

# YB와 OB의 디톡스 커뮤니케이션



 **KIRAEDU**

# 학습 목차

| 차시 | 차시명                            | 주요 학습내용  |
|----|--------------------------------|--|
| 1  | 고리타분한 옛 것과 버릇없는 요즘 것의 만남       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 세대차이는 틀림이 아니라, 다름이다</li> <li>2. 세대갈등 예방하기</li> <li>3. 세대차이 극복하기</li> <li>4. 긍정적으로 소통하기</li> </ol>                |
| 2  | 우리 회사 OB들의 뇌 구조 뒤집어보기          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 변화를 즐기자, 열린 마음으로 배우자</li> <li>2. 코드 맞추기</li> <li>3. 미리미리 소통하라</li> <li>4. 감성적으로 소통하라</li> </ol>                  |
| 3  | 우리 회사 YB들의 뇌 구조 뒤집어 보기         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 스스로를 이해하라</li> <li>2. 선배들은 대체 왜 그럴까?</li> <li>3. OB에게 존재감 있는 YB되기</li> <li>4. 내적 목표로 나를 무장하자</li> </ol>          |
| 4  | 이직해도 소용없다, 다름에서 오는 직장 내 불편한 진실 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 소통하는 멘토링 문화 만들기</li> <li>2. YB의 마음을 얻는 멘토링 스킬</li> <li>3. 경청하고 간파하기</li> <li>4. 선배의 시각 갖기</li> </ol>             |
| 5  | 회사 행사 - 조회, 회식, 야유회            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. YB의 적극적 참여를 원한다면 질문을 하라</li> <li>2. OB의 인정을 받고 싶다면 불임성으로 승부하라</li> <li>3. 진정한 팀워크를 원한다면 형식보다 내용에 집중해라</li> </ol> |
| 6  | 연봉 협상 - 통보인가 협상인가              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 제대로 이해하라</li> <li>2. 완곡하게 말하라</li> <li>3. 이미지 관리를 잘 하라</li> <li>4. 기여목표를 어필하라</li> </ol>                         |
| 7  | 회사 정책 - 준수와 자율 사이              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정보를 제공하고 설명을 하라</li> <li>2. 약한 고리에 귀 기울이기</li> <li>3. 정정당당하게 직언하라</li> <li>4. For you 화법, 너를 위해 하는 말</li> </ol>  |
| 8  | 충성심 - 비용과 비품을 대하는 우리의 자세       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 당연하다고 여기자</li> <li>2. 구체적으로 피드백하라</li> <li>3. 이 산이 아닌가? 방향을 공유하자!</li> <li>4. 충성심에 대한 오해는 '보고'로 해결하자</li> </ol>  |
| 9  | 위계서열 - 상하좌우로 정렬                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 명령보다 강한 '요청'</li> <li>2. 청유형으로 말하라</li> <li>3. 존중과 사과하기</li> <li>4. 톤과 뉘앙스를 고려해서 말하기</li> </ol>                  |

# 학습 목차

| 차시 | 차시명                             | 주요 학습내용   |
|----|---------------------------------|---|
| 10 | 고객 - 존재가치와 관계의 설정               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 긍정적으로 내부고객 다루듯 하라</li> <li>2. 스토리텔링으로 성공담을 제시하라</li> <li>3. 을 마인드를 가져라</li> <li>4. 친밀감을 형성하라</li> </ol>                                       |
| 11 | 공멸과 공존의 갈림길 - 이직 다스리기           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 이탈의 신호는 소통의 기회</li> <li>2. 맹점을 피드백하자</li> <li>3. 마음의 연결고리가 있는 관계 만들기</li> <li>4. 누군가를 통해서 나를 들여다보기</li> </ol>                                 |
| 12 | 일과 목표에 대한 영점 조준 - 재미, 자율성, 동기부여 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 내적 동기부여가 중요하다</li> <li>2. 내적 동기를 유발하는 칭찬화법</li> <li>3. 계획을 세워라</li> <li>4. 생각 전환을 위한 건의하기</li> </ol>  |
| 13 | 업무 애로사항도 함께 - 추가 근무, 공동 업무      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 애로사항은 개선의 씨앗</li> <li>2. OB의 지혜로운 양해 구하기</li> <li>3. 토론으로 소통하기</li> <li>4. YB의 Yes, and 법칙을 활용한 센스있는 양해 구하기</li> <li>5. 효과적으로 거절하기</li> </ol> |
| 14 | 조화의 장점 살리기 - 업무 스타일             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 신세대의 업무 스타일을 존중하라</li> <li>2. YB의 언어, 유머에 도전하라</li> <li>3. 후배 하기 나름이다</li> <li>4. OB의 스타일을 맞춰라</li> </ol>                                     |
| 15 | 문서로 소통하기 - 보고서, 이메일             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 잘 위임해 주세요</li> <li>2. 핵심을 전달하라</li> <li>3. 형식도 중요하다</li> <li>4. 포스팅과 보고서는 다르다?</li> </ol>   |
| 16 | 스마트하게 소통하기 - SNS, 메신저           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 디지털 문화 속 융화의 묘수</li> <li>2. 스마트 세상에서 오해 없이 꾸준하기</li> <li>3. 파급효과를 인지하라</li> <li>4. 양날의 검, 소셜 에티켓</li> </ol>                                   |

# 1~2차시. 고리타분한 옛 것과 버릇없는 요즘 것의 만남/ 우리회사 OB들의 뇌 구조 뒤 집어보기

## 1. OB와 YB세대의 특징

### 1. OB의 학습방식

- 1) 충분히 배우지 못하면 일을 못한다'
- 2) 매뉴얼을 통해서 배운다.

### 2. YB의 학습방식

- 1) 학습과 일은 필요하면 다시 배우고 끝없는 실습이다.
- 2) 직접 써보면서 배우는 것이다, 학습은 활동이나 놀이다.

### 3. OB와 YB세대가 조화롭게 소통하기 위해 갖추어야 할 요건

- 1) 각 세대가 가지고 있는 인식과 경험이 다름을 인정하고
- 2) 생애 단계에서 나타나는 내재적 역량을 이해해야하고
- 3) 세대간의 동맹으로 긍정적 공명이 일어날 수 있도록 소통이 수반되어야 하며
- 4) 성장의 단계에서 오는 관점의 차이를 인정하고
- 5) 불만이 있을 때는 공론화하는 것이 필요하다.

☞ 신경과학자 로버트 사폴스키의 실험에서 원숭이들이 더 오래 더 건강하게 살았던 핵심적인 원인은 동맹이었다.

이는 위기 상황이거나 어려운 상황일 수록 동맹은 힘을 발휘하기 때문이다.

## 2. 세대간의 원활한 소통을 위해서는

사이가 안 좋은 이유는 서로 소통하는 언어가 달라서이다,  
세대간의 원활한 소통을 위해서

- 1) 서로 힘들고 어려울 때는 미리 이야기하여 풀도록하며
- 2) 내 스타일이 아니어도 서로 인정하고 존중하며,
- 3) 서로에 대한 거부감을 내려놓고 이야기를 들어준다.
- 4) 원하는 것이 있을 때 참는 것보다는 지혜롭게 표현하는 것이 필요하다,
- 5) 특히 YB는 OB의 일만 배우려하지 말고 가슴의 열정도 배우려는 자세가 필요하며,  
OB의 말을 이해하려면 섬세한 감수성을 가지고 들을 준비를 해야한다,

## 3. 변화를 즐기자, 열린마음으로 배우자

1. OB가 YB의 속도를 맞춰가려면 지금보다 2배로 뛰어야겠다는 각오를 해야 그들의 것을 받아들일 수 있으며 이를 '레드퀀효과' 라고 한다.
2. 변화를 원한다면 위기를 인식하고 결핍을 느낄 수 있어야 하며  
타인을 볼 때는 창문으로 보고, 나를 볼 때는 거울로 볼 줄 알아야 한다,  
낮선 것에 새로운 시도를 하는 것이 우리 스스로를 위해서 필요하다,
3. "그런데", "그러나" 화법이 아니라 "그래서", "그리고" 화법을 사용하는 것이 좋다.

# 3~4차시. 우리회사 YB들의 뇌 구조 뒤 집어보기/ 이직해도 소용없다, 다름에서 오는 직장 내 불편한 진실

## 1. 스스로를 이해하고, 내적목표로 나를 무장하자

1. OB와 YB는 급격한 시대의 흐름으로 인해 인식의 차이가 클 수 밖에 없음을 인정하고 시대적 배경의 이해를 통해 세대간의 삶의 방식을 이해해야 한다.
2. 단지 쾌락을 추구하는 삶이 아니라 모험심과 창조력을 일에 반영하고 인정받고자 한다면 명확한 내적 목표를 가지고 일에 대한 사명감을 가질 필요가 있다. 일에 대한 사명감이 없다면 작은 장애에도 흔들리고 힘들어 하지만, 사명감이 뚜렷한 사람은 즐기며 행복하게 일을 하기도 한다.

## 2. OB에게 존재감 있는 YB되기

1. OB의 고생속에서 수혜 받은 세대라는 것을 인정하고 감사한다,
2. OB가 해 왔던 노력을 존중하고 포용과 겸손함으로 마주한다,
3. 삶의 배경을 이해하면 OB를 이해하는데 도움이 된다,
4. 무엇보다도 성실성, 유연성, 주인된 자세가 필요하다.
5. 스스로 얼마나 에너지 있는 사람인지를 평가해 본다.
6. 어떤 상황에서도 유연하게 볼 수 있는 적응력이 필요하다,
7. 자신이 맡은 일에 얼마나 주도적으로 하고 있는지를 판대해 본다.

## 3. YB의 마음을 얻는 멘토링 스킬

1. 말보다 몸으로 하는 멘토링
2. 업무적인 전문지식으로 올바른 판단을 돕는 멘토링
3. 자기자랑식이 아니라 실패담을 거리낌없이 이야기 해 주는 멘토링
4. 인격,성품,감정조절을 통해 사회적통찰력을 돕는 멘토링

☞ 관계지향적인 YB를 위해 인간적 결속을 통해 도움을 주고 YB 스스로 반성하고 책임감을 가져 변화하고 성장할 수 있도록 돕는 것을 멘토링이라고 하며 멘토링 제도는 조직 내 결속력을 단단하게 하는 데 많은 도움을 준다.

## 4. 경청하고 간파하기/ 선배의 시각 갖기

1. 상대방의 말을 적극적으로 듣고(경청) 서로를 간파해 내고자 하는 의도가 소통의 출발점이다,
2. 무조건 거부하기 보다는 어떤점을 배울 수 있을지 열린 마음으로 수용하며 듣고 OB의 지혜에 YB의 지혜를 더할 수 있도록 한다,
  - 1) 비판적사고로 무엇이 문제고 어떻게 개선하면 되는지 생각하며 듣는다.
  - 2) 수렴적사고로 받아들이고 수용하고 좋은점을 찾아 내며 듣는다.
  - 3) 선배의 지혜가 현실이 될 수 있도록 의도를 가지고 듣는다.
  - 4) 선배의 시각을 가지도록 노력한다,

# 5~6차시. 회사 행사 - 조회, 회식, 야유회/ 연봉협상 - 통보인가 협상인가

## 1. YB의 적극적 참여를 원한다면 질문을 해라.

1. 회사 행사에 비협조적인 YB에게 참여를 원한다면 효과적인 질문을 하는 것이 필요하다. 질문은 집중과 흥미를 유발하고 다양한 관점에서 다양한 방법을 찾을 수 있도록 도와준다.
  - 1) 참여하지 않는 이유에 대해서 OB 혼자 판단하지 말고 원인을 질문하라.
  - 2) 무조건 핵심질문부터 하지 말고 마음을 열 수 있도록 질문 방법도 고민한다,
  - 3) YB가 말한 것에 대해서 결과가 분명히 달라질 수 있도록 질문을 한다.
2. 효율성을 높이기 위한 회사 행사를 진행할 때는
  - 1) YB의 자발적 참여를 유도하고 YB에게 질문을 통해 마음을 열고 생각을 공유한다.
  - 2) 행사의 형식보다 내용에 집중하여 진정한 팀워크를 만든다,
  - 3) 잘 하지는 못해도 적극적으로 노력하는 모습을 보여준다.

## 2. 진정한 팀웍을 원한다면 형식보다 내용에 집중해라

행사를 얼마나 자주 시행하느냐 보다 목적과 목표, 존중과 소통이 수반되어야 진정한 팀워크가 가능하다.

- 1) 각자의 고유성을 존중하고 인정해 줄 수 있어야 한다.
- 2) 목적하는 팀빌딩이 이루어지고 있는지 분별할 수 있어야 한다.
- 3) 공통 언어를 만들어 서로 통해야 한다.
- 4) 공통분모의 목표가 있어야 한다.

☞ 전도 유망한 직원과 앞이 막막한 직원의 핵심적 차이점은 강한 협동심과 단결력의 팀워크, 에너지, 유연성을 들 수 있다.

## 3. 이미지관리를 잘하라

위기(갈등)상황에서도 자신의 감정을 잘 조율하여 이미지관리를 하며, 이러한 것이 연봉협상에 결정적 요소가 된다는 것을 아는 것이 사회지능지수(SQ)가 높은 사람이다.

## 4. 제대로 이해하라

연봉협상은 성과로만 이루어지는 것이 아님을 인식하고 평소 자기관리에도 신경을 써야 하며, YB와 OB가 함께 조율할 수 있는 방법은

- 1) 중간중간 피드백을 함으로써 평가를 위한 평가가되지 않도록 한다.
- 2) 선배로서 연봉이 올라갈 수 있는 여러가지 아이디어를 나누어 준다,

연봉협상시 YB를 납득시키기 위해서는

- 1) 합리적인 논리보다 감성을 움직이도록 한다, 특히 감정적 상처를 주지 않도록 한다,
- 2) 무엇을 말할것인가 보다 어떻게 말할 것인가를 더 신경쓴다.

YB는 연봉협상시 기여와 목표를 어필하는 것이 필요하며 어필화법으로 결론 - 증거와 이유 - 이점 - 요청의 4단계화법을 활용할 수 있다,

# 7~8차시. 회사 정책 - 준수와 자율 사이/ 충성심 - 비용과 비품을 대하는 우리의 자세

## 1. 정보를 제공하고 설명을 하라.

회사규칙에 대한 명확한 소통을 위해서는 정보를 제공하고 설명하는 4단계화법일 활용

- 1) Purpose : 목적이 무엇인지를 얘기함
- 2) Evidence : 증거를 제시함
- 3) Benefit : 이점을 제공함
- 4) Action : 액션을 취함

☞ 회사규칙에 대해서도 보다 나은 개선점을 찾기 위해서 OB는 YB에게 반드시 질문을 해야한다, 침묵하는 직원이 많은 조직은 얼어붙은 조직이다.

## 2. For you 화법, 너를 위해 하는 말/선배에게 직언을 할 때 규칙은?

규칙을 잘 조율하기 위해서는 선배가 수용할 수 있도록 말을 하는 것이 중요하다.

- 1) 선배를 위해서 말하라
- 2) 소망과 허락을 구하듯 조심스럽게 말하라
- 3) 요구한다는 건 상대방이 꼭 해주기를 바란다고 강요하는 것이다, 요구가 아닌 요청의 말로 하라.
- 4) 선배와 회사 전체를 위해 함께 방법을 모색하고 도움을 주겠다는 느낌으로 말하라

아울러 선배에게 직언을 할 때에는

- 1) 새로운 대안을 제시한다
- 2) 선배들의 선경험을 존중하며 양해를 구하듯이 말한다.
- 3) 우리가 느끼게 되는 감정을 고백한다.

## 3. 당연하다고 여기고 / 구체적으로 피드백라

막연한 충성심을 원하기 보다는 잘못된 부분이 있을 때 피드백을 해주는 것이 현명하다  
피드백은 적시에, 빈도를 고려하여 정확하게, 명확한 거울의 모습을 보여주도록 해야함

오랫동안 지속되는 충성심은 자의에 의해 유발되어야 한다. 그러기 위해서는

- 1) 일상에서 회사가 기대하고 요구하는 것을 명확히 설명하는 것이 필요하고
- 2) 회사차원에서 얼마나 비용이 들고 있는지 명확하게 숫자화하고
- 3) 막연한 충성심을 요구하는 것은 현명하기 못하다.

또한 충성심을 유발하기 위해서는 명확히 제시해야 한다.

- 1) 해결해야 할 문제점 제시(숫자, 기준)
- 2) 달성해야 할 목표
- 3) 목표가 미치는 영향, 기대되는 이익
- 4) 구체적인 행동요청

충성심을 표현하는 방법중 대표적인 것이 보고이며 보고는

- 1) 단언하며 보고하지 말고, 이해가 되지 않는 부분은 설명을 요청한다,
- 2) 의도와 결론이 없는 보고는 보고가 아니다.

☞ 목표점이란 좁은 시각으로 보면 큰 맥을 놓칠 수가 있다. 따라서 회사 전체의 큰 그림을 받아들이고 한 방향으로 정렬하기 위한 기준점이다.

# 9~10차시. 위계서열 - 상하좌우로 정렬/ 고객 - 존재가치와 관계의 설정

## 1. '명령'보다 강한 '요청' / 존중과 사과하기

명령을 할 때에도 지혜롭게 하면서 강한 요청임을 어필할 필요가 있다.  
그러기 위해서는 명령화법 4가지 요소  
즉, 상황점검, 부담주기, 직접호소, 이유제시를 고려하여 명령을 한다.

진심으로 사과하는 것은 문제의 심각성을 제대로 느끼고 있다는 것을 알게하기 때문에 제대로 사과하는 것이 중요하다, 사과를 할 때 진심으로 4단계화법을 활용하라.

- 1) 무엇을 잘 못했는지
- 2) 왜 잘 못 했는지
- 3) 앞으로 어떻게 할 것인지
- 4) 잘못으로 상대와 조직 자신에게 끼친 영향이 무엇인지

## 2. 위계서열 / 존재만으로 권위가 느껴지는 선배?

권위는 스스로 내세워서 되는 것이 아니고 상대가 인정할 때 올라가는 것이다.

- 1) YB는 잘못된 일이 있을 때는 진정으로 사과하고, 뉘앙스와 톤에도 신경을 써서 서로 존중하고 인정하는 느낌을 주도록 한다.
- 2) OB는 일을 위임 할 때에는 자세하게 설명하고 알아서 하도록 지시한다, 카리스마를 갖고 부진한 실적에 대해서 지적할 때에는 명확하게 선배의 말을 따르도록 한다.

## 3. 긍정적으로 내부고객 다루듯하라/ 스토리텔링으로 성공담을 제시하라

고객이 진정으로 만족하는 서비스는 머리로 하는 서비스가 아닌 마음으로 하는 서비스여야 한다.

- 1) 진심으로 웃었을 때 에너지 소비가 없고, 감정의 부조화시 2배의 에너지가 소비
- 2) 내부 고객의 프라이드와 진심으로 수용하는 자세가 필요.
- 3) "고객지향적인 조직" 은 진심으로 고객에게 친절해 질 수 있는 분위기를 만든다.

스토리텔링이란 스토리(story)를 가지고 구조적으로 상대방의 마음을 여는 것으로

- 1) 흥미를 유발하고,
- 2) 교훈은 나중에 이야기 하고,
- 3) 생생하게 말하기 이다.

YB들의 심금을 울려 자발적으로 일하게 하기 위해 사용하는 커뮤니케이션 방법

## 4. 을 마인드를 가져라 / 친밀감을 형성하라

- 1) 모두가 나의 고객이라는 마음으로 남다른 선택을 받기 위해 내가 무엇을 할 수 있을까를 고민하며,
- 2) 인재가 되기 위해서는 갑처럼 생각하고 일하려고 노력하며 잠재고객을 생각하라.

누군가와 빨리 친해지고, 내사람으로 만드는 비결은 친밀감을 형성하는 것이다.

- 1) I(나)와 관련된 이야기 : 개인적인 이야기, 관심사, 고민, 취미...
- 2) YOU (상대)와 관련된 이야기 : 상대방에 대한 칭찬, 인전, 관심, 질문...
- 3) WE (우리)와 관련된 이야기 : 서로의 연결점을 잡아 공통점을 찾음

# 11차시. 공멸과 공존의 갈림길 - 이직 다스리기

## 1. 이탈의 신호는 소통의 기회

중요한 인재가 왜 우리회사에 머물지 않고 떠날까?

이직을 결심한 직원과 대화를 할 때에는

- 1) 외부고객보다 내부고객이 더 중요함을 인식하고 회사에 어떤 문제가 있는지, 왜 떠나려고 하는지 융통성 있게 질문하고 유연하게 대응한다,
- 2) 이탈사유, 이직사유를 물을 때 질문의 질과 방향이 답변의 방향을 만들어 낸다,
- 3) OB들이 YB들의 속마음을 들어주고 이탈이유를 물어보며 인생의 선배로서 코칭한다.

또한 직원들의 이직관리를 위해서는 OB와 YB의 소통을 위한 매개고리를 만들어가야하며

- 1) 이탈직원을 예측하고 미리 예방하도록 노력하고
- 2) 마음의 연결고리가 있는 관계를 만들고
- 3) YB의 맹점을 피드백 해 줄 수 있도록 한다.

## 2. 맹점을 피드백하자

모든 직원이 핵심인재가 될 수 있다는 믿음을 가지고 맹점을 가진 직원도 포기하지 않고 성장할 수 있도록 돕는 것이 조직의 원활한 운영을 위해 OB가 해야 할 일이다.

또한 OB는 YB가 조직에 잘 적응할 수 있도록 하기 위해서는

- 1) 객관적인 거울로 비춰줄 필요가 있고,
- 2) YB의 맹점을 알고 보완할 수 있도록 돕고,
- 3) 대인관계의 보완점과 업무할 때 사고방식의 문제점
- 4) 일하는 습관에서의 맹점을 피드백해준다.

## 3. 마음의 연결고리가 있는 관계만들기

YB가 본인의 업무적인 시너지를 내기 위해서는 적성보다 더 중요한 것이

- 1) 적성은 적응하면 생기기 마련이고 시간과 비례하기도 한다, 꾸준한 시간과 노력속에서 재능이 생기면 적성에 맞을 수 있는 것이다.
- 2) 친밀감이 느껴지는 관계가 필요하다,
- 3) 직원들과 감정을 공감하고 끈끈한 연결고리가 필요하다,

## 4. 누군가를 통해서 나를 들여다 보기

내가 지금 타인에게 어떻게 비춰지는 것일까?

감정적으로 이직을 결심하거나 자신만의 생각안에서 판단을 하게 되면 자신의 시세를 합리적으로 판단하지 못하고 잘못된 결정을 하게 될 수 있다, 따라서

- 1) 반드시 여러 사람들의 의견을 들어보고
- 2) 스스로에게 대한 정확한 모니터링 작업을 한 후 결정하며
- 3) 기간을 정해놓고 자신이 놓쳤던 기회를 찾아 보며 나의 개선점을 찾는다.

# 12차시. 일과 목표에 대한 영점 조준

## - 재미, 자율성, 동기부여

### 1. 내적 동기부여가 중요하다. / 내적동기를 유발하는 칭찬화법

내적동기를 유발하기 위해서는 칭찬이 필요하다. 칭찬의 효과를 배가시키기 위해서는

- 1) 참지말고 적시에 하며,
- 2) 후천적 의지와 과정을 칭찬하고
- 3) 본인에게 직접하는 것보다 제3자에게 하는 것이 더욱 효과적이며
- 4) 가능한 구체적이고 납득할 수 있는 칭찬을 해야 한다.

내적 동기가 더욱 탄력을 받아 목표의식을 갖게 하려면 조직 내 비전을 알고 방향성을 가질 때 가능하다.

목표의식을 더욱 뚜렷해지기 위해서는 "화사의 비전" 과 링크가 되어야 한다,

☞ 내적동기를 유발하는 가장 효과적인 방법은 칭찬하기 이다.

### 2. 계획을 세워라

작심삼일이 되지 않게 할 도구는 계획을 세우는 것이다.

- 1) 계획은 도전감과 성취감을 주고 일을 꾸준히 할 수 있게 하고
- 2) 계획을 세우는 것은 중요한 것에 몰입하도록 의사결정을 하는 것이며
- 3) 중요한 일을 놓치지 않고 효율적으로 관리할 수 있도록하는 시간관리와 인내심을 키우는데 도움을 준다.

### 3. 생각 전환을 위한 건의하기

OB가 지혜롭고 새로운 선택을 할 수 있도록 YB가 직언하고 건의하는 것이 필요하다. 건설적인 방법으로 건의하는 요령은

- 1) 정중한 요청을 하듯 건의하며
- 2) 미루었다가 하지 않고 작은 것도 자주 건의하고
- 3) 개별적이며 건설적으로 하는 것이다.

서로 입장이 다르므로 똑같은 목표를 봐도 체감하는 것이 다를 수 있다.

### 4. 누군가를 통해서 나를 들여다 보기

내가 지금 타인에게 어떻게 비춰지는 것일까?

감정적으로 이직을 결심하거나 자신만의 생각안에서 판단을 하게 되면 자신의 시세를 합리적으로 판단하지 못하고 잘못된 결정을 하게 될 수 있다, 따라서

- 1) 반드시 여러 사람들의 의견을 들어보고
- 2) 스스로에게 대한 정확한 모니터링 작업을 한 후 결정하며
- 3) 기간을 정해놓고 자신이 놓쳤던 기회를 찾아 보며 나의 개선점을 찾는다.

## 1. 애로사항은 개선의 씨앗

애로사항이 있을 때 OB와 YB는 서로의 입장을 고수하며 일방적으로 이해를 시키려고 하기 보다 입장차이를 당연하게 받아들이고 납득할 수 있도록 대화를 하며 개선점을 찾을 수 있도록 하는 것이 필요하다. 즉,

- 1) 서로의 의견차이는 당연하다는 것을 인정하는 것이 우선이며,
- 2) 목적과 가치를 이야기해주며,
- 3) YB는 묵묵히 참고 버티는 것보다 정중하게 거절하는 것도 필요하다.  
무조건 순종하는 것은 회사가 더 개선하고 발전할 수 있는 가능성이 닫혀버리는 것임.

효과적으로 거절하기 위해서는

- 1) 납득할 수 있도록 이유와 대안을 제시하고
- 2) 시간적 여유를 가지고
- 3) 대화로 양해를 구할 수 있도록 매체를 선택하는 것도 중요하다.

## 2. OB의 지혜로운 양해 구하기

애로사항에 대해 YB가 납득하지 않는 것에 대해 YB를 탓하기보다

- 1) 예제를 주는 등 상대가 쉽게 할 수 있도록 일을 주고
- 2) 나 때문에보다 네 덕분에라고 공을 YB에게 돌릴 수 있는 여유와
- 3) 선택해서 일을 한 것에 대한 성취감을 느낄 수 있도록 양해를 구해야 한다.

## 3. YB의 YES, AND 법칙을 활용한 센스있는 양해구하기

OB들이 업무적인 애로사항이 있을 때 시키면서 어떤 마음이 들까?

OB의 제안에 무조건 반대의견을 내놓거나 YB입장만을 일관하기보다는 OB의 말을 먼저 YES로 긍정하고 AND로 자신의 의견을 전달하는 YES, AND 법칙을 활용하면 관계회복에 더 효과적이다.

# 14차시. 조화의 장점 살리기 - 업무 스타일

## 1. 신세대의 업무스타일을 존중하라

업무스타일에서 세대 간의 거리를 좁혀 나가기 위해서는

- 1) YB에게만 요구하지 말고 OB도 세밀하게 설명해주고
- 2) 주고받는 대화를 통해 칭찬과 인정을 아끼지 않는 노력이 필요하다
- 3) 상대방은 어떻게 생각하는지 묻고 틈을 내서 칭찬을 해주는 것이 필요하다.

YB가 가지고 있는 업무스타일은

- 1) 자율성, 2) 평가와 보상, 재미와 도전을 추구하는 것이다.

## 2. 후배하기 나름이다

OB를 잘 리딩하고 싶다면 어떻게 해야할 까?

YB가 하는 말의 질이 OB의 질도 바꾸게 한다, 따라서

- 1) OB의 마음을 여는 진실하고 존경의 말들을 아끼지 말며
- 2) OB를 유연하게 보조한다는 마음을 갖고
- 3) 응원의 말, 기여에 대한 감사의 말로 힘을 실어준다.

## 3. OB의 스타일을 맞춰라

OB를 연구하고 스타일에 맞춰 나가려는 노력은 YB의 유연함과 폭을 넓혀 줄 것이며 경력관리에 많은 도움을 줄 것이다.

OB와의 관계를 긍정적으로 풀어내지 못하면 경력관리는 힘들다고 봐야한다.

따라서 OB의 유형별로 대처하는 것이 필요하다.

- 1) 완벽주의형 OB : 허점을 드러내지 않도록 의도적으로 훈련하고 챙긴다.
- 2) 다혈질 OB : 말만 세계 할 뿐 마음은 여리기 때문에 감정적으로 대응하지 않는다.
- 3) 변덕쟁이 OB : 기분이 안좋을 때를 예측하여 사전에 피한다.

## 4. YB의 언어, 유머에 도전하라

YB들이 가장 견디기 힘들어 하는 것이 바로 재미없는 것이다.

따라서 OB는 전략적, 업무전문성, 문제 해결력과 함께 갖추어야 할 역량이 바로 유머(유머러스)이다.

## 1. 잘 위임해 주세요

위임은 제대로 일을 주고 YB가 그 일을 성공적으로 진행하여 아웃풋을 낼 수 있도록 하는 것이 중요하다. 그러기 위해서는

- 1) 제대로 일을 줘서 YB가 그 일을 할 수 있도록 아웃풋을 내는 것이고
- 2) 도전적인 목표를 가지고 늘 성장할 수 있게 기회를 제공하는 것이며
- 3) 역량, 강점을 발휘할 수 있는 기회를 주는 것이고
- 4) 긍정적 피드백을 할 수 있는 기회를 만드는 것이다.

## 2. 핵심을 전달하라

소통의 달인 잭 웰치 회장의 일화를 통해 명확하게 핵심을 전달하는 성공적인 커뮤니케이션의 이메일 원칙 4가지를 알 수 있다. 즉

- 1) 상대방에게 친근하게 마음을 열었음
- 2) 요청하는 말을 명확하게 라벨링해서 이야기하고
- 3) 상대가 듣고 싶은 말, 하고 싶은 말을 먼저 하게 하며
- 4) 번호를 매겨서 사전에 친근하게 요청하기다.

☞ 라벨링을 붙여 전달하면 상대가 훨씬 보기 쉽고 빠르게 이해하여 정리하기 쉽다.

## 3. 형식도 중요하다

글은 맥락상에서 소통되지 않으면 오해가 생기기 쉽다. 따라서 잘 소통될 수 있도록 상대의 입장에서 형식을 고려하여 글을 쓰도록 한다. 즉

- 1) 사전에 상대의 의도를 알도록 Why를 먼저 이야기 한다,
- 2) 상대가 하고 싶은 말을 먼저 하도록 질문하다,
- 3) 제목을 잘 쓰기 - 제목에 핵심내용이 잘 들어가도록 작성한다.

## 4. 포스팅과 보고서는 다르다?

핵심을 전달하는 글쓰기에는 원칙이 있다.

- 1) 한 문장 안에는 한 가지 메시지가 들어가야함 - 다시 한번 읽어보기
- 2) 정리되지 않은 데이터는 내 생각으로 다시 정리하고  
주어와 서술어가 명확해야 함
- 3) 비즈니스 환경에서는 사실과 의견이 구분되어야 함.

☞ 보고서를 작성하는 목적이 무엇인지를 알아야 제대로 작성할 수 있고  
OB가 기대하는 보고서와 YB가 작성한 문서의 갭을 줄일 수 있다.

## 1. 디지털 문화 속 용화의 묘수

아날로그와 디지털의 차이점을 알고 매체만 스마트한 것을 원하기보다 매체를 좀 더 스마트하게 활용할 수 있도록 지켜야 할 에티켓에도 신경을 쓰고 스스로의 이미지를 관리하도록 노력해야 한다. 그러기 위해서는

- 1) 다양한 채널을 잘 사용하는 것이 스스로의 손과 발을 키움. 이에 대한 적응력을 키우고 낯선 것들에 대해 호기심을 갖고 물어보고 배우려는 자세가 필요하다.
- 2) 소셜 네트워크에 문제가 있을 때는 뒤에서 불만을 표시하지 말고 앞에서 꾸중하는 자세가 필요하다.
- 3) 개인 프로필이나 상태메시지에서도 자신의 이미지를 평가 받을 수 있다는 생각을 하고 관리하는 것이 필요하다.

## 2. 스마트 세상에서 오해없이 꾸중하기

문제가 생겼을 때 제대로 소통하지 않으면 회사에 누를 끼치고 개인에게 치명타를 입힐 수 있으므로 피드백의 과정은 반드시 필요하다. 다만 사람에게 집중하지 않고 문제에 집중해서 개선할 점을 찾는 건설적인 방법으로 해야 한다. 제대로 꾸중하려면,

- 1) 직접 원하는 것을 말한다.
- 2) 감정을 풀고 있는가, 행동을 변화시키려 하는가를 구분한다.
- 3) 과거를 논하는 시말서가 아닌 미래를 위한 계획서여야 하고
- 4) 피드백을 할 때 객관적이고 구체적으로 해야 한다.

## 3. 파급효과를 인지하라

소셜 네트워크의 편리함이 주는 요소는 많기는 하지만 얼마나 많은 사람에게 영향을 주고 보급되는지에 대해 정확하게 인지하고 파급효과와 폐해를 제대로 알고 현명하게 사용할 수 있어야 한다. SNS 파급효과의 심각성은

- 1) 한 번에 많은 사람에게 동시다발적으로 전파되기에 더욱 파급효과가 크며
- 2) 글이 갖고 있는 책임을 알아야 하고
- 3) 수신자는 듣고 싶은 이야기만 들으려하고
- 4) 위력과 속도가 빠르다.

## 4. 양날의 검, 소셜 에티켓

소셜 미디어는 개인적 소통공간이 아니므로 본인의 생각을 너무 많이 얘기하면 반감과 논란의 여지가 될 수 있다.

- 1) 너무 많은 말을 하지 말아야 하며
- 2) 설교위 장이 아님을 기억하고
- 3) 불만의 배출구로 삼지 말아야 한다,
- 4) 약어와 은어를 개별적 소통에서는 쓸 수 있지만, 공개된 곳, 회사에서 쓰기에 적절하지 않다.

☞ 꾸중이 자신의 감정을 푸는 방법이 되거나 사람 자체를 바꾸려고 하는 것이 아니라 원하는 것에 맞추어 행동을 변화시킬 수 있도록 하는 꾸중이어야 한다.