

대화기법(Dialogue)

정의

대화기법은 주제를 세밀한 수준까지 검토하는 기법으로 아이디어에 대한 지적인 교환활동임. 개인의 통찰력을 제고시키기 위해 다음과 같은 방법을 활용함:

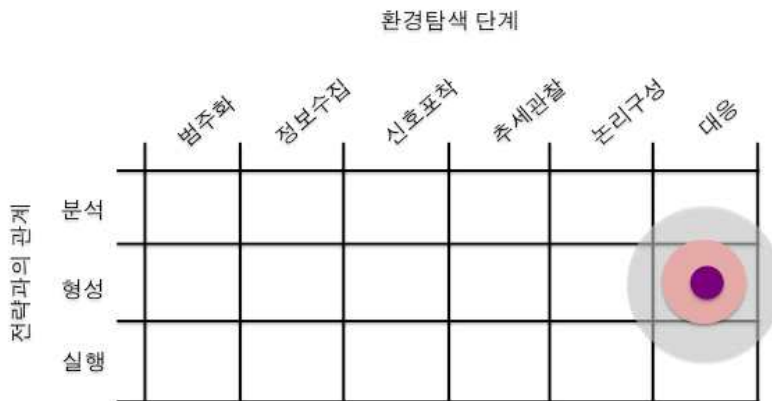
- 개방형 질문 / 관찰 / 경청 / 맥락적 정보에 초점

대화기법을 통해 도출되는 주요한 산출물의 하나는 해당 주제의 구조와 추가적인 조사활동을 위한 영역을 확정할 수 있다는 것임. 대화기법은 그 자체로 미래예측 기법을 구성하며, 여타의 미래예측 활동과 병행할 수 있음. 마지막으로, 대화기법은 퓨처스 프로젝트 팀의 참여를 촉진시키는 하나의 방법이라 할 수 있음.

목적

- 주제를 탐색하고, 증명하며, 범주화시키기 위한 개방형 대화
- 다양한 미래예측 활동을 통합하기 위해 특화된 미래예측 방법
- 프로젝트 팀의 참여를 유도

기술개요



요구되는 전문지식 수준



예상 소요 기간



관련 기법

환경탐색, 비전, 게임기법

추진단계

1. 토의할 주제에 대해 기술하고, 참여자들이 개별적으로 이에 대해 탐색할 수 있는 시간을 줌.
2. 해당 주제의 한 측면을 대표하여 간략하게 제시할 수 있도록 참여자 선정
3. 개방형 토론을 유도
4. 중간단계에서 각각의 참여자가 주제를 명확하게 이해하고 있는지를 확인하고 주제를 통해 얻은 학습요소를 확인함.
5. 핵심적인 학습요소에 대한 세부 주제를 선정함. 이후 토론을 이들 세부 주제에 대해 진행함.
6. 결과물을 도출함. 보다 장기적인 미래예측과정을 통해 이러한 과정을 반복함.

예시

대화기법에서는 대략 5-15명으로 팀을 구성함. 이를 통해 특정한 미래예측 주제의 핵심 이슈들을 개괄적으로 다룸.

<개인적 탐색>

참여자를 선정하고, 다루어질 주제를 공유하며, 이들 참여자에게 주제에 대한 개인적 탐색활동을 수행할 것을 요청함. 이때의 활동은 개방적이어야 하며, 개별 참여자들은 주제에 대한 간략한 설명을 듣고 사회자를 통해 방향설정과 관련된 질문을 받음.

<발표>

발표 당일에는 참여자 중 한명, 혹은 외부 청중에게 해당 주제의 한 측면에 대해 발표를 진행해 줄 것을 요청함. 이는 해당 주제에 대한 개요가 될 수도 있으며, 혹은 특정 영역에서의 심화된 연구에 관한 것일 수도 있음. 개요발표는 참여자들이 개인적이고 독립적으로 관찰한 이슈에 초점을 맞춘다는 점에서 유용함. 반면, 특정 영역에서의 심화된 연구발표는 해당 영역에 내재하는 이슈 및 프레임, 모형에 대한 심화된 정보를 제공한다는 점에서 유용함.

<토론>

토론 당일 대화세션의 '규칙'과 기대치에 대해 설명함. 이러한 규칙에는 발표된 아이디어에 대한 상호존중이 포함되며, 토론을 통해 참여자들이 기존의 사고틀에 도전할 것이 요구됨. 특히, 전반적인 토론과정에서 경청 및 관찰을 위한 기술이 요구됨.

경청을 저해하는 요소

상대방의 견해를 경청하는 자신의 역량을 저해하는 요소를 인식함으로써 다음과 같은 잘못된 경청 습관을 피할 수 있음:

상대방의 견해나 주장을 들을 때에는 자신의 니즈나 생각을 표현할 수 없음. 결과적으로 자신의 생각이 표출되지 않았으므로 이에 대해 초조함이나 불안감을 느낄 수 있음. 하지만, 이는 자연스러운 현상임. 상대방을 경청함으로써 자신만의 생각이나 전혀 새로운 개념에 대한 상대의 의견을 알 수 있다는 것을 명심해야 함.

상대방의 견해나 주장을 들을 때에는 토론을 통제할 수 없음. 모든 사람이 발언을 하고 타인의 생각이나 견해에 영향을 미칠 수 있는 기회를 가지고 있다는 것을 명심할 것. 자신의 다음 발언을 머릿속으로 생각하느라 상대방의 말을 듣는 것에 소홀하지 말 것. 많은 경우에 적게 말하더라도 적절한 시점에 필요한 말을 하는 것이 중요함.

때때로 상대방의 발언에 주의를 기울이려 할 때, 주변 소음 등에 주위가 산만해지는 경우가 발생함. 주변소음으로 상대방의 발언에 몰입하기 어려울 때에는 발언자의 몸짓에 초점을 맞추도록 할 것. 혹은 쉬는 시간 등에 주변의 방해요소에서 멀리 떨어진 자리로 옮기는 것도 한 방법임.

자신의 생각과 기억에 일치하는 것 중심으로 들으려는 경향이 있음. 정확하게 자신이 무엇을 들었는지를 이해하려 노력할 것. 또한 상대방이 의미하는 것이 무엇인지를 이해하려 노력할 것.

또한 토론의 초점을 맥락적 정보를 밝혀내는 것에 맞추는 것이 중요함.

맥락

맥락을 이해하는 것은 기저의 의미를 파악하는데 중요함. 발표나 토론 내용 속의 맥락을 이해하는 핵심은 '왜'라는 이유에 초점을 맞추는 것임. 유년기의 아이들은 부모가 대답을 해주리라는 기대하에 이러한 왜라는 질문을 자연스럽게 그리고 끊임없이 함. 일본의 고대종교인 신도 역시 참된 이해에 도달하기 위해 이러한 '왜'라는 질문을 던지는 것에 큰 가치를 두었음. 이 종교에서는 다섯번의 '왜'라는 질문을 던지게끔 하였음. 1970년대 토요타의 생산라인이 이러한 'five whys'의 상업적 버전이라 할 수 있음. 린 생산방식 (lean manufacturing)의 주창자라 불리는 Taiichi Ohno는 '모든 사항에 '왜'라는 질문을 다섯 번은 하게 함'으로서 이를 생산시스템에 도입하였음.

하지만, 어떤 이도 대화 중에 '왜'라는 질문이 끊임없이 반복되는 것을 원하지 않음. 따라서 '왜'라는 질문을 '그래서 결과는 무엇인

가?’ 혹은 ‘어떻게 생각합니까?’와 같은 질문으로 대체함으로써 맥락적 정보의 생성을 용이하게 할 수 있음.

대화를 하다보면 탐색할만한 흥미를 끄는 여러가지 방향이 도출되기도 함. 이는 개인의 의견들이 표출되는 과정에서 발생하는 자연스러운 현상임. 따라서, 대화의 내용을 명확화 시키기 전에는 항상 대화를 거치면서 내용과 맥락이 점점 더 복잡해질 것이라 예상할 수 있음. 이처럼 복잡한 대화내용을 정리하기 위해 대규모 마인드맵이나 버블 다이어그램을 활용하는 것도 좋은 방법임. 이때 모든 참여자들이 다이어그램에 자신의 의견과 견해를 추가할 수 있도록 만드는 것이 중요함. 또한, 이와는 별개로 모든 참여자들이 자신이 중요하다고 생각하는 생각이나 아이디어를 개별적으로 정리하게끔 하는 것도 중요함.

<중간검토>

주제의 명확성을 검토하는 중간단계에서 참여자들이 자신의 의견을 표출하고 상대방의 견해에 의견개진을 하는데 많은 시간이 소요됨. 이러한 명확성 검토를 위해 모든 참여자들에게 현재까지의 토론내용을 상기하여 그 중 중요한 한 두가지 생각을 선택하도록 요청할 것. 또한 “현재까지 당신에게 가장 중요한 학습요소는 무엇이었으며, 그 이유는 무엇입니까?”라는 질문을 던질 것.

이에 대한 응답을 통해 잠재적 중요성을 지니는 항목을 선택하고, 다음 토론을 위한 틀을 구성함.

<향후 토론을 위한 주제선정 및 토론틀의 구성>

명확성 검토를 통해 확립된 핵심적인 학습요소들을 주제화 시킴. 또한 이를 반영한 마인드맵을 그림. 각 주제들 간의 관계와 시점을 표시한 단순명확한 모형을 구조화할 것. 대화기법의 개방형 접근법을 유지하면서, 해당 주제들에 대한 심화적인 연구를 진행함.

개방형의 탐색적 질문 예시

- ~를 접했을 때의 느낌은 어떠했는가?
- 당신의 반응은 무엇이었는가?
- ~은 당신에게 어떠한 의미로 다가오는가?
- 어떤류의 결과를 예상하는가?
- 그 결과가 당신에게 얼마나 중요한가?
- ~를 통해 어떠한 변화가 이루어지기를 바라는가?
- 그 당시 무슨 생각을 했는가?
- ~은 어떻게 일어났는가?

<결과의 정리>

토론을 통해 프로젝트의 초기 방향과 잠재적 조사활동 범위, 1단계 프레임이 도출될 것임. 교착상황이나 주요 학습요소, 주제 및 주제 간의 관계 등 매 대화과정의 중요한 순간마다 이에 대한 기록이 중요함.

대화기법을 통해 프로젝트 팀은 개별 팀원의 시각을 정확하게 이해할 수 있음. 또한 대

화기법을 통해 해당 주제에 대한 전반적인 인식수준을 높일 수 있음. 이러한 이유로, 대화기법은 다양한 미래예측활동을 하나로 엮어내는 방법으로 정기적으로 활용할 수 있음. 예를 들어, 각각의 팀프로젝트 회의에 부가적으로 대화세션을 추가할 수 있음. 이처럼 정기적인 활용을 통해 각각의 참여자들의 사고방식 및 특정한 이해관계를 밝혀낼 수 있는 이점을 제공함.

유용한 정보

<사전단계>

대화의 질을 담보하는데 있어 물리적인 공간은 중요한 요인임. 창이 없고 좁은 방은 대화를 방해하는 요인이 될 수 있음. 반대로, 높은 천장에 공간적 여유가 있는 공간은 참여자들의 대화를 촉진하고 집중할 수 있는 요인이 됨.

심화세션을 통해 다양한 생각을 참여자 모두에게 주지시키는 것이 중요함. 이때의 주제는 하나의 구조로 연결될 필요는 없으며, 개별화된 주제라도 전체 주제와의 연관성을 지니면 됨.

<실행단계>

대화세션은 일반적으로 가벼운 톤으로 진행되며, 토론 역시 그룹이 선호하는 장소에서 이루어질 필요가 있음. 그럼에도 토론의 초점이 핵심 주제에서 벗어나거나 참여자 중 일부가 대화에 집중하지 못하는 경우를 상정한 일반적인 가이드라인은 필요함.

<대화세션 진행단계>

참여자들이 아직 심화된 주제에 대한 토론 준비가 되어 있지 않았을 경우를 고려하여 다른 주제로 대화가 넘어갈 때에는 가벼운 대화로 시작하는 것이 필요함. 계획에 없던 주제에 대한 토론이 이루어질 시, 다음과 같은 점에 초점을 맞추도록 노력해야 함:

- 개별 참여자들이 개인적 통찰력에 따라 대화에 참여할 수 있도록 해야 함.
- 그룹차원의 통찰력이 지니는 강점과 이들 통찰력 간의 상호의존성에 대해 인식하고 있도록 해야 함.

대화의 흐름을 관리하기 위해서는 환경에 변화를 주는 것을 고려. 가령, 어수선한 테이블을 정리한다던가 테이블 자체를 치우는 등의 환경변화는 대화가 지루해지는 것을 방지할 수 있음. 또한 참여자가 서서 발표하도록 하는 것은 일반적으로 대화에 대한 집중도를 향상시키고, 대화진행의 속도를 빠르게 하는 효과가 있음.

대화를 기록할 경우, 사전에 기록 혹은 녹음에 대한 양해를 구할 것. 일반적으로 기록은 대화 내용의 정확한 파악이나 참여자와의 공유를 위해 활용될 수 있음. 일반적으로 화상 기록보다는 음성기록이 쉽게 허용되는 경향이 있음.

<사후단계>

이메일이나 Google Gropus 같은 멤버십 기반 포탈을 통해 대화세션에 대한 사후 의견을 요청할 것.

포탈은 대화세션을 통해 파악된 사항 및 오디오 기록물과 같은 대용량 파일을 공유하기

에 적합함.

사례연구

사례1: ‘부자’와 ‘가난한 자’에 대한 인식 연구

영국의 이동통신회사에서는 기업의 사회적 책임(CSR)과 관련된 명제를 선정하기에 앞서 ‘부자’와 ‘가난한 자’에 대한 인식을 연구하기로 결정하였음. 해당 연구는 빈부라는 주제의 본질을 보다 정확하게 이해함으로써 기업의 사회적 책임을 증진시키는 것을 목표로 하였음.

대화기법을 통해 총 2 개의 세부 대화세션을 구성하였음.

전반적으로 세부세션 운영의 결과, 핵심 이해당사자들이 참여하게 되었으며, 주제에 대한 프로젝트 팀의 지식이 확장되었으며, 세션을 통해 도출된 전략 및 핵심 파트너 구성으로 기업의 사회적 책임 증대를 위한 플랫폼이 구성되었음.

<대화세션 1: 네가지 질문>

세션 1은 아래와 같은 네 가지 질문으로 구성되었음:

- ‘가진자와 못가진자’ 혹은 ‘빈부’의 정의는 무엇인가?
- 사람들은 자신을 ‘가진자’라 여기는가 혹은 ‘못가진자’로 여기는가?
- 빈부의 격차는 점점 증가할 것인가, 유지될 것인가 혹은 줄어들 것인가?
- 빈부격차를 판단하는 변수는 무엇인가?

배경지식을 제공하기 위해 세 가지 아이템이 활용되었음: “No Logo”와 “The Silent Takeover”라는 서적, 앞서 네 가지 질문에 대한 외부 응답자의 응답결과 요약

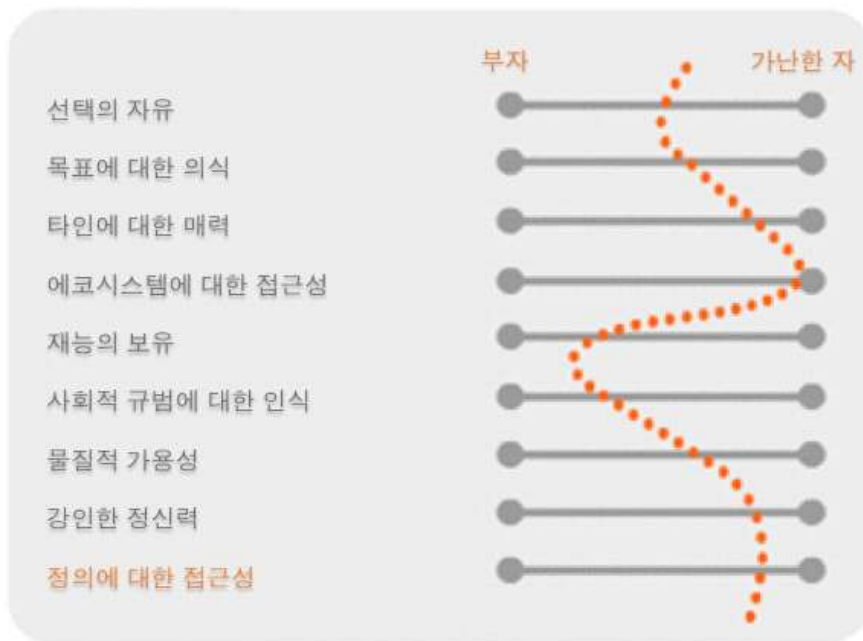
<세션 1에서 도출된 핵심 학습요소>

- ‘부자’와 ‘가난한 자’는 삶의 부분적인 측면을 반영한 것임. 따라서 당신은 어떤 면에서는 ‘가난한 자’일 수 있으나, 다른 면에서는 ‘부자’일 수 있음.
- 인생의 여러 단계를 거치면서, ‘부’의 정도는 변화할 수 있음.
- 질문의 의도가 ‘부자’나 ‘가난한 자’이냐를 물어보는 것이 아님. 그보다는 빈부에 대한 개인의 인식적 측면을 물어보는 것임. 즉, ‘나는 충분히 부유한가?’ 혹은 ‘나는 다른 사람보다 부자인가 혹은 가난한가?’와 같이 상대적인 빈부에 대한 개인의 인식을 다루는 것임.
- 빈부에 대한 인식은 자신이 처한 시대에 따라 달라질 수 있음. 이러한 의미에서 두 가지 역사적 시점에서 빈부에 대한 인식이 연구의 가치가 있음. 즉, 미국의 대공황 시기와 독일의 1,2차 대전 사이의 시기에 개인은 그들이 처한 환경에서 빈부라는 용어를 어떻게 정의하고 받아들였는가?

<세션 2: 확장적 질문 및 구체적인 연구영역>

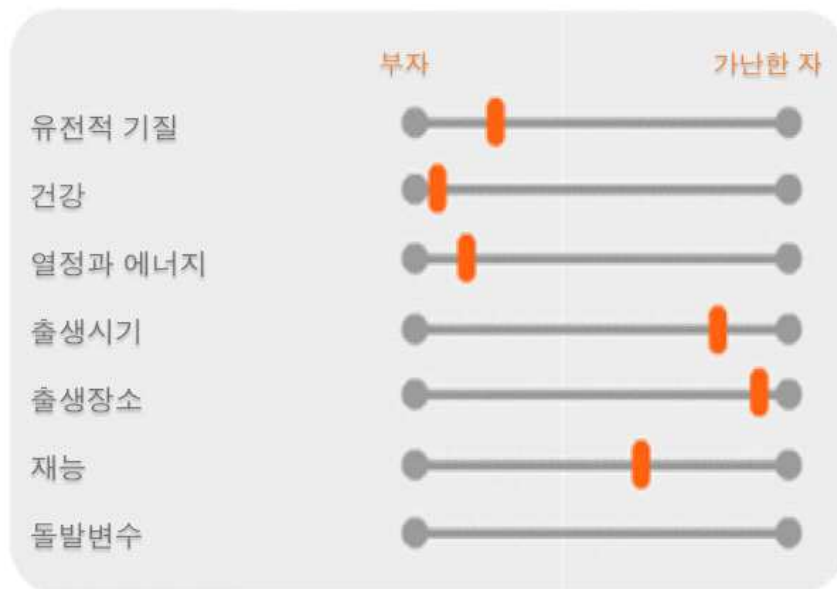
참여자들이 하루종일 자선활동을 하는 것으로 세션 2를 시작하였음. 참여자들은 런던의 낙후된 지역의 학교 놀이터를 보수하였음. 이러한 활동의 의도는 빈부의 정도를 체험하고 육체적 노동을 통해 이러한 문제를 개인적으로 해결하도록 만드는데 있었음. 대화세션은 하루동안의 노동을 통한 육체적 고단함을 느끼는 상황에서 진행되었음.

대공황 시기 연구 및 독일의 세계대전 전후시기 연구에서는 극단적인 환경에서 사람들이 어떻게 자신을 ‘부자’로 분류하고 있는지를 다루고 있음. 이를 통해 프로젝트 그룹은 ‘부’의 규모를 측정하는 단위와 이를 정의하는 후속 연구라는 학습요소를 창출하였음. 즉, 극단적인 환경과 일반적인 환경에서 ‘부’의 규모에 대한 인식이 상이하기 때문에 각각의 환경에서 여전히 사람들은 자신들이 ‘부자’라고 인식할 수 있다는 연구적 함의를 도출함. 이러한 ‘빈부’의 의미에 대한 정의는 개인별로 처한 상대적 환경을 고려한다는 측면에서 보다 현실적임.



- 선택의 자유: 가능한 선택의 스펙트럼을 이해하는지, 자신이 선택을 내리는데 영향을 미치는 요인이 선택가능한 것인지, 그러한 선택을 내리는데 있어 자유로운지, 그리고 필요하다고 느끼면 이미 내린 선택의 결정을 변경할 수 있는지
- 목표에 대한 인식: 삶의 이유와 의미를 가지고 있는지, 이러한 이유나 의미가 자신의 미래와 삶의 신념에 얼마나 영향을 미치는지를 인식하고 있는지
- 타인에 대한 영향: 자신의 개성과 물질적 능력, 카리스마, 본성, 지성 등을 통해 타인에게 영향을 미칠 수 있는 능력 여부
- 관계성 (에코 시스템): 동반자나 사랑하는 사람, 가족, 친구, 공동체 혹은 자신이 의지할 수 있는 네트워크가 있는지
- 재능의 보유: 본인 스스로와 타인에게 만족을 줄 만한 경쟁력있는 개발된 역량을 지니고 있는지
- 정체성의 인식 (사회적 규범): 나 자신이 누구인지 알고 있는지, 자아의식 유무, 자신의 가치 및 사회적 규범에 대한 인식
- 물질적 가용성 (경제력 = 부): 자신 혹은 타인이 가치있게 여기는 아이템을 보유하고 있는지
- 강인한 정신력: 자신의 내적 신념에 대한 인식 및 확신

- 정의에 대한 접근성 (세션 3을 통해 추가된 사항): 공정하고 적절한 대표성에 대한 접근성, 이러한 정의가 이루어질 것이라는 신념
- 또한 세션 2에서는 유전적 요소 및 타이밍, 지리적 요소와 같이 변화되기 어려운 빈부요소도 다루었음.



<세션 3: 모형 개선가능성 테스트>

세션 3에서는 확장적 형태의 내부 이해당사자 그룹을 대상으로 앞서 세션들에서 도출되었던 아이디어들을 검증하였음. 또한 세 가지 외부 관점을 동 세션에서 함께 검증하였음

- 펀드매니저의 윤리성, 산업 사냥꾼의 냉혈성, 'The Silent Takeover'의 저자

동 세션에서는 기업의 사회적 책임 사례의 형성에 있어 고려되는 요소를 다루고 있음. 이는 다음과 같음:

- 자본 투자자로부터의 압력
- 끊임없는 저항이 아닌 보편적 참여에 대한 필요성
- 창의성과 투명성, 적극성을 지닌 성공적인 기업사례
- 기업이 사회적 의견을 형성하는데 도움을 제공할 수 있는 기회

또한 동 세션을 통해 사회적 책임 기업을 정의할 수 있는 요소들을 다음과 같이 정의하였음:

- 평판: 고객과 기업노동자의 유지
- 위험의 관리: 가치있는 제안의 보호

- 규제: 불가피성에 대한 대비
- 열의: 더 좋은 세상 만들기