

# 왜 나는 열심히 일을 하면서도 이익을 얻지 못하는가?

| 달마, 풀라 |

어느 한 그룹의 임원들을 조직세우기해보니 문제가 되는 자회사의 대표는 다른 모든 사람들로부터 등을 돌린채 서 있었습니다. 이것은 현재의 상황을 참으로 명확히 보여주는 에너지 구도였습니다. 조직세우기를 통해 이 구도가 어떻게 바뀌는지 살펴보십시오 (편집자 주).



다른 류의 문제는 다른 류의 전문가를 필요로 한다

조직체 내 혹은 비즈니스 영역 안에서 일어나는 문제들은 가족조직에서 다루게 되는 문제와 사뭇 다른 원인을 가지고 있다. 그리고 이러한 조직체적 특성은 문제 해결을 위해서 그에 맞는 전문가를 필요로 할 수밖에 없다. 조직체와 관련된 문제의 범주는 흔히 기술상의 문제에서 인적 요인에 관련된 문제까지 포함한다. 그 예를 들어보면 다음과 같다:

- 기술(technology)
- 마케팅 & 홍보
- 조직체 & 관리 경영

- 업무수행과 관련된 자격 요건
- 개인적인 문제
- 조직체적 갈등

여기서 우리는 조직체적 갈등이 무엇이고 그 해결 방식은 무엇인지에 관해서 설명하고자 한다.

### 조직체적 갈등이란 무엇인가?

조직체적 갈등이란 하나의 조직체 내에서 일하고 있는 개인들 사이의 문제 혹은 집단이나 부서간의 문제를 의미한다.

조직체적 갈등의 예를 들어보면 다음과 같다:

- 회사가 큰 이익을 창출해내지 못한다.
- 소비자가 멀어져 간다.
- 고용인들이 업무에 대한 동기부여가 없이 일을 한다.
- 고용인들이 짧은 기간 내에 회사를 떠나고 있다.
- 관리자들과 혹은 부서들이 서로 갈등을 벌이고 있다.

### 조직체적 갈등을 해결하는데 어떤 방법이 쓰이는가?

조직체적 갈등을 해결하기 위한 방법은 ‘가족세우기(Family Constellation)’ 작업을 계발한 버트 헬링거가 이루어낸 발견의 결과물이라고 볼 수 있다. 유럽에서는 아이비엠사(IBM)와 자동차 제조업체인 비엠더블유사(BMW) 그리고 다임러 크라이슬러사(Daimler-Chrysler)에서의 성공적인 방법 적용 이후 회사와 조직체를 위한 조직체적 작업(systemic constellations)에 대한 관심이 증가하고 있다.

가족세우기 세라피에서 쓰이는 방법과 유사하게 조직체의 문제를 다른 세션에서도 대리인들을 세우게 되는데, 대리인들은 구조적 장애와 연관된 갈등을 탐지하고 이해하는데 이용된다.

대리인들은 다음과 같은 역할을 대신하기 위해서 세워진다:

- 개인들 (의뢰인, 회사 사장, 동료들, 관리자들, 고용인들 등)
- 집단 (고용인들, 소비자들, 경쟁사들, 회사 A, 부서 B 등)
- 그 외 (생산품, 업무, 노하우, 신뢰 등)
- 인성(personality)과 관련된 부분 (내면의 목소리, 개인적 목표, 나에게서 어떤 기대를 가지고 있는가? 등)

누가 조직체적 작업에서 이득을 얻게 되는가?

직장 내에서 문제를 가지고 있는 모든 사람들 그리고 문제 해결과 새로운 이해를 위한 도움을 필요로 하는 사람들 모두에게 이득이 된다. 예를 들어 보면 다음과 같다:

- 회사의 사장
- 관리자
- 노동자 혹은 고용인

조직체적 작업에서는 어떤 류의 문제를 다루게 되는가?

조직체 내에서의 문제 해결은 그가 해결을 위한 힘을 가지고 있을 때 가능하다. 즉, 회사의 사장은 회사와 관련된 문제를 해결할 수 있는 힘을 가지고 있다. 부서의 관리자는 부서와 관련된 문제를 해결할 수 있는 힘을 가지고 있다. 마찬가지로 팀의 리더는 팀 내에서 일어나고 있는 문제 해결을 위한 힘을 가지고 있으며 고용인은 직장동료나 사장과의 관계성 안에서 일어난 개인적 문제를

해결할 수 있다.

문제의 예를 들어보면 다음과 같다:

- 왜 나는 열심히 일을 하면서도 이익을 얻지 못하는가?
- 나의 회사 관리자들이 서로 협력적인 방식으로 일을 하려면 어떤 과정이 필요한가?
- 왜 나의 고용인들은 무리를 형성하고 갈등을 벌이는가?
- 어떻게 하면 나의 업무가 좀 더 효율적이고 성공적일 수 있겠는가?
- 왜 나는 쉽게 결정을 내리지 못하는가?
- 이 회사에 계속 머무를 것인가 아니면 스스로 창업을 할 것인가?
- 어떤 사람을 관리자라 혹은 고용인으로 선택할 것인가?
- 회사 내에서 무리를 짓거나 따돌리는 행위 등을 어떻게 해결할 것인가?
- 무엇 때문에 회사 내에서 많은 숫자의 고용인들이 병가를 내야 하는 상황이 벌어지는가?

조직체적 작업 내에서 실행되는 세션의 결과는 무엇인가?

조직체와 관련된 문제를 다룬 세션:

- 비가시적인 문제와 관계성을 가시화하고 이해할 수 있도록 만든다.
- 의뢰인으로 하여금 그가 가진 문제의 해결점을 찾기 위한 다른 방법을 시도해볼 수 있는 공간을 제공한다.
- 의뢰인으로 하여금 조직체 내에서 일어나는 문제 해결을 위한 결정을 내릴 수 있도록 도와준다.

조직체적 작업에서의 세션은 어떤 식으로 진행되는가?

초기 인터뷰 단계에서 조직체적 작업을 이끌게 될 리더가 기본적인 정보를

수집한다. 그 내용은 다음과 같다:

- 회사나 조직체의 목적, 생산품 혹은 서비스
- 회사나 조직체의 구조와 서열 (플로우 차트 flow chart)
- 회사나 조직체 내에서 의뢰인의 위치
- 회사나 조직체의 계발과 관련한 주요 사건들 (설립, 인수, 합병, 구조조정, 축소, 경기 호황, 생산물품 변경 등)

의뢰인은 먼저 그가 성취하고자 하는 목표나 해결점을 구체화시킬 필요가 있다.

조직체나 회사의 문제를 다룬 세션을 실제로 이끄는 방법:

- 집단 작업인 워크샵 내에서의 세션
- 개별 세션
- 조직체 내부에서의 세션

가장 효율적인 방법은 서로 비즈니스적 관계에 놓여 있지 않은 다수의 개인들이 참여한 워크샵 안에서 각 참여자가 회사나 조직체와 관련하여 가진 문제를 세션을 통해 해결책을 찾아가는 것이다. 비밀보장을 필요로 하는 정보가 있을 경우, 세션에 앞서 따로 리더에게만 그 내용을 전달할 수 있다. 대리인들에게는 아주 기본적인 정보만을 알려준다.

개별 세션은 대리인들을 세우는 대신 상징물을 이용하여 진행된다. 또한, 회사의 문제가 기밀에 속하는 경우에 개별 세션을 고려해볼 수 있다. 하지만 개별 세션은 대리인들을 직접 세우는 세션만큼 효과적이지 않다. 그리고 유럽의 경우에도 개별 세션의 선호도가 낮은 편이다.

직원들을 대리인으로 한 회사 내의 세션은 흔하게 행해지고 있지 않다. 왜냐하면 직원들이 회사의 사장이나 동료들을 대신하는 대리인으로 서게 될 경우, 서로간의 연관성을 배제할 수 없을 뿐만 아니라 세션의 결과로 인해서 자칫

원망을 받게 될 수도 있기 때문이다. 그런 까닭에 대리인들이 문제를 해결하는데 도움을 주기 보다 조화로운 이미지를 만들어내려고 노력하게 된다.

---

## 사례 · “우리 회사는 수익을 내지 못하고 있습니다.”

—중소기업 규모의 가업형 회사에 의해 매입된 자회사의 지속적인 적자

---

### ■ 배경적 정보

중소기업 규모의 이 회사는 가업을 이어받아 전세계적으로 활발한 활동을 벌이고 있는데, 두 개의 자회사 (A와 B)는 이익창출을 하고 있는 반면 나머지 자회사 (C)는 질 좋은 생산품과 유망한 시장 상황에도 불구하고 계속해서 적자를 내고 있었다.

A와 B사의 경영자들은 적자를 면하지 못하는 다른 자회사의 생존을 위해서 오랫동안 그들의 이익을 희생할 의사가 없었다. 특히 감정적인 논란의 여지가 있었던 까닭은 세 경영자가 형제들이라는 점이었다.

그들의 아버지이자 회사의 창업주가 은퇴를 하면서 세 아들은 세 개의 자회사를 각각 맡게 되었고 경영자로서 회사를 운영하게 되었다. 세 사람이 개인적으로 만나는 경우는 아주 드물었다. 사업과 관련된 회의가 있을 때마다 회사에 적자를 내는 자회사라는 비난이 막내아들에게 쏟아졌다. 결국 그들 세 사람은 자회사 C의 문제를 해결하기 위해서 비즈니스 컨설턴트를 고용하게 되었다.

### ■ 적자를 내고 있는 분야의 구조조정

컨설턴트는 다양한 분석을 내놓았고, 문제의 경제적 측면과 조직체적 원인에 대한 연구를 한 뒤 구조조정 방법을 내놓게 되었다. 세 명의 경영자는 컨설턴트가

내용은 분석에 동의하면서 그 구조조정 방법을 채택하게 되었다.

컨설턴트의 도움을 얻어서 이 분야를 재정비, 재조직화하고 서열의 개조와 판매를 강화시켰다. C사의 고용인들과 경영진은 세 명의 경영자의 낙관론에 힘을 얻어 새로운 열정으로 업무에 임했다.

모든 것이 제대로 진행되는 것 같았다. 하지만 성공은 여전히 먼 데 있었고, 소비자들 역시 별 흥미를 드러내 보이지 않았다. 한 가지 특이한 점은 세 명의 형제들이 결과에 대해서 어깨를 들썩이는 정도의 냉소적인 태도를 보이더니 평상시처럼 그들의 업무로 복귀하고 말았다는 것이다. 종합적인 비즈니스 자문에도 불구하고 C사의 상황이 전혀 개선되지 않았음에도 더 이상의 희망을 기대하지 않는 듯이 말이다.

C사를 폐쇄하자는 방안은 받아들여지지 않았다. 왜냐하면 그럴 경우, 셋째 아들이 관리할 수 있는 영역이 없어질 뿐만 아니라 그들의 작고하신 아버지의 뜻-세 아들의 통솔 하에 회사가 운영되기를 바라던-을 저버리게 되기 때문이었다.

우리는 셋째 아들인 S씨와 개인적인 친분을 가지고 있는 사람을 통해서 회사에 조직체적인 조언을 요청 받았다. 처음에 우리는 가족세우기 세미나에서 참여자로 온 C사의 경영자 S씨를 만나게 되었다.

가족 세우기 세션은 S씨에게 좋은 영향을 끼쳤다. 그의 내적 상태에 긍정적인 변화가 일어났고 그는 좀 더 자신감에 찬 모습을 드러내게 되었다. 이러한 개인적인 경험-그에게 도움이 되었던-으로 인해서 그는 조직 세우기 방법을 이용하여 비즈니스 상황을 살펴보고 싶어했다. 그의 두 형들은 이 과정에 대해서 동의하기를 했지만 다른 방법들과 마찬가지로 소득도 없이 끝날 거라며 웃어넘겼다.

#### ■ 회사조직과 관련된 정보 수집

S씨와의 만남에서 우리는 회사조직과 관련하여 필요한 정보를 수집했다:

- 누가 그리고 언제 회사를 설립했는가?

- 각각의 자회사가 언제 추가되었는가?
- 고용인들의 사직이나 해고의 물결이 휩쓸고 간 적이 있는가?
- 충분한 존경을 받지 못했거나 잊혀진 사람 혹은 분야가 있는가?

S씨가 제시한 정보에 따르면 모든 것이 조화롭게 보였다. 그가 이끌고 있던 자회사인 C사는 오랫동안 본사에 소속되어 있었다. 그의 아버지가 C사를 매입하였고, 처음에는 모든 것이 순조롭게 진행되는 것 같았다. 하지만 전쟁 이후부터 어려움을 겪기 시작하더니, 다른 자회사들의 매출이 급등할 때조차 이 회사는 회복을 하지 못했다.

우리가 이 회사의 매입과 관련된 상세한 정보를 수집하는 과정에서 그의 아버지가 30년 대에 유태인 사주로부터 회사를 합병하는 과정에 문제가 있었음이 명백해졌다.

비유태계 백인 말살 과정에서 나찌는 유태인 가족에게 그들의 회사를 시세가치보다 훨씬 낮은 가격으로 매도하라고 강요했다. 이후, 유태인 경영주에 관해서 들은 사람은 아무도 없었다. 비즈니스가 제대로 진행되고 있는 데다 모든 고용인들이 그대로 회사에 남아서 일을 할 수 있었기 때문에 누구도 유태인 경영주의 안부에 대해서 관심을 쏟지 않았다. 이 사실을 알려주면서 미스터 S는 깊은 생각에 잠기는 듯 했다.

#### ■ 조직 세우기 세션

공개된 세미나에서 회사와 관련성이 없는, 중립적인 대리인들로 세션이 진행되었다.

S씨가 다루고자 하는 문제를 구체화 시켰다: “자회사 C사는 분명한 이유가 없이 고전(苦戰)을 면치 못하고 있습니다. 저의 목표는 질 좋은 우리 회사의

생산품을 가지고 성공을 거두는 것입니다. 그리고 이 상황 뒤에 무엇이 숨어있는지 아는 것 역시 저에게는 매우 중요합니다.”

우리는 S씨에게 세미나에 참석한 참여자들 중에서 내면의 느낌에 따라서 대리인을 선택하라고 요청했다.

- 의뢰인: 자회사 C사의 경영자, 세션에서 우리는 그를 S씨라 지칭한다.
- 그의 아버지: 사망, 회사의 창업주
- 큰 아들: 자회사 A사의 경영자
- 둘째 아들: 자회사 B사의 경영자
- 자회사 C사
- 시장
- 소비자, 한 대리인이 소비자 전체를 대신한다.

S씨는 다른 모든 사람들로부터 등을 돌린 채 C사 곁에 서있다.

C사와 S씨의 대리인은 바깥의 먼 곳을 바라보고 있다. 그의 두 형들은 그에게서 좀 떨어진 곳에 나란히 서서 시장과 소비자를 대신하는 대리인들 쪽을

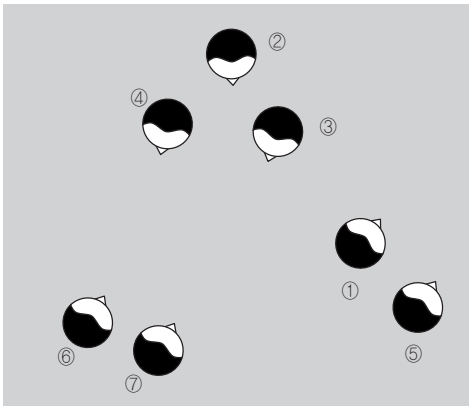


그림 1. 처음에 대리인들이 세워진 모습  
 ① S씨, 자회사 C사의 경영자  
 ② 회사의 창업주이자 아버지  
 ③ 큰 아들, 자회사 A사의 경영자  
 ④ 둘째 아들, 자회사 B사의 경영자  
 ⑤ 자회사 C사  
 ⑥ 이 회사의 생산품이 판매되는 시장  
 ⑦ 소비자

바라보고 있다. 시장과 소비자 역시 나란히 선 채 두 형제를 바라보고 있다. 사망한 회사의 창업주는 두 아들의 뒤에 서있다.

S씨

리더 : S씨의 대리인은 어떤 느낌이 니까?

S씨 : 허약하고 기운이 하나도 없습니다. 어깨 양 이 모두 축 처져 있어요. 게다가 한 지점만 바라보도록 강요를 받고 있는 느낌이에요. 저는 오직 C사를 결눈질로 볼 수 있을 뿐, 그와 교류감을 느끼지 못하겠습니다. C사 역시 저에게는 굉장히 나약해 보일 뿐입니다. C사와 관련하여 한 가지 느낌이 더 있는데, 표현하기가 상당히 어렵습니다. 일종의 죄책감과 같은 느낌이 드는데. 예, 그런 느낌입니다.

리더 : 그 죄책감을 좀 더 구체적으로 묘사할 수 있겠습니까?

S씨 : 자회사 C를 볼 때면 죄책감이 느껴집니다.

리더 : 다른 대리인들과 당신의 관계성은 어떻습니까?

S씨 : 저는 주로 이쪽 방향으로 관심이 갑니다. (그가 바라보고 있는 방향을 가리킨다.) 제 등 뒤에서 일어나고 있는 일은 저에게 크게 중요하지 않습니다.

자회사 C

리더 : 자회사 C는 어떻습니까? 당신은 서있기도 힘든 것처럼 보입니다.

자회사 C : 맞습니다. 마치 공기가 모두 빠져나간 공 같은 느낌이에요. 아주 약하고 기운이 하나도 없습니다. S씨처럼 저도 계속해서 한 지점만을 바라보고 있습니다.

리더 : 그 외의 다른 것에 대한 느낌이 있습니까?

자회사 C : 시장과 소비자가 어딘가에서있는 것 같은데 그들에 대한 느낌이 전혀 없습니다. 미스터 C의 형제들과 그들의 아버지는 제가 볼 수 없는

곳에 서있는 것 같습니다. 이 사람 (옆에 서있는 미스터 C를 가리킨다.)은 저에게 거의 아무런 영향도 끼치지 못합니다. 그와 어떤 교류감도 느낄 수 없습니다.

리더 : 어딘가로 옮기고 싶습니까?

자회사 C : 예, 아래쪽에서 잡아당기는 느낌이 듭니다.

리더 : 느낌을 따라서 가보십시오.

(자회사 C가 바닥으로 몸을 낮춘다. 두 팔을 앞으로 내뻗는다. 어깨 사이에 머리를 묻은 채 중얼거린다. “확실히 편안한 느낌은 아니지만, 이게 맞는 것 같습니다.”)

### 아버지와 회사의 창업주

회사의 창업주인 아버지는 첫째와 둘째 아들 사이, 약간의 거리를 둔 채 뒤에 서있다.

리더 : 당신은 지금 어떠세요? 즐거워 보이는데요.

아버지 : 제 주변에서 일어나고 있는 이 모든 드라마를 보면 그렇게 말하기가 어렵지만, 솔직히 저는 굉장히 좋습니다. 두 아들이 제 앞에 서있고 . 두 아들이 자랑스럽습니다. 그리고 시장과 소비자들 역시 관심을 가진 채 우리들을 바라보고있군요. 저 을 바라보면 (S씨와 자회사 C 쪽을 가리킨다.) 뭐랄까 화가 좀 나는 것 같습니다. 저 은 전혀 바라보고 싶지 않습니다.

### 큰형

큰형은 아버지를 대각선으로 뒤로 두고 동생을 왼쪽에 둔 채 세워졌다. 그는 소비자와 시장을 마주보고 서있다.

리더 : 큰형의 대리인은 어떻습니까?

큰형 : 이 자리가 특별히 마음에 들지는 않습니다. 느낌이 두 개로 갈라진 것

같은데요. 시장과 소비자를 바라보고 있어서 기분이 좋은가 하면 막내동생 쪽을 향한 강한 느낌 때문에 관심을 전적으로 시장과 소비자에 둘 수가 없습니다. 예, 그게 맞는 표현인 것 같습니다. 두 쪽으로 나누어진 느낌이에요! 동생을 도와주어야 할 필요성을 강하게 느낍니다. 아버지가 등뒤에 서계신 게 전혀 기쁘지 않습니다. 아버지를 돌아보고 싶습니다. 둘째와는 교류감을 크게 느끼지 못하고 있습니다.

### 둘째 형

둘째 형은 큰형과 가까운 거리에 서있다. 그는 소비자와 시장을 바라보고 있다.

리더 : 당신은 지금 어떻습니까?

둘째 형 : 표현하기가 쉽지 않군요. 굉장히 크고 강한 사람이라는 느낌입니다. 아버지 (그의 뒤에 서있는 대리인을 가리킨다.)를 느낄 수 있고, 시장 그리고 소비자와 좋은 관계를 맺고 있습니다. 그들에 대한 확신이 있습니다! 형과는 별 교류감을 느낄 수 없습니다. 막내동생과 자회사 C 쪽을 바라볼 때면 일종의 경멸감을 느끼게 됩니다. '실패'라는 낱말이 떠오릅니다.

### 시장과 소비자

리더 : 시장과 소비자의 대리인은 어떻습니까?

시장 : 좋습니다. 저쪽, 제가 지금 바라보고 있는 쪽(두 형제와 그들의 아버지를 가리킨다.)을 보면, 아주 강한 힘을 느낄 수 있습니다. S씨와 자회사 C에게서는 아무런 느낌도 없습니다. 소비자가 제 오른쪽에 서있어서 좋습니다.

소비자 : 시장이 느끼는 것과 상당히 유사합니다. 이곳이 저에게는 맞는 자리인 것 같습니다. 제 오른쪽에서 진행되고 있는 일에 대해서 저는 별 관심이 없습니다. 이곳(두 형제와 아버지가 서있는 방향을

가리킨다.)이 활동이 일어나고 있는 장소입니다.

대리인들로부터 피드백을 모두 들은 이후, 우리는 자리에 앉아서 세션을 지켜보고 있는 S씨를 향해서 물었다.

리더 : 저 두 사람이 어디를 바라보고 있다고 생각되니까?

S씨 : 모르겠습니다. 하지만 지금 제가 보고 있는 이 상황이 저에게 강한 감흥을 불러일으키고 있습니다. 지금 이 순간은 그 외에 할 말이 없습니다.

#### ■ 해결을 위한 움직임: 세션의 중간 과정

우리는 이 지점에서 다음 단계로 옮겨가기 시작했다.

다음 단계는 S씨로 하여금 참여자들 중에서 한 사람의 대리인을 선택하여 두 명의 대리인들(S씨와 자회사 C)이 시종일관 바라보고 있는 방향에 세우는 것이다. 그런 다음 새로운 대리인을 세운 이후의 변화를 알아본다.

리더 : (새로 세워진 대리인을 가리키며) 그는 나중에 매입된 회사(나중에 자회사 C가 됨)의 전임 소유주였던 유태인 사장을 대신합니다.

S씨의 대리인은 이 대리인에게 가까이 다가서고 싶은 강한 충동을 느낀다. 유태인 소유주의 대리인은 아주 심각한 표정으로 S씨를 바라보고 있다.

리더(S씨의 대리인에게): 그를 바라보면서 말씀하십시오.

“저는 당신의 운명에 절을 합니다.”

당신이 진정으로 할 수 있다면, 그에게 실제로 절을 할 수도 있습니다.(대리인이 주어진 문장을 말하고 난 뒤 깊게 절을 한다.)

아버지와 두 아들 역시 이 모습에 강한 영향을 받은 것처럼 보인다. 그들 역시 유태인 사장 앞에서 절을 해야 할 필요성을 느낀다. 이

끔찍한 운명에 대한 존경심을 표현한 뒤, 우리는 아버지와 세 형제를 유태인 사장 앞에 세운 뒤, 아버지로 하여금 다음과 같은 말을 하도록 요청한다. “이 아이들은 제 아들들입니다. 제 평생의 사업을 계승해서 이행하고 있습니다. 이 아이가 제 막내아들입니다. 그는 우리 회사(자회사 C를 가리킨다.)에서 당신 평생의 사업을 계승하여 이행하고 있습니다. 부디 이 상황을 받아들여 주십시오.”

유태인 사장의 대리인은 자회사 C의 대리인을 바라본다. 자회사 C는 이 과정이 진행되는 동안 천천히 몸을 일으켜 세우고 있다. 유태인 사장이 주변을 둘러보더니 고개를 끄덕인다. 방안 전체에 그의 감정이 이입된 것처럼 보인다. 사람들이 이 상황에 대해 굉장한 감동을 받았음을 볼 수 있다. 깊은 침묵이 방 안에 흐른다.

우리는 S씨로 하여금 자회사 C를 마주 보도록 세운다. 그가 단호한 어조로 말을 한다.

“이제 앞으로 나아갈 수 있을 것 같습니다. 저는 준비가 됐습니다!”

두 사람이 동시에 서로에게 가까이 다가서더니 악수를 한다.

리더 (S씨에게): 자회사 C를 다시 한 번 보십시오. 그리고 이렇게 말을 합니다.

“우리의 시작은 비극적인 운명에서 출발했지만 이제 둘이 함께 미래를 바라보도록 합시다.” 그는 주어진 말을 한다. 소비자와 시장 역시 그의 말에 즉각적인 영향을 받는다. 두 대리인이 처음으로 호감을 가지고 S씨와 자회사 C를 바라본다.

마침내 S씨와 자회사 C가 아버지와 두 형들 앞에 세워진다. 우리는 S씨에게 다음과 같이 말을 하도록 요청한다.

“이제 저는 성공으로 가는 코스를 따라갈 수 있는 힘이 생겼습니다. 이 둘(소비자와 시장을 가리킨다.)과 함께 자회사 C는 마침내 그가 과거에 벌여놓은 보상을 받을 겁니다.”

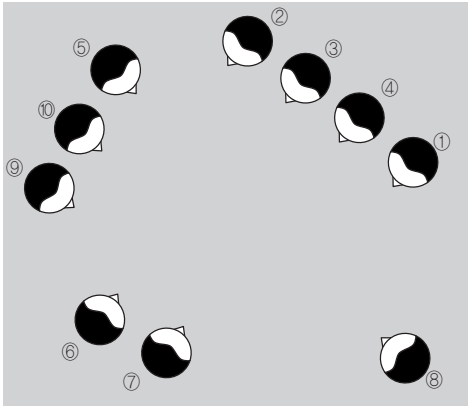


그림 2. 세션의 마지막 단계, 해결의 이미지

- ① S씨, 자회사 C의 경영자
- ② 회사의 창업주이자 아버지
- ③ 큰 아들, 자회사 A사의 경영자
- ④ 둘째 아들, 자회사 B사의 경영자
- ⑤ 자회사 C사
- ⑥ 이 회사의 생산품이 판매되는 시장
- ⑦ 소비자
- ⑧ 유태인 사장
- ⑨ 자회사 A
- ⑩ 자회사 B

S씨(1번 위치)는 세 명의 형제들 중 막내의 자리에 서있다. 이 자리에서 서있는 그는 막내동생을 지지해주는 두 형으로부터 힘을 얻은 느낌이 든다. 시장과 소비자를 그의 시야에 두는 것이 아주 중요하다. 그들은 관심을 가진 채 서로를 바라보고 있다. 그는 자회사 A 그리고 B(마지막 해결의 이미지에 추가된)와 마찬가지로 자회사 C가 동등하게 서있는 모습을 볼 수 있어서 기쁘다.

회사의 창업주이자 가족의 상좌를 차지하고 있는 아버지(2번 위치)는 오른쪽 끝에 세워졌다. 그는 이 자리가 그에게 맞는 곳이지만 막내아들의 뒤에 서서 그를 지지해주고 싶다고 말한다. 막내아들은 머리를 갸웃거리면서 ‘아니다’ 라는 의사를 표시한다. 우리는 아버지에게 이 ‘두 번째로 좋은 자리’를 받아들이길 수 있겠느냐고 묻는다. 가족관계의 명확성과 관련된 문제는 다른 맥락-가족 세우기 세션을 통해서-에서 계속될 필요가 있으므로 더 이상 진척시키지 않는다.

큰형(3번 위치)은 형제들이 서있는 자리에서 오른쪽인 첫째 아들의 자리에 세워진다. 그는 전보다 더 강해진 느낌이 든다고 말한다. 처음 세워진 자리에서 S씨는 큰형을 둘째 형과 자신의 대리인 사이에 세웠다. 이 말은 곧 형제들의 서열상 두 번째 자리에 큰형을 세웠다는 뜻이다.

우리의 경험에 따르면, 가족 내의 서열에 맞게 자리가 배치되지 않은 사람은

언제나 나약함을 느끼게 마련이다. 이 아들의 경우 유태인 사장을 그의 시야 안에 두는 것이 굉장히 중요하다. 큰형은 다음과 같은 표현을 한다.

“그를 바라볼 때면 막내동생을 도와주어야 한다는 강한 필요성을 느끼지 못합니다. 또한, 두쪽으로 나뉘어진 것 같은 느낌도 사라집니다. 이 자리가 좋습니다.”

둘째 형(4번 위치)은 형제들이 선 자리에서 자신에게 맞는 곳인 두 번째 자리에 세워진다. 처음 이곳에 세워졌을 때, 그는 좀 남다른 느낌을 갖게 되었다.

“제가 강한 힘을 가진 사람이라는 느낌이 사라져 버렸습니다. 좀 줄어든 것 같은 느낌도 드는데 건강한 의미의 축소입니다. 막내동생에 대한 경멸감도 사라졌습니다. 축소된 느낌에도 불구하고 저에게 특히 중요한 것은 제가 여전히 시장 그리고 소비자와 교류하고 있다는 점입니다.”

자회사 C의 대리인(5번 위치)은 이제 자회사 A(9번 위치)와 B(10번 위치) 곁에 나란히 서있다. 자회사 C는 몸을 똑바로 편 채 강한 모습을 보이며 서있다. 그에게 특별히 중요한 것은 소비자 그리고 시장과 눈을 마주보고 있다는 점이다. 소비자와 시장은 관심 어린 눈으로 자회사 C를 바라보고 있다.

시장의 대리인(6번 위치)과 소비자(7번 위치)는 모든 사람이 볼 수 있는 자리에 나란히 서있다.

유태인 사장(8번 위치)은 회사조직에 속해 있는 모든 사람이 그를 볼 수 있는 자리에 세워졌다.

이제 우리는 S씨로 하여금 대리인 대신에 그의 자리에 서도록 요청한다. 해결점을 찾고 난 이후의 자리에 서서 그 영향을 경험해볼 수 있을 뿐만 아니라 처음에 제기한 문제와의 관계성을 주목할 수 있기 때문이다. 잠시 후, 그는 소리를 내어 숨을 내쉬더니 유태인 사장의 대리인을 쳐다본다. 그가 말한다.

“여러분 모두에게 감사한 마음을 전합니다. 문제가 이 방향에 있으리라고 한 번도 의심해본 적이 없었습니다.”

리더 : 시장이 당신을 바라보고 있는 느낌이 어떠세요?

S씨(소비자와 시장의 대리인을 다시 한 번 바라보면서): 예, 그들이 저의 존재를 인식하고 있는 것 같군요. 그들이 필요로 하는 것을 제가 가지고 있고, 제가 필요로 하는 것을 그들이 가지고 있다는 느낌이 듭니다. 우리는 동등합니다. 동등함, 비즈니스 관계의 좋은 기본이라는 생각이 듭니다! (소비자와 시장의 대리인들이 고개를 끄덕인다.)

우리는 대리인들로 하여금 역할 밖으로 나가게 함으로써 세션을 종료한다.

#### ■ 긴장구조

가족조직 내에서 막내동생은 과거에 유태인의 소유였던 회사(현재는 자회사 C)의 경영자로서 강압적으로 사업체를 포기해야만 했던 잊혀진 유태인 가족을 대리했다. 마치 그들에게 가해졌던 부당함을 상기시키듯, 그가 담당하는 비즈니스는 손실을 내고 있었다. 원래 소유주가 존중 받게 되면서, 그의 힘든 운명이 존중 받고 그에게 적합한 자리가 주어짐으로써 S씨는 힘을 얻고 미래를 향해서 앞을 바라볼 수 있게 되었다.

이 사례가 가업과 연관되어 있는 까닭에, 가족조직으로부터의 긴장이 특히 회사조직에 강한 영향을 끼쳐왔다.


#### ■ 조직체를 운용하는 원칙의 파괴

조직체에 소속되어야 할 유태인 창업주 가족의 권리가 존중 받지 못했다. 그들은 잊혀져 버렸다. 그들에게 일어난 부당함과 그들이 지고 가야만 했던 개인적인 운명이 현재 회사에 특별한 무게로 작용했다. 즉, 자회사 C에 영향을 끼침으로써 회사를 변장이 아닌 실패로 이끌었다. 동시에 먼저 온 사람(첫 번째 소유주)의 권리가 나중에 온 사람(회사의 소유권을 계승한 사람)에 의해서 존중 받지 못했다.

실제 가치보다 훨씬 낮은 금액에 회사가 매각됨으로써 ‘주기와 받기 사이의 균형’이 심각하게 파괴되었다.

#### ■ 해결점의 실제적인 실행

여기서 가장 중요한 유태인 가족에 대한 존중이라는 상징적인 행위이다. 그들의 이름과 가족사를 정리하여 회사 건물의 복도에 게시해야 할 필요가 있다. 회사는 실제로 유태인 박해의 희생자들 중 생존자들을 위한 기금을 건립하기로 했는가 하면 나찌 정권 하에서 강제노역을 강요 받았던 사람들을 위해서 독일인 기업가들이 조성한 보상기금 활동에도 참여하게 되었다.

의사소통의 개선을 위해서, 세 명의 경영자들이 리더쉽프로그램 과정에 참여하기도 했다. 조직 세우기의 총체적인 효과를 논하기에 이른 감이 있기는 하지만 첫 번째 조직 세우기 세션 6개월 후, 자회사 C가 맺은 새로운 물량 계약 건수가 계속해서 증가하고 있는 추세이다. 

- 혼과 브릭(Horn & Brick) 공저. ‘보이지 않는 긴장-조직체와 비즈니스에서 사용되는 조직 세우기’ 중에서 발췌한 내용입니다.
- 이 글은 미내사의 허락없이 무단 전재나 배포를 할 수 없습니다.