

**AGILE LEADERSHIP with a G.R.I.P.: A Practical and Modern Leadership and Management  
Behaviour Framework**

**장악력을 가진 애자일 리더십: 실용적이고 현대적인 리더십과 경영 행동 프레임워크**

00:00 - 00:54

안녕하세요. 프랭크 하퍼 박사가 발표하는 웨비나, 장악력을 가진 애자일 리더십이라는 실용적이고 현대적인 리더십과 경영 행동 프레임워크를 위해 오늘 우리와 함께 해 주셔서 감사합니다. 프랭크 하퍼 2세 박사님은 스위스 캠프리지 기업 대학에서 경영학과 부교수이며 국제 학사 운영 이사회의 비즈니스 개발 관리자입니다. "장악력을 가진 애자일 리더십" 및 "뿌린대로 거둔다" 의 저자로서, 세 부분으로 된 책 시리즈를 통해, 그의 매력적인 강의는 전략, 리더십, 정보기술, 지배구조, 점수카드로 내려 적기, 공급 체인 그리고 프로젝트 경영을 포함합니다. 초청 기조연설자로서, 그는 역할과 비즈니스 변신 그리고 프로젝트 경영자 그리고 고위 간부와 같은 주제에 대한 지도적인 전문가이며 요즈음 전세계적으로 인정받고 있습니다. 여러분에게 하퍼 박사를 소개합니다.

00:55 - 18:28

세계 다양한 곳에서 계신 여러분께 아침인사 혹은 저녁인사를 드립니다. 이 자리에서 오늘 여러분들과 40여분의 시간을 함께 보내게 될 것이라 말씀드릴 수 있어서 매우 기쁩니다. 여기에서 여러분과 정보를 공유할 것이며 그리고 나서 질의응답이 뒤따를 것입니다. 여기에 의제가 있고, 벌써 서론을 준비해 두었습니다. 이들은 오늘 제가 매우 간단히 다루고자 하는 주제입니다. 저는 여러분들이 PMI 재능 삼각형을 알고 있다는 점, 그리고 무엇이 전략적 수완가인지에 대하여 이야기 하려고 합니다. 무엇이 전략적 수완가이며, 무엇이 전략적 조력자인지, 그리고 무엇이 그들과 관련된 자질인지, 그리고 나서 저는 매우 독특하며 실용적이고 현대적인 프레임워크 리더십 행동에 대해 말씀드리고자 하는데 그것은 세 부분으로 제시될 것입니다. 애자일 부분, 리더십 부분 그리고 장악력 부분입니다. 그리고 나서 질의응답이 뒤따를 것입니다. 기술적인 기량은 프로젝트나 프로그램 경영에 핵심이긴 하지만 실제로는 오늘날의 점점적으로 복잡해지고 경쟁적인 글로벌 시장에서 충분하지는 않습니다. 회사는 추가적인 기량, 리더십 그리고 비즈니스 지능을 찾고 있습니다. 더 오래 지원할 수 있는 역량은 손익분기점에 공헌할 수 있는 전략적인 목적을 포함합니다. 이상적인 기량 세트인 재능 삼각형은 기술적인 리더십 학회와 비즈니스 경영 전문지식의 조합입니다. 프로젝트와 프로그램 실무자로서 여러분에게 이것이 의미하는 것은 흔한 형태로 진화하는 수요를 여러분이 만족시킬 필요가 있는 추가적인 기량을 개발하는 것에 주목하는 것입니다. 그러나 그렇게 할 때에 그것은 또한 비즈니스에 있어서 전략적인 동반자로서 여러분의 가치를 올릴 수 있는 새로운 기회를 의미하거나 혹은 21세기 전략적 수완가가 되는 또 하나의 방법이라고 할 수 있습니다.

여러분께서 슬라이드를 보실 때에 세 가지 사항을 주의해 주시기 바랍니다. 기술적인 프로젝트 경영이라는 게 있는데, 그것은 포트폴리오 경영 속에 있는 프로젝트 프로그램이라는 특별한 영역과 관련된 지식과 행동을 포함하는 기량입니다. 리더십은 조직이 비즈니스 목적을 달성하도록 도와주는 리더십 지향의 기량에만 있는 지식 기량과 지식 행동입니다. 그리고 마지막으로 비즈니스 경영에서 전략은 성과를 향상시키고 비즈니스 결과(소산)를 더 잘 인도하는 산업 조직에서 전문기술에 대한 지식입니다. 저는 여러분과 세계 일류의 리더십 행동을 공유하고 PMI 재능 삼각형에 정렬한 모범

업무처리를 측정하고자 합니다. 전략적 수완가는 성공했다고 판단되는 진취적인 사람입니다. 그들의 특성은 불편할 때 그들 자신을 편안하도록 허용합니다. 그들은 자신들이 열정, 존경, 고결, 기강 그리고 실행을 가지고 있으며, 그것들은 그들의 꿈을 현실로 바꾸어 줄 수 있는 전략적인 태도, 전략적인 소질, 그리고 전략적인 지위에 의해 구동된다고 자긍심을 가집니다.

그들은 적절한 지식과 행동을 적용하는데, 그것은 그들의 리더십 스타일에 있어서나 관리 즉 그들의 삶이나 상황에 대한 장악력에 있어서 유연하거나 민첩함을 필요로 합니다. 다음의 몇몇 슬라이드에서 지식이나, 나중에 제가 공유할 행동 둘 다에 있어서 전략적인 수완가가 되는 가치를 더욱 깊게 밝힐 것입니다. 행위를 알고 행하는 것은 지속된 전략적 지위에 도달하는데 필요한 전략적 소질을 얻는 데에 응용될 것이기 때문에, 저는 전략적인 수완가의 구성요소를 토론하는 것부터 시작하려 합니다. 조직 태도의 구성요소는 전략, 사고방식과 문화를 포함합니다. 이제 여기 슬라이드 상에서 보여드리고자 하는 것은제가 과거에 근무했던 4 군데의 회사입니다. 여러분도 아시겠지만, 그들 각각의 교집합의 정의가 무엇인가에 대해 얘기할 것입니다. 애플 컴퓨터를 선택해 봅시다. 그들의 전략은 새로운 것에 대한 프리미엄(할증료)을 가진 최고의 디자인것에 초점이 맞추어져 있습니다. 그들의 사고방식은 무언의 수요를 만족시키기 위한 곡선보다 앞서 혁신하고 있을 만큼, 그들이 주도적이라는 것입니다. 그들의 문화는 소비자 자신들이 필요로 하는 것을 알기 전에 제품과 서비스를 디자인하는 장기적인 안목을 가지고 기꺼이 위험을 무릅쓰는 혁신에 근거하고 있습니다. 그리고 문화 전략과 사고방식 없이는 그들이 단지 말뿐이라고 생각합니다.

다음은 코카콜라로서, 그들의 전략은 지속적으로 우수한 음료를 생산하는 것입니다. 그들의 사고방식은 이러한 혁신을 끌어내기 위한 자원을 압도하는 시점을 빠르게 따라간다는 것입니다. 즉 여러분이 코카콜라와 같은 산업에 있으시다면, 여러분은 다른 회사의 제품과 함께 출시될 신제품을 출시합니다. 경쟁하는 제품이 나오면, 그들은 여러분을 따라잡기 위해 그들이 할 수 있는 모든 마케팅 자원을 쏟아 부을 것입니다. 그들의 문화는 강력한 중앙집중적인 관리 시스템을 보유하고 있어서, 코카콜라 음료는 어디서나 언제나 같은 맛을 유지합니다. 적십자를 살펴봅시다. 그들의 전략은 전술적인 유연성을 강조하면서 최선의 인도에 초점이 맞추어져 있습니다. 그들의 사고방식은 주도적인 빠른 반응입니다. 즉 필요로 할 때 재빨리 반응하기 위하여 자원을 사전 배치하는 것입니다. 그리고 그들의 문화는 사람들이 신속하면서도, 계속해서 기다릴 수 있도록 헌신을 의도하는 것입니다. 이제 리츠 칼튼에 대해 이야기 나눠봅시다.. 그들의 전략은 각 종업원이 투숙객 문제를 해결하기 위한 자율권을 부여하여 그들이 최선의 지원을 제공하기를 원하는 지원의 전략입니다. 그들의 사고 방식은 다른 사람들의 니즈에 대응할 정도로 그들의 반응이 빠르다는 것입니다.

그들의 문화는 뛰어난 투숙객들의 출현을 추적하는데 유연합니다. 그래서 여러분은 각기 다른 회사의 이 전략적인 태도가 세 개의 구성요소에 근거하여 다르다는 것을 알 수 있습니다. 제가 사람에 대해서는 얘기하지 않고 조직에 대해 길게 얘기했다는 것을, 그리고 조직은 사람이 없으면 이루어질 수 없다는 것을 주목해 주시기 바랍니다. 앞서 논의된 전략적 수완가가 되기 위하여, 전략적 수완가는 회사가 일등이 되는데 도움을 주는데 초점을 둡니다. 오늘날의 인수합병 세계에서, 비즈니스 변화, 디지털 변화, 변화 뒤의 조직은 전략적인 개선을 식별할 수 있는 이들 세 가지 지식분야를 명중 할 수 있는 능력이 필요합니다. 여러분이 스크린 상에서 보시는 것처럼 여러 가지 지식분야를 통하여 낭비 및 결함을 제거하여 새로운 조직의 성과를 향상시키는데 기여하고 더 좋은 비즈니스 결과를 인도하시기 바랍니다.

그것은 전략적인 비즈니스 경영에서 당신을 가치가 부가된 자원으로 자리잡게 하는 것이라 할 수 있습니다. 조금 더 깊게 디지털 변화의 시나리오를 살펴 봅시다.

이번 발표를 통하여 제가 그래픽을 많이 사용한다는 것과, 이것은 저의 초기 경력으로서 데이터 웨어하우스에서 일하는 동안에 그리고 맥도날드 기업의 본사를 위한 프로젝트는 위하여 선임 부장에게 상태 보고서를 제출할 때 "사진이 없이는 여행을 하지 말라" 라는 교훈을 얻은 것에서 비롯됨을 알아차리셨을 것입니다. 여기 이 사진은 커다란 오렌지 사진이라고 할 수 있습니다. 각각의 비즈니스에 있는 조직으로부터, 세 가지 수준의 리더쉽에서 전략적 수완가는 그들의 적절한 영향력 조종을 통해 중요한 비즈니스 조력자로서 역할합니다. 디지털 기업으로서, 디지털 전이에 공헌하기 위하여 전략만이 여러 기업들과의 상거래 및 협력을 포함하고 있는 비즈니스 네트워크인 어댑터에 플러그를 꽂을 수 있는 것과 같습니다. 디지털 비즈니스는 팀 스포츠이어서 말보다는 팀워크를 필요로 합니다. CEO는 디지털 비전을 설정하고, 법인 기업에 따라 다르겠지만, 디지털 비전은 온라인과 사무실의 충분한 경험을 겸비한 비전이거나, 혹은 시작에서 끝까지 디지털 프로세스를 보유한 비전일 수 있습니다. 데이터 구동의 상호작용 혹은 속박이 없는 디지털 예술을 보유하고 있다면, 어떤 로직이더라도 다른 공급 체인또한 확보할수 있게 될 것입니다. 7 가지 다른 방법과 나머지 밑바닥 현장 리더들은 그 비전을 통해 협력해야 합니다. 제가 말씀드리려는 것은 디지털 변화 작업과 함께 하는 이것은 기술보다는 리더쉽 책임이라는 것입니다. 리더쉽은 유연하고 적응할 수 있어야 하고, 목적 지향적이며 지능적이어야 하고 계속해서 배우고 효과적이어야 합니다.

리더쉽 행위는 선행해야 합니다. 즉 현재상황을 바꾸고 도전하기를 바래야 합니다. 여러분은 사람들이 더욱 도전할 수 있도록 격려하고 고무해야 합니다. 여러분은 열심히 노력하여 성공을 계속해 나가야 합니다. 여러분은 배울 수 있는 관점을 가지고, 희망을 주는 가치들에 기반한 아이디어를 선보여야 하고, 꾸준히 노력해야 합니다. 그리고 마지막으로 중요한 것은, 여러분은 상황 및 자원을 관리할 수 있어야 합니다. 목표, 인터페이스, 성과관리에 있어서 리더쉽의 세 가지 수준은 확장된 가치사슬을 구현하는 데에 공통된 초점을 가지고 있습니다. 그것은 모든 조직을 아우릅니다. 기업의 끝에서 끝까지 망라하는 이해관계자의 니즈를 만족시키고, 지배구조와 경영을 분리시키는 전체론적인 관점을 가능케 하는 하나의 통합된 구조를 적용시키는 지도원리를 지배구조가 따를 때에만 이것이 가능합니다.

모든 변화와 전환은 서로 다르고, 성공은 다면적인 생태계의 여러 요인들의 상호작용에 달려있다고 할 수 있습니다. 전략적 수완가는 경영 지식분야, 리더쉽 문화, 전승 과정을 효과적으로 만들어 주는 의사소통 사이의 연결고리를 이해해야 합니다.

비즈니스 변신 경영 방법론인 BTM 사각형을 이용해 이러한 연결을 이해할 수 있습니다. 이 방법론은 비즈니스 전승 목표 설정이 일관되게 통합된 8 가지 척도의 지식분야로 이루어져 있습니다. 8 가지 척도의 지식분야는 논리적인 방법으로 채택되었고 두 가지 타입으로 나뉩니다. 첫째로, 지향성 타입입니다. 전략경영, 가치경영, 위기경영의 세가지 지식분야는 전략 루프라고도 불립니다. 여기의 전승 전략은 시간 및 비용 제약뿐 아니라 관련 위기를 고려하여 정의합니다. 둘째로, 권한을 주는 타입입니다. IT로부터 프로세스를 거쳐 조직에 이르기까지 변화의 동기화에 있어 척도와 함께, 조직 프로그램 경영 역량을 통해 조정된 훈련과 교육에 대한 새로운 역량의 창조는 어떤 나침반과 같습니다. 마지막으로 빼놓을 수 없는 것은, 훌륭한 관리자를 만들어 내는 것이 아니라, 변신에 관하여 잘 훈련되고

박식한 사람을 변신의 모든 단계에서 배치하는 것입니다. 리더는 효과적인 위임을 통해서 결과를 전달할 줄 알아야 합니다.

전략이 배운 교훈 및 피드백 내에서 이루어 질 수 있도록 활성화하세요. 피드백을 학습하는 것은 변신 전략에 적응으로 이어집니다. 요점은 비즈니스 전환은 경제적, 사회적, 기술적 측면을 살펴야한다는 것입니다. 지역 성가대는 경영, 심리학, IT 같은 분야의 참여가 필요한데 이들은 8가지 경영 지식분야에 반영됩니다. 모든 비즈니스 변신은 반복되는 주기 안에서 다른 양상들을 거치는 되풀이 과정입니다. 이 큰 원의 사진은 변화의 생명주기 본성을 보여주는데, 그래픽 삽화는 비전에 있어서 4가지 단계를 보여주고 있으며, 이 단계에서는 여러분의 포용이 변화의 이유이며, 이번 단계는 비즈니스 변신을 위한 필요성을 진단해줍니다. <고용> 이 단계는 더 위대한 도전을 하도록 사람들을 격려하는 것을 말합니다. 어떤 조직의 성공은 그 조직의 구성원을 같은 목표를 위해 집중하여 일할 수 있도록 잘 조직하는 것으로 요약됩니다. <변신> 우리가 변신에 대해 여러 번 얘기하자면 많은 산업이 변신과 뒤섞인 변화를 겪었습니다. 우리가 변신, 특히 비즈니스 변신에 대해서 얘기할 때, 핵심 비즈니스 프로세스, 시스템, 채널, 제품, 서비스, 데이터 그리고 사람에 대한 주요한 변화를 만드는 것을 얘기합니다. 언제나 당신이 변화를 만들고 변신을 겪을 때 조직 내에 있는 사람들이 일을 다르게 하도록 요구하게 될 것입니다.

새로운 실행을 해야하는 사람들은 변화를 성공적으로 만들기 위한 능력, 욕망, 지식, 강인함을 가지고 있다고 자신감을 가져야 합니다. 그리고 만약 어려운 상황을 속에 있지만, 여러분이 위와 같은 능력을 가지고 있지 않는다면, 다음 사이클은 <최적화>입니다. 즉 조직은 구성원에게 변화의 명령 즉 변신의 기회를 제공해 주어야 합니다. 그것을 어떻게 할 수 있을까요? 리더로서 여러분은 무엇을 기대하는지 점검해야 하고, 빠른 성공을 달성하도록 강화해야 하고, 변화의 20-30-50 규칙을 처리하고, 탁월한 성취에 의한 성공을 유지해야 합니다. 이 측정 지식분야는 합리적인 변신에서 구현까지 거의 모든 측면부터 생명주기 모델의 모든 단계에 대해 꽤 많이 논의해 왔습니다. 옵션들은 변신과 비즈니스 맥락이 발달함에 따라 재고되어야 합니다. 정보는 초기단계에서 방향제시의 지식분야에서 나중에는 활성화 지식분야에서 더 많아질 것입니다. 70% 이상의 주요 시점에서 비즈니스 변신 노력은 유례가 없는 대혼란에 빠져있게 됩니다. 전략적인 수완가는 종종 드문 상황에 대처하기 위하여 지능적 행위의 6 가지 "I"에 참여해야 합니다. 이에 대해서 나중에 얘기하겠습니다. 커다란 오랜지 사진에서 디지털 비전을 토의하는 것이 비즈니스 네트워크를 적응시키는 것이라고 말할 때, 저는 그 어떠한 변화의 성공은 다면적인 생태계 내의 요인들의 복잡한 상호작용에 달려있다고 지적하였습니다. 청중 여러분께서 이런 형태의 도표에 익숙하지 않을 수도 있는데, 이것은 슈퍼 시스템 지도라고 불립니다.

전기회로기판으로 보이는 이것은 비즈니스 생태계 사진인데, 적절한 전략적 질문과 함께 모든 구성요소를 상세하게 설명해 주고 있으며, 그 질문의 답은 전략적 계획수립 프로세스를 안내하는데 공헌합니다. 11개의 질문이 있습니다. 시간 제한이 있어 자세하게 살펴보진 않겠지만, 이것은 수사적인 질문입니다. 여러분 중 몇 명이나 이 질문에 대답할 수 있을까요? 만약 질문에 대한 답을 모르시겠으면, 그것은 숙제인 것입니다. 질문은 전략적인 시급성의 5 가지 구성요소로 그룹 지어질 수 있습니다. 상품과 서비스입니다. 우리는 여러분이 봉사할 고객 시장에 경쟁력 있는 이점을, 상품 시장에 우리의 우선순위 시스템과 구조를, 관점을 뒤집어 제공할 것입니다. 그것은 항법을 제공하고 있으며, 전략적 주도권이 부족한 전략적 니즈를 가진 점들을 내부적으로 이어주는 것으로 발전할 것입니다. 효과적인

리더가 되기 위해서는 여러분은 거대한 조직이 하나의 것으로 응집되어 그 조직이 동일한 목표를 향하여 일에 집중하도록 구성원을 어떻게 잘 조직화 해야 하는지에 대해서 반드시 이해해야 합니다. 리더가 알아야 할 또 다른 길을 세우고, 그 길로 가서 리더가 되기를 원하는 많은 관리자에게 그 길을 보여주세요.

18:29 – 20:03

당신의 조직을 동요하는 아이디어를 보유하지 않는다는 것은 전략적 계획수립을 결정하는데 중대한 역할을 합니다. 이 전략적 피라미드는 신중하고 집중된 전략을 위한 성공 프레임워크를 위한 9 단계의 균형을 강조합니다. 그것은 또한 가정에 알고, 가서, 전시하는 것의 중요성을 충분히 납득시킵니다. 각 피라미드에서 볼 수 있듯이, 이전에 논의된 것보다 전략에 대해 인지하고 있어야만 답할 수 있는 전략적인 질문을 하십시오. 각 4단계의 세부적인 논의는 이 발표의 범위를 넘어서는 것이지만, 핵심 과제는 조직 프로세스와 작업 성과 수준은 단순히 성과를 측정하는 것에 대한 것보다 조직을 높은 성과 조직으로 변신시키기 위하여 마음을 사로잡는 것에 대해 더 많이 차지해야 합니다. 신사 숙녀 여러분, 자부심을 가져야 합니다. 열정을 가져야 합니다. 존중해야 하며, 진실성을 가져야 합니다. 당신은 지식분야를 지켜야 하고 집행을 해야 합니다. 여러분이 피라미드 꼭대기에서 보시다시피, 전략적인 고도입니다. 전략적인 고도에 도달하려면 전략적인 태도를 갖춰야 합니다. 따라서 30만 피트에서 지상으로 내려오는 각각의 선을 따라 진행하는 것은 전략적인 자세가 필요합니다. 도표가 보여주듯 여러분이 해야 할 일들이 있습니다.

20:03 - 43:46

제가 전략적 실행의 집이라고 부르는 다른 관점이 여기 있습니다. 이 그림은 전략적 실행의 중요성을 강조합니다. 그래서 집의 지붕에 우리는 사명과 비전 (Mission, Vision) 을 갖고 있습니다. 우리의 천장은 우리의 전략적 결과 (Strategic Result) 입니다. 바닥에는 균형 점수카드의 다양한 관점에서 재정 (Financial) 이 있고 고객과 이해관계자가 있으며 내부 프로세스와 조직 역량이 있습니다. 이제 여러분이 세상 어디에 있는 여러분은 아마 방에 있을 것입니다. 그리고 천장이 여러분 위로 떨어지지 않도록 하는 유일한 방법은 베어링 빔 아래에 방 전체를 전략적으로 배치하는 것입니다. 같은 비유가 이 건물, 이 전략적 집에 적용됩니다. 아래 베어링 빔은 조직의 우수성을 나타냅니다. 이 특별한 예에서 운영 효율성, 지속성, 제품 혁신, 전략적 파트너 및 각 층의 모든 부분이 탁월한 기둥에 기여해야 합니다. 하지만 쌍방향 커뮤니케이션을 기반으로 하는 리더십을 발휘하지 않으면 그런 일이 일어날 수 없습니다. 제가 말씀드리고자 하는 바는, 리더십은 적응력이 있어야 하고 목표 지향적이어야 하고 지성적이어야 한다는 것입니다. 그것에 대한 학습 구성 요소가 있습니다. 그것은 효과적이어야 합니다. 여러분이 혁신 환경에서 매일 다양한 리더십 행동을 보여 줄 때마다 현 상황에 대한 도전을 업데이트하려고 해야 합니다. 더 큰 도전을 하도록 사람들에게 활력을 불어넣어야 합니다. 효과적인 위임을 통해 결과를 제공해야 합니다. 여러분은 감성적인 에너지를 보여주며 격려를 해야 합니다. 또한, 다양성을 존중하고, 우수성을 달성함으로써 성공을 유지해야 합니다. 여러분은 가르칠 수 있는 견해가 있어야 하며, 가치 향상 기반의 아이디어를 소개하고 끈기를 통해 인내해야 합니다. 왜냐하면 아직은 상황을 통제해야 하기 때문입니다. 즉, 여러분은 목표, 리소스, 인터페이스 및 성과를 관리해야 합니다. 최고의 팀 플레이어가 되면서 전략적 수완가로서, 전략을 정의하는데 기여해야 합니다. 전략을 중심으로 조직을 재편성하는 것은 조직이 꿈을 실현하도록 만드는데 도움이 됩니다. 비즈니스 혁신을 위한 전략적 조력자를 살펴 봅시다. 여기 커다란 여러 색의 그림이 있습니다. 이것은 전략적 조력자이며

제가 지적하고자 하는 것은 다음과 같습니다. 리더십에 대해 이야기하고 전략과 비즈니스 관리에 대해 이야기하는 것이 아주 중요하기 때문입니다. 고무가 도로를 만나는 곳이기 때문에 포트폴리오 관리에서 기술 프로그램 프로젝트가 얼마나 중요한 지를 놓치지 않아야 합니다. 앞서 제가 비즈니스 변환 방법론 BMT 사각형에 대해 이야기 했을때, 중간에 전략적 루프를 조력자 루프와 통합한 분야는 조직적인 프로젝트 관리였습니다. 그것은 전략적 조력자입니다.

이 도표를 보시면 PMI가 있는 것을 알 수 있습니다. 열의 프로젝트 프로세스 그룹과 프로세스 스프레드에는 프로젝트 관리자, 프로세스 관리자 및 변경 관리자를 위해 수행되는 다양한 작업이 표현되어 있습니다. 이것은 제가 미국의 국제 도시에 있는 비즈니스 전략 매니저를 위한 CIO의 역할을 담당하는 과정에서 구현된 프로세스 관리 방법입니다. 저는 변화 관리 계획에서 우리의 프로젝트 과정을 추진시키기 위해 이 방법론을 개발했습니다. 제가 전략적 수완가에 대해 이야기해 왔는데, 21세기 전략적 수완가이 되기 위한 유연하고 정교한 비공식적인 복용량을 제공했습니다. 이러한 자질과 관련된 행동에 대해 더 자세히 설명드리겠습니다. 나중에 목표 지향적 행동 및 성공에 대한 10가지 목표에 대해 이야기 할 것입니다. 제가 이야기하는 마지막 목표는 되돌려 주는 것으로서, 이것은 좋은 방법입니다. 제가 고위 간부 프로젝트 관리자였던 PMI의 유사 연구 프로젝트에서 수석 연구원으로서 자원 봉사로 일했던 적이 있기 때문입니다. 그 목적은 프로그램 및 프로젝트 관리자로서의 경험이 중소기업, 산업, 정부 및 비정부 조직의 CEO 또는 고위 경영진이 되기 위한 준비에 유용하다는 전제를 조사하는 것이었습니다. 여기에 승진을 위해 결정적으로 중요한 필수 기술이 있습니다. 이제 특정 슬라이드를 살펴보면 시계 방향으로 이야기할 것입니다. 저는 12시, 3시, 6시, 9시에 대해 이야기 할 것입니다. 12시 방향에서 리더십을 팀 빌딩으로 이끄는 중요한 기술을 보게 됩니다. 3시 방향에서 동기 부여 의사 소통과 영향력을, 6시 방향에 정치적, 문화적 인식과 협상을 하는 결정을 했습니다. 그리고 9시 방향에 신뢰 구축과 갈등 관리를 합니다. 전략적 수완가의 자질을 설명하는 세 개의 단어로 캡슐화된 행동을 언급합니다.

여기에서 큰 보라색과 금색 그림은 프로젝트 관리자와 고위 간부의 중앙 소프트 스킬을 요약하여 애자일 리더십의 세 가지 자질로 요약한 것입니다. 첫째는 유연함이고 두번째는 솔직함, 세번째는 통제입니다. 다음 슬라이드로 넘어 가겠습니다. 저는 이런 정교한 행동의 개념을 제가 저술한 책 '애자일 GRIP 리더십' 에서 다루었습니다. 그리고 그 책에서 저는 비범한 일을 한 평범한 사람들의 행동을 공유하였는데, 왼쪽 상단 모서리에 있는 슬라이드를 보시면 닐 잭슨 박사라는 이름의 젊은 여성이 있습니다. 미숙아를 돕기 위해 만든 매우 혁신적인 제품을 제공하여 존경을 받고계신 전문가입니다. 아래의 그림은 수십억 달러 규모의 혁신 프로젝트를 추진하는 국제 은행들을 위한 국제 비즈니스 혁신 팀입니다. 아래에 파키스탄 정보 보안 협회 (Pakistan Information Security Association) 의 사장이 된 신사가 있습니다. 그의 성공 스토리를 말씀드리겠습니다. 오른쪽에 있는 것은 재생 에너지 분야에서 매우 혁신적인 회사의 경영진입니다. 이 회사가 하는 일 중 매우 흥미로운 것은, 나무나 밀과 같은 비식량 생물자원을 설탕으로 변환시키는 것입니다. 아래의 사진은 플로이드 리틀 (Floyd Little) 이라는 이름을 가진 신사인데, 그는 미식 축구 명예의 전당에 이름을 올렸습니다. 그는 저의 좋은 친구이고 그는 실제적으로 적용 가능한 리더십 교훈이 많이 공유 하였습니다. 아래쪽 사진에는 파키스탄 석유 공사와 카라치 파키스탄의 고위 경영진이 있습니다. 다시 말씀 드리지만, 이 발표문에서는 제가 이야기하는 리더십 행동 측면에서의 실제 경험을 제공합니다.

덧붙여서, 이 프레임워크는 실용적이고 적용 가능하며 사용하기 쉽기 때문에, 전 세계에 걸쳐 적용할 수 있는 좋은 프레임워크를 제공합니다. 그래서 스위스의 주 캠퍼스와 19개의 캠퍼스가 있는 캠프리지 기업 대학을 통해 전 세계 5개 지역에서 광범위하게 가르칩니다. 그 외에도 국제적인 성과 관리자 리더인 잘 알려진 게리 코킨스 (Gary Cokins) 가 리뷰 한 몇 가지 샘플이 있습니다. PMI 실천 컨설턴트를 이끌고 있는 조안나 뉴먼, PMI 리더십 아카데미를 졸업한 파키스탄 출신의 또 다른 신사와 인도에서 매우 높은 고위 경영진을 지낸 또 다른 신사입니다. 이제 애자일과 관련된 행동에 대한 공식적인 발표를 하겠습니다. 간단히 논의하겠지만 더 자세한 내용은 책에 나와 있습니다. 여러분들 중 많은 분들이 아마 전에 이 도표를 보셨을 겁니다. 좋아요, 이것은 변화의 요소(Elements of C.H.A.N.G.E.)라고 부르는 데이터 행동을 위한 필요성을 강조합니다. 첫번째 행은 성공적인 변화를 위해 대체될 필요가 있는 모든 요소를 식별합니다. 그래서 여러분은 비전이 필요합니다. 여러분은 실행 가능한 전략과 능력, 인센티브가 필요합니다. 여러분은 자원을 보유하고, 긴박감이 필요합니다. 여러분은 모든 것을 가지고 있습니다. 여러분은 성공합니다. 후속 역할을 살펴보면 노란색은 해당 구성 요소가 누락된 경우 발생하는 것을 강조 표시합니다. 그래서 비전의 결핍은 혼란을 겪습니다. 실행가능한 전략이 부족하면 여러분은 시작을 잘못하게 됩니다. 능력이 부족하면 여러분은 걱정을 합니다. 인센티브가 부족하면 여러분은 통제와 제약을 받게 됩니다. 자원의 부족은 여러분이 좌절감을 느끼고 긴박감이 결여되고 무관심 해 집니다.

이제 적응력 관점에서 다음의 세 가지 행동 모델에 대해 이야기 해보겠습니다. 첫 번째 행동 모델은 상황적 리더십 행동을 다루며, 그 모델을 통해 리더가 상황에 적응하도록 가르치고 여러 변수를 검토합니다. 여러분이 다른 사람들에게 주는 지침과 방향, 사회적 정서적 지원의 양뿐만 아니라, 그 일을 처리 할 수 있는지 개인의 준비 상태를 봅니다. 그리고 개별 변화에 대한 ADD 자동차 모델 비용은 특정 행동을 조사하여 개별 관점에서 변화를 가르칩니다. 인간의 심리적 전환에 초점을 맞추는 마지막 행동 모델은, 하나의 팀 내에서도 각 사람들이 다르게 반응하며, 다르게 생각하고 리더는 그런 행동들을 인식하고 적응해야 하는 팀 적응력에 초점을 맞춥니다. 다음 슬라이드에서 목표 지향적 행동 (Goal-Oriented Behavior) 에 대해 이야기 하겠습니다. 이미 이에 대해 간단히 이야기했고, 여기서 보시는 바와 같이 잭 웰치라는 이름의 신사분을 볼 수 있습니다. 저는 그가 CEO 였을때 GE 에서 일했었고 F.및 P.프로그램에 참여할 기회가 있었습니다. 리더로서의 성공이 다른 사람들을 성장시키는 것이 되었을 때, 성공은 여러분 자신이 성장하는 모든 것이 됩니다. 그리고 저는 리더를 지도자의 지도자로 만들고 싶습니다. 리더를 이끌 수 없다면 리더가 될 수 없습니다. 그래서 여러분이 성공의 10가지 목표를 살펴볼 때 첫 번째 목표는 여러분 스스로에게 집중됩니다. 여러분께서 친숙하게 알고있는 분야와 관계없이 그 지형을 알 수 있는 최고의 리더가 되면 세계 최고처럼 느끼게 됩니다. 지형을 알면 기회를 보게 되고 포착 할 수 있으며, 도움이 필요하면 멘토를 필요로 할 것입니다. 여러분은 열정을 발산해야 합니다. 저는 이런 프리젠테이션을 수많은 관중 앞에서 하는데 익숙합니다. 저는 열정적으로 극복하고 있고, 아시다시피 웨비나에서 강연하는 중입니다. 이것이 바로 열정을 발산해야고 한 것에 상응합니다.

끈기를 가지십시오. 여러분이 하고 있는 일이 무엇이든 간에 끈기를 가지셔야 합니다. 실패가 선택할 수 있는 것이 아니며, 여러분이 실패를 하시더라도 그것이 단순한 실패가 아니라고 생각해 주시기 바랍니다. 실패는 새롭게 배우고 다른 방법을 시도하고 여러분이 마음에 드는 서비스를 제공하는 것입니다. 6번은 아주 중요합니다. 이것을 아주 잘 하지 않으면 마지막 4개가 매우 어려울 것입니다. 7번은 팀을 구축하는 것입니다. 여러분이 팀을 구성 할 때 역할 모델이 된다는 것을 이해하시기

바랍니다. 리더로서 여러분이 롤 모델이기 때문에 여러분이 느슨해지면 팀도 느슨해집니다. 여러분이 원하는 핵심 사항 중 하나는 팀이 효율적으로 되는 것입니다. 8번은 적은 것으로부터 많은 것을 얻어내는 것입니다. 9번은 상향식이 아니라 목표 설정에 관한 것입니다. 저는 목표를 달성했습니다. 저는 더 나아지고 싶습니다. 10번은 제 마음에 진실된 것을 되돌려주는 것입니다. 일반적으로 제가 이 목표에 대해 이야기 할 때, 많은 사람들은 잘 이해하지 못하곤 합니다.

이제 몇장의 슬라이드를 살펴보도록 하겠습니다 우선 이 많은 것들은 제가 지난 18, 19년 동안 P.M.I 에 대해 수행 한 여러 가지 일을 열거한 것입니다. 자원 봉사자로 일하고 다양한 계획을 주도하고 게스트 연설을 준비하였습니다. 여기 또 다른 예가 있습니다. 변화라고 불리는 글로벌 계획입니다. 건강하고 새로운 성장을 만들어 내는 것은 뛰어납니다. 그리고 이를 통하여 저는 대략 35 개의 다른 나라들에 다녀올 기회를 갖게 되었습니다. . 나이지리아, 파키스탄, 여기 미국, 스위스의 다양한 공동체와 함께할 기회를 갖게 된 것입니다. 그리고 스타트업의 자문으로 일하고 있습니다. 여기 계신 분은 제가 PMI에서 자원봉사를 하는 동안 만난 파키스탄에 살고 있는 신사입니다. 그리고 이 협회를 통해 중동 (Middle East) 에서 새로운 업무를 진행할 수 있게 되었습니다. 또한, 청소년 축구 코치로 22년을 보냈고, 5명의 아이들을 키우고 있습니다. 저는 14명의 아이들과 함께 세계 여행을 하기도 했습니다.. 최근에 저는 가치에 대해 이야기하기 위해 파키스탄에서 1학년에서 6학년까지의 어린이 그룹에게 강의를 한 적이 있습니다. 여러분이 보시는 것처럼, 여러분들께서 세상에 돌려주기 위해할 수 있는 것들이 많습니다. 그리고 여러분이 해야 할 일은 상자 밖에서 우주를 생각하지 않는 것입니다. 저의 아버지는 항상 우주를 목표로 말씀 하셨습니다. 왜냐하면 제가 우주를 놓치더라도 최소한 별들 사이에 착륙 할 것이고, 그래서 그것이 제가 여러분과 나누고 있는 것입니다. 이제 지능적인 행동으로 넘어가면서 오늘 이야기한 지능적인 행동 (Intelligent Behavior) 의 6개 'I'에 대해 이야기해 봅시다. 제가 처음으로 혁신을 할 것이고 인간은 새로운 해결책을 요구하는 어려운 문제에 직면해 있기에 21세기에 우리는 미래를 위한 혁신적인 통찰력을 필요로 합니다. 기후 변화, 전염병의 유행, 심각한 범죄, 테러, 핵 확산, 환경 파괴 등이 있습니다. 이러한 어려움으로 인하여, 우리가 새로운 혁신 시스템을 만들 필요가 있습니다. 우리는 또한 다차원적이고 다중 관할적으로 이 문제들을 해결해야 합니다. 성공의 알파이자 오메가인 이니셔티브는, 우리 스스로 주도권을 잡아야 한다는 것입니다. 영향력, 리더가 되는 열쇠는 여러분이 무엇인가를 추진할 때, 적응력있는 리더가 되기 위해 충분히 노력하는 것입니다.

그렇다면, 리더로서 저는 그들이 저를 따라올 수 있도록 하기위해 무엇을 해야 할까요? 영향력을 갖는 것이 필요합니다. 일관성, 사회적 승인, 선호, 비권위에 대한 의지를 가져야 합니다. 이 각각의 것들은 사람들에게 영향을 줄 수 있습니다. 대인 관계 기술과 관련해서, 감성 지능을 이야기합니다. 그리고 대인 관계 기술에 대해 이야기 할 때 자신의 인식 및 사회적 인식의 관점에서도 이야기합니다. 자기 관리의 관점과 사회적 기술 관점으로부터 이 프리젠테이션의 범위를 벗어나는 것에 대한 심층적인 토론이었지만 저는 단지 그것을 여러분에게 보여드리고 싶었습니다. 그리고 성실성에 대해 이야기하고 싶습니다. 리더로서의 제일의 품성이 성실이기 때문입니다. 성실성은 단순한 정직성 이상의 것입니다. 윤리적인 것 이상입니다. 여러분은 상황이 아무리 어려워도 모든것을 모을 수 있는 능력을 가져야 합니다. 제 인생의 여정은 정직하고 도덕적이고 성실한 사람들의 삶의 모든 면에서 수천명의 지도자들과 마주칠 수 있게 해 주었습니다. 어떤 사람들은 이를 해내고, 또 다른 사람들은 그렇지 못합니다. 그렇지 않은 사람들에게 대해서 조금 더 깊게 이야기해 보겠습니다. 저는 그들이 훌륭한 성격의

사람들이라고 생각합니다. 하지만 현실은 그들이 자신의 재능과 두뇌가 잠재력을 모두 달성하는 것을 막고 있습니다. 자신이 성장하는 것을 결코 중요하게 여기지 않는 사람들도 있고, 우리는 그들에게 성공에 대한 교훈을 충분히 제공하지 못했습니다. 그들이 무결성을 인용하는 기준을 충족시키는 동안 짧은 자취를 남겼고 이해관계자와 그들에게 의존하는 사람들을 거기에 남겨두는 성과의 주요 핵심영역을 남겼습니다. 전략적 수완가는 평생 학습자와 같습니다. Swiss Re 라는 회사와 함께 선도적인 지표 프로젝트의 업무를 진행했고 우리는 전 세계에 팀원이 있었습니다. 그래서 전 세계에 걸쳐 여러 팀원과 함께 일할 때 우리가 중요하게 여긴 것은 자세나 전략에 관한 것이 아니라 문화였습니다. 이 문화 학습 모델은 책에서 자세히 설명할 시스템 사고, 개인적 숙련도, 정신 모델, 공유된 비전 구축 및 팀 학습을 담고 있습니다.

의사 결정 트리는 문화적으로 다양한 팀을 가속화하여 협력하고 서로 배우고 교훈을 얻어, 더 나은 해결책을 도출하도록 해줍니다. 다시 한번 말씀드리지만, 협업을 이루어내는 비결은 바로 단계입니다. 협업을 하기 위해 해야하는 단계로서, 연결이 있습니다. 일단 연결이 되면 의사 소통을 할 수 있고, 의사 소통을 하면 협력을 할 수 있습니다. 협력을 하게되면, 협업을 할 수 있습니다. 이것들이 제가 말씀드리고자 하는 "4C"입니다. 결과적으로 결정을 내리는 것은 우리를 전략적 차원에서 프로젝트 협력의 용인을 넘어 문화적 시너지 구축으로 이끌었습니다. 이 프로세스는 전략적이고 불연속적인 이벤트에서 지속적으로 진화하는 것으로 바뀌었다. 다음은 모델로 사용하여 공유하고자 하는 통찰력입니다. 프로젝트 마지막 사이클 동안 생성된 관계는 기술적 품질보다 더 강력했으므로, 여기서는 발명되지 않은 인용문이 인용되지 않았음을 알 수 있습니다. 훌륭한 네트워크 플레이어의 가장 확실한 신호는 특히 그것이 기간이고 다른 사람을 채택하는 것이 네트워크의 역동성을 활용하는 것이라면 자신의 표준을 버리려는 의지입니다. 유능한 리더는 진보적인 목표 의식에서부터 지속적인 학습에 이르기까지 특성화된 팀을 구성하기 위해 민첩해야 합니다. 이 모든 것이 필수적이며 모두 존재해야 합니다. 전략적 수완가가 위대함을 위해 노력하기 때문에 성공적인 지도자란 단어를 사용하지 않았다는 것을 눈치 채셨을 것입니다. 가장 큰 목표를 달성하기 전에 이것이 애자일의 마지막 행동으로 이끌어 주어야 합니다. 위대함의 길을 걷는 것은 효과적이라는 것을 분명히 말하겠습니다. 위대함은 전술적인 실행 감각에서 나오는 것이 아니라는 것을 깨닫게 되었습니다. 위대함은 자신을 넘어 조직을 넘어서는 비전을 가짐으로써 발생합니다. 그래서 슬라이드에서 동기부여에 대해 먼저 시작한 것입니다. 영감을 주는 예가 동기부여를 이끌어 내고 영감은 비전을 코칭합니다. 여러분은 멘토링을 해야 하지만 팀워크에서 끝나고 꿈을 이루는 팀워크가 있으면 그때 모두가 이기게 됩니다. 이것은 상식처럼 보일지 모르지만 상식은 일반적이지 않습니다.

43:47 - 50:39

자, 이제 리더십 행동에 대해 이야기해 봅시다. 그리고 이것은 리더십 행동에 대한 보다 공식적인 프레젠테이션입니다. 저는 프레젠테이션 내내 리더십 행동에 대해 이야기를 했고, 리더십에 관해 이야기 할 때, 변화를 바라보고 현상 유지에 도전하였습니다. 그리고 이것은 필수적이기 때문에 매우 조심해야 합니다. 당신은 더 큰 도전을 하는 사람들에게 활력을 불어 넣어야 합니다.

좋습니다. Burning platform (큰 위험을 감수하고 변화를 모색할 수 밖에 없는 상황) 을 인지 하십시오. 아무 것도 하지 않는 것이 제안하는 가치가 무엇인지 알아야 합니다. 영향을 받은 대표단에게 결과를 전달하세요. 몰락하는 가장 빠른 방법 중 하나는 효과적인 리더가 아니라, 모든 일을 스스로 해야

한다고 생각하는 것입니다. 감정적 에너지와 경계를 보여주세요. 여러분들께서 이미 목격하셨듯이, 저는 지나치게 열정적인 경향이 있는데, 이것은 감정적 에너지라 할 수 있습니다. 어떤 환경에 노출되었을 때, 여러분이 그곳에서 가장 똑똑한 사람이 아닌 경우에 불편함을 느끼곤 한다면, 다양성을 존중해야 합니다.

여러분께서는 이 부분에 있어서 다양성을 가지셔야 합니다. 저는 저보다 더욱 똑똑한 사람을 고용하고, 그들이 제게 무엇을 해야하는지 지시하는 것에 대해 전혀 불편함을 느끼지 않습니다. 그들이 여러분을 가르칠만한 관점을 보유하고 있고, 이것이 여러분을 성공으로 이끌 수 있다면, 이를 유지해야 합니다. 리더의 역할로서 여러분은 다른 사람들이 무엇인가를 하도록 설득할 수 있어야 합니다.

향상된 가치에 기반한 아이디어를 소개하십시오. 그것은 가치 기반 리더십과 끈기로 지속됩니다. 이것의 핵심은 조직 프로세스 및 직무 수행 수준에서 목표 자원 인터페이스와 성과를 관리함으로써 통제되는 것입니다. 목표 관리는 조직 차원의 프로세스 수준에서 목표 작업 성과 수준까지 주기적으로 목표를 달성하는 데 초점을 맞춥니다. 자원 관리는 예산을 전략하고 인터페이스와 연결시키는 5 개의 M을 관리하는 데 중점을 두고 있으며, 이를 통해 성능 향상을 위한 가장 큰 기회는 종종 부서에서 다른 부서로 전달되는 지점에 놓여 있습니다.

또한 성과전략을 연결할 balance score card 의 사용 성과관리는 우리에게 있어 원인과 민첩한(agile) 리더십이 불충분함을 알려줍니다. 이 슬라이드는 전략적인 허슬러의 가치를 강조합니다. 조직의 10 %에서 13 %만이 전략을 실행하며 조직 변환의 65 %에서 85 % 사이가 실패한다는 사실을 보여줍니다. 가장 놀라운 사실은 이 비율이 수십년 동안 최소한으로 변경되었다는 것입니다.

제가 상황을 더욱 악화시켰던 적이 있는데요, 수많은 전략 설정 워크샵에 참여할 기회를 가졌었고 언제나 열정적인 논쟁을 즐겼습니다. 정말로 제가 잘해 왔다고 생각했고, 모든 것이 명료하게 느껴지는 순간도 있었습니다. 이렇게 새롭게 떠오르는 전략은 종종 그 성과를 정당화하고는 합니다. 그러나 문서를 작성하는 것은 일상 생활에서 실제로 숨 쉬고 사는 것과는 거리가 멀고, 오늘날의 비즈니스에서 성공하려면 정확하게 우리가 해야만 하는 일입니다.

조직의 모든 사람들이 각자 매일 오해의 소지없이 명료하게 삶을 영위할 수 있도록 전략을 수립합니다. 오늘날 새로운 산업에 대한 세계화 경쟁이 당히 증가하고 있기 때문에 우리는 서둘러 돌진해야 합니다. 이것은 유연하고, 솔직하고, 통제력 있는 리더가 되기 위해 필수적입니다. 오직 10-13%의 조직만이 다음과 같은 이유로 이러한 전략을 실행해 내고 있습니다.

보시다시피, 비전 장벽, 인적 장벽, 관리 장벽, 자원 장벽이 있습니다. 스코어 카드와 같은 도구를 사용하면 이를 극복하는 데 도움이되고 균형 점수는 업계에서 가장 잘 알려진 경영 관행 중 하나입니다. 전략적인 허슬러는 전략적인 자세, 전략적인 능력, 전략적인 고도에 대한 자부심의 성격을 포용해야 합니다. 지식 관점에서 우리는 3개의 링 서커스에 대해 적응력있는 비즈니스 네트워크인 B.T.M 방법론, 밸런스 스코어 카드의 전략적 피라미드, 전략적 집행의 집, 전략적인 에이 블러, 편심 기술을 이야기했습니다. 그런 다음 우리는 경영 모범 사례에서의 행동에 대해 이야기했으며, 이 여행의 목적은 프로젝트 관리자에서 고위 경영진으로 전환하는 것에 도움이 되는 것으로서, 지능적인 행동을

요구합니다. 이제 저는 공식적으로 다시 지능적인 행동을 6가지 "I"로 요약 할 것입니다. 또한, 우리는 미래의 혁신에 힘입어 성공의 알파와 오메가에 대해 이야기했습니다.

영향력에 변화가 와서 여러분을 따라가고 있는 것 같습니다. 개인적인 기술, 자기 인식, 사회 인식, 감정적인 지능을 가진 모든 것은 진실성과 연관됩니다. 진실성은 현실에 대한 당신의 요구를 충족시킬 용기를 가지고 있습니다. 그리고 이 세 지도자들을 기억하고, 전략적인 허슬러가 좋은 친구라는 사실을 염두에 두세요. 현실에 맞춰서 당신의 꿈을 낮추지 말고, 운명에 맞추기 위해 당신의 신념을 업그레이드 하세요. 만약 당신이 있는 곳이 마음에 들지 않으면, 바꾸세요. 당신은 나무가 아닙니다. 마이클 조던 (Michael Jordan)은 9,000 발 이상의 샷을 놓쳤습니다. 그의 경력을 보면, 이길 수 있는 게임에서 거의 300 게임을 잃었고, 스물 여섯 번이나 결승골을 놓쳤습니다. 게임에서 승리를 얻은 것도 있고, 놓친 것은 놓쳤습니다. 그는 계속해서 실패를 했고, 말씀드린 것과 같이 실패가 그의 성공의 이유입니다. 아무도 당신이 진짜로 실패했다고 할 수 없으며, 당신이 다시 어떤 것을 재편성하고, 재배치하고, 다시 시도하기 위해 노력하고 있는지 알 수 없습니다.

50:40 – END

이제 프레젠테이션을 마치고, 질문에 답변드리겠습니다. 여기에 있는 질문은 그냥 지나치도록 하죠. 여기 좋은 질문이 있네요. 20, 50, 30 rule이 무엇인가요? 저는 80:20 밖에 들어본 적이 없습니다. 당신이 변화를 목격했을 때, 어떤 일이 일어났나요? 20%는 변화를 지향했고, 50%는 방어를 했고, 남은 30%는 그 어떤 것에도 연계되고 싶어하지 않았습니다.

그들은 여러분이 하는 일에 신경 쓰지 않고, 그저 그 일에 관련되지 않기를 바랍니다. 그래서 당신이 해야 할 것은 노력을 집중하여 방어를 하는 50%가 20%안에 들어올 수 있도록 해야 한다는 것입니다. 그 변화를 조직 내에서 다른 30 %까지 제도화하도록 만들려면, 지금 당신은 여러 가지 출구 전략을 살펴야 합니다. 질문 상에 있는 이 그래프를 프레젠테이션에서 사용하실 생각인가요? 그렇지 않다면, 제게 연락을 주시기 바랍니다. 다른 것들은 찾아보도록 하죠.

캐롤의 질문입니다. 그저 이야기를 하고, 해당 내용을 무시해버리는 것 외에 조직 내에서 리더십을 가시화할 수 있는 특정한 성향이 있나요? 훌륭한 질문입니다. 당신의 현실을 요구하기 위해 정직성을 갖는 것이 중요합니다. 다시 한번 중요한 것은 조직의 다양한 문화이기 때문입니다. 리더십 프레임 워크가 있고 그것이 세계적인 수준이라고 부르는 이유는 당신이 내가 생각하는 모든 행동이 관련이 있다는 데 동의 할 수 있다고 생각하기 때문입니다.

그것들 모두가 포괄적인 리더십 행동이 아닐지 모르지만, 여러분이 세계 어느 곳에서 전략을 수정하고자 할 때, 그것들이 어려움으로 적용될 수 있음을 부인할 수는 없을 것입니다. 특정 분야의 그 프레임워크를 호소전략을 수정하는 것입니다. 또 다른 질문인데요, 진실성을 부족하게 만드는 사람들의 성격 요소에 대해서 알려주세요. 무엇보다도 중요한 것은 전적인 신뢰를 얻는 것입니다. 그들이 현실의 맹점을 보지 못할 수도 있고, 그저 보고싶어하지 않을 수도 있습니다.

그들은 성공적이지 못한 작업에도 불구하고, 효과적이고 효율적인 기결과를 이뤄냈습니다. 그들은 사람들과의 문제를 해결할 수 없는 것 또한 실패임을 받아들이는 것을 어려워 했습니다. 그들은 조직을

위한 성장 기회를 창출하지 못하고 스스로의 굴레에서 벗어나지 못합니다. 이제는 민첩한 지도력만으로는 충분하지 않습니다. 이제는 민첩하고 유연해야 합니다.

더 중요한 것은 비즈니스 변환 노력이 실패하거나, 주요 프로그램이나 프로젝트 이니셔티브가 실패하는 주된 이유 중 하나인 상황을 통제해야 한다는 것입니다. 스폰서를 인정하고 아직도 립 서비스를 제공하는 리더는 실패한 리더입니다.

일시적이고, 독특한 프로젝트를 다시한번 정의해 보도록 하겠습니다. 만약 여러분의 리더가 특정한 일들이 일어나고 있는데 관여하지 않는다면, 여러분의 프로젝트는 계속해서 60퍼센트 이상의 실패율을 보일 것입니다. 여러분은 65 %에서 85 % 사이에서 변화의 노력을 계속하고 있습니다. 당신은 10 %에서 13 % 사이의 많은 조직들이 전략을 실행하지 않는다는 것을 알고계실 것입니다.. 다음 질문은 익숙하지 않은 기술 분야 제품에 대해 전문 기술 팀을 이끌 수 있는 방법에 대한 것입니다. 좋은 질문입니다.

제가 가정 먼저 해야 할 일은 무엇보다도 프로젝트 매니저 또는 프로젝트 리더 또는 결함 발견자로서 프로젝트를 수행하는 것입니다. 그리고 프로젝트를 작은 단계로 나누어서 무엇이 수행가능한 지에 대해서 확인해야 합니다. 그런 후, 작업 분류 체계를 확인하기 시작할 것입니다. 그리고 적절한 사람들을 참여시킬 것입니다. 다시 말해, "6가지 생산성 관리 원칙"이라고 할 수 있습니다.

그리고 첫번째 원칙은 일(Job)을 자세히 알아보는 것입니다. 두 번째 원칙은 적절한 사람들을 참여시키는 것입니다. 세 번째 원칙은 시간과 비용을 추정하는 것입니다. 네 번째 원칙은 변경 절차에 동의하는 것입니다. 다섯 번째 원칙은 명백한 결과물과 80 시간의 목록을 정의하는 것입니다. 여섯 번째는 동의 기준에 동의하는 것입니다. 처음 네 가지 원칙은 매우 매우 중요한데, 여러분은 프로젝트의 기술적 니앙스 전부를 이해하지 못할 수 있습니다. 그렇기 때문에 폭포를 일으키는 사람들이 민첩한 환경에서 일하기가 매우 어려운 이유입니다. 다시 말해서, 그들은 프로젝트 매니저가 모든 것을 알아야 하는 반면에 민첩한 사람은 더 많은 조력자가 되어야 한다고 생각하기 때문입니다.

리더십을 어떻게 측정 할 수 있는지에 대해 의문을 가지고 있다라는 질문이네요. 저는 양적 측정을 수립함으로써 리더십을 측정한다고 생각합니다. 여기에 올려주신 질문에 최대한 답변드리고자 노력하고 있습니다. 여기서 또 다른 질문이 있는데요, 서면으로 기록된 프로세스를 기반으로 하지 않고, 그저 구두 상의 확정을 통해 업무가 진행되는 회사를 이끌려면 어떻게 해야하는지에 대한 질문입니다.

자, 다시 생각해 봅시다. 당신의 특정한 상황에 해당하는 프레임워크를 살펴보고, 전략을 찾아야 합니다. 제 경험상, 기업이 문서화된 프로세스를 준수하고 싶지 않아한다면, 성숙 모델에 대해서 생각해 봐야 합니다.

당신은 CMMI를 보유하고 있습니다. 당신은 OPM3을 사용할 수 있습니다. 여러분이 IT 관리에 다시 살펴본다면 성숙도 프레임을 다시 볼 수 있습니다. 따라서 프로세스를 성공적으로 수행하려면 프로세스를 문서화해야 합니다. 왜냐하면 문서화하지 않는 것을 그들이 따르지 않을 것이 분명하기 때문입니다. 기록을 해두는 것은 좋지만, 구두 상으로 진행된다면 어려워 질 수 있습니다.

프로젝트 스폰서가 이니셔티브를 지지하는 데 필요한 부드러운 기술이 부족하다면 어떻게 할 것입니까?  
좋은 질문입니다. 프로젝트 후원자가 주도권을 획득하는 데 필요한 부드러운 기술이 부족한 경우  
어떻게 할 것입니까? 그렇다면 나는 멘토와 코치를 할 것입니다. 그들은 그런 기술을 가지고 있다는  
것을 알고 있기 때문에 자신의 기술을 활용할 수 있는 방법으로 그렇게 할 것입니다. 올바른 질문을  
하고 적절한 답을 찾도록 하는 것입니다.

오늘의 웨비나에 참석해 주신 모든 분들께 감사 드리며 훌륭한 발표를 해주신 Harper 박사에게  
감사드립니다. 녹화 및 프리젠테이션이 24 시간 이내에 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 에서 제공된다는  
것을 상기시켜 드리고 싶습니다. 나중에 다시 뵙길 희망합니다. 고맙습니다.