

## 역량, 그 이상을 추구하라

저자: 존 곤슈타인 (Jon Gornstein)

출처: Competency Is Not Enough. Go Beyond, CLO지, 2012년 12월

역량을 넘어 물 흐르듯 자연스러운 능숙함을 추구하라. 사람을 만나 신뢰 관계를 형성하도록 이끌어주는 능숙함을!

경영환경에서 특정 역량이 있는 사람과 그 역량을 능숙하게 발휘하는 사람의 성과차이는 상당히 크다. 역량은 특정 주제나 과업에 대한 지식을 보유하고 있는 상태를 말하지만, 능숙함은 자유자재로 해당 지식을 활용하며 전문성을 발휘할 수 있는 상태를 의미한다.

기업은 역량을 갖춘 인재를 통해 필요한 과업을 완수해내길 바라지만 과업을 그저 문제없이 완수하는 것만으로는 부족하다. 문제해결에 필요한 역량을 갖췄다고 해서 그 사람이 능숙하게 문제를 해결할 수 있다는 뜻은 아니기 때문이다.

이는 기본적인 외국어 역량을 갖추었다고 하더라도 해당 언어를 능숙하게 구사하는 정도가 아니면 높은 수준의 토론이나 사업관련 회의는 나누지 못하고 매번 일상적인 잡담수준에서 대화가 끝나버리는 것과 같다.

이러한 현상은 경영환경에서도 똑같이 일어난다. 만약 당신 회사의 직원이 영업에 필요한 지식은 모두 갖추었으나 대인관계 커뮤니케이션에 충분히 능숙하지 않다면 그것이 고객과의 관계 형성을 시도할 때 장애물로 작용할 수 있다. 이는 결국 매출부진으로 이어질 가능성 또한 매우 크다.

역량과 능숙함의 차이는 대인관계 형성의 상황에서 특히 도드라진다. 기술적 역량이 뛰어난 사람은 대사 분석적



이고 매뉴얼대로 체계에 맞춰 행동하는 경향이 강하기 때문에 상대방에게 인간적인 친밀감을 주기 어려운 반면, 대인관계에 능숙한 사람은 상대의 내면에서 일어나는 미묘한 감정의 변화를 인식하여 그에 맞는 반응을 하면서 상대방과의 신뢰관계를 형성한다. 과연 누구의 성과가 더 좋을까?

조직도 마찬가지다. 조직이 소통의 역량만을 강조하며 능숙함에는 관심을 기울이지 않는다면 조직의 문제는 해결되지 않는다.

대인관계에 보다 능숙한 사람은 협상이나 거래를 위한 소통을 할 때에도 전체 상황에 대해 자각하고 뛰어난 통찰을 발휘한다. 이러한 능수능란함이 역량과 능숙함을 구분 짓는 대표적인 차이점이다.

### 능숙함과 기술

Team Visibility, Playbook, 또는 Mobile PC Game Planning 등 소프트웨어의 등장은 직원들이 역량을 넘어 능숙하게 비즈니스를 관리할 수 있도록 돕는다. 이러한 도구들은 인간관계에서 발생 가능한 다양한 변수를 고려하여 정교하게 디자인되었다.

이 도구들을 통해 사용자는 협상 테이블에서 설득해야 할 대상에 맞춰 적절하게 행동하는 방법을 익힐 수 있다. 이는 20년이 넘도록 역량기술분야에서는 다루지 않았던 주제이다.

휴대용 기기의 활용을 통해, 학습자는 대상에 따라 달라지는 적절한 대응법과 커뮤니케이션 방법을 확인할 수도 있다. 관찰 가능한 고객의 특성을 프로그래밍에 입력하면 이를 토대로 고객의 커뮤니케이션 스타일을 분석하여 문장선택에 대한 조언을 제공하는데, 이 모든 것을 하는 데 단 몇 초 밖에 걸리지 않는다. 이러한 기능은 특히 대인관계 능력과 본인의 업무 사이의 연관성에 대해 생각해본 적이 없는 사람에게 즉각적인 도움을 제공한다.

대인관계 형성에 도움이 되는 능숙한 커뮤니케이션이 가능해진다면, HR부서의 영향력도 증가할 것이다. 능숙한 대인관계 커뮤니케이션의 결과로 수익이 눈에 띄게 증가할 때, 기업 내에서 HR부서의 위상 또한 높아질 수 있기 때문이다. 즉, 비용만 발생하는 부서에서 실질적으로 수익 창출에 기여하는 부서로 전환될 수 있다는 것이다.

전통적인 역량모델링 방법론을 넘어 대인관계에서의 능숙함을 추구하는 조직만이 신뢰형성과 협상에 있어서 경쟁우위를 선점할 수 있을 것이다. 그리고 역량을 넘어 능숙함을 추구하는 것의 중요성을 조직에 알리는 것은 다른 누구도 아닌 바로 HR담당자의 몫이다.

Jon Gornstein is the founder and president of **Persona** GLOBAL, an international industry pioneer in the practice of change leadership. Based in Sausalito, California, the company has just released Game Plan Mobile, an expert system software application, available for Apple iPads and Android phones that enables the user to further sharpen sales fluency and personal communication skills.

