



253호 - 2025년 8월

CULTURE BY DESIGN

의도적으로 조직문화 인덱스를 설계하기





IN THIS ISSUE:

01

LEADING SELF

윤리적 리더십: 모든 결정에서 진정성을 기르는 법



반성 일지와 의사 결정 체크리스트

02

LEADING TOGETHER

Management Drives 렌즈로 바라본 조직 문화



03

LEADING BEYOND

앞으로의 조직 문화에서 구축하기를 바라는 것들



리더들에게 보내는 편지

04

WELLNESS CORNER

일터에서 문화와 소속감을 키우는 의식들(Rituals)



기사



모든 결정에서 진정성을 기르는 법

윤리적 리더십

상사의 마음에 들지 않거나 성과가 조금 늦게 나타나더라도, 옳은 결정을 내려야 할 때 우리는 어떻게 해야 할까요? '윤리적 리더십'은 단순히 '규칙을 어기지 않는 것'에 그치지 않습니다. 그런 바로 조직문화의 DNA이다, 영향력의 핵심이며 팀 신뢰의 초석입니다. 윤리적 리더십은 올바른 행동일 뿐만 아니라, 조직의 성공을 이끄는 핵심 요소입니다. 리더가 내리는 모든 선택은 "무엇이 가장 중요한가"를 드러냅니다. 아무도 보고 있지 않더라도, 이러한 선택은 조용히 팀의 행동기준을 형성하고, 조직이 장기적으로 존중과 신뢰를 받을 수 있을지를 결정짓습니다.



반성 일지

윤리적 리더십의 핵심은 실수를 전혀 하지 않는 것이 아니라, 자신의 가치 나침반이 혼들릴 때 이를 신속하게 바로잡는 데 있습니다. 최근 당신이 내린 결정들을 돌아보십시오. 기한을 맞추기 위해 절차의 세부 사항을 흐릿하게 만든 적은 없었나요? 팀이 질문했을 때, 설명 대신 권위를 앞세운 적은 없었나요? 겉보기에는 별문제 없어 보이는 이러한 타협들이 팀의 신뢰를 조금씩 깎아먹고 있을 수 있습니다. 다음의 질문들을 통해 스스로의 생각을 점검해 보세요:

- 마지막으로 속도나 편의를 위해 사소한 가치를 타협한 것은 언제였나요?
- 아무도 지켜보지 않을 때, 내 기준이 느슨해지지는 않았나요?
- 이해 충돌 상황에서, 나는 개인적인 편의보다 팀을 우선시 하나요?
- 압박 속에서 결정을 내려야 할 때, "그냥 이렇게 해야 해"라고 강요하기보다 그 이유를 팀에 명확히 설명하나요?
- 결정 후 결과가 만족스럽지 않을 때, 그 과정에서 내가 어떤 가치를 타협했는지 솔직하게 되돌아보나요?

의사 결정 체크리스트

힘든 결정을 내리기 전에, 잠시 멈추고 스스로 이렇게 물어보십시오:

- 이 결정은 나의 가치관과 우리 조직이 표방하는 원칙에 부합하는가?
- 아무도 이 사실을 알지 못하더라도 나는 같은 선택을 할 것인가?
- 이 결정은 대외적인 검토에도 당당할 수 있는가?
- 이 결정은 영향을 받는 모든 사람에게 공정한가?
- 회사의 가치 기준으로 볼 때, 이 결정에 모호한 회색 지대는 없는가?
- 내 팀원들도 이와 같은 의사 결정 방식에 따르길 바라는가?
- 이 선택은 팀이 나를 더 신뢰하게 만들까, 아니면 의심하게 만들까?

Jojo Wang
Director of Audit,
Compliance & Continuous
Improvement





MANAGEMENT DRIVES 렌즈로 바라본 조직 문화

■ 샤르미니 카림(Sharmini Karim)과 로테 하렌슬락(Lotte Harenslak, MD 아시아 세일즈 & 마케팅 디렉터)의 대화에서



많은 사람들이 이런 질문을 해보았을 것입니다. “사람들은 직장에서 무엇에 의해 진정으로 동기부여를 받을까? 그리고 그것이 팀 문화에는 어떤 영향을 미칠까?” 이번 달에는 개인과 팀의 동기를 파악하고, 그 내면의 동력이 우리가 일하고, 리드하고, 함께 성공하는 방식에 어떤 영향을 미치는지를 보여주는 강력한 도구 **Management Drives**를 소개합니다.



1. Management Drives는 팀이나 조직에 숨겨져 있는 문화와 행동에 대해 무엇을 보여주나요?

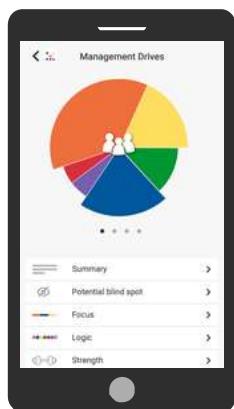
Management Drives Survey는 사람들이 실제로 무엇에 의해 움직이는지를 밝혀줍니다. 단지 ‘무엇을 하는가’ 아니라, ‘왜 그렇게 하는가’를 보여주는 것이죠. 개인의 내적 동기는 태고난 성향(우리는 누구인가), 성장 배경(어떻게 길러졌는가), 그리고 문화(우리가 활동하는 환경)에 의해 형성됩니다. 이 중 ‘문화’는 매우 중요한 요소입니다. 사람은 고립된 존재가 아니기 때문에, 주변의 암묵적인 규범, 공유된 신념, 지배적인 행동 방식에 영향을 받습니다. 여기서 Management Drives Culture Scan이 중요한 역할을 합니다. 이 도구는 개인 그 자체만이 아니라, 그들이 속한 시스템 전체를 살펴봅니다. Culture Scan은 사람들이 조직을 어떻게 경험하고 있는지를 보여주는 ‘인지된 문화’와, 그 개인들이 실제로 가진 내면의 동기를 비교합니다. Management Drives Survey와 Culture Scan을 함께 활용하면, 조직에 내재된 문화를 입체적으로 파악할 수 있습니다. 예를 들어, 팀원들은 협업 성향이 강한 사람들(그린)이지만, 조직 문화는 지나치게 개인 성과 중심(오렌지)일 수 있습니다. 이러한 인사이트는 리더가 ‘보이지 않는 간극’—즉, 현재 구성원들과 실제로 경험하는 문화 간의 차이를 인식하게 해 줍니다. 그리고 그것이 바로 의미 있는 변화의 첫걸음입니다.



2. 팀이나 조직 전체의 Drives 결과를 바탕으로 조직 문화의 현 상태를 어떻게 의미 있게 그려볼 수 있나요?

Drives를 도식화할 때는 세 가지 층위를 함께 봅니다. 첫째는 개인별 동기(Drives), 둘째는 팀 또는 조직의 집단적 동기, 셋째는 Culture Scan을 통한 인지된 문화입니다. 개인 프로파일은 무엇이 그 사람에게 에너지를 주는지, 무엇을 회피하려는 경향이 있는지를 보여줍니다. 이러한 데이터를 팀 단위로 통합하면, 특정한 패턴이 보이기 시작합니다. 예를 들어, 어떤 에너지가 팀 내에서 지배적인가?, 의사 결정은 어떤 방식으로 이루어지는가?, 팀이 물입(Flow)을 느끼는 지점과 마찰(Friction)이 생기는 지점은 어디인가? 등을 같은 패턴이죠. 여기에 세 번째 층위인 Culture Scan이 더해지면, 구성원들이 조직 문화를 실제로 어떻게 경험하고 있는지가 드러납니다. 때로는 개인의 내적 동기와 조직 문화가 잘 맞아, 사람들이 “진짜 나”로서 편안함을 느끼기도 합니다.

그러나 흔히, 사람들이 지닌 성향과 조직의 문화 사이에는 간극이 존재하기 마련이죠. 이 간극은 저항, 좌절감, 변화의 어려움 등을 설명해 줍니다. 이 프로세스가 강력한 이유는, Culture Scan 단계에 도달했을 때 참여자들이 자신과 서로에 대해 이미 깊이 이해하게 된다는 점입니다. 이해는 신뢰를 낳고, 공통의 언어를 만들어 줍니다. 그렇게 되면, 조직 문화를 논의하는 일이 더 이상 추상적인 이야기가 아니라, 비단이 아닌 진짜 대화가 됩니다. “우리가 계속 지켜가고 싶은 것은 무엇인가?”, “변화가 필요한 부분은 어디인가?”, “우리가 가진 강점을 어떻게 활용해 함께 나아갈 수 있을까?” 이러한 질문이 자연스럽게 이어지는 것이죠.



CONTINUE ➔



3. Management Drives는 기존의 진단도구들이 놓치기 쉬운 문화적 긴장이나 불일치를 어떤 방식으로 밝혀내나요?

전통적인 진단 도구들은 주로 행동이나 성과에 초점을 맞춥니다. 즉, '무슨 일이 벌어지고 있는지'는 알려주지만, 왜 그런 일이 일어나는지는 설명하지 못하는 경우가 많습니다. Management Drives는 그보다 한 단계 더 깊이 들어갑니다. 우리는 행동 이면에 있는 내재적 동기 (Drives)와 가치를 다룹니다. 사람들이 단지 무엇을 하는 가가 아니라, 무엇이 그들에게 에너지를 주고, 무엇이 그것을 가로막는지, 그리고 왜 그런 지를 살펴봅니다. 우리는 시스템 전체에 걸쳐 있는 에너지 흐름을 바라봅니다. 또한, Management Drives는 단순히 인사이트를 제공하는 데서 멈추지 않습니다. 이 도구는 팀이 성장하고, 스스로를 성장하며, 서로의 Drives를 거슬러 싸우는 것이 아니라, 함께 활용하는 법을 배우도록 돕습니다. 사람들이 자신과 팀을 이 깊은 수준에서 이해하게 될 때, 무언가가 바뀌기 시작합니다. 단순히 행동을 고치려는 노력이 아니라, 각자의 강점에서 출발해 문화를 만들어가기 시작하는 것이죠. 바로 이것이 Management Drives가 지속 가능한 변화를 이끌어내는 이유입니다.



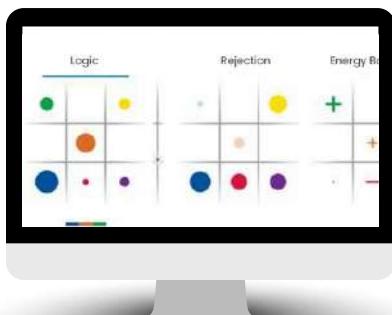
4. 조직들이 Management Drives 결과를 통해 단순히 '간극'을 파악하는 데 그치지 않고, '문화적 강점'과 '핵심 동력'을 강화하는 데 활용한 사례가 있을까요? 구체적인 사례를 말씀해 주실 수 있나요?

정말 많은 변화가 일어납니다! 사람들이 자신의 동기(Drive)와 팀원의 동기(Drive)를 이해하게 되면, 무언가 달라집니다. 결핍에 집중하던 시선에서 벗어나, 서로의 강점을 기반으로 협력하기 시작하고, 모든 팀에는 차이가 존재합니다. 우리는 그 차이를 억지로 평준화하려는 것이 아니라, 그 차이를 활성화하고자 합니다. 그래야만 더 강한 협업, 더 나은 의사 결정, 그리고 더 회복탄력성 있는 조직 문화를 만들 수 있습니다. Management Drives는 실제로 다양한 변화 사례들을 이끌어냈습니다. 예를 들어, 서로 다른 두 조직 문화를 통합해야 하는 기업 합병 (M&A) 과정에서 지나치게 낙관적인 문화에서 지속 가능한 성장 중심의 문화로 전환할 때, 한 조직은 Management Drives를 도입한 후 병가율을 8%에서 2%로 줄였습니다. 또 다른 기업은 R&D 조직 전체의 구조를 Management Drives 기반으로 재설계했습니다. 채용 전문 기업들은 단순히 업무 역량 뿐 아니라, 지원자가 해당 팀의 문화에 잘 맞는 사람인지를 판단하는 데에도 이 도구를 활용합니다. 이처럼 많은 조직에서 Management Drives는 단순한 도구를 넘어, 문화의 일부가 되었습니다. 사람들이 서로를 더 잘 이해하고, 도전하고, 지지할 수 있도록 도와주는 공통의 언어가 된 것입니다.



5. 조직 진단 이후, Management Drives는 어떻게 '의도적인 문화 재설계'나 '전략과의 정렬'을 도울 수 있나요?

팀이 자신의 동기를 이해하게 되면, 예를 들어 워크숍과 같이 참여자들이 스스로 답을 찾아보도록 열린 대화의 장으로 초대합니다. "당신이 성장하기 위해 필요한 것은 무엇인가요?", "당신의 조직 상황에서 현실적으로 가능한 변화는 무엇인가요?", 이러한 접근은 변화가 **조직이 주입한 것**이 아니라, 팀이 **직접 주도한 것**이 되도록 만듭니다. 그래서 변화가 지속 가능하고 실제로 뿌리내릴 수 있는 것이 됩니다. 이 외에도 조직이 문화를 강화할 수 있도록 다양한 방식의 후속 프로그램을 지원하게 됩니다.



Sharmini Karim
Development Manager,
Solutions Innovation & Excellence



Lotte Harenslak
Sales and Marketing Director,
Management Drives Asia



리더들에게 보내는 편지: 앞으로의 조직문화에서 구축하기를 바라는 것들

제가 처음 사회생활을 시작했을 때 금방 깨달은 것은, '회사 문화'란 단지 복지나 팀 빌딩 이벤트에 관한 것이 아니라는 점이었습니다. 그건 사람들이 서로를 어떻게 대하는지, 어떤 방식으로 의사 결정을 내리는지, 그리고 내가 이곳에 속해 있다고 느낄 수 있는지에 대한 문제였습니다. 하이브리드 환경에서 일하면서 저는 조직문화가 '의도성'에 크게 좌우된다는 점을 알게 되었습니다. 그러한 의도는 아주 사소한 부분들에서 드러납니다. 예를 들어, 회의가 어떤 식으로 진행되는지, 피드백을 어떻게 주고받는지, 누가 대화에 포함되는지 같은 것들이죠.

저처럼 커리어 초기 단계에 있는 사람들에게는 이러한 순간들이 자신이 연결되어 있다고 느끼는지, 아니면 보이지 않는 존재가 된 것 같은지를 좌우하게 됩니다. 저는 광동어를 하지 못한 채 홍콩에서 일하고 있는데, 이 경험은 제 일상에 큰 영향을 미쳤습니다. 회의 중 짧은 말을 번역해 주거나, 끝난 후 따로 안부를 묻는 작은 배려들이 저에겐 깊은 의미로 다가왔습니다. 저는 다른 문화를 배우고자 하는 마음이 크고, 상대방이 그런 노력에 응답해 줄 때 진심으로 감사함을 느낍니다. 이런 작은 행동들은 사소해 보일 수 있지만, '포용은 모두의 책임'이라는 메시지를 강화해 줍니다.

이처럼 작은 포용의 실천이 일상에 스며들게 되면, 사람들은 자신의 목소리를 내고 성장해도 안전하다고 느끼는 문화가 만들어집니다. 강한 조직문화란, 사람들이 단지 '무엇을 해냈는가' 아니라, '그 사람이 누구인가' 자체를 소중히 여긴다는 조용한 신호를 위에 세워집니다. 리더가 다양한 목소리를 위한 공간 마련할 때, 우리는 그것을 알아차립니다. 우리에게 새로운 도전을 맡긴다는 것은, 당신이 우리의 가능성 을 믿는다는 신호이고, 그것이 곧 우리의 동기가 됩니다. 깊이 있고 일관된 피드백은, 우리의 노력이 눈에 띄고 있으며, 개인적 성장과 전문 성 개발이 이 조직문화의 일부라는 사실을 느끼게 해줍니다.



제가 사회 속에서 저만의 자리를 찾아가는 여성 속에서, 저는 이렇게 생각합니다. 성장을 '허용'하는 문화를 넘어서, 성장을 '초대'하는 문화가 진정한 조직문화라고요. 지속적인 학습과 호기심이 진심으로 존중 받는 환경 말입니다. 우리가 조직에 속해 있다고 느끼기 위해, 꼭 형식적인 프로그램이 필요한 것은 아닙니다. 많은 경우, 우리는 동료들의 멋진 성과를 존경하며, 그들의 경험으로부터 배우고 싶어합니다. 열린 소통을 장려하는 것만으로도, 장벽은 무너지고, 모두가 함께 성장할 수 있다고 믿습니다.

우리는 완벽한 환경을 기대하는 것이 아닙니다. 하지만, 더 나은 개선과 성장의 여정에 우리도 함께하고 싶다는 바램이 있습니다. 우리를 그 여정에 초대해 주세요. 우리는 들을 준비가 되어 있고, 기여할 준비가 되어 있으며, 함께 다음 문화를 만들어갈 준비가 되어 있습니다.

리샤 칸나(Rysha Khanna)는 홍콩대학교에서 심리학을 전공 중인 3학년 재학생으로, 심리학의 다양한 분야에 대한 탐구에 깊은 관심을 가지고 있으며, 현재 휴먼다이나믹 인턴으로 근무하고 있습니다.



Rysha Khanna
Intern



일터에서 문화와 소속감을 키우는 의식들(RITUALS)

여러분은 언제 직장에서 '내가 이곳에 속해 있다'는 느낌을 받으시나요?

조직문화는 단지 제도나 정책에 의해 만들어지지 않습니다. 문화는 구성원 간의 공유된 습관과 의도적인 행동들로 짜여 지기 때문입니다. 크든 작든 직장 내의 '의식(Rituals)'은 긍정적인 기준점이 되어, 평범한 순간들을 "당신은 이곳의 일부입니다"라고 말해주는 의미 있는 경험으로 바꿔줍니다. 특히 원격 근무나 하이브리드 환경에서는, 이러한 심리적 연결을 만들어주는 강력한 도구들이 진정한 인간 관계 형성과 더 강하고 회복력 있는 팀을 만드는 데 핵심적인 역할을 합니다.

의식은 단순한 루틴이 아닙니다. 그것은 예측 가능성을 높이고 불안을 줄이는 강력한 심리적 장치입니다. 엔도르핀과 도파민 분비를 자극해 기분을 끌어 올리고, 집중력을 높이며, 팀에 일관된 리듬을 만들어 공통의 정체성과 목적의식을 형성합니다. 그 결과, 업무의 의미에 대한 인식이 최대 16%까지 향상될 수 있으며, 이는 몰입도 증가와 자발적인 노력으로 이어집니다.

이러한 의도적인 실천들은 다양한 형태로 나타날 수 있습니다:



신입사원을 위한
환영 온보딩 의식



이번 주, 고마웠던 순간 나누기



매일 짧게 함께 쉬는
리프레시 타임



한 달을 돌아보는 성찰
& 다음 달 준비 시간



금요일 마무리
칭찬 릴레이



작은 성과도 놓치지 않는
공개 칭찬의 시간



화상으로 만나는
랜덤 1:1 대화

이러한 **의식(Rituals)**은 특히 하이브리드나 원격 근무 환경에서 구성원 간의 연결감을 형성하고 고립감을 해소하는 데 매우 중요합니다. 이들은 구성원 개개인이 존중받고, 존재가 인식되고 있으며, 가치 있는 사람이라고 느끼도록 도와주며, 심리적 안전감을 높여 열린 소통과 신뢰의 기반을 마련합니다.

의식의 투자 대비 효과(ROI)는 분명합니다: 더 강한 팀일수록 더 높은 몰입도를 보이고, 그리고 사람들이 더욱 진심으로 기여하고 싶어집니다. 건강한 조직문화를 만들고 싶다면, 거창할 필요는 없습니다. 작은 것부터 시작해, 꾸준히 실천하는 것이 중요합니다. 이제 여러분의 팀 문화를 돌아보십시오. 오늘, 어떤 '작고 진정성 있는 의식'을 새롭게 시작하거나, 다시 되살리거나, 더 의도적으로 실천할 수 있을까요? 짧은 안부 인사 한 마디든, 함께 웃는 순간이든, 이러한 작은 행동 하나하나가 서로를 더욱 연결하고, 회복탄력성을 높이며, 사람 중심적인 일터를 만드는 열쇠입니다.



Leeann L. Dio
Managing Director