

리더들이여, 고유함으로 승부하라

사람들은 각자의 방식으로 성공하는 삶을 살고 싶어 한다. 이를 위해서는 스스로 자기 자신에 대해 잘 알아야 한다. 타고난 것, 그리고 주변 환경과 상호작용을 하면서 만들어 나가는 것, 그것이 바로 개인의 '고유함'이다. 창조적인 인재를 육성하고 구성원의 주도성을 높이고자 한다면 개인의 고유함이 최대한 발현되는 환경을 만들어 주어야 한다.



기업의 HR들과 리더십에 대한 코칭 프로젝트를 진행하다 보면 두 가지 상반된 요청을 받게 된다. '본인 생각이 너무 강해서 다른 사람들의 의견을 잘 듣지 않는다'거나 '너무 사람 좋다는 얘기만 듣는다'라는 식이다. 물론 두 경우의 중간 어디쯤이면 좋겠지만, 그것이 현실적으로 가능할까? 사람은 진짜 바뀔 수 있는 것인가?

강점 중심의 리더십 개발이 부딪히는 어려움

2000년대에 들어 HR과 리더십 분야에서 긍정심리에 대한 관심과 동기부여·몰입이 그 맥을 같이 하게 됐고 강점 개발이 하나의 해결책으로 대두되기 시작했다. 구성원 한 사람 한 사람의 강점을 파악하고 집중해서 개발하고 약점

은 보완하도록 하는 리더십이 새로운 방향성으로 제시되고 있는 것이다. 강약점의 개념은 이분법적 사고에 익숙한 현대인들에게 뭔가 확실하고 분명한 솔루션처럼 느껴진다. 복잡하고 다양한 인간을 파악하는 데 강점 진단 리포트는 명확한 답을 제시해주는 듯하다. 그런데 막상 열기 가득했던 강점워크숍이 끝나고 바쁜 현업으로 복귀하면 진단 리포트에 있었던 구성원들의 강점이 무엇이었는데 기억이 가물가물하고 심지어 자기 자신의 강점 리스트조차도 다 기억하기 힘들다.

현실적인 고민도 있다. 구성원들이 업무를 수행하기 위해서 필요한 역량 중에 일부를 약점이라고 명명하는 순간 '문제가 되지 않을 정도로 보완'하는 것이 말처럼 쉽지 않

다는 것이다. 그렇다고 구성원들의 강약점을 다 분석해서 상호 보완할 수 있는 최적의 조합으로 업무를 다시 새롭게 배정할 수도 없다.

조직에 강약점의 개념이 도입되면 개개인 스스로도 자신을 강약점의 프레임에 끼워 넣음으로써 약점보다는 강점에 포커스해야 한다고 생각한다. 하지만 자신의 의지와는 상관없이 약점에 자꾸 마음이 쓰이게 마련이다. 약점을 문제가 되지 않을 정도로 적당히 보완하면 된다고 하지만 젓 먹던 힘까지 쏟아 부어도 그리 성과가 날 것 같지 않다. 리더십 개발에 있어서도 강점 중심의 개발이 리더들의 밸런스를 무너뜨려 오히려 문제를 야기 시킨다는 주장도 있다.

강약점의 이분법적 개념은 현실에 적용하기 힘들다

소나무와 벚나무가 있다. 어떤 나무가 절대적으로 더 좋은 나무인가? 사실 이것은 우문이다. 그렇다면 정원수로 사용하기 위해서 어떤 나무가 강점이 있는 나무인가? 이것 역시 우문이다. 정원을 가꾸는 사람에 따라서 그 선택은 달라질 수 밖에 없기 때문이다. 즉 절대적인 강점도 절대적인 약점도 없다. 단지 맥락 속에서 강점으로 혹은 약점으로 발휘될 뿐이다. 그 소나무는 강약점의 개념이 아닌 '그냥 소나무'일 뿐이다.

필자의 직원 중에는 내가 급하게 의사결정을 내리려 할 때 향후 일어날 수 있는 다양한 가능성을 예측하고 제시해 주어 최선의 결정을 할 수 있도록 도와주는 사람이 있다. 그런데 그 직원은 우리 회사에 입사 전 부정적이라는 피드백을 받은 적이 있다고 한다. 필자 역시도 '변덕이 죽 끓듯 한다'는 어른들의 말에 끈기가 없는 자신에 대해 심각하게 고민을 했던 적도 있다. 하지만 그 모습은 나의 호기심과 추진력이 그 때의 상황과 주어진 역할에서 상호작용을 하면서 발현된 모습이었던 것을 이제는 알고 있다.

기존의 강약점의 이분법적 개념을 현실에 적용하기 힘

든 것은 인간의 복잡성과 다이나믹한 삶을 너무나 단순화시켰기 때문이다. 진단에서 말하는 강점은 대부분 타고난 기질이나 재능 혹은 오랜 시간 경험을 통해 축적된 가치관·선호도와 관련된 것이다. 반면에 사람들이 이야기하는 강약점은 기질적인 것에서부터 행동의 끝단인 스킬, 그리고 목소리와 같은 신체적인 것까지 광범위한 차원을 아우르고 있다. 사람들이 이야기하는 강점은 다차원적이고 서로 간의 연계성이 복잡할 뿐만 아니라 상황에 따라서 다르게 작동하게 된다.

예를 들어, 영업에서 성과를 내도록 하는 요소들은 다양하고 사람마다 각각 달라서 커뮤니케이션에 강점이 있으면 영업을 잘한다는 일대일 매칭은 의미가 없다. 또 어떤 때는 이 모든 것이 통합되고 융합되어 나타난 결과(프레젠테이션, 강의, 상품개발 등)를 강점 혹은 약점이라고 말하는데 만약에 프레젠테이션을 약점으로 생각하고 적당히 보완하거나 프레젠테이션이 강점인 다른 사람과 협업하는 것으로 일관한다면 이 사람의 미래는 어떻게 될까? 정말 프레젠테이션이 약점일까? 하기 싫은 것을 다 약점이라고 치부하는 것은 아닌가? 프레젠테이션이 약점이 아니라 수준이 낮아서 그 수준을 더 올려야 하는 것은 아닐까?

사람들이 범하는 오류 중에 하나는 복잡한 현상을 평균을 중심으로 카테고리화 하고 다시 그 카테고리에 사람들을 대입한다는 것이다. 가장 확률이 높은 혹은 가장 성공했다고 하는 사람들의 방식을 모델링해서 그것을 효율적이고 효과적인 정답이라고 제시하고 따르도록 한다. 하지만 그것이 나에게 맞지 않는다면 동시에 가장 확실한 실패의 길이기도 하다. 토드 로즈는 《평균의 종말》에서 평균을 중심으로 만들어진 교육시스템과 테일러주의에 입각한 표준화 시스템 하에서 현대인들은 교육되고 관리되고 있다고 했다. 그가 선언했듯이 이 세상에 두루두루 잘하는 평균적인 인간은 존재하지 않는다.

사람은 누구나 자신만의 고유함이 있다

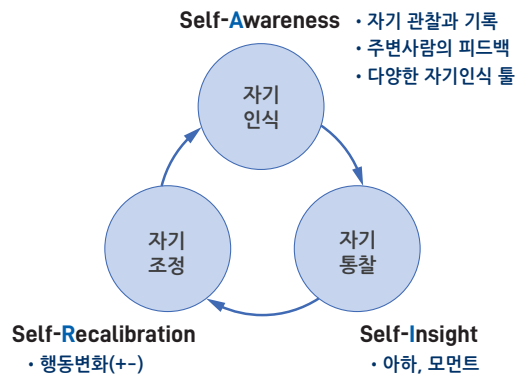
사람들은 각자 나름대로의 방식으로 성공하는 삶을 살고 싶어 한다. 그렇게 하기 위해서는 누구보다 스스로가 자기 자신에 대해 잘 알아야 한다. 나무가 세월이 흐르면서 나이테를 만들듯이 인간도 삶을 살면서 자신만의 무늬결과 나이테를 만들어 나간다. 타고난 것, 그리고 주변 환경과 상호작용을 하면서 만들어 나가는 것, 그것이 바로 개 개인의 '고유함(Uniqueness)'이다. 그래서 고유함은 변하지 않으면서도 변한다. 번데기가 나비가 된다고 해서 우리가 그것을 변했다고도, 변하지 않았다고도 할 수 없는 것과 같다. 고유함은 '나는 누구인가(Who I want to be)'와 '어떤 사람이 되고 싶은가(Who do you want to be)'를 다 내포하고 있다.

이렇듯 고유함은 삶을 통해서 지속적으로 만들어지면서 자연스럽게 자신의 삶에 묻어난다. 무한한 잠재 가능성의 끝은 어디인지 모르지만 삶과 일을 통해서 그 가능성의 문이 열리게 된다. 고유함을 발견하고 그것을 발휘하기 위해서는 스스로 섬세하게 자신의 삶을 들여다보아야 한다. 과거 기억에 남는 일과 경험(인생의 최고점들과 최저점들, Peak & Valley)을 떠올려보면 반드시 자신만의 고유함이 작동하고 있었던 것을 발견하게 된다.

현재 하는 일에서도 에너지의 흐름을 섬세하게 들여다보면 자신만의 패턴을 발견하게 된다. 일을 하면 할수록 에너지가 올라가는 것이 있는가 하면 그 반대의 일도 있다. 그런데 이러한 작업은 그냥 단순히 리스트를 작성한다고 되는 것이 아니라 관련된 스토리를 이야기할 때 가능하다.

빨리 열심히 달리는 것이 아니라 멈추고 자신을 섬세하게 바라보면서 자신에 대해 알게 되고 Self-Awareness 그러면서 '아!'하고 새로운 발견의 순간 Self-Insight을 경험하게 된다. 하나하나 흠어져 그 의미를 찾기 힘들었던 많은 일들이 자신의 고유함을 중심으로 꿰어진다는 것을 알게 된다. 그렇게 되면 과거에도 최선을 다했던 자신을 발견하면서 지금까지도 잘 살아왔고, 현재에도 잘 살고 있고, 앞으로도

<그림 1> Self-AIR



출처: CIT코칭연구소 FFUM(Find & Fun the Unique Me) 과정

잘 살 것이라는 믿음과 자신감으로 하루하루 고유함을 중심으로 영점 조준하는 삶(Self-Recalibration)을 살게 해주는 다양한 자기인식 툴이 된다. Self-AIR 하는 것이다.

공기가 중요하지만 평소에는 그 중요성을 인지하지 못하는 것과 같이 고유함은 하루하루의 삶에서 의식적으로 멈추고 들여다보지 않으면 발견하기 쉽지 않다. 창조적인 인재육성하고 구성원의 주도성을 높이고자 하는 HR과 리더의 많은 노력이 결실을 맺기 위해서는 개 개인의 고유함이 최대한 발현되는 환경을 만들어 주어야 한다. Self-AIR의 최종 책임은 본인 스스로에게 있지만 멈추고 자신을 섬세하게 들여다보기 위해서는 파트너가 필요하다. 실리콘 밸리를 중심으로 리더와 구성원 간에 정기적인 (1~2주 간격) 일대일 면담에서의 의미 있는 대화가 강조 되는 이유도 여기에 있다.

나의 고유함은 최고의 나를 발현하기 위해 영점조준 된다

나를 아는 사람들에게 강점 진단 중하위에 있는 항목을 무작위로 골라서 강점 Top 5라고 보여주면 다들 '딱 나'라고

한다. 그리고 진짜 상위에 있는 5개를 알려줘도 ‘딱 나’라고 한다. 그렇다. 한 인간은 무한한 가능성을 담고 있는 소우주인데 어떻게 몇 개의 강점만으로 설명할 수 있을까? 효율성에 입각해 몇 개의 상위 강점에만 집중하라는 것인데 앞에서 설명했듯이 인간은 그렇게 단순하지도 일차원적이지도 않다. 강점이 삶의 주인공이 아니기에 ‘OOO 강점을 개발하기 위해서 무엇을 하겠는가’ 질문하지 않는다. 오히려 진정 무엇을 하고 싶은가를 질문한다. 그리고 그것이 왜 하고 싶은지에 관심을 가진다.

평소에 본인의 고유함에 대해 Self-AIR 하는 사람들은 스스로 그것을 정말 원하고, 하고 싶다면, 그리고 해야 한다고 본인이 설득이 된다면 실행계획과 전략을 세우고 실행하면 된다. 나의 고유함은 그것을 진정 원할 때 최고의 나를 발현하기 위해 영점조건 된다. 굳이 레시피를 만들듯 강점 리스트에서 이것과 저것을 합해서 이것을 하겠다고 할 필요가 없다. 그것은 머릿속에서 일어나는 인위적인 공식일 뿐이다.

하지만 리더가 구성원 개개인의 고유함을 인정하고 창조적으로 일하도록 하는 것은 그리 쉽지만은 않다. 거의 모든 리더는 자신만의 성공 틀이 있고 고유함은 평균을 중심으로 운영되고 있는 조직의 규범을 벗어날 수 있기 때문이다. 리더가 가지고 있지 않은 지식과 역량을 구성원이 가지고 있을 수 있다는 것을 겸허히 받아들여야 하며 고유함을 통해 구성원의 주도성과 창의성을 높일 수 있다는 확고한 믿음을 가져야 한다. 그리고 그러한 본인의 생각을 지속적으로 공유하고 고유함을 발휘하도록 요청(Request)해야 하고, 적극적으로 기회(Opportunity)를 주어야 한다. 구성원이 용기를 낼 수 있도록 구성원의 과거 성공경험을 불러일으켜(Recall) 준다. 그리고 고유함을 발휘할 때 인정(Acknowledgement) 해준다(필자는 이것을 리더의 RORA라고 한다). 무엇보다 리더 스스로 섬세해야 한다. 자신 안에 그 센서가 없다면 구성원들의 고유

함을 감지하고 인정하기 힘들기 때문이다.

HR이 강해져야 한다고 코칭을 의뢰한 임원 스스로도 HR의 요구를 알고 있었다. 그래서 소리로 질러 보려했고 강하게 자기주장을 밀고 나가려고도 했지만 잘 되지 않았다. 그 임원의 고유함이 아니었던 것이다. 그 임원에게 정말 그런 모습을 원하는지 질문했다. 아니라고 한다. 정말 원하는 모습은 구성원들에게 휘둘리지 않고 주도성을 가져가는 모습이었다. 180도 개조된 새로운 인간으로 바꾸는 것이 아니라 진정 본인이 원하는 모습을 자신의 방법으로 만들어 나가는 것이다. 개조의 영역은 인간의 영역이 아니다.

몇 년 전에 코칭을 했던 한 임원이 생각한다. 코칭이 몇 년 진행됐을 때 그 임원은 조심스럽게 필자에게 되물었다.

“코치님, 제가 지금 잘하고 있는 것일까요?”

그 질문에는 많은 스토리가 담겨 있었다. 정말 잘하고 성공하고 싶은 간절한 마음과 무엇 하나 확실한 것이 없는 냉혹한 비즈니스 상황에서 여러 해를 살아온 한 인간의 고뇌가 담겨 있었다. 흔들리는 눈동자를 보며 나 역시 진심을 담아 말해주었다.

“네, 지금 너무 잘하고 계세요.”

그 뒤로 코칭은 속도감 있게 진행됐고 코칭을 마무리할 때 그 임원이 내게 큰 선물이 될 말을 해주었다.

“코치님은 저를 고치려고 하지 않으셨어요.” **HR**



박정영
CIT코칭연구소 대표
young@cilkorea.co.kr