

결정적 순간, 당신의 옆에는 누가 있는가?

[협력은 본능이다]

- ▷ 파트너가 있으면 현실에 대한 인식이 달라짐
 - : 다른 사람과 함께 일을 할 수 있는 상황에서는 그에 따라 자신의 행동을 계획
 - : 성공한 사람의 개인 성취만 강조하다 보면 누군가와 함께했기에 해낼 수 있었다는 사실을 잊기 쉬움
- ▷ 제대로 된 파트너십을 가져본 적이 없음
 - : 최악의 파트너십은 쓸 거리가 많은데 최고의 파트너십은 기억이 나지 않음
- ▷ **상호보완 - 일을 완수하기 위해 서로를 필요로 하는가?**
 - : 팀을 짜서 힘을 합쳐야 하는 가장 큰 이유는 내가 부족한 부분을 메워줄 수 있는 누군가와 일하기 위험(혹은 그 반대)
 - : 한 사람씩 따로 보면 만능선수가 없지만 둘이 손을 잡으면 만능도 될 수 있음
- ▷ **공동의 임무 - 공동의 목표를 공유하고 있는가?**
 - : 같은 목표를 갖고도 두 사람이 별개의 계획을 추진해서 파트너십이 깨지는 경우가 많음
 - : But, 두 사람이 같은 것을 간절히 원한다면 개인적인 희생은 얼마든지 감내하게 됨
- ▷ **공정성 - 서로를 대등한 입장으로 보는가?**
 - : 인간은 본능적으로 공정성에 대한 욕구가 있어 이용당하고 손해보는 것을 좋아하지 않음
 - : 탄탄한 파트너십에는 기본적으로 공정성이 전제되어야 함
- ▷ **신뢰 - 서로를 믿고 있는가?**
 - : 누군가와 함께 일한다는 것은 위험을 감수한다는 의미
 - : 상대방이 나를 배려할 것이라는 믿음
 - : 신뢰가 없다면 혼자 일하는 것이 수월
- ▷ **적극적 용인 - 한쪽이 실수해도 서로 이해하는가?**
 - : 우리는 자신만의 안경을 쓰고 세상을 봄
 - : 내게 당연한 것이 다른 사람에게는 심각한 결함일 수 있음
 - : 서로의 별난 점을 이해할 수 없을 때는 그저 받아들이는 편이 좋음
- ▷ **용서 - 상대방이 신뢰를 저버렸을 때 용서할 수 있는가?**
 - : 완벽한 사람은 없다. 누구나 실수를 하고 잘못할 때가 있음
 - : 용서하지 못하면 내편인지 아닌지를 따지다 감정만 나빠지고 파트너십은 깨짐
- ▷ **커뮤니케이션 - 상대방이 하는 일을 인정하고 또 감사해하고 있는가?**
 - : 해야 할 일을 대화로 조정하지 않는다면 서로 비난하게 되고 상대방의 의도를 곡해함
 - : 시간이 지나도 정보의 흐름은 원활해야 함
- ▷ **이타심 - 서로를 위해 어느 정도의 위험과 희생을 감수 할 수 있는가?**
 - : 이기적인 이유로 다른 사람과 손을 잡는 사람이 많음
 - : 상호성 - 처음에는 자신에게 득이 될 거라는 생각 때문에 손을 잡았어도 같이 일을 시작한 파트너가 성공하는 것을 보면 흐뭇한 마음이 생기는 현상

1. 상호보완

“한 사람이 모든 것을 다 잘할 수는 없다. 누구나 각자가 잘하는 것이 있기 마련이다”

- 파트너의 능력과 자신의 능력을 얼마나 잘 조화시킬 수 있는 결정하는 중요한 3요소(척도)
 - : 우리는 서로의 장점을 보완한다(5점 만점)
 - : 우리는 일을 잘 끝내기 위해 서로를 필요로 한다(5점 만점)
 - : 그 사람과 나는 각각 잘하는 분야가 있다(5점 만점)

- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
(나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
(완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 산소와 아세틸렌을 합쳤을 때 폭발과 굉음을 낸 것은 산소인가? 아세틸렌인가?
- 자신만이 갖고 있는 탁월한 능력을 찾아내고 자신의 약점을 깨닫고 상대방이 어떻게 자신의 부족한 부분을 보완해줄지 이해하는 것이 성공의 비결
- 파트너십을 단단하게 만들어주는 특징은 물리적 속성(신장, 시력 등)이나 자격증까지 특정분야의 경력이나 개인적인 평판에 이르기까지 여러가지가 있음
 - : 한사람이 긍정적인 면만 볼 때 다른 이는 위험요소를 볼수 있어야 함
 - : 한쪽이 아이디어를 내면 다른 쪽은 실행시켜야 함
 - : 한쪽이 기술에 능하면 다른 쪽은 인간관계가 넓어야 함
- 성공적인 파트너가 되려면 혼자 공을 차지하려는 유혹을 이겨내야 함
 - : 그 사람의 도움이 필요하다는 사실을 솔직하게 인정해야 함(자만심의 덮에서 벗어나기)
 - : '나'라는 말보다 '우리'라는 말 사용하기
- 협력관계≠우호관계
- 당신의 강점은 생각보다 더 강하고 또 당신의 약점은 생각보다 더 약하다
 - : 당신은 도움이 필요하다. 또한 다른 사람이 필요로 하는 도움을 줄 수 있음

2. 공동의 임무

“우정 위에 세워진 사업보다는 사업 위에 세워진 우정이 낫다”

- 파트너와 같은 목표를 추구하는 정도를 측정하는 3요소(척도)
 - : 우리는 공동의 목표를 갖고 있다(5점 만점)
 - : 우리는 우리가 하는 것에 대해 공동의 목적이 있다(5점 만점)
 - : 우리는 삶에서 같은 임무를 믿는다(5점 만점)
- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
(나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
(완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 함께 일을 잘하려면 단순한 지식 이상으로 공동의 임무에 대한 인식이 같아야 함
- 협력관계는 목표를 달성하기 위해 존재
 - : 협력을 통해 끈끈한 우정이 형성되는 경우도 종종 있지만 공동의 목표가 없으면 일단 파트너십은 끝남
- 공동의 임무가 없다면 파트너십은 오히려 각자가 추구하고자 하는 목표에 걸림돌
 - : 공동의 목표가 있다면 서로를 비난했을지도 모르는 사람들이 목표를 이루기 위해 각자의 관심을 뒤로 미루고 뭉치게 됨
- 동기는 저마다 다르고 개인적이어서 목표를 합치시키는 문제는 복잡함
- 원만한 파트너십일수록 두 사람은 같은 임무를 가질 뿐 아니라 상대방이 그 임무에 부여하는 의미까지 이해함
 - : 두 사람이 과거에 손발이 잘 맞았다고 해서 앞으로도 그러리라는 보장은 없다. 같은 사람과 손을 잡아도 두 사람이 어느 정도로 같은 목표를 추구하느냐에 따라 전혀 다른 경험이 될 수 있다. 임무가 주어질 때마다 그에 맞는 기초를 다시 마련해야 한다

3. 공정성

“이론적으로 말해 정의 같은 것은 없다. 정의는 사람들 사이의 계약일 뿐이다”

- 파트너와의 공정성을 측정하는 3요소(척도)
 - : 우리 두 사람은 공평하게 일을 나눈다(5점 만점)

: 우리는 누가 무엇을 하고 누가 어떤 평가를 받는지 따지지 않는다(5점 만점)

: 우리는 서로 대등하다고 생각하며 누가 누구보다 일을 더 잘한다고 여기지 않는다(5점 만점)

- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
(나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
(완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 두사람의 파트너십이 공정한 관계에 있다고 생각하지 않는다면 성공할 확률이 낮음
- 공정성은 동물에게도 중요 할뿐더러 사람에게는 더욱더 중요하고 기본적인 요소
- 파트너십에서 중요한 것은 명쾌하고 논리적인 방식이 아니라 바로 형평성
- 업무 부담이 근본적으로 다른 사람들에게 똑 같은 혜택을 주는 것은 같은 일에 대해 아주 다른 보수를 주는 것만큼이나 공정하지 못한 처사
: 책임 분할은 대등하지 않는데도 파트너십이 성공적으로 이루어지는 관계는 업무량으로 보수가 결정되는 경우
- 바람직한 파트너가 되려면 상대방이 얼마나 많은 일을 하고 있으며 또한 노력에 비해 얼마나 받는지를 수시로 생각해야 함
- 회사와 종업원 사이의 신뢰도를 높이기 위해 근무시간 선택제 결정(휴렛패커드)
: 근무시간을 원하는 대로 선택하는 것은 사람에 대한 신뢰이자 본질적으로 그들을 존중한다는 의미, 그런 제도는 직원들도 번잡한 개인생활이 있다는 것을 우리가 인정함으로써 다른 사람에게 불편을 주지 않는 한도 내에서 공정한 스케줄을 짜도록 믿고 맡기는 것을 의미함

4. 신뢰

“염라대왕은 당신이 인생이라는 경기에서 이겼는지 졌는지 따위를 적어두지 않는다. 어떻게 경기했는지를 적어둘 뿐이다”

- 파트너와의 신뢰를 측정하는 3요소(척도)

: 우리는 서로 신뢰한다(5점 만점)

: 내 파트너는 하겠다고 말하면 반드시 해낸다(5점 만점)

: 내 파트너는 다른 사람에게 내가 괜찮은 사람이라고 말하고 나도 다른 사람에게 내 파트너가 괜찮은 사람이라고 말한다(5점 만점)

- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
(나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
(완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 일단 신뢰가 형성되면 상대방이 협조하기 전에 먼저 협조적인 움직임을 보여줌
- 초기단계에서 두 파트너는 두고보자는 태도를 취할 뿐 상대방이 자기 몫을 하리라는 확인이 없음
: 한쪽이 협조적으로 나오고 다른 사람이 이에 호응하게 되면 서서히 신뢰가 형성
: 이용당하리라는 두려움은 조금씩 사라지고 의심을 몰아낸다
- 파트너십을 견고하게 유지하는데 가장 중요한 요소는 재능이 아니다
: 위험을 감수하고라도 수많은 잠재적 파트너를 신뢰하겠다는 의지와 그들의 신뢰에 보답하려는 성실성이다
- 파트너십은 사람들의 신뢰성을 드러내는 것이 아니라 나 자신의 신뢰성을 드러낸다
: 신뢰할만한 파트너십을 이룰 수 있느냐 하는 문제는 얼마나 많은 사람들이 당신을 신뢰하느냐보다는 당신이 그들을 얼마나 신뢰하느냐에 따라 결정된다.

5. 적극적 용인

“경탄, 다른 사람이 자신과 닮은 부분을 정중히 인정하는 것”

- 파트너와의 용인을 측정하는 3요소(척도)

: 우리는 서로의 약점이 아니라 강점에 초점을 둔다(5점 만점)

: 우리는 서로를 있는 그대로 받아들이며 서로를 변화시키려 애쓰지 않는다(5점 만점)

: 우리는 한쪽이 실수해도 서로 이해한다(5점 만점)

- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
(나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
(완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 파트너십을 이야기할 때 지나치게 당연시하는 부분
: 자신과 비슷한 사람일수록 빨리 그리고 쉽게 파트너십을 이룰 수 있다는 생각
: 학연, 지연, 인종, 종교 등 경계심이 협력의 기회를 줄일 수 있음
: 각자가 갖고 있지 못한 부분을 채워줄 상대와의 유대관계에 악영향을 미침
- 자기중심주의
: 납득할 수 없는 정보는 쉽게 잊거나 무시하면서도 자신의 견해를 뒷받침해주는 정보는 잘 기억
: 우리는 세상이 우리에게 어떤 도움이 되는가 하는 관점에서 세상을 생각
- 파트너십이 원활하게 유지되려면 서로의 결점을 받아들여야 함
- 뛰어난 능력을 가진 사람과 이상적인 인격을 갖춘 사람이 만났을 때는 강력한 파트너십을 기대하기 어려움
: 성숙한 파트너는 동료의 거친 면을 인정하는 법을 터득해야 함
- 바꾸고 싶은 상대방의 특성에 대한 태도
 - 1) 부인 - 문제가 없다고 생각하기.
 > 자신의 마음이 불편하고 엄청난 스트레스를 받고 있다는 사실. 수준 낮은 전략
 - 2) 체념해버리는 용인 - 문제는 인정하지만 냉소적이거나 무력한 태도를 보임
 > 미래를 부정적으로 예상하고 희망을 잃게 만들
 - 3) 적극적 용인 - 부정적이고 불리한 상황을 인정하고 그런 상황을 건설적인 방법으로 처리

6. 용서

“복수를 꿈꾸는 사람은 자신의 상처를 고스란히 간직한다. 그렇지 않았으면 멀쩡하게 다 나았을 상처를 말이다”

- 파트너와의 문제를 해결할 수 있는가를 측정하는 요소(척도)
: 우리 두 사람 중 한 명이 상대방의 신뢰를 저버린 적이 있었다
: 우리 두 사람 중 한 사람이 상대방의 신뢰를 저버렸을 때 우리는 서로 용서했다
- 파트너 십이 잘되어 갈 때 파트너들은 자신의 목표를 바꾸어 상대방의 목표에 방향을 맞추고 서로 긍정해지려고 애쓰
: 사태가 나빠지면 마음이 조급해지고 이기적인 생각에 지배당하기 일쑤여서 한치도 양보하지 않으려 함
- 증오의 핵심적인 문제는 양쪽이 균형을 따질 때 서로 다른 셈법을 사용한다는 사실이다
- 그냥 섭섭한 감정을 풀어버리라고 충고하는 사람은 당사자의 입장을 충분히 고려하지 못하는 사람
- 관계가 너무 좋다 보면 단지 상대방이 자신에게 상처를 주었다는 이유만으로도 틀어질 위험이 있음
- 가해자가 기본적으로 해야 할 일은 사과
- 상대방의 잘못을 용서하느냐 마느냐 하는 문제는 잘못의 경중보다는 신뢰를 저버린 상대의 인격과 관련된 경우가 많음
- 관계 회복을 위해 감정적 함정에 빠지지 않고 그렇다고 냉정하게 모른척하지도 않는 중립지대를 찾는 것
- 이미 었지른 문제를 해결 할 수 있는 가장 좋은 방법은 긍정적인 면을 찾는 것

7. 커뮤니케이션

“소통의 수단이 정교할수록 우리는 소통하지 않는다”

- 파트너와의 커뮤니케이션을 측정하는 3요소(척도)
 - : 우리는 좀처럼 서로를 오해하지 않는다(5점 만점)
 - : 우리는 서로의 말을 귀담아 듣는다(5점 만점)
 - : 우리는 상대방이 하는 일을 인정하고 감사해한다(5점 만점)
- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
 - (나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
 - (완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 커뮤니케이션은 순수하게 일을 함께하게 하는 기능적인 역할 이상의 의미를 갖는다
 - : 두 사람이 교환하는 정보보다 표면 아래에서 주고받는 교감이 더 중요
- 커뮤니케이션은 두 사람 사이에 이루어지는 실무적인 일이지만 그에 못지않게 중요한 협동작업이기도 함
- 침묵은 역효과를 냄
 - : 입을 다물고 있으면 멍청하다는 소리는 듣지 않을 것이고 말하지 않은 아이디어로 다칠 리도 없음
 - : 의심이 많은 파트너는 스스로에게 미란다 원칙을 부과-함부로 말을 꺼냈다가 자신에게 불리하게 작용할 수도 있다고 생각하기 때문
 - : But, 커뮤니케이션이 없으면 파트너는 당신이 협력할 의사가 없는 것은 아닌지, 자신을 못 믿는 것은 아닌지, 당신이 혼자 모든 일을 다하고 공을 다 차지하려는 것인지 의심하게 됨
- 재귀적 사고는 양날을 가진 칼
 - : 상대방의 생각을 짐작하는 것/상대방이 겪은 일을 두세 개의 층으로 인식
 - : 재귀가 없으면 동정도 없음
 - : 동료가 힘겹게 노력하는 것을 이해하는 멋진 파트너라면 손을 내밀어 그의 부담을 덜어줄 것
 - : 재귀적 사고에 너무 깊이 빠져 의논을 소홀히 하면 엉뚱한 추측을 하기 십상
 - : 상대방의 말을 귀담아듣고 더 자세한 정보를 요구하기보다는 상대방이 무슨 말을 할지 이미 알고 있다고 짐작
 - : 확인하지 않고 추측하는 것은 위험함

8. 이타심

- 이타심을 측정하는 3요소(척도)
 - : 우리는 우리 자신의 성공만큼이나 상대방의 성공을 볼 때 만족을 느낀다(5점 만점)
 - : 내 파트너는 나를 위해 많은 위험을 무릅쓸 것이고 나도 그 사람을 위해 같은 것을 할 것이다(5점 만점)
 - : 내 파트너는 내게는 형제나 자매와 같다(5점 만점)
- 만점이 아니면 원만한 파트너십으로 인정받을 수 없다
 - (나머지는 아직 미진한 부분이 있다는 것을 암시하기 때문)
 - (완벽한 팀이라면 그런 미진한 부분이 존재할 수 없다)
- 파트너십은 혼자서는 결코 해내지 못했을 것을 두 사람이 해낸다는 가정 위에 이루어짐
 - : 혼자 하는 것보다 두 사람이 하는 것이 훨씬 더 좋은 결과를 낸다는 가정이 전제되어있음
- 기존의 어떤 경제모델, 진화론적 추론, 게임 전략으로도 “사람이 친구를 위하여 자기 목숨을 버리면 이보다 더 큰 사랑이 없나니”같은 성경말씀이나 선한 사마리아인 같은 인간의 최고 이상이 왜 근본적으로 이타적인지를 설명할 수 없음
- 가장 좋은 업무관계는 계산된 동맹으로 시작되지만 원만한 파트너십은 대부분 보다 높은 차원으로 나아감(상호성, 자타병합, 혈연관계)