



경영 컨설턴트의 正體性 考察

최 정 규 | INC경영컨설팅 대표 · 경영지도사



1. 왜 정체성을 말 하는가

우리 경영.기술지도사들의 주요 고객은 중소기업이 대부분이다. 중소기업은 외적으로 자산, 매출액, 종업원 수 등에서, 내적으로는 교육수준, 정보처리, 기술력 등에서 매우 커다란 차이를 보이고 있다. 이러한 차이로 인해 컨설턴트들이 수행하는 컨설팅 업무 또한 매우 다양한 방식으로 전개되고 있으며, 고객의 요구에 맞는 개별화된 다양한 컨설팅 서비스가 개발되고 있다.

다양한 중소기업을 대상으로 경영자문을 하다 보면, “나의 본 모습은 뭐지?”, “컨설턴트의 정체성은 무엇일까?” 하고 스스로에게 질문을 하게 된다. 경영자문은 단기간의 컨설팅이 아니라 최소한 1년 이상, 혹은 1년 단위로 계약을 하기 때문에 장기간에 걸쳐 2개 이상의 기업에 지속적으로 경영자문 서비스를 제공한다. 이로 인해 2개 이상의 직장을 동시에 다니는 것과 같은 문화적 차이, 서로 다른 유형의 고객에게 개별화된 조언자의 역할이 스스로에게 정체성에 대한 질문을 하게 만든다.

일반적인 직장인들은 한 기업에 장기간 근무하면서 그 회사의 정서, 문화에 익숙하게 되고, 그 문화에 적합한 방식의 업무를 수행함으로써, 공유된 정체성 속에서 업무를 수행하기 때문에 업무로 인한 정체성 혼란의 문제를 - 직장을 옮긴 경우는 제외하고는 - 겪지 않게 된다.

그러나 경영자문 컨설턴트의 경우에는 적어도 2개 이상의 중소기업에 경영자문을 하게 된다. 이들 중소기업이 외적, 내적으로 현격한 차이를 보이고, 각기 다른 대표이사를 대상으로 경영자문을 수행해야 하는 경우에는, 마치 2개 이상의 직장을 동시에 다니는



것과 같은 문화적 충돌이 자신의 정체성에 대한 질문을 하지 않을 수 없게 만드는 것이다.

또한, 경영자문 컨설턴트에게 있어서 기업의 대표이사는 고객이며, 이들을 만족시켜야 한다는 과제를 안고 있다. 컨설팅 서비스는 형태가 있는 유형의 제품이나 상품을 공급하는 것이 아니라, 무형의 서비스이며 지식 서비스이기 때문에 고객을 만족시키기가 그 만큼 더 어려운 것이 현실이다. 이로 인해 경영자문 컨설턴트는 컨설팅 서비스의 핵심 서비스 외에도 조언자로서의 역할 및 자질과 같은 부가 서비스에도 신경을 쓰지 않을 수가 없는 것이다.

문제는 고객의 유형이 서로 다르기 때문에 각각에 대해 서로 다른 방식으로 경영자문 부가 서비스를 제공해야 한다는 것이다. 다수의 고객에게 동일한 서비스를 하는 것이 아니라, 개개의 고객에게 적합한 방식으로 개별화된 경영자문 서비스를 제공해야 하는 것이다. 바로 이러한 조언방식은 고객에 따라 다른 방식으로의 조언을 해야 함을 의미하며, 이것은 컨설턴트에게 고객에 따라 변화된 태도를 요구하기 때문에 자신의 정체성에 대한 의문을 가지게 되는 것이다.

이와 같은 정체성의 문제는 컨설턴트 가치관의

혼란을 가져 올 수 있으며, 나아가 컨설팅 서비스의 품질에도 영향을 미칠 수도 있다. 이것은 고객 기업의 다양한 여건을 고려하지 않은 경영자문, 다른 기업의 사례를 그대로 적용하려는 무모함, 고객 기업의 요구에 끼워 맞추는 경영자문 등의 경영자문 품질 저하의 문제를 일으킬 수 있다는 점에서 중요한 문제로 다루어져야 할 과제인 것이다.

지금까지 언급한 경영자문 컨설턴트의 정체성 혼란의 문제는 경영자문 컨설턴트가 경영자문의 방법 혹은 기법을 명확히 수립하지 않고 수행하기 때문에 발생하는 문제일 것이라고 판단하는 지도사도 있을 것이다. 경영자문에 대한 방법을 먼저 정립하고 계약할 때 분명한 방법을 제시한다면 이와 같은 문제는 발생하지 않을 것이라는 생각을 전제로 한 판단일 것이다.

그러나 경영자문을 장기간에 걸쳐서 해 본 경험이 있는 지도사는 이 말에 부분

적으로는 동의를 하지만, 또 다른 면에서는 동의를 하지 않을 것이다. 정형화된 내 방식만을 고집하는 경영자문은 고객의 문제에 깊이 있게 접근하지 못하게 되고, 각각 중소기업의 현황에 적합한 개별화된 경영자문 서비스를 제공할 수 없기 때문이다.



컨설턴트는 이와 같은 경영자문에 대해 항상 긴장을 하지 않을 수 없으며, 어떠한 질문에도 답변할 수 있는 역량을 갖추지 않으면 그 역할을 수행하기가 결코 쉽지 않을 것이다.

이 글이 2개 이상의 기업에 대해 장기간에 걸친 경영자문 서비스를 제공하는 컨설턴트가 겪는 정체성 혼란의 문제를 극복하고, 정체성 확립을 통해 보다 양질의 컨설팅 서비스를 제공하는 데 도움이 되기를 바라는 마음이다.

2. 정체성은 어떤 경우에 흔들리는가

경영자문 컨설턴트의 정체성에 혼선을 갖는 경우는 여러 가지 이유가 있겠으나, 2개 이상의 중소기업에 장기간 경영자문을 함으로써 발생하는 기업간 문화적 차이와 고객만족을 위해 개별화된 경영자문 서비스의 제공이 가장 큰 비중을 차지한다고 볼 수 있다.

1) 문화적 차이

“우리나라 중소기업에 무슨 기업문화인가?” 하고 반문하시는 분도 있을 것이다. 그러나 여기서 기업문화라 함은 진위여부를 떠나, 두 기업을 비교해 볼 때 나타나는 상이한 점을 문화라는 개념으로 포괄해서 사용하는 것으로 이해해 주기 바란다.

두개의 기업에 분명한 문화적 차이가 경영자문 컨설턴트의 정체성 혼란을 가져온다. 한 기업은 경영자의 독재적 경영스타일로 인해 직원들이 경영자에 대한 부정적 시각이 팽배해 있고, 지시에만 따르는 수동형 직원이 대부분인 반면, 다른 한 기업은 경영자가 민주적 경영스타일로 직원들이 비교적 표정이 밝고 자발적인 업무처리가 눈에 보인다.

이러한 차이가 있는 두 기업을 고객으로 모시고 경영자문을 해야 하는 경우에는 분명 컨설턴트의 조언방식과 태도가 기업마다 다를 수밖에

없다. 한 기업은 일일이 교육시키고, 계획수립을 도와주고, 실시하는지 점검하고, 양식까지 프린트해서 제공해야만 하지만, 한 기업은 교육만 시켜도 필요한 것은 수용하여 자발적으로 실행까지 하기 때문이다.

경영자문 컨설턴트는 이와 같이 서로 다른 경영자문 서비스를 제공하는 자신의 이중적 태도를 발견하고 자신의 정체성에 대해 의문을 갖게 되는 것이다.

2) 개별화된 경영자문 서비스 제공

개별화된 경영자문 서비스로 인해 컨설턴트의 정체성이 흔들리기도 한다. 컨설턴트는 고객 기업을 위하여 그 기업에 적합한 개별화된 서비스를 제공하는 것이 가장 바람직하지만, 이로 인해 개개의 기업에 서로 다른 형태의 서비스를 제공하는 이중성이 컨설턴트의 정체성에 혼란을 가져온다.

한 기업에서는 대표이사와 경영문제에 대해 진지한 대화가 몇 시간씩 오고 가기 때문에 사전에 필요한 정보를 수집하고, 논리적인 타당성을 염두에 두고 경영자문에 임하지만, 다른 한 기업에서는 대표이사가 컨설턴트를 믿고 맡기니까 기업의 이곳저곳을 둘러보고, 업무방식을 점검하고, 재무제표를 분석하고, 대표자를 대신하는 임원처럼 자발적으로 준비해서 상의하고 보고하고 직원을 교육시키고 해야 한다.

기업을 방문할 때, 한 기업은 토론을 준비해야 하고, 한 기업은 업무를 준비해야 하는 서로 다른 경영자문 서비스로 인해 컨설턴트의 정체성에 의문을 갖게 되는 것이다.

지금까지 경영자문을 수행 하면서 겪은 정체

성 혼란의 문제는 그 사례를 중심으로 설명하는 것이 보다 더 이해하기가 쉬울 것으로 생각된다.

3) 정체성 혼란의 사례

정체성 혼란의 사례는 먼저 글을 읽는 이의 이해를 돕고자 글쓴이의 경영자문을 수행하는 방식에 대해 먼저 설명하고, 극명한 차이를 보이는 두 기업의 실례를 통해 설명하고자 한다.

(1) 경영자문 방식

고객과 계약의 주요 내용은 경영자문으로 1년 단위로 수행한다는 것이다. 그리고 경영일반, 마케팅, 인사관리, 재무관리, 생산관리 분야에 대해 전체를 선택하거나 한 분야를 선정하여, 종합적, 체계적, 신속함, 경제적, 지속적으로 수행하는 것이다.

경영자문 분야에 대해서는 굳이 언급할 필요가 없을 것이나, 경영자문 방법의 근간이 되는 내용에 대해 간략히 소개하면 다음과 같다.

■ 종합적

기업의 경영 전반에 대한 충분한 이해를 통해 대표자의 입장에서 의사결정에 적합한 조언을 하는 종합적인 자문이다.

■ 체계적

경영문제가 어느 한 부분의 독립된 문제가 아니라, 조직 속에서 발생하는 체계적인 문제로 보고 재발방지를 위한 체계수립에 역점을 둔 자문이다.

■ 신속함

경영자의 요구에 즉석에서 의견을 제시하는 즉석즉답형 자문이다. 그리고 제시한 의견이 잘못되었다고 판단되면 추후에 수정의견을 제시하는 자문이다.

■ 경제적

우리의 중소기업은 수익구조가 그리 양호하지 않기 때문에 1인의 인건비 보다 저렴한 금액으로 전문가를 활용할 수 있는 자문이다.

■ 지속적

단기간의 경영자문은 양질의 자문 서비스를 제공하는데 애로가 있기 때문에 1년간 고객기업에 대해 지속적으로 수행하는 자문이다.

이러한 경영자문 방법은 우리의 중소기업에게는 매우 유용한 서비스라고 생각한다. 그러나 상대적으로 컨설턴트에게는 매우 괴로운(?) 일임에는 틀림이 없다. 우선 고객 기업에 대해 충분히 이해를 하고 있어야 하며, 대표이사에게 유용한 조언을 해 줄 수 있는 능력을 갖추어야 함은 물론, 이를 뒷받침할 인간적인 역량도 갖추어야 하기 때문이다.

이와 같은 경영자문 방법을 가지고 경영자문을 장기간 수행하다 보면 컨설턴트의 정체성 혼란을 야기 시키게 되는데, 극명한 차이를 보이는 아래의 두 기업의 사례에서 보는 바와 같다.

(2) A사

대표이사는 40대 후반의 중년 남성이고, 초등학교 졸업 후 산업현장에서 기술을 배우고 익혔으며, 수많은 고생 끝에 최근 2-3년간 안정적인 사업을 하고 있다. 리더십 측면에서 전형적인 독재형으로 완고하며, 자신이 배우지 못한 것에 대해 상당한 열등감을 가지고 있다. 직원들은 매우 수동적이며, 배타적인 생각에 사로 잡혀 있어서 컨설턴트의 조언이나 지도에 비협조적이다.

이 회사에 대한 경영자문은 “관리체계 구축”이 주요 내용이지만, 대표이사의 일임에 따라 컨

설턴트가 알아서 조사하고 분석하여 조언을 해야 하고, 직원들은 매우 수동적이어서 일일이 계획하고, 실행여부를 점검하고, 교육을 해야 한다. 심지어는 일일보고조차 제대로 올라오지 않았고, 그 사유를 알아보니 전에도 했었는데, 며칠 지나면 그만이기 때문에 할 필요가 없다는 것이었다.

이 회사에서의 경영자문은 컨설턴트가 이 회사의 임원이 아닌가 하는 착각을 갖게 하며, 사장은 컨설턴트를 부하직원으로 착각하는 경우를 종종 보게 된다. 한번은 이런 사례도 있었다. “회사의 이직률이 높은 것에 대해 방안을 강구”하기 위해 대표이사의 의견을 물었으나 대표이사는 몹시 불쾌해 했고, 방안을 가져오면 본인이 가부를 결정하겠다고 하였다. 컨설턴트가 보기에는 대표이사가 문제의 핵심에 있는데도 말이다.

컨설턴트는 이와 같은 기업의 문화에 대해 충분히 이해하고, 바람직한 방향으로 변화를 유도하기 위해서는 경영자문을 함에 있어서 고객의 자존심을 고려해 매우 조심스러울 수밖에 없다. 다른 기업 같으면 쉽게 물어보거나, 진단할 수 있는 내용도 혹시나 예측불허의 다른 반응을 보이지 않을까 하는 우려 때문에 필요 이상의 수고(?)를 해야 한다.

이 회사에서의 컨설턴트 모습은 아래에서 소개하는 B사에서의 컨설턴트 모습과는 판이하게 다르다.

(3) B사

대표이사는 30대 중반을 넘어선 젊은 남성이고, 대학을 졸업하고 자기 전공분야에서 사업을 하다가 그 분야의 독자적인 상품을 개발하여 사

업화에 어느 정도 기반을 다지고 있다. 리더십 측면에서는 비교적 민주적이며, 배움에 대한 기본자세가 되어 있다. 직원들은 비교적 호의적이며, 컨설턴트의 조언이나 지도에 매우 협조적이다.

이 회사에 대한 경영자문은 “경영전반”에 대해 이루어지고, 대표이사와 45시간 토론하는 형태로 경영자문을 수행하고 있다. 이 과정에서 컨설턴트는 기업의 여러 가지 문제에 대해 다양한 질문을 받고 이에 대해 답변을 해야 하는데, 대표이사의 진지함이 보통수준이 아니다. 그래서 이 회사를 방문하여 사장님과 면담을 하게 되면 1.8리터 물 한 병부터 준비시킬 정도이다. 이 토의 과정에서 얻어진 결론은 대표이사가 임직원들에게 전달하고, 임직원들이 실행하는 방식으로 진행되어 컨설턴트가 직원과 업무적으로 접하는 경우는 교육을 제외하고는 거의 없었다.

이 회사에서의 경영자문은 컨설턴트가 대표이사의 선생 역할을 수행하고 있다. 이 회사의 대표이사는 컨설턴트를 다른 사람에게 소개할 때, 스스로가 “우리 선생님”이라고 소개할 정도이기 때문이다. 간혹 맛있는 음식점에 동행하기도 하고, 전날 과음하여 머리가 아프다며 함께 사우나에 가기도 한다. 몹시 더운 여름날에는 사무실에서 토론하기가 답답하다며, 가까운 계곡으로 나가 물속에 발 담그고 이야기하고, 미술구경 가자며 과천에 있는 국립현대미술관을 함께 관람하기도 했다.

컨설턴트는 이와 같은 경영자문에 대해 항상 긴장을 하지 않을 수 없으며, 어떠한 질문에도 답변할 수 있는 역량을 갖추지 않으면 그 역할을

수행하기가 결코 쉽지 않을 것이다. 다른 기업 같으면 간단히 답변할 수 있는 내용도 이 회사에서는 대표이사가 쉽게 이해할 수 있도록 예를 들어 설명하거나, 도표를 그려서 설명해야 한다. 대표이사가 이해가 되지 않으면 계속해서 질문이 나오기 때문이다.

이 회사에서의 컨설턴트 모습은 위에서 소개한 A사에서의 컨설턴트 모습과는 분명히 다르다는 것을 쉽게 느꼈을 것이다.

문제는 A, B사 컨설턴트가 동일인이라는 것이며, 이 컨설턴트는 양사의 업무를 수행하면서 전혀 다른 문화와 업무방식으로 인해 정체성에 혼란을 겪을 수밖에 없다는 것이다. 이러한 문제가 2개 이상의 기업에 장기간 경영자문을 하면서 경영자문 컨설턴트에게 필연적으로 나타나는 일이라면 이를 극복하는 방법은 없는 것일까?

3. 정체성 확립에 필요한 것은 무엇인가

정체성 혼란의 문제가 경영자문 컨설턴트에게 필연적으로 발생하는 문제라면, 컨설턴트가 고객지향적인 개별화된 경영자문을 수행하면서도 정체성에 혼란을 겪지 않도록 하는 방법은 없을까? 정체성 확립에 필요한 것은 무엇일까? 해결의 실마리는 경영자문 컨설턴트의 역할과 자질에 대한 이해와 컨설턴트의 직업 철학에 대한 정립을 통해서 찾을 수 있을 것으로 보인다.

1) 컨설턴트의 역할

컨설턴트는 기업의 경영문제에 대해 고객에게 조언을 하는 역할을 수행한다. 컨설턴트가 조언을 한다는 것은 우선 고객의 상황을 이해하기 위해 들어야 하고, 보다 잘 듣기 위해서 경청을 해야 하며, 고객이 마음의 문을 열고 진솔한 이야

기를 할 수 있도록 고객의 이야기에 공감을 해야 한다. 그런 다음에야 경영 문제를 해결하거나 도움이 될 수 있는 조언을 할 수 있게 되는 것이다.

(1) 경청자

컨설턴트는 경영자문에 임하게 되면 우선 고객의 이야기에 귀를 기울여야 한다. 경영문제에 대한 이야기이기 때문에 일반인들이 듣기에는 따분한 이야기로 들리지만, 경영자에게는 매우 진지하고 심각한 이야기라는 것을 이해해야 한다. 경영자는 자기 사업 이야기를 다른 사람에게 허심탄회하게 말하기가 쉽지 않다. 기업비밀의 문제도 있고, 회사의 문제점을 남에게 언급하는 것이 기업 이미지에 나쁜 영향을 미칠 수도 있기 때문이다.

그러므로 컨설턴트는 고객이 마음의 문을 열고 대화할 수 있는 상대임을 인식시키기 위해서는 무엇보다도 신뢰감을 주는 것이 필요하다. 신뢰감이 하루아침에 이루어지는 것이 아니기 때문에 오랜 기간 쌓아야 하는 과제이지만, 우선은 고객의 경영 문제를 진지하게 듣는 경청자의 입장이 되는 것이 고객의 마음을 여는 첫 관문이라고 생각한다.

간혹 경영자의 이야기를 듣다가 말을 끊고 컨설턴트가 이야기를 하는 적이 있었는데, 그 순간은 어떤 유형의 대표자이건 불쾌한 표정이 역력해 보였던 기억이 난다.

왜 컨설턴트는 고객의 이야기에 경청을 해야 하는 것일까? 간단히 말해 고객의 상황을 듣고 조언을 해야 하는 직업이기 때문이다. 그리고 기업의 경영문제에 대해 진솔하게 들어야만 기업의 모든 문제를 이해할 수 있게 되고, 보다 양질

의 경영자문을 할 수 있는 단초와 해법을 얻을 수 있기 때문이다.

(2) 공감자

컨설턴트는 고객의 이야기에 공감하는 마음을 가져야 한다. 고객의 많은 이야기를 듣다 보면 고객의 성향에 따라 진실 된 것도 있고, 거짓이나 허황된 것, 혹은 잘못 알고 있는 것들이 인지되기 마련이다. 이것은 서로가 현상에 대해 보는 각도, 가치가 다르기 때문일 수도 있다. 컨설턴트는 이러한 고객에 대해 이야기의 본질적인 측면, 배경적인 측면, 고객의 상황을 이해하는 자세가 필요하다. 상대방의 입장에서 그럴 수도 있기 때문이다.

위에서 언급한 A사에서 겪은 일이다. 새로운 경리직원을 채용하는데 “상업고등학교를 졸업하고 제조업 근무 경리 3년이상 경력에 프로그램은 네오플러스 사용자”를 뽑아야 한다고 조언을 드렸는데, 막상 채용한 여직원은 전혀 관계없는 사람을 채용한 것이었다. 당연히 업무처리가 미숙할 수밖에 없었으나, 대표이사는 여직원의 무능력만 탓하고 있었다. 컨설턴트가 보기에 는 대표이사의 직원 채용방식에 문제가 있었지만, 대표이사의 지금까지 경영방식과 역량으로 볼 때 그 한계성에 공감하지 않을

수 없었다.

컨설턴트가 고객의 이야기에 공감을 해야 하는 이유는 무엇일까? 컨설턴트는 기업의 입장을 듣고 조언을 해야 하기 때문이다. 듣는다는 것은 고객이 기업의 상황을 이야기함을 의미하고, 고객이 기업의 현황에 대해 보다 자세히 이야기할 수 있도록 해야만 하는 것이다. 대부분의 사람들은 심리적으로 자신의 이야기에 공감해 주는 사람을 믿고 더 많은 이야기를 하게 된다. 컨설턴트는 고객의 이야기가 비록 잘못되거나 틀린 것이라고 판단을 해도 우선은 공감을 해야만 고객의 신뢰를 얻을 수 있고 더 깊은 이야기를 들을 수 있기 때문이다.

(3) 조언자

경영자문 컨설턴트는 기업의 경영문제에 대해 그 방향을 조언하는 사람이어야 한다. 고객은 회사의 여러 가지 경영문제로 수많은 고민을 하고 있으며, 그 틀 속에서 벗어나지 못하고 있다. 기업비전, 직원관리, 재무관리, 생산, 판매문제 등에 대해 계획, 조직, 통제, 동기부여 등의 수많은 문제와 씨름을 하고 있는 것이다. 특히, 회사의 위기적 상황에서나 경영자가 더 이상 어찌할 수 없는 상황에서 혼선을 빚고 있을 때 컨설턴트의 도움을 받고자 한다.



경영자문 컨설턴트의 자질은 이와 같이 전문가적, 인간적인 자질이 요구된다. 기업의 경영문제 해결을 위한 전문적인 조언뿐만 아니라, 문제를 지혜롭게 해결하기 위해 인간관계를 고려하는 자질도 필요한 것이다.

위에서 언급한 B기업의 경우이다. 경영자는 전공분야에서 새로운 상품을 개발하여 성공을 하였고 몇 년간 어느 정도 안정적인 매출과 수익을 내고 있었으나, 더 이상의 성장세가 보이지 않는 상황이었다. 흔한 말로 첫 번째는 성공했는데, 이를 기반으로 성장하기 위한 방안이 무엇인가 하는 문제에 직면하였으나, 자체적으로는 해답을 찾을 수 없는 상황에 도래한 것이었다. 컨설턴트들이 보기에는 기본적인 내용이라고 할 수 있는 제품·시장 확대전략(시장침투/제품개발/시장개발/다양화) 매트릭스를 그려서 조언을 드렸고, 이에 활로를 찾아 제품개발에 방향을 맞추고 생산시설 자동화까지 진행 중에 있다.

위에서 언급한 A기업의 경우에는 관리체계 구축의 핵심에 회계프로그램 도입이 가장 중요한 것으로 판단되었다. 문제는 전에 네오플러스 프로그램을 도입하였으나 운영에 실패를 한 경향이 있어서 이에 대해 조언하기가 쉽지 않았다. 전산화. 프로그램 등에 대해 자세히 모르는 사장의 입장에서는 프로그램 구입만 하면 어떤 직원든 다 할 수 있는 줄 알고 있었다. 프로그램 도입과 그 운영자의 조건, 회계지식 등에 대해 상세한 설명을 하고, 프로그램 운영에 적합한 직원 채용까지 검토해서 결국에는 도입하였고, 1년이 지난 지금은 안정적으로 운영되고 있다.

컨설턴트는 자신의 경험과 지식을 통해 고객의 경영문제 해결을 위해 조언을 해 주는 사람, 고객의 기업이 캄캄한 밤에 망망대해를 표류하고 있을 때, 그 위치를 알려 주고 방향을 설정해 주는 나침반과 같은 안내자인 것이다.

그렇다면, 컨설턴트가 이와 같이 경청자, 공감

자, 조언자의 역할을 수행하기 위해서는 컨설턴트에게 어떠한 자질이 필요한 것일까?

2) 컨설턴트의 자질

경영자문 컨설턴트는 교육, 조언을 통해 고객 기업에 장기간 영향을 미친다. 이 과정에서 고객 기업은 컨설턴트의 전문적 업무지식에 의해서 뿐만 아니라 인간적인 측면에 의해서도 영향을 받게 된다. 따라서 컨설턴트의 자질은 인간적인 측면과 전문가적인 측면으로 분류할 수 있다.

(1) 인간적인 면

원만한 인간관계, 소신 있는 태도, 인내심, 감수성, 이해력, 커뮤니케이션 능력 등 여러 가지 인간적인 면을 요구하지만, 컨설턴트에게 인간적으로 모든 면에서 완벽하기를 기대할 수는 없다. 그러나 고객기업에 조언을 해야 하는 직업적 입장에서 볼 때, 자기 자신에 대해 스스로를 통제하고 좀더 지혜롭게 대처하는 자질이 필요하다.

위의 A기업의 경우에 대표이사 of 가지급금이 수억원이나 되었다. 결코 바람직한 것이 아니며, 그 속에는 대표이사가 밝히기 어려운 자금의 출금도 있을 것으로 판단되었다. 구체적인 문제를 지적한다면 아무래도 껄끄러울 것 같고, 지적하지 않을 수는 없어서 대표이사에게는 가볍게 “가지급금을 줄여야합니다” 하는 정도로 언급하고, 경리직원에게는 “대표이사의 출금에 대해 반드시 영수증을 요구하라”는 교육을 시켰다. 경리직원을 통한 간접관리를 강화한 경우이다.

컨설팅 업무를 수행하다 보면 고객기업과의 관계에서 인간적인 문제로 어렵게 되는 경우가 있다. 경우에 따라서는 직접적으로 말 할 수도 있지만, 스스로를 통제하고 “지혜롭게 대처하는

방법은 무엇일까? 하고 해법을 연구하는 자세, 진실한 한 인간으로서 컨설턴트 스스로가 모범을 보이는 자세가 필요하다.

(2) 전문가적인 면

경영자문 컨설턴트에게는 기업과 컨설팅에 대한 전문지식, 사회전반에 대한 다양한 지식이 요구된다.

첫째, 경영자문은 기업에 관한 경영학 전반에 대해 지식이 요구된다. 개론분야는 경영학일반, 인사관리, 재무관리, 생산관리, 마케팅 분야, 각론으로 들어가서 경영혁신, 노사관계, 조직, 회계, 세무, 투자, 광고 분야, 정보화, 인터넷, 무역 등 기업에서 요구되는 모든 분야라고 할 수 있다.

컨설턴트가 이 모든 분야에 대해 충분한 지식을 보유하면 좋겠으나, 결코 쉽지는 않은 것이 사실이다. 이를 보완할 수 있는 방안은 인터넷을 충분히 활용할 수 있는 능력을 보유하면 검색을 통해 상당부분 숙지가 되며, 각 관련분야 전문가들과 교류와 협력을 통해 필요한 경우에 조언을 받을 수 있는 정보망을 구성하는 것이 필요하다.

둘째, 경영자문은 컨설팅 방법에 대한 지식이 요구된다. 기업문제에 대한 조사, 분석, 해법발견을 위해서는 전문적인 지식이 요구되지만, 기본적으로는 논리적인 사고와 문제해결, 논리적인 문서작성을 통해 누락과 논리적 오류가 없고 독창성이 돋보여야만 한다. 그래야만, 기업문제에 대한 적절한 해법을 제시할 수 있고, 고객의 각종 반론에 대해 설득력 있는 답변을 할 수 있는 것이다.

또한, 인간의 성격이론, 발달과정과 인간심리에 대한 이해가 필요하며, 상담이론과 절차에 대

한 이해, 상담의 원리와 기술에 대한 과학적인 방법과 이해가 필요하다.

셋째, 경영자문은 사회전반에 대한 지식이 요구된다. 컨설턴트가 고객과 대화하는 과정에서는 기업에 대한 문제와 더불어 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 분야를 넘나들게 된다. 고객과 대화할 수 있는 파트너의 역량을 보유해야 한다.

어느 한 기업의 50대 초반 대표자와는 무려 7-8시간을 대화한 적이 있다. 앉은 자리에서 점심 시간에 중국음식을 시켜 먹으면서 계속되는 질문과 답변. 이 과정에는 기업에 대한 대화만 하는 것은 아니다. 우리나라의 현안으로 떠오른 경기침체, 실업문제, 경제구조, 공무원노조, 핵문제, 통일문제, 한류열풍, 스포츠 등 다양한 분야에 대한 대화가 이어진다.

경영자문 컨설턴트의 자질은 이와 같이 전문가적, 인간적인 자질이 요구된다. 기업의 경영문제 해결을 위한 전문적인 조언뿐만 아니라, 문제를 지혜롭게 해결하기 위해 인간관계를 고려하는 자질도 필요한 것이다.

3) 컨설턴트의 직업철학

경영자문 컨설턴트의 정체성 확립을 위해서는 컨설턴트의 역할과 자질뿐만 아니라 직업에 대한 철학의 정립이 요구된다. 경영자의 인생관과 연계된 경영철학이 기업의 경영이념과 목표로 구현되어 기업의 정체성과 문화로 나타나듯이, 컨설턴트 스스로도 자신의 인생관을 토대로 컨설턴트로서의 확고한 직업철학을 수립해야 한다.

철학이란 근본원리와 본질에 대한 것이다. 경영자문의 본질은 기업에 도움을 주기 위한 것이며, 기업의 성장과 발전을 위한 것이다. 이에 대

해 이의를 제기하는 사람은 없을 것이다.

그러나 “부도덕한 경영자, 비윤리적인 기업의 성장과 발전에도 기여해야 한다.”는 것에 대해서는 쉽게 동의하지 않을 것이다. 부도덕한 고객으로부터 경영자문 의뢰를 받았거나, 경영자문 수행 중에 그러한 점을 발견했다면, 경영자문을 계속할 것인가, 아니면 그대로 중단할 것인가 하는 도덕적 가치판단과 현실적인 수입의 문제에 봉착하게 된다.

이와 같은 경우에 자기철학은 그 해답을 제공한다. 예를 들어, 컨설턴트의 이념이 “초우량 기업 육성을 통해 국가에 공헌”, 목표가 “평생 1개의 초우량 기업을 육성시키는 것”, 컨설팅 방침이 “윤리경영”으로 정립되어 있다면, 위와 같은 비도덕적, 비윤리적 경영자에게는 윤리경영에 대해 자주 언급하고, 윤리경영이 궁극적으로 초우량기업으로 성장하는 지름길임을 조언하여, 건전한 기업이 되도록 유도하게 될 것이다. 만약, 이와 같은 자기철학이 없다면 이러한 상황에서 부도덕한 기업의 요구에 순응할 수밖에 없고, 이로 인해 컨설턴트는 정체성이 흔들리는 상황에서 벗어날 수 없게 될 것이다.

직업철학은 컨설턴트에게 고객기업에 대한 조언 과정에서 흔들림 없는 방향을 제시해 주며, 복잡한 컨설팅 상황에서 자신의 정체성을 잃지 않게 하는 나침반의 역할을 해주는 것이다.

4. 맺음말

경영자문 컨설턴트는 2개 이상의 서로 다른 기업에 장기간에 걸쳐 컨설팅 서비스를 제공하게 된다. 이로 인해 컨설턴트는 이들 기업의 문

화적 차이와 개별화된 서비스 제공의 문제로 인해 자기 정체성 혼란의 문제를 겪게 되며, 이는 경영자문 서비스의 품질에도 영향을 미칠 수 있는 문제에 직면하게 된다.

어느 기업은 독재적 기업, 다른 한 기업은 민주적 기업이라는 양 극단의 기업에 동시에 장기간 경영자문을 하는 경우에는 우선 양사에서 컨설턴트의 입지가 전혀 다른 모습으로 나타나고, 제공하는 경영자문 서비스의 형태도 개별화된 다른 모습으로 나타난다. 이로 인해 컨설턴트 스스로가 자신의 정체성에 대해 의문을 갖게 되는 것이다.

이를 극복하는 방법은 경영자문 컨설턴트의 역할과 자질에 대한 올바른 이해와 컨설턴트로서의 자기철학의 수립이 무엇보다도 중요하다. 경영자문 서비스를 제공하면서 컨설턴트는 고객의 말에 대한 경청자, 고객의 입장을 이해하는 공감자, 그러면서도 고객을 이끌어 가는 조언자의 역할과 업무 수행에 필요한 인간적, 전문가적인 자질을 갖추어야 한다는 것에 대한 이해와 실천이 필요하다. 또한, 컨설턴트 스스로가 자신의 직업에 대한 철학의 수립이 필요하다. 자신의 인생관과 결합된 확고한 직업철학은 다양한 컨설팅 상황에 올바른 방향을 제시하며, 정체성 문제를 극복하고 보다 양질의 컨설팅 서비스를 제공하는 초석이 되기 때문이다.

끝으로, 이 글이 경영자문 서비스를 제공하는 컨설턴트들의 정체성을 확립하고, 기업에 개별화된 올바른 경영자문 서비스 제공하며, 이를 통해 기업과 국가의 성장과 발전에 기여하는 정신적 토대가 되기를 바라는 마음입니다. ㉞