

Speak the Language of Leadership

리더십의 언어를 말하다

00:00 – 02:48

호스트: 2016년 4월 projectmanagement.com 리더십 트랙 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 제 이름은 수자 크리스이고 제가 오늘 여러분의 호스트입니다. 저는 텍사스 오스틴에서 왔구요. 훌륭한 웨비나, 아주 반응이 뜨거웠던 웨비나를 진행해 온 Phil Bristol씨를 소개하게 되어 영광이고 기쁩니다. Phil은 PMI 리더십 인스티튜트의 2010년 마스터 클래스 졸업자이자 PMI Global Congress 및 PMI Leadership Institute의 플래닝, 비즈니스 프로세스 개선, 기업 전반에 걸친 프로젝트 관리, 리더십 개발 등등을 아우르는 인기 강연자입니다. "리더십의 언어," "전향적 리더십," "중심점 리더십" 같은 그의 강연들은 전세계 기업 임원들에게 찬사를 받은 바 있습니다. 그는 Certified Professional Motivators Analyst이자 Certified Professional Hartmann Dimensions Analyst, Certified Professional Emotional Quotient Analyst, Certified Arbinger Executive Coach, Certified Arbinger Facilitator이며 Institute of Management Consultants의 회원입니다.

시작하기에 앞서 몇가지 안내사항 말씀 드리겠습니다. 이 웨비나는 오프라인에서 보실 수 있게 녹화될 예정이며 저희 웹사이트에 올려질 예정입니다. 참여하시는 분들 중 일정 자격요건을 맞추시는 분들께서는 자동적으로 1PDU를 받으실 겁니다. 따로 신청하실 필요 없습니다. 웨비나가 끝난 다음 여러분의 피드백을 주시면 감사하겠습니다. 피드백을 남길 수 있는 링크가 계속해서 채팅창에 띄워져 있을 겁니다. 스크롤하셔서 채팅 칸 위의 Note 섹션의 안내사항을 읽어보시기 바랍니다.

오디오 퀄리티 문제가 있을 경우 보통 금방 개선이 되니 조금만 기다려 보시기 바랍니다. 아웃룩 같은 앱을 달아보시고 그래도 안 되면 로그아웃 했다가 다시 로그인해 보세요. 1-2초 정도 오디오 문제의 경우는 조금만 참아주세요. 그리고 채팅창의 Q&A 칸에 질문을 주시기 바랍니다. 질문 앞에 "질문"이라고 말머리를 달아주세요. 그러면 제가 질문을 컷 앤 페이스트 해서 강연자 분께 전달하겠습니다. 라이브 웨비나 도중 답하지 못한 질문은 온라인 포럼에 답변을 달어드리겠습니다. 한시간 가량의 웨비나가 끝난 이후에도 토론을 계속 할 수 있도록 포럼을 열어두겠습니다. 자 이제 Phil에게 마이크를 넘기겠습니다.

02: 49 – 17:31

강연자: 감사합니다. 여러분 모두 환영합니다. 시작하면서 몇 가지 기본적인 포인트를 말씀 드리자면.. 프로젝트 관리자나 프로젝트 리더로서 우리는 항상 어떤 관계 속에 있습니다. 우리는 각각 리더로서 또는 팀원으로서 엄청난 재능이 주어진 것입니다. 우리는 그 재능을 관리하고 개발해야 할 사람들이고, 우리가 스스로의 재능 또는 팀원들이나 이해관계자들의 재능이 빛을 발하도록 하지 않으면 그저 그런 평범함만 남는 것입니다. 그래서 오늘 제가 이야기 하고자 하는 주제는 다른 사람들의 사람됨을 깊이 존중할 수 있는 대인관계 스킬에 관한 것입니다.

제 웨비나의 목적입니다. 꽤 간단하구요. 중요한 건, 핵심적인 마인드셋, 감정 지능 그리고 소통의

유연성입니다. 이게 제가 오늘 정말 능력을 강화하도록 노력하고 이해하고 깊이 다룰 주제들입니다. 몇 가지 간단한 질문을 하겠습니다. 이걸 제게 일종의 리트머스 테스트 같은 것인데요. “당신은 리더입니까? 결과를 만들어낼 책임이 있습니까? 방향을 설정할 책임이 있나요? 관계를 만들어내고 지속하고 다른 사람들에게 동기를 부여하고 그들에게 영향을 미칠 책임이 있나요? 여러분 모두 생각해보면서 yes칸에 체크하고 계실 거라 확신합니다. 이러한 것들이 프로젝트에 있어서 또는 우리가 몸담고 있는 여러 조직에서의 우리의 책임이자 의무입니다.

이게 제가 리더십의 정의로 오랫동안 써온 건데요. 리더십이란 “어떠한 결과를 만들어내기 위해 방향을 설정하고 다른 사람들을 고무시키고 그들에게 동기를 부여하고 영향을 주는 리더의 능력”입니다. 이게 유능한 리더가 되는 데 있어 가장 중요한 거죠.

또 한가지 관점으로, 우리는 사람과 돈과 장비를 위임 받았는데, 그 이유는 세가지가 있습니다. 하나는 결과를 만들어내야 하기 때문입니다. 조직이 발전하고 어떤 결과나 제품이나 서비스를 전달할 수 있도록 우리는 그 조직의 능력을 더 키워야 합니다. 다른 두 가지 책임은 잘 이야기하지 않는 것인데 매우 중요합니다. 리더로서 우리는, 팀이 변화를 도모하도록 영향을 미칠 필요가 있습니다. 우리가 뭔가 새로운 것을 만들어 내거나 시행할 때 조직 문화에 변화가 옵니다. 그 변화를 용이하게 하는 걸 우리가 도울 수 있어야 합니다.

또 하나는, 제가 오늘 하려는 이야기의 핵심인데, 문화를 만들어가는 것입니다. 우리가 새로운 문화를 창조하거나 변화시킬 때 우리는 팀원들과 이해관계자들을 단순히 순응하는 사람들에서 헌신하는 사람들로 변화시킵니다. 이게 옳은 일이고 조직에 가치를 더하는 일이라는 깊은 확신과 열정을 갖고 행동으로 보여줘야 합니다. 문화를 창조하기 위해서는 신뢰에 기반을 둔 관계가 있어야 합니다. 근본적으로 우리가 팀 그리고 이해관계자들의 신뢰를 높이고 불신을 줄이기 위해 어떻게 리더로서 의식수준을 높이냐의 문제입니다.

Phil, 조금 더 크게 말씀해 주시기 바랍니다. 잘 안 들리나봐요.

알겠습니다. 우리는 조직 내 신뢰의 수준을 향상시킬 의무가 있습니다. 그렇게 할 때 우리는 측은지심도 느낄 수 있고, 조직의 기능을 저하시킬 수 있는 개인들 간의 선부른 판단이나 분노를 줄여나갈 수 있습니다.

Patrick Lencioni의 “팀이 빠지기 쉬운 5가지 함정”이란 책에 대해 많이들 들어보셨지요? 저는 그 내용을 신뢰를 기반으로 한 관계 그리고 파워풀하게 일할 수 있는 팀을 위한 다섯 가지 관계로 바꿔봤습니다. 이 책을 안 읽어보셨다면 꼭 읽어보시길 바랍니다. Patric Lencioni의 “팀이 빠지기 쉬운 5가지 함정.” 이걸 책에 나온 그림을 슬라이드로 만든 건데요. 이 책은 아마존이나 웬만한 서점에서 다 구하실 수 있습니다. 오늘 이야기할 내용은 여기 맨 아래에 있는 두 층에 관한 것입니다. 신뢰 형성과 분쟁 해결. 이 두 가지를 못하면 (그림에서) 위에 있는 것들을 할 수 있는 능력이 떨어지게 됩니다. 신뢰 형성과 분쟁 해결을 못하면 조직에 헌신할 수 없게 됩니다. 본인이 해야 할 일에 대한 집중력이 떨어지면서 일의 진행도 느려집니다. 책임을 지는 대신 남 탓을 하게

되고 당연히 결과는 좋지 않을 겁니다.

다음은, 우리가 리더의 역할을 수행하면서 다른 사람들로 하여금 “내가 중심”인 사고를 하게 하는가 아니면 “우리 중심”인 사고를 하게 하는가입니다. 그 근본적인 차이는, 여기 슬라이드 좌측의 그림처럼 한 명씩 개별적으로 대화를 하느냐, 아니면 우측의 그림처럼 3인조로 일하며 여러 대화를 나누느냐 하는 것입니다. 3인조로 일하는 것은, 리더로 하여금 팀 내에서 여러 능력을 키울 수 있게끔 하므로 매우 중요합니다.

이제 “마인드셋의 문제”로 넘어가 보겠습니다. 마인드셋이란 우리가 세상을 보는 방식입니다. Project management 커뮤니티의 일원이 되는 것의 장점은, 우리가 정말 글로벌한 마인드셋을 갖게 된다는 겁니다. 시차가 다른 여러 지역, 다른 문화권, 다른 나라에서 함께 일하는 것의 가치와 필요성을 이해하죠. 또 우리가 이해해야 할 미묘한 마인드셋들이 있습니다. 이게 오늘 제가 정말 심도 있게 다루고자 하는 내용입니다.

오늘 제가 이야기 하고자 하는 두 가지 리더십 마인드셋은, 감성 지능과 소통의 유연성입니다. 감성 지능이란 1995년에 나온 Daniel Goleman의 “감정 지능”이란 책에서 처음 나온 개념인데요. 감성 지능을 이루는 요소로 개인적인 능력과 사회적인 능력이 있습니다. 개인적인 능력은, 나 자신의 감정 상태를 인식하고 스스로 감정을 조절하는 능력입니다. 사회적인 능력은, 타인의 감정과 행동을 인식하고 그 정보를 토대로 서로 신뢰 관계를 구축, 지속하는 능력입니다.

Goleman과 신경과학자들은, 여기 이 소뇌의 편도체가 우리가 프로젝트 관리자로서 겪는 여러 어려움의 주범이라는 걸 밝혀냈습니다. 사람이 죽을 것 같다는 생각이 들 때 몸이 서바이벌 모드로 전환하도록, 즉 얼어붙거나 도망치거나 싸우도록 우리 뇌의 배선이 이루어져 있습니다. 그 동력은 공포감인데, 사람이 공포감을 느끼게 하는 곳이 이 소뇌의 편도체입니다.

수자, 첫 번째 설문 띄워주시겠어요? 여기 간단한 문제가 있으니 하나 선택만 해주세요. 한번 선택하면 끝이고, 기록하고 그런 것 없습니다. 다들 집중해서 듣고 계시군요. 네 맞아요, 우는 건 hardwired된 게 아니죠. 도망치거나 얼어붙거나 싸우는 거죠. 감성 지능이란 이런 겁니다. 몇 년 전에 저는 프리드랜드 박사란 분과 함께 일한 적이 있는데, 그는 생리학적 관점에서 감성 지능을 공부하는 의학 박사였습니다. 우리가 스트레스를 받으면 몸이 코르티솔을 분비하고 그 코르티솔이 우리가 생각하는 방식에 영향을 미친다는 것을 그가 밝혀냈습니다. 그가 뇌파전위기록 (EEG) 실험을 통해 사람이 스트레스를 받을 때 뇌가 어떻게 반응하는지를 살펴봤더니 혈액이 뇌의 앞쪽인 전두엽 피질에서 뒤쪽으로 흐르는 것을 볼 수 있었습니다. 뇌 속 깊숙이 자리잡은 소뇌 편도체가 있는 곳으로 말이죠. 그렇게 혈액의 흐름을 볼 수 있었습니다.

그 다음에 그가 한 것은, 혈액을 추출해 보았더니 스트레스를 받은 상황에서는 코르티솔 수치가 올라갔더라는 겁니다. 코르티솔이 혈관을 청소하는 데 최소 4시간이 걸렸다고 합니다. 스트레스로 인한 혈전이 장시간에 걸쳐 생길 경우 코르티솔이 다시 분비되어 또 혈관에서 발견됐습니다. 프리드만 박사는, 점점 강도가 높아지는 스트레스 상황을 계속 가하는 방식으로 실험을 진행했습니

다. 코르티솔이 몸 안의 혈관을 청소하는 데는 24시간에서 48시간이 걸립니다. 프리드만 박사는 그런 스트레스 상황이 가해지기 전, 스트레스 상황 도중 그리고 그 후에 각각 문제 해결 능력을 테스트해 보았습니다. 그랬더니 스트레스를 받는 상황에서 문제 해결 능력이 현저히 저하됐고, 스트레스 상황이 종료된 후에 문제 해결 능력이 조금 나아졌지만 그래도 스트레스 받기 이전보단 낮았다는 겁니다. 이 모든 내용과 수많은 그래프들을 통해 우리가 이미 알고 있는 상식을 프리드만 박사가 증명한 것입니다. 우리가 스트레스를 심하게 받으면 바보 같은 언행을 하게 되죠. 이제 짧은 동영상 하나 보여드릴게요. 수자, 동영상 좀 틀어주시겠어요.

17: 32 – 19: 08

스트레스가 극심해지면 어떻게 되나를 보여주는 영상입니다.>

남자1: (에스컬레이터가 멈추자 휴대폰을 꺼내려는 여성에게) 그래서 좋을 거 없어요.

여자: 그러게요 이미 늦었는데 무슨 소용이에요.

남자1: 누군가 올 거예요. 거기 누구 없어요?!

여자: 혹시 휴대폰 있으세요?

남자1: 아뇨 없어요. 이봐요 누구 없어요? 에스컬레이터에 사람 두 명이 멈춰 서 있어요! 당장 누가 좀 와서 도와줘요! 이런 쟁쟁 어이가 없네.

여자: 눈물 나겠네.

남자2: 저기요. 걱정 마세요 제가 금방 고칠 겁니다.

남자1: 와 저 사람이 고칠 거래요. 잘됐네. 참 잘 됐어.

19:09 - 36:06

뇌의 생체역학에 대해 좀 더 깊이 들어가볼 건데요. 신경과학자들의 최신 연구 내용인데요, 우리는 소뇌 편도체와 전두엽 피질만 있을 뿐 아니라 대뇌 변연계의 신피질이라는 것도 있다는 겁니다.

요즘 과학자들은 심장과도 관련이 있다고 말합니다. 심장과 뇌. 많은 감정과 어떤 느낌들. 우리의 영혼이 있는 곳이 심장이다, 우리의 성격이 형성되는 곳이다 이런 얘기들을 하는데요. 먼저 이 그림에 나온 것들에 대해 말씀 드릴게요. 우리가 스트레스를 받으면 소뇌 편도체가 코르티솔을 분비하고 불신을 가동시킵니다. 우리 뇌 변연계는 일종의 거대한 데이터 저장 장치와 같은 겁니다. 우리의 모든 경험들 - 우리가 맡아본 냄새, 우리가 본 모든 것들, 나눴던 좋은 대화들, 우리가 알고 있는 모든 것이 이 대뇌 변연계에 저장됩니다.

소뇌 편도체가 코르티솔을 분비하면 그게 대뇌 변연계로 가는데, 코르티솔이 공포심을 유발하고 모든 나쁜 기억들, 대뇌 변연계에 저장된 모든 나쁜 것들을 추적해서 그걸 신피질로 가져 갑니다. 신피질은 우리 뇌에서 전략을 담당하는 곳입니다. 즉 우리가 스트레스 상황에선 우리 자신을 보호하기 위해서 나쁜 기억을 포함한 모든 기억들을 뒤져서 그 정보를 사용해서 어떻게 대응할지 전략을 짜게 됩니다. 코르티솔은 불신의 감정을 만들어 냅니다.

또 한편으로는 우리의 전두엽 피질이 논리와 창의력을 담당하는데, 이 부분이 뇌에서 신뢰를 관

장하는 곳입니다. 여기서는 정보를 이용해서 문제 해결을 합니다. 이 때 우리가 최상의 능력을 발휘할 수 있고 우리가 세상을 보는 방식과 세상 속에서 기능하는 방식이 최선일 수 있습니다.

이 전두엽 피질은 옥시토신을 분비합니다. 옥시토신이 대뇌 변연계로 가서 최고의 기억들, 일어났던 모든 좋은 일들을 추적해서 그걸 신피질로 가져갑니다. 그래서 우리 뇌의 창의적이고 논리적인 그 부분을 사용해서 전략을 만들게 됩니다. 우리가 주체가 되는 그 능력과 재능들을 활용해서 주변 사람들로 하여금 그들의 능력과 재능을 생산적인 방향으로 사용하도록 하는 겁니다.

여기 결론의 사다리가 있습니다. 이 원을 따라 돌아가면서 가장 먼저 일어나는 것은 어떤 생체 반응이 감정을 유발하고 그 감정이 태도를 유발하고 시간이 흐르면서 태도는 인식으로 변하게 됩니다. 그게 우리가 세상을 보는 시각의 필터 같은 게 됩니다. 우리는 그 정보를 사용하는 겁니다. 결국 우리의 뇌 중 어디를 가장 많이 쓰고 있냐의 문제입니다. 지속적으로 코르티솔을 분비하게 되면 불신을 쌓고 그에 따른 반응들을 계속 보이게 되는 거죠.

만약 어떤 사람이 “도망치거나 싸우거나 얼어붙는” 공포 반응에 의해서 코르티솔이 계속 나와서 그 사람의 존재의 일부처럼 되게 되면 우리 코르티솔에 거의 중독되기도 합니다. 그렇게 해서 모든 걸 공포의 관점에서 보게 됩니다. 반대로 전두엽 피질에서 옥시토신이 분비되고 그에 따라 우리가 일하게 되면 그게 신뢰를 형성하게 됩니다. 그러면 모든 거에 투명해지고 연결된 느낌이 듭니다. 우리 친구들 중 더 듣고 나눌 의지가 있는 사람들을 보게 되고 우리도 더 진실하고 투명해지게 됩니다. 이 모든 건 감성지능에 따라 수십억분의 1초마다 일어나는 일들입니다.

그래서 중요한 건 감성 지능입니다. 수자, 다음 설문을 띄워주시겠어요? 우리를 지략 있게 해 주는 호르몬은 어떤 것인가요?

잠깐 한번 들여다 보시죠. 이걸 마치 Sesame Street 같은 거죠. 이 중에서 여기 있으면 안 되는 건 뭐죠? 하는. 많은 분들이 답변한 걸 바꾸고 있네요. 지략이 뛰어나고 창의적으로 만들어 주는 것은 여기 맨 아래 옥시토신입니다. 두번째 옥시코틴은 마취제로 우리를 그다지 도와주지 않는 물질이죠. 이제 다음 슬라이드로 넘어가겠습니다.

리더십 마인드셋. 감성 지능에 대해 이야기를 나눴었는데요. 정말 중요합니다. 세상에는 이해하고 소통하는 방식들이 여럿 있습니다. Myer Briggs에 대해 아시는 분들 많을 텐데요. SDI가 더 익숙하신 분들도 있을 거구요. PMI 사람들 사이에서는 인기가 높은 것들입니다. 저와 제 동료들은 행동을 이해하는 방식이자 소통하는 스타일에 있어 DISC라는 것을 더 선호합니다. 왜 우리가 그걸 더 선호하는지 차차 보실 수 있을 겁니다.

소통 스타일의 유연성과 이해를 하도록 동기 부여하는 사람들은 리더의 입장에서 굉장히 중요합니다. 다른 사람들은 어떻게 세상을 보고 행동하는지에 대한 통찰을 줍니다. 우리가 대하는 모든 사람들에게 무엇이 어떻게 중요한지에 대한 통찰을 줍니다. 우리는 어떤 관계 속에 있기 때문에 이해하는 게 굉장히 중요하죠. 우리가 어떤 나라에서 다른 나라로 갔을 때 그곳의 관습이나 지형

들에 익숙해지면 우리가 보고 들은 것을 토대로 그 나라의 문화를 더 이해하게 됩니다. 사람의 경우에 있어서도 마찬가지입니다. 사람들을 더 깊은 차원에서 이해하도록 통찰력을 줍니다. 이 점에 대해 더 얘기해 보죠. 동기를 부여하는 사람 또는 요인 그리고 동력에 대해 먼저 말씀드릴게요.

동기 유발 요인. 왜 우리가 어떤 행동을 개시하는지. 1920년대초에 Edward Springer라는 사람이 여섯 가지 동기 유발 인자가 있다고 말했습니다. 하나는 지식을 탐구하는 우리의 속성, 또 하나는 결과 지향적인 것. 또 균형을 추구하는 것. 이게 미학적인 요인이죠. 그리고 다른 사람들을 돕고자 하는 사회성. 개인주의 성향은 개인의 파워에 관한 것이고. 전통적인 요인은 원칙에 대한 것입니다.

작년에 Target Training International에서 아주 폭넓은 연구 내용을 출판했는데요. Springer의 동기 유발 인자들에 대해 깊이 들어가는 연구를 6년 동안 했습니다. 결론은 이러한 동력들이 있다는 겁니다. 여기 여섯가지 인자들이 가운데 나열되어 있구요. 이 동기 유발 인자들은 일종의 연속체들입니다.

가령 지식을 탐구하는 것에는 지적인 접근과 본능적인 접근이 있습니다. 후자는 세상 물정에 밝은 거죠. 실용적인 자원 활용 차원에서는 한 쪽은 실리적이고 쓸모 있는 결과를 도출하려 하고 다른 한 쪽은 이타적인 성향이죠. 이타적인 성향의 사람들은 결과를 내는 이유가 대의를 위해서죠. 이타적인 방향으로 동력이 더 클 경우 더 강도 높게 실질적인 결과를 추구하게 됩니다.

다음은 미학적인 건데요 이건 균형에 관한 겁니다. 어떤 사람이 균형을 좋아하고 추구하고 조화를 이뤄낼 능력이 있고 그러기 위해 노력합니다. 한쪽은 객관적이고자 하는 성향입니다. 사물을 객관적으로 보는 것이 중요한데, 객관성이 높은 사람은 혼돈 속에서 패턴을 읽어내고 이를 극복하는 것이 수월합니다. 또 조화, 팀워크 쪽으로 기우는 자연적 성향이 있는데 이걸 움직이는 퍼즐 조각들을 맞춰서 의미를 찾는 능력입니다. 그리고 이 각각의 성향들에 재능들이 숨겨져 있습니다. 사회성은 파티광을 말하는 게 아니고 도움을 주고자 하는 마음과 관련이 있습니다.

도움이 되는 것에는 두 가지 차원이 있는데, 한쪽은 이타적인 성향이 있습니다. 다른 사람들을 돕고 싶어하는 욕구와 동기 그리고 동력이 있습니다. 다른 한 쪽은 의도적인 겁니다. 도움이 되고자 하려는 특정한 이유가 있습니다. 가령 자원봉사의 세계에서 어떤 사람이 이타적이라면 그들은 순수하게 사람을 좋아하고 어떤 조직의 철학에 깊이 공감하기 때문에 자원해서 일을 합니다. 그런 이들이 조직에 들어가게 되면 자신의 재능이 빛날 수 있는 자리를 찾아갑니다.

다른 한편으로 사람들은 의도적입니다. 의도적인 사람들은 어떤 특정 역할을 하기 위해 조직에 자원을 합니다. 자신의 재능을 어떤 특정한 방식으로 사용하고 싶어서 그런 건데요. 그 특정 재능이 사용되지 않을 것 같으면 별로 흥미를 느끼지 않습니다. 만약 사람을 만나고 인사하기를 좋아하는 사람이 있다면 그런 사람을 다른 자원봉사자들과 함께 일하게 하는 것이 중요합니다. 또 가령 전략적 기획 등의 방면으로 특정 스킬이 있고 그 일을 하고 싶어한다면 그 역할을 맡기는 것

이 중요합니다.

개인주의적인 것은 개인의 파워에 관한 것입니다. 개인의 파워라는 것은 어떻게든 나타나는 겁니다. 어떤 식으로 나타나냐의 문제입니다. 한 쪽은 협동적인 성향, 즉 팀으로 함께 일하는 것입니다. 또 한 쪽은 지시를 내리려는 성향입니다. 어떤 일을 달성하거나 성공하기 위한 강한 의지가 있고 본인이 하고 있는 일에서 성공하겠다는 드라이브가 있습니다.

그 다음은 원칙에 대한 겁니다. 전통적인 것. 한 쪽에는 인생에 대한 구조화된 접근방식이 있습니다. 어떤 사람이 자신의 삶에 있어서 깊은 원칙을 갖고 있는 경우입니다. 다른 한 쪽은 원칙이 있지만 변화에 더 개방적입니다. 뭔가 새로운 것이 나타나면 "오 흥미로운데" "나도 저렇게 해 볼 수 있겠어" 하는 겁니다. 여기까지가 다양한 동력들과 동기 유발 인자들입니다. 리더로서 이러한 것들을 이해하려면 사람들이 실제로 맡은 임무와 그들을 아침에 출근해서 일하게 만드는 원동력이 되는 것을 연결시켜야 합니다.

이러한 동력과 동기를 유발하는 사람들은 일등을 추구하는 타입, 상황에 따라 움직이는 타입, 그리고 무관심한 타입으로 나뉩니다. 일등을 추구하는 사람들은 항상 움직이고 있습니다. 상황에 따라 움직이는 사람들은 상황에 따라 동기 부여가 되기도 하고 안 되기도 합니다. 무관심한 사람들은 아예 나타나지도 않습니다. 여기서 숫자가 높은 경우들이 일등을 추구하는 사람들입니다. 100, 85, 78, 82. 그리고 낮은 숫자를 보이는 사람들은 무관심한 타입이죠.

또 다른 시각으로, 여기 인구의 표준편차가 있습니다. 이게 평균값이고 이건 어떤 사람이 얼마나 수용적인가를 보여주는 겁니다. 그 다음은 지식에 대한 지적인 접근이구요. 그 다음은 기능성이 그 동력이 되는 객관성. 그리고 지략이 얼마나 있는가 하는 것은 실제적인 결과를 얻기 위해 자원을 사용하는 능력이죠. 이걸 보면 어떤 팀원에게 정말 동기를 부여하는 것이 뭔지 이해하고 어떤 프로젝트에 있어 그들의 재능을 최대한 활용하는 방법을 알 수 있습니다.

36:07 - 56:53

자 이제 소통 행태에 대해 이야기 해 보겠습니다. 그 중에서도 DISC에 대해 말씀 드릴게요. DISC란 우리가 어떻게 행동하고 무엇을 보고 듣는지에 관한 겁니다. 우리가 세상을 보는 데 있어서 필요한 단서입니다. DISC는 우리가 소통하는 네 가지 영역, 네 가지 방식을 보여줄 뿐 아니라 예측 가능한 분쟁의 원인이 되기도 합니다. 잠시 이야기 해보자면, DISC는 Dominance (우월함), Influence (영향), Steadiness (견실함) 그리고 Compliance (순응)의 약자입니다.

출판인과 상관없이 이 단어들이 조금씩 다를 순 있는데요. DISC인 것은 변함없고 행태에 관한 내용입니다. 빨간 색 D는 우리가 문제와 어려움이 있을 때 어떻게 소통하느냐 하는 것입니다. I는 다른 사람들에게 어떻게 영향을 미쳐 행동하게 만드는가 하는 것이고, S는 우리가 일하는 속도나 일관성, 리듬을 말합니다. C는 순응하는 것, 우리가 절차나 제약에 어떻게 반응하는가 하는 것입니다.

Target Training International에서 이 원형 차트를 만들었는데요. 가운데 중심점에서 팀 전부를 위한 계획을 짭니다. 종이 한 장에 모든 사람들의 소통 스타일을 표시해서 아주 유용하게 쓸 수 있습니다. 다른 사람들의 사람됨을 존중하는 방식으로 말하도록 조정할 때 리더십의 언어로 말하기 시작하는 겁니다.

여기 이 그래프들에도 중심점이 있는데요. 그 중심점보다 위에 있든 아래에 있든 그건 옳고 그른 것이 아니라 그저 행동 스타일을 보여주는 것일 뿐입니다. 왼쪽의 그래프1은 사용되고 있는 소통 스타일입니다. 우리가 반복적으로 계속해서 사용하는 소통 스타일입니다. 이렇게 했기 때문에 오늘 이 자리까지 온 것이고, 바로 우리가 성공하게 된 비결입니다. 그래프2는 타고난 스타일입니다. 우리가 편안할 때 나타나는 소통방식입니다. 우리가 스트레스 받고 있을 때 나타나는 소통방식이기도 합니다.

이 차트, 이 보고서를 보면 여기 이 빨간 색 바가 그래프1과 그래프2에서 모두 가장 높게 나옵니다. 이게 그 개인의 주된 소통 스타일인 거죠. 두번째 백업 스타일은 노란색이구요. 이게 무엇을 말하는지 이야기해 보겠습니다. D가 동력이 되는 거죠.

이는 다른 이들과 어울리고 영향을 주는 사람들입니다. 낙천적이고 큰 그림을 보는 능력이 있고 열정이 있고 다른 사람들로 하여금 같이 일하고 싶게 만드는 사람들입니다.

초록색 S는 공감하게끔 이야기하는 사람, 완벽한 팀 플레이어들입니다. 그들은 좋은 플랜과 좋은 팀은 항상 양질의 결과를 낸다는 것을 믿습니다. 파란색 C는 생각하는 사람들입니다. 프로세스를 이해하고 믿고 사실과 논리를 믿고 적합한 프로세스를 사용해서 좋은 결과를 내는 사람들입니다.

차트 오른쪽의 D와 I가 높은 사람은 시기적절한 결과를 원하는 사람들입니다. 동시에 차트 왼쪽의 C와 S는 양질의 결과를 추구합니다. 양 쪽이 모두 결과 지향적인데 하나는 시의성을 중시하고 하나는 퀄리티를 중시하는 겁니다. 이러한 소통 스타일은 우리가 세상을 보고 프로세스 하는 마인드셋을 보여줍니다. 이걸 이해하는 건, 분쟁을 없애기 위해, 또는 분쟁이 일어나기 시작할 때 그 신호를 보고 대처하는 데 있어 매우 중요합니다.

생각하는 사람인 파란색 C와 지배적인 성격의 빨간색 D는 둘 다 태스크 중심적입니다. 시기적절한 제품이나 서비스를 생산하는 태스크 또는 양질의 제품이나 서비스를 생산하는 태스크에 각각 충실하죠. C는 무엇을 할 지 파악하는 걸 잘합니다. 하나는 퀄리티를 추구하고 하나는 시기적절성을 추구하고 있습니다.

S와 I, 초록색과 노란색. 영향을 주는 사람과 견실한 사람. 이 둘은 둘 다 사람 중심적입니다. 그게 그들의 주요 마인드셋, 주요 필터입니다. 그들은 매우 사람 중심적이죠. 차이점은, 노란색 I는 시기적절한 결과를 위해 사람들과 일합니다. 초록색 S는 양질의 결과를 내기 위해 사람들과 일합니다.

여기 또 다른 종류의 연속체가 있는데요. 빨간색 단에는 중심점 위아래로 다양한 행동양식이 있습니다. I, S, C, 노란색 초록색 파란색도 마찬가지죠. 중심점 위 아래로 다양한 행동양식들이 있습니다. 이 평가를 해 보면 이 행동양식 범위 중 어디에 본인이 속하는지 알 수 있게 됩니다.

자연적으로 발생하는 분쟁들이 시작되는 곳인데요. 빨간색 단은 문제해결. 노란색은 행동하도록 영향을 주는 것. 초록색은 일의 속도. 파란색은 타인이 설정한 룰. 누군가 이 중심선 위에 해당하게 되면 그들의 문제해결 스타일은 공격적일 겁니다. 누군가 중심선 이하라면 - DISC라고 써있는 선이 중심선이죠 - 문제 해결에 있어 사색적인 스타일을 보일 겁니다.

이들은 각기 근본적으로 다른 접근방식이란 것을 바로 알 수 있습니다. 자연적으로 발생하는 분쟁이 있습니다. 옆 단으로 가 봐도 마찬가지입니다. 중심선 위의 I는 낙관주의자입니다. 그들은 큰 그림을 보고 그들의 열정으로 사람들을 움직입니다. 중심선 이하의 I는 현실주의자입니다. 논리와 사실에 따라 움직입니다. 그들은 논리적이고 사실적인 프레젠테이션을 통해 사람들로 하여금 행동하게 만듭니다.

반면 중심선 위의 사람들은 자신들의 에너지 또는 가능성으로 다른 사람들을 행동하게 만듭니다. 초록색도 마찬가지입니다. 중심선 위의 사람들은 일을 끝내는 사람들입니다. 그들은 꾸준하고 계획이 있고 계획을 실행하고 결과를 만들어 냅니다. 중심선 이하의 사람들은 스타터들입니다. 새로운 것을 좋아하고, "그거 새로운 아이디어네. 한번 해보자" 하고 여러 가지 일에 두리번거립니다.

마지막 단의 파란색에서 중심선 위에 있는 사람들은 보존하려는 성향이 있는 사람들입니다. 중심선 아래는 개척자들이구요. 규칙을 정하는 사람들이 있는데, 중심선 위의 사람들은 그 규칙을 잘 지키는 사람들입니다. 정해진 절차를 잘 따르고, 규칙이나 절차를 잘 따르는 것이 좋은 결과로 이르게 할 것이라는 깊은 신념이 있습니다.

중심선 아래에는 저항하는 사람들이 있습니다. 그들은 규칙을 만들고 선 밖으로 색칠을 합니다. 규칙을 어기거나 불법행위를 하지는 않습니다만 그 경계선까지 갑니다. 여기 또 하나의 조합이 있는데, 에너지 선 위의 사람들입니다. 중심선 위의 빨간색과 노랑색은 시기적절한 결과와 관련이 있습니다. 파란색과 초록색은 양질의 결과. 중심선 위의 빨간색과 파란색은 태스크 중심적, 우리가 할 필요가 있는 걸 하는 사람들입니다.

중심선 위의 노란색과 초록색은 사람 중심적인 사람들입니다. 다시 말씀 드리지만 이러한 것들은 우리가 세상을 보는 방식이자 필터입니다. 자 이 슬라이드는 제가 로제타 스톤이라고 부르는 건데요. 네 가지 인식의 스타일이 있는데요. 가장 왼쪽 단부터 소통 스타일에 따라 빨간색, 노란색, 초록색 또는 파란색 D, I, S, C가 있습니다. 각각 행동하는 방식의 특성이 다른 것을 보실 수 있구요. 이 내용을 잠시 들여다 보시며 여러분이 겪은 어려운 관계들에 대해 생각해 보시기 바랍니다. 여러분이 함께 일하기 굉장히 힘든 사람들의 행동 방식이 어떤지 한번 보시기 바랍니다. 이 정보를 소통의 전략을 쌓는 데 사용하면 도움이 될 겁니다. 재미있는 내용이죠.

다음 슬라이드는 자연스럽게 일어나는 분쟁들에 대한 겁니다. 앞서 이야기 나눈 것에 대해 빨리 리뷰해 볼 수 있는데요. D는 “임무를 완수하기” (Get it Done), I는 “칭찬받기” (Get Appreciated), S “사람들과 잘 지내기” (Get Along), C는 “제대로 일하기” (Get it Right) 입니다. 나머지 각각이 갖는 다른 요소들이구요.

이건 일종의 개요이자 다른 관점인데요. 우리가 갖고 있는 스킬에 대한 이야기로 돌아갑니다. 빨간색, 노란색, 초록색 또는 파란색 중 어떤 방식으로 일하냐에 따라 슬라이드 위쪽의 단어들이 여러분이 최선을 다할 때 자연스럽게 보이는 특성들입니다.

여러분의 일에 있어 최고가 되었을 때 여러분이 일하는 방식을 보여주는 단어들이에요. 여러분이 스트레스를 받고 있을 때 다른 사람들이 이런 단어들로 당신을 묘사할 겁니다. 스트레스가 더 많아지면 이런 사람들이 단어들을 쓰기 시작하겠죠. 이 차트와 이 내용을 숙지하는 것이 아주 중요합니다.

D, I, S 또는 C 중 여러분의 주된 소통방식이 무엇인지 알면 최고입니다. 그걸 알면 이런 행태가 나타나기 시작하거나 타인들이 그런 행태를 보기 시작할 때 그걸 인식할 수 있습니다. 우린 이것 미끄럼틀 같은 곡선이라고 부릅니다. 많은 경우 저는 D에 해당하는 사람이라는 걸 제가 알고 있는데요. 스트레스를 받을 때도 저는 이 윗쪽 - 개척적이고 확신에 차고 경쟁적이고 자신감 있는 워너 단계라고 스스로 생각했었습니다.

제가 이 평가를 통해 받은 피드백 및 동료들과 나눈 이야기에 따르면 저는 거칠고 임의적이고 독선적이라는 거였습니다. 전 그걸 보지 못하고 있었던 거죠. 그걸 깨닫는 데 시간이 꽤 걸렸습니다. 여기서 중요한 것은 우리가 그 감정에 주의를 기울여야 한다는 겁니다. 이 미끄럼틀 같은 곡선을 따라가다 보면 다양한 감정들이 나타나기 때문이죠. 어떤 감정이 어떤 특성을 유발하는지 일찍 알게 될수록 - 보통 코르티솔 분비가 주원인인데요 - 해결하기가 더 쉬워집니다. 제 경우, 저는 코르티솔이 넘쳐나고 있다는 걸 몰랐었고 하루 종일 별 거 아닌 걸로 난리를 치고 있었던 거죠. 이런 감정을 인식하고 빨리 캐치함으로써 그 감정에 휘말려서 이 미끄럼틀 같은 곡선을 따라 미끄러지는 것을 방지할 수 있습니다. 코르티솔 분비를 최소화하고 대신 대뇌 전두엽 피질을 가동해서 옥시토신을 분비시켜 균형을 찾는 거죠.

우리 모두에게 적용할 수 있는 이 페이지는 Goleman의 “개인의 능력”에 해당하는 내용입니다. 자신의 감정을 알고 스스로 그런 감정을 관리함으로써 우리가 하는 일에 있어 최선의 모습을 보일 수 있습니다. 이 페이지 맨 위쪽에 해당하는 거죠. 이 슬라이드의 두번째 세번째 줄의 내용은 사람들이 스트레스를 받을 때 자기도 모르게 다른 사람들에게 쉼버리는 단서들인데요. 행동 방식의 단서들에 주의를 기울임으로써 우리 스스로의 방식을 고집하기보다 조정을 할 수가 있습니다.

그게 무슨 뜻일까요. 빨간색에 해당하는 제 경우, 제가 어떤 사람이 질문을 하고 주저하기 시작하는 걸 보면 - 제가 말하는 건 두번째 세번째 줄의 노란색, 초록색, 파란색 같은 경우인데요 - “공포” 반응에 따른 저의 자연적인 반응은 목소리를 높이고 더 주장을 강하게 하면서 세계 무시하는

거죠. 하지만 그렇게 했더니 저와 동료들 사이에 장애물만 생겼습니다. 저를 도와줄 수 있는 재능을 갖고 있는 동료들이었는데 말이죠.

그래서 전환을 할 필요가 있습니다. 파란색 초록색 쪽의 동료들도 마찬가지입니다. 압박을 받으면 더 걱정하고 질문하고.. 만족시키기 힘든 사람들처럼 보입니다. 제대로 된 결정을 내리기 위한 정보가 항상 부족하다고 투덜댁니다. 빨간색 또는 노란색 사람의 경우 속도가 늦어지는 걸 견디기 힘들죠. 우린 빨리 하라고 푸시하고 싶기 때문에 짜증이 날 겁니다. 동시에 그들은 퀄리티를 따지기 때문에 천천히 할 수 밖에 없습니다. 저는 질문을 하기 위해 그런 시그널들을 캐치할 필요가 있습니다. 그래야 반응할 시간을 줄 수 있기 때문이죠. 이게 Goleman의 감성 지능의 "사회적 능력" 측면입니다.

56:54 – END

우리가 오늘 이야기 한 전략들에 대해 빨리 정리해 보죠. 슬라이드 텍스트 참조하세요. 질문이 있으면 보내주세요. 네 가지 소통 스타일들은 12가지 주요 행동 양태로 나타납니다. 심리적으로 순위가 매겨지고, 이건 사람들이 각자 선호하는 소통 방식에 따라 자연스럽게 행동하는 방식들입니다. 어떤 경우 사람들은 굉장히 절박해 합니다.

여기 아래쪽 11 또는 12을 보면 점수가 꽤 낮습니다. 회색 선은 표준편차 85퍼센트이구요. 별표와 하얀 선은 평균값이고 teal은 개인의 점수입니다. 그렇다면 이 사람은 반복적인 일이나 디테일에 주의를 기울여야 하는 일에는 투입하지 않습니다. 그는 그쪽에 스킬이 없으니까요. 그 사람은 일을 완수하고 시스템적인 접근이 요구되고 데이터를 분석해야 하는 데 적합합니다. 이 정보를 이용해서 어떤 사람이 갖고 있는 스킬과 일의 기회를 더욱 잘 매칭 할 수 있게 됩니다.

그럼 어디서부터 시작할까요. 스킬을 어떻게 향상 시키나요. 스스로 평가를 해보고 양쪽을 다 생각해 보세요. 그게 무슨 뜻일까요. 여러분의 강점을 보고 그걸 두드러지게 하세요. 그런 다음 여러분이 더 인식을 할 필요가 있는 주된 약점을 보완하는 데 그 강점을 쓰세요. 그런 후 새로운 마인드셋을 도입하세요. "난 내 감성 지능을 더 높일 것이다. 난 소통에 있어서 더욱 유연해질 것이다." 그런 다음 이 "30일 챌린지"를 해 보시고 그 정보를 이용하세요. 웨비나 끝에 몇 가지 관련 책을 소개해 드리겠습니다.

멘토나 코치를 구하세요. 여기서 중요한 건 마인드셋이 차이를 가져온다는 겁니다. Lencioni의 "팀의 다섯 가지 역기능"을 이용해서 관계에 대해 이해하세요. 우리가 프로그램 또는 프로젝트 매니저로서 하는 모든 것은 관계에 기반한 것입니다. 분쟁을 조정하고 신뢰를 쌓는 것은 여기서 매우 중요합니다.

"나 중심"의 팀 어프로치에서 "우리 중심"으로 전환하세요. 감성 지능을 사용하세요. 소뇌 편도체 각테일을 멀리 하세요. 이러한 여러 가지 소통 스타일의 뉘앙스와 우리가 팀원들이 더욱 효과적으로 일하게 하기 위해 어떻게 해야 할지 이해하세요. 리더로서 우리는 결과를 만들어낼 의무가 있습니다. 같이 일하는 사람들의 사람됨을 깊이 존중할 의무도 있구요. 위대한 리더들은, 그들이

어떤 대접을 받았냐와 상관없이 시련을 극복하고 다른 사람들을 돕고 다른 이들이 번성할 수 있는 환경을 만듭니다. 위대한 리더들 그리고 우리 모두는 우리 주변의 세상을 변화시킬 능력이 있습니다.

오늘의 웨비나는 여기서 마무리하도록 하겠습니다. 슬라이드 덱에서 제가 이야기한 책들을 보실 수 있구요. Dave Logan와 John King의 "Tribal Leadership," Patrick Lencioni의 "팀이 빠지기 쉬운 다섯 가지 함정". 수자, 질문 있는 분들은 블로그를 통해 연결해 주시면 고맙겠습니다.

호스트: 네, 질문들을 정리해서 보내 드릴 테니 답변을 블로그에 올려주시면 되겠습니다. 자 이제 슬라이드를 Phil의 연락처가 담긴 장으로 넘기겠습니다. 다시 한번 흥미로운 프레젠테이션 감사드리구요. 여러분 질문을 모두 답하진 못했습니다. 질문이 꽤 많은데요. 모두 수집했으니 질문과 답으르 포럼에 올리겠습니다. 이번 달 리더십 트랙에 함께 해주셔서 모두 감사드립니다. 다음 달에 또 다른 흥미로운 웨비나로 함께 하도록 하겠습니다. 이 링크를 구독해 주세요. 그럼 다음 달에 뵈겠습니다. 감사합니다.