

Uncover 3 Hidden Change Levers to Successfully Execute your Strategy

성공적인 전략 실행을 위한 비밀의 변화 요소 세 가지 찾기

00:00 -01:17

HOST: 오늘 저희 웹 세미나에 오신 여러분 모두를 환영합니다. 오늘 발표해 주실 분은 제론 드 플랜더씨입니다. 제론, 오늘밤 이곳에서 저희와 함께 성공적인 프로젝트와 전략 실행에 관한 비밀을 이야기하기 위해 참석해 주셔서 진심으로 감사합니다. 제론 드 플랜더씨는 전략 실행 분야에서 세계에서 가장 영향력 있는 사상가 중 한 분으로, 존경받는 기조 연설자이십니다. 또한, 마이클 포터와 같은 매우 저명한 전략가들과 함께 연설을 하고, 40개 이상의 국가에서 3만명 이상의 지도자들을 도왔습니다. 그의 첫번째 저서 "전략 실행의 영웅들"은 5개국에서 아마존 베스트셀러 목록에 올랐고 2012년 그 해의 경영학 도서 후보로 지명되기도 했습니다. 그는 현재 최고 수준의 전략 실행을 통하여 개인과 조직의 실적 증가를 돕는데 주력하고 있는 선도적인 연구, 교육 및 자문 기업인 "Performance factory" 의 공동 창립자입니다. 오늘 이자리에 모시게 되어 매우 기쁩니다 제론. 이제 마이크를 넘기겠습니다.

Speaker: 대단히 감사합니다 모리츠. 여러분 다 잘 들리시나요? 잘 되고 있는지 여러 번 확인해 보겠습니다. 좋습니다. 전 오늘 브뤼셀에 있습니다. 지금 여기는 저녁 8시구요. 그리고 제 딸이 몇 분 전에 걸어 들어와서는, 아빠가 진행하는 강의에 전세계에서 이렇게 많은 사람들이 관심을 갖고 있다는 것에 깜짝 놀라더라구요. 앞으로 약 40 분간 주제에 대해 이야기를 나누고, 20 분간 문답 시간을 가지겠습니다. 오늘의 핵심 주제는 '변화 관리'에 대해 이야기하고, 이를 전략 실행과 연결시키는 것에 대해 의견을 나누도록 하겠습니다. 첫 번째로 제가 강조하고 싶은 요점 중 하나는 기업들이 형편없는 전략 실행으로 인해서 수백만 달러를 잃는다는 것입니다. 하버드 대학의 조사에 따르면, 대부분의 기업은 그들만의 강점(Power point)을 발견한 후 처음 2년 내에 40~60 퍼센트 정도의 손실을 입는다고 합니다. 이는 벨기에 축구 팀의 상황과 열추 비슷합니다. 우리는 사실상 세계에서 1 위나 2 위 기업이지만 전략 실행에 있어서는 능숙하지 못하고 그래서 결국 최후의 승자가 되지 못합니다. 이제 전략 실행 측면에서 좀 더 자세히 들여다 보면 이것이 비즈니스 영역임을 인지하는 것이 중요합니다. 이는 마치 30년대 혹은 40년대에 여러분이 누군가에게 성공에 중요한 것이 바로 관리(Management)라고 말하는 것과 같습니다. 그 당시 대부분의 사람들은 비웃기 시작했을 것입니다. 하지만, 불과 15년 후, 모든 기업에 인사 관리자가 존재하게 되었습니다.

이는 70년대의 기술에서도 마찬가지입니다. 여러분이 70년대의 기술을 전략적인 것이라고 말한다면 꽤 많은 사람들이 비웃으며 이렇게 말했을 것입니다. "전략적이라구요? 아니오. IT 사람들은 지하실에 숨어서 케이블만 연결하고 있을 뿐입니다." 하지만 오늘날 IT는 경영진의 가장 중요한 역할 중 하나일 것입니다. 전략 실행도 이와 같은 과정을 거쳤습니다. 오늘날 전략 실행에 대해 말하려 하면, 임원급에서나 전략에 집중해야 한다고 말하는 사람들이 여전히 적지 않습니다. 하지만 다행스럽게도 변화가 시작되었고, 제가 예측컨대 2020년에는 모든 기업에 전략 실행 임원이 존재할 것입니다. 그리고 이런 변화를 보여 주는 좋은 예로 경영대학원들이 교과 과정 중 하나로 전략

실행을 채택하고 있다는 것입니다. 하지만 5년 전만 보더라도, 오늘 제가 여러분께 말씀 드리고 있는 주제는 오직 두 학교에서만 그렇게 생각했습니다. 하나는 미국의 왈튼이었고, 나머지 하나는 프랑스에 있었습니다. 그게 전부였죠. 지금은 전세계 Top 100 경영대학원 어디에서나 전략실행 과목을 찾을 수 있습니다. 즉 전략 실행의 인기가 점점 더 많아지기 시작한 것입니다. 자, 이제 여러분께서 보시는 바와 같이, 우리가 전 세계에 걸쳐 행한 연구에서 몇 가지 징후가 있었다는 것을 알 수 있는데 여러분이 집중해야 하는 여덟 개의 다른 요소들입니다. 자 그럼 먼저 보시게 될 것은 3번 이니셔티브 관리 즉 프로젝트 관리의 중요성입니다.

빠르게 훑고 지나가겠습니다. 첫 번째는 전략 집중입니다. 이는 여러분의 시선을 전략에 집중하는 능력을 말합니다. 두 번째는 조직의 모든 사람에게 전략을 전달하는 의사소통 능력입니다. 세 번째는 프로젝트 관리, 프로그램 관리, 그리고 포트폴리오 관리입니다. 네 번째는 개별 목표 설정입니다. 다섯 번째 관리자들의 능력, 여섯 번째는 조직문화입니다. 일곱 번째는 성과와 연관된 보상입니다. 끝으로 관리자를 위한 지원으로 이는 조직이 프로젝트와 프로그램 및 전략 실행을 성공적으로 달성하기 위한 중추적인 요소입니다. 예를 들자면 프로젝트 관리 양식을 사용하는 방법이나 게시판에 KPI를 게재하는 방식 같은 것들입니다.

자, 이 여덟가지를 저는 전략 실행의 근육군이라 부르는데요. 마케팅을 예를 들어 보면, 브랜드 마케팅, 소셜 미디어 마케팅, 상이한 세부 분류, 하위 과정 등을 고려할 때에도, 이런 여덟가지의 과정을 거치는 전략 실행이 기본입니다. 저는 15년 넘게 연구를 해왔고, 2만 5천명 이상의 사람들과 설문조사를 했습니다. 간단한 질문 하나 할게요. 위에서 살펴 본 여덟개 요소들 중 가장 적게 발달했다고 생각되는 것은 무엇이라고 생각하십니까? 다시 말해 만약 여러분이 시내를 산책하다가 세 개의 평균적인 기업으로 걸어 들어가서 본다면, 어떤 요소가 가장 덜 발달되어 있을 것으로 생각하시나요?

(대기) 네, 첫 번째, 여섯 번째, 네 번째가 올라오네요. 꽤 분산되어 있네요. 결과를 보여 드리겠습니다. 페이지를 내려갈수록 더 나빠지네요. 음, 평균적으로 이니셔티브 관리와 전략 의사소통이 가장 안 좋은 전략 실행 요소인 것으로 보입니다. 좀 도전하고 싶다는 마음이 생긴다면 여러분의 동료나 상사와 함께 시작하는 것이 좋습니다. 전략 실행 활동을 개선하고 싶다면, 그 과정을 매우 간단히 하는 것이 중요합니다. 그것이 바로 여덟가지 근육군입니다. 이 여덟가지 근육군은 기본적으로 다른 사람들과 소통하는 데 사용할 수 있는 전략 실행의 뼈대입니다. 여러분이 관심을 기울인다면, 대부분의 근육군들을 찾을 수 있습니다. 조직의 위에서부터 시작한다면, 제일 먼저 해야 할 일은 전략을 업데이트하고 이에 대하여 조직의 구성원들과 의사소통하는 것입니다. 여러분의 목표를 폭포수처럼 쏟아내려야 합니다. 흔히 균형성과기록표(BSC)가 유용한 도구가 될 겁니다. 그런 후에 프로젝트 관리, 프로그램 관리 및 포트폴리오 관리에 들어갑니다. 여러분들 중 많은 분들이 이 주제에 대해 매우 관심이 많을 거라고 생각합니다. 그리고 이것이 바로 최고 경영층과 하위 조직과의 핵심 레버로 작용할 것입니다. 비교하고 학습하는 능력이 여러분의 KPI가 될 것입니다. 그리고 개별적인 목표에 대한 링크는 하위조직에서 찾을 수 있습니다. 여기서는 연중 직원들을 모니터링하고 감독하며 연말에는 성과를 평가할 수 있는 전형적인 성과 관리 사이클을 수행합니다. 지금까지 전략 실행에 대한 전반적인 개요에 대하여 설명드렸습니다.

저희가 세미나를 준비하던 중에 급히 받은 질문이 하나 있습니다. "그래요 당신이 변화 관리에 집중하고 이걸 전략 실행과 연결한다 말이죠. 그렇다면 저희들에게 공유할 만한 조언이 없으실까요?" 이에 여러분이 전에 듣지 못했을 법한 세 가지 팁을 공유하고 싶습니다. 첫 번째는 의사소통에 3H 접근법을 사용하는 것입니다. 두 번째는 KPI 를 재조정할 수 있는 몇 가지 팁과 요령입니다. 마지막으로 사람들이 왜 생각 외로 더 빨리 피곤해 하는지 설명 할게요. 미국의 교수가 한 유명한 실험이 있습니다. 그녀는 20 명을 한 방으로 데려왔는데 이것을 120 회 반복했습니다. 20 명 중 1 명은 음악가로 지정되고 드럼이 주어집니다. 그리고 이 음악가는 1 분간 드럼을 연주하고 다른 사람들은 연주한 노래를 맞추어 봅니다. 흥미로운 점은 음악가가 노래를 연주하고 다른 사람들이 어떤 노래인지 추측하기 전에, 그녀는 사람들에게 얼마나 많은 기회를 듣고 이번에는 노래를 맞출 수 있다고 생각 하느냐고 매번 물었습니다. 대답이 "노래가 뭔지 모르겠어요."이면 0 점을, "노래가 뭔지 알아요."이면 10 점을 매깁니다. 평균 점수로 얼마나 나왔을까요? 9 점 한 명, 7 점 한 명, 5 점 소수, 그리고 8 점 몇 사람이었습니다. 그 결과는 매우 놀랍습니다. 10 번 중 한 번만 "그 노래가 무엇인지 알 것 같네요."이라고 말했습니다. 그리고 나서 그녀는 음악가에게 같은 질문을 했습니다. 음악가가 대답한 것을 맞춰보세요. 음악가들의 결과는 달랐습니다. 결과는 50 대 50 이었습니다. 노래를 만드는 사람은 듣는 사람들이 2 번 중 1 번을 맞출 거라고 생각했습니다. 실제로 120 곡 중 3 곡만이 맞았습니다. 즉 2.5 퍼센트. 결론은 우리가 20 가지 요인으로 의사소통의 효율성을 잘못 판단했다는 것입니다. 이 말인즉, 여러분이 프로젝트에 투입되거나 전략을 수립하고 2~3 개월 지나 집에 돌아가서 배우자에게 "여보, 우리가 해냈어. 순회행사도 끝났고 모든 것을 전달했어."라고 말한다 할지라도 사실은 듣는 사람들의 3%도 안 되는 이들에게만 전달한 것입니다. 이런 일이 뇌에서 일어나는 이유는 우리가 맥락을 모르기 때문입니다. 나중에 세미나가 끝나고 벽이나 테이블에서 좋아하는 노래를 두드려보는 시도를 해 보세요. 머리 속에서 노래하지 않고는 힘들다는 것을 알게 될 것입니다. 일단 당신이 노래를 알고 나면 그 노래는 머릿속에 있고 쉽게 지워지지 않을 겁니다. 그러나 당신의 두드리는 소리를 듣는 사람들은 그 노래를 알 수 없고 단지 몇 음만 들립니다. 이것이 의사소통이 갖는 문제점입니다. 전달하고자 하는 핵심을 맥락에 맞춰 말하지 않고는 여러분의 의사소통은 항상 매우 미숙할 것입니다. 더 심각한 것은 노래를 부르는 동안 몇 개의 음을 연주하더라도 사람들이 노래를 추측하는 것이 확실하기에 사람들은 노래를 맞출 수 없다는 것입니다. 이것이 "지식의 저주"라 불리는 제가 말씀드리고 싶은 첫 번째 중요한 메세지입니다.

14:09 -

자 그럼 이 같은 인간 행동을 어떻게 다뤄야 할까요? 우선, 우리는 그것이 존재한다는 것을 인식해야 합니다. 당신의 생각을 누군가에게 전하고 싶을 때, 당신의 두뇌가 당신을 속이며 당신으로 하여금 당신의 의사소통에 실제보다 훨씬 빨리 만족하게 할 것임을 알고있어야 합니다. 지식의 저주를 피하는데 도움이 될 좋은 요령으로 3H 접근 방식을 사용하는 것입니다. 불행히도 우리는 3H 중 오직 하나만을 목표로합니다. 잠시만요, 우리 대부분이 세 가지 중 어느 것을 목표로한다고 생각하십니까? 제일 위의 것, 맞습니다. 머리입니다. 그것이 토드의 말입니다. 우리는 우리가 만든 파워포인트를 좋아합니다만, 우리의 파워포인트는 머리로 접근하는 것일 뿐입니다. 우리는 제일 먼저 마음을 겨냥해야 합니다.

유명한 광고가 있습니다. 밀려 었던 것 같습니다. 저는 기초연설을 할 때 이 광고를 자주 보여 드립니다. 지금은 좀 어렵습니다만, 덩치가 큰 사람이 냉장고를 열고 맥주를 꺼내, 그것을 테이블 위에 올려놓습니다. 그리고는 맥주를 보고 춤을 추기 시작합니다. 아무 일도 없습니다. 그는 상당히 슬퍼 보입니다. 그리고 더 열심히 춤을 추기 시작합니다. 여전히 아무 일도 일어나지 않다가, 그 다음에 카메라가 병 의 머리 부분을 확대합니다. 거기에는 '돌려서 여시오'라고 적혀 있습니다. 엔지니어가 병을 여는 새로운 방법을 생각해 낸거라면, 아마도 다른 방식으로 연 첫 번째 맥주 병이었을 것입니다. 우리는 항상 머리에 초점을 맞추고 무언가 어떻게 작동하는지 설명하려고 노력합니다. 그러나 사람들은 주제 자체에 관심이 없다면 무언가 어떻게 작동하는지 알고 싶어 하지 않습니다. 따라서 누군가를 프로젝트에 참여 시키거나 전략이나 아이디어를 전달하고 싶다면 항상 가장 먼저해야 할 일은 사람들이 마음에 초점을 맞추고 있다는 것을 분명히 하는 것입니다. 먼저 그들로 하여금 배려하도록 해야 합니다. 저는 지금 어느 누구도 볼 수 없는 상태에서 여러분과 얘기하고 있기 때문에, 여러분의 마음에 도달하기란 쉽지 않은 일입니다. 제가 사용할 수 있는 유일한 기술은 스토리를 활용하는 것입니다. 스토리는 실제로 마음에 도달하는 매우 효과적인 방법입니다. 그러므로 다음에 여러분이 아이디어를 전달하려 할 때, 강점은 잊어버리고 스토리를 활용하려고 노력하기 바랍니다. 스토리는 사람들을 끌어 들이고 의도하는 마음의 틀에 들어오도록 돕습니다.

여러분이 이용할 수 있는 다음 단계로 사람들로 하여금 강점을 인지하고 발휘할 수 있게 하는 것입니다. 더 나은 수준을 원한다면, 제가 오래 전에 배웠던 멋진 기술 중 하나로 사람들이 어떻게 피라미드 원리를 이용하는가입니다. 피라미드 원리에 대해 들어 본 적이 있으신지 모르겠지만, 이는 아이디어를 보다 효과적으로 구성하고 사람들이 정보를 쉽게 수용할 수 있게 해주는 기술입니다. 그 1 단계는 사람들이 배려하도록 하는 것입니다. 이것이 첫 번째 H, 즉 마음(Heart)입니다. 다음 단계에서 머리(Head)를 이용하여 알게 해 주는 것입니다. 여러분이 정보 전달을 쉽게 하기 원하면, 피라미드 원리를 사용해 보시기 바랍니다. 이 방법은 여러분이 사실을 논리적으로 제시해야 할 때 변호사처럼 정보를 전달할 수 있도록 도와줍니다. 여러분의 파워포인트에 단지 설록홈즈 스토리를 넣어서는 안됩니다. 마지막 단계는 손(Hand)에 집중하는 것으로 맥락이 실제로 들어 맞는 곳입니다. 사람들에게 그들이 해야 할 일을 일상 생활 형태로 제대로 이해하도록 도와주는 것이 중요합니다. 왜냐하면 사람들이 전략에 대해 이야기하는 것을 듣노라면, 종종 이런 질문들을 하지요. "전략 속에 나를 위한 것이 뭐가 있나요?" 이것이 가장 많은 사람들이 묻는 질문이라고 생각하지 않습니다. 제 생각에 가장 많은 사람들이 묻는 질문은 이것입니다. "이 팀이 성공하기 위해서 제가 무엇을 할 수 있습니까?" 결론적으로 전반적인 전략을 개별 팀원들에게 적합한 것으로 바꿔 전달해 주는 것이 매우 중요합니다.

제가 예를 하나 들게요. 축구를 하는 제 아들 이야기인데요. 12 살이고 올해 새 코치를 맞았습니다. 새 코치가 밝힌 핵심 전략 중 하나는 좀 더 공격적인 경기를 해야 한다는 것이었습니다. 제 아들은 미드필드 포지션인데, 항상 코치는 좀 더 전방을 압박해라 라고 한답니다. 하지만 열 두살인 제 아들은 뭘 해야 할지 모르겠다고 하더라구요. 그런데 "모든 경기에서 반드시 적어도 열 번은 네 앞에 있는 맥스 한테 패스해라." 라고 말할 때, 비로서 전략을 맥락 속에서 이해할 수

있게 됩니다. 그제서야 제 아들이 이해를 한 거였죠. 결국 각 개인들의 상황에 맞게 전반적인 스토리를 해석해 주어야 합니다. 여러분들이 변화 관리를 좀 더 잘하려면, 먼저 제가 드릴 수 있는 팁은 여러분들이 어떻게 소통하는지에 대해서 다시 생각해 보는 것입니다. 머리(Head)에만 초점을 맞추지 말고 3H 접근법을 활용해 보세요.

20:26 - 31:37

이제는 간단한 테스트를 해보죠. 펜 대신 손가락으로 이마에 '대문자 E'를 그려보겠습니다. 여러분에게 20 초를 드릴게요. 한 번 해보세요. 여러분이 대문자 E를 그리는 방향은 두가지입니다. 왼쪽으로 열린 E를 그리든지 오른쪽으로 열린 E를 그리든지 두 가지 방법 중 하나인 거죠. 여기서 놀라운 점은 능력이 뛰어난 참석자들, 즉 추진력이 높은 분들 이런 분들은 조직 내 고위직에서 종종 찾을 수 있는데요 자기 주도적으로 대문자 E를 그리는 가능성이 3배 더 높다는 것입니다. 이런 사람들은 그들 자신과 의사소통 한다는 겁니다. 제 연구 결과에 따르면 고등학교 선생님들은 학생들을 향해 대문자 E를 쓰는 비율이 70에서 80 퍼센트가 되었습니다. 그래서 선생님들은 영향력이 적은 부류이고, 학생들에게 관심을 두는 것에 익숙하지요. 그리고 똑 같은 테스트를 기업의 CEO들에게 해봤습니다. 별로 놀라운 결과가 아니겠지만 대부분 CEO들은 대문자 E를 자신을 향해 그렸습니다. 만약 여러분들이 자신만의 방식대로 대문자 E를 쓴다는 작은 실험을 한다면, 아마 지식의 저주에 의해서 영향을 받기 쉬울 것입니다. 그리고 3H 접근법에 좀 더 관심을 갖게 될 것입니다. 그리고 여러분 주위에 당신의 커뮤니케이션 노력에 도전할 만한 이들로 채우시기 바랍니다.

변화 관리에 대한 두 번째 팁으로 말씀드리고 싶은 것은 핵심 성과 지표인 KPI를 다시 생각해 보는 것입니다. 성과 관리 시스템(Balanced Score Card)이 유명해진 약 15년 전부터 전세계의 많은 소프트웨어 회사들이 대시보드를 집중적으로 추진하려고 노력했습니다. 왜냐 하면 그것이 그들 소프트웨어의 핵심이었기 때문입니다. 수년간 여러분이 들었을 법한 핵심 메시지는 피터 드러커의 유명한 말인 "측정될 수 있어야 실행될 수 있다"입니다. 하지만 이 말은 다소 과다 평가되었는데 왜냐하면 우리가 KPI를 올바른 방법으로 사용하고 있는지 분명히 할 필요가 있기 때문이지요. 사실 우리 휴대폰에 설치되어 있는 어플들 만큼 과다 평가된 것은 아닙니다. 여러분이 주목해야 하는 첫 번째 KPI는 제가 완료선(Finish line)이라고 부르는 것입니다. 완료선은 가장 중요한 KPI입니다. 이것은 여러분의 프로젝트나 전략이 달성해야 하는 성공이 어떤 것들인지 확인할 수 있는 것입니다. 이상적인 KPI 설정은 조직 구성원 모두에게 매주 이메일을 보내어 목표에 가깝게 갔는지 혹은 아닌지를 업데이트하는 것입니다. 예를 들어 볼게요. 기업 안에서의 사례 말이죠. 우리의 고객 기반을 백만명으로 늘리고 싶다고 합시다. 매주 여러분들은 회사 사람들 모두에게 이메일을 보내어 목표에 접근했는지 아닌지를 알리는 것입니다. 저 자신도 몇 가지 적용할 수 있죠. 예를 들면 저는 전문적으로 강연을 하는 사람이므로 제 활동의 완료선을 제 나이가 50이 되었을 때, 50개 나라에서 5만명을 만나겠다는 것으로 할 수 있겠습니다.

주간 단위로 진도를 측정하기 위한 것으로 저 같은 경우는 매주 이메일을 보내는 대신 엑셀을 활용합니다. 여러분들도 영감적인 무언가를 원하실텐데요. 만일 여러분이 산업 평균보다 1%정도

ROI를 높이기 위한 KPI 완료선을 갖고 계시다면 매주 그 진도를 측정하고 그 주제에 대하여 의사소통할 수도 있겠지만 사실 대부분의 사람들은 별로 신경쓰지 않죠. 여러분의 프로젝트와 전략을 위한 모든 KPI를 확인해 보고 완료선을 넘어서는 하나를 집으세요. 그것이 바로 모든 사람들이 알아야 하고 여러분이 집중해야 하는 첫 번째 KPI입니다. 그 다음 해야 할 일은 이정표를 확인하는 것입니다. 선행과 후행 지표의 차이점에 대해서 들어본 적이 있을 겁니다. 후행 지표들은 과거를 보는 것입니다. 여러분의 회계사는 지난 달에 실적이 좋다고 말하지만 여러분들은 사실 아무것도 바꿀 수 없지요. 선행 지표는 미래를 예측하는 것입니다. 영업 부서에서 가장 잘 알려진 선행 지표를 예를 들면 가망고객과의 전화 통화 건수입니다. 가망고객과 더 많은 전화 통화를 할 수록, 고객이 더 자주 방문할 것이고, 고객이 더 자주 방문하면, 더 많은 제안을 쓸 수 있고 결국 더 많은 비즈니스 기회를 갖을 수 있죠. 스포츠 세계를 보자면, 마라톤 선수들의 경우 좋은 후행 지표를 가질 수 없기에 아주 큰 약점이 있는 것입니다. 일년에 잘 해야 한 두 번 마라톤에 참석하기 때문에 사분의 일 정도의 단축 마라톤을 연습하고서 본 마라톤을 달립니다. 그러다 결국 제대로 연습하지 못했다는 걸 알게 되지요. 그래서 성공을 예측할 수 있는 선행 지표를 찾게 되었습니다. 저는 벨기에 마라톤 코치인 토마스 호커와 일한 적이 있는데, 그분은 마라톤 실력을 향상시키기 원하는 엘리트 아마추어 선수들을 훈련시킵니다. 코치한테 가면 세 가지 질문을 받게 됩니다. 그에 대하여 일 분 정도 생각해 보십시오. 그가 무엇에 관심이 있을까요? 처음 질문은 가장 기본적인 것입니다. 코치는 먼저 여러분의 몸무게를 알기 원하죠. 왜냐하면 몸무게를 1kg 줄이면 훈련 일정을 아무것도 변경하지 않는다 해도, 다음 마라톤에서 4-5 분 단축할 수 있습니다. 그래서 몸무게가 마라톤에서의 첫 번째 선행 지표, 첫 번째 이정표가 됩니다. 두 번째 질문은 주 단위로 몇 킬로미터를 뛰는가입니다. 여러분들이 구글에서 2 분만 할애하면 찾을 수 있는 그래프를 보여 줍니다. 그로부터 재미있는 결론을 알 수 있는데 한 주간 여러분이 더 먼 거리를 뛴수록 다음 마라톤 시간을 단축할 수 있다는 것입니다. 그러나 문제는 첫 번째 지표와 마찬가지로 단축하는데 제한이 있습니다. 여러분이 몸무게 몇 킬로를 줄일 수 있겠지만 뚱뚱한 마라톤 선수는 제가 본 적이 없으며, 또 여러분이 주당 평균 뛰는 거리를 10-20% 늘릴 수는 있겠지만 그런 식으로 오버했다가는 여러분의 몸이 불평하기 시작할 겁니다. 세 번째 지표는 YASSO 지표라고 합니다. 미국 사람 이름을 딴 것인데요. 이건 대단히 특별한데요. 여러분이 마라톤을 잘 하기 위해 여러분이 해야 할 일은 2 개의 랩을 10 번 뛰고 2 개 랩 사이에서 매번 회복 시간을 갖습니다. 3 분 20 초에 한 랩을 뛰고 3 분 20 초간의 회복을 얻는 식으로 계속 진행한다고 상상해 보겠습니다. 그러면, 3 분 25 초를 10 회 실행한 평균값은 바로 3 시간 25 분으로 계산됩니다. 따라서 전체 달린 거리의 2% 미만의 거리로 지금 훈련이 제대로 되고 있는지 잘 알 수 있습니다.

두 번째 팁이자 여러분이 하실 일이 있는데, 바로 KPI들과의 관계를 재정립하는 것이죠. 어떻게 하냐구요? 먼저 첫 번째 단계는 목표를 초과한 KPI를 찾는 것입니다. 이것 완료선(Finish line)이라고 했죠. 그 다음 할 일은 올바른 선행지표를 찾는 일입니다. 앞서 설명드린 마라톤에 관해서 생각해 보시고 참고하시기 바랍니다. 세 번째 해야 할 일은 바로 모든 KPI를 엑셀표에 입력하는 겁니다. 모든 후행하는 KPI를 한 개의 열에 넣고, 선행하는 KPI는 모두 두 번째 열에 입력합니다. 제가 예상컨대 여러분들은 아주 긴 첫 번째 열을 가지며 아주 짧은 두 번째 열(Column)을 갖게 됩니다. 대부분의 대시보드에는 매우 많은 과거 조회 기능이 있지만 미래 예측 기능은 그렇지 못합니다.

일단 여기까지 했다면, 첫 번째 열의 후행 지표의 각 항목에 대하여 다음 질문을 해보십시오. 이 지표는 어떤 결정을 내리는데 도움이 됩니까? 그리고 그 질문에 대해 명확하게 대답할 수 없다면, 다른 것에 초점을 맞추어야 합니다. 이는 마치 여러분 휴대폰에 있는 어플과 같습니다. 모든 어플을 갖고 있는 것이 좋겠지만 올바른 결정을 내리는 데 정말로 도움이 되지 않는다면 무슨 의미일까요? 결국 여러분의 전략을 위한 대시보드에 맞지 않는 것입니다.

31:50 - 44:42

좀 생소할 수도 있는 이것이 변화 관리를 위한 두 번째 팁입니다. 앞서 설명드린 대로 첫 번째 방법은 의사소통 접근방식을 다시 생각하고 3 H 접근법을 사용하여 소위 “지식의 저주”를 극복하는 겁니다. 두 번째는 측정 방식을 다시 생각하는 것입니다. 그것은 가장 중요한 KPI를 찾아내고, 두세 가지 핵심 지표를 선택한 다음 필요하지 않은 모든 것을 정리하고 버립니다. 마지막 단계는 ‘의지 박약’과 관련이 있습니다. 유명한 실험이 있죠. 바로 사람들을 아침에 초대하고 먹지 말라고 하는 “쿠키 실험”입니다. 실험은 이렇게 진행됩니다. 먼저 두 그룹으로 나눕니다. 한 그룹은 과자를 주고 가능한 한 많이 먹을 수 있도록 하고, 두 번째 그룹은 무, 야채를 제공해 주고 적어도 열개를 먹게 합니다. 30분 후 모두에게 두 번째 미션을 주는데펜으로 종이 조각 모서리를 따라가는 것입니다. 사람들은 이 미션을 끝내거나, 끝내지 못한 채 떠날 수 있습니다. 그러나 실제로 아무 해결책도 없다는 것을 어느 누구도 모르기에 시험하고자 한 것은 사람들이 얼마나 오랫동안 퍼즐을 풀려고 노력할 것인지를 보는 것이었습니다. 그럼 지금 어떻게 생각하십니까? 쿠키를 가진 사람들이 이겼을까요? 1번 그룹말입니다. 아니면 무를 가진 사람들이 이겼다고 생각하십니까? 어떤 그룹이 가장 오랫동안 시도 했을까요? 첫 번째 그룹 아니면 두번째 그룹? 거의 50 대 50이네요.

쿠키를 먹은 그룹이 이겼습니다. 그들은 평균 18 분 동안 시도했습니다. 무를 가진 사람들은 단지 9 분 동안 노력했습니다.절반만 맞추셨네요. 이 실험은 다른 환경에서 여러 번 반복되었습니다. 이 실험은 의지력에 의지해야 하는 사람들, , 대부분의 사람들이 특히 배가 고플 때가 아니면 먹지 않는, 그리 좋은 음식이 아닌, 배고 고프면 쿠키 먹는 것 정도는 일도 아닌, 무를 먹어야 하는 사람들이 훨씬 더 빨리 멈추게 된다.사람을 자동차와 비교하자면 차가 가솔린으로 달리듯 사람은 의지력으로 움직입니다. 우리 모두는 아침에 일어날 때 자신만의 의지력 탱크가 가득 채워져 있습니다. 여러분이 이성적인 의사결정을 할 때마다, 여러분의 의지력 탱크는 소모됩니다. 하루가 끝날 쯤, 아마도 탱크는 비워져 있겠지요. 그렇다면 이게 무슨 뜻일까요? 이는, 전략 실행 경로에 놓여 있거나, 프로젝트에 포함된 사람들을 볼 때나무언가를 해야만 하는사람들을 볼 때,우리가 그들에게 결정을 내리고 새로운 것을 하라고 요구할 때마다 에너지가 필요할 것이며 어느 정도 시간이 지나면 그냥 일을 그만 둘 겁니다. 또 다른 유명한 실험은 크리스마스에, 3천 명의 사람들에게 진행되었는데 개인적인 목표에 대하여 얼마나 진전이 있었는지 3천명에게 질문했습니다. 많은 사람들이 결과에 놀랐는데, 6주만에 88퍼센트의사람들이중단했다고 합니다. 그 이유는 바로 그들의 의지력이 소진되었기 때문입니다. 잠시 생각해보죠. 운동하려고 가거나, 살을 빼려고 할 때, 뭔가를 얻고자 할 때, 여러분들은 그 장소에 새로운 습관을 만들어야 하는데 이는 에너지가 필요하고 사람들은 손쉽게 그 일을 포기하죠. 다행히도 이를 위한 해결책이 있습니다. 실행 발명 (implementation invention)이라 불리는 것입니다. 이것은 병원에서 발견했는데요. 엉덩이 수술에서 회복하고 있는 사람들을 대상으로 한 놀라운 실험이었습니다. 아마 아실 지 모르겠는데 엉덩

이 수술에서 회복하기란 매우 고통스럽고 곤경에 처하게 되기도 합니다. 왜냐하면 빨리 회복하려면 가능한 한 많이 움직여야 하지만, 매우 고통스럽기 때문에 좋아할 만한 것이 아닙니다. 한 병원에서 모든 엉덩이 수술 환자에게 작은 소책자를 주었고 의사는 매주 언제 어디서 누구와 함께 산책을 했는지 기록하라고 요청했습니다. 그러자 병원 측도 놀랍게도, 소책자를 사용하는 사람들이 다른 사람들보다 회복속도가 두배나 빨랐습니다. 이 실험들을 자세히 분석한 결과, 인간의 두뇌가 매우 재미있게 작동하는 것을 알아 냈습니다. 우리가 작은 결정을 내리면 우리는 그 결정에 대해 후속 행위를 취할 가능성이 높습니다. 의사결정을 미리 해 놓으면 그렇지 않을 때보다 성공 확률을 40% 높일 수 있습니다. 그렇게 하는 좋은 방법이 바로 회의 주제를 사용하는 것입니다. 반면 이것이 우리가 아주 자주 놓치는 부분이기도 하구요. 따라서 변경 관리 노력을 향상시키려면 여러분이 자사의 회의 주제를 어떻게 다루는지 그리고 여러분의 팀원들은 그들의 회의 주제를 어떻게 다루는지 자세하게 검토해야 합니다. 저 같은 경우, 이메일로 뭔가 하는 일을 줄이려고 노력하는데, 그것이 가장 생산적인 일이 아니기 때문이죠. 따라서 여러분의 하루를 보다 생산적인 방식으로 재구성할 수 있다면 여러분의 성공 가능성은 높아질 수 있습니다. 그리고 이것을 주기적으로 실행해야 하는데 왜냐 하면 제가 경영관리에서 가장 좋아하는 표현 중 하나인데 "기업문화는 매일 아침 식사로 전략을 먹는다."이기 때문입니다,, 저를 팔로우하시는 분들은 제가 이 문구를 좋아하는 걸 알고 있죠. 이 문구의 의미는 무엇인지 잠시 생각해보시죠.

39:35 -

사실 조직문화는 조직이 공유하는 자동화된 결정 (습관)에 불과합니다. 여러분이 매일하는 일의 40 퍼센트는 자동적으로 이루어지는 결정들입니다. 생각해 보십시오. 여러분이 운전대를 잡는 방법, 신발 끈을 묶는 방법, 어느 방에 들어가 앓을 때 그 다음 날 어떻습니까 같은 자리를 고릅니다. 우리의 몸은 의지력을 아끼려 합니다, 에너지를 절약하는 거죠, 자동차 휘발유를 절약하듯이 말입니다. 그렇게 하기 위해 습관을 만듭니다. 자 이제 제가 여러분께 드릴 중요한 마지막 팁은 개인이든 팀이든 여러분이 성공으로 향하는 길의 거리를 단축시키고 싶다면 여러분의 에너지가 부족한 자원이고 더 열심히 일하는 것이 항상 해결책이 될 수 없음을 알아야 합니다. 더 스마트하게 일해야 하는 것이죠. 그러면 스마트하게 일하는 것은 무엇을 의미할까요? 이는 우리가 반복적인 활동을 하듯이 회의 주제를 구조화 하는 방법에 대해 생각해야 한다는 것을 의미합니다. Jerry Seinfeld에 대한 유명한 일화가 있습니다. Jerry Seinfeld 유명한 코미디언, 아시죠? 그가 기초 연설을 하고 있을 때, "당신만큼 사람들을 웃길 수 있으려면 어떻게 해야 하나요?"라고 젊은 코미디언이 물었습니다. Seinfeld는 말했습니다. "아주 쉽습니다. (침묵) 당신의 하루 일이 끝나면, 가장 재미있었던 농담을 적고 종이에다 동그라미를 한 개 그립니다. 그리고 다음날 아침에 조금 더 일찍 일어나서 책상에한 시간 동안 앉아서 가능한 한 웃기려고 노력합니다. 그리고 시간이 끝날때쯤 농담을 적고 벽에 가서 다시 원을 그립니다. 이 일을 정말로 재미있을 때까지 계속 하세요." 그의 메시지는 사람을 웃기는 것은 타고난 것이 아니고, 그저 농담으로 작용할 수 있는 것들을 찾아내는데 시간이 걸릴 뿐이라는 것입니다. 그리고 코미디언이 되기 위한 당신의 도전은 이런 노력을 바로 당신의 일상 습관으로 바꿔 놓는 것입니다. 저는 이것이야말로 위대한 충고라 생각하고 제 자신을 위해서 사용해 왔습니다. 제가 1999년에 첫 번째 책인 "전략 실행의 영웅"을 쓰겠다는 엄청난 생각을 했지만, 그로부터 7년 후 저는 한 5페이지 정도만 가지고 있었습니다. 항상 변명만 일삼었고 진도가 잘 나가지 않았죠. 제 의지력을 위한 트릭을 사용하고 나서야 즉, 평일이

나 주말이나, 매일 매일 한 시간 동안 매일 아침 앉아있었습니다. 그리고 6 개월 후 책이 완성되었습니다. 자 어떠십니까. 변화라는 괴물을 때려 잡으려면, 한 주의 일정을 짜는 방법에 대해 다른 시각을 갖는 것이 중요합니다. 가치를 주지 않는 모든 것들을 던져 버리고 여러분을 완료선 (Finish line)에 가까워지도록 만들 반복적인 활동들에 집중해야 합니다.

44:33 - END

지금까지 전체적으로 살펴 보았는데요. 간단하게 요약을 해드리고 난 후 여러분의 질문에 답해 드리겠습니다. 여러분이 변화의 시도를 개선하고자 한다면 뭔가 특별한 레버 3 개를 작동시켜 볼 수 있습니다. 첫 번째는 여러분의 의사소통 접근방식을 재고하는 것입니다. 파워포인트 프리젠테이션에서 벗어나서 3H에 더욱 집중하십시오. 여러분이 가장 먼저 해야 할 일은 스토리텔링을 사용하여 사람들의 마음에 도달하는 것입니다. 이것이야말로 현대 관리자들이 갖추어야 할 능력 중 가장 과소평가된 것 중 하나입니다. 다음으로머리를 활용하는 것으로 전달하고자 하는 정보를 가능한 한 쉽게 구성해야 합니다. 여기에서 사용할 만한 기술로 피라미드 (pyramid) 원리가 있었지요. 세 번째는 사람들의 손까지 전달해 주는 것으로 제아들 축구 팀 사례 기억하시죠. 앞으로 전진하라 추상적인 말만 하는 것이 아니라, 최소한 10번은 맥스에게 패스해야 한다고 말해야 한다는 것이죠.

두 번째 레버는 KPI와의 관계를 재고하는 것입니다. 먼저 완료선이라고 하는 가장 중요한 하나를 선택하십시오.그런 다음 몇 가지 선행 지표를 찾으십시오. 마라톤 주자 예를 상기하시고 찾는 것이 생각보다 어려울 수 있지만 매우 중요합니다. 대시보드를 깨끗하게 정리하고, 휴대폰의 어플처럼 좋아 보이지만 실제로는 필요하지 않은 모든 것들을 던져 버리십시오. 그리고 결국 우리 모두가 의지력이라고 부르는 휘발유가 있어야 달릴수 있다는 것을 알아야 합니다. 그리고 우리가 멈추지 않고 또 우리의 팀원들이 멈추지 않도록 하려면 우리의 습관에 분명히 집중해야 합니다. 습관은 사실 반복적인 의사결정입니다. 그렇게 하기 위해서 우리는 회의 주제를 어떻게 다뤄야 할지를 재평가해야 합니다. Jerry Seinfeld 얘기를 상기하십시오. 여러분의 의제를 검토하고 진전을 만들어 나가는데 결정적인 행동들을 반복적으로 취하도록 하십시오. 그런 행동들을 저녁에 하지 말고 아침에 제일 먼저 하세요. 그리고 이를 더 큰 조직의 습관으로까지 연결하면, 드디어 여러분은 마지막 단계인 조직문화에 이르게 됩니다. 왜 조직문화가 매일 아침으로 회사의 전략을 먹게 될까요? 바로 조직문화가 형성되면 더 이상 의지력을 필요로 하지 않기 때문입니다. 조직문화는 자동화된 것입니다. 마치 당신이 텔레비전을 보거나 일상생활을 하는 것처럼 말이죠. 조직문화는 에너지를 필요로 하지 않으며 어느 조직이나 많은 일상 업무를 가지고 있습니다. 반면 전략은 기본적으로 새로운 선택이고 조직에 심으려면에너지가 필요하죠. 그래서훨씬 적은 에너지를 필요로 하는 조직문화가 항상 더 낫다고 할 수 있습니다.

46:48 -

April Gibbs씨의 질문입니다: 어떤 유형의 스토리를 사용해야 합니까? 목표 고객이 관련될 수 있는 것이어야 하나요?

네. 전적으로 그래야 합니다. 스토리를 찾는 효과적인 방법은 바로 직무 별로 찾는 것입니다. 여

러분이 어떤 조직에서 일하는 경우, 영업, 마케팅, IT, 인사 등 부서별로 구분하고 각 부서 직원들에게 적합한 스토리를 사용하십시오. 앞서 이야기했던 제 아들 이야기를 기억하시죠. 맥스한테 10번 패스해야 한다는 같은 이야기를 골키퍼에게 말한다면, 별 도움이 되지 않을 겁니다. 즉 듣는 사람에게 맞춘 스토리를 사용해야 합니다.

질문: Seinfeld의 동그라미가 의미하는 것은 무엇인가요?

네, 그의 핵심 메시지는 목표를 달성하고자 하는 경우 가장 좋은 방법은 작은 첫 걸음을 내딛는 것입니다. 그의 경우, 한 시간 동안 앉아서 머리 속의 재미있는 것을 적어 두고 이것을 계속해서 반복하는 것이었습니다. 그리고 한 줄에 모든 원을 그리면 체인이 생기며 끝이 납니다. 결국 그의 메시지는 여러분이 무언가에 성공하기를 원한다면 매일 매일 반복할 수 있는 쉬운 것을 선택하고 체인이 끊어지지 않을 때까지 반복해야 한다는 것입니다.

Injarai씨 질문입니다: 새로운 전략이 실제 효과를 보기 위해서 얼마나 오래 걸릴까요?

네. 아마 잘 모르겠다고 답하는 것이 솔직할 것 같네요. 제가 말씀드릴 수 있는 것은 전략이 제대로 수립된 경우에 평균적으로 3~7년 정도가 걸릴 것 같습니다. 즉 일반적인 산업계에서 전략이 살아남을 수 있는 기간은 3~7년입니다. 소프트웨어처럼 덜자본집약적인 산업에서는 3년 정도구요. 에너지 같은 자본집약 산업에서는 7년 정도 걸릴 것입니다. 효과가 나타날 때까지 얼마나 걸릴까요? 이는 여러분이 어떤 산업에 종사하는지 여러분의 고객이 얼마나 신속하게 대응하는지에 따라 조금씩 다를 것이라고 생각합니다. 전략을 수립하기 전에 제가 드릴 수 있는 한 가지 팁은 전방위 진출을 피하는 대신, 특정 빌딩 블록을 테스트하여 어디서나 작동하는지 확인하는 배양기를 구성하는 것이 항상 현명한 일이 될 것입니다. 그리고 그 테스트에 대하여 확신이 서면 다음 앞 단계로 나아갈 수 있습니다.

Bruce씨 질문입니다: 전술 전략과 장기 전략 계획을 어떻게 차별화합니까?

전략의 핵심은 선택입니다. 그것은 기본적으로 당신이 목표로 삼을 고객을 확인하는 데 도움이 될 것이며, 독자적인 방법으로 고객을 행복하게 만들 수 있는 방법입니다. 이를 가리키는 멋진 문구가 있는데 비즈니스 모델이라고 합니다. 여러분이 속한 산업에 따라 매 3년에서 7년마다 수행하는 것입니다. 그렇기 때문에 기업에서는 5년 계획을 만드는 것입니다. 그것은 멋지게 딱 중간에 떨어집니다. 그것은 여러분이 해야 할 장기 계획입니다. 비즈니스 모델 외에도 운영 모델이 있는데 많은 사람들이 비즈니스 모델과 운영 모델을 혼동합니다. 사실 그 차이는 아주 간단합니다. 비즈니스 모델이 여러분의 전략입니다. 당신이 달성하기 원하는 것입니다. 그리고 운영 모델은 기본적으로 어떻게 여러분 자신을 구성할 것인지에 대한 선택입니다. 대부분의 사람들이 혼란스럽다는 것을 알기 때문에 저는 전술적이라는 말을 사용하지 않습니다만. 그것은 세계 속에서 여러분이 속한 지역에 어느 정도 달려 있습니다. 저는 비즈니스 모델과 운영 모델에 대해 이야기하고 싶습니다. 운영 모델, 단기적 관점에서는 바로 여러분의 예산일 수 있습니다. 따라서 전형적인 주기는 5개년 계획을 수립하는 것입니다. 5년 계획은 운영 모델로 변환됩니다. 오늘날 대형 조직에

서 가장 유명한 운영 모델은 장점과 단점을 모두 수용하는 매트릭스 구조입니다. 그리고 연간 예산으로 편성됩니다. 그러므로 예산은 당신의 전술 계획으로 생각할 수 있습니다. 만약 전술이란 단어를 사용하고 싶다면요.

단어 얘기가 나와서 말입니다만, 아마도 사람들이 자주 어려워하는 다른 두 단어가 있습니다. 임무기술서와 효율적이라는 말이죠. 두 가지를 구분하는 가장 좋은 방법은 임무를 여러분이 갖고 놀기로 선택한 것으로 여기는 것입니다. 예를 들어 금융 산업에서 활발히 활동하기를 원한다고 하면, 조금 더 멋지게 보이는 표현으로 이것이 내가 선택한 스포츠입니다라고 할 수 있겠습니다. 두 번째로 당신의 비전입니다. 기본적으로 5년비즈니스 계획서를 가지고 따고자 하는 금메달인 거죠. 여러분이 올림픽에서 금메달을 따고 싶으면, 일단 여러분이 원해야 합니다. 또한, 기업의 경우, 기본적으로 최소한의 빌딩블록이 필요합니다. 그 중 하나는 비즈니스 모델이라 불리는 여러분의 전략이며, 다른 하나는 운영 모델로 매트릭스 구조이거나 지리적으로 구축한 구조입니다. 여러분은 미션을 가질 수 있습니다만, 이 미션은 단지 여러분에게 산업을 말해 줄 뿐이죠. 비전은 기본적으로 완료선(finish line)으로 대체할 수 있습니다. 이 둘은 상호 교환이 가능합니다. 여러분이 비전이라는 말을 얼마나 좋아하는지에 달렸죠. 저는 비전이라는 표현을 잘 안 쓰려 하는데 왜냐 하면 대부분의 사람들이 비전 선언문을 너무 모호하게 만들기 때문입니다. 비전 선언문에 대한 테스트는 완료선(finish line)에 대하는 것과 같습니다. 조직의 모든 구성원에게 일주일에 한 번씩 진행 상황을 보여주는 이메일을 보낼 수 있다면 이것은 영감을 주는 좋은 비전입니다. 당신의 비전이 이런 것을 보여줄 수 없다면, 더 구체적으로 만들 필요가 있습니다.

Marcia Howard씨 질문입니다: 여전히 기업가 정신을 가진 작은 비영리 조직에 대하여 어떤 조언을 주겠습니까? 어떤 차이가 있을까요?

일반적으로 전략의 개념은 크고 작은 조직, 영리 기업 또는 비영리 조직을 위해 매우 유효합니다. 따라서 다른 조직과 마찬가지로 거의 동일한 접근 방식을 사용할 수 있습니다. 이거면 질문에 답이 될 것 같네요.

다음 질문은 이것과 관련되네요? 정부 조직일 경우, 어떤 변화 관리를 적용해야 합니까?

기본적으로 동일합니다. 저는 자주 정부와 일하곤 하는데요. 그들은 "우리는 국민 모두를 위해 봉사한다"고 합니다. 그렇습니다. 하지만 여러분이 하고 싶은 것은 여러분이 속해 있는 국가에 따라 그리고 앞으로 10 년에서 15 년 동안 가질 도전에 따라 세분화하고 싶다는 것입니다.

다른 그룹보다 더 집중하고 싶은 특정 그룹이 있을 수 있습니다. 제 경우는 벨기에 정부와 협력해왔습니다. 그들의 관심은 대기업 조직에서 벗어나 자신의 조직을 개발하려는 사람들에게 있습니다. 2주 전에는 호주에 있으면서 정부와 일하였는데 성장 기업에 중점을 두었죠. 또 5개월 전에는 쿠웨이트에 있었는데, 혁신에 중점을 두고 혁신과 관련된 모든 것을 집중적으로 다뤘습니다. 따라서 개념은 동일하며 정부 기관에 있어도 선택을 해야 한다는 점을 스스로 강조해야 합니다. 여러분이 선택하지 않으면 효과가 없습니다. 존, 도움이 될 수 있는 쉬운 팁을 하나 드리자면 누

구나 예산이 제한되어 있기 때문에 정부도 그렇지만요 존 당신이 하지 않을 일들을 식별하는 것입니다. 이 부분에도 신경을 쓰셔야 합니다.

다른 질문을 받아보죠. 거의 끝날 때가 된 것 같네요. 의지 박약은 왜 그렇게 어려운 일인지 그리고 용량을 키울 수 없을까요?

미국 육군사관학교에서 군인들 상대로 몇 가지 의지력을 향상시키는 테스트를 해봤습니다. 시험의 결과는 이렇습니다. 의지력 용량을 늘릴 수는 있지만 한계가 있습니다. 이 질문에 대한 짧은 대답은 여러분의 의제를 어떻게 다룰 것인지 다시 생각하는 습관부터 집중한 다음에 의지력 증대에 집중하는 것이 현명하다는 것입니다.

모든 질문에 대해 대단히 감사합니다. 질의 응답시간이 즐거웠으리라 생각합니다. 본 주제에 대해 더 알고 싶으시면, 자유롭게 연락 주세요. 여기 제 홈페이지 주소가 있습니다. (<https://jeroen-de-flander.com/>). 매주 금요일마다 매주 블로그를 작성하여 올리고 있으니 오셔서 보실 수 있습니다. 전 언제나 변화 관리나 전략 실행의 한 영역을 다루고 있습니다. 여러분이 링크드인을 사용하면, 언제든지 저와 연락할 수 있습니다. 모리츠, 다시 마이크를 넘기죠.

진행자: 제론씨, 이번 프레젠테이션 진심으로 감사드립니다. 채팅창을 보니까 많은 좋은 피드백과 많은 질문이 있었네요. 끝까지 답변하시느라 많은 시간을 할애해 주셔서 감사합니다. 저도 제론씨 블로그에 가입하는 것을 적극 지지합니다. 이 프레젠테이션을 위해 제론씨와 함께 준비하는 동안 직접 들어가 보았으니까요. 오늘 저희와 함께 한 시간가까운 시간을 보내 주셔서 진심으로 감사합니다. 그리고 신사 숙녀 여러분, 여러분들도 오늘 밤 이 시간을 즐기셨을 것으로 믿습니다. 조만간 다시 여러분들을 만날 수 있으면 좋겠네요. 그리고 그때까지 여러분 모두에게 멋진 저녁, 멋진 하루 또는 멋진 밤이 되시기를 바랍니다. 다시 한번 제론씨에게 감사드리며 안녕히 계십시오.