

변화 주도하는 ‘마술사’적 능력 필요

‘세상에서 변하지 않는 유일한 것은 모든 것은 변한다는 진리이다’. 어느 철학서적에서 흔히 접할 수 있는 문구지만 오늘날 급변하는 경영환경 하에서 ‘변화와 혁신’은 기업의 생존과 성장이라는 궁극적 목표에 도달하기 위한 불요불급한 선결과제가 되어 버렸다. 세계 시장 진출, 신기술 도입, 능률향상, 생산라인의 변경, 타 기업과의 대규모적 경쟁 등 더욱 다양해지고 복잡해져 가는 기업의 과제는 리더와 그 구성원들로 하여금 변화를 통한 진보와 발전을 강박(強迫)하고 있기 때문이다.

이러한 변화 속에서 기업의 성장 기회를 찾는 유형의 리더를 ‘변화 주도형 리더’라 할 수 있다. 그는 ‘경영관리 분야의 조직체계에 초점을 두고 업무 방식을 개선하는 리더십 발휘’를 통해 변화를 주도하고 조직을 열망하는 상황으로 기꺼이 이끄는 자이다. 변화 주도형 리더는 변화의 소란 속에서 오히려 발전을 거듭하고 변화 그 자체를 편안하게 받아들이는 기질을 갖고 있어 변화무쌍한 능력을 보여주는 ‘마술사’에 비유되기도 한다.

또한 그는 변화 과정에 수반되는 혼란과 저항에도 중심을 잃지 않고 침착함과 인내심, 집중력, 돈보이는 활력 등을 소유한 자이기도 하다. 무엇보다도 그는 리스크를 감수하려는 용기뿐만 아니라 변화가 실패해도 다시 일어설 수 있는 끈기를 가지고 있다.

변화 가치에 대한 명확한 인식 필요

변화는 근본적으로 혼란을 초래하게 마련이다. 따라서 어느 시점에서 무엇을 변화시킬 것인지에 대한 질문은 변화 주도형 리더의 역할에 있어 결정적이다. 그렇다면 변화를 시도해야 할 시점은 언제인가? 자신이 수행하는 현재의 업무가 난관에 부딪힐 때, 현재의 업무 상황에 대담하게 맞서지 못할 정도로 환경이 열악할 때, 현존하는 조직이 새로운 전략 이행이나 새로운 비전 달성에 적극적이지 못할 때가 바로 변화를 시도해야 할 시점이다.

다음으로 무엇을 변화 시킬 것인가? 라는 변화의 가치적 측면이

다. 조직의 변화가 단지 시장 경제 하락세, 경쟁사의 압력 및 비용절감 등에 의한 것이라면 그러한 변화는 성공할 수 없다. 변화 주도형 리더에 있어서 변화란 조직 체계 상 업무 수행 방식 개선을 통해 성공적인 조직을 만드는 것이다. 즉 조직의 정체성을 확립시켜 주는 것은 무엇이고 조직의 강점은 무엇인가? 조직의 리더로서 진정으로 원하는 것은 무엇인가? 등 조직이 무엇을 향해 나아가야 할지에 대한 명확한 인식과 목표가 전제 되어야 할 필요가 있다는 점이다. 비용삭감, 인력감축, 장비 제거에만 지나치게 중점을 두다 보면 정작 변화를 통해 새로이 건립할 것이 무엇인지에 대한 점은 망각되어 버리기 쉽기 때문이다.

변화에 대한 내부저항 극복이 관건

이러한 변화의 과정은 필연적으로 현 상태를 유지 하고자 하는 조직 내부로부터의 저항에 직면하게 되는데 이러한 저항에 대해 리더는 구성원들의 문화적 양식 및 핵심 가치관에 대한 배려와 합의를 통해 문제를 극복하려는 태도를 견지해야 한다. 그렇지 않다면 조직원들은 변화의 과정을 수용하기 보다는 현재의 안전구역에 남아 있기를 더 원하게 되기 때문이다. 또 다른 대안으로는, 조직원들 사이에서 현존하는 문화적 양식 및 핵심 가치들과 일치하도록 변화 내용을 수정해 가며 변화를 이끌어 가는 것이다. 조직원들이 가장 성공적이라고 느끼는 부분들을 조직 변화의 핵심으로 설정해 나감으로써 변화에 대한 내부적 저항을 제거 하는 것이다. 이를 통해 조직원들은 변화의 과정 속에서 수반되는 변수와 실패의 위험을 감수하게 되고 변화의 과정에 주도적으로 참여하게 되는 것이다.

끝으로 변화 주도형 리더가 주의해야 할 태도로는 도달하려는 상황보다는 변화의 과정에 대해 더 흥미를 느낀다든지, 변화에 대한 내적 저항을 무시하려는 경향, 변화 이행 과정에서도 어느 정도의 질서가 필요하다는 것을 느끼지 못하는 점, 문화적 전통을 변화에 큰 걸림돌이라고 생각하는 경향 등을 들 수 있다. 