

조직개편, 피해야 할 3가지 함정

회사가 조직개편 작업을 시작했다. 레거시 미디어에서 뉴미디어 콘텐츠와 사업으로 정책의 중심을 본격적으로 옮겨내기 위한 작업이라는 게 회사의 설명이다. 정말 만사지탄이다.

시작이 늦은 만큼 시행착오는 최소화해야 한다. 지금 걱정은, 늦었다는 사실 그 자체보다 오히려 급조된 결과물이 나올 가능성이다.

우리가 반드시 피해야 할 함정은 3가지다.

첫째, 콘텐츠 없는 컨테이너, 즉 “전시형” 조직개편이다.

이 경우, 지난 조직개편으로 신설된 디지털미디어센터, 그리고 자신들의 현장에서 뉴미디어 콘텐츠를 생산 유통하기로 한 약속했던 기존의 각 국 조직들, 이들 각각의 성과와 한계는 무엇인지, 평가와 반성, 검증은 거의 생략된다. 또 구상하는 조직이 어떤 더 나은 콘텐츠 생산과 유통, 영업 체계를 목표로 하는지에 대한 상도 부족하다. 그럼에도 일단 뭐라도 한다는 걸 보여주기 위해 컨테이너 하나 그럴듯하게 지어놓고 간판을 붙인 뒤, 거기서 뭐가 되든 기다려보자는 식이다. 만약 그렇다면 조직개편의 본말이 전도된 것이고, 깨지는 건 시간문제다.

둘째, 과정 없는 결과, 즉 ‘답정너’ 조직개편이다.

회사가 결론을 이미 정해놓고, 공감대가 낮은 조직들을 형식적 논의에 참여시켜 몰아가는 방식이다. 만약 지금 회사에서 거론되는 ‘디지털미디어본부’ 신설이 이미 회사가 정한 결론인 경우라면 이에 해당된다. 이것이 오해라면 회사가 적극 알려야 한다. 오해가 아니라면 이런 조직개편은 안 깨져도 공회전이다. 기존 미디어 조직과 디미센 그리고 마케팅 조직과의 관계를 어떻게 놓아야 할지, 또 디미센을 키운다면 다른 기존 조직들은 이대로 가도 좋은지, 가능한 안들의 결과 시뮬레이션까지 열린 검증과 협의를 거치면서 느리더라도 단단히 가야 한다.

셋째, 전체가 없는 부분, 즉 ‘지엽적’ 조직개편이다.

CBS를 지속가능하게 만들기 위한 대개조의 큰 설계 속에서 조직개편을 진행하는 게 아니라, 이슈가 되는 가시권의 특정 부문만 놓고 단기적 개편을 진행하는 식이다. 이런 지엽말단적 접근으로는 CBS가 처한 문제의 해결이 요원하다. 지금 CBS에 필요한 조직개편은 본사와 지역 전체의 지속가능성을 담보할 수 있는 큰 그림을 마련한 뒤 이에 맞춰 조직을 혁신하고 효율성을 높이는 일이다. 또 이를 위해 기존의 업무 구조와 틀을 바꿔내는 작업이다. 인사, 채용 규모, 콘텐츠와 사업, 직원의 노동 변화까지 다 여기에 맞춰진다. 조직개편이 대개조의 설계도 속에 있어야 하는 이유다. 마땅히 회사는 이런 설계의 필요성과 큰 틀의 방향을 직원 전체에 먼저 알리고 공감대를 얻어야 한다. 그 각론으로서의 조직개편은 그 큰 그림의 공감대 속에서 진행돼야 설득력을 갖는다.

회사가 위 3가지 함정 중 하나의 함정에라도 빠진다면, 회사의 미래에 대한 직원들의 냉소와 체념은 돌이킬 수 없이 만성화될 것이다. 이것이야말로 CBS의 미래에 가장 치명적인 독이다.

2018. 11. 15

전국언론노동조합 CBS지부