

V. 글로벌 경영뉴스: 인재들의 나쁜 습관 해결 방안

이 글은 Harvard Business Review(2000년 9/10) 에 나오는 "Why Should Anyone Be Led By You?"를 요약·재구성한 것입니다

1. 논의 배경

- 어느 기업이든 그 기업을 위해 능력을 다해 일하는 유용한 인재들이 있음
 - 그러나 간혹 이 인재들에게 보이는 "나쁜 습관"이 그들의 주변 사람들에게 때론 업무에까지 악영향을 미치는 경향이 있음
 - "나쁜 습관"의 예를 들어보고 경영자로서 이들을 다시 기업에 필요한 인재로 만들기 위해서는 어떤 일을 해야하는지 알아보기로 함

2. 나쁜 습관의 4가지 근본 원인

- ① 타인의 입장을 이해 못하는 사고 방식:
 - 의외로 많은 사람들은 자신의 입장에서만 생각할 뿐 남의 입장에서 생각을 하지 못함
 - 동기, 부하직원, 경영자 또는 고객과 성공적으로 관계를 가지기 위해선 남의 입장도 생각할 수 있어야 함
- ② 권력의 적절한 사용 능력 부족:
 - 많은 사람들이 권력 남용과 권력 행사의 차이점을 구분 못함
 - 결과적으로 사람들은 권력을 얻으려 하지도 않고 권력을 가지고 있어도 제대로 행사하지 못하거나 권력을 쥐고 있어도 놓치기 쉬움
- ③ 권위자에 대한 반항 심리:
 - 권위자를 대하는 행동에는 크게 두 종류가 있음
 - 첫째, 권위자가 하는 말이라면 무조건 반대하고 반항하는 사람
 - 둘째, 권위자가 하는 말이면 뭐든지 옳다고 경의를 표하는 사람
 - 보통 사람들은 이 두 가지의 중간 정도에 있음
- ④ 자신에 대한 부정적 자아상:
 - 부정적인 자아상은 여러 곳으로부터 옵니다
 - 일에 대한 중압감 또는 실패에 대한 두려움 때문에 생김

3. 나쁜 습관의 6가지 유형

유형	특징	해결 방안
영웅심리자	<ul style="list-style-type: none"> · 단기적 결과에 집착, 자신과 동료들에게 일에 대한 압력 가함 · 과다한 일, 한번에 해결하려 함 	<ul style="list-style-type: none"> · 잘된 업무에 대해 칭찬해줌 · 과중한 업무가 자신과 동료들에게 끼치는 악영향에 대해 알려줌 · 그를 관찰할 관찰자를 두고 보고 받음
실력만능주의자	<ul style="list-style-type: none"> · 세상의 모든 일은 실력이 바탕이라 생각 · 현실에서의 정치적,조직적인 양보, 타협을 이해 못함 	<ul style="list-style-type: none"> · 현실의 불공평성에 대해 그와 공감해줌 · 현실에서 타협의 중요성에 대해 깨닫게 해줌
협박자	<ul style="list-style-type: none"> · 세상이 자신에게 손해 입히기 전, 먼저 과격하한 행동을 취함 · 특히 상사에게 충실, 그를 위해서는 일을 반드시 성사시킴 	<ul style="list-style-type: none"> · 계속적으로 과격하게 일처리시, 해고에 대한 위협을 느끼게 해줌 · 그동안 업무 처리중 그가 화나게, 또는 설블리 과격하게 대했던 사람들의 명단을 만들게 하여, 사과하게 함
비관론자	<ul style="list-style-type: none"> · 기업에 일어나는 모든 변화가 부정적이라 생각함 · 실패, 변화를 두려워함 	<ul style="list-style-type: none"> · 그의 제안을 100% 지지해 주겠다는 확신을 줘 일의 진행을 도와줌 · 만약 실패할시, 책임을 지겠다는 약속을 전제로 일을 진행시킴
반항자	<ul style="list-style-type: none"> · 모든 일에 대해 반항함 · 회사에 관한 제안,변화 또는 전략을 비판함 	<ul style="list-style-type: none"> · 그의 비판에 반응을 보이지 않음 · 동료들의 협력이 필요한 “기업 문화 조사” 같은 업무를 맡겨 공동 협력만이 살아남는 길임을 보여줌
과다망상자	<ul style="list-style-type: none"> · 일 시작 전에 성공적인 결과를 꿈꾸는 사람 	<ul style="list-style-type: none"> · 그의 긍정적 태도는 좋으나, 일에는 순서가 있음을 깨닫게 해줌

4. 시사점

- 지식경제 사회에서 경영인들은 기업의 최대 자산이 바로 인재들을 깨닫고 그들의 잠재력을 백분 발휘할 수 있도록 심리학적 분석도 해야함
 - 그렇다고 심도 깊은 심리학 분석을 하라는 것은 아니며, 그들이 나쁜 습관을 스스로 깨닫고 고치도록 유도하는 계기를 줄 수 있으면 충분함
 - 경영자로서 중요하게 생각할 것은 이러한 나쁜 습관을 일찍 식별하여 해결 방안을 제시해 주는 것임
 - 그러나 이런 해결 방안들이 모두에게 적용되는 것은 아니며, 어떤 사람들은 변화시킬만한 가치가 없거나 또는 너무 심한 경우에는 되돌리 수 없음을 인식하고 거기에 맞는 조치를 취해야 함

(이주연 : joanne@hri.co.kr ☎3669-4058)