

애자일 코칭 그로스 휠

버전 3.2



Agile Coaching Growth Wheel concept by Shannon Carter; Rickard Jones; Martin Lambert; Stacey Louie; Tom Reynolds; Rohit Ratan; Andre Rubin; Kubair Shirazee; and Mark Summers is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

들어가기

애자일 코칭은 개인 코칭, 팀 코칭, 시스템 코칭, 퍼실리테이션, 교육, 멘토링 등 여러 분야를 아우르며 지금도 실시간으로 진화 중이다. 애자일 코치는 열린 마음과 의도적 편향을 갖고 이 모든 분야를 적용하면서 고객의 요구를 해결하는 전문직이다.

- [애자일 얼라이언스 코칭 윤리 행동 강령](#)

애자일 코칭은 빠르게 변화하는 상황에서 일하는 사람들이, 더 효과적이고 성공적으로 일할 수 있도록 도와준다.

이 문서에서 사용하는 “애자일”이라는 용어는 점진적으로 변화해가는 상황에서 결과를 개선하는 데 도움이 되는 철학, 프레임워크, 프로세스, 기법을 의미하므로, “애자일”에는 린 제조 Lean Manufacturing, 린 스타트업 Lean Startup, 스크럼 Scrum, 익스트림 프로그래밍 XP, Extreme Programming 등을 포함한다.

애자일 코칭 그로스 휠이란 무엇인가?

그로스 휠

애자일 코칭 그로스 휠 Agile Coaching Growth Wheel 은 애자일 코치, 스크럼 마스터, 리더, 애자일/린 원칙 및 실천법을 활용하여 팀과 조직의 성장을 돕고 지속 가능한 가치를 더 잘 제공하고자 하는 모든 이를 위한 도구이다. 또한 이 도구는 자신에게 도움을 줄 수 있는 다른 코치와 함께 활용하는 것이 가장 좋다.

이 휠에는 8 개 구역이 있으며, 각 구역은 자기 관리라는 축을 중심으로 하는 8 가지 역량 스킬 영역을 나타낸다. 휠 바깥 둘레는 도메인 지식에 해당하며, 이 영역은 주요 역량 영역의 스킬을 뒷받침하는 지식 영역이다.

이 휠을 만든 이유는 무엇인가?

런던에서 열린 2018 년 애자일 코칭 수련회 Agile Coaching Retreat 에 “애자일에서 팀과 조직을 성공적으로 코칭하는 데 필요한 스킬은 무엇인가?”라는 질문을 해결하기 위해 여러 코치들이 함께 모였다.

애자일의 활용이 점점 대세가 되어가고 있지만 좋은 애자일 코칭 스킬이 무엇인지에 대한 기본적인 정의는 여전히 느슨하고, 이로 인해 경험이 거의 없고 역량이 부족한 부적격자들이 애자일 코치를 자처하고 나서는 일이 계속 일어나고 있다. 덕분에 조직 요구에 걸맞는 적절한 스킬을 가진 올바른 코치를 선택하기가 로또 당첨 같은 일이 되었다.

이러한 질문과 과제를 해결하기 위한 노력의 일환으로, 런던 수련회에서 애자일 코칭 그로스 훔의 첫 번째 버전이 만들어졌다.

2020 년 밥 갤런 Bob Galen 은 [“애자일 코치에게는 코칭 스킬 그 이상이 필요하다”](#)라는 글을 발표함으로써 애자일 코칭의 필수 스킬이 무엇인지에 대한 새로운 논의에 불을 당겼다. 밥의 블로그는 “애자일 코치는 어떤 모습을 보여줘야 하는가”, “애자일 코치는 어떻게 성장해야 하는가”, “애자일 전문가를 꿈꾸는 사람들이 최고가 될 수 있도록 도울 수 있는 방법은 무엇인가” 등을 우리 모두 한 번 생각해보자는 암묵적 도전을 애자일 코칭 커뮤니티에 던져주었다.

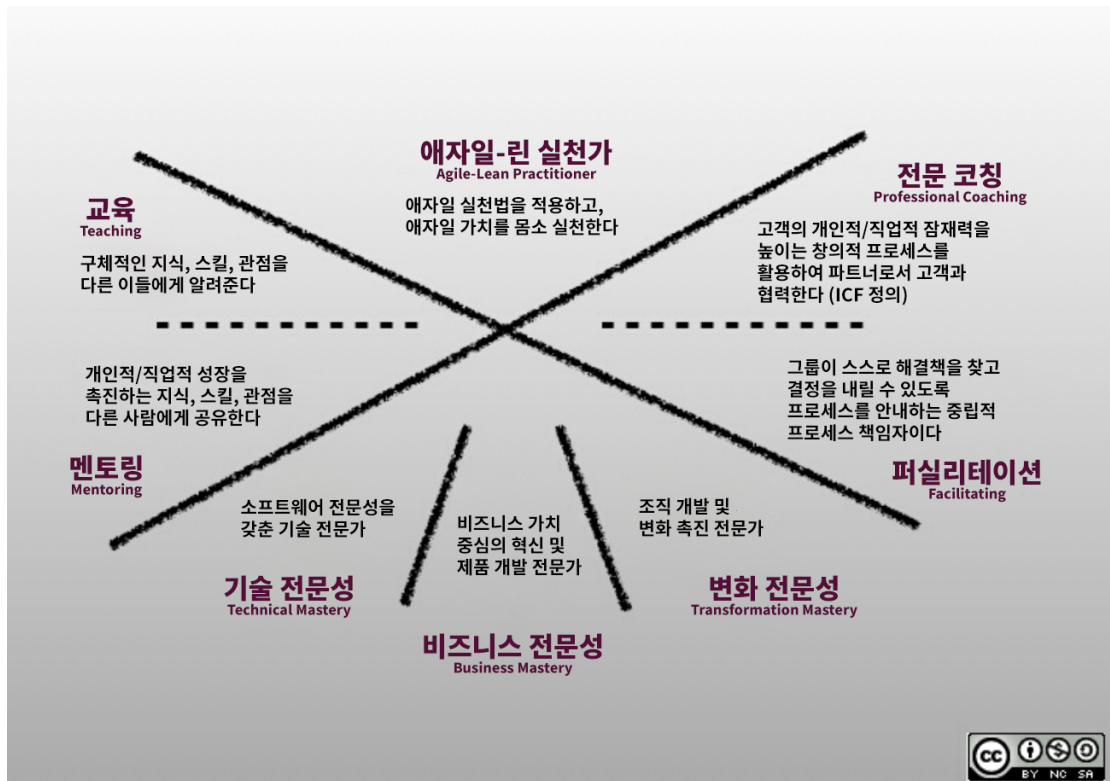
밥의 글에 대한 응답 중 하나로, 2021 년 봄에 스크럼 얼라이언스 Scrum Alliance 는 “성공적인 애자일 코치에게 필요한 역량은 무엇인가”를 주제로 오픈 스페이스 이벤트를 개최했다. 그 오픈 스페이스의 결과로 “애자일 코칭의 전문직화”를 목표로 하는 실무 그룹이 결성되었다.

이들은 2018 년에 시작된 애자일 코칭 그로스 훔을 지금과 같은 모습으로 개선했다. 우리가 생각하는 애자일 코칭 그로스 훔의 목표는 다음과 같다. 사람들이 자신의 발전 수준을 평가할 수 있는 명확한 지침을 제공하여 스스로 성찰하도록 함으로써, 좋은 코치에서 훌륭한 코치로 나아가는 데 필요한 핵심 역량을 제시하는 것이다.

어디로부터 왔는가? 거인의 어깨 위에서

2011 년에 리사 앳킨스 Lyssa Adkins 와 마이클 스페이드 Michael Spayd 는 애자일 코칭 역량 프레임워크 Competency Framework for Agile Coaches 를 만들었다. 이 프레임워크는 의도적으로 구체적 행동, 스킬, 지식, 숙련도 수준을 정의하지 않았기 때문에 역량 모델이라고 할 수는 없었다. 흔히 “엑스윙 X-Wing” 모델로 알려진 이 모델은, 전문성 영역과 코칭 스탠스라는 아이디어를 중심으로

구성되어 있다. 코칭 스탠스는 코칭, 멘토링, 퍼실리테이션, 교육이라는 네 가지 스킬 중 어떤 것을 활용할지 선택할 때 길잡이 역할을 한다.



앳킨스와 스페이드가 만든 모델은 10 년 넘게 스크럼 마스터와 애자일 코치의 스킬과 역량을 정의하는 좋은 표준으로 자리잡아왔다. 2018 년에 런던에 모였던 코치들이 다음 단계로 나아가고자 할 때, 당연히 이 모델이 출발점이 되었다.

애자일 코칭을 전문직화하기 위해 애쓰는 리사와 마이클의 노력은 이루 말할 수 없을 정도로 감사한 일이다. 두 사람은 이 프로젝트에 참여한 모든 자원자들에게 끊임없는 영감의 원천이 되어 주었다.

이렇게 굳건한 기반 위에서, 휠을 만든 사람들은 애자일 코칭 세계를 훨씬 전문화하기 위해 더 발전된 정의가 필요하다고 생각했고, 그 결과 애자일 코칭 그로스 휠 이니셔티브가 탄생했다.

어디로 가고 있는가?

애자일 코칭의 여정을 정의하면, 강사, 코치, 리더들이 이를 바탕으로 학습 및 개발 프로그램을 만들 수도 있고, 기존 애자일 코칭 인증에도 필요한 역량을 반영할 수 있다. 이를 통해 사람들이 애자일 코칭 역량을 성장시킬 수 있도록 더 잘 지원할 수 있다. 또한 애자일 코칭

스킬을 활용하는 미래의 모든 직무에 대해 업계의 신뢰를 쌓을 수 있으며, 그렇게 하면 애자일 조직이 자신감 있게 적합한 직무에 올바른 인재를 쉽게 선발할 수 있을 것이다.

그 다음 단계는 9 가지 역량 전부를 완전히 정의하고 이를 스킬 발전 경로와 일치시켜서 애자일 그로스 휠을 완성하는 것이다. 이 작업이 완료되면 그 다음 목표는 학습자가 필요하거나 원하는 수준으로 각 역량을 발전시킬 수 있도록 학습 자료를 확장하는 것이다.

스크럼 얼라이언스는 코칭 인증을 갱신할 때 완성된 그로스 휠을 기초로 사용하기로 약속했는데, 다른 애자일 및 스크럼 단체도 그로스 휠을 애자일 코칭의 새로운 표준으로 인정하고 커뮤니티 전체가 애자일 코칭을 전문직화하는 방향으로 한 걸음 더 나아갈 수 있기를 바란다.

휠과 지침은 어떻게 활용해야 할까?

이 휠의 목적은 혼자 또는 코치, 멘토, 동료와 함께 성찰하는 데 도움을 주는 것이다. 더욱 깊이 탐색하고 발전할 수 있도록, 자신이 현재 어느 위치에 있는지 이해하도록 돕는 것이 여기에서의 목표이다.

1 단계: 개선이 필요한 영역을 파악한다

각 역량 영역(8개 구역과 가운데의 자기 관리)을 살펴보면서 다음 지침에 따라 각 영역을 깊이 이해하고 있는지 확인한다. 모든 영역을 한 번에 개선할 수는 없으므로 우선적으로 집중할 영역을 선택한다.

2 단계: 해당 역량 영역을 성찰한다

역량 영역에 있는 각 역량에 대한 지침을 살펴보고, 5 가지 평가 단계에 따라 자신의 역량을 가늠해본다. 역량 정의를 활용해서 자신의 역량 단계를 스스로 시험해보는 것이다. 5 단계에 도달하는 것이 목표가 아니라, 현재 자신의 위치를 이해하고 여정에서 다음으로 나아가고자 하는 곳이 어디인지 파악하는 것이다.

3 단계: 선택지를 브레인스토밍하고 실행 계획을 만든다

성찰에서 얻은 통찰을 바탕으로 성장을 위한 선택지를 브레인스토밍한 다음 실행 계획을 수립한다. 이 부분은 코치, 멘토, 동료와 함께 하는 것이 가장 좋다.

4 단계: 검토, 조정, 반복

나머지 지침은 그냥 지침일 뿐이다. 특정 역량에서 정의하고 있는 각 단계의 세부 사항은 체크리스트가 아니라 성찰을 위한 것이다. 실무자 수준에서는 100% 충족할 수 없는 지침이 있을 수도 있으며, 본인에게 또는 상황에 따라 중요하지 않을 수도 있다. 지침을 살펴보면서 자신에게 보다 적합한 방법을 찾을 수도 있다.

9 가지 핵심 스킬 역량

자기 관리 *Self Mastery*: 훌륭한 애자일 코칭의 핵심은 학습과 성찰을 통해 스스로에게 투자하고 자신의 안녕을 돌보는 것이다. 자기 관리는 자신에게 초점을 맞추고, 어떤 상황에서도 자신을 표현하는 방식을 선택할 수 있는 정서적, 사회적, 관계적 지능을 갖추는 것에서 시작된다.

애자일/린 실천 *Agile/Lean Practitioner*: 애자일/린 실천가는 애자일 및 린 이면의 원칙을 깊이 있고 암묵적으로 이해하고 있으며, 애자일 및 린 프레임워크와 실천법에 대한 실무 경험이 있는 사람이다.

지원 *Serving*: 지원은 자신의 어젠다보다는 팀 또는 비즈니스의 요구에 관심을 갖는 것이다. 이들은 주로 팀이나 비즈니스, 그리고 자신이 속한 커뮤니티의 성장과 안녕에 초점을 맞추는 서번트 리더십 *Servant Leadership* 의 자세로 이를 수행한다.

코치 *Coaching*: 코칭은 개인, 팀, 조직(고객)과 협력하여 창의적 프로세스를 통해 고객이 자신의 잠재력과 이해를 발휘하여 목표를 달성할 수 있도록 돕는 것이다. 코치는 고객을 전인적이고 유능한 사람으로 받아들이고 윤리적으로 고객의 어젠다를 지원할 수 있다.

퍼실리테이터 *Facilitating*: 퍼실리테이션은 여러 사람들이 협력적 방식으로 조율하고, 상황을 해석하며, 원하는 가장 가치 있는 결과를 상호 파악할 수 있도록 그룹을 효과적으로 이끌 수 있다. 퍼실리테이터는 그룹 환경에서 개방성, 안전, 혁신의 중립적 환경을 만들 수 있는 스킬을 갖추고 있다.

학습 안내자 *Guide Learning*: 학습 안내는 개인, 그룹, 팀의 스킬을 효과적으로 성장시키고, 그들이 유능하고 풍부한 자원을 갖출 수 있도록 하는 것이다. 이 역량을 바탕으로 학습자가 학습 목표를 달성하고 향후 학습에 영감을 줄 수 있는 가장 효과적인 학습 방법을 선택한다.

조언자 *Advising*: 조언은 자신이 떠난 후에도 고객의 지속 가능한 성공을 달성하는 데 도움이 될 수 있는 가치에 대한 공통의 이해를 이끌어내기 위해, 자신의 경험, 통찰, 관찰을 제공하는

능력이다. 신뢰할 수 있는 조언자는 고객의 성공에 투자하고 고객과 장기적이고 지속적인 관계를 형성한다.

리더 *Leading*: 리더는 세상을 더 좋은 곳으로 만들기 위해 스스로 먼저 변화한다. 리더는 성장을 촉진하고 다른 이들이 공통의 비전을 실현하도록 영감을 줄 수 있다.

변화 관리 *Transforming*: 변화 관리는 리더, 퍼실리테이션, 코칭, 학습 안내, 조언을 통해 개별 팀과 조직이 더 효과적인 모습이 되고 스스로 변화 방법을 학습하도록 지속 가능한 변화를 이끌어 주는 것이다.

역량 측정

역량 영역에 있는 스킬은 단순한 이분법으로 볼 수 없다. 스킬 전문성은 아무 것도 모르는 상태에서 무의식적 숙달의 단계로 발전한다. 애자일 코칭 그로스 휠은 [드라이퍼스 모델](#)에 기반한 5 가지 성장 단계로 이루어져 있다.

스킬 단계 정의

단계	설명
입문자 <i>Beginner</i>	애자일 코칭을 처음 실천하는 입문자는 교과서적 지식만 있고 실무 경험은 없다. 입문자는 보통 정의된 규칙이나 계획을 철저히 지키고 경험이 많은 사람과 긴밀히 협력할 것이다. 학습에 집중하면서 실무 기회가 주어지면 일반적으로는 단기간에 더 높은 수준의 역량으로 발전할 수 있다. 입문자는 대개 한 개 팀과 함께 일하면서 경험이 많은 코치나 멘토의 지원을 받아 역량을 개발하기 시작한다. (특히 그 한 팀이 더 큰 전체의 일부인 경우) 애자일 코칭을 실천하는 입문자는 애자일 코칭 그로스 휠의 역량을 이해하고, 맡은 일에 최선을 다하며, 더 큰 일을 담당하고, 결과를 거듭하며, 더 다양한 상황을 배우고자 하는 열망을 보여줌으로써 고급입문자 단계로 이동하게 된다.
고급입문자 <i>Advanced Beginner</i>	애자일 코칭 실천에서 고급입문자는 애자일 코칭 그로스 휠 역량을 실무에 적용한 경험이 있다. 이 단계에서는 경험이 많은 코치나 멘토의 최소한의 지원으로 간단한 기법을 해석하고 적용할 수 있으며, 더 복잡한 업무를 수행하기 위해 짝을 이루어 협력할 수 있다. 고급입문자는 복잡한 이슈를 파악할 수는 있겠지만 일반적으로 해결 능력은 제한적일 것이다. 이 단계에서 애자일 코칭을 실천하는 사람은 대개 특정 상황에서 어떤 측면이 가장 중요한지 판단하는 데 어려움을 겪을 것이다.

실무자 Practitioner	실무자는 애자일 코칭 그로스 휠의 모든 측면에서 실무 지식을 보여줄 수 있다. 애자일 코칭 실무자는 면밀한 지도 없이도 업무에 적용할 다양한 해결책을 분석하고 차별화할 수 있으며, 복잡한 이슈를 다루거나 상충하는 우선순위를 해결하는 데 필요한 계획 수립 스킬을 갖추고 있어야 한다. 이 단계에서 실무자는 반복 가능한 절차를 활용하여 받아들일 수 있을 만한 결과를 만들어내고 장기 목표를 계획할 수 있어야 한다.
안내자 Guide	안내자 단계에 있는 사람은 애자일 코칭 그로스 휠에 대한 깊은 지식을 갖추고 있다. 이들은 애자일/린 뿐만 아니라 그 밖의 기존 지식 체계까지 총동원하여 코칭 해결책을 만들며, 매우 복잡하거나 예외적인 상황을 제외하고는 특정 상황에 맞게 조정할 수 있고 다른 이의 업무를 효과적으로 안내할 수 있다. 애자일 코칭 안내자는 대개 주어진 상황에서 취해야 할 최선의 행동을 직관적으로 가늠하고, 지침을 언제 어떻게 적용해야 하는지 이해할 수 있다.
촉진자 Catalyst	촉진자는 애자일 그로스 휠에 대한 깊은 암묵적 이해가 있다. 이 사람은 표준을 수정하거나 변경할 수 있고, 비정상적인 상황에 대처할 때 새롭고 혁신적인 방식을 개발할 수 있다. 촉진자는 품질이 높은 결과를 만들고, 무엇이 가능한지에 대한 비전을 개발할 수 있다.

역량 영역

애자일 코칭 전문가로서 우리는 자기 관리라는 핵심부터 시작해서 8 가지 역량 영역 각각을 활용하여 코칭 방식을 개선한다. 이러한 역량 영역 중 어느 하나도 단독으로 존재하지 않으며, 모두 긴밀하게 움직여야 한다는 점에 유의해야 한다. 또한 학습은 지속적이고 끊임 없이 이루어져야 한다. 역량 발전 단계는 5 단계에 불과하지만 가능한 학습에는 상한선이 없다.

“나는 아무 것도 모른다는 사실만 알고 있다. 무언가를 배웠다고 생각할 때마다 그런 생각을 버리면 계속 배울 수 있다.” 소크라테스

윤리부터 시작한다

애자일 코칭 실천가가 핵심 스킬을 활용할 때 윤리가 그 핵심이다. 윤리는 자신의 개인적 성장, 고객의 이익, 직업의 진정성에 중요하다. 애자일 코치의 윤리적 접근은 다음과 같은 출처가 기반이 된다.

- 애자일 얼라이언스: 애자일 코칭 윤리 행동 강령
<https://www.agilealliance.org/agilecoachingethics/>
- 국제코칭연맹(ICF): 윤리 강령
<https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
- 국제퍼실리테이터협회(IAF): 윤리 강령
<https://www.iaf-world.org/site/pages/statement-values-code-ethics>

자기 관리와 윤리는 서로 맞물려 있으며, 자기 관리 역량이 높아질수록 윤리 행동 강령을 준수하는 능력, 언제 위반했는지 이해하는 능력, 그 피해를 되돌릴 수 있는 능력이 높아질 것이다.

자기 관리 SELF MASTERY

자기 관리를 실천한다는 것은 성찰하고 학습하고 자신의 안녕을 돌봄으로써 스스로에게 투자하는 것이다. 자기 관리는 자기와 타인과의 감성 지능 관계에서 시작된다. 코치는 감성 지능이 관계 지능, 사회 지능, 그리고 자신과 상호작용하는 시스템에 어떻게 도움이 되는지 알고 있다.

자기 관리의 핵심은 다른 모든 애자일 코칭 그로스 휠 역량을 효과적으로 활용할 수 있는 발판을 마련하는 것이다. 자기 관리 수준이 다른 역량의 잠재력에 영향을 미친다. 자기 관리를 잘 하려면 반드시 다음에 집중해야 한다.

감성 지능 EMOTIONAL INTELLIGENCE

감성 지능을 높이면 정신 건강이 개선되고, 업무 성과가 높아지며, 리더십 스킬이 더욱 향상된다.

- **자기 인식** Self-Awareness – 자신을 알고 자신의 영향력을 아는 것이다. 자기 자신, 개인의 문화적 신념과 편견, 강점과 약점, 스킬과 지식, 가치관을 근본적으로 이해해야 한다. 이는 어떤 상황에서라도 자신이 어떤 영향을 미치는지 알기 위한 전제 조건이다.
- **자기 통제** Self-Regulation – 자신의 감정과 에너지 장을 의식적으로 통제할 수 있는 능력이다. 이를 통해 자신을 표현하는 방식을 선택하고, 필요할 때 순간순간 변화하며, 적절한 경계를 유지할 수 있다.
- **시스템에 미치는 영향** Systems impact – 자신의 영향력을 이해하고, 의도와 다른 영향을 미치는지 판단하며, 원하는 영향력을 얻기 위해 자신을 표현하는 방식을 유연하게 바꿀 수 있는 능력이다. 경계에서 벗어났을 때를 이해하고 관계를 회복하는 스킬을 익힐 수 있다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	자기 인식 ● 자신과 타인의 기쁨, 슬픔, 분노, 두려움과 같은 주요 감정을 파악한다. ● 사람에게서는 저마다의 가치관과 신념 체계가 있음을 인식한다. ● 다양한 경험과 새로운 아이디어에 열린 마음을 갖는 것이 얼마나 중요한지 이해한다.

	자기 통제 ● 자기 통제가 중요한 상황이 있음을 이해한다. 시스템에 미치는 영향 ● 시스템의 개념을 이해한다. 개인은 시스템의 일부이며 팀은 더 큰 시스템 안에 존재한다.
2 고급입문자	자기 인식 ● 보다 미묘한 감정 상태를 더 많이 인지한다. ● 자신의 가치관과 신념을 인식한다. ● 자신의 개인적 강점과 한계를 파악한다. 자기 통제 ● 자기 통제가 이루어지지 않는 때를 이해하고 있음을 보여준다. ● 자신의 감정과 행동을 통제하여 특정한 영향력을 얻을 수 있다. ● 더 성공적인 결과로 이어질 수 있는 몇 가지 자기 통제 기법을 설명한다. 시스템에 미치는 영향 ● 조직 구조 안에 존재하는 일반적인 시스템을 이해한다. ● 시스템이 상호작용할 때 일어날 수 있는 긍정적 영향과 부정적 영향을 파악한다. ● 시스템이 정렬되지 않았을 때를 인지하고, 이를 해결하려면 시스템에 도움이 필요할 수 있음을 이해한다.
3 실무자	자기 인식 ● 자신의 감정 상태를 인지하고 이름을 붙인다. ● 자신에게 사각 지대가 있음을 인지하고 이를 파악하기 시작한다. ● 자신의 가치관과 신념을 대부분 파악한다. 자기 통제 ● 대부분의 상황에서 자신의 반응을 선택한다. ● 때로는 자신의 감정 상태를 에너지 장에 맞출 수 있다. ● 복잡한 시나리오에 대비하여 미리 계획을 수립한다. 시스템에 미치는 영향 ● 시스템의 가치, 그리고 자신의 가치관이 시스템에 미치는 영향을 이해한다. ● 단일 시스템 내의 복잡한 이슈를 인지하고, 그 중 일부를 해결하기 위해 노력한다. ● 시스템 내 시스템(예: 부서 내 팀)의 영향을 인지하고, 이를 건강하게 일치시키기 위해 노력할 수 있다.

4 안내자	자기 인식 ● 자신이 감정적으로 반응하는 때를 이해하고 예상한다. ● 자신의 고유한 가치 체계를 이해하고, 그에 따라 살 것인지 아닌지가 선택이라는 점을 인식한다. ● 자신의 경험과 사회적 상호작용을 통한 학습을 평가한다. 자기 통제 ● 적절한 경우 의식적인 방법으로 자신의 감정과 에너지 장을 통제한다. ● 자신을 표현하는 방식을 선택하고, 필요할 때 순간순간 변화시키며, 적절한 경계를 유지한다. ● 끊임없는 자기 통제가 정신 건강에 영향을 미칠 수 있음을 이해하고, 이를 완화하는 데 도움이 되는 전략을 세운다. 시스템에 미치는 영향 ● 시스템을 직관적으로 평가하고, 주어진 상황에서 취할 수 있는 최선의 행동이 무엇인지 파악한다. ● 자신의 의도와 영향의 차이를 명확히 이해하고, 언제 그 차이가 생기는지 파악한다.
5 촉진자	자기 인식 ● 어떤 순간에도 자신과 자신의 감정 상태를 깊이 이해한다. ● 자신의 가치관과 신념에 따라 살 것인지 아닌지를 의도적으로 선택한다. 자기 통제 ● 자신의 감정 상태를 의지에 따라 바꾼다. ● 어떤 상황에서도 어떻게 반응할지 선택한다. 시스템에 미치는 영향 ● 다양한 리더십 방식을 이해하고, 순간적으로 적절한 스탠스를 선택한다. ● 시스템과 협력하여 시스템이 발전할 수 있도록 돕는다.

균형 BALANCE

자신을 위한 시간을 갖고, 균형을 추구하며, 삶의 모든 부분을 건강하게 통합하는 방법을 배운다. 또한 균형이 깨졌을 때 이를 인식하고 필요할 때 균형을 되돌릴 수 있는 능력도 중요하다. 균형은 신체적, 정신적, 영적 안녕에 대한 이해를 포함한다. 또한 일과 여가의 교차점, 그리고 자신의 삶을 지지해주는 구조, 커뮤니티, 관심사를 키우는 것도 포함한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	● 자신의 삶에서 에너지와 주의가 필요한 다양한 측면을 인지한다. ● 때로는 균형을 잃을 수 있지만 균형을 이루는 방법을 모를 수도 있음을 이해한다. ● 문제가 있는 행동과 건강한 행동의 차이를 이해한다.
2 고급입문자	● 건강한 경계를 만든다. ● 개인적이고 지지적인 친밀한 구조를 구축한다. ● 자신의 정신 건강에서 균형의 중요성을 인지한다.
3 실무자	● 일과 여가의 교차점과 그 사이를 오가는 방법을 이해한다. ● 균형을 잃었을 때를 빠르게 인지하고 균형을 되찾는다. ● 전문가 또는 조직 및 개인 지원 등 폭넓은 지원 시스템을 구축한다. ● 경계를 벗어났을 때를 이해하고, 상대방과 함께 회복할 수 있다.
4 안내자	● 일, 여가, 가족과 커뮤니티, 신체 건강, 정신 또는 감정 노동 등 삶의 모든 영역에서 일관성 있게 균형을 유지한다. ● 균형을 잃었을 때를 즉시 인지하고 스스로 또는 지원 시스템의 도움으로 회복할 수 있다. ● 모든 직업 윤리 지침에 따라 업무 및 개인적 경계를 적절하게 유지한다.
5 촉진자	● 다른 이들이 균형의 중요성을 고려하도록 권장한다. ● 자신과 타인의 삶에 균형을 제공하는 데 도움이 되는 도구나 기법을 만든다.

개인 변화 PERSONAL TRANSFORMATION

스스로 먼저 변화함으로써 다른 이들이 경험하기를 바라는 변화의 모델이 된다. 성찰하고, 추구하고, 학습하고, 학습한 모든 것을 통합함으로써 자신의 개인적 성장을 가치 있게 여기고 투자한다. 또한 동료, 멘토, 코칭 지도자와 협력하여 자신의 스킬과 전문성을 가속화한다. 변화의 여정은 결코 끝나지 않는다는 것을 이해한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	● 새로운 스킬을 학습하고 자신의 역량을 키우는 것이 도움이 될 수 있음을 인지한다. ● 자신의 성장 기회가 어디에 있는지 명확하게 이해한다.

2 고급입문자	● 자신이 원하는 스킬이나 능력을 가진 다른 이에게 배운다. ● 교육, 멘토링, 성찰 등을 통해 개인의 성장에 투자한다.
3 실무자	● 개인 변화는 끝이 없는 지속적인 활동임을 인지한다. ● 멘토/코치와 교류한다. ● 자신의 성장 기회를 인식한다. ● 변화는 자신의 지식 뿐만 아니라 자신의 정체성에도 영향을 미친다는 점을 인식한다.
4 안내자	● 자신의 성장과 변화를 일상에 접목한다. ● 멘토링과 코칭을 통해 다른 이들의 변화 여정을 돕는다.
5 촉진자	● 자신의 변화 여정을 분석하고, 그 내용을 다른 이들과 공유한다. ● 자신의 변화 여정을 통해 다른 이들에게 영향을 미친다. ● 다른 이들의 변화 여정에 도움이 되는 실천법을 개발한다.

애자일 및 린 실천 AGILE AND LEAN PRACTITIONER

애자일 및 린 실천가는 애자일 및 린 프레임워크와 원칙을 깊이 이해하고 있다. 여기에는 실천법, 근본 원칙, 가치(마인드셋)를 포함한다. 애자일 리더가 되기 위해서는 지식과 마인드셋만으로는 충분하지 않다. 이러한 지식과 마인드셋을 실제 팀과 조직에 적용하여 실천법을 근본 원칙 및 가치와 일치하도록 혁신하고, 조직이 고객에게 지속적이고 끊임 없이 유지 가능한 가치를 제공하도록 돕는 것을 목표로 그 실천법을 적절히 적용할 수도 있어야 한다.

애자일은 원래 애자일 소프트웨어 개발 선언 Manifesto for Agile Software Development 의 일환으로 만들어진 것이며, 4 가지 가치와 12 가지 원칙으로 정의되어 있다. 애자일이라는 개념은 그 선언을 초월하여 소프트웨어를 넘어 훨씬 다양한 조직 상황에 어울릴 수 있도록 발전해왔다. 그럼에도 불구하고 애자일은 여전히 선언에서 명시한 핵심 철학을 그대로 유지하고 있다.

린은 린 제조와 린 제품 개발에서 유래한 것이지만, 이후 린이라는 단어는 다양한 상황에 활용되어 왔다. 애자일 및 린의 개념과 일치하는 많은 아이디어는 가치 제공을 위한 다양한 최신 프레임워크, 메소드, 실천법에서 찾아볼 수 있다.

애자일 및 린 마인드셋 AGILE AND LEAN MINDSET

애자일 및 린 실천가가 되려면 그 가치와 원칙을 깊이 이해하는 것부터 시작해야 한다. 이를 통해 프레임워크, 메소드, 실천법을 의도대로 적용하고, 그런 다음 경험 증거를 실험함으로써 끊임 없이 변화하는 세상에 대응할 수 있다. 기본 패러다임에 충실하면 개인, 팀, 조직이 스스로를 관리하는 주체로서 성장하고 성공할 수 있는 공유 시스템을 만들 수 있다. 이를 통해 고객에게 지속 가능한 가치를 끊임 없이 제공할 수 있다.

애자일 및 린의 가치와 원칙은 복잡하거나 난해한 상황을 해결하고자 할 때, 심지어 혼돈스러운 상황에서 복잡한 상황으로 나아가려고 할 때 우리의 사고와 행동을 이끌어 준다. 애자일 및 린의 기반은 애자일 소프트웨어 개발 선언, 린 제조(도요타 생산 시스템 포함), 린 제품 개발, 그 밖의 비슷한 20 세기 후반의 실천법과 개념에서 찾을 수 있다. (구체적인 자료는 참고 자료를 참조한다.)

이렇게 수많은 가치와 원칙은 크게 다음에 나열된 세 가지 범주로 분류할 수 있다.

● **고객 만족**

다음은 몇 가지 예시이다:

- 협력을 통해 정기적으로 실질적인 가치를 제공함으로써 고객을 만족시킨다.
- 고객의 요구에 맞게 조정할 수 있는 제품을 개발한다.
- 고객의 삶을 개선하는 품질이 높은 제품을 제공한다.

● **협력적 상호작용**

다음은 몇 가지 예시이다:

- 사람들이 스스로 관리하는 소규모 팀에서 함께 일할 수 있도록 신뢰하고 지원한다.
- 가치 제공에 관련된 모든 이들이 매일 함께 일한다.
- 상호 존중, 개방성, 책임감의 환경을 조성한다.

● **지속적 개선**

다음은 몇 가지 예시이다:

- 업무 방식을 지속적으로 개선한다.
- 낭비를 제거하여 조직의 흐름을 최적화한다.
- 지속적인 학습을 통해 성장할 수 있도록 서로를 자극한다.

이렇게 광범위한 범주는 프레임워크 및 실천법에 접근할 때 전반적인 애자일 및 린 마인드셋을 어떻게 활용할 수 있는지 이해하는 데 도움이 된다. 성공적인 애자일 리더가 되려면 이 모든 범주의 가치를 균형 있게 갖춰야 한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	● 애자일 선언과 그 원칙을 설명한다. ● 린 사고와 그 기원을 인식한다. ● 한 가지 이상의 실행 프레임워크의 핵심 가치와 원칙을 설명한다.
2 고급입문자	● 자신의 행동이 애자일 원칙과 어떻게 연관되는지 설명한다. ● 애자일 선언의 가치와 원칙이 자신의 팀 업무 방식에 어떻게 반영되고 있는지 설명한다. ● 어떤 의사 결정이 애자일 원칙을 적용하는 데 도움이 되거나 방해가 되는지 인지한다. ● 린 사고의 핵심 개념과 이를 적용할 수 있는 방법을 설명한다. ● 린 원칙과 애자일 방식을 서로 연관 짓는다.

	● 한 가지 이상의 실행 프레임워크의 원칙이 애자일 및 린의 가치와 원칙과 어떻게 부합하는지에 대한 지식을 보여준다.
3 실무자	● 자신이 경험적 마인드셋을 적용한 사례 두 가지의 차이를 서로 비교한다. ● 세 가지 이상의 린 원칙을 적용하고, 그 원칙을 주어진 상황에 맞게 조정하며, 그것이 고객에게 주는 지속적인 장점을 설명한다. ● 린 생산/프로세스와 린 사고의 차이를 이해한다. ● 애자일 및 린 마인드셋에 대한 자신의 성취를 분석하고, 어떻게 개선할 수 있을지 파악한다. ● 애자일 및 린 마인드셋을 자신의 업무에 적극적으로 적용한 사례를 두 가지 이상 설명한다. ● 애자일 및 린 원칙이 자신의 팀과 조직이 지속 가능한 가치를 끊임 없이 제공하는 데 어떻게 도움이 되는지를 명확하고 간단하게 설명한다.
4 안내자	● 장애물을 해결할 수 있는 명백한 해답이 없는 상황에서, 팀 또는 조직이 가능한 해결책을 선택할 수 있도록 애자일 및 린 마인드셋을 활용해야 했던 자신의 경험을 설명한다. ● 팀 및 조직 수준에서 도입한 실천법을 평가하고, 그 실천법이 지속 가능한 가치를 끊임 없이 제공하는 데 어떻게 도움이 되었는지 또는 도움이 되지 못했는지 분석한다. ● 애자일 커뮤니티에 자신, 다른 코치, 실천가들이 성장할 수 있는 방법을 두 가지 이상 적용한다. ● 세 가지 이상의 린 원칙을 적용하고, 그 원칙을 주어진 상황에 맞게 조정하며, 그것이 고객에게 주는 지속적인 장점을 설명한다.
5 촉진자	● 지속 가능한 가치의 끊임 없는 제공과 관련된 새로운 원칙을 평가하고, 이러한 원칙이 현재 포괄적인 애자일 및 린 가치와 원칙에 어떻게 부합하는지 또는 부합하지 않는지를 평가한다. ● 커뮤니티에 애자일 및 린의 정신과 마인드셋과 관련된 새로운 사상을 만들고 기여한다. ● 애자일 및 린 관련 주제에 대한 콘퍼런스 및 기타 커뮤니티 이벤트에서 연사로 활동한다. ● 애자일 및 린 커뮤니티와 그 밖의 분야에서 리더로 인정 받는다.

애자일 및 린 실천가가 되려면 팀과 더 넓은 조직이 지속적으로 가치를 제공할 수 있게 해주는 수많은 프레임워크, 메소드, 실천법을 깊이 이해해야 한다. 이러한 프레임워크 및 실천법을 활용하면 행동의 변화로 이어지고 결국 마인드셋과 문화의 변화로 이어지는 건강한 습관을 만들 수 있다. 이러한 변화는 개인, 팀, 조직, 더 나아가 세상에 도움이 된다.

- **프레임워크, 메소드, 접근법** – 팀 및/또는 조직이 애자일 방식을 학습하고 지속적으로 실질적인 가치를 제공할 수 있는 최소한의 경계를 제공한다. 다음은 개인, 팀, 조직과 함께 활용할 수 있는 프레임워크 및 메소드 목록의 예시이다.

참고: 이 목록은 최종 버전이 아니며, 경험이 쌓여가면서 다른 많은 방법을 실험해보고 더 나아가 애자일 및 린 외부의 방식도 적용할 수도 있다.

- 스크럼 Scrum, 칸반 Kanban, 기능 주도 개발 FDD, Feature Driven Development, 데브옵스 DevOps, 익스트림 프로그래밍 XP, eXtreme Programming, 린 스타트업 Lean Start-up, 린 제품 개발 Lean Product Development, 제약 이론 ToC, Theory of Constraints, 시스템 사고 Systems Thinking, 복잡성 사고 Complexity Thinking 는 실행을 위한 핵심 프레임워크를 제공한다.
- 레스 LeSS, Large-Scale Scrum, 넥서스 Nexus, 세이프 SAFe, Scaled Agile Framework, 스크럼앳스케일 Scrum@Scale 은 몇 가지 확장 프레임워크의 예시이다.
- 홀라크라시 Holacracy, 휴머노크라시 Humanocracy, 소시오크라시 3.0 Sociocracy 3.0 등의 방식은 개인, 팀, 조직을 참여시켜서 조직이 다양하고 포용력 있는 협력적 환경을 만드는 데 도움이 되는 패턴을 실험할 수 있는 사회적 구조이다.
- 비즈니스 모델 캔버스 Business Model Canvas, 가치 제안 캔버스 Value Proposition Canvas, 린 캔버스 Lean Canvas, 프로핏 스트림™ 캔버스 Profit Streams™ Canvas 는 전체론적 해결책을 만들기 위한 시스템 모델링 프레임워크의 예시이다.
- 이노베이션 게임 Innovation Games 과 게임스토밍 Gamestorming 은 그룹이 명확하게 다음 의사 결정으로 나아갈 수 있도록 해주는 의사 결정 프레임워크의 예시이다.
- **실천법** – 프레임워크 및 메소드의 활용을 향상시키는 기법과 도구를 제공한다. 애자일 및 린 업무 방식을 지원하는 수많은 실천법이 있다. 상황과 팀 성숙도에 따라 사용하는 실천법은 시간이 흐르면서 달라질 것이다. 다음은 대표적인 실천법의 예시이다.
 - 백로그, 사용자 스토리 User Story, 임팩트 맵 Impact Mapping, 공감 지도 Empathy Mapping, 제품 비전 생성, 협업 로드맵 Collaborative Roadmapping
 - 추정, 애자일 및 린 지표, 정보 방열기 Information radiators
 - 가치 흐름 지도 Value stream mapping, 인과 관계 루프 다이어그램 Causal Loop Diagrams

- 카이젠 Kaizen 이벤트, 대규모 회고
- 테스트 주도 개발 TDD, Test-Driven Development, 짝 작업 Pairing, 리팩토링 Refactoring, 자동화
- 실천 공동체 CoP, Communities of Practice, 학습 도장 Learning Dojo's

우리에게 주어진 과제는 새로운 실천법을 발견하고 창조하여 이를 재미있게 실험하는 것이다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	프레임워크/메소드 및 접근법 ● 한 가지 이상의 애자일 방식, 그리고 그 방식이 애자일 선언과 어떻게 연관되는지 설명한다. ● 애자일의 역사적 발전을 간략히 설명한다. 실천법 ● 애자일 팀에서 흔히 활용하는 애자일 실천법을 세 가지 이상 설명한다. ● 개별 애자일 팀에 도움이 되는 린 실천법을 한두 가지 나열한다.
2 고급입문자	프레임워크/메소드 및 접근법 ● 애자일 업무 방식과 “대안적” 업무 방식을 구별할 수 있는 지식과 스킬을 파악한다. ● 한 가지 애자일 또는 린 프레임워크나 메소드를 주기 전체에 걸친 모든 요소를 활용하여 적용한다. ● 린/애자일 개발 프레임워크/메소드를 세 가지 이상 서술하고 그 가치를 설명한다. 실천법 ● 세 가지 이상의 실천법이 애자일 선언의 가치 및 원칙과 어떻게 부합하는지 (또는 부합하지 않는지) 설명한다. ● 애자일 실천법이 팀의 현재 업무 방식을 어떻게 개선할 수 있는지 보여준다. ● 자신이 팀에서 활용하는 실천법을 지속적으로 개선함으로써 제공 품질을 높이는 데 어떻게 도움을 주었는지 설명한다.
3 실무자	프레임워크/메소드 ● 자신이 팀을 어떻게 애자일 또는 린 프레임워크로 이끌었는지 보여준다. ● 여러 상황에서 프레임워크 또는 메소드를 두 가지 이상 적용한다. ● 다양한 확장 프레임워크의 차이점을 설명하고, 그것이 효과가 있는 상황과 효과가 없는 상황을 구별한다. 실천법

	● 새로운 애자일 또는 린 실천법과 메소드를 분석하고, 현재 활용 중인 프레임워크에 어떻게 적용할 수 있을지 또는 할 수 없을지 평가한다. ● 세 가지 이상의 애자일 개발 실천법과 린 실천법을 통합한다. ● 팀 수준을 넘어 (예: 여러 팀으로의 확장, 조직 설계 등) 애자일 또는 린 실천법을 적용한다.
4 안내자	프레임워크/메소드 ● 팀이 자신에게 가장 적합한 프로세스를 평가할 수 있도록 돕는다. ● 고객에게 스크럼 대신 XP, 린, 또는 비 애자일 방식을 적용하라고 조언한 실제 상황을 평가한다. 그 조언의 근거를 설명할 수 있다. ● 여러 가지 프레임워크를 적용할 수 있고, 다양한 상황에 맞게 조정할 수 있다. 실천법 ● 조직의 요구를 충족시키면서도 애자일 및 린의 가치와 원칙과 조화를 이룰 수 있도록 다양한 실천법을 평가하고 발전시킨다. ● 다양한 실천법으로 여러 시스템 전반에서 실험과 학습을 촉진한다. ● 명백한 해결책이 없는 장애물을 해결하기 위해 팀 또는 조직에게 도움이 되는 프레임워크를 설계한다.
5 촉진자	● 애자일/린의 가치와 원칙의 정신을 유지하면서 지속 가능한 가치를 끊임 없이 제공하기 위한 새로운 방식을 만들고 공유한다. ● 새롭게 등장한 실천법과 프레임워크가 조직이 지속 가능한 가치를 제공하는 능력에 어떻게 기여할 수 있을지를 평가하고 알린다. ● 애자일 및 린 관련 주제에 대한 콘퍼런스 및 기타 커뮤니티 이벤트에서 연사로 활동한다. ● 애자일 및 린 커뮤니티와 그 밖의 분야에서 리더로 인정 받는다.

지원 SERVING

서번트 리더십은 시대를 초월한 개념이지만 “서번트 리더십 *Servant Leadership*”이라는 표현은 로버트 K. 그린리프 *Robert K. Greenleaf* 가 1970 년에 처음 출간한 에세이 『서번트 리더십 *The Servant as Leader*』에서 처음 만든 것이다. 이 에세이에서 그린리프는 이렇게 말했다.

“서번트와 리더 중에서 서번트를 우선시한다. ... 먼저 섬기고 싶어하는 마음에서 시작하고, 그런 마음을 가진 뒤에야 의식적인 선택을 통해 리더가 되고자 하는 열망을 갖게 된다. 이런 사람은 권위와 물질을 탐내어 리더가 되는 것을 우선시하는 사람과는 근본적으로 다르다. ... 이처럼 리더를 우선시하는 사람과 서번트를 우선시하는 사람은 서로 양극단에 놓여 있다. 그 사이에는 이 두 가지가 섞인 무한히 다양한 인간 본성의 모습이 존재한다.

서번트를 우선시하는 사람은 다른 사람들의 최우선 요구가 충족되고 있는지 확인하는 순간에 보여주는 배려에서 확연히 드러난다. 실제로 실험해보기는 어렵겠지만 가장 좋은 실험은 다음과 같다. 섬김을 받는 사람들이 인격적으로 성장하는가? 섬김을 받는 동안 더 건강해지고 더 지혜로워지고 더 자유로워지고 더 자율적이 되고 스스로 서번트가 될 가능성이 높아지는가? 그리고 사회에서 가장 소외된 사람들에게 어떤 영향을 미쳤는가? 그들에게 도움이 되거나, 적어도 더 이상 불이익을 받지 않는가?”

서번트 리더는 주로 사람들과 그들이 속한 커뮤니티의 성장과 안녕에 초점을 맞춘다. 전통적인 리더십은 일반적으로 “피라미드 꼭대기”에 있는 한 사람이 권력을 축적하고 행사하지만 서번트 리더십은 다르다. 서번트 리더는 권력을 나누고 다른 이의 필요를 우선시하며, 사람들이 최대한 높은 성과를 내고 발전할 수 있도록 돕는다.

애자일 코칭에서는 서번트 리더가 되는 것이 핵심 중의 핵심이다.

비즈니스 지원 *SERVING THE BUSINESS*

비즈니스를 지원한다는 것은 해당 비즈니스가 영원히 지속 가능한 비즈니스를 창출하는 데 계속 관심을 갖고 산출물보다는 결과에, 프로젝트보다는 제품에 집중할 수 있도록 돕는 것이다.

고객의 요구에 집중하고 애자일/린 실천법을 활용하여 학습과 가치 제공을 가속화함으로써, 고객을 만족시키고 가치를 제공하는 결과를 만들어 비즈니스가 지속 가능한 수익을 달성하도록

돕는다. 이들은 퍼실리테이션, 교육, 조언, 지원 능력을 포함하여 다양한 방법으로 비즈니스를 지원하는 지식과 스킬을 갖추고 있다.

- **고객 이해** - 고객 조사 및 제품 발견
- **목적 및 전략** - 실용적인 제품 전략, 제품 기획, 예측, 제품 경제성 개발
- **효과적인 제품 백로그** - 가치 있는 결과를 통해 제품을 개선하는 데 무엇이 필요한지에 초점을 맞춘 제품 백로그를 만든다. 수행해야 할 작업의 가치와 순서를 명확하게 정의하여 개념에서 실행에 이르기까지 조직 전반의 일관성을 확보한다.
- **비즈니스 이해관계자 지원** - 제품 책임자 및 그 밖의 비즈니스 이해관계자의 학습과 성장을 지원한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	고객 이해 ● 상충하는 고객(또는 사용자)의 요구에 우선순위를 부여하는 기법을 한 가지 이상 설명한다. ● 제품 발견의 측면을 세 가지 이상 설명하고, 각 측면이 성공적인 제품 결과에 어떻게 기여하는지 파악한다. ● 팀을 고객 및 사용자와 직접 연결시키기 위한 방식을 세 가지 이상 나열한다. 목적 및 전략 ● 제품 비전을 만드는 방식을 간략하게 설명한다. ● 이해관계자와 진행 상황을 소통하기 위한 방식을 세 가지 이상 나열한다. ● 결과과 결과물 간의 관계를 설명한다. 효과적인 제품 백로그 ● 결과를 극대화하기 위해 업무를 작지만 가치 있는 조각으로 분할하는 방법을 두 가지 이상 설명한다. ● 명확한 업무 결과를 얻기 위한 방법을 한 가지 이상 설명한다. ● 잘 구조화된 제품 백로그의 속성을 네 가지 이상 설명한다. 비즈니스 이해관계자 지원 ● 팀 성공에 도움이 되는 이해관계자의 행동과 도움이 되지 않는 행동을 각각 두 가지 이상 설명한다.
2 고급입문자	고객 이해 ● 고객 및 사용자를 팀과 직접 연결함으로써 팀의 학습을 지원하는 기법을 한 가지 이상 실천한다.

	● 제품 업무가 고객, 이해관계자 및/또는 조직에게 미치는 영향을 살펴본다. ● 검토 및 조정을 통해 가정을 검증하는 두 가지 이상의 방식을 서로 비교한다. 목적 및 전략 ● 애자일 조직에서 제품 전략을 어떻게 운영하고 발전시키는지에 대한 실제 사례를 이야기한다. ● 제품 전략, 제품 아이디어, 기능 및/또는 가정을 시각화하고 소통하는 기법을 한 가지 이상 실천한다. ● 이해관계자, 제품 책임자, 팀 간의 제품 비전 수립(또는 개선)을 촉진한다. 효과적인 제품 백로그 ● 가치를 모델링하는 기법 두 가지 이상과 가치를 측정하는 기법 두 가지 이상을 적용한다. ● 제품 책임자가 원활한 업무 흐름을 만들고, 다가오는 업무 기간 동안 올바른 유형의 충분한 제품 백로그 항목이 “준비”되어 있는지 보장하는 데 도움이 되는 기법을 한 가지 이상 적용한다. ● 제품 비전을 제품 백로그로 만드는 기법을 두 가지 이상 촉진한다. 제품 백로그에서 이러한 항목들을 제품 목표 또는 전략과 연결시키기 위해 어떻게 구성하고, 우선순위를 부여하고, 필터링하는지를 보여준다. ● 가치를 모델링할 수 있는 기법과 가치를 측정하는 기법을 각각 두 가지 이상 적용한다. 비즈니스 이해관계자 지원 ● 비즈니스 이해관계자에게 애자일을 설명한다. ● 한 명 이상의 비즈니스 이해관계자와 코칭 관계를 구축하고, 그들이 더 효과적으로 일할 수 있도록 돕는다. ● 비즈니스 이해관계자가 제품 전략과 일치하는 의사 결정을 내릴 수 있도록 다양한 실천법을 가르친다.
3 실무자	고객 이해 ● 비즈니스 이해관계자가 제품 발견과 개발을 통합할 수 있도록 멘토링한다. ● 고객 조사 또는 제품 발견 기법을 세 가지 이상 촉진한다. ● 가설을 시험하고 결과를 평가하는 데 적절한 실험을 선택할 수 있도록 촉진한다. 목적 및 전략 ● 제품 아이디어에 대한 비즈니스 모델 개발 및 경쟁 분석을 촉진한다. ● 제품의 예상 결과 또는 경제적 결과를 계산하는 방법을 두 가지 이상 적용한다.

	● 제품을 개발하는 반복적이고 점진적인 투자 모델을 설명한다. 효과적인 제품 백로그 ● 팀 및/또는 조직이 결과물보다 결과를 강조하는 방법, 그리고 이것을 제품 백로그에 반영하는 방법을 평가하고 개선을 권장한다. ● 제품 책임자가 제품 데이터를 활용하여 다음에 무엇을 개발할지 결정하는 데 적절한 가치 창출 전략을 선택할 수 있도록 지원한다. ● 투명성과 이해를 높이기 위해 단일 팀 및 여러 팀의 제품 백로그를 구성하고 우선순위를 부여하는 기법을 적용한다. 비즈니스 이해관계자 지원 ● 린 실험을 촉진한다. ● 여러 제품 책임자 및 비즈니스 이해관계자와 코칭 관계를 구축하여, 그들이 더 효과적으로 일할 수 있도록 돕는다.
4 안내자	고객 이해 ● 시장 세분화에 대해 비즈니스 부문에게 조언한다. ● 시장 기회를 파악할 수 있도록 비즈니스 부문을 이끌어 준다. ● 가정을 검증하는 방법을 두 가지 이상 평가하고, 고객이 이를 적절히 활용할 수 있도록 안내한다. 목적 및 전략 ● 거의 모든 상황에서 여러 고객, 이해관계자, 리더십, 팀원이 참여하는 제품 킥오프를 촉진한다. ● 비즈니스 비전 및 전략 개발을 조직에 조언한다. ● 조직 전반에 가치 창출에 대한 공통의 이해를 만들기 위해 비즈니스 부문이 어떤 프로젝트에 투자할지 결정하도록 안내한다. 효과적인 제품 백로그 ● 조직이 비즈니스 전반의 요구에 우선순위를 부여할 수 있도록 조언한다. ● 개념부터 가치 인식에 이르기까지 프로젝트를 촉진한다. ● 초점을 초기 성공에서 결과 중심(경제적, 사회적, 환경적 가치)으로 바꾼다. 비즈니스 이해관계자 지원 ● 비즈니스 이해관계자가 받았던 이전 코칭을 존중하고, 이를 바탕으로 다른 이들을 지원하는 방법을 지속적으로 개선한다. ● 제품 커뮤니티의 성장을 이끌어 준다. ● 비즈니스 이해관계자에게 애자일 및 린의 개념을 가르쳐서 적절한 제품을 적시에 시장에 출시할 수 있도록 한다.

5 촉진자	● 다음과 같은 주제에 대해 커뮤니티에서 리더로 인정 받는다. ■ 고객 이해 ■ 목적 및 전략 ■ 백로그 관리 ■ 비즈니스 이해관계자 코칭 ● 제품 및 비즈니스 문제와 관련된 새로운 사고로 커뮤니티에 기여한다. ● 조직이 전통적인 경제적 가치를 극복해야 할 필요성과 제품 개발 및 전략에서 보다 넓은 윤리적, 환경적, 사회적 의미를 고려해야 한다는 점에 대해 다른 이들에게 영감을 준다.
-----------------------------------	--

팀 지원 *SERVING THE TEAM*

팀은 단순히 개인의 집합이 아니라 고유한 특성, 요구, 성장 잠재력을 지닌 인간 시스템이다. 갈등이나 협력에 어려움을 겪는 순간은 관련된 개인에게만 국한된 것이 아니라 인간 시스템의 역동으로 보아야 한다.

우리는 애자일 코칭 그로스 휠의 상호 연결되어 있는 역량을 활용하여 팀이 최고의 자기 관리 주체가 될 수 있도록 돕는다.

팀은 짧은 주기의 경험적 피드백 루프에서 유용한 가치를 창출하기 위한 모든 측면을 완성시킬 수 있는 지식과 스킬을 갖추고 있다. 팀에 이러한 스킬이 없다면 애자일 리더는 팀이 그러한 지식과 스킬을 학습하거나 습득할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

이 섹션에서는 높은 성과를 달성하려는 여정에서 구체적으로 어떻게 팀을 지원할 수 있는지에 대해 보다 집중된 관점을 다룬다. 이는 다음과 같이 팀을 지원하는 지식, 스킬, 경험을 통해 이루어진다.

- **팀 효과성** - 결과 기반의 공통 목표 및 목적을 달성할 수 있는 팀의 역량이다.
- **팀 역동** - 팀 방향에 영향을 미치는 의식적이고 무의식적인 힘이 작용하는 행동 관계이다. 여기에는 팀의 의사 소통 방식, 자기 관리 능력, 책임감, 투명성, 갈등 탐색, 감정, 그리고 다양성을 포용하는 방식을 포함한다.
- **팀 형성 및 지속 가능성** - 연구에 따르면 (해크먼, 2011) 팀 효과성 변동의 90%는 팀 설계(60%)와 팀 킥오프(30%)에 달려있기 때문에, 팀의 시작(또는 재시작)이 정말로 중요하다. 여기에는 팀이 목적 수립, 문화 조성, 비전 일치, 업무 환경 설정, 팀 합의 및/또는 기본 규칙 수립과 같은 요소를 포함해야 한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	팀 효과성 ● 효과적인 팀의 특성을 세 가지 이상 나열한다. ● 자기 관리 팀이 직면하게 되는 세 가지 도전 과제를 설명한다. ● 팀의 지속적인 학습 문화 조성의 중요성을 설명한다. 팀 역동 ● 팀 내 다양성의 장점을 파악한다. ● 팀 내 갈등의 중요성을 이해한다. 팀 킥오프 ● 애자일 팀을 시작하는 것이 전통적인 프로젝트 킥오프와 어떻게 다른 지 이해한다. ● 성공적인 팀 킥오프의 특성을 파악한다.
2 고급입문자	팀 효과성 ● 조직(문화, 리더십, 정책, 구조 등)이 팀 효과성에 영향을 미칠 수 있는 세 가지 방법을 이야기한다. ● 성과가 높은 팀의 특성 세 가지 이상, 그리고 이러한 특성이 애자일 마인드셋과 어떻게 연관되어 있는지 설명한다. ● 팀의 대표적인 장애물을 세 가지 이상 이야기하고, 이를 해결하기 위한 방법을 한 가지 이상 설명한다. 팀 역동 ● 건설적 상호작용이 언제 파괴적 갈등으로 바뀌는지 설명한다. ● 팀 내에서 자기 관리를 더 훌륭하게 발전시키는 기법을 두 가지 이상 적용한다. ● 팀 구성 및 발전에 대한 다단계 모델을 한 가지 이상 설명한다. 새로운 팀에게는 무엇이 중요한지 설명한다. 팀 킥오프 ● 팀을 시작할 때 팀의 목적, 역할, 합의, 정렬의 조성을 촉진한다.
3 실무자	팀 효과성 ● 팀이 보다 효과적으로 일하기 위해 세 가지 이상의 도전을 극복하도록 도울 수 있는 방법을 설명한다. ● 자신이 팀 문화를 발전시킨 방법을 두 가지 이상 분석한다.

	● 팀 효과성을 발전시키고 개선하기 위한 모델 또는 기법을 두 가지 이상 평가한다. 팀 역동 ● 갈등을 긍정적으로 드러내어 팀의 갈등 처리 역량을 개선한다. ● 서로 다른 팀에서 팀이 빠진 함정을 해결하기 위한 기법을 세 가지 이상 적용한다. ● 팀은 서로 고유하기 때문에 업무 방식에 따라 각기 다른 접근이 필요하며, 서로 다른 코칭이 필요하다는 점을 설명한다. 팀 킥오프 ● 팀 내에서 부족한 스킬이나 역량을 평가하고, 이를 해결하여 팀이 높은 성과를 달성할 수 있도록 한다. ● 다른 팀으로부터 배운 것을 통합하고, 새로운 애자일 팀을 시작할 때 ‘지금은 이 정도로도 충분해’라는 생각으로 전체 시스템 방식을 취한다. ● 새로운 애자일 팀의 출범을 촉진하고 경험에서 배운 점을 설명한다.
4 안내자	팀 효과성 ● 다양한 팀 모델을 통합하고, 이를 활용하여 자신이 팀의 결과를 높였던 방법을 보여준다. ● 지금까지 함께 일한 여러 팀에서 팀 효과성을 높이기 위해 자신이 활용한 다양한 기법을 비교하고, 팀 결과에 미친 효과를 평가한다. ● 팀에게 코치 없이도 스스로 조정할 수 있는 방법을 가르친다. 팀 역동 ● 지금까지 함께 일한 팀 전반의 관계를 비교하고, 학습한 내용을 자신의 코칭 개입에 통합한다. 팀 킥오프 ● 팀 구성 및 발전, 그리고 애자일을 도입할 때 흔히 만나는 도전 과제에 코칭 방식을 적용한다. ● 팀이 최상의 시작을 할 수 있도록 조직이 환경을 바꾸도록 이끌어 준다. ● 조직이 팀을 지원할 수 있는 명확한 비전과 목표를 정확히 설명하도록 지원한다.
5 촉진자	● 다음과 같은 주제에 대해 커뮤니티에서 리더로 인정 받는다. ■ 팀 효과성 ■ 팀 역동 ■ 팀 킥오프 ● 서번트 리더십 분야에서 저자 및 권위자로 존중 받는다.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">● 팀 효과성에 대한 연구를 분석하고 글을 쓴다. |
|--|---|

코칭 COACHING

코칭은 개인, 팀, 조직(고객)과 협력하여 창의적 프로세스를 통해 고객이 자신의 잠재력과 이해를 끌어내어 목표를 달성할 수 있도록 돕는 것이다. 코치는 고객을 전인적이고 창의적이며 유능한 사람으로 받아들이고, 윤리적으로 고객의 어젠다를 지원할 수 있다.

코칭에는 다양한 정의가 있다. 예를 들어, 존 휘트모어 ^{Whitmore, J.}(1992)는 다음과 같이 간단히 정의했다. “코칭은 성과를 극대화하기 위해 묶여 있는 개인의 잠재능력을 풀어주는 것이다. 사람들이 코치의 가르침에만 의존하지 않고 스스로 배우도록 도와주는 것이다.” 우리는 개인 또는 시스템이 어떤 식으로든 앞으로 나아가고 성장할 수 있도록 돕는다. 사람과 시스템을 코칭하는 것은 그 자체로 하나의 전문직이며, 참고 자료 섹션의 링크를 통해 전문 코칭에 대해 더 깊이 알아볼 것을 추천한다. 국제 코칭 연맹 ^{ICF, International Coaching Federation} 및 유럽 멘토링 및 코칭 위원회 ^{EMCC, European Mentoring and Coaching Council}와 같은 전문 기관에서 전문 코칭의 전반적 원칙을 유지한다.

피코치에게는 그들이 필요한 방향으로 자신의 생각을 넓히고 심화시킬 수 있는 건설적 공간을 만들어 줄 사람이 필요한 경우가 많기 때문에, 애자일 코칭을 실천하는 사람은 코칭에 대한 기초가 탄탄해야 한다. 코칭 실천법을 활용할 때는 언제 코칭 방식을 활용하고 언제 활용하지 않을지를 이해하는 것이 필수적이다.

코칭에서 가장 중요한 것이 윤리이다. 애자일 코치는 고객에게 어젠다를 제시하는 경우가 많다. 애자일 코치는 다양한 윤리 기준 지침을 준수하기 위해 항상 자신이 어떤 유형의 코칭 스탠스에 있는지 인식하고 있어야 할 것이다.

코칭 마인드셋 COACHING MINDSET

코치가 되려면 코칭 스탠스를 취하고 개인 및 시스템과 효과적으로 협력할 수 있는 신념, 가치관, 태도를 지녀야 한다. 입문자는 코칭 스탠스로 들어가기 어려워 할 수 있다. 자신을 전문가로 만들어 준 스킬과 행동을 버려야 하는 경우가 많기 때문이다. 다음은 훌륭한 코치가 코칭 스탠스를 취할 때 유지해야 할 몇 가지 태도 및 신념 목록이다.

- **코칭 윤리** - 자신의 코칭 마인드셋의 기초를 윤리에 두는 것이다. 코칭 스탠스에 있을 때에는 항상 윤리를 적용한다.
 - **개인 코칭 윤리** - 이 윤리는 개인 코칭에 적용되는 윤리를 말한다.

- **시스템/애자일 코칭 윤리** - 이 윤리는 시스템/팀 및 애자일 코칭에 적용되는 윤리를 말한다.
- **성장 마인드셋** - 진정성 있고, 개방적이며, 호기심 있고, 유연한 마인드셋을 개발하며 고객의 어젠다를 존중한다.
 - **진정성** - 윤리적으로 행동하고, 고객을 판단 없이 안전한 공간에서 보호할 수 있는 강력한 신념 및 가치 체계를 갖는다.
 - **학습** - 코치의 성장과 고객의 성장 모두에 학습 마인드셋이 중요하다는 사실을 인지한다.
 - **피코치의 잠재력을 끌어내는 데 도움이 되는 올바른 틀을 조성한다.**
- **피코치에 대한 믿음** - 고객은 유능하고 전인적이며 성장할 수 있다는 믿음이다. 고객은 자신의 목표를 달성할 수 있으며 그들을 “고칠” 필요가 없다.
 - **중립성** - 판단 없이 고객의 관점과 요구를 존중한다. 고객의 어젠다에 영향을 미치지 않고 대신 고객의 어젠다를 유지한다. 고객의 의존성을 낮추고 고객이 독립적으로 앞으로 나아갈 수 있도록 노력한다.
 - **적응성** - 판단을 내려놓고 고객이 그 순간에 필요로 하는 바에 맞춰 기꺼이 적응한다.
 - **피코치 초점** - 사람들은 스스로 가장 잘 배울 수 있다고 믿는다. 사람들은 본질적으로 자원이 풍부하고 전인적이며 무한한 잠재력을 갖고 있다. 이들은 할 수 있는 최선을 다하고 있으며, 스스로 내린 결정으로부터 구원을 받을 필요가 없다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	코칭 윤리 ● 다양한 유형과 수준의 코칭 윤리를 요약하고 이를 말할 수 있다. ● 모든 상호작용에서 정직함과 일치성을 보여준다. ● 고객에게 적절하고 존중하는 언어를 사용한다. 성장 마인드셋 ● 심리적 안전이 무엇이고 왜 중요한지 설명한다. ● 코칭의 힘과 코칭이 미치는 영향을 스스로 인지한다. ● 코칭이 무엇이고 무엇을 달성할 수 있는지 정의한다. 피코치에 대한 믿음

	● 고객에게 성장 가능성이 있음을 인지한다. ● 고객이 대화의 방향을 주도하는 것이 왜 중요한지 이해한다.
2 고급입문자	코칭 윤리 ● 몇 가지 시나리오에서 윤리를 어디에 적용해야 하는지 이해한다. ● 코칭, 컨설팅, 심리 치료, 도움을 주는 그 밖의 직업을 구별한다. ● 코치가 필요한 모든 스킬을 갖추지 못할 수도 있으며, 필요한 경우 다른 전문가에게 피코치를 의뢰할 수도 있음을 이해한다. 성장 마인드셋 ● 정기적으로 코칭을 받음으로써 코칭의 힘을 보여준다. ● 대부분의 시간 동안 코칭 마인드셋을 유지할 수 있다. ● 고객은 본질적으로 창의적이고, 자원이 풍부하며, 전인적이고, 무한한 잠재력을 갖고 있음을 이해한다. 따라서 고객에게는 문제를 스스로 해결할 수 있는 수단이 있다. 피코치에 대한 믿음 ● 고객의 어젠다를 파악하고, 고객이 자신의 어젠다에서 벗어나지 않도록 세션에 집중한다. ● 코칭 대화는 고객의 사고를 심화/확장시키고 성장할 수 있도록 돕는 것임을 인지한다. ● 고객이 자신의 학습과 성장을 촉진하는 행동을 할 수 있도록 도전 과제를 제시한다.
3 실무자	코칭 윤리 ● 윤리를 준수하지 않았을 때를 인식할 수 있고, 이를 바로잡기 위한 행동을 할 수 있다. ● 대부분의 시나리오에서 윤리를 어디에 적용해야 하는지 이해한다. ● 적절한 경우 도움을 줄 수 있는 다른 유형의 전문가에게 고객을 의뢰한다. 성장 마인드셋 ● 정기적인 성찰의 실천과 정기적인 코칭 슈퍼비전 또는 동료 지원을 통해 코칭의 힘을 보여준다. ● 코치로서 지속적으로 교육 및 학습에 참여한다. ● 개인 코칭과 시스템 코칭 간의 차이점을 설명한다. ● 호기심을 드러내고 판단하는 마인드셋에서 벗어난다. 피코치에 대한 믿음 ● 긍정적 변화를 인정해준다. ● 고객이 스스로의 힘으로 앞으로 나아가도록 할 수 있다.

	● 고객이 앞으로 나아갈 수 있도록 돕기 위해 자기 인식과 직관을 보여준다.
4 안내자	코칭 윤리 ● 다른 이들에게 윤리에 대해, 그리고 언제 어디에 적용해야 하는지 멘토링한다. ● 윤리적 딜레마를 해결할 수 있다. 성장 마인드셋 ● 다른 이들의 성장 마인드셋을 촉진한다. ● 코치의 성장 마인드셋을 학습할 수 있는 실패에 안전한 공간을 만든다. 피코치에 대한 믿음 ● 객관적이고 방어적이지 않으며 판단하지 않는 자세를 유지한다. ● 피코치의 요구를 반영하여 자신의 행동과 스타일을 수정한다.
5 촉진자	코칭 윤리 ● 코칭 윤리는 계속 진화 중이기 때문에 커뮤니티에 참여한다. 성장 마인드셋 ● 거의 모든 상황에서 성장 마인드셋의 모델이 된다. ● 대규모 시스템 및 커뮤니티와 협력하여 코칭 마인드셋에 대한 인식을 형성한다. ● 전 세계가 성장 마인드셋을 경험할 수 있는 기회를 만든다. 피코치에 대한 믿음 ● 자연스럽게 느껴지는 중립적 행동의 모델이 된다. ● 피코치를 비춰주는 거울이 되어 그들 신념의 모델이 된다.

코칭 스킬 COACHING SKILLS

성공적인 코치가 되려면 올바른 마인드셋을 갖는 것만으로는 부족하다. 코칭 모델은 코치가 고객이 필요한 방향으로 그들의 생각을 심화시킬 수 있도록 도와주는 구체적인 스킬과 역량을 활용한다. 코칭 스킬은 코치가 개인, 팀, 또는 조직 등 누구와 함께 하든 상관없이 적용할 수 있는 기본적인 기법이다.

일대일 코칭에는 여러 방식이 있으며, 각 방식에는 상황에 따라 코치에게 도움이 될 수 있는 다양한 모델, 실천법, 도구를 포함할 수 있다. 어떤 도구를 사용하든 코치는 반드시 고객과 효과적인 관계를 함께 만들고 소통 스킬을 활용하여 학습과 성장을 촉진해야 한다.

시스템 코칭에서는 개인을 넘어 그룹 및 관계를 다루는 스킬을 살펴본다. 시스템 코칭에는 다양한 방식이 있으며, 각 방식에는 시스템 상황에서 코치에게 도움이 될 수 있는 다양한 모델, 실천법, 도구를 포함할 수 있다.

두 코칭 모두 다음과 같은 영역을 포함한다.

- **코칭 환경**

- **계약** – 특정 코칭 활동의 상황을 이해하고, 코칭 프로세스 및 관계를 이끌어가는 합의를 고객과 함께 만든다.
- **프레즌스 Presence** – 개방적이고 유연하며 중심이 잡힌 자신감 있는 태도로 완전히 깨어서 고객과 함께 한다. 온전히 고객과 함께 머무르고, 자신의 감정과 반응을 통제하며, 판단 없이 호기심 있는 태도를 유지함으로써 스스로를 관리할 수 있다.
- **적극적 경청** – 고객/시스템이 말하는 것과 말하지 않는 것에 집중하여 소통하는 내용을 이해한다.
- **친밀감 및 안전감 구축** – 고객(개인 또는 시스템)이 자유롭게 공유할 수 있는 안전하고 지지적이며 기밀이 보장되는 환경을 만들기 위해 고객과 협력한다. 상호 존중과 신뢰의 관계를 유지한다.

- **코칭 프로세스**

- **코칭 대화** – 코칭 아크 coaching arc 를 이해하고 협력적 관계 alliance 의 설계, 어젠다 및 “탐색해야 할 진짜 이슈” 파악, 이슈 탐색, 실행 약속 만들기를 포함한 다양한 단계를 진행할 수 있다.
- **통찰 구축** – 강력한 질문, 침묵, 은유와 같은 도구 및 기법을 활용하여 고객의 통찰 및 학습을 촉진한다.
 - ◆ 강력한 질문
 - ◆ 은유/비유
 - ◆ 성찰
 - ◆ 핵심 말하기
 - ◆ 클린 랭귀지 Clean language

- **행동 촉진**

- **행동 탐색** – 코칭 중이나 업무/일상 상황에서 지속적으로 학습할 수 있는 기회, 그리고 합의한 코칭 결과를 가장 효과적으로 이끌어낼 수 있는 새로운 행동을 취할 수 있는 기회를 피코치와 함께 만드는 능력이다.

- **책임** - 피코치에게 무엇이 중요한지에 주의를 기울이면서, 피코치에게 행동을 실행할 책임을 맡긴다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	코칭 환경 ● 코칭 계약의 중요성과 계약에 포함되어야 하는 내용(예: 코치의 역할, 기간, 기대, 피드백, 책임)을 이해한다. ● 팀 코칭과 개인 코칭이 어떻게 다른지 설명한다. ● 기밀성이 코칭 대화의 기반임을 인지한다. ● 코칭 환경에서 주목할 만한 측면을 설명한다. 코칭 프로세스 ● 다양한 수준의 경청을 설명한다. ● 코칭 대화의 형태를 설명한다. ● 강력한 질문을 설명한다. 행동 촉진 ● 관찰한 코칭 대화를 요약한다.
2 고급입문자	코칭 환경 ● 피코치의 어젠다를 파악한다. ● 기본적인 코칭 합의와 계약을 적용한다. ● 팀과 시스템을 하나의 개체로서 코칭하는 방법을 이야기한다. 코칭 프로세스 ● 피코치의 가정, 행동, 마인드셋을 요약한다. ● 더 이상 적극적으로 경청하지 않고 응답하기 위해 듣고 있는 때를 인지한다. ● 발견과 통찰을 불러일으키고, 가정에 도전하며, 개방적이고 미래 지향적이며 성공을 전제로 하는 강력한 질문을 한다. 행동 촉진 ● 피코치의 요구를 명확히 설명한다. ● 피코치와 함께 책임 계획을 만든다.
3 실무자	코칭 환경 ● 개인 및 시스템과 함께 합의와 목표를 만들고, 유지하고, 성찰하는 다양한 방법을 서로 비교한다. ● 코칭 세션에서 개인 및 시스템 구성원이 잠시 멈춰서 자신의 상호작용과 행동을 성찰할 수 있도록 해준다.

	● 개인 및 시스템의 발전 단계에 따라 그 고유한 요구를 이해한다. 코칭 프로세스 ● 피코치가 자신의 목표에 도달하도록 돕기 위해 필요한 코칭 도구를 파악한다. ● 피코치의 어젠다를 지원하기 위해 코칭 대화의 방향과 초점을 다시 맞출 수 있다. ● 피코치를 지원하기 위해 적극적 경청을 통해 몸짓, 단어, 어조, 에너지를 성찰한다. ● 팀과 시스템을 하나의 개체로서 코칭하는 방법을 설명한다. 행동 촉진 ● 고객의 통찰을 이해하고, 고객이 자신의 어젠다를 발전시킬 수 있도록 이끌어 준다. ● 피코치가 행동을 주도하는 책임 계획을 만든다.
4 안내자	코칭 환경 ● 회복탄력성이 있는 학습 환경을 구축하고 유지한다. ● 개인 및 시스템이 코칭 스킬을 성찰하고 성장시킬 수 있는 기회를 만든다. ● 개인 또는 시스템의 발전 단계에 따라 코칭 환경을 조정한다. 코칭 프로세스 ● 집단 인식 및 통찰을 높이기 위해 개인과 시스템의 가정, 행동, 마인드셋에 이의를 제기하는 방법을 보여준다. ● 고객의 어젠다, 우려, 가치, 신념 등 언급된 것의 의미를 이해하기 위해 고객이 말하는 것/말하지 않는 것에 집중할 수 있고, 판단 없이 요약하고 반영할 수 있다. ● 시스템 내에서 개인이 공유하는 관점이 어떻게 다른 이의 관점 및 대화와 연관되어 있는지 평가한다. 행동 촉진 ● 피코치가 이전에는 보지 못했던 영역을 탐색하고 새로운 통찰을 얻을 수 있도록 해준다. ● 행동과 책임을 내려놓고, 피코치가 행동과 책임을 완전히 소유할 수 있도록 한다.
5 촉진자	코칭 환경 ● 성과가 높은 환경을 만드는 데 도움이 될 수 있도록, 열린 마음으로 정직한 상호작용을 할 수 있는 안전한 공간을 만들고 유지하는 새로운 방식을 만든다. 코칭 프로세스

	● 개인 또는 시스템에게 숨겨진 자질과 저의를 성찰하여 깊은 통찰을 얻을 수 있도록 한다. ● 상황에 맞는 실천법을 만들고 수정하며, 그 결과를 공개한다. 행동 촉진 ● 피코치가 협력, 실험, 더 넓은 시스템을 통해 내면으로부터 행동에 대한 지혜를 끌어내도록 자연스럽게 이의를 제기한다.
--	---

퍼실리테이터 FACILITATING

그룹을 퍼실리테이션하면 사람들이 협력적 방법으로 조율하고, 자신의 상황을 해석하며, 원하는 가장 가치 있는 결과를 상호 파악하는 데 있어 효과성이 높아진다. 퍼실리테이터는 그룹 환경에서 개방성, 안전, 혁신의 중립적 환경을 조성하는 스킬을 갖추고 있다.

“퍼실리테이션은 개방성, 안전, 혁신의 환경을 조성하는 실용적인 중립적 기술(정보에 입각한 기법과 통찰의 조화)이다.”(터너, 2012)

“퍼실리테이터는 자기 인식, 자기 관리, 그룹 인식, 그룹 프로세스를 활용하여 팀이 원하는 결과를 달성하기 위해 집단 지성에 접근할 수 있도록 하는 사람이다.”(애커, 2020) 다시 말해, 자기 관리가 도구와 기법만큼이나 중요하다는 뜻이다.

애자일 코칭을 실천하는 사람은 퍼실리테이션 기초가 탄탄해야 한다. 고객에게는 그들이 필요한 방향으로 자신의 생각을 넓히고 심화시킬 수 있는 건설적 공간을 만들어 줄 사람이 필요한 경우가 많기 때문이다.

퍼실리테이션 마인드셋 FACILITATION MINDSET

퍼실리테이터는 논의되는 콘텐츠에 중립성을 유지하고, 협력적 공간을 만들며, 그룹 구성원 모두의 완전한 참여를 장려한다.

- **내부 초점** - 개방적이고 성찰적이며 긍정적이고 유연한 마인드셋을 개발하고 유지하여 그룹을 존중하면서도 자신의 진정한 모습에 충실할 수 있도록 한다.
 - **일치성** - 자신의 성격, 가치관, 정신과 일치하는 윤리적 방식으로 행동한다.
 - **학습** - 고객을 지원하는 더 좋은 퍼실리테이터가 되려면 학습이 중요하다는 사실을 인지한다.
 - **긍정성** - 어려움 속에서도 자신의 긍정성과 풍부한 자원을 활용하여 그룹이 앞으로 나아갈 동기를 찾도록 돕는다.
- **그룹에 대한 믿음** - 그룹은 창의적이고 자원이 풍부하며 전인적이므로, 올바른 초점을 맞출 수 있다면 외부의 지원 없이도 스스로 결과를 달성할 수 있는 해답을 갖고 있다.
 - **중립성** - 그룹에 속한 각 개인의 관점과 요구를 판단 없이 존중한다.

- **호기심** - 그룹의 요구에 호기심을 갖고 그에 따라 조정한다. 개방적이고 유연한 마음을 유지함으로써 그룹 학습을 극대화할 수 있다.
- **집단 지성 존중** - 그룹은 본질적으로 잠재력이 무한하고 자원이 풍부하며 전인적이다. 그룹은 실수로부터 배우고 더 강력해진다. 그룹과 그 가능성에 대한 믿음을 보여준다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	내부 초점 ● 자신의 가치, 그리고 그 가치가 고객과 함께 할 때 그들에게 미치는 잠재적 영향을 나열한다. ● 퍼실리테이션 스탠스가 적절한 상황을 인지한다. ● 긍정적 태도가 그룹에게 어떻게 도움이 되는지 설명한다. 그룹에 대한 믿음 ● 중립을 유지하는 것이 중요한 이유를 설명한다. ● 사람들의 의견을 존중하는 것이 중요한 이유를 설명한다. ● 그룹의 요구에 열린 마음을 갖는 것이 중요한 이유를 설명한다. ● 다양한 의견을 인정하고 환영한다.
2 고급입문자	내부 초점 ● 퍼실리테이션을 할 때 윤리적 태도를 유지하는 방법을 설명한다. ● 퍼실리테이터로서 성찰하고 자신이 그룹에 미치는 영향을 설명한다. ● 자신의 강점, 그리고 그 강점이 어떻게 자원을 풍부하게 해주고 긍정적이 되도록 해주는지 표현한다. 그룹에 대한 믿음 ● 그룹의 결과와 논의 내용에 대한 자신의 영향을 최소화하면서 그룹 어젠다를 유지하는 능력을 보여준다. ● 바뀌어가는 그룹의 요구를 인지한다. ● 퍼실리테이션하고 있는 세션의 결과를 정해 놓지 않는 이유를 설명한다. ● “그룹은 본질적으로 창의적이고, 자원이 풍부하며, 전인적이므로 그들에게는 이미 문제를 스스로 해결할 수 있는 수단이 있고, 어떤 식으로든 수정할 필요가 없다.”라는 문장의 중요성을 설명한다.
3 실무자	내부 초점 ● 행동과 개인 및 직업적 가치 간의 일치성을 유지한다. ● 가까운 시일에 자신의 퍼실리테이션 스킬을 개선하기 위한 계획을 보여준다.

	● 자신이 진행했던 세션을 분석하고, 무엇이 잘 된 부분이고 무엇이 더 잘 할 수 있었던 부분인지 성찰한다. ● 스트레스가 많은 상황에서 긍정적이고 능숙하게 대처할 수 있는 능력을 보여준다. 그룹에 대한 믿음 ● 무조건적으로 긍정적인 배려를 실천하고 항상 긍정적 의도를 가정한다. ● 그룹의 요구에 따라 조정할 수 있는 능력을 보여준다. ● 그룹이 자신의 잠재력과 변화 능력을 믿도록 도울 수 있는 능력을 보여준다.
4 안내자	내부 초점 ● 퍼실리테이션의 경계 및 윤리를 통해 다른 이들이 내면의 집중력을 키울 수 있도록 이끌어준다. ● 자신의 퍼실리테이션 정신 모델을 개발한다. ● 어떤 순간에도 온전히 집중할 수 있도록 스트레스에 대처하는 다양한 전략을 개발한다. 그룹에 대한 믿음 ● 객관적이고 방어적이지 않으며 판단하지 않는 자세를 유지한다. ● 그룹의 요구를 반영할 수 있도록 개인의 행동과 스타일을 수정한다. ● 시스템 관점에서 상황을 평가한다.
5 촉진자	내부 초점 ● 자신과 자신의 방식에 대한 깊은 이해를 바탕으로 윤리 및 직업적 경계에 도전한다. ● 자신의 모델을 뛰어넘어 발전시키고, 순간적으로 퍼실리테이션을 실천하며, 지속적으로 조정한다. ● 다른 이에게 동기를 부여하는 퍼실리테이션으로 긍정적 에너지를 성찰한다. 그룹에 대한 믿음 ● 자연스럽게 느껴지는 중립적 행동의 모델이 된다. ● 옳은 것보다 호기심에 대한 약속을 유지한다. ● 시스템을 비춰주는 거울이 되어 그룹 신념의 모델이 된다.

퍼실리테이션 스킬 FACILITATION SKILLS

퍼실리테이터는 그룹에 꼭 필요한 것에 초점을 맞춘 세션을 설계하고 진행한다. 그룹이 실행하겠다고 말한 것과 스스로의 계획에 책임감을 가질 수 있도록 돕고, 행동에 대한 책임을 그룹에게 맡긴다. 퍼실리테이터는 다양한 그룹 상황에 능숙하게 대처할 수 있다.

- **계획 및 설계**
 - **효과적인 파트너 관계 개발** - 고객과 협력하여 상호 약속에 동의하고 고객의 요구를 충족시키기 위한 방식을 개발한다.
 - **세션 설계** - 고객과 협력하여 요구를 발견하고, 역할을 정립하며, 한 번 이상의 세션에 걸쳐 의도한 결과를 달성할 수 있는 설계를 만든다.
- **프로세스 안내**
 - **프로세스 지원** - 세션의 목적을 지원할 수 있는 적절한 환경, 분위기, 실행 계획을 만든다.
 - **인식 심화** - 성과를 달성할 수 있는 발판을 마련한다. 그룹으로부터 통찰을 이끌어내고 근본 이슈를 탐색하며 성찰을 돕는다. 갈등의 가치를 설명하고 인식을 이끌어내며 가정을 탐색함으로써 갈등을 해결한다.
 - **결과 집중** - 합의한 결과를 달성하기 위해 그룹의 요구에 따라 조정할 수 있는 능력을 통해 그룹 합의를 이룬다.
- **참여적 환경**
 - **포용적 방식** - 고객 문화, 다양성 및 학습 방식과 정보 처리 방법이 서로 다른 참여자를 고려하여 열린 참여를 촉진하는 다양한 기법을 활용한다.
 - **그룹 창의성 고취** - 학습 방식과 정보 처리 방법이 다양한 참여자들을 이끌어낸다. 창의적 사고를 장려하고 그룹 에너지를 자극한다.
 - **참여적 소통** - 친밀감 형성, 경청, 성찰, 질문, 관찰, 피드백 제공과 같은 스킬을 활용한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	계획 및 설계 ● 여러 이해관계자의 관계를 관리하는 것이 일대일 상호작용보다 더 복잡하다는 것을 파악한다. ● 각 그룹에 맞게 퍼실리테이션 세션을 설계하고 맞춤화해야 할 필요성을 이해한다. 프로세스 안내 ● 적극적 참여를 가능하게 해주는 그룹 환경의 속성을 나열한다. ● 기본적인 퍼실리테이션 아크를 설명한다. ● 그룹 합의를 달성하고 그룹의 요구에 맞게 조정해야 할 필요성을 설명한다.

	● 세션의 결과를 파악한다. 참여적 환경 ● 열린 참여를 촉진하는 다양한 도구와 기법을 나열한다. ● 퍼실리테이터가 그룹이 활동하는 동안 심리적 안전, 신뢰, 투명성, 명확성을 유지하는 방법을 설명한다. ● 창의적 사고를 장려하고 그룹 에너지를 자극하는 다양한 도구와 기법을 나열한다. ● 그룹 퍼실리테이션에서 적극적 경청의 중요성을 설명한다.
2 고급입문자	계획 및 설계 ● 이해관계자와 퍼실리테이션 합의를 적용한다. ● 모든 참여자의 참여를 보장하는 기본적인 퍼실리테이션 계획을 설계한다. 프로세스 안내 ● 모든 그룹 구성원이 적극적이면서도 균형 있게 참여할 수 있도록 세션을 퍼실리테이션하는 능력을 보여준다. ● 기본적인 퍼실리테이션 아크를 따르갈 수 있는 능력을 보여준다. ● 그룹이 합의에 도달할 수 있도록 해주는 퍼실리테이션을 보여준다. ● 그룹이 합의한 결과에 도달할 수 있도록 퍼실리테이션한다. 참여적 환경 ● 열린 참여를 촉진하는 다양한 도구와 기법의 활용을 보여준다. ● 창의적 사고를 장려하고 그룹 에너지를 자극하는 다양한 도구와 기법을 보여준다. ● 친밀감 형성, 경청, 성찰, 질문, 관찰, 피드백 제공과 같은 스킬을 보여준다.
3 실무자	계획 및 설계 ● 이해관계자와 작업, 결과물, 역할, 책임을 합의한다. ● 고객의 요구를 진단한다. ● 그룹 에너지, 참여, 합의한 결과를 고려한 세션을 설계한다. 프로세스 안내 ● 생겨나는 도전과 기회에 맞게 순간적으로 조정할 수 있는 역량을 보여준다. ● 갈등을 퍼실리테이션하는 능력을 보여준다. ● 결과를 충족시킬 수 있도록 여러 개의 연결된 세션을 구성한다. ● 그룹 어젠다와 결과를 명확히 하고, 모든 사람이 도출된 결과와 책임을 이해할 수 있도록 한다. 참여적 환경

	● 세션의 상황에 따라 다양한 퍼실리테이션 프레임워크를 활용할 수 있는 능력을 보여준다. ● 창의적 사고를 장려하고 그룹 에너지를 자극하는 다양한 도구와 기법을 통합한다. ● 세션에서 특정 도구를 활용한 이유와 그 도구가 그룹에 미친 영향을 분석한다.
4 안내자	계획 및 설계 ● 고객 및 이해관계자와의 관계를 평가하고 필요에 따라 조정한다. ● 이해관계자와 자연스러운 친밀감을 형성한다. ● 퍼실리테이션 계획 및 그 계획이 결과를 추구할 때 사람들의 참여를 이끌어낼 수 있는 가능성을 평가한다. ● 퍼실리테이션한 세션에 영향을 미칠 수 있는 조직 및 시스템적 제약 조건을 분석한다. 프로세스 안내 ● 경로에서 벗어났음을 인지하고 다시 되돌린다. ● 프로세스와 자신을 분리할 수 있는 능력을 보여준다. ● 다양한 관점의 가치를 그룹이 이해할 수 있도록 한다. 참여적 환경 ● 신뢰, 연결, 포용성을 촉진하는 틀을 만든다. ● 그룹 전체의 참여를 이끌어내는 그룹 프로세스를 설계한다. ● 2%의 공통점을 경청하여 공통의 이해를 구축하도록 돕는다.
5 촉진자	계획 및 설계 ● 피드백을 바탕으로 순간적으로 세션 설계를 발전시킨다. 프로세스 안내 ● 프로세스를 안내하는 새로운 방법을 만들고 커뮤니티와 공유한다. 참여적 환경 ● 심리적 안전의 징후가 있는지 순간적으로 상황을 평가한다. ● 새로운 퍼실리테이션 스킬과 기법을 만들고 가르친다.

학습 안내자 GUIDING LEARNING

학습 안내는 개인, 그룹, 팀의 스킬을 효과적으로 성장시키고, 유능하며 자원이 풍부한 인재가 될 수 있도록 하는 것이다. 이러한 역량을 바탕으로 학습자가 자신의 학습 결과를 달성하고 향후 학습에 영감을 줄 수 있는 가장 효과적인 학습 방법을 선택해야 한다.

애자일에서는 모든 것이 학습이므로, 반드시 주변 사람들의 학습을 이끌어 주고 새로운 스킬을 학습하고 지식을 습득할 수 있도록 도와야 한다.

학습 마인드셋 LEARNING MINDSET

학습 안내자는 지속적인 학습의 힘과 사람들의 무한한 변화 및 성장 잠재력을 믿는다. 거기에는 멘토링과 교육 방식 모두의 기반이 되는 특정 태도와 신념이 있다.

- **성장**
 - 누구나 학습하고 성장할 수 있으며 학습은 평생의 여정이라고 믿는다.
 - 학습자를 창의적이고 자원이 풍부하며 전인적인 존재로 간주하며, 그들을 고칠 필요가 없다.
 - 호기심을 표현한다. 피드백에 열린 마음을 갖고 지속적인 학습에 집중한다.
- **환경**
 - 문화를 파악하고 개인과 조직이 처한 상황을 이해하여 그에 맞게 조정한다.
 - 신뢰, 존중, 안전의 환경을 조성한다 - 학습자와 협력하여 학습을 가능하게 하고 협력을 장려하는 심리적으로 안전하고 지지하는 환경을 조성한다.
 - 실험을 허용하고 학습자의 성찰을 지원하는 학습 환경을 조성한다.
- **안내**
 - 학습자가 최선을 다 할 수 있도록 경험과 지식을 공유한다.
 - 자신에 대한 인식을 유지하고 학습자의 요구에 귀를 기울인다.
 - 개념과 구체적으로 연결할 수 있도록 해주는 대화 및 참여형 학습자 주도 콘텐츠를 개발한다.
 - 개념 및 스킬에 대한 학습자의 이해를 검증한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
----	----

1 입문자	성장 ● 학습이 어떻게 평생의 여정인지 설명한다 ● 피드백의 중요성을 설명한다. 환경 ● 신뢰, 존중, 안전의 환경을 조성하는 방법을 설명한다. 안내 ● 개념 및 스킬에 대한 학습자의 이해를 검증할 수 있는 방법을 설명한다.
2 고급입문자	성장 ● 잘 전달한 피드백이 어떻게 변화를 가져올 수 있는지 보여준다. ● 전달 받은 피드백을 자신의 학습 안내 스킬을 개선하는데 적용한다. 환경 ● 자신이 학습자에게 미치는 영향을 평가한다. ● 학습자를 지원하는 환경을 조성한다. 안내 ● 학습자 주도 콘텐츠를 바탕으로 워크숍을 개발한다.
3 실무자	성장 ● 학습자가 학습한 내용을 이해할 수 있도록 학습 내용을 정리하는 데 도움이 되는 활동을 설계한다. ● 학습자가 전문가로 성장하는 데 도움이 되는 방법을 세 가지 이상 분석한다. ● 지속적으로 학습할 수 있도록 호기심을 갖고 피드백을 주고 받는 방법을 세 가지 이상 보여준다. 환경 ● 학습자와 협력하여 심리적으로 안전한 환경을 조성하여 학습을 가능케 하고 협력을 장려한다. ● 실험과 성찰을 자신의 학습 환경에 통합한다. ● 학습자의 입장에서 그들을 만날 수 있도록 조직 문화를 바탕으로 환경을 수정한다. 안내 ● 무조건적으로 학습자의 잠재력을 믿는다. ● 상호 신뢰, 존중, 헌신을 바탕으로 학습자-안내자 관계를 만들고 육성한다. ● 성공적인 학습 관계를 맺기 위해 학습자와의 적합성이 필요한 이유를 설명한다.
4 안내자	성장

	● 무엇이 학습 마인드셋을 만드는지에 대해 깊은 이해를 드러내고, 고객의 성장을 이끌기 위해 이를 본능적으로 활용한다. ● 학습자의 마인드셋을 본능적으로 평가하고, 앞으로 나아가는 데 무엇이 필요한지 평가한다. ● 학습 마인드셋이 개별 멘티에게 미치는 영향을 성찰하고 보여준다. 환경 ● 학습자가 성공적으로 학습 및 성장 기회를 추구할 수 있는 학습 환경을 구축한다. ● 학습 마인드셋을 문화적으로 적용하는 것이 조직에 어떻게 긍정적 영향을 미치는지 평가한다. ● 실험을 주요 학습 방법으로 권장하고 촉진하는 환경을 조성한다. 안내 ● 신뢰, 존중, 헌신을 바탕으로 다양한 학습 그룹 및 관계를 만들고 지원한다. ● 학습을 일깨우기 위해 심리적으로 안전한 환경을 형성하는 데 필요한 이해관계자의 역할을 설명하고 명확하게 전달한다.
5 촉진자	● 학습을 안내하는 새로운 방법과 기법을 설계하고 널리 알린다. ● 학습을 안내하는 실험에서 선도적인 권위자로 인정 받는다. ● 능동적 학습 방식을 구체화하기 위해 조직에서 찾는 사람이 된다. ● 학습 분야의 콘퍼런스 및 세미나에서 정기적으로 발표한다.

멘토링 MENTORING

멘토링이란 “멘티의 명확하고 상호 정의된 학습 목표를 달성하도록 돕기 위해, 책임과 의무를 서로 공유하는 두 개인 (또는 그 이상) 간의 학습 관계”를 형성하는 것이다. 학습은 멘토링의 근본적인 과정, 목적, 결과물이다.”(자카리 Zachary, 2005)

멘토링 관계에서 성장 영역에 대한 경험이 있는 것은 멘토지만, 멘토와 멘티 모두가 상호 작용으로부터 학습할 수 있다. 다양한 방식을 멘티와 공유하고 일반적인 경로를 안내하는 역할을 하는 것이 멘토링이다.

- **멘티 초점** – 멘토링은 관련된 사람들이 함께 학습하기로 합의한 양방향 관계이다.
 - 코칭과 조언 사이의 균형을 유지한다.
 - 멘티의 목표 달성에 대해 판단 없이 평가한다.
 - 멘티가 다음에 무엇을 학습해야 할 지 파악하도록 돕는다.

- **전문성 공유** - 멘토링은 생성적이면서도 지시적인 방식이다. 멘티는 주어진 시간에 멘토의 제안을 적용할지 여부를 선택할 수 있지만, 멘토는 멘티의 선택과 관계 없이 학습이 일어날 수 있도록 한다. 멘토는 다음을 수행한다.
 - 멘티에게 필요한 분야의 주제 전문성을 공유한다.
 - 자신의 전문성의 한계 및 멘티에게 다른 전문가를 찾아 주어야 할 때를 이해한다.
 - 사례, 스토리텔링, 역할극, 피드백 제공, 자원/인맥 공유를 통해 경험을 공유한다.
 - 멘티와의 공감을 확인한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	멘티 초점 ● 멘토와 멘티 양쪽 모두에게 학습의 기회임을 설명한다. ● 명확한 목표가 멘토링 관계에 미치는 영향을 설명한다. 전문성 공유 ● 자신이 멘토 또는 멘티와 잘 맞는지 파악한다. ● 멘티와 전문성을 공유할 수 있는 여러 가지 방법을 나열한다.
2 고급입문자	멘티 초점 ● 개인이 자신의 취약한 영역을 인지하고 스스로 긍정적 변화를 이끌어내는 데 도움이 되는 세 가지 기법을 설명한다. ● 성장을 북돋우는 방식으로 피드백을 제공하는 모습을 보여준다. ● 자신의 경험을 멘티의 요구와 연결시키는 멘티 관계를 만든다. 전문성 공유 ● 개인 또는 팀을 멘토링할 수 있는 능력을 보여준다. ● 멘티에게 자신의 전문성을 제시한 추천 사항의 근거로서 활용한다. ● 공유한 시나리오가 멘티가 찾고 있는 지침과 어떻게 관련되어 있는지 설명한다.
3 실무자	멘티 초점 ● 멘티의 요구를 파악하고 자신의 방식을 적절히 조정한다. (예: 일대일, 동료, 그룹, 일회성 멘토링) ● 멘토링을 중단하기로 결정하는 데 영향을 미칠 수 있는 요소를 세 가지 이상 평가한다. ● 관계를 이끌기 위해 목표를 함께 만들고 공통의 목적을 만든다. 전문성 공유

	● 스토리텔링, 사례, 역할극을 통해 비슷한 문제를 해결할 수 있는 수단을 설명한다. ● 앞에서 언급한 정보를 활용하고자 하는 멘티의 욕구를 살펴본다. 그렇다면 멘티가 가치 있다고 생각하는 시나리오를 상세히 설명한다. ● 피드백과 변화를 바탕으로 멘티의 요구에 대한 멘토링 방식을 수정한다.
4 안내자	멘티 초점 ● 멘토링이 멘티의 실험과 학습에 어떻게 도움이 되는지, 멘티가 자신의 목표에 대해 부분적으로라도 ‘자기 추진력’을 얼마나 발휘하고 있는지 평가한다. ● 멘티가 자신의 목표를 달성하는 데 도움이 되도록 방식을 조정하는 멘토링의 자기 관리를 보여준다. ● 계약이 끝난 후에도 멘토링 방식이 멘티에게 어떻게 긍정적이고 지속적인 영향을 미칠 수 있는지 설명한다. 전문성 공유 ● 멘티 및 더 넓은 조직의 요구를 충족할 수 있는 멘토링 프로그램을 설계한다. ● 멘티가 자신의 학습과 학습 능력을 보여줄 수 있는 환경을 만든다.
5 촉진자	● 새로운 멘토링 방법과 기법을 설계한다. ● 효과적인 멘토링의 영향을 성찰하고, 관찰한 내용을 활용하여 지속적으로 개선한다. ● 개인 및 조직 멘토링에서 권위자로 인정받는다. ● 커뮤니티의 성장에 적극적으로 기여한다.

교육 TEACHING

교육자는 학습자가 지식, 역량, 스킬을 이해하고 응용할 수 있도록 촉진하기 위해 그들과 소통한다. 여기에는 실행 계획, 설계, 콘텐츠 선택, 전달, 평가, 성찰이 포함될 수 있다.

- **학습 설계**
 - 다양한 학습 스타일을 이해하고 모두가 지식, 역량, 스킬을 적용할 수 있는 경험을 만든다.
 - 의미 있는 학습 경험을 설계한다.
 - 학습자에게 초점을 맞춘 학습 여정을 개발한다.
- **전달**
 - 학습자의 필요에 따라 학습 프레임을 순간적으로 조정하고 유연하게 전환한다.

- 사례, 스토리텔링, 역할극, 피드백 제공, 자원/인맥 공유를 통해 전문성과 경험을 공유한다.
- 개념 학습과 과정 이후의 스킬 응용을 검증한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	학습 설계 ● 인간 학습에 대한 교육 및 방식을 설명한다. ● 개인 또는 팀의 학습 요구를 평가한다. 전달 ● 그룹과 지식을 공유하는 방법을 두 가지 이상 설명한다.
2 고급입문자	학습 설계 ● 적절한 교육 스타일을 활용하여 학습 경험을 설계한다. ● 문화 및 사회적 맥락을 바탕으로 전달 방식과 콘텐츠를 수정한다. ● 교육 과정을 만들고 실행하기 위한 명확한 학습 목표를 개발한다. 전달 ● 어떤 애자일 주제에 대해서라도 반나절 교육 워크숍을 능숙하게 진행할 수 있는 능력을 보여준다. ● 피드백을 바탕으로 자신의 교육 방식을 변경한다. ● 하나 이상의 교육 이벤트에서 그 요구와 목표를 충족시킬 수 있도록 학습 자료를 통합한다.
3 실무자	학습 설계 ● 물리적 또는 가상 공간에서 적합한 학습 환경을 조성한다. ● 학습자들이 서로 참여하고 학습할 수 있는 안전한 학습 환경을 설계한다. ● 다양한 학습 방식과 정보 처리 방법으로 참석자를 참여시키는 학습 기회를 개발한다. 전달 ● 알케미 메소드(Alchemy Method), TBR(Training from the Back of the Room), 딥러닝(Deep Learning) 등과 같은 교육 철학 중 한 가지 이상을 활용하여 교육 과정을 전달하는 데 능숙함을 보여준다. ● 교육 과정에 효과적인 스토리텔링을 통합하여 핵심 개념을 전달한다. ● 교육 워크숍에서 혼란스러운 상황에 대처하는 능력을 보여준다.
4 안내자	학습 설계 ● 여러 학습 기법을 매끄럽게 아우르는 학습 여정을 설계한다.

	● 물리적, 가상, 하이브리드 공간의 요소를 활용하여 학습 환경을 조성할 수 있는 능력을 보여준다. ● 더 넓은 생태계가 학습 프로그램과 교육 방식에 어떤 영향을 미치고 어떻게 형성할 수 있는지 살펴본다. 전달 ● 학습 경험을 촉진하는 새로운 기법을 정기적으로 실험한다. ● 공간을 읽고 전달 스타일과 방식을 순간적으로 조정할 수 있는 능력을 보여준다. ● 의도적으로 긍정적 파괴, 상자 밖 사고를 복돋우는 교육 워크숍을 만든다.
5 촉진자	학습 설계 ● 현장의 피드백과 경험을 바탕으로 새로운 교육 기법을 설계한다. ● 새로운 학습 실험을 공식화하기 위해 제도 및 환경적 과제를 정기적으로 성찰하고 도출한다. ● 교육 커뮤니티의 성장에 적극적으로 기여한다. 전달 ● 학습자의 새로운 요구를 충족시키기 위해 세션 도중에 활동을 만들어내고 맞춤화한다.

조언자 ADVISING

조언은 자신의 지식, 경험, 통찰, 관찰을 제공하여 고객을 이끌고 앞으로 나아갈 수 있도록 돕는 능력이다. 신뢰할 수 있는 조언자는 고객의 성공에 투자하고 반드시 장기적 관계를 구축한다.

신뢰할 수 있는 조언자는 다음을 수행한다.

- 진실을 말하고, 잘못된 가정에 이의를 제기하며, 부드럽고 효과적인 방법으로 오해를 바로잡는다.
- 항상 고객에게 선택권을 주면서, 고객이 가장 중요한 것을 생각할 수 있도록 상황, 선택지, 추론, 공간을 제공한다.
- 고객이 목표를 달성하는 데 적절하면서도 도움이 될 때 필요한 만큼 조언을 공유한다.

조언 스탠스는 단지 기업이나 리더십 수준 뿐만 아니라 조직의 모든 수준에서 중요하다. 리더 뿐만 아니라 팀과 이해관계자에게도 조언을 요청 받을 수 있다.

신뢰할 수 있는 조언자라면 회사의 목표, 요구, 문화, 업무 프로세스를 가장 잘 이해하는 사람은 그 회사의 구성원이라는 점을 기억해야 한다. 애자일 코치의 역할은 파악한 고객 목표와 제시한 구체적 실행 간의 간극을 좁히는 것이다. 제안한 방향과 다르더라도, 고객이 자신의 어젠다를 통제하고 방향을 선택할 수 있도록 권한을 부여한다.

신뢰할 수 있는 조언자가 된다는 것이 반드시 외부 컨설턴트가 되는 것을 의미하지는 않는다는 점을 기억하자.

조언 마인드셋 ADVISING MINDSET

신뢰할 수 있는 조언자의 마인드셋에는 반드시 조직의 민첩성을 높여 고객이 목표를 달성하는 데 도움이 될 가능성이 가장 높은 행동과 실천이 포함되어 있어야 한다.

다음과 같은 일을 수행한다.

- 신뢰할 수 있는 파트너가 되어 친밀감을 형성하고 공감하기, 자신감 불어넣기, 비즈니스 맥락과 개인적 맥락 모두의 이해를 통해 신뢰를 구축하고 지속적인 관계를 만든다.
- 고객의 지적, 정서적, 재정적 요구에 공감한다.

- 피드백을 주고 받을 수 있는 환경을 조성한다.
- 자신감을 갖고 무게감, 존재감, 페르소나를 확립한다.
- 고객과의 관계를 더욱 돈독히 하면서 협력적으로 사고하고 활동하여 결과를 함께 만든다.
- 전체적인 외부의 관점으로 시스템을 바라본다.
- 호기심을 갖고 중요한 질문을 놓치지 않도록 한다. “이 상황에서 무엇이 가능할까요?”
- 단정이나 가정을 신중하게 비판하고 이의를 제기한다.
- 자신의 편견을 인식한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	● 신뢰할 수 있는 파트너가 되기 위한 첫걸음으로서 공감을 표현한다. ● 신뢰할 수 있는 사람이 되어야 할 필요성을 이해하고, 자신이 말한 대로 행동한다. ● 다른 상황에서의 성공 사례를 고객이 직접적으로 활용할 수는 없겠지만, 여전히 유용할 수도 있음을 이해한다. ● 열린 마음을 유지하는 것이 얼마나 중요한지 파악한다.
2 고급입문자	● 고객과 함께 목표와 합의를 만드는 것이 얼마나 중요한지 인지한다. ● 고객의 제한적인 신념과 관성에 이의를 제기하는 신뢰 받는 조언자로서 자신의 책임을 이해한다. ● 자신의 편견을 파악하고, 이를 인식할 필요성을 인정한다. ● 고객 및 동료와 함께 일할 때 유연성, 효과적 의사 소통, 공감을 보여준다.
3 실무자	● 성장 마인드셋을 포용하는 환경을 조성한다. ● 자신의 행동과 결정이 스스로의 민첩성에 미치는 영향을 살펴보고, 개선이 필요한 영역을 파악한다. ● 자신의 협력 노력의 품질과 제안한 해결책이 고객의 요구를 해결하는 데 얼마나 적절한지 평가한다. ● 고객과 신뢰를 구축하고 장기적 관계를 형성한다.
4 안내자	● 고객이 자신에게 가장 중요한 것이 무엇인지 생각할 수 있는 맥락, 선택지, 추론, 공간을 제공한다. ● 신중하지만 비판적인 방식으로 단정과 가정에 이의를 제기할 수 있는 능력을 보여준다.

	● 피드백을 통합하고, 회복탄력성을 구축하며, 성장 기회를 포용하는 애자일 마인드셋을 지속적으로 개선하는 전략을 개발한다.
5 촉진자	● 고객의 특정한 요구와 목표에 따라 거기에 맞춤형 조언 전략을 설계한다. ● 자신의 지식과 통찰을 커뮤니티와 공유함으로써 애자일 코칭 업계의 발전을 혁신하고 기여한다. ● 고객의 지적, 정서적, 재정적 요구를 깊이 이해하고, 애자일 코칭 분야에서 사고의 리더로 활동한다.

조언 스킬 *ADVISING SKILLS*

고객에게 조언을 제공하는 애자일 코치의 책임에는 고객의 특정한 상황에 적절한 성공적인 애자일 전환 및 해결책에 대한 아이디어, 패턴, 스토리, 사례 공유를 포함한다.

신뢰할 수 있는 조언자는 다음과 같은 일을 수행해야 한다.

- 고객과의 관계를 더욱 돈독히 하기 위해 지속적으로 신뢰를 구축한다.
- 고객의 목표와 제약 조건을 이해할 수 있도록 적극적으로 경청한다.
- 고객이 관계를 종료하고 싶어하는 이유를 말할 수 있다.
- 경계를 설정한다.
- 다른 이의 감정을 읽고 이해할 수 있는 능력을 갖춘다. (감성 지능)
- 대인 관계의 역동과 감정을 이해하고 관리하여 사회적 상황을 효과적으로 탐색한다. (사회 지능)
- 꼭 해야 할 말을 할 수 있는 용기를 갖는다.
- 솔직하되 친절하고 존중하는 마음으로 말한다.
- 피드백을 제공하고 요청하는 관행을 확립하고, 이러한 피드백을 관계의 지속적인 부분으로 평가한다.
- 다양한 분야에 대한 폭넓은 지식을 갖추고, 고객 업계에 가치를 제공할 수 있을 만큼의 충분한 깊이를 갖춘다.
- 추천 이면에 있는 가정을 평가하고 문서화하고 소통한다.
- 고객이 명시한 목표에 도달할 수 있는 언어, 스킬, 이해가 부족할 때 어떻게 해야 하는지 알려준다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
----	----

1 입문자	● 신뢰 구축, 적극적 경청, 경계 설정과 같이 신뢰할 수 있는 조연자의 핵심 스킬과 행동을 강조한다. ● 감성 지능 및 사회 기능의 가치를 요약한다. ● 고객을 효과적으로 지원하기 위해 폭넓은 지식 기반을 갖추는 것이 얼마나 중요한지 표현한다.
2 고급입문자	● 고객의 목표와 제약 조건을 이해하기 위한 열린 질문을 실천한다. ● 고객과 함께 명확한 목표 및 합의를 만든다. ● 적극적으로 의견을 구하고, 주의 깊게 경청하며, 감사하는 마음과 실행 가능한 조치를 돌려줌으로써 효과적인 피드백 기법을 적용한다.
3 실무자	● 고객과 목표를 일치시킨다. ● 감성 지능과 사회 지능을 활용하여 고객에게 어려운 메시지를 전달할 때에도 친절하고 명확하게 소통한다. ● 명확하고 정중하고 소통하고, 가정을 평가하며, 고객이 방향을 잃었을 때 지침을 제시할 수 있는 능력을 보여준다.
4 안내자	● 성공적인 애자일 전환 및 해결책에 대해 고객의 특정한 상황에 적절한 아이디어, 패턴, 스토리, 사례를 공유한다. ● 고객의 목표를 달성하고 제약 조건을 해결하기 위한 자신의 추천, 피드백, 의사 소통의 효과성을 평가하고 개선한다. ● 피드백을 통합하고, 지식을 심화시키며, 관계를 강화하여 신뢰할 수 있는 조연자로서 자신의 스킬을 지속적으로 개선하기 위한 전략을 개발한다.
5 촉진자	● 고객의 특정한 요구와 목표에 따라 맞춤형 조연 전략을 설계한다. ● 경험, 지식, 통찰을 커뮤니티와 공유함으로써 조연 분야의 발전을 혁신하고 기여한다. ● 효과적이고 공감할 수 있는 피드백 시스템을 개발하고, 모든 부분에서 이를 활용할 수 있도록 조성한다. ● 고객의 지적, 정서적, 재정적 요구를 깊이 이해함으로써 사고의 리더로 활동한다.

리더 LEADING

리더는 세상을 더 좋은 곳으로 만들기 위해 스스로 먼저 변화한다. 리더는 성장을 촉진하고 다른 이들이 공통의 비전을 실현하도록 영감을 줄 수 있다.

애자일 원칙과 실천법을 활용하여 팀과 조직이 성장하도록 도우려면 리더십 스킬이 필요하다. 리더십의 핵심 개념은 목표 달성을 위해 리더십 책임을 공유하고 다른 리더들과 협력하는 것이다.

성공적인 리더는 이 개념을 뒷받침하는 다양한 스탠스 사이를 오가야 한다. 비전을 제시하며 앞장서서 이끌 수도 있고, 자기 내면의 목적으로 다른 이에게 영감을 줄 수도 있다. 때로는 서번트 리더십의 자세로 다른 이들의 발전을 위해 자신을 낮춰야 할 때도 있을 것이다. 성공적인 리더는 이러한 다양한 스탠스 사이를 언제 오가야 하는지 알기 때문에 “순간을 춤출 수 있다 dance in the moment”고 할 수 있다.

리더와 자기 관리

리더와 자기 관리 사이에는 강력한 연관성이 있다. 행동, 원칙, 가치, 실천법의 모범이 되어 일상적으로 리더십을 발휘하면, 아무도 지켜보지 않을 때에도 확고한 리더십 행동으로 이어진다. 즉 진정한 모델이 되는 것이다.

비전 제시 VISIONARY

우리는 비전을 제시하는 리더이고, 조직이 곧 자신의 제품이다.

비전을 제시하는 리더는 점진적 변화를 위한 긍정적 구심점 또는 촉매 역할을 함으로써 미래의 비전을 함께 만들어 간다. 변화는 비즈니스 민첩성, 혁신, 팀 건강, 고객 가치 제공과 조화를 이룬다. 다른 리더와 조직이 영감을 주는 미래 모습을 꿈꾸도록 지원하고, 조직적으로 그런 꿈을 다듬고, 공유하고, 실현할 수 있도록 도움으로써 이러한 역할을 수행한다.

또한 조직(시스템) 내에서 애자일의 전도사이자 옹호자이기도 하다. 스토리텔링이 본질적으로 중요한 역할을 하며, 조직 전반의 모든 이를 위해 점과 점을 연결하도록 돕는다.

- **목적** - 목적 의식을 갖고 사람들을 조율하고 연결한다. 긍정적 변화의 강력한 구심점을 함께 만들고 모든 이들이 공통의 결과에 초점을 맞출 수 있도록 한다.
- **영감** - 비전이 빛날 수 있도록 강력한 스토리를 엮는 능력을 갖춘다.

- **경험주의** - 조직에 대한 보다 깊은 이해 및 실험, 그리고 새로운 사고, 리더십, 업무 방식의 창발을 위해 데이터를 지침으로 삼고 경험주의를 활용한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	목적 ● 비전, 전략, 목표 등을 통해 목적을 함께 만드는 것이 얼마나 중요한지 이해한다. ● 목적과 결과에 대한 명확성의 가치를 표현한다. ● 명확한 비전을 갖는 것이 얼마나 중요한지 설명한다. 영감 ● 어려움에 직면했을 때 지지를 보여주는 것이 얼마나 중요한지 요약한다. ● 설득력 있는 비전을 전달할 때 스토리텔링의 역할을 이해한다. ● 자신의 행동에 책임을 지는 것이 어떻게 다른 이들에게 영감을 줄 수 있는지 설명한다. ● 리더가 인간적 차원에서 사람들과 연결되는 것이 얼마나 중요한지 설명한다. 경험주의 ● 피드백 및 학습 문화 구축의 중요성을 이해한다. ● 예측-계획 방식과 감지-반응 방식 간의 차이점을 표현한다. ● 아이디어/가설을 시험할 때 경험적 프로세스의 이점을 파악한다.
2 고급입문자	목적 ● 목적을 파악하거나 전략을 정의하는 다양한 방식을 실천한다. ● 더 나은 미래 비전을 함께 만들어가는 방식을 활용한다. ● 조직의 회복탄력성을 만들 때 목적의 역할을 이해한다. 영감 ● 긍정성이 믿을 수 있을 때도 있고, 설득력 있을 때도 있지만, 확실치 않을 때도 있음을 설명한다. ● 비전을 수립하고 전달하는 다양한 방식을 비교한다. ● 자신의 행동을 인정하고 책임을 진다. ● 다른 이들에 대한 호기심을 보여준다. 경험주의 ● 피드백과 학습을 바탕으로 자신의 방식을 조정한다. ● 높은 변동성과 불확실성 속에서 효과적으로 리더십을 발휘하는 데 필요한 마인드셋 변화 세 가지를 설명한다.

	● 증거 기반 의사결정을 적용한다.
3 실무자	목적 ● 목적이 고객 가치 창출 그 이상임을 인지한다. ● 내재적 목적 의식과 그 이면의 이유를 만들고 소통한다. ● 조직의 목적을 바탕으로 한 의사 결정을 내릴 수 있도록 안내한다. 영감 ● 조직의 목적과 문화를 생생하게 전달할 수 있는 스토리텔링 능력을 보여준다. ● 혁신과 실험 문화를 조성하고, 지속적인 개선을 촉진하며, 실패가 그 과정에서 본질적인 부분임을 인지한다. ● 공통의 목적 의식과 방향성을 만들기 위한 전략을 실행한다. 경험주의 ● 조직을 개선할 때 데이터에 기반한 의사결정을 활용한다. ● 이해관계자에게 발견할 사항을 전달하고, 통찰을 바탕으로 한 행동을 촉진한다. ● 복잡한 환경에서 혁신하고 실험하는 방식을 보여준다.
4 안내자	목적 ● 조직 구성원의 개인적 가치 및 신념에 목적이 어떻게 통합될 수 있는지 고려한다. ● 자신의 내재적 동기에 대한 인식을 키우고, 그것이 조직의 목적에 어떻게 부합하는지 평가하며, 그렇지 않은 부분을 파악한다. ● 조직의 목적이 업무와 관련된 사람들의 노력과 일치하지 않는 경우를 성찰한다. 영감 ● 리더와 팀원들에게 효과적인 의사소통 및 비전 수립 기법을 지원하고 안내한다. ● 혁신적인 아이디어와 방식을 만들어내기 위해 창의성과 “학습에 안전한” 실험 문화를 만든다. ● 조직의 목표 및 가치가 자신의 목표 및 가치에 부합하는지 평가한다. 경험주의 ● 데이터 통찰과 추세를 바탕으로 조직 변화를 이끈다. ● 사례를 통해 조직의 변화 반응성을 높이는 전문성을 보여준다. ● 명확한 피드백을 받아들이고 요청하여 조직이 스스로를 평가하는 능력을 평가한다.

5 촉진자	목적 ● 세상에 긍정적인 영향을 미치는 조직의 목적을 함께 만든다. ● 사람들과 조직의 목적을 뒷받침하는 행동과 가치를 내재화한다. ● 포용성과 신뢰 구축을 통해 조직 공통의 비전을 발전시킨다. 영감 ● 자신의 감성 지능을 이해하고 활용하여 사람들에게 비전을 얼마나 신경 써야하고 왜 중요한지 알리기 위해 경청한다. ● 정보를 제공하고, 개선하며, 혁신하기 위해 다양한 관점을 통합한다. ● 조직 비전이 어떻게 조직 이상으로 긍정적인 변화를 촉진할 수 있는지 탐색한다. 경험주의 ● VUCA 세상에는 다양한 답이 있음을 다른 이들에게 교육한다. ● 학습과 실험의 문화를 육성하기 위해 안전과 평등한 목소리를 조성한다.
-----------------------------------	--

역할 모델 ROLE MODELING

역할 모델을 간단히 정의해보면, 리더로서 매일 몸소 애자일 원칙과 가치를 실천하고, 개인적으로나 업무적으로나 자신의 모습과 일치시키는 것이다. 역할 모델은 경청하고, 학습하고, 자신의 실수를 인정하고, 도움을 요청한다.

역할 모델에는 두 가지 모드가 있다. 쉬운 상황에서의 역할 모델과 힘든 상황에서의 역할 모델이다. 회복탄력성이 있다는 것은 힘든 상황일지라도 안정적이고 의식적인 위치에서 활동할 수 있는 능력이 경험을 통해 진화했다는 뜻이다.

역할 모델이 되는 것은 멘토링의 연장선 상에 있으며, 이론 뿐만 아니라 현실에서도 탁월함이 어떤 모습인지 보여주는 것이다.

- **애자일 전문가** - 리더는 반드시 애자일 원칙과 가치를 매일 몸소 실천하고 모범이 되어야 하며, 다른 이들에게 애자일 전문가가 된다는 것이 어떤 의미인지 보여주어야 한다.
- **회복탄력성** - 압박감 속에서 반드시 리더의 윤리, 가치, 원칙을 보여주어야 한다. 시간이 흐르면서 회복탄력성을 구축하는 것은 역할 모델이 될 때 매우 중요하다.
- **현존하기** - 매 순간 주도하고, 지나간 일과 앞으로 일어날 수 있는 일을 놓아 보낼 수 있다. 모든 상호작용을 학습의 기회로 여기고 상황에 전적으로 책임을 진다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	애자일 전문가 ● 애자일 원칙과 가치를 성찰하고 개인 성장 영역을 파악한다. ● 긍정적 역할 모델과 부정적 역할 모델의 예시를 파악한다. ● 다양한 리더십 모델을 연구한다. 회복탄력성 ● 상황에 책임을 지는 것이 얼마나 중요한지 설명한다. ● 회복탄력성이 필요할 수 있는 상황을 파악한다. ● 정신적 회복탄력성을 위한 자기 돌봄의 중요성을 이해한다. 현존하기 ● 자신의 말과 행동이 다른 이들에게 영향을 미친다는 점을 이해한다. ● 호기심을 갖고 모든 사람의 관점으로부터 학습하는 것의 가치를 이해한다. ● 현재에 존재하는 대신 과거 또는 미래의 사건에 집착하게 만드는 감정적 반응을 파악한다.
2 고급입문자	애자일 전문가 ● 긍정적 역할 모델과 부정적 역할 모델의 영향을 성찰한다. ● 상황에 맞게 애자일 가치와 원칙의 모델이 된다. ● 애자일 원칙과 가치의 모델이 되는 능동적 멘토와 수동적 멘토를 파악한다. 회복탄력성 ● 자신의 삶의 환경과 신체적, 정서적, 정신적, 영적 안녕에 대한 책임이 자신에게 있음을 인지한다. ● 어떤 행동이나 사건이 자신의 윤리, 가치, 원칙에 어떤 영향을 미쳤는지 이야기한다. ● 어려운 상황에서 자신의 회복탄력성을 높이는 방법을 다른 이들과 함께 성찰한다. 현존하기 ● 솔직하게 말하기를 실천한다. ● 호기심을 드러내고, 다양한 관점의 가치를 인지한다. ● 자신을 표현하는 방식에서 개선이 필요한 영역을 성찰한다.
3 실무자	애자일 전문가 ● 우리를 가로막는 신념에 도전하고, 무엇이든 성취할 수 있는 동기를 만들어주는 긍정적 영향력을 발휘한다.

	● 도움을 요청하고, 빠르게 실패하고, 진정성 있는 성장 마인드셋의 모델이 되는 모습을 보여준다. ● 지속적인 개선과 투명성을 보여준다. 회복탄력성 ● 대부분의 상황에서 자신의 삶이 처한 상황에 대해 전적으로 책임을 지는 방법을 보여준다. ● 신체적, 정서적, 정신적 회복탄력성을 높여서 자신의 안녕을 보장하기 위한 계획을 만든다. 현존하기 ● 스스로에게 솔직하게 말하고, 다른 이들이 자기 자신을 표현하는 것을 환영한다. ● 자신에게서 유해한 반응을 인지한다. ● 힘들거나 스트레스를 받는 상황에서도 일상적인 상호작용에서 현존하기를 실천한다.
4 안내자	애자일 전문가 ● 용기와 실험이 필요한 상황에서 다른 이들을 혁신적 변화로 이끈다. ● 시스템 전반에서 언어의 민감성을 코칭하고 개선하기 위한 일환으로 다른 이들에게 모범이 되는 언어를 사용한다. ● 어려운 상황에서 윤리적 기준을 유지하는 방법을 보여준다. 회복탄력성 ● 현재 자신의 삶이 처한 상황에 대해 전적으로 책임을 지는 방법을 보여준다. ● 자신의 회복탄력성에 기여한 개인적 이야기를 들려줄 수 있는 능력과 취약성을 보여준다. ● 자신의 안녕, 거기에 영향을 미치는 요소, 다른 이들, 더 넓은 시스템을 평가한다. ● 외부의 압력에 직면했을 때 침착함을 유지하고 진전을 이룰 수 있도록 지원하는 역량을 보여준다. 현존하기 ● 다른 이들이 솔직하게 자신을 표현할 수 있도록 지원한다. ● 다른 이들이 스스로의 자기 관리를 성찰할 수 있도록 코칭한다. ● 도움이 되지 않는 감정, 생각, 또는 본능을 인지하고, 건설적인 반응으로 전환한다.
5 촉진자	애자일 전문가

	● 다른 이들의 말과 행동이 일치하도록 영감을 주고, 애자일 가치와 원칙의 모델이 된다. ● 성장 마인드셋의 모델이 되고 새로운 사고 및 행동 방식을 포용함으로써 변화를 이끈다. ● 실험의 모델이 되고 계산된 위험을 감수함으로써 혁신과 창의성의 촉매가 된다. ● 대중 강연, 글쓰기, 또는 그 밖의 방법을 통해 애자일 커뮤니티에서 개인적 경험과 통찰을 공유한다. 회복탄력성 ● 어떤 상황에서도 항상 자신의 가치와 원칙을 실천한다. ● 실패한 실험 후 다른 이들이 균형을 회복할 수 있도록 지원한다. 현존하기 ● 어려운 상황에서도 진실을 말할 수 있는 자신의 능력을 평가한다. ● 솔직함과 피드백의 문화를 조성한다. ● 모든 상호작용에 호기심을 포함한다.
--	---

성장 리더십 LEADING FOR GROWTH

성장 리더십은 역할 모델을 기반으로 하며, 가장 높은 수준에서는 사람들이 스스로를 개발하고 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 지속적인 학습, 코칭, 혁신 문화를 조성하는 것이다. 리더는 사람들의 옹호자가 되어야 한다.

- **지속적인 학습 문화** - 성장에 집중하는 리더는 지속적인 학습의 중요성을 인식하고 있으며, 많은 상황이 자신과 조직 모두에게 학습을 제공한다는 사실을 알고 있다.
- **혁신 문화** - 성장에 집중하는 리더는 혁신과 창의성이 번창할 수 있는 문화를 조성하고, 새로운 것을 시도하는 불편함을 감수하며, 실패에 대한 두려움에 직면했을 때 다른 이들을 격려할 수 있다. 사람과 의견의 다양성, 논쟁을 넘는 토론, 그런 토론이 일어날 수 있는 시간과 공간을 만든다.
- **코칭 문화** - 리더는 조직에서 자신이 원하는 행동의 역할 모델이다. 리더는 신뢰, 취약성, 진정한 연결이 번창할 수 있는 문화를 조성한다. 이러한 자질 간에는 상호 의존성이 있으며, 리더의 존재는 자기 인식을 구축하는 데 도움이 된다. 또한 성장 리더십은 다양성, 포용성, 지속적인 학습으로 뒷받침되는 지속 가능성, 책임감, 회복탄력성에 대한 장기적 필요성을 인지한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	지속적인 학습 문화 ● 건강한 조직을 만드는 데 학습이 어떤 역할을 하는지 이해한다. ● 학습 문화를 조성하는 데 리더가 미칠 수 있는 영향을 인지한다. ● 학습과 지속적인 개선 간의 연관성을 설명한다. 혁신 문화 ● 조직의 성공에 혁신이 어떤 역할을 하는지 이해한다. ● 혁신과 시장에서의 성공 간의 연관성을 설명한다. ● 혁신을 위한 환경을 조성하는 데 자신이 할 수 있는 역할을 인지한다. 코칭 문화 ● 코칭 방식이 어떻게 다른 이들에게 힘을 줄 수 있는지 설명한다. ● 모두가 코칭 스킬을 배우는 것이 중요한 이유를 파악한다. ● 경청과 질문이 어떻게 다른 사람의 사고를 심화시킬 수 있는지 설명한다.
2 고급입문자	지속적인 학습 문화 ● 다른 이의 학습 여정에서 그들을 지원한다. ● 자신의 지속적인 학습 여정을 보여준다. ● 사람들 업무의 일부으로서 학습 공간을 만든다. 혁신 문화 ● 혁신을 지원하는 환경을 설명한다. ● 다른 이들이 혁신의 절충안을 만들 수 있도록 지원한다. ● 실패, 협력, 실험이 혁신에 어떤 역할을 하는지 인지한다. 코칭 문화 ● 애자일 조직에서 관리자가 코치 역할을 하는 것이 얼마나 중요한지 설명한다. ● 코칭 방식을 적용한다. ● 다른 이들의 코칭 스킬이 성장하도록 지원한다.
3 실무자	지속적인 학습 문화 ● 다른 이들이 학습에 도움이 되는 활동을 할 수 있는 환경을 조성한다. ● 학습을 통해 효과적인 성찰을 실천하는 기술을 보여준다. ● 다른 이들이 서로 연결되고 성장할 수 있도록 장려하고, 피드백을 제공하여 평생의 학습 기회를 만들 수 있도록 한다. 혁신 문화 ● 다른 이들이 혁신에 도움이 되는 활동을 할 수 있는 환경을 조성한다.

	● 다른 이들이 실패를 혁신의 필수 요소로 인식할 수 있도록 지원한다. 코칭 문화 ● 지시적 방식에서 비지시적 방식으로의 전환을 보여준다. ● 코칭 방식이 가능한 환경을 만든다.
4 안내자	지속적인 학습 문화 ● 자신의 학습 및 조정 방식을 평가한다. ● 다른 이들이 성찰적 학습을 적용할 수 있도록 가르친다. ● 학습에 집중할 수 있는 문화를 발전시키는 구조 및 정책을 적용한다. 혁신 문화 ● 혁신에 집중할 수 있는 문화를 발전시키는 구조 및 정책을 적용한다. ● 다른 이들에게 기법을 가르친다. ● 혁신을 가능하게 하고 혁신을 가로막는 장벽을 제거할 수 있도록 다른 비즈니스 영역에 도전한다. 코칭 문화 ● 코칭에 집중할 수 있는 문화를 발전시키는 구조 및 정책을 적용한다. ● 코칭 방식을 옹호하고 다른 비즈니스 영역에 적용할 수 있도록 돕는다.
5 촉진자	지속적인 학습 문화 ● 저항에 부딪혔을 때에도 학습 문화를 육성한다. ● 다른 이들이 자신의 진정한 잠재력을 일깨우도록 자극한다. ● 커뮤니티에 새로운 학습 방법을 소개한다. 혁신 문화 ● 과거에 어려움을 겪었던 영역에서 혁신을 촉진하고 새로운 가능성을 연다. ● 다른 이들에게 혁신하도록 영감을 준다. ● 커뮤니티에 신선한 혁신 방법을 공유한다. 코칭 문화 ● 조직 전반에서 코칭을 기본 방식으로 확립한다. ● 다른 이들에게 코치가 되고, 그들의 지식과 전문성을 다른 예비 코치들과 공유할 수 있도록 동기를 부여하고 격려한다.. ● 코칭 문화를 조성하기 위한 새로운 방식을 커뮤니티의 다른 이들과 공유한다.

변화 관리 TRANSFORMING

변화 관리란 끊임없이 바뀌는 세상에서 조직이 적응하고 번창할 수 있도록 하는 지속적인 활동이며, 현재 상태에서 새로운 상태로 한 번에 가는 것이 아니다. 변화의 주체로서 사람들이 더 효과적으로 일하고 스스로 변화하는 방법을 학습할 수 있도록 지속 가능한 변화를 이끌어야 한다.

고객 조직이 비즈니스 민첩성을 훨씬 높이는 데 도움이 되는 조직 설계 개념에 익숙해져야 한다.

조직 변화 ORGANIZATIONAL CHANGE

조직도 복잡하지만 조직을 변화시키는 일은 훨씬 더 복잡하다. 변화 과정이 경험적이고 정보에 입각한 방식이라면 변화의 성공 가능성이 높아진다. 이러한 방식은 지속적인 여정이며 조직 진화의 과정이다.

조직의 변화를 성공적으로 도우려면 일정 수준의 감성 지능(자기 관리 참조)과 다음과 같은 영역에서 스킬이 필요하다.

● 변화 도입

- **변화 맥락** - 조직 설계의 현재 상황과 향후 가능한 상황을 고려하여, 변화를 필요로 하거나/원하거나 필요로 하지 않는/원하지 않는 이유를 설명한다. (예를 들어 요구가 없는 경우)
- **복잡성에 대한 의식** - 조직은 복잡하기 때문에 변화는 계획 중심이 아닌 경험 및 사람 중심이어야 한다는 점을 고객이 이해하도록 돕는다.
- **문화 인식** - 고객이 조직 문화를 이해하여 적절한 변화를 도입할 수 있도록 돕는다.

● 변화 탐색

- **경험적 변화** - 투명성, 검토, 조정 방법을 수립한다.
- **변화 이벤트 & 활동 퍼실리테이션** - 단일 팀 킥오프부터 전체 조직 재설계 안내까지 촉진한다.
- **주인 의식** - 변화의 영향을 받는 사람들을 변화의 설계 및 실행에 참여시킨다.

- **실패에 안전한 실험** - 일부 실험은 실패할 것임을 예상할 수 있는 안전한 환경을 구축한다.
- 변화를 헤쳐 나가기 위해 조직의 긴장을 해소한다.
- **변화 유지**
 - **지속 가능한 변화 만들기** - 조직이 스스로 변화를 만들고 탐색할 수 있는 방법을 학습하도록 돕는다.
 - **내부 역량 구축** - 다른 이들의 애자일 코칭 역량을 성장시킨다.
 - **변화의 확산 도움** - 긍정적 변화가 확산될 수 있는 환경을 조성하도록 돕는다.
 - **학습 문화** - 사람들이 자신의 업무 방식에서 무언가를 학습을 할 수 있도록 돕는 방법을 모색한다.
 - **업무 방식 및 프로세스 폐기** - 더 이상 사람들에게 도움이 되지 않는 업무 방식 및 프로세스를 제거한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1 입문자	변화 도입 ● 새롭게 떠오르는 글로벌 도전 과제 세 가지 이상과, 각 과제가 어떻게 세상을 더 복잡하고 예측 불가능하며 번덕스럽게 만드는지를 나열한다. ● 건강한 애자일 방식이 어떻게 업무의 복잡성과 불확실성에 도움이 되는지 설명한다. ● 복잡계의 특성을 설명한다. 변화 탐색 ● 팀이 장애물에 대응하는 데 도움이 되는 방법을 두 가지 이상 설명한다. ● 효과성에 영향을 미치는 팀 범위 외부의 혼한 조직 장애물을 세 가지 이상 파악한다. ● 투명성, 검토, 조정이 어떻게 변화에 도움이 될 수 있는지 설명한다. 변화 유지 ● 지속적인 학습이 변화를 지속하는 데 어떤 역할을 하는지 설명한다. ● 변화를 도입할 때 조직이 어떻게 기존 업무 방식을 중단하거나 조정해야 하는지 설명한다.
2 고급입문자	변화 도입 ● 팀이 책임을 공유하는 데 도움이 되는 조직 문화를 발견하는 것이 얼마나 중요한지 설명한다.

	● 조직 내 문화를 파악하고, 이해하고, 영향을 미칠 수 있는 도구 또는 기법을 한 가지 이상 탐색한다. ● 복잡계에서 조직 변화에 접근하는 방식을 설명한다. 변화 탐색 ● 이해관계자들이 전체 시스템을 이해하는 데 도움이 될 수 있도록, 시스템 관점을 갖는 것이 얼마나 중요한지 설명한다. ● 효과적인 변화 방식이 다양한 상황에 얼마나 유연하고 적응적인지 보여준다. ● 팀 생산성을 높일 수 있도록 팀 외부의 변화에 영향을 미치는 기법을 두 가지 이상 적용한다. ● 사람이 주도하는 변화를 촉진/킵오프하기 위한 대규모, 참여형 회의 형식을 한 가지 이상 실험한다. 변화 유지 ● 사람들의 역량 구축이 변화의 지속성에 미치는 영향을 설명한다. ● 변화를 지속하기 위해 모든 계층의 리더의 용기를 북돋을 수 있는 방법을 설명한다.
3 실무자	변화 도입 ● 기존 조직 문화, 시스템 복잡성, 그리고 이 복잡성이 변화의 속도, 위험, 수용성에 미치는 영향을 바탕으로 변화에 다르게 접근하는 방법을 분석한다. ● 알려진 변화 프레임워크 또는 기법을 참조하여 업계 수준의 전문성으로 조직 변화를 실행한다. ● 조직이 애자일하게 되어야 하는 고유하고 설득력 있는 이유를 명확히 이해하도록 촉진한다. 변화 탐색 ● 조직 변화가 어떻게 사람들에게 영향을 미치는지 설명하고, 변화 과정에 사람들을 참여시킴으로써 얻을 수 있는 세 가지 이점을 나열한다. ● 조직이 빠지기 쉬운 함정의 근본 원인을 해결하는 자신의 복잡한 개입 방식을 분석한다. ● 팀 또는 조직 문화를 자신이 어떻게 변화시켰는지 가시적인 사례를 두 가지 이상 보여준다. ● 대규모 참여형 회의 형식을 활용하여 사람 중심 변화를 설계/실행하도록 여러 그룹을 코칭한다. 변화 유지 ● 변화의 지속성을 설명하고, 자신의 지속 가능한 변화 능력을 개발하기 위한 두 가지 기법을 제시한다.

	● 조직 내 여러 팀의 업무를 지원한 경험을 평가하고, 잠재적 개선을 파악한다. ● 변화, 몇 가지 핵심 스킬, 자기 관리를 포함하여 다른 이들에게 애자일 코칭 역량을 성장시킨다.
4 안내자	변화 도입 ● 변화를 검토하고 이를 바탕으로 조정하는 방법으로 조직 변화를 이끈다. ● 다양한 변화 프레임워크로부터 적절한 기법을 활용하여 상황에 맞는 조정을 실행한다. ● 중요하거나 주목할 만한 조직 변화를 계획하고 이에 기여한다. 변화 탐색 ● 세 가지 변화 프레임워크를 성공적으로 인지하고 적용할 수 있는 역량을 보여준다. ● 고위급 리더와 협력하여 조직 차원의 개선을 조성하는 데 성공한 사례를 보여준다. ● 애자일 원칙을 활용한 조직 변화 전략을 만들 수 있는 다양한 방식을 설명한다. ● 환경 또는 조직 구조를 변경함으로써 조직 장애물을 제거할 수 있는 능력을 보여준다. 변화 유지 ● 지속적인 학습의 자생적 문화를 조성한다. ● 고위 리더가 팀의 시스템적 장애물 제거를 지원할 수 있도록 돕는다. ● 사람들의 변화 속도를 늦추거나 방해하는 더 이상 사용되지 않는 업무 방식을 파악하고 제거한다.
5 촉진자	변화 도입 ● 조직에 변화를 도입하는 데 도움이 되는 도구, 기법, 실천법을 만들고, 이를 다른 이들과 공유한다. ● 다양한 유형의 조직에 변화를 도입한 방법에 대해 작성한 여러 가지 문서화된 사례 연구를 평가한다. 변화 탐색 ● 조직의 변화를 탐색하는 데 도움이 되는 도구, 기법, 또는 실천법을 만들고, 이를 다른 이들과 공유한다. ● 변화 계획을 주도하는 사람들을 멘토링한다. 변화 유지 ● 조직을 떠난지 최소 1년이 지난 후, 자신이 참여했던 다양한 변화 프로그램을 평가하고 그 결과를 다른 이들과 공유한다.

조직 설계 ORGANIZATIONAL DESIGN

변화의 주체로서 조직이 보다 적응력 있고, 탄력적이며, 결과 중심적이고, 사람 중심적인 조직으로 변화하는 데 도움이 되는 지식을 쌓는다. 이를 위해 시스템적 관점을 취하고, 고객이 새로운 조직 원칙과 패턴을 도입하는 실험을 설계할 수 있도록 돕는다. 그렇게 하면 조직이 자신의 목적을 달성할 수 있는 자유와 유연성을 확보할 수 있다. 그 어떤 미래가 오더라도 상관 없다.

- **조직 운영 체제** - 조직이 목표를 더 잘 달성하고 만들고자 하는 문화를 지원하는 데 도움이 될 수 있는 방식에 대한 지식
 - **의사 결정** - 권한을 공유하는 방법과 의사 결정이 이루어지는 방법
 - **구조, 정책, 지표** - 결과에 초점을 맞춘 탄력적이고 적응력 있는 방법으로 스스로 구성하고 함께 일하는 방법
 - **혁신** - 새로운 아이디어를 학습하고 발견하는 방법
 - **역할 및 팀** - 업무 완수에 대한 책임을 다하는 방법
- **가치 제공 중심 구성** - 조직의 복잡성과 관계 없이, 건강한 의사 결정으로 조율된 가치를 제공할 수 있도록 조직을 설계한다.
- **사람에 대한 옹호** - 조직은 사람들로 이루어져 있으며 사람이 모든 일의 중심이다.
 - 모든 사람들을 포용하고 생각의 다양성을 허용하는 정책을 만든다.
 - 사람들의 성장, 안녕을 옹호하고 스스로를 돌볼 수 있는 공간을 만든다.
 - **목적** - 돈을 버는 것을 넘어 우리가 세상에 가져오고 싶은 변화는 무엇인가.
 - **동기 부여** - 외재적 동기 부여와 내재적 동기 부여가 균형을 이루고 조직의 목표와 조화를 이루도록 한다.

역량 단계 정의:

단계	성찰
1	조직 운영 체제
입문자	● 한 팀 이상에서 애자일 방식을 수행할 때 조직이 겪을 수 있는 도전 과제를 세 가지 이상 파악한다. ● 오늘날 세상과 시장의 도전 과제에 맞서기 위해 조직이 개발해야 하는 특성을 설명한다.
	가치 제공 중심 구성

	● 애자일 원칙이 조직의 가치 제공 방식을 어떻게 바꾸는지 설명한다. ● 가치에는 다양한 유형이 있음을 인지하면서 무엇이 가치 있는지 설명한다. 사람에 대한 옹호 ● 애자일 업무 환경에서 전통적 관리가 변화하는 방법을 세 가지 이상 나열한다. ● 명확하고 설득력 있는 비전의 가치를 설명한다. ● 내재적 동기 부여와 그것이 중요한 이유를 설명한다.
2 고급입문자	조직 운영 체제 ● 문화 및 가치를 해석하는 방법이 어떻게 관련되어 있으며, 이러한 관계가 조직의 결과에 어떤 영향을 미치는지 설명한다. ● 피처팀과 컴포넌트팀의 장점과 단점을 세 가지 이상 이해하도록 안내한다. ● 조직의 구조, 정책, 측정이 조직 문화에 어떤 영향을 미치는지 설명한다. 가치 제공 중심 구성 ● 팀 간 의존성을 시각화, 관리, 또는 줄이기 위한 기법을 세 가지 이상 촉진한다. ● 조직 시스템 전반에 애자일 방식을 적용할 때 가치 흐름을 만드는 데 따르는 도전 과제를 세 가지 이상 설명한다. ● 팀의 목표와 조직 목표를 정렬하는 데 도움이 되는 세 가지 방법을 가르친다. 사람에 대한 옹호 ● 여러 팀 간의 신뢰와 협력을 높이기 위한 패턴을 두 가지 이상 적용한다. ● 사람들의 자율성을 높일 수 있는 조직 실천법을 세 가지 이상 파악한다. ● 단순히 업무 수행 방법을 교육하는 것보다 사람들의 성장에 투자하는 것의 가치를 가르친다.
3 실무자	조직 운영 체제 ● 팀 간 협력을 개선할 수 있는 기법을 세 가지 이상 실험한다. ● 필요한 경우 전체 확장 프레임워크라는 비용 부담을 추가하지 않고 유용하게 활용할 수 있는 확장 실천법과 메소드를 적용한다. ● 조직 구조, 정책, 지표를 평가하고, 이런 것들이 조직 문화 및 가치 창출에 어떤 영향을 미치는지 설명한다. 가치 제공 중심 구성 ● 여러 팀이 같은 제품을 함께 개발할 수 있는 조직 설계를 설명한다. ● 여러 팀이 함께 제품 책임을 공유할 때의 패턴을 두 가지 이상 대조한다. ● 무엇이 가치이고 무엇이 제품인지에 대한 이해의 성장을 촉진한다. 사람에 대한 옹호

	● 사람들의 성장을 촉진하고 육성한다. ● 사람들과 팀에 자율성을 부여하는 실천법을 적용한다. ● 의사 결정이 관리자로부터 업무에 관련이 있는 사람들로 옮겨가도록 촉진한다.
4 안내자	조직 운영 체제 ● 조직이 미션을 달성하는 데 필요한 가장 단순한 생태계가 될 수 있는 구조를 설계하는 능력을 보여준다. ● 적절한 경우 다양한 확장 프레임워크를 평가하여 조직이 맥락에 맞는 올바른 패턴을 파악하는 데 도움을 준다. ● 팀의 성찰, 학습, 성장을 일깨우는 상호의존성을 인지하고 연결한다. 가치 제공 중심 구성 ● 팀이 지속적이고 유지 가능한 고객 가치 제공에 초점을 맞춘 대화형 네트워크로 운영될 수 있도록 낭비를 용납하지 않는 마인드셋을 적용한다. ● 조직이 도입하고 육성해야 할 세 가지 요소를 파악하고, 각 요소가 민첩성과 가치 제공을 어떻게 가능하게 하고 향상시키는지 설명한다. 사람에 대한 옹호 ● 사람을 의사 결정 및 전략 결정의 중심에 두는 조직 구조를 실행한다. ● 조직의 모든 수준에서 목적 주도 마인드셋을 조성한 경험을 보여준다.
5 촉진자	조직 운영 체제 ● 조직 설계 결정이 업무 방식에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 인식을 높인다. ● 업계 이벤트에서 안전하거나 실험적인 조직 설계 변화의 새로운 패턴을 공유한다. 가치 제공 중심 구성 ● 모든 조직 수준에서 흐름과 가치 창출을 체계적으로 최적화하는 구조 및 정책을 만든다. 사람에 대한 옹호 ● 조직 설계 패턴이 문화, 마인드셋, 업무 방식에 미치는 영향을 성찰한다. ● 인간의 안녕과 다원적 사고에 중점을 둔 조직 구조를 실행한다. ● 고객이 변화하는 환경 속에서 번창하고 공감을 불러일으키는 리더십 스타일을 발전시킬 수 있는 탄력적인 구조를 설계한다.

도메인 지식 DOMAIN KNOWLEDGE

훔 바깥쪽의 도메인 지식 영역은 고객을 더 잘 지원하고 팀이나 조직과 신뢰를 구축하는 데 도움이 될 수 있는 보조적인 전문성을 나타낸다. 하지만 도메인 경험이 많을수록 코칭에서 객관성을 유지하기 더 어려워질 수 있다는 위험이 있다. 따라서 코치는 어떤 영역의 지식을 높이려면 다른 분야의 전문성을 줄이는 것이 타당할 수도 있다. (즉, 최신 기술 변화를 따라잡지 않기로 하는 것)

우리는 훔을 만들면서 개발 실천법이나 기술 우수성과 같은 내용을 ‘팀 이해’ 섹션에 포함시켜야 할지를 두고 오랫동안 논의했다. 그러나 이런 내용은 포함하지 않기로 명확하게 결정했다. 하지만 팀의 기술 실천법에 대한 지식은 개념적으로 훔의 이 부분에 포함되어 있다.

마찬가지로 린 UX 및 비즈니스 모델링은 ‘비즈니스 이해’ 섹션의 일부로, 조직을 지원하기 위한 확장 프레임워크 및 조직 변화 실천법은 ‘조직 이해’ 섹션의 일부로 간주할 수 있다.

도메인 지식은 팀, 비즈니스, 조직 관련 업무에 대한 전문성을 아우르며, 여기에는 다음과 같은 내용을 포함한다. (그러나 이에 국한되지는 않는다)

팀 이해 KNOWING THE TEAM

- 현재의 기술 실천법에 대한 이해, 그리고 민첩성을 높이기 위해 개선하거나 적용할 수 있는 실천법에 대한 파악
- 팀이 제공하는 제품 또는 조직 전반의 제품에 대한 기술적 이해
- 팀원들과의 관계 발전

비즈니스 이해 KNOWING THE BUSINESS

- 비즈니스가 이루어지는 시장에 대한 이해
- 사용자, 고객, 그 밖의 비즈니스 이해관계자의 요구와 우려에 대한 이해

조직 이해 KNOWING THE ORGANIZATION

- 구조, 정책, 운영 모델에 대한 지식
- 사람, 팀, 부서 간의 관계에 대한 이해
- 조직 문화에 대한 이해

감사의 글

2018 년 런던 스크럼 코칭 수련회 팀:

- 새넌 카터 Shannon Carter
- 마틴 램버트 Martin Lambert
- 로히트 라탄 Rohit Ratan
- 스테이시 루이 Stacey Louie
- 톰 레이놀즈 Tom Reynolds
- 안드레 루빈 Andre Rubin
- 쿠바이르 시라지 Kubair Shirazee
- 마크 서머스 Mark Summers
- 리카드 존스 Rickard Jones

2019 년 버전 2.0 업데이트 추가 기여자

- 존 바라트 John Barratt
- 지아 말리크 Zia Malik
- 헬렌 미크 Helen Meek

2021 년 버전 3.x 핵심 워킹그룹:

- 마크 서머스 Mark Summers
- 조엘 뱅크로프트-코너 Joel Bancroft-Connors
- 존 바라트 John Barratt
- 조슈아 태스커 Joshua Tasker
- 마리아 톰슨 Maria Thompson
- 마크 스피처 Mark Spitzer
- 마우리시오 로블레스 Mauricio Robles
- 밀로스 제코비치 Miloš Zeković
- 리카드 존스 Rickard Jones
- 미셸 마그나르디니 Michele Magnardini
- 크세니아 크레이머만 Kseniya Kreyman
- 마틴 램버트 Martin Lambert
- 밀로스 제코비치 Miloš Zeković
- 사만다 시벌링 Samantha Sieverling
- 에밀리아 브레튼-레이크 Emilia Breton-Lake
- 엘리스 샤피로 Elise Shapiro
- 제프 헤이즈 Jeff Hayes
- 패티 알루스케비츠 Patty Aluskewicz
- 믹 라빈 Mick Lavin
- 로히트 라탄 Rohit Ratan

추가 기여자:

그 밖의 수많은 리뷰어들에게도 감사드리며 그 중 일부는 익명이다. 우리가 알고 있어서 명시적으로 감사를 전할 수 있는 기여자들도 있다:

- 밥 갤런 Bob Galen
- 딘 브라이언 Dean Bryan
- 팀 로빈슨 Tim Robinson
- 앤디 스펜스 Andy Spence
- 크리스천 말리크 Christian Malik
- 사이먼 로렌스 Simon Lawrence

- 양헬 디아즈-마라토 Angel Diaz-Marato
- 아누 스몰리 Anu Smalley
- 브록 아규 Brock Argue
- 크리스 윌리스 Chris Willis
- 앤디 댐 Andy Dam
- 대니얼 그리닝 Daniel Greening
- 보얀 스무자 Bojan Smudja
- 리사 앳킨스 Lyssa Adkins
- 엘레나 아르미노바 Elena Arminova
- 프레데릭 바니웬휘세 Frederik Vannieuwenhuysse
- 일리아 프루스 Ilja Preuß
- 이보 펙센스 Ivo Peksens
- 카말 테지나니 Kamal Tejani
- 캐런 브리튼 Karen Britten
- 카일 여 Kyle Yeo
- 마르셀로 로페즈 Marcelo Lopez
- 스테파노 렐리 Stefano Leli
- 테디 캐롤 Teddy Carroll
- 제산 일라스 Zeshan Ilyas

이 목록에는 없지만 피드백을 제공한 분들 에게도 큰 감사를 드린다. 알려주면 감사의 글에 추가할 것이다.

참고 자료

“훌륭한 애자일 코치의 개발” (리사 앳킨스/마이클 스페이드,
<https://congruentagile.com/agile-coaching-competencies/>)

자기 관리

- 『존 카밧진의 처음 만나는 마음챙김 명상』 (존 카밧진 지음, 안희영 옮김, 불광출판사, 2012)
- 『언러닝: 죽은 지식을 살아 있는 지식으로 바꾸는 가장 빠른 방법』 (배리 오라일리 지음, 박영준 옮김, 위즈덤하우스, 2023)
- 『습관의 디테일: 위대한 변화를 만드는 사소한 행동 설계』 (BJ 포그 지음, 김미정 옮김, 흐름출판, 2020)
- 『아주 작은 습관의 힘: 최고의 변화는 어떻게 만들어지는가』 (제임스 클리어 지음, 이한이 옮김, 비즈니스북스, 2019)
- 『실리콘밸리의 팀장들: 까칠한 인재마저 사로잡은 그들의 지독한 솔직함』 (김 스콧 지음, 박세연 옮김, 청림출판사, 2019)
- 『마틴 셀리그만의 플로리시: 긍정심리학의 웰빙과 행복에 대한 새로운 이해』 (마틴 셀리그만 지음, 우문식/윤상운 옮김, 물푸레, 2020)
- Andy Crouch. Strong and Weak: Embracing a Life of Love, Risk and True Flourishing, (2016).
- 『EQ 감성지능』 (대니얼 골먼 지음, 한창호 옮김, 웅진지식하우스, 2008)
- Brene Brown. Atlas of the Heart, (2021).
- Cedar Barstow. Right Use of Power: the Heart of Ethics, (2006).

애자일 및 린 실천가

애자일 및 린 마인드셋

- 애자일 소프트웨어 개발 선언 - <https://agilemanifesto.org/iso/ko/manifesto.html>

- 『린 소프트웨어 개발: 애자일 실천 도구 22 가지』 (메리 포펜딕/툼 포펜딕 지음, 김정민/김창준 옮김, 인사이트, 2007)
- 『린 소프트웨어 개발의 적용: 속도 경쟁에서 승리하기』 (메리 포펜딕/툼 포펜딕 지음, 엄위상/심우곤/한주영 옮김, 위키북스, 2007)
- Mary & Tom Poppendieck. Leading Lean Software Development – Results are Not the Point, (2009).
- 『린 마인드셋: 린 스타트업을 위한 경영 철학』 (메리 포펜딕/툼 포펜딕 지음, 위선주 옮김, 박준 감수, 한빛미디어, 2014)
- 『피닉스 프로젝트: 위기에 빠진 IT 프로젝트를 구하라』 (진 킴/케빈 베어/조지 스패포드 지음, 박현철/류미경 옮김, 에이콘출판, 2021)
- 『유니콘 프로젝트: 애자일로 프로젝트를 구하라』 (진 킴 지음, 박현철/류미경 옮김, 에이콘출판, 2023)
- John Turner. Thurlow, Nigel. Rivera, Brian. The Flow System: The Evolution of Agile and Lean Thinking in an Age of Complexity, (2020)
- 『도요타 생산방식: 틀에서 벗어난 경영을 목표로』 (오노 다이이치 지음, 김현영 옮김, 미래사, 2004)
- Mike Rother. Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results (2009)

프레임워크, 메소드, 실천법

- 『익스트림 프로그래밍: 변화를 포용하라 2 판』 (켄트 벡/신시아 안드레스 지음, 김창준/정지호 옮김, 인사이트, 2006)
- 『실용주의 프로그래머 20주년 기념판』 (데이비드 토머스/앤드류 헌트 지음, 정지용 옮김, 김창준 감수, 인사이트, 2022)
- 스크럼 가이드. 2017 년 이전, 2017 년, 2020 년 버전을 비교하면서 시간에 따라 스크럼이 어떻게 진화했는지 살펴보면 더 좋다.
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Korean.pdf>
- 『스크럼과 XP: 애자일 최전선에서 일군 성공 무용담』 (헨릭 크니버그 지음, 심우곤/엄위상/한주영 옮김, 인사이트, 2009)
- Jim Coplien. Organizational Patterns of Agile Software Development, (2004)

- 『칸반: 지속적 개선을 추구하는 소프트웨어 개발』 (데이비드 J. 앤더슨 지음, 조승빈 옮김, 인사이트, 2014)
- 『에센셜 스크럼: 성공적인 애자일 도입을 위한』 (케네스 S. 루빈 지음, 박준표/박찬영 옮김, 제이펍, 2016)
- Dave Snowden & Friends. Cynefin. Weaving sensemaking into the fabric of our world (2021).

퍼실리테이터

- Marsha Acker. The Art & Science of Facilitation: How to Lead Effective Collaboration with Agile Teams, (2021).
- 『민주적 결정방법론: 퍼실리테이션 가이드』 (샘 케이너/레니 린드/캐서린 톨디/사라 피크스/두에인 버거 지음, 구기욱 옮김, 쿠퍼북스, 2017)
- Jean Tabaka. Collaboration Explained – Facilitation Skills for Software Project Leaders, (2006).
- Dee Kelsey, Pam Plumb. Great Meetings!: Great Results. (2'nd Edition, 2004)
- 『게임스토밍: 잠자는 조직의 창의성을 깨우는 87 가지 회의 전략』 (데이브 그레이/서니 브라운/제임스 매카누포 지음, 정진호/강유선 옮김, 한빛미디어, 2016)
- Christopher Avery. The Responsibility Process – Unlocking Your Natural Ability to Live and Lead with Power, (2016).
- 『두려움 없는 조직: 심리적 안정감은 어떻게 조직의 학습, 혁신, 성장을 일으키는가』 (에이미 에드먼슨 지음, 최윤영 옮김, 오승민 감수, 다산북스, 2019)
- Dr. Mark Smutny. Thrive: The Facilitators Guide to Radically Inclusive Meetings, (2019).
- Cara Turner. “What is Agile Facilitation?” - source: <https://facilitatingagility.com/2012/03/05/what-is-agile-facilitation/>, (2012).

코치

- 『코액티브 코칭: 고객과 코치가 함께 성공하는 코칭의 기술』 (헨리 김지하우스/카렌 김지하우스/필립 샌달/로라 휘트워스 지음, 김영순/임광수 옮김, 김영사, 2016)

- 『성과 향상을 위한 코칭 리더십』 (존 휘트모어 지음, 김영순 옮김, 김영사, 2019)
- Doug Silsbee. Presence-Based Coaching – Cultivating Self-Generative Leaders Through Mind, Body, and Heart, (2008).
- Doug Silsbee. The Mindful Coach: Seven Roles for Facilitating Leader Development, (2010) Coaching Attitude.
- 국제 코칭 연맹(ICF) 핵심 역량 및 윤리
 - 정의: <https://coachingfederation.org/about>
 - 핵심 역량: <https://coachingfederation.org/core-competencies>
 - 팀 역량: <https://coachfederation.org/team-coaching-competencies>
 - 윤리: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
- Megan Jo Wilson. Who The F*ck Am I To Be a Coach?!: A Warrior's Guide to Building a Wildly Successful Coaching Business from the Inside Out, (2017).
- Sara Orem, Jacqueline Binkert, and Ann Clancy. Appreciative Coaching: A Positive Process for Change, (2007).
- 『마틴 셀리그만의 긍정심리학』 (마틴 셀리그만 지음, 김인자/우문식 옮김, 물푸레, 2014)
- 『긍정심리학 코칭 기술: 긍정심리학 평가, 개입, 행복과 성공전략』 (로버트 B. 디너 지음, 우문식/윤상운 옮김, 물푸레, 2011)
- 『리더의 질문법: 조직의 성과를 이끄는 신뢰와 협력의 소통 전략』 (에드거 샤인/피터 샤인 지음, 노승영 옮김, 심심, 2022)
- 『애자일 팀 코칭: 스크럼 마스터, 애자일 코치, 프로젝트 관리자를 위한』 (리사 앳킨스 지음, 융환성/김낙일/오민정/이두표 옮김, 에이콘출판, 2022)
- Nancy Kline. Time to Think (1999).
- Kim Morgan, Geoff Watts. The Coaches Casebook: Mastering the Twelve Traits That Trap Us (2015).
- Damon Poole, Gillian Lee. Professional Coaching for Agilists – Accelerating Agile Adoption, (2021).
- 『애자일 컨버세이션: 조직과 문화를 바꾸는 다섯 가지 대화』 (더글라스 스쿼렐/제프리 프레드릭 지음, 김모세 옮김, 에이콘출판, 2021)
- Niall McShane. Responsive Agile Coaching – How to Accelerate Your Coaching Outcomes with Meaningful Conversations, (2020).

- John Leary-Joyce, Hilary Lines. Systemic Team Coaching (2018)
- 『시스템 코칭과 컨스텔레이션: 개인, 팀 및 그룹에 대한 원칙, 실천 및 적용』 (존 휘팅턴 지음, 가향순/문현석/임정희/홍삼열/홍승지 옮김, 한국코칭수퍼비전아카데미, 2022)
- 『시스템 코칭: 개인을 넘어 가치로』 (피터 호킨스/이브 터너 지음, 최은주 옮김, 한국코칭수퍼비전아카데미, 2021)

학습 안내자

- Peter Senge. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization, (2014).
- Emily Webber. Building Successful Communities of Practice – Discover How Connecting People Makes Better Organizations, (2016).
- Dion Stewart, Joel Tosi. Creating Your Dojo: Upskill Your Organization for Digital Evolution, (2019).
- Brandy Agerbeck. The Idea Shapers – The power of putting your thinking into your own hands, (2016).
- 『비주얼 미팅: 그림, 포스트잇, 아이디어 맵과 함께하는 신나는 회의 이야기』 (데이비드 시베트 지음, 유승연 옮김, 에이콘출판, 2015)
- 『실용주의 사고와 학습』 (앤디 헌트 지음, 박영록 옮김, 김창준 감수, 위키북스, 2015)
- Henri Lipmanowicz, Keith McCandless, The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation, (2014).
- Lois Zachery. Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide, (2011).
- Lois Zachary, Lory Fischler. Starting Strong – A Mentoring Fable, (2014).
- 『멘토와 멘티: 내 인생의 등대를 찾아 떠나는 여행』 (로이스 J. 자카리 지음, 장여경 옮김, 스마트비즈니스, 2009)
- Sharon Bowman. Training from the Back of the Room!: 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn, (2008).
- Sharon Bowman. Using Brain Science to Make Training Stick, (2010).

- Jacqueline Lloyd Smith, Denise Meyerson. Strategic Play – The Creative Facilitator’s Guide, (2015).
- Jacqueline Lloyd Smith, Denise Meyerson. Strategic Play – What the Duck!, (2017).
- 『시리어스 워크: 혼자 떠드는 회의는 이제 그만! 모두의 의견이 하나가 되는 비밀, 레고 시리어스 플레이』 (선 블레어/마르코 릴로 지음, 최은정/안수정 옮김, 인카네이션, 2022)
- Sean Blair. SeriousWork – the Lego Serious Play Methods – 44 Facilitation Techniques, (2020)
- Sean Blair. How to Facilitate the Lego Serious Play Method Online, (2020)

조언자

- 『컨설팅의 비밀』 (제럴드 와인버그 지음, 홍성완 옮김, 인사이트 2004)
- Gerald Weinberg. More Secrets of Consulting: The Consultants Tool kit, (2001).
- 『완벽한 컨설팅』 (피터 블록 지음, 홍성완 옮김, 인사이트, 2010)
- Edgar H. Schein’s. Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster, (2016).
- Jason Little. Lean Change Management: Innovative practices for managing organizational change, (2014).
- Jason Little. Change Agility: A guide to help you think about change management differently, (2020).
- 『실리콘밸리의 팀장들: 까칠한 인재마저 사로잡은 그들의 지독한 솔직함』 (김 스콧 지음, 박세연 옮김, 청림출판사, 2019)
- 『결정적 순간의 대화: 성공한 사람을 내 편으로 만드는 성공적 대화 기술』 (캐리 패터슨/조셉 그레니/론 맥밀런/알 스위즐러 지음, 김경섭/김선준 옮김, 김영사, 2013)
- 『결정적 순간의 대면: 갈등과 불안을 협력과 공감으로 바꾸는 강력한 소통 전략』 (조셉 그레니/캐리 패터슨/론 맥밀런/알 스위즐러 지음, 김영섭 옮김, 김영사, 2008)
- Ian Day and John Blakey. Challenging Coaching: Going Beyond Traditional Coaching to Face the FACTS, (2012).
- 『신뢰의 기술: 고객을 내 편으로 만드는 프로페셔널 법칙』 (데이비드 마이스터/찰스 그린/로버트 갤포드 지음, 정성묵 옮김, 해냄출판사, 2009)

- Andrew Sobel. Six Advisor Mindsets that Change Everything.
<https://andrewsobel.com/article/six-advisor-mindsets-that-change-everything/> . Pulled on November 22, 2022.
- 『여섯 색깔 모자: 생각이 솔솔~』 (에드워드 드 보노 지음, 정대서 옮김, PSI 컨설팅, 2023)

리더

- Co-Active Leadership Model: <https://learn.coactive.com/your-leadership-approach>.
- Brené Brown. Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone, (2017).
- 『리더의 용기: 대담하게 일하고, 냉정하게 대화하고, 매 순간 진심을 다하여』 (브레네 브라운 지음, 강주현 옮김, 갤리온, 2019)
- Karen & Henry Kimsey-House. Co-Active Leadership, Second Edition: Five Ways to Lead, (2021).
- 『애자일, 민첩하고 유연한 조직의 비밀』 (스티븐 데닝 지음, 박설영 옮김, 어크로스, 2019)
- 『학습하는 조직: 오래도록 살아남는 기업에는 어떤 특징이 있는가』 (피터 센게 지음, 강혜정 옮김, 유정식 감수, 에이지 21, 2014)
- 『턴어라운드: 말기는 리더십으로 꼴찌에서 1 등이 된 미 핵잠수함 산타페의 감동 실화』 (L. 데이비드 마르케 지음, 김동규 옮김, 세종서적, 2020)
- 『리더십 리부트: 언택트 시대에 필요한 리더의 기술을 갖춰라』 (L. 데이비드 마르케 지음, 박정은 옮김, 시목, 2021)
- Gerald Weinberg. Becoming a Change Artist – Quality Software Book #7, (2011)
- Robert R. Shallenberger, Steve Shallenberger. Start with the Vision: Six Steps to Effectively Plan, Create Solutions, and Take Action, (2020).
- Robert R. Shallenberger, Steve Shallenberger. Do What Matters Most: Lead with a Vision, Manage with a Plan, and Prioritize Your Time, (2021).
- 『팀워크의 부활: 실리콘밸리 최고의 경영 컨설턴트가 알려주는 팀이 빠지기 쉬운 5 가지 함정』 (패트릭 렌시오니 지음, 서진영 옮김, 위즈덤하우스, 2021)

- Stephen A. Josephs, William B. Joiner. Leadership Agility: 5 Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, (2007).
- Robert J. Anderson, William A. Adams, et al. Mastering Leadership - An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results, (2015)
- Tim Clark. The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation, (2020).
- Anjali Leon. Principles of Agile Leaderships:
<https://www.ppl-coach.com/post/principles-of-agile-leadership>. 2020.
- Esther Derby. 7 Rules for Positive, Productive Change: Micro Shifts, Macro Results. 2019
- 『변화의 리더십』 (존 코터 지음, 신태균 옮김, 21 세기북스, 2003)

지원

- 『서번트 리더십 원전』 (로버트 K. 그린리프 지음, 강주현 옮김, 참슬, 2006)

팀 지원

- 『애자일 테스트: 테스터와 애자일 팀을 위한 실용 가이드』 (리사 크리스핀/자넷 그레고리 지음, 김도균/한동준 옮김, 정보문화사, 2012)
- Diana Larsen, Ainsley Nies. Liftoff – Start and Sustain Successful Agile Teams, (2016).
- 『매니지먼트 3.0: 새로운 시대, 애자일 조직을 위한 새로운 리더십』 (위르헨 아펠로 지음, 조승빈 옮김, 에이콘출판, 2019)
- 『애자일 회고: 최고의 팀을 만드는 애자일 기법』 (에스더 더비/다이내나 라센 지음, 김경수 옮김, 인사이드, 2008)
- Heidi Helfand. Dynamic Reteaming: The Art and Wisdom of Changing Teams, (2nd edition, 2020).
- 『성공적인 팀의 5 가지 조건』 (리차트 해그만 지음, 최동석/김종완 옮김, 교보문고, 2006)

- Richard Hackman. Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems, (2011).
- Glenda Eoyang. Conditions for Self-organizing in Human Systems, (2002).
- 『드라이브: 창조적인 사람들을 움직이는 자발적 동기부여의 힘』 (다니엘 핑크 지음, 김주환 옮김, 청림출판, 2011)
- 『팀워크의 부활: 실리콘밸리 최고의 경영 컨설턴트가 알려주는 팀이 빠지기 쉬운 5 가지 함정』 (패트릭 렌시오니 지음, 서진영 옮김, 위즈덤하우스, 2021)
- Geoff Watts. Scrum Mastery. From Good to Great Servant Leadership (2013).
- Geoff Watts. Team Mastery. From Good to Great Agile Teamwork (2020).

비즈니스 지원

- Robert Galen. Scrum Product Ownership: Navigating the Forest AND the Trees, (2019)
- 『린 스타트업: 지속적 혁신을 실현하는 창업의 과학』 (에릭 리스 지음, 이창수/송우일 옮김, 인사이트, 2012)
- 『스타트업처럼 혁신하라: 지속가능한 성장과 변화를 실현하는 창업가적 경영 실천법』 (에릭 리스 지음, 김원호 옮김, 인사이트, 2019)
- 『린 UX: 린과 애자일 그리고 진화하는 사용자 경험』 (제프 고델프/조시 세이던 지음, 김수영 옮김, 김창준 감수, 한빛미디어, 2013)
- 『인스파이어드: 감동을 전하는 IT 제품은 어떻게 만들어지는가?』 (마티 케이건 지음, 황진수 옮김, 제이펍, 2018)
- 『임파워드: 평범한 사람들이 만드는 특별한 제품』 (마티 케이건/크리스 존스 지음, 이승희/신창민 옮김, 제이펍, 2021)
- Roman Pichler. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age, (2016).
- 『개발 함정을 탈출하라: 진정한 가치를 창출하는 프로덕트 매니지먼트의 길』 (멜리사 페리 지음, 권혜정 옮김, 에이콘출판, 2021)
- 『사용자 스토리 맵 만들기: 아이디어를 올바른 제품으로 만드는 여정』 (제프 패턴 지음, 백미진/허진영 옮김, 인사이트, 2018)
- Geoff Watts. Product Mastery: From Good to Great Product Mastery, (2017).

- 『스크럼으로 소프트웨어 제품 관리하기: 비즈니스 전략에 맞춘 고객과 사용자 중심의 소프트웨어 개발 전략』 (로만 피클러 지음, 박현철/류미경 옮김, 에이콘출판, 2013)
- 『프로젝트에서 제품으로: 플로우 프레임워크, 디지털 혁신의 시대에서 살아남는 법』 (믹 커스텐 지음, 최희경/조재영/오경연 옮김, 에이콘출판, 2022)
- Chris Lukassen. The Product Samurai: A Product Manager's Guide to Continuous Innovation, (2019).

변화 관리

- The Business Agility Institute <https://businessagility.institute/>
- 『조직의 재창조: 세상을 바꾸는 혁신적 조직 재창조에 대한 이야기』 (프레데릭 라루 지음, 박래호 옮김, 생각사랑, 2016)
- Aaron Dignan. Brave New Work (2019).
- Michael Spayd and Michelle Madore. Agile Transformation: Using the Integral Agile Transformation Framework to Think and Lead Differently, (2020).
- 『팀 토폴로지: 빠른 업무 플로우를 만드는 조직 설계』 (매튜 스켈톤/마누엘 페이스 지음, 김연수 옮김, 에이콘출판, 2021)
- 『인크루서파이: 통합의 기술』 (스테파니 K. 존스 지음, 이지민 옮김, 비즈니스맵, 2020)
- Daniel Mezick. The Culture Game – Tools for the Agile Manager, (2012)
- Daniel Mezick. The Open Space Agility Handbook, (2015)
- Daniel Mezick, Mark Sheffield. Inviting Leadership: Invitation-Based Change in the New World of Work, (2018).
- 『부족 리더십: 조직의 미래는 문화에 달려 있다』 (데이브 로건/존 킹/헤일리 피셔-라이트 지음, 염현철/한선미 옮김, 한울아카데미, 2020)
- Em Campbell-Pretty. Tribal Unity: Getting from Teams to Tribes by Creating a One Team Culture, (2016).
- Pamela Meyer. Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations, (2016).

- 『무엇이 조직을 움직이는가: 당신이 간과하고 있는 명료함의 힘』 (패트릭 렌시오니 지음, 홍기대/박서영 옮김, 전략시티, 2014)
- 『애자일 전략: 조직을 민첩하고 유연하게 바꾸는』 (대럴 릭비/사라 엘크/스티브 베레즈 지음, 이영래 옮김, 안희재 감수, 알에이치코리아, 2021)
- Mike Burrows. Right to Left: The digital leader's guide to Lean and Agile, (2019).
- 『나는 즐거움 주식회사에 다닌다: 즐거움이 곧 성과다』 (리차트 셰리단 지음, 강찬구 옮김, 처음북스, 2014)
- Richard Sheridan. Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear, (2018).
- Frank Uit de Weerd and Marita Fridjhon. Systems Inspired Leadership, (2021)

이 글은 Agile Coaching Growth Wheel v3.2 를 한글로 옮긴 것입니다.

<https://agilecoachinggrowthwheel.org/>

많은 분들에게 도움이 되기를 바랍니다. 번역에 대한 의견이나 피드백은 언제나 환영합니다.

2024 년 6 월

조승빈 (seungbin@congruentagile.com)