

# Leadership Development 표준 제안서

2024.



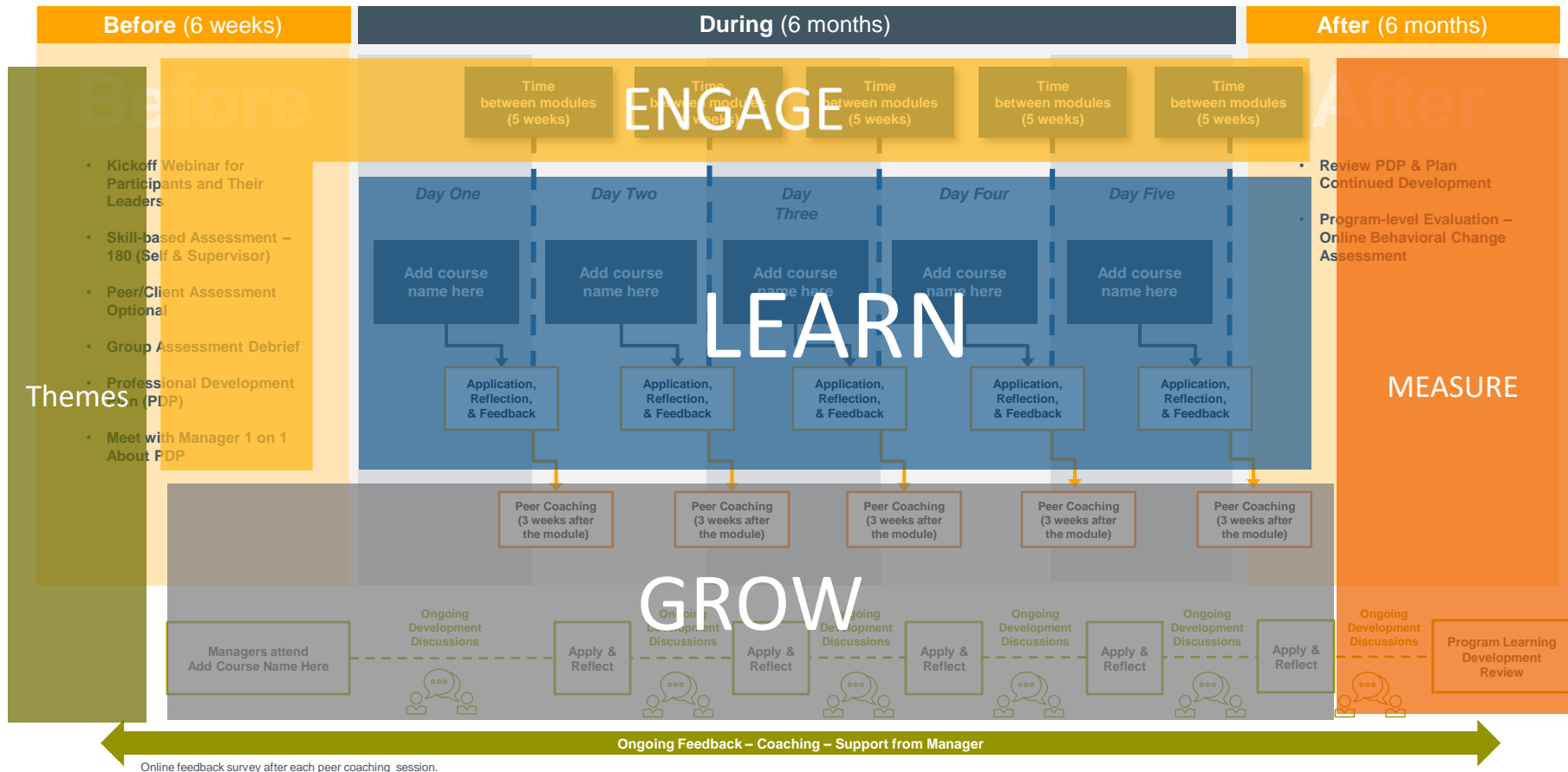
# Table of Contents

1. [리더십 skill 향상 워크숍] Simulation Learning/기타 워크숍
2. [조직개발 워크숍] Deeper Connection with Self & Others
3. SNA-Global 소개

# 과정 설계 Approach

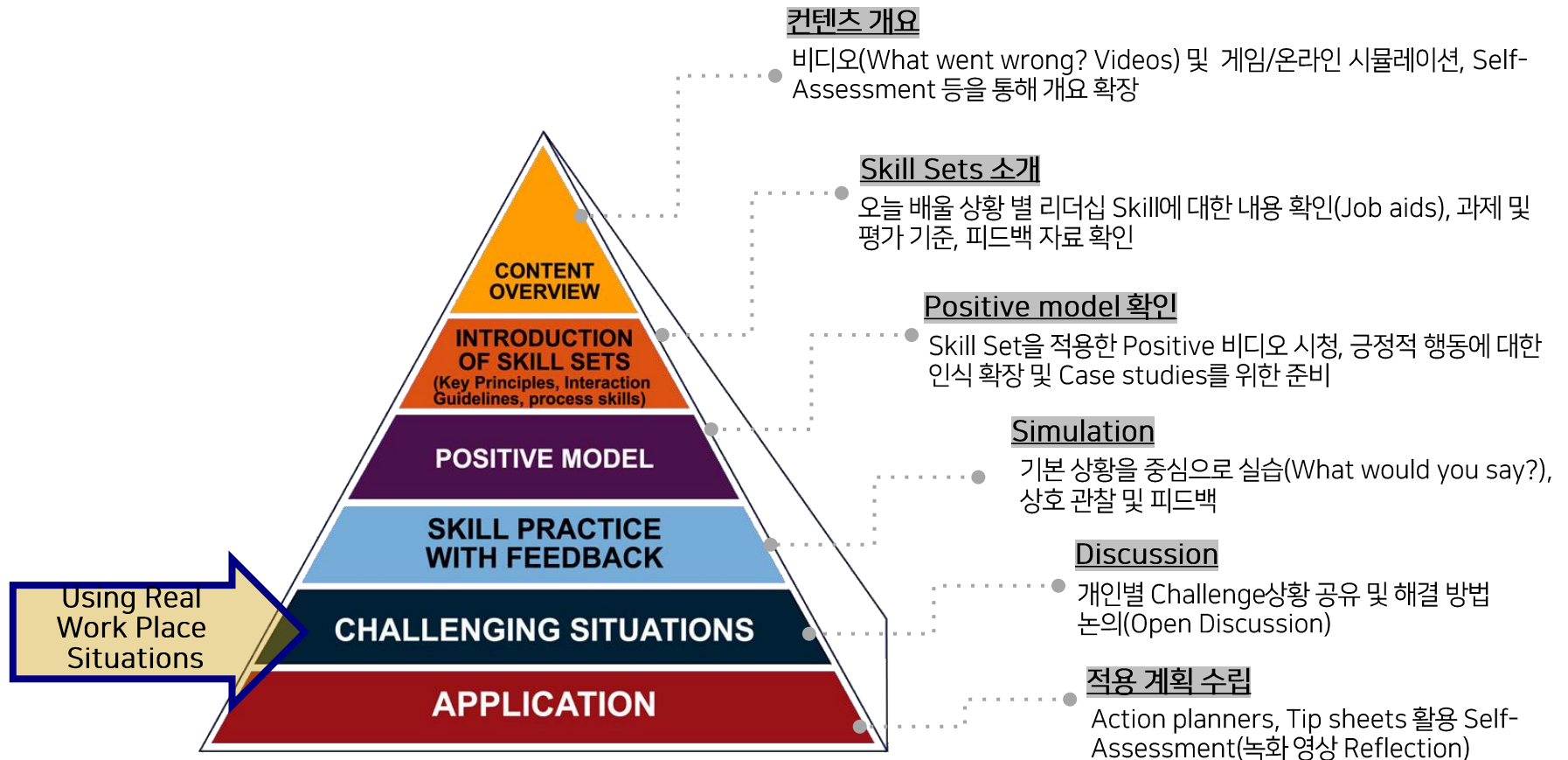
# 프로그램 설계 Approach

과정 설계는 몇번의 이벤트성 development가 아닌 정확한 타겟을 가진 Learning Journey를 구성하기 위해 6가지 요소(Themes/Engage/Learn/Grow/Measure/Governance)가 고려하여 프로그램을 설계합니다.

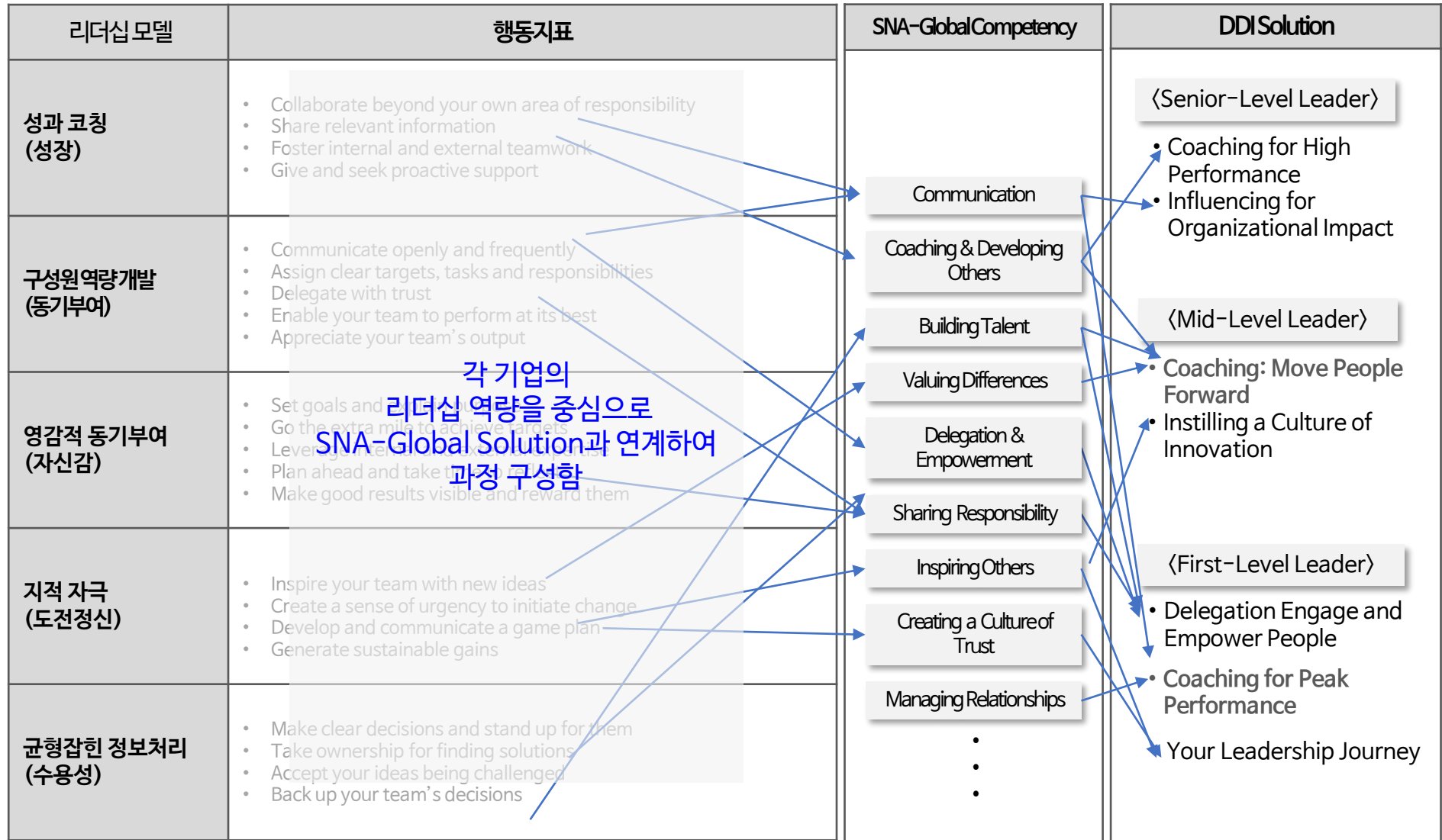


# Behavior Change 러닝의 구조

역량 중심 Behavior Change 모델(사람의 행동을 변화시키는 교수법)의 러닝 구조로  
요구되는 행동의 변화를 촉구하기 위한 모듈 단위의 과정을 개발하고 운영합니다.

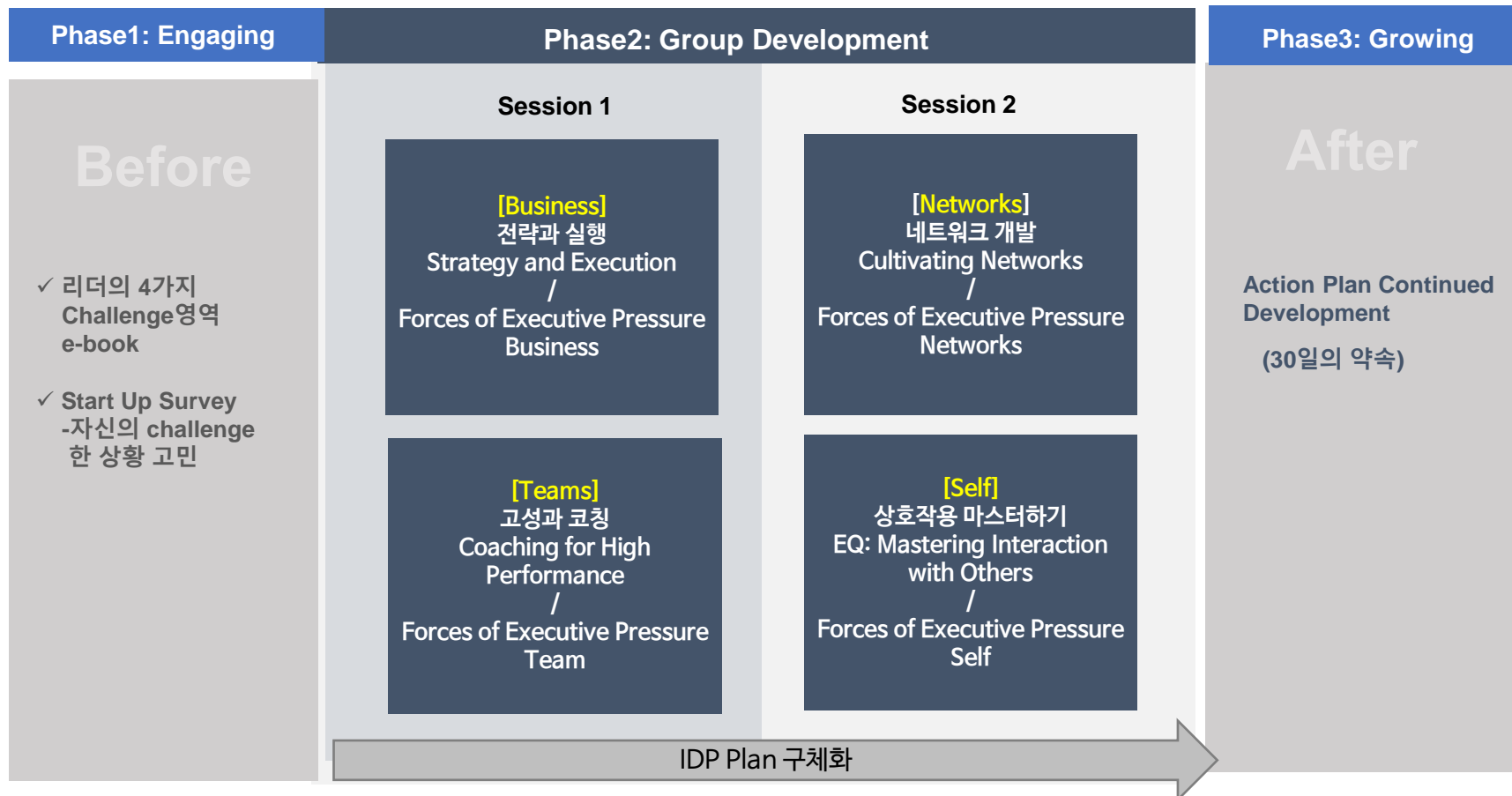


# 역량과 Solution 연계



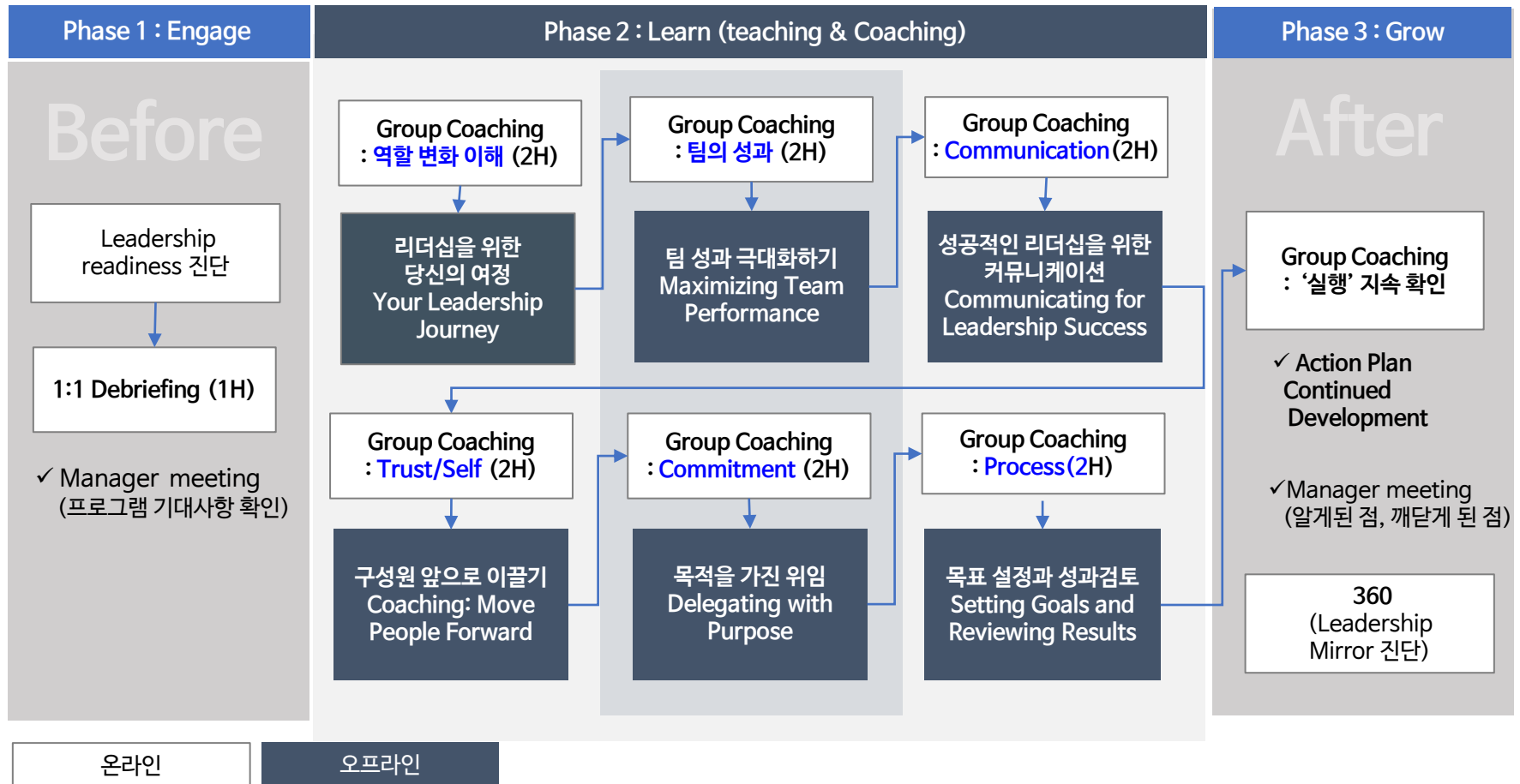
# 신임 임원(후보) 과정\_예시

Engaging을 통해서 교육 참여의 목적과 의미를 이해하고 Group Development 과정을 통해 신임 임원으로서 자신의 Challenge한 상황을 확인하고 변화를 위한 Plan을 구체화 시켜 나갑니다.



# 신임 팀장(후보) 과정\_예시

Engaging을 통해서 현재 리더의 역할 변화에 대한 준비도를 점검하고 각 모듈을 통해 리더십의 기본 개념 이해 및 지속적인 코칭세션을 통해 변화를 위한 준비를 구체화 시켜 나갑니다.





**[리더십 Skill 향상]  
Simulation Learning 과정**

# Simulation Learning이란?

- Simulation을 통해  
지식 습득의 과정을 넘어  
자신이 배운 내용을 정확하게 이해 및 적용하고 있는지?  
행동으로 옮기는데 어떤 것을 놓치고 있는지?  
Reflection 하고  
Self-Awareness 를 높입니다.

## Why Experiential Learning for Solving the Talent Challenge?



Deliberate Practice



Outcome Driven



High Tech & High Touch



Data Enabled



Safe learning environment



Personalization



Bridge the gap between theory & practice



Accelerated results



Accurate assessments



Demonstrable mindset changes

KNOLSKAPE

End-to-End  
**Experiential Offerings**  
to deliver superior  
**Business Outcomes**



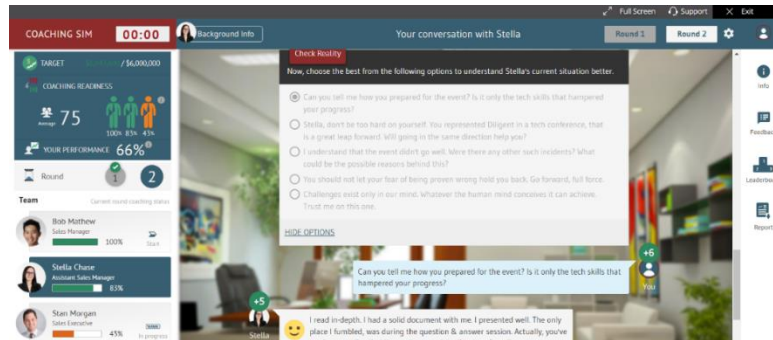
KNOLSKAPE

# Coaching Sim | 성과 향상을 위한 코칭

**성과 코칭 Skill 제대로 활용하고 있습니까? 하나의 Skill에 focus 합니다.!**  
 부족한 시간, 내게 꼭 필요한 Skill만 함양하고 하고 싶다면,  
 안전한 환경에서 자신의 성과 코치 역량을 TEST 해 보고 Insight를 얻어 가세요!

Simulation Learning (60분)

Skill-Pin Point Workshop(90분)



- ✓ 3 명의 팀원의 (성과 촉진)상황에 따른 각 구성원의 readiness 와 Performance를 높이기 위한 코칭 스킬을 연습
- ✓ 나의 습관적인 행동 패턴이 Trust Building / Powerful Questioning / Creating Awareness / Communication 중 어디에 비중을 차지하고 있는지 또한 GROW Accuracy 는 어디에 있는지 개별 리포트를 통해서 확인

Lesson	Contents
intro	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Simulation Learning 경험은 어떠셨나요?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리포트 결과를 통해 새롭게 알게된 점</li> <li>- 평상시의 나의 생각과 다른점 / 같은점</li> </ul> </li> </ul>
코칭 준비도 (Coaching Readiness)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 코칭이란?</li> <li>■ 코칭 준비도 중요성 및 생각 공유               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원은 당신에게 코칭 받을 준비가 되어 있습니까? 그 이유는?</li> <li>- 당신은 누군가를 코칭 할 준비가 되어 있습니까? 그 이유는?</li> </ul> </li> <li>■ 나의 코칭 장벽               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultural disconnect, Time and resources, Resistance 등</li> <li>- (Peer Coaching)장벽을 뛰어넘을 수 있을까? 뛰어넘고 싶은가?</li> </ul> </li> </ul>
코칭 스킬 실습	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SWOTAF 분석               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 코칭 전 구성원의 Aspirations(열망), FEARS(두려움) 체크</li> </ul> </li> <li>■ 성과 코칭 GROW 스킬 연습 및 Simulation 결과 분석               <ul style="list-style-type: none"> <li>- G: 어떠한 성과를 얻고 싶습니까?</li> <li>- R: 그 문제를 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있습니까?</li> <li>- O: 어떤 대안/방법이 있습니까?</li> <li>- W: 예상되는 장애요인은? 점검 방법은?</li> </ul> </li> </ul>
Action Plan	START/STOP/CONTINUE

# Coaching for Performance | 성과 향상을 위한 코칭

- **교육목표**
  - 성과 격차 해소를 위한 코칭 관점의 접근 방식을 익히고, 실제 팀원에게 적용할 수 있는 Skill을 학습합니다.
  - KPI 및 목표 달성 여부를 확인해 조직 목표에 부합하는 팀을 만듭니다.
- **교육특징**
  - 팀의 성과 격차를 파악하고 GROW 모델 기반 코칭을 통해 팀원의 성과 개선을 이끌어냅니다.

Lesson	Contents	비고
코칭의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비즈니스 성과 향상에 연결되는 코칭의 중요성 이해</li> <li>▪ 코칭의 개념 및 실행 방법 학습과 성과 향상을 위한 코칭 필요 시점 인식</li> </ul>	강의 및 토의
코칭 준비도 확인	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 의식적 역량 모델(Conscious Competency Model)을 활용해 토의하여 학습자 스스로 자신의 코칭 준비도 확인</li> <li>▪ 코치의 역할과 코칭 대상자 이해를 통해 코칭 마인드셋(mindset) 정립</li> </ul>	
코치 자신에 대해 알아보기	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 코치로써 자신의 모습을 알아가기 위한 SWOTAF 프레임워크 실습</li> <li>▪ KPI 매트릭스 제작을 통한 목표 설정 실습</li> <li>▪ 퀴즈를 통한 GROW 모델 적용 방법 이해</li> </ul>	강의 및 실습
팀원의 성과 향상을 돕는 코칭 연습 (Coaching Sim)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팀원 3명의 성향과 업무 상황에 따른 코칭 진행</li> <li>▪ GROW 모델 순서에 기반하여, 이들의 강점은 강화하고 약점은 보완할 수 있도록 코칭을 이끌어 팀원의 성과 향상을 이끌어 내는 것이 목표</li> <li>▪ 학습자는 시뮬레이션에서 체득한 코칭 스킬과 인사이트를 실제 조직 상황에서도 발휘할 수 있도록 몰입하여 진행</li> </ul>	시뮬레이션 [60분]
결과 분석 코칭을 방해하는 장벽 허물기	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 강사와 리포트 디브리핑을 통해 학습자의 성과 코칭 역량 점수에 대해 논의</li> <li>▪ 각 역량 및 GROW 모델 수행의 보완 방법 및 Key takeaway 논의</li> <li>▪ 분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑 [60분]



**GOAL**  
Define a shared and SMART goal that is meaningful



**REALITY**  
Define and understand the situation and context



**OPTIONS**  
Discuss creative ideas for reaching the goal or finding solutions

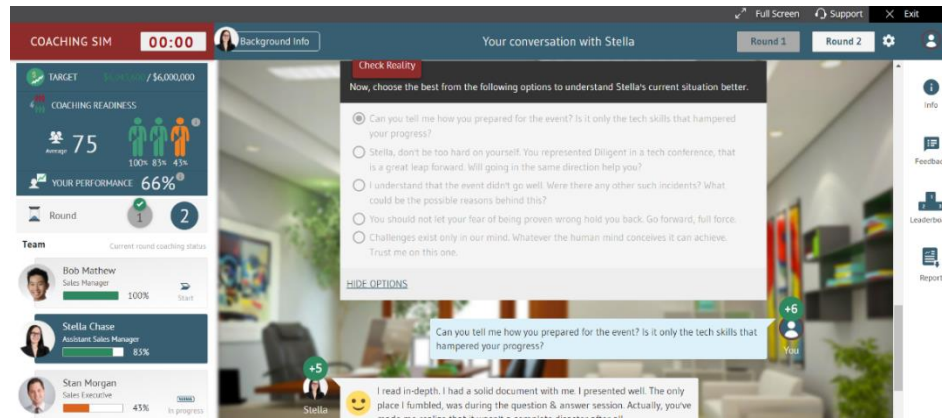


**WAY FORWARD**  
Define and select a concrete plan of action and criteria for success

# Coaching for Performance | 성과 향상을 위한 코칭

## • 시뮬레이션 개요

- 학습자는 소프트웨어사의 세일즈 팀 리더로, SWOTAF에 기반한 적절한 코칭 질문을 선택하여 각 3명의 팀원 목표 달성을 이끌어 내야 한다.
- 팀원의 코칭 준비도와 팀원이 프로젝트 상에서 처한 상황 및 개인 성향에 따라 적절한 질문 강도와 용어 선택을 통해 이들의 Coaching Readiness를 높여야 한다.
- 팀원마다 정해진 목표 성과 달성도는 Coaching Readiness에 좌우되며, GROW 모델 절차와 SWOTAF 프레임워크를 지키며 질문하는 것이 핵심이다.

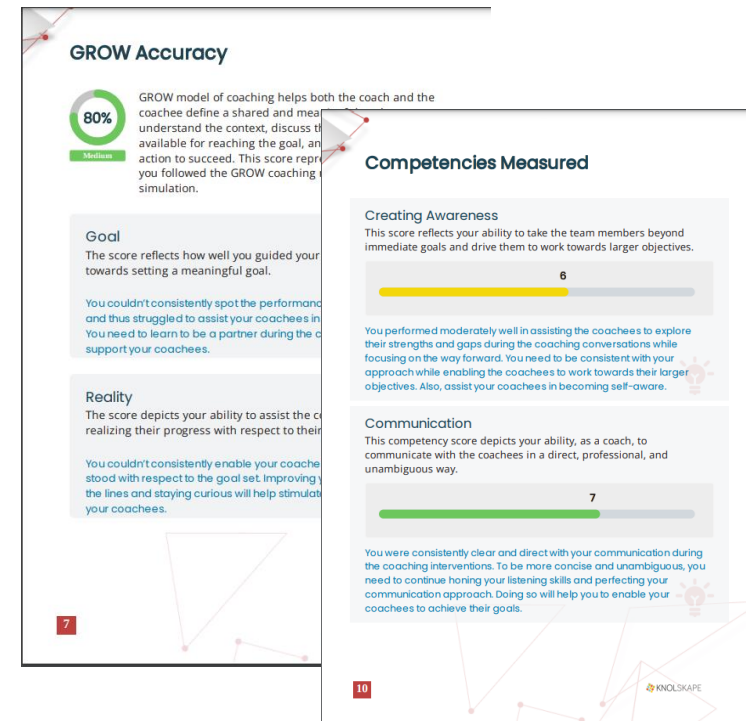


## ▲ 시뮬레이션 화면

- 3 명의 팀원의 고객 상황에 따라 코칭을 하는 접근 방법을 달리 합니다.
- 각 구성원의 readiness 와 Performance를 높이기 위한 코칭 스킬을 연습합니다.

## 결과 report▶

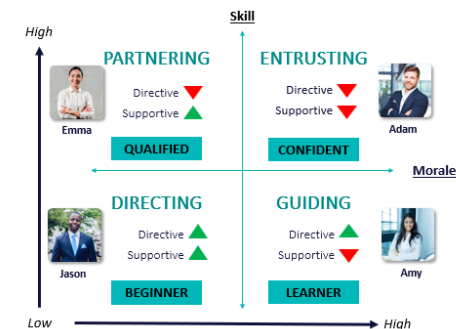
- 나의 습관적인 행동 패턴이 Trust Building / Powerful Questioning / Creating Awareness / Communication 중 어디에 비중을 차지하고 있는지 또한 GROW Accuracy 는 어디에 있는지 확인 합니다.



# Leading Teams Effectively | 효과적으로 팀 리딩하기

- **교육목표**
  - 효과적인 리더의 핵심역량을 파악하고, 이 역량을 팀원의 니즈에 맞추어 활용합니다.
  - 다양한 리더십 스타일을 학습하고, 팀원의 필요에 맞게 이를 조정합니다.
- **교육특징**
  - 팀원에 맞는 리더십 스타일을 적용하여 팀원의 목표 설정과 몰입을 이끌어냅니다.

Lesson	Contents	비고
효과적인 리더의 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 좋은 리더 자질의 특징 이해</li> <li>▪ 중요한 리더 자질과 중요하지 않은 리더 자질의 구분</li> </ul>	강의 및 토의
팀원 역량 구분과 니즈에 따른 매핑	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ High Performance로 이끄는 팀원의 skill과 morale의 향상을 위한 여정 학습</li> <li>▪ Skill과 Morale에 따른 팀원의 니즈를 4가지(Directing, Guiding, Partnering, Entrusting)로 분류하는 활동 진행</li> </ul>	강의 및 토의 사례학습
리더십 스타일의 차이 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팀원 매트릭스에 따른 효과적인 두가지 리더십 스타일(Directive, Supportive) 학습</li> <li>▪ 학습자들의 팀원들이 어떤 리더십 스타일에 해당하는지 진단</li> </ul>	
팀원에 따른 리더십 스타일 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팀원의 동기부여와 주도적 성향을 이끌어내는 상황별 리더십의 4가지 특징을 학습 : Partnering / Entrusting / Directing / Guiding</li> <li>▪ 사례를 통해 리더십 스타일에 따른 리더십 행동에 대해 토의하고 실습 - 지시적, 지원적 Style</li> </ul>	
성과 향상을 위한 팀 리딩 연습 (I lead)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 팀원의 성향에 따른 리더십을 발휘해 Skill과 Morale을 상승시켜 팀의 성과 향상으로 이어지게 하는 시뮬레이션 진행</li> <li>▪ 학습자는 시뮬레이션에서 체득한 리더십 스킬과 인사이트를 실제 조직 상황에서도 발휘할 수 있도록 몰입하여 진행</li> </ul>	시뮬레이션
결과 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 강사와 리포트 디브리핑을 통해 상황에 따른 학습자의 리더십 발휘도와 리더십 역량 분석 결과를 논의</li> <li>▪ 상황에 맞는 팀 리더십을 이해하고 실제 조직 상황 적용 논의</li> <li>▪ 분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑

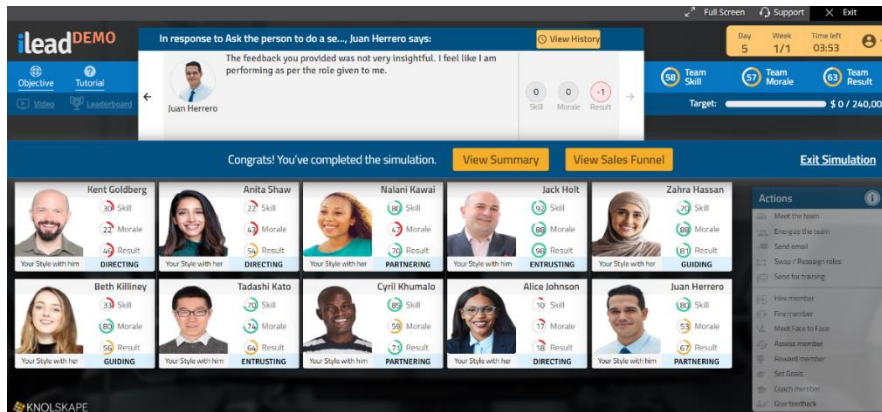




# Leading Teams Effectively | 효과적으로 팀 리딩하기

## • 시뮬레이션 개요

- ▶ 학습자는 세일즈 팀 리더로, 목표 수익 달성을 위해 팀의 Skill과 Morale을 상승시킬 수 있는 적절한 action을 선택해야 한다.
- ▶ 경쟁사의 프로모션, 회사에 대한 부정적 언론 보도 등 실제 기업 외부 상황을 반영하기 때문에, 팀 리더로서 외부 상황에 맞는 적절한 행동을 팀원들에게 취해야 한다.

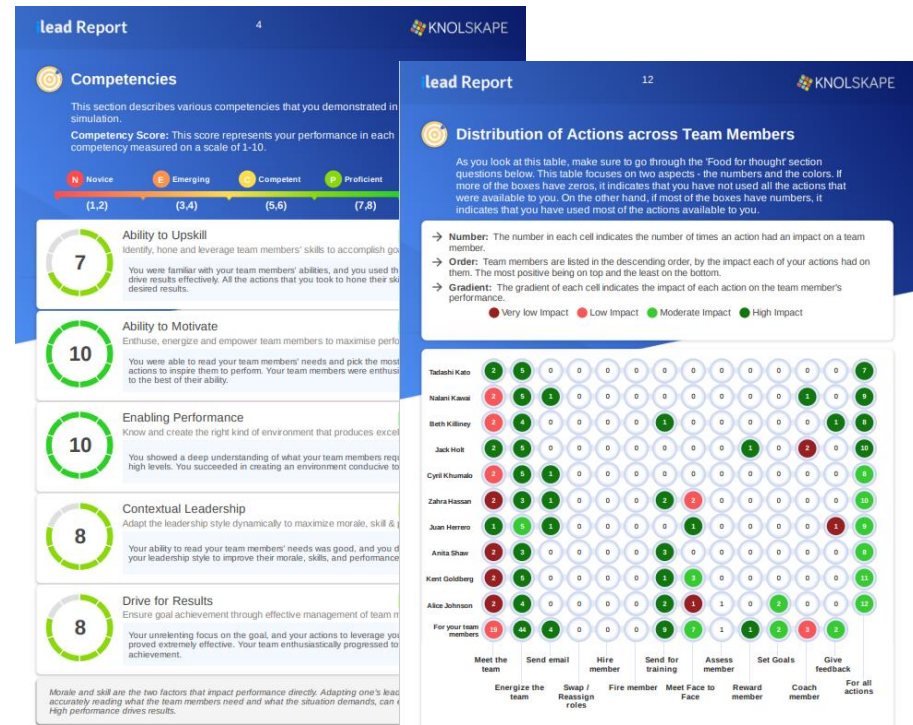


## ▲ 시뮬레이션 화면

- 팀원의 Skill과 Morale에 따라 Leader는 어떤 행동을 할 것인지 각 상황에 맞게 Action을 발휘합니다.

## 결과 report ▶

- 나의 습관적인 행동 패턴이 어떠한 행동 패턴을 보이고 있는지 확인하고 실제 나의 리더십 행동 패턴과 비교하고 생각해 볼 수 있는 계기를 마련합니다.



# Agile Ways of Working | 애자일 방식으로 일하기

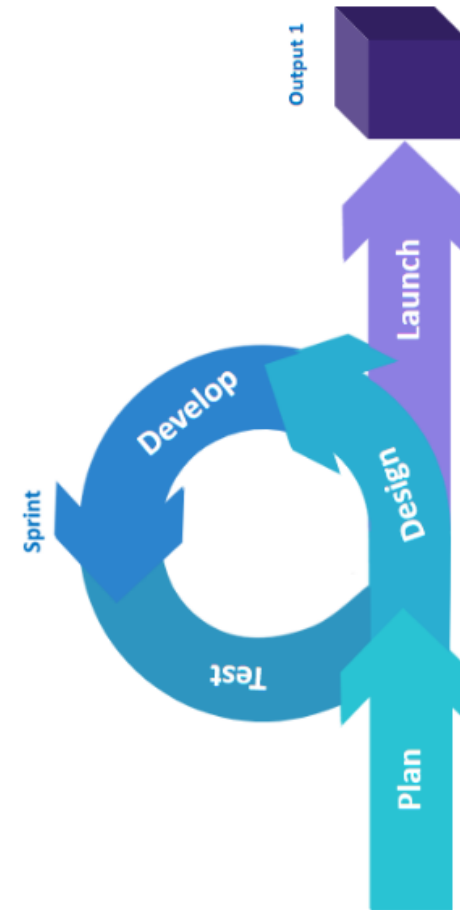
## • 교육목표

- 애자일 업무 방식의 효과성과 애자일 방식 기반 업무 방법을 이해합니다.
- 고객 중심 애자일 방식 팀으로 혁신하는 데 필요한 애자일 방법론을 습득하고 학습자의 조직에 적용합니다.

## • 교육특징

- 애자일 프로세스를 갖춘 팀으로 전환함으로써 고객 중심의 유연한 조직으로 변화합니다.

Lesson	Contents	비고
애자일 방식의 개념과 차별점	<ul style="list-style-type: none"> <li>애자일 업무 방식의 의미와 장점 학습</li> <li>agile 방식 팀, non-agile 방식 팀을 나누어 상자 만들기 활동을 통해 두 업무 방식의 차이점 파악 [60분]</li> <li>상자 만들기 활동을 통한 의사 결정 과정과 업무 우선순위 설정 등에 대한 실습 디브리핑 진행 [60분]</li> </ul>	강의 및 퀴즈 실습
애자일 방식 필수요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>상자 만들기 활동을 통해 일반적 업무 프로세스와 애자일 프로세스를 비교</li> <li>스프린트, 애자일 팀원들의 역할, agile manifesto 등 기본 구성요소 학습</li> </ul>	강의 및 토론 사례학습
실제 업무 상황에서의 애자일 방식 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>10일의 스프린트동안 Customer-fit 점수를 100으로 만들어 제품을 론칭하는 것이 시뮬레이션 달성 목표</li> <li>스프린트를 진행하면서 고객 니즈에 맞는 업무를 수행하고, 이를 위한 팀원들의 skill, morale을 올릴 수 있는 활동을 동시에 진행</li> <li>제한된 예산과 팀원의 skill과 morale 등 현실적인 팀 운영 방안까지 생각하며 애자일 프로세스에 집중해야 하는 것이 학습 포인트</li> </ul>	시뮬레이션
애자일 업무달성도 & 애자일 프로세스 역량 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>강사와 리포트 디브리핑을 통해 학습자가 실행한 애자일 방식 업무 달성도에 관한 행동 데이터 논의</li> <li>애자일 프로세스 역량에 관한 종합 점수와 이에 따른 Key takeaway (팀원의 다양성 활용 및 규정, 관료주의의 영향) 공유</li> <li>분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑

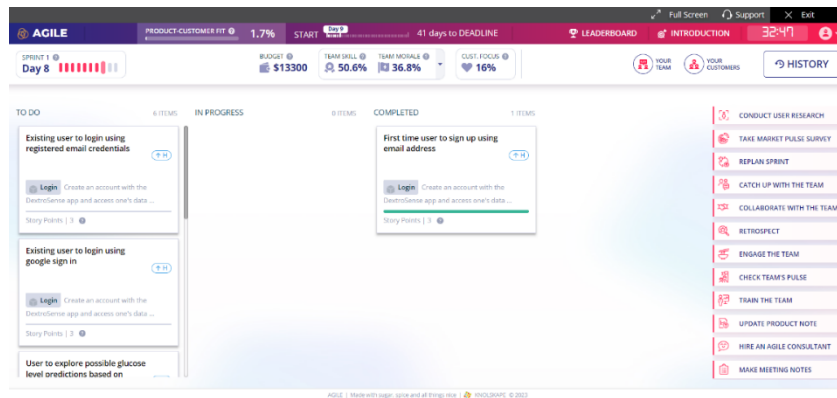




# Agile Ways of Working | 애자일 방식으로 일하기

## • 시뮬레이션 개요

- ▶ 학습자는 헬스케어사에서 웨어러블 기기의 앱을 만드는 팀의 관리자이다. 학습자의 팀은 앱 론칭까지 5달이 남았지만, 경쟁사는 3개월 내로 론칭하는 상황이다. 애자일 방식에 대한 팀의 이해도가 낮은 상황에서 학습자는 애자일 방식으로 팀을 이끌어 50일 내로 Customer-fit 점수를 100으로 만들어야 한다.
- ▶ 팀의 skill과 morale이 애자일 업무 행동 성공의 척도로 작용하므로, 제한된 자원으로 애자일 프로세스와 함께 팀원을 관리하는 것이 시뮬레이션의 핵심이다.

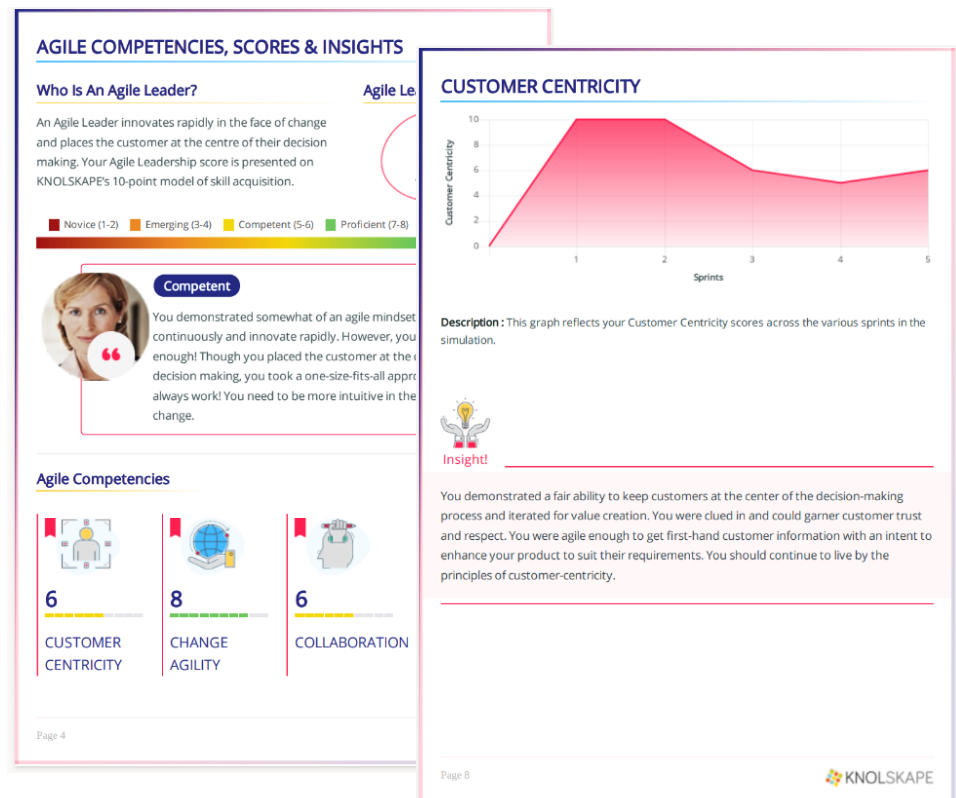


## ▲ 시뮬레이션 화면

- 업무(Task)에 대한 우선순위를 설정합니다.
- 단계별 목표 달성을 위해 나는 어떤 Action을 취해야 하는지 설정합니다.

## 결과 report▶

- 학습자의 애자일 리더십 점수(고객 집중도, 변화 민첩성, 협업, 결과 집중도)에 대한 데이터를 확인하며 어떠한 행동 패턴을 보였는지 확인하고 나의 평소 리더십 행동 스타일을 확인 합니다.



# Influencing Skills for Leading without Authority | 권위 없이 리딩하는 영향력 발휘 스킬

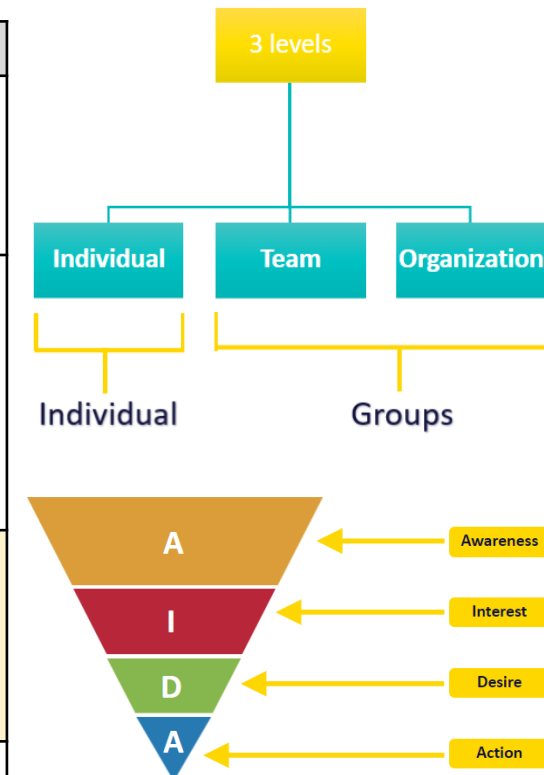
## 교육목표

- 권위와는 차별화된 힘을 가지는 ‘영향력’을 이해하고 이를 활용한 리더십의 효과성을 학습합니다.
- 의사결정에 영향을 주는 핵심 원칙 사용 방법을 익혀 영향력 발휘 스킬을 습득합니다.

## 교육특징

- 영향력 행사 스킬을 활용하여 조직의 목표 달성을 이끌어 냅니다.

Lesson	Contents	비고
영향력의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>영향력으로 자신의 분야를 이끄는 4명의 인플루언서 사례를 통해 나의 조직에 어떤 영향력이 필요한지 인식 : 리더십 위치가 아니라 변화를 만들어 내는 것</li> <li>리더의 영향력이 중요해지는 이유를 변화하는 비즈니스 환경 4가지(수평 조직화, 글로벌화, Diversity, 외부 파트너십)사례를 통해 학습</li> </ul>	강의 및 토의
영향력의 활용 및 단계별 확산 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>영향력 전파에 어려움을 줄 수 있는 요소 파악 : 권한 없이 영향력을 미칠 때 확인</li> <li>개인 - 팀 - 조직 순으로 영향력이 확산됨을 이해/ 각 세 단계로의 영향력 확산 방안 학습 : 퀴즈를 통해 개인으로의 영향력 확산 6원칙(상호성, 일관성, 사회적 증명, 선호도, 권위, 희소성) 이해</li> <li>개인이 아이디어를 수용하기 위해 거치는 4단계인 AIDA 모델 (awareness, interest, desire, action)에 대한 사례학습과 토론 진행</li> </ul>	강의 및 퀴즈 사례학습
개인에서 조직으로 영향력 확산 연습 (Changequest)	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습자가 속한 팀의 조직도와 영향력을 미치는 행동을 통해 각 팀원들의 영향력 점수 100% 달성이 목표</li> <li>강의 학습에 내용에 따라 개인에서 조직으로, 아이디어를 수용할 수 있도록 팀원들에게 AIDA 모델에 따라 행동하는 것이 주요 학습 포인트</li> <li>학습자는 시뮬레이션에서 체득한 영향력 행사 스킬을 실제 조직 상황에서도 발휘할 수 있도록 몰입하여 진행</li> </ul>	시뮬레이션 [80분]
영향력 확산 수행도 결과 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>강사와 리포트 디브리핑을 통해 학습자의 영향력 확산을 위해 실행했던 행동 데이터에 대해 논의</li> <li>영향력 행사 방법에 대한 Key takeaway(직,간접적 영향 미치기, 혁신 확산 곡선 활용 등) 공유</li> <li>분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑



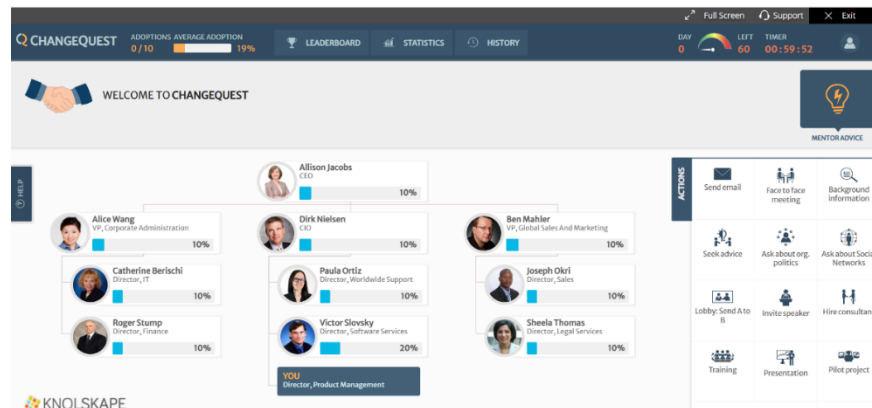
# Influencing Skills for Leading without Authority | 권위 없이 리딩하는 영향력 발휘 스킬

## • 시뮬레이션 개요

- 학습자는 소프트웨어사로 막 이직해 온 중간 관리자로, 오픈 소스로의 전환 과정에서 혁신 프로세스가 필요하다고 주장해야 한다. 이를 위해 팀과 개인에게의 영향력을 높여 사내 관리자들이 사내 베스트셀러 소프트웨어를 오픈 소스 형식으로 채택하도록 설득하는 것이 목표이다.
- 팀원에게의 영향력은 강의에서 학습한 영향력 확산 6원칙과 AIDA 모델 활용에 따라 올라가므로, 해당 프로세스에 주의하며 행동을 취하는 것이 핵심이다.

## • 결과 분석

- 시뮬레이션 후, 각 학습자에게 시뮬레이션 결과 리포트 제공
- 결과 리포트를 통해 학습자의 AIDA 모델 수행도, 이해관계자 영향력 수치, 네트워크 활용 능력도 등의 데이터를 얻을 수 있음



# Developing Emotional Intelligence @ Work | 비즈니스 감성지능 개발

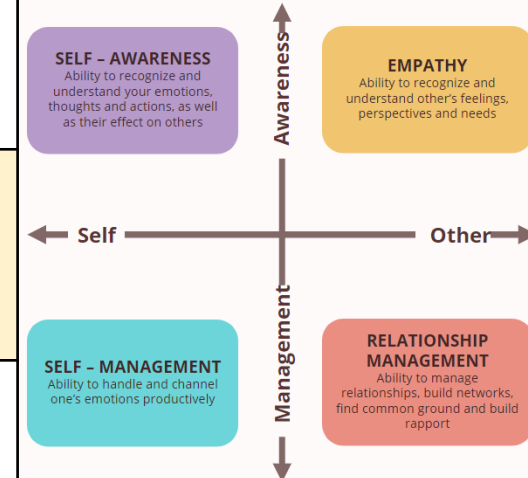
## • 교육목표

- 업무상황 속 감정 관리 방법을 체화하여 감정이 업무에 미치는 영향력을 이해합니다.
- 감정 유발 요인을 파악하고 적절히 대처하는 스킬을 학습합니다.

## • 교육특징

- 자신의 감정 상태를 개선하여 팀원의 생산성과 창의성을 향상시킵니다.

Lesson	Contents	비고
감성지능 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>감성(emotion)의 개념과 구분(Feeling, mood)</li> <li>감성지능 이해를 위한 퀴즈와 감성지능 개발 프레임워크 학습 (self-awareness, self-management, empathy, relationship management)</li> </ul>	강의 및 퀴즈
행동으로 연결되는 감정 요소 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>인지 재구조화(Cognitive reframing) 6단계 실습을 통한 감정 컨트롤 연습</li> <li>연민적 공감(Compassionate empathy) 개념 습득</li> <li>경청에 기반한 대화를 통해 감정 컨트롤과 연민적 공감 실습</li> </ul>	강의 및 실습
감정을 팀의 성과로 연결시키기	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀원들의 업무상 갈등을 그룹 채팅을 통해 실시간으로 해결하고, 이메일에 대해 적절한 반응을 선택</li> <li>제한된 시간에 Relationship mastery와 Self-mastery 점수를 높이기 위해 최대한 효과적인 갈등 해결 언어를 선택하는 것이 학습 포인트</li> </ul>	시뮬레이션 [30분]
감성지능 역량 점수	<ul style="list-style-type: none"> <li>강사와 리포트 디브리핑을 통해 학습자의 4가지 감성지능 영역에 대한 분석 결과를 제공 (self-awareness, self-management, empathy, relationship management)</li> <li>감성지능 활용 Key takeaway(업무 상 감성지능 활용의 영향력) 공유</li> <li>분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑



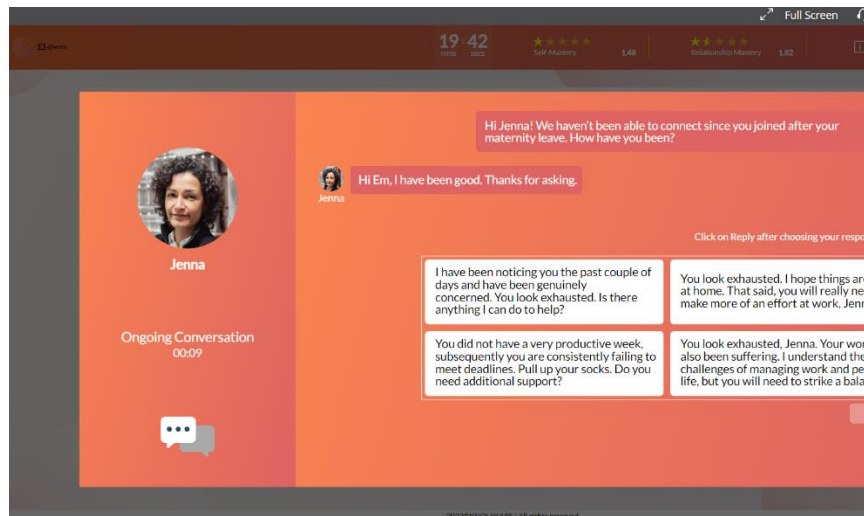
# Developing Emotional Intelligence @ Work | 비즈니스 감성지능 개발

## • 시뮬레이션 개요

- 학습자는 소프트웨어 컨설팅 기업의 부사장이다. 조직개편을 통해 무정부 상태에 빠진 팀원의 사기는 최악인 상황에서, 학습자는 자신의 감정관리를 유의미한 관계 구축과 갈등 해결, 팀원의 능력 증진으로 귀결시켜 조직의 성과를 달성할 수 있도록 이끄는 것이 목표이다.
- 제한된 시간에 많은 팀원의 문제를 해결해야 점수가 올라간다. 최대한 여러 문제에 직면하여 감성지능 관점의 적절한 대답을 계속해서 하는 것이 중요하다.

## • 결과 분석

- 시뮬레이션 후, 각 학습자에게 시뮬레이션 결과 리포트 제공
- 결과 리포트를 통해 감성지능 프레임워크의 4가지 영역(self-awareness, self-management, empathy, relationship management) 점수를 얻을 수 있음



## Self-Awareness

10  
ROLEMODEL

To become self-aware, one must be capable of identifying their emotions and understanding them. Taking the time to reflect on one's emotions and understanding them are key steps towards achieving self-awareness.



Kudos! You excelled in identifying your emotions! Continue to reflect on your emotions and understand them before responding to difficult situations.

## Self-Management

10  
ROLEMODEL

Emotionally intelligent people are skilled in managing difficult emotions without repressing them. It means choosing not to act on disruptive impulses, devising strategies to reduce the longevity of negative emotions and finding healthier alternatives to deal with them effectively.



Wow! You are excellent at managing your emotions! You seem to be a master at pausing and reflecting before responding, and adopting healthy alternatives to channel negative emotions.

## Competencies

Measures your ability to identify and manage your own emotions and those of your team to handle challenges effectively.

Novice (1.2) Emerging (3.4) Competent (5.6) Proficient (7.8) Role Model (9.10)

### Self-Awareness

10  
ROLEMODEL

It is the ability to become consciously aware of one's emotions by identifying, acknowledging and understanding them through reflection.

### Self-Management

10  
ROLEMODEL

It is the ability to take responsibility for your emotions and manage them in healthy and productive ways.

### Empathy

10  
ROLEMODEL

It is the ability to understand and respond to emotional cues of your team members.

### Relationship Management

10  
ROLEMODEL

It is the ability to forge strong relationships with team members, which helps them hone their skills and overcome challenges.

Let's take a look at each of these competencies in detail in the next section of the report.

KNOLSKAPE

cal  
acts

KNOLSKAPE

# Building Trust | 신뢰 구축하기

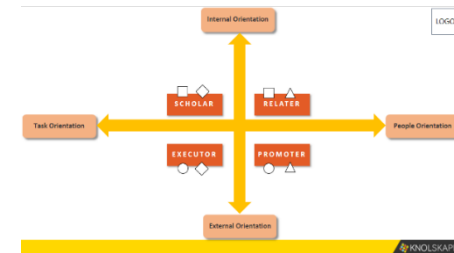
## • 교육목표

- 신뢰의 구성요소 이해를 기반으로 관계를 구축하는 방법을 학습합니다.
- 관계 형성 스타일에 따른 신뢰 형성과 유지 스킬을 습득합니다.

## • 교육특징

- 신뢰 기반 인간관계 유지 스킬을 통해 새로운 비즈니스 기회와 기존 비즈니스 신뢰 관계를 유지합니다.

Lesson	Contents	비고
신뢰 구축의 중요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>신뢰의 의미에 대해 참가자들과 논의 후 신뢰 개념 정립</li> <li>비즈니스 파트너를 배경 정보에 따라 선택해보는 액티비티 진행 - 비즈니스 관점에서 신뢰의 중요성 학습</li> <li>신뢰 방정식(Credibility, Reliability, Intimacy, Self-Orientation) 학습</li> </ul>	강의 및 토론 사례학습 [65분]
관계를 고려한 신뢰 활용 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>관계 스타일 프레임워크 학습을 통한 4가지의 관계 성향(Scholar, Relater, Executor, Promoter) 및 나의 관계 성향 파악</li> <li>Power map 작성을 통해 나의 이해관계자 간 영향 관계 파악</li> </ul>	강의 및 실습 [80분]
신뢰의 구축과 활용 스킬 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>잠재 고객과 관계를 구축하고 신뢰를 얻어 궁극적으로 조직을 위해 큰 거래를 성사키는 것이 달성 목표</li> <li>고객사와 신뢰 형성을 위한 행동, 팀원과 고객사 직원들을 연결시켜 주는 적절한 행동 선택</li> <li>이해관계자들에 따른 관계 성향 파악 후 개인에게 영향력을 줄 수 있는 행동을 판단하는 것이 주요 학습 포인트</li> </ul>	시뮬레이션 [80분]
신뢰 형성을 통한 목표 달성도 및 관계 형성 역량 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>강사와 리포트 디브리핑을 통해 학습자의 관계 형성과 관련된 행동 데이터 논의</li> <li>관계 형성 행동 빈도와 그에 따른 영향력, 네트워크 형성 시 Key takeaway(고객이 선호하는 관계 행동, 신뢰를 주는 행동 팁 등) 공유</li> <li>분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑





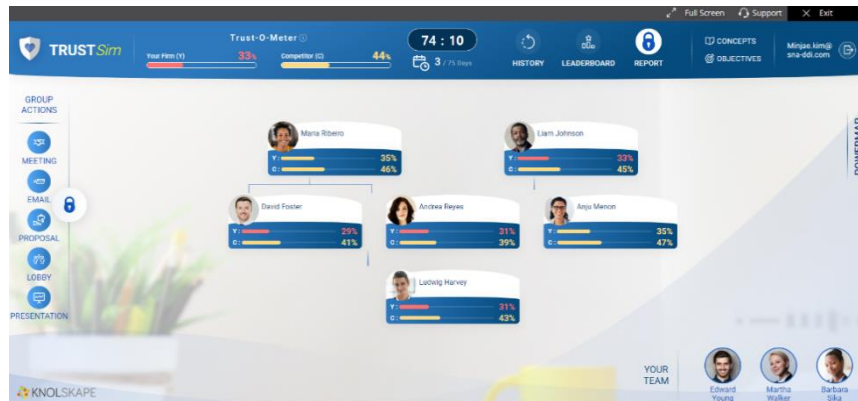
# Building Trust | 신뢰 구축하기

## • 시뮬레이션 개요

- ▶ 학습자는 소프트웨어 컨설팅 기업의 이사이다. 한 고객에게 프로젝트 수주를 위한 제안서를 준비중이며, 해당 프로젝트가 성공하면 고객사 전체 IT 인프라 프로젝트 수주를 따낼 수 있다. 2억 달러 가치의 프로젝트가 학습자의 손에 달렸으며, 고객사의 신뢰도 지수를 70% 이상, 경쟁사보다 더 높은 신뢰도 지수를 달성해야 한다.
- ▶ 학습자 뿐 아니라 학습자의 팀원과 고객사의 팀원 신뢰 관계 형성 또한 신뢰도 지수의 척도이다. 내,외부 이해관계자 모두의 성향을 파악하여 이들의 관계를 유지해주는 것이 중요하다.

## • 결과 분석

- ▶ 시뮬레이션 후, 각 학습자에게 시뮬레이션 결과 리포트 제공
- ▶ 결과 리포트를 통해 학습자의 타인 관계 성향 파악도 및 영향 관계 파악도, 신뢰 관련 역량(신뢰 형성, 지속가능한 관계 유지, 이해관계자 관리, 네트워크 형성)에 대한 분석 데이터를 얻을 수 있음



# Critical Thinking for Better Decision Making | 더 나은 의사결정을 위한 비판적 사고

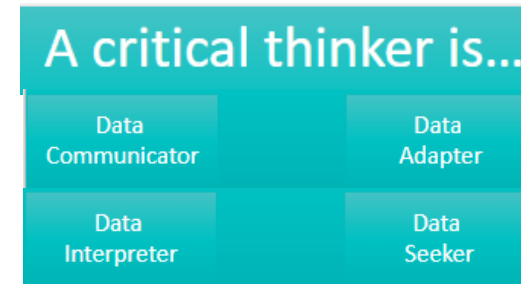
## • 교육목표

- 의사결정에서 고려해야 할 요소와 피해야 할 요소를 파악하여 실제 의사결정 상황에 적용합니다.
- 의사결정 상황에서 리스크 관리, 비판적 사고, 문제 해결 방안을 실제로 실행하여 관련 스킬을 체득합니다.

## • 교육특징

- 올바른 비판적 사고를 실제 의사결정 상황에 연결시켜 비즈니스 의사결정의 효율성과 효과성을 모두 향상시킵니다.

Lesson	Contents	비고
의사결정 시 고려해야 할 요소 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 의사결정 상황(보트로 강 건너기) 토론을 통해 의사결정의 필수 요소 (People, Tech, Finance, Goal) 인식</li> <li>▪ 의사결정 시 피해야 하는 5가지 행동 편향(Anchoring bias, Confirmation bias, Framing bias, Saliency bias, Champion bias) 학습</li> <li>▪ 시뮬레이션(F1 경기) 개요와 F1에 대한 설명</li> </ul>	강의 및 토론 사례학습
의사결정 스킬 연습	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ F1 레이싱 팀을 운영하기 위한 모든 의사결정을 담당하여 레이스 1등을 달성하는 것이 시뮬레이션 목표</li> <li>▪ 레이스 우승을 위해 필요한 자금 운용, 레이서 및 기술자 고용 등 의사결정 필수 요소들을 한정된 시간 안에 효율적으로 결정</li> <li>▪ 제한된 예산에 따라 Tech 및 People에 적절한 자원을 분배하는 것이 주요 학습 포인트</li> </ul>	시뮬레이션
의사결정 역량 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 강사와 리포트 디브리핑을 통해 학습자의 비판적 사고 관련 행동 데이터 결과 논의</li> <li>▪ 데이터 활용 능력, 의사 결정, 리스크 관리와 관련된 행동 빈도 및 영향력 분석, 이에 따른 Key takeaway 공유</li> <li>▪ 분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑





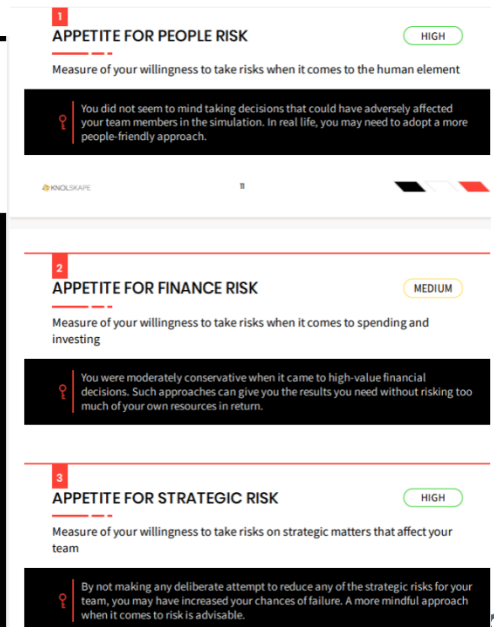
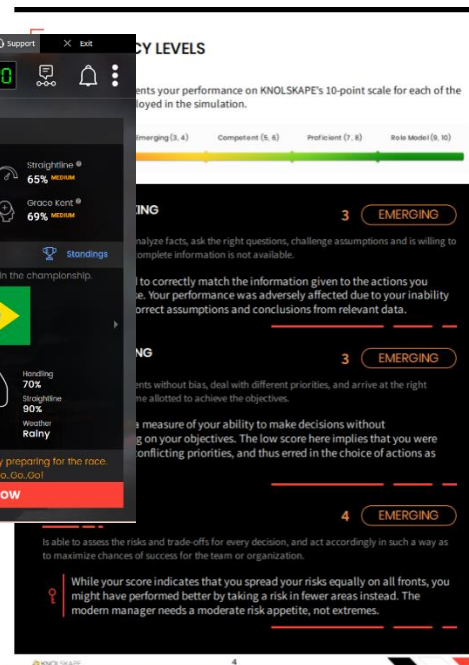
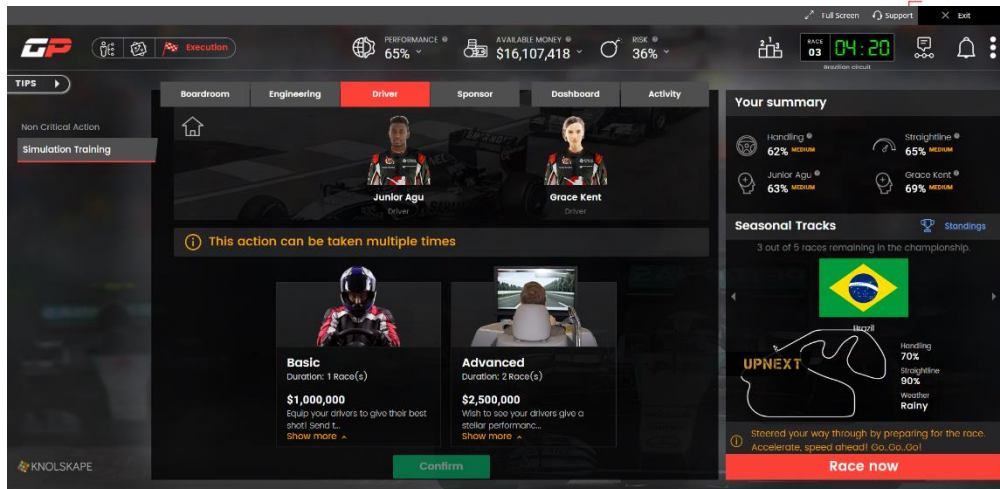
# Critical Thinking for Better Decision Making | 더 나은 의사결정을 위한 비판적 사고

## • 시뮬레이션 개요

- 학습자는 F1 팀의 팀장이다. 몇 년 간 리그 1위 경험이 있지만, 현재 리그 규정의 변화와 경쟁 선수단의 변화, 레이싱 기술력 발전에 대비해 조직을 위한 더 나은 의사결정이 필요한 상황이다. 엔지니어 및 선수 고용 등 인적 자원 측면, 엔진 및 차체 개발 등 기술력 측면을 한정된 자원을 사용하여 가장 효율적인 의사 결정을 내리고, 리그 1위를 달성하는 것이 목표이다.
- 자본이 한정되어 있다고 할지라도, 리스크 / 결정에 대한 효과성에 대해 확실하게 판단하여 투자를 결정하는 것이 중요하다.

## • 결과 분석

- 시뮬레이션 후, 각 학습자에게 시뮬레이션 결과 리포트 제공
- 결과 리포트를 통해 학습자의 비판적 사고력, 의사결정 능력, 영역별 (People, Finance, Strategic, Engineering) 위기 관리점수에 대한 분석 데이터를 얻을 수 있음



# Driving Digital Transformation | 디지털 혁신 이끌어내기

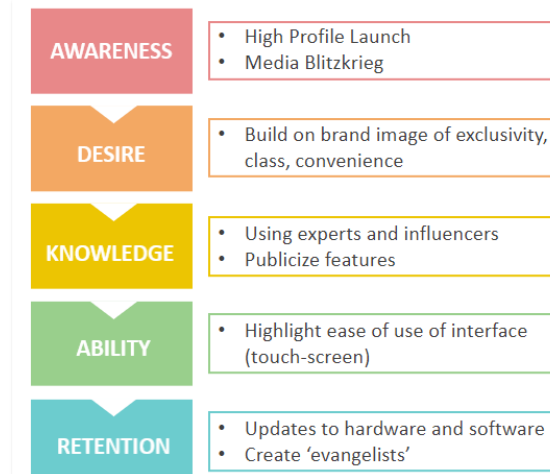
## • 교육목표

- 디지털 혁신의 필요성을 이해하고 혁신 프로세스 적용을 연습합니다.
- 디지털 혁신과 그 기반이 되는 프레임워크 및 개념을 이해합니다.

## • 교육특징

- 디지털 조직으로의 전환을 통해 기존 서비스를 혁신하고 새로운 비즈니스 기회를 포착합니다.

Lesson	Contents	비고
디지털화의 필요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 디지털화(Digitalization)와 디지털 혁신의 개념 이해</li> <li>▪ 디지털화로 성공하기 위해 필수적인 BLUR 개념 학습 (Boundaryless Organizations, Limitless Digitization, Unbounded Innovation, Relentless Iteration)</li> </ul>	강의 및 토론 퀴즈
디지털 혁신에 필요한 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 혁신에 필요한 Skillset과 Mindset 토론</li> <li>▪ 디지털 혁신 전략과 ADKAR 혁신 프로세스 학습 (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Retention)</li> <li>▪ 디지털 혁신 성공사례와 혁신 리스크 학습</li> </ul>	강의 및 토론
감정을 팀의 성과로 연결시키기	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 은행 서비스의 디지털 혁신을 위해 Culture, Capability, Strategy의 3가지 혁신 행동을 팀원들에게 수행</li> <li>▪ 학습포인트</li> </ul>	시뮬레이션 [70분]
디지털 혁신 점수	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 강사와 리포트 디브리핑을 통해 ()영역에 대한 분석 결과를 제공</li> <li>▪ Key takeaway() 공유</li> <li>▪ 분석결과 질문 및 답변</li> </ul>	디브리핑 [50분]



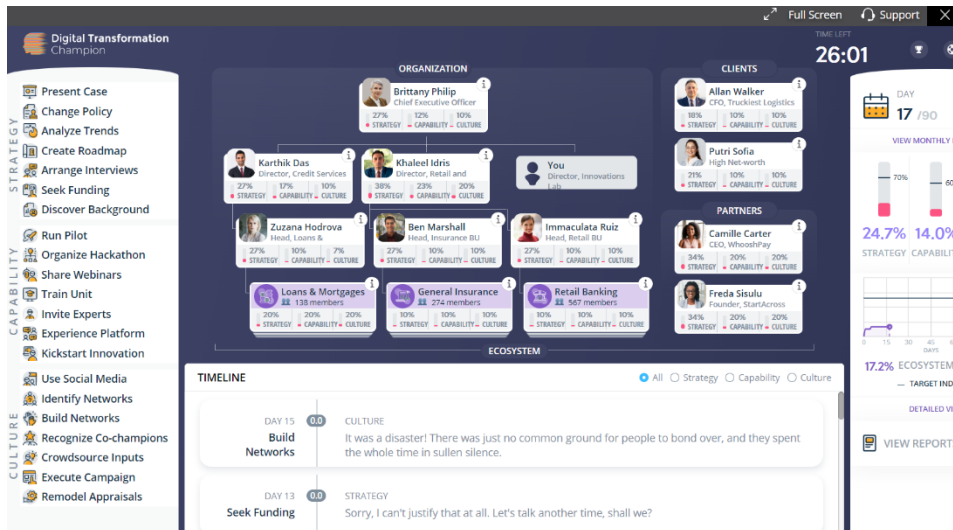
# Driving Digital Transformation | 디지털 혁신 이끌어내기

## • 시뮬레이션 개요

- ▶ 학습자는 소프트웨어 컨설팅 기업의 부사장이다. 조직개편을 통해 무정부 상태에 빠진 팀원의 사기는 최악인 상황에서, 학습자는 자신의 감정관리를 유의미한 관계 구축과 갈등 해결, 팀원의 능력 증진으로 귀결시켜 조직의 성과를 달성할 수 있도록 이끄는 것이 목표이다.
- ▶ 제한된 시간에 많은 팀의 문제를 해결해야 점수가 올라간다. 최대한 여러 문제에 직면하여 감성지능 관점의 적절한 대안을 계속해서 하는 것이 중요하다.

## • 결과 분석

- ▶ 시뮬레이션 후, 각 학습자에게 시뮬레이션 결과 리포트 제공
- ▶ 결과 리포트를 통해 감성지능 프레임워크의 4가지 영역(self-awareness, self-management, empathy, relationship management) 점수를 얻을 수 있음



## Your Transformation Champion Score

Transformation Champions are those who can enroll their ecosystems into a new, digital paradigm when needed. This score is a reflection of your ability to drive such transformations by using digital tools in the right way on the right people at the right time.

Novice (1,2) Emerging (3,4) Competent (5,6) Proficient (7,8) Role Model (9,10)

5  
COMPETENT

You managed to identify many of the right digital tools to apply on the right people at the right time, resulting in some support for the transformation you were championing. This report will help you address gaps that remain in your abilities to drive such initiatives.

6  
COMPETENT

**Transformational Leadership**  
You were moderately effective in driving transformation, but not all your actions were timed and targeted correctly.

3  
EMERGING

**Digital Dexterity**  
You might have done better if you had adapted an approach more appropriate to the Digital era that we are in today.

Objective 1

You had to achieve an average adoption level of at least 75% among the members of your ecosystem. **NOT ACHIEVED**

Objective 2

You had to achieve at least 80% strategic alignment, 70% capability readiness and 60% cultural fit among the members of your ecosystem! **NOT ACHIEVED**

Continue reading to dive deeper into each of these scores...

## Transformational Leadership

Measure of your ability as a leader to inform, involve, and inspire all the members of an ecosystem to adopt your idea to bring about a sustainable transformation.

6  
MEDIUM

Low (0-39) Medium (40-65) High (66-100)

53%  
MEDIUM

### Ecosystem Adoption

Since your organization exists as a part of a larger ecosystem, you should pay attention to all the other parts as well.

Ecosystem refers to people within and outside your organization whose buy-in you need to successfully implement your idea as they might also be affected by the same.

68%  
HIGH

### Organization

You won your colleagues' support with the right actions at the right time. Without their support, would you have been able to do anything more significant?

Measure of the support that you have won among your colleagues for your initiative in the simulation.

49%  
MEDIUM

### Business Units

You should have focused on taking the right actions for each business unit. Remember: the bigger the business unit, the greater the value of its support.

Measure of the support that you won among key business units for your initiative in the simulation.

22%  
LOW

### Clients

With customers' opinions often driving organizational priorities, engaging with them would have helped you win broad support across the ecosystem for your idea.

Measure of the support that you won among the two clients that you directly focused on in the simulation.

### Senior Leadership

All organizations look to their SLTs for direction and clarity. Your actions on the SLT were perfectly executed, making it easier for you to champion your idea!

Measure of the support that you won from the Senior Leadership Team (SLT) in the simulation.

### Partners

A strong show of support from partners - who can add more value to transformations - would have helped you convince other parts of the ecosystem as well.

Measure of the support that you won among the two partners that you directly worked with in the simulation.

## [리더십 Skill 향상] 기타 워크숍 과정

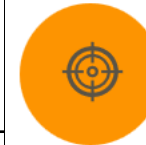
# Personal Empowerment | 스스로에게 위임하기

## • 교육목표

- 스스로 권한을 위임 하는 것의 장애요인을 확인하고 극복하기 위한 방법을 학습합니다.
- Activity 및 진단을 통해 업무 상황에서 느끼는 심리를 이해하고 그 안에서 자신의 주도권을 지키기 위한 방법을 습득합니다.

단원	내용
1. 스스로 업무의 주도권을 갖는다는 것은?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tower Power Activity</b> : 리더의 환경제공 + 직원의 업무방식=&gt; 업무 성과에 영향 관계 확인 : [토론] 생산성과 품질, 직무 만족도에 영향을 미치는 조건은 무엇입니까? : 주도권을 지키는 행동이 본인의 성공에 어떻게 도움이 되는지 이해.</li> </ul>
2. 주도권 확보의 장애요소 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>업무에 대한 스스로의 주도권을 확보의 장애물이 되는 요소를 확인 (Check list)</b> : [토론] 장애물 극복의 어려운 이유는? 스스로 영향력을 발휘(변화)할 수 있는 영역은?</li> <li>• <b>Escape Activity(탈출 미션)</b> : 주도권 확보 를 통해 '무력한 피해자 ' 심리에 대한 이해 : [토론] 인질 상황과 현재 여러분의 업무 상황 비교</li> <li>• <b>나의 주도권 확보 접근법 확인</b> : ① 나 자신이 얼마나 성공하기를 바라는가? ②성공을 위해 얼마나 주도권을 가지고 있는가? ③ 조직안에서 내가 느끼는 나의 가치는?</li> </ul>
3. 주도권을 지키기 위한 행동 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>스스로의 권한을 위임하는 것의 세 가지 핵심 Skill을 이해</b> : ① Priority ② Process Improvement ③ People to Ask</li> <li>• <b>학습자 스스로 주도권 지키기 행동 지침 (Check list)</b></li> </ul>
4. 적용하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스스로의 자기주도 위임을 위한 핵심 Skill 적용을 위한 Case Study.</li> <li>• 스스로 더욱 개발하고 싶은 분야를 선택하여 주도권 지키기 계획안 작성.</li> <li>• 주요 학습 포인트 요약 후 배운 내용을 적용할 수 있도록 독려, 종료.</li> </ul>

조직



### Priority

가장 중요한  
업무 우선순위를 고려합니다!

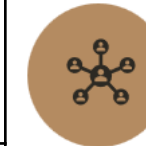
업무



### Process Improvement

업무의 개선 방식을  
찾습니다!

사람



### People to Ask

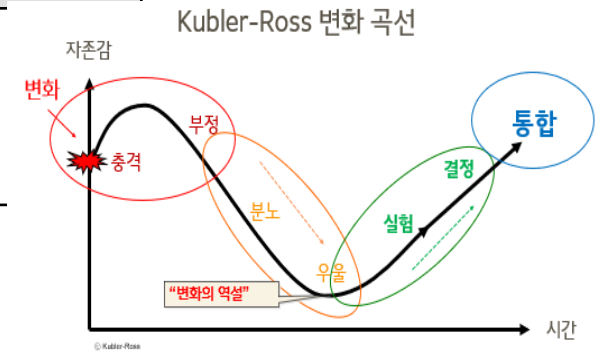
사람들에게 도움을  
요청합니다.

# Change Management | 변화 주도하기

## • 교육목표

- 변화 주도 리더십의 필요성을 이해하고 그 안에서 구성원의 심리 상태를 파악합니다.
- 변화를 이끌기 위한 리더의 역할을 학습 합니다.

단원	내용
1. 변화주도 리더십 필요성 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 뒀다 뒀다 비행기 Activity                     <ul style="list-style-type: none"> <li>: 변화에 대한 사람들이 대응하는 방법들을 이해</li> <li>: [토론] 변화를 일방적으로 받아들이야 할 때 어떤 생각이 들었습니까?</li> <li>: [토론] 리더가 어떻게 행동했다면 변화 도입이 더 수월했을까요?</li> </ul> </li> <li>• 기업이 변화하는 이유를 이해 / 그 안에서 리더에게 기대되는 역할 이해</li> </ul>
2. 변화 소통 준비하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해관계자 수준 파악 및 리더의 역할 이해</li> <li>• Kubler-Ross 변화 곡선을 대입하여 변화에 대응하는 사람들의 심리를 이해                     <ul style="list-style-type: none"> <li>: 충격 &gt; 부정 &gt; 분노 &gt; 우울 &gt; 실험 &gt; 결정 &gt; 통합</li> <li>: [토론] Control - influence - No Control 영역 확인</li> </ul> </li> <li>• 변화에 대해 저항 다루기                     <ul style="list-style-type: none"> <li>: [정보부족] - [의지부족] - [역량부족] 에 대한 극복할 수 있는 해결책을 모색</li> </ul> </li> <li>• 변화가 가능한 부분에 초점을 맞추는 우수 사례 소개.</li> </ul>
3. 변화 커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화 커뮤니케이션에서 다루어져야 하는 요소 (사람+일)</li> <li>• [People] 이해관계자를 참여시키기 위한 공감적 경청과 공유의 개념 이해 및 연습,                     <ul style="list-style-type: none"> <li>: 변화 토론 모델 이해 및 모범 사례 학습.</li> </ul> </li> <li>• [Task] 변화 토론 모델에 따라 그룹으로 변화 토론 계획을 수립한 뒤 발표.</li> </ul>
4. 변화 커뮤니케이션 실습	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나의 변화 토론 계획을 수립한 뒤 3인 1조로 변화 토론 실습.</li> <li>• 조직 내 변화를 이끌기 위한 성공 요인 이해.</li> </ul>



# Reviewing Performance | 성과 평가 피드백

## • 교육목표

- 리더로서 직원의 목표 달성 여부를 합리적으로 평가 할 수 있는 방법을 학습 합니다.
- 성과평가 토론에서 성공적으로 직원의 합의를 이끌어 냅니다.

단원	내용
1. 나의 성과관리 사이클 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance Review 피드백 어려움은?</li> <li>• 사전과제인 자가진단을 통한 나만의 성과관리 Review</li> <li>• Performance Cycle에 따른 각 단계 별 성공 요소를 이해. : 성과목표 수립(목표 검토) &gt; 성과진척관리(업무수행 Progress 공유) &gt; 성과평가(피드백)</li> </ul>
2. Performance Review 함정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance Review에서 빠지기 쉬운 함정을 피해가는 방법 학습 : ① 구성원과의 Meet Expectation의 GAP의 함정 (구체적인 데이터 공유 등) ② 목표 미달, but 상황이 나빴던 것을 감안한 결과의 함정 ③ Performance의 리뷰의 무의미성의 함정 (직원의 이점 공유 등)</li> <li>• 성공적인 Performance Review를 위한 준비사항에 대해 학습 : 성과평가에 대한 필요한 두가지 DATA(Operational Data &amp; Behavior Data)</li> <li>• 효과적인 피드백을 제공하기 위한 S(상황)T(업무)A(행동)R(결과) 피드백 학습 및 실습</li> </ul>
3. Performance Discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성공적인 Performance Discussion을 위한 공유와 질문 요소 이해(존중과 질문) : Discussion 모델과 단계 별 준비 : Discussion 모델에 따라 그룹으로 성과 토론 계획을 수립한 뒤 발표</li> </ul>
4. Skill Practice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 나의 Performance Discussion 계획을 수립한 뒤 3인 1조로 성과 토론 실습</li> <li>• 첫 시간에 공유한 Performance Review 우려 사항 대비책 토론.</li> </ul>





# Coaching for performance | 성과코칭

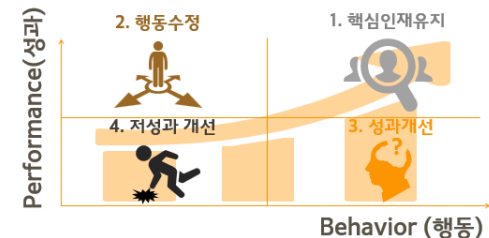
## • 교육목표

- 조직 성공에 기여 하는 성과 코칭의 중요성과 의미 이해
- 직원의 성과/역량 인지를 돕기 위한 효과적인 피드백 제공

단원	내용
코칭이란	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 코칭을 가로막는 장애물 Activity : 시간부족, 직원에 대한 이해 부족, 코칭 경험 부족, 천편일률적 방법</li> <li>• 코칭이란: 피코치가 구체적인 목표를 달성할 수 있도록 돕는 문제 해결 지향적 관계</li> <li>• 성과 코칭이란? 목표 달성을 위해 리더와 직원이 함께 지속적인 상호작용하는 프로세스</li> <li>• 코칭 준비도 : 직원들은 당신의 코칭을 받고 싶어 하는가? 피코치를 얼마나 이해하고 있는가?</li> </ul>
효과적인 피드백	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원의 성과와 행동에 따라 피드백 준비 : 효과적인 피드백을 제공하기 위한 직원의 역량 인지 상태에 따른 STAR 피드백 : 가이드라인 및 실습. (성과 ↑ / 행동 ↑, 성과 ↑ / 행동 ↓, 성과 ↓ / 행동 ↑, 성과 ↓ / 행동 ↓)</li> </ul>
코칭 질문	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S(강점)W(약점)O(기회)T(위협)A(목표)F(두려움) Framework 이해 및 이를 찾기 위한 좋은 질문 학습 및 실습</li> <li>• GROW 모델 이해 및 단계 별 좋은 질문의 예시 학습</li> <li>• 현재 성과와 행동 데이터에 따라 SWOTAF &amp; GROW 모델 활용 그룹 활동</li> </ul>
Skill Practice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOTAF &amp; GROW 모델을 적용하여 나의 성과 토론 계획 수립</li> <li>• 작성된 성과 토론 계획서를 바탕으로 2인 1조로 성과 토론 실습.</li> </ul>



효과적인 피드백: 직원의 성과와 행동





# Good to Great |

## • 교육목표

- 팀의 강약점을 파악하고 강화 및 개선안을 수립함으로써 팀 성과를 극대화함
- 조직의 목표에 연계되는 팀의 효과성을 향상시킴으로써 조직 목표 달성에 기여함

단원	내용
Good to Great 강력한 팀의 성공 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리팀의 바람직한 행동과 개선 필요한 행동 찾기 Activity</li> <li>• 팀 성과를 극대화하기 위한 5가지 핵심요소 이해 : Goal / Process / Accountability / Trust / Communication</li> <li>• 사전 진단 결과 우리팀의 포트폴리오 GAP 확인하기 / 함께 같이 이루어 나가야 하는 것</li> </ul>
Goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리의 목표 공유하기 : 구성원은 우리팀의 목표를 정확하게 알고 있는가? : 팀이 최우선 목표에 초점을 맞추지 못하는 이유는 무엇인가? : 진척상황 주기적 공유 / 목표 수립 및 진척관리 팀원 참여 / 팀의 미션, 목표 조직에 미치는 영향 공유</li> </ul>
Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리팀의 프로세스 효과성 되돌아 보기 : 우리팀의 업무 절차의 명확성은? 지속적인 개선을 위한 Review 여부는? : 효과적인 미팅 및 업무를 위한 우리 팀만의 Ground Rule</li> </ul>
Accountability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리팀은 서로에게 얼마나 도움을 주고 있습니까? : Accountability 이점</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효과적인 커뮤니케이션을 위한 우리의 모습 되돌아 보기 : 말하는 방법/경청방식/토론방식/아이디어 회의/피드백 방법 등 점검</li> </ul>
Trust	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호 신뢰가 낮은 조직에서 일한 적이 있습니까?</li> <li>• 우리팀의 신뢰도 논의하기 : 팀내 자유롭게 얘기 할 수 있는 팀인가? 서로 존중하는 방식으로 갈등을 해결하는가? : 서로 선불리 추측하기 보다는 직접 소통하는가? 자신의 생각과 감정, 이유를 편안하게 공유하는가?</li> </ul>
Action Plan	우리 팀만의 선언문 (약속) 완성

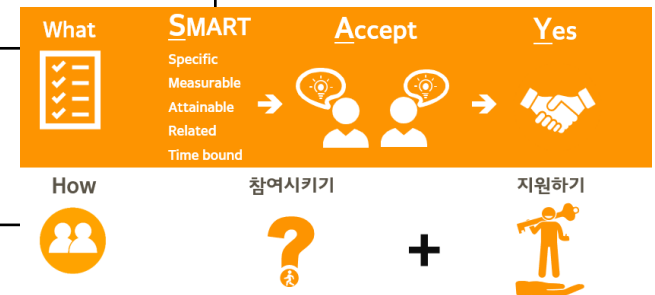


# Performance Goal Setting | 성과 목표 수립하기

## • 교육목표

- Performance goal setting의 중요성을 이해합니다.
- Performance goal setting의 필수요소를 적용하여 성과목표를 수립하고 합의를 이루기 위한 Skill 을 학습합니다.

단원	내용
1. 나의 성과관리 사이클 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전과제인 자가진단을 통한 나만의 성과관리 Cycle Review : Performance Cycle에 따른 역할과 책임 이해. : 성과목표 수립(목표 검토) &gt; 성과진척관리(업무수행 Progress 공유) &gt; 성과평가(피드백)</li> <li>• 성공적인 Performance Goal Setting에서 다루어져야 할 요소</li> </ul>
2. Performance Goal Setting 성공요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과목표설정 성공요소(SAYes!) : SMART(구체성, 측정가능, 달성가능, 조직목표연계, 마감기한) : Accept를 위한 리더의 discussion : Yes를 위한 참여시키기/지원하기</li> </ul>
3. Goal Setting Discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성공적인 성과목표 설정 Discussion을 위한 사례 실습 : Discussion 모델과 단계 별 준비 : Discussion 모델에 따라 그룹으로 성과 토론 계획을 수립한 뒤 발표 : Discussion 계획을 수립한 뒤 3인 1조로 성과 토론 실습</li> </ul>
4. Performance Review	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 DATA 취합 및 진척관리 방법 이해 : 효과적이지니 피드백</li> </ul>



## [조직개발 워크숍] Deeper Connection with Self & Others

#상황별로\_달라지는\_나의\_성격은?  
#다양한\_페르소나\_#나의\_성향적\_부캐는?  
#우리\_조직의\_성향\_SWOT\_분석\_#지속가능한\_리더십

# Workshop Overview

## Title

**Connecting Workshop** (Deeper Connection with Self and Team)

## Target

리더 및 구성원

## Time

4H / 8H

## Expected Outcome

사람은 누구나 상황별로 다양한 성향을 보일 수 있습니다. 상황별 (3가지 페르소나) 개인의 성격/성향: (1)개인의 내재된 성격(Underlying Persona), (2)일상 생활에서 보이는 성격(Everyday Persona), (3)극한 상황에 처했을 때의 성격(Overextended Persona)이 모두 다를 수가 있습니다.

**[1] Deeper Connection with Self** → 나 스스로 미처 인식하지 못했던 나의 성향과 행동 패턴을 인식하고 해당 패턴이 형성된 Background에 대한 Reflection

**[2] Deeper Connection with Others** → 개인별 Self Reflection에 대한 의견 공유를 통해 단순히 보여지는 행동으로만 타인을 Labelling하지 않고, 해당 Rational의 이해와 상황에 따라 발현되는 다양한 행동 이해를 통한 진정한 타인과의 Connecting

**[3] Sustainable Organizational Culture** → 워크샵에 참여한 리더들을 대상으로 만들어진 Team Viewer(그룹 결과)를 활용하여 현재 조직의 (성향적 관점) SWOT 분석을 실시 및 지속가능한 조직문화를 위한 Ground Rule 세우기

# Personality Test (Lumina)

Lumina 진단은 리더 개인의 강점과 발달 영역에 대한 정확한 결과를 제공합니다.

역량과 연결되어 있는 성격적 요인을 확인하는 것 외에 일상적 모습과 내가 평소에 인지하지 못했던 **‘잠재적’** 페르소나 및 스트레스 상황에서 발생할 수 있는 **‘리스크적인 요소’ (과도한 페르소나)** 들을 리더의 입장에서 확인할 수 있는 실용적인 내용을 제공합니다.



**What is it for?**

Lumina Spark provides an accurate, personalised reading of an individual's strengths and developmental areas. Whether you're the CEO or a new recruit, it provides rich personal insights and practical benefits for everyone.

This highly sought-after product was created by Dr Stewart Dession and is based on his revolutionary PhD research in business psychology and psychometrics, awarded by the University of Westminster. The Lumina Spark methodology avoids the bias inherent in many other popular psychometrics.

Lumina Spark embraces paradox - we can embody seemingly opposite personality traits at the same time. Nothing in life or at work is straightforward, and human nature certainly isn't. For example, we can be both extraverted and introverted in different contexts.

Lumina Spark inspires people to develop the skills most needed today and in the future - adaptability, agility, a growth mind-set, partnering, authenticity and the ability to lead self and others.

Measuring three personas gives consistent insights into your whole personality and removes the need for additional tests.

**What problems does it solve?**

Lumina Spark provides a personalised portrait of your whole personality. It speaks directly to people, providing a report uniquely about them as individuals - not about people who are similar to them. The model is simple to understand, yet contains great depth by directly measuring 72 personality qualities. This is why Lumina Spark is the choice of so many organisations for selection, training and development.

1. Increased self-awareness
2. People working better together, creating better results
3. Improved working relationships and productivity
4. Improved understanding of how to cope with stress

**What are the personas?**

1. Underlying Persona - Your instinctive way of being, your preferences, and your natural inclinations
2. Everyday Persona - How you behave day-to-day, tuning up and down your qualities contextually
3. Overextended Persona - When you do too much of a good thing, and overplay your natural strengths
4. All of your personality all of the time - No labels, No boxes, No stereotypes!

www.luminalearning.com

## • Underlying Persona (잠재적 페르소나)

- 가장 자연스러운 본인 스스로가 좋아하는 성향 / 타인이 모를 수도 있는 나의 성격

## • Everyday Persona (일상적 페르소나)

- 업무 환경이나 사회적 환경에 적응하기 노력하여 보여지는 성향/성격 (평소 타인에게 비춰지는 나의 모습)

## • Overextended Persona (과도한 페르소나)

- 스트레스를 받을 때 또는 돌발 상황에 대처할 때 나오는 무의식적인 성향/성격

(※ Leadership Derailment 요소 확인 가능)

- 영국 ABP (Association for Business Psychology) Sponsor Lumina Learning의 대표 성향 진단 테스트 (144개 질문 / 20분 소요 예정)

# Workshop Details

Contents	Agenda	Method	Duration
루미나 스파크 성향 진단 결과 디브리핑 (그룹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>전반적으로 결과 리포트가 어떻게 구성이 되어 있는지 설명</li> <li>참가자들이 이해하기 어려운 개념에 대한 상세 설명 (4 Archetypes, 8 Aspects, 24 Qualities, 3 Personas)</li> <li>Lumina Splash App을 활용하여 결과 확인 방법 안내</li> </ul>	오프라인 워크샵 - 강의	1시간
개인별 성향적 다름을 이해하고 컬러별/퀄리티별 라포 형성하기 (카드 액티비티)	<p>그룹 인사이트 공유 (4인 1조 또는 5인 1조)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>본인은 어떤 성향의 사람인지 성향 진단 리포트 내용을 기반으로 소개 (Inner Spark) / 어떤 컬러가 강한지 어떤 퀄리티를 주로 활용하는지 소개 (본인을 잘 나타내는 루미나 카드 1-2개를 선택하여 소개 가능)</li> <li>본인 소개 이후에 각 그룹원들의 특징을 잘 나타내는 루미나 카드 1-2개를 선택한 후에 그 이유를 함께 공유 (본인 스스로가 소개한 내용 외에 그룹원들/타인이 바라보는 나에 대한 인사이트를 얻을 수 있음)</li> <li>각 컬러별 각 퀄리티별 라포를 형성하기 위한 팁 확인</li> <li>그룹원들끼리 돌아가면서 “나는 RED 성향이 강하고 경쟁적인 퀄리티를 주로 활용하기 때문에 ---- 방식으로 커뮤니케이션을 해주면 도움이 됩니다”라고 색깔 및 퀄리티 기반으로 소통 및 협업 팁에 대한 의견 공유 (평소 본인이 자주 사용하는 화법이나 선호하는 방식에 대해서도 의견 공유 가능)</li> <li>그룹내 또는 조직내 1-2명을 선택한 후에 해당 사람과 어떤 방식으로 소통 및 협업을 할 수 있을지 Building Rapport Plan 작성</li> </ul>	오프라인 워크샵 - 그룹 액티비티	1~2시간

# Workshop Details

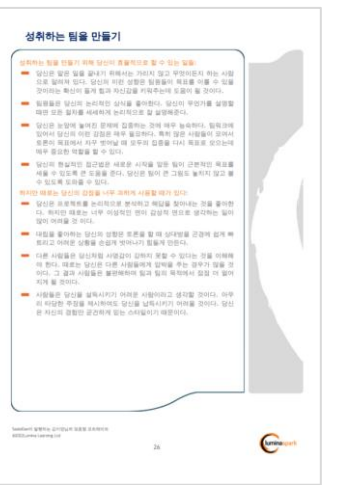
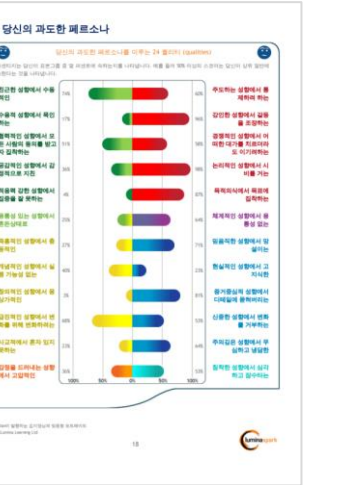
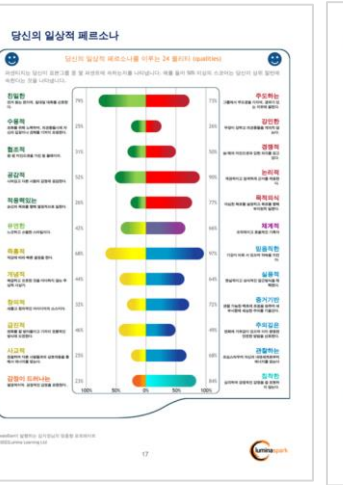
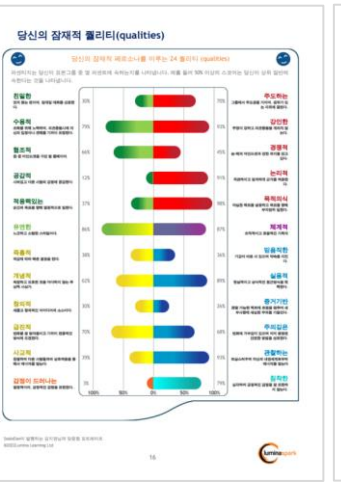
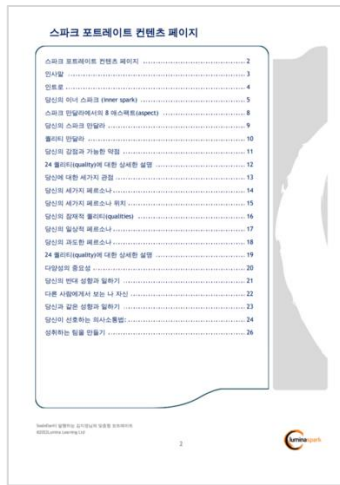
Contents	Agenda	Method	Duration
페르소나 패턴 찾기 및 Reflection	<p>개인 액티비티 (Reflection)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개인별 리포트 결과 기반 3가지 페르소나별 패턴 6가지 분석</li> <li>▪ [패턴 1] Amplification – 일상에서 의도적으로 보여주려고 노력하는 성향 퀄리티 (Reflection 질문 예시: 의도적으로 보여주려는 성향이 있는 것 같은데 그 이유가 무엇인지? 내 의도와는 다르게 해당 성향이 행동으로 보여져서 타인의 오해를 산 적이 있는지?)</li> <li>▪ [패턴 2] Hidden Treasures – 일상에서 잘 보여주지는 않지만 원래 가지고 있는 성향 퀄리티 (Reflection 질문 예시: 해당 퀄리티를 숨기려고 하는 이유는 무엇인지? 일상 생활에서 보여주려고 노력한다면 도움이 되는 부분이 있을지?)</li> <li>▪ [패턴 3] Key Qualities – 잠재적으로 높게 가지고 있으면서 일상에서도 잘 보여주는 강점이라고 할 수 있는 성향 퀄리티 (Reflection 질문 예시: 해당 퀄리티를 일상 및 직장 생활에서 잘 활용하고 있는지?)</li> <li>▪ [패턴 4] Low Qualities – 잠재적 그리고 일상에서도 잘 안 보여주는 약점이라고 할 수 있는 성향 퀄리티 (Reflection 질문 예시: 해당 퀄리티가 낮음을 인식하고 있었는지? 일상에서 조금 더 활용을 하고 개발한다면 어떤 노력을 해야 할지?)</li> <li>▪ [패턴 5] Paradoxes – 반대의 성향이 동시에 높을 경우 (예시: 내향성과 외향성이 모두 높게 나타나는 경우 / Reflection 질문 예시: 해당 2가지 퀄리티를 함께 활용할 시에 어떤 행동이 나타날지?)</li> <li>▪ [패턴 6] Overextensions – 극한의 상황 및 스트레스 상황에서 무의식적으로 발현되는 성향 퀄리티 (Reflection 질문 예시: 해당 퀄리티의 발현으로 인해 개인적인 웰빙이나 효율성 나아가 상대방과의 관계에 영향을 끼친 적이 있는지? 행동으로 어떻게 표출이 되는지?)</li> </ul>	<p>오프라인 워크샵</p> <p>-</p> <p>개인 액티비티</p>	2~3시간

# Workshop Details

Contents	Agenda	Method	Duration
Journey to Composure	<p>그룹 인사이트 공유 (4인 1조 또는 5인 1조) → '그룹' 체인지</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>위의 Reflection 결과를 새롭게 알게 된 내용 중심으로 의견 공유 (특히, Overextension에 대한 내용을 중점으로 의견 공유)</li> </ul> <p>개인 액티비티 (Reflection)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Overextension을 극복하기 위한 IDP 플랜 (Journey to Composure) 작성 - 나의 일상적 퀄리티 (Key Qualities 포함)를 활용하는 방안 및 Stop/Pause Technique, 다른 이들의 도움 (필요시 의견 공유 가능)</li> </ul>	<p>오프라인 워크샵</p> <p>-</p> <p>개인/그룹 액티비티</p>	1시간
<p>(Option 1)</p> <p>Emotional Intelligence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>감성지능 활용의 중요성</li> <li>EQ강화를 위한 4가지 요소에 대한 이해. : 자기인식-타인공감-자기관리-영향력발휘</li> <li>자기관리 능력 강화를 위한 5단계에 대한 학습 및 Team Activity : Stop-감정찾기-Triger-Needs-행동 선택</li> <li>영향력 강화를 위한 방법에 대한 학습 : 나의 Needs-공감표현-나의 언어선택</li> <li>나의 EQ 향상을 위한 STOP / START / CONTINUE 계획하기</li> </ul>	<p>오프라인 워크샵</p> <p>-</p> <p>그룹 액티비티</p>	2시간
<p>(Option 2)</p> <p>Team Viewer</p> <p>조직의 성향을 파악하라 - SWOT 분석</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team Viewer를 활용하여 상황별/페르소나별로 다른 혹은 비슷한 리더들의 성향적 위치를 확인하고 <u>조직 내부의 성향 SWOT 분석</u>을 시행하여 다양성을 포용하고 <u>조직 내 리스크를 극복하기 위한 그라운드 룰</u>을 세워보면서 세션 마무리</li> <li>리더의 관점에서 구성원 개별 Development 계획 세우기</li> </ul>	<p>-</p> <p>그룹 액티비티</p>	



# Lumina Portrait – Personality Report



# Persona Patterns and Reflection

## Persona Patterns

How to interpret different Patterns within the Three Personas

### Amplifications



These are the qualities that you choose to tune up in your everyday life, perhaps in certain social or professional contexts, even if they may not come as naturally to you.

### Hidden Treasures



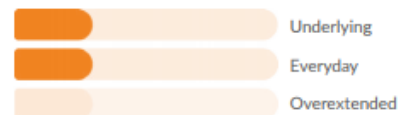
These are qualities that you choose to tune down in your everyday life, perhaps in certain social or professional contexts, even though they come more naturally to you.

### Key Qualities



These are the qualities which come naturally to you and may be considered your key strengths.

### Low Qualities



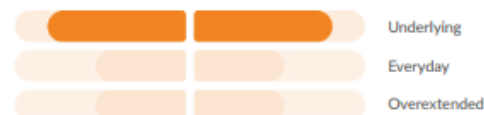
These are qualities that you don't normally display or it takes you more effort to do so. Your Low Qualities may reflect areas for development.

### Overextended



These are qualities that you may sometimes overplay or do too much of. These qualities can also reflect how you may respond under pressure.

### Paradoxes



This is where you possess opposite qualities. This may reflect an active integration of opposite behaviours, perhaps to suit different contexts. This could also suggest an inner tension resulting in a tendency to 'flip-flop' between the two.

## Three Persona Reflections

Make a note of any Patterns which stand out in your Qualities

### Amplifications

List 3 of your Amplifications

- Are you aware that you might be consciously amplifying these Qualities in your Everyday Persona?
- Does it take effort for you to stretch these Qualities?
- What might the impact of this conscious effort be for you?

### Hidden Treasures

List 3 of your Hidden Treasures

- Are you aware that you may be suppressing some of these Qualities from your Everyday Persona?
- Why might these Qualities be more suppressed in your Everyday Persona?
- If you brought them out more in the workplace how might these Qualities benefit you?

# Journey to Composure

## Journey to Composure

How to move from an Overextended state to a state of composure

### Reaching Composure

#### Identifying Overextension

Self-talk/Actions only done when in the grip of this Overextension

Which Everyday Qualities can help you out of this Overextension?

What can others do or say to help you out of this Overextension?

Cooling your Overextensions

#### Identifying Overextension

Self-talk/Actions only done when in the grip of this Overextension

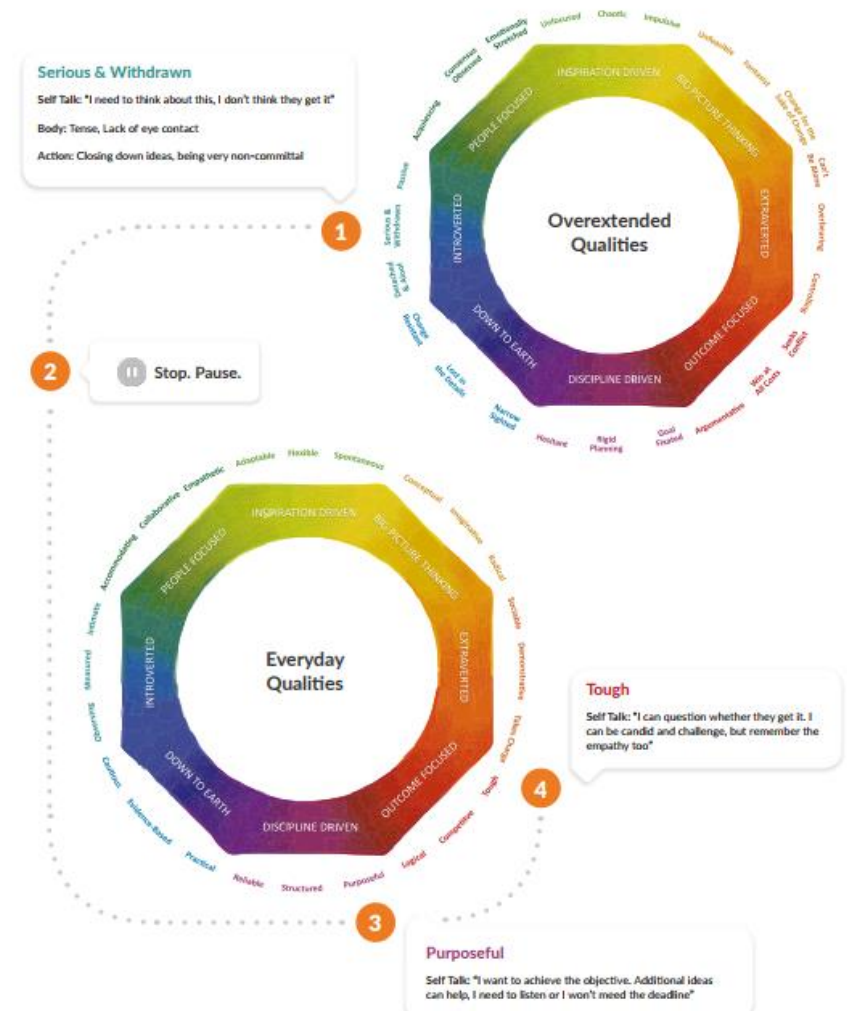
Which Everyday Qualities can help you out of this Overextension?

What can others do or say to help you out of this Overextension?

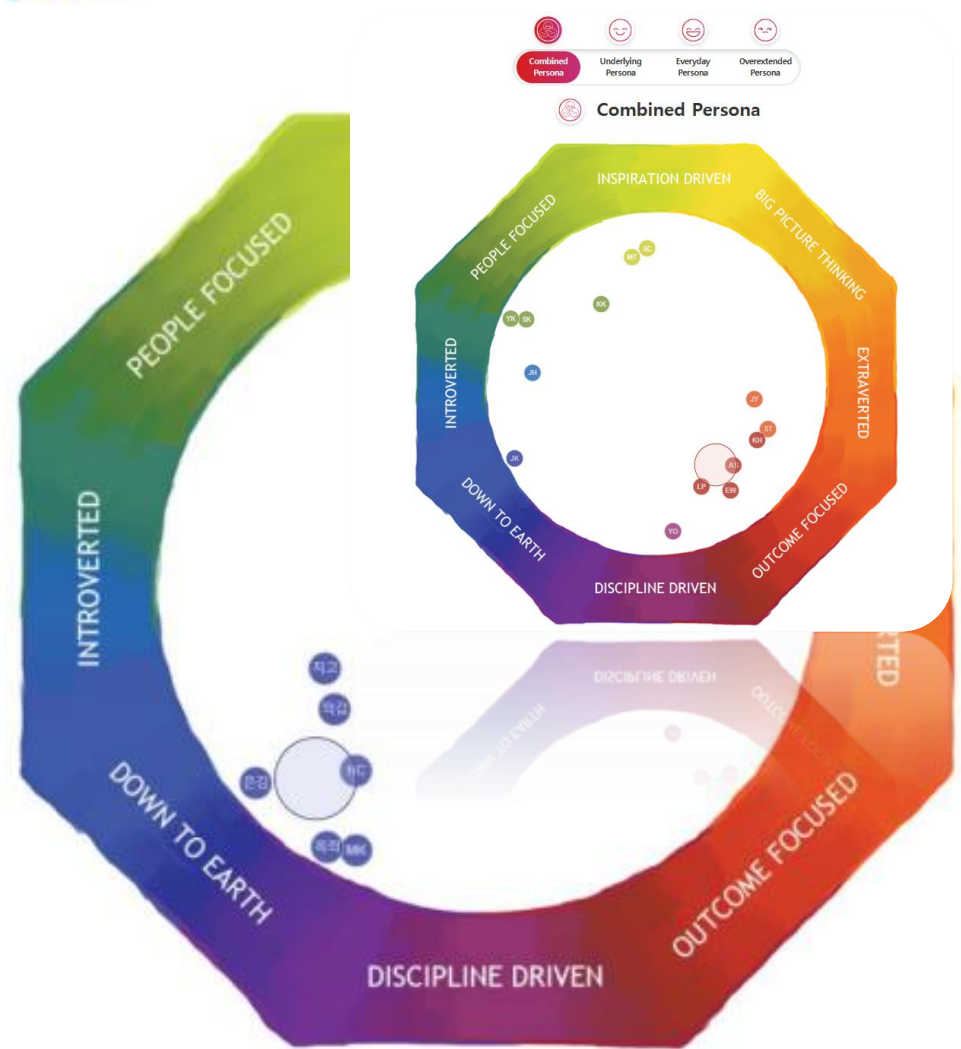
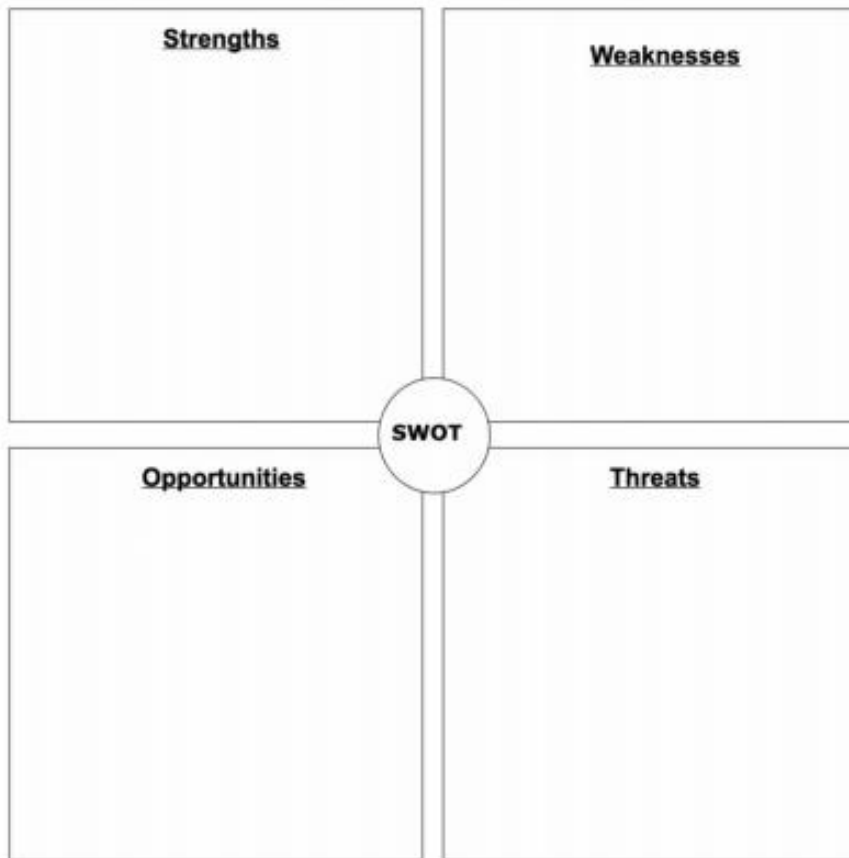
Cooling your Overextensions

## Journey to Composure

Mandala Journey Example

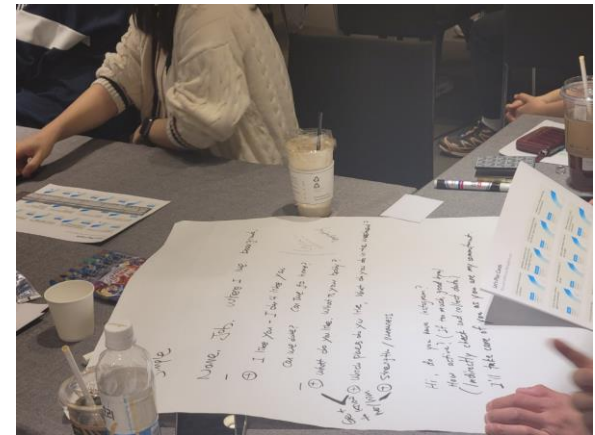


# Team Viewer + SWOT Analysis





# Practice on the spot : J사(Global Distribution Industry)



## SNA-Global 소개

# 1. What is SNA-Global?

We develop unique Leadership architecture for each organization by leveraging our experience from **Fortune 500 global clients** which is timeless, continuously changing and unique.

## Our Expertise

We design and support leadership strategies according to the Talent Management framework.



### Leadership Strategy

Elevate leadership as  
your #1 business priority



### Leader Selection

Hire and promote the leaders  
our business really needs



### Leadership Development

Transform your leaders  
to transform your business



### Succession Management

Accelerate your next  
generation of senior leaders

## Our History

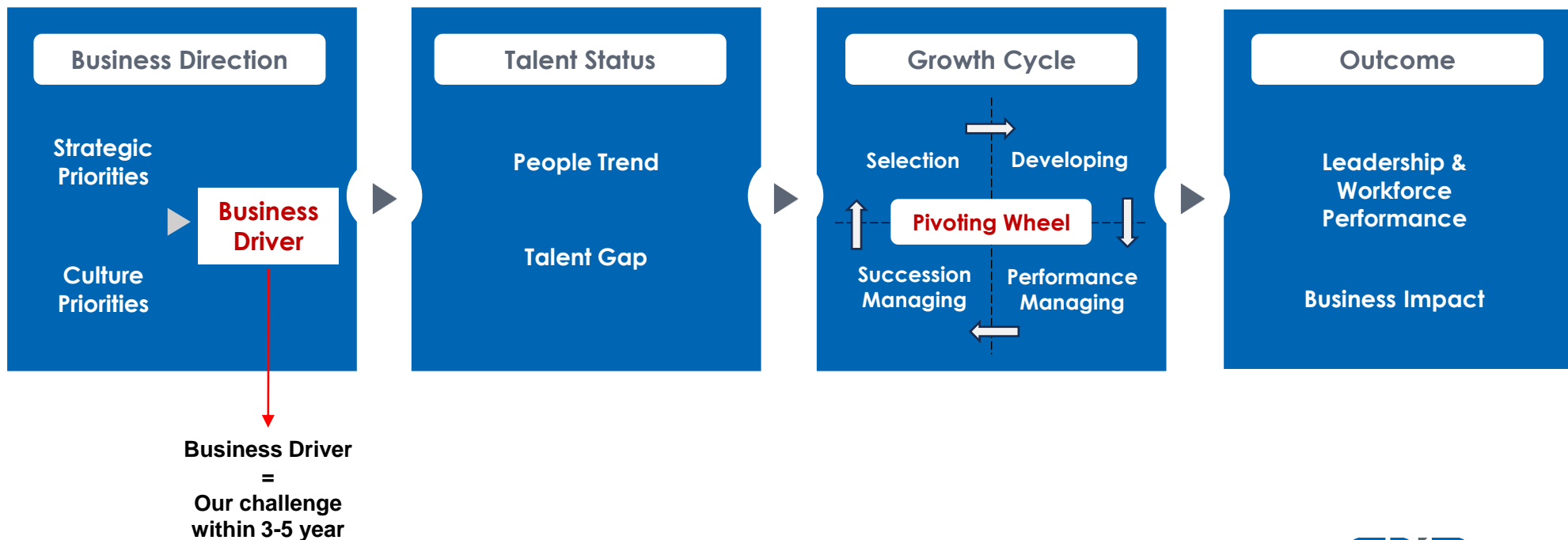
50년 이상 리더십만을 연구해온 DDI의 Approach 방향성을  
근간으로 시작하여 조직의 변화를 도모하는 발자취를 걸어왔습니다.

- 2014년 DDI Korea 지사 설립
  - DDI 솔루션 한국 전파 시작
  - Volvo, Samsung 등 Global 표준화된 솔루션 Roll Out
- 2018년 SNA-DDI 설립 (DDI 파트너사)
  - DDI 솔루션 중심 한국 현 상황에 맞춰 Customizing 진행
  - 다양한 글로벌 파트너사 계약을 통한 사업 확장
- 2021년 6월 Personality TEST 영국 심리학 협회 인정 기관 (Lumina Spark) 파트너십 계약
- 2022년 7월 Virtual Assessment Center (Pinsight) 파트너십 계약
- 2023년 5월 Simulation Learning (Knolskape) 파트너십 계약
- 2023년 6월 SNA-Global 상호 변경
- 2024년 1월 인도네시아 Daya Dimensi MOU 체결

## 2. Talent Management Strategy

SNA-Global's [Talent Management Framework](#) is based on business drivers of an organization to analyze the current status of the talents with its strength and development point to apply the customized version of pivoting wheel solely designed for the specific organization.

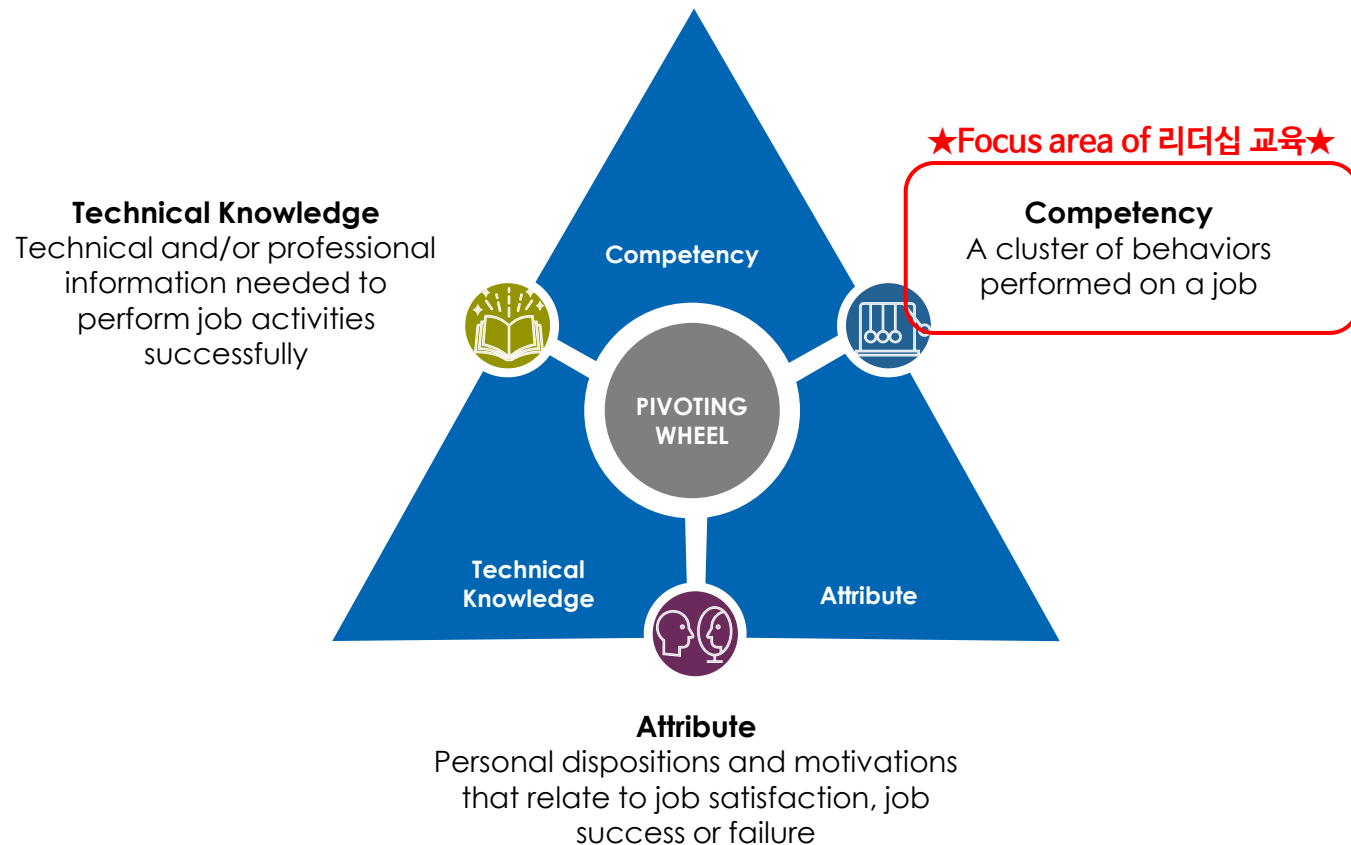
### Talent Management Framework





### 3. Talent Management Strategy | Pivoting Wheel

**Leadership Pivoting Wheel** is used to help an organization to achieve its business goals, and it is based on the main direction of assessment and development solutions for leaders focusing on three leadership areas; Technical Knowledge, Attribute, and Competency.

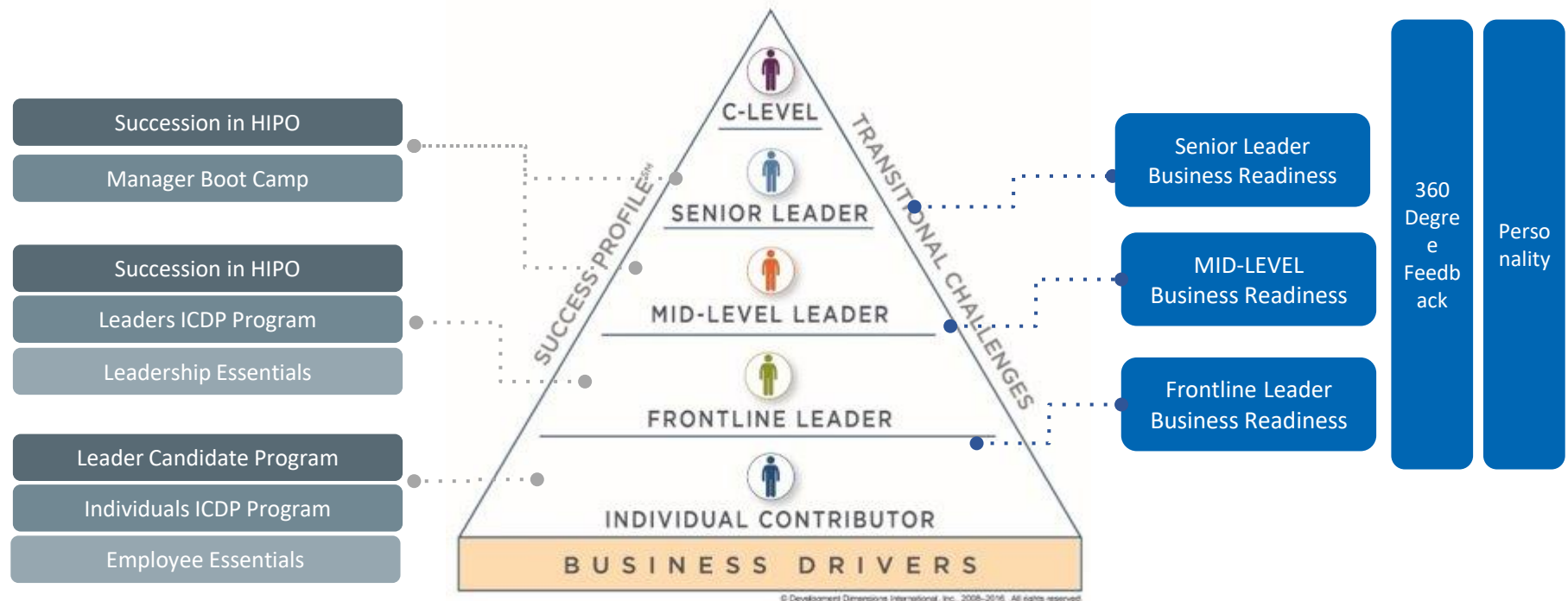


## 6. Talent Management Strategy | AC & DC

SNA-Global offers both 'Assessment' and 'Development' solutions.  
All training modules can be delivered in offline and virtual formats.

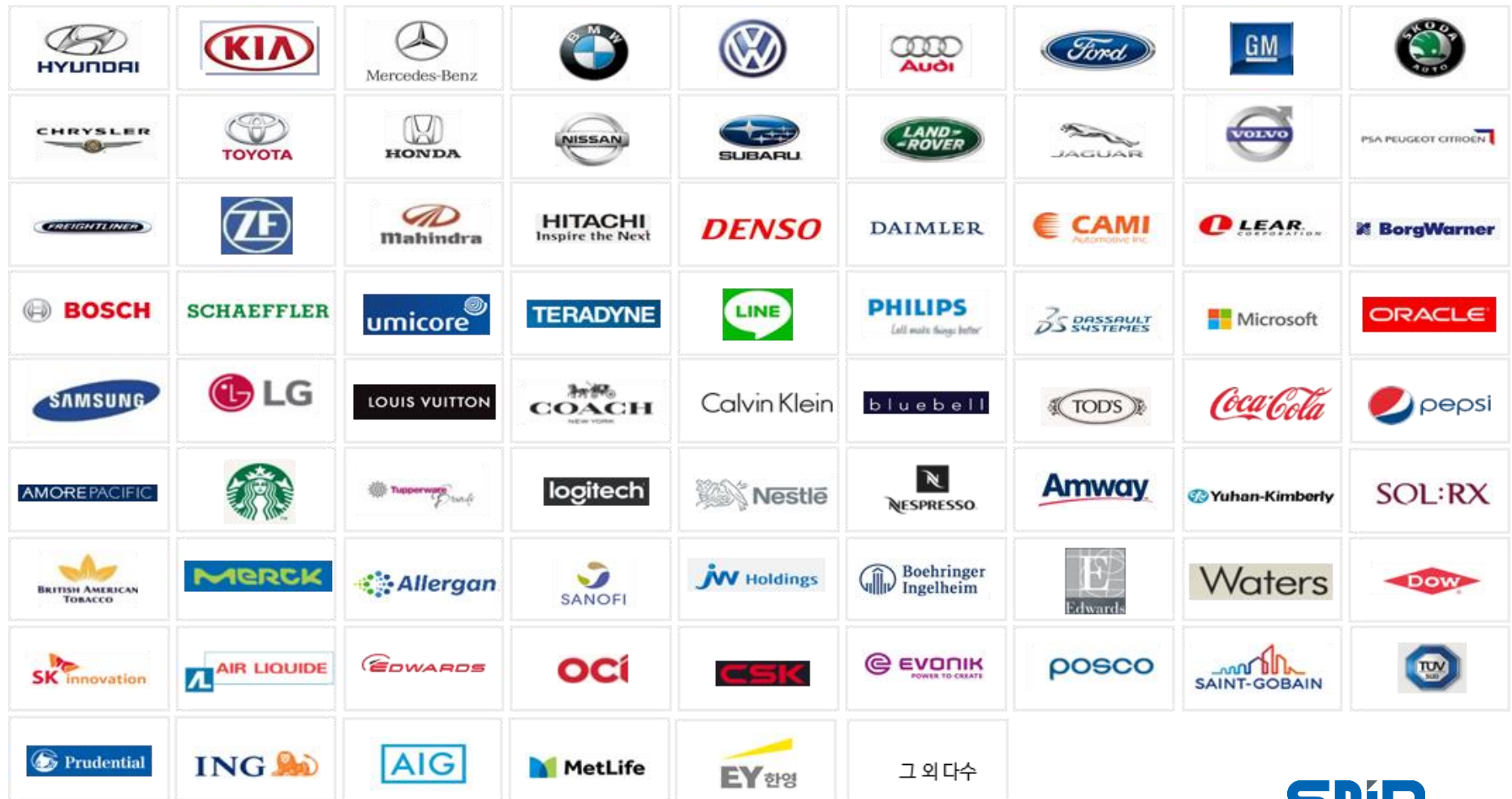
### Development Solution

### Assessment Solution



## 7. Our Clients

SNA-Global targets not just Korean companies but also provides various solutions to global organizations.



# Thank you

