



성품경영 리뷰

2022년 No.1(창간호)



Good Character, Good Company

성품경영 리뷰

Character Management Review



Good Character, Good Company

한국성품경영협회

‘한국성품경영협회’는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.

‘성품경영리뷰’는 한국성품경영협회가 발간하는 융합 학술지로서 성품경영의 학술적 발전을 위한 연구자의 연구 결과와 성품경영 현장의 실무 전문가의 사례를 게재하고 있습니다.

한국성품경영 리뷰_2022년 No.1(창간호)

발행일 2022년 9월 30일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 엄재근

편집 그린팰스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 구로구 경인로 662 디큐브시티 15층 1512호

홈페이지 <http://kaocm.or.kr>

이메일 bookplatform@naver.com

전화 010-6839-4970

팩스 02-6499-4370

1 창간호 인사말

조규연

2 ‘ESG 경영’의 성공, 성품경영이 답이다

김찬배

6 비즈니스 성패, 비즈니스 성품이 좌우한다

이승철

10 리더십과 감사 성품

이영훈

14 역량 중심 HRD의 맹점

강성룡

『성품경영리뷰』 창간호 인사말



한국성품경영협회장 조규연

2022년 현재, 대한민국은 전 세계에서 가장 주목받는 나라 중 하나입니다. 어떻게 이렇게 빨리 이 자리에 오게 된 걸까요? 전쟁으로 인한 폐허로부터 오늘날 이 자리에 오는 데까지는, 밥상머리 교육으로부터 시작된 교육열과 성장을 향한 한국인의 열정이 있었기에 이 모두를 가능하게 했다고 해도 과언이 아닙니다.

코로나19 팬데믹은 4차 산업혁명으로 촉발된 경제, 문화, 환경, 기술 등 모든 분야에서 급속한 변화를 몰고 왔지만, 단지 삶을 편하게 해주기 위한 변화로만 인식한다면 의미가 없습니다. 그 변화는 앞으로 지금까지와 차원이 전혀 다른 세계가 펼쳐질 것을 예고하고 있습니다. 그러나 급진전되고 있는 현실에서 주체인 인간은 이 변화를 온전히 즐기지 못하고 있습니다. 우울증, 이기심, 위선과 태만, 산만함과 나태함, 부조리와 불법, 전쟁 등의 상황이 심화되는 것이 그 증거라 볼 수 있습니다.

이제 우리에게서 추격자 아닌 선도자로서의 위상에 걸맞은 성품의 필요성이 무엇보다 중요해졌습니다. 상황에 끌려다닐 것이 아니라, 우리 스스로가 상황을 만들어야 할 때입니다.

미국의 과학철학자 토마스 쿤(1922~1996)은 과학이 반증에서부터 점차 발전하는 게 아니라 패러다임이 근본적으로 전환될 때 발전한다고 주장합니다. '특정한 과학자 사회가 지닌 신념의 집합'이 패러다임입니다. 기존 이론과 어긋나는 사례가 자주 등장해 위기감이 조성되고 기존 이론을 대치할 대안이론이 등장할 때 패러다임 전환이 일어납니다. 가장 이성적이라고 하는 과학도 우선 그 일을 하는 사람들의 마음이 바뀌어야 가능합니다. 수용할 용기가 없으면 아무 소용이 없습니다.

성품경영을 통해 이루고자 하는 것은 우리 삶의 변화입니다. 삶의 의미를 더 깊이 깨달을 수 있도록 집중해야 할 대상은 바로 나 자신입니다. 자신의 삶과 세상을 돌아보고 가치를 분별해내도록 지성을 기르는 자세입니다.

높아진 우리의 위상에 걸맞게, 글로벌 기준에 맞게 성품경영을 통하여 대한민국의 국격을 한층 더 높일 수 있다는 원대한 희망을 꿈꾸며 성품경영협회의 창간호를 축하합니다.

‘ESG 경영’의 성공, 성품경영이 답이다

김 찬 배

최근 글로벌 기업들에서 성품이 좋은 인재들을 CEO로 발탁하는 일이 많아졌다. 애플의 팀 쿡과 마이크로소프트(이하 MS)의 사티아 나델라가 그 대표적인 예라 할 수 있다. 이 두 경영자는 전임자들이 천재성을 가졌음에도 불구하고 직원들을 가혹하게 대했다는 공통점이 있다. 이들은 전임자들에 비하여 나약해 보이는 리더십으로 전임자들의 성과를 지켜낼 수 없을지 모른다는 우려 속에 출발했다. 하지만 팀 쿡은 2011년 8월 취임 당시 시가총액 3,400억 달러의 회사를 2022년 1월 3일 장중 역사상 최초의 3조 달러를 돌파하는 위대한 기업으로 성장시켰다. 시장에서는 “애플을 만든 것은 스티브 잡스지만, 애플을 키운 것은 8할이 팀 쿡.”이라고 평가했다.

사티아 나델라는 전임 CEO였던 스티브 발머 재임 동안 MS와 같은 거대기업도 시장에서 퇴출당할지 모른다는 비관적 전망과, ‘MS의 잃어버린 14년’이라는 불명예를 물려받고 출발했다. 하지만 MS는 사티아 나델라 회장 취임 5년 만인 2019년에 시가총액 1위로 부활했고, 현재도 상위에 랭크되어 있다.

이 두 경영자는 전임자들에 비하여 탁월한 성품의 소유자라는 평가를 듣는다. 직원들을 존중하여 격의 없이 소통하며 반대의견을 경청하고, 직원과 고객으로부터 피드백을 받아들여 파트너십을 발휘하며, 동반성장을 추구했다.

이런 경영자들이 출현하자 시장에서는 최고경영자의 성품이 투자 여부를 결정하는 중요한 요인으로 인



애플의 팀 쿡(좌)와 MS의 사티아 나델라(우)

출처: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tim_Cook_\(2017\)_\(cropped\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tim_Cook_(2017)_(cropped).jpg)(좌), <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:MS-Exec-Nadella-Satya-2017-08-31-8.jpg>(우)

식하기 시작했고 관련 연구도 활발해지고 있다. 최근 관심이 높아지고 있는 ESG 경영은 성품의 중요성을 더욱 부각시킬 것으로 보인다. 이제 ‘성품경영(Character Management)’은 경영의 주요한 과제가 되고 있다.

그렇다면 성품이 경영의 핵심과제가 되어야 하는 이유는 무엇인가?

‘ESG 경영’은 ‘성품경영’이다

최근 경영 이슈 중 하나는 환경(Environment), 사

회(Social), 지배구조(Governance)를 의미하는 ESG다. 정부와 정치권을 비롯하여 기업과 공공기관 등이 'ESG 경영'을 표방하고 나섰다. 그렇다고 ESG가 갑자기 등장한 개념도 아니다. 사실 ESG는 1970년대부터 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility), 지속가능경영(Corporate Sustainability Management) 등 다양한 형태의 이름으로 이어져왔다. 차이가 있다면 과거에는 이런 것들이 기업에 부여된 강제적 의무가 아니라, '하면 좋고 하지 않아도 되는' 선택사항이었지만, 지금부터는 ESG는 반드시 해야만 하는 것으로 변화하고 있다는 것이다.

2017년부터 유럽연합(EU)은 평균 근로자 수 500인 이상, 자산총액 2,000만 유로 또는 순 매출 4,000만 유로 이상의 역내 기업들에 ESG 관련 정보를 의무적으로 공시하도록 함으로써, 약 1만 7,000여 기업이나 단체들이 그 적용 대상이 됐다. 그런데 2021년 EU 집행위원회는 ESG와 관련된 중요한 법률안 패키지를 채택하면서, 근로자 수 500명을 삭제하고 EU 내 모든 상장법인으로 대상 범위를 확대하여 약 5만여 기업들이 그 대상이 될 전망이다.

우리나라도 마찬가지다. 금융위원회는 2025년부터 자산 2조 원 이상 코스피 상장사의 경우 ESG를 의무적으로 공시해야 한다고 예고했고, 2030년 이후에는 공시의무를 전체 유가증권시장의 상장사로 확대한다고 발표했다. 국민연금도 ESG를 고려한 투자 비율을 전체 포트폴리오의 50% 이상으로 하겠다고 발표했다.

이런 경향을 주목해보면 ESG 경영은 일시적인 유행이 아니라 반드시 잘 해내야 하는 필수과제가 되고 있음을 알 수 있다. 이런 움직임에 따라 ESG 경영이 투자를 결정하는 중요한 변수로 등장하여, 관련 펀드들도 속속 출시되고 있다.

2020년 1월, 전 세계 최대 자산운용사인 블랙록의 래리 핑크 최고경영자는 주요 기업 CEO들에게 연례 서한을 보내며 "기후 변화 리스크와 ESG를 투자 결정의 핵심 요소로 반영한다."고 했다. 그는 서한에서 "환



경, 사회, 지배구조를 살핌으로써 경영에 대한 필수적인 통찰을 효과적으로 얻을 수 있고, 이를 통해 기업의 장기 전망도 가능하다."고 하며 전통적인 투자방식에 ESG 통찰을 결합한 지속 가능한 투자전략을 수행하겠다고 했다. 국내에서도 많은 기업들이 ESG가 산업경쟁력을 한 차원 높일 것이라 기대하며, ESG 전담 조직을 만들고 이사회 내에 관련 위원회를 두는 등 적극적인 행보를 보이고 있다.

문제는 ESG 경영을 표방했지만 결국 성공 여부는 누가 수행하느냐에 달려 있다는 것이다. 최근에 최고경영자의 무례한 언행으로 불매운동이 벌어져 매출이 급감하고 주가가 추락하자, 결국 그 압력을 견디지 못하고 경영권을 내놓겠다고 한 모 기업의 홈페이지에 들어가 경영이념을 살펴본 적이 있다. 놀라운 것은 맨 앞줄에 "인간 존중을 바탕으로..."라는 말이 있다는 것이다. 홍보성 구호는 요란했지만, 이를 수행하는 경영자들의 성품 수준은 그렇지 못함을 보여주었다.

결국 ESG를 실행하는 주체들의 성품이 뒷받침되지 않으면 아무리 좋은 구호인들 허사가 되고 만다. 세계적인 성품 교육 기관인 IBLP는 성품(Character)이란 '어떤 대가를 치르더라도 옳은 것을 선택하려는 내적 동기'로 정의한다. ESG 경영을 하겠다는 것은 수행 과

정에서 갖가지 위기와 고통에 직면하더라도, 일시적으로 손해를 감수하더라도, 보는 사람이 없을지라도 인내하며 옳은 길을 가겠다는 선언이다. 그러한 면에서 'ESG 경영은 성품경영'이라고 해도 과언이 아니다. 최근에는 최고경영자의 성품을 기반으로 한 펀드가 출시되기도 했는데, 이는 결코 우연한 일이 아니다.

시장은 '성품 수익률(ROC)'을 주목한다

성품개발 컨설팅사인 'KRW International'은 최고경영자(CEO)와 고위경영진의 성품이 기업의 수익에 미치는 영향을 연구했다. 연구진들은 '직원이 CEO의 성품 점수가 높다고 평가한 회사가 2년 동안 9.35%의 총자산이익률(ROA)을 냈다. 하지만 나쁜 점수를 받은 회사는 1.93%의 ROA를 기록'하여 성품 점수가 높은 기업이 약 5배 정도 더 많은 수익을 냈으며, '성품의 수준이 높은 기업일수록 더 높은 수익률과 더 높은 업무 몰입도를 보였고, 기업의 위기 수준은 낮았다.'는 사실을 밝혀냈다.

'ROC Investment(이하 ROCI)'는 이 연구에 착안하여 2022년 3월 24일, 미국의 증권거래소에 CEO의 성품을 기반으로 포트폴리오를 구성한 새로운 형태의 ROC ETF를 상장했다. ROC는 Return On Character의 약자로 '성품 수익률'이라고 풀이할 수 있다.

ROCI는 'KRW International'과 협업을 통해 학력, 학위, 정치적 성향, 연령, 산업, 종교와 같은 외적 특징이 아니라 최고경영자의 정직과 성실(Integrity), 책임감(Responsibility), 용서(Forgiveness), 긍휼(Compassion)이라는 네 가지 성품의 척도를 개발했다. 재무적 요소가 아니라 성품 같은 비재무적 요소를 평가한 점수를 기반으로 구성 종목을 선별한다는 면에서 가히 혁명적이다. 현재 ROCI의 주요 구성 종목은 애플, 마이크로소프트, 아마존, 버크셔 해서웨이, 유나이티드헬스그룹, 버라이즌커뮤니케이션, 컴캐스트, 코

스트코, S&P글로벌, 조에티스 등이며, 일론 머스크가 이끄는 테슬라, 마크 저커버그의 메타처럼 윤리적 이슈가 제기되는 기업들은 포함되지 않았다.

시장이 CEO의 성품에 주목했다는 것은 기업 경영에 대한 관점이 근본적으로 변화하고 있음을 보여주는 방증이다. 성품이 기업의 운명을 결정하는 시대가 오고 있는 것이다.

Top Fund Hlds MHD »	Net Fund
1) Apple Inc	6.577%
12) Microsoft Corp	6.106%
13) Amazon.com Inc	3.974%
14) UnitedHealth Group Inc	2.842%
15) Berkshire Hathaway Inc	2.811%
16) Verizon Communications	2.806%
17) Comcast Corp	2.769%
18) Costco Wholesale Corp	2.696%
19) Zoetis Inc	2.214%
20) S&P Global Inc	2.163%

ROC ETF 편입 비율(출처: 『The Economic Times』, 2022. 3. 25.)

기업의 미래, 성품경영에 답이 있다

미래의 시장은 혁신적인 것을 원한다. 기업의 생존과 번영을 위해 혁신이 필요한 이유다. 혁신의 키(Key)는 기술이 아니라 상상력과 창의력이다. 제 아무리 좋은 기술을 가지고 있어도 상상력과 창의성이 없다면 그 기술을 제대로 꽃피울 수 없다. 혁신적인 기업이 되고자 한다면 구성원들이 마음껏 상상하고 창의성이 폭발하는 조직문화를 만들어주어야 한다. 그렇다면 창의성이 폭발하는 조직은 어떤 모습일까?

창의성 연구에서 세계적인 권위자로 인정받는 하버드대 경영대학원의 테레사 에머빌 석좌교수는 직원들의 기분이 창의적인 성과에 어떻게 영향을 주는지를 연구했다. 에머빌 교수와 연구진들은 3개 산업, 7개 기

업의 신사업 팀 직원 238명을 대상으로, 일과가 끝난 후 회사 생활에 대하여 그날의 생각과 감정, 동기부여 등을 일기를 작성해서 매일 이메일로 전송하도록 했고, 그렇게 해서 모은 1만 2,000여 건의 일기를 심층 분석했다. 그 결과, 1차적으로 직원들이 하루 중 개인의 기분(긍정적이거나 부정적인 감정의 총합)이 좋아 질수록 창의성도 높아진다는 점을 발견했다. 기분이 나쁜 날에 비해 기분이 좋은 날에는 연구 참여자들이 창의적인 아이디어를 떠올릴 가능성이 50% 높았다.

이 연구에서 리더들의 역할이 무엇인지 명확해졌다. 혁신을 지향하는 조직의 리더들이라면 조직의 부정적 감성을 긍정적인 감성으로 전환하기 위해 노력해야 한다. 그렇게 하려면 경청, 긍휼, 온유, 온화함, 용서, 유연성, 존중, 포용과 같은 좋은 성품을 가지고 직원들을 대해야 한다.

최근 애플-구글-아마존 등 실리콘밸리를 이끄는 혁신 기업을 중심으로 이른바 ‘کم패션 경영’이라 하여 ‘긍휼(Compassion)’이 새로운 경영 트렌드로 부상하고 있다. کم패션 경영은 부정적 감성을 긍정적 감성으로 전환하도록 노력하는 것이 얼마나 중요한지를 잘 보여준다.

IBLP의 정의에 따르면 긍휼이란 ‘다른 사람의 상처를 낮게 하는 데 필요하다면 무엇이든 내주는 것’이다. 긍휼은 공감보다 더 큰 의미가 있다. 공감이 느끼는 것이라면 긍휼은 행동하는 공감이다. 즉, 다른 조직 구성원의 고통을 알아차리고 공감적 관심을 가지며 그를 돕기 위해 행동하는 것을 의미한다. 직장에서 겪는 고통뿐 아니라 직장 밖에서 초래된 고통까지도 적극적으로 관심을 두고 도와주자는 것이다. 고통을 방치하면 업무집중력 저하, 근무 태만, 퇴사로 이어지고 결국 기업의 실적과 가치를 심각하게 훼손하기 때문이다.

세계 최대의 헤지펀드사인 브리지워터 어소시에이츠(Bridgewater Associates)의 설립자이자 CEO인 레이 달리오는 “훌륭한 회사에는 훌륭한 사람과 훌륭한 문화가 있다.”고 하면서 “올바른 문화와 올바른 사

람을 확보하는 것보다 더 중요하거나 어려운 일은 없다.”고 했다.

여기서 훌륭한 사람이란 좋은 성품과 능력을 겸비한 인재를 말한다. 훌륭한 문화는 문제와 의견 충돌을 표면화시키고 예전에 없던 것들을 만들고 상상하는 것을 좋아한다. 성품은 그 자체로 훌륭한 사람이 되는 요소가 되기도 하지만, 성품개발에 사용되는 기법들은 훌륭한 문화를 만드는 데 크게 이바지한다.

기업 경영에 성품이 필요한 이유는 위에서 언급한 것보다 훨씬 더 많다. 불통과 갈등, 비물입, 인재의 이탈, 협업의 부재, 불신과 같은 기업이 직면하고 있는 모든 문제의 근원을 찾아가 보면 성품의 결여에서 비롯된 것임을 알 수 있다. 결국 이러한 문제를 해결하고 더 나은 미래를 만들기 위해서는 성품의 회복이 필요하다. 성품이 좋은 직원을 채용하고, 성품개발을 위한 교육을 실시하며, 성품 기반의 평가 및 조직 운영 시스템을 구축하는 것은 이제 선택이 아니라 필수가 됐다.

기업의 미래, 성품경영에 답이 있다.



김찬배 경영학박사

C-TECH 연구소장. 자칭 ‘교육을 위해 태어난 사람’, 재미와 유익, 감동이 있는 강의로 국민성공시대 선정 ‘대한민국 대표 강사 33인’에 선정되기도 하였다. 최근에는 ‘하루 한 깨달음’을 지향하는 <한깨TV> 방송을 오픈하여 3개월 만에 1만 6천 명 이상의 구독자를 확보할 정도로 유튜브로 성장하고 있으며, 원원긍정변화컨설팅의 마스터교수로서 세계적인 성품 교육기관인 IBLP의 비즈니스성품개발 프로그램을 보급하는 일을 하고 있다. 삼성, 현대차, LG, SK그룹을 비롯한 수많은 기업과 공공기관 등에 출강하고 있으며 KBS와 SBS 방송에 고정 출연하기도 하였다. 저서로는 『뉴노멀로 다가온 포스트 코로나 시대(공저)』, 『진정한 혁신』, 『요청의 힘』, 『키맨 네트워크』, 『변화와 혁신의 원칙』 등이 있다.

비즈니스 성패, 비즈니스 성품이 좌우한다

이 승 철



원원긍정변화컨설팅은 회사의 목표 과제를 “우리는 세상에 새로운 삶의 방식을 전한다(Giving the world a ‘New’ Approach to Life!)”로 정하고, 국내의 기업 및 공공 조직의 인적자원개발과 컨설팅을 통해 개인과 조직의 생산성을 높이고 변화와 성장을 촉진하고자 설립됐다. 그야말로 ‘글로벌 베스트 변화·성장 촉진 전문가’를 지향하고 있는 것이다.

원원긍정변화컨설팅은 조직 내 다양한 실무경험, 리더십 개발, 성과향상, 조직개발 분야의 세계적인 전

문성을 바탕으로 글로벌 선도 조직이 되기 위한 개인과 조직의 필요와 기대에 최적의 솔루션을 제공하며 함께 성장하는 기쁨을 나누고자 한다.

원원긍정변화컨설팅에는 무엇보다 시대에 걸맞은 핵심 차별화 프로그램이 존재한다. 바로 긍정심리 기반 조직변화관리방법론(PCM: Positive Change Management)인 A.I(Appreciative Inquiry)와 비즈니스 성품개발 프로그램(CDP: Business Character Development Program)이다.

특히, 비즈니스 성품개발 프로그램은 국내 기업교육 기관 중 원원긍정변화컨설팅만이 유일하게 보유하고 있는 고유한 프로그램으로, 세계적인 성품교육 훈련 전문기관인 미국의 IBLP(Institute in Basic Life Principles)의 성품훈련방법론을 기반으로 국내 실정에 맞게 개발됐다. 이를테면 갈등과 불화, 신뢰와 존경의 상실, 장기 저성과, 부정과 비리 등 겉으로 드러난 문제의 근본 원인이 대부분 성품의 결여에서 비롯된다는 인식에서 출발하여, 겉으로 드러난 증상을 치료하는 데 많은 시간과 노력을 기울이는 기존의 역량 기반 교육의 맹점을 보완하고, 문제의 근본 원인인 성품의 개발에 초점을 두고 있다.

1. 4차 산업혁명 시대 성품훈련이 더 중요한 이유

원원긍정변화컨설팅은 4차 산업혁명 시대 HRD의 핵심으로 성품훈련을 주창한다. 성품이란 “어떤 대가를 치르더라도 옳은 일을 선택하려는 내적 동기”로 정의되는데, 옳은 일을 한다는 것은 상황의 유불리를 고려하지 않고, 누가 보지 않더라도, 조금 손해를 볼 경우라도, 옳은 언어와 행동, 태도를 선택한다는 의미다. 그러니 좋은 성품을 가진 직원들로 구성된 조직이라면 요즘 사회적으로 문제가 되는 직장 내 업무 괴롭힘(Work Harassment), 고객에 대한 불친절, 상사에 대한 무례함, 불성실한 업무 태도, 부정과 비리 등과 같은 문제들이 있을 수가 없게 된다.

이처럼 조직 구성원들이 좋은 성품을 보유하면 상호 소통과 만족감이 높아지고 협력이 증진되며 생산성과 고객 만족도가 향상되기 때문에 궁극적으로 경영성과가 극대화되는 선순환을 만들 수 있다고 확신한다.

“이제 4차 산업혁명 시대는 기술의 급속한 변화는 물론 업무방식에도 근본적인 변화를 가져오고 있다.

정해진 조직 없이 수시로 흩어졌다 모이기를 반복하면서 각 분야의 사람들과 협업해야 하고, 때로는 굳이 사무실에 나가지 않아도 언제 어디서든 맡겨진 책임을 다해야 한다. 물론 한 사무실에서 관리자의 감독을 받으며 일해 온 사람들에게는 매우 낯선 광경이다. 하지만 지금 주력해야 하는 부분은 이렇게 바뀌는 환경에서 반드시 전제되어야 할 것은 ‘신뢰성(Dependability: 하기로 한 일은 예기치 못한 희생이 따르더라도 끝까지 완수하는 것-IBLP)과 신실함(Sincerity: 투명한 동기로 옳은 일을 하려는 열망-IBLP)’이라는 성품의 확보이다. 실제로 4차 산업혁명 시대는 더욱 높은 수준의 성품이 요구되는 실정이다.”

2. 성품훈련은 조직 전반의 시스템과 연계될 때 가장 효과적

원원긍정변화컨설팅이 개발한 성품훈련은 총 3단계로 발전된다. 1단계는 ‘성품베이직 세미나’, 2단계는 ‘업무현장 개별성품훈련’, 3단계는 ‘성품조직문화와 인사시스템의 연계’다. 성품훈련은 개인의 성품개발에서 출발하여 채용, 배치, 평가, 보상, 선발, 승진, 이동에 이르기까지 조직 전반의 시스템과 연계될 때 그 효과성이 가장 크다.

“미국의 석유 및 가스 기기와 제어장치 기기 제조 회사인 김레이(Kimray)는 최초로 성품훈련을 도입한 이후 산재보상 금액 80% 이상 절감, 인사 문제 급감, 직원 사기 및 생산성 급증, 매출 4년 연속 25% 이상 상승, 창립 60년 이상 기업 최초로 일하기 좋은 회사 4년 연속 수상, 근로자 감시 비용 절감, 개인의 삶과 가정의 행복감 증진 등 획기적이고 가시적인 성과를 거두었다. 게다가 이를 토대로 중남미 국가들을 포함하여 홍콩, 싱가포르, 대만, 중국 등 아시아에 이르기까지 전 세계 34개국의 우수 기업 및 공공 조직의 성품조직 문화 조성 및 경쟁력 강화에 기여해오고 있다.”

상기 사례에서 유추할 수 있듯이 비즈니스 성품개발 프로그램은 실효성이 상당하다. 특장점을 풀어나면 인성 기반 채용 이후 인재 유지 및 성장을 위한 솔루션 제공, 성품 믹스(Character Mix)를 통한 핵심 가치의 실행력 내실화, 계층별 리더십 파이프라인과 연계된 계층별 성품훈련의 체계적 운영, 직무교육에 성품훈련 도입으로 학습효과 극대화, 주 40/52시간 근무제에 적합한 현장 중심의 Embedding형 교육 운영, 4차 산업혁명 시대에 요구되는 내적 동기 심화 프로그램 제공, 조직몰입과 개인의 워라벨(Work Life Balance)에 기여 등을 들 수 있다.



3. 개인·가정·직장의 긍정적 선순환 구축

원원긍정변화컨설팅은 한솔그룹, 하림그룹, 롯데칠성음료, 한국인삼공사, 일동제약 등의 직원을 대상으로 성품 기본세미나 교육과 개별성품 현장훈련을 진행하며 의미 있는 행보를 이어나가고 있다. “지금까지 별별 교육을 다 받았지만 내 마음이 움직인 것은 처음이다.”라고 할 정도로 실제 교육을 받은 교육생들의 만족도가 높고, 조직문화 혼돈의 시대에 변화를 위한 기준점을 제시하고 있다는 긍정적인 평가를 받고 있다.

또, 이러한 개인의 변화는 워라벨을 중시하는 사회 풍토와 언택트 시대에 따라 집에 머무는 시간이 늘어나면서, 가정의 행복과도 직결되고 있다. 개별성품훈련 과정에서 부인이 멕시코인인 한 직원의 사례인데, 그는 성품 교육을 바탕으로 가정이 화목해지면서 부인이 우울증이 완화되고, 가정에서 새로운 꿈을 찾았다고 말했다.

“개별 성품훈련 시 대화를 위한 원칙이 있다. 경쟁 성품훈련 다음 과정이 존중 성품훈련인데, 성품 트레이너가 과제로 카드를 주면서 상대방의 선호도를 파악하고 이를 작성해 오도록 했다. 그 다음 주에 실천 나눔 시간에 한 직원이 부인이 네일 아트를 하고 싶어 한 다며, 그동안 자기가 몰랐던 성향이라 깜짝 놀랐다고 발표했다. 그 직원은 당장 네일 아트 학원에 부인을 등록시켰고, 주 52시간제 3교대 근무로 주간에 집에 있는 시간이 더 늘어나자 그런 날은 부인과 함께 학원에 동행했다고 한다. 교육과정 2개월 지나면서 부인은 자격증을 취득했고, 앞으로도 열심히 할 테니 3년 후에 네일 아트샵을 열어달라고 했다고 한다. 이 과정에서 부인의 우울증 증세가 완화되었고 가정에 꿈이 생겼으며, 그 직원은 성품교육훈련 과정에 감사를 표했다.”

이러한 사례들이 어떻게 기업의 성과에 도움이 안 될 수 있겠는가?

4. 진정한 혁신과 지속가능경영의 동력, 역량개발을 넘어 성품훈련으로

생텍쥐페리가 『어린 왕자』에서 “지금 우리가 보고 있는 것은 껍데기에 불과하다.”고 했듯이, 진정한 변화는 보이지 않는 것에서 시작된다. 그 관점에서 원원긍정변화컨설팅은 진정한 혁신과 지속가능경영의 동력으로 성품훈련을 손꼽는다.

이제 ‘겉으로 드러난 증상들을 해결하느라 역량개발에 많은 시간과 비용을 집중할 것인가?’, 아니면 ‘근본

적 원인 치유와 회복, 지속가능경영을 가능하게 하는 성품훈련을 시작할 것인가?'를 선택해야 할 시점이다.

원원긍정변화컨설팅은 세계적인 성품교육훈련 전문기관인 IBLP(Institute in Basic Life Principles)의 한국 파트너로서 '비즈니스 성품개발 프로그램'을 보급하고 있다. 아울러 성품교육훈련 및 성품조직문화 구축 컨설팅, 국내 유일의 '비즈니스 성품개발 트레이너 자격'과정을 운영하며, 나아가 전국에 권역별 성품개발센터(CDC: Character Development Center) 설립을 추진하고 있다.

민간자격 등록의 비즈니스 성품개발 트레이너는 현재까지 15기 과정을 진행했으며 2급 140명, 1급 5명을 배출하여 활동하고 있다. 올해부터는 한국성품경영협회와 함께 ISO기반 성품경영시스템인증제도를 도입하여 각 기업과 공공기관 및 단체에 ESG 경영은 물론 부패 방지 및 준법 경영에 크게 기여하게 될 것이다.

이를 토대로 향후 원원긍정변화컨설팅은 대한민국을 넘어 글로벌 성품문화 창달에 기여해 세상을 변화시킬 것이다.



이승철

현) 원원긍정변화컨설팅 대표이사

현) 한국성품경영협회 부회장

국내 유일의 비즈니스 성품 교육기관인 원원긍정변화컨설팅 대표로, 세계적 성품 교육기관인 IBLP의 '비즈니스 성품' 프로그램을 보급하는 일에 힘쓰고 있다. 전국 시도에 'Character First Center'를 설립하여 '성품 대한민국'을 만든다는 원대한 꿈을 실천 중이다.

변덕스럽고 불확실하고 복잡하고 애매모호한 뷰카 시대,

‘나로서기’가 왜 필요할까?



홀로서기로 상처받은 영혼을 복원할 수 있는 유일한 방법, 나로서기

존재인식 - 자기인정 - 의지강화 - 미덕추구 - 가치실현

나 자신이 바로 섰을 때 흔들리지 않는다.

타인의 평가나 시선에 얽매이지 않고 넘치지도 모자라지도 않은 균형적인 삶을 추구하는 것이 나로서기의 본질이다.

언택트 시대에 자아(自我)를 찾아 인생에서 성공과 행복을 얻고자 한다면 지금 당장 **셀프리더십 명상지침서**로 나로서기 바란다.

『뷰카 시대 나로서기』 | 배병옥 지음

리더십과 감사 성품

이영훈



탁월한 리더와 독한 리더

탁월한 팀 리더들이 왜 실패하는가? 그 이유 중 하나가 탁월한 팀원과의 업무경쟁 때문이라고 한다.

오늘날 조직의 많은 팀 리더는 대부분 고성과, 고효율을 보인 팀원 중에서 발탁된다. 그러나 문제는 탁월한 역량을 지닌 팀원을 이끌어본 경험이 없다는 데서 비롯된다. 게다가 관계 형성 스킬이나 성품개발이 미흡한 경우, 자신의 업무 경험과 능력을 과시하며 알게 모르게 팀원과 경쟁관계를 구성하게 된다.

때로는 지위와 권한을 이용해 과도한 통제로 갈등을 증폭시킬 뿐만 아니라, 팀워크는 물론 팀 사기에도 부정적인 영향을 준다는 것이다. 급기야 신뢰를 얻지 못한 팀원들이 늘어나고, 그에 불안한 나머지 무능하다는 인식을 불식시키기 위해 더욱 불신의 눈으로 팀원들을 바라보게 된다. 결국 인정과 칭찬보다는 질책과 문제 지적에 에너지를 집중하면서 끝내 팀원을 이기고 마는 독한 리더가 되고 만다. 더 큰 문제는 이러한 팀 리더에 대해 그 누구도 충고나 조언을 하지 못할 뿐만 아니라, 오히려 이를 방치하고 조장하는 경우도

많다는 것이다.

리더 발탁 시 높은 성과에 가려져 제대로 확인되지 않거나, 감안하지 못한 예비 리더의 성품과 자질로 인해 뒤늦게 후회하는 인사 사례가 있어 이를 소개하고자 한다.

어느 상담 프로그램에서 만난 의류업체 디자인 팀장의 이야기이다. 그는 자신이 왜 이런 상담 프로그램에 와야 하고 회사는 왜 자신을 강제휴가 조치했는지 이해는커녕, 생각만 해도 화가 치민다는 사람이었다.

이야기를 들어보니 본인의 팀은 전년도 성과 목표를 초과 달성했고 그로 인해 회사의 대중국 수출에 혁혁한 공로가 있어 연말 인센티브와 팀 전원의 승진이 라는 보상을 받았다. 문제는 그러한 긍정적인 결과가 무색하리만큼, 연말 리더십 평가에서 팀원들로부터 최하점을 받았고 팀원들 모두가 인사조치를 원한다는 데서 더 큰 충격을 받았다.

팀원들의 기록한 진술을 보니 자신들은 최선을 다했고 주어진 목표를 향해 주말도 없이 달려왔지만, 팀 리더 앞에만 서면 얼음이 되고 기계 같은 그 앞에선 말도 제대로 나오지도 않는다는 것이다. 그동안 팀원으로 받아온 상처만 생각하면 도저히 함께 근무하기가 어렵다, 남몰래 정신과 치료까지 받았다는 한 팀원의 이야기를 듣게 된 팀원들은 성과나 승진이 문제가 아니라 건강을 위해서라도 인사이동을 해야겠고, 안 되면 차라리 사표를 내는 것이 낫겠다고 진술했다고 한다.

이러한 면담 내용을 접한 경영진은 쉽게 이해할 수 없는 상황인지라 팀원들의 요구사항을 몇 번이고 검토하고 고민한 끝에, 팀원과 팀 리더를 함께 보호해야 한다는 명분으로 팀 리더를 6개월간 휴가 조치하기로 하였다. 자신을 한번 돌아보고 상담도 받아 보라는 담당 임원의 충고를 들으며, 그는 회사를 휴직하게 되었고 여기까지 왔다고 한다.

그러나 그는 이 상황을 인정할 수 없었다. 회사 방침은 둘째 치고 자신을 감싸주지 않는 상사와 부정적인

평가 일변도의 팀원들에 대한 배신감이 그를 깊은 수렁에 빠뜨렸다. 쉽게 빠져나오지 못하는 자신을 회복하려고 이곳에도 왔지만 프로그램은 외당지 않았고, 사실 기대도 되지 않는다고 말했다.

“아니, 제가 뭘 잘못했습니까? 회사에서 하라는 대로 했고 목표 관리뿐만 아니라 정기적으로 피드백도 해주었는데. 더욱이 욕은 물론, 싫은 소리 한번 안 했는데, 제가 뭘 잘못했다는 겁니까? 그리고 R&R은 괜히 있습니까? 각자의 역할에만 충실하면 되는 거고 자신의 역량은 성과로 말해야 하는 것 아닙니까? 팀 리더가 무슨 팀원들의 봉입니까? 서로가 회사 사정 뿐이다 아는 일터이고, 팀의 특성상 생각 있으면 아이디어 내는 거고 생각 없으면 스스로 그만두어야 하는 것이 팀의 특성인데, 자기들이 뭐 그리 대단한 일을 했다고, 또 뭐가 그렇게 힘들다고 하는 것인지 도무지 알 수가 없습니다.”

경영 성과와 치열한 경쟁 속으로 내몰린 팀 리더의 항변으로는 일면 이해가 되는 부분도 있지만, 목표와 함께 사람 관리의 중요 요소인 인정과 존중, 동기 요소가 결여되어 있다는 사실을 쉽게 알 수 있었다. 물론 그러한 요소들이 팀 관리상 필요하다는 것도 사실이지만 상황에 따라서는 무시되어도 된다는 인식이 강하게 자리 잡고 있음을 발견할 수 있었다.

성과를 내기 위해 수많은 아이디어 회의와 평가에 내몰린 팀원들, 신규시장 진출에 따른 압박 속에서도 주말을 포기하고 노력한 수고와 결과물에 대해 반응이 인색한 팀 리더, “고맙다.”, “수고했다.”라는 말 한마디 들어본 적 없이 스트레스 상황을 견뎌야 했던 그들의 고충과 함께, 상처와 분노도 깊겠다고 생각하게 되었다.

동시에 오늘날 성과 위주의 팀 리더십의 단면을 돌아보게 되었다. 팀 업적과 성과에 공을 세우고 결과적으로 팀 리더의 리더십을 빛나게 했다면, 많은 경우 도움을 준 사람들은 물론 팀원들에게 일일이 감사 표현과 공을 돌리는 것이 당연한 리더의 역할이다. 하지만

사례에 등장한 팀 리더는 관리자로는 철저했는지는 모르겠지만, 공과와 함께 숨은 노력을 인정하고 동료자들에게 감사를 표현하는 태도, 즉 사람에 대한 이해와 배려가 부족했던 성품 결여의 사례라 생각한다. 현재 이혼 소송 중이라는 이야기가 더욱 측은하고 안타깝게 들렸다.

길과 마음을 밝히는 불빛

어두운 밤, 길을 잃고 헤맬 때 가장 절실한 것이 있다면 그것은 아마도 불빛일 것이다. 만약 험한 산길에서 길을 잃었다면 더욱 절실할 것이다. 만일 멀리서라도 불빛이 보인다면 그것이 아무리 작고 흐릿해도 가는 방향을 잡아주고, 길을 잃은 사람을 안심시켜 줄 것이다. 여기에 발 앞을 비춰줄 조그마한 불빛, 손전등을 가지고 있다면 금상첨화, 아마도 안전하게 목적지에 도달할 수 있을 것이다.

오늘날 경영환경은 앞을 가늠하기 어려울 정도로 어둡고 나아가기가 어렵다고 한다. 어쩌면 이러한 때일수록, 조직 구성원들의 공유된 비전이나 목표는 마치 북극성같이 가는 길을 비춰주는 길잡이 역할을 할 것이다. 또한 어두움을 인내하며 경각심과 우선순위를 잃지 않고 유연한 자세로 나아가는 구성원들의 성품과 태도가 형성되어 있다면, 수많은 장애물을 헤쳐 나갈 수 있는 것은 물론이고 피할 수 없는 갈등과 상처 들일지라도 최소화하며 나아갈 수 있을 것이다.

팀원들을 목표에 몰입하게 하는 일이 리더나 조직에 매우 중요한 이슈인 만큼, 장애물에 능동적으로 대처하고 극복하며 넘어갈 수 있게 하는 힘과 태도의 개발 또한 시급하고 중요하다. 이를 위해서 필요한 것은 무엇일까. 첫째는 경영 일선에 선 리더들의 성품 사례가 숭선수범이 되어야 한다. 둘째는 성품을 기준으로 피드백이 이루어져야 한다. 이렇게 성품개발을 적극적으로 권장하는 풍토가 된다면, 조직은 지속가능한

성장뿐 아니라, 개인에 있어서도 소중한 자산이 되고 성공 요인이 되어 실패 확률을 줄일 수 있을 것이다. 앞서 나온 디자인 팀장의 사례가 이를 방증한다.

높은 성과를 이루는 것뿐만 아니라 이를 유지하는 데에는 많은 노력과 관심이 필요하다. 높은 성과를 유지하지 못하는 리더들을 보면, 이전에 달성한 높은 성과를 매료되어 이를 지나치게 강조하며 새로운 목표나 기준에 제시하고 참여시키는 데 열을 올리는 경우가 많다. 반면 많은 구성원들은 아직도 지난 성과와 성취에 머물러 그 느낌을 즐기고 있을 가능성이 높을 것이고, 이를 이해하는 리더는 성급히 새로운 목표를 제시하기보다 조직 구성원들에게 충분한 감사 표현과 적절한 보상이 되었는지 살피는 데 시간과 공을 들일 것이다. 성과를 달성하기 위해 구성원 개개인의 욕구와 일상생활의 희생이 많이 포함되어 있음을 알기 때문이다. 이러한 것을 알고 있는 리더라면 설령 지난 성과에 대한 충분한 보상이 이루어지지 않을지라도 동료자들에 대한 수고를 잊지 않는다. 그들의 공로를 찾아주고, 특히 숨겨진 동료자들을 기억하고 감사의 표현을 개인적으로나 공개적으로 충분히 해주려고 한다. 그럼으로써, 지난 성과에 대한 보람과 긍정 에너지를 유지한 구성원들이 스스로 새로운 기준과 목표를 바라보게 만드는 것이다.

이처럼 감사 성품은 조직 구성원들의 긍정 분위기와 높은 에너지를 유지하는 데 아주 유익한 성품이 된다.



감사 성품¹의 유용성

사람들은 언제 감사를 하는가? 그것은 아마도 자신이 받은 특별한 혜택이나 도움을 받았을 때 감사를 표할 것이다. 그러나 도움을 준 사람 입장에서는 종종 더 깊은 감사를 원할 때가 있다. 그것은 감사 표현이 부족하였다기보다는, 도움을 주거나 지원하기 위해 남다른 희생과 손실 그리고 어려운 과정을 감내해야 하는 경우가 있기 때문이다. 그러므로 보다 깊은 감사는 받은 혜택과 함께 '어떻게~'에 좀 더 초점을 두고 강조하며 표현할 때, 효과가 극대화되며 때로는 감동까지 전할 수 있게 된다.

예를 들어 팀원들의 업무상 어려운 고충을 알게 된 팀 리더가 어려운 관계에 있는 담당 임원에게 부탁하여 팀원의 고충을 해결해주었다고 하자. 이런 관계와 과정을 알게 된 팀원이라면 그 고충 해결의 기쁨과 함께 팀 리더가 겪었을 어려움에 대해 진정성 있는 표현을 한다면, 팀 리더와 팀원 모두 깊은 이해와 감사의 관계로 나아갈 수 있게 된다.

사실 오늘날 많은 구성원들이 자신의 직무 범위를 넘어서는 일들을 감당하고 있고 인내하고 있기에 오늘날 어려운 환경 속에서도 조직이 돌아간다고 해도 과언이 아니다. 다만 이를 당연한 것으로 여기느냐, 당연한 것으로 여기지 않느냐에 따라 조직의 분위기와 결속력은 많은 차이를 드러내게 된다. 이를 당연한 것으로 생각하는 조직이라면, 부족과 결핍에 대해 늘 비난과 원망이 가득할 것이다. 반면, 서로 보이지 않는 어려움이 있음을 알고 이를 감사하며 적극 표현하는 조직이라면, 비록 어려움은 지속될지라도 건강한 분위기를 유지하며 어려운 환경에 적극 대응할 것이다.

그것은 구성원 개개인의 희생을 소중히 여기는 성숙한 조직의 모습이다. 그리고 이는 조직으로부터 제

공되는 혜택과 배려와 급여에 감사하며 소중하게 여기는 구성원들의 성품이 함께하기에 가능한 일이다. 이러한 감사의 성품경영 리더십은 조직을 건강하게 만들 뿐만 아니라, 어려운 환경을 함께 극복하는 선순환의 동력이 된다.

자녀의 용돈을 올려준 아버지에게 대해 자녀는 자신의 경제적 욕구를 해결해준 것에 대해 감사할 것이다. 또, 아버지의 수고와 일의 가치를 인식하고 스스로 용돈을 목적에 맞게 계획적으로 사용한다면, 아버지는 감동하고 앞으로도 더욱 지원을 아끼지 않게 될 것이다. 이것이 감사 성품의 선순환이자 유용성이다

이러한 감사 성품이 조직의 리더들과 구성원들에게 확산되어 진정성 있는 감사문화가 형성되면 어떨까. 이런 문화가 토대가 되어, 외부 고객과 협력사 그리고 사회를 향해 감사하는 기업으로 인식되고 인정받는 일이 분명히 일어나리라고 본다.

사람들은 리더를 이렇게 말한다.

“수시로 다가오는 중압감을 이겨내면서도 올바른 결정과 비전을 제시하고 감사하는 마음으로 인격적 관계를 유지하며, 더욱 유익을 주려고 노력하는 사람이다.”

감사 성품으로 세워진 리더십은 개인과 가정 그리고 기업을 더욱 건강하고 풍요롭게 만들며, 나아가 이 사회와 국가를 건강하게 받쳐주는 토대가 되리라는 확신 속에 이 글을 맺는다.



이명훈

현) 원원공정변화컨설팅 비즈니스
성품트레이너 자문위원
현) 한국성품경영협회 교육이사
현) 휴안리더스 소장

기업과 직원 개개인이 함께 성장하고 성공할 수 있는 핵심요인을 성품에 두고 비즈니스 성품개발 트레이너 양성과 49개 개별 성품 실행 지침을 삶과 업무, 리더십 개발 현장에 널리 보급하고자 합니다.

1 감사 성품의 정의: 다른 사람이 내 삶에 어떻게 혜택을 주었는지 말과 행동으로 표현하는 것 / Letting others know by my words and action how they have benefited my life. 출처 IBLP Korea

역량 중심 HRD의 맹점

강성룡



1. 성품교육은 기업의 사회적 책임이다

오늘날 정치, 경제, 사회에서 벌어지는 각종 이슈들이 우리의 마음을 아프게 한다. 정치인들의 부정과 비리, 미투 사건, 막말, 직장 내 갑질, 괴롭힘, 성희롱, 비리, 층간 소음으로 인한 이웃 간의 갈등과 불화, 묻지마 폭행, 부정 입학, 사문서 위조, 사제 간 폭행, 불순종, 불신, 존속 폭행, 살해, 부모 자식 간 불순종, 가정 폭력 등 우리의 삶의 곳곳에서 일어나는 문제들은 대부분 성품의 결여에 기인한 경우가 많다.

가정은 성품이 처음으로 훈련되는 장소라고 할 수 있다. 하지만 요즘 세대들은 먹고살기에 바쁘거나 성

품훈련에 관심이 적은 부모 슬하에서 양육되다 보니, 가정에서 제대로 된 성품훈련을 받지 못하는 경우가 많다. 게다가 학교에서조차 입시 위주로 교육이 이루어지다 보니, 별다른 성품훈련을 받지 못한 채 졸업과 취업을 하게 된다. 가정이나 학교에서 성품이 훈련되지 않은 사람들은 조직 생활에서도 습관적인 지연, 지시 불이행, 거짓말, 무(無)열정, 잘못된 우선순위, 해로운 습관, 갈등과 불화, 언쟁, 분노조절 장애, 완고함, 정리 정돈 안 된 사무환경 등의 문제를 일으키곤 한다. 이러한 문제들은 저항, 고집, 속임, 나태함, 불충실, 무질서, 탐닉, 거절, 자기연민, 자기중심 등 보이지 않는 성품의 문제에 근본 원인이 있다.

기업은 이렇게 가정과 학교에서 제대로 훈련받지 못한 직원들을 잘 훈련시켜서 조직과 사회에 유용한 인재로 육성할 사회적 책임이 있다.

2. 기업 조직에서 성품이 필요한 이유

첫째, 경영 이슈이다

기업이 경영목표를 달성하고 궁극적으로 조직의 비전을 실현하기 위해서는 조직 구성원들이 각자에게 요구되는 역량을 갖추고 업무에 몰입함으로써 최상의 성과(best performance)를 창출해야 한다. 이때, 업무에 대한 몰입은 직원의 도덕 감정 즉, 성품에 의해 좌우된다고 할 수 있다.



핵심 인재가 사업 성공에 중요함은 사실이다. 하지만 오늘날 안정적인 수익을 오랫동안 유지하는 최고의 기업은 그 직원들이 아무리 '평범'하다 할지라도 개인의 잠재력을 최대한 발휘되도록 돕는 회사이다. 또, 평범한 직원이 잠재력을 발휘할 수 있게 하는 동력은 지식의 양이 아니라 마음의 문제이다.¹

기업에서 일어나는 수많은 경영 이슈들의 근본 원인을 살펴보면 역량과 함께 성품이 조직 경쟁력의 핵심 요소임을 알 수 있다.

기업에서 주로 발생하는 문제로는 높은 이직률, 사기 저하, 생산성 저하, 소통 곤란, 품질 불량, 업무적 갈등, 원가 상승, 능력 하락, 시간 낭비, 잦은 안전사고 등이 있다. 이러한 문제들이 발생할 때 기업 조직에서는 일반적으로 표면적 원인 즉, 낮은 임금, 리더십 부족, 안 좋은 설비, 책임 불명확, 기준 불명확, 경쟁 치열, 높은 원료가, 기술 부족, 공정 트러블, 근무환경의 열악 등에 초점을 두고 이를 해결하기 위해 많은 시간과 노력을 기울인다. 예를 들어, 직원의 이직률이 높아 지거나 사기가 떨어지면 그 원인을 낮은 임금, 리더십 부족에 있다고 보고 처우를 개선하거나 리더십 향상을 위해 리더들의 교육을 실시한다. 하지만 처우를 개선해도, 리더 교육을 해도 직원의 이직률이나 사기 저하 문제가 근본적으로 해결되지 않는다. 왜냐하면 표면적인 문제의 표면적인 원인을 해결하는 것은 눈에 보이는 문제만을 치료하는 처방이기 때문이다.

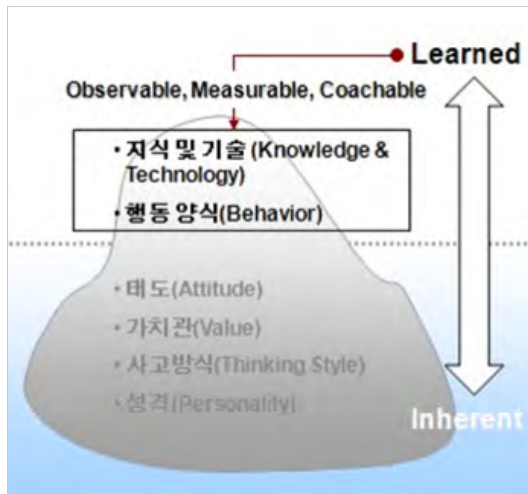
기업 내 이슈들을 좀 더 면밀하게 들여다보면, 충성심 부족, 우선순위 없는 일 처리, 열정 결여, 집단이기주의, 경솔함, 사치와 낭비, 창의성 부족, 근무태도 불량, 경각심 부족 등 같은 근본적인 문제가 있음을 알 수 있으며, 이 문제들의 근본적 원인에는 직원의 자질,

오늘날 기업 조직의 문제와 그 원인	
표면적 문제	높은 이직률, 사기 저하, 생산성 저하, 소통 곤란, 품질 불량, 업무적 갈등, 원가 상승, 능력 하락, 시간 낭비, 잦은 안전사고
표면적 원인	낮은 임금, 리더십 부족, 안 좋은 설비, 책임 불명확, 기준 불명확, 경쟁 치열, 높은 원료가, 기술 부족, 공정 트러블, 근무환경 열악
근본적 문제	충성심 부족, 우선순위 없는 일 처리, 열정 결여, 집단이기주의, 경솔함, 사치와 낭비, 창의성 부족, 근무태도 불량, 경각심 부족
근본적 원인	직원의 역량 부족 + 좋지 않은 성품

1 탐 힐-윌터 켄킨스, 『위기 극복의 힘, 성품 DNA』, 아이비엘피코리아, 2016

즉 역량의 부족과 좋지 않은 성품이 있다. 예를 들어, 직원의 이직률이 높거나 사기 저하라는 문제의 원인을 리더에게 있다고 여기고 리더십 역량을 향상시킨다고 해서 모든 문제가 해결되는 것은 아니다. 부하인 직원들의 성품, 열성, 유용성, 충성심 등의 성품도 함께 개발되어야 필요충분한 솔루션이 될 수 있다. 이는 신세대와 구세대 간의 성품 매치(character match)가 조직적응 내지는 조직문화 적합의 토대가 되기 때문이다.

둘째, 역량 중심 교육의 맹점이다



역량冰山 모형(iceberg model)

지금까지의 기업교육은 '역량冰山모형'에서 빙산 윗부분 즉, 측정 가능한 역량에만 집중해왔다. 당연히 빙산 아랫부분 즉, 가치관, 신념, 성품 등은 태생적이고 학습 불가능한 영역이라고 간주했고, 기존 교육에서 항상 배제되어왔다. 따라서, 지금까지의 기업교육은 반쪽짜리라고 해도 과언이 아닐 것이다.

교육은 '콩나물시루에 물 붓기'라고 한다. 물을 부으면 시루 구멍으로 대부분 빠져나가는 것처럼 보이지

만, 꾸준히 물을 주다 보면 모르는 사이에 쭉쭉 자라는 콩나물처럼 사람도 어느새인가 성장한다는 의미이다.

그렇다면 학습이 불가능한 영역이라고 배제해왔던 아랫부분이 왜 중요할까? 현장을 둘러보면 때로는 커뮤니케이션 강사가 커뮤니케이션이 안 되고 CS 강사가 고객서비스가 안 되는 경우가 있다. 리더십 강사가 리더십이 없고, 코칭 전문가나 상담 전문가가 자신의 자녀들 문제를 해결하지 못한다. 인간의 성격 유형을 이해하고 사람을 대하거나 일하는 스킬을 다 습득했는데도 마음이 내키지 않을 때가 있다. 즉, 지식과 기술이 없어서가 아니라, 성품의 바탕이 없기 때문이다.

고객을 대하는 스킬은 있는데 고객에 대한 공황한 마음, 현대의 마음, 후함의 마음이 없으면 아무리 친절할 말과 행동과 태도를 보인다고 해도 고객은 진정한 친절을 느끼지 못할 것이다. 리더가 숙달된 코칭기술을 발휘하여 경청하고 공감해주고 반응해준다고 해도, 부하에 대한 깊은 애정과 공황, 존중을 갖고 있지 않다면 진정성 있는 코칭이 될 수 없다.

대면하지 않고 재택근무를 하는 언택트(untact) 시대에는 업무 지식이나 스킬 이상의 것이 요구된다. 아무도 보지 않는 곳에서 최선을 다하는 마음가짐과 자세 즉, 신뢰성 창의성, 책임감, 철저함의 성품을 필요로 하는 것이다.

이처럼, 앞으로의 기업교육은 역량 중심의 HRD가 채워주지 못했던 빙산 아랫부분에 초점을 두어야 할 것이다.

미래학자 패트리셔 애버던은 그의 저서 『메가트렌드 2010』에서 21세기를 '영성(spirit)의 시대'라고 명명하며 윤리의식이 투철한 회사의 제품을 선호하게 될 것이라고 했다. 기업의 조직문화가 핵심 경쟁력이 된다는 의미이다. '전략의 동일화 현상'과 같이, 조직 간에 역량 차이(Gap)도 점점 줄어들고 있기 때문에 역량이 그 조직의 경쟁력을 보장해주지는 못한다. 쉽게 따라할 수 없는 차별화된 '영성 기업(spiritual company)'을 실현하기 위해서는 영성의 기반이라고 할 수



있는 조직 구성원들의 성품을 개발할 필요가 있다.

• 리더십 교육의 맹점

스트브 코비에 의하면 리더십 이론은 크게 두 가지 접근으로 구분된다. 특성론, 행위론, 상황론, 변혁적 리더십 이론은 ‘성격 중심적 접근’이고, 슈퍼 리더십과 진정성 리더십은 ‘성품 중심적 접근’이라고 할 수 있다. ‘성격 중심 리더십’ 접근은 리더(또는 직원)가 팔로워(Follower)나 동료, 고객의 성격 유형이나 특성에 따라 적절한 리더십 스킬을 발휘하는 데 초점을 둔다. 반면, ‘성품 중심 리더십 접근’은 상대방과는 무관하게 리더(또는 자기 자신) 내면의 창의성과 잠재 능력, 내적 동기를 일깨우는 데에 초점을 둔다.

신입사원 때부터 경영자가 되기까지 체계적으로 육성된 리더들이 존경받지 못하는 이유는 기존의 역량 기반 리더십 교육에서 사람이나 조직에 대한 영향력을 효과적으로 발휘하는 데 필요한 지식과 스킬, 태도에 초점을 맞춘 ‘성격 중심 리더십’이 강조되었기 때문이다. 이에 충실했던 리더들은 겉으로 보이는 리더십 역량은 뛰어날지 몰라도, 진정한 내면의 성품은 균형 있게 개발되지 못했다.²

이러한 불균형을 해결하기 위해서는 기업교육 분

야에서 패러다임의 획기적인 변화가 필요하다. 기존의 역량 중심의 HRD(Human Resources Development)을 뛰어넘어 ‘역량과 성품이 통합된 HRD’로 나아가야 하는 것이다. 역량이 뛰어난 직원이 반드시 높은 성과를 낼 것이라는 명제는 최근 그 실효성에 의구심이 생기고 있다. 역량은 뛰어난데 성과를 못 내는 이유를 살펴보니, ‘몰입’이라는 이슈가 대두되었기 때문이다. 객관적인 역량은 탁월함에도 불구하고 그 성과를 못 내는 경우는, 내적 동기의 결핍에 상당한 원인이 있다는 것이다. 기업이 요구하는 고성능을 창출하기 위해서는 역량의 강화와 더불어 직원들의 내적 동기를 변화시키는 것이 기업교육의 진정한 목표가 되어야 한다. 여기서 말하는 내적 동기는 ‘어떠한 대가를 치르더라도 옳은 것을 선택하려고 하는 내적 동기, 즉 성품(Character)’을 말한다.

따라서 성품 기반 교육은 기존 역량 기반의 기업교육(HRD)이 갖고 있는 맹점을 보완하여 기업교육이 추구하는 ‘바람직한 상태로의 계획적 변화’를 완성하게 될 것이다.

“리더가 된 당신은 리더십 강의를 듣고 언론을 대하는 훈련을 받고 법무팀장에게 준법에 대해 배우고 직위에 걸맞은 옷차림을 하고, 전문가에게 코칭도 받는다. 이론적으로 당신은 뭐 하나 부족할 것이 없다. 그

2 스티브 코비, 『성공하는 사람들의 7가지 습관』, 김영사, 2017

러나 이 모든 값진 훈련과 서비스로도 리더의 현실에 완벽히 대처할 수는 없다. 리더 자리에 올랐으니, 이제 당신은 자신의 성품을 기업 경쟁력의 핵심 요인으로 다루어야 한다. 리더의 성품은 개인적이고 사소한 부분이 아닌, 회사 전체의 기질을 결정하는 요소이기 때문이다. 당신이 어떤 사람인가가 곧 당신의 비즈니스 성과를 좌우할 테니까.”³

• **신입사원 교육의 맹점**

신입사원 교육은 어떻게?

요즘 기업 조직은 ‘Z세대’와 ‘라떼(Latte)세대’의 화합과 조화를 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

“90년대생이 온다.”로 대별되는 ‘Z세대’ 직원들을 이해하지 못하면 “라떼는 말이야(Latte is Horse).”라고 ‘꼰대’로 취급받는 상황이 되었다. 왜 이렇게 되었을까? 기성세대는 잘못되었고 새로운 세대는 무조건 옳다는 말인가? 아니면 기성세대가 신세대를 이해해야 하고 신세대는 기성세대를 이해하지 않아도 된다는 것인가? 만약 그렇다면 기성세대에게는 너무나 억울한 일이 아닐 수 없다. 4차 산업혁명 시대, 언택트(Untact) 시대 등 빠르게 변화하는 환경에 대응해야 하는 처지에 신세대를 이해하고 그들을 리드해야 하는 이 중고에 시달리는 것이 기성세대이다. 신세대는 하고 싶은 대로 하고, 기성세대들이 신세대를 알려고 노력해야 한다면 기성세대에게는 그야말로 일방적으로 불리한 조건이다. 선배 세대에게 맞추기 위해 두통약을 먹어가면서 무던히도 애쓰고 힘써서 이 자리까지 왔는데, 선배들이 누렸던 권위도 누려볼 겨를 없이 신세대 부하들에게 맞추기 위해 각고의 노력을 해야 하는 비극적인 상황에 맞닥뜨린 것이다.

신입사원을 대상으로 하는 직장 예절 교육에서도 내적 동기보다는 당위성과 스킬에 초점을 두고 상대방의 성격이나 스타일에 맞출 것을 강조한다. 커뮤니케이션 교육도 성격 유형별 스킬을 훈련하고, 리더들

에게는 신입사원의 언어와 문화를 이해하는 데 중점을 둔다. 그러다 보니 세대 차이로 인한 격세지감과 “라떼는 말이야.”라는 자조 섞인 말이 저절로 튀어나온다. 신세대들에게 컴퓨터나 휴대폰 기능을 물어봐야 하는 처지에, 신세대의 언어와 문화까지 이해해야 생존할 수 있는 시대가 된 것이다. 기성세대에게는 그야말로 끝없는 스트레스의 연속이 될 수밖에 없는 상황이다.

이 끝없는 악순환의 고리를 끊을 수 있는 방법은 없는 것인가? 바로 성품이 그 해답이 될 수 있다고 확신한다.

• **직무교육의 맹점**

직무교육의 경우도 이와 유사한 상황이다.

CS(customer service) 교육의 경우, 서비스 마인드 교육을 하기는 하지만 그건 어디까지나 고객에 초점을 맞춘다. 즉, 고객 유형에 따라 적합한 응대 스킬을 훈련하는 ‘성격과 스킬 중심의 교육’인 경우가 많다 보니, 중압감 상황에 대한 성품훈련이 제대로 되어 있지 않은 서비스 직원들은 고객으로부터 마음에 상처를 받는 ‘감정노동자’가 되고 만다.

‘이럴 땐 이렇게, 이런 유형에게는 이렇게...’와 같이, 그 이유를 상대방 입장이나 성격 유형에 근거를 둔다. 결국 나는 그렇게 하고 싶지 않아도 상대방이 선호하는 거니까 맞추라는 것이다. 성과를 내기 위해서, 문제를 일으키지 않기 위해서, 조직을 위해서 개인은 참아야 한다. 하지만 나는 어떤가? 리더인 나는? 고객 서비스 담당자인 나의 감정이나 성격은 억지로 접어들어야 하는가?

도저히 소화가 안 된다. 억울하다. 죽고 싶다. 나는 없고, 상대방이나 조직만 있다.

안전 교육의 경우도 마찬가지이다. 안전 수칙, 사고 사례, 처벌 규정 등에 대한 교육도 하고 안전한 근무환경 개선을 위해 많은 시간과 비용을 들이고 있지만, 노력에 비해 실제로 발생하는 안전사고는 그다지 줄어들지

3 로버트 롤런드 스미스, 『현실을 상상하라』, 어크로스, 2013

들지 않는 것이 현실이다. 안전사고 사례를 살펴보면 아이러니하게도, 새로 입사한 신입직원이 사고를 내기도 하지만 대부분 해당 업무 현장에 익숙하고 안전 교육을 오랫동안 받아온 기존 직원들인 경우가 많다.

왜 그럴까? 익숙한 환경에서 일하면 안전사고를 당하지 않는 것이 이치인데, 그 이유는 무엇일까? 조금만 생각해 보면 바로 '경각심' 성품의 부족에 기인한 것임을 알 수 있다. 즉, 위험성이나 안전수칙을 몰라서 사고가 나는 것이라기보다는 '바르게 대처할 수 있도록 주변 상황을 의식하는'경각심이 약해졌기 때문에 기존 직원들이 사고를 당하는 것이다.

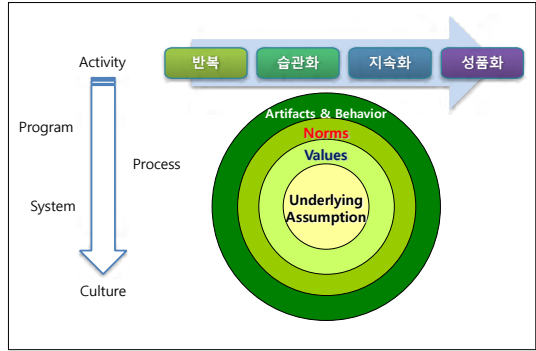
영업 교육도 성격과 스킬 중심의 교육을 한다. 영업 사원은 간과 쓸개를 빼놓고 출근한다는 말이 있다. 그만큼 갑의 파워가 강력하다는 뜻이다. 나보다는 고객이 우선이고 나는 조직의 성과를 내기 위해 존재한다. 영원한 갑과 을의 관계라는 악순환 속에서 과연 해결책은 없을까?

상대방의 성격을 이해하고 스킬을 익혔다고 해서 나의 내면 동기가 바뀌지는 않는다. 따라서 내면 동기인 성품을 훈련하지 않고는 근본적인 해결이 되지 않는다. 내면 동기의 변화가 수반되어야 중압감 상황에서도 평안과 기쁨을 누리고 사랑과 공휴, 열성, 용서와 포용을 할 수 있다.

성격과 성격, 입장과 입장, 논리와 논리가 맞닥뜨릴 때 우리는 감정의 홍수 상태가 되어 역지사지의 평정심은 온데간데없고 분노와 자기연민에 휩싸인다. 내면 동기인 성품을 훈련받고 깊이 뿌리내린 사람만이 이 중압감의 상황을 평정심을 갖고 해결할 수 있다.

셋째, 조직문화 구축 이슈이다

행동은 의식적 반복을 통해 습관이 되고, 이 습관이 상황과 여건에 관계없이 일관성 있게 지속되면 무의식 수준의 성품으로 내재화된다. 그런데 많은 조직들



이 핵심 가치를 업무 현장에 적용할 수 있도록 규범화한 후에는 단속적인 강조와 실행에 머무름으로써 진정한 조직 변화와 혁신에 도달하지 못하고 있다.

조직문화 구축 활동 중의 대표적인 예가 '핵심 가치 내재화 프로그램'이다. 우수한 기업들이 많은 시간과 비용을 투자하는 장기 프로젝트를 통하여, 조직의 미션, 비전, 핵심 가치, 행동규범을 도출하고 이를 직원의 의식과 업무 속에 내재화시키기 위해 노력한다. 비전 가이드 책자를 만들고 비전 선포식을 하며 CI(Corporate Identity)를 변경하고 집체교육을 통해 새롭게 정립된 조직의 비전 체계(vision system)을 인지시키려 한다. 베스트 프랙티스(best practice) 경진대회, 조직문화 인식도 조사를 통한 인사평가 반영 등을 통해 비전체계가 단위 조직과 구성원 개개인의 업무 현장에서 스며들 수 있도록 애쓴다. 어떤 유명 기업은 감사운동을 인사평가제도와 연계하여 해당 기간 동안 감사일기를 얼마나 썼는지를 가지고 인사사고에 반영하기도 한다.



그러나 이런 노력에도 불구하고 그 성과는 어떠한가? 오늘날 기업 조직에서 감사캠페인, 칭찬캠페인, GWP운동을 벌이고 있음에도 지속되지 못하거나 실패하는 이유는 무엇인가?

그것은 직원의 자발적 동기와 유익이 없기 때문이다. 대부분의 조직문화 구축 운동이 회사의 필요에 의해 시작되고 회사의 주도에 의해 추진된다. 때문에 조직 구성원들은 그 취지를 조직 차원의 필요라고 인식하면서, 비자발적이고 피동적으로 참여하게 된다. 조직문화 운동이 추진되는 동안은 어쩔 수 없이 동참은 하지만, 회사 주도의 운동이 시들해지게 되면 그 활동이 점점 둔해지거나 중단되고 만다.

일하기 좋은 회사로 정평이 난 몇몇 기업들을 방문할 기회가 있었다. 회사 이름을 말하면 “아, 그 회사!”라고 할 만큼 유명한 E사, K사, M사, N사의 기업문화 담당자와 면담하면서 놀라운 사실을 발견하게 되었다. 각종 경영자 조찬회에서 베스트 사례로 여러 차례 소개된 바 있는 감사운동, 행복운동, 칭찬운동 성과가 해당 기업의 직원들이 실제로 체감하는 것과는 다르다는 사실을 알게 된 것이다.

감사운동을 하는 모 회사는 감사일기 공유방이 있어서 사장님을 비롯한 모든 직원들이 볼 수 있도록 되어 있고 반기마다 감사일기를 얼마나 썼는지를 가지고 직원을 평가하는 인사과과시스템을 갖추고 있다. 감사운동 초창기에는 직원들도 재미있어하고 적극적이고 능동적인 참여가 이루어졌지만, 한 해 두 해 계속 되면서 많은 직원들이 감사일기를 쓰는 데 스트레스를 받았다. 5년이 지난 시점에서는 종업원 만족도를 조사한 결과, 의미 있는 만족도 향상이 나타나지 않았다고 한다.

감사운동을 하는 모 기업은 회장이 감사운동으로 인해 많은 감동을 느끼고 직원들에게 감사운동을 하자고 제안하여 수년 동안 시행했는데 결국 실패했다고 한다. 그 이유는 감사운동을 자신의 삶이나 가정에 적용하기보다는, 고객을 움직이기 위한 감사 편지 기

술로만 활용했기 때문이었다.

행복경영을 하고 있는 몇몇 기업들의 담당자들과의 만남을 통해서도 유사한 상황을 발견할 수 있었다. 기업은 행복경영을 하기 위해 직원들의 인생 설계(life plan)를 도와주는 프로그램을 정례적으로 운영하는 등 최상의 복지를 위해 많은 노력을 기울였다. 그러나 그런 노력이 무색하게도 직원의 이직률이 매우 높다고 한다. 심지어는 행복경영을 주관하는 직원조차도 행복하지 않다고 말했다.

모토는 직원 행복을 외치지만, 실상은 조직성과 창출에 초점을 두고 있다는 것을 직원들 대부분은 알고 있다. 조직문화 운동이 벌어지면 열심히 참여하는 척 하지만, 마음속으로는 “이 또한 지나가리라.”라는 의식이 작용하는 것이다.

동기와 지속가능성은 어디까지나 직원 마음을 어떻게 움직이느냐에 달려 있다. 결국 조직문화 구축의 문제도 직원 개개인의 성품을 어떻게 개발하느냐에 달려 있는 것이다.



강 성 통

현) 한국희망센터(주) 소장

현) 한국성품경영협회 부회장

연세대를 졸업하였고 연세대 대학원에서 산업교육학을, 숭실대 대학원에서 평생교육학을 전공하였다.

삼성(한솔), LG, Wal-Mart Korea의 HR부서에서 근무했고 (주)원원공정변화컨설팅을 설립하여 10년 간 대표이사를 역임했다.

긍정심리 기반 조직개발(A.I. : Appreciative Inquiry)과 성품(Character) 기반 리더십 개발 및 조직문화 혁신 프로그램을 국내 조직에 도입하여 개인과 조직의 변화와 성장을 지원하기 위해 다양한 컨설팅과 강의활동을 수행하고 있다. 《조직변화의 긍정혁명 A.I.(2009)》, 《위기 극복의 힘, 성품DNA.(2016)》, 《위기 극복의 힘, 인성수업(2017)》을 번역하였고, <학습스타일과 팀 효과성의 상관성에 관한 연구(2004)>, <예술강사 역량 측정도구 개발 및 타당화(2014)>, <존중의 힘(2022)>를 저술하였다.

홈페이지: www.khope.kr 휴대폰번호 : 010-5480-6506

“조직의 미래 비즈니스 성품이 좌우한다”

“말할 것도 없이 성품은
모든 진정한 리더십의 기초이다.”

-John C. Maxwell -

“훌륭한 조직에는 훌륭한 사람과
훌륭한 문화가 있다.”

-Ray Dalio, 브릿지워터 CEO-

“우리는 지성만으로는 불충분함을,
지성에 성품을 더해야 함을
명심해야 할 것입니다.
그것이 진정한 교육의 목표입니다.”

- Dr, Martin Luther King-

☎ ESG성품경영시스템 인증 및 교육 문의 : 02-2242-2012



Good Character, Good Company
한국성품경영협회

“한국성품경영협회는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.”

한국연구재단 기관 등록번호 8B4727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 https://blog.naver.com/character_management
홈페이지 <http://kaocm.or.kr/> 이메일 character_management@naver.com 모바일 010-6839-4970