

2021년도 학습동아리[소통달통] 최종결과물

□ 학습주제: 소통과 협업을 위한 회의문화 개선방안 연구

□ 활동목적

- 소통과 협업을 이루어내는 성공적인 회의 진행 및 토론 역량 향상 방안 모색
- 각종 회의에 적합한 회의 참여 역량 및 방식을 학교 현장에 적용하여 회의문화 개선

□ 회의(會議) 개념

- 여럿이 모여 의논함. 또는 그런 모임.
- 2명 이상의 다수인이 모여서 어떤 안건을 의논·교섭하는 행위



(발췌) THE MEETING 홍국주, 최익성 지음.

▷ 진짜회의를 위한 ‘구글’의 회의 원칙

1. 모든 회의에는 리더(주재자)가 있어야 합니다.
2. 회의는 명확한 목표와 구조가 있어야 합니다.
3. 정보공유나 브레인스토밍을 위한 회의에도 주재자가 있어야 합니다.
4. 필요한 경우에만 회의를 합니다.
5. 가급적 8명이상의 사람을 참여시키지 않습니다.
6. 꼭 필요한 사람만 참가시켜야 합니다.
7. 회의 시간을 엄격하게 지킵니다.
8. 회의에 적극적으로 참여해야 합니다.

THE MEETING

1. 진짜 회의를 위해서 계획단계 체크 : 올바른 참석자, 아젠다 설정

□ 올바른 참석자 선정- 제안자, 검토자, 동의자, 의사결정자, 실행자.(P69)

(자신과 연관성이 없을 시 구성원의 회의 몰입도 떨어짐.)

□ 명확한 아젠다(회의 운영계획서) 설정

→ 아젠다 有 : 올바른 방향 제시, 회의시간 관리, 주어진 시간 내 목적달성 용이, 회의참가자의 지침서 및 집중도를 높임.

→ 아젠다 無 : 덜 준비된 듯한 회의, 주제를 벗어나 겉도는 회의, 아무런 결론과 의미없이 끝나는 회의로 이어짐.

* 아젠다는 다음과 같은 사항을 포함해야 한다.

1. 회의 목적 : 왜 회의를 하는가

2. 회의 목표 : 회의를 통해 얻고자 하는 기대사항

3. 회의 주제 : 모든 회의참여자에게 영향을 미치는 주제로 선정.

(자신과 연관성이 없을 시 구성원의 회의 몰입도 떨어짐.)

4. 회의 유형 : 각 주제별로 논의의 유형이 무엇인지 밝혀야 참가자들이 자신의 기대 역할을 인식할 수 있음(P77)

5. 회의 참여자

6. 회의 장소 및 일시

7. 논의할 의제항목 및 논의프로세스

- 각 의제 항목을 논의하는데 필요한 시간 배분 : 효율적 논의에 도움.

- 논의 방법, 합의된 진행 프로세스 절차에 따라 논의.

각 의제항목 책임자 지정

8. 회의관련 사전 배포자료 및 사전 준비사항

- 사전회의자료 공유, 각 의제 항목의 논의를 이끌 책임자 지정은 참

여자들이 준비된 상태로 참석하게 됨.(사전 배포가 안될 경우 침묵의 정독)

2. 의견을 나누고 결정하는 단계

□ 회의 시작전 아젠다 검토, 왜 이 회의가 중요하고 무엇을 논의 할 것인지
논의 프로세스 설명으로 회의참석자 참여의지 고취

□ 참석자간의 소통을 위한 방법

- 발산을 위한 사고

- 의제항목 다루기 : 1/6법칙 참여자들의 창의성을 증진시키는 효과
[회의 의제 6개중 1/6은 지난회의때 잠깐 다룬 미래 사안 의제 논의
4/6는 현재사안 의제 논의
1/6은 미래 논의가 필요할 것으로 예상되는 사안 의제]

- 회의 흐름(시간) 다루기 : 1/3법칙 (P93)

[회의 시간 1/3 위밍업단계 - 발표,공지사항, 쉬운의제 항목

1/3 회의중간단계 - 가장 어려운 논의항목

1/3 회의마지막 단계 - 당장 의사결정 필요성이 없는 토론항목

(ex) 학년말 각부서업무분장 다음회의때 구체적 논의)]

- 의견교환을 위한 그라운드 룰

※ 그라운드 룰 : 회의 참석자들이 지켜야 할 태도.

ex) 리더 - 말을 아끼는 용기, 침묵을 인내하는 용기

cf) 회의원칙 : 회의운영적인 측면에서 지켜야 하는 규칙, 즉 규정.

□ 회의토론을 촉진하는 방법

- 빔프로젝트 대신 화이트보드 사용, 올바른 질문(개방형,폐쇄형,유도형,판단형)
의견개진 시 심리적 안정감 분위기 형성

□ 결정하기 : ~을 결정하기 위해 회의가 시작됨, 의견들을 듣고 최종결정

3. 마무리 실행단계

□ 실행계획서, 회의에서 논의된 사항 요약, 점검.

회의 참여자들이 책임있게 실행에 옮길 수 있도록 독려.

회의 내용 전파 공유, 결정사항 실행지원 및 점검으로 실행있는 진짜회의.

다양한 회의 준비와 진행, 사회보는 방법

1. 강연회, 컨퍼런스, 세미나

가) 준비 : 회의 주제, 발표자, 회의 시간을 파악.

토의형식을 미리 검토하여 주제 발표 후 적극적인 토의가 이루어지도록 함.

나) 진행자 역할

- 발표자 소개 :

- 발표자 이름을 정확하게 소개 ,자격, 박수요청.
- 간단한 소개를 하라, 발표자를 지나치게 칭찬하거나 긴 소개를 하지않기.
- 발표자가 발표할 내용을 미리 언급하지 않기, 필요하다면 중요성만 강조.

- 토의시간 :

- 발표자에게 발표에 대해 감사를 표하고, 발표자가 숨을 돌리고 청중이 질문 할 수 있는 짧은 시간을 갖는다.

질문 순서나 질문 요령을 이야기 하면서 시간여유를 갖는 것이 좋다.

- 질문자 수를 파악한다.
- 질문에 대해 발표자가 답을 하도록 한다.

- 종료

- 발표자에게 감사인사를 한다.
- 발표내용의 가치를 간단하게 언급한다.
- 질문자에게도 감사를 표한다.
- 청중에게도 감사를 한다.

다) 발표자

- 인사 및 자기소개
- 발표주제 소개

- 발표내용의 가치와 중요성, 필요성
- 기대결과 : 청중들이 얻어갈 것
- 요청사항 : 발표 중 청중의 태도

2. 심포지엄, 토론, 좌담회

몇몇의 강사가 한가지 문제에 대해 각자의 견해나 의견을 강연 또는 강의 하는 형식으로 진행하는 회의

- 진행요령
 - 시간과 주제를 통제
 - 한 사람이 20분 정도의 발표
 - 한 시간 이내
- 장점
 - 한 문제에 대해 다양하고 다각적인 접근방법을 들을 수 있다.
 - 비교적 현실적인 발제방법이며 쉽게 조절할 수 있다.
 - 연속적인 발제를 통해 생각을 조직적으로, 비교적 완전하게 표현할 수 있다.
- 단점
 - 전체 청중이 참가하지 못하고 의견을 말할 기회를 갖지 못한다.
 - 여러 강사가 중복된 이야기를 할 경우 지루함을 느낄 수 있다.
- 주의사항
 - 주제 선정과 주제를 내용 별로 나누는데 어려움이 있다.
 - 중복과 반복에 주의하고 시간배정을 정확하게 하라.
 - 청중의 관심유도에 노력 하라.
- 사회자 진행요령
 - 인사 및 자기소개 : 사회자 소개
 - 주제 발표의 주제
 - 주제의 가치 또는 필요성
 - 진행방법
 - : 주제의 구성과 각 주제 발표자
 - : 발표자를 한꺼번에 소개 : 각 발표자 주제/ 발표자.
 - : 주제에 따라 발표자 순차적 소개 : 주제/ 발표자.

- 발표후 토론
 - 토론 이끄는 방법
- 질의응답
 - 질문요청
 - : 1명씩 또는 메모지로 받기 또는 질문을 모두 받고 메모
 - : 질문에 맞는 전문가의 대답
- 마무리

3. 패널식 토의

청중을 앞에 두고 미리 몇 명의 강연자/ 전문가들을 패널 멤버로 정한 후 주어진 의제에 대해 토의하는 형식. 청중도 참여 가능

- 특징
 - 패널멤버는 3~6명
 - 사회자가 연설을 해서는 안된다.
 - 자유토론 형식이다.
- 장점
 - 참가자들 사이에 최대한의 상호작용과 자극을 가능하게 해준다.
 - 주제에 대한 활발하고 적극적인 발제, 의견의 차이, 경쟁 등은 문제에 대해 청중의 관심을 증폭시키며 청중들도 감정적으로 토의에 참여하게 된다.
- 단점
 - 사회자의 능력에 따라 문제를 정확하게 파악하지 못하거나 화제가 너무 오래 이어질 수 있다.
 - 특정인이 말을 독점할 수 있다.
 - 논의하고자 하는 내용에서 벗어날 수 있다.
 - 결론 없는 토의가 되기 쉽다.
 - 패널토의 참가자들이 질문과 지시를 무시할 우려가 있어 사회자가 통제를 하지 못할 수 있다.
- 주의사항
 - 신중하게 패널을 선정하라
 - 충분한 시간을 허용하라
 - 집단의 흥미가 고조되었을 때 끝마쳐라.

- 진행방법
 - 인사 : 사회자 소개, 참석자간 인사 등
 - 주제 선정 배경
 - 바라는 결과
 - 패널 소개 : 이름, 전문분야
 - 유의사항 : 시간, 순서, 경청
 - 진행 : 청중의 의견도 유도 질문 등
 - 마무리 : 청중과 패널에게 감사. 요약.

4. 포럼

제시된 주제에 대해 상반된 견해를 가진 동일분야의 전문가들이 사회자의 주도하에 청중 앞에서 벌이는 공개토론회, 청중이 자유롭게 질의 가능, 사회자가 의견을 종합.

- 진행요령
 - 2~3명의 문제관련 전문가가 참석
 - 전문가들의 주제에 따른 의견 표명
 - 질문과 토의
- 장점 : 회의 중 아무라도 자신의 의사를 말할 수 있다.
- 단점 : 자기주장에 빠질 우려
 - : 지식 수준이 일정하지 않을 경우 흥미를 잃기 쉽고 일방적 진행 우려
- 주의사항
 - 질의하는 사람이 주제에서 벗어 나서는 안된다.
 - 포럼을 반복할 경우 초청전문가를 다양화 하라.
- 진행방법
 - 인사, 사회자 소개, 참석감사 인사 등
 - 포럼 주최의 목적
 - 전문가 소개 : 이름, 자격, 역할 찬성 혹은 반대.
 - 유의사항 : 의견개진 요령(순서, 시간 등), 청중의 역할(질문, 의견개진방법)
 - 진행 : 중간 중간 의견 정리
- 마무리 - 감사, 추후일정 등

	강연회, 컨퍼런스 세미나	심포지엄, 토론 좌담회	패널식토의	포럼
청중의 참여	○	×	○	○
발표자	1명	2명이상 다수	3~6명 다수	2~3명 다수
정 의	회의 주제를 <u>전문 가</u> 가 강의 후 청중 이 질의, 강사 답 변	한가지 주제에 대 해 참석한 발표자 들이 <u>각자의 견해</u> 나 의견을 말하고 참석자들끼리 질문 하고 답변 ※전문가외에 일반 참석자도 있음.	몇 명의 전문가들 을 패널멤버로 정 한 후 주어진 의제 에 대해 자유토론, <u>청중 참여</u> 유도. 집단의 흥미가 고 조되었을 때 끝마 침. 결론 없는 토 의가 되기 쉽다.	주제에 대해 <u>상반 된 견해</u> 를 가진 동 일분야 전문가가 참석하여 찬성, 반 대 의견 개진. 청중 질의 가능 견해의 일치를 만 들어 가고 사회자 가 의견 종합.
예 시	공동연구결과 발표 기업 관련발표공식 회의		선거와 관련된 내 용이나 정부의 정 책에 대한 이슈와 쟁점 자유토론	ex)전자파의 안전 포럼, 정말 안전한 것인가?

※한국에서는 혼용해서 사용하기도 한다.

조직을 살리는 회의 문화

회의 : 조직의 문제해결, 프로젝트 추진, 정보 공유 등의 목적으로 다수의
조직 구성원이 모여 의견을 교환, 조정, 합의를 통해 최선의 해결책
을 찾는 커뮤니케이션 활동이다.

→조직의 소통문화, 신뢰수준(부서간, 개인간, 리더와 조직구성원간)을
보여주는 상징.

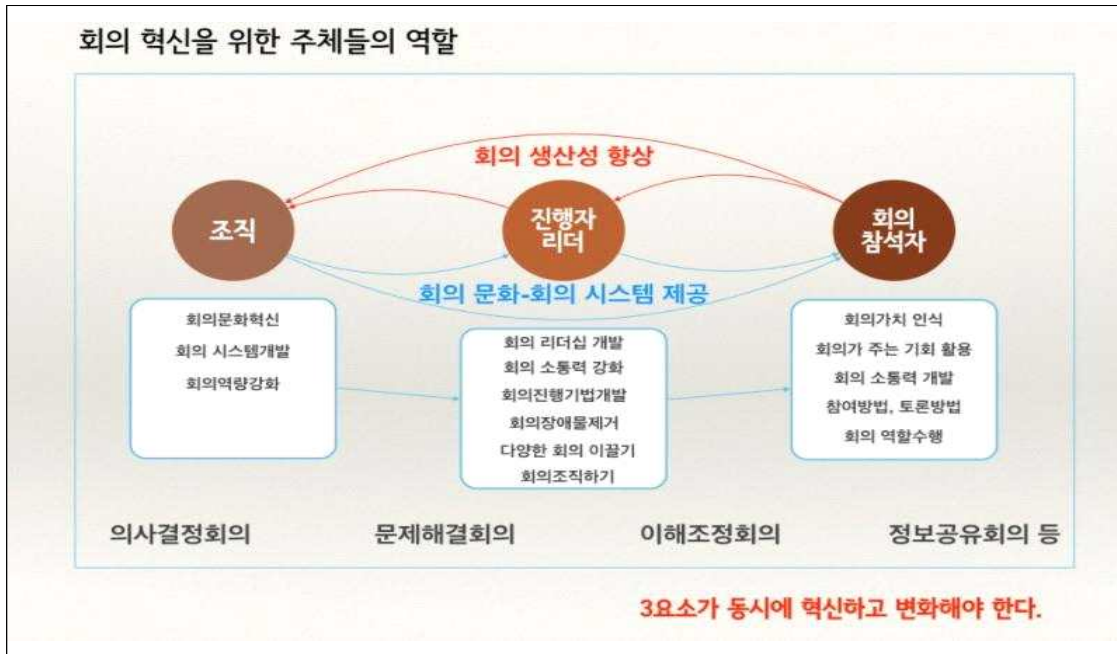
1. 리더, 회의 진행자에게는

소통능력, 경험의 가치, 문제해결, 의사결정, 신뢰, 갈등관리, 경청, 동기부여 등
리더십을 확인할 수 있는 시간과 공간의 자리임.

2. 참석자, 조직원들에게는

업무전문성, 통찰력, 정보수집능력, 소통능력과 설득력, 갈등해소, 인간성 등을 공
식적으로 발휘할 수 있는 기회이자 시간, 공간임.

3. 회의장에서의 불완전한 소통은 동기저하, 갈등야기, 불안한 의사결정, 리더십 실패, 불완전한 문제해결을 초래→ 조직의 시간, 물리적 경제적 비용 발생, 이탈비용을 초래, 이 비용은 어떤것으로든 만회할 수 없는 것임.
4. 회의 문화(소통, 의사결정 등)혁신과 회의 시스템 구축 필요
리더 참석자 모두의 혁신이 필수 [참고자료 : 노진경, 다양한회의진행방법]



회의 효율성, 회의 효과성, 회의 탄력성→조직성장과 발전의 핵심

[회의 사례] :

참석자1: (참석자2에게) 그런 터무니 없는 의견이 어디 있습니까? 도대체업무내용을 알고 있는 겁니까?

참석자2: (목소리를높이며) 무슨소리입니까? 그럼내가 내용도 모르고 있다는 것입니까? 생각해보세요. 참석자1이 낸 의견도 실현가능성이 있다고 생각합니까?

(참석자1과참석자2가서로의 의견에 대해 비난과 불평을 한다. 이때 리더가)

리더; 두분다 조용히 하세요. 좋은결과를 얻기 위한 회의를 하는데 왜 서로 비난을 하는 겁니까? 그리고 두 분다 자신들의 의견에 대해 생각을 해 보세요. 내가볼 때는 둘 다 의견이 너무 황당해요. 어떻게 업무를 그렇게 파악을 하지 못하고 있는 것입니까?

(리더의 말에 참석자들은 입을 닫고 고개를 숙인다..) 리더; 다시생각해 봅시다. 각자 자신의 업무에 대해 제대로 파악을 하고

있어야지요. (참석자3에게) 당신은 왜 의견을 말하지 않습니까? 그러려면왜 참석을 했지요?

참석자들:.....

□ 발생원인

1. 참석자들은 서로의 의견에 대해 존중하는 마음이 부족하다.

다른 사람이 나와 항상 같은 의견이나 아이디어가 있다고 생각하는 것은 자기중심적인 생각이다. 경험과 지식 그리고 업무를 바라보는 관점은 사람마다 다르다. 이 때문에 소통이 필요한 것이다. 다양한 사람들이 모여 협력을 하고 시너지 효과를 얻고자 하는 조직에서 나와 다른 의견을 갖고 있다고 다른 사람을 비난하거나 모든 사람들이 나의 의견에 동의를 해야 하고 반대나 반론이 없어야 한다는 생각을 가진 사람은 조직 시너지 창출과 팀웍 형성에 결코 바람직한 영향을 주지 못한다.

2. 참석자들은 평소 관계가 원만하지 않다.

개인 사이에는 다양한 의견차이와 관점의 차이가 있다. 다른 사람과의 관계가 원만해지지 않는 것도 이런 차이에 대한 해석의 문제이다. 성숙되지 않은 사람은 평소 업무를 하면서 생긴 갈등을 회의에서 자신도 모르게 표출을 하는 경향이 있다. 즉 나와 관점이 다른 사람 또는 나의 의견과 업무 진행방법 등에 비난이나 불평을 말하는 사람에 대한 감정이 쌓여서 공식적인 자리인 회의에 그 감정이 나오는 것이다.

3. 리더 또한 참석자들에 대한 부정적인 시각을 갖고 있다.

자신이 이끄는 조직이 구성원들 사이에 갈등이나 의견차이가 없기를 바라는 리더는 시너지 효과를 극대화 하지 못한다.

시너지 효과는 차이를 잘 융합하고 조화롭게 만들 때 발생하는 것이기 때문이다. 그리고 직원들간의 의견 차이와 갈등이 리더의 역할 수행에 방해가 되어서는 안 된다고 생각을 한다.

따라서 리더 앞에서 서로의 반감이나 갈등을 표현하는 직원들에 대해 좋은 감정을 갖지 않게 되고 그들의 태도를 비난하게 되는 것이다. 이 또한 리더의 성숙도의 문제이다.

성숙한 리더는 직원들간의 다양한 의견차이가 오히려 조직의 성과 향상과 달성에 긍정적인 영향을 미친다는 생각을 한다.

그리고 직원들간의 갈등을 자신의 리더십으로 제거하거나 완화시킬 수 있어야 한다.

4. 회의 시 토론에 대한 규칙이 없거나 토론의 방법을 모른다.

사람은 누구나 자신의 의견이 무시되거나 인정을 받지 못하게 되면 상대를 비난하게 되고 상대의 의견에 대해서도 부정적인 반응을 보이게 된다. 따라서 건설적인 토의로 시작한 회의가 논쟁으로 바뀌고 급기야는 서로를 비난하는 말싸움으로 바뀐다. 그리고 회의를 시작하기 전 이러한 상황에 대한 적절한 규칙을 정하지 않았거나 정하였더라도 건설적인 토론 방법을 참석자들이 모를 때 이러한 상황이 발생할 수 있다.

∴ 부작용

- 팀웍에 부정적인 영향이 미친다.
- 상호작용의 효과-시너지가 떨어진다.
- 회의 후에도 그 여파가 남는다
- 일상적인 업무에서 갈등이 발생할 우려가 커진다

□ 대책 :

1. 회의는 또 하나의 인간관계 형성장소이다

자신이 가진 인간적인 매력(인정, 존중, 수용, 메시지와 피드백)을 보여주고 다른 사람들의 마음을 얻을 수 있는 기회이다

회의에서 다른 참석자들과 논쟁을 하거나 그들의 태도, 지식 그리고 업무능력에 대해 비난을 하는 것은 그 사람과의 인간적인 관계를 포기하는 것이다.

자신이 조직구성원들에게 필요한 사람이고 조직의 성과달성에 기여를 한다는 것을 보여주려면 다른 참석자들을 인정하고 그들의 의견 또는 생각에 대해 유연한 태도를 갖는 것이 좋다.

평소의 좋은 관계가 회의를 통해 망치게 되는 것은 이러한 사실을 잘 모르고 회의에 참석해 하지 말아야 하는 행동 또는 말을 하기 때문이다.

2. 회의는 공식적인 커뮤니케이션 공간이다

자신이 하는 말(비난, 불인정)과 비언어적인 메시지(고개 좌우로 흔들기, 얼굴 찡그리기, 먼산 바라보기 등)는 다른 참석자들에게 나의 태도와 생각 그리고 조직과 다른 구성원들에 대한 나의 반응을 보여주는 것이다.

공식적인 커뮤니케이션에서 다른 사람을 비난이나 질책을 하는 것은 공개적으로 그 사람을 비난하는 것이고, 나의 부정적인 태도와 생각을 표출하는 것이 된다. 그래서 우호적이고 상호지지적인 조직이 될 수 없다. 반대로 나와 의견이 다른 사람의 의견을 존중해주고 인정을 해주며 그 사람과 협력을 하려는 나의 메시지를 전한다면 스스로의 영향력이 강화될 것이다.

3. 상호 인격을 존중하고 의견을 존중할 때 상호작용이 발생한다.

나의 생각과 다른 사람들의 생각이 일치하기를 바라거나, 다른 사람들이 나의 생각에 동의 해 주기를 바라는 것은 자기당착적인 생각이다. 다양한 사람들이 모인 조직은 이 다양성으로 인해 더 큰 성과를 올린다. 나의 생각이 완벽하다고 믿거나 다른 사람의 생각이 나와 다르다고 그 생각이 잘못되었다고 생각하고 판단해서는 안 된다. 이러한 다양성을 인정하는 것이 조직에서 자신의 역할과 가치를 강화할 수 있는 요소이다.

4. 리더는 회의 규칙으로 서로의 의견을 비난 또는 비평하지 않도록 한다.

회의 참석자간의 상호비난이나 비평을 방관하는 리더는 회의의 역학관계를 모르고 있거나, 부정적인 상호피드백이 어떤 결과를 초래하는 지를 모르거나, 심지어는 직원들간의 관계에 대해 관심이 없음을 보여주는 것이다. 이러한 태도가 회의가 자신의 의도대로 진행되지 않음을 참석자들에게 그 책임을 전가하는 원인이 되기도 한다.

리더는 회의참석자들의 상호 부정적인 피드백을 원천봉쇄 하여야 한다. 사전에 회의규칙을 정하거나 부정적인 피드백이 나오면 즉시 개입을 해서 막아야 한다.

5. 리더는 어떠한 경우라도 참석자들의 감정과 기분을 건드리는 말을 해서는 안된다.

리더 또한 자신이 회의 참석자들의 의견과 분위기에 대해서 부정적인 피드백을 주어서는 안된다. 리더는 회의 참석자들의 의견이 서로 다른 것이 오히려 좋다는 생각을 하여야 한다.

서로가 생각하지 못한 부분이나 고려하지 못한 요소를 다른 참석자들이 언급을 함으로써 중요한 정보가

될 수 있을 뿐 아니라 더 나은 결과를 얻을 수 있다는 확신을 가져야 한다.

리더의 부정적인 피드백은 참석자들의 의욕을 떨어뜨릴 뿐 아니라, 그들 상호간의 부정적인 피드백을 조장할 우려도 있다.

현명한 리더는 시너지효과를 위해 직원들 간의 갈등을 조장-토론,아이디어 공방전 등-하면서도 그것을 지혜롭게 통제하고 관리하는 기술을 갖고 있다.

6. 평소 비난이나 비평이 많이 일어나면 회의진행 방법을 바꾸어 본다

브레인 라이팅 기법을 활용하거나 발언자의 순서와 시간을 정해놓음으로써 즉각적인 부정적 반응 또는 피드백이 나오는 것을 막는다.

평소 부정적인 시각을 갖고서 다른 참석자들의 의견에 사사건건 부정적인 반응을 보이는 참석자를 서기로 임명을 하거나, 중요한 사안의 발표자로 임명을 한다. 그래서 그들의 역할이 회의의 성공적인 진행에 기여를 하도록 한다. 민감한 사안에 대해서는 내외부의 회의 전문가에게 회의진행을 의뢰하거나 회의 참관을 해서 코칭 또는 조언을 부탁한다.

부정적인 말이 나오면 즉시 STOP을 외치는 경고자를 지명하는 등의 다양한 기법을 활용을 해 회의를 진행한다.