

퍼실리테이션을 활용한 병원 교육

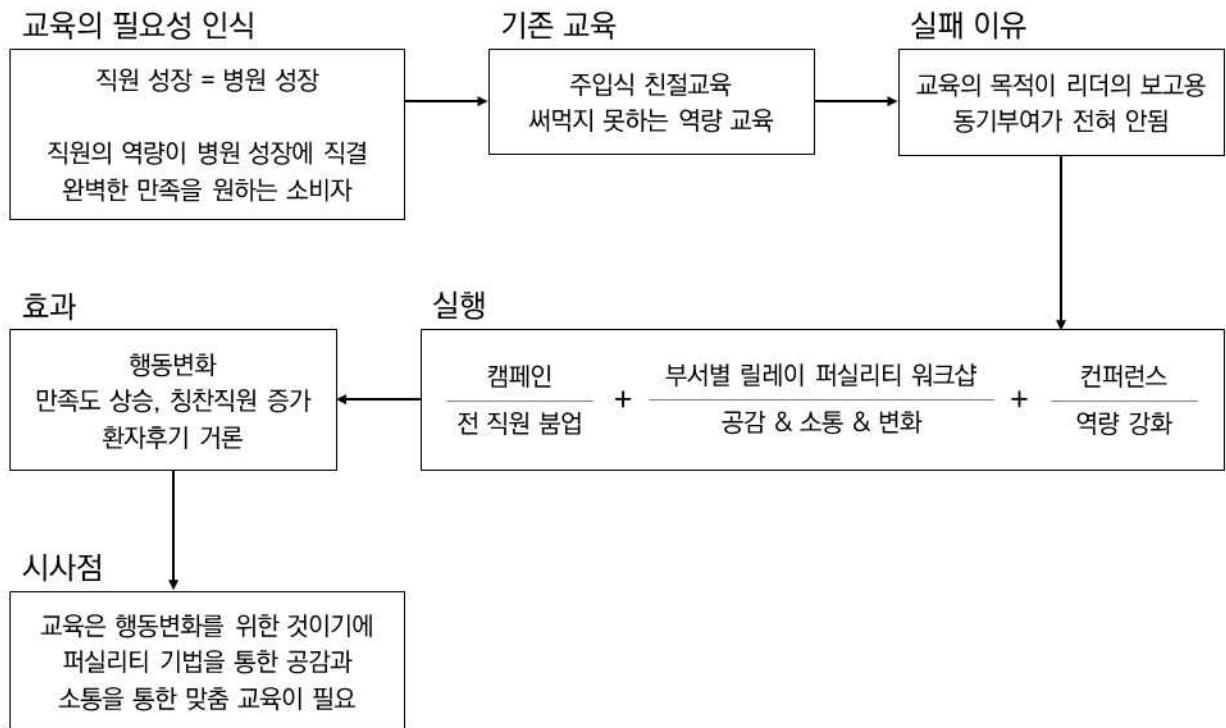
- 서울나우병원의 혁신 교육 사례

김수정
Kim Su Jung

Hospital education using facilitation

the cases of innovative education in seoul now hospital

요약



서론

1. 시행 배경

2016년 한 해 동안 방문, 전화, 고객센터, 홈페이지 등의 다양한 경로로 접수된 고객 소리는 총 81건이었으며, 중복 접수된 쓴소리를 제외하면 76건으로 나타났다.

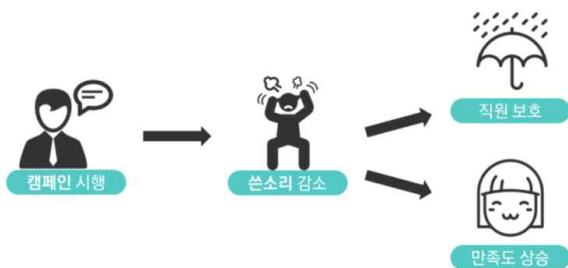
고객 소리 분석 결과, 개선 가능한 쓴소리는 51건 (67.1%)이었으며, 이 가운데 진료/검사비에 대한 불만(25건)과 직원 응대 부족(14건)이 쓴소리의 가장 많은 원인을 차지했다.

진료/검사비에 대한 불만은 진료비가 과하거나 검사를 과도하게 시행하는 것에서 발생하는 것이 아닌, 진료비와 검사에 대한 설명이 부족하여 발생한 것으로 나타났으며, 직원의 응대부족 역시 직원의 불친절함에서 비롯된 것이 아니라 환자가 필요로 하는 설명이 부족하여 발생한 것으로 판단되었다.

즉, 2016년에 발생한 76건의 쓴소리 가운데 51%가 '설명 부족'으로 인해 파생된 쓴소리였으며 바꿔 말하면 이는 '설명'만으로 충분한 해결이 가능하다는 것이다.

2. 목적

'설명 잘하는 병원' 캠페인은 직원들에게 더 많은 설명을 강요하는 것이 아니라 가장 필요한 설명만을 하도록 함으로써 고객의 만족도를 높이고 고객의 쓴소리로부터 직원들의 감정노동과 감정소모를 보호하는 것에 목적이 있다.



[그림1] <설명 잘하는 병원> 캠페인 시행 목적

[설명 잘하는 병원]



[그림2] 설명 잘하는 병원 구성

3. 전략

'2017년 교육은 '설명 잘하는 병원'을 주제로 잡고 캠페인과 함께 퍼실리티 워크샵 교육 진행하였다.

2017년 3월 리더십 강의를 시작으로 전 직원 설득 강의를 통해 전 직원의 동참을 유도했고, 관심을 지속적으로 이어가기 위해 수요 컨퍼런스를 통해 부서별 발표 진행하였다.

퍼실리티 워크샵은 스스로 문제점을 찾고 그에 대한 개선점을 찾게 하여 행동 변화에 동기부여를 하는 방식으로 전략홍보팀의 사전 모니터링을 통해 공감과 좋은 점을 먼저 보여주었고, 쓴소리를 정리하여 보여주고 개선점을 함께 논의하는 시간으로 구성하였다.

퍼실리티 워크샵은 부서별 특성에 따라 동기부여에 대한 교육을 다른 방식으로 접근하였으며, 결과적으로 공감과 소통을 통해 동기부여 시킴으로써 강제성에서 오는 거부감을 줄이고, 자발적인 행동 변화를 가져왔다는 점에서 긍정적인 평가를 이끌어 낼 수 있었다.

4. 이론적 배경

1) 퍼실리테이션의 정의

Facilitate의 사전적 의미는 쉽게 하다, 용이하게 하다. 촉진하다는 의미로 사람들 사이의 소통이 쉽고 효과적으로 이루어지도록 돕는 것이다.

Michael Doyle의 정의를 보면, 집단이나 조직이 협업과 시너지를 창출하여 보다 효과적으로 일할 수 있도록 하는 과정, 이를 위하여 공정하고, 개방적이고, 참여적인 과정으로 집단이 일을 해낼 수 있도록 한 쪽 편에 서지 않고 중립을 지키는 것이다. 또한 Sam Kaner는 최고의 사고와 실천을 할 수 있도록 돕는 것, 이를 위하여 개인이 최상의 사고를 할 수 있도록 도움으로써 완전한 수준의 참여를 끌어내고, 서로 이해하며, 공동의 책임감을 가지도록 발전시키는 것이라고 정의했다.

Schwarz의 정의에서는 퍼실리테이터는 주로 팀이나 그룹의 당면한 문제를 효과적으로 해결하고, 성과를 창출하도록 팀을 활성화하며 촉진하고 지원하는 역할을 하는 사람으로 정의된다.

2) 퍼실리테이터의 핵심가치

- ① 신뢰(Trust)
- ② 진정성(Authenticity)
- ③ 중립성(Neutrality)
- ④ 공정성(Justice)

3) Facilitative Roles

퍼실리테이터의 광의적 정의에 따라 퍼실리테이터, 퍼실리테이터형 컨설턴트, 퍼실리테이터형 코치, 퍼실리테이터형 트레이너, 퍼실리테이터형 리더의 다섯 유형으로 나타낸다.

기업조직의 리더로서 퍼실리테이터의 역할을 수행하는 퍼실리테이터형 리더는 지시와 통제를 강조하는 기존의 관리자와 다르고, 비전을 제시하는 리더의 역할도 상충된 경우도 있다. 그럼에도 불구하고 기업의 리더가 퍼실리테이터의 역할을 잘 수행했을 때 그룹의 성과에 보다 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 퍼실리테이터 리더는 기업의 리더에게 점점 더 중요하게 요구되는 역할이다(Weaver & Farrell, 1997).

전통적인 퍼실리테이터로 여겨졌던 강사, 교수자에서 코치와 컨설턴트와 같은 지원자와 촉진자의 역할까지 그 개념이 확장되어 퍼실리테이터의 자원도 다양해지는 추세이다(Hogan, 2002). 변화하는 조직 환경과 리더에 대한 기대 역할이 달라지고 민주적인 의사소통에 대한 요구가 확산되면서 퍼실리테이션이 새로운 리더십의 대안으로 제시된 지 오래이다(Jenkins & Jenkins, 2006). 다양한 역할과 유형이 있고 그 활용맥락이 광범위하지만 개인 또는 그룹이 목적을 달성하도록 돕고 촉진하는 역할이라는 점은 공통적이다(Hogan, 2002). 이러한 이유로 이 연구에서도 퍼실리테이터의 범위를 협의의 강사와 교수자에 한정하지 않고 광의의정의에 의해 강사, 교수자, 지원자, 촉진자, 컨설턴트, 코치와 기업의 리더를 포함하여 진행하고자 한다.

Facilitator	Facilitative Consultant	Facilitative Coach	Facilitative Trainer	Facilitative Leader
Third party	Third party	Third party or group member	Third party or group member	Group leader or member
Process expert	Process expert	Process expert	Process expert	Skilled in process
Content-neutral	Content expert	Involved in content	Content expert	Involved in content
Not substantive decision maker or mediator	May be involved in content decision making	May be involved in content decision making	Involved in content decision making in class	Involved in content decision making

본론

1. 강의식 교육

2017년 1월 25일, 리더십 향상을 위한 교육을 주제로 원장단 및 팀장급 이상의 중간관리자들 교육을 진행하였다.

3월 2일에는 '설득을 위한 강의'로 전 직원을 대상으로 강의식 교육을 진행하였다.



- 일시 : 2017년 1월 25일
- 주제 : 리더십 향상을 위한 교육
- 대상 : 원장단 및 팀장급 이상



- 일시 : 2017년 3월 2일
- 주제 : 설득을 위한 강의
- 대상 : 전 직원

2. <설명 잘하는 병원> 캠페인

<설명 잘하는 병원> 캠페인은 전체 캠페인, 부서별 컨퍼런스, 부서별 퍼실리티 워크샵 3가지의 방법

으로 동시 진행되었으며, 2017년 3월 3일 <설명 잘하는 병원> 선포식을 시작으로 12월까지 10개월간 진행되었다.

1) <설명 잘하는 병원> 전체 캠페인

<설명 잘하는 병원> 선포식과 함께 '설득'에 대한 강의를 진행함으로써 '설명'의 필요성을 전 직원에게 알리는 교육을 시행하였다.

또한 <설명 잘하는 병원> 캠페인의 슬로건인 '한마디의 만족' 캘리그래피와 시행 목적이 담긴 배너 설치 및 PC 배너를 제작하여 배포하였다.

이는 병원을 이용하는 고객뿐만 아니라 직원들에게도 <설명 잘하는 병원> 배너를 사용하는 PC에 부착하게 함으로써 캠페인을 지속적으로 노출시킬 뿐만 아니라 캠페인 시행의 목적과 의미를 지속적으로 상기시키는데 목적이 있다.



[그림3] <설명 잘하는 병원> 입구 배너 및 PC 배너

2) <설명 잘하는 병원> 부서별 컨퍼런스

매월 수요일에 진행되는 컨퍼런스 시간 중 마지막 주를 '부서별 컨퍼런스' 시간으로 지정하여 <설명 잘하는 병원>에 대한 부서별 발표를 진행하였다.

이 시간을 통해 각 부서별로 '설명'의 필요성 및 중요성, '설명'과 얽힌 에피소드, 타병원 또는 타분야의 '설명 우수사례' 등에 대하여 발표하고 내용을 공유하는 시간을 가졌다(표1).

월	발표부서	내용
3월	총무팀	- 효과적인 설명 방법 - '설명' 캠페인을 시행하는 타병원 사례
4월	전략홍보팀	- 내가 직접 경험한 '설명'의 중요성 - '설명 잘하는 병원' 캠페인 시행 배경 - '설명 잘하는 병원'을 만들기 위한 전략홍보팀의 역할
5월	물리치료 도수재활센터	- 물리치료실에서 발생하는 '설명'의 종류 - 병원에서 발생할 수 있는 '설명'의 종류 - 보다 효과적인 '설명'을 위한 물리치료실의 노력
6월	영상의학과	- 영상 검사 시 가장 많이 발생하는 질문과 그에 대한 '설명'
	심사팀	- 카페에서 경험한 '설명'의 중요성과 개선 사례 - '설명'에 대한 생각의 차이
9월	병동간호팀	- 효과적인 '설명'을 위한 다양한 시각자료 활용 사례
	수술간호팀	- 스토리텔링을 활용한 '설명' 방법
10월	원무팀	- 눈맞춤의 중요성 - '설명'을 위해 우리가 정한 멘트 - 상대방이 귀를 기울이게 만드는 방법 - '설명'에 실패하는 이유
	외래간호팀	- '설명'을 잘 할 수 있는 방법 - 환자들에게 필요한 '설명'을 위한 간호사들의 노력

[표1] <설명 잘하는 병원> 부서별 컨퍼런스 발표 내용

3) <설명 잘하는 병원> 부서별 퍼실리티 워크샵

가) 워크샵 목적

퍼실리티 워크샵을 통해 설명을 잘하기 위한 개선을 목적으로 일방적인 강의나 교육이 아닌 '소통'과 '공감'을 통해 근무 환경부터 살펴보고자 했다.

형식적인 설명 멘트 통일 및 매뉴얼 정립이 아니라 스스로 문제를 고민하고 해결 방안을 모색하게 한 뒤, 매뉴얼 미니북을 제작하게 함으로써 자발적인 참여를 독려했다.

결과적으로 고객뿐만 아니라 직원들의 만족도를 상승시켜, 경쟁력 있는 선순환 고객관리를 구축하고자 하였다.

나) 프로그램 구성 및 진행 일정

서로를 알아보기 위한 자기소개 시간을 시작으로 전략홍보팀의 사전 모니터링 결과와 고객 쓴소리 및 건의사항 등을 바탕으로 한 모니터링, 이를 개선하기 위한 매뉴얼 미니북 제작 순서로 워크샵을 진행했다.

부서별 워크샵 진행 일정은 환자를 맞이하는 접점 부서를 우선순위로 진행하였으며, 4월부터 12월까지 총 6개 부서를 시행했다.

특히 병원 직원들 뿐만 아니라 외부에서 고용된 외주파트(주차, 미화, 영양)의 교육도 시행하였다는 점에서 의미가 있다.

구분	시행부서
4월	원무팀
5월	물리치료/도수재활센터
8월	외주(주차/미화/영양)
11월	외래간호팀, 영상의학과
12월	병동간호팀

다) 프로그램 구성 및 진행 일정

① 원무팀

원무팀에서는 가장 큰 애로사항으로 '감정노동'을 뽑았으며, 과도한 전화업무와 보장되지 않은



[그림4] 원무팀 퍼실리터 워크샵 활동 내용

점심시간, 팀의 저평가를 애로사항 중에 하나로 뽑았다.

이를 개선하기 위한 방안으로 '감정 노동 자력증' 취득을 통한 감정 컨트롤 방법에 대해 공유하였으며, 전화업무 가운데 큰 비중을 차지했던 '길 안내' 업무와 저평가 되고 있는 원무과를 부각시키기 위해 다양한 콘텐츠를 개발하기로 하였다.

또 사전 모니터링 결과를 공유하며, 안전에 대한 개선 방안을 모색하였다. 특히 부서원간 통일되지 않은 멘트 사용의 경우, 부서원 전체가 의견을 조율하여 상황별 멘트를 정립하고 이를 매

뉴얼로 만들어으로써 실제 업무에 적용할 수 있게 하였다.

② 물리치료/도수재활센터

물리치료/도수재활센터(이하 물리치료팀)은 개인주의 성향이 강한 업무 성향을 감안하여 팀 공동의 버킷 리스트를 선정하고 실행하도록 함으로써 팀워크를 도모시키고자 하였다.

동선 안내와 치료시간 안내, 접수 안내 등 모니터링과 고객 쓴소리에서 가장 많이 지적된 상황에 대한 응대 및 안내 멘트를 통일하였으며, 환자의 불친절(성추행, 폭력 및 폭언)에 대한 사례 제시와 함께 대응 방안도 수립하였다.



[그림5] 물리치료/도수재활센터 워크샵 활동 내용

이 밖에 워크샵에서 물리치료팀 직원들이 가장 많이 요구했던 ‘인원 충원’에 대해 구체적인 가이드(인력 현황 및 충원 기준)를 정립하였다.

또한 직원들의 사기 진작을 위해 ‘칭찬 직원 게시판’을 만들어 달라는 의견을 수렴하여 칭찬 직원 게시판을 제작하고 매월 칭찬 직원을 선정하고 있다.

③ 외주(주차/미화/영양)

외주 파트 워크샵에서는 <설명 잘하는 병원>에 대한 강의를 우선적으로 진행하였다.

파트별로 고객 쓴소리 분석을 통해 핵심 키워드를 선정하였으며, ‘병원을 망하게 하는 행동’을 생각해보고 이를 역으로 적용하여 ‘성공 지킴’을 수립하게 하였다.



[그림6] 외주(주차/미화/영양) 워크샵 활동 내용

	주차	미화	영양
쓴소리	<ul style="list-style-type: none"> • 불친절 • 협소한 주차공간 • 제2주차장 이용 불편. 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소상태 불량 • 노크없이 문 열고 들어옴 • 물건 다룰 때 부주의 	<ul style="list-style-type: none"> • 머리카락 등의 이물질 • 음식의 양과 간 문제
키워드	편리	청결	위생
성공 지킴	<ul style="list-style-type: none"> • 환자 입장 먼저 생각 • 환자 눈치를 살핀다 • 적극적으로 병원 홍보 • 환자에게 항상 친절히 • 주차뿐 아니라 동선까지 안내 • 항상 스마일 	<ul style="list-style-type: none"> • 환자들에게 친절과 미소로 • 환자 우선, 항상 배려 • 보이는 곳은 기본, 보이지 않는 곳까지 신경쓰며 청소 • 항상 신경 쓰고 게을리 하지 않는다 	<ul style="list-style-type: none"> • 정확한 식재료와 잔반 줄이기 • 배식 시 친절함 인사 • 위생 철저히 • 식당청소에 신경쓴다 • 환자만족을 위한 메뉴고민 • 조리 시 안전 • 평생직장으로 생각하며 서울나우병원과 같이 성장

[표2] 주차/미화/영양 파트별 핵심 키워드 및 성공 지킴

④ 외래간호팀

외래간호팀은 환자의 성향에 따라 맞춤 응대를 해야 한다는 것과 아직 환자 응대가 마무리되지 않았는데 다른 환자를 응대해야 한다는 것에 가장 큰 스트레스를 느끼고 있는 것으로 나타났다.

이에 반해 모니터링 결과에서는 환자별 맞춤 설명과 대기 순서 안내 등 전체적으로 잘 시행되고 있는 것으로 나타났으며, 멘트 통일과 업무 효율성 부분에서는 개선이 필요한 것으로 나타났다. 추가적으로 불필요한 설명을 줄일 수 있는 바닥 동선 표시와 제2주차장 개장 이후 증가된 원무팀 업무 문의에 대한 시설 개선이 건의사항으로 나왔다.

워크샵에서 논의된 개선사항에 팀 자체적으로 필요한 멘트와 매뉴얼 정립 후에 시행하기로 하였다.

⑤ 영상의학과

영상의학과는 워크샵 시행 당시 인력이 부족한 상태였던 터라 인력에 대한 문제가 전반을 이루었다.

인원이 부족하여 환자 방치의 우려가 있고, 인력대비 환자 수가 많다보니 직원들이 앉아있을 시간조차 없었음에도 구체적인 설명과 검사 이후 진행순서 안내 등 원활하게 잘 진행되고 있었다.

건의사항으로는 영상의학과 입구에 설치된 '대기환자 리스트'의 경우 순서지 접수순으로 검사를 진행하는 영상의학과와 검사 순서와는 차이가

있어 오히려 혼란을 가중시키기 때문에 이를 홍보 영상 모니터 등으로 다양한 방면으로 활용하는 것을 논의하였다.

영상의학과 역시 팀 자체적으로 필요한 멘트와 매뉴얼을 정립한 후 시행하기로 하였다.

⑥ 병동간호팀

병동간호팀에서는 환자들의 무리한 요구와 환자별 맞춤 응대에 대해 가장 큰 애로사항을 느끼고 있었으며, 새롭게 추가된 서류 업무에 대한 부담감을 느끼고 있었다.

또한 '공유메모'의 부재로 타부서와의 소통이 되지 않는 부분과 팀의 건의사항을 전달할 수 없는 창구의 부재도 애로사항으로 꼽았다.

설문지 건의사항으로 나왔던 환자 방치 개선을 위해 '팀 간호제'가 건의되었으며, 환자 응대 시 실수가 발생하는 경우에는 정중한 사과로 이어질 수 있도록 매뉴얼을 구축하고 간호사 교육을 시행하기로 하였다.

스테이션에서 들리는 잡담 소리는 사적인 대화로 환자들에게 불편함을 주지 않기 위해 자발적으로 개선하기로 하였으며, 야간 회진 시 조심성 부족에 대한 항목에서는 기존 매뉴얼대로 시행하고 있으나 개인 조명이 없어 전체 조명을 사용할 수밖에 없고, 이로 인해 발생할 수 밖에 없는 문제점으로 나타났다.

인력부족의 문제로 내부 시스템에 적응하기도 전에 바로 현장에 투입되기 때문에 문제가 발생

어디서도 볼 수 없는 울트라 초특급 감동 대서사시

어-맛! 이걸 가야 해!

'설명 잘하는 병원' 외래+영상 합동 워크샵

연이따라 반쪽

- 일 시 : 2017년 11월 7일(화) 오후 7시 ~ 오후 9시 30분
- 대 상 : 외래간호팀, 영상의학팀 전원
- 장 소 : 행정동 회의실
- 제 공 : 완전 무침하고 맛있는 식사와 간식
- 컨 션 : 계급장 떼고 만나는 '반말' 워크샵
- 준비물 : 수다 뿜 입 & 희망을 담아갈 주머니

【프로그램】

1. You Brand : 나를 브랜드 하체 ~ 나를 분석하기
2. 모니터링 : 문제의식을 함께 공유하자 ~ 문제점과 해답 찾기
3. 매뉴얼북 : 설명 잘하는 외래, 영상의학과 ~ 구체적인 가이드와 피드백

서울나우병원



[그림7] 외래간호팀, 영상의학과 워크샵 활동 내용



[그림8] 병동간호팀 워크샵 활동 내용

하는 경우가 많아, 이를 예방할 수 있도록 교육이 필요하다는 의견이 도출되었다.

또한 타부서와 연관된 업무가 많은 부서인 만큼 원활한 소통을 위한 창구가 마련되었으면 한다는 의견도 있었다.

결론

1. 캠페인 시행 결과

1) 시행 효과

<설명 잘하는 병원> 캠페인의 효과에 대해 정량적 평가(고객 설명 만족도 점수)와 정성적 평가(참여 직원들의 의견)로 구분하여 판단하고자 하였다.

① 만족도 조사 결과

<설명 잘하는 병원> 캠페인 시행과 동시에 각 부서에서 시행중이던 고객 만족도 설문 항목에 '설명'과 관련된 항목을 추가하였다.

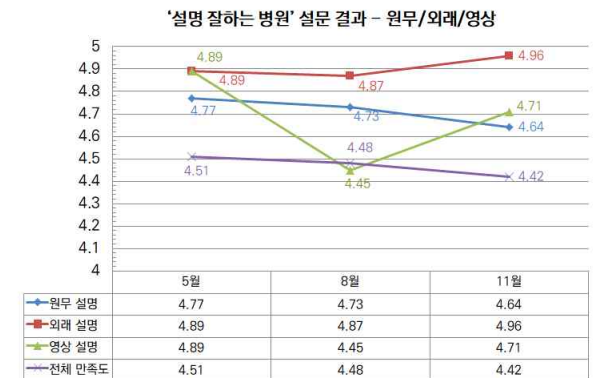
고객 만족도 설문은 병동간호팀에서는 매일 시행하고 있으며, 외래간호팀과 물리치료/도수재활센터에서는 분기별로 시행하고 있다.

부서에서 충분한 설명을 하였는지 질문하는 항목에서 병동간호팀은 평균 4.93점을 받았으며,



[그림8] 설명 잘하는 병원 만족도 - 병동

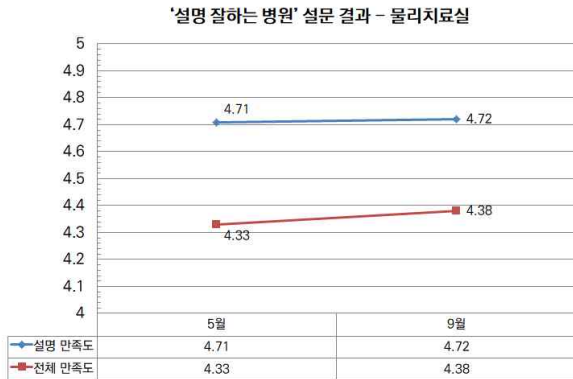
원무팀 4.67점, 외래간호팀 4.89점, 영상의학과 4.62점, 물리치료/도수재활센터 4.75점을 각각 기록하였다.



[그림9] 설명 잘하는 병원 만족도 - 원무/외래/영상

해당 항목 점수는 전체 만족도 점수에 비해 높은 수치로 <설명 잘하는 병원> 캠페인이 부서별

로 원활히 잘 진행되었고, 고객들에게도 긍정적인 영향을 미친 것으로 사료된다.



[그림10] 설명 잘하는 병원 만족도 - 물리치료실

② 직원 만족도

<설명 잘하는 병원> 캠페인의 일환으로 시행된 부서별 퍼실리티 워크샵에 참여한 직원들의 의견을 수렴하여 직원 만족도를 측정하였다.

- 같이 이야기 하다 보니 잘못된 점도 알게 되고, 개선해야 할 부분을 알게 되어서 좋았다.
- 딱딱한 교육과는 달리 서로의 의견을 조합할 수 있어서 좋았다.
- 속 시원히 말하는 계기가 된 것 같아서 좋았고, 서로의 속마음을 알 수 있었던 것 같다. 하나로 통합된 느낌이 들어 좋다.
- 이런 분위기에서 '배려'를 배운 것 같다. 한 발 먼저 해야겠다는 마음이 들고, 항상 친절하고 웃으면서 임하겠다.
- 평상시 대화를 많이 하지 않았던 다른 부서의 직원들과 얘기할 수 있는 자리여서 좋았고, 우리병원 원장님들이 직원들에게 해주려고 하고 이렇게 의견을 들어주려고 하는 모습이 더 많다고 느껴져서 병원 분위기가 나쁜 것이 아니라는 생각을 많이 하게 됐다.
- 공감, Good, Bad 등 문제점들을 찾아보면서 내가 그동안 혼자 마음속에 가지고 있던 스트레스를 풀 수 있는 자리가 된 것 같아 마치 회식을 한 기분이 든다.

2) 제언

<설명 잘하는 병원>은 개원 이래 처음 시도된 전사적인 캠페인이었음에도 불구하고 다양한 프로그램

과 방법으로 실행되어 직원들의 참여를 유도하고 성과를 이루어 냈다는 점에서 매우 긍정적으로 평가한다.

직원들의 자발적인 참여뿐만 아니라 고객 참여를 유도할 수 있는 방법들이 좀 더 보완된다면 보다 더 효과적인 캠페인으로 진행될 수 있을것이라 판단된다.

덧붙여 <설명 잘하는 병원> 부서별 퍼실리티 워크샵에서 제작된 매뉴얼 미니북이 지속적으로 활용될 수 있도록 자체적인 피드백을 활성화 시킨다면 캠페인의 효과를 더욱 극대화시킬 수 있을 것이라 생각된다.

출처

Hogan, C. (2002). Understanding facilitation: Theory & Principles. London, UK: Kogan page.

Jenkins, jc., & Jenkins, M. R. (2006). The 9 disciplines of a facilitator: Leading groups by transforming yourself. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schwarz, R. M. (2002). The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitors, managers, trainers, and coaches(2nd ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weaner, R. G., & Farrell, J. D. (1997). Managers as facilitors: A practical guide to getting work done in a changing workplace. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

이연주. (2015). 퍼실리테이터의 성찰학습수준이 비판적 성찰업무행동에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

JOAN V. GALLOS, EDITOR. ((2006).

ORGANIZTION DEVELOPMENT. JOSSEY-BASS

KOOPA, 2017년 이니셔티브 과정 교재

구기욱. (2016). 반영조직. KOOFA BOOKS

샘 케이너, 레니 린드, 캐서린 톨디, 사라 피스크,
두에인버거. 민주적 결정방법론 퍼실리테이션
가이드. KOOFA BOOKS.

인피플컨설팅, 2016년 러닝 퍼실리테이션 스킬
과정 교재