

# 전술적 성과가 적응적 성과를 이길 수 없는 이유

우리가 인식하는 것보다 훨씬 더 빠르게 다가올 미래를 위해 전략적 준비도 중요하지만, 지금 나타나는 현상과 맥락 속에 어떻게 기회를 만들어낼 것인가에 대한 조직적 노력이 더 중요한지도 모른다. 이를 위해서는 먼저 우리시대의 변화라는 맥락에서 조직의 성과라는 개념을 정의해보고, 그러한 성과를 이끌어내는 동인과 그것을 조직 역량화를 위한 조직문화적 대안을 탐색해봐야 할 것이다.

르네상스 시대의 네덜란드 화가 피테르 브뤼헬의 그림 중에 '이카루스의 추락이 있는 풍경'이라는 제목을 가진 작품이 있다. 참으로 재미있는 그림이다. 그림의 중앙에는 한 농부가 해 질 무렵까지 묵묵히 밭을 갈고 있는 모습이 있고, 그림의 주인공이어야 할 이카루스는 그림의 한쪽 모퉁이에 버둥거리는 다리만 겨우 보인다. 아마도 500년 전 브뤼헬은 세상의 주인공은 태양을 향해 날아오르는 이카루스가 아니라 자신의 일에 최선을 다하는 사람들이라는 이야기를 하고 싶었던 것은 아닐까 하는 생각을 잠시 해본다.

우리시대의 이카루스가 또 한 번 날아올랐다. 구글의 인공지능 알파고와 이세돌 9단과의 바둑에서 3연승을 거뒀다. 수많은 언론과 사람들이 인류의 미래에 대한 다양한 기대와 우려를 쏟아내고 있다. 분명한 것은 우리시대의 거대한 변화는 이미 시작됐고, 이러한 변화는 생각보다 훨씬 더 빠르고 가깝게 와 있다는 것이다.

기업의 현실적인 과제에 솔루션을 제시해야 하는 컨설턴트라는 점에서 변화에 대한 막연한 예측과 모호한 관념적 대안이 아니라 이러한 거대한 변화의 폭풍 속에 알몸으로 노출돼 있는 우리시대의 기업이 어떻게 경쟁력을 유지하고 지속적인 성과창출을 할 수 있을까라는 고민을 함께 나누고자 한다.

## 영국 트라팔가 해전의 교훈

서울 광화문에 이순신 장군이 있다면 런던의 트라팔가 광장에는 이 사람이 있다. 바로 영국인들이 세계최고의 해군제독이라고 믿고 있는 호레이쇼 넬슨 제독이다. 나폴레옹 전쟁 당시 영국함대를 이끌었던 그는 프랑스 연합함대와 벌인 트라팔가 해전에서 대승한다. 당시 해전은 일반적으로 양측의 전투함이 서로 마주보고 일렬횡대로 정렬한 상태에서 서로에게 대포를 쏘면서 전투가 벌어진다. 현대인의 눈에는 다소 무식한 방법처럼 보이는 이러한 전투방식은 당시 전투함과 대포의 성능이라는 관점에서 최적의 전투 방법이였을지도 모른다. 또 바다 한복판에서 지휘관이 통신장비없이 깃발로만 휘하의 여러 전투함에게 명령을 내릴 수밖에 없는 상황에서는 가장 효율적인 전투대형이었을 것이다.

트라팔가 해전은 넬슨의 함대에게 처음부터 불리한 전투였다. 전투함도 프랑스군 33척에 비해 27척으로 불리했고, 대포의 수도 약 24%정도 적었다. 그럼에도 불구하고 아군 전투함의 손실없이 프랑스군 27척의 배를 파괴하는 대승을 거두었다. 그가 선택한 전략은 기존의 횡대로 정렬하는 대신 두 줄 종대로 전투함의 대형을 만들고 적군대형으로 돌진하는 것이었다. 이 전략은 구조적으로 심각한 문제를 가지고 있었다. 적 함대로부터 집중 포격을

받기가 쉽다는 위협이 있었고, 무엇보다도 뒤쪽의 전투함이 지휘함의 깃발을 볼 수 없기에 함대 전체의 통합적인 작전을 펼치는 것이 불가능하다는 것이었다.

넬슨은 전투에 임하는 전투함의 함장들에게 두개의 명령만을 지시했다. 작전 대형을 지킬 것, 자신의 전투함이 적합과 인접했을 때 그것이 무엇이 됐던 알아서 가장 적합한 전투행동을 할 것. 트라팔가 전투의 승리는 두 가지 관점의 성과로 말할 수 있다. 하나는 전술적 성과(Tactical Performance), 즉 계획된 작전대형을 잘 고수하여 얻은 성과이고 다른 하나는 적응적 성과(Adaptive Performance), 계획된 작전에서 자유롭게 벗어나 함장들의 주도적이고 창의적인 전투를 통해 얻은 성과라고 할 수 있다.

## 전술적 성과와 적응적 성과의 차이

변화라는 맥락에서 우리시대의 조직성과도 이와 같다. 새로운 변화에 효과적으로 대응하고 동시에 새로운 변화를 만들어가기 위해서는 적응적 성과를 만들어가야 한다. 동시에 현재의 시장 환경과 조직적 시스템을 활용하여 성과를 창출하는 전술적 성과 또한 병행돼야 한다.

전술적 성과는 계획을 얼마나 효과적으로 실행하는가의 문제이고, 이를 위해서는 구성원의 성실과 복종, 반복적 경험, 업무 전문성 등이 요구되며 프로세스와 시스템의 효율성과 안정성을 통해 달성할 수 있다.

반면 적응적 성과는 계획에서 얼마나 효과적으로 벗어날 수 있는가의 문제이며, 이를 위해서는 구성원 개개인의 주도성과 열정, 창의성, 그리고 업무전문성 등이 요구된다. 구글의 전임 회장이었던 에릭 슈미트는 그의 저서를 통해 이러한 구성원을 전문성을 바탕으로 창의력과 열정을 가진 스마트 크리에티브라고 정의하고, 이것은 조직문화를 통해 만들어진다고 이야기 한다.

최근 《하버드 비즈니스 리뷰》를 통해서 소개된 동기이론 전문가인 맥 그레거는 적응적 성과는 첫째, 자신의 일 속에서 학습의 경험·탐구·지적 호기심·문제해결을 통한 일의 전진 등을 경험하는 일의 즐거움(Play), 둘째 자신의 일이 동료와 조직, 사회에 제공하는 긍정적 영향력을 인식하는 일의 의미(Purpose), 셋째 현재하고 있는 일을 자신의 성장을 위한 잠재력으로 인식하는 일의 성장(Potential) 등 일 자체에서 비롯된 직접적 동기들에 의해 만들어진다고 한다.

반면 전술적 성과는 일반적으로 첫째 상사, 동료 등 주변사람들에 대한 긍정적 또는 부정적인 감정에서 기인한 동기인 정서적 압력(Emotional Pressure), 둘째 경제적 필요, 또는 물질적 보상이나 불이익에 기인한 경제적 동인(Economic Pressure), 그리고 마지막으로 특별한 동기없이 늘 하던 것이니까 하는 습관적 행동에 기인한 동기인 타성(Inertia) 등 일 외적인 동기들에 의하여 만들어진다고 한다.

## 전술적 성과를 강조하는 조직에서의 현상

필자는 최근 몇 달 동안 한국 최고의 기업 3곳을 동시에 접할 기회를 갖게 됐는데, 우리나라의 가장 앞서가는 기업들임에도 불구하고 여전히 적응적 성과의 중요성을 인식하고는 있지만 다양한 이유로 현실적인 상황에서는 전술적 성과만을 강조하는 조직적 환경을 어쩔 수 없이 만들어가고 있었다. 맥 그레거에 의하면 이러한 전술적 성과가 강조되는 조직문화적 환경에서는 3가지 현상으로 인해 적응적 성과가 억제될 뿐만 아니라 조직성과 전체에 큰 피해를 가져올 수 있다고 한다.

**첫 번째는 주의분산 현상(Distraction Effect)이다.** 정서적 압력, 경제적 동인 등을 통해 구성원의 복종과 성실, 반복적 경험, 전문성만을 요구하는 조직적 환경이 되면

구성원은 일 외적인 것에 관심을 뺏기게 돼 일 자체에 집중하지 못하게 되는 현상을 말한다.

**두 번째는 의도상실 현상(Cancelation Effect)이다.** 주의 분산 효과가 좀 더 심각해진 상황이라고 할 수 있는데, 전술적 성과만을 강조하는 조직 환경에서는 일 자체가 목적이 되는 것이 아니라 일의 동기에 불과했던 정서적 압력이나 경제적 동인이 오히려 구성원이 추구하는 목적이 되어 일의 근본적인 목적을 상실하게 됨으로써 적응적 성과뿐만 아니라 전체적인 성과를 저하시키는 현상을 말한다.

하버드 대학의 학생들을 대상으로 하이쿠라는 간단한 시를 쓰게 하는 실험이 있었다. 실험 대상이 되는 학생들을 두 개 그룹으로 나누고, 2분 동안 한 그룹에게는 '나는 시를 좋아한다' '내 시를 읽고 사람들이 행복감을 느끼면 좋겠다' 등의 일 자체를 관련된 동기들과 관련된 글을 읽게 하고 시를 쓰게 하고, 다른 그룹에는 '시를 쓰지 않으면 교수님이 실망할거야', '시 쓰기는 돈벌이 좋은 수단이다' 등과 같은 일 외적인 동기들과 관련된 글을 읽게 한 후에 시를 쓰도록 했다. 그리고 두 그룹이 작성한 시를 전문가들에게 평가하게 했다.

이러한 과정을 반복적으로 실행하고 분석한 결과 일 자체의 동기를 읽은 학생들이 쓴 시가 일 외적인 동기를 읽은 학생들이 쓴 시보다 약 28%정도 우수한 평가를 받았다. 2분 동안 그저 글을 읽기만 했는데도 이러한 차이가 나타났다면, 구성원이 24시간 노출돼 있는 조직의 문화적 환경이 일 외적 동기만을 강조하는 곳이라면 어떤 일들이 일어날지는 누구나 상상할 수 있을 것이다. 이것이 바로 의도상실의 현상(Cancelation Effect)이다.

**세 번째는 코브라 현상(Cobra Effect)이다.** 이것은 정서적 압력이나 경제적 동인 등을 활용하여 전술적 성과를 지나치게 강조할 때 일어날 수 있는 최악의 시나리오라고 할 수 있다. 1800년대 영국의 통치를 받던 인도 델리에는 어느 해인가 도시전체에 코브라가 자주 출몰했다. 영국의

식민정부는 이 문제를 해결하기 위해 매우 합리적인 정책을 시행했다. 코브라를 죽여서 가져 오는 사람들에게 일정 금액의 돈을 지불하는 것이었다. 정책이 시행되자 하루에도 수십 바구니의 죽은 코브라가 들어왔고 겉으로 보기에는 이 정책은 대단히 성공적인 것처럼 보였다. 그런데 얼마 지나지 않아서 몇몇 영리한 인도인들은 몰래 코브라 농장을 운영하기 시작했고, 이를 알게 된 영국정부는 이 정책을 취소했다. 그러자 코브라 농장주들은 코브라를 풀어줬고, 델리에서는 그 누구도 코브라를 죽여야 할 이유가 없어졌다. 델리의 코브라 사태는 그야말로 역사상 최악의 상황이 됐다. 이것이 코브라 현상이다. 일 자체에 대한 동기가 아닌 경제적 동인이나 감성적 압력 등 일 외적인 동기가 강조될 때 구성원이 일 자체의 목적을 완전히 상실하는 것을 넘어서 부정적인 적응적 성과 행동을 하게 되는 현상이다.

이러한 현상 등은 여전히 일 외적인 동인을 통한 전술적 성과가 강조되고 있는 우리의 조직문화 속에서 흔하게 접할 수 있다. 성과평가 시기나 조직개편 시기가 되면 특별히 조직 분위기가 어수선해진다든지(주의분산현상), 무엇이 중요한지를 고민하기보다는 보고만을 위한 문서를 만들기에 더 많은 시간을 쓴다든지(의도상실 현상), 늘 하던 일을 혁신과제의 성과로 포장한다든지(코브라 현상) 등 다양한 모습과 형태로 우리의 조직 속에서 발견할 수 있다.

## 적응적 성과가 강조되는 조직문화

전술적 성과가 강조되는 조직문화적 환경에서는 위의 현상으로 인해 적응적 성과가 억제될 뿐만 아니라 조직성과 전체에 큰 피해를 가져올 수 있다. 그렇다면 반대로 적응적 성과가 강조되는 조직문화가 된다면 어떻게 될까?

적응적 성과는 얼마나 효과적으로 구성원 개개인의 주

도성과 열정, 창의성을 가지고 그들의 전문성을 발휘하게 하는가에 대한 문제이다. 이것은 구성원이 일의 즐거움, 의미, 성장 등을 인식하게 하는 일 자체에서 동기가 만들어진다고 한다. 맥 그레거의 연구에 따르면 이러한 일 자체에서 기인하는 동기는 적응적 성과를 창출하는 데 중요한 동기가 되지만, 동시에 전술적 성과의 동기가 되면서 전체성과를 높이지 못한다고 한다. 또한 일 자체에서 비롯된 동기들과 일 외적인 동기들이 균형적으로 강조되는 조직환경보다 일 자체에 비롯된 동기들만 강조되는 조직환경이 조직성과에 더 기여한다는 사실 또한 흥미롭다고 할 수 있다.

적응적 성과를 이끄는 가장 중요한 동인인 일의 즐거움은 우리가 흔히 이야기하는 즐거운 업무환경이라는 개념과는 분명한 차이가 있다. 편안하고 즐거운 업무환경은 구성원이 일의 즐거움을 느끼는 데 도움이 된다. 그러나 그것이 본질은 아니다. 일의 즐거움은 자신이 업무 속에서 무엇인가 배우고 있다는 학습의 즐거움, 미지의 무엇인가에 대한 지적 호기심과 이를 충족해 나가는 탐구의 과정 속에서의 즐거움, 그리고 어려운 문제를 스스로의 힘으로 하나씩 해결해나가는 일에서의 작은 전진을 경험하는 즐거움 등 일 자체에서 나오는 즐거움을 이야기하는 것이다. 우리시대에 조직성과를 창출하는 조직문화는 단순히 “우리 회사에는 이러한 재미가 있어”가 아니라 일 자체의 즐거움을 느낄 수 있는 조직문화적 환경을 만들어가는 것이다.

## 일의 즐거움과 의미를 느낄 수 있는 환경

적응적 성과는 주도성과 열정, 창조성을 바탕으로 한 구성원의 전문성을 통해 만들어지는 성과이다. 케리하멜에 의하면 인간의 주도성, 창조성, 열정은 타고난 재능과 같아서 외부적인 노력으로 발휘되는 것이 아니며 오직 구성원 개개인이 자신이 하는 일과 조직이 하는 일에 이

세 가치를 쏟을 가치가 있다고 스스로 확신할 때 발휘될 수 있다고 강조한다.

정리하면, 우리시대에 조직성과를 창출하는 조직문화는 구성원에게 시대적인 위기의식과 경쟁적 환경을 조성하는 것이 아니라 구성원 개개인이 자신이 하는 크고 작은 일들이 자신의 동료와 조직, 더 나아가 사회공동체에 긍정적인 영향력을 주고 있다는 사실, 즉 일의 의미를 날마다 느낄 수 있는 조직문화적 환경을 만들어 가는 것이다. 결론적으로 변화의 격동을 경험하고 있는 우리시대에 조직성과를 창출하기 위해서는 전술적 성과뿐만 아니라 적응적 성과를 함께 이끌어 내는 조직문화적 환경, 즉 구성원이 일 자체의 즐거움과 일의 의미를 날마다 느낄 수 있는 조직문화적 환경을 만들어야 한다.

우리시대에 진정한 조직성과를 가능하게 하는 조직문화적 환경을 만들기 위해서는 조직문화나 조직개발이 교육이나 특정 이벤트가 아니라 구성원이 일상의 일 속에서 날마다 경험하는 일상의 활동이 돼야만 한다. 다시 말하면 구성원이 일상에서 각자의 일의 즐거움과 의미, 성장을 느낄 수 있도록 서로가 서로에게 정서적으로 촉진하며, 동시에 각자가 일 속에서 마음껏 주도성과 창의성, 열정을 발휘할 수 있는 조직의 프로세스와 시스템 등의 조직적 요소를 스스로 조정해 나갈 수 있는 조직문화 또는 조직개발 활동이 이뤄져야 할 것이다. **HR**



**유준희**  
조직문화공작소 대표  
summerxmas@aipu.kr