

# 위니브 업무의 격

- 이 세미나는 **일의 격**, **개발자 기술면접 노트**, **CEO의 일**, **세이노의 가르침**, **될 일은 된다**, **일류의 조건**, **왜 일하는가** 등 다양한 베스트셀러를 위니브의 색에 맞춰 각색한 것입니다. 다만 세미나에서는 일의 격만 진행합니다. 녹화는 전체 내용을 하겠습니다.
- 인용은 제 마음대로 각색/축약하였습니다.
- 외부 공유는 하지 않습니다.

**내가 고민해야 할 사항인지 판단하여 "그건 당신이 고민하고 답할 문제인데 왜 제게  
떠넘기죠?"라는 말로 책임을 명확히 준다. - 일의 격**

**회의를 간혹 들어가보면 가장 깊은 고민을 해봤어야 하는 사람의 고민 깊이가 그렇게  
깊지 않은 경우가 있습니다. 저도 마찬가지이고요. 좀 더 책임 있는 자세로 '먼저' 고민  
을 해볼 필요가 있습니다.**

*저성과자에게 성과를 높이라고 압력을 가하는 것을 하지 마라. 그래봤자 다들 고생만 한다. 비결을 찾아 전파하고 실행할 수 있는 방법을 찾아 도와라. - 일의 격*

위니브의 성과는 '비결'이 거의 없습니다. 개발해보고, 강의 해보고, 책을 읽어보고, 정리해보고, 책을 써서 스스로에 부족한 부분을 찾아 밀도를 높이고, 다시 강의를 하면서 부족했던 부분을 강의하고. 이렇게 여러 사이클을 돌아 성장합니다. 결국 강한 의지가 동반되지 않으면 성과를 내기 어렵습니다.

압박을 드리지 않습니다. 위니브는 도와드립니다.

스스로 '주니어'라는 말 뒤에 숨어 가능성을 제한하고 있지는 않은지 생각해 보세요. -  
일의 격

여러분은 더 큰 가능성을 가지고 있습니다. 지금 상상하는 그것을 행하세요.

"나는 만화가로서 필요한 재능을 다 갖추지는 못했으나 성공했다." - 스콧 애덤스

우리는 최고일 필요가 없습니다. 성공을 위해 그것이 필요충분 조건이 아니기 때문이죠. 그리고 우리는 혼자가 아닙니다. 그래서 더 큰 가능성이 있습니다.

위니브의 강의는 ICT 분야에 최고인 사람이 듣지 않습니다. 오히려 범인이 범인의 마음을 잘 이해하며 더 나은 강의를 만들 수 있습니다. 우리가 좋은 강의를 만들 수 있는 이유입니다.

1. 다들 할 수 있는데 나도 잘하는 일
2. 나만 할 수 있고 내가 잘하는 일
3. 다들 할 수 있는데 나는 못하는 일
4. 나만 할 수 있는데 내가 못하는 일

2번과 4번에 초점을 맞추고, 4번에 역량을 더 길러야 합니다. - 일의 격

저는 2번에 초점을 맞춰 일을 하고 있습니다. 영상강의가 그러하고, 위니복스가 그러합니다. 꾸준히 합니다. 매일 합니다. 여러분도 여러분이 할 수 있는 일에 집중해주세요. 영상을 만드실 수 있는 분은 영상을 만들어주세요. 글을 쓰실 수 있는 분은 글을 써주시고요. 강의를 하실 수 있는 분은 강의를 해주세요.

1. '귀찮음'과 때로 '지루함'을 이겨야 한다.
2. '돈과 시간의 낭비'가 필요하다.
3. '축적'이 없으면 '발산'이 없고 진보도 미미하다.
4. 요즘 유행하는 '독서모임' 또한 이러한 측면에서는 혼자 하는 '독서'보다 낫다.

결론적으로, 일이나 삶에 진짜 변화와 진보를 원한다면 비효율적으로 보이는 길을 택하시라. - 일의 격

저는 간혹 필사를 합니다. 손코딩을 합니다. 저는 이를 '의도된 비효율'이라 얘기합니다. 반복된 의도된 비효율은 단순한 성장 이상의 '정서적 안정감'을 줍니다.

**'실행이 답이다'라는 심리 서적에서는 '낮은 수준의 생각 전략'을 언급한다. 중요하지만 하기 싫은 일이 있을 때, 높은 수준의 생각을 하는 것이 힘들 때, 단순한 일을 하고 낮은 수준의 생각을 함으로써 스트레스를 줄이고 자기 합리화를 한다는 것이다.**

**(중략) 그러나 실제로는 전략적으로 본질을 회피한 것이다. (중략) 그러므로 바쁘다면 자신에게 물어볼 필요가 있다. 내가 진짜 중요한 일에 바쁘는가? 스스로를 합리화 하고 있는 것은 아닌가? - 일의 격**



*(야구 일화) 그러므로 실수 한다는 것, 실패한다는 것, 깨지고 넘어진다는 것, 때로 관계가 깨진다는 것에 감사할 이유는 자신이 공을 똑바로 던지면서 정면 승부하고 있음을 의미한다. - 일의 격*

여러분이 간혹 저에게 '실수한 것 같아요. 정말 죄송합니다.'라고 할 때, 저는 오히려 여러분에게 감사드리고 싶습니다. 정면승부하셨으니까요. 물러서지 않으셨으니까요.

*한 책에서 '전략적 무능'이라는 표현을 읽었다. 이 말은 우리가 모든 것에 유능하려고 애쓸 필요가 없다는 것이다. 모든 것을 제대로 하고, 모든 것을 잘 하려면 바쁘고 에너지가 한없이 든다. 그러므로 때로 어떤 것들에는 '무능'해질 필요가 있다는 것이다. -  
일의 격*

저는 세부 일정에 무능합니다. 그렇기에 더 집중할 수 있습니다.

**'묻는 질문에 간략히 핵심만 답하기'만 잘해도 정말 똑똑해 보인다. 쉽다고 생각하지  
만 이렇게 답하는 사람은 10%도 안된다. - 일의 격**

**이렇게 말하기에는 훈련이 필요합니다. 질문의 본질을 파악하려 노력해주세요. 다만  
가정과 인간관계에서 이렇게 답하기만 하다가는 친구를 다 잃을 수도 있습니다.**

아마존의 CEO 제프 베조스에 의하면 가장 똑똑한 사람은 더 나은 의견이나 정보가 나타나했을 때 예전 생각과 행동을 바꾸는 사람이라고 했다. (중략) 인생은 '워터폴'이 아니라 '이터레이션'이다. - 일의 격

비판을 들었을 때 이것이 나에 대한 비판이 아니라 내 의견에 대한 비판이라 생각해야 합니다. 그래야 방어적이 되지 않아요. 코드 리뷰도 마찬가지입니다. 코드에 대한 비판이지 개발자에 대한 비판이 아니거든요. 스스로 방어적이라 생각되었다면, 정당한 방어였는지 생각해볼 필요가 있습니다.

열심히 땀을 뻘뻘 흘리며 일하는게 중요한 것이 아니다. 열심히 일하는데 아무 곳이나 망치를 두드리면 오히려 상황을 악화시킨다. 물론, 아마추어나 어린아이나 초심자에게는 '열심'과 '노력'만 있어도 박수 쳐주고 격려해야 한다. 그러나 프로, 전문직이나 기업과 사회의 리더들은 '열심'이나 '노력'으로 박수를 받는 것이 아니다. '유능함'으로 박수를 받아야 한다. 끝없는 훈련과 개발, 경험으로 역량을 쌓아 문제의 본질을 찾아 해결해야 박수를 받는 것이다. - 일의 격

무엇이 쌓이고, 무엇이 문제 해결을 위한 노력인지 고찰해봅시다.

"이 회사에 뼈를 묻겠습니다"라는 말을 원치 않는다. 뛰쳐나갈 수 있는데도, 다른 데서 서로 오라고 하는데도 우리 회사에 대한 애정과 소신이 있어 여기 있겠다면 환영이다. 그런데 어디 갈 실력이 없어서 여기서 뼈를 묻는 것은 원치 않는다. - 일의 격

저는 오히려 이직이 실력을 향상 시키기 좋다고 생각을 합니다. 항상 그런 것은 아니지만 낯선 환경은 그 환경 자체만으로도 배울 것이 있습니다.

물론 저를 제외하고요.

빵을 굽는 게 부끄러운 것이 아니라 빵을 다르게 굽지 못하는 게 부끄러운 것이다. -  
일의 격

실무 경험, 학위 등 다양한 경험을 가지신 분들이 간혹 '똑같은 강의를 반복하고 싶지 않아요'라고 얘기하는 것을 듣습니다. 이는 매우 오만한 생각입니다. 매번 다르게 합니다. 매번 바꿉니다. 우리가 코딩을 연습하는 것처럼 강의의 퀄리티도 매번 달라집니다. 이는 단지 강의의 역량만 키우는 것이 아닙니다. 논리적 사고력, 커뮤니케이션 능력, 피드백 받는 능력 등을 키우는 것입니다. 오히려 SW 개발능력은 (제 기준에서) 이보다 쉽게 키울 수 있다고 생각합니다.

책을 모두 같은 방식으로 읽을 필요는 없습니다. 정독이 어려운 사람은 속독하세요. 아니면 반복해서 읽으세요.

저는 IT 서적을 읽어 모르는 내용만 캐치합니다. 아니면 더 상세하게 메모해두어야 할 곳만 캐치합니다. 2%만 캐치할 수 있어도 책을 구매합니다.



그러므로 나는 "의지력을 기르기 위해 애쓰기 보다는 환경을 바꿔야 한다", "지속 가능성을 위해서는 '잔머리'와 '효율'을 희생해야 한다"라는 생각을 가지고 있다. - 일의  
격

저는 집에서 일합니다. 효율이 좋지 않으면 카페를 갑니다. 요즘은 마핑고를 자주가는  
데요. 환경이 바뀌면 일할 마음이 다시 생깁니다. 환경을 바꾸세요.

그리고 효율을 내려놓고 무작정 하는 것도 좋은 방법이라 생각합니다. 대학교 4학년  
동안 책 100권 필사가 그랬습니다. 다만 저는 이미 충분한 비효율로 체화했기에 이제  
는 효율을 생각하죠.

그러므로 '즐기면서 해라'는 말은 취미생활 정도를 목표로 하는 이들에게나 할 수 있는 조언이지 최고를 지향하는 이들에게 할 수 있는 조언은 아니다. - 일의 격

항상 그런 것은 아니지만 대부분의 훈련 시간은 고통스럽고, 반복적이며, 지루하고, 힘이 듭니다.

너무 고통스러우면 부러지기에 감내할 수 있을 만큼 나아가라고 말씀드리고 싶습니다.

인간의 뇌는 '변화'를 싫어한다. 변화는 위협으로 인식한다. 뇌의 편도체를 깨운다. 이 편도체는 경보를 일으켜 우리르 불안하게 만들고 변화를 저항케 한다. 회사에서 CEO가 큰 변화를 하겠다고 해도 경고를 울린다. '너 위험해졌어. 널 착취하려고 변화 하는 거야.' 무언가 배우겠다고 큰 결심을 하고 실행하면 '그거 네 능력으로 가능할 것 같아? 고생만 할거야'라고 말한다. '합리의 뇌'는 변화를 하고 싶으나 '원시의 뇌'는 이를 허락하지 않는다. (중략) 변화에는 고통이 있다. 축적 후 발산이 있다. 그 기간에 참지 못하고 뛰쳐나오고 원칙과 베스트 프랙티스를 버리면 영원히 그 나물, 그 밥에 사는 것이다. - 일의 격

리더가 되기 전까지는 자신을 성장시키지만, 리더가 된 후에는 타인을 성장시킨다 - 일  
의 격

스스로의 성장만 성장으로 바라보는 사람을 자주 바라봅니다. 공동체의 성장도 개인의  
성장과 결을 같이 합니다. 공동체를 성장시켜본 사람일 수록 더 높은 평가를 받습니다.

나도 나 자신이 조직 상황을 가장 잘 알고 내 비전이 명확할 때는 무조건 한 마음으로 Yes 하는 임직원들과 일할 때 훨씬 퍼포먼스가 좋았다. 물론 사안에 따라 No 하는 의견을 내놓는 경우는 괜찮다. 그러나 가치나 뜻이 달라, 또는 대표보다 생각의 깊이가 낮아 사사건건 No 하는 직원들은 같이 하기 어렵다. 대표가 너무 에너지를 써야 하기 때문이다. - 일의 격

간혹 중요한 의사결정을 할 때 가치가 다른 사람들과 함께 결정을 내리는 사안은 매우 어렵습니다. 해결책이 있는 것은 아니에요. 처음부터 가치가 다른 사람이었다면, 합류를 시키지 말았어야 했던거죠. 일의 격에서는 나중이라도 깨달았다면, 빠른 이별이 필요하다고 말합니다. 다만 이것도 해답이 되지 않는 경우도 많습니다.

"내가 신라호텔 이사로 일할 때 회장님께 호되게 혼난 적이 있다. 어느 날인가 전화가 와서 받았는데 회장님이었다. '신라호텔 빵 맛이 그게 뭐냐? 그게 빵이냐'라고 마구 야단을 치셨다. 그러더니 '어떻게 할 거냐?'라고 물으시더라. (중략, 직원 연수, 직원 교육, 공정 과정 개선) '엉뚱한 답을 이야기하고 있다'며 '지금 내가 기다릴 테니 답을 찾아보라'고 하시더라. (중략) '유능한 기술자를 스카우트 하겠습니다.'라고 대답하니  
 까 그제야 회장님께서 '왜 알면서도 못하느냐'하시더라.

어떤 조직이 약한 분야의 품질이나 기술을 한 단계 업그레이드 하는 가장 빠른 방법은 내부 직원의 학습이나 공정개선, 벤치마킹이 아니고 그 분야 최고 전문가를 모셔오는 것이다. - 일의 격

우리도 이번 채용에서 기대하는 바가 있습니다. 이전에는 규모를 키우기 위한 채용이  
었다면 이제는 문화를 바꾸기 위한 채용, 기술을 높이기 위한 채용, 내적 성장을 이루  
기 위한 채용으로 기대하고 있습니다.

1. 회사의 가장 중요한 목표를 직원들과 토의해서 10개 이내(사실 5개 이내가 더 좋음)로 정하라.
2. 이를 화이트보드에 정리하고 누가 할 것인지 책임을 명확히 하라.
3. 목표 대비 진행 상황을 매주 또는 매달 지표나 그래프로 표시하라.
4. 주간 미팅 및 한 달에 한 번씩 목표 평가 미팅을 하라. - 일의 격



우리에게 가장 중요한 목표는 무엇일까요? 이를 정리하고 책임을 명확히 해볼 필요가 있습니다. 저는 아래와 같이 정리합니다.

1. 위니박스 온라인 글 콘텐츠
2. 위니박스 오프라인 책
3. 위니박스 온라인 영상 콘텐츠

조만간 회의를 통해 이를 정해봅시다.

기업 문화는 언제 정립하면 좋을까? 작을 때일수록 좋다. 10명, 100명 이하라면 지금이 가장 좋은 때이다. 이미 별다른 철학도 가치도 없이 어영부영 왔는데 구성원이 100명이 넘는다면 어려워진다. - 일의 격

우리가 일하는 문화는 채용 페이지에 있습니다. 이를 좀 더 고도화 할 필요를 느끼고 있어요. 저는 '일하는 태도'와 '사람에 대한 태도', 비전을 좀 더 명확히 할 생각입니다.

나도 '신뢰'를 믿지만 이러한 또라이는 반드시 내보내야 한다고 생각한다. 과거 사회 생활 중 2~3명 정도를 만났다. 나도 마음이 여린 편이라 인내하고 이해해 주다 보니 마음고생이 많았다. 당장 그들의 역할과 성과도 무시하기 어려웠다. 선한 모습은 약한 모습으로 인식하고 의도를 망가뜨린다. 헤어지고 나니 마음이 편하고 조직도 활기를 찾게 되었다. - 일의 격

선한 모습을 약한 모습으로 인식하는 사람을 매우 경계하는 편입니다. 조금이라도 파고들 여지를 주면 꼭 파고드는 사람을 경계하고, 저에게 말씀해주셔야 합니다. 조직의 평화를 위해서요.

신뢰란 상대를 인간으로 보고 존중한다는 것이고 그가 잘할 수 있지만 또한 약하다는 것을 인정하는 것이다. 인간으로 신뢰하지만, 그가 하는 일이 완벽하게 돌아간다는 것을 신뢰하는 것은 아니다. (중략) 그것을 예방하고 대응하는 시스템을 만들어 그가 일에 제대로 성과를 내고 보람을 찾고 성장하도록 돕는 것이 진짜 신뢰하는 리더가 할 일이다. - 일의 격

저는 '시스템'에 의존적이진 않습니다. 성과를 내고자 하면 '시스템'을 만들어야 합니다. 그런데 그렇게 하면 우리가 행복하게 일할 수 있을까요? 예를 들어 1년에 영상강의 2개를 강제하면 성과는 높아지겠지만 여러분의 부담은 상당할 것입니다. '문화'로는 불가능할까요? 고민해볼만 합니다.

인텔의 CEO였던 앤디 그로브는 그의 책 '하이 아웃풋 매니지먼트'에서 "누군가 동기 부여를 위해 회사나 상사의 도움이 필요하다면 그 사람은 프로가 아니다. 프로는 스스로 동기부여를 한다. 리더는 진심으로 설명하되 그래도 구성원이 스스로 동기를 못 찾으면 어쩔 수 없다. 동기부여는 상사와 회사의 문제가 아니라 개인의 문제이다." - 일의 격

개인의 가치관은 바꿀 수 없고, 바뀌어도 안됩니다. 만약 회사와 개인의 동기가 맞지 않는다면 동기가 맞는 곳으로 가야한다고 생각합니다. 칭찬과 격려, 진심어린 설득을 '행할 수 있지만', 동기를 부여할 수 있다고 생각하진 않습니다.

세상을 바꾸는 사람은 착하고 고고하고 중립적이고 논리적이기만 한 사람이 아니다. 관중석에 앉아 구경하거나 평론하는 사람들이 아니다. 인권, 민주주의, 소수자 보호 등 역사의 획을 그은 변화들뿐 아니라 많은 기업의 혁신들을 보면 그 뒤에 경기장에서 넘어지며 쓰러져도 뛰는 사람들이 있다.

소명의식과 의지가 강한 사람, 그릿이 있는 사람, 행동하는 사람, 두렵지만 두려움을 뛰어 넘는 사람, 미움받을 용기가 있는 사람, 상대의 계속된 공격에도 악착같이 또 덤비는 사람, 한마디로 말하면 '독한 사람'들이 있다. 변화가 필요한 조직과 사회에는 조금 더 '독한 사람'들이 필요하다. - 일의 격

아인슈타인이 넘어져도 뛰는 사람이었나요? 저는 세상을 바꾸는 사람까진 모르겠고, 적어도 저희 회사에 필요한 사람은 활화산처럼 불타는 사람이 아닌 온기를 꾸준히 내뿜는 사람이라고 생각합니다. 평온함을 유지하며 선한의지를 가지고 있는 사람이라고 필요합니다. 나눌 줄 아는 사람이라고 생각합니다. 독하지 않고 때론 귀기울여주는 사람이라 생각합니다. 미움받을 용기보다는 미움에 대한 두려움이 있는 사람이라 생각합니다.

그리스 철학자 에픽테토스는 이런 통찰 넘치는 말을 했다. "환경이 사람을 만드는 게 아니다. 환경은 그가 어떤 사람인지 들어낼 뿐이다." - 일의 격

환경 뿐만 아닙니다. 선의도 그렇습니다. 선의로 다가가는데 이를 이용하려는 사람도 있어요. 그가 어떤 사람인지 보는 것은 다양한 방법이 있습니다. 아쉽지만 사람은 바꿀 수 없습니다. 우리는 다만 분별할 줄 알아야 합니다.



아들: 난 너무 칠칠치 못해요.

아버지: 물을 쏟았을 때 할 말은 아닌 것 같다.

아들: 뭐라고요?

아버지: '물을 쏟았으니 닦을게요.'라고 말하면 돼

아들: 그게 다예요?

아버지: 그게 다지.

아들: 와우~ 땡큐

- 비폭력 대화, 마셜 B 로젠버그, 한국 NVC 센터

어떠한 상황은 그 상황 자체일 뿐입니다. 특정인의 성격이나 특성이 아닙니다.

너무 현재가 잘 되다 보니 세 가지 문제에 봉착했다. 하나는, 시행착오를 통한 축적의 시간을 별로 갖지 못했다. 두 번째는, 현재의 수요 공급에 너무 매몰되다 보니 그것에 급급하여 미래를 준비하지 못했다. 세 번째는, 현재의 성과가 잘 하는 것이라 여겼다.

### - 일의 격

너무 빠른 성공은 축적의 시간을 가지지 못하게 합니다. 우리는 우리의 속력으로 가고 있습니다. 내실있게 아주 견고히 쌓아가고 있다 생각합니다.

'결핍'이 올 때 이를 '고통'이나 '원망'이 아닌 '기회'로 본다면 우리의 미래에 더 가능성이 열려 있을 것이다. 성경에 이런 구절이 있다. '내가 약할 그때, 바로 내가 강한 것이다' - 일의 격

정확하진 않지만 아인슈타인이 과외를 할 때 이런말을 했어요. '그에게는 가르쳐줄 것이 없다. 가난이 그에게 가르칠 것을 모두 가르쳤다.' 때론 우리의 결핍이 우리에게 지식보다 더 많은 것을 안겨줄 때가 있습니다.

'무거워서' 힘든 게 아니다. 많은 사람들이 자신의 삶이 힘든 이유는 자신에게 온 스트레스, 염려, 책임, 불안, 경제적 짐 등이 너무도 무거워서라고 생각한다. - 일의 격

누군가에게 큰 스트레스는 누군가에게 작은 스트레스일 수 있어요. 그러면 내가 그 누군가가 될 수는 없는 것일까요? 스트레스는 절대적 무게가 있는 것이 아닙니다. 그것을 인식하는 사람이 무게를 부여하는 것이죠. 의도적으로 잠시 내려놓는 것도 중요합니다. 잠시 멀어지는 것도 방안이고요.

**"가장 많은 시간을 함께 보내는 다섯 사람을 떠올려보라. 자신은 그 다섯 사람의 평균  
이다." - 짐론**

**이 세미나에 참석한 분들을 봅니다. 그리고 앞으로 함께할 분들을 상상해봅니다.**

