

효과적인 의사결정(Consensus Building)

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)

OO사에서는 앞으로 5년 동안 OO사가 달성해야 할 비전을 설정하기 위한 비전설정 워크숍을 개최했다. 이 워크숍은 지난 몇 달 동안 세심하게 준비되었으며, 전체 인원의 2/3 이상이 참여하는 큰 규모의 워크숍이었다. 워크숍이 시작되자 참가자들은 서로 활발히 의견을 개진했고 다양한 의견들이 쏟아졌다.

글_이영석 ORP연구소 대표

간이 흘러 참가자들이 제시한 의견들을 종합하고 정리하여 결론을 도출할 때가 오자, 민감한 사안에 대한 신경전이 벌어지기 시작했다. 각기 다른 이해관계와 입장을 가진 부서에서 서로 자신들의 의견이 옳다고 주장했고 토론은 점점 과열됐다. 토론이 끝날 기미가 보이지 않자, 회의 진행자는 참가자들에게 시간 제약이 있음을 상기시켰고 결국 다수결의 방법을 사용하여 OO사의 비전이 결정되었다. 워크숍이 끝난 후, 많은 참석자들은 석연치 않은 마음을 품고 집으로 돌아갔다. 그들 중 일부는 회사의 비전이 회사 내에서 영향력 있는 부서의 의견을 지나치게 반영했다고 생각했으며, 일부는 서둘러 결정을 내리느라 말하고 싶었지만 하지 못했던 이슈들에 대해 계속해서 생각했으며, 일부는 새로운 비전설정에 자신이 기여한 것이라곤 아무것도 없다고 느꼈다.

위와 같은 상황은 이 워크숍뿐 아니라 다양한 조직에서 각기 다른 목적으로 실시되는 회의에서도 자주 볼 수 있는 장면들이다. 이 사례에서처럼 토의 단계에서 많은 의견들을 이끌어낸다고 하더라도 합의를 도출하는 과정이 적절하게 이루어지지 않는다면,

토의 결과에 아무도 만족하지 않지 않는 상황이 벌어질 수 있으며 토의에서 합의한 사항이 잘 이행될지도 보장할 수 없다. 따라서 퍼실리테이터는 의사결정의 중요성을 인식하고 집단이 효과적으로 의사결정 할 수 있도록 이끌어야 한다.

의사결정(consensus building)의 뜻과 기능 의사결정, 즉 합의를 도출하는 것은 집단이 함께 앞으로 나아가려는 의지를 공유하는 것을 뜻한다. 다시 말해, 합의는 누구는 있고 누구는 이기는 투표가 아니라 모든 구성원들이 승리할 수 있도록 하는 것이며, 결정

[표 1] 퍼실리테이션 세션 동안 발생할 수 있는 문제들

행동 사례(증상)	문제 상황 진단	문제의 원인
“시간 낭비 하지 맙시다. 이곳에서 그런 일은 절대 일어나지 않을 겁니다”와 같은 발언이 나온다.	냉소주의	집단의 미래에 대한 비전이 없다.
‘내가 맞고 당신은 틀렸다’는 식으로 의견을 제시하며, 대화가 지나치게 감정적으로 흐른다.	논쟁을 좋아하는 참가자들이 있음.	다른 이가 말할 것을 제대로 듣지 않거나, 자신의 의견에 대해 비판적으로 사고하지 않는 성향이 있다.
참가자들끼리 서로 맹렬히 비난하여, 브레인스토밍을 진행할 수가 없다.	비판적이거나 논쟁적 문화	참가자들이 자신의 지적 우월성을 증명하고 싶어하며, 집단이 논쟁이나 다툼을 긍정적으로 생각해온 역사를 가지고 있다.
이론적인 논의가 지배적이거나, 자기의 의견을 말하는 것이 아니라 마치 제3자가 된 것처럼 말한다.	이론과 행동의 분리	오랜 기간 동안 조직이 위계적이거나 관료적인 문화여서, 주도적으로 행동해 본 경험이 없다.
각자가 생각하는 해결책을 되풀이해서 말한다.	입장을 고수하는 일에 집착함.	문제가 끝을 때까지 제대로 된 의사소통이 이루어지지 않았다. 참가자들은 오래 전에 자신의 입장을 굳혔다.
퍼실리테이터를 공격하거나 지나치게 참견한다. 참가자들은 피곤해하며, 지각을 하고, 주의를 집중하지 않는다.	토의에서 벗어나고 싶어함.	집단이나 조직 내에 ‘안전한’ 환경이 조성되어 있지 않아서 자유롭게 의견을 말하는 것에 두려움을 느끼고 있음

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.



합의를 도출하는 과정이 적절하게 이루어지지 않는다면, 토의 결과에 아무도 만족하지
않지 않는 상황이 벌어질 수 있으며 토의에서 합의한 사항이 잘 이행될지도 보장할 수
없다. 따라서 퍼실리테이터는 의사결정의 중요성을 인식하고 집단이 효과적으로 의사결정
할 수 있도록 이끌어야 한다.

된 것을 따르도록 집단을 이끄는 방법이 아니라 참여를 촉진시키는 프로세스이다. 합의를 도출하기 위한 과정에서 설득이 사용될 수는 있지만, 대부분의 경우에서 합의는 사람들이 공통적인 마음을 형성하도록 하는 대화를 통해 이루어진다.

집단 구성원들은 합의를 이루기 위해 함께 노력했을 때 그 결과에 책임을 느끼고 협신하게 되므로, 합의는 진정한 팀워크를 형성하게 해주고 진정한 참여와 협동이 이루어지게 하는 매개체라 할 수 있다.

의사결정 시 발생할 수 있는 문제

의사결정이 이루어지지 않을 경우 그 원인이나 증상은 다양하다. [표1]은 퍼실리테이션 세션 동안 발생할 수 있는 문제들을 정리해 놓은 표이다.

문제극복을 위한 전략

우호적이고 협력적인 관계를 구축할 수 있는 가능성은 어떤 상황인지에 관계없이 항상 존재한다. 또한 사람들은 혁명하고 책임감 있는 선택을 할 능력이 있으며, 적절한 개입이 이루어진다면 문제 해결을 위한 방안을 찾아내기 위해 공동으로 노력하여 훌

륭한 결과를 얻어낼 수 있다. 그러므로 퍼실리테이터는 문제가 발생했다는 것을 알아차렸을 때, 다음의 전략을 활용하여 문제를 극복할 수 있도록 해야 한다.

1) 공동의 목적 확인하기 협력적 관계는 사람들이 집단의 공통된 관심사가 무엇인지에 대해 진지하게 생각할 때 시작된다. 이러한 접근은 참가자들의 책임의식을 높여 새로운 방식으로 상황을 정의하게 하고, 서로의 이해가 무엇인지 확인하도록 하여 협력적 관계 구축의 기초가 된다.

2) 진심 어린 대화하기 사람들이 저마다 개인적인 입장이나 관심사를 가질 수 있는데 이를 털어 놓는 것이 자존심을 손상시키거나 약점을 드러내게 되는 것이라 생각하여 말하는 것을 꺼리게 된다. 그러나 이 경우 논의는 교착상태에 빠지기 쉽다. 의사결정의 효과성은 참가자들 간에 이루어지는 대화의 질에 의해 결정되므로, 이때에 퍼실리테이터는 참가자들이 깊은 수준의, 진심 어린 대화를 나누도록 이끌어야 한다.

3) 본질에 집중하기 공동의 문제 해결에 집중하는 것은 본질적인 문제를 우선적으로 고려하는 것이다. 의사결정 과정에서 집단 구성원들이 핵심적인 문제나 이슈와는 동떨

어진 사소한 것에 집착하게 되면 토의는 방향을 잃고 표류하게 되며 참가자들 간의 논쟁이 격화될 수 있다. 이 경우 퍼실리테이터는 집단이 본질적인 관심사에 초점을 맞추게 하고, 서로 대립하는 주장들 간의 모순점을 찾아 이를 해결하려고 함께 노력하도록 하는 것이 좋다.

4) 건설적인 관계 유지하기 사람들은 자신이 존중 받는다고 느낄 때 서로를 신뢰하게 되며, 구성원들 간의 신뢰는 합의 과정이 원활히 이루어지게 하는 윤활유의 역할을 한다. 따라서 퍼실리테이터는 참가자들 간의 건설적인 관계를 형성하고 유지하기 위해 의사소통이 효과적으로 이루어지도록 이끌고 스트레스에 도움이 되는 환경을 조성하도록 노력해야 한다.

5) 다양한 관점 존중하기 대부분의 갈등은 한 가지 이슈에 두 가지 관점이 서로 대립하기 때문에 발생한다. 그러나 사람들이 다른 많은 관점들이 존재할 수 있다고 인정하게 되면, 이분법적 세계관을 뛰어 넘어 이슈를 더 넓은 시각에서 볼 수 있게 하므로 효과적인 의사결정을 할 수 있는 가능성이 커진다. 그러므로 퍼실리테이터는 두 관점이 서로 대립할 때, 문제의 틀을 다시 설정하여 참가자들

퍼실리테이터는 집단 구성원들에게 합의를 이루는데 집중하고자 직접적으로 권유하여 의사결정을 촉진할 수도 있다. 이때 퍼실리테이터는 합의가 모든 사람들이 함께 앞으로 나아가도록 하는 것이며, 이는 모든 참가자들의 이길 수 있는 방안을 고려할 때 달성할 수 있다는 점을 분명히 해야 한다.

이 더 큰 그림을 볼 수 있도록 이끌어야 한다.
 6) 분명하게 생각하도록 촉진하기 의사결정을 위해서는 사람들이 현실적으로 생각하도록 할 필요가 있다. 즉 퍼실리테이터는 참가자들이 과제와 프로세스의 한계를 인식하도록 해야 하며 참가자들의 별언한 내용에서 객관적인 정보와 개인적인 느낌, 해석, 판단을 분리하여 아이디어를 명확히 해야 한다.

7) 합의 형성에 집중하기 퍼실리테이터는 집단 구성원들에게 합의를 이루는데 집중하고자 직접적으로 권유하여 의사결정을 촉진할 수도 있다. 이때 퍼실리테이터는 합의가 모든 사람들이 함께 앞으로 나아가도록 하는 것이며, 이는 모든 참가자들의 이길 수 있는 방안을 고려할 때 달성할 수 있다는 점을 분명히 해야 한다.

8) 객관성 지키기 퍼실리테이터는 집단의 의사결정 결과에 영향을 미치려는 시도를 하지 말아야 한다. 퍼실리테이터가 조직 내부의 리더나 동료일 때, 특히 집단이 잘못된 결정으로 가고 있다는 생각이 들 때 자신의 의견을 말하고 싶은 유혹을 느낄 수 있다. 하지만 퍼실리테이터가 토의 내용에 관여하는 것은 참가자들로 하여금 퍼실리테이터가 사전에 결정된 대로 집단을 유도하고 있다는 생각을 하게 하여 참가자들의 불만이 표출될 수 있고 이는 의사결정을 방해한다. 그러므로 이 때에도 퍼실리테이터는 질문을 사용하여 집단이 새로운 관점으로 사고하도록 도와주거나 다양한 퍼실리테이션 기법을 활용하여 이슈에 대해 더 깊이 탐색하게 하는 등의 프로세스 관리자의 역할을 하는 것이 바람직하다.

세 가지 유형의 의사결정

의사결정은 Contextual, Direction,

Behavioral Decision으로 나눌 수 있으며 이 유형에 따라 의사결정 기법이 달라진다.

1) Contextual Decision 이 결정은 많은 다른 결정들의 지침이 될 수 있는 크고, 장기적 범위의 결정이다. 이 결정에 의해 많은 사람들이 큰 영향을 받게 되지만, 그 실제적인 의미와 취지는 추상적으로 느껴질 수 있다. 이러한 결정은 종종 조직의 미션이나 가치, 원칙 혹은 비전에 영향을 미친다.

사례 : 오늘 우리가 내릴 결정은 이 지역을 산업지역에서 주거지역으로 변경하는 것이며, 이 결정은 도시 전체에 중요한 영향을 미칠 것입니다.

2) Directional Decision 이 결정은 조

직의 방침이나 접근 방향을 설정하는 중간 수준의 결정이며, 전략이나 접근, 우선순위라는 용어가 포함되는 경우가 많다.

사례 : 오늘 우리가 세운 모든 계획들 중에서, 우리가 가장 우선적으로 지켜야 할 것은 직원 및 이해관계자들과의 의사소통입니다.

3) Behavioral Decision 이 결정은 사람들이 언제 어떻게 업무를 할 것인지에 영향을 주는 직접적인 결정이다. 이 결정은 아주 구체적이며, 사람들이 시간이나 금전, 기타 다른 자원들을 어떻게 사용해야 할지 이해하도록 해준다. 즉 이 결정은 누가 무엇을, 언제, 어디서, 어떻게, 얼마나 할 것인지

[표 2] Contextual Decisions에 사용할 수 있는 기법

의사결정 기법	내 용
Mapping Road to Agreement	집단 구성원들에게 우리가 합의에 이르기 위한 여정에 있다고 상상하게 한 뒤, 현재 집단이 어디에 위치해 있는지 말해달라고 요청한다. 현재 집단이 위치한 지점에 이름을 붙이도록 하고, 앞으로 거쳐야 할 이슈들이 무엇일지 브레인스토밍한다. 다양한 이슈들 중 토의할 이슈들을 선택하고, 합의를 위한 모델을 만든다.
Inclusive Principle	겹치는 부분이 있는 두 개의 원을 그린 후, 각 원에 반대되는 해결책을 적는다. 그 후 참가자들에게 “우리가 이 두 해결책을 모두 시행하려면 어떻게 해야 할까요?”라고 묻고, 참가자들에게서 얻은 답을 겹치는 부분에 적는다.
Consensus Table	많은 사람들이 신뢰하며, 중립적인 위치에 있는 사람들을 선정하여 집단 구성원들의 의견을 듣게 한 다음, 전체 집단의 이익을 종족시킬 수 있는 합의안을 만들게 한다.
Robert's Rules of Order	주로 공식적인 회의에서 사용하는 방법으로, 한 사람이 의견을 제의하면 재정, 의견 설명, 토론을 거친 후, 제안되거나 수정된 사항에 대해 투표한다.
Focused Conversation Method	결정하는 단계에서, “누가 그 일을 해야 합니까?” 등의 합의를 촉구하고 실행방안을 설정하는 질문을 한다.
Personal Commitment	참가자들에게 미팅 후에 개인적으로 해야 할 일을 종이에 적도록 한다.
Decision go-around	회의장을 한 바퀴 돌면서 참석자들에게 “우리가 내린 결정이 무엇입니까?”, “합의된 사항에 대해 말해줄 수 있습니까?”의 질문에 답하게 한다.
Agreement: State and Restate	합의를 이루기 위해 토의하는 동안, 2~3분마다 계속해서 참석자들에게 토의 내용에 대해 설명해주고 동의하는지 아닌지를 물어본다.

[표 3] Directional Decisions에 사용할 수 있는 기법

의사결정 기법	내 용
Prioritize lists	항목별로 투표하기, 참석자들에게 차례대로 물어보기, 스티커를 사용한 투표, 무기명투표 등의 방법을 사용하여, 그 결과에 따라 우선순위를 선정한다.
Quick-Check-Why	참가자들이 모든 대안을 볼 수 있도록 벽에 게시한다. 그 뒤 모든 참가자들에게 차례대로 현 시점에서 선호하는 대안이 무엇인지 물어보고, 응답한 대안에 체크 표시한다. 다음으로 사람들에게 왜 그런 선택을 했는지 차례대로 물어본다. 합의에 이를 때까지 이 두 가지 질문을 반복한다.
Multi-voting	항목의 번호를 매긴 뒤, 스티커나 가수의 방법을 사용하여 각 참가자들이 리스트 중 최소 1/3에 투표하게 한다. 그 후 가장 적은 선택을 받은 항목에 줄을 그어 지운 후 7개 이하의 항목이 남을 때까지 반복한다. 최종 항목을 선택할 때는 투표를 해서 결정하거나 그 밖의 다른 방법을 사용한다.
Polling	“만약 우리가 지금 알고 있는 것을 바탕으로 바로 결정해야 한다면, 무엇을 선택하겠습니까?”라고 물어본 후, 참가자들이 차례대로 자신의 의견을 짧게 말하도록 한다.
Eliminate	“절대 채택되어서는 안 된다고 생각하는 안이 있다면 무엇입니까?”라고 물어본 후, 참가자들이 지적한 안을 제외한 나머지에 초점을 두어 토의한다.
Root Cause Analysis	실행을 방해하는 장애물들에 대해 토의한 후, 비슷한 근본 원인을 가진 것끼리 범주화한다. 그 후 최종적으로 하나나 두 개의 근본 원인이 결정될 때까지 범주들간의 관계에 대해 논의한다.
Consensus Workshop Method	특정 이슈에 초점을 둔 질문을 하고, 모든 사람들이 개별적으로 브레인스토밍 하게 한다. 그 후 참가자들이 생각해낸 답을 카드나 플립차트에 적고, 아이디어를 범주화하고, 그 범주에 이름을 붙인 후, 결과를 평가한다.
Positive, Concerns, Interesting	여러 개의 대안들을 도출한 후, 사람들에게 각 대안들 중 마음에 들지 않는 점이 있는지 물어본다. 그 후 모든 사람들이 만족할 수 있도록 대안을 수정한다.
Build-up	플립차트를 긍정적, 걱정되는 점, 흥미로운 점의 세 개의 칼럼으로 나누고, 각각에 대해 브레인스토밍하게 한 후, 그 결과를 기록한다. 브레인스토밍이 끝난 후에는 그 결과에 대해 토의한다.
Dots	모든 사람들에게 점스티커를 나눠주고 선호하는 항목에 붙이도록 한다.

[표 4] Behavioral Decisions에 사용할 수 있는 기법

에 대한 답이 된다.

사례 : 매주 월요일 아침 9시에서 9시 30분 사이에 직원 미팅을 한다. 이 미팅에는 지방으로 출장 간 사람들을 제외하고는 모두가 의무적으로 참석해야 한다.

의사결정 유형에 따른 다양한 의사결정 기법들

1) Contextual Decisions(미션, 가치, 원칙, 비전에 대한 의사결정)에 사용할 수 있는 기법([표 2] 참조)

2) Directional Decisions(전략, 계획수립, 우선순위 설정)에 사용할 수 있는 기법 ([표 3] 참조)

3) Behavioral Decisions(공간, 시간, 사람, 자원 결정)에 사용할 수 있는 기법([표 4] 참조)

이상으로 의사결정의 뜻과 기능, 종류, 의사결정 유형에 따라 사용할 수 있는 여러 가지 퍼실리테이션 기법들에 대해 살펴보았다. 다음 호에서는 퍼실리테이션 과정에서 나타날 수 있는 갈등을 효과적으로 다루는 방법에 대해 알아보고자 한다. [\[10\]](#)

의사결정 기법	내 용
Timelining Actions	벽에 일정표를 걸어두고, 카드에 해야 할 행동을 적어 적절한 주나 달에 붙인다.
Critical Path	취해야 할 행동에 대해 브레인스토밍한 결과를 카드에 적고, 순서나 관계에 따라 배열한다.
What/Who/When	취해야 할 행동을 카드나 플립차트에 적는다. 누가 언제 각각의 행동을 할지 결정한다.
Budgets	소집단을 구성하여 달성해야 할 과제에 필요한 예산을 결정하게 한다.
Gantt Charts	각 활동의 시작과 끝을 보여주는 일정을 차트에 표시한다.
Assignment Charts	각 구성원들이 해야 할 일들을 선택하게 한 다음, 소집단에서 그에 대해 토의하도록 한다.
SWOT Analysis	제안된 행동의 장점, 약점, 기회, 위협요인에 대해 토의한다.
Problem-solving, Systematic Problem-Solving	문제 확인, 각 해결책을 평가하기 위한 기준 설정, 근본 원인 파악, 대안생성, 각 해결책의 평가 및 선택, 액션플랜 개발, 이행 및 결과평가를 단계적으로 실시한다.
Small group work · simultaneous committees	두 개 혹은 그 이상의 집단들에게 행동계획을 설정하기 위한 과제를 분담해서 나눠주고 실행하게 한다.
Model building	각 모델에서 반드시 고려해야 할 제약요인이나 가치들을 확인한다. 그 후 소집단을 구성하여 해야 할 일들에 대한 계획(단계, 시간일정, 책임자 등)을 세우게 한다.
Needs and Offers Negotiation	양측 모두에게 1. 나/우리가 다른 사람들에게 필요로 하는 것, 2.나/우리가 상대측의 니즈를 충족시키기 위해 다른 사람들에게 제공할 것이 무엇이라고 생각하는지 개인적으로 생각하게 한다. 그 후 집단과 함께 생각을 공유하고 토의하게 하고, 취해야 할 행동 단계들을 설정한다.