



일과 사람을 동시에 중시하는 리더십 전개 프로세스



송영수
한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

1. '지시와 통제' 중심의 전통적 관리 프로세스의 타성(inertia)에서 벗어나라

지난 백 년 동안, 일을 수행하는 업무진행 프로세스는 혁신적으로 발전해 왔다. QC, TQC, TPI, TQM, PI, ERP, 6Sigma, Lean Sigma, TRIZ 등 수 없이 많이 존재했다. 그러나 사람이나 조직중심으로 변화해 온 혁신적 사건들을 말해보라고 하면 대답하기가 쉽지 않다. 더욱이 최근 『기업은 사람이다』라는 기초 하에 인간존중의 경영이 강조되고는 있지만 구체적인 방안이나 모델 또는 프로세스를 찾아보기가 쉽지 않다. 최근의 모습은 지난 기간 경영관리에 적용해 왔던 경영관리의 프로세스는 <Plan-Do-See>라고 볼 수 있다.

과거 산업시대의 전통적 관리는 20세기 초 테일러(Taylor)의 과학적 관리론(The Scientific Management)까지 거슬러 올라간다. 그는 시간단위라는 개념을 도입하여 생산량에 비례한 차별적인 보수를 지급하는 등 성과제도를 도입시켰으며, 이러한 방법은 인간을 기계화하여 노동생산성을 높이는 기여는 했으나 훗날 인간의 심리적, 생리적, 사회학적 측면의 간과로 인해 비판을 받아 왔다. 전통적 관리기법의 원조 가운데 하나는 페올(Fayol)의 관리론으로써 관리적 활동을 계획-조직-지휘-조정-통제 5단계로 구분했다.

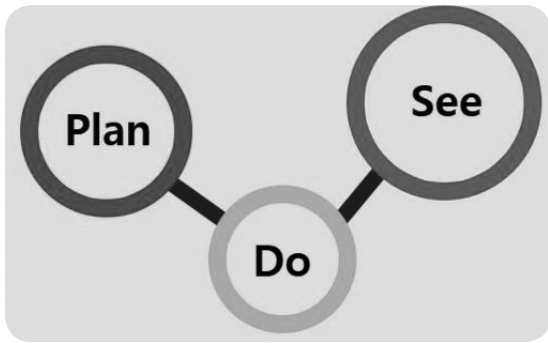
계획(Planning)단계에서는 방향과 경영목표 등을 수립하며, 직원들을 통제할 기준을 세우는 단계이다. 두 번째는 직원들을 어떻게 구성하여 직



[그림 1] 페올(Fayol)의 고전적 관리 활동 5단계



무 분담을 하고 책임과 권한은 어디까지 있는지를 결정하는 조직(Organizing) 단계이다. 세 번째 지휘(Leading) 단계 역시 명령을 하고 사기를 북돋는 일을 하는 단계라고 할 수 있고, 조직원들 간의 이해관계, 의견 대립 조정 등을 하는 4단계 조정(Coordinating)단계까지 Do단계에 해당된다. 마지막으로 조직에서 세웠던 계획과 경영 성과 분석을 통해 검토하고 수정 및 보완하는 통제(Controlling) 단계는 지금까지의 과정은 재차 돌아보는 See단계라고 볼 수 있다.



[그림 2] 전통적 관리의 프로세스

2. 사람과 일을 동시에 중시하는 POM 프로세스

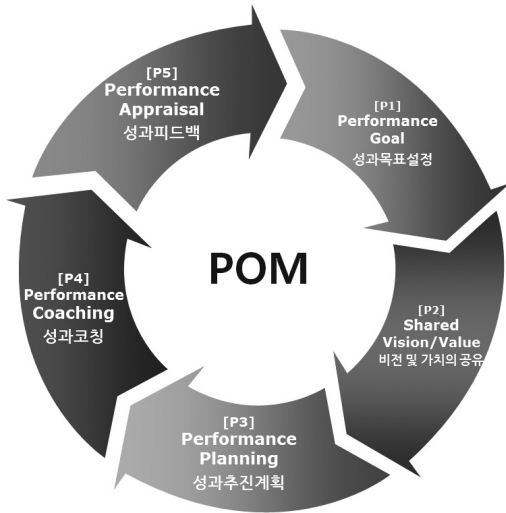
지금까지 경영학과 더불어 인근 학문의 내용을 다루어온 것은 과거 조직에서 성과를 내는 실질적인 주체 즉, 인간에 대한 관심없이 업무 성과 관리만을 위한 프로세스가 무조건적으로 주요한 영역에 자리 잡고 있었던 실태를 말하고자 함이었다. 성과 또한 중요하지만 사람을 중심으로 한 인(仁)의 경영으로 돌아섰던 잭 웰치(Jack Welch)를 떠올려 보자. 인간에 대한 이해가 부족하고 내적 동기와 성

장을 고려하지 않은 업무 관리 프로세스를 조직에서 맹목적으로 신봉한 결과, 많은 학자들에 의해 기존 성과 관리 방식에 대한 비판이 제기되었으며, 이러한 흐름을 따라 POM(Process of Management)은 무엇이며 이는 어떠한 실천적 의미를 가지는지 확인하고자 한다.

최근 성과 관리의 측면으로 위계질서에서 발생하는 조직행동의 요소 및 팀의 수평적인 집단역학 등 성과를 창출하는 과정에 대한 관심(Process Evaluation)이 높아지게 되었다. POM은 이러한 일련의 과정을 일컫는 용어로 일반 기업에서 가장 궁극적인 목표인 '성과(Performance)'에 초점을 맞추어 그 성과를 향한 적절한 목표를 설정한 뒤, 목표를 조직원들과 함께 공유하여 목표 달성을 위한 과정을 실행한 후 그 과정에 대한 평가 등 전체적으로는 POM(Process of Management)이라고 칭할 수 있다.

POM은 성과를 중심으로 모든 과정들이 이루어 지긴 하지만, 기존에 비판된 성과 관리만을 위한 프로세스와는 차이점이 있다. 일과 사람 모두에 초점을 두는 것이 POM의 기본 관점이라고 할 수 있다. POM은 인간 존중과 함께 일에 대한 자율적인 경험으로 조직원들에게는 팀워크와 참여를 강조하며, 조직전체의 목표를 향한 과정을 중시하는 것이다.

POM의 가장 큰 특징은 업무 관리중심의 프로세스인 Plan-Do-See의 프로세스에 사람을 중시하는 참여, 공유, 코칭 프로세스를 포함시켰다는 점이다. 우선 첫 번째 성과에 대한 목표를 설정하여 그



[그림 3] POM의 프로세스

와 관련된 가치와 미션을 조직 구성원들과 함께 나누어 앞으로 어떻게 목표를 이룰 것인지에 대해 계획하는 세 가지 과정은 모두 Plan단계에 해당된다. 다양한 관점으로 폭넓게 목표 달성 과정에 대한 일정, 요소 등을 모두 계획하는 것이다. POM에서 Plan에 해당되는 영역은 [P1] Performance Goal 단계와 [P2] Shared Vision & Value 그리고 [P3] Performance Planning이다.

종래에는 관리자에 의해 일방적인 목표설정이 있었다면 POM에서는 Plan단계부터 구성원을 참여시키는 것을 강조하고 있다. 과거에는 관리자가 ‘나를 따르라’ 중심이었다면, POM은 ‘나를 따르라’가 아닌 상호 합의한 목표와 비전을 따르면 되는 것

이다.

그 후 사전에 계획한대로 리더가 구성원들에게 계획과 절차에 대한 피드백, 면담 등과 함께 업무의 우선순위를 결정하는 Performance Coaching은 Do단계에 해당될 수 있다. 이 단계의 특징은 리더가 일의 output이 아닌 진행과정을 코칭하라는 것이다. 이 과정에서 칭찬과 동기부여, 다양성, 창의성 등 구성원의 잠재 역량을 극대화하며 몰입하게 만드는 것이다.

마지막 단계는 성과를 검토하여 재차 개발 계획을 수립하여 더 나은 조직으로 거듭날 수 있도록 평가하고 되돌아보는 Performance Feedback의 단계는 See에 해당된다고 볼 수 있다. 평가 방식은 일반적으로 내부경쟁을 부추기는 상대평가에서 절대평가 또는 지속적인 피드백으로 전환되고 있는 추세이다.

잭 웰치 GE 전 회장도 ‘철(鐵)의 경영’은 끝이났다고 종말을 고했으며, GE 크로톤벨의 CLO(Chief Learning Officer)인 크리스나무르티는 ‘지휘와 통제’에 의존한 모델이 과거 리더십이었다면 이제는 ‘연결과 영감(Connect and Inspire)’의 리더십을 발휘해야 한다고 강조한다. 즉, 전통적 관리자가 아닌 코치로서 조직원과 조직의 미래를 설계하는 것이 진정한 리더십이라고 강조한다. **KMIF**