프로페셔널의 자기경영 방법

1. 프로페셔널의 조건 리뷰
   1. 프로세셔널의 필요성
   2. 지식근로자의 등장(산업혁명, 생산성혁명, 경영혁명)
2. 누가 지식근로자인가?

지위나 지식을 이용해 일상 업무를 수행하는 과정에서 조직 전체의 성과와 결과에 중요한 영향을 미치는 의사결정을 해야하는 지식근로자, 관리, 또는 개인 전문가를 경영자라고 부른다.

* 1. 현대 조직의 모든 지식근로자는 각자가 하나의 경영자이다.

현대 조직의 모든 지식근로자는 각자가 하나의 경영자이다.

그 전제조건은 자신의 지위 또는 지식을 이용해 조직의 성과를 올리고 결과를 얻는 조직의 능력에 실질적으로 기여할 책임을 지고 있어야 한다.

그것은 기업의 새로운 제품을 생산하거나, 기존시장에서 시장점유율을 높이는 능력일수도 있다.

그런 일을 하는 사람은 스스로 의사결정을 내리지않으면 안된다. 그리고 자신의 공헌에 책임을 져야만 한다. 그가 내린 의사결정이 완전히 무시당할수도 있고, 그로 인해 강등되거나 촤천될 수도 있고, 해고 될 수도 있다.

하지만 그가 어떤 일을 하고 있는 동안은 목표, 기준, 그리고 공헌은 전적으로 그의 손에 달려 있다.

* + 1. 지식근로자는 의사결정을 내린다.

베트남의 정글에서 임무를 수행하던 젊은 미국 보병 대위의 인터뷰 내용

'"이렇듯 혼란스러운 상황에서 당신은 어떻게 부대를 지휘하고 있습니까?"라는 기자의 질문에 젊은 대위는 다음과 같이 대답했다.

"이곳에서는 책임질 사람이 저 혼자밖에 없습니다. 만약 사병들이 정글 속에서 적군과 맞닥뜨렸을 때 어떻게 해야 할지 모른다고 생각해봅시다.

멀리 떨어져 있는 제가 할 수 있는 일이 뭐가 있겠습니까? 제 임무는 그들로 하여금 자신들이 해야 할 일을 분명히 알도록 가르치는 것입니다.

그들이 무엇을 어떻게 해야 하는지는 오직 그들이 처한 상황에 달려 있습니다. 물론 책임은 언제나 제게 있지만, 결정은 현장에 있는 사람이 합니다결국 게릴라전에서는 모든 병사가 "의사결정을 내리는 사람"이다.

* + 1. 모든 경영자가 지식근로자일까?

경영자 가운데는 지식근로자가 아닌 사람들이 많다. 많은 사람이 꽤 많은 부하를 거느리지만 조직 전체의 실적에 그다지 영향을 미치지 못하는 사람들이 있다.

제일선 감독자들이 이범주에 속한다. 그들은 다름사람들의 일을 관리한다라는 점에서 관리자인것이다.

그러나 그들은 작업의 진행방향, 내용, 성과향상 방법에 대해 책임도 권한도 없다. 대체로 일선감독자들은 능률과 품질을 기준으로 육체노동자의 작업과 성과를 측정하고, 그들 또한 평가하기 위하여 개발한 척도를 통해 지금도 여전히 측정되고 평가받는다.

하지만, 지식근로자의 지식작업은 양으로 측정될 수 없다. 지식작업은 비용으로 측정되는 것도 아니다.

지식 작업은 그 결과에 따라 규정된다. 그리고 지식작업에는 직원의 수나 관리 업무의 양으로는 그 내용을 알 수 없다.

* + 1. 지식근로자의 과업은 무엇인가?

목표를 달성하는 것이 곧 지식근로자의 과업이다.

1. 목표달성 능력의 습득 방법

목표를 달성하는 것이 곧 지식근로자의 과업이다.

그러나 지식업무에 종사하는 사람들 가운데 높은 성과를 올리는 사람을 극히 드물다.

지식근로자는 당연히 고도의 지적 능력을 갖도 있다. 상상력도 풍부하다. 지적수준도 높다. 그러나 어떤 사람의 목표달성 능력과 그의 지능, 상상력 또는 지식수준 사이에는 그다지 상관관계가 없는 듯하다.

그들은 뛰어난 지적 통찰력과 그 자체가 바로 성과로 이어지지 않는다는 사실을 인식하지 못하고 있다.

다시말해서 그들은 지적 통찰력이 매우 체계적인 작업을 통해서만 성과와 연결된다는 사실을 전혀 모르고 있는 것이다.

반면에 조직에서는 상당히 높은 성과를 올리는 끈질긴 사람들도 있다. 그들은 대부분 동화속의 거북이처럼 한발한발 앞으로 나아가 결국 목표지점에 먼저 도달하는 것이다.

결국 지능, 상상력, 그리고 지식이 필수 요소인것은 분명하지만, 그런 요소들을 결과로 연결시키려면 목표달성능력이 필요하다.

그리고 지능, 상상력, 그리고 지식 그자체는 성과의 한계를 설정할 따름인 것이다.

* 1. 조직내 목표를 달성하는 지식근로자가 필요한 이유

육체노동자에게는 능률만 필요했다. 그것은 올바른 목표를 달성하는 능력이 아니라 주어진 일을 올바르게 할 수 있는 능력이다.

육체노동자는 예를 들면 한켤레의 구두를 생산했다는 등 구체적으로 정의를 내일 수 있고 또 개별적으로 계산할 수 있는 산출물의 양과 질을 기준으로 언제든지 평가될 수 있다.

실제로 우리는 지난 100년간 육체노동의 능률을 측정하고, 질을 파악하는 방법을 배웠다.

그 결과 육체노동자 개개인의 산출량을 대축 증대시킬 수 있었다.

과거에는 모든 조직, 즉 공장에서 일하는 기계공이나 일선에 배치된 병사등 육체노동자들이 압도적으로 많았다.

목표달성능력을 갖춘 사람들이 거의 필요하지 않았고, 육체노동자들이 수행해야만 하는 명령을 내리는 최고위층 사람들만 몇 명 있었다.

명령을 내리는 사람들은 전체 노동력가운데 너무나 소수였기 때문에 그들이 유능한지 무능한지는 따질 필요없이, 육체노동자들은 목표달성능력을 당연히 갖추고 있는 것으로 간주되었다.

오늘날 지식에 기반을 둔 거대 조직은 사회의 중심적 존재로 우뚝 섰다.

군대를 포함해 모든 대규모 조직에서 힘의 이동이 지식근로자로 이동했다.

앞으로 조직에서 일하는 사람들은 대부분 육체적으로 힘이 쎈 사람이나 숙련공보다는 학교에서 지식, 이론, 개념을 활용하도록 교육받은 사람들일 것이다.

그들의 존재가치는 조직의 목표달성에 기여하는 정도에 따라 평가 될 것이다.

이제 목표달성능력은 더 이상 당연한 것으로 여질질 수 밖게 없게 되었다.

* 1. 목표달성 능력은 배워서 익힐 수 있는가?
     1. 목표달성능력이 재능적 요소로 타고난 것이라면?

만약 목표달성 능력이 음악이나 그림의 재능처럼 타고나는 것이라면, 우리가 어찌할 도리는 없다.

왜냐하면 특정분야에서 뛰어난 재능을 갖고 태어나는 사람은 극소수에 지나지 않기 때문이다.

그러므로 우리는 목표달성능력에 잠재력을 지니고 있는 사람을 일찍 발견해, 최선을 다해 그 재능을 개발할수 있도록 훈련시켜야 할것이다.

* + 1. 목표달성능력이 배울수 있는 것이라면?

목표달성 능력이 배울 수 있는 것이라면, 여러가지 의문이 생기게 된다.

그 능력은 무엇으로 구성되는가?

목표달성 능력을 갖추기 위해서는 무엇을 배워야 하는가?

어떤 종류의 학습인가?

그것은 체계적/개념적으로 배우는 지식인가?

도제방식으로 배우는 기술인가?

기본적인것을 되풀이 하면서 배우는 기능인가?

목표달성능력은 하나의 습관일 뿐이다.

성과를 올리는 많은 사람을 만나본 결과 "성과를 올리는 인간형은 따로 존재하지 않는다"

성과를 올리는 사람들을 그들은 성격과 능력, 일하는 방식, 개성, 지식, 관심사등은 천차만별이었다.

단지 그들의 공통점은 올바른 일을 해낼 수 있는 능력뿐이었다. 즉 목표를 달성하도록하는 실행능력을 갖추고 있었다.

아무리 지식, 근면성, 상상력, 지식등이 뛰어나도 실행능력을 갖추지 못한 사람은 실패한다.

여기서 목표달성능력 실행을 다른말로 표현하면 하나의 습관이다.

실행능력은 믿기지 않을 정도로 단순하다. 심지어 일곱살짜리 아이도 그 실체를 이해하는데 어려움을 느끼지 않는다.

그러나 실행능력을 충실히 익히는 것은 무척 어렵다. 구구단을 익힐때 처럼 실행능력을 몸에 익혀야 한다.

다시 말해 6\*6=36이 무의식적으로 나오듯이 실행능력도 몸에 벨때까지 지겹도록 반복해야한다.

실행능력은 연습을 통해, 그리고 반복을 통해 익힐 수 있다.

목표달성을 위해 익여햐 할 습관 5가지

시간관리

목표를 달성하는 지식근로자들은 자신의 시간이 어떻게 사용되고 있는지 안다. 그들은 자신이 통제할 수 있는 시간이면, 그것이 아주 미미한 시간이라 하더라도 체계적인 관리를 통해 활용한다.

공헌할 목표 설정

목표를 달성하는 지식근로자들은 활동의 초점을 외부 세계에 맞춘다. 그들은 자신의 노력을 업무 그 자체가 아니라 결과에 연결시킨다. 그 들은 "내가 창출해야 하는 것으로 기대되는 결과는 무엇인가"라는 질문으로 출발한다. 일하는 기법과 도구, 해야 할 일이 무엇인가에서부터 시작하지 않는다.

강점 활용

목표를 달성하는 지식근로자들은 강점을 바탕으로 성과를 낸다. 그들 자신의 강점, 상사/동료/부하의 강점, 그리고 그때 그때의 상황에 따른 강점을 바탕으로 한다. 약점을 기반으로 성과를 올릴 수 없다. 그들이 어찌 할 수 없는 것을 가지고 시작해서는 안된다는 말이다.

중요한 일부터 해결

목표를 달성하는 지식근로자들은 우월한 성과가 월등한 결과로 연결 될 수 있는 몇몇 주요 부문에 집중한다. 그들은 업무의 우선 순위를 스스로 정하고, 그 결정을 고수한다. 중요한 일을 먼저하는 것 이외에 달리 선택의 여지가 없음을 잘 안다. 두번째로 중요한 일을 결코하지 않는다. 그렇게 하지 않으면 아무것도 이룰 수 없다.

목표를 달성하는 의사결정

목표를 달성하는 지식근로자들은 목표달성을 위한 의사결정을 내린다. 그들은 목표를 달성하는 의사결정이 체계적 절차라는 것을 안다. 목표를 달성하는 의사결정은 만장일치보다는 언제나 다양한의견에 기초한 판단이라는 것을 안다. 그리고 성급히 많은 의사결정을 내리는 것은 잘못된 결정을 의미한다는 점을 안다.

1. 자신의 시간을 관리하는 방법

지식근로자의 과업에 대한 논의는 대부분 작업계획에 대한 일부터 출발한다. 이 말은 정말 그럴 듯하게 들린다. 이때 한가지 문제는 그일이 뜻대로 자 ㄹ되지 않는다는 점이다. 계획은 언제나 서류상으로만 끝나고, 훌륭한 의도의 표현 정도에 머무르고 만다. 작업계획이 성취로 이어지는 예는 그리 많지 않다.

그렇다면 목표를 달성하는 사람은 어떤 방식으로 일을 시작할까?

목표를 달성하는 지식근로자는 자신이 맡은 일부터 먼저 검토하지 않는다. 사용할 수 있는 시간을 먼저 고려한다. 그리고 계획을 수립하는 것에서 출발하지 않는다. 자기가 사용할 수 있는 시간이 실제로 어느정도인지 파악하는 일부터 출발한다. 그 다음에 시간관리를 시도하는데, 우선 자기가 사용할 수 있는 시간에 있어 비생산적인 것들을 제외시킨다. 마지막으로 그렇게 얻어지 "활용가능한"시간을 가능한 한 가장 큰 연속적인 단위로 통합한다.

이는 다음의 3단계 프로세스로 요약할 수 있다.

중요한 것은 목표달성 지식근로자는 시간의 중요함을 알고, 시간을 먼저 선점한다는 것이다.

지식근로자가 시간을 비생산적인 일에 쓰도록, 그리고 낭비하도록 하는 압력은 끊임없이 가해지고 있다. 관리자이든 아니든 어떤지식근로자라도 전형 성과를 올리지 못하는 일에 꽤 많은 시간을 빼앗기고 있다. 많은 시간이 어쩔수 없이 낭비된다는 말이다. 조직에 높은 지위에 올라갈수록, 조직은 그의 시간을 더 많이 요구하게 될 것이다.

오늘날 선진공업군에서의 지식근로자는 세계어디에서나 점점 더 많은 시간을 일하고, 또 그들이 응해야 할 시간적 요구는 더 커지고 있다. 그리고 시간 부족은 개선되기는 커녕 더욱 악화된다.

이러한 사태의 중ㅇ요한 원인 중 하나는 그들이 누리는 높은 생활수준이 경제의 혁신과 변화를 전제로 하기 있기 때문이다. 그러나 혁신을 추구하고 변화에 적응하려면 언제나 지식근로자가 엄청난 시간을 투입해야한다.

* 1. 시간을 기록한다.

시간을 어떻게 사용하고 있는지 파악하고, 시간관리를 시도하려는 생각을 하기 전에 사용시간을 먼저 기록해야한다는 사실은 거의 1세기 전부터 알려져 있었다. 즉 1900년경 과학적 관리법을 이용해 육체작업의 구체적인 활동 수행시간을 기록하기 시작한 이래, 우리는 육체작업에 종사하는 숙련 및 비숙련근로자와 관련된 시간연구 방법을 알게 되었다.

오늘날 육체노동자의 활동 시간을 체계적으로 기록하지 않을 정도로 제조업 생산 방법에서 후진성을 면치 못하고 있는 국가는 거의 없다.

즉 지금까지는 시간의 사용을 일차적으로 능률, 그리고 비용에 적용했다는 말이다. 그러나 정작 시간관리가 점점 더 중요한 의미를 갖는 일에는 적용하지 않았다. 특히 시간을 부여하고 관리해야할 지식근로자에게 이 지식을 적용하지 않았다.

지식근로자와 경영자에게 있어 시간의 선용과 낭비사이의 차이는 목표달성과 결과의 산출에 직접적인 영향을 주는 큰 차이를 불러온다.

그러므로 지식근로자가 목표를 달성하기 위한 첫번째 단계는 실제로 사용한 시간을 기록하는 것이다.

* + 1. 시간을 기록하는 방법?

시간을 기록하는 구체적인 방법을 열거하는 것은 우리의 관심사가 아니다. 자기 스스로 시간운영표를 작성하는 지식근로자도 있다. 사장처럼 비서를 시키는 사람도 있다.

중요한 것은 시간을 기록해야하는 것이며, 나중에 기억에 의존하는 것이 아닌것이다.

목표를 달성하는 많은 지식근로자들은 시간운영표를 지속적으로 기록해두고는, 그 결과를 정기적으로 살표본다. 그들은 최소한 1년에 연속적으로 2회에 걸쳐, 1회에 3~4주씩 정해진 스케줄에 따라 시간운용표를 스스로 기록한다. 그런 뒤 각각의 시간운영표를 분석하고 자신들의 일정을 다시 생각하고 수정한다. 그러면 적어도 6개월이 지마면, 그들은 많은 시간을 쓸데없는 일에 낭비하면서 흘려보내고 있다는 사실을 틀림없이 깨닫게 될것이다.

시간활용법은 연습을 통해 개선된다. 시간관리에 대한 지속적인 노력만이 시간의 낭비를 막을 수 있다.

* 1. 시간을 관리한다.

체계적인 시간관리는 시간기록에 뒤이은 두번째 단계에서 할 일이다. 우리는 비생산적이고도 시간을 낭비하는 활동을 찾아내어, 가능한 한 그것을 제거해야 한다.

이를 위해서 는 스스로 명가지 자기진단 질문을 할 필요가 있다.

* + 1. 개인 차원에서의 낭비 발생

어떤 결과도 거둘 수 없는 완전한 시간낭비형 일을 찾아내 제거해야 한다.

이러한 시간 낭비적인 일을 찾아내기 위해서는 시간운용표 기록에 나타난 모든 활동에 대해 다음과 같이 질문한다.

"이 일을 시작하지 않았다면 어떤 일이 일어났을까?"

만약 그 대답이 "별일없어"라고 나오면, 그 다음 결론은 그 일을 당장 그만두는 것이다.

하지 않아도 아무런 문제가 없을 일을 바쁜 사람들이 얼마나 많이 하고 있는지 알면 놀라울 따름이다. 예를들면 바쁜 사람들의 시간을 터무니없이 많이 빼앗아가는 수많은 연설, 만찬, 위원회, 이사회 등이 있는데, 이는 지식근로자에게는 조금도 즐거운 일이 아니다.

권한위임 할 일을 찾는다.

내 시간운용표에 기록된 활동 가운데, 다른 사람이 더 잘 하지 못한다해도, 최소한 나만큼은 잘 할 수 있었던 일은 어떤 것인가?이다.

권한위임이 다른 누군가가 나의 일 중 일부를 대신해야만 한다는 것을 의미하는 것이 아니다.

권한위임은 내가 중요한 일에 집중할 시간을 확보하기 위해서 다른 사람이 할 수 있는 일은 다른 사람에게 맡기는 것이다.

다른 사람의 시간을 낭비하는 일을 찾는다.

다른 사람에게 물어보는 것이다.

즉 "내가 하는 일 가운데 당신의 목표달성에 아무런 도움도 되지 않으면서, 당신의 시간만 낭비하게 하는 일은 없는가?"

이렇게 질문할수 있다는 것, 그리고 어떤 솔직한 대답이 나와도 두려워하지 않고 질문한다는 것은 목표를 달성하는 지식근로자들이 지닌 한가지 특징이다.

* + 1. 조직 차원에서의 낭비 발생

지식근로자가 중요하게 관심을 기울여야 하는 사항은 부실한 경영관리 및 조직상의 결함에서 오는 시간 낭비이다.

부실한 경영관리는 모든 사람들의 시간을 낭비시킨다. 무엇보다도 지식근로자의 자신의 시간을 낭비시킨다.

시스템의 결함 또는 앞을 내다보는 안목의 결여에서 오는 시간 낭비 요인

추적해야 할 증후는 주기적으로 발생하는 위기들로서, 이는 해마다 되풀이 된다. 같은 위기가 두번 일어난다면 결코 다시 일어나게 해서는 안된다.

-매년 발생하는 재고관리상의 위기가 여기에 속한다. 오늘날 재고관리는 컴퓨터를 통해 과거보다 훨씬 더 멋지게 해결하고 있고, 또 과거에 썼던 것보다 더 많은 비용을 들여 처리하고 있는데, 이는 결코 큰 진전이라고 할 수 없다.

반복해서 일어나는 위기는 언제나 예견할 수 있다. 그러므로 이에 대해 예방조치를 취하거나, 아니면 사무직원들이 처리할 수 있도록 절차적인 업무로 전환시켜야 한다.

절차적인 업무로 만든다는 것은 지금까지 그 일을 하는데, 천재적인 인간을 필요로 했지만, 이제는 미숙련 근로자가 별다른 판단없이 처리할 수 있도록 하는 것을 의미한다.

왜냐하면 절차란 대단히 유능한 사람이 과거의 위기를 극복하는 과정에서 배운 것을 체계적, 단계적 형태로 집행하는 것을 의미하기 때문이다.

반복되는 위기는 조직의 하부계층에서만 일어나는 것은 아니다. 반복되는 위기는 모든 계층의 사람에게서 일어난다.

반복해서 일어나는 위기는 간단히 말해, 우둔함과 나태의 징후에 지나지 않는다.

효과적으로 운영되는 공장은 아주 조용하다. 효과적으로 관리되는 공장은 언뜻 따분해 보인다. 위기는 항상 예측되고, 대처 방안은 이미 절차로 전환되어 있기 때문에 소란을 피을 만한 일은 결코 일어나지 않기 때문이다.

인력 과잉의 결과일 수 있다.

\*문제

하수구를 파는데 두사람이 이틀걸렸다면, 네사람으로는 몇일이 걸릴까? 교과서적인 정답은 물론 하루이다. 그러나 기업의 경영자는 아마 4일이라고 할 것이다.

어떤 일을 추진할때 인력이 부족해 애를 먹는 경우가 있다. 그리고 일의 진행에 차질이 발생한다. 그러나 그것은 일반적인 상황은 아니다. 좀더 일반적인 사실은 오히려 인원이 너무 많아 목표를 달성하지 못한다는 것이다. 인원이 너무 많은 경우, 그들은 일 자체보다는 그들 사이에 상호작용하는데 더욱더 많은 시간을 소비한다.

만약 조직내 상급자들이 적지 않은 시간(업무의 10분의 1 이상)에 불화, 마찰, 관할권 다툼, 부문간 협조 등에 관련 문제로 시간이 쓰여지고 있다면 그 조직은 인력이 너무 것이 거의 확실하다.

그런조직에서 사람들은 서로 다른 사람이 한 일을 중복해서 하고 있기 때문이다. 군살이 없는 조직에서는 서로 충돌하지 않고 일을 수행할 수 있으며, 또 자신이 하는 일을 굳이 길게 설명할 필요도 없다.

조직 구조상의 결함

예를 들면 회의를 빈번히 하는 것이다.

회의는 한번에 한가지 밖에 할 수 없다는 조직구조상의 결함을 전제로 하는 것이다. 사람은 회의 참석과 일을 동시에 할 수 없다. 이상적으로 설계된 조직에서는 회의 같은 것이 필요 없다.

우리가 회의를 하는 것은 저마다 다른 일을 하고 있는 여러 사람들이 특정한 공통과업을 달성하는데 서로 협력하기 위해서다. 즉, 우리는 구체적인 상황에 필요한 지식과 경험을 여러 사람의 지식과 경험을 통해 종합해야 하기 때문이다.

회의는 필요 이상으로 열리게 마련이다. 조직은 언제나 함께 해야할 일들이 너무나 많기 때문에, 조직에서서 "협력"의 기회를 만들기 위해 행동과학자들이 추진하는 좋은 의도의 노력은 어쩌면 불필요한것일지도 모른다.

하지만 만약 조직의 최고경영자들이 회의에 많은 시간을 할애한다면, 이는 조직의 결함을 보여주는 명백한 증거라고 할 수 있다.

어쨌든, 회의는 당연히 하는 것이 아니라 예외적으로 하는 것이 어야 한다. 모든 사람들이 끊임없이 회의만 하는 조직은 무엇 하나 제대로하는 사람이 없음을 반증한다.

너무 자주 열리는 회의는 단일 직무 또는 하나의 요소에 포함되어야 할 과업이 여러가지 직무 또는 조직의 여러부서에 분산되어 있음을 암시한다. 즉 회의가 많다는 것은 책임이 분산되어 있고 정보가 필요한 사람에게 제공되고 있지 않다는 사실을 나타낸다.

구성원들이 자신의 시간의 4분의 1 이상을 회의로 보내는 조직은 시간을 낭비하는 결함이 많은 조직이다.

* 1. 시간을 통합한다.

시간을 기록과 분석을 통해 관리하는 지식근로자는 자신의 중요한 일에 투입할 수 있는 시간이 얼마나 되는지 파악할 수 있다. 자유재량 시간이 얼마나 되는지, 다시 말해 진정으로 공헌을 할 수 있는 큰 과업에 투입할 수 있는 시간은 얼마나 될까?

자유재량 시간은 지식근로자가 아무리 철저하게 시간낭비 요인을 제거한다해도, 충분하지 않다.

그렇기 때문에 시간관리의 마지막 단계는 기록과 분석으로 밝혀진, 정상적으로 사용할 수 있고 또 지식근로자의 통제아래 있는 시간을 연속적으로 통합하는 일이다.

시간을 연속적으로 통합하는 구체적인 방법은 시간관리에 대한 전체적인 전략에 비하면 별로 중요한 것은 아니다. 대부분의 사람들은 부차적이고 생산성이 낮은 일을 한꺼번에 뒤로 연기함으로써, 즉 한동안의 시간을 말끔히 비워둠으로써 시간관리를 하려한다. 그러나 이러한 접근 방법은 좋지 않다. 그 사람은 여전히 마음속으로, 그리고 실제 스케줄상에는 다음으로 연기한 중요성이 낮은 일, 즉 공헌도는 낮지만 하지 않을 수 없는 일에다 여전히 우선권을 주고 있기 때문이다.

그 결과 갑작스럽게 해결해야 할 일이 나타나서 자유재량 시간을 소모하는 경우가 많고, 자유재량 시간 동안 할 일을 못하고 만다.

따라서 몇일 또는 몇주 후에는 자유재량 시간이 모두 없어지고, 새로운 위기, 새로운 긴급사항, 새로운 사소한 일들이 그것을 다 갉아먹고 만다.

목표를 달성하는 지식근로자들은 실질적으로 자신들의 시간이라고 간주할 수 있는 자유재량 시간이 얼마나 되는지 계산하는 것에서 출발한다. 그 다음 그들은 적당한 정도의 연속적인 시간을 확보단다. 그리고 만약 다른 중요한 일들이 그 확보된 시간을 갉아먹고 있다는 사실을 깨닫게 되면, 그 들은 시간운용표를 다시 면밀하게 검토함으로써 비생산적인 활동들로부터 시간요구를 좀더 제거한다.

1. 공헌할 목표에 초점을 맞추는 방법

목표를 달성하는 사람들은 공헌에 초점을 맞춘다. 그들은 자신이 지금하고 있는 일보다 더 높은 곳에 있을 것을 지향하고 또한 목표를 달성하기 위해 외부로 눈을 돌린다.

그들은 다음과 질문한다. "내가 속해 있는 조직의 성과와 결과에 큰 영향을 미치는 것으로서, 내가 공헌할 수 있는 것은 무엇인가?" 그들은 책임을 강조해야한다.

사람들은 대부분 자신의 능력에 비해 낮은 수준에 초점을 맞추는 경향이 있다. 그 이유는 그들은 결과가 아니라 노력 자체에 몰두하기 때문이다.

그들은 조직과 상사가 자신에게 해주기를 바라는 것, 그리고 당연히 해 줄일에 신경을 쓴다. 그리고 그들은 무엇보다도 자신들이 가져야할 권한을 의식한다.

그 결과 그들은 목표를 달성하지 못하고 만다.

조직에 있는 사람들에게 "당신은 봉급을 받는 대가로 어떤 일을 하고 있습니까?"라고 물은면 "나는 경리부를 책임지고 있습니다. 또는 판매부 책임자입니다. 나는 850명의 부하를 거느리고 있습니다. "라는 대답을 대부분 듣습니다.

오직 몇명만이 "다른 관리자들이 올바른 결정을 내리는데 필요한 정보를 제공하는 것이 나의 일입니다. 고객들이 장차 필요로 하는 제품을 찾아내는 것이 내 책임입니다. 사장이 장차 내려야 할 의사결정에 대해 깊이 생각하고 준비하고 있습니다"라고 대답한다.

그 사람이 직함과 지위가 아무리 당당한 것이라고 하더라도 자기가 들이는 노력에만 초점을 맞추고 부하들에 대한 권한을 중시하는 사람은 한갓 다른 사람의 부하에 지나지 않는다. 그러나 공헌에 초점을 맞추고 결과에 대한 책임을 지는 사람은 그가 아무리 하급관리자라하더라고 톱 매니지먼트이다. 그는 조직 전체의 성과에 대해 스스로 책임을 지는 것이다.

* 1. 지식근로자는 스스로 몰입한다.

공헌할 목표에 초점을 맞추면 자신의 전문분야, 한정된 기술, 그리고 자신이 속해 있는 부서에만 집중하던 관심을 조직 전체의 성과를 올리는 데로 관심을 확장하게 된다.

또한 자신의 관심을 외부 세계로 돌리게 되는데, 외부 세계야말로 결과가 있는 곳이다. 지식근로자는 자신의 전문분야, 그리고 자신의 기술, 또는 자신의 부서가 조직 전체와 어떤 관계에 있는지, 그리고 조직의 목적과는 어떤 관계에 있는지 깊이 생각하게 된다.

그러므로 소비자, 단골고객의 처지에서 생각을 하게 될 터인데, 그들이야 말로 조직이 무엇을 생산하든 조직이 존재하는 궁극적 이유가 된다. 그 결과 그가 하는 일과 방식은 실질적으로 달라질 것이다.

그렇다면 공헌을 더욱 자세히 설명하면 무엇이 될까? 공헌은 여러가지 의미를 내포하고 있지만, 다음의 세가지 영역으로 연결될 수 있다.

즉 직접적인 결과를 산출하고 가치를 창출하고 그것을 재확인하고, 내일을 위한 인재를 확보하고 개발하는 것이다.

만약 이 세 영역 가운데 하나라도 업적을 올리지 못하면, 조직은 도태되고 말것이다.

* + 1. 공헌에 성공하는 사람

직접적인 결과를 산출

첫번째 영역인 조직의 직접적인 결과 산출 영역은 원칙적으로 분명하게 측정할 수 있다. 기업의 경우, 그것은 매출이나 이익과 같은 경제적 결과로 나타난다.

직접적인 결과는 항상 중요한 것이다. 조직을 돌보고 먹여살린다는 측면에서, 그것은 인간의 영양분 섭취에 있어 칼로리와 같은 역할을 한다.

그러나 마치 인간의 몸에 비타민과 미네랄이 필요하듯이, 모든 조직은 두번째 영역인 가치창출에 대한 몰입이 필요하고, 가치를 지속적으로 재확인할 필요가 있다.

가치를 창출하고 그것을 재확인

조직은 항상 "우리의 존재 이유는 이것입니다."라고 말할 수 있는 분명한 목적을 가지고 있어야 하며, 그렇지 못하면 조직은 해체/혼란/마비로 이어지며 쇠퇴한다.

기업차원에서 가치에 대한 몰입은 기술적인 면에서 선두자리를 차지하는 것일수도 있고, 고객을 위해 올바른 제품과 서비스를 위해, 가장 싼값으로 최고의 품질을 제공하는 일일수도 있다.

내일을 위한 인재를 확보하고 개발

조직이란 크게 보면 죽음이라는 피할 수 없는 운명을 지닌 개인의 한계를 극복하는 하나의 수단이다. 영속할 능력이 없는 조직은 그 자체로 실패작이다. 그러므로 조직은 내일의 조직을 운영할 사람들을 오늘 준비해두지 않으면 안된다. 그렇기 때문에 조직은 인적자원의 수준을 꾸준하게 향상시켜야한다.

그리하여 다음세대는 현 세대가 축적해놓은 고된작업과 헌신을 당연하게 받아들어야만 한다. 그 다음 그들은 선배의 어깨 위에 올라앉아 또 다음 세대의 기초가 딜 새로운 "최고"의 노력과 헌신을 하지 않으면 안된다.

현재 수준의 비젼, 우수성, 그리고 실적만을 경우 유지하는 조직은 적응 능력을 잃업렸다고밖에 할 수 없다. 그리고 인간과 고나련된 일에 있어 단 한가지 확실한 것은 변화뿐이며, 그런 조직은 변화된 내일에는 살아남지 못할 것이다.

최고 경영자가 공헌에 초점을 맞추는 것, 그 자체가 인재육성에 강력한 추진 요소가 된다. 자산의 목표를 회사 공헌에 겨냥한 최고경영자는 함께 일하는 모든 사람들의 목표와 기준을 끌어올린다.

* + 1. 공헌에 실패하는 사람

지식근로자가 실패하는 가장 일반적인 원인은 새로운 지위가 요구하는 바에 따라 스스로 변신하는 능력의 부족 또는 의지의 결여 때문이다.

현재의 자리로 옮기기 전의 지위에서 성공적으로 해왔던 방식과 똑같은 방식으로 일을 계속하는 지식근로자는 대부분 실패하게 된다.

그 이유는 자신이 공헌해야 할 목표 그 자체가 변하기 때문이 아니라 , 앞에서 설명한 세가지성과영역 사이의 상대적인 중요성이 변하기 때문이다. 이점을 이해하지 못하는 지식근로자는 어느덧 잘못된 일을 잘못된 방법으로 처리하고 있는 자신을 발견하게 될것이다.

* 1. 공헌을 위한 인간관계

조직에 속해 있는 지식근로자들은 "인간관계에 타고난 재능"을 가졌기 때문에 좋은 인간관계를 유지하는 것은 아니다. 그들이 좋은 인간관계를

유지하는 것은 자신들의 공헌에 초점을 맞추고, 나아가 다른 사람들과 관계에서 공헌할 부분에 초점을 맞추고 있기 때문이다. 그 결과 그들은 생산적인 관계를 형성한다.

"생산적"이라는 것이야말로 바로 "올바른 인간관계"에 대한 하나의타당한 정의이다. 어째튼, 어떤 작업 또는 특정 과업과 관련해 발생하는 인간관계에 있어서 그 관계가 아무런 성과를 달성하지 못한다면, 따뜻한 감정이나 유쾌한 농담은 아무런 의미가 없다.

반면에 관련된 모든 사람들이 결과를 얻게 되고 성취감을 맞볼 수 있다면 종종 거친 말투를 주고받는다고해도 인간관계를 파괴하지 않을 것이다.

공헌에 초점을 맞추는 활동 그 자체가 "효과적인 인간관계"에 필요한 네가지 기본 조건을 충족시켜준다.

* + 1. 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 지난 20여년동안 경영의 중심과제로 자리잡아왔다. 기업, 공공기관, 군대, 병원, 다시 말해 현재 사회의 모든 주요 기관들이 커뮤니케이션에 큰 관심을 기울여왔다.

현대조직에서 커뮤니케이션이 필요하다는 것. 그리고 그 만큼 그것이 부족하다는 점을 처음 알게 된 20~30년전과 마찬가지로 오늘날에 대한 커뮤니케이션에 대한 이해는 빈약한다.

우리는 커뮤니케이션에 대해 쏟고 있는 방대한 노력이 성과를 창출하지 못하는 이유를 이해하기 시작했다.

우리는 최고경영자로부터 종업원에게, 상사로부터 부하에게 향하는 하향식 커뮤니케이션에 관해서만 연구해 왔다. 그러나 만약 커뮤니케이션이 하향적 관계로만 설정된다면 효과를 발휘하기가 불가능하다. 그 이유는 상사가 부하에게 무언가를 말하려고 노력하면 할 수록 부하는 잘못이해할 위험이 더 커지기 때문이다. 부하는 자신이 원하는 것만 골라 들을 것이다.

그러나 자신자신의 과업에 대해 공헌하는, 책임을 지는 지식근로자들은 일반적으로 부하들에게 스스로 책임질 것을 요구한다. 그들은 부하들에게 다음과 같이 질문하는 경향이 있다.

"조직, 그리고 당신의 상사인 내가 당신으로 하여금 조직에 공헌할 책임을 지도록 하기 위해서는, 어떤 공헌을 해야 하는가? 우리가 당신에게 개대해야 할 것은 무엇인가? 당신의 지식과 능력을 최대한 활용할 수 있는 방법은 무엇인가?" 이렇게 되면 커뮤니케이션은 가능해지고, 훨씬 쉬워진다.

* + 1. 팀워크

공헌할 초점에 맞추게 되면 커뮤니케이션이 횡적으로도 이루어짐에 따라 팀워크가 가능해진다.

"나의 산출물이 성과와 연결되기 위해서는 누가 그것을 이용해야 하는가"라는 식의 질문을 하게 되면 명령 계통에 구애받지 않고 지위에 상관없이, 그리고 지식근로자가 개개인에 이르기 까지 그것을 활용할 사람들의 중요성을 즉각 부각시켜준다. 그것이 지식조직의 현실이다. 어떤 작업의 목표를 달성하려면 실제로 다양한 지식과 기술을 가진 사람들이 구성한 팀을 통해 추진해야만 한다. 팀을 구성하는 사람들은 조직의 공직적인 지배구조에 의해서가 아니라, 상황논리와 과업의 요구에 따라 자발적으로 협력해만 한다.

* + 1. 자기계발

개개인의 자기계발도 공헌에 초점을 맞추는 활동에 크게 의존한다. "조직의 성과를 향상키기 위해 내가 할 수 있는 가장 큰 공헌은 무엇인가?"라는 스스로 질문하는 사람은 사실상 다음과 같이 묻는 것이다.

"나는 어떤 분야에서 자기계발이 필요한가?, 내가 책임을 지고 있는 공헌을 달성하기 위해서, 나는 어떤 지식과 기술을 터득해야 하는가?,

나의 강점 가운데 어떤 것을 작업에 적용해야 하는가?"

* + 1. 인재육성

공헌에 초점을 맞추는 지식근로자는 부하, 동료 또는 상사를 가릴 것 없이, 다른 사람들도 자기계발을 하도록 촉진하은 역할을 수행한다. 그는 자신의 개인적인 기준이 아니라 과업이 요구하는 바에 바탕으로 기준을 설정한다.

우리는 자기계발이 무엇인지에 대해 별로 아는 것이 없다. 그러나 한가지만은 알고 있다. 일반적으로 인간, 특히 지식근로자들은 스스로 설정한 기준에 따라 성장한다.

만약 어떤 사람이 자신이 되고자 하는 기준을 낮게 잡으면, 그는 더이상 성장하지 못한다. 만약 자신이 되고자하는 목표를 높게 잡으면, 그는 위대한 존재로 성장할 것이다.

1. 강점을 활용하는 방법

목표를 달성하는 사람들은 인간의 강점을 활용해 생산성을 높인다. 그는 단점을 바탕으로 해서는 생산성을 올릴 수 없다는 것알고 있다. 결과를 위해서는 이용 가능한 모든 강점을 할용해야 한다. 동료와 상사의 강점, 그리고 자기자신의 강점을 활용해야 한다. 이런 강점이야 말로 진정한 기회이다.

그렇다면 강점을 활용해 생산성을 올리는 기본 단계가 무엇일까? 그것은 바로 강점에 기초한 인력배치이다.

* 1. 강점에 기초한 인력 배치

강점을 활용해 생산성을 올리는 문제와 관련해 우리가 가장 먼저 부딪치는 분야는 인적자원의 배치이다.

목표를 달성하는 최고경영자는 발령을 내거나, 승진을 시킬때 그 사람이 잘 할 수 있는 일이 무엇인가를 판단기준으로 삼는다. 최고경영자는 인적자원배치에 대한 의사결정을 내릴때, 대상자의 단점을 최소화하기 위해서가 아니라 강점을 강화하기 위해 결정을 내린다.

약점에 기반을 두는 것은 조직의 목표달성을 방해한다.

그렇다면 왜 지금까지 제대로된 인적자원 배치를 하지 못했는가? 왜 사람의 강점을 생산으로 활용하는 지식근로자가 그토록 드문가?, 특히 동료의 강점을 활용하는 사람이 그다지도 드문가?

그 주된 이유는 최고경영자의 당면 과제가 인력배치에 있기 않기 때문이다. 최고경영자의 당면 과제는 우선 빈자리에 사람을 채우는 것이기 때문이다. 그 다음 그 일자리에서 일을 할 사람을 찾는다. 이러한 순서에 따르면 가장 무난한 사람으로 귀결되기 십상이다. 그렇게 뽑힌 사람은 필요한 순서로 따지면 제일 뒤로 밀려날 사람이다. 그리고 그 조직은 당연히 평범한 조직이 되고 만다.

이러한 사태를 해결하기 위해 널리 알려진 "치료법"은 배치가능한 사람의 능력에 맞게 직무를 구축하는 방법이다. 그러나 이러한 치료법은 질병보다 더 나쁘다. 직무는 객관적으로 구축되어야 한다. 다시말해 인간의 개선이 아니라 과업의 성격에 따라 결정되어야 한다. 그 이유는 조직의 직무들은 상호의존하고, 상호연결되어 있기 때문에 직무의 내용, 직무의 구조, 그리고 직무의 위치를 수정하게 되면, 조직 전체의 변화로 이어지는 연쇄반응이 일어나기 때문이다. 즉, 한사람을 하나의 직무에 배치하기 위해 모든 사람의 직무나 책임을 바꿀 수는 없다.

그렇다면 목표를 달성하는 최고영영자들은 어떻게 해야 직무를 사람들에게 맞추는 방식으로, 다시 말해 직무를 설계하는 함정에 빠지지 않고 강점을 근거로 한 인사배치를 할 수 있을까? 대체로 그들은 다음 두가지 원칙을 따른다.

* + 1. 직무의 목표수준을 높이고, 영유있게 설계하는 것.

각각의 직무는 그것이 무엇이든간에 개인이 지닌 강점을 발휘하게끔 자극해야만한다. 과업의 수행에 적합한 어떤 강점이 뛰어난 결과를 산출할 수 있도록 각각의 직무는 어느정도 여유있게 설계되어야 한다. 그러나 이것은 대규모 조직들 대부분이 따르지 않고 있는 원칙이기도 하다. 대규모 조직들은 대부분 직무의 범위를 작게 설계하는 경향이 있다. 그렇게 하는 것은 특정시기에 사람들이 구체적인 성과를 올리기 위해 임무를 맡고, 또한 기계적으로 일을 수행해야 할때에만 의미가 있다.

직무의 요건도 변화의 운명에 놓여 있을 뿐만 아니라, 때로는 갑자기 변하기도 한다. 그러므로 최적합이라는 것은 어느 순간 부적합한 것으로 돼버린다. 각각의 직무가 처음부터 범위가 넓고 수준이 높을때, 그것은 구성원들로 하여금 상황 변화에 따른 새로운 요구 수준에 도달할 수 있도록 해준다.

지식근로자게게 있어서는 자기가 적절한 직무에 근무하는지, 또는 올바른 일을 하고 있는지를 가능한 빨리 알아내는 것도 지식근로자로서는 중요한 일이다. 육체작업에 있어서는 필요한 적성이나 기능에 대해 매우 신뢰도가 높은 검사방법이 있다. 그러나 지식작업에 적용할 수 있는 그런 테스트방법은 없다. 지식작업에서 필요한 것은 이런저런 특별한 기능이 아니라 능력에 대한 대가의 윤곽이며, 그 능력이 적합한지의 여부는 오직 성과의 산출 여부로만 판단된다.

* + 1. 최고경영자는 직무가 요구하는 실체 파악에 앞서 그 사람이 무엇을 할 수 있는지부터 고민해야 한다.

이것은 그들이 특정 직무에 관한 인사배치 결정을 내리기 훨씬 전에, 그것도 그 직무와 관계없이 사람들에 대해 심사숙고한다는 것을 의미한다.이것이 오늘날 사람들, 특히 지식작업을 수행하는 지식근로자를 정기적으로 평가하는 인사고과제도가 폭넓게 보급되고 있는 이유다. 인사고과의 목적은 특정 인물이 좀더 높은 지위에 적합한 사람인지 결정하기 훨씬전에 그 사람을 평가해두려는 것이다.

하지만, 규모가 큰 조직들은 대부분 고과제도를 실시하고 있긴해도, 실제로 그것을 활용하지는 않는다. 다시말해 인사고과 결과는 서류철에 보관되고, 인사문제를 결정할때 그것들을 들추어 보는 사람은 아무도 없다는 것이다. 모든 사람은 그것을 마치 아무 쓸모없는 서류더미인양 무시하고 있다. 또한 거의 예외없이 상사가 부하와 마주앉아서 인사고과 결과에 대해 검토하는 "인사고과면접"은 하지 않는 다는 점이다. 인사고과 면접은 인사고과제도의 핵심인데도 말이다.

* 1. 상사의 강점을 활용하는 방법

목표를 달성하는 지식근로자는 무엇보다도 자기 상사의 강점을 최대한 활용하도록 노력해야 한다.

대부분의 조직에서 "부하관리에는 별 문제가 없으나 상사를 어째해야 좋을지 모르겠다"라고 말하지 않는 지식근로자는 거의 없다. 사실 그것은 매우 쉬운일이다. 그러나 목표를 달성하는 지식근로자만이 그것을 안다. 비결은 바로 목표를 달성하는 지식근로자가 자기 상사의 강점을 활용한다는 것이다.

* + 1. 상사가 자신의 목표를 달성할 수 있도록 도와주는 것.

상사의 강점을 활용한다는 것은 다시 말해 상사가 자신의 목표를 달성할 수 있도록 도와주는 것이다. 그렇게 하면 그것은 부하 자신의 목표도 달성하게 해줄 것이다.

대부분의 경우 부하가 무능한 상사를 밟고 올라서서 승진과 명성을 얻는 일은 일어나지 않는다. 만약 상사가 승진하지 못하면 부하들도 그 상사의 뒤에서 인사 체증이 걸리기 십상이다. 그리고 만약 상사가 무능과 실패로 결질되더라도, 유능하고 젊은 차석이 그 자리를 잇는 경우는 드물다, 후임자는 보통 외부에서 영입되고, 그와 더불어 자신을 도울 인재를 데리고 온다. 반면에 승진이 빠른 뛰어난 상사 밑에서 일하는 것만큼 성공에 도움이 되는 것도 없다. 결국, 상사의 강점을 활용하는 것은 부하 자신의 목표를 달성하는 열쇠이다. 상사의 강점을 활용함으로써 부하는 그 자신이 해야할 공헌에 초점을 맞출 수 있는 것이다.

그렇기 때문에 부하는 상사의 강점을 활용하기 위해 다음과 같은 질문을 한다.

-나의 상사가 잘할 수 있는 것은 무엇인가?

-그가 정말 잘 해오고 있는 것은 무엇인가?

-그가 자신의 강점을 활용하기 위해 알아야 할 것은 무엇인가?

* + 1. 상사의 업무부행 방식을 파악해야 한다.

그 업무 수행 방식이 단순한 방법이나 습관일 수도 있지만, 현실이기도 하다.

예를 들면, 정보수집방법과 관련해 사람은 읽은 사람과 듣는 사람의 두 부류로 나눈다. 읽은 사람에게 구두형 보고는 시낭비다. 반대로 듣는 형의 사람에게 두꺼운 보고서를 제출하는 것 또한 시간 낭비이다.

* 1. 자신의 강점을 활용하는 방법

강점을 살려 생산성을 높이는 것은 자기 자신의 능력, 일하는 습관과 관련해서도 마찬가지로 중요한다.

먼저 우리가 결과를 어떻게 산출하는지, 즉 성과를 높이는 방법을 파악하는 일부터 시작한다.

예를들면.

-자신이 일을 아침에 잘하는지 저녁에 잘하는지 알아야한다.

-일을 하기전에 신충하게 생각하는 스타일인가?

-어떤 압력을 받고 있을때 일을 잘하는가?

-혼자서 잘하는가, 팀에서 잘하는가?

읽는자인가, 듣는자인가?

1. 중요한 것부터 해결하는 방법

목표를 달성하기 위한 비결은 집중이다. 목표를 달성하는 사람들은 중요한 일부터 먼저해결하며, 한번에 한가지 일만 수행하는 공통점이 있다.

* 1. 중요한 일에 집중하라
     1. 집중의 필요성

시간은 항상 부족하기 때문이다.

공헌을 위해 사용할 수 있는 시간보다는 이룩해야 할 공헌들이 언제나 더 많기 때문이다. 지식근로자가 해야 할 공헌을 분석해 보면, 중요한 과업들이 능 당혹스러운 정도로 많다는 사실을 알게된다. 반면에 지식근로자의 시간을 분석하면, 공헌해야 할 일에 할애해야 하는 시간이 당혹스러울정도로 적다는 것이다. 아무리 시간관리를 잘해도 자기자신을 위해 많은 시간을 할애하지 못한다.

높은 수준의 공헌에 초점을 맞추면 맞출수록 다른 일로 방해를 받지 않는 상당히 긴 연속적인 시간이 더욱 많이 필요할 것이다.

마찬가지로 우리가 강점을 활용하려고 노력하면 할수록, 우리는 스스로가 가진 강점을 중요한 기회로 집중시킬 필요성을 인식하게 된다. 이것이야 말로 결과를 산출하기 위한 유일한 방법이다.

한가지 일만 잘하기도 어렵기 때문이다.

우리는 대부분 두가지 일은 젖혀두고라도 , 한 다한가지 일만 잘하기도 어렵다는 사실을 알고 있기 때문이다. 진정으로 인간은 놀라울 정도로 다양한 능력을 가지고 있다. 이러한 인간의 위대한 다양성을 생산적으로 사용하기 위해서는 개개인들의 다양한 능력을 한가지 과업에 집중시켜야하는 것이다. 온갖 능력을 성과를 올릴 수 있는 한가지 과업에 연결하는 것이 바로 집중이다.

물론 모차르트처럼 몇개의 작곡을 동시에 진행하는 멀리플레이어도 있지만, 대부분은 한가지 일에 집중한다. 예를들면 바흐, 헨델처럼 한작곡이 완성되기 전에 다른 곡을 작곡하지 않는것처럼...

* + 1. 집중하지 못하는 사람

별다른 성과를 올리지 못하는 사람들이 때로는 더 열심히 일한다. 그 이유는 다음과 같다.

시간을 과소평가하기 때문

그들은 어떤 일이라도 그것에 필요한 시간을 과소평가하기 때문이다. 그들은 늘 모든일이 제대로 진행될 것으로 기대한다. 그러나 지식근로자라면 누구나 알듯이, 아무런 문제도 없이 제대로 잘 되는 일이라 없다. 예상치 못했던 일이 언제나 일어난다. 그러므로 목표를 달성하는 지식근로자는 실제로 필요한 시간 이상으로 여유있게 일정을 잡는다.

늘 서두르기 때문

성과가 떨어지는 지식근로자는 전형적으로 서두르는 경향이 있다. 결과적으로 그 때문에 오히려 더 늦어지고 만다. 반면에 목표를 달성하는 지식근로자는 시간과 경쟁하지 않는다. 그들은 편안한 속도를 유지하지만 쉬지않고 나아간다.

늘 여러가지 일을 동시에 추진하려하기 때문.

전형적인 지식근로자는 여러가지 일을 동시에 추진하려고 한다. 그 결가 자신이 계획한 여러가지 일 가운데 그 어느것에도 시간을 할애하지 못한다. 추진하던 여러가지 일 가운데 하나가 문제에 부딪히면 거의 모든 계획이 한꺼번에 무너지고 만다.

* 1. 지나간 것은 잊어라

지식근로자의 노력을 집중시키기 위한 제1의 법칙은 더이상 생산적이지 않은 과거와 단절하는 것이다. 목표를 달성하는 지식근로자들은 자신의 일을 정기적으로 점검한다. 그리고 다음과 같은 질문을 한다.

"우리가 이일을 아직도 시행하지 않고 있었다면 지금이라도 이일을 착수해야 하는가?" 이에 대한 대답이 무조건 예스가 아니라면, 당장 그 일을 중단하거나 대폭 축소해야 한다. 적어도, 더이상 생산적이지 않은 과거를 위해 지금부터라도 자원을 추가적으로 투입하지 않는다는 것만은 확실히 해야 한다.

목표를 달성하는 지식근로자들은 새로운 활동을 시작하기에 앞서 반드시 낡은 것을 먼저 정리한다. 그것은 조직의 체중관리를 위해서도 필요하다. 그렇지 않으면 조직은 곧 정상적인 모습, 응집력, 통제 능력을 잃고 만다. 사회의 기관은 생물체의 기관과 마찬가지로 군살이 없는 근육을 유지해야 한다.

뿐만 아니라 모든 지식근로자가 알고 있듯이, 새로 시작하는 일치고 쉬운 것은 없으며 늘 문제에 부딪하게 마련이다. 그러므로 악천후에 대비해 거기에서 벗어날 수단을 미리 마련해두지 않으면, 시작부터 실패할 운명을 타고나는 것이다. 새로운 것을 잘 수행하기 위한 유일하고도 효과적인 수단은 업무의 실행 능력이 증명된 인재들이다. 이 같은 인재들은 언제나 너무 바쁘다. 지금 그들이 지고 있는 부담을 덜어주기 않는한, 그들이 새로운 과업을 맡으라고 기대할 수는 없다.

새로운 것을 강력히 추진하는 유일한 방법은 낡은 것을 체계적으로 폐기하는 것뿐이다. 내가 알고 있는 어떤 조직도 아이디어가 부족한 경우는 없었다. 창조력은 문제되지 않는다. 그러나 그들의 좋은 아이디어를 지속적으로 활용하는 조직은 드물다.

모두가 어제의 과업을 수행하느라 너무 바쁘다. 모든 계획과 활동을 정기적으로 심사하고 생산성이 증명되지 않는 것을 폐기해버리면, 놀라울 정도로 창조력이 넘쳐나게 된다.

* 1. 먼저 우선순위를 정하라.

항상 그렇지만, 일을 할 시간보다는 추진해야 할 생산적인 일들이 언제나 더 많은 법이고, 그것을 감당할 사람의 숫자보다는 내일을 위한 기회들이 훨씬 더 많다. 그리고 문제와 위기가 언제나 넘쳐흐른다는 사실은 더말할 나위없다. 그러므로 의사결정은 어떤일을 최우선적으로 할것인자, 그리고 어떤 일을 가장 덜 중요하게 다룰 것인지에 따른 분명한 관점에서 판단되어야 한다. 한가지 문제는 누가 그 결정을 하는지의 여부다. 지식근로자인가, 아니면 주면 상황의 압력인가하는 것이다.

만약에 지식근로자가 아니라 주변 상황의 압력이 결정을 하게 되면,중요한 과정에 뒤로 밀리게 될것이다. 그렇게 되면 전형적으로, 어떤 과정에서라도 시간을 가장 많이 투입되어야 할 부분, 즉 의사결정 행동으로 전환하기 위한 방법과 수단을 강구하는 프로세스에 투입할 시간이 없어질것이다.

결국 어떤 과업도 누군가가 그것을 자기의 과업으로 받아들이지 않으면, 완결되지 않은 다는 것을 의미한다.

* + 1. 2차 순위에 대한 집중이 필요하다.

지식근로자가 정녕 할 일은 우선순위를 결정하는 것이 아니다. 어쩌면 우선순위를 결정하는 것은 쉬운것이다. 그것은 누구나 할 수 있다.

하지만 과업을 집중적으로 추진하는 지식근로자가 그토록 적은 이유는 2차 순위를 결정하고, 또 그것을 지키는 것이 어렵기 때문이다.

대부분의 지식근로자는 자신이 어떤일을 미루는 것은 실질적으로 포기하는 것이라는 사실을 알고 있다. 많은 사람들은 처음 추진했다가 뒤로 연기해 놓은 프로젝트를 다시 추진하는 것처럼 바람직하지 않은 것도 없다고 느끼고 있다.

결국 연기한다는 것은 실질적으로 포기하는 것이라는 사실이 지식근로자들로 하여금 어떤 과정이든 연기하는 것을 주저하도록 만드는것이다. 그 이유는 그들이 포기한 것이 경쟁상대에게 승리를 안겨줄지도 모르기 때문이다.

그렇다면, 우선순위와 2차순위를 어떻게 결정하면 좋을까?

* + 1. 우선순위 결정 방법

우선순위와 2차순위를 결정할때 가장 중요한 것은 이성적인 분석이 아니라 용기이다.

과학자를 대상으로 한 많은 연구 결과에 따르면 과학적인 성취는 연구에 관한 능력보다 기회를 포착하려는데 용기와의 상관관계가 더 크다는 사실을 보여주고 있다.

위대한 과학적 성취는 기회를 중심으로 연구의 우선순위를 정하는 사람에게 돌아갔다.

마찬가지로 기업계에서도 성공적인 사례는 기존의 사업분야에서 다소 새로운 것을 개발하는 기업이 아니라, 새로운 기술 또는 새로운 사업을 창조하려고 노력하는 기업이다.

원칙적으로 규모가 큰 새로운 사업을 시작하는 경우와 같이 새로운 소규모 사업을 시작하는 것도 위험하고, 힘들고, 불확실하기는 마찬가지다. 기회를 결과로 전환시키는 것은 문제를 해결하는 것보다 훨씬 생산적이다. 문제의 해결이란 과거의 균형을 회복하는 것에 지나지 않는다.

과거가 아니라 미래를 기준으로 선택하라.

문제가 아니라 기회에 초점을 맞춰라

자신의 독자적인 방향을 선택하라.

무난한 목표가 아니라, 뚜렷한 차이를 낼 수 있는 높은 목표를 노려라.

1. 목표를 달성하는 의사결정 방법

의사결정은 판단이다. 그서은 몇가지 대안들 가운데 하나를 선택하는 것이다.

* 1. 의사결정은 견해에서 나온다.

의사결정에 관한 대부분의 책들은 독자에게 "먼저 사실을 파악하라"라고 주문한다. 그러난 목표 달성에 유용한 의사결정을 하는 지식근로자들은 사실로 부터 출발하지 않는다는 것을 알고 있다. 지식근로자는 자신의 견해로부터 출발한다.

한분야에 많은 경험이 있는 사람은 당연히 자기의 의견을 가지고 있다. 한분야에 오랫동안 관련을 맺고서도 자기 의견을 갖지못하면, 관찰력일 부족하고 머리가 나쁘다는 소리를 들을 수 밖에 없다.

사람들은 어쩔 수 없이 자신의 견해로부터 출발한다. 사실을 먼저 파악하도록 요구하는 것은 바람직한 것이 아니다. 그런 요구를 받으면 사람들은 그저 모든 사람이 어떻게든 할 수 있는 매우 쉬운 일을 할 것이다. 다시 말해 그들이 이미 도달한 결론에 알맞은 사실을 찾을 뿐이다.

* 1. 의사결정은 합의에 의해 나온다.

목표를 달성하는 의사결정은 그에 관한 수많은 문헌에 설명되어 있는 것과는 달리, 사실에 관한 합의로부터 나온다는 것이 아니다. 올바른 의사결정의 밑바탕이 되는 합의는 다양한 의견의 대립과 갈등, 그리고 엇비슷한 대안에 대한 진지한 검토를 통해 도달 할 수 있다.

의사결정은 상반되는 견해의 충돌, 견해가 다른 사람들 사이의 대화, 여러 판단들 가운데에서의선택일 경우에만 올바르게 될 수있다.

* + 1. 의견의 불일치 강조

슬로언 사장

슬로언 2세는 GM 최고간부회의에서 다음과 같이 말한것으로 전해지고 있다.

"여러분, 이 결정에 대해 우리는 의견이 완전히 일치되었다고 봐도 좋습니까?" 참석자 전원이 동의하면 "그러면 이 문제에 대한 논의를 다음회의까지 연기할 것을 제안합니다. 다른 생각도 해보고, 우리가 내릴 이결정이 도대체 어떤 의미를 가지는지 이해할 시간이 좀더 필요하다고 생각합니다"

슬로언 2세는 "직관적"으로 의사결정을 하는 사람이 아니었다. 그는 사실에 기초해 의견을 검증할 필요가 있다고 항상 강조했다. 어쨌든 그는 올바른 의사결정에는 적당한 반대 의견이 필요하다는 것을 알았다.

의견 불일치를 강조하는 이유

의사결정자가 조직의 포로가 되는 것을 맞는 유일한 안전장치

모든 사람은 의사결정자로부터 항상 무엇인가를 얻으려고 한다. 모든 사람은 특별한 것을 기원하는 사람이자, 자신이 원하는 결정을 얻으려고 노력한다.

선입견이라는 감옥에서 탈출하는 유일한 방법은 반대 의견에 대해 토의하고 그것을 서류화해두면, 철저히 검토했음을 분명하게 해두는 것이다.

의사결정에 대한 대안을 제공할 수 있다.

의견차이 그 차체마으로도 의사결정에 대한 대안을 제공할 수 있다. 의사결정이 잘못될 가능성은 언제나 높다. 그것이 처음부터 잘못되었거나 아니면 상황의 변화에 따라 잘못되는 수도 있다.

만약 우리가 의사결정 과정에서 다른 대안을 생각해 두었다면, 우리는 설사 의사결정이 잘못되었다고 해도 되돌아가 의지할 만한 것이 있는 셈이다. 게다가 이미 충분히 생각한 것, 검토가 이미 끝난 것, 이미 충분히 이해가 된 것을 가지고 있는 셈이다. 만약 그런 대안이 없다면 막상 현실에 부딪혀 우리가 내린 의사결정이 효력이 없다는는 것이 밝혀지는경우, 우리는 참담한 심정으로 허둥댈 수 밖에 없을 것이다.

상상력을 자극하기 위해 필요하다.

반대 의견은 무엇보다도 상상력을 자극하기 위해 필요하다. 의사결정자가 다루는 참으로 불확실한 문제에 있어서는 새로운 상황을 만드는 "창조적"해결책이 필요하다. 그것은 우리에게 상상력이 필요로 한다는 것을 의미한다. 즉 새로운 지각방법과 이해가 필요하다는 말이다.