



Make it real!



이중 나선형 혁신 프레임워크

베타방식의 혁신과 근본적인 조직변화를 위한
〈이중 나선형 혁신 프레임워크〉 소개

원본

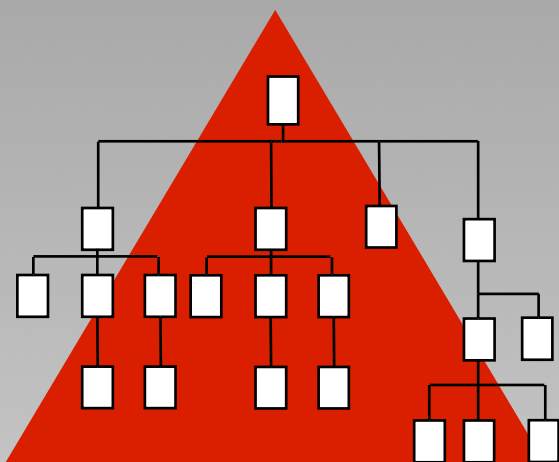
BetaCodex Network Associates - White Paper No.2
Beta Codex 2 - Double Helix Transformation Framework.pdf
Niels Pflaeging - Gebhard Borck

한글 번역 및 구성

베타랩 (Lab-beta.com) | 최두옥 - 변주경

02

이미 폐기처분된 '테일러 모델(Alpha)'을 벗어나 베타(Beta) 조직으로 가기 위해 필요한 것은 혁신



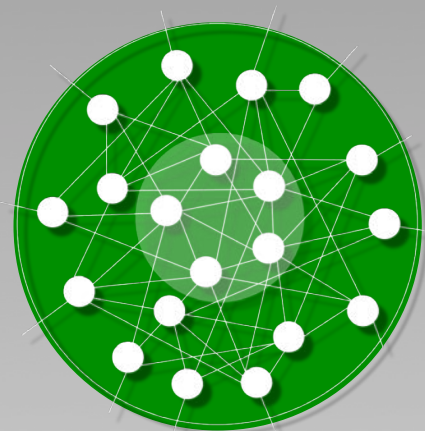
중앙집중식 계층구조
"지시와 통제 (Command and Control)"



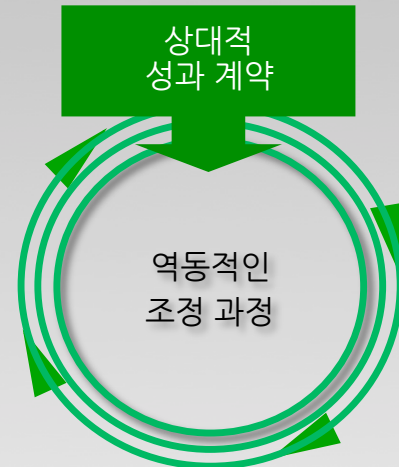
연단위 고정 프로세스

혁신의 대상

- 리더십 원칙
- 성과 관리 원칙
- 가치, 시스템, 문화
- 비즈니스 모델
- 그 외



탈집중식 네트워크
"감지와 대응 (Sense and respond)"



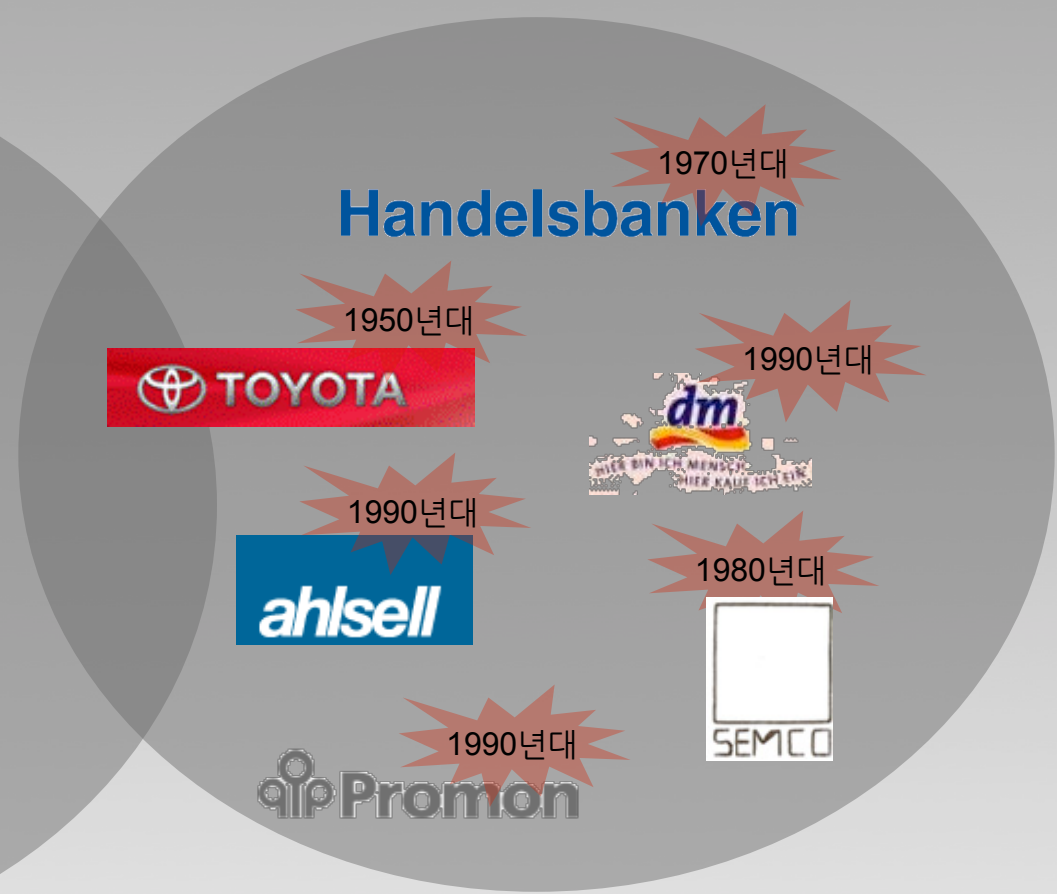
지속적인 역동적 프로세스

베타방식 (Beta Codex)을 도입한 세계의 기업들



하지만 극소수의 기업만이 알파(Alpha)에서 베타(Beta)로의 **완전한 혁신**을 거쳤다

초기부터 베타 방식을 선택한 기업

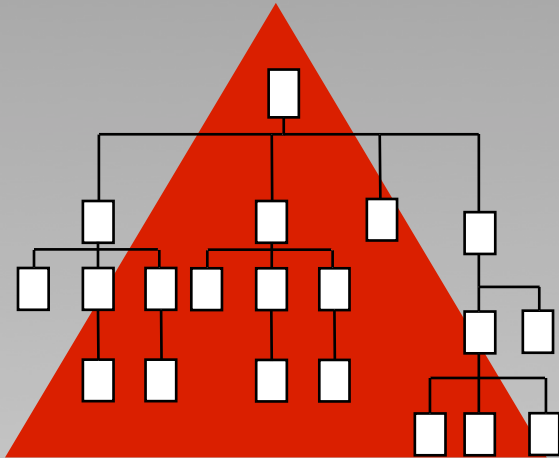


알파에서 베타로의 혁신 과정을 거친 기업

베타방식의 실현을 위한 원칙들 : **완전한 혁신**을 위한 대전제들

- **조직은 '시스템'이다** : 조직은 전체로서 혁신해야 한다는 뜻이다. 재무팀 혼자 조직의 혁신을 추진할 순 없다. 실제로, 조직 전체가 함께 변하는 것은 훨씬 즐거운 과정이다.
- **혁신 과정에서의 제도와 정책** : 너무 앞서 계획하지 말라 - 흐름과 에너지를 반영하라!
- **결국 인간의 본성에 대한 문제다** : 철저히 'Y 이론'을 따르라!
- **예산제도와 같은 비정상적인 성과관리 방식을 제거하는 것은 혁신 과정의 0.5%에 불과하다** : 게다가 그것은 어려운 일도 아니다. 기업가 정신을 함양시키고 네트워크를 구축하는 것이야말로 '새로운' 모델의 핵심이다. 즉 100명, 1000명의 인식의 변화가 중요하다는 의미다.
- **혁신은 조직 내 구성원들은 스스로 해야 한다** : 컨설턴트 및 전문가의 역할은 가이드를 제공하는 것이지, 의사 결정을 한다거나 조직 구성원을 대신해 혁신을 '실행'하는 것이 아니다.
- **조직 구성원 전체의 의사소통 방식과 행동 패턴이 바뀌어야 한다**
: 그렇기에, 혁신 과정에는 코칭과 교육을 전담할 '사람' 전문가가 필요하다.
- **비전을 구체화하기 위해 '성숙한' 사례와 혁신 모델이 중요하다**
: 물론 감정적인 터치와 및 적절한 은유도 그에 못지 않게 중요하다.
- **'커뮤니티'는 혁신의 방향을 제시하는 역할을 함으로써 성공적인 혁신의 토대를 만든다**
: 예를 들어, BetaCodex Network 는 이런 커뮤니티의 초석 역할을 하고 있다.

혁신을 위한 도전 과제 : '리더십 모델'을 혁신하려면 적절한 혁신 프로세스 프레임워크가 있어야 한다

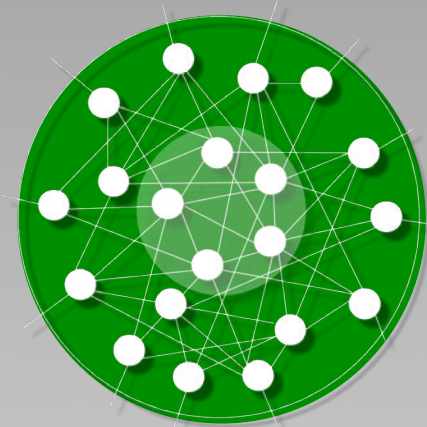


중앙집중식 계층구조
"지시와 통제 (Command and Control)"

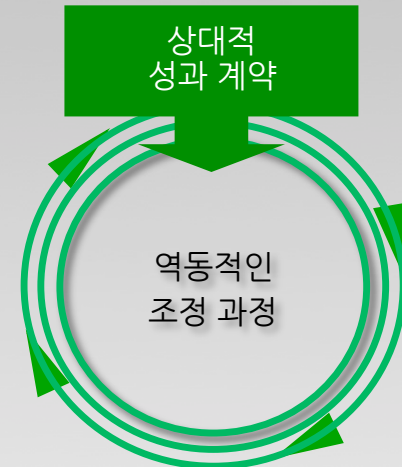


연단위 고정 프로세스

새로운 모델에 맞는
혁신 철학과 사고가
수반되어야 결과를
만들어 낼 수 있다.

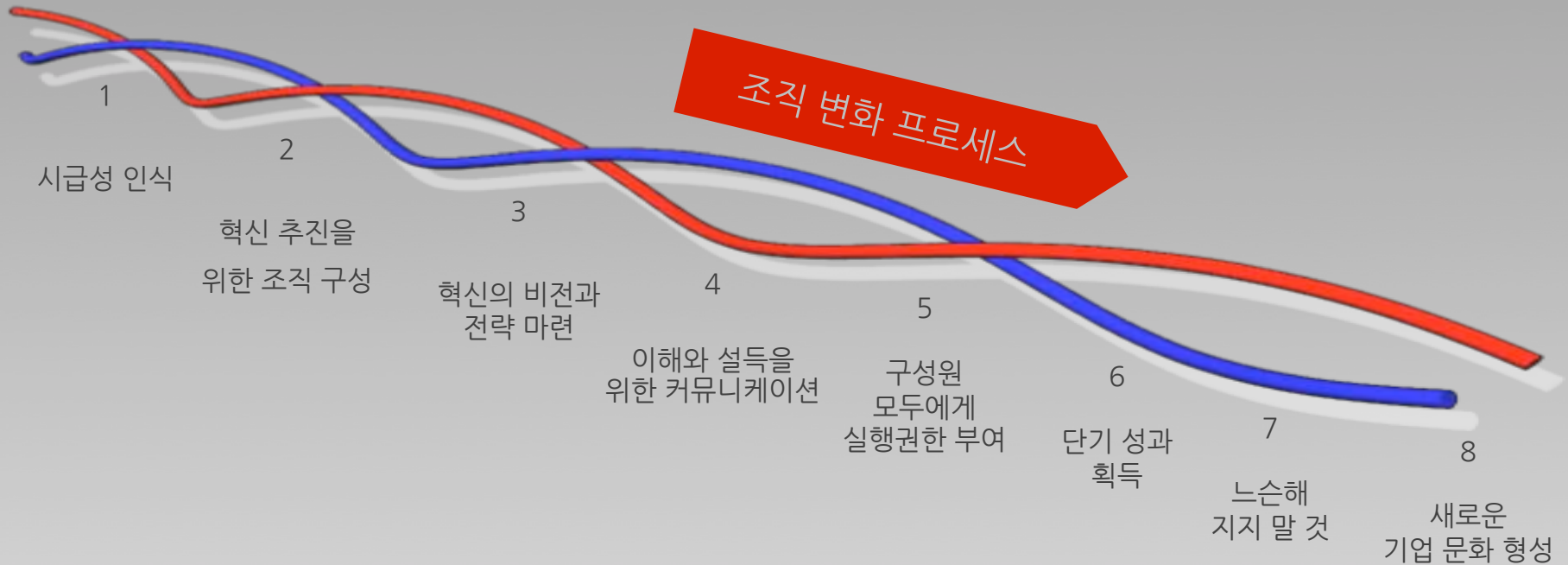


탈집중식 네트워크
"감지와 대응 (Sense and respond)"



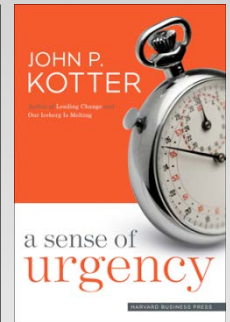
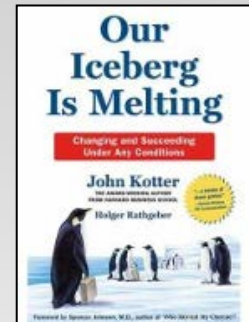
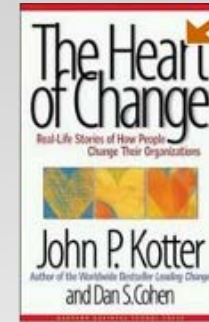
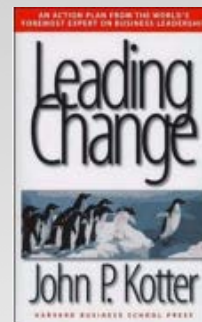
지속적인 역동적 프로세스

<이중 나선구조 혁신 프레임워크> 첫번째 나선 : 조직 변화를 위한 프로세스 모델



전 HBS 교수, 존 카터 (John Kotter)

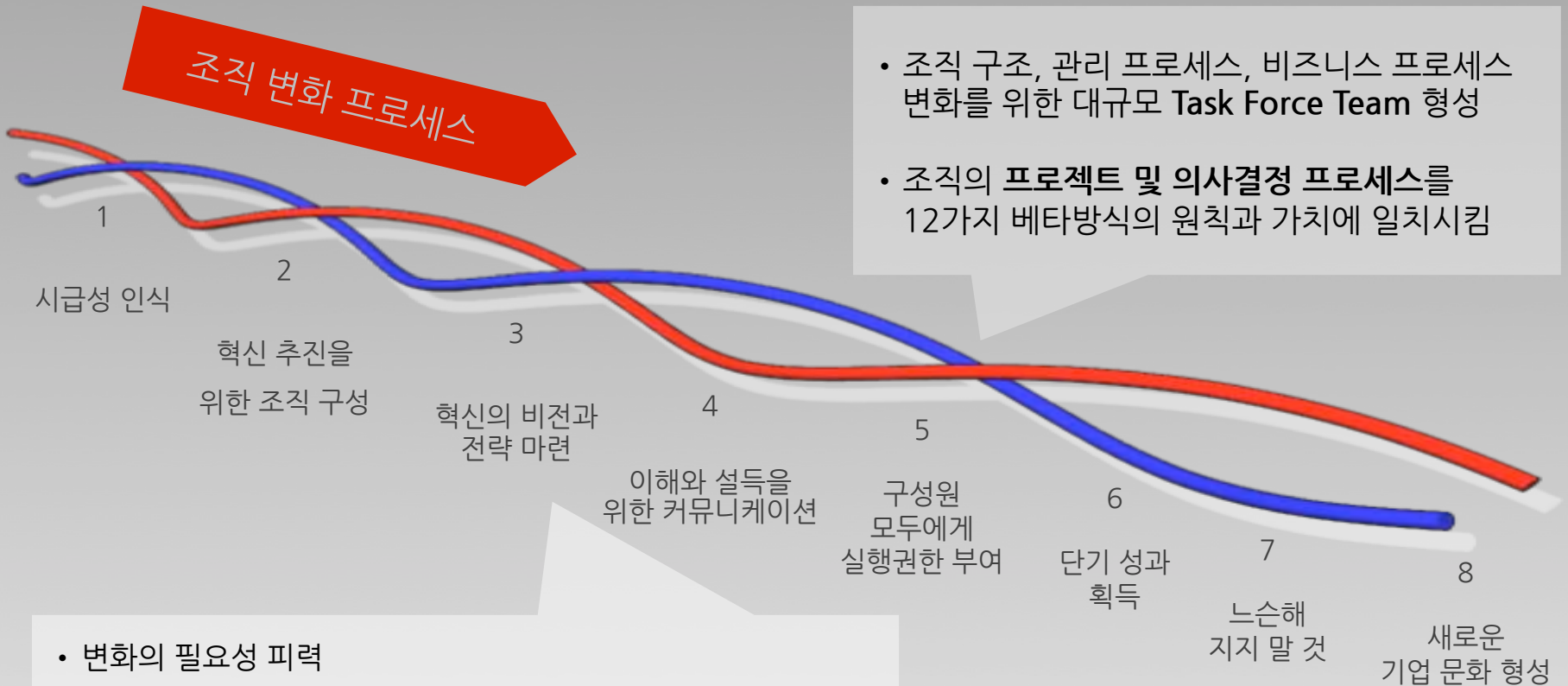
1994년 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에서 변화 관리 모델을 발표한 후, <Leading Change> 라는 유명한 책을 출간했다. 이후로 존 카터는 변화 관리의 실제 사례와 방법에 대한 책을 출간하고 혁신에 대한 우화를 책으로 펴내는 등, 변화 관리라는 주제에 대해 다양한 연구를 했다.



참고

이런 과정 속에서 어떤 변화가 발생할 것인가?

- 두 가지 실제 예



- 조직 구조, 관리 프로세스, 비즈니스 프로세스 변화를 위한 대규모 Task Force Team 형성
- 조직의 프로젝트 및 의사결정 프로세스를 12가지 베타방식의 원칙과 가치에 일치시킴

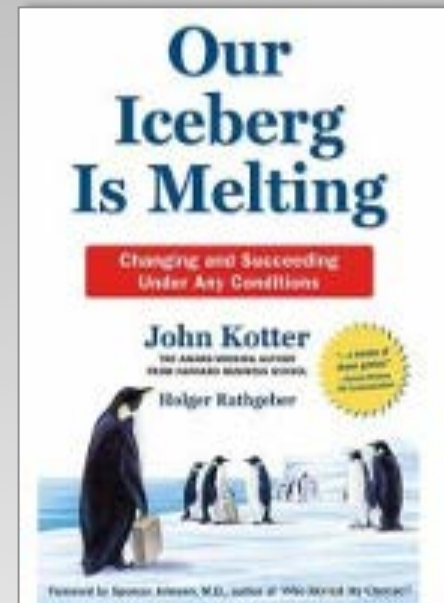
- 변화의 필요성 피력
- 구체적인 변화를 실행함으로써 변화에 대한 인식 제고 (예)예산제도 폐지
- 구성원들의 심리적 합의 형성
임파워먼트에 기반한 리더십과 투명성 제고를 위한 교육 실시

존 카터의 변화에 대한 개념과 함께

<Our Iceberg Is Melting>의 방법론도 조직 혁신에 도움이 된다

- 단순한 책이라기 보다는 ... 조직 변화 방법론(존 카터의 8 단계 프로세스)에 대한 책으로 조직 구성원이라면 모두 공감할 수 있는 적절한 은유가 담겨있다.
- 이야기 속에 나오는 **전형(원형), 과정, 상황**은 변화의 리스크와 저항을 해결 뿐 아니라, 혁신 추진 조직이 사용할 수 있는 공통 용어를 만들어내는 데 도움이 된다.

- 책에서 소개되는 방법론은 무엇의 토대가 되는가?
 - 초기 브랜딩
 - 온도 측정 프로세스
 - 초기시작팀 /프로젝트팀 관리
 - 저항에 대응하기
 - 내부 커뮤니케이션







Logoplaste 리더십 워크샵 (2007년 3월)

존 카터의 프로세스 자체는 혁신과 통하지만 이 접근법만으로는 충분하지 않다.

- **무엇이 문제인가?**

팀 혹은 조직 전체의 변화를 위한 프로세스 모델은

'지시와 명령'에서 'Beyond Budgeting(예산을 넘어)'으로 가는 혁신과정에서 실제 직면하는 다양한 문제들을 해결하지 못한다.

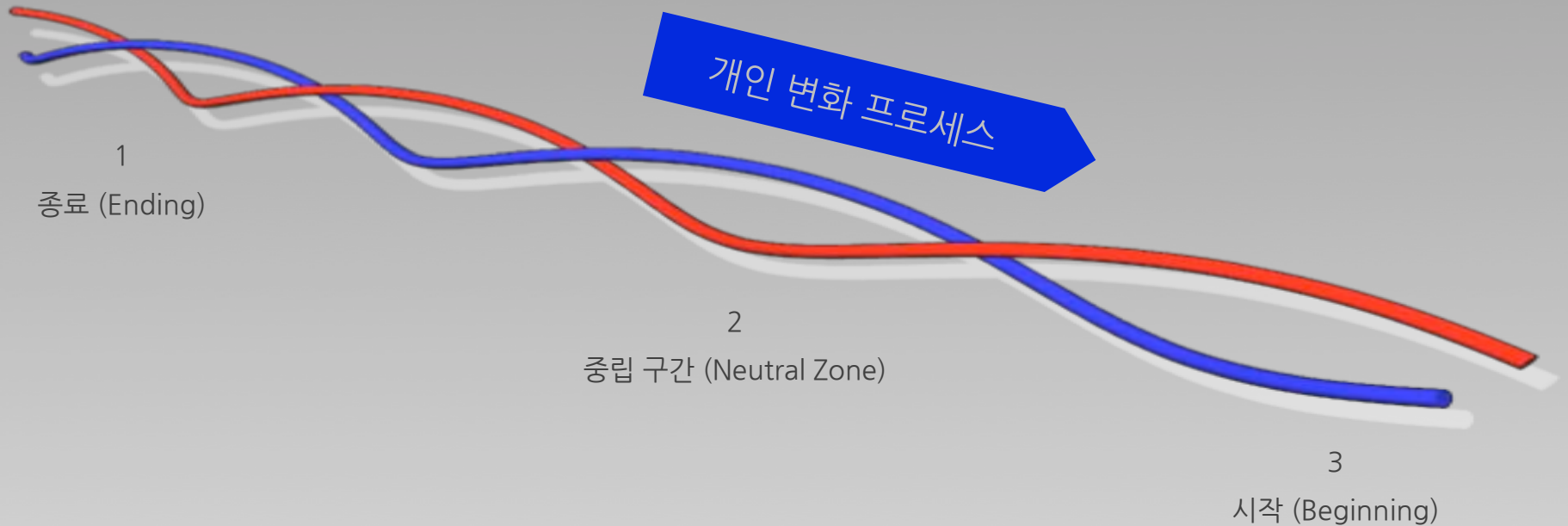
- **변화에는 또 다른 측면이 존재한다.**

사회적 유기체로서의 조직이나 그룹 전체와는 별개인, 개인으로서의 혁신 과정이 그것이다.

- **진정한 조직 혁신을 위해서는,**

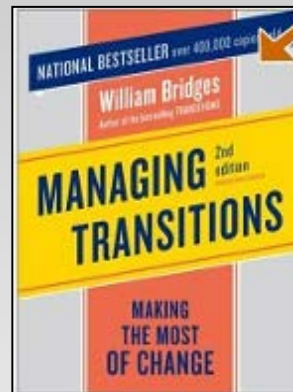
혁신 프레임워크에 이러한 또 다른 측면 - 또 하나의 나선이 추가되어야 한다.

<이중 나선구조 혁신 프레임워크> 두번째 나선 : 개인 변화를 위한 프로세스 모델

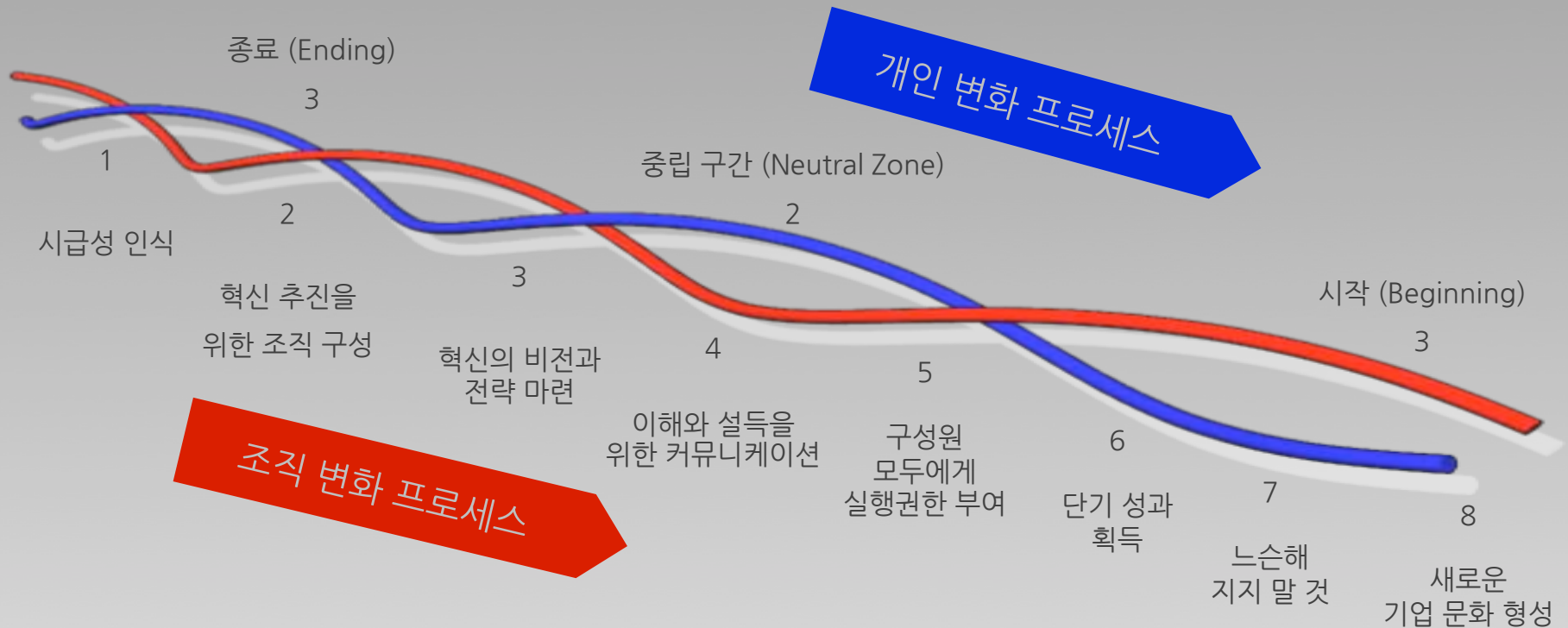


컨설턴트, 윌리엄 브리지스 (William Bridges)

1991년 <Managing Transitions> 라는 획기적인 저서를 출간한 바 있다. 그는 변화 과정을 겪는 개인의 관찰을 근거로, 개인의 변화는 '끝내기' 혹은 '내려놓기' 단계를 먼저 거쳐야만 하며 그 이후 'Neutral Zone (중립구간)'이라는 경로를 거치게 된다고 주장한다.



성공적인 혁신을 위한 '이중 나선구조'의 형성



두 개념의 결합을 통해 새로운 변화 프레임워크가 만들어진다.

근본적인 변화를 위한 서로 다른 두 가지 측면 - 조직적 측면과 개인적 측면 - 은 서로 얽혀있어서 분리해서 생각할 수 없다.

이중 나선구조 프레임워크를 이해하면 근본적인 변화 프로세스에 대해 보다 현실적이고 폭넓게 인식할 수 있다.

혁신은 본질적으로 '시스템적' 변화이기 때문에 '프로젝트 관리'와는 다르다. 혁신을 이끌거나 가이드하는 것은 가능하다. 하지만..

프로젝트 과정 “프로세스 온도“

단계별 %	1 시급성 인식	2 혁신 추진 조직 구성	3 혁신의 비전과 전략 마련	4 이해와 설득을 위한 커뮤니케이션	5 구성원 모두에게 실행 권한 부여	6 단기 성과 획득	7 느슨해 지지 말 것
100							
80							
60							
40							
20							

1. 혁신을 지속하기 위한 강력한 추진 조직이 있다.
2. 조직 전체적으로 '근본적인 변화'가 이슈화 된다.
3. TFT 와 같은 조직 내 다양한 팀들이 이미 구체적인 변화를 시도하고 있다.

베타방식으로의 전면적인 혁신을 이룬 기업들

- 그들은 혁신을 어떻게 브랜딩했나?

로고플라스테
(Logoplaste, 브라질)



Decentralize (분권화)
Lead (리딩)
Grow (성장)

성장을 위한 준비

파라디그마 그룹
(Paradigma group, 독일)



Flexible(유연성)
- 시장수요에 대한 탄력적 대응
Integrated (통합)
- 모든 조직구성원의 참여
Respectful (존중)
- 사람과 환경을 대하는 태도
Erfolgreich (successful, 성공)
- 조직적 성공 & 개인적 성공

오스트리아 소매 은행
(Bank Austria Retail, 오스트리아)



Vertrieb 2.0
(Sales 2.0, 매출 2.0)



www.betacodex.org

Make it real!



Silke Hermann

silke.hermann@insights-group.de
Wiesbaden–Berlin–New York



Niels Pflaeging

niels@betacodex.org
nielspflaeging.com
New York–Wiesbaden



Valérya Carvalho

valeria@betacodex.org
Betaleadership.com
São Paulo



Walter Larralde

wlaralde@on-strategy.com.mx
Mexico City



Sergio Mascheretti

s.mascheretti@itmconsulenza.it
Bergamo/Milan



Chris Catto

christopher.catto@putneybreeze.com.au
Melbourne

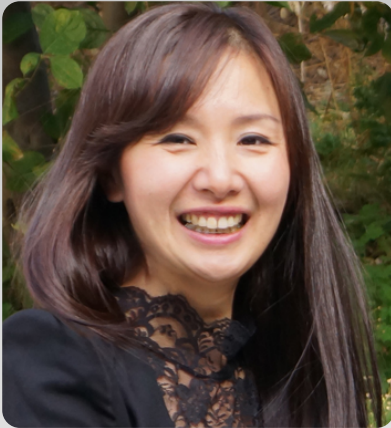
베타 방식의 조직 혁신 및 워크샵에 대해 자세한 내용을 원하시면 언제든지 연락 주시기 바랍니다.

betalab.info@gmail.com

베타랩은 대한민국의 스마트워크 실현과 기업의 근본적인 혁신을 돕기 위해 만들어졌습니다.
베타랩(Beta Lab)이라는 이름은, 그 혁신의 근간에 있는 ‘베타방식’이라는 말에서 나왔습니다.

베타랩은 기본적으로 베타방식에 대한 꾸준한 연구와 리서치를 진행하면서 관련된 정보를 대한민국의 경영자, 리더들과 공유하고 있습니다. 베타 방식에 대한 깊은 이해를 위해 대중을 위한 강연이나 중간관리자급을 위한 워크샵을 진행하기도 하지만, 가장 중요한 활동은 실질적으로 기업의 변화를 돕는 CEO 및 임원들 대상의 워크샵과 컨설팅입니다.

베타랩 대부분의 활동은 베타방식을 연구하는 독일의 석학 ‘닐스플래깅 (Niels Pflaeging)’과의 긴밀한 협업을 통해 이루어집니다. 베타랩에서는 라이선스를 통한 형식적인 협업을 지양하고, 대신 직접적이고 구체적인 공동 연구 및 프로젝트를 통해 실질적인 변화를 만들어 내고자 합니다.



최두옥 | Agnes Butler



변주경 | Jackie Byun



박주훈 | JP