

예측 불가능의 시대, 회복탄력적 조직 문화 구축이 필요

조성일 수석연구원, 전략컨설팅실(sizif@posri.re.kr)

목차

1. 회복탄력성에 대한 관심 고조
2. 회복탄력성의 개념
3. 사례 연구
4. 종합 및 시사점

Executive Summary

- **초불확실성 시대로의 진입에 따라 기업들은 회복탄력성 확보에 관심 집중**
 - 미래에는 복잡성과 예측 불가능성이 급격히 증가하여 불확실성이 뉴노멀인 시대가 예상됨에 따라 회복탄력성에 대한 글로벌 차원의 관심이 증가
 - 글로벌 금융 위기와 코로나19 사태를 기점으로 회복탄력적 기업과 비회복탄력적 기업 간 성과 차이를 분석한 결과에 따르면, 그 격차가 지속 확대되고 있음
- **회복탄력성이란 역경 상황에서 제자리로 회귀할 뿐만 아니라 지속적으로 성장하는 능력으로 정의**
 - 예상치 못한(Unexpected) 충격에 능동적(Inside-out)으로 대처하여 새로운 성장의 원동력으로 전환하는 개념
 - Bounce Back(제자리 회귀)을 넘어 Bounce Forward(지속 성장)하는 것이 핵심
- **글로벌 기업들은 회복탄력성을 확보하기 위해 다양한 활동을 수행 중**
 - 소니 : 시장 대응 실패 이후 'BE MOVED'와 'ONE SONY'를 통해 재도약
 - 현대자동차 : 직원들의 사회적 자본을 조직 역량으로 전환하기 위해 조직 문화 혁신
 - 마이크로소프트 : CEO 사티아 나델라의 적응적 리더십 발휘를 통해 관료적이고 경쟁적인 조직 문화를 협력적이고 개방적인 방향으로 전환
 - 구찌 : MZ 세대만의 그림자 위원회(Shadow committee)를 운영하여 진부하다고 인식되던 이미지를 새롭게 변신시키는 데 성공
 - 후지필름 : 필름 제조 기술의 창의적 재발견을 통해 재도약 발판을 마련
 - 구글 : 칭찬 사이트 운영, 실패 보너스 지급 및 명상 프로그램 운영 등 직원의 심리적 안정감 증진을 위해 다각적으로 노력
- **사례들로부터 회복탄력성을 확보하기 위한 요인별 시사점을 도출**
 - 가치 공유 : 세대, 계층, 개인 간 가치 공유 수준 격차 축소
 - 사회적 자본 : 조직 내부, 내·외부 간 사회적 자본 축적을 위한 수평 문화 강화
 - 적응적 리더십 : 중간 관리자 권한 및 개방적 시각을 위한 네트워킹 강화
 - 조직 민첩성 : 젊은 계층의 의사 결정 참여 확대
 - 브리콜라주 : 유·무형 자원, 정보 공유를 위한 DX(Digital Transformation) 추진
 - 심리적 안정감 : 도전적 업무 실패에 대한 용인, 격려 분위기 조성
- **6개 중 하나만 잘 관리한다고 조직의 회복탄력성이 강해지는 것은 아니며, 다른 여러 요인에 대한 전반적인 강화 프로그램을 운영할 필요가 있음**

1. 회복탄력성에 대한 관심 고조

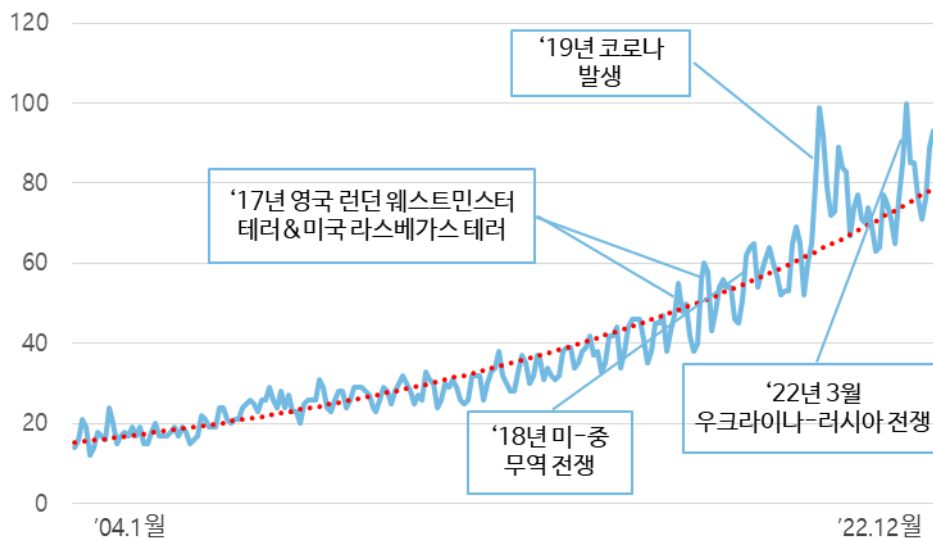
□ 초불확실성 시대로의 진입에 따라 기업들은 회복탄력성 확보에 집중 중

○ 미래에는 복잡성과 예측 불가능성이 급격히 증가하여 불확실성이 뉴노멀인 시대가 예상

- 이에 따라 회복탄력성(Resilience)에 대한 글로벌 관심도 증가

- 특히, '17년 테러, '19년 코로나19 발생, '22년 우크라이나-러시아 전쟁 발발 등 예상치 못한 이벤트 발생 시 급격히 증가함을 알 수 있음.

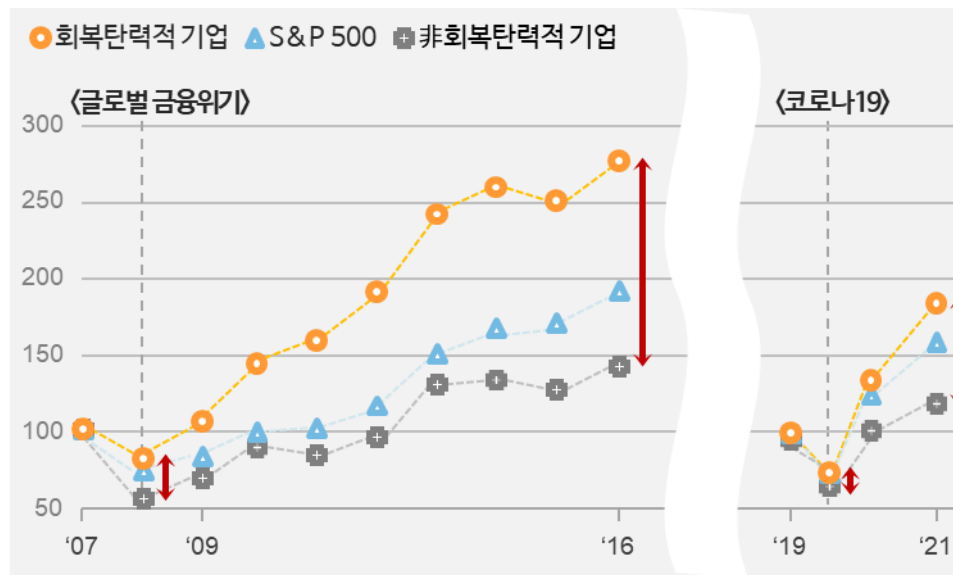
【Google Trends의 'Resilience' 검색 빈도 추세】



* 단위 : 최고 검색 빈도 대비 상대 비율

- 글로벌 금융 위기와 코로나19 사태를 기점으로 회복탄력적 기업과 非회복탄력적 기업 간 성과 차이를 분석한 결과에 따르면, 그 격차가 지속 확대

【회복탄력적-非회복탄력적 기업 간 성과 차이】



* 단위 : TSR(Total Shareholder Returns, 총주주수익률), 출처 : 맥킨지(2022 : The year in charts)

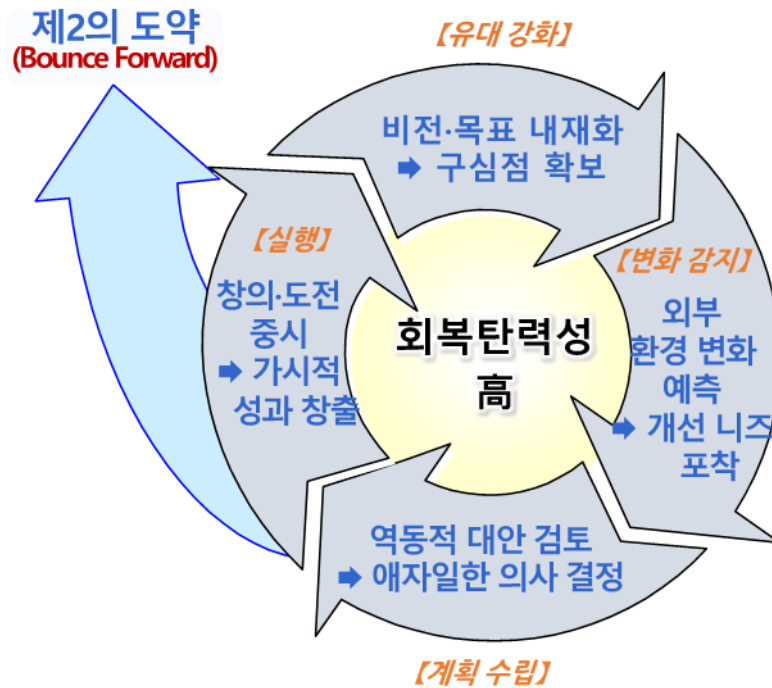
- 하버드 경영대학원의 란제이 굴라티(Ranjay Gulati) 교수는 “오늘날 기업 생존의 비밀은 회복탄력성(Resilience)이다.”라며 회복탄력성의 중요성을 강조

2. 회복탄력성의 개념

□ 회복탄력성이란 역경 상황에서 제자리로 회귀할 뿐만 아니라 지속적으로 성장하는 능력으로 정의

- 예상치 못한(Unexpected) 충격을 능동적(Inside-out)으로 대처하여 새로운 성장의 원동력으로 전환하는 개념
- 'Bounce Back(제자리 회귀)'을 넘어 'Bounce Forward(지속 성장)'하는 것이 핵심

【회복탄력적 기업의 대응 프로세스】



- 가치 공감, 일체감 형성을 통해 목표/행동의 구심점을 확보하는 ‘유대 강화’를 위해서는 조직/동료 간 정서적 유대와 공동체 의식을 제고하는 ‘가치 공유’ 요소가 필요
- 다양한 정보와 변화 통찰력을 기반으로 개선 니즈를 포착하는 ‘변화 감지’를 위해서는 사회적 관계 속에서 자원을 동원하는 능력인 ‘사회적 자본’ 요소와 예상치 못한 문제에 대응하는 ‘적응적 리더십’ 요소가 필요
- 속도, 다양성, 유연성 기반의 애자일한 의사 결정을 추진하는 ‘계획 수립’을 위해서는 빠르고 효과적인 의사 결정 및 수립 체계를 구축할 수 있는 ‘조직 민첩성’ 요소가 필요
- 창의적, 도전적으로 자원을 발굴하고 활용하여 가시적 성과를 창출하는 ‘실행’을 위해서는 자원을 재조합하여 가치를 창출하는 역량인 ‘브리콜라주¹’ 요소와 위험 감수, 자유로운 의견 개진이 가능하다는 믿음인 ‘심리적 안정감’ 요소가 필요

¹ Bricolage(불어 어원의 영어) : 도구를 닳치는 대로 활용하여 만드는 것

3. 사례 연구

(1) 가치 공유 – 소니(SONY)

□ 시장 대응 실패 이후 ‘BE MOVED’와 ‘ONE SONY’를 통해 재도약

- ‘12년 히라이 가즈오 회장 취임 前 4년 연속 적자(약 10조 원)를 기록했으나, 히라이 사장의 ‘가치 공유’ 노력을 통해 퇴임 전(‘18년 3월) 정상 회복 및 지속적 성장의 발판 마련
 - ‘17년 매출 84조 원, 영업이익 7조 원 달성 후 ‘21년 매출 97조 원, 영업이익 12조 원 달성이라는 지속 성장 기틀 마련
- ‘고객 마음을 움직이는 제품, 서비스 제공을 위해 하나가 되자’는 구호를 내걸고 임직원의 공감대 형성을 주도
 - 마음을 움직이는(BE MOVED)의 키워드인 ‘감동(KANDO)’과 하나가 되자(ONE SONY)의 첫 번째 고객인 ‘직원’을 강조
 - 공감대 형성을 위해 경영층의 직접 메시지 전달을 강조
 - 임원이 직접 소통해야 목표, 방향성 공유가 가능하다는 철학으로 히라이 회장 본인이 월 1회 이상 타운홀 미팅을 진행, 취임 6개월간 지구 4바퀴 거리를 이동
 - 유대감 강화를 위해 ‘쫄 직원 = 소니 팬’이라는 일체감을 조성하여 제품과 서비스에 대한 자부심과 애정을 높임

(2) 사회적 자본 – 현대자동차

□ 직원들의 사회적 자본을 조직 역량으로 전환하기 위한 조직 문화 혁신

- 현대차가 중국 시장에서 부진(‘16년 114만 대 → ‘18년 79만 대)했던 원인은 사드 보복뿐만 아니라 소비자 취향 변화를 인지하지 못한 것이었음
 - 중국 소비자의 SUV 선호에도 세단 모델에 주력하는 오판과 가격 인하 전략으로 중국 차 브랜드의 경쟁자로 포지셔닝되어 이미지가 하락
- 그러나, 이러한 변화를 내부 직원들은 이미 알고 있었음

- 경직된 조직 문화로 인한 계층 간 정보 공유와 협업 미흡으로, 직원이 보유한 외부 정보가 조직의 사회적 자본으로 축적되지 못함
- 이러한 문제를 해결하고자 정의선 수석부회장 취임('18년) 후 조직 문화 변화에 매진
 - 군대식 문화에서 수평 문화로의 전환을 위해 노력 중이며, 기수 관행, 서열화 축소 등을 위해 채용 방식을 공개 채용에서 수시 채용으로 전환
 - 또한, 업무 수행 시 직원의 자율성 확대를 위해 근무 복장 자율화 등 도입

(3) 적응적 리더십 – 마이크로소프트(Microsoft)

- '14년, PC 시장 붕괴로 인한 MS의 침체기 시점에 사티아 나델라가 CEO로 취임하여 관료적·경쟁적인 조직 문화를 협력적·개방적인 방향으로 전환
 - 이를 위해, 시대 변화에 부합한 과감한 방향 전환을 결정하고, IT 생태계, 클라우드와의 연결성을 강화
 - 오피스-클라우드를 결합한 비즈니스 모델을 창출하고, 윈도우 중심의 폐쇄적 정책을 과감히 폐기
 - 경험에 기반한 조직 문화를 '새로 고침'하여 과거 실패를 조직 변화의 토대로 활용
 - 팽배했던 부서 사일로 현상을 'ONE MS'라는 초심으로 환기하여 개인 간 경쟁이 아닌 타인 성공에 기여하는 문화를 구축
 - 개방적 마인드에 기반한 혁신을 위해 직원의 조직 용화를 중시하고 소비자 이해도를 더 높이도록 강조
 - 쉼 임원 대상으로 '비폭력적 의사소통'을 강조하여 관련 책을 배포하고, 내부 고객 및 외부 소비자 니즈를 동시에 충족시킬 방안을 고민

(4) 조직 민첩성 – 구찌(Gucci)

□ MZ 세대만의 그림자 위원회(Shadow committee)를 운영, 새로운 이미지 창출에 성공

- 1921년 창립된 구찌는 '12년부터 '14년 사이 매출이 지속적으로 감소하고 이익이 급감하는 등 창사 이래 최대 위기를 맞음
 - '식상하다'는 디자인 평가로 경영난에 직면
 - 특히, 명품 시장의 주 고객이 중·장년층으로부터 젊은 층으로 변화하고 있는 트렌드를 인식하지 못하고 오히려 자만심에 현실을 외면
- '15년 신임 CEO에 취임한 마르코 비자리(Marco Bizzarri)는 젊은 직원들로 구성된 그림자 위원회 운영을 구상
 - 30세 이하 MZ 세대 중 핵심 인재 직원들로 구성
 - 임원으로 구성된 경영 회의가 끝난 후 그림자 위원회는 CEO와 함께 경영 회의에서 논의된 주요 안건들을 재토론하여 새로운 관점의 아이디어나 결론을 도출
 - 시니어들로 구성된 경영 회의 결과와 다른 결론을 적용하여 '우아한 부인의 전유물' 이미지에서 MZ 세대를 사로잡는 이미지로 전환에 성공

(5) 브리콜라주 – 후지필름(Fuji Film)

□ 필름 제조 기술의 창의적 재발견을 통해 재도약 발판을 마련

- R&D 기능과 조직의 재정비를 통해 기존 기술을 활용하여 신시장 발굴 및 개척
 - ('콜라겐 가공/항산화' 기술) 필름이 자외선이나 다른 물질에 의해 변질되는 것이 마치 인간의 노화 과정과 비슷하다는 점에 착안하여, R&D 조직(생활과학연구소)에 기능성 화장품 개발 전담팀을 설치, 노화 방지용 화장품 개발에 박차
 - ('필름 화학 합성' 기술) 얇고 균일한 표면을 유지해야 하는 필름 제조 기술은 LCD TV용 TAC(Tri-Acetyl Cellulose) 필름 제조에 적용되어 시장을 독점

- ('필름 제조/인화' 기술) 후지필름의 화학합성 기술을 접목한 제약(아비간: 독감 치료제)과 영상 기술은 내시경과 초음파 진단기 등의 의료 기기 제조로 확장
- 그 결과, '00년 매출 14조 원에서 '21년 25조 원으로 재도약
- 필름 사업 부문의 매출 비중이 전체의 1%대로 줄어들었음에도 불구하고 매출은 20년 만에 약 11조 원 상승하는 등 성공적인 변화 수행

(6) 심리적 안정감 – 구글(Google)

□ 자체 조사를 통해 심리적 안정감의 중요성을 밝히고, 이의 증진을 위해 다각적인 노력을 경주

- 심리적 안정감은 구글이 자체적으로 팀 효과성 분석을 위해 수행한 아리스토텔레스(Aristotle) 프로젝트를 통해 부상한 개념
 - 4년간 약 4만 명, 180개 이상 팀의 성과 원인을 분석
 - 팀 효과성을 높이는 특징으로 5가지를 도출했는데 그중 심리적 안정감이 가장 근본적이고 중요한 요인이며, 다른 4가지 요인의 밑바탕인 것으로 드러남. (심리적 안정감 외 신뢰도, 구조&투명성, 의미, 영향력 등 요인이 존재)
- 구글은 심리적 안정감 향상을 위해 다양한 노력을 전개 중
 - [칭찬 사이트] 동료 간 칭찬 사이트인 'gThanks'를 개설하여 사이트를 통해 공개적으로 고마움을 표시할 사람에게 칭찬 메시지를 전달
 - [실패 보너스] 성공 가능성이 없는 프로젝트를 과감히 중단시킨 직원을 대상으로 실패 보너스를 지급
 - 회사 자원이 더 낭비될 수 있었던 것을 사전에 방지했다는 공로로 보너스 이외에 승진 기회도 동시에 제공
 - [명상 프로그램] 'Search Inside Yourself'라는 명상 프로그램을 운영
 - 스트레스 감소, 창의력 증진 효과 이외에 타인과의 공감 능력 향상 측면에서도 효과가 나타남

4. 종합 및 시사점

□ 조직의 회복탄력성을 구성하는 6가지 요인별 관리 사례를 살펴봄

○ 6가지 요인별 시사점은 다음과 같이 도출할 수 있음

- 가치 공유 : 하나의 공동체라는 공감대 형성을 지속할 뿐만 아니라 세대, 계층, 개인 간 가치 공유 수준 격차 축소
- 사회적 자본 : 이해관계자와의 우호 관계 유지뿐만 아니라 내부, 내·외부 간 사회적 자본 축적을 위한 수평 문화 강화
- 적응적 리더십 : 리더의 환경 sensing 능력 강화뿐만 아니라 중간 관리자 권한 및 개방적 시각을 위한 네트워킹 강화
- 조직 민첩성 : 현업으로의 권한 위임 확대뿐만 아니라 젊은 계층의 의사 결정 참여 확대
- 브리콜라주 : 개인 및 부서 간 협업 체계 지속 강화뿐만 아니라 전사 유·무형 자원이나 정보 공유를 위한 DX(Digital Transformation) 적극 추진
- 심리적 안정감 : 직원 고충 처리, 마음 챙김뿐만 아니라 도전적 업무 실패에 대한 용인, 격려 분위기 조성

○ 이러한 요인 중 특정 한 요인만 잘 관리한다고 조직의 회복탄력성이 강해지는 것이 아님을 유의할 필요

- 상기 언급된 6가지 요인만이 조직의 회복탄력성을 강화하는 것 또한 아니며 다른 여러 요인이 복합적인 영향을 미치는 구조임.
- 따라서, 자신의 조직에 적합하다고 판단되는 몇 개 요소만 강조하는 것은 조직의 회복탄력성을 강화하는 효과를 얻기에 부족할 수 있음.
- 단기적으로는 힘들지라도 장기적인 관점에서 6가지 요인을 종합적으로 강화할 수 있는 프로그램을 설계하여 운영할 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

Aylor, B., Kay, J., Pandey, N., and Schuster, R.(2022), “If Disruption Is the New Normal, Operational Resilience Is the New Necessity”. (Retrieved from <https://web-assets.bcg.com/16/4a/c7519aef4b9599e0decc5ad14f61/bcg-if-disruption-is-the-new-normal-operational-resilience-is-the-dec-2022.pdf>)

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L.(2011), “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human resource management review*, 21(3), 243-255.

Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q.(2020), “How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence”, *PLoS ONE*, 15(8). (Retrieved from <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0238030>)

Mohammadi, S.(2021), “The relationship between individual entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage: exploring passion and perseverance”, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15(1), 75-86.

Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Ruth Carnall,D., and Wild, L.(2020), “5 Principles to Guide Adaptive Leadership”. (Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>)

Reeves, M., Fæste, L., and Deegan, T.(2021), “Transform for Resilience: An Imperative for Good Times Too”. (Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2021/transform-for-resilience-in-good-times>)

이주연, 박태경(2022), “브리콜라주 전략과 기업성과: 네트워크의 조절효과”, *한국창업학회지*, 17(5), 201-228.

조성일, 방상진, 이상현, 김상목(2023), “예측 불가능의 시대, 회복탄력적 조직 문화 구축이 필요”, 포스코경영연구원 내부 보고서.

[서적]

에이미 에드먼슨(2019), 최윤영 역, *두려움 없는 조직*, 다산북스.

[홈페이지]

맥킨지, “2022 : The year in charts”

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/2022-year-in-review/2022-the-year-in->

charts?stcr=6E410DAB383B4BB88A3971C88CB85A1B&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=0458cc03fa81412bbdcc40111922ece1&hctky=1918667&hdpid=9af8eeba-be7d-42ba-bc3e-205b8e5263b1

[언론]

더뉴스 2022년 9월 19일 자, 「누가 어떻게 몰락하는 소니를 재생시켰나 - ‘소니 턴어라운드’」

사이다경제 2018년 7월 21일 자, 「마이크로소프트의 3대 CEO, 그가 대단한 이유」

아시아경제 2023년 1월 3일 자, 「'일방'이 아닌 '타운홀 미팅'...신년회 형식 갠 정의선」

월간내일 2022년 3월 18일 자, 「“MZ 하라!” 특별한 회사의 특별한 제도」

이투데이 2017년 6월 12일 자, 「[현대차, 흔들리는 中성공신화] ‘자만하다 밀렸다’ 반성... 中맞춤형 SUV 개발 전열 재정비」

조선비즈 2021년 7월 18일 자, 「소프트웨어 공룡 바꾼 개방성 중시 나델라 CEO의 ‘공감 리더십」

조선비즈 2021년 8월 14일 자, 「‘MZ세대와 소통 나서는 재계... 사원이 CEO 가르치고, 대리급이 리더로」

조선일보 2023년 1월 12일 자, 「“워크맨 만들다 몰락한 소니처럼...” 일본 자동차의 추락」