

Avoid Three Major Mistakes

세 가지 중대한 실수를 피할 수 있는 방법

안녕하세요. PMI Practice 커뮤니티에서 제공하는 웹 세미나에 오신 것을 환영합니다..

이 웹 세미나는 PMI 회원에게만 제공하며 on-demand 로 확인할 수 있습니다. 오늘 이 웹 세미나는 PMI 변경관리 Practice 커뮤니티에서 제공하는 것으로, 1 PDU 를 제공합니다. PDU 등록 방법은 pmi.org 에 접속하여 Knowledge Center 메뉴에서 확인할 수 있습니다.

발표자인 Barbara Trautlein 박사는 Change Catalysts, Change management 와 Leadership development consultancy 의 창시자입니다. 그녀는 Change and Intelligence system 의 창시자이며 “변화 지능: CQ 의 영향력 사용으로 변화를 주도하다”의 저자입니다. 그녀는 수 천명이 참여한 워크샵을 진행했으며, 수십명의 리더들을 가르쳤고, 25 년 이상 수많은 큰 변화와 계획들을 다루어 왔으며 포드, 하얏트, 모토롤라, Old Food 등 다수의 기업에 조언하였습니다.

그녀는 전문가, 작가 그리고 연구자로서, 리더십, 변화 경영에 두각을 나타내고 있으며, Michigan 대학에서 조직심리학 박사를 수료했습니다.. Barbara.

정말 감사합니다. 여기에 서게 되어 무척 흥분되고 제게 이런 기회를 주셔서 감사합니다. 음... 오늘 저는 프로젝트, 프로그램 그리고 포트폴리오 매니저들이 조직 전반적인 변화의 세 가지 중대한 실수를 피할 수 있는 방법에 대해 이야기하고자 합니다.

저는 25 년 전 실무 컨설팅을 시작으로 이 일을 시작하게 되었습니다. 저는 그 때 미국 중서부에 살았었는데, 중서부 주민들이 Rust belt 라고 불리던 시대였죠. 오늘날처럼 경제 침체를 경험했거든요. 그리고 많은 제조업체들과 모든 사업들이 이 파산 위기에 처해 있었습니다. 정적이 빈번히 일어났고, 굉장히 혼란스러웠습니다. 그리고 두 가지 커다란 조직 문화 변경에 고심하고 있는 어떤 분과 일을 하게 되었는데, 그들을 그것을 잘 극복하였습니다.

우리는 Total quality management 와 같은 프로젝트를 하고 진행하였고, six sigma 를 배웠으며,. (전반적으로) 효율적인 조직 형태와 자체적으로 관리가 가능한 팀 구조로 변경하였습니다. 그 때 당시에는 그 모든 것들이 혁신적인 방법들이었어요.

그리고 왜 어떤 기업들은 이런 큰 변화들이 가능하고 반면 어떤 기업들은 불가능한지 고민하고 연구하기 시작했습니다. 아마 그들은 변화가 필요하다는 것을 인정하지 않았거나, 변화를 수용할 수 있는 역량이 없었을 지도 모릅니다. 조직 전반의 변화를 위한 성공과 실패 요인이 무엇인지에 대해서도 관심이 없을 겁니다. 그것은 제가 CQ 변화와 인지 시스템을 발전시키도록 동기를 부여했습니다..

Learning Objectives

오늘, 우리는 변화를 어떻게 적용할 수 있는지 집중적으로 살펴볼 겁니다. 프로젝트, 프로그램, 혹은 포트폴리오 매니저로서 조직 전반의 변화의 세가지 큰 실수들을 어떻게 피할 수 있는지 배우기 위해서요.

어떻게 (조직원의) 불일치를 줄이면서 책임감을 높일 수 있는 보편적인 문화를 받아들일 수 있는지, 어떻게 어떤 시스템이 혼란을 줄이고 전략을 추진할 것인가, 어떻게 어떤 변화 프로세스가 비효율성을 피하고 일관성을 높일 것인가에 대해서 살펴봅시다. 대부분의 조직 전반의 변화에 대한 이 A, B, C 에 대해서 말이죠. 기대해 봄직한 방법론이 있는데, 그 방법은 (전략적) 도구들과 언어, 사고방식이며, , 성공적이고 지속 가능한 변화를 관리할 수 있도록 당신이 배우고 적용할 수 있는 본보기입니다.. 왜 그 방법들이 중요할까요? 음, 왜냐하면 대부분의 조직변화의 70 퍼센트가 실패한다는 무서운 통계 때문이에요.

What change doesn't stick

McKinsey 가 연구한 것을 바탕으로 한 통계인데요, 그들은 지난 수 십년 동안 이 연구를 진행해 왔고, 십 년에 한 번씩 발표했어요. 크게 상관할 바는 아니지만요. 아무튼 회사들이 시도했던 70 퍼센트의 변화들이 성공적이지 않았습시다. 그리고 그들의 전략 계획을 살펴 봤을 때, 그 계획의 83 퍼센트는 실행하는데 실패했어요. 이 것은 Fortune 매거진에서 발표한 다양한 연구 결과를 바탕으로 한 낸 통계입니다. 정말 안타까운 통계예요. 우리 좀 다른 것을 할 건데, 정확히 무슨 일이 일어났는지 살펴볼 거예요. 회사들이 중요한 투자를 잃었고, 고객들은 만족하지 않고, 직원들은 점점 냉소적이게 되면서 신뢰가 무너진 상황에서 말이죠. 우리는 새로운 도구가 필요하고, 새로운 방법론이 필요하며, 리더들이 조금 더 효과적으로 변화를 관리하도록 동기를 부여할 새로운 시스템이 필요합니다. 왜냐하면 당연히 이런 현상이 증가하고 있다는 것을 알고 있기 때문인데요, 80 년대를 생각해 보면, 우리는 한 가지나 또는 두 가지의 변화를 다루었으며, 그 변화들은 순차적으로 진행되었고, 우리는 계획하고 디자인한 후 실행하고 평가하는 단계로 진행하였습니다. 하지만 지금은 가끔 굉장히 크고 세계적인 변화를 한 번에 많이 다루고 있어요. 점점 복잡해지고, 페이스도 빨라지고 있습니다. 그래서 변화와 지능을 발전시키는 기술은 과거에 비해 정말 중요 합니다.

what is CQ

그럼 CQ 와 변화 지능은 무엇일까요? 변화 지능이란, 자신의 리더 스타일 변화의 인지와 변화 리더십을 파악하여 최대한 효과적이게 되고, 어떤 상황에서 많은 사람들을 통해 변화를 이끌어낼 수 있는 능력입니다. 개개인의 스타일을 최대한 효과적으로 받아 들이고 어떤 상황에서도 사람들의 다양성을 통한 변화를 이끌어 낼 수 있는 능력을 말합니다. 그리고 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 매니저와 같은 지도자로서 변화를 유도하는 개별적인 변화 리더십을 각 개별 단위로도 파악할 수 있어야 해요.

이것을 팀 단위로 살펴봅시다. 프로젝트 팀을 이끌고 있다고 가정해보세요. 그 팀을 다양한 면에서 변화할 수 있도록 해야 하는데요, 팀은 그들만의 변화에 대한 청사진이 있고, 그들만의 리더십이 우리 그것을 알아야 해요. 그리고 마지막으로 조직문화적인 차원에서 변화지능을 살펴 봐야 합니다.

변화에 대한 조직문화가 무엇인지, 그들만의 스타일이 무엇인지, 무엇에 그들이 집중하는지, 어떤 것을 추구하는지, 무엇을 놓치고 있는지 알아야 합니다. 전체적인 차원에서 볼 수 있어야 해요. 그 조직의 강점이 무엇이고, 그 조직을 덜 효과적으로 만드는 무언가를 놓치고 있는지 인지하고, 70 퍼센트의 주요 변화 실패와 83 퍼센트의 전략 계획의 실패의 원인이 무엇인지 알 수 있게 합니다.

그렇다면 첫 번째 해야 할 일은 인지하여 진단하는 것입니다. 알다시피, 저는 조직 심리학 박사이고, 제가 먼저 해야 하는 일은 항상 인지 무슨 일이 진행되고 있는지 인지하고 이해하는 것입니다. 그리고 다양한 결과를 도출할 옵션들을 이해합니다. 우리가 다양한 시스템과 프로세스 그리고 도구들을 어떻게 만드는지 알면, 더 효과적으로 일을 할 수 있어요. 그리고 다양한 시장 조건 안에 있는 다른 프로젝트 타입과 다른 프로젝트 팀원들, 다른 변화 양상들을 다룰 수 있어야 합니다. 그것들이 무엇이든지, 우리는 조금 더 유연하게 생각하여 그것들이 장애가 되지 않도록 받아들이면, 우리는 더 효과적일 수 있습니다.

다시 말하자면, 망치질을 하는 것처럼 모든 일을 마구 진행 하다간 다른 결과조차 광기에 가까운 것이 될 거예요. 그래서 첫 단계가 인지와, 그것을 조금 더 효과적으로 적용할 수 있는 다양한 옵션들을 이해하는 것입니다. 변화 지능에 대한 기본적인 정의를 했습니다. 이게 변화 지능 모델입니다.

The Heart, Head, and Hands of CQ

우리가 말하고자 하는 것은 조직이 변화를 관리하고 주도하는 3 가지 전형적인 방법입니다. 저는 지금, 먼저 이 것들을 각각 짧게 설명할 겁니다. 그리고 웹 세미나의 남은 시간에 이 세 가지 스타일과 이 스타일의 변화 과제와, 결과와 배울 점의 예들을 설명하겠습니다. 제가 설명한 이 세 가지 스타일을 듣고, 어느 것이 당신과 당신의 조직에 반영할 수 있는지 생각해 보세요.

첫 번째 변화 리더십 스타일은 변화를 주도하는 문화입니다. 매우 단순한 모델이지만, 이 변화 리더십이 정말 강력하다는 것을 알 수 있을 거예요. 이 리더십은 전략들을 이끌어내, 변화를 창조하도록 당신이 행동할 수 있게 하기 때문이에요. 이 리더십은 실시간 변화를 만들 수 있는, 실행 가능한 행동 전략들로 바로 연결될 수 있기 때문입니다. 따라서 첫 단계로 중간 관리자(Heart)로부터 변화를 이끌어 내는 리더십으로 시작해 봅시다. 중간 관리자 중심의 문화를 가진 조직들은 매우 협력적이고 사람 중심적이며 그 조직이 강조하는 것은 그들의 시스템에 있는 사람들과 고객이에요. 그리고 그 강점은 참여적 리더십과 여론적 의사 결정을 더 존중한다는 겁니다.

사람들과 함께 하고, 공통의 이해와 노선을 창조하며 그 둘을 어우러지게 하는 것을 정말 중요하게 생각해요. 그들은 팀워크를 강조하고, 상하의 동료들과 많은 대화를 하며, 긍정적인 피드백으로 변화 리더십 스타일을 최대한으로 사용할 수 있도록 합니다. 그러나, 지나친 강점은 약점이 될 수 있고, 그 강점이 결과를 도출하는데 필요한 것을 못 보게 할 수 있어요. 제거해야 할 단점에 대한 시야를 가릴 수도 있습니다. 중간 관리자 중심인 조직문화의 단점은 어려운 현실과 사실들을 비판적으로 분석하는 것이 부족하다는 것입니다.

다시 말하지만, 무엇이 옳은지, 어떤 것이 대단한지에 중심을 두는 낙관적이고 긍정적인 문화의 몰락의 반대편은 굉장히 긍정적인 문화의 단점의 한 측면에는 '이게 맞다', '이게 굉장하다'는 것에 빠져서, 실제로 무엇이 진행되고 있는지, 분석적인 도구로 현실의 쓴 맛을 적용하지 않을 수 있어요.

그리고 어떠한 부정적인 장치가 다양하게 있는 환경에서는 변화를 놓칠 수 있습니다. 왜냐하면 레이더와 같은 장치로 우리가 찾아내지 못한 것을 찾을 수 없으니까요. 그냥 비슷한 주제의 문제들에 대해 조금 피할 수 있을 뿐이에요. 그리고 위급한 상황이라는 것에 대해 감각이 부족할 수 있어요. 여론을 중시하는 문화를 만드는 많은 긍정적인 도구들, 그러니까, 사람들이 함께 일하고 그들의 능력을 펼칠 수 있는 기회를 평등하게 주는 조직문화는, 어느 때에 작업 속도를 줄이게 할 수 있어요, 때때로 불이, 났다던지, 회의를 한다면, 당장 어느 일을 빠르게 진행시킨다거나 할 때 힘들어질 수 있어요.

두 번째 변화 리더 스타일은, 보다시피, 임원(Head)으로부터 변화를 주도하는 문화입니다. 이 타입의 문화는 정말 전략적이고, 미래 중심적이고, 기업가적이고, 혁신적이고 미래를 예상하려 하며, 앞으로 무슨 일이 일어날지 측정하기 좋아하고, 흥미로운 리더, 엔지니어 솔루션처럼, 장기적이고 큰 그림을 보려고 합니다.

전형적으로 일하기에 정말 흥미로운 곳이에요. 그러나, 그들은 미래에 대한 기대로 현실 상황을 간과할 수도 있습니다. 그리고 조직 내의 시스템과 구조에 대해 살펴볼 필요가 있는데, 조직이 잘 정비되었는가, 일관되었는가, 그리고 팀의 전략적 목표를 잘 이용하고 있는지도 봐야 합니다. 그리고 전략이 행동으로 변화하는 구조적 프로세스가 부족할 수도 있습니다.

그 조직들은 정말 열정적이고, 혁신적이고 기업가적인 문화이지만, 아직은 가끔 사람들이 새로운 비전을 향해 나아가게 하기 위해 정말로 필요한 상세한 방법이나 전술이 부족합니다. 마지막으로 살펴볼 문화는 직원(Hands)들로부터의 변화 리더십 스타일입니다. 여기서의 중심은 효율성과 안정성입니다. 이러한 유형의 시스템의 리더는 혼란스러운 상황을 정리해줍니다. 예상 가능한 것을 가능하고, 그것들을 통제 가능한 상태로 만듭니다.

그들은 자신있는 리더이며, 명석하고 논리적인 결정을 하기 위해 데이터를 수집하고 그것을 이용하여 실질적인 의사 결정을 합니다. 하지만 이 문화는 협력과 애사심이 부족할 수 있어요.

그들은 의사 결정 과정에서 다른 업무, 다른 팀이나 다른 장소에 있는 사람들을 간과하고 저평가할 수도 있습니다. 또, 그들은 정말 진실되게 소통하고 협력하며 사람들이 새로운 방향으로 나아갈 수 있도록 유도하는 것을 평가 절하하죠. 또한 전체 숲을 보지 못하는 경우가 생기는데, 생산성 대비 효율성을 대비해서 과정(효율성)이 결과(효과)를 주객전도할 수 있어요.

CQ for your organization

자 이것이 세 가지의 변화 리더십 스타일입니다. 이제 전 이 스타일들을 실제 예시를 들어 설명할 겁니다. 프로젝트 프로그래머나 포트폴리오 매니저로서 당신이 일하고 있는 조직에서 경험해 본 실전과 이 시나리오들이 어떤 관계가 있는지 다시 생각해 보세요.

각 케이스들이 CQ가 당신의 조직에 어떻게 영향을 주는지 보여줄 건데요, 일단, 첫 번째 해야 할 일은 무엇이 당신의 주된 변화 리더십 스타일인지 생각하고, 분석하고 평가하는 것입니다. 두 번째는 변화 지도자로서 쓸 수 있는 다양한 전략과 전략적 도구들이 있다는 것을 이해하고 적용하는 것이고, 그 다음, 마지막으로 행동하고, 그 전략들을 적재적소에서 쓰고, 올바른 전략적 도구를 사용하도록 하며, 프로젝트를 성공시키면서 물론 지속 가능하게도 만들어야 합니다.

Case Study 1

자 그럼, 중간 관리자들이 변화를 주도하는 조직문화의 케이스 스터디로 보건 의료 서비스에서의 성공적인 통합의 경우를 살펴 봅시다. 도전 과제는 정말 경쟁적인 시장에 있는 제일 큰 보건 의료 조직이라는 거예요. 정부 규제가 잦은 탓에 그 두 병원은 합병할 수 밖에 없었는데, 법적으로, 경제적으로도 성공적으로 합병했지만, 그들은 경제적으로만 성공적인 인수합병을 강제적으로 이해하고 따라가야 했습니다.

그래서 인사문제와 자원을 완전하게 잘 통합할 필요가 있었어요. CEO가 저에게 변화 과제는 두 병원 사이에 조직 문화적 균열이 일어난 거라고 말씀했었는데, 그 균열은, 자주 봤듯이, 상부에서 결정한 조직문화는 동료들 사이에서 자연스럽게 나타나는 인수합병 과제를 맞이하도록 했어요. 각 병원마다 다른 문화와 작은 조직문화가 있는데, 다른 문화를 가진 두 병원이 서로 합병되었으니 분명히 균열이 일어났겠죠. 바로 이것이 사건의 시작입니다 그리고 한 병원이 합병되었을 때의 결과는 정말 놀라운데요.

합병된 병원 중 한 곳은 600개의 병상 중 400개의 병상을 제외한 200개의 병상을 유지했는데, 이 200개의 병상을 유지한 더 작은 규모의 병원은 결코 한 번도 이익을 만들어 내지 못했다는 것입니다. 하지만 인수합병이 일어난 후 1년 만에 400만 달러의 적자 400만 달러의 이익으로 만들었습니다. 즉 800만 달러의 수익을 본 겁니다, 정말 놀라워요.

그리고 우리는 임원진에서 결정한 변화 주도 스타일을 평가하기 시작했습니다. 보건 의료 시스템 분야에서 일한 분들은 놀랍지 않겠지만 행정적인 리더와 의료분야 리더들은 다른 리더십 스타일을 가지고 있어요. CEO나 BFO와 같은 행정적 리더들은 굉장히 이성적이고 어느 정도 미래 지향적이고 정말 이성적인 선에서 일을 해결하며, 미래를 보면서 결과를 도출하려 하고, 문화적 기반을 중점적으로 살펴봅니다.

의료진이나 간호사 그리고 그들의 임원과 같은 의료인들은 이성적이지만 감성 중심적인 변화 리더십을 가지고 있으며 리더와 실질적인 관리자로서 사람들과 환자, 직원, 고객들 그리고 가족들을 더 중요하게 생각합니다. 하지만 매니저들은 그렇지 않았어요. 그들은 더 현실적인 상황을 강조해야만 했습니다. 관리자와 의료진들의 변화 리더십 차이점은 직업의 차이에서 비롯된 것이 아니라 변화 리더십에 대한 그들의 다른 스타일에 기인한다는 것을 알게 되었습니다. 그리고 그들이 옳은 일을 하기 위해 노력한다는 것을 알게 되었습니다. 그들은 철저한 토론과 반영을 실행하였으며, 의료진들은 병원이 경제적인 목표를 달성하고, 그 운영에 있어 조금 더 효율적이고, 그들에게 핵심이 되는 조직에 집중하기 위해 필요한 것들을 인식했다는 것을 깨달았습니다.

의료진들은 그걸 깨달았지만, 행정직 사람들은 다양한 프로젝트의 실질적인 시행에 대한 평가 방법을 진단할 필요가 있고, 전반적인 변화 프로세스가 다양한 결과를 내놓는 것이 필요했습니다. 보건 의료 서비스 산업이 중간 관리자들과의 변화 리더십을 가지고 있기 때문에 많은 계층의 직원들이 서로 잘 연결되어 있어 의료진들은 변화나 그런 일들이 천천히 이루어져야 할 필요가 있다고 했어요. 그리고 매니저들의 활발한 추진력은 성공으로 이끄는 무언가가 아니라고 했습니다. 그래서 그들은 동료들에게 변화를 강요하지 못했습니다. 처음에는 저항하고 그 다음에는 모든 사람들이 참여하지 않을 것이기 때문이에요.

그들은 참여해야 했고, 소통에 더 집중해야 했고, 병원 측 몇몇 사람들이 아닌 사람들과 팀을 이뤄야 했지만 그것도 다 인수 합병 시스템으로밖에 주도해야 했죠. 그래서 그들이 할 수 있었던 것은 다시 말해 서로 의견을 도출할 방법에 대해 이해하는 것이었습니다. 그렇게 한다면, 몇몇 도구나 측면들이 그들이 원하는 것을 결론 지을 수 있을 겁니다. 우린 분명히 그들을 그 조직문화 기반 안에서 교육시킬 필요가 있었어요. 그리고 우리가 IT 시스템이나 재무보고 시스템에 몇 개의 변화를 만들기보다 왜 예전보다 트레이닝과 미팅과 소통에 더 중점을 두어야 하는가 이해시킬 필요가 있어요. 그래야 새로운 다음 단계를 이끌어 낼 수 있으니까요.

여기서, 우린 CQ 프로세스나 언어에 대해 잘 알 필요가 있어요. CQ 프로세스는 일반적으로 인수합병의 다양한 측면에 책임이 있는 간호사들과 다양한 프로젝트 팀들에게 있어 변화에 대한 언어입니다. 무엇이 모든 부서에 최고의 해결책인지 지켜보기 위해서 많은 것들을 실행할 필요가 있었는데, 우리가 어떻게 차트를 보고해야 하는지, 어떻게 직원들을 관리하는 것과 같은 일을 하는지, 보상 시스템이나 소통 시스템이나, 각 병원이 무엇을 하는지, 어떤 해결책이 옳은지, 어떻게 우리가 이해와 조직의 특정한 생활 방식을 이용할 것인지 등 우리가 살펴보아야 할 모든 것과, 그리고 많은 변화와 어떻게 그들이 계획하고, 실행 모니터링, 진단하고 사람들을 다양한 방법으로 모으게 할 것인지 말이죠.

Heart Lessons Learned

그래서 첫 번째 예시에서 알 수 있는 것은, 알다시피, 조직 전반의 변화가 성공적이고 유지 가능한 것으로 만들기 위해 빠지지 말아야 할 함정 ABC 이에요. 감성주의적인 문화에서 얻은 교훈은 조직문화를 받아들이기 위해, 문화는 전략을 점심으로 먹는다는 것을 잊지 말아야 합니다. ('Culture eats strategy for breakfast/lunch'라는 책과 문구가 있다.) '문화는 전략을 점심으로 먹는다'라..... 오래되었지만 -좋은 말인 것 같아요. CEO 나 CFO 같은 매니저들은 정말 논리적이고 이성적이고, 미래지향적이고 기업가적인, 정말 뛰어난 전략을 가지고 있어요.

어떻게 이런 변화들을 인수합병 전략에 반영시킬 것인지에 대해서도 말이죠. 하지만 병원의 조직문화가 존재하는 이상, 인수합병으로 일어난 균열과 문제들을 전 막아야 했습니다. 즉 두 병원의 직원들은 서로 함께하는 것이 필요했고, 두 병원의 중요한 문화는 중간 관리자로부터라는 것을 이해하는 것이 필요했습니다. 그 균열 때문에 변화 프로세스를 좀 더 느리게 지켜볼 필요가 있었어요, 이해되나요? 팀을 만들고 사람들이 참여하게 하고 끌어 모으면서, 다양한 방식으로 소통해야 했습니다.

바로 문화에 집중함으로써, 그 문제를 성공시킬 수 있었죠. Dan Dennison 과 그의 컨설팅 팀이 만든 흥미로운 논문이 있는데 그들은 세계적으로 조직 전반의 변화를 경영하는 방법을 쓴 그 새로운 책('Culture eats strategy for lunch')을 읽고 그들의 몇몇 리서치가 조직문화가 현재와 과거 행적보다 미래 행동에 좋은 기준이 된다고 밝혔어요. 그건 정말 흥미로운 결과예요. 왜냐하면 개인적인 행동은 심리학자로서 바라봐야 한다는 것을 우린 알고 있기 때문이죠.

혹시 인터뷰 프로세스에 참가해본 적이 있다면, 인터뷰를 위해 무엇을 하나요? 우린 참가자들에게 과거에 했던 일을 묻습니다. 왜냐하면 개인적인 행동/결과는 과거 행동이나 행적이 미래를 예측하는데 정말 좋은 기준이 되기 때문이에요. 하지만, 조직 전반에 대한 설문이라면, 예전의 일이나 현재 진행하고 있는 일보다 조직 문화야 말로 미래를 예측하는데 제일 적합한 요소라고 합니다. 저는 이것이 정말 흥미롭다고 생각해요. 무엇이 CQ 인가에 대한 아이디어를 제시했으니까요. 그리고 무엇이 우리의 변화지능(CQ)이고, 변화를 받아들일 수 있는가, 우리가 혁신적인가, 우리가 변화시킬 수 있고, 미래에 해야 하는 일을 할 수 있는지에 대해서요.

Appreciate, 설문회사가 조직문화에 얽혀서 좋은 점을 보여주기 위한 리서치에 해당하는 질문들을 만들었는데요, 직원들이 언제 그들의 일에 참여하는지, 조직에 잘 참여하는지, 그것의 장점이 무엇인지에 대해 물었더니 잘 참여할 수 있는 조직 문화는 수익성, 생산성, 고객 서비스, 줄어드는 결근과 사건 등 중요한 결과를 내놓는다고 합니다.

다시 말해서 일에 잘 참여하고 더 소통하는 직원들은 일과 문제들을 밝혀내고 풀어낼 수 있다고 합니다. 예, 그런 결과를 도출할 수 있습니다. 정확하게 말하자면, 병원이 직원들 서로가 인수합병에 대해 참여함으로써 알게 된 것은, 정확히, 직원들이 모든 측면에서 다양한 일을 할 수 있는 기회를 주는 것이었습니다.

Leverage, 변화 경영과 수많은 리더십 서적의 저자인 Rosabeth Moss Kanter 의 말을 인용하자면 '변화는 우리를 위협하는 것이지만, 우리가 변화를 만들어 나간다면 정말 좋은 것이다.'라고 그녀가 말했습니다. 인수합병이나 조직의 재구성으로 관여한 적이 있는 사람이라면 그 큰 변화 시행에서 후자의 활발한 참여를 '활용해야 한다(Deploy)'는 것을 알게 해줍니다. 왜냐하면 그것은 소속감을 유발하기 때문인데요.

즉 스스로 원하는 것을 만들고자 하는 사람들에게 당신이 많은 지식을 줄수록, 그 사람들이 두려움과 혼란을 주는 원인과 상실감을 극복할 수 있도록 잘 도울 수 있다는 겁니다. 그리고 그들을 더 경쟁력 있고 책임감 있는 사람으로 만들고 성공으로 이끌어 낼 수 있습니다. 새로운 방식에서 변화가 좀 더 성공적이게 진행할수록, 그들은 더 잘 변화를 수용할 수 있게 되고, 반면에, 리더가 그들에게 압박감을 준다고 생각하게 되는데, 그들이 매니저가 변화 지도자로서 모든 일을 혼자 한다고 생각할수록 선두에 있는 지도자 뒤에는 그 누구도 서지 않을 것이예요.

이런 상황들은 이성적인 조직 문화에서 많이 일어납니다. 기억해 두세요. 조직 문화에 집중하는 일이 일어나야 한다는 것어요. 그래서 가끔 변화에 대한 저항은 사람들이 참여하지 않거나 변화를

실행하는 것을 원하지 않거나, 어떻게 그 일을 하는지 모르는 것으로 보일 겁니다. 하지만 사람들이 변화에 참여하면서, 진짜 변화에 대한 저항이 무엇인지, 그리고 저항의 원인이 무엇인가 이해할 것이고, 그 기회들을 해결 전략으로 구축할 수 있을 거예요.

Case Study 2

자, 첫 번째에서는 어떤 조직문화를 받아들일 때, 직원들이 함께 일을 하고 변화 프로세스에 참여할 수 있는 기회를 창조하여, 조직문화 변화 속 곁함을 피하고, 사람들이 올바르게 서로 통하는 언어를 구사할 수 있고, 함께 해결할 수 있어야 합니다.

두 번째 예시에서는, . 임원들을 각성하게 하는 것에 관해 이야기할 것입니다. 중간 관리자들과 조직문화에서 임원진들의 조직문화로 주제를 옮겨, 개성 있는 인재들을 한 데 모이게 한 예를 말하고자 해요. 이걸 인수합병으로 빠르게 성장한 강철 회사에 대한 이야기인데요. 최근에 그 회사는 금속 재활용 회사에 흡수되었습니다. 미국 강철 산업이 르네상스를 맞이하면서 1990년대 고철 생산 공장이 많이 생겼고, 정말 흥미롭고 혁신적인 일을 했어요. 그들의 기술과 인적자원, 정말 혁신적인 조직문화와 정말 이성적이고, 미래지향적이며 기업가적인 비즈니스 모델과 함께 미래를 보며 지평선 너머를 바라보는 새로운 행로, 새로운 도구, 새로운 기술을 찾았죠.

하지만 시간이 가면서, 네, 시간이 가면서, , 다양한 제조 시설을 모든 철강 산업에 도입하였고, 강철 산업은 매우 다양해졌고, 다양한 플랫폼과 프로세스 안에 다른 시스템을 가지게 되었습니다. 몇 개의 강철 회사는 오랜 시간 동안 가업으로 경영했고, 지금은 거의 같은 뿌리를 가지고 있어요. 그리고 강철산업은 여전히 예측할 수 없는 변화를 맞이하게 됩니다.

강철 산업은 정말 많은 외국 기업의 경쟁이 있고 지금도 정부 규제가 계속 바뀌고 있고, 알다시피 자회사끼리 경쟁을 하고, 강철 생산이 IT로 나아가는 많고 새로운 기술들까지 있어요. 그리고 창립 CEO가 퇴임하는 정말 위험한 상황과 같은 일이 일어난다면, 조직 안 많은 시스템이 서로 소통이 차단 될 것입니다. 왜냐하면 후임 CEO와 동료들뿐만 아니라 기회들 사이의 제한된 리더십 연결선 때문이에요.

여기서, 변화 과제는 정말 크고 다양한 강철 회사의 부서 사이에는 방대하고 다양한 비즈니스 방법을 가지고 있다는 겁니다. 그래서 그 결과는 어땠을까요? 지금까지 강철 회사들은 재무적으로 계속 성공해왔지만 많은 좌절을 겪었고, 강철 회사들은 다양한 곳에서 노력했던 다양한 방법이 있었어요. 결과 중 하나로, 우리는 조직 안의 리더십을 서로 연결하는 것을 찾아내는 것을 먼저 시작하여 CEO가 퇴직했음을 인지한 것입니다. 왜냐하면 그들은 인적 자원에 대해 비용을 절감하는 'Lean' 운영 방식을 가지고 있기 때문인데요.

그것은 많은 제조업체들이 해왔던 방식을 따라 한 결과인데, 즉, 리더십 기술에 대한 아주 적은 트레이닝으로 동료들을 발전시켜왔어요. 그래서 그들은 임원진이 리더십 트레이닝을 정말 해야 한다고 깨달았고 20명의 임원진들은 리더십 개발 프로세스를 시작해야 했습니다.

분기별로, 그러니까 임원진들은 분기별로 모여 360도 피드백 프로세스에서 낮게 평가되었던 리더십 능력에 대한 트레이닝을 하는 1년 장기 프로젝트를 했습니다. 그리고 그들은 성공했고, 이게 바로 이 프로그램을 구축한 방법이에요. 그들이 그 일을 성사시켰을 때, 고려할 것이 리더십 개발보다 더 많다는 것을 빠르게 깨달았습니다.

그들의 문화와 시스템, 그리고 회사가 어떻게 운영하고 있는지 정말 잘 이해하고 있었던 것은 기회였어요. 왜냐하면 한 회사로써가 아니라 뚜렷한 다른 플랫폼들과 비즈니스로써 운영되고 있다는 것을 깨달았기 때문이에요. 그래서 우리는 그들이 하나의 문화를 이루고 있거나 조직을 이루는 많은 인재라는 중요한 반영적인 학습 토론을 이용할 수 있었습니다.

즉, 인색적인 강철 사업 철학을 계속 유지해야 하는가, 그리고 강철회사의 인색적인 사업 철학을 다른 부서나 자회사에 잘 맞게 반영해야 하는가 혹은 그들의 다양한 자회사들의 독특한 문화를 인정해야 하는가를 토론했습니다. 네, 설명은 이정도 하죠. 음, 이제 협력 혹은 경쟁에 대해 살펴봐요.

우리가 먼저 임원진들에게 리더십 트레이닝을 할 때 다양한 많은 것들이 있는데, 다양한 부서의 일반 직원들 사이에서는 많은 좌절이 있었어요. 왜냐하면 인수 합병으로 생긴 전략으로 직원들이 서로 협력하도록 했지만 원래, 강철 사업 부처들끼리 많은 경쟁이 있어요. 모든 것이 시장 전략으로 향하고 있었고, 고객들을 위한 비즈니스를 위해 어떻게 직원들을 보상할 것인가, 굉장히 다양한 방법이 있는데 직원들이 스스로 재능을 키울 수 있도록 보상을 할 것인지 등에 서로 경쟁했습니다.

직원들이 서로 협력해야 하는지 혹은 경쟁해야 하는가 한다면, 그들은 경쟁을 선택할 거예요. 다시 말해서, 시장 운영에 대한 그들의 방법과, 다양한 기술과 시스템 그리고 그들만의 IT 시스템과 다른 법률 시스템은 다양한 자회사끼리 협동하게 하여 효율성을 갖추게 하고, 서로 그 길을 계속 유지하도록 해야 했습니다. 그래서 그들은 대화로 모든 것을 해결해야 했어요, 중요한 조직 전반의 변화와 함께 일어났던 일이 있었는데, 특히 회사의 인수합병으로 회사가 재무와 법률적인 면에서 흡수하는 것을 멈췄어요.

그들은 문화와 인사 프로세스를 잘 흡수할 수 없어서, 그런 현상이 일어났던 겁니다. 예전에 일어났던 일을 보고, 반영하며 의도했던 결정을 만들어가는 아주 좋은 기회였습니다. 우리가 바로 부서들의 복잡성과 상호의존적인 네트워크를 관리할 수 있도록 구축했습니다. 처음에 말했듯이, 변화는 굉장히 빠른 페이스로 움직이고, 점점 커지고 더 복잡해지고 있어요. 그리고 현재 변화 경영 모델들은 예전에 우리가 사용했던 순차적인 변화예요. 순차적인 변화는 쉽게 관리할 수 있었는데, 하나의 프로젝트를 만들고, 실행하고, 평가하고, 그 다음 단계로 나아갔습니다.

하지만 변화들은 점점 복잡해진 만큼 새로운 천 년에서 우리는 거리를 두는 강철회사의 각 부서로부터 하나의 비즈니스 사업체로 만들 필요가 있었어요. 효율성을 극대화 하면, 70 퍼센트의 변화 시행 실패율을 피할 수 있었고, 그리고 중요한 재무적인 장점을 이룬다면, 합병은 우리에게 깨닫게 해주는 것이 있는데, 부서 간 네트워크를 필요로 하며, 복잡한 변화를 다루기 위해 새로운 시스템과 새로운 프로세스와 새로운 전략을 개발시킬 필요가 있다는 겁니다.

그리고 우리는 그것을 할 수 있었습니다. 상부에서 Role Modeling 을 시작 했는데, 알다시피, 새로운 리더십 개발 프로그램은 많이 뒤쳐져 있었어요. 왜냐하면 그들은 상부에서 시작해서 서로 담을 쌓은 플랫폼과 기능 그리고 부서를 통해 이동한 모은 것들의 측면을 보았으니까요. 그래서 단순한 일이 일어났을 때 어떻게 그 일을 처리하는지 많은 것들을 볼 수 있는데요, 그러니까, 어떻게 부서들과, 회사들이 강철 생산 비즈니스에 포함되었는가 볼 수 있었고, 그들이 어떻게 IT 시스템을 이용하고, 어느 정도 좋은 운영 방식과 효율성에 포함된 강철회사의 몇 개의 예에서 IT 시스템을 그들이 어떻게 이용했는지 살펴 보았습니다. 그리고 그들이 할 수 있었던 일은 많은 다른 점들을 합병하는 것이었습니다. 우리는 리더십 개발 프로그램을 살펴보면서, 다음 중간단계의 매니저들 그러니까, 그 다음 단계의 매니저들이 복합적인 기능뿐만 아니라 복합적인 부서의 프로젝트 팀과 같은 일을 할 수 있게 해서 높은 실적을 기록하게 하고, 정말 잠재적인 리더들이 몇 개의 프로젝트 팀에 참여했습니다.

여기서 IT 시스템은 하나의 예일 뿐이고, 재능 경영이나 HR 이나, 정비 산업이나 수송업이 될 수도 있어요. 그 프로젝트 팀의 다양한 활동을 모아 한 회사가 운영했던 다양한 측면을 볼 수 있게 했습니다. 그리고 몇 개의 제일 좋았던 활동들을 분석하고, 어디서 일관되어야 했는지, 어디서 우리가 무엇을 해야 했는지, 어디서 다르게 할 수 있는지 분석하여 프로젝트 팀에게 가식 없는 조언을 하고 변화를 실행했습니다.

다시 말해서, 그들의 구조와 시스템에서, 우리가 어떻게 재구축할 것인지 보고, 그 모든 변화들과 기회 그리고 복잡한 것들을 관리하는 새로운 방법을 발명합니다.

이제, 이 예시에서 배울 수 있었던 것은 무엇인가요? 어떤 시스템을 구축하고, 다시 말해서, 어떤 시스템을 구축하기 위해서, 조직이 해로운 적을 물리치고 항상성을 유지할 수 있는 것입니다. 그래서 조직은 안정적이고 변화에 면역력이 생기는 구조와 시스템을 갖게 되는 것이죠. 여기서, 흥미로운 단어인 '변화에 대한 면역력'에 대해 좀 더 알고 싶어할 사람들이 있을 겁니다.

변화에 대한 면역력을 가진 조직들에서 일어나는 일에 대한 정말 흥미로운 리서치가 있는데요, 우리 몸 속에서의 면역체계는, 그러니까, 외부에서 침입한 해로운 것에서부터 우리를 보호해 주잖아요. 하지만 때때로 그 체계가 정말 잘 운영되고 있거나 혹은 정말 안 좋아질 수 있는데, 면역체계가 조직 전체를 융통성 없게 만들어 버리거나 스스로 만든 긍정적인 변화에도 열어주지 않을 수 있어요.

즉, 살아남고 번성하기 위해 변화를 필요로 할 때에 그들은 전통적인 방식이나 동력을 그대로 둘 수 있다는 거죠. 그런데 이것이 바로 이 기업에서 일어났었고 또 다른 기업에서도 일어났어요. 다시 말하면, 그들은 인수하고 비즈니스 조직을 구축하지만, 지금까지 했던 방식이나 프로세스의 다양한 방면에 흡수하지 않았어요. 그렇게 된다면, 어느 곳이든 전통적인 동력을 잃고, 동료들이 모든 효율성과 산업 경쟁력을 잘 사용하는 것과 인수합병으로 인한 경제적인 목표를 이루는데도 막을 것입니다.

발명이란, 새로운 방식을 발명하여 더 굉장하고 복잡한 체계와 변화를 다룰 수 있도록 하는 것입니다. '피상적인 대화, 교류보다는 깊은대화를 해라'. 이건 Creative Leadership 의 중심에 있는 Bill Pasmore 가 한 아주 좋은 말인데요. 그는 70년대부터 조직변화에 대한 많은 일을 해왔고,

변화는 좀 더 빠르고 세계로 나아가는 것이 지금 우리가 필요한 것이라고 많이 말했습니다. 그래서 강철산업의 예는 임원진들이 1 년이라는 짧은 시간 동안 함께 나아가고 서로 정보를 공유했다는 점에서 그의 말에 가장 적합한 예입니다.

한 임원이 일어나서 출근하고 한 시간동안 그들의 사업에서 무슨 일이 일어났는지 정보를 교환하고... 그리고 다른 임원 또한 그랬어요. 그들은 겨우 몇 개의 질문을 하고 그저 앉아있으면서 깊은 대화를 하지 않고 그저 정보 교환만 했을 뿐, 협동적이지 않은 의사결정을 했습니다. 게임을 함께 할 관계를 만들지 않았으며, 그저 함께 일을 했어요. 그래서 그 리더십 변화가 무엇을 가능하게 했다면, 정말 깊은 대화였어요. 그리고 '예 우린 경쟁하고 있어요, 협력하고 있다고 말하지만 사실은 경쟁하고 있죠'라고 말하고 있죠.

Help the hands

왜냐하면 보상시스템과 그들의 시장 전략이 세워진 방법 때문이에요. 그것들을 살펴봅시다. 우리는 모든 사람들이 그 프로젝트에 참여하도록 하는데 공동 책임이 있었고 어떻게 우리가 과거에 일을 했는지에 대해 그들에게 긍정적인 대답을 얻어야 했고, 그것이 우리 전략의 목표였어요.

네 그렇게 '피상적인 대화,교류보다는 깊은 대화'를 했습니다. 이 상부에서부터 CQ를 발전하는 조직 문화의 예시에서 달리 배울 수 있는 것은, 어떻게 이 조직문화가 실제로 변화를 실행한 직원(Hands)들에게 보상했는가에 봐야 합니다. 왜냐하면 우리는 시스템을 구축하는 것에 대해 살펴봤는데, 어떻게 사일로(Silo) 효과를 극복할 수 있나, 어떻게 다양한 시스템을 통합할 수 있나, 어떻게 자원을 배분하고 통제 시스템을 이룰 것인가를 말했어요.

Bill Pasmore가 말했듯, 부서들이 상호의존적이었는데, 그래서, 어떤 해결이 있었나요? 기업이 발전하고 확장할수록, 부서들은 차별화되고, 직원들이 다양한 직업과 역할을 가지는 것이 필요하다고 깨달았습니다.

그들은 포트폴리오 매니저와 프로젝트 프로그래머를 필요로 하며, 그리고 동료들에게 다양한 역할과 팀, 부서에 참여하게 할 필요가 있었어요. 하지만, 여전히 그들은 통합 해야 하고, 같이 나아갈 수 있어야 하며, 깊은 대화로 같이 공동의 결정을 반영하고 만들 수도 있어야 합니다.

우리는 통제를 분산시키면서도, 연결시켜야 했어요. 강철회사의 예를 들자면, 회사 부서들은 그들의 눈부신 결과를 서로 이어서 그들이 하나의 회사라고 말할 수 있어야 합니다. 즉, 법적으로 당신은 회사에 얽매이지 않은 새로운 명함을 가지고 비싼 지식을 가지고 있지만, 정말 필요한 것은 서로 골고루 통제하고 배분하며 잘 연결되어 있어야 한다는 것입니다. 우리가 지금까지 배워왔던 사람들을 고용하는 것이 필요하며, 그래서 그들이 그들만의 실행력을 보유하게 할 수 있어야 합니다.

말했다시피, 우리는 미팅이 정보공유에서 변화를 위한 동기부여로 변화가 필요합니다. 그리고 드물게 마음가짐의 변화가 일어나는 것이 필요합니다. 상부에서부터의 변화를 구축한 조직문화에서 제일 잘하는 것은 기업가적이고 혁신적이며서 실험할 기회가 부여된다. 우리가 담당하는 다양한 변화를, 분석할 수 있는데, 말하자면 기회라는 것은 우리가 고려하고 생각하고 있는 프로젝트에 대해 잠재적 재

무성, 기회비용에 대한 의무를 고려하는 것입니다.

그래서 나아갈 길을 제시할 지식을 통해, 우리 앞에 당면한 일들에 대한 습득을 통해 잠재적 변화에 대한 분석으로도 사용할 수 있습니다. 우리 자신과 새로운 시장에 진입할 수 있는 우리의 능력에 대해 많은 시간을 들여 알아간다면 당신이 어떤 새로운 것을 한다더라도 최고의 잠재적 기술로 만들 수 있을 것입니다. 새로운 변화가 우리에게 제공해주는 것에 대한 학습기회가 변화를 위해 나아가야 할 이유를 주는 겁니다. 왜냐하면 우리가 연구하고 새로운 것을 시도하고 기업가적 정신을 유지할 때, 우리는 합리적인 위험들을 평가하고 경영하고 받아들이게 되는 능력을 가지게 되고, 그리고 참신한 학습 조직을 향해 움직이게 된다면 그 때에는, 실패하거나 배울 수 있는 것들을 최대한 이용하는 것처럼 해야 그 배운 것들을 다음 동기부여에 적용할 수 있을 거예요.

그것이 변화를 경영하는 것을 회사 임원진과 같은 높은 측면에서 그리고 더 넓은 조직 전반의 측면에서 지켜보는 다른 방법입니다. 그리고 현재 경제적인 기회가 무엇이고, 뿐만 아니라, 실전 문제와 학습기회가 무엇인지도 알아보는 것이 다른 방향에서 관찰되어야 합니다.

그리고 중요하게도, 그 다음에는, 변화를 실행하고 유지하는데 책임이 있는 프로젝트 프로그래머와 포트폴리오 매니저들, 조직과 사람들을 통한 학습을 어떻게 공유할 것인가 알아야 합니다. 그래야 우리는 계속 성장하고 성취할 수 있으며, 노화하거나 미래의 변화에 둔하게 되는 일이 생가지 않게 될 것입니다. 이것이 바로 상부에서 구축한 이란적 시스템의 두번째 사례입니다.

Case Study 3

마지막 예시에서는 직원들 중심의 조직문화(Hands) 와 판매방법이 변화된 점포에 대한 것입니다. 소매업의 변화 경영 팀과 그 도구에 대한 이야기 인데요. 즉, 미국과 캐나다에 수천 개의 소매점을 두고 있는 기업에 대한 이야기예요. 그들의 리더십 팀은 컨설팅 팀과 일하기 전에 새로운 기술 투자에 은행을 활용하지 않았고 출자하지 않았다는 것을 깨달았습니다.

그들은 그 기술을 그들의 다양한 다른 상점에 리더십을 실행하지 않았습니다. 그래서 그들은 CTO들을 위한 잠재적인 리더십 프로그램을 만들기로 했죠. 리더십 프로그램을 시작하기 전에, 5년에서 10년의 경험을 가진 IT 전문가들부터 경영학 학사를 가진 사람들까지 그 리더십 프로그램에 참여하도록 했습니다.

그 기업의 다양한 부서에 분산시켜 배치 한 후, 그들의 재능과 조직을 통해 재능과 최선의 실전 전략을 수확할 수 있었습니다. 그래서 그들은 더 지속적인 기술수행 관리에 지속적으로 접근할 수 있었습니다. 그것이 바로 그들의 변화 과제였어요. 그리고 보시다시피 그 결과는, 첫 번째로, 임원진 프로젝트라 불렀던 상당히 잠재적인 리더십 프로그램에서, 음, 리더십 프로그램에서 보고한 바로는, 참가자들이 그 바로 다음날부터 CQ라는 용어를 사용하기 시작했다고 했습니다.

네 그들은 프로젝트를 위한 공통된 언어를 받아들이고 어떻게 CQ를 바로 사용가능 했는지 알고 싶다면, 알다시피, 상부의, 중간 관리자들의, 직원들 중심의 조직문화에 대해 다시 생각해보셨으면 합니다. 그 직원(Hands) 중심적인 조직문화의 사람들은 빠르게 그들의 변화 리더십 스타일을 진단하고 정말

잘 바라볼 수 있는데, 마치 기술전문가들이 그랬습니다. 직원 그룹에 행동에 집중하고, 프로세스와 전략에 집중해서 진단했는데,

가끔 저는 프로젝트팀이 나간 후에 관련된 사람들을 어떻게 분리시킬 수 있는가를 고민했다. 그래서 직원들은 스스로를 진단할 수 있었고 그들의 동력에 대해 이야기 할 수 있는 공통된 언어를 개발할 수 있었으니까요. 그 행동은 스스로를 알게 했습니다. 왜냐하면 사람들은 점점 개방적이게 되고 심지어 방어적인 태도를 줄이고 신뢰를 쌓을 수 있기 때문에 공통된 언어 개발에 대해 스스로 자각하게 했습니다.

그리고 사람들은 이렇게 말할 수 있었어요, '예, 저는 굉장히 추진력이 강해요, 섬세하게 일할 수 있고 때때로 다른 부서를 이해할 수 있어요.'라고요. 우리가 이 프로젝트를 같이 했을 때, 저를 미치게 했던 건, 너무 큰 그림에 집중해서 어떻게 프로젝트를 실행할 것인지의 방법을 잃었던 거예요. 그러니까, 병원의 예로 들어, 그 병원은 어떻게 그들이 변화 프로젝트를 주도할 수 있는가를 보려 했어요.

왜냐하면 그들은 실제 세상에서 그 프로젝트의 일부에 공동 책임이 있었는데 병원의 프로젝트가 성공할 수 있었던 방식에는, 그들은 발전할 수 있도록 서로 노력했고 다른 기업보다 그들만의 성공 요인을 찾으려 노력했기 때문이에요. 그리고 그들은 인지와 평가의 능력을 높이고 신뢰를 쌓을 수 있었어요. 그리고 미래의 높은 성과 리더십을 위해 CQ프로세스를 학습 플랜에 흡수시키는데 성공적이었고요. 그것을 통해 변화를 주도하는 방법을 구축할 수 있었어요. 즉, 소매업체가 어떻게 변화를 가지고 오는지 보면서, 기술 지도자들이 PMI 도구들을 일관된 방법으로 사용하도록 했습니다.

그들이 어떤 변화를 불러왔는가를 살펴 보았는데, 알다시피, 기술 지도자들이 PMI 도구들을 일관되게 그들 조직의 기술 리더들에게 사용하도록 했다. 뿐만 아니라 변화 경영 모델과 그 도구 또한 말이죠. 그 소매업체의 기술 사용이 다양하게 퍼져있는 소매점들 사이 어디선가 일어났는지 상관하지 않고요. 그 소매업체는 올바른 결과를 위해 적시적소에 일관되게 적용을 해야 한다는 것을, 알았습니다.

그래서 그들은 공통된 언어를, 말할 수 있었고, 공통된 도구를. 그들의 조직에 활용했습니다. 아까 배웠듯이, 그래서 A는 조직문화를 받아들이는 것이고, B는 시스템을 구축하는 것인데, 이제 상호의존적인 시스템이 되었으므로 C는. 공통 프로세스가 되었습니다. 아, 저는 이 말이 정말 좋아요. 아무튼, 변화 실행은 어떤 '단순한 전략'이 아닌 일을 성사시키기 위한 '인사, 전략 그리고 운영 계획을 잇는 방법'이라고 인정할 필요가 있어요.

아까 강철산업을 예로 들자면, 임원 중심의 조직문화는 프로젝트를 성공시키기 위해 행동적인 전략을 필요로 했어요. 이것은 'Bossidy and Charan'이 쓴 책에서 발췌한 것인데요. 어떤 조직문화가 다음의 매력적인 전략을 이어가기 위해서는 쉽게 나열 하기 때문이에요. 그래서 우리가 실행하고 싶은 새로운. 기술은 제한되어 있기 쉽기에 실행을 포기해야 합니다. 최고의 계획을 세우고, 시나리오를 쓰고 아름다운 전략을 구상하고 아름다운 전략 계획을 세울 수 있어야 하지만, 왜 70퍼센트의 중요한 변화들이 실패하고 83퍼센트의 전략 계획이 실행되지 않은 이유는. 실제 수행된 일 중 버리지 않았기 데 이행되지 않은 것입니다.

그 것이 직원중심적인 조직문화가 왜 실전에서 굉장히 변화를 이행할 수 있는 이유예요. 실제로 많은 회사들은 그들만의 도구를 가지고 그들의 길을 걷습니다. 프로젝트 경영 도구를 포함한 그들만의 프로젝트 도구를 창조하여 시작하는데, 그 것은 아주 좋은 발전입니다. 그 것이 바로 직원 중심적인 조직문화의 변화 전략입니다. 그러나, 직원 중심적인 조직문화의 위험은 심리적인. 점검에 의한 변화로 변화전략을 나누는 것입니다. 그렇게 하면 효율적이겠지만, 충분히 그리고 필수적이지도 또 일반적으로도 효과적이지 않겠죠.

그래서 그 행동적인 소매업체가 경영진의 접근방식과 중요한 전략과 시스템을 필요로 하고, 그 소매업체의 사람들이 그렇게 하도록 시켜야 해요. 네 모든 전략과 그에 대한 균형도 필요해요. 우리가 여기서 배운 것은, 변화를 받아들이는 것을 격려하기 위해, 많은 것을 실행할 수 있고 챔피언을 키울 수 있는 어떤 것이예요. 그것이 바로 우리가 했던 일이에요. 잠재적으로 가능성이 큰 기술 개발자들의 그룹이 모여 더 계발하도록 하고 공통된 언어와 방법 그리고 전략 방법을 사용함으로써 그들이 조직을 잘 살펴보고 네트워크를 사용할 수 있게 했습니다.

그들은 서로 그림자가 되어주고, 도전을 통해 이야기할 수 있으며, 그들의 사업 리더를 영입하는데 꺼려하고, 새로운 프로세스를 실행하며, 알다시피 소매업에서는 서로를 통해 배워 발전할 수 있었습니다. 그들은 지식 경영 커뮤니티를 같이 구축했어요.

The ABC of HHH

그럼 지금까지 당신이 배웠던 것을 모두 정리하자면, 임원 중심의(Head), 중간 관리자의(Heart), 직원 중심의(Hands) 조직 문화 전반의 변화를 적용하는데 회피하여야 할 실수인 ABC를 없애서, 한 번에 많은 변화 도전 과제를 실행하는 회사들의. 혼란을 방지하고 균열을 피하기 위해 동시에 변화가 발생하는 주요한 변화에서 실수를 제거해야 했습니다. 비효율성을 막기 위해, 투자를 잘 사용하고 은행에서 모두 인출하거나, 그들의 가슴에서 우러나오는 조언으로 균열을 예방하는데 접근하는 방법을 사용하여 균열을 피할수 있었습니다.

그래서 A는 공통된 언어와 협력이 있는 조직문화를 받아들이는 것이었습니다. 사람들이 공통된 언어를 사용하여, 어떤 방법으로 변화에 다다를 것이고, 직원들이 소통하고, 협력하고, 새로운 방향에 대한 여론을 만들 수 있는 협력을 돕는 장치를 만들어, 변화에 대해 책임감을 기를 수 있는 능력을 계발하는 것입니다.

다시 말하자면, 혼란을 막는데 돕는 무언가를 가진 사람들은 상부를 이용하고 상부가 B시스템을 구축하는 것을 돕는 거예요. 우리가 네트워크와 조직을 구축했던 강철회사의 예에서 말이죠. 우리는 나쁜 시스템에 좋은 사람을 배치하면, 그 시스템은 항상 좋아질 것이라 말합니다.

그 좋은 사람들은 상부에서 비롯되는 시스템을 창조하고, 다양한 부서가 모두 더 낮은 계층의 직원들과, 그리고 다른 지역과 낮은 계층의 기능적인 그룹을 잘 모아서, 보상 시스템이나 IT시스템, 마케팅 시스템 등 전략적인 새로운 시스템을 회사가 잘 구축할 수 있도록 할 것입니다. 그렇게 새로운 네트워크와 조직을 창조하여, 우리가 만든 전략에 뛰어들게 하고, 또한, 일을 만들 수 있게 합니다.

마지막으로, 비효율성을 줄이기 위해서는, 상부를 도와 그들의 프로세스를 만드는 것을 지켜보도록 해야 합니다. 변화에 대한 저항이 어떤 것이냐 하면, 사람들이 못 알아듣고, 임원진들이 중간 매니저들에게 그 변화를 받아들이지 못하게 하는 것과 마찬가지로인데요, 그것이 바로 우리가 그들만의 방법, 도구, 프로세스, 그리고 절차를 만들어 실전에서 그들의 일관성을 높이는 이유입니다.

이것이 조직 전반적인 변화를 받아들이는데 피해야 하는 세 가지 일반적인 실수 ABC이고, 변화를 받아들이기 위해 어떻게 CQ 변화 지능을 이용해야 하는가에 대해 알아보았습니다. 지금 제가 원하는 것은 한 발짝 물러나 지켜보는 것입니다. 그리고 우리는 조직 수준에서 대화를 하면서 어떻게 조직 전반의 변화를 적용하는지에 대한 실전 변화 경영이라고 말할 수 있어야 합니다.

그리고 개인적인 레벨에서 CQ를 어떻게 적용하는지 대해서도 말할 수 있어야 합니다. 프로젝트 프로 그래머나 포트폴리오 매니저들이, 변화에 참여하기 위해 실제로 당신이 어떻게 CQ를 통제할 수 있는지, 그리고 실전에서 무엇을 할 수 있는지 들어야 합니다. 그리고 CQ를 개인적이고 심지어 팀 수준에서도 매우 쉽게 적용할 수 있습니다 그래서 저는 마음에서부터 시작하라고 말하고 싶습니다.

어느 때든, 알다시피, 사업 변화에 대해 몸담고 있는 사람들이라면 변화 관리에 대한 모든 책들이 변화에 대한 저항을 극복하는 것에 집중한다는 것을 알고 있습니다. 왜 그럴까요? 최고의 전략과 최고의 프로세스를 가지고 있어도, 직원들은 변화를 두려워합니다. 그들이, 야기하지 않았지만, 저항하고 있는 그 일에 대해서 말이죠. 심지어 수동적으로 변화를 받아들이고 있지만 실제로는 그렇지 않아서, 변화가 성공적이지 않다는 것을 알게 됩니다.

그래서 마음에서부터, 시작해야 하며, 우선 감정적으로 느낌에 초점을 맞춰야 합니다. 알다시피, 가끔 EQ나 CQ 그리고 감성 지능이나 변화 지능을 트레이닝 시킬 때, 사실, 가끔 그 감정들을 뉴런 과학이나 뇌 과학에 기초하여 생각하기 때문이에요. 우리는 경험과 감각적인 인지 능력을 가지고 있어요. 우리 두뇌는 모든 사물을 접할 때 세 가지 핵심 단어로 연상되는 사고 시스템을 가지고 있어 감성 시스템으로 연계됩니다.

흥분, 두려움 그리고 혼란을 느끼면서 앞으로 우리가 해야 할 일을 결정하는 거죠. 즉, 우리는 우리의 감정에 우선적으로 집중할 필요가 있어요. 그래서 변화를 사람들이 잘 이해하고 생각할 수 있는 사물의 변화와 관련시킬 필요가 있습니다. 우리가 어떤 조직에 고용되었을 때, 사람들이 실제로 변화의 영향으로부터 고립되었다는 것을 알게 됩니다.

변화의 필요성과 변화의 경계와 새로운 조직에 미치는 영향에 대해 알고 있는 임원진에 집중할 때 그들의 조직이 변화가 필요하다는 것을 알게 됩니다. 그들의 행동으로부터 변화가 만들어지는 조직 하부의 직원들에게 초점을 맞춘다면, 대다수 직원들이 변화에 저항하는 것처럼 보입니다. 그리고 새로운 요구와 상부의 지시 사이에서 갈등하고 있는 불쌍한 중간 관리자들이 있습니다. 직원들이 불평과 정당한 질문을 던지는데도, 가끔 그 중간 관리자들은 변화를 이어가기 위해 사용할 정보와 도구들로 변화에 대한 의욕이 생기지 않아요. 그래서 실제 사회에서 무슨 일이 벌어지는지 사람들이 이해할 수 있는 이야기와 어떤 문구들에 정말 관련이 있는 메시지를 전달하도록 초점을 맞춰야 합니다. 그래서 개인들은 다양한 팀의 관리자들에게 어떻게 가장 효과적으로 연결할 수 있을까요?

바로 머리가 왜 이걸 필요로 하고 있고 무엇을 해야 하는가를 이해하고, 그 관리자들에게 현재의 상황을 보여주고, 그 상황을 이해하는 것을 도와주며 조직의 세계관을 보여주고 미래에 우리가 무엇을 성공시킬 필요가 있으며, 직원들에게 사실과 증거를 보여준 후에 해결책을 강구하고 직원들에게 권한을 주어야 합니다. 그것이 직원들을 더 자신감 있게 만들어 변화를 책임지는 리더로 만들고, 우리가 어디로 가고 있는지 알면 그들의 기능과 어떤 일이 벌어지고 있는지 명확하게 알게 하여 자신감 있게 만들 수 있습니다. 그래서 직원들이, 도전에 대해 한 발 다가갈 수 있게 됩니다. 마지막으로 행동하게 되어, 행동에 동기부여 할 수 있게 되죠.

당신은 직원들에게 해야 할 일을 정확하게 알려주고, 교육시키고 훈련하게 됩니다. 그래서 그들은 무엇이 정확하게 일어나고 있는지 상세하고 선명하게 보여줄 수 있어야 합니다. 직원들에게 기대를 하면 어떻게 그들이 서로 협력할 수 있는지 볼 수 있게 되고, 그들이 맡은 바에 대한 기본 기반을 세울 수 있게 되며, 스스로 자율적이게 됩니다. 그럼으로써, 그들이 하는 일과 변화 목표 사이에서 균형을 찾게 됩니다. 또한 그들 앞에 높은 지행 지표에 기반을 세울 수 있고, 지침을 움직이는 데에 필요한 것이 무엇인지 알게 되고, 중요한 장벽을 제거하는 절차를 도울 수 있다는 것을 알게 됩니다.

가끔 사람들은 옳은 일을 하고 싶어하지만, 유연하지 못한 시스템과 프로세스 그리고 업무가 있어, 보상 시스템과 소통 시스템이 그들을 지원하지 않는 상황에서 옳은 일을 하고 싶어도 못하는 경우가 많습니다. 그래서 어떻게 그 사람들을 움직이도록 자극시킬 것인가 찾아야 합니다.

비슷하게도, 변화 저항을 감지하게 되면, 리더로서 그 변화에 부족한 것이 무엇인지 깨달아야 합니다. 왜냐하면 다른 사람들이 변화에 대해 잘 알게 해야 하니까요. 그리고 왜 사람들이 활발하게 참여하지 않는지 알고, 때때로 사람들이 일에 참여하지 않은 참여하든 우리는 그 융합된 분위기를 만들 수 있어야. 하며, 하지만 그들의 마음가짐을 조금이라도 바꿀 수 있다면, 우리 스스로 그 사람들을 위해 무엇을 할 수 있을까 되묻고 좀 더 일을 효과적으로 진행할 수 있을 겁니다.

마음가짐이나 태도가 조금 바뀌면, 먼저 당신 스스로를 바꿀 수 있을 것이고 당신과 당신의 마음가짐 그리고 당신의 비전과 당신만의 관점과 스타일의 변화를 받아 들일 수 있을 것입니다. 그것이 바로 CQ의 모든 것이에요. 즉, 스스로의 스타일과 마음가짐 그리고 관점을 알아가는 것이죠. 그리고 리더로서 변화 프로세스를 가지고, 변화를 받아들일 수 있는 기회를 찾는 겁니다. 우리가 태도를 바꿀 때, 놀랍게도 어떻게 다른 사람들도 어떻게 그들의 태도를 바꿀 수 있는지 볼 수 있기 때문이에요.

음, 간디께서 말씀하시길, '변화하는 걸 원한다면, 너 자신부터 슬선수범해서 실천하라'라고 하셨어요. 마지막 슬라이드입니다, 당신의 이야기를 공유하고 신뢰를 쌓으세요. 다른 신사분인 Rick Mower은 변화 경영에 대해 많은 것을 써왔는데요, 그는 가끔 사람들이 변화를 좋아하지 않는다고 말했고, 변화에 참가하지 않고 심지어 당신을 좋아하지 않는다고 했어요. 또, 신뢰의 부족이 오히려 신뢰를 쌓을 수 있고, 약점을 공유하고, 당신의 이야기를 들려주고, 개인적으로 서로를 알 수 있는 기회라고 했어요. 그럼으로써 나아갈 수 있다고 했죠. 그리고 같이 일하는 것이 우리 모두에게 무엇을 뜻하는지 보여주고, 직원들에게 관련이 있도록 만들라고 했습니다.

두 번째로, 당신이 상부가 그 조직의 목표와, 그 조직의 변화가 그림을 왜 그리고 어떻게 그려야 하는지를 확실하게 할 필요가 있다고 말한다면, 그 직원들이 열심히 일해도 그들의 노력이 잘 못 배치될 수도 있어요.

사람들에게 그들이 하고 있는 일의 일부를 보여주고, 그 일을 현실적이고 정확하게 하고, 당신의 세계관과 다른 그들의 관점과 세계관에 그 변화를 관련 있게 할 필요가 있어요. 당신의 세계관이 당신이 보는 모든 것을 결정하듯 말이죠. 그리고 마지막으로, 헤드라이트 앞의 사슴처럼 그들이 마비되었다면, 그들이 확신에 서지 않을 수도 있고 효과적인 해결책을 내놓지 않아 소수의 직원들을 필요로 할 수 있어요.

직원들이 그렇게하기를 원하지만, 그 일을 어떻게 시키는지 모른다는 거죠. 로드 맵이나 정확하고 자세한 프로세스나 모든 PMI 도구들을 가지고 우리가 PAR 트레이닝, 기술 계발, 장벽 퇴치, 그리고 변화 프로세스에 대한 그들의 노력을 인도할 수 있어요. 오늘 제가 여러분과 함께 공유한 것은 내일 당장 여러분이. 적용할 유용한 정보를 얻었으리라 믿습니다.

당신이 변화 리더로서 애정을 가지고 임원, 간부, 현장, 혹은 결합하는 형태의 감각을 가진다면 어떻게 당신이 사람들을 관찰하고, 어떻게 당신의 프로젝트의 변화 상태에 대해 관찰하는지 또한 당신의 강점이 무엇인지 깨닫고 당신이 추가할 수 있는 것을 포기할 지 당장 어느 것이든 효과적으로 만들 수 있는 것을 조직 전반의 레벨에서 말이죠.

다시 말하자면, 전략을 관찰하기 위해서는, 어떻게 우리가 조직 문화를 받아들일 수 있는가, 어떻게 우리가 어느 언어를 사용하고 사람들이 협력하게 할 수 있는지, 어떻게 시스템을 구축할 수 있는지, 어떻게 일을 잘 수행할 수 있도록 새로운 조직과 프로세스를 창조할 수 있는지, 그리고 어떻게 우리가 프로세스를 창조하여 사람들이 그 방법을 사용하도록 교육을 시킬 수 있는가 등, 모든 것들이 어우러져 변화를 잘 실행할 수 있도록 도울 수 있습니다.

정말 감사하고 모두 변화 지능에 대해 조금이라도 알아가셨으면 좋겠습니다. 감사합니다. Barbara, 이것으로 온라인 세미나를 마치겠습니다. 오늘의 세미나의 PDU를 획득하기 위해서는 인증 제도를 따라 주시기 바랍니다. 카테고리 A를 선택한 후 on-demand 세미나에 ODW를 입력해주시기 바랍니다.

PMI.org의 Change Management Community of Practice에 오셔서 다른 Change Management Resources를 확인해 주시기 바랍니다. 오늘 참여해주셔서 감사합니다.