

Joy in Work

SAMSUNG
MEDICAL CENTER



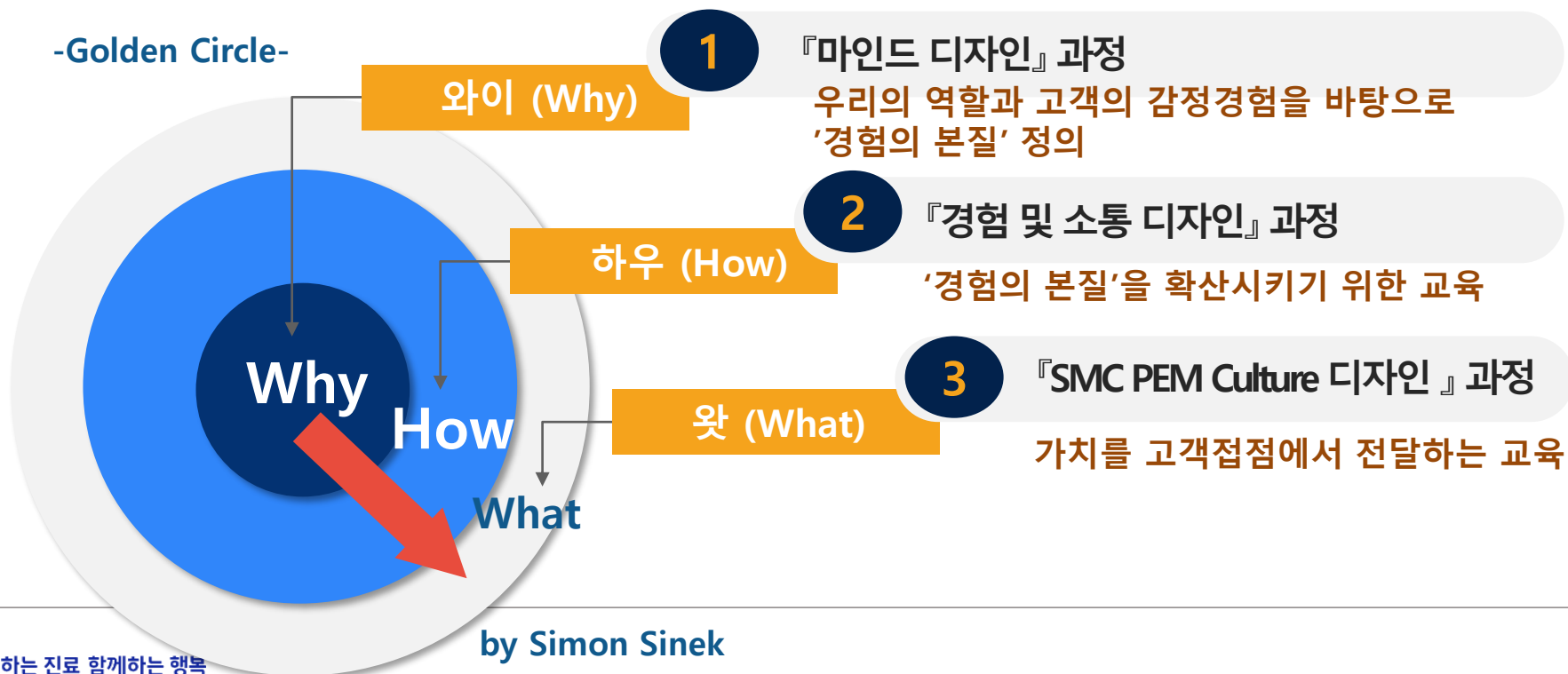


더 이상 스킬의 차별화는 없다
서비스의 수준은 더 나아지기 어렵다
특별한 서비스일지라도 익숙해지면 만족도가 감소한다

Why

What이 아니라 Why부터 시작하는 교육

Professionalism _ 우리가 만나는 고객이 사람이고, 단순히 고객만족을 위한 친절교육이 아닌, 이야기를 경청하며 공감하고 SMC의 가치를 서비스로 전달할 줄 아는 직원 역량 강화

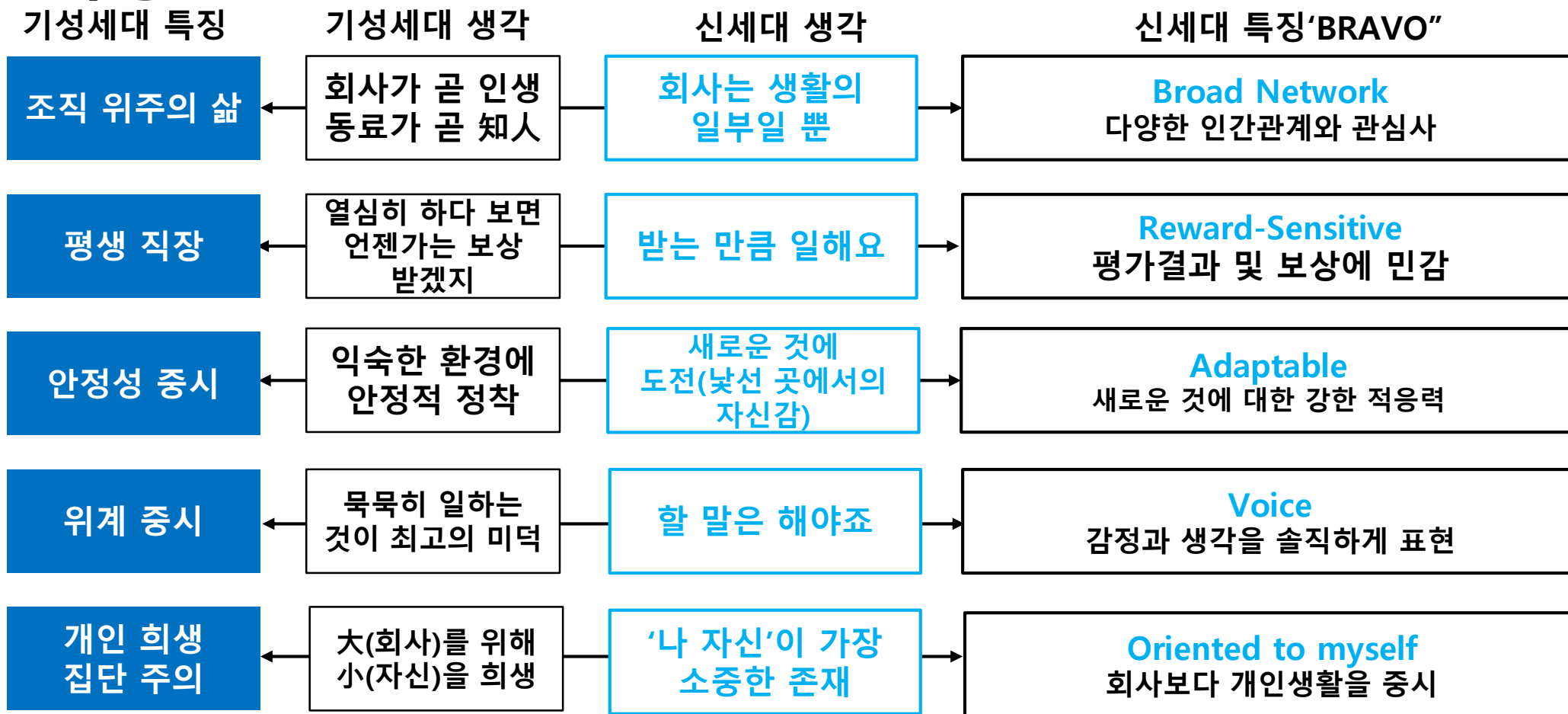


회복적 조직(병원)

‘휴머니즘’ 과 ‘회복적 정의’ 를 기초로
공동체성에 기반한 병원 문화를 형성하고
그 토대 위에 건강한 갈등 접근 시스템을
구축하는 병원



기성세대 VS 신세대 특성



출처: 신세대 특성과 조직관리방안, SERI 보고서

이 새삼스럽지 않은 문제가 최근 새삼스러운 이유는 무엇일까요?!

- ✓ 기술 변화의 속도로 인해 문화적, 기술적, 지리적 **격차**가 더욱 벌어지고 있음
- ✓ 기성세대가 잘 이해하지 못하는 **신문화**와 **유행**이 우후죽순으로 생겨나고 **갱신주기**가 빨라짐
- ✓ 지식이나 정보를 기존 세대에 **의존**하지 않게 되면서
선배 세대에 대한 **존경**과 **기대**가 **사라짐**

수평적 조직문화를 왜 찾는가?

시장 환경의 변화

산업의 경계가 무너지고 새로운 비즈니스 모델 등장 - 아이디어, 창의성 중요

세대의 변화

창의성이 중요한 미래가 현실로 다가왔는데 정작 현실은 나의 개성을 인정하지 않음

기술의 변화

누구나 SNS에 회사의 부당한 점 지적
조직 내에서의 부조리가 외부에 새어나갈 위험이 커짐

Does joy in work matter during a pandemic?

DEREK FEELEY, DBA | PHYSICIAN | APRIL 25, 2020

20
SHARES

f

t

in

At a time when health care professionals across the globe are working around the clock against COVID-19, it may seem tone-deaf at best to think about joy in work.

We all agree that the top priority for health care leaders now is to focus on expanding

지금 이 상황에서 무엇이 중헌디?

We can and we should, because joy in work is about cultivating [a sense of purpose, meaning, and fulfillment](#). It is about acknowledging that the effects of long hours, stress, frustration, fear, and unprecedented risk health care professionals are facing right now will likely last long after the crisis abates.

Burnout was a big problem in health care before COVID-19. It may take a while to fully understand and recover from what health care professionals are experiencing now.

Clinicians and staff are working like firefighters in continuously burning buildings, committed to saving others while facing grave dangers themselves. Boston Medical Center's Lakshman Swamy, MD, [said recently](#), "As an intensive care doctor, [caring for patients during this pandemic] feels like what we were born for. This is what I've spent years training for. . . . But the challenge is that, when we don't feel safe, it's terrifying." Terrifying because nurses, physicians, allied health workers, environmental service workers, food service workers, techs, and others have understandable concerns about their own personal safety or lack thereof. Worries about elderly or immune-compromised family members or kids who are staying home from school or college. Leaders must help staff address these issues in ways we may never have before.

<https://www.kevinmd.com/blog/2020/04/does-joy-in-work-matter-during-a-pandemic.html>

Articulate constancy of purpose. In times of pressure and challenge, it can be easy to focus on the urgent issue in front of us and lose sight of our principles. People are struggling to sift through their daily tasks, new requirements, and changes in policy and

Articulate constancy of purpose

best care possible for their patients.

Enhance individual resilience and sense of meaning. Though we shouldn't rely

Enhance individual resilience and sense of meaning

Maintain teamwork. Teams are being sorely tested as they get refocused, reallocated, and pulled in different directions. Managers need to find ways to maintain teamwork

Maintain teamwork

Create and encourage psychological safety. A [psychologically safe environment](#) is one in which "anyone can ask questions without looking stupid. Anyone can ask for feedback without looking incompetent. Anyone can be respectfully critical without

Create and encourage psychological safety

Health care leaders are being tested as never before. At a time when it might be easier for them to focus on what they need in their own health systems, they are helping colleagues across the globe, across the country, and sometimes across town at "competing" organizations. The richness of this collaboration is staggering.

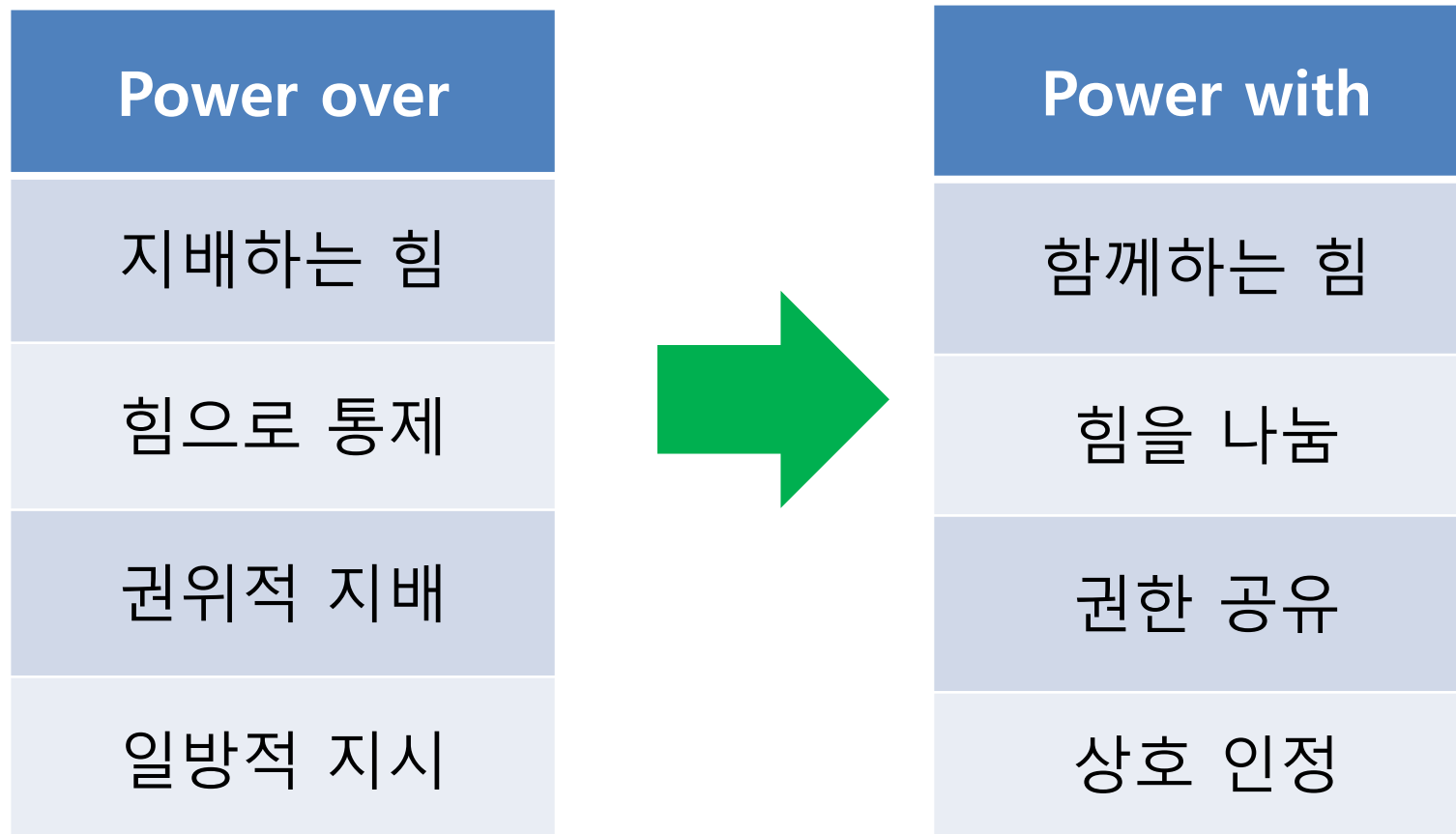
That's a truly hopeful development, because we're more likely to get the answers we need and to support the health care workforce in deeply meaningful ways, if we navigate our way through these troubled times together.

평소에
"팀빌딩" 먼저 해야
"팀워크"가
가능해진다.

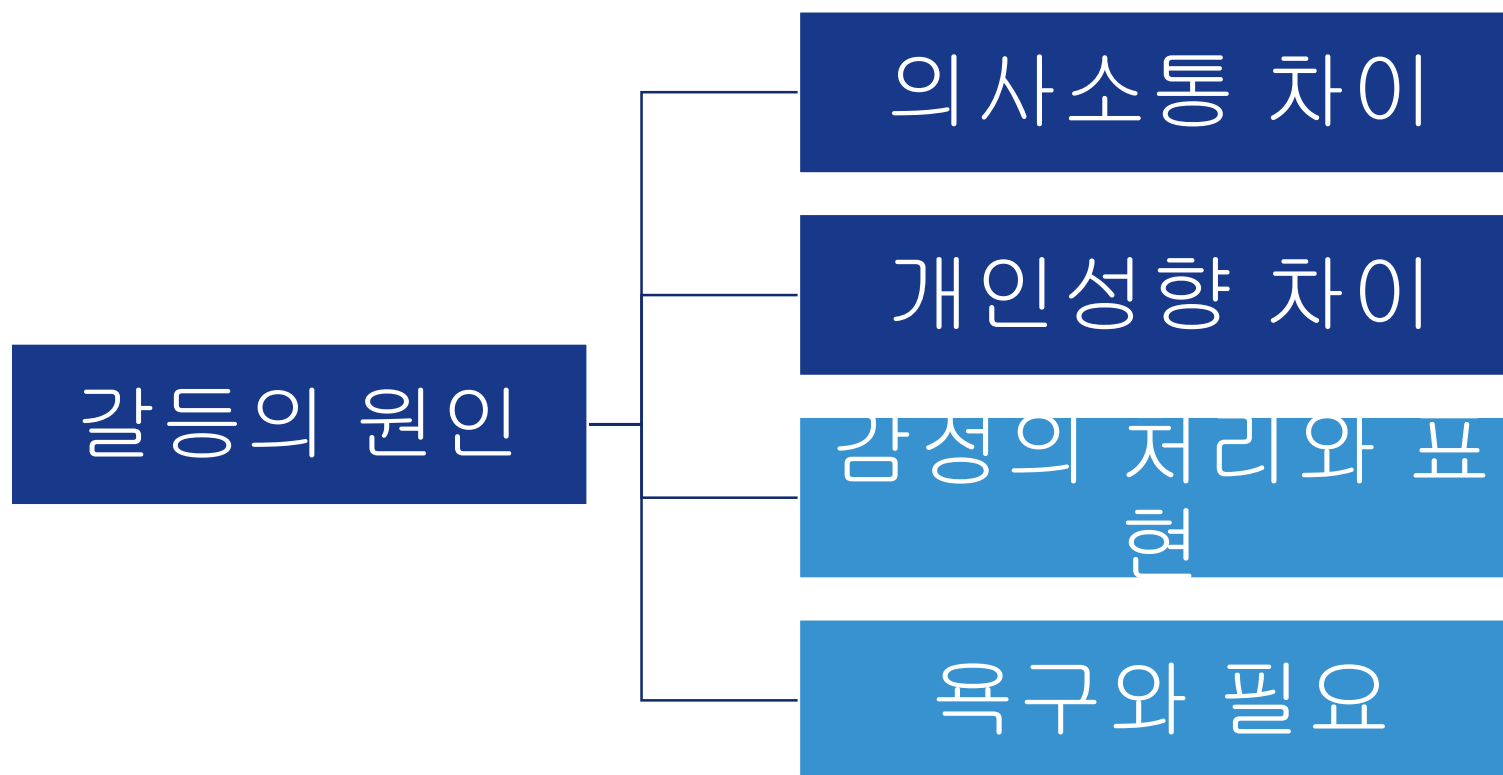
‘존중’

상대방을 인정하는 것

Respect(상대방을 인정하는 것)



“소통이 안되는 중요한 원인 중에 하나는
내 감정을 적절한 방법으로 타인에게 전달하지
못하기 때문”



감정은..

- 좋고 나쁨이 없는 자연스러운 현상이다
- 고유하고 독특하게 개별적으로 느낀다
- 참는다고 사라지지 않는다
- 감정을 접촉하여 표현하고 공감 받으면 감정 정리와 감정 정화가 용이해진다

감정에는 옳고 그름이 없다.
그러나 행동에는 옳고 그름이 있다!

안전한 공간,
존중하는 공동체를
팀빌딩해야!!

IHI Framework for Improving Joy in Work



AN IHI RESOURCE

20 University Road, Cambridge, MA 02138 • ihi.org

How to Cite This Paper: Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. *IHI Framework for Improving Joy in Work*. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2017. (Available at ihi.org)

Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabcenell A, Landsman J, Feeley D. *IHI Framework for Improving Joy in Work*. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2017. (Available at ihi.org)

Joy in Work

즐거움이 없는 근무환경은 어디에나 있을 수 있다.
우리 의료환경에도 존재할 수 있다.

**의료인이 하는 일은 매우 값진 일
꼭 필요한 의미있는 일**

**아픈 사람을 맞이하게 되고,
환자의 이야기를 듣고,
직접적인 도움을 주는 값진 경험**

Why?

개인의 경험뿐만 아니라, 조직의 환경



Joy in work = 개인적인 경험 + 조직의 환경

Since joy in work is a consequence of **systems**,
quality improvement methods and tools have
a role in its pursuit

- ✓ 지침, 무기력이 아닌 근무환경에서 느끼는 즐거움, 만족감
- ✓ **감정**으로 인식할 것이 아닌 **도구**로써 인식

Why?

‘업의 본질’ 과 ‘특징’ 을 담은 프레임워크

Meaning & purpose

Within the health care industry, **finding meaning and purpose may be easier** as these are inherent in **saving lives and keeping patients healthy and happy/** p.18

Figure 2. IHI Framework for Improving Joy in Work



Joy in Work 프레임의 의미

Figure 2. IHI Framework for Improving Joy in Work



일과 일터에 대한 긍정적인 프레임을 통해
부정성 편향의 그늘에 가려져 있던
현재의 즐거움과 깨달음을 인식하게 해준다.

부정이 아닌 긍정

Focusing on joy, as opposed to focusing only on
burnout or low level staff engagement

큰 일이 아닌 작은 일부터

The team tested a small change

- ✓ 우리가 가지지 못한 것을 환자에게 줄 수 없다, 있다면 감정노동
- ✓ 환자에게 기쁨, 즐거움, 희망, 자신감, 안전한 환경을 제공하려면
우리가 일하는 환경 자체부터 개선해야 -> 근무환경의 필수 요소

Joy in work Frame(IHI)

Institute for Healthcare Improvement

- '업의 본질' 과 '특징'을 담은 프레임워크
- 신체/정신적 안전(safety), Wellness/Resilience, 동료애/팀워크, 공정한 평가, 의사결정 참여, 일의 개선 등을 제공
- 사람의 **생명을 살리는 일**에 대한 의미와 보람, 프라이드가 즐거움이 되고, 그 즐거움이 중요한 자산(assets)이 되게 하는 것, 'Joy in Work'를 위해 **개인, 관리자, 경영진**은 **각각의 해야 할 역할**을 다해야 한다.

실시간 측정 :

일상의 업무에서 지속적인 성과 개선을 위해 수시/정기 피드백, 공정한 평가

건강하고 행복한 삶과 회복력 :

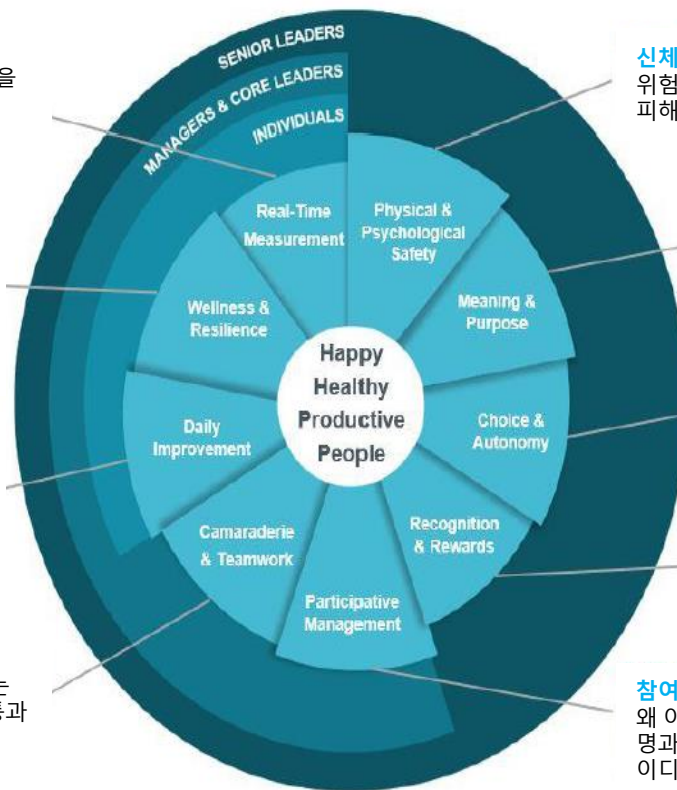
Caregiver의 행복하고 건강한 삶을 위한 지원(스트레스 관리, 인정/감사의 생활, 워라밸, 가족 지원 등)

일상의 개선 :

과학적인 방법, 데이터 관리를 통해 지속적인 개선, 성공/실패를 통한 학습을 장려

동료애와 팀워크 :

동료 간에 상호 지지와 신뢰, 의미 있는 일을 함께 한다는 팀워크, 투명한 소통과 인정



신체적, 정신적 안전 :

위험이 없는 적합한 환경. 신체/정신적인 피해를 막고, 보호

의미와 목적 :

일에서 의미, 차이를 만들어내는 보람을 느끼고, 전문성을 경험하고, 조직과 개인의 목적이 연결되는 일터

선택과 자율성 :

일상에서 스스로 권한을 갖고 업무에 대한 의견과 아이디어를 낼 수 있도록 지원

인정과 보상 :

Caregiver들을 항상 인정하고, 기여한 것에 대해 의미 있는 보상을 실시

참여적인 관리 :

왜 이 일을 해야 하는지에 대한 충분한 설명과 정보를 제공, caregiver들의 의견과 아이디어를 청취하고 반영

Perlo J, Balik B, Swensen S, Kabacene A, Landsman J, Feeley D. *IHI Framework for Improving Joy in Work*. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2017. (Available at ihi.org)

Framework

Individual : 개인의 참여

안녕과 탄력성
Wellness &
resilience

스트레스 상태에서의 회복력, 워크 앤 라이프 발란스
Health and wellness self-care, cultivating resilience and stress
management, work/life balance

실시간 평가
Real – time
measurement

현재 진행되고 있는 Joy in Work 활동에 대한 주기적인 평가
업무에 대한 주기적이고 솔직한 평가
Contributing to regular feedback systems, radical candor in assessments

일상의 개선
Daily
improvement

Joy in Work 활동 중에 도출된 개선안을 일상에서 적용
일상의 성공과 실수로부터 배워가며, 체계적인 배움이 가능한 환경
Employing knowledge of improvement science and critical eye to
recognize opportunities to improve, regular, proactive learning from
defects and successes

Framework

Core leader : 부서 별 리더

공동체 의식
Camaraderie &
teamwork

우리라는 연대감, 도움을 요청할 수 있는 동료
리더에 대한 신뢰, 생산적으로 함께 일하는 환경
Commensality, social cohesion, productive teams, shared understanding,
trusting relationships

참여적 운영
Participative
management

어떠한 결정을 내릴 때, 소통과 참여를 통해, 동의를 이끌어냄
특히, 리더가 타인의 이야기를 듣고, 실천하고 결정 및 실행
Leaders create space to hear, listen and involve before acting

Framework

Senior leaders : 부서장 이상의 리더십이 필요한 영역

일의 의미

병원 특성에 맞춘 이론적인 Framework
 병원은 소중한 생명을 다루는 기관이므로
 사람을 살린다는 이타적인 목적 위에 서 있는 조직

목적과 의미
 Meaning & purpose

일상의 업무와 우리 병원의 목적/ 우리 일의 의미를 연결
 Daily work is connected to what called individuals to practice, line of sight to organization mission and goals, constancy of purpose

신체,정서적 안정감
 Physical & psychological safety

신체적 안정감 : 근무 환경에서 신체적 위험을 느끼지 않음
 심리적 안정감 : 변화를 두려워하지 않음, 개인에 대한 편안, 존중
 Equitable environment, free from harm, just culture that is safe and respectful, support for the second victim

감염과 같이 신체적으로 위험할 수 있는 상황적인 특징 반영
 금융업/디자인과 같은 산업에서는 '일의 의미' 나 '신체적 안전감 및 심리적 안전감' 이 필수 요소는 아닐 수도 있다.
 ->일의 의미를 찾기도 힘들고, 직원이 신체적으로 다칠 수 있는 상황이 많지 않음

인정과 보상
 Recognition & rewards

리더가 직원들 일상 업무를 잘 파악하고, 성과에 대해서는 아낌없이 칭찬
 Leaders understand daily work, recognizing what team members are doing and celebrating outcome

선택과 자율성
 Choice & autonomy

업무에서 자신의 의견을 피력하고,
 스스로의 결정에 따라 일을 할 수 있는 환경
 Environment supports choice and flexibility in work, hours, and use of electronic health records

Joy in work Frame_4단계 접근방법

- 모든 것을 해결할 수 있다고 약속하지 말고 ‘**긍정적**이고 **할 수 있는 것**’에 집중
- 모든 구성원의 **참여**로 문제의 **우선순위를** 정하고 할 수 있는 것부터 **하나씩 해결**

Conversation: 리더와 직원이 목표달성을 위해 진행하는 솔직하고 다양한 의견교환

Feedback: 발전 상황을 확인하고, 향후 개선 방향을 잡기 위해 이뤄지는 쌍방향의 의사소통

Recognition: 기여에 대한 인식과 보상

1. <u>동료에게 물어보기</u> What matters to you? 대화를 통해 일상에서 힘들고 어려운 점, 일의 긍정적인 부분들을 파악	2. <u>방해요인 찾기</u> Identify unique impediments to joy in work 즐거운 근무환경을 방해하는 요소 찾기	3. <u>포괄적인 접근</u> Commit to a systems approach to making joy in work a shared responsibility at all levels of the organization 포괄적인 접근 방법을 통한 조이 인 워크 실현, 모든 사람의 참여 유도	4. <u>과학적인 개선안</u> Use improvement science to test approaches to improving joy in work in your organization 과학적인 접근 방법을 써라
긍정 -> 긍정을 방해하는 요인		해당 항목에 대한 책임자 지정 프레임워크를 기준으로 한 방해요소 점검 구체적이고 수치화된 목표 작게 시작해서 확대 적용 지속적인 체크	
부정 -> 부정의 원인			

하는 진료 함께하는 행복

삼성서울병원 SMC

Four steps for leaders

1. What matters to you?

모든 것을 해결할 수 있다고 약속하지 말아라 -> '긍정적이고 **할 수 있는 것에 집중한다** '

당신의 일상의 근무에서 가장 힘든 점은?

당신의 하루를 뜻 깊게 만드는 것은?

당신의 하루를 방해하는 것은?

참여와 토론이 원활하지 않을 때는
구체적인 상황이나 조건문을 활용한다.
장소, 시간, 연차 등

Four steps for leaders

2. 방해요인(Pebbles)찾기

모든 구성원의 **참여**로
문제의 **우선순위를** 정하고
할 수 있는 것부터 **하나씩 해결**

공동체의식
공평한 근무환경에서 근무

Four steps for leaders

3. 포괄적인 접근

Figure 2. IHI Framework for Improving Joy in Work



해답이 문제를 찾는다

나심 탈레브/블랙스완

Four steps for leaders

4. 과락적인 개선안

예) 구글의 목표설정 프레임워크 OKR: **O**bject **K**ey **R**esult



	정의	예시
Objective	최종적으로 이루고자 하는 도전적인 목표	국내 Only 1 교육수련병원으로 만들기
Key Result	계량적이고 구체적인 성과, 달성 가능 하나 어려운 목표, 행동 지향적이어야 함	교육수련환경 법적 준수 대전협 교육평가 1위

Four steps for leaders

4. 과락적인 개선안

구글의 목표설정 프레임워크 OKR: **O**bject **K**ey **R**esult

- 적은 게 많은 것이다:개인별로 소수의 핵심목표를 설정한다.(3~5개)
- 조직의 목표는 정해져 있지만, 핵심결과는 리더와 협의하여 결정한다.
- 상황변화에 따라 핵심결과는 변화할 수 있다.
- 작성한 OKR은 서로 공유하고, 피드백한다.

SMC에서의
Joy in Work
조직문화
교육활동
사례



SAMSUNG
MEDICAL CENTER

'18년 이후 경영방침

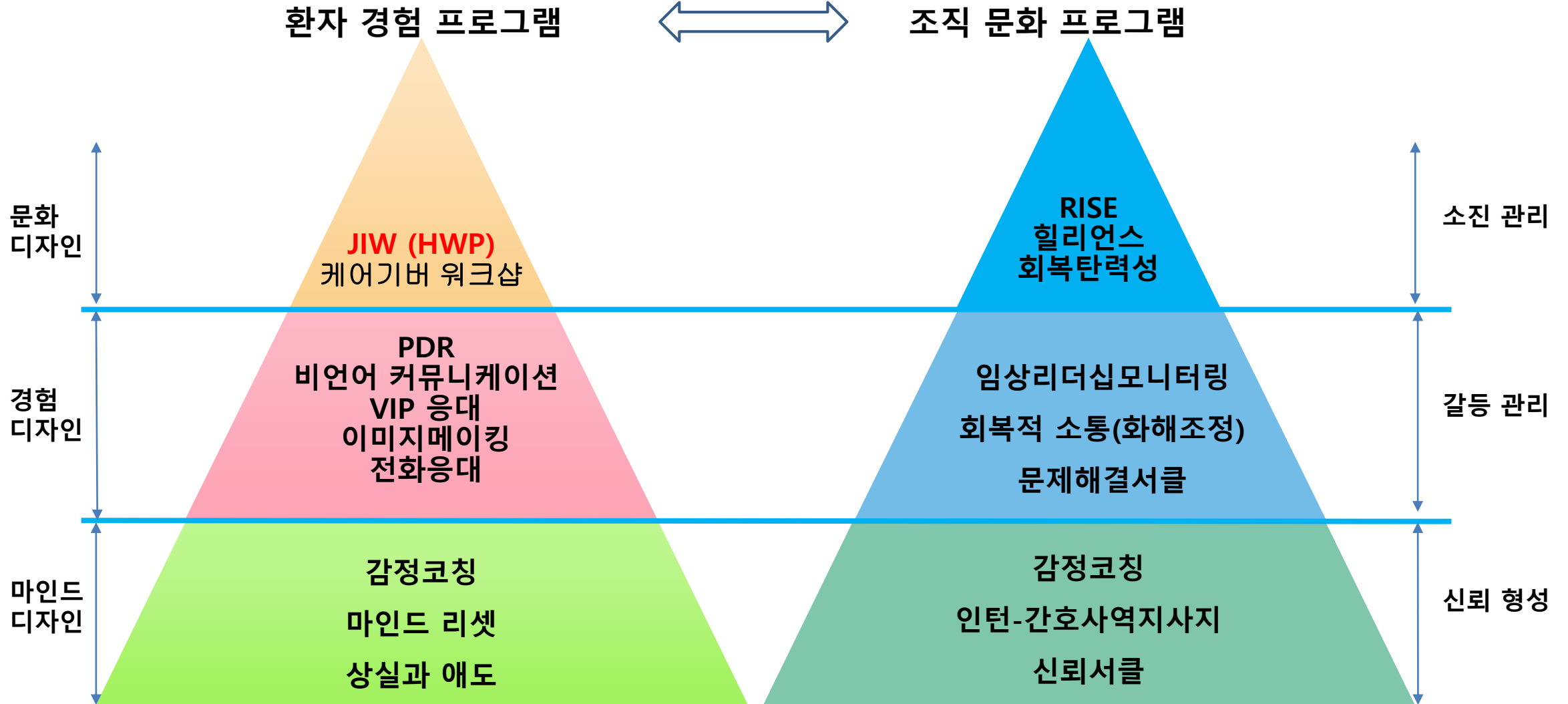
직종/세대간
갈등구조 해소를 위해
Caregiver 조직문화 강화

케어기버는 서로 존중, 협력하는 문화다

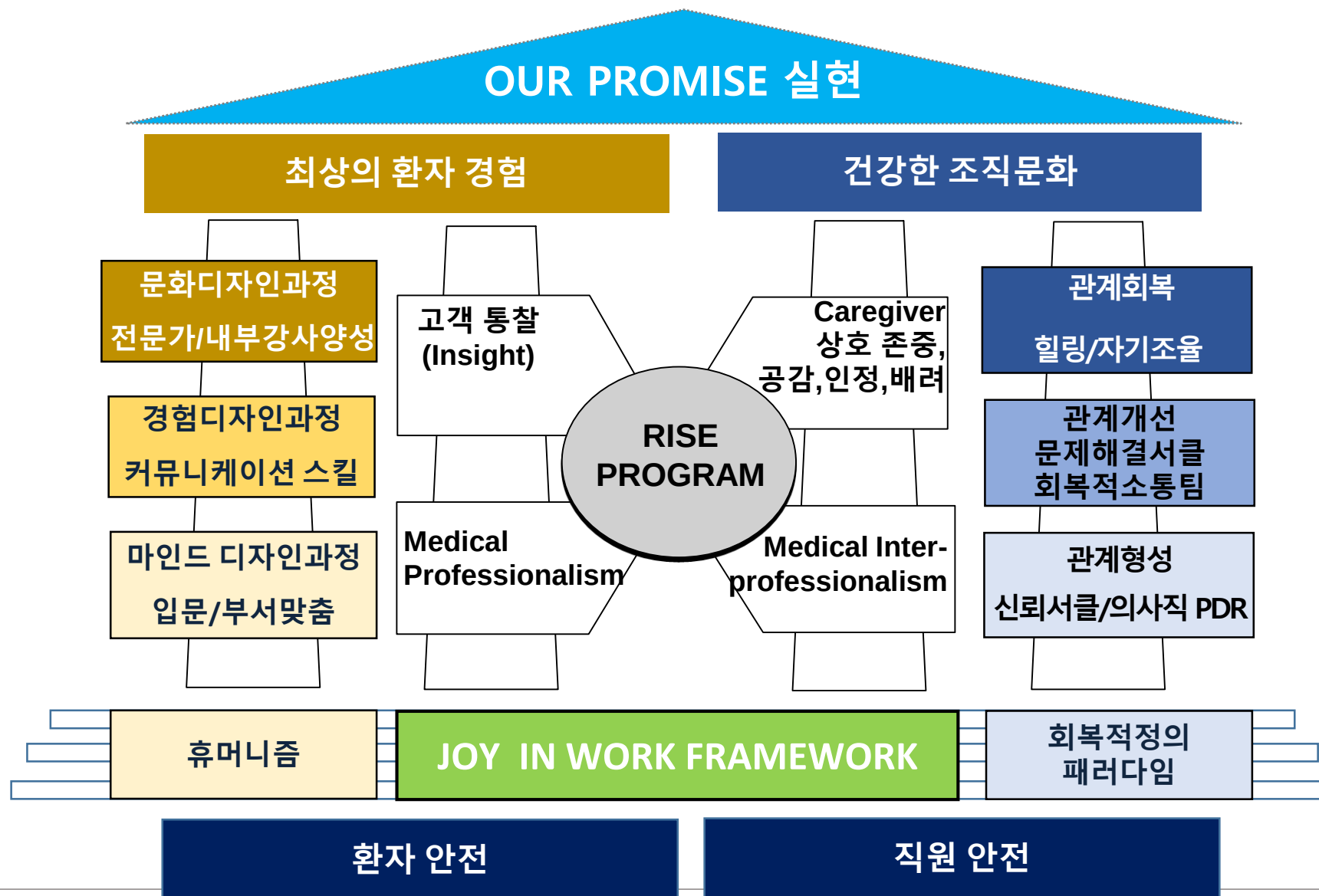
병원

- ✓ 많은 인원, 다양한 직종이 함께 모여 일하는 공간
- ✓ 이미 서로 존중하고 협력하고 있는 많은 케어기버들
- ✓ 호칭은 우리 각자의 신분, 일에 대한 가치를 상징
- ✓ '선생님' 은 서로를 존중하는 중요한 표현

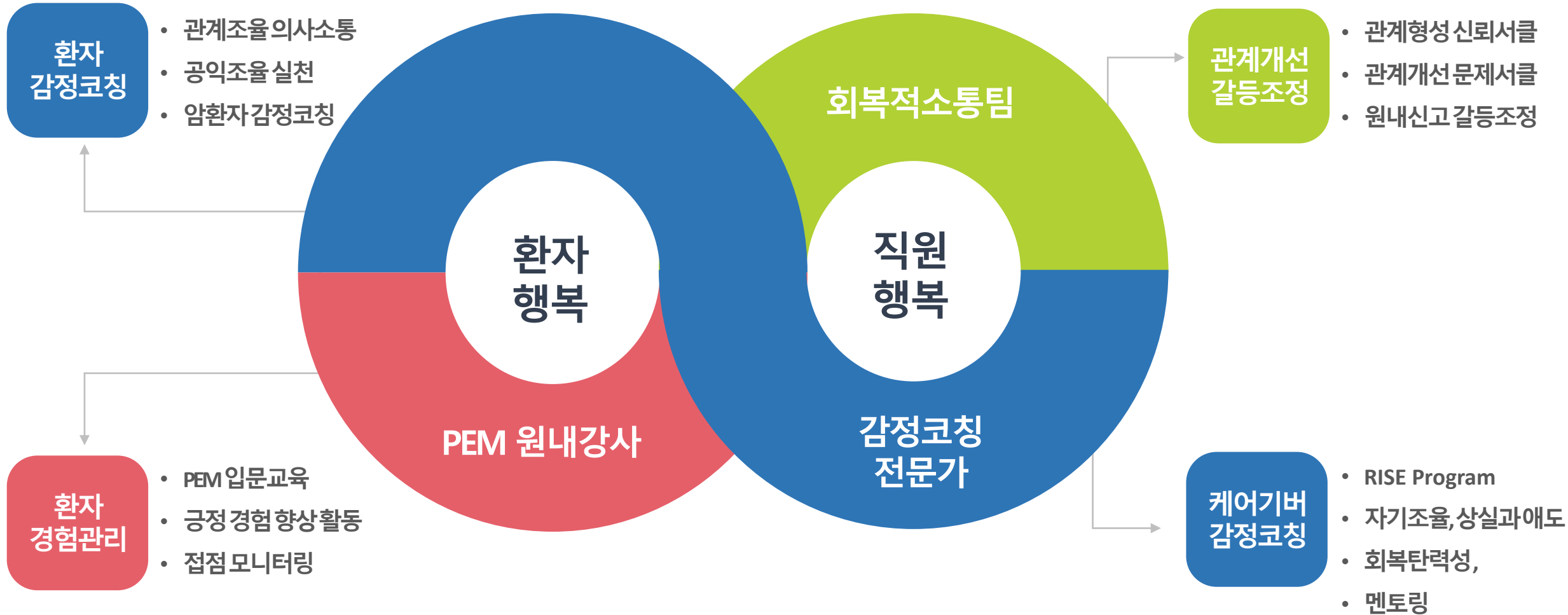
PEM과 조직문화 프로그램



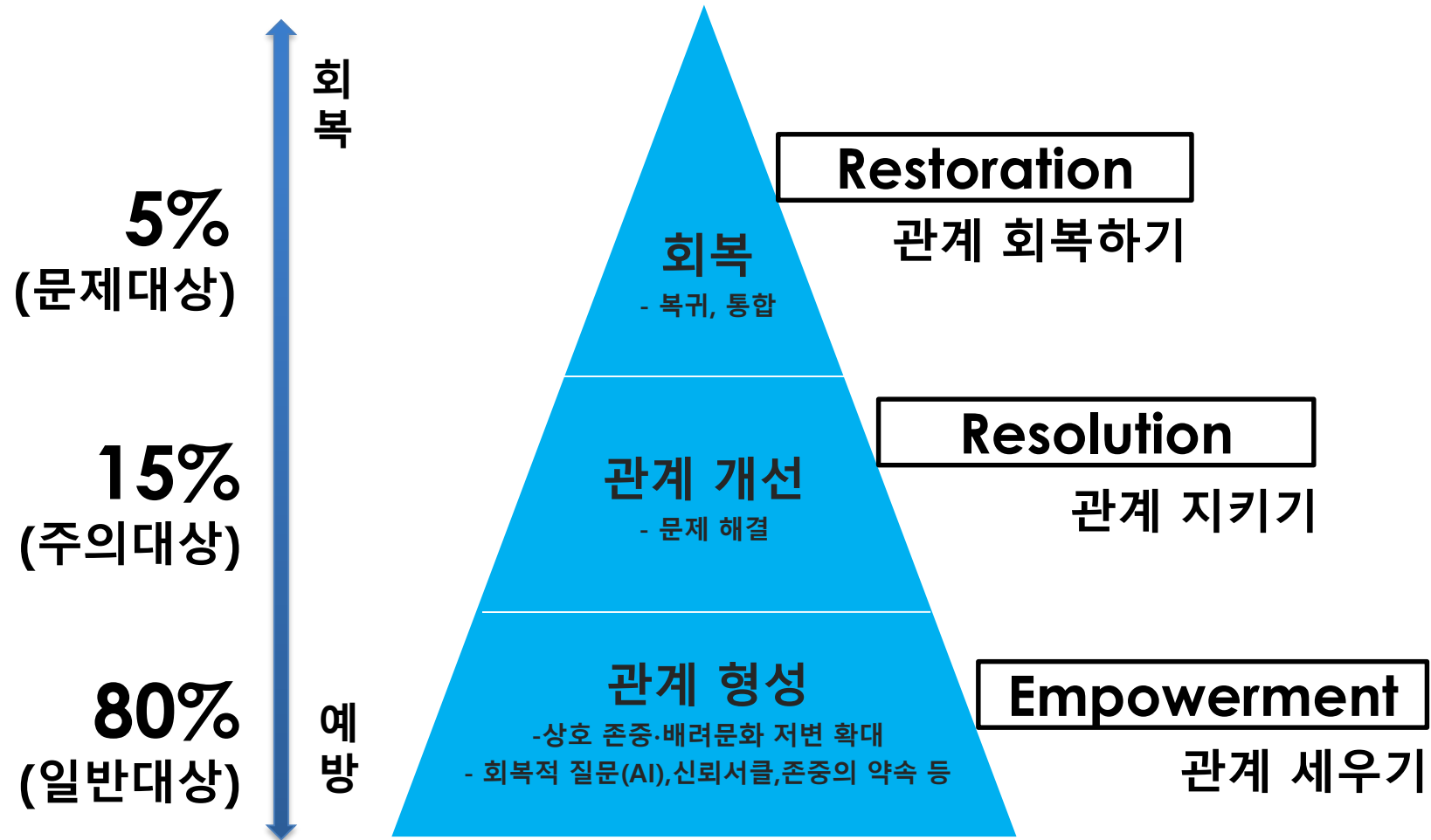
Safe and happy workplace in SMC



내부강사 활동체계



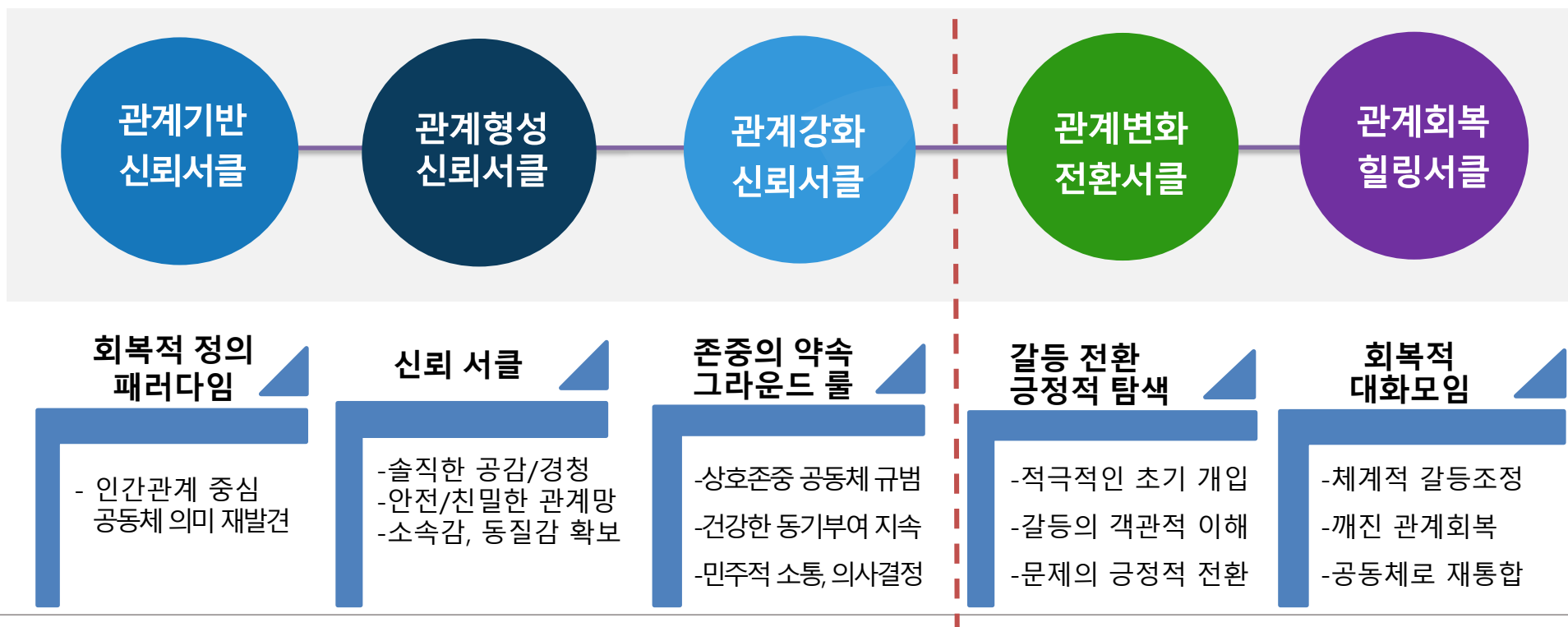
건강한 조직문화를 위한 통합적 접근



-Brenda Morrison

SMC 건강한 공동체 형성 5단계 (소통/협업 기반)

- 조직구성원간 관계성 강화를 위한 **관계강화 서클** 실시
- 갈등 유발자를 징계하는 것이 아닌 내부 구성원간 갈등을 들여다보고 **긍정적**으로 **전환**하며, **소속감**을 느끼고 치유될 수 있는 **문화 형성**



SMC_PEM Service Value and Behaviors

WE **SERVE** OUR PATIENTS

Shared Expertise

Enhance expertise & Collaborate with one another

전문성을 강화하며 상호협력

Empathy & Respect

Express empathy and respect

공감과 존중 실천

Reliability

Improve patient trust

환자 신뢰 향상

Value-based

Pursue SMC value & Adhere to professional standards

SMC 가치를 추구하며 규정 준수

Extra Miles

Create unique experiences taking an extra step

기대 이상의 경험 창출

1. 다직역 간 소통 & 협업 교육 프로그램

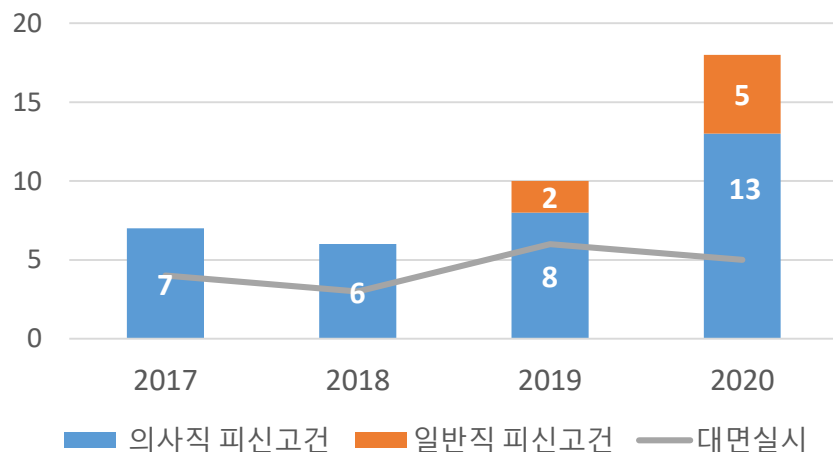
- 최고의 진료성과 및 환자의 긍정경험을 위해서는 서로의 전문성을 인정하고 존중하는 문화 필요
 - 서로의 업무에 대한 이해 및 수평적 조직문화를 통한 안전한 환경 조성

프로그램	개요	효과
Turn Talk Lunch 두런두런 P.	교육인재개발실장 주관) 대상: 인턴,신임 교수 대상 내용: 병원 목표,개인의 성장목표 ,애로사항 청취를 통한 개인/ 조직의 목표 조율	'17년부터 시행 업무 중 발생하는 개선사항 해결/조율 병원 프로세스 건의->유관부서 협의 교육프로그램 에 대한 의견수렴
인턴-간호사 易地思之 워크숍	안전한 공간에서 circle로 둘러앉아 서로의 업무를 이야기하며 공감대 폭 을 넓혀감. 존중의 약속을 서로 만들 어 교육이후에도 서로 실천할 수 있 도록 지지	'14년부터 시행 현장에서의 인턴-간호사 간 존중 문화 형성 및 내재화
신뢰서클 문제해결서클	조직구성원간 관계성 강화 P. 조직내 및 조직간 문제발생시 적극적인 초기 개입 P.	'16년부터 시행 긍정적 관계 형성 및 관계 개선을 통해 상호 존중 소통 및 협업 증진 -신뢰서클 1,888명(92회/만족도 4.4점) -문제해결서클 454명(16개 부서/4.3점)

2. 원내 갈등 조정(회복적소통팀)운영

- 갈등 유발자를 징계하는 것이 아닌 내부 구성원간 갈등을 들여다보고 긍정적으로 전환하며, 소속감을 느끼고 치유될 수 있는 문화가 형성되도록 함
- 업무 중 발생하는 갈등에 대해 직면하여 간접 대화를 통해 상황과 맥락을 확인하여 서로의 인식을 공유하고, 자발적 책임을 통해 관계가 깨어지는 것이 아닌 복원되는 시스템

연도별 회복적소통팀 조정 건



성 과

- 신고 증가에 대비하여 탄력적 운영 (총 18건) 및 내부 조정자 전면 활동
- 전체 접수 건 회복적소통팀 100% 운영 (19년 90%)
- 조직문화 개선 프로그램 연계
- 진료과 조직문화 교육활동(7개 진료과), 간호본부(8개)

3. 조직문화 교육 활동

- (지금까지) 병원의 성장을 함께해 온 직원의 경험(자부심, 열정)을 문화로 정착시키지 못한 아쉬움

→ (미래) 세대간의 특성을 이해하여 SMC에서의 성공경험을 통한 자기성장감을 전수 or 지지하는 **집단지성 발휘**
개인) 경력개발 및 평판 관리를, 조직) SMC DNA를 문화로 정착/일의 의미를 되새기며 동기부여

직종/세대간 갈등구조 해소를 위해
Caregiver 조직문화 강화



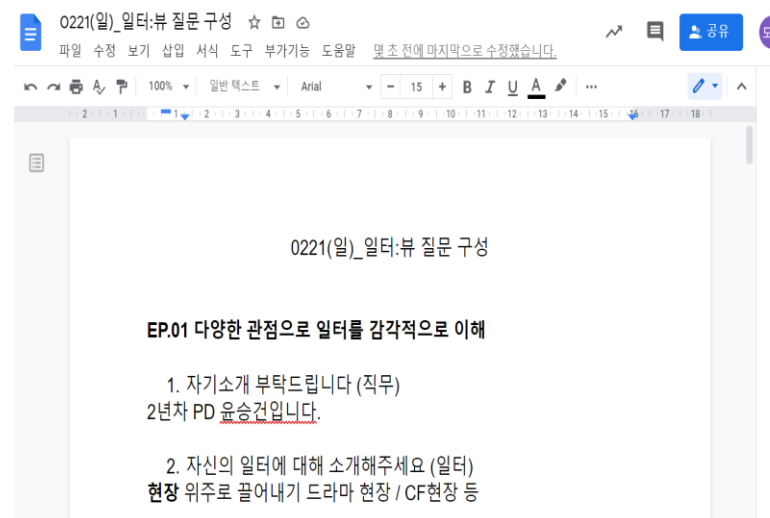
Joy in Work 연간 활동 개요

[Zoom을 활용한 강의]



리더들의 성장을 위해
매 달 조직문화와 관련된
인사이트 제공

[구글 드라이브를 활용한 토론]



구글드라이브를 활용하여
리더들의 조직문화에 대한
지식과 경험의 아카이브 구축

[리더를 중심으로 한 현장 공유활동]

제공된 콘텐츠 및 교보재를
활용하여 현장에서 공유

[아카이브 : 소장품, 자료 등을
디지털화하여 관리할 뿐만 아니라,
손쉽게 검색할 수 있도록 관리]

병동 케어기버 워크숍 연간 활동 개요

- 목적 : 상호존중기반 건강한 케어기버 문화의 내재화, 동질화를 통해 우리의 약속 실천 강화
- 대상 : 간호본부 전체 병동 66개 부서 HWP 리더, 보직자 참여 총 92명
- 내용 : 조직문화 인사이트 제공, 퍼실리테이터/HWP 리더들의 토론을 통해 리더의 성장과 현장 경험의 공유 (1.5H/회)

일 정	주 제	내 용	SERVE_스팟	캠페인
3월 4일	Joy in Work의 이해	‘Joy in Work’ 및 조직 문화에 대한 이해 - 조직 문화에 대한 기본적인 이해를 바탕으로 Joy in Work 활동의 의미를 파악 - 19~20년 동안 진행했던 활동과 21년 진행할 활동들의 목적과 효과에 대한 공유	Value based: Friendship Challenge	-
4월 21일	Meaning & Purpose	일상에서 일의 의미를 찾는 법 - 일의 의미와 목적의 중요성에 대한 이해 - 일상에서 일의 의미를 찾기 위한 개인 및 리더/팀 단위의 활동안 도출	Shared Expertise : 습관 그림카드 만들기 Daily checking habit	Empathy Ticket (케어기버 간)
6월 16일	Camaraderie & teamwork	협업의 조건은 무엇일까? - 협업에 대한 이해 및 계층별(저연차) 직원들의 협업 유도 방법 - 번아웃 없이 협업을 할 수 있는 방법 공유 및 실행 방안 토론	Reliability : Mystery bag	
8월 18일	Wellness & Resilience	일터에서 우리를 지키는 법 - 일터의 스트레스로부터 나와 동료들을 지킬 수 있는 방법 - 개인 및 팀 단위로 실천할 수 있는 방법 공유 및 실행방안 토론	Empathy & Respect : 환자의 일주일	마음약방
10월 20일	Daily Improvement	일터에서 어떻게 성장과 학습을 이끌 수 있을까? - 전문가를 이끄는 조직에서 리더의 역할 이해 - 동료와 팀의 성장을 이끌 수 있는 조직문화의 조건에 대한 이해 ,실행방안 도출	Extra Mile : 환자경험개선 사칙연산	Empathy Ticket (환자↔케어기버)

Joy in Work_컨텐츠 구성 요소

구성원들은 문화를 어떻게 배우는가

스토리
(Story)

의식
(Rituals)

언어
(language)

상징물
(Material
symbols)

Joy in Work

구성원들은 문화를 어떻게 배우는가 _ 스토리



“모든 케어기버들이 직종과 세대를 넘어서 담소를 나눌 수 있는 소통의 장이 되길 서로를 이어주고 생생한 현장스토리를 전해주길

살아 움직이는 가치가 담긴 스토리 (Values – in – action story)

- 조직의 가치는 실현되지 않으면 종이에 적힌 단어에 불과하지만, 가치를 실현한 스토리를 만나면 '진실' 이 될 수 있음
- 조직의 스토리는 과거와 현재를 연결하고, 규범이나 매뉴얼이 정의할 수 없는 상황적인 혹은 구체적인 맥락을 제공

[스토리로 리드하라 / 폴 스미스, 핵심조직행동론/스테판 로빈슨 외]

Joy in Work

구성원들은 문화를 어떻게 배우는가 _ 의식

의식(Rituals)

조직의 가치를 표현하고 강화하기 위해 반복적으로 행하는 활동들

의식(Rituals)이 의식(consciousness) 을 만든다

[이화여대 진덕규 교수 강연 中]

반복적이고

지속적인 활동 자체가
조직문화에 대한 메시지



Camaraderie & teamwork 어떻게 소통할까?



1. 일을 통해 성장할 수 있도록 피드백

- 실수하는 부분이 있으면 '실수에 대한 지적' 보다 '성장'에 집중한 피드백

2. 피드백은 구체적으로

- 정확하게 무엇을 잘하고 못했는지, 구체적으로 피드백해야
- 밀레니얼은 자신들이 제대로 해내고 있는지, 잘 성장하고 있는 지, 일하는 방식을 바꾸는 것이 필요한지에 대해 궁금히 여김

3. 고객의 (긍정적인) 피드백에 연결

- 고객과 연결시키는 일은 밀레니얼 세대로 하여금 자기 일의 의미를 찾고, 방향을 잡는 데 도움이 됨

4. 일을 하는 이유를 명확히 알려주고, 그들의 의견을 반영

- 왜 이 일을 해야 하고, 이런 방식으로 일해야 하는 이유가 무엇인지를 정확히 전달
- 일하는 과정에서 제시된 의견은 최대한 반영

Take home message

관계가 먼저다

- 관계 속에 행복이 있다. 여러분이 행복해야 관계 속에 있는 모든 사람이 행복할 수 있다.
- **사람**을 이해하고 공감하려고 할 때 우리와 상대방의 경험은 비로소 달라진다.
좋은 관계, 좋은 경험은 경청과 공감에서부터 시작된다.
- 주어진 상황 속에 어떻게 반응(Responding) 할 것 인가는 나의 선택에 달려있으며, 거기에 진정한 나의 힘과 자유가 있다.