

관리자가 된다는 것

처음엔 다 초보다



관리라는 표현이 잘 맞는 것인지 모르겠다. 이성적 접근을 통한 경영학이란 분야에서 보면 목표를 달성하기 위해서 조직을 운영하고, 사람들을 이끄는 모든 행위가 관리다. 직장인 대부분은 관리한다는 주체적인 환경보다 관리당한다는 느낌을 많이 받는다. '사측 일기', '보람 따윈 댔으니 야근수당이나 주세요'라는 책처럼 우리는 좀 더 자유롭게 주체적인 직장이나 아닌 사람으로 살고자 하는 바람도 존재한다. 하지만 밥벌이의 수단이 된 기업과 조직이란 틀이 우리가 관리라는 단어에서 자유롭지 못하게 한다.

관리의 대상이 사물이라면 쉽다. 대부분이 숫자를 세는 일이기 때문

이다. 하지만 사람의 역할과 책임을 통해서 성과를 만들어야 하는 일이라면 이는 대단히 어렵다. 이런 측면에서 나는 관리라는 표현이 적절하다고 생각하지 않는다. 리더십(Leadership)과 같은 표현들이 등장하는 것도 당연한 측면이라고 생각한다.

어쩌던 관리자가 된다는 것을 생각해 보면 나는 이런 것들이라고 생각하게 된다. 물론 그중에 많은 내용들은 또한 남들이 이야기하고 책에서 논하는 것이기도 하다. 그중에 취한 것도 있고, 내가 생각해 본 것도 있다.

1. 듣는 사람이며 동시에 방향을 열어주는 사람

- 관리자라고 하면 지시하고 통제한다고 생각한다. 그런 부분도 목표라는 방향 때문에 중요하다. 방향성을 함께 만들어가야 하기에 나를 믿는 사람들의 이야기를 들어줘야 한다. 그들이 힘들고 어려운 부분을 이해하고 해결하고 도와줘야 함께 하는 방향이 열리기 때문이다.

2. 평가하는 사람이 아니라 잘 하는 것과 해야 하는 것의 균형을 맞추는 사람

- 관리자의 인사평가권이란 권력이 사람을 움직이는 힘이 있다. 하지만 사람이 따르는 힘으로 보면 제한적이다. 권력이 갖고 있는 힘과

한계라고 생각한다. 우리가 평가를 하고 받는 이유는 그 사람이 잘하는 것과 그 사람에게 기대하는 것의 균형을 맞추기 위한 것이다. 무엇보다 내가 속한 조직이 하고자 하는 방향이란 전제에서 말이다. 결과적으로 평가하는 것을 통해서 하고 싶은 것과 할 수 있는 것, 피평가자가 힘들고 어려워하는 것과 그 사람이 역량을 발휘할 수 있는 것을 적극적으로 찾아주는 것이다. 그 이유는 공동의 목표가 존재하기 때문이다. 그저 점수를 매기고 불이익과 이익을 주는 대상으로 보는 것을 평가관리로 활용하는 사람이라면 직책은 그럴지 모르지만 관리자의 품격은 낮다고 본다. 그리고 이것이 당연한 사회와 조직이 되는 것이 진일보된 것이라 생각한다.

3. 대답하나 한 가지로 한정하지 않는 사람

- 나는 내가 다 맞다고 생각하고 살았던 적이 있다. 지금도 내가 확실하게 논리적으로 이해하고 수행할 수 있는 부분의 주장이 강하기도 하다. 과거와 조금 달라진 점이라면, 내가 듣는 이야기들이 허무맹랑한 것도 있지만, 다른 관점, 사사로운 마음으로 보는 좁은 견해, 하기 싫은 것을 못한다고 하는 소심한 변명 등이 대부분이기 때문이다. 다른 관점을 통해서 서로 배우고 안목을 넓히고, 사사로움에 공동체의 필요성과 헌신을 조금 더해주고, 하기 싫은 것을 대하며 해야만 하는 이유에 대한 공감대를 넓히거나 서로 목표를 위해서 더 효과적인 다른 부분을 함께 찾아주는 것이라 생각한다.

나도 나와 함께 일하는 팀원이 나와 같은 생각을 갖기를 바란 적이

있다. 그런데 이렇게 조직을 이끌려고 한다면 소란하기만 하다. 왜냐하면 똑같은 놈들이 모여서 한 가지 생각만 하게 되는 노력이기 때문이다. 사공이 많으면 배가 산으로 간다고 하지만 이렇게 한다면 여기가 정상이다. 한 가지로만 한정하지 말아야 하는 이유는 다른 좋은 생각을 얻을 기회와 가능성이 내가 아닌 타인에게 있기 때문이다. 그렇다고 대다수가 동의하고 합의한 내용을 거부하기 위해서 또는 on time 을 놓치는 것을 모른 채 세월을 보내기 위한 수단으로 사용하라는 말이 아니다.

새로운 사람들이 들어오고, 새롭게 직책을 맡은 사람들과 오늘은 그들의 고민을 듣는 자리가 있었다. 왜냐하면 내가 하고 싶은데로 하기 힘들기 때문이다. 그 대상은 또한 나의 소중한 동료이기도 하다. 이런 고민을 말하고 듣는 자리가 선임 관리자로서 즐겁다. 왜냐하면 그들이 조직의 위치, 역할, 책임과 같은 거창한 말로 표현하지 않아도 그 뜻과 의미를 잘 느끼기 시작한 것이라고 생각한다. 관리자가 된다는 것은 타인의 행동과 말을 통해서 그들의 의도와 의미를 파악하고 나를 바라보는 것으로부터 시작된다. 내 마음속에서 솟아나는 이야기를 듣고, 이를 다시 돌아본다면 스스로 사사로운지, 목표에 부합하는지는 마음의 저울이 가장 정확하게 알기 때문이다. 이것을 알아가는 여정이 잘 시작되었다고 생각한다. 이제 그들이 갖고 있는 마음의 저울이 잘 작동하도록 고민하고 노력할 것이다. 때에 맞춰 의사결정을 하는 과정의 실수와 시행착오는 당연한 것이다. 그런 과정을 통해서 또한 좋은 관리자가 되어갈 것이기 때문이다.

두렵고 책임회피를 위해서 의사결정을 하지 않는 사람이 가장 나쁜 관리자이고, 내가 해야만 하는 의사결정을 남에 미루는 사람은 비겁한 관리자이다. 틀릴 수 있는 의사결정을 하는 사람이 낫다. 왜냐하면 그 사람은 이를 개선하기 위한 의사결정을 함으로 발전할 수 있는 가능성이 있기 때문이다. 항상 옳은 결정을 할 수는 없다. 옳은 결정을 더 많이 하기 위해서 우리는 함께 일하는 것이라 생각한다.