

포스트 코로나 시대와 회복탄력성



한준기
솔브릿지 국제경영대학 교수
에임즈 인터내셔널코리아 고문

왜, 회복탄력성에 더 주목하는가?

회복탄력성이라는 역량이 팬데믹과 포스트 코로나 시대에 새삼 주목을 받고 있다. 사실 다국적기업에서는 이미 10여 년 이전에도 리더가 갖추어야 할 주된 역량(성향이나 기질) 가운데 하나로 회복탄력성을 꾸준히 강조해오고 있다. 그런데 그 중요성이 오늘날 새삼 더 강조되고 있는 것이다. 사람들은 회복탄력성을 대개 인생의 어려운 사건으로부터 회복하는 ‘개인의 능력’으로 정의한다. 의학전문가들은 단순히 어려운 상황에서의 회복이 아니라, “인생의 내리막길이란 역경을 견디어 내고, 회복해 다시 성장하는 것”이라고 강조한다.

회복탄력성이 높으면 개인과 조직 모두에게 이점이 있다는 주장은 공감하는 부분이다. 예를 들자면, 높은 수준의 회복 탄력성은 배움과 학습 성취도를 개선시키고, 직무 참여도나 몰입도를 높일 수 있고, 절제와 신중함이 있기에 위험요소를 줄일 수도 있다. 도전적인 상황에도 잘 대처하고, 번아웃(Burnout) 증후군도 줄어든다. 조직 내의 커뮤니케이션도 활발해진다. 무엇보다도 높은 수준의 회복탄력성은 비즈니스나 삶의 전망에 대해 긍정적인 방향의 접근을 가능하게 해 궁극적으로 더 나은 수준의 문제해결이나 동기부여를 돕는다고 전문가들은 입을 모은다. 결국, 침체기를 극복하고 다시 성공으로 진입할 가능성을 높이는 것이다.

개인의 삶은 말할 필요도 없고, 기업현장에서 회복탄력성의 중요성은 늘 존재해왔다. 목표 달성 과정에서 필연적으로 실패나 좌절을 경험할 수밖에 없는 것이 비즈니스 세계의 자연스러운 이치이다. 그런데 신종 코로나 바이러스(코로나19)라는 복병의 공격으로 불확실성과 변화가 가중되다 보니 심리적 충격과 무력감이 더 커진 것으로 보인다. 코로나19 이후에도 상황은 만만치가 않다. 일하는 방식이나 노동력 등을 포함해서 너무 많은 것이 변했기 때문이다. 시시각각 요동치는 상황변화를 모두 시스템만으로는

효과적으로 통제할 수는 없다. 상시적인 원격 근무가 일상화되고 일하는 방식과 일하는 인력의 다변화로 같은 공간에서 이전만큼의 물리적 상호작용이 이루어지기는 어렵다. 결국, 개인 구성원의 역량, 자율성 및 마인드 세트가 기업의 위기 탈출과 새로운 시대 성공의 핵심 열쇠가 돼버렸다. 개인의 회복탄력성에 더욱 주목할 수밖에 없는 현실이다.

회복탄력성, 어떻게 강화할 것인가?

회복탄력성을 강화시키거나 새롭게 구축하는데 중심이 되는 몇 가지 사안이 있지만 한계점도 수반된다. 우선, 표면적으로는 이러한 것들이 과거의 아젠다(Agenda)와 비교해서 그리 특별해 보이지 않는다는 것이다. 지금까지 여러 기업들이 추진해온 효과적인 조직 개발과 관리를 위해 시도했던 것들과 중복되거나 큰 차이점이 없어 보일 수 있다. 사용자나 구성원 모두에게 신선하게 느껴지지 않을 수도 있다. 이를테면, 소통과 커뮤니케이션을 강화하는 것, 변화를 일상적인 것으로 받아들이는 것, 목표지향적으로 나아가는 것, 결단력을 높이는 것, 다양한 관점을 지향하는 것 등이다. 다른 한계점은, 경영진이 추진을 도울 수는 있지만, 조직 전체를 ‘장악’하지 못한다는 것이다. 회복탄력성은 지극히 개인적 영역의 비중이 상당히 크다. 다소의 의견 차이는 있겠지만, 보통, 개인의 신체적(Physical), 감정적(Emotional), 영적(Spiritual), 그리고 정신적(Mental)인 네 가지를 회복탄력성의 주요 축으로 구분을 하곤 한다.

이런 배경 때문에 기업은 보통 구성원들의 신체적, 심리적 웰빙을 관리해주는 프로그램 도입으로 시동을 건다. 필자도 과거 다국적기업의 임원 재직 시 해외 출장을 가면 꼭 이런 주제 관련 세미나에 장시간 참여하곤 했다. 국내 한 제약사는 건강관리코치 앱을 임직원들에게 제공 이를 통해 식단과 운동량, 운동법 등을 조언해줌으로써 구성원 스스로가 건강을 관리하는 습관을

갖도록 장려한다. 미국의 AT&T의 경우는 구성원의 멘탈 관리에 관심을 기울인다. 특히, 승진 발표나 직무 이동 등의 조직 변경 시 구성원들의 감정과 사기 변화의 예의주시하고 분석하며, 상담이나 교육 등을 통해 개별 멘탈 케어를 실시한다. 이외에 구성원을 위한 일대일 고충상담 서비스나 웰니스(Wellness) 컨설팅 서비스 프로그램도 다국적기업을 중심으로 시작돼 점차 국내 기업으로도 확산되고있다.

신체적, 심리적 웰빙과 더불어 기업들은 업무 공간을 새롭게 디자인하는데 적지 않은 투자를 하고 있다. 이는 구성원들, 특히, 젊은 MZ세대들에게 환영 받고 있는 프로그램이다. 프로그램의 의도는 구성원의 몰입과 창의력을 높이는데 초점을 맞춘다. 이미 언론을 통해 심심찮게 보도된 것처럼, 미국의 다국적기업 구글이나 픽사 등은 마치 놀이터와 같은 사무공간을 제공해 구성원이나 구직자들에게 어필한다. 이들 못지않게 한국마이크로소프트, 라이나생명보험(미국 금융사 시그나그룹), 유한킴벌리 등의 경우도 꽤 오래전에 모바일 오피스의 개념을 도입하면서 놀이터, 스튜디오, 공유오피스의 개념을 함께 구현하면서 자유로움과 여유 속에서 몰입과 창의력을 촉진시키는 작업공간을 마련해줬다. 색다른 기업문화로 화제가 된 국내 소프트웨어 스타트업기업 제니퍼소프트의 경우는 사내에 키즈 카페와 수영장을 설치해 근무시간 중에도 육아와 놀이와 휴식, 웰빙의 공간으로 적극 활용하도록 장려하고 있다.

구성원의 몰입과 창의력을 높이는 공간재구성에서 한 걸음 더 나아가서 기업들은 일명 ‘워터 쿨러 효과(Water Cooler Effect)’를 어떻게 촉진할 것인지도 함께 고민하고 있다. 이는 사무실 한쪽이나 복도에 음료수를 마실 수 있는 공간이 있으면 사람들이 이 장소에서 편안하게 대화를 할 수 있게 되어, 상호작용이 활발해지고 업무 생산성도 높아지는 현상을 뜻한다. 단순한 사내의 캔틴(Canteen)을 설치하는 그 이상의 의

미이다. 실제 미국 미시간대학교에서 172명의 과학자를 관찰해 연구한 바에 따르면, 일상 업무 공간이나 동선이 겹치는 과학자들이 공동 연구를 할 가능성이 더 높고, 겹치는 공간이 약 30.5미터 늘어날 때마다 공동 연구가 20%씩 증가한다는 흥미로운 결과가 나왔다.뱅크오브아메리카의 경우는 이 워터쿨러효과를 활용해서 사내휴게실에 고급 커피머신으로 교체하고, 테이블의 레이아웃을 재배치하고, 임직원 커피 타임을 의도적으로 조정함으로써 스트레스에 시달리던 콜센터 직원들의 정서 관리와 이직률 감소에 효과를 보기도 했다.

끝으로 특별한 교육이나 복리후생 프로그램이 아닌 비즈니스의 일상에서 개인 수준의 회복탄력성 제고를 하는 노력도 절대로 놓쳐서는 안 될 부분이다. 리더의 코칭과 커뮤니케이션이 성공의 열쇠가 된다. 이 부분은 위 기극복과 재도약에 어쩌면 가장 직접적인 영향을 줄 수도 있다. 리더와 구성원 간의 정기적, 비정기적 코칭 대화나 상담을 통해 이뤄지는 것이 바람직하다. 장기화되는 경기침체 속에서 성과가 나오지 않거나 원치 않는 새로운 직무나 프로젝트를 맡게 됐을 때 그 의를 구성원들에게 해석해줘서 부정적인 생각을 긍정적으로 바꿔주는 것이 핵심 내용이다. 기업은 생각만큼 이 부분에 주목하지 않은 경향이 있다. 필자가 경험한 수많은 기업현장에서는 이런 류의 대화가 잘 이뤄지지 않았다. 특히 ‘구성원의 눈높이에서’ 현상을 해석해주는 리더의 노력과 역량이 여전히 부족한 것은 조속히 풀어야 할 중요한 숙제이다.

회복탄력성의 본질은 새로운 마인드로 새롭게 일하는 방식을 추구하는 것이다

회복탄력성은 근래에 기업 전반에 걸쳐 부상하며 주목받는 개념이다. 그렇다고 실상 완전히 새로운 개념 자체는 아니다. 이 개념 속에는 그간 기업이 중요하게 강조해온 협업, 유연성, 커뮤니케이션 능력, 학습능력, 자기계발, 일과 삶의 균형 등이 망라돼 있기 때문이다. 우리는 시대의 경영 트렌드에 반짝 관심을 보였다가 뚜렷한 결과를 만들어내지 못하고 동력을 잃어버리는 패턴을 반복했던 경향이 있었다. 그러나 이번에는 상황이 좀 다르다. 회복탄력성은 여타의 경영 트렌드들과는 달리 일시적 유행으로 그칠 것 같지 않다. 어쩌면 이제는 회복탄력성이 인재나 리더 선발의 주요 필수 역량으로 더 강조해야 할지도 모른다. 전통적인 기업은 고전하고 젊은 기업들이 약진하는 의외의 상황이 펼쳐질 수도 있다.

필자는 “역경은 신의 위장된 축복”이라는 구절을 좋아한다. 우리는 끝이 보이지 않는 불확실성의 터널을 계속 지나왔다. 그래도 다행이다. 이제 그 터널의 끝이 보이는 것 같으니까. 디지털 트랜스포메이션과 코로나19라는 매우 거대한 도전 속에서 어쩌면 이 시대가 제일 중요하게 요구하는 회복탄력성을 새롭게 구축할 수 있는 절호의 기회가 우리 앞에 놓여있다. 