





홍길동 님

2018년 03월 27일



차례

프롤로그	5
1부. 내 마음의 나침반은 어디를 향하고 있는가 - 중심가치	13
2부. 나는 위기상황에서 어떻게 행동할까 - 방어성향	31
3부. 요즘 나의 마음 상태는 - 정서상태	59
4부. 나의 리더십 스타일은	71
에필로그	95



# 프롤로그

홍길동 님은 리더로서 행복하십니까?

이런 질문들이 퇴근 후 귀갓길에 문득문득 생각날 것입니다.

“리더로서 어떻게 살아가야 할까?”

“과연 나는 올바른 방향으로 가고 있는 것일까?”

<리더십 잠재력 보고서>는 리더들이 ‘자기 자신’의 방향에 대해 ‘성찰하고 생각하는 과정’을 촉진하기 위한 책입니다. 리더들은 주변의 강력한 압박 속에서 앞만 보고 달리는 경우가 많아 자신의 정체성을 잃어버릴 수 있는 위험이 높기 때문에 자신에 대해 생각할 시간이 필요합니다.



홍길동 님의 리더십이 어디로 가고 있는지, 그리고 어떤 상태인지 한번 살펴볼까요? 이 책을 한 호흡으로 숨차게 읽어 내려가지 마세요. 차곡차곡, 천천히 음미하면서 읽기를 권합니다. 나도 모르게 공감하고 있을 이야기도 있을 것이고, 고개를 갸우뚱하게 되는 이야기도 마주칠 것입니다. 모두 홍길동 님에 대한 이야기입니다. 하나하나 살펴 가면서 ‘나’라는 사람에 대한 온전한 그림을 그려보세요.

리더로서 살아가는 데 가장 중요한 것이 무엇이라고 생각하십니까?

경영자 은퇴 후 하버드대학 교수를 지낸 빌 조지(Bill George)는 리더십에서 가장 중요한 것이 그 사람의 인성과 가치관이라고 강조했습니다. 그는 자신의 저서 <진정한 리더십 - Authentic Leadership>과 <나침반 리더십 - True North>에서 리더가 자신의 참모습을 인식하고, 리더로서 자신이 중요하게 생각하는 가치관과 이를 실천하기 위한 리더십 원칙을 명확히 하는 것이 중요하다고 설명했습니다. 이 책이 홍길동 님의 참모습과 리더십 원칙을 일깨우는 작은 불꽃이 되기를 희망합니다.

이 책은 홍길동 님의 세 가지 내면적 특성에 대한 이야기입니다.

중심가치란 리더보다는 자연인으로서 삶을 살아가는 데 중요하다고 생각하는 신념, 태도, 방식 등에 대한 것입니다. 홍길동 님의 열정을 불러일으킬 수 있는 에너지의 원천이며, 변화와 성장에 대한 긍정적 기대와 동력을 만듭니다.

방어성향이란 위협이나 위기상황에 자신을 보호하기 위해 본능적으로 작동하는 기제입니다. 위축되고 긴장했을 때 부정적인 감정과 함께 드러나는 홍길동 님의 모습입니다. 방어성향은 자신을 안전하게 보호하기 위해 작동하지만, 동시에 성장과 도전을 가로막는 방해요소가 됩니다.

마지막으로 정서상태는 홍길동 님의 현재 상태를 가장 잘 확인할 수 있는 신호입니다. 주변에 영향을 미치며, 주변 사람들의 감정도 홍길동 님에게 영향을 미칩니다. 감정은 눈에 보이지 않지만, 홍길동 님을 성공적인 리더로 이끄는 강력한 열쇠가 될 수 있습니다.

이 세 가지 내면적 특성은 홍길동 님이 리더로서 낯선 길을 나서야 할 때, 그리고 그 과정에서 주변의 저항에 부딪혔을 때 여러분을 당당하게 일으켜 세우고 리더십 잠재력을 최대로 이끌어낼 강력한 도구들입니다.

테니스 코치에서 세계적인 기업경영 코치로 발전한 티모시 골웨이(Timothy Gallwey)는 실력 있는 운동선수들이 실패하는 원인이 주변 사람들의 기대나 지도자들의 가르침에만 귀를 기울이기 때문이라는 것을 발견했습니다. 그는 선수들이 자기 플레이에 집중하여 작은 동작에서 느껴지는 감각에 초점을 두고 경기를 풀어가도록 가이드 했습니다. 이기는 데 초점을 두기보다는 플레이를 하는 자기 자신에게 집중하도록 함으로써 스스로 만족스러운 최고의 경기를 해나가도록 코칭한 것입니다.

이제부터 리더에게 필요한 세 가지 열쇠인 중심가치, 방어성향, 정서상태에 대해서 알아보시다.

“

개인의 잠재력에 대한 믿음을 갖고,  
자신의 내적 방해요소를 제거하면  
반드시 최고의 성과를 낼 수 있다.

티모시 골웨이



1부

내 마음의 나침반은  
어디를 향하고 있는가

- 중심가치





사람은 누구나 자기가 하고 싶어 하는 일이 있습니다. 그 일이 특정한 의미와 목적을 가지고 있기 때문일 수도 있지만, 무엇보다 그 일을 했을 때 즐겁고 힘이 나기 때문입니다. 회사 생활을 하다 보면, 특히 리더로서 주어진 미션을 달성하기 위해 힘을 쏟다 보면 내가 하고 싶은 일이 무엇이었는지 잊어버리게 됩니다. 혼자만의 시간이 주어지거나 막상 내가 진짜 원하는 것이 무엇인지에 대해 질문을 받으면 당황스러울 수 있습니다.

여기서 제시되는 중심가치는 홍길동 님이 가정에서, 직장에서, 혹은 일상 생활을 하면서 스스로 중요하다고 생각하는 것들에 대한 이야기입니다. 이것들은 홍길동 님에게 긍정적인 감정을 선사하는 에너지의 원천이며, 스스로 의미 있고 행복한 삶을 살아간다고 느낄 수 있게 해주는 것들입니다.

물론 직장에 초점을 맞추면 직장에서의 가치가, 가정이나 개인적인 삶에 초점을 둔다면 그 상황에서의 가치가 반영되기 때문에 맥락에 따라 약간씩 다른 모습으로 나타날 수 있습니다. 그렇지만 일반적으로는 여러 상황에서 일관성 있게 나타나는 홍길동 님의 가치를 보여줄 것입니다.

지금부터 홍길동 님의 삶에 활력을 주는 두 가지 중심가치에 대해 알아보시다.

나의 중심가치 /

홍길동 님은 자기 삶을 스스로 결정해야 한다고 생각합니다. 어떤 사안에 대해서도 자신만의 생각이나 의견을 가져야 하며, 무언가를 독립적으로 계획하고 선택해야 한다고 믿습니다.

그래서 자신에게 무작정 주어진 일이나 다른 사람이 시키는 일 보다는 자율성이 보장된 환경에서 자기 의견이나 가치관을 최대한 반영할 수 있는 일을 선호합니다.

홍길동 님은 사회적인 시선이나 규범에 흔들리지 않는 뚜렷한 주관이 있습니다. 그렇기 때문에 자신의 삶을 진정 자신과 가장 어울리는 형태로 가꿔 갈 수 있는 무궁무진한 잠재력을 지니고 있습니다.

자기주도학습      자율      프라이어시  
 자기결정성  
 독창      독립      자율  
 호기심      창의

“

사람은 누구든지 자신의 삶을  
자기 방식대로 살아가는 것이 바람직하다.  
그 방식이 최선이어서가 아니라,  
자기 방식대로 사는 길이기 때문에 바람직한 것이다.

존 스튜어트 밀

## 나의 중심가치 2

홍길동 님은 자기 주변의 사람들을 돕고 보살펴야 한다고 생각합니다. 사람들과의 관계 속에 진정한 삶의 의미가 있다고 믿으며, 그 관계들을 성숙하게 가꾸어야 한다고 믿습니다.



그래서 다른 사람들에게도 의미 있고 실질적인 도움이 될 수 있는 역할을 선호합니다. 또한, 사람들이 자신을 믿고 편하게 기대 수 있기를 바라는 따뜻한 책임감도 지니고 있습니다.

홍길동 님은 서로 도움을 주고 받는다는 것이 얼마나 중요한지 잘 알고 있으며, 관계 안에서도 자신이 먼저 손을 내밉니다. 자신을 둘러싼 관계를 돈독하고 진실하게 만드는 힘이 있습니다.

관계  
이타  
도움  
정진  
책임감  
의리  
우정  
성숙

“

다른 이들을 행복하게 해주는 것이 진정한 예술이다.

피니어스 테일러 바넘

리더로서 자기에 대한 확신을 갖기 위해서는 내가 진정으로 원하는 가치가 무엇인지 아는 것이 중요합니다. 그리고 이러한 가치를 실천할 수 있는 리더십 원칙을 가져야 합니다. 앞에서 제시된 두 가지 중심가치는 홍길동 님이 상대적으로 중요하게 생각하는 것들입니다. 그 가치가 ‘어느 정도로 중요한가’보다는 다른 가치들과 비교했을 때의 우선순위가 더 중요합니다. 만약 가치의 우선순위가 분명하지 않거나 여러 가치가 상충하는 경우에는 이 책에 제시된 두 가지 우선 가치가 홍길동 님에게 적합하지 않다고 생각할 수도 있습니다. 그럴 때 자신이 맡은 역할과 상황을 고려하여 정말 중요한 가치가 무엇인지 생각하고 우선순위를 재조정해야 합니다. 또한, 오른쪽에 제시된 중심가치 프로파일에서 우선순위가 명확하게 보이지 않거나 점수가 비슷한 가치들이 많다면 마음 속 나침반에 분명한 방향이 설정되지 않아 어떤 가치가 더 중요한지 혼란스러운 상태일 수도 있습니다. 홍길동 님이 정말 중요하게 여기는 것이 무엇인지 다시 한번 생각해보시기 바랍니다.

가치에 대해 더 자세히 알고 싶다면 다음과 같은 책들을 추천합니다.

### 나침반 리더십

빌 조지, 피터 심스 지음 | 김중근 옮김 | 청림출판 | 2007

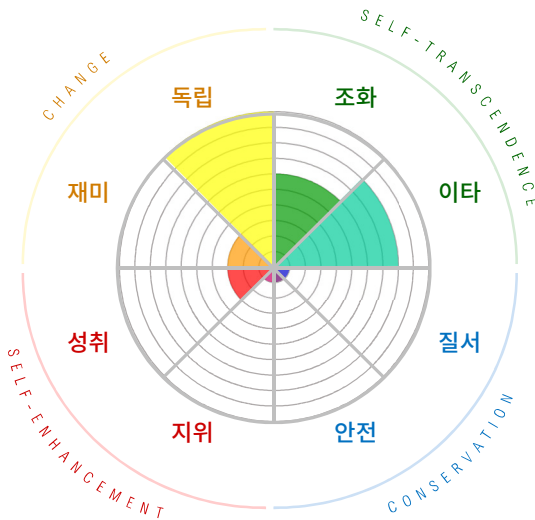
### 당신의 인생을 어떻게 평가할 것인가

클레이튼 크리스텐슨, 제임스 울워스, 캐런 달론 지음 | 이진원 옮김 | 알에이치코리아 | 2012

### 어떻게 살 것인가

유시민 지음 | 생각의길 | 2013

## 홍길동 님의 중심가치 프로파일



독립	Independence	자신의 삶을 스스로 선택하고 결정하는 것
재미	Hedonism	새로운 경험과 즐거움을 추구하는 것
성취	Achievement	야망을 가지고 목표에 도전하는 것
지위	Power	사회에서 영향력을 행사하는 위치에 오르는 것
안전	Security	위험을 예방하고 안전을 추구하는 것
질서	Tradition	집단의 관습이나 문화를 유지하는 것
이타	Benevolence	주변 사람들을 보살피고 배려하는 것
조화	Universalism	다양한 사람들과 더불어 살아가는 것

## 내 마음의 나침반을 찾아가는 질문



오른쪽에 제시된 질문들에 답을 적어보세요. 답하기 어렵거나 불편하다는 느낌이 든다면 내 마음의 나침반이 어디로 향하고 있는지 모른다는 것을 시사합니다. 내 마음의 나침반을 찾기 위해서는 내 과거, 현재, 미래를 생각할 수 있는 성찰의 시간이 필요합니다. 앞장에서 제시된 중심가치와 도서를 참고하여 내 삶이 어떤 방향으로 가야 할 지 정리해보세요.

---

홍길동 님의 장례식을 상상했을 때 주변 사람들에게 어떤 사람으로  
기억되고 싶은가요?

본인의 묘비명에는 어떤 글귀가 쓰이기를 바라나요?

---

홍길동 님의 회사를 떠났을 때 주변 동료들에게 어떤 사람으로 기억  
되고 싶은가요?

후배들의 편지에 어떤 글귀가 담겼으면 하나요?





2부

나는 위기상황에서  
어떻게 행동할까

- 방어성향



차가운 겨울바람이 불면 몸이 움츠러들어 자연스레 옷깃을 올리  
리기 마련입니다. 우리는 방향을 잃거나 혼란에 빠졌을 때 당황  
하여 평소와는 달리 예측하지 못한 방식으로 행동하게 됩니다.  
그러나 이는 낯선 상황에서 자신을 보호하기 위한 원초적인 생  
존 방식입니다. 우리는 위협적이거나 예상하기 어려운 상황  
을 마주하면 이것을 대처하기 위해 긴장하게 되는데, 이렇게 평소  
와는 다른 딱딱한 반응을 방어행동이라고 합니다. 개인은 각자  
의 인생에서 위협에 대응하는 자신만의 고유한 방어 스타일을  
만들어 가게 되는데 이것을 방어성향이라고 합니다.

방어성향은 긍정적인 감정을 느끼거나 안전한 상황에서는 잘 나타나지 않습니다. 그러나 위협을 받고 있다고 느끼면 마음속에 빨간 신호등을 켜고 부정적인 감정과 함께 자신의 방어성향을 드러내게 됩니다. 위기에 대응하기 위한 것이기 때문에 자주 등장하지 않지만, 생존을 위해 애써야 하는 상황에 자주 직면하게 될수록 더 많이 나타납니다.

방어성향은 위기상황을 극복하는 데 도움이 되지만 에너지를 많이 소모합니다. 그래서 평화로운 상황에서는 일상적인 모드로 전환되어야 하는데, 평소에 긴장된 상태로 지내며 자신의 방어성향을 활성화하다 보면 다시 평화 모드로 전환되는 것이 어려울 수 있습니다.

홍길동 님은 리더로서 무거운 책임감을 느끼며, 다양한 요구들에 대응하여 방향이나 해결책을 제시하는 상황에 자주 노출됩니다. 방어성향은 주변의 압력들이 내가 감내할 수 있는 수준을 벗어날 때 나타납니다.

지금부터 홍길동 님을 위협으로부터 보호해 주는 방어성향 세가지를 살펴보고, 이를 어떻게 관리할 수 있는지 알아보시다.

## 나의 주요 방어성향



홍길동 님은 자신을 보호하기 위해 화나는 감정을 누르고 간접적으로 표현하려는 성향이 강한 편입니다.

자신의 분노를 표출하는 것에 대한 불안감이 높은 편으로, 화를 많이 참는 편이며 공격성을 최대한 수용 가능한 방식으로 표현합니다. 그래서 상대에게 화를 은밀하게 표출하는 경향이 있습니다. 상대의 요구에 느리게 응대하거나, 요청에 동의를 해주지 않는 등 전반적으로 효율성을 낮추는 방식으로 불만을 표현합니다. 특히 권위자에게는 핑계를 대면서 의사결정을 지연시키거나 방해하는 식으로 공격성을 표현합니다.

때로는 다음과 같은 생각을 하며 자신을 정당화하고 있을지도 모릅니다.

"당신이 틀렸지만 얘기해주지는 않을 거야. 직접 한번 당해보면 알 거야."

"나에게 할 만한 능력은 있지만, 당신을 위해서는 하고 싶지 않아."

"참을 만큼 참았어. 그래도 예의는 갖춰야지."

그러다 보면 상대에게 불만을 표현하는 것을 어려워할 수 있습니다. 그리고는 참아왔던 불만을 한 번에 터뜨려 상대방을 당황하게 만들 수도 있습니다. 화를 표현하더라도 상대가 간신히 인지할 수 있을 정도로 간접적으로 표현하며 상대가 알아주기를 기대하게 합니다. 평소에는 순응적이지만, 결근을 하거나 갑작스럽게 회사를 그만두는 방식으로 불만을 표현하기도 합니다. 주변 사람들은 이런 모습을 보고 비협조적이라고 생각할 수도 있습니다.



업무 장면에서나 리더로서 이러한 성향이 발현되면 겉으로는 착한 리더처럼 보일 수 있습니다. 그러나 불만이나 반대의견이 있어도 자기 생각을 은근히, 간접적으로 표현하기 때문에 상대방이 그 의도를 파악하기 어려울 것입니다. 불만이 극에 달하면 상대방과 대화 또는 관계를 단절하는 방식으로 표현합니다. 부하직원들에게 지시가 직접적으로 전달되지 않아서, 리더의 생각이나 방향을 정확하게 이해하지 못할 수 있습니다.

다음과 같은 훈련을 통해 이러한 성향을 스스로 관리해보세요.

- ❶ 상대의 기분이 상할까 봐 내 감정을 솔직히 말하지 않는 것은 순전히 내 생각일 수 있다.
- ❷ 사람들과 관계에서 이심전심이라는 말은 통하지 않는다는 것을 인정한다. 불만을 표현하지 않으면 상대가 알 길이 없다.
- ❸ 다른 사람들은 내가 생각하는 것처럼 나에게 관심을 두고 있지 않으므로, 내 생각을 제대로 전달하지 않으면 모른다.

“

남이라는 것도 궁극적으로  
자기를 비취보고 싶은 신기루 같은 거울에 지나지 않는다.

양찬순, '나는 까칠하게 살기로 했다'의 저자

## 나의 주요 방어성향 2

홍길동 님은 자신을 보호하기 위해 책임을 맡지 않고 어려운 일에 직면하지 않으려는 성향이 강한 편입니다.

주변 사람들의 부정적인 평가에 대한 불안이 매우 높은 편으로, 부정적 평가가 예상되는 상황에는 나서고 싶지 않아 합니다. 그래서 실수에 대한 비판을 피하기 위해 극도로 조심하며, 자신이 책임져야 할 행동이나 독립적인 의사결정을 부담스러워하는 경향이 있습니다. 자신이 혼자 선택하거나 결정해야 하는 장면은 가능한 회피하려고 하는 편입니다.

때로는 다음과 같은 생각을 하며 자신을 정당화하고 있을지도 모릅니다.

"책임을 맡는 것은 부담스러운 일이야."

"실수나 실패의 위험이 있으면 아예 시작하지 않는 게 좋아."

"굳이 나서봐야 득 될 것이 없어."

그러다 보면 어려운 상황에 노출되지 않기 위해 항상 조심스럽고 안전지향적으로 행동하려고 합니다. 도전이나 변화에 나서지 않으려고 하며, 자신감이 부족해 소심하고 용기없어 보이기도 합니다. 새로운 시도에 동참할 것을 요청하는 주변 사람들에게 비협조적이고 자기 운신의 폭을 최대한 제한하여 주변 사람들을 답답하게 만들 수도 있습니다.

업무 장면에서나 리더로서 이러한 성향이 발현되면 무리수를 두지 않는 조심스럽고 침착한 리더처럼 보일 수 있습니다. 그러나 책임을 지는 것을 어려워하고 도전이나 변화에 보수적으로 행동하는 경향이 있습니다. 자신이 책임지게 될 결정은 하지 않고 부하에게 위임하거나 다른 사람의 승인을 얻는 등 일이 잘못됐을 때 생길 위험에 대한 부담을 최소화합니다. 부하직원들이 소심하고 겁이 많은 리더라고 생각할 수 있습니다.

다음과 같은 훈련을 통해 이러한 성향을 스스로 관리해보세요.

- ❶ 도망치지 않을 수 없는 상황을 만들기 전에, 슬기롭게 도망치는 기술이 있다.
- ❷ 회피하고 싶은 마음의 원인이 남을 의식하는 타인 중심적인 생각 때문이다.
- ❸ 정말 피하고 싶을 때는 쉬고 싶은 마음을 허락하고 좋은 휴식을 취해도 괜찮다.



“

걱정이란  
인생이라는 기계를 고장 나게 하는 모래알 같은 것이다.

이시하라 가즈코, '도망치고 싶을 때 읽는 책'의 저자

## 나의 주요 방어성향 3

홍길동 님은 자신을 보호하기 위해 세밀한 것에 집착하는 성향이 강한 편입니다.

오류나 결점에 대한 불안감이 높고, 자신의 성과를 통해서 인정을 받으려는 욕구가 강합니다. 완벽한 결과물이 아니면 인정받지 못할 것에 대한 불안이 높습니다. 그래서 품질이나 성과에 대한 기준이 매우 엄격하고, 결점 없는 완벽한 결과물을 추구하는 경향이 있습니다. 극심하게 세밀한 것에 대해 집착하며, 중복해서 확인하는 강박적인 행동을 자주 합니다. 완벽하지 않은 상태에서 결정을 내리지 못하며, 때때로 마감기한을 넘길 수도 있습니다.

때로는 다음과 같은 생각을 하며 자신을 정당화하고 있을지도 모릅니다.

"오류나 실수를 한다면 모든 것을 망치게 되는 거야."

"결과가 좋지 않으면 과정은 의미가 없어."

"완벽하게 하지 못할 거면 아예 시작하지도 마."

그러다 보면 일 중독에 빠질 수 있습니다. 실수를 할까 봐 항상 긴장을 많이 하고, 오류가 없는지 중복해서 확인하는 행동을 자주 하기 때문입니다. 확인을 하지 않으면 안심이 되지 않을 수 있습니다. 완벽성에 대한 시간 투자로 인해 대인관계에 대한 여유가 부족할 수도 있습니다. 자신뿐 아니라 타인의 실수에 대해서도 걱정하다 보니 실수하는 사람을 질책할지도 모릅니다. '항상 완벽을 추구하고 철두철미한 사람'으로 보여 주변 사람들이 함께 일하기 힘들다고 생각할 수 있습니다.

업무 장면에서나 리더로서 이러한 성향이 발현되면 계획적이고 세부사항에 주의를 기울이기 때문에 행정적인 절차를 잘 관리하는 리더처럼 보일 수 있습니다. 그러나 융통성이 없고 지나치게 높은 품질을 달성하려고 하며, 부하들의 행동을 꼼꼼하게 관리하기 때문에 부하들의 불만을 야기할 수 있습니다. 시간을 효율적으로 활용하기보다는 완벽한 결과물을 만들기 위해 많은 노력과 희생을 강요할 수 있습니다.

다음과 같은 훈련을 통해 이러한 성향을 스스로 관리해보세요.

- ① 완벽함의 대가로 내 삶의 중요한 것들과 사람들을 희생하는 것은 아닌지 생각해본다.
- ② 목표를 세울 때 '너무 쉬운 거 아닌가'라는 생각보다는 '너무 어려운 것은 아닌가'라는 질문을 한다.
- ③ 단순히 완벽함을 추구하는 것이 아니라, 완벽해야 하는 목적과 의미를 생각해보고 다른 사람도 공감할 수 있을지 생각해본다.

“


좌절과 실패도 삶의 일부입니다.  
도망가지 않고 조용히 받아들이면 그 다음이 보입니다.

헤밍스님, '완벽하지 않은 것들에 대한 사랑' 저자


방어성향은 홍길동 님이 가지고 있는 본연의 강점과 능력 발휘를 제한하는 방해 요인입니다. 방어성향이 드러나는 상황을 정확히 감지하면 그것을 관리하고 조절하는 기술을 개발할 수 있습니다.

위험을 느끼는 요인은 사람마다 다릅니다. 예를 들면 타인에게 평가받는 상황에서 위험을 느끼는 사람도 있지만, 오히려 그것을 즐기는 사람도 있습니다. 홍길동 님이 불안감을 느끼는 이유도 다양할 것입니다. 일, 사람, 혹은 인정받기 위해서, 아니면 비난받지 않기 위해서 불안을 느끼는 것일 수도 있습니다. 결국 자신이 불안을 느끼는 이유가 무엇이며, 이에 대응하려는 자신의 방어성향이 어떤 모습인지 파악하고, 그에 적합한 관리 기술을 개발해야 합니다.


방어성향에 대해 더 자세히 알고 싶다면 다음과 같은 책들을 추천합니다.

 **이너게임 (원제: The Inner Game of Work)**


티머시 골웨이 지음 | 최명돈 옮김 | 오즈컨설팅 | 2006

 **어떻게 성격을 바꾸는가 (원제: Personality)**


헨리 켈러만 지음 | 마도경 옮김 | 소울메이트 | 2013

 **눈치 보지 않을 권리 (원제: Impossible to please)**

닐 라벤더, 알란 카바이올라 지음 | 최승희 옮김 | 미래의 창 | 2014

 **도망치고 싶을 때 읽는 책**

이시하라 가즈코 지음 | 이정은 옮김 | 휴익출판사 | 2017

 **완벽하지 않은 것들에 대한 사랑**

헤먼 지음 | 수오서재 | 2017





# 홍길동 님의 방어성향 프로파일

## Against People

<b>분노</b>	Volatile		작은 일에도 화를 내는 / 감정 조절을 잘 못 하는
<b>우월</b>	Narcissistic		자신의 능력을 확신하는 / 차별 의식을 가진
<b>조종</b>	Manipulative		다른 사람을 이용하거나 통제하는
<b>연기</b>	Melodramatic		사람들의 관심을 얻기 위해 행동하는

## Away from People

<b>회피</b>	Avoidant		책임을 피하는 / 의사결정을 주저하는
<b>고립</b>	Isolated		대인관계 욕구가 없는 / 친밀한 관계를 피하는
<b>의심</b>	Mistrustful		타인을 신뢰하지 않는 / 피해의식이 있는
<b>특이</b>	Eccentric		주변 사람들과 다르게 행동하는 / 유별난
<b>양면</b>	Passive-aggressive		참다가 표현하는 / 간접적으로 표출하는

## Toward People

<b>의존</b>	Dependent		다른 사람에게 의지하는 / 혼자 결정하지 않는
<b>완벽</b>	Perfectionistic		무엇이든 철저하게 하는 / 강박적으로 세밀한
<b>억제</b>	Repressive		자기 감정을 억제하는 / 합리성을 강조하는
<b>열등</b>	Self-deprecating		자기를 비하하는 / 부족한 점에 초점을 두는

## 내 방어성향을 알아가는 질문



오른쪽에 제시된 질문들에 응답해보세요. 자신의 방어성향을 인식하기는 쉽지 않습니다. 부정적인 감정에 휩싸여 자동적으로 발현되기 때문에 곰곰이 따져서 생각하지 않으면 이것을 금방 알아차리기 어렵습니다. 시간을 할애하여 아래 질문에 천천히 답해보세요. 앞장에서 제시된 방어성향과 도서를 참고하여, 위기에서 나를 보호하지만 내 성장을 방해하는 요소가 무엇인지 찾아보십시오.

---

누군가 내 의견에 반대하는 상황에서 느끼는 감정은 무엇입니까?  
그리고 그때 어떤 생각이 스쳐 갑니까?

---

주변에 성공하는 사람이 많아지는데 나는 뒤처져 있는 것 같을 때 어떤  
기분을 느끼십니까?  
그리고 그때 떠오르는 생각은 무엇입니까?

---



3부

# 요즘 나의 마음 상태는

- 정서상태



“요즘 컨디션이 좋아 보이는데?”

“오늘 사장님 기분은 어떠신가?”

평상시에 우리는 직장에서 구성원이나 상사의 감정 상태에 많은 관심을 가집니다. 왜냐하면 감정이나 기분이 의사결정을 할 때 상당한 영향을 미친다는 것을 직감적으로 알고 있으며, 때때로 이것 때문에 실패를 경험하기 때문입니다. 하지만 정작 나 자신의 감정에는 관심을 잘 기울이지 않습니다. 자신은 감정적이지 않고, 이성적이고 합리적으로 판단한다는 착각에 빠져 있으며, 감정적으로 행동해서는 안 된다는 강한 믿음을 가지고 있습니다. 그래서 자신의 느끼는 감정이 무엇인지 잘 인식하지 못한 채로 표출하는 우를 범합니다. 예를 들면 자신이 화를 내면서도 화를 낸 적이 없다고 생각하는 것입니다. 게다가 분노, 슬픔, 긴장을 느끼는 것은 성숙하지 못하거나 무능력하다는 인식 때문에 부정적 정서에 대한 막연한 거부감을 가질 수도 있습니다.

그러나 부정적 정서도 때로는 긍정적 역할을 합니다. 부정적인 정서는 우리를 현재에 집중하게 도와주며, 위협으로부터 자신을 보호하고 이를 해결하기 위해 에너지를 투입하도록 자극합니다. 적당한 긴장감은 집중력을 높이기도 하는데, 이를 생산적 긴장감(creative tension)이라고 부릅니다.



하지만 변화와 성장을 위해서는 부정적 정서보다 긍정적 정서가 더 많이 필요합니다. 부정적 정서는 우리의 방어성향을 활성화하여 새로운 것을 받아들이기보다는 저항하게 만들지만, 긍정적인 정서는 미래를 낙관적으로 바라보게 하며 변화에 대한 희망을 주기 때문입니다. 우리가 새로운 것에 관심을 갖도록 하고 기존에 해보지 않은 시도를 할 수 있게 도와줍니다. 물론 지나치게 높은 긍정적 정서는 위험요소를 감지하지 못하게 하며 지나치게 낙관적인 의사결정을 내리도록 하여 오히려 방해 요소가 될 수도 있습니다. 결국 가장 활력이 있는 정서상태는 긍정적 정서가 충만한 동시에 부정적 정서가 약간 포함된 모습입니다.

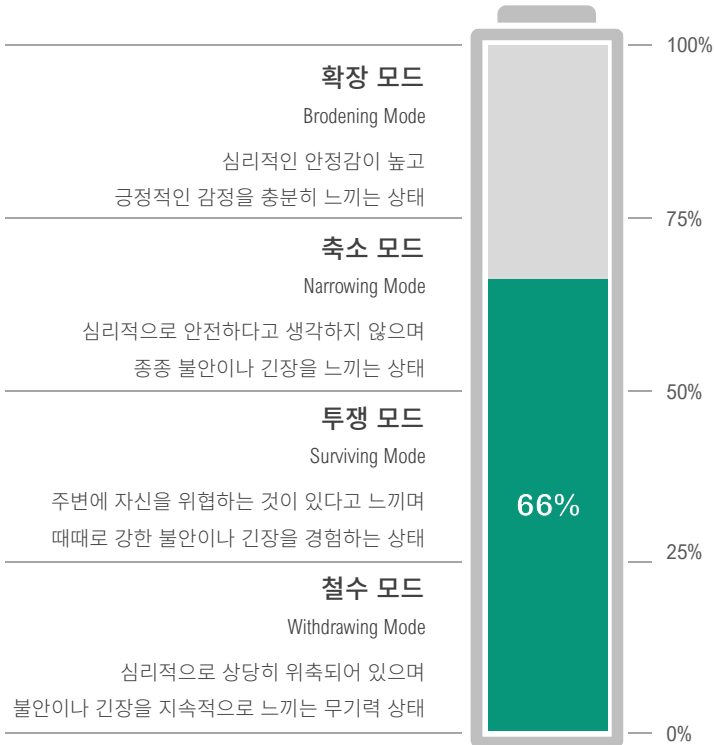
정서상태는 최근 2주간 경험한 모든 정서 중에서 긍정적인 정서가 차지하는 비율로 확인할 수 있습니다. 지금부터 홍길동님의 정서상태를 살펴보고, 이를 어떻게 관리할 수 있을지 알아봅시다.



## 나의 정서상태

홍길동 님은 자신을 불안하게 하거나 자신에게 위협이 될 만한 것에 시야를 제한하고 이를 제거하거나 예방하기 위해 심리적인 에너지를 상당히 투입하고 있는 상태입니다. 새로운 것에 대한 탐색이나 도전을 중지하고 현실적인 문제를 해결하는 데 집중하고 있는 상태입니다. 한편 뚜렷한 위협이 없더라도, 상황을 예측하기 어렵고 언제든지 불안한 상태에 빠질 수 있다는 생각 때문에 안심할 수 없는 상태일 수 있습니다. 성장을 위해서는 부정적인 감정을 관리하고 긍정적인 감정을 향상시키는 기술을 학습해야 합니다.

※ 2018년 03월 13일 ~ 2018년 03월 27일



홍길동 님은 현재 축소(Narrowing) 모드이며, 긍정 정서 비율은 66%입니다.

\* 긍정 정서는 4.4점, 부정 정서는 2.3점입니다. (10점 만점 기준)



긍정 정서 비율에 대해서는 눈여겨볼 만한 연구 결과들이 있습니다. 심리 치료를 받으러 온 사람의 경우 긍정 정서의 비율이 38%였으나, 치료를 받고 난 후에는 72%로 상승하였으며, 이 중 행복한 삶은 누리는 사람은 81%였다고 합니다. 한편 부부 연구에서는 긍정적 의사소통의 비율이 41% 이하의 경우 이혼 확률이 90% 이상으로 증가했다고 합니다. 기업에서는 고성과 팀에서의 긍정적 의사소통 비율은 85%, 저성과 팀에서는 이 비율이 29%에 머무르는 데에 그쳤습니다. 이러한 연구들을 봤을 때 부정 정서를 효과적으로 관리하거나 긍정적 정서를 충분히 활성화하고 표현하는 하는 것이 중요함을 알 수 있습니다.

한편, 긍정 정서 비율이 95% 이상이 되는 경우에는 오히려 의사결정의 정확성을 떨어뜨린다는 연구도 있습니다. 95%가 넘는다는 것은 부정 정서를 거의 느끼지 못하거나 자신의 감정을 억제하는 상태입니다. 이 때는 과도한 낙관성이나 자기 확신이 나타나며, 억제했던 부정적인 정서가 자신도 모르게 표출되기 때문에 문제가 될 수 있습니다.

내 정서상태에 대해 더 이해하고 이를 잘 관리하고 싶다면 다음과 같은 책이나 앱(App)을 추천합니다.

#### 긍정지능 (원제: Positive Intelligence)

쉬르자드 사미네 지음 | 윤택준 옮김 | 생각연구소 | 2012

#### 너의 내면을 검색하라 (원제: Search Inside Yourself)

차드 명 탄 지음 | 권오열 옮김 | 알키 | 2012

#### 마음챙김 (iOS, Android 모바일 앱)

무진어소시에이츠㈜

## 내 마음 상태를 수용하는 질문



오른쪽에 제시된 질문들에 답을 적어보세요. 자신의 감정을 인식하고 표현하는 것 역시 쉽지 않습니다. 분노, 슬픔, 긴장감을 표출한다는 것은 성숙하지 못하다고 인식되기 때문에, 이러한 감정이 생기면 자기도 모르게 머릿속에서 그것을 빠르게 삭제하곤 합니다. 그렇다고 감정은 사라지지 않습니다. 내 머릿속에서는 없어졌지만 결국엔 내 마음에 스며들었기 때문에 언젠가는 드러나게 됩니다. 감정을 제대로 인식하고 표출하기 위해서는 부정적인 감정을 느껴도 괜찮다는 것을 수용해야 합니다. 긍정적인 감정도 마찬가지입니다. 기쁨과 재미를 머리로 아는 것이 아니라, 가슴으로 느끼고 몸으로 표현할 수 있어야 합니다. 앞장에서 제시된 감정들과 도서를 참고하여 내 감정을 인식하고 수용하고 표현하는 방법을 찾아보십시오.

---

홍길동 님이 가장 부끄럽거나 창피함을 느낄 때는 언제입니까?  
이런 상황에 어떻게 행동합니까?

---

홍길동 님이 가장 신난다고 느낄 때는 언제입니까?  
이런 상황에서 어떻게 행동합니까?

---

홍길동 님이 좌절하거나 실패했다고 느낄 때는 언제입니까?  
이런 상황에 어떻게 행동합니까?

---

홍길동 님이 뭔가를 이루어냈다고 느낄 때는 언제입니까?  
이런 상황에서 어떻게 행동합니까?

---





4부

## 나의 리더십 스타일은



“나는 어떤 리더일까?”

리더십이 발휘되는 방식은 리더가 지닌 가치관, 감정 상태, 능력과 역량, 업무 환경 등 다양한 요소의 영향을 받기 때문에 각각각색의 리더가 존재할 수 있습니다. 다음 장에 제시되는 리더십 스타일은 홍길동 님의 중심가치에 기반한 것입니다. 홍길동 님이 조직과 구성원을 이끌고 과제를 추진하는 과정에서 홍길동 님이 중요하게 생각하는 것들이 상당히 투영되기 때문입니다. 개인적인 가치관과 리더로서의 가치관이 반드시 일치할 필요는 없지만, 리더로서 조직을 운영하는 원칙과 기준을 스스로 정립하는 것은 매우 중요합니다. 그렇지 않으면 개인적인 가치와 공적인 역할 사이에서 스스로 갈등을 겪을 수 있습니다.

지금부터 홍길동 님의 잠재된 리더십 스타일이 실제적인 리더십 행동에 어떤 영향을 미치는지 성찰해보고, 구성원들과 함께 더 나은 조직과 의미 있는 결과를 만들기 위해 무엇이 필요한지 살펴봅시다.

## 나의 리더십 스타일

홍길동 님은 조직 내/외부 환경 변화에 유연하고 신속하게 적응하는 것에 대한 높은 관심을 보유하고 있습니다. 장애물이나 난관, 문제보다는 기회와 잠재력을 먼저 보는 성향으로 미래의 새로운 가능성과 기회에 대해서 상상하는 것을 즐깁니다. 그와 동시에 조직의 성공은 유능한 인재의 확보, 육성, 유지 및 인재들의 적극적인 참여와 직결되어 있다는 강한 신념을 보유하고 있습니다.

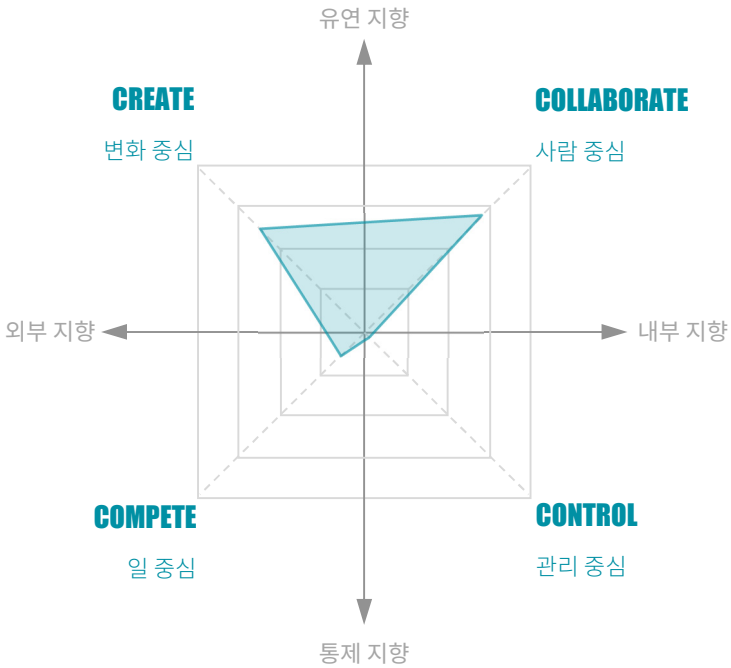
이러한 성향을 고려할 때 업무를 추진하는 장면에서 당신은 주로 유연성 및 적응성을 강조하는 리더십 스타일을 보일 가능성이 높습니다. 외부환경 측면에서는 국내외 최신 트렌드나 선진 경영방식을 파악하고, 미래에 대한 비전과 꿈을 설계하며, 긍정적인 영향력을 발휘해서 구성원들에게 설득하기를 선호합니다. 한편 조직 내부 측면에서는 구성원 개개인이 성장하도록 지원하고, 이들이 공동의 목표를 달성할 수 있도록 권한을 부여하며 강한 응집력을 구축하기 위해 노력합니다.

그러나 긍정적인 미래 가능성에 지나치게 초점을 두면 현실적인 조언이나 합리적인 관점, 객관적인 데이터를 무시하거나 간과할 수 있습니다. 그럴 경우 당신이 표방하는 비전은 현실을 무시한 비실용적인 관점이 될 가능성이 있습니다. 또한, 조직구성원의 개인적인 감정 상태와 육성에 과도하게 집중하면, 담당하는 조직의 성과와 관련하여 업무를 단호하게 처리하지 못하고 회피하려고 하는 문제가 발생할 수 있습니다.

그렇기에 당신에게는 조직의 비전에 이성적인 논리를 통합하여 실용적인 비전을 제시하는 노력이 요구됩니다. 이러한 통합은 독창적이고 혁신적인 사고의 핵심이라고 할 수 있습니다. 아울러 구성원들이 서로 협력하여 일할 수 있는 분위기를 만드는 노력과 개개인이 주도성을 가지고 본인의 책임을 완수하려는 의지를 보이도록 독려하는 노력을 통합하는 시도가 필요합니다.



## 홍길동 님의 리더십 프로파일



## 내 리더십 스타일을 찾아가는 질문



오른쪽에 제시된 질문들에 답해보세요. 리더십 스타일은 홍길동 님이 구성원들에게 지시하고 의사결정 하는 장면에서 나타나는 모습이며 때문에 객관적으로 인식하기 매우 어렵습니다. 또한 자신이 의도한 대로 구성원들에게 전달되지 않기 때문에 스스로 인식하는 자신의 모습과 주변에서 바라본 모습에 괴리가 있을 수도 있습니다. 자신의 리더십 스타일을 알기 위해서는 반드시 주변 사람으로부터 피드백을 받아야 합니다. 여러분의 부하직원이나 동료, 혹은 여러분 배우자와 대화를 통해 다른 사람의 관점에서 자신을 볼 수 있어야 합니다. 앞장에서 제시된 리더십을 참고하여 내 리더십 스타일을 인식하고 수용하고 표현하는 방법을 찾아보십시오.



---

홍길동 님이 리더로서 조직을 성공적으로 이끌어가기 위해 가장 중요하다고 생각하는 “키워드”는 무엇인가요?

---

다른 리더들에 비해 홍길동 님이 리더로서 더 많이 노력하거나 신경 쓰는 점은 무엇인가요?

---

홍길동 님이 바라는 우리 팀/조직 및 구성원들과 함께 일하는 모습은 어떤 이미지입니까?

---



## 나를 위한 리더십 성장 가이드

'리더십 성장 가이드'는 조직의 리더로서 홍길동 님의 가치관을 사업적 관점에 비추어 보았을 때 활용할 수 있는 몇 가지 이슈와 팁을 담고 있습니다.

앞서 살펴보았듯이 우리의 내면은 저마다 독특한 특성들의 조합으로 이루어지며, 그 특성들 각각에는 빛과 그림자가 존재합니다. 훌륭한 리더들은 끊임없는 자기 성찰과 의식적인 훈련을 통해 내면의 그림자를 보완하면서 앞으로 나아갑니다. 그 과정에서 리더들의 역량과 잠재력은 조직 내에서 더욱 긍정적인 방향으로 증폭됩니다.

다음 장부터 제시되는 가이드를 천천히 읽으면서 조직의 리더로서 홍길동 님의 모습을 돌아보는 시간을 가져보세요. 이 가이드가 홍길동 님이 앞으로 더욱 성장할 수 있는 디딤돌이 되기를 바랍니다.



체계적인 아이디어 관리

조직 내에서 대부분의 일은 질서 정연한 방식으로 이루어집니다. 어떠한 아이디어도 효과적으로 실현하기 위해서는 성공 가능성을 최대화하면서도 그에 투입되는 자원과 비용이나 잡음을 최소화해야 합니다. 그러기에서는 조직에서 통용되는 규칙과 방식을 고려하지 않으면 안 됩니다. 모든 조직에는 영역별로 최선의 방법 또는 합의된 프로세스 규칙이 있습니다. 리더는 이 프로세스를 명확히 알고 준수하여 원하는 것을 달성하도록 이끌어야 합니다.

## 생각해볼 이슈

---

- √ 당신의 아이디어를 실제로 구현하기 위한 효과적인 프로세스를 제시할 수 있습니까?
- √ 다른 사람들과의 협업을 통해 아이디어를 발전시켜 그 효과성을 높인 경험이 있습니까?
- √ 업무 추진 과정에서 발생할 수 있는 문제나 위험요소를 예상하고 대응책을 체계적으로 준비하고 있습니까?

## 성장을 위한 팁

---

- ▲ 자신의 계획을 실현하기 위한 프로세스를 시각화하고 구체적인 계획을 문서화합니다. 그 계획을 다른 사람이 공감하고 납득할 수 있게 설명합니다.
- ▲ 자신이 고안한 계획을 실행하기 위해 관련된 사람들과 아이디어를 공유하고 의견을 적극적으로 얻습니다. 이들의 참여와 협력을 얻는 것이 매우 중요합니다.
- ▲ 전체 프로젝트 및 하위 과업에 대한 목표를 설정합니다. 그리고 관련된 사람들이 진행 상황을 점검할 수 있는 모니터링 계획을 공유합니다. 초기 아이디어들을 치밀하게 검증하고 수정, 보완하는 노력이 필요합니다.

## 2 시스템적 조직 관리



리더는 관리 범위가 넓어지면서 부하 직원들과 함께 일하는 빈도가 줄어듭니다. 또한, 더 중요한 수준의 업무를 담당하게 되면서 구성원 개인에게 신경을 쓰기도 어려워집니다. 그에 따라 구성원들이 성과를 내고 성장할 수 있도록 본인이 밀착해서 직접적인 도움을 주기가 어려워집니다. 그러나 훌륭한 리더는 본인이 직접 관리하지 않아도 조직의 구성원들이 성장할 수 있는 훌륭한 시스템을 구축하는 방법을 알고 있습니다. 리더는 비전과 목표를 설정하고, 프로세스를 구축하며, 다양한 의사소통 채널을 마련함으로써 그 시스템을 이끌어갑니다.

## 생각해볼 이슈

---

- √ 현재 본인이 너무 많은 일을 직접 수행하고 있지는 않습니까?
- √ 모든 일을 일일이 다 챙기고, 직원들을 확인해야 안심이 됩니까?
- √ 본인의 부재 시에도 업무가 잘 진행될 수 있는 시스템을 만들어서 관리하고 있습니까? 직원들도 각자가 해야 할 일을 분명히 알고 있습니까?

## 성장을 위한 팁

---

- ▲ 본인의 개입이 필요한 경우와 그렇지 않은 경우를 구별하여 행동합니다. 구성원들이 도움을 필요로 할 때에는 직접적인 판단을 주기보다는 스스로 생각하고 행동할 수 있도록 유도합니다.
- ▲ 구성원들이 도움을 요청할 때 직접 해결하지 않고 구성원이 해결할 수 있도록 가이드합니다. 이런 방식이 처음에는 오히려 힘들 수 있지만 이 과정을 인내하는 힘이 필요합니다.
- ▲ 부하들이 결정을 요구할 때, 단순히 판단을 제공하는 것보다는 "어떻게 생각합니까? 만약 이렇게 한다면 어떤 영향이 있을까요?"라는 질문을 합니다. 부하들이 생각하도록 돕고, 그들을 신뢰하고 위임합니다.

# 3

## 지식과 정보의 전략적 활용

많은 리더들이 방대한 지식과 기술을 가지고 있지만, 이를 전략적으로 연결시켜 실질적인 성과를 거두는 경우는 그중 일부에 불과합니다. 오늘날에는 과거보다 훨씬 많은 정보를 수집할 수 있고, 다양한 전문가를 활용할 수 있습니다. 따라서 이러한 정보와 지식, 기술을 조직의 관점에서 전략적으로 활용하는 것이 리더의 역할이라고 할 수 있습니다. 다양한 분야의 지식을 직접 탐구하는 것도 필요하지만, 이를 민첩하게 활용할 때 비로소 그 가치가 빛날 수 있습니다.

## 생각해볼 이슈

---

- ✓ 다양한 지식과 정보를 전략적 견해로 연결지어 설명하는 데에 익숙합니까?
- ✓ 전략지향적인 사람들과 의사소통하는 데에 어려움을 경험한 적이 있습니까?
- ✓ 다양한 분야에 관심을 가지고 지식을 습득하느라 조직의 전략적 방향성을 소홀히 한 경험이 있으십니까?

## 성장을 위한 팁

---

- ▲ 당신이 보유한 방대한 지식과 정보가 실제로 실행 가능한지 확인해야 합니다. 다양한 비즈니스 사례가 우리의 비즈니스에 적합한지 꼼꼼히 살펴보고 적용해야 합니다.
- ▲ 아이디어 실행을 주도할 수 있으면서 당신이 신뢰할 수 있는 동반자가 필요합니다. 신뢰하는 파트너들에게 당신의 계획을 검토하도록 요청해 보십시오.
- ▲ 미래 변화를 위해서는 다양한 탐색이 필요하지만 당면한 현안에 소홀해서는 안 됩니다. 구상 중인 전략 가운데 현실에 적용 가능한 것을 찾아봅니다. 변화 속도는 빠르기 때문에 상황에 기민하게 대응할 필요가 있습니다.





## 에필로그

“이게 정말 나일까?”

지금까지 내 마음을 들여다보는 시간이 어떠셨나요? 여전히 생각이 복잡하게 뒤얽혀 혼란스럽지는 않나요? 내가 무엇을 좋아하고, 추구하며, 잘할 수 있는지 나 자신을 안다는 것은 쉽지 않은 일입니다. ‘스스로 판단하는 나’와 ‘다른 사람이 보는 나’의 모습은 또 다르고요.

혹시 이 책을 읽으면서 다른 누군가에게 이 내용을 알려주고 싶지는 않았나요? 친구나 연인, 배우자, 동료, 형제 등 누구라도 좋습니다. 나의 깊은 내면을 누군가가 이해해주기를 바라는 마음은 누구에게나 자연스러운 감정입니다.

이 책을 홍길동 님의 ‘꼭 한 사람’에게 보여주십시오. 다 읽은 후에는 가장 인상적인 단어나 구절에 자유롭게 밑줄을 쳐보라고 해보세요. 홍길동 님이 메모했던 구절과 같을 수도 있지만 다른 경우가 더 많을 것입니다. 내가 느끼는 ‘나’와 남이 느끼는 ‘나’를 한 번 견주어보는 것도 홍길동 님에게 의미 있는 일일 수 있습니다.

내가 어떤 사람인지 온전히 이해하기란 불가능한 일입니다. 홍길동 님은 고정되어 있지 않으며, 매 순간 미세하게 변화하는 모습들 모두 ‘나’이기 때문입니다. 다만 홍길동 님을 위해 제작된 이 책을 읽으면서 스스로 어떤 사람인지 생각해보고 내면에 조금 더 집중할 수 있는 계기가 되었기를 바랍니다.

그 누구도 홍길동 님을 대신할 수 없고, 더 나은 홍길동 님의 모습을 가장 진정으로 바라는 사람도 바로 홍길동 님 자신입니다. 시간이 흘러도 변치 않기를 바라는 모습은 지켜가면서, 이제부터 달라지고 싶은 모습을 하나씩 이루어가는 홍길동 님을 함께 응원합니다.



(주)피비씨지

[www.pbcgresearch.com](http://www.pbcgresearch.com)

Copyright © 2019 pbCG All Rights Reserved.





