

관리자 관리의 열가지 신화

全成 略*

상위관리자는 자신의 아래에 있는 관리자
를 어떻게 잘 관리할 수 있을까? 하위관리자
들은 좀더 많은 지도, 명확한 피드백, 더 신
중하게 설정된 목표, 경영스타일에 대한 더
깊은 논의, 그리고 체계적인 성과평가를 필
요로 한다고 느끼고 있다. 많은 회사들이 경
영관리층을 축소하고자 할 때 관리자들은 자
신의 성과를 향상시키려고 안달하게 된다. 여
기서는 관리자를 관리하는 데 있어서 검토해
야 할 열가지의 기본적인 원칙을 살펴보고
관리자의 행위를 변화시키고 궁극적으로 조
직의 전반적인 성과를 향상하기 위한 대안을
살펴보려고 한다.

경쟁력있는 관리자의 육성

많은 회사들이 치열한 경쟁에서 살아 남기
위하여 노동력의 몰입과 품질개선을 앞세우
고 성장 캠페인, 급격한 재구조화, 신기술 개
발, 고객지향등의 새로운 돌파구를 찾아 나서
고 있다. 이러한 조직상황에서는 관리자들이
매우 열심히 일해야 하고 좀더 경쟁적으로
되어 간다. 조직의 안과 바깥에서 받는 압력에
대항하여 생존하기 위해서는 자신의 경쟁력
을 키우던지 아니면 회사를 떠나는 수 밖에

없다.

모든 수준의 관리자들은 더 열심히, 더 현
명하게, 더 오래 일하도록 요구받는다. 그리고
조직의 자원을 관리하는 전통적인 접근방식
은 의문을 제기받게 된다.

좀더 빈번히 관리자들은 사고방식과 행동
방식을 변화하도록 재촉받게 된다. 조직은 개
발프로그램, 관리자퇴직, 그리고 다양한 다른
기법에 많은 돈을 사용한다. 이러한 개혁은
조직에 있어서 관리자집단의 전반적인 질을
향상시키기 위해서는 관리자 스스로가 새로
태어나야 한다는 기본가정을 깔고 있다. 관리
자가 자신의 유효성을 향상시키지 않는다면
그 조직의 경쟁력은 위협받게 된다. 피터 드
러커는 최근 미국기업에 대한 가장 큰 도전
은 관리자의 개발이며 미국은 이에 대해 전
혀 준비가 되어 있지 않다고 지적했다.

조직혁신의 물결속에서 우리들은 종종 기
본적인 경영원리를 간과하거나 잘못 이해하
는 경우가 있다. 한 예로 관리자들은 권한의
불명확, 성과를 향상시키는 투입의 부족, 계
속적인 성과 피드백의 부재와 정기적이고 체
계적인 성과평가의 결여로 인하여 좌절을 경
험한다고 한다. 하위직 종업원에게 잘 적용되
는 성과평가와 평가지침이 상위직 관리자에
게는 맞지않았다. 결과적으로 관리자는 소의

* 연구원, 서울대학교 경영학 석사, 인사조직 전공.

되고 무관심한 채로 내버려져 좌절을 느끼게 되었다. 이 결과는 우리에게 중요한 질문을 제기한다. 상위 관리자는 자신의 하위 관리자를 효과적으로 관리하는가?

이 글은 미국의 주요 기업의 관리자를 면접하여 그들의 상사가 자신을 어떻게 관리하는지, 자신의 유효성을 제약하는 요소, 관리자를 관리하는 사람에게 주는 제안을 자유롭게 논의하게 한 결과이다.

관리자 관리의 신화

상위 관리자는 자신의 하위 관리자가 하위자의 시각에서 보면 문제적이라는 가정을 가지고 있다. 이 가정은 특히 중요한데 왜냐하면 자신의 부하에 대한 상위 관리자의 행위에 영향을 주기 때문이다. 이 가정들을 “신화”라고 명명할 수 있는데 이는 처음에는 진실로서 받아들여지나 사실은 아무런 개념적이나 실질적인 기반이 없고 부정적인 결과를 초래하기 때문이다. 신화의 부정적인 효과를 이해함으로써 신화가 알려주는 지혜를 재검토할 수 있다.

신화 1: 관리자는 스스로 시작하고 스스로 지휘하며 자율적이다. 그렇지 않으면 관리자가 아니다.

널리 퍼진 이 신화는 상대적인 용어보다는 절대적인 용어로 문장의 정확성에 더 관련이 있다. 대부분의 관리자는 전형적으로 다른 하위 종업원보다 더 스스로 시작하고 스스로

지휘하며 자율적이다. 응답한 관리자는 스스로 자신의 자율관리능력에 대한 기대가 너무 과장되었다고 믿었다. 중간이나 상위 관리자는 실질적으로 자신이 나타낼 수 있는 자율을 가지고 있다고 믿었다. 관리자가 진정으로 효과적으로 일을 처리하려면 더 많은 집중, 지도, 그리고 피드백이 필요하다. 철강산업의 한 관리자는 다음과 같이 말한다.

관리자가 감독을 거의 하지 않고 지원도 없이 그냥 계속하시오라고 명령하는 것은 일반적인 관행이다. 비록 그 일이 도전감을 불러 일으킬 만하더라도 물에 빠져 죽던지 아니면 해엄쳐라는 접근법이다. 그것은 치명적일 수도 있는 자비로운 무관심이다.

비록 관리자가 자율을 원하지만 또한 상사로부터의 명확한 지도와 자신이 바른 길을 가고 있다는 정기적인 확인을 원한다. 대다수의 관리자는 자신의 상사가 자신이 원하는 어느 정도의 자율을 주지만 동시에 원치않는 많은 골치덩이를 안겨준다고 느낀다. 투입과 상사와의 상호작용이 없는 자율관리는 낮은 작업관계, 개발의 실패, 비효율을 야기한다.

수정된 신화 1: 좋은 관리자는 지나칠 정도까지 스스로 관리한다. 관리자는 자율을 원하고 기대하며 받아 들인다. 그러나 또한 자신의 상사가 관심을 가지고 투입과 지도를 해주기를 원한다.

신화 2: 능력있는 관리자는 자신이 직무를 실

질적으로 파악한다.

관리자의 직무가 급변할 때, 관리자는 자신의 현재 직무기대와 성과기준에 대해 제대로 알지 못한다. 공식적인 직무기술보다는 관리자와 상사사이의 실제직무와 우선순위를 정확하게 반영하는 명확한 업무협정이 더 중요하다. 복잡하고 역동적인 대부분의 관리적 업무의 성격을 고려할 때 이 문제는 이해할 만하다. 이해하기 어려운 점은 왜 상위 관리자는 하위 관리자가 직무가 요구하는 집중적이고 올바르게 확실한 길을 가도록 더 적극적으로 조치를 취하지 않는가하는 점이다. 관리자는 자신이 편한 방식이나 과거에 해보았던 방식으로 일을 하는 경향이 있다. 이는 항상 옳은 것은 아니다.

수정된 신화 2: 능력있는 관리자는 자신의 직무권한을 명확하게 파악하기를 원한다. 상사로부터의 리더십이 없다면, 하위 관리자는 목표에 대해 명확하게 파악하지 못하고 덜 효과적이 된다.

신화 3: 좋은 관리자는 자신이 직무를 어떻게 수행해야하는지를 잘 안다.

한 관리자는 하위관리자가 원하고 필요로 하는 피드백을 제공해주지 못하는 죄책감을 느낀다고 고백했다. 또한 자신은 자신의 성과에 대해 상사로부터 더 많은 피드백을 원한다고 말했다.

관리자는 자신이 받는 피드백이 종종 너무

막연하거나 부정적이라고 느낀다. 사실 관리자는 성과수준에 관계없이 정기적이고 지속적인 피드백을 원한다. 관리자는 일의 모호한 성격때문에 자신이 일을 잘 수행하는지의 여부를 잘 알지 못한다고 느낀다. 피드백의 부재가 관리자의 일을 더욱 모호하게 만든다. 많은 관리자는 자신을 소모품으로 느끼며 이는 관리자의 안정성에 영향을 준다. 한 관리자는 자신이 일을 잘 수행하고 있는지에 관해 약간은 기묘한 의문을 가지고 있다고 실토했다.

수정된 신화 3: 관리자는 자신의 성과에 관해 정기적인 피드백을 원한다. 모호한 일을 수행하는 관리자는 명확한 피드백을 원한다. 그것도 정기적으로.

신화 4: 좋은 관리자는 필요로 하는 정보를 탐색한다.

관리자는 일반적으로 조직에서 자신이 경험하는 정보폭발에 관해 이야기한다. 이 관리자에게 중요한 문제는 충분한 정보뿐만아니라 올바른 정보도 가지고 있지 못하고 있다는 점이다. 단지 소수의 관리자만이 자신에게 영향을 미치는 이슈에 관한 정보를 독점하고 있다. 아무런 정보도 입수하지 못하는 것은 큰 좌절이며 조직이 변화할 때는 더욱 그러하다.

관리자는 입수한 정보의 보안을 유지하는 것을 당연히 자신의 책임이라 여기면서도 자신의 상사는 정보촉진자가 되어 자신에게 개

인적인 상호작용을 통해서 정보를 전달해 주기를 바란다. 관리자는 상사의 최근 프로젝트와 작업부하, 시장이나 조직내의 최근의 변화, 전략계획, 예산개발, 다른 부문의 활동과 같은 이슈에 관한 정보의 결여에 대하여 말한다. 관리자는 자신의 상사가 정보를 남에게 알릴 시간을 가지지 못하는 것이 아니라 의도적으로 정보를 독점하려는 경향이 있다고 생각한다.

나의 상사는 나의 직무가 이 활동에서 중요하다고 말했다. 그런데 상사가 나에게 영향을 주는 상황정보를 전달하는데 거의 시간을 내지 않는다는 사실에 매우 놀랐다.

수정된 신화 4: 좋은 관리자는 적극적인 정보 탐색자이다. 때때로 관리자는 상사가 가지고 있는 정보에 접근하지 못한다. 따라서 상사가 관리자에게 정보를 전달함으로써 제거할 수 있는 불필요한 업무에 관리자의 능력이 낭비되기도 한다.

신화 5: 목표는 효과적인 관리활동을 위한 적절한 가이드이다.

목표설정에 관한 믿음은 여전히 유효하다. 대부분의 조직에서 공식적이거나 비공식적인 목표설정을 하고 있다. 사실 목표설정은 관리자를 관리하는 주요한 방법이다. 상위 관리자는 대부분 목표가 관리활동을 집중시키는 최선의 방법이라고 믿는다.

목표는 관리자에게 던져지는 빠르고도 쉬운 방법이다. 목표가 한번 문서화되면 관리자는 그 목표에 적응하는 경향이 있다. 목표는 관리자에게 매우 가치있는 방향을 제시한다. 대부분의 관리자는 목표를 일이 그러한 방향으로 되어가는 방식으로 믿는다.

목표는 표적을 제공한다. 그러나 관리자는 일반적으로 사용되는 목표설정에 관해 세가지 문제를 제기한다: 목표의 부적절한 성격: 목표설정에 있어서 투입의 부족: 목표달성을 위한 과정과 수단에 관한 비효율적인 논의. 목표의 성격에 관해 관리자가 겪는 대표적인 좌절은 다음과 같다. 1) 너무 많은 목표(모든 것이 중요하다면, 실제로 중요한것은 없는 셈이다). 2) 비현실적인 목표(당신이 그 일을 아마 하지 못하겠지만 한번 최선을 다해 보아라). 3) 상반되는 목표(산출을 늘리고 인원수를 줄여라. 복지비용을 감축하고 사기를 높여라). 이러한 일반적인 요소들이 목표설정의 유효성을 약화시킨다.

관리자는 또한 상사가 종종 성취하고자 하는 목표에 있어서 자신의 투입을 과도하게 설정한다고 말한다.

회장이 올해 투자 수익률을 3% 증가시킬 필요가 있다고 말하면 그것뿐 토론이 있을 수 없다. 관리자는 요즈음 군사적 모델을 사용한다.

관리자는 이러한 상명하달식의 군사적 모델은 경쟁적인 압력과 목표설정이 동기유발

의 도구라기보다는 해머로 사용되기 때문에 더 자주 사용된다고 주장한다. 일단 목표가 설정되면 다른 좌절이 나타난다. 관리자는 그 목표---과정과 전략적 이슈---를 달성하기 위한 수단에 관해 토론하는 기회를 거의 갖지 못한다. 더 나아가 관리자는 그러한 토론을 시작하는 것을 거만하거나 우유부단하게 또는 지나치게 의존적으로 보일까 회피하게 된다. 한 공장 관리자는 다음과 같이 말한다.

우리는 모든 목표--중요한 목표일지라도---에 관해 토론하기를 원하지 않는다. 전략, 수단, 스타일, 목표에 관한 토론 없이는 관리자의 행동이 효과적이기를 바랄 수 없다.

수정된 신화 5: 목표는 신중하게 수립하고 상호의존적인 투입을 제공하고 수단과 과정에 관한 논의를 포함해야 한다.

신화 6: 관리자간의 경쟁은 기업에 유익하다.

관리자는 자신의 조직문화가 점점 경쟁적이라고 인식한다. 특히 관리계층에 있어서는 더욱 그러하다. 관리자는 자신이 승진, 보너스, 예산, 상사와 종업원과의 접근, 그리고 점점 더 희귀해지는 다른 자원을 얻기위해 더욱 더 경쟁적이 된다고 본다. 관리자간의 경쟁은 새로운 것이 아니다. 그러나 관리자간의 과열되는 경쟁을 적절하게 관리하지 않으면 많은 문제점을 낳게 된다.

이러한 문제적인 경쟁의 주요 원인을 살펴보자. 첫째, 오늘날의 관리인력은 일반적으로

과거에 비해 더 공격적이고 경쟁적이다. 둘째, 관리자는 자원과 기회의 관점에서 조그만 파이를 위해 경쟁한다. 한 자동차 공장 관리자는 그 과정을 다음과 같이 기술한다.

관리자간의 경쟁은 때때로 치열하다. 이 경쟁은 조직을 위해서라기보다는 서로 대항해서 일하는 사람들간에 공개적인 갈등으로 쉽게 전화될 수 있다. 당신은 그 갈등을 매일 볼 수 있다.

관리자는 하위 관리자간의 갈등을 적절하게 인식하고 관리하지 못하는 상사의 무능력을 비판한다. 관리자는 과도한 경쟁이 인상관리, 도박심리, 의사소통의 단절, 잘못 인도된 자아, 정치적인 노력, 더 심한 경우에는 태업에까지 이르게 된다고 믿는다. 관리계층에 있어서 과도한 갈등은 일반적인 현상이어서 관리자는 생산성을 향상시키기 보다는 자신을 방어하는데 많은 노력을 기울이게 된다.

수정된 신화 6: 기업간의 경쟁은 효과적이거나 기업내의 경쟁은 반드시 효과적이지는 않다. 조직내의 협동은 기업현장에 있어서 경쟁력을 향상시키는 좋은 전략이다. 상위 관리자는 하위관리자가 필요로 하는 자원을 주의깊게 관리하고 내부적인 갈등을 줄이는 적극적인 조치를 취해야 한다.

신화 7: 회의와 서류작업은 관리자의 주요한 업무이다.

관리자는 조직내의 다른 사람과 만나고 이야기함으로써 중요한 일을 수행한다. 말하는 것은 일이다. 그러나 빈번히 회의가 실제로 일하는 것을 방해하기도 한다. 결과적으로, 정보의 가장 풍부하고 즉각적인 원천인 회의가 관리자의 존재에 재난이 될 수도 있다. 관리자는 너무 많은 사람이 참가하고 너무 많은 주제를 논의하고 너무 오래 진행하지만 결과는 거의 없는 많은 회의에 대해 불평한다. 물론 어떤 회의는 중요하고 유용하지만 대부분의 회의는 시간은 두배로 걸리고 결과는 반밖에 나오지 않는다. 프로젝트, 프로그램, 절차, 그리고 제안서를 위한 회의가 사람과 생산성보다 우선적으로 취급된다.

관리자는 또한 지나친 서류작업에 좌절하기도 한다. 현대의 관리자는 모든 것을 서류화하도록 기대받고 모든 이의 서류를 읽도록 요구받는 것 같다. 관리자는 진부화된 서류작업을 싫어한다. 그러나 상사는 서류작업이 중요하며 좋은 경영에 필수적인 것으로 파악한다.

수정된 신화 7: 회의와 서류작업은 작업을 촉진하도록 설계해야 하고 성과 향상활동을 위한 시간을 감소시켜서는 안된다. 회의와 서류작업이 직무를 수행하는 관리자의 능력을 향상시키는가?

신화 8: 관리스타일은 변할 수 없는 것이며 하위관리자와 논의할 대상이 아니다.

관리자는 다양한 관리스타일이 있으며 어떤 것이 다른 것보다 우수하다는 데 동의한

다. 그러나 관리자는 자신의 조직내의 사람들이 적극적으로 체계적으로 관리스타일을 논의하지는 않는다고 지적한다. 왜냐하면 상사는 어떤 이의 스타일을 변화시키는 것은 어렵다고 가정하기 때문이다. 상사는 단지 위기나 문제상황에 봉착하면 관리자의 차이점을 스타일의 문제로 돌린다. 평소에는 거의 논의하거나 검토하거나 조사하지않던 관리스타일의 문제가 관리자가 어려움을 겪게 되면 비판과 불평의 대상이 된다. 특히 중간 관리자들은 자주 되문게 된다. 자신의 관리스타일이 문제라면 왜 미리 문제가 발생하기 전에 체계적으로 논의하고 비판하지 않는가?

관리자는 관리스타일을 논의해야한다고 느낀다. 비록 관리자는 상사가 자신의 관리스타일에 대한 평가에 동의하지 않는다고 하더라도 최소한 자신의 강점과 약점에 대한 상사의 의견을 알기를 원한다.

수정된 신화 8: 관리스타일은 타부시되어서는 안된다. 관리자는 자신의 관리스타일이 비효율적인 특성과 행동유형을 포함하고 있다는 사실을 인식해야 한다. 따라서 관리자는 문제나 위기가 발생하기 전에 자신의 상사와 관리스타일에 대해 체계적인 논의를 하기 원한다.

신화 9: 공식적인 교육과 개발프로그램은 관리자개발을 최상으로 달성할 수 있다.

대부분의 회사가 하위 관리자를 위한 기본적인 감독기술에서부터 중간 및 상위 관리자

를 위한 다양한 주제(시간관리, 예산, 성과평가, 리더십, 품질개선, 고객에 대한 서비스등)의 공식 교육프로그램을 가지고 있다. 관리자는 이러한 공식 프로그램들이 효과적이라고 생각한다. 그러나, 이 프로그램들은 심각한 문제를 지니고 있다. 프로그램이 관리자의 변화와 개선에 대한 욕망을 증가시키기는 하나 후에 개선이 실제로 일어나지 않았을 때에는 관리자에게 좌절을 안겨다 준다. 관리자는 상사들이 관리자개발에 무신경하다고 생각한다.

관리자는 일회성의 교육프로그램이 정기적인 지도와 상사의 투입이 없이는 성과에 지속적인 영향을 주지 못한다고 말한다. 대조적으로 대부분의 긍정적인 인정을 받은 상사는 하위관리자의 개발을 위해 개인적으로 노력 하였던 사람이었다. 그러한 노력은 몰입과 충성심 그리고 상위관리자를 도우려는 동기를 유발한다. 관리자는 자신의 의무, 권한, 그리고 기술적인 능력을 확대하기 위한 방법과 횡단적 교육을 위한 기회를 얻기위한 방법에 대해 논의하고 싶어 한다. 게다가 관리자는 상사가 행동목표를 설정하는데 도와주고 계속해서 피드백을 제공해주기를 원한다.

수정된 신화 9: 관리자는 자신의 상사가 관리자개발에 더 적극적이기를 바란다. 관리자는 공식적 개발을 원하나 실제로 변화를 일으키는 것은 직속상사의 비공식적인 관심이다.

신화 10: 공식적 성과평가는 관리자의 성과를 적절하게 검토하고 반영한다.

대부분의 관리자는 자신에 대한 연례적인 성과평가에 불만을 가지고 있다. 모호한 직무와 정기적이고 지속적인 피드백의 부재를 생각할때 관리자가 성과평가와 검토과정에 강한 불만을 가지는 것은 놀랄만한 일이 아니다.

관리자는 특히 자신에 대한 공식평가에 관심을 가지는데 이는 평가가 성과급, 보너스, 그리고 장기적인 승진가능성에 영향을 주기 때문이다. 원칙적으로 성과평가는 관리자의 전반적인 성과와 직접 연결되어야 하나 실제로는 성과와 성과평가사이의 관계에 여러 요인이 영향을 준다. 그 요인에는 다음과 같은 것이 포함된다: 상사가 부하의 성과를 실제로 잘 알지 못한다: 상사가 솔직하게 평가하지 못한다: 부서간의 정치행위가 존재한다: 평가대상이 불명확하다: 목적과 그것을 달성하기 위한 수단간에 차이가 있다.

관리자가 상사와 자신의 권한을 명확화하는데 많은 시간을 보내면 성과평가는 더 효과적일 수 있다. 동시에 관리자는 모호한 역할에서 불확실성을 제거하는 지속적인 피드백을 필요로 한다. 이 두 요소의 결여가 성과평가에 좋지 않은 영향을 준다.

수정된 신화 10: 평가가 효과적이려면 평가과정의 연속적이고 구조화되고 실질적이어야 한다. 전문적인 관리자에게 전문적이지 않은 평가를 한다는 것은 성과와 성과평가가 제대로 연결되지 않았음을 의미한다.

상사의 지속적인 지원과 몰입이 필요

이제까지 조직의 유효성을 평가하는데 가장 중요하다고 생각되는 자원인 조직의 관리자에 대해 살펴보았다. 잘 교육받고, 많은 보수를 받으며, 성취지향적인 관리자는 상위관리자가 충족시켜주지 못하는 다양한 요구를 가지고 있음을 알았다. 관리자의 관리자가 이러한 문제를 제대로 이해하지 못하면 그 결과는 개인과 조직 모두에게 부정적일 것이다. 관리자가 실패하면 대부분의 사람들은 관리자가 무능력하거나 올바른 자질을 가지지 못한 것으로 결론내리기 쉽다. 그러나 여기서는 약간 다른 시각을 제시하고 있다. 즉 관리자는 잘못 관리되거나 단순히 관심을 받지 못하기 때문에 실패한다.

앞으로 관리자를 효과적으로 관리하는데 도움이 될 몇가지 요소를 살펴보자. 첫째, 관리자는 자신을 소모품으로 생각하고 있다는 사실을 인정해야 한다. 관리자는 실직의 두려움때문에 더 열심히 일할뿐 아니라 상사로부터의 인정을 받기 원한다. 둘째, 관리자는 조직내에서 다른 사람들에게 매우 의존하고 있다. 관리자는 자신의 상사를 연결편으로 보고 있다. 이 연결편은 관리자의 관리활동을 도와주고 관리자의 전반적인 성과에 영향을 주는 상호의존성을 이해해야한다. 셋째, 관리자는 상위직으로 승진하려는 강렬한 욕망을 가지고 있으나 상위직에서의 승진기회가 매우 제한적임을 잘 알고 있다. 관리자는 자신의 상사를 자신의 성공에 중요하다고 느끼고 있다.

전반적으로 관리자는 상사의 더 많은 관심

과 지도를 원한다. 그러나 아직까지 상위관리자는 관리자란 스스로 시작하고, 스스로 지휘해야하며 그렇지 않으면 관리자가 아니라는 생각을 가지고 있다. 이러한 믿음이 자비로운 무관심이나 몰에 빠져죽던가 아니면 해엄처라는 태도를 낳는다.

여기서 제시한 신화들은 관리자를 관리하는 개인적 또는 조직적 접근법을 재검토하는 기회를 제공한다. 결론적으로 전반적인 경영과 조직의 유효성은 이제까지 검토한 기본적인 경영원칙을 강조함으로써 향상시킬 수 있다. 하위관리자의 전문성, 경력등의 많은 요인이 성과에 영향을 주지만 상위관리자의 기본적이고도 중요한 임무는 모든 관리자가 유효성을 추구하는데 있어 자신의 상사의 몰입과 지원을 필요로 한다는 점을 명확하게 인식해야 한다는 것이다 (이 글은 Clinton O. Longenecker and Dennis A. Gioia, "Ten Myths of Managing Managers," *Sloan Management Review*, FALL 1991을 번역, 정리한 것임). ♣