



변화를 인간화하다

더욱 효과적인 변화관리 전략을 개발하다

저자 Kelly Monahan, Timothy Murphy, Marcus Johnson
일러스트레이션 Jon Krause

또 한번의 잘못된 시작? (제1장)

한 중소 금융기관의 CEO는 급격한 변화를 발표해놓고 성공적인 완료를 끝까지 추진해 본 적이 없는 걸로 유명했다. 그는 새로 도입한 재무 시스템의 감독과 관리를 위해 새 CFO를 영입했다. 신규 시스템은 프로세스 상의 변화뿐 아니라 사내문화 자체의 변화를 필요로 했다. 따라서 직원들의 회사 재정에 대한 인식 자체를 바꿀 필요가 있었다. 하지만 CFO는 많은 동료들이 신기술과 프로세스의 변화를 받아들이려 하지 않는데 금방 지쳐버렸다. CEO가 회사의 장기적 생존을 위해 변화가 필수적이라 주장해도 소용없었다. CFO가 동료들에게 이유를 물었을 때, 누군가 대답했다. “그냥 지나가겠거니 하고 기다리고 있지. 늘 이러다 끝나거든.”

전통적 조직 변화 프로그램이 역풍을 맞고 있다

변화관리 프로그램은 학계와 주류 경영인 커뮤니티의 증가하는 비판에 직면해 있다. 미 전역의 직원 휴게실과 이사회실의 불만은 말할 필요도 없다.¹ 연구 결과에 따르면 대규모 변화관리 추진 계획의 70%가 장기적 목표 달성에 실패하고 있는데도,² 매일 또 다른 CEO가 또 다른 대규모 변화관리 계획을 추진해서 직원들의 행동 초점과 방향을 재설정하길 원한다. 직원들은 두말할 것도 없이 변화에 피로감을 보이고 있으며, 조직적 변화에 무관심하거나 소극적인 자세를 보인다.³ 이렇게 대부분의 변화관리 추진계획들은 거의 같은 형태로 실패를 맞는다. 비록 많은 임원들이 변화관리에 접근하는 방식을 바꿀 필요가 있음을 인식하지만, 대부분의 기존 조언들은 성과급의 사용과 같은 전통적인 행동강화 기법만을 권고한다.⁴ (삽입글 '무엇이 우리를 동기 부여하는지 이해하기' 참조)

왜 이런 단절이 일어나게 된 걸까? 대부분의 변화관리 프로그램은 근본 가정부터 오류가 있다. 변화에 관계된 모든 당사자들이 절대적인 공동의 이익을 공유한다는 가정이다.⁵ 권력 역학, 상황적인 고려사항, 변화에 대한 저항이 과소평가되고 있으며, 이례적인 것으로 취급 받고 있다.⁶ 그 결과 변화의 기간 동안 '실제 조직의 진짜 사람들을 빈번하게 장악하는 많은 감정적, 정치적 문제에 대해' 아무도 언급을 하지 않게 되었다.⁷ 그리고 결국 조직적 변화란 인간 행동의 변화를 의미하는데, 인간의 행동을 바꾸기 쉽고 예측할 수 있다는 증거는 거의 없다.⁸

게다가, 2008년-2009년 금융 위기로 많은 기업들의 변화관리에 대한 초점이 변했다. 오늘날 많은 조직 변화가 성장보다는 절감, 효율성, 경쟁력에 목표를 둔다.⁹ 이는 정기적인 예산 및 직원 감축, 그리고 끝없어 보이는 구조조정과 동일시 된다. 이런 동향을 볼 때, 변화에 대한 피로감

은 놀랍지 않으며, 사실 지극히 이성적인 반응이다.

지친 직원들은 변화를 잘못된 시작, 저항감, 피로감의 맥락에서 얘기하곤 하지만, 우리는 변화가 더 좋은 방향으로 변화할 수 있다고 믿는다. 이러한 변화는 대부분의 변화관리 추진계획들이 뭔가가 부족했다는 점을 인지하는 데서 시작된다. 즉 인간 행동에 관한 요소가 빠진 것이다. 이에 더해, 대규모 변환을 보다 효과적이고 그리고 더 성과 있게 만들려면, 기업들은 변화관리 노력과 행동과학에서 얻은 새로운 교훈들을 연결하는 방법을 찾아야 한다.

이성적인 변화관리 개입을 무시하기

기업은 처음에 어떤 식으로 전통적 변화관리 프로그램을 개발해왔는가? 모든 임직원들을 동참시키려는 노력 차원에서, 기업의 프로그램은 일반적으로 신고전주의 경제학에 기반을 둔 이성에 호소하는 방식 (비용/혜택)에 크게 의존했으며, 전반적으로 인간의 심리와 사회적 요인은 무시했다.¹⁰ 많은 관리자들이 변화 과정 전반에서 스프레드 시트와 파워포인트 장표에 의존해 눈앞에 보이는 당근과 같은 외부적 동기를 주로 사용했다. 이런 방법은 사람들이 효용의 최대화를 추구하는 지극히 이성적인 존재라 가정하는데, 우리가 아무리 이런 가정을 믿고 싶어하더라도 이런 가정이 맞는 경우는 물론 거의 없다.

행동경제학은 이런 오랜 믿음에 더욱 이의를 제기하는데, 논리적 호소가 인간 행동의 불합리성을 해결하지 못해 효과적이지 못한 경우가 많음을 보여주고 있다. 사람들이 늘 이성적으로 행동하진 않는다는 점은 분명한 사실이다. 심리학 연구에 따르면 우리의 신념, 태도, 사회적 규범 등이 변화하고자 하는 의지에 영향을 미치는 경우가 많으며, 이런 요소들이 효용 극대화라는 외곬수적인 이상과 충돌을 일으킨다 해도 마찬가지다.¹¹ 따라서, 변화에 대한 동기는 채찍과 당근이라는 비유보다 훨씬 복잡하다.¹²

또 한번의 잘못된 시작? (제2장)

새로 영입된 CFO는 변화에 대한 강력한 근거를 만들기로 결심했다. 이 회사는 08년도 금융위기 이후 몇 년 동안 계속 적자상태였고, 회사의 재정제에 대한 새로운 문화가 절실히 필요했다. 따라서 CFO는 숫자와 경제학에 기반해 변화를 이끌 방법을 구상했는데, 동기 부여책은 아주 간단한 ‘당근과 채찍’ 기법에 근거했다. 변화를 수용하면, 기업은 좀 더 수익성이 좋아질 것이고, 그럼 직원의 보너스도 오른다. 더 많은 돈을 벌고 싶지 않은 사람이 있겠는가? 그는 ‘주인처럼 행동하라’는 경구와 함께 변화를 추진하기 시작했고, 기업이 어떻게 돈을 버는가에 대한 교육 자료를 제공했다. 이는 단단한 논리를 갖춘 빈틈 없는 의사소통 계획이었다. 1년이 지났지만, 그의 동료들과 직원들이 회사의 재정제에 접근하는 방식은 달라지지 않았다. 어떤 영역에서는 지출이 오히려 늘었다. 모든 사람이 돈 버는데 관심 있는 게 아니었던가?

단순한 외부적 보상이 지속적인 변화에 효과적이지 않다면, 더 나은 대안은 무엇일까? 이에 답하기 위해, 인간 행동의 저변에 깔린 신념 체계가 수행하는 역할을 살펴보자. 동기부여 이론가 데이비드 더닝(David Dunning)은 신념 체계가 왜 강력한지 설명한다. “사람들은 자신들이 이해, 설명, 예측할 수 있는 세계에서 살고자 하는 욕구가 있다. 이는 사람들이 혼돈과 불확실성을 몰아내는 신념 체계를 구축해, 그들이 경험하는 삶의 혼란스런 사건들에서 의미와 일관성을 찾도록 압박 반응을 의미한다.”¹³

이런 인간 정신 기저에 깔린 신념 체계는 시간이 지나면서 진화해, 정신적 모델을 형성한다. 즉 한 사람이 세계를 해석하는 방법이 되어, 사람들은 이를 보호하고 확신하기 위해 분투한다.¹⁴ 질서와 일관성을 유지하고자 하는 노력으로, 사람들은 변화의 추구보다 현 상태의 유지를 선호하는데, 이는 변화가 불쾌하고 스트레스를 줄 뿐 아니라, 종종 인지부조화를 유발하기 때문이다. 인지부조화란 새로운 정보가 기존의 믿음과 충돌할 때 발생하는 불편한 상태를 의미한다. 변화는 새로운 사고방식을 도입하며, 대부분의 사람들은 무의식적으로 각자의 저변에 존재하는 가

설을 뜯어고치기보다 이미 알고 있는 것 내에 새로운 사고방식을 꿰어 맞추려 한다. 그 결과 우리는 소위 ‘시스템 1’이라 불리는 사고를 하게 되는데,¹⁵ 이 안에서 우리는 빠른 결정과 정보 처리를 위해 일반적 규칙을 적용하고, 심리적 지름길을 이용한다. 이런 심리적 지름길 또는 ‘어림법(Heuristics)’은 우리 주변에서 일어나는 변화를 정확하게 해석할 수 있는 능력을 훼손시키는 일관적이지 못한 심리적 힘에 기반을 둔 경우가 많다.¹⁷

이 모두에는 실질적인 결과가 따른다. 직원에게 변화를 요구하는 것은 매우 엄청난 것을 요구하는 일이다. 즉 조직이 일하는 방식에 대한 그들의 정신적 모델을 바꾸라고 요구하는 것이다. 변화에 대한 요구는 ‘시스템 2’ 사고를 필요로 한다. 시스템 2 사고에서는 훨씬 깊은 사고가 이뤄지고, 기존의 신념 체계를 재형성하거나 심지어 이에 대해 이의를 제기한다. 하지만 새로운 정보와 직면할 때, 시스템 1이 자동적으로 우리가 아는 것을 시각화해 보여주고, 우리의 기존 가정과 충돌하는 정보는 종종 무시해 버린다. 동시에 시스템 1은 우리의 정신적 모델이 진실이라고 해석하는 것에 근거해 부족한 정보를 채워 넣는다(그림 1).

무엇이 우리를 움직이게 하는가

행동학자 B. F. 스키너는 1950년대에 상대적으로 단순한 행동변화 모델을 도입했는데, 이 이론은 인간의 의식이 인간 행동에 대한 이해와 관계가 없다는 전제에 근거하고 있다. 스키너의 모델은 모든 유형의 자기성찰을 기각한다. 대신에, 어떻게 효과적으로 좋은 행동을 보상 및 강화하고, 나쁜 행동을 교정할 것인지를 보여 주었다. 이는 원인과 결과에 관한 메시지를 제공했다. 이렇게 하면, 저런 결과가 생긴다. 많은 실적관리 시스템들이 여전히 이 모델을 따르고 있으며, 성과급 제도 또한 그 예라 할 수 있다. 이 이론은 전통적 경제학의 사고와도 일맥상통한다. 즉 사람들은 신념 및 사회적 압력과 무관하게 그들의 효용을 극대화하는 결정을 내리며, 보상책에 긍정적인 반응을 보인다고 가정한다.

성과급 계획이 가끔 단기적인 성공을 거두긴 하지만, 행동과학 및 신경과학의 발전은 외부적 강화에 대한 스키너 모델의 적용이 장기적으로는 내재적 동기 유발을 저해하고, 이상과 사회적 유인을 몰아낼 수 있음을 보여주고 있다. 예를 들어 체중 감량, 운전 벨트 착용, 금연 등의 성공을 측정해 보면 ‘보상’ 그룹이 처음에는 더 나은 성과를 보이지만, 장기적으로 보면 ‘무보상’ 그룹보다 훨씬 낮은 성과를 보인다. 또 다른 연구에서는 어린이집에서 아이를 늦게 데려가는 부모들에게 벌금을 매기면, 제시 시간에 오는 비율이 오히려 떨어지는 현상이 발생한다는 것이 드러났다. 즉 제 시간에 와야 할 사회적 책임을 돈과 바꾼 것인데, 돈은 훨씬 비효과적인 동기부여 요인이었던 것이다.¹⁶

외부적 보상의 숨은 비용은 장래에 유사한 업무를 수행하는 데 있어 내재적인 동기를 손상시켜 행동과 실적에 사실상 부정적인 효과를 일으킬 수 있다는 것이다. 따라서 장기적 변화관리를 추진할 때 스키너의 이론에 기반한 성과급 모델에만 의존하는 것을 다시 생각해 볼 필요가 있다.

¹⁸ 이 때문에 합리적이며, 인센티브에 근거한 변화를 단순히 시도하는 방식은 직원들의 공감을 얻는데 실패하는 경우가 많다.¹⁹ 귀 기울여 듣는 사람한테만 효과가 있는 것이다.

표면 아래서 무슨 일이 벌어지고 있는지 이해하기

우리는 직원들이 큰 문제에 도전하도록 격려할 수 있다고 믿는다. 그렇다면 왜 차트로 가득 찬 파워포인트 장표를 직원들에게 들이미는가? 파워포인트를 이용해 변화를 이끌어내려는 방식은 직원들의 내재적 동인과 심리적 욕구를 저해한다. 직원들은 변화 과정의 해석과 형성을 도울 적극적 참여자들이 아닌 목표 대상으로 취급되어야 한다. 업무가 단순하고, 제한

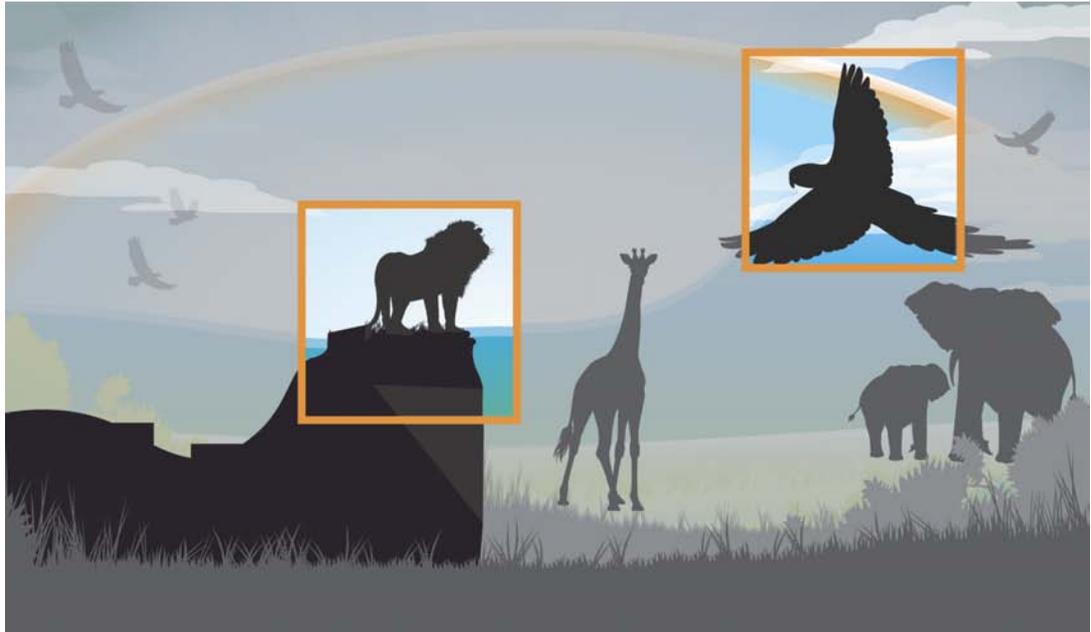
되는 변화가 직원이 심리적으로 편안히 여기는 영역 내로 제한된다면, 외부적 수단만으로도 충분할 것이다. 그러나 업무가 더 복잡할 때는, 변화를 추진하기 위해 더 큰 내부적 동력이 필요하다.²⁰

연구 결과에 따르면, 리더가 자율성, 성장, 의미와 같은 사람들의 심리적 욕구를 충족시킬 수 있을 때, 심지어 힘든 환경에서도 그들이 변화하도록 영감을 줄 수 있다. 문제는 차트나 슬라이드가 이런 욕구를 충족시키는 일은 거의 없다는 점이다. 조직이 변화를 위한 과정에서 이런 욕구를 어떻게 더 잘 충족시킬 수 있는지 다음을 살펴보자.

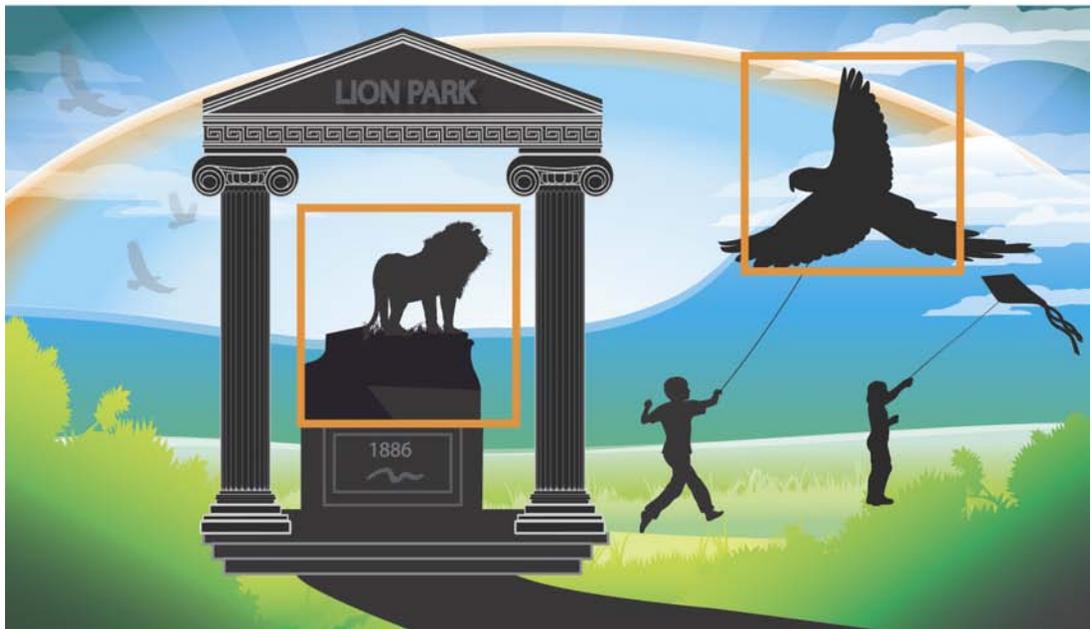
자율성: 심리학자 론 프리드먼(Ron Friedman)은 “사람들이 업무에서 스스로 결정할 수 있는 권한을 가지면 더

그림 1. 시스템 1 사고 vs 시스템 2 사고

시스템 1 사고: 우리가 보는 프레임을 통해 정신적 그림이 생성된다



시스템 2 사고: 다른 심리적 모델을 사용하면 정신적 표상을 바꿀 수 있다



출처: 세계은행(World Bank) 자료에서 발췌. 2015.
 "제3장. 정신적 모델로 생각하기," 그림 3.1 세계 개발보고서 2015: 정신, 사회, 그리고 행동("Chapter 3. Thinking with mental models," figure 3.1, in World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior). 워싱턴 DC: 세계 은행 © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20597>
 License: CC BY 3.0 IGO.

우리의 사고 방식을 이해하다

행동경제학자 다니엘 카너먼의 기념비적 저서 <생각에 관한 생각(Thinking, Fast and Slow)>은 우리가 사고하고 결정을 내리는 방식을 설명한다. '시스템 1' 방식은 우리가 인식하지 않고 계속 처리하는 빠르고 자동적인 생각들을 말한다. 카너먼이 설명했듯 "시스템 1의 역량은 우리가 다른 동물들과 유사하게 갖고 있는 본질적 기술을 포함한다. 우리는 우리를 둘러싼 세계를 인지할 능력을 갖추고 태어난다. 즉 사물을 인식하고, 관심을 끌고, 손실을 피하고, 거미를 두려워한다." '시스템 2'를 통해 우리는 시스템 1보다 훨씬 복잡한 사고를 한다. 우리는 잠재적 결과를 보다 신중하게 고려하며, 일반적으로 더욱 이성적인 결론에 도달한다. 시스템 2의 예로는 병행 주차, 복잡한 수학 문제 풀기, TV 드라마 '로스트'의 줄거리 파악하기 등이 있다.

카너먼에 따르면 시스템 1의 문제는 "우리로 하여금 세계를 실제보다 더 작고, 단순하며, 예측가능하고, 일관성 있다고 생각하게 만드는 것이다." 그 결과, 우리는 결정을 내릴 때 오류가 일어나기 쉬운 정신적 지름길 또는 어림법에 지나치게 의존한다.(어림법에 대한 더 자세한 논의를 보고 싶다면 딜로이트 유니버시티 프레스의 기사 <선택 과부하에 대처하는 행동학적 전략(Behavioral strategy to combat choice overload)>을 보라.)²² 어림법에 의존하는 성향은 많은 직원들이 대규모 변화가 추진될 때 직면하게 되는 늘어나는 복잡성으로 인해 더 증폭된다.

(딜로이트 리뷰 기사 <느리게 생각하기: 행동과학은 직장에서 내리는 의사 결정을 어떻게 개선할 수 있는가(Think slower: How behavioral science can improve decision making in the workplace)>에서 발췌)²³

잘하고자 하는 동기를 자연스럽게 느낀다. 이유는 단 하나다. 자율성이 기본적인 심리적 욕구이기 때문이다"²¹라고 설명한다. 관리자들이 실제 업무에서의 자율성 현황을 살펴보기가 어려울 수 있는데, 이때 데이터 애널리틱스가 도움이 된다. 직원들에게 "이런 변화가 당신의 역할을 수행하는 데 더 큰 자유를 제공합니까? 이런 변화가 당신의 업무 접근법에서 창의적일 수 있는 더 많은 기회를 제공합니까?"라는 질문을 던져보라. 이런 심리적 욕구를 위협하면 반발심, 궁극적으로는 반항을 일으킨다.

성장: 직장에서의 효율성 증진과 업무 간소화가 직원의 성장 욕구와 충돌하는 의도치 않은 결과가 발생할 수 있다. 지나치게 단순한 업무로 직원들이 시스템 1의 사고에 갇혀 지루함을 느끼게 되는 것이다. 변화 과정에 직원들이 동참하게 만들고 싶다면, 이런 변화가 직원들에게 새로운

도전과 책임을 부여하는지 살펴보라. 학습은 도파민 생성을 증가시켜 기분을 좋게 하고, 업무를 재미있다고 느끼게 한다.²⁴ 연구에서 직원들이 그들의 기술을 사용하고 전문성을 쌓게 되면 더 몰입도가 올라간다는 사실이 발견되는 것도 이런 이유에서다.²⁵ 따라서 제안된 변화 추진계획에 직원의 성장 기회가 포함되는지를 고려하고, 추진계획이 새로운 기술의 습득을 위한 직원의 능력을 지원하는지 아니면 제한하게 되는지를 평가할 필요가 있다.

의미: 오늘날의 지식 경제에서는 과거의 장인이나 노동자와는 달리 우리가 하는 일의 가치를 파악하기가 어렵다. 하루 일에 대한 결과로 이메일, 업무목록, 회의 참석기록만이 남을 뿐이다. 업무에 대한 의미를 찾기 점점 힘들어지고, 업무 관련 상황과 사람에 대한 의미만 늘어나고 있다. 따라서 변화는 과정이 아닌 가치를 창출하는 결과에

대한 것이어야 한다. 직원들이 인식한 변화에서 의미나 가치를 별로 찾을 수 없다면 변화에 회의적인 태도를 보일 것이다.

반대로, 우리가 일상의 업무를 넘어 우리 자신 및 우리가 돌보는 이들이 얻는 이익과 업무를 연결 지을 수 있을 때 일은 더욱 의미를 가지게 된다.

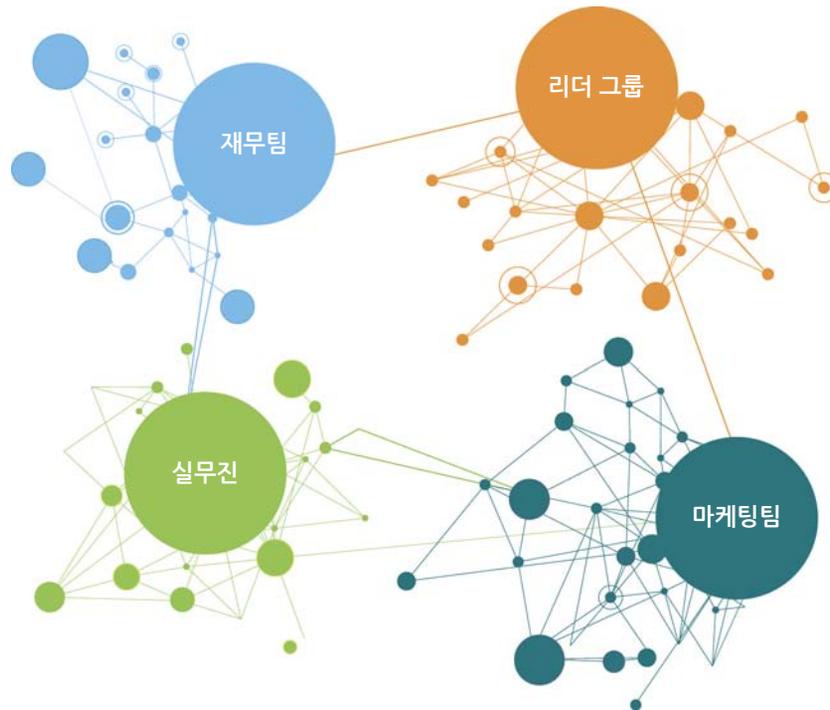
만약 행동경제학의 이들 원칙이 조직의 변화 과정 실행에 성공적으로 차이를 만들 수 있다면, 변화관리를 혁신하기 위해 이들 원칙을 어떻게 효과적으로 활용할 수 있을까? 최근의 발전된 데이터 분석 도구가 핵심 역할을 할 수 있음을 보여주는 몇 가지 사례를 살펴보자.

데이터 애널리틱스와 행동과학을 통한 사고방식의 변화

오 늘 날, 빅데이터 환경은 우리의 손끝에 그 어느 때보다 많은 정보를 제공하고 있다. 대부분의 사람들이 빅데이터를 대규모의 고객 지원 프로그램용으로 파악하고 있지만, 이 정보를 '피플 애널리틱스(People analytics)'라 종종 지칭되는 방법을 통해 기업의 내부적 목표에 사용할 수 있다. 피플 애널리틱스를 가지고 기업은 전사적인 데이터를 수집해 직원의 생각을 이해하고 실시간 피드백을 얻을 수 있다.

조직이 내부 데이터를 이용해 좀 더 투명하고 증거에 기반한 변화관리를 추진할 수 있는 다음 세 가지 방법이 있다.

그림 2. 이메일 생성 데이터를 이용해 시각화한 조직의 사회적 네트워크의 메타데이터



그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

변화의 옹호자를 내세워라: 지난 번 딜로이트 리뷰의 기사 ‘인간을 위한 인사관리(HR for Humans)’에서 인사부서가 기업의 특정한 니즈를 충족할 수 있는 적임자를 찾는 데 어떻게 데이터 애널리틱스를 이용할 수 있는 지 논한다.²⁶ 이들 원칙을 내부 팀 구성에 적용해, 리더들이 새로운 변화관리 프로세스 내에서 발전할 가능성이 큰 직원들을 보다 정확하게 파악할 수 있다. 조직은 작업 표본, 인지 검사, 인터뷰 데이터 등을 고려하는 예측적 모델을 개발해 업무 실적을 예측할 수 있다. 데이터 애널리틱스를 이용해 대규모 추진계획을 도출 팀의 일원으로 적합한 사람을 채용하는 것을 고려해보라.

효과가 있는 것을 찾아내라: 기업들은 전사적 데이터를 이용해 효과가 있는 것이 무엇인지 파악해 이를 확대 적용할 수 있다. 예를 들어, 내부 메타데이터를 이용하면 회사 내에서 이뤄지는 어떤 협력이 진행중인 변화 추진계획을 지원하든지 혹은 방해하는지를 알 수 있다. 메타데이터의 가장 흔한 유형은 이메일로 생성된 데이터로, 각 부서가 프로젝트와 관련해 상호 교류하는 빈도와 업무 구조에 관한 정보를 포함하고 있다. 이 정보는 조직의 사회적 네트워크를 들여다 볼 수 있는 창문을 제공한다. 그림 2는 이메일 데이터베이스에서 생성된 메타데이터에 근거해 리더 그룹과 실무진 사이에 생길 수 있는 불협화음을 시각화한 것이다. 조직의 메타데이터를 통해 종종 발견되는 대규모 협력 네트워크가 혼자 일하길 선택한 개인들이 모인 그룹보다 우수한 성과를 낸다는 것이 여러 연구를 통해 밝혀진 바 있다.²⁷

이를 좀 더 발전시킨 방식으로, 리더들은 비언어적 의사소통을 측정하는 배지를 직원들에게 착용시켜 포착한 소시오메트릭(Sociometric) 데이터를 이용해 직원들 중 실적이 높은 이들의 특질을 파악 및 예측해 변화관리 프로젝트를 위해 사용할 수 있다. 이 데이터는 또한 지식 유동의 단절로 이어지는 의사소통의 병목, 팀 구조의 비효율성,

사무실 자리 배치 등을 파악하는데 도움이 된다. 한 유럽계 은행은 소시오메트릭 데이터를 이용해 비효율성을 발견해냈다. 분석결과 사무실 배치 구조가 팀의 커뮤니케이션 패턴, 직원의 태도, 심지어 타인에 대한 신뢰 수준을 결정하는 것으로 나타났다. 이 정보를 이용해 경영진은 은행의 사무실 공간 이용 방식을 열린 협력을 촉진하는 디자인 요소를 포함하도록 변경했고, 보너스 지급도 집단적 협업에 초점을 맞춘 방식과 연계시켰다. 그 결과 전체 실적이 10% 향상되었다.²⁸

변화 추진계획의 맥을 짚어라: 간단하고, 수고가 적게 드는 설문, 종종 ‘맥박 조사(Pulse survey)’라 불리는 절차를 통해 직원들의 변화관리 프로세스에 대한 정서를 거의 실시간으로 알 수 있다. 이렇게 반응을 바로 알 수 있는 피드백 메커니즘이 있으면 조직은 어떤 것이 효과 있고, 어떤 것은 그렇지 못한지 직원들의 감정이 나타나는 것과 거의 동시에 파악할 수 있다. 여러 가지 변화를 추진하고 있는 조직에 있어 빠른 피드백은 이런 역동적 환경에서 기민성을 유지하는데 필수적이다. 또한 변화 노력 도중 맥박 조사를 이용하면 피드백을 제공하는 능력 이상의 효과를 볼 수 있다. 소프트웨어 개발 기업인 컬처 앰프(Culture Amp)는 직원의 정서를 정기적으로 측정할 수 있는 빠른 설문조사법을 개발했는데²⁹, 직원들의 의견을 정기적으로 수집하면 그들의 몰입도가 높아진다는 것을 알게 되었다.

다음 번에 변화 추진계획을 시작할 때 고려할 세 가지

조 직은 조직적 변화를 ‘인간화’시켜 변화 추진계획이 소기의 목적을 달성할 수 있도록 세 가지 전략을 채택할 수 있다. (그림 3)

변화에 대한 증거 기반 접근법을 이용해 직원의 신념 체계를 파악하라. 최고의 마케팅 캠페인과 상품 출시를 위해서 고객의 니즈, 욕구, 습관 등을 이해하는 데만 몇 달이

또 한번의 잘못된 시작? (제3장)

CFO가 숫자에 능한 사람이었기 때문에, 그는 인구통계적 분석, 업무공간 행동 선호도, 관여도 측정치 등을 요청했다. 해당 정보를 검토하던 중 세 가지가 눈에 띄었다. 첫 번째는 직원 대다수가 리더와 대의를 위해 일한다는 동기에 자극을 받았다. 즉, 본인들을 위해서라기보다 더 큰 총체적 변화를 가져올 수 있는 무언가 또는 누군가를 지원할 기회를 바라고 있었다. 두 번째로, ‘주인처럼 행동하라’는 경구가 호응을 얻지 못하고 있었다. 너무 모호한데다 직원들의 일상 업무에 적용하기가 쉽지 않았다. 마지막으로 CFO가 변화를 홍보하면서 더 큰 보너스를 내세웠지만, 대부분의 직원은 의료비 상승과 고정된 기본급을 더 걱정했다. 다행히 이런 인사이트를 얻은 CFO는 변화 캠페인을 재고할 탄탄한 근거를 갖게 됐으며, 지역 커뮤니티와 연계하여 회사의 영향력을 확장할 기회를 찾기 시작했다. 커피 마시는 시간을 갖고 직원들이 비공식적으로 걱정거리와 성공사례를 나눌 수 있도록 했으며, 자신의 방을 하루에 한 번은 나와서 직원의 의견을 직접 들었다. 다시 말해 그는 숫자보다는 직원들을 리더 및 대의와 연결시키는 데 더 집중했다.

그림 3. 조직 변화의 인간화



그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

변화는 상의하달식 추진계획이 아닌 사회적 경험이 될 때 좀더 인간적이 된다.



소요된다. 이와 같이, 조직은 큰 변화 추진계획을 시작하기 전에 상품 출시 때와 똑같은 면밀한 접근을 직원들에게 시도할 필요가 있다. 상품 관리자들은 “이런 주장을 뒷받침하는 연구가 있습니까?”라는 질문을 받으면, “아직 연구 결과는 없습니다. 하지만 효과가 있다는 건 봐서 알고 있습니다.”라는 전형적인 답변을 한다. 연구자들은 이것이 출시된 신상품의 75%가 실패하는 이유라고 말한다.³⁰ 적절한 연구의 부족은 또한 왜 변화관리가 비슷한 비율로 실패하는 지에 대한 원인이 된다. 금융산업에서 일하는 직원들은 모두 돈으로 동기부여가 될 것이라 생각했던 CFO를 떠올려보자. 논리적 추론이긴 하지만 데이터를 통해 오류가 드러났다.

오류가 있는 가정에 대응하는 방법 중 하나는 증거 기반 접근법을 도입해 직원들의 신념, 궁극적으로는 행동을 이해하는 것이다. 예를 들면 익스피디아(Expedia)는 ‘검증과 학습(Test and learn)’이란 소비자 철학에 따라 사업을 운영한다.³¹ 지난 해에만 이 회사는 총 1,750건의 A/B 테스트를 시행해 현재상태와 변화를 주었을 때의 상태 간의 차이를 확인하고자 했다. 종합된 데이터를 통해 익스피디아는 무엇을 소비자들이 원하는 지, 어떻게 소비자들과 최상의 의사소통을 할 수 있는지에 대해 강력한 증거를 확보할 수 있었다. 익스피디아는 변화에 대해 왈가왈부하기 보다는 이를 실험하고 데이터를 이용해, 최상의 행동 방향에 대한 정보를 얻는다.

무슨 말을 하는지가 중요하다: 파워포인트 장표 수준을 넘어 변화를 규정하라. 변화관리 추진계획이 실패할 때, 소통의 실패를 그 원인으로 꼽는 경우가 많다. 이는 아마도 대부분의 조직이 변화를 소통할 때 만병통치약처럼 한가지 접근법만을 사용하기 때문이다. 즉 합리적인 경제적 비용/수익 분석이 그것이다. 이런 당근과 채찍 류의 메시지에 반응을 보이는 사람도 일부 있겠지만, 대부분의 직원들이 변화를 수용하도록 동기 부여되지는 않을 것이다.³²

리더들은 변화를 소통하기 위한 효과적 수단으로서 스토리 텔링의 가치를 점점 더 인식하고 있다. 존 코터(John Kotter)와 댄 코헨(Dan Cohen)이 보여준 사례는 다음과 같다.³³ 어느 대형 제조업체의 직원이 구매 프로세스가 비효율적이고 통제가 되지 않고 있는 점을 발견했다. 이 직원은 회사가 지금까지 424 종의 다른 장갑을 구매 했으며, 가격도 판매자에 따라 5~17달러의 차이가 있다는 점을 발견했다. 장갑 종류의 수와 같은 장갑에 대한 구매가격 차이는 회계상의 악몽이 되어 버렸다. 이 문제를 알리기 위해 이 직원은 파워포인트 장표를 만드는 대신 424 켤레의 장갑에 가격표를 붙여 이사회실에 진열해 놓았다. 임원진은 자신들이 본 광경에 놀라 즉시 변화 프로세스에

착수했다. 정신적 모델의 변화를 위해 가끔은 삶에 나타나는 문제를 실제로 볼 필요가 있다.

이에 더해, 변화의 틀을 세울 때, 변화가 어떻게 직원들에게 자율성과 통제권을 가져다 줄 것인지 파악하고 소통하는 것이 필수적이다. “이런 변화가 직원들의 업무 자율성을 증진할 것인가 빼앗게 될 것인가?”란 질문을 던져야 한다. 행동과학에 따르면 사람들은 손실을 회피하는 경향이 있다. 우리는 이득에 대한 기쁨보다 손실에 대한 슬픔이 두 배로 크다.³⁴ 따라서 새로운 변화 프로세스가 발표되면, 직원들은 이런 질문을 할 수 있다. “내가 가진 기술은 이제 소용없는 것이 되나?” “따라가려면 얼마나 많은 시간을 허비해야 하지?”³⁵ 이런 점을 고려해, 가능할 때마다, 직원들이 변화를 통해 얻을 수 있는 것의 관점에서 메시지의 틀을 짜라. 변화 추진계획이 가져다 줄 직업적 발전 기회나 업무과정의 효율성 등을 강조하라.

변화는 사회적이다: 우리 대부분은 동료들의 성공을 돕고자 한다. 정신적 모델을 변화시키는 강력한 방법은 사회적 학습 경험에서 비롯된다. 연구에 따르면 일에서 의미를 느끼기 위해서는 우리가 하는 일과 다른 사람들의 행복간에 관련이 있어야 한다.³⁶ 실질적인 결론을 말하면, 변화를 과정과 과업의 관점에서 생각하기보다 변화를 이들과 과업의 뒤에 있는 사람들과 연결시키는 것이 보다 효과가 있다. 어느 대형 항공우주 제조업체는 재고관리 프로세스를 완전히 개조한 후, 새로운 프로세스에 대한 안내서를 배포하고 부품 재고를 추적하는 새 시스템에 대한 여러 번의 훈련을 실행했다. 하지만 핵심 엔지니어들은 새 프로세스를 귀찮게 여겼고 새로운 절차 도입을 통해 얻을 수 있는 큰 가치를 보지 못해 변화를 수용하려 들지 않았다. 엔지니어들의 새 시스템에 대한 부정적 태도는 외상매입금 담당부서에 영향을 미쳐, 회계상 발생하는 차액의 수정이 항상 늘어졌다. 리더들은 또 다른 훈련 과정을 제공하기보다는 스토리 텔링과 사회적 경험의 힘을 이용하기

로 했다. 엔지니어들과 외상매입금 담당 부서 직원들을 외부 장소로 초대해 새로운 프로세스를 화이트보드에 시각화해 제시하고, 직원들이 겪고 있는 장점과 단점을 정확히 보여줬다. 엔지니어들이 관계자들을 직접 대면하게 되면서, 리더들은 정신적 모델이 변화하는 것을 알 수 있었다. 새 시스템을 도입하는 동기가 더 이상 조직의 효율성 개선이 아닌, 외상매입금 담당부서 직원들의 정시 퇴근으로 변한 것이다. 변화는 상의하달식 추진계획이 아닌 사회적 경험이 될 때 좀 더 인간적이 된다.

행동 경제학은 변화를 추진하는 사회적 증거의 힘을 보여준다. 실제로 환경이나 자선활동 관련 추진계획은 오랫동안 사회적 증거를 이용해 왔다. 예를 들어 오파워(Opower)란 에너지 기업은 “여러분은 이웃보다 에너지를 15%나 적게 사용했습니다”와 같은 또래 집단에 대한 정보를 제공하는(Peer-group-informed) 메시지를 사용해 주택 소유자들의 에너지 절약을 장려한다. 유사한 맥락으로 ALS 아이스 버킷 챌린지는 사회적 증거를 이용해 다른 사람들도 메시지를 공유하고 기부하도록 해 2014년의 사회적 현상이 되었다.³⁷

변화관리 추진계획에도 같은 교훈을 적용할 수 있다. 잘 조직화된 데이터를 사용하면 이는 더욱 쉬워진다. 변화 프로세스에 특정 이정표들이 설정되어 있다면, 리더들이 “여러분의 팀 70%가 변화를 완료했습니다”와 같은 메시지를 보낼 수 있다. 직원들이 새로운 프로세스의 이점으로 중요한 성취를 할 때, 이를 공개적으로 알리고 성취를 축하하는 것을 잊지 말아야 한다.

기업환경이 전에 없이 빠르게 변하고 있기 때문에, 산업 부문에 관계없이 기업들은 기존 프로세스를 재고하고 사고 방식을 전환할 필요가 있다. 따라서 그 어느 때보다 직원들이 모두 한마음으로 이런 변화에 동참하는 것이 중요하다. CEO는 변화 추진계획이 실패하는 걸 더 이상 지켜

볼 수만은 없다. 이제 행동경제학의 새로운 사고방식이 해결책을 제시해, 관리자들이 증거 기반 방법론과 행동학적 설계를 사용하는 변화관리 프레임워크를 개발하도록 도울 수 있을 것이다. 하지만 이런 접근법의 실행이 더 어려울 수도 있다. 결국, 이런 방식은 전통적 변화관리 교범보

다 더 힘들고, 많은 고민을 필요로 할 것이다. 그러나 이 방식은 관리자들이 추진계획을 더 효과적으로 소통하게 해, 사람들을 변화의 중심, 즉 마땅한 그들의 자리에 위치시켜 조직 전체가 변화를 수용하게 만들 것이다. **DR**

켈리 모나한(Kelly Monahan)은 딜로이트 통합 리서치 센터와 연계된 딜로이트 서비스 LP의 매니저다. 주로 조직의 인재와 리더십에 대한 행동경제학의 영향을 연구한다.

티모시 머피(Timothy Murphy)는 딜로이트 서비스 LP의 리서치 매니저다. 첨단과학, 행동과학 및 이들의 경영 관리에 대한 영향을 주로 연구한다.

마커스 존슨(Marcus Johnson)은 딜로이트 컨설팅 LLP의 시니어 매니저로, 기업이 효율적 인적자원 관리를 통해 비즈니스 전략과 공급사슬 관리에서 재무적, 운영적 개선을 실현할 수 있도록 지원한다.

본고에 대한 딜로이트 서비스 LP의 **존 워쇼스키(Jon Warshawsky)**와 **카렌 에델만(Karen Edelman)**의 공헌에 감사의 말을 전한다.

Endnotes

1. Ron Ashkenas, "Change management needs to change," *Harvard Business Review*, April 16, 2013, <https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>.
2. John Kotter, *Leading Change* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2006).
3. Chris Argyris and Donald A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
4. Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Debra L. Shapiro, "The future of work motivation theory," *Academy of Management Review* 29, no. 20 (2004): pp. 379-87.
5. David Collinson and Dennis Tourish, "Teaching leadership critically: New directions for leadership pedagogy," *Academy of Management Learning & Education* 14, no. 4 (2015): pp. 576-94.
6. Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford, and Angelo D'Amelio, "Resistance to change: The rest of the story," *Academy of Management Review* 33 (2008): pp. 362-77.
7. Argyris and Schon, *Organizational Learning*.
8. Chris Grey, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations* (London: Sage, 2013).
9. Economist Intelligence Unit, "The burning platform: How companies are managing change in a recession," 2009, www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU_Burning%20platform%20WEB.pdf, retrieved January 28, 2016.
10. David Naranjo-Gil et al., "Neuroscience and management: Challenges of behavioral research in organizations," *Journal of Positive Management* 2, no. 1 (2011): pp. 45-58.
11. Martin Fishbein, "A theory of reasoned action: Some applications and implications," *Nebraska Symposium on Motivation* 27 (1979): pp. 65-116.
12. Nicolai Andersen, Timothy Murphy, and Alexander Börsch, "Nothing for money: A behavioral perspective on innovation and motivation," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/cultivating-innovation-at-work/>.
13. David Dunning, "Motivated cognition in self and social thought," in *APA Handbook of Personality and Social Psychology, Volume 1: Attitudes and social cognition*, eds. Mario Mikulincer and Phillip R. Shaver (Washington, DC: American Psychological Association, 2015), pp. 777-803.

14. Ibid.
15. Daniel Kahneman popularized System 1 and System 2 in *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).
16. Uri Gneezy and Aldo Rustichini, "A fine is a price," *Journal of Legal Studies* 29, no. 1 (2000).
17. Ori Brafman and Rom Brafman, *Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior* (New York: Broadway, 2008).
18. Edward D. Hess, *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization* (New York: Columbia University Press, 2014).
19. Harold Schroeder, "Leading transformation in the new normal: The art and science of change," *Cost Management* 24, no. 6 (2010): pp. 31–41.
20. Rob Friedman, *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace* (New York: Penguin, 2014).
21. Ibid., p. 143.
22. Timothy Murphy and Mark Cotteleer, *Behavioral strategy to combat choice overload: A framework for managers*, Deloitte University Press, December 10, 2015, <http://dupress.com/articles/behavioral-strategy-choice-overload-framework/>.
23. Shanil Ebrahim and Timothy Murphy, "Think slower: How behavioral science can improve decision making in the workplace," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-science-improving-decision-making-in-the-workplace/>.
24. Nico Bunzeck and Emrah Duzel, "Absolute coding of stimulus novelty in the human substantia nigra/VTA," *Neuron* 3, 2006, pp. 369–79.
25. Friedman, *The Best Place to Work*.
26. James Guszczka, Josh Bersin, and Jeff Schwartz, "HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-economics-evidence-based-hr-management>.
27. Ibid.
28. This example is provided by Humanyze, a company that uses sociometric data to improve company performance, www.humanyze.com/case.html.
29. Heather Clancy, "This startup helps Airbnb and Slack measure what employees think," *Fortune*, March 14, 2016, <http://fortune.com/2016/03/07/culture-amp-measuring-workplace-attitudes/>.
30. Joan Schneider and Julie Hall, "Why most product launches fail," *Harvard Business Review*, April 2011, <https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>.
31. Drake Bennett, "Getting to know you: Expedia has bet everything on understanding the psyche of the modern traveler," *Bloomberg Businessweek*, February 29, 2016, www.pressreader.com/canada/bloomberg-businessweek-north-america/20160229/282673276397408.
32. Chip Heath and Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (New York: Broadway, 2010).
33. John Kotter and Dan Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2012).
34. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica* 47, no. 2 (1979): pp. 263–91.
35. Brenna Sniderman, Kelly Monahan, and John Forsythe, "3D opportunity for engineers: Using behavioral science to help build a new mindset," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-research-for-3d-printing-adoption/>.
36. Friedman, *The Best Place to Work*.
37. Ethan Wolff-Mann, "Remember the Ice Bucket Challenge? Here's what happened to the money," *Money*, August 21, 2015, <http://time.com/money/4000583/ice-bucket-challenge-money-donations/>.