



# 목차

컨퍼런스 시간표.....2p

Keynote Speech.....3p

사례발표.....15p

세션소개1.....26p

세션소개2.....29p

# 2019 제3회 한국퍼실리테이터 컨퍼런스

미래와 변화: 퍼실리테이션을 통한 조직 및 사회변화

## - 행사 일정 -

09:30~10:00		참가자 등록
10:00~10:20	인사말 / opening	이영석 협회장
10:20~11:20	Keynote Speech	주제 : 퍼실리테이션의 반추와 확장 김명언 서울대학교 명예교수
11:20~11:40	Case Study	권재형 (KT 1 등워크숍)
11:40~12:30	Open Space Technology	유희재 (KFA 대외협력이사, 컨퍼런스 준비위원장)
12:30~13:30	Lunch	
13:30~15:20	세션발표 A	※ 하단 안내를 확인해주세요
15:40~17:30	세션발표 B	※ 하단 안내를 확인해주세요
17:30~18:00	Lap up	

## - 세션 안내 -

시간	Session1	Session2	Session3	Session4	Session5
Session A 13:30 - 15:20	<p>New Eyes See New Option: 미래조직관점에서 퍼실리테이터의 역할과 요구</p> <p>한영석 (호서대학교 교수) 유희재 (ORP 연구소)</p>	<p>The Creative Tools &amp; Training for Development</p> <p>신호준 (브루리더십)</p>	<p>퍼실리테이션 리스크관리: 애로사항 관리</p> <p>오우식 (퍼포먼스웨이컨설팅)</p>	<p>사회활동, 퍼실리테이션으로 전환하기: 갈등전환 퍼실리테이션</p> <p>이강국 (커뮤니즈컨설팅)</p>	<p>변화를 촉진하는 퍼실리테이션 기법과 사례</p> <p>박진 (KT)</p>
15:20 ~ 15:40 Break Time					
Sesstion B 15:40 - 17:30	<p>Facilitation for Innovation</p> <p>채홍미 (인파플컨설팅) 백주은 (인파플컨설팅)</p>	<p>참여를 통한 비전 / 전략 개발 사례</p> <p>이영숙 (Aligned &amp; Association)</p>	<p>Consent Decision-making: 일상 회의에서 협력적 의사결정을 만듦하게!</p> <p>주현희 (링크컨설팅)</p>	<p>Visualizing Facilitation</p> <p>이지현 (Visual Sharing)</p>	<p>조직과 사회를 변화시키는 퍼실리테이션의 Nudge</p> <p>조아진 (더조아진) 최현미 (더조아진)</p>

# 퍼실리테이션의 반추와 확장

김명언 서울대학교 명예교수



# 퍼실리테이션의 반추와 확장

김명언 (서울대 명예교수, 조직심리학)

---

# I. 반추

---

# 매진... 매진... 미국 간 아기상어, 이 정도면 BTS급



북미 순회공연 현장에서 체험한  
아기상어·핑크퐁의 인기는 상상 이상.  
'미국을 중독시켰다'는 말이 과언이 아니었다

20일 오후 2시(현지 시각) 미국 캘리포니아주 새너제이(San Jose) 문화예술센터. 백인·흑인·히스패닉·아시아에 백발 할아버지부터 한 살 아기까지 2600여 관객이 '아기상어 노래'에 맞춰 다 함께 들썩였다

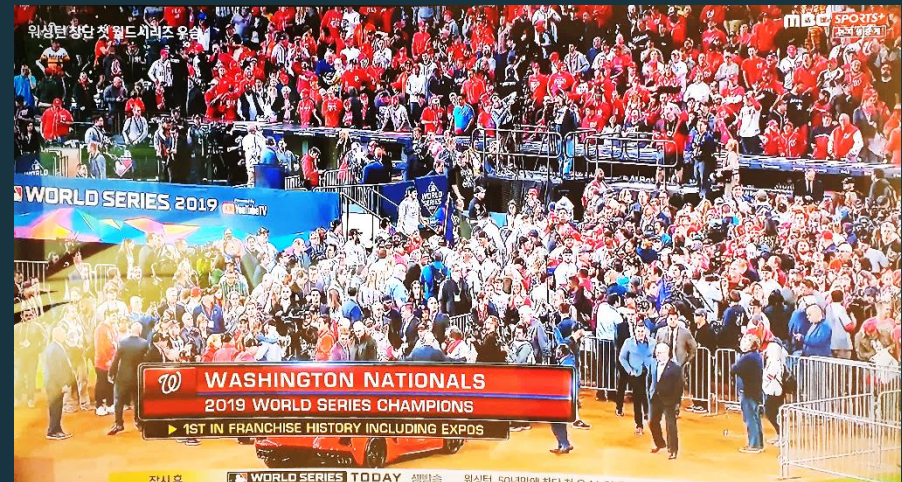
"베이비샤크 뚜루루뚜루~." 노래가 흘러나오자 다섯 살도 안 된 미국 아이 수백명이 까르르 웃으며 들썩들썩 춤을 추기 시작했다.



# 이에 더해 베이비샤크 열풍은 WS 우승으로



창단 50년만에 처음으로 우승



# SmartStudy



"지금은 아랍어·몽골어를 포함한 16개 언어로 서비스 중"

싸이의 강남스타일 (34억회·7위)'을 제친 역대 유튜브 재생 수 5위

2014년 76억원이던 매출은 작년 400억원을 돌파했고 올해는 600억원 이상 수직상승



# 한가지 주목할만 한 사실은

따라 부르기 쉬워: 베이비샤크 뚜루루뚜루~." 노래

부르기 쉽고 다가가기/오기 쉽게  
별명을 만들어 부르는 호칭문화 구축



함께 참여해 제안하고 공감하여 선정한

자율 + 책임 + 공유 FT의 핵심기재들

# FT, FT전문가는?



## [사전적 정의]

- Facilitation(FT): 어떤 것을 **쉽게, 가능하게** 만듦. **촉진**



## [KFA 홈페이지]

- **FT**: 그룹의 구성원들이 효과적인 기법과 절차에 따라 **적극적으로 참여**하고, **상호작용을 촉진**하여 목적을 달성하도록 돕는 활동
- **FTor**: 전문성을 갖고 이러한 퍼실리테이션 활동을 능숙하게 해내는 사람



# FT의 존재이유



패배

이에  
더해

갈망/가능



부정성 편향

무기력감

냉소주의 성향

집단지체에 대한 하향평가

획일적 사고

갈등 증폭

개인/집단/조직/

사회의 긍정적 이탈

(Positive deviance)

# 3 유형의 FT

1

과정진행  
FT

2

변화추진  
FT

3

변화활동  
FT

내용 전문성(SE) 구비 중요성:  $3 > 2 > 1$

# 주요 FT 기법들

- ORID
- Workout
- ToP
- AI
- Consensus workshop method(eCWM)
- Open space method
- Open system method
- Decision acceleration method
- Etc.

# MUK의 FT 프로세스 개발 및 진행

업무가치 증진

TVC: Task Value Creation

팀간 협력 증진

ITC: Inter-team Cooperation

리더십 프로그램

DIP, TECHRON

합병 후 조직일체감 증진

POU(Post-M&A Organizational Unification)

성취 프로그램

‘성공적인 (재)취업’을 위한 집단변화.  
구직자의 무기력감 해소 + 구직효능감

ATMWS

최고경영진 워크숍: Appreciative Top Mgt WS

ATWS 팀워크숍

Appreciative Team Workshop

비타민 프로그램

감정노동자의 정신건강(회복탄력성) 및 직무효능감 증진

# FT의 기여

일 중심

사람 중심

제도(hardware)

과정(software)

문제해결

강점 강화/잠재력 발현

지속 가능한 성장

권력독점(Powerful)

권력공유  
(Power-with)

자율/책임감(NIH 감소)

일인 리더

공유리더 육성(shared leadership)

사회갈등 방치


해소/통합(→ 속의 민주주의의 구체적 실현)

# OD(Organization Development)


**O+D :** 사회적 체계로서의 조직을  
보다 나은 상태로 바꾸는 행위, 과정 또는 결과

1. 장기적, 계획적, 전체적 개선활동
2. 조직과학/행동과학의 이론과 개념에 근간
3. 체계적 자료수집 및 효과평가
4. 목적: 상호 어울림 구축/ 조직구성원의 자주적 해결능력 구비  
지속적 조직효과성 증진/ 사회통합과 발전
5. 변화의 창출, 유지, 정착화, 전파, 촉진


# OD의 기본전제

 개인수준


성장욕구/ 기여욕구/ 주인의식과 책임감

 집단수준

심리적 참조집단/ 기본 분석단위

 조직수준

개방체계/ 하위수준에 영향

 조직환경

복잡성/ 변화성/ 호전성의 급증

조직개발전문가(ODer, OD practitioner, OD agent)라 통칭

\*\*Oder의 역할: *조력자(HRM: helping role model)*, not *의사(DPM: Doctor-patient model)*



# OD와 FT의 접근방법

- **FT in OD**: OD 접근방법의 4개 대범주 중 하나:
  - ① Human process
  - ② Techno-structural
  - ③ HRM
  - ④ Strategic change interventions
- 뿌리: **T-Group/Process consultation** -> **Team building**
- OD의 핵심가치인 전원 포함(inclusion), 참여(participation), 학습(learning) 중시
- 조직문제 해결 + 기회 창출 + 변화 가속화
- 가장 급성장 하고 있는 분야 중 하나임 (C&W, 2015)

# 두 종류의 OD

## Diagnostic OD

- 문제점을 규명하고 해결방안을 제시하는 진단적 조직변화
- 과학적 특성 발현

## Dialogic OD

- 자신들의 (긍정적) 경험을 나누고 그 속에 담긴 의미를 상상력과 직관, 그리고 시인의 눈으로 찾아가는 담화적 조직변화
- 예술적 특성 발현

FT는 Dialogic OD의 한 유형

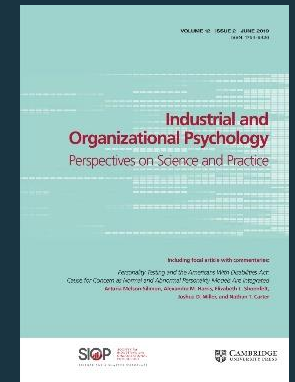
# 과학자-현장전문가 모델 (the scientist-practitioner model)

- 이론적 토대와 실증적 연구결과를 모르고 현장감각이나 개인적 직감에만 의존해 FT 전문가 역할을 수행해서는 효과적이고 올바른 변화를 이루어낼 수 없음.
- 좋은 이론만큼 실용적인 것은 없다' -Lewin(1946)-
- 현장근거이론가(Grounded theorist): 현장 -> 이론화 -> 현장 -> 이론화 .....
- FT전문가에게 '현장전문가-과학자 모델'(the practitioner-scientist model)
- 현장전문가를 위한 저널들:

IOP(Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice)

AMP(Academy of Management Perspective)

OD(Organizational Dynamics)



# 조직과학의 지식 습득 필요

- 효과적 프로세스 디자인을 하기 위해 중요함
- 과정 전문가 + 내용 전문가
- 의견수렴/ 이름짓기/해석하기 등에 보다 효과적으로 도움 줄 수 있음
- 일례로, 신뢰증진 프로세스 디자인을 위해선  
(한국적) 신뢰기반이 무엇인지에 대해 과학적 지식 구비

# 4가지 '얼마나' 딜레마

의견개진의 딜레마

개인(소집단)별로 얼마나 많이 '균형잡힌 대표성'

구조화의 딜레마

얼마나 사전에 프로세스를 구조화 해야하는가  
open system method vs. Open space method

개인주의 편향의 딜레마

얼마나 개인(특정집단)의 견해 주입을 허용할 것인가

FT 진행자의 개입 딜레마

얼마나 과정에 개입할 것인가

# FT의 아쉬움

- 주제와 관계없이 주특기 기법에 맞추기: How to find your keys in the dark?
- 단기 프로젝트가 대부분
- 유행 따라 의뢰... 예) 6 Sigma
- 담당자/참가자 만족도 증진 only
- 과학적 효과검증 생략(evidence-based FT):
  - 경험집단(실험집단) -미경험집단(통제집단)간의 차
- 지속적 변화의 뿌리내리기(Institutionalizing) 간과/미숙

# 설상가상으로, 우리는 ^을^

- 도움을 의뢰해온 고객조직은 갑, 현장전문가(FT)는 을이기에
- 조직변화의 정석대로 구현하지 못하는 현실을 고려해서 나름대로의 적응방략을 마련해 옴
- 문제 현상의 근원이나 특성에 관계없이 가급적 고객 조직이 좋아하는 방식으로 해주기
- 신속집행과 비용절감을 위해 조직(아젠다)에 맞춤형화 하기 보다는 규격화된 프로그램 실시하기



# 우리가 하기 나름

- 미래에 할 일을 챙겨보는 것은 지금까지 한 일들을 반추해보는 것 못지 않게 중요
- 새로운 시대의 도래는 더 큰 (위기와) 기회를 제공해줄 수 있음
- (따라서) 앞으로 무엇을 어떻게 해야 하느냐에 대한 나눔은 훨씬 더 긴요

---

# II. 확장

---

# 4차산업혁명이란?

- 인공지능, 사물인터넷, 로봇, 빅데이터 등의 ICT를 융합해 이전과는 전혀 다른 서비스와 상품을 생산하고 제공하게 된 사건들

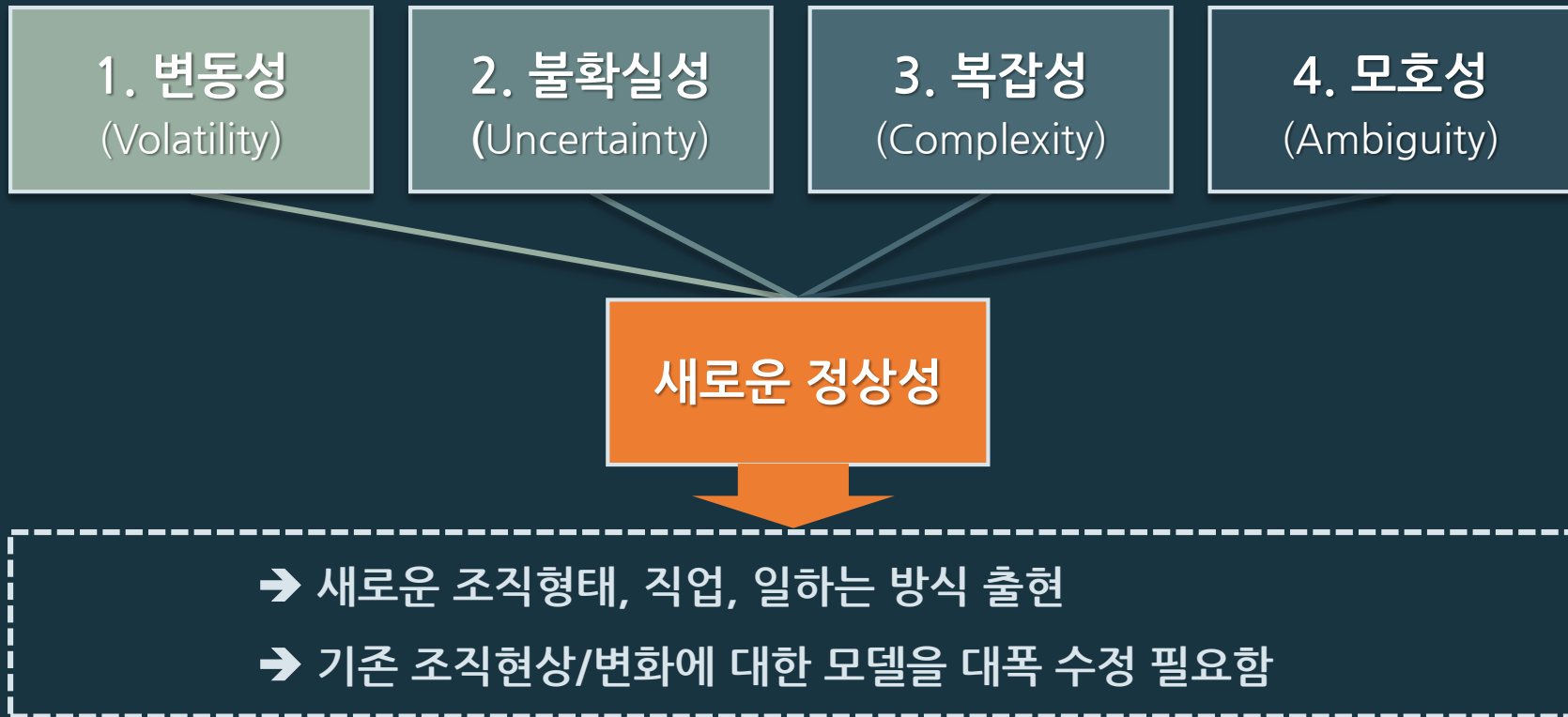
Klaus Schwab이 2016년 세계경제포럼인 다보스포럼에서 명명.

# 초지능 + 초연결

- 초지능(superintelligence) + 초연결(hyperconnectivity)  
→ 더 넓게, 더 빠르게, 더 강한 영향력을 주는 산업혁명
- 인간의 지능(HI)을 훨씬 능가하는 초지능의 AI, DI 출현
- 모든 것을 연결하는 초연결 사회
- 4차산업혁명의 특성은 모든 기술의 융합으로 만들어지는  
변화이기에 기하급수적 변화
- \*기하급수적 기업 (ExO: 동종 기업보다 10배이상 급속성장)  
Baby Shark의 Smart L tudy

# 새로운 조직환경

## ◆ 새로운 조직환경의 특성: VUCA (Hinssen, 2015)





# 새로운 조직형태: 네트워크 조직 = 강한 조직

- ◆ 새로운 조직형태 : 디지털 기술의 지속적 / 가속적 발달이 진원  
→ 모든 것은 연결된다(초연결 조직)



# 직업의 존망과 탄생

◆ 직업의 존망과 탄생 : 인공지능기술의 진화 → 지식노동자 대체





# FT 전문가의 역할

## 1. 새로운 근로계약 형태의 출현에 따른 새로운 직무동기/ 조직몰입을 반영한 FT

지속적 신기술의 출현/융합 -> 조직의 흥망성쇠 빈번  
-> 조직 내/간 일자리의 변동성 증가

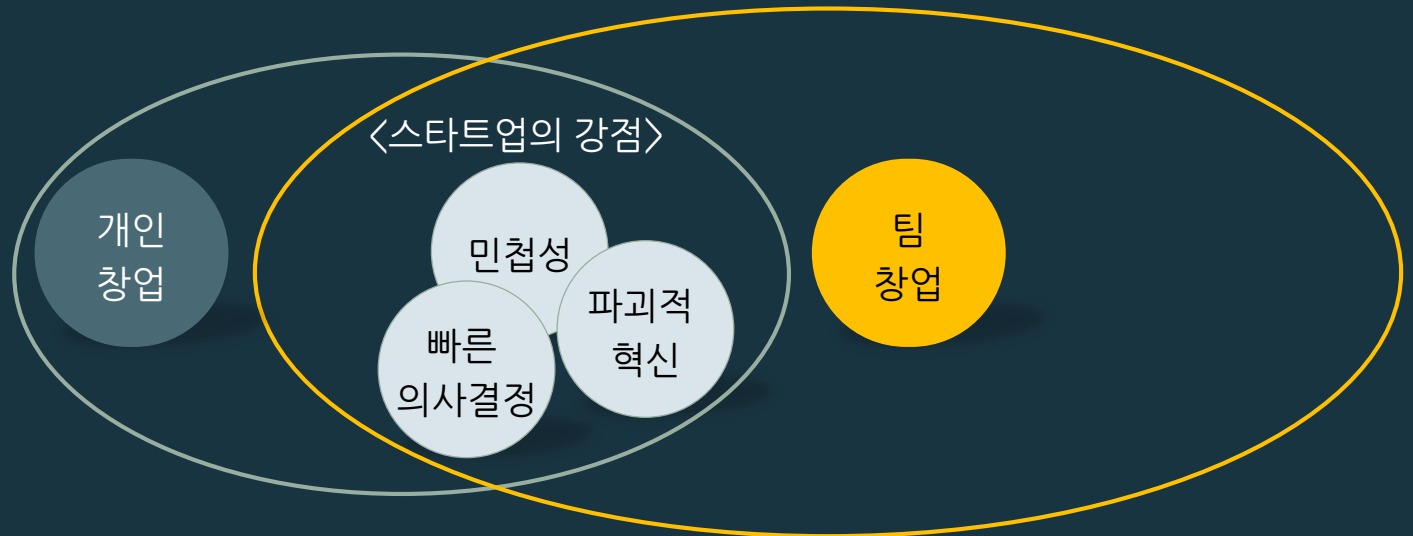
이동: 정규직 → 비정규직 → 유연직 (fluid worker)

새로운 직무동기/ 조직몰입 (경력몰입)을 반영한 FT

# FT 전문가의 역할

## 2. 스타트업과 같은 새로운 조직형태에 대한 심층적 이해 및 적합한 FT기법개발

- 스타트업, 세계적 급증추세



- 다양한 주제들에 대한 연구결과 이해와 FT 적용

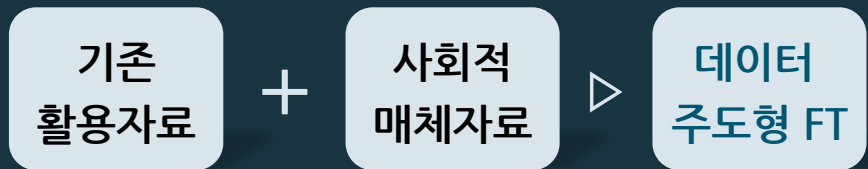
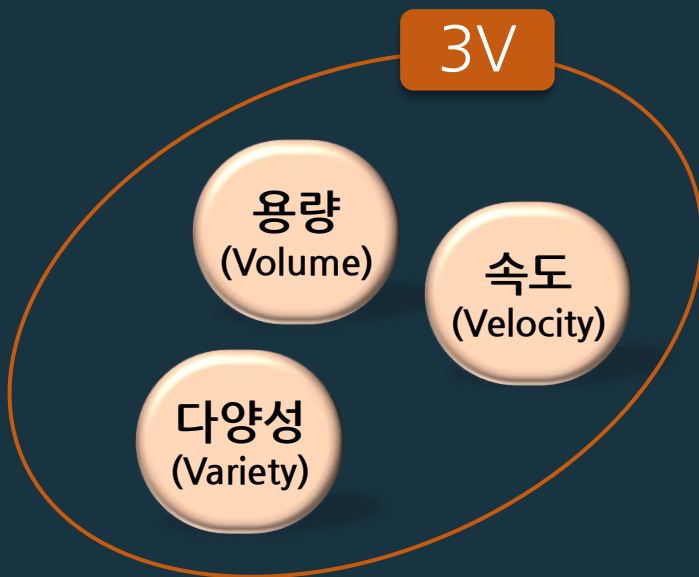
생애주기적  
관점

다양성과  
유사성 공존

집단회복력  
생성 & 전이

# FT 전문가의 역할

## 3. 빅데이터의 효과적 활용역량 구비



### Data scientist와 협업

◆ IT → DT → DI(Data Intelligence)

# FT 전문가의 역할

## 4. 사람-기술, 사람-기술-사람 간의 효과적 연결



- ‘사람-기술’의 연결 증가
- ‘사람-기술-사람’의 연결 증가
- 가상상황에서의 업무수행 / 비대면 업무수행 증가
- 새로운 Sociotechnical systems 모델/ FT기법 필요



→ 새로운 중시가치, 직무동기, 업무방식, 협력방법, 신뢰기반, 행동규범 등의 이해 및 반영



# 지속가능한 조직효과성(Sustainable Effectiveness) 추구

- ◆ 앞으로의 효과적 조직: ‘책임 있는 발전(responsible progress)’을 추구하며 지속가능한(sustainable) 결과를 창출해내는

지속가능성 경영 조직(SMO; sustainable management organizations)

## [FT의 궁극적 목적]

→ 3가지 조직효과성 균등 구현

조직 성과

조직구성원의  
조직생활의 질

사회 및 환경의  
지속가능성

- 위 세 가지 목표를 균형 있게 증가시키는 역량을 조직구성원들이 구비하도록 돕는 역할을 FT전문가가 해야함

# 폐기학습(Unlearning) 강화

- Lewin's 3 stages:



- 폐기학습(unlearning): 생략 또는 소홀하게 다루어짐
- 선 폐기학습 후, 변화 활동과 새로운 학습 촉진
- 이를 위해 Why change?에 대한 보다 철저한 활동 필요

# FT 기법 레퍼토리의 확장

- 다양한 장르의 레퍼토리 노래방 가수들  
(Generalist + Specialist)
- (그래야만) 기법 중심 → 아젠다/상황 중심
- (예측 불가능한) 상황에 맞는 Improvising 역량
- (보다 이상적으론 로펌처럼) 개인 → 파트너 구성/ 전략적 협업

# ‘나보다 우리가 더 똑똑하다’



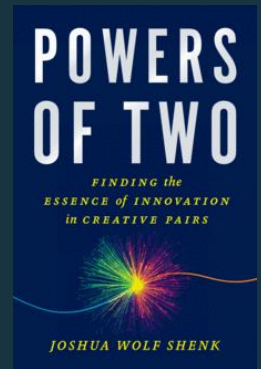
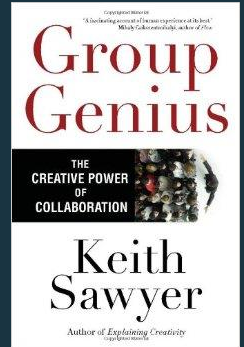
Stata Center, MIT

Frank Gehry



# 나보다 우리가 더 똑똑하다: Group genius

- 개인 창의성 → 팀 창의성
- 창의적 집단(Group genius) -K. Sawyer -
- 개인창업 << 공동창업
- FT전문가의 주요 역할: 팀의 몰입 경험(group flow)



# 10 conditions for group flow

1. The group's goal
2. Close listening
3. Complete concentration
4. Being in control
5. Blending egos
6. Equal participation
7. Familiarity
8. Communication
9. Moving it forward
10. The potential for failure



# 긍정과학 (긍정심리학/긍정 조직학)

Positive leadership

Appreciative/ Servant/ Humble/ Authentic

Mindfulness

현재 초점/ 평가하지 않고/ 개방적 태도를 가짐

Humility(겸손)

상대방의 능력 상향/ 타인기여 높임/ 배우려는 자세

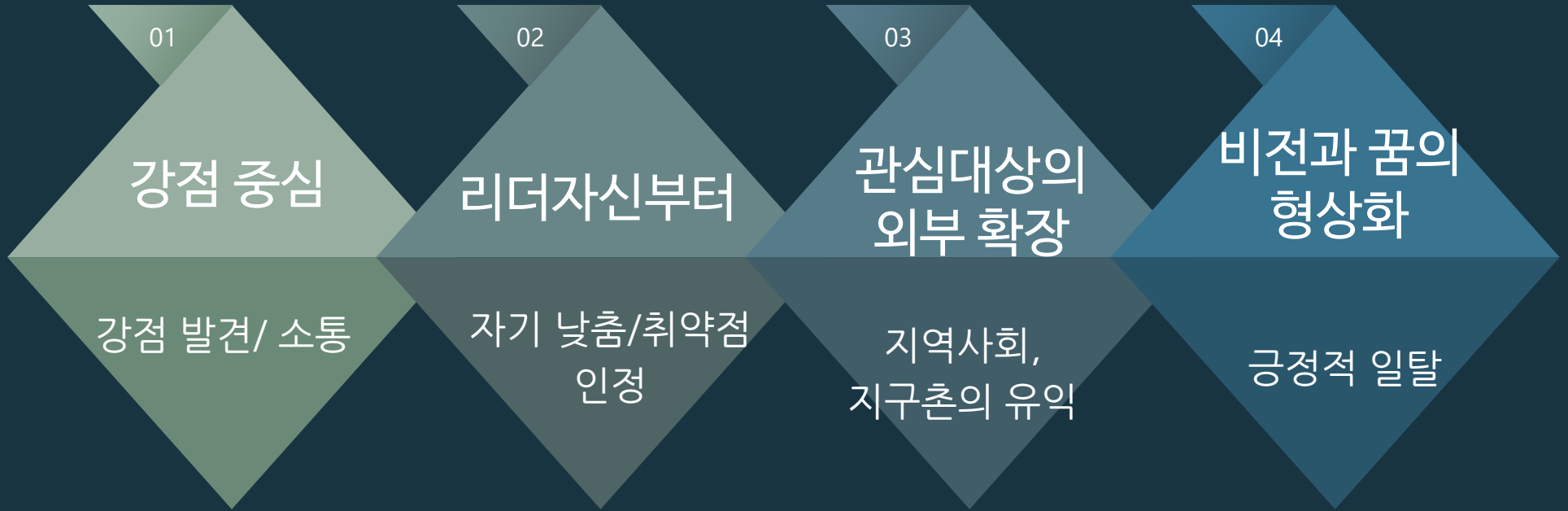
Compassion(마음 쓰기)

타인의 어려움 인식 + 공감 + 도움 행동

Savoring(머물며 즐기하기)

긍정 경험에 대한 지속적 흥미

# 긍정리더십이론의 공통 메시지



Facilitative Leadership의 요체

# FT전문가: Micro + Macro process designer

- 세밀한 프로세스 디자인 역량
- 큰 그림
- +긴 그림
- +깊은 그림

경청해주셔서

감사합니다!!!

# KT '1등 워크숍'이 걸어온 길

권재형 팀장

kt 5G

( KT '1등 워크숍'이  
걸어온 길 )

# 〔KT '1등 워크숍'이 걸어온 길〕



# 영상

# 1등 워크숍의 시작

## 과거 KT의 상황은,

13~14년  
연속 적자

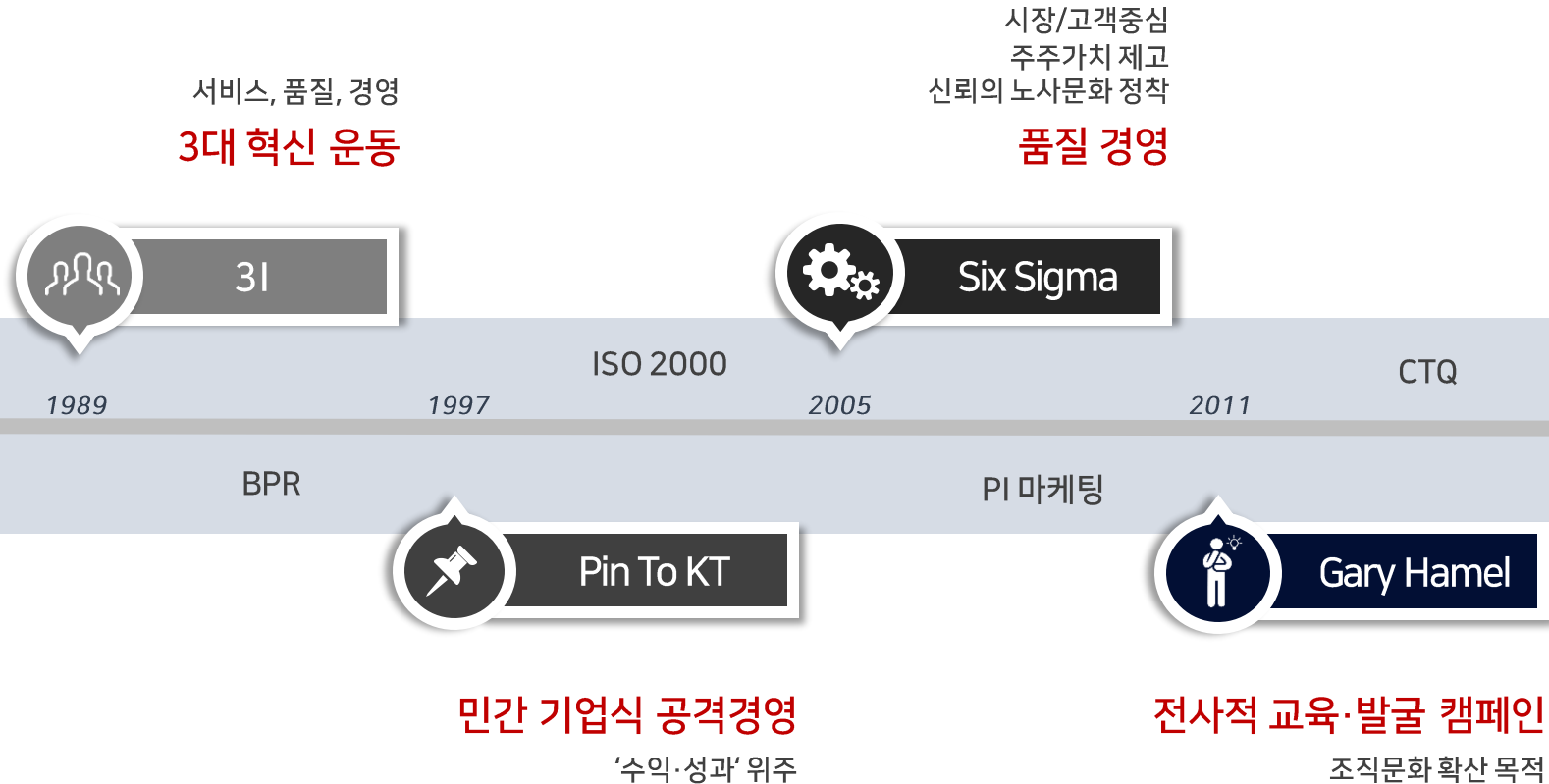
혁신 피로감  
학습된 무기력

부서간,  
개인간의 벽

만연한  
패배주의

고객신뢰  
하락

# KT의 혁신 활동



# 깨달은 점

Top-down  
방식

근본적 문제  
미해결

수직적  
일방적 소통



**“소통, 협업, 임파워먼트 가치 필요”**

# 1등 워크숍 소개

# Spirit

문제해결, 목표달성, 아이디어 모색 등을 주제로  
**최적의 해결방법이 나올 때까지 토론**

직급, 연령, 성별, 사회적 위치와 상관없이  
**수평적으로 토론**



**주제와 관련된 내외부의 전문가 참석**해  
**지식과 경험**을 바탕으로 토론에 몰입하는 것

**의사결정권자**는 그 자리에서 **즉시 결정**  
**빠른 실행**을 위해 할 수 있는 모든 수단을 강구

# Process

## 사전 준비(D-14)

- 토론주제 선정
- Idea Wiki 활용 의견 수렴
- 스폰서, EFT, 참석자 선정
- 사전 미팅
  - 이슈 점검
  - 퍼실리테이션 계획 수립



## 워크숍 1일차

- Ice Breaking
- 핵심이슈, 공유
- 토론(Opening→발산→수렴)
- 제안서 초안 작성



## 워크숍 2일차

- 최종 제안서 작성
- 스폰서 미팅(최종 의사결정)
  - 결과물 이행/검토/불가 등



## 이행관리

- 실행계획 구체화
- 워크숍 결과 공지
  - 실행부서 및 참석자
- 월별 진행경과 확인





# 경과

33건 주제  
775명 참여

720건 주제  
9,788명 참여

1,021건 주제  
14,807명 참여

1,071건 주제  
16,242명 참여

1,064건 주제  
18,893명 참여

748건 주제  
13,862명 참여

변화와 혁신  
공감대  
형성

현장부서  
문제점  
발산

사업/지원부서  
실질적  
성과창출

외부로의  
확산 및  
진화

Beyond KT  
혁신  
브랜드化

국가대표  
혁신  
플랫폼

2014

2015

2016

2017

2018

2019

대상

현장

그룹사

외부

유형

문제해결형

성과창출형

Idea발산형

## 1등 워크숍 현황



참여자

74,378명



Agenda

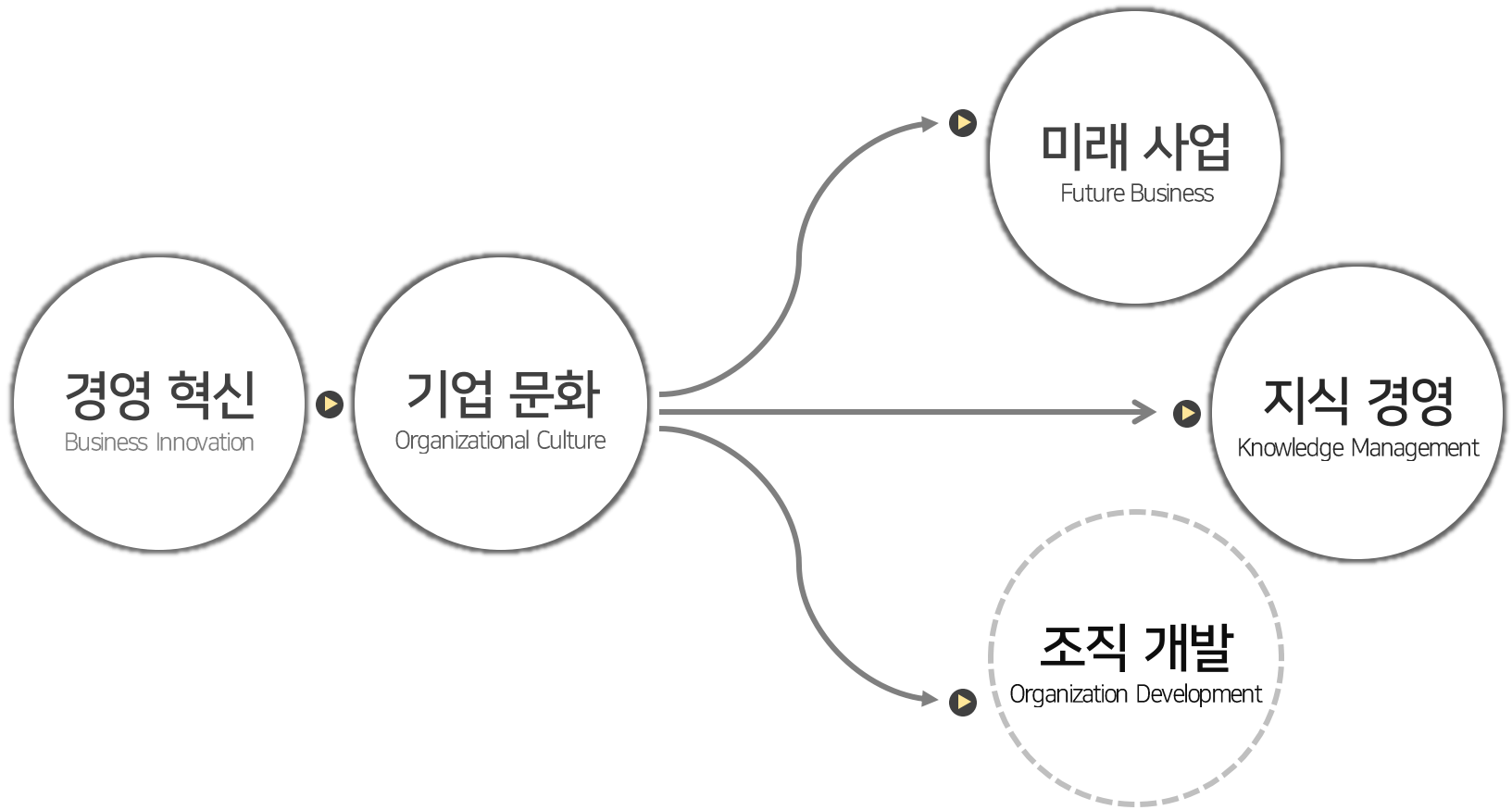
4,657개



EFT

986명

# 가치



**B**ottom up형  
자발적 혁신

1



**E**asy하게  
누구나 참여 가능

2



**S**peedy한  
의사결정과 실행

3



**T**op 경영진의  
강력한 스폰서십

4



KT의 **B.E.S.T** 일하는 방식, **1등 워크숍**

# 주목

## Harvard Business Review(16.09월)

- KT의 'GiGAtopia' 전략이 HBS 케이스로 등재
- KT 혁신의 원동력으로 '1등 워크숍' 강조

HARVARD BUSINESS SCHOOL  
 N9-617-014  
 REV. APRIL 18, 2017

SHANE GREENSTEIN  
 FENG ZHU  
 KERRY HERMAN

### Korea Telecom: Building a GiGAtopia

*I forecast a future that will be shaped by GiGAtopia.*

— Dr. Chang-Gyu Hwang, CEO of Korea Telecom

Dr. Chang-Gyu Hwang, CEO of Korea Telecom (KT) set his tea aside and looked across the long coffee table in his Seoul office where several slide decks were stacked, sorted by sector. It was October 2016, and each deck outlined the opportunities and challenges KT might consider pursuing over the next three years as its GiGAtopia strategy took hold. Hwang's team had identified five top sectors as their primary targets: smart energy, integrated safety (security and surveillance), network transportation (connected car), next-generation media, and life-enhancing care (health).

GiGAtopia, launched only two years earlier in May, aimed to leverage and expand KT's fixed-line and wireless infrastructure to provide an intelligent network that facilitated a future of convergence and business opportunities. Hwang believed that leading the industry with roll out of 5G would catapult KT's mobile offering above and beyond its competitors', providing new growth and services.

In 2014, Hwang had committed \$4.1 billion over three years in support of research and development.

## 국내 주요 언론 소개

- KT 그룹 고유의 경영 혁신 Tool에서  
고객사, 지역사회와 상생의 Tool로 진화

**1등 DNA 되찾자' ... 매일 끝장토론 통해 '손톱 밑 가시' 해결**

KT가 1등 DNA를 되찾기 위해 매일 끝장토론을 통해 '손톱 밑 가시'를 해결하고 있다. KT는 2016년 5월 'GiGAtopia' 전략을 발표하고, 이를 실현하기 위해 '1등 DNA'를 되찾기 위해 노력하고 있다. 매일 끝장토론을 통해 '손톱 밑 가시'를 해결하고 있다.

**중일일본**

KT가 1등 DNA를 되찾기 위해 매일 끝장토론을 통해 '손톱 밑 가시'를 해결하고 있다. KT는 2016년 5월 'GiGAtopia' 전략을 발표하고, 이를 실현하기 위해 '1등 DNA'를 되찾기 위해 노력하고 있다. 매일 끝장토론을 통해 '손톱 밑 가시'를 해결하고 있다.

**워크숍 등 통해 구성원에게 '1등 KT' 동기 부여**

KT가 1등 DNA를 되찾기 위해 매일 끝장토론을 통해 '손톱 밑 가시'를 해결하고 있다. KT는 2016년 5월 'GiGAtopia' 전략을 발표하고, 이를 실현하기 위해 '1등 DNA'를 되찾기 위해 노력하고 있다. 매일 끝장토론을 통해 '손톱 밑 가시'를 해결하고 있다.

## 수상 및 각종 컨퍼런스 우수사례 발표

- 대한민국 지식대상(2018), 기업혁신대상(2017) 수상
- 기업문화 혁신 컨퍼런스, HRD 컨퍼런스 등 우수사례 선정

**대한상공회의소**

2018 기업문화 혁신 컨퍼런스  
 변화의 시대, 조직역량 최적화로 대응하라  
 2018. 6. 27(수) 14:00-16:00  
 대한상공회의소 국제회의장 (H2)

**제24회 기업혁신대상 시상식**  
 2017. 11. 30(수)

**HRD KOREA 2017**

# 외부 확산

01



벤치마크

02



워크숍 적용

03



고객 참여

01



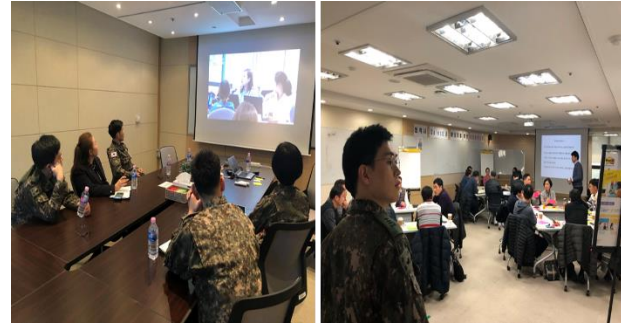
벤치마크

## 한국철도공사(KORAIL)

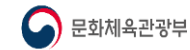


[배경] 지식대상을 통해 처음 접하여 벤치마킹미팅 요청  
[특징] 1등 워크숍 등 KT 혁신 및 지식 체계 벤치마크

## 육군교육사령부 리더십센터



[목적] 병영의 의사소통 도구, 병영문화 혁신도구로 활용  
[특징] '벤치마킹>참관>EFT 신규 교육과정'에 교관 참여



02



워크숍 적용

## 행정안전부 '정부혁신 어벤져스' 워크숍



▶2019.07.16(화) / 정부 세종컨벤션센터 / 부처별 직원 125명 참여

[Agenda] 불합리한 공직문화 개선, 스마트한 일방식, 활력있는 정부 혁신  
[특징] 각 중앙부처별 직원들이 참석하여 1등 워크숍 확산하는 계기

## 경남도청 '도정혁신 ONE SHOT' 워크숍



▶2019.10.24(목) / 양산 / 경남도청 4급 이하 직원150명 참여

[Agenda] 행복한 놀일터(놀이터같이 즐거운 일터) 경남도청 만들기  
[특징] 도청의 소통 활성화를 위해 워크숍 컨설팅 및 EFT 지원

02



워크숍 적용

## 초록우산 '후원자서비스 개선' 워크숍



[Agenda] 후원자 피드백, 후원자 기념일 서비스 개선방안  
[특징] 실제 후원자가 참석하여 후원자 관점의 아이디어를 도출

## 전북대학교 '학생과 함께하는' 1등 워크숍



[Agenda] 4차산업혁명시대에 기업이 바라는 인재가 되기 위한 준비 방안  
[특징] 대학생과의 소통을 통한 긍정적인 기업 이미지 및 유대관계 강화



03



고객 참여

## 성남산업진흥원 '리빙랩' 워크숍



▶2019.10.11(금) / 성남 컨스타워 / 성남소재 기업, 기관, 시민 등 50여명 참여

[Agenda] 지역혁신형 스마트시티 기반 조성을 위한 리빙랩\*  
[특징] 지역 문제 해결을 위해 성남 시민들이 직접 참여한 워크숍

\*리빙랩: 지역 이슈에 대해 그곳에 살고 있는 사람들이 모여 고민하고 실천하는 프로젝트

## 해군사관학교 '사관생도와 함께하는' 워크숍



▶2019.05.22(수)-23(목) / 진해 해군사관학교 / 사관생도, 교수진 등 140여명 참여

[Agenda] 해군사관학교 스마트캠퍼스 구축 방안  
[특징] 해사 구성원들이 적극 참여한 국방분야 최초로 시행된 워크숍  
사업 수주와 더불어 1등 워크숍 방식을 수업·문화에 적용 검토

03



고객 참여

## 전남도청 '관광 활성화' 워크숍



- [Agenda] 전남도청 관광 활성화 방안 모색
- [특징] 1등 워크숍을 통해 실제 영업에 기여한 사례
- 무선랜 공모사업 수주: 15억원, 4차망재계약입찰 추진: 248억원

## 한국수자원공사 '아라뱃길 활성화' 워크숍



- [Agenda] 아라뱃길 활성화 방안 모색
- [특징] 워크숍을 통한 고객사 신뢰를 확보하여 제안가치를 발굴
- 아라뱃길 5G 재난안전 시스템 구축을 위한 업무협약(MOU) 체결(5.31)



PEOPLE. TECHNOLOGY. 



Korea Facilitators Association  
Future Leader, Facilitator!

# 세션 발표 자료

## 1. New Eyes See New Option 미래조직관점에서 퍼실리테이터의 역할과 요구

한영석(호서대학교 산업심리학과 교수)  
유희재(ORP연구소)

본 세션에서는 미래조직의 방향으로 부각되고 있는 “인간 중심 형 네트워크 조직”에 대해 다루고, 이러한 조직을 발현하고 촉진하기 위한 방법과 퍼실리테이터의 역할에 대하여 ICA ToP Facilitation Methodology 기반으로 소개 합니다.

특히, 애자일 조직, Cynefin Framework, 블록체인 기반 조직(DAO조직), 독일 비전2030, SDGs 2030 등 미래 '인간 중심형 네트워크 조직'의 공통적 특성인 1)자율성, 2) 연대와 보충, 3)대화, 4) 토론 및 합의의 작동과 그 철학적, 심리학적 배경을 소개합니다. 또 이러한 특성을 조직 스스로 발현하고 발전하도록 촉진하는 퍼실리테이션 도구에 대해 소개하고, 퍼실리테이터로서의 역할과 요구에 대해 성찰하기 위해 ToP Facilitator Dialogue를 실습하는 시간을 준비했습니다.



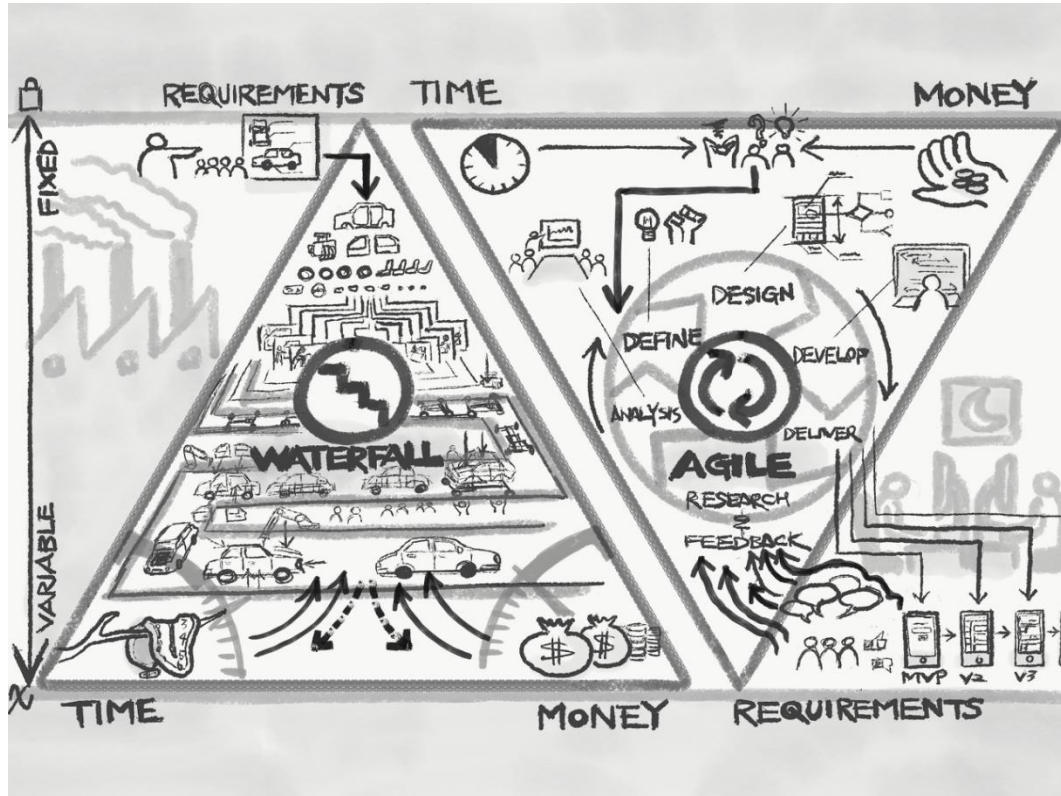
# 미래조직의 방향성 퍼실리테이터의 역할과 요구

한영석(호서대학교 산업심리학과), 유희재(ORP연구소)



# What is Agile?

2019. 02월 KFA 총회



# Agile Study

## What is Agile Organization?

- **General traits of agile organizations**
  1. They are made up of **skillful, self-awared individuals** who are also great team players
  2. Their leaders **inspire** others without losing the cohesion within the entire system
  3. Their organization is based on **continuous learning from experiments**
  4. They use an **open communication** style **such as collaboration and sharing**
  5. They focus on **long-term business value**



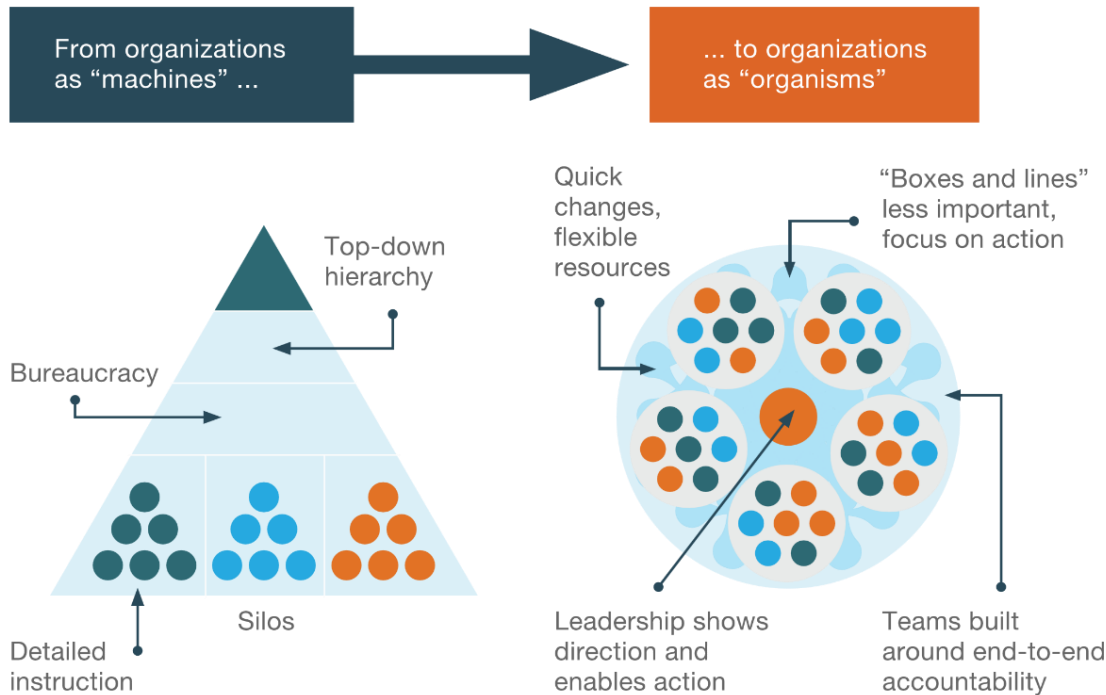


# The five trademarks of agile organizations

## McKinsey & Company

The agile organization is dawning as the new dominant organizational paradigm.

Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism



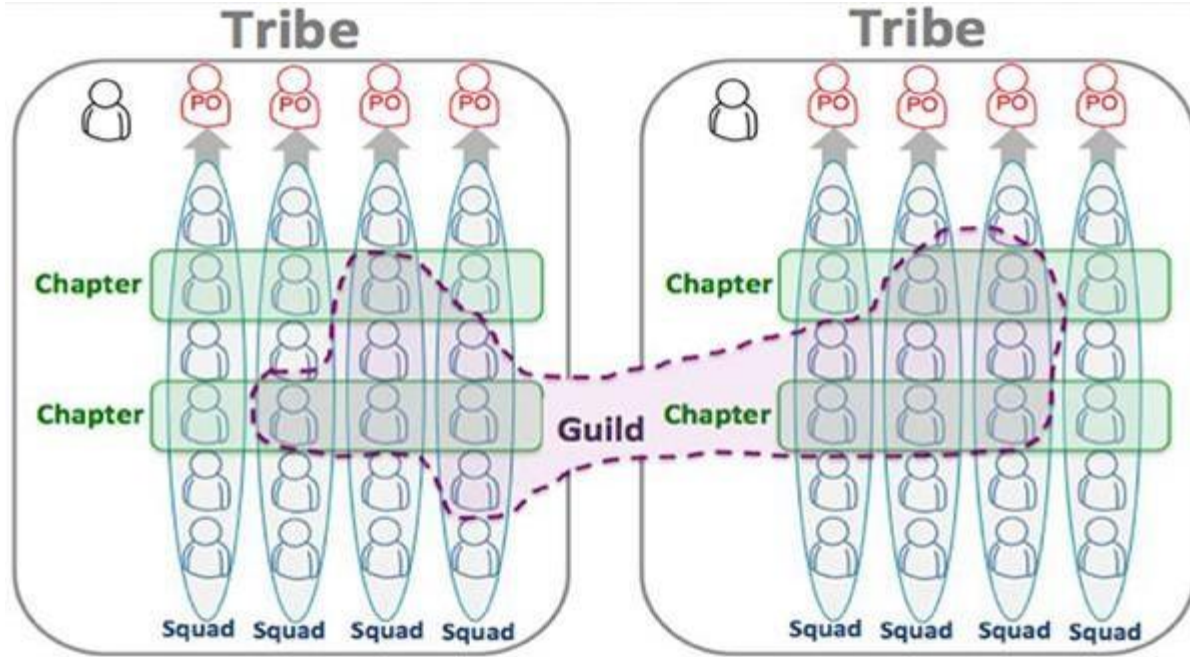
McKinsey&Company

There are five trademarks of agile organizations.

	Trademark		Organizational-agility practices <sup>1</sup>
<b>Strategy</b>	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared purpose and vision</li> <li>• Sensing and seizing opportunities</li> <li>• Flexible resource allocation</li> <li>• Actionable strategic guidance</li> </ul>
<b>Structure</b>	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear, flat structure</li> <li>• Clear accountable roles</li> <li>• Hands-on governance</li> <li>• Robust communities of practice</li> <li>• Active partnerships and ecosystem</li> <li>• Open physical and virtual environment</li> <li>• Fit-for-purpose accountable cells</li> </ul>
<b>Process</b>	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid iteration and experimentation</li> <li>• Standardized ways of working</li> <li>• Performance orientation</li> <li>• Information transparency</li> <li>• Continuous learning</li> <li>• Action-oriented decision making</li> </ul>
<b>People</b>	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesive community</li> <li>• Shared and servant leadership</li> <li>• Entrepreneurial drive</li> <li>• Role mobility</li> </ul>
<b>Technology</b>	Next-generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolving technology architecture, systems, and tools</li> <li>• Next-generation technology development and delivery practices</li> </ul>

# Agile Transformation at ING - A Case Study

: 네덜란드의 ING BANK



현업 부서를 포함한 전체 인원을 기존의 마케팅, 인사, IT제품관리에서 13개 트라이브(Tribe·부족) 조직과 그 산하에 각각 9명으로 구성된 소규모 성과 단위인 350개 스쿼드(Squad·분대)팀으로 조직을 개편

The re-organisation is focused on minimising obvious barriers to agility like bureaucracy and functional handovers but also on **greater empowerment and autonomy** to enable teams to move fast. I like the way that they describe a key objective as being to *'build stronger, more rounded professionals out of all our people'*.

# Block chain hub **Berlin**

## Tokenized Networks: What is a DAO?

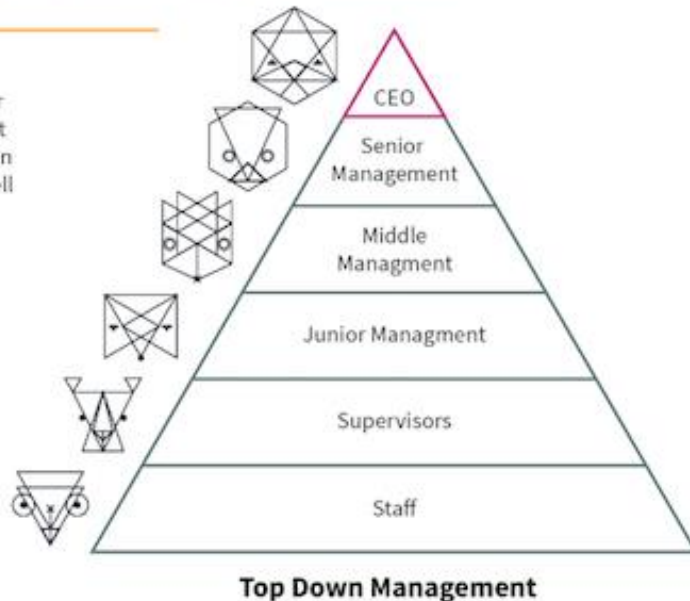
### *Traditional Top Down Organisation*

Many layers of management for coordination and enforcement of processes. Many information and decision bottleneck as well as sources of corruption.

*One legal entity*

*Employment contracts*

*Salaries acts as incentive*



From the book "Token Economy" by Shermin Voshmgir, 2019  
Excerpts available on <https://blockchainhub.net>

### *Decentralized Autonomous Organization*

From the book "Token Economy" by Shermin Voshmgir, 2019  
Excerpts available on <https://blockchainhub.net>

Machine consensus around token governance rulesets and smart contracts instead of legal employment contracts.

*No centralized legal entity*

*Self-enforcing code (smart contracts)*

*Tokens act as incentive for validators*

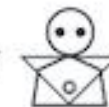
Exchange



Validator



User



Developer



*Distributed Network of Autonomous Stakeholders*

# What Does it Take to Succeed as a Decentralized Autonomous Organization?

## Evolutionary Paths to DAOs

- **Participative** - users voluntarily and independently participate in loose tasks.
- **Collaborative** - users collaborate and add value towards common goals or objectives.
- **Co-operative** - users expect some shared gains to be returned.
- **Distributed** - starts the propagation of these functions by multiplying them across a wider net.
- **Decentralized** - further scalability is reached by instilling more powers to the edges.
- **Autonomous** - autonomous agents, smart programs, and (later) increased levels of artificial intelligence and AI algorithms will provide self-sustainability in operations and value creation at the centers, edges and arteries of an organization.

# 4차 산업혁명과 독일



4차 산업'이란 용어는 메르켈 총리 지시로 탄생했다

4차산업혁명시대 G20 중 한국 경쟁력 순위

분야	순위	상위 3개국
기술혁신	3위	미국, 독일, 한국
인적자원	9위	미국, 캐나다, 독일
국제 교역 및 투자	13위	미국, 영국, 독일
제도	9위	영국, 미국, 캐나다
지속가능한 자원관리	19위	프랑스, 캐나다, 영국
시장상황	6위	미국, 독일, 영국

인더스트리 4.0의 최초 명칭은 '사이버물리생산체계(cyber physical production system)'라는 다소 딱딱한 이름이었고, 개념도 복잡했다. 그런데 이를 보고받았던 메르켈 총리가 대중들이 이해하기에는 너무 복잡한 개념이라고 말하며 좀 더 단순하면서도 상징적으로 표현할 수 있는 방법을 찾으라고 지시했고, 결국 인더스트리 4.0으로 의견이 모아진 것이다.



# 2030 Vision For Industrie 4.0

## 2030 VISION FOR INDUSTRIE 4.0

Shaping Digital Ecosystems Globally

INDUSTRIE 4.0

### Autonomy

Self-determination and free scope for action guarantee competitiveness in digital business models.

- Technology development
- Security
- Digital Infrastructure

### Interoperability

Cooperation and open ecosystems permit plurality and flexibility.

- Regulatory framework
- Standards and integration
- Decentralised systems and artificial intelligence

### Sustainability

Modern industrial value creation ensures high standard of living.

- Decent work and education
- Climate change mitigation and the circular economy
- Social participation



# 독일 헌법

## 제1조

(1) 인간의 존엄성은 훼손할 수 없다. 인간의 존엄성을 존중하고 보호하는 것은 모든 국가권력의 책무이다.

## 제2조

(1) 모든 사람은 다른 사람의 권리를 침해하지 않고 헌법이나 관습법을 위반하지 않는 한, 자유롭게 자신의 인격을 표출할 권리를 가진다.

### 독일 보이텔스바흐 합의 3대 원칙: 보이텔스바흐 협약 시민교육 3대 원칙

※ 1976년 서독의 보수 진보를 대표하는 정치가, 지식인 등이 모여 정립한 원칙, 통일 후 독일의 교육철학으로 자리 매김

1. 강압적인 교화와 주입식 교육을 금지하고 학생의 자율적 판단을 중시한다.
2. 논쟁적 주제는 수업 중에도 다양한 입장과 논쟁 상황이 그대로 드러나게 한다.
3. 학생의 상황과 이해관계를 고려해 스스로 시민적 역량을 기를 수 있도록 한다.

# 독일 헌법

## 법제처 세계법조정보센터

독일 공동결정제도 리뷰

파트너십의 예술, 독일 공동결정제도. 2차대전 잿더미서 기적 일구다

독일의 공동결정제도는 독일의 경제와 사회를 지탱하는 중요한 기둥으로, 독일식 경제민주화를 실현하는 수단이 되었다. 이 제는 근로자와 경영자 간의 협력을 촉진해서 사회의 안정과 산업평화에 기여했고, 동일 경제의 경쟁력을 향상시키는 데 일조했다는 역사적 평가를 받는다.



# 4차 산업혁명 시대의 인간에 부합하는 스마트 인사조직



## 9장. 인간이 혁명의 주체이다.

1. 인간이 혁명한다.
2. 인더스트리 4.0에 의한 4차 산업혁명  
조직구조 : 중앙집권화 -> 분권화  
구성원 : 타율성/획일성 -> 자율성/다양성  
조직운영 : 피라미드(지배와 통제) -> 네트워크수평조직(연대와 보충)

## 10장. 인간을 위한 맞춤형 직무설계

1. 인간을 위한 직무설계  
노동의 인간화  
1976년 합의의 원칙과 공동결정법  
업무처리의 합리성과 완벽함에 요구. 게슈탈트(ex 설것이)
2. 학습을 장려하는 조직설계  
'어떻게 생각할 것인가'에서 '무엇을 생산할 것인가'로  
'중앙집권화'에서 '분권화'로, '합의'를 이끌어 내는 리더십'으로

우리는 지금까지 적용했던 **정신모형(mental model)**, 사회시스템모형을 근본적으로 재검토해야 한다.

# 스위스 연방의 국가 경쟁력(1)



Schweizerische Eidgenossenschaft Confederazione Svizzera  
Confédération suisse Confederaziun svizra



Switzerland.

## ALL FOR ONE AND ONE FOR ALL

Switzerland's government (Federal Council) is a collegial body with seven members elected for a four-year term by Parliament. The Federal Chancellor acts as Chief of Staff of the Federal Council.



### PRIMUS INTER PARES

The President of the Swiss Confederation is elected for one year only and performs special ceremonial duties.



### POWER-SHARING

The members of the Federal Council usually belong to the political parties with the biggest electoral base (SVP, SP, FDP, CVP) and come from different linguistic regions.

Each member of the Federal Council heads one of the seven departments of the Federal Administration.

The Federal Council is a collegial body in which the members share equal power.

1984 was the first year in which a woman held a seat in the Federal Council. In 2010 there were more women than men in the Federal Council for the first time. Currently it is composed of four men and three women.



'18 순위	국 가	'17 순위
1	미국	(2)
2	싱가포르	(3)
3	독일	(5)
4	스위스	(1)
5	일본	(9)
6	네덜란드	(4)
7	홍콩	(6)
8	영국	(8)
9	스웨덴	(7)
10	덴마크	(12)
11	핀란드	(10)
12	캐나다	(14)
13	대만	(15)
14	호주	(21)
15	한국	(26)
16	노르웨이	(11)

# 스위스 연방의 국가 경쟁력(2)

## 스위스 연방정부(2019년도)



Viola Amherd

Guy Parmelin

Simonetta Sommaruga

Ueli Maurer  
Bundespräsident

Alain Berset

Ignazio Cassis

Karin Keller-Sutter

국방  
장관

경제  
장관

환경  
장관  
(부통령)

재무  
장관  
(대통령)

내무  
장관

외무  
장관

법무  
장관

**비올라  
암헤르트**  
(1962년생)

**기  
파멜린**  
(1959년생)

**지모네타  
조마루가**  
(1960년생)

**우엘리  
마우러**  
(1950년생)

**알라인  
베르세트**  
(1972년생)

**이그나치오  
카씨스**  
(1961년생)

**카린  
켈러주터**  
(1963년생)

경력

법학  
변호사

농경제학  
포도경작

피아니스트  
소비자보호

경영학  
조합경영

경제학박사  
경제자문역

내과 의사  
예방의학

중등교사  
통번역자

취임연도

2019

2016

2010

2009

2012

2017

2019

정당

CVP

SVP

SP

SVP

SP

FDP

FDP

부장관

기  
파멜린

카린  
켈러주터

비올라  
암헤르트

알라인  
베르세트

이그나치오  
카씨스

우엘리  
마우러

지모네타  
조마루가

# 스위스 헌법

## 제1편 총강

### 제1조 (스위스 연방)

스위스 국민과 Zürich, Bern, Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden, Glarus, Zug, Freiburg, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Aargau, Thurgau, Tessin, Waadt, Wallis, Neuenburg, Genf, Jura의 각 주(Kantone)는 스위스 연방(Schweizerische Eidgenossenschaft)을 구성한다.

### 제2조 (목적)

- ① 스위스 연방은 국민의 자유와 권리를 보호하고 국가의 독립과 안전을 보장한다.
- ② 스위스 연방은 국가의 공공복리, 지속가능한 발전, 내부결속 및 문화적 다양성을 촉진한다.
- ③ 스위스 연방은 모든 시민(Bürgerinnen und Bürgern)에 대하여 최대한의 기회균등을 보장한다.
- ④ 스위스 연방은 자연자원을 지속적으로 보전하고 정의에 합치하는 평화로운 국제질서를 위하여 노력한다.

### 제5a조 (보충성의 원칙)

국가임무는 보충성의 원칙(principe de subsidiarité)에 따라 분배되고 수행되어야 한다.

### 제6조 (개인적 · 사회적 책임)

모든 사람(Jede Person)은 자신에 대해 책임을 지고, 국가와 사회의 과제 달성을 위하여 그 능력에 상응하여 공헌한다.

## 제2편 기본권, 시민권 및 사회적 목적

### 제1장 기본권

### 제7조 (인간의 존엄성)

인간의 존엄성은 존중되고 보호되어야 한다.

## 보충성의 원칙 : 연대, 네트워킹

법학 : 지방분권에서 중앙정부가 지방정부를 지원

## 신학 : 장 칼뱅(1509-1564)

- “기독교 강요” 구제

- 제네바 아카데미, 장로교 창시자

“지금까지의 논의된 칼빈의 “구제” 견해는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 구제는 이웃 사랑의 구체적인 표현이어야 한다.

둘째, 참된 경건은 구제를 그 본질로 한다.

셋째, 구제는 초대교회의 필수적인 관행이었다.

넷째, 구제는 사회적 질서인 재산 소유 보존의 바탕에서 이뤄져야 한다.

박영실(2012) 칼빈의 구제 이해와 실천적 빈민구호 방안. 개혁주의학술원, 9-41.

# 네델란드 헌법

## *The Constitution of the Kingdom of the Netherlands 2008*

### Contents

CHAPTER 1	Fundamental rights	5
CHAPTER 2	Government	10
CHAPTER 3	The States General	15
CHAPTER 4	Council of State, Court of Audit, National Ombudsman and permanent advisory bodies	19
CHAPTER 5	Legislation and administration	21
CHAPTER 6	The administration of justice	26
CHAPTER 7	Provinces, municipalities, water boards and other public bodies	28
CHAPTER 8	Revision of the Constitution	31
	Additional articles	33
	Articles of the 1972 and 1983 text of the Constitution which are to remain in force for the time being	35

### CHAPTER 1

## Fundamental rights

### Article 1

All persons in the Netherlands shall be treated equally in equal circumstances. Discrimination on the grounds of religion, belief, political opinion, race or sex or on any other grounds whatsoever shall not be permitted.



# 네덜란드 헌법

## National Action Plan Human Rights

*The protection and promotion of human rights within the Netherlands*

<b>Foreword</b>	<b>4</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>6</b>
1.1 Background information	7
1.2 Objective, function, scope and follow-up	8
1.3 The Carribean Netherlands	9
1.4 Themes and development	10
<b>2 Human rights in a democracy governed by the rule of law</b>	<b>12</b>
2.1 Why human rights?	13
2.2 The government and the enforcement of human rights: basic principles	14
<b>3 National human rights policy and infrastructure</b>	<b>16</b>
3.1 Multi-faceted task: legislation, compliance, promotion and monitoring	17
3.1.1 Development of human rights norms	17
3.1.2 Observance of human rights	20
3.1.3 Monitoring and promoting observance of human rights	22
3.2 Human rights at local and regional level	26
3.3 Dialogue with civil society	28
3.4 Corporate social responsibility	28
<b>4 Specific policy themes</b>	<b>30</b>
4.1 Non-discrimination and equal treatment	31
4.2 Information society	35
4.3 Immigration and asylum	40
4.4 Physical integrity and personal liberty	43
4.5 Education, employment and culture	56

# 캘리포니아 헌법

## CALIFORNIA CONSTITUTION

### PREAMBLE

We, the People of the State of California, grateful to Almighty God for our freedom, in order to secure and perpetuate its blessings, do establish this Constitution.

### CALIFORNIA CONSTITUTION

#### ARTICLE 1 DECLARATION OF RIGHTS

SECTION 1. All people are by nature free and independent and have inalienable rights. Among these are enjoying and defending life and liberty, acquiring, possessing, and protecting property, and pursuing and obtaining safety, happiness, and privacy.

SECTION 2. (a) Every person may freely speak, write and publish his or her sentiments on all subjects, being responsible for the abuse of this right. A law may not restrain or abridge liberty of speech or press.

# 텍사스 헌법

THE TEXAS CONSTITUTION ARTICLE 1. BILL OF RIGHTS

THE TEXAS CONSTITUTION

ARTICLE 1. BILL OF RIGHTS

That the general, great and essential principles of liberty and free government may be recognized and established, we declare:

Sec. 1. FREEDOM AND SOVEREIGNTY OF STATE. Texas is a free and independent State, subject only to the Constitution of the United States, and the maintenance of our free institutions and the perpetuity of the Union depend upon the preservation of the right of local self-government, unimpaired to all the States.



- self-awared individuals,
- Their leaders inspire others,
- continuous learning from experiments,
  - open communication style such as collaboration and sharing
  - long-term business value
- greater empowerment and autonomy
- Decentralized Autonomous Organization
  - Participative
  - Collaborative
  - Co-operative

- Distributed
- Decentralized
- Autonomous voluntarily and independently
- Autonomy, Self-determination, free scope for action
  - Interoperability, Cooperation
  - Sustainability
- 인간의 존엄성을 훼손할 수 없다.
  - 자율적 판단 중심
  - 공동결정제도
  - 합의의 원칙

- 분권화
- 자율성/다양성
- 네트워크수평조직(연대와 보충)
- 게슈탈트
- 정신모형 재검토
- ALL FOR ONE AND ONE FOR ALL
- POWER-SHARING
- 보충성을 원칙(구제)
- Fundamental rights
- All persons ~~~
- National Action Plan on Huma Rights

“인간”

자율 -> 합의 -> 연대 -> 미래

# 인간 : 자율-> 합의 -> 연대 -> 미래

## 4차 산업혁명의 철학적 심리학적 배경

\*자율(autonomy) : Self, dignity

- 마틴루터(1453-1546) : 만인제사장설 : 교인들의 평등성
- 데카르트(1596-1650) : 개인의 탄생
- 임마누엘칸트(1724-1804) : 인간의 존엄성, 순수이성, 정언명령
- 키에르케로르(1813-1855) : 인간의 실존성
  
- Carl Rogers(1902-1987) : 인간중심치료(Person-centered therapy)
- Albert Bandura(1928 ~) : Self-efficacy, Self-awareness

# 인간 : 자율-> 합의 -> 연대 -> 미래

4차 산업혁명의 철학적 심리학적 배경

\*합의(consensus) : dialogue, discussion, Consensus(open communication)

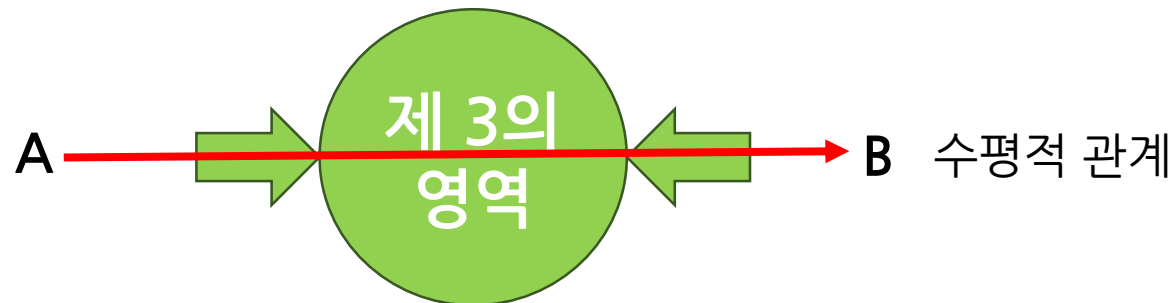
- 헤겔(1770-1831) : 정신현상학 “진리는 전체다”, 변증법
  - 진리는 결과나 성과가 아닌 인식 전 과정을 통해 파악된다.
  - 진리는 전체의 체계(게슈탈트, Gestalt)
  - 미학 : 순수의식의 표현, 철학, 종교 < 예술
  - 민중의 교육에는 예술의 방법이 최우선이다.
- To communicate = to make something common(Gestalt)
- Gestalt Psychology : Here and Now(openness)

# 인간 : 자율-> 합의 -> 연대 -> 미래

4차 산업혁명의 철학적 심리학적 배경

\*연대(solidarity) : Subsidiarity, Interoperability, Cooperation, Sustainability

- 칼뱅(1509-1564) : 구제, 보충의 원리
- 키에르케로르(1813-1855) : 죽음에 이르는 병.  
“인간은 관계가 자기 자신에게 관계함으로써 거기서 타자와 관계하는 관계다.”
- 칼 막스(1818-1883) : 자본론, 평등한 연대
- 한스게오르크 가다머(1900-2002) : 진리의 방법, “놀이가 놀이한다” 사람에 집중



# 대한민국의 헌법

제1조 제1항: 대한민국은 민주공화국이다.

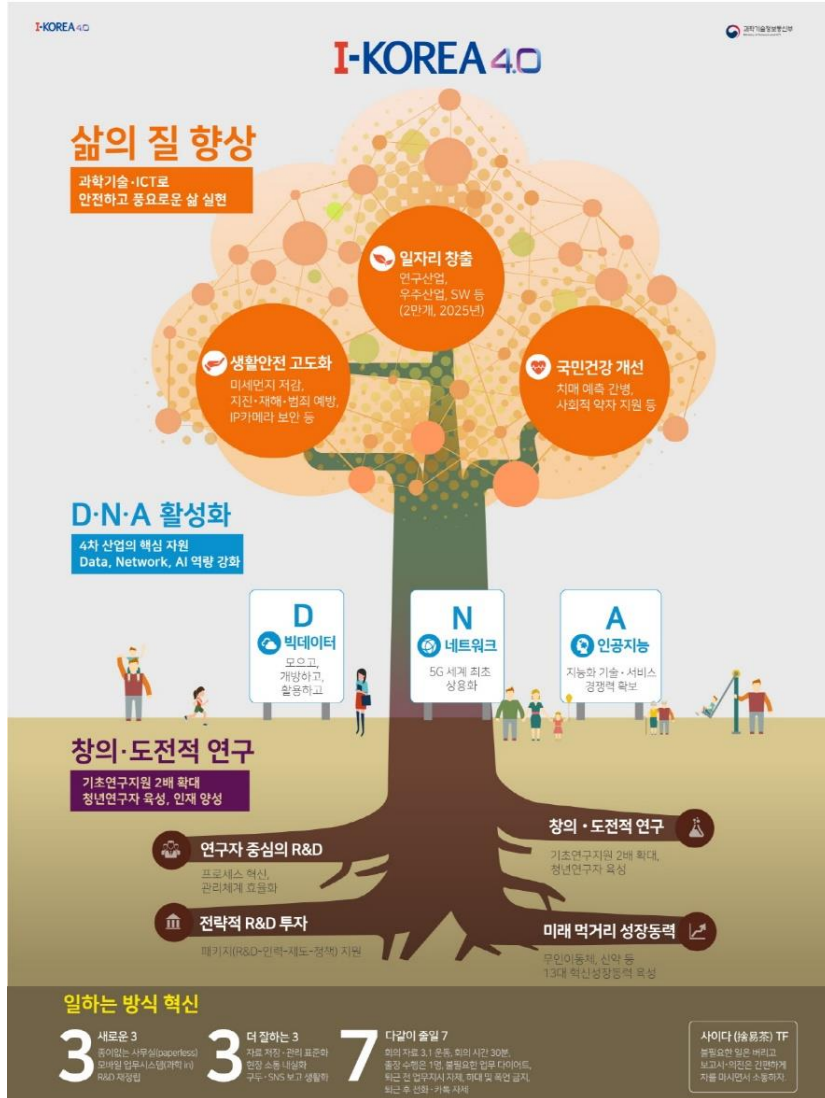
제10조: 모든 국민은 인간으로서의 존엄과 가치를 가지며, 행복을 추구할 권리를 가진다.  
국가는 개인이 가지는 불가침의 기본적 인권을 확인하고 이를 보장할 의무를 진다.

## 국민권익위원회



- ① 국민권익위원회는 부패방지과 국민의 권리보호 및 구제를 위하여 과거 **국민고충처리위원회**와 **국가청렴위원회**, **국무총리 행정심판위원회** 등의 기능을 합쳐 2008년 2월 29일 새롭게 탄생한 기관입니다.
- ② 3개의 위원회를 하나로 통합한 이유는 국민고충처리위원회의 국민 권리구제업무와 국가청렴위원회의 국가청렴도 향상을 위한 활동, 행정심판위원회의 행정과 관련한 쟁송업무 등 국민의 권익보호 관련 업무들을 한 기관에서 처리하기 위한 것입니다.
- ③ 이러한 기능들이 여러 기관으로 나뉘어져 있어 국민에게 혼란과 불편을 초래함에 따라 고충민원처리, 부패방지 및 행정심판 기능을 통합함으로써 국민의 권익 구제 창구를 일원화 하고 신속하고 충실한 원스톱 서비스 체제를 마련한 것입니다.

# 과학기술정보통신부



## CHAPTER V 비전 및 추진과제

### 모두가 참여하고 모두가 누리는 사람 중심의 4차 산업혁명 구현

#### 기본방향

- 지능화 혁신으로 다양한 신산업 창출, 튼튼한 주력산업 육성
- 고질적 사회문제를 해결하여 국민 삶의 질 제고
- 양질의 새로운 일자리 창출, 일자리 변화 대응 사회안전망 강화
- 누구나 이용할 수 있는 세계 최고 수준의 지능화기술-데이터-네트워크 확보

# 과학기술정보통신부

## 정책 브랜드 설명

- ☞ 정부는 본 계획이 국민에게 쉽고 직관적으로 다가갈 수 있도록 'I-KOREA 4.0'이라는 정책 브랜드를 개발
- ☞ 'I'는 본 계획이 지향하는 **지능(Intelligence)**, **혁신(Innovation)**, **포용·통합(Inclusiveness)**, **소통(Interaction)**을 상징하고, **4.0**은 **4차 산업혁명 대응**, **4개의 I**와 **4대 전략**을 의미
- ☞ 아울러, 'In'은 본 계획의 비전인 '**사람(人) 중심**'을 강조하는 중의적 표현
- ☞ 'I-KOREA 4.0'은 과거 성공적으로 정보화를 이끌었던 **e-Korea('02)**, **u-Korea('06)** 등 디지털 국가 혁신전략의 맥(脈)을 이음

# I-KOREA 4.0

**Intelligence (지능)**

**Innovation (혁신)**

**Inclusiveness (포용·통합)**

**Interaction (소통)**

In은 사람(人)중심을 강조하는 중의적 표현



4차 산업혁명  
대응

+

4개의 I를  
의미

+

4대 전략을  
의미

3가지  
의미  
함축

1. 지능화 혁신 프로젝트 추진
2. 성장동력 기술력 확보
3. 산업 인프라-생태계 조성
4. 미래사회 변화 대응

# 대통령 직속 4차 산업혁명위원회

4차 산업혁명의 시대정신은 뷰카(VUCA)로 요약된다. 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)이 특징이다. 인공지능과 과학기술의 빠른 발전 속도로 인한, '뷰카'의 시대이다.

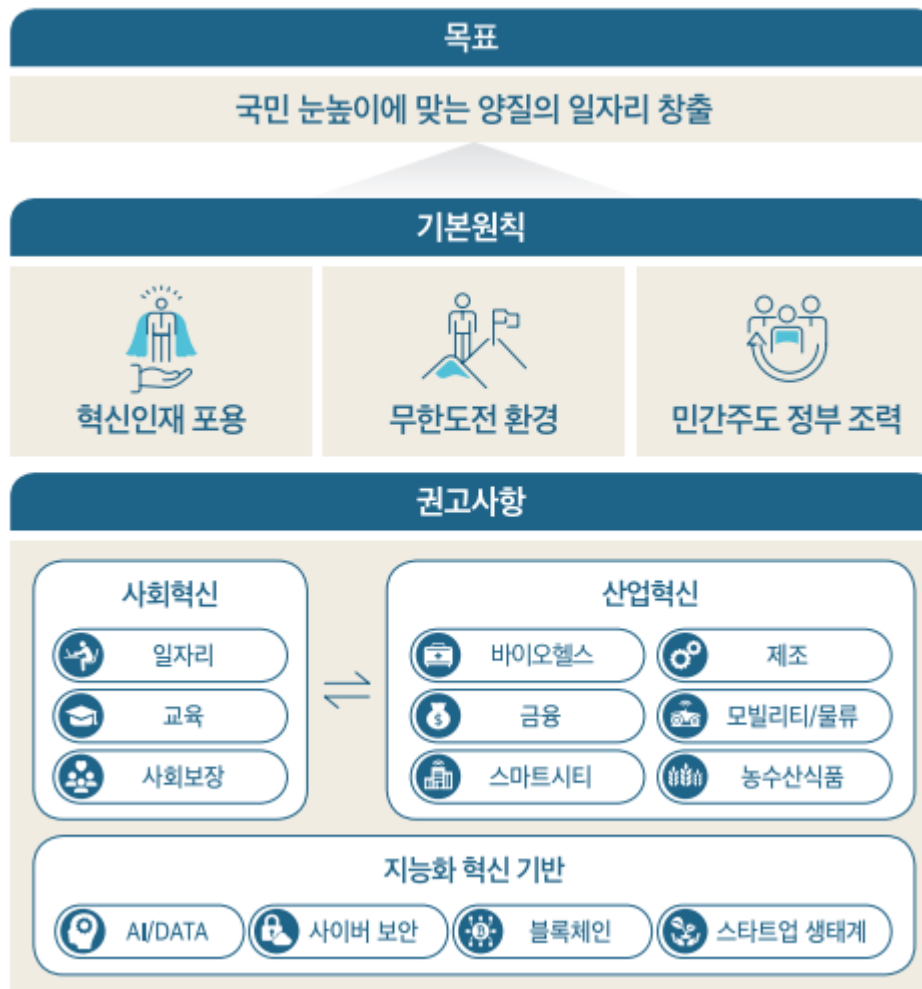
별관 등록번호  
12-1071400-000208-01

## 4차 산업혁명 대정부 권고안



대통령직속  
4차 산업혁명위원회

### 〈4차 산업혁명 대정부 권고안 체계도〉





# 퍼실리테이터의 역할과 요구?

# V.U.C.A

## 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)

미국 육군참모대학교가 만든 VUCA라는 용어는 오늘날 우리 사회의 역동적인 본질을 묘사하고, 다음의 특성으로 대표되는 비즈니스 환경을 설명하기 위해 다양한 조직적 맥락에서 고안되었다:

- **변동성(Volatility)** – 변화의 본질, 속도, 규모, 강도, 그리고 역동
- **불확실성(Uncertainty)** – 미래에 다가올 사건과 이슈에 대한 예측력 부족
- **복잡성(Complexity)** – 혼란스러운 상황과 조직을 둘러싼 카오스
- **모호성(Ambiguity)** – 흐릿한 현실과 조건의 혼재된 의미들

더 이상 예전의 규칙들은 적용되지 않고, 구조만큼이나(혹은 그보다 더) 관계가 중요하다.

복잡한 이해관계자들 간의 관계가 지역, 국가, 그리고 전 세계를 아우르는 네트워크로 형성되면서, 기업 간의 경계는 변하고 있다. 리더십은 이러한 비즈니스 환경의 변화를 감지하고, 집중적이면서 빠르고 유연한 행동조치를 통해 예리하고 지속적인 조정이 필요하다

# V.U.C.A ?

변동성(Volatility)

불확실성(Uncertainty)

복잡성(Complexity)

모호성(Ambiguity)

# V.U.C.A !!

비전(VISION)

이해(UNDERSTANDING)

명확성(CLARIFY)

기민함(AGILITY)

변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)

변동성(Volatility)	불확실성(Uncertainty)	복잡성(Complexity)	모호성(Ambiguity)
위기는 예측하기 어렵고 불안정하며 얼마나 지속될 지 알 수 없다. 하지만 그것을 이해하는 것이 반드시 어려운 것은 아니다; 위기에 대한 지식은 자주 접할 수 있다.	사건의 기본적인 원인과 결과는 알려져 있다. 변화는 가능하지만 부여 받는 것은 아니다.	상호 연결되어 있는 수많은 부분들과 변수가 있다. 일부 예측이 가능하거나 가용한 정보가 있더라도, 그 규모와 본질은 감당해내기 어려울 수 있다.	인과관계가 완전히 불분명하다. 전례가 존재하지 않는다. 당신은 알 수 없는 미지의 세계를 맞닥뜨리게 된다.

비전(Vision), 이해(Understanding), 명확성(Clarify), 기민함(Agility)을 향해

<p>체계적인 <b>비전(VISION)</b>으로 변동성에 맞서라</p> <p>다른 구성원들과 함께 설득력 있는 비전과 가치를 만들어 나가라</p>	<p><b>이해(UNDERSTANDING)</b> 를 가지고 불확실성과 대면하라</p> <p>다양한 관점은 또 다른 새로운 관점을 제공한다. 당신의 경쟁사는 무엇을 하는가? 공급자는? 파트너는?</p>	<p><b>명확성(CLARIFY)</b>으로 복잡성에 대응하라</p> <p>나무가 아닌 숲을 보면서 무엇이 가능한지 살펴라 기존의 것을 어떻게 반영하는지가 핵심이다</p>	<p><b>기민함(AGILITY)</b>으로 모호성을 몰아내라</p> <p>다양한 유형의 질문을 하라 - 새로운 눈으로 들여다 보고 - 행동을 통해 선택지를 탐색하라</p>
--	--	---	--

Pablo Tovar 및 MindTools에서 참조

우리는 시스템에 이러한 역량들을 구축하고 확장하는 데 있어서 우리가 할 수 있는 역할을 탐색할 것이다.

# V.U.C.A

변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)

당신 또는 당신의 고객사가 VUCA를 다루고 있다는 증거는 무엇입니까?  
그것은 어떤 방식으로 나타납니까?  
우리 또는 고객은 어떻게 삶에 그것을 반영하고 있는가?

변동성(Volatility)	불확실성(Uncertainty)	복잡성(Complexity)	모호성(Ambiguity)

New Eyes See New Option

감사합니다.

# 참고 자료 & 사이트

- <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-agile-organization>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- <https://agilebusinessmanifesto.com/agilebusiness/agile-transformation-at-ing/>
- <https://blockchainhub.net/dao-decentralized-autonomous-organization/>
- <https://www.coindesk.com/succeed-as-decentralized-autonomous-organization>
- 2017년 4차 산업혁명 포럼 울산 :  
<http://mba.mk.co.kr/view.php?sc=30000001&cm=SPC&year=2017&no=616027&relatedcode=000060160>
- <https://www.sciencetimes.co.kr/?news=4차산업의-시작은-독일-제조업>
- 독일 연방 교육 및 연구 위원회 : <https://www.plattform-i40.de/PI40/Redaktion/EN/News/Actual/2019/2019-04-01-vision2030-for-industrie40.html>
- 왕정순(관악구 구의원 블로그, <http://m.blog.daum.net/joinus7942>)
- 김성국(2014). 동아비즈니스 리뷰, [https://dbr.donga.com/article/view/1101/article\\_no/6659](https://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/6659)
- <https://igija.tistory.com/22>
- 스위스 연방정부 홈페이지 <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/politik/uebersicht/bundesrat.html>
- 한국일보 세계경제포럼 국가경쟁력 순위 <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201810161861011696>
- 최동석박사 페이스북 [https://www.facebook.com/dongseok.tschoe?fref=hovercard&hc\\_location=chat](https://www.facebook.com/dongseok.tschoe?fref=hovercard&hc_location=chat)
- 네델란드 정부 홈페이지 <https://www.government.nl/>
- 대통령직속 4차 산업혁명위원회, 2019.10.25. <https://drive.google.com/file/d/1Er8ISkeIXc8-fbsFrb-TOP6D1BjpCrYp/view>



## 2. The Creative Tools & Training for Development

신호준 (브루리더십)

조직과 사회의 의미 있는 변화는 그 구성원의 참여를 바탕으로 이루어집니다. 그리고 퍼실리테이션의 진정한 힘은 ‘진짜 참여’와 합의를 돕고 그 실행력을 담보한다는 데 있습니다. 그러나 퍼실리테이터에게 있어 ‘진짜 참여’를 이끌어내는 것은 언제나 가장 어렵고 풀기 힘든 숙제와 같은 일입니다.

이스라엘에서 개발된 Points of You는 포토테라피에 기반하여 사진과 단어의 조합으로 이루어진 카드들을 게임처럼 다루어 보다 쉬운 소통을 돕습니다.

개발된 이후 25개국어 이상으로 번역되어 150개국 백만명 이상의 인원이 경험하고 퍼실리테이션, 코칭, 테라피, HR 등 여러 영역에서 활용되고 있는 Points of You의 도구들을 만나보세요.

이번 세션은 Points of You의 대표적 도구인 “The Coaching Game”를 활용한 워크샵인 “Zooming In”을 직접 체험해보고 독창적인 도구가 구성원의 참여와 소통에 어떤 역할을 수행할 수 있는지 알아보는 시간이 될 것입니다.



## "Zooming-In" Process

[ 1 ]

**What is the half-full cup in my life?**

My card: .....

.....

.....

.....

[ 2 ]

**What is the half-empty cup in my life?**

My card: .....

.....

.....

.....

[ 3 ]

**What should I invite into my life at this time?**

My card: .....

.....

.....

.....

## 3. 퍼실리테이션 리스크관리: 애로사항 관리

오우식 (퍼포먼스웨이컨설팅)

이제 국내에서도 퍼실리테이션에 대한 인식이 상당히 넓게 확산되었으며 과거에 비해 훨씬 다양한 분야에서 많이 활용되고 있습니다.

그러나 아직도 퍼실리테이션의 본질적인 부분을 간과하고 과거의 회의와 유사하거나 그 연장선 상에서 활동하는 사례가 많아 질적 수준이 높지 않은 현실입니다.

본 세션에서는 퍼실리테이션 과정에서 발생가능성이 있거나 실제 나타나는 리스크는 어떤 것들이 있으며 이를 어떻게 효과적으로 처리할 수 있는가에 대한 노하우를 터득함으로써 보다 수준 높은 퍼실리테이션을 수행하고 그 결과 고 품질의 퍼실리테이션을 제고할 수 있습니다.

## 4. 사회갈등 퍼실리테이션으로 전환하기: 갈등전환 퍼실리테이션

이강국 (커뮤니즈컨설팅)

퍼실리테이션을 조직·공공갈등 해결에 적용하기 위한 「갈등전환 퍼실리테이션」을 소개합니다.

갈등전환 퍼실리테이션은 이해관심사(Interest)를 기반으로 대립적 갈등당사자를 문제의 공동 해결자로 ‘전환’하는 프로세스로, 집단지혜를 이끌어내는 퍼실리테이션과 이해관심사를 기반으로 한 갈등조정 프로세스를 접목한 것입니다.

직장내 괴롭힘이나 공론이슈 등 갈등을 효과적으로 해결하지 않고서는 조직과 사회의 변화를 이야기할 수 없습니다. 집단지혜를 이끌어내는 퍼실리테이션에 이해관심사(Interest)를 도출하는 갈등해결 기법을 접목하면, 퍼실리테이션은 효과적인 갈등해결의 기제가 될 수 있을 것입니다.

본 세션에서는 조직갈등과 공공갈등의 전개양태를 살펴보고, 퍼실리테이션을 활용하여 갈등을 해결하는 이해관심사 기반의 갈등전환 퍼실리테이션 프로세스를 살펴볼 것입니다.

그리고 퍼실리테이션을 조직갈등(R&R 갈등, 관계갈등, 구조조정 갈등 등)과 공론화(대입제도개편 공론화 등), 가족갈등에 적용한 사례를 공유하고 실습합니다.



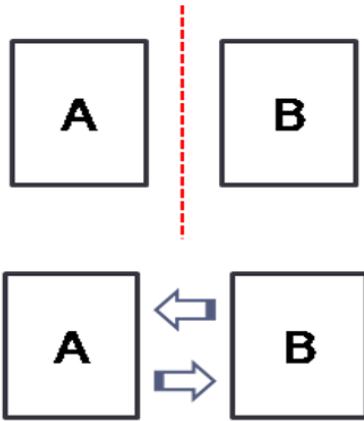
# 갈등전환 퍼실리테이션(CTF)

- 독립적 갈등당사자를 '문제의 공동해결자'로 전환하는 방법

※ CTF : Conflict Transformation Facilitation

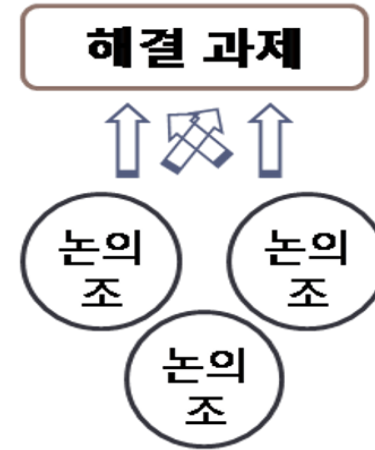
2019. 11.

입장 중심 및  
일방 승리



대립적 갈등당사자

과제 선정 및  
공동 해결



문제의 공동해결자



‘이해관심사(Interest)’를 기반으로,  
갈등 당사자를 ‘문제의 공동해결자’로 전환하는  
『갈등전환 퍼실리테이션』

# 조직 갈등

- 관계 갈등
- R&R 갈등
- 인사제도/평가 갈등
- 변화 갈등
- 구조조정 갈등
- 노사갈등

# 가족 갈등

- 관계 갈등
- 이혼 갈등
- 재산 갈등
- ...

# 공공 갈등

- 각종 공론화
- 도시재생 갈등
- 행정정책 갈등
- 민-관 갈등
- 민-민 갈등
- 관-관 갈등



최근 갈등의 전개 양상 : 개별적 갈등에서 **'집단'**적 갈등으로  
개인간 조정에서 집단**'간'** 조정으로  
집단간 촉진에서 집단**'내'** 촉진으로



# 갈등을 해결한다는 것은?

이해관심사  
(Interest)



집단지혜  
(Collective Intelligence)



갈등관리 3영역	갈등해결 방법	일반적 갈등해결	갈등전환 퍼실리테이션
누가(Who)	_____ 해결	_____ 해결	_____ 해결
무엇을(What)	_____ 중심	_____ 중심	_____ 중심
어떻게(How)	_____의 찬반논쟁	_____의 찬반논쟁	집단지혜의 _____!

어떻게 하면 대립적 갈등 당사자를 \_\_\_\_\_로 전환할 수 있을까?

# Module I

## - 조직갈등과 공공갈등의 변화

### 1. 조직갈등

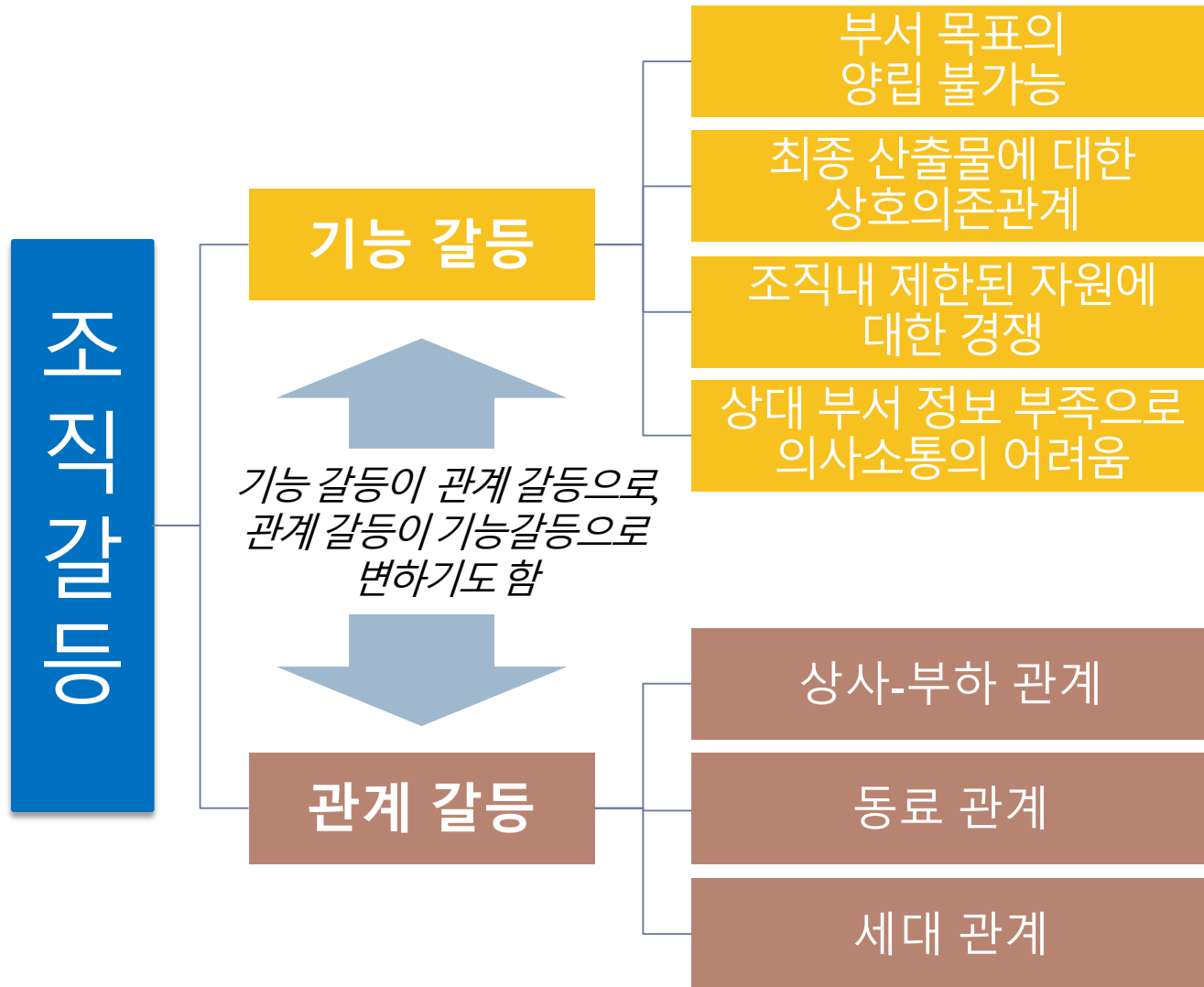
- 1) 조직갈등의 원인
- 2) 조직갈등의 현황
- 3) 조직갈등관리의 변화방향
- 4) 갈등해결의 3요소와 갈등관리자

### 2. 공공갈등

- 1) 조직갈등의 원인
- 2) 조직갈등의 현황
- 3) 조직갈등관리의 변화방향
- 4) 갈등해결의 3요소와 갈등관리자

# 1. 조직갈등 \_ 1) 원인

- 조직갈등은 크게 기능적 갈등과 관계적 갈등으로 분류할 수 있음.



## ■ R&R, 협업, 조직 변경 갈등

- ✓ 부서간 벽 형성(Silo)  
- 부서 이기주의
- ✓ '부분 최적화가' '전체 최적화'를 달성하지 못하거나 오히려 저해하기도 함.

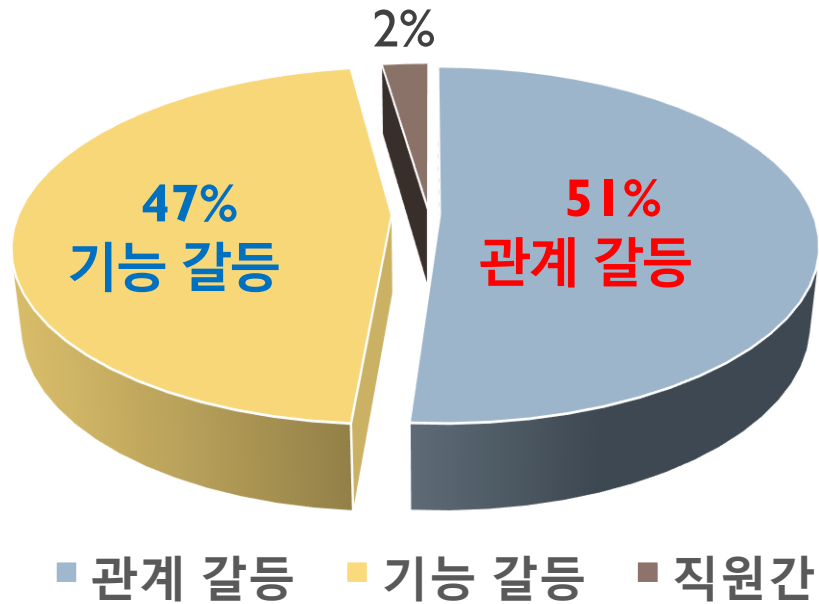
## ■ 리더십, 평가, 감정 갈등

- ✓ 상호 관계를 풀어나가는 방식의 차이로 인한 갈등
- ✓ 내면이 이해관심사를 적절히 표현하고 논의하지 못함으로 인하여 개인갈등이 집단화되기도 함.

# 1. 조직갈등 \_ 2) 현황

- 모 회사의 43건의 갈등 상황 분석 결과, 조직 차원의 기능적 갈등 (협업, R&R 등)이 47%, 관계 갈등이 51%를 차지하고 있음.

## 갈등 상황 분석(43건)



관계 갈등 (개인 차원)	평가	13	59.1%
	상사 리더십	3	13.6%
	기타	6	27.3%
소계		22	100.0%
기능 갈등 (조직 차원)	부서간 협업	7	35.0%
	업무분장 및 R&R	5	25.0%
	기타	8	40.0%
	소계	20	100.0%

### 👉 시사점

- **‘집단적 기능 갈등’ 비율의 증가** : 대내외 환경의 급속한 변화와 타 부서와의 다양한 협력이 필요해짐에 따라 부서간 갈등인 ‘기능 갈등’의 비율이 급속히 증가
- **‘촉진가’ 역할 요구** : 갈등 관리자의 역할이 단순 갈등 상담이나 고충해소 차원을 넘어서서 ‘집단간 갈등(기능 갈등)’을 해결할 있는 공정한 촉진가 역할이 요구됨

## ■ '격리/사실' 중심의 관리에서 '사람/통합' 중심의 갈등관리로 변화

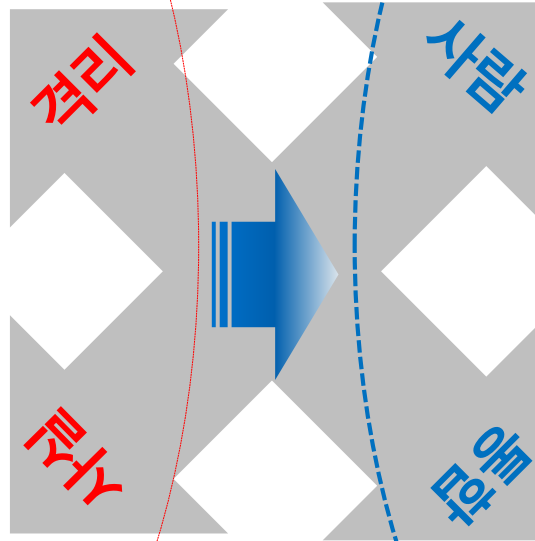
전통적  
갈등관리

**격리** 중심  
갈등관리

- 해고, 전보
- 고립/격리
- 업무 변경
- .....

**사실** 중심  
갈등관리

- 오류 파악, 분석
- 규칙과 규정
- 목표 합의
- .....



갈등관리  
전환

**사람** 중심  
갈등관리

- 사적 대화
- 개인 코칭
- .....

**통합적**  
갈등관리

- 조정
- 팀개발
- 퍼실리테이션
- .....

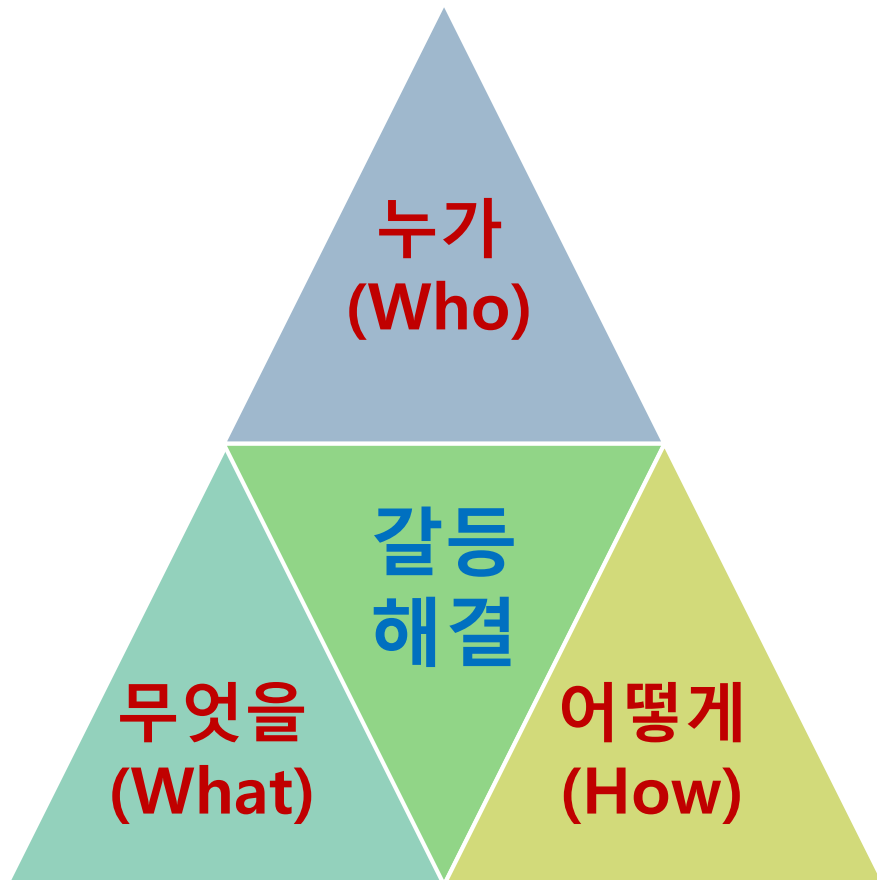
- **갈등 전환**은

- ① 당사자들이
  - ② 서로 자신들의 **선호**와 **우선순위**에 대해 토의하고,
  - ③ **공통**되는 문제영역을 설정하고,
  - ④ 공감할 수 있는 쟁점을 **공동**으로 개발해 나가는 과정을 통하여 이루어짐.
- ※ 최고의 협상

# 1. 조직갈등 \_ 4) 갈등 해결 3요소와 갈등관리자

## ■ 갈등 해결 3요소의 변화

- 갈등 해결의 주체(Who)
- 해결해야 할 대상(What)
- 해결을 위한 방법(How)



## ■ 갈등관리자의 역할 변화

- ✓ 직접 해결자
- ✓ 의견 제시자

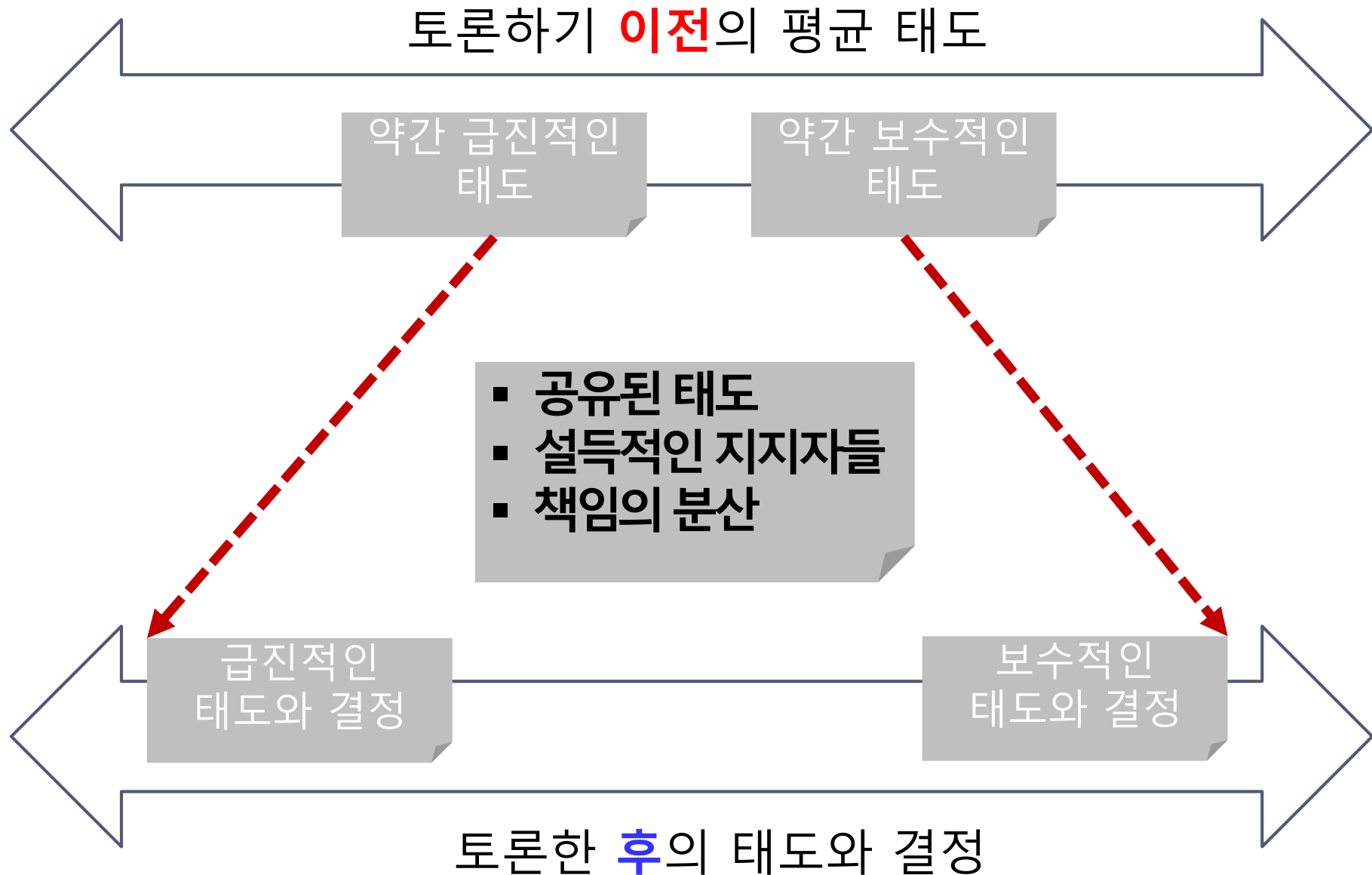
당사자 해결  
갈등관리자 촉진

■ 협상 촉진자  
(갈등 전환)

	전통적 갈등 관리	촉진적 갈등 관리
주체 (Who)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 담당자 해결</li> <li>■ 당사자 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 당사자 해결</li> <li>■ 담당자 촉진</li> </ul>
대상 (What)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 입장 (Position)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 이해관심사 (Interest)</li> </ul>
방법 (How)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 갈등 제거 및 격리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 협상 촉진 (갈등 전환)</li> </ul>

문제의  
공동  
해결자

### ➤ 집단사고(group thinking), 집단극화(group polarization)



## 갈등해결 과정에 대한 3가지 질문

가. **토론회** 또는 **공청회**를 개최하면 해결될까?

나. 갈등 협상의 대표자는 '**대표자**'인가?

아니면 '**대변인**'인가?

다. 내가 원하는 것을 완전히 충족하지 못하더라도  
구성원들은 잠정합의안을 **수용**할 수 있을까?



### ‘모이게 하자’니 걱정이고, 안모으자니 안되겠고... 어째야 하나요?

갈등 당사자들이 서로 눈치보느라 **다양한** 해결방안을 도출하기가 어려워 TTT



갈등 당사자가 **문제의 공동해결자**가 되도록 **전환**시켜봐!!



갈등해결을 위해 다양한 사람들을 모았는데, **수박 겉핥기**가 될까봐 걱정이야.



갈등해결에는 **이해관심사 찾기**가 중요하더라. 그것부터 시작해보는 건 어때?



## Module II

### - 이해관심사 기반 갈등전환 퍼실리테이션

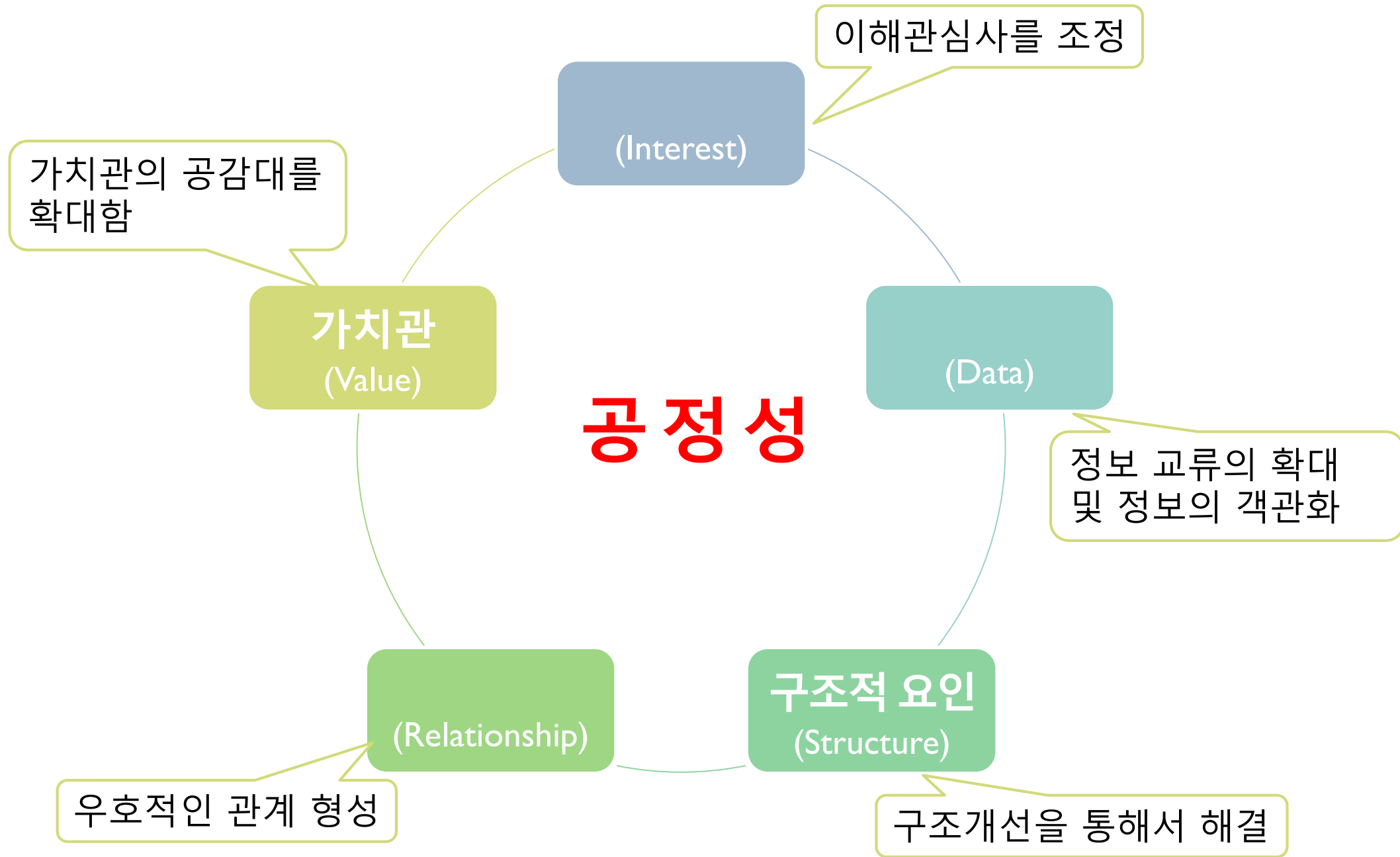
0. 갈등전환에 대한 접근
1. 갈등의 원인과 해결
2. 갈등과 협상
3. 갈등전환 4원칙
4. 이해관심사(Interest)

# 어떻게 파이(pie)를 키울 것인가?

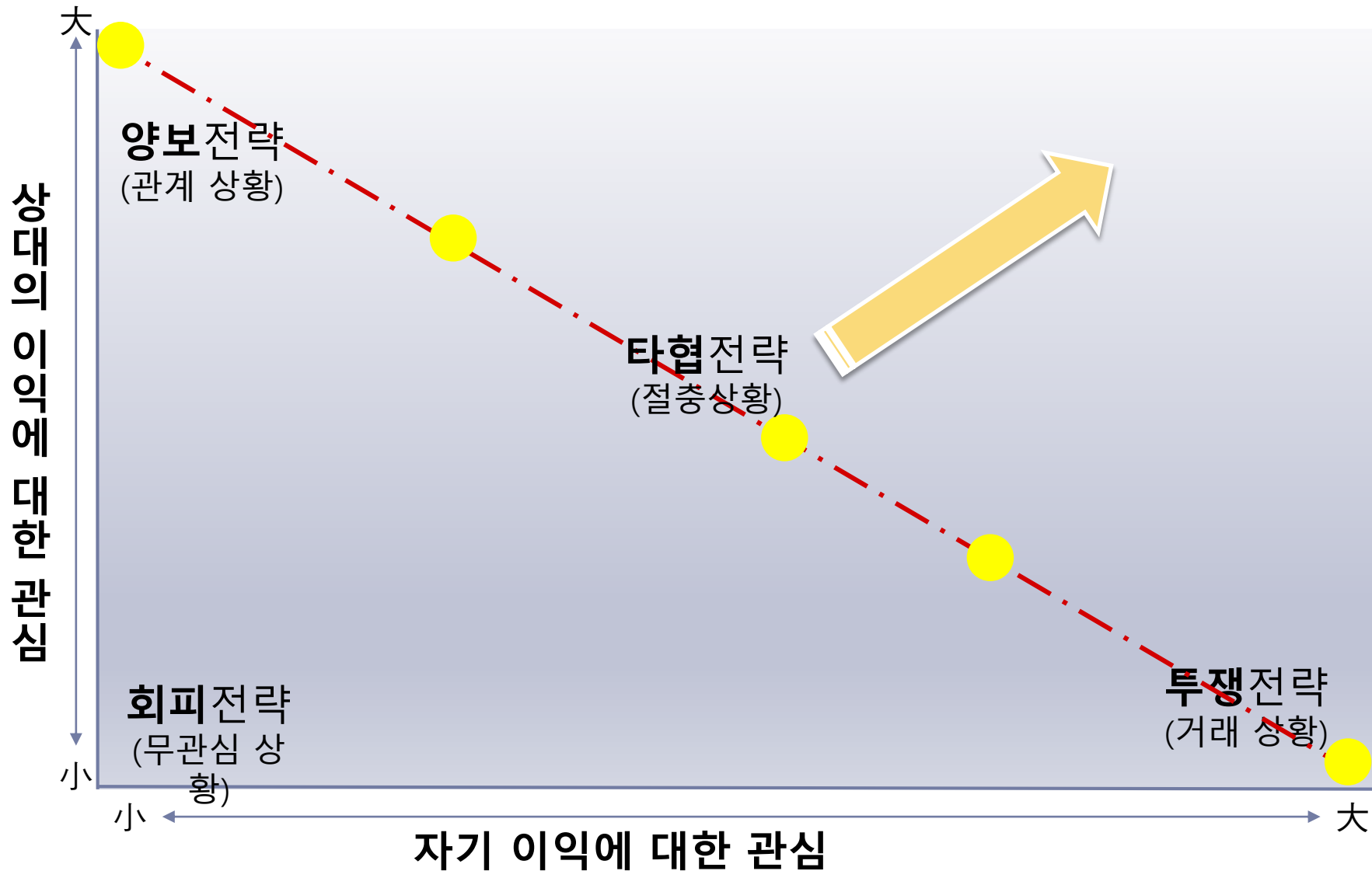
→ **이해관심사(Interest)**  
**CBA(합의형성접근법)**

- 갈등전환은

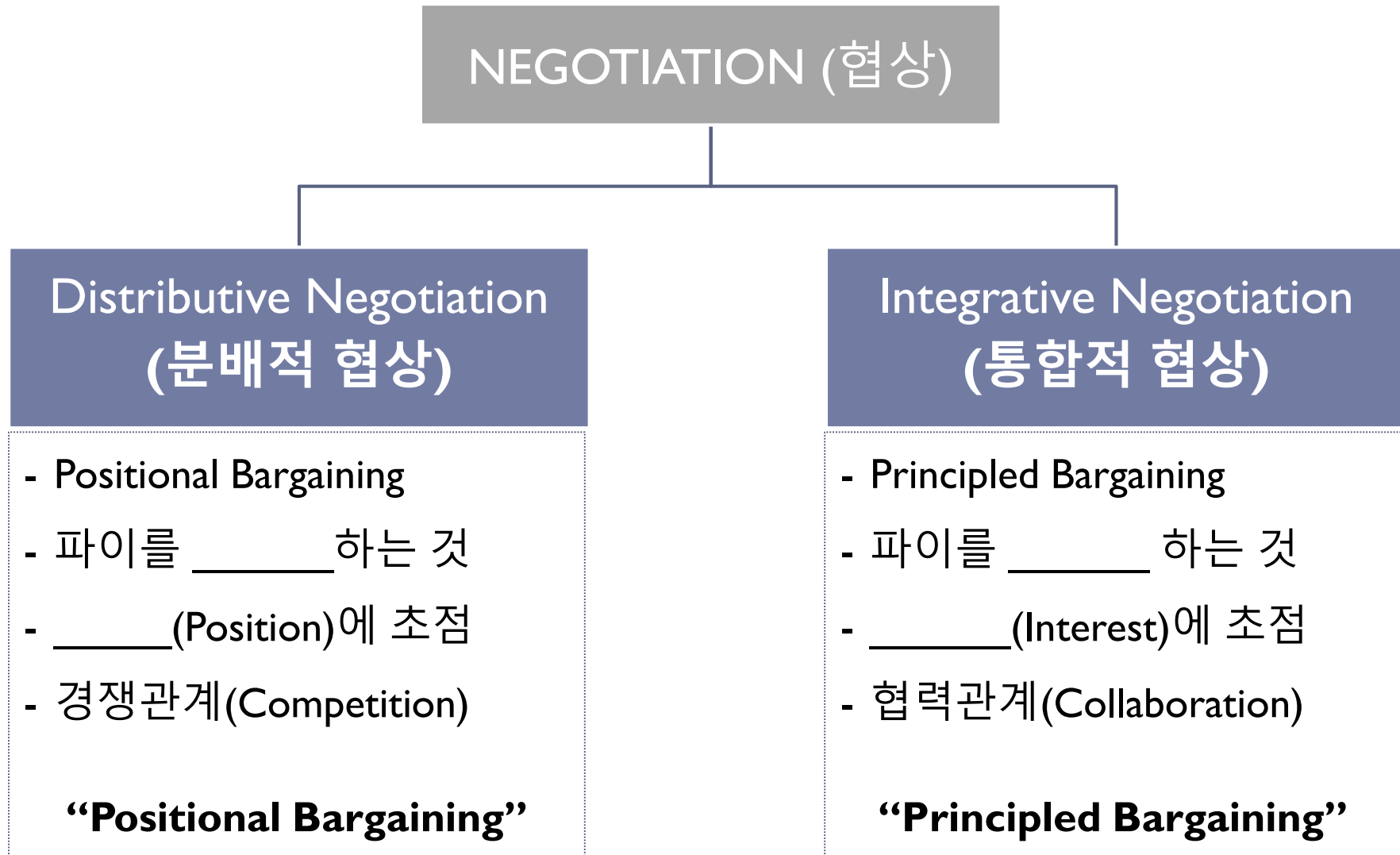
- ① **당사자**들이
- ② 서로 자신들의 **선호**와 **우선순위**에 대해 토의하고,
- ③ **공통** 되는 문제영역을 설정하고,
- ④ 공감할 수 있는 쟁점을 **공통**으로 개발해 나가는 과정을 통하여 이루어  
짐.



### ■ 이중이해관계 모델(프루이트-루빈 모델)

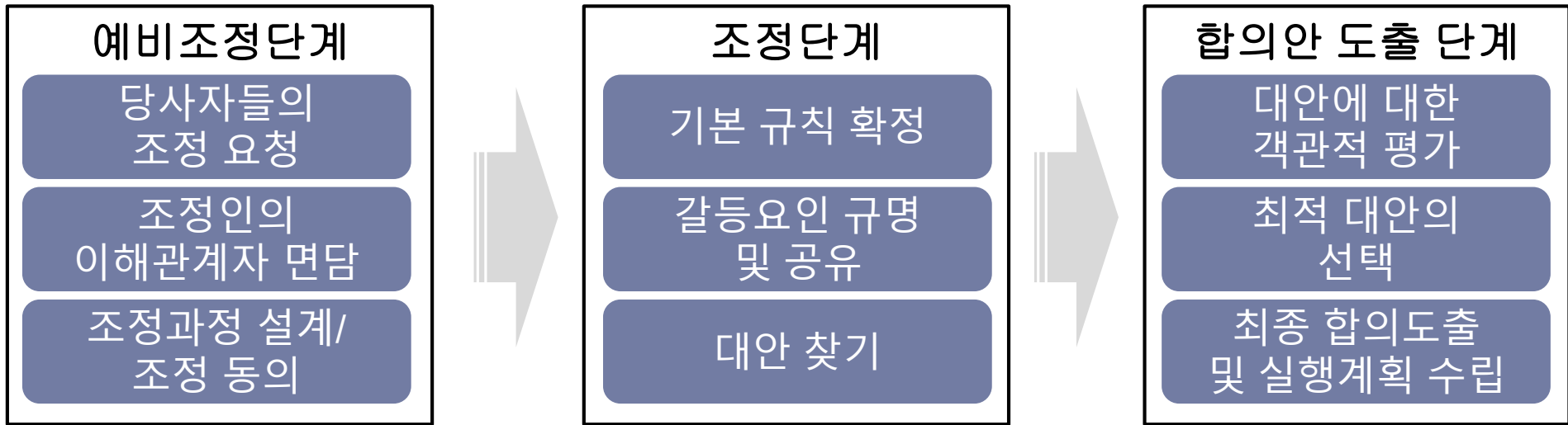


협상 : **공동결정행위**를 통해 자신의 **이해관계**를 **증진/충족**시키는 수

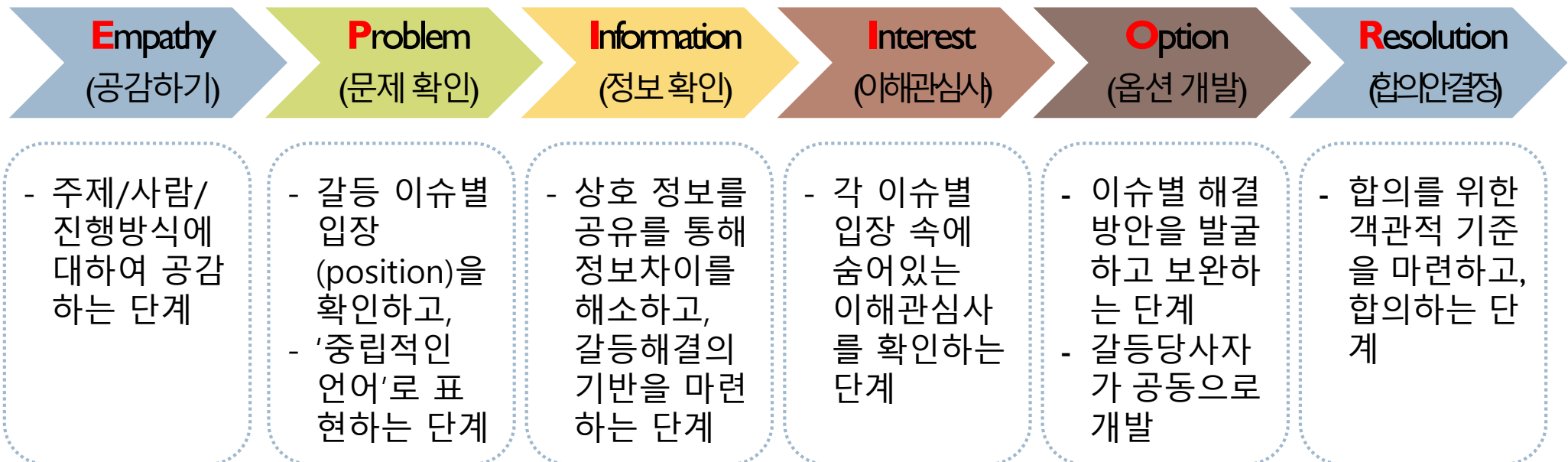


### 3. 갈등전환 \_ 개별적 조정과 집단적 촉진

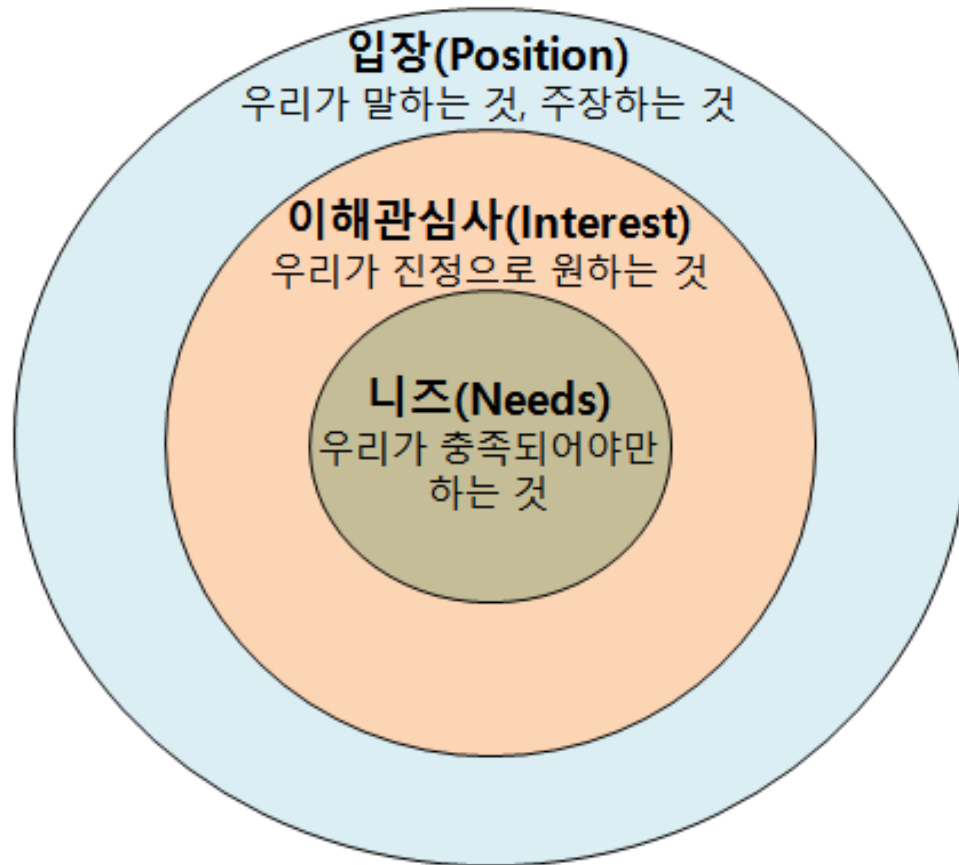
#### ■ 개별적 조정 : 갈등 조정자



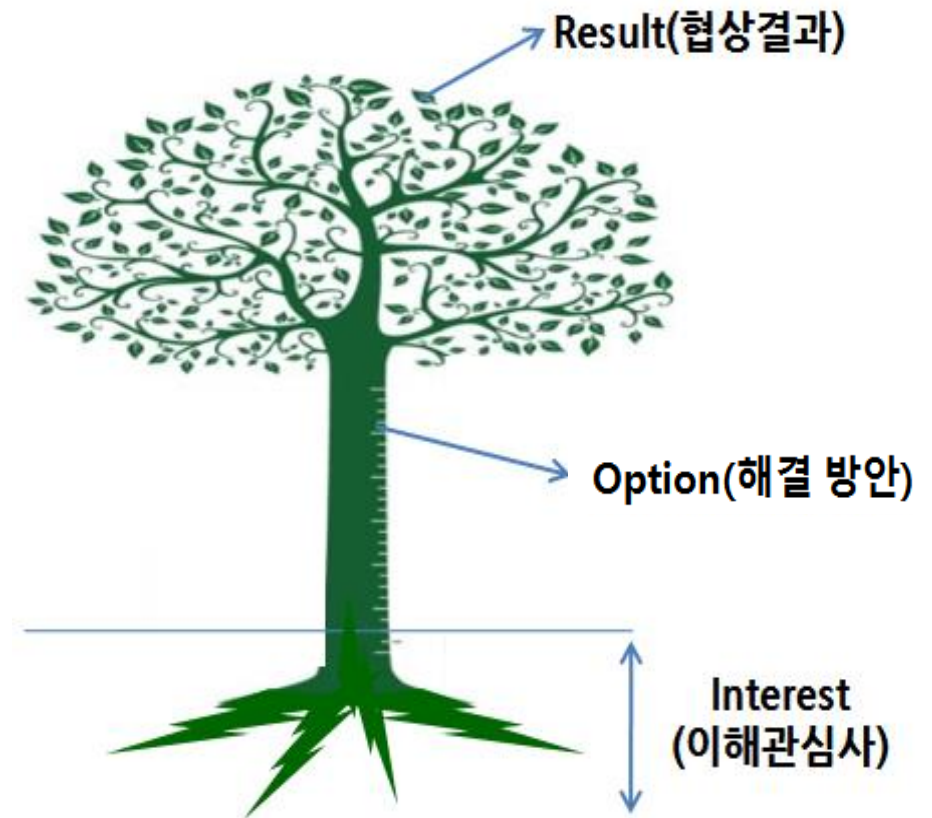
#### ■ 집단적 촉진 : 갈등 전환자[집단 갈등전환 6단계 프로세스(EPIIOR)]



#### ■ 이해관심사 기반 갈등전환

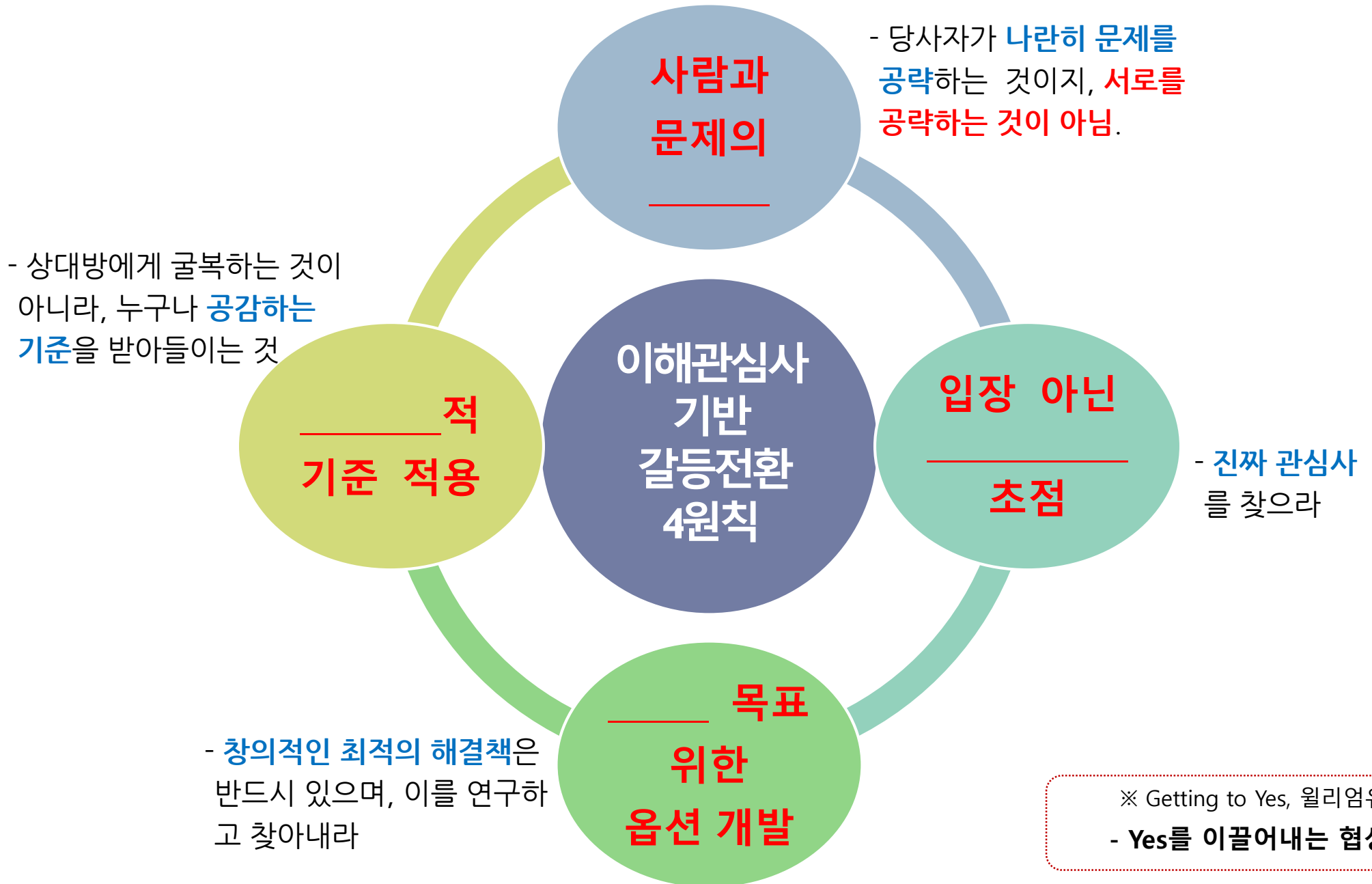


양파모델(Onion Model)





#### ■ 이해관심사 기반 갈등전환 4원칙



#### ■ 갈등 전환을 위한 문제 전환 방법

➤ **입장 중심**                       \_\_\_\_\_ **중심으로 전환**

➤ **과거 중심**                       \_\_\_\_\_ **중심으로 전환**

➤ **판단**                               \_\_\_\_\_ **중심으로 전환**

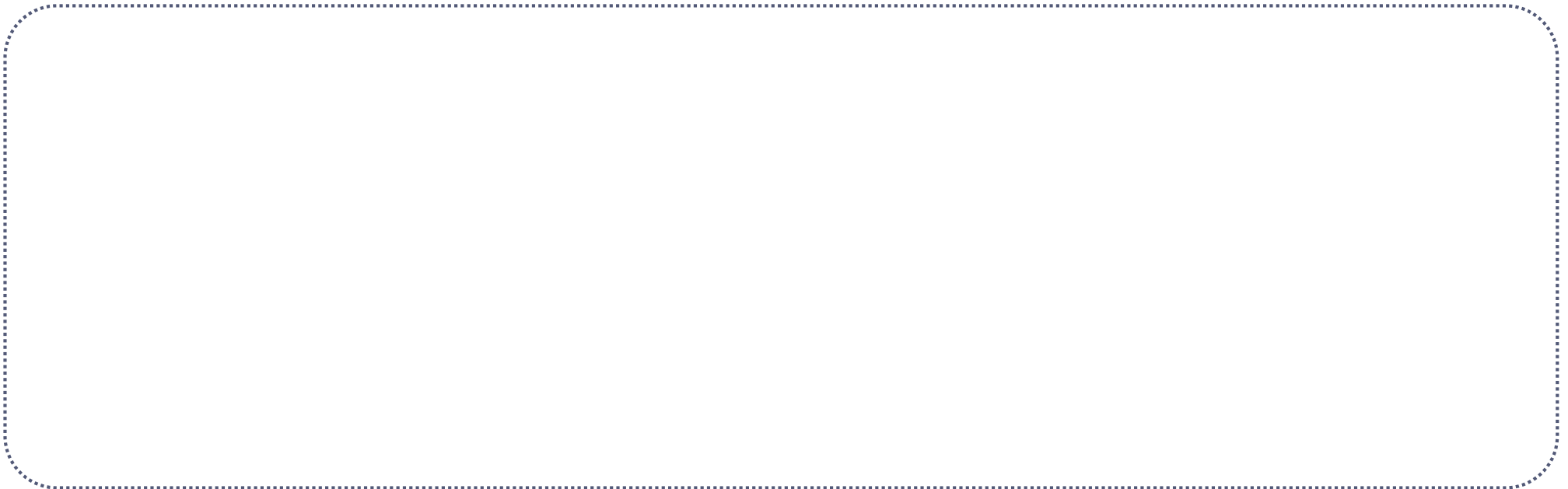
➤ **개인의 문제**                       \_\_\_\_\_ **의 문제로 전환**

### ▪ 채용 담당자와 지원자 사이의 초봉에 대한 대화

#### ☞ 입장 중심 대화

- 채용 담당자 : 초봉을 어느 정도 생각합니까?
- 지원자 : 4천만원요.
- 채용 담당자 : 3천5백만원밖에는 드릴 수 없습니다.
- 지원자 : 받아들일 수 없는데요.
- 채용 담당자/지원자 : 그러면 ..... (침묵)

#### • 이해관심사 중심 대화



## ■ 이해관심사의 구분

구분	내용
<p>_____적 (Substantive)</p>	<p>합의를 통해 얻고자 하는 실체적인 것.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 눈에 보이는 결과로서 자원의 배분, 가격이나 이윤 등 누가 누구에게 얼마를 지급해야 하는가와 같은 경제적 문제가 이에 해당됨.</li> </ul>
<p>_____적 (Psychological)</p>	<p>합의를 이루려고 하는 당사자들의 감정 및 심리에 관한 것.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인정, 존경, 감사, 이해, 돌봄, 가치있는 느낌, 걱정, 두려움, 분노 등 어떻게 느끼고 있고 어떻게 느끼고 싶은지에 대한 당사자의 감정적인 요인이 포함됨.</li> </ul>
<p>_____적 (Procedural)</p>	<p>갈등이 해결되는 과정과 관련된 것.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 갈등당사자간 상호 작용, 의사소통 또는 결정하기 위한 프로세스 및 절차에 대한 관심사. 여기에는 적시에 결정을 내릴 필요성, 결정에 적극적으로 참여하고자 하는 열망, 관련 정보에 대한 투명성, 그리고 협상이 공정한 방식으로 이루어지길 바라는 것이 포함됨.</li> </ul>

## **Module III**

### **- 갈등전환 퍼실리테이션 사례**

- 1. 조직갈등 사례**
- 2. 공공갈등 사례**
- 3. 노사갈등 - RBO 퍼실리테이션**

## 조직갈등 사례 1 : 조직내 상호불신에 따른 임직원간 갈등

A사는 ‘해고된 사람들은 사장에게 바른 말을 했다가 잘린 사람들이다. 술자리에서 사장에게 잘 보이는 사람이 승진한다. 관리자가 되려면 업무능력과 관계없이 대표와 이사를 잘 따라다니면 된다. 사장이 직원들 물같이 한다고 했다’는 소문으로 조직이 어수선하다. 직원들간 갈등도 있다. 이러한 갈등을 해결하기 위해 CEO를 포함한 전 직원이 모였다. 서로 바라보는 표정이 아주 어색하다. 갈등해결을 의뢰받은 우리는 어떻게 진행할 것인가?

## 조직갈등 사례 2 : 조직내 R&R(역할과 책임) 갈등

B사의 부산공장의 5개 팀(생산팀, 생산관리팀, 품질팀, 기술개발팀, 관리팀)에서 부서간 역할과 책임(R&R, Role & Responsibility)과 관련된 갈등이 발생하였다. 각 부서는 서류상 업무분장의 내용을 인지하고는 있으나, 현실에서 각 부서의 역할과 책임이 어떻게 변화되고 있는지를 잘 알지 못하고 있었다. 또한 최근 여러 부서가 협력하여 추진하는 프로젝트가 늘어나면서 프로젝트 수행과정과 결과에 대한 각 부서의 역할 및 책임을 어떻게 배분하는 것이 적절할 것인가에 대한 논란도 있다.

### 공공갈등 사례 1 : 대입제도 개편 공론화 미래세대 토론회

교육부와 국가교육회의는 ‘2022학년도 대입제도 개편 공론화’의 미래세대 토론회를 계획하였다. 미래세대 토론회는 중고등학생 등 80여명을 대상으로 한다. 대입제도 개편 꼭지는 다음과 같은 3가지이다. a.학생부위주전형과 수능위주전형 비율(수시와 정시의 비율) b.수능 평가방법 c.수시 수능최저학력 기준의 활용 여부

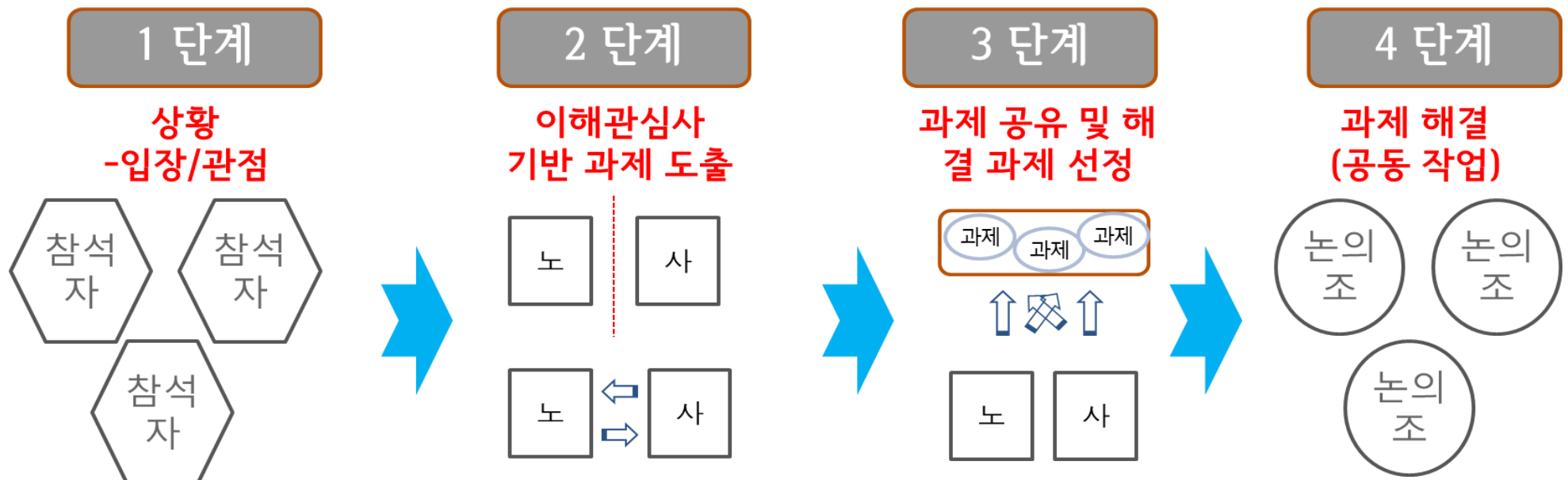
교육부는 미래세대 토론회에서 위 3개 꼭지 및 시나리오(4개)에 대한 학생들의 의견을 시민참여단 토론회에 반영하고자 한다.

### 공공갈등 사례 2 : 광화문광장 동상이전 시민 토론회

2019년 2월, 서울시는 광화문광장의 역사성과 시민성 회복을 위하여 ‘광화문광장 재구조화(안)’을 발표하였다. 재 구조화안에는 이순신 장군 동상과 세종대왕 동상에 대한 이전 방안이 제시되어 있다. 이에 대해 반대 여론이 들끓자 서울시는 동상이전과 관련된 시민들의 다양한 의견을 듣고자 ‘광화문광장 동상이전 관련 시민토론회’를 개최하고자 계획하였다. 참석자는 동상이전에 찬성하는 시민 및 반대하는 시민 약 100여명이다.

## 노사갈등 – RBO 퍼실리테이션 프로그램

- RBO(Relationship By Objectives) 프로그램은 노사간에 발생한 문제를 해결하고 우호적인 관계를 정립할 수 있도록 퍼실리테이터가 지원해 주는 분쟁해결 및 예방 프로그램(1970년대 미국에서 개발되어 널리 활용되고 있음).
- 동 프로그램에서는 노사가 함께 현존하는 여러 문제나 갈등 요소, 이해관심사를 찾아내고, 노사관계 개선을 위한 여러 가지 행동들을 자유롭게 제안하고, 노사공동의 행동방안들을 개발하며, 이런 행동들을 실행하기 위해서 목표에 기반한 구체적인 합의와 실행계획을 수립하고 실행하게 함으로써 노사가 공동목적을 추구하게 함.





# 갈등을 '해결'한다는 것은?

1) 갈등 당사자가 **직접** 의사결정

→ 갈등관리자 : 협상판 열어주기, **협상 촉진자**

2) 파이(Pie) **키워주기** : 나눠먹기(분배협상) 아님

3) **이해관심사(Interest)** 찾아주기

4) **핵심문제/이슈** 파악

잭 스프렛은 비계를 먹지 못하고  
그 아내는 살코기를 먹지 못해.

그러니 둘이서  
접시를 깨끗이 비워버렸지.

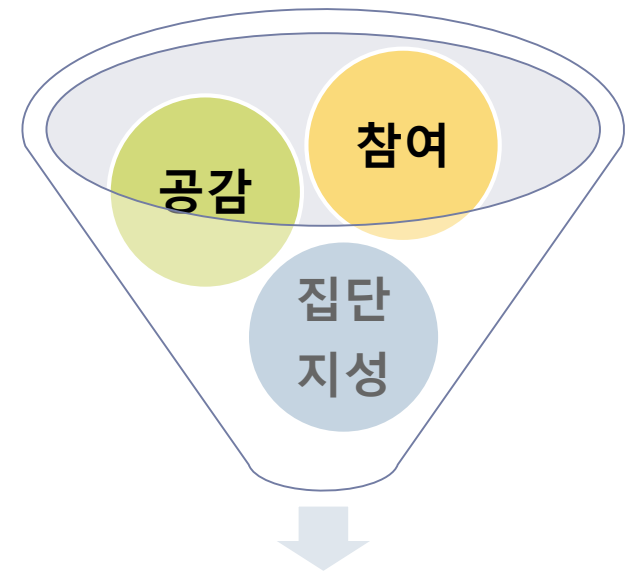
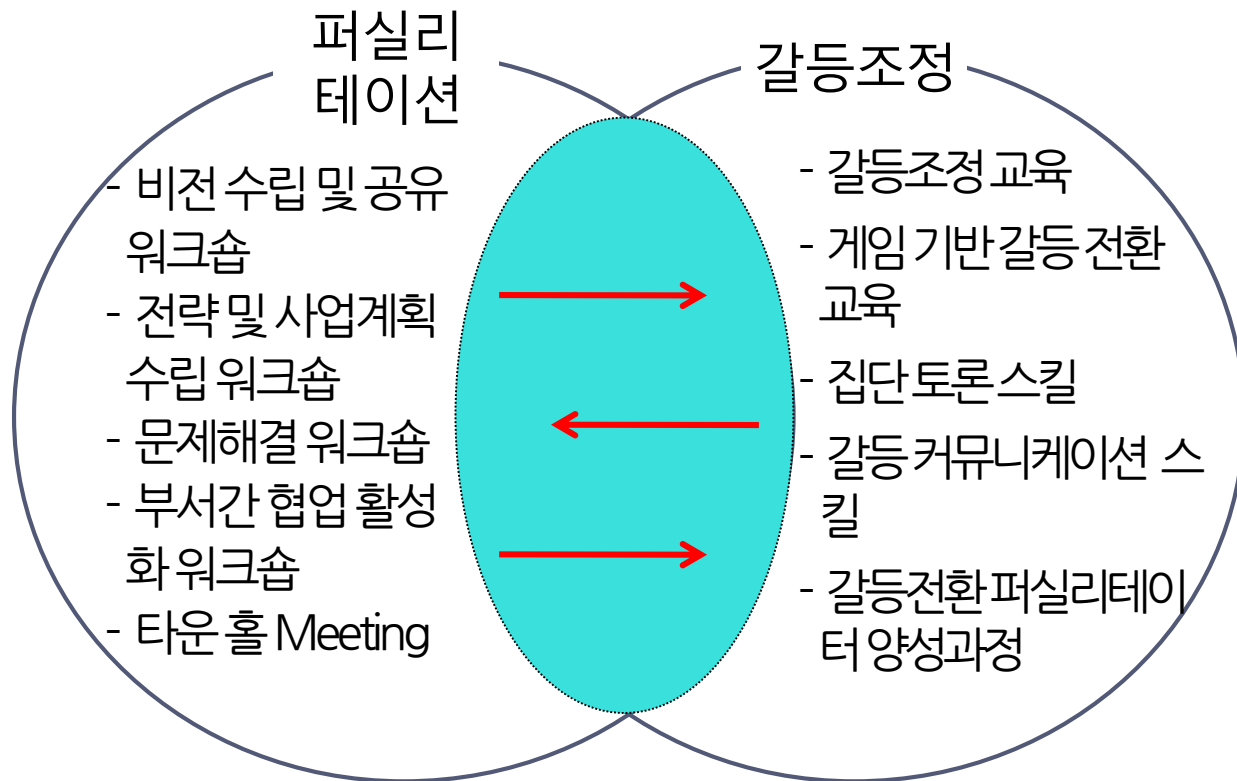
**- 차이가 가치를 창출하고, 차이가 해결책을 만든다**

- 도전은 갈등을 제거하는 것이 아니라 갈등을 변화시키는 것이다.  
그것은 우리가 **의견 차이를 '다루는' 방식**을 파괴적이고 적대적인 싸움에서 실제적이고 협력적인 문제해결로 바꾸는 것이다.
- 당신이 협상하고 있는 사람을 변화시키기보다 **'협상 과정'**을 바꾸는 편이 더 쉬울 것이다.

「Yes를 이끌어내는 협상법(Getting to Yes)」

- ✓ 당신이 협상하고 있는 사람을 변화시키기보다 **'협상 과정'**을 바꾸는 편이 더 쉬울 것이다.

[YES를 이끌어내는 협상법(Getting to Yes, 윌리엄 유리)]



**Solution**  
- 실행력 강화

**☎ 연락처**

- 대표자 : 이강국  
(국제공인퍼실리테이터)
- E-mail : commuins@gmail.com
- Mobile : 010-8904-2226

퍼실리테이션 기반 '집단적 갈등전환' 워크숍 운영

## 5. 변화를 촉진하는 퍼실리테이션 기법과 사례

박진 (KT)

매번 워크숍을 기획하거나 퍼실리테이팅하면서 어떤 방법을 써야 할지 어떻게 참석자 등의 참여를 촉진해야 할지 고민한 적 있으신가요?

기업, 관공서, 지역사회, 학교 등에서 퍼실리테이터로 활동하며 쌓은 경험들을 바탕으로 간단하지만 한 번 경험해보면 쉽게 활용할 수 있는 방법들을 함께 체험하는 내용으로 세션을 준비했습니다.

참석자 전체가 실습하고 실제 활용 사례를 나누면서 2시간 동안 배운 내용을 내일 열리는 워크숍에서 적용해보시길 바랍니다.

이 세션은 워크숍에 참가자를 참여시키기 위한 간단하지만 강력한 방법 및 사례를 공유하는 세션입니다. 참가자의 합의 및 참여를 극대화하기 위해 구성되었으며, 참석자들의 관련 경험이나 내용에 대해 자유롭게 토의하고 Reflection할 수 있는 시간을 준비 했습니다.

**현장에서 바로 쓸 수 있는  
퍼실리테이션 기법과 활용 사례**

CPF, 박진

# 세션 소개

---

본 세션은 다양한 주제와 분야의 퍼실리테이션을 통해  
참석자들과 소속 조직의 변화를 일으킨 사례와  
퍼실리테이션 방법을 공유하는 세션입니다



# 세션 소개

---



## \* 그림을 활용한 몰입도 제고

- 개별/조별 활동을 통한 참석자들의 참여와 관심을 높이고, 주제에 몰입할 수 있는 아이스브레이킹 및 SPOT 활동 방법, 사례



## \* 역발상을 통한 아이디어 촉진

- 기존과 다른 아이디어 발산을 통한 아이디어를 촉진하고 참석자의 참여를 촉진하는 방법과 적용 사례



## \* 흥미를 높이는 의사결정 방법

- 기존의 Voting 방법들을 응용해 의사결정에 대한 책임감을 높이고, 보다 즐거운 분위기에서 투표할 수 있는 방법과 적용 사례

# 세션 소개

---



실습



사례공유



적용방법



기대효과



---

# 그림을 활용한 몰입도 제고

---



# 그림을 활용한 몰입도 제고

---

그림을 활용한 Ice Breaking, SPOT에는 어떤 것들이 있을까요?

함께 실습하기



# 그림을 활용한 몰입도 제고

Application&Effect



---

# 역발상을 통한 아이디어 촉진

---



# 역발상을 통한 아이디어 촉진

---

역발상을 시작하는 방법은?

함께 실습하기



# 역발상을 통한 아이디어 촉진

Application&Effect



---

# 흥미를 높이는 의사결정 방법

---



# 흥미를 높이는 의사결정 방법

---

지금까지 해온 의사결정 방법에는 어떤 것들이 있을까요?

이해관계가 얽혀있는 상황에서의 의사결정방법은?

참여와 재미를 높일 수 있는 의사결정 방법은?





# 흥미를 높이는 의사결정 방법

Application&Effect



---

**Thank you**

---

여행하는 퍼실리테이터,

<https://blog.naver.com/jinjinlovely>

[jinpark0405@gmail.com](mailto:jinpark0405@gmail.com)

## 6. Facilitation for Innovation

채흥미 (인피플컨설팅)  
박주은 (인피플컨설팅)

세션에서는 어떻게하면 퍼실리테이터들이 조직의 혁신을 도울 수 있을지, 실질적인 도구와 기법을 실습을 통해서 경험할 수 있습니다. 주 내용은 3개 모듈로 구성됩니다.

다이나믹한 스피드로 3단계 모듈을 경험하며, 혁신적인 문제해결을 돕는 퍼실리테이션을 배울 수 있도록 준비 하였습니다.

1. 창의적 사고 자극하기 (Shaking-up Creative Mind)에서는 퍼실리테이터들이 조직과 사회의 변화를 촉진하기 위해서, 참석자들의 창의적 사고와 의욕을 이끌어내기 위해서 무엇을 해야 하는지 이해하는 것입니다.
2. 복잡한 문제를 정의하기 (Framing & Reframing Problem)에서는 복잡한 문제를 Framing과 Reframing Tool을 이용해서 제대로 정의할 수 있도록 돕는 퍼실리테이션 원리를 학습합니다.
3. 혁신적인 전략 개발하기 (Developing Innovative Strategy)에서는 정의된 문제를 해결하기 위한 혁신적인 전략을 개발하는 기법을 학습합니다.

### 7. 참여를 통한 비전/전략 개발 사례

이영숙 (Aligned&Association)  
박지현 (Aligned&Association)

조직의 크기나 종류와 무관하게 중요한 비전이나 전략에 대한 의사결정이 고위 직급에의해서만 진행되고, 비전과 전략을 실행해야 할 주체들이 의견을 개진하거나 이해할 기회를 갖지 못함으로써 성공적 실행으로 연결되지 못하는 조직의 현실적 문제를 해결하기 위해 다양한 퍼실리테이션 기법을 활용한 사례를 소개합니다.

사장과 다양한 직급의 참가자들이 한 테이블에서 의견을 개진하고 경청함으로써 좋은 비전과 전략수립은 물론 비전달성을 위한 조직의 의지와 spirit을 하나로 통합한 oneness를 만들어내어 성공적 사업결과로 이어진 성공사례를 소개하고 각 조직에서 민주적/참여적 의사결정을 시도해 볼 수 있는 동기를 제공 합니다.

## 8. Consent Decision-making: 일상 회의에서 협력적 의사결정을 민첩하게!

주현희 (링크컨설팅)

퍼실리테이션이 협업을 이끌어 내는 실용 기술로서 매우 유용하다는 점은 퍼실리테이션을 ‘좀 아는’ 사람들에게는 두 번 말할 필요가 없을 것입니다. 최근 증가하고 있는 ‘애자일’ 조직도 ‘참여적 의사결정’을 효과적이고 민첩하게 할 수 있는 실용적 방법을 필요로 합니다. 그런데 직장 내 일상적인 업무 회의의 경우 아이디어 도출로 시작해서 수렴으로 이어지는 일련의 퍼실리테이션 단계별 과정을 적용하기 어려운 경우가 종종 발생합니다. 이럴 때 참여적 의사결정을 민첩하게 할 수 있는 ‘Daily 퍼실리테이션’ 방법은 무엇일까요?

누군가의 제안에 대한 동의여부를 확인하고 제안을 다듬어 모두의 합의를 이끌어내는 ‘동의 의사결정(Consent Decision-making)’ 방법을 소개합니다.

## 9. Visualizing Facilitation

이지현 (Visual Sharing)

간단한 이미지, 레터링, 색상이 더해지면 퍼실리테이션이 부각될 수 있을 것 같은데, 어디서 어떻게 배워야 할 것인지 난감했던 그래픽퍼실리테이션. 창의성과 생각을 정리해준다고 하는 비주얼씽킹이나 마인드맵과 비슷한 것 같은데 무엇이 다른지 잘 모르겠고, 그래픽디자인이나 일러스트레이션, 스케치노트랑 유사해보이는데 왜 그래픽"퍼실리테이션"이라고 독립적으로 부르고 있는지 혼란스러웠던 것에 대해 정리하고자 합니다.

그래픽퍼실리테이션이란 무엇이고, 어떻게 적용하는 것이 효율적, 효과적일 수 있을지 알아보고 간단한 실습을 통해 나의 퍼실리테이션을 시각화 하는 방법을 배워 보도록 합니다.

본 과정을 이수하고 나면, 간단한 아젠다, 파킹랏, 비전보드를 그릴 수 있도록 합니다. 비주얼씽킹과정을 이수하였으나 퍼실리테이션에 어떻게 적용해야 하는지 난감한 분들, 간단한 고정 템플릿을 연습해서 퍼실리테이션에 활용하고자 하시는 분들을 위해 준비했습니다.

## 10. 조직과 사회를 변화시키는 퍼실리테이션의 Nudge

조아진 (더조아진)  
최현미 (더조아진)

Soft한 시작을 위한 Iceheating! 워크숍 성공 여부는 시작 후 10분!

참여자의 특성과 주제에 맞는 적절한 방법은 남은 워크숍의 몰입도를 도울 것입니다.

참여자의 마음을 열고 참여자 간 공감대 및 친밀감을 형성하여 워크숍에 집중시키는 다양한 기법과 실제 반응 사례를 확인할 수 있습니다.

Edge있는 마무리를 위한 +a! 퍼실리테이션은 전지에 포스트잇만 붙이고 발표하면 끝이다?

주제와 관련된 활동 뿐만 아니라 참여자들이 공동으로 만드는 워크숍 결과물을 통해 재미와 참여 동기부여를 독려할 수 있습니다.

워크숍 주제에 따라 함께 만들어 나가는 결과물과 자연스럽게 포토존이 되어 또 다른 참여를 일으키는 마법 같은 이야기를 확인할 수 있습니다.

주제별, 대상 별 다양한 결과물 디자인 사례와 결과물 디자인 성공,실패 노하우를 알고 직접 참여도 해볼 수 있는 시간입니다.

한국 퍼실리테이터 협회는 환경보존에 동참하고자 세션 소개 이외의 세션에 대한 자료를 인쇄하여 제공하지 않고 있습니다.  
발표자로 부터 공유가 허용된 자료에 대해서 한국 퍼실리테이터 협회 홈페이지에서 확인하실 수 있도록 제공하고 있습니다.

2019년 11월 5일 이후 아래 URL(또는 QR코드)로 접속하시면 컨퍼런스 세션발표내용 등 컨퍼런스 관련 자료를 받아보실 수 있습니다.



<http://www.facilitator.or.kr/data/forum.html>



2019  
한국퍼실리테이터  
컨퍼런스

미래와 변화: 퍼실리테이션을 통한 조직 및 사회변화

2019년 11월 1일



주 관



협찬사

