

중견 관리자의 자세와 역할

전남대학교 정치외교학과
최 영 관

□ 목 차 □

- | | |
|------------------------|---------------|
| 1. 중견 관리자가 가져야 할 자질 문제 | 2. 중견 관리자의 역할 |
|------------------------|---------------|

현대사회는 조직화된 사회이다. 여러 조직들이 상호연계를 지니면서 전체라는 더 큰 사회조직속에 한 구조로서 상존하게 된다. 따라서 조직의 한 구성원이 아닌 자연인으로서의 개인은 크게 의미를 갖지못하는 사회가 현대라는 특징 이기도 하다. 흔히 19세기를 개인 발전의 시대요, 20세기를 집단발전의 시대라고 하는 의미가 여기에 있다.

현대사회가 근대화(Modernization)를 이룩한 이후 가장 강력한 사회조직중 하나가 관료라는 집단이다. 우선 관료집단은 전문성을 지닌 전문가(Specialist)에 의한 조직집단이다. 따라서 관료집단은 그 집단만이 갖는 특수성을 지니고있다. 특수성이란 그 분야에 대한 전문적 지식과 업무 처리 능력을 의미한다. 전문적인 업무분야를 담당하는 관리의 일단을 우리는 관리자, 혹은 행정 관리인이라 할 수 있다. 행정관리자란 관리기구속에서 공무를 통하여 행정상의 실질적 결정권을 장악하게 되고 더불어 그 기구 내부에 고도의 계급 조직을 형성해 그 조직을 경영 관리하는 역할을 담당하게 된다.

여기서의 논의는 실질적 결정권을 갖는 계급 조직에서의 관리자, 즉 넓은 의미에서의 행정 지도자의 자세에 대하여 함께 생각 하고자 한다.

1. 중견 관리자가 가져야 할 자질 문제

행정관리자는 공복(Civil Servicer)으로서의 기본적인 자질이 요구된다. 공복이

라 함은 시민의 봉사자로서의 역할을 의미한다. 이를 위해서는 근본적인 민주적 의식의 함양이 필연적이다.

민주적 의식은 사회화 과정에서 훈련 되어지는 것이라 본다. 그러면 “민주적 의식이란 무엇인가?” “민주의식은 어떻게 훈련 되어져야 하는가?”

민주의식이란 좁은 의미로서는 어떤 특정 정치 의식을 의미 하게도 된다. 그러나 넓은 의미에서 그것은 인간의 국가 생활에 있어서의 실천의 원리의식이다. 본래 민주주의 개념이 이론적 개념이라기 보다는 역사적 개념이며, 또한 특수개념이 아닌 보편적 개념인것 처럼 민주주의 역시 인간이 인간으로서 집단생활에 타당성을 갖게 하는 보편적인 삶의 원리로서의 인간의식이라 할 수 있다. 요컨대 민주주의를 구조화 할때 『의사의 자율성』, 『행위의 자기 결정성』, 『행위결과에 대한 자기책임성』으로 집약될 수 있다. 증견 관리자는 적어도 법이 정하는 바에 따라 스스로 생각하고 스스로 판단하여 결정하고, 그 결정에서 나타난 결과에 대하여 책임질 줄 아는 의식이 생활화 되어야 한다는 것이다. 이러한 보편적 민주주의식의 토대위에서 증견관리자는 그가 소속한 조직속에서 다음과 같은 몇가지 특수한 자질이 요구될 것으로 본다. 특수자질은 그 자질의 유효성이 상황에 대해서 상대적이기 때문에 보편화 하기는 어렵다.

첫째 ; 주위에서(조직 전체) 전개되는 여러가지 사태를 지각할 수 있는 고도의 사회적 감수성을 가져야한다. 이는 그 조직이 속한 상위 조직의 전반적인 상황을 정확하고 신속하게 이해하고 판단하는 능력이다. 한조직이 상위조직이나 관련 조직과 무관하게 결정하고 행동할때 그 조직은 고립하게 되고 자립능력이 없는 조직은 자멸하게 될 것이기 때문이다. 고로 지도자(관리자)는 그 조직 전체의 흐름에 대한 날카로운 투시력이 언제나 요구된다.

둘째 ; 개인조정능력을 들 수 있다. 지도자는 조직내의 구성원들 간에 직접 접촉할 수 있는 고도의 친근성을 가져야 한다. 프롬(E. Fromm)은 이러한 태도를 생산적인 사랑이란 말로 표현하였는데, 그것은 염려(care), 책임(responsibility), 존경(respect), 지식(knowledge)이라고 하였다. 즉 조직구성원에 대한 염려를 나누어 갖고 자기 조직원에 대한 자기역할 내에서 책임을 지워줄줄 알며 구성원에 대한 인

간적 존엄성을 견지하며 자기 분야에 대해 구성원 이상 많은 것을 알아야 한다는 것으로 해석될 수 있다.

셋째 ; 집단결합능력을 가져야 한다. 조직의 지도자는 자기조직을 결속시킬 능력이 있어야 한다. 조직을 결속케 하기 위해서는 지도자는 조직원이 자기조직에 대해 자부심과 확신을 갖도록 조직의 청명성이 보장 되어야 한다. 조직 운영에 흑막이 있으면 구성원간에 신뢰가 없게 되고 신뢰가 없이는 그 조직은 결합능력을 발휘할 수 없게 될 것이다.

넷째 ; 뛰어난 표현 능력을 가져야 한다. 우리 말에도 남자가 출세하는데 身 · 言 · 筆이라는 조건이있듯이 관리자는 논리적인 언술이 필요하다. 바꾸어 말하면 이것을 웅변능력이라고도 하는데 여기서의 말 뿐만아니라 글 쓰는 재주도 포함하였다. 그런데 이러한 표현 능력은 (웅변과 글)뛰어난 선천적 자질을 가지는 사람도 소수 있지만 대체로 후천적 훈련과 노력에 의해 형성되는 것으로 파악된다.

다섯째 ; 정책과 상징개발 능력이 요구된다. 관리자는 어떤 상황에 대하여 적절한 대안개발과 새로운 가치와 상징(symbol)을 만들어 내거나 또는 자기집단에게 미지의 가치를 다른 집단에서 도입하여 그것을 散布하여 응집력과 활력소를 끌어내는 능력이 필요하다.

여섯째 ; 건강과 용기를 요구한다. 건강한 육체에 건전한 정신이 깃든다는 말이있듯이 건강관리를 하지못하는 자는 지도력을 발휘할 수 가 없다. Y. S의 유명한 말 중에 '남의 머리는 빌릴 수 있어도, 건강은 빌릴수 없다'는 말처럼 건강은 조직 중견 관리자로서 절대 필요한 요건이다. 건강한 육체와 건전한 정신의 소유자 일때 비로서 위대한 용기가 분출될 수 있다. 용기없는 자는 미인을 얻지 못한다는 말처럼 용기는 지도자의 위대한 결단력을 뒷받침하는 것이다. 그러나 이러한 자질은 단지 개인의 자질이나, 능력으로만 이해할 때 만용이 될 수 있다. 그러므로 이것은 이것과 함께 자기조직이나 집단의 기능이나, 상황과 관련시켜서 이해 해야하는것을 잊지말아야 한다.

2. 중견 관리자의 역할

관리자란 한 조직속에서 그 조직이 필요한 적절한 정책을 입안하여 결정하는 정책결정작성(decision-making)이라는 기능의 담당자로서의 역할이 있다. 언제나 조직구성원의 자발적 참여위에 집단적 일체감을 확보하고 집단성원의 동의에 의거하여 문제 해결의 주도권(initiative)을 취해가는 이른바 통합과 결정작성이라는 기능의 역할이 필요하다. 관리지도자는 무엇보다 자체 조직이 현재 처해있는 상황은 과연 어떠한가? 추구해야할 목표는 과연 어떠한 것인가? 그리고 현재 수행해야할 과제는 무엇인가를 조직 구성원에게 명쾌하게 제시하는 역할을 담당해야 한다. 더우기 그 조직이 次下 조직일때 次上조직과의 연계속에서 관리자는 이러한 역할 담당을 훌륭히 해내야한다. 이러한 역할을 훌륭하게 담당하기 위해서는 몇가지 요건이 필요하다.

첫째 ; 문제를 분명하게 『特定化』시키는 동시에 『解決方案』도 제시 해야한다. 관리자적 지도자가 조직내에 어떤문제를 구체적으로 제시하지 못하면 조직의 구성원은 그 문제에 대하여 단순한 이해의 영역에서 머물러 관심을 갖지못하게 되며 그러한 역할을 못하는 지도자에 대하여 필요성을 갖지 못한다. 또 그 문제에 대하여 가능한 해결 방안을 제시해주지 못하면 조직원으로 하여금 욕망 좌절감을 갖게 하여 무사안일감을 조장하게된다.

둘째 ; 문제의 제시는 이미 조직원 사이에 潛在的으로 느껴지고 공통적 공감을 갖는 것의 조직화로서 나타내야한다. 즉, 관리자(지도자)가 주관적으로 생각하는 현실의 문제가 아무리 절실하고 중대한 것이라고 해도 구성원이 그것을 그러한 문제로 느끼고 공감하지 못한다면 그것은 효과적인 과제가 될 수가 없다. 고로 과제는 언제나 구성원 다수가 쉽게 납득하고 간결한 고조라야 한다. 이것은 관리자는 항상 구성원 보다 한 발짝 앞설 필요가 있고 그러나 너무 앞서도 조직과 유리 되어서는 안될 것이다.

세째 ; 여러가지 정보수단(communication methods)을 동원하여 과제와 그 대응대책을 조직원에게 적극적으로 호소하여 이를 납득시키도록 해야 할 것이다. 그런

데 여기서 문제가 될 수 있는것은 관리자(지도자)에 의한 『狀況의 規定』은 잘못하면 이기적이며 독단적인 요소를 포함하기 쉬운 약점이 있다.

중견관리자가 이상과 같은 요건을 충족하여 그 역할을 성실히 수행할 때 비로서 그 조직은 살아움직여서 소기의 목적을 백분 발휘할 수가 있을 것이다.

결론적으로 훌륭한 관리자는 먼저 자신의 풍부한 전문적 지식을 가져야하며 그 지식을 토대로 민주적 의식과 태도로서 담당 역할을 수행해야하는 과제가 있을 뿐이다.