

참여를 촉진하는 스킬(ORID : Technologies of Participation)

연재 순서

1. 퍼실리테이션의 개요(Facilitation overview)
2. 퍼실리테이터의 역량과 역할(Facilitator's role and competency)
3. 퍼실리테이션의 단계(Facilitation Process & Principle)
4. 효과적인 의사결정 스킬(Consensus Building)
5. 미팅 갈등을 관리하기(Managing Dysfunction)
6. 참여를 촉진하는 스킬(Keeping the energy high)
7. 퍼실리테이션 설계(화합 설계)(Design for Facilitation)

이번 호에서는 ICA(International of Cultural Affairs)에서 Technology of Participation(ToP)로 개발되어 전세계 다양한 분야에서 활용되고 있는 퍼실리테이션 대화 기법 중 하나인 ORID에 대해 소개하고자 한다. 대화 기법이라고 하면 혹자는 늘 하고 있는 것이 대화인데 구태여 새롭게 대화하는 법까지 배워야 하는지 의문을 가질 수도 있을 것이다. 그러나 많은 사람들이 다양한 주제(예를 들어, 뉴스에서 본 화제거리나 최근에 본 영화, 아이들의 성적 등)를 가지고 수많은 대화를 나누지만, 대부분의 대화에서는 사람들의 속마음이 감춰진 채 그저 단편적인 정보만을 주고받는 것으로 대화가 끝나기 일쑤다.

글 | 이영석 ORP연구소 대표

이 같은 표면적인 대화는 대부분의 일상생활에서는 큰 문제를 일으키지 않는다. 또한 어떤 측면(인류 진화적인 측면)에서 보면 이런 모습이 적응적인 것일 수도 있다. 그러나 사람들이 진정으로 타인을 이해하고 타인에게서 이해 받고 싶거나, 마음을 터놓고 깊이 있는 대화를 나누고 싶을 때, 혹은 모든 이의 지혜를 쏟아 부어 해결책을 찾아야 하는 중대한 상황이라면, 이 때 나누는 대화는 일상적인 대화와는 달라야 할 것이다. 즉, 기술적인(skillful) 대화가 필요한 것이며, 이러한 대화기법이 참여를 촉진시킬 수 있으며 바로 이 때 ORID는 필요한 것이다.

지극히 자연스러운 내적 프로세스 ORID

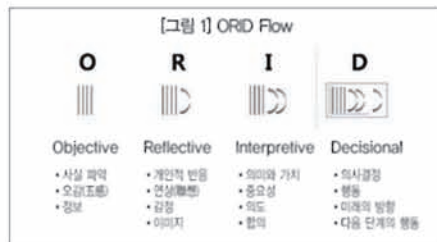
ORID는 일상적인 대화와는 다르지만, 어느 날 갑자기 튀어나온 전혀 새로운 것은 아니다. 이 방법은 사람들이 지각하고, 반응하고, 판단해서 결정을 내리는 자연스러운 내적 프로세스를 따른다. 한 가지 예를 들어 보자. 택시 운전수가 자가용을 몰고 도로를 달리고 있다. 이 운전수는 가속기에 발을 얹

고 운전을 하다가 신호등이 노란 불로 바뀌는 것을 보았다(objective level). 운전수는 가벼운 욕설을 내뱉은 후(reflective level), 마음 속으로 신호가 빨간 불로 바뀌기 전에 교차로를 지나갈 수 있는지 계산을 해보았다(interpretive level). 그런 다음, 브레이크를 밟아 차를 정지시켰다(decisional level).

이처럼 ORID는 사람의 마음이 작동하는 자연스러운 내적 프로세스에 따라 구성되었다. 즉 ORID는 사실을 파악하고 정보를 구하는 Objective level, 개인적 반응이나 감정, 연상되는 이미지 등을 확인하는 Reflective level, 앞의 두 수준에서 얻은 것을 바탕으로 의미와 가치를 탐구하는 Interpretive level, 결정을 내리고 행동으로 옮기는 Decisional level의 네 수준의 프로세스로 이루어진다(그림 1 참조).

ORID는 사람들이 개인으로서 존재하는 것이 아니라, 어떤 관계들로 서로 묶여져 있다고 가정하는데, 아래 그림에서 보이는 네 개의 세로 막대가 이러한 관계를 상징한다. 또한 화살표는 전 단계에서 얻은 것을 바탕

으로 차례로 반응, 해석, 결정이 내려진다는 것을 의미한다.



ORID의 전제

이 기법이 무엇을 전제하고 있는가를 안다면 ORID를 이해하기가 쉬워질 것이다. ORID는 다음 네 가지를 전제하고 있다. 첫째, 이 기법은 사람들이 손으로 만질 수 있고, 관찰 가능한 감각의 세계에서 삶의 진실을 발견할 수 있다는 것을 가정한다. 즉 사람들은 어떤 추상적인 관념이나 가상이 아닌 실제 경험을 통해 중요한 진실을 발견할 수 있다.

둘째, ORID는 사람들의 실제적인 경험에서 진실한 느낌과 감정들을 이끌어내도록 한다(이는 사람들이 어떤 경험을 하는가와

이영석 ORP연구소 대표

글쓴이는 산업조직심리학박사이며 현재는 ORP연구소 대표, 성균관대학교 겸임교수로 활동하고 있다. 기업조직, 의료조직, 공공조직에서의 조직변화를 위한 컨설팅과 강의를 하고 있다. 퍼실리테이팅과 관련하여 한국 퍼실리테이션 센터를 운영하며 팀활동프로그램 개발, 퍼실리테이터 육성 교육, 퍼실리테이션 도구 연구 및 개발에 주력하고 있으며 한국퍼실리테이터 협회 부회장을 맡고 있다.



사람들이 진정으로 타인을 이해하고 타인에게서 이해 받고 싶거나, 마음을 터놓고 깊이 있는 대화를 나누고 싶을 때, 혹은 모든 이의 지혜를 쏟아 부어 해결책을 찾아야 하는 중대한 상황이라면, 이 때 나누는 대화는 일상적인 대화와는 달라야 할 것이다. 즉, 기술적인(skillful) 대화가 필요한 것이며, 이러한 대화기법이 참여를 촉진시킬 수 있으며 바로 이 때 ORID는 필요한 것이다.

는 큰 관계가 없다. 사람들의 느낌이나 감정, 특정 경험과 연합된 기억들은 외적으로 관찰 가능한 사실만큼이나 실제적인 것이며, 의사결정 시 중요하게 고려되어야 할 것이다.

셋째, 의미(meaning)는 고차원적인 경험이나 전설처럼 전해오는 비밀문서 속에서만 발견할 수 있는 것이 아니라, 일상생활 속에서 창조되는 것이다. 의미는 사람들이 실제 삶 속에서 찾아내기 위해 스스로 노력해야 되는 것이며, 계속해서 추구해야 할 것이다.

넷째, ORID는 어떤 의사결정이나 행동에는 미래에 대한 계획이나 통찰이 반영되어 있다고 가정한다. 만약 사람들이 앞의 세 단계에서 어떤 의미나 통찰을 얻었음에도 불구하고 그것을 고려하여 미래의 행동을 결정하지 않는다면, 이전 세 단계에서 얻은 것들은 단순히 자기만족에 그칠 것이다.

이 같은 전제에서 짐작할 수 있듯이, ORID는 퍼실리테이션을 위한 기법 중 하나이지만 단순한 기법을 넘어서 삶에 대한 철학이 담겨 있다. 이제부터는 ORID의 각 수준에 대해 자세히 살펴보자.

객관적 사실 파악, Objective level

이 수준은 사람들의 감정이나 의견이 포함되지 않은 '외부의 객관적인 사실'을 파악하는 것이다. 만약 토의에서 Objective level이 다뤄지지 않는다면, 장님들이 코끼리를 만지며 서로 자기가 아는 것만 옳다고 주장하는 것처럼 사람들은 저마다 다른 사실이나 정보에 근거해서 의견을 말하게 되어 결국 토의는 점차 혼란스럽게 될 것이다. 따라서 사람들이 주제에 대해 공통된 이해를 가지고, 모든 측면을 고려하도록 하는 것이 필요하다. 이를 위해 퍼실리테이터는 사람들이 무엇을 보았고 들었는지, 혹은 무엇을 만졌으며, 어떤 냄새를 맡았고, 어떤 맛을 느꼈는지에 대해 질문한다.

그런데 Objective level의 질문은 사람들에게 매우 당연하고 사소한 질문으로 비춰질 수 있기 때문에 퍼실리테이터는 구태여 이런 질문까지 해야 하는지 회의를 느낄 수도 있다. 그러나 이 단계를 생략하게 되면 참가자들은 주제에 대한 공통된 정보를 갖지 못한 채 토의에 임하게 되며, 특정 정보

가 일부러 숨겨지고 있는 것처럼 느껴질 수도 있고, 주제가 어떤 것인지에 대한 확신이 없어 토의에 참여하는 것을 꺼리게 될 수도 있다. 이러한 오해를 방지하기 위해서라도 퍼실리테이터는 Objective level에서 주제와 관련된 정보나 사실을 분명히 확인하는 것이 좋다.

Objective level에서는 다음과 같은 질문들을 사용할 수 있다.

- ▶ 당신이 본 것은 무엇입니까?
- ▶ 기억나는 장면은 무엇입니까?
- ▶ 거기에는 어떤 색깔이 있습니까?
- ▶ 당신의 관심을 끈 단어나 문구는 무엇입니까?
- ▶ 거기에 누가 있었습니까?
- ▶ 당신이 관찰한 것은 어떤 것들입니까?
- ▶ 사람들이 뭐라고 말했습니까?
- ▶ 기억나는 사건은 무엇입니까?
- ▶ 그 사건에 대해 명확하게 이해하기 위해 묻고 싶은 것이 있다면 어떤 것입니까?
- ▶ 우리가 알아야 할 다른 사항들은 무엇입니까?
- ▶ 어떤 팀에 관련되어 있었습니까?
- ▶ 거기에 얼마나 많은 사람들이 있었습니까?

ORID가 잘 활용된다면 기업은 다양한 효과를 거둘 수 있을 것이다. 먼저, ORID는 다양한 목적으로 활용될 수 있으므로 새로 만들어진 팀에서 사용할 때나 오랫동안 알고 지낸 팀원들을 대상으로 실시했을 때, 팀원들이 연령이나 성별, 지역 등의 배경이 다를 때나 혹은 유사할 때에도 모두 효과적으로 적용될 수 있다. 또한 ORID는 사람들을 주제에 집중하도록 하므로 모두의 시간과 노력을 절약할 수 있으며, 창의적 결과를 얻도록 해 준다.

- ▶언제 그 일이 일어났습니까?
- ▶그가 정확히 뭐라고 말했습니까?
- ▶그 사건의 관계자는 누구입니까?

주관적 반응의 영역, Reflective level

다음으로 퍼실리테이터는 참가자들에게 Objective level에서 나온 정보들에 관한 개인적 반응, 연상되는 것, 감정, 이미지에 대해 묻는다. 이 수준의 정보들은 Objective level에서 얻은 객관적인 정보만큼이나 중요한 것이다. 다음 단계인 Interpretive level에서 근원적인 의미와 가치를 찾아내고, Decisional level에서 바람직한 결정을 내리려면 외부의 객관적인 사실뿐 아니라 내부의 주관적인 반응을 모두 고려하는 것이 필요하다.

Reflective level에서는 '어떤 점이 사람들을 화나게, 흥분하게, 흥미를 느끼게, 놀라게 하는가', 그리고 '특정 자료를 보고 떠오른 기억이나 내적 이미지가 무엇인가'를 중점으로 묻는다. 이러한 질문에 대한 답은 참가자들이 삶의 경험으로부터 얻은 지혜를 한데 모으기 위한 기반이 된다.

그런데 이 단계에서 퍼실리테이터가 Reflective level의 질문을 단순히 '감정'에 대한 것으로 생각하여 참가자들의 풍부한 경험을 이끌어내지 못하거나, 사람들이 어떤 감정을 느끼는지 짐작하면서도 두리뭇실한 질문으로 일관한다면(예를 들어, 사람들이 무엇인가에 실망하고 있다는 것을 알 때 '어떤 점이 가장 실망스럽습니까?'라는 질문 대신 '어떤 기분이 됩니까?'라고 질문한

다면) 퍼실리테이터는 다음 단계에서 의미 있는 결과를 이끌어내기 어려우며 집단의 신뢰를 잃게 된다.

그 결과로 토의 참가자들은 토의가 진행될 때에는 입을 다물고 있다가 토의가 끝난 후 다른 곳에서 솔직한 감정을 털어 놓을 것이다. 또한 토의에서 어떤 결정이 이루어졌다고 하더라도 그 결정에 대한 개인적인 책임을 별로 느끼지 못해 실행이 잘 이루어지지 못할 것이다.

이 단계에서는 다음과 같은 질문들이 활용된다.

- ▶어떤 이미지가 떠오릅니까?
- ▶무엇이 연상됩니까?
- ▶무엇이 당신을 신나게 합니까? 무엇이 당신을 실망시킵니까?
- ▶어떤 부분이 당신을 화나게 합니까? 무엇이 당신을 기쁘게 합니까?
- ▶당신의 직감적인 반응은 무엇이었습니까?
- ▶집단 전체의 반응은 어땠습니까?
- ▶가장 좋았던 때와 가장 나빴던 때는 언제였습니까?
- ▶가장 먼저 든 느낌은 무엇이며, 나중에 들었던 느낌은 무엇이었습니까?
- ▶이 사실이 어떤 기억을 떠올리게 합니까?
- ▶이와 비슷한 경험을 해 본 적이 있습니까?
- ▶이 상황이 당신에게 어떤 느낌을 줍니까?
- ▶당신이 염려하는 것은 무엇입니까?

의미의 탐구, Interpretive Level

세 번째 수준의 질문은 Objective,

Reflective level에서 얻은 정보에서 의미나 가치, 중요성, 의도, 함의를 이끌어내는 것이다. 퍼실리테이터가 이 수준의 질문을 하지 않고서 바로 Decisional level로 뛰어넘는다면 사람들은 앞의 두 수준에서 얻은 정보가 어떤 의미를 가지고 있는지 탐구할 기회를 갖지 못하게 되며, 대안이나 다른 관점들이 충분히 다뤄지지 느끼고, 결정을 내렸다고 해도 만족하지 못해 나중에 결정이 번복될 수도 있다.

이 수준에서는 다음의 질문들을 활용할 수 있다.

- ▶그 시기에 가장 중요했던 사건은 무엇인가?
- ▶왜 이 점이 당신에게 중요한가?
- ▶우리가 생각해 볼 수 있는 대안이 있다면 무엇인가?
- ▶이 행동들 중 가장 우선적으로 해야 되는 것은 어떤 것인가?
- ▶어떤 추세가 나타나고 있다고 보는가?
- ▶이에 대해 당신이 덧붙여 말하고 싶은 것이 있다면 무엇인가?
- ▶이것을 다른 것과 연결 지어 생각한다면?
- ▶왜 그 사건이 일어났는가?
- ▶그 사건에 우리가 부여하는 가치는 무엇인가?
- ▶이것이 회사, 부서, 우리 자신에게 주는 함의는 무엇인가?
- ▶아를 통해 우리가 얻을 수 있는 통찰은 무엇인가?
- ▶우리는 무엇을 배웠는가?
- ▶이 주제를 다른 관점에서 볼 수 있는가?
- ▶그 사건에 대해 완전히 다른 관점을 가지고 있

는 사람은 누구이며, 왜 그런 생각을 하게 되었는가?

- ▶ 여기서 찾아볼 수 있는 패턴은 무엇인가?
- ▶ 이것의 근거 혹은 근본 원인은 무엇인가?
- ▶ 우리가 이것을 하지 않으면 어떤 일이 일어나나?

결정의 순간, Decisional Level

마지막 단계인 Decisional level은 앞의 세 단계에서 얻은 정보와 의미 등을 바탕으로 사람들이 어떤 행동을 해야 할지 의사결정을 내리게 하는 단계이다. 이 단계가 생략된다면 앞의 단계에서 얻은 결과가 실제 삶에 적용되지 않으므로 사람들이 좌절을 경험할 수도 있다. 또한 명확히 내려진 결정이 없기 때문에 사람들은 시간만 낭비했다는 생각을 할 수도 있다.

이 단계에서는 다음의 질문들이 사용될 수 있다.

- ▶ 이것에 뭐라고 제목을 붙일 것인가?
- ▶ 여기 없었던 다른 사람에게 이것에 대해 말한다면 뭐라고 이야기할 것인가?
- ▶ 어떤 변화가 필요한가?
- ▶ 우리가 해야 할 일은 무엇인가?
- ▶ 우리가 다음 단계로 할 일은 무엇인가?
- ▶ 당신이 개인적으로 해야 할 일은 무엇인가?
- ▶ 당신이 다음 단계에서 할 일은 무엇인가?
- ▶ 다음 번에 다루어야 할 가장 우선적인 이슈는 무엇인가?
- ▶ 누가 그것을 할 것인가?
- ▶ 우리가 앞으로 계속 지니고 가야 할 교훈은 무엇인가?

엇인가?

- ▶ 우리 모두가 하고 있는 말은 무엇인가?
- ▶ 우리가 합의한 것은 무엇인가?

이상으로 ORID의 네 단계에 대해 알아보았다. ORID는 친구나 가족들 간의 대화에서부터 정부나 공공 분야에서의 포럼 등 다양한 상황에서 효과적으로 활용될 수 있지만, 아이디어를 취합하고, 서로의 경험과 지혜를 공유하며, 새로운 해결책을 고안해 내야 하는 일이 다반사로 일어나는 기업 장면에서 특히 효과적일 것이다. 다음은 기업 장면에서 미팅의 주제를 준비할 때 ORID를 활용한 사례이다([표 1]참조).

ORID가 잘 활용된다면 기업은 다양한 효과를 거둘 수 있을 것이다. 먼저, ORID는

다양한 목적으로 활용될 수 있으므로 새로 만들어진 팀에서 사용할 때나 오랫동안 알고 지낸 팀원들을 대상으로 실시했을 때, 팀원들이 연령이나 성별, 지역 등의 배경이 다를 때나 혹은 유사할 때에도 모두 효과적으로 적용될 수 있다. 또한 ORID는 사람들을 주제에 집중하도록 하므로 모두의 시간과 노력을 절약할 수 있으며, 창의적 결과를 얻도록 해 준다. 이 밖에도 ORID는 모두의 의견을 존중하며, 사람들이 솔직하고 자유롭게 의견을 말하게 해 준다는 장점이 있다.

지금까지 퍼실리테이션의 기본적인 대화 기법이라고 할 수 있는 ORID에 대해 살펴 보았다. 다음 호에서는 퍼실리테이터가 미팅을 준비하고 설계하는 방법에 대해서 알아보도록 하겠다. **HRD**

[표 1] 직원 미팅에서의 ORID 사례

상황: 퍼실리테이터는 월례 직원 미팅에서 주제로 무엇을 다루면 좋을지 결정하기 위한 사전 모임을 이끌고 있다.

Objective Question

1. 지난 미팅에서 토의되지 못한 주제는 무엇입니까?
2. 지난 미팅에서 언급되었던 다른 주제들은 무엇이었습니다?

Reflective Question

3. 어떤 항목들이 다루기 쉽고 느껴집니까?
4. 어떤 항목들이 다루기 어려울까요?

Interpretive Question

5. 이 항목들 중 이번 미팅에서 가장 중요하게 다뤄야 할 것은 무엇일까요?
6. 이 항목들 중 다른 방식으로, 혹은 다른 장면에서 다뤄질 수 있는 것은 무엇일까요?
7. 어떤 것을 가장 먼저 다뤄야 할까요?
8. 각 항목에 대해 토의하는데 걸리는 시간은 대략 어느 정도일까요?

Decisional Question

9. 이 항목들을 어떻게 조직화할 수 있을까요?
10. 누가 이 미팅을 이끌면 좋을까요?