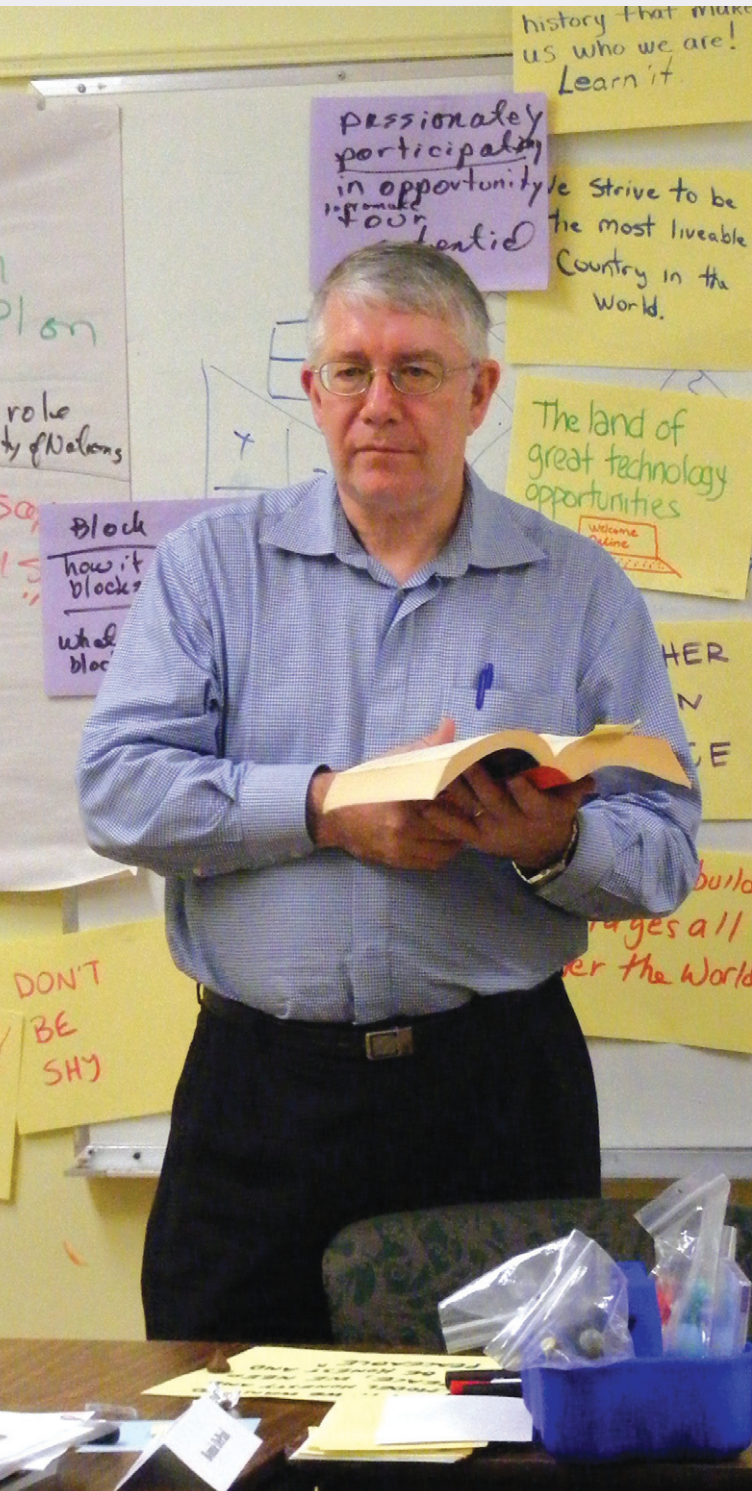


세계적인 퍼실리테이터인 ICA의 창립멤버로 한국에 전파하다

“퍼실리테이션은 모든 사고 프로세스를 표면화하고 정렬합니다”



Q&A

퍼실리테이션의 활용은 이제 낯선 이야기가 아니다. 퍼실리테이션을 전문적으로 학습하고자 하는 열기도 점차 높아지고 있다. 한국의 퍼실리테이션 전문교육기관인 한국퍼실리테이션 센터에서는 세계적인 퍼실리테이터인 ICA의 Bill Staples를 초청하여 네 개의 퍼실리테이션 워크숍을 진행할 예정이다. 워크숍에 앞서 한국 퍼실리테이션 센터의 이영석 대표는 ToP® 퍼실리테이션과 퍼실리테이터 역량에 대해 들어봤다.

editor | 김영순 편집장 / interviewer | 이영석 박사 / interviewee | Bill Staples

ICA는 국제 NGO 및 퍼실리테이션 조직이라고 하는데, ICA에 대해서 소개해 주시겠어요?

ICA는 The Institute of Cultural Affairs의 약자로, 34개 국가에 네트워크를 가지고 있습니다. ICA의 미션은 인간에 도전하는 문제들에 대한 지속 가능한 해결책을 구하기 위해, 자신들의 미래를 규정하고 형성할 수 있는 모든 사람들의 기본 권리를 지지하고 현실화하는 것입니다. 모든 ICA 조직들은 1970년대에는 지역사회와 지역 개발, 1980년대에는 리더십 개발, 1990년대에는 퍼실리테이션 전문가 육성, 그리고 21세기부터는 사람들을 교육하는데 역점을 두어 왔습니다.

ICA 창립멤버 중 한 사람으로서, 퍼실리테이터가 어떤 자질과 역량을 가져야 한다고 생각하십니까?

퍼실리테이터는 모든 사람들이 중요하고 엄청난 잠재력을 가지고 있으며, 모두가 중요한 아이디어들을 가지고 있다는 것을 믿어야 합니다. 이 중요한 믿음은 퍼실리테이터가 문제해결과 의사결정에 모든 사람들이 관여하도록 하고, 다른 사람들의 말을 주의 깊게 경청하도록 하며, 서로로부터 배우도록 합니다. 퍼실리테이터가 이러한 기본 자질을 가지고 있을 때, 중요한 모든 퍼실리테이션 툴과 기법들을 학습할 수 있습니다.

10월에 한국에서 열릴 세미나의 초점은 무엇 인가요? 퍼실리테이터가 배울 수 있는 핵심 사항은 무엇입니까?

그룹 퍼실리테이션 과정은 두 개의 중요한 기법들에 관한 것입니다. 하나는 사람들이 함께 주의 깊게 생각하도록 하는 것이고, 다른 하나는 함께 합의를 형성하도록 하는 것이지요. 참여적 전략기획 퍼실리테이션 과정은 함께 비전을 설정하고 비전달성을 위한 전략을 설정하며 액션 플랜을 만드는 최고의 방법을 알려주는 과정입니다. 갈등 조정 퍼실리테이션 과정은 대립하는 관점과 입장이 가지는 부정적인 에너지를 변화를 위한 긍정적인 에너지로 바꾸는 것에 관한 과정입니다. 지역사회 개발 과정은 기업조직들과 크고 작은 지역사회들이 결정, 착수, 유지, 확장하는 것과 관련한 모든 방법과 기법들을 다루는 과정입니다.



▲ Bill Staples은 국제퍼실리테이터연합(AF)의 인증 전문 퍼실리테이터(CPF: Certified Professional Facilitator)이자, 국제문화사업협회(ICA)의 인증 ToP 퍼실리테이터(CTF: Certified ToP Facilitator)이다. 또한 ICA의 창립멤버이며, ICA Associates Inc. 총장, ICA International 이사로 재직하고 있다.

ICA의 퍼실리테이션 툴과 기법들은 ToP®(Technology of Participation)라고 불립니다. ToP®의 의미와 특징에 대해 설명해 주시겠어요?

ToP®는 ICA 퍼실리테이션을 부르기 위해 1986년에 만들어진 브랜드명입니다. ToP®는 모든 지혜를 존중하고, 모든 사람을 존중하며, 다양한 관점을 수용하고 활용하며, 창의성을 촉진시키고, 물 입과 팀 정신을 만들어 내는 활동들을, 실행을 강하게 고려하며 실시하는 것을 뜻합니다. 사람들을 계급, 인종, 연령, 성별로 정기적으로 분리시켰던 51%대 49% 투표와 같은 정치적 접근을 하던 1970년대 당시에, 이는 혁명적인 접근이었습니다. 오늘날 세계 각국의 인터넷을 활용한 고수준의 연결은 사람들이 매우 사용자 친화적인 참여적 의사결정인 ToP®를 가정에서도 할 수 있다고 느끼게 합니다.

ToP®와 다른 퍼실리테이션 툴과의 차이점에 대해 궁금합니다.

다른 많은 퍼실리테이션 툴과 기법들은 임원 회의, 교육장 혹은 미팅에서 무엇이 효과적이며 무엇이 효과적이지 않은지에 대한 다양한 개인적 성찰에 기반하고 있으며, 매우 훌륭한 것들입니다.

그러나 ToP®는 다른 방식으로 만들어졌습니다. ToP®는 모든 인간 존재가 무한정의 잠재력을 가지고 있다는 ICA의 근원적인 철학과 믿음으로 시작되었습니다. 이러한 철학과 믿음은 여러 나라에서, 그리고 수많은 어려운 상황에서 사람들이 명료함의 추구, 지지, 책임과 용기를 보이는 자세를 실천하도록 하는 것으로 이어졌습니다. 또한 이에 대한 성찰은 기업조직, 지역사회, 비영리 단체 및 정부 조직을 포함한 모든 상황에서의 활동에서 나타나는 일련의 규칙들을 추출해 내도록 하였습니다. 그 후 이러한 규칙들은 ToP®이라 불리는 일련의 퍼실리테이션 기법과 프랙티스들로 발전하였습니다.

다. ToP®는 이 독창적인 철학과 일치하는 십여 개의 툴과 기법이 되었으며, 어떤 문화권이나 상황에서도 효과적인 활동이 되었습니다. ToP®는 교수나 특정한 식견을 가진 학자가 만든 것이 아닙니다. 이것은 사람들이 함께 일하도록 노력한 수천 명의 프랙티셔너들에 의해 지난 수십 년간 만들어지고 검증된 것입니다.

퍼실리테이션은 집단의 지혜를 얻는 유용한 스킬들 중 하나입니다. 집단의 지혜를 뽑아 내기 위한 그룹 퍼실리테이션의 핵심에 대해 설명해 주세요.

집단의 지혜를 뽑아 낸다(extracting)기 보다는 정렬하는 것(aligning)에 대해 생각하는 것이 더 유용합니다. 모든 집단 상황에서 사람들은 관련된 사실들에 대해 저마다 다른 관점을 가지고 있습니다. 또한 사람들은 그들 자신의 생활 경험에 기반하여 다르게 반응할 수 있습니다. 이 때문에 사람들은 같은 상황을 다르게 분석하고 다른 합의와 대안을 생각할 수 있습니다. 이로 인해 사람들은 다른 결론과 결정을 내릴 수 있죠. 그리고 당연한 말이지만, 사람들은 각기 다른 속도로 생각을 합니다. ToP® 퍼실리테이션은 이런 모든 사고 프로세스를 표면화하고 정렬합니다.

고성과 팀을 만들기 위해서는 비전을 공유하는 것이 매우 중요합니다. 우리가 프랙티컬 비전(practical vision)을 만들고 공유하기 위해 무엇을 해야 한다고 생각하십니까?

한 가지 사례를 들어 보죠. 어떤 임원이 “회사에 대한 저의 비전은 ‘탁월함의 중심’이 되는 것입니다! 저는 여러분들이 모두 동의해 주길 바랍니다”라고 하자, 모든 사람이 고개를 끄덕이며 “네, 훌륭하군요. 우린 당신 편입니다”라고 말합니다. 이것은 비전이며 고무적인 수는 있겠지만 그리 현실성 있는(practical) 것은 아닙니다. 프랙티컬 비전을 퍼실리테이션 한다는 것은 많은 구성원들이나 이해



한국 퍼실리테이터들은 모든 국가들이 한국과 같은 협력과 공동체 정신을 가지고 있지는 않다는 것을 기억할 필요가 있습니다. 만약 여러분들이 ToP®를 실천한다면, 여러분들은 여러분이 일하는 모든 나라, 그리고 모든 상황에서 가치 있는 존재가 될 것입니다.

관계자들이 '탁월함의 중심'이 실제로 어떻게 보일지에 대한 전체적인 그림을 함께 만들어 가는 것입니다. 이는 제품이나 고객 서비스의 질, 좋은 평판과 같은 구체적인 요소를 포함할 수 있지만, 마찬가지로 교육, 연구, 보수, 향상, 사기, 기술은 포함하지 않을 수도 있습니다.

저는 프랙티컬 비전이 실제로 창조될 때까지, 아무도 그것이 실제로 어떤 모습일지에 대해서는 정말로 알지 못한다는 것을 경험해왔습니다. 게다가, 일단 프랙티컬 비전이 창조되면 모든 사람들은 “보여? 이게 바로 내가 원했던 거야”라고 말합니다. 그룹 퍼실리테이션 과정과 참여적 전략수립 과정은 프랙티컬 비전의 창조를 퍼실리테이션 하는 방법을 다른 방식으로 보여줍니다.

액션플랜을 수립했지만 실천되지 않는 사례들이 많은 것 같습니다. 액션 플랜이 실현되고, 결과를 만들고 변화를 가져오도록 하기 위해 관심을 기울여야 할 것이 무엇이라고 생각하십니까?

액션 플래닝이 전혀 행해지지 않는 경우, 보통 그 이유는 계획을 실행해야 하는 사람들이 그 계획을 만드는데 기여를 하지 않았기 때문입니다. 다른 이들이 계획한 액션 플랜을 실행해야 할 경우, 상황이나 환경에서의 작은 변화라 할지라도 모든 것이 완전히 지연될 수 있는데, 그 이유는 그들이 실행을 계속해야 할지, 혹은 그들이 무엇을 해야 할지 아무도 모르기 때문입니다. 반면에 액션 플랜이 ToP® 액션 플래닝으로 만들어졌을 때, 모든 사람들은 왜 그것이 만들어졌으며, 누구에 의해 무엇이 행해져야 하는지에 대한 이유를 완전히 이해하게 됩니다. 따라서 어려움이나 변화가 생길 때 전체 팀은 그 계획을 재빨리 수정할 수 있고 다시 실행할 수 있습니다. 완전히 이해하고 있기 때문에, 사람들은 직관적으로 무엇을 해야 할지를 알고 있습니다.

저는 퍼실리테이션의 중요한 기능 중 하나는 갈등을 조정하는 것이라고 생각합니다. 갈등조정 퍼실리테이션 과정에서 성공적인 갈등 조정을 위한 가장 중요한 것은 무엇입니까?

갈등 조정은 흔히 두 사람 사이에 존재하는 한 가지 이슈를 해결하기 위해 사용됩니다. 그러나 ToP® 퍼실리테이터는 새로운 쇼핑물을 홍보하고 싶어하는 신문사의 광고팀과 쇼핑물 주변의 빈번한 절도와 폭력에 대해 대중에게 알리고 싶어하는 편집팀 간의 갈등과 같이, 절대 사라지지 않을 다자간, 다양한 영역간의, 체계적인 갈등을 해결하는데 활용됩니다. 이런 종류의 갈등은 체계적인 것입니다.

다. 갈등조정 퍼실리테이션 과정은 갈등의 본질에 대해서 깊게 탐구한 다음, 조정으로 이끄는 7단계와, 각 단계에서 활용될 수 있는 모든 툴과 기법들에 대해서 학습합니다. 또한 이 과정에서는 체계적 갈등과 관련한 참가자들의 사례를 활용하며, 그 갈등을 해결하는 방법에 대한 복잡한 개입을 설계합니다.

ToP®를 활용하여 갈등을 성공적으로 조정했던 케이스가 있다면 소개해 주시겠어요?

2002년, 캐나다에서 우리는 '흡연 서밋(The Smoking Summit)'이라고 불린, 185명의 사람들이 참석한 컨퍼런스를 설계하고 퍼실리테이션 했습니다. 컨퍼런스의 참가자들은 흡연을 금지하고 싶어하는 건강 전문가들, 사람들이 선택할 권리를 가져야 한다고 주장하는 레스토랑 주인들, 규정을 만들어야 했던 시 공무원, 그리고 다양한 이익 집단들에서 온 사람들이었습니다. 물론 간절하게 탄원하는 암 생존자들도 많았습니다. 어떤 집단도 다른 쪽의 연구 결과를 믿지 않았죠. 저는 3일 후 이들이 전 지역을 '흡연 금지 구역'으로 지정하는 계획을 만들었다고 말할 수 있어서 자랑스럽습니다. 다른 지역과 시들도 그 후 몇 년 뒤 이를 따르게 되었죠.

1997년에는 수력발전 회사를 운영하던 호주의 한 주에서 호주 원주민 거주 지역의 신성한 묘지를 가로질러 송전선을 놓고 싶어 했습니다. 지난 30여 년 동안 원주민들이 계속해서 홍수로 피해를 보았지만 별다른 조치가 없다가 수력전기를 생산하기 위한 수력 댐을 만들고자 했기 때문에 양측의 합의하도록 하는 것은 매우 어려웠습니다. 삼 년이 걸리긴 했지만 우리는 마침내 양측이 모두를 위해 바람직한 합의에 도달하도록 하였습니다.

이 두 가지 사례 모두, 그리고 다른 많은 사례들에서 ToP® 퍼실리테이션이 활용되었습니다.

퍼실리테이션은 조직개발, 학교 및 사회 변화 등과 같은 다양한 상황에서 활용됩니다. 이러한 상황에서 퍼실리테이션을 어떻게 활용할 수 있을까요?

학교, 병원, 정부, 지역, 기업을 포함한 모든 상황들은 다양한 아젠다, 세계관, 관점과 목표를 가진 사람들간의 복잡한 관계를 가지고 있습니다. ToP® 퍼실리테이션은 사람들이 함께 일하도록 하는 것에 관한 모든 것입니다. 물론 다양한 토의에 시간과 노력을 투입하고 퍼실리테이션을 할 수 있는 전문 퍼실리테이터를 고용할 수 있다면 도움이 되겠죠. 그러나 누구나, 심지어 자원봉사자라 할지라도, 적절한 태도를 가지고 있으며 퍼실리테이션 스킬들이 있다면 장/단기적으로 차이를 만들어낼 수 있습니다. ICA나 ToP® 퍼실리테이터들은 세계 어느 곳이든지, 상상할 수 있는 모든 유형의 상황에서 성공적으로 일해 왔습니다. 이 사회에서 사람들이 함께 일하고자 하는 욕구는 매우 크며, 이것은 어떻게 해서 ICA나 ToP® 퍼실리테이터들의 일이 절대 없어지지 않는 이유 중 하나이죠. 또한 이것은 ToP 트레이너나 퍼실리테이터들 간의 경쟁과 같은 일이 거의 없는가에 대한 이유이기도 합니다. 만약 어떤 사람이 고객을 얻게 된다면, 언제나 아주 가까운 곳에 다른 고객들이 있을 것입니다.

마지막으로 한국 퍼실리테이터들에게 말하고 싶은 것이 있나요?

한국 사람들은 협력적이며 공동체 정신이 있다는 평을 이미 받고 있습니다. 그래서 한국인들은 ToP® 퍼실리테이션과 기법들을 쉽게 이해하고 마스터할 수 있을 것입니다. 저는 한국 퍼실리테이터들이 한국 사회, 그리고 세계의 다양한 부문에서 가치 있는 기여를 할 수 있어야 한다고 생각합니다. ICA는 1970년대 중반 한국에서 활동을 시작했으며, 오늘날도 여전히 활동하고 있습니다. ICA 기법들은 일부 조직이나 지역사회, 교회, 그리고 연장자들의 활동에서 이미 발견할 수 있습니다. 한국에서의 ICA와 ICA 기법들은 ToP®가 브랜드화되기 십여 년 전부터 존재했기 때문에, 퍼실리테이터들이 그 방법론은 알지만 그것이 ToP®인지는 알지 못할 수도 있습니다. 한국에서의 ToP® 퍼실리테이션 기법들에 대한 전파와 교육은 IICA의 한국 ToP® 퍼실리테이션 Course Sponsor 인 ORP연구소의 한국퍼실리테이션 센터(topfacilitation.co.kr)로 연락하면 도움을 받을 수 있습니다. ica korea는 icakr@hanmil.net으로 하면 됩니다. **HRD**

CTF에 관한 TIP

IAF(The International Association of Facilitators)는 전세계 퍼실리테이터들의 연합입니다. IAF는 1994년 ICA의 도움으로 창설되었습니다. IAF는 현재 많은 국가와 지역에서 지부들을 가지고 있고 컨퍼런스를 열고 있습니다. IAF는 역량 기반의 인증 프로세스를 가지고 있는데, 이는 퍼실리테이터가 인증 전문 퍼실리테이터(CPF: Certified Professional Facilitator)라 불리는 자격을 갖추도록 할 수 있습니다.

ICA도 CTF나 CTOPF라고 불리는 인증 ToP® 퍼실리테이터(Certified ToP® Facilitator)가 되고 싶어하는 사람들을 위한 인증 과정을 가지고 있습니다. CTOPF의 역량은 IAF 퍼실리테이터가 되기 위해 갖춰야 할 모든 역량에 더해 몇 가지의 역량을 더 포함하고 있습니다. 기본적인 규칙으로 ICA나 ToP 퍼실리테이터들은 상황의 변화에 관심을 가집니다. 이 말은 다른 퍼실리테이터들이 변화에 관심이 없다는 것을 의미하는 것은 아닙니다. 대신에 이 말은 ICA나 ToP 퍼실리테이터(혹은 CTOPF)가 실제로 일어나고 있는 어떤 종류의 변화를 인식하고 돕기 위한 훈련을 받고 그러한 스킬을 가지고 있다는 것을 의미합니다.



▲ 이명석 박사는 ORP연구소 대표, 산업조직심리학박사, 한국산업조직심리학회 부회장, 한국퍼실리테이션협회 부회장으로 활동 중이며 한국에서의 참여문화의 확산과 긍정조직개발을 통한 조직 변화에 노력을 기울이고 있다.