

Date : 2008-09-02

유능한 관리자에게는 뭔가가 있다3

재능이란 것은 역할과 잘 맞아 떨어질 때만이 비로소 '유능함'을 발휘할 수 있게 된다. 따라서 기대하는 성과를 거두기 위해서 무엇보다 중요한 것은 바로 캐스팅이다. 유능한 감독이 각 역할마다 적합한 배우를 찾아내는 것과 마찬가지로, 올바른 캐스팅을 위해서는 먼저 각 직원들의 성공의 비결을 확실하게 파악하는 것이 중요하다. 캐스팅을 고려하지 않고, 무조건적인 승진만을 유능함에 대한 보상의 방법으로 삼을 경우, 부작용이 생겨날 수도 있기 때문이다.

휴넷 경영지식생산본부
e-mail : kp@hunet.co.kr

지난 시간에는 유능한 관리자의 ‘4가지 열쇠’ 중 두 번째 열쇠, ‘기대치를 설정할 때는 적절한 단계가 아닌 적절한 성과(목표)를 규정한다.’와 세 번째 열쇠, ‘동기를 부여할 때는 장점에 초점을 맞춘다.’에 대해 살펴보았습니다.

유능한 관리자들은 일단 직원 개개인의 합리적인 목표를 설정한 후, 직원들이 나름대로의 방식으로 이 목표에 도달하도록 함으로써, 직원들 각자가 최대한 독창성을 발휘할 수 있도록 배려합니다. 또한 단점을 교정하려 하기보다는, 장점을 강화시키는데 집중하며, 모든 직원들과 밀접한 관계를 유지함으로써, 개개인에 대해 정확하게 파악, 그들을 만족시킬 수 있는 방법들을 찾아냅니다. 그들은 한마디로 사람들을 ‘다르게’ 대우합니다. 하지만 그것은 결코 불공평한 차별이 아닙니다.

이번 시간에는 유능한 관리자들의 마지막 열쇠인 ‘자기 계발을 위해서는 승진 준비가 아니라 적절한 역할을 찾아준다.’에 대해 살펴보도록 하겠습니다.

4. 자기 계발을 위해서는 승진 준비가 아니라 적절한 ‘역할’을 찾아준다.

직원들은 발전을 원하며, 그 과정에서 관리자에게 도움을 요청하는 경우가 많습니

다. 즉, “여기서 어디로 나아가야 하나요?”라고 묻는 것이지요. 이 때 유능한 관리자
자들은 직원들에게 ‘승진이 당신이 가야 할 길입니다.’라고 말하지 않고, 개개인의
사람들이 ‘자신에게 적합한 역할을 찾을 수 있도록 돕는 것’에 최우선 목표를 둡니
다. 즉, 타고난 재능을 충분히 발휘할 수 있는 역할, 개인이 가진 기술과 지식, 재
능이라는 장점과 가장 잘 어울릴 수 있는 역할을 찾아주기 위해 노력하는 것입니
다. 중요한 것은 직원에 따라 이것은 승진을 의미할 수도 있고, 해고를 의미할 수도
있으며, 현재 역할에서 더욱 성장하도록 격려하는 것일 수도 있다는 점입니다. 즉
직원에 따라 그 방향은 크게 달라집니다.

사실 재능이란 것은 역할과 잘 맞아 떨어질 때만이 비로소 ‘유능함’을 발휘할 수 있
게 됩니다. 따라서 기대하는 성과를 거두기 위해서 무엇보다 중요한 것은 바로 캐
스팅입니다. 캐스팅을 고려하지 않고, 무조건적인 승진만을 직원들의 유능함에 대한
보상의 방법으로 삼을 경우, 다음의 사례에서 볼 수 있는 것과 같은 부작용이 생겨
날 수도 있기 때문입니다.

[사례1]

유럽계 텔레비전 방송사의 해외 특파원이었던 마크는 가방 하나를 들고 전 세계를
누비며, 현장의 생생한 모습을 시청자들에게 전달하곤 했습니다. 어떤 주에, 자이르

에서 독재자의 몰락을 취재하는 모습을 보인가 하면, 그 다음 주에는 체첸에 등장하여 반군이 퇴각하는 모습을 취재했으며, 군대가 시장을 폭격할 때도, 저격수가 직장에 출근하는 무고한 시민을 향해 방아쇠를 당길 때도, 그는 항상 현장을 지키면서 왜 그런 일이 일어났는지, 그리고 그 일이 어떤 의미를 담고 있는지를 설명하곤 했습니다. 그는 늘 분노와 혼란의 한 가운데에 있었으며, 사람들은 그를 취재의 달인으로 인정했지요.

한편, 해외 특파원들에게 주어지는 승진의 사다리에서 맨 위의 단계는 단연 워싱턴이었습니다. 워싱턴 특파원에게는 가장 많은 특권과 급여가 주어질 뿐 아니라, 가장 많은 보도 시간이 주어지기 때문이었지요. 그래서 워싱턴은 모든 특파원들의 선망의 대상이었습니다.

마크의 유럽인 상사는 마크에게 최고의 단계인 워싱턴 특파원이 되 줄 것을 요청했습니다. 당시 이스라엘에서 자신의 재능을 마음껏 발휘하고 있던 마크는 기꺼이 짐을 싸서 워싱턴으로 향했고, 역대 최고의 지국장으로 화려하게 입성했지요.

그러나 문제가 발생했습니다. 당시 워싱턴에서는 별다른 일이 발생하지 않고 있었으며, 워싱턴 지국장에게 주어졌던 역할은 바로 지루한 정치이야기에 영웅이나 악

한이라는 요소를 가미하여 사건을 흥미롭게 만드는 역할이었는데, 마크는 이 역할에 충실할 수가 없었던 것입니다.

그는 현장을 있는 그대로 전달하는 데에는 천부적인 재능이 있었지만, 연방 의회에서 제기되는 다양한 이슈를 흥미로운 뉴스로 전환하는 재주는 없었던 것이지요. 당연히 뉴스거리는 점차 줄어들었고, 그의 보도 내용은 재미없는 것으로 낙인찍히게 되었습니다. 결국 지국장 자리도 내놓아야 했지요.

만약 마크의 상사들이 각색을 요구하는 워싱턴에서의 역할과 사실을 있는 그대로 생생하게 전달하는 데 능숙한 마크의 재능을 충분히 고려했다라면, 그에게 훨씬 더 나은 역할을 부여할 수도 있었을 것입니다.

마커스 버킹엄과 커트 코프만은 이러한 점을 꼬집어 이렇게 표현합니다.

“흔히들 사람들은 이런 말을 한다. “존은 영업사원으로서 뛰어난 능력을 보여주었으니, 조금만 교육을 시키면 아주 유능한 관리자가 될 거야!” 또는, “제인은 훌륭한 관리자임을 스스로 보여준 만큼, 전략적 사고와 비전을 가르치면, 뛰어난 리더가 될 수 있어!” 하지만 이것은 교육할 수 있는 것과 그렇지 않은 것을 분명히 구분하지 못하기 때문에 나오는 말들이다. 재능은 기술이나 지식과는 분명히 구분되며, 교육

을 통해 재능을 가르치기란 지극히 어렵다. 판매에 필요한 재능과 관리에 필요한 재능은 서로 배타적이지는 않더라도 분명히 서로 다르다. 따라서 한 분야에서 뛰어나다고 해서 다른 분야에서도 마찬가지로 뛰어날 수는 없다. 이런 사실을 제대로 이해한다면, 장기적 성공의 비결이 어디서 비롯되는지를 깨달을 수 있게 된다.”



오늘의 실천 방안 연구

[질문1] 각각의 직원들이 일단 성공을 거둔 후에는, 지속적인 성공을 거둘 수 있도록 돕는 것이 필요한데, 이를 위해서는 그 사람의 성향에 계속해서 알맞은 캐스팅이 필수적이다. 올바른 캐스팅을 위해서는 각 직원들의 성공의 비결을 확실하게 파악하는 것이 중요하다. 이는 유능한 감독이 각 역할마다 적합한 배우를 찾아내는 것과 마찬가지다. (구성원 자신도 자신의 강점 및 이전의 성공요인에 대해서 잘 모르는 경우가 많기 때문에 관리자의 역할이 더욱 중시된다.) 현재 자신이 관리하고 있는 직원들의 올바른 캐스팅을 위해 특히 고려해야 할 사항들을 여기에 적어보자.

한편, 직원들은 위로 올라가고자 하는 욕구를 가집니다. 자신이 성장하고 있다는 느낌을 받고 싶어하는 것이지요. 따라서 직원들의 이런 욕구를 생산적인 방향으로 인도할 수 있는 수단이 필요한데, 이를 위해서는 전통적 승진 개념의 사다리에서 벗어난 전혀 새로운 ‘성취 단계’를 구축하는 것이 필요합니다. 개인의 우수함과 전문성을 존중하는 분야에서는 어디서든 이런 성취 단계를 찾아볼 수 있습니다.

[사례2]

80년대 중반, 갤럽에서는 양조협회와 더불어 유능한 바텐더의 기준을 마련한 바 있습니다. 당시 갤럽에서는 단골손님의 이름과 그들이 즐기는 술을 기억하는 능력을 유능함의 기준으로 삼았고, 이를 근거로 ‘100인 클럽’이라는 것을 고안하였습니다. 100인 클럽의 자격은 손님 100명의 이름과 좋아하는 술을 기억하는 바텐더에게 주어졌으며, 대상자에게는 상과 함께 상금도 수여했습니다. 그 후 점점 수준이 높아져 ‘500인 클럽’까지 만들어졌고, 여기에 선정된 바텐더에게는 더 큰 상과 상금이 주어졌습니다.

양조협회와 함께 처음 100인 클럽을 만들었을 때, 500인 클럽에 해당하는 바텐더가 탄생하리라고 예상한 관리자는 거의 없었습니다. 그러나 1990년에는 영국 북부에서 일하던 재니스라는 이름의 여성 바텐더가 최초로 3000인 클럽에 가입했습니다. 물론 그녀는 고객 3000명의 이름과 좋아하는 술을 모두 기억할 수 있었지요.

이것은 관리자가 일련의 성취 단계를 구축함으로써 직원들의 최선을 이끌어낸 사례입니다. 이 사례에서 볼 수 있는 것처럼 어떤 일이든 측정과 보상이 주어지게 되면, 사람들은 남보다 뛰어나기 위한 노력을 기울이게 됩니다. 또한 이런 성취 단계는 관리자에게 역시 대단히 중요한 의미를 가지게 되는데, 직원들로부터 “여기서 어디로 나아가야 하나요?”라는 질문을 받았을 때, 단순히 ‘승진’이 아닌, 개개인의 최상의 가능성을 이끌어 낼 수 있는 구체적 방안을 제시해 줄 수 있게 되기 때문입니다.

전통적 승진 개념에서 벗어난 이러한 성취 단계는 급여체계를 만들 때도 도입할 수 있는데, 그것이 바로 브로드밴딩(Broadbanding) 기법입니다. 브로드밴딩이란, 단계적으로 급여 범위를 설정함으로써 낮은 단계의 역할에서 뛰어난 성과를 거둔 직원에게 높은 단계에서 평범한 성과를 거둔 관리자보다 더 많은 급여를 지급하는 기법

을 말합니다.

[사례3]

메릴린치에서 최고의 금융 컨설턴트에서 지급되는 연봉은 50만 달러에 이릅니다. 반면 지점장에게 지급되는 최저 연봉은 15만 달러에 불과합니다. 즉 최고의 금융 컨설턴트가 지점장에 오르기 위해서는 현재 연봉의 70퍼센트를 포기해야 할 수도 있음을 의미합니다. 하지만 최고의 지점장이 받는 연봉은 수백만 달러에 이릅니다. 그러므로 금융 컨설턴트가 지점장이 되기 위해서는 일단 70퍼센트의 연봉 삭감을 감수해야 하지만, 관리자로서 우수한 성과를 실현할 수만 있다면 이후의 금전적 보상은 과거와 비교할 수 없을 만큼 크게 되는 것이지요.

[사례4]

20억 달러 규모의 매출을 자랑하는 의료용구 제조업체 스트라이커(Stryker)에서는 영업사원에 대한 급여 범위가 연봉 4만 달러에서 최고 25만 달러에 이르기까지 그 폭이 매우 다양합니다. 그러나 최고의 영업사원이 지점 관리직을 원할 경우에는 일단 60퍼센트의 연봉 삭감을 각오해야 하지요. 신임 지점장에게 주어지는 연봉은 10만 달러에도 채 미치지 못하기 때문입니다.

그런데 스트라이커가 다른 업체와 다른 점은, 최고의 지점장에게 주어지는 연봉 수준도 20만 달러 정도로 최고의 영업 사원이 받는 것보다는 훨씬 적다는 사실입니다. 즉 최고의 지점장이라 하더라도 최고의 영업사원보다 많이 벌수는 없는 것이지요. 그렇다면 스트라이커에서는 왜 이런 선택을 했을까요?

그것은 스트라이커에서 최고의 영업사원을 매우 소중하게 대우하기 때문입니다. 이런 브로드밴딩 기법은 최고의 영업사원들이 고객들과 최대한 오랫동안 관계를 유지하도록 유도하며, 모든 직원들로 하여금 관리자가 되는 것이 과연 현명한 것인지를 깊이 생각하도록 만듭니다. 어쨌든 스트라이커의 급여 체계는 매우 성공적인 것으로 판명되었습니다. 최고의 영업사원과 최고의 관리자들 덕분에 스트라이커는 지난 20년 간 매년 20퍼센트 이상의 매출 및 수익 성장을 기록했습니다.

브로드 밴딩 기법은 급여의 범위가 서로 겹치기 때문에, 직원들이 무조건 위로만 올라가려고 하는 것을 멈추고 잠시 생각해 보게 만드는 역할을 합니다. 스스로에게 '내가 왜 승진에만 매달리고 있지?'라는 질문을 해보게 함으로써, 무엇보다 역할의 만족도를 먼저 고려하고, 자신에게 주어질 책임과 자신의 장점을 견주어 본 후, 선택을 하도록 만드는 것입니다.



오늘의 실천 방안 연구

[질문2] 알맞은 캐스팅을 통해 구성원들이 가진 재능을 유능함으로 연결시킬

수 있게 된 후에는, 그러한 유능함의 단계를 세분화시키는 것이 구성원들의 성취 욕구를 자극하는데 도움이 될 수 있다. 유능함의 단계를 세분화시킴으로서 개인의 성장에도 도움이 될 수 있는 방법에 대해 생각해 보자.

(ex. 양조협회의 100인 클럽, 500인 클럽, 3000인 클럽)

[질문3] 평가 기준의 세분화 이외에, 직원들의 성장하고자 하는 욕구를 만족

시킬 수 있는 방법에는 어떤 것들이 있을까? 단순하고도 확실적인 승진에서 벗어난, 구성원 개개인의 재능이 좀 더 빛을 발하도록 만들 수 있는 전혀 새로운 방식에 대해 생각해 보는 시간을 가져 보자.

이상에서 마커스 버킹엄과 커트 코프만이 말한 ‘유능한 관리자들과 네 가지 열쇠’에 대해 모두 살펴보았습니다.

오늘날처럼 고도로 전문화된 비즈니스 세계에서 사람과 역할을 적절하게 배치하는 것은 과거 어느 때보다도 중요한 일입니다. 그러기 위해서는 우선 재능에 기반하여 직원들을 뽑고, 올바른 캐스팅을 통해 직원들이 계속해서 자신의 재능과 장점을 발전시켜 가도록 하는 것이 중요합니다. 그리고 그것은 상대방을 어떻게 변화시키려고 하지 않고, 있는 그대로 인정함으로써만 가능합니다. 첫 부분에서 소개드린 수만 명의 유능한 관리자들에게서 공통적으로 발견할 수 있었던 생각들을 기억하시나요?

-사람들은 별로 변하지 않는다.

-그 사람에게 없는 것을 있게 하려고 시간을 낭비하지 말라.

-이미 가지고 있는 것을 밖으로 끌어내면 된다.

-그것조차도 쉽지 않다.

‘유능한 관리자들과 네 가지 열쇠’는 결국 ‘그들이 이미 가지고 있는 것을 이끌어

나라.’라는 한마디로 요약될 수 있을 것 같습니다. 물론 이 말은 관리자로서 사람을 관리하는 일 뿐 아니라, 모든 인간관계에서 적용될 수 있는 말인 듯 합니다. 관리자로서, 동료로서, 친구로서, 배우자로서, ‘상대방이 이미 가지고 있는 재능 및 장점’에 초점을 맞추어 보는 하루되시길 바랍니다!

자기 계발 작가 김보승 드림

*참고 자료: ‘유능한 관리자’, 마커스 버킹엄, 커트 고프만 지음, 한근태 옮김, 21세

기 북스