

직장 내 젠틸맨, 성공할 수 있는가?

김용근 수석연구원, 경영연구센터 (yogkim@posri.re.kr)

목차

1. 매너에 대한 가치 변화
2. 직장 내 비매너 vs 매너 재정의
3. 젠틸맨 성공의 3가지 요건

Executive Summary

- **행복한 직장을 만들기 위해 상사/동료와의 관계가 가장 중요하고, 경영진 및 직원 간 행해지는 비매너 행위는 개인 문제가 아닌 회사 리스크로 봐야 함**
 - 한국 직장인의 행복 수준은 최하위, 스트레스는 최상위이며 가장 큰 원인은 직장 내 상사와 동료로부터 받는 비매너 행위로 조사됨
 - 최근 우버는 CEO의 비매너 행위 때문에 주가 하락과 창업주 사임을 경험했고 장수기업인 종근당은 회장의 운전기사 상습 폭언으로 불매운동 등 위기를 가져옴
- **매너 없는 사람은 3가지 부정적 행동 특성을 은밀하게 보이는 것으로 조사됨**
 - 1) ‘창피주기’
: 빈정대는 말, 공연한 트집, 공개적으로 실수 지적하기 등 주로 언어적 모욕과 혹평
 - 2) ‘소극적 적대행위’
: 반복적으로 상대방에 대한 부정적 분위기를 만들고, 본인에 대한 피드백에 과격하게 대응
 - 3) “업무방해”
: 상대방의 매너 있는 요청에도 무시 또는 납득하기 어려운 이유를 들어 협조 거부하는 행위
- **매너 있는 행동은 리더, 동료, 직원의 3가지 역할별로 정의할 수 있음**
 - 리더는 부하직원에게 ‘겸손형 리더’의 모습을 지향하여 정확한 목표의식, 심리적 안정감, 결과에 대한 책임을 갖추는 행동을 의미함
 - 동료는 다른 직원에게 애덤 스미스가 강조한 ‘공감(Sympathy)’을 얻고, 포라스 교수가 정의한 ‘타인을 배려하는 행동’을 보여주는 것
 - 직원은 조직을 위해 자발적으로 헌신하는 조직시민행동(OCB)의 자세로 불평은 자제하고, 조직에 관심을 갖고 양심적으로 행동함
- **실력과 매너를 겸비한 젠틀맨들이 조직 내에서 성공하여 건전한 기업문화를 구축하기 위해서는 본인, 동료, 회사 차원의 노력 필요**
 - 본인** 첫째, 젠틀맨 스스로 무능력, 예스맨 이미지를 탈피하려면 ‘실력 + 매너’를 겸비하기 위해 부단한 자기개발과 강자에게도 당당한 기백 필요
 - 동료** 둘째, 일부 상사나 동료로부터 받은 비매너 행위를 적극적으로 이슈화하고, 젠틀맨의 매너 행동에는 칭찬과 감사를 전해야 함
 - 회사** 셋째, 회사 차원에서도 비매너 행위 모니터링 방안을 마련하고, 젠틀맨의 가치를 높게 인정하여 전사차원의 확산 방안 마련

1. 매너에 대한 가치 변화

□ 행복한 직장을 만들기 위해 상사 및 동료와의 관계 중요

- 2016년 대한민국 직장인의 행복도는 57개국 중 최하위 수준인 49위로 동아시아권 국가 중 일본, 홍콩 다음으로 낮은 수준으로 평가되었음
 - 글로벌 마케팅사 유니버섬은 만족도, 추천의향, 이직의사 등을 기준으로 '15~'16년 57개국 20만명 이상의 젊은 직장인을 대상으로 행복도를 조사한 결과 덴마크(1), 노르웨이(2) 등 주로 유럽 국가들이 수위 차지
 - 한국은 최하위에 속하는 49위를 기록하였고, 아시아 국가 중 경제규모가 큰 싱가포르(17), 중국(27), 일본(47)뿐만 아니라 필리핀(34), 태국(40), 베트남(41) 등보다도 낮은 수준을 기록하였음

< 그림 1. 국가별 직장인 행복도 지수 >



- 한국인의 스트레스는 세계 최고 수준으로 특히 직장에 대한 불만이 높는데, 상사 및 동료와의 관계가 가장 큰 원인으로 나타남
 - 필립스가 G20 주요 국가를 대상으로 조사하는 헬스&웰빙 지수에서 한국의 스트레스 수준이 가장 높은 것으로 나타났고, 전체 웰빙지수를 떨어뜨리는 주요 원인으로 직업 만족도가 지적됨
 - '15년 취업전문기관에서 직장인 530명을 대상으로 조사한 결과 스트레스의 주요 원인으로 '사람 상대(1위, 48%)'가 꼽혀 과도한 업무(24.5%), 실적 압박(11.0%)을 크게 앞지르며 상사 및 동료와의 관계가 중요 이슈로 부각
 - 최근 한국심리학회지에 따르면 직장인 10명 중 1명은 거의 매일, 5~6명은 월 1회 이상 직장 내 상사나 동료로부터 괴롭힘을 받는 것으로 조사되었고, 은따(은근히 따돌림), 방폭(혼자 카톡방에 남겨두고 나감) 등 다양한 비매너 행위로 진화되는 것으로 확인됨

□ 직장 내 비매너는 더 이상 개인 문제가 아닌 기업차원 리스크

- 스티브 잡스, 제프 베조스가 직원에게 ‘나쁜 리더’임을 알면서도 아이폰, 아마존을 이용하는 것처럼 결과가 매력적일 때 과정을 간과하기 쉬웠음
 - 스티브 잡스는 탁월한 천재성을 갖고 있었지만 독설과 신경질적 대응으로 직원들에게 상처를 준 것으로 유명하며, 이를 알면서도 많은 이들이 아직도 그의 프리젠테이션을 그리워하고 여전히 아이폰에 열광
 - 아마존 CEO 제프 베조스도 직원들에게 ‘넌 왜 여기서 인생을 낭비하니?’, ‘내가 오늘 바보 대응하는 약을 깜빡했구나’ 같은 비인격적 언행 사실이 알려졌지만 5년 전에 비해 아마존 매출은 2배, 주가는 5배 이상 증가
- 최근 우버는 CEO의 품성 때문에 주가 하락과 창업주 사임을 경험했고, 장수기업인 종근당은 회장의 운전기사 상습 폭언으로 불매운동 야기
 - 성공한 차량공유기업인 우버 CEO 캘러닉은 지난 2월 우버 차량 기사에게 막말을 하는 등 급하고 다툼이 잦은 평소 품성 탓에 투자자들의 신뢰를 잃었고 결국 6월 창업자임에도 사직서 제출, 주가총액 20조 하락
 - 펜잘 등으로 유명한 장수 제약그룹 종근당 이장한 회장은 운전기사에게 ‘니네 부모가 불쌍하다 불쌍해’ 같은 폭언을 상습적으로 해온 사실이 알려져 사회적 비판을 받았고, 불매운동에 대국민 사과까지 해야 했음

〈 그림 2. 경영진의 비매너 행위로 위기 맞은 우버, 종근당 〉



- 직장 내 경영진 및 직원 간에 행해지는 비매너 행위는 더 이상 개인적 문제가 아니라 기업에 엄청난 피해를 줄 수 있는 리스크로 봐야 함
 - 최근 조직행동 연구에도 상사의 비인격적 관리(Abusive supervision)뿐만 아니라 동료들의 괴롭힘(Bullying) 등 직장 내 비매너 행동이 업무몰입, 직무만족 등 회사 성과에 직결되는 요인에 부정적 영향을 준다고 보고
 - 그동안 경영진 및 동료들이 직원들에게 행하는 비매너 행위를 사내 이슈 또는 개인적 문제로 치부해오곤 했으나, 최근 이러한 행위가 기업 이미지, 매출에 직결될 수 있는 리스크로 보는 시각이 확산되고 있음

2. 직장 내 비매너 vs 매너 재정의

□ 비매너 행동은 3가지 유형으로 정의되며, 결코 성공요인이 아님

○ 매너 없는 사람은 약자에게 강하고 강자에게 약한 여유토강(茹柔吐剛) 자세로, 크게 3가지 부정적 행동특성을 은밀하게 보이는 것으로 조사됨

- 다산 정약용의 속담집에 나오는 여유토강은 ‘부드러우면 삼키고 강하면 뱉는다’는 의미로 비매너 행동은 열위에 있는 직원을 대상으로 은밀하게 이루어지고, 알려지더라도 건설적 비판이라고 해 이슈화하기 어려움
- 1) ‘창피주기’. 빈정대는 말, 공연한 트집, 공개적으로 실수 지적하기 등 주로 언어적 모욕과 흑평을 활용해 상대방의 자존심을 상하게 하는 행위
- 2) ‘소극적 적대행위’. 직접적으로 상대를 공격하지는 않지만 오랫동안 반복적으로 상대방에 대한 부정적 분위기를 만들고, 본인에 대한 피드백을 공격이라 간주해 과격하게 대응하는 행위
- 3) ‘업무방해’. 직장 내 원활한 업무수행을 위해 늘 상호 협조가 필요함에도 불구하고, 상대방의 매너 있는 요청에도 무시 또는 납득하기 어려운 이유를 들어 협조를 거부하는 행위

< 표 1. 비매너 행동 유형별 사례 >

유형	사례 내용
창피주기	• 팀 회의 시 특정 개인에게 화를 내거나 공개적으로 지적 • 실수 지적 또는 비판 시 메일 참조자 전체에게 회신
소극적 적대행위	• 특정인에 대한 험담을 지속적으로 하거나 업무/회의 배제 • 본인에 대한 지적에는 사소한 일에도 불같이 화내기
업무방해	• 업무관련 메일 및 전화에도 무시/무응답 • 다양한 핑계로 자료제공/인터뷰 등 협조 거부하기

○ 직장에서 비매너 행동을 강한 자기표현 또는 성공비결이라고 착각하기 쉬우나, 실제로는 매너 있는 직원의 성공 가능성이 더 높음

- 스티브 잡스나 제프 베조스와 같이 비인격적으로 주변 사람을 대하지만 성공하는 사례를 보고 매너 없게 행동해도 괜찮다고 오해할 수 있으나, 그들은 비매너 행동에도 불구하고 성공한 것이지 그래서 성공한 것이 아님
- 영국 거버니 교수팀 연구결과, 직원들은 매너 있는 동료들 무례한 동료보다 2배 더 실질적 리더로 인식하고, 정보를 공유하고 싶은 마음도 59% 더 높아져서 매너 있는 직원의 직장 내 성공 가능성이 더 높다고 함

- 이에 바람직한 직장 문화를 만들기 위해서는 조직 내 매너를 갖춘 젠틀맨으로 성공한 사례가 많아져야 하며 이들의 직장 내 성공이 늘어날 때 비매너 직장인들도 의구심을 버리고 젠틀맨이 되기 위해 노력할 것임

□ 매너 행동도 역할에 따른 3가지 유형으로 정의

○ 리더로서 부하직원에게 ‘겸손형 리더’의 모습을 지향하여 정확한 목표의식, 심리적 안정감, 결과에 대한 책임을 갖추는 행동을 의미함

- 정확한 목표의식을 갖고 부하직원에게 최선을 다해 업무의 배경을 설명하여 공감을 이끌어 내고, 아웃풋 이미지를 최대한 구체적으로 설명해서 부하직원이 리더의 기대를 충분히 이해할 수 있도록 함
- 리더 본인의 스트레스와 감정을 통제할 수 있어서 업무 및 회의 과정 시 부하직원들이 어떤 이야기든 마음 편하게 할 수 있도록 심리적 안정감을 제공하는 것이 성과 달성에 매우 중요함
- ‘이 아이디어는 아무도 안 한 일이니, 과감히 시도해 봐. 책임은 내가 질게’와 같이 리더로서 부하직원 업무에 대한 강한 책임감을 보여줌으로써 직원의 사기와 도전의식을 고취할 수 있음

○ 동료로서 다른 직원에게 애덤 스미스가 강조한 ‘공감(Sympathy)’을 얻고, 포라스 교수가 정의한 ‘타인을 배려하는 행동’을 보여주기

- 국부론으로 유명한 애덤 스미스의 도덕감정론에는 감정을 누그러뜨리고 주위 사람의 감정과 조화를 이루려 노력할 때 주위 사람으로부터 공감을 얻을 수 있다고 했으며, 이러한 노력을 경주하는 것이 매너 있는 모습임
- 조지타운大 포라스 교수는 매너는 다른 사람에 대한 배려가 포함된 행동으로 정의하며, 동료에게 ① 조언해 주고, ② 조언에 대한 의견을 묻고, ③ 그들의 일을 인정하고, ④ 그들이 하는 일에 고마워하는 것임

○ 직원으로서 조직을 위해 자발적으로 헌신하는 조직시민행동(OCB)의 자세로 불평은 자제하고, 조직에 관심을 갖고 양심적으로 행동함

- 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)은 조직으로부터 지시받은 업무도 아니고 별도의 보상도 없지만 자신이 속한 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 행동을 의미함(Organ, 1988)
- 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충에 대해 불평을 토로하지 않고, 조직 활동에 책임감을 갖고 관심을 기울이며, 사규에서 규정하고 있지 않은 내용에 대해서도 회사의 이익을 위해 양심적으로 행동하는 것임

< 표 2. 역할별 매너 행동 정의 >

역할	세부 내용
겸손형 리더	• 정확한 목표의식을 갖고 업무의 배경과 아웃풋 이미지를 제공 • 자신의 스트레스와 감정을 통제할 줄 아는 심리적 안정감 • 부하직원의 업무에 대한 책임감 있는 자세 유지
배려있는 동료	• 자기 감정을 줄이고 주위 사람으로부터 공감을 얻으려 노력 • 타인에게 조언하고, 묻고, 인정하고, 고마워하는 행동
헌신하는 직원	• 조직시민행동의 자세로 사소한 문제에 불만을 제기하지 않음 • 조직 활동에 관심을 갖고, 회사 이익을 위해 양심적으로 의사결정

3. 젠틀맨 성공의 3가지 요건

□ 직장 내 젠틀맨의 성공을 위해 본인, 동료, 회사의 노력 필요

○ 첫째, 젠틀맨 스스로 무능력, 예스맨 이미지를 탈피하려면 ‘실력 + 매너’를 겸비하기 위해 부단한 자기개발과 강자에게도 당당한 기백 필요

- 업무에 자신이 없기 때문에 주위 사람들에게 친절한 사람이 젠틀맨이라기 보다는, 충분한 능력과 권한을 가지고 있음에도 겸손하게 주위 사람을 대하고 거절이나 요청을 할 때도 상대방이 배려를 느낄 수 있게 하는 사람이 진정한 젠틀맨임. (예, 잘못된 요청이라도 상대방 얘기를 들어보고 정중히 거절 등)
- 얼마 전 속편까지 개봉한 영화 킹스맨에 영국 신사로 나오는 주인공 해리는 평소에는 친절하지만, 불량배들을 만났을 때는 ‘매너가 사람을 만든다(Manner maketh Man)’라고 말하며 철저하게 응징할 수 있는 능력 보유
- 백악관에서 일하는 직원을 직접 기다려 ‘매너 우산’을 씌워 줄 만큼 약자나 직원들에게 허물없이 친절했던 버락 오바마 前 미국대통령도 오바마 케어 의료보험 등을 추진할 때는 국회, 이해관계자에 강한 모습 피력

< 그림 3. 영화 ‘킹스맨’과 오바마 前 대통령 ‘매너 우산’ >



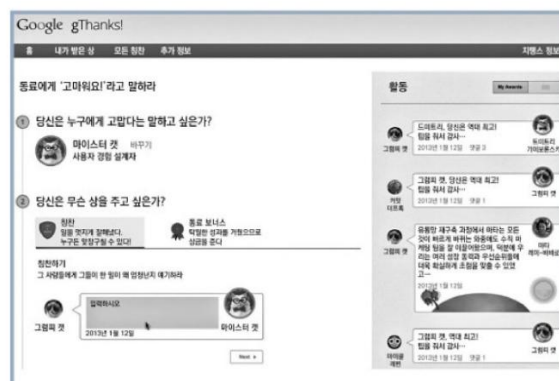
○ 둘째, 일부 상사/동료로부터 받은 비매너 행위를 적극적으로 이슈화하고, 젠틀맨의 매너 행동에는 칭찬과 감사를 전해야 함

- 미첼과 엘리자베스의 조사에 따르면 30년 가량이나 비매너 행위자를 조직 안에 방관하고 있었던 사례도 있다고 하며, 결국 비매너 행위에 대한 침묵과 방관은 오랜 시간 동안 조직원과 조직을 고통에 빠지게 함
- 비매너 행위를 당하고도 그들의 업무능력, 영향력 있는 사람들과의 친분, 보복 우려 등 다양한 이유로 덮어버리는 경우가 많으나 더 많은 피해자를 만들지 않기 위해 상사, 감사 조직 등 주위에 알려야 함
(예, 상사에게 비매너 행위자의 장점과 함께 비매너 행위를 자세히 설명)
- 매너 있는 행동의 확산은 먼저 인지에서 출발해야 하며, 이를 위해 매너 있는 행동을 분별하고 이에 대해 다양한 채널로 감사한 마음을 전할 때 젠틀맨도 자신의 행동을 인지하고, 칭찬한 사람도 인지할 수 있음
(예, 배려를 느낀 행동에 대해 대면, 카톡, 문자 활용 고마움 전달)

○ 셋째, 회사 차원에서도 비매너 행동 모니터링 방안을 마련하고, 젠틀맨의 가치를 높게 인정하고 전사차원의 확산 방안 마련

- 조직 내 비매너 행위는 직원들 사이에서 쉽게 학습되어 확산되기 쉬운 ‘씩은 사과’ 같은 존재여서 조기에 발견해서 조치하지 않으면 비매너 행위자가 사라져도 지속적으로 나타날 수 있음
- 비매너 행위는 은밀하게 행해지는 경우가 많기 때문에 개인이 제보할 수 있는 다양한 창구가 필요하며 다면진단에 비매너 행위 Check-list 추가, 비매너 상담센터 운영, 비매너 피해 사례 공유 등을 통해 경각심 제고
- 젠틀맨의 매너 행동에 대해서도 직원들 스스로 감사한 마음을 전할 수 있는 Tool과 커피 기프트콘 등 작은 선물을 지원하고 사례를 축적해서 신입사원 매너 교육, 직책자 교육 등에 활용해 문화로 확산
(예, 구글은 사내 gThanks Tool을 활용해 칭찬과 보너스 제공 가능)

〈 그림 4. 비매너의 상징 ‘씩은 사과’와 구글의 ‘gThanks’ 〉



- 기업이 위기에 빠졌을 때 다시 일으킬 수 있는 힘은 직원들의 몸에 밴 습관이며, 조직 내 젠틀맨의 성공은 좋은 습관을 갖게 하는 힘이 될 것임
 - Alcora社は CEO 폴오닐 취임 후 안전을 핵심 습관(Keystone habits)으로 삼아 퇴임 시까지 순이익을 5배 증가시켰으며, 美 수영국가대표 펄프스는 베이징 올림픽에서 안경에 물이 찼지만 습관대로 수영해 세계 신기록 달성
 - 실력과 매너를 겸비한 젠틀맨들이 조직 내에서 성공하여 리더가 되고, 그들의 행동이 조직 내 전파될 때 최근 기업 내 이슈가 되고 있는 각종 힘희롱, 성희롱 등도 방지하고 건전한 기업문화를 구축할 수 있을 것임

[참고자료]

[보고서]

KB금융지주경영연구소(장경석), “지속되고 있는 아마존의 혁신”, 2017

최소영, 전희선, 이승연, “남녀 사무직 직장인의 특성 분노, 사회적 회피, 직장 내 괴롭힘 피해 간 관계 : 조직 분위기의 조절효과를 중심으로”, 한국심리학회지, 2017

[서적]

Christine Porath, *Mastering Civility*, Grand Central Publishing, 2016

라즐로 북, *구글의 아침은 자유가 시작된다*, RH Korea, 2015

찰스 두히그, *습관의 힘 - 반복되는 행동이 만드는 극적인 변화*, 갤리온, 2012

미첼 쿠지, 엘리자베스 홀로웨이, *당신과 조직을 미치게 만드는 썩은 사과*, 예문, 2011

애덤 스미스, *도덕감정론*, 비봉출판사, 2009

Organ, D. W., *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, 1988

[웹페이지]

UNIVERSUM Global Workforce Happiness Index

(<https://universumglobal.com/insights/global-workforce-happiness-index-2/>)

[언론]

박성우, “왜 유명한 창업가들은 성격이 나쁜가”, 중앙일보, 2017. 2.28

박건형, “위기의 우버... 기업가치 20조 폭락”, 조선일보, 2017. 9.27

양연호, “직장인 절반 주기적 왕따... 출근길이 두렵다”, 매일경제, 2017. 7. 6

디지털 뉴스팀, “매너가 대통령을 만든다?... 오바마의 ‘매너 우산’”, 한겨레신문, 2015. 5.19

헤럴드 경제팀, “일보다 사람이 더 힘들다, 직장인 스트레스 1위”, 헤럴드경제, 2015. 5.19

머니투데이, “한국인 스트레스 세계최고 수준... 인간관계는 만족”, 중앙일보, 2010.11. 3

NBC News, “Uber CEO Travis Kalanick resigns”, 2017. 6.21

(<https://www.nbcnews.com/nightly-news/video/uber-ceo-travis-kalanick-resigns-972612675518>)