

흥미를 자아낼 수 없으면, 아직 세 번째 단계가 준비되지 못한 거야.

변화란 유익한 것이고 달성가능하다는 믿음이 구성원들에게 있어야 힘들어도 앞으로 전진하지. 그러니 다양한 경로로 충분히 소통해서 그들의 마음과 생각을 붙잡아야 해. 비전을 일회성 단합대회 행사 같은 데서 발표하고 끝내거나 리더가 일장연설로 설명하는 식으로는 구성원들의 이해도 공감도 얻지 못할 거야.

4단계에서는 변화에 동참하려는 이들을 본격적으로 더 많이 확보해야 해. 소수 핵심주체들의 비전을 고취하는 것만으로는 부족하거든.

최악의 장애물은 변화를 거부하고 비전에 역행하는 요구를 하는 중간리더들이야. 놀랍게도 이런 리더들이 적지 않아. 그들의 이유는 다양한데, 개선해봐야 효과가 없다고 생각하거나, 회사의 변화에 개인적인 위기감을 느끼는 경우, 또는 변화와 함께 달성해야 할 성과목표에 겁을 먹은 경우 등이야.

리더들이 혁신의 걸림돌로 부상하는 순간 조직에 냉소주의가 자라나고, 체질개선 노력은 붕괴되고 말아.

5단계에서는 단기적 목표를 수립하고 성과를 창출해야 해. 진정한 체질개선은 오랜 시간이 걸리는 대장정이야. 그런데 변화가 가져다주는 성과가 금방 눈에 보이지 않으면 사람들이 체질개선을 포기하거나 변화를 저지하는 무리에 합류하기 쉽지.

반대로 단기목표 성취에 대한 압박이 있으면 긴박감을 유지할 수 있어. 그러니 품질 향상이건 시장점유율 개선이건 신제품 개발이건, 변혁의 대장정 중간중간에 가시적 성과를 보여줄 수 있는 단기목표를 수립하고 성과를 입증해야 해.

6단계까지 왔다면 아마 조직에 조금씩 성과가 나타나기 시작했을 거야. 그러나 성급하게 승리를 선언해서는 안 돼. 성과를 자축하는 것은 좋지만 잘못하면 실패를 자초하게 되거든. 변화가 기업문화에 깊이 뿌리내리기까지는 3~5년의 시간이 필요