

# 서울시복지재단

생각과 마음과  
행동을 모으는

## 워크숍촉진

목적: 민주적인 복지기관 운영

목표: 워크숍 촉진을 위한 사무국장의 퍼실리테이션 역량개발

대상: 소규모복지시설연대 사무국장 및 재단직원

일정: 2018 년 6 월 22(금) 오후 2 시~6 시

장소: 서울복지타운 5 층 회의실 4

진행: 최영선(한국주민운동교육원 트레이너/비례민주주의연대 활동가)

[soonduboo@hanmail.net/010](mailto:soonduboo@hanmail.net/010)-육이오칠-오칠칠팔

**MADONNA**

# 진행표

## 2 시~2 시 30 분

- 워크숍 개념과 기대나눔
- 워크숍의 개념
- 워크숍의 필요성
- 워크숍의 경험

## 2 시 30 분~4 시

- 워크숍 진행일개와 워크시트 만들기
- 워크숍 촉진자와 참여자의 역할과 자세
- 피드백 기술

## 4 시~5 시

- 워크숍의 실제
- 활동평가/기획/자유주제 진행일개짜기

## 5 시~6 시

- 워크숍 진행과 피드백
- 질문과 답변

# 교안

## 워크숍 개념

자기동기	자기목표

### 워크숍의 개념(그룹 퍼실리테이션, group facilitation)

당사자들의 공동작업

당사자의 생각을 모으는 작업

각자의 생각을 모두의 생각으로 만드는 작업

생각을 '활동(행동)'으로 만드는 작업

### 기존 토론의 다른 개념들

- ▶ 논쟁: 서로 다른 입장에서 자신의 주장을 펼친다.
- ▶ 토의: 함께 공통의 목표를 이루기 위하여 하는 토론(회의할 때 토의를 거쳐 결정내리기를 한다)
- ▶ 디베이트(Debate): 찬반토론, 양자 혹은 다자간 논쟁을 한다. 대결의 의미가 있다.
- ▶ 디스커션( Discussion):토론으로 번역되나 토의에 가깝다. 서로 소통하며 합의된 결론에 이르는 과정이다.
- ▶ 포럼(Forum):라틴어로 '광장'이란 뜻이다. 다양한 분야에서 이슈를 놓고 토론할 때 포럼이라는 용어를 사용한다.
- ▶ 심포지엄(Symposium): 그리스어로 '향연'이란 뜻으로 하나의 주제를 놓고 전문가들이 연구발표하는 자리를 심포지엄이라고 한다.
- ▶ 세미나(Seminar): 한 명 혹은 다수의 발표자들이 강단에서 생각이나 아이디어를 개진하는 형식으로 지식과 경험을 공유하는 자리다. 교육방법의 하나.

## 워크숍의 배경

민주적으로 조직이 운영된다는 의미는?  
효율적인 결정내리기와의 차이는?

민주적으로 운영된다는 의미는?	효율적인 결정내리기와의 차이는?

복지시설은 당사자에 의해 움직이는 조직이다.  
당사자의 생각과 자발적 참여로 펼쳐지는 조직적 행동이다.  
영향력 있는 지도부와 정책전문가가 아닌 비전문가인 당사자의 경험과 지혜를 모아  
비전을 만들어 가는 조직이다.

## 워크숍의 경험

성공적인 워크숍의 경험은?	아쉬운 워크숍의 경험은?

## **워크숍의 원리**

### **인식**

참여자가 자신의 처지와, 이해, 관심과 욕구, 위치와 역할에 따라 각자 생각하고 있는 바를 알아가는 것이며 있는 그대로를 확인한다.

### **분석**

참여자의 지식과 정보, 경험과 지혜로 분석하며 자신의 생각에 대해 이해와 공감대를 형성한다. 워크숍은 당사자의 생각으로 주제에 대한 인식을 분석하고 객관화 한다.

### **성찰**

행동을 하기 전에 꼭 짚어봐야 할 근원적인 생각이 있다. 가령, 조직과 주제에 대한 고유의 개념과 가치, 혹은 변화나 결과를 되짚어 보는 과정이다.

참여자의 인식과 분석을 근원적으로 돌아본다.

### **실천**

워크숍의 최종 목표다. 참여자가 행동할 수 있는 결과물(작품)을 얻는 것이다. 실천 아이디어를 모으고 실천 가능한 것을 행동으로 이어가고 각자의 역할을 찾는다.

## **워크숍의 목적**

### **워크숍주제에 대한 핵심을 명료하게 정리한다. - 정직한 참여**

참여자는 조직에 대한 관심과 태도가 다 다르다. 이해관계, 경험의 차이에 따라 핵심적인 관심도 다르게 드러난다. 당사자들의 관점을 확인하여 핵심을 명료하게 정리한다.

### **워크숍 주제에 대한 배경을 식별한다. - 상호이해**

주제와 관련하여 조직의 상황과 정치, 경제, 사회의 제도와 정책이 연결되어 있다. 조직의 목적과 목표, 구조 또는 체계 또한 연결되어 있다. 각자 다르게 인식하고 있는 배경을 바르게 식별해야 한다.

**워크숍 주제에 대해 행동의 방향을 확인한다. - 비전문가의 해법**

워크숍 주제에 대해 참여한 참여자들은 당사자의 동기와 기대, 열망이 드러난다. 참여자는 주제와 관련하여 자신의 것으로 내면화하고 행동방향을 확인하도록 한다.

**자발적이고 주체적으로 행동한다. - 책임 공유**

참여자는 자신의 생각으로 만들어낸 실천과제를 자신의 몫으로 받아들인다. 자발성과 책임성으로 실천하면 소속감이 깊어지고 조직에 대한 자긍심이 생긴다. 또한 워크숍은 참여자 스스로 변화를 만들어가고 성장하도록 돕는다.

**워크숍 축진의 기본**

**워크시트: 진행일개와 워크시트**

진행일개에 필요한 내용은?	고려해야 할 점은?

워크시트에 필요한 내용은?	고려해야 할 점은?

### 워크시트(작업지): 워크숍의 꽃

**작업지는 워크숍 목표를 이루는 수단이다.**

촉진자와 기획팀은 진행얼개에 따라 구체적인 작업지를 만든다.

작업지의 최종 주인은 워크숍 참여자다. 촉진자나 기획자가 아니다. 의도적인 질문을 삼가한다.

한번에 두 가지 질문을 하지 않는다.

진행얼개가 체계적으로 준비되었어도 작업지가 효과적이지 못하면 작업은 실패한다.

**한가지씩 명료하게 질문한다.**

주어진 시간에 작업이 가능해야 한다. (60 분 기준 1311=작업주문 10 분, 개인작업 5 분, 그룹작업 20 분, 기록 5 분, 전체발표 10 분)

작업의 역동성이 일어나도록 만든다. 사각형의 표나, 도형, 그림 등을 활용하거나 포스트잇 전지 등을 활용할 수 있다. 그러나 작업 당시에는 역동성이 일어나도 이후의 다른 작업들과 연계성이 없으면 형식적으로 그치는 경우가 있다. 또한 반복적인 포스트잇, 전지사용은 참여자에게 피로감을 줄 수 있다.

현장 상황에 맞게 작업도구를 활용해야 한다.(준비했으니 꼭 사용한다는 생각은 넣어둬!!!)

## 진행얼개

**진행얼개는 워크숍 방향과 작업 안내서이다.**

워크숍의 제목, 목적과 목표, 일시와 장소, 준비물 작업 진행흐름을 기획한다. 진행 얼개는 워크숍에 대한 상상의 결과물이다.

### 핵심단어

촉진자의 역량이 드러나는 부분이다. 촉진자의 가치관, 태도가 반영되는 피드백이다. 작업결과를 놓고 촉진자는 핵심단어를 되짚고 확인하며 당사자가 워크숍 주제에 대해 명확한 자기관점을 갖도록 도울 수 있다.

가치단어: 작업결과의 가치단어에는 워크숍 참여자의 철학이나 관점, 필요성과 중요성이 담겨있다. 촉진자는 작업결과를 종합하면서 가치단어의 의미를 살려주고 참여자가 자부심을 갖게 한다. 참여자는 만족과 흐뭇함을 느끼고 소속감과 자존감으로 작업결과를 자신의 것으로 받아들인다.

예) 사랑, 관심, 성실, 책임, 정성, 진실 등

실천단어: 실천단어에는 워크숍 참여자의 실천의지와 이유, 실천가능성과 기대효과가 담겨있다. 촉진자는 작업결과를 종합하면서 해보고 싶고 할 수 있다는 자신감과 자부심으로 연결한다. 참여자는 그 가능성을 느끼면서 자신의 팀 또는 동료와 실천하고 싶은 동기를 갖는다.

예) 돕는다. 실천한다. 공유한다. 개발한다. 조직한다. 만난다. 등



## 워크숍 촉진자

참여자의 마음과 생각을 촉진하여 원활한 워크숍이 되도록 돕는 사람이다.(워크숍촉진원리와 실제, 2015 한국주민운동교육원)

퍼실리테이션: 의사결정 과정에서 사람들이 온전하게 참여하여 다양한 관점을 이해하고 함께 문제에 대한 해법을 찾도록 돕는 것을 말한다.(커뮤니티넷워크의 설립자 샘 케이너)

## 워크숍 촉진자의 역할과 자세

워크숍 촉진자의 개념은?	촉진자의 역할은?
촉진자의 자세는?	바람직한 촉진자가 되기 위해 나는 어떤 실천을 할 것인가?

## 워크숍 축진의 역사적(?) 흐름

### 한국

빈민운동의 역사와 주민조직화

### 해외

“회의 퍼실리테이션은 1960년대 후반부터 1970년대 초반 사이에 공식적으로 나타나기 시작하여 1980년대 후반에 널리 퍼지게 되었다. 학습이나 참 만남을 위한 곳에서 퍼실리테이터는 구성원들 스스로 자각하고 학습을 가능하게 하는 것에 집중했다. 그 학습과 자각을 일깨우는 퍼실리테이터들은 사람들의 잠재능력을 개발하거나 여권향상운동의 초기에 핵심적인 역할을 했고 오늘날에 이르러서는 암기보다는 대화나 토론학습으로 진행되는 학습상황에서도 지속되고 있다. 이는 인지 과학, 정보처리 이론, 사회학, 심리학, 공동체조직, 중재원칙 그리고 경험을 바탕으로 두고 있다. 근래에는 시민운동이나 여권향상운동단체, 환경운동단체 시민참여운동 그룹 등 네트워크 조직에서 존재한다.”(민주적결정방법론, 샘케이너 등, 구기욱 옮김, 2017, 쿠파박스)

### 워크숍 축진자의 실패의 예

축진자	참여자
이 질문에 왜저렇게 답변은?	빨리 끝내고 술 마시자
멋있는 피드백을 해야 할텐데.	그냥 행동지침을 주지 뭘 이런걸.
빨리빨리 끝내시길	쓰기 귀찮아, 생각하기 귀찮아.
재밌으면 그만이지	저건 녹색당 가치에 맞지 않아.

## 촉진자의 피드백(자세와 기술)

**정리한다:** 참여자의 생각을 명확하게 해준다.

“~ 뜻으로 말씀하신건가요?”

“000의 말씀은 시설장과 사무국장의 역할에 혼선이 있어서 갈등이 일어난다는 말씀이시군요”

**되짚는다:** 참여자가 자기생각을 정리할 수 있게 한다.

“어떤 의미인가요?”

“보탬 말이 또 있나요?”

“어떻게 해서 그런 생각을 하셨나요?”

“예를 들어주실래요?”

**둘러준다:** 참여자의 말을 그대로 따라한다. 경우에 따라 경직된 분위기를 유연하게 전환하는 계기가 된다. 또한 참여자가 자신의 어투와 스타일을 객관적으로 볼 수 있는 기회가 된다. 비아냥, 시큰둥, 장난끼 등

“000은 그럴 경우에 그만뒀버릴거야”

“000은 말을 안해버리지 뭐”

**의미부여:** 참여자의 말 속에서 워크숍 주제와 관련한 의미를 더해서 피드백한다. 참여자는 자신의 말이 의미와 연결됨을 확인하며 자부심을 갖는다.

“친하게 지내는 길밖에 없다는 말씀은 실무자간 친밀감을 바탕으로 소통하겠다는 의미인가요?”

“아름다운 관계를 만들어보겠다는 것은 배제와 소외 없이 다른 생각을 가진 사람도 수용하고 포용하겠다는 의미인가요?”

**구분하기:** 여러이야기를 섞어서 할 때 작업지에 맞게 정리해준다.

“지금 하신 말씀은 이후 아이디어를 이야기할 때 구체화해주시고요~”

“원인을 말씀하신 듯 한데 드러난 상황에 대해 이야기해주시죠”

“복지시설의 가치에 대해 이야기하셨는데요. 그 가치를 실천하기 위해 나는 무엇을 해야 할까요?”

**검증하기: 참여자의 이야기를 다른 사람이 어떻게 보는지 객관화한다.**

“지금 하신 말씀에 대해 다른 분은 어떻게 생각하시나요?”

“비슷한 아이디어를 가지신 분?”

“000의 말에 대해 다른 관점을 가지신 분?”

“000의 아이디어 관련하여 고려해야 할 부분은?”

“000의 말에 대해 걱정거리는?”

**기회주기: 참여자 중 유독 말수가 적거나 참여에 부정적인 사람, 혹은 집중하지 못하는 참여자에게 기회를 준다.**

“뭔가 떠오르는 게 있나요?”

“보탬 말씀은 없나요?”

**감정이해: 위험성이 있는 발언, 즉, 시설 설립목적과 가치에 위배되는 참여자가 자신의 생각을 펼쳐놓았을 때 긴장되는 경우가 있다.**

**그러나 그 감정은 그 자체로 이해하는 자세를 갖는다.**

“그랜저 끌고 다니면서도 수급자가 된 걸 보면 우리나라 복지는 세금퍼주기다. 라고 말씀하셨는데, 부정수급자를 잘 걸러내서 진짜 도움이 필요한 사람에게 많은 혜택이 가야한다는 말씀이신가요? 아니면 복지자체를 줄여야 한다는 의견이신가요?”

“기본소득은 꼭 필요하지만 동물도 권리가 있다는 건 이해가 안되고 왜 꼭 우리당이 해야 하는지 모른다고 말씀하셨는데, 중요하지 않거나 필요없다는 뜻인가요? 아니면 우선순위가 아니라는 말씀인가요?”

“워크숍해봤자 소용없다는 말씀은 그동안 워크숍의 어떤 경험 때문인가요? 그랬다면 소용없다는 말씀이 이해됩니다”

**공감하기: 참여자의 감정을 이해하는 것.**

“화가 날 만 하군요”

“잘하고 싶은데 안될까봐 걱정이시군요”

“힘들게 해도 알아주지 않아서 서운하셨군요”

**요약정리하기: 다음 작업지로 넘어갈 때마다 작업지 결과를 종합하여 요약정리한다. 워크시트 별 참여자의 발표를 정리한 후 다음 작업으로 안내한다.**

“ 사무국장님들은 활동하면서 ~ 한 것을 걱정하고 있습니다”

“ 조직에 거는 기대는 ~ 로 요약할 수 있겠습니다.”

“ 지금까지 갈등에 대한 원인을 확인해보았습니다. 다음은 이 원인을 어떻게 제거해나갈지 실천아이디어 작업을 하도록 하겠습니다.”

**워크숍 촉진자가 해야 할 것과 하지 말아야 할 것**

DO	DON'T

# A: 비전수립과 평가워크숍

## 사명비전워크숍

### 사명비전워크숍의 목적

참여자 스스로 조직의 정체성을 분명히 하고 조직이 이루어야 할 바를 찾는다.

### 사명비전 워크숍의 목표

조직의 정체성을 분명히 확인한다.

조직이 해야 할 바를 찾는다.

사명문과 비전문을 만든다.

비전 실현을 위한 실천전략을 마련한다.

### 사명비전 워크숍의 원칙

조직이 해야 할 바가 분명히 드러나야 한다.

사회적으로 필요하며 공감가는 것이어야 한다.

구성원이 공감하며 하고 싶은 것이어야 한다.

조직이 구체적으로 할 수 있는 것이어야 한다.

## 진행흐름

1. 열기: 사명과 비전이란 무엇인가? 우리는 왜 사명과 비전을 만들려고 하는가? 기존에 정해진 사명과 비전이 있는데도 작업을 하려고 하는 이유는? 사명과 비전이 만들어지면 무엇이 좋아질까?
2. 조직의 정체성 확인
  - 설립배경확인: 시설은 왜 만들어졌나? 시설설립초기의 배경은?
  - 설립목적확인: 시설은 왜 설립되었는가? 복지시설이 소중히 여겨왔던 가치는 무엇인가? 해당 시설은 무엇을 하려고 하는가? 복지시설이 이루려고 했던 것은 무엇이었나?
  - 핵심개념 확인: 복지시설이란 무엇인가?

- 조직활동 확인: 우리조직은 그동안 무슨 활동을 해왔는가? 무엇을 잘했는가? 아쉬운 것은 무엇인가?
- 구성원의 의식확인; 구성원은 조직에 대하여 어떤 생각을 가지고 있는가?
- 동기: 구성원이 조직에서 일하게 된 동기는 무엇인가?
- 기대: 구성원이 조직에 거는 기대는 무엇인가?
- 두려움: 구성원이 조직 활동에서 갖는 두려움은 무엇인가?

### 3. 핵심과제 분석

- 환경분석: 주민은 누구인가? 주민이 복지시설에 대해 긍정적으로 혹은 부정적으로 생각하는 이유는 무엇인가? 주민이 복지시설에 기대하는 것은 무엇인가? 주민이 겪는 어려움이나 두려움은 무엇인가?
- 사회환경분석: 사회가 필요로 하는 바를 분석한다.  
시설에 영향을 미치는 사회환경의 변화는 무엇인가?  
시설에 영향을 미치는 제도와 정책은 무엇인가? 어떤 영향을 미치는가? 지역사회에 어떤 변화가 일어나고 있는가?
- 조직분석: 조직이 할 수 있는 바를 분석한다. 강점과 약점은?
- 비전과제 확인: 앞으로 조직이 꼭 다루어야 할 과제는? 우리조직의 미래를 위해 중요하게 다루어야 할 비전과제는 무엇인가?

### 4. 사명과 비전 작성

- 핵심가치를 정리한다.: 핵심가치는 무엇인가?
- 사명문을 작성한다: 우리의 사명은 무엇인가? 우리는 ----- 한다. 된다.
- 비전문을 작성한다: 이루어진 결과들은 무엇인가? 주민과 사회에 어떤 이익과 기여가 가능한가?

## B: 활동평가워크숍

### 평가워크숍의 목적

조직활동의 결과를 돌아보고 보다 나은 활동을 만들어간다.

### 활동평가워크숍의 목표

활동의 과정과 결과를 확인한다.  
성과와 문제의 원인을 확인한다.  
앞으로 방향과 과제를 확인한다.

### 진행원칙

당사자의 평가를 기본으로 삼는다.  
개인의 문제로 평가하지 않는다.  
핑계를 대거나 변명하지 않는다.  
문제를 드러내는 것을 두려워하지 않는다.  
원인과 대안에 대하여 속단하지 않는다.

### 진행흐름

1. 열기: 워크숍 안내와 기대나눔
  - 활동하면서 가장 기억에 남는 것은 무엇인가?
  - 활동하면서 가장 인상적이었던 것은 무엇인가?
  - 활동평가 워크숍에 대하여 어떤 기대가 생기는가?
2. 전개하기: 활동결과 알기
  - 활동 돌아보기
  - 성과확인: 이루어낸 것은 무엇인가? 얻은것은? 변화된 것은? 성장한 것은? 기여한 것은?
  - 문제확인: 무엇이 문제인가. 무엇이 아쉬웠는가? 어려웠는가? 부족했는가? 잘 안되었는가?



- 활동분석하기: 성과와 문제분석  
왜 그런 성과가 났는가? 왜 그것을 성과라고 생각하는가? 왜 그런 문제가 생겼는가? 왜 그것을 문제라고 생각하는가?
  - 활동성찰하기: 활동을 근원적으로 되짚어 볼 수 있도록 활동의 의미를 살려냄. 복지란 무엇인가? 시설이란? 활동이 성공하면 어떤 변화가 일어날 것인가?
3. 마무리: 실천과제 도출과 실천 구상하기.  
무엇을 해야 하는가? 어떻게 할 것인가? 무엇을 누가 언제 할 것인가?

### **고려사항**

참여자의 특성에 따라 방법이 달라질 수 있다. 상황에 따라 결과물 목표가 달라질 수 있다. 워크숍 진행 시간에 따라 다르게 진행할 수 있다.  
역학과 자세와 리더쉽 개발, 조직활성화 전략개발 워크숍, 조직운영원칙세우기 등 다양한 활동평가워크숍으로 활용할 수 있다.

## **C:역할개발 워크숍**

### **역할개발 워크숍의 목적**

구성원의 역할을 합의하고 바람직한 역할을 개발한다.

### **역할개발 워크숍의 목표**

역할과 권한을 확인한다.  
문제의 원인을 확인한다.  
앞으로 역할의 방향과 개발과제를 확인한다.

## 진행원칙

- 평등한 구성원으로서 눈치보지 않는다.
- 개인의 역량문제에 집중하지 않는다.
- 서로 기대하는 역할과 현실을 객관적으로 확인한다.
- 문제가 드러나는 것을 두려워하지 않는다.
- 하고 싶은 것만 하려고 하지 않는다.

## 진행흐름

### 1 열기: 워크숍 안내와 기대나눔

- 활동하면서 보람은?
- 활동하면서 어려운 점은?
- 자신에 대한 역할기대는?

### 2 전개하기: 나의 정체성 확인

- 인식하기: 동료는 나를 어떤 존재로 여기나? 당원은 나를 어떤 존재로 여기나? 나는 동료와 당원에게 어떤 존재이고 싶은가?
- 현재 구성원의 역할과 권한과 책임은?
- 문제라고 여기는 부분은?
- 

### 3 분석하기: 왜 그렇게 생각하는가?

### 4. 성찰하기; 나의 권한과 책임 돌아보기

5.

나의 권한은?	나의 책임은?

구분	역할	권한	책임
시설이용자			
실무자			
사무국장			
시설장			

6. 마무리: 실천과제 도출과 실천 구상하기.

각 영역별로 역할을 잘하기 위해서 무엇이 필요한가?

나는(당은)무엇을 해야 하는가? 어떻게 할 것인가? 무엇을 누가 언제 할 것인가?

무엇을?	왜?	어떻게?

## D: 소통구조 활성화 워크숍

### 소통구조활성화 워크숍의 목적

조직의 소통구조를 점검하며 조직적인 소통활성화 방안을 찾는다.

### 소통구조활성화 워크숍의 목표

조직소통구조 활성화 워크숍의 목적

조직의 소통구조를 점검하며 조직적인 소통 활성화 방안을 찾는 워크숍이다.

### 활동평가워크숍의 목표

조직소통에 대한 구성원의 인식을 확인한다.

조직소통구조(공식,비공식) 구조를 확인한다.

민주적으로 운영하기위한 소통구조와 방법을 찾는다.

### 진행원칙

조직소통의 원리를 이해한다.

조직소통 구조 이전에 동료간의 친밀감을 살펴본다.

조직특색에 맞는 소통구조를 찾기 위한 방법을 찾는다.

대표자에게만 소통의 책임을 떠맡기지 않는다.

### 진행흐름

- 1 열기: 워크숍 안내와 기대나눔
  - 소통이 원활하다고 느낄 때는?
  - 소통이 안된다고 느낄 때는?
  - 왜 그런가?

2. 전개하기: 조직소통구조 확인하기

어떤 소통구조	다루는 내용	성과	문제

- 문제분석: 왜 그런 문제가 생기는가?
- 성찰하기: 조직적인 소통이 잘 되면 무엇이 좋아질까?
- 어떤 경우에 조직적인 소통이 실패하는가?
- 조직적으로 소통한다는 것은 어떤 의미인가?
- 조직적인 소통에서는 무엇을 소통해야 하는가?
- 조직소통 체계정리하기

소통구조	목적	다루어야 할 내용	방법

우리는 어떤 소통구조가 있어야 하는가?  
소통구조들은 어떤 목적을 가지고 있는가?  
소통구조들은 무엇을 다루어야 하는가?  
각 소통구조들을 어떻게 운영하며 소통할 것인가?

3. 마무리: 실천과제 도출과 실천 구상하기.  
무엇을 해야 하는가? 어떻게 할 것인가? 무엇을 누가 언제 할 것인가?  
조직소통 활성화를 위하여 나는 무엇을 할 것인가?

## D: 문제해결 워크숍

### 문제해결워크숍의 문제의식

문제가 없는 조직은 없다. 문제가 생기면 회피하거나 덮어두려고 하지만 나중에 더 큰 문제가 되기도 한다. 문제가 감지되었을 때 문제해결워크숍을 시도하는 것이 좋은 방법이다.

### 문제해결워크숍의 관점

문제가 발생한다는 것은 조직이 성장할 수 있는 기회이기도 하다. 조직이 문제를 해결하는 경험을 가질 수록 구성원의 자존감이 높아지고 조직이 단단해진다. 문제 해결과정이 곧 조직성장의 과정이다.

### 문제해결워크숍의 목적

구성원들의 문제제의식으로부터 조직의 문제를 확인하고 구성원 스스로 대안과 실천을 만들어 간다.

### 문제해결 워크숍의 목표

조직의 문제를 명료화한다.

문제의 원인을 찾는다.

문제해결 계획을 수립한다.

## 문제해결 워크숍의 원칙

구성원들이 공통적으로 느끼는 문제여야 한다.

문제는 객관적으로 드러난 사실이어야 한다.

문제의식을 느끼는 당사자가 참여해야 한다.

문제의 근본적인 원인을 찾고 그것으로부터 해결방안을 찾는다.

문제의 원인과 대안은 단 하나가 아니다.

해결할 수 있는 것에 집중한다. 해결할 수 없는 일에 매달리지 않는다.

1. 열기: 문제해결 워크숍의 마음열기는 특별히 중요하다. 문제와 관련한 이해 당사자가 참여하고 있기 때문이다. 여기에 앉아있는 마음은 어떠한가? 우리는 왜 여기 모였는가? 워크숍에 앞서 걱정은? 어떤 기대가 있는가?

### 2. 전개하기

#### - 문제인식

무엇이 문제인가?-참여자 각자가 확인하고 있는 문제를 나열한다.

어떤 것들이 비슷한가?-문제들을 비슷한 관점과 맥락으로 분류한다.

핵심문제는 무엇인가?- 분류된 문제들을 각각 종합하면서 핵심문제들을 정의한다.

#### - 문제분석

왜 그런 문제가 생겼는가?-문제의 원인을 찾는다.

그런 원인은 왜 생겼는가?-문제원인의 원인을 찾는다.

그런 원인은 왜 생겼는가?-문제원인의 원인의 원인을 찾는다.

근본원인은 무엇인가?-근본원인을 확인한다.

#### - 문제성찰

이 문제가 조직활동에 어떤 의미를 내포하고 있는지 충분히 되짚어본다. 문제의 중요성을 확인하고 공감한다. 제대로 성찰하면 해결방안을 찾는 길이 보이고 문제해결의 절실함이 생긴다.

000 이 우리에게 왜 중요한가?

이 문제가 해결되면 무엇이 좋아질까?  
이 문제가 해결되지 않으면 어떻게 될까?  
우리는 어떻게 변화된 모습을 원하는가?

- **마무리: 실천계획**

해결방안 찾기. 문제의 근본원인으로부터 해결방안을 찾는다.

단, 모든 근본원인을 다 해결하기 어렵기 때문에 조직이 해결할 수 있는 것에 집중한다. 중요성과 긴급성을 고려하며 최선의 실현가능한 해결방안을 찾기 위해 각각의 핵심방안에 대하여 득과 실을 확인한다.

해결방안은 무엇인가? 근본원인을 해결할 수 있는 아이디어를 모은다.

효과와 걸림돌은 무엇인가? 각각에 대하여 효과와 걸림돌, 해결방법을 확인한다.

최선의 해결방안은 무엇인가? 실현 가능한 최선의 해결방안을 선택한다.

<아이디어 창고>

워크숍 시간이 충분하지 않으면 여러가지 해결방안들에 대하여 워크숍 참여자들이 표결하여 우선순위를 정하여 선택할 수 있다. 최선의 해결방안을 선택하는 과정에서 소위 '아이디어 창고-아이디어를 보관하는 창고' 개념을 활용하면 좋다. 선택되지 않는 해결방안들을 버리지 말고 모아두면 필요한 상황이 될 때 다시 활용할 수 있다.

**실행계획세우기**

무엇을 할 것인가?-조치해야 할 것들, 점검과 후속작업 포함

누가 할 것인가?-담당, 책임과 역할

언제부터 언제까지?- 실행기관과 시기

<문제분석 해결방안사례 그림 삽입> - 그림 설명

**고려사항**

문제의 유형에 따라 문제해결 워크숍 방법은 달라진다.

(예; 자활사업장 주민간 갈등이 심했다. 실무자는 소통과 갈등관리워크숍을 원했으나 참여주민은 사업장에 일거리가 없어서 그냥 시간을 보내다보니 현재의 상황이



답답하여 갈등하게 된 경우로 드러났다. 이때는 자활제도 등의 환경적 문제로 접근해야 한다.)

원인분석이 아니라 영향분석을 해야 하는 경우가 있다.  
해당 문제가 어떤 영향을 끼치고 있는지 또는 끼치게 될 것인지 잘 파악해야 한다.

민감한 문제일 경우 외부 워크숍 촉진자에게 도움을 요청할 수 있다. 방어적이거나 강압적으로 소통하는 감정적 말하기와 듣기를 경계하며 워크숍 기본원칙에 더욱 충실해야 한다. 워크숍 참여자가 10명 이내의 경우는 그룹 작업 없이 촉진자가 전체 작업으로 진행한다.

## 교육훈련 종합평가 및 실천과제

소감은?	
배운 점?	
여전히 풀리지 않는 숙제는?	
아쉬운 점은 무엇인가?	
나는 앞으로 어떤 촉진자가 되고 싶은가?	
무엇을 어떻게 준비할 것인가?	
한마디	