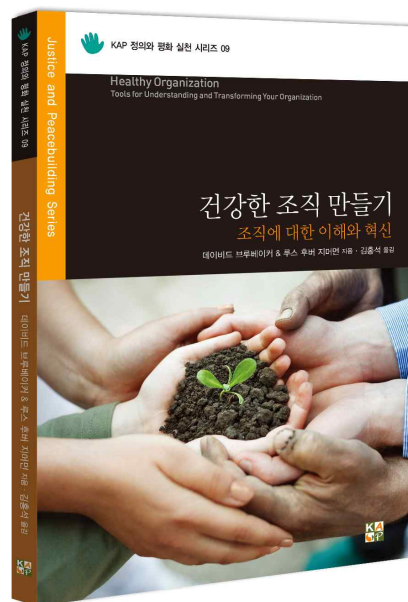


“세상을 바꾸는 가장 효과적인 방법 중 하나는
조직을 변화시키는 것이다!”

《건강한 조직 만들기》

조직에 대한 이해와 혁신



KAP 정의와 평화실천 시리즈 09

- 데이비드 부루베이커 & 루스 후버 지머만 지음 | ■ 김홍석 옮김 | ■ 펴낸 곳: Korea Anabaptist Press |
- 분야: 종교 | ■ 발행일: 2016년 5월 6일 ■ 판형: 신국판변형 | 112쪽 | 무선 |
- ISBN 978-89-92865-25-8 03330 | ■ 값 7000원 | ■ 담당: 김수연 (kap@kac.or.kr / 010-3901-1271)

흔히 말하는 ‘요람에서 무덤까지’, 즉 태어난 병원을 비롯해 죽기 전에 머무는
요양원까지 우리는 살아가면서 수많은 단체나 조직을 접하게 되고, 그 조직들은
우리 인생에 매우 중요한 부분을 차지한다. 그래서 우리가 몸담고 있는 다양한 조직이
더욱 건강해진다면 우리의 가정과 사회도 더욱 건강해질 것이다.
이 책은 건강한 조직을 만들기 위해 애쓰는 비영리 단체, 영리 단체, 공공 기관을
포함한 여러 조직의 지도자를 염두에 두고 기획되었다.

■ 책 소개

이 책은 조직의 건강성을 점검하고 발전시킬 수 있도록 통찰력과 분석력을 제공한다. 이 책에서 소개하는 ‘체계론적 접근법’은 조직을 살아 있는 유기체로 보고, 조직의 각 부분이 서로 연결되어 있고 그들의 환경과 상호 교류한다고 생각한다.

이 책의 세 가지 목표는 다음과 같다.

첫째, 조직에 대한 구조론적 이해(system view of organization)를 이해하기 쉽게 설명하려고 했다.

둘째, 조직에서 일어나는 변화와 갈등을 구조론 관점에서 이해하려 했으며 갈등과 변화가 일상적이며 단체에서 필연적으로 일어나는 현상이라는 것을 저자들의 경험을 정직하게 나눔으로써 설명하려고 했다.

마지막으로, 좀 더 정의롭고 건강하며 평화로운 세상을 만드는 길 중 한 가지는 우리가 속한 조직 내에서 이를 실현하는 것이라는 신념을 이 책을 통하여 나누려고 했다.

■ 책 속으로

조직은 나무와 같다



나무와도 같은 조직

모든 조직은 한 개인이나 작은 모임들에서 시작하지만 시간이 지나면서 그 조직 고유의 생명을 가지기 시작한다. 조직은 태어나고 성장하며 성숙해 가고 또 언젠가는 시들어 그 끝을 맞이한다. 사람들이 모여 이루어진 조직은 성장하고 성숙하고 끝내 소멸하며, 이는 지구에 있는 수많은 생명체의 생애주기와 놀랍도록 유사하다. 조직은 특정한 환경 안에서 생존하고, 존재하기 위해 외부의 자원을 필요로 한다. 구체적으로 말해서, 조직은 자본과 인력을 필요로 하는, 생태적이며 독립적인 구조물이다. 이렇듯 조직은 생태적이고 상호 의존적인 성격을 갖고 있기 때문에 살아 있는 유기체와 비교함으로써 조직을 더 깊이 이해할 수 있다.

이 책에서는 조직에 대한 비유로 살아 있는 나무를 인용하고 있다. 야자수에서 너도밤나무에 이르기까지 세상의 모든 나무는 뿌리와 기둥 그리고 나뭇가지와 나뭇잎으로 이루어져 있다. 나무와 비유함으로써 우리는 조직의 상호 관련적인 네 가지 중요한 요소인 조직 구성, 문화, 지도력, 주위 환경을 이해할 수 있다.

조직의 구조는 나무를 지탱하는 뿌리와 같다

모든 조직은 유기적이며 서로 연결되어 있는 체계이므로 전체 체계를 구성하는 각 부분을 이해하는 것은 매우 중요하다. 앞에서 살펴보았듯이 조직을 나무에 비유하면, 각각 뿌리(단체의 구조), 나뭇가지와 나뭇잎(단체의 문화), 이 둘을 연결하는 나무의 기둥(단체를 이끄는 지도력), 그리고 이 조직이 속해 있는 구체적인 환경으로 구성되어 있다. 나무가 그 뿌리로 인하여 지탱되듯이, 구조는 특정한 인물이 조직에 들어오고 나가더라도 조직이 지속될 수 있도록 뿌리 역할을 한다. 조직의 구조는 물리적 구조와 사회적 구조로 나누어 볼 수 있다.

조직 구조는 깊은 뿌리에 해당하는 안정감을 조직에 제공한다. 지도자가 떠나거나 새로 오더라도 조직이라는 나무가 생명을 지속하고 번성할 수 있도록 해준다. 잘 돌보지 않으면 치명적인 약점이 생길 수 있기 때문에 뿌리를 잘 관리하는 일은 매우 중요하다.

조직에서 지도력은 나무의 기둥으로 비유할 수 있다

나무가 건강할 때는 중요한 영양분이 뿌리에서 기둥을 통해 나뭇잎과 열매를 맺는 가지 끝으로 잘 전달된다. 건강한 나무의 기둥은 세찬 바람이 불어도 나무가 뿌리 뽑히지 않을 만큼의 강함과, 또 한편으로는 나무가 부러지지 않도록 해주는 유연함을 제공한다. 나무의 전체 모습을 살펴려는 외부의 관찰자는 나무 가까이에서는 오직 나무의 기둥에만 주목하게 된다. 건강한 나무 기둥은 보는 이들에게 당연한 것으로 여겨지지만 썩은 나무 기둥은 금방 눈에 띄게 된다. 조직에서 지도력은 아주 중요한 요소이다. 성공한 조직에서는 흔히 과거나 현재의 특정한 지도자, 특히 조직의 탄생에 탁월한 영향력을 발휘한 이들이 대중에게 기억되는 경우가 많다.

흔히 말하듯 지도력은 과학이라기보다는 예술이라 할 수 있다. 하지만 성공적인 지도자들은 자기 자신과 조직의 행동을 깊이 자각하고 꾸준히 관찰한다. 그리고 그들은 조직의 구성원들과 투명하게 소통하고 다른 생각을 가지고 있는 사람들의 의견을 기꺼이 경청한다. 마지막으로, 그들은 자신들의 조직이 처한 다양한 환경을 끊임없이 관찰하고, 지속해서 조직의 가치와 소명, 지향점을 선도적으로 변화시켜 나간다.

조직의 문화는 오직 그 안에 몸담고 있는 이들만 이해할 수 있다

나무의 기둥은 무성한 나뭇잎과 나뭇가지를 지탱해 준다. 바로 이곳에서 우리는 나뭇잎이 돌아나고 열매가 영글고 나뭇가지가 커가는 성장을 볼 수 있다. 활엽수의 경우, 잎이 무성한 봄부터 가을까지는 보이는 것보다 보이지 않는 나뭇잎과 나뭇가지가 훨씬 더 많다. 나뭇잎과 가지 중 80~90%가 잘 보이지 않는데, 이를 볼 수 있는 유일한 방법은 나무 기둥을 타고 나뭇잎과 가지 사이로 올라가 보는 것이다. 이 복잡하고 감추어진 나무의 전체 구조를 조직에 비유하자면 해당 조직의 문화로 비유할 수 있다.

문화는 다양한 힘의 영향을 받고 종종 암묵적으로 존재하며 당연한 것으로 여겨지기 때문에 조직 생활에서 그 영향력이 얼마나 대단한지를 인지하는 경우는 매우 드물다. 하지만 조직 내의 문화는 이해할 수 있고 설명될 수 있으며 도식으로도 표현할 수 있다. 샤인 교수는 진지한 관찰

자들이 지도로 그릴 수 있도록 조직의 문화를 세 가지 수준으로 구분했다. 첫째, 외부로 드러나는 의식과 상징, 둘째, 외부로 잘 드러나지 않는 조직의 가치와 규범, 셋째, 잘 보이지 않는 암묵적인 동의와 조직 및 공동의 신념이다.

변화를 수용할 것인가, 아니면 저항할 것인가

나무와 마찬가지로 모든 조직은 역동적이면서 중첩되어 있는 다양한 환경의 영향 아래 존재한다. 각기 다른 나무의 종들은 특정한 환경 안에서 자란다. 시간의 흐름을 따라 잘 자라는 나무들은 주변의 변화무쌍한 환경에도 잘 적응해 나간다. 나무가 주변 환경에 잘 적응하면 번창할 것이지만 적응하지 못한다면 결국은 도태되고 만다.

건강한 조직은 이러한 환경을 잘 관찰하고 그들의 사명과 핵심 가치에 따라 필요한 변화들을 수용한다. 건강하지 않은 조직은 두 가지 극단적인 반응을 보이는데, 주위를 둘러싼 환경의 변화들에 눈감고 결국 그러한 환경과 동떨어진 조직이 되든지, 아니면 모든 지나가는 유행들을 적극적으로 수용한 나머지 정체성이 흔들리는 조직이 되는 것이다. 이 두 가지 선택 모두 성공적인 조직이라면 피해야 하는 길이다. 조직의 사명과 비전이 조직이 전략적으로 받아들이려는 환경적 변화와 일치될 때 조직은 더욱더 지속 가능한 미래를 꿈꿀 수 있다.

성공적인 조직의 지도자는 수시로 조직이 처한 환경의 변화를 진지하게 점검한다. 변화하는 환경을 수용하지 못하는 조직은 결과적으로 환경에 부적응한 생명체와 같은 결말을 맞게 될 것이다. 즉, 그 조직은 도태되어 사라지고 말 것이다. 이와 마찬가지로 조직이 일시적 유행에 맞추어 지나치게 자주 변화한다면 조직은 그들의 핵심 가치와 사람을 모두 잃어버리고 말 것이다.

조직은 지도자가 변화할 때 변화한다

지도력의 변화는 지도자가 떠나고 새로운 지도자가 그 자리를 대신할 때 이루어지곤 한다. 예를 들어 대학 총장이 퇴임한 후에 새로운 총장이 임명되는 경우가 그렇다. 하지만 같은 지도자가 재임하는 기간에도, 그들의 행동이 변화할 때 새로운 변화가 쉽게 일어날 수 있다. 핵심은, 조직의 지도자가 전체 조직 체계를 위해 요구되는 행동의 모범이 되어야 한다는 것이다. 지도자의 행동이 변화하면, 조직의 문화가 바뀌기 시작한다. 트라한트, 버크 그리고 쿤스가 주장한 것처럼 “조직의 문화를 바꾸기 원한다면, 먼저 사람들의 행동부터 바뀌어야 한다.” 그리고 조직이 변화를 일으키기를 바란다면 첫 번째로 행동을 변화시켜야 할 사람은 바로 조직의 지도자이다.

위에서 살펴본 조직 변화의 원칙들은 “변화를 보기 원하면, 바로 그대가 변화의 본이 되어라.”라는 간디의 격언을 다시금 떠올리게 한다. 거대한 사회의 어느 한 개인에 대해서라면 달리 반박할 수도 있겠지만, 조직의 지도자에게는 아주 잘 들어맞는 말이다. 다시 말해 지도자는 해당 조직에서 추구하는 이상적인 행동, 교류 그리고 변화들의 모델이 되어야 한다. 만약 지도자가 조직의 모든 구성원들이 자신의 행동에 책임을 지는 태도를 갖기 원한다면, 지도자는 그것이 어떠한 모습인지 행동으로 보여주어야 한다. 또한 지도자가 조직의 의사 결정이 조직의 맨 아래까지 영향을 미치기 원한다면, 지도자는 조직의 구조와 구성원의 권한의 위임 방식 모두를 바꿔야 한다. 지도자가 변화할 때 비로소 조직이 변화한다.

어떤 상황에서는 갈등이라는 냄비를 휘저을 필요가 있다

조직이 겪는 갈등은 나무들이 종종 맞닥뜨리게 되는 외부의 굵은 날씨(폭풍 등)에 비유할 수 있다. 또 한편으로는 건강한 조직이라 하더라도 종종 겪게 되는 내부의 도전에서 갈등이 빚어질 수

있다. 각각의 갈등마다 고유한 특성이 있긴 하지만, 모든 조직은 갈등을 경험한다. 갈등의 원인은 사소한 것부터 심각한 것까지 매우 다양하다. 예를 들면 대인 관계의 문제에서부터 개인 성향의 차이 그리고 세계화의 영향력까지 천차만별이다. 하지만 분명한 것은 이러한 다양한 갈등을 시간이 해결해 주지는 않는다는 것이다. 최근의 많은 연구에 따르면 경영자들은 업무 시간 25% 이상을 갈등 관리에 소비하고 있다. 그리고 경험이 많은 경영자들은 조직의 위기 상황일 경우, 갈등을 다루는 데에 모든 에너지를 쏟는다.

우리는 일상적으로 모든 일터에서 일어나는 갈등이 개인 성향의 차이 또는 의사소통의 문제로 인해서 일어난다고 착각하기 쉽다. 하지만 때때로 이 두 가지 외의 다른 이유로 갈등이 발생한다. 지도자들은 관계와 의사소통의 중요성을 간과하지 말아야 하며, 동시에 또 다른 보편적인 원인인 조직의 전체적인 체계에 관심을 기울여야 한다. 이것은 조직의 구조, 문화, 지도력 그리고 주변 환경 모두를 포함한다.

갈등의 원인이 어디에 있든지, 조직 내의 갈등에 관한 연구는 시간이 지남에 따라 갈등을 무시하거나 외면하는 방식부터 갈등을 직면하는 방법을 거쳐 마침내는 갈등을 포용하는 태도로 차츰 발전되어 왔다. 갈등을 자연스러운 것으로 보는 학자들이 등장하면서 갈등이 불필요한 것이 아니라 조직에서 필요불가결한 요소라고 인식하기 시작했다. 최근에는 ‘갈등의 실용성’을 주장하는 학자들을 통해 조직의 지도자들은 갈등을 포용하고 이를 활용하여 조직의 혁신과 의사 결정의 촉매제로 활용해야 한다는 의견이 힘을 얻고 있다. 조직 내에서 갈등이 긍정적으로 작용하는 ‘최적의’ 시기와 단계가 있다는 것은 조직을 연구하는 학자들의 공통된 의견이다.

조직 내에 갈등이 너무 없다면 때로는 적극적으로 갈등을 격려할 필요가 있고, 때로 갈등이 너무 많다면 이를 진정시킬 필요가 있다. 어떤 경우에는 갈등이라는 냄비를 휘젓는 것이 필요하겠지만, 냄비가 끓어 넘칠 경우에는 갈등을 진정시키는 전략이 필요할 것이다.

■ 차례

이 책에 대하여
글쓴이 소개
한국 독자들에게

제1장 나무와도 같은 조직

제2장 구조_나무의 뿌리

제3장 지도력과 권위_나무의 기둥

제4장 문화_나뭇가지와 나뭇잎

제5장 환경_주어진 여건

제6장 변화_성장과 쇠퇴

제7장 갈등_긋은 날씨와 폭풍

제8장 결론

참고 도서



■ 저자 소개

데이비드 브루베이커 David Brubaker

1980년도에 경영학 학사 학위를 받았고, 2년 뒤에는 브라질에서 메노나이트 중앙위원회의 프로그램 실무자로 3년간 일했다. 그 후 펜실베이니아 주의 이스턴 대학교로 돌아와 경영대학원에서 수학했다. 경영대학원 학업과 수년간의 실무 경험 후 애리조나 주에 있는 ‘희망의 씨앗’이라는 지역 개발 단체의 총책임자로 5년간 일하면서 일터에서의 중재 및 조직 변화, 조직 갈등에 관한 상담, 지도력에 관한 쟁점들을 중점적으로 다룰 수 있었다. 이 경험을 통해 조직 문제에 대해 큰 관심을 갖게 되어 1997년 애리조나 대학교에서 박사 학위(조직사회학)를 시작했다. 이후 2004년에 버지니아 주에 있는 이스턴 메노나이트 대학교의 ‘정의와 평화 실천 센터(CJP)’의 교수진으로 합류했다. 이 책은 그동안의 연구와 실무 경험을 통해 발전시킨 유기체적 조직론을 바탕으로 기술되었다.

루스 후버 지머만 Ruth Hoover Zimmerman

청소년기에 교회의 청소년 대표로 활동하면서 지도력에 관한 경험을 쌓았다. 젊은 여성들이 단체를 이끄는 것이 장려되지 못하던 때, 첫 직장에서 간호사로 일하면서 동시에 관리자로서 일했다. 이후 해외에 거주하면서 더 많은 지도력을 발휘할 수 있는 기회를 가졌고, 그 기간에 남부 캘리포니아의 아주사 퍼시픽 대학교(Azusa Pacific University)에서 지도력에 관한 대학원 강의를 수강했다. 1994년 CJP에서 직원으로 일하기 시작하면서 관리자로서의 경험을 쌓았다. CJP에서 석사 과정을 마치고 난 후, 5년간 CJP의 총책임자로 근무했다. 그리고 버넌 얀치(Vernon Jantzi) 교수, 데이비드 브루베이커 교수와 함께 조직 이론에 관한 수업들을 함께 가르치기도 했다. 이 책의 내용은 브루베이커 교수와 함께 가르친 수업 내용을 기반으로 했다. 2007년에 국제 개발 및 평화를 위해 일하는 비영리 단체에 합류했으며, 이 단체 최초로 인도, 네팔, 아프가니스탄의 프로그램을 총괄하는 책임자로 일하고 있다.

■ 역자 소개

김홍석

한국의 국제개발 NGO(한국 국제기아대책기구, 한민족 복지재단)에서 일하던 중 분쟁에 대한 해결의 중요성을 인식하게 되었다. 미국 이스턴 메노나이트 대학에서 갈등전환학 석사과정을, 이스턴 메노나이트 신학대학원에서 평화신학을 공부하였다.

버지니아주(州) 가정법원의 조정자 자격, 트라우마의 인식과 회복 프로그램 강사(STAR) 과정을 이수하였고, 캐나다 서스캐처원 주립대학 내 협동조합 연구소의 방문 연구원을 역임하였다. 또한, 한국과 미국 그리고 캐나다의 비영리 단체와 학교, 개인을 대상으로 한 갈등전환, 조직 혁신 및 문화 다양성에 관한 교육 프로그램 진행자로 활동하고 있다. 현재 가족과 함께 캐나다 대평원의 작은 마을 로스틴에서 평화롭게 사는 법을 배우가고 있다.

■ 추천사

여성 리더로서 지난 10년 사이 공공기관에서의 조직 경험과 최근 영리 기업과 비영리단체를 창업한 스타트업 대표로서 누구보다도 조직, 리더십과 경영에 많은 관심을 가지고 있었기 때문에 다양한 단체의 지도자를 염두에 두고 기획된 이 책이 참으로 반가웠습니다.

지난 10년간 한국은 정부주도의 사회적기업과 협동조합 육성사업으로 많은 조직들이 생겨났습니다. 주변의 스타트업 대표들은 대학 동아리를 기반으로 시작한 단체들도 많아 아직 본인의 비즈니스 모델조차 방향을 잡지 못한 상황에서 조직을 만들고 구성원들을 이해시키려 들어 많은 어려움을 토로하고 있는 것이 현실입니다. 특별히 이 책은 창업 1~3년차 조직의 지도자에게 조직과 구성원의 성장을 바라보도록 새로운 영감을 줄 수 있을 것이라 생각합니다.

- 서명지[CSR impact(주), 비영리단체 소원(小元) 총괄 대표]

이 책의 저자들은 조직은 살아 있고 서로 소통하고 외부 환경에 열려 있다는 유기체적 관점을 갖고 건강한 조직을 만들어가는 길을 제시하였습니다. 적은 분량의 소책자인데도 불구하고 이 책에는 두 저자의 통찰력이 들어 있습니다. 즉, 저자들의 현장 경험과 조직 경영에 관한 연구가 균형 있게 기술되어 있어 비영리 조직에서 일하는 이들은 이 책을 통해 실질적인 도움을 얻을 수 있을 것이라 생각합니다.

비영리단체에서 일하는 사람들이 갖고 있는 가장 큰 고민 중 하나는 “우리 조직이 과연 사명과 어울리는 조직문화를 가지고 있는가?”하는 점입니다. 단체의 비전과 미션, 그리고 표방하고 있는 가치와 상반되는 조직의 관례와 문화들이 내부 구성원들에게 심리적 갈등을 가져 오기도 한다는 점과 변화를 수용하지 못하는 조직의 문화는 조직의 쇠퇴를 야기할 수도 있다는 점 또한 놓치지 않고 있습니다. 많은 단체가 모금액의 현황을 파악하고 새로운 프로젝트의 기획하고 새로운 인재들을 영입하는 데는 시간과 자원을 아끼지 않는데 비해 실제적으로 조직에 큰 영향을 미치고 있는 내부의 문화를 이해하고 혁신시킬 방안을 모색하는 데에는 별다른 관심을 보이지 않는 경우가 많습니다.

이 책은 학문적으로 탄탄한 이론서이기보다는 오히려 오늘도 현장에서 세상의 변화를 위해 땀 흘리는 이들에게 실제적인 도움을 주는 실전 가이드북에 가깝습니다. 이 책이 소개하는 조직 이론과 현장성 있는 사례들을 읽다 보면 내가 어떠한 조직에 속해 있는지 볼 수 있는 시각이 생기며 조직 내의 문제를 객관적으로 이해하는 유익을 얻게 될 것입니다.

- 서현선[진저티프로젝트 팀장]

***** KAP 정의와 평화 실천 시리즈 *****

1. 학교 현장을 위한 회복적 학생 생활지도 - 로레인 수투스만 암스투츠, 주디 H. 몰렛
2. 서클 프로세스: 평화를 만드는 새로운/전통적 접근방식 - 케이 프라니스
3. 갈등 전환 - 존 폴 레더락
4. 트라우마의 이해와 치유 - 캐롤린 요더
5. 피해자 & 가해자 대화모임 - 로레인 수투스만 암스투츠(가제, 근간)
6. 회복적 정의란 무엇인가? (축약판) - 하워드 제어 (근간)
7. 체계적인 평화 세우기 - 리사 셔크
8. 공동체를 세우는 대화기술 - 리사 셔크 & 데이비드 캠프