

중견간부 리더십 10 계명

리더십은 합리성에 기반해야 한다. 합리적 리더십을 떠받치는 삼각기둥은 ‘**힘(Power)-신뢰(Credit)-지식(Knowledge)**’이다. 이 세가지 힘이 균형을 이룰 때 합리적 리더십이 생성된다. 힘은 리더의 출발점이다.

명령하고 지시할 수 있는 합법적 권한이 있어야 한다. 또한 신뢰와 지식은 형식적 리더십을 실질적 리더십으로

만드는 기제다. 합법적 권한이 있어도 신뢰와 지식이 없다면 사람들이 면종복배(面從腹背)하는 것은 당연하다.

힘만 있는 리더는 숙명적으로 독재자의 길을 걸을 수 밖에 없다. 부하들이 자신을 믿지 않고, 아는 것도 없는

상태라면 이유 여하를 막론하고 힘으로 억박지르는 것 말고는 방법이 없다. 그리고 독재자의 말로는 대개

좋지 않다. 한편 신뢰만 있다면 종교지도자는 될 수 있을지언정 리더는 될 수 없다.

존경 받기는 하지만 추진력을 가질 수 없기 때문이다. 지식만 풍부하다면 학자에 불과하다.

아는 것이 많다는 것과 사람들이 따른다는 것은 별개의 문제다.

- 중견간부 리더십 10 계명

1. 목표지향적 관점이 필요하다.

팀장급 중간간부라면 목표지향적 관점을 갖추어야 한다. 김응용 삼성라이온즈 사장은 CEO로서 경영성과를 묻는 질문에 120%라고 대답했다. 대구 홈 구장 관중수가 취임 전보다 20% 늘었다는 의미였다.

2. 민주적 조직은 없다, 다만 합리적 조직이 있을 뿐.

기업은 ‘1인1표 원칙의 민주적 정당성’이 아니라 ‘합리적 분업에 따른 효율성’을 추구하는 곳. 중대장이 적군과 전투를 벌이는 상황에서 공격과 후퇴를 부대원의 투표로 결정할 수 없다.

3. 간부는 근본적으로 결정하는 사람이다.

아랫사람 입장에서 가장 답답한 상사가 우유부단하고 결단력 없는 상사다. 이런 사람일수록 결정을 미루다가 문제가 생기면 책임도 다른 사람에게 미루는 법이다.

4. 나 홀로 잘하는 것으로 해결되지 않는다.

간부가 나 홀로 잘하면 낙제점이다. 전쟁터 지휘관이 자신의 역할을 망각하고 일개 병사와 똑같이 육박전을 벌인다면 희생은 오히려 더 커지고 전투에서도 이기기 어렵다.

5. 쥐어짜야 할 건 노동력이 아니라 자존심이다.

집중도를 높이고 창의성을 발휘해야 하는 조직의 간부는 공사관 십장과는 다른 접근을 해야 한다.

간부가 노동력을 쥐어짜려 하면 직원들은 일당 노동자가 되지만 자존심을 쥐어짜면 전문가가 된다.

6. 지시를 남발하지 마라.

‘사장의 한 마디는 천금, 임원의 한 마디는 백금, 중견간부의 한 마디는 열금’. 사장이 한 마디 하면 말단에서는 태풍이 부는 것이 조직이다. 신중하라. 생각나는 대로 떠들어 대면 조직을 완전히 망가뜨릴 수 있다.

7. 유능한 부하를 키워야 간부도 크다.

부하의 성장이 곧 자신의 불행이라고 생각하는 간부가 있다. 현재 위치를 사수하는 것 외에는 관심이 없는 이런 졸렬한 간부 밑에서 유능한 직원은 배겨나지도 못하고 모여들지도 않는다.

8. 인기를 의식하는 연예인이 되지 말라.

인기 있는 것과 인정받는 것은 다르다. 간부라면 인정받으려 하는 것이 옳다. 중견간부는 인기로 먹고 사는 연예인이 아니라 실적으로 먹고 사는 전문가다.

9. 질책할 때는 성격이 아니라 일에 초점을 맞추어라.

인간이란 논리적으로 설득 당한 것은 받아들일 수 있어도 감정적으로 모욕당한 것은 절대로 잊어버리지 않는다. 직원들을 질책할 때는 철저히 일에 집중해야 한다. 성격과 태도를 지적하지 마라.

10. 평판은 아래로부터 쌓인다.

직원 시절에는 평가(Evaluation)가 중요하지만 연륜이 쌓여 중견간부가 되면 평판(Reputation)이 중요해진다. 이 평판은 인기(Popularity)와는 다르다. 좋은 평판을 얻기 위한 최고의 방법은 합리성과 정직함이다.

中堅幹部リーダーシップ 10ヶ条

リーダーシップは合理性に基盤しなければならない。合理的リーダーシップを支える三角柱は‘力(Power)-信頼(Credit)-知識(Knowledge)’だ。この三種類の力が均衡を成す時、合理的リーダーシップが生まれる。力はリーダーの出発点だ。

命令し、指示が出来る合法的権限がなければならない。また信頼と知識は形式的リーダーシップを実質的リーダーシップにさせる技才だ。合法的権限があっても信頼と知識がなければ人々が面従腹背することは当然だ。

力のみあるリーダーは宿命的に独裁者の道を歩くしかない。部下たちが自分を信じないで、知っていることもない状態なら理由如何を問わず力で抑えること以外は方法がない。そして独裁者の言葉では大概良くない。一方、信頼さえあれば宗教リーダーは可能でもリーダーには出来ない。

尊敬されることはあるが推進力を持つことができないからだ。知識だけ豊かだったら学者に過ぎない。

分かることが多いということと人々がよるということは別の問題だ。

-中堅幹部のリーダーシップの 10ヶ条

1. 目標志向的な観点が必要だ。

チーム長級の間際幹部なら目標志向的な観点を取り揃えなければならない。金応竜三星ライオンズ社長は CEO として経営成果を問う質問に 120%と答えた。大邱ホーム球場の観衆の数が就任前より 20%増えたという意味だった。

2. 民主主義的な組織はない。ただ合理的な組織があるのみ。

企業は‘1人1票の原則の民主的正当性’ではなく‘合理的分業による効率性’を追い求める所。

中隊長が敵軍と戦闘をする状況で攻撃と後退を部隊員の投票で決めることができない。

3. 幹部は根本的に決める人だ。

目下の立場で一番息苦しい上司が優柔不断で決断力がない上司だ。こんな人であればあるほど決定を延ばしている内に問題が起これば責任も他人のせいにするのだ。

4. 私一人でお上手にすることで解決出来ない。

幹部が自分一人でお上手ならば落第点だ。戦地の指揮官が自分の役目を忘却していち兵士と同様に肉薄戦をしたら犠牲はむしろもっと大きくなって戦闘でも勝ちにくい。

5. 絞らなければならないのは労働力ではなく自尊心だ。

集中度を高めて創意性を発揮しなければならない組織の幹部は工事現場の親方とは違う接近をしなければならない。

幹部が労働力を絞り取ろうと思えば職員たちは一応は労働者になるが自尊心を絞り取れば専門家になる。

6. 指示を乱発しないこと。

‘社長の一言は1千斤、役員の一言は百斤、中堅幹部の一言は十斤’。社長が一言いえば末端では台風が吹くことが組織だ。慎重にすること。思い浮かぶ次第に騒ぎ立てれば組織を完全にぶっ壊すことになる。

7. 有能な部下を育てれば幹部も大きくなる。

部下の成長がすなわち自分の不幸だと思う幹部がいる。現在位置を射守る以外に関心がないこんな拙い幹部の下で有能な職員は耐えることもできなくて集まって来ない。

8. 人気を意識する芸能人にならないこと。

人気あることと認められることは違う。幹部なら認められようと思うことが正しい。中堅幹部は人気で暮らす芸能人ではなく実績で暮らす専門家だ。

9. 責める時は性格ではなく仕事に焦点を合わせること。

人間と言うのは論理的に説得されることは受け入れることができても感情的に侮辱されたことは絶対に忘れない。職員たちを責める時は徹底的に仕事に集中しなければならない。性格と態度を指摘しないこと。

10. 評判は下から積もる。

職員時代には評価 (Evaluation) が重要だが年輪が経って中堅幹部になれば評判 (Reputation) が重要になる。この評判は人気 (Popularity) とは違う。良い評判を得るための最高の方法は合理性と正直さだ。