



256호 - 2025년 11월



Celebrating  
International  
Men's Day:  
Special Feature Inside

# 오너십과 현대적 리더십 역량 빌드업





**01**

**LEADING SELF**

직원에서 오퍼로: 오퍼십 마인드셋을 기르는 법



**02**

**LEADING TOGETHER**

신임 관리자를 위한 가이드: 흔한 실수를 피하는 법



**03**

**LEADING BEYOND**

세대 간 리더십: 베이비붐, X세대, 밀레니얼, Z세대를 잇다!



**04**

**WELLNESS CORNER**

리더를 위한 경계 관리: 번아웃 없이 “예스”를 말하는 법



**05**

**SPECIAL EDITION**

세계 남성의 날  
고정관념을 넘어: 공감과 균형으로 이끄는 남성 리더십



**IN  
THIS  
ISSUE:**

# 직원에서 오너로: 오너십 마인드셋을 기르는 법



“

“그건 제 일이  
아닌데요.”



우리 중 많은 사람들이 커리어에서 한 번쯤은 들어봤거나 직접 말해본 적이 있는 말입니다. 겉으로는 단순하고 무해하게 들리지만, 사실 그 안에는 더 깊은 의미가 숨어 있습니다 - 바로 ‘마인드셋 (mindset)’입니다. 일하는 환경이 끊임없이 변화하는 지금, 주어진 일을 완수하는 것은 기본입니다. 하지만 맡겨진 범위를 넘어 가치를 창출하는 사람이 진정한 동료입니다. 이를 위해서는 사고의 전환이 필요합니다 - “회사에서 일하는 사람”의 관점에서 “회사를 위해 일하는 사람”으로, 더 나아가 ‘회사의 주인처럼 일하는 사람’으로 변화해야 합니다. 따라서 오너십 마인드셋(ownership mindset)을 기르는 것은, 단순히 일을 끝내는 수준을 넘어 지속적인 가치를 창출하는 단계로 나아가는 핵심 열쇠입니다. 오너십 마인드셋은 단순히 지시를 따르는 것 이상입니다. 자신의 행동에 대해 전적인 책임을 지고, 결과에 진심으로 관심을 가지며, 자신의 역할을 넘어 가치를 더하는 것을 의미합니다. 이러한 태도가 바로 당신을 대체 불가능한 존재로 만들어 줍니다.

## 오너십 마인드셋의 핵심 특징:

- 1. 주도적으로 행동한다** - 오너는 단순히 지시를 따르거나 승인을 기다리기 더 능동적으로 행동하며 효율성과 성과를 높이고자 전적인 책임을 집니다.
- 2. 큰 그림에 집중한다** - 직원이 자기 업무 범위에만 집중한다면, 오너는 이익, 고객 만족, 전체 성장 등 조직 전체의 시스템을 고려하며 일을 완수합니다.
- 3. 한 발 앞서서 생각한다** - 오너는 단기적인 성과에 머물지 않습니다. 지속 가능성, 장기적 영향, 그리고 끊임없는 성장에 초점을 맞춥니다.

## 오너십 마인드셋을 기르는 실질적인 방법

- 1. 책임감을 점검하자** - 정기적으로 자신이 기여한 바를 돌아보세요. “이번 주, 내 일은 어떤 변화를 만들었는가?”, “더 효율적으로 일하기 위해 어떤 과정을 단순화할 수 있을까?” 이런 간단한 성찰의 습관이 자기 인식(self-awareness)과 결과에 대한 책임감(responsibility)을 강화합니다.
- 2. 능동적으로 문제를 해결하자** - 문제가 발생했을 때, 단순히 “문제를 발견하는 것”에서 멈추지 마세요. 해결책을 제시하고, 개선안이나 대안을 제안하세요. 오너십이란 “문제가 해결되도록 주도적으로 나서는 태도”를 의미합니다.
- 3. 현명한 리스크를 감수하자** - 모든 리스크는 - 성공하든 실패하든 - 인사이트를 남깁니다. 그것은 미래의 의사결정을 더 정확하게 만들고, 종종 혁신으로 이어집니다. ‘현명한 리스크’란 성찰과 학습, 그리고 안전 지대를 벗어날 용기를 바탕으로 신중하게 계산된 도전입니다.



**Munira Abdul Jalil**  
Client Relationship Manager,  
Human Dynamic Malaysia

### 오늘부터 하나씩 시작하세요!

이번 주, 한 가지 일에서 스스로 주도적으로 행동해 보세요. 또는 팀에 가치를 더할 새로운 아이디어를 제안해 보세요. 우리의 사고방식을 전환하여 ‘직원처럼’이 아니라 ‘오너처럼’ 생각하기 시작할 때, 우리는 성공에 한 발짝 더 다가서며, 무엇보다도 자신의 진정한 잠재력을 펼치게 됩니다.



신임관리자를 위한 가이드:

# 흔한 실수를 피하는 법



처음으로 관리자의 역할을 맡는 일은 설렘과 도전이 공존하는 순간입니다. 리더십으로의 전환은 커다란 기회를 가져다주지만, 동시에 가파른 학습 곡선을 동반합니다.

새로운 역할에 발을 들인 신임 관리자에게 중요한 것은 세 가지입니다 — 오너십 마인드셋(Ownership Mindset)을 구축하고, 초기 리더십에서 흔히 빠지는 함정을 피하며, 건강한 경계를 설정하는 것입니다. 또한 오늘날처럼 다양한 세대가 함께 일하는 멀티 제너레이션 환경에 적응하는 일은, 리더로서 장기적으로 성공하기 위한 튼튼한 기반을 세우는 핵심 요건이기도 합니다.

신임 관리자가 초기의 도전을 헤쳐 나가며 자신 있게 리드할 수 있도록 돕는 간단한 생존 가이드를 소개합니다.

## 1 권위와 친근함 사이의 균형 유지하기

신임 관리자들은 종종 이전 동료나 새로 합류한 팀원들과 좋은 관계를 유지하고 싶다는 마음 때문에, 자칫 경계가 모호해지는 경우가 많습니다.



**솔루션:** 핵심은 '친밀감'이 아니라 '신뢰'를 쌓는 것입니다. 가까이 다가가기 쉬운 태도로 접근하고, 적극적으로 경청하며, 명확하게 소통하는 동시에, 기대치를 분명히 하고 책임을 유지하세요.

## 2 어려운 대화를 헤쳐 나가기

피드백을 주는 일은 종종 불편하게 느껴집니다. 특히 팀의 사기를 떨어뜨릴까 걱정될 때 더욱 그렇습니다.



**솔루션:** 피드백을 비판의 수단이 아니라 '성장을 위한 도구'로 재정의하세요. 시기적절하고, 존중을 담고, 구체적인 피드백을 제공하는 것이 핵심입니다. 잘 전달된 피드백은 팀 다이내믹을 강화하고, 지속적인 개선을 돕습니다.

## 3 효과적으로 위임하기

신임 관리자들은 특히 동료에서 리더로 전환되는 시기에 모든 일을 직접 떠안으려는 경향이 있습니다.



**솔루션:** 팀원 각자의 강점을 기반으로 위임하는 법을 배우세요. 팀원들에게 업무를 맡김으로써 신뢰를 구축하고, 팀의 역량을 키우며, 리더는 전략적 리더십에 집중할 수 있는 시간을 확보하게 됩니다.

### 보너스 인사이트: 과도한 관리를 피하라!

세세한 부분까지 간섭하는 마이크로 매니저먼트는 종종 실수를 두려워하는 마음에서 비롯됩니다. 하지만 이는 오히려 창의성과 자발성을 억누르는 결과를 낳습니다. 명확한 목표를 설정하고 필요한 지원을 제공한 뒤, 팀이 스스로 성과를 낼 수 있는 '틈(space)'을 주세요.



다가오는 '세계 남성의 날'을 계기로, 리더의 자리에 있는 남성들이 낮은 고정관념을 넘어설 방법을 돌아볼 때입니다. 공감, 균형, 포용으로 이끄는 리더십이 필요합니다. 진정한 리더십은 완벽함이 아니라, 배움, 경청, 그리고 타인이 성장할 수 있도록 돕는 것입니다. 모든 도전은 더 나은 리더십을 함께 배우고 성장할 기회가 될 수 있습니다.



**Christine Chien**

Managing Director,  
Human Dynamic Taiwan

다양한 세대를 아우르는 리더십:

# 베이비붐, X세대, 밀레니얼, Z세대를 잇다!



오늘날의 일터는 그 어느 때보다 다양한 세대로 이뤄져 있습니다. 경험이 풍부한 베이비붐 세대부터 디지털 환경에 익숙한 Z세대까지, 각 세대는 고유한 강점, 가치, 그리고 관점을 지니고 있습니다. 세대 간의 차이는 분명 존재하지만, 리더가 이를 효과적으로 이해하고 상호 존중의 문화를 조성한다면, 그 차이는 장벽이 아니라 자산이 됩니다.

## 세대 간 리더십을 위한 RACE 마인드셋

세대의 다양성을 포용하며 이끌기 위해, 다음 **RACE** 원칙을 기억하십시오:

- **R (Recognize)** - 각 세대의 관점을 형성하는 차이를 인식하기
- **A (Avoid)** - 고정관념이나 가정에 기반한 편견이나 낙인 찍지 않기
- **C (Communicate)** - 다양한 선호도와 소통 스타일을 고려해 포용적이고 열린 대화 실천하기
- **E (Enhance)** - 상호 학습과 존중을 통해 협업을 강화하기

모든 세대는 서로 다른 삶의 여정 위에 서 있습니다. 각 세대가 겪어온 경험과 전환점이 다르기 때문에, 그들의 가치관, 일에 대한 선호, 소통 방식 또한 달라집니다. 사람들은 비슷한 가치를 중요하게 여길 수 있지만, 그 가치를 표현하는 방식은 삶의 단계, 사회적 맥락, 혹은 직업 환경에 따라 다르게 나타납니다.

워라벨을 예로 들어 생각해 본다면, 이 개념은 밀레니얼이나 Z세대의 라이프스타일 선택만은 아닙니다. 베이비붐 세대와 X세대 역시 이를 추구하지만, 그 의미를 각기 다르게 정의합니다. 어떤 분들은 일과 개인 생활의 경계를 명확히 구분하길 원하고, 다른 분들은 유연성과 가족 중심의 가치를 통해 두 영역을 자연스럽게 통합하기를 선호합니다. 이러한 차이는 옳고 그름의 문제가 아니라, 같은 가치에 대한 다양한 해석을 보여주는 예시입니다.

따라서 리더는 어느 세대의 동기가 행동에 대해 편견이나 가정을 갖지 않아야 합니다. 대신, 진정한 소통을 유지하고, 열린 마음으로 각 세대의 요구와 상황을 진심으로 이해하려는 태도를 보여야 합니다.

베이비붐 세대와 X세대는 풍부한 경험, 회복탄력성, 통찰력을 지니고 있습니다. 그들이 배운 교훈과 경험을 나눌 때, 젊은 세대는 이를 통해 배우고, 도전하며, 성장하는 영감을 받습니다. 반면, 기술에 능숙한 밀레니얼과 Z세대는 디지털 역량과 신선한 아이디어로 기여합니다. 그들의 리버스 멘토링(reverse mentoring)은 선배 세대가 새로운 트렌드와 연결될 수 있도록 도와줍니다.

결국 리더의 역할은 세대 간의 차이를 부각하는 것이 아니라, 세대가 공유하는 가치를 찾아 서로에게서 배우고 서로를 보완할 수 있는 기회를 만드는 것입니다.

## 세대 간 리더십의 공식:

$$B \text{ (베이비붐)} + X \text{ (X세대)} + Y \text{ (밀레니얼)} + Z \text{ (Z세대)} = \text{사람} \times \text{다양성} \times \text{혁신}$$

각 세대는 서로 다른 방식으로 일터를 풍요롭게 합니다.

- **베이비붐 세대** → 경험, 헌신, 회복탄력성을 제공합니다.
- **X세대** → 현실감각, 유연성, 독립성을 기여합니다.
- **밀레니얼 세대 (Y세대)** → 협력, 목적의식, 적응력을 보여줍니다.
- **Z세대** → 호기심, 포용성, 디지털 창의력을 더합니다.

세대 간 리더십은 단순히 연령의 다양성을 관리하는 것을 의미하지 않습니다. '그 이상'을 이끄는 리더십입니다 — 편견을 넘어, "내 방식(my way)"만을 고집하는 사고를 넘어, '세대에 기반한 고정관념'을 넘어서는 것입니다. 진정한 세대 간 리더십이란, 모든 목소리가 존중받고, 배움이 양방향으로 흐르며, 혁신이 공동의 언어가 되는 일터를 만드는 것입니다.

결국, 이 모든 것은 존중에서 시작되고, 존중으로 세워지며, 존중을 통해 성장합니다.

## 세대 간 리더십을 위한 실천적 조언

- **세대 간 연결하기:** 서로 다른 세대의 구성원을 짝지어 리버스 멘토링을 운영해 보세요. 이 과정은 세대 간 상호 학습과 공동 성장을 촉진합니다.
- **맞춤형으로 소통하기:** 세대별 커뮤니케이션 선호도를 이해하고, 디지털 효율성과 인간적 연결 사이의 균형을 맞추세요.
- **공동의 목적 명확히 하기:** 팀과 조직이 함께 일하는 이유 — 즉 공동의 'Why'(목적)를 명확히 인식하도록 돕고, 다양한 관점을 공동의 목표로 정렬시키세요.
- **호기심으로 리더하기:** 타인의 관점을 진심으로 존중하며 이렇게 물어보세요: "당신은 이 상황을 어떻게 보고 있나요?" 이런 호기심은 신뢰, 공감, 그리고 깊은 연대를 키워줍니다.

**Lina Lam**  
CEO, Human Dynamic  
Group APAC





## 리더 자신을 위한 '경계선' 설정하기: 번아웃 없이 Yes를 말하는 법

관리자는 종종 위로부터의 압박, 팀의 요구, 그리고 부서 간 조율이라는 삼중의 부담을 동시에 짊어집니다. 그렇다면 왜 우리는 늘 지쳐 있는 걸까요? 그 이유 중 하나는 스스로에게 과도하게 높은 기준을 세우고, 강한 책임감을 갖고 있기 때문입니다. 이 문제는 생각보다 깊습니다. 우리는 완벽함을 추구하며, 모든 일을 통제하고 싶어 하고, 실패를 두려워하며, 타인을 실망시키지 않으려 애쓰죠. 그러다 결국 모든 일을 직접 떠안고, 혼자 감당하려하다가 좌절감을 느낍니다.

어느 순간, 우리의 생각은 온통 일로만 가득 차게 되고, 마음과 몸은 완전히 소진됩니다. 그리고 번아웃이 찾아오면, 종종 무력감과 모든 것을 포기하고 싶은 충동이 함께 밀려옵니다. 우리가 지금 가장 경계해야 할 것이 바로 이것입니다. 이 글의 핵심은 건강한 경계를 설정하면서 더 번아웃에 빠지지 않는 법, 즉, 지속 가능한 리더십 에너지 관리에 있습니다.

완벽주의자는 '슈퍼히어로형' 리더든, 해답은 결국 건강한 경계를 세우는 것입니다.

### Step I: 한계를 인정하기 — “너 잘할 수 있다”는 생각이 멈춤표를 찍으세요.

“조금만 더 하면 완벽해질 수 있어”라는 마음가짐을 가진 사람은 스스로의 결과를 ‘그저 그런 수준’이라 생각하지만, 사실 주변에서는 이미 탁월한 성과로 보고 있을 때가 많습니다. 이럴 땐 먼저 80% 완성을 목표로 삼아 보세요. 그 후, 다른 사람의 피드백을 받아보는 것입니다. 이 접근은 협업에도 도움이 됩니다.

### Step II: ‘시간 사용’과 ‘업무 중요도’에 한계를 설정하기

하루가 끝날 때, “오늘 나는 어떻게 하루를 보냈는가?” 이 질문에 잠시라도 답할 여유가 없을 정도로 지쳐 있다면, 당신의 스케줄에 경계선을 그을 때입니다. 스스로를 위한 ‘업무중료 시간’을 정해 두세요. 그 후에는 3~10분 정도 마음챙김 호흡을 하며 이 하루의 우선순위를 되짚어 보세요. 이때 유용한 도구가 바로 아이엔하워 매트릭스입니다 — 긴급한 일과 중요한 일을 구분해, 자신의 에너지를 ‘진짜 가치 있는 일’에 쏘도록 돕는 방법입니다.

### Step III: ‘스스로에게 정직하기’와 ‘자신을 돌보기’ 사이의 경계를 세우기

‘슈퍼히어로 콤플렉스’를 가진 사람들은 보통 누구보다 많이 생각하고, 멀리 내다보며, 세세히 계획을 세웁니다. 그 덕분에 리더가 되었을 수도 있죠. 하지만 그 강점이 과도하게 사용되면, 그것은 걱정, 의심, 자신의 욕구를 경시하는 것으로 바뀝니다. 일에 대한 주인의식을 가진다는 것은 모든 걸 떠안는다는 뜻이 아닙니다. 때로는 “여기까지가 내 한계”라고 선을 긋는 것이야말로 리더로서의 성숙한 선택입니다. 하루 중 한 시간은 자기 돌봄을 위해 예약하세요. 그 시간만큼은 업무와 디지털 기기로부터 완전히 분리되어야 합니다. 핸드폰 알람을 끄고, 이메일을 닫고, 오직 자신에게 집중하세요.

**자기 돌봄**을 우선순위에 두세요! 자신이 돌봄을 잘 받게 되면, 가족과 동료들은 당신의 차분함과 명료함을 자연스럽게 느낍니다. 그때 당신은 더 나은 결정을 내리고, 더 건강하게, 더 현명하게 리더십을 발휘할 수 있습니다.

다음은 일상 속에서 경계를 실천하는 몇 가지 방법입니다:

- ▶ **건강한 생활 습관**을 통해 영양을 채우고 에너지를 증진하세요.
- ▶ **근무 시간 외에는 “업무용 이메일 금지” 규칙**을 업무에 두세요.
- ▶ **마음이 진정으로 원하는 것에 대해 YES라고 외쳐보세요.** 조금 덜 하고 다른 사람들이 어떻게 반응하는지 지켜보세요. 처음에는 놀라움을 느낄 수도 있지만, 자신에게 친절하고 솔직하게 대하면 더 큰 평화와 만족을 느낄 수 있을 것입니다.

관리자로서 당신의 역할은 복잡하고 폭넓습니다. 따라서 **외부의 지원**을 구하는 것도 현명한 선택입니다. 전문가의 도움을 통해 스트레스 요인을 명확히 하고, 보다 건강한 라이프스타일을 위한 조건을 얻을 수 있습니다.

경계를 ‘**방화벽(firewall)**’처럼 생각해 보세요. 그것은 책임을 회피하기 위한 장치가 아니라, 자신의 웰빙을 지키고 건강하게 리더십을 발휘하도록 돕는 보호막입니다. 삶의 만족도가 높아질수록 체력과 리더십의 지속 가능성도 함께 성장합니다.



**Cathy Wei**  
Principal Consultant,  
Human Dynamic Group  
APAC





Special Edition:  
International  
Men's Day

#256

INFLUENCER  
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE



HUMANdynamic

고정관념을 넘어서

# 공감과 균형으로 이끄는 남성 리더십

매년 11월, **세계 남성의 날(International Men's Day)**은 '강함'을 찬양하는 날이 아니라, 그 의미를 다시 정의하는 날입니다.

세상은 빠르게 변화하고 있습니다. 리더십의 패러다임도 바뀌었지만, 여전히 많은 남성들은 보이지 않는 압박감을 느낍니다. 흔들림 없이 확신에 차 있고, 단호하며, 언제나 강해야 한다는 기대 말입니다. 하지만 오늘날의 진정한 리더십은 가장 높이 서는 것이 아니라, 함께 서는 것입니다.

남성 리더가 공감을 행동으로 보여줄 때, 그 조직에는 신뢰의 분위기가 만들어집니다. 지배하려 하지 않고 경청할 때, 진정한 협업이 가능해집니다. 자신의 블라인드 스폿을 인정할 때, 다른 이들도 배우고 성장할 용기를 얻습니다. 즉, 남성의 포용이란 자리를 "내어주는 것"이 아니라, 자리를 함께 공유하는 것에서 시작됩니다.

이 변화는 단순한 이상이 아니라, 연구로도 입증된 사실입니다. 2023년 하버드 비즈니스 리뷰 연구에 따르면, 포용적인 조직은 그렇지 않은 조직보다 혁신 매출을 올릴 가능성이 73%, 신시장 개척 가능성이 70%, 더 나은 의사결정을 내릴 확률이 50% 더 높았습니다. 사람들이 '포용받고 있다'고 느낄 때, 그들은 단순히 '기여'를 하는 게 아니라, 새로 '창조'해 냅니다.

특히 남성들 사이에서의 진정한 포용은 경계를 연대로 바꾸는 순간부터 시작됩니다. 이는 솔직하게 자신의 피로를 인정하고, 웰빙에 대해 이야기하며, '취약함'을 약점이 아닌 강점으로 바라볼 수 있는 안전한 공간을 만드는 일입니다. 시니어 남성 리더들이 이러한 방식으로 리드할 때, 조직 안에서 '남성성'의 정의를 새롭게 써 내려가는 것입니다. 즉, 힘을 과시하는 리더십이 아니라, 공감과 균형을 통해 사람을 성장시키는 리더십입니다.

여성 동료들을 향해서, 남성 리더는 문턱을 지키는 게이트키퍼가 아니라 함께 문을 여는 동맹자가 되어야 합니다. 따라서 회의에서 모든 사람이 발언할 기회를 가질 수 있도록 하고, 의사결정 과정이 공정하게 이뤄지는지 살피며, 성과와 공로를 정당하게 인정합니다. 진정한 동맹자란 자신을 드러내는 사람이 아니라, 매일의 선택 속에서 공정함을 실천하는 사람입니다.

제가 **2025년 말레이시아 포용 서밋(Malaysia Inclusion Summit 2025)**에 참여했을 때, 모든 세션을 관통한 메시지가 하나 있었습니다. "포용은 인식과 공감에서 시작된다." 포용은 기업의 일시적 유행이나 체크리스트가 아닙니다. 그건 매일의 실천입니다 — 다른 사람을 보고, 그들의 이야기를 듣고, 그들이 성장할 공간을 만들어 주는 것이죠.

포용은 남성 리더들에게 균형감을 요구합니다. 확신과 연민을 함께 품고, 다름을 방어적으로 대하지 않으며, 취약함을 드러내는 용기를 통해 진정한 힘을 보여주는 것 — 그것이 오늘날 공감과 균형으로 이끄는 리더십의 본질입니다.

## 오늘날 남성들에게 주어진 도전

포용은 거창한 슬로건이 아니라, 매일의 행동 속에서 시험받는 가치입니다. 우리가 누구를 멘토링하는가, 누구의 말을 경청하는가, 그리고 어떻게 결정을 내리는가 속에서 드러납니다.

그래서 이번 세계 남성의 날(International Men's Day)에 진정으로 되돌아봐야 할 질문은 이것일지 모릅니다:

- 내 주변 사람들은 나와 다른 의견을 말할 때 안전함을 느끼고 있을까?
- 내가 이끌 수도 있는 상황에서, 다른 사람이 빛날 공간을 만들어 주고 있을까?
- 나는 소속감을 만들고 있는가, 아니면 단지 권위를 쌓고 있는가?

진정한 강함이란 다른 사람들 위에 서 있는 것이 아니라, 그들과 함께 서서, 서로를 연결하고 성장시키는 것입니다.



**Steven Khu**  
Corporate Marketing Manager,  
Human Dynamic Group APAC