조직은 리더의 그릇만큼 성장한다

변화와 혁신의 Leadership

PARADIGM

yoursong@khin.co.kr

누가 "추장"이 되어야 하는가?

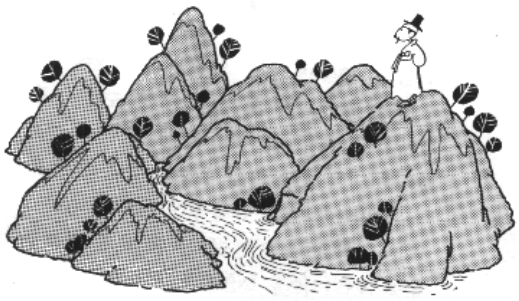
아파치족들이 후임 추장을 뽑게 됐다.
3명을 최종 선발하고 마지막 테스트에 들어갔다.
추장은 세 사람에게 높은 산에 올라갔다 오라고 했다.
세 사람은 하루가 걸려서야 산 정상에 올라갔다가 돌아왔다.

첫 번째 후보는 산에 올라갔다 온 증거로 돌을 갖고 왔다.
두 번째 사람은 풀을 뽑아 왔다.
세 번째 사람은 맨 손으로 달려왔다.

추장이 그에게 왜 맨 손으로 왔느냐고 묻자, 그는 이렇게 말했다.

"추장님, 우리 부족은 빨리 저 산 너머 동네로 이주를 해야 합니다.
산 정상에서 살펴보니, 거기엔 넓은 농토도 있고 강도 있고
여기보다 훨씬 살기가 좋습니다."

누가 추장이 되어야 하는가?



내용문의.....
패러다임연구소 소장 송혁관
yoursong@khin.co.kr
017-202-5725
****

"변화"의 교훈

글1: 공 룡

이 지구상에서 그 영욕의 흔적만 남긴 채 사라진 동물이 있다. 약 100만년 정도 지구상에서 번성하다가 그 언젠가 멸종해 버린 공룡이 그것이다. 그 멸종이유에 대해서는 지각 변동설, 혜성 충돌설, 빙하기 도래설 등등 많은 설이 있지만 그 정확한 원인은 아직 명확히 밝혀지지 않고 있다.

하지만 재미있는 사실은 그들의 뇌의 구조와 용적을 살펴보면 공룡은 변화에 대한 적응이 매우 느렸을 것이라는 것이다. 예를 들어 그들의 꼬리를 어느 동물이 물어뜯으면 그 고통을 느끼는데 약 30초, 다시 그 고통의 장소를 알게 되는데는 추가로 2초 가량이 더 필요했을 것이라는 추측이다.

글2: 개구리

모두가 알다시피 개구리는 양서류이다. 그리고 그들은 변온동물이기 때문에 환경변화에 매우 뛰어 나게 적응할 수 있는 능력이 있다. 이러한 적응능력으로 개구리는 이 지구상에서 진화를 거듭하며 오랫동안 생존할 수 있었다고 전해진다.

그런데 이러한 놀라운 적응력을 가진 개구리에 대해 다음과 같은 실험을 해보자. 냄비에 물을 넣고 개구리를 담가 보자. 개구리는 언제든지 마음먹으면 뛰어 나올 수 있다. 하지만 견딜만한지 개구리는 그대로 물 속에 남아 있는다. 이 냄비를 서서히 가열시켜 보자. 변화하는 냄비의 물에 적응해 가던 개구리는 어느 온도에선가 더 이상 있어서는 안되겠다고 느낀 순간 뛰어 나오려 할 것이다. 그러나 그 때는 이미 늦었다. 개구리는 냄비를 뛰어 나올 힘을 이미 상실하고 만 것이다. 아직은.. 조금만 더..조금만.. 하던 개구리는 요새말로 '와팽(蛙烹)'이 되고 만 것이다.

글3: 고양이

고양이는 한마디로 몸의 균형을 잘 잡는 동물이다. 아무리 새끼고양이라 할지라도 가볍게 허공에 던지면 몸을 돌려 정확히 네발로 착지한다. 언제나 몸의 균형을 잘 잡는 고양이, 이 고양이를 원양어선에 태워 보았다. 이 녀석은 맛난 생선을 먹을 틈도 없다. 이리 저리 배가 흔들리는 데로 몸의 균형을 잡아야 하기 때문이다. 잠을 잘 수도 없다. 하루 종일 고양이는 바쁘다. 몸의 균형 때문에. 나중에 어떻게 되었을까? 굶주려 탈진한 고양이는 삼 일만에 죽고 말았다.

수통 하나의 기적

전투가 치열하게 벌어지고 있는 전선에서 있었던 일입니다.
보급이 끊기고 적의 공세는 더욱 치열한 상황이었습니다.
이제 더 이상 물러설 곳은 없었습니다.
식량도 바닥을 보였고, 물도 거의 남아 있지 않았습니다.

마지막 전투를 앞에 둔 날, 소대장은 소대원 전원을 모았습니다.
그리고 비상용으로 보관하고 있던 수통을 꺼냈습니다.
모두들 심한 갈증에 시달리고 있었지만, 물은 작은 수통에 하나뿐이었기 때문에
모두들 나누어 마시기에는 턱없이 부족한 양이었습니다.

맨 처음 소대장부터 수통꼭지에 입을 대고 물을 마시기 시작했습니다.
모든 소대원들이 보는 가운데 소대장은 꿀꺽 꿀꺽 소리를 내면서 게걸스럽게 물을 마시는 것이었습니다.
그 모습을 보고 있던 남은 병사들은 불안한 표정으로 마른침만 삼키고 보고만 있었습니다.

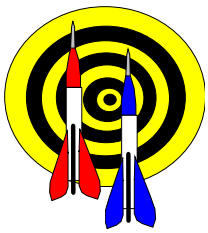
시원하게 물을 들이켠 소대장은 다음 병사에게 수통을 넘겨주었습니다.
그런데 수통을 받아든 다음 병사는 이상한 눈빛으로 소대장을 한 번 바라보고서는
역시 소대장처럼 게걸스럽게 물을 마시는 것이었습니다.
물을 마시던 병사의 눈에 작은 이슬 같은 것이 언뜻 스쳐지나갔습니다.
시원스레 물을 마신 병사는 다음 병사에게 수통을 넘겨주었습니다.

수통을 받아든 다음 병사 역시 촉촉한 눈빛으로 소대장과 앞의 병사를 바라보고는
그들처럼 열심히 물을 마셨습니다.
그 다음 병사도... 그 다음 병사도...

이렇게 수통은 전 소대원의 손을 거치고 돌아갔습니다만,
수통 속 물의 양은 처음과 같이 그대로였습니다.
달라진 것이라곤 전 소대원들의 눈가가 조금씩 젖어 있을 뿐이었습니다.
하지만, 그들은 하나도 목마르지 않았습니다.

워크숍의 개요

목적 - why?



목표 - what?

◉설명할 수 있다? :

◉적용할 수 있다? :

◉보여줄 수 있다? :

내용 - contents?

리더십이란...(　　)이다

■리더십이란 인간의 시야를 넓혀주고 높은 업적을 달성케 하며, 보통의 레벨을 넘어선 인격을 도야시키는데 있다. (P. F. Druker)

■리더십이란 혼자 가기를 두려워하는 곳으로 사람들을 데리고 가는 것이다.
(Robert Galvin, Motorola 전 회장, 1999)

■리더십이란 집단으로 하여금 목적을 공유하도록 활동을 지휘하고 감독하는 사람들의 독특한 행동이다. (Hemphill & Coons)

■리더십이란 집단목표의 달성을 위해서 자발적으로 노력하도록 사람들에게 영향을 끼치는 활동이다. (George R. Terry)

■리더십이란 커뮤니케이션의 과정을 통해서 어떤 특정한 목표달성을 지향하고 있는 상황 속에서 행사되는 대인간의 영향력이다. (Robert Tannenbaum)

■리더십이란 목적을 성취하도록 집단의 활동들에 조직적으로 영향을 주는 과정이다.
(Rauch & Behling)

■리더십은 자리가 아니라, 그 과정이다. (제임스 쿠제)

■리더십이란 사기를 진작시키는 창조적이고 직접적인 힘이다. (Munson, 1921)

■리더십이란 리더가 추종자들을 바람직한 방향으로 행동하도록 이끌어 가는 과정이다.
(Bennis, 1952)

■리더십이란 조직구성원들의 작업을 지시하고 조정하는 것이다. (Fiedler, 1967)

■리더십이란 두 사람 이상의 사람들 사이에서 영향력을 발휘하는 관계의 존재이다.
(Hollande & Julian, 1969)

■리더십이란 집단의 구조(structure)를 창시하고 유지하는 것이다. (Stogdill, 1974)

■리더십이란 부하들을 변화시키고 성취할 수 있는 목표의 비전을 창조하고, 그 목표들을 성취할 수 있는 방법을 명확히 표명하는 것이다. (Bass, 1985)

■리더십은 비전이요 우렁찬 응원가요, 열정이다. (Peter, 1991)

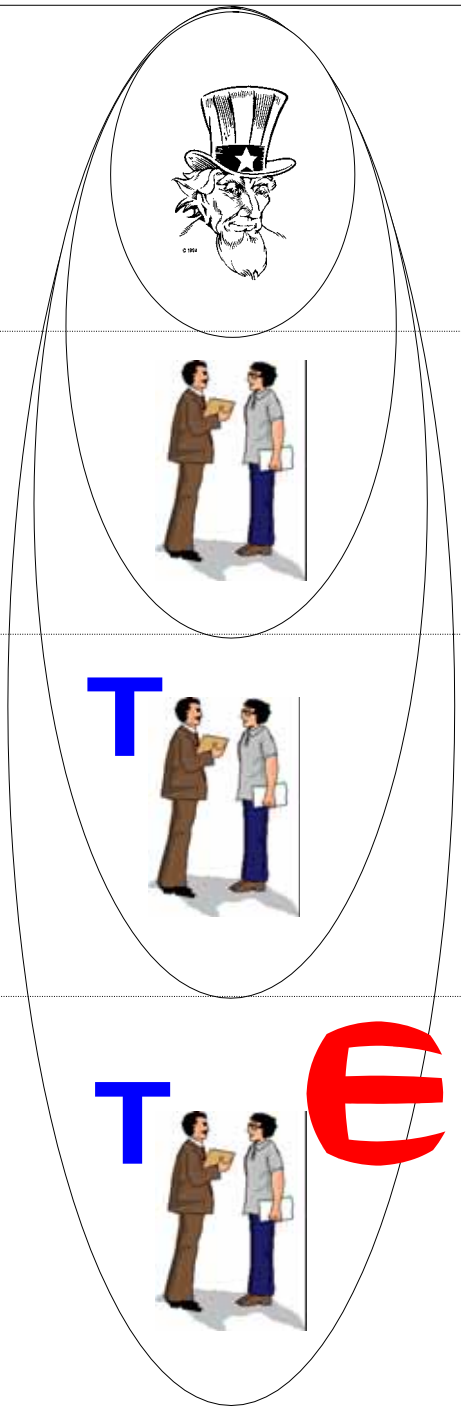
■리더십은 바람직한 기회를 창조하도록 자원들을 집중시키는 행위이다.(Campbell, 1991)

■리더십은 조직 목적을 달성하기 위해 타인들에게 영향력을 미치고 그들을 동기부여하는 능력이다. (Bovee, 1993)

리더십 연구의 흐름

송혁관(1998)

>대상< >특징<



♢참고자료

리더의 7가지 유형

-신완선 교수, “컬러 리더십”-

리더십 컬러	키워드	슬로건	적합 환경
서번트 리더십	사랑	Peace com first.	복잡한 갈등이나 대립 해소
브랜드 리더십	창의	Think different Act different.	차별화된 경쟁력 확보
사이드 리더십	예방	Why do you Think?	의견수렴으로 공감대 확립
파워 리더십	성실	Do as I do.	팀의 즉각적인 결과 성취
수퍼 리더십	지식	Do it yourself.	권한위임으로 책임 명료화
비전 리더십	비전	Come with me.	새로운 비전이나 방향설정
변혁적 리더십	용기	Try this.	능력개선으로 장기적 경쟁력

Q. 나에게 필요한 리더십은.....

오늘날 리더십의 새로운 개념들

미국의 새로운 리더십연구에는 지금까지의 계층·기능을 기초로 한 컨트롤형 매니지먼트와 대인 스킬 중심의 리더십을 초월하는 **넓은 시야와 깊은 정신성**이 내재되고 있다. 이하에 새로운 리더십의 개념을 세 가지로 정리해 본다.

1. (　　)을 제시하고 추구하는 리더

리더는 흰 파도가 일고 있는 폭풍 속에(베일),
스스로의 원칙에 따라(Covey),
방향성을 나타내고(Kotter),
사람들을 새로운 패러다임으로 이끈다(Baker).

리더는 자신의 꿈을 비전으로 정하고(Bennis),
그것을 사람들에게 뜨겁게 설명하고(Bennis),
공유된 비전은 사람들 간에 임파워먼트를 끌어 일으킨다(Block).

2. (　　)를 변혁하는 리더

리더는 문화를 창조하는(Schein) 건축가이고(Bennis), 리더십은 예술이다(디플리).
변동시대에 훌륭한 성과와 기쁨을 실현하는 리더는 변혁형 리더이고(번즈,Bass),
때로는 지금의 조직문화를 파괴시켜 혁명을 일으키는 일이 요구된다(Tichy).
비전과 공유화된 가치(오토울)는 사람들에게 힘을 주고,
비전에 의한 조직경영이야말로 기업에 성과를 가져 온다(콜린즈 & 포러스).

3. 사람들에게 (　　)하는 리더

그러나 리더십은 한줌의 카리스마를 가진 자의 것은 아니다(Kouzes & Posner).
리더는 사람들에게 봉사하고 (Greenleaf),
변혁으로 생긴 마음의 상처를 치유한다(노어).
리더십은 리더를 보는 사람들의 눈 속에 있는 것이다(Kouzes & Posner).

오늘날 리더십의 목적과 리더 역할

-[Leading for Business Results], Strategic Management Group(1998)-

▶리더십의 목적◀

☞ 1. 조직을 기민하게

☞ 2. 전략을 일관되게

☞ 3. 업무를 완수하게

☞ 4. 역량이 개발되게

▶리더의 역할◀

☞ F_____ : 촉진자

☞ C_____ : 코우치

☞ C_____ : 상담가

☞ E_____ : 육성가

리더십 불변의 법칙

1. (　　)의 법칙 : 리더십 능력이 그 사람의 결과를 결정한다.
   -당신이 더 높이 오르기를 원하면 원할수록 더욱 더 리더십이 필요하다.
   -당신의 리더십이 8이라고 가정한다면, 그 때 당신의 효력은 7이상이 될 수 없다.

2. (　　)의 법칙 : 리더십의 기준은 다른 사람에게 얼만큼 영향력을 끼치고 있느냐이다.
   -지위가 리더를 만드는 것이 아니라, 리더가 지위를 만든다.
   -사람들을 이끈다고 생각하나 따르는 자가 없다면 그는 오직 혼자서 걸어가고 있는 사람일뿐이다.

3. (　　)의 법칙 : 리더십은 매일 발전하는 것이지 하루 아침에 되는 것이 아니다.
   -챔피언은 링에서 챔피언이 된 것이 아니며, 단지 링에서 인정을 받았을 뿐이다.
   -리더는 하루 아침에 완성되는 것이 아니다. 리더십은 인내를 필요로 하며 일생에 거쳐 서서히 이루어지는 지난한 과정이다.

4. (　　)의 법칙 : 배를 운항할 수는 있으나 항로를 결정하는 것은 리더가 한다.
   -항해사인 리더는 여행의 과정을 미리 본다. 훌륭한 리더는 초점을 맞출 줄 안다. 방향을 조절하는 것이 방향에 의해 조절 받는 것보다 훨씬 낫다.
   -성공을 결정하는 것은 계획의 규모에 있지 않고 리더의 규모에 있다.

5. (　　)의 법칙 : 참 리더가 말할 때 사람들은 듣는다.
   -사람들은 메시지에 담긴 진리 때문이 아니라 말하는 자에 대한 존경 때문에 그의 말을 듣는다.

6. (　　)의 법칙 : 리더는 따를 것을 요구하기 전에 마음을 감동시킨다.
   -사람들을 먼저 감동시키지 못한다면 사람들을 행동하게 할 수는 없다. 가슴이 머리에 앞선다.
   -자신이 이끌려면 당신의 머리를 사용하고, 다른 사람을 이끌려면 가슴을 사용하라.

7. (　　)의 법칙 : 확신에 찬 리더만이 다른 이들에게 권한을 맡길 수 있다.
   -가장 위대한 일은 오로지 당신이 다른 사람들을 신뢰할 때에만 일어난다.
   -위대한 리더들은 권위를 다른 사람들에게 나누어줌으로써 오히려 권위를 얻는다.

8. (　　)의 법칙 : 리더를 길러내는 것은 리더에게 달려 있다.
   -리더를 길러내는 일은 언제나 최상위 단계에 있는 리더로부터 시작된다. 뒤따르는 자들이 리더를 길러내지 못한다. 제도적 프로그램으로도 불가능하다.

9. (　　)의 법칙 : 사람들은 리더를 먼저 받아들인 후에 리더의 비전을 받아들인다.
   -리더는 꿈을 찾고 난 후에 사람들을 찾는다. 사람들은 먼저 리더를 찾고 그 다음에 꿈을 찾는다.

10. [결론] : 리더십에 따라 흥하기도 망하기도 한다.
   -'인사'는 조직의 잠재력, '관계'는 조직의 사기를, '구조'는 조직의 규모를 결정한다.
   -'비전'은 조직의 방향을, '리더십'은 조직의 성공을 결정한다.

**[The 21 Irrefutable Laws of Leadership], John Maxwell.

[1.뿌리] "패/러/다/임"

사람은 누구나 자기 시야의 한계를 세계의 한계로 간주하려는 경향이 있다.
(소팬하우어, 독일 철학자)

패러다임의 사전적 의미

보기, 용례, 모범, 시대의 지배적인 과학적 대상파악의 방법.
즉, 사물을 보는 견해 또는 생각하는 방식 등을 포함하고 있음.

용어의 시초

사전적 의미의 패러다임을 「사조(思潮)」로서 이해하기 시작한 것은 과학역사학자 토마스 쿤(Thomas Khun)이 저술한 <과학혁명의 구조>에서 처음으로 언급한 이후부터이다.

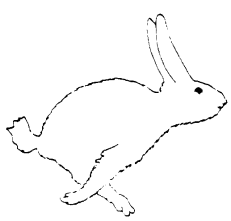
근본적 의미는 한마디로 ! - □□의 틀

→ 사고 및 인지체계의 총합이라고 할 수 있다.
이 안에 일정한 원칙과 사고방식이 존재한다.
(원리, 원칙, 패턴, 공식, 모델, 준거틀, 방식, 가치, 기준, 관점, 전제 등)

패러다임이 무엇인가에 따라...

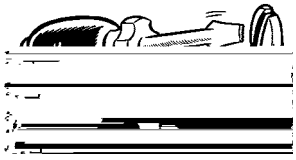
◆ 인식이 달라진다. (환경, 대상, 촛점)
◆ 행동이 달라진다. (방향, 절차, 속도)
◆ 구조가 달라진다. (위계, 흐름, 제도)

.....결국 우리가 얻는 □□가 달라진다 !



C&I 리더십 패러다임의 2 전제

1. "본질" 알기



♣본질의 사전적 의미

① 본래부터 가지고 있는 사물 독자의 성질

② 사물의 현상 뒤에 숨어 있는 실재(實在) <금성교과서(주) 국어사전>

♣본질과 방편 (*Essences & Expedients)* ; 본질과 방편(현상)은 상대적 !

♣본질의 다양한 표현들

◆ *확산형 (무엇을 위해? 왜?) ; 가치, 비전, 임무, 목적*

◆ *수렴형 (무엇 때문에? 왜?) ; 원인, 이유, 까닭, 배경*

2. "개념화"하기

♣개념의 실용적 의미

일정한 범위 내의 사람들이 오해 없이 의사소통할 수 있도록 명확하게 표현되고 공유된 언어

♣개념과 비개념 (*Concepts & Non-concepts)*

읽고 생각

글로 쓴 목표의 힘

1953년 예일대학교에서 졸업반 학생들을 대상으로 목표설정에 대한 설문조사를 하였는데, 오직 3%의 학생만이 글로 쓴 목표를 가지고 있었습니다. 그 후 20년이 지나서 예일대학교는 예전의 졸업반 학생들을 대상으로 그들이 어느 정도의 성공을 거두었는지에 대해 설문조사를 하였습니다. 결과는 20년 전 글로 쓴 목표를 가지고 있었던 3%의 학생이 그렇지 못한 97%의 학생들보다 훨씬 월등한 사회적 성공을 거두었다는 것이었습니다.

엄청난 부를 누리며 사회를 실질적으로 이끌어 가고 있는 3%의 상류층에 속하는 사람들은 글로 쓴 구체적인 목표를 가지고 있었습니다. 잘사는 중산층 10% 그룹은 구체적인 목표를 간직하고 있으나 글로 쓰지는 않고 마음속에만 품고 있었습니다. 나머지는 거의 목표를 갖고 있지 않았습니다.

놀라운 것은 중산층 10%와 상류층 3% 사이에는 학력, 재능, 지능 면에서 아무런 차이도 없었다는 점입니다. 두 그룹 사이의 단 한 가지 차이는 상류층 3%는 그들의 목표를 글로 쓴 반면에 중산층 10%는 그렇게 하지 않았다는 것 뿐입니다.

중요한 것은 상류층 3%는 중산층 10% 그룹보다 10배 이상의 탁월한 능력을 발휘했다는 사실입니다.

더욱 놀라운 사실은 목표를 가지고 있는 10%의 중산층 그룹과 목표가 거의 없는 60%의 서민층 그룹 사이의 재산, 소득, 사회적인 영향력 등에서의 격차는 2배, 3배, 5배 정도에 불과하지만, 마찬가지로 목표가 있음에도 불구하고 그것을 글로 쓴 상류층 3% 그룹과 글로 쓰지 않은 중산층 10% 그룹 사이의 격차는 10배, 20배, 30배에 달한다는 사실입니다.

3%의 상류층에 속해 있다는 것은 모든 실권과 영향력을 쥐고 있다는 말이 됩니다. 가장 높고 유리한 위치에 있으며, 집단이나 조직의 지도자가 되어 있다는 의미일 수도 있습니다. 사회의 중추세력으로서 크고 작은 모든 일에 있어서 리더십을 발휘하고 있다는 것입니다.

*****경기방송, 21세기 꿈터**

♢참고자료

변화 7단계

단계	수 준	내 용	포 인 트
1	효 과	**할 일을 한다**	·순서를 세운다 ·집중한다 ·중요한 것을 먼저 한다 ·더 효과적으로 한다
2	효 율	**할 일을 제대로 한다**	·절차를 세워서 한다 ·기준을 이해한다 ·흐트러진 것을 정리한다 ·더 효율적으로 한다
3	개 선	**제대로 하는 일을 더 잘한다**	·지금 하고 있는 일에 대해 생각한다 ·개선할 수 있는 방법을 생각한다 ·남의 제안에 귀를 기울인다 ·남을 돕고, 이끌고, 가르친다
4	삭 제	**불필요한 일들을 하지 않는다**	·중요하지 않은 일은 그만둔다 ·단순화한다 ·'왜'라고 질문한다 ·집중을 계속한다
5	모 방	**다른 사람의 좋은 점을 따라 한다**	·주의를 기울여 관찰한다 ·가장 좋은 사례에 대해 읽는다 ·생각하기 전에 생각한다 ·모방한다
6	차별화	**아무도 하지 않는 일을 한다**	·생각에 대해 사고한다 ·'왜 안돼?'라는 질문을 한다 ·새로운 테크놀로지를 받아 들인다 ·비슷한 것이 아니라 다른 것에 초점을 맞춘다
7	불가능 도전	**불가능한 일을 한다**	·전제에 대해 의문을 갖는다 ·산만해진다 ; 조금 미쳐버린다 ·규칙을 깬다 ·다음의 질문을 던진다 ; '오늘은 불가능하지만...?' '만일 ---라면 어떨까?' '기적이 일어난다면?'

****롤프 스미스, 1997-**

변화관리의 PROCESS

단 계	포 인 트	Kelman
1단계 환경 분석 Analysing	“ 왜 우리는 변화해야 하는가? ” ■ 내외 환경의 분석 - 적절한 도구의 활용 - 참여를 통해 입체적, 통합적, 전체적 분석 ■ 변화 필요성의 정의(개념화)	해빙 (Unfreezing)
2단계 비전 창출 Visioning	“ 변화의 바람직한 결과상태는? ” ■ 조직원과 함께 비전 창출 - 변화를 통해 얻고자 하는 것은? - 변화된 모습의 최대치는? ■ 그리고 멤버와의 공유...	변화 (Change)
3단계 변화 설계 Designing	“ 어떻게 변화해야 하는가? ” ■ 단계적 변화목표의 재정의 ; SMART 변화 목표 ■ 변화동인(Change Agents) 활용방안의 개발과 변화사슬(Change Chain)의 설계 ■ 효율과 효과에 비추어 실행안 선택 ; 고효율 고효과 → 저효율 고효과 ■ 세부계획과 Emergency Plan의 확보	
4단계 변화 추진 Changing	“ 계획대로 변화하고 있는가? ” ■ 유연한 조정과 통제 ; 목표가 아닌 목적 중심의 피드백 ■ 개인차의 관리와 저항의 극복	
5단계 피드백 Feedback	“ 이제 무엇이 또 필요한가? ” ■ 결과의 평가 ; 변화목표는 달성되었는가? ■ 사후관리 ; 비전달성을 위해 무엇이 또 필요한가?	재빙 (Refreezing)

조직 변화의 성공 방정식

Change = f(N×V×C×P)

필요성 공감	*	매력적 비전	*	가능성 확신	*	계획의 실천	=	성공적 변화/혁신
X	*	O	*	O	*	O	=	
O	*	X	*	O	*	O	=	
O	*	O	*	X	*	O	=	
O	*	O	*	O	*	X	=	

성공적인 혁신에 제일 먼저 요청되는 것은
주변에서 일어나는 변화를 위협이 아니라
잠재성이 있는 기회라고 보는 자세이다.
(드러커)

[2.출발] "비/전/공/유"

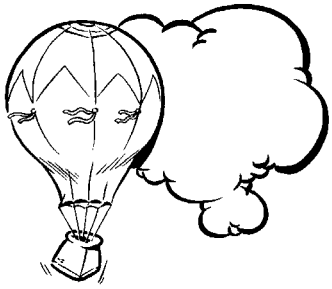
희망도 思想이다. (세익스피어)

- V
- I
- V
- F

.....그러므로 V

..... 따라서 비전이란 .....

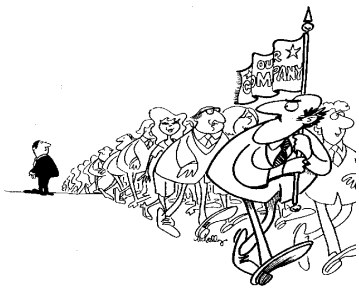
"추구하는 □□가
실현된
바람직한 □□상태의
□□□"



왜 Vision인가?

어느 항구로 가는지 알지 못하면, 어떤 바람도 순풍이 될 수 없다. (세네카)

◆조직의 Vision은...



□ 조직원들을 하나로 모아주고,

□ 조직 활동의 방향을 제시하며,

□ 조직원들의 자부심을 드높이고,

□ 고객들의 지지를 이끌어 낸다.

* 공유비전이 주는 것들 (Peter Senge)
; 열망, 활력, 공동체 관계, 용기, 학습조직, 도전, 몰입

◆개인의 Vision은...

□ 뚜렷한 가치관을 갖게 하며,

□ 활동과 노력의 방향을 제시하며,

□ 자긍심과 동기를 드높이고,

□ 주변사람들의 지지를 이끌어낸다.

◆Vision이 없다면...

◉함께 생각

알프스에 고립된 프랑스 군대

나폴레옹이 알프스 산맥을 넘어 유럽 정복에 나섰을 때의 일이었다. 프랑스 군대의 일부가 밤새 내린 폭설로 알프스 산 속에 고립되는 일이 발생하였다. 험준한 알프스 산맥을 넘느라 충분한 식량조차 준비하지 못한 프랑스 병사들은, 곧 눈으로 뒤덮인 깊은 산중에서 배고픔과 추위에 떨 수밖에 없게 되었다.

그러나, 이러한 악조건 속에서도 일부 병사들은 희망을 버리지 않고 앞장서서 산 아래로 내려가는 길을 찾아 나섰다. 하지만 열심히 계곡을 찾아 내려가도, 어떻게 된 영문인지 계곡 끝 에 다다르면 또 다른 산등성이가 길을 막아서고 있었다. 점차 병사들은 동요하기 시작하였고, 이리저리 헤매는 동안 심신은 지칠 대로 지쳐갔다. 어둠이 짙어지고 기력이 소진하자, 병사들은 절망에 빠진 채 하나 둘씩 눈 위에 쓰러졌다.

하는 수 없이 그들은 행군을 멈추고, 대책 마련을 위해 여러 사람들의 의견을 모아보기로 했다. 그러나 별다른 대책을 마련할 수가 없었다. 어떤 사람은 별이 뜰 때까지 기다려서 북극성 이 뜨는 방향을 보고 산길을 찾아보자는 의견을 제시하기도 하였다. 하지만 눈보라가 세차게 휘날리는 밤하늘에 북극성이 뜨는 것을 기대할 수는 없었다. 더구나, 모두들 눈 덮인 산 속에서 야간 행군은 매우 위험하다는 의견이 지배적이었다. 또 한편에서는 무조건 계곡을 따라 내려가면 분명 산 아래로 내려 갈 수 있을 것이라면서, 지금처럼 계속 행군을 강행하자는 의견도 있었다. 그렇지 않으면 여기서 얼어 죽을 수밖에 없다는 얘기였다. 그러나 그건 너무 무모해 보였다. 게다가 벌써 많은 병사들이 추위와 배고픔에 지쳐 있었기에 지금처럼 행군 을 계속한다는 것은 분명 화를 자초하게 될 것이라는 반론도 만만치 않았다. 모두들 한숨만 내쉬며, 시간을 보내고 있었다.

그때, 대책 마련에 고심하고 있던 병사들 사이로 누군가 갑자기 황급히 달려오고 있었다. 그의 얼굴은 환희와 흥분에 들떠 있었다. 모두들 그의 얼굴을 바라보며 그의 입이 떨어지기만 을 기다렸다. 분명 무슨 좋은 일이 있음에 틀림없어 보였다.

그것은 다름 아니라, 땔감을 구해보려고 주위를 살피던 그가 나무 덤불 속에서 다 낡은 산악지도 한 장을 발견한 것이었다. 그의 손에는 낡은 지도 한 장이 들려 있었고, 곧바로 행군 나팔이 울려 퍼졌다. 모두들 환호성을 질렀다. 눈 위에 쓰러져 있던 병사들도 살 수 있다는 희망에 가슴이 벅차올랐다. 물론 달라진 것은 별로 없었다. 어둠과 추위, 배고픔, 모든 것이 그대로였다. 여전히 그들에게는 매우 어려운 상황이었다. 하지만 그들에게는 희망이 생겼다. 앞으로 나아갈 용기를 얻은 것이었다. 그렇게 시작된 행군은, 그러나 무려 20여 시간이 지나서야 비로소 끝날 수 있었다. 어렵사리 귀환한 병사들에게는 따뜻한 담요와 난로, 그리고 푸짐한 저녁식사가 준비되어 있었다.

그들이 따뜻한 난로 가에 모여, 자신들이 겪었던 기적과 같은 일에 대해 서로 얘기꽃을 피우고 있을 때, 막사 한 켠에는 그들이 생명을 담보로 20시간이 넘는 행군을 할 수 있게 해주었던 그 낡은 산악 지도 한 장이 놓여 있었다. 그 지도 한 귀퉁이에는 이렇게 쓰여 있었다.

“ ”

Vision 창출 단계

비전은 과거에도 없었고 현재에도 없는 미래상태를 그리고 있다.
(워렌 베니스)

◆비전창출의 Points

·가치를 정하라 !
·상상하라 !
·모은 다음 다듬어라 !
·그리고 고객에게 물어 보라 !

◆조직 비전 창출의 단계와 방법

[선행단계] 미래 환경 예측하기

- ♣ 조직이 속한 분야의 변화방향은? 특히 고려해야 할 사항은?

[제1단계] 추구가치 선택하기

- ♣ 몇 년 후의 미래를 상상할 것인가?
- ♣ 비전의 영역에는 무엇이 있는가?
  (영역들 ; 이미지, 분야, 성과, 인재상, 조직형태, 보상 등)
- ♣ 각 영역에서 중심이 되어야 하는 가치는 무엇인가?

[제2단계] 가치가 실현된 미래상태 상상하기

- ♣ 그 가치가 실현된 바람직한 상태는 어떠한가? (브레인스토밍)

[제3단계] 영역별 미래상태 정리하기 - Partial Vision

- ♣ 각 영역의 바람직한 미래상태를 요약, 정리한다.
  (쉬운 우리말을 활용, 비유와 상징을 활용)

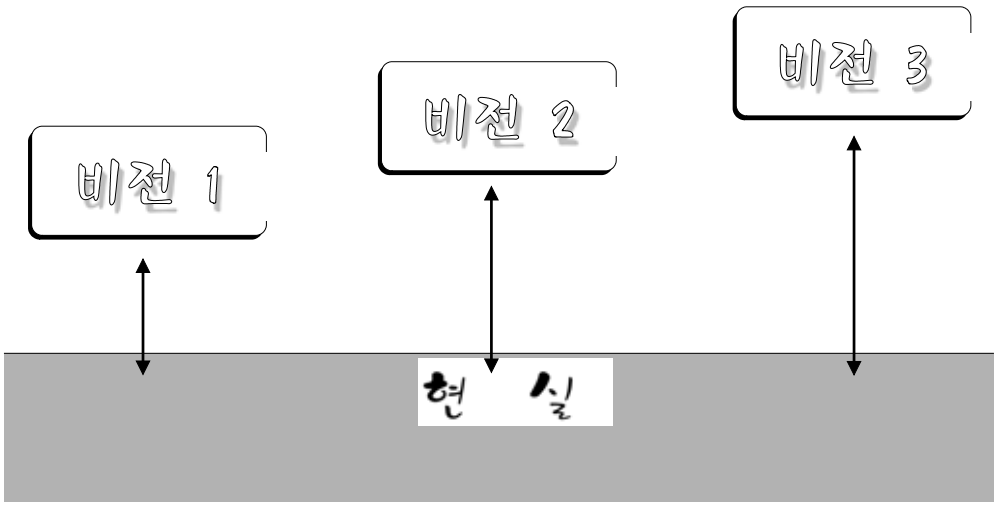
[제4단계] 비전 슬로건(또는 진술문)으로 요약하기

- ♣ 각 영역의 미래상태를 한번 더 요약하여 늘 기억할 수 있도록 비전 진술문 또는 비전 슬로건을 만든다.

♣심층연구

비전에도 크기가 있다

현실과의 거리를 감안하여
어떤 수준의 비전을 가질 것인가?



비전 = 고무줄 = □□적 긴장

비전은 미래를 향한 첫걸음이다.
(빌 기노도)

참고자료

칭기즈칸 리더십의 비밀 10가지

1. 몽골족을 충분히 동기부여 시킬만한 "웅대한 비전"

2. 명분과 정당성을 확보한 점

3. 자신의 부하는 훌륭한 리더로 키워 낸 수퍼 리더십

4. 끊임없는 상무정신을 고취시킨 점

5. 스피드를 중시한 전략의 구사

6. 통합적 패러다임과 거시적 안목

7. 모계중심의 성개방 의식

8. 자신을 정점으로 하는 매우 효율적인 조직 구성

9. 과학기술과 교역의 장려

10. 유능한 참모의 기용

♣참고자료

조직비전에 대한 가능한 태도들

- Peter Senge, [The 5th Dicipline] -

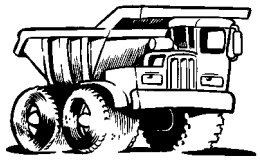
태 도	특 성	비 고
몰 입	-비전을 원하고 , 그것이 생겨나도록 한다. -요구되는 모든 '규칙(구조)'을 창조한다.	
가 입	-비전을 원한다. -'규칙의 정신' 하에서 할 수 있는 모든 것을 한다.	
진정한 순응	-비전의 이점을 본다. -자신에게 기대되는 것과 그 이상의 것을 한다. -'법에 쓰여 있는 것'을 따른다. -충실한 병사	
공식적 순응	-전반적으로 비전의 이점을 본다. -자신에게 기대되는 것은 하지만 그 이상은 하지 않는다. -'꽤 충실한 병사'	
마지못한 순응	-비전의 이점을 보지 않는다. 그러나 또한 직업을 잃는 것도 원하지 않는다. -해야만 하기 때문에 기대되는 것은 충분히 한다. 그렇지만 진짜 동참하지 않음을 알린다.	
비순응	-비전의 이점을 보지도 않고 기대되는 것도 하지 않는다. -"나는 하지 않을 것이다. 당신은 내가 하도록 만들 수 없다."	
무관심	-비전을 원하지도 반대하지도 않는다. 흥미가 없다. 에너지도 없다. -"벌써 6시야? (.....)"	

[3.전략] "미/션/체/계/화"

트럭운전수의 한계

고르바쵸프가 고향인 北가프카스의 농업담당 서기로 있을 때의 일이다. 시골출장을 가는데, 앞서 가던 감자 실은 트럭에서 간헐적으로 감자알이 떨어져 내리는 것을 보았다. 고르바쵸프는 뒤따라가 감자가 떨어져 나가는 것을 알고도 수습하지 않는 이유를 운전수에게 물었다.

대꾸는 간단했다. 자신이 <하는 일>은 실어놓은 화물을 몇 시 몇 분까지 어느 창고에 입고시키는 일이며, 그 화물이 손실되는 것 등은 나의 <책임> 밖의 일로서 오히려 수습하려다 시간이 늦어짐으로 해서 의무태만이 되고, 남이 할 영역침해가 된다는 논리였다.



◆ 함께 생각해 봅시다.

1. 트럭 운전사의 답변을 통해 다음 사항을 정리해 본다면...?

   □ 그의 일(업무)을 두 글자로 표현해 본다면 :

   □ 그 <일>에서 그가 가장 중요시하는 점은 :

2. 그런데 위의 중요점 외에 더욱 중요한 것은 무엇인가 ?

3. 왜 이런 일 처리 현상이 발생하는 것일까 ?

4. 그렇다면, 어떻게 해야 할까...?

읽고 생각

"가르시아장군에게 보내는 밀서"

지금으로부터 약 100여 년 전, 스페인과 미국의 전쟁 당시 있었던 일입니다.

미국의 매킨리 대통령은 쿠바에 있는 유격대 대장 가르시아 장군에게 전쟁의 승패를 좌우하는 긴급하고 중대한 밀명을 전달코자 했습니다.

그러나 가르시아 장군의 유격대는 적군에 둘러싸여 있어 어떤 편지나 전보도 전할 수 없는 상황이었습니다. 매우 다급하게 가르시아 장군의 협조가 필요했던 대통령은 `어떻게 할 것인가? 누구에게 밀명 전달이라는 이 중대한 사명을 맡길 것인가?'하고 고심하지 않을 수 없었습니다.

그러던 중 누군가 대통령에게 로완 중위를 추천했습니다. 로완 중위는 가르시아에게 편지를 전달하도록 명령받았습니다. 전쟁의 승패는 이제 로완 중위가 성공적으로 임무를 수행하느냐 못하느냐에 달려 있게 되었습니다. 로완 중위는 대통령의 밀서를 받아 안전하게 그것을 기름먹인 가죽 주머니에 넣고 쿠바로 향했습니다. 4일 뒤 쿠바해안에 도착한 그는 보트에서 내려 밀림으로 사라졌습니다.

그리고 3주 후에 가르시아 장군 앞에 나타나 밀서를 전달했습니다. 걸어서 적진을 돌파한 것입니다. 드디어 대통령의 목적이 달성되었습니다.

매킨리 대통령과 로완 중위가 만났던 장면은 이러했습니다. 대통령은 로완에게 가르시아 장군에게 전달할 밀서를 주었습니다. 밀서를 받아든 로완은 아무 것도 묻지 않았습니다. “가르시아 장군이 지금 어디에 있습니까?”, “언제까지 가면 됩니까?”, “이편지가 그렇게도 중요한 것입니까?”, “어떻게 하면 가장 빨리, 손쉽게 가르시아 장군에게 갈 수 있습니까?”라는 질문을 할 법도 한데 그는 결코 어떠한 질문도 하지 않았습니다. 자기의 의견 따위를 말하지도 않았습니다. 다만 밀서를 받아들고 가르시아 장군에게로 곧바로 향했을 뿐입니다.

이러한 로완 중위의 활약은 세계 전사에 길이 빛나고 있으며, 그의 모습은 지금도 미국의 여러 대학에 청동상으로 남아 있습니다. 또한 로완 중위의 일화에 감명을 받은 앨버트 휴버드란 저널리스트가 이 이야기를 ‘가르시아에게 보내는 밀서’라는 내용으로 잡지와 책으로 출판해 오늘날까지 조국을 지키는 세계 각국의 병사들에게 “진정한 영웅이란 바로 자신의 임무(mission)를 성실히 수행하는 사람이다”라는 메시지로 전해옵니다.

♢참고자료

미션중심 생활인의 특징

◆ 유연성이 있고 자발적이다.
미션이라는 나침반에 따라 자발적으로 행동하며 계획/일정에 얽매이지 않음.

◆ 타인들과 풍부하고 보람있는 관계를 맺는다.
일정보다 사람을 중시하며 성격이 아닌 성품 중심으로 인간관계를 유지함.

◆ 시너지적이다.
서로간의 차이를 존중하며 팀으로 일하면서 항상 제3의 대안에 대하여 열려 있음.

◆ 끊임없이 배운다.
미션의 달성에 필요한 자신의 능력과 성품을 키우기 위해 다양한 경험을 통해 배움.

◆ 공헌에 초점을 맞춘다.
봉사정신을 갖고 소비보다는 공헌, 얻는 것보다는 주는 것에 시간과 에너지를 들임.

◆ 특별한 성과를 이루어 낸다.
생산과 생산능력 증가 사이의 균형을 잡음으로써 미션에 따라 질적이 성과를 창출.

◆ 건강한 심리적 면역 시스템을 개발한다.
실패나 좌절을 극복할 수 있는 심리적 면역시스템을 갖고 있으며 조직에 전파함.

◆ 자기 나름의 한계를 설정한다.
지나친 극단을 피해 에너지와 창의성이 절정인 시기에 노력을 집중함.

◆ 균형 잡힌 생활을 한다.
삶의 한 영역에 치우치는 중독자가 아니라 균형/조화를 통해 시너지적 삶을 영위함.

◆ 자신감이 있고 안정적이다.
삶의 중심이 미션이라는 자신감을 갖고 있으며 그에 따른 내면의 안정감을 누림.

◆ 언행일치를 보여 준다.
이율배반이나 위선이 없으며 자기 성실성 계좌에 높은 잔고를 쌓아 나감.

◆ 자기 영향력의 원에 초점을 맞춘다.
‘관심’의 원이 아니라 자신이 통제할 수 있는 ‘영향력’의 원에 초점을 둔다.

◆ 풍부한 내적 생활을 함양한다.
독서, 사고, 명상 등의 방법을 통해 정기적으로 정신적인 리프레쉬를 활용함.

◆ 긍정적인 에너지를 발산한다.
더 명랑하고, 더 유쾌하고, 더 낙관적이고, 더 적극적이고, 더 미래지향적임.

◆ 삶을 더 즐긴다.
분별력 있게 현재를 즐기며, 신중하게 미래계획을 짜고 융통성 있게 변화에 적응함.

미션이란

생(生)은 명(命)이다. (송혁관)

미션*Mission*의 3의미

·업무, 행위	P : Purpose	- 목적, 취지
·개인, 소조직	C : Call	- 사명, 소명
·대규모 조직	R : Reason for Being	- 존재이유

.....일반적으로, 미션 = ( )

미션의 기본형태

이해관계자	+	業의 ( )적 개념
Stakeholders		*Essential Business Concepts*

업무와 미션은 천양지차!

JOB	MISSION
What Do?	
행위 / 방법	
단기적 / 사이클	
대내적	
하나의 방편(수단)	

미션의 기능

대내(對內)적으로는...

모든 의사결정/평가의 기준
조직력 집중의 구심점
조직 시스템의 기준점

대외(對外)적으로는...

고객의 이해와 동의를 이끌어 냄
고객의 지지를 받게 함
새로운 사업방향의 제시

****

체계화될수록 더욱 유익한 미션...

Whole Mission	- 조직 전체의 미션
⬇	
Functional Mission	- 기능, 즉 부서별 미션
⬇	
Unit Mission	- 단위 조직의 미션
⬇	
Job Mission	- 개인별 직무의 미션

■위로 갈수록 본질적 통합적, 아래로 갈수록 기능적, 구체적

■조직의 가치와 비전은 모든 단계에서 공유되어야 바람직

■요컨대 시스템적 체계화가 관건!

시스템을 잘 작동시키기 위해서는 먼저 목적이 명확하게 정해지지 않으면 안된다.
하나의 시스템은 정해진 목적에 따른 방법에 의하여
비로소 정확하고도 효율 좋게 작동한다.
(이시카와 미쓰오/石川光男)

미션설정의 2가지 방법

주관적 방법	객관적 방법
주로 '통찰과 직관'을 활용 비교적 소규모 시스템에 적합 진술문과 슬로건 형태	

**명쾌하게 정의된 MISSION은 혁신적인 착상들을 촉진시키며,
아무리 심하게 정통을 무시하고 행동하는 것일지라도,
왜 그것이 실행되어야 하는가를
다른 사람들에게 이해시키는 데에 도움이 될 것이다.
(피터 F. 드러커, [미래경영])**

다음의 미션*Mission*들을 *설정해 봅시다.*

1. < >
   ;

2. < >
   ;

3. < >
   ;

◈참고자료

미션의 예들

사물의 미션

□ 가전제품
; 사용주부들의 여유시간을 늘려 주는 것이다.
□ 리모콘의 미션? ;

기업체들의 미션

□ 리어 시팅사
; 모범적인 서비스, 우수한 품질, 원가절감, 그리고 앞서가는 기술,
시대를 이끌어가는 기술을 제공하는 것
□ 오토마인드(AutoMind/칠레 소프트웨어 전문회사)
; 지식을 저장, 재생, 관리, 유통, 운영할 수 있는 방법을 제공하는 것이다.
□ 메드트로닉사
; 우리의 미덕은 우리 제품의 품질이 우수하여 신뢰감을 줄 수 있도록 노력하며,
헌신과 정직, 성실, 서비스에서 모범이 되는 경쟁력있는 기업으로 인식되는
것이다

사회단체의 미션

□ 老巨樹회
; 우리 주변에서부터 지구촌 곳곳에 이르도록 조상으로부터 이어받은 老巨樹들을
보호하면서 그 존재가치를 이웃에 알리며 때로는 내 고장의 문화유적지를 답사
하면서 향토사를 섭렵하여 실천적 향토사랑, 지구사랑의 길을 걸어가려 함이다.
□ 버지니아 신학교(Virginia Theological Seminary)
; 진리를 구하라. 진리가 허락한 곳으로 오라. 진리가 하려는 것에 기꺼이 봉사하라
□ 미국 걸스카웃
; 우리는 어린 소녀들이 자신에 대한 확신을 가지고 떳떳이 살 수 있는 훌륭한
젊은 여성으로 자랄 것을 도와준다.
□ 구세군의 사명
; 사회에서 버림받은 사람들을 시민으로 환원시키는 일.

직업들의 미션

□ 위대한 작가란 우리가 그의 책을 펴는 순간 그의 목소리를 듣고 알 수 있는 작가를
의미한다. (Michel Tournier)
□ 시사만화가란 무당이나 광대, 개그맨 또는 예언자, 시인 등과 같고, 때로는 역사를
기록하는 史官과 같다. (시사만화가 박재동)
□ 지식인 ; 스스로 끊임없이 떨면서 오직 한 방향을 가리키는 지남철 같은
치열성과 단호함. (신영복 성공회 교수)
□ 국민과 군주 사이에 금강석으로 만든 벽처럼 서 있는 것이 장관의 의무이다.

슬로건 형태의 미션

□ 서강대학교 ; 서강, 그대의 자랑이듯, 그대, 서강의 자랑이어라.
□ ABB(아세아 브라운 보베리) ; 사고는 세계적으로, 실천은 지역적으로!
□ 창작과 비평사 ; 한결같되 새로운 잡지, 나날이 새로와지되 한결같은 잡지(백낙청)
□ Nuskin ; All of the good, None of the bad
□ KODAK사의 DPE점 ; 100년 사진, 17분 완성
□ 헌혈캠페인 ; Give Blood, Save Life.

[4.과정] "공/감/형/성"

공감(rapport)이란?

- 불어, '다리를 놓다'
- 그의 세계에서 만나기
- 인정과 존중

비결1 - 일치하기 (Matching skill)

1. **되비쳐주기 (Mirroiring)** : 상대방의 자세와 행동 따라하기

2. **반복해주기 (Backtracking)** : 상대방의 말(단어, 관용구, 표현) 반복하기

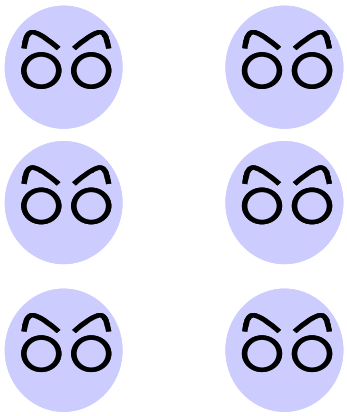
3. **보조 맞추기 (Pacing)** : 상대방의 호흡, 동작, 음조 맞추기

비결2 - 마음 읽기 (Calibration skill)

1. 메라비언의 법칙

- ( )%.....말Words
- ( )%.....음색/음조 Tones
- ( )%.....신체언어 Body Language

2. 눈말 읽기(Eye Accessing Cues)



♢참고자료

변화의 8가지 방해요소

-Donald Mitchell & Carol Coles, "The Irresistible Growth Enterprise"-

대부분의 회사들은 깊게 각인된 고유의 행동방식을 갖고 있으며 이러한 행동패턴은 새로운 변화의 힘일 발생할 때 생산성 향상의 방해요소로 작용한다. 가장 생산성이 뛰어난 조직은 이러한 고정적인 행동방식이 자신들의 창의성을 방해하지 않도록 항상 유념한다. 특히 강력한 성장회사(Irresistible Growth Enterprise)는 다음과 같은 8가지 방해요소들을 피하고자 노력한다.

1. 방향감각 상실

갑자기 발생한 변화의 힘에 의해 나아가고 있는 방향감각을 완전히 상실한 경우를 의미한다. 이러한 조직은 운영자가 방향감각을 잃고 당황하고 있는 동안에 모든 기능이 마비된다. 이러한 방해요소를 제거하기 위해서는 다음과 같은 질문에 대한 해답을 찾아본다.

■조직의 핵심가치는 무엇인가?
■현재 회사가 이러한 가치를 실현하기 위해 효과적으로 운영되고 있는가?
■어떠한 시나리오를 통해 모든 사람들이 생산적으로 일할 수 있도록 만들 수 있는가?

2. 과도한 기대감

많은 회사들은 미래에 대한 예측을 정확히 할 수 있다는 가정 하에 계획을 작성하며 일단 한번 세워진 계획은 달라진 현실에 맞추어 변화를 주는 것보다도 더욱 중요하다고 여긴다. 바로 이러한 고정관념은 이미 바뀐 도로표지판을 이용해 여행을 하는 것과 다름없다. 이러한 방해요소를 벗어나기 위해서는 다음과 같은 질문에 답해본다.

■예상했던 성공이 아닌 후퇴에 직면하게 되었을 때 어떤 조치를 취해야 하는가?
■비즈니스계획에 대한 점검을 위해 어떻게 외부의 능력있는 사람들을 구할 수 있는가?
■어떻게 비즈니스 계획과 현실적인 피드백을 통합할 수 있는가?

3. 무기력

회사의 운영자가 외부의 변화에 압도감을 느끼는 경우로서 외부의 변화를 예측 가능하고 있을 수 있는 현실로 받아들이지 못하고 무기력함을 느끼는 상태이다. 상황의 추이를 무기력하게 바라보는 대신 다음과 같은 질문을 통해 무기력감을 극복하도록 해야 한다.

■무기력의 원인은 무엇이며 과연 제거될 수 있는 것인가?
■어떻게 하면 긍정적으로 전환할 수 있는가?

■어떻게 창조적으로 문제를 해결할 수 있는가?
■비슷한 상황에서 다른 사람들은 어떻게 대처했으며 이러한 경험을 통해 무엇을 얻을 수 있는가?

4. 방어자세

새로운 변화의 힘이 발생할 때 일반적인 최초의 반응은 방어적인 자세를 취하고 영향력을 줄이기 위해 방어막을 설치하는 것이다. 이러한 자세의 문제점은 회사가 방어자세를 취하고 있는 동안에 경쟁상대는 변화의 힘을 이용해 발전을 이룬다는 점이다. 이러한 방해요소를 극복하는 것은 상당한 도전이 되며 다음과 같은 질문에 답해봄으로써 해결책을 찾아볼 수 있다.

■최근의 예상치 못했던 문제점의 근본 원인은 무엇이며 회사의 대응책은 효과적인가?
■솔직하고도 현실적인 정보를 갖고 있는 직원 및 고객들 그리고 공급자를 어떻게 대우해 왔는가?
■조직원들은 급진적이면서도 새로운 아이디어를 배우는데 얼마나 관심을 갖고 있는가?
■새로운 변화의 힘을 최초로 감지하는 사람은 누구이며 이들의 관찰에 관심을 기울이기 위한 포럼 등의 전달 방식은 존재하는가?

5. 고립

과거에 시도되었거나 효과를 보았던 것들은 변화의 힘에 대응하는 조직에 영향을 미친다. 즉 회사들은 과거의 방식 및 실행에 의존하게 됨으로써 변화의 환경 속에서 고립되는 위험에 빠질 수 있다. 보다 생산적인 접근법을 사용하기 위해서는 다음과 같은 질문에 답해본다.

■변화에 효과적으로 대응하기 위해서 과연 누가 잠재적인 도움을 줄 수 있으며 어떻게 이들과 접촉을 취할 수 있는가?
■어떻게 더 나은 협력자를 구할 수 있으며 자신의 장점을 남에게 알리 수 있는가?
■어떻게 해야 자신뿐만 아니라 협력자도 변화에 효과적으로 대응하게 만들 수 있는가?

6. 지나친 낙관주의

이것은 급속도로 성공을 이루고 있는 회사에게 도전이 되고 있는 부분이다. 지나친 낙관주의란 과거의 성공이 미래의 성공을 보장해 줄 것이라고 확신하는 것을 의미한다. 그러므로 이러한 경우에는 변화에 대한 인센티브가 없어지며 모든 사람들은 미래에도 모든 것이 잘 될 것이라고 믿게 된다. 이를 극복하기 위해서는 다음과 같은 질문에 답해본다.

■열정 및 확신을 가라앉히고 변화에 대한 직접적인 정보를 얻을 수 잇는 곳이 있는가?
■비즈니스에 대한 현실적인 점검이 어떤 식으로 이루어지고 있는가?
■지나치게 낙관적일 때 발생할 수 있는 실수는 어떤 것이며 이러한 실수는 어떤 식으로 제한되고 줄어들 수 있는가?

7. 은폐

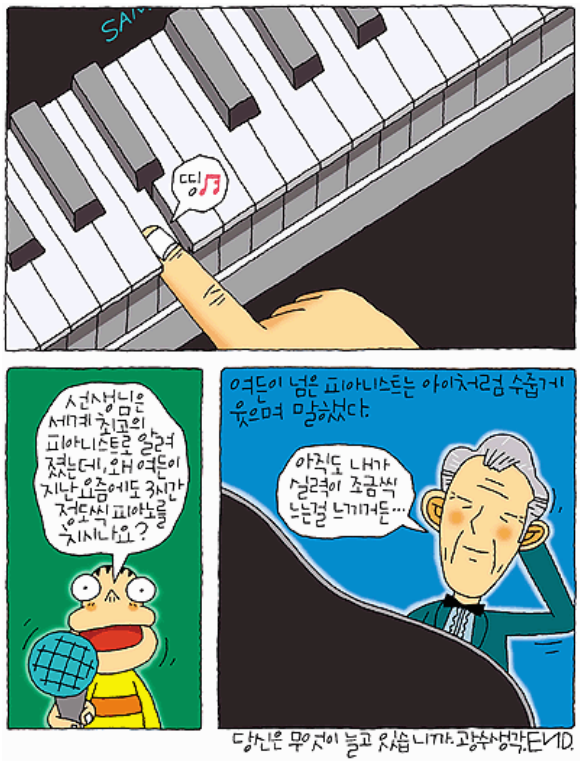
회사가 실패나 후퇴상황에 대처하는 방식은 변화에 대처하는 능력의 상당 부분을 보여준다. 만약 실패를 은폐하려 한다면 이는 또 다른 문제를 초래할 수 있다. 고도의 적응력을 갖춘 회사들은 실패를 통해 교훈을 얻고 실질적인 피드백과정을 통해 더욱 개선된 업무수행 능력을 창출한다. 이러한 관점은 다음과 같은 흥미로운 질문에 답해 봄으로써 발견될 수 있다.

■사람들의 동기를 자극할 수 있는 한도 내에서 어느 정도의 실수가 용납될 수 있는가?
■실수에 대한 솔직한 인정이 핵심 가치에서 어느 정도의 부분을 차지하고 있는가?
■실수를 파악하는 능력을 개발하기 위해 어떠한 조치가 취해지고 있으며 어떠한 기준이 제시되고 있는가?

8. 능력의 과소평가

거부할 수 없는 변화를 겪고 있는 회사들은 대부분 겪게 되는 잠재적으로 가장 중요한 방해요소로서 조직의 능력이 변화에 대처하기에 충분한 능력을 갖추었음에도 과소평가에 의해 그 능력을 제대로 발휘하지 못하는 것을 의미한다. 이를 파악하기 다음과 같은 질문에 답해볼 필요가 있다.

■미래의 변화에 보다 능동적으로 대처하기 위해 어떠한 식으로 회사의 운영을 간소화할 수 있는가?
■급속한 변화가 이루어질 때 어떤 식으로 잠재력을 발휘할 수 있는가?
■잠재적인 위험을 경쟁력 우위로 전환할 수 있는 방법은 없는가?
■회사의 재정자립을 위해 활용할 수 있는 재원을 만들어낼 수 있는가?



♢참고자료

변화성공의 8가지 행동요소

-Donald Mitchell & Carol Coles, "The Irresistible Growth Enterprise"-

성장을 이루기 위해서는 변화의 힘을 회피해서는 안되며 이러한 요구에 대응하여 구식의 행동방식을 버리고 더욱 생산성 높은 행동방식을 채택해야 한다. 이를 위해서는 다음의 8가지 행동요소를 필요로 한다.

1. 적합한 측정 메트릭스(Metrics)를 찾아낸다.

능력 있는 회사는 변화의 힘을 성공적으로 다루기 위해서 변화의 근본적인 특징을 파악한다. 새로운 변화를 파악할 수 있는 방법은 규칙적으로 실시간의 피드백을 통해 변화의 특징을 검토하고 측정하는 것이다. 이상적으로 비즈니스를 측정하기 위해서는 신뢰성 있는 메트릭스를 개발하는 것이다. 그것은 다음의 것들을 파악할 수 있어야 한다.

■기존의 고객이 가지고 있는 제품 및 서비스에 대한 생각
■경쟁사의 활동
■해외의 파트너들의 활동
■관계 법령 등의 변경 가능성
■자사의 다양한 요구에 대해 부품/원자재 납품업자들이 제공할 수 있는 대안

2. 선도적인 변화의 측정장치를 개발한다.

선도적인 변화의 측정장치들은 향후의 경제 방향을 예측하는데 쓰인다. 이런 면에서 이는 향후에 변화의 힘이 어떤 식으로 전개될 것인지 예측하기 위한 최상의 측정방법이라고 할 수 있다. 이러한 변화의 측정장치가 중요한 이유는 다음과 같다.

■미래를 위해 보다 효과적인 결정을 할 수 있도록 도와준다.
■준비할 시간여유를 제공해 준다.
■자원을 보다 효과적으로 활용하도록 도와준다.

3. 미래를 위한 최상의 실행방식을 예측한다.

저항할 수 없는 변화의 힘에 대응할 즈음이면 경쟁자들도 비슷한 조치를 취하게 된다는 점과 새로운 환경에 대응하여 새로운 변화를 이룰 즈음에는 또 다른 변화가 시작되리라는 점을 인식해야 한다. 미래를 위한 최상의 실행은 다음과 같은 각기 다른 형태로 나타날 수 있다.

■점차 강력해지는 거부할 수 없는 변화의 힘과 균형을 맞추는 방식

■변화의 힘에 대해 다른 회사들이 대응하는 방식과 동시적으로 대응하는 방식
■방해하고 있는 변화에 적응하고 있는 회사의 방향설정 방식 및 조치에 따른 방식

4. 최상의 실행방식을 제일 먼저 채택한다.

만약 회사가 누구보다도 먼저 저항할 수 없는 변화의 힘을 파악할 수 있다면 이것은 최고의 정보가 될 수 있다. 마찬가지로 미래의 변화에 대응하기 위해 성공적으로 최상의 실행을 적용하는 회사는 막대한 혜택을 누릴 수 있다. 경쟁자들보다 앞서가기 위해서는;

■유용한 정보를 보유하고 있는 회사들을 파악하고 이들과 적합한 정보 공유 프로그램을 개발한다.
■조직원들의 상상력과 창의력을 자극하여 새로운 시나리오를 계획하고 실험해 본다.
■기존의 경쟁자들을 뛰어 넘을 수 있는 혁신적이고도 창의적인 시도를 해본다.
■거부할 수 없는 변화의 힘을 감지할 수 있는 영역을 찾아내서 실험적인 시도를 한다.

5. 이상적인 것을 파악한다.

최상의 실행을 채택하는 것뿐만 아니라 완벽한 회사를 이루기 위한 예를 찾아보아야 한다. 즉 미래를 위해 최상의 실행을 능가할 수 있는 보다 이상적인 실행방식을 지속적으로 찾아내야 한다. 회사의 운영을 위해 이상적인 방법을 찾아내기 위해서는 다음의 것들을 시도해야 한다. 일반적으로 이상적인 시행을 추구하는 회사는 과거와의 어떤 연관관계도 모두 끊어 버릴 것을 요구하고 있다.

■저항할 수 없는 변화의 힘이 극단적으로 발생하는 경우에 대비한 가능한 시나리오를 만들어 본다.
■결과보다는 저항할 수 없는 변화의 힘 자체에 초점을 맞추어 본다. 과연 그러한 초점의 변화가 당신으로 하여금 다른 행동을 유도할 만큼 효과적인가를 생각해 본다.
■회사의 적응능력을 세밀하게 살펴보아야 한다. 미래에 어떤 일이 발생하든지 회사의 발전을 보장할 수 있는 방법이 있는가를 살펴본다.

6. 이상적인 것에 가장 가까워지도록 노력한다.

이상적인 최상의 실행을 이루기 위해 가능한 한 회사를 유연하게 운영해야 한다. 회사의 능력을 증가시키기 위한 유연한 적응능력은 앞으로 나아가기 위한 돌파구가 될 수 있다. 회사의 유연한 능력을 개발하기 위해서는;

■회사의 생산성을 더욱 증가시키기 위해 저항할 수 없는 변화의 힘을 긍정적으로 보게끔 유도한다.
■적용하기 쉬운 변화부터 시작하여 점차 어려운 도전을 대상으로 전환한다.
■조직의 분위글 이끌어 가는 사람들을 대상으로 개방적인 의식을 갖도록 유도한다.
■현장에서의 경험을 갖도록 유도할 수 있는 기준을 개발한다.

7. 뛰어난 팀을 구성한다.

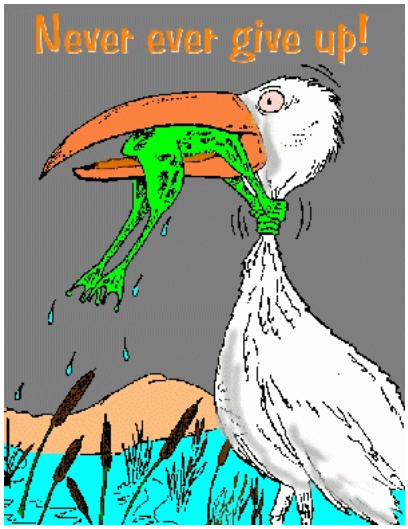
거부할 수 없는 변화의 힘을 활용함으로써 긍정적인 결과를 창출하기 위해서는 능력과 동기가 갖추어져 있는 팀을 필요로 한다. 적합한 팀은 회사가 외부의 환경변화에 구애받지 않고 성장할 수 있도록 이끌어준다. 훌륭한 팀은;

■새롭게 변화하는 거부할 수 없는 힘의 근본적인 원인을 파악하고 분석한다.
■거부할 수 없는 변화의 힘을 활용하기 위해 필요로 하는 기술 및 능력을 직감적으로 이해하고 있다.
■서로 효과적인 협력관계를 통해 새로운 사람들이 전체에 융합되도록 만든다.
■새로운 기술 및 성취목적을 이루고자 하는 동기를 부여하기 위해 의미 있는 인센티브를 제공한다.

8. 현재의 성과에 안주하지 않는다.

일단 회사가 성공적으로 거역할 수 없는 변화에 성공적으로 적응한 후에는 그 결과에 안주하려는 유혹에 빠지게 된다. 그러나 현실적으로 회사는 끊임없이 발생하는 변화를 파악하고 관리하기 위해 지속적으로 노력을 기울여야 한다. 변화의 힘에 지속적으로 적응하기 위해서는;

■이미 분석을 끝낸 변화에 대해서도 반복적인 분석과 연구가 이루어져야 한다. 이를 통해 새로운 관점과 기회를 발견할 수도 있다.
■비즈니스 환경에서 벌어지고 있는 미묘한 변화를 파악하는데 더욱 노력을 기울여야 한다. 감지하기 힘든 미묘한 변화는 다가오는 변화의 힘에 대한 조기 경고장치로 작용할 수 있다.
■고객의 변화뿐만 아니라 다양한 요소의 변화에 대한 분석이 이루어져야 한다.
■경쟁자에 대한 분석의 범위를 넓힌다. 경쟁자들은 어떻게 변화에 대응하는지 분석함으로써 문제해결을 위한 힌트와 아이디어를 얻을 수 있다.



내용문의.....
패러다임연구소 소장 송혁관
yoursong@khin.co.kr
017-202-5725
****