

나를 알고 너를 알면 커리어 설계와 협업 성공률 높아

#유명 S대에 진학해 과대표를 할 정도로 리더십과 사회성이 좋아 보였던 학생이 심각한 우울증 환자에 스트레스를 받을 때마다 잠수타기를 하여 졸업을 못해 7년차 학교를 다니고 있었다. 이 학생의 흥미와 적성을 진단해보니 어문계에 다니고 있었음에도 수학정식 풀기로 스트레스를 해소할 정도로 숫자와 분석을 좋아하던 전형적인 '이과형' 학생이었다. 자신의 흥미에 맞지 않는 공부를 해야 하는 스트레스로 학교 적응이 어려웠던 것이다. 결국 그 학생은 컴퓨터공학과로 편입한 후 자신에게 맞는 커리어 방향을 이어가고 있다.

#즉각적 실행력을 강조하는 상사는 데이터 분석을 통한 신중한 의사결정, 절차를 중시하는 직원을 보고 느리다며 못마땅해 할 수 있다. 부하직원도 상사가 급하고 신중하지 못하다 여기며 서로 불신한다. 이때 상대의 성향을 서로가 미리 알고 있다면 타인의 행동을 오해없이 이해하게 될 가능성이 높다.

사람마다 각자의 성향에 맞는 커리어 방향을 설계하거나 여러 개인이 각자의 장점을 결합해 함께 협업해야 하는 경우가 있다. 이 때 첫 번째 사례와 같이 자신이 좋아하는 것과 잘하는 것을 정확히 구별 못해 본인에게 맞지 않는 커리어 설계로 시행착오를 겪을 수도 있고, 두 번째 사례처럼 서로의 성향을 몰라 팀원의 실력을 불신하는 문제가 생길 수 있다.

기업에서는 직원의 성향을 알고 그에 맞는 경력개발 설계를 해주거나, 최고의 합을 낼 수 있는 팀을 빌딩하기 위해 조직 내 개인의 특성 파악이 필요하다. 여기서는 이를 위한 진단 방법인 버크만 진단과 이를 기업 내 HR에서 적용한 사례를 소개하고자 한다. P&G, 질레트, 포드와 같은 다국적 기업, 하버드 비즈니스스쿨과 같은 유명 대학에서 이미 실시 중인 버크만 진단은 팀 빌딩, 리더십, 갈등관리, 영업관리, 신입교육, 승진자 교육, 조직 활성화 등에서 널리 사용되고 있으며 국내에서는 론칭 2년차를 맞았다.

행동뿐만 아니라 동기도 중시해야

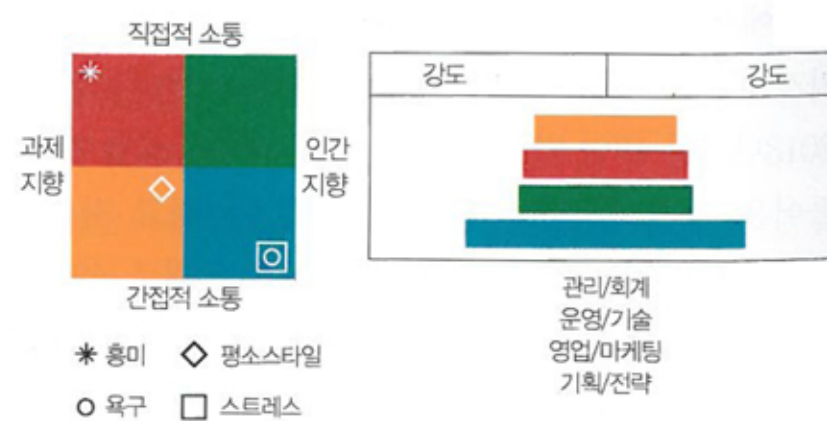
버크만 진단은 '대인관계 속 개인의 모습'과 '문제 인식

식 방식'을 종합적으로 살피고, 행동지표 뿐만 아니라 동기지표도 다룬다는 점에서 타 성격진단도구와 차이가 있다.

우선 인간의 라이프스타일을 구분해 ▲강한 추진력은 '빨강' ▲데이터 중심·관료적은 '노랑' ▲콘셉트 창조는 '파랑' ▲커뮤니케이션은 '초록'으로 색깔을 부여한다. 인간의 '평소행동' '흥미' '욕구' '스트레스'가 잘 생기는 곳을 라이프스타일 색 영역에 표시한다. 가령, 시스템 내에서 절차와 데이터에 의거해 일하길 희망하는 자가 평소행동에서는 자유분방하고 사람들과 활발한 모습으로 존재할 수 있다. 이 사람은 흥미와 욕구는 노란색에, 평소행동은 초록색에 표시될 것이다. 이처럼 타인에게 보이는 행동과 실제 그 사람의 욕구가 다를 수 있음을 버크만 진단은 전제하고 있다.

'문제 인식 방식'을 나타내는 바는 직업 환경에서 문제를 보는 시각과 일 처리하는 방식을 나타낸다. <그림 1>에서 오른쪽에 보이는 컬러바 가운데 하단의 두 개가 검사자에게 가장 의미 있는 지표다. 대인관계 내 개인의 모습에서 나온 색과 일치하지 않는 경우가 많다. 대인관계에서의 방식과 '업무방식'이 다를 수 있음을 뜻한다.

<그림 1> 버크만 진단의 생활양식도해와 조직지향점



경력개발의 방향과 목표 설정에 활용

KT는 입사 4년차부터 10년차의 경력개발경로설정에 표준화된 커리어 검사 툴을 활용했다. 커리어코치가 90분 동안 검사 결과를 해석하고 개인의 경력 방향성

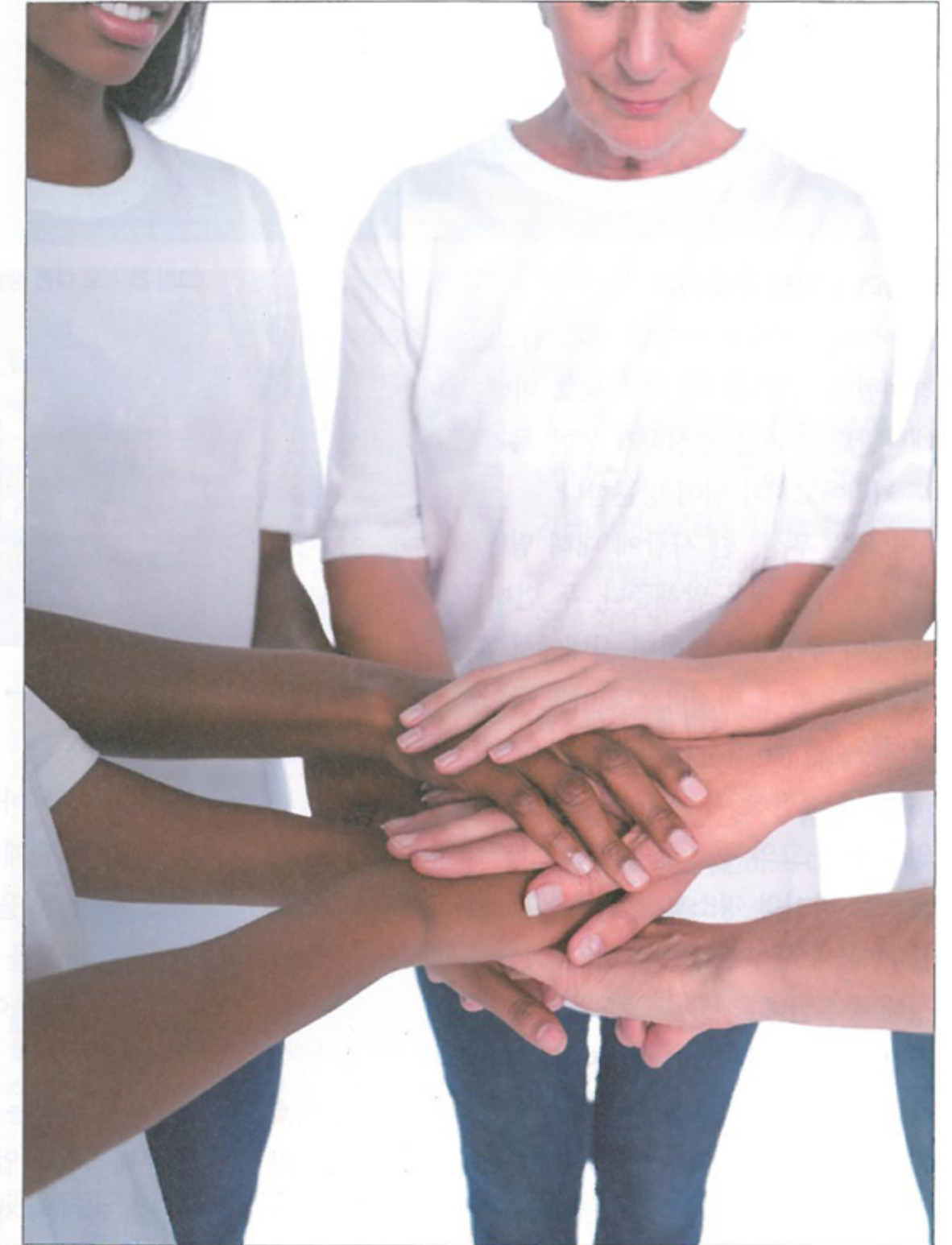
설정에 도움을 줄 경력개발특강을 실시했다.

참가자들은 과학적 결과를 바탕으로 커리어의 방향성과 목표를 구체화하는 계기를 얻었고, 흥미·조직지향·행동·성격 등의 자기이해에 기초한 경력개발의 중요성을 인식할 수 있었으며, 생애관점 및 순차적·역산적 실행 방법 등의 경력관리 방법론을 알게 됐다는 긍정적 의견을 제시했고 5점 만점에 4.5점의 만족도를 보였다.

직원들의 커리어 검사에서 흥미로웠던 점은 팀장이 각 부서의 특성이 반영된 성향을 보였다는 것이다. 인사팀장의 경우 대인관계와 일처리에 있어서 모두 초록색 성향이 두드러져 사람과의 관계, 커뮤니케이션을 중시하는 것으로 나타났다. 마케팅 팀장은 창조적인 파란색이 두드러졌으며 깊이 있는 통찰보다는 즉각적이고 빠른 템포를 가진 사람으로 드러났다. 기술팀장은 이공계열의 특징인 시스템, 데이터를 중시하는 노란색 성향이 높고 일처리에서도 분석과 실행력을 중요시 하는 것으로 나타났다. 이들 팀장들은 자신의 특성에 맞는 팀에 속해 있다고 해석할 수 있다.

KT는 경력개발특강에 참여할 정도로 경력의 방향성을 고민했던 직원 대상으로 경력 '목표' 설정을 돕고 그 실행을 자극할 1대1 커리어코칭을 실시했다. KT에서 경력개발의 가장 큰 축은 임원으로 가는 관리자 라인을 갈 것인지, 한 분야에서 전문가로 성장할지로 나뉜다. 참가자들은 커리어코칭을 통해 여기에 대한 기준점을 잡을 수 있었고 부서이동에 대한 구체적 조언이 다뤄져 향후 경력관리를 어떻게 해야 할지 알 수 있었다는 반응과 함께 4.7의 높은 만족도를 보였다.

커리어 코칭은 자기이해에서부터 시작해 활동영역 설정, 워크앤라이프밸런스 차원으로까지 나아간다. 자신에게 맞는 커리어 중심을 잡기 위해 커리어검사 결과를 이해시킨다. 중심잡기를 한 후 자신이 어떤 식으로 부



서이동이나 직무를 만들어갈 것인지 하나씩 그림을 그려보고 아닌 것들에 대한 가지치기를 하도록 했다. 마지막으로 경력과 라이프통합관점에서 전체 인생에서 무엇을 포기하고 지켜낼 것인지를 결정하게 했다.

유통관리를 5년차 담당하던 주니어 사원은 한 분야의 전문가로 성장할 것인지, 두루두루 업무를 쌓아 관리자로 나아갈 것인지 고민했다. 이 직원은 버크만의 커리어 진단에서 인간관계와 일처리방식 모두에서 사람과의 관계, 커뮤니케이션에 강점을 보이는 초록색이 두드러졌다. 커리어코칭은 검사자에게 일단 초록색 성향에 속하는 일을 가이드해주고 그 안에서도 직무와 업무의 경계를 설정하도록 안내했다. 해당 직원은 초록색 성향이 큰 만큼 결국, 관계 중심적인 세일즈 분야에서 전문가로 성장하고 창조성을 요하는(파란색) 마케팅 영역까지의 나이가 지 않기로 했다.

개인의 입체적 모습을 보여주는 성격검사 도구

버크만 국내 론칭 2년간의 경험 공유

최강의 드림팀 구축하기

KT에서는 팀장이 신청할 경우 팀빌딩에 커리어코치가 참여했다. 팀원간 자기 및 상호 이해를 바탕으로 경력 개발관련 소통을 증진하기 위한 목적으로 커리어 검사 후 커리어코치가 팀에 방문한다.

방식은 우선, 한 사람에 대해 팀원 전원이 돌아가며 그가 잘하는 것을 말해준다. 두 번째로 각자가 하고 싶은 것이 무엇인지 말하며 사내에서 혹은 퇴직 후 목표를 공유한다. 마지막으로 이를 종합해 경력개발 관련 액션플랜을 한 가지씩 작성해 공유하도록 했다.

업무관계향상 차원에서 우선, 한 사람에 대해 팀원 전원이 그의 평소 행동과 스트레스 행동을 말한 후, 스스로 자신의 평소모습, 스트레스 행동을 말한다. 이를 종합해 업무관계향상 관련 액션플랜을 한 가지 작성해 공유한다.

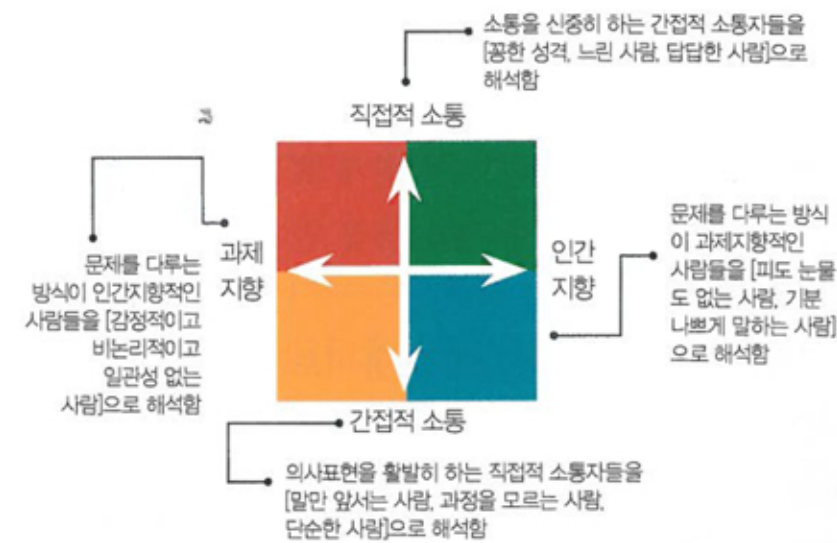
참가자들은 객관적으로 자신의 강점과 약점을 파악하고 자신을 돌아보는 시간을 가질 수 있었으며, 강점 기반의 경력개발 습관 형성의 중요성과 실천의지를 다지게 됐다는 의견과 함께 일회성이 아니라 주기를 갖고 해당 프로그램을 지속적으로 시행해야 한다는 필요성을 언급하며 4.5의 만족도를 보였다.

국내 H 해운업체는 팀빌딩 및 조직활성화를 위해 커리어 진단을 사용해 3개월간 총 16차에 걸쳐 668명에게 커뮤니케이션 교육을 실시했다. 교육의 주안점은 구성원들이 각자의 다양성을 이해하도록 하는 것이었다.

가령 <그림 2>와 같이 소통방식이 직접적인 사람이 있는 반면에 간접적인 사람이 있고, 과제지향적인 사람이 있고 인간지향적인 사람이 있다. 팀원의 성향이 어떠한지 알고 왜 그 사람이 지금까지 그런 인간관계를 맺어왔을까 이해하도록 하는 것이 팀원 간 협업에서 중요하다는 전제 하에 교육은 진행됐다.

또한 사람들의 다양한 일처리 방식을 이해하고 존중하는 시간도 가졌다. 버크만 진단에서 실행 성향을 나타내는 ▲빨간색의 사람은 현안, 문제해결, 가시적 결과를 중시하는 일처리 방식을 보이고 ▲파란색의 사람은

<그림 2> 서로 다른 생활양식을 가진 사람을 보는 시각 차이



창의적인만큼 아이디어, 혁신, 창조, 직관을 중시한다 ▲초록색은 관계지향적인만큼 설득, 동기유발, 상담, 교육을 중시해 일을 하고 ▲노란색은 규칙, 과정, 일정, 세부계획 일관성을 따르며 일을 할 가능성이 높다.

서로 다름을 이해하는 것은 리더십교육에도 유용하다. 평소행동과 일처리 방식이 빨간색에 가까웠던 모 그룹사의 리더는 직접적이고 과제중심적인 실행파로 평소 부하직원의 업무처리 방식에 불만이 많았다.

당초 리더는 자신과 같은 빨간색에 속하는 직원을 인식할 때는 '시원시원하고 명쾌하다'고 강점을 먼저 인식하는 반면, 다른 컬러들을 인식할 때는 그들의 특성을 약점화 하고 부정적으로 인식하는 경향이 높았다. 인식 전환 교육을 통해 보수적이고 융통성이 없다고 인식했던 노란색은 옳고아 믿을만하며, 속을 알 수 없어 답답하다고 여겼던 파란색에 대해선 기다려주면 아이디어가 많은 사람이라고, 초록색에 대해선 말이 많긴 하지만 다정하고 대인관계 스킬이 좋다는 식으로 장점을 중심으로 부하 직원을 바라봄으로써 직원의 일처리 방식을 신뢰하고 존중하며 각자의 특성에 맞는 프로젝트를 부여하는 식으로 활용하게 했다.

결국 리더가 부하직원들의 성향을 파악하고 이를 강점으로 인식하도록 하는 전환방법을 통해 부하의 성향별 대응전략을 차별화 했고 이를 통해 리더십 스킬을 향상시킬 수 있었다. **HR**

취재 이선민 기자 ktmn@hinsight.co.kr



▲ (왼쪽부터)사론 버크만 핑크 버크만인터내셔널 대표, 정연식 KT인재경영실 커리어컨설턴트, 박숙정 (주)제이엠커리어 버크만 진단사업부 상무이사, 오정근 국민대 겸임교수

70여 년의 역사를 가진 버크만 검사가 국내에 론칭된 이후 2년 동안의 성과와 교육에 활용된 사례를 함께 나누는 자리가 지난 6월 25일 여의도 전경련회관 다이아몬드홀에 마련됐다. 국내의 인사 및 교육 담당자 150여 명이 참석한 가운데 버크만검사가 타 성격유형검사에 비해 갖는 차별점, HR영역에서의 활용사례가 글로벌, 국내 기업 및 대학 등 다각도에서 다뤄졌다.

글로벌적으로 활용되지 오래

사론 버크만 핑크 버크만인터내셔널 대표는 버크만검사의 차별점으로 행동지표 뿐만 아니라 '동기지표'를 감안하고 대인관계뿐만 아니라 업무처리방식을 분석하는 등 타 성격검사도구에 비해 입체적으로 인간의 성격을 진단함으로써 겉으로 드러난 평소 모습 이상의 심연의 욕구, 스트레스, 동기유발 요인 등을 도출할 수 있음을 강조했다.

마크 워리페 버크만인터내셔널 세일즈·마케팅

총괄은 버크만이 글로벌적으로 활용된 사례를 설명했다. Walmart는 20년째 버크만을 팀빌딩에 활용하고 있고 후주의 보험회사 CHUBB는 고객센터 직원의 이직률을 낮추기 위해 직원 프로파일 분석에, 마케팅회사 ACXIOM은 직원들의 커뮤니케이션 방식 개선에, GILEAD는 협업에 사용하고 있다. 대학으로는 텍사스대학, 사우스캐롤라이나대학, 하버드비즈니스스쿨 등에서 대학생 진로설정이나 임직원 경력개발프로그램 설계, 비즈니스 수업내 팀빌딩에 활용 중이라고 한다.

국내 기업 적용사례

2009년 전직지원전문기업 제이엠커리어가 컨설팅 도구로 버크만 진단을 도입한 이래 국내에는 본격적으로 2012년부터 보급해 2년차를 맞고 있다. 지금까지 CJ, 두산, 현대상선, 삼성전기 등 국내 기업, 공공기관, 학교 100여 곳에서 사용했고 교육생 3,735명을 배출했다. 버크만 진단은 성격검사 도구에 그치지 않고 팀빌딩, 리더십, 갈등관리, 영업관리, 신입교육, 승진자, 조직활성화 등에 활용되고 있다.

정연식 KT 인재경영실 커리어컨설턴트는 KT그룹에서 경력개발경로 설정, 팀빌딩 등에 버크만을 적용해 직원들이 전문가와 관리자 중 자신에게 적합한 경력경로를 설정하고 최적의 팀구축을 위한 팀원 간 장점 이해의 중요성을 깨닫게 된 사례를 공유했다. 현미속 하우코칭 대표는 대기업 임원 리더십 개선을 위한 코칭, 갈등관리에 적용한 사례를 발표했으며 이밖에도 황선영 커리어컨설턴트, 오정근 국민대 겸임교수 등이 버크만을 통해 커리어와 비즈니스 코칭을 한 사례를 설명했다.

서명성 코치는 버크만진단을 코칭스킬에 접목해 S대 인문계와 K대 이공계 대학생 진로탐색에 활용한 사례를 공유했다. 서 코치는 특히 자신의 흥미에 맞지 않는 학과 선택을 한 학생이 버크만진단을 통해 진로 수정까지 하게 된 사례를 소개하며 본인의 장단점과 흥미의 객관적 인지가 경력 설계에 중요함을 시사했다. **HR**

취재 이선민 기자 ktmn@hinsight.co.kr