

소통과 참여를 위한  
**퍼실리테이터**  
**양성과정**

**교육기간** 2023. 9. 19. ~ 10. 24. 매주 화 14:00~17:00

**장 소** 대덕구공동체지원센터





## 교육 일정

차 시	일 정	주 제
1	9. 19.(화)	• 퍼실리테이션을 <b>만나다</b> – 퍼실리테이션의 철학 및 활용
2	9. 26.(화)	• 퍼실리테이션을 <b>배우다 1</b> – 참여형 회의 진행을 촉진하는 도구 활용
3	10. 05.(목)	• 퍼실리테이션을 <b>해보다</b> (현장 실습) – 퍼실리테이션 활용 회의 실습
4	10. 10.(화)	• 퍼실리테이션을 <b>배우다 2</b> – 회의 진행을 위한 핵심도구 활용 실습
5	10. 17.(화)	• 퍼실리테이션을 <b>익히다</b> – 퍼실리테이션 설계 및 실습
6	10. 24.(화)	• 퍼실리테이션을 <b>펼치다</b> – 퍼실리테이션 종합 실습 – 수료식



# CONTENTS

## 소통과 참여를 위한 **퍼실리테이터** 양성과정

Part.1	퍼실리테이션을 만나다	1
Part.2	퍼실리테이션을 배우다(1)	13
Part.3	퍼실리테이션을 배우다(2)	37
Part.4	퍼실리테이션을 익히다	57



# Part.1

## 퍼실리테이션을 만나다





## Part.1

### 퍼실리테이션을 만나다

#### 퍼실리테이션 Facilitation 개념

그룹의 구성원들이 효과적인 기법과 절차에 따라 적극적으로 **참여**하고  
상호 작용을 **촉진**하여 **목적**을 **달성**하도록 돕는 활동

『출처 : 한국퍼실리테이터협회』

그룹 참여자들이 **동등한 기회** 안에서  
생각을 표현, 발산, 합의하는 과정을 통해 **목적**을 **달성**하여  
**참여의 만족감**을 느끼는 활동

『(주)더조아진』





## 심리적

### 퍼실리테이션의 철학

사람은 기본적으로 현명하며 올바른 일을 할 수 있고 또 그렇게 하고 싶어 한다

한 사람보다는 집단이 더 바람직한 결혼을 도출할 수 있다

모든 사람의 의견은 직급과 연령에 관계없이 똑같이 중요하다

사람은 자신이 참여한 아이디어나 계획에 대해서는 더욱 헌신적으로 임하게 된다

사람은 자신의 결정에 대해 책임이 부여되면 진정으로 책임감 있게 행동한다

적절한 도구와 훈련이 주어진다면 집단은 갈등을 스스로 해결하고

성숙한 행동을 하며 좋은 관계를 유지해 나갈 수 있다

프로세스가 잘 설계되고 계획대로 적용이 된다면 바라는 결과를 얻을 수 있을 것이다

『출처 : Facilitating whith ease-Ingrid Bens』

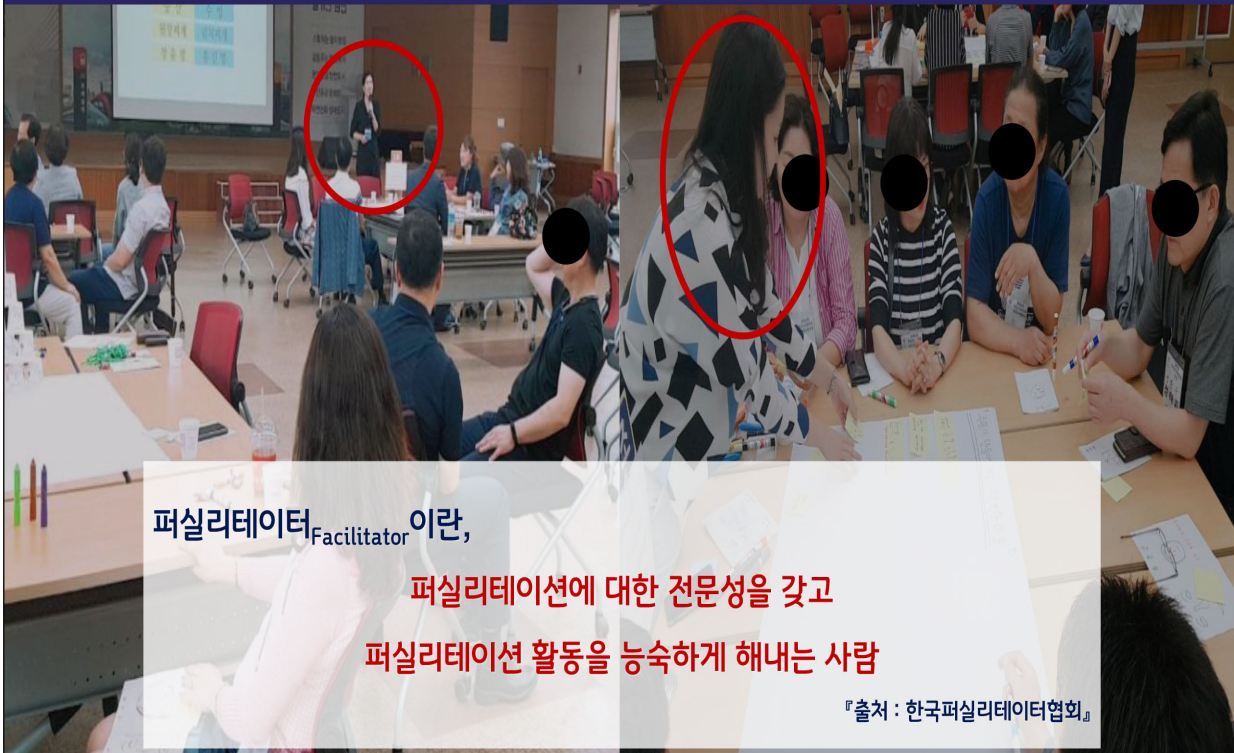


모든 사람의 의견은  
중요하다

RULES

【Memo】

## 퍼실리테이터<sub>Facilitator</sub> 정의



## 2019년 7월, 한국직업사전에 ‘퍼실리테이터’ 등재

### 직무개요

조직체의 역량개발, 개인변화, 문제해결, 갈등관리, 전략수립, 조직개발, 조직문화, 지역개발, 정책수립 등을 지원하기 위하여 의뢰자의 니즈를 파악하고 퍼실리테이션 운영방안을 마련하여 구성원의 의견과 최적의 해결책을 끌어내어 제시한다.

### 수행직무

고객이 퍼실리테이션을 요청 시 고객의 니즈(역량개발, 전략수립, 지역개발 등)와 상황(시간, 인원, 결과 등)을 정확히 파악한다.

고객의 니즈를 토대로 목적 달성을 위한 세부적인 프로세스와 활동을 계획한다.

다양한 토의 도구들을 활용하여 설계를 한다.

설계를 바탕으로 주제에 대한 아이디어를 도출 후 통합하고 의사결정을 통해 합의를 만들어 최적의 결과물을 도출한다.

추수활동(Follow-up)을 계획하고 고객과 협의하여 결과물이 실현될 수 있도록 지원한다.

## 퍼실리테이터 Facilitator 역량

【 한국퍼실리테이터협회의 퍼실리테이터역량 모델 】

Facilitation Skill	
항목	점수
<b>1. 참여환경 조성</b> 워크숍 목적에 맞는 물리적 환경조성 및 라포형성과 긍정적 분위기 조성을 통해 참여자들의 참여를 촉진한다.	
<b>2. 효과적 커뮤니케이션</b> 참여자들의 이야기를 적극적 경청과 효과적 질문과 피드백을 통해 워크숍을 촉진한다.	
<b>3. 전문적 퍼실리테이션</b> 다양한 퍼실리테이션 기법과 방법을 능숙하고 정확하게 구사하며, 상황에 맞게 변형하고 응용한다.	
<b>4. 상황관리</b> 계획한 시간 내에 목표를 달성할 수 있도록 워크숍의 전체 흐름을 관리하며 상황에 맞게 대응한다.	
<b>5. 갈등관리</b> 워크숍에서 발생하는 다양한 형태의 갈등과 저항에 효과적으로 개입하여 건설적 방향으로 진전시킨다.	
<b>6. 명확한 결과도출</b> 워크숍의 결과물을 구체화하여 참여자들의 합의 수용을 이끌고 Follow-up을 촉진한다.	

## 퍼실리테이터 Facilitator 역량

【 한국퍼실리테이터협회의 퍼실리테이터역량 모델 】

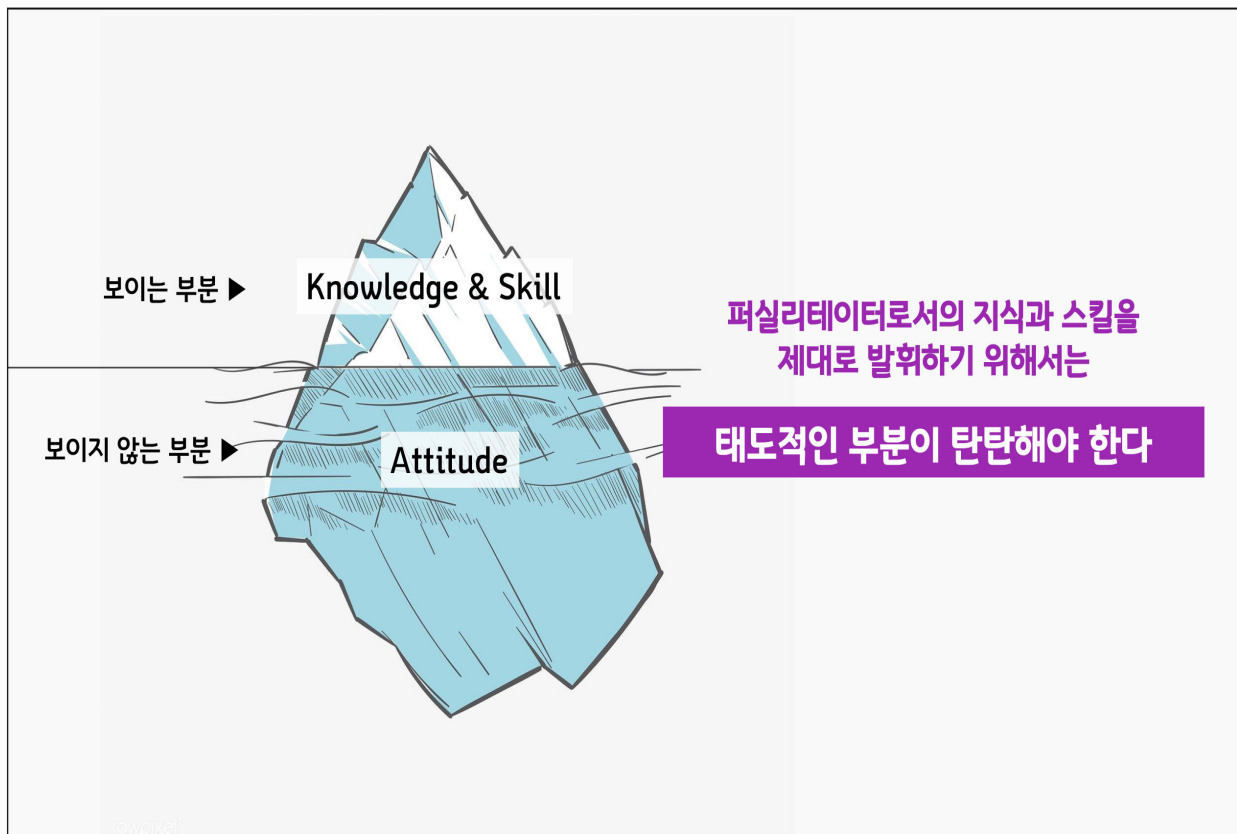
Design Skill	
항목	점수
<b>1. 고객 니즈 파악</b> 능동적인 고객 니즈 파악을 통해 문제의 핵심 상황과 원인을 파악하고 문제해결의 목표를 구체화 한다.	
<b>2. 협력관계 조성</b> 문제해결을 위해 얻고자 하는 결과에 대해 고객과 합의하고 이를 위한 상호 파트너십을 형성한다.	
<b>3. 프로세스 설계</b> 고객 문제 해결에 적합한 워크숍의 프로세스와 방법을 설계하고 이를 위한 최적의 환경 요소를 설계에 반영한다.	

## 퍼실리테이터 Facilitator 역량

【 한국퍼실리테이터협회의 퍼실리테이터역량 모델 】

Fundamental Skill	
항목	점수
<b>1. 유연성</b> 전문 퍼실리테이터로서 객관성과 중립성을 유지하면서, 다양한 관점에 대해 개방적이고 유연하게 대응한다	
<b>2. 전문성 개발</b> 전문 퍼실리테이터로서 자신이 담당한 워크숍을 사전에 철저히 준비하고, 다양한 퍼실리테이션 기법과 방법을 지속적으로 학습하고 적용한다	
<b>3. 전문가 의식</b> 전문 퍼실리테이터로서 도덕성과 중립성을 유지하면서, 고객과의 약속을 준수하고 고객 니즈를 충족시킨다	

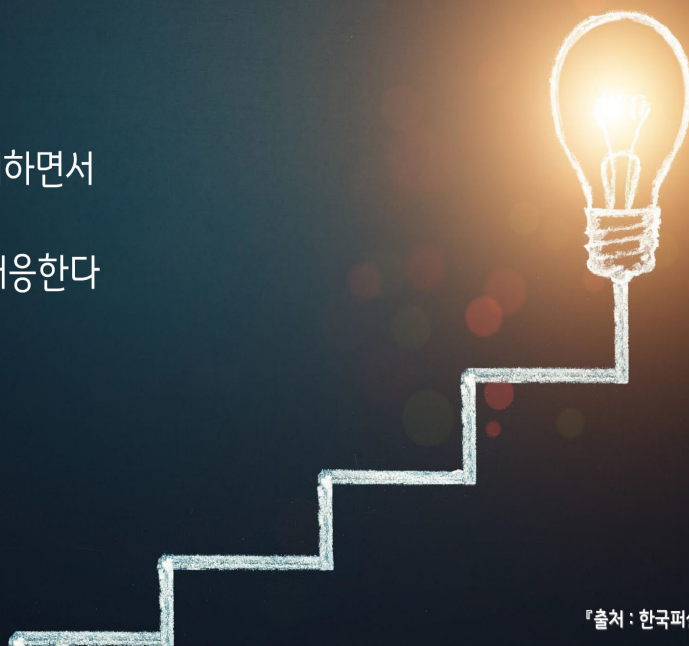
【Memo】



## 퍼실리테이터 Facilitator 태도

### 유연성

전문 퍼실리테이터로서  
객관성과 중립성을 유지하면서  
다양한 관점에 대해  
개방적이고 유연하게 대응한다



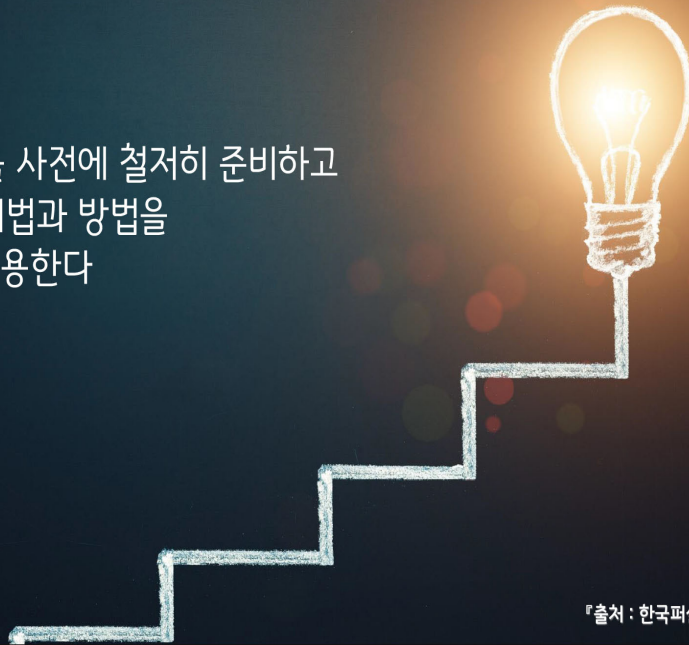
『출처 : 한국퍼실리테이터협회』





## 전문성 개발

전문 퍼실리테이터로서  
자신이 담당한 워크숍을 사전에 철저히 준비하고  
다양한 퍼실리테이션 기법과 방법을  
지속적으로 학습하고 적용한다



『출처 : 한국퍼실리테이터협회』

## 전문가 의식

전문 퍼실리테이터로서  
도덕성과 중립성을 유지하면서  
고객과의 약속을 준수하고  
고객니즈를 충족시킨다



『출처 : 한국퍼실리테이터협회』





## Part.2

### 퍼실리테이션을 배우다(1)





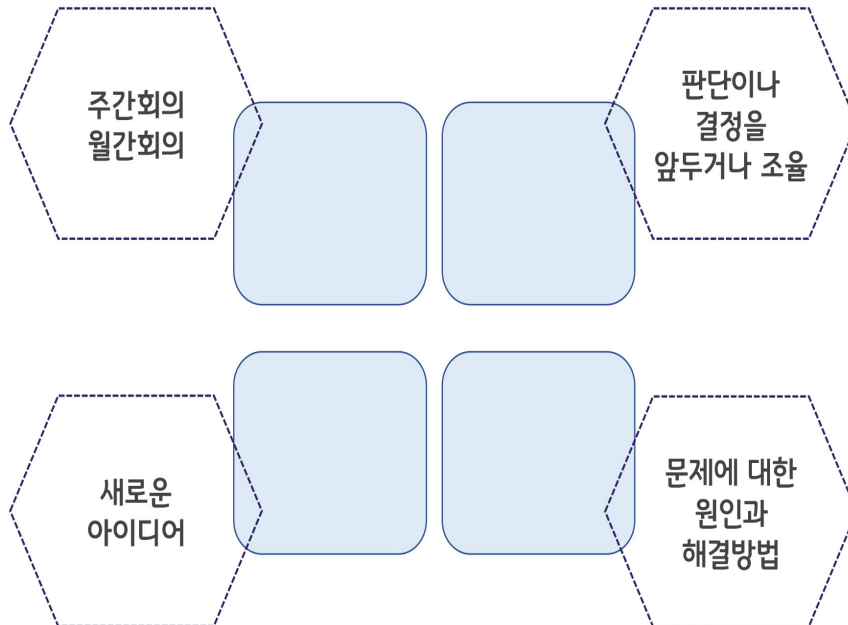
## Part.2

### 퍼실리테이션을 배우다[1]

#### 퍼실리테이션 Facilitation 을 활용한 참여형 회의 프로세스



## 퍼실리테이션 Facilitation 맛보기

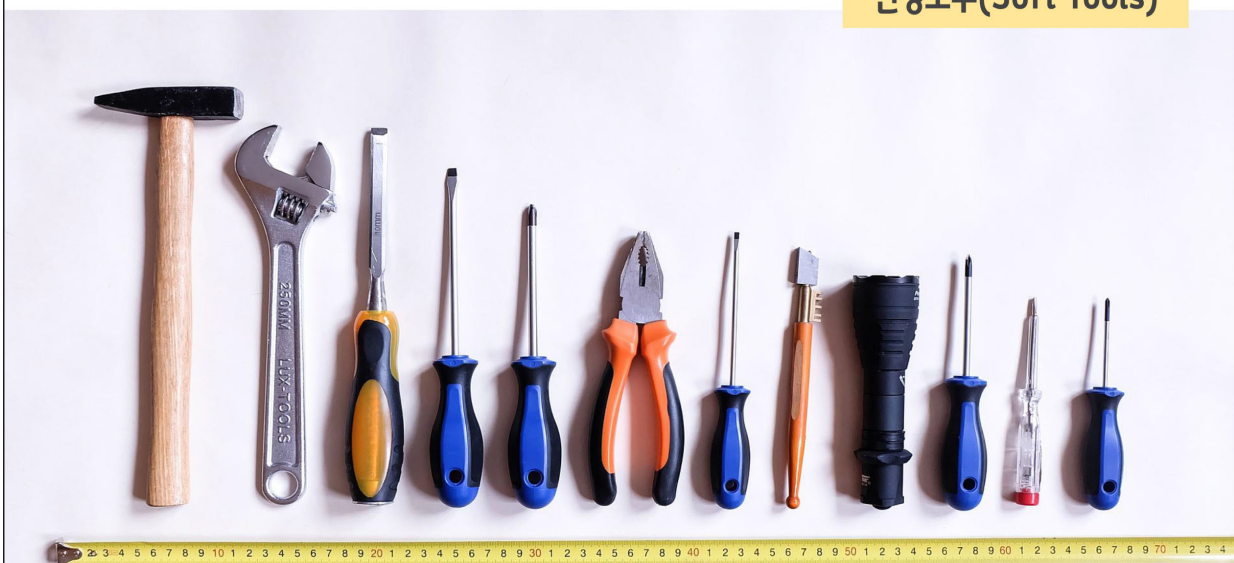


## 퍼실리테이션 Facilitation 도구

경성도구(Hard Tools)

목적을 달성하는 퍼실리테이션 진행을 위해 필요한 **퍼실리테이션 재료와 기법**

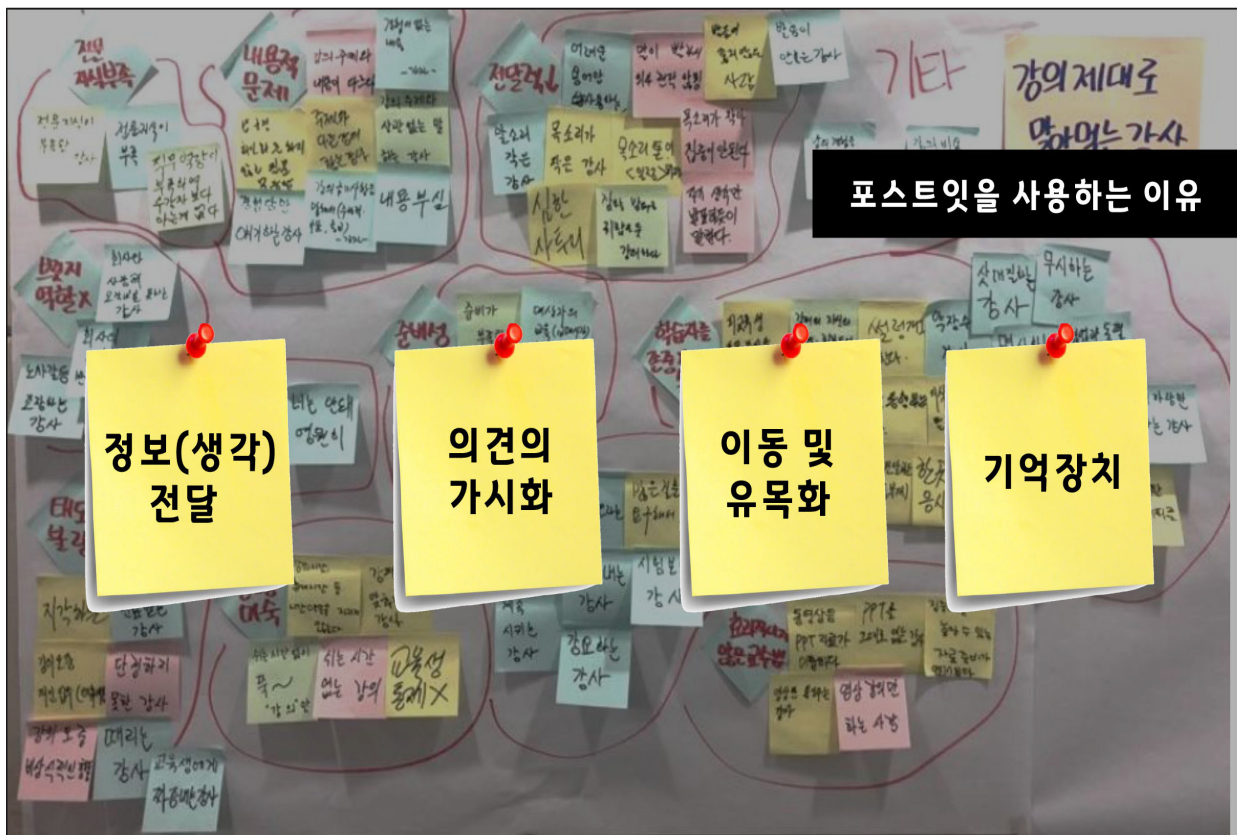
연성도구(Soft Tools)



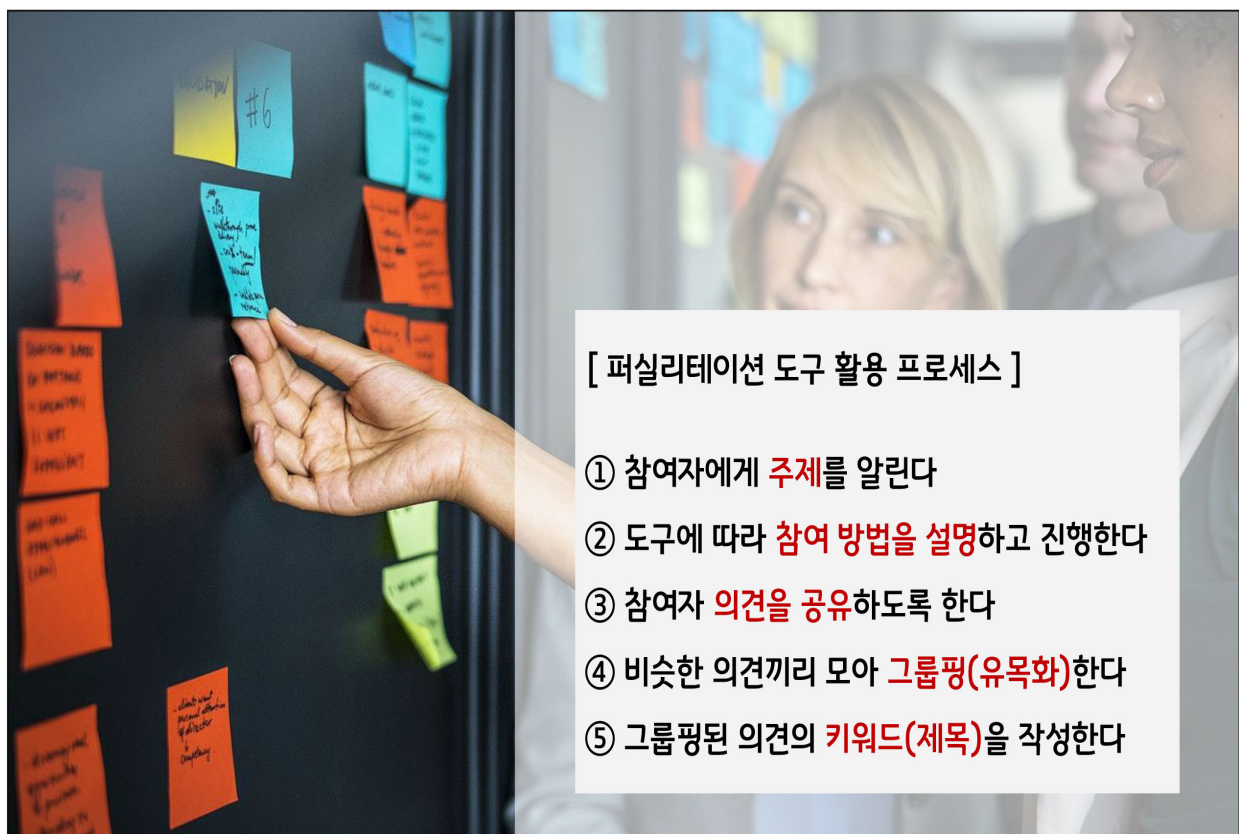
목적을 달성하는 퍼실리테이션 진행을 위해 필요한 **퍼실리테이션 경성도구**







목적을 달성하는 퍼실리테이션 진행을 위해 필요한 **퍼실리테이션 연성도구**



### [ 퍼실리테이션 도구 활용 프로세스 ]

- ① 참여자에게 **주제**를 알린다
- ② 도구에 따라 **참여 방법**을 설명하고 진행한다
- ③ 참여자 **의견**을 공유하도록 한다
- ④ 비슷한 의견끼리 모아 **그룹핑(유목화)**한다
- ⑤ 그룹핑된 의견의 **키워드(제목)**를 작성한다

## 리치픽처

주제에 대한 참여자들의 생각을 그림으로 표현하고  
의미에 대해 이야기 하는 방법

- ❶ 주제에 대한 생각을 그림으로 그린 후 제목을 적는다
- ❷ 그림에 대한 의미와 제목을 팀원과 공유한다
- ❸ 팀원 각자 정한 제목을 바탕으로 전체 그림에 대한 제목을 합의하여 적는다

【Memo】



## 리치 픽처



## 리치 픽처



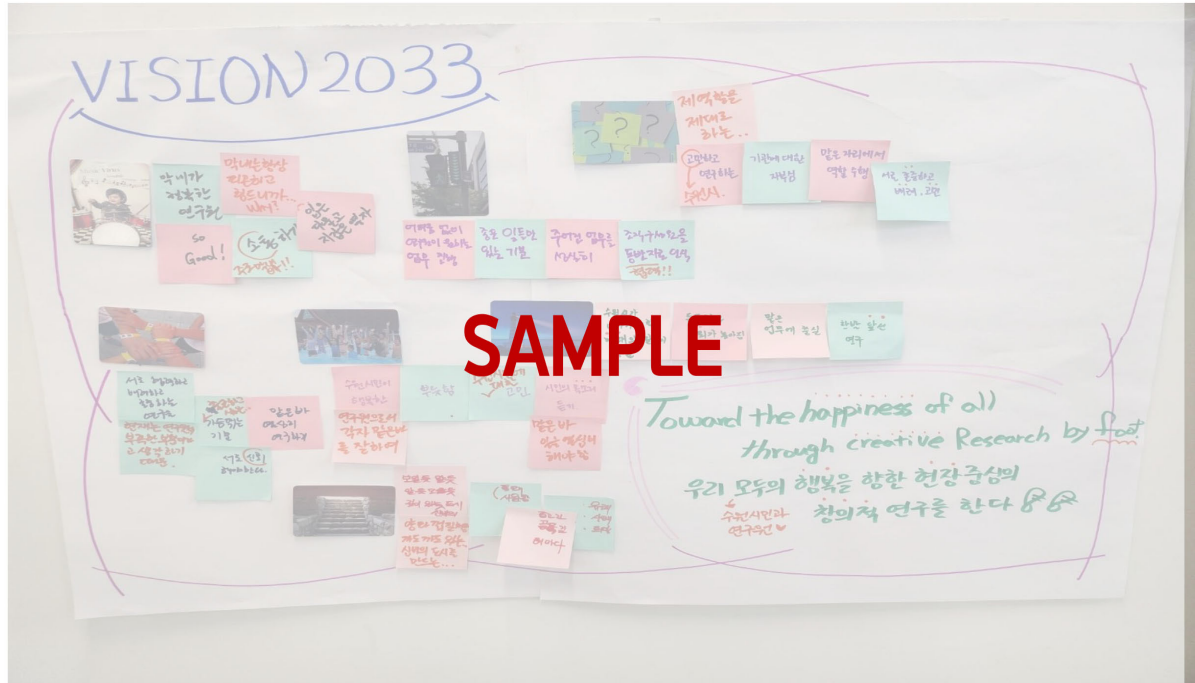
## 이미지카드

주제에 대한 참여자들의 생각을 제시된 이미지(사진)으로  
표현하고 의미에 대해 이야기 하는 방법

- ❶ 주제에 대한 생각을 가장 잘 나타내는 이미지를 선택한다
- ❷ 포스트잇에 이미지를 선택한 이유를 작성한다
- ❸ 각자 선택한 이미지를 팀원에게 보여주고 선택한 이유를 바탕으로 이미지에 대해 공유한다
- ❹ 팀원들의 생각을 합의하여 하나의 문장으로 생각을 정리하여 적는다

【Memo】

## 이미지카드



## 이미지카드



## 히스토리맵

주제에 대해 정해진 타임라인에 따른 히스토리에 대해 참여자의 생각  
과 감정을 이야기하는 방법

- ❶ 이야기 나눌 주제에 대해 알리고 준비된 전지에 타임라인을 그린다
- ❷ 주제와 관련하여 특별한 사건이나 기억에 남는 경험을 타임라인에 기록한다
- ❸ 기록한 내용을 함께 공유한다
- ❹ 각 사건에 대한 느낌에 대해서도 공유한다

【Memo】

## 히스토리맵



## 히스토리맵



## T차트









주제에 대한 두개의 다른 관점(장,단점)을 나열하거나  
두가지 측면을 나열 하는 등 비교를 위해 사용되는 방법

- ❶ 퍼실리테이터는 준비된 전지 상단에 논의 주제를 적고 **T자 모양의 구분선**을 그린다
- ❷ 구분된 영역에 좌·우 논의 하고자 하는 2가지 주제를 적는다
- ❸ 참여자에게 주제와 2가지 관점을 설명하고 해당 영역에 대한 참여자 의견을 작성하도록 한다
- ❹ 해당 영역에 의견을 부착하며 아이디어를 공유 한 후 그룹핑(유목화)하여 키워드를 작성한다

## T차트

### T차트 관점 예시

- 장점과 단점
- 사실과 의견
- 현재와 미래
- 원인과 결과
- 경험과 느낌
- 전과 후
- 과거와 현재
- 희망과 염려
- 단어와 정의
- 개념과 예시
- 기회와 장애
- 가설과 결과

주제:	
00	00
 	 
 	 





## T차트



## T차트







# 브레인스토밍



주제에 대해 반대적인 상황 먼저 생각함으로써 문제의 핵심을 찾아내는 아이디어 발상법



## 브레인스토밍



### [주제 예시]

1. 인간관계 만점 받는 방법

1. 인간관계 망치는 방법

2. 회사 내 소통 활성화

2. 불통을 불러 일으키는 회사 생활

3. 남편(아내, 애인)에서 사랑 받는 방법

3. 남편(아내, 애인)을 바람나게 하는 방법

## 역 브레인 스토밍

주제에 대해 반대로 생각해보며  
문제의 핵심을 찾아내는 아이디어 발상 방법

- ❶ 퍼실리테이터는 참여자들이 주제와 반대되는 역주제를 정하도록 한다
- ❷ 전지를 반으로 접고 왼쪽면에 역주제를, 오른쪽면에 본래 주제를 작성한다
- ❸ 역주제에 대한 참여자의 의견을 포스트잇에 작성하여 왼쪽면에 부착하도록 한다
- ❹ 비슷한 의견끼리 묶어(그룹핑하여) 키워드를 작성한다
- ❺ 역주제에 대한 의견을 뒤집는 해결 방법을 오른쪽면에 작성하여 채운다

【Memo】



## ERRC

주제에 관해 4가지 관점(Eliminate, Reduce, Raise, Create)  
에서 아이디어를 도출해내는 방법

- ❶ 전지를 4가지 영역으로 나누거나 4장의 종이를 준비한다
- ❷ 각 영역에 제거, 감소, 증가, 창조의 제목을 적는다
- ❸ 제시된 주제와 관련하여 4가지 항목에 대한 질문을 순차적으로 한다
- ❹ 각 질문에 대해 포스트잇에 생각을 적고 해당 구획에 부착한다

【Memo】

**ERRC**

**예방 (Prevention)**

- 반복되는 경험 공유
- 이중 메시지
- 알려져야 할 것
- 직원의 말 경청하기
- 뚜렷한 피드백

**감지 (Detection)**

- 리더의 필수 켄이
- 부서장 회의 필수 켄이
- 독안자 지시
- 실적관점에 대한 불안감
- 개방적인 / 사립의 지과 만 지경가

**대응 (Response)**

- 바람직
- 함께 여과 활동하기
- 대화의 시간 갖기
- 효과적인 피드백

**복구 (Recovery)**

- 직원의 말 경청하기
- 효과적인 피드백
- 효과적인 피드백
- 효과적인 피드백

## 랜덤워드

주제와 관련 없는 단어를 랜덤(무작위)으로 선정하여  
주제와 연관시켜 아이디어를 발산하는 강제 발산법

- ❶ 전지 상단에 주제를 적는다
- ❷ 주제와 무관한 단어를 종이 한 가운데 적는다
- ❸ 단어의 특징, 속성, 연관되는 단어들을 7~10개 나열한다
- ❹ 주제와 3번 나온 내용을 연관시켜 질문을 적는다
- ❺ 질문에 대한 답을 찾아가며 새로운 아이디어를 찾아간다

00 사업 아이디어 개발		
하늘	질문	아이디어
타올다	가공된 상품의 색깔을 통일시킨다면?	파란색 딸기, 파란색 바나나
바람기	가공을 좀 띄워서 만든다면? 공중부양 평을 만들어 본다면?	가공 생난라임 ~
DJ, DOC	가공 경로를 즐겁게 볼 수 있다면?	가공라인의 체험화

【Memo】









## Part.3

### 퍼실리테이션을 배우다(2)





## Part.3

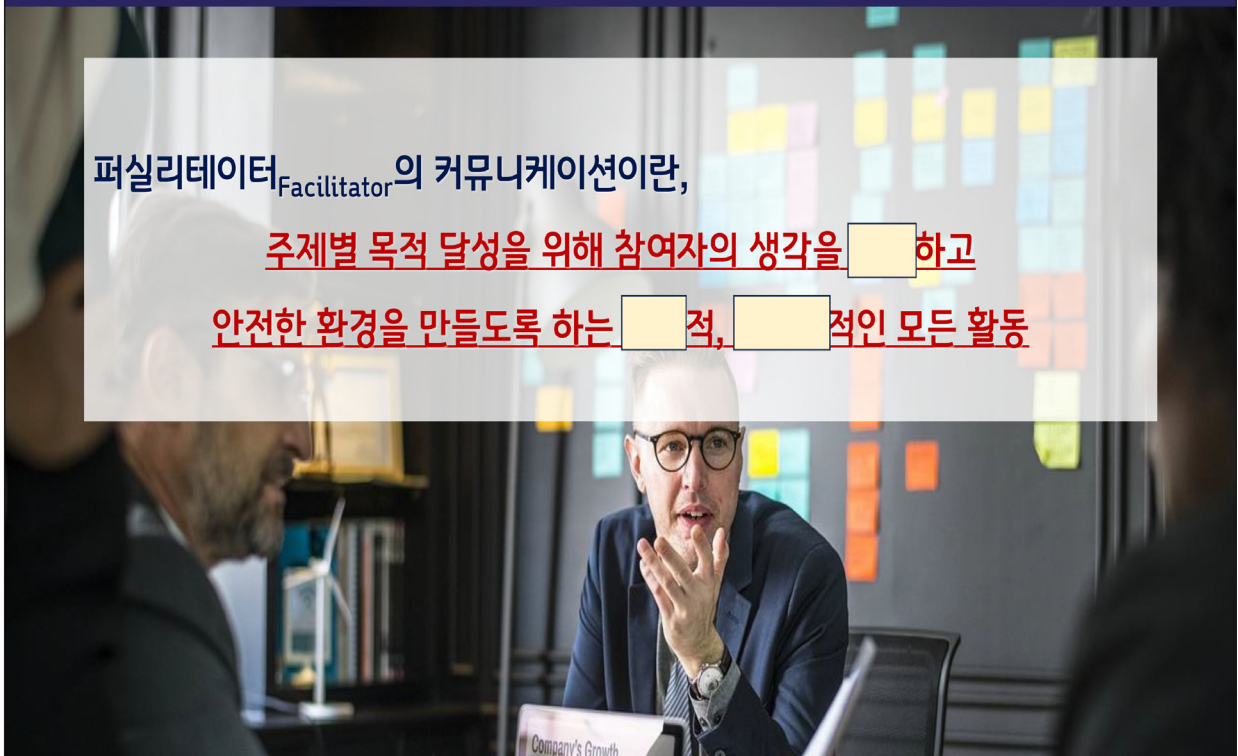
### 퍼실리테이션을 배우다[2]

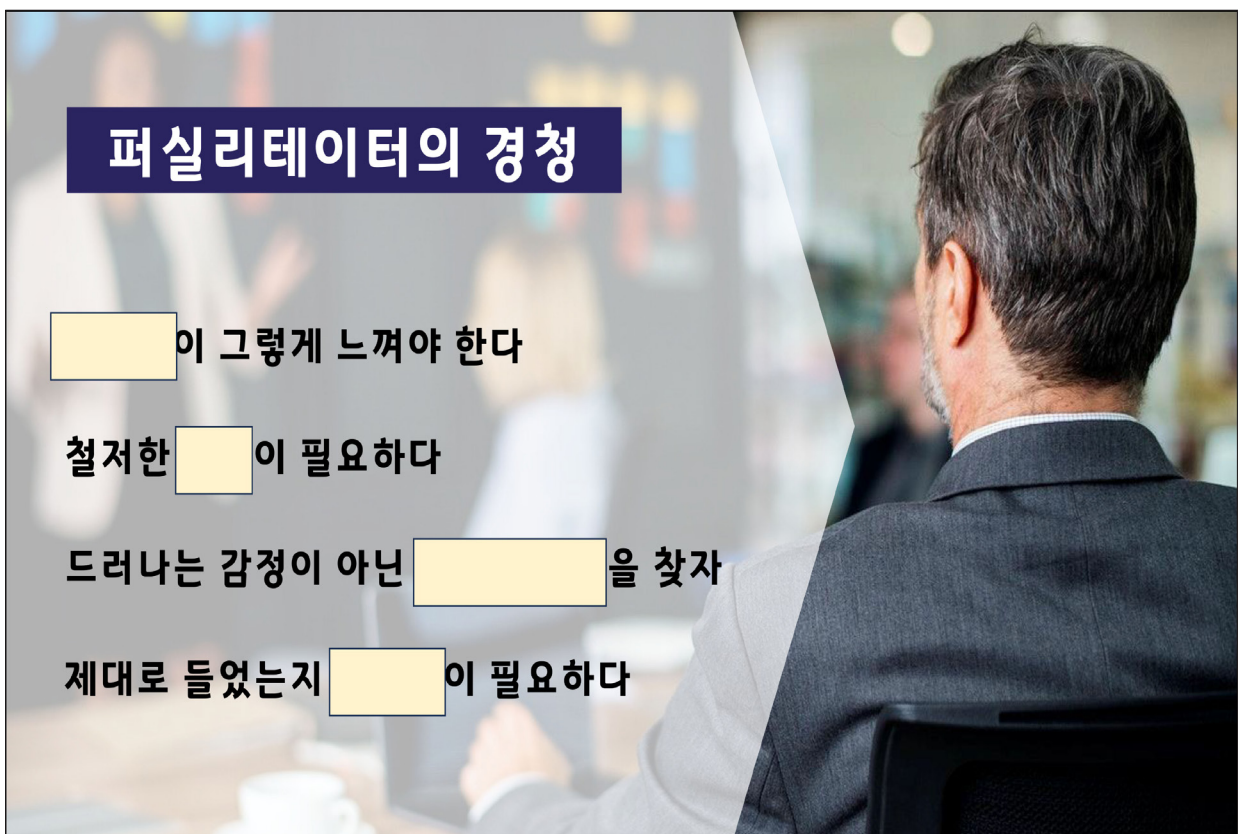
#### 퍼실리테이터<sub>Facilitator</sub>의 커뮤니케이션

퍼실리테이터<sub>Facilitator</sub>의 커뮤니케이션이란,

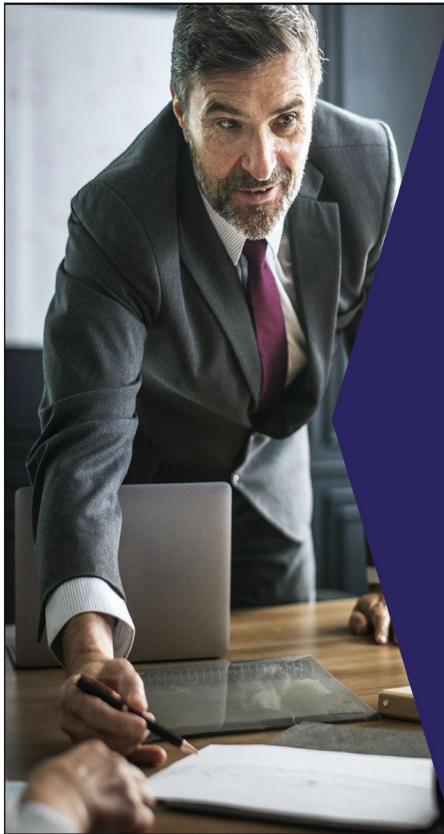
주제별 목적 달성을 위해 참여자의 생각을  하고

안전한 환경을 만들도록 하는  적,  적인 모든 활동









# 퍼실리테이터의 질문

정해진 목적을 달성하기 위해

참여자들의 생각을

하도록 도와주는 대화기술

질문  
1Step

## 시작질문

제시된 주제에 관련하여 던지는 질문

질문  
2Step

## 예시질문

시작 질문에 대한 이해를 돕기 위해 좀 더 구체적인 예를 들어주는 질문

질문  
3Step

## 구체화질문

참여자의 의견(결과물)에 대해 명확하게 의미를 파악하기 위해 하는 질문

질문  
4Step

## 확인질문

참여자가 말하는 내용에 대해 FT가 1차로 요약 정리하며 동일한 내용인지 확인하는 질문

질문  
5Step

## 만약에질문

다른 사람의 관점이나 가능성을 두고 생각할 수 있도록 하는 질문

질문  
1Step

## 시작질문

제시된 주제에 관련하여 던지는 질문

### 퍼실리테이터 역량 찾기

퍼실리테이터에게  
필요한 역량은 무엇일까요?

질문  
2Step

## 예시질문

시작 질문에 대한 이해를 돕기 위해 좀 더 구체적인 예를 들어주는 질문

### 퍼실리테이터 역량 찾기

유능한 퍼실리테이터란  
무엇을 잘해야 할까요?

워크숍에 참여한 경험이 있으신가요?  
그 퍼실리테이터는  
무엇을, 어떻게 잘했다고  
생각하시나요?

질문  
3Step

## 구체화질문

참여자의 의견(결과물)에 대해 명확하게 의미를 파악하기 위해 하는 질문

### 퍼실리테이터 역량 찾기

어떤 의미인가요?

작성한 내용에 대해  
좀 더 자세히 설명해 주시겠어요?

예를 들어 설명 해 주시겠어요?

이렇게 된 원인은 무엇이라고  
생각하시나요?

질문  
4Step

## 확인질문

참여자가 말하는 내용에 대해 FT가 1차로 요약 정리하며 동일한 내용인지 확인하는 질문

### 퍼실리테이터 역량 찾기

방금 말씀하신 내용을  
정리하자면 000 라고  
제가 이해해도 될까요?

한 단어로 다시 표현한다면  
어떤 단어가 생각나시나요?

질문  
5Step

## 만약에 질문

다른 사람의 관점이나 가능성을 두고 생각할 수 있도록 하는 질문

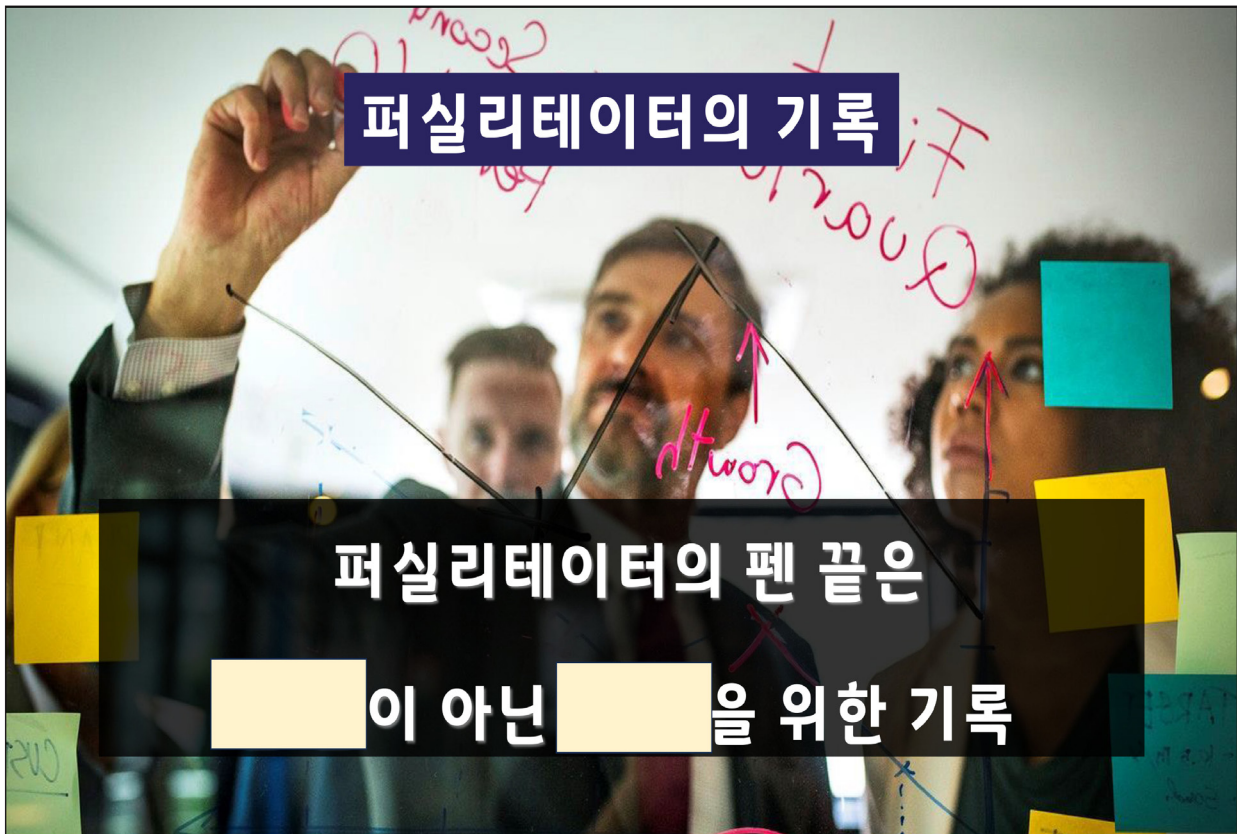
### 퍼실리테이터 역량 찾기

만약에 여러분이 000라면  
어떻게 하고 싶을까요?  
무엇이 가장 필요할까요?

만약 이것만 해결 된다면  
지금의 주제가 완전히  
해결 될까요?

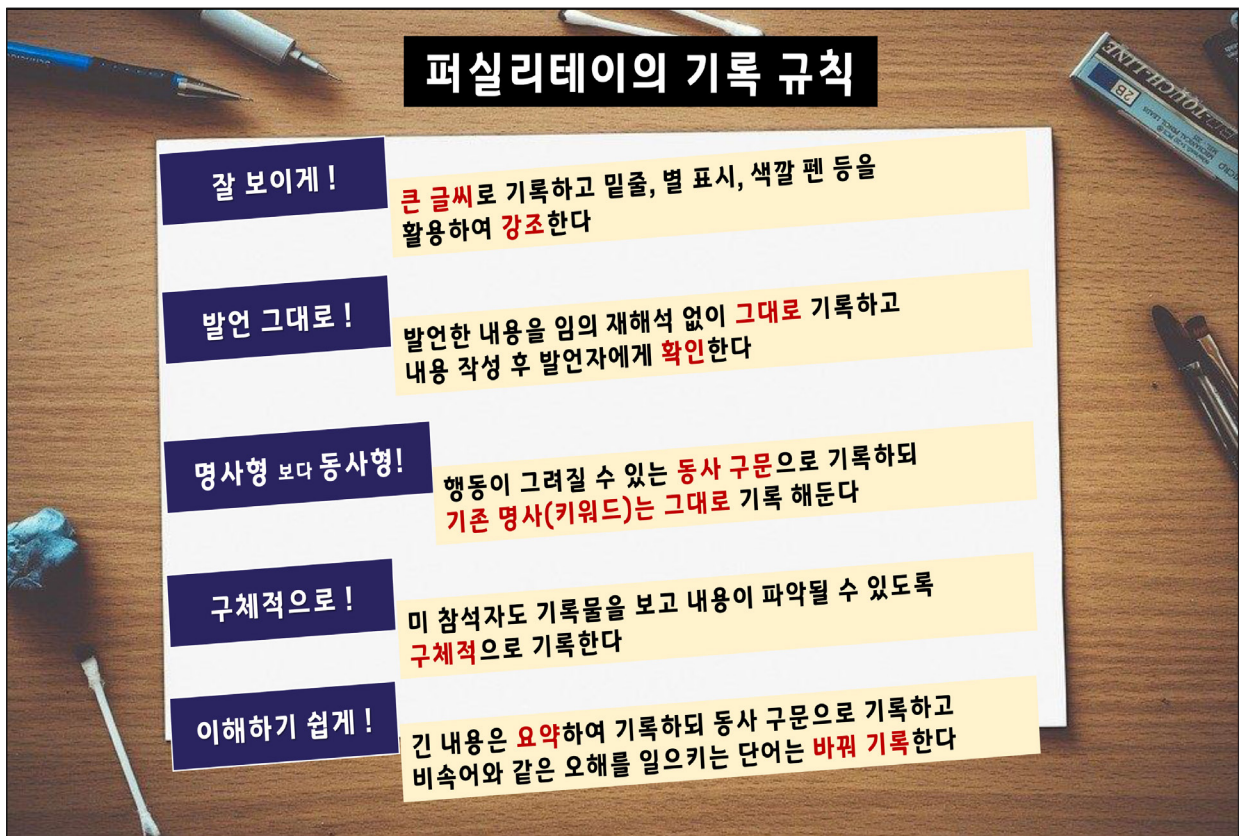
【Memo】





### 기록하는 퍼실리테이터의 자세

기록에만 몰두하지 않는다  
 참여자를 등지지 않는다  
 임의로 재해석 하지 않는다  
 흘려 쓰지 않는다



【Memo】

## 라운드 로빈

참여자들이 돌아가면서 의견을 말하는 방법

- ❶ 처음 시작하는 사람을 지정 해주고 한쪽 방향으로 돌아가며 의견을 말하도록 한다
- ❷ 참여자가 많을 경우 부적절 하므로 4~6명 사이의 참여자로 구성한다
- ❸ 공유하는 시간을 알려주고 중간 중간 체크하며 시간을 관리한다

## 페어 톡 (Pair Talk)

두 명이 짝을 지어 의견을 공유 하는 방법

- ❶ 이야기할 주제를 명확히 알린다
- ❷ 주제는 2개를 넘지 않도록 한다
- ❸ 한 명에게 시간이 할애되지 않도록 체인지 하는 시간을 알려준다

## 갤러리워크

팀 단위의 결과물을 벽에 부착하고 다른 팀원들이 벽에 부착된 결과물을 확인 하며 공유하는 방법

- ❶ 팀의 큐레이터를 정하고 팀 단위의 결과물을 벽에 부착한다
- ❷ 큐레이터는 해당 팀 결과물 앞에 서서 갤러리(타 팀원)들에게 설명한다
- ❸ 갤러리들은 추가 의견등을 자유롭게 공유하고 기록한다
- ❹ 갤러리들은 본인 팀 복귀 후 팀원들과 느낀점 등을 공유한다
- ❺ 팀이 3개 이상일 경우 효과적이며 팀 단위로 이동하게 하여 이탈자를 방지한다

## 월드카페

팀 단위의 결과물을 팀 내의 호스트가 우리 팀에 놀러 온 게스트(타 팀원)에게 설명하는 방법

- ❶ 팀의 호스트와 게스트를 정한다
- ❷ 팀 테이블에 의견이 정리된 결과물을 놓는다
- ❸ 게스트는 다른 팀으로 이동하고 호스트는 다른 팀의 게스트를 맞아 팀의 결과물을 설명한다
- ❹ 게스트는 추가 의견을 주고 추가의견은 다른 컬러의 펜으로 구분하여 기록한다
- ❺ 최종적으로 모인 의견을 돌아온 팀원들에게 공유한다

## 직소우 (Jigsaw)

팀 단위로 공유된 주제에 대해 팀원 모두가 전문가가 되어  
다른 팀원들과 공유하는 방법

- ① 팀원들은 주제에 대해 빠짐없이 학습한다
- ② 각 팀원들이 모여 전문가 집단으로 팀을 재구성 한 후 학습한 내용에 대해 공유한다
- ③ 공유 활동 종료 후 원래의 팀으로 다시 복귀하여 학습한 내용을 다시 공유한다

【Memo】

## 멀티 보팅

다양하게 나온 아이디어 목록에서 우선순위를 결정할 수 있도록  
돕는 투표 방법

- ① 아이디어 개수(N)의 ½의 도트 스티커를 나눠준다
- ② 참여자가 적을 경우  $N/2+1$ 로 조절하여 스티커를 나눠준다
- ③ 투표하기 전 나온 의견을 충분히 보고 결정할 수 있는 시간을 준다
- ④ 나눠준 도트 스티커를 부착하면서 투표한다
- ⑤ 투표 결과를 집계하여 알린다

## 포인트 셰어링

다양하게 나온 아이디어 목록에서 정해진 포인트(점수)를 맘에 드는 곳에  
부여하는 투표 방법

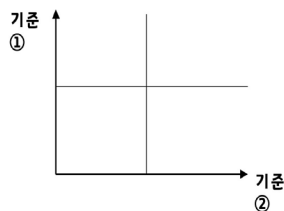
- ① 퍼실리테이터는 개인이 투표할 수 있는 최종 포인트(점수)를 정하고 참여자에게 알린다  
(보통 7점을 많이 부여하며 최대 10점을 넘지 않도록 하는 것이 좋다)
- ② 참여자는 전체 의견에 대해 주어진 총 포인트 내에서 점수를 분할하여 투표한다  
(의견이 5개이고 주어진 포인트가 7점인 경우, ①-1점 / ②-3점 / ③-0점 / ④-2점 / ⑤-2점)
- ③ 투표 시, 한 의견에 과반 수 이상의 포인트 투표는 불가하다
- ④ 투표 결과를 집계하여 최종 포인트가 가장 많은 의견을 의사결정 한다



## 4X4 매트릭스

의사결정 기준 1,2를 비교하여 최적 대안을 선택 하는 방법

- ① 가로축과 세로축, 중심선(+)을 그린후 가로축과 세로축에 의사결정 기준을 기재하여 준비한다



- ② 나온 의견들을 의사 결정 기준의 높낮이를 물어 배치한다
- ③ 모든 의견이 배치된 후 이동 가능성이 있는 의견이 있는지 한번 더 확인 후 우선 순위를 정한다

## 의사결정 grid

모아진 의견에 대해 투표 기준을 정하고 의견과 의사결정 기준을  
도표화 하여 전체 점수로 순위를 정하는 방법

- ① 퍼실리테이터는 모아진 의견을 리스팅하여 정리(작성) 한다
- ② 참여자와 의사 결정 기준을 정한다의사결정 기준을 정한다
- ③ 결정된 의사 결정 기준을 Grid로 그리고 개인별 점수를 부여한다(0점~5점)
- ④ 총 합계가 높은 순위에서 낮은 순위로 정리하고 합계가 가장 높은 순으로 의사 결정 한다

	시급성	중요성	효과성	합계
아이디어1				
아이디어2				
아이디어3				

## 의사결정 grid



## VOTE 35

제시된 주제에 대해 여러 사람들과 만나 의견을 공유하며  
투표까지 진행 할 수 있는 방법

- ❶ 퍼실리테이터는 참여자가 A4 용지 상단에 주제와 그에 대한 본인의 의견을 작성하도록 한다
- ❷ 주제와 의견 아래, 6칸으로 나눠 점수 부여판을 만들어 준비한다
- ❸ 다른 사람을 만나 주제에 대한 서로의 의견을 공유하고 7점을 기준으로 서로 합의 점수를 부여한다  
(1점-6점 / 2점-5점 / 3점-4점 / 4점-3점 / 5점-2점 / 6점-1점)
- ❹ 같은 방식으로 총 5명을 만나 의견을 공유하고 점수를 부여한다
- ❺ 5명에게 부여받은 점수의 총 합계를 구하고 전체 참여자의 총 합계 중 Top3~5 등으로 정리한다

【Memo】

## Do/Don't 다이어리

워크숍 결과물의 실행을 위해  
개인단위의 실행안을 재 작성한다.

- ❶ 결과물 실행을 위해 자신이 지킬 수 있는 실행안을 선정한다
- ❷ A4용지에 표를 그리고 do/don't 를 작성한다
- ❸ 각 실행방안 별 해야 할 것과 하지 말아야 할 것을 개인단위로 적는다

## 실행자 탐색

도출된 아이디어들을 실제 실행가능한 여부를 고려하여  
실행자를 구분하는 방법

- ❶ 전지를 필요에 따라 몇 개의 칸으로 나눈다
- ❷ 각 칸에 내가(혹은 우리가) 할 수 있는 것 / 내가 할 수 없는 것(조직이 해줘야 할 것) 등으로 작성한다
- ❸ 도출된 아이디어들을 각 칸 중 어디에 들어갈 수 있을지 옮겨 배치시킨다
- ❹ 오늘 회의 목적에 맞추어 우리가 어떤 항목에 집중해야 할지 의견을 묻는다
- ❺ 우리가 다루어야 할 의견들을 최종 결정하고 공유한다

## 3W1H

워크숍 결과물에 대해 무엇을, 누가, 언제까지, 어떻게  
할 것인지에 대한 계획 도출 방법

- ❶ 직전에 나온 결과물에 대해 공유한 후 결과물 실행을 위해 무엇을 할지 의견을 듣는다
- ❷ 3W1H가 무엇인지 설명 한 후 첫 번째인 What에 대해 이야기 한다
- ❸ 선정 된 작업 별(누가, 언제까지, 어떻게)로 책임을 할당한다
- ❹ 업무 배분 결과 공유 및 업무 담당자의 동의를 구한다

## 3Ending

워크숍 결과물의 실행을 위해  
1차, 2차, 3차에 걸쳐 실행 방안을 나눠 작성하는 방법

- ❶ 결과물 실행을 위한 핵심방안을 목록화 한다
- ❷ 각 핵심방안 별 1차 마감일, 2차 마감일, 3차 마감일을 작성한다
- ❸ 각 마감일 별 완료해야 하는 Action Plan을 작성한다

【Memo】





## Part.4

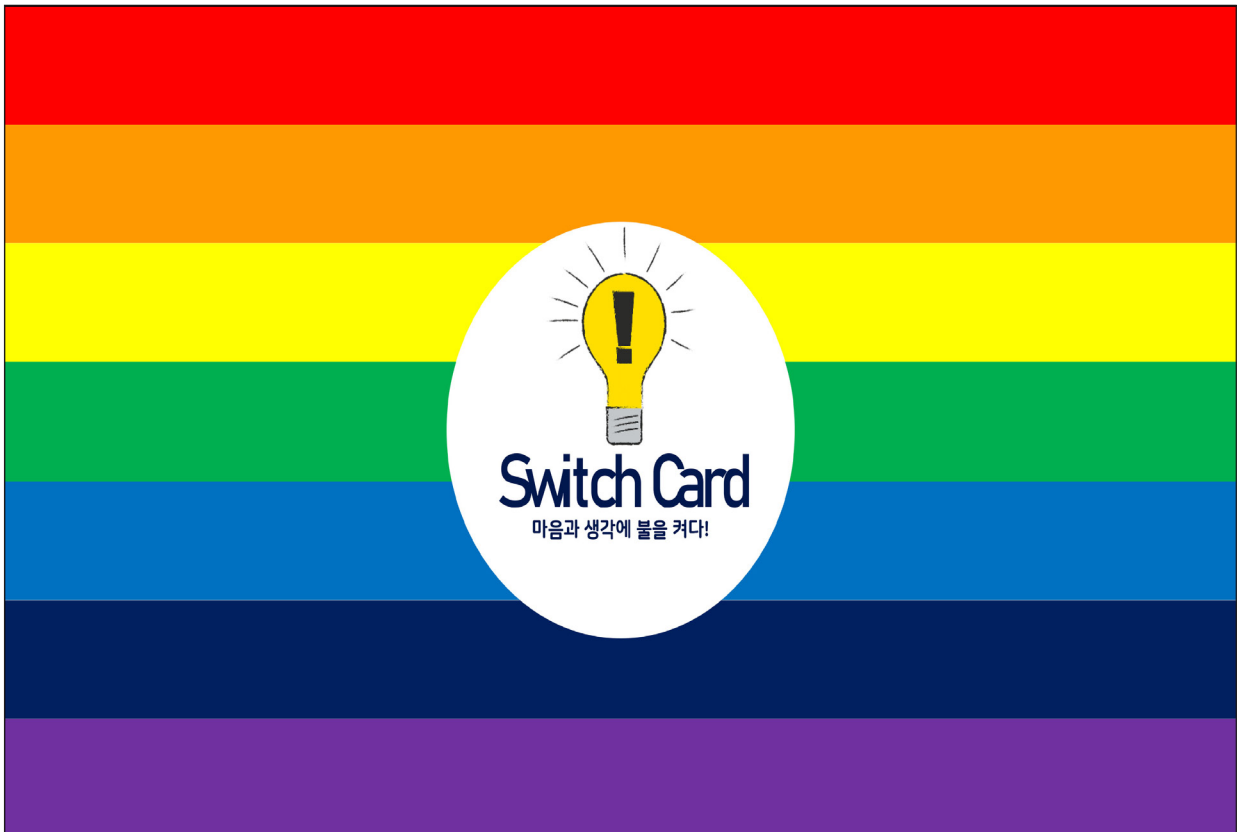
# 퍼실리테이션을 익히다





## Part.4

### 퍼실리테이션을 익히다



## [퍼실리테이션의 철학]



한 사람보다는 집단이 더 바람직한 결론을 도출할 수 있다

사람은 기본적으로 현명하며 올바른 일을 할 수 있고 또 그렇게 하고 싶어 한다

모든 사람의 의견은 직급과 연령에 관계없이 똑같이 중요하다

사람은 자신이 참여한 아이디어나 계획에 대해서는 더욱 헌신적으로 임하게 된다

자신이 결정한 사항에 대해 책임이 부여되면 진정으로 책임감 있게 행동한다

적절한 도구와 훈련이 주어진다면 집단은 갈등을 스스로 해결한다

프로세스가 잘 설계되고 계획대로 적용이 된다면 바라는 결과를 얻을 수 있을 것이다

## [스위치 카드 구성 안내]

**이미지 카드**

이미지 카드를 활용하여 참여자의 생각을 이야기하는 활동

**1**

이야기 나눌 주제나 질문을 알리고 이미지 카드를 모두 볼 수 있도록 펼쳐 놓는다

펼쳐진 이미지 카드 중 주제나 질문에 맞는 카드 1가지를 고른다

각자 자신이 고른 이미지 카드와 의미를 설명하고 공유한다

자신이 공유한 내용을 단어나 문장으로 정리한다

**2**

주제와 관련이 있는 이미지는 어떤 것일까요?

나의 생각을 가장 잘 표현하는 이미지는 무엇일까요?

평균 말용어인 내용을 한 단어나 짧은 문장으로 표현한다면 무엇일까요?

**이미지 카드**

**결과물 예시**

3

**진행 Tip**

- 주제나 질문을 명확히 제시해 준다
- 퍼실리테이터가 전 과정에 대해 시범을 보인다 (제가 이 카드를 고른 이유는...)
- 개인별로 발표 시간이 길어지지 않도록 시간 관리를 한다
- 상황과 주제에 따라 선택 카드의 수를 바꿀 수 있다

① 퍼실리테이션 도구명 & 도구에 대한  
간략한 설명

② 도구 진행 방법 및 진행 질문(멘트)  
: 도구를 활용한 워크숍 진행 방법과 진행 시  
참고할 수 있는 질문(멘트)로 구성되어 있다

③ 해당 도구 활용 결과물 예시

④ 진행 Tip  
: 해당 도구 진행 시 참고 및 유의사항이  
정리되어 있다



## 설계단계

### 마음 열기

시작 전, 참여자들간 친밀감을 높이고 어색한 분위기를 녹여  
편안한 분위기를 연출 하는 단계

### 생각 열기

주제와 관련하여 참여자들이 생각을 쉽게 꺼낼 수 있도록  
발판이 되어주는 단계

### 생각 확장

주제와 관련하여 본격적으로 참여자들의 생각을 확장 하는 단계

### 생각 공유

주제와 관련하여 확장된 생각을 전체 공유 후  
한번 더 깊게 탐색하는 단계

### 의사 결정

주제와 관련하여 나온 생각들에 대한 우선순위를 정하는 단계

### 실행 계획

결정되어진 생각을 어떻게 실행 할 것인가  
계획하고 정리하는 단계

### 활동 정리

워크숍을 마무리 하며 중요한 내용을 상기시키거나  
긍정적 마무리를 통해 다음을 기약하는 단계



## 설계예시

### 마음 열기

초상화 그리기로 친해지기

### 생각 열기

리치픽처로 “내가 생각하는 소통이란?” 에 대해 이야기 하기

### 생각 확장

역브레인스토밍으로 소통을 잘하기 위한 방법 찾기

### 생각 공유

월드카페로 다른 조의 의견 들어 보기

### 의사 결정









멀티보팅으로 1차 의사결정 후 의사결정 그리드로 최종 선정하기

### 실행 계획

Do/Don't 다이어리로 실행계획 작성하기

### 활동 정리

소감으로 마무리 하기

<p>2주 </p> <p>○ 목적 : 동네 서점 활성화 방안 마련 워크숍</p> <p>○ 대상 : 부산시 영도 동삼동 주민 (서점 운영자 포함) 20명 <span style="float: right;">주최: 영도구청</span></p> <p>○ 결과물 : 동삼동 서점 활성화 방안</p> <p>○ 총시간 : 2시간 (120분)</p> <p>○ 특이사항 : 테이블 퍼실리테이터 필요</p>							
프로세스							
운영시간	5	20	30	20	10	20	5
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>조 구성 (4명 씩)</li> <li>- 랜덤으로 구성</li> <li>제시어 제시</li> <li>- 자장 vs 김밥</li> <li>- 피자 vs 파전</li> <li>- 야구 vs 축구</li> <li>같은 단어 → 하이파이브, 다른 단어 → "잘라라" 리치며 박수 3번 (조별)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지난 10년간 동삼동 동네 서점 변화 큰 1년 단어로 포스트잇으로 기록 (공격/수비권)</li> <li>- 서점주인 공: 서점운영 관련 사: 개나리</li> <li>- 소비자 공: 작각/백/리엔 사: 개나리/가족</li> <li>※ 전지미 작성 (포스트잇 사용)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장(×) : 현재 활동할 수 있는 점(가려진 것)</li> <li>어려움(-) : 동네 서점 운영의 어려움</li> <li>시도와 방법(+): 해결하기 위해</li> <li>한수 받은 방법</li> <li>실행 계획(+): 이해관계자 3명 정해서 각자 한 수 있는 것은 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조별 결과물(가려진 것)을 전원 다들 테이블로 이동</li> <li>조장은 내용 발표</li> <li>게스트의 추가 의견 기록</li> <li>조원들과 추가 의견 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조별 결과물은 백면에 부착하며 (검정치크방식 활용) 제시</li> <li>선정 기준 2가지</li> <li>견정 (예: 시공성, 화려성, 실행가능성)</li> <li>도트 스티커를 활용하여 투표 실시</li> <li>※ 인당 하이디 (방안) 3개의 스티커 사용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터 구안으로 선정된 각 방식에 대해 - 해설임 일 - 하지 말아야 할 것 기록</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 참여자가 워크숍 참여 신감을 포스트잇 이용티론(2번)의 작성</li> <li>전지미 부착하 공유</li> <li>※ 2점이 부담스러웠으면 글로 작성</li> </ul>

【Memo】



[illegible]

[illegible]

[illegible]