

A decorative background graphic on the left side of the slide. It consists of a light gray circle with a smaller, solid light gray circle inside it. A thick, light gray wavy line starts from the top left, loops around the outer circle, and extends towards the top right.

## 제 13 장 감성 리더십



Chapter 1. 감성지능의 개념

Chapter 2. 감성의 유형과 조절

Chapter 3. 감성지능의 구성요소

Chapter 4. 감성지능의 핵심 구성요소

Chapter 5. 감성지능의 향상을 위한 방안

Chapter 6. 감성리더십

# 1. 감성지능의 개념

## 감성지능....

- 진정한 리더는 집단과 구성원들의 감성을 좌우할 수 있는 영향력을 가지고 있어야 하기 때문에 적절한 감성지능을 보유하고 있어야 한다.
- 리더는 구성원들의 감성을 올바른 방향으로 이끌어 갈수 있는 능력을 가지고 있어야 한다.
- 감성 리더는 자신의 감성을 바탕으로 자신이 맺고 있는 여러 관계를 조직 목적을 달성하는 방향을 결집시킬 수 있어야 한다.

### 감성지능

- 마이어 & 사로베이, 1990 ; 감정의 정확히 지각하고 인식하여 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진하는 능력, 감정과 감정지식을 이해하는 능력, 감정발달과 지적 발달을 촉진시키기 위해 감정을 조절하는 능력으로 정의
- 감성지능은 마음의 질과 관련된 것으로서 감정조절, 동기부여, 타인의 감정인식, 원만한 대인관계 등의 능력
- 골만, 1998 ; 감성지능이란 좌절상황에서도 개인을 동기화시키고, 자신을 지켜낼 수 있게 하고, 충동의 통제를 가능하게 하며, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적 사고를 억누르지 않게 하고, 타인에 대해 공감할 수 있으며, 희망을 버리지 않는 능력으로 정의

### 감정

- 사물에 감촉되어 일어나는 마음의 작용으로 매우 다양한 형태
- 여러 사람에게서 나타나며, 주로 희, 노, 애, 락, 욕 등으로 나타남
- 사람에 따라, 위치에 따라 예측할 수 없을 정도로 변화무쌍하고 약간의 제멋대로인 특성

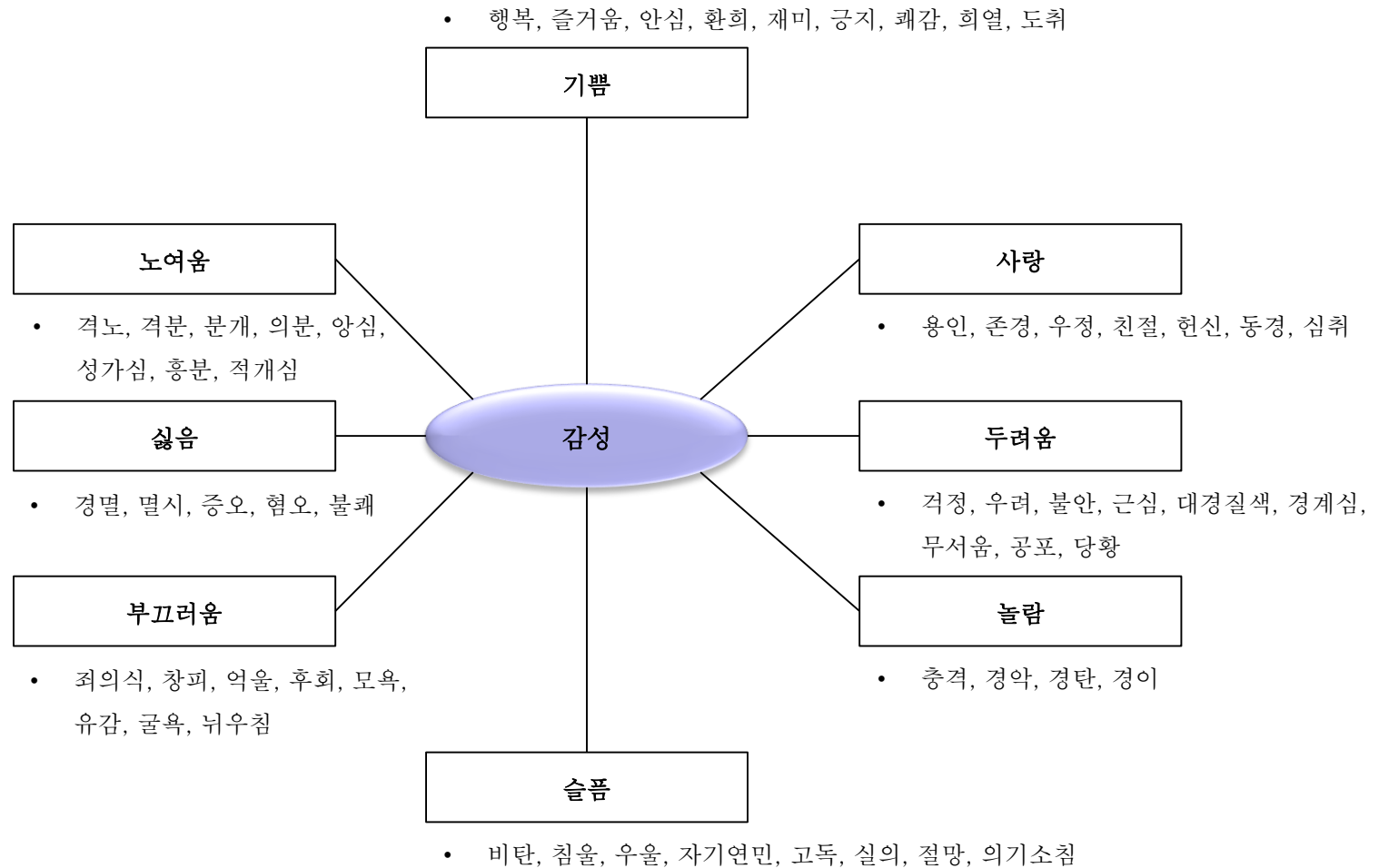
### 감성

- 근원적인 마음속의 진리
- 다양한 감정 속에 자리 잡고 있는 근본 원리나 법칙

## 2. 감성의 유형과 조절

### 감성의 유형

- Goleman(1995) ; 감성을 8가지 범주로 구분



## 2. 감성의 유형과 조절

### 감성조절

- Gross(1998) ; 감성을 적응적인 행동적 · 생리적 반응으로 정의하고 감성은 얼마든 조절될 수 있는 반응성향이기 때문에 조절되고 관리될 수 있음

#### 감성조절

- 자신이 가진 감성을 경험하고 이런 감정들을 표현하는 것으로 감성지능과 유사한 개념
- 감성지능이 높은 사람일수록 감성을 반응 성향을 조절하고 효과적인 조절 과정을 가짐

#### 1단계

- 감성적 충격을 고려하여 어떤 상황이나 사람을 회피하거나 선택적으로 접근하는 상황을 선택

#### 2단계

- 감성적 영향을 변화시키기 위해 환경을 변화 시킴

#### 3단계

- 감성을 조절하기 위해 어떤 것으로부터의 주의를 철수시키거나, 주의를 기울이게 되는 주의배치가 이루어짐

#### 4단계

- 자신의 감성을 변화시키기 위해 자신이 처한 상황을 관리하는 능력이나 상황 자체를 재평가하게 되는 인지적 변화발생

#### 조직내 구성원

1단계 : 자신과 상호작용하게 될 사람을 선택

2단계 : 그들의 작업 환경을 변화시키고

3단계 : 작업환경의 특정 부분에 초점을 맞추고

4단계 : 작업환경에 대한 그들의 평가를 변화

- 종업원들은 특정 감성을 강화, 감소, 연장, 단축 함으로써 반응중심의 감성조절을 할 수 있는데, 이를 통해 작업 환경 으로부터의 감성자극의 효과를 조절
- 감성지능이 높은 사람은 감성조절 기제를 효과적으로 사용하여 긍정적인 감성을 유발시키고, 동시에 감성적 지적 성장을 촉진

### 3. 감성지능의 구성요소

Mater & Salovey, 1990

- 감성지능이란, 감정을 정확히 지각하고 인식하여 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정지식을 이해하는 능력, 감정과 지적 발달을 촉진시키기 위해 감정을 조절하는 능력으로 정의

영역	구분		내용
감정의 인식 과 표현	자아	언어적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정은 언어에 의해 평가되고 표현된.</li> <li>• 이 영역에서는 자신의 감정에 대해서 언어적으로 정확하게 평가하고 표현함</li> </ul>
		비언어적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정적 의사소통의 많은 부분은 비 언어적 경로를 통해서 일어남</li> </ul>
	타인	비언어적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타인의 불쾌한 감정을 감지하는 능력뿐만 아니라 타인의 모든 감정을 인식하는 것을 의미함</li> <li>• 이 능력은 얼굴의 표정을 통해서 나타난 감정을 해석하는 것으로 개인차를 알 수 있음</li> </ul>
		감정이입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타인의 감정을 이해하고, 자신의 내부에서 재 경험해 봄.</li> <li>• 타인의 감정이나 느낌을 마치 자신이 느낀 것처럼 인식하는 것</li> </ul>
감정 조절	자기감정		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신의 긍정적인 기분을 유지하고 지속시키면서 좋지 않은 기분을 줄이려고 함</li> </ul>
	타인감정		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타인의 감정을 조절하고 바꾸는 능력</li> <li>• 자신에 대해 타인이 갖게 되는 인상을 조절하고 통제하기 위해 타인에게 보여주는 행동방식</li> <li>• 대인관계를 원활히 증진시키기 위해 타인과의 부정적인 대화를 억제하는 능력</li> </ul>
감정 활용	융통성 있는 계획 세우기		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기분전환을 통해 좌절 상태에 있는 사람들이 미래에 대해 생각하는 것을 도와줄 수 있으며, 가능한 다양한 결과에 대해 고려할 수 있도록 함</li> </ul>
	창의적 사고		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정은 기억 속의 정보를 조직하고 활용하는 데 영향을 줌으로써 문제해결을 도와줌</li> <li>• 정보를 체계화 함으로써 창조적인 문제해결에 도움</li> </ul>
	주의 집중		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부정적인 강한 감정이 생겼을 때 새로운 문제에 대해 관심을 갖게 됨</li> <li>• 사람들이 자신의 정서에 대해 의미를 둘 때 현재 진행중인 문제로부터 벗어나 새롭고 더 중요한 문제에 더 관심을 갖게 됨</li> </ul>
	동기화		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 감정은 도전적인 과제를 지속할 수 있는 동기를 제공해 줌,</li> <li>• 또한 사람들은 좋은 기분을 이용해서 자신의 능력에 대한 자신감을 증가시켜서 어려운 장애나 고통스러운 경험을 극복하고 활동을 지속시키도록 함</li> </ul>

### 3. 감성지능의 구성요소

Goleman, 1998

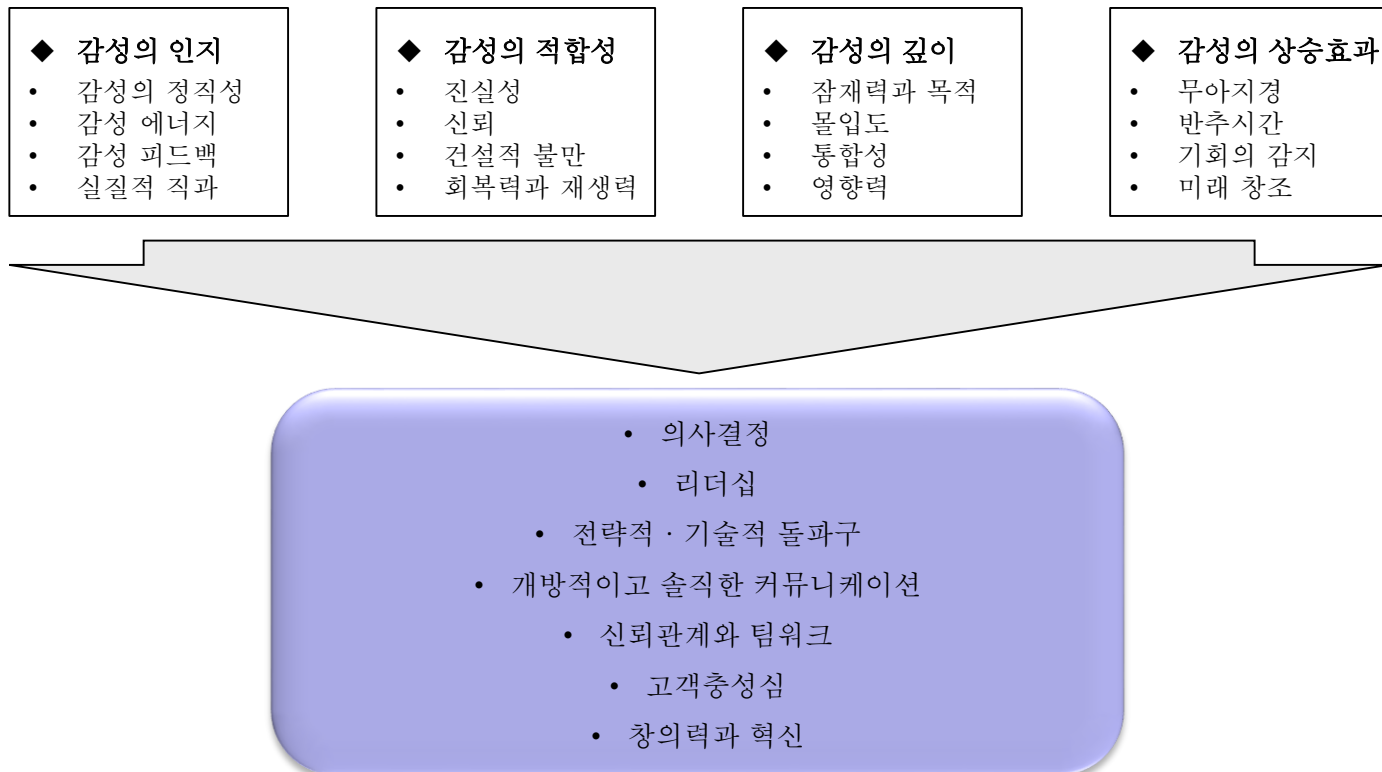
- 감성지능 자체만으론 직무성과에 충분한 예측이 불가능하다고 판단, 감성지능과 감성역량을 구분하여 설명
- 감성역량이란, 더 나은 성과를 달성하는 데 필요한 개인적 · 사회적인 기술을 뜻하는 것이며 감성지능에 기반을 둔 것으로 정의
- 감성역량은 감성지능에 기반을 두고 학습할 수 있는 능력이며 뛰어난 성과로 이어질 수 있는 것으로 정의

감성지능	정의	25개 역량군
자기인식	자신의 기분, 감정, 충동과 이것이 타인에 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력	감성 인식, 자기 확신, 정확한 자기 평가
자기조절	혼란스러운 기분을 통제하고, 새로운 방향으로 바꿀 수 있는 능력과 행동을 하기 전에 생각하고 판단을 보류하는 능력	지기 통제, 신뢰감, 성실성, 적응성, 혁신성
자기 동기화	직위 상승을 위한 업무에의 열정과 정력과 끈기로 목표를 달성하려는 능력	성취를 향한 추진력, 조직몰입, 주도성, 낙관주의
공감	타인의 감정 구조를 이해하는 능력과 타인의 감정 반응에 따라 그들을 다루는 기술	타인의 이해, 타인의 개발, 서비스지향, 다양성의 균형조절, 정치적인 인식
사회적 기술	인간관계와 인적 네트워크 관리에 공통의 관심사를 발견하고 조화로운 관계를 구축하는 능력	영향력, 의사소통, 갈등관리, 리더십, 변화의 촉매역할, 연대감 구축, 협조와 협력, 팀능력

### 3. 감성지능의 구성요소

Cooper & Sawaf, 1997

- 쿠퍼와 샤와프는 감성지능의 구성요소로 감성의 인지, 감성의 적합성, 감성의 깊이, 감성의 상승효과를 제시
- 감성인지; 자신의 감정을 알아차리는 것
- 감성의 적합성; 감성이 적합한 사람은 우선 다른 사람을 신뢰하고, 건설적인 불만을 표출하며, 실패하더라도 빨리 회복하고 극복
- 감성의 깊이; 감성적 몰입도, 감성의 깊이가 깊을 수록 숨겨진 잠재력이 표출
- 감성의 상승효과; 이전 감성의 3가지 구성요소의 결과물





## 4. 감성지능의 핵심 구성요소

### 자기인식

- 자신의 감정에 대한 강점, 약점, 동기 등에 대한 이해를 의미
- 개인의 가치와 목표를 이해하려는 능력
- 자기 인식은 직무성과와 밀접한 관계에 있으므로 개발의 필요성이 증대
- 자신을 둘러싼 감정을 정확하게 측정하고, 흐트러지기 쉬운 감정을 관리하며, 스스로 동기부여, 일과 연계된 바람직한 감정적 기술을 개발하는 등을 통해서 작업환경에서 요구되는 기본적인 감성지능을 갖출 수 있다.

- 지나치게 비판적이지 않고, 비현실적으로 희망적이지도 않음
- 자신과 다른 사람에 대해 정직 하기 때문에 자신의 감정이 자신과 다른 사람의 직무 성과에 영향을 주는 것을 이해하게 되고, 시간계획을 세우고, 주어진 시간 내에서 일을 완수하려고 최선을 다함
- 자신이 어디를 향해 가고 있는지, 왜 가고 있는가를 명확하게 이해
- 자신의 강점을 잘 알고 그것을 말하는데도 불안해 하지 않음
- 종종 건설적인 비판을 표출, 자기 확신에 따라 주변을 이해하며,
- 자신의 역량에 대한 충분한 이해가 뒷받침 되기 때문에 쉽게 실패하지 않음
- 자신의 가치에 비추어 판단 후 그 결과로 자신에게 근본적으로 활력을 주는 일을 찾고, 자신의 감정과 일에 대한 감정의 영향을 숨김없이 표현

### 자기 인식

- 단기적 가치를 위해 결정
- 자신을 향상시키는 데 필요한 외부의 메시지를 위협이나 실패의 증거로서 받아들이기 때문에 긍정적인 성과를 달성하기 어려움

## 4. 감성지능의 핵심 구성요소

### 자기 관리

- 자신의 감정이나 기분을 효과적으로 통제하는 것으로 감정의 노예가 되지 않도록 만들어 주는 감성지능의 한 요소
- 자기 감정을 균형 있게 조절하여 걱정, 근심, 두려움, 노여움을 드러내서는 안 될 때 감정을 억제

- 자제력과 참을성이 강하고, 구성원의 기분을 상하게 하는 부정적인 감정을 쉽게 노출하지 않음

### 리더의 자기 관리

- 구성원의 사기 뿐 아니라 창의성을 저해하는 결과 초래

### 리더의 자기 관리

- 리더가 목표 성취를 위해 갖춰야 할 보다 구체화된 힘; 자신의 감정을 느끼지 못한다면 감정 조절이 불가
- 자기 관리 능력은 감정을 혼란 시키는 일이 발생할 때에 자신이 설정한 기준을 벗어나지 않도록 지켜주는 역할
- 긍정적인 주변 효과를 발생; 구성원들 스스로 리더의 모습에 동화
- 실제의 감정을 부인하거나 무의식적으로 감정을 억누르는 것은 아니다.
- 실제 나쁜 분위기를 연출하거나 부정적인 감정표현이 오히려 사회적 기능 차원에서 긍정적인 경우가 발생

### 자기 관리를 위한 3단계

1단계 : 감정을 스스로 파악(감정 확인)

2단계 : 왜 그런 감정을 가지게 되었는지(근본적 원인 이해)

3단계 : 그런 감정에서 벗어나기 위해 적극적인 행동(극복을 위한 행동)

## 4. 감성지능의 핵심 구성요소

### 자기동기화

- 효과적인 리더는 자기동기화가 잘 되어 있음
- 자기 동기화가 높은 사람은 자신이 수행한 직무에 대한 성취 자체를 위해 마음 속 깊은 곳에 있는 욕구를 통해 동기 부여

#### 자기 동기화

- 자신이 수행하는 일 자체에 열정을 소유
- 창조적인 도전을 즐기고, 학습을 즐기며, 직무를 제대로 수행하는 것에 큰 긍지를 가지고, 상황을 개선하는 행위에 불굴의 의지와 노력
- 끊임없는 질문을 통해 다른 새로운 방법을 찾아내고, 새로운 접근 방법을 모색하고, 항상 성과 기준을 높이고 그 기준을 달성하려 노력
- 비록 실제로 실적이 못 미치는 경우에도 낙관적임, 자기 관리와 자기 동기화가 함께 작용하여 실패와 실패로부터의 좌절감을 함께 극복
- 자신의 업무 자체를 소중히 여기며, 주변의 여러 유혹에도 결코 흔들리지 않고 자신이 맡은 일에 충실

## 4. 감성지능의 핵심 구성요소

### 공감

- 다른 사람의 표정과 목소리를 통해 그 사람의 감정을 읽고, 대화 도중에 상대방의 감정에 동조하는 것을 의미
- 다른 사람의 감정, 욕구, 관심사, 관점 등을 아는 것으로 다른 사람이 말하지 않는 감정을 적절히 응대하는 것
- 공감의 정도가 뛰어난 사람은 전문적인 조직에서 다른 사람과 협조하는 능력이 탁월
- 공감을 감정이입이라고 하며, 이는 타인의 입장이 되어 말하지 않아도 타인의 느낌을 감지할 수 있는 능력

- 이타적 행동 저변에 있는 요소를 동기부여
- 조직생활에 필요한 사회적 역량의 대표적 기본 기술
- 급변하는 환경에 변화를 받아들이고 내부화하여 행동하도록 유도

### 리더의 감정이입

- 조직의 전후 정황에 대한 사회적인 행동을 가늠하는 능력이 결핍
- 다른 사람의 욕구와 감정을 적절한 행동으로 변화시키는 데 실패

- 공감은 다양한 종류의 사람들이 일하면서 발생하는 문제의 해결을 위한 의견조정에 필수적인 요소
- 리더는 결국 감정이입을 통해서 다른 구성원들의 감성적 채널에 초점을 맞추고 이를 통해 공감을 불러올 수 있음

## 4. 감성지능의 핵심 구성요소

### 사회적 기술

- 인간관계와 인적 네트워크 관리에 공통의 관심사를 발견하고 조화로운 관계를 구축하려는 능력
- 다른 감성지능의 정점에 해당되므로 자신의 감정을 이해하고, 조절하며, 다른 사람의 감정에 공감함으로써 효과적인 인맥관리를 할 수 있도록 작용
- 자기 관리 기법 : 자기인식, 자기관리, 자기동기화
- 대인관계 개선 및 유지 : 공감, 사회적 기술

사회적 기술의 두가지 하위 요소	<ul style="list-style-type: none"><li>• 다른 사람에게 영향력을 미치는 것</li><li>• 합의와 지지를 구축하기 위한 복합적인 전략의 활용과 정교하게 조율된 표현을 통해 영향을 미침</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 효과적인 의사소통을 하는 것</li><li>• 감정의 유연성, 어려운 문제를 직접적으로 다루기, 경청하기, 정보공유, 솔직한 대화 등</li></ul>

## 5. 감성지능 향상을 위한 방안

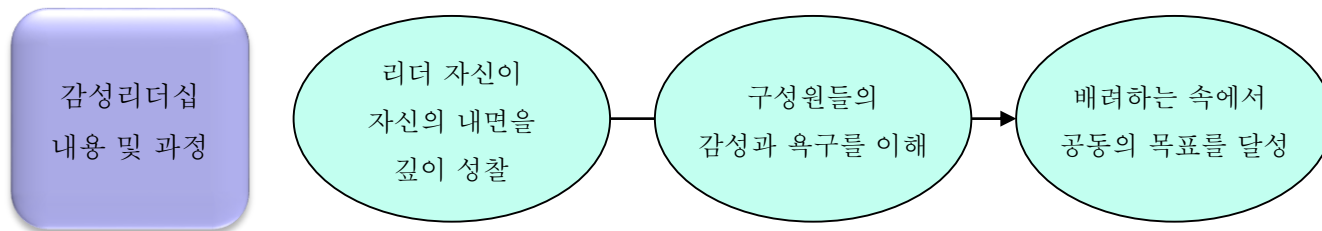
- 감성지능은 자신과 타인의 감성을 평가하고 변별하여 사고와 행동을 인도하는 능력으로 다른 사람에게 영향력을 행사하는 리더의 필수 요건
- 효율적인 리더십 발휘를 위해 감성 능력이 필요하며, 이는 선천적으로 타고나는 부분도 있지만 후천적으로 학습되고 훈련되어 개발됨

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 감성적 현실에 대해 제대로 알고 이상적 전망에 대한 공감대 형성</li> <li>• 조직 구성원 모두의 공감대 형성을 위해 조직 문화에 대해 서로 의견을 나눌 수 있는 장 마련</li> <li>• 공감대가 형성되면 변화에 동참하는 적극적 행동이 나타남</li> <li>• 구성원의 감정 존중, 구성원 스스로 변화를 이끌도록 유도</li> </ul>	감성적 현실인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원들의 공감을 얻기 위해서는 자신의 감정과 구성원의 감정에 주의 를 기울여야 함</li> <li>• 리더는 구성원을 감성의 차원으로 살펴보고 이를 바탕으로 의미 있는 조직의 비전과 목표 수립, 이는 구성원의 마음을 움직일 수 있는 것</li> <li>• 리더가 구성원에게 관심을 가짐으로써 감성적 유대가 형성되고 그것을 바탕으로 공감의 분위기가 만들어짐.</li> <li>• 서로에게 강한 유대감 형성</li> </ul>	공감형성
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 구성원의 감성지능을 육성하는데 노력</li> <li>• 조직의 감성적 기초가 어떤 상태인지를 확인</li> <li>• 구성원들에게 자신이 어떤 부조화가 존재하는지 지각하게 함</li> <li>• 자신의 감성적 현실을 제대로 직시하게 되면 변화를 위해 움직임</li> <li>• 리더는 조직의 감성지능이 높아질 수 있도록 구성원들의 감성을 살피고</li> <li>• 바람직한 방향을 감성이 형성되게하는 촉진자 역할</li> </ul>	감성지능 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직을 민주적 방식으로 운영하고 상호간에</li> <li>• 신뢰하는 분위기 정착, 상호 존중을 통해 감성 기능을 유지 할 수 있음.</li> <li>• 감성 기능이 유지된다면, 긍지를 갖고 자신이 하는 일에 보람을 느낌</li> <li>• 감성 지능과 공감이 조직내 형성이 된다면 조직에 대한 긍정적인 감성을 견지할 수 있게 됨</li> </ul>	감성기능 유지

## 6. 감성 리더십

### 감성 리더십의 의미

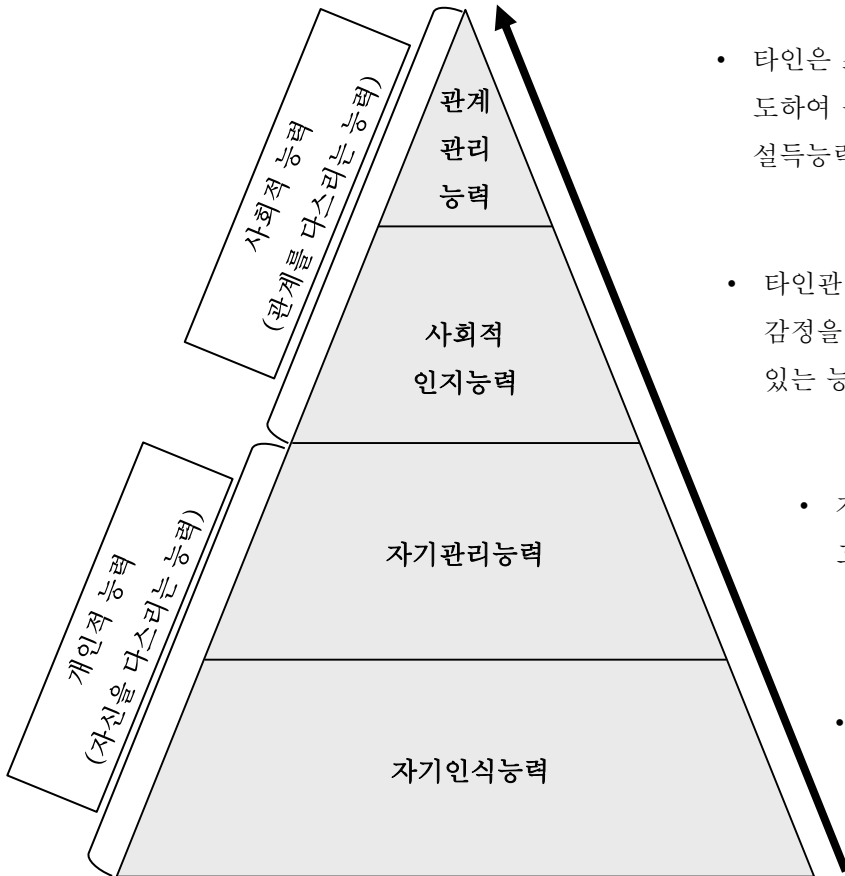
- 자신과 상대의 감성에 대한 이해를 바탕으로 한 관계형성 및 유지를 통해 상대방부터 공감을 얻어내고 이들이 최선을 다해 직무에 몰입하여 성과창출을 가능하게 하는 리더십
- 감성 리더가 되려면 전문적 지식과 함께 감성지능을 갖추고 사람들의 감성을 긍정적으로 이끌 수 있는 능력이 필요
- 역사적으로 훌륭한 리더들은 기술적, 인지적 능력과는 다른 감성지능 능력을 가지고 있음



감성 리더십의 개인적 측면	조직 구성원들이 열정을 다해 업무에 몰입하게 함으로써 높은 성과를 창출
감성 리더십의 조직적 측면	신명나게 일할 수 있는 조직 문화를 형성할 수 있는 기반을 제공

## 6. 감성 리더십

### 감성 리더십의 차원



- 타인은 조직의 비전과 가치를 공감할 수 있도록 인도하여 올바른 방향으로 이끌어 갈 수 있는 능력 : 설득능력, 갈등관리능력, 협동능력
- 타인관리 능력 : 타인의 표정과 소리를 통해 그의 감정을 읽고, 그의 감정에 동조하거나 공감할 수 있는 능력
- 자신의 감정과 욕구를 정확히 인식, 제어하고 이를 명확히 표현할 수 있는 능력
- 자신의 감정, 능력, 한계, 장단점, 지향점 및 목적에 대한 명확한 이해를 바탕으로 자신을 다스릴 수 있는 능력

높은 감정기능을 갖춘 리더는 각각의 부항에 대한 이해와 배려 및 공감을 바탕으로 하여 팀과 조직의 비전과 목표 및 가치를 부하들과 함께 공유하면서 추구한다.

이는 개별 구성원들에게 팀과 조직에 대한 주인의식, 열정, 헌신, 충성심을 불러 일으킴으로써 조직의 성과와 비전달성에 긍정적인 영향을 미친다.



## 6. 감성 리더십

### 감성 리더십의 차원

개인적 능력 (자신을 다스리는 능력)	자기 인식 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>감성적 자기인식능력 : 자신의 감정을 읽고, 그것의 영향력을 깨닫는 것, 결정을 내리는데 본능적인 감각을 이용한다.</li> <li>정확한 자기 평가 : 자신의 평가를 통해 자신의 장점과 한계를 아는 능력</li> <li>자신감 : 자신의 가치와 능력에 대해 긍정적으로 생각하는 능력</li> </ul>
	자기 관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>자제력 : 충동을 통제하고, 침착하고 냉철함을 잃지 않는 능력</li> <li>투명성 : 자신의 감정, 믿음, 행동에 대해 진솔하게 개방하고 솔직하게 보여주는 능력</li> <li>적응력 : 상황의 변화에 유연하고 기민하게 적응하고 대처하는 능력</li> <li>성취력 : 높은 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 노력하는 능력</li> <li>주도성 : 주도적으로 먼저 나서고 기회를 포착하는 능력</li> <li>낙천성 : 모든 사물을 긍정적으로 보고, 실패를 기회로 여기는 능력</li> </ul>
사회적 능력 (관계를 다스리는 능력)	사회적 인식 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>감정이입능력 : 다른 사람의 느낌, 욕구, 관심을 알아채는 능력</li> <li>조직적 인식 능력 : 정치적으로 기민하며, 중요한 사회적 네트워크를 간파하고, 핵심적 권력관계를 인식하는 능력</li> <li>서비스 능력 : 구성원과 고객의 요구를 알아차리고 부응하는 노력</li> </ul>
	관계 관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>감화력 : 확고한 전망으로 구성원을 이끌고 공감을 유도하여 일을 흥미 있게 만드는 능력</li> <li>영향력 : 사람을 끄는 설득력과 매력을 지니는 능력</li> <li>타인의 능력개발 : 타인의 목적과 욕구, 강점과 약점을 이해하고, 시기 적절하게 건설적인 조언과 개발을 지원하는 능력</li> <li>변화촉진 : 변화의 필요성을 절감하고, 현상에 도전하며, 새로운 질서를 주창하면서도, 반대에 직면하더라도 강하게 변화를 옹호하는 노력</li> <li>갈등관리 : 상이한 관점들을 이해, 공동의 이상을 향해 에너지를 발휘하도록 유도하는 능력</li> <li>팀워크 및 협력 : 동료에 분위기 창출, 구성원의 집단적 노력에 능동적이고 열정적으로 헌신하도록 유도하며 긴밀한 관계를 맺도록 만드는 능력</li> </ul>

תודה  
Dankie Gracias  
Спасибо شكراً  
Merci Takk  
Köszönjük Terima kasih  
Grazie Dziękujemy Děkojame  
Ďakujeme Vielen Dank Paldies  
Kiitos Tänname teid 谢谢  
**Thank You** Tak  
感謝您 Obrigado Teşekkür Ederiz  
Σας ευχαριστούμε 감사합니다  
Будьдма  
Bedankt Děkuje vám  
ありがとうございます  
Tack