



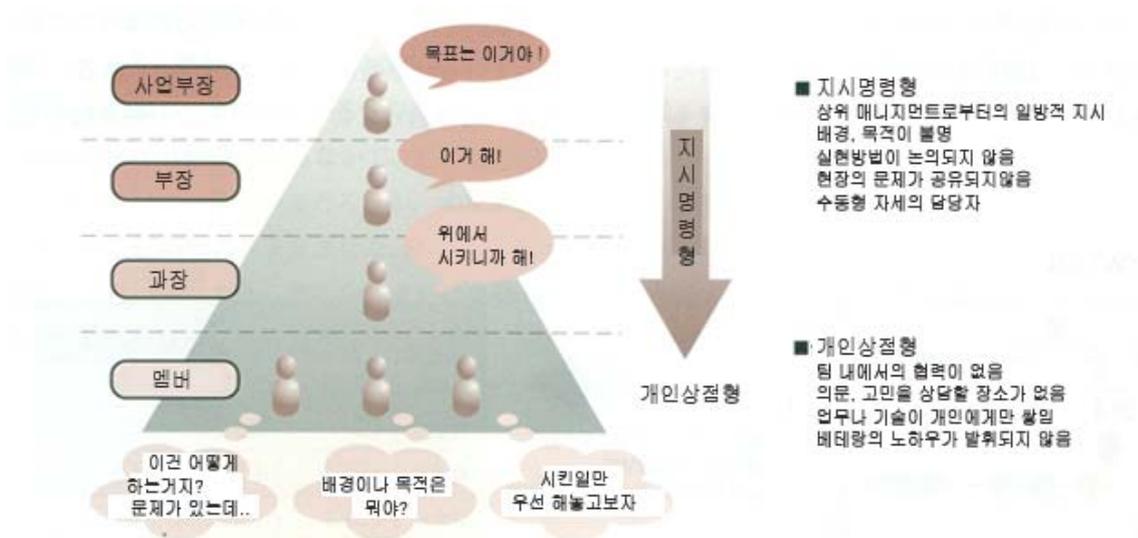
## 스스로를 드라이브 하는 YWT 매니지먼트의 권장

직장에 “장”을 만들어 위기의 시대를 돌파하다.

일상적인 업무를 유연하게 진행시키기 위해 개개인의 깨달음에 착안한 매니지먼트툴 YWT. 했던 일, 배운 일, 앞으로 할 일을 [가시화]시키고 늘려감으로써 직장의 혁신을 촉진시키는 새로운 툴을 소개한다.

마치 전달게임처럼 상위 매니지먼트로부터의 일방적이고 무미건조한 지시만이 직장의 계층을 구분 짓고 있다. 이러한 「직(職)은 있지만 장(場)이 없는 직장」이 되고 있진 않은가. 현장에서는 배경이나 목적도 이해하지 못한 채 지시를 받게 되고, 점차 수동형 인간이 되어 개개인의 능력을 발휘할 기회는 사라지고 만다. 본래 직장에서는 다양한 커뮤니케이션에 의한 업무상담이나 부가가치의 향상, OJT(On the Job Training)에 의한 육성이 기대되나, 실상은 개개인이 분리되어 동료간의 상담도 불가능하고 팀워크도 발휘되지 않는 구조가 되고 있다. 일본적 경영의 특징으로 손꼽히던 「장(場)」이 붕괴되고 있는 것이다.

여기에서 소개하는 YWT매니지먼트란, 직장에 「장(場)」을 만들어 팀워크 향상을 도모하는데 의의를 둔다.



## YWT의 두 개의 효능

YWT는 조직활력을 높이기 위한 컨설팅 프로그램 KI (Knowledge Intensive Staff Innovation Plan )의 추진에서 유래했다. KI에서는 「Y·T·W의 습관화」가 중요하다. Y는 「했던 일(Yatta koto)」, W는 「배운 일(Wakatta koto)」, T는 「다음에 할일(Tsugini yarukoto)」의 앞글자를 따서 만든 말이다. 자신의 업무를 되돌아 보는 하나의 방법이며, 개인이 했던 일로부터 얻은 깨달음을 확인하여 다음의 행동으로 이어가는 것이다.

KI는 「일상적인 업무가 유연하게 진행되는」 것을 목표로 한 활동이다. 일상적인 업무에는 변경, 돌발, 불규칙, 재작업 등 여러가지 문제가 발생할 수 있어 예정대로 진행되지 않을 때가 많다. 개인은 그 해결방안을 찾아 궁리하고, 어떻게든 목표에 걸맞는 결과를 얻기 위해 노력한다. 그 과정에서는 막다른 길에 다다르기도 하고, 생각했던 것 이상의 부하가 걸리거나 새롭고침을 반복하기도 한다. 어쨌든간에 비즈니스를 해 나간다는 것은 이러한 개인의 노력과 수고인 것이다. KI는 이러한 행위를 YWT로 개인 스스로가 반복해감과 동시에 각자의 고민과 시행착오에서 얻은 것들을 팀원과 공유하여 팀의 연대감을 키워가고자 한다. 「W」는 실제 행동과 직감에서 도출된 것이어서 다른 멤버의 공감을 불러일으키게 된다. 이것의 YWT의 하나의 효능이다.

YWT의 또 하나의 효능은 업무의 목적을 명확히 하고 달성감을 높이는 것에 있다. 「W」는 구체적인 결과가 아닌, 결과까지 포함한 행위자체 속에서의 깨달음이다. 깨달음의 근원이 되는 것은 개개인의 암묵적인 앎이지만, 「Y」의 내용이나 결과에 자극을 받은 암묵적 앎이 개인을 움직이게 하고, 경험이 담긴 「W」가 되어, 「T」로 전달된다. YWT라는 하나의 형태에 의해서 말하기 어려웠던, 놓치기 쉬웠던 깨달음을 「가시화」함과 동시에

객관화 하여 스스로가 다음 행동의 합리성과 납득성을 확인하는 것이다.

KI활동에서 탄생한 YWT는 현재, 보편적인 팀 매니지먼트에서 활용되고 있다. 게다가 상위층이 현장의 실태를 직시하는 도구로써도 유효하며 YWT 발표회 등에서 개개인의 YWT를 듣고, 현장 눈높이에서 실태를 파악하여 적절하게 손쓸 수 있다는 것이 경영에도 도움이 된다고 하겠다.

### 모든 상황에서 활용할 수 있는 YWT

YWT의 장점을 이해하고 일상업무에서 활용하고 있는 직장이 늘어나고 있다. 팀 정례회, 업무보고회, 프로젝트 진척회의, 기술검토회, 개선활동보고회, 분기별 실적보고회 혹은 영업과 설계의 판매추진회의나 설계와 제조의 공정회의 등 다양한 상황에서 활용할 수 있다.

#### ① YWT의 실행 타이밍

YWT는 미팅 때 마다 주간, 월간, 분기별 실적보고 등 활동상황 정리에 좋다. 기술부문에서는 실험결과의 리뷰에 YWT를 활용하여 실험을 가시화하고, 매일 다음 실험의 작전을 세우는 경우도 있다.

#### ② YWT의 도구

간단한 테이블을 이용한다. 화이트보드에 직접 써도 좋지만, 보존할 거라면 모조지나 부전지를 이용해도 좋다.

#### ③ YWT의 기록 방법

Y(했던 일)은 실시했던 것, 궁리했던 것, 얻은 것들을 구체적으로 쓴다.

W(배운 일)는 깨달았던 것, 배운 것, 좋았던 것, 다음에 활용하고 싶은 것들을 쓴다.

T(다음에 해야 할 일)는 다음에 하고 싶은 일이나 적극적으로 활용하고 싶은 것들을 구체적으로 쓴다.

#### ④ YWT 작성 후의 의논

각자 YWT 작성이 끝나면 그 내용을 발표한다. 깊은 논의까지는 필요없으나 서로간의 YWT를 존중하는 태도가 중요하다.

### PDCA의 딜레마를 뛰어넘어

「매니지먼트란 PDCA(Plan / Do / Check / Action)를 반복하는 것」이란 말이 있듯이, PDCA는 꽤 보편화 된 업무반성의 도구이다. 목표와 결과를 비교분석하고 그 차이를 받아들이는 액션을 구체화하는 것으로, 아주 합리적이며 지극히 간단하다. 하지만 과연 그 기능을 제대로 다하고 있는 것일까.

YWT는 비정형으로 간단한 업무를 대상으로 행해져 왔다. 기술부문이나 영업부문, 기획관리 등의, 소위 화이트칼라 직종에 국한돼왔던 것이다. 이들 직장에서는 PDCA를 시행하긴 하나 「그것뿐만은 아니다」라는 의심과 불만이 있다. 결과가 OK/NG도 아니고, 달성도 정량화 하기 어려워 부수적으로 얻은 가치에 대해선 평가가 이루어지지 않고 있다. 「Plan」에 있어서 목표가 QCD(Quality, Cost, Delivery)로 대표되는 「양(量)」적인 계량만이 아닌, 「질」적인 면, 즉 정성(定性)적 요소도 많아 적절한 점검이 이루어지지 않는 것이다. 「숫자가 모든 것을 말한다」고는 해도, 오히려 동기부여를 저하시키는 원인이 되고 있지는 않은가. 또한 목표관리제도에서는 도전적인 목표설정을 피하는 경향이 있어서 제도를 만든 의도와 정반대의 현상이 나타나기도 한다. 더욱이 「어쨌서 계획대로 진행되지 않았는가」하는 의심에서 벗어나기 힘들고, 현장이 곧 현실이라는 사실을 잊게 된다.

YWT는 계획과의 차이 뿐만 아니라 지난 업무로부터 깨달은 것을 소중히 하게한다. YWT속에서 사실이나 현상과 함께 자신 속에 내재하는 앎이 합쳐진 깨달음이 표출된다. 시점, 염려, 고민 등이 될 것이다. YWT는 개인의 암묵적 앎을 환기시켜, 「모든것의 본질」에 다가서게 한다. YWT는 지극히 직선적인 접근방법이다. 그런 특징이 주위의 멤버를 자극시키고 공감을 생성해 서로 협력하게 하는 계기를 만들어준다.

PDCA는 업무를 대상으로 하며 그 목표와의 차이를 명확히 한다. YWT는 사람을 대상으로 하고 깨달음을 소중히 여긴다. PDCA와 비슷한 점도 많지만 업무를 관리하고 되돌아 봄에 있어서 각각의 시점이 다르다. 어느 쪽이 더 낫다고는 할 수 없다. 다만 PDCA에서 흔히 볼 수 있는 운용상의 문제인, 단순한 결과만 봐서는 알 수 없는 면이 많이 있다. 그 배경이 되는 현장에서 어떤 일들이 일어나고 있는지를 직시해야 한다. 문제는 복잡하게 얽혀있고 YWT로 그것을 풀어나가는 것도 중요하다. 그리고 YWT를 실행해 나가면서 조직의 이해력은 더욱 성장해 현실을 직시하고 옳은 판단을 할 수 있게 된다. PDCA는 「회전」, YWT는 「쌓임」이라는 의미상의 차이가 있다. 쉽게 말하면 PDCA는 반복함으로써 재발방지를 피하고, YWT는 쌓여진 경험치로 미연에 방지한다고 할 수 있겠다.

	PDCA	YWT
기점	계획	행동
대상	업무	사람
주목	GAP	깨달음
관리	FEED BACK	FEED FORWARD
효과	재발방지	미연방지

## YWT를 경영에 활용하다

가치의 원천은 현장에 있다. 그러나 경영자는 현장의 목소리가 들리지 않는다며 한탄한다. 지시명령형의 매니지먼트 스타일로는 실무자의 의견을 좀처럼 들을 수가 없다. 하지만 직장에서 YWT가 쌓여 개개인의 실태를 객관적으로 볼 수 있게 되면, 실무자의 의견이 경영자에게로 도달하게 된다. 관건은 그 의견을 듣고 현장에 가서 직접 보려는 의지가 있느냐 없느냐 일 것이다. 피라미드형 계급구조의 상층부에 있으면 아랫사람의 의견이 들리긴 하나 해결해 줄 구체적인 방안은 떠오르지 않는 법. 그만큼 현장 눈높이라는 것은 물리적으로 아주 중요한 것이다. 어느 기업에서는 4분기마다 실적발표회를 「YWT발표회」란 이름으로 개최하고 있다. 이 발표회에서는 실적의 PDCA도 당연히 있으나, 멤버 한 사람 한 사람의 YWT발표도 하고 있다. 일인당 1분 안팎이지만 사업부장은 각자의 YWT를 들으며 다음 시책을 구상할 수가 있게 되었다.

YWT는 개인에게 시선을 둔 매니지먼트 실천도구이면서 또한 개개인의 의욕과 달성감을 소중히 여겨 활력 있는 조직 만들기로 연결시켜주는 도구이다.

넘치는 정보의 바다에서 우리는 얼마만큼의 깨달음을 얻고 있는 것일까. 가슴을 뛰게 하는 깨달음이 없어 스트레스만 쌓고 있지는 않는가. 연일 이어지는 회의와 업무속에서 때로 작은 발견과 깨달음을 얻기도 한다. 그것은 말과 행동으로 이어져 큰 문제를 해결하기도 하지만, 대부분의 경우 한 순간 한 개인의 깨달음으로 끝나버리고 만다. 그러나 이런 작은 발견과 깨달음이야말로 소중한 것이고, 혁신으로의 지름길인 것이다.

넘치는 정보의 시대에 우리는 정보를 제대로 소화하지도 못한 채, 지적 자극을 갈망하며 살아가고 있다. 그래서인지 여행지에서의 자그마한 발견은 우리의 마음을 풍요롭게 한다. 자연의 있는 그대로의 모습, 역사와 문화, 사람들의 생활을 엿보면 감동과 깨달음을 얻게 되고 “생(生)의 청량감”을 맛보게 된다. 이러한 일상의 깨달음을 조직 매니지먼트에 활용해야 할 것이다.

임원회의, 프로젝트 회의, 팀 미팅에서 YWT를 하루빨리 시행해 보길 바란다. 회의에는 많은 자료와 의견, 혹은 지시라는 정보가 홍수처럼 쏟아진다. 그 결과로서 참가자에게는 어떤 깨달음이 있고 무엇이 적절한 행동이라고 생각하는지가 YWT에 의해 「가시화」된다. 5분만 투자하면 완성되는 「YWT」는 회의에서 논의된 표면적인 내용 이상의 가치가 있다. 내일부터의 회의가 연락회의에서 커뮤니케이션의 장으로 변할 것이다.