

# 조직을 혁신으로 이끄는 변화관리의 기술



 **KIRAEDU**

# 학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
1	변화관리의 필요성 인식	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 변화의 본질과 변화관리</li><li>2. 변화관리의 핵심 구성요소</li><li>3. 변화관리를 위한 접근방법</li></ol>
2	변화관리 공식과 프로세스 이해	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 변화의 성공 방정식</li><li>2. 다양한 변화관리 모델의 이해</li><li>3. 변화관리 5단계 프로세스</li></ol>
3	변화관리 1단계: 변화관리의 필요성 인식	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 변화관리 필요성 인식단계의 고려사항</li><li>2. 변화관리 필요성 인식을 위한 Tool-set</li><li>3. 변화관리 필요성 인식단계의 평가</li></ol>
4	변화관리 2단계: 변화결과 공유	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 변화결과 공유단계의 고려사항</li><li>2. 변화관리와 Ideal Vision</li><li>3. 성공적인 변화관리를 위한 팀 효율성 진단</li></ol>
중간평가		선다형 5문항 출제

# 학습 목차

차시	차시명	주요 학습내용
5	변화관리 3단계: 변화리더십 확보	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 변화리더십 확보단계의 고려사항</li><li>2. 변화주도 모델</li><li>3. 이해관계자 설득</li></ol>
6	변화관리 4단계: 저항극복과 참여 유도	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 저항극복과 참여단계의 고려사항</li><li>2. 저항의 원인과 극복전략</li><li>3. 이해관계자 분석을 통한 저항극복</li></ol>
7	변화관리 5단계: 변화지속성 유지	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 변화지속성 유지단계의 고려사항</li><li>2. 변화체제 구축의 핵심요소</li><li>3. 변화체제 구축을 위한 모니터링</li></ol>
8	변화관리 촉진스킬	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 효과적 질문법</li><li>2. 효과적 경청법</li><li>3. 합의 도출 및 운영규칙</li></ol>
최종평가		선다형 16문항, 단답형 4문항 출제

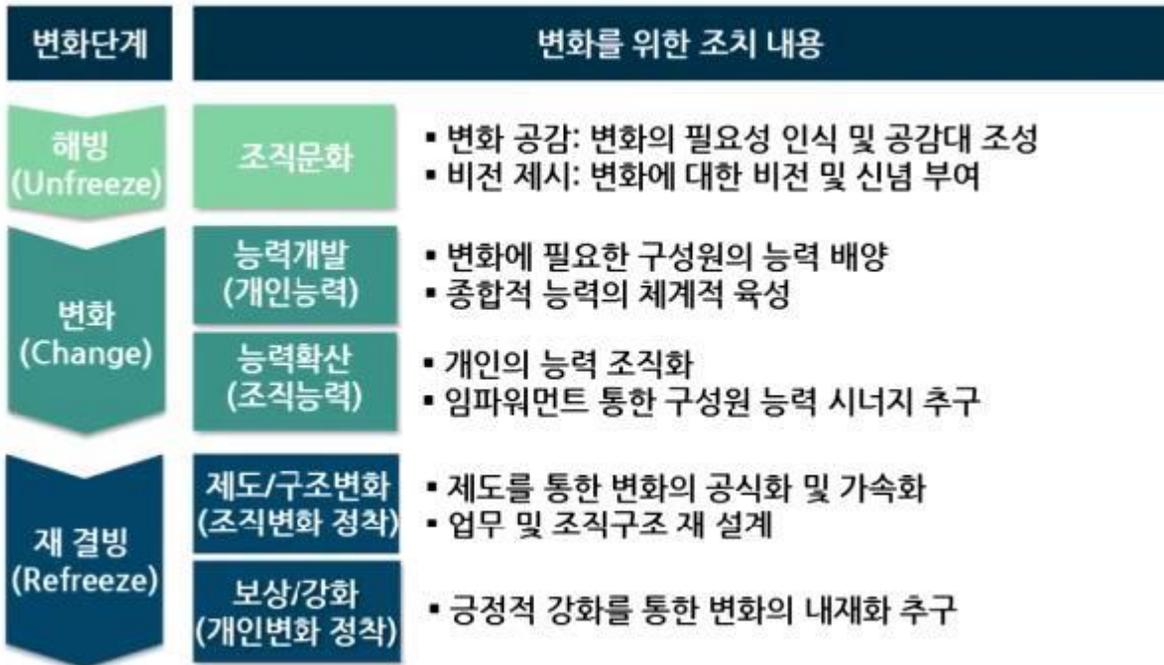
# 1차시. 변화관리의 필요성 인식

## 1. 변화의 본질과 변화관리

### 1. Lewin의 변화 모델 3단계 : 해빙 - 변화 - 재결빙



### 2. Lewin의 변화 모델 변화를 위한 조치 내용



# 1차시. 변화관리의 필요성 인식

## 2. 변화관리의 핵심 구성요소

성공적 변화관리 4가지

- 1단계 : 변화 필요성 인식과 공감
- 2단계 : 변화에 대한 명확한 비전
- 3단계 : 변화에 대한 신념과 역량
- 4단계 : 체계적 실천(제도 변화)

성공적인 변화관리에는 4가지 핵심요소의 충족이 관건!

$$\begin{matrix} \text{변화 필요성} \\ \text{인식과 공감} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{변화에 대한} \\ \text{명확한 비전} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{변화에 대한} \\ \text{신념과 역량} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{체계적 실천} \\ \text{(제도 변화)} \end{matrix} = \text{성공적 변화}$$

? 에서 !

1	?	x	비전	x	신념	x	실천	=	방관
2	인식	x	?	x	신념	x	실천	=	혼란
3	인식	x	비전	x	?	x	실천	=	회의
4	인식	x	비전	x	신념	x	?	=	좌절

방관-혼란-회의-좌절의 걸림돌을 → 성공적 변화의 디딤돌로 전환하려는 노력 필요

변화 필요성 인식과 공감이 충분히 이뤄지지 않으면 구성원이 방관하게 된다.  
변화에 성공한 기업을 분석한 결과 변화에 성공하는 데 가장 높은 비율로 기여한 요소는 리더십이다.

# 1차시. 변화관리의 필요성 인식

## 3. 변화관리를 위한 접근방식

### 변화관리에서의 공통적인 실수와 그 결과

변화관리가 잘 실행되지 않는 주요 원인들을 보면, **실행과정 관리**와 관련된 것들임

원인: 변화관리 단계별 실수



결과: 변화 실행과정 오작동

- 1 잘 실행되지 않음
- 2 기대하는 상승효과 안 나타남
- 3 시간과 비용 소모 많음
- 4 기대하는 결과를 산출 못함

변화관리에서의 공통적인 실수 중 가장 처음에 해당되는 실수는 위기감을 조성하지 못했다는 것이다.

최근 변화관리 접근 방법이 '분석한다 생각한다 변화한다'에서 '본다 느낀다 변화한다'의 프로세스로 바뀌고 있다.

# 2차시. 변화관리 공식과 프로세스 이해

## 1. 변화의 성공 방정식

### 1. 변화관리가 잘 추진되지 않는 세가지 이유

#### 변화관리가 잘 되지 않는 3가지 이유!

##### 1 구성원의 변화에 대한 필요성 인식 부족

- “현업 업무도 바쁜데 무슨 변화관리”
- “지금까지도 잘 해왔는데, 뭐가 문제라는 것이지?”
- “언제 이런 것 해서 성공한 적이 있나?”
- “변화관리 활동은 해당 인원만 하면 되는 것 아닌가?”

##### 2 명확한 변화 비전 미흡

- “근본적인 변화가 아닌 보이기 위한 이벤트만”
- “명확한 목표가 없고, 구호만 외친다”

##### 3 변화리더십 및 지속성 부족

- “단시간에 무리한 욕심을 부린다” - Top-down의 일방적 접근
- “지속적으로 유지되지 않고, 변화 활동 기간에만 한정한다”

### 2. 변화의 성공 방정식

#### 변화의 성공 방정식



기술적 측면 : ERP, 6시그마, 지식 경영 시스템, 학습조직 등

인간적 측면 : 구성원이 변화를 수용하고 실행할 수 있도록 하는 측면

기존의 변화관리는 기술적인 측면에 중점을 두었으나, 여기에 인간적 측면을 접목시켜 변혁활동을 보다 강화/가속화가 가능하도록 하였다. 변화관리의 성공과 실패에는 기술적인 요인보다 사람관련 요인이 보다 크게 영향을 미치는 것으로 나타남.

# 2차시. 변화관리 공식과 프로세스 이해

## 2. 다양한 변화관리 모델의 이해

1. John Kotter가 언급한 변화관리의 추진 8단계(범하기 쉬운 실수 8가지, 성공 8단계)

8가지 실수	성공 8단계
자만심을 방치하였다 혁신을 이끄는 강력한 팀이 없다 5분 안에 설명할 수 있는 비전이 없다 비전을 전사적으로 전파하지 못한다 방해물, 특히 무사안일주의 관리자를 방치한다 단기간에 가시적인 성과를 보여주지 못한다 삼페인을 너무 일찍 터트린다 새로운 제도의 정착이 지연된다	위기감 조성 강력한 팀의 구성 비전과 전략의 개발 새로운 비전 널리 알리기 부하직원의 권한 넓혀주기 단기간에 가시적 성과 얻기 프로젝트 본격 추진 새로운 제도의 정착

### 2. GE의 CAP 프로세스

Creating A shared Need : 변화에 대한 필요성을, 변화에 대한 인식을 구성원들이  
같이 공감하는 것

Shaping A Vision : 구성원들이 원하는 변화의 모습을 다듬어 가는 것

Mobilizing Commitment : 구성원들을 어떻게 동참하고 저항 세력들을 어떻게 극복해서  
원하는 변화 프로세스로 동참하게 할 것인가 하는 것

CAP는 GE를 경영 혁신의 메카로 만들었던 가장 중요한 변화관리 모델이다.

## 2차시. 변화관리 공식과 프로세스 이해

### 3. 변화관리 5단계 프로세스

#### 1. 변화관리 5단계 프로세스

##### 1단계 변화 필요성 인식하기 :

변화에 대한 필요성을 조직 전체에 퍼뜨리고 변화에의 공감대를 형성함

##### 2단계 변화 결과/비전 공유하기 :

변화의 목표가 추진되면 어떠한 결과와 효과가 이루어질 수 있는가를 명확히 설정함

##### 3단계 변화 리더십 확보하기 :

경영층이 혁신에 대한 강력한 의지와 전폭적 지지를 공개적으로 표명하고 지원함

##### 4단계 참여유도 및 저항 극복하기 :

변화에 관련된 중요 사람들이 동참하고 변화에 대한 의지를 행동화하게 함

##### 5단계 변화관리 지속성 유지하기 :

실제적으로 변화의 진행이 가시적 현상으로 일어나고, 지속적인 실행으로 나타남

#### 2. 조직 내 변화관리 Theme 선정 연습방법 :

변화관리 과제명 기술, 변화관리 과제 선정 근거, 결과 및 기대치

# 3차시. 변화관리 1단계: 변화관리의 필요성 인식

## 1. 변화관리 필요성 인식단계의 고려사항

### 1. 변화 관리 필요성 인식 활동

Needs 확인, 기회-위협 Matrix, Needs 전파

### 2. 변화 필요성 인식하기 단계에서 범하기 쉬운 오류

어설픈 진단과정을 통해 참 문제와 증상을 올바르게 구별하지 못함

변화에 대한 저항요소를 과소평가

변화를 강요하는 위협 요인들이 오랫동안 거론됐기에 문제 심각성 절감 못함

변화 Needs는 모두가 이미 인식하고 있을 뿐 아니라 너무 분명하다고 가정

논의되는 Needs의 의미를 제대로 파악하지 못하고 무의미하게 나열

'별 문제 없이 잘 되고 있으므로, 굳이 그것을 개선할 필요는 없지'라고 생각

# 3차시. 변화관리 1단계: 변화관리의 필요성 인식

## 2. 변화관리 필요성 인식을 위한 Tool-set

### 1. (Tool 1) 기회 & 위협 Matrix

(1) 실행 목적 : 주요 이해 당사자의 주의환기 및 변화 필요성에 대한 명백한 이유 제시

(2) 기회 & 위협 Matrix 질문

단기- 위협 : 지금 당장 조직은, 우리는 어떤 문제가 생기겠는가?

장기-위협 : 결국 조직은, 우리는 어떻게 되겠는가?

단기-기회 : 지금 당장 조직은, 우리는 어떤 이득(도움) 있겠는가?

장기-기회 : 궁극적으로 조직은, 우리는 어떻게 좋아지겠는가?

기회 & 위협 Matrix는 변화관리 5단계 중 변화 필요성 인식하기 단계에서 활용하는 Tool이다.

### 2. (Tool2) 변화 Project Application

(1) 실행 목적 : 변화의 필요성과 저항세력을 파악하고, 저항의 원인과 대응방법을 공유하며, 변화와 관련된 사람들이 변화 Need를 이해하고 수용

(2) Project Application 질문

우리는 왜 변화해야만 하는가?

변화해야 한다고 생각하는 사람들은 누구인가?

변화를 의심하거나 반대하는 사람들을 어떻게 바꿀 수 있는가?

### 2. (Tool2) 3D 접근법

(1) 실행 목적 : 변화에 대한 논리적인 근거를 이해시키고 수용을 촉진

(2) 접근방법

Data/Diagnosis : 혁신을 이끌어 내기 위해 내·외부 데이터를 만든다.

(예) 경쟁사 대비 매출액, 순이익, 시장 점유율, 고객 만족지수 등

Demonstrate : 모범적 사례를 들어 변화관리를 이끈다.

(예) 벤치마킹, Global Role model

Demand : 구성원들에 대한 높은 기대치를 설정한다.

(예) Breakthrough 부실채권 30%에서 0%로

변화관리 필요성 인식 단계에서 변화 이슈 고려할 사항 :

고객 관점, 조직 구성원 관점, 회사 관점

# 4차시. 변화관리 2단계: 변화결과 공유

## 1. 변화결과 공유단계의 고려사항

### 1. Ideal Vision 요소

고객에 초점을 맞추어야 한다.

도전적인 내용이어야 한다.

이해하기 쉬워야 한다.

시행 가능해야 한다.

단 한 사람의 꿈을 나타내는 것이 아니라 팀의 참여의식을 보여줘야 한다.

고정적이거나 정적이지 않고 계속 발전해 나가는 모습을 담아야 한다.

### 2. '변화 결과 공유' 단계에서 발생하는 오류

명확한 Vision Statement가 없다

이것이 우리가 가고자 하는 방향이라는 의식이 내재화되어 있지 않다

연속성이 없다

고객과 연계되어 있지 않다

비전의 단순성이 없다

## 2. 변화관리와 Ideal Vision

### 1. 실행 가능한 변화 결과(비전)가 되기 위한 3단계

1단계 : Vision, 2단계 : Mind set(내재화), 3단계 : Actions/ Behavior

### 2. 변화의 성공시점에서 더 많이 나타나게 될 활동(행동)

Teamwork 향상, 애사심 고취, 솔선수범

### 3. 변화의 성공시점에서 더 적게 나타나게 될 활동(행동)

책임 전가, 부서 내 불협화음, 패배의식

### 4. 우리팀의 Vision Statement를 만들 때 구성요소 : 우리는 / 고객 / 목적 / 모습

우리는 누구인가, 우리의 고객은 누구인가? 우리 팀의 목적은 무엇인가?

우리는 우리 팀과 프로젝트의 Sponsor와 관련자, 그리고 외부 고객들에게 어떤 모습으로 알려지기를 바라는가?

### 5. 팀 비전 설정의 평가 문항

비전이 어느 정도로 명확하게 기술되었는가?

비전이 조직 내에 어느 정도나 공유되고 알려져 있는가?

비전이 얼마나 간단하고 이해하기 쉬운가?

비전이 얼마나 동기를 유발시키고 활력을 불어 넣고 있는가?

변화주도리더가 먼저 무엇을, 어떻게 커뮤니케이션 하느냐에 따라 변화에 대한 수용도가 달라진다.

# 4차시. 변화관리 2단계: 변화결과 공유

## 3. 성공적인 변화관리를 위한 팀효율성 진단

### 1. 팀 효율성 진단(GRPI)

G (목표) : Goal

R (역할과 책임) : Role & Responsibility

P (과정과 절차) : Process & Procedure

I (대인관계) : Interpersonal Relationship

### 2. 팀 효율성 진단항목

Goal (목표)

구분	진단항목	100%
목적과 결과	우리는 팀의 미션과 비전을 명확히 알고 있다.	
	우리는 팀의 미션과 비전에 대해 각기 상이한 의견을 가지고 있지 않다.	
고객	우리는 팀의 이해 당사자가 누구인지를 알고 있다.	
	우리는 팀의 이해 당사자가 무엇을 원하는지 알고 있다.	
필요성	우리는 이 팀이 진정으로 왜 필요한지를 이해하고 있다.	
목표와 결과물	우리 팀의 목표는 우선순위가 정해져 있다.	
	우리 팀의 목표는 사업전략과 밀접히 연계되어 있다.	
	우리 팀의 목표는 구체적이며 측정 가능한 것으로 설정하였다.	
팀의 범위	우리는 팀의 범위가 어떠한지를 명확히 이해하고 있다.	
	우리는 팀의 범위에 대해 이견을 보이고 있지 않다.	
합의	우리는 팀의 목표와 범위에 대해 후원자와 합의를 형성하였다.	

### Role & Responsibility (역할과 책임)

진단항목	100%
우리는 누가 무엇을 할 것인지 등의 역할에 관해 의견의 일치를 보이고 있다.	
팀 구성원에게 규정된 역할과 책임의 근거는 매우 타당하다.	
팀 구성원 각자의 역할과 책임은 팀의 목표 달성을 뒷받침하고 있다.	
팀 구성원은 각자의 역할과 책임을 수행하는 데 필요한 역량을 충분히 갖추고 있다.	
팀 구성원들에게 팀 미션을 수행하는 데 필요한 재량권이 부여되어 있다.	
우리 팀 구성원은 팀 목표를 완수하는 데 필요한 자원(비용, 예산 등)을 가지고 있다.	

# 4차시. 변화관리 2단계: 변화결과 공유

## 3. 성공적인 변화관리를 위한 팀효율성 진단

### 2. 팀 효율성 진단항목

Process & Procedure (과정과 절차) : 성공 요소, 계획과 실행, 모니터링 및 측정, 일정 점검

구분	진단항목	100%
성공 요소	우리는 팀의 목적과 사명을 달성하는데 요구되는 핵심 요소들을 알고 있다.	
	우리는 팀의 활동을 팀의 핵심 요소에 집중하고 있다.	
계획과 실행	우리의 실행계획은 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 수립되어 있다.	
	팀의 실행계획 속에는 우리가 수행해야 할 구체적인 과제들이 명시되어 있다.	
	실행계획 내에 명시된 과제들에 대한 역할분장이 분명하다.	
모니터링 및 측정	우리는 팀의 진척도를 모니터링 하는 효과적인 프로세스가 있다.	
	팀을 모니터링 하기 위한 구체적인 측정방법을 가지고 있다.	
	우리는 지금까지 팀 목표 달성도를 파악하기 위해 철저히 모니터링을 하고 있다.	
일정	우리는 팀 일정을 구체적으로 수립하였다.	
	우리는 팀의 일정 내에 주요 단계가 무엇이며 언제까지 해야 하는지를 알고 있다.	

Interpersonal Relationship (대인관계) : 운영지침(Guideline) 점검, 소속감 및 신뢰감 팀 가치

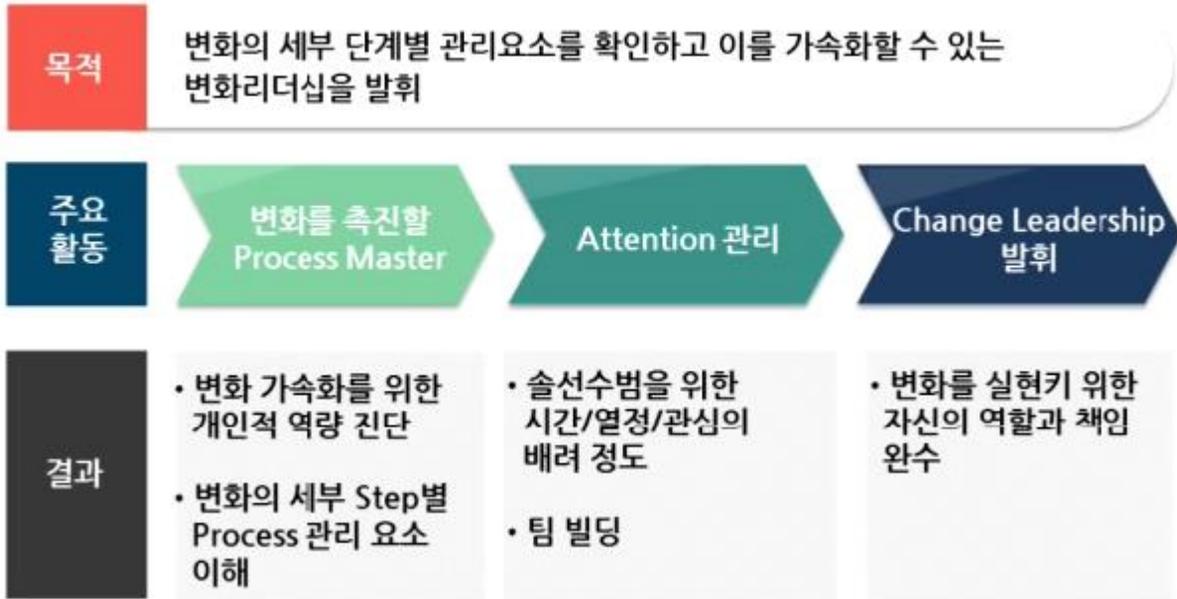
진단항목	100%
우리는 팀 구성원들이 서로 기대하는 것이 무엇인지를 공유하고 있다.	
팀이 어떻게 일할 것인지에 대한 운영지침(Guideline)에 합의하였다.	
우리는 그 운영지침을 잘 준수하고 있다.	
우리는 팀 운영을 효과적으로 하기 위한 신뢰감을 형성하였다.	
우리는 팀 구성원간에 개방적인 태도를 가지고 있다.	
우리는 팀 활동에 적극적으로 참여하고 있다.	
우리는 팀의 운영에 대해 주기적으로 점검, 검토하고 있다.	
우리는 구성원으로서의 소속감을 가지고 있다.	
팀 구성원들은 팀 안에서의 자신의 가치를 느끼고 있다.	

# 5차시. 변화관리 3단계: 변화리더십 확보

## 1. 변화리더십 확보단계의 고려사항

### 1. '변화리더십 확보'의 목적과 결과

변화 리더가 변화에 대한 '강력한 의지와 전폭적인 지지'를 통해서 변화 리더십을 발휘하는 단계



## 2. 변화주도 모델

<변화의 주도 모델>



### 1. 주의관리

: 경영층과 구성원의 주의(Attention)를 이끌어 내기 위해서는 핵심 의제에 시간과 열정을 집중해야 한다

<b>시간/술선수범</b> : LUTI 원칙 (Learn, Use, Teach, Inspect)	<b>열정/에너지</b> : 올바른 방향 (버팔로 론) : 새로운 수행방식 (펌프질 론)	<b>초점/집중</b> : 핵심이슈에 집중 (심마니 론)
<b>Time</b>	<b>Passion</b>	<b>Focus</b>

**높은 주의력 확보**

## 2. 변화주도 모델

### 2. 변화역할의 수용

변화 주도자(옹호자)는 변화 수행상의 후원자 및 대상의 역할을 이해하고 그들의 **지지를 이끌어 내는** 방안을 강구하고 실천한다



### <변화주도 예시>

- 변화가 일어나도록 하기 위해 리더의 Commitment를 팀원들에게 보여준다
- 변화를 보다 가속화 하기 위해 가시적이고 활동적인 공개적인 지원을 한다
- 현재의 상황을 변화하는데 있어 팀원 개개인이 Initiative를 스스로 가짐과 동시에 다른 팀원들의 Initiative도 지원하고자 하는 의지가 드러난다
- 팀 내 모든 구성원들은 위험을 감수하고 자신감을 보이며 충분한 권한을 위임 받아 자율적으로 즐겁게 일하는 행동을 보여준다
- 변화를 추구하다 보면 본질적으로 나타날 수 있는 갈등과 역설적 요소들을 확인하여 해결한다

## 3. 이해관계자 설득

### 3. 이해관계자 설득

#### 엘리베이터 연설(Elevator Speech)

엘리베이터 연설은 팀이 미래에 대한 비전을 가지고 변화의 필요성을 명확히 전달하는데 큰 도움이 된다

#### 엘리베이터 연설(Elevator Speech)

- ▶ 변화 이슈에 가장 영향력이 큰 이해관계자와 빈 엘리베이터를 함께 탄다고 가정하자.
- ▶ 이 때, 왜 이러한 변화 과제(팀)를 다루고 있는 지를 그 인사에게 설명하고자 한다.
- ▶ 90초 이내에 전달하고자 하는 모든 메시지(변화의 필요성+변화의 Vision+변화를 위해 그로부터 기대되는 지원)를 효과적으로 설명할 수 있도록 구어체로 작성한다.
- ▶ 다른 사람들에게 통일되고 일관된 메시지를 전달하기 위해 엘리베이터 연설을 연습

<엘리베이터 연설(Elevator Speech) 구성요소>

#### Elevator Speech 양식

- ▶ 우리 변화과제의 목적은 .....에 관한 것입니다.  
(Here's what our project is about...)
- ▶ 우리 변화과제가 중요한 이유는 .....입니다.  
(Here's why it's important to do...)
- ▶ 우리 변화과제가 성공하게 되면 .....한 모습으로 될 것입니다.  
(Here's what success will look like...)
- ▶ 우리가 당신으로부터 도움을 받고자 하는 것은 .....입니다.  
(Here's what we need from you...)

# 6차시. 변화관리 4단계: 저항극복과 참여유도

## 1. 저항극복과 참여단계의 고려사항

1. '저항극복 및 참여 유도'의 목적과 결과  
변화활동에 관여되어 있고, 변화활동을 가시적으로 지원하고 있는 모든 사람들을 끌어 들여 하나의 집단으로 형성하고 '네트워크 체계를 구축'하는 단계

<b>목적</b>	변화의 저항/장애를 극복하여 변화에 필요한 모든 이해관계자들의 참여수준(몰입도)을 요구수준까지 변화토록 하기 위함			
<b>주요 활동</b>	변화의 이해관계자 분석	저항의 파악	저항의 극복	지지세력의 확산
<b>결과</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 이해관계자 List-up</li><li>▪ 이해관계자의 변화에 대한 책임수준 확인</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 이해관계자 별 저항의 유형/원인 파악</li><li>▪ 기술적/정치적/문화적 저항</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 저항극복전략 및 이해관계자 별 극복전략</li><li>▪ 장애 제거</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 변화에 대한 모든 이해관계자의 참여수준을 기대 수준까지 올림</li></ul>

2. 변화의 추진 과정에서 나타나는 저항의 모습은 매우 다양함

- ✓ 보다 상세한 정보를 달라고 요청한다
- ✓ 너무 바빠서 시간이 없다고 한다
- ✓ 심각한 내용의 메시지를 전달 받았음에도 불구하고, 놀라거나 당황하지 않은 척 한다
- ✓ 정보수집, 피드백 방법 등 방법론적 측면에 대한 회의를 갖는다
- ✓ 상대의 언행에 대해 아무런 반응을 보이지 않고 침묵한다
- ✓ 우리의 의견이 비현실적이라 실용성이 없다고 한다
- ✓ 어떤 내용에 대해 계속해서 잘 이해가 안 된다고 말한다
- ✓ 상대의 언행이 거칠어지거나 우리의 의견에 강력히 반대한다



# 6차시. 변화관리 4단계: 저항극복과 참여유도

## 2. 저항의 원인과 극복 전략

### 1. 저항을 일으키는 원인

저항의 원천	저항의 원인
기술적 (Technical)	<ul style="list-style-type: none"><li>습관과 타성</li><li>새로운 스킬을 학습하는데 따르는 어려움</li><li>적응의 어려움, 스킬 부족</li><li>EX) "하기는 해야겠는데 어떻게?"</li></ul>
정치적 (Political)	<ul style="list-style-type: none"><li>현 위치에 대한 걱정 (자기보존)</li><li>나쁜 관계성?</li><li>EX) "내 자리가 괜찮을까?"</li></ul>
문화적 (Cultural)	<ul style="list-style-type: none"><li>자기에겐 유리한 쪽으로 받아들이는 선택적 인지</li><li>현실에 대한 안주 또는 집착</li><li>새로운 것으로부터 소외되는 것에 대한 두려움</li><li>EX) "지금까지 제대로 해본 적이 없어, 이번에도..."</li></ul>

### 2. 저항 극복 전략(Influence Strategy)

저항의 원천	저항의 극복 전략
기술적 (Technical)	<ul style="list-style-type: none"><li>도전에 대한 동기 부여(보상 등)</li><li>필요 스킬 지원(교육 등)</li><li>성공 사례 Benchmarking</li><li>역할과 책임의 재조정</li></ul>
정치적 (Political)	<ul style="list-style-type: none"><li>저항 이유 파악 및 해결</li><li>지원 시 성과 평가에 연계</li><li>협조 관계 구축 지원(성과) → 팀 성과 공유</li><li>절차의 공정성(참여, 설명, 기대사항의 명확화)</li></ul>
문화적 (Cultural)	<ul style="list-style-type: none"><li>성공 조직 방문 등 참여 기회</li><li>조직 문화 진단 실시 → 바람직한 의식개혁 유도 → 의식의 차이 공유 인정</li><li>필요 시 위기감 조성</li></ul>

## 3. 이해관계자 분석을 통한 저항 극복

### 1. 변화의 이해관계자 분석

- 변화와 관련된 주요 이해관계자를 모두 열거한다
- 각각의 이해관계자가 이루고자 하는 혁신 활동에 대하여 어느정도 지지 혹은 지원하고 있는지를 표시한다 (X=현재수준)
- 이루고자 하는 혁신을 성공적으로 완수하기 위해서는 각각의 이해당사자가 앞으로 어느 위치에 있어야 하는 지를 표시한다 (O=기대 수준)
- 현재 수준과 기대 수준 간의 차이를 확인한다

### 2. 이해관계자 별 저항 극복 전략 양식

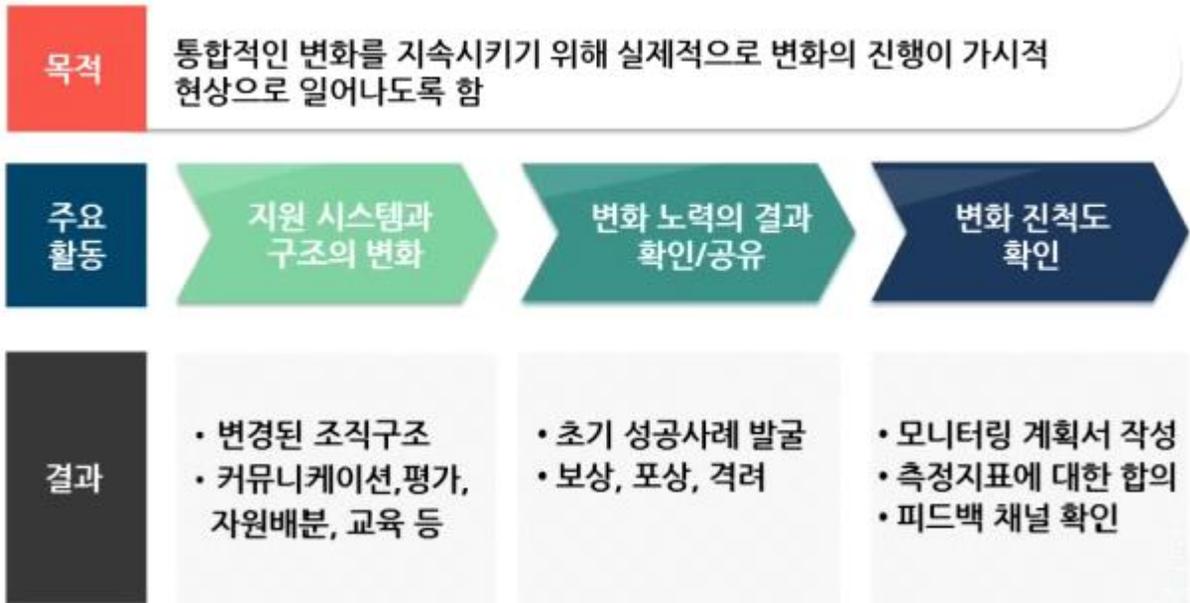
주요 이해관계자	관심/흥미 or 저항이유	대응전략 (Influence Strategy)
1.		
2.		
3.		

<이해관계자 별 저항 극복 전략 양식의 구성요소>

# 7차시. 변화관리 5단계: 변화지속성 유지

## 1. 변화지속성 유지단계의 고려사항

1. 변화지속성 유지의 목적과 결과  
변화활동의 각 실행단계 별 노력의 결과가 '지속적으로 확인되고 공유'하게 함으로써 변화에 대한 책임을 견지하는 단계



## 2. 변화지속성 유지단계의 고려사항

### 1) 변화지속화 단계에서 범하기 쉬운 오류

✓ 단번에 모든 것을 다 하려고 하다 보니 어느 하나도 제대로 진행되지 않는다

✓ 변화 프로세스를 제도화하지 않는다 (단순 과제로만 여긴다)

✓ 변화 노력이 다른 프로젝트로 이관되어 생기는 냉담함

✓ 행동하기 전에 "완벽한" 해결방안 찾고자 기다림

✓ "우리도 이미 다 해 본 거야" 하는 식의 징후

✓ 필요한 자원을 얻을 수 없다

✓ 하나의 프로그램을 사용해 보고 그만 둔다

✓ 결과가 아닌 활동 그 자체에 초점을 맞춘다

✓ 우리는 독특하기 때문에 그것은 우리에게 맞지 않는다

✓ 어디서부터 시작해야 할 지 잘 모른다 (해야 할 일들이 너무 많다)

✓ 진척상황을 모니터링 할 지표가 없다

✓ 변화를 사업성과와 연결시키지 않는다



# 7차시. 변화관리 5단계: 변화지속성 유지

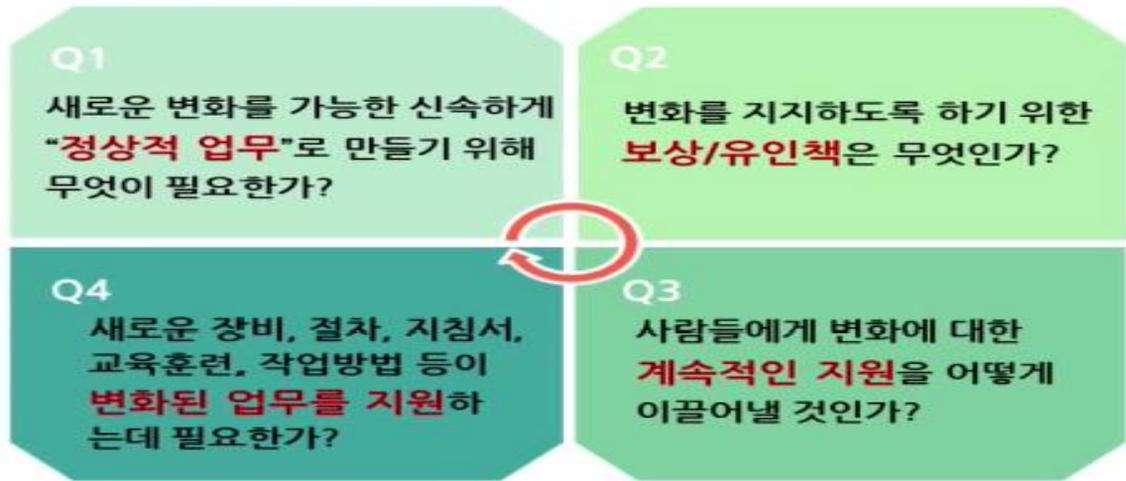
## 2. 변화체제 구축의 핵심요소

### 1. 변화체제 구축의 핵심요소

Scope	Champion	Time
How to / Tool	Monitoring / Feedback	Communication
Milestone	Reward	Revision

### 2. 새로운 업무에 대한 시스템과 구조의 구상

1) 현행 업무와 변화 활동의 필요성간의 갈등은 어떻게 해결되어야 하는가?



### 3. 변화의 지속을 위한 6가지 요소

혁신이 지속되려면 다음과 같은 6가지 요소들이 충족되어야 함



## 3. 변화체제 구축을 위한 모니터링

### 1. 모니터링 시스템 구축 절차



### 2. 모니터링 Worksheet

모니터링 대상		모니터링 방법			책임	피드백 채널
대항목	소항목	측정지표	주기	방법(Tool)	담당자	

# 8차시. 변화관리 촉진스킬

## 1. 효과적 질문법

### 1. 변화관리 촉진을 위한 효과적인 질문법

#### 1) 질문 목적

- 구성원의 아이디어/사고를 촉진하기 위해
- 구성원의 자발적인 대답을 유도하기 위해
- 참여자가 없는 참가자를 이끌어내기 위해
- 구성원의 여러 가지 의견을 듣기 위해
- 구성원의 이해도를 확인하기 위해

➤ 질문하는 문화가 조성되면 질문에 대한 거부감이 사라진다

#### 2) 질문 스킬

- 설득하려고 하지 않는다(질문을 많이 한다)
- 총립적이고 판단적이지 않은 언어를 사용한다
- 간략하고 구체적으로 질문한다
- 질문의 의도가 명백해야 한다
- 답변이 부정확 할 때는 다시 묻는다
- '왜'라는 질문을 하지 않는다
- '예/아니오'로 답이 나오는 질문은 가능한 피한다
- 유도 질문을 하지 않는다

➤ 무엇인가에 익숙해지면 **질문(=생각)**을 하지 않는다!

#### 3) 질문 유형 및 활용법

: 릴레이형 질문, 지명형 질문, 정리형 질문, 제안형 질문, 탐구형 질문

질문유형	핵심 내용 및 사례
□ 릴레이형 질문	<ul style="list-style-type: none"><li>● 질문을 받고 그것을 다른 사람에게 다시 던지는 질문</li><li>● 퍼실리테이터에게 답변을 요구할 때</li></ul> → 예) "이순신씨의 질문에 대해서 00님은 어떻게 생각하십니까?"
□ 지명형 질문	<ul style="list-style-type: none"><li>● 특정한 사람을 지명하여 질문을 던지는 기법</li><li>● 전체 질문을 던지고 30초 정도 기다려도 반응이 없을 때</li><li>● 말이 없는 사람, 참여하지 않는 사람을 참여 시키기 위해</li></ul> → 예) "이과장님, 지금까지 한마디도 하지 않고 듣고만 계신데 혹시 특별히 생각하고 계신 idea가 있으시면 말씀해 주십시오"

## 1. 효과적 질문법

### 3) 질문 유형 및 활용법

질문유형	핵심 내용 및 사례
□ 정리형 질문	<ul style="list-style-type: none"><li>● 참가자가 표현하고자 하는 의도를 구체적이고 명확하게 요약, 정리하여 되물어 볼 필요가 있을 때</li><li>● Key word와 맥락을 파악해서 짧은 문장으로 정리한다 → 예) “~한 근본원인을 잡지 않고는 고객불만이 해소될 수 없다는 말씀이시지요?”</li></ul>
□ 제안형 질문	<ul style="list-style-type: none"><li>● A에 대해 생각해 보신 적이 있나요?</li><li>● 이 자료가 우리의 문제 해결에 도움이 될까요?</li></ul>
□ 탐구형 질문	<ul style="list-style-type: none"><li>● A와 B간에 어떤 관계가 있을까요?</li><li>● A의 궁극적인 원인이 무엇이라고 생각하십니까?</li><li>● 그 문제에 대해 좀 더 자세히 설명해 주시겠습니까?</li></ul>

## 2. 효과적 경청법

### 1. 변화관리 촉진을 위한 효과적인 경청법

>> 3F 경청법: Fact(사실), Focus(의도), Feel(감정)



### 3F 경청 실습

상대의 이야기를 듣고 상대가 말한 내용을 상대에게 다시 확인하는 과정

- ▶ Step1. 사실 경청 → 상대방이 말한 의견을 그대로 반복함
- ▶ Step2. 의도 경청 → 상대방이 전달하려고 하는 핵심 메시지를 확인함
- ▶ Step3. 공감 경청 → 상대방의 이야기를 들으면서 상대방의 말속에 담겨있는 기분을 상대의 입장에서 공감하고 받아 들임

## 3. 합의 도출 및 운영규칙

### 1. 변화관리 촉진을 위한 합의 도출 방안

**합의**는 만장일치와는 다르다  
합의에서는 팀원 각자가 개인적으로 선택한 것이 아니라도 팀의 결정사항을 적극적으로 지지하기로 마음을 먹는 것

### 2. 변화관리 촉진을 위한 운영규칙

합의된 운영규칙은 팀의 기대사항들을 나타냄  
효과적인 팀이 되기 위해 서로 어떻게 협력해야 하는지를 분명히 밝혀야 함

#### <합의된 운영 규칙>

<b>회의운영 (Meeting Practices)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 의제(agenda): 누가 결정하고 언제 발표할 것인가</li><li>▪ 참가자(attendance): 불참자, 지각자 해결</li><li>▪ 운영준비(logistics): 시간, 회수, 장소</li><li>▪ 회의실시의 운영규칙과 지침: 해야 할 일과 해서는 안될 일</li></ul>
<b>팀 역학 (Team Dynamics)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 의사결정(과정, 접근방법, 기법)</li><li>▪ 갈등관리(드러내서 해결하는 방법)</li><li>▪ 비밀성(무엇에 관해 얘기하든 공개되지 않음)</li><li>▪ 우리 팀 외의 사람들과 일하는 방식</li></ul>