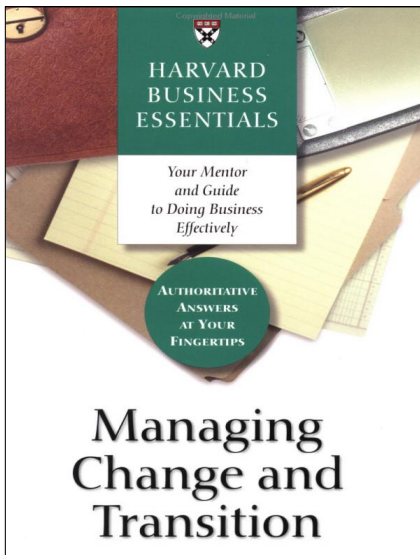


Managing Change and Transition



- 지 은 이 : Harvard Business School(편집)
- 발행연도 : 2003
- 출 판 사 : Harvard Business School Press

이 책은 Harvard Business Essentials Series 중의 하나로써, Harvard Business School이 그동안 발간한 책, 논문 등에서 '변화와 이행'에 관한 내용들을 모아 총 7개의 장으로 재구성하여 발간한 책으로 조직의 변화를 효과적으로 달성하기 위한 다양한 이슈들에 대해 다루고 있다. 이 책의 내용을 간략하게 소개하면 다음과 같다.

1장 'The Dimensions of Change'에서는 구조적 변화, 비용절감 변화, 프로세스 변화, 기업문화 변화 등 기업이 변화를 결심하게 되는 목적들을 설명한다. 아울러, 이러한 변화를 추구함에 있어서 2가지 접근방법으로서 Theory E와 Theory O를 설명하고 있다. Theory E는 주주 가치의 혁신적이고도 근원적인 증대를 목적으로 기업의 경영층에 의해 주도되는 형태이며 비용절감, 다운사이징, 자산처분 등의 방법을 이용한다. Theory O는 기업의 문화와 종업원의 역량을 통해 성과(Performance)를 높이는 것을 목적으로 한다. 종업원의 참여와 중간 관리층의 축소 등으로 특징되며 상대적으로 변화가 장기간에 걸쳐서 일어나게 된다.

하지만, 변화의 이니셔티브는 조직이 그러한 변화를 수용할 준비가 되어있지 않으면 불가능하다. 2장 "Are You Change-Ready?"는 변화에 대한 준비를 설명하면서, 실제 어떤 기업이나 단위조직들이 변화를 감당할 준비가 되었는지를 판단할 수 있는 요인으로, 효과적이며 평판이 좋은 리더들과 비구조적 조직문화, 종업원에 대한 동기부여 등을 핵심요소로서 설명하고 있다.

3장 'Seven Steps to Change'에서는 변화의 이니셔티브를 성공적으로 달성하기 위한, 7개 단계로 구성된 절차를 소개하고 있다. 그 과정을 통해 변화의 노력 중에 해야 할 것과 하지 말아야 할 것을 설명하고 있으며 아울러 피해야 할 실패요건의 리스트들을 제공하고 있다.

4장 'Implementation'은 변화관리의 가장 힘든 부분인 변화의 실행에 관해 다루고 있다. 변화를 실행하기 위한 6개의 기본적 활동들로서, 기술/권한/자원/리더십이 적절하게 반영된 변화 팀의 구성,

변화실행 계획의 작성, 일관성있는 실행, 보상계획, 적절한 이정표의 식별, 조직 내 커뮤니케이션의 활성화 등을 제안하고 있다.

조직이 구성원들 간의 관계와 커뮤니케이션으로 이루어진 사회적 시스템이기 때문에 조직에서의 변화는 더욱 복잡하게 나타난다. 5장 'Social and Human Factors'에서는 변화에 포함되어 있는 사회적, 인간적 요소를 중심으로, 변화의 과정에서 구성원들이 보이는 다양한 반응에 대해 서술하고 있다. 특히, 변화에 반대하는 조직원들을 이해하고 그들을 적극적인 협력자로 변화시키는 것을 6장 'Helping People Adapt'에서 중점적으로 다루고 있다. 사람들은 혁명적 변화에 직면했을 때, 충격(Shock), 방어적 후퇴(Defensive Retreat), 인정(Acknowledgement), 수용과 적응(Acceptance and Adaptation) 등의 4가지 단계를 통해 변화에 참여하게 된다. 조직원들이 이러한 과정을 통해 변화에 자연스럽게 참여할 수 있도록 도와주는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 강조하고 있다.

마지막 장인 7장 'Toward Continuous Change'에서는 변화의 지속성에 대해 다루고 있다. 광범위한 일회적 혁신 후 장기간의 안정화(Discontinuous Change)라는 전략보다는, 장기간에 걸쳐 일련의, 조그마한 변화들이 개별적으로 발생하는 점차적 변화(Continuous Incremental Change)가, 작은 변화는 관리 가능하다는 점, 그리고 변화에 반복적으로 노출되는 경우 변화에 대한 저항이 적다는 점에서 보다 효과적임을 설명하고 있다.

1990년대 극에 달한 기업간 경쟁을 겪으면서, '생존을 위한 변화'는 2006년 현재에서도 여전히 모든 조직들이 당면하고 있는 최고의 과제이다. 다국적 거대 기업도 결코 예외가 아니다. IBM은 많은 혼란과 위축의 시간을 보낸후 새로운 리더십에 의해 재정비 중이며, Microsoft는 하나의 소프트웨어 회사에서 컴퓨터-인터넷 솔루션의 통합 제공자로 변모하고 있다. GE는 20년 넘게 계속되고 있는 변화의 물결 속을 헤쳐 나가고 있다. 비록 변화가 언제, 어디서, 어떻게 다가올지 예측하기는 힘들지라도, 모든 기업은 그에 대한 준비를 갖추고 있어야 한다. 변화의 필요성과 불가피성을 인지하는 기업만이 변화의 시간을 위협이 아닌 기회, 즉 기업과 문화를 재창조하는 기회로 활용할 수 있다.

장무경 | 서울시정개발연구원 부연구위원

목 차 소 개

1. The Dimensions of Change
2. Are You Change-Ready?
3. Seven Steps to Change
4. Implementation
5. Social and Human Factors
6. Helping People Adapt
7. Toward Continuous Change