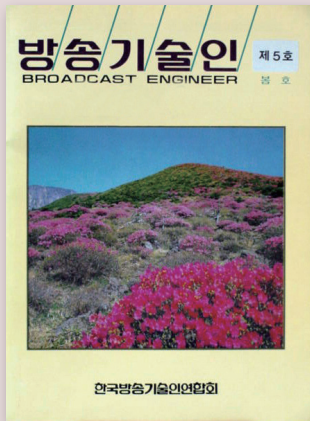
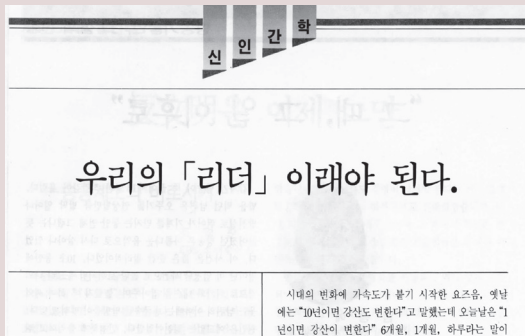


응답하라 ‘방송과기술’ - 2



제5호 봄호 1989년 3월 출간

신인간학 우리의 「리더」이래야 된다.



1989년 3월 25일 발행된 '방송과기술' 제5호(봄호)에 실린 내용입니다.

저에게 현재도 방송기술인에게 꼭 필요한 덕목들이 잘 정리된
지침서로 읽혔습니다.

저 자신을 반성할 수 있는 기회이기도 했고 격려이기도 했습니다.

그 당시 던져진 리더에 대한 요구가 27년이 지난 지금

어떻게 실천되고 있는지 궁금하네요.

독자 여러분들이 원하는 리더의 모습과 어떤 차이를

느끼실 지도 궁금하네요.

-편집자주-

오늘날과 같은 高度의 경쟁사회에서 조직(기업)의 성공 여부는 上級
管理職의 업무수행력에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 그럼에도
대부분의 관리자들이 자신의 업무를 最高의 능력으로 소화시키지 못하고
있기 때문에 기업 또는 조직이 완전한 성공을 거두지 못하고 있는
경우가 적지 않다. 그렇다면 자기 능률화를 위해 우리들의 상급관리
직은 어떤 개선을 해야 하는가. 방송기술인의 新幹部學을 조명해 두
려한다. (편집자 주)

시대의 변화에 가속도가 붙기 시작한 요즈음, 옛날에는 “10년이면 강
산도 변한다”고 말했는데, 오늘날은 “1년이면 강산이 변한다” 6개월, 1
개월, 하루라는 말이 오히려 공감을 준다. 日進月步가 아니라 秒進分
步라는 표현이 그럴 듯하다. 변화는 우리들에게 있어서 찬스(chance)
이기도 하고 핀치(pinch)이기도 하다. 경영의 定義 중에 “경영이란 변
화에 대응하는 것이다”라는 말이 있다. 그 변화에의 대응이 바로 幹部
의 중요한 역할이다. 변화에 대한 대응은 너무 빨라도 안되지만 늦는
것은 더욱 안된다. 사회의 모든 분야에 커다란 변화의 물결이 밀어닥
치고 있다. “어떻게 되겠지”라고 말하는 사람은 자연히 소외되고 “어
떻게든지 해야지”하고 분발하는 사람은 발전해 갈 것이다. 모든 간부
들에게 공통으로 필요한 첫째 능력은 目標指向力이다. 간부들 그들이
현재에 처해있는 상태별로 분류한다면, 대체로 세 가지 그룹으로 나누
어 생각할 수 있다.

첫째 그룹은 날마다 일에 쫓겨 허덕이고 있는 사람들이다. 자기가 맡
은 분야에 계속 문제가 일어나 그 해결에 쫓기다 보니 전혀 자기의 분
위기로 일을 하지 못한다. 또는 자기가 멍청히 있기 때문에 그 위의 상
사로부터 계속 해결해야 할 문제들을 부여받게 되고 그것을 처리하는
것만으로도 힘겨운 상태에 있는 사람들이다.

둘째 그룹은 일에 쫓기지는 않고 있지만, 자기의 힘을 다하여 달성하
려고 하는 自主的인 목표가 없는 사람들이다. 이에 해당하는 사람은
남이 얼핏 보기에는 안정된 자기 페이스로 달리고 있는 것처럼 보인
다. 또 본인도 “이것이 샐러리맨 생활이란 거야” 하며 단정하고 긴장도
감동도 없는 안일한 하루를 보내고 있다.

셋째 그룹은 자신이 스스로 자기 분야의 본격적인 문제를 찾아내어
“언제까지” “어떤 상태로” 해결하겠다는 결심을 하고, 그 목표를 달성
하기 위하여 온갖 힘을 경주하는 사람들이다. 이런 사람은 피동적으로
움직이는 것이 아니라 자기 자신이 능동적으로 일을 잡고 뒤흔든다.

조직에 도움이 되는 사람

우리들은 成人이 될 동안 대략 2백만 명 정도의 사람들로부터 도움을 받고 있다고 한다. 사실 어느 누구든 무인도에서 자기 혼자서 태어나서 누구의 도움도 받지 않고 어른이 된 인간은 없다. 그러므로 사회인이 되면 자기에게 도움을 준 사회를 위하여 은혜 갚음을 해야 한다. 그런 의미에서 某회사의 경영이념을 알아보자.

자기를 위해 일한다. / 회사를 위해 일한다. / 사회를 위해 일한다.

이 회사는 이 세 가지를 직원들에게 주시시키고 있다. 누구나 입사한 지 얼마 안 될 때는 자기에게 주어진 일만으로도 정신을 차릴 수 없을 것이다. 그러나 간부가 되면 그렇지 않다. 자기라는 존재가 하나의 機構 속의 부분을 맡아야 하기 때문에 개인은 존재할 수 없다. 그것은 동시에 자기의 가치가 높아져 가는 것이기도 하다.

우리들이 방송국이라는 조직사회에서 방송을 제작하고 송출하는 것은, 생활을 지키는 수단인 돈을 벌기 위해서이다. 그렇다고 회사에 나오기만 한다고 해서 당장 돈이 들어오는 것은 아니다. 회사를 위하고 유익한 방송을 제작하고 송출함으로써 그것에 수반해서 돈이 들어오는 법이다. 다시 말해서 돈은 회사를 위해 자기가 도움이 되었다는 것의 報償으로 우리에게 돌아오는 것이다. 간부는 자기 생활뿐만 아니라, 부하의 생활까지도 좌우하는 입장에 있다.

회사를 위해 그다지 도움이 되지 않고, 부하의 향상도 실현하지 못한다면 상사로서 실격이라고 하지 않을 수가 없다.

승진을 위해 충실하자

데우는 물은 위쪽에서부터 따뜻해진다. 에너지를 가진 부분은 위로 올라간다고 보아도 좋을 것이다. 이것은 우리 조직 속에서의 출세와도 밀접한 관계가 있다. 신입사원 생활을 하는 동안에 꾸준히 자기 실력을 축적할 때 차츰 에너지의 양이 커지고 서서히 위로 올라간다. 조직에서 남보다 앞서 출세하는 데는 “動的인 에너지”와 “靜的인 에너지” 이 두 가지 에너지가 필요하다. 그러면 간부에게 있어서 정적인 에너지는 무엇인가.

판단하는 에너지 / 추리하는 에너지 / 기획하는 에너지

조정하는 에너지로 나눌 수 있다.

이에 반하여 동적인 에너지란 행동력을 말한다. 행동력은 간부에게 빠뜨릴 수 없는 조건이다. 회사를 몸에 비유한다면 우리들의 간부는 심장부분이라고 할 수 있다. 심장은 24시간 쉬임없이 전신에 혈액을 계

속 보내는 역할을 한다. 그렇게 움직일 수 있는 에너지를 축적하고 있지 않으면 안 된다.

그런데 현재의 자리에서 승급하는 기간을 얼마 동안 기다려야 하는가. 거기에 대한 답변은 없다. 그보다는 필요한 두 에너지가 얼마나 축적되어 있는지를 묻고 싶다. 現代는 근무연수를 채웠다고 해서 승진할 수 있는 시대가 아니라 실력인사의 시대인 것이다. 에너지를 축적해서 우리 스스로의 힘으로 올라갈 수밖에 없다.

새로운 사회에 적응한다

자유화의 물결, 국제화의 움직임은 날마다 우리 사회에 밀어닥치고 있다. 과거에는 상상도 할 수 없었던 다이나믹한 움직임을 느낄 수 있으며 현시대는 과거의 개념으로부터 새 구조 새 질서를 요구하고 있다. 우리들의 조직 속에서도 지금까지 하던 일을 떠난 전혀 새로운 직무로 바꾸는 인사이동이 늘어나고, 신산업혁명시대·정보화시대인 요즈음의 산업구조는 다각적인 업무에 대한 대응을 즉, 사람들의 의욕에서부터 행동, 더 나아가서는 일의 내용과 거주지, 나라까지도 바꾸게 할 만큼 혁명적이다. 변화에는 변화로서 대응하는 이외에 아무런 방법이 없다. 앉아서 죽음을 기다리느냐, 스스로 “변화의 품속”으로 뛰어들어 새로운 기회를 자기 것으로 만드느냐의 兩者擇一만이 강요되는 것이다.

매너리즘화를 경계하라

간부로서 창의력을 발휘하지 않고 상사가 시키는 일만 하는 것으로 생각한다면, 그의 앞날은 지극히 암울하다. 또한 타성적으로 같은 일을 되풀이하고 있으면서 그것으로 일을 하고 있다고 생각한다면 이는 자기도 모르는 사이에 위험한 매너리즘에 빠져있는 증거이다. “매너리즘 현상”이란 같은 일만을 되풀이함으로써 새로운 것이 나오지 않는 것을 말한다. 우리의 산업사회는 냉엄한 시대를 극복하기 위해 필사적이며, 또 변화는 필연적이다. 모든 일은 1년이 지나는 동안에 새로운 방법을 찾고 2년이 지나면 고치고 3년이 지나면 버려야 한다.

“남과 비교해서 능력이 뒤떨어지는 것은 하는 수가 없지만, 1년 전의 자기와 비교해서 아무것도 바뀌지 않고 있는 것은 크게 부끄럽게 생각하라”이 말을 항상 머릿속에 새겨야 한다.

매너리즘에 대한 체크

1. 낡은 넥타이를 매고 있어도 마음에 걸리지 않는다.
2. 같은 양복을 1주일 동안 계속해서 입고 있다.
3. 점심을 먹는 메뉴가 거의 정해져 있다.
4. 차나 술을 마시는 종류가 거의 정해져 있다.
5. 매일 술을 마시고 있다.

6. 담배를 피우고 있으며, 꿈을 생각도 없다.
7. 새로운 것을 먹어 보고 싶다고도 생각하지 않는다.
8. 만나는 사람은 거의 정해져 있다.
9. 교류하는 인맥이 거의 바뀌지 않고 있다.
10. 매일 훑어보는 신문이 항상 바뀌지 않고 있다.
11. 일정한 잡지밖에 읽지 않는다.
12. 화제가 되는 책을 읽고 싶다고 생각하지 않는다.
13. 자기의 생활권에서부터 거의 나가지 않고 있다.
14. 베개나 잠자리가 바뀌면 잘 수 없다.
15. 외국어를 공부할 생각이 없다.
16. 현재의 일, 현재의 지위에 만족하고 있다.
17. 최근 1년 동안 일에 대한 개선이 하나도 없다.
18. 새로운 일, 새로운 업무에 부담하고 싶지 않다.
19. 통근하는 길 이외에는 거의 지나가지 않는다.
20. 찬스가 있어도 전전해 보고 싶다는 생각을 하지 않는다.
21. 뭔가 자격증을 따려고 생각하지 않는다.
22. 장래의 목표를 가지고 있지 않다.
23. 행동이 필요한데도 움직이는 것이 귀찮다.
24. 모든 일에 호기심이 점점 없어지기 시작하고 있다.
25. 사람들이 모여 있어도 보러 갈 생각이 없다.
26. 초대면인 사람과 만나서 이야기하는 것이 고통이다.
27. 모든 일에 대해서 집중력이 없어졌다.
28. 시간을 잊고 몰두하는 일이 없다.
29. 하던 일을 도중에서 내팽개친다.
30. 새로운 지방에서 생활해 보고 싶다고 생각하지 않는다.
31. 옛날이 더 좋았다고 생각하게 되었다.
32. 적극성이 없어지기 시작했다고 생각한다.
33. 자기능력의 한계를 알고 싶다고 생각하지 않는다.
34. 실패하는 것은 무섭다고 생각하고 있다.
35. 자기의 성격은 바꿀 수 없다고 생각하고 있다.
36. 자기의 사고방식을 바꿀 생각이 없다.
37. 외국에 가보고 싶다는 생각을 하지 않는다.
38. 스스로가 매너리즘화되고 있는지 어떤지를 생각하지 않는다.
39. 자기의 인생이 이대로가 좋은지 어떤지를 생각하지 않는다.
40. 장래의 꿈이나 희망을 가지고 있지 않다.

해당되는 항목이 10개 이상 있으면 자신의 매너리즘화에 대해서 주의해야 한다. 20개 항목 이상 있으면 자신이 매너리즘에 빠져있다고 보아도 무방하다.

노화를 방지한다

의학에 “廢用性 위축의 법칙”이라는 것이 있다. 이것은 쓰지 않는 기능은 쇠퇴해서 처음 상태로 돌아가는 것이 어렵거나 처음 상태로 돌아가지 않는다는 것을 뜻한다. 한 예로 신장이 나빠진 사람이 人工透析을 시작하면, 신장의 기능은 몇어버린다. 우리들의 육체는 쓰지 않는 기능은 자꾸만 쇠퇴해지고 쓰는 기능은 발달되어지든지 발달하기까지는 이르지 않더라도 기능의 작용은 지속되어 나간다. 그러나 우리의 대뇌는 한 번도 신진대사를 하는 일이 없다.

그리고 쓰지 않는 부분부터 소멸된다. 인간의 세포는 태어났을 때 약 2백조(兆) 개가 있지만 성인이 되면 50조 개쯤으로 줄어든다고 한다.

특히 머리 뇌의 세포는 약 140억 개가 있는데 20세를 전후해서 하루에 10만 개에서 20만 개쯤이 없어져 간다고 한다. 그러한 대뇌를 소중히 사용하면 70~75세 무렵에 가장 기능이 좋아진다고 한다. 실제로 정치가나 예술가 중에 고령에도 불구하고 생기가 넘치고 있는 사람을 많이 본다. 이에 반해 가장 빨리 노쇠하는 사람을 보면 노년이 되면서 뚜렷하게 하는 일이 없는 사람들이다. 창의성을 필요로 하지 않는 직업을 가진 사람들도 마찬가지다.

우리의 조직, 방송기술인의 사회는 어떠한가

인체와 마찬가지로 조직에 있어서 간부가 자기 능력을 100% 활용하지 않는다면 매너리즘에 빠지게 되고 더욱 빨리 나태해지고 무능해지는 노쇠의 길을 걷게 된다. 항상 자기 능력의 110% 이상의 것에 도전하여 육체만이 아닌 머리에도 자극을 충분히 계속 보내지 않으면 안 된다.

결가지는 떼어내라

가정에서 화초나 나무를 키우다 보면 필요 없는 싹이나 가지가 잇달아 나오는 것을 본다. 그럴 때 화초는 필요 없는 싹을 떼어 내고, 나무는 가지치기를 해주지 않으면 줄기의 성장이 저해되고 만다.

우리의 조직사회에서도 같은 일이 적용된다. 목표를 향한 중요한 기둥이 제대로 세워졌는가 중요하다. 그리고 이것을 성장시킬 계획이 세워져 있어야 하며 그 기둥이 해마다 굵고 높아지고 있는 것인가를 간부는 점검해야 한다.

자기계발은 손해나, 득이나

자기계발은 자기 투자이기도 하고 확대재생산이기도 하다. 이러한 자기의 능력을 높이기 위해서는 시간과 돈이 든다. 똑같은 조건과 능력으로 방송국이라는 조직 속에서, 방송기술직이라는 업무를 수행하면서 공부하는 사람과 공부를 하지 않는 사람과의 차이는 자연 크게 나타날 것은 틀림없다. 성공한 사람과 성공하지 않은 사람과의 차이가 꼭 자기계발만으로 생긴다고는 볼 수 없다. 그렇지만 자기계발의 노력은 투자 이상의 효과를 가져온다고 봐야 옳다. 부장, 국장, 본부장, 이사는 확실히 노력하는 사람의 자리이다.

우리들의 일생은 과녁을 향해 쏜 화살과 같은 공통점을 지니고 있다. 손어림이 빗나가서 생긴 조그만 차가 과녁에 가까워짐에 따라서 매우 커진다. 과녁의 한복판을 꿰뚫으면 만점이고, 과녁을 스치지도 못한 사람에게는 1점도 주지 않는 현실이다.

인생의 성공과 실패의 차이도 그만큼 생긴다.

지금부터라도 늦지는 않다. 자기 투자를 하지 않으면 안 된다.

잔존가치는 얼마인가

방송국에서는 방송을 제작하기 위한 방송장비, 자동차, 비품 등 감가상각의 대상이 되는 자산이 많이 있다. 그렇지만 내용연수(耐用年數)와 감가상각은 반드시 일치되지는 않는다. 예를 들면, 최근의 자동차만 보더라도 성능이 좋아져서 40만 km쯤은 충분히 달릴 수 있다. 그러나 사고를 일으킨 자동차는 내용연수 이전에 폐차가 되기도 한다. 그럼, 우리들의 간부로서 자기의 내용연수와 감가상각, 그리고 손질상황을 생각해 보자. 간부의 내용연수가 58세인데도 40세쯤부터 급속히 노화해서 도저히 50세까지도 주행할 수 없게 되는 사람을 우리는 가끔 볼 수가 있다. 이것은 본인으로서도 회사로서도 슬픈 일이다. 감가상각이 자주 진행되어 버린 것이다. 그러나 항상 손질을 하고 있기 때문에 50세가 되어도 아직 새 차와 같은 간부도 있다. 달려도 달려도 성능이 떨어지지 않을 뿐만 아니라 이 시대의 최첨단 장비를 장착하고 어디까지나 달려간다. 이런 간부라면 어디에 내놓아도 부끄럽지 않을 뿐만 아니라 회사의 자랑이며 우리들의 자존심이기도 하다. 또 하나, 회사의 자산 중에는 평가가 낮아지지 않는 것이 하나 있다. 그것은 땅이다. 땅은 감가상각되지 않을 뿐만 아니라 입지조건이 좋은 땅이라면 매입가격의 몇 배, 몇십 배의 가격으로 평가받기도 한다. 바로 이런 존재의 간부가 되어야 한다.

목표를 명확히 한다

“당신은 무엇 때문에 살고 있습니까?” 이런 질문을 받고 나면 당혹해질 것이다. “부모가 낳아 주었기 때문에...” 이런 대답을 한다면 이것은 구제불능이다. 간부로서 “회사나 사회를 위해 도움이 되는 인간이 되고 싶다”라든가 “나의 잠재능력을 발견하여 최대한으로 활용하고, 내 능력이 어디까지 통하는가에 도전해 보고 싶다”는 등의 대답이 바람직하다.

연말까지의 목표는 명확히 되어 있는가/3년 앞의 목표는 명확히 되어 있는가
10년 앞의 목표는 명확히 되어 있는가/평생의 목표는 명확히 되어 있는가

미래에 대한 꿈이나 목적이 있는 사람의 눈은 빛난다. “노인은 과거에 살고 청년은 미래에 산다” 언제까지나 젊음을 유지하기 위해서는 꿈은 청년으로 있어야 한다.

일류를 체험한다

위조지폐를 간파하기 위해서는 진짜 지폐를 정확하게 알아야 한다. 간부로서 일류가 되고 싶다면, 일류란 어떤 것인가를 알지 않으면 안 된다. 일류와 이류의 차이는 크다. 일류는 어디에 가더라도 훌륭하게 통하지

만 이류는 일단 유사시에는 통용되지 않는다. 일류간부가 되기 위해서는 될 수 있는 대로 일류의 체험을 하는 것이 필요하다. 다만 일류의 좋은 것도 모르고 일류 브랜드에 구매되는 것은 피하는 것이 좋다. 일류를 좋아하는 것은 좋지만 일류 브랜드를 좋아하지 말라는 것이다. 요점은 일류가 가지고 있는 좋은 점을 아는 것이지만, 특히 중요한 것은 일류 인물의 조건을 아는 것이다. 그리고 발견한 조건을 실천하는 것이다.

언행을 일치시킨다

우리 인간은 의외로 의지가 약한 동물이다. 더구나 슬프게도 “편한 일”, “나쁜 일”은 저항 없이 행동으로 옮기면서 “노력이 필요한 일”, “몸에 좋은 일” 따위는 의외로 싫어한다.

“이달부터 담배를 끊겠습니다”

그러나 이런 약속은 의외로 부도가 나게 마련이다.

“당신은 담배를 끊겠다고 했으면서 아직도 피우고 있느냐” 이런 추궁에도 뉘우침이 없이 그저 멧쩍은 웃음만을 흘릴 뿐이다. “허풍”은 신뢰감을 잃게 하며 직장생활에 마이너스 요인이 된다는 것을 알아야 한다. 한 번 말을 뱉었으면 실행한다. 그런데, 실행에 있어서 “유언실행”이 좋은가 “무언실행”이 좋은가, 이것은 자기에게 맞는 방법을 택하면 된다. 그러나 “유언불실행”만은 확실히 자기에 대한 신용을 떨어뜨리게 된다.

능력 이상의 짐을 진다

100m를 11초에 달리는 사람이 있다고 하자. 이 사람이 현재의 속도로 만족하고 있다고 한다면 노력하여 현재의 속도를 유지하면 된다. 그러나 10초로 달린다는 목표를 설정했다고 하면 그의 노력은 곱절의 투자가 필요하리라. 제2차 세계대전에서 적기를 많이 격추시킨 것으로 유명한 어느 조종사의 말이 있다.

“공중전은 적기를 빨리 발견한 쪽이 훨씬 유리해진다. 이 때문에 나는 눈을 단련하기로 했다” 프로펠러식 구식 비행기의 공중전에 있어서 육안으로 적기가 보이는 것은 고작 10km 정도이다. 그래서 이 사람은 저녁때가 되면 풀숲에 누워서 정한 별자리를 1분이라도 빨리 보려고 노력했다. 그리고 시내에 세워진 간판을 보는 거리를 매일 1m씩 멀게 해 나가도록 했다. 이런 노력을 한 결과 그는 낮에도 별을 볼 수 있게 되었다. 그리고 전쟁에서는 적기를 보통 사람의 2배인 20km 앞에서부터 볼 수가 있었던 것이다.

우리들의 몸은 쓰면 쓸수록 발달한다는 것은 잘 알려져 있다.

당신은 간부로서 자기 능력의 110% 이상을 발휘하기 위해 노력하고 있는가, 전력투구의 모습, 관료일소의 상태를 부하에게 보여주고 있는가. 