

학습자료 [회의의 달인이 되는 최강 회의법]

▣ 1차시 [회의 프로세스 관리] 우리는 어떻게 회의를 해야 하는가?

*회의가 가진 가치

- 정보수집 공유 및 평가
- 의사결정과 문제해결
- 팀원의 사기 진작

*회의를 개최하는 리더가 가지는 기회

- 리더십 발휘
- 갈등과 문제 해결 능력 반환
- 유연성과 융통성 발휘

*인간관계비용

- 회의가 야기하는 비용 중 갈등과 논쟁과 비난 비평으로 발생하는 비용

*회의 다이어트를 위한 리더의 역할

- 유연한 리더십을 발휘한다.
- 질문을 통해 의견을 유도하고 아이디어를 구한다.
- 구체적인 결론을 이끌어 낸다.

*회의 역학관계

- [(회의준비) x (회의실행) x (회의 마무리) = 회의 효과, 가치]

▣ 2차시 [회의 프로세스 관리] 우리만의 회의 프로세스를 만들자.

*회의 시스템 중 진행에 영향을 미치는 요소

- 회의 시 지켜야 하는 규범의 존재여부와 내용
- 갈등의 이해와 처리 방법/수준
- 협력/결속하는 방법과 수준

*부서간 역학관계

- 회의 시스템 중 부서간의 협력 문화의 정도와 정보공유 정도

*회의 통지서에 반드시 포함되어야 하는 항목

- 회의 목적
- 회의 장소
- 회의 역할

*회의시작

- 오프닝
- Ground Rule 소개
- 아젠더 시나리오 소개

***회의 아젠더**

- 회의를 개최하는 리더가 사전에 회의의 성공적인 진행을 위해 작성하는 회의 도구

***회의통지서의 활용법**

- 충분한 시간적인 여유를 갖는다.
- 필요하면 개인별로 확인을 한다.
- 회의 전에도 가능하면 확인한다.
- 준비사항을 확인하고, 필요하면 지원을 한다.
- 개인별로 이메일, 게시판을 활용한다.

***회의 프로세스**

- 회의 준비
- 회의 시작
- 회의 운영 - 리더가 지켜야 하는 기술인가? [아젠더 충실, 참여유도, 목표달성]
- 회의 마무리 단계

■ 3차시 [회의 프로세스 관리] 시간을 절약하는 몰입식 회의 설계가 필요하다.

***회의 진행 시나리오를 작성하는 요령**

- 목표를 토대로 안건을 제대로 정했는가?
- 안건의 우선순위에 따라 시간계획을 수립하였는가?
- 불필요한 주제/안건은 배제했는가?

***회의 참석자들의 조건**

- 의사결정에 필요한 정보나 사실을 갖춘
- 회의 결정에 영향을 받고 책임을 부여 받아야 하는
- 회의 안건과 관련한 타부서 혹은 외부 전문가

***회의 오프닝이 중요한 이유**

- 참석자와 역할의 이해
- 참석자들의 주의집중 유도
- 회의 참여방법에 대한 합의

***회의 진행 시나리오**

- 안건의 우선순위에 따른 진행 프로세스
- 참석자들에게 회의 진행 방법을 알려주는 도구
- 주제와 안건에서 벗어나는 것을 막아주는 도구

*회의를 마무리할 때 리더의 점검사항

- 회의 목적을 달성하였는가?
- 올바른 방법으로 진행이 되었는가?
- Agenda에 충실했는가?

*회의 마무리 리더의 질문사항

- 우리가 도달한 결론은?
- 다음에 할 일은?
- 누가, 무엇을 언제까지?

*회의 규칙/Ground Rule

- 회의 참석자들에게 시작시간과 종료시간을 지키도록 하고, 역할을 준수하도록 하며, 발표순서와 요령을 알리고, 다른 참석자들의 의견에 어떻게 반응을 하며 자신들은 어떻게 회의에 참여를 해야 하는지를 정하는 것으로 회의를 정상적으로 운영하기 위한 기준

■ 4차시 [회의 리더의 역할] 회의의 분위기를 관리하자.

*회의를 진행시 회의 분위기 올리기

- 오프닝을 하고 적절한 방법으로 워밍업을 한다.

*회의 리더가 활용할 수 있는 워밍업

- Good News
- 칭찬 혹은 덕담 나누기
- 유머 혹은 퀴즈

*의사결정비용

- 회의를 이끄는 리더가 파워를 사용하였을 때 발생하는 비용과 거리가 먼 것

*참석자가 목적에서 벗어났을 때

- [지금 발언은 이 회의 목적과 다소 거리가 있는 것 같습니다. 이 회의 목적은 00하는 것이므로 00에 직접 관계된 이야기로 의견을 좁혀서 말씀해 주시기 바랍니다.]

*집단사고

- 지나치게 강한 응집력을 가진 팀이 저지르는 의사결정의 실수

*집단사고의 증상

- 합리화의 환상
- 도덕성의 환상
- 동조 압력

*집단사고의 비용

- 대안에 대한 불완전한 조사
- 목적엔 대한 불완전한 조사

- 조사한 위험에 대한 우선적 선택의 실패

*아젠더를 벗어난 의견에 대한 일반적인 반응

- 무시 - 무시 ==> 동기저하 ==> 회의 참여도 감소
- 공개적인 공격
- 방치

■ 5차시 [회의 리더의 역할] 회의 충돌과 방해요인을 제거하자.

*행동변화, 약속 지원단계

- 회의 리더의 퍼실리테이팅 기술 중 "바람직한 성과 중심, 구체적인 행동묘사와 동의, 지원확인"을 하는 단계

*회의 진행 중 갈등이 발생해 감정적이 되었을 때의 효과적인 대응방법

- 휴식시간을 가져라.
- 타인의 의견에 비난, 비평보다 건설적인 시각을 가져라.
- 공동의 목표를 상기시켜라.

*전체질문

- 회의 리더가 참석자 전원의 참여를 유도할 필요가 있을 때 사용하면 유용한 질문

*분석질문

- 애매한 표현 혹은 의견개진을 할 때 사용하면 유용한 질문
- 회의리더가 회의를 촉진하고 정상화시키기 위해 사용하는 질문 중 참석자가 애매한 표현을 하거나 의견을 개진할 때 5W1H로 던지는 질문

*내성적이고 소극적인 참석자를 회의에 참여하도록 하기 위해 활용하는 기술

- 발언하고 싶은 제스처를 파악하라.
- 의견이나 정보를 제시하면 긍정적으로 반응하라.
- 질문을 통해 말문을 열게 하고 기회를 제공하라.

*리더의 응원단장으로써의 역할

- 회의가 침묵이 흐를 때, 동기부여가 필요할 때, 적극적인 참여가 필요할 때 방법으로는 발언을 유도하는 미끼 던지기, 경청과 인정하기, 아이디어를 끌어내는 기술을 활용 한다.

■ 6차시 [회의 리더의 역할] 회의 참석자를 최적화하자.

*타임키퍼

- 회의 참석자의 역할 중 회의 전체 시간을 관리하고 발표자의 시간을 확인하며 회의 시작시간과 종료시간을 알리는 역할을 맡은 사람

*회의 참석자 역할에서 서기의 역할

- 회의진행 시 개진되는 의견의 기록

- 기록 내용을 중간에 요약, 반복하도록 한다.
- 회의 후 회의록을 정리해 리더의 결재를 받고 관련자들에게 회의록을 배부함으로써 서기의 역할이 종료된다.

***회의를 할 때 중요한 정보를 제공하는 발표자의 역할**

- 회의 목적과 관련된 중요한 정보나 자료를 준비
- 정해진 시간 내 효과적으로 발표한다.
- 리더의 도움을 받아 자료를 보완한다.

***어리버리하게 발표를 하는 참석자**

- 질문을 통해 발표내용을 구체화하고 의견개진에 동기부여를 해 주어야 하는 참석자

***상황을 지배하고 잘난 체하고자 하는 참석자에 대한 현명한 대응책**

- 회의에서 일정한 역할을 준다.
- 좋은 의견을 말할 때 보상을 한다.
- 의견개진 시 쓸 수 있는 카드, 토큰 배부-1인 1개

***원론적이고 이상적인 이야기만 하는 참석자에 대응하는 방법**

- 발표의견을 구체적으로 분석한다.
- 내용에 숨겨진 아이디어를 끌어낸다.
- 의견에 감사를 하고 질문으로 구체적 의견으로 전환시켜준다.

***유지기능**

- 회의참석자의 기능 중 회의 규범을 확인하고, 정보 제공 및 통제를 하며, 의견에 지지를 보내고, 조화를 추구하며 긴장을 완화시키고 연대감을 표시하는 기능

■ 7차시 [회의 리더의 역할] 회의 리더는 유능한 참석자도 만들 수 있다.

***서기**

- 회의 참석자의 역할 중 회의 전체 시간을 관리하고 발표자의 시간을 확인하며 회의 시작시간과 종료시간을 알리는 역할을 맡은 사람

***회의 참석자의 회의 후 자가진단**

- 회의 결과 중 실천의제를 실행한다.
- 공통현안이나 문제에 대해 다른 팀원들과 의논을 한다.
- 필요 시 혹은 요구가 있을 때는 회의에 대해 리더에게 피드백을 한다.

***회의에서 의견을 개진하는 목적**

- 자신의 의견이 검토되도록
- 자신의 의견이 채택 또는 수용되도록
- 필요 시 모두에게 유용한 정보제공과 활용도 올리기

*다른 참석자의 비판적인 질문에 대응하는 방법

- 개인적인 만남을 제안하라.
- 질문에는 질문으로 응수하라.
- 숨겨진 의도를 파악하라.

*회의에서 다른 참석자의 의견에 이견을 개진할 경우 바람직한 방법

- 찬성할 수 있는 점과 찬성할 수 없는 점을 구별한다.
- 상대의 의견을 요약하고 자신의 의견을 제시한다.
- 사례와 근거로 의견을 보완한다.

*회의에서 갈등이 발생하는 원인

- 의사결정에 대한 시각차이-현안과 해결책에 대한 해석의 차이
- 우선순위의 차이
- 추진과정의 차이

*회의 중 상대의 인신공격으로 갈등이 발생하였을 때 적절한 대응법

- 감정을 자제하고 현안에 집중한다.

*설득력 부족 초래

- 회의 참석자가 회의에서 의견을 발표할 때 근거와 사례가 부족하고, 원론적인 의견이며 회의 리더와 다른 참석자들의 의문을 해소하지 못할 때

■ 8차시 [목적에 맞는 회의 진행의 기술] 회의 진행의 핵심기술1_문제 해결회의

*문제해결 회의를 이끄는 리더가 갖춰야 하는 회의 진행 가이드

- 상황과 문제를 명확하게 정의하면서 시작한다.
- 필요하다면 부연설명, 정보를 제공한다.
- 의견을 풍부하게 하고 발전시킨다

*5Why법

- 문제를 발견하고 정의하는 방법 중 "왜?"라는 질문을통해 문제를 발견하는 방법

*브레인라이팅

- 참석자들의 아이디어를 끌어내는 방법으로 민감한 사안일 때, 커뮤니케이션의 어려움이 있을 때 그리고 소극적인 참석자가 있을 때, 논쟁이 자주 발생하는 회의문화가 팽배할 때 사용할 수 있는 기법

■ 9차시 [목적에 맞는 회의 진행의 기술] 회의 진행의 핵심기술2_의사 결정회의

*위임

- 의사결정의 몰입수준이 가장 높은 것

***혼자 결정하기**

- 의사결정 방법 중팀원들이 이 분야에 경험이 적을 때, 의견을 요청해도 진전이 없을 때, 긴급상황-신속한 결정이 필요할 때 사용하는 방법

***의사결정을 할 때 논리적인 사고를 유도하는 기술**

- HOW 트리
- WHY 트리
- 전략트리

***의사결정 회의의 원칙**

- 모든 팀원이 참여할 기회를 준다.
- 모두 의사결정방법을 이해하고 수용한다.
- 현안을 다양한 시각으로 바라본다.

***수령**

- "왜"라는 질문을 하고, 이미 결정이 된 것을 재확인시키며, 지금 다루고 있는 주제에 집중하도록 주의를 주어야 하는 의사결정 회의 방해요소

***의사결정 기법을 활용하는 단계의 진행과정**

- 선택안 추출->선택안 평가 기준 정립 ->평가기준에 의한 결정

***참여하기(의견 구하고 수렴하기)**

- 팀원들이 필요한 안목과 경험을 갖추고 있고 리더에게 팀원들의 의견과 정보가 필요할 때 그리고 열린 마음의 리더십으로 의사결정을 하는 방법이다.

▣ 10차시 [목적에 맞는 회의 진행의 기술] 회의 진행의 핵심기술3_이해조정과 정보공유 회의

***이해조정 회의를 하는 목적**

- 업무 우선순위
- 역할과 책임 소재 조정
- 문제해결안의 이견 조정

***이해조정 회의 시 리더의 점검사항**

- 충분히 이야기하고 있는가?
- 상대의 이야기와 관련시켜 의견을 개진하는가?
- 맞물리지 않는 요구점을 정리하고 있는가?

***회의에서 토론을 할 때 지켜야 하는 원칙**

- 합리성
- 유연성
- 듣기원칙

***정보공유회의**

- 지식이나 의견을 넓히기 위해 필요한 사람이 모여서하는 회의로 참여자들의 동기부여와 업무수행에 매우 도움이 되는 회의

***이해조정회의**

- 개인이나 조직간의 이해득실이 다른 데서 발생하는 알력이나 충돌 또는 문제를 해결하기 위해 개최하는 회의

■ 11차시 [목적에 맞는 회의 진행의 기술] 회의 진행의 핵심기술4_갈등처리를 위한 회의

***계획입안 회의를 개최할 때 주의사항**

- 구체적인 성과를 추구하고 공동의목표를 공유한다.
- 공통의 언어를 사용한다.
- 빠짐없이 연속적으로 정리한다.

***재검토회의 시 리더의 점검사항**

- 재검토의 필요성은 널리 인지되어 있는가?
- 재검토의 초점은 한정되어 있는가?
- 재검토 자세는 타당한가?

***재검토 회의의 목적**

- 업무목표의 수정
- 업무추진 전략 수정
- 기존 업무 프로세스의 재검토

***타협**

- 갈등해결전략에서 주고 받기식의 거래나교환을 해 나가고, 만족스럽고 수용 가능한해결책을 강구하는 전략

■ 12차시 [목적에 맞는 회의 진행의 기술] 회의 진행의 핵심기술5_전자회의, 화상회의

***문제 가상회의의 장점**

- 장소의 필요성으로부터 해방
- 시간을 정하는 것에서 해방
- 문서와 이미지 등을활용하여시각적 커뮤니케이션이 가능

***가상회의 방법 중원격회의의 사후관리**

- 회의 후 팩스나 이메일을 활용해 구체적인 사항을 배포한다.
- 필요 시 개별적인 커뮤니케이션을 통해 회의 결과의 이해를 확인하고 실행사항을 점검한다.
- 중요한 회의나 민감한 회의일 경우에는 오디오나 비디오 테이프로 녹음/녹화를 한다.

***화상회의의 장점**

- 정확한 자료 공유
- 협업 가능
- 실시간협의 가능
- 실시간 의사결정

***가상회의**

- 원격회의
- 전자회의
- 화상회의

■ 13차시 [목적에 맞는 회의 진행의 기술] 회의 진행의 핵심기술6_글로벌 회의

***글로벌 회의 시 주의할 점**

- 언어적인 한계를 극복할 준비를 한다.
- 타인의 발언에 대한 애매함을 질문으로 극복한다.
- 다양한 도구와 매체로 이해의 수준을 높인다.

***글로벌 회의를 할 때 개방적이고 직설적인 화법이 필요한 국가**

- 미국, 호주
- 영국, 캐나다
- 네덜란드, 뉴질랜드

***자유로운 표현**

- 글로벌 회의에서 포르투갈, 그리스, 독일, 페루, 벨기에, 일본 등 “불확실성 회피 성향이 높은 국가”들과 회의를 할 때 표현 법

***한국, 일본, 대만과 같이 경험, 정보, 네트워크가 동질적이고 전통과 역사를 중시하며 변화가 느리고 메시지와 반응이 확실적인 고맥락 국가이 구성원들과 대화하는 기법**

- 간접적
- 함축적
- 침묵도 가치 있음

***글로벌 회의**

- 다양한 문화와 습관, 비즈니스 스타일, 언어를 가진 다국적 기업의 구성원들과 비즈니스 현안을 두고 의견을 교환, 토론, 합의를 이끌어가는 회의

***일본**

- 글로벌회의에서 공식적인 소개-자리배치-업차-여담(15분~20분)-상사의 지시-회의 시작의 흐름을 갖는 국가

■ 14차시 [곤란한 상황에 대처하는 회의 운영 노하우] 회의 만능주의를 먼저 없애야 한다.

*장시간회의의 원인

- 리더의 회의 준비 부족
- 불필요한 참석자의 참석
- 회의시간과 의제의 불균형

*결론이 없는 회의에 대한 대응책

- 회의 시간과 의제의 수를 조화시킨다.
- 참석자들이 사전에 충분한 준비를 하도록 한다.
- 결론을 내리지 않았을 대의 비용을 예상한다.

*침묵하는 참석자가 많은 회의

- 참석자들에게 브리핑 등의 역할을 부여하고 브레인스토밍 등의 의견개진 방법이 필요한 상황

*의제가 모호한 회의

- 리더는 회의의 목적을 분명히 한다
- 일상 업무를 수행하면서 원활한 정보를 공유한다.
- 단순한 회의더라도 사전에 공지를 한다.
- 의제가 없거나 모호하면 정기회의라도 개최하지 않는다.
- 회의를 개최하기 위한 의제를 개발하지 마라.
- 회의를 구성원들을 관리하기 위한 도구로 보지 마라.

■ 15차시 [곤란한 상황에 대처하는 회의 운영 노하우] 참석자들이 개입하고 기여할 수 있게 해야 한다.

*회의 지각자에 대한 개별적인 관리 방법

- 그의 행동이 회의에 미친 영향을 강조한다.
- 원인을 파악한다.
- 리더의 기대와 지각자의 해결책을 논의한다.

*회의에서 불평, 불만만을 이야기하는 참석자가 초래하는 비용

- 참석자들 사이에 갈등이 발생
- 전염성
- 다른 참석자들이 회의를 기피

*자기주장만 하는 참석자에 대한 대응책

- 직접적인 피드백을 준다.

- 회의 규칙으로 발언순서, 방법, 시간을 정한다.
- 적절한 질문으로 통제를 한다.

■ 16차시 [곤란한 상황에 대처하는 회의 운영 노하우] 회의에도 혁신이 필요하다.

*회의 방해물을 제거하지 않음으로써 발생하는 비용

- 방해요인들이 지속적으로 발생한다.
- 회의목표달성에 실패한다.
- 구성원들간의 갈등발생 가능성이 있다.

*퇴근 시간에 하는 회의를 방지하기 위한 조치

- 리더는 직원들의 상황을 고려한다.
- 긴급한 사안이 아니면 아젠더를 작성해 제대로 회의를 진행한다.
- 구태의연한 습관 탈피한다.

*참석자의 아이디어를 수용하기 보다는 비판하는 리더가 되지 않고 유능한 회의리더가 되는 방법

- 아이디어, 의견을 평가하기 전에 수용한다.
- 리더 자신의 한계를 인정한다.
- 지원들의 능력에 대해 신뢰한다.

■ 17차시 [곤란한 상황에 대처하는 회의 운영 노하우] 적극적인 리더십으로 회의 참석자들을 변화시켜야 한다.

*참석자의 발언이 장황한 이유

- 자료준비, 회의 준비를 너무 많이 했다.
- 회의 시간을 자신의 능력 자랑의 기회로 생각한다.
- 한번에 자신의 의견을 모두 말해야 한다. 그렇지 않으면 기회를 잃는다.

*소심한 참석자를 위한 조치

- 리더는 다양한 의견개진 방법을 활용한다.
- 리더십을 순환시킨다.
- 워밍업을 해서 긴장감을 완화시킨다.

*다른 사람의 의견에 반대만 하는 참석자가 초래하는 비용

- 회의의 분위기가 엉망이 된다.
- 서로의 의견에 경청을 하지 않음으로써 갈등이 커진다.
- 너무 방치를 하면 리더의 영향력이 손해를 가져온다.

■ 18차시 [곤란한 상황에 대처하는 회의 운영 노하우] 성공하는 회의로 이끌어야 한다.

*회의록을 남기지 않음으로써 초래되는 비용

- 중요한 업무의 진행에 지장을 받는다.
- 서로 회의 결과에 대한 책임을 떠넘기는 경우가 생긴다.
- 회의 결과에 따른 책임소재가 명확하지 않게 된다.

*책임을 전가하고 비난하는 회의에 대한 바람직한 조치

- 문제를 조직 시너지와 단합의 기회로 본다.
- 서로의 입장을 이해하는 마음을 갖는다.
- 공동의 목표를 수립하고 이에 집중하고 기여하도록 한다.