

# [1단계] 리더관 수립 및 팀 현황 파악

1개월차

● 도입Story

우리는 월드컵 4강 신화를 이루어냈던 히딩크 감독을 기억합니다. 아시아에서는 강국이었지만 세계 무대에서는 늘 힘없이 무너지곤 했던 한국 축구팀을 세계 4강으로 이끌었던 전략의 비결은 무엇이었을까요? 유럽 선수들에 비해 개인기도 부족하고 체격도 열세인 선수들을 보면서 히딩크 감독은 먼저 현재 상황을 정확하게 분석했습니다. 한국 축구 국가대표팀을 맡은 짧은 기간에 인기를 새로 조련하는 것은 불가능해 보였을 것입니다. 결국 그의 선택은 체력을 보강한 팀워크였습니다. 전후반 90분을 열심히 뛰어 상대 선수들을 체력적으로 지치게 만드는 작전을 채택했습니다. 히딩크 감독이 이끌던 한국 축구 국가대표팀의 체력은 정말 대단했지요. 히딩크 감독이 세웠던 스타팅 포인트와 파이널 골이 월드컵 4강이라는 결과를 만들어 낸 것입니다.

그러므로 자기 상태를 정확하게 알아야 합니다. 자기 회사의 스타팅 포인트를 먼저 알아야 합니다. 자기 개인의 경영 능력만을 말하는 것이 아닙니다. 자신이 맡고 있는 회사의 상태를 정확하게 알아야 합니다. 내가 경영하는 회사의 현재 상태가 최고 수준인지, 중간 정도인지, 아니면 바닥을 헤매고 있는지, 자기 자신이 그 정확한 상태를 먼저 알아야 합니다. 그런 냉정한 자기 성찰과 평가를 통해서 새로운 전략을 수립해나가야 합니다. 자기 자신을 모르는 사람들은 절대로 미래의 변화를 준비하지 못해 실패하게 됩니다.

● 1단계 개요

온보딩프로그램 1단계의 테마는 '리더관 수립 및 팀 현황 파악' 입니다. 아래 활동을 수행하시면서 향후 팀 운영의 밑그림을 그리시는 데 필요한 통찰을 얻으시기 바랍니다.

1. 리더관 정립: 리더의 핵심 역할 정의
2. 부서장 인터뷰: 기대사항 파악 / 부서 목표 및 중점 추진사항
3. 팀 현황 파악: 현황파악 체크리스트 / 팀원 면담

# 01

## 리더관 정립

리더십 강연을 할 때 항상 참석자들에게 던지는 질문이 있다.

“당신은 어떤 리더가 되고 싶습니까?”

의외로 이 질문에 황설수설하는 리더들이 아주 많다. 질문을 다음과 같이 바꾸어도 결과는 똑같다.

“당신은 어떤 리더입니까?”

위의 두 질문은 리더로서 ‘핵심 역할’을 묻는 것이다. 핵심 역할은 리더가 자신의 리더십 발휘에 있어 가장 중요하게 생각하는 가치와 행동방향이다. 동시에 자신의 리더십을 평가하는 기준이 된다. 자신에게 요구되는 핵심역할을 알지 못하는 리더는 대개 리더 전과 이후의 행동의 차이가 없다. 어울리지 않는 옷을 입고 리더의 자리를 차지하고 있는 꼴이다.

<이상한 나라의 앨리스>를 보면 앨리스가 나무 위의 고양이에게 다음과 같은 질문을 한다. “내가 어디로 가야 하는지 알려주겠니?” 그러자 고양이는 이렇게 대답한다.

*“그것은 네가 어디로 가고 싶느냐에 달려 있지.”*

목적지가 정해져 있지 않으면 어느 곳에도 갈 수 없다. 리더십도 마찬가지이다. 어떤 리더가 되고 싶은지 명확히 정해져 있지 않으면 어떤 리더도 될 수 없다



### 과제

팀장님께서 추구하는 리더십을 표현할 수 있는 단어 3가지를 적으시고, 그 이유를 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.

## [참고] 리더관 수립 Sample

나는 네비게이션, 청백리, 주유소 같은 리더이다.

- 1) 리더는 직원들에게 가장 최적화된 길을 알려주고, 혹시 잘못된 길로 가게 되면 즉시 바른 길로 안내해야 하기 때문이다.
- 2) 리더는 도덕적으로 직원들에게 부끄럼이 없어야 하기 때문이다.
- 3) 리더는 직원들의 사기가 떨어져 나가지 못하고 있을때, 에너지를 불어넣어 다시 힘을 내도록 해야 하기 때문이다.

# 02

## 부서장 인터뷰 실시

보임초기 부서장 인터뷰의 목적은 팀장에 대한 기대 사항을 명확히 파악하고, 팀 운영 방향의 큰 틀을 잡기 위해서입니다. 아울러 인터뷰를 통하여 친밀감 형성, 지원과 지지 확보의 계기가 될 수 있습니다. 상사 인터뷰 진행 절차는 아래와 같습니다.

### [부서장 인터뷰 진행 절차]

- 인터뷰 일정 확보: 충분한 대화가 가능하도록 적정 시간 확보(1시간 이상)
- 질문지 작성: 인터뷰 질문 샘플 참조(상황에 맞게 수정하여 사용)
- 인터뷰 실시
- 결과 정리

### 부서장 인터뷰 표준 질문지

- ① 부서를 운영함에 있어 가장 중요하게 생각하시는 것은 무엇입니까?
- ② 그 동안 보아 오신 저희 팀의 전반적인 이미지는 어떠십니까?
- ③ 개선해야 할 것들에는 어떤 것들이 있습니까?
- ④ 팀에 기대하시는 성과 목표는 무엇입니까?
- ⑤ 팀장인 저에게 기대하시는 역할은 무엇입니까?
- ⑥ 개인적으로 조언해 주실 것들이 있으십니까?

### 과제

부서장 인터뷰를 실시하신 후 요약 및 소감을 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.

# 03

## 현황파악 체크리스트

사전조사(설문, 인터뷰, 문헌조사)에 따르면 팀장 부임 후 1개월 동안은 신속하게 팀 현황을 파악하고 팀원 및 이해 관계자와의 우호적인 관계를 형성하는 데 집중해야 한다고 합니다. 당장 무언가 행동을 해야 한다는 압박은 자칫 구성원의 저항을 불러 일으킬 수 있습니다. 진심으로 학습하고 이해하겠다는 모습을 보여 주셔야 리더로서 신뢰와 영향력을 확보할 수 있습니다.

기존 팀장님들께서 공통적으로 제시하신 현황 파악을 위한 활동은 다음과 같습니다.

**업무관련 자료 학습** 목표 및 평가결과, 업무 회의자료, 주요 이슈 관련 자료 등

**부서원 파악** 인사자료 검토, 일대일 면담, 비공식적 접촉 등

**이해관계자 파악** 핵심파트너(플래너, GA등), 유관부서, 대외기관, 주요거래선 등

보임초기는 매우 바쁜 시기로 무엇을, 어떻게, 누구를 통해 학습할 것인지 계획하지 않으면, 중요 사항이 누락되거나 시기를 놓치게 됩니다. 이는 향후 원하는 방향으로 팀을 이끄는데 장애가 될 수 있습니다.

### 체크리스트 예시

구분	세부활동	수행여부	비고
현황자료 학습	<b>전년 매출실적현황 확인</b> - 일반보험 달성율 및 신장율 추이 - 장기인보험 달성율 추이 - 장기보장성 달성율 추이 - 장기월납 달성율 추이 - 장기계속분 신장율 - 자동차보험 달성율 및 신장율 - 자동차보험 대형대리점 실적추이		
	<b>전년 조직부문 실적현황 확인(사업부/소속지점)</b> - 합격 및 위촉 현황 - 신인정착율 현황 - RS 달성율 및 육성단계별 인원		
부서원 파악	<b>직원 기본인적사항 확인(e-hr)</b> - 이름, 얼굴 익히기 - 나이, 거주지, 가족사항 확인 - 입사일, 발령일, 최근 승진일 확인		
	<b>개인평가 현황</b>		
이해관계자 파악	<b>지점별 주요 플래너 확인</b> - 리스트정리(실적 및 증원우수, 영향력) - 이름, 얼굴 익히기 - 티타임, 식사 등 미팅일정 수립		
	<b>육성지점 신인 확인</b> <b>GA대리점 실적규모별 분류</b> - 초기 유선통화 및 방문일정 수립 - 성향 파악 및 업추비 지원규모		

※ 체크리스트는 인터뷰/설문을 바탕으로 작성한 샘플입니다. 부서 특성에 맞게 수정하시기 바랍니다.

**과제** 팀현황 파악을 위해 어떤 항목들을 확인하고 학습하실지 체크리스트를 작성해 보시고 목록과 함께 실행여부를 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.

# 04

## 팀원 면담

부임 초기 팀 문화를 파악하고, 신뢰 확보를 위해서 필요한 활동 중의 하나는 팀원 면담입니다. 부임 초기는 면담을 실시할 수 있는 최적의 시기입니다. 아래는 리더십 도서에서 제시하는 면담 TIP입니다. 면담 시 참고하시기 바랍니다.

### [팀원 면담 Tip]

- 가급적 일대일로 만날 것 (회의나 그룹 미팅에서는 자신의 생각이나 상황을 밝히는 것을 꺼려하는 직원이 있음)
- 미리 작성된 시나리오를 가지고 면담에 임할 것 (앞 면담자의 영향 최소화)
  - ※ 아래 [팀원 면담 시나리오] 참조
- 면담이 끝나면 결과를 정리해 볼 것: 공통점 확인(팀상황 진단) 및 개인성향(개방성) 파악
- 면담 내용은 절대 비밀에 부칠 것

### 팀원 면담 시나리오 예시

- ① 면담 취지 설명
- ② 개인에 관한 질문 또는 대화
  - 취미 또는 개인 관심사
  - 개인적 목표, 계획
    - ※ 사전 파악할 수 있는 정보들을 최대한 모을 것
- ③ 팀 상황 질문
  - 전임 팀장 강조사항(계승 또는 개선 여부 판단)
  - 우리 팀의 장점은?
  - 앞으로 문제가 예상되거나 개선해야 할 부분은?
- ④ 개인적인 고충 사항(육아, 출퇴근, 업무장애요인 등) 확인
- ⑤ 건의사항 확인 및 마무리 인사

※ 팀장님 개인 성향에 따라 수정하여 구성하시기 바랍니다.



### 과제

팀원 면담을 실시하고, 면담 결과 구성원들이 공통적으로 인식하고 있는 팀 상황을 정리해 보시고, 느끼신 소감을 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다. (개인별 면담 내용은 별도 기록 후 보관하시기 바랍니다)

---

→ [참고] 부서장 인터뷰 요약 Sample

## 00000부 인터뷰 결과정리

1. 일시 및 장소 : 0000년 0월 00일 회의실

2. 인터뷰 대상자 : 000 부장

3. 인터뷰 내용 요약

- 부서 직원들의 업무 스킬 강화 및 제도변화, 경쟁력 심화에 대한 적극적 대응
- 다수계약 처리에 대한 많은 업무로드와 주요 대형계약 관리에 대한 높은 계약관리 능력으로 원활히 잘 운영되고 있는 것으로 보임
- 상대적으로 낮은 업무 경험에 대한 보완 위해 내부 스터디 및 커뮤니케이션 강화
- 팀 중요한 계약인 주요 대형계약 관리철저
- 팀원 화합과 커뮤니케이션 활성화. 팀원들의 Role Model 이 될 수 있도록 자기관리 철저
- 기업보험 급격한 변화에 대비하기 위한, 데이터 관리강화, 언더라이팅 스킬함양
- 사회생활과 개인생활이 균형이 될 수 있도록 팀원들 자율적인 회사생활 분위기 독려
- \* 본부의 다른 부서와 co-work 및 유관부서를 통해 높은 실행력을 보여 주어야 함

4. 소감 및 시사점

- 부서장의 부서 운영방향과 철학을 파악하는 계기가 되었음
- 팀원들의 업무역량을 높이기 위한 방법을 함께 찾아가겠음
- 일과 삶의 균형을 조화를 이룰 수 있도록 지원하는 리더가 되겠음

## [참고] 팀원 면담 요약 Sample

## OOOOO팀 팀원 면담 결과정리

1. 면담인원 : 000 대리 외 2명
2. 팀원들이 말한 우리 팀의 장점
  - 팀 구성원들이 젊어 의욕적이고 열정적으로 업무를 처리할 수 있음
  - 보고 및 협의 과정에서 의사소통이 잘됨
  - 업무를 통해 뚜렷한 전문성을 기를 수 있는 기회가 주어짐
  - 팀 규모가 작아 친밀감 높이고 단합하는데 유리함
3. 팀원들이 말한 우리 팀의 개선점 또는 과제
  - 팀원 모두 경험이 적고 업무 경력이 짧음
  - 다른 부서나 팀과 업무 협의시 소위 짬밥으로 밀리는 경우 발생
  - 업무량과 기한에 쫓겨 보다 충분한 검토와 성찰을 하지 못하는 경우 있음
  - 업무에 대한 문의를 용이하게 할 수 있는 베테랑 부족
4. 소감 및 시사점
  - 멘토(업무, 회사생활, 인생) 역할을 수행할 수 있도록 지속적으로 노력해야 함
  - 팀내 Case Study 활성화를 통해 팀원들의 역량 향상 도모 필요
  - 질문, 토론, 위임을 통해 팀원들의 문제해결능력, 업무처리능력 향상 도모 필요
  - 사무실 내 대화, 사무실 밖 대화가 원활할 수 있도록 노력
  - 개인역량 향상, 커뮤니케이션에 있어서 본이 되는 행동 추구