



유럽, 미국 및 카리브 해 - 글로벌 500 회사의 [근원적 민주주의], 협력 및 전략

막스 슈박 (Max Schubach)

사례를 더 잘 이해하기 위해 필요한 몇 가지 주요이론 및 방법론이 여기 있습니다. 용어 및 개념에 관한 자세한 정보는 서론 기사 [\[Worldwork\] - 조직, 커뮤니티, 비즈니스 및 공용 공간의 변형을 읽어 주시기 바랍니다.](#)

[Worldwork] 패러다임에 따르면, 다른 레벨에 있는 조직 또는 집단의 기능이 평행의 세계로 작용합니다. 한 레벨은 조직의 진상, 사람, 구조, 목적, 전략 및 솔루션을 요하는 문제들로 이루어진 일상의 현실입니다. 자기 조직화인 또 다른 레벨인 그룹은 조직화 원리인 필드에 의해서 구조화됩니다. 필드는 그룹 내에서 다양한 양극단, 또는 상대적인 위치를 배분합니다. 자기-조직화 레벨에서, "문제점"들로 고려되는 몇 가지 논쟁점은 사실상 자체 균형을 유지하려는 해당 시스템의 시도입니다. 이렇게 스스로 균형을 유지하려는 경향은 양극단(단지 한 쪽만 직접 볼 수 있고, 다른 쪽은 그룹 안에서 비국소성 실재)과 관계가 있습니다. 예를 들면, 지도자가:"우리는 강인하고 두려움이 없습니다, 또한 무슨 일이 있더라도 계속 나아갈 것입니다!"라고 말하는 것을 듣고, 그룹 내에서 양극단 - 의심하는 사람 및 회의론자는 그 말이 우리가 희망이 없고 나아가기를 원하지 않는다고 믿는 상상 속의 상대 - 을(를) 감지할 수 있습니다. 축성자로서, 우리는 이러한 상대를 좀 더 명백하게 하고 상호 작용할 기회를 제공하기 위하여 이 위치에서 역할을 만들어 낼 수 있습니다. 이는 연극 공연을 위해 마치 그룹이 눈에 안 보이는 감독의 스크립트를 따르고 있는 것처럼 - 더욱 광범위한 비국소성 그룹 마인드와 같은 - 상상해 봅니다. 귀하가 그룹을 이끌어 보려 할 때, 귀하는 눈에 보이지 않는 손이 귀하에 반대하여 작용하고 있다는 것을 느낄 수 있었습니다, 사실 그것은 다른 방향으로 잡아 당기고 있는 이러한 자기-조직화 경향입니다. 역할을 교감현실 역할과 [유령 역할]로 좀더 구별할 수 있습니다. 교감현실은 (또한 "CR 역할"로 불리워집니다, 때때로 저는 "역할"이라는 포괄적인 용어를

그냥 사용하기도 합니다) 문화 또는 그룹의 중심적인 믿음체제에 속하는 위치이기 때문에 대개는 그룹 내에서 받아들여지고 강한 그룹 반작용을 야기함이 없이 말로 표현할 수 있습니다. 대조적으로, [유령 역할]은 “현실”에서 벗어난 것으로 간주하거나 주어진 조직 문화 안에서 “이성적인” 또는 “용인할 수 있는” 것이 아니기 때문에 말로 표현할 수 없습니다. [유령 역할]이 명백하지 않다 하더라도, 모든 사람들이 [유령 역할]의 실재를 느끼고 [유령 역할]로 고통을 겪습니다. [유령 역할]은 의도하지 않은 커뮤니케이션에서 또한 탐지될 수 있습니다.

CR 역할 및 [유령 역할]은 일종의 그림자 놀이를 수행합니다. 두 퍼핏이 대화를 하고 있는 퍼핏 극장과 퍼핏 극장의 후면에 붙이 켜진 무명 스크린을 상상해 봅니다. 두 전방 퍼핏들은 대화를 하고 있습니다, 하지만 때때로 스크린 뒤에 있는 퍼핏이 문장을 불쑥 끼워 넣습니다. 전방 퍼핏들은 스크린 뒤에 있는 그림자 퍼핏을 알아차리지 못한 것처럼 보입니다, 그리고 다른 눈에 보이는 퍼핏이 그 말을 했다고 믿는 경향이 있습니다. 퍼핏 극장에서, 이 광경은 재미나는 오해를 이끌어냅니다. 관객들에게는 재미나지만 실지로 괴로움을 겪는 퍼핏들에게는 재미나지 않습니다. 그림자 퍼핏을 볼 수 없는 고통스런 퍼핏의 레벨이 교감현실 레벨일 것입니다, 그림자 퍼핏을 포함하는 레벨은 자기-구조화 레벨 또는 우리가 [드리밍] 레벨이라고 부르는 레벨일 것입니다.

그런데, 연극을 즐기는 상대가 퍼핏이 아니고 청중인 위 실례는 그룹 프로세스에서도 또한 해당됩니다. 귀하가 하나의 양극단 또는 역할에 걸려들 경우, 많은 상호작용으로 매우 고통을 겪을 수 있지만 일단 구조를 이해하고, 배후에 있는 [유령 역할]을 털어 놓는다면, 귀하의 얼굴에는 미소가 나타날 수도 있습니다.

우리 모두 이 정신역학을 잘 알고 있습니다. 표면적으로 무엇이 말하여 지는가에 반하여, 그룹 안에서 “실지로” 일어나는 것에 관하여 이야기할 때, 우리는 역할 및 [유령 역할]의 영역 안에 있습니다. 어떤 주어진 조직 문화에 있든지 간에 역할은 적합한 문장을 이야기하고, 적절한 커뮤니케이션 스타일을 사용하고 타당한 견해를 가집니다, 하지만 우리는 암시, 서브텍스트, 가십과 말하여지는 것에 대한 반응의 결핍으로 인하여 [유령 역할]의 속삭임을 듣습니다.

그룹이 의도하지 않은 커뮤니케이션을 명백히 하는 것이나 또는 [유령 역할]을 표명하는 것을 꺼리는 한 가지 이유는 결과로서, 생기는 충돌을 해결할 수 없을

것이라는 두려움이 있습니다. 이것은 우리가 충돌을 해결하지 않는데 익숙하다거나 누군가는 “진실”을 말했기 때문에 관계가 영원히 해로울 수 있다는 교감현실 관점에서 볼 때 이치에 닿습니다. [Worldwork] 관점에서는 다른 각도에서의 분석이 가능합니다. 역할 및 [유령 역할]은 모든 사람에게 속해 있다는 의미에서 비국소적입니다. 그러므로, [유령 역할]을 진행하는 것은 그 모든 어려움에 책임을 져야 한다고 귀하가 생각했던 그룹, 역할 또는 사람들과 귀하가 다를 바 없다고 깨닫는 것입니다. 이것이 또한 조직 내에 인기 없는 역할을 맡은 한 사람이 떠날 경우, 누군가 다른 사람이 같은 역할 또는 그 양상을 종종 픽업하는 이유입니다. [유령 역할]이 다른 그룹에 가장 손쉽게 투사된다 하더라도, [유령 역할]은 또한 자기 자신의 그룹 내에도 존재하지만 무시된 채 잔존합니다. 사례의 서술적 묘사에서, 귀하는 묘사되고 있는 두 서브 그룹이 서로 다른 그룹을 향해 자체 그룹의 특정 행동을 어떻게 투사하는지를 볼 수 있습니다.

이러한 정신 역학들은 [유령 역할]이 어떻게 자체 그룹에서 존재하는지를 완전히 이해하기 위하여 그룹이 감정적 또는 감정 충전된 상호 작용을 흔히 취하는 이유가 됩니다. 이성적이고 선형적인 레벨만으로 자체의 고유한 본성에 관한 자각을 얻는 프로세스가 쉽게 이루어지지 않는 이유는 이성적이고 선형적인 레벨이 믿음 체제(그룹이 깨어야 하는 바로 그 문제를 사회적으로 무시하는 믿음체제)를 정확하게 포함하기 때문입니다. 그러한 의미에서, 우리가 어떻게 다른 쪽이고, 우리 자신들이 어떻게 부분이 되는지 그리고 우리를 가장 언짢게 하는 것은 무엇인지에 이바지하는 높은 자각이 유일한 해결책입니다.

이러한 자각에 도달하는 프로세스는 고도로 감정적일 수 있어 우리에게 단계적 확대 및 대립의 기간을 지나도록 종종 강요합니다. 만일 우리가 자각에 도달할 수 있고 동시에 단계적으로 자각을 통하여 우리 전 경험을 따를 수 있을 경우, 우리는 전체 시스템 안에 이러한 역할이 존재하는 것에 마침내 감사할 수 있을 것입니다. 역할에 포함되는 전체 정보 또는 지식이 이제 명확해져서 전체 그룹이 창조적으로 사용할 수 있습니다. 이러한 관점에서, 교란 또는 문제점은 사용되고자 절규하는 잠재성입니다! 참여자를 위해 안전한 컨테이너를 만들고 그룹 프로세스의 말단에 충돌이 해결되도록 하고 모든 사람들이 제시하고 있었던 문제에 관한 새로운 차원을 이해하도록 확실히 하는 것은 축성자의 일입니다. 참여자 및 고객은

결과에 관하여 염려하고 회의적일 권리뿐 아니라 의무를 가집니다. 두려움을 주목하여 관련시키고 모든 사람이 보호되도록 확실히 하는 것이 축성자의 일에 속합니다.

지속가능한 축성은 집단의 기본적인 자기-축성적 경향의 발견 및 지원에 기반을 둡니다. 전 프로세스를 실질적으로 촉진하는 역할은 모든 그룹에 포함됩니다, 그럼에도 이러한 역할은 그룹 자체에 의해 항상 인정되거나 표현되지는 않습니다. 이러한 역할들 중 한 예가 연장자의 신분입니다. 연장자의 신분은 미스터리를 펼치고 개발함으로써 사람과 삶을 이해하는 온정 있는 초연함에 기초합니다, 그러므로 비공격적인 방법으로 여전히 경계를 생성할 수 있는 반면에 모든 사람 및 경향을 지원하고 소중히 여깁니다. 이는 정신 및 본성이 수행하는 역할과 인생의 의미에 관한 개인의 확신에서 기원합니다. 이 확신은 반드시 명백해야 하지는 않지만, 단지 사람의 가슴에서 종종 느껴집니다. 연장자는 이 지구상에서 함께 동거하는 것을 가능하게 하는 핵심 가치에 관한 그녀 또는 그 자신의 믿음이 중심이 되어 남아 있습니다. 하지만, 이러한 믿음은 다른 이들을 강요하지 않습니다, 오히려 다른 사람들이 따르도록 고무하는 방법으로 나타납니다. 연장자의 신분은 연령과는 독립적이고, 지도자 및 축성자에게서와 마찬가지로 보통 사람들에게도 자주 표현됩니다.

배경 및 머리말

본 사례 설명에서, 귀하는 글로벌 500 기업(글로벌 500은 세계에서 가장 커다란 회사 500 곳의 목록입니다)의 지도부 팀에서 촉진했던 전략적 개발 재처리 보고서를 읽을 수 있습니다. 이 그룹은 국제적으로 활동하는 실재이며 본부는 미국에 있습니다. 이 그룹의 활동은 여러 가지로 다르고 매우 다양한 산업 부문입니다. 우리는 산업 부문들 중 하나인 경영자 육성 부문과 연간 전략 재처리를 조직하고 촉진하는 두 곳의 외부 컨설턴트들입니다. 그룹은 50 내지 60명으로 구성됩니다. 반 이상이 수석 경영인이고, 나머지는 여러 레벨의 조직 및

세계 도처에서 온 전문가들로, 이들은 여러 가지 이유로 재처리에 참가하도록 초청되었습니다.

본 재처리는 많은 문제를 다루며 다가올 년도를 위한 공통 비전 및 로드맵을 창작하려고 의도합니다. 비록 주요 목적이 보편적 전략 개발이라 하더라도, 전반적인 조직상의 효율성을 방해하는 것으로 간주되는 팀 문제가 발생할 때 많은 그룹 멤버들이 해당 문제를 푸는데 또한 관심을 가집니다. 회사의 폭 넓은 발전을 위해 적절한 학문적 소스가 되는 더 작은 조직에서의 문제 부위가 의사일정에 종종 포함됩니다. 우리는 그룹이 의사일정을 생성하는 것을 지원하고 이러한 지원을 통해 그룹을 지도합니다. “과열점”이 (그룹이 특정 문제를 둘러싸고 극단화되는 잠재성을 보이는 시기) 나타날 때, 우리는 문제 영역으로 아주 더 깊게 파고드는 그룹에 찬성하거나 반대하여 일치를 확립하려고 노력합니다. 그러므로 재처리 동안, 선형 그룹은 목표 설정, 과업 할당, 예산 계획 및 그 외의 활동을 고도로 감정적인 그룹 프로세스, 관계 효과, 비전을 가지고 조직적으로 처리합니다. 신화를 재발견하는데 고도로 에너지 충전된 세션에 있는 조직을 우리는 재처리의 끝까지 흔히 도와줍니다. 조직 신화는 조직의 본질, 조직의 고유성, 대체적으로 세상에서 조직의 역할 및 인류 발전을 위해 조직이 가지는 의미를 포함합니다. 모든 조직은 조직의 크기에 관계없이 신화 및 기업사명문을 가집니다. 조직 신화는 조직의 다양한 형태화를 둘러싼 패턴이며 때로는 잠복된 채 그룹의 기능불량 또는 심한 오류를 주시함에 의해 발견될 수 있습니다.

종종, 창설자의 비전이 조직 신화의 양상이고 또한 경영자층 통로에서 여전히 언급되는 초기의 어려움 등을 포함합니다. 하지만, 조직 신화란 이 이상의 것을 뜻합니다. 조직 신화의 특별 섹션을 더 자세히 읽어 보시기 바랍니다. 조직 신화는 일상적인 일에 새로운 삶을 숨쉬게 하고, 우리 일에 신선한 자극을 가져다 주고, 우리 활동을 좀더 의미 있게 하기 때문에 산발적으로 기억되고 재발견될 필요가 있습니다. 우리는 전반적인 재처리 프로세스의 본질을 얻고 그 본질로부터 조직 신화를 표명하기 위해 마지막 세션을 활용합니다. 그리고 나서 우리는 최종적으로 이 조직 신화를 최종 비전으로 해석하여 조직 개발 및 향후 변화된 경영 과업의 관점에서 총괄적 전략 접근의 틀을 마련하는데 활용합니다. 이 프로세스는 조직

신화가 어떻게 모든 그룹에 내재한 조직적 자질인가를 보여주고 일단 발견되면 비전의 근원이 됩니다. 이는 지금까지 일어나기를 원하는 변화를 자각하여 그러한 변화를 공동-창조하는 조직으로 이끄는 정신을 발견하는 강력한 경험입니다. 마침내, 우리는 향후 수개월간에 걸친 구현 기간 동안 그러한 변화를 추적하기 위한 자각 기법을 제공합니다.

여기 묘사된 조직의 사례에서, 우리는 삼 년째 재처리를 촉진하고 있습니다. 다소의 참여자들이 다른 레벨에서 작용하는 가치에 관해 초기에 어느 정도 회의적이었지만 (우리에게는 우리의 방법이 어떻게 가치를 더해가는가를 설명할 기회를 제공했습니다), 이제 그룹은 가능한 문제 영역을 탐구하는데 흥미를 느끼고 있습니다. 대다수의 그룹이 문제 영역을 토론으로 취하기에 너무 이치에 맞지 않다고 생각할 경우, 우리는 서브그룹을 설정하거나 정기 모임 시간 이외 시간에서 일-대-일 해결방안을 제공합니다.

재처리 준비

우리는 이러한 세션을 준비하는데 일반적으로 두 주일까지 소비합니다. 준비는 다음을 포함합니다:

통찰 코치및 준비:

어떤 조직에 들어가기 전에, 특히 처음이라면, 우리는 염려스럽습니다. 우리의 두려움을 극복하려고 애쓰는 대신, 우리는 그러한 두려움을 탐구합니다. 두려움은 조직에 관하여 우리의 이성적인 정상관찰이 무시해버릴 많은 것들을 말할 수 있습니다.

본 사례에서, 우리는 후원하는 지도자 그룹 내 한 멤버에 관한 우리의 염려에 관해 궁리하고 있었습니다. 조직에서의 첫 해였고 그는 전체 프로젝트에 대해 매우 비평적이었고 시간과 돈의 낭비라고 믿었습니다. 나의 판단에서 첫 반응은 그가 교육을 받지 않았고 일반적으로 시스템 접근에 관해 또는 특히 [Worldwork]에 관해 충분히 알지 못했다고 생각했습니다. 통찰 코치 세션에서, 내 동배-촉성자는 내가 그 사람의 역할을 가정하는 역할 플레이를 하도록 지원했습니다. 이 역할을 하면서, 나는 이 사람을 그룹에 오도록 한, 은행가이며 투자가로서의 그의 배경과

경험이 전략적 사고자 및 지도자 그룹으로 구성된 이 그룹에서 충분히 진지하게 받아들여 지지 않았다는 것을 돌연 발견했습니다

이것은 나에게 매우 도움이 되었습니다, 왜냐하면 재처리의 토픽 중 하나 (본 사례 묘사에서 토론되지 않은)가 특정 산업 활동 (회사의 역사와 전통에 관하여 상당한 감정적 가치를 가지고 있지만 회사의 이익의 관점에서는 더 이상 의미가 없는)의 지속성을 토론하는 것이기 때문입니다. 그 회사는 삼 년을 연속적으로 이 토론을 가졌고 말하자면, 회사의 근원과 역사의 상징으로 그리고 기업사명문의 상표로써 매년 이 토론을 지속하기로 결정했습니다. 그 회사에게는 이 특정 비즈니스 활동이 환경 및 다양성(둘 다 보이고 인정 받고 싶어하는 그룹의 오리지널 비전의 주요 부분이 되면서)에 대한 회사의 관계를 위한 간판으로 생각되었다는 것이 판명되었습니다. 나의 내적 작업으로 인해, 나는 문제시되는 중단에 관한 그 새 멤버의 강한 견해를 지원하는데 도달하였습니다, 또한 이 전통을 명백히 하고 본질로써 틀을 잡기 위해서 그리고 그 그룹의 가장 최근 활동에 어떻게 제시되었는지에 대한 대안을 제공하도록 도울 수 있었습니다. 이 프로세스는 그들의 모든 비즈니스 활동 및 기업 관리 방식의 관계 틀을 잡아, 다양성과 환경 관계에 관한 향후 일 년의 새로운 기업 사명문을 마침내 완결시켰습니다. 이것을 나는 두 가지 이유로 언급합니다: 첫째는 축성자 자신의 두려움과 반응을 나타낼 경우, 전체로써 해당 그룹에 관한 유용한 정보의 소스가 될 수 있습니다, 그리고 둘째 이유는 이러한 가치를 아래의 사례 묘사(해당 토론이 또 다른 토픽에 중점을 둔)에서 또한 풀어냅니다.

준비 기간 동안에, 우리 축성자들은 다가오는 이벤트의 예약, 두려움, 문제 그리고 자체 의사 일정에 관하여 더 큰 자각을 위해 통찰 코치 프로세스를 상호 협력하여 겪어내야 합니다. 우리는 경쟁 및 질투와 같은 가능한 팀워크 문제를 또한 해결합니다. 동시에, 우리는 현 상황을 평가하고 그들의 목표를 명확히 하고, 가장 최근의 발전에 대한 업데이트를 받기 위하여 후원하는 지도자 그룹과 접촉합니다. 실지 모임 일주일 전에, 우리는 엑스트라넷으로 우리와 합류하도록 모든 참석자들을 초대합니다. 엑스트라넷은 인터넷을 통하여 접근할 수 있는 온라인 화이트보드 사용 및 기밀의 일-대-일 지도 상호 작용의 가능성을 허용하는 안전한 온라인 환경으로 문서 공유, 투표하기, 그룹 대화, 온라인입니다. 이 온라인

설비는 모임 전에 토픽들을 미리 정렬하고 의사일정을 수정하는 공간을 제공하고 과열 양상이 있는 부분을 위한 예비적인 개요를 제공합니다. 우리는 재처리 후에 표면화되는, 잔존하는, 가능한 문제들에 대해 보고를 듣고 변경 과정의 구현을 돕기 위하여 재처리 후에도 엑스트라넷을 사용합니다.

준비의 일부로서, 도래하는 축성 토픽과 접촉할 수많은 질문 내용을 우리는 또한 연구합니다. 여기에 묘사한 사례에 관한 준비 국면 동안, 우리가 관련된 양상을 연구하도록 이끈, 가능성이 있는 토픽 - 카리브해 공간으로의 확장-을 인지하게 되었습니다. 해당 회사의 연간 보고서를 읽었을 뿐만 아니라, 우리는 확장을 모색하고 있었던 분야의 특정 산업 섹터에 대한 세계 시장 상황을 한 동료가 독자적으로 연구를 수행하도록 했고, 글로벌 시장 내 회사의 동적인 전략 포지션 설정 및 카리브해 공간으로 해당 섹터의 확장에 대한 경영자의 이론적 근거를 확립합니다. 우리는 선택된 국가의 경제 상황을 또한 연구했고 한 동료는 해당 프로젝트에 관련된 주요한 세 그룹들의 문화적 프로파일을 생성했습니다. 우리는 성공적인 축진 및 전문가 회의를 위하여 필수 불가결한 조건이라고 믿는 “준비이상의 준비”의 열렬한 지지자입니다. 그것은 TQM (Total Quality Management, 전사적 품질 관리) 접근의 일부입니다. 이 여러분의 지식으로 좀더 신빙성 및 믿음을 자아내고, 참여자들이 좀더 자유롭고 직접적으로 이야기하도록 하는 반면, 동시에 우리가 토론에 내용을 추가하도록 도와줍니다. 하지만, 일단 축성을 시작하면, 이 지식은 그 배경에 남고 특정 정황에서 필요로 할 경우만, 우리가 준비한 정보를 사용하여 그룹 프로세스의 자연발생적인 비상사태를 따릅니다.

사례 묘사

귀하가 막 읽으려 하는 프로세스는 그룹이 레벨을 변경함으로써 문제에 어떻게 작용하는가에 대한 개요를 제공할 의도입니다. 묘사는 많은 축진 세부 사항을 생략합니다. 정확한 조정 및 레벨 변경의 복잡도에 집중하지 않습니다. 따라서, 무엇에서 고도로 충전된 상호 작용이 편안함과 속도를 제시하는가 하는 것 입니다. 비록, 축성자가 제시한 다양한 역할에 대해 필요한 이해를 가진다 하더라도, 그룹 프로세스는 힘쓰지 않고 편안함을 가져야 하고 모두 조직적인 흐름이라는 인상을

시사해야 합니다. [Worldwork] 축진의 마이크로 정신역학에 관하여 좀더 배우는데 관심이 있으실 경우, 이러한 적정수준의 상호작용 중 하나에 좀 인하는 웹사이트 섹션으로 가셔서 방법 및 조정의 복잡도에 관하여 좀더 이해하실 수 있습니다.

쪽 훑어 읽어 보시면, 발생한 속도에 놀라실 것입니다. 일부는 내가 실지로 일어났던 것에 대한 요약은 자주 사용했기 때문입니다. 그럼에도 불구하고, 전 과정은 한 시간이 조금 못 걸렸습니다. 속도의 이유는 [유령 역할]과 싸이클 (반복적인 논의로 양쪽이 왔다 갔다 하는 현상)을 줄이는 [경계]의 개념을 사용하기 때문입니다.

공개 장면

회의 이틀째입니다. 오늘 오후에 전체 그룹이 만납니다. 오늘 오후의 회의일정은 전세계 이 부분에서 이 제품 라인으로 첫 번째인 카리브 해에 있는 기업의 제품 그룹 중 한 그룹에서 세운 새 지점에 대한 발전 및 진보에 관한 토픽을 포함합니다. 휴식시간 동안에 이 프로젝트에 많은 문제점이 내포하였고 회의의 의도는 이 프로젝트를 매장시키려는 것이라는 소문이 돌았습니다.

프로젝트 리더인 브리짓트는 다음과 같이 요약했습니다:

‘우리는 지금까지 다소의 문제점을 발견했습니다. 공급 체인 사업자들 내에 문제가 있었습니다. 얼마간의 원자재들이 잘 못 전달되었거나 사려져 버렸거나 다른 종류가 공급되었습니다. 게다가, 직원 문제도 있었습니다. 종업원들이 나타나야 할 때 나타나지 않았거나 직장을 그만 두었습니다. 우리는 마감 기일을 맞추기 위해 숙련되지 않은 종업원들을 고용했고 이러한 고용은 추가적인 문제를 야기시켜 우리를 더욱 뒤쳐지게 하였습니다. 기업 프로젝트 경영진 및 지역 팀 사이에 커뮤니케이션이 자주 뒤엎히게 하지만, 갱신된 노력으로 이러한 문제점들을 극복할 수 있다고 우리는 생각합니다.’

브리짓트는 자신감과 통제를 시사하려고 애쓰는 반면 그녀의 음성은 좌절이 느껴지고 보고서를 쳐다보고 있고 사람들의 눈을 피하고 있습니다.

카리브 팀의 팀 리더인 아론조(Alonzo)가 이제 거침없이 말합니다. 다음은 그가 말한 내용의 요약입니다:

‘네, 어려움이 있었습니다. 우리는 아직 적소에 필요한 기반 구조를 가지지 못하고 있습니다. 때때로, 필요로 하는 얼마간의 자료를 찾는 데 어려움이 있습니다 - 때로는 그러한 자료들이 이용 가능하지 않습니다. 또한, 우리는 극심한 기후 조건으로 진행이 더디어지고 있습니다. 하지만 최선을 다하고 있고 가능한 한 마감 기일에 근접하여 마치도록 할 것입니다. 차질에 대해서는 노력하여 극복해 나갈 수 있다고 난 확신합니다.

아론조의 어조는 다른 사람들 이야기를 하고 있는 것처럼 매우 냉정하게 들립니다. 아론조 역시 다른 사람들을 쳐다 보는 것을 회피하고 있습니다. 분위기는 긴장감이 돌고 있습니다.

다른 경영자들은 답변하기 보다는 오히려 다소의 질문을 제기합니다. 브리짓트와 아론조는 이미 말했던 바를 기본적으로 반복합니다. 여러 주요 경영자들이 이제 고개를 끄덕여 자신들이 이해했음을 표시하지만 이들의 표정은 회의적이고, 누군가는 언짢아 하고 다소는 이맛살을 찌푸립니다, 누군가가 화자에게서 멀리 기대고 또 다른 사람은 팔짱을 낍니다. 한 경영자가 중립적인 매너로 계속할지 여부를 직접적인 투자자들 사이에서 결정하기 전에 이 프로젝트에 한 달을 더 제공하자고 제안합니다. 여러 사람들이 동의를 하여 그룹은 다음 단계를 진행할 준비가 된 것 같습니다. 그룹 분위기는 진부하고 다소 무겁습니다, 브리짓트는 당황해 보입니다. 그룹은 좀더 그 프로젝트를 둘러싼 문제들을 탐구할 시간을 갖자는 우리의 제안에 따릅니다.

분석: 두 쪽 다 상대방이 무엇을 말하려고 했는지 알고 있는 것같이 보였다고 양쪽이 자신들의 초기 입장을 진술했습니다. 틀림없이, 그 토론은 여러 번

일어났습니다. 그들은 의도했던 커뮤니케이션과 의도하지 않던 커뮤니케이션 둘 다 또는 우리가 더블 신호라고 부르는 것을 전달했습니다.

“측정 가능한” 또는 교감 현실 레벨은 이러한 토론의 내용입니다, 해당 문제의 상호간 이해와 그 문제들을 풀기 위해 계속적인 노력하기 위한 합의를 신호합니다. 이것은 의도한 커뮤니케이션입니다. 양쪽 다 - 쇼핑 목록의 품목을 자세히 기술한 것처럼 흡사한 이성적인 선형 보고를 선호하는 전술적인 일치를 보이고, 공개 대립의 억제는 분위기에서 곧 알 수 있고 음성 톤과 신체 언어를 통해 표현됩니다. 이 마지막 양상들, 음성톤 및 신체 언어는 의도되지 않은 커뮤니케이션입니다. 우리는 또 다른 레벨, 이 레벨은 우리가 또한 [드리밍] 레벨이라고 부르는 자기 조직화 레벨을 구분합니다. 그것은 우리가 컨트롤할 수 없기 때문에 자기 조직화이고 “우리에게” 일어나고 있는 것과 식별되지 않습니다. [유령 역할]이 의도되지 않은 커뮤니케이션 에서 그리고 흔히 비언어적 커뮤니케이션에서 발견될 수 있는 것은 이 셀프-조직화 레벨에 입각하여서 입니다, 본 사례에서 [유령 역할]은 음성 속의 노여움, 진행 보고를 듣고 있는 경영진의 불만족과 일반적인 의기소침과 좌절의 분위기입니다. 이러한 신호들은 의도된 메시지에서 “새어 나옵니다”. 에스컬레이션은 좌절감, 목소리 톤 및 얼굴 표현에서 보여집니다. 지연된 것은 결정이라기보다는 비언어적 커뮤니케이션 에 제시된 충돌의 에스컬레이션입니다. 우리는 그룹이 이제 단계적 확대에서 이득을 취할 수 있다고 생각합니다

많은 평행 세계들이 이 점에서 존재합니다. 예를 들면, 하나의 관점에서, 흔히 민주적-인본주의로 묘사되는데, 두드러지게 유럽 및 미국식 사고 방식을 가진 본부들은 다양성을 자유롭게 표현하고, 카리브 구성원의 서로 다른 문화적 가치들을 받아들이고 이러한 차이점들을 함께 풀어 가는 방법을 배울 필요가 있다고 귀하는 주장할 수 있습니다. 그 양극성의 다른 한 쪽은, 조직의 생존성 또는 기업 전략의 견해입니다. 비용이 너무 많이 들고 전체 조직의 경쟁력을 위협하기 때문에 해당 프로젝트를 취소할 시기라고 주장할 수 있습니다

이러한 견해들은 단지 빙산의 일각이고 그 이면에는 글로벌화에 대한 발전 문제가 있고 무엇이 진보, 민주적인지 그리고 어떤 가치가 이 지구상에서 우리가

성장하고 번창하도록 도울 것인지에 관한 기본적인 강화와 관계하고 있습니다. 이러한 논의 안에서, 시대 정신으로 나타나는 문화적 차이와 사회 발전, 말하자면 기업 문화 및 전략 역할의 로컬 스테이지에 관한 논의입니다. 스테이지는 로컬일 수 있고 역할은 배우들에 의해서 출연될 수 있는 반면, 상연되고 있는 역할들은 전세계에 걸쳐서 발견될 수 있습니다.

민주적-인본주의 견해에서, 예를 들면, 글로벌화의 성공 및 실패는 세계 다른 지역들의 여러 문화 방식을 적응하고 경험에 힘을 싣도록 고려하여 좀더 경제적인 리소스들을 가지는 능력여부에 달려 있습니다. 이러한 포지션은 만일 사람들이 다른 문화 방식을 올바르게 인식하지 않을 경우, 지속적인 해결책은 없고 오히려 반항 및 모반이 성행할 것입니다. 조직 생존의 견해에서, 기업 생존이 경쟁적인 세계에서 위협당하고 있습니다. 어떤 조직도 남지 않을 경우, 민주적 가치를 논의할 직업을 가진 사람들이 없게 될 것입니다. [Worldwork] 견해로는, 이 두 견해들 모두 부분적인 현실입니다; 이 견해들은 평행 세계입니다. 둘 다 수정 및 보충되어야 합니다. 추가적인 견해 및 평행 세계와 더불어, 이 두 견해들은 전체 현실을 나타냅니다. [근원적 민주주의(DeepDemocracy)] 개념의 도입과 이러한 양극단들을 다룸으로써, 우리는 전체로서 조직에 가능한 한 많은 정보의 접근을 위하여 의도되지 않은 커뮤니케이션에 음성을 제공하기를 희망합니다. 잠재적인 위기는 문제가 아니지만 오히려 자체 균형 유지를 위한 해당 시스템의 시도가 문제입니다. 축성자의 직무는 안전하게 이루어 질 수 있는 범위 안에서 경계 조건들을 생성하는 것입니다.

중재: 우리의 목적은 양 쪽이 다 [경계]를 검토하고 [유령 역할] - 이 경우 정치적으로 온당치 못한 포지션 -을 나타내는데 도움을 주는 것입니다.

축성자 중 한 사람이 본부의 편에 서서 착수하여, 잠시 후에는 다른 편에 있을 것이라고 다른 편에게 재확식시킨 후에 [유령 역할]을 말로 나타내도록 하는 허가를 받습니다. 이 축성자는 말합니다:

‘내가 본부에 속한다면, 이렇게 생각할 겁니다: 이렇게는 진행이 되지 않겠다. 처음부터 잘못 된 거다 - 그 공장과 지속적으로 같은 문제가 생길것이다. 전체 오퍼레이션을 중지하자. 그들은 충분한 경험내지는 훈련이 되지 않았고 너무 표면적이고 우리가 그들에게 제공하는 기회를 보지 못한다. 이러한 문제점들을 덜 가지고 있는 장소에서 공장을 세우자. 나는 이것을 소리 내어 크게 이야기 할 수 없다, 이야기 한다면 여기에 커다란 싸움이 있을 것이다, 왜냐면 모든 사람을 모욕하는 것이기 때문이다.’

이렇게 자세히 설명할 때, 본부에 속한 몇 사람은 실지로 미소를 짓고 한 사람은 무의식적으로 약간 고개를 끄덕입니다. 다른 사람들은 이와 같은 것을 결코 생각해 본적이 없다고 항의합니다. 충분히 흥미롭게도, 카리브해 팀원 중 한 사람은 미소를 지으며 또한 안도하는 모습이고 다른 팀은 매우 화가 난 듯 보입니다.

분석: 한 쪽이 [경계]를 넘어서, "정치적으로 온당하지 않은" 진술을 함으로써 단계적으로 확대했습니다. 이제 다른 쪽의 반응에 대한 축성의 차례입니다.

카리브 해 팀 리더는 처음에 자신의 팀이 최선을 다한다고 반복하면서 이성적으로 답변을 합니다. 그 역할이 상연되어질 때 우리가 알아차렸던 격노뿐 아니라 미소 또한 전개할 필요가 있는 [유령 역할]입니다.

축성자는 그러한 미소에 관해 우선 묻습니다. 미소를 지었던 사람은 [유령 역할]이 크게 소리 내어 말해 지는 것을 듣는 것은 경감이라고 바로 대답합니다. 그룹과 상호 작용할 때 이러한 상태를 종종 느끼지만 결코 말하지 않았다고 말합니다. 축성자는 이 포지션을 계속 전개하는데 긍정적인 피드백으로 이 답변을 이해하고 카리브 팀에 관한 [유령 역할]을 말로 표현하도록 허가를 받습니다. 그는 말합니다:

‘내가 당신이라면, 다음을 생각할 겁니다: 저들은 절대로 우리를 이해하지 못한다. 건방지고 욕심이 많고 이것을 완료하도록

우리를 돕는 대신 끊임없이 우리를 비판하고 깔본다. 분명히 우리가 누구인지에 관하여 오리무중이다.'

"그렇습니다!"

카리브 해 지식 근로자들 중 한 사람이 외쳤습니다.

"저들은 마치 우리가 어리석고 게으른 것처럼 언제나 대우합니다."

그리고 미국인 프로젝트 리더에서 돌아 보면서, 그 지식 근로자는 대답합니다:

"우리가 끊임없이 감독을 받지 않으면, 모두가 일터를 떠나서 하루를 해변에 가 있을 것으로 생각하는 것 같습니다."

분위기가 변했습니다. 이제 자극이 되어 모두 깨어 있고 존재하는 것처럼 보입니다.

분석: 이는 상호 질책으로 단계적 확대입니다. 양 쪽 다 단계적 확대로 일반적인 커뮤니케이션 방식 및 마인드 상태를 깨뜨렸습니다. 이 새로운 전개의 틀을 잡아서 유지할 수 있는 결과를 찾는 안전한 환경을 창조하는 것은 축성자의 몫입니다. 첫째로, 그룹은 그러한 [경계]-변화를 허용한 곳-의 재검토를 지원할 필요가 있습니다.

축성자는 변화에 대한 틀을 잡습니다. 축성자는 말합니다:

'축하합니다, 양쪽 다 감동적입니다, 이것은 해결을 위한 첫 단계입니다. 여러분들 양쪽 다 얼마나 강해지고 있는지 주목하십시오. 문제점들을 해결하는 것은 전에 내가 느꼈던 정중함뿐 아니라 이러한 힘입니다. 그 프로젝트를 완료하는 것은 당신들 두쪽 다 이제 표현하는 이러한 파워입니다.

양 쪽은 좀더 안도할 수 있습니다.

양쪽 모두 비난하고 있는 부분들은 어느 누구도 식별할 수 없는, 인망 없는 포지션들인 [유령 역할]들입니다. 어느 누구도 이러한 포지션들을 확인할 수 없기 때문에, 그들 뒤에 있는 정보는 숨겨진 채 남겨져 있고, 판단으로 살펴 볼 수 밖에 없습니다. 이러한 한계를 초월하기 위해서, 우리가 지금 안에 있는 감정적인 비선형 프로세스를 통과하여 이러한 역할들의 실질적 본질로 도달할 필요가 있습니다. 이러한 측면들이 상호간에 어떻게 나타나는 지를 보십시오

본부측: 모든 것을 더 좋게, 더 빠르고 그리고 더 지능적으로 할 수 있다고 생각하는 것과 냉정하고 역학적인, 관련되지 않은, 욕심 많고 무지하다고 생각하는 거만하고 우쭐거리는 서부 사고 방식.

카리브 해 팀측: 사보타주하는, 무지한 미개인, 환상의 나라에서 살고 문제점들을 실질적으로 해결할 필요가 있다는 것을 알지 못합니다.

중재는 고정 관념 이면에 실질적인 프로세스들을 찾을 수 있도록 해당 비난의 몇 가지 양상을 식별하여 각 측에 도움을 주는 것입니다. 이는 복잡한 문제이며, 축성자는 자신의 경험 및 리더십을 종종 사용할 수 있습니다. 어떻게 계속되는 지에 대하여 간추려진 버전을 읽어 보십시오:

유령 역할 및 역할 변경:

대개의 비난이 어느 정도의 진실을 지니고 어느 한쪽이든 먼저 그 비난을 알게 됨으로써 지탱할 수 있는 결과를 만들도록 도움을 줄 수 있다고 축성자는 지적합니다. 캐리브 해 팀 리더인 아론조는 자신이 먼저 시도하기를 원할 수도 있다고 은연중 나타내면서 축성자를 살펴봅니다. 축성자는 그러한 암시를 알아차리고 말합니다:

‘아론조, 당신이 먼저 시도하겠습니까, 그러면 내가 도울 것입니다, 그런 후에 난 다른 편을 도울 겁니다.’

아론조가 곧바로 말하고 이제는 다른 그룹을 똑바로 쳐다봅니다:

‘사실입니다, 우리는 시간과 생활 속에서 여러 가지 경험을 가지고 있습니다. 우리에게, 시간은 낭비하거나 사용할 수 있는 것이 아닙니다. 시간은 우리에게 존재하고, 생활하고, 관계를 가지고 친구들과 함께 하는 기회를 허락합니다. 삶은 우리가 만드는 이윤 때문이 아니라 우리의 경험 및 결속과 기쁨 때문에 풍요롭습니다. 시간 및 자유를 우리가 어떻게 원하는 대로 보내는 지가 가장 귀중한 선물이라고 생각합니다.’

아론조가 이야기 할 때, 태도의 변화를 확인하기 시작합니다. 모두 검토 중인 논쟁점을 직면하고 또한 자신이 야기한 부분에 대한 당면 문제를 인정하는 아론조의 능력에 감명을 받습니다. 그가 시간과 자유가 선물이라는 마지막 문장을 마칠 때, 고위 중역 한 사람인 스워드가 갑자기 ‘정말 좋은 말씀입니다!’라고 말합니다.

스워드의 그룹에 있는 다른 멤버들이 스워드를 쏘아봅니다.

분석: 이 장면은 중요한 순간입니다. 한 편이 자신들의 비난 부분을 식별할 때, 우리는 역할 변경의 초기 단계를 목격합니다. 미국/유럽 쪽의 한 멤버가 카리브해 쪽에서 출연되고 있는 역할을 실지로 지지하고 있습니다, 이것은 스워드 그룹이 아론조 역할을 식별하는 는 초기 단계로써 불가피하게 작용할 것입니다. 이러한 발전은 부분적으로 예측할 수 있습니다.

.. 기본적인 자기 균형적인 경향으로의 이유들로, 만약 한 편에서 비난을 픽업하면, 다른 편은 자신의 원래 입장을 바꾸는 경향이 있습니다. 전체 그룹이 변경할 필요는 없습니다. 그들 가운데 그 역할이 존재하는 것을 인지하는 것이 일치단결보다 더 중요합니다.

즉시 축성자들 중 한 사람이 핵심 논쟁점을 제시하는 아론조의 능력에 틀을 잡아 주었습니다. 그 축성자는 그런 후에 역할 변경을 픽업하여 스워드에게 시간이 나면 무엇을 하겠냐고 물어 봅니다

스워드가 응답합니다:

‘나는 대부분의 시간을 외부로부터의 시간의 압박하에서 보냅니다, 끊임없이 마감일에 쫓겨, 마음에 지니고 있는 새로이 창조적인 것들에 관해 진정으로 생각할 충분한 시간이 없었습니다.’

일부는 여전히 동의하지 않지만, 이제 많은 경영인들이 동의합니다. 한 사람이 말합니다:

“그렇습니다, 호르스트 (또 다른 경영자)가 다리를 부러뜨리고 두 주간의 입원? 후에 좋은 아이디어를 가지고 돌아왔던 때를 기억합니다.’ [모두 웃습니다]. 호르스트는 아주 수완을 요하는 사람이기도 합니다!! [모두들 몹시 웃습니다.]”.

조용하게 대화를 듣고 있었던 인적 자원 관리자가 말합니다:

“사실, 우리가 좀더 시간이 있다면, 적어도 좀더 효율적일 수 있습니다. 모두들 그렇게 생각하시는 것 같습니다.”

유럽 및 미국의 서브그룹은 이제 시간을 사용하는 방법 및 시간 압박감에 대처하는 방법과 좀더 독창성을 위한 여지를 마련할 체계를 찾는 방법에 관하여 활기 있게 토론에 들어 갔습니다. 이들은 밝은 표정으로 그 대화를 주시하고 있는 다른 쪽의 카리브 해 사람들에 대해 잊어버린 것 같습니다. 그 미국/유럽 서브그룹은 시간 압박감, 독창성 및 효율성, 그리고 균형을 찾는 방법에 관하여 토픽을 다음 날의 서브그룹 섹션에 추가하기로 결정했습니다. 미국/유럽 서브그룹의 리더는 다소의 카리브해 팀이 이 프로세스에 도움을 줄 수 있기 때문에 카리브 해 팀 중 일부가 회의에 합류하기를 제안합니다. 카리브 사람들은 자랑스럽게 미소 짓습니다.

분석: 시간의 문제 및 시간을 활용하는 방법은 이제 양 측에 다 현존하는 포괄적인 문제로 보입니다. 이 시점에서, 미국/유럽 서브그룹 멤버들은 상호 작용을 자체 학습에 추가했다고 표명합니다. 시간 압박감 및 회피하고자 하는 충동은 카리브해 쪽에만 존재하는 문제로 더 이상 보여지지 않습니다. 오히려

도처에 존재하는 문제입니다. 카리브해 팀은 다소 질책의 국면으로 받아들여 분쟁을 단계적 축소하기 시작합니다. 이러한 입장은 강력한 효과를 가져 미국/유럽 서브그룹 내 변화에 대한 책임을 있는 것으로 생각될 수 있습니다.

프로세스들은 자기-균형입니다. 다른 편은 질책의 부분을 또한 인정해야 합니다. 이제 우리는 [경계]를 검토하여 다른 편을 도와야만 합니다

축성자는 질책을 식별하기 위해 이제 다른 편에 질문합니다. 브리짓트는 약간의 도움으로 인정합니다:

‘네, 사실입니다, 나는 많은 사람들을 깔뵉니다, 왜냐면 그 사람들은 나처럼 효율적이고 지적이지 않고 어디에 가능한 가치 추가 또는 이익이 어디에 놓여 있는지를 항상 보지 못하기 때문입니다.’

카리브해 쪽에서 커다란 안도의 한숨과 회의실 곳곳에 다소의 불일치가 또한 있습니다.

분석: 빼어남과 우월감의 경험을 자인하는 것은 정치적으로 온당치 않습니다. 브리짓트는 [유령 역할]로 들어 섰습니다. 게으름과 같이 거만함도 전개될 필요가 또한 있습니다. 전개 과정 후에, 게으름은 두 그룹에서 존재하고 필요로 하는 시간에 대한 다른 경험의 용어으로써 인지됩니다. 거만함을 전개하는 것은 감정의 고조를 재구성하는 것과 비슷하게 이끌어야 합니다. 거만함의 인정으로 카리브해 쪽이 안도하는 것은 [worldworker]에게 놀라운 것이 아닙니다. 그러한 인정이 격노를 야기할 것이라는 보통의 믿음과는 달리, 반대 상황이 일어납니다. [유령 역할]의 효과는 언제나 느껴졌습니다; 이제 [유령 역할]이 음성을 가지기 때문에, 우리는 [유령 역할]을 진행할 수 있는 것을 압니다.

축성자는. 브리짓트에게 이것을 어떻게 알고 있는 지를 묻습니다. 브리짓트는 처음에는 혼란스러워 보입니다. 그런 후, 말합니다:

“내가 사람들에게 이야기 할 때 느낍니다.”

나는 그렇게 실지로 느끼고 그 느낌을 식별하는데 시간이 걸리는 지 묻습니다. 마치 하고 있는 것처럼, 브리짓트는 돌연히 미소를 지으며 놀랍게도 이렇게 말합니다:

“사실 기분은 좋아요. 내가 좋아하는 디저트 *crème brulée* 를 먹는 느낌이에요. 부드럽고 달콤하면서 약간 톡 쏘는”

좀더 질문하니, 브리짓트는 이렇게 설명합니다.

‘나는 많은 경험을 가지고 있습니다, 많은 대륙에서 프로젝트들을 창작해 왔습니다, 나는 매우 유능하고 체계화되어 있어서, 이제는 마주치는 대부분의 문제들을 이해합니다. 나는 내 지식에 대해 자랑스럽고 좋은 느낌입니다.’

브리짓트는 창피해 보였고 이러한 부끄러움에 대하여 물었을 때, “자신에 대해 좋은 느낌을 가지도록 생각되지 않기 때문입니다”고 응답합니다. 브리짓트의 얼굴에 어스레한 빛이 있습니다. 회의실이 조용해졌습니다. 많은 사람들이 감동을 받은 것 같고 카리브 해팀 리더가 불쑥 이렇게 말합니다:

‘나는 이러한 경험이 있습니다, 당신이 얼마나 경험이 있는 지와 그것에 관해 당신이 공개적으로 이야기하는 것을 보는 것은 매우 좋습니다.’

브리짓트는 그가 자신을 비판하는 것이 아니라 실지로 감탄하는 것에 놀란 듯 보입니다. 브리짓트는 그렇게 말하는 것이 불쾌하지 않은 지를 묻습니다.

‘아닙니다,’

아론조가 대답합니다,

‘대조적으로. 당신은 내가 내 일에 대해 자랑스럽게 생각하도록 합니다. 우리는 많은 어려움이 있었지만 많은 것을 극복했습니다 [그리고 다소의 어려움을 열거합니다], 그리고 이런 대화를

시작하는 것이 우리를 위해서가 아니라면, 어떠한 것도 결코 감사하지 않았을 것입니다.’

브리짓트는 동의로 고개를 끄덕이고 안도와 놀라움으로 그를 바라 봅니다. 브리짓트가 말합니다:

“만약 내가 이러한 성취감으로 더 많이 감동 받았다면, 나는 아마도 더 방해하고 어떻게 일을 해야 하는 것에 관하여 더 많이 말하였을 것입니다.”

갑자기 누군가가 박수를 치기 시작합니다. 회의실에 분위기가 매우 좋습니다. 모두들 분위기의 변화에 안도하는 느낌입니다. 양 쪽 다 분위기 교체가 있었다는 것에 동의하고 그들 사이에 커뮤니케이션의 개통을 감사합니다.

분석: 거만함은 이제 포괄적인 문제로써 또한 보입니다. 거만은 자신감 및 자기 존중의 곡해된 표현입니다. 일단 인정하면, 긍지, 리더쉽 및 연장자로서의 길이 열립니다. 양쪽 다 이러한 연결을 통해 깨어나고 있고 이 과정을 통해 자체 학습을 발견하고 있습니다.

해결

어떤 경영진 멤버가 이제 실제 프로젝트에 어떤 실제적인 영향이 미치고 다음 단계는 무엇인지를 이제 묻습니다.

경영진의 한 멤버가 실제 프로젝트에 영향을 줄 실질적인 효과가 무엇인지를 그리고 다음 단계가 무엇인지를 묻습니다.

분석: 이제 [유령 역할]에서 숨겨져 있던 정보가 발견되었고 해당 그룹이 마인드의 지배 상태에 변화를 경험했으므로, 교감 현실이 회복합니다. 초기에 잠재한 긴장들이 두 그룹 사이에 신뢰 관계의 구축, 다양한 그룹 및 재능의 협력 작용, 강화된 협동의 열쇠로 전개되고 발견됩니다. 이 과정은 실제 문제에 대한 실질적인 솔루션을 이제 가져와야 합니다.

카리브 해 사람들은 사실 더 잘 할 수 있다고 말함으로써 시작합니다. 그 멤버 중 한 사람이 지연 내용들 중 약간은 피할 수 있었다는 것을 처음으로 인정합니다. 한 지식 근로자는 반은 진담조로, 자신들이 저항하고 있었다고 말합니다. 그들은 자신들이 그 일을 원하고 필요했기 때문에 더 힘껏 노력하고자 했다고 진술합니다:

‘우리는 더욱 효율적으로 일하도록 배우고 싶고 공장은 우리 모두에게 이익이 되었으면 합니다. 그러기 위해 더 나은 방법을 배우고 싶고 이 분야에서 양성되는 것을 기대합니다. 만약 우리가 서로 이같이 이야기를 한다면, 우리는 24 시간 일하고 해변보다 더 재미있습니다!’

자신의 이전 논평을 언급하면서 조롱하는 어조로 마지막 귀절을 덧붙입니다.

그룹은 효율성을 개선하기 위해 행해질 수 있는 사항에 대해서 서브그룹 내에서 다음날 작업하도록 하고 다른 그룹에서 팀원들을 참가하도록 초청하기로 결정합니다. 그들은 공급 체인 문제에 대한 장기 계획 및 개인 문제를 해결하기 위한 전략을 설계하기 위해 각 그룹에서 두명으로 구성된 연합 팀을 생성합니다. (다음날 이 그룹들은 다양성 문제 및 공급 체인 문제들이 깊이 관련되어 있는 것을 발견하고 이를 처리할 새로운 방법을 개발했습니다). 프로젝트 리더는 스릴을 느끼는 듯 보입니다. 그녀는 적합하고 설득력 있게 말함으로써 연장자임을 분명히 합니다:

‘이 세션은 몹시 놀라운 학습 세션이었습니다. 나는 팀워크 및 관계의 중요성을 분명하게 해 준 팀에 감사합니다. 나는 당신들이 [아론조와 아론조의 동료들을 바라 보면서] 우리를 함께 불러 모으는 첫 번째 사람들, 내 리더십을 지원하는 첫 번째 사람들, 그리고 나아가지 않았던 것에 대해 책임을 진 첫 번째 사람들이 될 것이라는 것을 인지했습니다.’

“나도 인지했습니다.”라고 아론조는 말할 때, 고개를 끄덕이고 얼굴에 싱그러운 웃음을 짓습니다.

“나는 이 곳이 훌륭한 지점이 될 것을 알고 시간에 맞춰 이것을 완료할 수 있다는 것을 이제 압니다!”라고 팀 리더는 말합니다.

그룹 내에는 새로운 친밀감과 안도감이 그리고 희망으로 가득한 분위기가 맴돕니다.

분석: 무엇이 달성되었고 어떤 다음 단계를 취해야 할지에 관해 모든 사람들을 상기시킴으로써, 그리고 이 과정이 전체 프로젝트에 어떻게 가치를 더하여 왔는지의 의문을 제시함으로써 그룹이 방금 겪어 왔던 과정의 틀을 잡는 것은 이제 축성자의 과업입니다. 좀더 전통적인 전략 개발에 있어, 파워 분배, 내면 정치, 다양성 문제등에 대한 많은 잠재적인 충돌이 베스트 전략 및 베스트 실천에 관한 과열된 토론으로 종종 나타납니다. 잠재적인 프로세스들은 드물게 직접적으로 제기되거나 해결되고, 이러한 토론은 순환하는 경향이 있거나 결과가 나중에 소극적인 저항을 경험하기 때문입니다. 반면에, 잠재적인 문제들이 실지로 제시되어 성공적으로 해결될 경우, 많은 그룹들이 매우 고무되고 안도하여 좋은 분위기를 잃고 이 해결책을 실천적인 레벨로 가져오는데 소홀하게 됩니다. 이 시점에서, 그룹이 결정했던 변화를 구현하기 위하여 시간표를 생성하고 단계를 요약하여 그룹을 실질적인 과업들로 되돌리는 것은 축성자의 책임입니다. 이는 그룹 프로세스의 관계에서 일어날 필요가 있고, 실질적인 관리, 주주 가치의 범주 및 부가 가치 전략이 팀워크 문제에서 분리되지 않고 서로 실지로 강화하는 것을 보여 줄 필요가 있습니다. 오늘날의 세계에서, 기업 그룹은 너무나 유물론자적으로 때로는 온당치 않게 끌리고 있습니다. 하지만, 많은 고유한 문화들이 충돌 해결, 그룹 프로세스, 커뮤니티-구축 및 더 나은 실제적인 솔루션의 관계에서 심지어 영성을 깨닫을 필요성을 이해하고 구현합니다. 그래서 호피족의 속담에: “말로 옥수수가 키워집니까?” 우리의 일이 실질적으로 사용될 수 있고 조직의 매일의 현실에 가치를 더해줄 수 있습니까?

틀을 잡고 인도 가능

우리는 이러한 방법으로 그룹을 대한 프로세스에 틀을 잡습니다:

회사 측은 카리브해 측이 공장 완성을 위한 효율 조건을 만족하지 못할 것이라고 믿습니다. 카리브해 측은 회사 측이 합작을 위하여 필요로 하는 리더십 요건을 만족하지 못할 것이라고 믿습니다. 프로세스의 과정에서, 효율성에서 우수함을 지니는 것이 더욱 관계하고 협력적인 스타일로 가르치고 구현하도록 허용한다는 것을 좀더 미국/유럽 편으로 보이는 회사측이 배웠다는 것에서 권한을 부여하는 경험을 목격했습니다. 카리브해 측은 팀워크 및 팀구축에서 회사의 리더십 능력에 관하여 배웠고 이것은 리더십과 팀워크의 자체 비전에 따르면, 그룹 프로세스의 각 단계에서 첫 스텝을 취한 것이며 이러한 능력을 팀워크 문제점들을 해결하는데 좀더 효율적이 되도록 깨닫는데 사용할 수 있다는 것을 배웠습니다. 그러한 프로세스는 여러 재능들이 충돌하는 것이 아니라 함께 일하도록 존재할 수 있다는 것을 또한 보여줬습니다.

그런 후, 우리는 모든 사람들이 소그룹으로 나누어서 이러한 자각이 나머지 실질적인 문제들을 어떻게 이제 해결할 수 있는지를 논의하도록 요청했습니다.

그룹은 45분 후에 다음과 같은 결과 및 계획을 보고했습니다:

- 현지팀을 위하여 다양성 문제 및 성과적인 노력에 특히 중점을 둔 관리 기술 및 시간-관리 기법의 교육 과정 공동 개발.
- 장기 및 단기 체인 문제들 (재료를 구할 수 없거나 재료가 도착하기를 기다리는 기간이 없도록) 및 새로운 전략 계획 단계 그리고 다양성 문제에 특히 중점을 둔 공급 체인 문제, 개인 문제 및 산업 관련 문제를 위하여 양쪽 그룹에서 구성된 멤버들과의 특별 공동팀 생성과 이 모든 분야에서 협력적인 노력.
- 현존하는 문제들과 이러한 문제들을 해결하는 방안에 관하여 그룹 프로세스를 포함하는 주요 공급자와의 회의 스케줄링.

추신

참가자들은 매우 성공적인 모임으로 간주한다고 우리에게 말했고 공장은 스케줄에 맞게 완료되었다고 나중에 우리에게 알려주었습니다. 이년 뒤에 그

기업은 카리브 해 지점에서 기록적인 제품 생산을 축하했습니다. 비록 우리가 그 모임과 물질적인 성공 사이에 단독 인과 관계를 믿지 않는다 하더라도, 이야기의 일부로써 여기에 언급되어야 한다고 생각했습니다.

마감말

본 사례 묘사는 패러다임이 어떻게 적용될 수 있는 지에 대한 보편적인 생각을 귀하에게 제공하려는 의미입니다. 위의 한 예제와 같이 어떤 팀워크 중재라도 다 효과적이기 위해서는, 진행중인 지원 문화에 의존합니다. 본 묘사는 많은 자세한 부분을 생략하고 축성자의 자각 프로세스의 자세한 설명을 포함하지 않습니다. 또한 준비 작업의 세부 사항 및 이후 작업에 대한 보고를 제외합니다. 양 쪽 팀 다 재처리 이후 두 달의 기간 동안 우리의 엑스트라넷의 온라인으로 코치를 받았습니다. 때로는, 이 온라인 세션은 발생한 변경을 고착하기 위하여, 한 사람 또는 두 사람 모임 외에 또 전화 대화로 사후 관리를 했습니다. 세 사람의 요청에 응하여, 우리는 그 공장의 완료 시점이 지난, 다음해에 그들을 코치합니다. 이 사이트의 다른 페이지들을 참조하거나 다른 사례에 관하여 더욱 자세한 설명을 위해 [라이브러리를 참조](#)하시기 바랍니다.