

변화에 대한 저항, 어떻게 대처할 것인가? HOW TO DEAL WITH RESISTANCE TO CHANGE ?

- 실제의 문제는 「기술적 변화」가 아니라, 기술혁신에 수반되는 「인간의 변화」이다 -

1	변화란
---	-----

- 일하는 방법
- 일상적인 사무진행 절차
- 책상이나 기계의 위치
- 개인적인 임무
- 일의 제목 등이 바뀌는 것이다.

2	변화에 대한 저항 해결책
---	---------------

1. 관련된 사람들을 그 변화에 참여하여 변화를 만들어 내게 하는 것이다.
2. 저항의 진정한 본성을 이해하는 것이다 - 보통 기술적인 변화 자체가 아니라 사회적인 변화이다. 즉, 기술적인 변화에 동반되는 인간관계에 있어서의 변화에 저항하는 것이다 -
3. 저항이란, 보통 어떤 오해때문에 발생되며, 관리자들이 새로운 아이디어에 대해 선입견/기득권을 가짐으로써 갖게되는 태도 때문에 발생됨을 이해하는 것이다.
4. 변화가 필요한 장소에서 관리자들과 작업자들이 만나서 변화와 관련된 문제들을 토의하게 한다.

3	참여율은 적정한가?
---	-------------------

< CASE STUDY : 동일한 개선내용에 대하여..>

◦Group #1 : 일부 작업자에게 공정변화 내용을 설명해주고
변화이유를 설명한 후, 새로운 방법과 융합하는 자세로
일하라고 지시한 후 작업실시

⇒ 1개월동안 생산량 30% 감소,40 일동안 17% 퇴직

◦ Group #2 : 모든 작업자에게 공정변화 필요성을
드라마틱하게 설명하고 전체적인 동의하에 합의점을 찾은 후,
작업실시

⇒ 초기에 약간 생산량 감소,매우 빨리 회복후 생산증대

4	무엇에 관한 저항인가?
---	---------------------

< CASE STUDY : 동일한 개선내용에 대하여..>

◦ CASE #1 : 매일같이 접촉하는 관리자와 작업자 사이에서
관리자가 작업방법의 개선요청을 하는 경우(일상적 만남)

⇒ 문제를 해결

◦ CASE #2 : 평소 접촉이 없는 관리자가 작업자에게
작업방법의 개선요청을 하는 경우(특별한 만남)

⇒ 문제해결 실패

즉, 저항의 원인은 기술적인 문제가 아니라, 사회적인 문제이다.

5	저항의 근원은 무엇인가?
---	----------------------

관리자들이 변화를 시도할때 작업자들을 어떤 오해로 몰고가는
경우 : 예로써 관리자들이 작업자들을 변화시키는데 필요한

기술을 독점하고 있다는 편견을 갖고 기술적인 혁신이외의 다른 종류의 문제들(즉 사람을 괴롭히는 다른 문제들을)을 생각치 못하거나 간과하는 경우이다.

6	저항에 대한 새로운 시각
----------	----------------------

관리자들은 흔히 어떤 거부가 생겨나면 그것을 극복하는 것이 아니라,

무언가 일이 잘못되어 가고 있다는 징조로 생각한다. 이러한 거부라는 것은 신체의 통증을 처방하는 것과 마찬가지로 먼저 진단이 선행되어야 하며, 진단시에 요구되는 것은 장황한 충고가 아니라 신중하게 그 난관을 조사하는 것이다.

7	진실된 참여
----------	---------------

참여란, 자기가 원하는 방향으로 다른 사람들을 일시적으로 움직이는 수단으로 사용되면 일시적인 변화에 그치게 된다. 진실된 참여는 존경에 기초를 두고 있는 것이며, 존경은 일상적인 노력만으로써 얻어지는 것이 아니다. 그것은 작업자들 스스로가 지금이 협력을 필요로 하는 시기임을 직시할때 얻어진다.

8	경영자의 역할
----------	----------------

경영자들은 중간관리자들 역시 사회적변화에 따른 저항을 갖고 있다는 것을 깨달아야 한다. 또한 바쁜 경영자들 입장에서는 관리자들이 경영자 자신의 문제를 서로 공감할 수 있도록 알려주고 이해시켜야만이 대화를 적게 하면서도 더욱 많은

이해를 할 수 있고, 일에 적게 매달리면서도 많은 성취를 얻을 수 있을 것이다.

9	변화에 저항하는 근본원인
----------	----------------------

1. 편협한 이기심

사람들은 그들의 관심대상이 전체조직에 관한 것이 아닌, 그들 자신의 고유한 이익의 극대화에 있음으로 인해, 가끔 정치적 또는 정치적 행동들로부터 기인되는 저항을 하게 된다.

2. 오해나 신뢰성의 결여

사람들은 조직의 변화가 그로 인해 그들이 얻을 수 있는 것보다 더욱 큰 손실을 초래할 것으로 느끼게 되거나, 암시됨으로 인해서 오해를 하게 되고 이때 변화에 대해 저항을 하게 된다. 그러한 상황들은 작업자들과 변화주도세력간에 신뢰성이 부족할 경우 더 자주 발생한다.

3. 서로 다른 평가를

사람들은 그들이 경영자나 변화주도세력들과 상황평가를 서로 달리함으로 인해 그들 자신과 회사의 이익을 위해 최선을 다하려는 마음에서 저항을 하게 된다.

4. 변화에 대한 부족한 인내심

사람들은 또한 그들이 변화를 위해 습득하여야 할 새로운 기술이나 행동들에 대해 두려움을 느낌으로 인해 변화에 대해 저항을 하게 된다. 때때로 사람들은 정말 바람직한 것으로서 변화를 인식할 때조차도 변화에 대해 저항할 수 있음을 의미하는 것으로, 그 원인으로서의 변화에 대한 인내심의 부족을 들 수 있다.

10	저항과 관련된 방법
----	------------

1. 교육과 의사소통

변화에 대한 저항을 극복하기 위한 가장 일반적인 방법은 저항이 나타나기 전에 변화에 대해 사람들을 교육하는 것이다. 의사전달은 사람들로 하여금 변화의 논리와 그 필요성에 대해 깨우칠 수 있도록 도와 준다. 교육과 의사소통은 저항의 원인이 부정확하고 부적당한 정보에 기초하고 있을때 보다 효과적이다.

2. 참가와 관여

변화주도세력이 저항세력들을 일시적으로라도 변화에 집중시킬 수 있다면, 그때에 변화주도세력이 진실로 전심전력하는 술선수범을 보임으로써 사람들을 변화에 참가시키게 할 수 있다.

3. 촉진과 지원

촉진과 지원은 변화에 대해 반발심과 두려움을 갖고 있을때 대단히 유용한데, 이러한 접근방법은 신기술 습득의 기회를 제공하거나, 기술습득에 필요한 기간에 휴식을 할 수 있도록 배려하는 것, 그렇지 않으면 단순히 그들의 의견을 듣거나 기분을 이해해주는 방법들이 있다.

4. 교섭과 동의

교섭에 의한 동의는 비록 여타의 과정들보다 값비싼 것이기는 하지만, 결정적인 반발을 피하기위한 손쉬운 방법이 될 수도 있다.

예를 들면 변화성과에 맞추어 임금수준을 변화시키는 형태등을 말하는 것이다.

5. 조작과 협력

조작이라는 개념은 일반적으로 매우 제한적인 정보이용과 의식적인 사건형성을 수반하는 개념이다.

6. 명시적 또는 묵시적 강요

이는 명시적 또는 묵시적 방법으로 사람들을 강압적으로 다루거나 혹은 교체하거나 해고하는 등의 방법으로 사람들이 변화를 수용하도록 강제할 수 있다. 이는 매우 위험한 방법이 될 수 있으므로 상황이 매우 급박하거나 변화가 인기가 없을 경우에 하는 최후의 선택이 될 것이다.