

# ASTD & ASTD 2013

## ▣ 세계 최대 규모의 교육훈련 및 개발 협회 ASTD (American Society for Training & Development)

ASTD는 1943년 설립된 이후, 현재 전 세계 100여 개 국가에 걸쳐 20,000여 개 조직 내에서 인적자원 분야에 종사하고 있는 7만여의 전문가들이 회원으로 등록하여 활동하고 있는 HR 분야 세계 최대의 협회입니다.

## ▣ 2013 ASTD ICE(International Conference & Exposition)

ASTD에서는 매년 ASTD ICE를 통해 HRD, 리더십 개발, 성과관리, 변화관리 등에 관한 Best Practice와 다양한 연구 활동을 공유하고 있습니다.

또한 최신 교육 기술과 각종 훈련 기자재,와 관련된 여러 제품과 서비스를 만나볼 수 있습니다.

세계 각국의 HRD 전문가가 한 곳에 모이는 ASTD 2013 ICE! 그들의 지식과 노하우를 공유할 수 있는 기회를 가질 수 있습니다.

- 기간: 2013년 5월 19일(일)~5월 22일(수)
- 장소: Dallas,TX,USA/colorado Convention Center
- 주제: Content Community Global Perspective: The Premier Conference for Learning & Development



## ▣ ASTD ICE의 변화 (2010~2013)

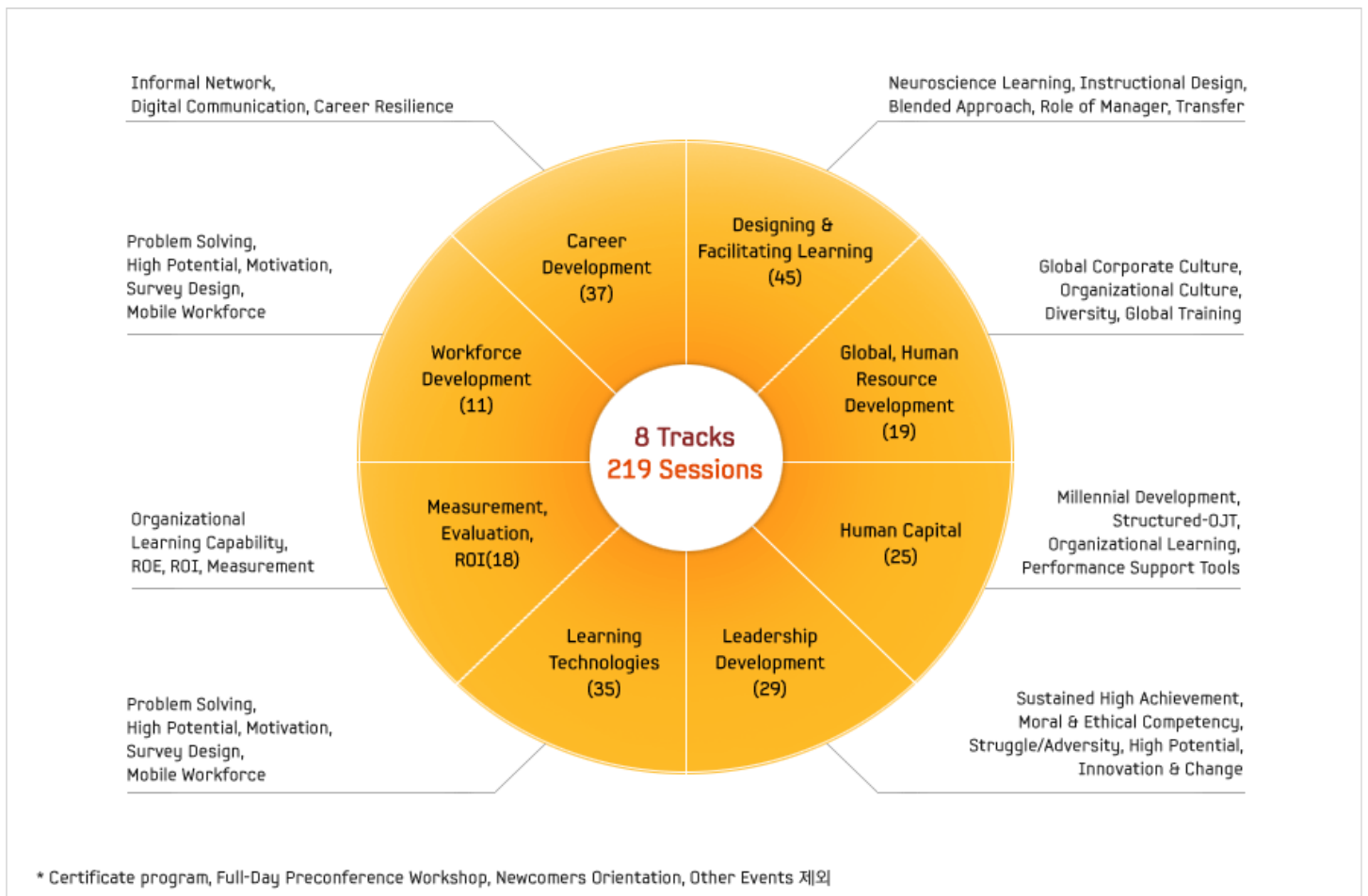
Year	2010 → 2011 → 2012 → 2013			
Location				
기간	2010. 5. 16 ~ 2010. 5. 19	2011. 5. 22 ~ 2011. 5. 25	2012. 5. 06 ~ 2012. 5. 09	2013. 5. 19 ~ 2013. 5. 22
장소	일리노이 주 시카고	플로리다 주 올랜도	콜로라도 주 덴버	텍사스 주 델라스
슬로건	Find Your Value	Learning to Lead	Learn Something New, Perform Something Extraordinary	Content, Community, Global Perspective
키워드	미래 인재의 6가지 핵심가치와 인재육성	긍정혁명을 통한 조직구성원의 성과관리	조직목표 달성을 위한 전략적 파트너의 육성	창조적 인재, 혁신적 학습도구 새로운 리더십

HRD에 대한 다양한 요구에 부응하며 트랙의 변화를 거듭함



## ▣ 2013년 ASTD ICE 트랙별 키워드

이번 ASTD ICE에서는 8개 트랙과 219개 세션이 준비되어 있으며, 상위 3개 트랙은 Designing & Facilitating Learning, Career Development, 그리고 Learning Technologies 입니다. Designing & Facilitating Learning 트랙에서는 교수설계, 블렌디드 접근법, 중간관리자의 역할, 교육훈련 전이, 그리고 뇌인지 학습이 소개되었습니다. 두 번째로 Career Development 트랙에서는 무형식 네트워크, 디지털 커뮤니케이션, 경력 탄력성에 대한 내용이 소개되었으며, 마지막으로 Learning Technologies 트랙에서는 가상현실 학습공간, 모바일 러닝, 학습설계, 그리고 소셜러닝에 대한 내용이 소개되었습니다.



올해로 70회를 맞는 ASTD 국제 컨퍼런스&엑스포는 ASTD가 주최하는 연례 국제회의로 전 세계 80개국 약 9000여명의 관계자들이 한 자리에 모여 지식과 정보를 공유하는 자리다. 국내에서도 매년 150여 기업 400여명의 HR담당자들이 참가하고 있다. 올해는 5월 19일부터 22일까지 미국 텍사스 댈러스에서 진행 됐으며 총 3개의 General Session과 11개 트랙 300개 Concurrent Session이 마련됐다. 2013년 ASTD의 슬로건은 'content community global perspectives'로 내용적으로 좀 더 심화발전시키고 다양한 분야로 확산 시키라는 의미를 담고 있다. 한국 기업으로는 SK건설 GS칼텍스, GS건설 등이 발표에 나섰다. 이들은 미국 기업 사례 못지않게 좋은 평가를 받았다.

<표 1> Diminisher vs. Multiplier

Diminisher	Multiplier
제국건설자: 자원을 비축하(만) 하고 재능을 충분히 활용하지 않는다	재능자식: 재능있는 사람들을 모으고 잘 활용해 최대한의 기여를 이끌어 낸다
폭군: 사람들의 생각과 능력을 억누르는 긴장된 환경을 만든다	해방자: 최고의 생각을 하고 최고의 작업을 하게 하는 열정적인 환경을 만든다
전지전능자: 자신이 얼마만큼 아는지 보여주는 지시를 내린다	도전자: 재능을 마음껏 발휘할 수 있는 기회를 제공한다
결정자: 중앙집권적이고 갑작스러운 결정을 해서 조직을 혼란하게 만든다	토론주최자: 철저한 토론을 통해 타당한 결론을 내린다
간섭자: 직접 관여하여 결과를 만들어 나간다	투자자: 사람들에게 결과를 만들어 낼 주인의식을 심어주고 성공하도록 투자한다.

### General Sessions- 장기적 관점의 지향점

제 너털 세션은 교육담당자가 장기적 관점에서 지향해야 할 부분을 시사했다. 첫 번째 강연자는 Ken Robinson으로 자신의 열정과 창의성을 일깨우라고 강조했다. 그는 “인류 역사상 지금까지처럼 인간의 개성이 다양화되고 자유롭게 재능을 발휘할 수 있는 환경이었던 적이 없다”면서 “이런 환경에서 교육을 받을수록 오히려 창의성이 사라져간다”고 일침했다. 산업화 시대 패러다임에 근거해 있는 교육이 오히려 창의성을 없애는 역할을 한다는 얘기가. 따라서 기존 교육 시스템을 바꿔야한다고 조언했다. 여기에서는 '그저그런 온갖 생각들(divergent thinking)'을 끄집어내는 것이 아닌 자기만의 독창적인 생각이 나올 수 있도록 풍토를 만들어주는 것이 핵심이다.

두 번째로 나온 John Selly Brown은 기업가적 학습자(entrepreneurial learner)라는 단어를 들고 나왔다. 더 이상 20세기식 교육 방법에 머물기에는 학습자들이 너무 똑똑해졌기 때문에 그저 가르치기만 하지 말고 그들이 정답을 찾아가도록 도와줘야한다는 의미이다. 그러면서 강조한 부분이 Revers Mentorship이다. 이는 꼭 윗사람이 아랫사람을 가르치는 것이 아니라 윗사람도 아랫사람에게 배울 수 있는 상호간의 교칭을 말한다.

두 번째로 강조한 것이 Y세대에 대한 이야기이다. 2000년이 되면서 20살이 된 사람을 Y세대라고 하는데 이들은 이미 Entrepreneurial Learner로서 순차적으로 배우거나 책에 있는 것을 그대로 배우지 않는다. 한 예로 하와이 마오이섬의 소년미 소개됐다. 이 소년은 어느 날 서퍼(surfer)가 되고 싶다고 아버지에게 말한다. 아버지는 처음에는 소년의 말이 미심쩍었지만 대화를 나누다보니 아들이 정말 되고 싶어 한다는 것을 알게 돼 지지해주기로 한다. 그 소년은 전 세계 최고의 서퍼 사례를 한 프레임씩 분석했다. 그리고 다른 부문에서의 최상의 아이디어를 공유하기 위해 윈드서핑, 스케이트보드, 모토 크로스 등을 찾아보면서 배우고 최고의 서퍼가 됐다는 것이다. 즉, 학습자들이 가지고 있는 열정을 파악하고 이를 연구하도록 하며 결국에는 자기 방식대로 정보를 수집하여 배울 수 있도록 이끄는 것이 중요하다는 얘기가.

마지막 강연자로 나온 이는 Liz Wiseman으로 멀티플라이어 효과를 강조했다. 전 세계 기업 임원 150명을 대상으로 조사한 결과 그들의 가장 중요한 역할은 사람의 능력을 키워주는 것이었다. 재능 있는 사람을 채용해 통제하고 그 재능을 줄이는 것이 아니라 더 성장하도록 돕는 것이다. <표 1>는 디미니셔와 멀티플라이어를 비교하고 있다. 멀티플라이어는 재능 있는 사람을 모으고 활용해 최대한의 기여를 이끌어 내며 최고의 작업을 하도록 환경을 조성해준다. 또한 재능을 발휘할 수 있는 기회를 주고 철저한 토론을 통해 타당한 결론을 내린다.

## Concurrent Sessions- 실제 사례 소개

Concurrent Sessions에서는 각 기업에서 실제로 실행한 모델 가운데 성과가 나타난 사례를 발표하는 자리이다. 소개된 300여개의 종합해 사례를 키워드화 하자면 ▲Learning Impact ▲Engagement ▲Social Learning&Technology ▲Learning Agility ▲Leadership 으로 정리할 수 있다.

### Learning Impact

더 이상 교육은 교육으로만 끝나는 것이 아닌 성과와 결과중심의 교육이 강조되고 있다. 이는 거의 합의된 사항이다. 교육은 프로세스 이벤트가 아니다. 이 말은 교육하는 것만 중요한 것이 아니라 하기 전, 진행, 교육 후까지 생각해야 한다는 것이다. 교육 담당자는 단순히 진행만 하는 것이 아닌 결과를 보여줘야 한다. 교육과정에서 할 수 있는 능력을 키워주는 것, 하고 싶은 의욕을 키워주는 것, 마지막으로 실제 배운 내용을 현장에서 활용할 수 있는 분위기를 만들어주는 것까지가 교육 담당자의 역할이 된다. 실제 기업 사례를 보면 교육만 진행하는 것과 배운 내용을 활용할 수 있도록 환경을 조성해주는 것에서 40%의 효과 차이가 나타났다.

ROI 측정이 어려운 이유는 교육 때문에 ROI가 나온 건지 다른 변수 때문인지 구별하기가 쉽지 않기 때문이다. 또한 ROI는 숫자로 계산되는 것뿐만 아니라 측정하기 어려운 부분까지 포함된다고 할 수 있다. 2004년에 발표된 교육담당자의 역량모델과 2013년의 역량 모델은 차이가 있다. 교육 후 배운 내용을 적용할 수 있는 행동변화가 현장에서 일어나야 하고, 그 결과가 업무 성과에 나와야 바람직하다는 것과 블로그나 SNS를 교육에 어떻게 활용할 것인가에 대한 내용이 추가되었다.

### Engagement

인 게이미피케이션은 과거와 같은 참여가 아니라 조직 몰입에 대한 부분이 강조됐다. 여기서 조직몰입지수를 높이는 자사형 모델을 개발시킨 Pepsico 사례가 소개됐다. Pepsico는 직원들의 니즈를 파악해 본인이 원하는 프로그램에 참여 시키고 그들이 교육 후 실제 현장에서 어떻게 적용하고 관리하는지를 캘린더로 나타낸다. 이를 통해 전체 조직 몰입지수를 자사에 맞게 측정하면서 직원 스스로 조직에 대한 감사의 문화를 만들어낸다.

구성원 몰입은 10가지 원칙으로 나타낼 수 있다.

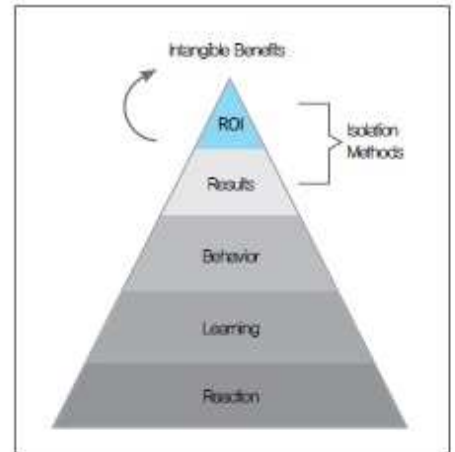
- Opportunities to Use Skills and Ability
- Relationship with Supervisor
- Contribution to Organization's Goals
- Meaningfulness of Job
- Overall Corporate Culture
- Employee Recognition
- Communication b/w Employees and Leadership
- Professional Development
- Networking

여 기에서는 켄다스 시티 사례가 소개됐다. 학습자의 학습 몰입을 돕기 위해 마이클릭이라고 하는 리모컨을 나눠준다. 교육생들은 교육 과정 중에 자신의 의사를 리모컨으로 나타낸다. 윤리 교육을 예를 들면 공무 수행 중에 한 할머니가 잔디 깎는 것을 도와달라고 요청한다면 어떻게 할 것인가라는 질문을 던진다. A 도와준다. B 거절한다. C 돈을 받고 도와준다. 학습자는 자신의 생각을 누르고 그 결과는 바로 화면으로 나타난다. 전체 학습자 중 몇 명이 A, B, C를 선택했는지가 나오고 거기에 대한 토론이 시작된다. 토론이 끝난 후 다시 같은 질문을 던지고 그때 학습자들의 달라진 선택을 확인하는 것이다. 윤리나 규정교육에서 이런 방법을 접목시키면 교육생의 학습을 유도하고 자연스럽게 생각을 나눌 수 있도록 돕게 된다.

## Social Learning & Technology

Social Learning & Technology 관련하여 발표된 세션을 살펴보면 먼저 소셜 러닝 사례가 지속적으로 발굴 되고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 이는 ASTD 역량 모델 부분에 포함된 바 있다. 두 번째로 게임 원리를 응용한 학습방법론이 대두되기도 했다. 이때는 게임을 단순히 재미 추구만이 아닌 실제 학습 목표에 도달하는 수단으로 활용해야 한다. 세 번째는 모바일을 활용한 교육과 기술이 발달한다는 것. 마지막으로 Tin can API 라는 새로운 교육 시스템 패러다임이 소개됐다. Tin can API는 모든 학습내용과 학습 시스템을 연계하여 학습의 경험을 기록하고 관리하는 이러닝 소프트웨어이다.

〈그림 1〉 Return on Expectation



## Learning Agility

기업 환경 변화가 매우 빠른 만큼 교수설계에도 민첩성이 필요하다. 이를 위해 등장한 것이 뉴로사이언스(Neuroscience)이다. 학습 과정에서 뇌과학적 방법을 간과한다면 제대로 된 학습이 이뤄질 수 없다는 얘기까지 나왔다. 여기에서는 Attention-학습자들의 주의를 어떻게 집중시킬 것인가, Generation-미디어를 어떻게 발전시킬 것인가, Emotion-학습에 임하는 감정을 어떻게 만들어 줄 것인가이며 마지막이 Spacing이다. 단순한 심리학·사회학적인 방법이 아닌 뇌과학적 방법의 응용이 필요하다는 의견이다.

학습민첩성을 위해 너무 깊게 배우기보다는 다양하게 넓게 학습하는 방식이 강조됐다. 그래야 빨리 배울 수 있고 적용도 용이하다는 얘기다. 교수설계에서는 ASAP(Analyze Journey, Strategies Process, Action Development, Performance Impact)가 소개됐다. 당장 필요한 교육 목표를 연결해서 교육을 시키고 이때는 교육을 빨리 시키기보다는 빨리 활용할 수 있도록 만들라고 강조했다. 과거에 직무분석, 콘텐츠 분석에 소모했던 시간 대신 사람들에게 왜 이 교육이 지금 필요한지를 만들어주고 각자가 '교육 여행'을 할 수 있게 만들라고 발표했다.

## Leadership

미국에서는 한 해 리더십 교육에 600억 불이 투자되는데 대부분 블랙홀이라고 한다. 이번 컨퍼런스에서는 리더십 교육은 역량 교육이 아닌 리더 스스로 자기가 왜 리더의 자리에 있는지 목적을 발견하고 에너지이저가 되도록 교육 시켜야한다는 게 전반적인 분위기였다. 이를 위한 진단도구가 Brains, Bones, Nerves인데 Brains는 비전, Bones는 실제로 일할 수 있는 능력, Nerves는 조직문화를 진단하는 것이다. 과거 리더에게 강조되는 역량이 도덕성, 겸손, 헌신 등이었다면 이제는 리더 역시 크리에이티브가 중요한 역량으로 꼽힌다.

동기부여는 한동안 중요하게 여겨지다가 시들해진 경향이 있다. 과거의 동기부여가 결과, 책임감, 참여도 등을 중요한 요소를 꼽았다면 미래에는 개인적인 에너지, 활력, 웰빙 등이 목적이 돼야 한다. 이런 요소가 목적이 되었을 때 실제로 조직에 변화가 있었다는 것이 통계적으로 확인됐다.