

인사이드 아웃 기획서

홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

개요

- 일시 : 2019.12.30
- 시간 : 19:00 ~ 22:00
- 장소 : 서울 하우스랩
(서울특별시 영등포구 영신로 183
서울하우스랩)
- 모집 : 20 명 선착순
- 신청 :
<http://bit.ly/2019inside-out>
- 참가비 : 10,000 원
- 기타 : 식사 및 굿즈 제공

대상

1. 내면의 잠재력을 끌어내고 싶은 청년
2. 내가 속한 곳에서 당장이라도 사표를 던지고 싶은 청년
3. 그럼에도 불구하고 자신과 조직을 바꾸어 보고 싶은 청년

오프닝

"내가 만약 다시 태어난다면, 내가 그토록 살고 싶었지만 살지 못했던 삶을 살겠다" _조지 버나드쇼

우리에게 매일 주어지는 일상의 문제들 속에서 점점 나 자신을 잊고 살고 있지는 않나요? 내가 하고 싶은 것과 할 수 있는 것 사이에서 우리는 매번 '해야만 하는 일'에 묻혀 삽니다. 그러는 사이, 우리의 내면에 힘은 점점 줄어드는 것 같기도 합니다. 그래서 준비해 보았어요. 아주 작은 워크샵과 그리 길지 않은 그룹 대화로 구성되어 있지만, 우리 내면에 잠자던 잠재력을 깨우고 나의 잠재력을 방해하는 내가 속한 조직의 문제를 진단하는 시간어요. 함께 우리 내면의 힘을 통해서 우리가 속한 조직을 바꾸는 시간을 가져보아요 :)

주요 프로그램

1. (인사이드_내면의 잠재력) 평생 개발의 관점 LIFELONG DEVELOPMENT 에서 나의 잠재력 찾기 워크샵

2. (인사이드 아웃_나와 조직의 관계) 조직 안에서 나의 잠재력을 억압하는 요소 찾기 워크샵(충성심, 내면의 현, 대역의 폭)

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

1. 취지 및 목표

- 2018년 1회 인사이드아웃을 시작으로 올해로 2년차를 맞이하고 있는 인사이드 아웃은 '개인이 바꾸는 세상'이라는 큰 주제를 가지고 '우리 내면의 변화가 사회의 변화로' 이어지기 위한 긴 여정을 걸어가고 있습니다.
- 1회차에서는 개인의 '자기다움'을 찾기 위한 심리유형분석과 일상문제를 해결하기 위한 프로젝트를 만들기 위해서 디자인씽킹 방법론을 사용하여 워크샵을 진행했습니다.
- 이번 2회차에서는 조금 더 '변화'에 초점을 맞추고 우리 내면의 숨겨진 '역량'을 찾기 위한 워크샵과 내가 속해 있는 조직의 변화를 만들기 가기 위한 준비작업으로 조직안에 나의 역량을 방해하는 요소를 찾기 위한 워크샵을 준비했습니다.
- 우리가 이미 가지고 있었고, 발휘할 수 있었던 잠재성을 찾기 위해서 '평생개발의 관점'에서 역량을 찾아보고, 어덱티브리더십 이론을 참고 하여 '조직변화'를 이루기 위한 여정을 시작하려고 합니다.

*참조 : 1회 인사이드아웃 신청 광고

<인사이드아웃 - 인생 1회차들의 자기 찾기 신청자 모집>

"내가 세상을 정의하지 않으면 세상이 나를 정의한다" 진짜 나답게 산다는 것은 무엇일까? 나와 이 사회는 어떻게 연결되는걸까? 이 수많은 물음을 함께 해결해보고픈 청년들의 발칙한 상상 시간!! 인사이드 아웃에 초대합니다!

👉 모집인원 : 선착순 30명

👉 대상 : 함께, 자신을 찾고 싶은 20대 청년

👉 일시 및 장소

- 11/17(토) 13시 : 동심원갤러리 3층(서울숲 2길 46-9, 푸르너스 가든 3층)

- 11/30(금) 19시 : 흥사단 4층 지식나눔실(서울시 종로구 대학로 122)

👉 주요 프로그램

1. (밖에서 안으로) 심리유형분석을 통한 자기다움 찾기

2. (안에서 밖으로) 디자인씽킹을 통한 일상문제 해결 프로젝트 계획하기

3. (나에서 우리로) 함께 연결되기

👉 참가비 : 1만원

👉 신청 : bit.ly/인사이드아웃_참가신청

(참가비 계좌 : 사회혁신해법협동조합 우리은행 1005-181-36077...)

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

2. 운영 계획

| 세션 | 주제 | 시간 | 내용 |
|----|--------------------|----------------|--|
| 0 | 아이스브레이킹 | 07:00 - 07:15 | 진진가 : 자신의 역량을 중심으로 진진가 진행 |
| 1 | 역량 finding test 리뷰 | 07:15 - 07: 40 | 사전에 작성한 역량찾기(lifelong development) 의미 및 이론 소개 / 개인별 작성한 개인역량표 공유 |
| | 그룹별 역량워크샵 | 07:40 - 08:30 | 충성심/내면의 현/대역폭 찾아보기 |
| 0 | 쉬는 시간 | 08:30 - 08:40 | |
| 2 | 조직진단 미니워크샵 | 08:40 - 09:10 | 오피스안에 꼬끼리찾기(어댑티브리더십 2 권 조직진단에 맞게 5why 진행) |
| | 방해요소 찾기 워크샵 | 09:10 - 09:50 | 충성심/내면의 현/대역폭이라는 자신의 시스템을 방해하거나 저해하는 조직문화 찾기 |
| 0 | 리뷰 및 공지 | 09:50 - 10:00 | pmi 사용 리뷰 및 다음 inside-out 주제 공지 |

- 참가자 도착시간 체크 후 워크샵 시간을 조정하여 끝나는 시간을 정시에 맞출 예정.
- 소규모 워크샵으로 진행되며 1 명의 퍼실리테이터와 5 명의 조원으로 총 4 개의 그룹으로 운영할 예정. 퍼실리테이터는 운영진으로 구성 예정.
- 그룹편성 및 큐시트는 추후 작성예정.

3. 예산 계획

| 구분 | 항목 | 금액(원) | 산출근거 |
|----|--------|----------|--|
| 수입 | 참가비 | 200,000 | 20 명*10,000 원 = 200,000 원 |
| | 소계 | 200,000 | |
| 지출 | 장소대여비 | 100,000 | 서울하우징랩 4 시간 이용료 |
| | 간식비 | 200,000 | -식사비(샌드위치) : 20 명*7,000 원 -간식비(다와/음료) : 60,000 원 |
| | 선물비 | 240,000 | 굿즈(코스터) : 12,000 원*20 명 |
| | 워크샵재료비 | 50,000 | -포스트잇 이젤(3M) : 30,000 원 -포스트잇 작은사이즈 : 10,000 원 -필기도구 : 10,000 원(네임펜 등) |
| | 인쇄비 | 20,000 | 칼라인쇄 : 20 명*2 장*500 원 |
| | 소계 | 610,000 | |
| 합계 | | -410,000 | |

- 지출비용은 12.26 일 전까지 지출 가능함. 26 일 이후 지출되는 부분은 수입에서 해결
- 20 명으로 예정되어 있으나 최종참가자 인원내 맞춰서 예산 조정필요.

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해봉협동조합

4. 준비 계획

19.12.09~12.15.

- 인사이드 아웃의 큰 방향 및 내용 정리 및 공유(큰틀에서, 많은 부분이 정리되어있겠지만)
- 홍보물제작
- 홍보물 배포 (최대한 빠른 시간내에, 유준, 예람, 준건의 협조 필요)
- 설문지 작성 및 준비 팀내공유하여 수정완료

19.12.16~12.22.

- 내용적 측면의 최종 완성
- 퍼실리테이터들과의 내용 공유
- 굿즈 준비(가능하다면)
- 타임테이블 완료
- 어댑티브 리더십 및 진행 내용에 대한 요약내용 작성

19.12.23~12.29.

- 형식적 측면의 준비 완료(다과, 진행방식, 대관 등등)
- 타임테이블의 최종 확인 및 시뮬레이션
- lifelong devopment 설문질로 개인역량표 작성 및 출력
- 진행 prezi 완료
- 진행내용 참가자에게 메일로 공유

- 19.12.30. 🎉 성공적인 인사이드 아웃 개최 🎉
- 20.1. 피드백 및 축하파티

5. 기타 추가 설명

- 역량파악을 위해서 신청한 사람들에 한해서 '평생개발 역량 finding' 설문을 실시할 예정. 자신이 태어나면서부터 현재까지 갖춰진 역량을 스스로 구글설문을 통해서 체크하면, 운영진에서 '평생개발 역량그래프'로 변환하여 당일날 참가자별로 제시할 예정임.

*참고자료 목록

1. 어댑트리더십_자기자신을 시스템으로 이해하라' 발췌
2. 어댑티브 리더십 소개
3. 역량관련 자료

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회적신혜봉협동조합

인사이드 아웃

우리아게 매일 주어지는 일상의 문제를 속에서
정정 나 자신을 잊고 살고 있지는 않나요?
내가 하고 싶은 것과 할 수 있는 것 사이에서
우리는 때론 '해야만 하는 일'에 묻혀 삽니다.
그리는 사이, 우리의 내면에 힘은 점점
줄어드는 것 같기도 합니다. 그래서 준비해 보았어요.

2020년
개인이 바꾸는 세상

+대상
내면의 잠재력을 끌어내고 싶은 청년
내가 속한 곳에서 당장이라도 사표를 쓰고 싶은 청년
그럼에도 불구하고 자신과 조직을 바꾸어보고 싶은 청년


+프로그램
1부: 나의 잠재력 찾기 워크샵
2부: 조직 안에서 나의 잠재력을 억압하는 요소 찾기 워크샵

+신청

+일시 및 장소
2019.12.30.화 19:00~22:00
서울 하우징랩 (서울 영등포구 영신로 183)

+문의
권권이(010-3265-8600)
민네이션(010-7102-6750)

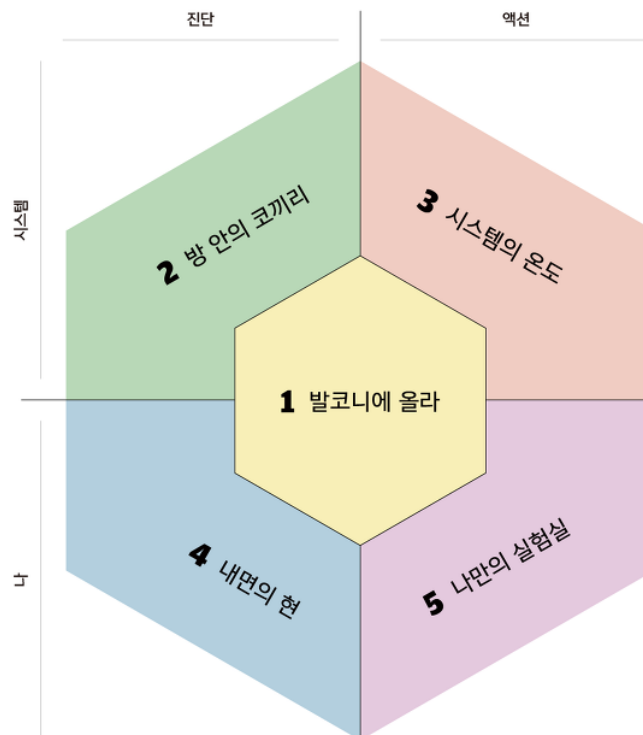




인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회적신해봉협동조합

참고 자료 1. 어덤티브리더십_자신을 시스템으로 이해하라' 발췌



1. 자신을 시스템으로 바라보라

존재하는 모든 것들은 시간 위에 존재한다.

- 시간위에서 계속해서 차이와 반복을 만들어내지 못하면 존재할 수가 없다. 다시 말하면 우리 눈에 보이는 '컵'은 계속해서 컵의 성질을 유지하기 때문에 컵이라고 부르고 컵의 용도로 쓰인다. 만약 컵이 녹아서 물처럼 흐르다가 평평하게 되었다면 '접시'로 사용하게 될 것이고, 이제는 컵이라고 부르지도 않고 그렇게도 안 쓸 것이다.
- 눈에 보이는 것 뿐만 아니라 시간 속에서 계속 같은 성질로 존재하는 것들은 모두 '시스템'을 가지고 있다. 시스템이라는 것은 프랙탈함수로 보면 1 을 넘어서는 것들이다. 가장 작은 단위에서도 작동하고 움직이고 상황과 대처하여 존재하는 것들이다.

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

- 문제는 이러한 시스템이 복잡해진다는 것이다. 복잡해진 시스템끼리는 복잡성의 정도에 따라서 다른 시스템을 포섭할 수도 있고 연결될 수도 있다. 이러한 시스템의 층위를 흔히 미시, 중간, 거시적 차원에서 분석하기도 하고 개인-사회-국가-세계의 차원에서 정리하기도 한다. 이것을 level of analysis 라고 부른다.
- 시간 속에서 존재하는 시스템들은 사실은 모두 '복잡적응계'이다. 복잡한 시스템과 상황 속에서 적응하게 된 것이다. 얼마만큼 잘 적응했느냐에 따라서 시스템간의 연결인 시너지 synerge 는 다른 방식으로 구현된다.
- 우리몸도 시스템이다. 육체적 시스템과 정신, 영혼의 시스템이 하나의 몸에 연결되어 있는 시스템이다. 정신이 아프면 몸이 아프고, 몸을 다치면 정신도 피폐해진다. 종교적으로만 보지 않았으면 좋겠지만, 아무튼 영적인 부분에서도 변화가 생기면 행동이 바뀌고 정신도 바뀌게 된다. 영혼육의 3 단계의 거시적 시스템 안에서 하위 시스템들이 우리가 처한 환경에서 각각 '복잡적응계'로서 잘 돌아가고 있다.
- 우리는 시스템으로보면 생기는 관점의 변화는 시스템의 이상이 있는지, 나의 시스템이 외부 시스템에 잘 적응되고 있는지를 알아볼 수 있다.
- 시스템에 처음 주어진 값을 '디폴트'라고 해보자. 그럼 이러한 디폴트를 어떻게 두느냐에 따라서 지금까지 수천년의 역사속에서 설왕설래가 있어왔다. 성악설-성선설-성무성악설에서 부터 인간은 생각하는 동물이다라거나 인간은 초월적으로 분류하는 방법을 가지고 태어난다라는 식의 전제들이 디폴트값으로 깔려 있었다.

2. 자신의 디폴트를 이해하라

- 자신을 시스템으로 바라보고 자신의 디폴트를 이해하는 시간을 가져보자.
- 자신만의 독특한 습관과 사고의 방법, 인간을 만나는 방법, 일을 하는 방식, 사물과 관계 맺는 방식 등 다양한 디폴트값이 여러분의 육체 속에서 정신과 영혼이 연결되어서 작동하고 있다.
- 디폴트를 이해하는 여러가지 방법들(mbti, disc, mmpi, 애니어그램, 강점약점 등)이 있지만 오늘은 adaptive leadership 의 도움을 받아서 '총성심-내면의 현-대역폭'으로 한번 알아보자.
- 보통 업그레이드가 되거나 성장하게 되면 자신의 디폴트값이 바뀌는 것으로 이해할 수 있다. 능력이 증가하거나 기술이 익숙해지거나 사람들을 이해하는 깊이가 깊어지거나, 다른 이와 관계에 있어서 점점 좋은 결과를 만들어낸다면 디폴트값은 증가한다.

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

- 문제는 자신이 가진 디폴트값을 넘어서는 문제들이나 상황에 직면했을 때다. 자신의 디폴트들이 서로 조율이 되지 않거나, 불균형하게 성장함으로써 시스템이 제 기능을 하지 못할 때 사람들은 좌절하고 무엇인가 부족하다고 생각하거나 자존감이 떨어진다.
- 그러나 시스템의 차원에서 생각한다면 시스템을 복구하거나 균형을 맞추면 된다.
- 물론 이러한 '기계론적 생각'은 모형 정도를 가져온 것이지만 인간이 실제로 그렇게 단순하게 움직이지는 않는다. 또한 이러한 가정들은 자신이 속한 조직과 자신이라는 1:1 대응관계에서만 유효할 수도 있다. 시간이 지나고 적용이 다양해지고 응용이 수월해지면 다른 시스템과의 조우를 통해서 여러 시스템과 함께 어울릴 수 있는 시너지를 만들 수 있을 것이다. 처음부터는 당연히 어렵다.

3. 이해하기 위한 3 가지 방법

1) 충성심

- 당신이 현재 충성하고 있는 사람은 누구인가? 특별히 당신의 조직에서 당신이 충성심을 보이는 사람은 누구인가?
- 당신의 디폴트값은 어떤 기준에 의해서 균형과 정렬을 이루고 있다. 가령 '월급'이라던지 '승진'이라던지, '명예'라던지. 그렇다면 이러한 디폴트값에 맞는 충성심의 대상이 생길 것이다. 월급이나 승진이라면 당신의 상사가 될 것이고, 명예라면 당신과 함께 하는 사람들에게 충성심을 보일 것이다.
- 당신이 중요하다고 생각하는 사람, 공동체, 조직, 문화에 대해서 당신은 충성심을 보일 것이다.
- 충성심은 당연히 당신의 변화적응적 도전을 할 때 큰 장애물이 될 가능성이 크다.
- 자신이 어떤 것에 충성하고 있는지를 살펴보면서 당신의 디폴트가 어디에 맞춰져 있는지를 살피라.
- 민네이션 : 나는 배울 수 있는 사람, 존경할 수 있는 사람에게 충성심을 나타낸다. 또한 내가 믿을 만한 사람, 희생하는 사람, 미션을 향해서 자신을 돌보는 사람에게 충성하는 경향이 있다. 따라서 변화적응적 도전을 하기 위해서는 누군가 이렇게 배울 수 있는 사람이 함께 해야 한다. 혼자서는 절대로 못한다.

2) 내면의 현

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해봉협동조합

- 충성심이 외제적 동기라면 내면의 현은 내제적 동기가 된다.
- 당신은 어떤 심리적 요인에 의해서 움직이는가? 슬픔인가 기쁨인가? 정의감인가 도덕심인가?
- 감정은 계속해서 변화하기 때문에 불안한 요소이기는 하다. 이성과는 다르게 예측할 수 없고 어느지점에서 매우 큰 소리로 울릴 것이기 때문이다. 그래서 당신이 어떤 상황, 사람, 조건에서 내제적 동기를 발휘하는지를 알아야 한다.
- 욕망과 욕구 사이에서 요구가 발생한다. 내면의 현은 이러한 욕망과 욕구 사이에 늘어진 현이고 이러한 현이 어떤 요구에 의해서 소리를 낸다고 보면 된다.
- 당신의 내면의 현은 언제 소리를 내는가?

3) 대역폭

- 대역폭은 당신이 사용할 수 있는 역량의 목록이다.
- 당신의 역량이 많으면 당신이 변화에 대해서 적응하고 도전할 때 더 많은 것들을 할 수 있다. 당신의 대역폭이 좁으면 당신이 할 수 있는 역량이 적다는 의미이고 변화에 대해서도 대응할 수 있는 것이 많지 않다는 것을 뜻한다.
- 물론 우리가 지금까지 쌓은 역량이라는 것은 있다가도 없어지고, 바로 생성되기도 한다. 중요한 것은 당신이라는 시스템 안에서 대역폭이 얼마나 잘 적용되어 있는가이다.



“
이전에는 시도되지 않은
새로운 소통의 도구와 방식을 사용하는
실험을 해 나가면서,
구성원들이 기존 지식을 뛰어넘는 해결책을
도출해 나갈 수 있도록 만드는
리더십이 필요한 것이다.
”

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해봉협동조합

참고 자료 2. 어댑티브 리더십

"망가진 조직이란 존재하지 않는다"

하버드 케네디 스쿨의 리더십 전문가가 제안하는 변화 리더십 실행 전략

이 책은 변화의 시대를 살아가며 조직과 나의 문제를 고민하는 사람들을 위해 쓰여졌습니다.

하버드 케네디 스쿨의 교수인 로널드 하이페츠(Ronald Heifetz)가 그의 동료들과 함께 쓴 이 책은 변화적 과제에 직면한 사람들의 용기있는 행동, 변화에 대응하기 위한 적절한 리더십을 현실에서 실행하고 있는 리더들의 사례를 관찰하고 연구한 결과입니다. 하이페츠 교수는 우리가 지금 맞이하고 있는 '과거의 방식으로 해결할 수 없는, 새로운 성질의 문제'를 '변화 적응적 도전'이라고 이름 붙였습니다. 이런 문제는 전문가에게 답을 구할 수 있는 성격이 아니고, 기존의 지식이나 노하우를 반복적으로 적용하는 것과는 차원이 다른 해결책을 요구한다는 것입니다.

리더의 자리에 있는 사람만이 리더십을 발휘하던 시대는 이제 지났습니다. 리더십은 '직위'의 문제가 아니라 '행동'의 문제입니다. 새로운 시대에 변화 적응적 도전을 맞이하여 이전에는 시도되지 않은 실험을 해나가면서 해결책을 도출해 나가는 리더십, 변화 적응 역량을 가진 사람들은 누구나, 어느 자리에서나 발휘할 수 있는 리더십, 바로 '변화 리더십(Adaptive Leadership)'이 우리 모두에게 필요한 이유입니다.

『어댑티브 리더십』은 변화에 맞서 나와 조직을 진단하고 문제를 해결하기 위한 구체적인 행동지침을 담고 있습니다. 구체적인 사례 제시와 함께 스스로에게 질문하고, 답을 하면서 변화의 실마리를 찾아갈 수 있도록 도와줍니다. 변화를 헤쳐 나갈 우리들을 위한 현장수첩으로 조직에서 만나는 고민들에 바로 적용해 볼 수 있는 가이드가 되어 줄 것입니다.

삶의 현장에서 리더십을 발휘하기 위해 애쓰는 당신을 위해

리더십을 제대로 발휘하기 위해 진단과 행동이라는 두 가지 핵심과정이 필요하다. 특히 내가 속한 조직이나 공동체와 같은 시스템(system), 자기 자신(self)에 대한 진단과 행동이 이루어져야 한다. 이러한 진단을 위해서는 지금 일어나고 있는 일에서 거리를 두는 능력이 필요하다. 발코니에 오르면 무도회장에서와는 다른 광경을 볼 수 있는 것과 같은 것이다. 『어댑티브 리더십』은 발코니에 올라 객관적으로 관찰하고 발코니와 무도회장을 오고 가며 우리 조직에서 일어나는 일을 계속해서 평가하고 행동 계획을 수정해나가기를 제안한다. 이 책은 변화 리더십을 위한 자신(self)과 시스템(system)을 각각 진단하고 행동하도록 전 5 권으로 분권된 책이다. 1 부는 전체적인 개요를 소개하고, 2 부에서 5 부까지는 변화 리더십을 발휘하기 위한 네 가지 필수적 실행방안을 다룬다.

발코니에서 바라보라

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

이 책은 가능성에 관한 것이다. 막연히 꿈 꾸거나 바라기만 하는 것이 아니라, 현실적인 태도와 용기를 가지고 도전하는 것이다. 더 나은 방식의 경쟁과 협력이 요구되는 이 시대에 우리는 스스로를 변화시키고 적응해가며 우리가 직면한 다양한 문제를 새로운 방식으로 해결해가야 한다. 1 부는 왜 변화 리더십(Adaptive Leadership)이 필요하며 삶의 현장에서 이 책을 어떻게 활용할 것인지, 그리고 변화 리더십의 여정을 시작하기 전에 잊지말아야 할 다음의 네 가지를 소개한다.

- o 변화를 이끄는 여정을 혼자 시작하지 말라
- o 인생을 리더십 실험실처럼 살라
- o 성급하게 행동하지 말라
- o 어려운 선택을 통해 새로운 즐거움을 발견하라

"꼭 높은 위치에 있는 리더에게만 해결책이 있는 것은 아니다.

복잡하게 얽힌 세상의 문제들을 풀기 위 해서는 오히려 다양하게 분산된 리더십이 필요하다."

(1 부. 발코니에 올라 p16)

시스템을 진단하라

2 부에서는 변화 역량을 갖춘 조직이 되기 위한 다양한 진단 요소를 다룬다. 조직의 구조와 문화, 관행을 비롯한 역학 관계가 포함되며 구체적인 진단 지침을 제시한다. '방 안의 코끼리'는 우리 모두가 알고 있지만 말하지 않는 어려운 문제를 말한다. 위기 상황이 닥치기 전에 조직 구성원들이 '방안의 코끼리'의 존재를 빨리 인식하고 조직적으로 논의한다면 조직의 변화 역량을 높일 수 있다.

"'말할 수 없는 것'처럼 느껴지는 문제들을 함께 이야기 하는 것은 너무나 중요하다.

외부 환경이 급변하고 조직 내의 우선순위를 재정립해야 하는 상황에서는 이런 주제들을 다루어야만 조직이 성장할 수 있기 때문이다."

(2 부. 방 안의 코끼리 p63)

시스템을 움직이라

발코니에 올라 진단한 이후, 우리는 어떻게 행동할 것인가? 3 부는 이 물음에 대한 답을 제시한다.

효과적인 행동을 위한 첫 번째 단계는 무엇일까. 바로 '행동하지 않는 것'이다. 조직을 위해 할 수 있는 가장 강력한 행동은 문제를 해결하기 위한 충분한 시간을 확보하는 것을 말하는 것이다. 갈등을 높이지 않고 속도를 늦추며 시스템을 움직이는 구체적인 지침을 알아보자.

"조직에서 변화 적응적 과업을 수행할 때에는 안아주는 환경을 만들고 그런 환경을 강화하는 것이 중요하다. 안아주는 환경은 사람들에게 안전함을 느끼게 하고 그들의 가치, 관점, 창의적 아이디어를 마음껏 드러내게 하여, 변화 적응적 도전에 잘 대응할 수 있게 만든다."

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

(3 부. 시스템의 온도 p86)

자신을 들여다보라

저자는 사람들은 모두가 다르게 조율된 현악기와 같다고 비유한다. 특히 '자신'이라는 시스템을 이해하기 위해서 어떤 자극에 반응하도록 조율되어 있는지 파악하는 것이 중요하다. 4 부에서는 다시 발코니에 올라 자신을 시스템으로 바라보며, 자신을 분명히 인식하고 변화에 앞서 용기와 집중력을 가질 수 있도록 돕는다.

"자신을 시스템으로 이해하는데 중요한 요소는 자신이 지향하는 상위 목적을 확인하는 것이다. 자신이 지향하는 목적을 이해하면 매일 일어나는 일상적인 결정들을 더 큰 맥락에서 이해할 수 있다. 또한 여러 중요한 목적들이 존재하더라도 더 큰 목적 아래 종속시키는 과감한 결단을 할 수 있다. 상황이 어려워지고 있을 때라도 목적이 분명하면 우리가 왜 이 변화를 추구해야 하는지 이해할 수 있다."

(4 부. 내면의 현 p72)

자신을 효과적으로 활용하라

5 부에서는 변화를 이끌 때 자신을 효과적으로 활용하는 여러 방법을 제시한다. 특히 저자는 다양한 현장 경험을 통해 자신의 효율적으로 활용한다는 것은 역량의 문제보다 의지의 문제라는 것에 집중한다. 스스로 조직 내에서 선택적으로 실행해볼 수 있는 다양한 지침과 사고방식을 소개하며 이 책이 가진 가능성의 가치를 다시 한 번 전한다.

"리더십은 즉흥 예술이다. 어떤 책은 해야 할 것과 해서는 안 될 것 목록을 제시하기도 하지만 리더십에는 정해진 방법이 없다.

우리가 사는 복잡하고 급변하는 세상에서 '해결책'이란 그저 당신이 무도회장으로 돌아가기 전에 잠시 숨을 돌릴 수 있는 공원 벤치나 휴식 공간 같은 것일 뿐이다."

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

3. 역량 관련 자료

역량사전 (1/2)

| 분석적 사고 AT | 개념적 사고 CT | 영재성 GF | 창의성 CRE |
|---|--|--|---|
| 어떤 상황이나 사건, 문제 등을 세분하여 이해하거나 상황이나 사건, 문제 등이 함축하고 있는 의미를 단계적, 인과론적으로 이해하고, 더 나아가 대안을 제시하는 성향 | 여러 가지 정보를 종합하여 전체 상황을 이해한 후, 일정한 패턴이나 핵심적인 문제를 찾아내는 사고력 | 몰입을 통해 자기 중심성에서 벗어나 현실적인 제약을 넘어 자신의 이상과 신념에 집착하는 성향 | 관행과 통념을 넘어서는 새로운 유용한 아이디어나 산출물을 만들어내는 성향 |
| 1 사물이나 현상 또는 정보를 세부단위로 나누어 단순하게 나열한다 | 1 현재 발생한 문제에 대해 상식이나 경험 등의 기본적 규칙을 적용한다 | 1 어떤 특정한 사태나 현상, 문제, 개념 등에 고도로 민감하게 반응한다 | 1 주어진 환경이나 문제에 대해 편견이나 선입견 없이 있는 그대로 받아들인다 |
| 2 문제의 구성요소를 단순한 인과관계로 파악한다 | 2 자신이 배운 복잡한 개념들을 수행에 적용하여 활용한다 | 2 주변의 시선이나 통념에 구애 받지 않고 자신의 내적 동기에 따라 특정한 사태나 문제 등에 몰두한다 | 2 특정한 개념이나 현상에 특별한 흥미를 느끼고 이를 깊이 탐구하여 문제점을 발견한다 |
| 3 상황을 분석하여 원인을 파악하고 장애요인을 예측하는 등 문제의 구성요소 간 다각적인 인과관계를 파악한다 | 3 문제해결에 필요한 정보들을 비교하여 일정한 패턴을 파악한다 | 3 실패의 두려움도 잊은 채 특정한 주제나 문제 등에 극도로 몰입하여 시간도 왜곡해서 인식한다 | 3 기존의 관행과 일반적 통념을 넘어서는 새롭고 유용한 아이디어나 해결책을 제시한다 |
| 4 문제나 상황의 이면에 있는 근본인을 파악한다 | 4 복잡한 상황을 읽고 명확하게 정리하여 문제의 핵심을 파악한다 | 4 자기중심적 사고에서 벗어나 타인을 수용하고 세상을 이해한다 | 4 제시된 아이디어나 산출물이 국내의 특정 산업에 영향을 미친다 |
| 5 문제나 상황의 이면에 있는 복수의 해결책을 마련하고, 각각의 유용성을 검토하여 제시한다 | 5 복잡한 상황을 정리하여 과거의 교육이나 경험으로는 생각할 수 없는 새로운 개념을 창조하여 적용한다 | 5 내적인 평온함 속에 자신의 잠재력의 완전한 실현을 위해 행동함으로써 세상의 변화를 이끈다 | 5 만들어진 아이디어나 산출물이 국제적으로 도·사회, 경제, 문화 전반에 영향을 끼친다 |
| 미래지향 FI | 학습능력 LC | 대인영향 IP | 성취지향 ACH |
| 미래에 발생 가능한 문제를 인식하여 현 시점에서 생각할 수 있는 대응책을 강구하고, 미래의 기회를 위해 능동적으로 준비하려는 성향 | 새로운 다양한 개념들을 명확히 이해하거나 불명확한 통념들을 명확히 개념화하는 능력 | 자신이 의도하는 참여와 협조를 이끌어내기 위해 상대를 설득하거나 납득시키고, 영향력을 행사하려는 성향 | 주어진 상황과 현실에 안주하지 않고 주변의 기대보다 높은 목표를 설정해서 끈기 있게 추진하여 높은 성과를 창출하려는 성향 |
| 1 이미 결정되었거나 일러진 현재의 문제나 기회에 대응한다 | 1 다양한 용어와 개념, 원리들의 정의와 용법을 빠르고 정확하게 이해한다 | 1 토론이나 프레젠테이션 등 한두 가지 이상의 복합적인 활동을 통해 상대를 설득한다 | 1 성취기준이나 목표를 스스로 설정한다 |
| 2 해결하기 어려운 문제나 상황이 발생했을 경우 미루지 않고 즉시 해결한다 | 2 자신이 이해한 용어와 개념, 원리들을 다른 다양한 상황에 적절하게 적용함으로써 사유의 폭을 넓힌다 | 2 상대방의 수준이나 관심사 등에 맞추는 등 언행의 파급영향을 예측하여 행동한다 | 2 더 높은 성취를 위해 수행방법이나 과정을 개선한다 |
| 3 반기에서 일년 정도의 미래에 발생할 문제를 예측하여 자발적으로 행동한다 | 3 반성적인 깨달음을 통해 불명확한 통념이나 개념, 원리들을 명확하게 새로운 재정의한다 | 3 상대방에게 직접적으로 영향력을 행사하지 않고 보다 영향력이 큰 전문가, 제3자를 동원하는 등 간접적인 영향력을 행사한다 | 3 주변의 기대보다 더 높은 도전적인 목표를 스스로 설정하여 끈기 있게 노력한다 |
| 4 한두 해 정도의 환경이나 상황 변화를 예측한 후 자신에게 필요한 행동을 실행한다 | 4 스스로 재정의한 개념과 원리들을 다른 새로운 상황에도 확장하여 적절하게 적용한다 | 4 자신이 의도하는 방향으로 상대를 이끌기 위해 복합적으로 영향을 미칠 수 있는 전략을 구사한다 | 4 성취와 노력하는 정도를 비교하여 보다 효율적인 방법을 마련한다 |
| 5 3~5년 정도의 중장기적인 변화를 미리 예측하여 실행하거나 환경 자체를 변화시키려 한다 | 5 끊임없는 노력과 인내 끝에 기존의 개념과 원리들을 통합한 새로운 개념과 원리를 창출한다 | 5 상대방이 자신이 의도하는 방향으로 환경이나 현실을 왜곡하여 인식할 정도로 강력한 영향력을 행사한다 | 5 면밀한 전략을 세워 불확실한 목표에도 도전한다 |

최동성인사조직연구소
Institute of Personnel and Organization

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

역량사전 (2/2)

| 정직성실성 NG | 자신감 SCF | 대인아해 NJ | 수행경점 CO |
|---|--|--|---|
| 어떤 상황에서도 보편적 가치에 따라 일관되게 행동하려는 성향 | 원하는 바를 자신의 생각과 결정으로 반드시 이룰 수 있다는 신념을 유지하는 성향 | 다른 사람에 대해 관심을 가지고 그 사람의 생각, 감정 등을 정확하게 이해하려는 성향 | 본인 또는 다른 사람의 일의 내용, 기준, 수행과정, 진척상황, 수행결과 등을 확인하는 성향 |
| 1 평소 애정적, 개방성 등과 같은 보편적 가치에 따라 행동한다 | 1 자존감을 토대로 수행범위 내에서 스스로 판단하여 자신 있게 행동한다 | 1 말과 행동을 통해 상대방의 감정을 인식한다 | 1 수행에 빈틈이나 실수가 없었는지 스스로 확인한다 |
| 2 타인에 대한 정직과 신뢰 등과 같은 핵심 가치에 근거하여 일관성 있게 행동한다 | 2 자존감을 토대로 수행범위를 초과하는 정도까지 자신 있게 행동한다 | 2 말과 행동을 통해 표현된 감정과 함께 상대방의 의도까지 정확하게 이해한다 | 2 수행에 실수여부를 매뉴얼, 기준, 주위 확인 등을 통해 철저히 점검한다 |
| 3 단기적으로는 손실이 예상되는 불리한 상황에서도 일관되게 핵심 가치를 지킨다 | 3 실패나 좌절의 상황에서 원하는 바를 이룰 수 있다는 확신을 갖고 자존감을 지킨다 | 3 표현되지 않은 상대방의 감정이나 의도를 이해한다 | 3 자신의 일은 물론 타인의 수행에서 실수가 없었는지 확인한다 |
| 4 상당한 손실이 예상되거나 자신에게 신분상의 위험이 있더라도 보편적 가치를 훼손하지 않는다 | 4 자신의 능력에 대한 확신으로 리스크가 큰 수행에 도전하고, 자신의 전문성과 능력을 수행과정을 통하여 다른 사람에게 정확히 표현한다 | 4 상대방의 감정과 의도를 파악하여 다음 행동을 예상한다 | 4 수행계획이나 시스템이 제대로 진척되지 않을 경우 그 원인을 찾아 보완한다 |
| 5 보편적 가치에 근거하여 행동할 수 있도록 환경을 조성한다. | 5 경력상의 위험이 될 수도 있는 도전적인 상황을 자신 있게 받아들이며, 사회적 통념에 반한다 할지라도 원하는 바를 위해 확신에 찬 행동을 한다 | 5 상대방에 대한 깊은 이해를 바탕으로 타인의 행동특성과 감정 등의 배경까지 이해한다 | 5 수행기준을 바꾸는 등 시스템을 근본적으로 개선한다 |
| 정보수집 NF | 유연성 FX | 조직인지 OA | 관계형성 RB |
| 사람과 사물에 대해 좀더 알고 싶은 욕구와 강한 호기심으로 관련 정보를 취합하는 능력 | 다양한 상황 변화에 원활히 대처하며, 사고 및 학습방법의 변경에 대한 필요성을 인식하고, 기존과 다른 접근을 시도하려는 성향 | 조직의 공식적·비공식적 구조와 문화 등을 이해하고, 이를 수행에 효과적으로 활용하려는 성향 | 다른 사람과 우호적이고 서로 신뢰할 수 있는 인간관계를 형성하려는 성향 |
| 1 자신이 모른다는 것을 인식하고 주변 사람에게 묻는다 | 1 자신과 다른 의견도 인정하며 상황을 객관적으로 보고 노력한다 | 1 조직의 공식적인 구조를 파악하여 활용한다 | 1 알고 있는 사람들과 지속적인 친분관계를 유지한다 |
| 2 원하는 정보를 집단외부에서 조사한다 | 2 기존의 방법과 절차를 단순하게 변경하여 적용한다 | 2 조직의 공식적인 구조뿐만 아니라 비공식적인 구조도 이해한다 | 2 별도의 모임을 통해 친분관계를 구축하고 유지한다 |
| 3 입수한 정보에 만족하지 않고 심층적으로 조사한다 | 3 새로운 방법을 선택하여 적용하거나 변경한다 | 3 조직문화를 파악하여 수행에 활용한다 | 3 여러 사람과 친분관계를 만들기 위해 사회적인 네트워크를 만들거나 유지한다 |
| 4 일반적인 방법 이외의 전문가에게 의뢰하는 등 특별조사를 실시하여 연구한다 | 4 상황에 따라 무엇을 할지를 결정한다(전술적 변화) | 4 걸음으로 드러나지 않은 정치적 구조를 파악하여 활용한다 | 4 단순한 친분관계를 뛰어 넘어 우정으로 발전한 개인적 친밀감을 유지한다 |
| 5 자신만의 정보수집 채널 또는 시스템을 마련하여 활용한다. | 5 상황변화에 맞추어 규정, 관습 등을 근본적으로 변화시킨다(전략적 변화) | 5 조직문화의 근본적인 배경을 이해하고 활용한다 | 5 우정을 바탕으로 한 신뢰를 통해 수행에 큰 도움을 얻는다 |

최동석인사조직연구소
Institute of Personnel and Organization

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

*역량사전_feat. 최동석 교수

| 구분 | 역량사전 | 설명 | 핵심역량 |
|----|--------|--|-----------|
| 1 | 성취지향 | 주어진 상황과 현실에 안주하지 않고 주변의 기대 보다 높은 목표를 설정해서 끈기 있게 추진하여 높은 성과를 창출하려는 성향 | 공동체 개발 역량 |
| 3 | 성실성 | 어떤 상황에서도 보편적 가치에 따라 일관되게 행동하려는 성향 | 자아 통제 역량 |
| 4 | 미래지향 | 미래에 발생 가능한 문제를 인식하여 현 시점에서 생각할 수 있는 대응책을 강구하고, 미래의 기회를 위해 능동적으로 준비하려는 성향 | 전략창출 역량 |
| 7 | 개념적 사고 | 여러 가지 정보를 종합하여 전체 상황을 이해한 후, 일정한 패턴이나 핵심적인 문제를 찾아내는 사고력 | 메타인지 역량 |
| 8 | 자신감 | 자신의 생각과 결정으로 원하는 바를 반드시 이룰 수 있다는 신념 | 결정 역량 |
| 9 | 대인이해 | 다른 사람에 대해 긍정적인 관심을 가지고 그 사람의 생각, 감정 등을 정확하게 이해하려는 성향 | 대인공감 역량 |
| 11 | 호기심 | 주변환경에 예민한 관심을 보이며 새로운 탐색을 시도하고 익숙한 상황을 낯설게 보아 새로운 문제 나 탐색대상을 발견하려는 성향 | 도전 역량 |
| 13 | 전문성 | 주어진 임무를 완수하기 위해 갖춰야 할 지식 (Knowledge)과 기술(Skill) | 실무 역량 |
| 14 | 조직인지 | 조직의 공식적·비공식적 구조와 문화 등을 이해하고, 이를 수행에 효과적으로 활용하려는 성향 | 조직운영 역량 |
| 16 | 유연성 | 다양한 상황 변화에 원활히 대처하며, 사고 및 학습 방법의 변경에 대한 필요성을 인식하고, 기존 과 다른 접근을 시도하려는 성향 | 변화대응 역량 |
| 18 | 세계관 인지 | 세계관에 대한 다양한 관점을 인지하고 있으며 세계관의 중요성을 각 사업과 관계에서 찾고 실현할 수 있는 역량 | 관점 창출 역량 |

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

*신비한 역량사전

I. 기본역량

1. Holas Capability - 개인의 역량

- PQ_Passion Quotient, 열정지수
- meta-cognition thinking : toolkit 활용도 1~ 4levels
- circle needed capability : 서클별 지정 필요 역량(리드링크가 '신비한 역량 사전'에서 선택)
- special skills : 개인이 가진 독특한 기술 역량

2. Networking Capabilities - 조직의 역량

- NQ_Network Quotient, 연결지수
- system thinking : 네트워킹 전체를 바라보는(인지, 파악, 분석) 역량, 시스템씽킹 역량개념활용
- networking skills : 매개자 8 가지 역량
 - 필터
 - 커뮤니케이터
 - 어댑터
 - 매치메이커
 - 에이전트
 - 모빌라이저
 - 코디네이터
 - 컴바이너

3. Operational Capabilities - 응용역량

- SQ_Social Quotient, 사회성지수
- design thinking : 디자인씽킹 이해, 구성, 활용 역량
- facilitation skills : 퍼실리테이션의 다양함 역량
- holacracy link skills : 홀라크러시 링크 역할 운영 역량

인사이드 아웃 기획서

| 홍사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

II. 시너지 역량

- 기본역량 * 기본역량
- 2 개 이상의 역량이 서클에서 모이면서 서클 전체의 시너지 역량을 구할 수 있음.
- 서클별 전체 역량을 숫자로 나타낼 수 있음.
- 어떤 프로젝트를 진행하는 데 있어서 프로젝트별 '분석평가서'가 있고, 여기에는 이 프로젝트를 해결하기 위한 최소한의 기준 점수 존재
- 시너지 역량으로 프로젝트 진행이 어려울 때는 새로운 역량, 역할을 만들고 시너지 역량을 증가시켜 프로젝트를 해결함.
- 역량 전체를 도표화하고 이를 *로 하여 역량의 곱을 구함.
- 신비한 역량사전의 핵심은 바로 '시너지 역량'에 있음.

III. 경험 역량

- 경험치에 따라서 기본역량, 시너지 역량에 가중치가 더해짐.
- 기본역량의 경험치는 개인의 역량의 증가로 이어짐.
- 시너지역량의 경험치는 서클 역량의 증가로 통합됨.

IV. 신비한 역량 계산

- $E=mc^2$ 을 응용함.
- 전체역량 = 마스터리*(기본역량*시너지역량)
- $E=mc^2$ (기본역량*시너지역량)

V. 신비한 역량 검사법

- 개인 역량 측정 : 다중역량 검사
- 개인 경험 측정 : 메타인지 인생그래프 검사
- 시너지 역량 측정 : 서클 활동 평가 및 피드백 점수 누적
- 마스터리 측정 : 각자의 고유한 역량의 숙련도 정도 측정

VI. 잡다한 역량 사전

- 이제부터 다양한 역량들의 조합을 보게 될 것임.
- 잡다한 역량 사전에서 자신의 역량을 발견해 낼 수 있음.
- 새롭게 발견한, 발명한 역량은 잡다한 역량사전에 추가할 수 있음.

인사이드 아웃 기획서

| 흥사단 전국청년위원회 + 사회혁신해법협동조합

지수

- IQ(Intelligence Quotient, 지능지수)
- EQ_Emotional Quotient, 감성지수
- SQ_Spiritual Quotient, 영성지수
- SQ_Social Quotient, 사회성지수
- MQ_Moral Quotient, 도덕성지수
- CQ_Creativity Quotient, 창조성지수
- CQ_Charisma Quotient, 카리스마지수
- NQ_Network Quotient, 공존지수
- PQ_Passion Quotient, 열정지수
- YQ_Youth Quotient, 젊음 지수

매개하라 - 8 가지 매개자

