

조직 변화에 대한 종업원들의 냉소적 태도를 어떻게 관리할 것인가

장은미 · 현대경제사회연구원 연구위원

수많은 관리자들은 경영 방식의 변화를 시도하면서 갈등과 실패, 그리고 좌절을 맛본 경험이 있을 것이다. 품질, 고객 서비스, 리엔지니어링, 조직 문화, 팀워크 등과 관련된 혁신들은 유사한 진행 패턴을 가진다. 즉, 도입 단계, 도입과 관련되는 어려운 시기를 거쳐 완전하지는 않지만 약간의 결실을 맺는 단계, 이러한 결과에 기반을 두고 다음 변화를 구상하고 시작하는 단계 등이다. 새로운 변화에 대한 열정은 사람·지위에 따라 차이가 있다. 관리자는 변화를 흥미로운 도전이나 경쟁 환경에 대한 적절한 대응으로 인식한다. 반면, 일반 종업원들은 이를 필요악이나 일상적인 작업 영역에서 벗어나 최고 경영 집단이 시도하는 이해하기 어려운 조치들로 간주하는 경향이 있다.

이러한 결과로 종업원들간에는 조직 변화에 대하여 냉소적인 태도가 형성되는데, 이러한 냉소적인 태도는 보통의 회의적인

태도와는 차이가 있다. 회의적인 태도를 보이는 종업원들은 성공의 가능성에 대해서는 의문을 갖지만, 긍정적인 변화가 일어날 것이라는 점에 대해서는 낙관적이기 때문이다. 종업원들의 냉소적인 태도는 또한 변화에 대한 저항과도 차이가 있는데, 변화에 대한 저항은 자기의 관심사에 집착하거나 오해가 발생한 경우, 그리고 본연적으로 변화에 대하여 수용력이 부족한 데서 기인하는 특성이 있다. 그러나 변화에 대한 냉소적인 태도는 변화를 주도하는 경영자들에 대한 믿음이 상실되고 과거의 변화들이 성공적이지 못하였던 것들에 대한 반응으로 나타나는 것이다.

관리자들은 조직의 변화에 대한 종업원들의 냉소적인 태도에 보다 관심을 기울여야 하는데, 이는 냉소적인 태도가 자기 실현적인 예언이 될 수 있기 때문이다. 즉, 냉소적 태도를 갖는 종업원들은 조직 변화에 대한 지원을 하지 않음으로써 조직 변

화를 성공시키기 어렵게 만들며, 이로 인한 조직 변화의 실패는 변화에 대한 불신을 증대시키고, 이는 다시 변화하려는 시도를 약화시키는 악순환을 거듭하게 만든다. 종업원들이 수용하지 않는 변화가 최고 경영자만의 의지로 성공을 거두는 경우는 거의 없으므로, 종업원들의 냉소적인 태도는 조직 변화에 주요한 장벽이 된다. 변화에 대한 냉소적인 태도는 또한 직장 생활의 다른 측면에까지 영향을 파급시킨다. 즉, 냉소적인 종업원들은 일에 대한 몰입이나 동기 수준이 저하되는 것이다.

미국에서는 대대적인 리스트럭처링으로 인한 대량 해고가 냉소적인 태도를 확산시키는 계기가 되었다. 「뉴스위크」지의 최근 판에서는 많은 최고 경영자들이 35만 명 이상을 해고한 반면, 자신들은 여전히 높은 임금과 보너스를 받아왔다는 점을 지적하고 있다. 이와 같이 점차 확산되어가고 있는 냉소적인 태도에 대하여 보다 깊이있는 이해를 위하여 이에 대한 연구가 수행되었다.

미 중서부 지방의 대규모 공장에 근무하는 120 명의 관리자와 종업원들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 변화에 대한

냉소적인 태도를 분석하고 관리 방안을 제시하였다. 인터뷰에서 조사 대상자들은 연구자들이 계획하는 어떠한 변화의 시도도 성공하지 못할 것이라는 불신감을 표출하였으며, 과거에 경험하였던 많은 실패 사례들을 토로하였다. 조사 대상자들은 자세하게 실패의 이유들에 대한 자신들의 생각을 정리하였는데, 그들은 대부분 경영자들과 노조 간부들의 노력 부족이나 능력 부족을 주요 원인으로 지적하였다.

그러면 조직 변화에 대한 종업원들의 냉소적인 태도를 극소화하며 효과적으로 관리하는 방안에는 어떤 것들이 있는가? 연구 결과는 다음과 같은 사항들을 제시하고 있다.

자신들에게 영향을 미치는 의사 결정에 종업원들을 참여시킬 것

응답자의 2/3 이상이 의사 결정에 참여하는 것을 선호한다고 응답한 반면, 냉소적인 태도를 갖게 된 사람들 가운데서 28%만이 참여한 적이 있다고 응답하였다. 참여는 다양한 의미를 가질 수 있으나, 자신들의 의견이 경청되고 관심을 받고 있다

는 믿음을 의미한다. 참여는 또한 보다 많은 정보를 제공받는다라는 것을 의미하므로 참여도가 증가할수록 냉소적인 태도가 감소하는 것은 당연하다

관리자들의 의사 소통 능력을 강조하고 육성할 것

관리자는 회사의 대변인이자 변화 담당자의 역할을 수행한다. 관리자들을 통하여 정보가 원활하게 소통되므로 쌍방향적인 의사 소통을 통하여 좋은 작업 관계를 형성하고, 종업원들에게 존경과 관심을 보임으로써 종업원들의 냉소적인 태도를 변화시킬 수 있다.

적시에 적절한 정보를 제공할 것

새로운 프로그램을 맞이하게 될 때 사람들은 정보를 가장 필요로 한다. 갑작스러운 변화 프로젝트에 당면할 때 사람들은 “왜 이러한 것이 필요하지?”, “하필이면 왜 지금 여기서 이러한 것을 하려고 하지?”와 같은 물음들을 갖게 된다. 만약 프로그램이 시행되는 시점에서 이러한 질문

들이 충족되지 않는다면, 정보를 제대로 갖고 있지 않은 종업원 몇몇이 모여 잘못된 결론을 내리거나 혹은 자신들이 스스로 대답을 만들려고 할 것이다.

종업원들을 가능한 한 놀라지 않게 만들 것

종업원들을 놀라지 않게 만드는 것이 가장 좋다. 어떠한 일들이 발생하고 있으며 왜 발생하고 있는가에 대하여 지속적으로 인지시키는 것은 종업원들로 하여금 경계심을 늦추게 하고 냉소적인 태도를 감소시킨다. 변화를 시행하기 이전에 모든 기반 작업을 진행하기는 어렵더라도 의문 사항들에 답을 제시하는 데 있어서 매우 세심한 주의를 기울여야 한다. 관리자들은 종업원들이 가질 의문 사항들을 미리 예측하고 답을 제시할 수 있어야 한다.

신뢰감을 증가시킬 것

종업원들의 생각을 변화시키기 위해서는 그들이 갖고 있는 생각과 상반되는 새로운 정보를 제공해야 하는 경우가 많다. 따라서 정보를 받아들이는 사람들이 신뢰


감을 갖게 하는 것이 무엇보다도 중요하다. 신뢰감을 증진시키기 위해서는 종업원들이 신뢰감을 갖는 관리자를 대변인으로 선정한다거나 사보, 공식 미팅 등의 여러 의사 소통 채널을 통하여 반복적으로 정보를 제공하는 방법 등을 활용할 수 있다.

성공적인 결과를 공개할 것

일단 변화에 있어서의 성공을 거두면 종업원들은 미래의 변화에 있어서 긍정적인 사고를 갖게 된다. 문제는 변화를 시도하는 많은 경우에 최종 결과에 대한 보고가 없다는 점이다. 이에 따라 종업원들은 새로운 프로그램이 실패하였다고 스스로 판단하게 되고 결국 이는 냉소적인 태도를 증가시키게 된다.

종업원의 입장에서 변화를 관찰할 것

만약 변화가 종업원들에게 고통을 증가시키게 되고 관리자가 이에 무감각하다면 종업원들은 관리자들에 신뢰하지 않을 것이다. 따라서 변화를 종업원의 입장에서 생각하는 것도 매우 중요하다.

결론적으로, 조직 변화에 대한 종업원들의 냉소적인 태도를 극복하기 위해서는 적시에 적절하고 신빙성있는 정보를 제공해야 한다. 또한 실수가 발생하였을 때, 이를 받아들이고 사과하며 적절한 시정 행위를 보이는 것도 냉소적인 태도를 감소시키는 효과가 있다. 관리자들이 종업원과의 쌍방적인 의사 소통을 통하여 그들의 생각과 감정을 이해하는 것도 매우 중요하다. 종업원들의 냉소적인 태도는 조직의 변화를 성공적으로 이끄는 데 커다란 걸림돌이 되며, 조직에 대한 애착감이나 만족감과 같은 다른 측면에 미치는 영향도 지대하다. 조직 변화가 아무리 좋은 의도로 시행되었다고 하더라도 관리자들이 종업원들의 냉소적인 태도를 해결해야 하는 의무가 간과되어서는 안된다. 

(Source: *Academy of Management Executive*, 1997, vol.11, no.1.)