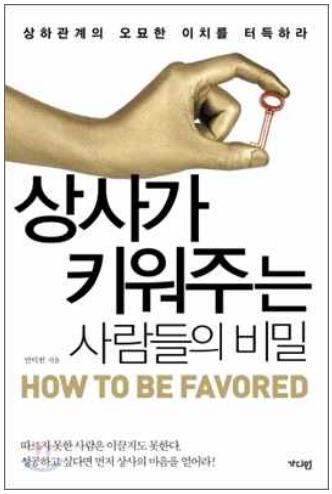
상사가 키워주는 사람의 비밀

- 상사와의 관계가 풀리면 성공이 보인다 -



1장 윗사람, 막연해 하지 말고 통(通)하라

1. 잘 만난 윗사람 한 명, 열 부모 안 부럽다

- 조직생활을 하는 사람에게는 은인이 되는 상사 한명을 만나는 것이 정말 중요하다.
- 윗사람과 좋은 관계를 구축하기 위해 시간과 노력을 투자해보라. 그 시간은 절대 헛되지 않을 것이다. 혼자 힘으로는 도저히 상상하기 어려운 기회나 결과가 당신에 주어질 테니 말이다.

2. 돌아서는 윗사람이 보따리를 풀게 하라

- 윗사람이라면 누구나 자신이 갖고 있는 경험과 지식을 될성부른 후배에게 들려주고자 하는 욕구가 강하다. 하지만 먼저 후배를 찾아가 자신의 소중한 자산을 쏟아내는 사람은 없다. 묻지도 않는데 대답을 해주는 사람이 없듯이 말이다.
- 윗사람에게 무엇 하나라도 더 배운다는 마음가짐을 갖고 다가서라. 그리고 자꾸 질문하라. "학창시절 공부 잘하는 학생이 질문을 많이 하듯이 상사에게 끊임없이 의문을 던지고, 피드백해주는 직원이 조직 내에서 인정받는다."
- 상사에게 인정받게 되면 상사는 오랜 시간 동안 갈고닦아 정교해진 생존 비법이자 성공비결이라는 보따리를 자연스럽게 풀어놓을 것이다.

3. 그 사람만의 '자리값'을 인정하라

- 어떤 상사든 특정 부분에 있어서는 그 누구도 해결해주지 못하는 중요한 역할을 하기 때문에 회사가 그를 그 자리에 앉혀놓는 것이다. 따라서 상사를 바라볼 때는 색안경을 벗고 봐야 한다.
- 중요한 것은 상사와 좋은 관계를 유지하는 주체가 '상사'가 아니라 '당신'이어야 한다는 점이다. 즉, 당신이 어떻게 관리하느냐에 따라 윗사람과의 관계가 달라진다.

4. 윗사람의 기준잣대는 포기할 수 없는 권력이다

- 윗사람은 아랫사람에게 존중받아야 한다는 당연한 의식과 동시에 베풀어야 한다는 의무감도 갖고 있다. 그래서 윗사람 마음에 들면 의외의 기회가 많아지는 반면 밉보이거나 관계가 불편하게 되면 '괘씸죄'라는 가혹한 형벌이 주어진다.
- 대놓고 말하지 않지만 왠지 밀리는 느낌, 윗사람이 은연중에 프로젝트에서 당신을 소외시키는 느낌이 들거나 회사의 중요한 정보를 당신만 모르는 상황이 연출된다면 윗사람과의 관계를 면밀히 점검해보기 바란다.
- 그리고 윗사람의 총애를 받는 직원이 어떻게 처신하는지 살펴보라. 답이 나온다.

5. 완벽한 상사는 없다

- 윗사람이 항상 객관적이고 이성적일 것이라는 기대를 버려라. '나보다 연장자이고 직급도 높으니 합리적일 거야'라는 기대보다는 윗사람도 사람인지라 직원을 평가할 때 팔이 안으

로 굽는다고 인정하는 것이 관계 유지에 훨씬 바람직하다.

- 윗사람은 경험이나 지식이 많아서 모든 것을 다 헤아릴 수 있다고 믿고 있다면 너무 순진한 것이다. 상사는 전지전능한 신이 아니다.

6. 상사가 살아온 역사를 이해하라

- 성장 배경이 사회적으로 시기적으로 다른 세대 간에 사고방식의 차이가 나는 것은 피할 수 없는 현실이다. 그렇다고 하소연만 하면 문제는 해결되지 않는다. 그 차이를 극복하기 위해서 노력하는 것이 더 현명한 처사다.
- 상사와 문화 코드가 다를 때는 상사가 살아온 시대적 배경이나 특징을 이해하려고 시도해 보라. 한 가지만 명심하자. 상사가 살아온 역사를 이해하는 것이 상사의 마음을 얻는 최고의 지름길이다.

7. 반응이 별로라도 관심과 사랑은 유효하다

- 윗사람도 같이 어울리고 싶어하고 소속감을 느끼고 싶어 한다. 윗사람의 감정적인 욕구 또한 젊은 사람과 같다는 것을 인정하고 먼저 손을 내밀어보라. 아마 마음속으로 무척 반길 것이다.
- 차디찬 얼음 같은 임원도 고독하기 마련이다. 당신이 먼저 다가가려는 용기를 갖는다면 윗사람과의 거리는 한층 더 가까워진다.

8. 눈치도 능력이다

- 매너나 의전에 있어 문제가 있을 때 윗사람들은 자신의 의사를 암시적으로 표현한다. 그저 눈빛이나 표정으로 직원에게 실수를 알린다.
- 상사가 하는 말을 곧이곧대로 이해하고 둔감하게 반응할 것이 아니라 메시지의 이면을 고려해 민감하게 받아들이는 눈치가 필요하다.

9. 콘텐츠가 먼저일까, 태도가 먼저일까

- 상사 입장에서 태도가 좋은 직원에게 더 많은 기회를 주고, 더 좋은 평가를 내린다. 만약 당신이 태도를 바꾸기 힘들다면 상사를 내 영역 안으로 초대할 수도 있다.

10. 윗사람의 까탈을 즐겨보라

- 만약 윗사람이 못 미덥다면 등을 보일 것이 아니라 직접 물어보라. “제가 어떤 것을 더 배우면 업무에 도움이 될까요?”라고 말이다.
- 요즘 젊은 사람들은 뭔가 중요한 것을 놓치고 있는 것처럼 보인다는 윗사람의 지적을 귀담아들을 필요가 있다. 지식은 어디에서든 찾을 수 있지만 경험으로 얻은 통찰력과 혜안은 그 사람에게만 들을 수 있는 보물과 같다.

오묘한 이치① 위에서 인정받아야 아래도 따른다

- 조직생활에서 가장 중요한 것은 윗사람에게 인정을 받는 것이다. 아랫사람에게 영향력을 발휘하는 데 있어, 내가 윗사람에게 얼마나 인정받는 사람인가는 리더의 중요한 자격이다.
- 인정받지 못하는 상사 밑에 있으면 흔한 기회조차 주어지지 않을 것이 빤한데 그 상사를 믿고 의지할 직원은 없다.
- 명심하라. 윗사람이 내 편이라는 확신을 주어야 아랫사람들이 나를 따른다.

2장 나를 바로 세워 끌리는 부하가 돼라 -수신(修身) 편

1. 충성심과 소신 사이에서 균형점을 찾아라

- 상사에게 충성하는 것은 조직 구성원으로서 당연한 것이고, 회사가 발전하는 데 꼭 필요한 일이다. 충성심이란 부하가 상사를 마음으로부터 인정할 때, '저분 밑에서 일하게 되어 정말 감사하다'는 생각을 직원 스스로 할 때 나오는 것이 충성심이기 때문이다. 그래서 무조건적인 복종이나 아부와는 차원이 다르다.
- 소신이란 자신이 굳게 믿고 있는 바를 실행으로 옮기는 것이다. 소신이란 거창한 것이 아니라 작은 일이라도 옳다고 믿는 일을 적극적으로 추진해 나가는 힘이다.
- 조직에서 가장 이상적인 구성원은 충성심도 있고 소신도 있는 사람이다. 왜냐하면 '충성심' 항목은 윗사람 중심의 성향, '소신' 항목은 자신의 중심을 지키는 성향을 의미하기 때문이다.

☺ 충성심 항목

- 항상 윗사람에게 먼저 인사한다.
- 윗사람과 함께하는 자리에서 분위기를 띄울 덕담을 건네거나 안부를 묻는 편이다.
- 윗사람이 그렇게 하는 데는 이유가 있다고 생각한다.
- 윗사람이 원하는 것을 완벽하게 준비해 놓아야 마음이 편하다.
- 윗사람의 지적을 받으면 내가 고쳐야 한다고 생각한다.
- 상사의 인격이나 실력을 신성시하는 편이다.
- 만남이나 모임에서 의전을 철저히 하는 편이다.
- 내 의견이 더 좋아도 상사가 요청하면 상사의 의견을 따른다.
- 윗사람의 부탁이나 지시를 거의 수용하는 편이다.
- 말을 하기보다는 듣는 편이다.
- 상사의 개인적인 부탁도 기꺼이 수행한다.
- 조직생활에서는 어느 정도 자기희생이 필요하다고 본다.

☺ 소신 항목

- 나 자신에 대한 긍정적이 확신이 있다.
- 윗사람을 만나도 떨리거나 위축되지 않는다.
- 사람들 사이에서 적당한 거리감을 유지한다.
- 자기관리를 반듯하게 한다.
- 동의를 못하면 상황에 끌려가지 않는다. 다만 묵인할 뿐이다.
- 사람 사이의 갈등은 필연적이라고 본다.
- 윗사람을 언제든지 찾아가 대화를 청할 용기가 있다.
- 다른 사람의 의견을 듣지만 최종 결정은 내가 내린다.
- 나에게 중요하지 않은 사람은 크게 신경 쓰지 않는다.
- 윗사람에게 양보할 경우 양보임을 분명히 알린다.

- 오해를 받거나 저평가를 받아도 의연한 태도를 유지한다.
- 옳다고 생각하면 밀어붙인다.

2. 나에 대한 평가를 조절하라

- 윗사람은 당신에 대해 어떤 식으로 평가를 내리기 마련이다. 상사의 평판은 회사 내에서 당신의 이미지가 된다. 당신에 대한 평판이 맞을 수도 있고 틀릴 수도 있지만 한 번 각인된 평판은 꼬리표처럼 당신을 따라다닌다.
- 지나치게 한쪽으로 이미지가 고착되지 않도록 스스로 이미지를 관리할 필요가 있다. 주변의 평판이 좋든 나쁘든 당신의 발목을 잡는 일이 일어나기 전에 말이다.
- 당신의 이미지가 어느 한쪽으로 굳어지는 것을 막아라. 조직 내에서 획일적인 이미지가 갖는 가장 큰 문제는 그 사람의 역량 자체에 한계가 정해진다는 것이다.

3. 기본이 튼튼하면 출발이 순조롭다

- 어느 조직이든 조직 내에 존재하는 '기본'이라는 것이 있다. 윗사람이 교육을 통해 전수해 주기도 하지만 그 외에 아랫사람이 스스로 알아서 파악해야 하는 기본들도 많다.
- 어떤 조직에서나 명문화되어 있지는 않지만 꼭 챙겨야 하는 기본적인 행동지침이 있다. 회의 석상에서, 회식 자리 또는 접대 자리에서 무례하게 굴면 상대방에게 눈에 보이는 손해를 입히지 않았더라도 당신은 치명상을 입을 수 있다.
- 회의에 참석할 때 주의점

❶ 상사가 주재하는 회의에 참석하면 반드시 메모를 하라.

❷ 회의 도중 휴대전화 문자메시지를 수시로 확인하지 마라.

- 아랫사람들 눈에는 보이지 않지만 윗사람들은 기본기가 어떤 저력을 갖는지 알고 있다. 허드렛일을 기피하거나 기본을 무시하는 직원을 인정하는 상사는 없다. 이 점을 잊지 말자.

4. 윗사람을 판단하는 혜안을 가져라

- 당신 주변에도 평생 따르고 모시고 싶은 상사가 있는가? 맹목적으로 지금 잘나가는 사람을 따르기보다는 여러 정황을 고려해 누구를 멘토로 모시고 싶은지 고민하자.
- 인격적으로나 능력적으로나 뭔가 비전이 보이는 상사에게는 마음의 교류를 시도하라. 아랫사람이라도 윗사람을 선택하는 지혜를 가져라. 내 인생의 멘토가 어쩌다 보니 이 사람으로 결정된 것이 아니라 스스로 선택한 사람일 때 더욱 가치가 올라간다.
- 윗사람 역시 진심으로 응원의 메시지를 보내준 당신을 기억하고 훗날 든든한 후견인이 되어 줄 것이다.

5. 윗사람이 당신을 싫어하거나 멀리한다면

- 우선 왜 윗사람이 당신을 싫어하는지 그 이유부터 알아야 한다. 그런 다음 당신이 그 점을 고쳐서라도 상사가 당신을 좋아하게 만들 것인지 아니면 당신을 인정하지 않는 윗사람의 감정을 존중하면서 무관심하게 대할 것인지를 정해야 한다.
- 상사가 당신을 싫어하는 이유가 타당하고 당신의 성장에 필요한 것이면 어떻게든 수용해야 한다.

"팀장님과 잘 지내고 싶은데, 혹시 제가 부족한 점이 있으면 말씀해 주시면 좋겠습니다."

"저에 대해 안 좋게 말씀하신 거 듣고 마음이 아팠는데, 오해를 풀었으면 합니다."

오묘한 이치② 자신과 상대방을 긍정적으로 바라보라

◈ 하이테크 시대에 적합한 '수신'의 기준

❶ 자신과 타인을 긍정적으로 보되 객관성을 유지하는 자타긍정의 자세이다.(TA[1] : 자타긍정형, 자기긍정 타인부정형, 자기부정 타인긍정형, 자타부정형)

❷ 현재 하고 있는 자기계발이 하이컨셉(High Concept)[2]에 부응하는지를 점검한다.

❸ 50 : 90 의 법칙. 다른 사람과 구별되는 나만의 장점은 90점, 기본 소양 등은 50점

3장 적극적인 태도로 윗사람과 한편이 돼라 -능동(能動) 편

◈ 인생은 누군가가 다가와서 옷깃을 꽉 잡고 "난 항상 너랑 함께야. 자, 함께 걸어가 볼까?" 라고 말하는 것을 좋아한다. - 마야 안젤루

1. 실패도 성공도 함께한다는 의지를 보여준다

◈ 능력의 개인차는 아무리 커도 5배를 넘지 않지만, 의식의 차이는 100배의 격차를 낳습니다. 출중한 능력을 가진 사람보다 평범한 능력을 가졌더라도 '할 수 있다'는 긍정의 정신으로 전력을 기울이는 사람을 뽑아야 합니다. - 일본전산의 나가모리 사장

◈ 능력도 중요하지만 부정적인 태도로 일관하는 직원, 즉 성의없는 직원을 억지로 끌고 갈 상사는 없다.

◈ 당신도 행운의 복권 주인공이 될 수 있다. 단, 당신에게 그만한 충성심과 의리가 있어야 한다. 그리고 상사가 세운 계획대로 기꺼이, 적극적으로 움직일 준비가 되어 있어야 한다. 그러면 상사는 기꺼이 당신을 밀어주고 끌어줄 것이다.

2. 도리를 지켜라. 윗사람의 체면이 선다

◈ 건강한 인간관계의 기본은 주고받음(Give and Take)이다. 상사이기 때문에 당연히 베풀어야 하고, 부하이기 때문에 당연히 받을 자격이 있다고 착각해서는 안 된다.

◈ 누구든 무조건 기대고 도움만 받으려고 하는 사람에게 호의적이지 않다. 입장을 바꿔서 당신을 키워주지도 않으면서 부려먹으려고만 하는 상사에게 호의적일 수 있는가?

3. 윗사람의 관계 방식을 이해하라

◈ **1차 집단 성향의 리더** : 리더는 이익을 목적으로 한 집단으로 조직을 보지 않기 때문에 직원들을 가족이나 친구처럼 대한다. 따라서 온정을 베풀고 물심양면으로 지원하며, 계산적이지 않고 충성과 의리를 중요시 여긴다.

◈ **2차 집단 성향의 리더** : 리더는 비즈니스 관점에서 사람을 대한다. 내가 한 개 주면 너도 한 개 주어야 하고, 개인적인 희생이나 양보는 하지 않는다. 관계에 노련하기 때문에 후배들을 대할 때 무작정 베풀지 않는다. 일단 부하직원의 행동이나 태도를 지켜본 후 그에 상응하는 혜택을 주며 반드시 생식을 낸다.

◈ 상사가 '너희들은 내가 지킨다. 힘들고 어려운 일이 있으면 내가 나서서 도울 테니 너희들도

---

1) 상호교류분석이론(Transactional Analysis Psychology)

2) 다니엘 핑크의<새로운 미래가 온다>에서 하이컨셉 개념은 예술과 감성을 조합하여 아름다움을 창조하는 능력, 패턴과 기회를 읽어내는 능력, 이야기를 만들어내는 능력, 아이디어를 결합하는 능력 등을 일컫는다.

나를 따르라!'식의 인간적인 상사에게는 부하 역시 의리를 보여주는 자세로 임해야 한다.

- 부르면 달려갈 줄 알고 받들 땐 받들어주는 맛이 있어야 추후에도 당신을 보듬고 베풀 것이다. 결국 당신이 하는 만큼 당신에게 돌아오는 파이가 커진다.
- 당신의 상사는 어떤 유형인가? 상사의 성향을 파악해 그만큼 융통성 있게 대처하면 훨씬 좋은 관계를 유지할 수 있다. 물 흐르듯이 관계를 설정해 가라.

4. 단기적 액션과 장기적 액션을 조합하라

- 아무리 바빠도 당신의 성과를 틈틈이 보고해 상사가 '이 친구가 대단한데'라고 생각하도록 만들어라. 인간관계에서도 마찬가지다. 감사나 존경의 마음을 단기간에 표현해야 하는 경우가 있고, 오랜 시간이 지난 후 적절한 때를 봐서 표현해도 좋은 경우가 있다.
- 인간 관계에 있어 감사를 표하는 티이밍은 무척 중요하다. 상대에게 즉각 고마움을 표시해야 하는 일도 있고, 시간을 들여 크게 고마움을 표시해야 하는 일도 있다. 타이밍을 어떻게 맞추느냐에 따라 관계가 부드러워질 수도 있고 틀어질 수도 있다는 것을 기억하자.

5. 멘토로 삼고 싶은 윗사람의 마음을 움직이는 법칙 (진정성)

- 첫째, 실력자에게 얼굴과 이름을 알리는 노력을 하자.
- 둘째, 아무런 대가를 바라지 말고 사소한 도움을 베풀자.
- 셋째, '왜 당신이 실력자를 존경하는지'를 알릴 필요가 있다.
- 넷째, 실력자를 칭찬하고 다닌다. 인간관계는 하루아침에 이루어지는 것이 아니다. 당신의 칭찬과 응원이 돌고 돌아 윗사람의 귀에 들어갈 때까지 정기적으로 투자를 계속하라.

6. 힘든 상황을 상사에게 전달하는 요령

- 당신이 힘든 상황에 놓여 있다면 자신의 상황을 상사에게 알리고 도움을 받을 수 있는 방법이 무엇인지 함께 모색해야 한다. 절대 윗사람이 당신의 상황을 미리 헤아려주기를 바라서는 안 된다.

1. **어디서 하면 좋을까?** _ 회의실이나 카페테리아가 최적의 장소이다. 유념할 점은 상사의 사무실이든 어디든 간에 미팅 장소는 상사에게 편리한 곳을 선택하는 것이 좋다.
2. **언제 하면 좋을까?** _ 상사의 스케줄에 맞추면 무난하다.
3. **시간은 어느 정도가 좋을까?** _ 핵심적인 부분만을 다루어야 한다. 15분 정도.....

7. 시키는 일만 하면 정말 회사생활이 편할까?

- 일에 대한 태도에 따라 결과는 하늘과 땅 차이로 벌어진다. 상사가 100%을 요구할 때 숨어 있는 니즈까지 파악해 120%를 해보자. 그러면 다른 사람들과 확연하게 차별화되면서 윗사람의 마음을 얻기가 한결 쉬워진다.
- 윗사람을 만족시킬 정도로 일 처리를 하려면 어떤 기준에 맞춰 일을 해야 할까? 답은 간단하다. 상사가 나에게 이 일을 맡김으로써 얻고 싶어하는 완성된 그림을 미리 그려보는 것이다.
- 윗사람은 자신이 원하는 그림을 아랫사람에게 일일이 열거하지 않는다. 직원 스스로 창의적으로 일을 해결하기를 바라기 때문이다.
- 결국은 상사가 당신에게 어떤 일을 제안할 때에는 그 말을 액면 그대로 받아들일 것이 아

니라 상사가 진정으로 원하는 그림을 당신 스스로 그려보는 노력이 뒷받침되어야 한다.

- 상사가 원하는 것이 무엇인지 고민하지 않고 기계적으로 뚝딱 일처리를 하면 당신에게 돌아오는 것은 '저 친구는 일을 다룰 줄 몰라', '눈치가 없는 직원이군' 같은 부정적인 평가뿐이다. 물론 이런 사람에게 중요한 일을 맡기는 일을 없을 것이다.

8. 상사가 요청하기 전에 먼저 제안하라

- 상사가 복잡하고 어려운 일을 하고 있을 때 먼저 나서서 도움을 제안하거나 아이디어를 보태보라, 상사 입장에서 당신은 눈에 넣어도 아프지 않을 만큼 기특할 것이다.(같은 양의 도움을 주더라도 상사가 요청하기 전에 당신이 먼저 알아서 제안하면 더욱 강한 인상을 심어준다.)
- 적극적으로 도움을 제공하는 것은 상대방에게만 좋은 것이 아니다. 당신 자신에게 새로운 기회를 열어주기도 한다.
- 만약 직접적으로 뭔가 제안할 때는 예의와 격식이 어느 정도 있어야 하고, 최종 선택은 상사 스스로 하고 있다고 느끼게 해주어야 한다.

9. 구원자가 되어줄 상사를 제대로 골라라

- 대화를 청할 때는 '이 사람에게 말해야 하는 사항이 맞는가?'라는 질문을 던져 적합한 대화 상대를 물색하는 절차를 거쳐야 한다.
- 새로운 프로젝트를 맡게 되면 어느 상사가 자신이 원하는 사항을 가장 관심 있게 들어줄 수 있으며, 실제로 이를 해결할 수 있는 권력을 가진 사람이 누구인지 우선 파악해야 한다. 그래야 당신이 하고 싶은 일을 의도하는 대로 맘껏 할 수 있다.

오묘한 이치③ 정말 가만히 있으면 2등까지는 가는 걸까?

- 가만히 있으면 2등이 아니라 사실 퇴보한다. 지금 당장 손해 보는 것 같아도 미래를 위해 좀더 자신을 빡세게 굴릴 필요가 있다.
- **능동적으로 일하는 방법**

1. 현재 하고 있는 일을 더 잘하기 위해 이것저것 시도해본다.
2. 상대방과 동행하기 위해 어떻게 해야 하는가를 스스로 깨닫는다.
3. 남이 나를 인정해줄 때까지 기다리지 말고 먼저 자신을 PR한다.
4. 협업의 경우 보조 역할에 그치지 않고 내가 어떻게 하든 기여하려고 노력한다.
5. 내가 인정받을 수 있는 장소와 상황과 사람을 스스로 선택한다.

4장 절제함으로 더 큰 것을 얻는다 - 용퇴(勇退) 편

- 한마디 말로 기운을 상하게 할 수 있고, 한 가지 일로 평생의 복을 끊어버릴 수 있으니 모름지기 절실하게 점검해야 한다. - 정선

1. 자신의 능력과 끼는 10% 자제하라

- 아랫사람이 똑똑해서 고마운 건 한순간이다. 지나치게 똑똑하다면 윗사람은 불안하고 피곤해진다. 또 상사 입장에서 슬슬 경계심이 생긴다.
- 실력의 10%는 절제하고 숨겨두었다가 정말 필요한 순간에 사용하라. 순탄한 조직생활을

원한다면 반드시 명심해야 한다.

- 누구든 자신의 능력을 감추고 필요한 만큼만 적당히 꺼내 보여주는 지혜가 필요하다. 그것 또한 능력이다.

2. 너그러운 상사일수록 예의를 갖추어라

- 분명 당신이 실수를 했는데도 상사가 너그럽게 넘어간다고 해서 상사를 만만하게 보지 마라. 진정 영리한 사람이라면 윗사람의 관용을 악용하지 않는다. 왜냐하면 사소한 부분에서 신뢰를 잃을 경우 후회해도 상황을 돌이킬 수 없기 때문이다.
- 언제나 당신 편이 되어주는 너그러운 윗사람이 있다면 주기적인 '관리'가 필수다. '이 사람은 항상 나를 잘 봐줄 거야'라는 믿음으로 관리를 하지 않고 있다가 나중에 땅을 치지 후회하지 말라.
- 너그러운 상사일수록 예의를 갖추고 정성스럽게 대하라. 그리고 부하직원의 의견을 존중해주며 자신의 실수를 인정하는 윗사람에게는 반드시 존경을 표하라.
- 너그러운 윗사람을 만만하게 보고 오히려 그를 끌고 가려고 나서지는 않는지 수시로 자신을 점검할 필요가 있다.

3. 브레이크를 걸어 아랫사람의 품위를 유지하라

- 열정을 가진 사람은 항상 의욕적이고 뭐든 열심히 한다. 그러나 열정이란 시간과 장소와 상황에 따라 절제하는 매력이 있어야 더욱 아름다운 빛을 발한다.
- **윗사람과 골프 치는 방법**
  - 초대받았을 때 실수할까봐 주눅 들지 말고 라운드를 마쳐라.
  - 윗사람과 절친한 사이인 것처럼 너무 말을 많이 하지 마라.
  - 골프가 시작되면 비즈니스 이야기는 꺼내지 말고 취미나 스포츠에 관련된 이야기를 하라.
  - 비즈니스 관련 이야기는 윗사람이 꺼낼 때만 응한다.
  - 맥주는 너무 많이 마시지 마라.
  - 단 한 차례 라운딩으로 윗사람과 친해졌다는 생각은 오산이다.
  - 사무실에서 윗사람의 라운딩에 대해 이러쿵저러쿵 말하지 마라.
- 윗사람에 대한 의전과 비즈니스 의욕이 뛰어난 것은 좋지만 지나치면 오히려 독이 된다. 얼른 성과를 내고 싶은 욕심에 서둘러 윗사람과 친해지려고 하면 아랫사람으로서의 품위가 떨어진다는 말이다.
- 절제 속에 열정을 표현할 줄 아는 사람이야말로 진정 품위 있는 아랫사람이라는 것을 기억하자.

4. 큰 그릇 안에 포개지는 게 성공이다

- 어떤 일을 할 때 윗사람이 당신에게 구구절절 모든 계획을 다 설명할 수 없을뿐더러 그럴 이유 또한 없다. 팀장의 지적에 무턱대고 푸념을 늘어놓기 전에 팀장은 왜 나와 의견이 다른지를 한 번쯤 헤아려볼 필요가 있다.
- 당신이 부하라면, 후배라면, 일단 팀에 들어온 이상 리더를 리더로 인정하고 따를 줄 아는 마음가짐을 갖추어야 한다.

- 일을 할 때 궁금하면 상사에게 물어라. 혼자서 작은 소견으로 함부로 평가하거나 단정 짓지 않도록 하라.
- 경험 많은 윗사람이 당신보다 역량이 떨어질 확률은 낮다. 일단 한번 믿어보고 지원하고 협력하라. 그리고 상사의 숨은 뜻을 헤아리고 이해하려고 노력하라. 후회는 나중에 해도 늦지 않다.
- '왜 저런 행동을 하지?'라고 불만을 품기 전에 먼저 '무슨 이유가 있을까?'라는 질문을 던져보자.

오묘한 이치④ 열정은 자제할 때 더욱 빛을 발한다

- 아랫사람의 3가지 절제의 미덕

1. 자신이 이미 다 안다고 생각하지 말고 전문가에게 겸허한 마음으로 더 배우려는 자세가 필요하다. 윗사람과 대등해지려 하지 말고 윗사람 안에 포개져서 보이지 않는 부분까지 배우려는 마음을 가져야 한다.
2. 상황에 안주하거나 상황을 이용하려는 이기심을 조절할 수 있는 힘이 필요하다. 민감하고 예민한 신세대는 자신이 활용할 수 있는 기회를 재빨리 알아챈다. 그러나 너무 빨리 어떤 시스템의 장점만을 이용하다보면 화를 입을 수 있다.
3. 윗사람을 위해 나의 능력과 매력을 잠시 숨겨두는 힘이다. 설령 능력이 있다하더라도 윗사람의 입지와 위용을 고려해 잠시 조연으로 물러나는 재주를 말한다. 묻어둔 당신의 열정이 가장 정확한 장소에서 가장 중요한 사람에게 보여질 수 있는 순간이 올 때까지 절제할 줄 알아야 한다.

- 윗사람이 저력을 갖고 있음에도 함부로 그것을 다 드러내지 않는 이유는 부하들이 보고 배울 필요가 있다. 더 큰 일에 쓰기 위함이다.

5장 말의 향기로 윗사람을 감싼다 - 소통(疏通) 편

- 다른 사람이 우리를 호평하게 만드는 유일한 길은 먼저 그를 호평하는 것이다. -볼테르

1. 공로를 인정한 것이 우선이다

- 팔로워십 분야의 전문가인 로버트 켈리는 <팔로워십의 힘>에서 '**리더라고 해서 반드시 훌륭한 리더는 아니며, 팔로워 역시 효과적으로 리더를 따라가는 사람이 반드시 훌륭한 팔로워는 아니다**' 라고 언급했다. 즉, 리더가 항상 옳은 게 아니므로 무조건 따라가는 것만이 능사는 아니라는 말이다.
- 윗사람의 지시를 받거나 윗사람과 함께 업무를 진행할 때 시키는 대로 하기보다는 자신의 아이디어를 보태고, 예상되는 문제점에 대해 활발하게 의견을 교환하는 것이 바람직하다.
- 새로운 조직에 들어가면 누구나 빨리 인정받고 싶어 한다. 하지만 섣불리 자신을 내보이는 것은 위험하다.

2. 같은 말을 해도 어여쁜 부하가 있다

- 중간보고를 제대로 활용하자. 중간 보고를 통해 일을 마무리하기 전에 상사와 한 번 더 상의하는 과정을 거치면서 당신의 아이디어를 내놓을 수 있는 기회를 갖게 된다.
- 혹여 윗사람의 의견을 보완할 필요가 있다면 더욱 세심한 대화의 기술을 발휘해야 한다.

추가적인 의견이나 아이디어가 윗사람을 비판하거나 지적하는 내용으로 들리지 않도록 유의해야 한다.

- “팀장님, 예전에 제가 팀장님께 배운 방법을 이번에 새로 적용해보았는데요.” 이런 식으로 의견을 제시하되 여전히 당신은 조력자라는 인상을 상사에게 심어준다면 대성공이다.

3. 미루어 짐작하지 마라

- **윗사람의 의중을 살피기 위한 추가 질문에도 요령이 있다.**

첫째, 추궁하는 듯한 말투보다는 의논하는 듯한 말투여야 한다.

둘째, 어느 정도 상황 파악을 해본 뒤 질문하는 것이 좋다.

- 완벽한 일처리란 어찌 보면 단순한 원리다. 머리를 쓰자. 몸을 움직이자. 마음이 열리고 진정한 소통이 가능하여 일처리도 완벽해진다.

4. 속마음을 읽어야 진언이 가능하다

- 윗사람이 속내를 숨기고 다른 대의명분을 내세우는 경우는 비일비재하다. 남들처럼 겉으로만 판단하지 말고 윗사람의 속마음을 정확히 읽어낸 후 그에 걸맞는 대안을 제시해보자.
- 여기에 더해 윗사람의 속마음을 모르는 듯 현명하게 행동하면 상사는 당신에게 흔쾌히 손을 내밀 것이다.

5. 동의하지 않을 때는 간접적인 방식을 택하라

- 때가 되지 않았는데 말하는 것은 조급하다 하고, 때가 되었는데 말을 하지 않으면 숨긴다 하고, 얼굴을 살피지 않고 말하는 것은 눈이 멀었다 한다. - 공자
- 아랫사람이 윗사람에게 의견을 제시할 경우 때와 상황을 가려서 말하는 센스가 중요하다. 윗사람이 논리에 맞지 않는 말을 했을 때 즉시 이의를 제기하면 말의 내용과 상관없이 말대답으로 간주될 수 있기 때문이다.
- 즐거운 직장생활이 되려면, 오래가는 관계가 되려면 서로 간에 소통이 가능해야 한다.
- 첫 번째로 자신의 의견을 드러낼 타이밍을 살펴야 한다.
- 두 번째는 질문을 통해 윗사람이 스스로 자신의 말을 점검하도록 돕는다. 질문은 다양한 힘을 갖는다. 상대를 생각하게 만들고 대화를 좀더 깊숙하게 진행시킨다. 그리고 자신도 모르게 속마음을 이야기하게 되는 마법과도 같은 결과를 가져온다.
- 세 번째는 자신의 의견을 말하되 두 사람 모두 옳다는 느낌을 줄 수 있도록 한다.
- 아랫사람이라고 항상 동의할 필요는 없다. 그러나 반대 의견을 제시할 때도 태도만큼은 상사에게 동의해야 한다. 즉, 의견 자체에는 반대하지만 심적으로는 언제나 상사를 응원한다는 태도를 보여주어야 한다.

6. 칭찬은 차별화하고 아킬레스건은 건드리지 마라

- 나이가 먹어도 칭찬을 들으면 기분이 좋다. 나이가 들고 직급이 높은 사람도 칭찬 앞에서는 봄날 눈 녹듯이 마음이 녹는다.
- 수줍음이 많다는 핑계로 포기하지 말고 용기를 내어 상사에게 칭찬 한마디를 건네보자. 당신을 보는 상사의 눈빛도 따뜻해질 것이다.
- 상사에게 칭찬을 할 때 2가지 유의사항. 첫째, 상사를 가볍게 본다는 느낌을 주어서는 안

된다. 둘째, 틀에 박힌 립서비스는 '그냥 하는 소리'라고 느낀다.

- 칭찬은 고래도 춤추게 한다고 하지만 윗사람이 가진 콤플렉스나 아킬레스건을 부각시키는 화법은 절대 금물이다. 콤플렉스를 떠올리게 하는 우회적인 언급조차 실례가 된다는 것을 기억하자.

오묘한 이치⑤ 소통은 감성지능과 긍정적인 자극으로 이루어진다

- **감정을 일으키는 원인인 핵심 관심(Core Concerns)**
  - 인정(appreciation) : 무시당할 경우에는 당신의 생각이나 느낌, 행동이 평가절하 된다. 그러나 충족될 경우에는 당신의 생각이나 느낌, 행동이 인정받는다.
  - 협력(affiliation) : 협력이 무시당할 경우에는 적으로 간주되어 소외당한다. 그러나 충족될 경우에는 동료로 대접받는다.
  - 자율(autonomy) : 무시를 당하면 의사결정의 자유를 침해받는다. 그러나 충족될 경우 의사결정권을 존중받는다.
  - 지위(status) : 무시를 당하면 다른 사람에 비해 지위를 인정받지 못한다. 충족될 경우 인정받고 제대로 대접받는다.
  - 역할(role) : 무시를 당하면 역할과 활동에 만족하지 못한다. 그러나 충족될 경우 자신의 역할 활동에 만족한다.
- **상사를 인정하라.** 그의 능력과 업적과 좋은 의견을 보고 감동만 하지 말고 밖으로 꺼내어 표현하라.
- **상사와 협력하라.** 이것은 업무를 같이 하는 것만으로는 부족하다. 감정적으로 상사와 한 팀이 되는 것을 말한다.
- **상사의 자율성을 존중하라.** 조직 내에서 수평적 리더십이 필요해지면서 윗사람도 자신의 권위와 체면을 많이 내려놓고 있다. 아랫사람은 추가적인 의견이나 대안을 제시할 수 있지만 최종적으로 상사의 결정을 믿고 따라야 한다.
- **상대방의 지위를 인정하라.** 현재 회사나 조직 내에서 가진 직급만을 인정하는 것이 아니라 그가 가진 잠재적 지위와 어느 한 분야에서 얻은 전문적인 지위를 인정해야 한다.
- **상대가 해준 역할에 의미를 부여하고 감사를 표시하라.** 상사란 당연히 나를 지도하고 이끌어주는 사람이라 생각하면 오산이다. 평상시 그가 해준 역할이 나에게 얼마나 소중한지를 알려라. 소통이란 표현한 만큼 그 결과가 돌아오는 것이다.

6장 상사의 마음속을 드나들어라 - 독심(讀心) 편

- 우리는 우리를 표현하기 위해서 말을 사용한다기보다 어쩌면 우리를 감추기 위한 자기방어 본능으로 무수한 말을 내뱉고 있는지 모른다. - 영화<사토라레> 중에서

1. 취향과 니즈를 알아채라

- 자신의 니즈나 취향이 이러저러하니 참고하라고 알려주는 윗사람은 하나도 없다. 당신 스스로 윗사람의 취향을 파악해야 하며, 그것을 만족시킬 수 있는 최상의 방법을 찾아내야 한다.
- **윗사람의 취향과 니즈를 알아채는 방법 3가지**

첫째, **우선 관찰하라**. 관찰을 통해 특이 사항을 기록하고 기억해두는 센스가 필요하다.

둘째, **주변 사람에게 물어라**. 함께 일해본 사람이나 비서 그리고 동료들에게 물어보면 훨씬 쉽고 정확하게 알 수 있다.

셋째, **직접 물어라**. 그리고 한번 말해준 취향은 반드시 기억하는 것이 좋다.

2. 어린애 같은 윗사람, 달래가며 모셔라

- 윗사람은 도장만 찍어주는 사람이 아니다. 현재 진행하는 일에서 윗사람의 역할이 얼마나 중요한지를 느끼게 해주어야 한다. 주인공이 되고픈 마음은 나아가 직급에 상관없이 똑같다.
- 현명한 사람은 윗사람보다 잘나 보이려고 하지 않는다. 자신이 잘나 보이려고 윗사람의 능력을 깎아내리는 것은 정말 어리석은 일이다. 윗사람에게 공을 양보하는 것이 당장은 손해인 것처럼 보이지만 시간이 지나면 결국 그 공은 모두 자신에게 돌아오기 마련이다.

3. 윗사람의 질문에 답이 있다

- "담배 피울 때 느끼는 희열은 사실 포기하기가 어렵조. 조금만 줄이세요!!", "무리하게 다이어트 하시면 오히려 해롭습니다. 맛있게 드리고 열심히 운동하세요!!" 라고 말해야 한다.
- 상사가 기다리는 대답은 당신의 평가가 아니라 감정적인 동의이다.
- 윗사람도 때로는 외롭고 때로는 누군가에게 기대고 싶다. 윗사람이 당신의 따스한 지지를 받고 확신을 가질 수 있다면 얼마나 좋은 일인가. 질문을 던지는 상사가 이미 듣고자 하는 답이 있으면 표현방법을 바꾸어가며 상사의 마음이 편해지도록 배려하자.

4. 가끔은 "전 아무것도 몰라요"가 필요하다

- "상대방이 겉으로 무언가를 하고 있는 것처럼 보이지만 실상 속으로는 전혀 다른 일을 꾸미고 있을 경우 겉으로 드러난 일만 알면 무사할 수 있다. 그러나 겉으로 내보이는 것이 다른 일을 꾀하기 위해서라는 것까지 알아챈다면 사람의 생명이 위태롭다." - 한비자
- 윗사람에게도 아랫사람에게 숨기고 싶은 비밀이 있기 마련이다. 눈치없이 아는 척하지 말고, 상사에게 숨 쉴 시간과 공간을 제공하라. 한마디로 상사의 사생활을 보호해주라는 것이다. 모든 것을 알고 있는 척, 민감한 척하는 것은 때로는 독이 될 수 있다.
- 상사는 아랫사람이 알면서도 모른 척 해 줄 때 진심으로 고마워한다. 혹시라도 당신이 상사보다 더 많이 알고 있는 내용이라 할지라도 윗사람이 먼저 설명할 때까지 가만히 기다릴 줄 알아야 한다.
- 만약 윗사람이 시간이 지나도 이야기 하지 않는다면 기억에서 지워버리는 편이 낫다. 이렇게 아랫사람의 똑똑함이란 부담스러울 정도로 나서는 것이 아니라 때로는 윗사람에게 생각할 여유를 주는 것이다.

오묘한 이치⑥ 독심(讀心)은 능력이 아니라 동기에서 나온다

- 사람의 마음을 읽는 능력을 높이는 가장 좋은 비결은 그것을 해보려는 '동기(動機)'이다.
- **상대의 마음을 읽기 위한 주의사항**

1) 관계가 가까워질수록 타인이라는 경계가 허물어지고 '우리' 라는 일체감과 집단의식이 강해져 상대방 역시 자신처럼 느낄 것이라고 혹은 느껴야 한다고 생각한다. 그래서 상대의 마음을 읽으려고 특별히 노력하지 않고 자신의 마음과 같으려니 하고 미루어 짐작하

는 문제가 생긴다.

2) 서로를 잘 알고 있다는 그릇된 자신감으로 인해 부족한 설명과 부정확한 의사소통이 늘어난다. 간단히 말해도 다 알아들어야 한다고 생각하는 것 자체가 오류다. 더욱 큰 문제점은 윗사람 정도 되면 당연히 헤아리는 마음이 있어야 한다고 믿는 그릇된 기대감을 갖는 것이다.

3) 우리의 마음은 알게 모르게 보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 들으려는 선택적 지각 특성을 지니고 있다. 과거 경험에 의해 만들어진 여러 가지 마음의 틀이 있는데 이를 뒷받침해주는 정보는 잘 받아들이지만, 그 반대의 정보는 소홀하게 취급하기 쉽다. 호기심을 가지고 편견 없이 상대에게 집중해야 상대의 마음이 보인다.

4) 떨어진다. 관계가 매너리즘에 빠지면 당연히 상대에 대한 관심은 적어지게 되어 있다. 또 스트레스가 너무 과도해 자기 문제에 골몰하는 경우라면 당연히 상대의 마음을 읽어낼 겨를과 관심이 없어지기 마련이다.

7장 갈등 상황에서 양쪽 다 승리하라 - 상생(相生)편

◈ 이 세상에는 내 꿈을 실현시켜줄 수 있을 만큼 충분한 천연자원과 인적자원이 있기 마련이며 내가 성공해야 한다고 해서 다른 사람이 실패해야 되는 것은 아니며 다른 사람이 성공해도 나의 성공이 방해받는 것은 아니다. - 스티븐 코비

1. 상사가 주는 상처를 감수해야 하나? 따져야 하나?

◈ 냉정하게 계산하라. 윗사람이 주는 상처를 감수한 대가로 당신이 얻는 것이 더 많다면 기꺼이 참고 받아들여야 한다. 윗사람이 심하게 꾸짖는 이유는 훨씬 더 높은 지점으로 당신을 끌어올리기 위한 의도다.

◈ **상사가 심하게 말할 때 현명한 대처요령**

1)의도적으로 당신을 모욕하고 있다면 차분하고 당당하게 이의를 제기한다.

2)의도는 좋은데 표현 방법이 너무 거칠어서 기분이 상했다면 다음과 같이 말한다. 먼저 윗사람이 지적한 사항에 대해 개선하겠다는 의사를 표시한 후, 즉시 개선한다. 일을 마무리하고 난 뒤 윗사람의 말이 서운했다고 표현한다.

3)윗사람이 상처를 주는지조차 모를 때는 분위기를 재치 있게 전환한다.

◈ 윗사람도 말실수를 할 수 있다. 그럴 때 꼭 참아가며 스트레스를 받거나 감정적으로 되받아치면 서로의 마음에 앙금이 남는다. 이런 불상사를 막으려면 당신의 의견은 전달하되 윗사람의 체면을 구기지 않도록 조심해야 한다.

◈ 당신에게 싫은 소리를 해줄 윗사람 한두 명은 곁에 두고 살자. 그만큼 당신의 내공이 커지는 것이다.

2. 윗사람이 나를 이용한다면 실리를 챙겨라

◈ 거절 할 때는 당당하게 물리쳐야 한다. 상대의 눈치를 봐가며 거절하면 오히려 상대가 더 괘씸하게 여긴다.

◈ 혹시 부득이하게 거절할 수 없는 상황이라면 '울며 겨자 먹기' 식으로 억지로 일하지 마라. 억지로 일한다는 느낌을 준다면 일을 해놓고도 욕만 얻어먹는다. 이 경우는 자신의 입장을

충분히 설명한 후 그데 대한 옵션(필요한 지원 사항)을 상사와 논의하는 방법으로 명문을 찾는 것이 좋다.

- 당신이 어떤 것을 양보해야 하는 상황에서는 스스로 원해서가 아니라 상사를 위해 양보한 것임을 알려주는 센스가 필요하다. 그러면 상사가 시킨 일도 하면서 실리도 챙길 수 있다.

3. 상사의 그릇 크기에 따라 행동반경을 정하라

- "영무자는 나라에 도가 있을 때는 그 지혜로움을 드러내고, 나라에 도가 없을 때는 우둔함으로 가장했다. 그 지혜로움은 따라갈 수 있지만 그 우둔함은 누구도 흉내 낼 수 없었다." - 공자
- 똑똑해야 할 때와 우둔해야 할 때를 가려야 한다는 말이다.
- 윗사람은 바꿀 수는 없다. 조직에서 성공하려면 상사를 바꾸려고 들지 말고 당신의 행동방식을 바꿔야 한다. 즉, 윗사람의 됨됨이나 그릇을 판단하고 나서 당신이 어떤 기준을 가지고 행동해야 하는지를 조절해야 한다. 동료가 윗사람에게 당신을 험담할 때 그대로 믿는 상사라면 우직하게 행동하기보다는 좀 더 노련하게 대응해야 할 것이다.

4. 칭얼대지 말고 구체적으로 행동하라

- 상사가 명백한 오류를 범할 때는 부하직원이라 할지라도 상사에게 거부 의사를 강하게 피력해야 한다. 단, 강하게 거부하되 화를 내지 말고 행동으로 보여주어야 한다.
- 아랫사람이라도 자신의 의견을 반드시 관철시켜야 할 때는 끝까지 밀고 나가야 한다. 아무리 좋은 인간관계라도 갈등이 생길 수 있다. 갈등이 생길 것을 염려해 도저히 받아들일 수 없는 것까지 포용할 필요는 없다. 윗사람이라도 아닌 건 아니라고 말할 줄 알아야 한다. 그리고 일시적인 긴장 상태를 감수해야 한다.
- 상사가 당신을 실컷 부려먹은 다음 공을 자기 것으로 돌리고 당신을 바보로 만들었다면 어떻게 할 것인가? 이럴때는 상사에게 따지고 넘어가야 한다. 그 결정을 취소하고 재고할 것인지 아니면 이미 지나간 일이니 다른 부문에서 그만큼의 혜택을 줄 것인지를 논의하라. 당신을 속이거나 기만했을 때는 더더욱 단호하게 이야기해야 한다.
- "윗자리에 있으면서 아랫사람이 자신을 공격하게 만드는 것을 명분으로 삼지 못하게 하고, 아랫사람으로 있으면서 윗사람이 자신을 꺾는 것을 위엄으로 여기지 못하게 한다면 처세를 잘했다고 할 수 있다." - 조선 후기 학자 성대중<질언(質言)>에서
- 좋은 부하가 되는 것은 자신을 희생하는 것이 아니라 두 사람 다 행복해지는 방법을 찾는 것이다. 상사만 지키지 말고 당신 자신도 지켜라.

오묘한 이치⑦ 내가 100% 다 가질 수 있어도 상대에게 30%를 양보하라

- **윗사람을 루저(loser)로 만들지 않고 좋은 관계를 유지할 수 있는 방법**

첫째, 상사와 갈등이 깊어졌을 경우 직접 해결하려 하지 말고 제3자의 도움을 받아라. 단, 험담이나 이간질이 아닌 현실적인 문제 해결을 요청해야 한다.

둘째, 상사가 나에게 내린 지시나 행동이 불합리하거든 불평하지 말고 대안을 제시한다.

셋째, 윗사람에게 극단적인 제안을 할 때는 담판을 짓는다는 느낌보다는 윗사람이 협조해줄 경우 나는 윗사람에게 어떤 것을 줄 수 있는지도 함께 말한다.

8장 좀 더 복잡한 상하관계, 이렇게 풀어라

1. 남성이 상사, 여성이 부하일 경우

- **생각을 바꾸려 하지 말고 상황을 바꿔라**
  - ➢ 중요한 프로젝트가 있으면 궂은일이라도 맡아서 참여하라. 작은 역할이라도 빈번하게 프로젝트에 참여하다보면 상사는 자연스럽게 당신을 파트너로 인식하게 된다.
  - ➢ 단, 수동적으로 프로젝트에 참여하지 말고 윗사람에게 아이디어를 제공하는 등 적극적으로 의견을 개진해야 한다.
- **용기를 내라, 말하지 않으면 모른다.**
  - ➢ 남자 상사와 일할 때는 혼자 머리를 싸매고 고민하지 말고 기회를 봐서 자신이 원하는 것을 말해야 한다. 상사의 카리스마나 위엄에 눌려 혼자 마음만 태우지 말고 부드러우면서도 자신 있게 이야기를 꺼내라.
- **에두르지 말고 직접 공략하라**
  - ➢ 남성은 '감정 살피고 상대를 배려하는' 간접적이고 양보하는 듯한 여성 특유의 대화법을 듣고는 사태를 심각하게 받아들이지 않는다. 당신이 원하는 사항에 대해 명확하게 반복해서 이야기할 필요가 있다. 그리고 반드시 얼굴을 맞대고 대화해야 호소력이 높아진다.
- **예민함도 적당해야 도움이 된다**
  - ➢ 때로는 상사의 지적을 대범하게 받아들여라. 지나치게 민감해지지 않도록 하라. 당신 혼자만 그렇게 생각하고 있는 경우가 많으니 말이다.
- **결론부터 간결하게 말하라**
  - ➢ 여자는 일하는 과정에서 느낀 감정을 표현하기도 하고 사소한 일을 일일이 설명하지만 남자들 귀에는 지루하거나 불편하다는 뜻으로 들린다. 따라서 결론부터 말하고 상사가 가장 궁금해 하는 사항부터 설명해야 한다.
- **대화가 통하지 않으면 일단 '예스'를 하라**
  - ➢ 남성은 자신의 권위에 도전하는 것을 두려워한다. 상대가 여성일 경우에는 훨씬 더 민감하다.

2. 남자 상사와 남자 부하의 경우

- 권위가 생명이다
- 뭔가 통하는 연결고리를 만들어라
- 충성심과 실력 중 충성심이 먼저다(적극성, 공동체 정신, 문제 해결능력)

3. 여성이 상사, 남성이 부하일 경우

- 친밀감이 유지되는 차이를 이해하라
- 예민함을 읽고 풀어서 해석하라. 여성상사를 잘 모시려면 윗사람이 그때그때 감정을 풀고 넘어갈 수 있게 분위기를 조성하는 센스가 필요하다. 상사가 불만을 말할 때까지 기다리지 말고 어떤 불만이 있는지 먼저 물어보라.
- 암시적인 메시지를 의역하라. 여성 상사를 모시려면 눈치가 빨라야 한다. 상사가 말하는

사항만 듣지 말고 그녀의 눈이나 표정이 무엇을 말하는지 재빨리 읽은 것이 진정한 능력이다.

- 친해질수록 잔소리가 많아진다. 스트레스 받지 마라. 여성 상사의 관심의 표현을 스트레스라고 여기지 말라
- 업무보고는 경위까지 함께 설명하라. 더불어 업무보고를 할 때 논리적인 설명과 함께 감성적인 느낌도 함께 덧붙인다면 떠욱 효과적이다.

4. 여자 상사와 여자 부하의 경우

- 어느 정도의 거리감을 유지하라. 직장에서는 수직적 마인드를 갖고 여성 상사를 대해야 한다. 다시 말해 업무상 함께하는 여자상사와는 일정한 거리를 유지하는 것이 현명한 처세다.
- 여성들끼리 아는 방법은 사용하지 마라.
- 감정이 일을 장악하게 하지 마라.

5. 나이가 적은 상사 또는 나이 차가 별로 나지 않는 상사일 경우

- 어린 상사가 체면을 세울 때 고깝게 여기지 말고 오히려 더 편하게 대하라. 시간이 걸리겠지만 나이 많은 부하직원의 관대함에 젊은 상사는 마음의 문을 열게 된다.

6. 이미 틀어진 상사와의 관계를 회복하려면

- 당신이 잘못한 것이 있을 때는 '제가 그 사이 여러 경험을 하다 보니 이러이러한 것들을 느꼈습니다'라는 식으로 이야기 하면 된다. 용기 있는 자가 새로운 상사를 만날 수 있다.

에필로그 멋진 윗사람을 당신 곁에 두고 살아가려면

- 사회생활을 하는 데 있어 당신에게 진짜 필요한 사람은?

첫째, 현실적으로 도움이 되는 윗사람이다.

둘째, 내가 잘 못하는 것이나 잘 모르는 것에 대해 도움을 줄 수 있는 윗사람이다.

셋째, 나에게 진심으로 따뜻한 쓴소리를 해줄 멘토이다.

- **제대로 관리해야 내 사람이다**

첫째, 주기적으로 인사하고 안부를 묻는다.(스승의 날에 선물)

둘째, 자신의 상황에 대해 자문을 구한다.

셋째, 아랫사람이라고 무조건 받으려고만 하지 말고 주고받는 관계가 되도록 만들어라.

넷째, 윗사람을 우상화하지 말고 인간적으로 대하라

- 사람 관리도 농삿일과 같아서 땀 흘리고 노력하지 않으면 그 열매가 결코 실하지 않다. 정성을 쏟은 만큼 알찬 열매를 거둘 수 있다는 것을 기억하기 바란다.

"따르지 못한 사람은 이끌지도 못합니다. 성공하고 싶다면 먼저 상사의 마음을 얻어라!!"

※ 이 자료는 제가 책을 읽으면서 요약을 했습니다. 좀 더 자세한 내용을 얻고자 하신 분은 관련 도서를 구입하여 읽어보시기 바랍니다. _ 전라남도교육청 정책기획담당관 제도개선담당 조홍석 배