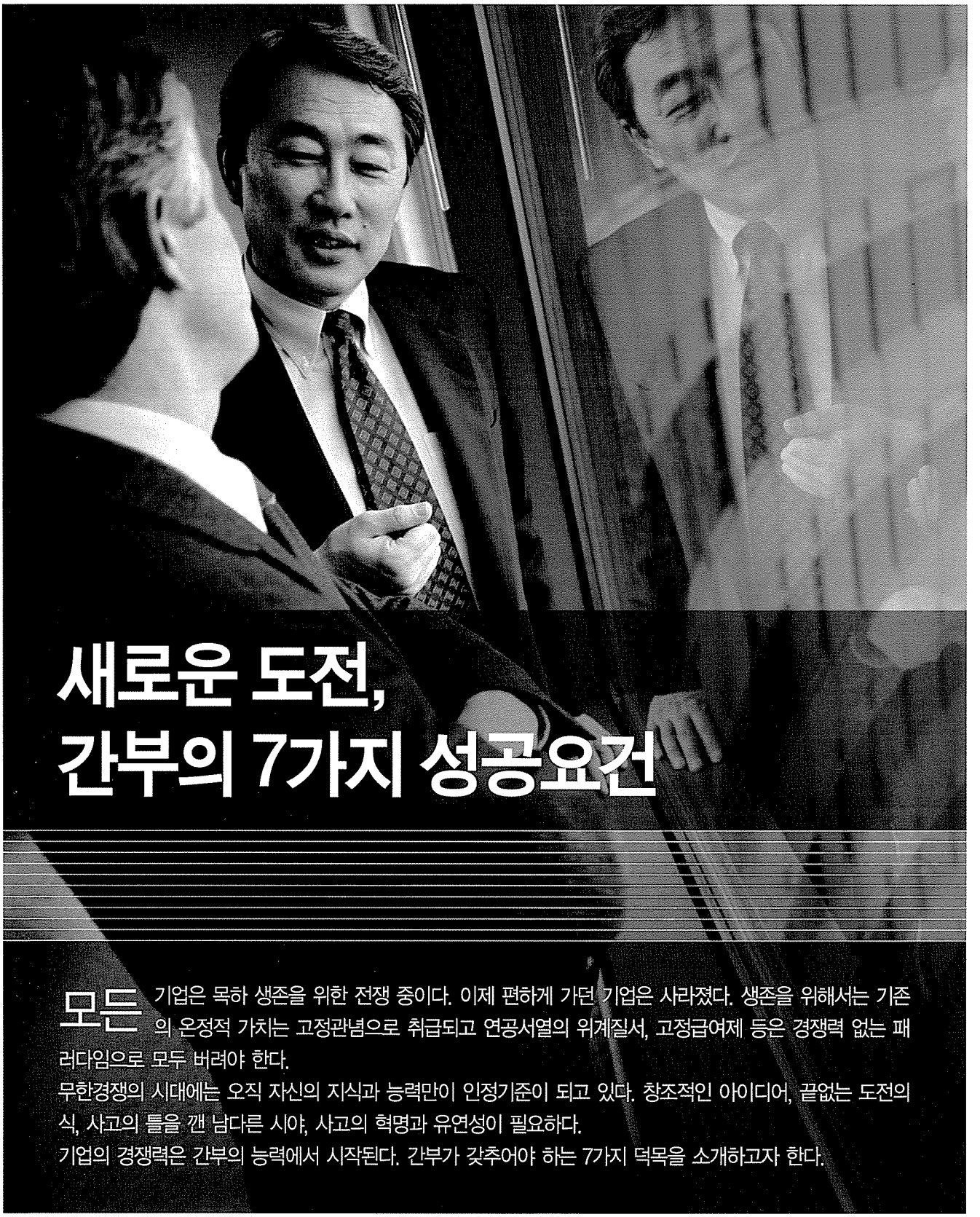


새로운 도전, 간부의 7가지 성공요건

모든 기업은 목하 생존을 위한 전쟁 중이다. 이제 편하게 가던 기업은 사라졌다. 생존을 위해서는 기존의 온정적 가치는 고정관념으로 취급되고 연공서열의 위계질서, 고정급여제 등은 경쟁력 없는 패러다임으로 모두 버려야 한다.

무한경쟁의 시대에는 오직 자신의 지식과 능력만이 인정기준이 되고 있다. 창조적인 아이디어, 끝없는 도전의식, 사고의 틀을 깬 남다른 시야, 사고의 혁명과 유연성이 필요하다.

기업의 경쟁력은 간부의 능력에서 시작된다. 간부가 갖추어야 하는 7가지 덕목을 소개하고자 한다.

1. 목표지향

-간부에게 필요한 첫째 조건은 목표지향력 이다.

-간부는 심부름꾼 이어서는 안된다. 자기의 전공분야에 있어 사람은 많아도 자기만큼 정통한 사람이 없다라는 자각이 중요하며, 스스로 문제를 만들어서 '언제까지', '어떤 상태로' 하겠다는 목표로 혼신의 힘을 쏟아야 한다.

-문제는 '잡는 것' 이 아니라, '만들어내는 것' 이다. 이상이 낮은 간부는 현재에 만족하기 때문에 문제를 바로 볼 수 없다. 간부가 처리해야할 문제는 인간문제가 최우선 과제이며 당면 문제를 제쳐놓고 장래문제를 논하는 것은 평론가나 할 일이다.

-간부는 회사 전체의 환경과 조건을 스스로 파악하고, 자기가 해야 할 일을 결정할 능력이 있어야 한다.

-간부는 자기능력에 '무리' 한 목표를 스스로 택해야 한다. 스스로 자신의 능력을 키우고, 자신을 가질 수 있는 가장 효과적인 방법을 배워야 하기 때문이다.

-간부는 미경험의 문제에 직면해서도 항상 피하지 말고 정면으로 부딪혀 어떻게든 목표를 달성함으로써 자신을 얻고, 또다른 미경험의 문제에 도전하는 '성장순환노선' 을 지향해야 한다. 목표는 '기한' 을 정해야 하는 것은 물론 기필코 달성하겠다는 '각오' 가 있어야 한다. 경영자에게나 상사에게 선수를 뺏기는 피동적인 어리석음을 저질러서는 안된다.

-목표의 한계는 자신의 모든 지혜를 총동원하지 않으면 안될 정도로 '무리' 가 가미된 자기와 부하, 회사 전체의 능력을 계산한 것이어야 한다.

-목표란 끝이 없다. 첫 단계의 목표가 달성되면, 곧 다음 목표를 설정한 후 새로운 목표를 향해 행동을 개시해야 한다. 그것은 항상 '과정' 속에 둠으로써 삶의 보람을 찾을 수 있기 때문이다.

2. 방법 발견력

-방법발견의 기본은 우선 '안된다', '무리다' 등의 말을 절대로 하지 않는 일이다.

- '안된다' 라고 생각하는 것은 당신이 생략어법의 마술에 걸려있기 때문이다. '지금까지의 방법' 으로 안되는 것이라면 그것을 과감히 버리고, '지금까지와는 다른 방법' 을 온 정열을 기울여 찾아라.

-지금 당장에 안되는 경우라면 지금 당장 할 수 있는 범위-그것이 아무리 작을 지라도 우선 착수부터 하고, 나머지는 끈기 있게 조금씩 조금씩 쌓아올려 나가라. 이것이 경영의 비결이다.

- '나 혼자서' 안되는 경우라면 누구의 힘을 빌리면 되는가를 생각하라.

-좋은 방법의 힌트는 당신의 일상생활 가운데 있다. 눈을 좀 더 크게 뜨고 얼핏 보기에는 관련이 없는 현상의 본질을 주도면밀히 캐고 들어가 거기에서 연쇄반응을 일으키는 능력을 길러라.

-간부란 '다른 사람의 지혜를 적절히 이용할 줄 아는 사람' 이다. 최초의 힌트가 당신의 것이 아니라도 좋다. 누구의 지혜든 염려 말고 충분히 빌려 써라.

-지혜가 당신에게 모여들게 하라. 그러려면 당신이 적극적으로 사람들의 지혜를 모을 것, 다른 사람의 이야기를 성의껏 들을 것, 빌린 지혜에 대하여는 반드시 사후보고를 할 것의 세 가지 조건이 필요하다.

-지혜란 머리에서 공식처럼 술술 풀려나오는 것이 아니다. 애쓰고 고생한 끝에 생겨나는 것이 지혜이다. 머리 속에 들러붙어 수시로 떠오르는 '숙제' 가 없는 사람은 훌륭한 간부가 될 자격이 없다. 그런 간부는 지금 당장 사표를 써라.

-방법을 발견하는 능력을 기르려면 애쓰고 애쓰고 또 애를 써라. 애쓰지 않는 간부가 제일 구제 못할 간부이다.

-애쓰는 간부가 되려면 어떻게 해야 되나? 스스로 힘에 겨운 짐(목표)을 지면 된다. '목표지향력' 이 약하면 필연적으로 '방법 발견력' 의 결함이 뒤를 따른다.

3. 조직능력

-간부로서 필요한 셋째 능력은 조직능력이다. 이것은 인선의 능력과 부하가 열심히 일할 수 있는 여건을 만들어주는 환경조성 능력, 두 가지로 나눌 수 있다.

-인선에 대한 방법의 하나로 연공주의(年功主義)가 있다. 이

것은 주위의 협력을 얻기 쉬운 장점이 있는 반면, 비중이 큰 계획은 실행하기 어려운 단점이 있다.

-경험주의의 인선은 보편적이고 간부가 안심할 수 있는 반면 혁신적인 일에는 부적당하고 전문적인 일에만 유능해서 자칫하면 실패할 우려가 있다.

-교육중심의 인선은 바람직하며 인선에는 언제나 이 배려가 필요하다. 다만, 타이밍이나 간부 자신의 과중한 부담을 계산에 넣어야 한다.

-사원의 희망을 중심으로 하는 인선은 가장 좋은 방법이다. 조직이란 다양한 잠재능력을 가진 여러 사람들의 힘을 최대한으로 완전연소 시키는 일이다.

-인선에 있어서 중요한 것은 어디까지나 일 자체의 성공과 이것을 계기로 한 부하의 능력개발이라는 두 가지 목적을 실현하는 일이다. 그러나 위험을 충분히 검토하고 다각적으로 고려하여 치밀하게 인선을 결정해야 한다.

-부하에게 일을 맡기는 것은 좋지만 부하가 지원을 필요로 할 때 지원해주지 않고 나무에서 떨어지게 한다면 신뢰감을 잃고 만다.

-반대로 지나친 배려는 부하를 퇴보시킬 뿐이다. 이 또한 신뢰감을 잃게 될 뿐 아니라 부하의 능력향상을 저해하는 결과를 초래하게 된다.

-부하에게 일을 맡길 때는 '그에게 이 일을 시키면 어떻게 처리할까'를 정확히 파악할 수 있어야 한다. 따라서 자신은 무슨 일을 도와줄 것인가를 곧바로 결정해야 한다.

-부하가 할 수 있는 일은 부하에게 맡기고 부하가 할 수 없는 일은 간부 자신이 해야 한다.

하기 어려운 일, 모두가 싫어하는 일이야말로 간부가 맡아서 해야 할 일이다.

4. 전달 능력

-간부에게 필요한 넷째 능력은 '전달능력'이다. 이것은 주위에 대한 '영향력'과 '연락능력'으로 나누어진다.

-자기의 중요안건에 대한 상사의 동의를 구하려면, ① 끈기 ② 철저한 검토 ③ 상사 판단의 범위확보 ④ 자기의 시야를 벗어난 한 단계 높은 차원에서의 개관적인 판단 능력 등이 필요하다.

-동료들의 협력을 확보하려면 신속한 연락으로 미리 의견을 물어보고 상의하는 일이 중요하다. 멍청하게 있다가 '청청한 하늘에 비 내리는' 결과로써는 아무런 협조를 얻지 못한다.

-부하에 대한 리더십, 그것은 상사나 동료들에 대한 영향력 여하로써 결정된다. 상대방의 입장에서 늘 생각하는 태도, 주위사람들을 편히 일하도록 해주는 태도가 중요하다.

-모든 연락은 그때그때 전달해야 할 상대방이 척척 떠올라 '즉시', '부지런히', '모든 상대에게' 전달해 놓는 생활습관이 중요하다. 미적미적 늦추고 있다가는 반드시 타이밍이 어긋나거나 잊어버려 말썽을 초래하게 된다.

-커뮤니케이션의 근본은 'face to face'이다. 서류나 복사물로 대신하는 연락방법은 부득이한 경우 최후의 수단으로 사용해야 한다.

-간부에게 필요한 내용을 짧은 시간 내에 간단 명료하게 전달, 이해시키는 능력이 필요하다.

-성급함과 초조함이 드러나면 반드시 보고의 지연이나 누락이 생긴다. 바쁜듯해 보이는 태도는 간부에게 있어 절대 금물이다.

-인사문제나 급여문제, 진행 중의 미결사항 등에 대하여는 그 말의 표현이나 전달의 정도 등에 주의하여 상대방이 어떻게 받아들일 것인가를 충분히 생각한 다음 전해야 한다.

5. 연소능력

-간부에게 필요한 다섯째 능력은 부하들의 의욕을 고취시키는 '연소능력'이다.

-부하들에게는 원래 '하려는 의욕'이 있다. 간부에게 우선 필요한 것은 부하들의 의욕에 찬물을 끼얹는 자신의 나쁜 버릇을 고치는 일이다.

-부하는 일하는 도구가 아니다. 일만 잘하면 된다는 생각을 가지고 있는 한, 부하들은 절대로 연소되지 않는다.

-부하들의 일상 업무 중에서 하기 어려운 원인과 요소를 주의하여, 항상 일하기 쉽도록 선수를 써줄 필요가 있다.

- '결재형'이나 '리모콘 콘트롤형'의 간부가 되서는 안된다.

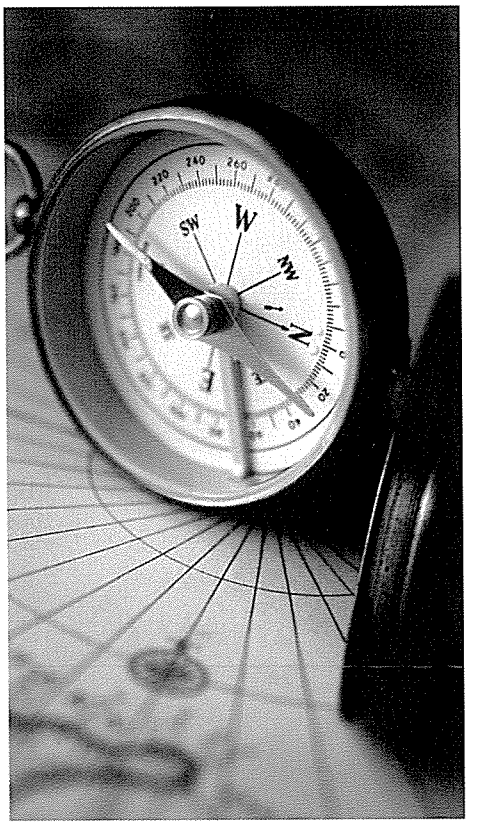
스스로 부하들 속으로 뛰어들어가 파트너로서 일하려는 마음가짐과 행동이 필요하다.

-부하들이 자발적으로 의욕을 불태우게 하려면 전원이 공동으로 지향할 목표가 있어야 한다. 이 목표는 충분한 시간을 들여 토의하여, 전원이 '할 수 있다, 해야 한다' 라고 생각하는 정도가 좋다.

-불타오르지 않는 사람에게는 각각 그 '원인' 이 있다. 개인적인 접촉을 자주하여 그의 처지에서 이해하고 그 요인을 성의껏 제거해주는 것이 간부의 책임이다.

-간부는 누구나 어느 부하보다 열심히 일하고 태풍의 핵심이 되어 부하 전원을 그 태풍 속으로 휘몰아 넣을 만한 기세가 있어야 한다.

-인간적으로 신뢰받지 못하는 간부는 부하들을 완전 연소 시키지 못한다. 지위의 안일에 빠지지 않도록 항상 경계해야 한다.



6. 육성능력

-간부에게 필요한 여섯째 능력은 부하의 '육성에 관한 능력' 이다.

-우선 부하를 기죽이지 말아야 한다. 일 잘하는 부하를 자기의 편의대로만 이용하는 것은 대표적인 살인간부의 전형이라고 해도 지나치지 않다.

-신입사원에 대한 기본적인 훈련은 침착하고 끈기있게, 그것이 반사적 행동으로 나타날 때 까지 계속해야 한다.

-부하들의 머리를 쓰지 않고 그 손발만을 사용하는 간부, 또는 부하들의 능력을 자기선에서 차단시키는 '전리층형' 의 간부, 이들은 모두 부하들의 성장을 막는 위험한 인물이다.

-지나친 과다보호형 간부도 바람직하지 못하다. 중견사원에 대하여는 목표만 제시해 방법은 자신의 머리로 생각하게 하는 것이 좋은 방법이다.

-자기 지위가 올라갔는데도 전의 지위에 미련을 두어 부하와 경쟁하는 결과를 초래해서는 안된다. 특히 자기의 '전직위' 에 대하여는 냉정하게 돌아설 줄 알아야 한다.

-육성을 잘하느냐 못하느냐는 날마다 부하와 접촉하는 기회를 얼마만큼 교육적으로 활용하는냐에 달려 있다. 일을 50%로 생각해야 한다.

-부하 한 사람 한 사람에 대하여 개별적으로 극복시켜야 할 과제, 그리고 그 다음에 넘어야 할 고개들에 대하여는 확실한 프로그램을 준비하고 있어야 한다.

-다른 사람을 지나치게 동경하여 화를 내는 것은 언어도단이다. 자기를 포함한 회사의 전원이 불완전한 인간이란 사실을 명심하고, 부하는 인내로써 육성해야 한다.

-부하가 매너리즘에 빠졌다고 생각되거든, 곧 다른 일로 교체해 주는 것이 좋다.

7. 자기 혁신능력

-간부에게 필요한 일곱째 능력은 '자기 혁신의 능력' 이다.

-자기 혁신을 위해서 필요한 사항을 간추려서 말한다면 대체로 다음 세 가지가 된다.

-끊임없는 미경험의 문제에 도전하고, 이것을 극복하여 자신감을 얻는 '간부의 성장 순환노선' 을 탈 것.

-이것만으로는 커버할 수 없는 두 가지 요소, 즉 자신감에 의한 도약성의 감퇴와 시야 협소화의 위험을 방지하기 위하여 '자기의 시스템' 을 설정할 것.

-자기의 약점 연구의 결과를 살릴 것.

-이상의 세 가지를 확실히 실행할 수 있다면, 간부로서 올바른 길을 걷고 있다고 말할 수 있다. 자기를 키울 수 있는 것은 자기자신 뿐이다.

자료제공: 편집국(저자 미상)