

經營 「하일라이트」

感動的 人間關係를...

分明히 部下가 가벼운 不正을 저지르고 있는 것같은 데 確証은 없다. 무리해서 證據를 찾으려면 찾을 수도 있다. 이럴 경우 꼭 그 不正을 캐내는 것이 현명한가, 아니면 本人에게는 上司가 자신의 不正을 눈치채고 있다는 것을 느낄 정도로 해두고 事後對策을 보다 完璧하게 세우는 것이 현명한가. 美國의 經營 「컨설턴트」인 「쉬어」는 後者의 方法을 권하고 있다.

그러면 部下의 잘못·不正·非人間的인 點 등을 어떻게 바로잡는 것이 현명한 上司, 德望 높은 最高經營者라고 할 수 있을까.

鄭 曷 模

(現代經營 編輯長)

部下들과 討論을 벌여보면 憤怒·誤解·不滿 등이 惝 惝 惝 惝 있다는 것을 알고 새삼 놀랄 것이다. 그런데 幹部·重役들은 바로 이런 문제를 교묘하게 解消시켜 줄 수 있는 智慧가 必要한 것이다.

異質的인 사람들이 모인 組織 속에서 생활하자면 그만한 不滿쯤은 어디에나 있는 것이 아니겠는가, 不滿을 내뱉기 전에 우선 자신에게는 어떤 缺點이 있지 않았는가를 反省해 보는 것이 어떨까, 組織을 運營하자면 모든 個人에게 다 滿足스럽게만은 해 줄 수 없지 않을까, 자네 문제는 좀 더 研究해서 시정되도록 건의하겠다 등등 무한의 사랑과 人間味를 가지고 部下의 怒氣·誤解·잘못·不正을 바로잡아 줄 수 있어야 한다.

訓戒와 懲罰은 잘못을 治療하기 보다는 오히려 斥 撓과 拒否만을 助長할 뿐이다.

극히 제한된 몇사람을 제외하고는 計劃的으로 잘

못을 저지르지는 않는다. 순간적으로 어떤 問題 聯想되어 이렇게 해도 괜찮겠지 하는 극히 가벼운 마음에서 不正과 잘못이 이루어지게 된다.

그러나 이러한 姿勢가 습성화되면 곤란하다. 바로 교정해 주어야 한다. 교정하는 방법은 언제나 근거 두어야 한다.

人格 尊重하고

即時矯正을

- ① 모든 問題를 종합해서 兩側에 害가 되지 않을 共通點을 찾아라.
- ② 充分히 說明하고 問題를 分析한 후에 현재 形편에 비추어 보라.
- ③ 問題 發生의 狀況을 討議해 보고 그런 問題 발생하게 된 緣유를 지적한 다음 理解를 促求하라.
- ④ 代案을 模索하라. 그리고 가장 合理的인 方法을 擇하라.
- ⑤ 모든 사람에게 理解될 수 있는 結論을 내리라

결론을 내릴 때는 보편성이 있는지 주변의 사람으로부터 意見を 들어보라.

⑥ 한 問題가 解決되었을 때는 그 問題를 제기한 사람은 물론 解決에 참여한 모든 사람에게 感謝하라.

누구에게나 問題는 있게 마련이다. 우리는 그 문제를 어떻게 解決하느냐 하는 문제에 더 많은 노력을 기울여야 한다. 많은 行動科學者들은 問題를 안고 있는 部下를 다룰 때 해야할 말(태도)과 해서는 안될 말(태도)을 제시해 주고 있다.

●이렇게 하라.

- ① 正確한 사실을 알라.
- ② 内幕을 자세히 들어라.
- ③ 그 問題의 特性을 看破하라.
- ④ 戰略的이되 禮儀 바르고 合理的이어라.
- ⑤ 決定은 빨리 내리되 斷乎하고, 公正하라.
- ⑥ 이렇게 했으면 그런 問題는 事前에 防止할 수 있지 않았겠느냐고 狀況을 제시해 줘라.

●이렇게 해서는 안된다.

- ① 部下를 멸시하고 위협하는 것.
- ② 冷笑의이고 興奮하는 것.
- ③ 不敬스럽고 일을 질질 끌면서 골리려는 態度
- ④ 心理學者然하는 태도.

部下는 勇氣 없고 決斷力이 없는 上司를 존경하지 않는다. 부하는 權力이 있는 人士나 行政府의 관리들에게 지나치게 굴신거리는 상사를 眞心으로 따르려하지 않는다. 부하는 부하가 한 일을 가지고 重役層이나 對外的으로 어떤 생색만을 내는 上司를 위해서 創意的으로 일하려하지 않는다.

上司는 組織內에서도 人品이 있고 能力이 있어야 하며 生産的인 情報에 예민해야 하지만 家庭的으로도 원만해야 한다. 그런 上司만이 部下의 잘못을, 不正을 바로잡아 줄 수 있는 것이다.

書類化는

禁物이다.

우리 社會에는 흔히 「빨간줄」이라는 말이 있다.人

間이기에 한 때의 잘못은 있게 마련이다. 그리고 그 잘못은 治療될 수 있는 것이다. 그런데 한 때의 失手가, 한 때의 빼끗했던 行動이 一生을 따라다니는 것은 괴롭고 고통스러운 일이 아닐 수 없다.

현명한 上司는 부하들의 잘못을, 不正을 文書化하기 보다는 말로 解決해야 한다. 혹 어쩔 수 없이 그것이 記錄으로 評價해야 될 경우였더라도 그에 따른 제반문제가 해결된 이후에는 없애버리는 것이 현명하다.

그러나 個人別 「파일」은 반드시 비치해 두는 것이 현명하다. 그 「파일」에는 入社하게 된 동기·入社한 경위·創意的인 業績·問題發生·同僚들의 「커멘트」·연간考課 등이 분명하고 자세하게 기록되어 있어야 한다. 우리는 다음과 같은 事例를 分析해 볼 필요가 있을 것 같다.

[케이스 1]

金部長은 管理型 幹部다. 인간미도 있고 公共性도 強하며 社會的으로도 점차 인정을 받고 있는 有能한 幹部다. 그런데 그에게는 골치거리 部下가 있다. 머리는 좋은데 소소한 不正이 많은 부하였다. 한달 중 거의 반은 夜勤이고 무슨 무슨 領取證이 그리도 많고 休日은 거의 特勤을 다는 것이었다. 그뿐 만이 아니다. 일이 팍 밀렸다면서 旅館에서 계속 밤 일을 해야한다는 날이 많다는 것. 특별한 일도 없고 每月 계속되는 「루틴」한 일인데 이런 生活態度가 거의 습성화되어 버렸다.

괄괄한 朴課長은 傳票에 「사인」을 할때마다 참을 수가 없다. 그 부하에게 몇 번을 타일렀는데도 전혀 알아듣는 것 같지가 않았다. 하다 못해서 金部長께 그 부하를 징벌하자고 했다. 그런데 金部長은 「노」였다. 일에는 지장이 없지 않느냐는 것. 한달동안 꼭 해야 할 일을 안한다거나 어떤 지장을 가져온 일은 사실 없었다. 단지 명분 없는 夜勤·特勤 그리고 旅館 일이 미덥지가 않은 것 뿐이었다.

朴課長으로써는 의당 上司인 金部長께 부하의 功績을 의논해야겠지만 이를 받아드린 金部長의 姿勢

현명했다고 본다. 金部長은 그 후 그 부하보다 친절하게 接近하면서 會社 일도 중요하지(生活도 중요한) 일임을 일러 주었다. 餘暇時(餘暇時) 용해서 좋은 벗도 사귀어야 하고 自己啓發에 유리하지 않아야만 幹部로 成長할 수 있다는(기)를 따스하게 그리고 무척 진지하게 들려준

[스2]

務는 家庭的으로 여유가 있는 사람이다. 行政(行政) 능력도 있어서 그런대로 認定을 받고 있는데 그에게는 인간미가 전혀 없었다. 부하의(존중할) 줄을 모른다. 能力은 있으나 그는 巨(巨) 플레너'라기 보다는 微視的(微視的) 管理者인 것이다. 회의석상에서도 자기의 성미에 맞지 않은(사) 일을 조금 잘못 處理한 부하에겐 여간 창피를(것)이 아니다. 그는 어떤 方法(方法)으로든 일만 시킬(것)지 部下의 將來問題(將來問題)를 같이 염려해 주는 일(가)가

가 어떤 문제를 발생시키고 약간의 不美(不美)스러운(가) 있어도 그 사람과 친밀한 사람에게까지 그(가) 알게하여 部下(部下)를 형편 없는 사람으로 만들어

때 資材購入問題(資材購入問題)로 말썽이 났다. 무슨 不正(不正)이(가) 때문이 아니었다. 購入節次(購入節次)에서 구비해(가) 뒤야(가) 한가지가 未備(未備)되어 있었다는 것이, 内部監(内部監) 지적된 것이다.

務는 담당인 趙主任(趙主任)에게 이만저만(가) 힐난하는(가)가 아니었다. 평소의 態度(態度)가 어찌느니, 지참이 많(가) 등 그 일과는 직접 관련이 없는(가) 問題(問題)를(가) 끼집(가) 시 지루하게 꾸짖는 것이었다.

말이 없는 趙主任(趙主任)이었지만 그 일만은(가) 건딜수(가)가(가)서 우선 부서를 바꿔주도록 「툭」에 要請(要請)했

信賴의 經營을

는 두 事例(事例)에서 너무나 엄청난 差異(差異)를 발견할

수 있었다. 誠實(誠實)하고 創意的(創意的)인 부하를 무슨(가) 구실로(가) 든 더 이상 창의적(창의적)이고 성실한 사람이 될 수 없게(가) 하는(가) 上司(上司)가 있는(가)가하면 약간(가) 빛나간 部下(部下)의 行動(行動)을(가) 사랑과 인내로(가) 어루만져주는(가) 인자한(가) 上司(上司)가 있는(가) 것이다.

사람에게는 뭔가 感動的(感動的)인 「모티브」가 필요한(가) 것이다. 일을 자칫 잘못 處理(處理)했을 때, 그것이 一生(一生)을(가) 따라다니는(가) 괴로운(가) 그림자가 되도록 懲罰(懲罰)하기 보다는(가) 그 瞬間(瞬間)이 그에게 있어서 잊을 수 없는(가) 절절한(가) 순간이 되도록 해 준다면 그의 人生(人生)은 그때부터 다시 設計(設計)될 수도 있는(가) 것이다.

信賴(信賴)하고 協調(協調)하며 未來指向的(未來指向的)인 上司(上司)는 항상(가) 조(가)용하다. 보이지 않게 實績(實績)을 쌓는 幹部(幹部)인 것이다. 그런 上司(上司)와는 현재의 생활(생활)이 다소 어렵더라도 따르고(가) 싶고(가) 기대고(가) 싶어지는(가) 것이다.

우리는 같은 血族(血族)이면서도 왜 이리 沒理解(沒理解)할까? 이와같은 命題(命題)를 놓고 끊임없이 研究(研究)하고 制度(制度)를 改善(改善)해 온 日本(日本)의 「소니 고바야시」는 「아즈키」工場(工場)의 神話(神話)를 創造(創造)했다.

無人(無人) 「스탠드」식의 食堂運營(食堂運營)이 九八%(九八%) 이상 성공했고 出退勤(出退勤)의 完全자치(完全자치) (타임 레코드를 폐지) · 寄宿舍運營(寄宿舍運營)의 完全자치(完全자치)가 이루어진 것이다. 그 애들을 믿고(가)는 도무지 그런 엄청난 革新(革新)을(가) 꾀할 수 없다고(가) 외면하던(가) 사람들이 奇跡(奇跡)을(가) 뚜뚝히 본 것이다.

「소니 고바야시」는 「매니지먼트」의 核心(核心)은 〈人間理解(人間理解)〉이며 〈人間克服(人間克服)〉이라고 말했다. 人間信賴(人間信賴)의 經營(經營)은 在來式(在來式) 權力構造(權力構造)와 權威主義(權威主義)를 철저히 打破(打破)할 수 있다고 믿은 것이다.

部下(部下)는 어느 方法(方法)으로든(가) 실제로(가) 해보고(가) 說明(說明)하고(가) 그리고 그 일을 하게 하고 또 칭찬한다면 꼭 따르고(가) 움직인다는(가) 確信(確信), 適當(適當)한 衝突(衝突) · 適當(適當)한 混亂(混亂)은 組織(組織)이 살아있다는(가) 증거라고(가) 아량을 보일 수 있는 「툭 매니지먼트」가(가) 왜(가)야 한다는 것은 너무나(가) 적절한(가) 念願(念願)이다.

새 人間關係(人間關係)의 定立(定立)

호르는 물은 썩지 않는다. 새 歷史(歷史)가 창조되면 새

人間像도 새로이 定立 해야한다. 旧時代의 命令과 服從의 人間關係는 淸산해야 한다. 組織은 組織員 어느 한 사람의 팔을 자르더라도 똑같은 피가 흘러 나와야 한다.

七〇年代 中半으로 접어드는 우리의 任務는 실로 무겁기만 하다.

나와 내 企業만을 살려야겠다는 微溫的 態度로는 國際化의 隊列에 踰 수가 없다. 나보다는 企業을, 企業보다는 社會를 意識하는 사람만이 發展할 수 있다. 내 部下·上司·企業은 형편 없는 것처럼 생각하고 다른 部下·上司·企業은 대단한 것처럼 생각하는데 도도 버려야한다. 어느 組織, 어느 人間에게도 問題는 있는 것이다. 요는 人間의 善意志를 믿어야 한다. 내가 속해있는 組織과 組織員을 존중하고 아낄 줄 알아야 한다.

내가 만드는 商品이 人間의 피를 맑게 한다는 意識, 내가 담은 한방울 한방울의 食料品이 人類의 健康을

지킨다는 원대한 國家意識이 살아 있는 한 우리는 發展할 수 있고 世界는 우리의 품안에 들어 올 수 있을 것이다.

部下와 上司는 企業을 이끌어가는 기둥이다. 어느 한쪽이 기울어도 企業은 均衡·發展을 꾀할 수 없다. 企業戰略이 國際化 내지는 多角化하고 있는 七〇年代를 成功의으로 돌진해 나아가려면 이 두 階層에 새로운 潤活油가 必要하다. 그 윤활유는 누가 부어 주는 것이 아니다. 스스로가 부어야 한다.

두 사이에 가로놓인 問題가 수없이 많다 하더라도 그 問題는 모두 組織을 위해 消化되고 再創造 되어야 한다.

우리에게는 오직 前進과 成就만이 있다. 生動하는 組織을 위해 둘을 양보하면서 協助해야 한다. 이런 企業風土下에서만 國民所得 1,000「달러」는 이루어 질 수 있고 世界 속의 韓國을 다짐할 수 있는 것이다.

