

# 긍정심리학에서 배우다, 통섭인재의 변화관리 역량



 **KIRAEDU**

# 학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
1	행복한 도전을 위한 변화관리	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 변화와 행복</li> <li>2. 환경 변화와 혁신</li> <li>3. 변화를 통한 혁신과 행복</li> </ol>
2	적극적인 도전을 통한 변화관리	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 회복탄력성이란?</li> <li>2. 변화관리의 개요</li> <li>3. 변화관리 단계 모형</li> </ol>
3	임파워먼트로 성공 경험을 만들어 주기	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 임파워먼트를 위한 성공 경험의 필요성</li> <li>2. 혁신과 권한위임</li> <li>3. 흥미, 능력, 성취의 권한위임</li> </ol>
4	서로 힘이 되는 혁신팀의 긍정적 관계 형성	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 변화와 혁신을 견인하는 긍정적 대인관계</li> <li>2. 혁신 팀의 관계 형성</li> </ol>
중간평가		선다형 5문항 출제
5	변화속의 긍정적인 의사결정	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 낙관적인 리더의 의사결정</li> <li>2. 의사결정의 과정</li> <li>3. 전략적 의사결정</li> </ol>
6	팀원의 감정관리를 위한 감성 커뮤니케이션	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 구성원의 심리적 변화관리</li> <li>2. 혁신점화 단계</li> <li>3. 리더의 감성 커뮤니케이션</li> </ol>
7	혁신으로 이끄는 긍정적 사고	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 긍정적 정서와 혁신</li> <li>2. 혁신의 3요소</li> <li>3. 변화관리의 딜레마</li> </ol>
8	혁신으로 인한 감정관리 및 문화관리	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 혁신에 대한 저항과 부정적 감정 표출</li> <li>2. 변화와 혁신으로 인한 감정관리</li> <li>3. 변화의 결과를 기업문화로 정착</li> </ol>
최종평가		선다형 7문항, 단답형 3문항 출제
과제		1문항 (배점 100점)

# 1차시. 행복한 도전을 위한 변화관리

## 1. 변화와 행복

### 1. 변화와 행복

#### (1) 행복의 조건 및 정의

- ① 외부적인 요소들에 의해서 좌우되는 행복지수는 행복에 대한 잘못된 믿음으로 인해서 생기는 현상
- ② 행복은 지속적인 것이다.  
(순간적인 기분이나 무엇을 이루고 성취한 그 결과보다 그 과정에서 경험으로 느끼는 긍정적 정서)
- ③ 자신이 하고 있는 일에서 만족을 느껴야 한다.

#### (2) 행복의 공식 ( $H = S+C+V$ )

- ① S 설정 값 (이미 설정된 유전적 특성, 성향) + C 삶의 조건 (외적 환경, 돈, 인종 등) + V 자발적 행동 (스스로 통제할 수 있는 자율성, 미래에 대한 긍정적 정서나 몰입 등) = H 행복
- ② 인간이 행복해지기 위해서는 이미 설정되어 있는 유전적 특성과 삶의 조건과 자발적인 행동이 합쳐져야 한다.

## 2. 환경 변화와 혁신

### 1. 혁신이란? 변화의 결과물로 나타나야 하는 바람직한 결과

### 2. 기업과 혁신

- (1) 환경 변화 요인을 이해해야 한다. (세계화, 변화의 속도 가속화, 고객중심 경영)
- (2) 기업은 불가피하게 변화의 관리를 조직구조 시스템 안에 넣어야만 한다.
- (3) 체계적인 혁신 방법을 배워야 한다.
- (4) 팀 구조의 변화
  - ① 변화가 크지 않았을 때에는 위계질서가 명확해야 한다.
  - ② 변화가 빠르게 이루어지고 있을 때는 구성원이 하나의 팀으로써 움직여야 한다.
- (5) 미래의 불확실성에 대한 접근 방법 이해가 필요하다.
  - ① 예상 : 과거의 상황이 재현되는 하나의 방식, 실무자의 기대에 기반을 두고 형성
  - ② 투영 : 막 발생한 상황을 보고 성공의 기회가 숨어 있는 것을 알아내는 것이다.
  - ③ 혁신 : 목적의식을 가지고 기업을 외부환경에 노출시키는 대응과정이다.

# 1차시. 행복한 도전을 위한 변화관리

## ★PLUS 팀에 대한 설명!

- (1) 구성원은 일에 대한 외향적 관심을 가져야 한다.
- (2) 소규모 팀과 기업 단위는 네트워크를 형성하여 스스로 움직인다.
- (3) 팀 작업을 통해 구성원의 자질은 성숙하며, 이들이 기업 차원의 네트워크를 형성한다.

## 3. 변화를 통한 혁신과 행복



「우리는 왜 행복할까요?」라는 제목의 한 강연에서...

“자신이 선택한 것과 포기한 것의 차이를 확대 해석하여  
과대평가하지 말라”

- 하버드대 심리학 교수 댄 길버트 -

# 2차시. 적극적인 도전을 통한 변화관리

## 1. 회복탄력성이란?

### 1. 회복탄력성

#### (1) 회복탄력성이란?

- ① 역경을 극복하는 힘
- ② 변화를 주도하는 힘

#### (2) 조직의 회복탄력성

- ① 리드 호프먼 “신생기업에게 가장 필요한 것은 회복탄력성과 침착성, 끈기”
- ② 회복력은 긍정적 조직화의 핵심
- ③ 의사결정 및 문제 해결에 필요한 적절하고 구체적 지식을 가장 많이 갖고 있는 사람들에게 의사결정 권한이 주어질 때, 조직의 회복력이 생기기 쉽다.

### 2. 자기효능감이란?

자기 가치에 대한 믿음으로, 인간관계나 사회적 관계 속에서의 자기 가치와 역할을 안다는 것이다.  
이는 자존감의 문제로, 정확한 관계설정에서 나오는 자존감을 말한다.

## 2. 변화관리의 개요

### 1. 변화관리란?

구성원에게 혁신의지를 불러일으키고, 적절한 혁신안이 마련될 수 있도록 하며, 장애 없이 진행될 수 있도록 총체적 관리

### 2. 체계적 변화관리란?

위기상황들을 조직 구성원과 함께 극복하고 무사히 목표지점에 도착할 수 있도록 하는 체계적인 기술

### 3. 조직이 변화하지 못하는 원인 4가지

- (1) 개인적인 이해관계에 집착
- (2) 변화에 대한 수용력 부족
- (3) 변화 추진자에 대한 신뢰의 부재
- (4) 상황을 다르게 해석함

## 2차시. 적극적인 도전을 통한 변화관리

### 4. 변화관리를 위한 요소

- (1) 자기효능감 : 자기 가치에 대한 믿음으로, 인간관계나 사회적 관계 속에서의 자기 가치와 역할을 안다는 것이다.
- (2) 회복력 : 예상치 않은 위험이 두드러진 후 재기하는 방식을 배우면서 그에 대처하는 능력으로 구체적으로 역경 속에서 대처하면서 활동을 보전하는 능력, 또는 불행한 사건들을 극복하거나 털고 일어날 수 있는 능력을 말한다. 그리고 환경이나 도전과의 관계에 따라 상대성을 갖는 것이 특징적이다.
- (3) 낙관성 : 미래에 대한 긍정적인 기대와 전망이며 자기 행동과 노력으로 인해서 추구하는 목표를 성취할 수 있을 것이라는 희망이다.
- (4) 몰입 : 어떤 활동 자체에 몰두하다 보면 일반적으로 경험하게 되는 상태를 의미한다.

### 5. 조직 수명주기 4단계

- (1) 조직변화는 점진적인 변화와 변혁적인 변화가 반복적으로 연결되면서 일어남  
-> 점진적인 변화는 대체로 운영효율을 개선하기 위한 혁신을 말하지만,  
변혁적인 변화는 조직의 수명주기의 흐름을 바꿀 정도의 변화를 의미한다.
- (2) 조직 수명주기의 단계별로 조직구조, 리더십, 관리 스타일은 일정한 패턴을 갖고 변화



창업단계 → 집단공동체단계 → 공식화단계 → 정교화단계

## 2차시. 적극적인 도전을 통한 변화관리

### 조직의 수명주기 4단계

#### ① 창업단계

조직이 창업되어 창의력을 바탕으로 성장하는 단계를 말한다. 창업가의 창의력에 바탕을 둔 신제품이나 서비스의 개발 및 판매를 통하여 이익이 창출된다.

#### ② 집단공동체단계

조직의 청년기 단계라고 할 수 있으며, 창업주 혹은 외부 영입 리더가 강력한 리더십을 발휘하여 조직의 목표 및 관리방향을 적극적으로 제시하고 설정함으로써 성장하는 시기를 말한다.

#### ③ 공식화 단계

중년기에 진입하고 있으며, 최고경영자가 전략과 회사 전반에 관련된 계획에만 관심을 가지고 기업의 일상적인 운영사항은 중간관리자에게 위양하는 경우를 말한다. 또한 내부효율성 통제를 위해 공식적인 제도, 규정, 절차 등의 내부 통제시스템을 도입하여 성장하는 시기이다.

#### ④ 정교화 단계

관료주의로 경직된 조직을 협동과 팀웍이 강조되는 팀제, 모험사업부, 전략적 사업단위, 매트릭스조직과 같은 소규모 혹은 정교한 구조로 조직을 개편함으로써 성장하는 단계이다.

## 3. 변화관리 단계 모형

### 1. 해빙단계

**변화가 필요한 시점을 파악하고** 이전의 사업방식이 더 이상 적절치 않다는 것을 인식하게 하고, 더 나은 미래의 비전을 제시함으로써 그들을 고무시키고 구성원을 이끌어 나갈 수 있다.

### 2. 변화단계

실제적인 변화가 발생하면서, 변화를 실행시킨다.

변화를 실행하기 위해서 리더는 변화를 지지하는 강력한 세력을 형성해야 한다.

리더는 변화를 이끌어 낼 비전을 개발하고 표명해야 하며, **그 비전을 달성하기 위한 전략을 수립해야 한다.**

변화에 영향을 미치기 위한 새로운 비전과 전략을 활발하게 전달하는 것이다.

조직의 모든 종업원에게 비전을 실행하기 위한 권한을 부여하는 것을 말한다.

변화를 위한 활동과정에서 나타난 단기적인 성과를 부여시키고, 인정해주는 방식을 제도화하는 것이다.

## 2차시. 적극적인 도전을 통한 변화관리

### 3. 변화관리 단계 모형

#### 3. 재결빙단계

조직이 지닌 기존의 습관, 가치관, 관례, 태도 및 사고방식 등이 영구적으로 바뀌게 된다.

변화실행 이후에 기존의 방식으로 되돌아가는 것을 막기 위해 새로운 행동, 가치관 및 신념 등을 문화에 주입하거나 재결빙한다.

**새로운 변화를 제도화하여 변화가 조직문화의 일부분이 되게 한다.**

#### ★ 실제적인 변화가 발생하면서 실행시키는 단계에 대한 구체적 설명

1단계. 면밀한 행동계획

2단계. 변화를 지지하는 강력한 세력 형성

3단계. 변화를 이끌어 낼 비전 개발, 표명 및 비전을 달성하기 위한 전략 수립

4단계. 변화에 영향을 미치기 위한 새로운 비전과 전략 전달, 리더의 뛰어난 커뮤니케이션 스킬과  
일관된 방식과 방향, 구성원들에게 지속적 비전 전달

5단계. 조직의 모든 종업원에게 비전을 실행하기 위한 권한 부여

(자원, 정보, 의사결정, 장애물 제거에 대한 권한 부여, 변화에 대한 장애물을 제거하는 권한 부여)

6단계. 변화를 위한 활동과정에서 나타나는 단기적인 성과 부여

7단계. 성과를 인정해주는 방식 제도화

# 3차시. 임파워먼트로 성공 경험을 만들어 주기

## 1. 임파워먼트를 위한 성공 경험의 필요성

1. 구성원의 성공 경험이 필요하다.

2. 구성원의 자아존중감 발달과 성공 경험의 관계

- 팀원이 얼마나 인간적인 대우를 받았는지에 따라 자아존중감이 다르게 발달한다.
- 자존감을 위한 성공이란 스스로 호기심을 보이는 것을 스스로 만족할 만큼 잘 해내는 것이다.  
자신이 하고자 하는 것을 실행할 수 있도록 두는 것이 성공의 기회를 제공하는 것이다.

## 2. 혁신과 권한위임

★PLUS 권한위임이란 ?

- ① 변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 변화를 신속히 대응하고자 하는 부하직원이나 팀원에게 전문성을 갖고 있는 자신의 직무에 대한 권한을 위양하는 것이다.
- ② 구성원의 자율적이고 적극적이며 능동적인 의사결정을 유도하는 개념이다.
- ③ 조직 구성원들에게 활력과 능력을 키워 조직의 활성화를 이끌어내고 성과를 향상시키자는 개념

★ PLUS 성공적인 권한위임 실행을 위한 방법

- ① 권한위임을 통해 이룩하려는 조직의 목적을 명확히 정의하라
- ② 조직의 입장에서 권한위임이란 무엇인지 정의 내리고, 구성원에게 전달하라
- ③ 공동의 언어를 개발하라
- ④ 3차원(조직, 팀, 개인)에서 행동과 시스템의 변화를 유발하라
- ⑤ 자유재량의 범위를 정하라
- ⑥ 실수를 허용하라
- ⑦ 급히 해결하여 하지 말라
- ⑧ 여유를 가져라

## 2. 혁신과 권한위임

### 1. 자율적, 적극적, 능동적인 의사결정 유도

상사 입장에서의 권한위임으로 조직 전체의 효율성 극대화와 더불어 상사에게 더 중요한 의사결정을 할 수 있는 시간적, 정신적 여유를 제공한다.

### 2. 임파워 된 사람과 조직의 모습은

① 기가 살아 있는 조직 ② 지속적인 학습으로 역량 강화 ③ 창의와 도전 자세 ④ 삶의 의미 발견, 자아실현

### 3. 임파워링 리더십

① 비전 ② 자신과 타인에게 신뢰 ③ 기업의 가치관을 솔선수범 ④ 결단성과 용기 ⑤ 의사소통

### 4. 권한위임 문화에서 영향력의 기반

#### (1) 지식 권력

지식 권력은 업무 기술과 지식을 바탕으로 한다. 전문지식을 갖고 있다는 것은 전문 지식을 갖고 있지 않은 다른 사람들이 리더에게 의존하게 된다는 것을 말한다.

지식 권력을 가진 사람들은 개인적인 권력을 소유하게 되고, 경영진으로 승진하는 경우가 많다.

#### (2) 신뢰 권력

리더를 좋아하고 신뢰해서 그를 본받으려고 하는 사람이 많아지면 권력이 생기게 되는데, 그것이 바로 신뢰 권력이다. 다시 말해 타인으로 하여금 호감을 갖게 하는 사람은 신뢰 권력을 얻게 된다.

신뢰 권력은 권력이 약하고 동료와 자주 비교하는 사람들에게 적용하는 것이 효과적이다.

또한 리더십을 공유하는 자율관리팀에서 특히 필요하다.

#### (3) 관계 권력

관계권력은 영향력이 있는 사람들과의 관계에 기반을 둔다. 영향력이 있는 사람들과 연결되어 있으면 그 사람은 권력을 얻게 되고, 최소한 권력이 있다는 인상을 주게 된다.

사람들은 자신과 이해관계가 있는 사람이나 영향력을 발휘할 수 있는 지인들에게 의존한다. 때문에 관계권력은 정치적인 성격을 띠기도 한다.

## 3차시. 임파워먼트로 성공 경험을 만들어 주기

### 2. 혁신과 권한위임

#### (4) 정보 권력

정보 권력은 다른 사람들이 갖고 싶어 하는 자료를 소유할 때 생기는 권력이다. 정보 권력은 중요한 정보에 접근할 수 있으며, 이것을 배포할 수 있는 위치에 있을 때 얻게 된다.

### 3. 흥미, 능력, 성취의 권한위임

1. 직원들의 흥미와 능력을 이끌어 냄
2. 성취동기를 갖도록 자극함으로써 성취감을 부여함
3. 조직 권한 위임의 최대 관건은 직원에게 알맞은 업무를 부여하는 것에 있음

# 4차시. 서로 힘이 되는 혁신팀의 긍정적 관계 형성

## 1. 변화와 혁신을 견인하는 긍정적 대인관계

### 1. 형평성 이론

가까운 인간관계에서 관계를 통해 얻어지는 이익이 관계에 투입한 비율에 비례해 수반된 믿음의 정도를 주장! 관계가 불공정할 때 그 관계는 깨지게 된다.

### 2. 사회적 지지

(1) 평가적 지지 : 건설적 피드백, 지지, 사회적 비유

(2) 정서적 지지 : 공감, 신뢰, 보살핌, 배려

(3) 정보적 지지 : 충고, 제안, 해결책

(4) 도구적 지지 : 현실적인 도움이나 서비스

## 2. 혁신 팀의 관계 형성

### 1. 애착과 긍정적 관계 형성

애착관계가 형성되지 않은 조직은 혁신과 변화에 순응하지 않고 비협조적인 태도를 지니게 된다.

### 2. 리더십과 팀워크

(1) 리더적 성향과 관리자적 성향이 모두 필요하다.

(2) 자신이 맡고 있는 전문영역 내에서는 모두가 리더로 간주되므로 직급은 리더십에 있어 중요하지 않다.

### 3. 초기 팀워크 다지기

팀 내에 구축된 신뢰감과 구성원이 공유하는 공동목표를 잘 조화시키면 강력한 혁신 팀을 만들 수 있다.

### 4. 팀 발달단계

(1) 팀이 혁신하고 성과를 내는 팀으로 성장하기까지 개발되는 5단계를 잘 이해한다.

(2) 형성기 → 혼돈기 → 규범기 → 성취기 → 휴식기

### 5. 팀에 포함되지 않아야 할 사람

(1) 고집이 너무 센 사람

(2) 서로 간의 반목을 부추기는 사람

(3) 마지못해 움직이는 사람

## 4차시. 서로 힘이 되는 혁신팀의 긍정적 관계 형성

### ★ PLUS 성공적인 권한위임 실행을 위한 방법

#### ① 형성기

팀원이 서로 적응을 하는 첫 단계로서 팀의 업무와 목표를 확인하고, 기대를 명확히 해야 한다.

#### ② 혼돈기

도전과 변화에 대한 부정적인 피드백으로 인해서 스트레스가 반복될 수 있다. 업무 목표의 상대적 우선순위, 팀원 각자의 역할과 책임, 팀 리더의 지시 등 갈등목표를 설정하거나 이해하는 단계이다.

#### ③ 규범기

명확한 행동규범이 설정되어야 하고, 개방적인 분위기로서 팀원에 대한 지원과 격려를 보다 강화할 수 있어야 한다.

#### ④ 성취기

변화에 대한 결과물을 얻을 수 있는 시기로, 이 시기에는 신뢰감을 충분하게 표현할 수 있어야 하고 솔선수범과 협동심이 요구된다.

#### ⑤ 휴식기

목표를 성취한 후에 해선을 준비하거나 최종 목표물이 나온 결과를 피드백하는 단계이며 만족감을 갖게 된다.

# 5차시. 변화속의 긍정적인 의사결정

## 1. 낙관적인 리더의 의사결정

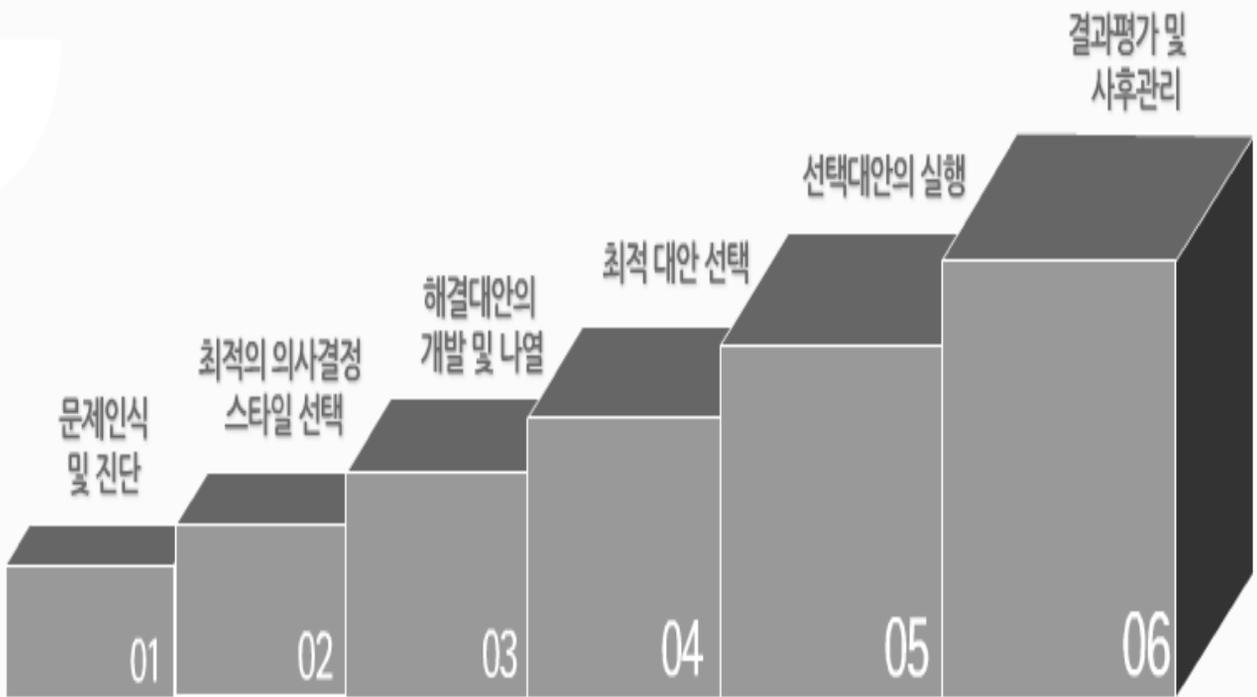
### 1. 낙관성이란?

미래에 대한 긍정적인 기대와 전망이며, 미래에 일들이 궁극적으로 잘 펼쳐질 것이라는 전반적인 기대이고, 자기 행동과 노력으로 인해서 추구하는 목표를 성취할 수 있을 것이라는 희망이다.

### 2. 낙관성이 미치는 영향

- (1) 어려움을 잘 견뎌 (2) 적응성이 뛰어남 (3) 성공적임 (4) 문제 중심으로 적극 수용하여 대처 (5) 희망을 품고 위험을 감수하고 인내하기 때문에 성공할 가능성이 높은 것

## 2. 의사결정의 과정



### 1. 의사결정의 과정

#### (1) 문제인식 및 진단

→ 원하는 상태와 현재 상태의 차이가 날 때 문제라고 한다. 이에 대한 조기 인식이 중요하다.

#### (2) 최적의 의사결정 스타일 선택

→ 예견되지 않거나 복잡한 문제의 경우 규정된 해결 대안이 없기 때문에 더 나은 대안을 찾을 수 있도록 여러 가지를 고려해야 한다.

# 5차시. 변화속의 긍정적인 의사결정

## 2. 의사결정의 과정

### (3) 해결 대안의 개발 및 나열

→ 유사 문제에 대한 대안을 나열하여 현재 문제에 대한 최선의 해결책을 찾으려 한다.

### (4) 최적 대안 선택

→ 대안 평가 및 선택에 대한 방법들을 고려해야 한다.

### (5) 선택대안의 실행

→ 대안이 합리적일지라도 실행하지 않으면 소용 없다.

### (6) 결과 평가 및 사후관리

→ 피드백 작업은 반드시 필요하며 상황이 변했을 경우에도 의사결정방법은 수정해야 한다.

## 2. 의사결정의 효과성을 높이기 위해 고려할 요점

### (1) 의사결정의 출발점은 '의견'이라는 점이다.

의사결정은 사실(fact)로부터 출발하지 않는다. 과학과 마찬가지로 의사결정도 가설이 출발점이다. 따라서 가설의 타당성을 검증하기 위한 판단 기준이 무엇인가를 규명하는 일이 우선되어야 한다.

### (2) 결단의 순간을 미루지 말라는 점이다.

의사결정은 대체로 거부감을 가져온다. 그렇다고 해서, 앞서 살펴 본 의사결정의 단계들을 거쳐 결단을 내려야 할 시점에, '한 번 더 검토해 보자'는 식으로 의사결정을 미뤄서는 안 된다.

### (3) 리더 스스로 내면의 소리를 들어라.

결단의 순간, '뭔가 부족하다', '조심하라'고 속삭이는 내면의 소리가 들리면 그 의사결정은 중단되어야 한다.

### (4) 의사결정이 진정 필요한지 질문 한다.

중요한 의사결정은 대개 조직의 개혁을 요구하는 것이다. 무엇인가 서둘러 조치를 취하지 않으면 아주 중요한 기회를 잃어버릴 수도 있을 때에만 급진적인 개혁을 해야 한다.

## 3. 전략적 의사결정

### 1. 문제의 인식

전략적 사고의 첫 단계는 '이슈(문제의 핵심)'를 찾아내는 것이다.

### 2. 의사결정의 효과성을 높이기 위해 고려해야 할 사항

- ① 의사결정의 출발점은 의견이다.
- ② 의사결정이 진정 필요한지 질문하기
- ③ 결단의 순간을 미루지 말 것
- ④ 리더 스스로 내면의 소리를 들어야 함

### 3. 불확실한 상황에서의 의사결정

- ① 의사결정은 항상 조직 운영의 핵심
- ② 주도 사고 : 자신이 유능하다고 믿고 미래의 결과를 부분적으로 통제할 수 있다고 믿는 사고
- ③ 경로 사고 : 대안 해결책을 찾아내는 사고

#### ★ PLUS 피터 드러커가 제시하는 효과적인 의사결정의 주요 요건

- ① 다루어야 할 문제의 종류 파악
- ② 의사결정의 경계조건의 명확성
- ③ 의사결정의 출발은 '무엇이 올바른 것인가'에서 출발해야 함.
- ④ 의사결정은 반드시 행동으로 전환해야 함.
- ⑤ 피드백은 반드시 포함. 의사결정이 달성하고자 하는 기대수준과 실제 활동을 지속적으로 비교

# 6차시. 팀원의 감정관리를 위한 감성 커뮤니케이션

## 1. 구성원의 심리적 변화관리

1. 거부 -> 저항 -> 탐색 -> 몰입
2. 변화에 저항하는 이유

조절 능력의 상실	변화는 자율성과 충돌하기 때문에 자신들의 영역에서 조절 능력을 상실했다고 느낌
불확실성의 증가	사람들은 미지의 곳으로 향하는 것 보다 현재 곤궁함에 빠져 있는 것을 유지
뜻밖의 일, 놀람	결과에 대한 준비 없이 사람들에게 갑자기 부여된 결정은 대개 저항
모든 것이 다를 것 같음	리더들은 중심적 변화를 도입하는 것과 연관이 없는 차이를 최소화할 위해 노력
체면의 상실	전략적 방향이 수정될 때 이전 방향에 책임이 있는 사람들은 그들이 틀렸다고 인식
능력에 대한 걱정	변화로 인해 사람들이 자신이 어리석다고 느끼게 될 때 저항
위협 = 현실	새로운 기술로 대체할 때 일을 잃거나 가격이 낮아지거나 투자 취소가 될 수 있음

### 3. 변화관리란?

구성원의 거부-저항-탐색-몰입으로의 진행전이 이루어지도록 이행의지를 불러일으키고, 적절한 혁신안이 마련될 수 있도록 유도하며, 일련의 과정이 장애 없이 진행될 수 있도록 하는 총체적인 관리를 의미한다.

### 4. 변화관리의 과정

#### ① 거부단계

변화에 대해 거부하고 관심조차 보이지 않는 상태이다.

#### ② 저항단계

변화가 다가오는 것을 불편해 하며, 애써 피하려는 태도이다. 변화에 대해 화가 나기도 하며 안정감을 상실하고 불안과 두려움 속으로 빠져드는 상태이다.

#### ③ 탐색단계

변화에 대한 태도가 전환되어 긍정적으로 수용하기 시작하며 어떻게 하면 변화를 효과적으로 다룰 수 있을지 방법을 생각해 보는 단계이다.

#### ④ 몰입단계

변화를 받아들이고 일정부분 성공을 경험하며 더 우수한 수준으로 나아가고자 하는 단계이다.

# 6차시. 팀원의 감정관리를 위한 감성 커뮤니케이션

## 2. 혁신점화 단계

### 1. 혁신커뮤니케이션을 이루는 일반적인 수단

(1) 인쇄매체 : 이 방법은 영구적이고 많은 정보를 저렴하게 제공한다는 특징이 있으나 그만큼 극적이지는 못하다.

(2) 각종 이벤트 : 극적인 효과가 있으며, 혁신을 주제로 한 워크숍을 통해 문제점과 혁신방향을 공유하는 것도 좋은 방법이다. 그 조직만의 고유한 혁신구호를 만들어 사용하거나, 외부의 저명인사 초청강의를 통해 혁신의 필요성을 공유할 수도 있다.

(3) 구성원과의 1:1 의사소통 : 이 방법은 혁신을 시도하는 순간부터 이루어져야 한다. 시간과 장소에 구애되지 않고, 최고경영자와 혁신 추진팀은 만나는 모든 구성원들에게 혁신의 신념을 전달하여야 한다.

## 3. 리더의 감성 커뮤니케이션

### 1. 감성적 커뮤니케이션이란?

감정이 없는 의연한 자세로 설득하면서도 신뢰감을 주는 전략적인 방법이다. 단순히 관계성을 맺기 위한 것이 아니라, 상대방과 호혜적인 관계를 지속적으로 유지하면서 지적 가치를 창출할 수 있도록 하는 매우 중요한 도구이다.

### 2. 감성커뮤니케이션 단계

#### (1) 구성원의 감정 인식하기

작은 감정을 보일 때 재빨리 알아차리고, 표정이나 몸짓만으로 상대방의 감정을 정확히 읽기 어렵다면 직접 물어보는 것도 좋은 방법이다.

#### (2) 감정적 순간을 좋은 기회로 삼기

감성 커뮤니케이션은 감정을 보이는 순간에 하는 것이 좋고, 특히 강한 감정을 보일 때가 적절한 순간이다.

#### (3) 구성원의 감정 공감하고 경청하기

본격적인 대화가 시작되는 단계이며, 구성원의 감정이 어떤지 짐작이 가더라도 스스로 자기 감정을 들여다 보고 이야기할 수 있도록 해야 한다.

### 3. 리더의 감성 커뮤니케이션

(4) 구성원이 감정을 표현하도록 도와주기

감정을 명확히 알지 못하면 처리하기가 어렵기 때문에 구성원이 혼란스러워하는 감정이 어떤 것인지 명료하게 알려줄 필요가 있다.

(5) 스스로 문제를 해결할 수 있도록 하기

감성 커뮤니케이션을 하게 되면 궁극적으로 구성원이 처한 감정적 상황에서 유연하고 지혜롭게 해결책을 찾을 수 있다.

# 7차시. 혁신으로 이끄는 긍정적 사고

## 1. 긍정적 정서와 혁신

1. 삶의 에너지 상승을 파악하며, 긍정적 정서를 가져라
2. 긍정적 정서를 위해 건강을 체크하라
3. 사회성에 주목하라

### ★PLUS 사회적능력이란 ?

사람마다 갖고 있는 능력으로 조직의 조직원으로써 대인관계를 형성하고 화합하여 성과를 내는데 필요한 인간관계 능력을 뜻한다.

## 2. 혁신의 3요소

1. 혁신의 요소 : 인적 혁신, 구조적 혁신, 사고적 혁신

2. 소극적 혁신과 적극적 혁신

- ① 소극적인 혁신은 현 시스템에서 **작은 부분의 개선**을 통한 효율성 증대를 꾀하는 것으로, 시스템의 안정화를 돕는 혁신이다.
- ② 소극적인 혁신은 시스템 자체에 구조적 결함이 있을 경우 한계가 있다.
- ③ 적극적인 혁신은 시스템의 기초 부분을 개혁함으로써 새로운 시스템을 구축하는 것을 의미한다.
- ④ 적극적인 혁신은 조직의 전면적인 변화를 위해 시스템의 적극적인 파괴와 재구축을 요한다.

3. 사고 혁신의 3단계

- ① 변화의 당위성을 신봉하게 하는 것이다.  
→ 조직혁신을 불러일으키는 시발점이 되는 것이 바로 이 조직변화의 정당함을 구성원들에게 전파하는 것
- ② 변화의 방향을 제시하는 것이다.  
→ 구체적인 변화상을 내세우고 그 변화가 구성원들에게 더 높은 수준의 편익을 제공할 것이라는 믿음 제시
- ③ 변화의 정당성 부여이다.  
→ 구성원들의 이탈을 막고 강압이나 물적 매수 혹은 기타 회유에 의한 방해를 피할 수 있게 하는 의식적 기반을 형성하는 것

### 3. 변화관리의 딜레마

#### 1. 조직변화와 관련된 요소

##### (1) 조직문화

기업은 자신의 지식의 기반을 토대로 변화를 거듭하면서 스스로 문화를 형성해 간다.

##### (2) 시간요소

변화는 시간요소에 의한 위험을 피할 수 있는 수단으로서 새로운 것을 개척하는 것과 관련이 있다.

##### (3) 운영

운영은 조직의 현재를 위해 수행되는 활동을 말한다. 운영은 조직의 현재 상태를 규정하는 중요한 시스템화된 작업이다.

##### (4) 전략

전략이란 현재의 업무와 미래의 기회를 잘 융합시킨 것으로 변화를 체계적으로 관리하기 위한 방향을 설정한다. 따라서 변화는 전략을 요한다.

# 8차시. 혁신으로 인한 감정관리 및 문화관리

## 1. 혁신에 대한 저항과 부정적 감정 표출

1. 변화를 거부하는 감정을 파악하라
2. 구성원들이 보이는 저항의 형태
  - (1) 잠재적 저항 : 경영혁신에 대한 무관심, 반감, 냉소, 소극적 협조, 무사안일, 복지부동 등 주로 행위적 측면보다는 구성원이 내재적으로 지니는 심리적인 태도
  - (2) 표출적 저항 : 항의나 사직 등과 같이 구성원의 심리적 태도보다는 행위적 측면으로 많이 나타남  
→ 조직화된 저항으로 연결된다.
3. 저항관리의 필요성에 주목하라
4. 효과적인 저항관리 전략을 활용하라
  - ① 혁신의 필요성과 혁신안에 대한 구체적인 정보 제공, 혁신실행을 위한 아이디어 적극 요청하라
  - ② 저항세력에 대하여 혁신에 참여할 수 있는 기회를 제공하라
  - ③ 일관성을 통하여 신뢰를 확보하라
  - ④ 가시적인 혁신성과를 단시간에 확보하라
  - ⑤ 혁신의 전 과정에서 충분히 커뮤니케이션 하라

## 2. 변화와 혁신으로 인한 감정관리

1. 적당한 감정관리는 긍정적이다.
2. 긍정의 습관을 들이자
3. 긍정의 변화를 주자

## 3. 변화의 결과를 기업문화로 정착

1. 문화란?  
한 사회에서 그 구성원들에 의해 형성되어 공유되고 학습되는 가치, 규범, 사고방식, 관습이나 행동방식 등을 지칭한다.  
+ 기업문화는 조직구성원들이 함께 추구하는 가치, 태도, 관행, 공유된 가정 등으로 구성된다.

### ★PLUS CLO(Chief Listening Officer)란 ?

앨런 래플리는 아예 자신의 회의 시간의 2/3를 듣는 시간으로 할애하는 것을 원칙으로 삼기 때문에 그는 자신을 CEO 대신에 최고 청취 책임자(CLO; Chief Listening Officer)라고 부른다.

## 3. 변화의 결과를 기업문화로 정착

### 2. 기업문화의 중요성

- (1) 조직구조나 관리시스템과 같은 공식적 영향요인과 달리 내면적 영향요인으로서 작용한다.
- (2) 장기적으로 경쟁력을 구축하는 데 도움이 된다.
- (3) 조직의 공식적, 비공식적 운영과정에 광범위한 영향을 미친다.
- (4) 이념의 형태로 전략수립 과정과 관점에 영향을 미친다.

### 3. 기업문화의 유형

#### 딜과 케네디의 문화유형

- ① 의지가 강한 남성적 문화 : 위험도가 높고 성과의 피드백을 빨리 요구하는 환경 하에서 형성되는 문화
- ② 열심히 일하고 잘 노는 문화 : 위험도가 낮고 그 대신 성과의 피드백을 빨리 요구하는 환경에서 형성
- ③ 기업의 운명을 거는 문화 : 위험도가 높고 성과의 피드백은 늦은 환경 하에서 형성되는 문화
- ④ 과정을 중시하는 문화 : 위험도도 낮고 성과에 대한 피드백도 느린 환경 하에서 생성되는 문화

#### (2) 퀸과 김벌리의 문화유형

##### ① 계층문화(hierarchical culture)

인간의 안정 또는 안전의 욕구에 기초한 문화로서, 계층조직이 뚜렷하고 상사의 감독과 통제가 중요시되며 보수적이어서 조직구조가 변하기를 원하지 않는 기계적인 조직을 말한다. 대표적으로 관료적인 조직을 꼽을 수 있다.

##### ② 개발문화(developmental culture)

인간의 변화에 대한 욕구가 중시되는 기업문화로서 위험을 무릅쓰고 변화하고 발전하려는 욕구가 강한 문화형태이다. 이는 빠른 속도로 개발하고자 하는 특성이 있어 목적달성을 위해 수단과 방법을 가리지 않는 유형이라고 할 수 있다.

##### ③ 합리문화(rational culture)

성과를 중시하는 문화형태로 개인목표와 조직목표를 강력하게 추구하고 그 유효성을 강조하는 기업문화의 형태이다. 여기에는 목표관리(MBO)에 의한 목표 지향적 리더십이 필요하다. 또한 목적 달성 자체뿐 아니라 그 달성과과정에서의 합리성을 중시한다.

### 3. 변화의 결과를 기업문화로 정착

#### ④ 집단문화(group culture)

인간의 친화적 욕구에 기초한 문화로서 특히 일본적 경영을 표방하는 Z이론적 조직에서 많이 나타난다. 집단문화에서는 개인목적보다는 집단 또는 조직 목적을 더 중시하게 되고 조직 목적을 더 상위의 개념으로 인식하게 된다.

#### ★PLUS 기업문화의 중요성 3가지

##### ① 경쟁력의 원천이 될 수 있다.

기업문화는 경쟁력의 원천으로 작용함으로써 장기적으로 봤을 때 경쟁력을 구축하는 데 도움을 준다.

##### ② 전략 과정에 영향을 미친다.

이념의 형태로 전략수립 과정과 관점에 영향을 미친다.

##### ③ 조직의 공식적, 비공식적 운영과정에 광범위한 영향을 미친다.

기업문화는 업무를 처리하는 관행이 되면서 옳고 그름에 대한 직원들의 믿음을 형성한다.