

해. 그때까지 체질개선은 언제든 짓밟힐 수 있는 여린 싹일 뿐이야.

마지못해 변화에 동참했던 이들은 진전의 조짐이 보이면 얼른 성공이라 결론짓고 싶어 하지. 그러면 아이러니하게도 변화를 중단시키고자 기회를 엿보던 세력이 재빨리 이 열광의 대열에 합류해. 승리의 축하연이 끝나고 나면 지친 병사들은 승리를 믿고 싶어 하고, 전선에 복귀하기를 망설여. 그렇게 변화는 중단되고, 여태 하던 대로 안주하게 돼.

혁신에 성공하려면, 승리를 선언하는 대신에 단기적인 성공으로 얻은 신뢰를 활용해서 조금씩 더 큰 문제에 도전하도록 해야 해. 일반적으로 체질개선의 가시적인 첫 성과는 3년이 지나야 얻을 수 있고, 5년은 되어야 정점에 도달할 수 있어. 그러니 호흡을 길게 가지렴.

마지막 7단계는 변화가 기업문화에 뿌리내리도록 하는 거지. 변화가 기업의 혈맥에 스며들어 일상의 습성으로 자리잡는 단계야.

그러려면 새로운 접근법, 새로운 태도, 새로운 행동이 성과를 어떻게 향상시키는지 구성원들에게 보여줘야 해. 그렇지 않으면 성과를 변화와 연결하지 않고 리더의 개인적 역량이나 카리스마의 결과로 치부하는 등, 엉뚱한 해석을 하게 되거든.

스타트업을 벗어나 퀀텀 점프의 단계에 들어서면 구성원들은 너도나도 체질개선의 필요성을 외치지. 그러면서도 그들은 본능적으로 변화를 두려워한다는 사실을 리더는 직시해야 한다. 사람들은 미지_{未知}의 세계로 뛰어드느니 익숙해진 고통에 안주할 만큼 변화를 싫어하거든. 앞에 말한 단계를 염두에 두며 한 발자국씩 앞으로 나아가기 바란다.