



254호 - 2025년 9월



# 리더십의 인간적인 면모

## 일터를 세우거나, (혹은 파괴하는) 행동





**01**

## LEADING SELF



정서 지능이 뛰어난 리더: 분위기를 읽고, 순간을 이끈다!

자가 진단과 실행 계획

**02**

## LEADING TOGETHER



사상자 없는 갈등: 의견 차이 극복하기

단계별 갈등 탐구 프레임워크

**03**

## LEADING BEYOND



'신뢰'라는 자본: 모든 리더가 소중히 여겨야 할 자산

리더십 가이드: 실행해야 하거나 피해야 할 행동 및 실제 사례

**04**

## WELLNESS CORNER



죄책감 없이 경계 설정하기: 커리어를 지키는 행동으로의 전환

체크리스트와 성찰의 기회

**05**

## QUARTERLY VISIONARY VOICE



행동적 맹점: 개인과 조직의 효율성을 높이는 발견과 극복

사고의 리더십 에세이

IN  
THIS  
ISSUE:



## 정서 지능이 뛰어난 리더:

# 분위기를 읽고, 순간을 이끈다!

컨설턴트로서의 경험을 통해 깨달은 것이 있습니다. 리더들로 가득한 방에 들어서는 순간, 이미 많은 것을 느낄 수 있다는 사실입니다. 어떤 이는 에너지가 넘치고, 어떤 이는 조용히 한 발 물러서 있으며, 또 어떤 이는 어깨에 스트레스가 고스란히 드러나 있습니다. 팀과 깊이 연결된 리더와 그렇지 않은 리더를 구분짓는 것은 대개 한 가지—정서 지능(EI)입니다. 정서 지능은 “있으면 좋은” 수준의 역량이 아니라, 신뢰와 사기, 나아가 성과를 창출하는 핵심 기술입니다.

정서 지능이 높은 리더는 단순히 말하는 내용에만 집중하지 않습니다. 그들은 어떻게 말하는 지를 깊이 있게 듣습니다. 누군가가 대답하기 전의 잠깐의 정적, 목소리의 망설임, 심지어 공간에 흐르는 침묵까지도 세심하게 포착합니다. 일부 리더가 안전을 강하게 추진하는 데 급급한 반면, 정서 지능이 뛰어난 리더는 잠시 멈추고 “지금 어떤 생각이 드세요?”라고 질문합니다. 그리고 진정한 대화와 협업의 문을 활짝 엽니다.

## 리더의 전반적인 정서 지능 격차

산업 전반에 걸쳐 지속적으로 나타나는 몇 가지 패턴이 있습니다.

특히 가상/비대면 환경에서는 톤을 잘못 이해하는 경우가 자주 발생합니다.



충분히 듣지 않고 “해결” 모드로 뛰어든다.



피드백에 대해 방어적인 태도를 취한다.



결단력을 자부하는 리더는 때때로 상대방을 무시하는 사람으로 비춰질 수 있습니다. 그러나 리더가 속도를 조절하고, 의견을 구하며, 팀원들의 관점을 존중할 때, 사람들은 존중받고 기여하고자 하는 열망을 느끼게 됩니다.

## 신속한 자가진단

자신의 정서 지능을 평가하기 위해 간단한 질문을 떠올려 보세요.

- ☐ 압박감이 큰 순간에 즉각 반응하기 전에 잠시 멈추고 생각해 보는가?
- ☐ 이해하기 위해 귀 기울이고 있는가, 아니면 단순히 대답하기 위해 듣고 있는가?
- ☐ 의견이 다를 때, 사실과 함께 감정도 받아들이는가?
- ☐ 나는 결과 뿐만 아니라 나의 리더십 스타일에 대한 피드백도 요청하는가?
- ☐ 갈등을 되돌아보며 내가 더 나은 선택을 할 수 있었던 부분이나 다른 방식으로 접근할 수 있었던 점을 고민해 보는가?

## 행동 계획 작성

정서 지능이 뛰어난 리더들은 몇 가지 습관을 꾸준히 실천합니다.



답하기 전에 잠시 멈춰보세요. 몇 초의 여유만으로도 감성적으로 반응하는 것을 막을 수 있습니다.



적극적으로 귀 기울이세요. 해결책을 제시하기 전에 들은 내용을 깊이 숙고해 보세요.



감정을 그대로 인정해 주세요. “답답하게 느껴질 수 있겠네요.”, “생각을 정리해 보고 다시 말씀드려도 될까요?” 같은 한마디가 긴장을 누그러뜨립니다.



정기적으로 피드백을 요청하세요. 결과뿐 아니라, 리더십의 존재감에 대한 피드백도 요청하세요.

정서 지능은 단순히 “친절함”이나 “공감력”을 넘어서, 침묵을 열린 마음으로, 스트레스를 명료함으로, 단절을 신뢰로 변화시키는 힘입니다. 리더들이 이러한 변화를 지속적으로 실천할 때, 성과는 물론 소통을 통해 함께 성장하는 팀을 만들어낼 수 있습니다.

Radhika Dahiya  
Associate Consultant



사상과 없는 갈등:

## 의견 차이 극복하기



직장에서 갈등이 생기면 어떻게 하시나요? 한 걸음 물러서시겠습니까, 양보하시겠습니까, 단호하게 밀어붙이시겠습니까, 절충안을 찾으시겠습니까, 아니면 공동의 해결책을 찾아 나서시겠습니까? 토마스 킬만의 갈등 모드 도구(TKI)는 다섯 가지 공통적인 접근 방식을 명확하고 실용적인 프레임으로 제시하기 때문에 널리 활용되고 있습니다. 각 스타일은 고유한 장점을 지니고 있지만, 그 결과는 어떻게 적용하느냐에 따라 달라질 수 있습니다.

## 01 회피 - 한 걸음 물러서서 열기 식하기

**이럴 때 효과적:** 감정적으로 격해져서 더 밀어붙이면 상황이 악화될 때

**목표:** 긴장을 풀어 모두가 머리를 식힌 뒤 더 맑은 정신으로 돌아오게 하기

**마이크로 스킬 - 감정 인정하기:** 감정을 솔직하게 드러내면 긴장을 해소하는 데 큰 도움이 됩니다.

**예시:** 매니저가 이렇게 말해 봅니다. "지금 논의가 다소 뜨거워지고 있네요. 여기서 잠시 멈추고 내일 다시 이야기죠." 잠시 멈춤은 분위기를 가라앉히고, 대화를 재설정할 여지를 줍니다.

## 02 수용 - 관계를 지키기

**이럴 때 효과적:** 상대방에게는 매우 중요하지만, 나에게도 상대적으로 중요도가 낮을 때

**목표:** 속으로 불만이 쌓이지 않도록 하면서, 낮은 개인적 비용으로 호의와 신뢰를 유지하기

**마이크로 스킬 - 공감적 경청+경계 설정:** 자신의 필요를 표현하면서 상대방의 우선순위를 존중합니다.

**예시:** 예산 계획에서 동료의 요구가 더욱 절실하다는 것을 깨달았습니다. "이번 캠페인이 얼마나 중요한지 잘 압니다. 저도 이번 추가 예산 배정을 전적으로 지지합니다. 다만, 다음 분기에는 운영 자금도 재검토해서, 효율성을 개선하는 부분이 소홀히 여겨지지 않도록 해야겠습니다."

## 03 경쟁 - 명확하고 단호하게

**이럴 때 효과적:** 안전, 윤리 또는 규정 준수가 위태로워지고 타협할 수 없을 때

**목표:** 결정적인 결과를 통해 중요한 기준을 지키기

**마이크로 스킬 - "나" 메시지 + 기준 참조:** 비난하는 듯한 "당신"이라는 표현은 피하십시오. "나"라는 표현과 정책을 참고하여 비난 없이 원칙을 준수하십시오.

**예시:** 팀원이 안전 단계를 건너뛰자고 제안할 때, 관리자는 "안전 점검이 없이는 승인할 수 없습니다. 출고가 지연되더라도 안전 점검은 반드시 필요합니다."라고 제시합니다.

## 04 절충 - 실현 가능한 중간 지점 발견하기

**이럴 때 효과적:** 양측 모두 타당한 요구를 가지고 있지만, 완변함보다 일을 진행시키는 것이 더 중요할 때

**목표:** 공정한 거래를 통해 진척되도록 하기

**마이크로 스킬 - 요약과 명확화:** 양측의 요구 사항을 다시 언급함으로써, 공통점을 드러내며 균형 잡힌 해결책을 위한 기초를 마련합니다.

**예시:** 마감 기한을 두고 논쟁이 벌어지는 상황에서, 한쪽은 테스트 시간이 필요하고 다른 쪽은 빠른 고객 보고를 위한 기한 준수가 필수적입니다. 관리자는 두 입장을 인정한 뒤 균형 잡힌 대안을 제안합니다. 이처럼 양측의 이해를 인정하는 행위 자체가 절충안을 긍정하게 느끼게 합니다.

## 05 협력 함께 더 강한 해결책 만들기

**이럴 때 효과적:** 창의력과 참여가 요구되는 복잡하고 리스크가 큰 이슈가 있을 때

**목표:** 핵심 요구 사항을 충족하는 강력한 솔루션을 공동으로 개발하기

**마이크로 스킬 - 관련 재구성:** 공동의 목표를 향해 나아가고, 기여를 환원하여 진정한 협업을 촉발합니다.

**예시:** 리더가 협업을 촉구합니다. "우리의 공통 목표는 품질과 예산 통제입니다. 두 가지를 모두 달성할 아이디어가 있을까요?" 다양한 아이디어가 모이고, 최종 계획은 팀 전원의 기여가 어우러진 안으로 완성됩니다.



**Ines Wong**  
Senior Consultant



‘신뢰’라는 자본:

# 모든 리더가 소중히 여겨야 할 자산

신뢰는 리더의 가장 큰 무형 자산으로, 종종 전략이나 보고서보다 결과에 더 큰 영향을 미칩니다. 신뢰는 권위가 만들어낼 수 있는 속도보다 더 빠르게 영향력을 쌓아 올리며, 꾸준히 길러질 때 장기적 성공의 토대가 됩니다. 리더는 매일 이 신뢰 자본 (Trust Capital) 으로 거래합니다.

신뢰는 일관된 행동, 명확한 커뮤니케이션, 그리고 중요한 순간에 드러나는 진정성을 통해 자랍니다. 다음은 리더들이 이 필수적인 자산을 강화할 수 있는 방법입니다.

## 해야 할 일들: 신뢰 자본(Trust Capital)을 키우는 방법

### • 약속을 지킨다

크든 작든 모든 약속은 당신의 신뢰 통장에 입금되는 셈입니다. 한 영업 리더가 핵심 고객 피치를 위해 애널리스트 지원을 약속하고, 인력을 재배치해 실제로 실행했습니다. 그 결과 팀과 고객 모두에게 신뢰를 얻었습니다.

### • 한계를 투명하게 밝힌다

모르는 것을 인정하는 태도는 오히려 자신감을 보여줍니다. 한 컴플라이언스 책임자는 급격한 규제 변화에 대한 대비가 미흡했음을 인정하고, 명확한 로드맵을 제시했습니다. 리더의 솔직함은 직원을 결집시키고 고객을 안심시켜, 불확실성을 새로운 신뢰로 바꾸었습니다.

### • 실수를 신속히 인정한다

실수를 스스로 인정하는 리더는 학습이 존중받는 문화를 만듭니다. 한 기술기업의 프로젝트 매니저는 부서 간 회의에서 일정 산정 오류를 바로잡고 수정 계획을 공유했습니다. 팀은 신뢰를 잃기보다 그 정직함을 높이 평가하며 공동의 방향을 유지했습니다.

### • 기밀을 보호한다

민감한 정보를 지키는 일은 상대에 대한 존중의 신호입니다. 직원 경청 세션에서 비공개 피드백이 외부로 유출되지 않도록 보좌한 리더는 시간이 지날수록 더 높은 참여와 더 큰 신뢰를 얻었습니다.

## 하지 말아야 할 것들: 신뢰를 소모하는 행동

### • 압박감으로 인해 과도한 약속하기

단기적인 호응은 장기적인 손실로 돌아옵니다. 기술팀 리더들 중 한 사람이 예산 승인 없이 공격적인 보너스를 약속했다가 사실이 드러나자, 이탈률이 급증하고 영향력은 약화되었습니다.

### • 중요 정보를 숨기기

리더가 조직 개편 같은 중대 사안을 비공개로 두면, 결국 소문으로 퍼지며 몰입 저하와 불안을 낳습니다.

### • 책임 전가하기

고객 앞에서 타 부서에 책임을 돌리면 순간적인 체면은 지킬지 몰라도, 신뢰도와 팀워크는 무너집니다.

### • 편애하기

한 재무 관리자가 눈에 띄는 프로젝트를 늘 같은 몇 명에게만 맡기고 다른 팀원들을 소외시켰습니다. 그 결과는 구성원들의 사기 저하와 주도성 감소였습니다.

신뢰는 영향력을 증폭시킵니다. 신뢰는 협업을 가속화하고, 고객과의 파트너십을 강화하며, 위기 속에서도 조직을 안정적으로 이끕니다. 한번 잃어버린 신뢰는 아무리 높은 권한으로도 다시 살 수 없습니다.

**Divya Khanna**  
Director - Client Relationship  
Management



## 죄책감 없이 경계선 설정하기

# 커리어를 지키는 행동으로의 전환

종종 내 일이 아닌 업무로 하루가 순식간에 사라진 적이 있나요? 저 역시 그런 경험이 있습니다. 좋은 의도로 “이번 일만 도와 줄게요”라고 약속했다가, 결국 야근을 하고 지쳐서 내 우선순위는 뒤로 밀리곤 했죠. 시간이 지나면서, 저는 과도한 책임감이 유능함을 보여주는 것이 아니라, 오히려 집중력과 에너지, 그리고 일에서 느끼는 즐거움을 조금씩 갉아먹는다는 사실을 깨달았습니다.

빠르게 돌아가는 업무 환경에서는 “예스맨”이 더 신뢰를 얻는다고 믿기 쉽습니다. 그러나 경계 설정은 이기적인 것이 아니라, 현명한 생산성 도구입니다. 경계를 세우면, 양보다 질을 추구할 수 있고, 번아웃을 예방하며, 최고 성과를 낼 수 있는 여유도 만들 수 있습니다.

### 경계가 필요하다는 신호

- “이 일만 끝내고”라며 쉬는 시간이나 식사를 건너뛰는 경우가 많다.
- 새로운 요청이 계속해서 물려올 때 약간의 불만이 느껴진다.
- 요구 사항을 놓치지 않으려고 메시지를 수시로 확인한다.
- 순간적으로 “네”라고 답했다가 나중에 후회한다.
- 마감 때문이 아니라 추가 업무를 따라잡기 위해 야근을 한다.
- 다른 사람의 우선순위를 처리하다 보니 자신의 목표를 잃어버린다.

### 도움이 될 만한 행동 변화 실천법

- 승낙하기 전에 잠시 멈추기: “일정을 확인하고 다시 말씀드릴게요”와 같은 한마디가 여유를 만들어 줍니다.
- 대안 제시하기: “\*\*\*\*를 마친 후에 말을 수 있어요” 혹은 “000가 도와줄 수 있을 것 같아요”라고 제안해 보십시오.
- 집중 시간 확보하기: 일정표에 다른 회의처럼 블록을 잡고 그 시간을 지켜 보십시오.
- 신뢰하며 위임하기: 일을 나누면 본인뿐 아니라 동료의 자신감도 커집니다.
- 회복 시간 예약하기: 연 이은 일정 사이에 10~15분만 비워도 에너지를 리셋할 수 있습니다.
- 개인 리듬 존중하기: 아침에 집중력이 높다면, 그 시간은 정말 중요한 업무에 투자하십시오.

### 성찰해 볼 만한 질문

- 어떤 약속/업무가 나에게 진짜 에너지를 주는가?
- 무엇이 나를 가장 소모시키는가?
- 진짜 중요한 일을 위해 어디에서 시간을 비워낼 수 있는가?
- 이번 주 스트레스를 줄이기 위해 어떤 경계를 설정할 수 있는가?



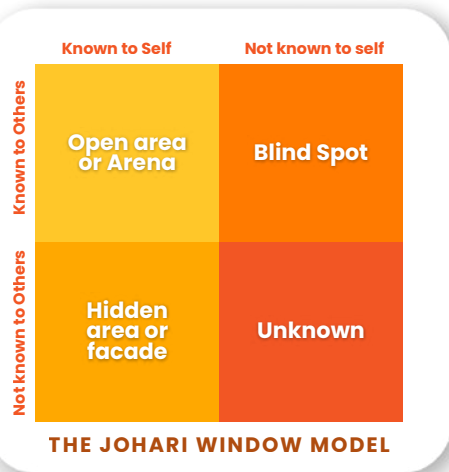
**Sufiya Suhail**  
Associate Consultant



## 행동적 맹점

# 개인과 조직의 효율성을 높이는 발견과 극복

저는 운전학원에서 처음으로 “블라인드 스팟(사각지대)”이라는 용어를 배웠습니다. 주변 상황을 “완전히” 보여준다고 믿었던 백미러와 사이드미러에도 사각지대가 있다는 것을 강사가 알려주었고, 연습 중 실제로 그 지점을 보여준 뒤 진로를 바꿀 때마다 반드시 어깨 너머 확인(shoulder check)을 하라고 지도했습니다. 두 번째로 “블라인드 스팟”을 접한 것은 사회복지 상담심리 수업에서였습니다. 거기서 저는 창을 네 개의 사분면으로 나타내는 조하리의 창(Johari Window)을 배웠습니다:



“블라인드 스팟(blind spot)”은 한 개인의 행동 중 “타인에게 는 알려져 있으나, 본인에게는 알려져 있지 않은” 영역으로 정의됩니다. 한편 ‘미지(Unknown) 영역’ 역시 자기 자신과 타인 모두에게 알려져 있지 않다는 점에서 넓은 의미의 블라인드 스팟으로 볼 수 있습니다.

어릴 적, 친구들 각자의 등에 스티커를 붙이는 단체 놀이를 한 적이 있습니다. 스티커에는 여러 동물 사진이 있었고, 그중 하나가 거북이였습니다. 거북이 스티커가 붙은 사람은 자주 웃음거리가 되었지만, 사람들이 왜 웃는지 등의 스티커를 보여줄 때까지 알지 못했습니다.

현실 세계에서의 행동적 블라인드 스팟에는 분노(욕하는 성질), 마이크로 매니지먼트(과도한 세부관리), 과도한 통제, 미루기(지연 행동), 회피, 오만, 소심함, 의사소통 문제, 갈등, 직장 내 괴롭힘, 차별 등 매우 다양한 것이 포함됩니다. 이러한 행동들은 개인의 성격과 돈-성-권력에 대한 동기의 영향을 받을 수 있습니다. 블라인드 스팟이 타인에게 알려져 있다면, 타인은 배려를 담아 솔직하게 피드백을 줄 수 있고, 당사자도 성장과 학습을 위해 겸허히 타인의 피드백을 구할 수 있습니다. 그러나 이게 말처럼 쉬운 일만은 아닙니다.

조직에서는 사적으로든 공개적으로든 건설적인 비판(피드백)을 전달하기 전에 심리적 안전감과 신뢰가 먼저 확보되어야 합니다. 블라인드 스팟을 가진 당사자는 겸손함과 개방성으로 타인의 말을 들을 준비가 되어 있어야 합니다. 그렇지 않으면 성찰과 학습 대신 방어적 태도, 논쟁, 역공, 수동적 공격, 위축, 우울 등으로 반응하기 쉽습니다. 그렇기 때문에 관리자는 구성원의 행동적 블라인드 스팟을 인식시키면서, 건설적 피드백과 성과 코칭을 제공하는 방법을 배워야 합니다.

조하리의 창 네 번째 사분면인 ‘미지의 영역 (Unknown)’는 발견하고 관리하기가 가장 어려울 수 있습니다. 이러한 블라인드 스팟은 개인의 성격, 팀의 역학과 문화 속에 숨어 있을 수 있으며, 모두가 있는 줄 알면서도 아무도 말하지 않는 ‘핑크 코끼리(Pink Elephant)’처럼 다뤄지기도 합니다. Leadership Potential Evaluation (LPE)\*\*과 같은 성격 검사는 다양한 리더십 행동에서 블라인드 스팟을 탐지하도록 심리측정 절차가 내장되어 있습니다. 또한 Management Drives (MD)와 같은 팀 진단 도구는 개인의 블라인드 스팟뿐 아니라 팀 차원의 행동적 블라인드 스팟과 문화적 비틀림까지 짚어낼 수 있습니다. 마지막으로, 리더십 코칭과 팀 코칭은 상호작용과 대화를 통해 이러한 블라인드 스팟을 발견-관리하는 데 활용될 수 있습니다.

항상 ‘어깨 너머 확인(shoulder check)’을 하며 변화를 실현해 가십시오!

Eric Kung

Chairman,  
Human Dynamic Group