



252호 - 2025년 7월

상대의 마음에 달는 커뮤니케이션

명확하게

자신감 있게

이해관계자를 움직이는  
커뮤니케이션





# 01

## LEADING SELF

### **Self-Coaching Guide** (Prompts and Techniques)

말의 힘: 권한 없이 영향력 발휘하기



# 02

## LEADING TOGETHER

### **Dual-Perspective Comparison** (Team vs. Leadership Needs)

간극을 메우다: 팀과 리더십 기대치 사이의 균형 잡기



# 03

## LEADING BEYOND

### **Leadership Playbook** (Do's & Don'ts)

힘겨루기 없는 협업: 제대로 된 크로스펑셔널 영향력 발휘하기



# 04

## WELLNESS CORNER

### **Reflection Prompts**

커뮤니케이션 과부하 다루기: 대화가 오히려 피로감을 더할 때



IN  
THIS  
ISSUE:

## 말의 힘: 권한 없이 영향력 발휘하기

진정한 리더십은 직함이 아니라, 말로 사람의 마음과 행동을 움직이는 능력에서 비롯됩니다. 공식적인 권한이 없을 때, 전략적인 커뮤니케이션이야말로 가장 강력한 도구가 될 수 있습니다. 다음은 의도적으로 언어를 활용하여 영향력을 높이는 실질적인 방법입니다:

### 설득의 3요소: LOGOS, PATHOS, ETHOS

탁월한 커뮤니케이터는 이 세 가지 요소를 적절히 조합해서 설득력 있는 메시지를 전달합니다:

- 로고스 (논리): 명확한 논리와 데이터 기반의 근거를 사용하십시오.
- 파토스 (감정): 공감할 수 있는 가치와 인간적인 경험을 통해 연결하십시오.
- 에토스 (신뢰성): 전문성을 보여주고 신뢰를 구축하십시오.

#### 실제 대화 예시:

"고객 만족도데이터에 따르면 25% 하락했습니다(로고스). 모두가 얼마나 열심히 노력하고 있는지 잘 압니다(파토스). 비슷한 상황에서 저희 경험을 바탕으로 말씀드리면(에토스), 제가 제안하고 싶은 것은..."

### 상대의 분위기 파악하기

탁월한 영향력을 지닌 사람은 미묘한 신호를 잘 포착합니다:

- 팔짱을 끼거나 고개를 끄덕이는 등 몸짓 언어
- 에너지 수준의 변화나 관심 저하
- 긴장감, 열정, 혹은 저항감

#### 실전 팁:

저항이 느껴질 때는 방향을 전환해 질문을 던져보십시오: "이 부분이 더 잘 작동하려면, 팀에게 어떤 점이 필요할까요?"

### 권한 없이 신뢰 쌓기

직책이 없어도 신뢰는 쌓을 수 있습니다:

- 자신의 관련 경험이나 자격을 자연스럽게 공유하십시오.
- 신뢰 받는 자로나 데이터를 인용하십시오.
- 겸손함을 보여주십시오. 예: "제가 모든 답을 알고 있진 않지만..."
- 그리고 가장 중요한 것, 자신이 말한 것을 꾸준히 실천하십시오.

#### 실전 연습 시나리오

**상대방 말:** "지금은 이게 우리 우선순위가 아니예요."  
**답변 예시:** "그럼 수 있다고 생각해요, 요즘 다들 우선순위가 많잖아요. 그런데 만약 이게 2주 안에 업무에 거의 지장 없이 효율을 15% 높일 수 있다면, 한번 검토해보실 만하지 않을까요?"

### 시도해 볼 만한 검증된 스킬

- "네, 그리고(Yes, and...)" 방식으로 상대의 말을 인정하고 확장하십시오.
- 전략적인 침묵으로 중요한 메시지에 무게감을 더하십시오.
- 각 이해관계자의 관점과 니즈에 맞게 메시지에 변화를 주십시오.

### 핵심 요약

- 논리, 감정, 신뢰를 기반으로 커뮤니케이션을 구성하십시오.
- 그룹의 분위기를 읽고 실시간으로 대응하십시오.
- 공식적인 권한이 없어도 신뢰를 꾸준히 쌓으십시오.

오늘날처럼 협업이 중심이 되는 조직에서는 공식적인 권한 없이도 영향력을 발휘하는 능력이 가장 강력한 리더십 역량 중 하나입니다. 부담 없는 일상적인 대화부터 이런 기술을 연습해 보세요. 작은 실천이 쌓이면, 여러분의 영향력은 자연스럽게 커지게 될 것입니다.



**Sunny Zhang**  
Senior Consultant

## ■ 간극을 메우다:

팀과 리더십 기대치  
사이의 균형 잡기

중간 관리자는 모든 조직 내에서 가장 복잡한 위치에 있습니다. 최고 리더십과 현업 팀 사이에서 전략적 목표를 실현해야 하면서도, 동시에 팀이 동기 부여되고, 방향을 맞추며, 지지 받고 있다는 느낌을 유지하도록 해야 합니다. 이러한 이중 책임은 종종 긴장감, 과중한 부담, 또는 “양쪽 사이에 끼어 있다”는 느낌으로 이어집니다. 하지만, 만약 중간 관리자가 자신을 ‘끼인 사람’이 아니라, 전략적 통역사로 본다면 어떨까요?

다음은 리더십과 팀이 각각 일반적으로 기대하는 바와, 중간 관리자가 어떻게 그 간극을 메울 수 있을지에 대한 정리입니다:

## 리더십의 기대

- 전략을 실행으로 전환하기
- 생산성과 성과 향상 주도
- 변화하는 비즈니스 요구에 신속히 대응
- 성과와 책임감 높이기
- 조직의 방향성과 비전에 맞추기

## 팀의 기대

- 심리적 안전감과 공감 제공
- 현실적인 목표와 업무량을 옹호해 주기
- 멘토링과 성장 기회 제공
- 투명하고 자주 소통하기
- 불필요한 압박으로부터 보호해 주기

중간 관리자가 성공하려면, 이 두 세계 사이를 유연하게 오가며 균형 잡는 능력이 필요합니다. 이는 리더십과 **전략적으로 협상하면서, 팀에게는 정서적으로 지지하는 역할을** 해야 함을 의미합니다. 리더십의 결정을 팀 사기를 떨어 뜨리지 않고 동기를 부여하는 방식으로 설명하고, 반대로 팀의 필요를 데이터 기반 인사이트로 변환해 경영진에게 전달하는 것이 중요합니다.

가장 영향력 있는 중간 관리자는 단순히 관리하는 것을 넘어, 해석하고, 균형 잡고, 맥락을 바탕으로 리드합니다. 성과와 사람 사이의 긴장을 이해함으로써, 조직 내에서 조정자이자 연결 고리 역할을 하며, 압박감을 목적 의식으로 전환하는 리더가 되어야 합니다.



**Radhika Dahiya**  
Associate Consultant



## 힘겨루기 없는 협업:

# 제대로 된 크로스펄셔널 영향력 발휘하기



## 협업을 향상시키는 실질적인 방법:

### 1. 명확한 계획 세우기

팀이 원하는 공동 목표와 성과를 정하십시오. 그 후 일정, 업무, 참여자, 역할 배분 등 세부 사항을 구체화합니다.

### 2. 호기심으로 이끌기

호기심을 기반으로 질문하고, 열린 대화를 하며, 상대방의 어려움을 공감하면서 듣고, 아이디어가 자유롭게 흐르도록 열어 두십시오. 협상에도 유연하게 임하십시오.

### 3. 기여를 인정하기

공로가 있는 사람에게는 반드시 칭찬을 하고 팀원들의 노력과 성과를 인정하며, 전체 팀의 성공을 함께 축하하십시오.



## 피해야 할 행동:

### 1. 정보 불투명성

진행 상황이나 필요한 데이터를 공유하지 않으면 협업이 지연되고 성과가 낮아집니다. 명확한 대시 보드로 진척 상황과 데이터를 보여주고, 팀원이 모두 사용할 수 있는 클라우드 공유 시스템을 통해 정보를 열람 가능하게 하십시오.

### 2. 정렬되지 않은 상태 유지

팀원 간 목표나 프로세스가 공유되지 않으면 실수가 발생합니다. 새로운 업데이트, 절차, 공지사항, 비공개 정보 등을 팀 전원이 숙지하도록 하십시오.

### 3. 사일로형 의사결정

관련 부서와 논의 없이 독단적으로 결정하면, 타 부서의 역할과 영향력을 훼손하는 것으로 보일 수 있습니다. 이는 협업 과정에서 갈등을 초래할 수 있습니다.

부서 간의 성공적인 협업은 통제가 아닌 신뢰를 기반으로 구축됩니다. 권위와 권력은 잠시 동안은 사람들을 따르게 할 수 있지만, 진정한 몰입과 추진력을 이끄는 힘은 신뢰, 신뢰할 수 있는 관계, 그리고 존중에서 나옵니다.

제가 관찰한 바로는, 팀이 점점 더 슬림해 질수록 협업의 중요성은 더욱 커집니다. 따라서 우리는 각자의 목표가 아닌 공동의 목표에 집중하고, 함께 정상을 향해 나아가며 성취해야 합니다. 다양한 부서가 협력하면, 서로 다른 전문성과 경험의 모여 통찰력, 기술, 지식, 역량이 더해져 훨씬 더 큰 성공을 만들어낼 수 있습니다.

결국, 부서 간에 강력하고 협력적인 영향력을 구축하는 데 필요한 것은 바로 지식, 헌신, 서로를 존중하는 소통, 그리고 책임감 있는 행동입니다.



**Sharmini Karim**  
Development Manager,  
Solutions Innovation & Excellence



# 대화가 오히려 피로감을 더할 때

오늘날의 디지털 업무 환경에서 끊임없이 쏟아지는 이메일, 메시지, 전화 속에 늘 '긴장 상태'라고 느껴본 적 있으신가요? 지나친 커뮤니케이션은 단순한 불편을 넘어서 리더의 정신적 에너지를 고갈시키고, 스트레스와 번아웃으로 이어질 수 있습니다. 이러한 상황을 극복하고 일상의 소통 방식을 재정비하기 위해서는, 스스로에게 질문을 던지고 깊이 성찰해 보는 시간이 필요합니다. 이 과정을 통해 집중력을 회복하고, 보다 건강한 리더십을 위한 방향을 찾을 수 있습니다.

아래의 질문들을 통해 자신의 커뮤니케이션 패턴을 점검해 보시기 바랍니다:

- 나는 모든 메시지나 이메일에 즉각적으로 답해야 한다는 압박을 느끼는가?

이 질문은 '항상 반응해야 한다'는 과도한 책임감이나 불안감에서 비롯된 습관을 되돌아보게 합니다. 이러한 습관은 깊이 있는 업무 집중을 방해하고, 일과 삶의 경계를 모호하게 만듭니다.

- 최근 커뮤니케이션 후, 심한 피로감이나 정서적·정신적 소진을 느낀 적이 있는가? 그때는 어떤 상황이었는가?

이 질문은 과도한 소통이 남기는 감정적 여파를 인식하는 데 도움이 됩니다. 어떤 대화나 채널이 가장 많은 에너지를 소모하게 하는지 구체적으로 떠올려 보십시오.

- 알림(notification)이 집중 업무나 개인 시간을 얼마나 자주 방해하며, 그 순간 어떤 감정을 느끼는가?

이 질문은 '알림 피로(notification fatigue)' 상태를 점검합니다. 빈번한 알림은 집중력을 떨어뜨리고, 생산성을 저하시킬 뿐 아니라, 단순한 알림 소리만으로도 스트레스를 유발할 수 있습니다.

- 업무 중 커뮤니케이션으로 인해 얼마나 자주 맥락 전환(context-shifting)을 하며, 그로 인해 나의 업무 효율성과 결과물의 질은 어떻게 영향을 받는가?

이 질문은 빈번한 방해와 맥락 전환이 생산성과 판단력에 어떤 부정적 영향을 미치는지를 돌아보게 합니다. 중요한 정보가 쉽게 묻히거나 놓칠 수 있으며, 결과물의 품질 또한 저하될 수 있습니다.

- 나 자신과 타인을 위해 설정한 커뮤니케이션 경계는 무엇이며, 이를 얼마나 꾸준히 실천하고 있는가?

이 질문은 내가 커뮤니케이션 과부하에 얼마나 주도적이고 전략적으로 대응하고 있는지를 점검하는 데 도움이 됩니다. 예를 들어, 적절한 채널을 골라 사용하는 습관, '디지털 디톡스 데이' 설정, 업무 시간 외 연락 자제 등은 모두 효과적인 대응 전략입니다.

이번 주에는 이 질문 중 하나를 골라서, 실제 행동으로 옮겨 보시기 바랍니다. 명확하고 일관된 커뮤니케이션 경계 설정은 단순한 자기 관리가 아닙니다. 오늘날처럼 초연결된 시대에, 효과적인 리더십의 필수 전략적 요소입니다.



**Leeann L. Dio**  
Managing Director