

## 14차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]  
고질적 문제직원도 쉽게 바로잡을 수 있다

### 학습 내용

1. 냉정한 사랑과 리더의 역할
2. 필요한 질책을 못하는 리더의 원인
3. 점진적 징계의 구체적 실행기법

## 제 1장. 냉정한 사랑과 리더의 역할

### 냉정한 사랑은 리더의 의무이다

패트릭 렌시오니는 <CEO가 빠지기 쉬운 5가지 유혹(The Five Temptations of a CEO)>에서 리더가 저지르기 쉬운 실수 가운데 “냉정한 사랑”을 실천하지 못하는 것이라고 지적하고 있다(패트릭 렌시오니, 2007). 여기서 냉정한 사랑이라는 표현은 무슨 의미를 담고 있을까? 이것을 처음 사용한 사람은 GE의 전 회장인 잭 웰치이다. 그는 ‘문제 있는 직원에게는 엄격하게 피드백하고 질책을 해 주는 것이 장기적으로 부하를 돕는 결과를 가져오기 때문이다’라고 하였다.

오늘날 리더들이 인간적으로는 부하에게 좋은 사람이라는 소리를 듣는 사람이 많으나 냉정한 사랑을 실천하는 사람은 적은 편이다. 직장의 리더도 인간이기 때문에 자신의 친구가 되거나 마음을 알아주는 부하가 있을 수 있으며, 이들과 좋은 관계를 유지하여 인기를 얻고 싶은 욕구가 있게 마련이다. 부하에게 필요한 질책을 하지 않고 대충 넘어가는 행동도 껌질을 벗기고 보면, 부하들의 문제를 바로 잡겠다는 생각보다 대충 넘어가고자 하는 일종의 인기 영합 행동이라고 할 수 있다.

문제 직원에게 대충 넘어가려는 생각은 리더가 빠지기 쉬운 유혹중의 하나인 것이 분명하다. 렌시오니가 5가지 유혹 중 하나라고 말하는 것도 이러한 현상을 대변하는 말이 아니겠는가? 그러나 탁월한 리더들은 이러한 유혹에 빠지지 않기 위해 스스로의 마음을 다잡고 부하에게 필요한 질책을 회피하지 않는다.

“리더는 모든 사람을 만족시킬 수는 없다. 리더십은 인기 경쟁이 아니다. 아무도 화나게 하지 않고, 모든 사람을 다 만족시키려고 애쓰는 것은 범인(凡人)이나 할 일이다. 인기에 영합하는 리더는 맞설 필요가 있는 사람들에게 대항하지 못한다. 그리하여 결국 전체 조직 내 신뢰감과 성취도를 떨어뜨린다.” 흑인으로 최초의 미국 합참의장을 지냈고 부시 정부에서 국무장관으로 인기가 높았던 콜린 파월의 말이다.

그러나 리더의 선한 노력에도 불구하고 문제직원 중에는 변화하지 않는 직원이 존재한다. 심지어 가치관의 왜곡과 같이 문제점이 심각한 직원 중에는 온순하기만 한 리더를 조종하는 경우까지 존재한다. 마음씨 착한 리더가 부하 직원에게 마냥 끌려 다니는 상황이다. 이쯤 되면 문제직원의 나쁜 행동은 조직 전체에 악영향을 미친다. 그 중의 일부를 생각해 보자.

- (1) 문제 직원의 행동은 개선되지 않고, 업무 목표를 달성하지 못한다.
- (2) 평범한 다른 직원들도 리더에 대한 추종감을 철회해 버린다.
- (3) 평범한 직원들도 열심히 일할 필요가 없다는 생각을 하게 된다.

그 동안 문제없이 열심히 일하던 직원들도 “팀장은 저런 직원에게 따끔한 조치를 취하지 못하고 도대체 뭐 하는 사람이야”고 불만을 터뜨린다. 상황이 이쯤 되면 마음 착한 리더도 심각한 스

#### 14. 고질적 문제직원도 쉽게 바로잡을 수 있다

트레스를 느끼지 않을 수 없으며, 더 이상 방치해서는 안되겠다고 마음을 다잡고 문제직원을 바로 잡으려고 시도한다. 그러나 그 동안 보여주었던 리더의 미온적인 모습 때문에 뒤늦은 군기잡기의 노력이 성공하기가 쉽지 않다. 한마디로 영이 서지 않기 때문이다. 리더가 효과적 질책의 방법에 대한 훈련을 받았다면 이 같은 상황에서 질책을 해야 할 타이밍을 놓치지 않았을 것이다.

## 제 2장. 필요한 질책을 못하는 리더의 원인

### 필요한 질책을 못하는 리더들

서점에는 ‘이렇게 하면 좋은 리더가 된다’는 책들은 넘쳐나지만  
정말 중요한 일, 즉 문제직원을 어떻게 혼내야 하는지를 알려주는 책은 없다.

-혼마 마사토-

이건희 삼성그룹 회장은 ‘인간미의 본질은 자신을 희생해서라도 상대방을 진심으로 아끼고 보살피는 마음이다. 무조건 부드럽고 싫은 소리를 안 하는 것이 인간미라고 착각해서는 안 된다. 상사가 부하의 잘못을 지적하고 지도하기 위해 꾸짖는 것이야말로 진정한 인간미의 발로이다’라고 말한다.

사람을 육성하는 데에는 칭찬만이 능사가 아니라는 것은 벤자민 프랭클린도 언급한 바 있다. “나무에 가위질을 하는 것은 나무를 사랑하기 때문이다. 부모에게 꾸중을 듣지 않으면 똑똑한 아이가 될 수 없다. 겨울 추위가 한창 심한 다음에 오는 봄의 푸른 잎은 한층 푸르다. 사람도 역경에 단련된 후에야 비로소 제 값을 한다.”

오늘날의 리더들은 과거에 비하여 부하를 제대로 혼내지 못하는 리더가 늘어나고 있다. 바람직하지 않은 현상이지만 이를 개선하기 위해서는 이러한 현상이 발생하는 이유를 먼저 살펴볼 필요가 있다.

### 첫째, ‘칭찬은 고래도 춤추게 한다’는 트렌드 때문이다.

지난 20여 년 동안의 시기에 리더십에 대한 트렌드는 ‘긍정 심리학’이 대세를 이루었다. 이로 인하여 사람을 변화시키는 데에는 칭찬 중심의 리더십이 해답이라는 인식이 널리 확산되었다. 그러나 이것이 전부는 아니다. 나무를 잘 키우려면 전지를 해 주어야 하듯이 혼낼 일이 있는 부하나 자녀에게 진지하게 혼내지 않는 리더는 탁월한 리더나 부모가 될 수 없다. 필요할 때에는 회피하지 않고 제대로 혼내는 것은 리더의 의무이자 책임이다.

### 둘째, 생산적인 질책 기법을 알지 못하고 있다.

부하에게 화를 내는 리더에게 ‘화를 내지 말고 코칭 대화로 질책을 하라’고 말하면, 대부분 그 방법을 배운 적이 없다고 대답한다. 비폭력적인 질책의 기법을 알지 못하기 때문에 질책을 하는 경우에는 대부분 언성을 높이거나 인격적인 비난을 하여 부작용을 초래하는 일이 비일비재하다. 칭찬은 플러스 방향으로 영양분을 주는 것과 같기 때문에 방법이 잘못되어도 심각한 부작용은 따르지 않는다. 그러나 질책은 방법이 잘못되면 그 동안 축적하여 왔던 우호적 관계를 일순간에 무너뜨린다.

효과적인 질책의 기법을 배운 적이 없는 리더들은 결국 질책이 필요한 상황에서도 부작용에 대한 염려 때문에 이를 못하고 있다. 방법에 대한 무지가 필요한 질책을 주저하게 만드는 원인이다.

**셋째, 다면평가에 좋은 이미지를 유지하려는 의도 때문이다.**

1990년대 중반에 들어와서부터 리더의 역량평가에 부하들의 평가를 반영하는 다면평가제도가 널리 확산되었다. 이제는 부하들에게 좋은 평가를 받지 못하면 리더의 신상에 상당한 영향을 받게 된 것이다.

다면평가에서는 업무능력에 대한 객관적 평가보다 인기 투표처럼 인간성이 좋은 사람이 좋은 평가를 받을 수 있다. 이것을 모를리 없는 리더들은 부하들과 가능하면 원만한 관계를 유지해야 하는 이해관계 속에 놓여있다. 결국 리더는 부하에게 인심 잃을 만한 대화를 회피하게 되며, 문제행동을 하는 부하에게도 지적하거나 질책을 회피하는 사람이 많아졌다. 이러한 조직 분위기에서 부하의 발전을 위해 필요한 질책을 하는 리더라면 그는 훌륭한 리더라고 할 수 있을 것이다.

**넷째, 조직 환경변화로 리더의 어깨가 처져있다.**

오늘날의 대부분의 조직에서 연공서열 개념이 없어지며, 구조조정 등으로 1년~2년 만에 근무부서가 재편되고, 성과 부진시에는 언제 보직이 없어질지도 모르는 불안한 분위기에서 리더들은 근무하고 있다. 현재의 자리도 불안할 뿐만 아니라 퇴직 후의 생활에 대한 대비도 너무나 부족한 상태에 있는 것이 대한민국 직장의 리더들이 처해있는 현실이다.

이런 상태에 있는 리더들은 부하 직원들의 문제 행동을 만났을 때에도 ‘내가 바로 잡겠다’는 자신감을 발휘하기가 어렵다. 부하의 성장을 위해 필요하다면 손을 걷어 부치고 냉정한 질책을 회피하지 않겠다는 에너지가 별로 남아 있지 않다. 옛날에는 젊은이들이 술 취해서 지나가면 어른이 꾸짖었으며, 꾸짖지 않은 어른을 오히려 이상하게 생각하였다. 그러나 요즘은 사회에서 그런 어른이 드물어진 것처럼 직장에서도 부하를 꾸짖는 리더가 드물어졌다{혼마 마사토, 2004}.

**심약한 상사와 질책하기 어려운 부하**

부하에게 필요한 질책을 하지 못하는 리더들 중에는 스스로에게 자신감이 없는 사람이 많다. 부하가 반발하거나, 자신의 약점을 찾아서 보복을 할 것이 두려워 질책을 하지 못하는 경우도 있다. 또는 과거에 리더 자신이 상사로부터 받은 질책의 상처를 기억하기 때문에 부하에게 동일한 상처를 줄 것이라고 막연히 염려한다. 질책에 필요한 용기가 없거나 부하의 반발을 두려워하는 리더는 억센 부하에게는 질책을 하지 못하고, 만만한 부하에게는 질책을 과도하게 하는 불균형 현상이 발생한다. 이러한 리더들이 질책하기 쉬운 부하들의 특성으로는 ‘리더의 지시에 순종적인 부하’, ‘자기 주장을 고집하지 않는 부하’, ‘심성이 연약하여 반박을 하지 않는 부하’, ‘화를 내도 마음에 담아두지 않을 것 같은 부하’ 등이다.

반면에 용기 없는 리더가 질책을 하기 어려운 부하의 유형에는 ‘리더보다 똑똑한 부하’, ‘질책에 반발하는 부하’, ‘과거의 반복된 질책에도 변하지 않는 부하’ 등이다. 심지어 ‘마음이 너무 어려서 질책을 하면 지나치게 의기소침할 것이 우려되는 부하’도 질책하기가 어렵다.

질책을 어떤 경우에 할 것인가의 기준은 문제되는 행동 자체에 두어야 한다. 사람에 따라 기준을 달리해서는 안 된다. 부하가 만만하다고 질책을 너무 쉽게 하거나, 억센 부하라고 하여 필요한 질책을 하지 못하는 것은 문제되는 행동 자체를 기준으로 하는 것이 아니다. 한마디로 리더의 역할을 제대로 수행하지 못하는 사람이다. 이러한 리더가 이끄는 조직에는 다음과 같은 여러 가지 문제점이 발생한다.

- (1) 만만하여 질책을 자주 받는 부하는 사기가 크게 떨어진다.
- (2) 질책을 받지 않는 억센 부하는 나보란 듯이 문제 행동을 계속한다.  
이 때에는 억센 부하 혼자만의 문제 행동에 한정되지 않고, 다른 직원들에게까지 나쁜 영향을 미치게 된다.
- (3) 부하들 모두가 리더를 더 이상 신뢰하지 않는다.

만약 만만한 부하와 억센 부하의 두 사람이 문제 행동을 하였을 때 부하의 동료들은 억센 부하에게 리더가 혼내주기를 바라고 있다. 그런데 그 반대로 행동하는 리더의 모습을 본다면 그 순간부터 부하들은 리더에 대한 마음 속의 추종감을 더 이상 갖지 않는다.

리더로서의 필수적인 역할이 전체 조직을 편애 없이 통솔하는 것이다. 이를 위해서는 문제 행동을 ‘누가’ 했느냐에 따라 차별을 두어서는 안 된다. 누구인가에 상관없이 ‘어떤 실수’를 했는가에 따라 흔들림 없는 기준을 가지고 필요한 질책을 해야 한다.

몽골 제국을 평정한 징기스칸이 제국을 건설한 원동력에는 군율의 예외 없는 적용도 포함되어 있다. 정벌 초기에 징기스칸은 ‘적으로부터 사사로운 이익을 취하면 태형에 처한다’고 선언하였다. 그런데 얼마 후 큰 머느리가 이 죄를 범하였다. 참모들이 용서를 간청하였지만 징기스칸은 큰 머느리를 기준대로 태형에 처하였다. 그의 이러한 행동을 보고 다른 장수들이나 가족들의 생각이 어떻게 바뀔 것인가는 짐작하기 어렵지 않다.

#### 고질적인 문제직원은 POAH\_S(포아스)©대화가 안 통할 수 있다

K사의 지점장으로 근무하는 정상무는 황당한 경험을 하였다. 50여명의 직원이 4개의 팀으로 구성된 조직에서 2팀장으로 일하는 송과장의 행동 때문이다. 송과장은 능력과 업무실적이 좋은 편이라 겉으로 보기에선 우수한 팀장이었다. 그런데 문제는 술을 자주 마시며, 술 마신 다음 날에는 출근이 늦거나 야에 결근을 하는 일이 한 달에 한 두 차례 발생하는 점이다.

정상무는 그 동안 3회 정도 송과장을 면담하고, 팀장이 그렇게 행동하면 곤란하다는 취지로 설득도 하고, 강하게 질책을 하기도 하였다. 그러나 송과장의 술버릇은 고쳐지지 않았으며, 팀원들의 일하는 분위기까지 망치고 있었다. 고민하던 중에 정상무는 송과장과 함께 근무한 경험이 있는 선배 지점장들에게 송과장이 과거에는 어땠는지 전화로 문의해 보았다. 이들 지점장들은 한 목소리로 ‘송과장의 술버릇을 고치기 위해 위협도 하고 호통도 쳤지만, 도저히 고쳐지지 않았다’고 들려 준다. 이러한 문제직원에 대하여 특단의 조치를 취하지 않으면, 그 직원으로 말미암아 조

직전체의 분위기가 영향을 받는다. 썩은 사과 하나를 방치하면 바구니에 담긴 사과 전부가 부패하는 것과 같다.

그런데 고질적인 문제 직원인 경우에는 ABCD©대화나 POAH\_S(포아스)©대화 등을 제대로 사용해도 효과가 나타나지 않을 수 있다. 이런 경우에는 제대로 된 코칭 대화나 질책 대화를 3회 정도 심도 있게 실시하는 것이 현실적 상한선이다. 그래도 변화가 없는 직원에 대하여는 코칭형 대화의 마지막 단계라고 할 수 있는“점진적 징계(Progressive Discipline)”의 기법을 사용하여야 한다.

그 동안 우리가 논의하였던 업무대화나 질책대화의 기법들은 부하의 문제행동을 어떻게든 개선하여 앞으로는 보다 양호한 행동을 하도록 하는 것에 있었다. 기계장치에 비유하여 말하면 ‘고쳐서 계속 사용하는 것’이 대화의 목적이었다. 그러나 점진적 징계는 일단 고치는 노력을 해보고, 고쳐지지 않으면 폐기한다는 것과 같다. 다시 말하면 부하의 문제행동을 개선시키려는 노력을 기울이면서, 예정된 시점에도 고쳐지지 않을 때에는 상응한 불이익을 주거나 해고까지 할 것을 대비하는 대화 프로세스가 점진적 징계 기법이다.

## 제 3장. 점진적 징계의 구체적 실행기법

### 점진적 징계와 실행기법

말괄량이에게는 여우의 대책이 필요하다

-마키아벨리-

점진적 징계(Progressive Discipline)의 의미는 간단 명료하다. 문제행동이 발생한 초기에는 경고 등 1차적 조치를 취하고, 이것이 효과가 없을 때에는 제재의 강도를 점차 올려가는 것이다. 이것은 흡사 의사가 환자에 약품을 투여할 때 처음에는 약한 것부터 시작하여 효과가 없을 때 점차 강하게 처방하는 원리와 같다. 점진적 징계의 주요 단계는 다음과 같다.

#### 점진적 징계의 절차

- 1단계 : 문제행동 계속 시 향후의 불이익 조치를 구두 경고한다.
- 2단계 : 서면 확인서를 징구하고, 2차 구두 경고한다.
- 3단계 : 공식 문서로 경고한다.
- 4단계 : 문서의 경고 사항을 흔들림 없이 추진한다.

이하에서 각 단계의 내용과 대화방법이 부하에게 어떤 변화를 가져오게 하는지 살펴보자.

#### 1단계 : 문제행동 계속 시 향후의 불이익 조치를 구두 경고한다.

먼저 코칭 대화의 원리에 의하여 상대의 어떤 행위가 왜 문제가 되는지를 사실과 행동 중심으로 설명한다. 1:1의 면담으로 나-표현법(I-Message)을 사용하는 것 등은 코치형 대화의 일반 원리와 동일하다. 만약 그 동안 3회 정도의 POAH\_S(포아스)©대화를 제대로 하였다면, 이것은 다시 하지 않아도 무방하다.

이제 ‘현재의 문제상황이 고쳐지지 않으면 다음 단계에는 불이익 조치를 하겠다’는 것을 엄정하게 말해 주는 것이 필요하다. 이 때에 “확인서 징구”, “서면 경고”등으로 점차 강도를 높여 가게 된다는 것을 말해 주어야 한다.

정상무 : “송과장, 음주 후에 출근이 제때 이루어지지 않음으로 인하여

파생되는 문제점은 그 동안 세 차례나 의견을 나누었다고 생각합니다”

송과장 : “죄송합니다”

정상무 : “그런 말은 더 이상 소용이 없을 것 같고...”

“오늘은 조직의 책임자로서의 입장을 알려 드리고자 합니다”

“오늘 이후로 다시 음주로 인한 출근 문제가 발생하면 다음에는 서면으로

확인서를 받겠습니다. 그리고 그 후에도 변화가 없으면,

서면경고 등 사규에 의한 절차를 진행하겠습니다. 특별한 의견이 있습니까?”

송과장 : “없습니다.”



점진적 징계 대화는 리더의 입장을 엄정하게 통보하는 성격이 강하기 때문에 질문과 경청 등의 쌍방향 대화가 이루어질 필요성은 적다. 아울러 이런 대화는 간단명료 할수록 메시지 전달 효과가 강하기 때문에 설교형으로 장황하게 말하지 않는 것이 좋다.

다만 리더가 일방적으로 말하고 대화를 끝내버리지 말고, 끝 부분에서 “특별한 의견이 있습니까?”라고 송과장에게 질문을 하고 있다. 이것은 코칭 대화의 기법 중에서 질문을 통하여 상대방의 입으로 대답하게 하면 실행력을 크게 높여 주는 원리와 관련이 있다. 정상무가 ‘앞으로 불이익 조치를 진행하겠다’는 계획에 대하여 송과장이 특별한 의견이 “없습니다”라고 대답하게 하는 것은 계획을 서로가 약속하는 것과 같은 의미이다.

## 2단계 : 서면 확인서를 청구하고, 2차 구두 경고한다.

점진적 징계의 기법이 부하의 행동변화에 강력한 파워를 갖게 되는 것은 불이익 조치를 미리 예고하고, 예고된 조치를 흔들림 없이 실행하는 데에서 나온다. 1단계에서 예고한 조치를 정확하게 시행하는 것을 보고서야 문제 직원은 ‘야! 이거 말뿐인 리더가 아니네’라고 생각하며 비로소 정신을 차리기 시작한다.

따라서 1단계 대화 후에도 문제행동이 다시 나타나면 예고한 절차를 정확하게 진행해야 한다. 만약 부하직원이 “이번 한번만 더 용서하여 주십시오”라고 말한다고 하여, 이를 따라서는 안 된다. 송과장의 음주 문제를 과거의 지점장들이 바로잡지 못한 것도 이 원칙을 지키지 않았기 때문이다. 1단계 면담에서 “다시 음주로 인한 출근문제가 발생하면 다음에는 서면으로 확인서를 받겠다”고 예고를 했기 때문에, 2단계에서 할 일은 그대로 확인서를 받으면 된다.

## 잘못된 확인서의 내용

특히 리더십 스킬을 훈련 받지 않았어도 화가 났을 때에는 확인서를 받는 리더들이 많이 있다. 문제는 확인서의 내용이 잘못되는 경우가 많다. 이들은 언성을 높이며 화가 난 상태에서 부하에게 확인서를 써오라고 지시하지만, 확인서에 포함되어야 할 내용을 언급하지 않는다. 이런 상태에서 부하가 작성해 오는 확인서의 내용은 반성문과 같은 수준이 된다. 음주 후 지점장에게 불려가서 혼이 난 송과장이 작성한 확인서는 다음과 같은 모습이 되기 쉽다.

“어제 퇴근 후 술을 과음하였으며, 오늘 정시에 출근하지 못하고 지각을 하였습니다. 팀장으로서 모범을 보이지 못하여 크게 반성합니다. 앞으로는 이러한 일이 발생하지 않도록 하겠으며, 또 다시 문제를 일으키면 어떤 처분도 감수하겠습니다.”

이런 확인서를 받아 든 지점장은 “어떤 처분도 감수하겠다”는 말이 있기 때문에 흡족하게 생각하기 쉬우나, 실제적인 활용가치는 매우 적다. 만약 송팀장의 문제행동이 다시 나타났을 때에는 이 표현을 근거로 강력한 조치를 하기에는 불가피성에 대한 당위성이 약하다. 아울러 송팀장 자신도 포괄적으로 “어떤 처분”도 감수하겠다고 말할 때에는 불이익의 종류를 전혀 예측하지 못하기 때문에, 지점장이 실제로 강한 조치를 취하면 감정적으로 반발심을 갖게 된다.

### 확인서에 포함되어야 할 내용

점진적 징계 기법이 보통의 부하 코칭과 다른 측면은 문제행동이 개선되지 않을 때에는 최종적으로는 파면 등 중징계까지 하게 된다는 것을 염두에 둔 프로세스이다. 이 최종적인 단계에서 중징계가 노동위원회나 법원으로부터 부당하다고 판정되지 않도록 하는 데에는 부하직원의 행동이 문제가 있었다는 것을 기록으로 보관하고 있느냐가 결정적인 영향을 미친다.

기록으로 정리된 문제 행동의 가장 중요한 자료가 부하가 자필로 직접 작성한 확인서이다. 따라서 질책대화를 하느라 마음 고생을 하면서 부하에게 작성하게 한 확인서가 효과가 있기 위하여는 내용이 알맹이가 있어야 한다. 부하에게 일임하여 만약 그 내용이 반성문 수준이며 포괄적으로 기록되어 있다면 문제 행동 내용을 기록 정리하는 기능을 제대로 하지 못하게 된다.

확인서의 내용이 구체성이 있도록 하기 위해서는 반드시 포함되어야 할 내용을 리더가 메모해 주는 것이 필요하다. 직원들이 확인서를 쓸 일이 자주 있는 사항이 아니기 때문에 부하에게 “확인서를 써오라”고만 지시해서는 부하는 어떻게 써야 할지를 모른다. 따라서 상사가 확인서에 포함되어야 할 내용을 알려주는 것은 서로에게 필요한 역할이기도 하다.

확인서에 포함되어야 할 내용은 다음과 같다.

#### 확인서에 포함되어야 할 내용

첫째, 1단계 면담에서 있었던 내용을 사실 중심으로 기록하여야 한다.

여기에는

- (1) 구두경고를 한 1단계 면담이 있었던 사실(시간, 장소)의 기록
- (2) 문제행위에 대하여 리더가 요청한 내용 및 위반 시 조치 예고 내용
- (3) 부하가 대답하였던 내용

둘째, 이번에 재차 발생한 문제행동의 내용(Facts)을 기록하여야 한다.

셋째, 확인서 하단에 작성 날짜와 자필 서명을 하게 한다.

부하에게 확인서 작성을 요청할 때에 상사는 부하에게 위 내용을 포함하도록 메모해 주어야 한다. 그리고 여기에 추가하여 부하가 하고자 하는 의견을 덧붙이도록 하면 된다.

확인서의 명칭은 “사유서”, “확인서”, “상황설명서”등 다양하게 하여도 무방하다. 제목의 명칭은 중요하지 않기 때문에 부하의 체면을 배려하는 명칭이 있으면 그것을 사용하도록 허용해도 좋다.

### 과거의 잘못까지 포함하는 확인서의 효과

점진적 징계(Progressive Discipline)의 2단계인 확인서 징구의 단계에서 과거의 대화 사실 - POAH\_S(포아스)©대화 또는 ABCD©대화-을 기록하게 하는 것에는 두 가지의 깊은 목적이 숨어 있다.

- (1) 1차 면담에서 재발방지에 대하여 그토록 충분히 대화하고 서로가 약속을 하였는데 다시 문제행동을 하는 것은 불이익(확인서 작성)을 주어도 전혀 무리가 아니라는 것을 확인해 준다.

그 동안 POAH\_S(포아스)©대화 또는 ABCD©대화를 수 차례 하였다면, 그 내용의 요점을 모두 기록하여 두면 100점이라고 할 수 있다. 다만 이것이 너무 복잡하다면, 최근에 있었던 내용을 중심으로 기록하는 것도 차선택이 된다.

- (2) 1차 면담의 내용까지 포함된 확인서는 부하의 문제행동이 이미 두 번 이상 발생하였다는 것을 나타내 준다. 만약 1차 면담 내용이 포함되지 않으면 그 확인서의 내용은 금번에 발생한 행동에 대해서만 잘못을 인정하는 기록일 뿐이다.

이러한 내용으로 작성된 확인서는 상사가 자신의 노트에 기록해 두는 것과는 비교할 수 없을 정도로 효과가 크다. 코칭 대화에서 상대방의 입으로 계획을 말하게 하는 것이 실천력을 높이는 것과 같은 이유에서, 확인서에서도 부하에게 자필로 기록하게 하는 것은 행동변화를 위한 실행력을 크게 높여준다.

### 리더의 기록 관리

확인서 작성에서 포함되어야 할 내용을 리더가 메모해 주기 위해서는 리더가 해야 할 숙제가 있다. 시간이 지난 후에도 1차 면담에서 오고 간 대화 내용을 알고 있기 위해서는 리더가 기억에 의존할 수는 없다. 따라서 리더는 부하에게 단계적 징계의 1단계 대화를 하였을 때에는 그 내용을 직원 관리 노트에 반드시 메모해 두어야 한다.

메모해 두어야 할 사항은 시간, 장소, 통보내용, 부하의 대답 내용 등이다. 이 메모는 부하가 앞에서 보고 있을 때 기록해 두는 것도 무방하다. 기록하는 모습을 부하에게 보여주는 것 자체로 부하에게 “말뿐인 리더가 아니네”하는 메시지를 강하게 전달해 준다.

코칭형 대화 스킬을 알지 못하는 많은 리더들은 이 부분을 간과하기 쉽다. 부하의 문제 행동으로 화가 나면 호통을 치고 심하게 질책을 하지만, 기록을 해두지 않는다. “또 그러면 가만 안 둘꺼야. 각오해”라고 난리법석을 피우지만, 정작 필요한 기록이 없기 때문에 확인서를 받는 2단계가 되어도 1단계에서의 대화 내용은 기억조차 못한다. 점진적으로 진행되는 징계의 각 단계에서 정리된 기록이 없으면, 파면 등 극단적 상황이 이루어졌을 때 노동위원회나 법원으로부터 부당한 징계라고 판정을 받기 십상이다. 객관적으로 볼 때 직원의 문제행동의 정도가 파면 등의 극단적 징계조치를 할만한 타당한 사유가 되지만, 1단계 ~ 2단계 등의 초기단계에 대한 기록이 없으면 문제점을 입증하기가 쉽지 않다. 고질적으로 문제행동을 하거나 불법적인 노동조합 활동을 하는 경우에 이러한 현상들이 발생하곤 한다.

### 점진적 징계의 행동변화 유인효과

점진적 징계(Progressive Discipline)의 목적이 부하를 징계의 최종 단계까지 끌고 가려는 것을 처음부터 원하는 것은 아니다. 상사의 심정은 제발 부하가 변화되어 다음 단계의 불이익 조치를 할 필요가 없어지기를 바라는 것이다. 점진적 징계의 기법은 바로 이것을 달성하는데 유용한 수

단이기도 하다.

“가만두지 않을 거야”호통을 칠 때는 변화되는 직원이라도 앞에서 말한 내용처럼 구체적으로 확인서를 받고, 또 위반 시에는 다음 단계에 어떤 조치가 이루어질 것을 무게감 있게 설명하면, 어지간한 문제직원이라도 변하지 않을 수 없다. 십중팔구 그 직원은 바짝 긴장하며, 더 이상 문제행동을 하지 않는다.

### 확인서 작성을 거부하는 경우

확인서를 쓰라고 할 때 간혹 문제가 심각한 직원의 경우에는 확인서 쓰기 자체를 거부하는 사람이 있다. 성격이 드세거나 문제점이 심각한 직원일수록 이러한 반항적인 행동을 하는 경향이 높다. 이런 경우에는 상대와 말다툼을 하지 말고 다음과 같이 우회적으로 대응하는 것이 효과적이다.

- (1) 관련 직원(문제 행위의 상대방, 목격자 및 인사업무 담당 등)을 합석시킨다.
- (2) 관련 직원으로부터 “관찰 확인서”를 받아 둔다.

관찰 확인서에는 리더와 문제 직원의 대화를 관찰한 ‘시간과 장소’, ‘리더가 직원에게 설명한 내용’(1차 면담에서 직원에게 설명했다고 리더가 소개하는 내용 포함), 그리고 직원이 ‘확인서 쓰기를 거부하는 사실과 주장하는 내용’을 포함하도록 하면 된다.

이 때 관련 직원이 합석을 부담스럽게 생각하는 경우가 있다. 이때에는 협조를 요청하면서 리더와 문제 직원간에 오고 가는 내용만 관찰하고 그것만 확인해 주는 것이기에 특별히 책임질 부분은 없다고 설명해주면 된다.

이렇게 받아 둔 관찰 확인서는 4단계 징계절차까지 진행되는 최악의 상황이 도래했을 때 리더가 취한 행동의 정당성을 입증해주는 데 큰 도움을 준다.

### 확인서 수령시의 면담

확인서이든 관련직원의 관찰 확인서이든 제출을 받을 때에는 문제직원과 잠깐의 대화를 하는 것이 필요하다. 이때에도 장황하게 말하는 것은 금물이며, 다음 세가지를 말하는 것이 적절하다.

- (1) 오늘 제출한 확인서는 공식문서가 아니지만, 리더 개인 차원에서 보관하고 인사 관리에 참고로 할 것이다.
- (2) 오늘 이후에 또 문제행동이 발생하면, 3단계는 문서경고 등 제재 조치가 점진적으로 강화되게 된다.
- (3) 다음 단계의 조치가 필요 없도록 변화되기를 희망한다.

음주 문제로 속 썩이는 송과장의 사례에서 확인서를 수령하며 지점장은 다음과 같이 긍정적 멘트로 끝내면 좋다.

정상무 : “오늘 확인서를 받았지만, 앞으로 더 이상의 문제행동이 없기를 간절히 바랍니다”

“확인서는 회사에 공식화하지 않고 일단 개인적으로 보관할 예정입니다”

“음주로 인한 문제가 또 발생하면 그때는 문서로 경고를 하는 등  
다음 단계의 조치를 취할 수 밖에 없습니다”

“아울러 문제상황이 해소되면 이 확인서는 휴지가 될 것이며, 그때에는  
이 확인서를 돌려줄 생각입니다”

“그렇게 되도록 노력해 주기 바랍니다.”

송과장 : “면목 없습니다. 다음에는 이런 일이 없도록 하겠습니다.”

확인서를 받아두면 어지간히 만성적으로 속 썩이는 직원도 행동의 변화가 나타난다. 변화에 대한 상사의 희망적 기대가 사실로 실현되는 것이다. 그러면 연말쯤에 다시 그 직원을 불러서 격려의 커피를 나누며, 보관하고 있던 확인서를 돌려주면 된다. 그 자리에서 부하는 그 동안 찜찜하게 생각하던 확인서를 돌려받아서 기분이 좋기도 하지만, 자신이 변화된 것에 대하여 다행으로 생각하고 상사에게 감사한 마음을 갖는 경우가 대부분이다.

고질적으로 문제행동을 하던 직원이 뚜렷하게 변화될 수 있었던 것은 1단계, 2단계의 프로세스를 확실하게 지켰기 때문이다. 이런 관점에서 리더가 문제 직원에게 점진적 징계 프로세스를 엄정하게 실천하는 것은 부하를 냉정하게 사랑하는 인간존중의 리더십이라고 해도 과언이 아니다.

### 3 단계 : 공식 문서로 경고한다.

점진적 징계의 1단계와 2단계를 거쳐도 변화되지 않는 직원이 있다. 1단계 대화에서 문제행동 계속 시 불이익 조치를 하겠다는 것을 구두로 경고 했으며, 2단계 대화에서 서면 확인서를 받았음에도 불구하고 여전히 문제행동을 계속하는 직원을 말한다. 이때에는 공식문서로 경고하는 3단계 조치가 필요하다.

공식 문서에 포함할 내용은 확인서 작성 때 사용했던 원리를 동일하게 적용하면 된다. 즉 과거에 있었던 내용을 사실(Facts) 중심으로 다시 언급하며, 이번에도 변화하지 않으면 다음 단계의 제재 조치를 예고해 주는 것이다. 자세한 내용은 다음과 같다.

#### 경고 문서에 포함되어야 할 내용

- (1) 1차 면담시의 주요 내용
- (2) 확인서 작성 사실 및 그 내용
- (3) 2차 면담 시 통보했던 구두경고 사실과 그 내용
- (4) 최근에 재발된 문제 행동의 내용
- (5) 앞으로 또 다시 문제행동 발생시 조치 사항 예고

#### 4단계 : 문서의 경고 사항을 흔들림 없이 추진한다.

문서에 의한 경고를 받고도 문제점이 개선되지 않을 경우에는 다음 수단은 실행뿐이다. 경고한 내용 그대로 흔들림 없이 규정에 따른 징계 절차를 밟아야 한다.

징계위원회에서 필요한 사항은 그 동안 진행되었던 1단계~3단계까지의 모든 기록이 최고의 자료가 된다. 파면 등과 같이 극단적인 조치가 이루어지면 해당 직원은 노동위원회에 부당노동행위 구제신청을 하거나 법원에 소송을 제기할 가능성이 있다. 그러나 리더가 1단계~3단계에서 설명한 방법을 충실하게 따르고, 기록 정리된 자료를 보관하고 있으면 회사의 조치가 부당하다고 판정이 될 가능성은 거의 없다.

객관적으로 볼 때 문제가 아무리 많은 직원이라고 하여도 점진적 징계 절차를 따르지 않거나, 문제 행동에 대한 기록이 없으면 회사는 징계의 정당성을 입증하지 못한다. 1 ~ 3차 단계에서의 점진적인 기록이 남아 있지 않으면 이번에 발생한 한 번의 문제행동에 대하여 중징계를 하는 것으로 밖에 보이지 않는다. 적어도 기록상으로는 문제행위가 처음 발생했으며, 특별한 경우가 아닌 한 한 번의 문제행동에 대하여 중징계를 하는 것은 정당성 입증에 힘이 든다.

이렇게 되면 결국 노동위원회나 법원으로부터 부당징계로 결론이 나게 되며, 리더와 회사는 큰 애로를 겪게 된다. 특히 직원의 문제행동이 노조활동과 관련된 경우에 회사의 조치가 부당징계라는 판결이 나게 되면, 그 이후에는 조직의 질서 확립에 엄청난 어려움을 겪을 수 있다.

예외적인 경우로 직원의 문제행동이 심각한 경우에는 1단계~3단계 까지를 거칠 필요가 없이 바로 징계를 해야 하는 경우도 있다. 폭력행위, 직장에서의 범죄행위, 절도, 회사 문서의 위조, 중대한 직무위반 행위 등이다. 이러한 행위들에는 인사부서와 협의하여 바로 해고 등 중징계를 해야 하며, 점진적 징계 절차를 따르지 않아도 된다.

#### 점진적 징계는 나무에 가위질을 하는 것과 같다

점진적 징계 (Progressive Discipline)의 기법은 보통의 리더들이 문제직원을 상대하는 것과 차이가 많다. 대표적인 특징이 각 단계의 내용을 기록으로 남기는 것이다. 보통의 리더들은 부하를 질책할 때 화를 내고 언성을 높이지만 정작 중요한 기록을 남기지 않는 것과 큰 대조를 보여준다. 코치형 리더는 화를 내지 않는 대신 기록으로 남긴다. 점진적 징계를 위한 수칙은 기록, 기록, 기록이다.

부하를 사랑하며 칭찬과 격려로 이끄는 것이 탁월한 리더십의 바탕임을 생각한다면 질책, 징계 등의 기법을 학습하는 것이 모순적으로 보일 수 있다. 그러나 나무를 사랑하려면 가위질을 해 주어야 하듯이, 질책을 효과적으로 하는 능력을 갖추는 것은 부하를 진정으로 사랑하는 리더가 해야 할 행동이다.