

IBM 기업가치연구소

# 꾸준히 업무 방식을 변화시킴과 동시에 변화 효과 극대화

*Change Architect가 조직 변화를 지휘 및 관리하는 비결*



---

## 기업의 변화 역량과 효과적인 조직 혁신 실현

IBM Talent & Change는 기업이 행동 과학, 소셜 협업 도구, 분석 기술을 이용하여 최고의 인재를 발굴하고 직원의 참여도를 높이며 혁신적 변화를 관리하는데 효과적입니다. IBM Talent & Change를 이용하는 고객은 업무 수행 방식을 재고하여 혁신 프로젝트의 규모, 범위, 속도를 효과적으로 관리하여 변화하는 시장의 요구에 부응할 수 있습니다. IBM은 실용적이고 검증된 Better Change 혁신 방식을 통해 기업 지도자들이 전략과 계획을 성과로 이어갈 수 있도록 지원합니다. 효과적인 변경 기술을 구축 및 제공할 수 있는 IBM의 노하우는 십여 년간 IBM이 자체적으로 진행한 혁신과 고객이 다각적인 전략, 조직, 문화 및 인력 구조 변화를 실현할 수 있는 Talent & Change 솔루션을 제공해온 유서 깊은 역사를 밑거름으로 하고 있습니다. IBM은 170개국을 넘나드는 글로벌 입지를 통해 전 세계 기업과 산업에 지속 가능한 성과를 선사합니다.

---

Hans-Henrik Jorgensen, Oliver Bruehl, Neele Franke 공저

**기업의 관리 능력과** 변화 규모 사이의 격차가 갈수록 커지고 있습니다. 여러 가지 요인으로 인해 기업은 이제껏 경험해보지 못했던 문제를 해결해야 할 상황에 직면해 있습니다. 그렇다면 이와 같은 대대적인 변화에 기업은 어떻게 대처하고 있을까요? 과연 기업은 변화 주도자의 역량을 강화하거나, 변화에 대한 직원들의 관심도를 높이거나 또는 전사적 차원의 변화를 촉진할 수 있는 문화를 조성하고 있을까요? 또한 기업은 변화의 속도 및 규모와 변화 관리 능력 개발간의 격차를 줄이거나 최소한 그대로 유지하는 데 주력하고 있을까요? IBM이 최근 실시한 Making Change Work 연구에서는 각 조직에서 변화 관리 프로젝트를 설계, 개발 및 구현하는 책임을 맡고 있는 1,400명에 가까운 개인을 대상으로 위와 관련한 질문을 던지고 업무 방식을 꾸준히 변화시키면서 변화의 효과를 십분 활용하는 기업 집단인 'Change Architect'를 선별했습니다.

단 <b>20%</b>	의 응답자만이 변화 관리에 <b>성공</b> 하고 있다고 답했습니다.
<b>87%</b>	의 응답자가 핵심 프로젝트를 추진할 때 변화 관리에 <b>충분한 관심</b> 을 기울이고 <b>있지 않</b> 다고 답했습니다.
단 <b>40%</b>	의 응답자만이 변화 프로젝트를 성공적으로 관리하기 <b>적합한 기술 인력</b> 을 보유하고 있다고 답했습니다.
단 <b>49%</b>	의 기업만이 변화를 효과적으로 관리할 <b>책임자</b> 를 별도로 배치하고 있습니다.

### 꾸준히 변화하는 업무 방식

*"이전과 동일한 사고로는 우리가 자초한 문제를 해결할 수 없습니다."*

Albert Einstein<sup>1</sup>

혼란이 모든 조직의 고질적인 문제가 되었습니다. 급속도로 발전하는 기술, 하루가 다르게 증가하는 데이터, 그리고 글로벌 통합의 필요성 상승으로 인해 가장 미래지향적인 기업조차도 갈수록 늘어나는 변화에 대처하기 어려워졌습니다. 이제 포괄적 변화를 예측, 관리하고 오히려 기회로 삼을 수 있는 능력에 따라 시장 선두를 유지하거나 경쟁에서 밀려나는 경우가 빈번합니다. 살아 남기 위해 경쟁 방식을 완전히 개편했던 기업들로부터 얻을 수 있는 교훈은 얼마든지 있습니다.

예를 들어, 미국의 한 유명 출판사는 자신이 좋아하는 영웅들을 영화로 보고 싶어하는 소비자의 욕구를 수용한 덕분에 파산을 면할 수 있었습니다. 이 회사는 시험 삼아 간행물의 스토리와 캐릭터를 영화와 디지털 엔터테인먼트에 맞게 수정하기 시작했습니다. 그 결과 괄목할만한 반등세로 돌아서자 이 회사는 최고의 인재들을 영입했습니다. 이 회사는 이사회 차원에서 변화 프로그램을 착수한 후 회사 전반으로 그 범위를 넓혔습니다. 사망 선고를 받은 것과 다름없는 상황에서 회생한 이 회사는 현재 성공한 다수의 영화 제작자들로부터 잇따른 러브콜을 받고 있습니다. 그와 대조적으로, 전면적인 변화를 인지 및 관리하지 못한 탓에 업계 선두권에 있다 추락한 기업도 쉽게 찾아볼 수 있습니다.<sup>2</sup>

변화를 성공적으로 관리하는 기업과 그렇지 못한 기업의 차이는 무엇일까요? 업무 방식이 꾸준히 변하는 환경에서 차별화를 실현하고 한 발 더 나아가 변창한 기업의 성공 비결은 무엇일까요? 이를 알아보고자 IBM은 최근 Making Change Work 설문조사를 실시하고 이처럼 새로운 분열적 환경에서 기업들이 어떻게 변화를 관리하는지 점검했습니다. 이 보고서는 2008년에 간행된 최초의 Making Change Work 연구 결과물을 토대로 제작됐습니다. 2008년 자료에서 기업들은 일상적인 운영 환경이 정적 또는 예측 가능한 패턴을 보이거나 한바탕씩의 단기적 변화에 의해서만 간헐적으로 차질을 빚을 것으로 기대하는 것은 더 이상 무리라고 언급한 바 있습니다. 대신, 지속적인 변화가 새로운 표준이 되었다는 게 요지였습니다.<sup>3</sup>

오늘날 변화의 속도와 규모는 예상했던 것보다 훨씬 빠르게 증가하고 있습니다. 혼란은 비즈니스의 모든 국면에 영향을 미칩니다. 경쟁 구도의 변화 방식을 그 예로 들 수 있습니다. 과거에는 경쟁업체들이 불시에 가치 사슬에 대한 대대적인 공격을 감행했을 때 업계는 혼란에 빠졌습니다. 그러나 이제 40%의 CEO는 다음 경쟁 위협이 업계 외/부의 조직으로부터 비롯될 것으로 예상합니다. 이와 같은 새로운 경쟁자들은 시장점유율을 잠식하는 데 그치는 게 아니라 업계 전체의 완벽한 지각변동을 일으킵니다.<sup>4</sup> 이런 상황에 대처하려면 조직의 설계 및 프로세스뿐 아니라 기업 내 개인의 의식구조의 변화를 재고해야 합니다.

모든 산업의 CEO는 협업이 지속적인 재창조를 실현할 수 있는 열쇠임을 알고 있습니다. 협업이 이뤄지는 고객, 협력업체, 직원은 빠르고 지속적인 혁신의 시대에 더욱 빠르게 앞서갈 수 있습니다.<sup>5</sup> 일부 기업은 조직의 경계를 무너뜨리고 개인간의 협업 권한을 자유롭게 부여함과 동시에 상의하달식 지휘 및 통제 구조를 탈피하고 있습니다.<sup>6</sup> 그런 기업에는 이미 차세대 직원들(Millennial)이 일하고 있습니다. 디지털 협업, 유연성, 창의력이 그들의 DNA에는 함유되어 있습니다.<sup>7</sup>

그러나 대다수 기업에서는 직원들이 새로운 협업 시대에 맞게 일할 수 있는 여건을 아직 마련하지 않았습니다. 이 설문조사에서 응답자 중 74%가 자사에서 일하는 직원들은 갈수록 비중이 커지는 온라인 또는 오프라인 디지털 업무 환경에 적응할 준비를 제대로 갖추지 못했다고 답했습니다. 뿐만 아니라 88%의 응답자는 신기술을 활용한 고객 중심의 기업 이미지 강화를 향후 5년간의 주력 목표로 손꼽았습니다. 그로 인해 기술을 수용하려는 기업 지도층의 바람과 그에 부합하는 기업의 능력 사이에 상당한 괴리가 생기고 있습니다.

그러나 무엇보다 중요한 것은 기업이 고객과 소통하는 방식이며 이에 사용되는 방법과 매개물도 갈수록 복잡해지고 있습니다. 기술 발전에 힘입어 기업의 고객과 소비자는 더 이상 대화에 참여하는 데만 만족하지 않고, 관계의 중심에 서서 다양한 소통 채널에서 원활한 경험을 요구하고 있습니다. 그들의 요구를 더욱 완벽하게 충족하는 기업이 있으면 주저 없이 발길을 돌리는 경향도 급격히 가중되고 있습니다.<sup>8</sup>

고급 분석 기술, 클라우드 및 인지 컴퓨팅과 같은 기술 통합과 발 빠른 배치야말로 고객 중심의 사업 계획을 추진하는 기업이 전력을 기울여야 할 사안입니다. 투명성으로 대변되는 시대에 기업이 보다 나은 성과를 거두려면 고객에게 제공하는 기능과 사내 업무용 기능을 전사적으로 조율해야 합니다. 77%의 기업은 글로벌 차원에서 프로세스와 기술을 더욱 긴밀하게 통합하는 일이 향후 5년간의 주요 목표라고 답했습니다.

이러한 통합에는 최고 경영진을 앞세운 대대적인 변화와 재편성이 수반됩니다. 최고 경영진은 본인이 지휘하는 팀이 서로 소통하는 방식을 면밀히 검토해야 합니다. 이를테면, 마케팅 부서와 IT 부서는 디지털 경영 본부의 일환으로 협업을 수행해야 합니다. 공급망 관리부, 마케팅 부서, 그리고 IT 부서는 모든 채널의 혁신을 위해 긴밀하게 협력해야 합니다. 또한 인사부, 재무부, 그리고 사실상 모든 영업 관련 부서는 IT 부서와 협력 관계를 구축해서 클라우드 솔루션을 적극 활용해야 합니다.

기업이 협업에 효과적인 인프라를 구축하는 추세에 따라, 전통적인 IT 구현 프로젝트에서 비즈니스에 주로 중점을 두는 프로젝트로 변화 관리 능력에 대한 관심과 중요도가 대거 옮겨갈 것으로 예상됩니다. 예를 들어, 지난 5년간 기업은 기업 변화와 더불어 ERP와 기타 IT 시스템 구현을 가장 중요한 세 가지 혁신 프로젝트로 삼았습니다.

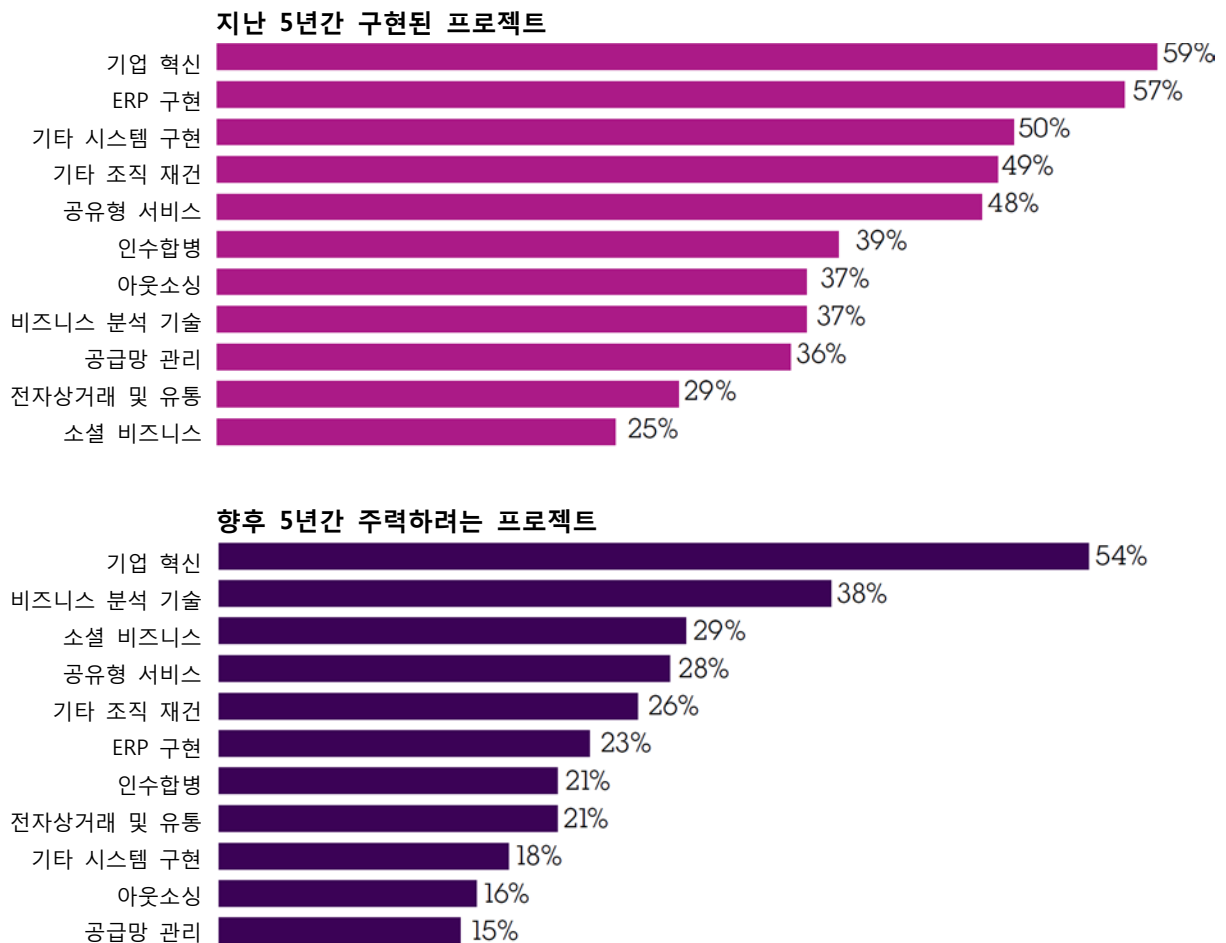


그림 1: 기업 혁신이 여전히 가장 높은 순위를 유지했지만 향후 5년간 비즈니스 분석 기술과 소셜 비즈니스에 집중적으로 주력할 것으로 전망됩니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

향후 5년간 주력할 프로젝트를 선택하라는 질문에 응답자들은 여전히 기업 혁신을 가장 많이 손꼽았습니다(그림 1 참조). 그러나 비즈니스 분석 기술과 소셜 비즈니스가 그 뒤를 이었다는 게 이채롭습니다.

성공한 기업들은 변화로 인해 야기된 불가피한 문제를 어떻게 극복할까요? 신속한 적응과 관리를 통해 변화의 속도 및 규모와 이런 상황 관리 능력 사이의 격차를 억제하는 기업은 과연 존재할까요? 만약 그런 기업이 있다면 글로벌 시장, 까다로운 고객, 진화하는 기술, 그리고 꾸준히 증가하는 데이터가 주축이 되어 급변하는 경쟁 환경에서 프로젝트를 성공적으로 개발 및 이행하는 비결은 무엇일까요?

### 조사 방법

오늘날의 비즈니스 환경에서 변화로 인해 야기된 문제를 기업은 어떻게 인식하고 있는지 알아보고 변화 속도에 부합하는 역량을 개발한 기업을 파악하기 위해 IBM 조직 변화 관리 분석실(IBM Organization Change Management Practice)과 IBM 기업가치연구소(IBM Institute for Business Value)는 2013년 9월부터 2014년 2월까지 두 번째 Making Change Work 연구를 실시했습니다.

### 직책

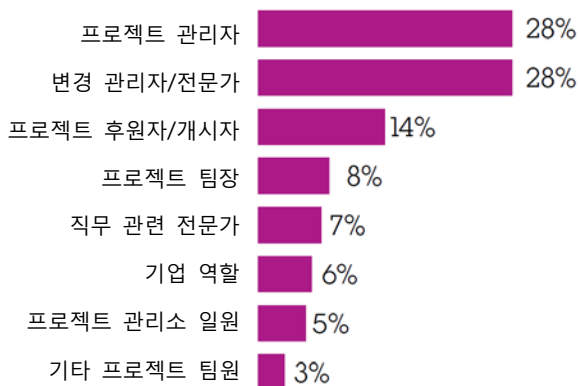


그림 2: 최근 실시한 Making Change Work 연구는 48개 국가의 20개 이상의 산업에 종사하는 1,390명의 응답자의 설문조사 결과를 분석한 것입니다.

참고: 반올림 때문에 총합은 100%가 아닐 수도 있습니다.  
출처: IBM 조직 변화 관리

1,390명의 응답자들 대상으로 직접 면담과 온라인 설문조사를 실시했으며, 48개국에서 20개 이상의 산업을 대표하는 응답자와 각 조직에서 변화 관리 프로젝트를 설계, 개발 및 구현하는 책임을 맡고 있는 개인이 설문조사에 참여했습니다(그림 2 참조).

### Change Architect 소개

거의 1,400명의 전문가가 참여한 이 설문조사를 통해 어떻게 기업(특히 우수한 성과를 거둔 기업)이 오늘날의 비즈니스 환경에서 변화를 활용하고 있는지 확인했습니다. 기업이 다년간 변화 관리 능력을 강화해왔음에도 불구하고 빠른 변화 속도로 인해 요구되는 수준과 실제 능력간의 격차는 계속 벌어지고 있습니다. 이번 연구에서는 상위 20%의 기업만 이런 면에서 대단한 성공을 거둔 기업으로 분류했습니다. IBM은 이에 속하는 기업을 "Change Architects"로 칭했습니다. 이런 기업은 자사가 추진한 프로젝트 중 최소 75%의 완벽한 성공을 거뒀습니다. 다시 말해서, 프로젝트 중 3/4 이상이 미리 정했던 목표를 달성한 것입니다(그림 3 참조).<sup>9</sup> 그에 비해 상대적으로 성과가 떨어지는 기업 중 35%를 제법 성공한 기업으로 분류했고 나머지(응답자의 45%)를 평균 이하의 성공을 거둔 기업으로 분류했습니다.

### 본인의 경험을 토대로 귀사가 추진한 프로젝트의 평균 성공률을 산정해주시시오.

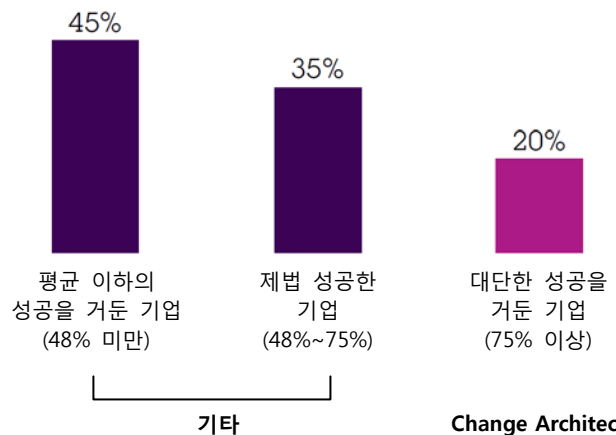


그림 3: Change Architect는 꾸준히 성공적인 프로젝트 결과를 얻고 있으며 상대적으로 성과가 낮은 기업을 크게 앞서는 경우도 빈번합니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

Change Architect는 비즈니스의 모든 국면에 만연한 변화의 소용돌이에 적극 편승합니다. Change Architect는 프로젝트를 탄력적으로 관리하는 데 더 능숙합니다. Change Architect는 평균 이하의 성공을 거둔 기업에 비해 완벽한 성공을 거둔 프로젝트가 최소 56%더 많습니다. 이와 같은 성과를 위해 Change Architect는 경우에 따라 지속적인 혁신을 추진하기도 합니다. Change Architect는 전례 없이 복잡해진 환경에서 경쟁력을 유지하려는 기업이 숙달해야 할 모델을 개발합니다.

이 보고서에서는 Change Architect가 자사에서 변화 효과를 십분 활용하는 데 있어 어떻게 다른 태도를 취하는지 살펴보게 됩니다.

설문조사의 결과를 분석한 결과, Change Architect는 변화 효과를 십분 활용하는 데 필요한 아래 세 가지의 중대한 행동 강령을 수용하는 것으로 확인되었습니다.

- 모든 계층에 변화 주도자 배치
- 변화 중시
- 근력 강화

Change Architect가 되려면 세 가지 변화 관리 요소를 전사적으로 통합해야 합니다. 본질적으로 빠르고 대대적인 변화에 대응할 수 있는 능력이야말로 기업 문화에 주입해야 할 필수 덕목입니다. 다음 페이지에서는 Change Architect가 어떻게 이와 같은 요소를 수용하고 다른 기업이 본받을 만한 로드맵을 제시하는지 살펴봅니다.

## Change Architect 가 되기 위해 추구해야 할 세 가지 덕목





*“이미 존재하는 현실과 싸워서는 아무것도 바꿀 수 없습니다. 기존의 모델을 쓸모 없게 만들만한 변화를 조성하고 새 모델을 개발하십시오.”*

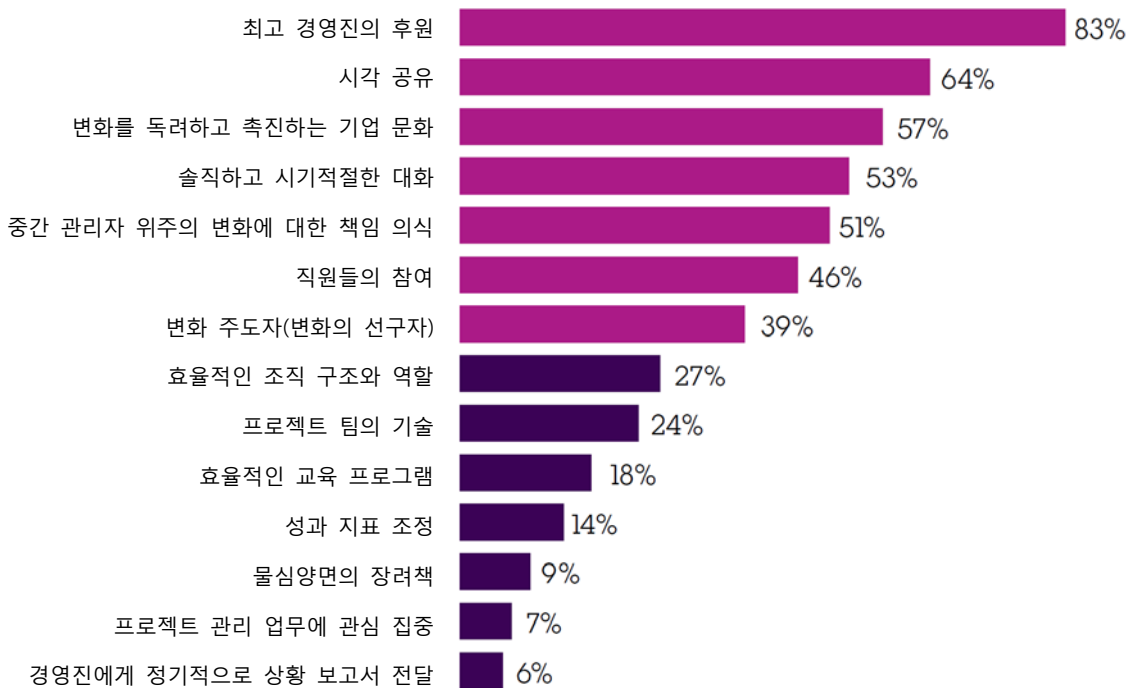
Richard Buckminster Fuller, "Operating Manual for Spaceship Earth"<sup>10</sup>



**모든 계층에 변화 주도자 배치**

변화는 모든 기업이 불가피하게 직면하게 되는 일종의 숙명입니다. 그러나 그 중요성이 무색하게도 이를 제대로 관리하는 기업은 극소수에 불과합니다. 조사 결과에 따르면 이런 주된 이유는 대다수 기업이 변화 중심의 문화를 조성하지 않기 때문입니다. 성공적인 변화는 최상부에서 시작되어 기업 전체로 확산됩니다. 즉 최고 경영진의 후원, 중간 관리자에게 권한 부여, 그리고 전사적으로 변화를 촉진하는 보편적인 기업 문화가 동반되어야 합니다(그림 4 참조).

**성공적인 변화에 가장 중요한 영향을 미치는 요소**



■ 물적 요인  
■ 심적 요인

그림 4: 기업은 최고 경영진의 후원을 성공적인 변화의 가장 중요한 요소로 여깁니다.

출처: IBM 조직 변화 관리



Change Architect가 되려면 대대적인 조직적 변화 그 자체가 필요합니다. 조직 전체의 사고방식과 행동의 변화가 동반되어야 합니다. IBM 기업가치연구소가 연구 결과물을 분석해본 결과, 아래 세 가지 주요 자질을 갖춘 기업 지도자는 전사적 변화를 주도할 수 있습니다(그림 5 참조).

1. 전사적 차원의 역할 모델 자처
2. 설득력 있는 변화 사례를 통해 직원의 참여 유도
3. 모든 관리 계층에서 새롭고 열정적인 변화 주도자의 역량 강화

### 1. 전사적 차원의 역할 모델 자처

73%의 응답자가 답했듯이 최고 경영진이 변화 주도자 역할을 하는 것이야말로 프로젝트 성공의 기본적인 요건입니다.

이런 리더는 역할 모델을 자처하여 성공적인 변화를 주도, 관리, 수용하는 데 있어 타인의 기대에 어긋나지 않는 믿음직하고 의미심장한 본보기를 보여야 합니다.

그러나 최고 경영진이 변화 주도자 역할을 할 수 있다고 답한 응답자는 66%에 불과합니다. Change Architect에 속한 기업의 경우 이 수는 77%로 상승합니다(그림 6 참조). 중간 관리자가 변화 주도자 역할을 할 수 있다는 답변 결과에서 그 격차는 훨씬 더 크게 나타났습니다. 중간 관리자는 모든 기업 수준에서 변화에 대한 사고방식을 조성할 책임을 맡기 때문에 일선에서 중요한 차별화 요인으로 작용합니다. 전략을 수립하는 건 최고 경영인이지만 그 절차를 용이하게 만드는 것은 다름아닌 중간 관리자입니다. 그러나 중간 관리자가 변화를 주도한다고 답한 응답자는 절반도 되지 않았습니다. 심지어 Change Architect에 속한 기업조차 62%에 불과했습니다.

## 가장 효과적인 태도 및 행동 변화 수단

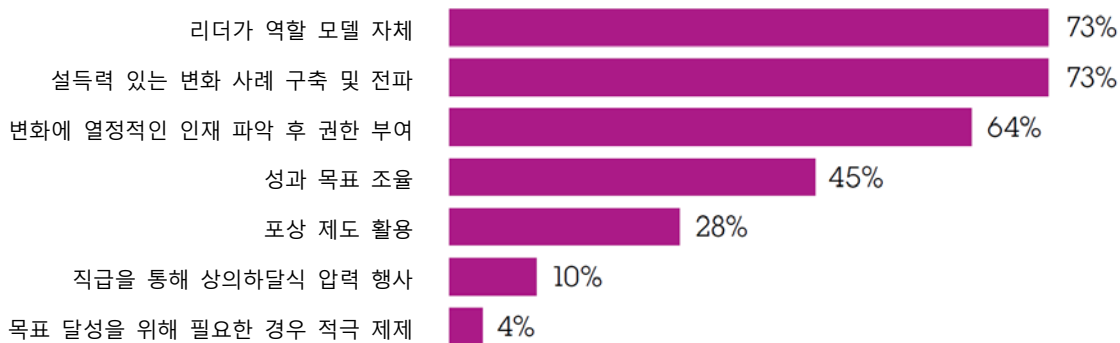


그림 5: 역할 모델 수립과 설득력 있는 변화 사례 구축 및 전파가 조직의 태도 및 행동 변화에 가장 효과적인 수단으로 여겨집니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

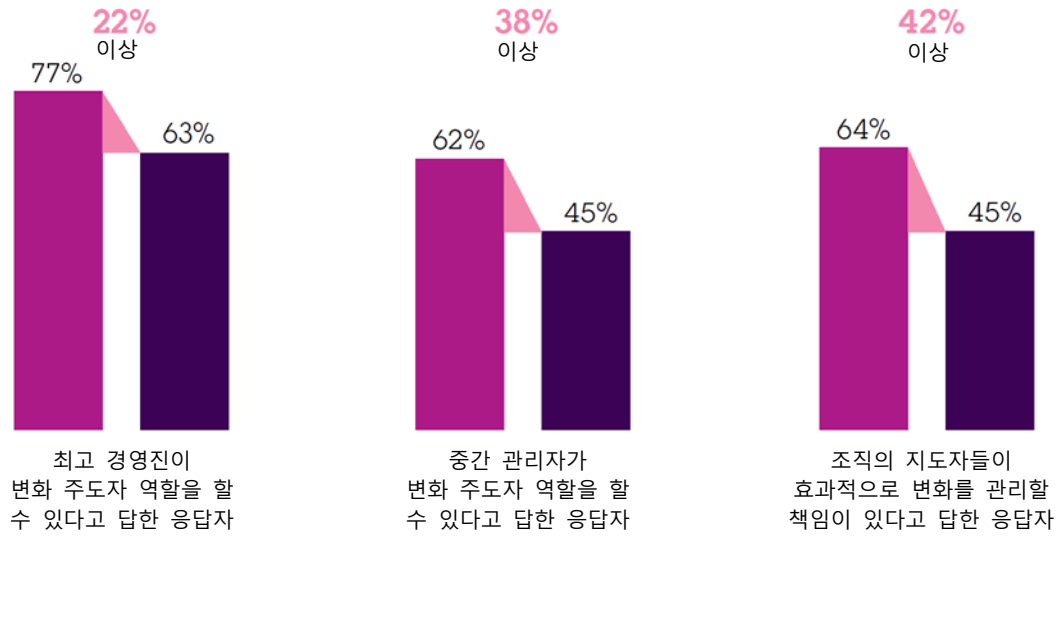


그림 6: Change Architect에서는 고위 경영진과 중간 관리자가 변화 주도자 역할을 더 충실히 수행합니다. 또한 Change Architect는 지도층에 변화 관리의 책임을 맡기는 경우가 더 많습니다.

참고: 상대적 비율 상승  
 출처: IBM 조직 변화 관리

고위 경영진이나 중간 관리자가 개인적으로 변화 관리를 책임져야 합니다. 실제로 리더가 가장 효과적으로 변화 주도자 역할을 하는 방법을 묻는 질문에 변화 리더십 활동과 기술 육성이 개인의 목표 및 발전 계획에 포함되어야 한다는 답변이 가장 많았습니다(65%의 응답자). 대다수 응답자는 핵심 변화 관리 덕목, 지속적으로나 변화의 여정이 진행되는 동안 언제든지 다양한 계층의 직원들이 소통할 방법, 그리고 모든 계층에 속한 직원의 적극적인 참여를 유도할 방법을 종합적으로 교육하는 프로그램이 필요하다고 답했습니다.

변화 효과를 극대화하는 데 참여한 리더는 기업을 진두지휘할 책임이 있습니다. 그러나 기업의 리더가 변화를 효과적으로 관리할 책임을 맡고 있다고 답한 설문조사 응답자는 49%에 불과했습니다.

캐나다의 한 변화 전문가에 따르면 "대다수 리더가 프로젝트 및 이행 일정과 예산에 대한 책임은 맡고 있지만 전환과 혁신은 책임지지 않습니다." 반면에 Change Architect에 속한 기업에서는 리더에게 책임을 맡기는 비율이 64%로 훨씬 높게 나타났습니다.

## 2. 설득력 있는 변화 사례를 통해 직원의 참여 유도

Change Architect는 변화가 진행되는 동안 꾸준히 직원의 참여를 유도한다는 점에서도 두드러집니다. 오늘날과 같은 기술 기반의 커뮤니케이션과 개인의 권한 분산 시대에는 일방통행에만 비중을 둔 상의하달식 커뮤니케이션으로는 조직 전체의 공감대를 형성하기 어렵습니다. 계층적 구조를 통해 상부에서 전달하는 내용도 변화에서 여전히 중대한 역할을 하지만 프로젝트의 성공을 촉진하려면 모든 계층에서 대화를 장려할 수 있는 커뮤니케이션 방식이 필요합니다.

그러나 이번 조사에서는 74%의 기업이 주로 상의하달식 커뮤니케이션 방식을 사용하고 직원들의 의견을 수렴하는 채널은 거의 존재하지 않는다고 답했습니다(그림 7 참조). 그에 비해 훨씬 더 적은 비율(18%)만이 다수의 공식 의견 수렴 채널을 갖추고 있으며, 협업 도구를 통한 조직 전반의 대화를 장려한다고 답한 응답자는 극소수(8%)에 불과했습니다.

Change Architect는 당연히 다른 접근법을 취하고 있습니다. Change Architect에 속한 기업들은 단순히 공문을 배포하거나 산발적으로 직원과 소통하는 게 아니라 다양한 커뮤니케이션 채널을 활용하고 조직 전체의 협업을 추구하는 비율이 다른 기업보다 50% 이상 많았습니다. 이런 기업에서 일하는 리더는 직원들의 의견에 귀 기울이고 적극 수렴하여 본인이 들은 의견을 행동에 반영합니다. 한 설문조사 응답자의 말은 이와 같은 상황을 잘 요약합니다. "가상의 변화 네트워크를 구축해서 참여할 시간적 여유를 직원들에게 주는 일이야말로 프로젝트에 따라 단발적이지 아니라 지속적으로 효과를 발휘할 수 있는 해법입니다."

### 기업의 커뮤니케이션 방식

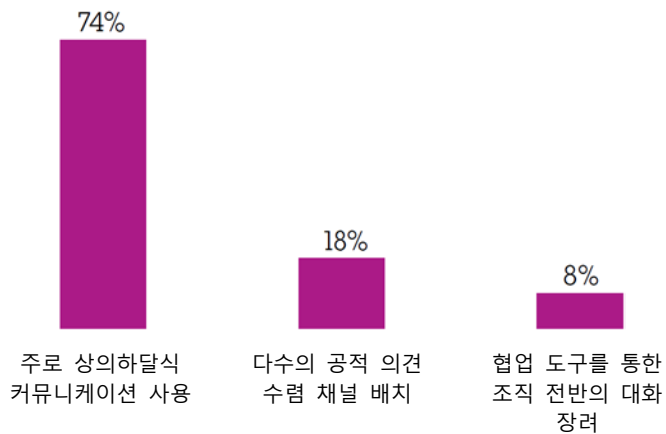


그림 7: 상의하달식 커뮤니케이션이 여전히 주를 이룹니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

변화를 관리하고 직원의 참여를 유도하는 데 소셜 도구와 협업이 갈수록 중요해지고 있습니다. 그러나 직원의 참여 유도를 위한 새로운 커뮤니케이션 방식의 중요성에 대한 인식과 실제 사용하는 비율에는 큰 차이가 나타납니다. 설문조사에 따르면 73%의 응답자가 소셜 채널과 협업 도구가 변화 프로젝트에 대한 직원 참여율을 높이는 데 도움이 된다고 답했으며 59%는 이와 같은 도구가 기업 변화 속도 개선에 효과적이라는 데 동의했습니다(그림 8 참조).

이와 같은 새로운 도구와 기술을 적절히 사용하려면 새로운 기량과 리더의 책임이 동반되어야 합니다. Change Architect가 소셜 도구와 기술을 활용하고 이를 핵심 기능에 도입하는 비율도 상대적으로 높았습니다. Change Architect는 고객과 더욱 효과적으로 소통할 목적뿐만 아니라 조직 내의 변화를 촉진할 목적으로 소셜 기술을 사용하고 있습니다. 요컨대, Change Architect는 업무 방식에 대한 보다 광범위하고 내실 있는 혁신 단계로 보다 빠른 진전을 보입니다.<sup>11</sup>

### 새 커뮤니케이션 도구

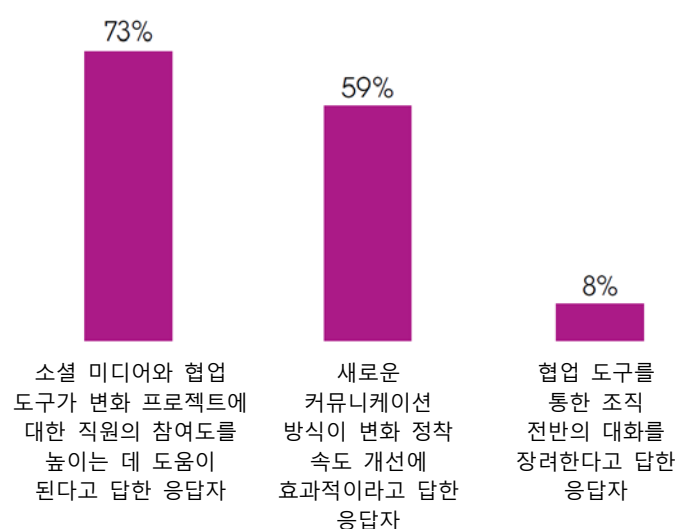


그림 8: 소셜 미디어와 협업 도구의 이용 비율과 중요도가 더욱 높아지고 있습니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

이와 같은 커뮤니케이션을 통한 협업 구조는 직원의 참여를 유도하기 적합한 지렛대 역할을 하지만 변화 커뮤니케이션 전략의 관리가 전반적으로 미흡한 경우 이런 도구로도 극복하기 어렵습니다. 캐나다의 한 변화 전문가가 말했듯이 "이런 도구는 변화 정착 속도를 개선하는 데 효과적인 도구일 수 있으나 현명하게 활용하는 경우로만 국한됩니다. 명확하고 조화를 이룬 목표를 정하려면 모두가 소셜 네트워크에 뛰어들기 전에 치밀한 계획을 세워야 합니다."

그러므로 직원들의 참여 유도를 위해 디지털 기술과 보다 새로운 방식의 커뮤니케이션을 적극 도입하는 일이 기본적으로 전제되어야 합니다. 이번 설문조사에서 65%의 응답자는 변화 프로젝트 정착을 가속화하기 위한 선결과제로 디지털 영역에 대한 리더의 적극적인 참여를 손꼽았습니다. 그리고 그와 가까운 비율(61%)의 응답자가 소셜 및 협업 활동의 영향에 대한 조직 내 인식 강화를 손꼽았습니다.

그러나 대화에 참여하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 프로젝트 성공의 핵심 동인은 직원들의 제안을 듣고 고려해서 조치를 취하는 것입니다. 훌륭한 커뮤니케이션 방식을 가장 적절하게 활용하는 Change Architect 중 71%는 직원들의 의견을 듣고 반영한다고 답했습니다. 이는 다른 기업보다 37% 더 높은 수치입니다(그림 9 참조).

### 3. 모든 관리 계층에서 새롭고 열정적인 변화 주도자의 역량 강화

공식적으로 권위가 부여된 리더 외에도, 오늘날의 조직에서는 모든 계층에서 새로운 변화 주도자의 역량을 강화하는 일이 중요해졌습니다. 인기 있는 협업 커뮤니티의 리더와 공식/비공식 네트워크의 여론 주도자에게는 조직 내에 수천 명의 추종자(follower)가 생기기도 합니다. 그들은 직원들의 사고방식과 행동에 다수의 최고 관리자보다 더 큰 영향을 미칠 수 있습니다. 신흥 리더들은 당연히 일상 업무에 가까이 있습니다. 그들은 계층 구조에서 전달되는 메시지보다 더 변화의 영향을 더욱 철저히 이해하고 '추종자들'에게 더욱 효과적으로 설명합니다. 이번 설문조사에서 프랑스의 한 변화 전문가가 말한 내용에 따르면 "관련된 사람들을 변화의 주체로 세워야 직원들의 업무 역량이 강화됩니다."

### 직원의 의견을 반영하여 조치를 취하는 기업

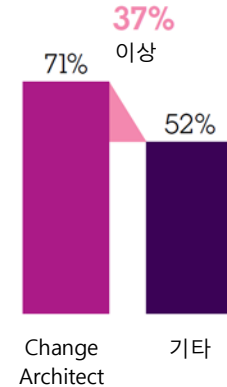


그림 9: Change Architect는 직원의 의견을 반영하여 조치를 취한다는 점에서도 다른 기업을 앞섭니다.

참고: 상대적 비율 상승  
출처: IBM 조직 변화 관리

영국의 한 설문조사 응답자가 덧붙이길, "적합한 리더를 확보해서 그 일을 하도록 전폭적으로 지원해야 합니다." 대화에 참여하고 자발적으로 대화를 주도하는 일이 더 이상 소수의 최고 경영자에게 국한되어서는 안 됩니다. 디지털 혁명이 새로운 업무 방식과 짝을 이뤄 모든 직원들이 상급자, 하급자 그리고 동료로 상대로 변화를 주도할 기회를 선사합니다.

### 요약

리더의 역할에 다음과 같은 요건을 새로 추가해야 합니다.

- 대단히 중요한 비즈니스 환경에서 변화 주도 활동과 결과에 대한 책임
- 디지털 영역을 포함하여 직원의 적극적 참여를 유도할 책임
- 모든 계층에서 변화 주도자의 역량을 강화함으로써 포괄적으로 지휘할 수 있는 능력 부여



## 변화 중시

고위 경영진은 적극적인 변화 관리가 조직에 반드시 필요한 이유에 관한 명확한 비전을 제시해야 합니다. 또한 관리자들은 변화 관리 프로그램의 활동과 이득이 전사적으로 이해되고 있는지 반드시 점검해야 합니다.

이번 설문조사에서 87%의 응답자는 중대 프로젝트의 변화 관리에 쏟고 있는 현재의 관심이 충분하지 않다고 답했습니다. 대다수 기업은 주요 프로젝트에 대한 변화 관리 활동에 프로젝트 예산 총액의 5% 이하만 투자하고 있습니다(그림 10 참조).<sup>12</sup> 이전 설문조사에서 효과적인 변화 관리에 필요한 최소 예산을 묻는 질문에 기업이 답했던 11%와는 상당한 격차가 있습니다.

효과적인 변화 관리에 필요한 비용과 실제로 배정하는 자원 사이의 이와 같은 편차가 발생하는 이유는 무엇일까요? 응답자들은 5가지 요인이 새로운 변화 능력을 적극적으로 추구하는 데 걸림돌로 작용하고 있다고 지적합니다. 비용 배정 현황은 아래와 같습니다.

### 예산 배정: 변화 관리 대 프로젝트 관리

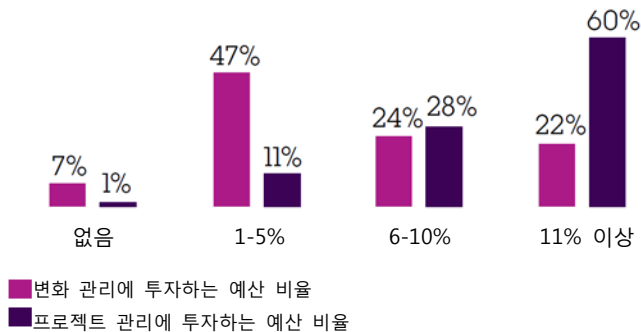


그림 10: 대다수 기업은 주요 프로젝트에 대한 변화 관리 활동에 프로젝트 예산 총액의 5% 이하만 투자하고 있습니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

- 1. 변화 관리에 따른 이득이 명확하지 않다(69%):** 많은 기업은 변화 관리의 가치제안이 명확하지 않습니다. 적극적인 변화 관리로 기업이 무엇을 얻는가? 효과적인 변화 관리가 어떻게 프로젝트 성공률을 높이는가? 효과적인 변화 관리의 결과를 어떻게 평가할 수 있는가? 이런 질문에 대한 해답을 얻으려면 변화 성공에 대한 구체적인 기준을 마련한 후 프로젝트 결과에 대입해서 측정해야 합니다.
- 2. 변화 관리 활동이 명확하지 않다(53%):** 프로젝트마다 달라져서 한결같지 않은 혹은 임시방편의 변화 관리 활동으로는 제한적인 이득만 얻게 됩니다. 변화 관리 활동은 눈에 보이지 않는 무형의 활동입니다. 그러므로 전략적으로 중요한 각 프로젝트에 조직 내에서 정한 핵심 활동을 응용해야 합니다. 변화를 하나의 개념으로 수용하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 변화 관리 활동은 전체 프로젝트 계획에 구체적으로 반영해야 합니다.
- 3. 변화 전문가의 역할이 명확하지 않다(49%):** 팀원들이 전반적 또는 부분적으로 요구되는 활동과 각 역할의 관계를 제대로 이해하지 못한 탓에 프로젝트가 최상의 결과를 낳지 못하는 경우가 빈번합니다. 직원들의 명확히 정해진 책임이 있는 변화 전문가의 역할과 모든 변화 관련 직책의 상관관계를 이해할 수 있도록 책임에 대한 명제를 구체적으로 정의해야 합니다.
- 4. 숙련된 변화 관리 인력이 부족하다(43%):** 많은 기업은 변화를 원하지만 그 바램을 실현하는 데 필요한 능력을 가지고 있지 못합니다. 결과적으로 제대로 훈련 받지 못한 직원이 능력 밖의 과업을 짊어지게 됩니다. 변화에 제대로 대응하려는 기업은 변화 전문가의 신속한 기술 계발을 지원하고 전사적 변화 역량을 배양해야 합니다.

**5 변화 관리에 너무 많은 비용이 소요된다(26%):** 새로운 자원을 확보하고 새로운 방법과 도구를 도입하며 훈련과 교육에 투자하는 데는 많은 비용이 소요될 수 있습니다. 하지만 비용은 효과적인 변화 관리의 장애 요인을 해소하는 데 도움이 됩니다. 금전적 측면에서 능동적 변화 관리에 대한 투자 능력 부족이나 의지 부족은 결국 훨씬 더 많은 비용 손해로 이어질 수 있습니다. 앞서 언급했듯이 2008년 연구에서 Change Architect에 해당하는 기업들은 프로젝트 예산 총액 중 최소 11%를 변화 활동에 투자했습니다. 이번 설문조사에서도 단 22%의 기업만이 이보다 더 많은 금액을 투자한다고 답했습니다.<sup>13</sup>

응답자들은 전체 프로젝트 계획에 변화 관리 활동을 반영한 경우 프로젝트에서 기대 만큼 또는 기대 이상의 성과를 달성한 확률이 76%였으며 기대 이하의 성과를 달성한 프로젝트보다 33% 더 많은 성과를 달성했다고 답했습니다(그림 11 참조).<sup>14</sup> 이런 기업은 보다 효과적으로 변화 관리 활동을 규정하고 비즈니스 환경에 연계하며 이를 실행할 책임자 역할을 배정합니다.

**프로젝트 계획 초기에 변화 관리 활동을 반영한 경우의 결과**

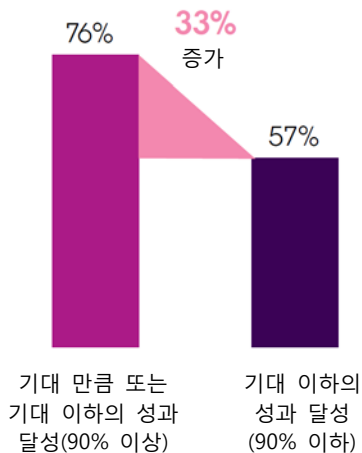


그림 11: 처음부터 전체 프로젝트 계획에 변화 관리 활동을 반영한 경우 프로젝트가 성공으로 끝날 가능성이 더 높습니다.

참고: 상대적 비율 상승  
출처: IBM 조직 변화 관리

그러나 변화 관리 활동, 직책, 책임을 배정하고 커뮤니케이션 채널을 갖추는 것만으로는 충분하지 않습니다. 변화 전문가뿐 아니라 다른 변화 관련 직책을 맡은 사람들에게도 변화 효과를 극대화하는 데 필요한 일을 할 수 있는 권한과 힘이 주어져야 합니다. 그리고 그들은 변화가 후원하는 경영진의 계획대로 진행되는지 점검해야 합니다. 설문조사에 참여한 기업 중에서 기대 만큼 또는 기대 이상의 목표를 달성한 77%는 경영진의 눈에 보이는 변화 관리 성과를 제시했으며, 이런 프로젝트에서는 기대 이하의 성과를 달성한 프로젝트보다 35% 더 많은 성과를 달성했습니다. 이와 같이 성공한 기업은 더욱 효과적으로 눈에 보이는 결과를 제시하고 전면에서 변화 진전을 지휘합니다.

이득을 명확히 파악하려면 변화 진전에 대한 성공 기준을 합의해서 정하고 그 기준에 따라 성과를 측정해야 합니다. 성공 기준을 보완하고 진전을 모니터링하는 일은 기대 만큼 또는 기대 이상의 프로젝트 성과를 거두는 데 필요한 중요한 지렛대가 됩니다. 한편 78%의 응답자는 미리 정해진 목표를 기준으로 진척 정도를 측정한다고 답했습니다. 그렇다면 실제 측정 기준은 무엇일까요?

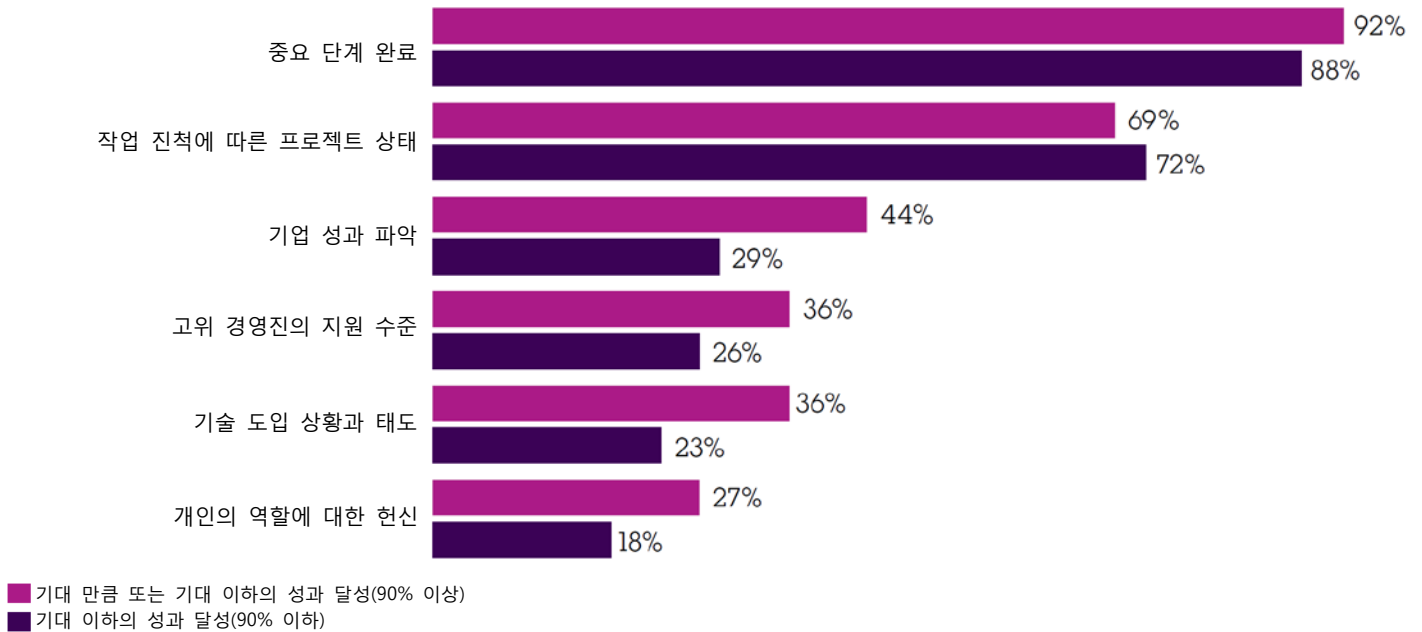
응답자들은 주로 중요 단계(89%)와 작업 진척 상황(71%)을 기준으로 프로젝트 진전도를 측정한다고 답했습니다(그림 12 참조). 그와 대조적으로, 기대 만큼 또는 기대 이상의 성과를 달성한 기업은 다음을 기준으로 프로젝트 진전도를 측정하는 경우가 훨씬 더 많았습니다.

- 기술 및 태도 변화(다른 기업보다 57% 더 많은 비율)
- 기업의 성과 파악(다른 기업보다 52% 더 많은 비율)
- 개인의 역할에 대한 헌신과 변화 사례(다른 기업보다 50% 더 많은 비율)
- 고위 경영진의 지원 수준(다른 기업보다 39% 더 많은 비율)

**요약**

기업은 전사적으로 변화 관리의 역할, 활동, 이득을 명확히 이해해야 합니다. 최고 경영자는 변화를 중시함으로써 적절한 조직 여건을 마련해야 합니다. 또한 그들은 이와 관련한 비전을 제시하고 이득을 강화하며 기업 문화에 변화 관리 분위기를 주입해야 합니다.

## 프로젝트 상태를 파악하는 데 적용한 측정 기준



**그림 12:** 중요 단계 완료가 기업이 프로젝트 상태를 측정하는 데 가장 많이 적용되는 기준입니다. 변화 진전에 대한 성공 기준에 더 큰 비중을 뒤편 측정할수록 프로젝트 성공 확률이 높아집니다.

출처: IBM 조직 변화 관리



### 근력 강화

변화 속도와 규모가 갈수록 증가하는 와중에 여전히 여러 가지 심적 요인(예: 기업 문화와 과소평가된 복잡성)이 혁신 프로젝트 포트폴리오를 구현하는 데 걸림돌로 작용합니다. 이번 설문조사에서는 자원 부족, 절차 변화, IT 시스템 교체와 같은 물적 요인을 문제로 꼽는 응답자가 늘었습니다(그림 13 참조).<sup>15</sup>

기업의 미래 계획을 앞당길 수 있는 디지털 시대의 기술을 감안하면 IT와 절차의 변화가 갈수록 중요한 문제로 대두되는 것도 놀라운 일은 아닙니다. 관리자, 특히 중간 관리자는 일상 업무와 자원을 공유하는 까다로운 변화 프로그램으로 인해 압박을 받기 일쑤입니다. 게다가 이런 모든 것들을 처음에는 변화에 호의적이지 않은 기업의 문화적 상황에서 해결해야 합니다. 다시 말해서, 심적 요인은 여전히 어려운 과제인 데다 물적 요인 역시 갈수록 어려워지고 있습니다.



### 변화 실행의 장애 요인

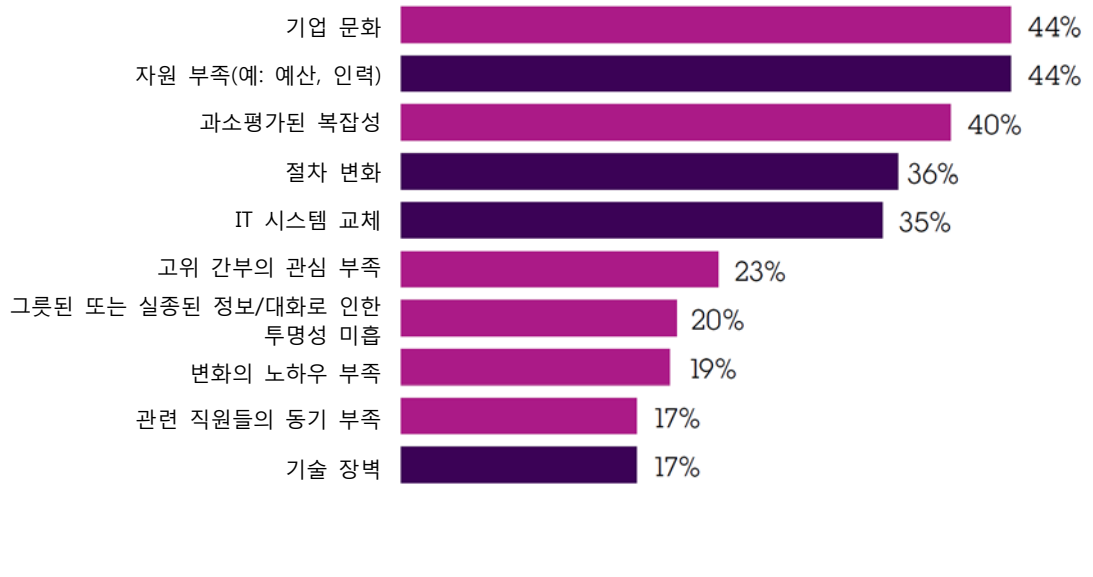


그림 13: 기업 문화, 자원 부족, 과소평가된 복잡성이 변화 실행의 가장 큰 장애 요인으로 여겨지고 있습니다.

출처: IBM 조직 변화 관리

최고 경영자는 전사적 변화 능력을 촉진할 고도로 숙련된 변화 전문가를 배치해서 변화 프로젝트 이행에 수반되는 여러 가지 문제를 해결해야 합니다. 이번 설문조사에서는 84%의 기업이 사내 인력을 50% 이상 프로젝트에 배치해서 변화를 관리하는 것으로 확인됐습니다. 그러나 대다수 응답자(77%)는 자사 전문가의 변화 관리 경험이 평균적으로 6년 미만이라고 답했습니다. 또한 단 40%만이 향후의 변화 프로젝트를 성공적으로 관리하기 위해 적절한 인재를 배치했다고 답했습니다. 다시 말해서, 문제를 해결하기 위한 기업의 노력이 변화 효과를 제대로 활용하는 데 요구되는 투자 수준에 여전히 미치지 못하는 것입니다. 변화를 위한 노력은 계속되어야 합니다.

그러므로 전담 변화 전문가의 발 빠른 기술 개발과 더불어, **임기응변식** 또는 프로젝트에 따라 각기 적합한 활동과 직책을 새로 계획함으로써 변화 속도와 규모를 늘릴 방안

입니다. Change Architect는 이와 같은 현실을 직시하고 있습니다. Change Architect는 변화 노하우를 공식화하고 전사적 변화 역량을 체계적으로 구축합니다. 지난 6년간 프로젝트에 공식적 변화 관리 방법을 이용하는 비율은 평균 24%에서 45%로 증가했습니다. Change Architect의 경우, 그 수치는 55%로 상승합니다(그림 14 참조).<sup>16</sup>

또한 공식적 직책, 진로, 업무 내용, 개발 목표는 효과적인 변화 전문가 육성에 도움이 됩니다. 이를 위해서는 조직의 변화 활동을 성공적으로 이행하고 다른 변화 관련 직책을 지원하는 데 필요한 핵심 활동, 역량과 기술을 포함한 개인적 개발 계획을 세워야 합니다.

## 공식적인 변화 관리 방법 사용

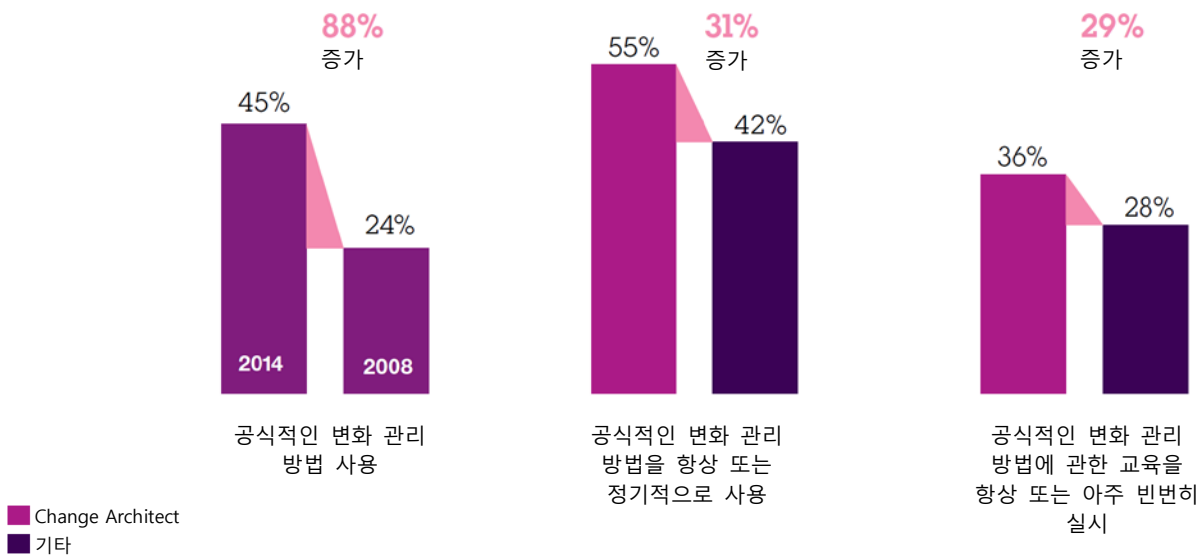


그림 14: 공식적인 변화 관리 방법 사용률이 Making Change Work 연구를 처음 실시했던 2008 년 이래 크게 늘었습니다.

참고: 상대적 비율 상승  
출처: IBM 조직 변화 관리

설문조사에 참여한 기업 중 60%는 프로젝트 전문가의 공식적 진로를 정해둔 반면, 변화 전문가의 공식적 진로를 정해둔 기업은 25%에 불과했습니다. 프로젝트 전문가의 공식적 진로를 정해두면 실적 저조를 다소 줄일 수 있을 뿐이지 성공의 차별화 요인으로 작용하는 건 아닙니다. Change Architect는 이런 부분에서 성공의 중대한 차별화 요인을 갖추고 있습니다. 구체적으로 말해서, Change Architect가 변화 전문가의 공식적 진로를 정해둔 비율은 다른 기업보다 42% 이상 더 많았습니다.

또한 Change Architect는 공식화된 변화 원칙을 중앙에서 조율하여 전사적 '근력'을 체계적으로 강화합니다. 일관적인 방법, 변화와 관련한 교육, 경력 개발, 자산 재활용, 전사적 지식 및 모범 사례 공유를 실현하려면 중앙 조율이 반드시 필요합니다.

특정 상황, 프로젝트 유형, 여력에 맞게 조정할 수 있는 중앙의 준거 및 지식 창구가 마련되어야 합니다. 중앙 창구란 지리적 통합이 아니라 노하우, 전문 지식, 모범 사례, 성과 목표, 진로 등을 통합한 창구를 말합니다. 변화 관리 자원을 통합한 Change Architect의 비율은 33%로 24%에 머문 다른 기업보다 높습니다.

### 요약

변화 노하우를 공식화하고 전사적 변화 역량을 체계적으로 구축하고 변화 관리 작업과 팀을 중앙 집중화함으로써 변화 원칙을 수립하면 장기적으로 변화에 필요한 근력을 강화하는 데 도움이 됩니다.

## 여정 시작

*“변화는 처음이 제일 어렵고 중간이 가장 골치 아프며 마지막이 가장 즐겁습니다.”*

Robin S. Sharma, 저자<sup>17</sup>

Change Architect가 된 기업은 변화의 속도 및 규모와 변화 관리 능력 개발간의 격차를 좁히거나 최소한 그대로 유지할 수 있습니다. 앞서 지적했듯이 혼란은 항상 존재합니다. 많은 기업이 변화 방법에 관한 탄탄한 노하우를 보유하고 있음에도 불구하고 적극적으로 변화를 관리하거나 추진하는 데 있어서는 능숙하지 않습니다. 변화와 관련한 격차를 줄이는 유일한 방법은 격차를 제대로 아는 것입니다. 기업은 현재 처한 딜레마를 인정하고 격차를 좁히는 데 필요한 조치에 대한 명확한 계획을 수립해야 합니다. 이를 위해서는 세 가지 변화 관리 행동 강령(모든 계층에 변화 주도자 배치, 변화 중시, 근력 강화)을 추구함으로써 조직 구조에 변화 활동을 유기적으로 짜맞춰야 합니다.

IBM 기업가치연구소는 일반적으로 격차가 어디서 벌어지는지 파악하고 나아가야 할 방향을 제시하기 위해 기업의 설문조사 답변 내용을 분석한 후, 기업의 기존 변화 관리 역량과 더불어, 기대했던 대로 또는 기대 이상으로 목표를 달성할 수 있는 능력에 따라 그룹으로 분류했습니다.<sup>18</sup> 조사를 통해 확인할 수 있었던 것은 기업이 5가지 수준으로 나뉜 성숙도를 단계적으로 거치며 발전한다는 것입니다(그림 15 참조).

## 효과적인 변화 관리의 단계적 성숙도

*“세상에서 가장 성공한 자들은 상상력을 발휘합니다. 그들은 미리 생각하고 마음속에 그림을 그린 후 여기를 채우고 저기에 약간 더하며 여기 저기를 조금 수정하는 식으로 그림의 세세한 부분을 구체화하면서 꾸준히 나아갑니다.”*

Robert Collier, 저자<sup>19</sup>

5단계의 변화 관리 성숙도(비공식, 부각, 공식화, 조율, 고착화)에는 다음 단계로 나아가기 전에 반드시 함양해야 할 일련의 역량과 특징이 종합되어 있습니다. 기업이 한 성숙도 단계에서 다음 단계로 발전할 때 새로운 역량과 특징이 더해집니다. 그리고 이전에 함양했던 기술은 더욱 정교해집니다. 이런 구조로 성장과 발전이 지속적으로 순환합니다.

모든 조직이 동일한 지점에서 변화 관리 여정을 시작하는 건 아닙니다. 시작하는 지점은 현재의 변화 관리 성숙도 상태에 따라 다릅니다. 그러나 어디서부터 여정을 시작하든 공통적 접근법을 통해 미리 계획한 속도대로 꾸준히 나아가는 것이 효과적입니다.

5단계의 성숙도는 다음과 같습니다.

### 1. 비공식 단계

변화 성숙도 첫 번째 단계에 있는 기업은 구조적인 프로젝트 관리 방식을 추구할 수 있습니다. 그러나 이에 해당하는 기업은 변화 주도자 역할을 하는 최고 경영진에 주로 의존합니다. 일반적으로 비공식 단계에 있는 기업은 조직 변화를 관리하는 데 공통적 또는 표준 방식을 사용하거나 이전의 프로젝트에서 얻은 교훈을 활용하지 않습니다. 따라서 이런 기업은 방법과 기술을 위해 외부 자원에 의존하는 경우가 빈번합니다. 이와 같은 기업은 소셜 및 협업 도구를 변화 프로젝트에 직원의 참여를 유도할 수단으로 인식하기 시작합니다.

다음 단계로 나아가려면 구체적인 변화 프로젝트 진척도 측정 기준을 정하고 개인적 목표 및 계발 계획의 일환으로 변화 리더십 기술을 교육함으로써 변화 관리 기초를 터득한 관리자의 역량을 강화해야 합니다.

### 2. 부각 단계

변화 관리 역량이 부각되는 단계에 있는 기업은 프로젝트 관리 구조를 확대해서 구체적인 변화 측정 기준을 프로젝트의 일환으로 포함시키기 시작합니다. 그러나 이에 속하는 기업 대다수는 공식적인 변화 관리 방법을 사용하거나 관련 교육을 실시하지 않습니다. 즉, 이런 기업의 변화 관리 역량은 아직 발전 초기 단계에 있습니다. 부각 단계에 있는 기업은 관리자를 대상으로 변화 관리 기초에 관한 교육을 실시하고 개인적 목표와 계발 계획의 일환으로 변화 주도자의 기술을 더욱 강조합니다. 또한 이런 기업은 소셜 및 협업 도구를 직원의 참여를 유도하는 데 더욱 비중을 둡니다.

다음 단계로 나아갈 동인으로는 변화 관리 방법 구현 및 다양한 이해관계자 사이에서 변화를 적극 주도할 숙련된 관리자 양성 등이 있습니다.

### 3. 공식화 단계

변화 역량 공식화 단계의 기업은 표준 방법을 배치하고 일관적인 변화 관리 활동과 도구를 더욱 다양한 프로젝트에 응용합니다. 그러나 이에 해당하는 기업은 전사적 변화 역량을 구축할 체계적 접근법이 미흡합니다. 더욱 공식적인 조직 변화 방법을 지원하려면 관리자가 이해관계자 사이에서 변화를 적극 주도할 수 있는 기술을 갖춰야 합니다. 공식화 단계의 기업은 특정 프로젝트에 변화 관리 역량을 응용하는 데 주력합니다. 필요한 자원은 내부 인력으로부터 확보하거나 외부로부터 조달할 수 있습니다.

다음 단계로 나아가려면 중간 관리자에게 특히 중점을 두고 모든 계층의 관리자에게 변화를 주도할 책임을 맡기고 중앙에서 조율할 수 있는 변화 역량을 배양해야 합니다. 변화와 관련된 모든 직책을 대상으로 공식적 변화 관리 방법에 대한 체계적인 교육을 실시해야 합니다.

### 4. 조율 단계

자사의 변화 역량을 조율하는 데 주력하는 성숙도 단계에 있는 기업은 모든 관련 직책을 대상으로 공식적 변화 관리 교육을 실시합니다. 이에 해당하는 기업은 프로젝트 혁신 포트폴리오를 아울러서 표준화한 변화 원칙을 전사적으로 응용할 수 있도록 변화 활동을 중앙에서 조율합니다. 조율 단계의 기업은 모든 계층의 관리자에게 변화를 효과적으로 관리할 책임을 체계적으로 맡기기 시작합니다. 또한 이런 기업은 최고 경영진에 전적으로 의존하지 않고, 변화 주도자로서 중간 관리자의 역할에 큰 비중을 둡니다. 또한 조율 단계에 있는 기업은 직원의 참여 유도에 소셜 및 협업 도구를 적극 활용합니다.

다음 단계로 나아갈 동인으로는 체계적으로 전사적 변화 역량 배양, 변화 관리 전용 예산 배정, 모든 프로젝트 계획에 일관적으로 통합할 수 있도록 변화 관리 활동 공식화 등이 있습니다.

### 5. 고착화 단계

가장 높은 성숙도 단계에 있는 기업은 프로그램/프로젝트 예산 및 계획에 지속적으로 투자하는 한편, 변화 관리 활동을 통합하고 공식적 방법과 도구를 응용하며 프로그램 효과를 정기적으로 모니터링하고 변화 효과를 측정합니다. 고착화 단계의 기업은 공식적인 변화 관리 교육을 통해 모든 변화 관련 직책의 기술을 체계적으로 보강합니다.

이런 기업은 변화 역량을 널리 활용하여 다양한 혁신 포트폴리오를 중심으로 이뤄지는 변화를 유연하게 관리할 수 있습니다. 고착화 단계에 있는 기업에서는 변화를 관리하고 수용하는 문화가 기업 전체에 정착되어 있습니다. 경영자, 관리자, 그리고 직원들의 업무 방식, 사고방식, 태도에 기민한 변화가 배어 있습니다. 본인의 조직은 변화 관리 성숙도 단계에서 어디에 위치해 있는지 확인해보십시오.



그림 15: 5 단계의 변화 관리 성숙도

출처: IBM 조직 변화 관리

**활발한 사고를 돕고 나아갈 방향을 파악할 수 있도록 아래 질문에 답하십시오.**

### 모든 계층에 변화 주도자 배치

- 경영자들이 프로젝트에 미치는 변화 리더십의 중대한 영향을 이해하고 일상적인 역할 모델을 자처하고 있습니까?
- 개인적 목표에 변화 리더십 활동이 포함되어 있습니까?
- 경영자들이 협업 기술을 활용하여 변화에 관한 전사적 대화를 유도하고 있습니까?

### 변화 중시

- 경영자들이 프로젝트에 대한 조직 변화 활동에 자원을 배정하고 있습니까?
- 변화 효과를 측정하고 있습니까(예: 기술/태도 변화, 기업의 성과 파악, 개인의 역할에 대한 헌신과 변화 사례)?
- 경영자들이 (예를 들어, 변화 프로젝트 및/또는 일관적이지 않은 변화 활동 검토를 통해) 관리 시스템에 조직 변화 관리 활동을 반영하고 있습니까?

### 근력 강화

- 경영자, 관리자, 직원들이 공통적 방법과 도구를 특정 상황에 맞게 응용함으로써 변화에 수반된 문제를 관리하기에 충분한 조직 변화 역량을 가지고 있습니까?
- 귀사의 조직 변화 역량이 어느 정도까지 중앙 집중식으로 통합 및 편성되었다고 생각하십니까?
- 체계적인 개인적 계발을 통해 장려하거나 심지어 정해진 진로를 통해 강화함으로써 변화 전문가의 개인적 계발 의욕을 북돋우는 제도는 얼마나 정착되어 있습니까?

IBM 기업가치연구소 자료에 대한 자세한 내용은 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)로 문의하십시오. IBM의 전체 연구 목록을 보려면 [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)를 방문하십시오.

앱 스토어에서 iPad용 또는 Android용 무료 "IBM IBV" 앱을 다운로드하면 태블릿에서 IBM 기업가치연구소의 경영 보고서를 열람할 수 있습니다.

### 저자 소개

Hans-Henrik (H.H.) Jørgensen은 IBM Organization Change Management의 글로벌 총책임자입니다. 그는 유럽, 아메리카, 아시아 지역에서 20년 넘게 다수의 프로젝트를 지휘한 바 있습니다. 그는 경험에 기초한 Better Change 방법 개발과 Making Change Work 연구를 촉진하는 데 일조해 왔습니다. 궁금한 점이 있으시면 [hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com](mailto:hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com)로 연락하십시오.

Oliver Bruehl, M.Sc.는 IBM Strategy & Analytics Management Consulting Practice의 수석 컨설턴트입니다. 그의 전문 분야는 효과적인 조직 변화 방법 도입과 관련된 리더십 및 후원 프로그램을 개발하는 일입니다. 그는 유럽과 남아프리카에서 관리 컨설팅 및 기술 전략에 주력하는 다양한 프로그램 팀을 지휘해 왔습니다. 궁금한 점이 있으시면 [oliver.bruehl@de.ibm.com](mailto:oliver.bruehl@de.ibm.com)로 연락하십시오.

Neele Franke, M.A.는 IBM Strategy & Analytics Management Consulting의 수석 컨설턴트입니다. 그녀는 유럽 전역에서 프로젝트 팀을 지휘하면서 쌓은 경험을 바탕으로 변화에 관한 전략적 커뮤니케이션 및 관리 컨설팅 분야에서 폭넓은 지식을 가지고 있습니다. 그녀는 커뮤니케이션 기술과 조직 지원에 중점을 둔 학술 연구로 다수의 상을 수상한 바 있습니다. 궁금한 점이 있으시면 [neele.franke@de.ibm.com](mailto:neele.franke@de.ibm.com)로 연락하십시오.

### 도움 주신 분들

Maria-Paz Barrientos,  
글로벌 역량 센터 전략 및 분석 담당 부사장 겸 파트너

Kinthi Sturtevant,  
글로벌 역량 센터 분석 담당 부사장 겸 파트너

Eric Lesser,  
IBM 기업가치연구소 연구소장

### 감사한 분들

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge,  
Marc Chapman, Dave Lubowe, Peter Korsten

Toby Barnard, Lisianne Heil, Katja B. Jensen, Andrea Kaiser,  
Jovana Konopka, Elisa Naetsch, Ronny Schüritz, Anja  
Spsychalski, Stephanie Veit, Annelies Visser, Lizzy Zwiers

Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke Boyd, Iris  
Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch, Fredrik  
Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff, Siddhartha  
Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller, Silvia Di  
Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne Jalava,  
Jayme Johnson, Peter Johnston, Toru Kaneko, Sanna  
Keskioja, Christine Knittl, Cristiane D'Addio De Moura,  
William J. Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands,  
Sumanta Deb, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira,  
Thierry Viegas, Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang

Steven Ballou, Kristin Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

### 연락처

#### 글로벌

Tina Marron-Partridge, [tina.marron-partridge@uk.ibm.com](mailto:tina.marron-partridge@uk.ibm.com)

#### 북미

Barbara Lombardo, [barbara.j.lombardo@us.ibm.com](mailto:barbara.j.lombardo@us.ibm.com)

#### 브라질 및 라틴아메리카

Subodh Rajadhyaksha, [subodh.raj@br.ibm.com](mailto:subodh.raj@br.ibm.com)

#### 유럽, 중동, 아프리카

Andi Britt, [andi.britt@uk.ibm.com](mailto:andi.britt@uk.ibm.com)

#### 아시아 태평양

Simon Thomas, [simont@sg.ibm.com](mailto:simont@sg.ibm.com)

#### 중국

Steven W. Davidson, [steven.davidson@hk1.ibm.com](mailto:steven.davidson@hk1.ibm.com)

#### 일본

Toru Kaneko, [kanekot@jp.ibm.com](mailto:kanekot@jp.ibm.com)

### IBM 기업가치연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치연구소의 다양한 연구 결과를 바탕으로 주요 공공 기관 및 민영 기업의 경영진에게 사실에 입각한 전략적 동향 및 통찰력을 제공합니다. 본 경영진 보고서는 IBM 연구 팀의 심층 조사를 기반으로 작성되었습니다. 본 보고서는 비즈니스 가치 실현에 유용한 분석 및 관점을 제공하려는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 지속적인 노력의 일환입니다. 자세한 내용은 저자에게 문의하거나 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)으로 이메일을 보내 주십시오.



## 참조

- 1 아인슈타인 인용. Thinkexist.com.  
[http://thinkexist.com/quotation/we\\_cant\\_solve\\_problems\\_by\\_using\\_the\\_same\\_kind\\_of/15633.html](http://thinkexist.com/quotation/we_cant_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html)
- 2 공개된 정보를 토대로 한 IBM 기업가치연구소의 분석 결과
- 3 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen, Andreas Neus. "Making Change Work." IBM 기업가치연구소, 2008년 10월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 4 "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study." IBM 기업가치연구소, 2013년 11월. [http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE\\_GB\\_TI\\_USEN&htmlfid=GBE03579USEN&attachment=GBE03579USEN.PDF](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03579USEN&attachment=GBE03579USEN.PDF)
- 5 Cortada, James, Eric Lesser, Peter J. Korsten. "The business of social business: What works and how it is done." IBM 기업가치연구소, 2012년 11월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 6 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen, Andreas Neus. "Making Change Work." IBM 기업가치연구소, 2008년 10월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 7 상동
- 8 Pulieri, Jill, Kali Klena, Laura Van Tine. "Greater expectations: Consumers are asking for tomorrow, today." IBM 기업가치연구소, 2010년 3월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>
- 9 응답자들은 평균적으로 자사가 추진한 프로젝트 중 48%가 완전한 성공(계획했던 목표 모두 달성)을 거뒀고 프로젝트 중 38%는 부분적으로만 성공(정해진 기한 내에 계획했던 목표 일부만 달성)했으며 14%는 중단되거나 실패했다고 답했습니다. 완전한 성공을 거둔 프로젝트의 평균 비율이 48%에 표준 편차 27%를 더하면 임계치는 75%가 됩니다. 따라서 프로젝트 성공률이 75% 이상인 기업은 완전히 성공한 기업으로 분류했습니다.
- 10 Fuller, R. Buckminster. Operating Manual for Spaceship Earth. Lars Muller Publishers, 2008년 7월 15일.
- 11 Cortada, James, Eric Lesser, Peter J. Korsten. "The business of social business: What works and how it is done." IBM 기업가치연구소, 2012년 11월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- 12 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen, Andreas Neus. "Making Change Work." IBM 기업가치연구소, 2008년 10월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 13 상동, 11%는 변화 주도자가 되기 위해 MCW1에 투자해야 할 최소한의 비율로 분석됐습니다.
- 14 기준으로 삼은 주요 프로젝트의 중요한 차별화 요인을 살펴볼 때 성공률은 기대했던 이득 대비 실제 달성한 이득으로 측정됩니다(기대했던 이득에 미치지 못하는 실제 달성 이득 90% 미만, 기대했던 이득을 초과한 실제 달성 이득 90% 이상).
- 15 Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen, Andreas Neus. "Making Change Work." IBM 기업가치연구소, 2008년 10월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- 16 상동
- 17 Sharmin, Robin. "The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life." Free Press, 2010년 12월 28일.
- 18 IBM 기업가치연구소는 변화 관리 성숙도 모델에 따른 기업의 진전 상황을 파악하기 위해 응답 평가 척도를 이용하여 능력 수준에 따라 응답자를 분류하는 군집 분석을 실시했습니다. 이 군집 분석에는 먼저 설문조사 응답자를 분류할 군집 개수를 결정한 후 응답 결과를 토대로 유사 그룹으로 응답자를 배정하는 절차가 수반됩니다. 이 분석 방법에서 응답자는 총 5개의 군집(비공식, 부각, 공식화, 조율, 고착화)으로 나뉘었습니다.
- 19 Quotations Book. Quotationsbook.com  
<http://quotationsbook.com/quote/20399/>



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation  
Route 100  
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America  
August 2014

IBM, IBM 로고 및 [ibm.com](http://ibm.com)은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보"([www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml))에 있습니다.

본 문서는 발행일 기준으로 최신이고 IBM은 이를 통지없이 변경할 수 있습니다. 본 문서에서 언급된 모든 오퍼링이 IBM이 영업하고 있는 모든 국가에서 제공된다는 것을 의미하지는 않습니다.

본 문서의 모든 정보는 타인의 권리 비침해, 상품성 및 특정 목적에의 적합성에 대한 묵시적 보증을 포함하여 묵시적이든 명시적이든 어떠한 종류의 보증 없이 "현상태대로" 제공됩니다. IBM 제품은 제공된 제품에 적용된 계약의 이용 약관에 따라 보증됩니다.

본 보고서는 일반 지침으로만 제공됩니다. 세부적인 연구나 전문가 의견의 예제를 대체할 수 없습니다. IBM은 본 문서에 의존한 개인 또는 조직에 발생한 어떠한 손해에 대하여도 책임을 지지 않습니다.

본 보고서의 데이터는 제3자가 출처될 수 있으며, IBM은 별도로 이러한 데이터를 확인, 검증 또는 감사하지 않습니다. 이러한 데이터의 사용으로 인한 결과는 "현상태대로" 제공되며 IBM은 묵시적이든 명시적이든 일체의 진술이나 보증을 제공하지 않습니다.



Please Recycle