

# 조직의 효율적 변화를 위한 ‘변화리더십’

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

조직이 지속적으로 성장한다는 것은 ‘지속적으로 변화하는 것’이라고 말할 수 있다. 변화하지 않으면 성장도 할 수 없기 때문이다. 따라서 이러한 변화를 이끌 수 있는 리더십은 리더가 갖춰야 할 요소 중에 가장 중요한 요소이다. 성공적인 변화를 위한 ‘변화리더십’에 대해 살펴본다.



리더의 가장 중요한 능력 중 하나를 꼽으라면 ‘변화관리’ 능력을 꼽을 수 있다. 급변하는 시장 환경에서 변화관리를 잘 해야지만 지속적인 성장을 이끌 수 있고, 리더로서 가장 객관적인 평가를 받을 수 있기 때문이다.

변화관리에 뛰어난 조직이 더 빠르게 성장하고 시장을 선도할 것은 당연한 사실이다. 최근에 유행하고 있는 애자일(Agile) 문화, 조직, 리더십도 이러한 이유 때문이다. 따라서 ‘변화리더’의 의미는 불확실하고 어려운 환경에 적응하고 살아남기 위해 구성원들이 함께 노력하도록 촉진하고 격려하고 이끄는 것을 말한다.

## 조직에서의 변화 유형

리더는 변화 저항자를 ‘변화 주도자’로 전환 시킴으로써, 그들이 조직 내 다른 사람에게 변화에 대한 비전을 전파하게 해야 한다.

조직에서 변화에 대한 구분은 태도를 변화

시키려는 노력과 역할을 변화시키려는 노력, 그리고 구조와 절차 사이에서 생긴다(Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

역할 중심의 접근은 업무 역할을 변화시키기 위해 업무의 흐름을 재구성하고, 업무 평가 기준과 절차, 보상체계 등을 바꾸는 것이다. 반면 태도 중심의 접근은 설득적 호소, 훈련 프로그램, 팀 빌딩과 같은 프로그램을 사용하여 태도와 가치를 변화시키는 것이다.

이 두 가지는 양립되는 것이 아니며 서로 지지하고 보완함으로써 더 좋은 변화관리를 진행할 수 있다.

변화의 다른 접근방식은 기술을 변화시키는 것이다. 인적자원 정보체계, 업무 네트워크, 판매프로세스 등이 그 예이다. 또한 전략도 중요한 조직 경쟁전략을 변화시키는 유형이다.

일례로 신제품이나 서비스를 도입하고, 새로운 시장에 진입하고, 새로운 마케팅 방식을

사용하는 방법 등이 있다.

조직의 내부적인 변화는 경제적 요인이나 인간적인 요인도 있다(Beer & Nohria, 2000). 경제적인 접근은 다운사이징, 재구조화, 보상이나 인센티브의 조정 등과 같은 변화를 통해 재무적인 성과를 향상시키는 것이고 인간적인 접근은 개인이나 조직 학습을 증가시키고 유연성과 혁신을 유지시켜 주는 문화적 가치를 확고히 하는 것이다. 사람들이 성장할 수 있도록 환경을 만들어 줌으로서 사람들의 능력, 헌신, 창조성을 변화시키는 것도 중요하다.

## 변화과정의 이론과 단계

초기의 변화과정 이론은 Lewin(1951)의 ‘힘의 장’ 모형이다. 그는 변화과정을 해빙, 변화, 재동결의 세 단계로 구분했다.

해빙단계에서 사람들은 낡은 업무수행 방식이 더 이상 필요하지 않다는 것을 인식하고, 변

화단계에서는 새로운 업무방식을 모색하며 가능성 있는 접근 방식을 선택한다. 그리고 재동결단계에서는 새로운 접근방식을 실행하고 안정화시키게 된다.

이 세 단계 모두는 변화의 성공을 위해 매우 중요하다. 해빙단계를 거치지 않고 변화단계로 바로 가려고 하는 것은 직원들의 무관심이나 강력한 저항을 맞을 수 있다. 또 변화단계에서 체계적으로 문제를 해결하지 않으면 불충분한 변화계획이 만들어 지게 된다. 마지막으로 재동결단계에서는 서로 협력하여 의견을 합의하지 않으면 변화가 실행되고 나서 오래지 않아 원래 상태로 돌아갈 수도 있다.

리더가 변화관리를 위해서 취해야 할 두 가지 행동조치가 있는데, 한 가지는 인센티브를 높이거나 직위권력을 사용하여 변화의 추진력을 높이는 것이고, 다른 한 가지는 잘못된 것이라는 상실의 공포를 감소시키거나 반대하는 사



람들을 참여시키거나 제거해 변화에 대한 저항을 유발하는 저항력을 낮추는 것이다. 리더는 이 두 가지 행동을 상황에 맞게 진행해야 한다.

### 변화에 대한 대응 단계

리더는 조직 내 사람들이 그들에게 부과된 변화에 어떻게 반응하는지에 대한 것도 확인해야 한다(Gebert et al. 2003; Jick, 1993; Krause, 2004; Woodward & Bucholz, 1987).

반응패턴은 부정, 분노, 비탄, 적응의 네 단계로 구성된다. 처음에 나타나는 반응은 변화가 필요하다는 것을 부정하는 것이다. 다음 단계에서는 분노하고 비난할 누군가를 찾는다. 동시에 익숙해진 업무방식에 대한 변화를 거부한다. 세 번째 단계에서 사람들은 변화할 수밖에 없다는 것을 인정하고 슬픔에 빠진다. 마지막 단계에서는 변화를 통해 개인의 삶을 영위할 필요가 있다는 것을 수용한다.

이러한 단계를 이해하는 것은 리더들에게 매우 중요하다. 각각의 단계마다 적절한 리더십을 발휘하여 슬기롭게 어려움을 극복하고 조직이 원하는 결과를 향해 나아갈 수 있도록 지원해야 하기 때문이다.

### 변화에 대한 거부와 순응

조직에서 변화를 실행하려고 할 때 실패하는 가장 큰 이유는 변화에 대한 저항이다. 개인과 조직에서 변화에 저항하는 일은 자주 일어나는 현상이며, 이 저항은 상호 배타적이지 않은 몇 가지 이유로 발생하기도 한다(Connor, 1995; Fedor, Caldwell, & Herold, 2006).

먼저, 제안된 변화가 불필요하다고 인식하는 경우이다. 변화를 정당화시킬 만한 명백한 증거가 없는 경우로, 이때는 문제가 파악될 때

마다 현재의 전략을 일부 수정하는 식으로 대응해야 한다. 또 제안된 변화가 실현 불가능하다고 인식하는 경우이다. 변화가 성공적으로 실행될 수 없다는 생각이 강한 경우로, 이때는 새로운 변화관리 프로그램에 대한 신뢰를 높이는 데 중점을 두도록 한다.

변화의 효율성도 저항을 일으키는 원인이다. 변화로부터 얻는 이익이 이를 수행하기 위해 드는 비용보다 작다는 인식이 강한 경우로, 이때는 변화를 통해 얻게 되는 이익을 구체적으로 제시해야 한다. 변화가 특정 개인에게는 손해가 될 것이라는 인식이 큰 경우에도 저항에 부딪치게 된다. 변화가 일어나면 개인이나 조직의 지위와 권력이 이동되는 것은 당연한 결과이다. 하지만 그 명분이 명확하지 않으면 오히려 저항만 가중시키게 된다. 따라서 변화에 대한 목적과 명분을 명확히 수립하는 것이 필요하다.

마지막으로 변화를 제안한 리더의 신뢰가 낮을 경우 저항을 가져오게 된다. 따라서 변화를 추진하기에 앞서 신뢰를 쌓는 일이 우선되어야 한다.

### 성공적 변화를 위한 7가지 리더십

변화를 성공적으로 실행하기 위해서는 직원들의 지원과 적극적인 지지가 필요하다. 이를 위해서는 변화를 이끌 수 있는 리더십이 필요하다(Beer, 1988; Conner, 1995; Jick, 1993; Kotter, 1996).

**첫째 '변화 필요성에 대해 긴박감을 일으켜라.'** 변화가 필요한 이유를 설명하고 긴박감을 불러일으켜야 한다. 변화하지 않는 것이 변화를 실행하는 것보다 더 많은 비용이 든다는 것을 명확하게 인지시켜야 한다.

**둘째 '변화를 반대하거나 지지하는 사람, 그리**



리더의 가장 중요한 능력 중  
하나를 꼽으라면  
'변화관리' 능력을 꼽을 수 있다.  
급변하는 시장 환경에서  
변화관리를 잘 해야지만  
지속적인 성장을 이끌 수 있고,  
리더로서 가장  
객관적인 평가를  
받을 수 있기 때문이다.

**고 저항 이유를 파악하라.'** 여러 가지 질문을 통해 사람들을 파악해야 한다. 얼마나 많은 저항이 누구에 의해 일어날 것인가, 저항을 극복하는데 필요한 것은 무엇인가, 저항하는 사람들을 어떻게 지지자로 바꿀 것인가, 누가 지지하려 할 것인가 등의 질문을 통해 직원들을 분석하고 생각해야 한다.

**셋째 '변화를 지지해 줄 연합세력을 구축하라.'** 변화를 이뤄낸 회사는 변화를 지지하고 그것을 촉진하는 것과 관련된 기술을 소유하고 있는 중간관리자가 다른 회사보다 많다. 지지하는 직원들을 통해 변화 문화를 확산해야 한다.

**넷째 '핵심직위를 유능한 변화관리자로 채워라.'** 변화를 실행하는데 직접적인 책임을 지는 사람, 변화를 이행하는 핵심 직위에 있는 사람의 헌신을 얻는 일이 중요하다. 변화관리자들을 행동으로 지지해 주어야 한다.

**다섯째 '변화의 어려움과 스트레스에 대처하도록 도움을 주어야.'** 급진적인 변화는 사람들에게 큰 고통을 준다. 그래서 그 변화에 대한 고통

을 이겨낼 수 있도록 조직에서 끊임없이 도와줘야 한다.

**여섯째 '초기 성공기회를 제공해서 신뢰감을 구축하라.'** 초기단계나 목표가 성취되면 사람들은 성공을 경험하고 자신감을 얻는다. 그 후에 더 큰 성취를 위해 노력하고 더 많은 자원을 노력에 투자하려고 한다.

**일곱째 '변화에 대한 지속적인 헌신과 낙관을 제시하라.'** 마지막까지 의미 있는 헌신을 보여주고, 낙관적인 결과를 제시해야 한다. 사람들은 리더에게 변화 목표와 비전에 대한 계속적인 헌신을 발견하려 한다. 끝까지 이것을 지키겠다는 다짐을 직원들에게 보여야 한다. **QM**

**유경철** 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 《완벽한 소통법》, 《피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다》, 《문제 해결자》 등이 있다.