

노사관계는 인간관계다

글 정경호 (주)엔학고레 소통아카데미 대표



조직소통과는 다르게 노사소통은 역사·사회적으로도 명확한 대립구도를 두고 첨예한 소통관계로 반목과 불신에 얽매인, 참으로 어려움이 많은 운명적 한계를 가지고 있는 소통이다. 노사는 한 배를 타고 있는 동반자로서 사^사가 없으면 노^노도 없지만, 노^노가 없으면 사^사도 없다는 사실. 그리고 적어도 그것에 대한 인정과 존중을 배경으로 한 인간적 소통 없이는 절대 올바른 노사소통, 노사관계는 성립되어질 수 없다. 그럼에도 많은 이들이 법률과 실무 그리고 업무적 차원의 어떤 상투적 해결책만으로 노사관계를 풀고 있지는 않은지 묻고 싶다.

칭찬은 고래도 춤추게 한다 노사화합이 매우 잘 되는 한 기업의 이야기를 들었다. 동종업체에 비해 상대적으로 복리후생이 좋거나 급여가 높지는 않은데 굉장히 분위기도 좋고 특히 노사소통이 잘 된다는 후문이였다. 그런데 이러한 우호적인 노사관계의 비결이 너무도 간단하였다.

대표이사는 출근을 하면 3시간 정도를 현장을 돌면서 직원들 칭찬할 거리들을 찾아다니며 메모한다고 한다. 마찬가지로 노조위원장도 출근하면 임원들을 포함해 회사에

대한 여러 가지 감사와 칭찬에 대한 내용들을 기록한다고 한다. 그리고 이러한 내용들을 노사협상이나 혹은 노사소통의 공식적 자리에서 내어 놓는다는 것이다. 당연히 칭찬으로 시작하니 소통은 참으로 쉽고 빠르게 흐르게 된다는 것이다.

미국의 심리학자 매슬로우는 인간의 욕구는 5가지로 나눌 수 있다고 주장하였다. 가장 기본적인 생리적 욕구를 시작으로 최상위의 욕구 두 가지는 ‘자아실현’과 ‘존중’ 욕구라고 한다. 타인에게 인정받고 존중을 받았을 때 심리적으로 상당한 행복감과 만족감을 얻는다는 것이다.

노사 간의 소통도 이와 마찬가지로 생각한다. ‘사’가 없으면 ‘노’도 없지만, ‘노’가 없으면 ‘사’도 없다는 사실. 그리고 상대방에 대한 겸손한 인정과 명확한 존중이 있을 때 올바른 노사관계, 노사소통이 이뤄진다는 사실을 명심해야 하는 것이다.

노사소통을 포함하여 소통의 핵심은 ‘자신에 대한 끊임없는 수양’이며 ‘남에 대한 멈추지 않는 섬김’이라고 말할 수 있다. 그만큼 어렵고, 참으로 길고 긴 인내를 요구하는 것이다.

리더십 이론가이자 전문가인 닐스 필레킹은 다음과 같이 주장한다.

“미래의 리더는 리더십을 버려야 한다. 직원들을 관리하지도, 평가하지도 말고 직원들이 스스로 일의 의미를 찾을 수 있도록 소통하고 도와주는 것이 리더의 역할이다.”

소통이 행복한 기업 만든다 노사는 회사의 구성원이자 핵심리더로서 올바른 소통리더십을 완성해야 한다. 이를 위한 세 가지 커뮤니케이션 전략을 소개하고자 한다.

첫 번째, 자세와 태도다. 인생을 성공적으로 살아가는 사람에게는 세 가지 특징이 있다고 한다. 늘 밝은 미소로 감사의 말을 하는 것과 성실한 태도 그리고 겸손한 자세다. 소통리더십의 태도와 자세도 이와 같다. 노사 간 상대방에 대해 늘 감사의 조건들을 찾는 것이다. 감사의 조건은 결코 까다롭거나 특별하지 않다. 당연하다고 여겨지는 모든 것들에 대해 감사의 눈으로 바라보자.

두 번째, 상대에 대한 관심과 배려다. 오래전부터 옛 성인들이 말하길 배려는 미덕이자 마음을 움직이는 힘이라고 했다. 성경에는 ‘크고자 하거든 남을 섬겨라’는 구절이 있는데 이는 사람에 대한 배려를 강조하는 것이다. 공자는 ‘내가 원하지 않는 바를 남에게 행하지 마라’고 하였고 고대 그리스 아테네의 시인이자 작가였던 메난드 로스는 ‘마음을 자극하는 유일한 사랑의 영약은 진심에서 나오는 배려이며, 남자는 언제나 그것에 굴복한다’고 하였다. 세상의 이치는 마치 시험 문제를 푸는 것과 같다고 한다. 언제나

출제자의 관점에서 문제를 보려고 하면 풀리지 않는 일이란 없다는 것이다. 그런 의미에서 상대방과 같은 마음에서 시작하고 보려고 하는 것이 진짜 배려고, 그러한 배려가 쌓이고 쌓이다 보면 결국 믿음과 신뢰라는 큰 보상으로 다시 돌아오게 된다.

세 번째, 온몸으로 소통하는 것이다. 노사관계의 리더로서 조직의 원활한 소통을 이끄는 것은 중요한 책무이다. 보다 생산적이고 활기찬 소통의 분위기를 만들기 위해서 반드시 해야 할 것이 있다.

먼저 자주 거울을 들여다보자. 자신의 표정을 살펴며 부드러운 표정인지 웬지 딱딱한 권위만 내세우는 느낌인지 확인한다. 그리고 진지한 경청의 자세를 가지는 것이다. 노사는 상대방이 들을 자세가 되어있지 않다면 결코 깊은 이야기를 하지 않는다. 회사구성원이자 리더로서 교감하려는 노력은 열 마디 말보다 더 많은 무언가를 전해준다.

소통의 핵심은 자신에 대한 끊임없는 수양 노사소통은 상대방에 대한 깊은 감사와 배려, 그리고 치열한 소통노력을 필요로 한다. 포스코 정준양 회장이 소통과 관련한 연설 내용 중에서 노사소통을 포함해 우리 삶의 소통의 자세와 태도에 참고가 될 만한 좋은 원칙이 있어 마지막으로 소개할까 한다.

리더가 해서는 안 될 말 3가지

첫째는 “문제가 뭘데”, “해결방안이 뭘데”, “결론이 뭘데”라는 식으로 말하는 것이다.

둘째는 “당신 얘기는 틀렸어”라는 말인데, 이 말은 사람의 감정을 해치는 말이다. 아무리 신입사원이 라도 회장이 “당신 얘기는 틀렸어”라고 하면 기분이 좋지 않을 것이다.

셋째는 “말도 안 되는 소리”다. 세상에 말도 안 되는 소리는 없으며, 무슨 말이든 말은 된다.

이 세 가지 말을 앞으로 삶의 금기사항으로 한다면 어떠한 대화와 토론도 자유로운 분위기 속에서 활발하게 진행될 것으로 믿는다.

노사소통을 포함하여 소통의 핵심은 ‘자신에 대한 끊임없는 수양’이며 ‘남에 대한 멈추지 않는 섬김’이라고 말할 수 있다.

그만큼 어렵고 참으로 길고 긴 인내를 요구하는 것이다. 소통의 결단과 실천은 단순한 이론의 현장 실습이 아니고 삶 전체에 대한 획기적 변화를 의미하며 명확한 목적이 이끄는 삶으로서의 변화와 거듭남을 의미하는 것이다.

단순히 의무감으로 혹은 스킬로서 경청한다고 그저 배려한다고 해결되거나 완성되는 것이 아니다. 길고 긴 시간을 인내하면서도 기어이 가고야 말겠다는 굳은 의지와 다짐이 필요한 것이다.

노사관계는 인간관계다. ■

“미래의 리더는 리더십을 버려야 한다.
직원들을 관리하지도, 평가하지도 말고
직원들이 스스로 일의 의미를 찾을 수
있도록 소통하고 도와주는 것이 리더의
역할이다.”