



회사 내의 다양한 인간관계 중 가장 중요한 것은 상사와의 관계다. 열심히 일해도 인정받지 못한다면? 승진에서 번번이 누락한다면? 심중팔구 자신에게 문제가 있다는 뜻이다. 특히 상사와의 관계에 문제가 있을 확률이 높다. 사진: 연합뉴스DB

상사가 키워주는 사람은 따로 있다

능력은 기본, 눈치는 필수

커피전문점에서 1년 동안 일한 직원 4명이 있다. A는 커피를 맛있게 만드는 법을 배웠고, B는 여기에 덧붙여 매장 운영 방법을 습득했다. C는 수요 예측, 재고 관리, 매출 증대 기법까지 익혔고, D는 이 모두에 더해 원두 수입 경로, 브랜드 창출 비결, 시장 분석 기법, 그리고 커피산업의 흐름까지 터득했다. 이중 상사가 키워 주고 싶은 사람은 누구일까? 다시 말해 성공할 확률이 가장 높은 사람은 누구일까? 지식이나 능력의 차이가 5배가량의 격차를 가져온다면 태도의 차이는 수십, 수백 배로 격차를 벌린다. 성공과 실패를 가르는 결정적인 요소는 능력보다 태도일 때가 많다.

회사생활에는 다양한 인간관계가 존재한다. 이중 가장 중

요한 것은 상사와의 관계다. 열심히 일하고도 인정받지 못한다면? 남보다 빠지지 않는데 승진에서 번번이 누락한다면? 심중팔구는 자신에게 문제가 있다고 봐야 한다. 특히 상사와의 관계에 문제가 있을 확률이 더 높다.

흔히 승진에 가장 필요한 항목을 업무 능력과 성과라고 생각하기 쉽다. 하지만 이것은 어느 단계까지만 통한다. 능력은 회사원이라면 당연히 갖춰야 할 필수요건에 다름 아니기 때문이다. 상사가 인정하고 키워 주고 싶게 하려면 일단 잘해서는 부족하다.

(사)한국강사협회가 선정한 제29호 명강사로 국내 500여 기업에서 상사의 리더십과 부하의 팔로우십(followship) 등

성공한 사람에게는 밀어주고 끌어주는 상사가 있다. 수많은 경험을 통해 내공을 다진 상사가 전해주는 조직생활의 지혜는 성공의 지름길이다. 하지만 상사는 아무에게나 마음을 주지 않는다. 어떻게 해야 상사의 눈에 들 수 있을까? 중요한 것은 감성지능(눈치)과 태도다. 스펙(자격)을 높이는 것만 자기계발이 아니다. 미래를 준비하려면 상사와 좋은 관계를 맺어야 한다. 국내 500여 기업을 대상으로 상사의 리더십과 부하의 팔로우십(followship) 등을 강연하는 한국비즈트레이닝 안미현 대표로부터 상사의 총애를 받는 사람들의 비결을 들어 본다.

에 대해 강연하는 한국비즈트레이닝 안미현 대표는 “상사가 총애하는 사람에게는 그만의 비결이 있다”고 귀띔한다. 진정성을 갖고 상사를 믿고 따르고 공감하고 동고동락하며 상호 발전하는 게 그것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 눈치, 즉 감성지능을 높여야 한다는 게 안 대표의 주장이다.

내가 아닌 타인과 감정적 교류를 원활히 하려면 양쪽의 감정을 고루 인식하는 능력이 필요하다. 한마디로 눈치가 빨라야 한다. 의도나 계산이 들어 있는 아부나 정치력과는 현저히 다르다. 자신의 감정을 인식하고 조절하며, 타인에 대한 감정 이입을 통해 깊이 공감하는 능력을 뜻하기 때문이다.

주어진 일만 처리해서는 어딘가 모자란다. 상사가 전체적인 그림을 그리는 데에 조금이라도 보탬이 되는 의견을 더해 줘야 한다. 상사가 힘들어할 때에는 따뜻한 위로를 건네고 주저할 때에는 자신감을 불어넣어야 한다. 상사의 말을 귀로만 듣지 말고 눈빛, 표정, 몸짓을 통해 속마음까지 파악해야 한다. 푹푹하면서도 지혜롭고 냉철하면서도 따뜻한 부하에게 마음이 열리는 것은 어느 상사나 인지상정이다.

안 대표는 “더 높은 학위나 자격증을 따고 외국어를 배우는 것만 자기계발이 아니다”라고 전제하고 “미래를 준비하기 위한 중요한 자기계발의 하나는 상사와 좋은 관계를 맺고 상사와 더불어 성공하기 위해 노력하는 것”이라고 강조한다. 상사의 눈 밖에 나면 회사에서 설 자리가 좁아지는 것은 시간문제다.

통하는 부하

상사도 사람이다. 부하가 좋아하는 일은 상사도 좋고 싫어하는 일은 상사도 싫다. 함께 생각하고 느끼는 정서적 공감대가 필요하다. 밥을 사거나 회식을 시켜주면 상사이니까 당연하다고 생각하는 부하가 적지 않다. 하지만 상사라고 무조건 베풀어야 하고 너그러워야 한다고 생각하면 엄청난 착각이다. 건강한 인간관계를 유지하려면 적당히 주고받아야 한다. 크든 작든 상황에 따라 도리를 지키고 감사도 표해

야 한다.

수평적 리더십이 강조되면서 상사는 과거에 비해 권위와 체면을 많이 내려놨다. 그렇다고 상사를 우습게 보거나 권한을 침범하면 절대 안 된다. 상사도 완벽하지는 않지만 나름대로 역할과 능력이 있기에 그 자리까지 오른 것이다. 몇몇 단점이 있다는 이유로 상사를 무시하거나 관계를 소홀히 하면 손해를 보는 것은 상사가 아니라 부하다.

간혹 컴퓨터 활용이나 프레젠테이션 기술 등 단편적인 업무에서 부하가 상사보다 뛰어날 수도 있다. 하지만 회사생활에서 정말로 중요한 것은 문제를 예측하고 대안을 제시하며 고객의 요구를 반영해 목표를 점검하고 나아갈 방향을 제시하는 종합적인 능력이다. 여기에는 상사의 폭넓은 시야와 경험, 연륜이 절대적으로 필요하다. 상사와 의견이 다를 때 불평하지 말고 원인을 헤아려 봐야 하는 것도 바로 그래서다.

상사는 대부분 자신의 경험과 지식을 부하에게 물려주려고 한다. 자신의 영향력도 확인할 수 있고 부하가 빨리 성장해야 자신도 다음 단계로 올라가기 때문이다. 그렇다고 아무에게나 내공을 전수해 주지는 않는다. 공부 잘하는 학생이 질문을 많이 하듯 상사에게 어떤 것을 배워야 하는지 진지하게 묻고 배워야 한다.

끌리는 부하

직장인이라면 누구도 대체하기 힘든 자신만의 강점을 한두 가지 개발해야 한다. 동시에 다른 소양들도 치명적으로 부족하지 않도록 자기 관리에 힘써야 한다. 이른바 ‘90대 50의 법칙’이다. 업무에 필수적인 능력은 90점 이상으로 유지되 태도나 대화 요령, 인간관계 등 부수적인 사항도 적어도 50점은 넘어야 한다는 뜻이다. 일은 잘하지만 성격이 모가 나거나 위기 대처 능력은 뛰어나도 상대방 험담을 즐기는 식은 곤란하다.

상사에게는 존경심과 함께 충성심을 가져야 한다. 정성으로 대하며 잘 따르는 마음이 충성심이다. 생각과 행동을 일



아무 생각도 없이 되는 일이란 없다. 상사가 100%를 원할 때 이면의 욕구까지 파악해 120%를 해내야 한다. 상사가 이 일을 통해 얻으려는 결과를 상상해 보면 일의 완성도를 얼마나 높여야 할지 알 수 있다. 사진 연합DB

치시키는 소신에 충성심까지 곁들여진다면 금상첨화다. 상사가 화내고 다그쳐야만 일한다면 어리석은 부하다. 다그쳐야 할 일이었다면 알아서 미리 했어야 한다. 자신을 미워하는 상사에게 등을 돌리는 대신 원인을 파악해야 한다. 그 이유가 타당하고 자신의 성장에 필요하다면 반드시 고쳐야 한다. 왜냐하면 앞으로 다른 상사를 만나도 똑같은 점이 문제로 떠오를 것이기 때문이다.

실수도 제대로 대응하느냐에 따라 덮일 수 있고 재앙일 수도 있다. 잘난 처리하면 훗날 웃으며 얘기할 수도 있는 게 실수다. 상사에게 야단맞았다고 뒤에서 험담이나 하는 것은 금물이다. 상사나 부하나 얻는 게 없을뿐더러 언젠가 상사의 귀에 들어가면 부하가 입을 상처가 훨씬 더 치명적이기 때문이다.

동고동락하는 부하

주어진 일보다 더 많은 일을 하면 손해 보거나 바보 취급 받을까? 일례로 아르바이트생을 살펴보면 사소한 일도 정성껏 하고 까다로운 고객도 현명하게 응대하는 사람이 나중에 성공할 확률이 높다. 반면 거드름을 피우거나 대충 하는 사람은 시간이 지나도 제대로 취직하지 못할 가능성이 크다. 성공의 법칙은 어디나 똑같이 적용되기 때문이다.

상사가 100%를 원할 때 이면의 욕구까지 파악해 120%를 해내는 자세도 필요하다. 아무 생각도 없이 되는 일이란 없다. 단순히 서류 한 장 복사할 때에도 용도에 따라 이면지를 써도 되는지, 스테이플러가 아닌 클립으로 고정해야 하는지 등을 생각하면 결과와 만족도가 몰라보게 높아진다. 시킨 일만 달랑 끝내고 할 일 다 했다고 생각한다면 아마도 상사는 깊은 한숨을 내설 것이다. 어느 정도까지 일해야 상사를 만족시킬 수 있을까? 그 기준은 상사가 이 일을 함으로써 얻으려는 결과를 상상해 보면 알 수 있다.

절제하는 부하

잘난 척하거나 상사를 밟고서라도 돈보이려 든다면 자살 행위에 다름 아니다. 상사가 실수를 묵인한다고 해서 만만히 봐도 안 된다. 무능력해서가 아니라 너그럽게 봐줬다는 것을 간과해서는 안 된다. 상사의 관용을 악용했다가는 언젠가 화가 돌아온다. 상사가 관대할수록 나약해지고 요령을 피우기보다는 자기 관리에 흐트러짐이 없어야 오래 신뢰받을 수 있다. 상사가 인정해 준다고 오만해지고 결례를 범해서도 안 된다. 상사를 이기거나 대등해지려 하지 말고 상사의 그릇 안에 포개지는 게 좋다. 상사가 앞에 있든 없든 체면과 권위를 살리고 지켜 줘야 한다.

하나라도 더 가르치고 이끌어 주려는 상사를 만난다면 더 없는 행운이다. 이럴 때에는 시키지 않아도 일을 돕고 밥을 사는 등 감사의 마음을 구체적으로 표시해야 한다. 물론 이때에도 가장 중요한 것은 진심이다. 의도나 계산을 품으면 오히려 상사와 멀어진다.

채워주는 부하

상사에게 무조건 복종한다고 훌륭한 부하는 아니다. 상사도 항상 옳을 수는 없다. 상사의 지시에 자신의 아이디어를 보태 취약한 부분을 채워주고 예상되는 문제점이 있다면 의견을 교환해 더 나은 결과를 얻도록 도와야 한다. 다만 비판



상사도 사람이다. 부하가 좋아하는 일은 상사도 좋고 싫어하는 일은 상사도 싫다. 그렇기에 함께 생각하고 느끼는 정서적 공감대가 필요하다. 상사라고 해서 무조건 베풀어야 한다고 생각하면 오산이다. 사진 임현정 기자

하거나 지적하는 식이어서는 곤란하다. 주연으로 나서지 않고 조용히 보완해 주는 조연일 때 부하는 더욱 빛난다.

예컨대 질문을 통해 상사가 자신의 생각을 다시 한 번 점검할 수 있게 돕는 것도 일책이다. 그리고도 최종적으로는 상사의 말에 따라야 한다. 실행 과정에서 예상되는 걸림돌을 보고하고 해결책을 모색하는 방식으로 의견을 전달하는 것이 훨씬 효과적이다. 의견 자체에는 반대할지라도 전체적으로 상사를 믿고 응원하는 태도는 고수하는 것이 중요하다.

알아주는 부하

상사가 되면 일의 영역이 넓어져 부담이 커지고 책임도 무거워진다. 힘든 일이 있어도 의논할 사람이 자꾸 줄어든다. 따라서 부하일 때보다 외롭고 때로는 누군가에게 기대고 싶어진다. 이때 부하에게서 따스한 격려와 확신에 찬 응원을 받는다면 큰 힘이 된다.

또 상사가 되면 부하들과 어울리고 싶어도 쉽지 않다. 이런 마음을 모른 채 상사가 어렵거나 불편하다는 이유로 소외시켰다가는 점수를 깎이기 십상이다. 상사도 사람인 이상

어차피 함께 할 생각은 없었더라도 인간적으로 서운함을 느낄 수 있기 때문이다. 상사의 거절이 예상되더라도 함께 하자고 진심으로 권하는 게 옳다.

상사의 속마음을 읽으려면 관심을 기울여야 한다. 세심하게 관찰하고 질문을 통해 확인해야 한다. 흔히 공감하는 능력은 여성이 더 뛰어나다고 하지만 각종 실험 결과를 보면 꼭 그렇지도 않다. 성별보다는 관심의 정도에 따라 달라진다는 게 정설이다.

상사가 쓴소리를 한다고 해서 벽을 쌓으면 상사는 나쁜 사람이 되고 부하는 더 이상 발전할 수 없어 서로 손해가 막심하다. 바른 소리로 잘못을 일깨워 주는 상사는 부하에게 꼭 필요하다. 당장은 속이 쓰리더라도 상사의 내공을 배우기 위해 치르는 대가라고 생각하고 기꺼이 받아들여야 한다. 고수가 조심스럽게 예의를 갖춰 가르쳐 주기를 기대하는 제자는 없다. 있는 눈치 없는 눈치 봐 가며 제자를 키우는 고수도 없다. 배우려면 고수의 방식을 따라야 한다. 싫은 소리 듣고 스트레스 받더라도 혼자서 무언가를 이루려면 참으로 많은 시행착오를 겪어야 한다. 

강윤경 기자 bookworm@yna.co.kr