한 겁니다. 우리가 믿는 것이 겉으로 보이는 행동에 영향을 주니까요.

여기 이 그림에 대해 들어보신 분 있나요? 문화를 빙산에 비유한 그림이요. 꽤 유명한 거라 많이들 보셨을 거예요. 예스라는 답변들이 많이 올라오고 있네요. Schein 박사가 작년에 하신 말씀 중 정말 흥미로웠던 것은, 제가 처음 듣는 얘기였는데, 그는 문화를 연못이라고 생각하기를 좋아한다는 거예요. 그는 문화를 거대하고 움직이지 않는 빙산으로 보는 것보다 연못 그림에 비유하는 걸 더 선호하는데 그 이유는 연못의 표면 아래 하나의 생태계가 있기 때문이래요.

각종 변화 및 벌어지고 있는 여러 현상들이야말로 문화를 대변하는 것이라고 그는 생각했다네요. 저는 그 때 한 임원 패널을 안내하고 있었는데 패널 중 해군에서 복무를 했던 한 신사 분이 사실 빙산 아래에도 많은 일이 벌어지고 있다고 말씀하시더라구요. 저도 몰랐던 사실이었어요.

여러분이 빙산 그림을 선호하든 연못 그림을 선호하든 여기서 중요한 건 문화가 복잡적이고 다층적이란 거죠. 그냥 어떤 회사에 걸어 들어가 둘러보고 나서 그 회사의 문화를 이해한다고 할 수 없는 겁니다.

13:38 - 25:20

자 이제 여러분의 이야기를 좀 들어보지요. 어떤 종류의 모형이나 관점이 익숙하신가요? 어떤 사람들은 조직 문화에 대해 탐구하면서 어떤 특정 모형의 문맥 내에서 그 문화를 이해하고 정의하거든요. 여러분이 사용해 보셨거나 익숙하신 모형 없으신가요?

자주 인용되는 Hofstede의 문화 차원 이론에 대해 말씀 드리겠습니다. 이는 한 사회의 문화가 그 사회 구성원의 가치관에 미치는 영향에 대해 설명하는 이론으로서 서로 다른 문화 사이의 소통에 관한 틀로 널리 사용됩니다. 문화를 이해하는 데 있어 꽤 흥미로운 모델이고, "권력 거리" 및 "개인주의 vs 집단주의" 등 다양한 차원에서의 문화적 가치관 분석을 제시하는 이론입니다. 이 외에 또 다른 모형은 없는지요. 어떤 분들이 종교나 가치관에 대해 말씀하시고 있네요. 에밀리, 문화 모형의 아웃리거 카누 버전에 대해선 제가 들어본 적이 없는 것 같네요.

많은 사람들이 어떤 모형들을 통해 문화를 분석할 수 있다는 걸 이해하고 있어요. 수많은 모형들

중 두 가지에 대해 말씀 드릴게요. 제 목적은 여러분에게 어떤 특정한 관점에 대해 교육하려는 것이 아니고, 문화에 대한 여러분의 시각을 키우고 사고하도록 돕는 것입니다.

이 그림은, 우리가 꿈꾸는 이상적인 문화에 대한 것입니다. 그 이상적인 문화란 우리가 리더로서 만들어나가고 싶은 것이기도 하고, 더 좋은 조직에는 존재할 거라고 믿는 문화이죠. 그리고 우리가 있는 곳에 실제로 존재하는 현재의 문화가 있습니다. 불행히도 이 둘 사이에는 보통 엄청난 간극이 있죠. 이런 걸 경험해 보신 적 있나요? 어떤 조직의 가치관이나 미션이 조직 문화를 좌우한다고들 합니다. 여러분이 어떤 회사의 비전이나 미션에 대한 글을 읽고 “맞아, 이게 내가 일하고 싶은 조직이야”라고 생각했는데 막상 출근해서 겪어보니 전혀 다른 경우들이 있습니다. 여러분이 생각하는 이상적인 문화와 현재의 문화가 전혀 다른 거죠. 이런 경우에 해당하시나요? 에이미는 예스라고 하네요. “어떤 회사들은 말과 행동이 일치하지 않는다”고 하면서요.

“이상적인 문화는 함정 같은 게 아닌가요” 하고 제롬이 물었네요. 그렇진 않아요. 제가 같이 일했던 임원 팀들이, 조직 구성원들이 생각하는 이상적인 문화와 실제로 존재하는 문화에 대한 평가를 해봤는데 큰 도움이 되었다고 해요. 그 둘 사이에 보통 큰 차이가 있다는 건 놀랍지 않겠죠. 그런데 조직의 지도부가 막상 그걸 알게 되면 어떻게든 그 간극을 좁히려고 하더라고요. </p><p>예전에 제가 같이 일한 한 제약회사의 지도부는, 구성원들이 어떤 문화를 원하는지를 알기 위해 엄청나게 많은 시간을 투자했어요. 종업원들을 위해 어떤 조직이 되고 싶은가. 저는 그들이 노력하는 걸 보고 크게 감명 받았어요.

리처드가 “이상적인 문화가 우리가 도달하도록 힘써야 할 목표인가요”라고 물었네요. 그럴 수도 있죠, 하지만 이상적인 문화는 임원진이나 조직의 지도부가 종업원들을 위해 어떤 환경을 제공하고 싶은지에 대한 거예요. 제가 예로 들었던 제약회사 지도부의 경우 평가를 통해 이상적인 문화와 실제 존재하는 문화는 어떤 것인지, 또 얼마나 그 둘 사이의 간극이 크지도 알게 됐어요. 하지만 이런 격차가 있다는 걸 평소에 조직 내에서 무엇을 보고 알 수 있는지는 모르더라고요.

제가 같이 일한 또 다른 회사의 CEO는 그런 이상과 현실의 간극에 대해 알게 되자 매우 놀랐어요. 그는 매우 활달하고 종업원들과 사이도 좋은 CEO였어요. 회사 안을 걸어다니면서 사람들과 악수하고 모두의 자녀 이름까지 알고 있는, 직장 내에서 몹시 열심히 그런 리더였죠. 근데 평가 결과를 받았을 때는 큰 차이가 있었어요. 그는 “어떻게 이럴 수 있나. 난 내가 직원들과 공감하고 관계가 좋다고 느꼈다. 문제가 있다면 직원들이 나한테 직접 얘기해 줄 수 있는 거 아니었나”라고 했어요. 리더들이 추구하는 것을 왜곡하거나 바꾸는 일들이 종종 있다는 걸 그는 깨닫지 못했죠.

우리가 오늘 이야기할 문화 모형들 중 하나에 대해 말씀 드리겠습니다.

Human Synergistic Research에서 나온 건데요. 40년 이상 쌓인 데이터와 연구에 기초한 것이고 좋은 내용이 많습디만, 저는 이게 우리가 꿈꾸는 이상적인 문화와 실제 존재하는 문화에 대해 보여주는 모형이기 때문에 여러분께 소개 드리고 싶습니다.

여기 보시다시피 이상적인 문화와 현재 문화 사이엔 원인 요소들이 있습니다. 한 조직의 미션과 철학, 목적에서부터 구조와 시스템, 스킬 등등에 이르기까지 여러 원인 요소들이 있는데, 이상적인 문화상이 이 원인 요소라는 렌즈를 통해 굴절되면서 실제의 문화를 만들어냅니다.

이걸 이해하는 게 왜 중요할까요. "현재의 조직 문화가 내가 원하는 이상향과 다르다면 그 간격을 좁히기 위해 난 무엇을 바꿔야 할까" 같은 생각을 하게 되는데, 현재의 문화가 이상적인 문화에 가까울수록 개인, 그룹 또는 팀, 조직 차원에서의 업무 효과가 증대되기 때문이죠.

다이앤이 "슬프게도 현실의 문화는 기업의 비전과 충돌할 때가 있다"고 말했네요. 맞아요. 이상적인 문화 또는 조직의 리더가 보여주려 하는 것과 실제로 벌어지는 일들을 일치시키는 게 가장 어려운 일 중 하나예요. 2주 전에 저는 어떤 임원과 함께 패널로 참여했는데, 조직 내에 chief culture officer (최고문화경영자)라는 역할이 있어야 할지에 대해 이야기를 나누고 있었어요. 전직 위키피디아의 chief culture officer가 함께 패널로 참여하고 있었는데, 그녀가 위키피디아 chief culture officer로서 맡았던 임무 중 하나는 회사가 표방하는 가치관과 비전에 회사가 실제로 부합하도록 하는 것이었다고 해요. 다이앤, 당신이 말했다시피 그 비전이란 게 실제 현실과 충돌할 때가 많으니깐요.

제가 소개하고 싶은 또 하나의 모형은 Dean Denison 박사가 만든 Denison 모델입니다.

이 모형이 굉장히 다채롭다는 사실 외에 제가 좋아하는 점은 문화를 바라보는 시각에 매우 다양한 차원이 있다는 거예요. 요즘 engagement (직원 참여, 몰입)를 많이 강조하는데, 물론 engagement 중요하죠. 사람들이 engagement에 대해 얘기한지는 이미 10, 15, 20년쯤 됐습니다. 그런데 engagement에 대한 높은 관심만큼 근본적으로 뭔가 나아진 것은 없는 것 같아요. 여러분의 회사에서 여러 노력을 통해 직원들의 참여도나 몰입도가 상승했을 순 있지만 업계 전반에 걸쳐 크게 향상되지는 않았습시다.

이에 대한 제 가설은, engagement는 평가되어야 할 여러 요소들 중 하나에 불과하다는 겁니다. 여기 보시면 engagement 외에도 핵심 가치나 미션 같은 것들이 있습니다. 우리가 한 조직으로서 직원으로서 굉장히 참여도나 몰입도가 높을 순 있지만, 우리 모두가 명확하게 이해하는 방향으로 움직이고 있지 않다면 생각만큼 임팩트가 없겠지요. 그런 조직 문화는 분명히 더 나아질 수 있겠구요. 다시 말씀 드리지만 이걸 문화를 이해하는 데 있어 사용될 수 있는 하나의 모델일 뿐입니다.

제가 이런 모형들을 좋아하는 이유는 사물을 보는 어떤 관점이나 방식, 틀을 제공하기 때문입니다. 그리고 조직에서 일하는 여러분들이나 데이터에 민감한 리더들에게 매우 유용합니다. 어떤 평가의 도구를 사용하는 건 여러분으로 하여금 데이터가 보여주는 것을 말할 수 있게 합니다.

하지만 한가지 주의하셔야 할 것은, 데이터가 뭔가를 말해준다고 해서 여러분의 해석이 항상 맞는 건 아니란 점입니다. 한가지 예를 들자면, 이 모형에서 좌측 상단 adaptability (적응 능력)라는

사분면 아래 보시면 고객 포커스라는 게 있습니다. 제가 함께 일했던 회사가 이 부분에서 굉장히 낮은 점수가 나왔는데, 그럴 경우 고객 포커스 측면을 더 향상시켜야겠다고 말하는 건 쉽지만 그러기 위해 무엇을 어떻게 해야 할지는 모를 수 있습니다. 즉 데이터만 보는 것의 문제점은, 그 데이터 이면에 일어나는 일들을 실제로 이해하지 못할 수도 있다는 겁니다. 방금 예로 든 케이스에서는 직원들이 굉장히 고객 지향적이었지만 각자 고객 포커스에 대한 정의가 달랐습니다.

부서별로 내부 고객도 있고 외부 고객도 있고 다 다른데, 한가지 고객에 명확하게 집중하지 못하는 조직을 한번 상상해 보세요.

앞서 모형이나 데이터가 유용한 경우에 대해 말씀 드렸습니다. 하지만 데이터를 제대로 활용하고 문화를 변화시키려면 "무엇" 뒤에 숨겨진 "왜"에 대해 이해하셔야 합니다.

25:20 - 35:51

자 여기 보니 기업 인수합병에 대한 이야기가 있었네요. 조금 후에 그 얘기를 하도록 하죠. 우선은 여러분이 조직문화에서 담당하는 역할에 대해 이야기해 보겠습니다. 지금 듣고 계신 여러분들은 어떻게 조직문화에 영향을 미칠 수 있다고 생각하시나요? 사람들이 조직문화에 대해 항상 얘기를 하지만 주로 리더의 입장에서 얘기하죠? CEO나 임원진이 조직문화를 만들거나 정립한다고 말이에요. 저도 이에 동의하지 않는 건 아니지만, 여러분 한 분 한 분이 조직문화에 있어서 어떤 역할을 하는지 궁금합니다.

바바라는 "모범을 보인다"이라고 했고 폴은 "회사에 기여하는 성과를 낸다"이라고 했어요. 마이클은 "나는 팀을 위한 조직문화의 기초를 세운다"고 했고 로버트는 "기대치를 높인다"고 했네요. 그렉은 "말한 걸 실천한다"고 했는데 아주 마음에 드네요. 마크는 "하위문화를 만들어낸다"고 했는데 좋습니다. 전체적인 조직문화가 있겠지만 마크의 말이 맞습니다.

보통 한 문화 아래에는 여러 하위문화가 있으니까요. 로이드는 "자신감을 갖는다"고 했고, 알폰소는 "존중하고 열심히 듣는다"고 했어요. 좋아요. 감사합니다. 저는 조직문화 내 여러분의 역할에 대해 두 가지 차원에서 이야기해보고자 합니다. 먼저 문화를 이해하는 역할, 그리고 문화에 영향을 미치는 역할입니다. 다시 Edgar Schein 박사를 언급하는 게 지켜올 수도 있겠지만 여기 그만한 중요한 말이 또 있습니다.

2주 전에 저는 한 리더 그룹과 조직문화, 그 중에서도 가치관과 가치관의 정립에 대해 이야기를 나눴습니다. 그리고 조직문화란 의도하든 아니든 존재하는 것이란 점에 모두 동의했습니다. 어떤 프로젝트 팀이 나서서 조직문화를 정의하겠다고 하지 않아도 조직문화는 이미 존재하는 것입니다.

문제는 우리가 그걸 이해하느냐는 것입니다. 이해하지 못하면 많은 어려움이 있을 수 있습니다. 이걸 문화를 이해하는 역할이란 맥락에서 매우 중요한데, 가령 여러분이 프로젝트의 성과를 내기 위해 정말 고생한 적이 있다면 은연 중에 어떤 문화적 저항에 맞서고 있었을 수도 있습니다. 시간을 갖고 조직문화에 대한 여러분의 생각을 정리해 본다면 프로젝트를 주도하는 데 있어서 여러

분의 성공을 돕거나 방해하는 보이지 않는 힘들에 대해 알게 될 겁니다. 그래서 문화를 이해하는 게 중요합니다.

여러분은 프로젝트 매니저로서, 조직 내 리더로서 문화를 이해하기 위해 무엇을 하고 있나요.

문화를 이해하기 위해 저는 관찰을 할 것 같습니다. 에밀리는 "듣는다"고 했고 데이빗은 저와 비슷하게 "관찰하고 질문한다"고 했습니다. 메리는 "파트너들과 대화한다", "알아본다"도 있고, 클로이는 "사람들이 협력해서 팀으로 일하는 것을 관찰한다"고 했네요. "연구한다"도 있고.. 밥은 "의사결정이 이루어지는 걸 지켜본다"고 했는데 매우 흥미롭네요.

르네는 "현장에 있다"고 했고, "교류한다"도 있네요. 아 로즈는 RTFM이라고 해서 무슨 뜻인지 제가 궁금했는데 "매뉴얼을 본다"는 뜻이라네요. 조직문화를 이해하기 위해 우리는 외부인에게 묻고 듣고 보고 질문할 수 있습니다. 또 프로젝트를 주도하는 경우엔 쉽지 않겠지만 각종 평가도 문화를 이해하는 데 도움이 되구요, 포커스 그룹, 피드백 세션 등도 도움이 됩니다.

하지만 문화를 이해하는 보다 빠른 방법에 대해 말씀 드리겠습니다. 라케시가 말한 "정수기 옆에서 나누는 소소한 잡담"도 도움이 되구요. 에이미는 "몰입"이라고 했네요. 여러분이 받아 적으셨으면 하는 질문이 있습니다. 예를 들어 여러분이 새로운 프로젝트를 시작하면서 새 팀을 리드하면서 조직문화에 대해 조금 더 이해하고자 한다고 합시다. 모두 같은 회사에서 일하지만 팀마다 다를 수 있으니까요.

"여기서 알아야 할 불문율 ( )가지는 뭘니까." 이 질문은 행동의 문화적 규범을 이해하는 데 도움이 됩니다. 빈 칸의 숫자는 여러분이 원하는 대로 정하세요. 저는 두 가지라고 하겠습니다. 이 질문은 여러 방식으로 할 수 있습니다. 회사에 처음 입사한 누군가 알아야 할 것들, 매뉴얼에는 없지만 사람들이 그냥 알고 있는 것들. 입사한지 얼마 안 되었다면 아마 그 조직의 관행과 반대로 행동했다가 주의를 받거나 그 행동에 대한 일종의 대가를 치렀을 수 있습니다. 이렇듯 조직문화는 업무 처리 및 그에 대한 보상 방식에 직접 영향을 미칩니다.

여러분이 여기 코멘트 하신 내용 중에 이런 게 있네요. 리스크를 감수해야 승진하는 걸까요, 아니면 너무 튀지 않게 행동해야 승진하는 걸까요. 제가 일했던 한 회사에서는 "착하게" 행동해야 하는 문화가 있었어요. 평지풍파 일으키지 말고 아무도 불만 없도록 해야 승진이 되는 곳이었죠. 위험을 감수하는 사람들은 말썽꾼으로 분류됐는데, 사실 그들이 혁신과 창의성을 가져올 수 있었음에도 불구하고 그들은 그곳에선 승진이 안 되는 사람들이었어요.

그 조직문화에서는 평화를 유지하고, 갈등을 유발하지 않고, 책략을 꾸미지 않는 사람이 보상을 받았어요. 그래서 결과적으로 많은 사람들이 자신의 능력 이하로 일을 했습니다. 현재 상황에 이의를 제기하지 않는 게 더 나았으니까요.

여러분이 주신 코멘트 중에 "창의력과 관여"도 있고, "안주하는 문화"도 있네요. 맞아요. 조직문화

를 이해하는 건 굉장히 중요합니다. "스토리"라는 맥락에서 문화에 대해 생각해 볼 수 있는 방법도 있습니다. 문화에 대해 배울 수 있는 매우 유용한 방법이라고 생각합니다.

사람들 입을 통해 전해지는 각종 스토리들은 어떤 면에서 문화라고 불리는 프로그래밍 언어라고 말하고 싶습니다. "그 얘기 들었어?" 하면서 시작되는 스토리들이야말로 사람들이 기억하고 이 조직 내에서 뭐는 되고 뭐는 안 되는지 판단할 수 있는 기준이 되죠. 어떤 행동이 처벌을 받고 축하를 받고 보상을 받고 비웃음을 사는지, 이런 것들을 통해 조직문화를 정의하게 됩니다.

여러분은 여러분이 일하는 곳의 조직문화를 더 잘 이해하기 위해 각종 일화들을 들을 때 어떻게 듣나요. 여러분이 또 다른 스토리를 가져오는 것만큼 위험한 건 없겠죠. 현재 처한 상황에 맞는 이야기에 집중해야 합니다. 예를 들어 여러분이 한 프로젝트 팀에서 다른 프로젝트 팀으로 옮겼는데 팀 운영 방식이나 업무처리 방식이 좀 다르다고 합시다. 전에 하던 대로 행동하려고 하면 예상한 것과는 다른 결과들이 나타나겠지요.

프로젝트 매니저부터 임원에 이르기까지 본인의 똑똑함을 상황에 맞지 않게 발휘하려다가 자리에서 쫓겨난 경우들을 저는 보았습니다. 여러분도 그런 경우를 봤을 겁니다. 이건 조직문화를 이해하는 데 있어 매우 중요한 부분입니다. 관찰하고 보고 듣고 더 깊은 내막을 이해하는 것 말이죠.

문화를 이해하는 것에 대한 얘기를 했으니 이제 어떻게 문화에 영향을 미치는지에 대해 이야기해 봅시다. 다음 슬라이드로 넘어가기 전에, 여러분은 스스로 문화에 영향을 미칠 수 있다고 믿나요? 이미 리더나 프로젝트 매니저로서 "말한 것을 실천한다"는 코멘트가 있었는데 정말 맞는 말이에요.

35:51 – 43:08

프로젝트 매니저나 리더로서 우리는 다른 사람들이 성장하도록 도와야 할 책임이 있습니다. 그들은 훌륭한 환경에 있을 때 최고로 성장합니다. 식물이 햇빛과 물, 토양을 필요로 하듯 사람은 성장하기 위해 긍정적이고 건설적인 문화를 필요로 합니다. 그래서 문화가 중요합니다. 이게 모든 걸 말해 줍니다. 여러분은 여러분의 행동을 컨트롤함으로써 주변 사람들에게 영향을 미칩니다. 저는 지난주 델러스에서 변화관리 2016 컨퍼런스에 참석하고 이제 막 시카고에 돌아왔습니다.

Shawn Achor가 기초 연설을 했는데 거울 신경 세포에 대한 얘기를 해서 매우 흥미로웠습니다. 사람의 뇌에는 다른 사람의 감정이나 표정을 자신이 직접 느낀 것처럼 반영하는 수용체가 있다고 해요. 그가 나눈 재미있는 사례와 이야기들을 여기서 전하진 않겠습니다. 그가 나오는 TED Talk를 보셔야 해요. 행동 외에도 사고방식이나 심리상태가 다른 사람들에게 영향을 미칠 수 있다는 내용이 몹시 흥미진진했습니다. 그래서 우리가 직장 내 리더로서 보이는 행동에 대해 조심해야 하는 거죠.

문화의 중요성에 대해 리더들이 점점 더 깊이 인식하고 있습니다. 여러분들도 조직문화 내에서 역할이 있다고 했죠. 조직문화는, 조직에 맞는 사람들을 끌어당기고 맞지 않는 사람들은 밀어내기

때문에 중요하다고 생각합니다.

좋은 사람들을 끌어당기고 나쁜 사람들은 안 들어오게끔 막는다는 게 아닙니다. 이걸 사람들의 퀄리티나 도덕적 가치, 좋고 나쁨의 문제가 아닙니다. 문화는 맞느냐 안 맞느냐가 중요합니다. 그 조직 내에서 가장 성공적으로 일할 사람들을 찾는다는 뜻입니다. 잘 맞는 사람들이 들어와서 조직이 잘 준비가 되었을 때 최고로 성공적일 수 있기 때문입니다.

제 개인적인 꿈 얘기를 좀 해볼까 하는데요, 제 꿈은 리더로서 프로젝트 매니저로서 우리가 어디에 있든지 잘 되는 회사를 만들어나가는 겁니다. 우리가 함께 일하는 한 사람 한 사람이 모두 가치 있고 본인들의 목적을 실현할 수 있는 곳이 필요하다고 저는 믿습니다.

이러한 개인들의 집단적인 가치가 하나의 명확한 비전에 집중될 때 조직을 위해 엄청난 가치를 창출하게 됩니다. 이걸 조직 전체 뿐만 아니라 여러분이 리더로서 팀을 이끌 때도 마찬가지입니다. 비전에 대해 명확히 인지하고 본인들의 목적을 실현할 수 있는 곳에 있을 때 구성원들이 생산적인 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 환경이 조성됩니다. 그럴 때 최고의 업무 성과가 나타나는 거죠.

방금 누가 Shawn Acor의 TED talk 링크를 올렸는데, 저는 보실 것을 강력히 추천합니다. 그는 다섯 가지 행동, 그리고 작은 것들로 인한 조직 내의 변화에 대해 얘기했습니다. 좀 엉뚱해 보일 수 있는 것도 있는데, 가령 "매일 당신이 감사한 것 세 가지를 적으라"는 것도 있었죠. 어떤 회사에서는 사람들이 매일 똑같은 걸 적어내서 별 의미가 없었다고 해요. 그래서 매일 똑같은 걸 적지 말고 세 가지 새로운 것을 적으라고 했답니다. 매일 감사한 세 가지 새로운 것을 생각하다 보면 뇌가 새롭게 돌아가게 되는데, 뇌는 플라스틱처럼 변할 수 있기 때문에 사람들이 점점 더 긍정적으로 바뀌었다고 합니다. 여기 로즈는 "커피, 와인, 피자가 있어 감사하다"고 했네요. 좋아요. (웃음)

이런 훈련을 하다 보면 뇌가 새롭게 돌아가기 시작하는데 그럴 때 생산성과 성과에 놀라운 변화가 나타납니다. Shawn의 발표를 한 번 보세요.

자 이제 질문이 아주 많은데요. 우선 지금까지 나눈 이야기를 좀 종합해보자면, 먼저 문화의 정의에 대해 얘기했는데, 표면적으로 보이는 것은 극히 일부에 불과하다는 내용이었죠. 훌륭한 정의들이 많지만 오늘 우리가 얘기한 건 문화는 주변에 보이는 것, 벽에 붙어있는 물건들 이상의 것으로 사람들의 믿음이나 추정과 관련이 있다고 했습니다. 사람들이 각자 하는 일에 있어서 중시하는 것들 말이죠.

그리고는 문화를 이해하는 여러분의 역할, 문화에 영향을 미치는 여러분의 역할에 대해 얘기했죠. 제가 해 본 평가가 있는데, 이를 통해 리더들은 조직문화에 긍정적인 영향을 주는 건설적인 행동 뿐만 아니라 부정적인 영향을 미치거나 긍정적인 것을 상쇄시키는 행동도 볼 수 있습니다. 여러분이 정말 유용하다고 생각하는 행동에 집중하는 게 중요하겠죠.

예를 들어, 어떤 사람이 맡은 임무를 제대로 하도록 제가 상세히 지시를 하는 게 매우 도움이 된다고 생각할 수 있습니다. 하지만 당사자는 너무 세세한 것까지 시시콜콜 참견한다고 생각할 수 있습니다. 그래서 직원들이 잠재력을 최대한 발휘하는 긍정적인 환경을 조성하기는커녕 직원들이 리더의 신임을 받지 못한다고 느껴 좌절감에 빠지게 할 수 있습니다. 물론 상황마다 다르겠지만, 여기서 중요한 건 여러분의 행동이 다른 사람에게 어떤 영향을 미치고 어떻게 조직문화를 만들어가는지 주의해야 한다는 겁니다.

43:08 - 53:49

가십이나 세세한 참견이 나쁘다 이런 얘기를 하고 계시네요. 여러분들은 의도적으로 조직문화를 만들기 위해 리더로서 하고 있는 게 있나요? 가령 사람들이 매주 자신에게 일어난 흥미로운 일에 대해 이야기하는 팀 미팅을 시작한다던지 하는 거요. 에이미는 “투명성”이라고 했는데, 리더에게 중요한 거죠.

의도적으로 어떤 문화를 만들어 나가는 데 있어 리더가 투명할 필요가 있어요. 마이클은 “나는 회의실이 텅 비어있어도 회의는 제 시간에 시작한다”고 했네요. 이게 우리가 일하는 방식이고, 회의를 하기로 했으면 바로 진행한다는 걸 일관되게 보여준다는 거죠.

론다는 “나는 신나는 킥오프를 준비해서 사람들이 모두 참여하고 자신의 목소리가 중요하다는 걸 알게끔 한다”고 했어요. 훌륭합니다. 처음부터 사람들이 어떤 문화 속에서 같이 일할지 보여주는 거죠.

린다는 “피드백을 주도록 열심히 격려한다”고 했고 켄드라는 “새로운 아이디어에 대해 열린 자세를 갖는다”고 했어요. 존은 “안전하고 의미 있는 토론을 할 수 있는 환경을 조성한다”고 했구요. 아주 좋은 얘기에요, 존. 구글의 People Analytics 팀에서 최근에 마친 연구가 있는데, 참고로 그들의 웹사이트에서 무료로 내용을 보실 수 있습니다. 무엇이 훌륭한 팀을 만드는데에 대한 흥미로운 연구를 했는데, 자세한 얘기는 다음에 해야겠습니다만, 그 연구에서 나온 것 중 하나는 구성원들 모두가 본인의 목소리가 중요하다고 느끼는 안전한 환경을 조성해야 한다는 거였어요.

몇 가지 코멘트가 더 있습니다. “Team building 활동”도 있고 “사람들이나 그들의 업무에 대해 어떤 결론을 내리기 전에 그들의 얘기를 충분히 듣는다”는 답변도 있네요. 아주 좋네요, 이안.

우리가 상대방과 충분히 소통하기도 전에 상대방에게 뭐라고 말할지 생각하는 경우가 아주 많죠. 정말 맞는 얘기에요. 도나와 재클린은 “서로 존중하는 건강한 환경,” “모두의 의견을 존중한다”고 했어요. 아주 중요한 얘기죠. 우리가 항상 동의할 순 없지만 상대방을 존중하고 상대방과 소통할 순 있어요.

여러분이 오늘 대화에서 얻어가셨으면 하는 것은 어떻게 문화를 이해할지, 어떻게 문화에 영향을 미칠지, 내가 원하는 방식으로 팀원들에게 영향을 주려면 어떤 행동들을 해야 할지에 대한 내용입니다.

앞서 잘 되는 회사를 만드는 것에 대한 저의 열정, 믿음에 대해 말씀 드렸는데요, 중요한 것이 또 있습니다. 저는 여러분 한 분 한 분이 엄청난 잠재력을 갖고 있다고 믿는데, 그걸 충분히 인정하지 않는 조직들도 있죠. 그래서 저는 그 잠재력을 어떻게 계발하고 어떻게 최대한 발휘할지에 대한 프로젝트를 진행하고 있습니다. 이에 대해서는 잠시 뒤 이야기 나누도록 하구요. 우리의 잠재력을 최대한 발휘하는 건 성공을 위해 아주 중요하죠.

이번 발표의 제목을 짓는 데 영감을 준 Edgar Schein의 인용구로 돌아가봅시다. 우리가 리더로서 프로젝트를 관리하거나 조직 내에서 어떤 역할을 할 때 긍정적인 조직문화를 만들 수 있고, 그 문화를 관리할 수 있는 행동을 할 수 있다는 건 분명합니다. 이걸 두 가지 차원에서 볼 수 있는데, 우리는 문화를 파괴, 즉 문화의 좋은 점을 없애는 행동을 할 수도 있고, 반면 우리가 고쳐야 할 문화의 안 좋은 부분들도 있을 겁니다.

우선 질문이 굉장히 많아서 좀 더 길게 얘기해야 할 것 같네요. 이안이 "기업 인수합병의 시대에 조직문화에 대해 과연 얘기할 수 있나"라고 물었어요.

물론 얘기할 수 있죠, 이안. 제가 지난주 인수합병에 관한 세션에 참석했었는데, 조직문화야말로 인수합병 시 가치를 현격히 떨어뜨리는, 일촉즉발의 상황을 만들 수 있다는 얘기를 나눴어요. 그 워크숍에서 답하고자 했던 질문은, "기업 실사 때 서로 다른 조직문화를 어떻게 이해하느냐"는 것이었는데, 이에 대한 훌륭한 접근 방법들이 있습니다.

문화적 차이점이 무엇인지, 어느 부분에서 문화적 충돌이 일어날 수 있는지, 그리고 서로 다른 문화를 합치면서 이런 충돌을 어떻게 해결해야 할지 등등을 테스트하는 겁니다.

애니가 아주 좋은 질문을 했는데요, "멀리 떨어져 근무하는 직원들에게 조직문화는 어떻게 다른가요?" 조직문화 하면 사무실 내의 생활과 관련된 것 같죠. 물론 그렇지만, 멀리 떨어져 있는 사람들과도 테크놀로지를 통해 소통할 수 있지 않습니까. 지금 우리가 웨비나 플랫폼을 통해 연결되어 있듯이 말이에요.

저는 지난주 한 CEO 그룹과 멀티태스킹에 관한 이야기를 나누고 있었는데요. 한 회사가 모든 컨퍼런스 콜을 화상 회의로 전환시키기로 했습니다.

이 결정을 통해 두 가지를 얻었는데요. 시각적으로 보이니까 아무래도 서로 더 연결되는 느낌을 받을 수 있었구요. 두 번째는, 사람들이 휴대폰으로 멀티태스킹 하는 대신 회의에 보다 집중할 수 있었어요. 화상회의를 하면 아무래도 좀 더 경청하는 모습을 보이게 되죠.

이렇게 사무실에 있는 사람 뿐 아니라 멀리 떨어져서 일하는 직원들과도 보다 잘 소통하려는 노력을 통해 하나의 조직문화를 만들어 가고 있는 겁니다. 물론 의도적으로 그렇게 해야 합니다.

여기 질문이 또 있는데, “최고경영진이 어떤 문화를 확산시키면서 계획한대로 행동하지 않고 있다면 어떻게 해야 할까요?”라고 물으셨어요. 그러니까 로드리고, 최고경영진이 어떤 이상적인 문화를 제시해 놓고 막상 본인들은 술선수범하고 있지 않다는 얘기죠?

리더들이 모범을 보이지 않고 말한 것을 실천하지 않는다면 이상적인 문화와 현재의 문화 사이의 간극은 점점 더 커질 겁니다. 그런 우리는 어떻게 해야 할까요. 여러분이 통제 가능한 영향력의 범위가 있을 겁니다. 그리고 그걸 리더들에게 알려주는 방법들이 있죠.

하지만 결과적으로 그들이 행동을 바꾸지 않는다면 그들이 원하는 것과는 다른 문화를 확산시키게 될 겁니다. 여기 또 다른 질문이 있는데, “그 문화에 동의하지 않는다면 어떻게 하나요. 회사의 전략적인 성장에 도움이 되지 않는다고 생각하면요?”라고 하셨어요.

어떤 맥락에서 하신 말씀인지 정확히는 모르겠습니다만, 조직문화가 바뀌어야 한다고 생각하거나 어떤 사람이 바람직하지 않은 변화를 추구하고 있다고 본다면 두 가지 중에 선택해야 할 겁니다. 우선 여러분의 행동을 통해 주변의 문화를 바꿔볼 수 있겠구요. 제 개인적인 경험에 대해 말씀드릴게요. 제가 어떤 회사에서 일하고 있을 때 PMI의 리더십 인스티튜트에서 회사의 가치관과 나의 가치관에 대해 알아보는 걸 했는데요.

그 사이에 간극이 있는 걸 알게 됐습니다. 회사가 이상적으로 생각하는 것과 제가 이상적으로 생각하는 게 일치하지 않았어요. 제가 처해 있던 현실이 제게 의미 있는 것과는 거리가 멀었어요. 그래서 저는 떠나기로 결정했었습니다. 질문하신 내용은, 어떤 변화가 회사의 전략적인 성장에 도움이 되지 않기 때문에 동의하지 않는다면 어떻게 해야 하나 하는 거였는데요. 왜 그 변화가 좋은 성과로 이어지지 않는지를 설명하실 수 있겠죠. 어떤 조직문화로 인해 어떤 성과가 나는지는 매우 중요하니까요.

이제 시간이 다 되어가는데요, 우선 몇 가지 도움이 될만한 자료에 대해 말씀 드리고 질문 몇 개에 답을 할게요. 제가 작년에 Ultimate Culture Conference에 참석했다고 말씀 드렸었는데요, [constructiveculture.com](http://constructiveculture.com)에 가시면 더 많은 정보를 보실 수 있어요. 사진에 나온 훌륭한 사상가들과 함께 할 수 있어서 즐거운 시간이었습니다. Larry Senn 박사, Edgar Schein 박사 그리고 Robert Cooke 박사가 대화에 참여했었구요, Schein 박사는 조만간 또 강연을 할 것으로 알고 있습니다.

[www.cultureuniversity.com](http://www.cultureuniversity.com)에서도 좋은 정보를 많이 얻으실 수 있구요. 여러분 중 “나의 잠재력과 이 회사의 조직문화는 도저히 맞지가 않는다. 난 최대한 능력을 발휘하며 살고 싶다”는 분이 계시면 [www.reclaimyourpotential.com](http://www.reclaimyourpotential.com) 을 통해 언제든지 저와 대화를 나누실 수 있습니다.

몇 가지 리소스에 대해 말씀 드렸구요, 이제 마무리해야 하니 질문을 하나만 더 보죠.

사바나가 “저는 방금 Service Excellence Meeting에 참석하고 왔는데 저희 CEO가 와서 ‘당신들이

하고 있는 게 뭐가 됐던 결과를 바꾸진 않는다'고 했어요. 조직문화를 바꾸려면 뭘 해야 하나요?" 라고 물었어요.

제가 한 임원 그룹과 이 내용에 대해 얘기한 적이 있는데요. 불행히도 한순간에 변화를 가져오는 마법의 약은 없습니다. 문화를 변화시키는 건 의미가 있지만 시간이 걸립니다.

본인이 생각하는 바람직한 문화와 현재의 문화 사이의 간극을 이해하고 그 간극을 좁히도록 행동을 해야겠지요. Suza, 이제 마무리해야 할 것 같네요. 질문이 아주 많은데 모두 답하지 못해서 죄송해요. 여러분과 대화를 나누면서 무척 즐거웠습니다. 열심히 참여해주셔서 감사하구요. 자 이제 마이크를 Suza에게 넘기겠습니다.

호스트: 도나, 고마워요. 아직 시간이 몇 분 더 있는데 모두 질문을 입력하셨는지요. 더 궁금하신 것이 있으면 토론 게시판으로 가보세요. 제가 링크를 계속 올렸습니다. 도나, 멋진 프레젠테이션을 해 줘서 다시 한번 고맙구요. 모두 질문도 많이 하시고 즐거운 시간을 보내신 것 같습니다. 토론 게시판을 통해 대화를 계속해서 이어가실 수 있어요. 여러분의 PDU는 자동으로 뜰 테니 신청하실 필요 없음을 다시 한번 말씀 드립니다.

콜에 참여해주셔서 모두 감사합니다. 도나, 질문 한 개 더 답변해 줄 수 있을까요.

물론이죠. 제가 시간 맞추는 걸 중요하게 생각해서 혹시 마무리 해야 하는 건 아닌가 했어요.

어디 질문들을 좀 봅시다. 여러가지 코멘트도 해주셔서 감사해요. 매우 통찰력 있는 코멘트와 경험, 도전 등을 많이 나눠주셨어요.

스테파니가 "강한 조직문화와 상충되는 변화들을 실현하는 게 가능한가요"라고 질문했어요. 그건 쉽네요. 가능하지 않습니다. (웃음)

우리가 어떤 프로젝트 계획을 그대로 따르고 정해진 임무를 해내기만 하면 어떤 특정한 결과를 가져올 수 있다고 생각하는데, 그게 생각처럼 쉽지 않습니다.

강한 조직문화에 변화가 필요하다면 제일 먼저 해야 할 건 기저에 깔린 믿음과 추정들을 이해하는 것입니다. 마지막으로 한가지 이야기를 해 드리겠습니다.

세일즈 리더들이 본인 마음대로 운영하는 사무소들이 전국에 퍼져있는 회사에서 제가 일하고 있을 때였는데요. 세일즈 업무의 일부를 중앙으로 모으겠다는 전략적인 결정이 내려졌어요.

프로젝트 팀이 들어와서 세일즈 리더들과 함께 일하기 시작했어요. 두 가지 측면에서 강한 조직 문화였는데, 우선 그 조직은 아주 오래된 조직이었어요. 그리고 직원들도 근무한 기간이 길었죠. 분산된 조직에서 왕처럼 살던 사람들을 일원화된 조직으로 옮겨가게 하는 것은 큰 도전이었어요.

프로젝트 팀은 그 리더들이 권력을 포기하기 싫어서 저항한다고 생각했죠. 하지만 알고보니 각 사무소의 리더들과 영업사원들이 고객을 대하는 나름의 방식이 있었고 그게 가치를 창출한다고 그들은 믿고 있었어요. 프로젝트 팀은 이러한 깊숙이 깔린 믿음 또는 문화를 이해하지 못하고 리더들이 변화에 저항한다고 비난할 뿐 한 거죠. 결국 그 리더들로 하여금 돌아가는 상황을 다른 방식으로 보게 하고 고객 지원 방식에 있어서도 자신감을 갖게 함으로써 강한 조직문화에도 불구하고 필요한 변화를 가져올 수 있었습니다.

문화는 바꾸기 굉장히 어려운 것입니다. 하지만 저는 여러분이 리더로서 프로젝트 매니저로서 변화를 가져오려 할 때 방해가 될 수 있는 문화적인 요소들에 주의하시고 어떻게 변화를 조정할지 생각해 보시도록 격려하고자 합니다.

그러면 굉장히 강한 조직문화에 그와 상충되는 중요한 변화들을 가져오는 데 도움이 될 겁니다. 마지막으로 조직문화에서 강점이 될 수 있는 부분들을 간과하지 마시기 바랍니다. 많은 경우 사람들은 뭔가 잘 안 되고 있다거나 저항이 있다거나 문화의 저지를 당하고 있다는 지적은 쉽게 합니다.

하지만 변화라는 맥락에서 문화는 여러분의 친구가 될 수 있습니다. 조직문화의 굉장히 긍정적인 측면들을 생각하다 보면 여러분의 프로젝트에 속도가 붙어 성공적으로 마무리할 수도 있습니다. 그러니 양쪽 측면을 다 보시면 조직적인 변화를 가져오는 데 도움이 될 겁니다.

호스트: 고마워요 도나. 이제 몇 초면 이 세션이 끝날 거고 녹음도 중단됩니다.