

VUCA시대를 이기는 정서관리



Contents

R&D HRD Trend Report

2022 Vol.5

코로나 팬데믹 이후 불확실성이 높아진 시대에
많은 조직에서 구성원의 도전과 실행을 북돋기 위한
열쇠로 '정서관리'에 주목하고 있다.



QR코드를 통해
PDF로 다운로드하여
보실 수 있습니다.

VUCA시대를 이기는 정서관리

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 04 | HRD 인사이드
최고의 팀을 만드는 Key,
정서관리 | 38 | R&D HRD 뉴스
함께 일하고 싶은 조직 만들기,
'조직문화혁신' 교육 |
| 12 | HRD 인사이드
위기를 기회로 바꾸는 회복탄력성 | 42 | R&D HRD 연구
마음챙김 코칭 프로그램 개발에 관한
탐색적 연구 |
| 18 | HRD 인사이드
팀의 케미스트리를 일으키는
심리적 안전감 | 48 | R&D HRD 연구
긍정심리자본의 연구 동향:
시작에서 현재까지 |
| 24 | R&D HRD 인터뷰
나를 지키며 일하는 법 | 54 | 지식 큐레이션
경력개발 관련 꼭 읽어봐야 할 아티클 |
| 32 | R&D HRD 뉴스
'일하기 좋은 직장'을 위한
KIRD의 발돋움 | | |

최고의 팀을 만드는 Key, 정서관리



박정열 전임교수
현대자동차그룹 경영연구원



| Article at a glance |

조직은 복잡한 생명유기체와 같고 생명유기체는 활력 없이 지속가능하지 않다. 우수인재들을 모아 놓더라도 활력이 없다면 협력의 강도는 담보되지 않는다. 구성원들의 열정이나 몰입 등과 같이 눈에 보이지 않는 정서관리는 성과관리처럼 눈에 드러나진 않으나, 건강한 정서가 주는 효익을 지속 가능한 미래조직의 핵심 자본으로 인식하고 이를 제대로 축적하기 위한 리더와 조직의 노력이 필요하다.

최고들만 모였는데 팀은 왜 실패할까

2014년, 컬럼비아대, 암스테르담대, 인시아드 공동연구팀이 스포츠팀을 대상으로 우수선수 비중과 팀 성적과의 관계분석 연구 결과를 발표하였다. 결과는 어땠을까? 유능한 선수가 많을수록 성적이 좋아질 것이라는 일반적 예상과는 달리 우수선수가 많아질수록 오히려 팀 성과가 하락한다는 결과가 나왔다. 우수선수가 많을수록 '협력의 강도'가 약해지는 현상이 확인된 것이다. 협력의 강도란 구성원이 상호신뢰를 바탕으로 연결되고 연대하는 정도를 말한다. 이른바 '과잉인재효과'가 있다는 말이다. 이유는 무엇일까?

경영학자 메러디스 벨빈은 그의 저서 '팀이란 무엇인가'에서 '아폴로신드롬'을 소개했다. '아폴로신드롬'은 유능한 인재들이 모인 집단에서 오히려 성과가 저조한 현상을 말한다. 아폴로팀은 동료에게 자신의 생각을 설득하느라 시간을 허비하고, 서로의 주장에 어떤 약점이 있는지에만 관심을 기울인 결과 일지된 결론을 내리지 못하고 시급한 일들도 간과해버리는 것이 확인되었다. 심지어 팀 성과가 나쁘면 책임소재를 찾아 서로를 비난하는데 에너지를 소진했다. 어렵고 복잡한 일일수록 뛰어난 인재들이 필수적이지만, 이들의 팀 협력 강도 약화 행위를 방지한다면 팀은 원하는 성과를 얻기 힘들다는 것이다.

하버드대의 J. 리처드 해크먼 교수 또한 팀워크의 지속가능성에 대한 우려를 표명하였다. "최근 팀은 추가적인 리소스 투입에도 불구하고 본래 기량에 미치지 못하는 모습을 점점 더 많이 보이고 있다. 이는 조정(coordination), 동기(motivation)와 관련된 문제가 협업(collaboration)이 주는 이점을 상쇄하기 때문이다."라고 말 한 바 있다. 팀은 집단지성을 통해 혼자 해결하지 못하는 크고 복잡한 문제에 효과적으로 대응하기 위해 만들어졌다. 그것이 팀의 본래 기량이다. 그런데 이런 본래 기량에 미치지 못하는 이유가 조정과 동기부여 실패, 이에 따른 협업 효과 저감이라는 것이다. 그렇다면 조정과 동기부여, 협업을 만드는 핵심 드라이버는 무엇일까?

인시아드의 마크 모텐슨 교수와 보스턴대 퀘스트룸 경영대학원의 콘스턴스 누닌 해들리 교수는, "훌륭한 팀들은 복잡한 문제에 대해 창의적 해결책을 도출하고, 구성원들은 공통의 문제와 씨름하는 과정에서 동지애와 보람을 얻는다. 뿐만 아니라 높은 성과를 올린 팀들은 구성원들의 성장 가능성을 높이고 누구라도 기꺼이 과제에 동참하게 만드는 주도적 조직 문화를 꽃피우며 성과 이상의 것을 달성한다." 고 언급한 바 있다. 여기서 팀이 본래 기량을 달성하려면 복잡한 문제해결, 동지애, 보람, 성장 가능성, 주도적 조직문화가 필수적임을 엿볼 수 있다. 모텐슨, 해들리 교수는 복잡한 문제해결을 '성과', 그리고 동지애, 보람, 성장 가능성, 주도적 조직문화를 '성과 이상의 것'이라 표현했다. '성과'는 물론 '성과 이상의 것' 모두가 필요하다는 것이다.

이렇게 양자를 모두 수확하는 팀을 필자는, '조직활력을 보유한 팀'이라 부른다. 본래 기량을 발휘하는 팀이 갖추어야 할 속성에 좀더 천착한 표현이다. 조직은 복잡한 생명유기체와 같고 생명유기체는 활력 없이 지속가능하지 않다. 낱알의 부름들을 모두 모아 놓는다고 시계가 되는 것은 아니다. 시계 본연의 목적에 맞추어 긴밀히 연결, 연계 되고 부품 간 역동이 생겨야 한다. 활력은 이 유기적 역동이 지속될 때 가능하다. 우수인재들을 모아 놓더라도 활력이 없다면 협력의 강도는 담보되지 않는다.



왜 정서관리인가

마릴린 K, 고윙, 존 D. 크래프트 그리고 제임스 캠벨 쿡은 공저 『The new organizational reality(1998)』에서 21세기 준비를 위해 조직에게 가장 필요한 것은 경영혁신이 아니라 'Revitalization', 즉 조직활성화임을 제시한 바 있다. 조직활성화란 조직의 목표를 달성하는 과정에서 구성원의 몰입도가 높고 환경변화에 민첩하게 반응하며 문제해결을 위해 상호 긴밀히 연합하는 상태를 의미한다. 이러한 구성원들의 모습은 당연히 조직을 생동감 있게 유지하고 장기적인 생존 가능성을 높인다. 경영혁신이 가능하려면 이런 조직체질 구비가 먼저다. 하지만 많은 조직들이 허약한 체질 위에 혁신을 장착하려는 헛심을 쓰고 있다. 자신의 체질과 체력 상태에 대한 무지 위에 혁신이라는 분에 넘치는 결과를 얻으려니 조직의 역동은 썩썩해지고 구성원은 번아웃 되기 마련이다.



리더들은 통상, 복잡한 문제에 대한 창의적 해결책이 조직에 축적된 고도의 지식과 정보력, 합리적 접근법과 혁신적 프로세스, 차별적 성과평가 시스템에서 나온다고 전제한다. 그러기에 성과관리는 주로 이것들을 관리하는 것에 집중되어 있다. 물론 중요하다. 하지만 구성원의 활력과 능동적 몰입이 전제되지 않는다면 성과는 일시적이며 품질은 일정 수준 이상을 넘어서기 불가능하다. 앞서 언급한 모텐슨, 해들리 교수의 표현을 빌자면, 복잡한 문제해결력을 고도화하기 위한 '성과관리'뿐 아니라 동기애, 보람, 성장 가능성, 주도적 조직풍토구축과 같은 '성과 이상의 것'을 함께 관리해야 한다는 것이다. 성과 이상의 것을 관리하는 것, 이것이 바로 조직의 '정서관리'다.

성과관리가 목적지까지의 여정을 관리하는 것이라면 정서관리는 그 여정에 임하는 모습을 관리하는 것이다. 성과관리와 정서관리는 조직활성화의 두 축이다. 이 양자의 관계는 빙산에 비견된다. 매출이나 수익 등과 같이 수치로 표현되는 성과관리는 수면 위에 떠 있는 부분이라 할 수 있고, 구성원들의 열정이나 충성심 등과 같이 눈에 보이지 않는 정서관리는 수면 아래에 잠겨 있는 부분이라 할 수 있다. 따라서 물 밖에 보이는 부분이 빙산의 아주 작은 부분에 지나지 않다는 사실을 아는 리더라면 조직활성화를 극대화하기 위해 우선적으로 조직 내 정서를 제대로 관리하고 구성원들의 열정과 몰입을 이끌어내는데 최선을 다할 것이다. 정서관리는 조직활성화에 있어서 성과관리보다 본질적이고 선행적인 것이다. 정서관리 없는 성과관리 주도의 조직활성화란 모래 위에 성 쌓기와 다르지 않다.

조직활성화에 있어 조직 내 정서가 홀대되어서는 안 되는 보다 직접적인 이유는 무엇일까? 정서는 바로 조직 내 관계품질을 결정하는 핵심 요소가 되기 때문이다. 최고역량의 인재들을 모았다 하더라도 관계품질이 엉망이라면 성과는 나지 않는다. 조직 내에서 만연하길 바라는 최상의 관계품질은 바로 신뢰다. 정서는 조직 내 신뢰 풍토 형성에 반드시 필요하다. 보통 우리는 신뢰를 통합적으로 인식하지만 사실 신뢰는 인지적 측면Cognition-based trust과 정서적 측면Affect-based trust을 함께 가지고 있다. 이 때문에 상황에 따라 어느 한 측면만을 가지고 신뢰 전체를 인식하거나 자의적으로 편중되게 간주하는 오류를 범할 수 있다. 신뢰의 시작은 인지적 측면에서 비롯되지만 신뢰의 완성은 정서적 측면으로 말미암는다. 대부분의 경우 우리는 조직 내에서 신뢰 대상에 대해 직접적인 인격적 관계를 맺기



어렵기 때문에 정보에 의존하는 인지적 신뢰 경향을 띠게 된다. 당연히 합리성에 기반한다. 따라서 인지적 측면에 국한된 신뢰는 대상에 대해 인식하고 있던 기존 정보가 잘못된 것이 드러날 경우 신뢰 그 자체가 매우 쉽게 무너진다. 하지만 진정한 신뢰는 인지적 측면만 가지고 얻을 수 있는 것이 아니다. 정서적 측면도 함께 겸비 되어야 한다.

정서적 신뢰는 인지적 신뢰와 달리 관련된 객관적 정보뿐 아닌 대상과의 오랜 상호작용을 통해서 형성된다. 그러기에 인지적 신뢰와 달리 설령 신뢰를 거스르는 정보가 확인되었다 하더라도 기존 믿음이 성급하게 철회되는 것이 아니라 지속되는 경향을 띤다. 즉 정서적 신뢰는 인지적 신뢰보다 오래 지속되며 혹시 실패가 있더라도 신뢰자로 하여금 인지부조화를 경험하게 해 대상에 대해 계속적인 신뢰의 기회를 부여할 수 있도록 한다. 그렇기에 어찌 보면 정서적 측면의 신뢰가 인지적 측면의 신뢰보다 비이성적이고 그에 따라 합리성과 이성에 기반한 건전성을 해친다고 여길 수도 있다. 이 때문에 조직은 대체로 인지적 신뢰 풍토를 더 선호한다. 규모가 크고 관료주의적 위계 문화가 있을

수록 그러한 암묵적 경향이 더 커진다. 하지만 같은 목적과 방향을 가지고 매일 만나는 조직 내 구성원들이 상호 인지적 측면의 신뢰로만 연결되어 있다면 과연 관계의 수준, 협업의 질, 팀워크는 어떻게 될까? 복잡하고 애매모호하며 변동성이 크고 예측이 어려운 환경 속에서 인지적 측면의 신뢰에만 의존한다면 그 조직은 척박한 경영환경을 헤쳐 나갈 구성원의 강력한 협력의 강도, 즉 응집력(Cohesiveness)을 담보할 수 있을까?

정서관리의 핵심과 이를 위한 리더의 역할

영국 올스터대의 마리 맥허그 교수의 연구에 따르면, 과도하게 정서적 압박을 받을 경우, 자기 능력을 충분히 발휘하지 못하게 돼 성과가 낮아지며 반대로 압박과 긴장도가 너무 떨어지는 경우에도 성과는 낮아지는 것이 확인되었다. 결국 정서 건강이 양호하다는 것은 긴장과 압박이 없는 상태가 아니라 적절한 상태임을 알 수 있다. 과도한 정서적 압박은 불안감으로 이어지고 이는 구성원들의 부정적 태도를 높여 결국 희망에 대한 긍정적인 기대감을 약화시킨다. 그래서 구성원의 정서가 건강하지 않은



조직의 경우 생산성이 저하되거나 구성원 이직률, 의료비 비용, 윤리적 문제, 업무상 사고로 인한 비용 발생 등이 높아지게 된다. 따라서 리더들은 역량개발을 위한 교육뿐만 아니라, 스트레스 강도가 높은 상황 속에서도 올바른 판단과 마음의 평정, 실행력을 유지할 수 있는 정서관리에 관심을 기울일 필요가 있다.

그렇다면 정서관리를 위해 리더들이 가장 우선적으로 챙겨야 할 것은 무엇일까? 바로 조직을 소리없이 죽음에 이르게 하는 ‘번아웃(Burn out)’이다. 갤럽이 2019년 전세계 1만 2000여 명의 직장인을 대상으로 심리건강상태를 조사했는데, 응답자의 76%가 번아웃을 경험하는 것으로 나타났다. 세계보건기구는 번아웃의 심각성을 인정하고 2019년 세계보건총회에서 번아웃을 직업관련 증후군의 하나로 분류하고 국제질병분류기준(ICD-11)에 추가했다. 번아웃은 신체적, 정신적 스트레스와 피로감을 느끼면서 무기력해지는 증상을 말한다. 무기력감을 느끼게 되면 ‘무엇을 해야 하는지, 왜 그것을 해야 하는지 모르는 상태’가 되어 동기와 욕망이 사라지고 스스로 하려고 하기보다는 지시와 명령을 기다리는 수동성이 증가한다. 또한 실 틈 없이 바쁘게 행동하는 것처럼 보이지만 정작 의미 없고 강박적으로 분주한 것 역시 무기력의 또 다른 모습이다. 무기력이 위험한 것은 학습을 통해 그 상태가 더욱 굳어진다는 것이다. 이른바 ‘학습된 무기력’이다. 학습된 무기력은 반복된 실패나 좌절을 통해 내가 노력해도 상황을 바꿀 수 없고 미래에 달라질 것이 없다고 느끼게 만든다.

최고의 인재들이 모였다 하더라도 이러한 구성원이 늘어난다면 그 조직은 신뢰와 협업 품질이 낮아지고 결국 지속가능하기 어렵다. 이렇듯 학습된 무기력으로까지 연결될 수 있는 번아웃을 예방하기 위해 리더들은 당장 무엇을 시작해야 할까? 긴급한 세 가지를 살펴보자.

첫 번째, ‘압박 관리’를 해야 한다. 경영 구루 피터 드러커에게 한 기자가 물었다. “경영자나 리더가 업무를 잘하는지 알려면 어떤 질문을 해야 할니까?” 이에 드러커는, “지난 두 달 동안 어떤 업무를 중단하도록 했는지 물어보시오.”라고 답했다. 리더는 구성원이 하지 않아도 될 일을 찾아 없애고 꼭 필요한 일에 집중하도록 해야 한다는 것이다. 불필요하고 과도한 업무는 구성원들에게 압박으로 작용하며 이 압박은 번아웃의 직접적 원인이 되기 때문이다. 번아웃 방역을 위해 리더가 유념해야 할 것은 이른바 ‘압박 관리’란 얘기다. 스탠포드대의 에마 세팔라 교수는 직원들의 목표치를 현실적으로 조정하고 업무를 고르게 재분배해 압박 수준을 줄여야 하는데 이를 위해서는 업무를 구성원 스스로 선택하도록 하는 것이 필요하다고 제안하였다. 업무에 의욕적인 태도를 보이는 일 잘하는 구성원의 특성상 원하는 업무를 맡게 되면 몰입을 통해 원래 컨디션을 되찾을 가능성이 커진다는 것이다. 잡무 부담도 줄여줘야 한다. 주 업무와 관련 없이 주어지는 잡무들은 번아웃의 단초가 될 수 있기 때문이다. 하지만 일단 번아웃된 구성원이 확인되면 가급적 빨리 근무환경에서 벗어

나도록 하는 것이 필요하다. 이른바 ‘진정한 단절Clean Break’를 제공하는 것이다. 다임러는 ‘메일 온 홀리데이Mail on Holiday’라는 제도를 시행하고 있다. 휴가자의 메일함에 새로 온 메일이 전달되면 자동으로 삭제되는 시스템이다. 발신자는 메일이 삭제됐다는 알람과 함께 긴급한 사안일 경우 같은 메일을 휴가자의 동료에게 다시 보내거나 휴가자가 업무에 복귀하면 다시 보내기로 하는 두 가지 옵션 알람을 자동으로 받게 된다. 이 조직의 리더들은 번아웃이 발생하는 이유 중 하나가 직원들이 일에서 ‘진정한 단절Clean Break’를 할 수 없기 때문이며 구성원들의 ‘진짜 주말’과 ‘진짜 휴일’을 보장해 주는 것이 중요하다고 판단한 것이다.

두 번째, ‘의미 관리’를 해야 한다. 『Burnout at Work』를 쓴 리터, 베커, 매슬라크는, “번아웃과 탈진을 같은 것으로 간주하는 것이 번아웃에 대한 가장 큰 오해이며 이로 인해 번아웃에 대한 올바른 대처가 방해받고 있다.”라고 말하였다. 그는 극도로 바쁜 스케줄로 일하는 의사들을 예로 들었다. “의사들은 한밤 중에도 중환자들을 대하여 완전히 탈진한 상태가 된다. 하지만 꺼

저가는 생명을 연장시키고, 사람들의 삶을 더 낮게 만들기에 그 일이 소중하다고 생각한다. 과도한 체력 싸움을 하고 탈진한 상태는 맞지만 번아웃은 아닌 것이다.” 이렇게 볼 때, 번아웃을 선행적으로 막아내고 면역력을 갖출 수 있게 해 주는 것은 바로 ‘왜 내가 이 일을 하는가’, ‘내가 하고 있는 일의 가치는 무엇인가’라는 물음에 대해 분명한 답을 가지고 있는 것이라 할 수 있다. 즉 삶과 일에 대한 의미 체계가 명확하고 확고하다면 피로와 탈진 상황이 있을지언정 이것이 번아웃으로 진전되지는 않는다는 것이다. 환경이 불확실하고 복잡해질수록 피로와 탈진을 유발시키는 상황은 지금보다 많아질 것임에 분명하다. 하지만 이처럼 일에 대한 의미를 확고히 세팅한다면 본질적인 번아웃 예방책이 될 수 있다. 일이 자신의 성장과 발전에 지니는 의미를 명확하고 충분히 소통함으로써 공감도와 합치도를 끌어올리는 노력을 한다면 이는 번아웃을 예방하는 가장 근본적인 해법이 될 것이다. 실행하면 구성원의 몰입을, 방지하면 구성원의 번아웃을 결과로 받아 들게 될 것이다.

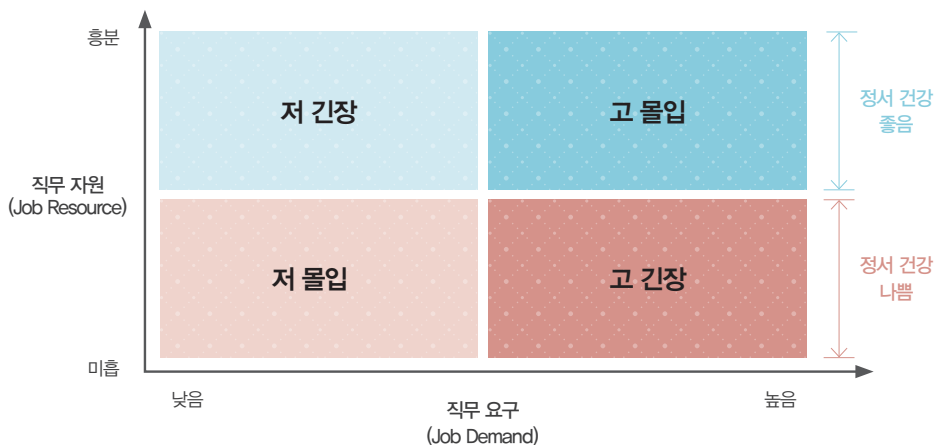


끝으로 세 번째, '완벽주의 관리'를 해야 한다. 번아웃 예방을 위해 당장 살펴야 할 것은 리더들의 완벽추구, 그리고 이로 인한 구성원 질책을 꼽을 수 있다. 완벽주의(perfectionism)는 양날의 칼이다. 대부분의 리더들이 완벽하게 업무를 처리하기 때문에 성과를 인정받고 지금의 위치에 오르게 된다. 하지만 리더의 자리에서 완벽주의는 장점보다 단점으로 작용할 수 있다. 완벽주의는 디테일에 집중하는 것이 가장 큰 특징인데 완벽하지 않다고 생각되면 다음으로 좀처럼 넘어가지 못한다. 그러다 이 기준에 부합하지 못하는 구성원들에게 질책을 통해 결국 돌이키기 어려운 치명상을 입히게 된다. 이를 막기 위해 리더는 '하이 스탠다드(높은 기준)'를 추구하되 완벽주의는 경계해야 한다. 완벽주의는 60cm짜리 허들을 조금의 실수도 없이 뛰어넘기 위해 1m까지 뛰어오르도록 하는 것과 같다. 완벽을 기하려는 의도는 좋지만, 큰 틀에서 보면 허들 하나에 필요 이상의 에너지를 쏟다가 다음 허들을 뛰어넘을 준비를 못해서 경기를 망치게 할 수도 있다. 완벽주의와 하이 스탠다드를 구분하는 가장 좋은 셀프 리플렉션 기준은 '내가 완벽을 기하기 위해 추가로 투입한 노력이 얼마나 추가적인 가치를 창출하는가'이다. 일례로, 구글에서는 과거에 훌륭한 지원자를 선별하기 위해 1인당 거의 10번에 달하는 인터뷰를 진행했었다. 하지만 자체 연구결과 면접을 4번 진행했을 때 정확도는 85%, 그리고 5번째부터는 인터뷰를 할 때마다

정확도가 1%씩 증가하는 것으로 확인되었다. 추가로 투입하는 노력에 비해 성과는 아주 미미하게 높아진 것이다. 이를 통해 현재 구글은 지원자 1인당 인터뷰를 약 4~5회로 제한하고 있다.

지금까지 번아웃 대처를 위해 리더들이 당장 적용해야 할 세 가지 정서관리 액션 아이템을 살펴 보았다. 하지만 보다 근본적으로는 리더들이 조직 내 정서관리를 종합적으로 바라보는 '눈'을 장착하는 것이다. 즉, 정서관리 프레임워크를 장착하는 것이다. 필자는 '직무요구자원 모델(job demands-resources model)'을 통해 이를 제안하고자 한다.

직무요구자원 모델은 베커, 나크라이너, 쇼펠리가 제시한 모델로서 이 모델에서는 직장에서 발생하는 일과 관련된 모든 것을 '직무요구'와 '직무자원' 두 가지로 구분하고 있다. 직무요구란 '직원으로 하여금 직무수행이나 완수를 위해 지속적인 육체적, 정신적 노력을 기울이도록 요구함으로써, 그 결과 해당 직원에게 상당한 생리적, 심리적 희생을 감내하게 만드는 요소'를 말한다. 과중한 업무량이나 모호한 커뮤니케이션, 업무상 갈등 등을 예로 들 수 있다. 이런 직무요구가 걱정선을 넘고 커지며 지속될 경우 구성원들은 정서적 건강을 잃게 된다. 반면 직무자원은 '직원이 자신의 과업목표를 달성해 가는 과정에서 직무요구의 여러 부정적인 심리적, 생리적 영향을 감소시키는데 기여할 뿐만 아니라, 나아가 개인적인 성장과 학습, 개발을 촉진해주는



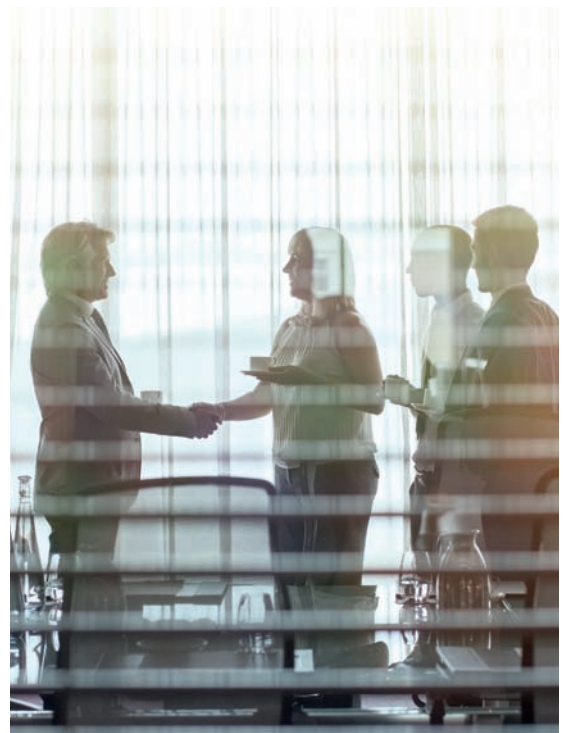
[그림 1] 균형 갖춘 정서관리 Frame

정서 건강은 '저긴장'과 '고몰입'상태에서 양호할 수 있다. 미래지향적이며 R&D 등 창의와 탐색을 요하는 업무의 경우 '저긴장' 상태로 정서 관리 하는 것이 효과적일 수 있다. 다만 직무자원이 높기 때문에 낭비와 비효율을 경계해야 한다. '저긴장' 상태를 '고몰입'상태로 전환시키려면 구성원이 일에 대해 가지는 의미 합치도를 높이는 것이 핵심이다.

요소를 말한다. 이러한 직무요구자원 모델은 정서관리와 관련하여 리더에게 두 가지 시사점을 제시해준다. 첫 번째, 직무요구 측면은 정서적 건강 훼손의 원인 차원에서, 직무자원 측면은 정서적 건강을 위한 처방 차원에서 예의주시해야 할 영역들을 제시해 주고 있다. 두 번째, 정서관리를 개인, 리더 및 조직 측면에서 전방위적이고도 입체적으로 접근하는 것이 필요함을 제안해 주고 있다. 정서적 건강 훼손은 구성원 개인으로부터 시작 되겠으나 그 원인은 개인의 성격과 성향, 인내력, 역량 등의 차원뿐만이 아닌 소통, 관계, 일하는 방식 등의 조직 풍토와 문화, 그리고 평가 및 보상 등 제도의 불합리에서 올 수 있는 것이다. 더불어 직무자원에 입각한 시각은, 직무요구로부터 오는 스트레스를 줄이기 위해 개인차원에서 어떤 노력을 해야 하며 더불어 리더 및 조직 차원에서 무엇이 놓쳐지고 있는지 균형을 잃지 않도록 도울 수 있다. 그때 그때의 낱알 같은 노력들을 미봉책으로 사용하기보다 직무요구와 직무자원의 밸런스 및 사이사이에 벌어진 틈새를 면밀히 들여다보며 근본적으로 놓치고 있는 부분이 없을지 예의주시하는 것이 필요하다. 이 프레임워크는 정서관리에 대한 리더들의 노력이 파편적 진통제가 아닌 종합 처방이 되도록 도울 수 있다.

이제 정서를 자본으로 바라봐야

유대관계이론의 창시자 스텐퍼드 대학의 그라노베터 교수는 정서를 중요한 사회적 자본으로 간주해야 한다고 제안하였다. 사회적 자본은 대상에 대한 긍정적 태도, 열정, 충성심 등을 통해 마치 물적 자본이나 금전적 자본과도 같이 가치 창출에 기여하는 무형의 자본을 말하는데 구성원의 정서는 조직 내에서 이러한 사회적 자본의 역할을 하게 된다는 것이다. 정서를 사회적 자본으로 인정한 개념이 바로 정서자본이다. 따라서 정서를 제대로 관리하기 위해서는 정서를 조직 내에서 작동하는 일종의 사회적 자본으로 간주하는 리더들의 인식 전환이 먼저 필요하다. 정서를 조직 내 구성원들 간 형성되는 사적이며 비공식적인 메커니즘 정도로 바라 보고 문제나 이슈 발생 시 관련된 구성원 간 개별적으로 알아서 해결해야 할 사안으로 여긴다면 조직 차원에서 체계적으로 관리될 수 없다. 아직도 많은 조직들이 우수 인재 모으기에만 열중할 뿐 이들의 역동을 활력있게 만드는 데는 소홀하다. 더 늦기 전, 건강한 정서가 주는 효익을 지속 가능한 미래조직의 핵심 자본으로 인식하고 이를 제대로 축적하기 위한 노력을 시작해야 하겠다.



참고문헌

1. 메러디스 벨빈(2012). 팀이란 무엇인가. 라이프맵.
2. Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm, Schaufeli, Wilmar B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), 499-512.
3. E. Seppälä (2016). To motivate employees, do 3 things well. *Harvard Business Review*.
4. Gowing, M. K., Kraft, J. D., & Quick, J. C. (1998). The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization. *American Psychological Association*, pp. 259-268.
5. Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (Eds.). (2014). *Burnout at Work: A psychological perspective*. NY: Psychology Press.
6. Mark Granovetter. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, Vol.19(1):33-50. Mark Mortensen & Constance Noonan Hadley. Do We Still Need Teams? April, 2022. HBR.
7. McHugh, M., Brennan, S. (1992). Organizational development and total stress management. *Leadership & Organizational Development Journal*, 13, 27-32.
8. Swaab, R. I., Schaefer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The Too-Much-Talent Effect Team Interdependence Determines When More Talent Is Too Much or Not Enough. *Psychological Science*, 25(8).
9. Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm, Schaufeli, Wilmar B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), 499-512.

위기를 기회로 바꾸는 회복탄력성



김성남 교수 HSG 컨설팅



| Article at a glance |

열정과 능력으로 무장한 우수인재들이 위기 앞에 허무하게 무너져내리는 얘기를 종종 듣게 된다. 이런 결과가 빚어지는 원인은 매우 많겠지만, 우수인재들은 대개 문제해결 능력이 뛰어나다는 점을 감안하면 외적인 원인보다 내적인 요인에 더 주목할 필요가 있다. 특히 중요한 것이 실패에 대한 태도다. '회복탄력성'이란 '삶의 역경이나 실패에 직면했을 때 좌절과 실의를 딛고 자신을 일으켜 세우는 능력과 태도'를 뜻하는 말로, 삶의 역경이 누구에게나 찾아올 수 있다는 점을 인정한다면, 회복탄력성 역시 누구에게나 필요하다고 할 수 있다

뛰어난 인재가 위기상황에 무너지는 이유

우수인재들은 일반 직원들을 뛰어넘는 생산성을 지닌다. 2012년 연구에 따르면, 고성과자는 직원 평균 대비 약 400퍼센트 정도 높은 생산성을 낸다고 한다. 글로벌 컨설팅사 맥킨지가 실시한 좀 더 최근 연구에서 복잡한 소프트웨어 개발 또는 전문 관리 직종에서는 우수인재의 생산성이 800퍼센트 더 높다고 분석했다. 국적과 업종을 가리지 않고 기업들이 우수인재를 찾고 유

지하기에 혈안이 된 이유다. 취업포털 잡코리아가 2021년 국내 기업 인사담당자 331명을 대상으로 ‘우수인재 확보 및 관리 현황’에 대해 조사에서 참여사의 85.8%가 우수인재 확보에 어려움을 겪고 있다고 밝혔다. 한편, 우수인재들의 공통적인 특징으로는 ‘맡은 일에 열정적’(복수응답, 42.6%), ‘직무경험 및 전문지식’(28.4%), ‘강한 책임감’(26.6%), ‘팀워크 및 분위기 주도’(15.4%) 등이 순서대로 꼽혔다.

하지만, 열정과 능력으로 무장한 우수인재들이 위기 앞에 허무하게 무너져내리는 얘기를 종종 듣게 된다. 예를 들어, 조직의 중요한 과업을 떠맡고 무리하여 일하다가 탈진하거나, 기대를 모았던 중요 프로젝트 실패로 인해 자신감을 상실하는 경우다. 부서가 바뀐 후 급격히 달라진 환경에 적응하지 못하고 문제를 일으키거나, 새로운 상사와의 갈등 때문에 결국 조직을 떠나는 경우도 있다. 이런 결과가 빚어지는 원인은 매우 많겠지만, 우수인재들은 대개 문제해결 능력이 뛰어나다는 점을 감안하면 외적인 원인보다 내적인 요인에 더 주목할 필요가 있다. 특히 중요한 것이 실패에 대한 태도다. 학창 시절에서부터 항상 1등만 하고, 입시나 취업뿐 아니라 승진에서도 한번 실패한 적이 없어 실패에 대한 내성이 쌓이지 못한 우수인재들이 특히 그렇다. 새뮤얼 피어폰트 랭리 Samuel Pierpont Langley는 19세기 말 미국의 존경받는 물리학자이자 대학 교수였고 1896년 동력 비행체 제작에 성공한 후 풍부한 재정적 지원까지 받으며 세계 최초의 동력 비행을 목표로 매진하고 있었다. 하지만, 라이트 형제에게 이 영예를 빼앗기고는 항공 관련 연구를 중단하겠다고 선언해버렸다.



회복탄력성이란 무엇이고, 왜 중요한가?

“지금까지 겪은 가장 힘들었던 경험은 무엇이었습니까?” 진학 또는 취업 면접의 단골 질문 중 하나다. 면접관들이 이 질문을 던지는 이유는 후보자의 ‘회복탄력성’을 평가하기 위해서인 경우가 많다. 회복탄력성을 갖춘 인재가 우수인재라는 암묵적 전제가 깔려 있는 셈이다.

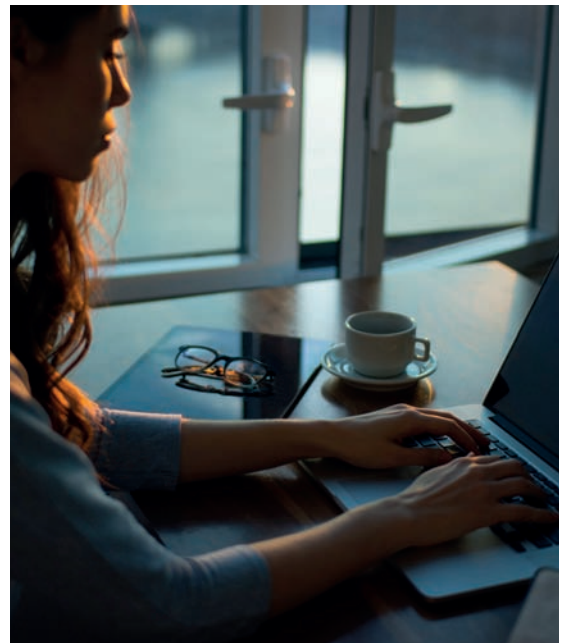
회복탄력성(resilience¹⁾이라는 개념이 학문적으로 처음 사용된 것은 1950년대 시작된 ‘카우아이섬 종단연구(the Kauai Longitudinal Study)’에서였다. 하와이 인근의 작고 가난한 섬마을에서 출생한 신생아 수백 명의 삶의 궤적을 30년 이상 추적하여, 유년기의 성장 환경과 유전적 요인 등이 성인으로써 건강하고 성공적인 삶을 살아가는데 미치는 영향을 밝히는 연구였다. 가장 성장 환경이 열악했던 200여 명을 별도로 분석했을 때 3분의 1 정도는 정상적인 성인으로 성장했는데, 그 원인을 회복탄력성의 작용 때문인 것으로 분석했던 것이다. ‘삶의 역경이나 실패에 직면했을 때 좌절과 실의를 딛고 자신을 일으켜 세우는 능력과 태도’를 의미하는 이 개념은 지난 수 십년 동안 세계적으로 주목을 받으며 연구 및 실천에 적용되고 있다. 발달심리, 정신의학, 교육학, 사회학, 조직이론, 커뮤니케이션 등 다양한 분야에서 폭넓게 연구되고 있다는 점은 이 개념이 개인의 삶뿐만 아니라 사회적으로도 광범위하게 적용됨을 말해준다.

회복탄력성 연구자들은 이 개념이 매우 복잡(complex)하다는 데 동의한다. 그런만큼 정의(定義)도 다차원적이고, 구성 요소에 대해서도 연구 분야나 학자에 따라 관점이 다르다. 카우아이섬 종단연구를 주도한 위너는 ‘결혼 가정 출신에 불구하고 잘 성장’, ‘스트레스 하에서 지속적 역량 발휘’, ‘트라우마로부터의 회복’을 개념적 구성요소로 상정한 바 있다. 최근에는 ‘역경에 대한 긍정적 적응(positive adaptation despite adversity)’이라는 정의가 많이 쓰인다. 삶의 역경이 누구에게나 찾아올 수 있다는 점을 인정한다면, 회복탄력성 역시 누구에게나 필요하다고 할 수 있다. 높은 위험과 불확실성을 감수해야 하는 직업에 종사하는 사람들에게는 높은 수준의 회복탄력성이 요구될 가능성이 더 크다. 실패 확률이 매우 높은 아이টে姆으로 사업을 하는 스타트업 대표가 그렇다. 돌보던 환자가 돌연 사망할 위험 속에서 극한의 스트레스에 노출된 의료진들도 마찬가지다. 한 건의 주문에 수 백억의 자산이 좌우되는 펀드매니저들도 다르지 않다.

높은 회복탄력성으로 인한 대표적인 장점들

- 스트레스 상황에서 평정심을 유지한다
- 새로운 상황에 잘 적응한다
- 실패로부터 배우고 개선한다
- 어려운 과제를 쉽게 포기하지 않는다
- 소속 집단 안에서 긍정적인 관계를 맺는다
- 상처나 트라우마로부터 빨리 회복한다
- 긍정적이고 우울한 기분에 빠지지 않는다
- 면역기능이 강하고 대체로 건강하다

회복탄력성에 대한 HRD 관점의 핵심은 이것이 개발 가능한 역량인지 여부다. 다행히도, Schetter & Dolbier(2011) 등 많은 연구자들이 회복탄력성의 개발 가능성에 대한 연구를 통해 긍정적 사례를 제시하고 있다. 스트레스 내성(stress resistance)과 같은 특정 측면에 대해서는 유전적인 요인이 결정적이라는 연구도 있지만, 역량 전체로 보면 교육, 훈련, 실천을 통하여 후천적 습득 및 조절이 가능하다는 것이다.



1) 영어의 'resilience'는 한국어로 '회복탄력성' 외에, '회복력', '복원력' 등으로도 번역됨

회복탄력성 사례

회복탄력성을 발휘한 사례는 평생 잊을 수 없는 큰 사건을 배경으로 하기 마련이다. 사랑하는 이와 이별, 실직과 그로 인한 경제적 어려움, 중요한 직업적 도전에서의 실패, 심각한 질병과 부상 등 다양하다. 하지만, 그 사례가 일반 대중에게도 쉽게 받아들여지기 위해서는 그 사람이 이미 대중적으로 잘 알려진 사람인 경우가 효과적이다. 회복탄력성의 사례로 회자되는 대표적인 사례를 정리해본다.



| 물리학자 스티븐 호킹 |

옥스포드에 재학 중이던 호킹은 스물 한 살에 ‘루게릭병’ 진단을 받았다. 손발 근육부터 시작해 결국은 호흡기까지 마비되어 죽게 되는 무서운 병이다. 하지만, 환자 중 절반 이상이 2-3년 안에 사망하는 것과 달리 그는 76살까지 살았고, 물리학 발전에 혁혁한 기여를 했다. 불치병이라는 사실을 받아들인 후, 그는 “어차피 죽어야 한다면, 뭔가 좋은 일을 하는 게 좋다”고 스스로 결론을 내리며 언제 끝날지 모르는 인생에 대한 원칙을 정했다.



| 애플 창업주 스티브 잡스 |

잡스는 자기가 설립한 회사의 이사회 결정으로 해고되었다. 심지어 해임을 주도한 사람은 회사의 마케팅을 강화하기 위해 잡스 본인이 직접 영입한 인물이었다. 하지만, 잡스는 12년 동안 와신상담 끝에 다시 애플 CEO로 복귀했고, 그 동안 형편없이 망가져 있던 회사를 되살려 혁신적인 기업으로 탈바꿈 시켰다. 체장암에 걸려 살 날이 얼마 남지 않았지만, 끝까지 자기가 꿈꾼 기업 문화를 만들고 후계자까지 임명한 후 떠났다.



| 농구 선수 마이클 조던 |

고등학교를 졸업할 때 대학 농구팀 지명을 받지 못해, 실의에 빠져 일탈의 나날을 보낸 경험이 있다. 하지만, 가족의 사랑으로 실패를 극복하고 결국 NBA 스타 플레이어로 자리매김했다. 농구 황제로 성공한 비결에 대한 질문에 대한 그의 답변은 너무도 유명하다. “나는 농구 인생을 통틀어 9,000개 이상의슛에 실패했으며, 3,000번의 경기에서 패배했다.”



| 소설가 조앤 롤링 |

롤링은 대학 졸업한 지 7년 만에 이혼 후 딸 하나만 데리고 직장도 없이 정부 보조로 겨우 먹고 사는 처지가 되었다. 하지만, 실패한 삶을 그대로 받아들이고 남은 타자기 한 대와 소설가로 성공하겠다는 꿈만 가지고 작품을 써내려갔다. 무수한 퇴짜 끝에 그녀의 작품은 대박을 쳤다. “몸을 사리고 조심하면 실패를 면할지 모르지만 그것은 삶이 아니다. 실패가 두려워 아무 시도도 하지 않는다면 삶 자체가 실패가 된다.”는 말을 남겼다.

회복탄력성을 높이는 개인의 실천

회복탄력성은 선천적인 측면과 후천적인 측면을 모두 가지고 있기에 노력을 통해 강화할 수 있다는 것이 많은 연구자들의 공통된 견해다. 강화의 핵심은 뇌가 효과적으로 스트레스를 관리할 수 있도록 하는 데 있다. 성인의 뇌도 의식적 훈련과 노력을 통해 변할 수 있다는 ‘뇌 가소성’이 일반적으로 받아들여지는 현실에서, 개인적 차원에서는 어떤 실천을 통해 긍정적인 뇌로 바뀔 수 있는지는 중요한 문제다. 많은 연구와 실천 사례 속에서 공통적으로 중시되는 실천 방안을 요약해 본다.

1 감사의 습관

회복탄력성 전문가들이 이구동성으로 효과성을 인정하는 방법은 ‘감사의 습관’을 훈련하는 것이다. 구체적으로 ‘감사일기’ 쓰기가 많이 추천된다. 일기는 대개 취침 전에 쓰게 되는데, 기억이 수면 중에 정리 과정을 거치게 되어 효과적으로 각인되기 때문이다. 하루를 되돌아보며 감사하거나 다행스러웠던 일을 구체적인 글로 적는 과정에서 뇌의 사고 회로가 긍정적인 패턴으로 바뀐다. 감사, 기쁨, 즐거움 등 긍정 정서를 느끼도록 하면 안정감을 주는 호르몬이 분비되어 심장이 뛰는 패턴도 안정적으로 바뀐다.

2 강점 발견

긍정심리학은 인간의 행위가 목표지향적이라고 본다. 그렇다고 하면, 그런 목표 달성에 관련한 강점을 확인하는 것이 동기를 유발시키는 행위가 된다. 하지만, 일상 속에서 사람들은 긍정적 자극보다 부정적 자극에 더 민감하게 반응하고 영향을 받으며, 이는 편도체에 대한 연구를 통해 충분히 실증되었다. 가트먼Gottman 등은 긍정적 자극이 부정적 자극 대비 5배 이상이 되면 부정적 자극을 상쇄할 수 있다고 한다. 강점을 확인하는 것은 자기효능감self-efficacy 향상을 통해 회복탄력성 증진에도 도움이 된다.

3 명상 훈련

코너-데이비슨 회복탄력성 척도Conner-Davidson Resilience Scale는 회복탄력성을 크게 ‘자기조절력’, ‘대인관계력’, ‘긍정성’으로 나누는데, 명상은 특히 자기조절력을 높이는 데 효과가 크다.²⁾ 상황을 명확히 인식하고, 집중력과 통제력을 높이는 데 도움이



되는 명상은 부정 감정을 관장하는 편도체amygdala의 크기를 줄이고 스트레스 호르몬 코르티솔cortisol 분비를 현저하게 줄여준다. 회복탄력성을 높이는 목적의 명상은 영적인 수준의 고난도 명상이 아니어도 된다.

4 관계망 확충

회복탄력성의 또 다른 축인 ‘대인관계력’을 강화하기 위해서는 신뢰하고 소통이 가능한 관계망을 넓히는 것도 중요하다. 갤럽Gallup의 조사에 따르면, 직장인의 퇴사 가능성을 예측하는 가장 강력한 지표가 조직 내 친한 동료의 유무 여부라고 했다. 친한 동료나 친구가 있으면 힘든 일이 있어도 좌절에 빠지지 않고 스트레스를 극복할 수 있다. 관계망을 확충하기 위해서는 관심사를 공유하는 사람들과의 활동에 적극적으로 참여하고, 공감에 기반한 대화를 하도록 노력하는 것이 좋다.

5 신체 에너지 충전

신체적 건강의 균형이 무너졌는데 의식과 감정은 멀쩡할 수가 없다. 사람의 신체나 정신은 모두 같은 에너지를 쓰기 때문이다. 높은 수준의 회복탄력성을 유지하려면 식사, 수면, 휴식, 운동 등 몸의 좋은 습관을 통해 신체 에너지를 충전해두는 것이 중요하다. 일정 주기로 반복되는 신체 리듬을 무시하지 않도록 주의를 기울일 필요도 있다. 운동이 스트레스 완화에 미치는 긍정적 영향은 무수한 연구를 통해 검증이 되었다. 건강으로 인한 걱정을 줄이는 것만으로도 회복탄력성이 뚜렷이 개선된다.

2) ‘자기조절력’은 다시 ‘감정조절력’, ‘충동통제력’, ‘원인분석력’으로 세분화

조직의 회복탄력성을 높이는 리더의 역할

조직 안팎을 둘러싼 불확실성이 커질수록 개인뿐 아니라 조직 차원의 회복탄력성도 중요해진다. 리더들의 역할이 특히 중요한 대목이다. 회복탄력성이 있는 조직을 만들기 위해서는 리더가 해야 할 첫번째 역할은 스스로의 회복탄력성을 챙기는 것이다.

조직 안에서 회복탄력성 부족으로 인해 가장 큰 부정적인 영향을 끼칠 수 있는 사람은 다름 아닌 리더 자신이기 때문이다. 조직 분위기에 미치는 리더의 영향은 간접적으로 구성원의 에너지 레벨에도 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있다.

두번째로, 코칭 리더십을 발휘해야 한다. 코칭 리더십은 ‘조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 높은 성과를 달성할 수 있도록 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 리더십’으로 정의된다. 이런 정의에서부터, 구성원의 강점 기반 성장을 촉진하는 리더십 행동은 구성원의 회복탄력성을 높이는데 도움이 될 것으로 예측할 수 있다. 최근 국내에서도 코칭리더십이 회복탄력성, 대인관계능력, 직무성과에 유의한 영향을 미친다는 실증 연구들이 나오고 있다.

마지막으로, 조직 회복탄력성의 기반으로써 팀빌딩에도 신경을 써야 한다. 특히, 코로나19로 인한 리모트 근무 환경에서 팀빌딩은 더욱 중요하다. 마이크로소프트가 올해 발표한 보고서는 리더의 42%가 포스트-코로나 환경에서 구성원과의 관계

구축에 어려움을 호소했고, 리모트 근무 직원의 41%는 소속감 부재로 힘들어한다고 한다. 팀빌딩의 본질은 팀 내 소통 능력과 문제해결 능력을 향상시켜 조직으로서의 효과성을 높이는 것으로, 결국 ‘건강한 팀’을 만드는 것이다. 건강한 조직은 건강한 관계에 기반하며, 이는 회복탄력성의 토양이 된다.

결론 및 제언

4차산업 혁명, 전세계적 팬데믹, 공급망 위기, 대퇴사 시대 등, 기업과 조직을 둘러싼 경영 환경은 가만갈수록 불안하고 예측 불가능해지고 있다. 이런 환경적 위협과 변화 리스크는 조직을 이끄는 리더와 구성원들에게 심각한 정신적 스트레스를 가져다 줄 수 밖에 없다. 이런 상황에서 경영의 지속성과 조직의 건강을 지키기 위해서 회복탄력성에 대한 관심은 필수적이다. 하지만, 전통적인 경영 방식 하에서 회복탄력성은 주로 리스크 관리(risk management), 비즈니스 지속성(business continuity) 차원의 이슈였고, 구성원 역량으로서의 회복탄력성은 아니었다. 하지만, 변화와 혁신이 일상으로 자리 잡은 오늘날에는, 구성원들의 적응 능력이 담보되지 않은 상태에서 시스템적인 회복탄력성을 확보하기 어렵다. 인재, 조직, 리더십을 중심으로 기업 전반의 회복탄력성을 측정하고 개발하는 HRD 차원의 노력이 요구되는 이유다.



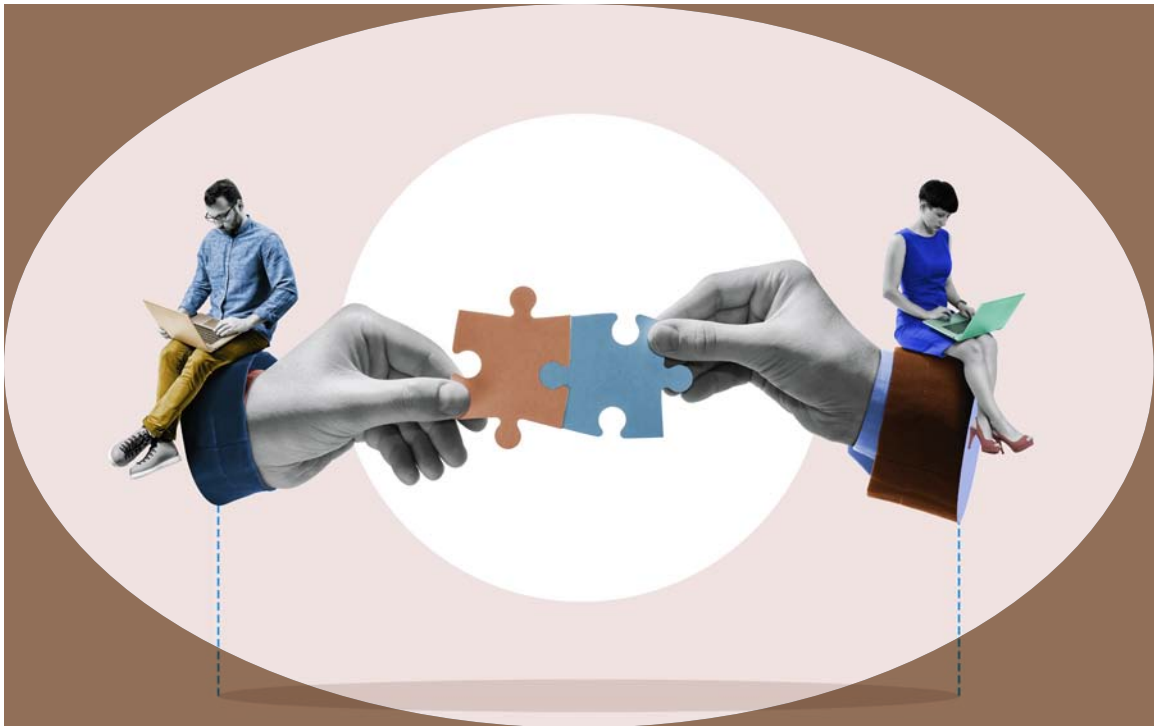
참고문헌

1. "Attracting and retaining the right talent" McKinsey & Company, November 2017
2. "기업 85.8% 우수인재 확보 어려움 겪어" 집코리아(뉴스) 2021.11.2
3. "How great leaders inspire action" Simon Sinek TED.com
4. Werner, E. E., & Smith, R.S. (1982). Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth. New York: McGraw Hill.
5. <https://positivepsychology.com/what-is-resilience/>
6. Werner E. Resilience in development. Current Directions in Psychological Science. 1995; 4(3):81-85.
7. Van Breda, A. D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work. Social Work, 54(1), 1-18.
8. COMPASS: Your Guide for Leadership Development and Coaching, Center for Creative Leadership (2017) / <https://positivepsychology.com/what-is-resilience/>
9. Schetter CD, Dolbier C. 2011; Resilience in the Context of Chronic Stress and Health in Adults. Soc Personal Psychol Compass. 5(9):634-652. doi:10.1111/j.1751-9004.2011.00379.x.
10. 박해경. (2018). 코칭리더십이 회복탄력성, 대인관계능력 및 직무성과에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회 논문지, 18(10), 368-381.
11. 하이브리드 시대의 팀빌딩, 시도해보야 할 3가지, HR Insight 2022년 5월

팀의 케미스트리를 일으키는 심리적 안전감



박수진 연구원
국가과학기술인력개발원 인재혁신센터



| Article at a glance |

심리적 안전감(Psychological Safety)이란 '업무와 관련해 그 어떤 의견을 제기해도 벌을 받거나 보복당하지 않을 거라고 믿는 조직 환경'으로, 구글 아리스토텔레스 프로젝트에서 밝힌 '가장 혁신적이고 생산적인 팀의 Key'로 제시되었다. 심리적 안전감을 주기 위해서는 다음 3가지의 실천이 필요하다. 첫째, 지금 당장 실패의 틀을 바꿔야 한다. 즉, 성공을 위해 실패는 반드시 거쳐야 하는 과정임을 인식시켜야 한다. 둘째, 겸손과 솔직함으로 참여를 유도해야 한다. 셋째, 실패를 축하할 각오를 해야 한다. 위험을 무릅쓰고 자신의 목소리를 낸 직원에게 적절한 반응을 보여주는 것이다. 마지막으로 직원들의 심리적 안전감을 구축하고 싶다면, 리더가 먼저 심리적 안전감을 가지고 도전할 수 있도록 조직차원에서 지원을 아끼지 않아야 한다.

2010년 세계적으로 저성장 시대로 접어들면서 경쟁이 심화되었고, 거대한 시스템 속에서 개인이 소진되는 '변아웃 증후군'이 사회적으로 주목받기 시작했다. 특히, 한국은 지나친 업무량, 집단에 폐 끼치지 말아야 한다는 인식과 강한 책임감, 권위적인 서열의식 등 문화적 요인으로 인해 직장 내 권력이 없는 계층의 압박과 스트레스가 더욱 가중되어 있다. 지난 달 한경 비즈니스에서 '직장인 급죽이'라는 키워드로 한국 직장인의 정신건강에 대한 내용을 심도 있게 다룬 기사를 보았다. 기사에 따르면, 직장인들이 익명으로 활동하는 커뮤니티 블라인드 앱에 '우울증' 검색결과 9,685건의 글이 올라와 있었다. 이 외에도 스트레스 10,000건 이상, 정신과 5,114건, 마음의 병, 상사 스트레스, 공황장애 등의 제목으로 검색되는 글도 1,000건이 넘었다. 건강보험심사평가원 통계에서도 최근 5년간 우울증과 정신불안 환자가 급증했으며, 특히 10~30대의 증가율은 두 자릿 수를 넘었다. 한국의 직장인들이 얼마나 직장생활에서 극심한 스트레스와 불안을 지니는 지 보여주는 반증일 것이다.

초창기 자율적이고 수평적 문화를 모방하던 조직들도 규모가 커지고 체계가 생겨날수록 점차 관료주의적인 모습으로 변질되는 모습을 목격하게 된다. 일례로 최근 혁신적인 조직문화로 업계에 주목을 받은 스타트업이 있다. 하지만, 취업포털 사이트 리뷰 분석 결과, 조직문화, 성장가능성, CEO 지지율 등 초창기 높았던 내부 직원의 만족도는 매년 감소하였고, '야근의 암묵적 강요', '사내정치', '젊은 꼰대' 등 혁신적 팀의 문화와는 거리가 먼 키워드들이 다수 도출되기도 했다. 이런 현상은 유교문화, 주입식 교육, 군대식 사고방식 등에 영향을 받은 한국식 조직문화의 폐해로 보이기도 한다.

세계적 경영 컨설턴트 마르틴 린드스트롬은 한국 기업 조직문화의 뿌리에는 '공포와 압박'이 자리 잡고 있다고 분석하였다. 그는 걱정과 두려움에 사로잡힌 구성원은 성과를 낼 수 없다고 지적하며, 지금까지 한국이 이룬 성과는 눈부시지만 집단지성과 혁신이 조직의 성패를 좌우하는 현대 사회에서는 변화가 불가피하다고 강조했다.



뛰어난 인재가 모이는데, 왜 성과는 그만큼 늘지 않을까?

글로벌 최고의 인재가 모이는 구글에서는 이 문제에 대한 해답을 사람 간의 관계에서 찾았다. 구글은 2012년 사내 조직문화 개선을 위해 가장 혁신적이고 생산적인 팀을 밝히기 위한 ‘아리스토텔레스’ 프로젝트를 시작했다. ‘전체는 부분의 합보다 크다’는 고대 그리스 철학자 아리스토텔레스의 이름을 딴 이 프로젝트에는 엔지니어, 통계전문가, 심리학자, 사회학자, 인류학자 등 다양한 배경의 전문가가 참여하여 구글 내 180여개 팀을 샅샅이 조사하였다. 4년여 간에 걸친 연구결과 구글은 가장 성공적인 팀에게서 다음 다섯 가지 요소를 공통적으로 발견하였다. ①심리적 안전감 Psychological Safety, ② 상호 의존성, ③체계와 명확성, ④일의 의미, ⑤일의 방향. 그 중에서도 심리적 안전감은 구성원이 업무와 관련해 그 어떤 의견을 제기해도 벌을 받거나 보복당하지 않을 거라고 믿는 조직 환경으로, 나머지 4가지 요소를 구현하기 위해 가장 기본이 되는 요소로 꼽혔다. 미국 500대 기업 95%가 기업차원에서 임직원의 정신건강을 관리하는 이유도 바로 이 부분이다. 구글의 사례에서도 볼 수 있듯이 단순히 똑똑한 인재를 조직에 영입한다고 해서 리더의 역할이 끝나는 건 아니다. 지식기반 사회에서는 역량 있는 인재를 영입하는 것만큼이나 그들이 자신의 생각과 의견을 자유롭게 털어놓고 공유할 수 있는 ‘심리적 안전감’을 조성해 주는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서, 심리적 안전감을 바탕으로 창의적 성과를 창출하는 경험을 해본 적 없는 리더라면, 반드시 학습을 통해 배워야 하는 부분이다.

심리적 안전감을 주는 리더가 되기 위해

리더들 또한 새로운 문화의 필요성을 인정하며 변화를 원하지만, 본인이 경험해 본 적이 없기 때문에 과거의 방식에 머물 수 밖에 없다며 고충을 토로한다. 하버드 경영대학 교수 에이미 에드먼슨은 자신의 저서 <두려움 없는 조직>에서 학습을 통해 누구나 심리적 안전감을 지향하는 성공한 리더가 될 수 있다고 얘기하며, 다음의 3단계에 걸쳐 실천방법을 제시한다.

1단계 | 지금 당장 실패의 틀을 바꿔라

심리적 안전감이 낮은 조직에서 가장 두드러진 특징은 실패를 감추고 싶어한다는 점이다. 따라서, 리더는 실수를 구성원끼리 활발하게 의견을 공유하는 과정으로 바라볼 수 있도록 도와야 한다. 단순반복 업무에서는 오류나 결함을 발견했을 경우, 사전에 실수를 발견해서 더 큰 손실을 막을 수 있었던 것을 격려해야 한다. 또한, 혁신과 연구가 중시되는 업무에서는 성공을 위해 실패는 반드시 거쳐야 하는 과정임을 인식시켜야 한다. 실패를 통한 학습은 심리적 안전감을 구축하기 위해 반드시 필요한 과정이지만, 이미 일어난 일을 반추하며 불편한 진실을 마주하는 과정이 늘 유쾌하지는 않다. 픽사에서는 제작 중인 영화를 평가하고 개선하기 위한 ‘브레인트러스트(Braintrust 회의)’가 있다. 픽사에서 제작되는 모든 영화는 이 과정을 여섯 번이나 거쳐야 하며, 회의에 참석한 사람들은 영화를 낱알이 해부하면서 숨 막힐 정도로 흠결을 자세하게 부각하고 지적한다. 픽사의 공동창업자 에드윈 캣멜은 ‘제작 초기부터 완벽한 영화는 단 한편도 없다’고 강조하며, 구성원이 두려움과 실패를 분리하여 생각하도록 지원했다. 즉, 엄청난 흥행을 보장하는 성공작으로 거듭나기 위해서 초기 단계에 부족함은 스스로 인정하고 받아들여야 한다는 프레임을 리더로서 분명히 인지시킨 셈이다.

실패를 바라보는 프레임을 바꿨다면 다음으로 할일은 리더 역할의 재정 의이다. 기존의 리더는

정답을 가지고 구성원들에게 지시하며 직원의 성과를 평가하는 사람이었다. 이처럼 리더에게 권력이 집중되는 구조에서 조직은 두려움이 만연할 수 밖에 없다. 따라서 리더는 심리적 안전감을 조성하여 사전에 발생할 수 있는 문제를 예방함과 동시에 가치 있는 목표를 세우고 직원들과 소통하며 지속적으로 학습할 수 있는 환경을 통해 목표를 성취하도록 이끌어야 한다.

〈표1〉 프레임의 변화

	기존 프레임	신규 프레임
리더	-정답을 갖고 있음 -지시를 함 -직원의 성과를 평가함	-방향을 설정함 -직원의 의견을 수렴해 전략을 수립하고 개선함 -지속적인 학습 환경을 조성해 목표를 성취함
직원	-지시받은 내용을 수행함	-중요한 지식과 통찰력으로 회사에 기여함



2단계 | 겸손과 솔직함으로 참여를 유도하기

심리적으로 안전한 분위기를 만들었다면 다음 리더가 할 일은 겸손한 태도로 질문하는 것이다. 겸손은 단순히 능력을 뽐내지 않는다는 개념이 아니라 내가 모든 답을 알고 있지는 않으며, 내 말이 정답이 아닐 수도 있다는 사실을 인정하는 태도이다. 〈최고의 팀은 무엇이 다른가〉의 저자 대니얼 코일은 1%의 성과를 내는 팀은 서로 취약성을 공유하며 긴밀하게 협업한다는 사실을 밝혀냈다. 구성원들의 긴밀한 협업을 끌어내는 집단에서 몇 가지 공통점이 발견되었는데, 그 중 하나는 취약성을 공유하는 것이었다. 자신의 약점을 드러내면서 도움을 요청하는 신호를 주고받는 구성원

들은 누구나 불안해하지 않고 서로를 신뢰하며 일을 할 수 있게 된 것이다. 특히, 리더가 이같이 겸손한 태도를 보이면 구성원 역시 배우는 자세로 업무에 임한다는 것이 다수의 연구를 통해 증명됐다. NBA 정규시즌 감독 최다승 기록을 경신한 샌안토니오의 감독 포포비치는 선수들의 참여를 이끌어내기 위해 결정적인 순간에 본인이 사라지기도 한다. 보통 경기 중 타임아웃을 신청할 경우, 코치들은 선수에게 다가가 메시지를 전달한다. 하지만 타임아웃을 신청한 후, 코치나 감독이 나타나지 않으면 선수들은 그들끼리 이야기를 나누고 전략을 수립한다. 구성원을 강하고 긴밀하게 응집시키기 위한 포포비치의 방식이다.

지금까지 우리는 리더의 겸손한 태도가 직원들의 참여를 불러온다는 사실을 충분히 이해할 수 있다. 하지만 실제로 현장에서는 리더의 태도가 변한다 하더라도 직원들의 솔직한 의견개진과 참여를 이끌어내는데 한계가 있을 수 있다. 이에, 애플 대학교 교수 킴 스콧은 직원에게 피드백을 요구할 것을 제안한다. 이처럼 역할을 바꿈으로써 리더는 직원들에게 자신도 실수를 저지를 수 있고 그럴 때 조언을 얻고 싶다는 태도를 보여줄 수 있다. 또한, 직원들로부터 실질적으로 많은 것을 배울 수도 있으며, 지적을 받는 경험을 통해서 자신의 조언이 직원들에게 어떻게 전달되는지 예상할 수 있다. 무엇보다 이런 과정을 통해 리더와 구성원간의 신뢰를 구축하고 관계를 강화할 수 있다.

3단계 | 실패를 축하할 각오가 되어 있는가?

안전한 조직 환경을 만드는 리더의 마지막 임무는 위험을 무릅쓰고 자신의 목소리를 낸 직원에게 적절한 반응을 보여주는 것이다. 구성원이 의견을 낸 것에 대해 고마움을 전하고, 창조적인 실패를 독려하거나, 금전적인 보상을 주는 등 다양한 방법이 있을 수 있다. 또한, 누군가 규정을 위반하는 등 명백하게 비난받아 마땅한 행동을 했을 경우에 징계나 해고 등 정당한 조치를 내리는 것 또한 심리적 안전감을 강화시켜 준다. 구글의 킴 스콧은 재직 당시 도쿄 팀과의 첫 회의에서 팀원들이 문제와 개선사항을 적극적으로 제안하도록 요청하였다. 하지만, 회의실은 썰렁했고 누구도 입





을 열지 않았다. 이때 누군가 탕비실의 차에 대한 불만을 제기했다. 이는 전혀 중요한 사안이 아닌데도 불구하고 솔직히 의견을 이야기함에 대해 공식적으로 고마움을 표했다. 또한, 누군가의 누군가의 제안으로 문제가 개선된다는 인식을 주기 위해 고급 차 구매를 위한 비용을 승인하였다. 이와 같은 의견개진에 대한 호의적인 반응으로 그 후로 많은 직원들이 다양한 제안을 내놓는 기회가 되었다. 구글은 최고의 성과를 내는 팀의 비밀을 밝히고 이를 전 세계의 다양한 팀들에게 전파하기 위해 노력했다. 하지만, 팀에서 팀으로, 혹은 국가에서 국가로 넘어갈 때 마다 그에 걸 맞는 변용은 필수적이다. 예를 들어, 영국은 특유의 공손함에도 불구하고 토론과 글쓰기를 중시하는 교육 시스템으로 뉴욕키보다 직설적인 표현법을 쓴다. 일본의 경우는 예의를 지키는 것이 개인적인 관심을 표현하는 방법으로 여기며, 타인과 충돌하지 않는 것을 미덕으로 여기므로 직접적인 충돌보다 끈기 있게 설득하는 것이 효과적이었다. 어떤 문화에서 효과가 있었다고 해서 다른 문화에 그대로 적용할 수 있는 것은 아니다. 하지만, 문화에 맞게 변용하면 이스라엘, 일본, 중국, 독일 등 서로 다른 나라들에서 똑같은 효과를 발휘할 수 있다는 것이 증명됐다.

1+1=3, 높은 성과를 만드는 화학적 결합을 위한 과제

우리나라는 ‘천재 한명이 국가도 먹여 살린다’는 말처럼 그동안 집단의 성공에 있어서 구성원 개인의 역량을 과대평가 해왔다. 하지만 글로벌 시장에서 국내기업이 더이상 추격자Fast Follower가 아닌 불확실한 미래를 탐색하는 선도자First Mover로서 지위를 탈바꿈하였다. 이제는 가보지 않은 길을 가야하며 경쟁자가 누군지도 불명확한 상황에서 누군가 한명이 의사결정을 하는 것은 효과적인 조직의 경영 방법일 수 없다. 구성원들이 함께 힘을 모아 수많은 실패를 거쳐 가야만 성공으로 갈 확률이 높아진다. 이런 환경에서 선진 기업들의 우수한 제도를 그대로 도입하는 것을 넘어 우리의 문화를 만드는 것이 오늘날 우리가 직면한 과제이다.

또한, 조직은 팀의 문화 형성에 리더 영향력을 간과해서는 안 된다. 팀의 문화는 리더의 성향이나 상황에 많은 영향을 받는다. 직원들의 심리적 안전감을 구축하고 싶다면, 리더가 먼저 심리적 안전감을 가지고 도전할 수 있도록 조직차원에서 지원을 아끼지 않아야 한다. 조직의 문화는 구성원들에게 주어진 환경이 아니다. 문화는 공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 함께 만들어 가야하는 살아있는 생물이다. 만일 우리 팀에도 직장인 급죽이가 있다면, 우리의 잘못된 조직문화가 그를 급죽이로 만든 것은 아닌 지 다시 한 번 돌아보는 기회로 삼을 수 있기를 바란다.

나를 지키며 일하는 법

직장인 금쪽이 시대,
나를 지키며 건강하게 일하는 법을 묻다.



직장인이라면 누구나 하는 고민들이 있죠. 나는 회사가 돌아가는 데 하나쯤 알아치워져도 모르는 부품같은 존재는 아닐까? 상사와 철학과 내 철학이 다른데, 어떻게 해야 하지? 나는 왜 이렇게까지 일하면서 스트레스를 받을까? 혹시 이런 나 번아웃증후군이 아닐까? 계획대로 되지 않을 때 어떻게 마음관리를 하지?

이러한 고민을 넘어, 적극적으로 마음의 문제를 해결하기 위해 요즘에는 정신건강의학과나 심리상담사를 찾는 직장인도 늘어나고 있다. 어떻게 하면 내가 성장할 수 있을까, 조금 더 건강하게 일을 잘 할 수 있을지에 대해 익명으로 고민을 접수받아 이혜진 심리상담가를 모시고 지친 오늘을 위로하고 더 건강하게 내일을 기대할 수 있도록, 직장인 금쪽이들과 익명으로 상담을 진행했다.

Interview

“
우리의 일과
마음을 연결합니다
”

이혜진 심리상담가 잇셀프컴퍼니 대표



상사에게 보고하는 자리가 긴장되고 부담스럽습니다. 처음부터 그려진 않았던 것 같은데 보고할 때 몇 번 부정적인 피드백을 들은 이후로, 보고 전이면 늘 마음이 두근두근합니다. '내용이 상사가 원하는 방향이 아니면 어찌지?', '이번에는 한 번에 통과되어야 할 텐데...' 등의 걱정이 꼬리에 꼬리를 물니다. 평소 상사와의 관계가 나쁜 편도 아닌데, 왜 보고만 할 때면 제 모습은 작아지는 걸까요?

— 소심한 미어캣님으로부터



국어사전에서 '보고(報告)'의 정의는 일에 관한 내용이나 결과를 말이나 글로 알립니다. 뜻 그대로 해석하면 내가 하고 있는 일을 상대방에게 알리는 행위입니다. 문제는 보고받는 대상이 나보다 윗 등급의 지위를 가진 사람으로, 그 사람에게는 부하 직원을 평가하는 권한이 주어집니다. 여기서 보고의 의미는 평가 받는 장면으로 전환됩니다. 타인의 평가로부터 자유롭지 않은 사람은 보고 장면 자체가 큰 스트레스 요인으로 작용할 수 있는 것이지요. 게다가 우리 중에 평가를 좋아하는 사람은 드뭅니다. 이왕이면 긍정적인 평가를 원하는 마음은 너무나도 자연스럽고요.

사연을 주신 분은 처음부터 보고를 평가로 인식하였다기보다는, 몇 번의 부정적인 피드백 이후에 평가 장면으로 강하게 인식되는 상황으로 보입니다. 상사가 어떤 방식으로 피드백했는지 알 수 없으나, 불편한 감정이 들었을 것으로 추정됩니다. 그런 경우, '내가 지금 잘 하고 있는지' 확신이 점점 사라졌을 수 있겠습니다. 지금의 불안은 지극히 당연한 결과라는 의미죠.

이렇듯 평가를 피할 수 없는 상황에서 지혜롭게 대응하는 마음가짐을 키우는 3단계를 소개합니다. 1단계로는 나를 지키기 위해, 지금의 두근거리는 감정을 타당화(validation, 즉 내가 지금 그럴만해서 그런 감정을 느낀다고 수용해주는 시간을 딱 1분만 가져봅니다. 2단계로는, 내가 못나서 걱정하는 것이 아니라, 충분히 부담스러운 장면이라고 말해주세요. ‘나는 왜 보고만 할 때면 작아지는가?’라는 질문을 ‘내가 보고 장면이 부담스러워서 작아지고 있구나’라고 객관화한 질문으로 바꿔준다면, 내 마음은 한결 차분해집니다. 3단계로는 내가 할 수 있는 행동에 집중해봅니다. 불안이 올라오면 또 다시 1분간 ‘부담스럽구나’ 내 마음을 읽어주면서 1~3단계를 반복합니다. 상사의 피드백스킬에 세련됨이나 다정함이 부족한 경우가 참 많습니다. 그것은 안타깝게도 내가 바꿀 수 있는 부분은 아니기에, 상사 또한 이 일이 잘 되길 바라는 1인분의 역할을 맡고 있다는 점도 기억해본다면 마음의 공간이 한 뼉 더 생길 것입니다. 우리는 함께 일하는 팀이라는 관점에서요.

평소에 제가 맡은 일에 대해서는 꼼꼼하게 계획을 세우고 제가 세운 일정에 따라 차근차근 진행하는 것을 선호하는 편입니다. 그 덕분에 다른 동료들에게도 좋은 평가를 받는 편이고요. 하지만, 종종 갑작스런 신규업무를 지시 받거나 돌발상황이 생기면 그때문에 전체 일정이 틀어지고 제가 당초 계획한 일정대로 흘러가지 않을 때마다 답답하고 화가 납니다. 연초에 모든 업무를 다 정해놓고 시작할 수는 없다는 건 저도 잘 압니다. 제 뜻대로 일정을 추진할 수 없을 때, 어떻게 하면 제 마음을 슬기롭게 다스릴 수 있을까요?

— 완벽주의 헤르미온느님으로부터



대부분의 인간은 어떤 일이 나의 통제범위를 벗어난다는 생각이 들 때 괴로움을 느낍니다. 사람마다 괴로움에는 정도의 차이가 있는데요, 중요하게 생각해 볼 심리 요인은 ‘불확실성에 대한 두려움’입니다. ‘불확실한 것은 위험하다’라는 전제를 기질로 갖고 태어난 사람일수록 불확실하거나 낯선 상황에 대한 두려움이 많습니다. 그래서 위험을 감수하는 것보다는 가능한 한 모든 변수를 예측 가능한 모양으로 통제하는 데 에너지를 씁니다. 자연에서처럼 꼼꼼하게 계획을 세워, 그에 따라

차근차근 진행되는 장면에 편안함을 느끼는 것이죠. 갑작스럽고 새로운 지시나 돌발상황은 그 자체로 불확실성이라 통제감에 균열이 생기며, 답답하고 화가 나는 등 불편한 심리 상태가 이어집니다. 심지어 인생은 마음과 뜻대로 되지 않습니다. '인생은 언제나 예측불허. 그리하여 생은 그 의미를 갖는다'라는 유명한 만화작가의 대사*도 있지만, 불확실성에 대한 두려움 기질이 높은 사람에게는 그 예측 불허함 자체가 큰 스트레스입니다. 함께 일하는 장면에서 계획이 틀어지는 상황은 피할 수도 없으니 더 괴롭습니다. 그래서 '나는 혼자 일해야 하나?'와 같은 이직에 대한 고민도 자주 하게 될 수 있고요.

그럼에도 불구하고 이 조직에서 내가 일하기로 결정한 상태라면, 그럴만한 이유가 있을 겁니다. 그럴 땐 이렇게 생각해 보는 것이 도움이 될 수 있습니다. '이 참에 계획이 틀어지는 것에 대응하는 역량을 키워보자'라는 접근입니다. 이는 결과적으로 유연성을 향상시키기에 나의 역량개발에 도움이 됩니다. 이를 테면, '돌발 상황은 늘 찾아온다'라고 디폴트 값으로 설정합니다. 애초에 내 계획에 버퍼buffer를 충분히 두는 겁니다. 최대한 여유를 포함한 계획을 짜놓고, 그 안에 갑작스런 지시나 돌발 변수를 넣어봅니다. 내가 갖고 있지 않은 면을 보완해나갈 때 우리는 더욱 성숙할 수 있습니다. 사연의 주인공과 같이 본래 가진 꼼꼼함이라는 강점에 유연성까지 더해진다면 장기적으로는 어떠한 돌발 상황에도 대처할 수 있는 역량을 보유할 수 있을 거라 기대해볼 수 있는 것처럼요.

*출처: <아르미안의 네 딸들, 신일숙>



‘답정너’라는 말 아시나요? 답은 정해져 있고 너는 대답만 하면 돼. 꼭 우리 상사를 뜻하는 말 같아요. 아이디어 발굴 회의를 해봤자 무슨 소용 인가요? 어차피 상사가 원하는 방향으로 진행할 텐데 괜히 힘만 빼지게 아이디어를 왜 가져오라는 건지 모르겠어요. 제 생각에는 그게 정말 ‘정답’도 아니고, 오히려 산으로 가는 것 같은데... 정말 저는 영혼없이 듣고 싶어하는 ‘답’만 말해주면 되는 걸까요? 아니면 관계가 나빠질 것을 각오하고도 소신대로 상사가 생각하기엔 오답 같은 ‘답’을 끝까지 얘기해볼까요?

— 회사생활 Lv.10님으로부터



우선, 사연을 읽으면서 저 또한 ‘답답하고 화나는’ 감정이 느껴지면서 유사한 경험을 했던 과거 회사 생활이 떠올랐습니다. ‘그 때 그 상사는 나에게 왜 그랬을까?’ ‘상사가 오답이라 해도 내 생각을 소신대로 얘기하는 게 맞았을까.’ 일하는 우리를 화나게 하는 것들로 뻘한 혼계나 지적도 있지만 ‘아닌 것 같은데 자기 뜻대로 끌고 가려는’ 상사의 억지스러움도 포함된다는 점을 짚어주는 사연이라는 생각이 들었어요. 차라리 상사가 원하는 걸 직접적으로 말해주는 것이 낫겠다는 생각이 들 정도로, 왜 하는 지 모를 수수께끼와 같은 회의는 그만하고 싶은 마음이 들 수 있는 것이죠. 그럴 땐 이렇게 생각해보는 것이 내 정신건강에도 좋아요. ‘저 사람은 왜 그럴까?’ 최대한 있는 정보를 갖고 궁금해 해보는 것이죠. ‘저 사람이 그래서 그렇구나’를 이해만 하더라도 내 마음이 조금은 편해질 수 있습니다. 우리의 마음은 이해가 안될 때 가장 힘들 수 있으니까요.

그렇다면 한번 추정해봅시다. 사연 속 답정너 상사의 마음은 무엇일까요? 가령 이런 가설을 세워 볼 수 있겠습니다. 상사의 니즈가 팀원들의 ‘동의’인 경우입니다. 상사가 정해놓은 답은 있습니다. 회의는 이에 대한 동의를 얻기 위한 절차의 목적을 가집니다. 이러한 경우, 나를 포함하여 팀원들의 의견은 상사의 동의를 얻기 힘듭니다. 상사의 니즈에 반하기 때문입니다. 이렇게 상황이 정해져 있다면, 여기서 지혜롭게 대처할 수 있는 방법 중에 하나는 ‘우리가’ 생각하는 정답을 함께 빌드업 build-up해나가는 ‘과정’을 시도해보는 것입니다. 물론 상사의 동의도 필요한 일이지만, 내 것과 상사의 것이라는 경쟁 구도보다는 훨씬 더 회의 과정이 부드러워질 수 있는 방법입니다. 최선의 정답이 상사의 것도, 내 것도 아닌 우리들의 총합이 될 때 최고의 성과가 나올 가능성이 커집니다. 서로의 동의가 기반된 일은 그것 자체로 팀 하모니 Team Harmony를 구축합니다. 물론 이 모든 팀워크와 조직 문화에 대한 고민을 팀장과 조직 차원에서 선제적으로 리드할 수 있다면 최고겠지만요.

종종 개인에게 배정된 업무가 아닌 팀 공동으로 해야 업무들이 있습니다. 모든 일에 정해진 담당자가 있으면 좋겠지만, 회사생활을 하다 보면 그렇게 할 수 없는 무수한 일들이 있잖아요. 크게는 내년도 업무 아이디어 도출부터 작게는 환기시키기, 복사용지 갈기, 오늘 점심 주문하기... 뭐 그런 것들이요. 처음에는 '누가하든 해야 할 일'이라 생각해서 제가 뒤에서 묵묵히 했습니다. 그런데 시간이 지날수록 고마워하기는 커녕 당연히 제가 하겠지 생각하며 공동 업무에 늘 무관심 또는 무성의함을 보이는 팀원들이 불편해지기 시작했습니다. 어떻게 해야 할까요?

— 오지랖넓은 김반장님으로부터



상식적으로 일하고 싶은데 종종 세상은 나의 상식과는 거리가 멀게 느껴집니다. 회사생활을 하다 보면 정해진 일이 아니라, '누가하든 해야 할 일'이라는 것이 무수히 많죠. 그리고 그런 일을 '누군가는 묵묵히' 하고 있습니다. 공동 업무에 무성의한 사람은 조직심리학에서 정의하는 조직시민행동(Organizational citizenship behavior; 이하 OCB^{*})이 낮은 특성을 보유한 사람으로 볼 수 있는데요. OCB가 높은 사람은 본인에게 의무적으로 요구되지 않으나 조직에 도움되는 행동을 자발적으로 수행합니다. 이타심으로 시작하기에 부차적인 보상을 바라지 않습니다. 문제는 이러한 행동이 자주 반복되다 보면 어느 순간 자연스럽게 '왜 나만 하고 있지?'라는 생각이 들기 시작합니다. 인간이라면 자신이 한 일에 보상을 바라기 마련인데 이 사연의 경우, 사람들이 나에게 고마워하는 마음과 같은 보상의 부재 뿐만 아니라, 당연히 그것이 나의 일이라고 인식하는 조직의 풍토climate까지 더해지는 상황에서 심리적으로 불편감이 높아지고 있는 상황으로 판단됩니다.

그렇다면 어떻게 하는 것이 현명한 대처일까요? 첫 번째로, 보상 측면에서 생각해보는 겁니다. 보상이 없어도 정말로 괜찮은지? 나에게 물어봅시다. 앞으로도 이렇게 애매한 영역의 일을 수습하는 사람에게 보상이 오지 않을 가능성이 큼니다. 애매한 영역은 약속된 영역이 아니기 때문입니다. 나의 에너지를 쓰는 일이라는 점은 변하지 않기에 대가가 없어도 괜찮을 일만 하는 것이 나를 지키는 방법입니다. 두 번째로, 내가 이 애매한 일을 못 지나치는 이유에 대해 생각해봅니다. 이를테면, 아무도 안 하면 나중에 문제가 생기는 것을 앞서 우려하기 때문은 아닌지? 만약 그런 마음이 있다면 이렇게 말해주세요. 누군가 안 했을 때 문제가 생기는 것을 내가 앞서 우려할 필요는 없다고 말입니다. 진짜 문제가 생기면 애매함은 해소되고, 그제서야 합의하여 정리가 이루어집니다. 그 때까지 애매함을 참아보는 연습을 통해 내 마음을 다스려본다면 나의 불편감은 훨씬 더 줄어줄 수 있습니다. 무성의한 팀원도 내가 바꿀 수 없는 영역이니까요.

^{*}출처: Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior, Employee responsibilities and rights journal, 4(4), 249-270.

다른 사람들은 늘 저를 완벽하다고 말하지만, 사실 저는 걱정이 너무 많은 사람입니다. 하루가 끝나고 잠자리에 누울 때면 끝없는 걱정이 꼬리에 꼬리를 물어요. '오늘 김박사님께 그렇게 말한 건 내가 잘못된 건가? 혹시 기분나쁘셨으면 어쩌지', '내일 프로젝트 발표 때 실수하면 어찌지?'. 오늘 하루를 복기하고 내일 하루를 고민하다 보면 잠을 설치는 일은 다반사입니다. 늘 잘한다 이야기를 들으며 회사생활을 하다보니 혹시라도 실수해서 다른 사람을 실망시키고 싶지 않습니다. 어떻게 하면 이 걱정의 꼬리를 끊고 조금 더 나를 편안하게 내려놓을 수 있을까요?

— 일잘리의 탈을 쓴 걱정인형님으로부터



‘뛰어나게 잘해야 한다’, ‘단 하나라도 실수하면 안 된다’, ‘절대로 실수하면 안 된다’*에 YES라고 대답한다면 당신은 완벽주의자일 가능성이 높습니다. <네 명의 완벽주의자>의 저자인 연세대학교 이동귀 교수에 따르면 완벽주의자 중에서도 ‘실수에 대한 지나친 염려’가 높은 경우, 완전하고 고귀한 무결점을 추구하기에 실수로 인해 완벽하게 해내지 못할까 봐 미리 걱정합니다. 다른 사람들이 완벽하다고 말할 정도로 대부분 잘하는 결과를 얻어 왔더라도 스스로에게는 늘 더 높은 기준 달성을 요구하면서 자신을 다그칩니다. 사연 속 주인공은 하루를 복기하느라 잠자기 위한 준비시간을 사용하고 있습니다. 시간과 체력은 유한하기에 복기에 대한 대가를 치르는 중입니다. 그와 동시에 자신의 몸과 마음의 건강은 후 순위로 미룹니다. 컨디션이 떨어지면 장기적으로는 내가 잘하고 싶어도 잘할 수 없게 되는 번 아웃이나 더 큰 질병을 피하기 어렵기에 전략을 달리 해야 합니다. **나를 위해서, 그리고 내가 지키고 싶은 것들을 위해서 조금 더 행복한 완벽주의자가 되는 것이죠.**

우선, 애초에 완벽이란 어디에도 없다는 점을 인정합니다. 완벽하지 않기 때문에 완벽해지고 싶은 우리이지만, 완벽해지지 못할까 봐 두려워서 나를 다그치지 않는기로 합니다. 그저 완벽하지 않으면 내쳐질까 봐 두려운 내 마음을 알아주세요. 그리고 말해주세요. ‘한번 실수해보지 뭐. 나의 전부가 완벽할 순 없어. 그건 불가능한 일이야.’ 그리고 더 나아가, 이렇게 물어보세요. ‘나는 왜 그렇게까지 나에게 엄격했을까?’ 완벽해야 한다는 나의 절대명제를 의심해봅시다. **완벽하지 않음으로 겪게 될 결과보다 오히려 나를 지키지 못할 때 더 큰 희생을 감수해야 한다는 점을 나에게 강력**

*출처: <네 명의 완벽주의자, 이동귀 외>

히 말해주세요. 앞으로는 완벽해야 한다고 말할 때마다 나에게 이렇게 말해보는 겁니다. ‘내가 또 잘하고 싶구나. 일단 보통만 하자. 그래도 결국엔 어느 정도 잘 할거야. 지금까지 그래왔으니까. 잘 못해도 세상이 끝나는 건 아니고.’



다양한 형태의 조직구성원들을 만나는 일을 해오면서, 조직에서 일하는 시기는 누구에게나 꼭 필요한 경험이라는 점을 느낍니다. 직장인이라는 역할을 통해 우리는 ‘특정 환경에서 일할 때 나는 어떻게 반응하는지?’ ‘만나는 사람에 따라, 경험하는 조직 문화에 따라 나라는 사람이 어떻게 느끼는지?’를 체득할 수 있기 때문입니다. 그리고 조직에서 얻은 자산을 토대로 점점 나는 나에게 이렇게 말해줄 수 있는 내가 되어갑니다. ‘내가 이런 사람과 일할 땐 극도의 괴로움을 느끼는구나!’ ‘내가 이런 문화에서 일할 때 더 안전하다 느끼는구나!’ 그렇게 나라는 사람의 경험치를 쌓아가면서 비로소 내가 편안함을 느끼며 일할 수 있는 최적의 환경을 찾아갈 수 있는 사람으로 성장합니다.

저는 지금 이 글을 읽고 있을 당신이 궁금합니다. ‘지금 당신은 그 곳에서 어떤 마음을 경험하고 있나요? 혹시 내가 지금 불편하다면, 불편한 이유가 있을 겁니다. 내가 못나서 그런 거라고 선불리 결론 내리지 않기를 바랍니다. 허준이 교수가 대학교 졸업생 축사에서 남긴 말처럼 “서로에게, 자신에게 친절”하기를 바랍니다. 내가 경험하는 불편감의 정체를 살펴보고, 나에게 줄 수 있는 최선을 주는 일은 그 누구도 아닌, 나만이 할 수 있는 일입니다. 조직이 나를 위해 바뀌는 경우는 당장 일어날 수 있는 일이 아니기에, 지금의 내가 나를 지켜야 합니다. 그러기 위해서는 오늘과 같은 고민이 필요합니다. 내가 더 성숙하고 싶은 욕구에서 올라온 마음이니깐요. 단, 그 고민이 나를 잠식하지 않도록 내 마음에 말을 걸어보세요. 지금 어떤 마음인지? 어떻게 하고 싶은지? 잠시 멈춰 궁금해하는 질문이면 충분합니다. 우리는 언제든지 더 나은 대안을 창조할 수 있는 힘을 이미 갖고 있다고 믿기 때문입니다.

‘일하기 좋은 직장’을 위한 KIRD의 발돋움



박종민 부연구위원
국가과학기술인력개발원 인사총무실

KIRD GWP 추진과정



일하기 좋은 직장이란 무엇일까? 과연 모든 조직 구성원이 100% 몰입하고 업무에 진심으로 만족하며 즐겁게 생활하는 직장이 존재하기는 한 것인가? VUCA 시대, 평생직장이란 말이 사라진 지금 조직문화에 대한 관심이 전 세계적으로 커져만 가고 있다. 회사는 좋은 조직문화 구축 하여 유능한 인재를 구인함과 동시에 업무혁신으로 조직의 성과를 극대화하고자 하며, 직원은 일과 생활의 균형(Work-Life Balance)을 맞춰나가면서 자신의 성과에 대한 정당한 보상과 미래성장을 담보하는 직장을 구축하고자 한다. 어찌 보면 지극히 명확하고 당연한 사고방식이지만 알면서도 달성이 어려운 것이 좋은 조직문화라고 할 수 있다.

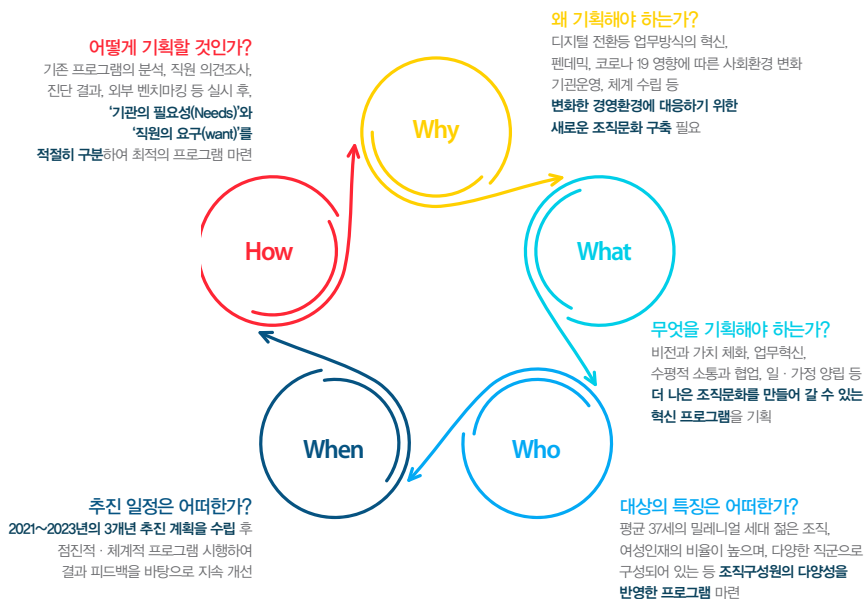
조직문화란 무엇일까? 누군가는 일하는 방식이나 직원들의 사고방식을 의미하기도 하고, 또 직원들에게 제공되는 복리후생, 보상, 사내 각종 제도 등을 조직문화라고 표현하기도 한다. 여러 문

한과 전문가들의 의견들을 검토하여 KIRD는 **조직문화란 KIRD 직원들이 의식적·무의식적으로 사고하고 상호작용 하는 과정에서의 패턴화된 행동으로 규명했다**. 이런 패턴화된 행동은 경영진의 리더십, 업무에 갖는 가치관, 대화하는 태도, 보고하는 방식, 각종 내부 제도·규정·프로그램 등 조직 내에서 발생하는 모든 공식·비공식 상호작용을 의미한다.

즉, 올바른 조직문화 구축한다는 것은 직원들로 하여금 KIRD가 지향하는 목표와 추구하는 방식으로 일관된 태도를 갖추게 돕는 것을 의미한다. 구성원들간의 일치된 생각은 업무 중 발생할 수 있는 가치 판단의 순간에 올바른 선택하도록 도와주고 조직에 대한 소속감을 더해 조직몰입을 강화하는 역할을 한다.

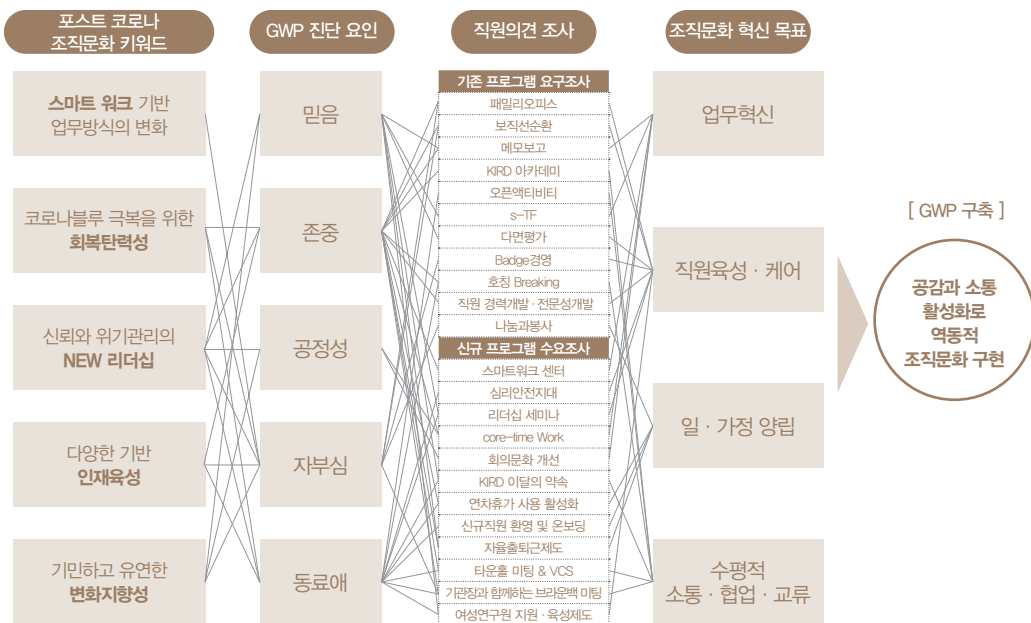
KIRD의 GWP 구축과정 - ① 명확하게 분석하기

KIRD는 2020년 조직문화 혁신 프로젝트를 시작하며 가장 먼저 무엇을 바꾸고 싶은지, 왜 바꾸고 싶은지, 어떻게 바꾸고 싶은지에 대한 근본적 고민에서 출발했다. 최근 디지털 대전환으로 촉발되고 코로나19 팬데믹이 가속화한 경영환경의 급진적 변화에 따라 KIRD 또한 기민하게 대응하고 조직과 직원을 위한 조직문화 혁신의 필요성에 대한 공감대가 형성됐다. [그림1]과 같이 조직문화 혁신 추진을 위한 사전분석을 통해 스마트워크 기반 업무방식 변화, 성과중심의 직원관리·육성, 위기극복을 위한 신뢰와 위기관리 리더십 필요성, 직원들의 정서적 안정감과 회복탄력성 확보 등 진일보된 조직문화를 위한 키워드를 도출했다.



[그림1] 조직문화 혁신 추진을 위한 사전분석

이후, 변화에 대응하고 있는 현재 KIRD 상황을 냉철하게 분석했다. 외부 GWP 진단 전문기관과 협업 및 공인된 조직문화 진단도구를 활용하여 5가지 범주(믿음, 존중, 공정성, 자부심, 동료애)에 대한 회사의 수준과 직원들의 인식도를 다차원적으로 분석했다. 외부 진단과 더불어 경영진·직원 인터뷰, 직원 설문조사, 내부 조직문화 자문단 구성·운영 등 조직 내부의 목소리에도 귀 기울였다. 이러한 과정을 통해서 조직문화 차원에서 KIRD의 강·약점, 개선해야 하는 영역을 발굴했다. 또한 경영철학을 반영하여 회사의 필요성(조직관점), 직원들이 회사에 요구하는 것(직원관점)을 적절히 구분·통합 후, KIRD 조직문화 혁신의 지향점을 구체화된 목표로 [그림2]와 같이 설정했다.



[그림2] 내외부 분석에 따른 조직문화 혁신 방향성 도출

KIRD의 GWP 구축과정 - ② 우리 회사에 적합한 프로그램 찾기

조직문화 혁신을 위한 목표가 정해진 후, 이를 달성하기 위한 실행방안 및 변화관리 전략이 요구된다. 이 과정에서는 회사의 가치체계와 부합된 제도 또는 프로그램을 기획하고 최적화 하는 것이 중요하다. 흔히 조직문화 프로그램을 도입하는 과정에서 남들이 하고 있는 제도나 프로그램들을 무분별하게 도입하는 경우가 많다. 이는 남들이 많이 입는다고 해서 나에게 어울리지 않는 옷을 사서 입는 것과 같은 결과를 초래한다. 실제 효과를 내는 조직문화 프로그램 시행을 위해서는 내 체형에 맞는 맞춤형을 제안 하는 것과 유사한 과정을 거쳐야 한다. 이 프로그램을 왜 도입하는지, 이 제도를 도입함으로써 어떤 결과를 내고 싶은지 명확하게 정의한 후 목적에 맞게 시행하는 것이 중요하다.

KIRD는 경영목표와 핵심가치와 연계하여 ‘업무혁신,’ ‘직원육성·케어,’ ‘수평적 소통·협업·교류,’ ‘일·가정 양립’ 총 4가지 조직문화 혁신 목표를 수립한 후, 유형별로 각각의 목표를 달성을 위한 총 신규 제도 및 프로그램을 [그림3]과 같이 도입했다.



[그림3] KIRD 조직문화 혁신 체계도

첫 번째, 디지털 전환에 대응하기 위해 직원들의 일하는 방식을 전환하고자 ‘업무혁신’ 프로그램을 실시했다. 거점별(서울, 대전) ‘스마트워크 센터’를 구축해 필요 시 업무현장 대응과 효율성을 위한 원격근무를 활용하고 있으며, 특정시간 동안 업무에 최대한 몰입가능한 ‘Core-time Work 제도’, 회의문화 개선을 위한 ‘스마트 회의 체크리스트 제도’ 등을 운영하고 있다. 또한 성과중심 인사제도, 갑질근절·인권경영 등 경영 선진화를 위한 각종 시책을 제도화 했다.

두 번째, 코로나19 이후 환경변화에 따라 직원들이 겪고 있는 심리적·물리적 불안감을 해소하고 성장의 문화 조성을 위해 직원육성·케어 프로그램을 도입했다. 직원 정서안정 및 스트레스 관리 목적의 전문 상담을 제공하는 ‘심리안전지대’, 보직자의 리더십을 제고하는 ‘리더십 세미나’, 양성평등 의식 확산 및 전략적 여성인재 육성을 위한 ‘여성인재 지원·육성 제도’, 미래 전문가 육성을 위한 ‘경력개발 CDP 제도’ 등 직원이 조직에 몰입하고 역량을 키워나갈 수 있는 프로그램을 도입했다.



[그림4] KIRD 이달의 약속 사례

세 번째, ‘수평적 소통·협업·교류’ 목표를 실천하기 위한 다양한 프로그램을 마련했다. 매달 전 직원이 상호간에 지켜야 할 약속을 월별로 선정하여 이행하는 ‘KIRD 이달의 약속’ 제도, 기관 현안에 대해 전 직원이 참여하는 소통과 교류의 장인 ‘타운홀 미팅’과 VCS Value Creation Seminar 등을 정례적으로 실시하며, 기관장과 직원 간 소통활성화를 위해 매달 점심시간을 실무진과 함께 하는 기브미(기관장과 함께하는 브라운백 미팅)을 운영하고 있다.



[그림5] KIRD 패밀리오피스

네 번째로 ‘일·가정 양립’ 목표를 위해 근태제도 개선부터 환경구축까지 전방위적인 프로그램을 마련했다. 연차사용에 대해 사유를 묻거나 시스템에 기록하지 않는 ‘안물안궁(안 물어보고 안궁금해하는) 연차휴가’ 문화를 정착하여 휴가사용에 대한 직원부담을 경감시켰으며, 신규직원에게 대해 환영과 더불어 육성 목적의 ‘Welcome KIRD’ 제도를 실시하여 신규직원의 소속감을 증진하고 조직적응을 유도하고 있다. 마지막으로 전 직원 대상 ‘자율출퇴근제’를 전면 도입하여 공공기관으로서 선진적으로 주 40시간 범위 내에서 자율적으로 근로시간을 선택하는 등 유연한 업무환경을 구축하여 업무효율성과 직원 워라벨을 증진시키고 있다. 또한 패밀리오피스를 구축하여, 필요시 자녀를 동반하여 사무실 내 근무할 수 있는 환경을 구축했다.

내부 조직문화 혁신을 위한 노력과 더불어 공공기관으로 지역사회에 공헌하며 사회적 책임을 이행할 수 있는 ‘봉사활동’ 제도를 운영한다. KIRD 자원봉사의 날, 부서별 봉사 및 재능기부 활동 독려, 개인 봉사활동 시간제 도입, 사랑나눔 헌혈, 한끼 기부(식사비용 기부) 등 기관·부서·개인 차원의 다양한 사회공헌 활동을 실시하고 있다. 모든 프로그램들은 상명하복(top-down) 방식의 일시적 캠페인성 활동을 지양하고, 직원들의 요구와 기관의 필요성을 상시 청취하여 지속적 개선활동을 수행하고 있다.

KIRD의 GWP 구축과정 - ③ 정착을 위한 리더십

회사의 문화는 대표이사사의 리더십이고, 부서의 문화는 부서장의 리더십이다라는 말이 있다. 조직문화 혁신의 정착과 완성은 결국 리더의 행동과 의지에 따라 결정된다. 가령 업무효율성 증진을 위해 '복장자율화' 제도를 도입한 조직에서 찢어진 청바지를 입고 출근한 직원에게 부서장이 '아무개씨는 오늘 그런 복장으로 출근했어? 라고 묻는다면 그 부서에게 자율복장 제도는 죽은 제도나 마찬가지 일 것이다. 조직문화의 체질이 개선되려면 리더의 의식 전환이 먼저 수반되어야 한다. 제도나 프로그램 도입 이전부터 왜 이러한 변화가 필요한지, 도입되면 어떤 점이 개선 되는지, 리더로서 어떻게 행동하고 또 독려해야 하는지 상호 이해관계를 충분히 구축한 이후 실행하는 것이 중요하다.

이러한 리더의 의식전환을 위해 KIRD는 리더역량 개발을 위한 프로그램을 강화했다. 리더로서 필요한 역량을 도출해 리더십 콘텐츠를 제공함과 동시에, 신규 발령 받은 리더에게는 장기간의 코칭 프로그램을 제공하고 있다. 또한 각종 리더십 세미나, 간부 대상 필수 교육 등을 통해서 리더로서 갖춰야 할 안목과 태도를 키우고자 노력하고 있다. 조직문화 혁신의 실행과 정착은 관리가 아닌 리더의 솔선수범임을 항상 명심해야 한다.



조직문화의 체질을 개선 한다는 것은?

수많은 회사들이 더 좋은 조직문화를 갖추기 위해 무던히 고민하고 노력하고 있다. KIRD 또한 완벽하진 않지만 오늘보다 내일 더 좋은 문화를 만들어 나가기 위해 항상 고민하고 작은 변화부터 실천하고 있다. KIRD는 최근 기관 내 소통의 질적 활성화를 위해 업무추진 과정에서 직원이 제안한 의견에 대해 단 한 건이라 할지라도 수용, 미수용, 재검토 등을 사유와 함께 피드백 해 주는 것을 업무 원칙으로 수립했다. 어찌 보면 당연한 프로세스라 생각될 수도 있지만 회사가 실제 직원 목소리에 귀 기울여야 한다는 것을 내재화 함으로써 직원 입장에서는 본인의 의견을 조직이 경청하고 있다는 의식이 생김과 동시에 의견제안이 활성화 되었고, 조직은 많아진 의견을 바탕으로 더 좋은 개선점을 발굴하는 등 효과를 이루어 낼 수 있었다.

이처럼 KIRD의 조직문화 혁신은 담당부서의 실적이나 프로그램 이행 차원이 아닌 업무방식의 근본적 체질을 개선하고자 노력 중이다 직원 모두가 이러한 취지를 공감하고 자율적으로 실천함과 동시에 동료 상호 간의 전파와 독려가 이루어 지도록 하는 것이 KIRD가 추구하는 GWP의 모습이다. 완벽한 조직은 아마도 존재하지 않을 것이다. 하지만 완벽해지기 위해 고민하고 개선하고 있는 조직문화야말로 진정한 일하기 좋은 직장일 것이다.

함께 일하고 싶은 조직 만들기, ‘조직문화혁신’ 교육



김마리 부연구위원
국가과학기술인력개발원 인재교육사업실



변화하는 출연(연) 조직문화

요즘 MZ세대에서 많은 신조어들이 만들어지고, 밈(meme)으로 유행하고 있다. 예를 들어, ‘오머들다’라는 말은 속으로 배어들다, 마음 깊이 느껴지다라는 뜻을 가진 ‘스머들다’라는 단어를 응용한 것으로, 어떤 대상에 나도 모르게 빠져들었을 때 사용한다. 유튜브 채널의 한 코너에서 카페 사장을 연기하는 ‘최준’의 느끼하면서 묘하게 중독성이 있는 말투를 보고 ‘준머들다’라는 말이 만들어졌다. ‘윤머들다’는 배우 윤여정의 재치와 유머를 겸비한 특유의 말투를 지칭한다. 앞서 말한 ‘밈(meme)’은 1976년 리처드 도킨스의 <이기적 유전자>에서 문화의 진화를 설명할 때 처음 등장한 용어인데, 한 사람이나 집단에게서 다른 지성으로 생각 혹은 믿음이 전달될 때 전달되는 모방 가능한 사회적 단위를 총칭한다. 이렇게 무엇인가에 ‘스머드는’ 현상은 조직 내에서도 살펴볼 수 있다.

조직문화는 한 조직의 구성원이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 등을 총칭하는 것으로, 조직과 구성원의 행동에 영향을 주는 기본적인 요인으로 작용한다. 최근 조직문화에 대한 사회적 관심이 높아지는 가운데, 과학기술분야 출연연구기관에서도 조직문화 혁신의 바람이 일고 있다. 출연(연)

에는 60년대 태어난 민주화 운동 세대와 MZ세대 등 다양한 세대가 한 직장에서 근무하고 있으며, 각자의 연구분야 전문성에 기반한 근무 특성으로 서로에 대한 이해가 필요한 상황이다. 국가 공공 연구개발의 리더 역할을 하는 출연(연)은 과학계 내외부에서 역할 변화에 대한 지속적인 주문을 받고 있다. 출연(연)의 조직문화는 제도 개선뿐만 아니라 조직진단과 분석, 적용을 통한 실질적인 조직 성과로의 기여가 무엇보다 중요한 시점이다.

최근 출연(연) 조직문화 개선 움직임에 동참하는 기관이 확대되고 있다. 국가과학기술연구회(NST) 산하 25개 출연연 모두 지난 9월 1일 기점으로 모두 출연연 조직문화협의회에 참여하며 회원기관 확대를 공식화하였다. 지난해부터 NST도 조직문화 전담부서를 신설, 지원하고 있다. KIRD 역시 이러한 환경 변화를 선도하기 위하여 지난 2020년부터 '조직문화혁신 과정'을 개설하여 3년째 운영 중이다.

KIRD 조직문화혁신 과정

KIRD '조직문화혁신 과정'은 연구기관 조직문화 현안을 파악하고, 실질적 해결방안 수립을 지원하는데 중점을 두고 있다. 올해는 특히 조직문화 담당자의 경험과 사전 지식 수준을 고려하여 기본, 심화 모듈을 새롭게 편성하는 등 교육과정을 체계화하였다. 교육내용을 구성하기 위하여 연초 출연(연) 조직문화협의회 협조를 통해 회원기관 대상으로 교육수요조사를 실시하고, 전반적인 요구사항을 파악하였다. 이후 교육 입과자 대상으로 조직문화 관련 업무 경력과 사전지식 정도 등을 조사하여 기본/심화 모듈 구성에 반영하였다. 교육과정은 교육 집중도와 연속성을 강화하며, 교육참여자 간 네트워킹을 구성할 수 있도록 격주 간격으로 총 3차수로 운영하였다.

〈표1〉 2022년 교육과정 구성

구분		주요 내용	비고
1차	공통	조직문화 최신 트렌드, 기관별 조직문화 이슈 공유	—
2차	기본	조직문화 개념, 진단방법, 결과분석 및 이슈 발굴 방법	수준별 분반
	심화	교육생 재직기관 조직문화 진단/프로그램 사례 분석, 참여자간 토론 및 전문가 컨설팅	
3차	공통	조직문화혁신 우수사례 및 이슈 토론 퍼실리테이팅 기법 이해 및 실습	워크숍

전체 교육생이 참여하는 1차 공통 모듈은 조직 구성원의 정서적 경험, 하이브리드 워크 등 최신 조직문화 동향과 사례를 공유하고, 기관별 이슈에 대해 토론하였다. 이를 통해 연구기관 조직문화 혁신 목적과 공유가치, 활동, 제도 등을 학습하고, 교육참여자 간 교류가 함께 일어질 수 있도록 하였다.

2차 교육의 기본 모듈은 조직문화 관련 업무 경력이 1년 미만 실무자를 대상으로 조직문화의 정의와 중요성, 진단 및 결과분석 방법 등에 대해 조별 토론과 실습 중심으로 운영하였다. 심화 모듈에서는 교육생 재직기관에서 그간 추진한 사례 중 잘한 점과 향후 개선이 필요한 점에 대해 토론하고, 전문가 컨설팅을 실시하여 현업에서 발생하는 애로사항 해결에 집중하였다.

3차 워크숍에서는 출연(연) 특성과 각 기관별 상황에 따른 조직문화 혁신 사례와 운영 노하우에 대해 심층 토론하였다. 또한, 퍼실리테이팅 기법과 사례 실습을 통해 조직문화 담당자들이 조직 내 소통과 화합을 이끌어내는 역량을 강화할 수 있도록 하였다. 실제 업무 상황 시뮬레이션을 통해 퍼실리테이션 도구와 적용 프로세스 실습에 대한 만족도가 특히 높았다.



[그림1] 워크숍 운영 예시

뿐만 아니라, 각 차수별 사전, 사후학습을 강화하여 조직개발 개념과 업무 효율화, 조직진단 이해를 돕기 위한 온라인 콘텐츠 및 학습자료를 제공하였다.

〈표2〉 2022년 교육과정 구성

구분	주요 내용	비고
1차	조직문화 개발 개념, 기업 사례, 관련 워크시트 등   	알파캠퍼스 이러닝 포함
2차	조직문화 진단 tool, 효과성 분석 결과 등  	아티클 제공
3차	퍼실리테이팅 기법, 출연(연) 조직문화 프로그램 사례 등  	유튜브, 발표자료 등 공유

출연(연) 조직문화 혁신 사례

교육에 참여한 기관별 특성에 따라 다양한 조직문화 혁신 사례를 살펴보았다. A기관의 경우, 2000년대 후반 기관 차원에서 조직문화 정착을 위한 연구를 추진하며 조직문화 진단을 시작하였고,

내부 구성원 대상으로 지속적인 설문조사를 통해 조직문화 활성화를 도모하고 있었다. 최근에는 경영진 대상 워크숍과 조직문화 개선 컨설팅을 추진하며 조직발전을 위한 구체적인 로드맵을 설정하고, 구성원들이 체감할 수 있는 조직문화 활동을 전개하고 있었다. 코로나19 이후에는 온라인 소통 채널을 운영하며 참여도를 제고하고, 유튜브 콘텐츠 등을 제작하며 소통을 강화하고 있었다.

B 기관은 연구개발 분야에 따라 여러 지역본부를 운영하고 있는 특성이 있었으며, 본원과 연구소, 지역별 편차를 해소하는 방안을 고민하고 있었다. 이에 따라 조직문화 TF를 구성하고, 조직문화 진단 결과 기반으로 재직자 참여 중심의 프로그램을 기획, 운영하고 있었다. 예를 들어, 기관 내 소식을 전달해주는 유튜브 채널을 신설하여, 본원과 지역본부 등 지리적 여건과 상관없이 온라인으로 상호 소통할 수 있도록 지원하고 있다. 또한, 소규모 커뮤니티 지원, 일상사진 공모전 등 소통과 참여 중심의 조직문화를 이끌어 나가고 있었다.

C 기관은 2010년대 후반, 전담조직을 신설하고, 조직문화 진단과 개선방안 도출, 로드맵 수립 및 실적 점검 등 Plan-Do-See 관점의 체계적인 조직문화 혁신을 추진하고 있었다. 공동체로서 공동의 목적을 추구하며 강한 결속력을 가지면서, 동시에 개인의 자율적인 연구가 허용되는 조직문화를 추구하고 있었다. 또한 실질적인 소통을 통해 잠재력을 충분히 발휘할 수 있는 프로그램을 운영하고자 노력 중이었다.

이외 기관들도 소통을 기반으로 각자의 기관의 특성에 맞는 조직문화를 혁신하기 위하여 다양한 시도를 하고 있었다. 일부 캠페인성 프로그램도 있지만, 결과적으로 구성원들이 무의식적으로 변화된 행동을 반복할 수 있는 환경을 설계하고 있었다. 성급함을 버리고 장기적 관점에서 이러한 환경 변화가 지속될 수 있는 시스템과 분위기, 즉 “문화”를 구축하고 있는 것이다.

Change is the only constant

KIRD ‘조직문화혁신 과정’에 참여한 A기관 담당자는 “비슷한 고민을 갖는 타 기관 담당자와의 의견 교류와 전문가 컨설팅을 통해 문제해결의 실마리를 찾을 수 있는 기회였다”고 소감을 전했다. 다른 참여자들도 ‘교육에서 배운 퍼실리테이팅 기법을 활용하여 깊이 있는 회의를 운영하여, 논쟁거리가 많은 대화를 잘 이끌어 나가겠다’고 말하며, 조직문화 개선을 위한 기관 내 워크숍 등에서 ‘참여자’가 편안하고 적극적으로 의견을 개진할 수 있도록 지원하겠다고 밝혔다.

조직에 있어 변화는 필연적이다. 조직을 둘러싼 환경 변화 속도만큼, 혹은 그보다 빠르게 변화해야 살아남을 수 있기 때문이다. 조직진단과 로드맵 구축, 조직구조 변경, 애자일 도입, 자율출퇴근제 등 조직은 다양한 제도 변화를 시도하고 있지만, 이러한 변화가 성공적으로 조직 내 정착하기 위해서는 구성원 간의 신뢰와 공감을 기반으로한 조직문화 혁신이 병행되어야 한다. 익숙한 환경에서 벗어나는 변화는 그 자체로 불편한 것이지만, 건강한 조직문화는 사람들이 변화에 대해 생각하고, 참여할 기회를 제공하며, 변화를 받아들이고 긍정하도록 돕기 때문이다. 조직의 문화를 바꾸는 일은 구성원 모두가 지속적으로 노력해야 하는 대규모의 장기전이다. 앞으로도 연구기관 조직문화 지향점을 반영하여 변화를 앞당기는 촉진제가 될 수 있도록 KIRD도 지원을 아끼지 않을 예정이다.





마음챙김 코칭 프로그램 개발에 관한 탐색적 연구



신준석 연구위원
국가과학기술인력개발원 스마트교육실

| Article at a glance |

세상이 디지털화되고 복잡해질수록 사람은 항상 평온한 삶을 살기 어렵다. 원하던 원하지 않은 마음의 격랑이 끊어 넘치는 상황에 직면할 수 밖에 없다. 그리고 스트레스를 받는 상황이 외부로부터 끊이지 않는다. 우리를 더욱 곤란하게 하는 것은 세상의 모든 상황을 나의 의지대로 바꿀수도 없다는 것이다. 그럼에도 다행히, 상황에 대한 나의 태도는 바꿀수 있다는 점은 큰 위로가 된다. “마음챙김은 우리가 매순간 겪는 충동과 반응 사이에서 잠시 멈출 수 있게 도와준다.” 마음챙김을 효과를 적용한 코칭은 상황에 대한 인식과 태도를 바꾸고 실천으로 이어지게 한다. 과학기술인은 어떤 직무보다 창의성이 요구되지만 인류에 기여하는 연구성과를 얻는 것에 대한 스트레스 또한 극심하다. 이런 상황에서 마음챙김과 코칭을 동시에 접목하여 정서불안의 문제를 해결하는 방법은 과학기술인에 게 큰 도움이 될 것이다.

본 아티클은 인적자원개발연구(2019, V ol.22, No.4, pp.1~21)의 내용을 요약, 발췌한 것입니다.

서론

지난 2019년 3월, 한국의 1인당 국민총소득(GNI)이 3만 달러를 넘어서고 선진국에 진입했다는 반가운 소식에도 우리 삶의 질 수준을 올리기 위해서는 여전히 마음 문제를 해결하는 것이 중요하다. 이런 측면에서 마음챙김¹⁾이 더욱 주목받는 것은 자연스러운 현상이다. 아리스토텔레스는 인간의 내면 문제가 해결될 때 비로소 진정한 행복으로 완성된다고 말했다. 결국, 행복이라는 것은 소득, 수입과 같은 재정적이고 물적인 조건 외에도 인간의 노력과 심리적이고 영적인 부분에서 충족되는 내적 요인이 중요하다(고은주·김혜연, 2019).

우리의 생각과 마음이 범주의 틀에 갇히거나, 생각하지 않고 자동반응하는 행동과 한가지 관점에서 사로잡힌 좁은 시야를 가진 상황뿐만 아니라, 생각 없이 행동하는 숙련된 상황에서도 마음놓침 mindlessness 현상이 일어난다(Langer, 2015). 랭거Langer는 마음챙김의 속성을 다음과 같이 5가지로 정의했다. “첫째, 새로운 범주를 만들어낸다. 둘째, 새로운 정보를 유연하게 받아들인다. 셋째, 여러 관점이 공존함을 인식한다. 넷째, 맥락을 자유자재로 바꿔볼 수 있다. 다섯째, 모든 결과 앞에 과정이 있음을 간파하게 된다.”라고 하였다.

마음챙김은 ‘몸과 마음을 의도를 가지고 관찰하며 순간순간 일어나는 생각, 감정 및 감각을 그대로 체험하고 수용하는 것으로 현재의 순간^{here & now}에 주의를 집중하는 능력’이다(함영준, 2019). 결국, 마음챙김이란 분주한 사회변화 속에서도 우리의 몸과 마음이 ‘현재에 집중’하는 것이라 요약할 수 있을 것이다.

이와 달리 코칭은 ‘현실 진단 - 목표 설정 - 대안 찾기 - 지속적인 실천’까지 고려하는 실제적인 인적 서비스이다. 코칭은 강조하는 점과 어떤 결과에 초점을 맞추느냐에 따라 여러 정의가 있을 수 있으나, 바람직하지 못한 행동을 바꾸고, 예측하는 과정을 통해 탁월한 성과를 끌어내거나 몰입 또는 긍정적인 관계와 성장을 촉진하는 절차이며(조성진·정이수, 2018), 상호 헌신하는 파트너십을 갖춘 상태에서 자신이 설정한 목표를 달성하고 지속해서 성장할 수 있도록 쌍방향 커뮤니케이션을 하는 과정이다(조성진·송계충, 2010).

마음챙김의 확산과 더불어 마음챙김의 효과를 코칭 프로그램에서 어떻게 지속할 것인가에 관한 관심이 고조되고 있음에도 불구하고 이 주제에 관한 연구가 여전히 미미한 실정이다. 본 연구에서는 마음챙김 프로그램의 동향을 살펴보고 각 프로그램 유형별로 얻는 효과가 어느 정도 있는지 재확인하였으며, 국내에서 발간된 마음챙김 관련 문헌에서 제시하는 핵심사항이 무엇인지를 파악하고자 하였다.

이를 통해 마음챙김 프로그램을 통해 얻는 마음챙김의 효과를 지속해서 개인의 삶과 조직의 생활에서 유지하도록 돕는 것을 돕기 위한 코칭(교육) 프로그램이 어떻게 구성되어야 하는지에 대해 탐색하였다. 이는 마음챙김의 효과가 일시적으로 끝나지 않고 개인과 조직에서 긍정적인 변화를 지속하는 것이 행복한 삶과 직접 연결되어 있기 때문이다.

1) 마음챙김은 고대 인도어에서 유래한 개념이다. 영어로는 ‘sati’, ‘알아차림’(awareness)으로 번역되고, ‘samprajanya’ (깨우침, clear comprehension)라는 의미를 포함하고 있다(허휴정·한상빈·박예나·채정호, 2015).

마음챙김 효과에 관한 연구들

마음챙김 효과에 관한 해외연구를 살펴보면, 다음과 같다. 먼저, Creswell & Lindsay(2014)는 정기적인 마음챙김 명상 훈련이 뇌와 척추의 생물학적 경로를 통해 특정 영역의 스트레스를 완충시키면서 정신 및 신체 건강을 개선한다는 점을 규명하였고, Grossman, Niemann, Schmidt, & Walach(2004)는 마음챙김이 불안, 우울 및 통증이나 스트레스 감소, 수면의 질 개선 등에 도움이 된다는 점을 밝혔다. 그리고 마음챙김은 심리적 안정감에 대한 긍정적 변화를 이끌고(Klainin-Yobas, Ramirez, Drnandez, Sarmiento, Thanoi, Ignacio, & Lau, 2016), 단기 기억과 장기 기억의 처리능력을 향상시키며(Lykins, Baer, & Gottlob, 2012), 휴식 상태에 있는 뇌활동에 변화를 주고(Shanok, Reive, Mize, & Jones, 2019), 우울과 불안, 스트레스를 극복하고 정신적 고통을 벗어나는 데 도움이 되는 것으로 나타났다(Teasdale, Williams, & Segal, 2017). 나아가 마음챙김은 새로운 것을 능동적으로 알아차리게 만들고 건강, 행복과 능력을 향상시킨다는 것이 과학적으로 입증되고 있다(Langer, 2015).

국내의 연구는 주로 MBSR, K-MBSR, MBCT, ACT, DBT²⁾를 중심으로 연구가 진행되었으며 마음챙김을 집단상담 프로그램으로 연결한 사례도 있었다. 마음챙김 프로그램은 주로 명상, 호흡으로 시작하여 느끼기, 마음 내려놓기, 현재에 집중하기 등을 통해 신체적·심리적 이완뿐만 아니라 치료의 영역에서도 효과가 확인되고 있다. 최근 들어, 초·중등학교에서도 인성교육의 방법으로 마음챙김 명상을 활용하고, 정신의학 분야의 임상시험에서도 마음챙김 효과를 검증하고 있으며, 가톨릭병원에서 2005년부터 명상센터를 운영한 이후 국내 손꼽히는 병원에서도 암 환자의 스트레스 낮추는 방법으로 명상을 활용하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

마음챙김 프로그램의 효과들을 통해 우리의 삶을 건강하게 만들고, 상처와 고통을 치유하고 회복하는 수단으로 계속 유지, 확산시킬 수 있다면 개인과 사회 및 국가적인 차원에서도 매우 유익할 것이다.



2) MBSR(Mindfulness-based stress reduction), MBCT(Mindfulness-based cognitive therapy), ACT(Acceptance & Commitment Therapy), DBT(Dialectical behavioral therapy)

마음챙김을 코칭에 접목한다는 것의 의미

마음챙김과 코칭을 잘 접목하여 활용하면, 시너지 효과가 발생한다. 예컨대, 경영진의 관리 능력과 의사소통능력 향상, 전략 개발과 수립 및 실행 등을 지원하는 데 초점이 맞춰진 경영진 코치(executive coach)가 마음챙김 관련 요소를 잘 결합하여 활용하면, 경영진의 리더십 개발과 그들이 가지고 있는 과제 해결에 도움을 줄 수 있고(Brendel & Stamell, 2016), 이와 같은 사례는 해외 선진 기업에서도 많이 발견할 수 있다. 이런 차원에서 마음챙김과 코칭을 잘 접목하여 활용하는 일은 매우 의미 있는 일이다. 이런 흐름에 맞추어 최근에 마음챙김의 개념을 코칭 프로그램에 접목하려는 시도가 생기고 있다.

마음챙김 효과를 적용한 코칭 프로그램의 개발 방향과 기본적 틀(Framework)

마음챙김을 코칭에 접목하면 대인관계 개선, 정서적·정신적·신체적 건강 증진, 스트레스와 불안 수준 감소, 걱정과 실패 등에 소모하는 시간과 에너지 감소, 불쾌한 반응에 둔감, 삶의 목적 회복, 안정된 삶 영위 가능, 타인의 성장에 더 이바지할 수 있는 능력 향상 및 자신의 존재(being)에 집중할 수 있는 등의 혜택을 누릴 수 있다(Kero, 2014). 마음챙김이 우리의 마음과 삶을 행복하게 해 줄 수 있다면, 이 마음챙김의 효과를 적용하되 코칭에 중점을 둔 프로그램은 어떻게 구성되어야 할까? 다음은 HRD관점의 방법과 마음챙김을 비교한 표이다.

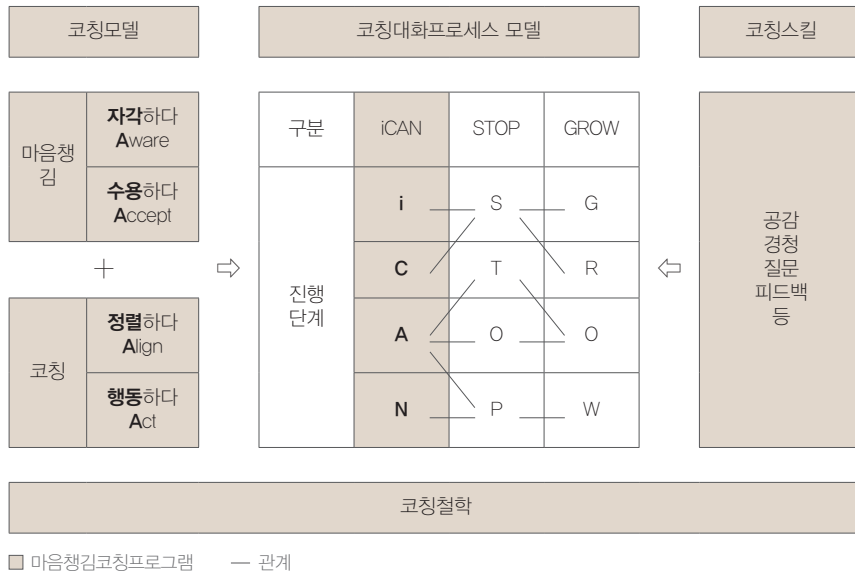
〈표1〉 마음챙김과 코칭 및 다른 인적자원개발 방법 간의 비교

구분	코칭 (Coaching)	상담 (Counseling)	컨설팅 (Consulting)	멘토링 (Mentoring)	훈련 (Training)	마음챙김 (Mindfulness)
참가인원 수	1:1	1:1	1:1	1(다수) :1(다수)	1:1	1:1
참가자에 대한 인식	성장, 발전의 주체	치료(치유)의 대상	문제해결의 대상	노하우 전수 대상	교재전달 대상	자기 관심 해결 대상
참가자의 자발성 정도	자발적, 능동적	수동적	수동적	수동적	수동적, 참여적	능동적
참가자와 전문가의 관계	수평적 (파트너십)	수직적	수직적, 수평적	수직적	수직적	수평적 (안내자)
전문가의 개입	최소 개입	깊숙한 개입	부분 개입	깊숙한 개입	깊숙한 개입	최소 개입
문제해결 주체	코칭 고객	카운셀러	컨설턴트	멘토	훈련강사	수행자 자신
문제해결 방식	해결책 발견 지원	해결책 제시	해결책 제시	해결책 제시	해결책 제시	수행방법 안내
주목하는 시점	현재, 미래	과거, 현재	과거, 현재	현재	현재	현재
임파워먼트 정도	최고 수준	부분적	없음	없음	없음	최고 수준
커뮤니케이션 방향성	쌍방향	주로 한 방향	주로 한 방향	주로 한 방향	주로 한 방향	수행자 주도

* 조성진 · 송계충(2010) 연구의 p.34 〈표 3〉에 마음챙김을 추가하여 수정, 보완함

본 연구를 통해 제안하는 마음챙김 코칭 프로그램은 코칭에서 자주 인용되는 코칭 철학을 바탕으로, 마음챙김에서 중요시되는 '자기인식'aware과 '수용'accept, 코칭에서 강조되는 목표에 대한 '한 방향 정렬'align과 '행동'action이라는 가치들을 중심에 둔 '4A 코칭 모델'이다. 핵심 코칭 기술들을 활용하면서 'iCAN 코칭대화 프로세스'로 진행된다.

〈표2〉 A4-iCAN 모델, 마음챙김 코칭프로그램의 기본적 틀



■ 마음챙김코칭프로그램 — 관계

결론 및 제언

본 연구는 마음챙김 효과를 적용한 코칭 프로그램의 구성을 어떻게 해야 하는지에 대한 탐색적 연구이다. 마음챙김과 코칭을 연계하되 마음챙김의 효과를 수단, 도구로 활용하여 코칭 프로그램을 개발하는 데 초점을 맞추었다. 마음챙김이 '내려놓음'put-down을 통해 삶에 대한 인식과 태도를 바꾸는 것이라면, 코칭은 새로운 곳으로 나아가기 위한 실천에 관한 것이다. 삶이 행복하기 위해서는 때로 우리의 마음과 생각을 흘려보내야 할 때도 있지만, 문제 또는 상황의 근원을 찾아서 적극적으로 해결해야 하는 것이 더 필요한 때도 있다. 코칭은 후자의 역할을 하는 것이다.

본 연구를 통해 개발하려는 마음챙김 코칭프로그램은 과학기술인의 마음챙김을 통한 개인의 문제를 해결하면서 연구성과 달성이라는 조직의 문제를 함께 해결하는 좋은 도구가 될 것으로 기대한다. 이 도구는 과학기술인이 중심을 이룬 정부 출연 연구기관과 공공기관에서 더 창의적이고 풍요로운 일과 삶의 균형 문화가 정착되는 데 도움이 되리라 생각한다.

긍정심리자본의 연구 동향: 시작에서 현재까지



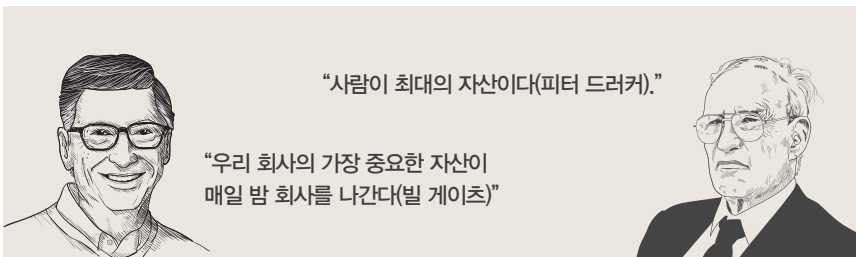
이경애 실장
국가과학기술인력개발원 교수학습연구실



| Article at a glance |

‘긍정심리자본(Positive Psychological Capital)’은 개인의 개발 가능한 긍정적인 심리상태로 ‘개발 가능성’과 긍정적 성과를 도출하는 ‘자본’으로서의 의미를 강조한 개념으로, 자기효능감(self-efficacy), 희망(hope), 낙관주의(optimism), 회복탄력성(resiliency) 등 4개의 역량으로 결합되어 있다. 긍정심리자본은 측정, 개발, 관리할 수 있는 상태적 특성으로 간주되면서 관련한 실증분석이 주로 이루어져 있다. 본 아티클에서는 긍정심리자본의 연구범위를 비롯하여 최신연구동향에 대해 소개하였다. 이를 바탕으로 실무적 측면에서 긍정심리자본 개발을 위한 방안을 제시한다.

자본으로서의 “긍정심리”의 출현



많은 조직과 경영자들은 조직에서의 가장 큰 자산으로 ‘조직 구성원’을 종종 언급하고 있다. 하지만, 조직 구성원을 어떻게 효과적으로 활용할 것인지에 관한 학문적 연구는 주로 사람의 긍정적인 측면보다는 문제점이 무엇이며, 그 문제점을 어떻게 해결할 것인지에 초점을 맞추어 진행됐다. 현재까지의 연구 중 상당 부분은 구성원의 부정적인 행위와 태도를 어떻게 개선할 것인지를 중시하여, 스트레스, 직무소진, 부정적 정서, 신경과민과 신경쇠약 등을 주요 연구 변수로서 설정하고 있다.

심리학에서는 부정적 접근이 주류를 이루는 연구 현상을 반성하며 사람들이 삶과 일터에서 자신의 강점을 키우고, 성장, 발전할 수 있는 요인을 탐구하는 ‘긍정심리학’을 태동시켰다. 이러한 긍정심리학은 조직 운영과 관리에 대한 새로운 접근법으로서 조직연구 분야에 응용되기 시작하였다. 조직연구 분야에서 긍정심리학의 응용은 크게 긍정조직학POS, positive organizational scholarship과 긍정조직행동POB, positive organizational behavior의 두 가지 흐름으로 발전되고 있다. 긍정조직학은 조직과 조직 구성원들의 긍정적인 특성과 과정 결과물에 대한 체계적인 연구가 주를 이루는 반면, 긍정조직행동은 조직의 성과향상을 위해 측정 및 개발이 가능하여 효율적으로 관리 될 수 있고, 긍정적으로 지향된, 사람의 강점과 심리적 역량들에 대해 중점적으로 연구한다.

긍정조직행동을 주도하고 있는 Luthans와 그의 동료들은 긍정심리에 관한 이론을 더욱 발전시켜 ‘**긍정심리자본**’Positive Psychological Capital이라는 개념을 제시하였다. 개인이 지닌 긍정적 심리를 경제자본, 인적자본, 사회자본과 같은 과거 자본영역을 확장하여 긍정심리자본이라는 개념을 제시한 것이다. 긍정심리자본의 개념에서는 개인의 개발 가능한 긍정적 심리상태로 ‘**개발 가능성**’과 긍정적 성과를 도출하는 ‘**자본**’으로서의 개념이 강조된다. 조직의 인적자원이 지식과 기술 외에 얼마나 긍정적인 심리상태를 가지고 있는가가 성과에 영향을 미치는 핵심요인으로 등장한 것이라 볼 수 있다.

긍정심리자본의 구성요소

긍정심리자본은 긍정적인 심리적 상태로서 자기효능감self-efficacy, 희망hope, 낙관주의optimism, 회복탄력성resiliency 등 4개의 역량이 결합된 상위 개념으로, 하위요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.



먼저, 자기효능감은 주어진 상황에서 특정한 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 스스로의 능력에 대한 확인이나 믿음이다. 자기효능감은 직무관련 성과 간의 관계에서 양의 상관관계를 보이며, 자기효능감이 높은 개인은 목표설정 수준과 목표 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

낙관주의는 현재와 미래의 성공 가능성에 대한 긍정적인 태도를 의미한다. 낙관주의가 높은 사람들은 일반적으로 목표를 추구하고 어려운 상황에 대처하도록 동기를 부여하는 긍정적인 기대치를 형성하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

희망은 특정한 목표를 자기 자신이 직접 추구하고자 하는 수행의지willpower와 목표의 달성경로pathways에 관한 견해에 종합적으로 바탕을 둔 동기부여 상태를 의미한다. 수행의지는 구체적인 상황에서 성공하려는 개인의 동기를 가리키는 데 반해, 경로란 해당 업무가 달성될 수 있는 방법이나 수단을

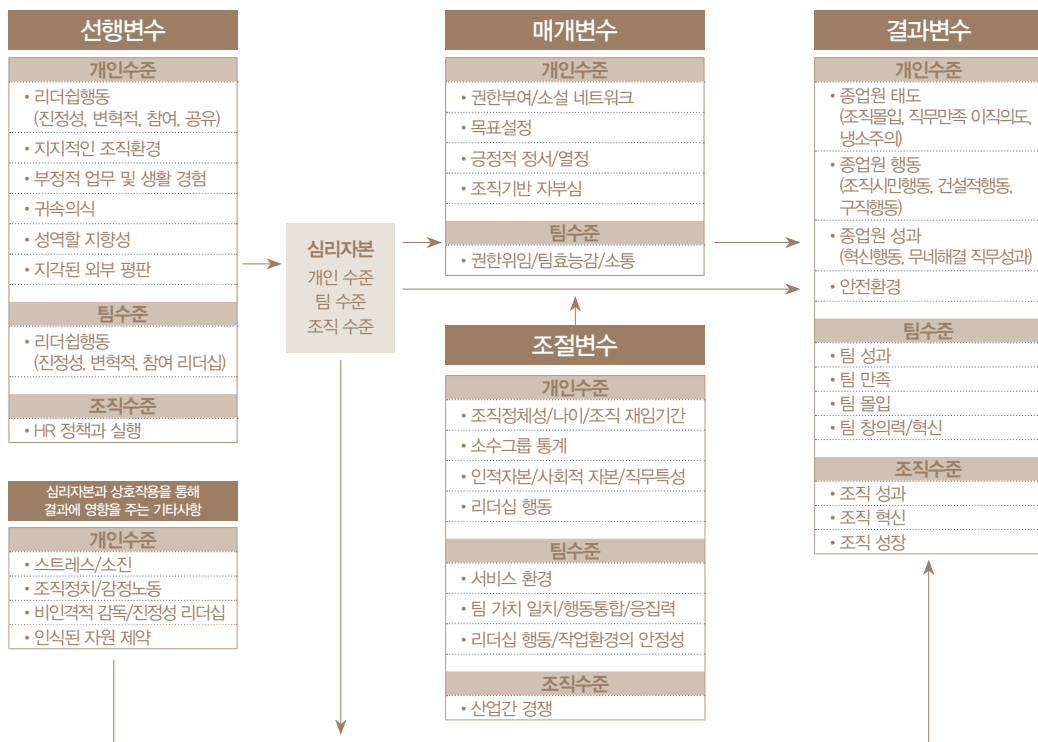
가리킨다. 희망이 목표에 대한 동기부여와 행동에 영향을 준다는 점은 자기효능감과 유사하지만, 목표가 성취되는 과정에 초점을 두고 이루어졌다는 점에서 자기효능감과 구분되는 특성이라고 할 수 있다. 높은 수준의 희망을 가진 개인은 더 큰 목표를 지향하는 에너지를 보여주며 목표를 달성하기 위한 대체 경로를 개발할 수 있는 능력을 보여줄 가능성이 더 높은 것으로 알려져 있다.

회복탄력성은 역경, 불확실성, 위험 또는 실패에 직면했을 때 좌절로부터 원래의 상태로 되돌아오거나 그것을 극복하고자 하는 능력이나 의지를 의미한다. 회복탄력성이 높은 개인은 부정적인 경험과 외부 환경의 변화에 직면하여 적응하는 데 더 능숙한 경향이 있다. 회복탄력성은 역경에 직면했을 때 어떻게 반응할 것인가의 문제에 초점을 두고 있다는 점에서 주체의 능동성이 주로 강조되는 희망이나 낙관주의와는 구별된다.

이러한 긍정심리자본은 측정, 개발, 관리할 수 있는 상태적 특성으로 간주되면서 관련한 실증분석이 중점적으로 이루어지고 있다.

긍정심리자본의 연구 범위

구성원의 강점, 잠재력 등에 관심을 두는 긍정적 조직행동 접근이 새로운 연구 패러다임으로 자리를 잡으며, 긍정심리자본 연구들이 꾸준히 축적되고 있다. 긍정심리자본의 메타분석 연구 중 하나인 Newman et al.(2014)'는 10년간의 기존 문헌 분석을 통해 개인, 팀, 조직 차원에서의 긍정심리자본의 선행변수, 매개·조절변수, 종속변수를 도출을 기반으로 메커니즘을 분석하여 심리자본연구를 위한 연구 프레임워크를 아래의 [그림1]과 같이 제시하였다.



[그림1] 심리자본 연구 프레임워크

* 출처: Newman et al.(2014)연구 내용 번역 및 정리

긍정심리자본이 조직에 미치는 영향을 확인할 수 있는 결과변수 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 개인 수준의 연구를 살펴보면 조직 구성원의 바람직한 태도와 관련하여 긍정심리자본이 높은 사람은 미래의 결과에 대해 긍정적인 기대를 하고 있으며, 일에 관련된 다양한 도전에 대처할 수 있는 능력에 대해 더 큰 믿음을 가지고 있다. 이러한 긍정적인 심리상태는 개인들이 더 큰 노력을 하고 자신의 직무에서 좋은 성과를 거두도록 동기를 부여하여 직무만족도를 향상시키는 것으로 나타났다. 또한 조직의 사명에 대한 헌신, 창의적 성과, 문제 해결 및 개인 차원에서의 혁신 등에서도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 바람직하지 않은 태도인 이직의도, 비생산적 또는 일탈적 행동과는 부적인 관계를 보였다.

개인 수준에서뿐만 아니라 팀 수준의 연구를 살펴보면, 높은 수준의 긍정심리자본은 팀 시민행동과 관련이 있으며, 팀 수준에 집계된 개별 팀원의 긍정심리자본은 팀 성과와 긍정적인 관련성이 관찰되었다. 이 외에도 긍정심리자본이 조절 변수로서 다른 변수들과 어떻게 상호작용하는지에 대한 연구 결과를 살펴보면 조직 정치와 직무 성과 및 직무 만족도 사이의 부정적인 관계가 긍정심리자본이 높은 사람들에게 더 약하다는 점, 감정노동과 직무만족 및 소진 사이의 관계를 조절하고 있다는 점이 발견되었다. 위와 같이 긍정심

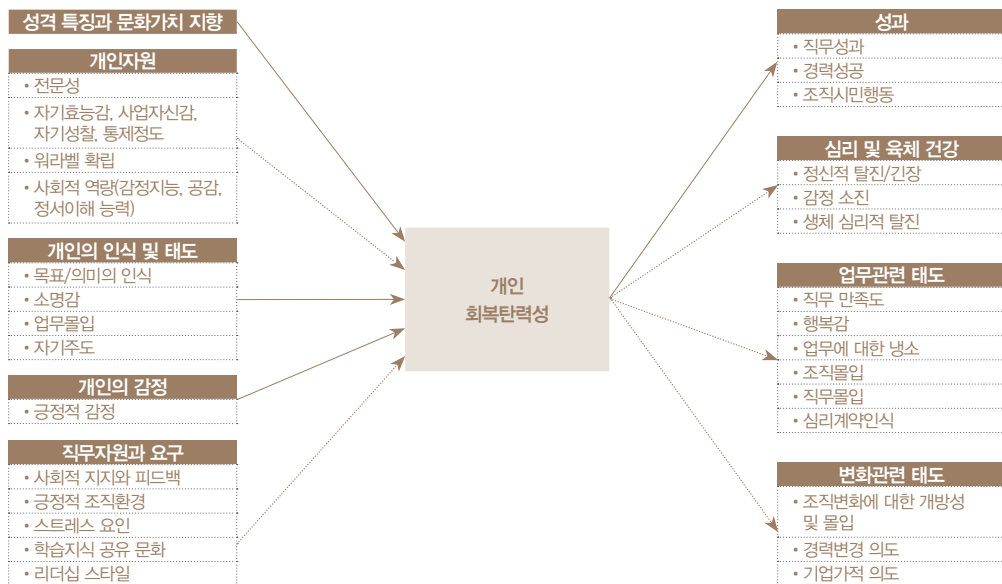
리자본은 구성의 태도, 성과, 결과 등에 긍정적으로 작용하고 있음을 확인할 수 있다.

VUCA 시대, 더 강조되는 긍정심리자본 “회복탄력성”

“넘어지는 게 실패가 아니라 일어나지 않는 게 실패다”

— 빈스 롬바르디, 미국 미식축구 감독 —

변동성Volatility, 불확실성Uncertainty, 복잡성Complexity, 모호성Ambiguity을 뜻하는 ‘VUCA 시대’는 오늘날 조직이 직면한 어려운 상황을 대변해 주고 있다고 해도 과언이 아니다. 게다가 코로나 19라는 유례없는 위기를 겪으며, 좌절하지 않고 다시 일어설 수 있는 능력인 ‘회복탄력성’이 무엇보다 강조되고 있는 가운데, 최근 몇 년 동안 직장 내 회복탄력성에 대한 학자 및 실무자의 관심이 크게 증가하고 있다. Hartmann et al.(2020)의 메타 분석을 바탕으로 직장 내 개인의 회복탄력성에 대한 연구 결과를 살펴보고자 한다. 회복탄력성은 일반적으로 비탄력적인 개인보다 역경과 좌절을 더 잘 견딜 수 있음을 의미하며, 장기적으로 변화의 가능성이 있기 때문에 교육과 훈련을 통해 개발할 수 있다고 간주한다. 개인 차원에서 회복탄력성의 주요 선행요인 및 결과요인은 다음의 [그림2]와 같다.



[그림2] 직장 내 개인 회복탄력성에 대한 기존 연구의 범위

* 출처: Hartmann et al.(2020), Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis

* 점선은 직접 및 매개효과 연구이며, 실선은 변수 간 직접적인 관계 연구임

최근 많은 학자들이 조직 차원에서의 회복력을 개인의 회복력과 개념적으로 구분하여 설명하며 팀 탄력성, 팀 회복력 등으로 일컫는 팀 회복탄력성의 개념에 주목하기 시작했다. 팀 회복탄력성은 '역경으로 인한 프로세스 손실로부터 회복할 수 있는 팀의 능력'으로 정의한다. 회복탄력성이 높은 팀의 예시로는 이직, 조직개편 등으로 핵심 구성원이 손실되어도 역할 재구성을 통해 공백을 메워 성공한 경우, 또는 구성원 간 갈등을 겪지만 관계 회복을 통해 앞으로 나아가는 경우 등이다. 팀 차원에서 회복탄력성의 주요 선행요인 및 결과요인은 다음의 [그림3]과 같다.



[그림3] 직장 내 팀 회복탄력성에 대한 기존 연구의 범위

* 출처: Hartmann 외(2020), Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis

* 점선은 직접 및 매개효과 연구이며, 실선은 변수 간 직접적인 관계 연구임

궁극적으로 개인과 팀 수준의 회복탄력성은 조직 수준의 회복탄력성의 토대로 작용할 수 있다. 개인과 팀이 조직 회복력 개발을 촉진하는 핵심 주체이기 때문이다. 조직이 역경에 직면했을 때 얼마나 빨리 회복할 수 있느냐의 정도는 조직의 하위 수준에서 개발된 구조와 루틴에 따라 달라질 수 있다. 그러므로 조직은 개인 또는 팀 회복탄력성이 조직 수준에서의 회복탄력성을 높일 수 있도록 개인, 팀의 상호 작용을 이해하고 전략을 구사해야 할 것이다.

긍정심리자본의 최신 연구 동향: 긍정심리 자본은 다다익선인가?

위에서 살펴본 바와 같이 긍정심리자본과 관련하여 축적된 많은 실증 연구결과들은 조직의 바람직한 성과, 태도 등과 긍정적인 관계를, 이직의도 등 조직의 바람직하지 않은 결과와는 부적인 관계를 보여주고 있다.

그렇다면 '긍정심리자본은 많을수록 좋은 것인가?'에 대한 질문이 생길 수 있다. 이에 대해 선행연구를 바탕으로 한 답변은 '아니 오'이다. 최근 긍정적 조직행동과 관련된 변수들의 효과를 규명하는 데 있어 비선형적인 접근을 시도한 일련의 연구들이 진행되고 있다. 예를 들어 낮은 수준에서 일정 수준까지의 긍정심리자본은

앞서 우리가 살펴본 바와 같은 바람직한 결과를 도출할 수 있지만 일정 수준을 넘어서면 높은 수준의 긍정심리자본은 이익을 감소시키는 측면이 있을 수 있고, 역효과가 발생할 수 있는 변곡점이 존재할 수 있다. 보다 구체적으로 긍정심리자본의 하위 구성개념인 자기효능감의 경우 높은 수준의 자기효능감은 과도한 자신감의 원인이 되거나, 높은 수준의 희망은 비현실적인 기대를 가지도록 하며, 과도한 수준의 낙천주의는 성공적인 업무 수행에 필수불가결한 계획 및 준비에 충실하지 않을 수 있으며, 높은 수준의 회복탄력성은 실패했던 전략을 유지하여 낮은 수준의 잠재적 기회에 과도한 자원을 투입하게 할 수 있다. 이처럼 우리가 일상생활에서 쉽게 접하는 정도를 지나침은 미치지 못함과 같다는 뜻의 과유불급(過猶不及, too much of a good thing)의 논지는 긍정심리자본의 연구에서도 적용될 수 있을 것이다.

긍정심리자본의 개발과 관리를 위한 실무적 시사점

긍정심리자본 연구 동향을 바탕으로 제언하는 실무적 측면에서의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 자원으로서의 긍정심리자본에 대한 인식 제고이다. 우리는 긍정심리자본 연구 동향을 통해 긍정

심리자본이 구성원의 태도, 성과, 결과 등 조직의 바람직한 성과에 미치는 긍정적인 효과와 바람직하지 않은 결과에 미치는 부정적인 영향을 확인하였다. 이처럼 긍정심리자본은 단순히 개인이 특성이거나 역량이 아닌 팀, 조직 전체적으로 중요한 자원의 한 종류임을 인식해야 할 것이다.

둘째, 긍정심리자본 개발을 위한 노력이 필요하다. 긍정심리자본은 측정될 수 있고, 개발할 수 있을 뿐만 아니라 관리될 수 있는 상태적 특성으로 간주되면서 관련한 실증분석이 이루어졌음을 확인하였다. 즉 특정 기간 안정적으로 발휘되는 특성이거나 장기적으로 변화의 가능성이 있다는 점에서 교육훈련을 통해 개발할 수 있는 영역이다. 긍정조직행동을 주도하고 있는 Luthans와 그의 동료들(2006)은 긍정심리자본 개발을 위해 단기간의 교육훈련을 기획, 시행하고 조절효과를 검증하였다. 연구 결과에 따르면 훈련개입의 결과는 매우 긍정적이었는데 참석자의 심리적 능력 수준은 1.5%에서 3.0%까지 향상되었지만, 개입을 받지 않은 대조군은 증가를 나타내지 않았다. 이처럼 구성원들의 긍정심리자본을 개발하고자 하는 교육훈련, 조직 제도 측면에서의 다양한 활동이 필요할 것이다.

셋째, 조직 구성원의 긍정심리자본 향상을 위한 리더십 탐구이다. 오늘날 조직 대부분은 팀제로 운영되고 있으며, 팀에서 리더는 구성원들과 직접적인 상호작용을 통해 구성원들의 정서와 심리에 영향을 미치는 중요한 위치에 있다. 리더는 구성원들의 태도와 행동을 형성하는 데 중심적인 역할을 할 수 있다는 점에서 리더가 발휘하는 리더십은 구성원의 긍정심리자본에 미칠 수 있는 영향력이 매우 높다고 추정할 수 있다. 또한 개인 수준의 긍정심리자본의 합이 팀 수준의 긍정심리자본이 아니라는 점 역시 리더십의 중요성을 확인하는 하나의 반증일 것이다.

국내학술연구정보에서 제공한 가장 많이 연구된 키워드를 보면 2020년 3위 Depression, 2021년 2위 Depression, 6위 자기효능감 순으로 나타날 정도로 연구계에서의 ‘감정, 정서, 심리’에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 학계뿐만 아니라 조직 현장에서도 조직 구성원의 감정, 심리에 관심을 가지고 이를 관리해야 할 필요성에 대한 인식이 점점 확대되고 있다. 긍정심리자본의 연구 결과를 바탕으로 구성원은 행복한 직장생활, 이를 기반으로 조직성과 창출이 일어나는 상호이익이 되는 심리적 자본 개발 및 발전이 촉진되기를 기대해 본다.



참고문헌

1. 이동섭, 조봉순, 김기태, 김성국, 이인석, & 최용득. (2009). 긍정심리학의 응용을 통한 인사조직연구의 새로운 접근. 인사조직연구, 17(2), 307-339.
2. 이지영, & 김명언. (2008). 조직에서의 긍정 심리학의 적용: 긍정 조직학의 현주소와 지향점. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(4), 677-703.
3. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. Applied Psychology, 69(3), 913-959.
4. Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. Organizational Psychology Review
5. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(6), 695-706.
6. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Perspectives, 16(1), 57-72.
7. Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. Journal of World Business, 41(2), 121-132.
8. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. Journal of organizational behavior, 35(S1), S120-S138.
9. Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). Psychological capital: a review of evolving literature.

지식 큐레이션

넘쳐나는 지식의 바다에서 지금, 우리에게 필요한 콘텐츠만 쏙쏙 전해드립니다.

이달의 주제 '정서관리'에 관한 지식들을 만나보세요.

구성원 정서관리에 주목해야 하는 이유

김병전 무진어소시에이츠(주) 대표



코로나19 장기화는 일상뿐 아니라 조직에서의 삶도 크게 바꾸어 놓고 있다. 전 세계 직장 성인의 약 절반 이상이 작업 안정에 대한 불안감이 증가되었고, 업무 일상 및 조직의 변화로 인한 스트레스를 경험했으며, 가정에서 외롭거나 고립된 근무를 느끼거나 코로나19로 인해 일과 삶의 균형이 깨지고 있다고 말했다. '코로나 블루'와 '번아웃증후군'이 사회 전반에 퍼지며 근로자 개인의 정신적인 건강이 조직 차원의 생산성과 성과 창출에 지대한 영향을 미치게 되었다. 이는 조직 구성원에 대한 조직의 관점을 바꾸고 있는데, 과거 조직 구성원을 단순히 경영의 한 요소로 보았다면 이제 비로소 조직 구성원을 조직을 구성하는 유기체의 세포와 같은 존재로 보게 된 것이다. 앞으로 다가올 포스트 코로나 시대에 생존을 위해서는 조직은 더 따뜻하고 건강한 마음을 가져야 할 것이다. 이제 개인의 고통과 불행을 외면하지 않는 조직역량이 필요한 시대이다. (출처=월간 인재경영)

성과를 만드는 팀의 비밀, 심리적 안전감

이동훈 책임연구원



'심리적 안전감'이란 조직 구성원이 자신의 솔직한 의견을 제시하거나 부족한 점을 드러내도 무시나 불이익을 받지 않을 것이라는 믿음을 의미한다. 낮은 심리적 안전감으로 인해 '두려움과 불안으로 가득한 조직'에서는 문제를 제기해야 하는 순간 구성원은 본능적으로 침묵이라는 행동을 선택한다. 반면, 심리적 안전감이 높은 조직에서는 '구성원 간의 신뢰를 바탕으로 솔직한 피드백'이 이루어지며, '실패를 통해 배우고 성장하는 문화'가 형성된다. 심리적 안전감이 충만한 조직에서는 실패를 두려움이나 피해야 할 대상이 아닌 '배우고 학습하는 과정'으로 인식하기 때문이다. 심리적 안전감이 조직의 지속성장을 위한 기업문화로 자리잡기 위해서는 경영진과 리더, 그리고 구성원들은 심리적 안전감의 필요성에 대해 인식하고, '실패를 바라보는 프레임 전환'을 이루기 위한 문화와 제도적인 노력이 필요하다. (출처=KB경영연구소)

혹시 '보어아웃Bore-out' 인가요?



‘보어아웃Bore-out’이란 직장생활 속 지루함과 단조롭게 반복되는 업무에 지쳐 의욕이 상실되는 현상이다. 지나치게 일에 몰두하다 정신적, 육체적으로 쌓인 피로로 스트레스에 빠지는 번아웃Burn-out 증후군과는 사뭇 반대되는 현상이다. ‘보어아웃’은 현재 하고 있는 업무가 목적과 의미가 없다고 느낄 때 경험하며, 이직, 조기 퇴직 의도, 우울증, 불면증 등에 영향을 미치기도 한다. 조직내에서 보어아웃에 빠진 사람들 대부분은 업무시간에 온라인 쇼핑이나 잡담 등 업무 외의 다른 일로 시간을 보내며, 직장에서 새로운 도전을 하는 것을 두려워하는 성향을 보이기도 한다. 보어아웃을 이겨내기 위해서는 개인적으로는 매사에 진취적인 태도가 필요하며, 조직 차원에서는 상사와 면담을 통해 업무를 변경하거나, 긍정적인 자극을 통해 무기력함에서 벗어나도록 도와주어야 한다.(출처=더플랩인사이트)

‘조용한 퇴직’이 새롭지 않은 이유 알렉스 크리스티안



주어진 일 이상으로 일하지 않는다는 의미의 ‘조용한 퇴직quiet quitting’이 널리 퍼지고 있다. 이는 최근 틱톡에서 퍼지기 시작한 신조어로, 이 영상에 따르면 ‘조용한 퇴직’은 직장을 완전히 그만두는 것은 아니지만, 그 이상의 일을 하겠다는 생각을 그만두는 것이다. 즉 여전히 맡은 일을 하지만, 업무가 삶의 전부이며 개인 생활보다 중요하다는 생각에서 벗어나는 것이다. ‘조용한 퇴직’은 젊은 세대의 새로운 용어로 포장됐으나 일탈, 근무태만, 부실 업무 등 여러 다른 이름으로 불리며 수십 년간 존재한 현상이다. 현재 ‘조용한 퇴직’이 유행하는 이유로 코로나19 팬데믹과 정신 건강에 대해 늘어난 대중의 관심을 꼽았다. 즉, 많은 근로자들이 삶에서 일이란 무엇인지 그리고 일과 개인적인 삶의 비율은 어떻게 돼야 하는지 재정의하게 됐다는 것이다. (출처=BBC 뉴스)

회복탄력성 검사 김주환 연세대학교 교수



연세대학교 김주환 교수가 개발한 ‘한국형 회복탄력성 지수(KRQ-53 테스트)로, 회복탄력성의 구성요소를 자기조절능력, 대인관계능력, 긍정성으로 보았고, 세부적으로 자기조절능력은 감정조절력, 충동통제력, 원인분석력, 대인관계능력은 소통능력, 공감능력, 자아확장력, 긍정성은 자아낙관성, 생활만족도, 감사하기로 나누어 평가했다. 우리나라 사람들의 평균점수는 195점이다. 만약 당신의 점수가 190이하라면 회복탄력성을 높이기 위해 노력하는 것이 좋다. 하루하루를 살얼음 위를 걷는 기분으로 살아온 당신은 지금 당장 회복탄력성을 높이기 위해 온 힘을 기울여야 한다. (출처=도서 ‘회복탄력성’)



QR코드를 통해
PDF로 다운로드하여
보실 수 있습니다.

발행처

국가과학기술인력개발원

발행일

2022년 10월 11일

기획·편집

교수학습연구실

©국가과학기술인력개발원 2022, 무단전재 및 재배포 금지

사전에 서면으로 허가를 얻지 않은 모든 형태의 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

본지의 내용은 국가과학기술인력개발원의 공식입장이 아님을 밝힙니다.

과학기술인 강의플랫폼

오픈 클래스

나눌 수 있는 지식과 [★]플랫폼이 있는
과학기술인 누구나

강사를 모집합니다!



상세내용 확인 및
신청 바로가기



| **지원자격**

산학연 과학기술인 누구나

| **강의주제**

과학기술인이 필요한 주제라면 무엇이든

| **신청방법**

상단의 QR코드 링크를 통해 신청해주세요

| **문의**

Tel. 043) 251-7093 E-Mail. jhjeon@kird.re.kr



발행처

국가과학기술인력개발원

발행일

2022년 10월 11일

기획 · 편집

교수학습연구실

©국가과학기술인력개발원 2022, 무단전재 및 재배포 금지

사전에 서면으로 허가를 얻지 않은 모든 형태의 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

본지의 내용은 국가과학기술인력개발원의 공식입장이 아님을 밝힙니다.