

PAOT 워크샵의 조직 및 실행

순천향대 구미병원 / 우 극 현

1. PAOT 워크샵을 조직하라.

PAOT 워크샵을 잘 조직하면 당신은 참가자들에게 좋은 인상을 남기게 될 것이다. 이것은 철저하게 준비하는 것 뿐 아니라, 많은 사람들의 전적인 협력을 필요로 하기 때문에 트레이너들에게는 하나의 도전이다. PAOT 프로그램에서는 참가자들이 주된 역할을 하게 된다. 그러므로 참가자 모집이 특히 중요하며 엄격한 모집과정을 필요로 한다. 경험에 의하면 참가자들을 잘 선정하는 것만으로도 70% 정도는 성공이다.

1) 참가자 모집

PAOT 프로그램의 결과는 참가자들이 그들의 일과에 있어서 실질적인 개선을 실천하려는 반응이다. 통상적으로 어떠한 개선도 매니저나 장급에 해당하는 사람들이 결정하게 된다. 그러나 지역사회 개발프로그램에서는 주로 가구주들이 많은 중요한 혁신적인 이슈들을 결정하게 된다. 그러므로 PAOT 프로그램 참가자로는 매니저나 스스로 어떤 변화를 결정할 수 있는 분들이 가장 좋다. 그러나 이들 리더나 매니저들의 뻑뻑한 스케줄 때문에 그들의 전폭적인 참여를 요청하기는 매우 어렵다. 적절한 참가자들을 더 잘 모집하기 위해서는 트레이닝 코스를 창의적으로 더 잘 준비해야 할 뿐 아니라,

홍보도 잘 해야 할 필요가 있다. 이러한 일들이 참가자들에게 더 좋은 인상을 남기게 될 것이고 다음 번 트레이닝 코스에 다른 사람들이 더 잘 참여할 수 있도록 동기부여가 될 것이다.

2) 프로그램 마케팅

좋은 참가자들을 모집하기를 원한다면, 트레이닝 프로그램을 마케팅하는 것이 필수적이다. 통상적으로 사람들은 당신이 실시하고자 하는 PAOT 프로그램에 관해 명확하게 잘 이해하지 못하거나 코스의 주제가 때로는 리더들로 하여금 확신을 못가지게 한다. 참가자 모집의 실패 여부는 당신의 추구관리를 위한 첫 방문때 잘 드러난다. 트레이닝 코스를 통하여 많은 실질적인 아이디어들이 쏟아져 나왔지만 리더들로부터의 지원이 부족하여 실행되어질 수 없다. 무엇보다도 우선적으로 당신은 리더들을 간단한 회의에 초청하여 간단하게 이 프로그램을 통해 기대되는 결과뿐 아니라 프로그램의 목적과 그 내용들을 소개할 수 있다. 당신은 또한 매니저나 리더들의 헌신적인 지원을 위해 프로그램의 영향 뿐 아니라 참가자들의 조건에 관해 분명하게 설명할 수 있다. 참가자들을 최소한의 비용으로 노동의 질과 생산성을 높이게 하는 새로운 접근법과 원리를 전수하는데 이 프로그램이 얼마나 유용한지를 강조해야 한다.

당신이 이러한 예비단계에 더 많은 시간을 쓰면 확실히 더 훌륭한 결과를 얻게 될 것이다. 전 단광고지, 포켓문서 등과 같은 것들을 디자인하여 그것들을 잘 뿌려라. 요즘은 인터넷을 통한 광고가 매니저, 리더, 참가자 등등에게 PAOT 프로그램을 확산시키는데 매우 도움이 된다. 또한 광고로써가 아니라 매스 미디어를 통해 참가자들의 관심을 끌 수 있다. 당신은 뉴스나 기사 형태로 더 잘 확산시키고 트레이닝 코스의 효과에 관해 강조할 수 있다.

3) 참가자들을 방문하라.

참가자들의 명단을 입수한 후에 당신의 다음 단계는 그들의 작업장을 방문하는 것이다. 이것이 참가자들과 트레이너들 간의 첫 번째 만남이다. 참가자 방문의 목적은 참가자들로 하여금 프로그램의 목적을 더 잘 이해하게 해 주고, 그들이 기꺼이 참여하도록 확인하며, 참가자들의 작업장으로부터 좋은 사례들을 수집하기 위해서다. 참가자들에게 정확한 날짜와 프로그램의 목적을 소개하고 필요하다면 그들과 함께 시간 문제를 극복하도록 노력하고 확실성을 높여주기 위해 주소와 지위 등을 포함하는 참가자들의 명단을 제공해 주라. 그들의 작업조건과 개선 가능성에 관한 명확한 견해를 얻어라.

4) 기록을 남겨라.

참가자들의 작업현장을 직접 방문해서 그들의 좋은 사례들을 기록으로 남겨라. 당신은 향후의 개선과 비교해 볼 수 있도록 현재의 실

제 상황에 관해 사진을 찍을 수 있게 허락을 받아라.

5) 워크샵을 준비하라.

(1) 조직과 세부계획

• 초청

정해진 시간에 워크샵을 조직하기 위해 당신은 모든 참가자들에게 초청장을 보내야 한다. 초청장은 공식적으로 워크샵의 제목, 장소, 날짜 등이 포함되어야 하고, 당신이 참가자들의 작업현장을 첫 방문할 때 전해주는 것이 더 좋다. 각 워크샵마다 참가자 수가 25명을 넘지 않도록 해야 한다는 것을 명심하라.

• 워크샵 장소

워크샵을 진행하기에 공간이 여유가 있고 편안한 방을 선정하라. 그러나 워크샵 장소는 워크샵의 내용이나 참가자들의 배경에 따라 적절하게 바뀔 수 있다. 장소가 어디든 몇 가지 중요한 점은 체크리스트 실습장소와 멀지 않아야 하고 프로젝터 전원에 문제가 없고 환기가 잘 되어야 하며, 창문에 커튼을 칠 수 있어야 한다. 참가자들로 하여금 적극적인 참여와 동기부여를 위해 통상적인 의자 배열을 피하고, 참가자들이 얼굴을 마주 보고 서로 토의할 수 있도록 좌석을 배열하라. 그룹토의 시에도 크게 바뀌지 않게 좌석을 배열하는 것도 매우 중요하다.

• 시청각 기자재

당신은 파실리테이터로서 시청각 기자재를

잘 준비해야 한다. 모든 시청각 기자재들은 프로그램 시작 전에 미리 준비되어져 있어야 한다. 적절한 높이의 스크린, OHP 프로젝터, 슬라이드 프로젝터와 멀티미디어 프로젝터 등이 사전에 점검되어져 있어야 하고, 정전 등의 돌발사태에 대비하여 여분의 전구나 발전기를 준비해 두어야 한다.

• 휴식

한 세션이 끝나면 짧은 휴식 시간을 가지고 커피나 간단한 다과를 들 수 있는 홀이나 별도의 방이 있어서 참가자들이 긴장을 풀고 서로 정보를 교환할 수 있게 하라. 기분전환을 위해 음료수나 과자, 과일을 공급하라. 그러나 너무 많은 것을 준비하거나 시간이 낭비되게 하지 말라. 그리고 휴식 공간 구석에 꼭 휴지통을 준비하라.

(2) 세션을 위한 계획

• 체크리스트 실습을 위한 장소를 준비하라.

이것은 파실리테이터의 필수 임무이다. 당신은 참가자들을 첫 방문하면서 준비할 수 있다. 참가자들 가운데 한 사업장이 체크리스트 실습을 위한 장소로 정해지는 것이 가장 이상적이다.

• 참가자들을 위한 준비물

트레이닝 프로그램, Action 체크리스트, 워크샵 평가를 위한 양식, 저비용의 좋은 사례들, OHP 필름, 유성펜, 수료증 등...

• 트레이너들을 위한 준비물

사진, 삽화, 슬라이드나 파워포인트 자료 등 여러 가지 형태로 수집된 저비용의 좋은 사례들

2. PAOT 워크샵의 실행

1) 개회

개회식은 10분 이내로 짧아야 하는데 체크리스트 실습을 전후해서 가질 수 있다. 워크샵의 중요성을 높이기 위해 인사말을 할 만한 대표나 리더들을 초청할 수 있다.

2) 체크리스트 실습

실습에 들어가기 전에 체크리스트 사용방법이나 내용을 분명하게 설명해야 한다. 이 실습은 참가자가 스스로 현장을 둘러보거나 파악하고 필요한 정보를 위해 책임자에게 인터뷰를 하는 방식이다. 파실리테이터로서 당신은 체크리스트 실습에 동참해서 어려운 말들을 설명해 주거나 참가자들로 하여금 동기부여가 되게 한다. 당신은 참가자들에게 절대로 당신의 주관적인 아이디어를 제시해서는 안된다. PAOT 파실리테이터가 꼭 해야 할 일은 그들이 하는 일을 조용히 따라가며 그들에게 주어진 시간을 기억하게 하고 격려하는 것이다. 체크리스트 실습을 성공적으로 잘 준비하게 되면 워크샵에 매우 유익하므로 이 중요한 세션을 어떠한 이유로라도 빼거나 그 내용을 수정해서는 안된다.

3) 첫 번째 그룹토의

체크리스트 실습 후에 워크샵 장소로 돌아오면 참가자들을 6-7명으로 구성되는 소그룹으로 나누어 그룹토의가 이루어지게 준비한다. 첫 번째 그룹토의의 주제는 “체크리스트 실습을 통해 한가지 좋은 점과 한가지 개선되어야 할 점을 찾아라”가 될 것이다. 첫 번째 그룹토의의 주된 목적은 참가자들이 그룹토의에 익숙해 질 수 있는 기회를 만들어 주며, 참가자들에게 무엇이 좋은 점이고 무엇이 개선되어야 할 점인지를 알게 한다. 그룹토의를 위한 시간은 15분이 넘지 않게 하고 각 그룹은 한사람을 선정하여 발표하게 한다. 이 세션의 성공은 그룹리더들이 참가자들의 생각들을 잘 조절해서 여러 가지 생각들 가운데 우선적인 한 가지를 선택해내는 방법을 알며 발표자가 특별하고도 간결하게 잘 설명하느냐에 달려 있다. 파실리테이터로서 당신은 참가자들의 아이디어에 관한 언급들을 총괄하고 그들을 칭찬하면 된다. 각 그룹에서 발표한 아이디어들의 옳고 그름을 분석해서는 안되며, 참가자들로부터 긍정적인 방향으로 모든 갈등들을 조정하여 전체토의가 원만하게 이루어질 수 있도록 도울 수는 있다. 이 세션을 통하여 그들에게 나쁘거나 틀린 점이라는 말 대신에 개선되어야 할 점이라는 바른 용어를 사용하게 해야 한다는 점을 기억하라.

4) 기술적인 세션을 통하여 저비용의 좋은 개선방안을 나누라.

이것은 참가자들에게 당신의 동료들이 모은 좋은 사례나 해결책들을 나눌 기회이다. 당신

이 가지고 있는 현장 중심의 좋은 사례들이 많을수록 당신의 프리젠테이션은 더 확신을 가지게 된다. 만약 당신이 “실제적인 저비용의 해결책”이라는 장에 있는 디자인 기술뿐 아니라, 시청각 기자재를 잘 이용한다면 워크샵의 가치를 더 높일 수 있을 것이다. 각 세션별 발표시간은 20분이 넘지 않게 해야 한다는 것을 잘 명심하라. 경험상으로 세션 발표시간이 길어지면 워크샵에 도움이 되기는커녕 오히려 마이너스가 된다. 워크샵 전에 참가자들의 사업장을 방문하면서 모은 좋은 사례들을 함께 나누는 것이 바람직하다. 참가자들은 자기가 해 온 일을 매우 기쁘게 생각하고 자랑스럽게 생각할 것이다. 그리고 그들은 틀림없이 그들의 일터로 돌아간 후에 여러 개선들을 이루어 낼 것이다. 각 기술적인 세션 발표 후 그룹토의를 하게 된다. 그룹토의의 내용은 항상 기술적인 세션과 체크리스트 실습과의 관계에 초점을 맞춘다. 그러나 이러한 질문은 첫 번째 세션과 약간 다르다. 참가자들은 하나가 아니라 세가지 점을 찾아내야 한다. 개선되어야 할 점에 대해서는 참가자들로 하여금 토의를 통해 그 조건에 맞는 실제적인 해결방안을 찾아내게 해야 한다.

질문 체크리스트 실습을 통해 세가지 좋은 점과 세가지 개선해야 할 점을 찾아내고 이것에 대한 여러분의 최선의 해결방안을 찾아보세요.

그룹토의를 통해 그들 자신의 경험과 지식을 토대로 어떤 특정한 일에 대해 체계적으로 이해하고 그들의 낡은 전통적인 방식을 바꿀 수

있다. 실습현장에서 발견한 좋은 해결방안을 기술하고 세가지 최선의 해결방안을 찾아낼 수 있어야 하며 더 나아가 해당 세션에서는 참가자가 체크리스트 실습 후 가진 첫 번째 그룹활동에서 보다 더 분명한 좋은 해결방안들을 제시해야 한다. 이 그룹토의를 통해 현명하고 간단하면서도 비용이 많이 들지 않는 해결방안들을 확실하게 찾아낼 것이다. 그들이 제안한 해결방안이 실현가능성이 어느 정도인지 확인하기 위해 모든 참가자들이 참가하는 전체 토의가 필요하다. 파실리테이터는 전체 토의를 통해 여러 의견들을 절충하고 각 그룹들이 제시한 귀한 해결방안들을 요약할 수 있는 능력을 잘 발휘해야 한다. 참가자들의 아이디어들을 요약하고 절충하는 방법을 잘 아는 것이 PAOT 파실리테이터의 도전적인 임무 중 하나다.

5) 개선의 실행

이것은 PAOT 워크샵에서 최종 의사결정을 하는 세션이다. 참가자들은 체크리스트 실습 현장에서 찾아낸 많은 실제적인 해결방안들을 가지고 자신들의 문제를 해결해야 한다. 그들은 같은 사업장이나 가족들끼리 함께 모여 그들이 자신의 일상문제 해결책을 찾기 위해 노력해야 한다.

토의 주제 당신의 사업장이나 가정에서 3개월 이내에 실행 가능한 세가지 실천 계획과 6개월에서 1년 이내에 실천할 수 있는 세가지 중장기 실천 계획을 세우십시오.

자신의 문제보다 다른 사람의 문제를 해결하기가 더 쉽다. 그들이 그들 자신의 문제해결을 위해 어떻게 시작할 수 있겠는가? 모든 참가자들이 자기들의 개선활동을 시작하는 방법을 알고 있다는 것을 확실히 하기 위해 파실리테이터는 아래의 세가지 질문을 간단하게 설명해 줄 수 있다.

- 현장에서 이용 가능한 기술이나 자재를 이용하라.
- 단순하면서도 비용이 적게 드는 방법부터 시작하라.
- 개선활동을 점차적으로 실천하라.

이 세션에서는 여러 곳에서의 개선 전후의 성공사례나 교훈들을 보여줄 수 있다. 참가자들은 각자가 모든 사람들 앞에서 자신이 기여할 수 있는 것에 대해 발표한다.

6) 평가 및 종료

워크샵 평가는 향후 워크샵을 보다 더 원만하게 추진하기 위해 꼭 필요하다. 모든 참가자들에게 준비된 평가지를 나누어 주고 파실리테이터가 그것을 모아서 분석하여 그 결과를 참가자들에게 바로 알려 준다. 수수료증 수여 및 트레이닝 매뉴얼 배부는 하나의 도의적으로 보답하는 과정이며, 향후 참가자들의 전적인 협조를 얻어내는데 도움이 된다. 폐회식은 참가자, 지방 관료, 조직위원회 등과 함께 간단하게 한다. 모든 참가자들에게 SIC 콘테스트 날짜와 추적방문 스케줄 등을 상세하게 알려준다. ☺