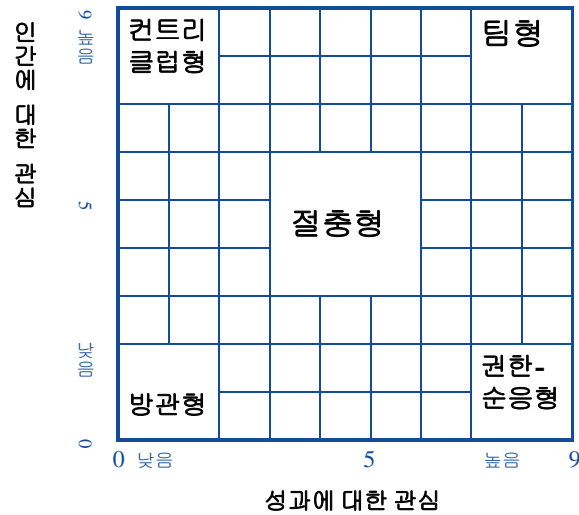




## 1. 나는 어떤 리더가 되고 싶은가?

### ❖ 나는 어떤 리더인가?



## 1. 나는 어떤 리더가 되고 싶은가?

### ❖ 현대 사회가 필요로 하는 리더

- ◆ 창의성을 꽃피우는 리더
- ◆ 사람을 잘 관리하는 인격적 리더
- ◆ 커뮤니케이션을 잘 하는 리더
  - 부드러운 감성을 지닌 리더
  - 서로 다름을 인정하는 리더
  - 자신을 당당히 표현하는 리더
  - 상대의 능력을 이끌어 내는 리더

## 2. 마음을 부드럽게 하는 기술: 관심

- ❖ 커뮤니케이션의 시작은 관심
- ❖ 觀心 : 상대방의 마음을 자세히 바라보는 것
- ❖ 관심 기울이기 기법
  - ◆ 1단계: 시선접촉-부드러운 눈맞춤
  - ◆ 2단계: 얼굴표정-온화한 미소
  - ◆ 3단계: 즉각적인 동적 반응-고개 끄덕임
  - ◆ 4단계: 즉각적인 언어반응- 간단한 응대말('으음', '그랬군요')
  - ◆ 5단계: 편안한 자세-자연스러운 자세

## 3. 마음의 소리를 듣는 기술: 경청

- ❖ 말하는 것보다 듣는 것이 더 중요하다
- ❖ 듣는 것은 사랑의 표현이다
- ❖ 센스 있게 경청하는 태도
  - ◆ 귀담아 들어라
  - ◆ 도중에 차단하지 마라
  - ◆ 판단하지 마라
  - ◆ 언어적, 비언어적 반응을 보면서 들어라
  - ◆ 편안한 분위기를 만들어라

### 3. 마음의 소리를 듣는 기술: 경청

#### ❖ 경청하기의 단계

- ◆ 1단계: 귀로 듣고(말의 내용)
- ◆ 2단계: 눈으로 듣고(상대방의 감정)
- ◆ 3단계: 가슴으로 듣고(상대방의 의도)
- ◆ 4단계: 입으로 듣는다(파악한 의도나 감정을 표현)

### 4. 마음을 움직이는 기술: 공감

#### ❖ 공감하기

- ◆ 다른 사람의 내적 준거 체제를 마치 자신이 그 사람인 것처럼 정서적 요소 및 의미와 함께 정확하게, 그러나 '마치 그런 것처럼(as if ~)'이라는 조건을 절대로 잊지 않고 인식하는 것
  - 동일시, 동정, 동감, 동의와는 다름
- ◆ 감수성 차원: 감정, 태도, 신념 및 가치기준 포착
- ◆ 의사소통 차원: 이해한 것을 표현

## 4. 마음을 움직이는 기술: 공감

### ❖ 공감하기(계속)

#### ◆ 공감적 이해의 5수준

- 1수준: 표면적 감정조차 인식하지 못하고 말하고자 하는 의도를 벗어남
- 2수준: 상대방이 표현한 감정과 의도와 다소 거리가 있음
- 3수준: 상대방이 표현한 감정과 의도를 잘 반영
- 4수준: 표면적으로 표현한 것보다 더 내면적인 느낌까지도 인식하고 반응
- 5수준: 심층적 느낌의 반영, 성장동기를 이해하여 표현

## 4. 마음을 움직이는 기술: 공감

### ❖ 공감하기(계속)

#### ◆ 공감적 반응의 예

“일단 저에게 맡겨주신 일에 대해서는 너무 간섭하지 마세요. 제 소신껏 창의적으로 일하고 싶습니다.”

- 1수준: “자네가 지난 번에 했던 일이 아마 잘못됐었지?”
- 2수준: “기분이 나쁘더라도 지시대로 해야지.”
- 3수준: “자네 일에 대해서 간섭받는다고 생각되어서 기분이 상했군.”
- 4수준: “자네가 알아서 하려는데 내가 간섭한다는 생각이 들어서 기분이 안 좋군.”
- 5수준: “믿고 맡겨준다면 잘 할 수 있을 것 같은데, 간섭받는다는 기분이 들면 기분이 안 좋지. 그래, 소신껏 일을 해보게”



## 4. 마음을 움직이는 기술: 공감

### ❖ 공감하기(계속)

#### ◆ 공감적 반응 연습

“ 회사에 적응하기가 어렵습니다. 사람 대하기가 힘듭니다. 요즘 같아서 회사 그만 두고 싶습니다. ”

■ 공식반응: \_\_\_\_\_ 하기 때문에 \_\_\_\_\_ 하게 느끼는군요.

■ 자연반응: \_\_\_\_\_

“ 지금 하고 있는 일이 저한테 잘 맞지 않는 것 같습니다. 그래서 다른 일을 하고 싶습니다. ”

■ 공식반응: \_\_\_\_\_ 하기 때문에 \_\_\_\_\_ 하게 느끼는군요.

■ 자연반응: \_\_\_\_\_



## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ❖ 효과적인 자기표현법

#### ◆ I-message

	You-message	I-message
정의	‘너’를 주어로 해서 상대의 행동을 표현	‘나’를 주어로 해서 상대의 행동에 대한 자신의 생각이나 감정을 표현
보기	“넌 왜 일을 이렇게 빨리 못해?”	“할 일은 많은데 일이 자꾸만 늦어져서 걱정이구나”
듣는 느낌	‘나를 무능하다고 생각하는군’	‘일이 늦어져서 걱정하고 있구나’
결과	- 상대에게 문제가 있다고 탓함으로써 상호관계가 파괴 - 일방적으로 강요, 공격, 비난 - 상대는 변명, 반감, 저항, 공격성 보임	- 상대에게 나의 입장과 감정을 표현함으로써 상호이해 촉진 - 개방적이고 솔직하다는 느낌 - 상대는 나의 감정을 받아들이고 자발적으로 문제 해결

정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

❖ 효과적인 자기표현법

- ◆ I-message

You-message	I-message
“자네는 항상 왜 그렇게 일을 깔끔하게 처리하지 못하나, 그래가지고 일이 되겠어?”	“자네가 그 일을 제대로 처리하지 못하니깐 내가 뒷사람 보기에 입장이 난처하다네.”
“팀장님! 그런 말은 너무 심한 것 아닙니까? 팀장님은 모든 일을 실수 없이 하십니까?”	“팀장님이 제 말은 들어 보시지도 않은 채 화를 내시니 어찌해야 할지 모르겠습니다.”

정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

◆ 언제 I-message를 사용하나?

- 상대가 별로 잘못이라고 생각하거나 문제가 될 만한 일이 못된다고 생각하고 있음에도 불구하고, 내가 생각하기에 문제가 되거나 잘못이 된다고 생각할 때, 상대방과 관련된 문제의 해결을 위해 대화를 할 때는 I-message가 효과적

◆ I-message의 사용 원리

- 문제가 되는 상대의 행동과 상황을 구체적으로 말한다. 이때 어떤 평가, 판단, 비난의 의미를 담지 말고, 객관적인 사실만을 말하는 것이 좋다.

<보기> “네가 나에게 건방지게 말대꾸할 때...” (O)  
 “네가 내 말에 대꾸할 때...” (X)

- 상대의 행동이 나에게 미친 영향을 구체적으로 말한다.

<보기> “네가 자주 자리에 없으니까 힘들어,” (X)  
 “네가 자주 자리에 없으니까 내가 할 일을 딴 사람에게 부탁하거나 아니면 기다려야 한단다,” (O)

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

- ◆ **I-message의 사용 원리(계속)**
  - 그러한 영향 때문에 미친 영향을 구체적으로 말한다.  
 <보기> "지난 번 약속을 지키지 않은 것은 도대체 무엇 때문이냐?" (X)  
 "지난 번 약속을 지키지 않아 무슨 일이 생겼는지 궁금했어. (O)
- ◆ **대화를 저해하는 You-message 표현 방식**
  - **일방적 해결책을 제시하는 말투**
    - 명령, 지시, 요구의 말투  
 <보기> "자네, 오늘 오후까지 반드시 이걸 해야 해."
    - 경고, 위협의 말투  
 <보기> "내 말대로 하는게 좋을 걸, 만약 그렇게 안하면 너에게 별로 안 좋을 거야."
    - 도덕적 행동의 요구, 설교의 말투  
 <보기> "네 일에 최선을 다한다면 언젠가 네 능력을 인정받을 때가 오겠지."

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

- 충고, 이론적 설득의 말투  
 <보기> "자네는 선배로서 행동을 조심해야 되겠어, 선배라면 후배들의 모범이 되어야 할 것 아닌가?"
- **상대에게 좌절감을 줄 수 있는 말투**
  - 비판, 우롱의 말투  
 <보기> "자네 그 실력 갖고 어떻게 우리 회사에 들어왔나?"
  - 분석, 진단의 말투  
 <보기> "내가 말만 하면 기분나빠 하는 걸 보니, 자네 뭔가 심한 열등감 있는 것 아닌가?"
  - 둘러대거나 관심 분산의 말투  
 <보기> "자, 골치 아픈데 다 잊어버리고 술이나 마시자."
  - 비교의 말투  
 <보기> "이대리는 말 안해도 맡은 일을 알아서 잘 하는데, 자네는 왜 그러나?"



## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ◆ I-message 사용시 주의 사항

- I-message를 사용한 다음에는 다시 적극적 경청을 한다. You-message 보다는 위협감이나 불쾌감을 덜 주고, 방어적인 태도도 덜 일으키지만, 부정적인 감정을 반복해서 말하는 것은 상대를 공격하는 것이 된다. 따라서 다시 적극적 경청으로 되돌아 와야 한다.

<보기> 팀장: "회의 시간인데 그렇게 떠드니 회의가 늦어질까 걱정이군." (I-message)

팀원: "업무상 지금 꼭 할 이야기가 있어서 그래요."

팀장: "꼭 할 이야기가 있는데 떠든다고 해서 기분이 상했나 보군.(공감) 그렇지만 두 사람이 이야기하는 동안 다른 사람들은 회의를 진행하지 못하고 있네."

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ◆ I-message 사용시 주의 사항

- 상대의 행동으로 인한 부정적 감정만을 강조하지는 않는다.

<보기> 모임에 늦은 친구에게

"너 때문에 기다리다 보니 화가 나" (X)

"네가 늦어서 무슨 일이 있었는지 걱정했어." (O)

- 상대방의 습관적 행동이 문제가 되는 경우에는 I-message를 사용하기 보다는 적극적 경청을 하면서 구체적인 해결방안을 모색해본다.
- 상대방의 행동으로 인한 표면적 감정을 표현하기 보다는 본원적인 마음을 표시한다.

<보기> 보고서 준비를 잘 못해온 직원에게

표면적 감정: 화가 치민다,

본원적 감정: 프로젝트를 기한내에 마칠 수 있을지 걱정된다,

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ◆ Do-language란?

- Do-language란 “A는 B이다.” (be동사)라고 표현하는 대신에, “A는 ~한다.”(do동사)로 표현하여 구체적 행동을 가리키는 언어이다.

### ◆ Be-language의 문제점

- 사실을 기술하는 것 이상의 여러 가지 의미를 함축하기 때문에, 어떤 의미를 전달하려고 하는지 명백하지 않다.  
 <보기> “넌 게으른 녀석이야.” 가 가질 수 있는 의미
  - 넌 아침에 늦게 일어나는구나,
  - 넌 움직이고 활동하는 것을 귀찮아 하는군,
  - 넌 어떤 상황에서나 일처리가 늦는구나,

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

- ‘항상’, ‘오직’의 성질을 갖는 것으로 일반화하는 경향이 있다.

<보기> “난 패배자야.” 가 가질 수 있는 의미

- 나는 항상 패배해 왔다,
- 나는 제대로 하는 일이 없어,
- 나는 늘 패배할 것이다,

- 평가적 형용사를 동반하게 된다.

<보기> “넌 게으른 녀석이야.” 가 가질 수 있는 의미

- 넌 네 일도 제대로 안하는 형편없는 녀석이야,

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

- 감정적 요소를 표현하고 있다.
  - <보기> "군대는 계급이다," 가 가질 수 있는 의미
    - 너는 하급자니까 못마땅해도 내 지시에 복종해야 한다.
    - 그렇지 않으면 너를 혼내 주겠다.
- 대답할 수 없는 모호함을 지니고 있다.
  - <보기> "나는 누구인가,"
  - "인생이란 도대체 무엇인가?"

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ◆ Do-language 사용시 주의할 점

- 특정 상황에서 일어나는 구체적 행동을 표현한다 : 구체성의 원리
  - <보기> "넌 게으른 녀석이야," ( "이다" 로 표현)
  - > "자네는 월요일 아침에는 종종 지각을 하는군," ( "하다" 로 표현)
- 상대의 행동을 비평하거나 평가하지 말고 행동 그대로 표현한다.
  - : 무조건적 존중의 원리와 사실의 객관적 진술
  - <보기> " 11시가 다 되어서야 게으르게 나타났구나"
  - > "오늘은 11시에 왔구나,"

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ◆ Do-language 사용시 주의할 점

- 먼저 Do-language를 사용하여 상대의 구체적인 행동을 표현한 뒤에, I-message를 사용하여 당신의 감정이나 느낌을 표현하는 것이 더 효과적

<보기> "우리 약속이 10시인데, 자네는 10시 30분에 왔군(Do-language). 난 자네가 자주 지각을 해서 우리 회의 분위기가 흐려지지 않을까 걱정이 되네(I-message)."

## 5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법

### ◆ I-message 사용 단계

- 1단계: 상황 - 상대방의 행동
- 2단계: 결과 - 나에게 미친 영향
- 3단계: 느낌 - 자신의 감정
- 4단계: 자신의 바람

### ◆ I-message 의 공식적인 문장

"네가 ... 하니 내가 ... 하여서 ... 하단다, 그래서 나는 내가 ... 해주기를 원해."



5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법



◆ I-message 연습

- 지난 시험에 성적이 떨어진 아들이 집에 들어가니 TV를 재미있게 보고 있다.  
“00이가 TV 보면서 재미있게 지내는 것을 보니까 아빠도 기분이 좋구나, 그런데 한편으로는 이렇게 지내다가 또 성적이 떨어져서 네가 위축될까봐 걱정도 돼.”
- 한 여직원이 찾아와 직장에서 있었던 억울한 일을 이야기하면서 울기 시작한다.  
“자네가 우는 것을 보니까(행동) 내가 어떻게 도와야할지 몰라서(결과) 무척 당황스럽군(느낌), 그 상황을 좀 더 자세히 들여보고 싶군(바람).”



5. 감정을 효과적으로 사용하는 기술: 나-전달법



◆ 대화의 기본 원리

상황	대화시 중요한 요소	대화의 기본 원리
상대가 나에게 대해 문제 의식을 가지고 있을 때	- 상대가 감정, 생각, 경험을 충분히 표현하도록 한다. - 내가 상대를 이해하고 있음을 표현한다.	• You-message (적극적 경청, 공감) • 침묵의 대화
내가 상대에게 문제의식을 가지고 있을 때	- 나의 감정, 생각, 경험을 솔직하고 적절하게 표현하도록 한다.	• I-message • Do-language

## 6. 행동을 변화시키는 기술: 직면시키기

### ❖ 직면시키기: 비효과적인 행동, 생각을 지적

#### ◆ 직면이 필요할 때

- 앞에 말한 내용과 지금 내용의 불일치
- 행동과 말 사이의 불일치
- 상대방이 경험한 내용과 내가 상대방을 경험한 내용과의 불일치

#### ◆ 직면시키는 법

- 상대방의 구체적 행동패턴을 말하고
- 일어날 부정적 결과를 지적인 다음
- 나의 느낌을 말한다
- 그리고는 생각해 보기를 권한다

## 7. 상대의 능력을 이끌어내는 기술: 코칭

### ❖ 코칭이 필요한 이유

- ◆ 스스로 답을 찾게 만든다
  - ◆ 스스로 움직이게 한다
- 스스로 생각하고 움직이는 인재 양성

### ❖ 코칭의 3가지 원칙

- ◆ 답은 상대에게 있다
- ◆ 상대의 내면에는 문제와 과제를 해결할 수 있는 능력이 있다
- ◆ 그 답과 능력을 이끌어내는 프로세스가 코칭이다

## 7. 상대의 능력을 이끌어내는 기술: 코칭

### ❖ 일반 대화와 코칭대화

일반 대화	코칭 대화
자신이 이야기한다	상대의 이야기를 듣는다
일방적으로 이야기한다	대화에 끌어들이다
내가 평가한다	상대가 평가하게 한다
관찰하지 않는다	관찰한다
한가지 패턴의 질문을 한다	다양한 질문을 한다
논리에 치우친다	기분을 중시한다
전부 알고 있는 척 한다	알아도 모르는 척 한다
답을 준다	힌트를 준다
말로만 끝난다	행동까지 지원해준다
상대의 실수를 질책한다	상대의 실수를 성장의 기회로 삼는다

## 7. 상대의 능력을 이끌어내는 기술: 코칭

### ❖ 코칭 기법

#### ◆ 목표 설정

#### ◆ 상대의 의견을 묻는다

- "자네는 어떻게 생각하나?" "가능한 방법은 뭐가 있겠나?"

"생각나는 대로 되도록 아이디어를 많이 내보게."

"아무리 시시한 것도 괜찮으니 말해 보게."

- 관심, 경청의 태도

- 자신의 방향과 방침은 접어둔다

- 구체적으로 충분히 이야기를 듣는다

: "그렇군. 그래서?" "예를 들면?" "구체적으로 말하면 어떤 점이?"

"그것에 관해 좀 더 구체적으로 말해 주겠나?"

## 7. 상대의 능력을 이끌어내는 기술: 코칭

### ❖ 코칭 기법(계속)

- ◆ 해결책, 실행책 검토 -> 실현가능한 해결방안 정하기
  - 지금까지 노력해온 방법들에 대한 검토
  - 나온 해결책들의 장단점을 따져보고 가장 최선의 것을 선택
  - : "지금까지 말한 것들 중 가장 쉽게 실행해볼 수 있는 것은 뭐가 있겠나?"
  - "지금 현상태에 점수를 준다면? 점수를 1점 올리기 위해 어떻게 하면 되겠나?"
  
- ◆ 실행 계획하기
  - "실행하는데 필요한 자원은?"
  - "실행하는데 애로점은?"

## 7. 상대의 능력을 이끌어내는 기술: 코칭

### ❖ 코칭 기법(계속)

- ◆ 실행 평가하기
  - 실행계획 확인
  - 실행 결과 평가: "그것을 해보니 어땠나?" "그것을 해보니 어떤 기분이 들었나?" "예상하지 못했던 결과로는 어떤 것이 있었나?" "성과에 대해 점수를 준다면? 그 50점의 성과는 무엇인가? 50점의 성과가 나오지 않은 것은? 그것을 커버한다면 무엇을 할 수 있겠나?"
  
- ◆ 피드백
  - 질책은 최악의 피드백: "이번 결과를 통해서 어떤 교훈을 얻었나?"
  - 조금이라도 달라진 것이 있으면 인정, 칭찬: " ~ 부분이 예전에 비해 좋아진 것 같은데." "이번 일을 통해서 자네에게 이런 좋은 점이 있다는 것을 알았어." "지금처럼 계속 노력한다면 많은 발전이 있을거네."
  - 지속적인 변화를 유도: "더 나은 변화를 위해 무엇을 할 수 있을까?"



