

Human Development를 위한 퍼실리테이션

글 쓰는 순서

1. 퍼실리테이션의 철학
2. Human development를 위한 퍼실리테이션
3. 팀개발을 위한 퍼실리테이션
4. 조직변화를 위한 퍼실리테이션
5. 지역사회개발을 위한 퍼실리테이션

ToP(Technology of Participation) 퍼실리테이션의 전문가인 Bill Staples는 지난해에 이어 한국 퍼실리테이션센터(KCF)의 초청으로 오는 5월 14, 15일에는 ‘갈등조정 퍼실리테이션 워크숍’을, 5월 16일부터 18일까지 ‘Human Development 퍼실리테이션 워크숍’을 진행한다. 한국의 퍼실리테이터들에게는 퍼실리테이션의 진수를 볼 수 있는 좋은 기회가 될 수 있으며, 이와 관련한 Bill Staples의 글을 통해 퍼실리테이션에 대한 이해를 돕고자한다.

글 **Bill Staples**(CPF: Certified Professional Facilitator, CToPF: Certified Technology of Participation Facilitator)
 정리 **이영석** 한국퍼실리테이션센터 대표(ORP연구소 대표)

모든 사람들은 그들의 집단의 노력을 통해서 좋은 성과를 얻기를 바란다. 예를 들어 회사는 마케팅 캠페인, 소비자의 니즈를 충족시키는 좋은 제품, 대중에게 계속해서 회자되는 훌륭한 이벤트 등을 통해서 높은 판매 수익을 내기를 원할 것이다. 그러나 이런 성과나 결과는 반쪽 짜리 스토리일 뿐이다. 이런 가시적인 성과를 뒤에는 이를 가능하게 만드는 “팀”이 언제나 있다. 팀의 스토리가 바로 이런 모든 성과를 이루는 진짜 원동력이자 에너지이다.

퍼실리테이션은 이러한 팀의 스토리의 뒤에 있는 인간의 스토리이다. 어떤 이들은 좋은 리더가 모든 것을 이루는 것이라고 말할지도 모른다. 그러나 좋은 리더십이란 오직 필수적인 전제조건 중 하나일 뿐이며, 리더십은 방향을 제시하는 역할을 수행한 후, 앞자리에서 혹은 조직의 행보에서 물러나게 된다. 또 어떤 이들은 훌륭한 경영자가 일을 성취하는 것이라고 말할지도 모른다. 그러나 훌륭한 경영이란 단지 기본적으로 팀이 필요로 하는 시간, 돈, 자원, 직원을 보유하고 있도록 지원하는 것일? 물론 이것이 매우 중요한 지원이긴 하지만, 이다. 퍼실리테이터는 팀에 인간 요소를 더한다. 퍼실리테이션은 팀이 계속해서 뭉치도록 유지해 주는 접착제와 같은 것이며, 에너지를 생성하는 상호작용이고, 필요한 속도를 유지하도록 하는 심장박동과 같은 것이다.



퍼실리테이션은 인간의 스토리다

팀의 한 개인이 언제나 구석에 있으면서 주도적으로 행동하지 않고,



직접 질문이 들어오지 않는 이상 절대 자발적으로 의견을 말하지 않으며, 과업이 특정하게 주어지지 않으면 절대 스스로 무언가를 하지 않는 그런 상황을 생각해 보라. 퍼실리테이터로서의 나의 삶을 통해 나는 이런 종류의 사람들을 많이 만나왔다. 인도의 부족 마을 사람들, 세계 곳곳의 교육 받지 못한 사람들, 정부의 행정 담당자들, 기업의 업무 담당자들 등. 우리 중 많은 이들 역시 그런 사람이었던 순간이 있었을 것이다. 그리고 그런 순간은 주도성이나 흥미의 부족 때문에 찾아온 것이 아니라, 어떻게 해야 할지 모르는 것, 우리의 노력이 어떻게 받아들여질지 모르는 것과 같은 불확실성 때문일 가능성이 더 크다.

뛰어난 퍼실리테이터는 그러한 사람들이 자신 있게 제안하고, 질문하며, 위험을 감수하고, 대안을 제시하고, 권한을 갖고 말하거나 권한을 가진 자에게 말하며, 필요 시 다른 이에게 책임을 지우는 사람으로 변모하도록, 역량 있는 팀원 또는 테스크 포스의 리더로 변화하도록 도울 수 있다. 퍼실리테이션은 팀원들이 서로를 동기부여 시키

 퍼실리테이터는 단순히 결과물에만 관심을 가지는 것이 아니라 팀 전체, 그리고 퍼실리테이터 자신을 포함한 각각의 구성원들에 더 큰 관심을 가진다. 또한 사람들을 성장시켜줄 미묘한 동기들과 에너지에도 큰 관심을 갖는다. 간단히 말하자면, 퍼실리테이션은 Human Development 그 자체이다.
 

고 그들에게 계속해서 힘을 실어줄 성공스토리를 창출하도록, 필요에 따라서는 눈에는 보이지 않게 은밀히, 팀을 하나로 묶고 앞으로 나아가게 하는 능력이다.

퍼실리테이터는 단순히 결과물에만 관심을 가지는 것이 아니라 팀 전체, 그리고 퍼실리테이터 자신을 포함한 각각의 구성원들에 더 큰 관심을 가진다. 또한 사람들을 성장시켜줄 미묘한 동기들과 에너지에도 큰 관심을 갖는다. 간단히 말하자면, 퍼실리테이션은 Human Development 그 자체이다.

퍼실리테이션은 가장 목소리 큰 사람이나 가장 자신만만한 사람들만이 아닌 모든 이들의 아이디어를 통합하기 위해, 단순한 인내심 이상의 특별한 스킬을 필요로 한다. 자신감이 넘치는 사람에게는 작은 기회 정도만 주어지면 된다. 그러나 다른 이들은 안전한 발언의 환경을 필요로 하며 가끔은 더 많은 보살핌을 필요로 하기도 한다. 그들은 존중 받는, 중립적인, 그리고 안전한 기회와 프로세스를 필요로 한다. 퍼실리테이터는 몇몇 사람들의 강력한 의견을 줄이고, 다른 이들의 의견을 확대할 수 있다. 이것이 잘 될 때, 대화의 변두리에 있는 사람들을 끌어들이 문을 열어주며, 그들이 새로운 여정을 시작할 수 있는 환경을 제공해 주는 것이다. 이것이 바로 퍼실리테이터에게 관찰, 경청, 커뮤니케이션과 대화가 모두 중요한 스킬인 이유이다.

퍼실리테이션은 Human Development이다

경청 받는다는 것은 그 자체로 몰입의 첫걸음이다. 퍼실리테이터는 모든 이들이 몰입하도록 하기 위한 많은 툴과 기법들을 갖고 있다. 용기가 없는 사람들을 참여시키는 데에는 설명, 증명 등이 필요하며, 사소한 것일지라도 성공할 때마다 정적 강화(Positive Reinforcement)가 필요하고, 일이 잘 풀리지 않을 때는 비판단적 수정이 필요하다. 퍼실리테이터가 모든 답을 갖고 있는 것은 아니며, 모든 것에 대한 최고의 방법을 알고 있을 수도 없으므로, 퍼실리테이터는 팀의 구성원들과의 지속적 상호작용과 학습을 해나가야 한다. 자신이 모든 것



을 알고 있다고 생각하는 사람일지라도 훌륭한 퍼실리테이터에게서는 새로운 통찰을 얻을 수 있을 것이다. 긍정, 해석, 통합, 그리고 퍼실리테이터들이 자주 사용하는 다양한 심성 모형(Mental Model)들을 통해서 말이다

마치 바이올리니스트, 피아니스트, 드러머 등과 같은 다양한 재능들을 통해 훌륭한 음악적 완성을 이끌어 내는 위대한 지휘자와 같이, 퍼실리테이터는 다양한 사람들의 능력과 스킬을 조직해 나가며, 그들이 모두 같은 페이지에 있도록 유지시킨다. 특정한 역할이 없는 사람들조차도 그들이 어떻게 그들의 몫을 해낼 것이며 그것이 왜 중요한지 깨닫게 된다. 퍼실리테이터는 모든 사람에게 공통의 스토리를 상기시키며, 팀의 여정을 극대화 보여주고, 최종 승리를 향한 계획과 축적을 예행 연습해 줄 것이다. 의미 있는 미팅, 조직화, 타임 라인, 보고 등은 모두 퍼실리테이터의 자본이다.

이 모든 것들을 하는 가운데, 퍼실리테이터는 집단 안 개인의 여정에 계속해서 민감해야 한다. 어떤 이들은 개인의 여정까지 신경 쓸 겨를이 없어 하기도 한다. 그러나 집단의 작업 중에는 언제나 예상치 못한 갭이 생기며, 채워져야 할 틈새가 갑자기 나타나기 마련이다. 이것이 바로 개인이 성장할 수 있는 순간이며, 그들이 머물러 있던 안전영역을 넘어 새로운 역량의 기준으로 뻗쳐갈 수 있도록 요구함으로써 인간이 발전할 수 있는 순간이다.

집단이 스스로 자신의 승리를 경험하고 축하할 수 있도록, 퍼실리테이터는 몰려날 때가 언제인지도 알아야 한다. 자신의 한계 역시 알아야 하며, 새로운 퍼실리테이터가 성장하고 활동할 수 있는 공간이 생기도록 해줄 수도 있어야 한다. 내가 앞서 언급했던 인도의 부족 마을 사람들 중 몇몇은 지역의 리더가 되어 권한을 갖고 정부 관계자들을 대하며, 내가 이끌었던 미팅 중에 소극적인 모습을 보였던 기업 현업담당자들과 몇몇 행정 담당자들 중 일부는 내가 상상하고 바랄 수 있었던 것 이상으로 훌륭한 퍼실리테이터가 되기도 했다. **HRD**