

## 육군의 성공적 조직문화 혁신을 위한 一考

김명언\*

본 논문은 '심리적 계약론'과 '5막의 변화극' 모델에 입각하여 육군조직의 성공적 조직문화 혁신의 촉진 방안 모색을 해보았다. 성공적 조직문화 변화를 달성하기 위해서는 구성원들의 적극적인 혁신참여를 요구하기 이전에 육군조직의 조직의무를 정확히 파악하고 이행되어야 함을 육군장교들로부터 수집한 자료를 근거로 살펴보았다. 아울러 5막의 변화극 모델에 기반하여 성공적 조직 혁신을 위한 각 변화단계에서의 주요 점검사항들과 세가지 주요 시사점을 논해보았다.

주제어: 심리적 계약, 조직문화, 자율적 변화극, 초불확실성, 조직의무

새로운 국가수반을 선출한 한국사회의 화두는 '총체적 혁신'이다. 금년 2월 말에 출범한 실용주의 중시의 새 정부는 '747'이라는 3대 비전을 달성하고자 강소정부체제로의 구조적 전환과 제도개혁을 통해 국민과 공무원들의 의식개혁을 시도할 것임을 천명하고 있다. 미국발 서브프라임 사태로 가중된 세계적 경제 불황의 예보 속에서 기업조직들도 성장이 아닌 지속적 생존을 위해 여러 모양의 새 옷 입기 경영혁신운동을 전개하고 있다. 현재의 모습대로는 쇠락의 길로 접어들 수밖에 없다는 위기감에서 나온 자구책이다. 국가와 기업을 둘러싸고 있는 조직환경이 정보화 사회, 창조력 중심의 사회로 이동 중이기에 강구된 대응책이다.

\* 서울대학교 심리학과 교수. 주요 관심분야는 신뢰, 조직문화, 심리적 계약, 조직 공정성, 긍정 중심의 조직혁신 등이다(E-mail: myungun@snu.ac.kr).

기업조직은 물론 군조직의 조직환경도 과거와는 너무나 다른 특성을 보이고 있다. 첫째, 위협요인의 다양화와 상호 연계화에 따른 복잡성(complexity)의 급증이다. 남북 간에는 교류와 협력 증진을 통한 평화공존의 한민족 공동체주의가 모색되고 있는 가운데 보다 다양한 전쟁발발 요소들이 상존하고 있다. 한 중 일 간의 동북아 지역 정세도 군비증대, 영토분쟁, 경제적 힘겨루기 등의 보다 다양한 위협요인들이 서로 얽혀 존재하고 있다. 북한에 대한 미국을 포함한 5개국 인접국가들 간의 상호관계도 보다 복잡한 양상을 띠고 있다. 테러, 국제범죄, 밀입국 및 난민 문제 등의 다양한 형태의 비군사적 위협요인들도 개별적으로 또는 복합적으로 안보문제로 쉽게 둔갑될 수 있다. 이같은 위협요인들의 다양화와 상호연계화로 인해 군조직의 조직환경은 복잡성이 급증하고 있다.

둘째, 변화성(changeability)의 급증이 두드러지고 있다. 한미 간의 역할이나 책임소재에 있어서의 급변이 일어나고 있다. 한국과 미국정부의 안보전략의 변화에 따라 주한미군의 규모와 역할이 대대적으로 조정되고 있다. 정보, 통신, 생명과학 등의 과학기술의 급속한 발전으로 가능해진 최첨단 무기들의 제작은 새로운 전쟁수행방식의 습득을 요구하고 있다. 아울러 국민들은 군이 국가방위는 물론 국가재난에 대한 능동적 대처 등의 국민편익 증진에 더욱 적극적인 기여를 해줄 것을 요구하고 있다.

셋째, 호전성(hostility)의 급증이다. 군조직의 존재이유가 전쟁억제와 승리이기에 조직환경의 호전성은 항상 존재해왔지만 그 정도에 있어서 급증하고 있다. 북핵위기, 북한체제의 급격한 붕괴 가능성, 한미간 안보전략의 미묘한 상충, 일본의 독도 영토권 주장, 군조직에 대한 다양한 언론매체들의 비판적 보도 증가 및 인터넷 매체를 통한 급속한 전파력, 냉전 종료와 복지위주의 국가정책으로 인한 국민의 안보의식 약화 및 군 훈련 및 임무수행으로 인한 국민들의 생활상의 불편 감수의지 급감 등은 군조직을 둘러싸고 있는 조직환경은 보다 호전적 양상을 띠게 하고 있다.

이 같은 복잡성, 변화성, 호전성의 급증은 군조직을 초불확실성(hyperuncertainty)의 조직환경에 놓이게 하고 있다. 민간조직과 마찬가지로 군조직에게 가장 확실한 것은 미래가 너무나 불확실하다는 사실이다. 초불확실성의 조직환경은 군조직으로 하여금 체계적이고 지속적인 조직변화를 요구한다. 보다 호전적이고, 급변

하며, 복잡해져가는 군조직환경의 변화에 대해 능동적으로 대처하기위해 국방부(2004)는 성과관리제 등의 국방개혁과제를 설정하여 육·해·공 삼군의 조직 변화와 발전을 설계하고 있다. 육군도 합동작전의 중심인 육군, 다양한 능력을 갖춘 육군, 정예화된 육군, 정보화·과학화된 육군이라는 '육군 비전 2025' 라는 미래상을 정립하여 변화의 기본 방향을 마련해놓고 있다(육군본부, 2003). 아울러 변화의 주체가 되어야 하는 장교단의 정신개혁을 추진하기위해 5대 가치관(충성, 용기, 책임, 존중, 창의)에 기초한 '위국헌신'의 지향방향을 정립하고 구체적인 덕목을 세부적으로 설정하였다(육군본부, 2004a). 본 줄고는 이 같은 일련의 육군 조직의 혁신 로드맵을 심리적 계약론과 변화의 5막극 모델을 기반으로 반추해보고자 하였다.

## 1. 심리적 계약론

조직과 조직 구성원 간의 고용관계는 계약에 근거한다. 계약은 통상적으로 문서화된다. 하지만, 적지 않은 경우 문서화되지 않고 계약당사자들의 인식에 근거하기도 한다. 문서계약문화가 발달된 서양과는 달리 우리나라는 비문서화된 계약이 주종을 이룬다. 이렇기에 죽마고우나 형제간에도 돈을 빌릴 때 문서로 채무계약서를 작성할 것을 요구한다면 빌리는 사람의 감정이 몹시 상한다. 문서화된 계약은 계약 당사자들 간의 상호합의 없이 일방적으로 수정되거나 파기되기는 어렵다. 반면에 문서화되지 않은 계약내용은 계약당사자들 간에 상호동의를 이루어져 있지 않을 수 있고, 어느 한쪽에 의한 수정이나 파기가 상대적으로 용이하다.

### 1) 심리적 계약의 의미

심리적 계약(psychological contract)이란 조직과 조직구성원이라는 두 계약 당사자에 의해 주관적으로 정의되는 상호의무에 대한 믿음이다(Rousseau, 1989). 즉, 조직과 조직구성원들 간의 상호교환에 대한 (대부분의 경우 문서화되지 않은) 기대로, 계약 당사자들이 상대방의 기여에 대한 상보적 교환으로 자신이 어떤 것을

할 의무가 있고, 상대방으로부터는 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것을 의미한다(김명언, 민혜경, 1997). 그리고 조직과 구성원 개개인들을 파트너로 연결시켜 주고, 서로의 행동에 대해 예측 가능하게 하고, 서로 간에 이행해야 할 적절한 행동이 무엇인지에 대해 알려주는 기능을 한다.

심리적 계약은 주관적으로 설정되기에 계약당사들 간에 상호의무에 대한 인식이 상치할 수도 있다. 예를 들어, 군조직은 '조직에 대한 무조건적 충성'을 장교가 이행해야 할 으뜸 의무로 설정할 수 있지만, 장교들은 '조직에 대한 합리적 충성'이라는 합리성이 전제된 충성을 자신들의 의무로 인식하고 있을 수 있다. 마찬가지로 장교들은 군조직이 자신들에게 '민간조직에 버금가는 경제적 보수를 제공'해야 할 의무가 있다고 생각할 수 있지만, 군조직은 이와 상이한 조직의무를 설정하고 있을 수 있다.

## 2) 심리적 계약내용에 대한 심층적 이해의 필요성

성공적인 조직혁신을 이루어내기 위해서 군조직이 심리적 계약에 대한 심층적이고 체계적인 이해가 필요한 이유는 다음과 같은 다섯 가지를 생각해볼 수 있다. 첫째, 조직혁신은 혁신의 주체인 조직구성원들이 지닌 상호의무인식에 대한 이해와 이에 대한 반영이 필수적이기 때문이다. 육군의 장교단 정신개혁이 성공적으로 달성되기 위해선 장교들이 심리적 계약으로 설정하고 있는 조직의 의무내용과 장교들 자신의 의무내용에 대한 세밀한 파악 및 반영이 필요하다. 장교들이 기대하고 있는 조직의 의무에 대한 꼼꼼한 이해 및 적극적 이행 없이는 장교들의 변화는 기대하기 어렵기 때문이다.

둘째, 조직혁신은 조직구성원들이 인식하고 있는 조직의 의무이행이 선행되어야 하기 때문이다. 조직은 나름대로 자신들의 의무를 다하고 있다고 생각하나 구성원들이 생각하는 조직의 의무와 어긋난 의무만을 이행하고 있을 때는 조직혁신에 대한 구성원의 자발적 참여는 기대하기 어렵다. 혁신의 로드맵은 조직이 제시하지만, 실천은 구성원들에 의해 이루어지기에 조직의무의 이행이 선행되지 않고는 구성원들의 실천도가 높을 수 없다.

셋째, 조직의 제도, 전략, 목표의 변화는 조직과 구성원들 간의 심리적 계약내

용의 변화를 동반하게 된다. 따라서 조직변화에 따른 심리적 계약내용의 변화를 제대로 읽고 조직은 자신들의 새로운 의무를 이행하고, 구성원들의 의무내용에 있어서의 예기치 않은 또는 바람직하지 않은 변화를 파악하여 이에 대한 대처를 해야 한다.

넷째, 직업군인들의 직업관이 천직의식은 쇠퇴하고, 전문가로서의 직업의식은 한계에 다다르고 있고, 민간조직의 직업의식이 증대하고 있다(김병하, 서춘식, 1986). 따라서 장교들에게 일방적인 소명의식과 충성, 희생만을 강조하기 보다는 기여에 대한 반대급부로서의 적절한 사회적, 경제적 보상이 구체적으로 주어져야 만이 이들의 조직혁신에의 동참과 기여가 극대화 될 수 있다(홍두승, 1996). 장교의 군조직에 대한 의무에 있어서의 변화와 아울러 군조직의 장교에 대한 의무도 직업관의 변이와 어울리게 재설정 되어야 한다. 이 같은 어울림의 변이가 수반되지 않으면 군조직의 장교단 정신개혁 의지는 일방적이고 불공정한 강요로 인식되어 실패는 불을 보듯 뻔하게 된다.

다섯째, 군조직은 민간조직과 본원적으로 상이한 목표와 사명을 지니고 존재하기에, 민간조직과는 상이한 심리적 계약 내용들이 포함될 것이기 때문이다. 일반 기업은 수익극대화가 주목적인 반면, 군조직은 국민의 생명과 재산 보호, 국토방위, 세계평화에 이바지 하는 것이 주목적이다(국방부, 2004). 따라서 기업조직에서 규명된 심리적 계약내용들을 군조직에 그대로 적용하여 활용할 수는 없다.

### 3) 실증자료에 근거한 군조직의 조직의무 내용

#### (1) 자료수집 방법

실증자료는 개인 인터뷰와 설문조사를 통해 수집되었다.<sup>1)</sup> 인터뷰 대상자들은 계급(소위부터 대령까지 6개 계급)과 임관구분(육사, 삼사, 학군, 학사, 간부사관, 단기간부 등의 6개 임관구분)을 고려하여 선정하였다. 총 47명과의 개인인터뷰를 통해 437개의 사례들이 수집되었다. 인터뷰를 통해 수집된 사례들의 분석결과를 바탕으로 설문지가 제작되었고, 현역장교의 계급별 인원분포를 고려하여 7

1) 실증자료에 대한 상세한 내용은 이상규, 김명언(2005)의 논문을 참고하기 바란다.

개 부대의 272명의 장교들에게 설문조사가 실시되었다.

## (2) 육군조직의 의무

장교들이 인식하고 있는 군조직이 장교들에 대해 가져야 할 조직의무는 다음과 같이 9개 범주의 30개 세부항목으로 구성되어 있음이 확인되었다.

### ① 심리적 보상

군은 긍정적 군 이미지 형성을 위한 노력을 해야 할 의무를 지닌다고 보고 있다. 사회정체성(social identity) 연구에 대한 실증적 연구결과들이 확인해주고 있듯이, 소속조직의 평판은 소속구성원들의 평판과 직결되기 때문이다. 아울러 장교들로 하여금 자신들이 담당하고 있는 업무가 중요하다는 인식을 심어주기보다 직접적으로 장교의 명예와 자긍심 고양에 관심을 기울여야 한다고 보고 있다. 이같은 비물질적 또는 내재적 보상(intrinsic reward)을 직업 안정성 보장이나 경제적 보상 같은 외재적 보상(extrinsic reward) 못지않게 군조직이 제공해야 할 중요한 보상의무로 인식하고 있다. 설문조사 자료의 분석결과, 7점 척도 상<sup>2)</sup>에서 평균 6.01로 가장 중요한 군조직의 의무라고 평정하나, 이행도에 있어서는 평균 4.56으로 높은 편은 아니었다. 이 범주의 대표적 예는 다음과 같다.

예)

장교들에게 조직의 밝은 미래와 비전을 보여주어야 한다.

장교로서의 명예와 자긍심을 가지도록 해주어야 한다.

개인적 이익보다 국가이익을 우선하며 나라를 지킨다는 가치 있는 일을 하고 있음을 가슴으로 느끼게 해주어야 한다.

서해교전에서 전사한 군인들은 수천만원의 보상금을 받고, 월드컵에서 뚝 축구선수들은 수억의 보상금을 받았다. 둘 다 국가를 위해서 일한 사람들이다. 군의 자긍심을 지켜주어야 한다.

내가 죽어도 가족들은 먹고 사는데 지장이 없을 것이라는 심리적 안정감을 느끼게 해주어야 한다.

---

2) 7점 척도 상에서 7점은 매우 중요하다. 4점은 그저 그렇다. 1점은 전혀 중요하지 않음을 의미한다.

## ② 인사제도의 공정성 확보

인사제도의 공정성 확보가 군조직의 조직의무라고 인식하고 있다. 구체적으로는 능력위주의 공정한 진급제도 운영이 가장 많이 언급되었고, 보직과 교육기회 부여에 있어서 임관구분이나 연고 등에 의거해 차별하지 않는 것도 언급되었다. 7점 척도 상에서 평균 5.96으로 두 번째로 중요한 군조직의 의무로 평정하였다. 반면에 이행도에 있어서는 9개 조직의무 범주 중 가장 낮은 4.00이었다. 기업조직에 있어서도 공정성 차원에서 가장 문제가 되는 것이 인사공정성이라는 점에서는 뜻밖의 결과는 아닐 수 있다. 하지만 상당히 포괄적으로 잘 구성된 '육군 인사정책 종합발전계획'을 수립해 놓고 있음에도 불구하고(육군, 2004b) 중요하지만 이행도가 미흡하다고 장교들이 인식하고 있는 것은 정립된 인사원칙과 기준이 인사제도의 실제 운영에 있어서는 아직은 미흡하게 적용되고 있음을 시사해주고 있다고 볼 수 있다.

예)

출신별 진급공석을 할당하는 것은 소수보호 차원에서 이루어졌지만, 능력이 보다 중시되어야 한다.

최근 공석이 공개되고 보직 심의가 이루어지는 것은 바람직한 현상이다. 더욱 철저히 실시해야 한다.

출신간 이기주의를 타파하기 위해서라도 출신에 대한 배려는 없어야 한다.

연고에 의한 진급, 보직 부여는 철저히 배제해야 한다.

## ③ 개인 및 가정생활의 질 보장

절대적 수준에서가 아닌 민간조직 구성원들과 상대적으로 비교해서 동등한 수준의 삶의 질 보장을 군조직의 의무로 상정하고 있다. 구체적으로는, 사회와 동등한 주거환경 보장, 자녀교육 지원, 개인과 가정생활 보장, 휴가 및 외박에 대한 개인적 권리 보장 등이었다. 민간조직이 비교의 대상으로 선정되고 있다는 점은 장교들의 직업의식이 천직에서 일반직장인과 유사한 직업의식으로 이동했다는 것을 시사해준다. 7점 척도 상에서 평균 5.87로 세 번째로 중요한 군조직의 의무로 평정되었고, 이행도에 있어서도 4.54로 높지 않았다.

예)

밖의 사회와 비교했을 때 독신숙소, 자녀수당 등이 개선되어야 한다.

장교들의 생활은 떠돌이라 볼 수 있다. 15평 아파트를 전전하는 가운데 장교단 정신을 얘기하면 현실과 멀어질 뿐이다.

휴가, 외박 등 장교의 기본생활을 보장해주어야 한다.

#### ④ 경제적 보상

군조직은 장교들에게 민간조직과 비교해서 동등한 수준의 경제적 보상을 해주어야 하는 의무를 가진다고 보고 있다. 더불어 생명을 담보로 하는 임무를 수행하는 것에 대해서는 적절한 추가보상이 주어져야 한다고 인식하고 있다. 그리고 국가로부터 군에 대한 지원을 획득함에 있어 보다 적극적인 노력을 기우려야 한다고 보고 있다. 여기서도 민간조직을 비교준거로 설정하고 있음을 주목해야 한다. 중요도는 7점 척도 상에서 평균 5.81로 평정되었고, 이행도는 평균 4.30으로 그리 높지 않았다.

예)

민간사회와 비교해서 동등한 수준의 보수가 주어져야 한다. 나보다 고등학교 때 공부도 못한 친구가 직장생활 시작한지 얼마 되지 않았는데 연봉을 5천만원 받았다라는 얘기를 들으면 내 자신이 초라해진다.

생명에 위협이 있는 업무에 대해선 지금보다 더 충분한 생명 수당이 주어져야 한다.

군은 국가로부터의 지원을 획득함에 있어 보다 적극적인 노력을 해야 한다.

#### ⑤ 장교의 역량증진 지원

군조직의 핵심인력인 장교들의 역량증진을 위해 자기계발의 교육기회 확대와 지원을 하는 것이 군조직의 의무라고 인식하고 있다. 장교들에게 알아서 독자적으로 역량과 전문성을 갖추라는 요구만 할 것이 아니라 조직차원에서 이를 위한 체계적인 지원을 해주어야 한다고 인식하고 있다. 아울러 실무와 연계된 보수교육의 강화도 거론되었다. 조직의무로서의 중요도는 평균 5.77이었고, 이행도는 평균 4.58이었다.



예)

군은 장교들에게 조직에 대한 헌신과 충성 강조와 더불어 장교들의 역량증진의 지원을 책임질 의무가 있다.

자기계발의 기회가 제한적으로 주어지고 있는데 보다 확대되어야 한다.

자기계발의 기회가 미흡하여 변화에 필요한 역량습득이 쉽지 않다.

군의 위치, 자신의 위치에 대해 알 수 있는 기회가 주어져야 한다.

#### ⑥ 직업안정성 보장

장교들은 직업안정성을 최대한 보장해주고, 진급을 못할 경우 이에 버금가는 보상을 해주고, 계급정년에 의해 불가피하게 제대를 해야 할 경우 재취업 대책을 마련해 주는 것이 군조직의 의무라고 인식하고 있다. 중요도는 평균 5.73이었고, 이행도는 평균 4.58이었다.

예)

일반직장보다 좋은 것이 직업안정성인데, 이것도 일반 공무원보다는 못하다.

대위 계급정도가 되면 자신이 진급이 잘 될 수 있을 지에 대해 알 수 있다. 군의 핵심인력으로서 개인비전을 느낄 수 있게 해주어야 한다.

사회와 동떨어져 생활했기 때문에 제대 후 사회적응이 용이치 않다. 제대 후 재취업 보장을 위해 군조직이 체계적으로 지원해줘야 한다..

#### ⑦ 업무수행과 관련한 지원

계급과 직책에 맞는 권한을 보장해주는 것, 업무수행에 필요한 물자 및 자금을 적시에 적절하게 지원해주는 것, 사무실 시설 및 기타 설비시설 등의 근무환경을 개선해 주는 것, 지휘관에게 모든 책임을 지우는 관행을 시정해주는 것, 그리고 상하급 부대 및 장교 간에 업무상 요긴한 원활한 의사소통 채널을 구축하는 것 등이 군조직의 의무로 인식하고 있다. 중요도는 평균 5.74이었고, 이행도는 4.22로 인사제도 공정성 다음으로 가장 낮았다.

예)

무조건 충성하라고 하며 책임만 부여하지 권한은 주지 않는다. 책임에 걸 맞는 권

한이 주어져야 한다.

근무여건을 조성해주어야 열심을 내고 충성할 수 있는 것이다.

대대장이 예전 중대장이 갖는 정도의 권한만 갖는다. 직책에 걸 맞는 권한이 주어  
져야 한다.

실습을 하는 교보재도 부족하여 부대 운영비와 없는 시간을 내서 대충 만든다. 적  
절한 업무지원이 주어져야 한다.

#### ⑧ 체감되는 조직변화의 강화

바람직한 군조직으로 발전해나가고자 하는 변화 실천활동을 강화하고 지속하는  
것을 군조직의 의무라고 보고 있다. 구체적으로는, 효율적이고 합리적인 업무관행  
정착(특히, 보여주기식 또는 단기성과주의적 업무수행관행을 타파), 합리적이고  
건전한 조직문화 정착, 지속적인 조직변화 노력, 육군의 5대 가치와 비전에 대한  
공감대 형성, 임무형 지휘의 제도적 보장 등이 거론되었다. 이는 조직환경의 변화  
에 따른 군조직의 변화 필요성은 인식하고 있으나 아직까지는 체감되지 못하고  
있다고 장교들은 보고 있음을 시사해준다. 중요도는 평균 5.72이었으나, 이행도는  
평균 4.34로 그리 높지 않았다.

예)

왜 매일 야근을 해야 하는가, 비효율적인 업무관행과 불필요한 야근 등을 줄여줘  
야 한다.

근본적으로 개혁을 해나가고, 최신의 경영기법과 원리를 도입해야 한다.

권위주의적 문화를 극복해야 한다.

육군 비전 2025와 조직혁신에 대한 공감대를 형성해야 한다.

사고나 줄이고 가만히 있다가 진급하려는 풍토를 타파해야 한다.

#### ⑨ 군조직의 정체성 유지 및 강화

한 조직에 중요하고(central), 민간조직과 비교해서 독특하고 구별되며  
(distinctive), 과거로부터 현재까지 (그리고 미래에도) 지속되는(enduring) 것에 기  
반하여 조직정체성(organizational identity)을 구축하게 된다(Albert & Whetten,  
1985). 조직 정체성이 조직의무로 설정되고 있다는 것은 기업조직과는 구별되는

독특한 현상이다. 전쟁 억제 및 승리를 준비하는 조직이 되어야 하는 것, 정치적으로 중립성을 지키는 것, 그리고 평시 대민봉사 등의 군의 역할을 확대하는 것 등을 군조직의 의무로 인식하고 있다. 이처럼 조직 정체성이 조직의무로 설정되고 있다는 것은 기업조직과는 구별되는 독특한 현상이다. 조직의무로서의 중요도는 평균 5.66이었으나, 이행도는 평균 4.50으로 예상보다 높지 않았다.

예)

군대는 전투준비를 하는 조직이다. 그런데 장교들이 하는 일의 다수가 공문처리이다.

전투를 위한 집단이라기보다 준공무원 집단 같기도 하다.

군의 위상을 확립하기 위해선 정치적으로는 중립을 유지해야 한다.

평시에 군의 역할을 확대해 국민을 위한 군대로서의 자리매김을 해나가야 한다.

장교들이 인식하고 있는 군조직에 대한 장교의 의무들도 조사되었다. 효과적 업무수행, 리더십 역량구비, 조직에 대한 충성과 희생, 적극적 조직활성화, 긍정적인 조직 이미지 유지 노력, 자기계발 등의 6가지 장교의무 범주가 도출되었다. 전반적으로 장교단 정신혁명의 지침서인 '위국헌신' (육군, 2004a)에서 구체적으로 설정되어 요구되고 있는 장교들의 바람직한 장래상과 동일할 뿐만 아니라, 본 논문의 논지에 중요한 의무사항이 아니기에 이에 대한 상세한 기술은 생략한다.

#### 4) 조직의 의무이행 미흡의 부정적 파급효과

조직의 의무이행 미흡은 조직구성원들의 태도나 행동에 부정적인 영향을 가져오는 것으로 확인되어왔다(김명언·민혜경, 1999; Robinson, 1996). 즉, 조직구성원들은 자신들에게 조직이 이행해야 한다고 인식하고 있는 조직의무를 충실히 이행하지 않았다고 판단할수록, 조직구성원들은 소속조직에 대한 동일시를 낮추고, 이직의도를 더 많이 갖게 되고, 조직이 추구하는 변화에 동참을 게을리 하거나 냉소적인 태도를 보이게 된다.

### 5) 조직변화에 대한 몰입

현재 육군의 조직변화는 두 가지의 큰 맥락에서 진행되고 있다고 볼 수 있다. 첫 번째 맥락은 국방개혁과제의 추진을 통한 변화시도이다. 국방개혁과제의 주요 내용은 정신개혁과 국방제도의 개선 및 군 전략구조의 정비이다(국방부, 2004). 이와 연계해서 육군은 '육군 비전 2025'의 실천이라는 조직혁신의 방향과 세부 실천 방안들을 설정하여 육군조직의 조직문화를 바람직한 모습으로 발전시키고자 노력하고 있다.

두 번째 맥락은 군조직의 핵심계층을 대상으로 한 조직변화의 전개이다. 즉, 육군 장교단의 정신혁명을 통한 조직혁신운동이다. 바람직한 장교단 모습으로, 전투적 사고를 견지한 장교, 도덕성이 확립된 장교, 언행일치 하에 솔선수범을 행동으로 실천하는 장교 상을 제시하고 실천 가능한 핵심 행동지표를 설정하여 교육과 평가를 통해 내면화 노력을 경주하고 있다(육군본부, 2004a). 구체적으로, 장교들의 정신혁명 정도를 각종 부대평가 시에 반영하고 있고, 전체 장교들에 대해 수시교육 및 평가가 이루어지고 있다.

하지만 이 장교단 정신혁명이라는 변화프로그램이 장교들 개개인에게 어떠한 심리적 반응을 야기하고, 얼마나 내면화되어 행동으로 실천되고 있는 지에 대해서는 실증적 검증이 미흡한 편이다. 장교단 정신혁명을 따르지 않는다면 개인적 불이익이 올 것 같아 변화에 마지못해 참가할 수 있다. 일종의 '대안부재적 변화 참여'이다. 또는 장교로서 당연한 의무라고 느끼기에 동참할 수도 있다. '규범적(normative) 변화동참'이다. 보다 바람직한 변화몰입인 장교들의 의식변화에 적절한 방법이라고 믿고 공감하기에 적극 동참할 수도 있다. '내재적(internalized) 변화몰입'이다. 육군 장교단 전체의 세 유형별 분포를 확인하는 것은 지금까지의 변화노력의 효과에 대한 현상과약이라는 점에서 의의를 가질 수 있다. 하지만 보다 근본적인 관심은 변화몰입을 촉진 또는 저해하는 요인들에 대한 규명이 이루어져야 한다. 조직의무에 대한 내용규명 및 이의 이행도, 그리고 이행정도와 조직변화에 대한 몰입과의 연관성에 대한 검증은 이같은 근본적 관심의 한 구현방안이 될 수 있다.

이상규와 김명언(2005)의 실증연구결과는 군조직이 자신들에게 해야 할 조직의 무의 이행도가 낮다고 지각하는 장교들일수록 ‘대안부재적 참여’를 보이고, ‘규범적 동참’을 적게 보이고, ‘내재적 변화몰입’은 현저하게 낮게 보이는 것으로 나타났다. 육군이 기대하는 장교단 정신혁명에 대한 동참유형이 내재적 몰입이라고 할 때 조직의무에 대한 체계적인 파악 및 이행 점검이 필요하다고 할 수 있다. 사람들이 변화에 대해 저항하는 이유는 변화 자체이기 보다는 자격을 갖추지 못한 사람들에게 의해 강요된 변화에의 동참이다. 조직의 의무를 불충분하게 이행하고 있으면서 조직구성원들에게 일방적으로 정신혁명을 주문하는 것은 강요감 지각과 저항을 불러일으킬 수 있다.

## 6) 조직 냉소주의

냉소주의(cynicism)는 개를 의미하는 그리스어 ‘Kyon’ 과 “Cynosarges”에서 유래했다. 그래서 냉소주의와 동의어로 견유주의(犬儒主義)가 사용된다. 조직냉소주의(organizational cynicism)는 최근 들어 조직현장과 조직과학자들의 관심을 받고 있는 연구주제로서 조직구성원들이 가지는 소속조직의 제반 사항들에 대한 확정적이고 극단적인 불신을 의미한다. 생존을 위해 불가피하다며 무계획적으로 인원감축을 하며 효율성 증대책으로 구조조정을 통한 인건비 절약을 가장 선호하는 회사, 무분별한 각종 외국산 혁신프로그램 도입하며 안주하는 경영층, 팀워크를 중시한다면서 적용하는 개인 간 차별 성과급제도 실시 등을 목격하며 우리나라 직장인들은 불신의 탑을 쌓으며 냉소주의의 뿌리를 내리고 있다(김명언, 2001).

보다 구체적으로 조직 냉소주의는 인지·정서·행동 등의 세가지 차원에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 인지적으로 조직구성원들이 가지는 조직 냉소주의는 부정적 확신이다. 회사의 변화정책, 회사의 조직문화에 대해 부정적 확신을 가질 수 있다. 회사가 도입한 혁신프로그램에 대해 “얼마 안 있다, 최고경영자가 바뀌면 또 딴 거 도입하겠지”, 소속조직의 조직문화에 대해 “한국기업들이 다 그렇지 뭐” 등의 표현이 일례이다. 둘째, 정서적으로는 냉소주의적 조직구성원들은 무력감, 거리감, 소외감, 분노, 적대감을 가진다. 잘못된 정책에 대해 자신의 의견을 제시하는 것이 무용하다는 느낌의 표현인 “직원인 내 말이 뭐 먹히겠어”, 회사의 주요

경영정보의 공유에 있어서 소외감을 표현하는 “나한테까지 그런 경영정보를 알려 주겠냐”, 등의 감정적 표현을 내뱉는다. 셋째, 조직 냉소주의의 행동적 차원으로는 비협조, 복지부동 그리고 이직의도를 들 수 있다. “나나 해라, 나는 내일만 하련다”, “월급만큼 일하는 거지”, “중이 절이 싫으면 절간을 나가는 거지” 등의 행동 의도의 표현들이다.

이같이 세차원으로 나누어 조명해 볼 때, 조직구성원들이 보이는 냉소주의적 태도가 조직구성원 개개인의 직장생활의 질은 물론 조직 전체의 성과에도 악영향을 줄 것임은 쉽게 예측할 수 있다. 좋은 취지로 도입된 혁신프로그램이나 제도에 대해서도 부정적 확신을 가지며 뒷집지는 모습을 보이기 때문이다. 아울러 조직 내 소수의 냉소주의적 태도는 옆으로 그리고 아래로 확산되는 전염병적 특성을 지닌다. 따라서 이의 신속한 차단 및 근본 원인 제거는 긴급한 경영과제가 된다.

이상규와 김명언(2005)의 육군장교들을 대상으로 한 연구에서, 민간조직에 비해서 조직냉소주의 경향이 높지 않았으나 군조직이 조직의무를 이행하지 않았다고 인식하는 장교들일수록 조직냉소주의를 더 많이 지니는 것으로 나타났다. 구체적으로는, 군조직이 조직의무를 충실히 이행하지 않았다고 보는 장교일수록, ‘군생활은 시키는 일만 하는 것이 현명하다’, ‘곧 바로 옮길 수 있는 직장이 생기면 이직을 하고 싶다’, ‘부대에 문제가 있더라도 지시를 받기 전에는 해결하려 하지 않겠다’ 등의 행동의도적 조직냉소주의를 더 많이 보이는 경향을 보였다. 또한 ‘군에서 불필요한 사람이라고 느낀다’, ‘의사결정상황에서 하급장교들의 의견은 참고사항에 불과할 뿐이다’, ‘존경받지 못하는 지휘관이 영전하는 모습을 보며 환멸을 느낀다’ 등의 정서적 조직냉소주의를 더 보였다. 그리고, ‘군의 개혁과제들이 각 예하부대의 상황들이 잘 반영되지 않고 있다’, ‘군의 개혁과제들이 실제로 큰 효과가 있다고 보지 않는다’, ‘육군의 조직문화는 권위주의적이어서 새로운 제도나 정책이 뿌리내리기 어렵다’ 등의 인지적 조직냉소주의도 더 보였다. 군조직이 장교단에 대한 조직의무 이행 소홀로 냉소적인 장교들이 잉태할 수 있다는 시사점을 감안할 때, 군조직의무에 대한 심층적 파악과 대책이 필요하다.

아울러 조직냉소주의와 조직변화에 대한 몰입 간의 관계를 살펴본 결과, 조직 냉소주의 경험을 많이 할수록 조직변화에 대한 ‘내재적 변화몰입’은 감소하고 대안부재적 변화참여’는 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 의무이행도는

조직변화 몰입에 대해 직접적으로도 영향을 미치고, 조직냉소주의 유발을 통해서도 영향을 주는 것으로 확인되었다.

## 2. 5막의 변화극

군조직이 조직혁신의 대상을 장교단 정신혁명으로 설정하던, 바람직한 군조직문화 창출로 선정하던 관계없이 성공적인 조직혁신을 이루어내기 위해선 밟아야 할 단계를 정석대로 밟아야 한다. 조직을 변화 시키는 작업은 연극을 공연하는 행위와 유사하다. 성공적인 연극공연과 마찬가지로, 변화작업도 적합한 변화 시나리오, 출중한 연출, 몰입된 주인공과 조연자, 걸맞는 변화 무대의 꾸밈, 적시에 적합한 대상에 대한 조명, 그리고 관객의 참여 동기를 유발하는 효과적 홍보가 관건이다. 그리고 독특한 주제를 가지고 순서대로 막이 올려져야 한다. 따라서 조직변화의 5막극(幕劇) 모델(김명언, 1995)을 토대로 성공적 조직혁신을 이루어내기 위해 거쳐야 할 주요 단계를 논의해볼 수 있다.

### 1) 1막: 변화의 필요성 인식

제1막은 조직구성원들에게 왜 변화가 필요한지를 인식시키는 주제로 올려진다. 왜 이대로는 안되는지를 알리는 활동이 무대 위에서 펼쳐진다. 새로운 군조직환경이 도래했음을 공감시켜 변화의 고삐를 당길 수 있다. 세계적 초우량 군조직과의 비교우위를 점검해봄으로써 변화의 발걸음을 재촉할 수 있다. 보다 이상적인 군조직상을 제시함으로써 변화의 필요성을 인식시킬 수 있다.

경영혁신을 외쳐대고 있는 우리나라의 기업 현장을 다가가 보면 이 1막이 대충 올려지거나 생략되고 있음을 쉽게 감지할 수 있다. “도대체 무슨 이유로 경영혁신, 의식혁신을 외쳐대며 우리보고 바뀌어야 한다고 하는지 모르겠다. 아마도 남들이 다 하니까 요식행위로, 불안감을 떨쳐 내려고, 뭔가를 하고 있다는 것을 보이기 위해 하는 것이겠지.” 왜 변화해야 하는지에 대해 납득할만한 설명도 없이 강요되었기에 변화의 시늉만 내고 잠깐의 스트레스를 감내하며 지낸다. 따라서

변화의 첫단추는 충분한 시간을 할애하며 구성원들 개개인에게 변화의 필요성에 대해 뚜렷이 인식 시키고 공감대를 구축하는 활동이어야 한다. 조직변화 초기에 보이는 저항은 변화 자체에 대한 저항이기 보다는 '변화를 강요당하는 것'에 대한 저항일 수 있기에 그러하다. 앞서 기술된 군조직의 9개 의무사항들 중 하나인 '체감되는 조직변화의 강화'의 구체적인 예에서 확인할 수 있듯이, 육군장교들도 장교단 정신혁명의 필요성에 대한 공감대 형성을 군조직의 중요한 조직의무라고 인식하고 있다.

## 2) 2막: 변화의 방향 창출

변화의 당위성이 받아들여진 후에는 어느 방향으로 변화하고자 하는지에 대해 보다 구체적으로 제시하는 막이 올려져야 한다. 변화의 방향은 비전으로 만들어진다. 비전은 무엇을 의미하며, 어떤 것들로 구성되는가? 비전의 사전적 의미는 다양하다. 시력 즉, 보는 능력을 의미하기도 하고, 아름다운 모습을 뜻하기도 한다. 조직의 비전은 바람직한 미래의 모습, 즉 장래상을 의미한다. 그리고 미래의 시점은 일반적으로 10년 후에 맞추어진다. 따라서 한 조직이 10년 후에 이루어 내고자하는 모습을 청사진으로 제시하였을 때 사람들은 그 조직은 비전을 가지고 있다고 말한다. 그리고 비전은 실천행동이 수반된다는 점에서 꿈과 다르다. 일반적으로 총체적 비전의 구조(Vision Architecture)는 비전 문장(Vision Statement), 핵심가치(Core Value), 사업영역(Business Domain), 슬로건(Slogan) 등으로 구성된다. 그리고 경우에 따라선 별도로 조직의 존재이유를 명시한 사명(Mission)을 제시하기도 한다.

비전은 어떠한 역할을 하길래 모든 조직들이 심혈을 기울여 만들고자 하는가? 가장 근본적 이유는 21세기의 조직환경은 초불확실성의 특성을 지니기 때문이다. 나름대로의 장래상이 없는 조직은 불확실한 미래를 향해함에 있어서 표류하거나 좌초하기 십상이기 때문이다. 보다 구체적으로는 다음 세 가지의 기능을 갖는다. 첫째, 장기적으로 나가고자 하는 방향을 제시해 준다. 칠흙같은 어둠 속에서도 정 방향을 제시해주는 나침반의 기능이다. 둘째, 조직구성원들의 에너지를 한곳으로 강렬하게 집중시켜 준다. 하나 더하기 하나가 열 이상이 되게 하는 압축 파이프의



기능이다. 셋째, 잠깐의 열정이 아닌 지속적인 노력이 쏟아 부어지게 한다. 고산 을 오르는 산악인들이 애용하는 암벽타기 밧줄의 기능이다. 비전의 순기능은 비 전을 가지고 있지 못한 조직을 살펴보면 자명하게 확인된다. 비전이 없는 조직은 상황변화에 따라 뒷북을 치거나 표류하는 모습으로 비춰진다. 그리고 뜻뜻미지근 한 열의만으로 만족해야 하는 조직이 된다. 이들 조직들이 간간이 보이는 정열적 인 모습은 잠시 나타났다 사라지는 순간의 기이한 현상에 불과하다.

아울러 비전 만들기 작업은 위에서 일방적으로 만들어져 제시되어서는 안 된 다. 비전은 실천할 사람들이 자기 것으로 느껴야만 생명을 갖는다. 몇몇 윗사람이 일방적으로 만들어 강요한 비전은 사생아의 운명을 가질 수밖에 없다. 따라서 다 소 시간이 걸리더라도 각 계층과 분야의 구성원들이 갖고 있는 의견을 경청, 수 렴, 반영하는 작업이 필수이다. 다시 말해 비전 제시가 아닌 비전 창출(創出)이 필요하다. 그래야만 비전을 행동으로 실천해야 할 사람들이 주인의식을 가지게 된다. 주인의식을 못느끼는 비전은 행동으로 실천되지 않으며 한낱 꿈이나 액자 속에 걸려 있는 빛좋은 개살구에 불과하기 때문이다. 적지 않은 수의 조직들이 지 고한 비전을 설정해 놓았음에도 불구하고 대다수의 조직구성원들에게 외면당하는 이유가 바로 이 같은 비전창출의 과정을 생략했거나 소홀히 밟았기 때문이다.

육군은 내외 정세의 변화에 부응하기 위해 2003년에 ‘중지를 모아’ 합동작전의 중심으로서 다양한 형태의 작전에서 승리할 수 있는 정예 정보·과학 육군이라는 육군의 미래 모습을 정립한 ‘육군 비전 2025’를 설정하고, 이 비전의 구현에 전 장병들의 동참을 당부하고 있다(육군본부, 2003). 상명하복의 군조직의 특성 상 쉽지 않을 수 있으나 어떠한 방법으로 ‘중지를 모아’ 설정되었는지에 대해선 짚 고 넘어갈 필요가 있다. 의견수렴을 광범위하게 해봤자 결과는 같을 것이라는 생 각 하에 장교들의 의견수렴 과정을 생략했다면 장교들의 비전에 대한 실천적 물 입이 의외로 높지 않은 것은 의외가 아닐 수 있다. 최소한 사후 공감을 얻어내기 위한 교육이라도 철저히 충분한 시간을 할애해서 실행해야 한다. 그래야만 비전 에 대한 주인의식을 가지고 능동적이고 적극적으로 비전 실천에 동참할 것이기 때문이다.

또한 육군조직의 비전이 설정하고 있는 2025년이라는 미래시점은 다소 먼 시점 일 수 있다. 먼 훗날 이루어 내겠다는 육군조직의 미래상이어서 내가 재임하는 동

안에는 미완성일 수밖에 없기에 비전실천에 소홀할 수 있다. 이에 대한 보완책으로 25년 후의 목표점으로 가기 위한 중간 징검다리를 마련할 수 있다. 3년, 5년, 10년, 20년 등의 시점에 이룩하고자 하는 중간목표들을 상정하여 구성원들로 하여금 비전실천은 내가 육군조직에 몸담고 있는 기간에 해야 할 임무로 인식시켜야 한다. 육군조직의 비전은 불가능하지는 않지만 도전적인 목표점이 담겨 있기에 더욱 그러하다.

### 3) 3막: 변화에 대한 저항 극복

달성하기 쉽지 않으면서 장기적으로 실현해야 할 조직비전이 설정된 후 실행초기에 두드러지게 나타나는 현상은 구성원들이 갖는 변화에 대한 불안심리이다. 전형적인 불안심리의 징표를 몇 가지 들어보자. 내가 변화에 적극 동참하게 되면 현재 누리고 있는 것들이 줄어들게 되는 것은 아닌가. 그 힘든 변화가 과연 성공적으로 이루어져 내게 좋은 결과를 가져다 줄 것인가. 변화하기 위해 또는 변화 후 요구되는 새로운 능력이나 기술을 과연 잘 습득할 수 있을 것인가. 조직의 최고수뇌부의 실천의지가 내가 보기엔 그리 강한 것 같지 않은데 괜스레 변화에 앞장서는 것은 아닌가. 이대로도 괜찮은데 굳이 힘들어서 변화를 해야만 하는가.

이런 저런 생각들을 은밀히 하면서 다른 사람들은 어떻게 하고 있는지 유심히 관찰하는 '대세 관망론자'가 적지 않게 생겨난다. 또는 변화의 역효과를 입증할 거리들을 찾아내거나 없으면 만들어내 자신들의 변화동참 유보에 대해 정당화를 시도하기도 한다. 따라서 변화에 대한 저항요인들을 파악하고 극복해내는 제3막이 올려질 필요가 있다.

그리고 파악된 저항요인의 내용에 따라 적절한 활동이 변화의 무대 위에서 행해져야 한다. 최고위층의 실천의지를 가시적으로 보여주고, 변화가 가져다줄 좋은 결과를 예시해주고, 새로운 역량이나 기술을 구비하게 하는 지원계획을 공표해주는 활동을 벌임으로 조직구성원들의 불안심리를 해소시켜 주어야 한다. 물론 적절한 양의 긴장감은 지속적으로 유지하면서이다.

앞서 기술된 조직의무의 이행도에서 엿볼 수 있듯이. 장교들은 육군조직의 변화에 대해 간과할 수 없는 양의 저항을 보이고 있다. '조직비전과 더불어 군의 행

심인력으로서 장교들이 개인비전을 느낄 수 있게 해야 한다', '사고나 줄이고 가만히 있다가 진급하려는 풍토를 타파해야 한다', '권위주의적 문화를 극복해야 한다', '자기계발의 기회가 적어 변화에 대한 유용성을 피부로 느끼기 어렵다' 등이 그 예이다. 개인비전에 대한 불안감, 조직변화에 요구되는 역량과 기술의 습득을 위한 교육기회 부족, 지휘관들의 변화실천의지의 부재를 보여주는 권위주의와 무사안일의 행태 등에 대한 해법 찾기와 실행이 필요하다.

#### 4) 4막: 변화에 대한 몰입창출

변화에 대한 저항이 누그러진 다음에는 설정된 비전에 대한 조직구성원들의 몰입을 이끌어내야 한다. 투우사가 흔들어대는 빨간 깃발을 향해 돌진해가는 투우처럼, 비전을 향해 혼신을 다하게끔 하는 활동들이 제4막에서 올려져야 한다. 구성원들이 혼신을 다해 변화에 몰입하게 하기위해선 다음 활동들이 연출되어야 한다.

첫째, 변화극의 총괄 연출가이자 시나리오 원작가인 최고지휘부의 솔선수범이 무엇보다 중요하다. 남다른 권한을 가지고 있기에, 그리고 이들의 행동 하나하나가 아랫사람들에겐 무엇이 중요한지를 가시적으로 알게 해주는 살아 걸어 다니는 實例가 되기 때문이다. 둘째, 각 부대별, 계층별로 변화의 선봉자를 선정하여 머뭇거리려는 사람들에게 표본이 되게 하고 자극을 주어야 한다. 아울러 자발적 변화의 선도자들에 대해선 철저히 파악하여 체감되는 물질적, 비물질적 보상을 해주고 조직차원에서의 지원을 아끼지 말아야 한다. 셋째, 변화 거부론자나 부적격자들에 대해선 과감한 물갈이도 감행하여야 한다. 변화 자체를 거부하거나 기본기도 못갖춘 단원들은 변화극을 실패로 이끄는 장본인이기 때문이다.

넷째, 변화달성을 위한 구체적 실행계획을 수립하는 작업에 중간층과 하부계층의 사람들을 참여시켜야 한다. 변화활동의 세부사항들을 자신들이 손수 만들었을 때에 보다 몰입된 행동이 표출되기 때문이다. 다섯째, 비전에 담겨 있는 조직의 추구가치와 지향점을 함축하고 있는 행사, 용어, 의례, 복장, 슬로건, 영웅 이야기, 사무실 배치 등을 제작하여 구성원들에게 제공해야 한다. 이 같은 문화적 표상물(cultural artifacts)들은 추상적으로 보이는 조직의 추구가치나 나아가야 할 방향을 몸으로, 눈으로, 귀로 쉽게 이해하고 재인시켜 주기 때문이다(Schein, 1993).

여섯째, 비전실현의 작은 성공사례(small success)들을 발굴해내어 전체 조직에 널리 전파시켜야 한다. 이 같은 활동을 통해 조직구성원들로 하여금 어렵게 보이는 비전의 성공적 실천에 대한 자신감을 심어줄 수 있다. 일곱째, 격월로 발간되는 육군지는 물론, 비전교육, 세미나, 공유회, 연구회 등의 각종 공유매체나 모임을 통해 비전을 실천함에 있어서 요구되는 구체적 행동규범을 전체 조직원들에게 알리고 숙지시키는 작업을 체계적으로 전개해야 한다. 육군본부가 육군조직의 변화 지침서로 발간한 ‘육군 비전 2025’에는 군조직 전구성원들의 지향해야 할 기본 행동규범이 간략히 기술되어 있고, ‘위국헌신의 길’에는 장교단의 행동규범이 그림과 역사적 사례와 함께 상세히 기술되어 있다. 이들 활자들이 군조직의 구성원들 머릿속으로 이동되어 살아 움직이게 하기 위해선 다양한 커뮤니케이션 방법을 통해 체계적으로 전달되어야 한다.

#### 5) 5막: 변화의 정착화

마지막을 변화가 지속되게 하는 정착화의 막이 올려져야 한다. 변화의 방향이 설정되고, 변화에 대한 조직구성원들의 몰입이 창출된 후에는, 이를 지속되게 하는 제도적, 구조적 뒷받침이 뒤따라야 한다. 그렇지 않으면 어렵사리 구축된 변화에 대한 열의가 사그라지기 십상이기 때문이다. 변화를 정착시키기 위해선 변화활동의 걸림돌이 되는 기존의 제반 조직제도, 조직구조 그리고 관행을 뜯어 고치는 활동이 연출되어야 한다. 보다 구체적으로는 다음과 같은 활동들이 행해져야 한다.

첫째, 기존의 평가, 보상, 승진제도를 변화한 사람들이 이득을 얻는 제도로 바꾸어야 한다. 변화에 동참여부와 무관하게 인사제도가 운영되거나, 적극적으로 동참한 사람들이 오히려 불이익을 당한다면 어느 누구도 힘든 변화를 지속하려 하지 않을 것이기 때문이다. 육군의 5대 가치관 중의 하나인 ‘창의’를 내면화하여 기존 임무수행방식과는 다르게 창의적인 마인드를 가지고 수행하려고 노력한 사람이 기존관행대로 임무를 수행한 사람들과 별다른 차이 없이 진급심사에 고려되거나, 뒷사람이 가장 싫어하는 사고를 칠 뻔 했다면 오히려 진급에 불이익을 받게 된다면, 그 사람은 다음부터 변화의 ‘변’자만 들어도 화를 버럭 낼 것이다. 앞에

서 기술된 '사고나 줄이고 가만히 있다가 진급하려는 풍토가 타파되어야 한다', '출신별 진급공석 할당은 소수보호 차원에서 이루어졌으나, 능력이 보다 중시되어야 한다' 등의 조직의무 항목들은 육군조직의 인사제도가 실제 운영 면에서 변화지속에 장애물이 되고 있지는 않은지 살펴볼 필요가 있음을 시사해준다.

둘째, 변화를 이루어내기 위해 새롭게 요구되는 지식과 기술을 습득하게 해주는 교육훈련제도가 제공되어야 한다. 기존의 임무수행방식과 관행을 버리라는 주문만으로는 구성원들에 대한 책임을 다했다고 볼 수 없기 때문이다. 대부분의 경우 구성원들 스스로 알아서 습득하기에는 벅찬 지식과 습득을 새로운 변화는 요구하기 때문이다. '자기계발 기회가 제한적으로 주어지는데 확대되어야 한다', '군의 위치와 자신의 위치에 대해 알 수 있는 기회가 주어져야 한다' 등의 조직의무 항목들은 변화 정착을 위해 보다 강화된 교육제도의 제공이 필요함을 엿보게 해준다.

셋째, 변화의 방향과 어울림을 갖도록 조직구조를 개편하고, 구성원들의 업무를 재설계 해주고, 책임에 걸맞는 권한을 부여하고, 구성원들간의 업무분장도 재편성되어야 한다. 변화에 걸맞는 조직구조 개편의 방향은 '육군 비전 2025'에 적절하게 기술되어 있다(육군본부, 2003). 하지만 '무조건 충성하라고 하며 책임만 부여하지 권한은 주지 않는다', '비효율적인 업무관행과 불필요한 야근 등을 줄여야 한다' 등의 앞서 기술된 조직의무 항목들은 변화에 부합하게 구성원들의 업무 재설계나 권한 부여가 꼼꼼히 점검되어야 할 필요가 있음을 시사해주고 있다. 맡겨진 임무나 역할이 가치로울 때 조직구성원들은 소속조직의 구성원으로서의 존재가치를 경험하게 되고, 더 나아가서는 소속부대와 육군조직에 대한 긍지를 가지게 된다. '업무가치 → 구성원 가치 → 조직 소속감/ 개인 자긍심'의 단계론을 감안하면 업무가치 증진에 대한 적극적 개선노력이 필요하다.

이상에서 소개한 5막의 변화극은 동기이론들의 공통주제를 공연해내는 것이라고 볼 수 있다. 변화에 대한 충만한 동기를 갖고 있다는 것은, 분명한 방향을 가지고, 강렬하게, 지속적으로 에너지를 발현하는 것이다(Kanfer, 1990). 다시 말해 동기의 삼박자인 방향성, 강렬성, 지속성 중 어느 하나라도 결여되면 조직변화에 대해 동기화 되었다고 볼 수 없다. 5막들 중 제1막과 2막은 방향성 창출의 막이다. 제1막은 '변화 불필요'에서 '변화 필요'로의 방향전환을 이루어내는 막이다. 제2

막은 보다 구체적인 방향, 즉 비전을 창출해내는 막이다.

제3막과 4막은 강렬성을 창출해내는 막이다. 제3막에선 설정된 변화방향으로의 에너지 방출을 거부하는 요인들을 제거해내는 활동으로 이루어진 막이다. 제4막은 본격적으로 에너지를 쏟아내게 만드는 활동을 하는 막이다. 마지막 제5막은 변화를 향한 에너지 방출이 지속적으로 유지되게 하는 막이다. 따라서 '5막의 변화극'은 '5막의 동기화극'이기도 하다.

### 5) 5막의 변화극이 주는 시사점

'5막의 변화극'은 육군조직의 성공적 조직혁신을 위해 챙겨봐야 할 점검목록들을 제시해준다. 첫째, 막이 제대로 올려지고 있는지를 살펴봐야 한다. 보다 구체적으로, 지금 어떠한 막을 올리고 있으며, 어떠한 막이 임의로 생략되지는 않았는지, 생략되지는 않았으나 소홀히 다루어진 막은 없는지, 그리고 순서가 뒤죽박죽 되어 올려지지 않았는지를 꼼꼼하게 점검해봐야 한다.

둘째, 변화극단의 단원들이 자기역할을 충실히 수행하고 있는지를 살펴보아야 한다. 최고수뇌부는 전 육군조직 차원에서 담당해야 할 주인공 역할을 적절하게 수행하고 있는지를 점검해보아야 한다. 예하 부대장들은 전체 육군조직 차원에서의 조연자 역할 및 담당부대의 주인공 역할을 충실히 행하고 있는지를 살펴봐야 한다. 그리고 그밖의 참모 및 장병들이 해야 할 역할들을 책임있게 수행하고 있는지도 점검해봐야 한다.

셋째, 육군조직의 변화극 시나리오는 군조직에 적합하게 쓰여졌는지도 점검해 봐야 한다. 다른 조직에서 성공했다고 각색 없이 그대로 복사해다 사용한 적지 않은 기업조직이나 공공조직의 실패사례들은 시나리오의 적합성에 대한 점검의 중요성을 일깨워준다. 복사판이나 모자이크판 혁신시나리오로 올려진 변화극은 실패를 보장해 놓고 공연을 시작하거나 다름없다.

### 3. 맺음말

육군의 성공적 조직목표 달성을 위한 조직혁신은 “그 필요성에 대한 논쟁의 차원이 아니라 필연과 생존의 차원에서 이루어져야 한다”(육군본부, 2003)라는 주장에 이의를 제기할 사람은 없을 것이다. 더군다나 육군은 ‘육군 비전 2025’에서 조직환경의 변화, 이에 입각한 육군조직의 미래상, 중장기 목표, 핵심분야별 발전 방향을 적절하게 정리해 놓았고(육군본부, 2003), ‘장교단 정신혁명’을 주창하며 핵심인력인 장교들이 갖추어야 할 기본덕목과 역량을 상세히 설정해놓았다(육군본부, 2004a). 그리고 조직혁신에 가장 중요한 영향을 주는 인사제도에 대한 종합 발전계획도 수립해놓았다(육군본부, 2004b). 변화 방향을 설정하고, 변화의 핵심 주체인 장교단의 의식과 행동개혁의 구체적 지침을 마련하고, 혁신활동의 사활을 가름할 신인사제도를 제시하고 있다는 점에서 조직혁신의 주요 바탕요소들을 우선적으로 잘 선정하였다고 볼 수 있다.

이제 중요한 것은 설정된 변화방향으로의 강렬하고 지속적인 실행이다. ‘하겠다는 것’과 ‘한 것’과는 다르고, 하겠다고 명문화해놓고 실행하지 않거나 뜸뚱미지근하게 실행하는 것은 조직구성원들에게 조직냉소주의만 가지게 할 수 있기 때문이다. 그리고 조직혁신 전개의 내실화 및 전문성 확보를 위해서 육군 내부인력에서 전문가를 양성하고 활용하는 것이 필요하다. 미육군은 1970년 초기부터 ‘조직효과성 증진 담당요원(organizational effectiveness staff officers: OESOs)’라 불리는 내부컨설턴트를 대위 또는 소령계급에서 양성, 확보하여 조직혁신의 확산과 내실화를 성공적으로 이루어 내오고 있다(Nadal, 1995). 우리 육군도 조직혁신을 담당하는 내부 전문가를 양성하여 외부전문가에만 전적으로 의존함으로써 야기되는 전문가 지원의 접근 용이성과 군조직에의 적합성 미흡의 문제를 극복해야 한다.

오늘날의 모든 조직들은 인재쟁탈의 전쟁(war for talent)을 치르고 있다. 그러하기에 삼성그룹은 임원평가항목 중 가장 비중이 높은 항목을 인재 선발과 보유인재 지키기로 설정해놓고 있다(한국경제 신문사, 2002). 확보된 인재를 떠나게 한 임원은 가차 없는 문책성 인사조치를 감수해야 한다. 육군을 지속적으로 정예화하기 위해선 우수한 장교인력의 획득이 필요조건이다. 인재유치에 있어서 민간조

직에 못지않은 인재유치 경쟁력을 확보하기 위해선 핵심역할을 수행할 장교들이 인식하고 있는 조직의무에 대한 심층적 이해 및 적극적 이행은 필수적인 투자이다. 동시에 밟아야 할 과정을 충실히 밟아가는 조직혁신 운동이 전개되어야, 확보되어 있는 우수인력들이 떠나지 않을 뿐만 아니라 향후에도 우수한 인재들의 지원이 이어질 것이다. 조직비전과 개인비전이 함께 증진되는 조직에는 인재들이 몰리게 된다. 바람직한 모습으로 발전되어 가는 육군을 목격하는 즐거움을 체험하길 소망해본다. 금지되지 않은 소망이기에, 온 국민의 간절한 소망이기에.



참고문헌

- 국방부 (2004), 《국방백서》.
- 김명언 (2001), “조직냉소주의,” 《인사관리》.
- 김명언(1995). “자율적 변화극,” 한국심리학회 춘계심포지엄.
- 김명언, 민혜경 (1997), “심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과,” 《한국심리학회지:산업 및 조직》 11(1): 113-135.
- 김병하, 서춘식 (1986), “군 전문직업의 변화와 민군관계,” 《육사논문집》 30: 51-66.
- 육군본부 (2003), 《육군 비전 2025》.
- 육군본부 (2004a), 《爲國獻身》.
- 육군본부 (2004b), 《육군 인사정책 종합발전계획》.
- 이상규, 김명언(2005), “군조직에서의 심리적 계약,” (미간행).
- 한국경제신문사 (2002), 《삼성전자 왜 강한가》.
- 홍두승 (1996), 《한국군대의 사회학》.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985), “Organizational identity,” In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI.
- Kanfer (1990), “Motivation theory and individual and organizational psychology,” In Dunnette, M.D. & Hugh, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 75-171. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Nadal, R. (1995), “Organizational development in the united states military services,” In E.F. Huse, & T.G. Cummings, *Organizational Development and Change*. St. Paul, MN; Westing Publishing.
- Robinson, S.L. (1996), “Trust and breach of the psychological contract,” *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Rousseau (1995), *Psychological Contract in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA; Sage.
- Schein (1993), *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons.

## A Reflection for the Successful Change of Organizational Culture of Korea Army

Myung-Un Kim\*

This paper attempts to explore how to achieve a successful innovation of Korea Army. Drawing upon the concept of psychological contract and empirical data collected from Army officers, it is emphasized that Korea Army has to correctly identify and fulfill its organizational obligations before demanding its members to actively participate in innovation in order to successfully change its organizational culture. In addition, based on the model of five-act change drama, critical checkpoints at every act and three major implications for successful organizational innovation are discussed.

---

\* Seoul National University, Department of Psychology