

# Business Coaching



## 뿌리깊은 연공서열 의식과 변화의 바람

흔히 차량 접촉사고 같은 사소한 분쟁의 현장에서 사건 본질과는 전혀 관계없는 말들이 오가곤 한다.

A : “당신 도대체 몇 살이야? 내가 집에 가면 당신만한 동생이 있어!”

B : “나이는 거꾸로 먹나? 나이 값을 해야 할 것 아니야!”

나이를 중시하는 장유유서(長幼有序)의 뿌리깊은 현상은 아직도 우리 사회 곳곳에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 동창회에 나가면 맨 먼저 졸업기수를 신고해야 하고, 회사에서는 입사년도를 따지며, 하물며 제대한지 20년이 지났지만 여전히 군대시절의 훈련기수가 질서의 잣대가 된다.

연공서열 의식은 연장자의 경험과 연륜을 인정하고 배운다는 점에서 긍정적인 측면이 있지만, 때로는 개방적인 인간관계나 효과적인 조직 활동에 장애물이 되는 경우도 있다.

2002년 한·일 월드컵 당시 히딩크 감독은 한국 국가대표팀의 문제점을 분석하고 몇 가지 치방을 내렸는데 그 중에는 ‘식사할 때는 반드시 선, 후배가 섞여 앉고 경기중에는 서로 반말을 해라’는 다소 의아한 내용이 있었다.

대표팀의 선, 후배 의식이 위낙 철저하여 식사할 때 끼리끼리 앉는 것은 물론, 후배가 선배를 쳐다보고 얘기하는 것조차 자유롭지 않은 점을 보고 내린 지시였다.

평소 커뮤니케이션의 중요함을 강조하는 히딩크로서는 당연한 처방이었지만, 당시 주장을 맡고 있던 홍명보 선수가 감독의 지시에 크게 반발했다는 후문이 있었다.

이처럼 우리사회에서 나이에 대한 의식이 뿌리깊은 반면에 기업 조직을 중심으로 연령파괴 현상들이 빠르게 나타나고 있다.

IT기업, 벤처기업 등에서 불기 시작한 바람은 대기업에서도 거칠게

불고 있다. 베이비붐 세대인 50대 초반에서 40대 중반의 직장인들이 본격적으로 명예퇴직의 대상이 됨으로써 임원과 관리자의 연령은 한층 더 낮아지고 있다. 또한 조직혁신의 일환으로 외부의 우수인재를 유치하는 사례가 빈번해지면서 상대적으로 젊은 인재들이 임원과 관리자로 대거 영입되고 있는 형국이다.

자기보다 나이 어린 상사와 함께 일을 할 수도 있는 이러한 상황변화에 대해 직장인들은 대체로 수긍하고 받아들이는 분위기이다.

인터넷 취업포털 잡링크([www.joblink.co.kr](http://www.joblink.co.kr))가 직장인 1,754명을 대상으로 '자신보다 연하의 상사가 올 경우 어떻게 할 것' 인지 설문 조사한 결과 56.8%가 '인정하고 더욱 분발하겠다'고 답했으며 '그냥 참는다'고 답변한 17.6%까지 합치면 도합 74%가 이러한 상황에 대해 받아들이겠다는 의사표현을 했다고 한다.

## 효과적인 인간관계를 유지하려면

하지만 막상 나보다 나이가 어린 사람을 상사로 모셔야 하는 상황에 부딪치면 생각과는 달리 감정적으로 편안해질 수만은 없다. 더군다나 젊은 한국사회에서 지연, 학연 등으로 얹혀있는 경우에는 문제가 더 복잡해진다.

이는 나이 많은 부하를 테리고 있는 상사의 입장에서도 마찬가지이다. 그러면 양자간에 상호갈등을 최소화하고 생산적인 인간관계를 유지하려면 어떻게 해야 할까?

### 첫째, 상대방 입장을 존중해야 한다.

우선 상호간에 인정하는 자세가 필요하다.

먼저 상사는 부하의 경륜과 경험을 인정해야 한다. 아무리 세상이 능력위주로 바뀌었다고 하더라도 경험에서 오는 지혜는 결코 가볍게 보아서는 곤란하다. 또한 모든 것을 지위로만 판단하여 안하무인격의 인상을 주면, 당사자 뿐만 아니라 다른 구성원들에게도 안티의 대상이 된다는 것을 명심할 필요가 있다.

한편 부하는 상사의 능력과 위치를 존중해야 한다. 상사가 해당 자리에 오기까지는 조직 내, 외부로부터 그만한 가치를 인정받았기 때문이다. 만약 상사가 마음에 들지 않는다고 벽을 쌓고 지낸다면 상사의 지원을 통한 성과창출은 점점 멀어질 수밖에 없을 것이다.

### 둘째, 퍼스널 파워를 적절히 사용하여야 한다.

사람에게 영향력을 미치는 힘(Power)에는 두 가지 종류가 있다.

포지셔널 파워(Positional Power)와 퍼스널 파워(Personal Power)가 바로 그것이다.

포지셔널 파워란 지위나 역할에서 나오는 힘, 즉 보상, 승진, 전출, 갑봉 등을 통해 상대방의 행동에 영향을 미치는 힘을 말하며 퍼스널 파워란 전문성, 정보력, 인간성 등의 개인적인 요소에 의해 영향을 미치는 힘을 말한다.

나이 어린 상사가 포지셔널 파워만 가지고 나이 많은 부하를 다루고자 할 때, 필연적으로 인간적인 저항을 불러일으킬 수 있다. 업무적으로는 분명하게 처리하더라도 사적으로 만났을 때는 연장자 대접을 해주는 아량을 보일 필요가 있다. 진정한 설득은 퍼스널 파워에서 나온다. "정승택 개가 죽었을 때는 문전성시를 이루던 조문객이 막상 정승이 죽었을 때는 한산하다"라는 고사는 포지셔널 파워의 한계성을 지적한 예라고 할 수 있겠다.

부하의 입장에서도 상사에게 전문성, 분명한 견해, 정보력, 호감 등의 퍼스널 파워를 보임으로써 상사의 신뢰와 지원을 확보할 수 있다.

### 셋째, 양방향 커뮤니케이션을 사용하여야 한다.

인간관계에서 지시, 명령, 설득 등은 수직적인 관계를 낳는 한방향 커뮤니케이션(One Way Communication)이라고 하며 경청, 질문, 칭찬, 피드백 등은 수평적인 관계성을 이어주는 양방향 커뮤니케이션(Two Way Communication)이라고 한다. 상호간의 신뢰감과 친밀감은 일방적으로 지시하고 명령하는 체제에서는 생기기 어렵다.

경청을 통해서 상대방의 의도와 감정을 파악하고 질문을 통해서 해결책을 찾도록 도와주며 칭찬과 피드백을 통해서 동기부여하고 행동을 개선할 수 있도록 도와주어야 한다.

부하는 더 이상 부림의 대상이 아니고 섬김의 대상이며 상사는 더 이상 비난의 대상이 아니라 존중의 대상이 되어야 한다. 이는 나이와 관계없이 통용되는 원칙이다.

\* e-mail : [coach@coaching.co.kr](mailto:coach@coaching.co.kr)

\* Home Page : [www.coaching.co.kr](http://www.coaching.co.kr)