퍼실리테이터의 역할과 역량

글 _ 이영석 ORP연구소 대표

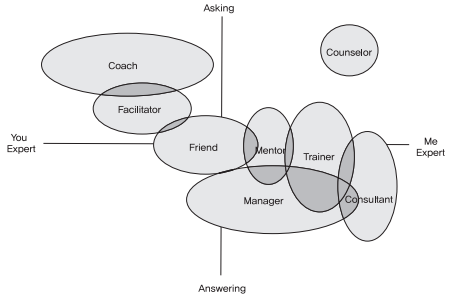
연재 순서

1. 퍼실리테이션의 개요(facilitation overview)
2. **퍼실리테이터의 역량과 역할(facilitator' 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(회합 설계)(Design for Facilitation)

퍼실리테이션은 회의의 목적을 달성하기 위해 사전에 정해진 절차대로 회의 참여자들의 아이디어를 이끌어내고 결론을 도출하여 참여자들이 수용하는 조직화된 회의를 진행해나가는 활동이다. 퍼실리테이터는 회의의 목적과 단계에 맞추어 참여자들을 안내하는 사람을 이른다. 본 회에서는 이러한 퍼실리테이터의 역할과 역할을 수행해나가기 위해 갖추어야 할 역량에 대하여 살펴본다.

우선 퍼실리테이터가 코치나 카운셀러, 컨설턴트, 관리자 등과 어떻게 구별되는지, 또한 전문 퍼실리테이터가 어떤 역할을 맡아야 하는지를 알아본다.

일반적으로 그룹이나 개인의 변화를 위한 진행자의 역할을 [그림 1]처럼 두가지 축으로 구분할 수 있다. 하나의 축은 진행자가 주도적으로 해법을 제시하는 역할(Answering)과 참여자가 스스로 해법을 찾을 수 있도록 참여자의 역량이나 경험을 질문을 통하여 끌어내는 역할(Asking), 또 하나의 축은 회의 참여자가 전문성을 가지고 있는 것(You Expert)과 진행자가 전문성을 갖고 있는 것(Me Expert)으로 구분할 수 있다. 이 축들에 따라 각각의 역할들을 살펴보면 카운셀러와 컨설턴트는 자신이 전문가라는 점에서 같지만, 카운셀러는 내담자에게 답을 알려주지는 않으며 질문을 통해 스스로 문제해결을 위한 통찰을 얻도록 하므로 2사분면의 위쪽에, 컨설턴트는 고객의 문제를 분석하고 해결책을 제시하는 역할을 하므로 4사분면에 위치해 있다. 매니저도 컨설턴트와 마찬가지로 주로 해결책을 제시하지만 매니저의 전문성의 수준에는 차이가 있을 수 있으므로 가로로 넓은 타원형의 형태를 취하고 있다. 또한 코치와 퍼실리테이터는 질문을 통해 피코치자, 혹은 퍼실리테이션 그룹이 스스로 답을 찾도록 한다는 점에서 동일하다.



[그림 1] 퍼실리테이터 역할 구분

이영석 ORP연구소 대표

글쓴이는 산업조직심리학박사이며 LG전선(현 LS전선) HR팀에 근무하였다. 현재는 ORP연구소 대표, 성균관대학교 겸임교수로 활동하고 있다. 기업조직, 의료조직, 공공조직에서의 선발, 인적성 검사도구개발, AC 구축, 조직문화변화, 팀활성화, 퍼실리테이팅, 리더십개발 등의 분야에서 컨설팅과 강의를 하고 있다. 미국 HAS(Hogan Assessment Systems)의 한국 Partner로 활동하고 있으며, Assessment & Development Center 개발, 긍정조직변화, Facilitation 모델개발에 주력하고 있다.

퍼실리테이터의 5가져할

앞에서 살펴본 것처럼 퍼실리테이터는 그룹 구성원들이 이미 가지고 있는 지식과 경험을 이끌어내어 훌륭한 의사결정을 내릴 수 있도록 중립적 위치에서 질문을 통해 그룹의 상호작용과 프로세스를 지원하는 촉진자이다. 이를 위해 퍼실리테이터는 그룹미팅 활동에서 주로 다음의 다섯 가지 역할을 수행하게 된다.

① 과제 명확화: 토론의 목표가 분명하지 않은데 구성원들이 성공적으로 토의의 목표를 달성하리라 기대하는 것은 어렵다. 그러므로 퍼실리테이터는 본격적인 토론이 시작되기 전에 토론의 목적과 토론에서 달성해야 할 것들을 구성원들에게 분명히 전달해야 한다.

② 아이디어 도출: 퍼실리테이터는 구성원들의 의견을 적극적으로 경청하여 구성원들의 생각 속에 숨어 있는 가정들을 표면화시키고 검증하도록 한다. 또한 창의적인 아이디어가 나올 수 있도록 참여적 환경을 조성한다.

③ 합의 도출: 퍼실리테이터는 사전에 토의 시간 및 프로세스를 계획하여 시간 부족으로 인해 합의가 지연되는 것을 막고, 의사결정 방식에 대한 구성원들의 합의를 구하며, 결정 촉진 스킬을 발휘하여 효과적이고 효율적인 의사결정이 이루어지도록 한다.

④ 갈등관리: 퍼실리테이터는 갈등을 쟁점에 대한 사람들의 관심을 이끌어내고 해결책 도출을 위한 에너지를 모을 수 있는 긍정적인 것으로 보고, 갈등이 건설적으로 해결될 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 퍼실리테이터는 이슈를 명확히 하고 바람직한 결과를 명시화하는 등의 스킬을 사용해야 한다.

⑤ 활력조성: 구성원들의 활발한 참여 없이 토의의 질을 기대하기란 어렵다. 그러므로 퍼실리테이터는 토의참여 저해요인들을 찾아내어 이를 해결하도록 노력하며, 구성원들이 편안한 분위기에서 즐기면서 팀의 목표를 도달할 수 있게 분위기를 조성해야 한다.

퍼실리테이터의 역량

퍼실리테이터가 이 다섯 가지 역할을 수행하는데 필요한 역량이 무엇인가에 대해서는 현재 IAF(International Association of Facilitation) 역량 모델과 Kolb, Jin & Song(2008), Stewart (2006)의 역량 모델에 대해 차례로 살펴보겠다.

1) IAF 역량 모델

IAF는 1990년대 초반부터 퍼실리테이터 인증심사에 사용하기 위해 퍼실리테이터의 역량이 무엇인지 밝히기 위한 작업을 진행해 왔으며, 지속적인 연구를 통해 역량을 개정하고 있다. 현재 IAF에서 퍼실리테이터에게 요구하는 역량은 크게 5가지이다.

A. 협력적 고객관계 창출: 고객의 조직문화, 비즈니스, 기술 및 이슈들은 너무 복잡해서 외부 사람들이 이해하기 어려울 수 있다. 그러나 퍼실리테이터라면 고객의 조직이 가지고 있는 지식이나 경험의 가치를 인식하고, 조직의 구성원들이 그들의 목적을 달성하는데 이러한 지식과 경험을 사용할 수 있도록 도와야 한다. 이를 위해 퍼실리테이터는 고객의 요구를 정확히 파악하고 이에 부응하도록 노력해야 한다.

B. 적절한 그룹 프로세스 계획: 충분한 사전준비 및 계획이 있어야 퍼실리테이션이 원만하게 진행될 수 있다. 따라서 퍼실리테이터는 조직의 환경 및 문화, 그룹 구성원의 다양성을 고려하여 퍼실리테이션 방법과 프로세스를 결정하고, 퍼실리테이션 할 그룹활동의 목적이 맞도록 시간과 공간을 설계한다.

C. 참여적 환경 조성: 참여적 환경은 그룹의 구성원들이 다른 사람을 배려하고, 적

극적으로 듣고, 갈등을 해결하며, 합의를 추구함으로써 이루어진다. 그러므로 퍼실리테이터는 그룹 구성원들이 바람직한 방식으로 커뮤니케이션 하도록 피드백을 제공하고, 다양한 의견을 내는 것을 장려하며, 소수의 의견이라도 안심하고 말할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

D. 유용한 결과 창출: 퍼실리테이션의 목적은 그룹활동의 생산성 향상이다. 그러므로 퍼실리테이터는 그룹 생산성을 높이기 위한 활동에 능통해야 한다. 이를 위해 퍼실리테이터는 그룹 구성원들에게 토론의 목적에 대해 분명하게 알리고, 적극적으로 경청/질문하여 토의 진행을 돕는다. 또한 토의 내용을 종합/정리하여 전달하고, 다양한 합의기법을 사용하여 합의를 촉진하며, 정해진 시간 내에 과업이 완성될 수 있도록 한다.

E. 전문성 갖추기: 퍼실리테이터는 전문성을 갖추기 위해 경영, 조직 시스템, 그룹 발달, 심리학 및 갈등 해결에 관한 전문적 지식을 습득해야 한다. 또한 퍼실리테이션 기법을 능숙하게 사용할 수 있어야 하며, 퍼실리테이션 관련 최신 지식 및 스킬을 지속적으로 학습하고 연습해야 한다.

F. 긍정적 태도와 중립성 유지: 퍼실리테이터는 그룹이 효과적으로 문제를 해결할 수 있다는 가능성을 믿으며, 윤리를 준수한다. 또한 자신의 의견이 그룹 결과에 영향을 미치지 않도록 주의하며, 객관성을 유지하고, 방어적인 자세나 판단적인 자세를 갖지 않도록 노력한다.

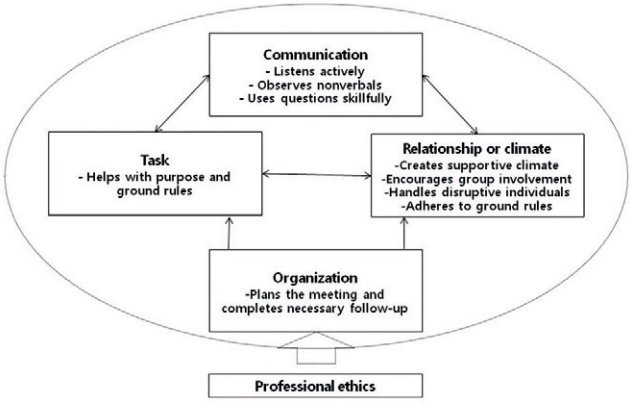
2) Kolb, Jin & Song (2008)의 역량 모델

Kolb와 그의 동료들(2008)은 숙련된 퍼실리테이터들을 대상으로 퍼실리테이터의 역할에 대한 자료를 수집하여 [그림 2]의 퍼실리테이터 역량 모델을 만들었다. 이 모델에서는 퍼실리테이터가 갖추어야 할 역량을 커뮤니케이션, 과제, 관계/분위기, 조직화, 윤리성의 다섯 가지로 구분한다. 먼저 커뮤니케이션 영역에는 적극적으로 경청하고, 비언어적 신호들을 감지하고, 능숙하게 질문하는 역량이 포함되며, 과제 영역에는 그룹이 목적을 달성할 수 있도록 돕는 토의 내용을 요약하고 피드백을 제공하는 등의 역량이 속한다. 관계/분위기는 지지적 분위기를 형성하고, 그룹의 참여를 촉진하여, 참여자들 간의 갈등을 조정하고, 상호작용 방법에 대한 기본 규칙을 설정하여 구성원들이 이를 지키도록 하는 역량이 포함된다. 조직화 영역에는 토의를 설계하고 필요 시 팔로우 업을 하는 역량이 속하며, 윤리성에는 중립성 등 퍼실리테이터로서 지켜야 할 자세가 포함된다.

이 다섯 영역은 독립적이지만 서로 관련되어 있기도 하다. 즉, 윤리성은 퍼실리테이터가 나머지 네 영역에 속한 역량을 발휘할 때의 지켜야 할 기본 자세이다. 또한 토의를 계획할 때는 과제 관련 프로세스 뿐 아니라 구성원들 간의 관계 및 참여적 환경 조성 역시 고려해야 하므로 조직화 영역은 과제 및 관계/분위기 영역에 영향을 준다. 한편 커뮤니케이션이 원활히 이루어지고, 참여적 분위기가 조성되면 과제수행 질이 좋아지고, 역으로 과제수행이 잘 이루어질 때 그룹의 분위기 및 커뮤니케이션이 촉진되므로 커뮤니케이션과 과제, 관계/분위기는 서로 영향을 주고받는다고 할 수 있다.

3) Stewart(2006)의 역량 모델

Stewart(2006)는 퍼실리테이터, 그리고 퍼실리테이터의 고객들과의 인터뷰 및 워크샵을 통해 크게 4가지로 역량군을 추출했다. 첫 번째는 대인간 역량인데 이 역량군은 다시 커뮤니케이션 역량과 일반 대인간 역량으로 구분된다. 대인간-커뮤니케이션 역량은 적절한 단어와 목소리 톤을 이용하여 분명하게 의사소통하는 역량, 비언어적 커뮤니케이션을 보고 해석할 수 있는 역량, 말하는 사람의 의미와 정서를 파악해내는 경청 역량 등이 포함된다. 대인간-일반 역량에는 갈등을 해결하고, 지시적이고 촉진적인 방식을 모두 사용하여 그룹을 이끄는 역량, 고객과의 관계를 구축하는 역량 등이 있다. 두 번째는 프로세스 관리 역량이다. 이 역량에는 참여와 창의성에 도움이 되는 환경을 조성하고, 정보를 빨리 이해하며, 다른 퍼실리테이터나 그룹의 성장을 관리하는 역량이 포함된다. 세 번째는 맥락 이해로 조직개발, 학습이론, 의사결정 이론, 시스템적 사고 등에 대한 지식과 타문



[그림 2] Kolb, Jin & Song(2008)의 역량 모델

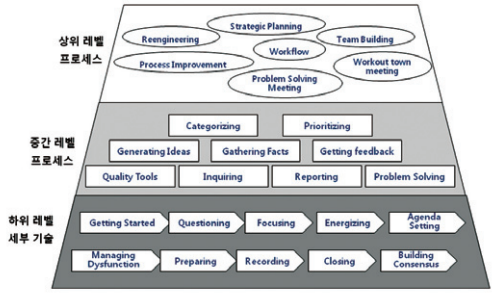
화에 대한 이해 역량이 포함된다. 마지막은 개인적 특성으로 퍼실리테이터는 고객과 그룹에게 높은 수준의 신뢰를 얻을 수 있으며, 자신감 있고, 자신의 단점을 관리하고, 정서적으로 안정되어 있고 스트레스에 강해야 한다.

지금까지 소개한 세 개의 역량 모델을 종합하면 [표 1]과 같다.

역량	정의
1. 니즈파악	고객의 환경과 요구를 파악하고 미팅을 통하여 얻고자 하는 아웃풋이 무엇인지를 명확히 파악한다.
2. 프로세스 설계	토의에서 다룰 의제는 무엇이고, 어떤 단계로 진행할 것인지, 각 단계에서 사용할 기법은 무엇이고, 단계별로 시간은 얼마나 배분할 것인지를 설계한다.
3. 프로세스 관리	프로세스의 시작, 진행, 종결을 관리한다. 즉, 퍼실리테이터는 토의의 목적과 결과물, 구성원들의 역할에 대한 합의로 토의를 시작하고, 정보 공유 및 의견제시를 촉진하고 구성원들이 의제에 집중하도록 토의를 이끈다. 또한 다양한 의사결정 기법을 사용하여 그룹이 합의에 도달할 수 있도록 하며, 각 단계별로 정해진 시간이 지켜지도록 관리한다.
4. 정서 관리	참여적 분위기를 조성하여 구성원들이 토의에 적극적으로 참여할 수 있도록하며, 갈등이 발생했을 때 이를 건설적으로 해결한다.
5. 상호작용	구성원들의 의견을 적극적으로 경청하고, 질문하며, 구성원들이 낸 아이디어를 정리하고 종합하여 피드백을 제공한다.

[표 1] 퍼실리테이터 역량

위에서 알아본 각각의 역량을 발휘하기 위해 퍼실리테이터가 갖추어야 할 가져야 할 구체적인 스킬은 아래 그림과 같다(Wilkinson, 2004). 각 스킬은 세 개의 수준으로 구분되는데 하위 레벨로 갈수록 스킬의 구체성 수준이 높아진다. 흔히 상위, 중간 레벨의 스킬들만을 강조하기 쉽지만 실제로 능숙하게 퍼실리테이션을 진행하려고 한다면 하위 레벨의 스킬까지 잘 이해하고 있어야 할 것이다.



[그림 3] 퍼실리테이팅 스킬

지금까지 퍼실리테이터의 역할, 그리고 유능한 퍼실리테이터가 되기 위해 필요한 역량 및 스킬에 대해 알아보았다. 다음 호에서는 퍼실리테이션이 구체적으로 어떤 프로세스로 진행되며, 각 단계에서 퍼실리테이터가 해야 할 활동은 무엇인지 논의하고자 한다. HRD

> “진행자의 역할은 진행자가 주도적으로 해법을 제시하는 역할(Answering)과 참여자가 스스로 해법을 찾을 수 있도록 참여자의 역량이나 경험을 질문을 통하여 끌어내는 역할(Asking), 또 하나의 축은 회의 참여자가 전문성을 가지 있는 것 (You expert)과 진행자가 전문성을 갖고 있는 것(Me expert)으로 구분 할 수 있다.”