



■ 자포스(Zappos) : 혁신을 위한 대담한 실험가

“우리는 청록색 조직²⁾이 되기 위한 진보를 가속화하기 위해 ‘미봉책 제거’를 시작할 것입니다... 이를 위해 수직적 조직의 잔재를 효과적으로 제거하기 위한 조치로, 2015년 4월 30일을 기점으로 인간 관리자(보스)를 우리 조직 내부에서 없애는 모험을 시작할 것입니다. 우리의 새로운 여정을 받아들이기 어려운 동료 분들께서는 떠나주시길 바랍니다.”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

■ 자포스의 탄생

마이크로소프트사에서 막 나와 무엇을 해야 할지 고민하며 새로운 여정을 탐색하고 있던 토니 세이는 퇴사하며 마련한 종자돈으로 친구 알프레드와 벤처 프로그(Venture Frogs)라는 이름으로 투자 펀드를 시작하기로 결심하였다. 이후 다양한 회사를 만나며 시간을 보내던 어느 날, 그는 전화기에 슈사이트 닷컴(shoesite.com)을 시작한 닉 스윈먼으로부터 연락을 받는다. 처음 신발업체의 아마존을 만들고자 하는 그의 비전은 어설퍼 보이기 그저 없었다. 하지만 400억 달러 신발 산업 규모의 시장 중 5%가 온라인으로 거래된다는 그의 말에 큰 흥미를 가진 토니 세이는 곧 닉 스윈먼과 만나게 된다. 1999년 신발을 판매하는 온라인 쇼핑몰인 자포스(Zappos)를 토니 세이와 닉 스윈먼은 이렇게 시작하게 되었다.

자포스(Zappos)의 시작은 다른 온라인 업체와는 많은 차별점을 가지고 있었다. ‘고객 사랑’이라는 비전 아래 절대적인 높은 고객만족을 추구한 자포스는 많은 혁신을 시장에 가져왔다. 대표적으로 무료 배송 서비스, 고객이 만족할 때까지 무료 반품 서비스, 24시 상담원 대기, 최저가격제 등은 자포스만의 혁신적인 시도였다. 특히 콘택트센터(Contact Center) 서비스라고 불리는 그들의 고객 상담 센터는 어느 한 콜센터 직원이 고객 1명과 최장 7시간 28분까지 통화할 정도로 극단의 고객만족을 추구하는 자포스만의 시도였다.

하지만 이와 같은 서비스는 초기 재무적인 부담이 너무 컸을 뿐만 아니라 당시 탁월한 IT 버블로 인해 2003년까지 자포스는 극심한 유동성 위기에 허덕였으며 2001년에는 정리해고까지 단행하였다. 하지만 2001년 퇴사를 희망하는 일부 직원의 정리해고를 하였음에도 불구하고 떨어지지 않는 조직 생산성을 말미암아 점차 자포스는 변곡점을 향해 달려갔다. 2003년 웰스파고 은행으로부터 거대 자금을 수혈 받은 이후 급격한 성장을 맞이하게 되었다.³⁾

1) 본 사례 연구는 2017년 가을학기 ‘조직학습:기회와 함정’ 수업에서, 이무원 교수의 지도하에 김민규, 심성우, 은승완, 하상우가 작성하였으며 해당 케이스의 저작권은 모두 작성자들에게 있음을 밝힌다.

2) ‘조직의 재창조(Reinventing Organizations), 프레데릭 라루 저’에서 소개된 개념으로 과거의 전통적 조직들이 시도하지 못했던 조직운영 방식으로 성공한 조직들을 일컫는 용어이다.

3) [Appendix 1] 참고

■ 초기 자포스의 조직문화와 성장

“우리는 고객들에게 자포스의 제품이 든 상자를 열 때마다 ‘상자 속의 행복’을 연다고 생각하라고 말하곤 했다. 완벽한 구두 한 켤레나 멋진 옷을 받을 때 고객이 느끼는 행복도, 육로 배송에서 다음날 배송으로 깜짝 업그레이드를 받았을 때 고객이 느끼는 행복도, 또는 우리 고객충성팀과 이야기할 때 고객이 느끼는 행복도, 또는 개인적 가치관과 핵심가치가 부합하여 우리 문화의 일부가 될 때 직원들이 느끼는 행복도... 이러한 모든 것의 공통분모는 행복이다.”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

자포스 초기부터 토니 세이는 적극적으로 조직문화를 만들기 위해 노력했다. 토니 세이는 컬처북(Culture-book)이라 불리는 내부 문화를 다룬 책을 출판한다. 이를 출판하기 위해 모든 직원들에게 현재 문화에 대한 개인의 생각을 물어 보고, 문화에 대한 장점과 단점을 명확히 기술해 누구나 처음 보는 사람도 자포스의 조직문화를 파악할 수 있도록 하였다. 그리고 회사의 조직문화를 누구나 느낄 수 있도록 적극적으로 노출하는 방법을 사용하였다. 컬처북을 외부에 보여주는 것은 물론, 일반인들까지도 신청하면 회사에 방문해 자포스의 조직문화를 체험하고 직원들의 일상을 볼 수 있도록 하였다. 이때 고객 방문의 일정은 어떤 부서에서 고정된 스케줄로 관리하는 것이 아니라 담당자에 따라 즉흥적이고 다양한 방식으로 이루어질수록 있도록 하였다. 이는 자연스럽게 직원들이 자포스의 조직문화에 더욱 녹아들 수 있도록 작용하였다. 한편 토니 세이는 조직에서 자연스럽게 발생한 장난과 같은 행사들을 연례 사내 행사로 만들기도 하였다. 대표적으로 자원한 직원의 머리를 다른 직원 삭발하는 ‘볼드 앤 블루(Balod & Blue)’ 데이가 있는데, 이는 처음 한 직원들의 장난에서 시작되었다.⁴⁾ 이뿐만 아니라 지하주차장에서부터 회사로 들어오는 많은 출입문을 폐쇄하고 중앙문만을 통해서 지나갈 수 있게 하는가 하면, 사내 인트라넷에 접속하기 위해서는 주어진 직장 동료의 사진과 그의 특징을 맞추는 등의 절차를 두기도 하였다. 이러한 조직문화를 위한 다양한 노력 중에서도 토니 세이는 조직의 핵심 가치를 정립하는 과정을 전 사원과 공유를 중시하였다. 초기 선정한 34개의 가치를 모든 직원들과 공유하고 그 하나하나 모든 직원들과 회의를 통해 정립해 총 10개의 핵심가치⁵⁾를 선정하기도 하였다.

이와 같은 자포스의 조직문화 형성은 이후 고객의 행복을 다른 무엇보다 우위에 두는 혁신적인 고객 중심 경영으로 이어진다. 고객만족을 위해서는 고객을 대하는 직원들이 행복한 근무를 해야한다는 토니 세이의 판단아래서 직원의 권한과 자율은 크게 증대되었다. 자포니언(자포스의 직원들)은 고객 만족을 위해서라면 뭐든지 해도 좋다고 할 정도의 엄청난 권한을 가졌다. 예를 들어 고객이 원하는 신발의 자사재고가 없다면, 경쟁사의 제품을 사서 배송을 할 수도 있다. 또한 권한 외에도 직원들에 대한 복지정책을 살펴보자면 의료보험 초과금액 100% 지급, 개인의 자기발전에 대한 막대한 투자, 통상적인 고객상담센터에 비해 고객상담원에게 더 많은 자유를 부여하는 등의 정책을 펼쳤다. 이러한 조직문화 속에서 직원들은 고객에게 더욱 충실하고 행복전달에 중점을 둘 수 있게 되었다

직원과 고객이 소통하는 전화상담에 대한 자포스의 조직문화는 타 기업들과 다르다. 보통 회사의 콜센터는 하루 몇 건 이상이라는 수치적인 목표치를 두고 직원들을 압박하지만, 자

4) [Appendix 2] 참고

5) [Appendix 3] 참고

포스에는 그런 것이 전혀 없었다. 고객상담원의 목표는 하루 일정량 이상의 상담을 진행하는 것이 아니라, 고객과 감정적 유대관계를 형성하고, 그에 따라 고객에게 행복한 경험을 선사하는 것이 목표였다. 첫째로 통화에 제한 시간이 없다. 고객이 만족할 때까지 계속 통화하였다. 둘째로 사전에 쓰인 대본에 따를 필요 없이 고객과 자유롭게 대화했다. 상담원은 진심으로 최선을 다해 고객의 문제를 자기 일처럼 해결해주는 것이 목표다. 셋째로 상담원은 본인이 필요하다고 느낄 경우 감사 편지나 꽃, 쿠키 등의 선물을 고객에게 보낼 수 있었다.

고객에게 행복을 전하는 것을 최우선으로 생각하는 자포스의 철학을 잘 보여주는 일화가 있다. 2007년 7월 7일, 미국의 한 블로그에 게재된 글은 수많은 사람을 감동시켰다.

“나는 얼마 전, 몸이 아픈 어머니를 위해 자포스에서 신발을 구입했다. 그런데 머지않아 어머니는 병세가 악화되어 돌아가셨다. 얼마 뒤 자포스로부터 한 통의 메일을 받았다. 구입한 신발이 잘 맞는지, 마음에 드는지 묻는 메일이었다. 상실감에 빠져 있던 나는 겨우 정신을 차리고 답장을 보냈다. 병든 어머니에게 드리기를 위해 구두를 샀던 것인데 어머니가 돌아가셔서 구두 반품 시기를 놓쳤다고. 그러자 곧바로 자포스에서 답장을 보내왔다. 택배 직원을 집으로 보내 반품 처리를 해주겠다고 걱정하지 말라는 내용이었다. 다음날 나는 한 다발의 꽃과 카드를 받았다. 슬픔에 빠진 나를 위로해주기 위한 자포스의 선물이었다. 감동 때문에 눈물이 멈추지 않았다.”

이처럼 진심어린 서비스를 제공하는 자포스에게 고객들은 업계 최고수준의 재구매율로 보답하였다. 자포스의 재구매 고객율은 75%에 달했으며, 최상의 서비스를 경험한 고객들은 자연스럽게 입소문 마케팅의 전사들이 되었다. 그리고 고객충성도지수(NPS)는 미국 기업 중 최고 수준인 90점대에 육박하였다.

■ 토니 세이와 링크익스체인지

토니 세이는 대만에서 각각 일리노이 주립대 대학원으로 유학 와서 만난 부모님 아래에서 태어났다. 어릴 적부터 토니 세이는 사업을 하며 돈을 벌 수 있는 것들에 많은 관심을 가졌는데, 초등학교 때부터 집에서 쓰던 현 옷이나 레몬에이드 등을 파는 게라지 세일(garage sale)을 하거나, 중학교 때는 어설피지만 재미있는 아이디어를 담은 지역소식지를 창간해 동네 미용실에서 광고를 따오기 등 다양한 사업을 경험하였다.

이후 토니 세이는 여느 학생들처럼 대학 진학을 준비하였고, 하버드 대학교를 비롯해 스탠퍼드, MIT, 코넬, 브라운 대학 등 우수 학교들에게서 합격 통지서를 받았다. 토니 세이는 처음에는 사업과 가장 가까운 브라운 대학교 광고학과를 가려고 했지만, 부모님의 권유로 하버드대 컴퓨터공학과를 선택해 입학하게 되었다. 하버드 대학교에 입학 후 토니 세이는 산제이 마단(Sanjay Madan)이라는 친구를 만났고 그 둘은 함께 하버드 대학교에서 컴퓨터 공학을 수학한 뒤 오라클(Oracle)에 같이 취직하며 인연을 이어갔다.

오라클에 입사한 토니 세이와 산제이 마단은 불과 5개월도 되지 않아 오라클에서 생활에 실증을 느낀다. 입사 당시에 토니 세이는 고임금 연봉이 보장된 취직을 이루었다는 마음에 큰 기쁨으로 회사생활을 시작했지만 이내 반복되는 일상과 오라클에서 하는 일들에서 어떤 재미와 열정도 느끼지 못하며 새로운 도전에 대한 생각을 키워나가기 시작하였다. 그래서 산제이 마단과 함께 웹 디자인과 관련된 작은 사업 아이템을 가지고 창업을 결심하며 5개월

만에 오라클을 퇴사하였다. 하지만 퇴사 이후 그들의 사업 아이템은 뜻대로 잘 진행되지 않았고 둘은 갈등을 겪기도 하였다. 그러던 어느 날 둘은 온라인 광고와 관련된 인터넷 링크 익스체인지(Internet Link Exchange)라는 아이디어를 실험하기로 결심하였다.

결과는 상당히 성공적이었다. 50개의 사이트에게 보낸 메일에서 절반 이상이 흥미를 보이는 것에서 성공을 예감한 토니 세이와 산제이 마단은 본격적으로 이를 본격적으로 사업화하기 시작했다. 이렇게 토니 세이의 첫 번째 창업인 링크익스체인지(Link Exchange)가 탄생하게 된다. 1996년 사업은 25명의 직원을 거느리게 될 정도로 급격하게 성장하게 되었고, 야후(Yahoo)로부터 인수합병 제의가 들어오기도 하였으나 토니 세이는 회사의 미래를 믿고 거절하였다. 그리고 나서 2년이 채 지나지 않아 링크익스체인지는 100명 이상을 고용하는 거대한 회사로 성장하였다. 하지만 회사가 거대해지면서 토니 세이는 점차 고민에 빠지기 시작한다. 누가 우리 팀원인지도 알지 못할 만큼 많은 사람들이 빠르게 계속 들어왔고, 그 중에는 링크익스체인지의 일과 가치에 재미를 느끼고 오는 사람만 있는 것이 아니라 단순히 이력과 이직을 위해 들어오는 사람들도 늘어간다고 느낀 것이다. 하지만 조직문화에 대해 생각해보지 못했던 토니 세이는 이 사람들과 어떤 문화를 만드는 것에 실패함을 느껴갔다. 그러면서 점점 사업에 흥미를 잃어가고 있음을 토니 세이 스스로 느끼고 있었다.

결국 1998년 사업에 흥미를 잃고 억지로 하고 있다고 느낀 토니 세이는 링크익스체인지를 마이크로소프트사에 2억 6천 5백만 달러에 매각하게 된다. 당시 마이크로소프트사는 매각 조건으로 토니 세이와 산제이 마단이 회사 인수인계 차원으로 1년 정도 남아야 한다는 것이었다. 그렇지 못할 경우 토니 세이는 본인에게 할당된 4천만 달러의 몫 중 20퍼센트를 포기해야만 하는 상황이었다. 하지만 인수합병 당시 돈에 맹목적인 수많은 팀원들의 모습을 보고 깊은 회의를 느낀 토니 세이는 성공과 돈에 대한 스스로의 성찰 끝에 마이크로소프트사를 퇴사하는 선택을 내렸다.

“며칠 후 출근한 나는 사직한다는 이메일을 남기고 사무실을 나섰다. 무엇을 할 것인지는 잘 알고 있지 못했지만 무엇을 하지 않아야 할 것인지는 잘 알고 있었다. 현실에 안주하며 내 인생과 세계가 나를 버리고 떠나도록 내버려두지 않을 것이다.....우리 인간들은 사회와 문화에 길들여져 아무 생각 없이, 정말 너무나 쉽게, 더 많은 돈이 성공과 행복을 가져올 것이라고 자동적으로 믿어버린다. 사실 궁극적인 행복은 그저 인생을 즐길 때 느낄 뿐인데 말이다.”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

■ 아마존과의 인수합병

“자포스와 아마존이 하나의 기업이 됐으며, 이는 자포스가 아마존에 합병되는 차원이 아닌 자포스의 기업문화, 100% 고용 승계, 100% 독자 경영 등을 약속받은 합리적 결혼이다”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

“15년 동안 아마존을 경영하면서 배운 첫 번째는 ‘고객을 최우선으로 생각하라(Obsess over customers)’입니다. (중략) 자포스는 제가 오랫동안 동경해오던 기업이었습니다. 고객에 대한 헌신은 자포스의 시작과 끝이며, 자포스의 기업 문화는 제가 그동안 정말 많은 기업들을 봐왔지만 그 중에서도 매우 특별하며, 아주 중요한 자산이라고 생각합니다.”

- 제프 베조스(Jeff Bezos CEO of Amazon)

2009년 7월 22일, 아마존이 자포스를 12억 달러에 인수한 이후 제프 베조스는 인터뷰에서 자포스의 인수 배경에는 자포스만의 특별한 기업 문화와 가치관에 대한 동경이 있었음을 밝혔다. 사업적인 이점 외에도 그들의 기업 문화 자체를 특별한 ‘자산(asset)’이라 표현하며 자신이 추구하는 철학과 일치함을 강조했다. 자포스의 입장에서, 아마존과의 합병은 현금 흐름을 향상시킴과 동시에 아마존의 기술력, 운영 능력을 가져올 수 있는 기회였다.

“아마존의 자원, 기술 그리고 운영 경험은 우리의 성장을 매우 크게 가속화시킬 수 있는 잠재력이 있고, 이를 통해 우리는 자포스의 브랜드와 문화를 더욱 빠르게 성장시킬 수 있습니다.”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

자포스에게 아마존은 기업을 한 단계 더 높은 차원으로 나아가게 도와주는 발판과도 같았다. 아마존과의 합병은 본격적인 거대 IT 기업으로서 자포스를 성장시켰다는 선언이었고, 이는 필연적으로 매출과 성장률 등 외형적 측면 이상의 영역에서 많은 변화를 수반했다.

■ 조직 혁신의 시작

아마존과의 합병 이후 자포스는 성장을 거듭했지만, 토니 세이는 마음 속에는 한 가지 불안감이 자리잡기 시작했다. 양적인 성장이 결코 기업에게 해가 되는 것은 아니지만, 기업의 가치를 말해주는 척도가 될 수 없으며, 기업의 규모가 커짐에 따라서 초기에 자포스가 추구했던 기업가적인 정신이나 혁신성이 사라질 수 있다는 우려가 그것이었다. 이에 고민하던 토니 세이는, 위계질서가 확실하고 업무의 효율성을 추구하는 전통적인 관료주의(Bureaucracy) 체제 아래에서는 우려하던 점들이 발생할 수밖에 없다는 결론을 내리고, 새로운 실험을 계획하게 된다. 이 새로운 혁신의 근간이 되는 사상은, 중간관리자 없이 소프트웨어 기업을 성공적으로 운영한 경험이 있는 브라이언 로버트슨(Brian J. Robertson)이 확립한 홀라크라시(Holacracy)라는 체제였다. 브라이언은, 2012년 텍사스 주 오스틴에서 열린 “깨어있는 자본주의(Conscious Capitalism)”이라는 이름의 비즈니스 컨퍼런스에서 토니를 처음 만났던 것을 다음과 같이 회상한다.

“짧게 친 검은머리, 청바지에 티셔츠 차림인 그는 유독 눈에 띄었다. 도시와 유사하면서 관료적인 기업과는 동떨어진 조직을 만들겠다는 그의 고민과 이어지는 열띤 질문에 나는, 그가 누군지 몰랐음에도 불구하고 촉박한 일정에도 최선을 다해 성실히 대답하려고 애썼다. 오후에 이어지는 컨퍼런스 기조 연설에서야, 그가 자포스의 CEO 토니 세이임을 알았고, 우리는 컨퍼런스가 끝난 뒤 기업과 도시 조직의 차이에 대해 대화를 이어갔다.”

- 브라이언 로버트슨이 회상한 토니 세이와의 대화

브라이언과의 대화, 그리고 본인의 신념을 종합한 결과, 토니는 스타트업 시절의 분위기와 활기를 유지하기 위해서 조직에 큰 개혁을 실행하기로 결심한다. 그 중 먼저 시행한 것이 바로 자포스라는 조직을 하나의 도시처럼 만들기 위한 다운타운 프로젝트(Downtown

Project)이다.

■ 다운타운 프로젝트

분야를 막론하고 대개의 스타트업들은 하나의 공통점을 가진다. 차고, 아파트 혹은 커피숍 등 장소를 불문하고 어디서나 모여서 회의하고, 협업하며 새로운 것을 만들어낸다. 자포스의 초창기 시절도 이와 크게 다르지 않았다. 1999년, 자포스의 혁신과 교류의 장이었던 샌프란시스코의 작은 아파트는 어느새 라스베가스 시내의 전 시청 청사 건물로 탈바꿈하였지만, 1500명이 넘는 많은 직원들과 함께 스타트업 시절의 분위기와 활기를 여전히 유지하고 있다.

“자포스에서 일하는 직원들의 관점에서, 사무실과 도시는 크게 다르지 않다. 우리가 하는 많은 일들은 어떻게 하면 정말로 사람들을 더욱 자주 마주치고 교류하게 만들지 생각하는 것이다. 우리는 업무의 편리함보다도 이러한 교류를 우선 순위로 생각한다.”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

칸막이가 없는, 완전히 개방되어있는 사무 공간은 자포스 이외의 기업에서도 최근 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 그러나 자포스는 단순히 개방성을 지향하는 것이 아니라, 실질적으로 직원들이 교류하고 ‘충돌’ 할 수 있는 공간을 만들고자 하였다. 이른바 ‘자포스 시티(Zappos City)’ 로 불리는 ‘다운타운 프로젝트(Downtown Project)’ 의 시작이다.

“도시 규모가 2배가 될 때마다 주민 당 혁신 또는 생산성이 약 15%씩 상승한다고 한다. 반면에 기업은 규모가 커질수록 혁신 또는 생산성이 일반적으로 하락한다. 그래서, 자포스를 도시처럼 바꾸고, 덜 관료적인 기업으로 만들어 보려 한다. 도시에서 사람과 비즈니스는 자율적으로 조직화할 것이다. 동시에 ‘홀라크라시’라고 불리는 구조로 전환해 단지 자신이 한 일을 상사에게 보고하는 것이 아니라 직원들이 좀 더 기업가다우며, 자기주도적으로 일을 수행할 수 있도록 바꾸려 한다.”

- 토니 세이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

토니 세이는 구글, 애플의 거대한 사옥을 보며 외부와 단절된 성을 떠올렸다. 그러한 형태는 직원들끼리 각 부서를 자유롭게 오가는 데에는 아무런 지장이 없었지만, 토니 세이는 그보다 더 한차원 나아간 소통과 교류의 장을 만들기를 원했다. 오히려 도시와 대학교의 구분이 불명확하게 뒤섞인 뉴욕대학교의 캠퍼스를 보며 다운타운 프로젝트의 아이디어를 얻었다. 뉴욕대학교는 캠퍼스 자체는 좁았지만, 도심 한가운데 있어 주변의 공원과 카페, 식당을 자연스럽게 아우르며 마치 도시 전체가 거대한 캠퍼스와 같은 역할을 하였다. 안과 밖의 경계가 불명확한 탓에 오히려 외부와 더 자주 교류할 수 있는 환경이 조성되었다. 라스베가스의 낙후된 다운타운에 위치한 구 시청 청사는 이러한 새로운 시도를 하기에 가장 적합한 곳이었다.



■ 다운타운 프로젝트로 세워진 자포스 본사의 오픈 기념식

라스베가스 구 시청 청사는 한 가운데에 거대한 광장이 자리한 형태로 자연스럽게 여러 분야에서 일하는 직원들이 뒤섞이는 구조이다. 모든 직원들이 한 자리에 모이는 올헨즈 미팅 (Zappos Family All Hands Meeting) 의 모습은 자포스의 이상과 문화를 알리는 상징과도 같다. 자포스는 이 건물을 중심으로 라스베가스 구시가지 주변의 호텔, 식당, 컨테이너 등 오래된 건물들을 직접 매입하여 주변의 소상공인, 스타트업 혹은 직원들의 복지를 위한 장소로 제공한다. 자포스는 다운타운 프로젝트를 통해 주민과 아티스트, 직원들이 자연스럽게 어우러져 살아가는 거대한 도시 속 도시로서 공유와 교류, 개방이 어떠한 새로운 가치를 창출하는지를 증명하고자 했다.

이렇게 협력을 통한 혁신을 위해 2012년 시작한 다운타운 프로젝트가 어느 정도 자리를 잡게 되자, 토니 셰이는 또 다른 파격적인 실험을 감행한다. 2013년 말, 비즈니스 인사이드어 (Business Insiders)의 전 시니어 에디터인 에이미 그로스(Aimee Groth)는 다음과 같은 소식을 전했다.

“다운타운 프로젝트에 이어서 자포스는 전통적인 조직구조를 버리고 홀라크라시 (Holacracy)라고 불리는 새로운 형태의 조직구조를 도입할 것입니다. 이미 2013년 5월부터 시작된 파일럿 프로그램으로 인해서 10%의 직원들이 홀라크라시 구조 하에 있으며, 단계적 도입을 거쳐서 2014년 말까지는 기업 전체에 도입할 계획입니다.”

- 토니 셰이 (Tony Hsieh, CEO of Zappos)

■ 홀라크라시

브라이언 로버트슨은 홀라크라시를 두고, “목적형 조직(Purposeful Organization)을 위한 소셜 테크놀로지”라고 설명했다. 즉, 용어 자체만 두고 보면 홀라크라시는 구성원의 역량을 최대한으로 끌어내 조직 단위의 비전과 목적을 실현할 수 있게 도와주는 기술적인 시스템에 가깝다. 조직의 구성, 의사결정 과정 등에서 기존 관료제와 큰 차이를 보이고 있다.

- 서클 조직

홀라크라시 조직의 기본 구성단위는, 서클(Circle)이라는 작은 팀이다. 이 서클은 각각의 목적을 가지고, 그 목적을 달성하는 데 필요한 역할을 수행할 수 있는 사람들이 자발적으로 모여서 만들어지는 이른바 자기조직적(Self-Organizing) 조직이다. 서클은 필요에 따라서 프로젝트 단위, 부서 단위 등 다양한 기준에 따라서 형성되지만, 보다 전사적인 목적을 지닌 슈퍼 서클(Super Circle, Broader Circle)의 목적과 그 방향은 일치해야 한다. 구성원들은 각자 한 가지 이상의 서클에 속해서 저마다의 역할(Role)을 수행하는데, 이 때 역할은 누군가가 부여하는 것이 아닌, 서클의 구성원들이 자율적으로 자신의 역할과 일의 프로세스를 정하게 된다. 즉, 하나의 직책에 얽매이는 것이 아닌, 역할에 기반하여 비교적 폭 넓은 업무를 수행하게 된다. 예를 들자면, 기존에 ‘마케팅 팀 대리’였던 조직 구성원은 이제 ‘고객 만족 서클 전화 응대 담당 & 근무 환경 개선 서클 현장 조사 담당’ 등으로 새롭게 정의내릴 수 있다. 한 가지 중요한 사실은, 모든 서클 내에 반드시 연결역할(Connecting Role)이 존재한다는 것이다. 이 연결역할을 통해서 서클들 사이의 조정, 상위 서클과의 목적 일치 가능성이 가능해지지만, 이 연결역할을 맡은 조직 구성원이 특별히 위계적으로 더 높다거나, 특정 개인에게 더 많은 권한이 부여되지는 않는다.⁶⁾

- 의사결정 과정

홀라크라시 조직 내에서는, 크게 거버넌스 미팅, 주간 전략 미팅, 일간 스탠드업 미팅 등을 통해서 주요한 의사결정을 내린다. 거버넌스 미팅은 홀라크라시의 분권 구조를 만드는 데 핵심적인 회의로, 한달에 한번 서클 자체적으로 서클에 필요한 역할을 정의하고, 기존의 역할을 수정하거나 폐지하는 등 책임과 권한을 분배하는 회의이다. 즉, 구성원들에게 어떤 역할을 부여해 자체적으로 어떤 서클을 만들지 결정하는 미팅이라고 볼 수 있다. 따라서, 이와 같이 개별 서클 내에서 진행되는 거버넌스 미팅 만으로는 실제 운영 레벨에서 발생하는 조직 내 다양한 이슈에 적절히 대처할 수 없기에 주간 전략 미팅과 일간 스탠드업 미팅을 추가적으로 진행한다. 주간 전략 미팅(Weekly tactical meeting)은 서클이 달성하고자 하는 목적에 잠재적인 장애물(Obstacles)이 있는지, 대응책은 어떤 것이 있는지, 이를 수행할 책임자는 누구인지 등을 결정하는 미팅이다. 주간 전략 미팅이 1주일간의 피드백을 통해서 전략을 수립하는 단계라면, 일간 스탠드업 미팅은 보다 더 간략한 이슈를 다루게 된다. 어제 진행한 일, 오늘의 계획, 현재까지 예상되는 장애물(Obstacles)에 대해 간략한 미팅을 진행하며, 최대 15분이라는 시간제한을 두는 것이 보통이다. 중요한 것은, 상기의 의사결정 과정은 외부로부터 일체의 간섭 없이 해당 서클의 거버넌스 미팅을 진행하게 만들어야 한다는 것이다.

이런 일련의 의사결정 과정은, 서클 내부에서 진행되지만 유일하게 외부 서클 구성원 중, 연결역할을 하는 이른바 “Connecting Role”을 맡은 링크(Link)들이 참여하게 된다. 이를 통해서 하위 서클과 상위의 슈퍼서클의 목적을 일치시키는 과정을 거치며, 본인들의 업무와 연관되어 있는 서클의 미팅에서는 업무 수행에 도움을 받을 수 있는 정보를 얻어갈 수 있다. 이와 같은 조직 구조, 그리고 의사결정 과정을 가지고 있는 홀라크라시(Holacracy) 시스템을 두고, 그 창시자 브라이언 로버트슨은 다음과 같이 말한다.

6) [Appendix 4] 참고

“내가 조직에서 달성하려는 바를 잘 보여주는 비유가 있다. 우리 모두에게 매우 익숙한 시스템, 바로 인간의 몸이 그 예다. 경이롭다고 밖에 설명할 수 없는 인간의 몸은 하향식 명령체계가 아니라 분산 체계, 즉 몸 전체에 분산된 자율적이며 자기조직화(Self-Organized)된 독립체들의 네트워크를 통해 효율적으로 작동한다……. 세포, 기관, 기관계, 기타 등등. 이들은 각자 고유의 기능이 있고, 그 기능의 수행 방식을 체계화하는 자율성을 지니고 있다.”

■ 자포스의 홀라크라시 도입

토니는 분명 위와 같은 홀라크라시 조직 구조에 매료되어 있었다. 다운타운 프로젝트에 이어서 2013년 5월에는 홀라크라시 시스템의 창시자, 브라이언 로버트슨을 초대해 작은 부서였던 인적 자원 활용 부서(Human Resources Department)에서 이를 시험 운용했다. 이 파일럿 프로그램이 팀의 자율성, 자기 조직화된 조직을 만드는 데 있어서 효과적이라고 판단한 토니는 그 결과에 고무되었고, 이제는 “준비가 되어 있음”을 느꼈다. 이에 서클 조직, 의사결정 과정 등을 2014년, 조직 전체에 도입하기로 결정했다. 자포스 조직 사상 최대의 실험이 시작된 것이다. 이를 두고 브라이언 로버트슨은 다음과 같이 언급했다.

“나는 몹시 흥분했다. 그리고 조금 염려되기도 했다. 자포스는 이제까지 홀라크라시를 채택한 조직 중 최대의 규모였기 때문이다. 보다 작은 조직에서는 정확히 기대한 결과가 나왔다. 그런데 직원 1500명 규모의 회사에 홀라크라시를 적용해도 같은 결과가 나올까? 홀라크라시가 자포스처럼 큰 무대에선 어떤 모습으로 펼쳐질지 궁금했다.”

이와 같이, 조직 내에 홀라크라시의 개념을 도입해 자기조직화(Self-organization)하려는 시도가 전혀 없었던 것은 아니지만, 그 규모면에서 토니 셰이의 실험은 당시 언론의 표현을 빌리자면 가히 도전(Challenge)이라고 말할 수 있었다. 실제로, 1500명 단위의 대규모 조직에서 하루 아침에 위계질서가 사라진다는 것은 단순히 회사의 조직구조 변화 뿐 아니라 회의 방식, 보상체계 등 조직 운영 전반에 있어서 큰 변화가 찾아온다는 것을 의미했으며, 이 변화를 조직 구성원들이 어떻게 받아들일지는 미지수였다. 홀라크라시의 도입을 주도한 팀원의 인터뷰에서, 예상되는 어려움과 이에 대한 우려를 간략하게 엿볼 수 있다.

“이제 관리자들의 권력은 모든 직원들에게 분배됐습니다. 모든 직원에게는 업무 속에서 얻은 경험을 회사가 나아가는 데 필요한 동력으로 만들 책임이 주어졌지요. 물론 새로운 패러다임에 적응하는 것이 쉬운 일은 아니었습니다. 그 중에서도 가장 어려운 일은 홀라크라시 교육 담당자들이 뒤로 물러나고 직원들이 스스로 앞으로 나서게 만드는 것이었습니다.”

- 조직 구조와 회의 방식의 변화

기본적으로, 자포스의 조직 구조는 홀라크라시 현장에 제시되어 있는 조직 구조와 일치한다. 즉, 서로 다른 기능을 수행하는 몇 가지 종류인 “서클(Circle)”로 구성되어 있는 개편된 조직 구조 아래에서, 더 이상 직원들은 매니저급과 그 아래의 직원급으로 분류되지 않는다. 다만 서클을 대표하며 다른 서클과의 소통을 담당하는 “Link”와 서클을 구성하는 사람으로 분류되며, 서클 내부에서 서클 구성원의 역할은 회의를 통해 정해진다. 즉, 서클이 온전히 조직 구성원들의 자율적 의지에 의해서 만들어진 팀 단위의 조직이라는 점을 감안했을 때,

직접적으로 업무에 관련한 지시를 내리는 상급 직원이 없는 것이다. 이전의 관리직들은 권력을 잃게 되며, 그 권력이 각 서클과 서클의 구성원, 그리고 링크(Link)에게 부여되는 것이다. 이를 두고 다수의 언론은 자포스의 조직 형태를 “직함도, 관리자도 없는 조직(No job titles, No managers)”라고 표현하고 있는데, 자율적이며 수평적이라는 측면에서 자포스의 조직 형태를 압축적으로 드러내고 있는 단어라 볼 수 있다. 실제로 자포스는 다른 기업에서 C-Level에 있는 중역들을 원숭이(Monkeys)로 표현하며, 그 중 한명인 프레드 모슬러(Fred Mossler)는 자신의 직책을 “No Title”로 설명하고 있다. 미팅 방식 또한 마찬가지로 홀라크라시 현장에 있는 원칙을 따랐다. 즉, 서클 내부 거버넌스를 위한 거버넌스 미팅부터, 주간 전략 회의, 일간 스탠드업 미팅까지 그대로 그 형태를 따랐으며, 소수의 링크 역할(Link)을 하는 구성원들은 다른 서클의 미팅에 참석해야만 했다.

홀라크라시가 이루어진 조직에서 직원들은 모두가 각자의 역할에 맞는 책임감을 갖고 리더가 될 수 있는 프로세스를 철저히 따른다. 따라서, 무의미한 회의를 위해 추가적인 업무를 수행하거나 의사 소통의 비효율을 초래하는 직원들 간의 정치적 관계를 고려할 필요도 없다. 로버트슨은 이를 두고 ‘모든 구성원이 리더이자 팔로워’라고 표현했다. 직급과 위계질서가 사라지고 오로지 각자가 맡은 역할에 따라 책임과 권한이 부여되었고, 회의의 절차는 철저히 동등한 권한과 책임을 보장했다. 따라서 보다 많은 아이디어가 자유롭게 실행되고 개인의 역량을 발휘하기에 보다 적합한 환경이 조성되었다.

“저는 지금 있던 팀에서 자포스의 내부 문화를 담당하는 팀으로 부서를 이동하고 싶었습니다. 이전에는 제 상사가 이를 승인하지 않았고, 저는 그렇게 할 수 없었습니다. 하지만, 홀라크라시가 도입되고, 그것이 무엇인지 이해하자마자, ‘상사라도 나한테 그럴 수는 없겠네’라는 것을 깨닫게 되었습니다. 저는 이제 제가 원하는 서클(circle)에서 제가 하고 싶은 일을 할 수 있게 되었습니다. 자포스에서 보낸 최악의 날은 다른 곳에서 보낸 최고의 날보다 훨씬 낫습니다. 예전의 수직적 조직 질서로는 돌아가고 싶지 않습니다.”

- 데렉 노엘(Derek Noel), ‘핀지니어링’ 서클(내부 행사 기획 및 직원 사기 진작)

“회의는 모든 참가자가 동등하게 자기 생각을 말할 수 있도록 설계되어 있습니다. 예전 같았으면 내 생각이 있어도 적극적으로 표현하기 힘들었지만, 지금은 그 모든 것이 가능합니다. 이런 권한을 보장하는 절차(Process)에 감사할 따름입니다”

- 다니엘 켈리(Danielle Kelly), ‘마음 상태, 청록색 지도 만들기’, ‘청록색 키드’ 서클 중심 링크

이런 갑작스러운 변화를 반기는 직원이 있는 반면, 변화에 거부감을 느끼는 직원들 또한 존재했다. 첫째로, 직급이 아닌 역할 기반(Role-Based) 체계로 바꾸는 데서 업무의 혼선과 경력의 단절 문제가 대두되었다. 내부적으로는 “의류 서클의 디자인 실용성 점검 역할”로 통할지라도, 대외적으로 다른 기업과 협력할 때에도 이와 같은 직함을 유지할 수는 없었던 것이다. 따라서, 내부적으로는 직함이 정해져 있지 않은 “No Title” 원칙을 따르면서 대외적으로는 직함을 가진 사람들이 증가하기 시작했다. 이런 혼선은, 내부적으로만 혼선이 없다면 큰 문제는 아니었으나, 문제는 자포스 내부의 직원들이 뚜렷한 “경력”을 쌓을 수 없다는 데 있었다. 이와 관련해서 일부 직원들은 다음과 같은 불만을 표출했다.

“저희끼리는 옷 담당 차르(Clothing Czar: 옷 담당 “황제”)라는 방식으로 장난스럽게 직원을 부르지만, 사실 대외적으로는 Senior Director라는 직함을 유지해야만 합니다. 문제는,

구체적으로 어떤 역할이 다른 회사에서 어떤 직함에 해당하는지 정해져 있지 않다는 것입니다. 인적자원 담당 부서장이 되겠다는 오랜 제 꿈도, 이제는 자포스에서는 실현이 불가능합니다. 게다가, 다른 직장으로의 이직을 검토할 때에도, 이력서에 쓸 수 있는 뚜렷한 경력이라는 것이 없어서 큰 고민입니다. “난 이제 할 일이 없네”라는 생각이 들게 되었고, 앞으로 어떻게 해야 할지 잘 모르겠습니다.”

- 홀리 델레이니(Hollie Delaney, 인적 경험 부서 총괄)

여기에 더해, 업무의 효율성에 대한 의심과 기존 관리자 직급(Manager)에 있던 사람들의 잠재적 불만 또한 쌓여갔다. 기하급수적으로 증가한 회의의 숫자에 하나의 사안에 대해서 결정을 내리기까지 더 많은 시간이 걸렸으며, 한 마디로 직원들은 변화된 일련의 의사결정 과정을 굉장히 “복잡하고 혼동스러운 것”으로 표현했다. 게다가 앞서 자포스가 홀라크라시를 조직 내에 도입할 때 가장 중요시한 것이 관리자 직급의 제거 및 연결역할(Link)로의 대체였다. 따라서, 기존 관료제에 익숙해져 있는 일부 직원들은 자신이 누구에게 업무 상황을 보고해야 하는지 업무의 혼선을 경험하기도 했다. 여기에 더해, 일부 관리자들은 자신들의 경력이 무시당하는 듯한 경험을 해야만 했으며, 일부 학자들은 이들의 이런 반감을 “직장에서 높이 오르도록 하는 본능적인 욕구가 아무런 보상(reward)을 받지 못한다”며 본능적인 차원에서 해석하기도 했다.

“많은 직원들은 끝이 없는 미팅에 위화감을 느꼈으며, 충격받았어요(Shocked and Frustrated). 업무 과정에서 이렇게 많은 규칙과 해서는 안되는 일(Don't)이 너무 많은 것이 주 원인이었겠지요. 어쨌건 저희는 점점 지쳐갔어요. 게다가 그렇게도 규칙에 집착했는데, 그 규칙이라는 것이 사실은 거의 뻔한 얘기 투성이(off-the-shelf)에 불과했어요. 사람에 대해 집중한다는 것(focus on the people) 이외에는 정말 노골적으로 기분이 나빴습니다(icky).”

- 크리스타 폴리(Christa Foley, 11년차 Senior HR Manager)

“일부 관리자들은 확실히 불만을 가지고 있었고, 새로운 시스템 아래에서도 기존의 자신의 권력을 유지하려고 했습니다. 처음에는 그들도 홀라크라시가 훌륭해 보였다고 말했지만, 몇몇 옛 관리자들은 불안한 마음(Anxious) 때문에 경영 방식을 조정하려고(coordinate) 했습니다. 문제는, 이미 리더의 자질과 단결을 유도하는 능력이 있는 다른 사원들이 회사에 남아있지 않았다는 데 있었습니다. 남아있는 관리자들도, 제 생각에, 딱히 보여줄 능력이 없는 사람들이었습니다.”

- 녹스 부어텔라(Nox Voortella, 판매 담당, 2014년 입사)

일부는 회의 과정의 변화에 강한 반감을 드러냈다. 이전보다 숫자는 많아졌지만, 15분이라는 굉장히 간결한 시간 내에 의사결정을 내리는 홀라크라시 조직의 특성상, 인간적인 요소가 모두 제거되었다(Human Element is lost completely)고 느낄 수 있기 때문이다. 또한, 그의도가 어떻게 되었건 모든 회의 참여자가 동등한 의견을 낼 권한을 가진다는 원칙과 돌아가면서 의견을 말하는 절차에 지나치게 의존하는 회의 과정에 염증을 느낀 사람도 존재했다. 실제로 퀴츠(Quartz: 미국의 인터넷 언론)와의 인터뷰에서 세이와 유사한 중역 역할을 수행하고 있었던(chief) 제이미 노튼(Jamie Naughton)은 다음과 같이 밝혔다.

“처음에는, 모든 인간적인 요소가 제거된 것처럼 느껴졌습니다. 미팅마다 앉아서 홀라크라시의 창시자(Founder)에게 ‘당신은 정말 아무것도 이해하지 못하고 있어!’라고 소리치고 싶은 충동을 느꼈던 것이 기억납니다. 그 창시자는, ‘프로세스 자체를 믿어라’라고 했지만, 사실 긴박한 회의에서 제 의견을 말할 수 있는 차례가 돌아오기까지 기다리는 것 자체가 정말 이상하다(sucks)라고 느낄 수밖에 없었습니다.”

- 성과 측정 지표와 업무 방식의 변화

자포스가 직책을 역할기반으로 바꾸자, 그 성과를 측정하는 지표 또한 변화할 필요가 있었다. 공식적인 업무평가의 부재, 우수 직원에 대한 보상 절차, 장기 근속에 대한 추가적 보상 등이 부재하자 일부 직원들이 불만을 제기하기 시작한 것이다. 이에, 자포스는 “뱃지 시스템(Badging)”을 만들게 된다. 이 뱃지 시스템은 직원들의 성과를 재무적인 지표와 연관 짓지 않는다. 다만, 본인들이 가지고 있는 능력에 의해서 추가적인 인센티브를 받을 수 있다. 쉽게 말하자면, 보이/걸 스카우트의 시스템과 같다. 즉, 자바 코딩 뱃지를 받기 위해서는 자바 코딩에 관련해서 특정 기준을 만족해야 한다. 그 기준을 넘겨서 뱃지를 받게 되면, 통상적으로 인정되는 그 능력의 가치(Market Rate)에 의해서 인센티브를 받게 된다. 그럼에도 여전히 자신의 연봉을 모른다는 데서 직원들이 불안에 떨자, 자포스는 이에 대응하기 위해 올해 연봉이 떨어지지 않을 것임을 보장하는 “할아버지 배지(Grandfather Badge)”를 만들기도 했다.

이 밖에도, 이른바 “People Points”라고 불리는 포인트 제도를 통해서 직원들이 스스로 업무에 쏟는 시간을 정할 수 있게 만들었다. 이는 철저히 서클(Circle) 형식의 조직을 택했고 하나의 직원이 여러 개의 서클에 속해 있을 수 밖에 없는 자포스의 홀라크라시 특성 상 반드시 필요한 제도이다. 모든 직원들은 각자 100점의 People Points를 부여 받게 되고 이를 서클에 배분한다. 즉, 각 서클에 자신이 할애하고 싶은 시간만큼 할애할 수 있다는 것이다. 단, 서클의 People Point를 승인하는 권한은 아직 중심 링크(Lead Link)에게 존재하며, 만약 본인이 원하는 서클이 아니거나 원하는 만큼 일할 수 없다면, 직원은 자유롭게 새로운 서클을 찾을 수 있다. 하지만, 이런 제도가 있음에도 끊임없이 중심 링크와 갈등을 빚는다가, 정말 원하는 일을 찾지 못했을 경우는, 예전에는 해변(beach)라는 이름을 가졌던 “갈림길”로 이동하게 된다.

“중심 링크(Lead Link)와 사소한 갈등이 있어서 해변(Beach)에 갔던 적이 있습니다. 해변(Beach)에 도착하게 되면, 그냥 회의실에 앉아서 ‘와이 코치(why coach)’라는 사람에게 자신이 어떤 분야를 좋아하는지 말해야 합니다. 현재 해변은 ‘갈림길’로 이름을 바꾼 상태라고 들었습니다. 어떤 분야를 좋아하는지 주먹구구 식으로 말한다가 보다는, 전담 서클이 생겼기 때문에 보다 더 전문적인 도움을 받을 수 있습니다. 갈림길에서는 이들의 도움을 받아 새롭게 존재 의미를 찾는 ‘영웅의 길’과, 다른 서클 가입을 지원하는 ‘전환 지원’ 중 하나를 선택해야만 합니다. 2주 안에 새로운 서클이 결정되지 않는다면, 해당 직원은 회사를 나가야만 합니다. 다소 과한 조치라고 생각할 수 있지만, 개인적으로는 토니(Tony Hersh)의 전반적인 정책과 일치하는 조치라고 생각합니다.”

- 자포스 직원 녹스 부어텔라(Nox Voortella)와의 인터뷰

- 분란에 대한 대응

이처럼, 홀라크라시를 처음 도입한 당시인 2014년은 많은 혼란이 존재했다. 게다가, 판매 전략의 전환과 슈퍼클라우드(Supercloud) 프로젝트 등 중대한 변화가 겹쳐, 많은 직원들은 혼란을 겪고 있었다. 그럼에도 홀라크라시에 대한 확신이 있던 토니는 조직 내에 존재하는 분란을 잠식하기 위해 간단하지만 극단적인 방식을 취한다. 먼저, 토니는 홀라크라시가 조직 내부에 완전히 자리잡기 위해서는 적어도 5년이 걸린다고 생각했다. 따라서, 당장의 분란은 생길 수 밖에 없는 것으로 보았으나, 이 분란을 방지하기 위해서 토니는 자발적인 퇴직제도를 활성화시켰다. 즉, 입사 면접 최종단계에서도 조직이 추구하는 바와 자신이 맞지 않는다고 생각하는 지원자가 있다면 2천달러의 보상과 입사라는 선택지를 두고 선택하게 만든 것과 마찬가지로, 현재 직원들에게 잔류와 퇴사를 선택하게 만들었다. 토니는 이를 두고 “미봉책 제거”라고 칭했으며, 2015년 4월 30일을 기점으로 모든 관리자를 없앨 것임을 메일로 선언했다. 이러한 “받아들일 수 없다면 떠나라(Take it or leave it)”와 같은 방식은 무려 12%의 퇴사자를 만들었으며, 이는 다른 이유로 퇴직하는 6%의 수치가 합쳐진다면 18%라는 굉장히 큰 수치였다. 하지만, 반대로 생각하면, 토니는 이제 자신의 개혁, 다운타운 프로젝트 「홀라크라시」 청록색 조직 건설을 받아들일 준비가 된 82%의 직원들만 조직에 남게 된 것이다. 각종 분란과 다수의 직원의 퇴사를 겪는 등, 회사의 분위기는 뒤숭숭했으나, 홀라크라시는 점점 자포스 조직 내에 긍정적으로 자리잡아가는 것도 보이기 시작했다. 남아있는 다수의 직원들은 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 처음에는 홀라크라시를 반신반의하던 직원들 또한 홀라크라시에 긍정적인 면이 있다는 것을 인정하기 시작했다.

“저희는 분명히 성장했습니다. 온갖 분란과 혼란, 불확실성(*Chaos and Uncertainty*)을 넘어서 저희는 친절하고 관대했던 과거의 분위기로 되돌아가고 있습니다. 홀라크라시를 일종의 무기로 활용하기만 했던 사람들은 점점 조직 내에서 설 자리가 좁아지고 있습니다. 진정 홀라크라시를 받아들이는 사람들만이 조직 내에서 자신의 역할을 찾을 수 있습니다. 관리자 계층이 없어지면서 겪은 혼란 또한, 상부의 관리 뿐 아니라 동료 간의 견제를 통해서 전보다 오히려 기업 차원에서는 질서가 잡히고 있습니다.

- 타이러 윌리엄스(Tyler Williams, ‘브랜드 아우라’ 서클 소속)

“분명, 자포스는 다시 기업의 문화라는 것을 생각하기 시작했습니다. 관리회의가 시작될 때마다 ‘문화 점검’은 항상 의제에 올라와 있으며, 자체 개발한 6단계의 갈등해결 절차도 서서히 자리잡아가는 중입니다. 개인적으로는 일하기 좋은 100대 기업에 들지 못한 것이 아무런 의미가 없다고 생각합니다. 저에겐 아주 훌륭한 회사이고, 가족과 같으며, 다른 사람들도 자포스에서 이런 점을 봤으면 좋겠습니다.”

- 제이미 노튼(Jamie Naughton, 스태프 차프(Chief of Staff))

그럼에도 불구하고 여전히 직원 성과에 대한 주관적 평가, 여전히 잦은 회의 등은 개선되지 못하면서 일부에서는 회사와 시스템에 반발하며 퇴사하는 사람들이 있었다. 다음은 한 가상의 인물⁷⁾이 퇴사하며 토니 세이에게 보낸 메일이다.

7) 대다수 퇴사자들이 말하는 퇴사 사유와 인터뷰 등을 고려해 설정한 가상의 인물이다.

2290 Denver Avenue
Las Vegas, XXXX

19 September 2016

Subject: 회사를 떠나고자 합니다.

Dear Tony

저는 이제 떠나고자 합니다 토니.

자포스는 정말 제 최고의 기업이었어요. 초기 자포스가 자금난을 겪을 때 당신이 사비를 이용해서 회사에 기여하는 것을 보고 저는 이 회사와 평생 함께하리라 마음 먹었어요. 이후 우리는 자포니언이라는 유대감 속에서 행복한 조직 생활을 할 수 있었죠. 포춘지에서는 일하기 좋은 회사 100위 안에 꾸준히 들고, 고객들은 우리 회사를 사랑해왔죠. 우리는 모두 자포스에서 일한다는 자부심으로 충만해 있었습니다.

하지만 최근 많은 것이 달라졌어요. 홀라크라시의 도입 이후 저는 20년간 가져온 저의 자리가 사라진다는 느낌을 받았어요. 지금까지 쌓아온 과거의 성과에 매달리고 싶은 것은 아니에요. 다만 앞으로 내가 어떤 걸 해야할지, 10년 후에는 내가 어떤 위치에 있을지를 알 수가 없게 되었어요. 홀라크라시 서클의 자율성에 대해서는 알겠지만, 이게 어떻게 조직을 유지시키고 발전시켜가는 것인지 모르겠어요. 평등한 개개인의 역할을 수행하며 모두가 동등하게 발언권을 갖자고는 하지만, 업무에 대한 평가가 불명확하기에 공정함 보다는 편애에 의한 성과평가가 더욱 많이 느껴져요. 친구인 엠마는 관리자의 역할을 십수 년 간 해왔지만, 이제 자포스는 관리자가 없는 조직을 추구하고 있고 그녀는 자신의 정체성을 잃어버렸어요. 모르겠네요. 더 이상 자포스에서 저는 어떤 위치에 무엇을 해야 할지 혼란스럽기만 하네요.

그 동안 고마웠어요!

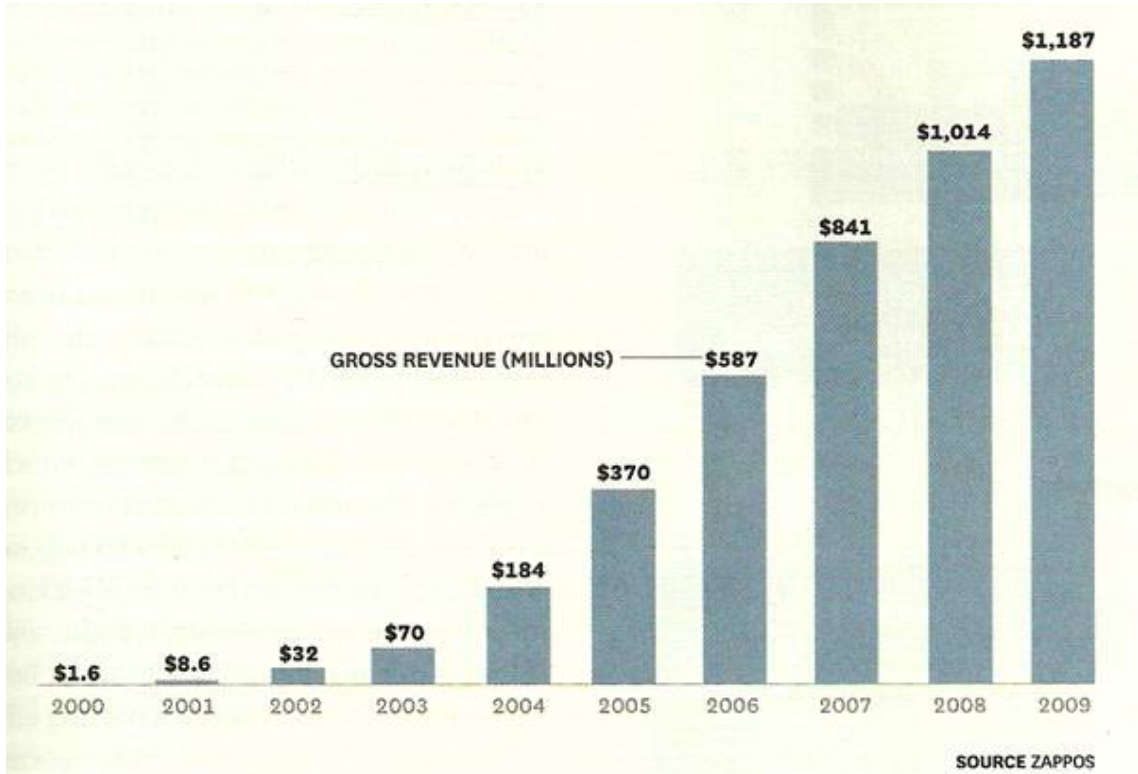
Della R. Rider(가상의 인물)

■ Question

1. 토니 셰이는 왜 홀라크라시를 도입하게 되었는가? 다른 기업과 구별되는 자포스만의 특징은 무엇인가?
2. 조직구조, 조직문화, 리더십 등과 관련해 Slow learning의 관점에서 자포스의 시도는 어떻게 평가할 수 있을까?
3. 만약 당신이 토니 셰이라면 직원의 메일에 어떤 답변을 보낼 것인가? 그리고 앞으로 어떻게 자포스를 이끌고 갈 것인가?

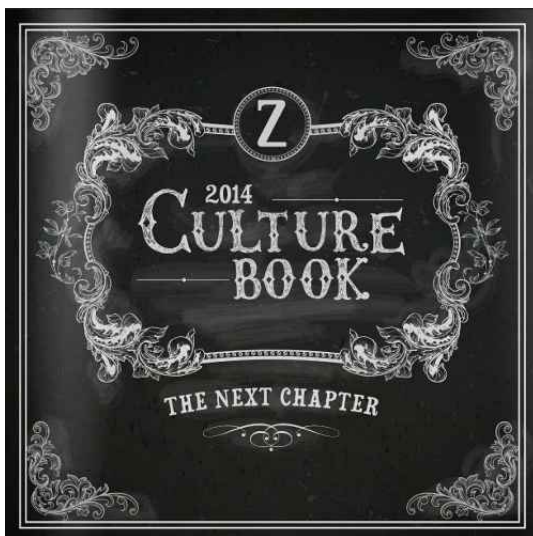
■ Appendix

[Appendix 1]



자포스 매출 증대 자료 (2000 - 2009)

[Appendix 2]



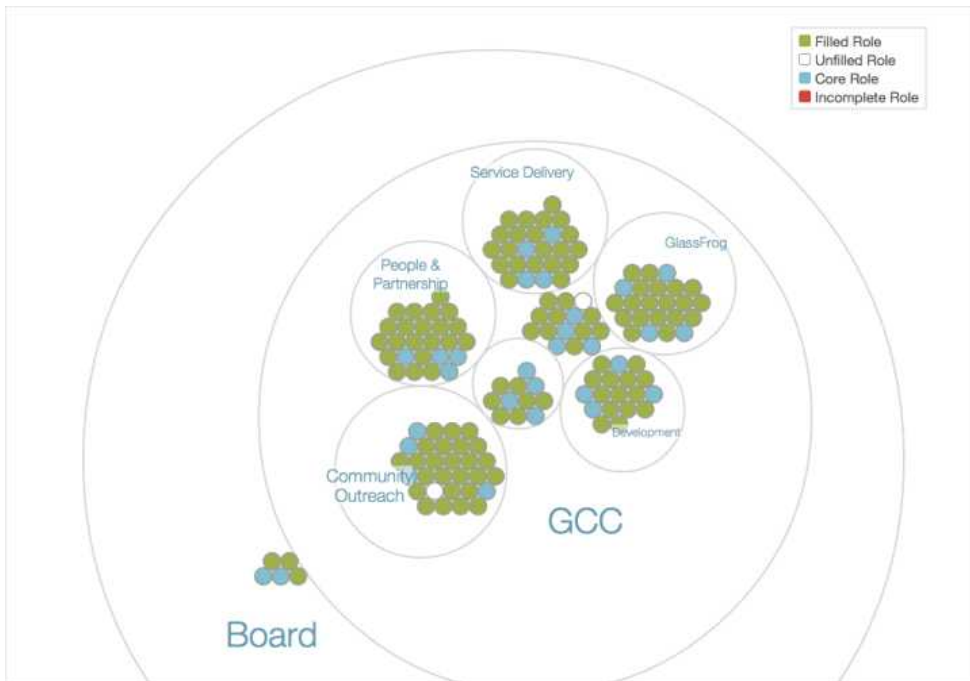
2014년도에 발행된 자포스의 걸쳐북 (Culture book)

[Appendix 3]

자포스의 10대 핵심가치

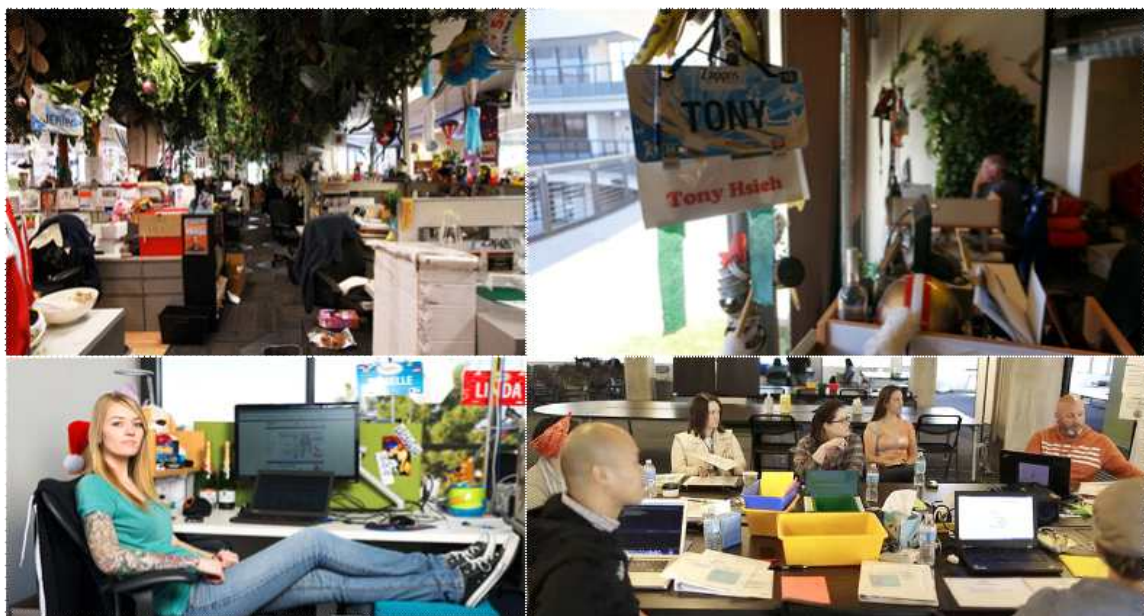
1. 서비스를 통해 '와우' 경험을 선사한다.
2. 변화를 적극 수용하고 추진한다.
3. 재미와 약간의 희한함을 창조한다.
4. 모험정신과 독창적이며 열린 마음을 유지한다.
5. 성장과 배움을 추구한다.
6. 적극적으로 의사소통하며 솔직하고 열린 관계를 구축한다.
7. 긍정적인 팀정신과 가족정신을 조성한다.
8. 좀 더 적은 자원으로 좀 더 많은 성과를 낸다.
9. 열정적이고 결연한 태도로 임한다.
10. 겸손한 자세를 가진다.

[Appendix 4]



홀라크라시를 적용한 조직 구성도 (출처: HolacracyOne)

[Appendix 5]



자포스 내부 및 사원 모습