

# 강점에 기반한 개인의 발달 훈련

## RBS(Reflected Best-Self)를 통한 긍정적 변화

글\_이영석 박사

- 서울의 한 대학병원의 관리부장 이주진씨는 요즘 회사에 출근하는 것이 즐겁다.
- 예전에는 이부장이 팀원들에게 “지각하지 마라, 자기계발에 신경 써라, 시키는 것만 하지 말고 먼저 움직여라”고 입이 닳도록 닦달해도 조금 애쓰는 듯 하다가 다시 제자리로 되돌아가게 되고 별 반응이 없었다. 그런데 이제는 팀원들이 예전에 잘 해왔던 일들을 더 열심히 하는 것은 물론이고, 이부장의 잔소리 없이도 계속해서 변화하려고 하는 모습을 보이고 있는 것이다. 이 모든 것은 다 이부장의 팀이 강점에 집중하는 훈련을 받은 후 일어난 일이다.

### RBS(Reflected Best-Self)

이부장의 팀이 받았던 훈련은 Reflected Best-Self(이하 RBS)로, 강점에 기반한 개인의 발달 훈련이다. 이 훈련은 사람들은 자신만의 독특한 강점과 재능을 이해하고 이를 자신의 과업환경에 접목시킬 때 최고의 기량을 발휘한다(Buckingham, & Clifton, 2001)는 점에 주목한다.

즉, 사람들은 저마다 자신이 최고라고 느꼈던 특별한 순간들에 대한 기억을 가지고 있는데, 시간이 흐르면서 이러한 경험들은 ‘최고의 상태였을 때 나는 어떤 모습인가’에 대한 자화상을 형성하게 한다. 최고일 때 자신이 어떤 특성을 지니고 있는가에 대한 자화상이 바로 RBS이다.

RBS 중 “반영된(reflected)”이란 용어는 개인의 자화상이 다른 사람들이 자신을 어떻게 보는가에 대한 지각에 기초해 있다는 뜻으로, 다른 사람들과 상호작용하는 과정에서 나타나는 자신의 모습을 아는 것이 중요하다는 것을 강조하는 것이다.

RBS는 인간의 긍정적인 측면을 계발하는데 집중하는 최근 심리학의 연구 경향에 영향을 받은 것이다.

과거 60여 년 동안 심리학은 소수의 문제 행동을 보이는 사람들을 교정하는데 치중해 왔는데 셀리그만이나 칙센트미하이와 같은 학자들이 대다수의 정신적으로 건강한 정상인들이 더욱 잘 살아갈 수 있도록 돕는데 심리학이 기여해야 한다고 주장함에 따라 이에 대한 연구가 점차 증가하게 되었다.

이 같은 연구경향은 HRD장면에서 조직 및 개인의 강점 개발을 돕는 활동인 RBS가 탄생하는데 영향을 주었다. 다음에서는 RBS가 구체적으로 어떤 프로세스로 일어나는지 알아보도록 하자.

### RBS의 프로세스

RBS 활동은 사람들에게 자신이 지닌 강점에 대해 인식하게 한 후, 자화상과 비전을 작성하고,



이명석 박사

글쓰기는 산업조직심리학박사이며 LG전선(현 LS전선) HR팀에 근무하였다. 현재는 ORP연구소 대표, 성균관대학교 겸임교수로 활동하고 있다. 기업조직, 의료조직, 공공조직에서의 선발, 인적성 검사도구개발, AC구축, 조직문화변화, 팀활성화, 리더십개발 등의 분야에서 컨설팅과 강의를 하고 있다. 미국HAS(Hogan Assessment Systems)의 한국 Partner로 활동하고 있으며 Assessment & Development Center 개발과 긍정 조직변화와 관련된 조직개발 연구에 주력하고 있다

이를 달성하기 위한 변화계획을 수립하고 실천하는 네 단계의 활동으로 구성된다.

**Step 1 | 최고의 자기(Best Self) 알기**

이 단계에서는 스스로 생각하는 자신의 강점과 타인들이 생각하는 자신의 최고의 모습에 대한 피드백을 얻는다. 타인에게 피드백을 구할 때는 가능한 다양한 사람에게 부탁하는 것이 좋다. 가족, 친지, 동료, 상사, 부하, 친구, 선생님 등의 다양한 사람으로부터 자신에 대한 정보를 수집하는 것이 자기에 대해 좀더 광범위하고 풍부한 식견을 얻는데 도움을 주기 때문이다. 피드백을 받는 후에는 가능한 한 조용하고 방해 받지 않은 만한 장소에서 피드백 결과를 읽고 그에 대해 고찰해보는 시간을 가진다.

이주진 부장의 팀에서 설비관리 업무를 담당하고 있는 김영수 대리는 얼마 전 RBS 활동에 참가했다. 훈련에 참가하는 것도 별로 내키지도 않았지만, 자신의 장점에 대해 생각해오라는 말을 들었을 때 뭐라고 적어야 할지 그저 망막하기만 했다.

입사한 후에는 그저 해야 할 일들만 꾸준히 했을 뿐 자기가 특별히 잘하고 있다는 느낌을 받지 못했기 때문이다. 김대리는 고민고민하다 얼마 전 고장 난 기계의 부품을 교체한 일을 생각해 내고 겨우 '기계 수리를 할 때 경우에 따라 재질이나 부품 선정을 달리하여 더 좋은 기능을 하도록 한다' 고 적었다.

일주일 뒤, 김대리는 동료와 친구, 가족들이 작성한 피드백 리포트를 훑어보고 깜짝 놀랐다. 자기는 자신의 장점에 대해 겨우 1개만

생각해냈는데, 다른 사람들이 적어 준 장점 리포트에는 20여 개나 되는 장점이 적혀져 있었던 것이다.

김대리는 피드백을 하나하나 읽으면서 자신이 미처 알지 못했던 장점에 대해 깨닫고 깊은 감동을 받았으며, 아내가 작성한 리포트를 읽을 때는 눈물을 글썽이기까지 했다. 다음은 김대리가 받은 피드백 리포트 중 일부이다.

표1. 피드백 리포트(1단계)

타인이 생각하는 나의 장점	
맡은 일에 대한 책임감이 강하다.	일전에는 옆에서 보기에 몸이 좀 안 좋아 보여 걱정스러운데도 다음날 사용해야 하는 장비라고 퇴근시간 이후에도 묵묵히 고치시고 결국 문제를 해결하셨다.
리더십이 뛰어나다.	병원엔 여러 직종이 모여서 근무하는 곳이라 때로는 직종간의 갈등도 발생하는 곳입니다. 김영수씨가 원내의 소모임에서 모임을 주선하고 진행에 분위기를 이끌어가는 탁월한 능력을 발휘, 직종간의 갈등 없이 3년 이상 모임이 유지되고 있습니다.
방문 할 때마다 밝은 표정과 눈빛으로 상대방을 반갑게 맞아주고 배려한다.	우리는 전국의 여러 병원을 업무상 매월 1~2회 정도 방문합니다. 병원 관계자들은 대부분 민감하고 경직된 사무적인 모습을 보이지만 근 6년 동안 방문시마다 잠깐 스치는 순간이라도 언제나 밝은 표정의 눈인사라도 건네고 상대방을 존중해 주십니다. 참으로 이분은 마음의 사고가 건강한 사람임을 피부로 느낍니다.
자상하다.	2살 터울로 세 자녀가 있습니다. 가끔 한번씩 외식할 때마다 비싼 것 먹지 않아도 참 행복했던 것은 아이들 어려서 식당에서 고기 먹을 때 일일이 다 구워서 예쁘게 잘라 부인 접시에 놓아주며 "돼지고기라도 돈 생각 하지 말고 많이 먹어" 그리고 아이들 화장실 가고 싶을 때 일일이 다 기쁜 맘으로 시중들고... 그럴 때마다 자상한 남편이 참 고맙고 행복했습니다.

**Step 2 | 공통주제 도출 및 촉진요소, 방해요소 찾기**

이 단계에서는 자신이 생각하는 자신의 강점과 타인에게서 얻은 강점 피드백을 읽고, 비슷한 것끼리 범주화하여 공통적으로 드러나는 주제가 무엇인지 찾는다.

또한 개별적으로, 혹은 다른 사람들과 함께 자신의 '최고의 자기'에 대해 토의하면서 '최고의 자기' 발현을 촉진하는 요소와 방해하는 요소가 무엇인지 생각해 본다. 촉진요소와 방해요소는 개인적 요소와 상황적 요소로도 구분될 수 있다. 개인적 촉진/방해요소에는 개인의 태도, 신념, 행동이 포함되며, 상황적 촉진/방해요소에는 조직의 규준 체계와 같은 맥락적 특성이 포함된다.

표2. 공통 주제 도출(2단계)

공통 주제	사례	공통 주제
책임감	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 일전에는 옆에서 보기에 몸이 좀 안 좋아 보여 걱정스러운데도 다음날 사용해야 하는 장비라고 퇴근시간 이후에도 묵묵히 고치시고 결국 문제를 해결했습니다.</li> <li>2 퇴근이 늦어지더라도 다음날 진료를 위하여 최선을 다하여 일을 마무리 지어, 다음날 기기 사용에 어려움이 없도록 합니다.</li> </ul>	나는 다소 상황이 어려워도 끈기 있게 업무를 완수한다.

김영수 대리는 받은 피드백 결과를 종합하여 자신의 강점을 일 차원과 관계 차원으로 정리했다. 김대리는 피드백 결과를 정리하면서 다양한 사람들에게서 받은 피드백의 내용이 대체로 일치한다는 것을 발견했다. 또한 비슷한 피드백 내용을 정리하면서 자신의 장점이 무엇인지 분명하게 알게 되었다. 아래의 표는 김대리가 도출한 공통 주제 중 책임감에 대한 사례와 김영수 대리의 해석을 적은 것이다.

### Step 3 자화상 작성과 비전 설정

이 단계에서는 축적된 정보와 자료를 요약하여 자화상을 작성하고 개인적 비전을 설정한다. 자화상은 과거의 성공을 떠올리게 하고, 미래에 취할 행동의 본보기로 사용될 수 있도록 해야 하며, 보다 생생하게 떠올릴 수 있도록 “내가 최선을 다 할 때 나는...”과 같은 이야기체로 적는 것이 좋다.

개인적 비전은 개인적인 삶과 조직, 사회에서 이루고자 희망하는 결과를 명확히 한 것으로, 긍정적 자화상의 모습을 실천했을 때 미래에 얻을 수 있는 결과이다.

김영수 대리는 자신이 생각하는 강점과 피드백 내용, 도출된 공통 주제를 바탕으로 일 차원에서 아래와 같은 자화상과 비전을 설정했다.

자화상과 비전이 무엇인가 생각하면서 김대리는 그동안의 삶에 대해서 돌아보게 되었을 뿐 아니라, 앞으로 어떤 모습으로 삶을 살아가야 할 지에 대해서도 깊이 생각하게 되었다. 김대리는 매일 들고 다니는 다이어리에 작성한 자화상과 비전을 정성스럽게 적어 놓고, 매일 업무를 시작하기 전 읽으면서 머리 속에 미래의 모습을 떠올렸다.

표3. 자화상 작성과 비전 설정(3단계)

자화상	비전
내가 최선을 다할 때 나는 의료 분야 기기에 대해 누구보다 뛰어난 지식을 바탕으로, 문제가 발생할 경우 빠른 시간 안에 그 원인을 파악하여 해결한다. 또한 나는 언제나 내가 담당하는 일이 성공적으로 마무리될 수 있도록 노력을 아끼지 않으며, 조직 내/외 사람들과의 인적교류를 활발히 하여 다양한 사람들과 친밀한 관계를 유지한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10년 이내에 관리팀장이 된다.</li> <li>• 의료 기기에 관한 블로그 혹은 인터넷 카페를 개설하여 많은 사람들과 지식을 공유한다. 이 블로그/인터넷 카페에 다양한정보를 많이 게시하여 3년 안에 회원수 100명을 확보한다.</li> </ul>

### Step 4 변화계획 수립/실천하기

이 단계에서는 비전이 현실화될 수 있도록 변화계획을 수립하고 실천한다. 변화계획을 수립할 때는 어떤 행동을 취해야 자신의 최고의 모습이 발현될 수 있을지 고려해야 한다. 또한 변화계획 목록이 작성되면 우선순위를 선정한 다음, 구체적인 일정을 세워 이를 지속적으로 실천하도록 노력해야 한다.

김영수 대리는 아래와 같은 변화계획을 수립하였다. 김대리는 변화계획을 작성하면서 비전달성을 위해 자신이 무엇을 해야 할지 명확하게 확인할 수 있었다. 또한 주기적으로 자신의 활동 상황을 점검하면서 변화계획들을 꾸준히 실천해 나갔다.

표4. 변화계획 수립(4단계)

구체적 실천 행동	목표 수준	입점
작업일지를 작성하여 발생한 문제, 그 원인, 해결방법을 꼼꼼히 기록한다.		문제발생 시마다 작성
서적, 인터넷 서치 등을 통해 새로운 기술에 대한 정보를 주기적으로 탐색하고 습득한다.		주 1회
블로그를 개설하여 정보를 업로드한다.	3년 이내 회원수 300명	최소 주 1회, 1개의 게시물
나와 관계된 사람들의 목록을 정리하고, 주기적으로 연락을 취한다.	지인 1,000명	월 2회

### RBS 활동의 기대효과

앞에서 살펴본 김영수 대리의 사례처럼, RBS 활동을 통해 다음과 같은 효과를 얻을 수 있다.

첫째, 사람들과의 관계의 질이 향상된다. 일반적으로 다른 사람에 대한 피드백을 할 때는 그 사람이 고쳐야 할 점들에 대해 지적하게 된다. 그런데 부정적 피드백을 받는 사람이 그 피드백 내용을 인정하지 않을 경우(혹은 인정하더라도) 피드백을 한 사람에게 반감을 가지게 되는 경우가 많다.

그러나 긍정적인 피드백만을 받는 것은 피드백 받는 사람에게 깊은 감동과 함께 감사의 마음을 불러 일으킨다. 또한 사람들은 평소에 다른 사람에 대해 좋은 감정을 가지고 있더라도 그런 마음을 표현하는 것이 쑥스럽고 어색하기 때문에 평소에는 잘 말하지 않는데, RBS 활동을 통해 긍정적 피드백을 나눌 기회를 갖게 되어 사람들간의 관계가 더 좋아질 수 있다.

둘째, 성장 추진력을 얻게 된다. RBS 활동을 통해 사람들이 자신의 강점을 인식하게 되면, 자부심이나 감사와 같은 긍정적 정서를 느끼게 되어, 더 좋은 모습으로 성장하고자 하는 희망과 용기를 가질 수 있다.

또한 RBS는 “최고의 자기”와 비교해서 자신이 현재 얼마나 잘 하고 있는가를 판단할 수 있는 기준을 제공한다. 만약 자신의 수행이 “최고의 자기”에 부합하지 않는다는 것을 느끼면, 사람들은 그 원인을 탐색하여 다시 높은 수행을 보일 수 있도록 노력할 것이고, 그 결과로 조직에서의 개인의 성과가 향상된다.

셋째, 자신의 독특한 강점을 촉진하는 과업환경을 식별하도록 돕는다. 강점을 잘 발휘할 수 있는 환경을 식별하게 됨에 따라 사람들은 자신의 강점을 적용할 수 있는 환경이나 사람, 과업 등을 더욱 적극적으로 선택할 수 있다.

인간의 긍정적 측면을 강조하는 활동에 대해 혹자는 부정성의 힘을 간과한 것이 아니냐는 비판을 하기도 하지만, 긍정의 힘은 부정성의 효과를 상쇄하고도 남는다. 앞으로의 교육은 분명 RBS와 같은 긍정성을 강조하는 방향으로 나아갈 것이다. **HRD**