

더 이상 완벽한 해제는 있을 수 없다!

문과, 이과의 경계가 무너지고 있는 글로벌 경쟁시대에 예비의학도에게 융합 인재로서 잠재력을 측정하는 MMI 면접이 반드시 필요하다.

— 제4기 고려대로스쿨 졸업생 송영욱

의사라는 직업은 위험한 상황을 피할 수 없다. 어떤 상황에도 문제해결능력을 갖춘 사람만이 의사가 되어야 한다는 점에서 의대에서 MMI 면접을 보는 것은 시대의 요구이다.

— 국방과학연구소 연구원 추연원

지금의 21세기는 과거의 Catch-Up 자세를 버리고 스스로 지도 밖으로 생존의 길을 모색하여야 하는 불확실성의 시대에 직면하고 있다. 의과대학에서 MMI를 통하여 이런 불확실성을 헤쳐 나가는 잠재력을 가진 인재를 찾는 것은 역사적 필연이다.

— 2015년 서울대의대 학사편입전형 합격생 이지석

제3의 정보혁명이라고 불리는 사물인터넷의 시대가 도래 하고 있다. MMI 면접은 의학분야의 사물 인터넷시대를 열어가는 숨은 인재를 고르는 필수 도구이다.

— 서울대공대 화학생명공학과 4학년 남정용

Multiple Mini Interview

27,000원



MMI 의대면접 기출문제풀이집

강봉성 지음

가이임하이교육

기출문제 풀이집

최근 **5** 년간
기출문제심층분석

강봉성 지음

의대면접

가이임하이교육

출간에 즈음하여

2015학년도 의대면접의 특징은 단연 MMI(다중인성면접/다중적성면접)이다. 서울대의대와 서울대치대가 MMI 방식을 도입한 이후 2015학년부터 전국의대에서 MMI 방식을 채택하기에 이르렀다. 의대면접의 패러다임이 바뀌고 있다. 과거 여러 명의 면접관이 한 명의 수험생을 상대로 진행하던 전통적인 면접 방식은 역사 속으로 사라지고 있다. MMI 면접은 여러 개의 방을 돌아가면서 수험생이 각각 다른 형태의 질문을 받고 즉석에서 답변하는 방식이다. 교수와 수험생 1 : 1 방식으로 진행된다. 인성과 적성을 동시에 파악하는 면접 형태가 바로 MMI 면접이다. 불과 3년 전만 하더라도 필자가 입시설명회에 MMI 용어를 사용하면 생소하여 질문하는 학부모님들이 많았다. 이제는 MMI를 모르는 학부모는 거의 없어졌다. 의대입시에서 MMI 대응력이 당락을 좌우한다는 것은 공지의 사실로 인식되고 있다. 지적능력이 우수한 인재만 선발하던 과거의 의대입시 프레임에서 MMI 면접을 통하여 의술과 인술을 모두 겸비한 융합인재를 구하는 시대가 도래하였다. MMI 대응력이 학원 수강만으로 해결되는 것이 아니라는 것을 MMI 면접을 본 선배들이 생생하게 면접후기로 말해주고 있다. MMI 의대면접 핵심논점 80주제의 출간을 계기로 출판사로부터 기출문제 풀이집의 출간을 수 차례 요청받았으나 의대입시자문(비교과분야)과 MMI 면접지도에 시간을 집중하여 준비할 시간이 없었다. 2015년 1월에 이르러, MMI 기출문제도 상당히 축적되고 다수의 수험생과 예비수험생들의 바램도 있고 출판사의 집요한 요구를 더 이상 거절할 수 없어 출간 작업을 하게 되었다. 제시문 복원이 문제였으나 많은 수험생의 도움으로 실제 기출문제와 근접하게 각색하였다. 모든 기출문제를 게재하는 것은 시간상 제약이 있어 다음 개정판에 미루기로 하고 일단 기출문제 중 참고할 가치가 있는 것만 엄선하여 출간하기로 하였다. 모처럼 필자의 즐거가 의대수험생들의 꿈을 이루는 발판이 되었으면 한다. 이 책의 출판에 많은 도움을 주신 출판사 (주)에임하이 교육 손재호 회장님에게 머리 숙여 감사드리고 교재 편집에 애를 쓴 심규정 과장에게도 고마움을 전한다.

2015. 04. 10. 저자 강봉성

목차

제1장	MMI 기출문제 심층분석과 출제경향	 7
제2장	2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제	 21
제3장	2014년 서울대의대 정시전형 MMI 기출문제	 69
제4장	2015년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제	 113
제5장	서울대의학전문대학원 MMI 기출문제	 139
제6장	2015년 서울대의대 학사편입전형 MMI 기출문제	 173
제7장	2015년 부산대의대 정시전형 MMI 기출문제	 199
제8장	2015년 인제대의대 정시전형 MMI 기출문제	 205
제9장	원주연세대의대 수시전형 MMI 기출문제	 221
제10장	2015년 건양대의대 수시전형 MMI 기출문제	 231

제1장

MMI 기출문제 심층분석과 출제경향

- 제1절 MMI 면접 출제의도
- 제2절 MMI 면접 기출문제 심층 분석
- 제3절 MMI 면접 출제경향과 대응전략

제1장 MMI 기출문제 심층분석과 출제경향

▶ 제1절 MMI 면접 출제의도

- (1) MMI(Multiple Mini Interview)는 다중인성면접, 다중적성면접, 다면인성면접, 다면적성면접이라는 용어로 해석된다. 용어의 해석이 중요한 것이 아니라 수험생이 인성 역량과 적성 역량을 한 자리에서 측정하는 면접이다. MMI는 고등학교에서 배운 교과 지식을 측정하는 수능시험이나 논술고사가 아니다. MMI는 수험생의 의사자격을 검증하는 면접시험이다. 우선 전공에 대한 관심과 의술의 현장에서 환자를 대하는 기본 인성을 갖추고 있는지 확인하는 것이 MMI의 목적이다.
- (2) MMI는 의사로서의 기본적인 인성과 적성을 검증하는 면접법으로 의학전문대학원 수시전형에 처음 도입된 이후 2013학년도 서울대의대 일반전형, 2015학년부터 전국의대로 확대되어 적용되고 있다. 점수위주의 선발방식에 대변혁이 일어난 것이다. 2014학도 이과수능 만점자가 서울대의대 정시전형 MMI 면접에서 낙방한 것은 너무나 유명한 일화가 되었다.
- (3) 우선 수험생은 전국의대에서 왜 MMI 면접을 실시하는지 그 이유를 고민해 보아야 한다. 기존의 면접고사는 수험생의 구술 내용을 토대로 점수화하는 정형화된 틀이 없어서 객관성이 부족하다는 지적을 받았다. 그런데, MMI 면접은 점수로 환산이 가능한 면접고사이다. 출제위원들이 미리 예상되는 답변을 유형별로 예상하여 점수구간을 사전에 설정한 다음 실제 면접에서 수험생의 구술을 듣고 어느 구간에 들어가는지 확인하여 점수를 부여한다.
- (4) 서울대의대가 MMI를 고수하고 있는 근본적인 이유는 바로 의사가 전문적 의학 지식과 의료 기술을 갖는 것도 중요하지만 기본적으로 의사로서의 좋은 머리만큼 '따뜻한 심장을 가진 인성의 중요성'을 잘 알고 있기 때문이다. 21세기 고령화 시대에 인성과 적성을 골고루 갖춘 의사를 강력하게 원하고 있다. 실력을 갖춘 의사를 넘어서 환자의 생명을 소중히 여기고 동료의사와 협력하고

보조하는 간호사를 배려하고 고통을 호소하는 환자의 마음을 어루만지는 의사가 요구되고 있다.

- (5) 소통에 문제가 있는 의사는 아무리 출중한 실력을 갖추고 있다고 하더라도 자신의 판단을 너무나 과신한 나머지 소중한 환자의 죽음을 막지 못한다. 이제 수술도 팀을 구성하여 진행하는 협력시스템에서 이루어지고 있다. 수술팀이라는 공동체에서 의사는 리더가 되어 팀을 잘 이끌어야 성공적으로 수술을 마칠 수 있는 시대가 되었다.
- (6) MMI 면접은 최소한 5개 이상의 방을 돌아가면서 치른다. 수험생의 내면이 고스란히 드러나게 되어있다. 아무리 인성을 위장하더라도 여러 개의 방을 돌아가 보면 결국 한 곳에서 그 수험생의 인성이 적나라하게 노출된다. 실제 MMI 면접을 치른 수험생의 한결 같은 경험들이 이를 잘 말해주고 있다. 실제 MMI 면접현장에서 수험생이 정신을 차리지 못할 정도로 굉장히 빠르게 진행돼 연습한 대로 임하기가 매우 어렵다.
- (7) 결국 내가 살아온 모습 그대로가 드러나게 되어 있다. 그래서, 서울대의대가 MMI 면접을 고집하고 있는 것이다. 그럼 MMI 면접에서 성공하려면 MMI가 의도하는 바람직한 인재상을 알아야 한다. 예를 들어, SNS 친구를 1,000명 가지고 있어 하루 24시간 실새 없이 문자를 주고 받은 A와 SNS 친구가 20명 밖에 없고 온라인 문자보다는 오프라인 대화를 선호하는 B가 있다고 가정하자. MMI가 원하는 의사상은 바로 B이다.
- (8) 사회활동을 하면서 한 끼 식사를 같이 하는 것은 단순히 밥을 먹는 것 이상의 의미를 가진다. 밥 먹는 시간 동안 대화와 소통을 통해서 인간사이의 정(情)을 돈독히 하는 자리가 된다. 휴대폰으로 SNS에 문자만 주고받고 오프라인에서

제1장 MMI 기출문제 심층분석과 출제경향

한 번도 밥을 같이 먹어 본 적이 없는 사람은 사람 사이에 흐르는 정을 알 리
가 없다.

- (9) 사람들 사이의 인간관계와 사람사이의 따뜻한 마음을 갖는 정(情)을 모르고
실력만 좋아서 의사가 되면 아주 위험한 상황이 발생한다. 동료와 소통도 안
되고 환자의 마음을 이해할 심적 여유도 없는 의사가 의료 현장에서 있다면
굳이 보지 않아도 어떤 문제가 발생하는지 더 잘 알 것이다. 의사 스스로 진정
한 행복의 의미를 모르면서 환자의 행복을 위하여 의술을 전개한다는 것은 어
불성설이다.
- (10) 친구가 아파서 병원에 입원해 있는 경우 문자로 빠른 쾌유를 비는 글을 천 번
보내는 것보다 직접 문안 와서 밥 한 끼 챙겨주는 친구가 더 소중한 것이며 아
플 때 따뜻한 손을 잡아주는 인간이 더욱 더 소중한 것이다. 바로 MMI 면접
에서 바로 이런 의사를 원하고 있다. 오프라인에서 따뜻한 말과 행동으로 상
대의 마음을 달래주는 의사가 진정 행복의 의미를 제대로 알고 환자에게 행복
바이러스를 전달 할 수 있다. 즉 MMI 면접은 스스로 행복을 추구하고 타인에
게 그 행복을 전수해 주는 의사인지 알아보는 시험장이다.

제2장

2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제

- 기출문제 2014-01
- 기출문제 2014-02
- 기출문제 2014-03
- 기출문제 2014-04
- 기출문제 2014-05
- 기출문제 2014-06
- 기출문제 2014-07

제2장 2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제

▶ 2014년 서울대의대 수시일반전형 MMI 기출문제

아래 각 제시문을 읽고 리더십과 팔로어십의 상관성에 대하여 핵심키워드를 중심으로 3분간 브리핑을 전개하라.

=====

(제시문 A/행동분석학의 입장)

흔히 어떤 단체의 성과나 실적이 나오면 그 단체의 책임자에게 리더십(leadership)이 있다고 말하고 그 실적이 저조하면 그 단체의 책임자에게 리더십이 없다고 생각한다. 리더십(leadership)은 통솔력 또는 지도력으로 표현한다. 리더십을 가졌다고 하면 리더의 자질을 갖추었다는 것을 의미하고 바로 리더의 자질이라는 것은 통솔력을 말한다. 리더십의 사전적 의미는 어떤 집단의 목표를 위하여 구성원이 자발적으로 집단 활동에 참여하게 하고 이를 달성하도록 유도하기 위한 힘이라고 적혀 있다. 리더십을 따르는 구성원의 입장에서 리더십의 의미를 해석하면 구성원으로 하여금 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주고 구성원이 가지고 있는 잠재력을 완전하게 사용할 수 있는 업무환경을 조성해 주는 것을 말한다. 훌륭한 리더가 되려면 지도자의 덕목 즉 자질을 갖추어야 한다. 그 자질의 내용에 대하여 과거에 비하여 지금은 많이 다르게 접근하고 있다. 과거에는 리더가 강력한 카리스마를 지니고 구성원이 리더의 지시에 무조건 복종하는 것이 단체 역량을 높이는 길이라고 생각하였지만 지금의 시대는 구성원의 창의성을 최대한 도출하는 리더의 포용성과 개방성이 더 진정한 리더의 자질이라고 생각하고 있다. 과거의 리더는 삼각형의 꼭지점을 형성하고 있다면 지금의 리더는 타원의 중심점에 서서 그 중심의 주변에 있는 구성원을 힘을 끌어 모으고 있는 모습과 유사하다.

(제시문 B/정신분석학의 입장)

어떤 단체가 그 역량을 발휘하려면 리더와 구성원간에 서로 신뢰관계가 구축되어

야 한다는 입장이다. 리더는 구성원의 마음을 다스리는 것이 핵심 자질이다. 리더는 우선 구성원에게 강한 신뢰감을 주는 말과 행동을 하여 구성원의 자신에 대한 충성을 유도하고 충성심이 생긴 구성원에게 아주 강력한 동기를 부여하여 그 구성원이 가지고 있는 잠재능력을 100% 이끌어 내는 것이 리더의 덕목이다. 즉 리더에게 아주 강한 청렴성과 도덕성이 필요하다. 정도보다는 편법을 선호하고 과정보다는 결과를 중시하는 리더를 어떤 구성원도 일단 신뢰하지 않는다. 사생활이 문란하고 언행이 난폭한 리더에게 구성원은 두려움을 먹지만 절대 신뢰감을 주지 않는다. 리더는 구성원과 상호 신뢰가 생기기 전에는 구성원을 아랫사람이라는 이유로 함부로 야단치거나 비난하지 말아야 한다. 상호 신뢰는 비난에 따른 정신적 충격을 완화해 준다. 즉 이 사람이 지금은 나를 비난하지만, 곧 원래의 좋은 관계로 돌아갈 수 있을 것이라고 비난 받는 구성원은 생각한다. 이런 상호 신뢰가 없는 상태에서, 특히 상대방을 개인적으로 잘 모르는 상태에서 격렬한 비난을 받으면 그 구성원의 충격이 매우 클 수밖에 없다. 리더는 구성원의 잘못이 있다고 하여도 비난보다는 스스로 반성을 촉구하고 개선되기를 기다려 주어야 한다. 리더는 구성원의 마음을 열어야 단체의 목표가 달성된다는 점을 인식하여야 한다.

(제시문 C/인지심리학의 입장)

인지부조화(認知不調和)는 1950년대 심리학자 레온 페스팅거가 제시한 개념인데, 자신의 태도나 행동에 모순이 있다는 것을 인식했을 때 이 사실을 인정하기보다 불일치를 제거함으로써 불편한 마음을 없애려 하는 심리상태를 의미한다. 인지부조화를 쉽게 설명하기 위해 흔히 이솝우화에 나오는 여우와 포도 이야기를 예로 들곤 한다. 아무리 노력해도 포도를 먹을 수 없었던 여우는 '저 포도는 무지 신 거라서 맛이 없을 거야' 라는 자기 합리화를 통해 스스로 위안을 얻는다. 예를 들어, 어떤 단체의 리더가 평소 감정기복이 심하여 흥분을 잘하면 구성원의 잘못이 사소하더라도 너무 '오버' 해서 질책하게 된다. 잘못을 저지른 구성원은 자신이 실수를 했다는 사실을 잘 알고 있다. 마음속으로 질책을 당하거나 혼날 각오를 한다. 그런

제2장 2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제

▶ 2014년 서울대의대 수시일반전형 MMI 기출문제

데 본인이 생각하는 별의 수준과 실제 질책의 정도가 큰 차이가 나면 '대체 이걸 뭐지?' 라고 의구심을 갖게 된다. 바로 구성원의 인지 부조화 현상이 일어나는 것이다. 또 다른 예로 한 사이비 종교 지도자가 신도들에게 곧 지구가 멸망한다고 제시했다. 신도들은 재산을 모두 팔아 교회에 바친 후 휴거를 기다렸다. 하지만 지구는 멀쩡했다. 교주는 '하나님이 여러분을 시험해본 것이며 이제 여러분의 독실한 신앙심을 증거로 며칠 후 진짜 휴거가 일어날 것' 이라고 말했다. 여전히 세상에는 아무런 변화가 없었다. 교주는 당신들의 간절한 믿음이 마침내 지구 전체를 살려냈다고 주장한다. 제 3자의 입장에서 보면 단순한 사기임에도 교주에 대한 신도들의 믿음은 더 강렬해졌다. 교주 자신의 행동을 정당화, 합리화에 성공한 것이다. 인지부조화(認知不調和)의 전형적인 현상이다. 어떤 단체라도 인지부조화가 계속하여 일어나고 리더의 언행이 구성원에게 세뇌되어 있지 않다면 언젠가 구성원은 리더의 말이 거짓이라는 것을 알게 된다. 다시 말해서, 인지부조화가 전혀 일어나지 않는 단체가 바로 우리가 이상적으로 생각하는 조직이다.

구술 레슨

- (1) 리더십의 종말이라는 책의 저자로 유명한 미국 바버라 켈러먼 박사는 "엘리트권 대중이건 간에 팔로어들은 리더를 지지하기보다는 리더에게 저항하려는 경향이 더 강하다. 지금은 독재자뿐 아니라 민주적인 리더에게도 어려운 시기이다." 라고 주장하면서 조직에 새로운 리더십을 재구축하는 것이 시대적 요구임을 강조하고 있다.
- (2) 과거와 달리 온라인 소통수단의 급격한 팽창과 다양화로 인하여 전통적인 리더의 설 자리가 점점 없어지고 있다. 21세기를 살아가고 있는 우리는 이미 리더와 팔로어 간의 위상 및 권력관계가 역전되기 시작한 시대를 맞이하였다. 지금 시대는 리더에게 자기 변혁의 길을 가라고 요구하고 팔로어에게 주인 정신으로 무장하여 조직 개혁의 길을 가라고 요구하고 있다.
- (3) 어떤 단체이든지 반드시 단체를 결성한 목적이 있다. 학교라는 단체는 학생의 지적 능력을 키우는 것이 목표이고 국가는 국민의 재산과 생명을 지키는 것이 목적이다. 어느 학교 출신의 졸업생의 지적능력이 부족하면 그 학교 교장의 리더십에 문제가 있는 것이고 어느 국가의 국민의 생명을 범죄로부터 제대로 보호하지 못하면 지도자인 대통령 리더십에 문제가 있는 것이다.
- (4) 과거에는 리더역량이 뛰어나면 그 조직은 최대한 역량을 발휘하였다. 하지만 다양한 정보와 폭 넓은 지식으로 무장한 구성원 즉 팔로어의 등장으로 리더 한 명의 노력만으로 결코 단체 역량을 도출할 수 없는 시대를 살고 있다. 리더 개인의 품성에 의존하여 단체 역량을 이끌어내는 전통적인 방식보다 팔로어들의 참여를 유도하여 단체 역량을 이끌어내는 방식이 점점 더 주목받고 있다.
- (5) 단체 역량을 도출하는 방법을 리더와 팔로어의 행동양식에서 구하는 입장이 바로 행동분석학의 입장이다. 리더는 어떤 행동을 하여야 팔로어의 자발적인

제2장 2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제

구술 레슨

참여활동을 유도할 수 있는지 연구하는 것이 행동 분석학의 입장이다. 어떤 단체의 팔로어의 리더에 대한 태도에 대하여 바버라 켈러먼 박사는 크게 다섯 가지로 분류하고 있다. 무관심, 방관, 참여, 운동, 맹목이다. 바버라 켈러먼 박사의 팔로어들이 리더에 대응하는 행동의 모습을 가지고 단체 역량을 평가하는 방식이 바로 행동분석학의 입장이다.

- (6) 리더는 팔로어들의 잠재 역량을 어떻게 도출하는지 그 방법을 지속적으로 연구하여야 한다. 우선 리더와 팔로어간 소통이 중요하다. 소통이 안되는 조직의 대부분은 리더는 권위적이고 팔로어는 책임 지기 싫어서 리더가 시키는 일만 하고 창의적인 아이디어가 있어도 쉽게 표현하지 않는다. 리더와 팔로어의 행동 철학을 어떻게 정립하여야 팔로어들의 힘을 최대한 끌어낼 수 있는지에 관심을 두고 있는 것이 행동분석학의 입장이다.
- (7) 정신분석학의 입장은 리더와 팔로어간의 정신적 교류가 전제되어야 조직의 잠재 역량이 나온다고 해석하고 있다. 어떤 조직에서도 갈등이 존재하고 일탈이나 비리가 발생하기 마련이다. 처음부터 갈등이 발생하지 않으면 가장 좋지만 갈등이 전혀 없는 조직은 현실에 거의 존재하지 않는다.
- (8) 리더와 팔로어간의 상호 신뢰가 단체 역량의 최대 변수라고 보는 입장이 정신분석학의 입장이다. 즉 신뢰감을 주는 것은 리더가 팔로어의 무의식을 자극하는 하는 것이다. 팔로어가 리더에게 신뢰감을 주어야 하는 것은 아니고 리더가 팔로어에게 언행일치를 통하여 신뢰감을 주어야 한다.
- (9) 무의식이 자신도 모르게 의식을 지배하여 행동으로 표현된다는 것이 프로이드의 정신분석이다. 즉 무의식적으로 억압된 자아가 의식으로 전환되어 행동으로 나타난다는 것이다. 자크 라캉은 인간을 욕망의 존재로 그리고 리더는 팔로어의 부족 즉 결핍을 채워주는 행동을 할 때 팔로어들은 리더에게 신뢰감

을 준다. 왜냐하면 리더가 팔로어의 욕망을 채워주기 때문이다. 대인관계의 고수 카네기는 자신의 욕망을 채우기 위하여 먼저 상대의 욕망부터 채워주라고 우리에게 조언한다.

- (10) 정신분석학의 입장에 서면 리더는 팔로어의 잠재역량을 유도하기 위하여 팔로어들의 무의식을 최대한 자극하거나 욕망을 채워주는 행동을 취하여야 한다. 조직의 목표의식을 반복된 구호나 문구를 통하여 팔로어의 잠재의식에 지속적으로 주입하여 리더가 당신을 믿고 있다는 사실을 전달하여야 한다.
- (11) 인간은 사회적 동물로서 돈, 명예, 권력에 아주 강한 집착을 한다. 집착을 한다는 것은 자신이 현재 부족함을 느끼고 장차 이를 채워야 한다는 강한 의식을 갖는다는 것을 말한다. 리더는 팔로어의 성과에 대하여 정확하게 보상원칙을 세우고 이를 그대로 실행한다면 팔로어는 목마른 욕망을 달래기 위하여 리더를 신뢰하고 조직을 위하여 자신의 숨은 역량을 아낌없이 발휘한다.
- (12) 인지심리학의 입장에서는 리더와 팔로어 모두 예상한 대로 조직이 움직이어야 한다는 점이다. 인간의 뇌는 잠자는 시간을 제외하면 지속적으로 외부세계에 대응하여 인지 활동을 계속한다. 뇌가 인지한다는 것은 외부세계의 변화를 뇌의 감각뉴런이 인식하고 때로는 기억으로 저장하고 때로는 행동뉴런으로 전달하여 말을 하거나 신체를 움직이게 된다.
- (13) 인지심리학에서 사람은 인지단계의 오류가 없는 한 인지한 대로 상대가 행동하거나 인지한 대로 어떤 일이 진행되리라고 예측한다. 하지만 인지한 대로 상대가 행동하지 않거나 일이 진행되지 않으면 그 결과를 있는 그대로 받아들이지 않고 자신에게 유리하게 재해석하여 자신의 예상을 합리화한다. 이것이 바로 인지부조화 현상이다.

제2장 2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제

구술 레슨

- (14) 인지부조화의 현상이 자주 발생하는 조직은 절대 좋은 성과를 내지 못한다. 실패를 하여도 그 원인을 객관적으로 분석하여 다음 단계에 반영하는 피드백을 거쳐야 그 조직은 다시 건강하게 살아난다. 하지만 리더나 팔로어가 인지부조화에 빠져 모두 자신의 행동이나 말에 대하여 책임을 지지 않고 자기 합리화에 정력을 집중하면 그 조직은 희망이 없다.
- (15) 리더는 자신의 인지부조화를 더 주의하여야 하고 팔로어들이 인지부조화에 빠지는 것을 사전에 막아야 한다. 상식이 통하는 조직 문화를 만드는 것이 최선의 대안이다. 리더에게 도덕적 하자가 있음에도 그대로 그 자리를 유지하거나 팔로어의 중대한 잘못으로 조직에 큰 손실을 입혀도 리더와 사적 관계로 어떤 책임도 지지 않고 업적을 세운 팔로어에게 어떤 보상도 주어지지 않고 다른 팔로어가 그 공적을 가로채는 일이 비일비재하면 그 조직은 무너진다.



참고문헌

- 리더십의 종말 (바버라 켈러먼, 2012, 씨앤아이북스)
- 생각의 해부 (대니얼 카너먼, 2015, 와이즈베리)
- 아내를 모자로 착각한 남자 (올리버 색스, 2006, 이마고)
- 프로이드 심리학 입문 (캘빈 홀, 2014, 범우사)
- 아들러 심리학 입문 (아들러, 스타북스)

예시 답안

- (1) 먼저 위 세 가지 제시문을 읽고 아래와 같이 주제와 핵심 키워드를 정리해 보았습니다.

(주제 : 리더십에서 팔로어십으로)

1. 전통적 리더십의 위기
2. 팔로어십이 지배하는 시대
3. 21세기 리더의 새로운 조건
 - 가. 행동하는 리더
 - 나. 마음을 움직이는 리더
 - 다. 상식으로 무장한 리더

- (2) 강력한 카리스마를 가지고 누구도 넘보지 못하는 최고의 권위를 가지는 사람이 바로 전통적 리더의 전형입니다. 과거 조직의 리더는 미래를 내다보는 안목을 가지고 조직원에 명령만 내리고 구성원은 그 명령이 따르기만 하면 그 조직은 아주 효율적으로 운영되었습니다. 이것이 대량생산, 대량소비를 기본으로 하는 산업자본주의시대의 전형적인 조직 특성이었습니다.

- (3) 하지만 컴퓨터 기술의 발달과 온라인 네트워크의 구축으로 과거의 리더가 독점하던 정보는 누구나 공유하는 정보 혁명의 시대가 도래하였습니다. 이에 카리스마를 가진 전통적인 리더의 권위도 흔들리기 시작한 것입니다. 조직의 성과는 리더 개인의 자질에 있는 것이 아니라 조직의 일원인 구성원들의 개인 역량에 따라 좌우되는 시대가 찾아 온 것입니다.

- (4) 온라인 네트워크로 개인들의 수많은 욕구와 관심이 표출되는 복잡한 사회에서 어떤 조직도 리더 개인의 역량만으로 사회의 수요나 요구에 대응하지 못하는 상황이 되었습니다. 이에 구성원들의 자발적인 의견 개진과 새로운 아이디어의 창출이 지속적으로 나와야 그 조직이 유지되고 성장하는 시대가 열린 것

제2장 2014년 서울대의대 수시전형 MMI 기출문제

예시 답안

입니다.

- (5) 21세기의 리더는 전통적 리더십을 더 이상 고집하여서는 안되고 새로운 리더십을 재구축하여야 합니다. 새로운 리더십은 바로 팔로어십을 이끌어 내는 것에 그 초점을 맞추어야 합니다. 조직의 일을 나의 일로 여기고 조직의 운명을 자신의 운명으로 받아들이고 행동하는 팔로어가 많으면 많을수록 그 조직은 팔로어들의 잠재 역량이 드러나서 혁신적인 아이디어가 생성됩니다.
- (6) 지금의 리더는 팔로어를 단순히 어떤 기계의 부품처럼 수단적 시각으로 접근하지 말고 한 명의 팔로어가 조직의 전부라는 인식을 심어주고 팔로어 개인의 인격을 존중하고 그들이 자신의 일을 자유로운 분위기에서 전념할 수 있도록 뒤에서 밀어주고 섬기는 행동을 하여야 한다고 생각합니다.
- (7) 다시 말해서, 리더는 어떤 말이나 행동을 하더라도 그 이전에 팔로어에게 어떤 영향을 주는지 면밀하게 검토하여야 합니다. 결국 리더는 손수레를 앞에서 끌고 가는 사람이 아니라 팔로어가 손수레를 끌고 가고 리더는 뒤에서 밀어주는 자세를 가져야 한다고 생각합니다.
- (8) 리더의 행동도 중요하지만 팔로어 개개인의 내면적 심리를 자극하는 것도 역시 리더의 역할입니다. 리더는 팔로어에게 무한 신뢰를 주고 있다는 사실을 무의식적으로 주입하는 것이 중요합니다. 리더가 자신을 믿어준다고 생각한 팔로어는 모든 역량을 발휘하여 주어진 일을 수행하고 보다 혁신적인 방법도 곧잘 제안하게 됩니다.
- (9) 인간의 내면에 감추어진 욕망을 자극하는 것도 팔로어의 역량을 이끌어내는 가장 좋은 방법 중의 하나입니다. 누구나 일을 하면서 행복감을 맛보려고 합니다. 리더는 팔로어가 가장 행복하다고 생각하는 것을 미리 알아내서 그것을

들어주는 것입니다. 팔로어의 내면을 들여다보고 그 내면의 욕망을 채워주는 것이 바로 이 시대 리더에게 가장 요구되는 덕목입니다.

- (10) 인지부조화에 빠지는 리더가 있거나 팔로어가 있다면 그 조직은 죽은 것이나 마찬가지입니다. 즉 상식이 무너지고 있는 조직은 팔로어의 역량이 분산되어 결코 좋은 성과를 내지 못합니다. 모든 성과는 자신의 공적이고 모든 실패는 타인의 문제로 돌리는 인지부조화가 일반적인 현상이 되어버린 조직은 침몰하는 배와 같습니다. 팔로어의 관심은 오직 그 조직에서 탈출하는 것이기 때문입니다.

MMI 의대면접 기출문제풀이집

초판 인쇄 2015년 4월 10일

초판 발행 2015년 4월 20일

저 자 강봉성

발행인 손재호

발행처 (주)애임하이교육

주 소 서울시 서초구 사임당로 173 서전빌딩 12층

출판등록 서초구청 제2014-000140호

전 화 02)582-7088

팩 스 0505)333-7905

디 자 인 심규정

영 업 김호

홍 보 민성욱

I S B N 979-11-953377-2-9

불법복제는 지식재산권을 가로채는 범죄행위입니다.

불법복제한 자는 형사처벌 및 민사배상책임을 져야 합니다.

▣ 파본은 교환하여 드립니다.

▣ 책값은 뒷표지에 있습니다.