

## Fixing Bad Meetings 잘못된 미팅 바로잡기

00:00 - 00:46

호스트 : 마크 워돌프(Mark Waldorf)는 시스템 엔지니어링, 프로젝트 및 프로그램 관리, 시스템설계, 전기설계, 소프트웨어 개발, 시스템 통합 및 테스트, 마케팅과 제안서, 법률지원, 하도급자 관리, 조직 공정개발의 44년경력이 있습니다. 마크는 최근 20년 동안은 조직 평가, 공정, 훈련 코스 개발과 기술과 관리 분야를 포함한 인프라 관련 개발 및 수행을 해 오고 있습니다. 자, 웨비나 발표자 마크 워돌프씨를 소개합니다.

감사합니다. 안녕하세요. 미팅은 프로젝트 관리에 중요한 부분이죠. 우리는 왜 미팅이 중요한지에 대해서 얘기해 보도록 하겠습니다. 특별히 주제는 잘못된 미팅개선에 대해서 중점을 두도록 하겠습니다. 미팅은 중요하며, 미팅의 많은 단점들이 조정 되어야 하는 것이 분명합니다. 저는 약간 천천히 시작해 보도록 해보겠습니다. 그리고 진행을 하면서 조금씩 속도록 높여보도록 하죠. 저는 프로젝트 의사소통의 중요성과 그 의사소통내에서 미팅의 포지셔닝에 대하여 이야기 하는 것이 중요하다고 생각합니다. 그것을 시작으로 해서 어떻게 여러분이 프로젝트 팀을 위해서 더욱 더 생산적인 미팅을 만들수 있는지에 대한 아이디어로 옮겨 가도록 하겠습니다. 그럼 잘 효과적으로 진행되고 미팅들을 보면서 시작하죠. 그리고 그것들이 왜 잘 되는지 알아보도록 하고, 의사소통과 효과적인 미팅과 어떤관계가 있는지 보겠습니다.

우리 사회를 살펴봤을 때, 건설산업 분야, 그리고 제가 수업을 할 때나 다른 목적으로도 광범위하게 사용하는 배송(택배) 서비스 분야, 우리 대부분이 이용하는 의료서비스 분야의 활동들을 한 번 보십시오. 그것들은 항공분야와 더불어 모두 성공적입니다. 우리 중 많은 이들이 여행을 하지요. 항공서비스 시스템에는 인간과 시스템, 비행체, 레이다, 그 외 모든 것들 간에 많은 상호작용이 있습니다. 이는 매우 복잡하고 생산적입니다. 긴급구조대 또한 우리 모두를 위한 것이지요. 긴급구조대가 필요한 상황에 처하게 된다면 이 서비스가 얼마나 조직적이고 효과적으로 운영되고 있는지 여러분도 이해하게 될 것입니다.

전기와 텔레커뮤니케이션 및 다른 공익시설 또한 잘 운영되고 있습니다. 사회에서 잘 운영되고 있는 것들을 살펴보십시오. 이에 대한 연구가 이루어졌는데 물론 이 연구가 모든 요소들을 다 포함하고 있다고 할 수는 없지만 모든 상황에서 공통적으로 주요한 요소는 다양한 이해관계자간의 충분한 커뮤니케이션이었습니다. 그러나 그 사업체들이 매우 성공적인 다른 이유들도 또한 알게 될 것입니다. 명확한 요구사항을 수집한다든지, 반복적으로 운용될 수 있는 훌륭한 운영 모델이 있을 수도 있고, 팀의 훌륭한 업무 계획과 그것을 통합하는 팀, 잘 짜여진 팀 체계, 잘 정의된 팀 구성원의 역할도 그 성공 이유입니다.

여러분은 여기서 그 외 다른 몇몇 주제를 볼 수 있습니다. 바로 팀워크, 공동목표, 리더십입니다. 그것들은 우리가 방금 살펴본 모든 활동들이 잘 운영되게끔 하는 중요한 관점을 가지며 그리고 커뮤니케이션도 마찬가지입니다. 이 모든 성공 요소들이 성공적인 커뮤니케이션을 요구합니다.

커뮤니케이션은 모든 성공노력에 대한 근간이라고 할 수 있습니다.

왜 프로젝트가 실패하고 또는 문제가 발생하는지에 연구결과를 보면, 의료 사고 결과는 정말 다양한 요소를 가지고 있을 것입니다. 또한 이는 극도의 의사소통 부재가 있었음을 알게 됩니다. 대규모 전사적 자원관리(ERP)이나 비즈니스 어플리케이션 개발을 봐도 역시 문제가 생긴 경우는 원인이 다양하다 하더라도 전형적으로 니즈와 요구사항, 디자인, 문제점들의 수집과 커뮤니케이션이 성공여부의 저면에 복잡하게 엮여있죠. 몇몇의 다른 예가 또 있습니다만 모두 보진 않겠습니다. 그러나 대체적으로, 어느 프로젝트나 사업활동이든간에 신뢰있는 충분한 의사소통은 단지 성공의 주요 요소일 뿐만 아니라 절대적으로 필요한 요소입니다.

05:13 - 12:47

여러분 모두가 이미 이 모든 것을 잘 알고 있으며 훌륭한 커뮤니케이션이 무엇을 하든 성공적인 결과를 낳도록 돕는다는 사실에 동의하리라 짐작합니다. 자 그럼 프로젝트 환경에 대해 살펴보죠. 프로젝트의 커뮤니케이션에서 주요한 것 중 하나가 바로 이해관계자간의 커뮤니케이션입니다. 프로젝트 팀에서 할 수 있는 가장 중요한 것은 한 프로젝트가 시작되어 진행되고 있을 때 어떤 커뮤니케이션방법이 우리가 진행하는 프로젝트에 적절할지 살피는 의식적인 노력입니다.

그래서 여기에 아주 간단한 이해관계자 도표를 만들어 봤습니다. 여러분이 하고 계신 많은 프로젝트들은 이해관계자가 더 많고 실제로는 이보다 훨씬 더 복잡하겠죠. 계약하도급자나 고객들도 실제로는 보다 다양합니다. 여기 각각 이해관계자들은 그들 나름대로의 커뮤니케이션을 필요로 합니다. 가장 좋은 아이디어는 프로젝트가 일단 시작되면, 모든 주요 이해관계자들을 식별하고 그들 사이에 어떤 커뮤니케이션 방법이 존재하는지 식별하는 것입니다.

커뮤니케이션에 있어 책임이 핵심입니다. 프로젝트 매니저가 반드시 모든 커뮤니케이션에 중심이 될 필요는 없지만 프로젝트 매니저는 어느정도는 모든 것에 대한 책임지고 있습니다. 누가 주어진 의사소통에 대한 책임이 있는지 팀 구성원들과 이해관계자간에 있어서의 명백한 책임 구분을 해 두는 것은 매우 가치있는 조치입니다.

그리고 프로젝트 계획 활동을 진행할 때 관리방법을 살펴봅니다. 특정 프로젝트 의사소통 수단이 필요로 할 것입니다. 고객과의 계약, 특히 우리 대부분은 다양한 기술 정보를 다루고 있고 프로젝트 계획 그 자체는 모든 이해관계자들에게 중요한 엄청난 양의 정보를 가지고 있죠. 프로젝트를 진행하면서 우리의 매트릭스(측정기준)와 보고서들은 문제를 표면화 하거나 계속 진행해 나가거나 시정조치를 고안하는데 있어 핵심 의사소통방법이 됩니다. 끊임없이 진행되는 고객과의 토론.

우리는 올바른 방향으로 가고 있습니까? 변동사항은? 우리는 경영진에게도 유사하게 현황 보고와 중요한 주제들에 대해서 보고를 할 것입니다. 그리고 물론 하도급자, 공급업체도 우리 활동에 포함되어 있습니다. 이 관리를 위해서도 제대로 된 의사소통을 요구하게 될 것입니다. 많은 표준들이 있죠. 좋은 소식은 많은 표준화된 의사소통방식이 있다는 것입니다. 그리고 여러분들의 조직은 템플릿이 있을 것이고 의사소통의 본질 또한 일반적으로 잘 정립되어있다고 저는 확신합니다. 프로젝트 팀간에, 그리고 팀과 이해관계자 사이에서는, 우리가 사용할 수 있는 다양한 의사소통의

방법이 있습니다. 이메일, 문자 외에도, 우리들 대부분은 기술적 요구사항이나 디자인, 기타 다른 사항등을 모아 둔 매우 중요한 정보 저장고를 가지며 이를 통한 의사소통도 이루어지고 있을 것입니다.

같은 장소에 근무한다면 돌아다니거나 팀과 이야기할 수 있고, 전화를 이용할 수 있고, 물론 미팅은 우리가 가지고 있는 의사소통방식 중 중요한 요소가 될 것입니다. 결정적으로 제가 발견한 프로젝트에서 가장 중요한 커뮤니케이션 종류는, 같이 일했던 모두가 어떻게 의사소통을하기를 원하는지에 대한 수요가 약간씩 다르다는 겁니다. 그들은 선호 하는 의사소통 수단이 있습니다. 수년전에 제가 개인적으로 사용하고 선호하던 의사소통 수단을 제가 일하던 모두에게 적용하여 바꾸려고 노력하다 포기한적이 있죠. 그래서 이제는 제가 새로운 고객, 새로운 경영진 개개인, 그리고 팀 구성원과 업무를 할때, 저는 그들이 어떻게 의사소통을 하고 싶은지 물어보죠. 어떤 사람은 대면미팅을 선호하기도 하고, 다른 사람들은 이메일, 그리고 몇몇은 방문이나 전화를 선호하죠. 모두가 다르기에 저와 일하는 모든 사람들에게 적절히 맞추려 노력합니다.

그리고 현실은 물론 우리 모두가 잘 인지하고 있듯이, 이 의사소통 방법들 각각은 단점이 있습니다. 그리고 이것이 미팅이 그 기능을 잘 하도록 우리가 무엇을 할 수 있는가에 대해 그리고 왜 미팅이 그렇게 중요한 지 이해하도록 해 줄 것입니다.

9:52

#### Communication Method Pitfalls

저는 여기 나열된 모든 방법을 살펴보진 않겠지만, 먼저 이메일을 보겠습니다. 얼마나 훌륭한 것입니까. 언제든지 발송할 수 있고, 누가 회신을 했는지, 주제가 무엇이었는지에 대한 기록을 가질 수 있습니다. 매우 가치있는 것이죠. 그러나 메일의 문제는 바디랭귀지, 목소리의 톤이 없으므로 오해석이 될 수 있는 것입니다. 그리고 추가적으로 가능하다면 브레인스토밍 또는 다른 활동들도 팀에게 중요합니다. 전화통화도 그 가치가 있지만, 인쇄된 기록이 없으며, 바디랭귀지가 없습니다. 문서는 팀에서 아주 중요한 부분이지만, 목소리의 톤이나 바디랭귀지와 함께 질의응답과 같은 상황에서의 상호작용하는 미팅과 대응하여 문서는 읽는 사람이 그 글자와 그림의 의미를 해석하는 것을 요구합니다. 직접 돌아다니며 커뮤니케이션하는 것도 어려운 점이 있지요.

물론 미팅 그 자체도 도전 과제들이 있습니다. 미팅들은 잘 체계화 되지 않을 수 도 있고 잘못된 방향으로 갈 수 도 있습니다. 가상 미팅은 진정한 가치가 될 수 있습니다. 그것은 많은 장점들이 많지만 시간 지연 및 기술에 문제가 있을 수 있고, 바디랭귀지를 보면서 대면으로 미팅으로 하는 것과는 꽤 다릅니다. 그래서 가상미팅에도 어려운 점이 있습니다.

어쨌든 각각의 의사소통 방법은 강한 가치를 가지며 미팅도 그에 속합니다. 결론적으로 프로젝트에는 다양한 의사소통 방법이 반드시 필요합니다. 그러나 미팅은 다른 의사소통 방법들이 제공하지 않는 것을 제공합니다. 분명 우리는 똑같은 주제를 모두 들을 수 있습니다. 제가 말하고, 모두가 듣고, 어떤 다른 사람이 말하고, 모두가 듣고 하는 것이죠.이메일에서는 잘 나타나지 않는 강한 의사소통의 경로가 있는 것입니다. 좋은 브레인스토밍을 위한 기회인 것이지요.

우리는 바디랭귀지를 보고, 상호적인 의사소통을 할 수 있습니다. 만약 제가 질문을 할 수도 있고, 저는 어떤 것을 들었을 때 저의 이해를 뒷받침해줄 수 있는 빠른 질문을 할 수도 있죠. 그리고 미팅은 역할을 정립시킨다든지 실제 출석을 통해 신뢰와 팀 워크도 발전시키는 가치있는 다른 면들의 몇몇을 볼 수 있습니다. 그래서 미팅은 여기서 매우 중요한 것이죠. 우리는 프로젝트를 위해 많은 의사소통을 해야합니다. 미팅이 반드시 그 중에 한 부분이 되어야 하죠.

오, 여기 몇몇 단점이 있네요. 문제는 모두가 미팅을 싫어 한다는 것이죠. 저도 그에 속합니다. 저는 매우 훌륭하게 잘 진행된 미팅이 그다지 많이 기억이 나지 않습니다. 저는 분명 몇몇의 생산적인 미팅을 갔지만 대체적으로 제가 참석했던 대부분의 미팅은 정말 개선할 여지가 있었습니다. 글쎄요, 제가 그 미팅들에 대해서 어떻게 느끼는지는 굳이 얘기 하지 않겠습니다.

12-48 - 21:24

미팅은 중요하죠, 의사소통도 중요합니다. 그래서 이제 우리가 할 일은 잘못된 미팅을 바로잡는 것입니다. 어떻게 하면 잘 고칠 수 있을 까요? 여러분께서 첫번째로 해야 할 것은 왜 미팅이 달갑지 않은지 몇몇 이유에 대하여 간단히 이해를 하는 것입니다. 사람들은 그들의 시간에 대하여 걱정을 합니다. 명백하지 않는 안건 또는 형편없게 관리된 미팅이 한 상황이 될 수 있죠. 우리는 모두가 각기 다릅니다. 몇몇은 외향적이고, 몇몇은 내성적이고, 우리들은 서로 다른 성격을 가지고 있습니다.

그리고 대면 미팅은 한 성격형 또는 몇몇 성격형에 의해 지배될 수 있습니다. 어떤 때에는 사람들은 초대되기 부적절한 미팅에 초대되기도 합니다. 그리고 사람들은 허무한 느낌으로 미팅에서 때론 나가기도 합니다. 그럼 미팅에 가는 요점이 무엇입니까? 저는 그런 미팅에서는 얻는 것이 정말 없죠. 미팅이 너무 길었으며, 우리는 다른 수단으로 커뮤니케이션을 할 수도 있었죠. 사람들은 그저 앉아서 잡담하는 것 같았습니다. 무엇이 매우 생산적인 것이 일어나는 것과는 대조적으로 허무한 시간이었습니다. 저는 여러분 대부분 모두가 이런 경험을 한 적이 있다고 확신합니다. 그래서 여러분은 왜 미팅이 효율적이지 않는지 비슷한 의견을 가진 사람들과 맞닥뜨리기도 하겠지요. 그럼 미팅들에 대한 몇몇 해결책들을 살펴보고 미팅을 보다 효과적으로 만들기 위해 가능한 방법들을 알아보시다.

여기 좋은 사진이 있네요. 제가 구글을 둘러보다가 찾은 건데요. 구글은 이미지 찾기에 아주 좋죠. 저는 제가 가르치는 수업에 이미지를 넣기를 좋아합니다. 이걸 우연히 발견했는데, 제가 이 그림을 처음 보았을때는 웃음을 터뜨렸습니다. 많은 종류의 나무들이 있죠, 사람들이 가지고 노는 etch-a-sketchs 장난감도 있습니다. 사실 그것이 진정한 미팅의 해결책인지 확신하지 못하겠지만, 근데, 그것에 대하여 생각해 보면, 여기 이 그림으로부터 배울 것들이 있습니다. 고객이나 회의참석자들의 주의를 산만하게 하는 것이 아니라 아마 미팅을 흥미롭게, 즐겁게 만듭니다.

그것이 핵심적인 부분일 수 있습니다. 그래서 조금의 유머이긴 하지만 그 뒤에는 본질이 있습니다. 나쁜 미팅의 근본적인 원인을 보죠. 때론 미팅은 필요없습니다. 미팅은 토의되어야하는 단순한 주제라고 생각하는 사람들을 저는 알고 있고 그들은 그것을 미팅이라고 하죠. 명백한 안건은 없고, 결과가 어떻게 될지, 어떻게 되길 예상하는지 분명하지도 않습니다. 저는 추측건데 우리 모두가 방에 들어가 책상만 그냥 합치면 기적적인 콤바야 합의 또는 해결 (냉소적으로, 안건을 대충 바라봄을 비판)

을 하기로 되어있는 것 같습니다. 그래서 그런 잘못된 계획이 문제가 될 수 있는 것입니다. 잘못 관리되는 미팅은 우리 모두가 경험합니다. 출석 또한 문제가 될 수 있죠.

미팅인원이 충분하지 않거나, 너무 많거나, 미팅에 늦거나, 이르게 나가는 등의 문제가 있죠. 또한, 참석인원이 미팅에 있지만 전혀 참여하지 않는 경우도 있죠. 준비가 진정한 열쇠입니다. 저의 경우, 회의를 소집하고, 미팅을 통해 함께 검토하고 싶었던 설명서, 설계, 몇몇의 다른 관리 안건등을 미리 보내도, 사람들은 미팅 전에 이미 보낸 서류들을 미팅에 와서 읽는 경우를 많이 경험하죠. 그건 우리가 원하는 바가 아니지요.

물론 미팅을 일단 가지고 나서는, 회의록이나 조치사항등을 잘 기록하고 완료하는 것은 매우 중요합니다. 니즈를 충족하지 않는 많은 미팅들의 몇몇 근본적인 이유가 있습니다. 그럼 몇몇의 해결방법을 찾아 보도록 하겠습니다. 이들의 몇몇은 여러분께서 이미 해본적이 있을 수도 있으며, 이미 인지하는 것들이라고 확신하지만, 여기 실제 해결책 몇가지를 한 번 살펴보도록 하겠습니다. 하나는 미팅을 갖지 않는 것입니다. 좋은 제안이지 않나요? 그렇지만 모든 미팅을 없앨 수는 없습니다. 다만, 정말 필요하지 않는 미팅들에 대해서는 우리가 할 수 있는 뭔가 다른 방식이 있을 것입니다. 그래서 슬라이드 상단을 참조하시면 미팅이 가치가 있는 경우를 목록화 해 봤습니다.

분명하게도 대면 미팅이 있고, 가상미팅도 있고 다른 방법도 가치가 있습니다. 팀 구성원이, 특히 브레인스토밍 같은 경우와 같이, 많은 상호의사교환을 해야 하는 주제가 있는 경우나 결정을 내려야 하는 안건들이 있는 경우는 미팅은 가치가 있습니다. 팀원이 어떤 새로운 아이디어에 대한 주인의식을 갖도록 하고자 할 때. 정보를 공유해야 할 개개인이 많을 때. 저의 경우 미팅이 팀웍을 형성하고 신뢰를 쌓는데 주안점을 두는 경우. 미팅을 가지는 것은 가치가 있습니다. 슬라이드 하단에 보시면, 정보를 배부하는 것이 목적이고 피드백이 필요가 없으며, 또 시간의 중요성이 있는 경우가 아니라면 미팅 이외 다른 커뮤니케이션 방법이 더 적절하다고 할 수 있습니다.

화면에는 고려될 수 있는 다른 커뮤니케이션 방법들이 나열되어 있습니다. 이미 앞에서 얘기한 것들이 많기 때문에 여기서는 리스트에 있는 모든 것을 다루지는 않겠습니다. 바로 앞 슬라이드 하단에서 미팅이 필요치 않은 경우에 해당한다면 여기에 나열된 방법 중 보다 적절한 것을 이용할 수 있겠지요.

18:21

#### Real solution #2- Better meeting preparation

실전 해결책 2번째. 더 나은 미팅 준비입니다. 우리는 모두 시간이 부족하다는 것을 아실 겁니다. 그러나 미팅은 압축된 경험과 같은 것입니다. 준비를 조금만 할 수 있다면, 그 미팅을 아주 원활히 진행하게 되어 모두가 제 시간에 미팅을 끝내거나 심지어 일찍 끝낼 수 있습니다. 많은 시간을 절약 할 수 있습니다. 미팅을 위한 사전준비에 시간을 조금만 투자 한다면, 나중에 보다 훨씬 많은 시간을 더 아낄 수 있을 것입니다. 왜냐하면, 미팅을 위한 준비를 잘 하지않으면 나중에 실제작업을 더 할 지도 모르기 때문입니다. 그래서 조금의 준비는 훌륭한 투자가 될 수 있습니다.

그러므로 간단히 몇 가지 생각을 정리해 보는 것이 중요합니다. 여기 슬라이드에 많은 아이디어들이

있죠. 그러나 저는 몇가지만 언급하겠습니다. 제가 미팅 리더라면, 제가 결정해야 할 몇 가지는 이 주제에 대한 미팅이 정말 필요한 것인가 또는 앞에서 언급한 몇몇 다른 의사소통 수단을 사용해도 되는 것인가 하는 것입니다. 분명 미팅 자체를 정의하는 것이죠. 저는 여기 슬라이드에 적은 것처럼 각 서브노트의 항목들에 해당하는 것들을 살펴볼 것이고 그러면 몇 가지 아이디어가 정리될 것입니다.

또 하나의 주요핵심은 왜 그 미팅이 중요한 가입니다.("Why is the meeting important?") 이는 단지 미팅 제목이나 목적을 보내는 것이 아니라, 이 미팅이 왜 필요한지 명확한 커뮤니케이션을 하는 것이 주요합니다. 당연히 그 미팅에 대한 질문이나 응답이 있는 경우, 미팅 리더가 팔로업 해야겠지요. 우리가 미팅에 초대되면, 저는 미팅 공지를 확인하고, 어떤 것이 필요하며, 어떤 준비가 요구되는지 완전한 이해를 하고자 합니다. 제 역할은 무엇이며, 어떤 사람들이 그 미팅에 참여할 것이며, 결과는 무엇인지 등을 확인 후 모든 것이 괜찮아 보인다면 그 미팅 초대를 수락할 것입니다. 제가 참석하기에 부적절한 미팅이거나, 미팅이 잘못 계획되었거나 미팅 방향이 적절하지 않다면, 저는 약간의 메시지와 함께 그 미팅 초대를 거절할 것입니다. 아마도 더 나은 것은 당사자에게 전화를 걸거나 이메일을 합니다. 그러나 그 미팅이 적절하지 않다고 생각하는 경우, 반드시 미팅 전에 얘기를 해야 합니다. 그리고 저는 물론 제 스스로도 준비를 할 것입니다.

그 후 실제 중요한 것은 안건을 갖추는 것입니다. 그렇죠, 저는 미팅 안건을 사실 적습니다. 그것은 아주 중요합니다. 여기에 미팅 종류에 따른 몇몇 아이디어들과 어떤 안건들이 존재하는 지에 대한 정리한 것이 있습니다. 제가 내부 미팅을 가진다면, 안건이 필요가 없을 지도 모릅니다. 우리는 모두 무엇에 관해 얘기 할 것인지 알고 있습니다. 우리가 평상시 갖는 내부미팅의 경우 일반적인 미팅 아이디어가 이미 있기 때문에 구체적인 안건이 필요하지 않습니다. 그러나 외부 관계자와의 미팅이라면, 경영진이나, 하도급자, 고객과의 미팅이라면, 구체적인 안건을 준비하는데 시간을 좀 더 할애해야 할 것입니다. 다양한 미팅 별로 안건도 각각 다를 수 있다는 것을 이해하십시오.

21:25 - 29:06

여기 일반적 안건에 대한 몇몇 포괄적인 핵심 견해가 있습니다. 그럼, 그 견해들을 각각 자세히 살펴보도록 하겠습니다. 만약 이 미팅이 우리가 모두 서로 알고 있는 미팅이거나 정기미팅이라면, 우리는 소개가 필요 없습니다. 그러나, 만약 서로 모르는 사람이 있는 미팅이라면, 소개를 넣는 것이 매우 중요한 것이 되겠습니다. 왜 그 참석자가 이 미팅에 초대 되었는지 언급이 있을 수 있겠죠. 예를 들면, "마크가 오늘 미팅에 함께 하게 되었습니다. 왜냐하면, 그는 \*\*\*분야의 전문지식이 있고, 그는 우리가 \*\*\*에 관한 일을 하는 것을 도울 것입니다."같은 소개가 될 수 있겠죠. 그런 후, 미팅 목적, 미팅 결과를 얘기합니다. 오늘 이 웨비나 강연에서 꼭 배우고 가야 할 점 한 가지가 바로 이것입니다. 미팅의 목적과 결과.

22:18

Define Both A Purpose and Outcomes

목적 그리고 결과는 같은 것으로 들릴 수도 있지만 다른쪽 하나의 연장이라고 보죠. 여기서 예제 한 두개를 한번 보도록 하죠. 미팅의 목적이 해결책을 찾기 위한 것 일수 있습니다. "우리는 XYZ라는 이슈를 가지고 있습니다. 본 미팅의 목적은 그 해결책을 찾는 것입니다." 결과에 대한 최고의 정의는

‘우리는 이슈를 정의 내리고 해결대안책들을 문서화하였습니다. 해결책을 선정하고 실행을 위한 날짜와 과제를 식별하였습니다’.

제가 만약 그 미팅에서 논의될 예상 결과에 대한 다른 의견이나 이해를 가진다면 제 나름대로 그를 보충한 사전 준비를 해야 합니다. 또 하나의 예로, 미팅의 목적이 하나의 문서를 검토하고 최종결정 짓는 것이라고 한다면, 아주 미팅이 정의가 잘 된 경우입니다. 이 미팅에서 나올 특정 결과는 무엇인가요? 문서에 변경해야 할 사항을 체크하고 동의 후 최종업데이트가 되면 발표 및 배부를 합니다. 여기서 결과는 미팅의 이유, 즉 미팅의 정의가 됩니다. 여기서 미팅의 목적과 결과 모두를 언급하는 것은 매우 중요합니다. 모든 미팅 참석자의 기대치를 설정한 것이고 모든 해당 당사자들이 적절히 준비를 하도록 확실히 한 것입니다.

칠판에 적는 것은 멋진 아이디어입니다. 사실 저는 미팅이 시작하면, 목적과 예상결과를 칠판에 적는 것을 좋아합니다. 그림에 작은 시계가 있는 걸 눈치채셨나요? 만약 여러분의 미팅이 주제에서 벗어나고 있거나 진행 속도가 충분히 원활하지 않은 경우 시계를 가르키고, 필요한 결과를 지적하고 다시 요점에 돌아오게 할 수 있습니다. 만약 이것이 정기 팀 미팅이 아닌 경우는 미팅 배경, 경영진이나 고객의 사업방향을 넣기도 하겠지요. 미팅 주제의 내용들에 대해 본격적으로 논의하기 전에, 만약 한 구성원이 참석하지 않은 사전 미팅이 앞서 있었고 거기서 뭔가가 정해져서 오늘 본 미팅의 전제조건들이 있는 경우라면 더더욱 그 미팅의 배경과 내용을 제공하는 것은 아주 중요합니다. 또한 미팅 후 무엇이 일어날지 그 계획에 대해서도 식별하십시오. 미팅을 진행하는데 도움이 됩니다. 그리고 주제 관련 주요 안건들을 하나씩 다룬 다음 미팅을 결론 짓습니다. 논의 된 것들을 요약하고 후속조치들을 식별하고 누가 그 책임을 맡을 것인지 정한 다음 참석자들의 질문을 받고 답변을 한 후 종료합니다. 우리가 이미 알고 있는 표준화된 것들이지요.

25:38

Add A Topic of Interest or Special Value

또 다른 것으로는 미팅을 기획하고 있는데, 그것이 반나절 팀 미팅 또는 외부 미팅 같은, 즉 정기적인 미팅이 아니면, 때로는 특별한 주제를 가지는 것도 좋습니다. 저는 게스트 발표자가 중요한 미팅을 위해 오는 경우, 아마도 학습을 위한 미팅이 되겠죠. 제가 본 많은 매우 가치있는 미팅들은 저희가 중요한 토픽을 다룬 후 저희는 “Show and Tell”쇼(\*물건을 가져와 보여주며 하는 발표)를 하거나 또는 누군가 연구조사를 해 와서 우리가 그것에 대해 배운다거나, 참석자 중 한 명이 주요한 것에 대해 보고를 하는 것입니다.

제가 미팅 리더라면, 그리고 참석자 모두가 저희 조직에서 현재 어떤 일이 진행되고 있는지 잘 아는 경우가 아니라면 회사에서 일어나고 있는 일들에 대해 공유할 것입니다. 매번 미팅에 뭔가 흥미로운 점을 추가하여 참석자들을 위한 가치를 부가한다면 그들은 다음, 그 다음 미팅에 대해 흥미를 갖게 될 것입니다. 여러분은 분명 미팅에 오는 사람들을 위해 그 미팅을 가치있게 만들고 싶어합니다. 시간과 조건이 허락한다면 제가 언급한 이런 것들은 분명 미팅 참석자들에게 가치를 부여할 것입니다.

26:57

## Use a Meeting Checklist or Template

또 달리 할 수 있는 것으로는 미팅 체크리스트나 템플릿을 만드는 것도 가치가 있습니다. 이처럼 제 웹사이트에 체크리스트가 있습니다. 나중에 웹사이트 주소를 드리겠습니다. 다운로드 받아서 활용하십시오. 여러분이 제가 작성한 템플릿을 그대로 사용하기 보다는 여러분 각자의 목적에 맞게 개선해서 사용하시면 됩니다. 미팅 이전에 템플릿을 사용하여 각 사항을 식별하고, 정리합니다. 또 미팅 후에도 템플릿을 이용해 아이디어를 캡처한다면 가치가 있겠지요.

템플릿에 있는 모든 세부내용을 검토하지는 않겠습니다. 여러분께서 여유가 있을 때 한번 보십시오. 분명 미팅의 목적과 결과는 모두 식별되었습니다. 단 하나의 특정 결과를 식별하지는 않습니다. 모든 참가자를 기록하는 것은 선택사항입니다. 가상 회의에서는 참가자 식별기록이 있는 것이 효과적입니다. 각 미팅 참석자에게 요구되는 준비사항 이것은 이 템플릿의 주요한 부분입니다. 템플릿은 다양한 방법으로 활용될 수 있습니다. 제 생각에는 여기 소개된 첫번째 옵션이 아마도 최선인 것 같습니다. 템플릿을 작성하고, 배분하고 미팅 동안 그리고 미팅 후에 이용하는 것입니다. 당연히 회의안건을 이미 다 알고 있는 매번 반복되는 팀 현황보고미팅을 위해 이걸 작성하지는 않습니다. 이는 주로 우리가 모르는 참석자들을 가지거나 정기 미팅이 아닌 성격의 미팅을 위한 것입니다.

여러분은 옵션 2번과 3번의 방식이 여러분을 위해 적절한지 살펴보실수 있습니다. 그러나, 만약 여러분이 체계가 많은 걸 좋아하지 않는 그룹과 작업을 한다면, 템플릿을 나눠주는 것과 대조적으로 그냥 여러분이 미팅을 계획하고 트래킹하는 용도로 사용하시면 됩니다. 저는 대체로 템플릿을 미리 발송하는 것이 최상이라고 생각합니다. 제 웹사이트에서 다운로드 받으실 수 있으며 사용 방법에 대한 가이드 설명도 함께 있습니다. 다시 한 번 말씀드리지만 이 건 제 생각으로 정리한 초안이니 여러분이 편의에 따라 변경하셔서 사용하시면 됩니다.

29:07

## Real Solution #3, Better Meeting Management

미팅 해결책 그 3번째. 더 나은 미팅 관리입니다. 물론, 우리 모두 더 나은 미팅 관리를 할 수 있습니다. 그렇다면 고려해야 할 것들은 무엇이 있을까요? 미팅 이전(以前)이 매우 중요할 수 있습니다. 중요한 미팅이 다가오고 있다고 해 보죠. 그리고 우리는 그 미팅이 생산적일 수 있도록 확실히 하고 싶다면, 제가 하는 것은 미팅 하루 전에 모든 분들에게 연락을 하는 것이죠. 직접 찾아다니며 또는 전화로 심지어는 이메일로 미팅이 다가왔다는 것과, 왜 이 미팅이 중요한지, 모두가 준비해야 할 사항을 알립니다. 그리고 우리가 논의하고자 하거나, 결정하고자 하는 것, 완료하고자 하는 예상결과도 알립니다. 말하자면, 무슨 일이 미팅에서 일어날 거고 무엇이 필요하지에 대해 참석자들을 상기시키는 것이지요.

그리고 미팅을 개최합니다. 몇 개 간단한 포인트들입니다. 조금 일찍 도착하여 기술적인 것들이 잘 작동되는지 확인합니다. 앞서 언급한 것처럼 목적과 (예상)결과를 적어 둡니다. 정시에 시작하는 것도 중요합니다. 물론 동료들이 다른 앞선 미팅을 종료하고 나오는 시간 정도는 기다려 줘야겠죠. 미팅을 시작하고 소개를 하는 것도 중요합니다.

저는 안건을 인쇄물로 가지는 것을 선호합니다. 요즘 우리는 모두 전자 기기로 일을 하지만 한 페이지의 인쇄된 의제는 참가자들이 필기를 하는데 도움을 줍니다. 그럼으로 하여 그들이 목표와 결론과 같은 것을 명백하게 이해를 하게 됩니다. 그래서 미팅에서 인쇄물을 가지는 것은 가치가 있습니다. 안건이 뭔지, 어떤 준비가 요구되었는지 얘기하고 그리고 미팅 전에 질문이 있는지 확인합니다. 그리고 앞에서 언급한 것처럼 백그라운드(배경)의 요약도 필요합니다. 과거 미팅의 요약, 고객의 비즈니스 방향을 얘기하고 이 미팅 이후 어떤 일이 있을지도 정의합니다.

미팅 진행 동안도 모든 것이 원활히 진행되도록 유지하고 미팅을 관리하는 것은 중요하죠. 탈선하는 미팅들도 많고 비생산적이게 되는 경우도 있습니다. 안건데로 하나씩 진행해 나갑니다. 그리고 한 안건에 대한 토론이 끝나면 관련 의견이 있는지 물어봅니다. 저는 각 회의에 참석한 개인 각각의 바디랭귀지를 모니터링합니다 그리고 만약 몇몇이 회의에 흥미를 잃고 있다면 저는 속도를 조금 빨리 하면서 그들의 의견을 묻습니다. 그것이 할 수 있는 방법 중 하나죠. 저는 참석자들이 관심을 가지고 집중하도록 할 필요가 명백히 있습니다. 만약 참석자의 참여 또는 관심을 잃게 되면, 그 미팅은 끝난 것입니다. 우리 모두는 시간낭비 하는 것이지요. 그래서, 질문들과 토론으로 사람들의 관심을 유지하세요. 그것이 필수적인 사고이죠.

제가 선호하는 또 하나는 미팅을 위한 시각자료를 사용하는 것입니다. 이것은 오늘의 회의에서 배워갈 또 다른 하나의 핵심포인트가 바로 시각 자료의 활용입니다. 미팅을 위한 시각자료를 가지고 있는지 확인하십시오. 지금 화면에는 고양이 사진이 있는데요. 저는 사실 이 그림에서 고양이들이 보고 있는 것이 뭔지는 확실히 보이지 않습니다만 아마도 불쌍한 작은 생물체인것 같은데 누군가 그 작은 생물체를 구해주기를 바라봅니다. 그건 그렇고, 명백히 이 미팅의 참석자들이 모두 집중하고 있는 시각자료입니다. 우리가 일하는 미팅에서 시각자료의 예는 무엇인가요? 도면 또는 그림일 수도 있고, 도표 같은 것일 수 있고, 목록 또는 개요(outline), 스케줄 또는 공정 도표, 블록 도표등의 그림일 수 있습니다. 모두에게 중요한 것이죠. 사람들의 주의를 집중시키기에 정말 훌륭한 것이죠.

시각자료는 안건 주제에 대한 공통적인 프레임워크로 토론을 한 가지 것에 집중시켜 줍니다. 그런 집중이나 미팅 시각 자료가 없다면 미팅을 진행하는동안 모든 이들이 서로 다른 그림을 가질 수 있습니다. 또한 어떤 종류의 시각 자료는 한 번에 한 가지에 대한 토의에 집중을 하게 돕습니다. 또한 내용을 제공합니다. 이것들은 왜 시각자료가 중요할 수 있는지에 대한 중요한 관점들입니다. 그리고 미팅에서 여러분은 한 주제에 관하여 모두의 주의를 집중하고 싶을 것입니다. 만약 우리가 미팅에 시각자료가 없다면, 미팅을 진행함에 따라 사람들이 서로 다른 그림을 그릴 수 있지만, 내가 어떠한 종류의 시각자료를 내 놓으면, 모든 사람이 주의를 집중합니다. 제 개인적인 경험으로는 모두가 참여, 집중하는 미팅으로 원활히 진행하면서 결실있는 미팅을 하는데 있어 시각자료는 매우 소중한합니다.

그리고 물론 우리는 시간을 모니터링합니다. 미팅 이전에 저는 안건별로 타이밍 노트를 만들것입니다 그리고 진행하면서 시간을 확인합니다. 만약 우리가 할애해야 할 시간 보다 더 많은 시간을 지체하고 있으면, 바로 그 시간에 결정을 해야 할 것입니다. 우리가 이 주제를 고수할 것인지 또는 더 중요한 주제가 있는지를 확인합니다. 아마도, 참가자들에게 물어보는 것이 타당할 것입니다. "우리가 생각했던 것보다 이 주제에 관련해서 시간을 많이 사용하는 것 같습니다. 이것을 계속 논의하여 해결하겠습니까 또는 다른 주제로 넘어가겠습니까?" 그리고 회의에 있는 구성원들이 그 미팅에서

무엇이 완료되어야 하는지 발언하게 하세요. 그것이 바로 참여입니다. 모든이가 참여할 필요가 있습니다. 그것이 바로 미팅이지요. 몇 가지 관련 사진들을 찾았는데요.

바로 참여에 관한 사진과 비참여에 관한 사진입니다. 모두가 머리를 테이블에 얹드린 미팅은 물론 본적이 없지만, 심리적으로 모두가 테이블에 얹드린 상황의 미팅은 들어가 본 경험이 있습니다. 물론 그건 우리가 원하는 상황이 분명 아니죠. 어떻게 하면 사람들이 참여하게 할 수 있을까요? 어떻게 하면 미팅 주제에 사람들이 계속 집중하고 올바른 결과가 나오도록 집중하게 할 수 있을까요? 우리가 할 수 있는 것은, 예를 들어, 정기적인 팀 미팅이라고 한다면 전원 모두가 각자의 과제가 무엇이고, 무슨 일을 하고 있는지 리포트하도록 합니다.

때때로 미팅에서 참여를 잃고 있다고 생각되면 저는 모두에게 주제에 관한 그들의 의견이 필요하다고 말하며 주의를 불러일으킵니다. 많은 이들이 주목하나, 한 사람만 집중을 못한다면, 그 해당자에게 주제에 관한 의견을 그 순간 바로 물어보는 방법도 있겠지요. 사람들이 모두 집중하고 참여하게 하는 것도 하나의 예술입니다. 미팅이 잘 진행되고 있고 안건이 명확하며, 토론도 잘 컨트롤된다면 이슈가 되지 않겠죠. 그러나 참여를 잃기 시작한다면 제가 하는 몇 가지 것들입니다.

36:06

#### Meeting Rules

미팅 규칙. 우리 대부분은 규칙을 좋아하지 않지만 규칙은 매우 효과적일 수 있습니다. 여기 슬라이드에 있는 규칙들을 검토하지는 않겠습니다. 그것들은 모두 매우 일반적인 것이죠. 그 외에도 여러분들에게 매우 중요한 규칙도 있을 거라고 확신합니다. 저는 미팅 규칙을 공고하는 포춘 선정 50 또는 100대 큰 기업들을 본 적이 있습니다. 그리고 그것은 단지 관료주의가 아닙니다. 미팅 규칙은 매우 가치적일 수 있습니다. 제 웹사이트에서 다운로드 할 수 있는 미팅규칙들이 있습니다 미팅 규칙이 미팅을 원활하게 잘 진행되도록 하는 수단이 된다는 점을 고려하시기 바랍니다. 또 다른 중요한 주제는 핸드폰, 테블릿, 개인컴퓨터에 관한 것입니다. 이것은 대답하기 어려운 질문입니다. 왜냐하면 많은 미팅은 업무관련 미팅이고 많은 정보에 접속할 필요가 있습니다.

노트북과 태플릿은 매우 중요할 수 도 있고 분명 기록하기 위해서도 이용됩니다. 미팅 시 노트북을 가지는 것에는 많은 좋은 이유가 존재합니다. 그러나, 많은 사람들이 노트북을 가지고 이메일을 하면서 앉아 있습니다. 그들은 미팅에 주의를 기울이고 있지 않고 있는거죠. 그래서 단점 또한 있습니다. 그래서 만약 여러분이 정기미팅을 가지며, 팀이 모두 토론하는 상황에서 전자기기를 가진다면 좋은 점은 뭐가 있겠는지 생각해 보십시오. 물론 규칙이 복잡할 수 있다는 것은 인지를 하십시오. 슬라이드를 모두 다루지는 않겠지만 미팅 중 전자기기 사용과 관련하여 룰을 결정한다면 차별화된 룰이 될 수 있겠지요. 여러분의 팀에는 어떤 것이 최상일지 토론하십시오. 우리는 간결하고 생산적인 미팅을 원합니다. 모두가 본인의 업무로 돌아가길 원하죠. 그룹이 해당 미팅에서의 전자기기에 대한 규칙을 정의해야겠지요.

38:07

#### Having Difficulty Situations

그리고 물론 우리는 미팅에서 어려운 상황에 부딪치게 되기도 합니다. 몇 가지 참조할 만한 자료가

여기 있습니다. 모두 검토하지 않을 것입니다. 주제를 벗어난 토론은 분명 문제가 될 수 있죠. 아마도 중요한 것일 수도 있습니다. 일단 보류를 하시기 바랍니다. 그것이 훌륭한 주제지만 우린 오늘 그것에 대해서 이야기할 시간은 없을 것입니다. 그러나, 그 주제를 기억해서 나중에 다룰 수 있다고 얘기합니다. 주변 토의. 제가 말을 하고 있는데 주변 토의가 일어나고 있습니다. 그렇다면 말하는 걸 멈추고 그들을 쳐다봅니다. 이내 그들은 충분히 쑥스러워하며 이야기를 멈추게 됩니다. 불평자들. 이러한 사람들은 어떤 때는 좋은 아이디어를 내기도 합니다만, 그러나 보통은 그냥 부정적인 말뿐이죠. 그것을 조정하는 것이 매우 가치있는 것이 될 수 있습니다.

공격적인 논쟁. 건설적인 논쟁은 좋지만 그것은 파괴적일 수도 있습니다. 미팅의 리더로서 주의깊게 그것을 관리하고 현명하게 계속 진행할 수 있도록 하십시오. 몇몇 사람들은 말을 너무 많이 하죠. 그리고 저는 그것들이 좋은 아이디어지만 다른 사람들도부터도 의견을 듣고 싶습니다 라고 말할 지도 모릅니다. 그리고 누군가 말을 전혀 하지 않는다면, 그들에게 견해를 물어볼 것입니다. 그들을 놀래키는 것이 아니라 몇분 후에 제가 돌아다니면서 이것에 관해서 견해를 물어보겠습니다 라고 말할 수도 있다는 것이죠. 저는 내성적인 사람들은 그룹에서 의견을 말하도록 격려하여 이끌어 냅니다. 만약 제가 엉망진창인 미팅에 있으면, 제가 엉망인 미팅에 참가자라고 해보죠. 재앙적 미팅은 매우 탈선한 것이죠. 아래의 목록을 검토하진 않겠습니다. 여러분의 참고사항으로 남겨두겠습니다.

그러나 저는 손을 들거나, 대담하게 '여기 미팅에서 무엇을 하려는지 조금 혼란스럽습니다' 라고 말할 수 있습니다. 미팅에서 의도하는 결과가 무엇인지 누군가 화이트 보드에 적어주시겠습니까? 라고 하는 거죠. 그리고 아마도 그것이 여러모로 도움을 줄 수 있을 것입니다. 만약 제가 엉망으로 관리된 미팅에 있고, 잘못된 방향으로 간다면, 그냥 일어서서 나가지 않고, 저는 생산적 멤버가 되고 싶죠. 직설적으로 물어보세요. '오늘 미팅이 의도하는 결과가 무엇인지 적을 수 있을까요' 라고 제안함으로써 전문성과 건설적임을 유지하세요.

40:23

#### Concluding the Meeting

그리고 나서 미팅을 잘 마무리하는 것도 물론 중요합니다. 제가 만약 끝나기 10분전에 미팅을 진행하고 있다면, 10분 남았다고 알리고, 우리가 다뤄야 할 필요가 있는 것을 논의하도록 주지시킵니다. 우리가 충분한 시간을 가질 수 없는 주제도 몇몇 있습니다. 그러면 그룹에게 묻습니다. 이 주제에 대해서 누군가 몇명이 이 안을 회의 밖에서 다루고 보고를 해 줄 수 있는 건인지 아니면 다음 번 미팅 때 다루기를 원하는지? 예정된 종료 시간 5분전이라면 미팅은 종료되고 그 날 논의된 것들에 대해, 모두가 동의한 안건과다음 단계에 무엇이 이뤄질지에 관한 요약정리가 되어 합니다. 템플릿이 유용하게 쓰일 수 있습니다. 왜냐하면 템플릿은 체크리스트와 같은 것이라 결과를 검토했는지와 회의록을 위한 충분한 공간이 있고 다음 단계를 기록하기 위한 공간이 있기 때문이죠. 즉 템플릿은 체계화된 미팅 셋업뿐만이 아니라 미팅을 잘 관리하고 또한 그 후 후속조치를 위해서도 중요한 것입니다.

41:24

#### Real Solution #4, *Better Meeting Follow-up*

후속 조치는 정말 핵심입니다. 제 경험으로는 모두가 후속조치를 훌륭하게 잘 해 내는 것은 아닙니다.

제가 중요하다고 생각하는 것은 제가 만약 미팅의 리더라면, 미팅 바로 후에 제가 할 것은 제 자리로 바로 돌아와 계속해서 미팅 회의록을 최선을 다하여 적는 것입니다. 왜냐하면, 바로 그때가 회의록이 모두 내 머릿속에서 모두 생생하기 때문입니다. 작성한 그 회의록을 가지고 1시간 또는 2시간안에 모든 참가자들에게 이메일을 보내 "우리가 오늘 얘기한 것은 무엇이고, 다음 단계는 무엇이었으며, 우리가 동의한 것은 무엇인지에 대한 저의 의견입니다. 어떠한 수정이나 제가 포함하지 않은 추가 정보가 있다면 24시간 내 회신 주십시오. 그러면 그것들을 모두에게 전달, 업데이트하고 게시할 수 있습니다."라고 팔로업(후속조치)합니다. 우리가 훌륭한 미팅을 하고는 제대로 된 팔로업(후속조치)을 하지 않는다면 아마도 그 미팅은 거의 노력낭비라고 할수있죠. 훌륭한 후속조치(팔로업)는 중요합니다.

42:32

#### Real Solution #5, *Use Virtual Meetings When That is the Best Approach*

실제 해결책 5번째. 가상미팅은 멋진 방법입니다. 제 직업적인 경험상으로도 가상미팅은 비행기나 공항에서 저의 많은 시간을 절약해 주었습니다. 누가 가상미팅이 필요할까요? 와이드 스크린 비디오를 가지는 상황은 너무 멋지죠. 하지만 볼 수 있을 정도의 작은 비디오나 오디오도 괜찮습니다. 때론 오디오만 있는 경우도 있죠. 최선의 처리방법이라면 다양한 많은 가상 미팅을 활용하세요. 가상 미팅은 훌륭한 것입니다. 제 전문적 업무를 위해 가상미팅은 비행기와 공항에서 보낼 많은 시간을 절약하게 만들었습니다. 누가 그것을 필요합니까? 저는 와이드 스크린 비디오를 가지고 있었던 상황이 있었죠. 그것은 정말 멋졌습니다. 그렇지만 아마도 그냥 볼 수 있는 정도의 작은 비디오, 오디오도 괜찮습니다. 때로는 미팅이 오디오만 사용하는 경우도 있습니다. 많은 다양한 가상미팅이 존재할 수 있습니다.

그렇다면 가상 미팅의 어려운 부분은 무엇일까요? 가상 미팅이 출장일수를 줄일 수 있어 정말 많은 시간을 절약하게 해 줍니다. 저는 단 몇 시간의 미팅을 위해서 하루나 이틀 여행을 해야 하는 경우도 번번히 있었습니다. 때론 고객 또는 새 경영 팀 멤버와 대면 미팅을 하는 경우는 대면 미팅은 매우 중요하고, 아주 가치있으며, 첫 접촉이므로 꼭 필요로 합니다. 그러나 그 이후 에는 출장에 쓰인 시간은 그렇게 가치 있지 않을 수도 있습니다. 가상미팅은 시간을 아끼고, 여행을 적게 할 수 있도록 하고 여행경비를 절약시켜 주면서, 또한 많은 이들의 폭넓은 참여가 가능하도록 해 줍니다. 더 많은 사람들이 가상 미팅에 참여할 수 있고, 우리가 같은 위치에 소재 해 있지 않아도 됩니다. 다양한 목적으로 가상 미팅은 많은 요구를 만족시킬 수 있습니다.

물론 여기 단점도 있고 관리하기 그렇게 쉽지 않는 부분도 있습니다. 여러분은 이용을 위해 기술장비를 작동시켜야 하죠. 또한 대화를 약간 어렵게 하는 위성시간 지연이 또한 있습니다. 바디랭귀지를 그다지 사용할 수 없고 또는 문화적 언어적 챌린지도 있을 수 있습니다. 어려움들은 가상의 미팅의 결과로 확대됩니다. 몇 가지 것들이 있겠죠. 대개 가상 미팅과 실시간 미팅이 있으면, 가상미팅의 경우 안건을 정말 줄여야합니다 왜냐하면 가상미팅에서 제가 다룰 수 있는 안건들의 양은 회의실에서 모여 하는 대면 미팅에서 다룰 수 있는 것과 달리 매우 적습니다.

여기 가상 미팅 시 유의해야 할 사항들이 있습니다. 슬라이드의 왼쪽편에는 일반적인 유의사항들이 있습니다. 미팅 안건, 목적, 준비를 위한 지시사항, 시각자료입니다. 시각자료는 매우 중요하죠. 가상

미팅 관리는 특히 주의 깊은 집중을 요합니다. 가상 미팅을 위해 여기 일반적인 기준들에 대해 중요시하여 집중 준비한 후, 가상 미팅에서 추가적으로 준비해야 할 다른 특이한 것은 기술장비가 원활히 잘 작동이 되는지 확인 하는 것입니다. 매우 적은 안건 목록을 가지는데 왜냐하면 때론 다른 사람이 말 하는 것과 의도하는 바를 완전히 이해하는데 평소보다 더 시간이 걸리므로 결실있는 미팅속도가 훨씬 느려지기 때문입니다. 물론 미팅 회의록 작성은 필수겠지요. 함께 같은 장소에 소재해 있는 팀과의 미팅에서 회의록은 생략될 수 있지만 가상미팅에서는 회의록이 절대적으로 필요합니다. 여기 나열된 것은 가상미팅을 더욱 생산적이게 할 수 있는 단지 몇 개의 아이디어일 뿐입니다.

46:05

#### Real Solution #6, *Use Meeting Tools*

그리고 미팅을 위한 몇가지 도구들이 있습니다. 우리는 템플릿을 살펴봤었죠. 여러분이 그 템플릿이 좋다고 생각하신다면, 여러분의 것으로 만들어보세요. 미팅 규칙과 같은 다른 규칙들도 있습니다. 어떤 이들은 규칙을 좋아하지 않고 유치하다고 생각하기도 합니다. 그러나, 제가 말씀드리는 규칙은 미팅을 생산적으로 만드는데 매우 가치있을 수 있습니다. 그 외, 저에게 큰 도움이 되는 것 중 하나는 시각자료입니다. 미팅에서 단 하나의 시각자료를 의미하는 것은 아닙니다. 다양한 시각자료는 매우 가치있는 것일 수 있고 필요로 합니다. 그리고 그 시각자료를 갖추는 것은 주제에 관해 모두를 집중을 시키는데 매우 중요한 것이죠. 그리고 재미있는 캔디, 장난감을 담은 유머스런 사진 등이 여러분의 상황에 잘 맞는지 아닌지는 여러분이 결정하시도록 맡기겠습니다. 누가 알겠습니까? 정말 유용한 좋은 도구가 될 수 있습니다.

자료를 다운로드 할 수 있는 웹사이트입니다. 더 이상 그것에 관해서는 얘기 하지 않겠습니다. 여기 결론입니다. 마무리를 지으면서, 결론적으로 중요한 사항들은 무엇이 있었을까요? 우리가 이 강연을 시작했을 때를 기억해보세요. 우리는 미팅에서 효용이 있는 많은 것들에 대해서 이야기를 했습니다. 지금 슬라이드에는 성공적인 것으로 식별된 항목들에 대한 사진들을 보고 계십니다. 그것들이 왜 성공적인지 하나씩 살펴보았죠. 의사소통은 이 모든 노력들을 생산적이게 만드는 핵심 부분이며, 그 외에도 생산적인 결과들을 낳는 다수의 다른 항목들을 살펴보았습니다. 훌륭한 요구사항 (수집), 훌륭한 계획, 통합된 작업, 잘 정의된 역할, 팀 워크, 공동 목표 그리고 리더십. 이것들은 매우 중요하고 그 주제 각각 하나하나가 그들 자체의 의사소통을 필요로 합니다. 그래서 의사소통 자체만이 전적으로 아주 중요한 것이 아닙니다. 우리가 앞서 식별했던 그 모든 다른 성공요소들이 또한 여기서 성공의 핵심 수단이 될 것입니다.

특히 우리가 수행하는 프로젝트에서 미팅은 활동의 중요한 부분이죠. 의사소통이 여기서 매우 중요할 것입니다. 그리고 미팅 그 자체도 중요합니다. 우리가 살펴봤던 다양한 의사소통 방법을 잠시 훑어보면, 우리는 이메일을 할 수도 있고, 돌아다니면서 사람들과 이야기도 하고, 전화도 합니다. 이 모든 의사소통 방법은 모두 좋은 장점이 있고 자체 단점도 있습니다. 그러나 미팅 그 자체는 매우 중요한 것이죠. 미팅에서는 모든 사람들이 같은 것을 듣고 보고 합니다. 우리는 같은 시각자료를 보고 같은 의견을 듣게 되죠. 그런 것들은 이메일을 통해서 불가능하죠. 미팅에서는 사람들이 질문을 할 수 있고 상호작용을 합니다. 의사소통은 단지 정보를 보내는 것만은 아닙니다.

의사소통은 또한 정보를 듣는 것이고 이해하는 것입니다. 여기서 팀의 듣기 능력과 미팅 모두가 또한 중요합니다. 완전한 이해를 위해 주제를 이해할 수 있고, 질문을 할 수 있고, 답을 듣고 후속 질문을 물어볼 수 있어야 합니다. 바로 의사소통이 정말 필요한 곳이며, 의사소통은 미팅을 통해 더 용이해 집니다.

브레인스토밍. 이메일로는 브레인 스토밍이 꽤 어렵습니다. 이메일은 좋지만 우리가 어떤 아이디어를 떠올릴 때, 누군가도 아이디어를 떠올리고, 또 다른 누군가는 또 다른 의견을 떠올리게 되는 상황이 있습니다. 그 의견들이 모두 합쳐져서 갑자기 팀이 중요한 문제를 해결할 수 있을지도 모릅니다. 그래서 미팅에서 브레인스토밍 측면은 매우 중요합니다.

계획되지 않은 의사소통. 미팅 전후로 복도에서 마주치는 경우는 어떤가요? 중요한 의사소통이 미팅장소 밖에서 발생하는 경우는 아주 많습니다. 게다가 미팅 장소 그 자체로도 미팅 시작 전과 미팅 종료 후에 많은 사람들이 함께 방에 앉아 있습니다. 많은 사람들은 다른 것에 대해서 이야기를 시작하지요. 근데 그 다른 것들이 프로젝트의 성공에 매우 중요할 수 있습니다.

그냥 회의실에서 한 방에 함께 하여, 일을 함께 하게 하고, 서로 보게 하는 것만으로도 그들의 일하는 관계를 향상시키는 미팅의 가치입니다. 팀 빌딩(team building)과 팀 구성원간에 신뢰 구축은 대면미팅을 통해 매우 용이해 집니다.

역할의 정의와 보강은 미팅 시 주요합니다. 테이블에 앉은 각 개인을 바라보며 저는 "John과 Mary는 우리의 프로젝트에 아주 주요한 이리이러한 전문성이 있기 때문에 오늘 이 회의에 참석한 것입니다."라고 말을 합니다. 그들의 전문성을 식별하고, 그들이 우리와 무엇을 할 것인지 식별하는 것은 미팅을 리딩하는데 아주 중요합니다. 미팅의 많은 장점들을 살펴보았습니다.

51:23 - 54:34

우리는 많은 것들에 대하여 이야기 해보았습니다. 물론 모든 것을 다 할 수는 없습니다. 당장 활용할 만한 몇가지 중요한 것들은 어떤 것들이 있을 까요? 여기서 저는 여러분이 고려할지 모르 몇가지 항목들을 식별해 보았습니다. 이제 우리는 마무리를 하죠. 여러분이 미팅에서 할 몇 가지들은 무엇이 있습니까? 여러분이 미팅을 주도하던 아니면 그냥 참가를 하던 더 나은 준비를 할 수 있다고 생각하십니까? 저는 제가 미팅의 리더가 아닐 때에도 미팅 템플릿을 이용해 미팅에서 목적과 결과에 관련하여 질문을 하는데 사용할지 모릅니다. 그리고 회의록이나 안건목록도 템플릿으로 정리될 수 있습니다. 개선된 미팅과 훌륭한 후속조치도 성공적인 미팅을 위한 하나의 요소가 되겠지요. 미팅 관리에 더 활동적이어야 될 것 같습니다. 제가 미팅의 리더가 아닐수도 있으나 우리가 살펴본 여러 아이디어들로 미팅을 올바른 방향으로 유지하는데 도와줄수 있을 것 같습니다. 그리고 그것이 바로 제가 해야 할 것으로 생각되는 어떤 것입니다.

우리가 다루지 않은 다른 하나는 프로젝트 팀입니다. 초기 프로젝트 시작 활동의 일부분으로서, 팀이 함께 앉아서 이 프로젝트에서 어떤 미팅이 정말 필요할지 결정합니다. 프로젝트 매니저로서, 저는 팀이 그 결정 사안 중 몇 부분을 결정하게 하고 싶습니다. 저는 프로젝트 팀이 관심 있을지도 모를 안들에 대해 초안만 제안된 미팅을 하고 팀이 반응하도록 합니다. '기술적인 건에 관하여 얼마나 자주

만나서 이야기 할까요?', '얼마나 자주 만나서 일정을 검토할까요?' 그것에 대해서 저는 제 아이디어를 가지지만, 그러나 저는 팀이 그들의 아이디어를 내어 놓고 우리는 동의를 끌어내어 진행해 나갈 것입니다. 나중에 필요하다면, 접근법을 변경하면 됩니다.

여기 몇 가지 제가 생각하기에 좋은 인용구들이 있습니다. 그리고 물론 다른 곳에도 많은 좋은 인용구가 있겠지만. "의사소통에서 가장 중요한 것은 논하지 않은 것을 듣는 것이다". 재미있는 생각이네요. "의사소통의 가장 크고 단순한 문제는 사실 발생하는 오해입니다." 또 다른 흥미로운 의견이죠. "의사소통은 의사소통을 하려 노력하는 사람에게 성공적이다." 제 생각에 그것은 매우 중요한 생각이라고 생각합니다. 우리는 프로젝트에서 많은 의사소통을 가집니다. 근데 저는 그 중에서도 미팅이야말로 의사소통이 정말 잘 이루어지게 한다고 생각합니다. 그래서 이 인용구도 좋은 것 같네요. "과학은 커피 휴식시간보다 더 나은 의사소통 시스템을 찾지 못할지도 모른다." 이것도 분명 재밌는 생각(인용구)이네요.

자, 질문을 받겠습니다. 저는 보통 때도 그렇고 이번에도 마찬가지로 모든 질문들에 답을 하고 싶습니다. 그래서 오늘 시간이 충분하지 않을 수 있으므로 여기 올라온 질문부터 시작해 가능한 답변하고 이 세션 이후 며칠간에 걸쳐서 오늘 올라온 모든 질문들을 정리하여 모든 답변을 포스팅하도록 하겠습니다. 여기 있는 몇몇 질문들을 먼저 살펴보죠. 와우 아주 질문이 많네요. 스크롤 할 수 있는 만큼 올라가 보겠습니다.

54:35

Q&A

질문 : 미팅을 하는 동안 참석자들이 필기하는 것을 기대해야 하는가?

답: 요즘에 많은 사람들은 필기를 많이 하지 않습니다. 그들은 더 기억을 잘 할 수 있습니까? 저는 그렇게 생각하지 않습니다. 저는 나이든 사람이고 또한 기억력이 좋지 않아서 필기를 합니다. 제 기억력이 나빠지고 있는지는 확실치 않지만 저는 필기를 합니다. 그러나 몇몇의 사람들은 그들의 기억력에 의존하는 것 같기도 합니다. 저는 그것이 좋은 아이디어인지는 모르겠네요. 중요한것은 미팅 끝날 때 사람들이 필기를 하건 말건, 우리는 모든 사안을 다시금 살펴보게 되죠. 미팅의 리더로서, 저는 필기를 할 것입니다 그리고 우리가 미팅이 끝날 때쯤, 우리가 동의한 것 또는 결정한 것, 그리고 우리가 떠올린 조치안들을 요약할 것입니다. 그것들을 모두 검토하고 미팅이 끝난 후에 모든 미팅 참석자에게 보낼 것입니다. 그래서 만약 사람들이 필기를 하지 않는다면, 그에 관련 질문을 할 것입니다 그리고 모두가 기억을 하고 있는지 확인하는 것을 도와줄 것입니다. 여러분이 만약 필기나 회의록을 제대로 갖지 않는다면 지금으로 부터 일주일 뒤 미팅에서 무엇이 토의되어졌는지 모두 다른 견해를 가질 것입니다. 그것이 제 생각입니다.

질문 : 개인이 안건을 들고와 미팅을 주도권을 잡으려고 하는 미팅은 어떻게 고칩니까?

답 : 글썄요, 그래서 저는 미팅의 목적과 미팅의 (예상)결과를 화이트보드에 쓰는 것을 좋아합니다. 그리고 회의실에 시계가 있길 바라죠. 그리고 모두를 위해, 가능하다면 미팅 시간을 지키거나 가능한 일찍 마무리하려 합니다 라고 그룹에게 언급합니다. 그리고는 지속적으로 그룹을 회의안건과 함께

도출하려는 결과에 주의를 주목시킬 것입니다. 만약 미팅에 방향을 다른쪽으로 몰고 가는 사람이 있는 경우, 제가 결정해야 할 한 가지는 „그 사람이 좋은 아이디어를 가지고 있나요? 그리고 만약 그것이 좋은 아이디어라면 그룹에게 물어볼지 모릅니다. 이것이 우리가 지금 다루고 있는 주제보다 더 중요한가요? 만약 답이 '예'라면, 미팅을 바꿔 그 주제에 대해서 논의합니다. 만약 그 주제가 그렇게 중요하지 않거나 심지어 이기적인 것에 해당하는 상황이라면, 저는 이 미팅은 그것에 대한 미팅이 아닙니다. 우리가 논의해야할 안건들에 대해 논의하여 정시에 회의결과를 도출하도록 합시다 라고 권고할 것입니다. 가끔 그 사람은 그런 메시지를 미팅에서 2번 정도 들어야 상황을 이해할 수도 있겠지만, 그 정도로 상황이 정리가 되기를 바래야겠죠.

질문 : 다른 미팅의 규칙들은 무엇입니까? 몇 가지를 세우는 것이 중요하다고 생각하십니까?

답 : 글썄요, 저는 당연 그 답은 Yes 라고 할 수 있습니다. 비록 규칙이 어떤 종류의 특징과 같아 보일지 모르지만, 규칙은 존재하는 이유가 있고 저는 포춘 50대 기업인 몇몇 대기업에서 근무하였는데, 몇몇의 미팅은 훌륭했고, 몇몇은 그러하지 않았습니다. 제가 본 몇몇의 더 나은 미팅은 포춘 50대기업 세계적인 유명 기업에서 리더한 미팅으로 사람들은 사실 몇몇 규칙을 사용했고, 오늘 제가 다른 내용의 일부를 사용했었습니다. 저는 정말 규칙이 중요하다고 생각합니다. 최선의 방법은 약한 레벨의 (straw-man set) 규칙(시안)을 세우고 팀에게 규칙을 식별하게 하는 것입니다. 이 규칙들이 좋은가? 규칙을 바꿔야 하는가? 규칙을 추가해야하는가? 등등 그 규칙들에 대해서 주인의식을 가질 수 있는 환경을 만드세요. 그렇지 않으면 그들은 팀 규칙에 대조적으로 단지 미팅을 위해 지나가는 규칙일 뿐이죠. 그래서 저는 팀이 그 규칙을 소유하면 좋겠네요. 저는 규칙은 중요하다고 생각합니다.

질문 : 미리 발표 자료를 보내는 것과 같은 사전 유인물에 대한 생각은 어떻습니까?

답 : 좋은 질문이네요. 미리 발표 자료를 보내면, 가끔 사람들은 미팅에 오지 않습니다. 왜냐하면 그들이 모두다 알고 있다고 생각하기 때문이죠. 그리고 슬라이드 자료는 메시지의 3분의 1에 해당하는 전달 메시지일 뿐이고, 다른 한 부분의 메시지는 제가 발표자료에서 이야기하는 것이고, 나머지 또 다른 한 부분은 질의 응답과 의견교환입니다. 일반적으로 저는 미리 슬라이드 자료를 보내는 것을 주저합니다. 물론 저는 목적과 결과, 일반적인 항목들은 미팅 이전에 보내려고 합니다. 그러나 발표자료 사전공유는 제 경험상으로는 좋은 아이디어가 아니네요. 물론 상황에 따라서는 사전공유가 좋은 경우도 있을 수 있겠지만.

질문 : 이 팁들은 현장 미팅에서 인쇄물을 나누어 주고 하는 것에 적용되는데요. 가상미팅을 위해 명심해야 할 특정한 것들을 몇가지 언급해주시겠습니까?

답 : 물론이죠.제가 가상 미팅에 대해 몇 가지 언급했지만 분명 안건을 나눠주는 것 등과 같은 일반적인 몇 가지는 회의에 열기를 더해 분명 가치가 있을 수 있습니다.

그럼 이제 시간이 다 된것 같네요. 그럼 저는 모든 질문들에 대해 이미 답했던 질문들을 포함하여 오늘 답할 시간이 없었던 질문까지 모든 대답을 글로 작성하여 공유하겠습니다. 오늘 청강해 주신

여러분들께 감사드립니다.

호스트 : 오늘 멋진 발표를 해준 마크님께 감사드립니다. 발표에 대한 반응이 아주 좋네요. 질문이 매우 많았고 마크님께서도 친절하게도 오프라인에서 모두 답을 해 주시겠다고 합니다. 오늘 참석해 주신 여러분들께 감사드립니다.