TURN AROUND 주요부분 발췌

1부 다시 시작하다.

언제나 가장 힘든 싸움은 내면에서 일어난다.
인간의 사고 과정을 어떻게 이해하든, 우리는 끊임없이 배움을 가로막는 장애물이 존재한다는 사실을 잘 안다.

내가 가진 리더십에 대한 개념은 “베어울프”, “오딧세이” 등의 서양 고전과 해양시대의 역사서를 읽거나 대중 영화를 보면서 형성 되었다.
리더는 곧 영웅적 존재라는 나의 관념은 미국 해군사관학교에 입학한 후 더욱 강하게 고착되었다.

1부에서는 그런 리더십에 대한 믿음이 불러온 좌절과 의문 그리고 마침내 이에서 벗어나게 된 과정을 설명한다. 당시에는 미처 깨닫지 못했지만, 그러한 리더십 체계에 대한 확신 이면에는 나의 무의식을 지배할 정도로 깊이 뿌리내린 가정이 있었다.

그것은 바로 리더와 팔로워가 따로 존재한다는 생각이었다.

나는 이 선입견을 떨쳐낸 후에야 비로서 진정한 소통을 하는 더 나은 방법이 있을을 알게 되었다.

1장 실패의 고통과 함께 찾아온 깨달음

실패는 우리에게 어떤 영향을 미치는가?
나는 한 조직의 책임자로서 새로운 리더 십을 도입하고자 노력했고, 그 결과는 실패로 끝났다.

◆ 권한위임은 왜 해야 하는가?
◆ 나에게 권한을 부여해 줄 누군가가 있어야 하는가?
◆ 내가 속한 조직은 의사결정을 내릴 때 한 사람이나 소수 그룹에 얼마나 의존하는가?
◆ 내가 속한 조직이나 기업은 어떤 리더십 모델을 채택하고 있는?
◆ 그런 이미지의 바탕에는 어떤 가정이 숨어 있는가?
◆ 이런 이미지가 나 자신을 리더로 인식하는 데 미치는 영향은 무엇인가?
◆ 이런 이미지는 리더로서의 나의 성장을 어떻게 제약하는가?

2장 익숙한 관행의 문제점을 파악하라.

여러분과 조직원들은 조직의 최적화를 추구할 때 자신의 임기까지만 유효한 것을 생각 하는가? 아니면 이후에도 영속될 것을 염두에 두는가?
나는 장기적 보상 시스템은 아예 고려하지 않았다.

◆ 우리는 조직에서 사람들이 이직한 후에 일어난 일로 그들에게 보상을 하는가?
◆ 사람들은 자기 부하의 성공에 대해 보상을 받는가?
◆ 사람들은 자신이 떠난 후에 남은 이들이 자신을 “그리워하기를” 바라는가?
◆ 어떤 조직의 리더가 떠나자마자 조직의 성과가 나빠졌다면, 그 사람의 리더십에 대해 어떻게 평가해야 할까?
당신은 이 상황을 어떤 관점으로 바라 보는가?
◆ 장기적 사고방식을 장려하기 위해 우리가 할 수 있는 일은 무엇일까?

3장 항로 변경의 위험을 감수하라.

여러분은 과연 얼마나 헌신하고 있는가? 내가 계획했던 개선 프로젝트에서 가장 어려웠던 부분은 바로 나의 투지였다.

◆ 여러분은 개인적으로 어떤 위험을 감수할 준비가 되어 있는가?
(때로는 더 나은 무엇을 추구하기 위해 다른 것은 포기해야 한다.
사람들과 임무를 책임지면서도, 개인적 경력에 미치는 결과는
포기해야 하는 경우가 있는 것이다)
◆ 리더가 통제권을 포기하면서도 책임을 고스란히 떠안기 위해 정신적, 감정적으로 극복해야 할 것은 무엇인가?
◆ 세세한 간섭과 상명하복 리더 십, 개인에 대한 숭배를 포기하고 큰 어려움을 겪었던 때가 있는가?

◆ 주어진 자원이 동일한 조건 하에서 내 프로젝트팀의 소통 방식을 바꾸려면 어떻게 해야 할까?
◆ 프로젝트를 새로운 방식으로 진행할 수 있도록 상사로부터 허락을 받아내고 싶다면 부하로서 어떻게 해야 할까?
◆ 부하들에게 뚜렷한 목표를 제시하면서도 그 달성 방법을 선태할 수 있는 자유를 허락하고 있는가?

4장 사람들은 왜 좌절감을 느낄까?

여러분은 호기심을 품고 있는가? 나는 그전까지 잠수함에서 복부하는 동안 호기심을 발휘해 왔다고 생각했다. 그러나 알고 보니 그저 “의심”을 해왔던 것뿐이다.

조직원들과의 면담

- 내가 바꾸지 않기를 바라는 것은 무엇인가?
- 내가 바꾸어 주었으면 하고 내심 바라고 있는 것은 무엇인가?
- 소중히 지켜야 할 이 조직의 좋은 점이 있다면 무엇인가?
- 당신이 내 입장이라면 가장 먼저 하고 싶은 일이 무엇인가?
- 우리의 조직이 개선되지 못하는 이유는 무엇인가?

- 우리의 조직이 이루고 싶은 개인적인 목표는 무엇인가?
- 당신이 하는 일에 방해가 되는 것은 무엇인가?
- 우리의 조직이 의도한 목표를 달성하는 데 있어 가장 큰 과제는 무엇인가?
- 우리 조직의 현재 운영 방식에 대해 가장 크게 좌절감을 느끼는 점은 무엇인가?
- 최고 경영자가 조직원에게 해줄 수 있는 최고의 일은 무엇인가?

조직원들의 대답에 대한 검토
(이중 상당수가 업무 방식에 대한 문제이다)

- 관리 업무가 블랙홀에 빠져 사라져 버린다.
- 담당업무 관리자들이 유지관리 업무를 질질 끈다.
- 하급 관리자 이야말로 기준 미달 사태의 주범이다.
- 나는 이 업무를 담당할 자격을 갖추고 이미 이 업무를 다른 조직에서도 여러 번 일한 경력이 있는데 이제 와서 백지상태에서 시작하라고 한다.
- 자격시험을 보느라 기다리는 데만 4주가 걸렸다.
- 최근에 최신설비를 도입하고 개선 작업도 마쳤지만 예전보다 성능이 떨어진다.
- 이 조직에 입사 때 약속한 업무를 아직 부여받지 못했다.
- 그저 고개를 바짝 숙이고 나만 아무 탈 없기를 바랄 분이다. 나쁜 일이 생기면 다음번에는 다른 사람이 일을 망치기를 속으로 바란다.

체크리스트
질문을 하는 이유가 당신이 알고 싶어서인가, 그들이(조직원) 알고 있는지 확인하기 위해서인가?

- ◆ 리더는 조직 내에서 가장 똑똑한 사람이 되어야 하는가?
- ◆ 기술적 전문성은 리더 십의 기초를 닦는데 얼마나 중요한 요소인가?
- ◆ 기술적 전문성은 개인의 역량인가, 조직의 역량인가?
- ◆ 내가 알고 있는 조직의 현장에서 어떤 일이 일어나는지 아는 방법은 무엇인가?

5장 변화를 위해 행동할 의지가 있는가?

조직의 구석구석을 돌아다니며 사람들로부터 상명하복 관리 체계의 좋은 점과 나쁜 점 그리고 추악한 점까지 모두 들어본 적이 있는가? 내가 조직의 최고 경영자가 되기 위해 준비한 첫 단계는 바로 돌아다니며 경청하는 일이다.

체크리스트

◆ 여러분의 조직에는 행동 의지가 있는가?
◆ 변화의 의지가 있는가? 아니면 현재 수준의 성과에 만족하고 있는가?
◆ 조직원들이 방어적인 태도를 보이는가?
성과를 개선하려는 투지를 보이는가?
여러분 조직의 리더십은 통제권을 틀어쥐려는 쪽인가, 권한을 이양하는 쪽인가?

6장 "시키는 대로"하는 "리더-팔로워"의 문제점

직장에서 윗사람들이 이끄는 대로 그저 따르기만 하면 된다는 생각을 공고히 하는 일이 일상적으로 일어나는가? 산타페 함에서는 깜짝 놀랄 정도로 이런 생각이 만연해 있었다.

체크리스트

◆ 시키는데로 한다는 말이 왜 사람들에게 호소력을 발휘하는가?
◆ 사람들은 정말 윗사람이 시키는 대로 하기를 원할까?
◆ 우리 회사 직원들의 모습이 인터넷에 떠돈다면 사람들 눈에 어떻게 비칠까?
◆ 우리 회사의 일하는 방식이 "리더-팔로워" 모델을 강화하고 있지는 않은가?
◆ 이 장에서 설명한 방식의 점검 체계를 우리 회사에 도입한다면 중간 관리자들이 어떻게 반응할까?

7장 실수가 아닌 성과에 집중하라

여러분의 조직이 뛰어난 성과를 올리기보다 실수를 피하는 데 더 힘을 기울이지 않은가? 우리가 그랬다.

최고 경영자는 자신의 지휘에 대해 절대적인 책무를 진다.
자신의 재량에 따라 조직의 규정에 위배되지 않는 한 업무의 세부 사항을 부하에게 위임할 수 있다. 하지만 책무만은 위임할 수 없다.

행동 원리 : 실수를 피할 것이 아니라 탁월한 성과를 내라.

※ 조직에서 의도한 목표를 달성하는 과정에 늘 예상하지 못한 영향이 발생한다. 이 영향은 대부분 부정적이지만 긍정적일 때도 있다.
조직에서 일어나는 실수는 이후 어떤 가치를 부여하느냐에 따라 조직의 중요한 자산이 된다.
이 실수 들을 예방하기 위한 방법으로 조직에서는 RiSK 분석을 하는데 이 실수들은 중요한 요인이 된다. 조직은 이 실수들이 일어날 확률과 일어났을 때 심각성을 가지고 잠재적인 RiSK 의 중대성을 결정하고 그에 따른 대책을 수립하여 개선할 수 있다.

체크리스트

◆ 우리 조직의 사람들은 탁월함을 달성하려고 애쓰는가? 그저 실수를 피하려 하는가?
◆ 뭔가를 시도할 때 발생한 실수 때문에 우리 조직이 복지부동하는 태도를 보이고 있지는 않은가?
◆ 실수를 줄이려는 여러 조치 때문에 과감히 움직이고 위험을 감수하는 활력을 잃어버리지 않았는가?
◆ 성공을 치하하는 것보다 실수를 지적하는 데 시간을 더 많이 쓰고 있지는 않은가?

누가 결정하는가 : 통제권

산타페 함 함장이 되었을 때 내 첫 번째 목표는 장교와 승조원들에게 통제권을 넘겨주는 것이었다. 통제권이란 일하는 방식만이 아니라 최종 목표에 관한 의사결정까지 포함하는 개념이다.
잠수함에는 일정한 지휘 계통을 따라 결정권자에게 정보가 전달되는 구조가 단단히 자리잡혀있다.
그런데 우리는 이 틀을 깨고 의사결정 권한을 정보가 처음으로 생성되는 제일 아래까지 내리려고 했다. 이를테면 정보를 권한에 맞추지 않고 권한을 정보에 맞추는 것이었다.

2부에서는 "리더-리더" 방식을 도입하기 위해 고안해 낸 행동 원리를 소개한다.
이는 크게 세 그룹으로 나뉜다. 즉 통제권, 역량, 그리고 명료성이다.
처음에는 통제권을 분산하고 이양하는데 가장 중점을 두었지만, 이 세분야에서 모두 노력할 필요가 있었다.

- √ 통제권의 핵심 코드를 찾아내어 수정하라.
- √ 먼저 행동을 바꾼 다음 생각을 바꿔라.
- √ "이렇게 하겠습니다"라고 말하라.
- √ 리더가 먼저 해결책을 제시하려는 충동을 억제하라.
- √ 하향식 추적 관리 체계를 없애라.
- √ 생각을 크게 말하라
- √ 검열관을 환영하라

8장. 통제권의 핵심 코드를 찾아내서 수정하라

조직의 의사 결정권에 변화를 불러오는 가장 좋은 방법은 무엇일까? 일단 결심을 하고 뛰어들면 변화의 도입은 생각은 훨씬 쉽다는 사실을 알 수 있다.

조직 내 통제권의 핵심코드를 찾아라

다음은 고위급 관리자들이 모인 자리에서 함께 시도해불 수 있는 방법 들이다.

- 의사결정 권한이 명시된 조직의 정책 서류를 검토한다. (원한다면 이 작업을 미리 할 수도 있다)
- 조직의 아래 단계에 곧 지시할 예정인 결정 사항의 후보들을 파악한다.
- 결정을 내리는 가장 쉬운 방법은 의사결정 권한을 가지게 될 사람의 마음을 움직일 내용을 먼저 글로 써보는 것이다. 큰 결정일수록 하나하나 따져볼 필요가 있다.
- 모인 사람들에게 다음과 같은 글이 적힌 메모지를 나눠주고 문장을 완성해 보라고 한다.
  " 이 결정권을 위임할 때 걱정되는 점은....."
- 그 종이를 벽에 붙혀두고 충분한 시간을 둔 다음, 모인 사람들이 그 내용에 관해 숙고해 보도록 한다.
- 다시 모인 자리에서 걱정거리들을 분류하고 우선순위를 매겨 따져 본다.

여기서 확인된 문제점은 두 가지이다.
하나는 조직원의 각자의 역량 문제이고 또 한 가지는 명료성 문제이다.

체크리스트

◆ 어떻게 하면 조직의 중간 관리자들로 하여금 특권을 누리는 자리를 지키는 태도를 버리고 책임과 행동을 실천하는 태도를 갖도록 할 수 있을까?

◆ 중간관리자들에게 더 많은 의사결정 권한을 주기 위해 단 한 단어로 바꿀 수 있는 절차나 프로세스에는 어떤 것이 있는가?
◆ 통제권의 위임을 고려할 때 걱정되는 점은 무엇인가?
◆ "리더-리더" 방식을 주장하는 사람의 입장에서, 말뿐이 아니라 행동으로 보여주기 위해 위임해야 할 일은 무엇인가?

9장 먼저 행동을 바꾼 다음 생각을 바꿔라.

조직문화의 어떤 점이 마음에 들지 않아 바꾸고 싶은가?
우리는 간단한 방식으로 그렇게 할 수 있었다.

먼저 행동을 바꾼 다음 생각을 바꿔라. 이것도 통제권에 관한 또 하나의 행동 원리다.

체크리스트

◆ 우리 회사 사람들이 늘 하던 방식을 바꾸고 싶지 않다고 할 때 어떻게 대응하는가?
◆ 우리 업계의 관행과 다른 방식을 시도하려면 어떤 대가를 치러야 하는가?
◆ 행동을 먼저하고 나중에 생각하는가? 아니면 먼저 생각한 다음에 행동을 바꾸는가?

10장. 일찍, 짧게 대화하면 일의 효율이 높아진다.
우리 조직에 혹시 "돌멩이 가져오기" 식의 업무 지시가 횡행하지 않은가? 다시 말해 리더가 목표를 명확하게 설명하지 못해 부하 직원이 시간을 허비하는 일은 없는가? 산타페 함에는 분명히 그런 일이 만연해 있었고, 우리는 이것을 바꿔야만 했다.

※ 해도의 동심 선의 색깔이 제각각인 것은 매우 심각한 일이다. 그런데 그 이유가 그저 그때그때 구할 수 있는 마커를 사용했기 때문이었다. 현장 근로자가 자신의 일에는 정통하지만 조직 전체의 목표는 제대로 이해하지 못하는 전형적인 경우였다. 이것은 업무 관행에 숨은 비효율의 한 예로 볼 수 있다.

일찍, 짧게 대화하는 것은 통제권에 대한 또 하나의 행동 원리다.

체크리스트

◆ 프로젝트를 제대로 완수하기 위해 미리 신속한 토론을 거치자는 제안에 부하들이 난색을 표한다면 어떻게 대처할 것인가?
◆ 우리 조직 내 서로 간의 신뢰 수준은 어느 정도인가?
◆ 직원들이 완전무결하지만 전혀 엉뚱한 도표와 보고서를 만드는데 시간과 돈을 쏟아붓고 있지는 않은가?
◆ 우리 조직에서 "암초가 가까워졌을 때 허둥대지 않기 위해 멀리 있을 때 살짝 방향을 조정할 수 있는 일은 무엇인가?
◆ 직원들에게 더 가치 있고 이용하기 쉬운 정보를 전달할 수 있는 일상적인 방법은 무엇인가?
◆ 우리 조직에서 일어난 사건이나 문제의 "실제 원인"을 알아내 적이 있는가?

※ 항해용 해도와 기호 색상을 선택할 때 손에 잡히는 대로 아무것이나 썼다는 슬레드독의 고백과 비슷한 이유 말이다.

11장. 수동적 팔로워에서 능동적 리더로 거듭나기

여러분 조직의 간부와 직원은 얼마나 적극적인 태도를 보이는가?
우리는 구사하는 말을 바꾼 다음 적극성을 극적으로 높일 수 있었다.

행동 원리: "이렇게 하겠습니다"라고 말하라

말의 힘

조직 구성원들이 적극성을 발휘할 수 있는 열쇠는 부하와 상사가 서로 주고받은 말에 있다.

소극적인 팔로워들은 다음처럼 권한이 결여된 말을 한다.

√ 허가를 요청합니다.
√ 이렇게 하고 싶습니다.

√ 어떻게 하면 좋겠습니다.
√ 이렇게 해야 한다고 생각하십니까?

반면 적극적 행동파들은 다음과 같이 자율성을 띤 문장을 사용한다.

√ 제 의도는 이렇습니다.
√ 제 계획은 이렇습니다.
√ 저는 이렇게 하겠습니다.
√ 우리는 이렇게 하겠습니다.

체크리스트

◆ 통제권을 이양해야 하는데도 우리는 왜 오히려 부여 잡으려고 하는가?
◆ 부하들이 내가 "높은 사람들만 아는" 비밀 정보를 가지고 있다고 생각해서 내 명령을 무조건 따른 적이 있는가?
◆ "이렇게 하겠습니다" 방식을 우리 조직에 도입하는데 가장 큰 장애물이 되는 것은 무엇인가?
◆ 우리 조직의 중간관리자들은 회사의 차기 대형 프로젝트에 대한 자신의 계획을 설명할 수 있는가?

12장. 리더가 먼저 해결책을 제시하려는 충동을 억제하라

부하들이 정답을 찾을수 있도록 도와주는 편인가? 나는 그랬다
그리고 그것 때문에 상황이 악화 되었다.

행동원리: 리더가 먼제 해결책을 제시하려는 충동을 억제하라

※ 혹시 결정이 필요한 문제를 급하게 다뤄야 하는 일이 자주 있는가? 그렇다면 여러분의 조직은 외부 자극에 반응만 하는 악순환에 빠져 있는 것이다. 문제를 미리 예견하지 못하면 사람들은 거기에 대해 생각할 시간이 없다. 그러면 상관이 신속히 결정해야 하고, 그것은 또 팀원들의 훈련 부족을 넣는 식으로 악순환이 이어진다. 사실 아무도 그 문제를 깊이 생각할 시간이 없는 것이다
이 악순환은 끊어야 한다.

다음은 팀원들에게 스스로 생각할 기회를 주는 몇 가지 방법이다.

체크리스트.

◆ 상명하복, 리더– 팔로워 체계는 운영방식에 어느 정도록 자리 잡고 있는가?
◆ 해결책을 제시하런느 충동을 참아야 하는 상황이 있는가?
◆ 문제가 생기면, 즉각 모든 일을 좀 더 세심하게 관리해야겠다는 생각이 드는가?
◆ 다음번 간부회의 때, 전체가 참여하는 열린 의사결정을 위해 무엇을 할 수 있을까?

13. 하향식 추적관리 체계를 없애라.

행동원리: 하향식 추적관리 체계를 없애라.

체크리스트

◆ 자신의 업무성과를 기꺼이 책임지려는 중간관리자들의 아이디어와 창의성, 열정을 충분히 활용하지 못하고 있지는 않은가?
◆ 산타페함의 서류철에 해당하는 일을 우리 조직의 부서장들에게 물려주고 서류철 회의 같은 일정에서 빠지면 어떨까?
◆ 우리 조직에는 하향식 추적관리 체게가 얼마나 많이 존재하는가?
◆ 어떻게 하면 그런 체계를 없앨 수 있을까?

14장. 생각을 크게 말하라.

행동원리: 생각을 크게 말하라
생각을 크게 말하는 것은 통제권에 관한 행동이다.
※ 조직원들이 무슨 생각을 하는지 알아야. 리더는 입을 다물고 그들이 각자의 계획을 실행하도록 내버려두기가 더 쉽기 때문이다. 리더가 끼어드는 것은 대체로 그들이 침묵을 지켜서 다음에 어떤 행동을 할지 모를 때였다. ” 생각 크게 말하기“ ”리더 – 팔로워“에서 ”리더 – 리더 “로 이행 하는 데 반드시 필요하다.

체크리스트

◆ 비공식적인 언어로 의사 소통을 하는 것을 들으려면 사내를 순시해야 하지는 않은가?
◆ 우리 회사에서는 대화 중에 자신의 직감이나 예감을 거리낌 없이 말할 수 있는가?
◆ 혁신적인 아이디어나 희망 못지않게 불확실과 두려움까지도 자유롭게 표현할 수 있는 환경을 조성하려면 어떻게 해야 할까?
◆ 확신이 부족한 것이 오히려 강인함이고 확신은 오만이라는 태도를 간부들에게 기꺼이 보여줄 수 있는가?
◆ 위 내용에서 신뢰는 얼마나 중요하게 작용하는가?

15장 검열관을 환영하라

우리 회사를 지켜보는 검열관이 있다면 그것은 누구인가? 검열을 오히려 유익한 지원으로 활용하는 방법은 무엇인가? 외부조직을 받아들이는 태도는 우리 기업의 운명을 통제하는 데 도움이 되었다.

행동원리: 검열관을 환영하라

※ 이 원리는 우리가 외부의 힘에 통제 받기 보다는 자신의 운명을 스스로 책임지는 존재라는 메시지를 던졌다. 이것은 문제가 생겼을 때 내부의 모습을 외부에 노출하기를 꺼려왔던 여러 계층의 조직원들의 본능적 태도와은 정반대의 흐름이었다.
검열관을 환영하는 것은 조직의 통제권에 관한 행동원리다.
다시말해 이것은 회사의 조직원들이 모두 자신이 속한 회사의 책임을 알리는 행동이었다.

체크리스트

◆ 외부조직, 공공기관 및 소셜미디어의 비평, 정부 감사 등을 우리 조직의 발전을 위해 이용할 수 있는 방법은 무엇인가?
◆ 조직내의 문제를 투명하게 드러내는 데 따르는 대가는 무엇이며. 또 이점은 무엇인가?
◆ 우리 직원들이 검열관들에게 좀 더 협조하게 만들려면 어떻게 해야 할까?
◆ 조직에 도움이 되기 위해 검열관들을 ”이용“하는 방법은 우엇인가?

3부 역량을 키운다는 것

통제권을 지탱하는 두 기둥중에 하나는 바로 역량이다.
역량이란 의사결정을 내리는데 필요한 전문적 능력을 말한다.
조직에서는 조직의 의도한 목표를 달성하는데 필요한 직무중 각자에게 분장된 업무(책임과 권한을 위힘받은)를 수행 할 수 있는 전문적 지식을 갖추고 있는지 즉 적격성을 말한다.
이 책에선 지금까지 강조해온 내용은 의사결정과 통제에 관한 권한을 계속해서 조직의 아래 단계로 위힘행 한다는 것이었다.
그러나 통제권 위힘 자체만으로 리더십 혁명을 이룰 수 없다.
3부에서는 전문 역량을 강화하기 위해 도입한 행동원리를 집중적으로 다룬다. 그 내용은 다음과 같다.

* 잘 생각하고 행동하라.
* 언제 어디서나 매워라.
* 설명하지 말고 입증하라.
* 메시지를 끈질기게 반복하라.
* 방법이 아닌 목표를 구체화 하라.

16장. 잘 생각하고 행동하라

조직 내에서 직원들이 업무를 수행하다 " 실수였습니다"라고 변명하며 과연 수궁할 수 있는가? 우리는 실수는 어쩔 수 없다는 태도를 배격하고 그것을 줄이는 방법을 찾아냈다.

행동원리: 잘 생각하고 행동하라.

※ 잘 생각하고 행동하기는 보여주기 위해 하는 것이 아니다
잘 생각하고 행동하기는 역량에 관한 행동 원리다.

체크리스트

◆ 직원이 자신의 행동이나 그 결과에 대해 깊이 생각하지 않고 기계적으로 움직인다면 어떻게 할 것인가?

◆ ” 잘 생각하고 행동하기“ 원칙을 적용하면 회사 차원이나 특정부서에서 실수를 없앨 수 있다고 생각하는가?
◆ 우리 회사 직원들은 실제 상황이 되면 성급하거나 무의식적인 행동으로 되돌아 버릴까?
◆ 실수로부터 배우는 효과적인 방법은 우엇인가?

17장. 언제 어디서나 배운다.

조직의 희사결정에 필요안 역량을 확중하기도 전에 통제권을 포기하려 한 적은 없는가? 나는 구성원의 역량이 갖춰지지 않은 상태에서의 통제권 이양은 무질서를 불러올 뿐이라는 교훈을 뼈아프레 배웠다.

※ 적격성이 미비한 인원에게 업무를 분장하여 책임과 권한을 주는 것은 기업이 의도한 목표를 달성하는데 가장 큰 문제점으로 대두된다.

우리는 매일 무엇을 하는가?

우리는 배운다.

왜 ”교육“이 아니라 ” 배움“인가?

교육에는 수동적인 의미가 들어있다. 교육은 우리가 누군가로부터 받은 것이다. 예컨대 교육을 받는다. 교육에 참석한다 등으로 표현 하듯이 말이다. 배움은 적극적인 것이다.
그것은 우리가 주체적으로 하는 행동이다.

무엇을 배우는가?

우리는 조직에서 운영되는 시스템의 효과성을 높이기 위해 내가 맡은 프로세스의 완벽함을 추구하기 위해 배운다.

우리는 왜 시스템의 효과성을 높여하는가?

그것은 기업이 지속 가능하기 위하여서는 이익을 발생하여야 하며 시스템이 효과성이 높여야 의도한 목표에 접근 할 수 있기 때문이다.

그것이 왜 중요한가?

기업의 지속성은 나의 생존과도 직결되기 때문이다.

왜 이 거업에서 일하는가?

이 기업은 내가 배운 전공과 맞고 그 외 다른 모든 조건이 나와 맞기 때문이다.

배우기만 하면 일은 언제 하는가?

물론 우리는 일을 한다. 그러나 우리는 그일에서 배움을 얻는다.
각자가 맡은 업무에 대해 더욱 숙련되고, 더욱 능률적으로 일을하며 성과를 높일 수 있도록 한다.

전과 하는 일은 똑같은데 표현만 바꾼 것은 아닌가?

그렇기도 하고 아니기도 하다. 우리는 여전히 어제와 똑 같은 일을 한다.
하지먄 모든일은 관점에 따라 달라진다.
주어진 임무를 일이라고만 생각하지 말고 관련 장비와 절차에 대해 뭔가를 배울 기회라는 관점에서 바라보라. 그러면 적어도 그 일을 위임하거나 달성하는 방법에 관해서 배울 수 있을 것이다.

그럼 기존으 교육 프로그램은 어떻게 되나?

교육 프로그램은 학습 과정의 일부다. 결코 전부가 될 수는 없다.
교육은 학습의 부분집합이며, 학습은 다시 개인적 성장의 일부분이다.
우리는 매일 성장을 추구한다.

따라서 우리의 비전은 배움과 역량이 가득한 조직이다.

우리가 스스로 깨우친 학습의 결과는 조직의 의도한 목표를 달성하는데 필요한 지식의 중요한 원재료 이다.
따라서 우리들 각자는 조직 역량의 한 부분이면서(우리가 배움으로써) 또한 또 다른 역량을 생산하는 기계이기도 하다.
(다른 사람의 학습을 도와줌으로써)

나는 무엇을 해야 하는가?

나는 매일 내 업무에 대한 역량을 최대한 끌어올리기 위해 배운다.
나는 이 기회를 최대한 살려 한 개인으로서 성장해가야 한다.

체크리스트

◆ 하위 직원들이 올바른 의사결정을 내리는데 필요한 전문 역량을 갖추지 못해 사업에 지장을 주지는 않는가? 만약 그렇다면 그런일이 일어나고 있는 분야가 어디인지 알고 있는가?
◆ "언제 어디서든 배워라" 정책을 조직의 상하 간부들에게 어떻게 적용 할 수 있을까?
◆ 교육에대한 조직의 방침을 만들어 볼 생각이 있는가?
◆ 우리 조직의 사람들은 교육을 받고자 하는 의지가 있는가?

18장. 설명하지 말고 입증하라.

조직 구성원들의 사고 수준을 한 차원 높이려면 어떻게 할까?
우리는 이 일을 가로막는 매우 기본적인 관행을 없애야 했다.

행동원리: 설명하지 말고 입증하라.
설명하지 말고 입증하는 것은 역량에 관한 행동이다.

체크리스트

◆ 성과의 책임을 보과에서 참가자로서 옮기는 방법은 무엇인가?
◆ 최근 프로젝트에 앞서 설명회를 연 적이 있는가? 참석자들이 그 내용을 주의 깊게 들었는가?
◆ 우리 프로젝트 팀이 조직의 목표와 각자가 그에 기여한느 법을 알고 있음을 입증하려면 어떻게 해야 할까?
◆ 과업의 목적과 각자가 담당할 역할을 파악하기 위해 "리더 - 리더" 모델 내에서 더 많은 책임을 떠 안을 준비가 되어 있는가?

19장. 메시지를 끈질기게 반복하라

사람들이 내말을 이해했다고 생각했는데, 사실 전혀 알아듣지 못했다는 걸 알게 된다면 어떨까? 안타깝게도 우리조직에서 그런일 있었고, 그 때문에 소중한 조직원을 잃을 뻔했다.

행동원리: 메시지를 끈질기게 반복하라.
메시지를 끈질기게 반복하는 것은 역량에 관한 행동원리다.

체크리스트

◆ 직원 중에 과로와 무관심에 시달린 끝에 무단결근하기 직전에 놓인 사람이 있지 않은가?
◆ 스트레스에 지친 직원 한 명을 구하기 위해 리더가 원칙에 위배되는 일을 해도 정당한 경우는 언제일까?
◆ 우리 회사 관리자들이 조직을 소홀히 하고 자신에게만 신경 쓰는 일이 없도록 하려면 회사에서 어떤 메시지를 끊임없이 반복해야 할까?

20장. 방법이 하닌 목표를 구체화하라.

지휘체계의 아래쪽에 있는 사람들에게 주도권을 줘봐야 위기 상황에서 아무 소용이 없다고 생각하는가? 실제로는 가장 다급한 상황에서도 통제권을 이양하는 편이 더 나은 결과를 낳는다.

체크리스트

◆ 우리 회사의 프로세스는 목표를 달성하는 도구인가? 아니면 그 자체가 목적인가?
◆ 절차를 엄격히 지키면서도 모든 사람들이 목표 달성을 최우선 순위에 놓게 할 수 있는 방법은 무엇인가?
◆ 최근에 우리 회사의 운영 매뉴얼을 검토해 보고 일반적인 용어를 분명하고 간결하며 구체적인 내용으로 바꾼 일이 있는가?
◆ 우리 직원들이 혹시 절차를 준수한는 데만 몰두한 나머지, 회상의 전반적인 목적 달성에 관심이 없지는 않은가?

4부 목적을 깊이 이해한다: 명료성

의사결정 권한이 지휘계통의 아래쪽으로 점점 더 많이 이양될수록 조직에 속한 모든 사람이 조직으 목적을 제대로 이해하는 것이 더욱 중요해진다. 이것이 바로 명료성으로, 통제권을 분산 시키기 위한 두 번째 주요 원인이다.
명료성이란 조직의 모든 계층에 있는 구성원들이 그 조직의 목적을 분명하게 전체적으로 이해하는 것을 말한다.
이것이 꼭 필요한 이유는 조직 내의 모든 사람들은 조직이 달성하려는 목적에 맞게 확립된 일련의 기준에 따라 의사결정을 하기 때문이다.
목적의 명료성을 제대로 이해하지 못하면 의사 결정이 기준이 흔들려서 최적의 결정을 내릴 수 없다.
4부에서 명료성을 강조함으로써 "리더 - 리더" 방식을 뿌리내리기 위해 우리가 구성한 행동원리를 소개한다.

* 실수를 피할 것이 아니랄 탁월한 성과를 내라.
* 부하들과 신뢰를 쌓고 그들을 보살펴라.
* 조직의 유산을 영감의 원천으로 삼아라.
* 안내지침을 의사결정의 기준으로 삼아라.
* 바람직한 행동을 즉시 인정함오로써 더욱 권장하라.
* 목표를 확립하고 행동하라
* 맹목적으로 복종하지 말고 의문을 제기하라.

21장. 부하들과 신뢰를 쌓고 그들을 보살펴라.

부하들을 돌보는 방법은 무엇인가? 알고보면 여기에는 여러 가지 방법이 있다.

행동원리: 부하들과 신뢰를 쌓고 그들을 보살펴라.
★ 업무활동의 범위을 넘어 부하들을 보살펴라.
★ 부하들과 신뢰를 쌓고 그들을 보살피는 것은 명료성에 관한 행동이다.

체크리스트

◆ 나와 우리 조직이 달성하고자 하는 목표는 무엇인가?
◆ 나는 리더로서 부하들이 목표를 달성하는 데 어떤 도움을 줄 수 있는가?
◆ 나는 직원들의 직업적 목표와 개인적 목표 달성에 필요한 수단을 제공하기 위해 모든 노력을 기울이고 있는가?
◆ 나도 모르는 사이에 부하들과 그들 행동의 결과 사이를 가록막고 있지는 않은가?

22장. 조직의 유산을 영감의 원천으로 삼아라.

여러분의 조직은 풍부한 유산을 간직하고 있는가? 우리는 그것을 보유하고 있었지만, 충분히 활용하지는 못했다.

조직의 유산을 영감의 원천으로 삼는 것은 명료성에 관한 행동 원리다.

체크리스트

◆ 우리 조직의 유산은 무엇인가?
◆ 그 유산은 우리 조직의 목적에 어떤 빛을 비춰주는가?
◆ 그 유산이 우리 조직 구성원들의 마음속에 살아 숨 쉬도록 하기 위해 내가 할 수 있는 일은 무엇인가?

23장. 안내지침을 의사 결정의 기준으로 삼기

내가 제시한 안내지침은 두리 조직 구성원들이 의사결정을 내리는 데 도움이 되고 있는가?
우리는 그렇게 만들 방법을 찾아냈다.

핵잠수함 산타페함으리 안내지침

✱ 주도성	✱ 헌신	✱ 팀워크
✱ 혁신	✱ 지속적 개선	✱ 개방성
✱ 세부적인 전문지식	✱ 진실성	✱ 시한설정
✱ 용기	✱ 권한위임	

행동원리: 안내지침을 의사결정의 기준으로 삼아라

✱ 안내지침을 의사결정의 기준으로 삼는 것은 명료성에 관한 행동 원리이다.

체크리스트

◆ 조직의 모든 사람들이 이해할 수 있도록 안내지침을 단순화하는 방법은 무엇인가?
◆ 나의 원칙을 다른 사람에게 알리는 방법은 무엇인가?
◆ 우리 조직의 안내 지침은 직원들이 의사결정을 내릴 때 유용한 판단 기준이 되는가?
◆ 우리 조직의 안내 지침이 어떤 내용인지 알고 있는가? 다른 사람들도 그것을 아는가?

24장. 바람직한 행동을 즉시 인정함으로써 더욱 권장하라.

간부들이 이룬 업적을, 한참 지난 당시 일이 잊힌 후에도 기억하는가? 우리는 업적을 이루려고 한다면 관리자들이 간섭하면 안된다는 교훈을 얻었다.

행동원리: 바람직한 행동을 즉시 인정함으로써 더욱 권장하라.

✱ 바람직한 행동을 즉시 인정함으로써 더욱 권장하는 것은 명료성에 관한 행동 원리이다.

체크리스트

◆ 우리 조직은 최고의 성과를 거둔 사람에게 즉시 박수를 보낼 수 있는 인정 및 보상 체계를 갖추고 있는가?
◆ 어떻게 하면 직원들이 바람직한 행동을 할 때 즉시 보상하는 평가체계를 만들 수 있을까?
◆ 우리 회사에서 게임화가 가능하다는 징조를 본 적이 있는가? 게이브 지커맨의 블로그에 올라온 게시글을 회사의 관리자들과 함께 읽고 토론에보는 것도 좋을 것이다.

25장. 목표를 확립하고 행동하라

혹시 지금 단기적 시각에 빠져 있지는 않은가?
눈앞에 닥친 검열 뒤까지 생각한는 것은 쉽지 않은 일이지만,
유효한 결과를 불러온다.

행동원리: 목표를 확립하고 행동하라

체크리스트

◆ 나는 조직의 최적화를 추구하면서 얼마나 먼 미래를 내다 보는가?
◆ 멘토링을 하는 목적은 오로지 가르침을 주기 위해서 인가?
나 역시 배울 것이 있기 때문인가?
◆ 조직의 목표난 개인적 목표가 달성한다면 이를 어떻게 알 수 있는가?
◆ 필요한 사항을 평소에 꾸준히 기록 및 측정하고 있는가?
◆ 3년 혹은 5년 후를 위한 목표 수립 업무를 각 부서에 부여하고 있는가?
◆ 일대일 멘토링을 하기 위해 관리자들의 일정을 조정하려면 어떻게 해야 하는가?
◆ 직원들인 정량적인 목표를 달성했을 때 이를 어떻게 보상할 것인가?

26장. 무조건 복종하지 말고 의문을 제기하라.

건강한 조직을 만들고 싶은가? 우리는 건강하고 성공적인 조직이 되기
위해서는 때로 명령에 이의를 제기할 수 도 있어야 한다는 사실을 배웠다.

행동원리: 맹목적으로 복종하지 말고 의문을 제기하라.
✱ 맹목적으로 복종하지 말고 의문을 제기하는 것은 명료성에 관한 행동 원리이다

체크리스트

◆ 실수가 통해 확대되지 않고 그 자리에서 차단되는 건강한 조직을 만들려면 어떻게 해야 할까?
◆ 우리 회사 사람들은 잘못된 명령이라 할지라도 무조건 따르는가?

◆ 내가 원하는 것은 직원들의 복종인가, 아니면 목표의 달성인가?
◆ 우리 조직의 문화는 의문을 제기하는 직원들의 태도를 기꺼이 수용하는가?

27장, 회고의 시간

당신은 서류에 맞서 신념을 관철할 용기가 있는가?
리더십에 대한 사고방식을 바꿔보면 엄청나게 좋은 점들이 기다리고 있다.

우리가 행동하고 있는 리더 십

이렇게 하면 안된다	이렇게 해야 한다
“리더 - 팔로워”	“리더 - 리더”
통제권을 쥔다	통제권을 준다
화고하고, 뚜렷하고, 단호하게 명령한다.	명령에 의문을 제기할 여지를 허용한다.
설명한다.	증명한다.
회의를 연다.	대화를 한다.
“멘토 - 멘티” 프로그램을 운영한다.	“멘토 - 멘토 ” 프로그램을 운영한다.
일에 집중한다	사람에 집중한다
단기적 사고	장기적 사고
떠난 리더를 아쉬워하는 조직	리더가 떠나도 잘 돌아가는 조직
실속은 별로 없는 잦은 훈련	횟수는 적지만 높은 수준의 훈련
간단하며 형식적인 명령	배경을 자세히 설명하는, 형식을 타파한 명령
의문을 제기한다	호기심을 발휘한다
비 효율적인 프로세스를 효율화 한다	가치가 없는 단계와 프로세스를 모두 없앤다
점검 및 검열 포인트를 늘린다	점검 및 검열 포인트를 줄인다
정보를 보호한다	정보를 전달한다.

“리더 – 리더” 모델의 체계화

“리더 – 리더” 모델의 핵심은 직원들에게 자신이 하는 일의 내용과 그 방법에 대한 통제권을 주는 것이다. 즉 자신이 내리는 결정이 의미 있는 것이 되도록 해준다. 이런 통제권 이양을 뒷받침하는 두 기둥은 마로 **역량과 명료성**이다. 여기서 앞서 설명한 행동원리를 요약하여 제시한다.

통제권

* 통제권의 핵심 코드를 찾아내서 수정하라.
* 먼저 행동을 바꾼 다음 생각을 바꿔라.
* 일찍, 짧게 대화하여 일의 효율을 높혀라.
* “이렇게 하겠습니다”라고 말하라.
* 리더가 먼저 해결책을 제시하려는 충동을 억제하락.
* 하향식 추적관리 체계를 없애라.
* 생각을 크게 말하라(상관과 부하 모두)
* 검열관을 환영하라.

역량

* 잘 생각하고 행동하라.
* 언제 어디서나 배워라.
* 설명하지말고 입증해라.
* 메시지를 지속적이고 끈질기게 반복하라.
* 방법이 아니라 목표를 구체화하라.

명료성

* 실수를 피할 것이 아니라 탁월한 성과를 내라.
* 주하들과 신뢰를 쌓고 그들을 보살펴라.
* 조직의 유산을 영감의 원천으로 삼아라.
* 안내지침을 의사결정의 기준으로 삼아라.
* 바람직한 행동을 즉시 인정함으로써 더욱 권장하라.
* 목표를 확립하고 행동하라.
* 맹목적으로 복종하지 말고 의문을 제시하라.

체크리스트

◆ “리더 - 리더” 체계로 가는 길에 첫발을 내디딜 준비가 되었는가?
◆ 권한을 위임받아 온전히 제 몫을 다하는 직원을 양성하는 첫 단계를 시작할 준비가 되었는가?
◆ 직원들이 지적 능력과 창의력을 마음껏 발산하게 할 변화를 기꺼이 받아들일 준빅 되었는가?
◆ 나에게는 장기적 사고를 감당할 지구력이 있는가?

28장. 권한위임을 넘어서

직원들에게 권한을 위임하고 싶지만, 권한위임 프로그램이 소용이 없었던 경우가 있었는가? 우리는 권한위임만으로는 충분하지 않다는 사실을 배웠다.

행동원리: 권한위임을 넘어서
✱ 모든 역량을 발휘하게 하는 해방으로

체크리스트

◆ 리더십을 권한위임이라는 범위에 제한 시키고 있지 않은가?
◆ 통제권에 역량과 명료성이라는 특성을 보완학 위해 운영중인 프로그램이 있는가?
◆ 회사의 대표로서 직원들에게 권한을 위임한다는 태도를 벗어 던졌는가?