

리더쉽과 권한부여(Empowerment)

추 동 화

“배를 만들려면, 사람들에게 나무를 베어 오도록 한 후 일을 나누어 작업을 지시하기 보다, 드넓은 바다를 갈망하게 만들어라.” 프랑스 출신의 조종사이자 소설가인 생텍쥐베리가 남긴 말로 리더쉽과 권한부여(Empowerment)에 대한 매우 적절한 표현이라 생각한다.

무릇 조직을 유지하고 발전시키기 위하여 리더는, 조직원 모두가 공감할 수 있는 비전을 설정하고 비전에 도달하기 위한 전략과 원칙을 세워 조직원 전체가 이 전략과 원칙에 따라 자발적으로 행동할 수 있도록 끊임없이 자극하고 동기를 부여해야 한다. 이는 리더 자신 뿐만 아니라 조직과 조직원 개개인의 성장과 발전에 필수적인 리더의 역할이며 리더와 조직원 모두의 相勝(Win-Win)을 위한 요건이기도 하다. 조직의 相勝的 발전을 위하여 리더가 추구해야 할 몇 가지의 원칙이 있는데 그 것은 첫째, 목표를 명확히 하고 자율성을 부여하여 창의성을 십분 발휘할 수 있도록 한다, 둘째, 지침은 엄격하게 하되 절차는 가볍게 한다, 셋째, 목표와 기준 설정에 모든 당사자를 참여 시킨다, 넷째, 결과 평가 시에는 신뢰와 공정성을 유지한다, 다섯째, 업무수행 결과에 따른 보상에 대한 공감대를 도출한다, 여섯째, 조직과 시스템을 통하여 시간 경과에 따른 느슨함을 방지한다는 것 등이다. 이러한 원칙에 충실한 리더들은 투철한 서비스 정신과 책임감, 남다른 신념과 열정, 긍정적 태도를 가지고 미지의 세계를 추구함과 동시에 자신의 신체적, 정신적, 사회적, 영적 차원을 부단히 쇠신한다.

원칙이 세워진 후 리더에게 요구되는 역할은 권한부여(Empowerment) 이다. 즉, 리더는 직원들의 직무와 역량에 따라 과감히 책임과 권한을 부여하고 그들과 합의한 원칙과 절차에 따라 직원들의 업무수행 과정과 결과를 관리하면 된다. 한국의 경영자와 관리자들이 권한 부여를 하지 못하는 것은 자기직원 들을 믿지 못하고 자기만이 할 수 있다는 아집에 기인 한다고 볼 수 있다. 만일 부하 직원의 실력을 믿지 못한다면 철저한 교육을 통하여 믿을 수 있는 수준으로 끌어 올려야 한다. 또한 다원화된 환경과 글로벌 규범이 요구되는 사업환경에서 한 사람의 경영자 혹은 한 사람의 부서장이 장구치고 복치기에는 세상이 너무나 많이 변화하였다.

직원들에게 권한을 위임함으로써 불요불급한 결재과정에서 생기는 시간과 인력의 손실을 방지하면서 조직의 대응능력을 배가하여야 한다. 가령 고객의 문의와 Claim을 처리하는 부서의 직원이 자사의 서비스 실수에 대하여 고객으로부터 보상을 요

구 받은 경우 그 보상 수준에 따라 직원이 바로 결정하여 집행할 수 있도록 한다면 서비스 실패에 따른 고객과 자사의 피해를 최소화 하면서 고객의 신뢰를 회복할 수 있는 가장 신속한 길이 될 것이다. 리츠칼튼 호텔은 1992년 호텔업계로서는 유일하게 MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award - 품질과 관련하여 미국 기업에게 주어지는 최고의 상)을 수상했을 뿐 아니라 1990년 이후 3 번이나 미국 최고의 호텔 체인으로 선정되었으며 1994년에는 Consumer Report지에 의해 고급호텔 부문에서 총체적인 고객만족도가 가장 높은 호텔로 평가된바 있다. 이 호텔은 고객의 불만을 신속하게 처리하기 위하여 상사의 사전승인 없이도 종업원들이 2000달러까지 집행할 수 있도록 함으로써 고객의 불만이나 불편을 접수한 직원은 자신의 업무영역이 아니더라도 직접 책임지고 조치할 수 있게 되었다. 예를 들어 실수로 손님의 옷에 커피를 쏟았다면 직접 옷을 사주기도 한다.

종업원에게 적절한 권한을 부여하지 않고서 종업원을 의사결정과정에 참여 시키는 것은 아무런 의미가 없으며 오히려 회사에 대한 불신을 조장하고 조직의 분열을 가져오는 부정적인 효과를 야기시킬 수 있다.

권한부여는 자율을 의미한다. 종업원 스스로 주어진 원칙과 목표에 따라 각자의 업무를 측정/분석하고 제품과 프로세스의 생산성을 극대화하는데 창의력을 발휘할 수 있는 시스템과 환경을 조성하는 것이 권한부여의 핵심이다.

요즘 사람들 사이에 유행하는 말이 있다.“너나 잘해.”

우리 경영자와 관리자들이 자신은 변하지 않으면서 부하 직원들에게만 변화를 강요한다면 그들은 우리의 등 뒤에서 “너나 잘해. 우리 걱정하지 말고.”라며 쓴웃음을 지을지 모른다...