

직장의 인간학



자본재과 공업연구원 김욱

직장을 감싸고있는 분위기라는게 있다. 일하는 사람의 의식도 점차 변화해가기 때문에 단지 일하는 가치관에 대한 것뿐만이 아니라 집단이 살아남는 방법의 근본적 수단이 변하고 있다고 한다. 예를들면 고행화의 진행에 따라 3세대의 동거가 화제로 나타나는가 하면 정년제의 연장에 따라 직장도 3세대의 동거시대를 맞이하고 있지 않은가 한다.

따라서 집단의 신진대사를 어찌하면 좋을까하는 문제가 적어도 그 집단이 존속하기 위해서는 직장의 분위기를 발전적으로 이끄는 적절한 수단이 필요할 것으로 본다. 그러면 그 효과적인 수단은 어떤 것이 있을까를 생각한다.

□ 집단의 태도를 변하게 하는 것은 구성원의 자발성 사람을 지도함에있어의 난이도는 다음순서라고 경험적인 결과로 영국의 컨설턴트들이 표현하고 있다.

- ▶ 조직 또는 집단의 행동
- ▶ 개인의 행동
- ▶ 태도
- ▶ 지식의 순이다.

예를들면 지구는 돌고있더라던지 물질은 원자로 구성되어 있다와 같은 지식은 가르키기가 비교적 쉽다. 그러나 사람의 태도를 변화시키는 것은 그리 간단치

않다. 굳연이 좋다는 것은 누구나 알고있으나 좀체로 줄지 않는 이유는 신중히 굳연한다라고 생각지 않기 때문이다. 그래 끊어야지 하는 것은 당사자의 자세에 속하며 태도이기 때문이다. 타인의 태도를 변하게 하는 것은 좀체로 쉬운 것이 아니며, 하물며 집단의 태도를 변하게 하는 것은 더욱 힘들다. 이 태도변화에 대한 효과적 방법에 대하여는 사회심리학자인 E. 러원이 1930년에 실험에 의해 하나의 결론을 내고 있다.

결국 집단의 태도를 변하게 하는 데에는 강의형식보다 토론형식이 효과가 높다는 것으로, 다시 말하면 「참가」를 말하고 있다. 참가라는 것은 집단의 구성원이 자주적, 자발적으로 문제에 대하여 의견을 내고 자신이 납득해서 결론을 내는 것이다. 전체의 공기를 바꾸는 것에는 이자주성, 자발성이 필요한 것이다. 물론 수백명이 완전히 납득하여 찬성 또는 반대라고 하는 것은 힘이 든다. 다만 8할의 사람이 붙어 붙어서 할 기미가 보이면 할 생각이 없던, 처음엔 생각이 내키지 않던 2할의 사람도 분위기에 휩쓸려 할 뜻을 비춘다. 이것이 집단활동의 흥미로운 부분이다. 집단의 공기를 바꾸는데는 시간도 걸린다. 그것을 말로서 설득되기 기대함은 시도하는 사람의 문제이며 실패에 가깝다.

□ 평판이 좋은 상사와 나쁜 상사
다이아몬드릭사의 잡지사가 4년간의 신입사원의

의식조사를 행하여 그 중에 상사에 바라는 사항을 회답한 베스트파이프를 소개한다.

- ▶ 인간적으로 존경할 수 있는 인품을 갖출 것
- ▶ 능력과 업적을 정당하게 객관적으로 평가해줄 것
- ▶ 그다지 조그만 것을 말하지 말고 어느 정도 일을 맡겨줄 것
- ▶ 현대의 젊은 사람의 생각을 잘 이해하여 주고 노화된 단단한 생각을 갖지말 것
- ▶ 일을 정중히 가르쳐 줄 것의 다섯 가지이다.

한편 중견상사에게 「어떤 상사가 골치인가」를 물어본 결과

- ▷ 자기입장이 곤란한 것은 부하에게 전가하고 태연한 사람
- ▷ 말과 행동이 다르고 한번 결정한 것을 태연히 바꾸는 사람
- ▷ 위에는 잘하고 밑에는 무리하게 찍어누르는 사람
- ▷ 생각과 태도가 수시로 바뀌는 사람
- ▷ 일을 맡겨주지 않고, 그렇다고 상담을 해도 유유부단해서 절대주지 않는 사람

이는 역의 관계로 말할 수 있는 것으로서, 중견에게 존 함목은 신뢰할 수 없는 사람이며, 신입사원에 존 경우는 존경할 수 인품의 사람을 의미한다.

신입사원이 말하는 일과그룹의 모든 것을 가르쳐 받을 사람이므로 존경할 수 있는 사람 속에는 일하는 사람이 포함되어 있으며, 상사가 기대하는 것은 일을할 수 있는 사람이다. 다만 부하가 상사에게 기대하는 것은 일을 할 수 있는 사람에 할파가 붙는다. 전반적으로 볼 때 관리자가 일을 지도할 수 없을 뿐만 아니라 부하에게 책임전가 한다든지 위에 잘하고 부

하에 무리한 것을 말하는 것이 많기 때문에 곤란하다는 내용이다. 결국 중요한 것은 일과 사람에 대한 태도라는 것이다.

그러면 왜 그러한 인품에 대한요구가 이루어지는 것일까 하는 것이다. 그것은 한마디로 말하면 관리자는 부하의 욕구충족에 커다란 영향력을 갖는 존재이기 때문이다. 상사가 이렇게 해 하면 대개의 경우는 그렇게 하지 않으면 안되기 때문이다. 또한 그것이 부하에게 주어진 숙명이기 때문이며, 상사가 갖는 구속력에 부하들은 그 정도의 차이까지 있어 불안감을 갖고있다. 따라서 부하들은 자기개인 적인 기질까지 억누르지 않는 인품을 갖기를 원하고 있는 것이 일반적이다. 그렇기 때문에 상사가 어떠한 생각을 갖고있을까, 어떤 것을 좋아하고 어떤 것을 싫어할까 하는 상사행동의 패턴을 알면 거기에 맞추어 나갈 방법을 알게되나, 태도가 급변한다든지 하면 좋아할 상사가 못된다는 것이다. 다시 말하면 상사는 자기의 능력을 펼친다든지, 하고싶은 것을 실현하는데 있어 부하의 욕구충족에 커다란 장애라도 될 수 있는 존재이기 때문이다.

□ 상사의 타입

상사를 유형별로 나누는 것은 옛부터 있었다. 될 수 있는 것은 죽여버릴 정도로 같고 간다는 신장형, 될 수 있는 것은 질러놓고 보자는 무조건형, 될 수 있는 것은 될 때까지 기다려보자는 대기형 등은 성격에 대한 분류유형 이다. 미국의 관리형태에서 볼 수 있는 민주형, 방임형, 전제형 등은 행동패턴에서 볼 수 있는 유형이다. 이중 제일의 것은 역시 민주형이다. 그러나 전제형, 방임형이 나쁘다고는 할 수 없다. 부하가 일은 물론 인생의 경험이 미숙한 경우는 이렇게

하시오, 이렇게 하는 것이 잘 될거야 하는 것도 지도 하는 한편 지시하지 않으면 미숙자는 어찌할지를 모르기에 오히려 어리둥절해한다. 전제형에 대한 것도 요즘은 봉건사회군주와 같이 강제로 시키는 사람은 거의 없지만 지시형, 숙련수범형 등이 있어, 말하자면 조그마한 일까지 지시하여 귀찮게 괴롭히는 유형도 있다. 이 유형은 미숙련공이 있는 공장의 경우의 관리자가 평판이 좋다. 한편 신문사의 기자 또는 대학 및 기업의 연구 기관 등의 연구자와 같이 고학력이면서 고도의 전문지식의 기술을 갖는 경우는 방임형이 제일 잘되어나간다.

이들은 자신의 솜씨에 자신을 갖고 있으므로 그 프 라이드를 적절하게 자극함에 의해 자주적 자발적으로 행동케 할 수 있다. 방임형은 자기가해서 되었다 라는 충실감 및 만족감이 봉급과 승진이라고 하는 자극, 즉 외적보수와 내적보수에서 내적보수에 눈뜨게 하는 관리의 좋은 방법에 속한다. 이런 관점에서 볼 때 민주형이 반드시 제일이라고 할 수는 없다. 현대인은 민주가 몸에배어 있어 「당신생각은 어떤가」 하는 것은 상식이다.

<다음 호에 계속>

