

비전 (Visioning)

정의

비전은 프로젝트를 위한 공통의 목적 및 목표를 만들어 내고, 이들이 실행되었을 때 미래의 모습은 어떠할지를 설명하는데 활용됨. 비전은 참여자들에게 정신적으로 공유되는 단일의 선호되는 미래를 구성하기 위한 노력이라는 점에서 시나리오 구축과는 상이함. 이 기법은 단기간의 워크숍 기반의 활동에 적합하며, 대규모의 이해당사자를 참여시킬 수 있음.

기억할만한 그리고 영감을 주는 비전에는 다음과 같은 것들이 포함됨:

‘Put a man on the moon and bring him back safely, by the end of the decade (1960’s).’

NASA의 아폴로 프로그램

‘Think of it as Apollo on steroids.’

2005년의 NASA의 적극적 우주프로그램으로의 회귀

‘The future’s bright, the future’s Orange’

브랜드 슬로건 (1994)

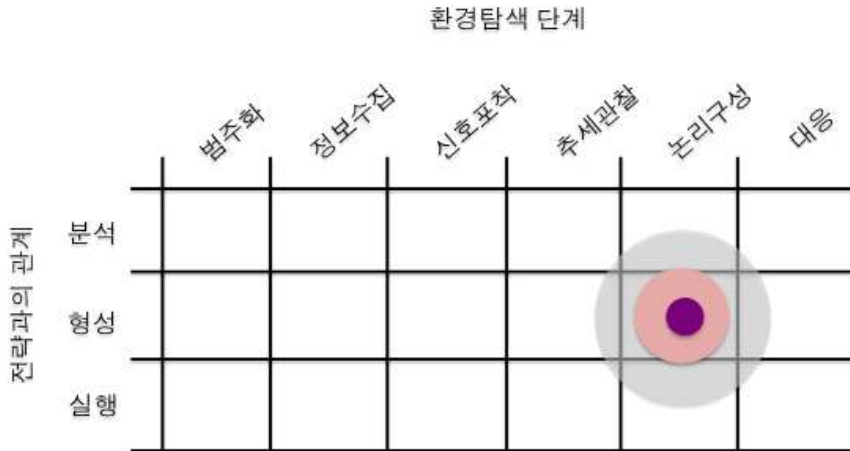
‘Encircle caterpillar’

Komatsu 비전 (2005)

목적

- 그룹으로 하여금 성공적인 미래란 어떤 것인지에 초점을 맞추도록 함.
- 조직이 얼마나 조직의 이상점에 근접했는지를 진단
- 미래지향적 활동을 위한 아젠다 설정

기술개요



요구되는 전문지식 수준



예상 소요 기간



관련 기법

로드맵, 백캐스팅, 5th시나리오

추진단계

1. 바람직한 목표 상태에 대한 개요작성
2. 비전의 공유 및 재정의
3. 비전의 개인화
4. 핵심단계 및 장애요인, 촉진요인 정의
5. 지침 및 필요행위 정의
6. 자원니즈 및 격차 서술
7. 실행계획 및 방법 구성

예시

<바람직한 목표상태에 대한 개요작성>

비전활동의 첫 단계는 바람직한 미래를 명확하고 간결한 방식으로 서술하는 것임. (이상적으로) 이 과정에서 모든 이해당사자의 견해가 반영되어야 하며, 목표상태에 대한 기술은 모든 이해당사자에게 참여의 동기를 부여하고 오랜 기간 동안 참여를 유지할 수 있을

정도로 매력적이어야 함. 이는 창의적 과정으로서 목표상태가 중요한 이해당사자들이 참여하는 상황에서 만들어질 때 가장 이상적이라 할 수 있음.

<비전의 공유 및 재정의>

바람직한 목표상태를 보다 많은 참여자들이 공유함으로써 비전을 실행함에 있어 이해당사자들의 실천을 담보할 수 있으며, 이 과정에서 새로운 관점이나 추가적인 관점이 덧붙여질 수 있음. 다시말해, 워크숍 기반의 접근법에서 가장 효율적임. 참여자들은 목표상태를 가정하고 미래예측 활동을 수행하게 되며, 이러한 상태에 대한 전반적인 수정보다는 개인적인 관점에서의 성공의 판단기준 등을 새롭게 정의하게 됨. 이렇게 최종 버전을 완성하는 것은 토론과 협상, 종합, 삭제 등의 과정을 거쳐 이루어짐.

<비전의 개인화>

비전을 개인화 하는 것은 비전을 현실적인 이슈로 만드는 동시에 참여자들로 하여금 비전에 대한 주인의식을 가지게 할 수 있음. 이 단계에서 개인들은 자신만의 스토리를 만들거나 비전에 자신의 조직을 투영시킴.

<핵심단계 및 장애요인, 촉진요인 정의>

이제 참여자들은 비전을 달성하는데 필요한 핵심단계를 정의하고, 이와 함께 어떠한 장애요인과 촉진요소가 이러한 비전달성에 영향을 미치는지를 정의하게 됨. 이 단계에서는 백캐스팅의 활용이 가장 이상적이며, 핵심분야 분석 역시 이들 요인들을 정의하는데 유용함.

<지침 및 필요행위 정의>

지침은 이해당사자들이 비전을 실행하기 위해 채택하기로 한 내재적인 행태를 나타내는 몇 가지 기억할만한 표현들을 모아둔 것이라 할 수 있음. 따라서 그 표현이 구체적이지 않으나, 전체적인 해석은 가능한 수준이어야 함.

지침

지침은 행태에 관련된 기억할만한 표현들을 모아둔 것임. 이때의 행태란 바람직한 문화를 촉진하고 특정한 비전을 수행하기 위한 절차를 의미함. 이때의 지침은 내재적인 행태를 반영하는데, 이는 각 개인이 취하거나 공통의 목표를 달성하기 위해 의존하는 절차 및 행위를 의미함. 이러한 지침은 규칙이나 목표, 습관과는 다른 것임. 규칙은 지나치게 지시적이며, 목표는 유연성이 떨어지고, 습관은 오래된 정형성에 지나지 않음.

참조: Patrick Harris. We the people: Journal of Brand Management

모든 참여자들은 자신만의 방법과 자신이 처한 환경에서 어떻게 공통의 비전을 달성할

수 있는지를 생각함 (NASA의 수위이야기 참조).

수위

이 이야기는 여러 곳에서 인용되어 이제는 사실과 상상이 어느 정도 결합된 형태를 띠고 있음. 1960년대에 NASA에 상주하던 TV 리포터들은 정치경제적인 침체에 무언가 위안거리를 제공할만한 화면을 찾고 있었음. 어느날 이들이 수위 한명이 빗자루질을 하는 것을 보고 다가가서는 이곳에서의 역할이 무엇인지를 물었음. 수위의 대답은 ‘내 직업은 인류를 달에 보내는 것을 돕는 것이요.’ 였음. 명백하게도, 그 수위는 자신의 역할을 이해하고 자신에게 기대되는 것을 이해하고 있었으며, 어떻게 그러한 비전을 수행하는지를 이해하고 있는 사람이었음.

<자원니즈 및 격차 서술>

자원에 대한 검토는 어떻게 이해당사자 및 그들의 조직이 비전 달성을 위한 과제를 수행하게 되는지를 다룸. 이 과정을 통해 비전의 달성을 위해 필요한, 그리고 비전에 근접하기 위해 필요한 인적, 재정적, 기술적 자원 상의 어떠한 격차에 대해서도 정의를 내릴 수 있어야 함.

<실행계획 및 방법 구성>

마지막 단계에서, 이해당사자들은 비전을 달성하기 위한 로드맵과 같은 계획을 구성하게 됨. 이러한 계획은 비전과 커뮤니케이션을 수행하기 위한 중요한 수단임. 이때의 커뮤니케이션은 통합적이고, 일관성을 띠어야 함.

일반적인 접근법

여기서 서술하고 있는 방법론은 서로 알고 있는 그룹이나 팀으로 구성된 워크숍 환경에서 2 시간 동안 수행될 수 있는 것임. 여기서 제시된 질문은 매우 일반적인 것으로 실제 활용을 위해서는 재정의되어야 함.

<1단계: 비전의 서술>

오늘로부터 10년이 지났다고 상상해보자. 당신은 당신이 원하던 프로젝트를 성공적으로 수행했음. 이제 당신의 과업은 팀을 가정하고, 지금 현재 당신 주위가 어떻게 보이는지를 서술하는것임.

다음과 같은 질문을 활용하여 모든 사람들이 플립차트에 있는 대화에 참여할 수 있도록 할 것. 현재형을 사용하여 말할 것.

1. 우리는 무엇을 달성했는가?
2. 우리의 이해당사자는 누구인가? 우리가 이룬 것으로 그들이 얻은 편익은 무엇인가?
3. 우리의 성공을 나타내는 가장 가시적인 지표는 무엇인가?
4. 우리가 가장 기뻐하는 것은 무엇인가?

5. 프로젝트가 성공을 견인하리라는 확신을 가지기 위해 우리는 어떠한 준비를 하였는가?
6. 우리는 과정과 성공을 어떻게 측정하였는가?
7. 우리가 계속해서 다루어야 할 것이 있는가?
8. 현재 직면한 당면과제는 무엇인가?
9. 우리의 성공과 실패로부터 배운 것은 무엇인가?

<2단계: 현재의 실제상황>

자, 이제 다시 현재로 돌아와서 아래의 질문들을 다루어 보자:

1. 현재 우리의 비전에 얼마나 근접해 있는가?
2. 비전을 달성하기 위해서는 우리 조직과 시스템의 어떠한 측면을 변화시켜야 하는가?
3. 어떠한 자원이 필요한가?
4. 우리 조직 혹은 시스템의 사람들의 변화에 대한 경험은 긍정적인가 아니면 부정적인가? 이들이 우리와 함께 갈 수 있도록 어떻게 변화과정을 관리해야 하는가?
5. 이제 우리의 일을 시작하기 위해 무엇을 해야 하는가?

유용한 정보

<사전단계>

공유할 수 있는 잘 짜여진 비전 사례를 준비할 것.

<실행단계>

단일한 미래를 만들어 내는 것은 전략적 목적을 개발하기 위한 좋은 방법이지만, 동시에 외재적 요인들이 지속적으로 외부 환경에 영향을 미친다는 것을 기억할 것. 이들 외부 요인을 주시하는 것이 필요함.

<비전 진행단계>

참여자들로 하여금 ‘현재’와 ‘미래’로 이름 붙여진 공간으로 물리적으로 이동시키는 것이 도움이 됨. 미래라는 공간에 들어가게 되면, 참여자들에게 무엇이 보이는데 대해 설명하도록 할 것. 이후 이들을 다시 현재라는 공간으로 돌아오도록 하여 그들이 이동했던 경로를 따라 어떠한 장애요인이나 촉진요인이 있었는지를 상상하도록 함.

<사후단계>

비전은 기억할만 가치가 있을 때 가장 이상적임. 비전의 핵심을 요약한 문장이나 선언문을 구성해 볼 것.

사례연구

사례 1: 미래예측 프로젝트 - 전염성 질병의 발견 및 진단

동 프로젝트는 식물과 동물, 인간에게 나타날 수 있는 전염성 질병을 발견하고 진단하기

위한 비전을 구축하는 것을 목표로 하였음. 이때 강조되었던 분야는 위협의 진화, 질병의 발견 및 진단분야에 있어 사용자 조건의 변화, 첨단과학발전 등이었음. 동 프로젝트는 영국의 지리적 요건을 사하라 이남의 아프리카 국가들의 조건과 비교함으로써 보다 폭넓은 관점을 다루고 있음.

사례2: 미래예측을 위한 환경탐색센터 워크숍 - 북반구의 미래

앞서 전염성 질병 관련 비전이 확장적 형태의 미래예측 비전이었다면, 이 비전은 Quotec에 의해 개최된 단일 워크숍에 초점을 맞추고 있음. 이는 속성으로 진행되는 비전구축 방법의 좋은 사례를 제시함.

사례3: 비만문제에 대한 미래예측 - 미래의 선택 프로젝트

이 사례연구에서는 아이들과 관련된 비전에 초점을 맞추고 있음. 비만문제: 미래의 선택이라는 프로젝트는 비전활동으로서 10세 및 13세 어린이들을 대상으로 하고 있음. 각각의 사례에서, 비전은 일과 수업시간을 통해 도출되었음. 이 작업은 두 가지 중심 질문을 다루고 있는데, 이는 다음과 같음:

- 당신이 생각하는 미래는 어떤 모습입니까?
- 네 가지 비만 프로젝트 관련 시나리오에 따르면, 각각의 시나리오에서 사람들은 어떻게 건강을 유지할 수 있는가?

이에 대한 응답은 대화와 작문, 그룹토론, 아이디어 스케치 등을 통해 수집되었음. 미래예측 보고서에서는 이러한 과정과 산출물, 주요 학습요소들을 요약하고 있음. 두 사례 모두에서, 9 가지의 개략적인 주제가 다루어졌음.

<10살 어린이들의 주제>

1. 지역 내 교통수단 등을 활용한 이동(mobility)은 건강과는 거리가 멀어보임.
2. 글로벌 빌리지에 대한 접근이 바람직함.
3. 정보에 대한 갈망과 무분별한 IP 사용
4. 사용자 인터페이스 디자인의 발전
5. 신축적인 공간과 적응성이 강한 주민
6. 정보수준이 높은 청중
7. 건강을 유지하고, 건강한 구매를 할 것.
8. 가족들의 도움이 여전히 중요함
9. 영웅에 대한 포커스는 여전히 너무 완벽함을 다루고 있음.

<13살 어린이의 주제>

1. 지속적인 편안함 추구
2. 안전의 증진
3. 노력하지 않음. 게으름.

4. 우리가 당면할 이슈에 대한 공동체 수준의 해결책
5. 건강에 대한 인식
6. 건강은 공짜로 얻어지는 것이 아님.
7. 보헤미안 사회의 증가
8. 사회적 메시지 전달 등에서 영웅의 중요성 및 영향력
9. 시간에 대한 인식

사례4: The Earth Charter Initiative

지구헌장은 실천이 요구되는 비전의 좋은 사례를 제시함.