제18장 나는 어디에 속해야 하며, 다른 사람과 어떤 관계를 맺어야 하는가

학습목표

- 나는 어디에 속해야 하는가를 생각해본다
- 나는 다른 사람과 어떤 관계를 맺어야 하는가를 이해한다

학습내용

- 적재적소의 의미
- 지시와 명령 시대의 종말
- 경쟁력과 도전감
- 관계책임과 신뢰
- 큰 조직과 작은 조직

나는 어디에 속해야 하며, 다른 사람들과 어떤 관계를 맺어야 하는가

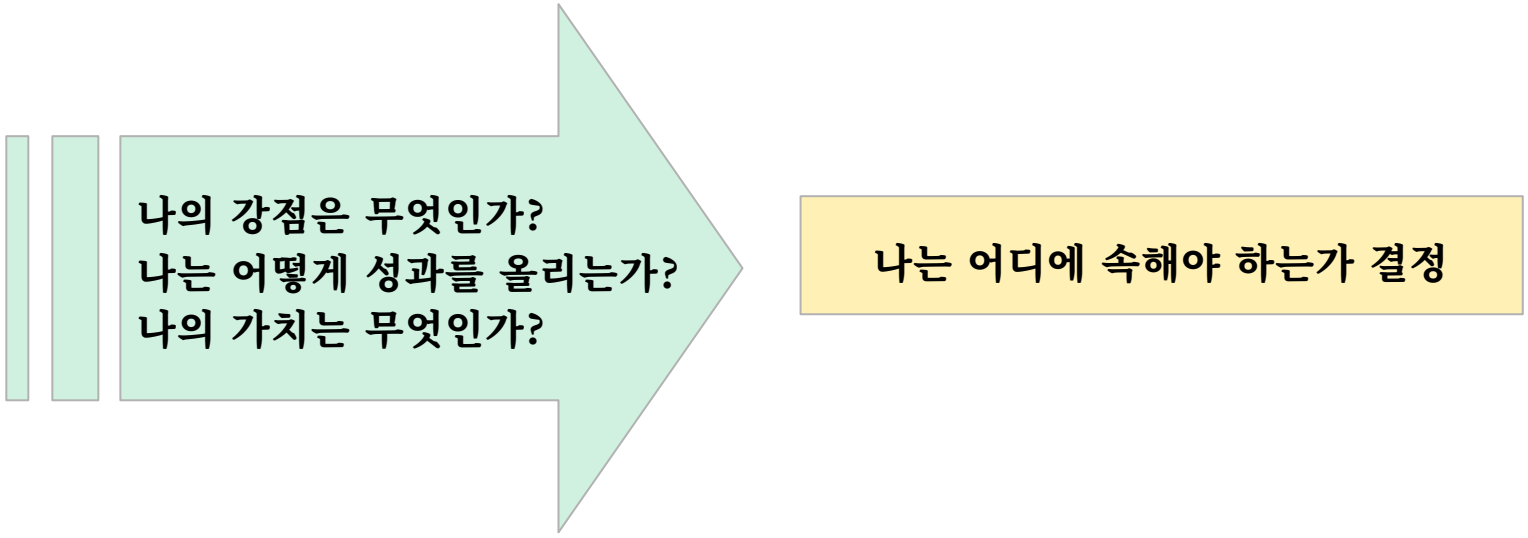
적재적소 (適材適所)

적재(適材)	“나는 누구인가? “나의 가치는 무엇인가”
적소(適所)	“나는 어디에 속하는가?” (Where do I belong?) “내가 기여해야 할 것은 무엇인가?” (What do I contribute?) “그 다음에 할 일은 무엇인가?” (Next, ?What do I do?)

나는 어디에 속해야 하며, 다른 사람들과 어떤 관계를 맺어야 하는가

나는 어디에 속해야 하는가 (1)

1) 어디에 속해서는 안 되는가



- 자신이 속하지 않는 조직, 과업의 제안에 “아니요”라고 말하는 법을 학습
  ex) 패튼 장군의 실패

나는 어디에 속해야 하는가 (2)

2) 자기 자신을 알리고 협력을 구하라

- 자신이 속하는 기회, 조직, 과업의 제안

"예, 제가 그것을 하지요, 그러나 제가 그것을 수행해야만 하는 방법은 이런 식이지요. 그것이 조직되어야만 하는 방법은 이렇습니다. 나의 관계는 이런 식이여야만 하는 것이지요. 당신이 나로부터 기대해야만 하는 결과는 이런 종류이고, 시간은 이런 식으로 사용할 것입니다. 왜냐하면 이것이 나 자신이니까요"

- 성공적인 경력

- "계획되어진 것"이 아니라 기회를 맞을 준비가 된 사람들이 만들어 가는 경력
- 자신이 어디에 속하는지 아는것은 보통 사람들마저도 뛰어난 성취인으로 만들어준다.

내가 기여해야 할 것은 무엇인가? (1)

1) 지시와 명령의 종말

- 산업사회 : 과업, 해야 할 일 사전 결정
  - "내가 기여하고자 원하는 것이 무엇인가?"
  - "내가 기여해야만 하는 것으로 지시 받은 것은 무엇인가?"
- 지식사회 : 과업 스스로 결정, 목표관리, 자기관리
  - "내가 기여해야 할 것은 무엇인가?"

내가 기여해야 할 것은 무엇인가? (2)

2) 경력계획의 종말

- 산업사회 "경력계획"(career planning)

  * 1950년대와 60년대 새로운 지식근로자 종업원(knowledge worker employee)인 "조직인간"(organization man)을 위해 인사관리 부서가 수행해야 할 과업
  * 1960년대, "내가 하고자 원하는 것이 무엇인가?"
    "자기자신의 일을 하는 것(doing one's own thing)이 곧 공헌하는 방법이다"

- 지식사회

  - "내가 기여해야 할 것은 무엇인가?"
  - "그것은 나의 강점과 부합되는가? 그것은 내가 원하는 것인가? 그리고 그것으로 보람을 느끼고 또 도전감을 느끼는가?"

내가 기여해야 할 것은 무엇인가? (3)

3) 트루먼 대통령의 변신

- 트루먼 대통령의 자기 자신의 위치를 재정립한 방법
  - 포츠담 회의의 경험
  - 마샬 장군과 딘 애치슨을 스승으로 초빙 외국문제 학습
  - 자신이 하고자하는 것을 포기, 자신이 해야 될 것에 집중
  - 전후 세계 주도, 공산주의에 대한한 봉쇄정책을 수립, 이란과 그리스로부터 공산 세력 철수, 마셜로 하여금 서유럽 구출, 일본 재건, 세계 경제의 부흥 추진
  - 대통령으로서 해야 할 것과 기여해야 할 것에 집중하여 목표를 세우고 자기관리

내가 기여해야 할 것은 무엇인가?(4)

4) 존슨 대통령의 실패

- 존슨 대통령의 베트남전쟁, 국내정치 실패요인
  - "대통령으로서, 내가 기여해야 할 것은 무엇이어야 만 하는가?" (What should my contribution be as President?)에 대한 목표설정 미흡
  - "내가 하고자 원하는 것은 무엇인가?"(What do I want to do?)에 집착
- 자신이 기여하기를 바라는 것도 포기할 수 없었고 기여해야 할 부분에 집중하지 못함

그 다음에 할 일은 무엇인가 (1)

1) 수준 높지만 달성 가능한 목표

- "다음 18개월에서 2년 사이에 어떤 결과를 성취해야만 하는가?"

  - 달성하기가 어려운 목표 , "스트레칭"(늘리기) 필요
  - 그러나, 달성 가능한 목표
  - 의미있는 결과
  - 뛰어난 결과
  - 가시적이어야 하고, 또한 가능하다면 측정될 수 있는 것

- 혁신을 할 때는 장기적 미래를 위한 것이 아니라 현재를 위한 것이어야 한다.

그 다음에 할 일은 무엇인가(2)

2) 병원의 예

- 새로 부임한 병원관리자의 목표수립과 집중

  - "내가 기여해야 할 것이 무엇인가?"
    : 2년 내에 어떤 중요한 한 분야에다 최우수 성과기준을 수립하는 것으로 결정

  - 목표수립 : 응급실과 외상 처치실 개선하는 데 관심을 집중
    : 응급실에 들어온 모든 환자는 60초 내에 유능한 간호사로부터 진단을 받도록

  - 목표달성 : 12개월 만에 그 병원의 응급실은 미국 병원의 모델이 됨

그 다음에 할 일은 무엇인가(3)

3) 자유와 책임

- "내가 기여할 바가 무엇이어야만 하는가?" 의사결정의 세 가지 요소
  - "상황이 요구하는 것이 무엇인가?"
  - "나의 강점, 나의 성과 향상 방식, 그리고 나의 가치를 통해, 나는 어떤 필요한 분야에 최고로 기여할 수 있는가?"
  - "남다른 성과를 내기 위해서는 어떤 결과들을 달성해야 하는가?"
- 행동결론 : 무엇을 하고, 어디서부터 시작하고, 어떻게 출발하고, 어떤 목표를 정해야 하고, 그리고 목표달성 기한은 언제까지인지 결론
- 자유의 제공은 책임을 요구

관계책임이란 무엇인가(1)

1) 사람들은 대부분 함께 일한다

- 관계책임 (relation responsibility)

- 어떤 사람이 독립적인 것과 마찬가지로 다른 사람들도 꼭 같이 독립적인 개인이라는 사실을 받아들이는 것
- 인간답게 행동할 것을 강조
- 그들만의 강점을 갖고 있다는 것을 의미
- 함께 일하는 사람들의 강점, 성과향상 방식, 그리고 가치를 알아야만 한다는 의미

관계책임이란 무엇인가 (2)

2) 상사의 일하는 방식을 파악하라

- "나의 상사는 어떻게 성과를 올리는가?"
  - 상사와 함께 일하는 사람들은 그를 관찰해야 하고, 그가 일하는 방식을 알아야 하고, 그가 효과를 내는 그 방식에 자신을 적응시켜야만 한다.
- 상사를 관리하는 비결
  - 상사의 강점은 무엇인가?, 상사가 성과를 올리기 위해 어떤 식으로 직무를 수행하는가?, 상사의 가치는 무엇인가?
- 목표달성을 위한 첫 번째 비결
  - 함께 일하고 또한 상호 의존하는 사람을 이해하고, 그들의 강점을, 그들의 일하는 방식을, 그들의 가치를 활용하는 것
  - 작업관계(working relations)는 그들이 수행하는 과업뿐만 아니라 그들이 함께 일하는 사람들을 기초로 형성
- GM의 알프레드 슬로언의 예

관계책임이란 무엇인가 (3)

3) 의사소통과 신뢰

- 의사소통 책임(responsibility for communication)
  - "나 자신의 이런 점을 알아야 하는 다른 사람은 누구인가?
  - 나는 누구에게 의존하는가?
  - 누가 나에게 의존하는가?"
- 상대방에게 의사전달 : 상대방이 메시지를 받아들이는 방식으로 표현
  - 읽는 자이면 메모지를 이용
  - 듣는 자이면 구두로 보고

의사소통과 신뢰(1)

(1) 질문을 해야 한다

- 개인갈등(personality conflicts)

  - 어떤 종업원이, 다른 종업원이 무엇을 하고 있는지 모르기 때문에,
  - 다른 사람은 작업을 어떤 방식으로 하는지 모르기 때문에,
  - 다른 사람이 어떤 공헌을 하기 위해 집중적으로 일하고 있는지 모르기 때문에,
  - 그 사람이 어떤 결과를 기대하고 있는지 모르기 때문에 발생

- 지식사회의 특징

  - 산업사회의 경우 정해진 과업의 내용 공유
  - 지식사회의 경우 서로 다른 일을 하고 있는 다른 사람들과 함께 일하므로, 각각의 과업에 대해 상호 질문과 관심을 통해 공유 노력이 필요

의사소통과 신뢰(2)

(2) 정보를 제공할 책임이 있다

- 관계 책임의 중요성을 이해하고 질문과 정보제공을 통해 성과 창출
- 정보제공이 잘 이루어지지 않는 이유
  - 정보제공 혹은 질문 시 주제넘은 사람이라거나, 꼬치꼬치 캐묻는 사람이라거나, 또는 바보 같은 사람이라는 생각을 할까 봐 두려워하는 것
- 드러커 교수의 컨설팅 경험
  - 어떤 사람이 자신의 동료에게 가서 "저는 이런 저런 것을 잘합니다. 저는 이런 식으로 일을 합니다. 제가 중요시하는 가치들은 이런 것입니다. 제가 집중적으로 기여하기로 계획하고 있는 것은 이런 것이고, 제가 달성하려는 결과는 이런 것입니다"
  - 그에 대한 반응은 언제나 "그것을 알려 주셔서 큰 도움이 됐습니다. 그런데 그것을 왜 진작 알려주시지 않았습니까?"

의사소통과 신뢰(3)

(3) 조직의 기초는 신뢰이다

- 조직의 형성
  - 산업사회의 경우 강압적 형성
  - 지식사회의 경우 신뢰를 바탕으로 형성
- 신뢰의 의미
  - 어떤 사람이 다른 사람과 한 약속을 지킨다는 것
  - 서로가 서로를 이해하는 것을 전제
- 관계책임의 필요성 : 조직의 구성원이든, 조직의 컨설턴트이든, 또는 조직에 대한 공급자이든 사람은 자신과 함께 일하는 모든 사람에게, 자신이 의존하는 사람에게, 그리고 그 다음에는 자신이 수행한 일에 의존하는 사람에게 관계책임을 져야 한다.