

# 변화의 새로운 접근: 긍정조직혁명 AI(Appreciative Inquiry)

한국긍정변화센터

## 왜 긍정변화인가?

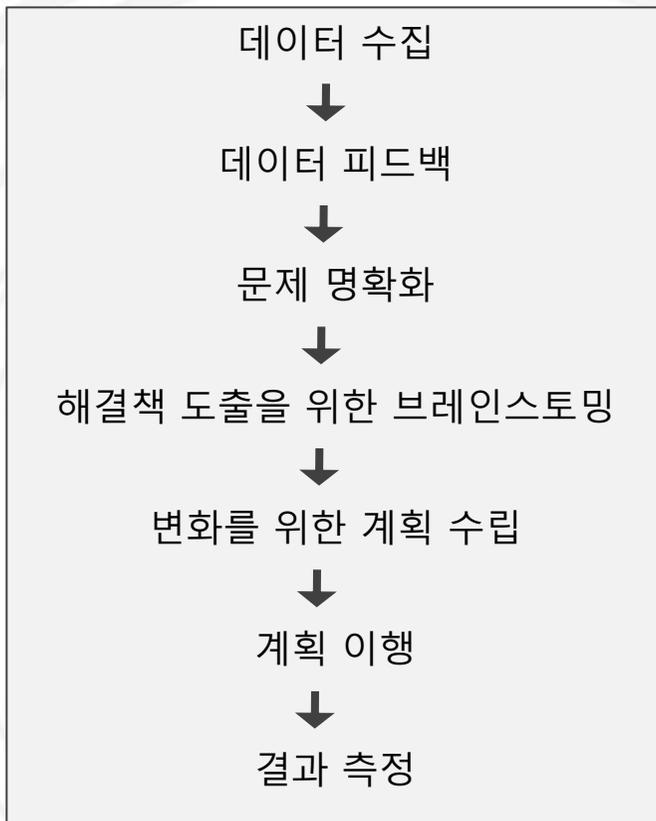
과거에 사용되었던 여러 가지 조직변화 기법들은 사람들이 기대한 것만큼의 변화를 이끌어내지 못했음.  
이러한 기법들은 모두 조직의 부정적 측면에 초점을 맞추었다는 특징이 있음



# 전통적 방식의 조직변화

조직변화를 위한 전통적 조직개발(OD: Organization Development)은 조직이 가지고 있는 문제를 찾고 이를 해결하는데 초점을 둬. 이러한 방식은 문제해결에는 어느 정도 효과가 있었으나 조직의 사기 저하 등 여러 부작용을 발생시켰음

## 결점에 기반한 행동 연구

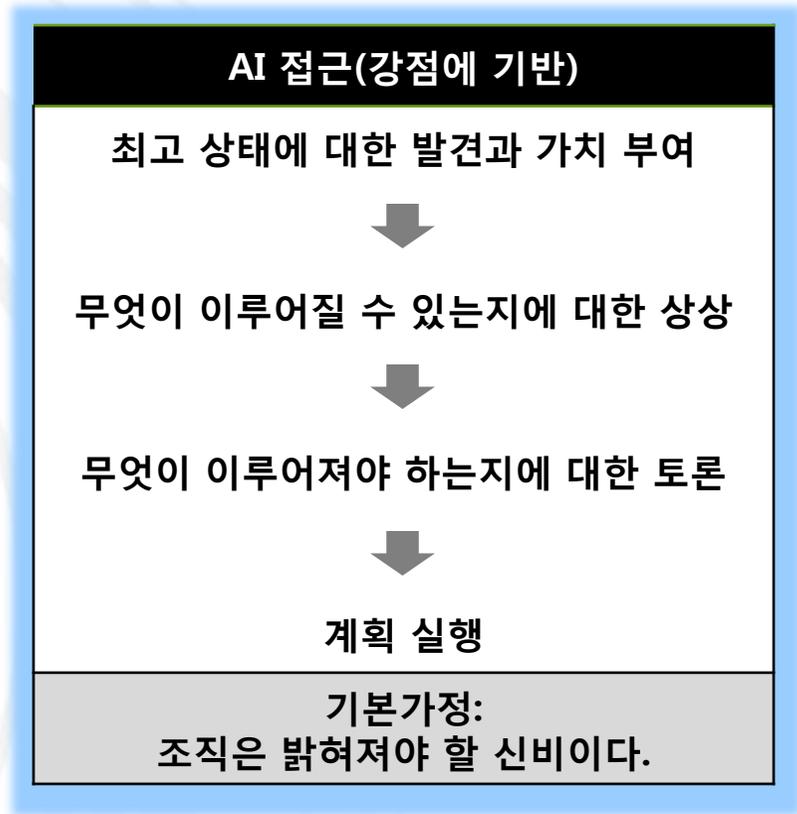
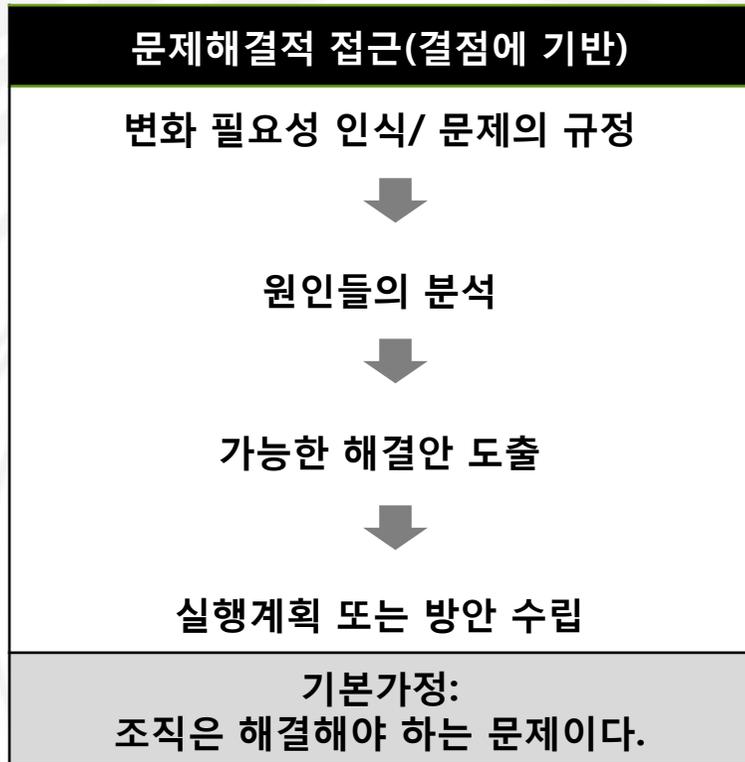


## 의도하지 않은 결과들

- 문제를 발생시킨 과거의 원인들을 조사하고 이를 해결하는데 시간이 오래 걸림
- 에너지 및 사기 저하, 피로 누적
- 조직 내 연계가 이루어지지 않음
- 의사소통 문제나 오해가 발생할 가능성이 높음
- 팀워크 및 관계 약화
- 조직의 일부에서만 상당한 변화가 이루어지거나 전체 조직에서 약간의 변화가 이루어짐
- 책임이 일부에 있다는 생각을 하며, 참여도가 낮음
- 이행이 잘 이루어지지 않음

# AI와 기존의 변화관리 방식의 차이점

AI 접근은 조직의 강점에 기반하여 변화의 원동력을 찾고 실행하므로, 기존의 문제해결적 접근 방법의 부작용을 피할 수 있음



## 사람들이 최상의 상태에 있을 때 사람들에게 생명력을 불어넣는 것이 무엇인지 조사하는 것

- ✓ 긍정적 변화에 대한 철학
- ✓ 미래를 위한 계획과 변화에 깊이 관여하는 프로세스
- ✓ 21세기를 위한 리더십 프로세스

**Appreciate** 1. 가치를 높이 사는 것; 우리 주변의 세상과 사람들에서 가장 좋은 것을 인식하는 행위; 과거와 현재의 강점, 성공, 잠재력을 확신하는 것; 살아있는 시스템에 생명(건강, 활력, 탁월함)을 주는 것을 아는 것  
2. 가치가 오르는 것, (예: 경제가치가 증가하였다)

유사어: 가치 있게 생각하다, 소중히 여기다, 존중하다, 영광스럽게 생각하다.

**Inquire** 1. 탐구하고 발견하는 행위.  
2. 질문하는 것; 열린 마음으로 새로운 잠재력과 가능성을 발견하는 것.

유사어: 발견하다, 탐색하다, 체계적으로 탐구하다, 연구하다.

# AI의 특징

AI는 다음 다섯 가지 특징에 의해 긍정적 영향력을 발휘할 수 있음

## ◆ 이야기를 통해 미래를 만들어 간다.

우리가 사용하는 언어(대화, 상징, 메타포)에 따라 미래가 형성됨. 즉 우리가 사용하는 말은 우리가 세계를 구성하는 방식과 사람들이 실제로 경험하는 방식에 영향을 주며, 결과적으로 우리의 미래를 결정하게 됨.

## ◆ 질문을 통해 변화한다.

AI 활동과 변화는 별개의 사건이 아니라 동시에 일어남. 즉, 우리가 던지는 질문들을 통하여 변화가 시작되며, 우리가 발견하는 긍정적인 스토리들로부터 미래가 도출되고 구성됨.

## ◆ 조사할 주제를 선택함으로써 새로운 행동을 취할 수 있다.

시와 문학이 관점에 따라 끝없이 재해석될 가능성을 지니고 있는 것처럼, 조직도 다양한 관점으로 해석될 수 있음. 그런데 우리가 초점을 맞추는 것이 성장하고 확대되기 때문에 우리의 관심을 어디에 두어야 할지를 결정하는 것은 매우 중요함. 대담하고, 긍정적이고, 희망적인 주제에 초점을 맞추는 것은 과거의 낡은 패턴을 버리고, 당연시되는 가정을 하는 것을 막으며, 놀라움을 일깨우고, 잠재력을 실현시키도록 이끔.

## ◆ 상상을 통해 미래를 창조한다.

미래에 대한 우리의 이미지들은 지속적인 대화를 통해 점차 분명해지고, 이미 실현된 것처럼 인식되며, 사람들로 하여금 이미지대로 행동하게 함. 따라서 미래에 대한 긍정적인 이미지는 긍정적인 행동을 유발함.

## ◆ 희망과 기쁨, 배려의 순간을 통해 미래를 창조하는 경험을 즐긴다.

식물들이 햇살을 받고 자라나는 것처럼, 희망과 기쁨, 영감, 그리고 다른 긍정적 정서들을 포함한 대화들은 변화를 지속시키는 힘이 됨. 변화를 만들고 유지하기 위해서는 헌신적인 인간관계들로 이루어진 네트워크가 필요하며, 이러한 헌신적 인간관계들은 희망, 흥분, 배려의 긍정적 조건하에서 자라남.

AI는 개인과 조직의 변화관리, 리더십, 팀빌딩, 코칭, 행복한 가정 만들기 등 다양한 영역에 적용될 수 있음

## AI Change management

조직을 기계가 아닌 살아있는 역동적 시스템으로 보며, 조직 구성원들 간의 긍정적 대화를 통해 조직의 성장을 위한 에너지를 얻고 조직을 변화시키는 활동

## AI Leadership

긍정적 분위기, 긍정적 관계, 긍정적 의사소통, 업무에 대한 긍정적 의미를 촉진하여 고성능을 창출시킬 수 있는 리더십 발휘

## AI Teambuilding

고성과팀에서는 긍정적인 대화가 부정적인 대화보다 많이 이루어지지만 저성과 팀에서는 부정적 대화가 더 많음. AI 팀빌딩은 팀 구성원들간에 강점에 기반을 두고, 긍정적이고, 생산적이며, 희망에 가득 찬 대화가 이루어지도록 하여 팀이 효과적으로 기능할 수 있도록 돕는 활동을 말함

## AI Coaching

AI의 패러다임을 코칭에 접목한 것으로, 개인의 문제나 걱정과 같은 부정적인 것을 개선하는데 초점을 맞추기보다는 개인이 이미 지니고 있는 강점과 에너지를 향상시키는 것에 초점을 맞춤

## AI Family Change

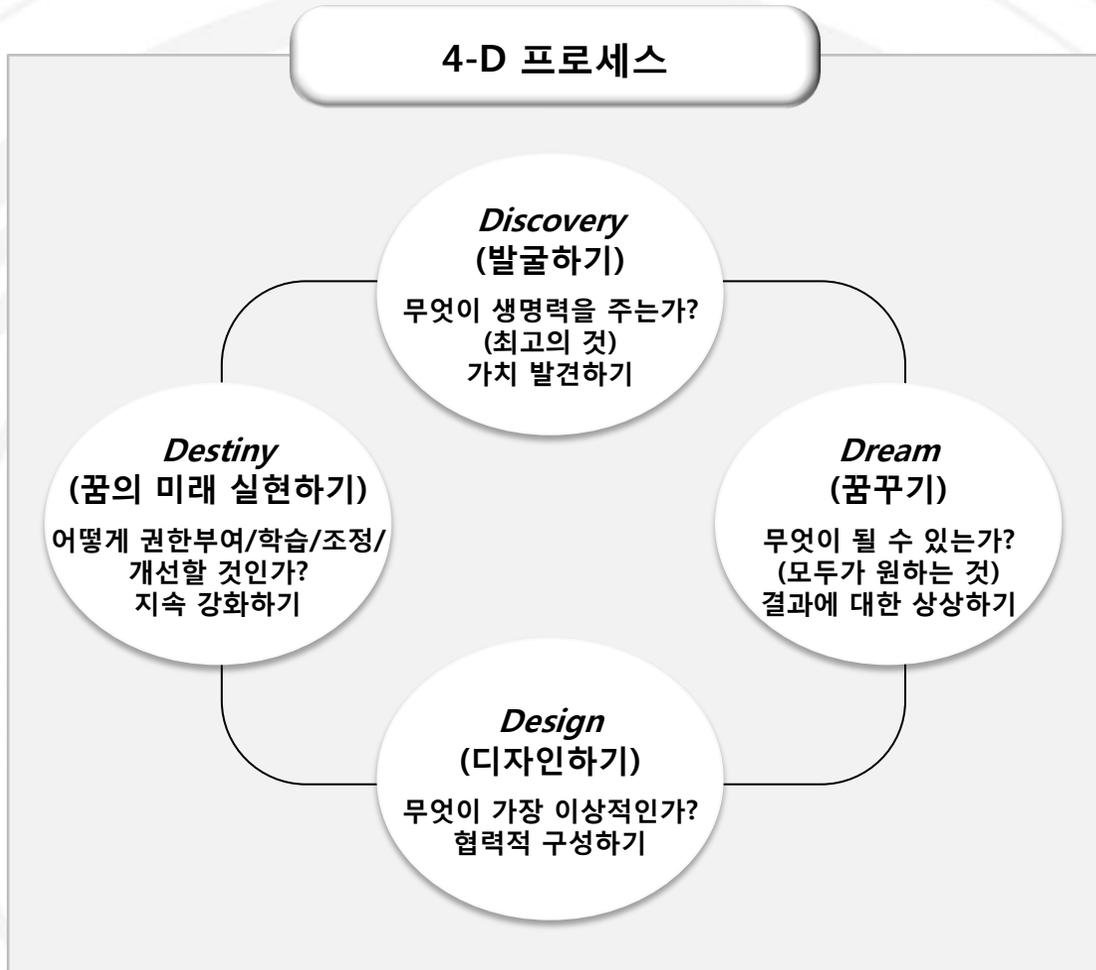
행복한 가정을 이루기 위해 가정 내에 안전하고 서로를 지지하는 긍정적인 환경을 만드는 방법

## Appreciative Living

AI의 원리를 일상적인 삶에 적용하는 것으로, 우리의 삶에서 무엇이 옳은지, 무엇이 효과적인지, 그리고 무엇을 가장 원하는지에 대한 심적 그림을 창조함으로써 삶에서 개인이 원하는 성장과 변화를 창조

# AI의 4-D 프로세스

AI는 발굴하기, 꿈꾸기, 디자인하기, 꿈의 미래 실현하기의 네 가지 단계로 이루어짐



## Discovery(발굴하기)

→ 조직이 가장 효과적이고 최고의 역량을 잘 발휘했던 때에 가능하게 했던 요소들에 대해 탐색함

## Dream(꿈꾸기)

→ “세계가 우리 조직에게 요구하는 모습은 무엇인가”와 같은 지고한 목적에 대한 질문들과 관련된 분명하고도 결과 지향적인 미래 모습에 대해 토의함

## Design(디자인하기)

→ 이상적인 조직을 구현하기 위한 실현 가능한 방안을 도출하고, 새롭게 도출된 꿈(Dream)을 실현할 수 있도록 핵심적 긍정요소(Positive Core)를 활용하고 확대할 수 있는 방안을 도출

## Destiny(꿈의 미래 실현하기)

→ 조직 전반에 걸쳐 긍정적인 역량들을 강화하는 활동을 실천, 지속적인 비전달성을 위한 노력과 고성과 창출이 가능하도록 하는 활동 수행

Discover(발굴하기) 단계에서는 조직의 강점을 찾고, 이를 공유하는 활동을 수행함. Dream(꿈꾸기) 단계에서는 Discover(발굴하기) 단계에서 찾아낸 조직의 강점에 기반하여, 우리 조직의 강점을 최대한 발휘했을 때 나타날 수 있는 조직의 이상적인 모습을 그려봄

## Discover(발굴하기) 단계에서의 활동

- AI 활동의 목적 및 바라는 결과 명확히 하기
- 조사 대상자, 조사 주제 및 구체적 질문 문항, 데이터 분석 방법 결정
- 결정된 질문 문항을 사용하여 인터뷰 실시

### <질문 문항 예>

1. 당신이 이 조직에 처음 들어왔을 때, 조직에 대해 애착을 느끼게 했던 것은 무엇이었습니까?
2. 우리 조직이 정말로 효과적이고 최고의 역량을 발휘했을 때 조직의 모습은 어떠했으며, 어떤 기분을 느꼈습니까?
3. 우리 조직이 가장 가치를 두는 것은 무엇입니까?
4. 우리 조직에 생명력을 불어넣는 것은 무엇입니까? 그것 없이는 조직이 존재해야 하는 의미가 없는 것을 생각해봅시오.
5. 조직 구성원들에게 소속감과 공유된 정체성을 부여하는 공동의 목적은 무엇입니까? 이 목적이 어떻게 전달되고, 공유됩니까?
6. 당신이 우리 조직에서 참여했던 가장 효과적인 팀, 작업 집단, 태스크 포스의 사례를 말씀해주시시오. 어떤 요소/스킬이 그 집단을 효과적으로 만들었습니까?
7. 만약 당신이 바라는 방식으로 우리 조직을 개발시키거나 변화시킬 수 있다면, 조직의 생명력과 효과성을 높이기 위해 할 세 가지 활동은 무엇입니까?

- 인터뷰 결과 정리하기
- 정리된 결과를 조직의 모든 구성원들과 공유(게시판, 홈페이지에 게재하거나 메일로 송부)

## Dream(꿈꾸기) 단계에서의 활동

- 워크숍 혹은 대규모 인원이 참가하는 AI Summit,을 실시하여 조직 구성원들이 생각하는 조직의 이상적인 모습을 찾음
  - 조직 구성원들이 꿈꾸는 조직의 미래 모습이 무엇인지 1:1 인터뷰 실시
  - 인터뷰에서 얻은 미래 모습 중 혁신적이고 가슴 뛰는 이미지를 골라 플립차트에 기입
  - 자신에게 가장 중요한 미래 모습을 리스트에 추가
  - 작성한 꿈 리스트를 워크숍 참가자 전체에게 창의적인 방법으로 전달함. 이 때 말로 설명하는 것보다는 연극이나 그림 등의 다양한 방법을 사용

참가자들은 이러한 활동에 참여하여 기쁨과 즐거움을 경험하고 실행을 위한 힘을 얻게 됨



Design(디자인하기) 단계에서는 이전 단계에서 나온 이상적인 모습 중 실현할 요소를 선정하고, 구체적인 실행방법을 설계함. Destiny(꿈의 미래 실현하기)에서는 Design 단계에서 수립한 실행 계획들을 실천

## Design(디자인하기) 단계에서의 활동

- 발굴하기와 꿈꾸기 활동에서 가장 많이 언급되었던 요소 확인
- 도발적 제안 만들기
  - 조직 구성원들이 생각해 낸 조직의 미래 모습을 유사한 것끼리 범주화함
  - 범주화된 목록 중에서 우선적으로 달성해야 할 요소 결정함
- 도발적 제안을 실행할 혁신 팀 구성

### <디자인할 이미지 선택 기준>

1. 그 꿈이 이상적인 조직의 미래에 대해 무엇을 말해주는가?
2. 어떤 이미지가 당신을 가장 설레고 흥분시키는가?
3. 어떤 것이 미래에 실현되기에 가장 전망이 밝은가?

### <조직의 미래모습(비전) 개발의 기준>

1. 비전이 도발적인가?
  - 자극적이고, 사고를 확장시키고, 도전적인가?
2. 우리가 원하는 것은 무엇인가?
  - 우리는 그 비전이 우리 조직에게 바람직한 것인가?
1. 우리가 공유한 인터뷰 결과들에서 조직의 비전을 인식할 수 있는가?
2. 비전이 이미 존재하는 것처럼 현재 시제로, 긍정적이고, 대담한 용어로 진술되었는가?

## Destiny (꿈의 미래 실현하기) 단계에서의 활동

- 각 혁신 팀에서 실행 계획을 실천함
- 추가적인 자원이 필요할 때 관련 팀, 혹은 담당자에게 요청
- 실행 종료 후 그 결과를 미리 설정한 수행지표에 따라 평가
- 전체 집단에게 결과 보고, 공유
- AI 활동이 지속될 수 있는 방안 마련
- 성취한 결과 축하하기

### <실행 촉진을 위한 전략>

1. 계획의 진행 상황 점검 및 새로운 제안에 대해 생각해 보면 정기적 미팅 혹은 워크숍 개최
2. 잘 실행되고 있는 활동들이 무엇이라고 생각하는지 조사
3. 효과적으로 실행되는 활동 사례들을 묶어 사례집을 만들고 배포
4. 정기적으로 성취한 내용이나 긍정적인 소식에 대해 보고하는 소규모 미팅이나 워크숍 개최



# AI의 장점

AI는 다음과 같은 장점을 가지고 있으므로, 효과적이고 지속적인 변화가 가능함

1

조직이 가진 잠재력을 최대한 실현하도록 돕는다.

▪ AI는 쉽게 달성하기 어려운 목표를 이루기 위한 방법을 생각해 내도록 하는데 이를 통해 구성원들이 과거의 부정적이고 당연시되는 가정을 하는 것을 방지할 수 있음  
구성원들은 AI를 통해 새로운 방식으로 사고할 수 있으며, 이는 조직이 가진 잠재력을 실현시키도록 도움

2

빠른 변화가 가능하다.

▪ AI 활동에는 조직 내 다수의 구성원들이 참여하므로, 이들을 한 방향으로 연계하여 동시적으로 변화하도록 하는 것이 가능함. 따라서 Top-Down 방식을 사용하여 소수가 다수의 변화를 시도하였을 때보다 훨씬 빠른 시간 내에 조직을 바라는 모습으로 변화시킬 수 있음

3

구성원들의 적극적 참여를 이끌어낼 수 있다.

▪ AI 활동 중에 경험하는 희망과 기쁨, 영감, 그리고 다른 긍정적 정서들은 구성원들이 도발적 제안들을 실현하기 위한 활동에 적극 참여하게 하도록 하며, 지속적인 노력을 기울이게 하는 원동력이 됨

4

구성원들을 결집시켜 조직의 응집력을 향상시킨다.

▪ AI 활동은 조직 구조 혹은 조직 구성원들이 가진 과거나 현재의 부정적인 측면에 초점을 맞추지 않으므로 문제에 대한 책임회피나 잘못을 남에게 전가하는 역기능적인 모습이 나타나는 것을 방지할 수 있음. 또한 조직의 바람직한 미래를 상상하고 이를 달성하기 위한 활동들을 생각해내는 과정에서 공동체 의식이 강화되어 조직의 응집력과 결속력이 증가함.

- **British Airways**
  - **McDonald's**
  - **John Deere**
  - **US Cellular**
  - **GTE/Verizon**
  - **Roadway**
  - **Green Mountain Coffee Roaster**
  - **US Navy**
  - **United Religions Initiative**
  - **Lovelace Health Systems**
  - **World Vision Chicago**
- 탁월한 고객 서비스
  - 직원 모집과 유지
  - 비용, 품질 향상
  - 조직문화 변화
  - 노조-경영진 파트너십 형성
  - 뛰어난 처리 속도
  - 비즈니스 프로세스 개선과 이윤 향상
  - 리더십 개발
  - 전세계적으로 종파를 초월한 조직 구성
  - 간호사 유지(이직, 퇴사 감소)
  - 국제적 개발

British Airways는 계속해서 발생하는 수하물 문제와 낮은 사기 등의 이슈를 해결하기 위해 AI 접근방법을 사용하기로 함

## BA의 AI 주제

직장에서의 행복, 지속적인 근로자 역량 개발, 작업 집단 간의 조화, (공항에서의) 특별한 도착 경험

### 발굴하기

- 모든 근로자들과 인터뷰 실시
- 이야기를 수집하고 책으로 만들
  - “최고의 BA 고객 서비스”
- 22개 사업소 통합 미팅
  - inquiry의 긍정적 영향
  - 사업소별 보고
  - Best practice 알리기

### 꿈꾸기와 디자인하기

- 대규모 집단 미팅 (AI Summit)
- 22개 사업소에서 100명의 인원 참가 - 3일간 실시
- 발굴한 내용 공유
- 이상적인 조직 상상하기
- 조직의 ‘디자인 진술문’ 적기 (“도발적 제안들”)
- 혁신 팀 구성

### 꿈의 미래 실현하기

- 혁신 팀의 활동
  - 자발적 참여
  - 4개 팀이 4개의 주제 영역 각각 담당
  - 3개월 동안 전체 조직에서 구체적인 혁신활동 실행

## AI 실시 사례 - British Airways, NA

AI 실시 결과, 수하물과 관련한 고객들의 만족도가 급격히 높아졌을 뿐 아니라, 직원들의 만족도 및 사기도 향상되었음. 이에 고무된 관리자들도 AI을 조직 운영에 사용하기로 했으며, 전세계 BA조직으로 AI를 확대 실시함

AI

사기 향상

직원 만족도 향상

조직 운영에 AI기법 사용

전세계 BA에 “한계를 뛰어넘기” 활동 확산

6개의 비즈니스 개발 혁신 팀 운영