

상사 없는 완전한 자율경영조직 실험: 홀라크라시 사례*

허 문 구**

김 원 경***

조직 계층(Organizational Hierarchy)이 전혀 존재하지 않는 완전한 자율경영조직은 서구의 일부 조직에서 개별적 사례로 존재하고 있을 뿐, 이에 대한 학술적 논의나 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 근래 우리나라의 특정 기업에서 자율경영조직의 한 형태인 홀라크라시를 과감히 도입하려는 혁신적 실험이 이루어졌다. 결과적으로는 정착에 실패하였지만, 일정 규모 이상의 조직에 자율경영조직을 도입한 최초의 사례로 생각된다. 이에 본 연구는 해당 기업에서 홀라크라시의 도입, 실행 및 실패에 이르는 전 과정에 대해 심층 사례연구를 수행하였다. 경영자의 강력한 의지에도 불구하고 자율경영조직의 도입에 실패한 이유가 무엇인지, 자율경영조직을 성공적으로 도입하기 위해 필요한 요건은 무엇인가를 탐구하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 역량 및 태도 측면에서 구성원의 준비가 필요하다. 자율경영조직을 도입한다는 것은 기존의 업무수행 방식과 완전한 결별을 의미한다. 따라서 상사의 지시나 통제에 의존하지 않고 스스로 직무를 완결적으로 수행하려는 강한 자율성 동기가 필요하며, 이를 가능케 하는 직무 전문성이 필수적으로 요구된다. 기존 조직에서 관리자 역할을 수행한 사람들의 경우 구성원에 대한 지시나 통제에 의존하지 않고 스스로 직무를 완결적으로 수행하려는 직무 및 역할 중심적인 태도가 필요하다.

둘째, 최고경영자 및 조직변화 주체의 조직 설계 및 운영 역량이 중요하다. 홀라크라시는 전통적인 위계적인 조직 구조와는 다른 혁신적인 구조이기에 최고경영자는 조직의 자율성과 책임 강화, 의사결정 분산, 업무 유연성 등을 고려하여 조직구조를 자기 기업에 맞게 설계해야 한다. 최고경영자는 조직 내의 역할과 책임을 명확히 정의하고, 분산 시켜야 하며 자신과 조직 구성원들이 지속적인 학습과 발전을 추구하는 문화를 형성해야 한다. 특히, 위기 상황에 대한 대응 방안을 미리 고려할 필요가 있다. 따라서 최고경영자 및 조직변화 팀의 홀라크라시 조직 설계 역량이 높을수록 조직은 변화에 더 적극적으로 대응하고 혁신적으로 성장할 것이다.

마지막으로, 홀라크라시를 성공적으로 실행하기 위해서는 급진적이 아닌 장기적인 관점으로 준비하고 점진적인 도입이 중요하다. 본 연구에서는 홀라크라시의 점진적인 도입을 위한 4가지 절차를 제시함으로써 조직의 방향과 결정에 대한 이유를 조직 구성원에게 충분히 설명하고 공유하여 신뢰를 구축하도록 해야 한다. 조직변화를 수용하지 못하는 구성원에 대해서는 퇴사, 전직 등과 같은 방법으로 퇴로를 열어줄 수 있는 방안도 고려해야 한다. 이를 통해 홀라크라시 도입 후, 구성원들이 새로운 조직에 대한 이해도와 수용력을 높이고 급격한 조직변화에 대한 저항을 최소화 함으로써, 자율경영조직의 성공적 정착이 가능해질 것이다.

주제어: 자율경영조직, 홀라크라시, 조직 설계, 조직변화

논문접수일: 2023. 02. 16. 1차 수정본 접수일: 2023. 05. 12. 게재확정일: 2023. 05. 12.

* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사업(NRF - 2020S1A5A2A01040491)과 크레텍책임(주)의 지원을 받아 수행된 연구임.

** 경북대학교 경영학부 교수(moongoo@knu.ac.kr), 제1저자

*** 경북대학교 경영학부 박사과정(jinyuanjing1997@hotmail.com), 공동저자

1. 서론

현대사회는 급격하게 변화하고 있으며 점차 더 빠른 의사결정 프로세스와 이를 뒷받침할 많은 혁신 및 새로운 작업환경을 요구하고 있다. 이러한 사회적 배경에서 기업은 조직의 민첩성을 높이기 위해 계층 구조를 줄이고 조직구조를 재설계하여 작업 구성 방식 변경을 시도하고 있다(Schell and Bischof, 2022). 기존 전통적인 피라미드 형식의 조직환경이 많은 기업에서 높은 수준의 비효율성을 발생시켜 학계와 산업계 모두에서 더 이상 기존의 조직구조가 경쟁력을 유지할 수 없다는 논의가 증가하였다. 따라서 미래에는 혁신을 ‘봉인’할 수 있는 과거의 조직 문화가 아닌 신속한 의사결정이 가능하며 업무의 효율성이 향상될 수 있는 수평적인 구조로 개선되어야 한다(Krasulja, Radojević and Janjušić, 2016). 즉, 조직은 점점 더 격동하는 비즈니스 환경에서 성공하기 위해서는 더 효율적이고, 혁신적이며, 실용적이고, 유연한 구조가 필요하다는 것이다.

소위 하향식 계층 구조로 정의되는 전통적인 수직 모델도 나쁘지 않지만, 점점 복잡한 특성이 추가되는 향후 비즈니스 환경에서는 적합하지 않을 수 있다는 것이다. 그동안 이러한 조직 및 경영방식은 큰 우려와 함께 비판의 목소리도 있었기에 산업계에서도 이를 극복하기 위해 끊임없이 노력한 결과 경영 참여 제도, 작업장 민주주의, 탈 관료제 등 여러 관점에서 다양한 담론이 이루어졌으며, 특히 자율경영팀(Self-managed Team)에 대해서는 근래에 이르기까지 많은 논의와 함께 연구의 발전이 이루어지고 있다. 하지만, 전체 조직 수준이 아니라, 특정 과업이나 프로젝트를 담당하는 개별 팀 수준에서의 연구 이기에 일반화하기 어렵다는 한계점도 존재한다.

최근 들어, 일부 기업에서 완전한 자율경영을 달성하기 위한 새롭고 혁신적인 시도들이 이루어지고 있다.

세계 최대 토마토 가공업체인 모닝스타(Morning Star), 자포스(Zappos)의 홀라크라시(Holacracy), 소프트웨어 개발업체인 깃허브(GitHub)(2014년 이전 GitHub 1.0) 등이 그것이다. 이러한 사례의 공통적인 특징은 관리계층이 거의 존재하지 않거나 전무하다는 점이며 단위 조직이 아니라 전체 조직 차원에서 자율경영조직(Self-managing Organization)을 도입하였다는 점에서, 수평 조직, 자율경영팀, 애자일(Agile) 조직 사례와 차별화된다.

학계에서는 현재도 완전한 자율경영을 전체 조직 수준에서 실현 가능한지에 대한 논의가 많이 이루어지고 있다. 그러나 실제로 자율경영조직을 도입하여 성공한 기업은 극소수이며 국내에서도 현재까지 지속되고 있는 성공적인 기업사례를 찾기 어려운 상황이다. 따라서 관련 연구는 실질적으로 아직 부족하며 학자들 사이에서도 합의가 이루어지지 않고 있다.

이에 본 연구는 자율경영조직 중 한 가지 형태인 홀라크라시를 전체 조직 수준에 도입한 국내 유일 기업인 코넥스솔루션(이후, K사로 통칭함)을 대상으로 연구를 진행하였다. K사의 홀라크라시 도입 과정 및 실패에 대해 탐구하여 한국기업에서 홀라크라시 및 자율경영조직을 도입할 수 있는지, 도입 가능하다면 어떤 조건이 필요한지를 규명하는 것을 목적으로 한다. 따라서 본 연구의 연구과제는 다음과 같다.

연구과제 1: K사의 실험은 왜 실패하였는가? 우리는 무엇을 배울 수 있는가?

연구과제 2: 홀라크라시(자율경영조직)를 한국기업에서 성공적으로 도입, 실행하기 위한 조건은 무엇인가?

이처럼 본 연구는 자율경영조직 내 직원의 주도성과 자발성 향상을 목표로 하는데, 이를 위해 어떠한 조직구조가 적합한지에 대한 문제에 초점을 두고 있

다. 연구는 K사 사례를 통해 수평적인 조직에서의 직원 주도형 홀라크라시 도입 과정, 도입 가능한 요인, 도입의 성과와 의미 등을 분석하여 홀라크라시 조직 정착을 위한 유의미한 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구의 전반적인 구조는 다음과 같다. 제Ⅱ장에서 자율경영조직에 관한 선행연구와 구체적인 홀라크라시 운영방식에 대해 살펴보고 제Ⅲ장에서 연구 방법의 선택과 자료 수집, 대상 사례 소개 등을 제시한 뒤 제Ⅳ장에서는 선정된 사례를 단계별로 분석하고 연구 결과 및 명제를 도출하였다. 마지막 장에서는 본 연구의 전반적인 결론을 도출하고 이론적, 실무적 시사점 및 연구의 한계점, 향후 연구 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 자율경영조직(Self-managing Organization)

근래 관리계층이 전혀 없고 업무수행에서 지시와 통제의 보고 관계가 존재하지 않는, 본격적인 의미에서의 자율경영에 대한 시도가 일부에서 나타나고 있다. 창업자의 확고한 철학에 바탕을 두고 자율경영 연구소(Ref)를 운영하며 자율경영을 실천하고 있는 세계 최대의 토마토 가공업체인 모닝스타(Gino and Staats, 2014; Hamel, 2011), 자율경영의 단위인 서클(Circle)의 연합체로 조직을 운영하는 자포스의 홀라크라시(Bernstein et al., 2016; Robertson, 2015), 오픈소스 소프트웨어 개발 플랫폼이자 소프트웨어 개발회사인 깃허브(Burton et al., 2017) 등이 대표적이다. 또한, 최근에는 비영리조직도 자율경영을 도입하는 사례가 점차 증가하고 있다(Laloux, 2014). 이러한 사례의 특징은 공통의 이론적 토대나 모형에 바탕을 두고 있는 것이 아니라, 대부분 경영

자의 철학이나 가치관에 바탕을 두고 개별 조직 차원에서 도입, 적용, 운영되고 있다는 점이다. 따라서 자율경영조직이라 하더라도 상사와 관리계층이 없다는 공통점을 제외하고는 조직화, 업무수행, 구성원 간 관계, 조직 운영을 위한 지침, 규칙의 존재 등 많은 점에서 차별화된 특성이 존재한다.

이처럼 자율경영조직에 대한 학술적 연구는 아직 미흡하기에 연구 진행을 위해서는 이에 대한 개념화가 선행되어야 한다. 자율경영조직에 대한 체계적인 개념 정립은 Lee and Edmondson(2017)에 의해 최초로, 그리고 거의 유일하게 이루어졌다. 그들은 덜 위계적이고 보다 네트워크화된 조직 설계의 극단적인 예(또는 급진적으로 분권화가 이루어진 조직)로써 자율경영조직을 정의하고, 그 특징을 세 가지로 정리하였다.

첫째, 급진적 권한 분권화. 기존 조직에서는 권한 분권이 점진적으로 이루어지지만, 자율경영조직에서는 관리자와 부하 간의 계층 기반 보고체계를 모두 제거하여 급진적인 권한 분권화를 가능하게 한다.

둘째, 공식적이며 시스템화된 권한 분권.

셋째, 조직 전체 대상 권한 분권. 조직 내 특정 부문이나 수준에 국한하지 않고, 조직 전체를 대상으로 한다는 것이다.

이에 본 연구에서는 자율경영조직을 오랫동안 그리고 비교적 성공적으로 운영하고 있는 모닝스타, 벨브, 고어, 자포스 등의 사례와 Lee and Edmondson(2017)의 개념화를 바탕으로 “조직 전체에 걸쳐 상사와 관리계층 및 권한의 편제가 없으며 이에 따라 지시-보고 관계가 존재하지 않고, 의사결정과 실행이 공식적으로 분산된 구조를 가진 조직”을 ‘자율경영조직’으로 정의하고, 이러한 경영방식을 ‘자율경영’으로 정의하며 이 중 ‘홀라크라시’는 가장 광범위하고 최신 형태의 자율경영조직으로 정의되고 있다(Bernstein et al., 2016).

2.2 홀라크라시(Holacracy)

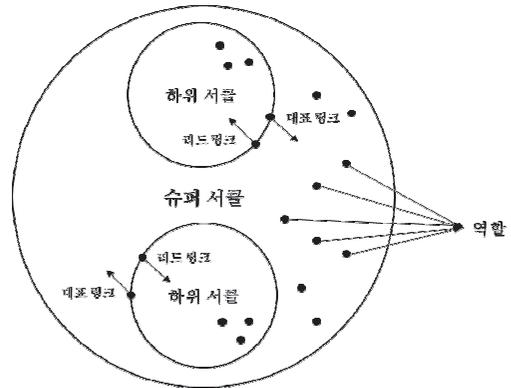
2.2.1 홀라크라시의 개념과 기본 구조

홀라크라시는 1967년 Arthur Koestler의 ‘The Ghost in the Machine’에서 사용된 ‘홀라키(Holarchy)’에서 최초로 가져왔으며 ‘Holarchy’는 자율적이고, 자급자족인 결합체를 뜻한다. 여기서 ‘홀론(Holon)’은 전체이면서 동시에 다른 전체의 부분으로서 존재하는 하나의 단위를 차칭하고 ‘Archy’는 질서를 의미한다. 즉, 전체이면서 동시에 일부분을 의미하는 하나의 단위 ‘홀론’은 다른 ‘홀론’과 상호작용하여 관계와 질서를 정립해 ‘홀라키’로 진화한다. 여기에 Robertson은 ‘통치’, ‘지배’를 뜻하는 ‘크라시(Cracy)’를 덧붙여 ‘홀라키에 대한 거버넌스(-크라시)이자 홀라키에 의한 거버넌스’로 홀라크라시를 규정하였다(Robertson, 2015).

2001년 Robertson은 자신이 창업한 소프트웨어 개발 회사에 자율경영조직을 적용하기 위해 다양한 실험을 진행하였고 이 과정에서 ‘홀라크라시’라고 명명한 자율경영시스템을 만들었다. 이후 2007년 기업들이 홀라크라시를 도입할 수 있도록 도와주는 홀라크라시원(HolacracyOne)을 창립하였으며, 다양한 조직을 대상으로 홀라크라시의 도입 및 성공을 위한 교육과 컨설팅을 제공하였다. 현재는 1,000개 이상의 조직에서 홀라크라시 시스템을 사용하고 있으며, 그 중 자포스와 데이비드 앨런 컴퍼니(David Allen Company)가 가장 대표적인 사례이다. 또한 포춘(Fortune) 500대 기업 중 일부에서는 팀 또는 부서 단위로도 홀라크라시를 활용하고 있으며, 프랑스, 인도, 중국과 같은 나라에서도 미국보다 위계적인 기업 문화를 가진 기업들 사이에서 홀라크라시 도입을 시도하고 있다.

홀라크라시는 스스로 진화하는 경영 시스템으로, 부단히 변화하는 시대에서 역동적이고 효율적인 조

직을 만들 수 있는 시스템이다. <그림 1>에서 가장 작은 단위인 ‘홀론’은 조직 구성원이 담당하는 ‘역할(Role)’을 의미하며, 조직 구성원은 조직 기능을 구동시키는 주체로 다양한 역할을 담당하면서 조직에 포함된다. 이 역할이 바로 회사의 부분이며, 홀라크라시 구조의 기초적인 구성 요소이다. 홀라크라시 현장에서는 역할을 세 가지 요소, 즉 그 역할이 표현해야 할 ‘목적(Purpose)’, 관리해야 할 하나 이상의 ‘영역(Domains)’, 수행해야 할 일련의 ‘책무(Accountabilities)’로 규정하여 더욱 명확하고 구체적으로 정의하였다. 어떤 역할은 위 세 가지 요소를 모두 지니고 있지만, 일반적으로는 하나의 목적이나 책무로 시작하여 점차 진화해나간다(Robertson, 2015).



출처: Robertson(2015). p.92

<그림 1> 홀라크라시 기본 구조

<그림 1>과 <표 1>에서 제시한 바와 같이 각각의 서클은 기본적으로 자율성을 지니고 있지만(Robertson, 2007), 그렇다고 해서 서클의 결정과 행동이 다른 서클로부터 독립된 것은 아니다. 각각의 서클은 그 자체가 하나의 홀론으로서 상호의존적이다. 따라서 자율경영조직은 전통적인 위계 조직에서의 명령과 통제 구조와는 근본적으로 다르지만, 완전히 수평적이고 비 계층적인 조직구조는 아니다. 업무 측면에서,

〈표 1〉 홀라크라시 기본 구조 개념

용어	개념
서클(Circle)	단위 역할이 모여 보다 큰 책임을 위해 조직화 됨
슈퍼 서클(Super Circle)	서브 서클(Sub-circle)이 모인 더 넓은 그룹
리드 링크(Lead Link)	슈퍼 서클에서 임명하며, 하위 서클들이 슈퍼 서클의 목적, 전략, 더 넓은 맥락에서의 니즈에 부합하도록 만드는 역할
대표 링크(Representative Link)	하위 서클에서 선출하며 슈퍼 서클 내에서 하위 서클을 대변
크로스 링크(Cross Link)	조직의 홀라키에서 서로 성격이 다른 서클들을 횡적으로 연결

서클의 유형과 규모는 다양하며 어떤 서클은 특정 프로젝트를 수행하고 다른 서클은 부서 또는 비즈니스 부문을 관리하거나 지원하며 전반적인 기업 운영을 담당한다. 예를 들어, 조직에서 새로운 서비스를 제공할 때 해당 서비스와 관련된 여러 역할이 전반적인 서비스 제공 프로세스를 관리하기 위해 하나의 서클 안으로 모일 수 있다. 이 서클 자체는 다른 서클과 함께 지원, 마케팅, 영업 기능과 같은 서비스 제공과 동등한 다른 기능을 포함하는 더 큰 서클로 결합할 수 있다. 이러한 것이 슈퍼 서클(Super Circle)이다.

하나의 서클이 하위 서클들을 포함할 때, 슈퍼 서클과 각각의 하위 서클들은 주로 두 가지 특별한 역할을 통해 서로 연결된다. 하나는 〈그림 1〉에서 제시한 리드 링크(Lead Link)이고 다른 하나는 대표 링크(Representative Link)이다. 링크라고 하는 이러한 역할은 연결된 두 서클의 거버넌스 및 운영 프로세스에 참여하고 피드백 및 문제 인식과 관련된 정보가 경계를 넘어 두 서클로 전달되도록 한다. 〈그림 1〉에서는 리드 링크와 대표 링크의 화살표 방향이 반대로 나타났다. 이처럼 리드 링크는 슈퍼 서클을 대변하고, 반대로 대표 링크는 하위 서클을 대변한다는 것이다. 추가로 크로스 링크(Cross Link)라는 것은 서로 성격이 다른 서클들을 횡적으로 연결하는 것이다.

리드 링크는 서클에 있는 구성원들을 관리하지 않

는다. 이는 대변하는 역할을 하며 인류의 조직 세포로 비유하면 서클은 세포이고 리드 링크는 세포막이다. 따라서 리드 링크는 사람들에게 어떠한 지시와 명령을 하지 않는다. 반대로 서클의 목적이 실현될 수 있도록 공간을 확보하고, 서클의 범위에 속하지 않은 문제나 관심사가 서클 내부로 침투하지 못하도록 막는 역할을 하며, 필요한 경우에는 점점 역할도 수행한다. 즉, 외부에서 들어오는 정보나 요청 사항을 적합한 역할에 전달하고, 필요한 자원들을 서클 안으로 가져와서 서클 내 기능이나 역할, 프로젝트에 할당하는 역할을 한다. 따라서 리드 링크는 자율성을 침해할 권한이 없으며 이의 책무는 사람들에게 적절한 역할을 배정하고 우선 사항을 설정하는 것까지만 기능하는 것이다(Robertson, 2015).

대표 링크는 모든 서클에서 핵심적인 기능을 수행한다. 이 역할은 하위 서클을 대변하며, 서클 구성원들이 조직의 상위 체계나 다른 서클들과 관련된 문제를 처리하는 데 시간과 에너지를 집중할 수 있도록 지원한다. 이상 논의한 내용을 바탕으로 〈표 2〉는 리드 링크 및 대표 링크의 책무를 요약한 것이다.

마지막으로 크로스 링크는 리드 링크나 대표 링크와 비교했을 때 상대적으로 더 드물게 사용되는 역할을 수행한다. 이는 상호 연관성이 없는 두 서클을 연결하여 문제를 감지하고 처리하는 직접적인 통로를 제공한다. 크로스 링크는 일상적으로 큰 필요성을 갖지는 않지만, 특정한 상황에서 중요한 역할을 수행

〈표 2〉 리드 링크 및 대표 링크의 책무

리드 링크	대표 링크
<ul style="list-style-type: none"> - 서클의 목적을 표현하고 책무들을 수행하기 위해 거버넌스 구조화 - 조직의 구성원들을 적절한 역할에 배정 - 서클의 자원들을 다양한 프로젝트와 역할에 할당 - 서클의 우선 사항 및 전략 수립 - 서클의 측정지표 정의 	<ul style="list-style-type: none"> - 하위 서클의 활동을 제약, 더 넓은 조직 내의 제한 요소 제거 - 하위 서클 구성원들이 전달한 문제를 제대로 이해 - 슈퍼 서클에서 처리되어야 할 문제 가려냄 - 하위 서클의 건전성에 대해 슈퍼 서클에 보고

출처: Robertson(2015). p.94-100의 내용을 바탕으로 정리함.

하며 조직의 원활한 운영에 큰 도움이 될 수 있다.

2.2.2 홀라크라시 조직의 운영방식

홀라크라시는 권력을 개인이 아닌 프로세스에 배정하여 조직을 운영하는 방식으로서, 프로세스를 명확하게 정의하고 구체화한다. 홀라크라시에서는 크게 거버넌스 프로세스(Governance Process)와 운영 프로세스(Operation Process)로 나눌 수 있다(Robertson, 2007). 거버넌스 프로세스에서는 전통적인 조직문화에서의 독재적인 권력과는 다르게, 홀라크라시는 각 역할의 권한과 책임, 문제 해결을 위한 역할 간 프로세스, 역할 할당 방법과 자격 등을 명확히 정의하여 비합리적인 독재나 관료적인 권력이 조직을 장악하는 것을 방지한다. 따라서 권한과 권력 배정 프로세스인 거버넌스를 구체적으로 정의하고 명시하는 것이 중요하다.

거버넌스 프로세스 중 하나인 거버넌스 회의(Governance Meeting)는 일상적인 업무에서 발생한 새로운 정보와 경험을 기반으로 역할 구조를 명확히 하고 개선하기 위한 회의이다. 이 회의에서는 진행자와 서기 또는 서클 링크로 역할을 하는 구성원이 선출되며, 서클 내의 역할을 신설, 개선, 폐지하거나 필요에 따라 역할 간 조정을 수행하는 과정이 진행된다. Robertson은 홀라크라시를 “스스로 진화하는 능력을 갖춘 자율경영 시스템”이라고 표현

하며, 이는 거버넌스 프로세스의 특징을 강조하고 있다(Robertson, 2015). 거버넌스 회의는 일반적으로 한 달에 한 번 개최되지만, 초기에는 한 달에 두 번 개최하는 것도 효과적일 수 있다. 거버넌스 회의는 홀라크라시의 주요 작동 방식이므로 명확한 시스템이 구축되어 있다. 일반적으로 〈개시 단계(Check-in Round)-공지 사항(Administrative Concerns)-의제 형성(Agenda Building)-통합 의사결정 프로세스(The Integrative Decision-Making Process)-마무리 단계(Closing Round)〉의 총 5 단계를 거쳐 진행된다. 이 중에서 통합 의사결정 프로세스 단계 〈표 3〉이 가장 중요하고 복잡하다. 이 단계에서는 〈제안 제시-확인 질문-소견 단계-수정 및 명료화-반론 단계-통합〉의 절차에 따라 진행되며, 진행 방법도 명확히 명문화되어 있다. 그러나 이 중 반론 단계에서 많은 문제가 발생하여 명확한 결론을 도출하지 못하고 홀라크라시 도입이 실패하는 경우가 있다. 또한, 거버넌스 회의에서는 모든 사항이 다수결로 합의되는 것은 아니다. 일부 경우에는 단독적으로 의사결정이 가능하며(예: 리드 링크는 합의 없이 자신의 책무로 역할에서 해임할 수 있음), 다른 경우에는 합의를 통해 결정이 이뤄진다.

운영 프로세스는 거버넌스에서 정의한 구조 속에서 본인의 역할을 수행하고 업무를 진행하는 활동을 의미한다. 이는 실제 업무수행 과정을 말하며, 목표 달성을 확인하고 구체적인 결정을 내리며, 자원을 할

〈표 3〉 통합 의사결정 프로세스 단계

진행 단계	발언자	진행 방법
제안 제시	제안자가 도움을 요청하지 않을 경우, 제안자만 발언	제안자는 자신의 긴장(이슈와 기회들에 대한 홀라크라시의 용어)을 설명하고, 그 긴장에 대한 해결책을 제시, 선택적으로 토론 요청 가능
확인 질문	누구나 질문할 수 있으며, 제안자만 답변	정보를 얻거나 명확한 이해를 돕기 위해 누구나 확인 질문을 할 수 있음. 제안자는 이에 답변, 다른 의견 및 대화 허용되지 않음
소견 단계	한 번에 한 명씩, 제안자를 제외한 모든 참석자가 발언	각각의 참석자는 제안에 대해 소견을 제시, 토론이나 반응 허용되지 않음
수정 및 명료화	제안자만 발언	제안자는 제안의 의도를 좀 더 명확히 정리하거나, 소견에 따라 제안을 수정하거나, 제안을 고수할 수 있음
반론 단계	한 번에 한 명씩, 제안자를 제외한 모든 참석자가 발언	진행자가 질문, 반론은 토론 없이 진술, 테스트, 기록됨. 반론이 없으면 해당 제안 채택, 토론 허용되지 않음
통합	대부분 반론자와 제안자가 발언, 다른 참석자들은 도움을 줄 수 있음	한 번에 하나씩 각각의 반론에 초점을 맞춰 논의

당하고 행동하며, 다른 사람(역할)과의 조율 등의 활동을 포함한다. 따라서 업무 중 문제가 발생했을 때는 우선 전술 회의(Tactical Meeting)를 통해 해결할 수 있다. 이 회의는 서클 구성원들이 빠른 토론을 통해 진행 중인 작업을 처리하고, 팀 구성원들에게 최신 진행 상황을 공유하며, 업무에 방해되는 모든 문제를 해결한다. 전술 회의는 일반적으로 매주 개최되며 경우에 따라 2주에 한 번 개최될 수도 있고, 이를 통해 진행 중인 업무의 향후 방향을 명확히 이해할 수 있는 기회를 제공한다.

거버넌스 회의나 전술 회의를 진행하기 위해 각각의 서클에서는 두 가지 특정한 역할의 담당자가 지정된다. 한 명은 진행자(Facilitator)이고, 또 다른 한 명은 서기(Secretary)이다. 이 두 가지 역할은 리드 링크와 대표 링크와 마찬가지로 거버넌스 회의에서 선거를 통해 선출된다.

종합하면 홀라크라시는 다음과 같은 요소들이 포함한다. 첫째, 게임의 규칙들을 정의하고 권한을 재분배하는 헌장. 둘째, 조직을 구조화하고 조직 내에서 사람들의 역할과 권한의 영역을 정의하는 새로운 방법. 셋째, 역할과 권한을 업데이트하기 위한 독특

한 의사결정 프로세스. 넷째, 팀의 협력을 유지하고 함께 업무를 완수하기 위한 회의 프로세스이다.

III. 연구 방법

3.1 연구 방법의 선택과 자료 수집

사례연구는 특정 현상이 ‘왜’, ‘어떻게’ 발생하였는지에 대한 질문의 답을 찾는 데 유용한 연구 방법으로 (Yin, 2018), 홀라크라시라는 특정 시스템을 총체적으로 파악하여 의미 있는 특징을 도출할 수 있었다. 또한 기존 문헌이 부족하고 명확한 이론적 프레임워크(Framework)가 없기에 현상을 더욱 심층적으로 분석할 필요가 있고 본 연구에서는 한국에서 유일하게 조직 전체 수준에서 홀라크라시를 도입한 기업을 선정하여 이 과정에서의 의의를 분석하고자 하기에 실증연구보다 질적 연구가 선행되어야 한다고 판단하였다.

단일사례연구를 선정한 이유는 다음과 같다. 첫째,

대상 사례가 매우 중요한 연구이기에 이론이 매우 명확하고 구체적인 명제를 가지고 있다. 한국 사회에서 홀라크라시를 도입한 기업은 거의 없으며, 선택한 기업이 유일한 사례이다. 아쉽게도 홀라크라시 도입이 실패한 것이지만, 이 과정을 심층적으로 분석하는 것은 향후 홀라크라시 도입에 대한 중요한 의의가 있을 것으로 예상된다.

둘째, 분석을 진행하고자 하는 사례기업이 매우 독특하다. 즉 일상에서 관찰하기 어려운 매우 극단적인 혁신적인 조직체계이기에 사례연구로 심층적으로 분석할 가치가 있다.

셋째, 대상 사례는 매우 전형적인 특징을 가지고 있어 현대사회의 조직체계에 대해 파악하고, 잠재된 사회적 문제를 발견하여 새로운 교훈을 얻을 가능성을 가지고 있다.

넷째, 선정된 사례를 분석함으로써 기존에 사람들이 몰랐던 것을 알게 해주고 홀라크라시라는 혁신적인 조직 패러다임을 소개하여 변화무쌍한 환경에서 기업들이 적합한 조직체계를 찾을 수 있도록 기여한다.

다섯 번째, 본 연구는 종단적인(Longitudinal) 사례연구이다. 이는 같은 사례에 대하여 두 개 이상의 시점에서 조사하는 것을 의미한다. 즉, 본 연구는 사례기업의 홀라크라시 도입 전과 도입 과정, 실패 후 다시 원래 조직으로 전환한 일련의 과정을 분석함으로써 홀라크라시 도입에 영향을 미치는 요인들을 탐색할 수 있고 실패한 교훈들도 얻을 수 있었다.

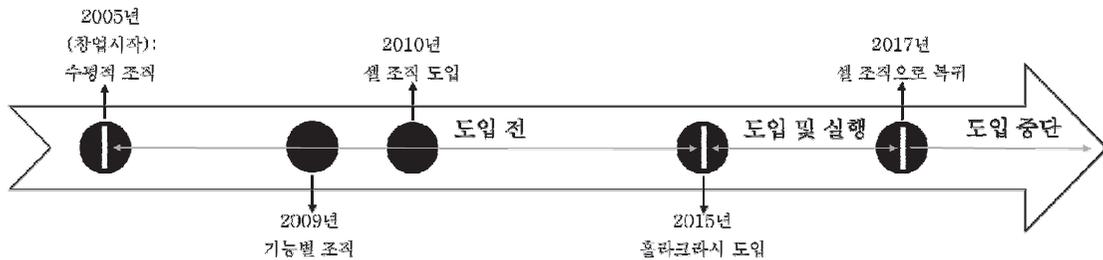
이상 논의한 내용을 요약하면 본 연구에서 단일사례연구가 정당화될 수 있는 것은 중요하고(Critical), 독특하며(Unusual), 전형적이고(Common), 모르던 것을 알게 하며(Revelatory), 종단적이기 때문이다(Yin, 2018).

자료 수집 단계에서 본 연구는 사례기업의 지원과 협조를 받아 몇 차례 인터뷰를 통해 자료를 수집할 수 있었다. CEO 인터뷰와 내부 자료 등 가능한 모든 방법을 활용하여 다양한 유형의 자료를 수집하였으며, 이를 통해 심층적인 분석이 가능하도록 하였다. 따라서 본 연구는 다원화된 자료원을 활용하여 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 노력하였다.

구체적으로 2020년 사례기업을 대상으로 CEO와의 직접 전화 인터뷰를 진행하였으며, 추가로 줌(Zoom)으로 한 온라인 인터뷰까지 진행하여 1차 자료를 확보하였다. 직접적인 온라인 인터뷰는 약 2시간 정도 소요되었으며, 이외에 기업 내부 자료들을 추가로 받아 자료 수집의 구성 타당성을 높였다. 인터뷰 내용으로는 사례기업 창업 과정, 홀라크라시를 도입하게 된 계기, 도입 과정 및 방법, 홀라크라시를 포기하게 된 요인, 홀라크라시 도입의 의미 등이 포함되었다. 심층 인터뷰 외에도 사례기업의 내부 자료를 검토하고 분석하였으며, 사례기업 관련 기사, 팟캐스트 영상, 기업 홈페이지 등 추가적인 2차 자료 수집을 통해 부족한 자료들을 보완하였다. <표 4>에서 본 연구의 모든 주요 자료원을 제시하였다.

<표 4> 주요 자료원

자료원	형태	상세 내용
문서정보	내부 문서	- 홀라크라시 도입 시 기업 프로필 자료
기록정보	인사자료	- 홀라크라시 도입 전후 조직도 - 홀라크라시 운영 가이드라인('We Leadership')
인터뷰	- 직접 인터뷰 - 간접 인터뷰	- 2020년 CEO에 대한 직접 전화 인터뷰 - 2020년 CEO에 대한 직접 온라인 인터뷰 - 2019년 CEO "성장 퍼실리테이터"에서의 간접 인터뷰 - 2019년 CEO 팟캐스트-"새꿈사"에서의 간접 인터뷰



〈그림 2〉 K사 조직 변화 타임라인

3.2 사례기업의 선정과 특성

연구사례로 선정된 K사는 국내에서 최초로 홀라크라시 조직 형태를 도입한 기업이다. 사례기업은 2005년 전자부품 사업으로 먼저 법인을 설립하였고 지인의 추천으로 2007년 정식으로 탐스(TOMS), 빅토리아(VICTORIA)를 포함하여 여러 해외 브랜드를 수입, 유통하는 업체로 전환하였다. 2006년 일대일 기부 공식(One for One)을 실천하는 TOMS의 첫 번째 해외 공식 수입/유통 파트너로서, 탐스의 제품 뿐 아니라 브랜드 가치를 한국 시장에 알렸다. 브랜드 통찰력, 강력한 온/오프라인 유통 채널, 적극적인 미디어 릴레이션십과 홍보를 바탕으로 탐스 뿐만 아니라 스페인의 대표 슈즈 브랜드 VICTORIA SHOES를 2010년 한국에 선보여 성공시켰고 전 세계적인 명성을 자랑하는 프리미엄 아우터웨어 브랜드 CANADA GOOSE의 한국 공식 수입/유통사로서 2017년까지 운영하였다. K사는 4명의 스타트업으로 시작하여 회사가 홀라크라시를 도입한 시기에는 종업원 수가 약 160명까지 증가했지만, 홀라크라시 도입 실패 이후 2018년 12월 발표에 따르면 종업원 수가 약 70명 미만으로 대폭 감소하였다.

사례기업의 미션(Mission)은 “우리는 가치 있는 브랜드로 함께 즐길 수 있는 문화를 이끈다.”이고 사명은 세계의 가치 있는 브랜드를 발굴해 그 브랜드가 가지고 있는 ‘가치’의 의미를 변형 없이 전달하고,

이를 통해 사람들의 라이프 스타일에 영향을 미치고, 결국 사람들이 가까이 즐기는 문화가 되게 만드는 것이다. K사의 비전(Vision)이 특별한데 ‘1089.247’인 7개의 숫자로 되어있다. 이 뜻은 길을 지나는 열 사람 중 여덟, 아홉 명은 우리의 브랜드와 우리의 브랜드가 만든 문화를 이십사 시간, 칠 일 내내 소유하고, 사용하며, 즐기게 만들겠다는 사례기업의 의지인 동시에, 이것이 이루어지기를 기대하는 ‘주문’이기도 하다. 이처럼 CEO는 브랜드가 가져다준 가치를 고객에게 전달하는 것에 초점을 맞추었으며, 조직 구성원에게도 이를 공유하는 것에 성공하였다. 또한, CEO는 수평적인 조직문화에 대한 마인드를 가지고 있어 홀라크라시 도입을 시도할 수 있었다.

2005년 수평적 조직으로 시작한 K사는 2009년 기능 중심으로 조직을 구축하였으며 1년 뒤 홀라크라시 도입 전 2010년에 셀 조직을 먼저 도입하였다. 그 후 2015년에 정식 홀라크라시를 도입하였으며 몇 년 유지하지 못하여 2017년 중단하여 셀 조직으로 복귀하게 되었다. 따라서 본 연구의 사례분석 대상 기간은 2009년 기능별 조직 도입, 2010년 셀 조직 도입부터 시작(홀라크라시 도입 전)하여 2015년 홀라크라시 도입 및 실행하고 2017년 다시 셀 조직으로 복귀까지이며 기업의 전반적인 타임라인은 〈그림 2〉와 같다.

종합적으로 K사를 연구사례로 선정된 이유는 국내에서 홀라크라시를 전체 조직 수준에서 도입한 유

일한 사례이었으며, 도입에서 중단까지 주도성과 자발성이 발휘되었기 때문이다. 이를 통해 홀라크라시 도입이 어떻게 전개되는지를 살펴볼 수 있었다. 또한, 도입 실패에서 교훈을 얻음으로써 향후 도입 성공을 위해 필요한 조건을 규명할 수 있었다.

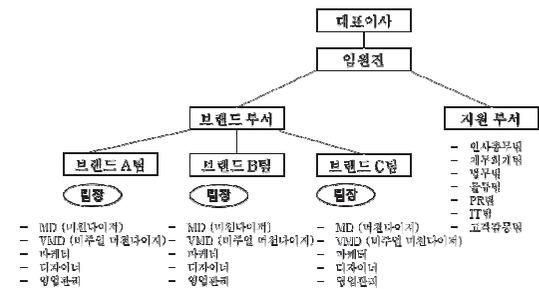
IV. 연구 결과

본 연구는 앞서 제시한 타임라인 기준으로 홀라크라시 도입 전 과정과 도입 후 실행 및 운영 과정, 그리고 마지막으로 도입 중단 과정 시간순으로 연구 결과를 제시하였으며 이중 도입 후 실행 과정에서의 노력, 마찰, 갈등 등을 초점에 맞춰 심층적으로 분석하여 배울 수 있는 교훈과 홀라크라시를 도입 성공하기 위한 조건들을 규명하였다.

4.1 홀라크라시 도입 전

K사는 2005년 창업 당시부터 수평적인 구조를 지향하는 스타트업으로 출발하였다. 온라인 사업으로 시작한 K사는 소비자들을 신속히 타겟팅하여 매출액이 2009년에는 30억 원, 2010년에는 100억 원을 돌파하며 빠른 성장을 이루었다. 그러나 초기 4명으로 시작한 기업의 규모가 빠르게 커지면서 수평적인 구조를 유지하기 어려워졌고, 이에 따라 영업부, 마케팅, 디자인, 물류 등 기능별로 조직화 되었다. 이러한 조직은 상위계층에서 하위계층까지 공통 기능을 중심으로 부서별로 구성되어, 수직적인 계층 구조에 따라 통제와 조정이 이루어졌다. 하지만 이에 대한 부작용으로 사일로 현상(Silo Effect)이 발생하였다. 기능별로 나누어진 팀 사이에 갈등과 분열이 일어난 것이다. 이에 고민한 CEO가 선택한 방법은 셀 조직으로의 전환이었다. 따라서 2010년쯤에

〈그림 3〉 셀 조직으로 전환하여 사업 부서와 지원 부서로 크게 조직을 분류하였고, 사업 부서엔 브랜드별로 셀을 구성하여 팀별로 MD, 마케터, 디자이너, 영업 관리 등의 업무를 수행하였다. 각 셀에서 팀장이 존재하였고 그 위로는 바로 임원진과 대표이사인 구조로 전환하였다. 셀 조직으로의 전환은 반발을 가져오긴 했으나 결과적으로 부서 이기주의를 줄일 수 있었다.



〈그림 3〉 홀라크라시 도입 전 셀 조직 체계도

하지만, 셀 조직 형태도 많은 문제가 발생하였다. 한 셀에 한 명이 업무를 완료할 수 있는 경우와 복수 셀에 참석해야 하는 경우가 있었는데, 복수로 참석한 인원들의 관리와 역할 배정에 많은 혼란과 어려움이 있었다. 특히 시간 배분, 우선순위, 업무 분배 등에 대한 문제들이 생겨나고, 여전히 ‘셀장’과 같은 역할이 존재했다. 따라서 직능별 조직은 인력을 효율적으로 활용할 수 있지만 고객 요구에 대응하기 어려운 반면, 제품별 조직인 셀 조직은 고객 요구에 빠르게 대응할 수 있지만 인력 활용에 효율성이 떨어지는 특성이 나타났다. 이에 따라 내부 조직의 효율성과 외부 환경 대응 사이에서 어떤 요소를 더 중요시할지에 대한 판단이 중요하였다.

“홀라크라시 도입 전 셀 조직 형태에서 업무는 직무별로 인원을 다 채워주는 방식으로 진행하였고, 필요성에 따라 복수의 셀에서 일하는 직원이 존재하였다. 하지만,

셀마다 규모가 다르므로 직원 간 업무량 차이가 발생하고 복수의 셀에 참여하는 사람이 생겨나며 시간 배분, 우선순위 등의 문제가 발생하였다. 이에 대한 해답을 얻기 위해 서클 내에서 각 역할에 대해 명확하게 명시하고 독립적으로 시스템이 운영되는 홀라크라시를 도입해 구조적으로 운영하고자 하였다(CEO 인터뷰)."

이러한 문제를 고민하고 구체적인 조직 운영체계를 찾다 보니 홀라크라시를 알게 되었고, 그 시기에 창업 전 직장을 다니던 시절의 인사 담당자로부터 연락을 받아 만나게 되었다. 인사팀장은 CEO에게 홀라크라시를 도입해 볼 것을 권유하였고, 결국 인사팀장이 기존 직장을 이직하고 K사의 인사팀 부서장으로 함께 참여하게 되었다. 이를 통해 홀라크라시를 도입하면 기존의 수평적인 구조를 유지하면서도 규율이 잘 잡힌 조직을 체계적으로 운영할 수 있을 것이라는 기대에 따라 홀라크라시를 도입하게 되었다.

"홀라크라시는 구체적인 실천 방식이 제시되어 있어서 이것을 채택하면 수평 조직을 더욱 체계적으로 운영할 수 있을 것이라는 기대가 들었고.....한편 홀라크라시를 도입한 자포스의 영향도 있었다. 평소 자포스의 조직 문화와 우리 회사가 추구하는 방향이 비슷하다고 느끼고 있었는데 자포스가 홀라크라시를 도입하게 된 배경에는 우리 회사와 비슷한 고민에서 결정하지 않았을까라는 생각도 작용했다(CEO 인터뷰)."

평소 자포스의 기업 문화가 사례기업의 기업 문화와 유사하다고 생각했던 CEO는 자포스처럼 CS와 환경적 불확실성에 민첩하게 대응하기 위해 홀라크라시를 과감히 도입하였다. 이 사례기업은 수입 브랜드 패션 유통기업으로, 동태성 차원에서 빠르고 예측하기 힘든 환경에 민감한 사업을 운영하고 있다. 이러한 불확실한 환경에서는 조직이 기계적인 구조보다 유기적인 구조를 통해 참여적이고 분권적인 팀워크로 대응해야 한다. 따라서 홀라크라시는

불확실한 환경에 민첩하게 대응하는 데 효과적이라고 할 수 있다. 또한 홀라크라시는 의사결정 권한이 분권화되어 있으며 복잡한 보고체계를 거치지 않아 고객과 직접 소통하여 고객이 중요하다고 생각하는 요소에 자율적으로 업무를 추진할 수 있다. 이로 인해 고객의 요구에 신속하게 대응할 수 있어 홀라크라시를 도입하게 되었다. 다음 인터뷰 내용에서도 고객 요구에 대한 CEO의 노력이 잘 나타났다.

"신발을 받으면 20곳 문제가 있는 곳에 스티커를 붙이고 보내는 고객이 있었다. 그분들한테 똑같은 사이즈 똑같은 컬러 제품 30컬레 보내드리고 골라서 신으시라고 했다. 한 컬러 신으시고 나머지는 보내주세요라고 했다. 진짜 파격적인데 고객이 너무 고맙다고 못 고르겠다고 다시 보내줬다. 저희는 그런 것들이 회사의 지속성이라든가 장기적으로 회사의 가치를 쌓아나가는 과정이라고 생각한다(CEO 인터뷰)."

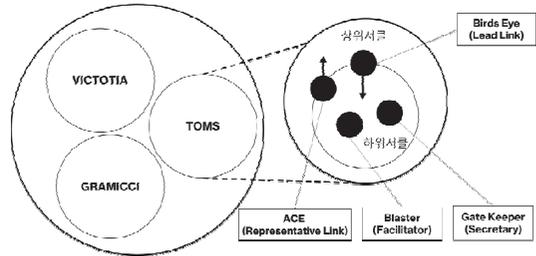
4.2 홀라크라시 도입 및 실행

4.2.1 도입 초기

사례기업은 홀라크라시원의 교육을 받지 않고 자체적인 방식으로 적용하였으며, 셀 조직을 기반으로 구성원들이 함께 공부하고 사용함으로써 기존의 홀라크라시와는 차별화된 방식으로 도입하였다. K사는 Robertson이 주장한 홀라크라시 원칙을 한국적인 상황에 맞게 수정하여 적용하였으며, 이를 통해 직원들이 생소한 홀라크라시 개념을 보다 쉽게 이해할 수 있도록 노력하였다. 홀라크라시는 각 구성원이 자율적으로 업무를 수행하고 결정권을 가지도록 함으로써 업무 몰입도를 높여주었다. K사는 이를 '위 리더십(We-Leadership)'이라고 명명하여 구성원들에게 기업가 정신을 가질 수 있도록 지원하였다. '위 리더십'을 가지고 일하고 의사소통하는 방법과 절차를 명확히 하기 위해 Work & Communication 지

침서를 작성하였다. 주로 인사팀 부서장이 이 가이드라인을 홀라크라시의 시스템을 기반으로 번역하였으며, 번역 과정에서 생소하거나 이해하기 어려운 영어 표현을 한국 스타일로 바꾸어 사용하였다. 이를 통해 구성원들은 ‘위리더십’의 원칙에 따라 일하는 방식과 의사소통 방법에 대한 명확한 기준을 가지게 되었다. 예를 들어, <그림 4>에서 연구한 결과를 바탕으로 구체적인 역할을 제시한 대로, 리드 링크를 ‘버즈아이(Bird’s Eye)’로, 대표 링크를 ‘에이스(ACE)’로, 서기를 ‘게이트키퍼(Gate Keeper)’, 진행자를 ‘블래스터(Blaster)’로 변경하였다. K사에서는 역할을 수행하는 구성원을 ‘플레이어(Player)’라고 부르며, 플레이어는 자신이 담당하는 역할에서 발생하는 이슈를 파악하고 해결하는 책임이 있다. 또한 플레이어는 자신의 역할에 따라 다양한 책임을 ‘프로젝트(Project)’와 ‘작전(Tactic)’으로 구분하여 수행한다. ‘프로젝트’는 명확한 결과물을 달성해야 하는 독립적인 업무를 의미하며, ‘작전’은 프로젝트를 완료하기 위한 구체적이고 실질적인 행동으로서 즉시 수행 가능한 작업을 의미한다.

홀라크라시는 권한과 의사결정이 상위계층에 집중되지 않고, 조직 전체에 분배되는 조직 형태이다. 따라서 홀라크라시에서 권력은 개인에게 속하지 않고, 시스템으로부터 나오게 된다. 시스템은 각 구성원이 맡을 역할과 책임을 분명하게 명시하고 있다. 구성원들은 시스템이 정한 규칙에 따라 자신의 업무를 결정하고 처리하는데, 조직의 권한은 시스템 내에서 분배되는 것이며, 이를 거버넌스라고 한다. 즉, 거버넌스에 따라 역할이 정해지고 수행된다(Roberson, 2015). 사례기업도 권한과 의사결정이 조직 전체에 분배되어 있으며, 하위조직의 역할과 책임을 명확하게 정의한 시스템에 따라 운영된다. 이는 조직 내에서 자율성과 주도성의 범위를 확장하기 위해 ‘서클’이라는 기본 단위로 활동하면서 홀라크라시 방식을 적용하고 있다.



<그림 4> K사 홀라크라시 조직 체계도

사례기업은 <그림 4>에서 보듯이 브랜드별로 구성된 셀 단위의 조직을 가지고 있다. 이러한 셀이 홀라크라시에서의 ‘서클’의 기본 단위가 된다. 사례기업은 사업부 구조에 따라 브랜드별로 조직을 형성한 후, 이를 하위 서클로 분화시켰다. 하위 서클은 리테일 세일즈, 브랜드 VMD 등의 업무를 맡은 구성원들로 구성되어 있다. 사례기업에서는 이러한 각각의 업무를 ‘도메인’이라고 부른다. 홀라크라시에서는 각 서클에서 도메인 외에도 다른 특수한 역할을 맡는 사람을 선출하는데, 이를 ‘롤(role)’이라고 한다. 즉, 리드 링크, 대표 링크, 서기, 진행자로 구성된 네 가지 역할이다. 이렇게 임명된 역할을 수행하는 구성원을 ‘핫 플레이어(Hot Player)’라고 부른다. <부록 A>에서 요약한 내용처럼, 리드 링크는 하위 서클과 상위 서클을 연결하는 역할을 수행하고, 대표 링크는 하위 서클을 대표하여 리드 링크와 의사소통을 담당하며, 서클의 이익을 대표한다. 진행자는 아젠다를 전달하고 업무에 대해 서클 구성원들을 지원하는 역할을 하며, 서기는 아젠다 관리, 회의 관리, 일정 관리 등의 관리 업무를 주로 맡았다. 이러한 롤은 투표를 통해 누가 맡을지 결정된다. 적합한 구성원을 선출하여 정해진 임기 동안 역할을 수행한 후 임기가 끝나면 다시 선출 과정을 거치는 방식으로 진행된다. 만약 선출된 구성원이 역할을 제대로 수행하지 못할 경우 누구든지 재투표를 제안할 수 있다. 서클의 구성원 참여, 개인의 도메인 설정 등 ‘그라운드 룰(Ground

Rule)’은 거버넌스 회의에서 결정된다.

‘이슈 브레이킹(Issue Breaking)’이라고 부르는 전술 회의는 ‘데일리 스크럼(Daily Scrum)’이라는 방식으로 운영된다. 이는 아침 미팅에서 셀 구성원이 자신이 현재 진행 중인 업무를 동료들과 공유하는 것으로 이루어지며, 단순한 토론이나 의견교환 이상으로, 상대방이 어떤 업무를 수행하는 데 도움을 줄 수 있는지 생각하고 협업할 수 있는 계기가 된다. 특히, 기존의 수직적인 위계질서 구조에서 결정되던 업무수행 방식을 벗어나서, 홀라크라시 조직 내에서 직원들은 자율성과 주도성의 범위를 더욱 넓혀 나갈 수 있었다.

직원들의 홀라크라시에 대한 이해도를 높이기 위해 코치 육성 프로그램을 운영하고, 이와 더불어 MBC 라는 북클럽을 조직하여 매주 아침과 점심에 홀라크라시 관련 책을 읽도록 하였다. 홀라크라시에 대한 이해도가 높은 구성원들에게는 특별한 ‘배지’를 부여하여 동기부여를 하였으며, 이러한 구성원들은 코치 역할도 수행하였다. 배지의 수여는 자율경영 프로세스의 여러 측면 중 하나이며, 이 서클에 포함된 다양한 역할은 학습하는 환경을 지원하고 연결하며, 성장을 촉진하고 성과를 인정하며, 직원들의 개인적 및 작업적 개발을 촉진하는 데 목적이 있다(Bernstein et al., 2016).

이외에도 K사는 구성원들의 자발적인 참여를 증진시키고 조직의 지속가능성을 위해 보상과 관련된 측면도 보완하였다. 사례기업은 보상체계의 수립에 많은 고민을 하였으며, 이는 가장 중요한 문제 중 하나였다. 직원들은 완전히 새로운 체계를 학습하고 적응하는 데 오랜 시간이 걸릴 수밖에 없으며, 본인의 업무에 대한 불만도 생길 수밖에 없을 것이다. 이러한 불만 해소를 위한 한 가지 방법은 보상이다. 또한, 이전 체계보다 훨씬 복잡해진 홀라크라시 조직에서 보상체계를 수립하는 것은 쉽지 않으며, 상사가 없는 조직이기 때문에 공정성을 평가하는 데도 문제가

발생할 수 있다.

이에 K사는 정량적인 평가가 아닌 정성적인 평가 방법을 사용하여 업무 성과의 양이 아닌 질을 평가하였다. 이를 통해 평가가 보상에 절대적인 영향을 미치지 않도록 조정하였다. 이렇게 함으로써 직원들에게 단기적인 압박을 줄이고 조직 운영을 좀 더 원활하게 진행할 수 있었다.

“정성평가, 다면평가, 그런 형태의 평가방식으로 많이 반영했고 인사평가는 리워드 성과가 보상에 직접적으로 연관이 되지 않은 식으로 구성했다(CEO 인터뷰).”

또한, ‘마스터’라고 부르는 기능의 장 같은 형태(선배, 사수)를 만들었으며, 이를 통해 낮은 경력자들은 높은 경력자들로부터 배울 수 있도록 지원하였으며, 높은 경력자들은 낮은 경력자들을 돌봐주는 역할을 수행하였다. 또한, 이러한 역할에 대한 평가와 보상 시스템도 구축되었다.

요약하자면, K사는 홀라크라시 도입 초기에 법전을 번역하고 기업에 맞는 조직구조를 구축하고 운영하는 데 많은 노력을 기울였다. 또한, 인력 투자에 신경을 써서 서클에 필요한 인력을 충원하였다. 직원들의 자율성과 자발적인 참여를 증진하기 위해 북클럽도 운영하였고 보상 평가 시스템을 구축하여 보완하였다. 이처럼 CEO의 노력과 의지로 인해 K사는 홀라크라시를 조직 전체 수준에서 도입하였고 기업에 적합한 조직 형태로 변모하였다.

4.2.2 도입 중기

K사가 도입 초기에 홀라크라시의 기본 구조를 구축하고 보상 평가 시스템도 다시 구축했지만, 직원들의 반발은 여전히 심하였다. 구성원들은 새로운 방식에 대한 혼란과 익숙하지 않음에 대해 어려움을 겪었으며, 단순히 변화 자체에 거부감을 가진 직원도

일부 존재했다. 이중 적극적으로 수용하는 층은 약 10%~15% 정도였고, 격렬하게 반대하는 층은 약 5% 정도였지만 반대하는 층이 매우 영향력이 큰 위치에 있었다. 특히 영업 부서나 기존 팀장과 같은 중간 관리 계층은 자신의 새로운 역할에 적응하지 못하고 기존 패러다임에서 업무를 수행하려고 하여 홀라크라시의 유지를 어렵게 만들었다. 또한, 인터뷰에서 언급한 것처럼 관계가 좋았던 직원들 간에도 홀라크라시 도입으로 인해 격렬한 충돌과 의견 대립이 발생하였다.

“도입 전 3~4개월 정도 책으로 공부하면서 준비했다. 짧은 준비 시간을 거친 후 일단 도입하여 구성원들을 지속적으로 교육도 하고, 관련 서적도 읽으면서 안착시키려고 노력했다. 그런데 구성원들의 참여가 점점 떨어졌고, 홀라크라시에 대해서 강하게 저항하는 구성원들이 생겨났다(CEO 인터뷰).”

“혁신 적극 수용하는 친구랑 혁신 극력 반대하는 친구가 있었는데 둘이 의형제처럼 엄청 쿵짝 잘 맞는 친구들이었다. 홀라크라시 도입 때문에 두 사람이 격렬하게 싸우고 완전히 의절된 케이스도 있었다. 적극 수용한 친구는 홀라크라시 클래스에서 배지 받을 정도로 열정적으로 홀라크라시를 배우는 친구였고 다른 한 친구는 업무에 방해한다고 생각하고 이것 때문에 매출이 떨어지고 있고 과도한 비용이 발생한다고 반대했는데 결과적으로 반대하는 친구는 회사를 나가게 되었다(CEO 인터뷰).”

K사는 홀라크라시 도입 후 다양한 방식으로 노력했지만, 교육 이후에도 직원들의 수용도가 낮았으며, 피드백 제도는 별도로 존재하지 않았다. 따라서 사례기업의 홀라크라시 도입을 위한 교육은 일차원적으로 이루어져 직원들이 홀라크라시 체계를 올바르게 수용하기 어려웠다. 사례기업은 또한 전문가를 도입하지 않고 홀라크라시를 도입했는데, 최고경영자가 홀라크라시에 대해 전문 지식을 갖추지 않은 상태에서 많은 시간과 노력이 소요되었지만 좋은 효

과를 나타내지 못하였다.

“가장 중요한 것은 홀라크라시 개념 자체가 너무 어려웠다. 거버넌스 회의하고, 텐션을 해소하기 위한 전술 회의(사례기업에서는 Issue Breaking)이 법전에 규정이 되어있고 이 규정에 따라 회의를 하게 되어있기 때문에, 구성원들이 다 깨우치고 있다면 이상적인 방법이지만, 구성원들이 다 그 정도의 수준을 가지기엔 불가능한 사항이라 회의 방식 자체가 직원들에게 어렵게 다가왔다(CEO 인터뷰).”

이외에 홀라크라시의 의사결정 프로세스 중 하나인 거버넌스 회의에는 ‘반론’ 단계가 있는데 이는 팀이나 회사에 해를 끼칠 수 있는 안전에 대해 반대 의견과 이유를 제시하는 단계이다. 이를 통해 안전이 가질 수 있는 위험을 사전에 파악하여 보다 통합된 결정으로 진화시킬 수 있다. 그러나 사례기업에서는 ‘반론’을 통한 논쟁 시 많은 감정적인 충돌이 발생했다. 건설적인 비판을 해야 하는 회의에서 충분한 훈련이 이루어지지 않았기 때문에 반대 의견이 제기되면 사기가 꺾이거나 감정적인 상처를 입는 경우가 흔했다. 이는 직원 간 갈등을 일으키고 해결하기 어렵게 만들어 거버넌스 회의의 원활한 작동을 방해하였다.

“논쟁을 감정이 상하지 않고 합리적으로 하는 것이 중요한데, ‘반론’ 단계에서 ‘반대하기’ 단어 자체가 부정적, 공격적으로 받아들여 감정화되는 경향이 있어서 업무를 추진하기가 너무 어려웠다. 토론문화 등 문화적 부분의 토양을 다져야 하는 것도 홀라크라시를 도입하고 운영하는 데 필요한 일부분이라 생각한다(CEO 인터뷰).”

또한, K사는 홀라크라시의 유지와 활성화를 위해서는 구성원들의 자발적인 역할 수행과 개인의 역량이 가장 중요하다는 인식을 가졌으며, 이를 위해 인력 구성과 운영에 많은 노력을 기울였다. 이전에는 인력이 필요한 부서에서 채용 요청 시 관련 부서 관리자가 인터뷰를 진행하여 지원자의 역량을 평가하

고 합격 여부를 결정하는 방식을 사용하였다. 그러나 홀라크라시 제도를 도입한 이후에는 정기적인 회사 설명회를 개최하여 회사에 관심 있는 지원자들을 인력 풀에 등록하고 관리하였다. 그리고 ‘구조화 면접’이라고 불리는 방식을 도입하여 회사에 적합한 인재가 있다면 각 셀의 구성원들이 면접 과정을 거쳐 채용을 진행하였다. 사례기업의 구조화 면접은 기존의 면접방식과는 다르게 면접지원자와 티타임을 가지며 진행되었다. 면접자들은 갈등 해결, 협력, 회복탄력성 등의 범주에 속하는 질문을 연속적으로 던지고, 이에 대한 답변을 통해 지원자가 조직에 빠른 적응력과 적합성을 갖추고 있는지를 평가하였다.

“구조화 면접, 인터뷰 면접으로 진행하는데 저희가 나름대로 리스트들을 리스트업해서 따로 뽑아서 했었다. 주로 묻는 것이 팀워크라든가 자율경영이기 때문에 본인 스스로 어떠한 책임 인식을 두고 일을 한 사람인가를 최대한 알아보고 그런 질문들을 많이 했었다(CEO 인터뷰).”

이러한 구조화 방식은 “버스에 탈 사람부터 가려야 한다”라는 생각 때문에 도입되었다. K사는 11개의 브랜드 셀이 독립적으로 비즈니스 방향을 설정하고 진행해야 하는데, 이를 가능하게 하기 위해서는 함께 일하는 동료들이 매우 중요하다. 우수한 직원이더라도 내부 시스템에 대한 수용도가 낮다면 그 가치는 제한적일 것이다. 따라서 K사는 이러한 중요성을 인식하고 시스템에 더 잘 맞는 인재를 채용하고자 하였다.

“아무리 좋은 시스템을 구축해도 내부 구성원이 시스템을 받아들이지 못하면 결국 아무런 소용이 없게 되기 때문에 함께 일하는 사람을 뽑는 데 많은 공을 들이게 되었다. 사실 한두 시간의 면접만으로 그 사람이 조직에 맞는 사람인지 파악하기는 우리가 있지만 그나마 확률을 높이는 방법이라 할 수 있었다(CEO 인터뷰).”

위 내용을 종합해보면, 사례기업이 홀라크라시를 도입하면서 직원들의 반발을 피할 수 없었으며, 최고경영자의 전문 지식 부족으로 인해 직원 간의 갈등과 이직률도 증가했다. CEO는 이러한 문제들을 해결하기 위해 여러 시도를 했으며, 사전교육의 중요성 뿐만 아니라 개개인의 역량과 유연한 사고, 암묵적인 지식 수용과 책임감의 중요성을 강조했다. 그래서 채용 과정에서 이러한 철학을 수립한 인재를 선발하는 데 많은 신경을 썼고, 더 나은 조직체계를 구축하기 위해 지속적으로 노력하고 고민하였다.

4.2.3 도입 후기

시간이 지나면서 사례기업에서 중도 정지 증후군들이 생겼다. 북클럽도 원활하게 진행되지 않았으며, 관리자들도 점차 거버넌스 회의에서 나온 산출물에 더 이상 관심을 기울이지 않게 되었다. 이는 진정한 패러다임의 전환 없이 표면적인 수준에서 효율성과 명확성이 개선된 것에 불과하다. 홀라크라시를 개념화한 Robertson(2015)은 홀라크라시를 가로막는 세 가지 유형인 권력을 놓지 않으려는 리더, 비협조적인 중간 계층, 중도 정지 증후군을 제시하며, 중도 정지 시나리오가 비협조적인 중간 계층과 결합하면 매우 참담한 실패로 이어질 수 있다고 제시하였다. K사의 경우, CEO는 홀라크라시 도입에 열정적이고 적극적으로 참여하였으나, 중간 계층의 회의적인 태도와 중도 정지 증후군이 결합하여 구성원 간의 사이가 분열되지 않도록 하기 위해 결국 홀라크라시 도입을 중단하게 되었다. 특히 기업을 둘러싼 경제 환경이 경제 성장률 둔화와 경기 악화로 부정적인 변화를 겪자 직원들 사이에서 어려워진 회사 상황을 무조건 홀라크라시의 도입과 연관 지어 생각하는 사고가 발생하였다. 이는 조직원의 동기를 약화해 홀라크라시의 유지를 더욱 어렵게 만들었다.

이외에도, 기업에 위기가 발생하면 즉각적으로 대

응하는 것이 효과적이며, 선제 대응하여 소비자들에게 적극적인 기업의 의지를 보여주는 것이 효과적이다. 그러나 사례기업에선 고객 민원에 대한 대응은 신속하게 이루어졌지만, 경영상태 위기 상황에 대한 대응은 제대로 이루지 못하였다. 사례기업은 기업의 본질적 가치를 키우기에 치중하여 성장과 규모 키우기엔 부진했다. 급변하는 시장 상황, 유통방식의 변화 등에 따라 기업의 본질적 경쟁력을 높이고 업무 간 시너지를 창출할 수 있도록 내부 상황을 조율하고 지원하면서 외부 투자 및 기업 가치를 올릴 수 있는 사업 목표 및 전략을 수립하여야 했지만, 내부 조직 기반 다지기에만 급급하였기 때문에 실질적 위기에는 적시에 대응할 수 없어 지속된 경영 위기로 인해 홀라크라시 도입은 중단될 수밖에 없었다.

“저희가 공교롭게도 탐스 슈즈가 성적이 안 좋아지면 서 동시에 홀라크라시를 도입한 경우라서 홀라크라시를 도입했을 때가 거의 12년 동안에 가장 피크를 찍을 때 홀라크라시를 도입한 것이다. 홀라크라시를 도입한 3년 중에 매출적으로나 이익적으로 피크를 찍고 성적이 나빠지는 것을 경험하면서 홀라크라시를 도입했기 때문에 그래서 격렬한 반대가 더 심했고 홀라크라시 때문에 성적이 나빠진 것인지 아니면 우연의 일치였는지 그리고 홀라크라시를 도입하고 개선된 점을 볼 수 있는 시간적인 여력이 안 났었다. 실질적으로 영업 쪽에서 많은 문제가 도출되다 보니 그 당시 시장에서 상황도 많이 변화했었고 도입 이후에 개선된 점을 찾기에 매우 어려운 환경이었다(CEO 인터뷰).”

CEO 인터뷰에서 기업에 경제적 위기가 도래했을 때 초기 대응이 강조되었다. 초기 대응을 위해선 기업이 경영상태와 환경에 대한 문제를 중요한 이슈로 인식하고 이에 따라 제도를 구축해두어야 한다. 하지만 사례기업은 위기 상황에서의 경영층과 직원 간 소통 실패는 혼란을 더욱 가중하였고 의심을 불러일으켜 위기관리를 더욱 어렵게 만들었다. 그렇기에 위기 상황에서는 위기관리를 할 수 있는 컨트롤타워

처럼 경영진의 역할이 더욱 강조되었다. 또한 최고 경영자인 CEO도 홀라크라시에 대한 이해가 부족하였기에 위기 상황에 갈피를 잡지 못하였으며 결국에 사례기업은 2015년에 홀라크라시를 도입할 때부터 경영실적이 계속 좋지 않아 홀라크라시 도입에 대한 경제적 효과는 누리지 못했다. 매출 및 이익의 증대, 경영자들의 부담 완화 효과를 보기 전에 홀라크라시를 포기함으로써 홀라크라시 도입의 장점을 얻을 수 없었기에 사례기업의 홀라크라시 도입 중단은 더욱 더 아쉬움이 남았다.

“지금 와서 복기해 보면 15, 16, 17년 계속 적자를 낸 이유는 시장 상황 변화량 저희 대처 미흡이라고 생각한다. 대처 미흡이라는 것은 CEO의 판단 미스가 가장 크다고 보고 홀라크라시를 고집하지 않고 제가 만약에 중앙집권체제로 돌변해서 갔으면 어찌면 빨리 수습을 할 수 있었을 것이다(CEO 인터뷰).”

이뿐만 아니라 홀라크라시를 도입할 때 장기적인 관점에서 준비하고 점진적으로 도입하는 방식을 따르는 대신, 한 번에 도입하는 방식을 선택했기 때문에 체계의 변화를 이해하지 못한 구성원들의 저항이 더 컸다. 이전 연구에서는 급진적인 조직변화와 점진적인 조직변화 사이에 현저한 차이가 나타났으며(Ettlie, Bridges and O’keefe, 1984), 특히 조직변화가 급진적일수록 더 혁신적으로 이루어질 수 있다는 것으로 밝혔다(Stoddard and Jarvenpaa, 1995). 홀라크라시의 창시자인 Robertson 역시 빅뱅 방식(한 번에 모든 제도를 변화시키는 방식)으로의 도입을 강조했다(Robertson, 2015). 그러나 기업이 단기간에 급속한 성장으로 규모가 커진 상황에서, 이를 효율적으로 관리할 수 있는 관리역량과 내부 시스템을 충분히 갖추지 못한 상황에서 홀라크라시라는 자율경영조직을 급진적으로 도입하면, 이를 실행할 수 있는 관리역량과 지배구조가 제대로 갖추어지지 않아 직원들의 혼란만을 가중시킬 수밖에 없

었다. 때문에 홀라크라시를 도입할 때는 급진적인 방식이 아닌 점진적인 도입이 더 효과적일 수 있다.

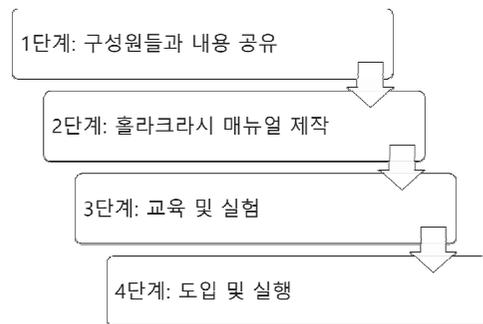
“홀라크라시의 창시자인 브라이언 로버트슨은 홀라크라시를 빅뱅 방식(한 번에 모든 제도를 변화시키는)으로 도입해야 한다고 강조한다. 그래서 우리는 한 번에 도입하는 방식을 따랐다. 하지만 빅뱅이 아니라 장기적인 관점에서 준비하고, 점진적으로 도입해야 했던 것 같다(CEO 인터뷰).”

“셀 형태도 제도로 운영하지 못하고 있었는데 바로 굉장히 급진적인 형태, 조직 구성 문화를 시도했다. 그것을 하기 전에 애자일 조직이나 스크럼(Scrum) 조직을 먼저 도입하고 팀제에서 셀 제로 넘어가는 부분에서 양쪽에 셀을 다 잘 운영하는 조직원들, 권위 의식을 어느 정도 내려놓은 팀장들, 매트릭스를 운영할 수 있는 유연한 사고방식을 가진 구성원들과 함께 수년간 내재화를 시킨 다음에 홀라크라시를 도입했으면 그래도 어렵겠지만 끌고 갈 수 있지 않았을까 라는 생각을 한다(CEO 인터뷰).”

따라서 홀라크라시의 점진적인 도입에는 다음 <그림 5>와 같은 절차가 필요하다. 우선, 첫 번째 단계로는 구성원들과의 내용 공유이다. 홀라크라시에 대해 잘 모르는 구성원들에게 홀라크라시의 도입은 매우 두렵고 갑작스러운 변화이다(Robertson, 2015). 때문에 홀라크라시를 도입하기 전에 왜 홀라크라시를 도입하는지, 기존에 어떤 문제가 있었고 새로운 조직으로 가야 하는 이유 및 필요성과 홀라크라시가 실제로 적용된 모습이 어떤지를 구성원과 전체 토론이나 공유를 통해 합의를 도출해 나가는 과정이 필요하다. 즉, 홀라크라시 도입의 이점과 성과에 대한 사례나 연구 결과를 공유하고, 조직의 현재 상황과 문제점을 강조하여 구성원들이 변화의 필요성을 인식하도록 하는 것이다. 또한, 개별적인 대화나 그룹 토론을 통해 구성원들의 의견과 우려를 수렴하고, 이를 해소하기 위한 대응책을 제시하여 구성원들이 참여하고 협력할 수 있도록 하는 과정이다. 이 과정

에서는 투명하고 개방적인 의사소통을 통해 구성원들의 참여와 지지를 얻는 것이 중요하다. 특히, 상위 계층부터 설득하고 아래로 향하는 의견 수렴 과정이 더욱 중요하다. 홀라크라시는 상위계층의 역할을 감소시키기에 그들의 참여와 동의 없이는 조직 내 변화와 혁신이 어려울 수 있다. 이를 통해 조직 구성원들은 홀라크라시 도입에 대한 이해와 공감을 높이며, 변화에 대한 긍정적인 태도를 가질 수 있다.

하지만 K사의 경우, 홀라크라시를 도입하기 전에 팀장급 구성원들과의 사전 토론 없이 인사팀 부서장 과만 도입을 진행했으며, 조직 구성원들과의 내용 공유 및 피드백 과정이 부족하였다. 이로 인해 조직 구성원들은 도입 과정에 대한 충분한 이해와 공감대 형성이 이루어지지 않았으며, 혼란과 저항이 더 클 수밖에 없었다. 따라서, 홀라크라시 도입 전 조직 구성원들과의 내용 공유와 피드백 과정을 강화하여 구성원들과의 공감대 형성을 촉진하고, 팀장급 구성원들뿐만 아니라 조직 내 모든 구성원들의 의견을 존중하고 수용하는 문화를 구축하는 것이 필요하다. 이를 통해 구성원들이 변화에 대한 저항을 최소화하고 조직 전체의 참여와 협력을 이끌어낼 수 있을 것이다.



<그림 5> 홀라크라시 도입을 위한 절차

두 번째 단계가 홀라크라시 매뉴얼 제작이다. 즉, 홀라크라시에 맞는 조직 내의 역할, 책임, 의사결정 프로세스 등을 담은 매뉴얼을 작성하는 단계이다. 이

를 통해 조직 내의 모든 구성원이 일관된 방식으로 홀라크라시를 이해하고 실행할 수 있다. K사는 '위 리더십'을 제작하여 홀라크라시 도입에 적용하였다.

세 번째 단계는 교육 및 실험단계이다. 구성원들에게 홀라크라시에 대한 교육을 실시하고, 작은 규모의 실험을 통해 실제로 홀라크라시를 체험해보는 단계이다. 이를 통해 구성원들은 홀라크라시의 원리와 작동 방식을 실제로 경험하고 익힐 수 있다 (Robertson, 2015). K사의 구성원들은 체험의 단계가 없었기에 도입 초기에 저항을 초래할 수밖에 없었고 새로운 조직 방식에 대한 적응과 수용에 어려움을 겪을 수밖에 없었다.

네 번째 단계가 바로 도입 및 실행단계이다. 위 단계들을 거쳐 조직 내에 홀라크라시를 도입하고, 실행단계로 진입하는 단계이다. 이 단계에서는 매뉴얼에 따라 구성원들이 자율적으로 업무를 수행하고, 조직 내에서 자율성과 의사결정을 촉진하는 문화를 구축하는 것이 목표이다.

도입 후기에서 논의한 내용을 요약하면 중도 정치 증후군이 점점 생겼고 경제적으로 어려운 시기에 CEO의 초기 대응이 부족하였으며 명확한 비전과 목표 설정이 수립되지 못하였고 효과적인 의사소통이 부족하였다. 또한, 홀라크라시에 대한 이해 부족으로 CEO가 위기 상황을 극복할 수 있는 전략과 실행 계획을 미리 수립하지 못하여 결국에는 도입 실패를 도래하게 되었다.

따라서 전반적인 홀라크라시 도입에 관한 이상 논의를 바탕으로 다음과 같은 명제를 제시한다.

명제 1: 홀라크라시를 성공적으로 실행하기 위해서는 구성원이 자율적으로 책임감을 갖고 업무를 수행할 수 있어야 하며 이를 뒷받침하는 직무 전문성 또한 중요하다. 특히 기존 관리자들이 지식과 통제가 아니라 자신의 역할과 직무를 완결적으로 수행하

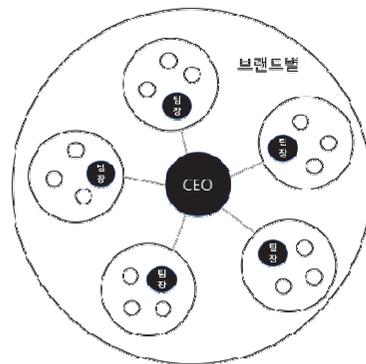
려는 자세와 의지가 필요하다.

명제 2: 홀라크라시를 성공적으로 실행하기 위해서는 최고경영자 및 변화주도 팀의 홀라크라시 조직 설계 및 운영 역량이 중요하다.

명제 3: 홀라크라시를 성공적으로 실행하기 위해서는 급진적이 아닌 장기적 관점에서 점진적인 도입이 중요하다.

4.3 홀라크라시 도입 중단 - 셀 조직으로 복귀

홀라크라시를 중단한 이후, 사례기업은 2016년, 2018년, 2019년에 총 3차례 구조조정을 진행하여 구성원 수가 12명으로 줄었다. 최근 5년 동안 CEO는 온라인 환경에 적응하지 못한 느낌을 받아, 디테일한 스킬부터 변경하여 현재의 시장 환경에 적합한 방식으로 업무를 수행하였다. 예를 들어, 온라인 광고, 키워드, 해시태그, 상단 노출, 상세 페이지에서 사용되는 어조와 사진 등 디테일한 부분에 초점을 맞췄다.



〈그림 6〉 K사 홀라크라시 중단 후 조직 체계도

사례기업은 홀라크라시를 중단한 이후, 다시 〈그림 6〉의 자율적인 셀 구조로 운영하였다. 브랜드별로,

즉 사업별로 조직화된 셀 단위의 조직에 기능별 업무를 수행하는 담당자들이 배치된다. 각각의 팀에는 팀장 역할을 하는 사람이 존재하며, 그들은 본인 자신도 일선의 업무를 추진하면서 동시에 조직을 조율하고 지원하는 관리자의 역할을 수행한다. 이렇게 조직화된 셀은 CEO를 중심으로 운영되며, CEO는 각각의 셀의 의사결정에 영향을 미친다.

이런 현재의 조직구조는 애자일 조직에 가깝다고 할 수 있다. 애자일 조직은 '민첩한'이나 '기민한' 조직이라는 뜻으로, 부서 간의 경계를 허물고 필요에 맞게 셀을 구성하여 업무를 수행하는 조직을 의미한다. 애자일 조직은 전통적인 피라미드 조직 대신 필요에 따라 협업하는 자율적인 셀 조직을 기반으로 한다. 이러한 조직은 상하 관계 대신 수평적인 조직을 추구하며, 리더는 기존의 관리자형 리더와는 달리 본인 스스로 전문가로서 업무를 추진하면서 동시에 조직을 조율하고 지원하는 역할을 수행해야 한다. 또한, 이러한 조직구조는 빠르게 변화하는 비즈니스 환경에 신속하게 대응할 수 있으며, 고객 중심의 운영으로 고객 만족을 가능하게 한다.

홀라크라시 도입 시기와 도입 중단 이후의 가장 큰 차이점은 관리자의 유무에 있다. 홀라크라시를 시행할 때는 신입 직원조차도 모든 일을 자율적으로 결정해야 했지만, 현재의 조직화 방식은 CEO가 어느 정도의 가이드라인이나 경계를 제시한다. 예를 들어, 마케팅에서는 예산을 정해주고 그 예산 내에서 나머지는 자율적으로 결정할 수 있는 식이다. 홀라크라시를 중단한 이후에도 사례기업은 비교적 자율적이고 수평적이며 분권화된 모습을 보여주었다. 이는 스타트업 시절부터 수평적 조직을 추구하여 엄격한 위계와 권한 계층이 없었기 때문에 가능한 것으로 볼 수 있다.

V. 결론

5.1 연구 결과의 요약

본 연구는 사례연구 방법을 통해 국내에서 최초로 그리고 유일하게 홀라크라시를 도입한 기업을 사례로 선정하였으며, 사례기업의 홀라크라시 도입 이전, 도입 과정, 도입 중단을 분석하였다. K사는 창업자의 자율경영에 대한 긍정적인 마인드와 그를 도와줄 가치관이 맞는 동료, 홀라크라시를 도입하기에 적합한 불안정한 조직환경 등의 이유로 홀라크라시를 도입하였지만, 2년 만에 경제 환경 등의 압력으로 아쉽게도 중단하게 되었다. 홀라크라시는 매우 유연하고 자율적인 조직을 지향하는데, 복잡한 시스템 갖추고 이러한 시스템을 집행하기 위한 규정들이 존재하기 때문에 조직의 경직된 면도 보이게 되었다.

따라서 본 연구는 3개의 명제를 도출하였다. 첫째, 홀라크라시를 성공적으로 실행하기 위해서는 구성원이 자율적으로 책임감을 갖고 업무를 수행할 수 있어야 하며 이를 뒷받침하는 직무 전문성 또한 중요하다. 특히 기존 관리자들이 지시와 통제가 아니라 자신의 역할과 직무를 완결적으로 수행하려는 자세와 의지가 필요하다. 자율성은 개별 구성원이 자기 자신을 규제하고 조절하는 능력을 의미한다(Ryan and Deci, 2006). 기존의 위계적인 조직에서는 응집된 집단을 형성하기 위해 구성원에 대한 통제력을 강화하여 개별 구성원의 독립적인 행동을 제한하는 경향이 있다(Feldman, 1984). 이로 인해 개별 구성원은 그룹에 더 큰 의존성을 느끼며, 자신의 개별 업무와 작업에 대한 정체성이 강조되고, 그룹에 대한 동일성이 강조될 수 있다. 이러한 상황에서는 그룹 응집력이 강화되지만, 개별 구성원의 자율성은 상대적으로 감소할 수 있다(Langfred, 2000).

반면에 홀라크라시 조직은 구성원의 자율성을 중요

시한다. 개별 구성원은 자기 자신에 대한 규제와 조절을 강화하며, 자신의 업무와 작업에 대한 책임감을 높이고, 그룹 소속감보다는 개별적인 역량과 업적에 집중할 수 있다. 이러한 조직문화는 구성원들에게 자율성을 부여하고 창의적인 사고와 책임감을 촉진하며, 혁신과 유연성을 장려한다. 따라서, 조직 내에서 전문화 수준이 높은 인력일수록 홀라크라시 조직에 더 잘 적응하고, 기업의 가치 창출에 기여할 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 이유로 조직 직무를 잘 이해하고 업무의 우선순위를 잘 파악하고 조정하며 유연하게 업무를 수행할 수 있는 조직 구성원의 전문 역량이 홀라크라시 조직의 성공적인 실행과 함께 중요한 역할을 한다. 특히, 기존의 관리자 계층은 지시와 통제보다는 역할과 직무에 초점을 두고 구성원들이 스스로 업무를 완결적으로 수행하도록 해야 한다. 홀라크라시는 조직 내에서 자율성과 탄력성을 강조하는 접근 방식으로, 구성원들이 자율적으로 업무를 수행하고 적절한 판단을 내릴 수 있어야 한다. 이를 위해 기존의 지시와 통제의 역할은 줄이고, 구성원들에게 업무를 수행하는 책임과 권한을 부여하여 스스로 문제를 해결하고 협업하며 업무를 완결할 수 있도록 지원해야 한다.

둘째, 성공한 혁신의 대부분이 최고경영자에 의해 주도 되었듯이(허문구, 2005), 홀라크라시 도입에는 최고경영자 및 조직변화 팀의 홀라크라시 조직 설계 및 운영 역량이 중요하다. 홀라크라시는 전통적인 위계적인 조직구조와는 다른 혁신적인 구조이기에 최고경영자 및 조직변화 팀은 조직의 자율성과 책임 강화, 의사결정 분산, 업무 유연성 등을 고려하여 조직구조를 자기 기업에 맞는 조직 설계를 진행해야 한다. 따라서 최고경영자 및 변화추진 팀은 조직 내의 역할과 책임을 명확히 정의하고 분산시켜야 하며 자신과 조직 구성원들이 지속적인 학습과 발전을 추구하는 문화를 형성해야 한다. 조직변화 및 조직혁신 과정에서는 의도되고 계획된 변화의 과정도 있지만,

의도되지 않은 창발적 변화들이 동시에 발생하기도 한다(조남신, 1997; 원종호, 장승권, 2017). 특히, 홀라크라시는 기존의 위계적인 조직과는 완전 다른 구조를 가지므로 위기 상황에 대한 대응 방안을 미리 고려할 필요가 있다. 따라서 최고경영자 및 조직변화 주체의 홀라크라시 조직 설계 역량이 높을수록 조직은 변화에 더 적극적으로 대응하고 혁신적으로 성장할 것이다.

또한 K사의 홀라크라시 도입 실패 사례를 통하여 Robertson이 주장한 급진적인 도입이 아닌 점진적인 변화가 필요하며, 매일매일의 사소한 리추얼(Ritual)과 구체적인 행동 요령 등을 쌓아나가는 것이 선행되고, 점진적으로 도입하는 것이 비로소 제도를 시행할 수 있는 준비가 되었다는 교훈을 얻게 되었다. 따라서 <그림 5>에서 제시한 바와 같이 1단계에서 홀라크라시 도입의 필요성과 목적을 구성원들과 공유하고 토론을 통해 함의를 도출함으로써 구성원들이 홀라크라시 도입의 이유와 장점을 이해하고 참여 의지를 가질 수 있도록 해야 한다. 다음 2단계에서 홀라크라시의 원칙과 가이드라인을 정리하고 문서화하여 구성원들에게 홀라크라시 구현에 필요한 지침과 절차를 제공하며, 업무 프로세스와 의사결정 방식에 대한 투명성을 확보하는 역할을 해야 한다. 이어서 3단계에서 구성원들에게 홀라크라시에 대한 교육을 제공하고, 작은 단위로 프로젝트를 통해 홀라크라시 원칙을 실험하고 경험할 수 있는 기회를 제공함으로써 구성원들이 홀라크라시의 작동 방식을 이해하고 적응할 수 있도록 도와야 한다. 마지막으로 홀라크라시를 전체 조직에 도입하고 실행하여 구성원들이 실제로 홀라크라시 원칙을 적용하고 업무를 수행하며, 조직문화와 구조를 변화시킨다.

홀라크라시와 같이 전통적인 위계적인 관리 체계와는 차별화된 방식을 채택할 때는 구성원들 사이에 저항이나 불안이 존재할 수밖에 없다. 이러한 상황에서는 구성원들에게 적절한 퇴로를 제공하는 것도

중요하다. 자포스 같은 경우에는 창업자이자 최고경영자인 토니 셰이는 홀라크라시 도입과 관련하여 회사에서 직원들에게 퇴직장려금을 제안했다. 이 제안은 자율경영이 잘 맞지 않는 직원들과 그 외 다른 이유로 회사를 떠나고 싶은 직원들에게 퇴직장려금을 지급하는 것이다. 이 제안에 따라 홀라크라시 도입으로 인해 퇴직하는 6% 직원들을 포함한 총 18%의 직원들이 퇴직장려금을 받고 사직서를 제출하였다(Bernstein et. al., 2016). 이러한 퇴직장려금 제안은 조직변화에 따른 직원들의 이직 의사를 적극적으로 수용하고자 한 조치로 해석될 수 있으며, 이는 회사가 자율경영을 추구하는 동시에, 자율성과 책임감을 중요시하는 환경을 조성하고자 하는 의도를 나타냈다. 따라서, 조직 내에서 새로운 운영방식을 도입할 때에는 구성원들의 적응과 참여를 돕기 위한 퇴로를 열어주는 것이 필요하며, 이를 위해 개방적인 소통과 대화를 통해 구성원들과의 상호 이해와 공감을 도모해야 한다. 이는 조직 내 변화를 지속적으로 지원하고 발전시키는 데 중요한 요소이다.

조직을 운영하면서 조직의 고유한 문화를 형성하고, 일을 수행하는 데 있어 암묵적인 지식을 쌓게 된다. 이러한 조직문화나 노하우는 조직의 성장에 도움이 되기도 하지만, 홀라크라시와 같은 경영 혁명이 발생할 때는 방해 요소로 작용하기도 한다. 조직의 규모가 크다고 해서 홀라크라시의 도입이 불가능한 것은 아니지만, 조직 형성 초기에 도입하는 것이 적용에 더 유리하며 기업의 특성을 고려할 때, 자율경영 조직을 적용하는 것은 대기업보다는 스타트업 회사, 영리 기업보다는 비영리 기관(Laloux, 2014), 굴뚝 산업형 제조업보다는 지식기반 서비스업, 복잡한 비즈니스 모델보다는 단순한 비즈니스 모델에 더 쉽게 적용될 수 있다(김성남, 2016). 따라서 자율경영 조직을 도입하기 전에 먼저 조직이 자율경영을 도입하기에 적합한지를 판단할 필요가 있다. 자율경영이 조직에 도움이 되지 않을 것으로 여겨진다면, 더 적

합한 조직구조를 찾는 것이 더 바람직하다. 그러나 조직에 자율경영을 도입하는 것이 적합하다고 판단한다면, 자율경영조직을 성공적으로 도입하기 위한 노력이 필요하다.

자율경영조직에서는 조직원들이 직접 의사결정을 내리고 업무를 수행할 수 있으므로 의사결정과 업무 수행이 효율적으로 이루어질 수 있다. 따라서, 홀라크라시는 고객의 니즈를 빠르게 대응하고 업무 효율성을 향상시키기 위한 혁신적이고 유연한 조직체계로서, 기존의 조직 형태에서의 한계를 극복할 수 있는 당위성이 있다. 현재 자율경영을 실천하고 있는 기업들은 모두 외국 기업이며, 한국에서 완전한 의미의 자율경영을 실천하는 기업을 찾기는 아직 어렵다. K사의 CEO는 자율경영을 도입한 선두자로서 한국에 홀라크라시가 성공적으로 정착할 수 있다고 보는 것은 아직은 어려울 수 있다고 답변했다. 그는 이러한 원인을 한국 교육의 문제점에서 찾고 있다. 자율경영을 도입하기 위해서는 디베이트 문화를 바탕으로 자신의 직무에 대한 주체 의식을 가져야 한다. 예를 들어 “마케팅 예산을 천만 원 쓸 거야”라고 결정하면 누군가는 거기에 반박을 제기한다. 만약 CEO와 같은 자신보다 직위가 높은 사람이 그런 결정에 반박할 때, 한국 교육과정에서 자란 사람들은 주장을 펴지 못하고 겁을 먹게 된다. 그러나 자율경영을 실행하기 위해서는 자기 실무능력에 대한 자신감을 가지고 상대방을 설득하는 것이 바람직하며, 이를 위해서는 토론방식의 교육문화 형성이 필요하다. 새롭게 등장한 개념에 대한 대학 교육의 확대와 밀레니엄 세대의 사회진출에 따른 세대의 교체, 더 나아가 젊은 창업자들의 증가는 구성원들이 새로운 조직 개념에 더 잘 적응하고 수평적인 조직을 만드는 조직문화 형성에 도움을 줄 것이라 예상되고 앞으로 개개인의 리더십이 더욱 중요한 역할을 할 것이다.

5.2 연구의 의의 및 한계

본 연구의 의의로서는, 탐색적이고 심층적 사례연구를 통해 실패한 교훈을 얻었으며 홀라크라시를 한국기업에 성공적으로 도입 및 실행하기 위한 조건에 대하여 포괄적이면서도 구체적으로 기술하고 분석하였다. 구체적으로 첫째, 홀라크라시 도입의 기존 이론과 연계하여 구체적으로 분석함으로써 현상에 대한 이해를 제고하였다.

둘째, 홀라크라시가 한국기업에서 성공적으로 도입 및 실행되기 위한 조건을 밝힘으로써 새로운 연구의 개발과 이를 통한 이론개발 및 향후 연구의 기반을 마련하였다. 본 연구에서는 구성원이 자율적으로 책임감을 갖고 업무를 수행할 수 있어야 하며, 이를 뒷받침하는 직무 전문성이 중요하다는 사실을 규명하였다. 또한, 최고경영자 및 조직변화 팀의 조직 설계 및 운영 역량, 점진적인 도입 등이 홀라크라시의 성공적인 도입에 큰 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다.

셋째, 기존 연구들은 종종 홀라크라시 도입 방식에 대한 개념적 기술 수준에 머무르거나 중요한 측면을 간과하는 경우가 있다(Robertson, 2015). 본 연구에서는 기업사례를 통해 체계적으로 홀라크라시 도입 방식을 분석하였으며, 점진적인 도입이 급진적인 도입보다 효과적이라는 결론을 도출하였다. 또한, 본 연구에서는 구성원들이 새로운 조직 체제에 적응하고 변화에 대한 저항을 최소화하는 데 도움이 될 수 있는 4가지 절차를 제시하여 기존 연구의 한계를 극복하고 구체적인 도입 방식에 대한 이해를 증진시키는 데 기여하였다. 점진적인 도입은 작은 규모의 실험부터 시작하여 성과를 평가하고 조정해가는 방식으로 진행되며, 이는 조직 내에서 안정적인 변화를 추구하고, 홀라크라시의 원칙과 가치를 천천히 수용하고 적용할 수 있는 시간과 공간을 제공할 수 있다.

또한, 연구 방법 측면에서 이전 연구들이 대부분 홀라크라시 도입에 성공한 사례를 분석(Bernstein et. al., 2016)하는 것과는 달리, 본 연구에서는 국내 기업에서 유일하게 홀라크라시 도입을 시도했지만 실패한 후 이전 구조로 전환한 사례를 대상으로 분석하고 있다. 이를 통해 한국 사회에서 홀라크라시 도입에 필요한 조건과 실패로부터 얻은 교훈을 분석하고 규명하였으며, 질적 연구의 장점을 활용하여 다양한 자료원을 수집하고 분석함으로써 연구 결과의 타당성을 높였다. 따라서 본 연구는 기존 연구와는 차별화된 관점을 채택하여 홀라크라시 도입에 대한 이해를 더욱 깊게 탐구하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성을 지닌 현대사회에서 고객의 니즈에 신속하게 대응하고 업무 효율성을 향상할 수 있는 혁신적이고 유연한 조직체계를 제시하였다. 기존의 계층적인 조직체계는 의사결정 능력이 상위계층에 집중되어 있으므로, 하위 직원들은 주로 상위 직원들의 결정을 따르는 것이 일반적이다. 그러나 자율경영조직은 이와 달리 하위 직원들에게 적극적인 참여를 유도하고 자율적인 의사결정을 촉진하여 업무 효율성을 높인다. 또한, 자율경영조직은 구성원들에게 더 많은 자유와 책임을 부여하여 창의적인 아이디어와 해결책을 발굴할 수 있는 기회를 제공한다. 이는 혁신적인 아이디어를 쉽게 발굴하고, 빠르게 시장에 반영할 수 있는 환경을 조성하여 고객의 요구를 신속하게 파악하고 대응할 수 있는 역량을 강화한다.

둘째, 홀라크라시를 도입할 목적이 있는 기업에 프로세스나 규정들을 참고할 기준을 제시하였다. 우선, 자율경영조직의 도입을 위해서는 기업 문화 변화와 인식 변화가 필요하다. 이를 위해 교육과 훈련 등을 통해 직원들의 자율성과 참여의 중요성을 강조하고, 자율경영조직이 가지는 장점과 효과를 설명하는 것이 중요하다. 성공적인 조직혁신에 있어서 최고

경영자의 헌신이 중요하다(박우성, 구자숙, 김동우, 2006). 한국기업에서는 경영진의 지시나 통제에 따라 일을 처리하는 문화가 강조되기 때문에, 이를 극복하기 위한 노력이 필요하다. 또한, 자율경영조직을 도입할 때는 기업의 특성과 상황에 맞는 방식으로 접근해야 한다. 예를 들어, 한국기업에서는 자율성을 강조하는 대신 조직구조나 의사결정 방식에서 일정한 유연성을 부여하는 것이 더 적합할 수 있다. 이뿐만 아니라, 직원들이 자율적으로 의사결정을 내릴 수 있는 범위와 한계를 명확하게 설정할 필요가 있으며 자율경영조직을 도입하는 것은 급격한 변화보다 단계적으로 천천히 시도하고 실험하는 것이 중요하다.

최근에는 조직문화와 경영환경이 변화하고 있어, 더욱 다양한 형태의 조직이 생겨나고 있다. 따라서 자율경영조직을 도입하는 기업도 있으며, 이를 위해 기업들은 기존의 문화와 법적 제약을 극복하고, 교육적인 프로그램을 제공하여 구성원들의 참여와 역량을 증진시키는 노력을 해야 한다. 또한, 기업 내부에서 구성원들 간의 소통과 협력을 촉진하며, 업무 프로세스를 단순화하고 자율적인 의사결정을 가능하게 하는 시스템을 구축하는 것이 중요하다. 이를 통해 조직 내부의 참여와 역량을 증진시키고, 더욱 효율적이고 창의적인 조직문화를 형성할 수 있다.

본 연구는 또한 다음과 같은 한계를 가진다.

첫째, 홀라크라시 도입 성공과 실패 여부를 판단할 기준이 모호하다. K사는 홀라크라시를 포기한 가장 큰 이유로 매출 감소와 경영상의 어려움을 주장하였다. 사례기업은 2015년부터 매출액이 감소하기 시작하여 지속적으로 감소하고 구조조정 등 경영상의 어려움을 겪었다. 이처럼 사례기업은 홀라크라시를 도입하기 전부터 기업매출은 저조하였고, 도입한 이후에도 극적인 매출 증가가 없이 계속 감소한 것이기 때문에 홀라크라시가 경영성과 등 기업 경영에 미치는 영향을 판단하기는 어렵다.

둘째, 기업의 업종에 따라 홀라크라시 효과는 다

르게 나타날 수 있다는 점이다. 2015년 한국 유통 시장은 중국 증시 버블 붕괴 등의 영향으로 많은 유통기업이 매출에 타격을 받았다. 그렇기에 사례기업도 제대로 운영될 수 없었고, 홀라크라시가 제대로 운영될 수 없었다. 그러나 4차 산업혁명, 수평적 조직문화 강화 등 경영환경의 변화가 생긴 현재, 다른 업종의 기업에 홀라크라시를 도입한다면 성공적으로 운영될 수도 있다고 생각한다. 향후 다양한 업종 내에서 홀라크라시 도입에 관한 연구가 이루어진다면, 홀라크라시 조직 연구의 실무적 유용성이 더욱 커질 것으로 예상된다.

향후 연구에서는 위에서 언급한 한계점들을 보완하여 더 많은 양적 및 질적 연구가 필요하다. 또한, 한국 정서에 맞는 수평적이고 유연한 조직을 지속적으로 탐색하고 발전시킬 필요가 있다. 본 연구를 통해 홀라크라시에 관한 연구를 진행하는 학자들과 실무자들은 향후 이론적인 연구와 실제 조직에서의 홀라크라시 도입에 참고할 수 있는 기준을 얻을 수 있기를 기대한다.

REFERENCES

- Bernstein, E., J. Bunch, N. Canner, and M. Lee (2016), "Beyond the Holacracy Hype," *Harvard Business Review*, 94(7), 8.
- Burton, R. M., D. D. Hakonsson, J. Nickerson, P. Puranam, M. Workiewicz, and T. Zenger (2017), "GitHub: Exploring the Space Between Boss-less and Hierarchical Forms of Organizing," *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-19.
- Ettlie, J. E., W. P. Bridges, and R. D. O'keefe(1984), "Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental

- Innovation," *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Feldman, D. C.(1984), "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review*, 9, 47-53.
- Gino, F. and B. R. Staats(2014), "The Morning Star Company: Self-Management at Work," *Harvard Business School Case*, No. 914-013.
- Hamel, G.(2011), "The World's Most Creatively Managed Company," *Harvard Business Review*, South Asia.
- Krasulja, N., I. Radojević, and D. Janjušić(2016), "Holacracy: The New Management System," *In Proceedings of the International Scientific Conference*, Njs, Serbia, Vol. 13.
- Laloux, F.(2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by The Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker.
- Langfred, C. W.(2000), "The Paradox of Self-management: Individual and Group Autonomy in Work Groups," *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
- Lee, M. Y. and A. C. Edmondson(2017), "Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Robertson, B. J.(2007), "Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™," *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.
- Robertson, B. J.(2015), *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Company.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci(2006), "Self-regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?" *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1586.
- Schell, S. and N. Bischof(2022), "Change the Way of Working. Ways Into Self-organization with the Use of Holacracy: An Empirical Investigation," *European Management Review*, 19(1), 123-137.
- Stoddard, D. B. and S. L. Jarvenpaa(1995), "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change," *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 81-107.
- Yin, R. K.(2018), *Applications of case study research*, sage.

국내참고문헌

- 김성남(2016). "자율구조 만들려면 조직원 역량부터 끌어 올려라," *Harvard Business Review Korea*, 7-8, 45-53.
- 박우성, 구자숙, 김동우(2006), "UIC시카고치과병원의 조직 혁신과 성공요인," *Korea Business Review*, 10(1), 99-120.
- 조남신(1997), "삼성물산의 자율경영팀조직," *Korea Business Review*, 1(2), 227-248.
- 허문구(2005), "프로세스 혁신 및 ERP의 실행과 조직변화," *Korea Business Review*, 9(1), 169-195.
- 원종호, 장승권(2017), "조직변화와 자기조직화," *Korea Business Review*, 21(1), 261-282.

〈부록 A〉 Definition of Hot Player

Hot Player	목적 (Purpose)	책무 (Accountabilities)
Birds Eye (리드 링크)	- 전체 셀의 목적을 유지	<ul style="list-style-type: none"> - Ground Rule로 역할 세분화 - Player에게 역할을 부여, 필요한 경우 역할을 제거 - 가용한 자원을 셀 내의 다양한 프로젝트와 역할에 따라 배분 - 셀의 전략과 우선순위를 평가하고 정의 - 각 셀의 목적을 표현하고 책임을 규정하여 한눈에 파악할 수 있도록 정리한 매트릭스를 정의하고 배분
ACE (대표 링크)	<ul style="list-style-type: none"> - 대표하는 셀의 전체적인 목적을 유지 - 각 셀 내에서의 이슈를 상위 서클에 전달하고 해결 	<ul style="list-style-type: none"> - 소속 셀의 목적과 책임을 달성하기 위해 상위 셀에서 한정된 제한들을 제거 - 셀의 모든 Player들의 이슈를 이해하기 위해 노력, 이를 절차대로 진행하기 위해 상위 셀에 전달 - 전체 셀에 배정된 매트릭스나 또는 체크리스트를 통해 정보나 자료들을 제공
Six Man (크로스 링크)	- 초청된 대상과 초청한 셀을 연결	- 초청된 셀의 ACE처럼 초청한 목적 셀에 초청된 셀의 이슈를 전달
Blaster (진행자)	- 셀의 Ground Rule과 운영상의 실행을 Guideline에 따른 핵심 규칙과 절차에 적용하여 진행	<ul style="list-style-type: none"> - Ground Rule Check와 Issue Breaking을 본 Guideline의 규칙대로 진행, 필요에 따라 추가되는 회의들을 진행 - 하위 셀의 회의 자료가 적절하게 작성되었는지를 감독 - 하위 셀의 절차 중단이 발생했을 때, 절차를 복구
Gate Keeper (서기)	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 문서들을 기록 - 약속된 회의 시간, 계획을 관리, 셀의 Ground Rule을 안정적으로 유지 	<ul style="list-style-type: none"> - 해당 셀의 Ground Rule Check 및 Issue Breaking의 모든 결과물을 기록 - 모든 특별한 회의의 일정을 본 Guideline의 조건과 해당 셀의 관계 있는 방침에 따라 결정, 모든 Hot Player에게 계획된 시간과 장소를 알림 - 적용 중인 Ground Rule을 설명해줌

Implementing a Bossless Organization: The Case of Holacracy

Moon-Goo Huh* · Yuan-Jing Jin**

Abstract

The complete self-management organization, where there is no existence of organizational hierarchy, is only found as isolated cases in certain Western organizations, and there has been little scholarly discussion or research on this topic. However, in recent years, there has been a daring experiment in a specific company in South Korea to introduce holacracy, a form of self-management organization. Although it ultimately failed to establish itself, it is considered the first case of introducing a self-management organization in organizations of a certain scale. In this study, an in-depth case study was conducted on the entire process of introducing, implementing, and failing in the adoption of holacracy in this company. Despite the strong determination of management, the study aimed to explore the reasons for the failure in introducing a self-management organization and identify the necessary requirements for successfully implementing it. The key findings of the study are as follows.

Firstly, there is a need for preparedness in terms of capabilities and attitudes among members. Introducing a self-management organization means a complete departure from traditional ways of performing tasks. Therefore, strong intrinsic motivation for autonomy, where individuals can perform their duties autonomously without relying on superiors' instructions or control, is necessary. This requires essential job expertise that enables individuals to autonomously fulfill their responsibilities. For those who have previously held managerial roles in conventional organizations, a job- and role-centric attitude that allows them to perform their duties autonomously, without relying on giving instructions or control to the members, is required.

Secondly, the organizational design and operational capabilities of the CEO and the organizational change team are crucial. Holacracy, being a departure from traditional hierarchical organizational structures, requires the CEO to design the organizational structure in alignment with enhanced

* Professor, Department of Business Administration, Kyungpook University, First Author

** Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, Kyungpook University, Co-Author

autonomy and accountability, decentralized decision-making, and task flexibility. The CEO should clearly define and distribute roles and responsibilities within the organization, fostering a culture of continuous learning and development for both themselves and the organizational members. Particularly, anticipating and planning for crisis management strategies in advance is necessary. Therefore, the higher the CEO's and the organizational change team's capabilities in holacracy organizational design, the more effectively the organization can respond to changes and grow innovatively.

Lastly, for successful implementation of holacracy, a long-term perspective and gradual adoption are important rather than a radical approach. In this study, four procedural steps for the gradual introduction of holacracy are proposed, aiming to sufficiently explain and share the organization's direction and decision-making rationale with its members to build trust. It is also necessary to consider options for providing exit routes, such as resignation or job transition, for members who are unable to embrace organizational change. Through these measures, after the introduction of holacracy, members can enhance their understanding and adaptability to the new organization, minimizing resistance to abrupt organizational changes and enabling the successful establishment of a self-management organization.

Key Words: Self-managing Organization, Holacracy, Organizational Design, Organizational Change