



케이스 스터디: **Miramont Country Club**

사내 갈등 해결을 위한 버크만 활용사례



Miramont는 미국 텍사스에 있는 최고급 컨트리 클럽입니다.

■ 개 요

미국 텍사스에 위치한 미라몬트 컨트리 클럽은 가족 친화적인 훌륭한 조직 중 하나로서, **아론 도슨 총지배인**이 최고의 서비스를 지향하며 이끌고 있습니다. 미라몬트 **골프코스 책임자인 존 스나이더**는 그의 핵심 직원 중 한 명입니다. 아론과 존은 의사소통 방식과 성격에 있어서 상당한 차이로 인해 갈등을 겪었고, 조직에 버크만을 도입함으로써 결국 그 문제를 해결했습니다.

■ 도전과제

미라몬트에서 종신 재직자 중 한 명인 존은 아론의 직설적인 의사소통 방식으로 인한 불만과 도저히 수용할 수 없는 성격 차이로 인해 사퇴 직전의 상황까지 이르렀습니다. 아론은 매우 중요한 직원을 잃을 위험에 처해 있다는 것을 몰랐고, 존과 일하면서 짧은 대화가 반복적으로 오랫동안 계속되어야 할 것 같다는 느낌을 받으면서 깊은 좌절감을 느끼고 있었습니다.

사업체를 운영하고 있는 미라몬트 회원들이 갈등 해결과 팀 결속을 위한 도구로 버크만을 추천했습니다. 15년 이상의 리더십 경험을 보유한 아론은 그 도구가 자신에게 도움이 될 것이라는 것에 회의적이었습니다. 그러나 버크만을 이용하여 자신을 진단한 후 그는 그 진단결과가 주는 강력한 통찰력에 놀라웠고, 버크만을 조직 전체에 도입하기로 결정했습니다.



■ 결 과

버크만 진단결과를 보면 아론과 존은 상반된 성향을 갖고 있었습니다. 아론은 결단력 있고 직설적이며 다른 사람들이 솔직하게 대해주기를 원하는 이른바 **"버크만 레드"**이고, 반면에 존은 심사숙고 할 시간을 필요로 하고 자신의 감정을 표현하고자 하는 **"버크만 블루"**로 나타났습니다. 버크만은 아론과 존이 서로의 차이를 옳고 그름으로 판단하지 않고 다름으로 받아들일 수 있게 해주었으며, 서로에 대해 좀 더 이해하는 계기가 되었습니다. 또한 버크만이 제공한 깨달음을 통해 아론과 존은 이전에 갈등을 일으켰던 방식을 서로에 대한 이해를 바탕으로 한 기능적 의사소통으로 변화시킬 수 있었습니다.

그 당시를 회상하면서 아론은 이렇게 말합니다. "나는 따지지 않고 내 방식과 접근법을 조정했습니다. 그것은 실로 엄청난 것이었습니다. 내가 처한 상황을 받아들이고 뭔가 다르게 했죠. 왜냐하면 무의식적으로, 내가 소통하고 있는 그 사람이 내가 평소에 하던 방식과는 다른 것을 필요로 한다는 것을 깨달았기 때문입니다. 그것은 우리의 관계를 획기적으로 변화시켰습니다." 한 걸음 더 나아가서, 아론은 이렇게 강조합니다. "좀 더 크게 생각해 보세요.

존에게 보고하는 직원이 60명이 있어요. 그와 내가 호흡을 맞추지 않으면 그의 팀에 엄청난 영향을 미쳤을 겁니다.”

■ 버크만의 전사적 확대 실시



총지배인인 아론은 버크만 자격과정을 이수하고 미라몬트 조직 내 모든 리더들에게 진단을 실시했습니다. 처음에 그의 팀원들은 미지의 버크만이 직장에 어떤 영향을 미칠지 두려워했으며, 심지어 미라몬트 감독관은 "사이코 테스트"라고 부르기도 했습니다. 하지만, 그 도구의 파워와 정확성은 곧 조직 내에서 증명되었고 컨트리클럽 전체에서 그 사용량은 계속해서 증가했습니다.

아론은 팀별 그룹리पोर्ट를 통해, 개인이 다른 팀원들과 어떻게 조화를 이룰 수 있는지, 또 일이 순조롭게 진행되도록 하기 위해 동료들에게 어떤 식으로 접근해야 하는지 등을 이해시키는 것으로 버크만의 용도를 확장시켰습니다. 아론이 각 관리자에게 직속 상사와의 관계 유지에 버크만을 어떻게 활용할지에 대해 가이드를 제공하면서 조직 내에서 새롭고도 고조된 자아 인식이 폭포처럼 퍼져나갔습니다.

■ 다른 사람들을 돕기까지 확장되다

이후 아론은 버크만 고급과정에 참여했고, 응답자들 자신의 관점이 자신 및 다른 사람들에게 어떤 영향을 미치는지 이해하는데 도움을 주는 리더십과 코칭에 깊이 몰두했습니다. 그는 직장의 한 이사로부터 아론이 전문적으로 직원들을 성장시키고 있으며 각 팀 구성원의 스킬 셋과 커리어 궤적을 탈바꿈 하는 데 개인적으로 투자하고 있다는 피드백을 받았습니다.

아론은 또 다른 이사와 함께 미라몬트에서 일했던 대학 인턴들이 기간을 마치고 떠날 때 버크만을 활용한 선물을 제공했습니다. 각 학생에게 진단과 피드백을 제공하여 학생들의 자아 인식을 돕고, 그들의 타고난 강점과 성격 유형을 성공 및 만족 가능성이 높은 진로에 연결하는데 도움을 주었습니다.

지금 아론은 그의 버크만 여정을 이렇게 돌아봅니다. 회의론으로 시작했으나 "내가 지금까지 내린 가장 훌륭한 직업적 결정 중 하나"였다 라고.

