

조직체의 명백한 에너지를 보여주는 조직세우기-인간 관계 조직 속에 감추어진 법칙들

| 버트 헬링거 |

그동안 가족세우기 워크숍을 주관해오면서 큰 효과들이 나타나는 것을 보며 이것을 기업이나 일반 조직체에 적용할 수는 없을까 생각했습니다. 그래서 달마·풀라 님에게 문의해본 결과 그러한 사례가 있으며 가능하다는 것입니다. 여기에 실린 글은 가족세우기 창안자인 헬링거 선생이 조직세우기에 대해 설명한 글입니다. 기업의 조화로운 활동에 장애를 느끼는 분들에게 도움이 되리라 생각합니다. 더불어 '조직세우기 워크숍'도 진행하니 많은 관심바랍니다(편집자 주).



1999년 9월, 가족세우기(Family Constellations) 테라피를 조직이나 단체에 적용시킬 수 있는가 하는 내용을 가지고 버트 헬링거와 진행된 인터뷰 기사.

조직체 내에서의 관계로 인한 문제를 해결할 때, 당신이 사용하는 모형은 어떤 것입니까?

내가 사용하는 모형은 가족세우기(Family Constellations) 테라피에서 파생되었습니다. 가족세우기 테라피에서는 한 개인이 집단 내에서 가족 구성원을 대리할 사람들을 선택한 다음 서로간의 관계성에 따라서 방안에 그들을 세우게 됩니다. 대리인들은 자리를 잡게 되자마자 실제 가족구성원의 느낌을 그대로 갖게 됩니다. 가족 구성원들에 대해 전혀 알지 못하는데도 대리인들은 그들의 느낌을 공유하게 된다는 뜻입니다. 그리고 가족이 세워진 모습을 통해서, 우리는 실제 가족의 그림을 볼 수 있게 됩니다.

이제 우리가 이 방법을 조직에 적용한다고 해봅시다. 예컨대 회사의 부서 관리자들을 대리할 사람들을 선택합니다. 그리고 관계성에 따라서 그들을 세웁니다. 우리는 조직체의 명백한 그림을 얻을 수 있을 뿐만 아니라 각기 관리자들이 가지고 있는 명백한 느낌에 대해서 정보를 얻을 수 있게 됩니다.

관리자들의 명백한 느낌이라는 게 무슨 뜻입니까? 그러한 분명한 그림을 얻는 것이 왜 중요한 겁니까?

조직체의 사장이 관리자들을 대신할 대리인을 세운다고 합시다. 그 자신을 포함해서 말합니다. 정해진 이미지나 특정한 생각을 갖지 않고 그저 직관적으로 대리인들을 세웁니다. 사장은 즉시 관리자들이 서로간에 맺고 있는 관계성 그리고 사장이 그와 맺고 있는 관계에 대한 그림을 얻을 수 있게 됩니다. 어쩌면

그 중 어떤 사람들은 자신에게 맞지 않는 자리에 서있을 수도 있습니다.
한 관리자가 나중에 조직체에 가입했음에도 불구하고 첫 번째 자리를 차지하려고 한다면,
이러한 행위가 다른 사람들을 불쾌하게 만들 겁니다.

그는 몇몇 관리자들이 그를 외면하고 있다는 사실에 놀랄 수도 있습니다. 그들의 시선이 조직체 외부로 향해 있는 모습에 놀랄 수도 있습니다. 그가 이전에 알아채지 못했던 상황을 보고 놀라게 됩니다.

이 말은 곧 관리자들이 조직체 내에서 진행되고 있는 상황에 만족하고 있지 않다는 뜻입니다. 예컨대 사장이 관리자들을 지지해줄 수 있도록 자신의 권위를 제대로 사용하고 있지 못하다면, 관리자들은 당연히 안전감을 느낄 수 없게 되고 그런 까닭에 조직에 최선을 다할 수 없게 됩니다. 게다가 그들이 유능한 직원들일 경우, 다른 곳을 바라보고 있다는 것은 곧 그들이 일을 계속해나갈 수 있는 어딘가를 바라보고 있다는 뜻일 수도 있습니다.

이제 이러한 모습을 본 사장은 이 상황을 개선하기 위해서 무엇을 해야 할까요? 조직체 내에서 컨설팅트가 가족세우기 테라피를 하고 있다면, 그는 모든 사람들에게 도움이 될 만한 해결책을 찾기 위한 단계를 밟아가기 시작할 겁니다.

예컨대, 컨설팅트는 사장을 다른 관리자들과 마주 보도록 세우고, 관리자들 역시 사장을 마주 보도록 세울 겁니다. 그 중 어떤 사람들은 자신에게 맞지 않는 자리에 서있을 수도 있습니다. 한 관리자가 나중에 조직체에 가입했음에도 불구하고 첫 번째 자리를 차지하려고 한다면, 이러한 행위가 다른 사람들을 불쾌하게 만들 겁니다. 그러므로 각기 다른 부서의 관리자들을 특정한 순서대로 재배치하여 모두가 편안함을 느끼는 올바른 자리를 찾아주어야 합니다.

조직체 내에는 우리가 고려해보아야만 할 다른 종류의-가족조직과는 다른-'서열'이 존재합니다. 우선 조직체 내에는 기능에 따른 서열이 있습니다. 사장은 언제나 가장 첫 번째 자리를 차지합니다. 사장의 오른팔인 행정담당은 말

그대로 사장의 오른쪽에 세워집니다. 그런 다음 나머지 사람들은 부서별 중요도에 따라서 자리를 세웁니다. 하지만 처음에 우리는 어느 부서가 가장 중요한지 알 수가 없습니다. 다양한 대리인들의 자리를 바꾸어봄으로써 기능에 따라서 편안함을 느낄 수 있는 자리를 찾게 됩니다.

가족조직 안에 존재하는 서열과 마찬가지로 조직체 내에는 두 번째 '서열'이 존재합니다. 즉, 연장자에 따라 매겨지는 서열로 먼저 조직체에 가담한 사람은 나중에 온 사람보다 우선순위를 차지합니다. 그가 다른 사람들에게 명령을 할 수 있는 권리가 있다는 뜻은 아닙니다. 단지 그가 더 오래 조직체에 머물렀기 때문에 상위의 위치나 위엄을 갖게 된다는 뜻입니다.

이제 기능상 같은 서열에 있는 몇 사람이 있을 경우, 조직체에 먼저 온 사람이 높은 자리를 차지하고 그 자리는 주요임원들의 왼쪽으로 세워집니다. 나머지 사람들도 그 옆으로 세워집니다.

이러한 영향을 어떻게 알 수 있습니까?

관찰을 통해서 알 수 있습니다. 서열은 조직체 내에서 아주 중요한 영향을 끼칩니다. 예를 드리지요. 나는 한때 내년의 활동방침을 의제로 문제를 겪고 있던 조직체의 컨설턴트 일을 한 적이 있습니다. 나는 우선 누가 먼저 조직체에 참여했는가를 생각해 보았습니다. 그리고 그를 내 오른쪽에 세웠습니다. 모든 사람이 연장자 순서대로 세워질 때까지 한 사람 한 사람을 세워갔습니다. 그런 다음 모두가 자리에 앉더니 등을 의자에 기대면서 말하더군요. '이렇게 편할 수가.'

이것이 바로 서열이 끼치는 영향입니다.

조직체 내에서 실제적으로 이 방법을 어떻게 쓸 수 있습니까? 예컨대 회의를 할 때 말입니다.

관리자들이 함께 모여 앉았는데, 부서의 기능상 별 차이가 없다고 생각해 봅시다. 그러면 그들을 연장자 순으로 세워야 합니다. 그렇지 않으면, 기능에 따라 더 큰 책임감을 가진 사람을 먼저 세웁니다.

만약에 기능별로 서로 다른 중요성을 가진 사람들이 모여 있는데 그 중 몇몇 사람들이 같은 부서에서 왔고, 똑같은 권리를 가졌을 경우 연장자의 등급에 따라서 하위집단 내에 그들을 함께 세워야만 합니다.

당신은 언제부터 조직체 내에서 이러한 방법을 사용해왔습니까?

과거에 나는 교사였습니다. 남아프리카에 있는 학교 내에서 초기에 그룹 다이내믹(group dynamics)을 적용했었는데 성공적으로 진행되었죠. 그렇게 해서 나는 커다란 집단 내에서의 작업을 익혔습니다. 즉, 개인이 도전감을 느낄 수 있고 다른 한편 모두가 등급과 기능에 따라서 자신에게 맞는 자리에서 편안함을 느낄 수 있어야 합니다.

남아프리카에 있는 학교에서의 경험을 좀 더 상세하게 말해봅시다.

140명의 소년들로 이루어진 기숙학교였는데, 전체 학교를 한 사람이 관리하고 있었지요. 그래서 학교에서는 소년들을 대표할 대리인들을 선택했습니다. 상급반에서 다섯 명, 그리고 각 학급에서 한 명씩을 선택하여 학생회를 구성했습니다. 그들이 전체 학교를 운영했지요.

어려움이 있을 때마다, 학생회 스스로 문제를 처리해나갔습니다. 일주일에 한 번씩 학생회 임원들이 진행상황을 보고하면 교사인 우리들이 주문을 하는 식으로 해서 아주 잘 운영되었습니다. 이것이 내가 가졌던 첫 번째 그룹 다이내믹 경험이었고, 나에게는 아주 귀중한 경험이었습니다.

나중에 나는 심리요법을 시작했고, 얼마 후 가족세우기 테라피를 시작했으며 이후 여러 조직체-병원, 정신신체 클리닉과 그 외의 단체 등-에 조직체 내의 문제를 해결하기 위한 자문을 의뢰 받았습니다. 나는 가족세우기 테라피에서

얻은 직관의 일부를 조직체 내에서 실험해 보았습니다. 그리고 조직체에 쉽게 적용할 수 있는 주요내용을 개발하게 되었습니다.

사업과 관련된 맥락에서 관리부서의 임원들 각자에게 주어지는 도전은 무엇이고, 그들이 조직체에 기여하는 바는 무엇입니까?

우선 그들은 사장의 권위에 동의해야 합니다. 그리고 사장은 자신의 권위를 하위부서 관리자들이 최선을 다할 수 있도록 만드는 데 사용해야 합니다. 사실상 사장은 다른 관리자들에게 봉사하는 자리에 있습니다. 그리고 관리자들이 사장이란 주어진 권위를 사용하여 관리자들에게 봉사하는 위치에 있다는 사실을 이해하게 되면, 그들 역시 활동영역을 계발할 수 있는 특정한 자유를 얻게 됩니다.

만일 조직체 내에 여러 하위부서가 존재할 경우, 관리자들이 서로 협력해야만 하며 이러한 협력은 정기적인 상호교환에 의해서 이루어져야만 합니다. 즉, 그들이 실제로 부서 내에서 하고 있는 업무에 대해서 보고하고, 부서내의 업무추진을 위해 어떤 것을 필요로 하며 그들이 다음 번 업무로 계획하고 있는 것이 무엇인지 서로 정보를 공유해야만 합니다.

이제 관리자들이 중역회의에서 부서별 업무 현황이나 계획에 관한 보고를 할 경우, 모든 관리자는 조직 전체에서 진행되고 있는 상황을 충분히 알 수 있게 됩니다.

여기서 한가지 중요한 것은, 각각의 관리자가 업무를 보고하는 과정에서 누구도 그의 이야기를 중단시켜서는 안 된다는 점입니다. 조직체 내의 모든 사람들이 보고를 끝낼 때까지 아무 말도 해서는 안 됩니다. 그러면 보고가 모두 끝났을 때, 모두가 각 부서별로 필요로 하는 것이 무엇인지 잘 이해할 수 있게 되지요. 이제 그들은 서로를 후원하고 지지해줄 수 있을 뿐만 아니라 다른 관리자들이 자신의 부서를 위해서 해줄 수 있는 일이 무엇인지 알 수 있게

됩니다. 그때 상호교환이 일어나게 됩니다. 각 부서에게 최상의 도움을 줄 수 있도록 어떻게 하면 전적인 협력을 할 수 있는지 알게 된다는 뜻입니다.

조직체 내에서 컨설턴트로 일할 때 당신이 부딪혔던 주된 문제는 어떤 것이었습니까?

우선 첫 번째로 대두되는 질문은 사장이 다른 사람들을 위해서 자신의 권위를 행사하고 있느냐 하는 점입니다. 간혹 민주적인 방식을 선호하는 사장이 있다고 할 때, 그의 그러한 태도가 관리자들을 지지해주는 것처럼 보일 수 있습니다. 하지만 회사의 업무 중에서 사장이 단독으로 결정을 내려야만 하는 문제들이 많습니다. 한 사람이 결정해야 할 모든 문제를 일일이 토론을 통해서 결론에 도달하려고 할 경우, 에너지의 손실을 유발할 뿐만 아니라 시간을 낭비하게 됩니다.

그러므로 사장의 권위가 유지되어야 합니다. 이 말은 곧 사장의 권위가 관리자들을 위한 봉사를 위해서 쓰이고 있다는 확신이 들 때, 고용인들은 그러한 사장의 권위를 기꺼이 받아들일 수 있게 됩니다. 그러나 사장의 권위가 관리자들과 회사의 이익을 위해 쓰이지 않고 힘의 성취만을 위해서 남용될 때, 결국 고용인들에게 거부당하게 될 뿐만 아니라 적대의 대상이 됩니다. 이 점은 매우 중요합니다.

두 번째로 각 개인은 책임감에 대한 명료한 인식을 가지고 있어야 합니다. 다양한 부서간에는 분명히 영역이 존재합니다. 그리고 누구도 그 영역을 침해해서는 안 됩니다. 왜냐하면 그러한 침해가 업무의 완성에 방해가 되기 때문입니다. 물론 내가 앞서 기술한 바 있는 것처럼 다양한 부서간의 상호협력이 이루어져야 합니다.

예를 들어서 사장이 관리자들을 감독할 수 있는 이사를 임명하게 될 경우, 그의 권위와 관련하여 일어나는 갈등에는 어떤 것이 있습니까?

회사의 소유주는 언제나 가장 높은 권위를 갖게 됩니다. 그리고 대표이사는 오직 소유주가 뒷받침을 해줄 때만 권위를 행사할 수 있습니다. 그러므로 가장 먼저 대표이사는 소유주의 권위를 존중하고 그에게 업무 보고를 해야 하며 그의 지지를 받아야만 합니다.

어떤 조직체에서든 발전을 위한 가장 중요한 요소는 모든 사람들이 서로를 존중해야 한다는 것입니다. 존중을 받은 사람은 언제나 최선을 다하게 됩니다. 그리고 조직체 내에서 가장 먼저 존중을 받아야 할 사람은 대표이사-사장 혹은 소유주-입니다. 회사를 대표하는 사람이 하위집단으로부터 존중 받게 될 때, 그는 함께 일하는 사람들에게 최선을 다할 수 있는 자유를 부여할 수 있게 됩니다.

당신이 말하는 '윗사람에 대한 존중'의 의미가 무엇인지 이해할 수 있도록, 사장 혹은 대표이사가 존중 받지 못한 예를 한 가지 들려주시겠습니까?

대표이사가 개인적인 생각에 따라서 조직체에 변화를 가져오고 싶어한다고 해봅시다. 하지만 회사 내에 소유주에 대한 충성심을 가진 관리자들이 있다고 합시다. 이때 대표이사가 그를 따르는 사람과 그렇지 않은 사람들 사이에 구분을 만들게 되면 결과적으로 조직체의 발전에 유해한 영향을 끼치게 됩니다. 상급 관리자를 존중하지 않는 관리자가 있을 경우, 그는 해고당할 수밖에 없습니다. 다른 해결책이 없습니다.

흔히 낮은 위치에 있는 관리자가 야심에 가득 찬 나머지 상급자의 자리를 차지하기 위해서 다른 사람들을 내쫓으려고 할 때가 있습니다. 이러한 행위는 사람들 사이에서 불안감을 조성하게 되고 방해요인으로 작용하게 됩니다. 결과적으로 에너지가 불화로 치달을 수밖에 없습니다.

대리인들이 세워지고 나면, 당신은 주로 어떤 면을 보게 됩니까?

처음에 대리인들이 세워진 모습을 보면 관리자들 사이에서 진행되고 있는 긴장감 혹은 관계성을 볼 수 있습니다.

사람들이 서로에 대해서 미움과 불신을 가지고 있기 때문에 대리인들은 실제의 사람들이 가지고 있는 느낌과 그대로 교류할 수 있게 됩니다. 처음에 대리인들이 세워진 모습을 보면 당신도 즉각적으로 그러한 실제상황을 볼 수 있을 겁니다. 그리고 사람들 사이에 흐르고 있는 긴장관계를 보게 되면, 모든 사람이 안정감을 느낄 수 있도록 해결을 위한 움직임을 시작하게 됩니다.

해결을 위한 주도적인 역할은 누구의 몫입니까?

사장이 해야 할 일이지요.

일단 세션이 끝나고 나면, 문제를 인식한 사장은 우선 회의를 소집해서 모든 사람이 자신의 필요와 목표에 대해서 편하게 말할 수 있도록 허용해야만 합니다. 그래야만 그들에게 주어진 최상의 방식으로 자신의 업무를 추진해갈 수 있기 때문입니다. 모든 사람이 의견발표를 끝내고 난 이후에는 각자가 어떤 분야에서 변화가 필요한지 말하게 됩니다. 그리하여 자신의 관심사를 표현한 모든 사람의 목적이 충족될 수 있는 방법을 찾아갈 수 있게 됩니다.

컨설턴트로서 당신은 가족세우기 테라피를 이용한 대리인들과의 작업을 통해서 어떻게 해결책에 도달합니까?

사장을 포함한 소규모의 관리자들과 일을 하게 될 경우, 대리인의 역할을 할 사람들 즉 조직체에 속해 있지 않은 소수의 사람들을 필요로 합니다. 그런 다음 사장에 의해서 대리인들을 세우게 됩니다. 사장의 대리인을 포함한 모든 사람들이 서로를 볼 수 있고 올바른 서열에 따라서 편안함을 느낄 수 있는 자리를 찾아갑니다.

이제 대리인들을 세웠기 때문에 야심에 찬 사람 누구라도 세션을 방해할 수는 없습니다. 왜냐하면 대리인들은 관리자들 사이에서 실제로 진행되고 있는 상황을 반영해주기 때문입니다. 야심에 찬 하급자가 있더라도 단지 지켜보면서 대리인들의 말을 들을 수밖에 없습니다.

이 방식은 아주 효과적입니다. 그는 혹은 그들은 대리인들의 입을 통해서 보여지는 상황에 대해서 자기방어를 할 수도 없습니다. 어떤 핑계도 도움이 되지 않습니다. 왜냐하면 세션을 지켜보고 있는 모든 사람들 앞에서 실제의 상황이 분명하게 보여지고 있기 때문입니다.

세션에 참석한 대리인들의 자리를 재배치하는 것으로 그 자리에 참석한 사람들 사이에서 해결책이 분명해질 수 있습니까?

단지 대리인들뿐만 아니라 세션을 지켜보고 있는 사람들, 다른 사람들의 반응을 보는 이들에게도 분명해집니다. 이 방법은 실제로 일어나고 있는 상황을 보여줄 수 있는 아주 강력한 도구이자 조직체를 위한 긍정적인 해결책이 무엇인지 보여줍니다.

당신의 작업을 지켜보면서 나는 당신이 사람들로 하여금 서로 대화를 나누게 하거나 몸짓 등을 표현하도록 요구하는 모습을 보았습니다. 이러한 대화나 몸짓은 어떤 목적을 가지고 있습니까? 이러한 행위를 통해서 당신이 추구하는 것은 무엇입니까?

나는 간혹 사람들에게 그들이 멸시의 대상으로 여겼던 사람들에게 절을 하라고 요청합니다. 존경심을 나타내는 간단한 절, 그리고 그토록 간단한 존경의 표시가 즉각적으로 전체적인 분위기를 바꾸어놓는 모습을 볼 수 있습니다. 혹은 한 사람이 다른 사람에게 상처를 주었을 때, 나는 그 사람으로 하여금

“미안합니다.”라고 말하도록 요청합니다. 단지 사과의 한 마디 외에 다른 말은 시키지 않습니다. 미안함이 표현되는 것만으로 분위기가 즉각적으로 바뀌게 됩니다.

누군가 부당하게 해고당했을 때, 어떤 상황이 벌어지게 됩니까?

조직체 내에서 한 사람이 부당하게 해고를 당하게 되면, 나머지 사람들 역시 불안감을 느끼게 됩니다. 그들이 회사에 대해서 가졌던 과거의 충성심은 더 이상 존재하지 않게 됩니다. 이와 같이 한 사람의 해고로 인해 기대할 수 있는 이득 못지 않게 그로 인한 손실도 비교해보아야 합니다. 한 사람의 부당한 해고로 인해서 다른 모든 고용인들 사이에서 지속될 불안감을 생각해보는다면 이득보다 손실이 훨씬 크다고 볼 수 있습니다. 그러므로 부당한 해고와 관련하여 고용주들은 주의 깊게 생각해볼 필요가 있습니다.

자, 이제 한 사람이 부당하게 해고되었을 경우 그 일을 한 사람은 이렇게-세션이 진행되고 있는 상황에 적합한 방식으로-말할 수 있습니다.

“내가 당신을 부당하게 해고했습니다.”

해고를 한 사람은 해고당한 사람을 회상하면서 그에게 이렇게-세션이 진행되고 있는 상황에 적합한 방식으로-말할 수 있습니다.

“내가 당신을 부당하게 해고했음을 알고 있습니다. 그리고 나는 당신을 복직시키겠습니다.”

이렇게 함으로써 나머지 고용인들의 회사에 대한 충성심이 즉각적으로 강화를 볼 수 있습니다. 때로 이러한 말이 적합하지 않을 때, “그 일에 대해서 미안하게 생각합니다.”라는 의미를 담은 몸짓이라도 표현해야 합니다. 만일 그를 복직시킬 수 없다 하더라도 최소한 그의 명예는 회복될 수 있습니다. 혹은 그가 다른 일자리를 찾을 수 있도록 후원해주는 것 역시 타당한 방법이라고 할 수 있습니다.

당신은 실제 상황에서 어떤 일이 진행되어야 하는지 말하고 있는 것 같습니다. 세션에서 대리인들을 상대로 했을 때 이 상황을 어떻게 전개합니까?

내가 당신에게 이미 말한 것처럼, 세션에서 나는 그 상황을 그대로 보여줍니다. 만일 다른 사람들이 갑자기 불안감이나 불만족 혹은 불편을 느낀다면, 나는 해고당한 사람의 대리인을 데리고 와서 문제를 해소하는데 적합한 문구나 행위를 찾아서 시도해보게 됩니다.

이와 같은 방식으로 우리는 해고당한 사람에게 그러한 말이나 행위가 끼치는 영향을 즉각적으로 볼 수 있게 됩니다.

세션에서 ‘시도해본다’는 게 무슨 뜻입니까?

고용인을 해고한 관리자가 “그 행위가 부당했음을 알게 되었습니다.” 라고 말을 한다고 해봅시다. 어찌면 고용인은 그 말에 만족스러워 하지 않을 수도 있습니다. 그럴 경우, 더 높은 권위를 가진 사람이 이 사례를 처리해야 합니다. 그가 해고당한 고용인에게 말을 합니다. 이때 고용인은 회사로부터 존중 받았다는 느낌을 얻을 수도 있습니다. 그 사람을 복직시킬 필요가 있는가 하는 점도 세션 내에서 시도해볼 수 있습니다.

가족세우기 테라피가 조직체 내에서 효과적인 도구로 쓰일 수 있는 또 다른 예를 한 가지 더 알려주십시오. 나는 어제 산티아고에서 당신이 프로젝트에 참여하고자 하는 사람들의 대리인들을 세우는 모습을 보았습니다.

그 특정한 사례 와 관련하여, 정확하게 누가 주된 책임을 지고 가야 하는 사람인지 분명하지 않았던 게 기억납니다. 프로젝트를 디자인한 사람인가? 아니면 프로젝트를 재정적으로 뒷받침하는 사람인가? 또는 부동산 개발이

*나중에 우리는 프로젝트를 대신할 대리인을 선택하여 모든 사람 앞에 세웠습니다.
순식간에 모든 사람이 프로젝트 쪽을 바라보더니 거기에 초점을 맞추게 되면서
그들 모두의 관계성이 강화되더군요.*

이루어지게 될 땅을 소유한 지주인가?

사람들의 반응을 통해서 실제로 주된 책임 소재를 찾아내는 데 시간이 좀 걸렸습니다. 처음에 나는 프로젝트의 재정적 지원을 하는 사람을 가장 중요한 인물로 생각했지만 대리인들의 반응을 통해서 그렇지 않음이 드러났습니다. 오히려 프로젝트의 디자이너가 가장 중요한 사람으로 드러났습니다. 그리고 그는 재정담당-디자이너의 오른쪽에 서있는-의 도움과 그의 왼쪽에 서있는 지주의 도움이 필요한 것으로 드러났습니다.

하지만 대리인들의 반응을 통해서 디자이너와 지주는 똑같은 관심사를 가지고 있고, 다른 쪽 편에 재정을 지원한 사람이 있어야만 한다는 사실이 명백하게 드러났습니다. 프로젝트를 디자인한 사람은 재정담당을 신뢰하지 않는 것으로 드러났고, 재정문제와 관련하여 자신의 입지를 강화하기 위해서 디자이너는 대안을 찾아야 했음이 분명해졌습니다.

나중에 우리는 프로젝트를 대신할 대리인을 선택하여 모든 사람 앞에 세웠습니다. 순식간에 모든 사람이 프로젝트 쪽을 바라보더니 거기에 초점을 맞추게 되면서 그들 모두의 관계성이 강화되더군요. 이 세션은 서로 다른 세 가지 입장이 통합되는 전 과정을 보여주었습니다.

가족세우기 테라피가 연구나 마케팅 프로젝트에서도 해결책을 찾는 데 쓰일 수 있겠습니까?

글쎄요, 만일 그러한 컨설턴트를 요청한다면 나는 여태까지 해왔던 것처럼

관계성과 관련된 경험을 활용하게 될 것입니다. 하지만 가족 세우기 테라피스트는 연구나 마케팅 분야의 전문지식을 가진 사람들의 경험을 항상 존중하는 태도를 가져야 합니다. 그리하여 컨설턴트는 단지 관계성에 관하여 말할 수 있을 뿐, 연구나 마케팅의 내용 부분에 관해서는 언급할 수 없습니다. 그 부분은 직업적인 지식과 경험을 가진 사람들의 몫으로 남겨두어야 합니다.

조직체가 내부적인 관계의 문제가 발생하지 않도록 예방하려면 어떻게 해야 합니까?

만일 관리자든 가족세우기 테라피에서 쓰이고 있는 법칙에 대해서 알고 있다면 문제를 피할 수 있습니다. 이러한 법칙-서열의 개념, 소속의 권리 그리고 조화와 균형의 법칙-은 관계의 후면에서 작용합니다. 예컨대 주고 받기의 교환은 균형을 이루어야만 합니다. 상급 관리자들이 이러한 주고 받기의 균형을 관계성 속에서 이해할 수 있다면 많은 문제를 피할 수 있을 것입니다.

반면에 각 조직체는 살아있는 유기체와 같아서 때때로 문제에 봉착하기도 합니다. 만일 위기가 존재한다면, 가족세우기 테라피는 그러한 위기를 바로 볼 수 있도록 도와주는 효율적인 도구로 사용될 수 있습니다. 그리하여 조직체가 계속 굴러갈 수 있도록 해결책을 찾게 됩니다.

가족세우기 테라피가 조직체 내에 있는 사람에 의해서 적용될 수 있습니까? 아니면 외부에서 컨설턴트를 병해야 합니까?

만일 조직체 내부의 사람들이 가족세우기 테라피에서 쓰이고 있는 법칙에 대해서 알고 있다면 가능합니다. 그러나 그들 자신의 원천이 모두 쓰이고 없을 때는 외부의 컨설턴트가 필요합니다.

여기서 우리는 권위에 대한 존중이라는 문제를 간과해서는 안됩니다. 예컨대

우리가 커플 테라피를 할 때도 마찬가지입니다. 커플이 개별적으로 나에게 조언을 요청하기 전까지 나는 그들의 일에 끼어들 수 없습니다. 왜냐하면 나는 두 사람 사이의 문제를 스스로 풀어갈 수 있는 그들의 권위를 침해하고 싶지 않기 때문입니다.

앞서 말한 것처럼, 그들이 개별적으로 나에게 조언을 요청할 경우 나는 그들 각자에게 나의 의견을 말해줍니다. 세션에서는 커플이 각자의 방식대로 가족을 세울 수 있도록 합니다.

나는 같은 방법으로 회사조직과도 일을 합니다. 사장이 나에게 도움을 요청할 경우, 나는 그에게 도움이 될 만한 몇 가지 조언을 해줍니다. 어쩌면 그것으로 충분할 수도 있습니다. 그가 도움이 더 필요하다면 나를 다시 찾아오게 될 테고, 나는 또 그에게 어떻게 해야 할지 몇 가지 조언을 해주게 됩니다. 왜냐하면 나의 임무는 그에게 서비스를 제공하는 데 있기 때문입니다.

관계 안에서 운용되는 법칙-가족세우기 테라피에서 적용되는 법칙들-에 대해서 경험이나 지식을 얻으려면 어떻게 해야 합니까?

가족세우기 테라피에서 관찰자로서, 대리인으로서 그리고 의뢰인으로서 참여해봄으로써 얻을 수 있습니다. 다른 사람들의 가족이나 조직체를 다른 세션에서 대리인 역할을 하다 보면 아주 빠르게 그리고 굉장히 많은 경험을 얻을 수 있습니다. 예컨대 당신이 누군가의 가족 구성원이나 조직체의 관리자를 대신하게 될 경우, 당신이 대리하는 사람에게 합당한 느낌을 경험할 수 있게 되고 조직체에 가담한 다른 사람들의 반응을 보면서 신뢰와 표현의 중요성에 대한 이해를 얻게 됩니다.

당신은 언제 세션을 통해서 가족을 세워야 한다고 생각합니까?

글쎄요, 예컨대 가족이나 조직체가 문제에 봉착했는데 어떻게 해결해 나가야 할지 알 수 없을 때 그러한 가족적 문제 혹은 조직적 문제와 관련된 세션을 해야만 합니다. 그때 가족세우기 테라피는 아주 강력한 도구로 쓰이게 됩니다.

저의 눈을 뜨게 해준 이 인터뷰를 허락해주셔서 진심으로 감사드립니다, 헬링거 선생님.

나에게도 아주 큰 기쁨이었습니다.

〈끝〉 

저자 | **버트 헬링거** | 버트 헬링거는 카톨릭 교회에 들어가 여러해의 영적 수련후에 선교를 위해 아프리카로 가서 줄루족과 살았으며 신부로 활동하였다. 이후 독일로 돌아와 30년이상을 가족치료에 몸담아왔다. 그는 사람이 표현하지 못한 제1차적 느낌에 사로잡혀 있을 때 그것을 즉시 알아챘다. 그리고 이 능력은 사람을 돕는 그의 능력에 있어서 중요한 역할을 하였다. 그의 그룹다이나믹을 연구했고, 게슈탈트, NLP, 밀튼 에릭슨 기법 등 많은 체험을 통해 그는 행동을 직접 변화시키는 강력한 틀인 가족세우기를 창안하였다.