



247호 - 2025년 2월호

변화의 바람에 대처하는 리더십



<https://www.myhdspace.com/>

SCAN TO READ

💡 2월 호 인플루언서 “An Outlook on Leadership & Change”를 지금 확인하세요.
QR코드 스캔 ➡





목차 :



01

LEADING SELF

마인드가 중요한 이유

모멘텀을 발휘하다:
작은 노력들이 모여 큰 변화를
이루기까지

02

LEADING TOGETHER

코치님께

실패에 대한 두려움과
위험 회피 성향을 극복하려면

03

LEADING BEYOND

기업문화와 책임감

변화 속에서 회복탄력성과 책임감을
갖는 기업문화 만들기

04

WELLNESS CORNER

변화 속에서 웰니스를 유지하려면

생존을 넘어 번영으로

05

VISIONARY VOICE

리더십에 대한 고찰

옛 것에서 새 것으로
성공적인 전환을 위하여



모멘텀을 발휘하다: 작은 노력들이 모여 큰 변화를 이루기까지



Sharmini Karim
Development Manager &
Senior Consultant

새해가 시작되었습니다. 여러분은 아마도 운동을 하거나 돈을 모으거나 새로운 기술 등을 배우겠다는 새해 결심과 함께 야심찬 시작을 하셨을 것입니다. 보통 첫 3주 동안에는 만반의 준비를 갖추고 열심히 실행에 옮기게 됩니다. 운동 일지를 기록하고, 식단을 준비하고, 성실하게 배운 것을 연습하겠지요.

하지만 넷째 주 부터는 그런 생활을 지키기가 슬슬 힘들어집니다. 늦게 잔 다음날 아침에는 운동하러 나가지가 매우 힘들고, 바쁜 하루를 보낸 후에는 직접 식단대로 요리해서 먹기보다는 밖에서 사먹는 것이 편합니다. 월요일부터 '새로 시작' 하겠다고 다짐하지만, 그 월요일이 다음 달로 미뤄지고 원래의 목표는 희미해지지요.



위 시나리오는 우리에게 굉장히 친숙한 내용입니다. 누구나 이런 상황을 셀 수 없이 많이 보고 들었을 것입니다.

여러분도 같은 상황을 겪고 있나요? 여러분만 그런 것이 아닙니다. 우리는 왜 처음에는 열정적으로 시작했다가 시간이 지나면서 목표를 포기하게 되는 걸까요?

이것은 의지력의 문제가 아닙니다. 관성의 문제입니다. 관성의 법칙에 따르면, 가만이 있던 물체는 가만히 있던 상태를 유지하려고 합니다. 움직이던 물체는 계속 움직이려고 하지요.

이를 인간의 행동에 적용해 봅시다. 큰 바위를 그냥 밀려고 하면 무겁고 쉽게 움직이지 않습니다. 하지만, 바위가 구를 정도로 세게 밀면 모멘텀이 생기기 때문에, 바위가 계속 굴러가게 됩니다. 새로운 습관을 만들 때도 마찬가지입니다. 무언가를 시작하는 일은 항상 어렵습니다. 하지만 그것을 지속한다면 모멘텀이 만들어집니다.

그러면 새로운 다짐을 일상 생활과 어떻게 병행하며 실천할 수 있을까요? 일을 하고 가족을 돌보다 보면 시간이 부족하기 때문에, 내적인 갈등이 생길 수 있습니다. 그렇기 때문에 꾸준히 계획대로 나아가기가 힘들어집니다.

이런 어려움을 어떻게 해결할 수 있을까요?

일본의 '카이젠(Kaizen)' 이라는 개념을 통해 영감을 얻어 봅시다. 카이젠은 작은 단위의 점진적인 노력과 변화를 통해 지속적인 개선을 이룰 수 있음을 뜻합니다.

작은 단계별로 노력한다면 일상 생활에서 오는 마찰을 줄일 수 있고, 번아웃(burnout) 없이 지속할 수 있습니다. 또한 작은 성과를 쌓아가는 과정에서 자신감을 높이고, 개선을 지속할 동기 부여를 받게 됩니다.





이 모멘텀을 지속 및 강화할 수 있는 전략을 소개해 드립니다:

- 01** **터무니없을 정도로 작게 시작할 것**

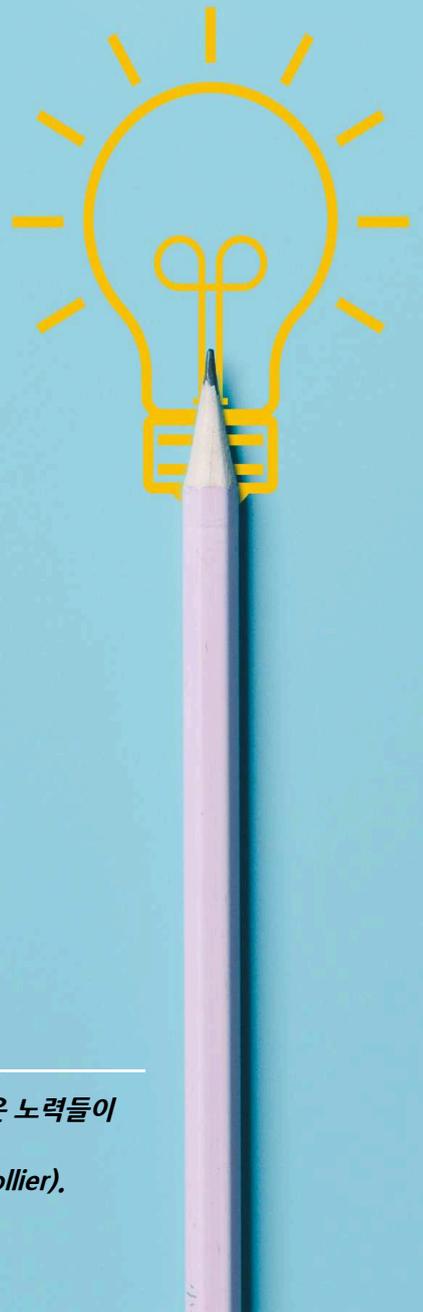
운동 시간을 너무 길게 잡기 보다는, 샤워 후 스쿼트를 2분 하는 것으로 시작해 보세요.
- 02** **새로운 습관을 기존 생활 루틴에 고정시킬 것**

새로운 습관이 여러분의 일상 활동의 일부가 되어야 합니다. 예를 들면 매일 전철/버스로 출퇴근 할 때 독서하는 습관을 들이는 것이지요.
- 03** **아무리 작더라도 하나씩 성취할 때마다 축하할 것**

여러분이 조금씩 성취하는 모든 것들을 인정할 필요가 있습니다. 그것을 완수했다는 사실을 기념하고 감사하시기 바랍니다.
- 04** **환경을 조정할 것**

새로운 습관이 자리잡을 수 있도록 여러분의 환경을 변화시켜 보십시오. 예를 들어, 건강한 식단을 습관화 하고 싶다면, 건강하지 못한 식품이 집에 쌓이지 않도록 해야 합니다.
- 05** **완벽 보다는 발전에 집중할 것**

항상 “더 나아지는 것”을 목표로 하시기 바랍니다. 완벽하려 하기 보다는, “내일은 더 잘 할 수 있다”고 되뇌어 보세요. 앞으로 나아가는 것 자체를 축하하시기 바랍니다. 발전에 집중하다 보면 좌절감을 줄이고 개선의 모멘텀을 유지할 수 있습니다.



그러니 기억하시기 바랍니다.
 더 이상 진전이 없다고 생각될 때, 작은
 사항부터 실천해 보세요.
 작은 노력들이 모여 강력한 개선의
 모멘텀을 만들어낼 것입니다.

“성공은 매일 반복하는 작은 노력들이
 모인 결과이다”
 - 로버트 콜리어 (Robert Collier).





Dear Coach



“저는 6명으로 구성된 작은 팀을 이끌고 있습니다. 그런데 제가 직원들에게 회의 시간에 적극 의견을 내고 더 능동적으로 생각을 공유해달라고 아무리 격려를 해도, 팀원들은 침묵을 유지할 뿐입니다. 이들은 각자의 직무에 오랜 경력을 지니고 있는데, 기존 업무 루틴을 고수하면서 고립적으로 일을 하고 있습니다. 이 상황에서 저는 어떻게 해야 할까요?”

팀원들의 침묵 은 보통 안정성을 선호하고 위험을 감수하지 않으려는 성향 때문인 경우가 많습니다. 그러한 패턴에서 벗어나려면, 팀원들에게 권한을 부여하고, 이들이 스스로 소중하다고 느끼며 아이디어를 자신 있게 공유할 수 있는, 심리적으로 안전한 분위기를 조성해 주어야 합니다. 능동적으로 몰입하는 팀 구축 전략을 다음과 같이 소개해 드립니다:



열린 조직 문화

소통과 신뢰를 장려하십시오. 팀원들은 자신의 의견이 경청 된다고 느낄 때 자신의 생각을 더 적극 공유할 것입니다. 따라서 관리자는 팀 내 투명성을 높이고 협업을 지원해 주어야 합니다.



심리적으로 안전한 환경

실패를 배움의 기회로 보아야 합니다. 문제가 생기면 팀원들의 보고를 받은 뒤, 그러한 상황을 통해 배운 교훈과 개선사항에 대해 논의하되 비난은 하지 말아야 합니다.



3

관리가능한 도전과제

심리적 안전지대를 약간 벗어난 정도의 과업을 설정해 보십시오. 예를 들면, 평소 데이터 분석을 잘 하던 직원에게 분석결과를 새로운 방식으로 제시해 보라고 하거나, 그 결과를 완전히 새로운 사람들 앞에서 발표하도록 하는 겁니다. 이렇게 함으로써 서서히 자신감을 구축할 수 있습니다.

성장 마인드

관리자는 팀원들에게 자신의 경험을 공유하거나 외부 전문가를 영입하여 코칭을 지원하는 등 모범을 보여야 합니다. 실패를 개선과 혁신의 기회로 삼아 성장하는 마인드를 강화하시기 바랍니다.

4



성공을 치하하고

실패에서 교훈을 배우는 기업문화

팀원들의 성과를 인정하여 사기를 높여 주시기 바랍니다. 힘든 시기에는 ‘빠르게 실패하고, 빠르게 배우다’는 자세로 교훈의 중요성을 강조하세요.

5



두려움과 리스크 회피성향을 해결하여, 팀원들이 도전을 수용하고 변화에 적응함으로써 장기적인 성공을 이룰 수 있도록 동기를 부여해 주시기 바랍니다.



Jojo Wang

Director of Audit, Compliance & Continuous Improvement





변화 속에서 회복탄력성과 책임감을 갖는 문화 만들기

조직의 성공은 조직이 회복탄력성과 책임성의 원칙에 따라 변화 & 전환을 실천함으로써 발전할 수 있는가의 여부에 달려 있습니다. 조직이 새로운 전략, 체계, 또는 기술에 적응할 때, 리더의 역할은 신뢰와 주인의식을 높이고 개인과 조직의 목표를 연계시키는 것입니다.



심리적 안전감과 신뢰

변화하는 환경에서는 걱정과 저항에 따른 불확실성이 커집니다. 따라서 변화/혁신 프로세스를 진행할 때에, 직원들이 안심하고 의견을 제시하고, 질문을 하며 부정적인 결과에 대한 두려움 없이 리스크를 감수할 수 있는, 심리적으로 안전한 문화를 조성하는 것이 중요합니다.

간단하지만 효과적으로 신뢰를 도모하는 다음과 같은 방법도 있습니다.

- ✓ 정기적인 상태 확인,
- ✓ 변화 이니셔티브에 대한 투명한 커뮤니케이션
- ✓ 피드백을 적극 수용하는 분위기

직원이 리더와 동료들을 신뢰한다면, 더 적극적으로 불확실성을 수용하고 조직의 변화에 기여할 수 있습니다.



상대방을 탓하지 않는 책임성 문화

변화는 실수와 학습 곡선을 동반합니다. 조직이 실수나 후퇴를 어떻게 다루는가에 따라 장기적인 성공이 결정되지요.

✓ 상대방을 탓하지 않는 책임성 문화를 구축하려면, 결과에 대한 주인의식과 책임감을 높여야 합니다.

또한 실수는 성장 과정의 일부임을 인정해야 합니다. 현실적으로 사용하기 좋은 방법으로는 해결책에 집중하되 잘못을 지적하지 않는 '비난 제로' 프레임 워크를 실행하는 겁니다.

✓ 집단 리더십 마인드는 직원들이 자신의 역할에 주인의식을 갖게 해줍니다. 리더는 팀원들이 변화에 관한 의사결정 및 실행에 직접 참여하게 해주어야 하며, 조직의 큰 그림을 명확히 이해하게 해주어야 합니다. 또한 팀원들이 변화 프로세스를 거치는 동안 진심 어린 도움을 제공해 주어야 합니다.



윤리 관행 및 장기적 지속가능성 목표와의 연계

조직이 변화를 진행하는 동안 조직의 가치관을 윤리적 관행 및 장기적 지속가능성 목표와 연계하면, 단기적인 성과 창출을 넘어 지속적인 성공의 토대를 마련할 수 있습니다. 장기적으로 지속가능한 성과를 달성하려면, 향후 경제적 시나리오에 따라 확장 및 조정 가능한 프로세스를 만들어야 합니다.

그렇게 하려면 의사결정 프로세스 전반에 걸쳐 투명한 소통이 이루어져야 합니다. 즉, 변화가 필요한 이유를 명확히 하고, 변화를 조직의 핵심 가치와 연계해야 합니다.

리더는 직원들을 윤리적으로 대해야 하며, 팀원들에게 변화 진행상황을 투명하게 공유해야 합니다.

변화가 조직의 전반적인 목표에 어떤 의미가 있는지를 설명하는 것도 중요합니다.

윤리적 관행과 지속적인 변화 리뷰 프로세스를 중요시 한다면, 조직에 대한 고객의 신뢰 또한 높일 수 있습니다.

변화의 시기에 회복 탄력성과 책임감 있는 문화를 구축하려면 일관성 있는 리더십, 신뢰 형성 및 장기적 지속가능성에 집중해야 합니다. 변화는 의도적인 노력이 필요합니다. 오늘의 변화가 미래 성공의 기반이 되어야 합니다.



Keertana Srinivasan

Regional Manager

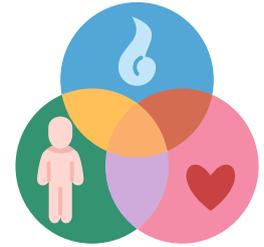




웰니스 유지

변화 속에서

웰니스를 유지하려면



→ 변화는 기회를 가져오지만, 정서적/정신적 웰빙을 유지하기 어렵게 만들기도 합니다. 리더는 불확실성 속에서도 굳건하게 팀원들을 이끌어야 합니다. 변화 속에서 생존을 넘어 번영하기 위한 핵심 전략들을 아래와 같이 소개합니다:

1 스트레스 관리 & 회복탄력성 구축

- ➡ **방법:** 하루를 시작할 때 5~10분 동안 마음 챙김을 실천하면 집중력이 향상됩니다.
- ➡ **해야 할 것:** 도전과제를 새로운 관점으로 바라보세요. 도전에 따른 혜택과 장점을 강조하세요. 예를 들어, 새로운 시스템이 업무에 방해가 된다고 느낀다면, 그 시스템이 가져 올 장기적인 효율성/협업 향상과 같은 장점에 집중하는 겁니다.

팀을 위한 팁: 주간 '스트레스 점검'의 날을 정해서, 우려사항을 공유하고 해결책을 함께 생각해 보세요. 이 과정에서 집단적 회복탄력성이 만들어집니다.

2 일-삶 균형 유지

- ➡ **방법:** 개인적으로 '스위치 오프'를 설정하고 일과 삶의 선을 긋는 것이 좋습니다.
- ➡ **해야 할 것:** '3D' 방법을 사용해 보세요. 급한 일은 지금 할 것(Do), 다른 사람들이 할 수 있는 업무는 그들에게 위임할 것(Delegate), 우선순위가 낮은 항목은 미룰 것(Defer). 예를 들면, 시급하고 중대한 일에 먼저 집중하고, 그 외 보고서는 뒤로 미루는 것입니다.

팀을 위한 팁: 리더로서 모범을 보이는 것이 중요합니다. 여러분이 일과 개인적인 삶의 균형을 위해 어떤 노력을 하고 있는지 팀원들과 공유해 보세요. 팀원들도 일-삶 균형을 위해 노력하도록 격려해 주십시오.

3 자기 돌봄 & 팀의 웰니스

- ➡ **방법:** 마음을 비우기 위해, 스스로를 돌보는 활동을 계획 및 실천해 보세요.
- ➡ **해야 할 것:** 하루 동안 조금씩 휴식을 취하시기 바랍니다. 예를 들어, 매 시간마다 스트레칭을 하거나 수분 보충을 한다면 집중력이 회복될 것입니다.

팀을 위한 팁: 가상(온라인) 요가 시간을 정하거나 오후 회의를 없애는 등의 웰니스 이니셔티브를 도입해 보세요.

4 서로를 지지하는 조직 문화

- ➡ **방법:** 팀원들의 우려사항을 적극 경청하되 이들을 판단하지 마십시오. 공감은 더 깊은 신뢰를 낳습니다.
- ➡ **해야 할 것:** 작은 성취를 축하하고, 팀원들의 노력을 인정함으로써 사기를 북돋아 주세요.

팀을 위한 팁: 가능하다면 유연성을 허용해 주세요. 데드라인을 조정하거나 하이브리드 근무를 허용한다면, 팀원들의 압박감이 줄어들 것입니다.



Radhika Dahiya
Associate Consultant

변화를 통해 성장하고 성공하려면, 공감력과 목적의식이 있는 리더십이 필요합니다. 변화가 어려운 일이지만, 올바른 웰니스 전략을 병행한다면 성장과 성공의 초석을 마련할 수 있습니다.





성공적인 전환을 위하여



Dr. Eric Kung

Chairman & Principal Consultant

옛 것에서

새 것으로



조직의 변화를 이끄는 리더들은 기업의 정체성과 비즈니스 전략 차원에서 스스로를 '파괴하는 동시에 재창조' 해야 하는 딜레마에 직면하게 됩니다. 기업들은 보통 주기별로 조직 및 제품을 분석하고 단계 별로 적절한 시장 전략을 수립하기 위해, 조직개발 주기, 제품 개발 주기, 보스턴 컨설팅 그룹(BCG) 그리드 등 다양한 경영 모델을 사용하고 있습니다. 옛 것과 새 것은 항상 겹치기 마련입니다.



이것을 '전환', '리뉴얼', 또는 '대대적인 변화'라고 부릅니다.

과거의 경영모델이 당시 기업들의 성공에 기여한 바가 크기 때문에, 기존 기업의 정체성은 과거의 기업 이미지 및 비즈니스 모델에 국한되어 있습니다. 그러나 환경이 끊임없이 변화함에 따라, 기업들은 새로운 환경에 적응하기 위해 신제품을 개발하고 시장에서의 입지를 재정립하기 시작했습니다.

자동차 산업의 경우, 지난 15년동안 가솔린 엔진에서 전기차로, 그리고 지금은 수소 엔진으로 빠른 전환이 이루어지고 있습니다.

토요타, BMW 등 많은 자동차 회사들은 중국 전기차 회사들이 장악한 전기차 시장에 진출하지 않겠다고 선언한 상태입니다. 중국의 전기차 업체들은 저렴한 전기차를 과잉생산한 뒤 유럽과 북미 시장에서 말그대로 덩핑 판매함으로써, 닛산, 혼다, 포드, GM 등 기존 자동차 업체들의 전기차 시장을 잠식 시키고 있습니다. 이렇게 신생 기업이 기존 기업들을 대체하는 현상은 산업을 불문하고 모든 기업의 난제가 되었습니다.

휴먼다이나믹의 경우, '워크 라이프 코칭(Work Life Coaching)' 시장에서 성공한 바 있지만, CHEAP(저가의 직원 지원 프로그램 시장) 사업을 중단하기로 했습니다. 이러한 저가 (low-end) 시장은 이미 가격 경쟁이 매우 치열한 '레드 오션(red ocean)'이 되었기 때문입니다. 휴먼다이나믹은 '리더십 및 변화에 관한 전문 통합 솔루션'을 제공하는 선두적인 기업으로서 입지를 재정립 하였습니다. 물론, 예전의 저가 시장에서 창출하던 주요 수익이 줄어들고 새로운 시장에서의 수익이 충분히 증가하지 않는 등, '성장통' 내지 '고통스러운 전환'의 시기를 경험하기도 했습니다. 변화/전환이 결코 쉬운 일이 아니기에, 새로운 시장을 포기하고 예전의 사업 모델로 돌아갈까 하는 유혹이 들 때도 많았습니다.

모든 기업은 자신의 정체성과 비즈니스 전략에 대해 진지하게 자문해 보아야 합니다. 기업의 미래 사업과 정체성은 미래의 고객이 누구인가에 따라 결정됩니다. 기업의 성장은 사람의 성장 과정과 완전히 똑같지는 않아도 비슷합니다. 어린 시절 또는 10대 시절에 머무르고 싶을 지라도, 우리는 이미 성인이 되었고 인생 주기(life stages)도 바뀌었습니다. 우리가 바꾸고 싶은 아니든, 인생은 계속될 것이고 비즈니스도 전진해 나아갈 것입니다. 한 곳에 멈추어 있는 것이 아닌, 다이내믹한 과정이라고 할 수 있습니다.



균형을 유지하려면, 자전거를 탈 때처럼 계속 움직이고 적응해야 합니다. "죽느냐, 사느냐, 그것이 문제로다"

("To be or not to be, that is the question.")

