

OKR is Simple

OKR is Simple

OKR은 아래 두 가지만 이야기한다.

- Objective, 우리는 어디로 가고자 하는가?
- Key Results, 그곳에 도착했는지 무엇으로 알 수 있는가?

OKR is Simple

Splint, boosting, scrum 등의 단어에 우리를 얽매이게 하지 말자.

이들 용어, 절차, 제도를 기준으로 우리의 OKR을 판단하는 순간 우리가 하는 OKR은 복잡해지고, 결국 우리는 OKR의 탈을 쓴 무언가를 하고 있게 된다.

OKR is Flexibility

OKR is Flexibility

OKR은 유연함이다.

OKR은 우리에게 유연성을 제공한다. Scrum, sprint, boosting의 절차는 오히려 이 유연성을 방해할 수도 있다. OKR을 활용해 우리는 상황에 맞게 유연하게 판단하고 행동할 수 있다. 중요한 건 우리가 가고자 하는 곳과 그것을 확인할 수 있는 것, 그리고 언제까지 그것들을 할 것인지에 대해 이해관계자 사이에 공유되어 있다는 점이다.

OKR demands good faith
and professionalism

||| good faith and professionalism

OKR이 우리에게 부여한 유연성을 활용하기 위해 우리는 다음 두 가지 요건을 갖추어야 한다.

선의(good faith)와 전문성(professionalism)이 그것이다.

||| good faith and professionalism

선의(good faith)란, 우리가 올바른 방법으로 우리가 가고자 하는 곳으로 가고자 노력할 것임을 말한다.

그래서 OKR이 잘 작동하기 위해서는 성선설 관점에서 인간관이 요구된다.

||| good faith and professionalism

전문성(professionalism)이란 우리가 가고자 하는 곳으로 가기 위해 필요한 정보, 지식, 경험, 도구 등을 알고 능숙하게 활용할 수 있어야 함을 말한다. 상황에 대한 유연성을 발휘해야 하는데 전문성이 없다면 우리가 할 수 있는 건 아무것도 없을 것이다.

good faith and professionalism

그런데 우리 개개인이 가지고 있는 전문성(professionalism)은 모두 다르다. 누군가는 다른 누군가보다 더 많은 경험을 가지고 있고, 누군가는 다른 누군가보다 더 많이 공부하고 고민을 해왔을 수도 있다. 하지만 누군가가 다른 누군가보다 더 많이 공부하고 더 많은 경험을 가지고 있다고 해서 이것이 그 누군가가 전문가라고 말할 수 있는 충분조건이라 말할 수는 없다.

||| good faith and professionalism

그래서 OKR을 보다 잘 하기 위해 우리는 개개인의 전문성을 관리할 수 있어야 한다. 여기에서 관리란 판단이 아닌 진단의 개념이다. 진단이란 현재상태를 확인하는 것으로 진단을 하는 이유는 현재를 알고 더 나은 상태로 나아가기 위함에 있다.

Is OKR appropriate as a
standard for compensation?

||| Growth vs. Compensation

OKR을 진단의 개념으로 이해하면 육성과 보상 중 OKR이 어디에 더 적합한 도구이고 제대로 사용할 수 있을지가 명확해진다. 사실 OKR은 목표를 더욱 효율적으로 달성할 수 있도록 도와주는 도구이다. 우리는 이 도구를 활용해 목표를 달성하는 과정과 결과를 경험하게 되고 이를 통해 우리는 성장할 수 있는 기회로서 경험을 확보할 수 있다.

||| Growth vs. Compensation

이에 대한 chatGPT의 질문은 제법 명쾌하다.

(OKR이 보상보다 육성에 더 적합한 몇 가지 이유)

||| Growth vs. Compensation

OKRs are designed to be ambitious and stretch goals, and may not be realistic for all individuals or teams to achieve. This means that using OKRs as a standard for compensation could result in unfair or unrealistic expectations for some employees.

도전적인 목표를 설정하라고 했는데 70~80% 수준이 sweet spot이라 말했는데 목표를 달성하지 못했다고 판단하는 것은 모순이다.

||| Growth vs. Compensation

OKRs are typically set for a shorter time period, such a quarter, which may not be an appropriate timeframe for evaluating and determining compensation.

OKRs의 주기가 짧은데 이러한 짧은 주기는 보상을 판단하고 결정하는 주기에 적합하지 않을 수 있다.

||| Growth vs. Compensation

OKRs are intended to drive progress and alignment across an organization and may not be directly linked to specific job duties or responsibilities. This could make it difficult to use OKRs as a standard for compensation.

OKRs는 조직의 목표와 연결되는 경향을 가지는데 때로는 이러한 OKRs이 구성원 개개인이 실제 수행하는 구체적인 직무와 직접적인 연결고리를 갖지 않을 수 있다.

So, what should we do with
the compensation?

Phase transition, 相轉移

상전이(phase transition, 相轉移)는 물질의 상(phase)이 일정 조건에 따라 바뀌는 것을 말한다. 물이 어는 점에 도달했을 때 고체인 얼음이 되는 것과 같다. 동일한 컵이라도 물의 상태와 얼음의 상태는 각각 담기는 모습, 담을 수 있는 양 등이 달라진다. OKR을 보상과 연결하기 위해 우리에게서 상전이(phase transition, 相轉移) 과정이 필요하다

||| phase transition, 相轉移

상전이(phase transition, 相轉移)는 물질의 상(phase)이 바뀌는 것이지 그 물질의 본질이 바뀌는 것이 아니다. 판단보다 진단에 적합한 OKR의 본질은 유지하되 보상의 판단 기준으로 활용 가능한 상(phase)로 변환하는 것이라 할 수 있다.

OKR

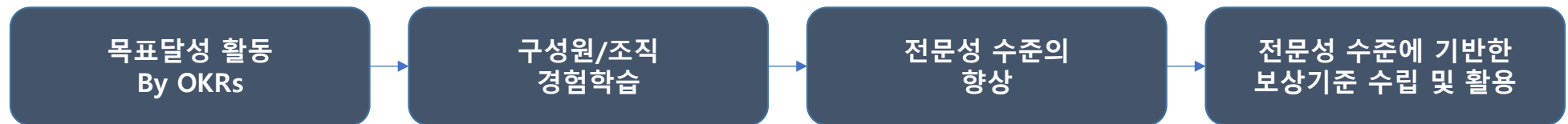
⇒ Employee Experience

⇒ Professionalism

OKR, EE, Professionalism

OKR을 활용하여 목표를 관리하는 과정을 통해 구성원 개인과 조직은 경험에 기반한 학습을 하게 되며 이는 각 구성원 및 조직의 전문성으로 연결될 수 있다. 이를 도식화 하면 다음과 같다.

OKR, EE, Professionalism



OKR & CFR

OKR & CFR

과자를 샀는데 공기를 샀다는 말이 있다. 아무리 포장이 크고 화려해도 그 안에 실체가 없으면 그건 가치가 없다. 제도 역시 그러하며 OKR도 다르지 않다. OKR의 O와 KR은 외형(outside)이다. O와 KR을 아무리 멋지게 잡았더라도 그 내용이 채워지지 않으면 그건 OKR이 아니다. OKR의 외형을 채우는 그 실질의 핵심을 우리는 CFR이라 부른다.

OKR & CFR

CFR은 대화(Conversation), 피드백(Feedback), 인정(Recognition)의 약자이다. 풀어보면 이해관계자 사이에 대화를 통해 관련 정보들을 주고 받는 것, 그리고 그 과정에서 각 이해관계자들 나름의 노력과 기여를 인식하고 보상하는 것을 말한다.

CFR, 환대

CFR & 환대

CFR이 잘 만들어지기 위해 '환대'라는 개념을 이해하는 것이 도움이 될 수 있다.
다음은 '환대'에 대한 설명으로 김현경 님의 '사람, 장소, 환대'에서 인용하였다.

환대란 타자에게 자리를 주는 것 또는 그의 자리를 인정하는 것, 그가 편안하게 '사람'을 연기할 수 있도록 돕는 것, 그리하여 그를 다시 한번 '사람'으로 만들어주는 것이다. p193

CFR & 환대

사회생활을 하고 있는 이라면 한두 번 누군가와와의 대화에서 상대방이 대화의 상대방인 나를 깎아내리는 듯한 느낌을 받은 경우가 있을 것이다. 이것이 심해지는 경우 가스라이팅, 자존감 상실 등의 부정적인 상태로 연결되기도 한다. CFR에 있어 우리는 상대방의 인간 자체로서 존엄성을 존중해주어야 한다. 자체로서 인간에 대한 존엄과 동료로서 사람에 대한 인정을 구분하는 것은 성공적인 CFR을 위한 중요한 기본이다.

Summary

Summary

OKR은 심플하다. 심플하지 않다면 OKR을 굳이 고집해야 할 이유가 없다.
심플하다는 것은 모두가 쉽게 이해하고 쉽게 활용할 수 있음을 의미한다.
스마트폰을 처음 마주했을 때 우리가 어렵지 않게 그들을 활용했던 것처럼

Summary

심플한 OKR은 VUCA시대에 우리가 상황에 맞게 유연하게 대응할 수 있도록 도와준다. 이러한 유연성을 갖추기 위한 요건으로 전문성과 선의의 두 개념을 제시하고자 한다.

Summary

모든 제도는 보이는 영역과 감춰진 영역이 존재한다. 이 둘 중 어느 하나라도 없으면 그 제도는 제 역할을 하기 어렵다. 보이는 것은 쉽게 따라할 수 있다. 반면 감춰진 영역은 보이지 않기에 우리는 이를 이해할 수 있어야 한다. OKR이 제도의 보이는 영역이라면 CFR은 OKR이 OKR답게 해주는 감춰진 영역이라 할 수 있다.

Author's note

“처음엔 OKR이 어렵지 않았는데, 지금은 어려워졌어요”

어느 개발자분이 저에게 건넨 말이 주는 임팩트는 강했습니다.

처음엔 심플했던 OKR이 각종 양식과 절차등이 추가되면서 어려운 것이 되었고, 시키니까 하는 것이 되었고, 자신 없는 것이 되었고, 평가를 받아야 하는 것이 되었습니다. 이제 지금 우리는 OKR의 탈을 쓴 다른 무언가를 하고 있는 모습이 되었습니다. 만일 지금 우리가 이런 모습을 원치 않으신다면 심플하다는 OKR의 특성을 항상 간직하실 필요가 있습니다. 제도를 심플하게 만드는 일은 간단합니다. 제도의 근본목적 내지 원리를 기업 구성원 모두가 공통으로 이해할 수 있게 소통communication하는 것입니다. 본 문서를 만든 이유이기도 합니다.

Author's note

“움직이는 파도만 보았지 파도를 움직이는 바람을 보질 못하였다”

영화 관상의 마지막 장면에 나오는 대사입니다. OKR의 형식과 용어와 절차만 보고 쫓아 가면서 어느 순간 우리는 OKR을 움직이는 보이지 않는 힘을 놓치고 있는 건 아닐까 생각합니다. 보이지 않는 힘으로서 작동기제만 있다면 OKR이라는 단어를 버려도 됩니다. 제도란 궁극적으로 그 제도가 없어도 되는 상태를 만드는 것을 목적으로 하기 때문입니다.

Author's note

OKR이 기존의 제도들이 겪은 왜곡을 이겨내고 심플함의 힘을 보여줄 수 있길 간절히 바랍니다.

Record authenticity.
The End.