

---

# Leadership



yoursong@khin.co.kr

가 " "

가?

3

가

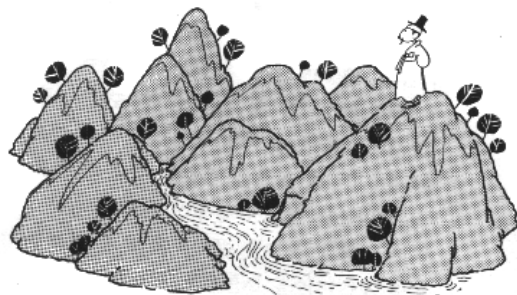
가

" ,

가 ."

가

가?



.....  
yoursong@khin.co.kr  
017-202-5725

\*\*\*\*\*



1





가

가

가가

---

- why?



- what?

☐

? :

☐

? :

☐

? :

- contents?

...( )

---

- , (P. F. Druker)
- 가 가 (Robert Galvin, Motorola , 1999)
- (Hemphill & Coons)
- (George R. Terry)
- (Robert Tannenbaum)
- (Rauch & Behling)
- 가 , ( )
- (Munson, 1921)
- 가 가 (Bennis, 1952)
- (Fiedler, 1967)
- (Hollande & Julian, 1969)
- (structure) (Stogdill, 1974)
- (Bass, 1985)
- 가 , (Peter, 1991)
- (Campbell, 1991)
- (Bovee, 1993)

---

(1998)

>

<

>

<



T



T



E



## 7가

- , “ ” -

|  |  | Peace com first.                  |  |
|--|--|-----------------------------------|--|
|  |  | Think different<br>Act different. |  |
|  |  | Why do you Think?                 |  |
|  |  | Do as I do.                       |  |
|  |  | Do it yourself.                   |  |
|  |  | Come with me.                     |  |
|  |  | Try this.                         |  |

Q

.....

-----

가

## 1. ( )

가 ( ),  
(Covey),  
(Kotter),  
(Baker).  
(Bennis),  
(Bennis),  
(Block).

## 2. ( )

(Schein) 가 (Bennis), ( ).  
( ,Bass),  
(Tichy).  
가 ( )  
가 ( & ).

## 3. ( )

가 (Kouzes & Posner).  
(Greenleaf),  
( ).  
(Kouzes & Posner).

---

- [Leading for Business Results], Strategic Management Group(1998) -

1.

2.

3.

4.

F \_\_\_\_\_ :

C \_\_\_\_\_ :

C \_\_\_\_\_ :     가

E \_\_\_\_\_ :     가

- 
1. (     ) :  
 -  
 - 8 가 , 7 .
  2. (     ) :  
 - 가 , 가  
 - 가 가
  3. (     ) :  
 - ,  
 - .
  4. (     ) : 가  
 -  
 - .
  5. (     ) : 가  
 -
  6. (     ) :  
 -  
 가  
 - , 가
  7. (     ) :  
 -가  
 -
  8. (     ) :  
 - 가
  9. (     ) :  
 -
  10. [     ] :  
 - , ,  
 - , ,

**\*\*[The 21 Irrefutable Laws of Leadership], John Maxwell.**

[1. ] " / / / "

( , )

, , , .

「 (思潮)」  
(Thomas Khun) < >

! - □□

→  
( , , ) , , , , 가 , ,  
, )

가 ...

가 . ( , , )  
. ( , , )  
. ( , , )

..... 가 □□가 !



1. " "



♣

가

(實在) < ( ) >

♣

(*Essences & Expedients*) ; ( ) !

♣

( ? ? ) ; 가 , , ,  
( ? ? ) ; , , ,

2. " "



♣

♣

(*Concepts & Non-concepts*)

북극해의 거대한 섬 그린랜드는  
 온통 얼음으로 뒤 덮혀 자연의 신비로운 숨소리를 찬바람에 실려 보낸다.  
 이러한 장관을 구경하기 위해 사람들은 배로 그린랜드의 근처 바다까지 찾아간다.  
 그린랜드 바다에는 거대한 얼음덩이들이 바다에 둥둥 떠다니는데  
 이 빙산은 물위에 나타난 것의 7~8배의 더 큰 부분이 물 속에 잠겨있다.  
 큰 얼음산들은 바다의 조류를 따라서 따뜻한 곳으로 흘러가 녹아 없어질 때까지  
 물에 떠다니는 것이다.  
 여행하는 사람들은 바로 이 얼음산들을 보기 위해 몰려드는 것이다.

한 척의 배가 관광객들을 태우고 그린랜드 바다로 들어왔다.  
 모두들 엄청난 얼음덩이에 감탄을 하였다.  
 그때 관광객으로 보이는 한 소년이 아버지에게 물었다.

“아버지,  
 이 큰 얼음산은 모두 이쪽으로 가는데 왜 작은 얼음조각들은 다른 쪽으로 흘러가죠?”

실제로 바다의 수면에 떠서 흘러가는 작은 얼음조각들은  
 빙산과는 반대 방향으로 흘러가고 있었다.  
 소년의 물음에 아버지는 소년의 머리를 쓰다듬으며 말했다.

“잘 들어라. 큰 빙산은 바다 밑에도 더 큰 몸체를 지닌 채 떠다니는 것이어서  
 바다 깊숙한 곳의 조류에 따라 흐른다.  
 그러나 작은 부스러기 얼음덩이들은 물 표면의 바람과 물결에 의해서만 움직인다.  
 그래서 서로 다른 방향으로 흘러가는 거란다.”





1953  
3%  
가  
20  
20  
가  
3%  
97%  
3%  
가  
3%  
가  
10%  
10%  
3%  
가  
3%  
10%  
10%  
10  
가  
10%  
가  
60%  
3, 5  
3%  
30  
3%  
가  
가  
2  
10, 20  
가

\*\*\*, 21





# 7

| 1 |   |   | .<br>. .<br>. .<br>. .                                          |
|---|---|---|-----------------------------------------------------------------|
| 2 |   |   | .<br>. .<br>. .<br>. .                                          |
| 3 |   |   | .<br>. .<br>. .<br>. . , , 가                                    |
| 4 |   |   | .<br>. .<br>. . ' ,<br>. .                                      |
| 5 |   |   | .<br>. 가<br>. .<br>. .                                          |
| 6 |   |   | .<br>. ' ?'<br>. .<br>. .                                       |
| 7 | 가 | 가 | .<br>. ;<br>. .<br>. .<br>. ; ' 가 ...?'<br>. ' --- ?'<br>. ' ?' |

\*\* , 1997 -

# PROCESS

|                |                                                                                                                                                                   | Kelman       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1<br>Analysing | <p>“ 가? ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>( )</li> </ul>                                                                         | (Unfreezing) |
| 2<br>Visioning | <p>“ ? ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- ?</li> <li>...</li> </ul>                                                                        |              |
| 3<br>Designing | <p>“ 가? ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>; SMART</li> <li>(Change Agents)<br/>(Change Chain)</li> <li>;</li> <li>→</li> <li>Emergency Plan</li> </ul> | (Change)     |
| 4<br>Changing  | <p>“ 가? ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>; 가</li> <li></li> </ul>                                                                                     |              |
| 5<br>Feedback  | <p>“ 가? ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>가</li> <li>; 가?</li> <li>; 가?</li> </ul>                                                                     | (Refreezing) |

---


$$\text{Change} = f(N \times V \times C \times P)$$

$$\square * \square * \text{가} * \square = \square /$$

|   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| X | * | O | * | O | * | O | = |  |
| O | * | X | * | O | * | O | = |  |
| O | * | O | * | X | * | O | = |  |
| O | * | O | * | O | * | X | = |  |

( )

[2. ] " / / / "

思想 . ( )

• V

• I

• V

• F

.....

V

.....

.....

“

□□가

□ □

□ □ □ ”



# Vision 가?

가 , . ( )

Vision ...



☐

,

☐

,

☐

,

☐

.

\*

(Peter Senge)

, , , , , , , ,

Vision ...



☐

가

,

☐

,

☐

,

☐

.

Vision ...





가

가

가

가 ,

가

가

가

가

가

가

가

20

가  
가

20

“

”

|    |   |   |   |  |
|----|---|---|---|--|
| ·가 | ! |   |   |  |
| ·  | ! |   |   |  |
| ·  |   | ! |   |  |
| ·  |   |   | ! |  |

가

현실과의 거리를 감안하여  
어떤 수준의 비전을 가질 것인가?



=

= □ □



( )



---

## 10가

1. " "
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



# 가

- Peter Senge, [The 5th Discipline] -

|   | - ' ( )' .<br>- ' ( )' .   |  |
|---|----------------------------|--|
| 가 | - ' .<br>- ' .             |  |
|   | - .<br>- .<br>- ' .<br>- . |  |
|   | - .<br>- .<br>- ' .        |  |
|   | - .<br>- .<br>- .          |  |
|   | - .<br>- " . 가<br>- " .    |  |
|   | - 가 .<br>- " 6 ? (.....)"  |  |

[3. ] " / / / / "

|     |     |       |
|-----|-----|-------|
| 가   | 北가  |       |
| 가 , | 가   | .     |
|     | .   | 가 가 가 |
|     |     | .     |
| .   | < > |       |
|     | ,   | < >   |
|     |     | ,     |
| 가   | .   |       |



1. ...?

☐ ( ) \_\_\_\_\_ :

☐ < > 가 가 \_\_\_\_\_ :

2. \_\_\_\_\_ 가 ?

3. ?

4. , ...?

"가

"

100

가

가

가

가

가?

가?'



가  
가

가

가

4

3

가

가

가

“가

?” , “

가

?” , “

가

?” , “

가

가

?

가

가

‘가

(mission)



\_\_\_\_\_

/

3

가

가

/

생(生)은 명(命)이다. (송혁관)

## Mission 3

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| · , | P : Purpose          | - , |
| · , | C : Call             | - , |
| ·   | R : Reason for Being | -   |

..... , = ( )



!

| JOB      | MISSION |
|----------|---------|
| What Do? |         |
| /        |         |
| /        |         |
| ( )      |         |

---

(對內) ...

/ 가

(對外) ...

\*\*\*\*\*

...



시스템을 잘 작동시키기 위해서는 먼저 목적이 명확하게 정해지지 않으면 안된다.  
하나의 시스템은 정해진 목적에 따른 방법에 의하여  
비로소 정확하고도 효율 좋게 작동한다.  
(이시카와 미쓰오/石川光男)

## 2가

| ‘ ’ |  |
|-----|--|
|     |  |



MISSION  
,  
가  
( F. , [ ] )

*Mission*

1. < >  
;

2. < >  
;

3. < >  
;



□ 가

;

□ ? ;

□

;

,

,

가

,

가

,

가

□ (AutoMind/ )

;

,

,

,

,

.

□

;

,

,

,

,

,

□ 老巨樹

;

가

老巨樹

가

.

□ (Virginia Theological Seminary)

;

.

가

.

가

□

;

가

□

;

.

□ 가 가

가

(Michel Tournier)

□ 가 ,

,

,

史官

.

(

가

)

□

;

가

(

.

)

□

.

□ ; , , , .

□ ABB( ) ; , !

□

;

( )

□ Nuskin ; All of the good, None of the bad

□ KODAK DPE ; 100 , 17

□ ; Give Blood, Save Life.

[4. ] " / / / "

---

(rapport) ?

- , ' ,
- 
- 

## 🍎 1 - (Matching skill)

1. (Mirroiring) :
2. (Backtracking) : ( , , )
3. (Pacing) : , ,

## 🍎 2 - (Calibration skill)

1.
  - ( )%..... Words
  - ( )%..... / Tones
  - ( )%..... Body Language

2. (Eye Accessing Cues)





## 8가

-Donald Mitchell & Carol Coles, "The Irresistible Growth Enterprise"-

. 가

(Irresistible Growth Enterprise)

8가

1.

가

가

- 
- 
- 

가 가?  
가 가

가?

가?

2.

가

- 
- 
- 

가?

가?

가?

3.

가

가

- 
- 

가?

가?

- 
- 

가?

가?

4.

가

- 
- 

가?

가?

- 
- 

가?

가?

5.

- 
- 

가?

가

가?

가?

6.

- 
- 
- 

가

가

가?

가?

가?

7.

가

■  
■  
■

가

가

가?

가?

가

가?

8.

가

가

가

가

■

가?

■

가

■

가?

가?

■

가?



당신은 무엇이 듣고 싶습니까? [www.kbs.co.kr](http://www.kbs.co.kr)



# 8가

-Donald Mitchell & Carol Coles, "The Irresistible Growth Enterprise"-

8가

1. (Metrics)

- 가
- 
- 
- 가
- /

2. 가

- 
- 
- 

3. 가

-

■  
■

4.

가  
가 . 가  
가 ;

■

■

■

■

5.

가

■

가

■

가

가

■

가

6.

가 가

가

가

가

가

;

■

가

■

■

가

■

7.

가

가

;

- 
- 
- 
- 

8.

가

;

- 
- 
- 
- 

가

가



.....  
yoursong@khin.co.kr  
017-202-5725

\*\*\*\*\*