

# KOOFA 컨설팅 프로그램 소개서

## OD 5 Five Loop 프로세스



최근 조직 변화는 '문제 정의-설계-실행-정착'이 동시에 얽히는 복합적인 과정으로 변화하고 있습니다.  
이제 변화는 실행만으로는 설명되지 않습니다.

# OD Five Loop 프로세스

KOOFA OD Five Loop 모델 개요

## Before

왜 조직이 바뀌지 않을까요?



- 단발성 워크숍 중심 실행
- 설계와 실행의 단절
- 변화가 성과로 이어지지 않음



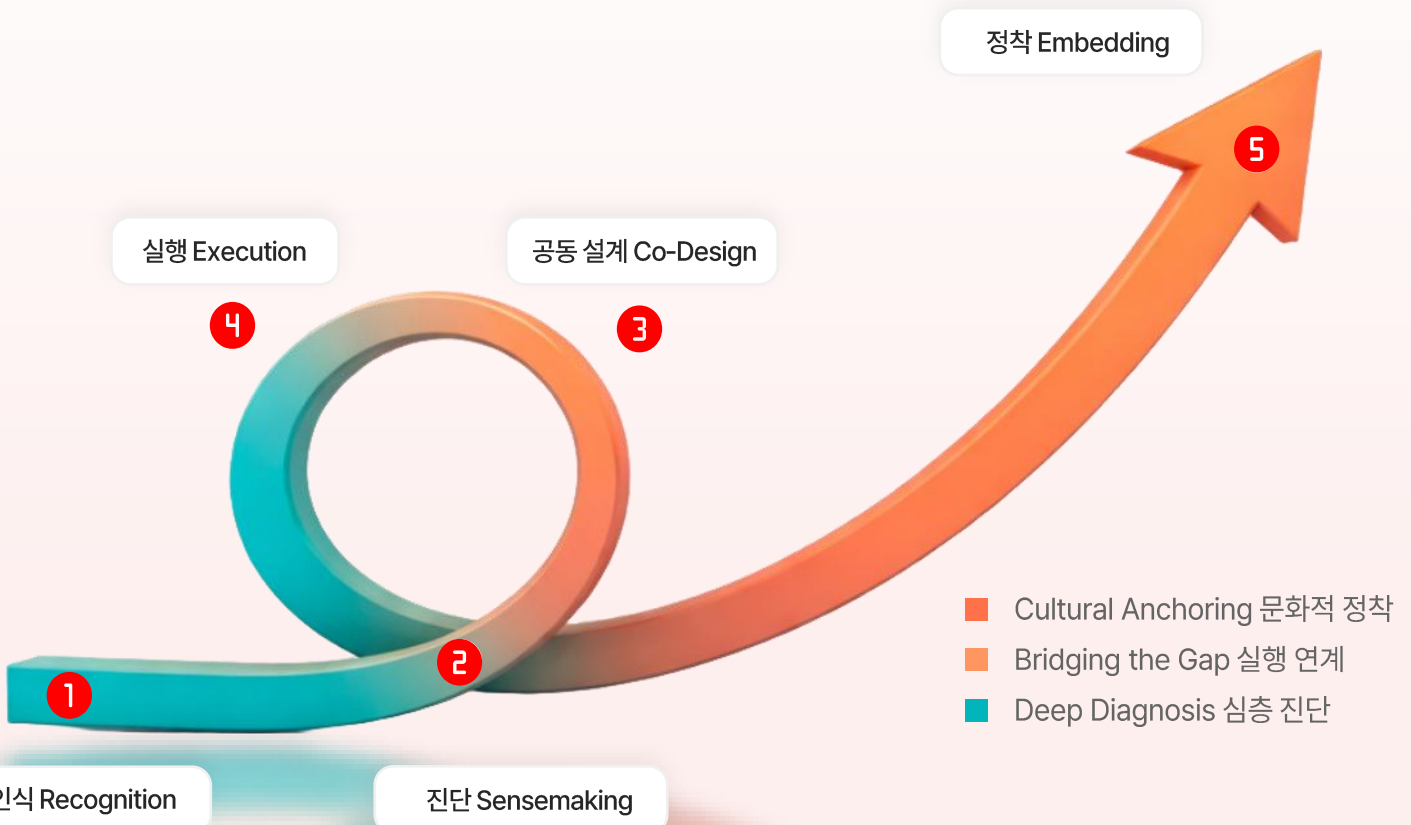
## After

그래서 KOOFA는 이렇게 접근합니다.



- 단발이 아닌 반복 가능한 구조 설계
- 설계-실행-학습이 연결된 변화 루프 구축
- 변화가 조직 내 기준과 방식으로 정착

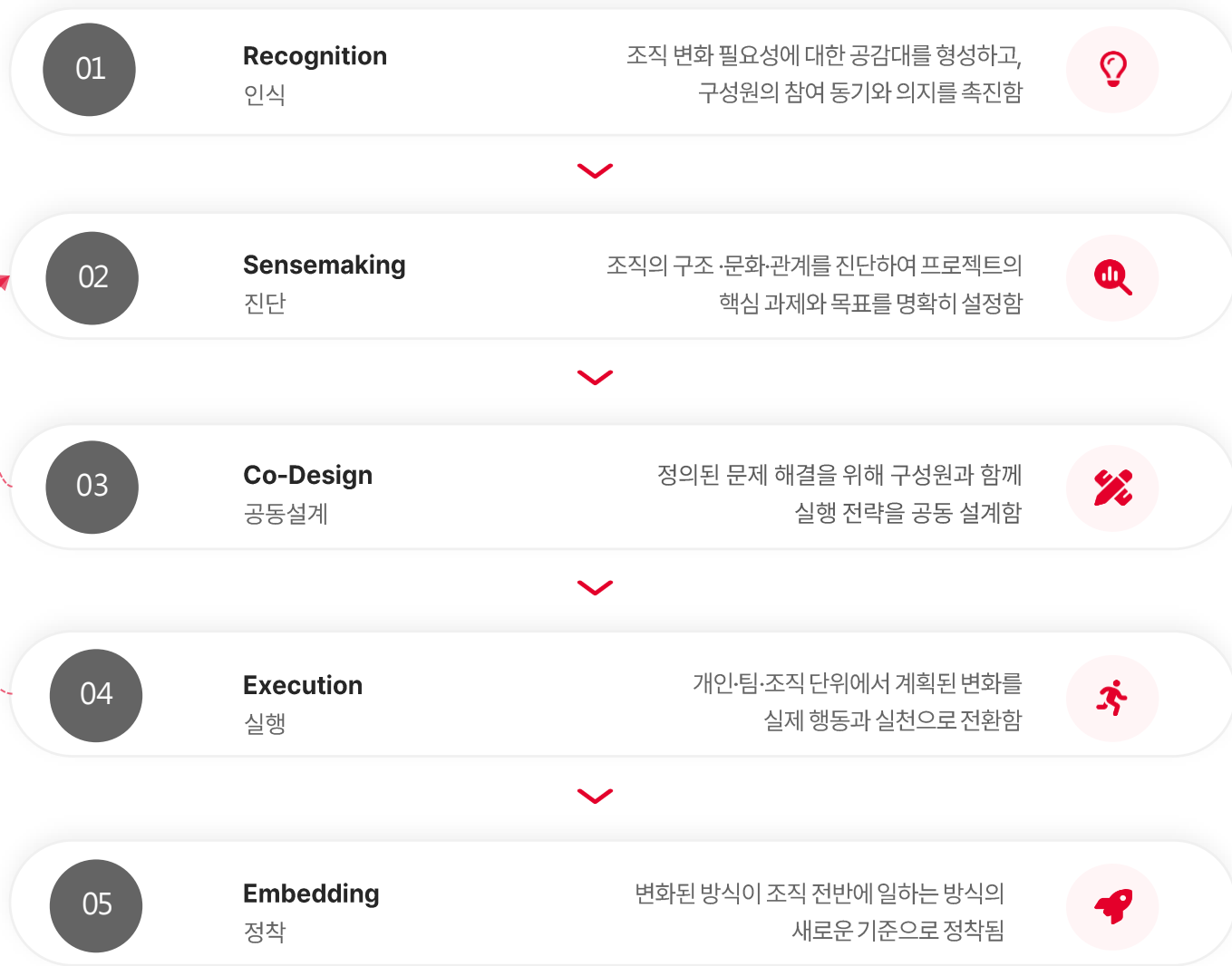
KOOFA는 문제가 반복되지 않는 구조를 만듭니다.  
변화를 이벤트가 아닌 시스템으로 정착시킬 수 있도록 돕습니다.



조직개발은 한 번의 개입으로 끝나는 것이 아니라, 변화의 루프를 설계하고 실행하며 학습을 축적하는 지속적인 여정입니다.

## OD Five Loop 프로세스

KOOPA OD Five Loop 모델 개요



### 3대 실행 원칙



#### Deep Diagnosis 심층 진단

증상이 아닌 구조적 원인을 명확히 파악합니다

- 인터뷰 및 데이터 기반의 다각적·입체적 진단
- 조직별 맥락을 심층적으로 이해하고, 문제의 근본 원인을 규명
- 분석 결과를 바탕으로 핵심 문제를 정의하고 변화 지향점을 설정



#### Bridging the Gap 실행 연계

설계된 변화가 실제 행동으로 이어지도록 연결합니다

- 리더와 구성원이 함께 만드는 변화 전략 및 실행 설계
- 설계와 실행 간의 간극을 해소하는 실행 지원 체계 구축
- 파일럿 실행과 피드백을 통한 실행 가능성 검증 및 고도화



#### Cultural Anchoring 문화적 정착

변화를 조직의 일상과 문화에 정착시킵니다

- 성공 사례 발굴확산을 통한 긍정적 피드백 루프 구축
- 일상 업무에서 변화가 체감되는 구체적인 행동 변화 지원
- 변화 지속을 위한 제도리더십문화 연계 구조 정착

조직 변화 필요성에 대한 공감대를 형성하고 구성원의 참여 동기와 의지를 촉진합니다.



# 1. 인식

## Recognition

### 🎯 핵심 과제

#### 경영진 합의

리더십 One Voice 정렬  
(CEO-임원 인터뷰로 목적·전략방향 설정)

#### 변화 주체 선정

조직 내 영향력 있는 리더(Change Agent)를 초기 단계에서 선정하여 추진 동력 확보

#### 공감대 형성

타운홀 등 공식 커뮤니케이션 채널을 통해 변화의 목적과 방향을 전사적으로 공유

### 📈 기대 효과

#### 리더십 정렬

경영진의 의도가 리더십의 'One Voice'로 정렬되어 조직 전체에 일관되게 전달됨

#### 수용성 확보

구성원이 변화의 필요성에 공감하여 참여에 대한 심리적 수용성이 사전에 확보됨

#### 추진력 강화

초기 단계부터 변화의 모멘텀이 형성되어 이후 실행 단계의 추진력이 크게 강화됨



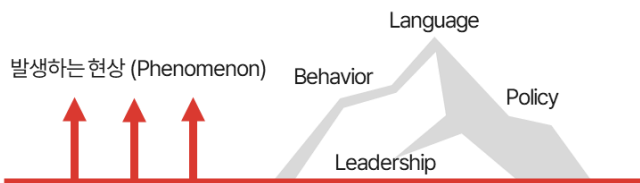
인식 단계는 '왜 변화해야 하는가'에 대한 리더십의 합의와 구성원의 공감을 동시에 만들어내는 변화의 출발점입니다.



조직의 구조·문화·관계를 진단하여 프로젝트의 핵심 과제와 목표를 명확히 설정합니다.



## 2. 진단 Sensemaking



### 정량진단 (Organizational Survey) 무엇(What)이 문제인가?

**대상**

조직 내 반복적으로 나타나는 주요 현상과 지표

**방법**

조직진단 설문, HR 데이터 분석, 주요 지표 리뷰

**결과**

조직 이슈에 대한 객관적 현황 파악 및 주요 패턴 도출

### 정성진단 (Group Dynamics Diagnosis) 왜(Why) 그 문제가 발생하는가?

**대상**

조직 내 관계, 관행, 암묵적 규범 및 구성원의 인식

**방법**

그룹 역동 인터뷰(GDI), 심층 인터뷰, 현장 관찰

**결과**

문제의 근본 원인이 되는 인식 구조, 의사결정 방식, 관계 패턴 도출

조직의 맥락 (Context)

Experience

Beliefs

### 주요 목표

- 표면적 현상이 아닌 문제의 근본 원인(Root Cause) 규명
- 객관적 데이터와 구성원의 목소리를 종합적으로 분석
- 프로젝트의 핵심 문제와 목표를 명확히 정의

“

진단 단계는 데이터와 현장의 맥락을 종합적으로 분석해, 표면적 현상이 아닌 근본 원인을 규명하고 프로젝트의 핵심 과제를 정의하는 단계입니다.

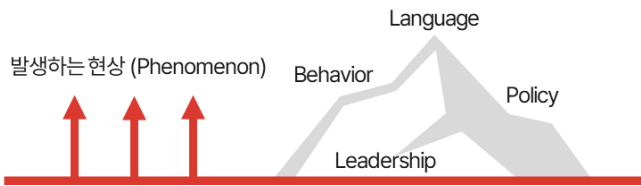
”

조직 전반에서 나타나는 현상의 패턴과 구조를 객관적 데이터로 분석하여, 우선적으로 개입해야 할 핵심 과제와 범위를 선별하는 과정입니다.

진단

## 정량진단

Organizational Survey



주요 프로세스



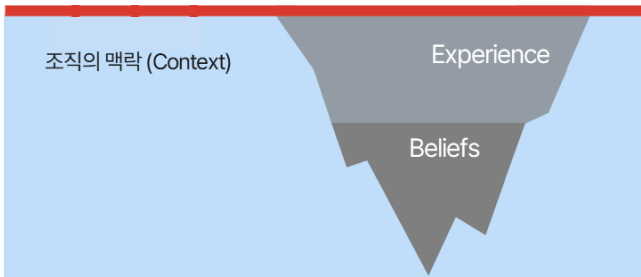
주요 내용	내용
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>객관적 데이터 기반의 비교·차이 분석을 통해 개입 방향과 우선순위를 도출</li> </ul>
요인 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>인터뷰를 통해 도출된 핵심 이슈를 구조화하여, 조직 특성에 맞는 진단 요인을 설계 ex) 가치·방향성, 소통·협업, 리더십, 제도·시스템, 조직 몰입도 등</li> </ul>
통계적 검증	<ul style="list-style-type: none"> <li>집단 간 차이와 요인 간 관계를 객관적 데이터 기반으로 통계적으로 분석 ex) 집단별 인식 차이 분석, 요인 간 상관관계·영향 구조 분석 등</li> </ul>
산출물	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 전반의 이슈 분포와 우선순위를 시각화한 Issue Landscape</li> <li>집단별 인식 차이와 격차를 구조화한 Gap Analysis 결과</li> <li>핵심 요인 간 영향 구조를 검증한 인과 관계 분석 자료</li> </ul>

구성원이 안심하고 의견을 표현할 수 있는 심리적 안전감을 조성하고, 설문 데이터에 드러나지 않는 조직 내 관계 역동과 암묵적 맥락을 파악합니다.

진단

## 정성진단

Group Dynamics Diagnosis



### 주요 프로세스



### 주요 내용

- 구성원이 인식하지 못했던 생각과 감정이 안전하게 표현되도록 구조화된 대화 도구를 활용한다
- 구성원 간 상호작용 과정에서 의미와 해석이 드러나도록 대화를 설계한다
- 구성원의 실제 경험을 토대로 개인의 판단 기준과 암묵적 가정을 심층적으로 탐색한다
- 반복되는 표현, 침묵이 발생하는 지점 등을 통해 조직 내 인식 구조와 관계 역동을 분석한다
- 현상의 인과관계를 해석하여 문제 정의와 핵심 가설을 도출한다

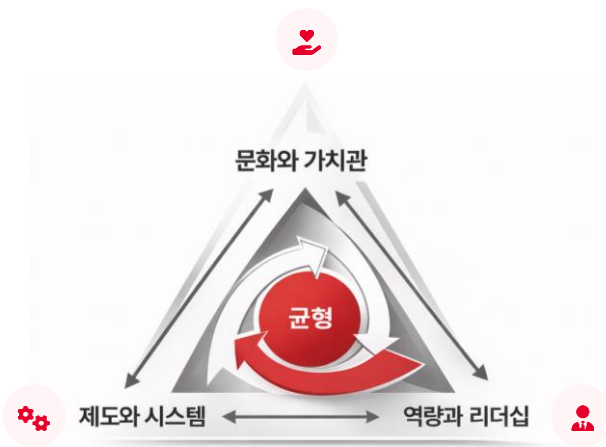
정의된 문제 해결을 위해 구성원과 함께 실행 전략을 공동 설계합니다.



### 3. 공동설계

Co-Design

#### 조직개발 3요소



#### 변화의 초점과 개입지점 정의

##### 1 제도과 시스템

조직의 전략과 의도가 구성원의 실제 행동으로 이어지도록 하는 제도·시스템 설계 영역  
ex) 평가·보상 체계, 역할과 책임(R&R), 의사결정 구조, 업무 프로세스 등

##### 2 역량과 리더십

조직의 목표를 달성하기 위해 구성원이 어떤 기준으로 판단하고 행동할 것인지를 형성하는 역량·리더십 영역  
ex) 리더 역할 정의, 핵심 리더십 역량, 피드백 방식, 의사결정 기준 등

##### 3 조직문화

조직 내 반복된 경험을 통해 형성된 구성원 간의 암묵적 신념과 행동 규범  
ex) 실패에 대한 인식, 협업에 대한 기대 수준 등

#### 대표 콘텐츠

##### 1 제도과 시스템

업무 프로세스 재설계

직무체계·역량 모델 설계

R&R 설계

평가·보상 체계 설계

##### 2 역량과 리더십

리더십·역량 수립

변화관리자(CA) 양성

의사결정 체계 수립

피드백·대화 방식 수립

##### 3 조직문화

MVC 수립

일하는 방식 수립

회의문화 설계

조직문화 지향점 수립

설계 단계는 정의된 핵심 목표를 달성하기 위해, 조직개발 3요소를 통합적으로 고려한 실행 가능한 변화 전략을 구성원과 함께 설계하는 단계입니다.

업무 프로세스 재설계는 조직의 실제 업무 흐름을 기반으로, 비효율을 제거하고 전략과 성과 목표에 맞는 실행 구조로 업무 방식을 재편하는 조직 운영 구조 설계 단계입니다.

공동설계

## 1) 제도와 시스템

업무 프로세스 재설계

직무체계·역량 모델 설계

R&R 설계

평가보상 체계 설계



### 핵심 목표

- 실제로 수행하고 있는 업무 구조와 흐름을 조직 차원에서 구조화 하여 진단함
- 직무 체계·R&R·평가·보상 설계의 기준이 되는 공통 업무 프레임을 정의함



### 주요 질문

- 우리 조직에서 수행되는 주요 업무는 어떤 구조와 흐름으로 연결되어 있는가?
- 조직 차원에서 공통적으로 합의되어야 할 업무 수행 기준은 무엇인가?



### 핵심 원칙

- 시스템 설계: 조직 전체의 흐름이 막히지 않도록 부서 간 연결을 고려해 업무 프로세스를 설계
- 운영 현실 반영: 현장에서 실제로 일하고 결정하는 방식을 반영해, 실행 가능한 구조로 설계



### 주요 산출물

- 중복·병목 등 비효율 구간을 구조적으로 도출한 업무 프로세스 진단 결과
- 부서·팀 간 역할과 협업 구조를 반영한 To-Be 업무 프로세스 개선안

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 개인별 수행 업무 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 실제 수행 업무 조사 (Inventory 작성)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요 과업(Task)을 구조화하여 업무 프로세스 맵 도출</li> <li>- 개인 간 업무 중복·유사 영역 점검</li> </ul> </li> </ul>	<b>Reality Check</b> :수행하는 업무 기준	2H
M2. 팀 업무 구조 정렬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 수행 업무를 팀 단위·기능 단위로 구조화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀의 핵심 역할과 주요 기능 정의</li> <li>- 팀 내 업무 배분의 적합성 및 누락·중복 영역 점검</li> </ul> </li> </ul>	<b>Role Clarity</b> :팀 단위 역할 명확화	2H
M3. 팀 간 업무 흐름 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서 간 협업 지점(Interface)에서의 정보 흐름과 의사결정 구조 점검               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀 간 협업이 발생하는 주요 지점 도출</li> <li>- 의사결정 지연 및 정보 단절이 발생하는 병목 지점 식별</li> </ul> </li> </ul>	<b>Collaboration Structure</b> :유기적 협업 구조 인식	2H
M4. 업무 프로세스 합의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비효율 개선을 위한 To-Be 업무 프로세스 설계               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중복·병목이 발생하는 영역에 대한 구조적 개선 방향 도출</li> <li>- 프로세스 설계 결과를 R&amp;R·직무 체계 등 후속 설계와 연계</li> </ul> </li> </ul>	<b>Design Alignment</b> :조직 차원의 기준 합의	2H
총 4개 세션			8H

직무체계·역량 모델 설계는 실제 업무를 기준으로 직무 구조와 핵심 역량을 재정립하여  
인사 제도의 공통 기준을 만드는 단계입니다.

공동설계

## 1) 제도와 시스템

업무 프로세스 재설계

직무체계·역량 모델 설계

R&R 설계

평가보상 체계 설계



### 핵심 목표

- 구성원이 실제 수행 중인 업무를 기준으로 직무 단위를 구조화
- 직무 수행에 요구되는 핵심 역량을 정의하여 채용·교육·평가에 활용 가능한 기준 체계 구축



### 주요 질문

- 현재 수행 중인 업무를 어떤 기준으로 직무 단위로 구조화 할 것인가?
- 각 직무 수행에 공통적으로 요구되는 핵심 역량은 무엇인가?



### 핵심 원칙

- 업무 기반 직무 정의: 실제 수행 중인 과업을 기준으로 직무 정의
- 제도 연계성: 직무 체계가 채용·평가·보상 등 후속 인사 제도와 연계되도록 설계



### 주요 산출물

- 직무별 핵심 과업(Task)과 역할을 구조화한 직무 체계 구조도
- 직무 수행에 필요한 핵심 역량을 체계화한 역량 모델

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 개인별 수행 업무 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 실제 수행 업무 조사 (Inventory 작성)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요 과업(Task)을 정리하여 업무 프로세스 구조화</li> <li>- 개인 간 업무 중복·유사 영역 점검</li> </ul> </li> </ul>	<b>Reality Check</b> : 수행하는 업무 기준	2H
M2. 직무 단위 구조화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무의 목적과 산출물을 기준으로 직무 단위 구조화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무 단위의 통합을 통해 직무 체계 초안 도출</li> <li>- 직무 명칭 정의 및 전사 직무 분류 체계 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Job Framing</b> : 직무 정의 기준 정리	2H
M3. 직무별 주요 업무 및 역할 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무별 핵심 과업 및 직무 미션 정의               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무기술서(JD) 초안 작성을 통해 직무 역할과 책임 명확화</li> <li>- 직무기술서(JD) 간 비교를 통해 직무 범위의 중복·누락 검토</li> </ul> </li> </ul>	<b>Job Architecture</b> : 직무 구조 명확화	2H
M4. 직무·역량 모델 정립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무별 핵심 과업 수행에 필요한 역량 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식·태도·스킬(KSA) 기준으로 역량 체계 구조화</li> <li>- 역량별 행동 지표 정의 및 수준 설정</li> </ul> </li> </ul>	<b>Capability Alignment</b> : 직무·역량 적합성 검증	2H
총 4개 세션			8H

R&R 설계는 주요 업무별 책임 주체와 협업 구조를 명확히 합의하여, 의사결정 지연과 역할 혼선을 제거하고 성과 창출이 가능한 실행 구조를 만드는 단계입니다.

공동설계

## 1) 제도와 시스템

업무 프로세스 재설계

직무체계·역량 모델 설계

R&R 설계

평가보상 체계 설계



### 핵심 목표

- 체계와 팀 미션을 기준으로 조직 내 역할과 책임의 경계를 명확히 설정
- 업무 중복·책임 공백·그레이존(모호 영역) 업무를 조직 차원에서 구조적으로 해소



### 주요 질문

- 각 주요 업무는 조직의 미션·비전과 어떻게 연결되는가?
- 해당 업무의 주 책임자와 협업 주체는 누구인가?



### 핵심 원칙

- 역할 중심 설계: 직무·팀 단위에서 역할과 책임을 우선적으로 정의
- 유연한 운영 원칙: 신규·변화 업무에도 적용 가능한 기준을 설계



### 주요 산출물

- 직무·팀 역할 미션을 반영한 주요 업무 R&R 구조도
- 주요 업무 및 의사결정 단계별 역할·책임 정의 기준안

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 역할·책임 인식 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무체계 및 조직구조 진단               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무기술서(JD)와 팀별 역할·미션 공유</li> <li>- 조직 미션·비전과 팀 역할 간 연결성 점검</li> </ul> </li> </ul>	<b>Reality Check</b> : 책임 인식 격차 확인	2H
M2. 팀 미션 기반 책임 구조 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀별 역할·미션 명확화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀 미션을 기준으로 주요 업무 구조화</li> <li>- 각 업무의 주 책임 팀 도출 및 합의</li> </ul> </li> </ul>	<b>Responsibility Framing</b> : 책임 범위 설정	2H
M3. 책임 경계 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 업무별 주 책임·협업·지원 역할 구분               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀 간 역할 중복·공백 영역 조정</li> <li>- 팀 내 개인별 책임 범위 설정 원칙 논의</li> </ul> </li> </ul>	<b>Boundary Design</b> : 책임 경계 설계	2H
M4. R&R 구조 합의 및 기준 확정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R&amp;R Matrix 검토 및 최종 합의               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신규·그레이존(모호 영역) 업무 발생 시 판단 기준 정립</li> <li>- 평가·보상·업무 프로세스와의 주요 연계 포인트 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>R&amp;R Alignment</b> : 조직 기준 합의	2H
총 4개 세션			8H

평가·보상 체계 설계는 조직의 목표를 실행 성과로 전환하는 기준을 재정립하여, 성과 창출이 실제 보상과 성장으로 연결되는 운영 구조를 완성하는 단계입니다.

공동설계

## 1) 제도와 시스템

업무 프로세스 재설계

직무체계·역량 모델 설계

R&R 설계

평가·보상 체계 설계



### 핵심 목표

- 조직의 전략과 목표가 부서·팀·개인 목표로 일관되게 연결되는 평가 체계 구축
- 업무 성과와 역할 수행 과정을 균형 있게 반영하는 평가 기준 정립



### 주요 질문

- 각 목표에 대해 성과를 판단할 수 있는 핵심 지표는 무엇인가?
- 지표로 드러나지 않는 중요한 기여와 협업을 어떻게 평가에 반영할 것인가?



### 핵심 원칙

- 가치 기반 설계: OKR, KPI 등 도구 중심이 아닌 목표·성과·행동 중심으로 평가 기준 설계
- 균형적 피드백: 정성·정량 기준을 직무·역할 체계와 유기적으로 연계



### 주요 산출물

- 정량 성과 지표와 정성 평가 기준을 통합한 평가 항목 체계
- 평가 결과를 보상·육성·승진 제도와 연계한 운영 구조(안)

### [주요 내용]

모듈	주요내용	핵심 포인트	시간
M1. 조직 목표-성과 구조 연결	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 전략 및 중장기 목표 공유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 전략목표와 부서·팀 목표 간 연결 구조 정리</li> <li>- 부서·팀 목표가 개인 목표로 전환되는 주요 업무 흐름 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Goal Alignment</b> : 목표-성과 연계 구조 인식	2H
M2. 성과 지표 체계 구조화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀·개인 목표별 핵심 성과 영역(Key Result Area) 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과 판단 기준 및 측정 방식 정의</li> <li>- OKR, KPI 등 적용 가능한 성과 지표 프레임 검토</li> </ul> </li> </ul>	<b>Performance Metrics</b> : 성과 판단 기준 체계화	2H
M3. 과정·역할 수행 평가 기준 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정성 평가 기준 구조화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무·R&amp;R·역량 모델과 연계한 평가 기준 정합성 검토</li> <li>- 협업, 책임 이행, 문제 해결 과정 등 '과정 지표' 정의</li> </ul> </li> </ul>	<b>Behavior Evaluation</b> : 과정·행동 평가 기준	2H
M4. 평가-보상 연계 원칙 합의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가 결과를 보상·육성·승진 제도와 연계하는 원칙 정립               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가 결과 활용 방식(보상·육성·승진) 정합성 검토</li> <li>- 기존 평가 체계에서 사각지대가 발생하는 영역 점검</li> </ul> </li> </ul>	<b>Reward Alignment</b> : 평가-보상 연계 기준 수립	2H
총 4개 세션			8H

리더십·역량 수립은 조직의 방향성을 현장에서 구현할 수 있도록 리더의 역할과 역량을 성과 기준으로 재정의해, 리더십의 실행 밀도를 높이는 체계를 구축하는 단계입니다.

공동설계

## 2) 역량과 리더십

리더십·역량 수립

변화관리자(CA) 양성

의사결정 체계 수립

피드백·대화 방식 수립



### 핵심 목표

- 리더 개인의 성찰과 경험 공유를 통해 우리 조직에 필요한 리더 역할 정의
- 직급별 역할 변화에 따른 기대 수준을 정립하고, 조직 맞춤형 핵심 역량 체계 구축



### 주요 질문

- 우리 조직이 기대하는 '좋은 리더'의 핵심 모습은 무엇인가?
- 우리 조직에서 각 직급별 리더는 어떤 역할과 책임을 수행해야 하는가?



### 핵심 원칙

- 자기 성찰: 리더 개인의 솔직한 경험 공유를 통해 공감대 형성
- 역할 차별화: 직급에 따라 달라지는 역할 변화 반영



### 주요 산출물

- 리더 직급별 역할 및 기대 수준 정의서
- 리더 역할-역량 매핑 기반 핵심 역량 체계

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 리더 경험 성찰 및 공감	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인 경험 기반의 리더십 회고               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더로서 의미 있었던 순간과 어려웠던 순간 공유</li> <li>- 우리 조직에서 '리더 역할'을 수행한다는 것의 의미 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Experience Sharing</b> : 리더 경험 공유	2H
M2. 우리 조직의 리더십 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 조직이 기대하는 리더십 정의 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더의 주요 역할 목록 도출 및 우선순위 설정</li> <li>- "우리 조직의 리더는 [ ]하는 사람이다" 리더십 선언문 정립</li> </ul> </li> </ul>	<b>Leader Identity</b> : 리더십 정체성 정립	2H
M3. 직급별 리더 역할 구조화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직급·역할에 따른 리더십 레벨링               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직급별 리더에게 기대하는 핵심 역할 정의</li> <li>- 직급 간 역할 중복 및 기대 수준 조정</li> </ul> </li> </ul>	<b>Role Mapping</b> : 단계별 리더 역할 구조화	2H
M4. 리더십 핵심 역량 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역할 수행을 위한 핵심 역량 및 행동 지표 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 레벨별 역할 수행에 필요한 역량 구조화</li> <li>- 현장에서 실천 가능한 구체적 행동 지표 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Capability &amp; Action</b> : 표준 역량·행동 기준 수립	2H
총 4개 세션			8H

변화관리자(CA) 양성은 조직의 전략적 변화를 현장에서 가속화하기 위해, 변화를 설계하는 전담 주체를 만들고 실행·확산이 지속되는 운영 구조를 구축하는 단계입니다.

공동설계

## 2) 역량과 리더십

리더십·역량 수립

변화관리자(CA) 양성

의사결정 체계 수립

피드백·대화 방식 수립



### 핵심 목표

- 변화를 이끄는 핵심 주체(Change Agent)의 역할과 미션을 명확히 정립
- CA가 자발적으로 활동할 수 있도록 운영 로드맵과 지원 체계 구축



### 주요 질문

- 변화 과정에서 구성원이 경험하는 심리적 저항과 어려움은 무엇인가?
- 현장의 목소리를 변화의 동력으로 전환하기 위해 CA는 어떤 역할을 수행해야 하는가?



### 핵심 원칙

- 자발적 참여: 조직 변화에 기여하는 자부심과 자발성을 기반으로 참여 구조 설계
- 실행 지원: 현장에서 즉시 적용 가능한 실행 도구와 지원 방안 마련



### 주요 산출물

- 우리 조직 맞춤형 변화관리자(CA) 페르소나 및 미션 선언문
- CA 활동 로드맵 및 운영·지원·보상 가이드라인

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 변화 경험 공감 및 인식 정렬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 조직이 경험한 변화의 주요 순간 정리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 변화 과정에서 느꼈던 감정(두려움, 기대 등) 공유</li> <li>- 왜 우리 조직에 변화의 촉진자 역할이 필요한지 공감대 형성</li> </ul> </li> </ul>	<b>Change Empathy</b> : 변화 수용에 대한 공감	2H
M2. CA 미션·역할 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리가 바라는 '변화의 모습'과 CA의 역할 정리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장의 냉소와 저항을 긍정적 참여로 전환하는 방식 논의</li> <li>- "우리 조직의 CA는 [ ]하는 사람이다" CA 미션 선언문 정립</li> </ul> </li> </ul>	<b>Mission Branding</b> : CA 정체성·미션 정립	2H
M3. 변화 활동 설계 및 실행 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장에서 실행 가능한 변화 촉진 활동 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀·부서 특성에 맞는 맞춤형 소통 방식 및 활동 기획</li> <li>- 변화 확산을 위한 실행 계획(Action Plan) 수립</li> </ul> </li> </ul>	<b>Activity Design</b> : 변화 활동 설계	2H
M4. CA 운영·지원 체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CA 활동이 지속 가능하도록 조직 내 운영 환경 설계               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동에 필요한 권한·교육·커뮤니티 지원 체계 정립</li> <li>- 변화 성과 측정 및 보상 방식에 대한 운영 원칙 합의</li> </ul> </li> </ul>	<b>Sustainability</b> : 지속 가능한 운영 체계 구축	2H
총 4개 세션			8H

의사결정 체계 수립은 조직 내 의사결정 흐름을 가시화하고 병목을 제거하여, 권한·책임이 명확한 빠르고 예측 가능한 의사결정 구조를 구축하는 단계입니다.

공동설계

## 2) 역량과 리더십

리더상·역량 수립

변화관리자(CA) 양성

의사결정 체계 수립

피드백·대화 방식 수립



### 핵심 목표

- 조직 내 의사결정 경로를 가시화하고 지연·혼선이 발생하는 병목 구간 해소
- 권한과 책임을 명확히 하여 빠르고 예측 가능한 의사결정 체계 구축



### 주요 질문

- 우리 조직의 주요 의사결정은 실제로 어떤 경로를 거쳐 이루어지고 있는가?
- 결정이 자주 멈추거나 혼선이 생기는 그레이존(모호 영역)은 어디인가?



### 핵심 원칙

- 가시성: 암묵적으로 이루어지던 의사결정 기준과 경로를 공개하여 투명성 확보
- 맥락 기반: 조직 상황에 맞는 자율과 통제의 균형 원칙 수립



### 주요 산출물

- 우리 조직의 의사결정 흐름을 시각화한 Decision-Making Flow Map
- 안전 유형별 의사결정 권한·책임 체계도 및 커뮤니케이션 가이드라인

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 의사결정 현황 진단 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서 실제 작동하는 의사결정 방식 진단               <ul style="list-style-type: none"> <li>최근 주요 의사결정 사례를 통해 실제 경로와 관행 파악</li> <li>공식 절차와 비공식 판단이 충돌·중복되는 지점 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Reality Mapping</b> : 의사결정 경로 파악	2H
M2. 의사결정 흐름 분석 및 병목 구간 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사결정 흐름의 정합성 속도 효율성 점검               <ul style="list-style-type: none"> <li>정보 왜곡·결정 지연이 발생하는 원인 구조적으로 분석</li> <li>유지할 요소와 개선이 필요한 요소 구분</li> </ul> </li> </ul>	<b>Efficiency Audit</b> : 비효율 지점 규명	2H
M3. 의사결정 권한·책임 구조 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>사안의 성격(리스크·중요도)에 따른 의사결정 주체·책임 범위 설정               <ul style="list-style-type: none"> <li>리더의 판단과 데이터 기반 결정이 균형을 이루는 기준 정립</li> <li>실무자의 자율성을 실질적으로 보장하는 전결 구조 설계</li> </ul> </li> </ul>	<b>Structure Design</b> : 자율과 책임의 균형	2H
M4. 커뮤니케이션 원칙 합의	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사결정의 질을 높이고 실행력을 강화하는 소통 규칙 합의               <ul style="list-style-type: none"> <li>결정 전 정보 공유 절차 및 이해관계자 협의 프로세스 정립</li> <li>결정 이후 공유·피드백을 포함한 커뮤니케이션 프로토콜 수립</li> </ul> </li> </ul>	<b>Agreed Protocol</b> : 투명한 정보 체계 구축	2H
총 4개 세션	8H		

피드백·대화 방식 수립은 일회성 코칭이 아닌 성과와 성장이 반복되는 '일하는 방식'으로  
피드백 문화를 조직 표준으로 만드는 과정입니다.

공동설계

## 2) 역량과 리더십

리더십·역량 수립

변화관리자(CA) 양성

의사결정 체계 수립

피드백·대화 방식 수립



### 핵심 목표

- 솔직하고 건설적인 소통 문화를 통해 리더-구성원 간 심리적 안전감 강화
- 일상 업무 속에서 성과와 성장이 반복되는 피드백 루프 구축



### 주요 질문

- 내가 실제로 성장하는데 도움이 되었던 피드백 경험은 무엇인가?
- 피드백이 '지적'이 아니라 '지원'으로 받아들여지려면 무엇이 달라져야 하는가?



### 핵심 원칙

- 성장 지향: 잘못을 지적하기보다 다음 행동과 개선 방향에 집중
- 심리적 안전감: 의견을 안전하게 주고받을 수 있는 대화 환경 조성



### 주요 산출물

- 우리 조직의 피드백 철학 및 5대 핵심 원칙 문서
- 상황별 피드백 가이드라인과 1on1 미팅 대화 가이드

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 피드백 경험 돌아보기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인의 성장에 실제 영향을 준 피드백 경험 돌아보기</li> <li>- 도움이 되었던 피드백과 상처가 되었던 피드백 사례 공유</li> <li>- 우리 조직에서 소통이 막히는 심리적 요인 진단</li> </ul>	<b>Experience Reflection</b> : 피드백에 대한 개인·조직 인식 전환	2H
M2. 우리 조직의 피드백 가치 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성장을 돕는 피드백의 기준과 원칙 합의</li> <li>- "우리 조직의 피드백은 ○○해야 한다"는 공동 기준 정의</li> <li>- 솔직함, 구체성, 존중 등 실무 적용 원칙 정리</li> </ul>	<b>Value Definition</b> : '좋은 피드백' 공동 기준 합의	2H
M3. 실무에 바로 쓰는 대화 도구 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무에서 바로 쓸 수 있는 피드백·대화 프로토콜 설계</li> <li>- 1on1, 성과 리뷰 등 상황별 표준 대화 구조 정리</li> <li>- '사실-영향-대안' 구조 기반 대화 연습</li> </ul>	<b>Practical Protocol</b> : 실무에서 바로 쓰는 피드백 대화 방식 정착	2H
M4. 피드백 루프 구축 및 운영 합의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 피드백이 일회성이 아니라 문화로 정착되도록 운영 구조 설계</li> <li>- 피드백 주기(Weekly/Monthly) 및 정례화 방식 합의</li> <li>- 인정·격려 중심의 긍정 피드백 확산 방안 도출</li> </ul>	<b>Feedback Loop</b> : 피드백이 일회성이 아닌 일상 습관으로 정착	2H
총 4개 세션			8H

MVC 수립은 조직의 실제 성과 경험을 기반으로, 미션·비전·가치를 '현장에서 작동하는 일하는 기준'으로 정렬하는 단계입니다.

공동설계

### 3) 조직문화

MVC 수립

일하는 방식 수립

회의문화 설계

조직문화 지향점 수립



#### 핵심 목표

- 구성원의 실제 경험을 기반으로, 조직의 미션·비전·핵심가치를 명확히 정의
- 외부 문구가 아닌 우리 조직의 일하는 방식과 맥락이 반영된 MVC 체계 구축



#### 주요 질문

- 우리 조직이 지속적으로 존재해야 하는 이유와 사회적 역할은 무엇인가?
- 우리가 앞서고자 하는 미래에서, 조직의 역할과 성과는 어떻게 달라져야 하는가?



#### 핵심 원칙

- 현장 경험 기반: 실제 성공과 실패의 에피소드에서 논의를 진행
- 조직 서사 연결: 구성원의 목소리를 이야기 흐름으로 연결



#### 주요 산출물

- 조직 합의 기반 미션·비전·핵심가치(MVC) 최종안
- MVC를 내부 커뮤니케이션, 온보딩, 리더십 교육에 활용할 수 있는 활용 가이드

#### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 성과 경험 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '나'와 '우리'가 가장 빛났던 순간들               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우리 조직이 잘 작동했던 방식(Working Mechanism) 식별</li> <li>- 성과를 만든 행동·의사결정·협업 방식의 공통 패턴 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Shared Narrative</b> : 조직 정체성에 대한 공통 인식 형성	2H
M2. 존재 이유 명확화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경험 속에 담긴 우리의 '존재 이유' 정리               <ul style="list-style-type: none"> <li>- M1에서 도출된 키워드를 바탕으로 우리 조직의 역할과 가치 정리</li> <li>- "우리는 [ ]을 통해 조직과 고객에 어떤 기여를 하는가" 미션문 작성</li> </ul> </li> </ul>	<b>Authentic Mission</b> : 존재 이유의 명확화 및 전략적 정렬	2H
M3. 미래상 정립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리가 지향하는 미래의 모습 구체화하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 앞으로 2~3년 내 우리 조직이 달라지기를 기대하는 모습 정리</li> <li>- 구성원이 공감할 수 있는 방향성 중심의 비전 문장 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Vivid Vision</b> : 구성원이 체감하는 구체적 미래 방향 정립	2H
M4. 가치 체계 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 목표를 달성하는 데 실제로 도움이 되는 핵심 가치 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미션과 비전을 일하는 방식으로 연결하는 행동 원칙 정리</li> <li>- 현장에서 판단과 행동의 기준으로 활용할 수 있도록 가치별 구체 설명 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Core Values</b> : 일하는 기준으로 작동하는 행동 원칙 내재화	2H
총 4개 세션			8H

일하는 방식 수립은 조직의 가치(MVC)를 실제 업무 현장에서 바로 적용 가능한 판단·행동 기준으로 구체화하는 단계입니다.

공동설계

### 3) 조직문화

MVC 수립

일하는 방식 수립

회의문화 설계

조직문화 지향점 수립



#### 핵심 목표

- 조직의 가치(MVC)를 현장에서 바로 활용 가능한 업무 행동 기준으로 전환
- 구성원이 일상 업무 상황에서 일관되게 판단·행동할 수 있는 기준 정립



#### 주요 질문

- 우리의 MVC는 실제 업무 현장에서 어떤 구체적 행동으로 드러나야 하는가?
- 현장에서 실천을 일관되게 만들기 위해 우리가 반드시 합의해야 할 최소 행동 원칙은 무엇인가?



#### 핵심 원칙

- 현장 기반 상향식 도출: 실제 업무 수행 과정에서 구성원이 체감하는 맥락을 기반으로 도출
- 상황 중심 설계: 실제 업무 장면을 기준으로 한 상황별 시나리오 기반 설계



#### 주요 산출물

- 우리 조직 맞춤형 '일하는 방식 가이드북(WoW Guidebook)'
- 가치 기반 행동 기준(Do's & Don'ts) 및 주요 상황별 실천 시나리오 세트

#### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 업무 현장 탐색	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업과 몰입을 저해하는 업무 환경·관행·프로세스상의 장애 요인 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무 수행 과정에서 나타난 성과 및 비효율 사례 구조화</li> <li>- 조직 생산성과 협업 효율을 저해하는 핵심 요인 진단</li> </ul> </li> </ul>	<b>Context Mapping</b> : 문제와 기회가 명확히 보이는 업무 맥락 구조화	2H
M2. 조직 가치-실행 원칙의 연결	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 가치(MVC)를 업무 수행의 판단 기준이 되는 실행 원칙으로 전환               <ul style="list-style-type: none"> <li>- MVC 실현을 위한 핵심 행동 기준 및 공통 언어 도출</li> <li>- "우리는 [ ]하게 일한다"로 정의되는 조직 공통의 일하는 원칙 정립</li> </ul> </li> </ul>	<b>Value Alignment</b> : 가치가 말이 아닌 '행동 기준'으로 작동	2H
M3. 실천 가이드 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상황별 구체적 행동 시나리오 및 Do &amp; Don't 가이드 수립               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장에서 반복적으로 발생하는 딜레마 상황에 대한 대응 기준 정립</li> <li>- 갈등을 예방하고 실행 효율을 높이는 실천 가이드라인 수립</li> </ul> </li> </ul>	<b>Action Scenario</b> : 상황별로 '어떻게 행동할지' 명확화	2H
M4. 내재화 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일하는 방식(WoW)이 업무 흐름으로 정착되도록 하는 실행 전략 수립               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장 적용을 촉진하는 실행 트리거 및 확산 장치 도출</li> <li>- 실천을 지속적으로 강화하는 상호 피드백·격려 기반 문화 조성</li> </ul> </li> </ul>	<b>Cultural Embedding</b> : 일회성 변화가 아닌 '일하는 습관'으로 내재화	2H
총 4개 세션			8H

회의문화 설계는 회의의 목적·유형·운영 기준을 표준화하여 실행력 있는 의사결정이 반복되도록 만드는 체계 구축 과정입니다.

공동설계

### 3) 조직문화

MVC 수립

일하는 방식 수립

회의문화 설계

조직문화 지향점 수립



#### 핵심 목표

- 회의를 '보고의 장'이 아닌 의사결정과 문제해결이 일어나는 생산적 시간으로 전환
- 회의의 구조·운영·관계 차원의 장애 요인을 진단하고, 실행 가능한 개선 체계를 구축



#### 주요 질문

- 우리 조직의 회의는 실제로 의사결정에 얼마나 기여하고 있는가?
- 회의의 목적·구조·역할을 사전에 설계한다면, 회의 이후 실행은 어떻게 달라질 수 있는가?



#### 핵심 원칙

- 퍼실리테이션 관점: 회의를 '발표의 장'이 아니라 '집단 사고를 설계하는 장'으로 해석
- 맥락 설계: 즉흥적인 진행이 아닌 목적·유형·의사결정 구조가 사전에 설계된 과정



#### 주요 산출물

- 회의 유형별 사전 준비 체크리스트 & 표준 회의 설계 템플릿
- 우리 조직 맞춤형 회의 운영 원칙 + 의사결정 프로토콜(Decision Rule)

#### [주요 내용]

모 들	주요 내용	핵심 포인트	시간
<b>M1.</b> 회의 현황 진단 및 문제인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>우리 회의의 실제 모습 직면하기</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 경험과 인식을 기반으로 핵심 문제 인식 공유</li> <li>- 회의 효율성과 참여를 가로막는 심리적 장벽 진단</li> </ul> </li> </ul>	<b>Experience Review</b> : 회의 문제에 대한 공통 인식이 정렬	2H
<b>M2.</b> 회의 목적·유형 체계화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>회의의 목적과 성격 명확히 구분하기</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 유형(보고/공유/논의 등)에 따른 운영 기준 정리</li> <li>- 각 회의가 지향해야 할 역할과 기대 수준 정렬</li> </ul> </li> </ul>	<b>Categorization</b> : 회의 목적과 기대 산출물이 명확해짐	2H
<b>M3.</b> 회의 운영 원칙 및 기준 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>효과적인 회의를 위한 실천 기준 수립하기</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 참여를 촉진하는 공통 그라운드 룰 정립</li> <li>- 효율적 회의 운영을 위한 역할 분담과 운영 원칙 정리</li> </ul> </li> </ul>	<b>Operational Rules</b> : 회의 운영에 대한 조직 공통 기준이 생김	2H
<b>M4.</b> 회의 설계 역량 내재화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>[특강] 회의 유형별 설계 및 준비 가이드 정립</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 아젠다에 따른 준비 절차와 설계 프로세스 체계화</li> <li>- 기존 회의를 활용한 준비 과정 점검 및 개선 방향 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Preparation Skills</b> : 회의를 설계·운영할 수 있는 내부 역량이 축적됨	2H
총 4개 세션	8H		

조직문화 지향점 수립은 조직의 강점을 기반으로 유지·강화할 요소와 변화시킬 요소를 구분하고, 향후 문화 변화의 기준점을 설정하는 단계입니다.

공동설계

### 3) 조직문화

MVC 수립

일하는 방식 수립

회의문화 설계

조직문화 지향점 수립



#### 핵심 목표

- 우리 조직의 현재 문화를 입체적으로 진단하고, 조직문화에 대한 공통 인식을 형성
- 구성원과 리더가 함께 합의한 '우리다운 조직문화 지향점'을 명확히 도출



#### 주요 질문

- 우리 조직의 일상은 현재 어떤 문화적 모습으로 작동하고 있는가?
- 지금의 문화 중 유지할 요소와 변화가 필요한 요소는 무엇인가?



#### 핵심 원칙

- 시각화 공감 대화: 조직문화 경험을 시각화하여 구성원 간 인식의 차이를 드러내고 공유
- 긍정 탐색 접근: 이미 작동하고 있는 강점을 기반으로 조직문화 지향점 설계



#### 주요 산출물

- 조직의 지향 문화를 시각화한 조직문화 리치 픽처(Rich Picture)
- 구성원 합의를 통해 도출된 조직문화 지향점 핵심 키워드(3~5개)

#### [주요 내용]

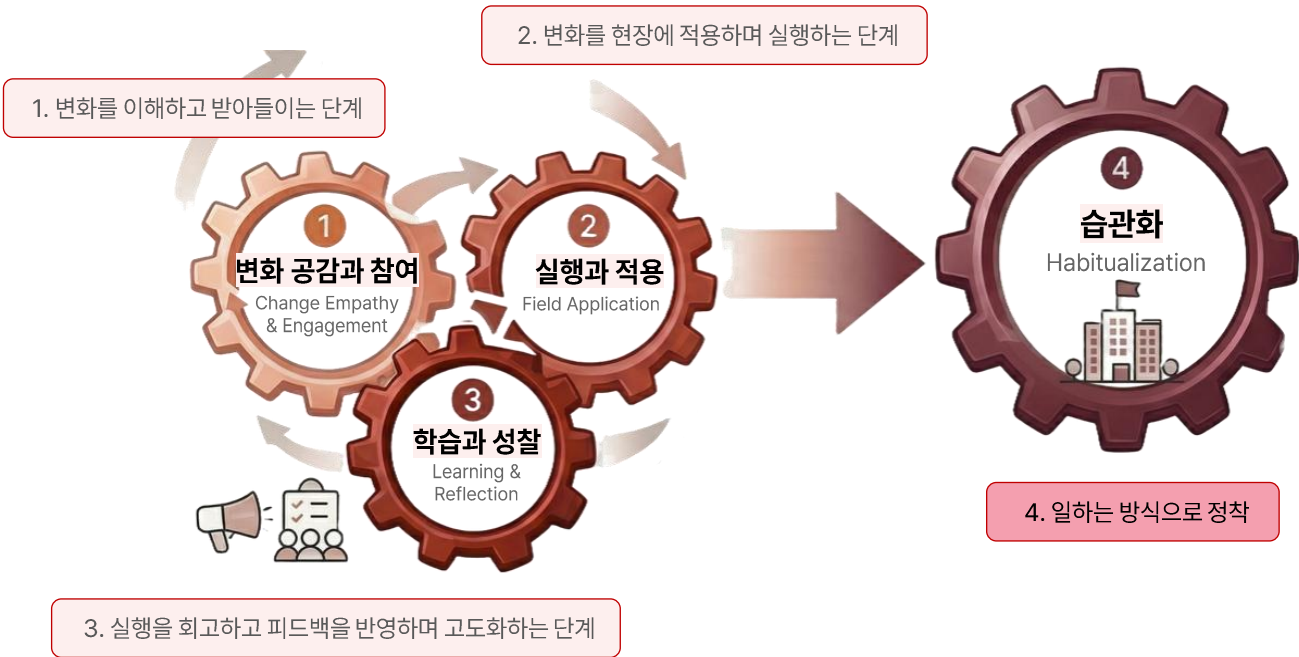
모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 조직문화의 현재모습 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리치픽처를 활용해 우리 조직 문화의 현재 모습 시각화하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원이 인식하는 조직의 일상과 분위기를 공유</li> <li>- 그림 속에서 공통적으로 드러나는 문화적 특징과 핵심 이슈 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Visual Dialogue</b> : 조직 문화의 현재 모습에 대해 구성원 간 인식이 정렬	2H
M2. 조직문화 경험 진단 및 맥락 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직문화와 관련된 긍정·부정 경험을 사례 중심으로 공유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 내에서 반복적으로 나타나는 문화적 장면과 패턴 정리</li> <li>- 주요 경험이 발생한 조직적 맥락과 구조적 원인 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Experience Review</b> : 조직 문화가 구성원에게 어떻게 경험되는지에 대한 이해 높아짐	2H
M3. 조직문화 지향점 공동 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직이 지향해야 할 문화 방향에 대해 공통 기준 합의               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영진과 구성원이 함께 중요하다고 보는 조직문화 키워드 정리</li> <li>- 향후 조직 운영의 기준이 될 3~5가지 핵심 문화 키워드 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Change Design</b> : 조직이 지향해야 할 문화 방향이 핵심 키워드로 명확해짐	2H
M4. 조직문화 지향점 실행 방안 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직문화 지향점을 실제 업무와 행동으로 연결하는 실천 방안 도출               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심 키워드를 일상 업무에 적용할 구체적 실행 사례 정리</li> <li>- 개인·팀 단위에서 바로 실행 가능한 첫 변화 과제 설정</li> </ul> </li> </ul>	<b>Action Planning</b> : 조직문화 지향점이 일상 업무와 행동 수준으로 연결됨	2H
총 4개 세션			8H

실행 단계는 설계 과정에서 합의된 변화를 개인·팀·조직 단위의 실제 행동으로 옮기는 단계입니다.  
개인·팀·조직 단위에서 계획된 변화를 실제 행동과 실천으로 전환합니다.



## 4. 실행 Execution

### [변화 추진 4단계 프로세스]



#### ☰ 대표 콘텐츠

##### 1 변화 공감과 참여

조직개발 과정

퍼실리테이션 과정

리더십 과정

##### 2 실행과 적용

MVC 내재화

타운홀 미팅

갈등해결

협업 & 시너지 강화

고성과 팀 만들기

팀빌딩

##### 3 학습과 성찰

리더 개인코칭

리더 그룹코칭

팀 그룹코칭

실행 고도화 워크숍

조직개발 과정은 조직 구성원이 변화의 필요성과 가치를 공감하고, 내부 실행 역량을 체계적으로 확보하여 조직 변화의 출발점을 만드는 단계입니다.

실행

## 1) 변화 공감과 참여

조직개발 과정

퍼실리테이션 과정

리더십 과정



### 핵심 목표

- 조직개발의 핵심 개념을 이해하고, 변화 실행을 주도할 내부 실행 역량을 확보
- 구성원이 변화의 필요성과 가치를 공감하고, 실제 변화 활동에 참여하도록 촉진



### 진행 맥락

- 현업에서 변화를 실행할 구체적 방법과 내부 전문 역량이 충분하지 않은 상황
- 조직개발에 대한 불안과 저항을 해소하고, 변화에 대한 공감과 참여를 이끌어야 하는 시점



### 진행 원칙

- 본질 중심 실행 설계: 조직 변화를 관통하는 핵심 철학과 본질을 기반으로 실행 설계
- 시스템적 관점 문제 해결: 부서·역할·관계를 통합적으로 고려한 변화 실행



### 기대 효과

- 내부 변화 에이전트(CA)를 육성하여, 외부 의존 없이 조직 변화 실행이 가능해진 상태
- 조직개발 성과를 구성원이 함께 정의하고 공유하여, 변화의 임팩트가 조직 전반으로 확산된 상태

### [대표 콘텐츠]



#### 조직개발 전문가 양성 (1년)

- 조직 내에서 진단-설계-실행-정착까지 OD 전 과정을 수행할 수 있는 전문가 양성 과정
- OD 철학과 정체성부터 실제 사례 실습까지 통합해 '실행 가능한 전문가 역량'을 완성



#### OD Starter (24H)

- 조직개발에서 꼭 알아야 하는 핵심 개념과 방법론을 빠르게 이해하는 입문 과정
- OD 주요 트렌드와 현장에서 많이 활용되는 핵심 내용을 단기간에 구조적으로 학습



#### 조직진단과 문제정의 (24H)

- 이슈를 현상에 그치지 않고 종합적 진단을 통해 근본 원인을 정의하는 역량을 함양
- 정량·정성 결과를 하나의 구조로 연결하여 해석하는 '종합 분석 프레임'을 학습



#### 시스템 사고와 변화 설계 (24H)

- 조직 전반에 미치는 영향을 고려하여 변화 방향과 설계안을 도출하는 역량을 함양
- 부서·조직 간 연관도와 상호작용을 고려한 전체 시스템을 바라보며 변화 설계를 연습



#### 변화관리와 저항 다루기 (24H)

- 변화관리모형을 바탕으로 실행 단계에서 발생하는 이슈에 적절한 대응 방식을 학습
- 저항을 통제하는 대상으로 보지 않고, 변화의 동력으로 전환하는 노하우를 전수



#### 조직개발 성과 측정 (24H)

- 조직개발 성과를 성과-선행지표-실행으로 연결된 논리를 통해 변화 성과를 설계
- 정량적으로 측정하기 어려운 성과를 구성원과 참여적으로 설계하는 과정을 학습

퍼실리테이션 과정은 변화 실행 단계에서 구성원의 공감과 참여를 실제 소통 방식의 변화로 연결하는 핵심 촉진 장치입니다.

실행

## 1) 변화 공감과 참여

조직개발 과정

퍼실리테이션 과정

리더십 과정



### 핵심 목표

- 퍼실리테이션의 핵심 철학과 원리를 이해하고, 현업 소통 상황에 적용할 수 있는 실행 역량을 확보
- 퍼실리테이션을 활용하여 조직 내 수평적·참여적 소통 방식을 실제 업무 현장에 정착



### 진행 맥락

- 조직 내 소통 방식의 한계로 협업 효율이 떨어지고, 변화 메시지가 현업에 충분히 전달되지 않는 상황
- 변화 에이전트(CA)와 리더가 변화 추진 과정에서 실질적인 소통 촉진 역량이 요구되는 시점



### 진행 원칙

- 참여 중심 설계: 구성원의 참여를 구조적으로 촉진하는 퍼실리테이션 방법 적용
- 가치 기반 접근: 중립성·신뢰·진정성을 기반으로 안전한 대화 환경을 설계



### 기대 효과

- 퍼실리테이션 방식이 조직의 일상적 소통 방식으로 자리 잡아, 회의·협업의 질이 개선된 상태
- 상호 존중과 신뢰 기반의 대화 문화가 형성되어, 협업 속도와 실행력이 높아진 상태

### [대표 콘텐츠]



#### 이니셔티브 (24H)

- 퍼실리테이션 개념-핵심 스킬-도구-철학을 종합적으로 학습하는 기본 양성 과정
- KOOFA 자체 개발하면서 국내 유일 IAF 인증을 받은 퍼실리테이션 종합 양성 과정



#### 러닝 퍼실리테이션 (8H)

- 학습자 중심 참여식 교육의 전환을 위해 필수 이론과 설계 방법을 종합적으로 학습
- 참여자 전환을 위한 이론-설계-운영을 연결해 학습하도록 프로그램이 구성



#### 워크숍 디자인 (8H)

- 워크숍 성공의 핵심 프로세스 설계 능력을 학습 및 훈련할 수 있도록 연습하는 과정
- 의뢰자의 명확한 니즈를 기반으로 워크숍 과정을 단계적으로 설계하는 방법 학습



#### 질문의 기술 (8H)

- 질문 프레임워크를 토대로 참여자의 사고를 확장하고 논의를 진전시키는 방법을 강화
- 프레임워크의 철학과 본질을 함께 학습하며, 다양한 상황에 응용할 수 있는 역량을 함양



#### 기록의 기술 (8H)

- 회의/워크숍 등 다양한 상황에서 효과적인 기록 방법을 습득할 수 있도록 학습
- 대화의 핵심을 구조화하고, 이후 논의로 연결될 수 있도록 기록하는 방식을 활용



#### 인터랙션 스킬 (8H)

- 그룹 의사소통에서 효과적으로 상호작용을 촉진할 수 있도록 돕는 기술을 학습
- 그룹 커뮤니케이션의 구조와 절차를 함께 다루며, 참여자의 자발적 참여를 이끔

리더십 과정은 변화 실행 단계에서 리더가 공감·정렬·실행을 이끌어내는 핵심 촉진 장치입니다.

실행

## 1) 변화 공감과 참여

조직개발 과정

퍼실리테이션 과정

리더십 과정



### 핵심 목표

- 리더십의 핵심 철학과 관점을 정립하고, 변화 실행을 주도하는 리더의 역할을 명확히 함
- 리더가 협업을 촉진하고 구성원의 몰입을 이끌어 성과 창출로 연결할 수 있는 실행 역량을 강화



### 진행 맥락

- 변화 과정에서 리더가 구성원의 동기·저항·갈등을 동시에 다루며 변화를 이끌어야 하는 상황
- 단순한 문제 해결을 넘어, 복잡한 조직 이슈를 통합적으로 판단하고 실행해야 하는 시점



### 진행 원칙

- 리더십 에포케 '심판의 연기'를 통해 리더 자신의 관점과 태도를 성찰하고, 진정성 있는 리더십을 형성
- 근거 기반 실행: 과학적 이론과 근거를 기반으로 리더의 실제 행동 변화를 설계·실행



### 기대 효과

- 리더의 태도와 소통 방식 변화로 조직 내 심리적 안전감이 형성되고, 협업 기반의 소통 문화가 자리 잡은 상태
- 복잡한 조직 이슈를 리더가 구조적으로 진단하고, 실행 가능한 해법으로 연결할 수 있는 역량이 확보된 상태

### [대표 콘텐츠]



#### 리더십 에포케 (24H)

- 심판의 연기(Epoché) 정신을 기반으로 리더의 의지·인간관·리더십 철학부터 이론 스킬까지 종합적으로 다루는 과정
- 복잡성이 높은 상황에서 리더십 본질 탐구



#### 리더의 정서지능 (8H)

- 리더가 자신과 타인을 이해하고, 성과를 만들어가는 정서지능 역할을 학습하는 과정
- 리더 개인의 정서 인식과 조절 역량 강화와 팀 역동을 고려한 리더십 실행력 강화



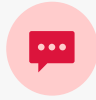
#### 다운워드 커뮤니케이션 (4H)

- 조직의 메시지를 구성원에게 전달해야 하는 리더를 위한 하향식 커뮤니케이션 방법
- 내·외부 맥락을 고려해야 하는 중요성과 작동 메커니즘을 종합적으로 이해



#### 리더의 사고력 (6H)

- 복잡한 조직 상황과 이슈를 분석하고 해결하는 리더의 핵심 사고력을 키우는 과정
- 조직 내 이슈를 시스템 사고와 연관도 분석을 활용하여 입체적인 사고력을 강화



#### 리더의 대화력 (8H)

- 상호학습대화법의 마인드셋과 방법을 통해 코칭을 넘는 '진짜 대화'를 만드는 과정
- 리더의 말하기와 구성원 이야기의 듣기 사이의 균형을 다루는 메커니즘에 대한 이해



#### 리더의 실행력 (8H)

- 조직의 변화 과정에서 리더가 어떻게 실행을 이끌 것인지 다루는 과정
- 변화관리 이론을 기반으로 실행 과정에서 나타나는 현상을 이해하고, 대응 방법 학습

MVC 내재화 과정은 조직의 미션·비전·핵심가치가 선언을 넘어, 구성원의 일상 업무 판단과 행동 기준으로 작동하도록 만드는 실행 프로그램입니다.

실행

## 2) 실행과 적용

MVC 내재화

타운홀 미팅

고성과 팀 만들기

팀빌딩

갈등해결

협업&amp;시너지 강화



### 핵심 목표

- 개인의 역할 수행이 조직의 미션·비전·전략 달성과 어떻게 연결되는지 명확히 인식
- 조직의 핵심가치가 협업 의사결정과 행동의 실제 판단 기준으로 작동하도록 정렬



### 진행 맥락

- 수립된 MVC가 선언 수준에 머물고, 현업의 판단과 행동으로 충분히 연결되지 않는 상황
- 부서·직무별 역할 차이로 MVC 해석이 달라지며 실행 기준이 분산되는 상황



### 진행 원칙

- 맥락 정렬: 조직의 공통가치를 각 역할에 따른 업무로 연결
- 강점 기반 연결: 긍정적 경험 공유를 통한 상호 기여의 연결



### 기대 효과

- 조직의 미션·비전·가치를 '구성원이 함께 만드는 과정'이라는 관점이 형성된 상태
- 역할 차이를 이해하고 존중하는 협업 문화가 형성되어, 부서 간 협력이 개선된 상태

### [주요 내용]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 경험 및 인식 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVC에 대한 현재 우리의 주관적 공감 온도 측정</li> <li>-MVC와 나의 체감 온도를 측정하고 솔직하게 공유</li> <li>-MVC를 그렇게 느끼게 된 에피소드와 이유 꺼내기</li> </ul>	<b>Perception Alignment</b> : 공감 온도 확인	1H
M2. 역할 비교	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역할에 따라 다르게 해석되는 MVC의 다양성 이해</li> <li>- 역할별 인식 데이터를 비교하며 가치 해석의 차이를 이해</li> <li>- 서로 충돌하는 것처럼 느껴졌던 순간에 대한 토의</li> </ul>	<b>Role Comparison</b> : 리더십 정체성	2H
M3. 긍정 경험, 실천 사례 발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각자의 역할을 통해 가치가 실현된 긍정적 경험 공유</li> <li>- 업무 현장에서 문제를 해결했거나 협업했던 성공 사례 공유</li> <li>- 사례 속에서 우리의 가치가 어떻게 발휘되었는지 발견</li> </ul>	<b>Appreciative Inquiry</b> : 긍정 탐색 질문	3H
M4. 업무 연결 및 실천 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각자의 역할의 연결을 통한 조직 지향점의 완성</li> <li>- 각자의 역할을 수행하는 과정이 가치의 연결임을 공감</li> <li>- 조직의 지향점을 함께 실현해 나갈 실무적 지지 체계 마련</li> </ul>	<b>Value Integration</b> : 가치 통합과 유기적 실현	2H
총 4개 세션	8H		

타운홀 미팅은 변화 시기에 리더의 메시지를 조직 전체에 정렬하고, 구성원의 공감과 실행 동력을 동시에 만드는 전사 커뮤니케이션 솔루션입니다.

실행

## 2) 실행과 적용

MVC 내재화

타운홀 미팅

고성과 팀 만들기

팀빌딩

갈등해결

협업&시너지 강화



### 핵심 목표

- 변화 방향에 대한 리더의 핵심 메시지를 명확히 설계하여 조직 전체에 일관되게 전달
- 일방 전달이 아닌, 현장 의견을 반영하는 양방향 소통 구조를 통해 실행 동력을 강화



### 진행 맥락

- 변화 시기에 메시지가 불명확하거나 일관되지 않아 구성원의 불안과 혼란이 커지는 상황
- 비전·전략·핵심가치가 선언에 머물고, 현장 구성원의 일과 연결되지 않는 상황



### 진행 원칙

- 맥락 정렬 메시지 설계: 내·외부 맥락 연결을 통한 핵심 메시지 전달
- 키워드 설계: 핵심 키워드 중심의 명확한 메시지 설계



### 기대 효과

- 리더의 메시지가 조직 전반에 일관되게 공유되어 구성원의 신뢰와 변화에 대한 실행 의지가 강화된 상태
- 개인의 역할이 조직의 비전·전략과 연결되어 변화에 대한 자발적 참여가 촉진된 상태

### [메시지 설계]



#### 변화 맥락 진단

조직 내·외부 상황과 구성원 인식 데이터를 분석하여 우선순위 설정



#### 핵심 메시지 키워드 설계

핵심 메시지를 명확하게 전달할 수 있도록 주 키워드 선정



#### 메시지 시나리오 설계

선정된 키워드 중심으로 스피치 시나리오와 현장 질의응답 작성

### [주요 아젠다]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 변화 메시지 정렬 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화의 배경 공유 및 리더의 핵심 메시지 전달</li> <li>- 타운홀 미팅의 목적·구성과 함께 변화 방향과 리더의 핵심 메시지를 일관되게 공유</li> </ul>	<b>Message Alignment</b> : 변화 지향점 공유	1H
M2. 개방형 대화 및 공감 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원 질의응답과 현장 실행을 위한 논의</li> <li>- 구성원의 질문·우려를 중심으로 리더와의 개방형 대화를 통해 공감과 이해를 형성</li> <li>- 공유된 맥락을 구성원과 연결하여 변화에 대한 참여적 논의</li> </ul>	<b>Open Dialogue</b> : 개방적 논의	1H
총 2개 세션	2H		

갈등 해결 과정은 조직 내 이해관계 충돌을 구조적으로 진단하고, 실행 가능한 합의를 통해 갈등을 성과로 전환하는 실행 중심 컨설팅 프로그램입니다.

실행

## 2) 실행과 적용

MVC 내재화

타운홀 미팅

고성과 팀 만들기

팀빌딩

갈등해결

협업&amp;시너지 강화



### 핵심 목표

- 갈등 상황의 구조적 원인을 진단하고, 조직 성과에 기여하는 실행 가능한 합의안을 도출
- 이해관계자별 관점과 특질을 분석하여, 수용 가능한 합의 구조를 설계



### 진행 맥락

- 부서 간 이해관계 충돌, 역할·성과 기준 차이로 갈등이 표면화되어 조정이 필요한 상황
- 구조·제도·프로세스가 복합적으로 얽혀 있어 시스템적 접근이 필요한 상황



### 진행 원칙

- 시스템적 관점 문제 해결: 이해관계와 원인이 복합적으로 얽힌 구조를 해석
- 현실적 대안 비교: 제도적 기준과 Win-Win 대안 사이의 비교



### 기대 효과

- 이해관계자 간 관점이 구조적으로 정리되어, 갈등이 반복되지 않는 의사결정 구조가 형성된 상태
- 합의 과정에 대한 신뢰가 형성되어, 결정된 안이 현업에서 실제로 실행되는 상태

### [주요 아젠다]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 갈등 상황 직면	<ul style="list-style-type: none"> <li>현재 우리 앞에 놓인 갈등 상황 직면</li> <li>- 지금 어떤 일이 벌어지고 있는지 현상을 그림으로 표현</li> <li>- 가시화된 상황에 이름을 붙이고, 갈등의 실체를 명시화</li> </ul>	<b>Issue Mapping</b> : 갈등 상황의 객관화	2H
M2. 갈등 구조 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>시스템 사고를 활용한 갈등 원인 규명 및 연관도 분석</li> <li>- 갈등의 원인들을 도출하고 원인 간의 연관도 분석</li> <li>- 시스템 사고를 통해 현상 너머의 원인과 맥락 탐색</li> </ul>	<b>Systemic Diagnosis</b> : 인과관계의 시스템 분석	2H
M3. 이해관계자 조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>주체별 관점 통합 및 특질 분석을 통한 핵심 쟁점 선별</li> <li>- 이해관계자별 실질적 득과 실(ROI) 및 다각적 분석</li> <li>- 대립 지속 시의 손실과 해결 시의 실익을 비교하여 조정 논의</li> </ul>	<b>Stakeholder Analysis</b> : 이해관계자 분석	2H
M4. 실행 가능한 합의 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>시나리오 분석을 통한 최종 합의 및 상생대안 결정</li> <li>- 특강: 법·제도 기준과 조직 현실 사이에서 실행 가능한 합의 시나리오를 비교·검토</li> <li>- 충분한 논의 후 최선의 원칙에 의거해 대안의 최종적 합의</li> </ul>	<b>Decision Framing</b> : 참여적 합의 및 해결	2H
총 4개 세션	8H		

협업 & 시너지 강화 과정은 조직 내 협업 병목을 구조적으로 진단하고, 현업에서 바로 실행 가능한 개선안을 통해 협업 방식을 성과로 전환하는 실행 중심 컨설팅 프로그램입니다.

실행

## 2) 실행과 적용

MVC 내재화

타운홀 미팅

고성과 팀 만들기

팀빌딩

갈등해결

협업&amp;시너지 강화



## 핵심 목표

- 협업 과정에서 발생하는 병목과 비효율을 구조적으로 진단하고, 현업에서 바로 실행 가능한 개선안을 도출
- 협업 방식 개선이 실제 성과로 이어지는지 확인할 수 있도록 모니터링 체계를 설계



## 진행 맥락

- 부서 간 협업이 원활하지 않아 업무 지연·중복·책임 전가 등의 문제가 발생하는 상황
- 협업 개선 이후 실제로 무엇이 달라졌는지에 대한 성과 검증 요구가 높은 상황



## 진행 원칙

- 이슈 정렬: 4대 협업 난점 기반의 사실 중심 이슈 분류 및 조정
- 조직 맞춤 최적안: 이상적 모델보다 현재 인력·구조에서 실행 가능한 대안 선택



## 기대 효과

- 협업 방식이 현업에 정착되어 부서 간 협력이 개선되고, 업무 리드타임이 단축된 상태
- 데이터 기반의 개선 효과 검증을 통해 구성원의 신뢰와 변화에 대한 수용성이 강화된 상태

## [주요 아젠다]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 현황 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업 현황 분석 및 실질적 경험 데이터 점검</li> <li>- 협업 진단 데이터 기반의 우리 조직의 협업 현황 점검</li> <li>- 잘 이루어지는 부분과 병목이 발생하는 구체적 사례 공유</li> </ul>	<b>Context Scan</b> : 협업 현황 파악	2H
M2. 원인 탐색	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4대 유형 분류 및 연관도 기반 구조적 원인 탐색</li> <li>- 4대 유형(R&amp;R-의사결정-사일로-일하는 방식)으로 사례 분류</li> <li>- 연관도를 통한 협업 병목의 인과관계 및 시스템적 분석</li> </ul>	<b>Bottleneck Analysis</b> : 병목 원인 구조적 분석	2H
M3. 개선안 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분석 원인 기반 구체적 조정 사항 및 수정안 도출</li> <li>- 병목 해소를 위한 R&amp;R 조정 및 실무 프로세스 수정</li> <li>- 유지(Keep), 수정(Change), 중단(Stop) 관점으로 논의</li> </ul>	<b>Action Refinement</b> : 협업 방식 개선안 설계	2H
M4. 개선 효과 검증	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모니터링 지표 수립 및 실행 고려사항 정리</li> <li>- 수정안의 개선 효과를 입증할 정성/정량 모니터링 지표 설정</li> <li>- 변경된 사항 현장 적용 시 주의사항 및 리스크 대응안 논의</li> </ul>	<b>Impact Validation</b> : 데이터 기반 검증 확인 및 확산	2H
총 4개 세션	8H		

고성과 팀 만들기 과정은 심리적 안전감을 기반으로 팀의 일하는 방식을 재설계하고, 이를 실행 체계로 전환해 지속 가능한 성과 창출 구조를 만드는 실행 중심 컨설팅 프로그램입니다.

실행

## 2) 실행과 적용

고성과 팀 만들기

팀빌딩

MVC 내재화

타운홀 미팅

갈등해결

협업&amp;시너지 강화



## 핵심 목표

- 심리적 안전감(TPS)을 기반으로 팀 단위의 고성과 창출 구조를 설계
- 현재의 성과 창출 방식을 진단하고, 목표 달성을 위한 팀 운영 체계를 실행 중심으로 고도화



## 진행 맥락

- 변화 방향은 수립되었으나, 팀 단위에서는 성과 방식이 여전히 정렬되지 않은 상황
- 심리적 장벽과 일하는 방식의 비효율로 실행 속도가 떨어져 성과 전환이 지연되는 상황



## 진행 원칙

- TPS-based : 7요인을 기반으로 팀 성과를 가로막는 심리적 요인을 진단
- Practical Driving : 실무적 성과 동력을 구체적으로 팀 운영 방식에서 논의



## 기대 효과

- 팀원들이 성과 창출 방식 설계에 직접 참여해 실행력이 강화된 상태
- 팀 운영 방식의 변화가 실제 성과 개선으로 이어지고, 그 효과가 데이터로 확인되는 상태

## [주요 아젠다]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 고성과 팀 기준 정렬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고성과 팀의 본질 이해 및 우리 팀의 지향점 설정</li> <li>- 무엇이 고성과 팀(HPT)를 만드는가? (HPT 정의)</li> <li>- 우리 팀이 도달하고자 하는 '바람직한 고성과 모델' 수립</li> </ul>	<b>HPT Alignment</b> : 성과 지향점의 탐색	2H
M2. 심리적 안전감 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심리적 안전감 7요소 진단을 통한 우리 팀의 방향 설정</li> <li>- TPS-based Scan을 통한 우리 팀의 강·약점 현황 분석</li> <li>- 진단 결과를 기반 현황 진단 및 성과 창출 핵심 과제 정의</li> </ul>	<b>TPS Foundation</b> : 성과와 심리적 안전감	2H
M3. 성과 방식 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심리적 안전감을 기반으로 현재 업무 방식의 솔직한 리뷰</li> <li>- [실전 연습] 성과 달성을 위해 우리 팀은 어떻게 일하고 있는가?</li> <li>- 성과를 저해하는 협업 방식·의사결정 관행·심리적 요인을 식별하고 개선 방안을 도출</li> </ul>	<b>Performance Review</b> : 성과 방식의 투명한 논의	2H
M4. 고성과 팀 운영 체계 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속 가능한 성과 창출을 위한 실천 실행안 수립</li> <li>- 원인 분석 기반의 팀 일하는 방식 및 R&amp;R 재조정 등 논의</li> <li>- 상호 지원 체계 구축 및 성과 모니터링 지표 1차적 수립</li> </ul>	<b>Performance Enablement</b> : 고성과 실행 체계 수립	2H
총 4개 세션	8H		

팀빌딩 과정은 구성원 간 신뢰와 협업 기반을 정렬하여, 변화 실행이 실제 성과로 이어질 수 있는 팀 운영의 기초 체계를 만드는 프로그램입니다.

실행

## 2) 실행과 적용

MVC 내재화

타운홀 미팅

고성과 팀 만들기

팀빌딩

갈등해결

협업&amp;시너지 강화



## 핵심 목표

- 팀원 간 개인적 성향과 일하는 방식을 이해하여 신뢰 기반의 관계를 형성
- 소통 방식과 협업에 대한 공동의 기대를 정렬하여 팀워크의 기본 틀을 구축



## 진행 맥락

- 신규 팀 구성, 조직 개편, 인원 이동 등으로 팀 내 관계 재정렬이 필요한 시점
- 팀의 미션·역할 변화로 협업 방식과 기대치를 다시 맞출 필요가 있는 상황



## 진행 원칙

- 개인 서사 존중: 구성원 개인의 삶의 궤적과 성향을 존중하며 이해
- 구조화된 교류 설계: 역동적 팀 활동을 통해 원팀 의식을 경험하도록 진행



## 기대 효과

- 팀원 간 신뢰와 심리적 거리감이 줄어들어 협업의 기본 기반이 형성된 상태
- 상호 기대가 명확해져 역할 수행과 협업에서 실행력이 강화된 상태

## [주요 아젠다]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 개인 이해 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>나 사용 설명서를 통한 개인적 스토리 공유</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성격 진단 도구(MBTI 등)를 활용해 개인의 강점·선호·일하는 방식을 입체적으로 이해</li> <li>- 배경, 가치관, 동기부여 등 Personal Map 공유 및 탐색</li> </ul> </li> </ul>	<b>Personal Insight</b> : 서로에 대한 이해	2H
M2. 팀 연결과 원팀 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>역동적인 활동을 통한 원팀(One Team) 다이내믹스</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조별 미션 및 자리 이동 활동을 통한 팀 내 관계망 확장</li> <li>- 함께 움직이며 자연스럽게 형성되는 스킨십과 유대감 형성</li> </ul> </li> </ul>	<b>Team Cohesion</b> : 팀 내 정서적 친밀감 향상	2H
M3. 팀 운영 기대 정렬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>팀 운영 방식 및 상호 지향점에 대한 솔직한 이야기</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우리가 지향하는 팀의 모습과 일하는 방식에 대한 기대 나누기</li> <li>- 그룹 및 개인 단위에서 서로에게 기대하는 '요청사항' 도출</li> </ul> </li> </ul>	<b>Shared Expectation</b> : 팀 운영 지향점 공유	3H
M4. 상호 지원과 팀 약속	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>함께하는 성장을 위한 격려와 지지</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀원 간 강점 파악 및 앞으로의 협업을 위한 상호 격려</li> <li>- 서로의 응원과 앞으로 팀워크에 함께하기 위한 다짐</li> </ul> </li> </ul>	<b>Mutual Support</b> : 상호 지지와 동기 부여	1H
총 4개 세션			8H

리더 개인코칭은 조직 변화 과정에서 리더의 인식과 행동을 실제 현장에서 실험·조정·습관화하도록 지원함으로써, 변화가 일회성 이벤트가 아닌 조직의 일상으로 정착되도록 돕는 핵심 실행 장치입니다.

실행

## 3) 학습과 성찰

TMT

리더 개인코칭

리더 그룹코칭

팀 그룹코칭

실행 고도화 워크숍



## 핵심 목표

- 변화의 핵심 주체인 리더를 중심으로 조직 변화가 현장에서 실제 실행되도록 지원
- 리더 개인의 인식·행동 패턴이 조직 지향적인 방식으로 전환·정착되도록 돕는 과정



## 진행 맥락

- 조직 변화의 성패가 리더 개인의 태도·의사결정·행동에 크게 좌우되는 상황
- 리더가 현장에서 변화의 모델 역할을 수행해야 하나, 기존 습관 전환에 어려움을 겪는 경우



## 진행 원칙

- 강점 기반 코칭: 리더의 성공 경험과 강점을 기반으로 대안을 탐색
- 습관 설계: 최소 변화 원칙을 통해 리더십 변화를 행동으로 습관화



## 기대 효과

- 사전·사후 지표(RSI 등)를 통해 리더의 인식과 행동 변화가 객관적으로 확인
- 리더의 행동 변화가 팀의 실행 지표와 성과 창출 방식에 실질적인 변화를 유도

## [프로세스]



## 인식 전환

현재 리더십 이슈를 객관적으로 성찰하고,  
조직 관점에서 재해석



## 실행과 연습

코칭 세션을 통해 새로운 행동을 실험·연습하고,  
현장 적용에 대한 심리적 장벽을 완화



## 습관화

성찰과 피드백을 반복하며 변화된 행동이 리더의  
일상적 습관으로 정착

## [대표 주제]

## 소통 방식 전환

지시 중심의 소통에서 벗어나,  
구성원의 자율성과 판단을  
촉진하는 대화 방식으로 전환

## 구성원 성장 지원

실수를 학습의 과정으로  
재정의하고, 구성원이 새로운  
시도를 안전하게 할 수 있도록 지원

## 심리적 안전감 구축

리더의 솔직한 태도와 자기 개방을  
통해, 구성원이 안전하게 의견을  
표현할 수 있는 환경 조성

## 상호 지원 체계

구성원의 강점을 발견·연결하여,  
팀 내에서 상호 지원이 자연스럽게  
작동하는 구조 구축

리더 그룹코칭은 조직의 핵심 이슈를 리더 집단이 공동으로 다루고 실행함으로써, 변화가 특정 개인이 아닌 '조직의 집단적 실행력'으로 전환되도록 만드는 핵심 촉진 장치입니다.

실행

### 3) 학습과 성찰

TMT

리더 개인코칭

리더 그룹코칭

팀 그룹코칭

실행 고도화 워크숍



#### 핵심 목표

- 리더 집단의 집단지성을 활용해 조직의 핵심 이슈를 신속하게 해결하고 실행력을 높임
- 리더들이 변화의 'Fast Mover'로서 현장에서 새로운 시도를 빠르게 실행하고 확산



#### 진행 맥락

- 개별 팀 단위의 변화만으로는 한계가 있어, 리더 그룹 차원의 연계된 실행이 필요한 시점
- 부서 간 경계를 넘어 리더 간 협업과 공동 실행이 요구되는 복합 이슈가 발생하는 상황



#### 진행 원칙

- 공동 책임 인식: 리더 그룹의 공동 과제로 인식하여 책임감 확보
- 집단 성찰 실천: 실전 과정의 시행착오를 솔직하여 공유하도록 진행



#### 기대 효과

- 조직의 주요 이슈를 공동으로 해결하는 과정을 통해 리더 그룹 간 신뢰와 연대 강화
- 리더 그룹의 실행 방식 변화가 조직 전반의 변화 속도와 방향성을 구체적으로 견인

#### [프로세스]



#### 이슈 가시화

리더들이 현장에서 겪는 주요 조직 이슈와 장애 요인을 공유·가시화



#### 조직변화 설계

식별된 이슈를 해결하기 위한 조직 차원의 구체적 행동 변화 방안 공동 설계



#### 실행 & 피드백

설계된 변화를 현장에 적용하고, 실행 결과와 장애 요인을 점검·피드백



#### 변화 정착

변화된 리더십 방식이 조직의 일하는 방식과 문화로 정착되도록 확산

#### [대표 주제]

#### 협업 시너지

부서 간 경계를 넘어 공동 목표를 설계하고, 협업이 자연스럽게 작동하는 구조를 구축

#### 동반 성장 리더십

리더 간 경험 공유와 상호 학습을 통해 조직 맥락에 맞는 리더십 운영 모델을 정립

#### 이슈 공동 해결

투명한 정보 공유와 공동 의사결정을 통해 복합 이슈에 대한 대응 속도와 품질을 동시에 높임

#### 변화 관리

리더 그룹이 변화를 먼저 실천·내재화하여 조직 전체 변화의 기준점 역할 수행

팀 그룹코칭은 팀의 현재 상태를 진단하고, 역할·협업·성과 구조를 재설계하여, 단기간 내 실질적인 성과 전환을 만들어내는 현장 밀착형 변화 개입 방식입니다.

실행

## 3) 학습과 성찰

리더 개인코칭

리더 그룹코칭

팀 그룹코칭

TMT

실행 고도화 워크숍



## 핵심 목표

- 팀 내 핵심 이슈를 해결하고, 개인의 역량이 팀 성과로 전환되도록 지원
- 조직이 기대하는 실질적인 행동 변화를 만들고, 팀 단위 성과 지표 달성을 촉진



## 진행 맥락

- 팀 내 역할 충돌, 갈등, 협업 방식의 차이로 시너지가 충분히 발휘되지 않는 경우
- 조직 차원의 핵심 과업을 맡아 단기간 내 성과를 만들어야 하는 팀에 대한 집중 지원이 필요한 상황



## 진행 원칙

- 시스템차원 개입: 개인이 아닌 팀 시스템 차원에서 이슈에 개입하여 협업 구조를 조정
- 성과 지향 코칭: 코칭 개입의 성과 기준을 팀 성과와 실행 지표로 명확히 설정



## 기대 효과

- 팀 단위 성과 창출 과정을 구조적으로 관리하여 핵심 과업의 성공 가능성을 높임
- 팀원 개인의 역량을 연결해 복합 이슈를 해결하고, 지속 가능한 고성능 팀으로 전환

## [프로세스]



## 팀 진단

팀의 업무 방식, 협업 구조, 관계 역학을 심층 진단하여 핵심 이슈를 도출



## 팀 변화 설계

진단 결과를 바탕으로 팀의 일하는 방식과 협업 구조를 바꾸는 구체적 행동 변화안 공동 설계



## 실행 &amp; 피드백

설정된 변화를 현장에 적용하고, 실행 결과를 피드백하며 팀의 실행 방식을 지속적으로 고도화



## 변화 정착

성과 창출 방식을 팀의 표준 업무 방식으로 정착시켜 지속 가능한 팀 운영 구조로 전환

## [대표 주제]

## 역할 최적화

팀 내 역할과 강점을 진단하여 성과 중심의 역할 분담 및 협업 구조를 재설계

## 핵심과업 지원

핵심 과업 수행 과정에 코칭과 피드백을 결합해 실행 속도와 완성도를 동시에 제고

## 복합갈등 개선

팀 전체가 개입하여 갈등의 원인을 심층적으로 진단하고, 논의를 통해 팀의 균형을 맞춤

## 저성과 팀 턴어라운드

저성과의 구조적 원인을 진단하고, 고성능 팀의 일하는 방식을 적용해 팀 성과 전환을 가속화

실행 고도화 워크숍 단계는 인식-진단-설계-실행으로 이어진 변화 여정을 현장 실행 기준으로 정제하고, 조직의 새로운 일하는 방식으로 정착시키는 최종 고도화 단계입니다.

실행

## 3) 학습과 성찰

TMT

리더 개인코칭

리더 그룹코칭

팀 그룹코칭

실행 고도화 워크숍



## 핵심 목표

- 변화 계획의 현장 적합성과 실행 가능성을 검증하고, 실제 성과로 이어지는 실행력을 확보
- 실행-피드백-개선의 반복을 통해 실행 방식을 고도화하고, 변화가 현장 표준으로 정착되도록 지원



## 진행 맥락

- 변화 계획이 현장에서 실제로 작동하는지 최종 점검하고, 실행 장애 요인을 제거해야 하는 시점
- 실무자 관점에서 실행 과정의 불편·비효율을 조정해 완성도를 높일 필요가 있는 상황



## 진행 원칙

- 현장 우선 원칙: 이론적 완결성보다 현장에서 작동하는지를 최우선으로 판단
- 애자일 반복 개선: 실행-피드백-개선 과정을 반복하여 최적의 해답을 찾음



## 기대 효과

- 실행 과정에서 발생하는 시행착오를 구조적으로 개선하여 변화의 성공 확률을 높임
- 변화 주체들이 스스로 실행을 점검·조정하는 자기 주도 실행 체계를 확보

## [주요 아젠다]

모듈	주요 내용	핵심 포인트	시간
M1. 실행 리뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장에서 변화를 시도해본 과정과 결과를 투명하게 공유 실행 과정에서 드러난 저항, 혼선, 실패 사례를 함께 검토</li> <li>• 설계 의도와 실제 실행 간의 간극(Gap)을 구조적으로 진단</li> </ul>	<b>Reality Check</b> : 현장의 목소리 확인	1H
M2. 실행 개선사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무자들이 경험한 주요 개선 포인트 도출 불필요한 절차, 과도한 부담 요소, 실행 저항 요인을 정리</li> <li>• '유지(Keep)·수정(Change)·중단(Stop)' 기준으로 개선 방향 정렬</li> </ul>	<b>Co-creation</b> : 실무자 중심의 설계	3H
M3. 실행 재설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장에 즉시 적용 가능한 개선안 논의 역할·의사결정·협업 루틴 등 실제 업무 흐름에 맞게 조정</li> <li>• 성과 측정 지표와 피드백 루틴을 명확히 설정하여 실행 체계화</li> </ul>	<b>Action Refinement</b> : 실천 중심의 재설계	3H
M4. 약속과 응원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호 기대하는 사항과 변화 의지 명문화 변화 리더·실행 책임자·지원 역할을 명확히 합의</li> <li>• 상호 지지 구조와 점검 루틴을 설정하여 실행 지속력 확보</li> </ul>	<b>Mutual Support</b> : 상호 지지와 동기 부여	1H
총 4개 세션			8H

TMT 프로그램은 경영진 간의 대화를 통해 문제에 대한 공통 이해와 우선순위를 형성하고, 개별 지식을 집단 지성으로 전환하여 전략이 만들어지는 과정을 설계하는 프로그램입니다.

실행

### 3) 학습과 성찰

TMT

리더 개인코칭

리더 그룹코칭

팀 그룹코칭

실행 고도화 워크숍



#### 핵심 목표

- 경영진 간 Shared Mental Model을 형성하여 문제를 같은 방식으로 이해하도록 정렬
- 개별 전문성과 경험을 연결해 집단 지성 기반의 전략적 의사결정이 가능하도록 전환



#### 진행 맥락

- 경영진 간 충분한 대화가 이루어지지 않아 같은 문제를 다르게 이해하고 있는 상태가 지속되는 상황
- 불확실성과 복잡성이 높은 환경에서 개별 판단만으로는 전략적 결정을 내리기 어려운 상황



#### 진행 원칙

- 대화 기반 정렬: 의견 일치가 아닌 이해 구조와 판단 기준을 맞추는 대화 설계
- 인지 시각화: 개념과 관계를 드러내어 개인의 생각을 팀의 사고 구조로 확장



#### 기대 효과

- 경영진이 문제, 자원, 역할, 협업 방식에 대해 공통된 인지 모델을 형성하여 전략적 정렬 강화
- 추상적 논의가 구체적 숫자-계획으로 이어지며 실행 가능한 전략 도출 가능

#### [프로세스]



#### 인식 전환

경영진의 대화를 수집·정리하여  
현재 문제에 대한 인식과 관점을 드러냄



#### 개념 도출

대화 속 핵심 아이디어를 추출하고  
전략적 의미를 갖는 개념으로 구조화



#### 관계 연결

개념 간 인과관계와 영향 구조를 연결하여 구성된 인지 구조를 경영진이 함께 검증하며  
문제의 본질과 우선순위를 도출



#### 팀 공유

공통 이해와 전략적 정렬 형성

#### [대표 주제]

#### 전략 방향 정렬 (Alignment)

경영진 간 조직의 미래 방향성과  
핵심 우선순위를  
공통된 이해로 정렬

#### 공동 의사결정 구조 설계

단일 리더 중심이 아닌,  
경영진 간 Dialogue 기반  
의사결정 방식 구축

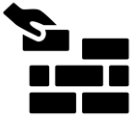
#### 조직의 일하는 방식 정의

우리가 지향하는 조직의 모습과  
이를 구현하기 위한  
행동 기준 구체화

#### 실행 과제 도출

정렬된 방향을 바탕으로  
리더가 실제로 시도할  
구체적 행동과 실행 리스트 설계

변화된 방식이 조직 전반에 일하는 방식의 새로운 기준으로 정착됩니다.



## 5. 정착

### Embedding

#### 🎯 정착을 만드는 실행 메커니즘

##### 경영진 리더십 선언 (Leadership Declaration)

변화된 내용을 공식적으로 선언하고, 조직의 공통 기준으로 삼겠다는 메시지를 명확히 전달

##### 성과 공유 및 확산 (Learning & Scaling)

성공 사례를 공유하고, 타 조직·타 영역에도 적용 가능한 학습 포인트로 확산

##### 시스템화 및 기준 정립 (Institutionalization)

업무 현장에서 자연스럽게 반복, 유지되도록 제도와 운영 기준으로 정착


#### 📈 기대 효과

- ✓ 변화가 일회성 시도가 아닌 조직의 기본 기준으로 자리 잡음
- ✓ 조직의 변화 경험이 학습 자산으로 축적되어 다음 변화의 출발점이 됨
- ✓ 환경 변화에 따라 기준이 다시 점검·업데이트되는 지속적 개선 구조 형성

“

정착 단계는 실행을 통해 만들어진 변화가 조직 전반의 '공통 기준'으로 작동하도록 만드는 단계입니다.

”



서울시 강남구 테헤란로 22길9 (역삼동) 아름다운 빌딩 9층  
www.koofa.kr | info@koofa.kr | 02-562-8220