

Facilitation Skills for Those Tricky Meeting Situations for Project Managers

프로젝트 관리자를 위한 곤란한 회의에서의 회의촉진기술

00:00 – 00:40

Dana Brownlee가 발표하는 프로젝트 관리자를 위한 곤란한 회의에서의 회의촉진기술 웨비나에 참여해 주셔서 감사합니다. Dana는 아틀랜타에 있는 전문적 기술에 대해서 기업강의를 제공하는 회사의 창립자입니다. 그녀는 열정적이고 혁신적인 기업 강연자이며 워크샵 촉진자이고 개인 및 기업이 새로운 수준의 업무역량에 도달하도록 만드는 다년간의 관리 컨설팅 경험을 가지고 있습니다.

Dana는 매우 유명한 강연자이면서 트레이너이고, 그녀는 여섯 국가에서 진행된 강연 이벤트로 청중들을 설레게 하였으며 세계적으로 교육되는 교육 프로그램을 만들었습니다. 그녀의 프로그램은 교육 대상자들에게 즉시 업무에 적용할 수 있는 모범사례와 기법들을 제공합니다. 함께 Dana를 환영해주십시오.

00:41 –13:38

안녕하세요, 잘 들리시나요? 좋습니다. 바로 시작하도록 하지요. 데렉, 도입부를 듣지 못했습니다. 바로 시작해도 좋을 것 같지만, 만약 청취에 문제가 있다면 제게 알려주시기 바랍니다. 저는 여러분과 이 주제로 이야기 나눌 수 있어서 매우 즐겁습니다. 이번 촉진기술은 보편적인 회의의 촉진이 아니라 곤란한 상황에서 회의 촉진을 이야기하는 것입니다. 저 스스로도 오랫동안 프로젝트 관리자 역할을 했고, 다른 프로젝트 관리자를 교육하는 입장에서, 저는 여러분이 얼마나 많은 시간을 face to face 회의 및 가상회의에 쓰고 계시는지 잘 알고 있습니다. 그래서, 각 미팅의 효율성을 높이는 것은 프로젝트 성공에 큰 영향을 미칩니다. 오늘 우리는 이것에 대해 이야기를 할 것입니다. 여기 오늘 우리가 이야기할 내용의 로드맵이 간략히 나와 있습니다.

첫째, 성공을 계획하기. 이것은 단순히 여러분이 가지고 있는 도구 가방에서 도구들을 꺼내는 것과는 다릅니다. 일단 여러분이 회의를 하게 되면, 중요한 것은 여러분이 어떻게 예방책을 계획하는가입니다. 프로젝트 관리자로서, 우리는 종종 만약 계획하는 것에 실패하면, 실패하는 것을 계획하게 된다고 말하곤 하는데, 이것이 바로 오늘 우리가 알아볼 상황입니다. 이제 우리는 제가 저희 프로젝트팀에서 자주 접했던, 대하기 어려운 세 가지의 특정 성격에 대해서 알아볼 것입니다. 세 가지 성격의 유형은 지배자, 횡설수설한 사람 그리고 여러 가지 일을 동시에 하는 사람입니다. 이제 여러분이 회의에서 각 성격의 유형에 대해서 즉시 사용할 수 있는 대처방법을 하나씩 짚어볼 것입니다. 그리고 마지막으로 전화회담 및 가상회의에서 사용할 수 있는 구체적인 기법 및 요령을 알아보면서 이 강연을 마무리할 것입니다. 좋은 소식은 제가 여러분과 공유할 대다수의 기법들은 전화회담 및 가상회의에서 사용 가능하다는 것인데, 제가 특별히 이 주제에 시간을 할애한 이유는 전화회담 및 가상회의는 프로젝트 관리자에게 회의 촉진에 있어서 특별한 어려움을 줄 수 있기 때문입니다. 자, 이제 통화 연결된 분들에게서 피드백을 듣는 것으로 이 강연을 시작해보죠. 저는 여러분의 프로젝트 회의에서 어떤 기능장애 적인 행동을 경험했는지

알고 싶습니다.

여러분은 지배자, 산만한 사람 그리고 여러 가지 일을 동시에 하는 사람들 중 누구를 가장 많이 접하시나요? 물론 제가 명확히 세가지 유형에 대해서 설명하지 않았지만, 유형의 이름을 보고 어느 정도 이해하셨으리라 생각합니다. 지배자는 회의를 주도하며 고삐풀린 망아지처럼 행동하는 사람입니다. 여러가지 일을 동시에 하는 사람은 회의에 집중하지 않고 종일 휴대폰을 확인하다 결국 필요 이상의 시간을 소요하게 만드는 사람입니다. 중언부언하는 사람은 끊임없이 이야기를 하고 뒷북을 치며 또 자기 스스로 이야기하는 것을 즐기는 사람입니다. 와, 꽤 좋은 피드백들을 받았네요. 세 가지 유형에 대한 피드백이 매우 잘 나왔습니다. 절반의 응답자들이 여러가지 일을 동시에 하는 사람을 대부분 만난적이 있다고 대답하셨는데, 그리 놀랍지는 않습니다. 왜냐하면, 모든 사람들이 아이폰이나 아이패드 그리고 기타 여러가지 기기들에 빠져있기 때문입니다. 그래서 결과적으로 모두들 집중을 못 하게 됩니다.

그럼 이제 설문조사를 마무리하겠습니다. 매우 고르게 나누어진 설문 응답을 보니 기분이 좋네요. 응답자의 반은 여러일을 동시에 하는 사람을, 그리고 나머지 반은 중언부언하는 사람과 지배자들을 경험한 적이 있다고 나누어졌습니다. 그래서 제가 생각하기에 오늘 모든 분들이 자신에게 필요한 무언가를 얻을 수 있다고 생각합니다. 저는 이제 회의 진행자에 대한 간략한 배경지식을 제공할 것입니다. 이미 여러분들중에 많은 분들이 훌륭한 진행자라는 것을 알고 있지만, 배경지식을 제공하는 것을 그냥 넘어가지는 않을 것입니다. 왜냐하면 우리 모두가 진행자에 대한 동일한 맥락을 가지고 시작하는 것이 중요하기 때문입니다. 그럼 진행자의 역할을 알아보시죠. 여기에 학문적인 정의가 있습니다. 진행자는 한 그룹이 공동의 목표를 이해하고, 토론 중에 특별한 입장을 취하지 않고도 그것을 성취하는 할 수 있도록 기획하는 것을 돕는 사람입니다. 그래서 이론적인 입장에서, 진행자는 이상적으로 프로젝트 관리자가 하면 안되지만, 이상과 현실의 미팅 참석자가 같을 수 없을 것입니다.

하지만 안타깝게도 저의 오랜 경험에 비춰봤을 때 외부의 촉진자를 회의에 참여시킬 만한 여유를 우리는 가지고 있지 않습니다. 그래서 결국 프로젝트 관리자로써 여러분은 두 가지 역할을 하게 됩니다. 가끔 여러분은 회의에서 두 가지의 역할을 담당하게 되는데, 하나는 회의 참석자로 회의 주제에 관해서 토론하고, 결정하는 것이며 다른 하나는 진행자로써 회의 진행 상황 및 이슈들을 점검하고, 회의 주제를 상기시키고, 회의록을 작성하면서 다른 회의 참석자들 토론에 참석시킵니다. 이걸 정말 심각한 역할들의 충돌이고 결과적으로 두 가지 역할 중의 하나는 실패하게 됩니다. 즉 여러분은 프로젝트 관리자로써 고충을 겪거나 또는 회의 진행자로써 고충을 겪게 됩니다.

이러한 이유로, 여러분이 그런 상황에 사용할 수 있는 꽤 요긴한 기법들을 말씀드리고 싶은 것입니다. 강연 도입부에서 언급한 것처럼, 계획이 절대적인 열쇠입니다. 저는 여러 가지 회의 주제들에 대해 보여드리면서 여러분의 귀한 시간을 낭비하고 싶지 않습니다. 우리는 수 많은 회의 주제를 보아왔고, 그들이 어떤지 잘 알고 있습니다. 제가 여러분께 보여드리고 싶은 것은, 매우 구체적인 회의 주제를 기획하는 것이 열쇠라는 것입니다. 제가 매우 흔하게 보는 실수들 중에 하나는, 프로젝트 관리자는 몇 가지의 회의 주제와 함께 회의 초대 이메일을 보내는 것이

회의 준비를 하는 것의 전부라고 생각하는 것입니다. 그리고 많은 경우 절대 그것이 회의 준비의 전부가 아닙니다. 여기 제가 더욱 복잡하고 광범위한 회의에 사용하는 도구가 있습니다. 제가 여기에 제시된 템플릿으로 근본적으로 하고자 하는 것은 각 회의 주제를 더욱 구체적으로 나누어서, 진정으로 해당 주제를 통해 무엇을 성취하고자 하는지를 파악하는 것입니다.

예를 들어서, 여기 리스트에 있듯이, 회의 주제와 관련된 사항 중 하나는 시스템 시연을 하는 것입니다. 제가 이 주제에서 분석하거나 생각해보고 싶은 것은 다음의 여섯 가지 요소들입니다. 즉, 누가 회의를 주도할 것인가? 어떻게 토론을 진행할 것인가? 회의는 난상토론이 될 것인가? 회의 주제 목록을 준비할 것인가? 회의 내용에 대한 유인물을 준비할 것인가? 이 사람이 시스템 시연을 L.C.D 프로젝트를 통해 진행하고 우리가 매우 구체적인 내용을 토론하면 어떻게 될 것인가? 그렇다면 무엇을 준비해야 하는가? 크리스찬은 회의 전에 시스템 시연에 대해서 검토하고 테스트하라는 지시를 받았습니다. 회의 장소가 적어도 30분 전에 적절히 준비되어 있다는 것을 확인해야 합니다.

회의 중에 기술적인 문제를 경험하거나, 기술적인 지원을 요구하는 시연 등이 제대로 진행되지 않아서 결국 10분에서 30분 정도를 허비한 경험을 다들 가지고 계실 것입니다. 이것이 바로 우리가 그 준비 요소들을 생각해야 하는 이유입니다. 다음 질문은 “어떤 결과를 바라는가?” 입니다. 우리는 과연 다음 회의 주제로 넘어가도 될 만큼 충분한 토론을 거쳤는지를 알고 싶고 파악할 수 있고 싶어 하므로, 이것에 대해서 생각해봐야 합니다. 프로젝트팀이 요구사항들을 충족시킬 수 있을지 없을지를 결정하는 기본적인 기능을 충분히 이해했다고 가정해봅시다. 다음 질문은, 45분의 회의시간 중에서 이 기능적인 이해에 대한 주제에 얼마나 시간을 할애해야 하며, 어떤 후속 조치가 필요한지 입니다. 우리는 토론의 결과에 기반하여, 시스템 요구사항 문서를 수정해야 할 필요가 있습니다. 그래서 결과적으로 여러분이 각 회의 주제를 이 여섯 단계를 통해서 생각해 본다면, 그 주제들에 대해서 명확해짐을 느끼실 것입니다. 굳이 적지 않고 말하는 것만으로도 좋은 연습이 될 것입니다. 적어도 여섯 단계를 거치면서, 여러분은 스스로가 회의 준비가 되었다는 것을 확신할 수 있을 것입니다. 최악의 상황은 여러분이 단지 회의 주제들만을 가지고 회의에 참석했다가, 회의가 잘못 흘러갈 때 대충 그때서야 어떻게 회의를 효과적으로 만들지 생각하는 것입니다. 제 경험을 통해 발견한 것은, 여러분이 이 여섯 단계를 거치고 회의를 하면, 위와 같은 곤란한 상황을 마주하게 될 확률이 현저히 줄어든다는 것입니다.

회의를 시작하기 전에 기본 원칙을 정하는 것도 도움이 될 것입니다. 여러분 중에 얼마나 많은 분이 기본 원칙을 가지고 회의를 진행하시는지 잘 모르겠지만, 기본 원칙은 큰 도움이 됩니다. 기본 원칙을 만드는 요령은 다음과 같습니다. 여러분이 절대 해서는 안 될 일은 프로젝트 회의에 들어가서 회의 참석자들에게 “여기 기본 원칙이 있으니 모두 준수하도록 하세요” 라고 말하는 것입니다. 그것은 절대 효과를 보지 못할 것입니다. 그렇게 하면 대다수가 당신을 좋아하지 않을 것입니다. 저는 회의에 들어가서 “여러분, 저는 여러분들을 존중합니다. 여러분들 모두 기본 업무에 덧붙여서 회의에 참여한다는 것과, 얼마나 많은 시간을 할애하는지도 알고 있습니다. 우리 모두 이미 시간 낭비인 회의에 참석해왔고, 이 회의가 시간 낭비가 되지 않기를 바랍니다.” 라고 얘기합니다.

제가 하고자 하는 것은 우리 모두 받아들일 수 있는 기본 원칙을 함께 만들어, 회의 시간을 생산적으로 만드는 것입니다.. 그리고, 모든 회의 참석자들이 포스트-잇에 제안하고 싶은 기본 원칙들을 적고, 그것을 모아서 벽에 붙이고 하나씩 짚어봤으면 좋겠습니다. 그런 후, 합의를 이루기 위해 노력하는 것입니다. 모두가 동의하지 않는 원칙은 우리의 기본 원칙에 포함시키지 않는 것입니다. 모두가 인정하지 않는 기본 원칙은 근본적으로 전혀 도움이 안 될 것입니다. 그래서 저는 참석자들에 의해 기본 원칙이 제안되도록 합니다. 예를 들어서, 기본 원칙 중 하나가 “회의 시작을 정해진 시각에 시작한다”인데, 프로젝트 시작 2개월 후 프로젝트팀원들이 회의에 늦게 참석하기 시작한다고 합니다. 회의 정시 시작은 그들이 만든 기본 원칙이기 때문에 제가 그것을 짚고 넘어가기가 매우 수월합니다. 이렇게 하면, 마치 부모와 자식의 관계처럼 팀원들을 불러서 지적할 필요가 없기 때문입니다. 결과적으로 팀원을 개인적으로 호명하는 것 보다, “여러분, 회의가 대략 10분 정도 늦게 시작하는 것을 파악했고, 점점 더 늦어지고 있다는 것을 알게 되었습니다. 누구도 우리의 기본 원칙을 지키지 않는 것 같은데, 여러분은 이것에 대해서 어떻게 생각하십니까?” 라고 이야기 할 수 있는 것입니다.

이런 기본 규칙들이 부정적인 행위들을 지적하는 데 있어 매우 효과적이라는 것을 여러분들이 이해하셨기를 바랍니다. 그래서 기본 규칙을 정하는 것이 매우 중요한 것입니다.

만약에 질문이 있으시면, 주저하지 마시고 질문 창에 질문을 적어주세요. 강연을 이어가는 도중에 일부 질문들을 답변하고, 강연 마지막에 나머지 일부를 답변하고자 합니다. 그럼 지금까지 받은 질문들을 잠시 볼까요? 어떤 분이 “회의에서 질의응답에 대한 시간이 따로 할당되어 있다는 것을 명확히 이야기 해야 하나요?”라고 질문하셨습니다. 아주 좋은 질문입니다. 그것은 회의의 성격에 따라서 달라집니다. 확실히 회의의 성격이 그것을 결정합니다. 한 가지 제가 확실하게 말씀드리고 싶은 것은 모든 회의에는 질의응답 시간이 할당되어야 한다는 것입니다. 그래서, 저는 회의 주제를 기획할 때에, 여기서 제가 말씀드린 여섯 단계가 아주 훌륭하게 적용이 되는데, 반드시 충분히 토론되지 않은 이슈들 또는 새롭게 부각된 이슈들에 대해 이야기할 수 있는 주제를 포함시키는 것입니다. 이것은 회의를 방해하는 주제와 벗어난 이슈들을 다루는데 매우 유용합니다. 만약 중언부언하는 회의 참석자가 주제와 전혀 관련이 없는 이슈들을 언급하고 토론하려고 하면, 저는 미안하지만 지금 다루어야 하는 회의 주제가 너무 중요해서 다른 이슈에 시간을 할애할 여유가 없으나방금 언급하신 이슈에 관해서 기록해 주시면, 추후에 이야기 하도록 하겠다고 말할 것입니다. 저는 정말 이 방법이 훌륭하다고 생각하고, 저는 이 방법을 좋아합니다. 다음 질문은 “성공적인 Face to face 회의나 가상회의를 하는데 적합한 대략적인 인원수가 있나요?” 입니다.

13:39 – 30:16

글쎄요, 저의 대답은 이전 대답과 동일합니다. 상황에 따라 다릅니다. “만약 당신이 8명과 회의를 하면 성공이고, 9명이라면 실패입니다” 라고 아주 명확히 말 할 수 있는 회의 인원수는 없습니다. 일반적으로 이야기해서, 만약 전화 회담에서 참석자들이 활발하게 소통하기를 원한다면, 참석자가 12명 이상이 되면 회의는 어려워지기 시작합니다. 참석자들은 참석확인만 한 후 이메일을 확인하거나 점심을 만들거나 또는 애완견에게 음식을 주거나 또는 그들이 회의에 진정으로 참석하고 싶다면 어떤 일이든 하고 싶은대로 할 것입니다. Face to face 회의는 회의

장소의 크기, 회의의 내용에 달려있다고 말할 수 있습니다. 그러나, 다시 한번 말씀드리지만, 저도 12에서 15명정도를 넘는다면 쌍방향 대화보다는 한 방향의 일방적인 대화를 하게 될 것입니다. 여기 또 좋은 질문이 있네요, “몇 명 정도가 회의에 적당할까요?” 죄송하지만, 이미 답변한 질문이네요.

“회의 참석자들에게 기본 원칙들을 제공하고 그에 대해서 순위를 매기도록 하면 효과적일까요?” 좋은 질문입니다. 저는 기본 원칙은 참석자들로부터 만들어져야 한다고 매우 굳게 믿기 때문에, 그들에게 주어진 원칙들에 순위를 매기도록 하는 것은 불필요하다는 생각입니다. 그러나 빠른 진행을 위해서 다른 대안을 실행해본 적이 있습니다. 특히 기본 원칙에 대해서 친숙하지 않은 사람들을 위해서 기본 원칙들에 대한 유인물을 나누어준 경우는 있습니다. 이 유인물은 저의 웹사이트에 있을 것입니다. 제게 이메일을 주시면, 여기 제시된 것보다 더 많은 샘플들을 공유하겠습니다. 이 슬라이드도 웹사이트에 받아 보실 수 있을 것입니다. 대안적으로 행한 것은 단순히 그들의 아이디어 창출에 도움을 주기 위해, 어떤 것들이 기본 원칙들인가에 대한 기본적인 정보를 제공할 수 있는 25가지의 기본 원칙 리스트를 제공한 것이 전부입니다. 이렇게 함으로써 기본 원칙에 친숙하지 않은 사람들이 백지 상태에서 아이디어 창출을 시작하지 않아도 되기에, 이 방법을 대신 추천하고 싶습니다. 기본 원칙은 경영진에도 적용됩니다. 유효하고 실질적인 질문을 임원진에게 할 충분한 시간이 없지만, 계속해서 실질적인 질문을 하세요. 왜냐하면, 저는 교육을 제공하는 사람이고 이것이 시리와 (Siri) 저를 구별하는 진짜 가치이니까요.

“경영진에게도 통하나요?” 경영진에 따라서 다를 수 있습니다. 여러분들이 경영진과 함께 일을 하신다면, 그들은 매우 바쁘기 때문에 최대한 짧게 마무리 짓는 것이 좋을 것 같습니다. 조언하자면 “경영진과의 회의는 매우 상위수준이며, 그 시간은 다시 돌아오지 않을 것이기에, 시간을 잘 활용하라”라고 하고 싶습니다. 한 가지 여러분이 할 수 있는 것은 경영진에게 다음과 같이 질문해 보는 것입니다. “우리 팀은 기본 원칙을 회의에 적용해서 매우 효과적인 회의를 진행해왔는데, 임원분들과 함께 5분에서 10분 정도 기본 원칙에 관해서 이야기 해 볼 수 있을까요?” 라고 질문하는 것입니다. 또는, 임원진들 각자를 만나서 직접 대화로 물어볼 수 있습니다. “당신의 유용했고, 최악이었던 회의경험에 비춰봤을 때, 오늘 회의에서 우리가 따라야 할 기본 원칙을 하나만 이야기 해 주실 수 있나요?” 라고 물어볼 수 있습니다. 단순히 대화로써 5분에서 10분 정도를 사용하십시오.

다른 한 가지 제가 권하고 싶은 것은, 여러분들이 참석하는 모든 미팅에 기본 원칙들을 만들지 말라는 것입니다. 그것이 실용적이지 못하기 때문입니다. 그러나, 여러분이 주기적으로 회의를 하게 될 프로젝트팀이 있을 경우에는 시간을 투자할 가치가 있습니다. 만약 제가 회의에서 만나게 될 사람들을, 해당 회의 이후에 다시 볼 일이 없다면, 기본 원칙을 만드는데 시간을 투자하지 않거나 또는 단순히 언급하는 것으로 마무리 지을 것입니다. 그러나 추후 6개월 동안 매주 1시간씩 만나게 될 프로젝트팀이라면, 당연히 기본 원칙을 만드는 것이 이치에 맞습니다. 이것은 또한, 팀 빌딩의 일환이기도 합니다.

어떤 분께서 “방 안의 코끼리가 무엇인가요?”라고 물었습니다. 가끔 저는 모두에게 친숙하지 않은 용어나 비유를 사용하기도 하는데 이 점은 죄송합니다. 사과를 드리면서, 혹시 친숙하지 않은

표현이 있거든 계속 질문해 주시기 바랍니다. 모두가 알고 있는 큰 이슈가 있을 때, 예를 들면 우리 회사의 제품이 정말 형편없다는 것과 같이, 모두가 다 알고 있지만, 어느 누구도 말하기 싫어하는 것을 말합니다. 회의 전, 후에는 수군대면서도, 회의 중에는 입 밖으로 꺼내기 싫어하는 상황을 말합니다. 코끼리가 방에 있는 것을 인지하고 있지만, 그냥 큰 코끼리가 방안에 없는 척 하는 것을 말합니다. 제가 다른 회사에서 일을 할 때, “테이블 위의 무스” 라고 표현하기도 했습니다. 우리는 안에 숨이 채워진 무스 인형을 테이블에 놓고, 그것을 “누구라도 이슈가 있다면 말하자”라는 시각적 상징으로 활용했습니다. 이슈가 있으시다면, 기술적으로 이야기하시기 바랍니다. 한 가지 더 말씀드리고 싶은 것은 모든 기본 원칙이 부정적으로 들릴 필요는 없다는 것입니다. 긍정적일 수도 있습니다. 저는 “한 그룹에 금요일 오후 2시 이후 회의 불가” 라고 표현한 원칙과 다른 어떤 그룹의 “어떤 회의든 2시간이 넘는다면 음식물, 3시간이 넘는다면 맥주를 준비해야함” 이라는 원칙을 세운 것을 본 적이 있습니다. 각 원칙들을 그룹의 성격에 맞게끔 변화시키고, 그렇게 기본 원칙을 지키는 데 있어서 즐거움을 찾도록 해야 합니다. 좋은 질문들 감사합니다.

다음 설문으로 넘어가 보시죠. 이번에는 무엇이 지배자 유형의 사람이 회의를 지배하는지 그 이유를 여러분께 묻겠습니다. 그들은 유형에 따라서 매우 다른 특성을 가지고 있기에, 여러분이 회의에서 만나게 될 지배자 유형의 성격에 대해서 간략하게 말씀드리겠습니다. 그들이 단순히 공격적이고, 고삐풀린 망아지처럼 자기 마음대로며, 단순히 그들이 할 이야기들이 다른 사람들의 발언보다 더 중요하다고 생각하는 사람들일까요? 그렇지 않을 수도 있습니다. 그들은 그저 너무 신나있고, 프로젝트에 대해서 열정적이며, 단순히 프로젝트에 기여하고 싶은 열망이 있을 뿐입니다. 또 다른 유형은, 리더쉽 자리를 차지하려고 노력하는 것입니다. 그래서 그들은 자존심을 앞세우고 타인의 기분을 상하게 하면서도, 그들이 진짜 리더라는 것을 납득시키려고 합니다. 혹은 그들은 그저 부정적일 수도 있습니다. 가끔 그들은 그저 불평불만하거나 그냥 기분이 안 좋을 수도 있습니다. 그들은 항상 어떻게든 부정적이고, 당신이 그들에 불평을 불러일으킬 무언가를 가지고 있을 수도 있습니다. 자 그럼 피드백을 살펴볼까요.

피드백을 살펴봅시다. 절반 정도가 지배자 유형은 공격적이라는 응답이 나왔고, 그것이 그들의 흔한 성격으로 나타났습니다. 그 다음으로 많은 응답을 받은 성격은 리더쉽 자리를 차지하려는 것입니다. 이러한 이유로 진행자의 역할이 매우 중요한 것입니다. 사소한 것처럼 보여도, 지배자 유형의 사람이 리더쉽 자리를 차지하려고 한다면 그것은 결국 문제가 됩니다. 이것이 22%의 응답을 차지하여 두번째이고, 응답자의 75%가 그 둘 중에 하나를 선택했고, 나머지 세 번째는 너무 열정적이거나 기여하고 싶어 안달이 난 유형입니다.

여기서 설문조사를 중단하고, 여러분이 어떻게 지배자 유형을 관리할 수 있는지에 대한 구체적인 기법을 알아보도록 하겠습니다. 여기 해당 기법에 대한 리스트가 있습니다. 물론, 여러분이 처한 특정한 상황, 연락 가능한 정보들 그리고 상대해야 하는 사람에 해당 기법들을 맞추고 싶어하실 것입니다. 첫 번째로 여러분이 할 수 있는 것은 기본 규칙에 의거하는 것입니다. 이것이 우리가 기본 원칙을 만드는데 시간을 투자해야 하는 이유입니다. 발언 시간에 대한 기본 원칙을 갖는 것이 좋을 것입니다. 발언 시간이라는 것은 한 사람이 주도적이고 일방적으로 발언하는 것이 아니라 여러 사람들의 발언권과 함께 균형을 맞추는 것입니다. 여러분이 발언권에 대한 기본

원칙이 있다면 그리고 회의가 회의실에서 이루어진다면, 기본 원칙을 출력하여 사용하고 회의실에 비치하는 것을 추천합니다. 또는 회의실에 기본 원칙을 걸어놓아 실제로 해당 원칙을 만들 수 있도록 하는 것입니다. 이 방법은 지배자 유형의 사람을 다룰 때에 매우 유용합니다.

예를 들어서, 존이라는 사람이 쉬지 않고 계속 이야기를 한다면, 기본 원칙이 붙어있는 곳으로 가서 “여러분 존이 좋은 지적을 해줬네요. 이제는 기본 원칙의 발언권을 적용해서 다른 분들의 의견도 듣고 싶네요” 라고 이야기를 하는 것입니다. 다른 하나가 있는데, 이것은 여기에 적혀있지 않은 방법입니다. 지배자 유형의 사람의 이름을 직접 부르고 싶지 않지만, 교육자의 입장에서 그 한 사람의 이야기만을 듣게 되는 경우가 있습니다. 그럴 때 저는 “이 테이블에서 정말 좋은 피드백이 나왔는데 저쪽 테이블에서는 어떻게 생각하시나요?” 라고 말합니다. 이렇게 하면 특정인의 이름을 부르지 않고도 교묘하게 상황을 바꿀 수 있습니다. 다음 기법은 여기 리스트에서 확인할 수 있습니다. 저는 이 기법을 칭찬, 문서 및 중심점이라고 부릅니다. 이 기법을 가지고 당신은 그들을 칭찬하고 그들이 의견을 표현할 기회를 주는 것입니다. 당신은 그들의 의견을 문서화하고, 그 다음 주제로 넘어가거나 또는 다른 사람에게 의견을 표현할 기회를 주는 것입니다. 예를 하나 들어보겠습니다. 루시는 매우 끈질기게 벤더를 변경해야 한다고 주장합니다. . 이쯤에서는 어떻게 벤더를 바꾸는가가 문제입니다. 가끔 그런 사람들은 자신들의 의견이 받아들여지지 않았다고 생각해서 계속해서 끈질기게 입장을 고수합니다. 그럴때 우리는 촉진자로서의 그런 사람들을 멈추게 해야 하지만, 그렇게 되면 우리가 원하는 상황과는 정반대의 효과를 가져옵니다. 자 그럼 어떻게 이 기법을 적용해야 할까요?

마이크 볼륨을 바꿔보도록 하죠. 목소리가 잘 들리지 않는다는 피드백이 있었습니다. 좀 나아졌나요? 계속 강연을 이어갈 테니, 나아지면 말씀해주세요, 괜찮나요? 몇몇 분이 좋다고 말씀해주시니 그렇게 하도록 하겠습니다. 그러나 만약 문제가 있으면 데렉 알려주세요, 뭔가 바꿔보도록 하죠.

그럼 루시를 조용히 시키는 것 말고 무엇을 해야 할까요? 저라면 이렇게 하겠습니다. “루시, 실제로 벤더를 바꾸는 것에 대한 정말 좋은 지적을 해줬습니다. 다른 업체를 모르고 확실히 어떻게 해야할지 모르지만, 해당 지적을 놓치지 않게 그 의견을 적도록 하겠습니다.” 저는 이제 플립차트나 화이트보드에 해당 지적을 실제로 적거나 또는 전화 회담의 경우에는 Sharepoint나 협업이 가능한 곳에 그 내용을 저장합니다. 그 내용은 “1번 옵션: 로컬 벤더로 바꾸는 것을 고려합니다.” 이로서 그녀의 제안을 칭찬하고 문서화합니다. 그리고 마지막으로 “이것이 루시가 말하려고 한 것 맞으시죠?”라고 확인합니다. 그러면, 그녀는 “맞아요” 라고 말할 것이고, 저는 그러면 “좋습니다. 저는 이제 짐과 샬리에게 이에 대한 의견을 물어보겠습니다. 어떻게 생각하시나요?” 라고 말하거나 “방금 짐과 샬리에게 의견을 물었습니다. 다른 의견은 없으신가요?” 라고 말할 것입니다. 이렇게 함으로써 루시는 자신의 의견이 받아들여졌다고 느끼고 만족할 것입니다. 이 방법은 여러분과 팀원들과의 관계를 유지하도록 해줍니다. “루시 조용히 해요, 이제 다른 안건으로 넘어가겠습니다” 라고 말할 수 없겠죠. 물론 여러분들이 단순히 제가 이런 기법을 좋아해서 사용한다고 생각할 수 있지만, 실제로 유용하다고 볼 수 있습니다.

여기 또 다른 하나가 있습니다. 계속 토를 달고, 나쁜 기분을 표출하며, 끊임없이 불평하는

지배자가 있다면, 저는 그들에게 그 문제에 대한 해결책을 물어봅니다. 루시가 외상매입금이 너무 늦게 처리되는 것에 불평을 한다면, 루시와 논쟁을 하는 것 대신에 저는 이렇게 말할 것입니다. 특히 제가 의견에 동의한다면, “루시, 저는 그 의견에 대해서 정말 동의합니다. 저 역시 외상매입금 절차가 느리다고 생각합니다. 그래서 저는 당신이 생각하는 해결책은 무엇인지, 추천하고 싶은 것이 있는지, 또는 우리가 무엇을 해서 그 문제를 해결해야 한다고 생각하시나요?” 라고 물어봅니다. 대부분의 경우, 당신이 그들의 해결책을 물으면, 그들은 그대로 얼어붙습니다. 왜냐하면 그들은 그저 불평하고 싶기 때문입니다. 딱히 해결책에 대해 생각하지 않습니다. 또 다른 방법은 이렇게 만드는 것입니다. “벤더를 바꾸는 것에 대해서 정말 중요한 의견을 제시해주었습니다. 정말 중요한 의견입니다. 저는 그것에 대해서 확실하게 구체화하여 실행하고 싶지만, 오늘 충분한 시간이 있는지 의문입니다. 그래서 당신이 구체적인 실행방법을 고민해 주시기를 부탁드립니다. 조금 더 구체화하여서 다음 회의에서 충분히 토론하도록 하겠습니다. 그래 주시겠습니까?” 라고 말하는 것입니다.

이제 인터넷 시그널을 확인해보죠. 괜찮은 것 같습니다. 확실히 어떻게 고쳐야 하는지 모르겠지만, 그래도 계속 시도해보죠, 좀 나아졌나요? 뭔가 좀 나아지게 만든 것 같습니다.

강연을 이어갈 테니, 좋아지는지 나빠지는지 말해주세요.

다음은 회의 전에 지배자 유형에게 지지를 받아내는 것입니다. 대부분 어떤 사람이 비협조적이라면, 그들은 대부분 회의에서 문제를 일으킵니다. 놀랄 일도 아니고, 우리는 그것이 문제가 될 것이라는 것을 알고 있습니다. 그래서 만약 회의가 금요일이라면, 저는 금요일까지 상황을 지켜보며, 어떤 연출법을 사용해야할지 기다리지 않을 것입니다. 저는 그런 사람들과 월요일에 만날 것입니다. 만약 루카스가 문제를 일으킬 것으로 생각된다면, 저는 월요일에 루카스와 점심을 같이 할 것입니다. 특별히 여러분은 여러분보다 지위가 높고 더 경험이 있는 사람들이 여러분의 리더쉽을 차지하려는 것을 경험했을 것입니다. 그래서 결국 리더쉽에 대한 주도권 싸움이 생기게 될 것입니다. 그래서 여러분은 그런 사람을 월요일에 점심에 초대해서 “짐, 저는 당신이 금요일 회의에 함께 하게되어 정말 기쁩니다. 얼마나 다른 팀원들이 당신을 존경하는지 잘 압니다. 근데 사실 한가지 걱정은 얼마나 사람들이 당신의 의견과 생각에 동의하고, 당신의 생각과 의견에 초점을 맞추는지입니다.

그리고 당신에게 있어서 팀원들의 정직한 피드백을 받는 것이 아주 중요하다는 것을 알고 있습니다. 그래서 저는 어떻게 하면 그들의 정직한 피드백을 받을 수 있을지 의아합니다. 그들이 꼭 당신의 의견을 지지해야 할 필요가 없다는 것을 알고 계시니까 드리는 말씀입니다”라고 말하고 반응을 기다립니다. 그럼 그들은 대부분 해결책을 생각해냅니다. 그들은 아마 “대나, 그럼 그들이 먼저 말할 수 있도록 기회를 주고 기다리면 어떨까요? 그리고 우리의 생각을 마지막으로 이야기하는 것입니다”라고 말할 것입니다. 그럼 여러분은 “정말 좋은 생각이시네요. 미처 생각하지 못했습니다. 사실 가끔 다른 리더쉽 지위의 분들이 제게 이렇게 말하기도 합니다. “대나, 사실 난 회의 초반의 도입부에만 이야기를 하고 떠나겠습니다. 제가 회의시간 내내 있을 필요는 없으니까요”라고 말합니다. 그것 또한 좋은 방법입니다. 그러나, 당신은 회의 전에 그 문제의 사람을 해결하는 것이 좋을 것입니다. 꼭 회의 전에 만나도록 노력하세요.

또 다른 방법은 그들에게 시간 기록원의 역할을 부여하세요. 저는 지배자 유형을 만나면 언제나 이 방법을 사용하는데 익숙합니다. 그들은 자신의 의견을 주장할 시간이 너무 많은 것이기에, 저는 이렇게 말할 것입니다. “짐, 오늘 우리는 많은 의제를 짚고 넘어가야 하는데, 어떤 것도 소홀히 하기 싫습니다. 괜찮으시다면, 플립차트에 중요한 안건을 적어주시겠어요?” 또는 “짐, 저희가 회의시간을 잘 엄수할 수 있도록 도와주시겠어요? 오늘 우리는 꽤 빡빡한 일정을 소화해야 하거든요” 라고 말할 것입니다. 여러분이 그들에게 특별한 역할을 부여했을 때, 그들이 회의를 지배할 수 있는 능력을 최소화하게 됩니다.

30:17 -END

다음. 그들의 안건을 끝으로 배치하십시오. 특히 논란의 여지가 발생할 수 있는 항목이 있다면, 그 것을 첫 번째 안건으로 올리지 마십시오. 그 문제를 안건 순서에서 가능한 가장 최하위 순서로 두는 것이 좋습니다. 이 방식을 통해, 논쟁이 시작되고 사안이 다른 방향으로 틀어지게 되는 경우가 발생할지라도, 적어도 대다수의 안건들이 이미 다뤄진 이후가 되게 됩니다.

그 다음 기법으로 넘어가겠습니다. 저는 개인적으로 이 방법을 절대적으로 지지하는데, 이 기술은 매우 다양한 상황에 사용될 수 있습니다. 'Round Robin'이라는 기술입니다. 이 기술은 균형 잡힌 참여를 강조합니다. 모든 참석자에게 즉시/동시에, 또는 열린 토론의 형태로 대화하는 것을 의미합니다. 당신은 이런 식으로도 얘기할 수 있습니다. "이런, 이 부분은 정말 중요한 포인트네요! 우리가 가능한 많은 의견들을 얻어낼 수 있다면 좋겠어요. 저는 '라운드 로빈'을 간단히 해볼까요? 이제 저는 회의실을 돌아다니며 각 참가자들에게 해당 포인트에 대한 생각이 무엇인지 물어 볼 겁니다. 그러면, 네, 아니요, 또는 왜냐하면 이라고 답할 수 있어요. 자, 그럼, Sally, 당신부터 시작할 수 있을까요?" 지배자 유형의 사람이 회의실의 한 쪽에 있다면, 당신은 의도적으로 다른 쪽에서 시작할 수 있습니다. 당신이 여전히 그들의 의견을 듣고 싶다면, 먼저 다른 각각의 사람들의 의견을 듣고 난 후, 마지막으로 그들에게 다가가십시오.

그리고 마지막 기법은 다음과 같습니다. 균형 잡힌 발언시간을 강화하기 위해 술책을 사용하십시오. 다시 말하건대, 이것은 제가 모든 사람들에게 사용하는 기술은 아닙니다. 어떤 환경에서 이 방법이 가장 잘 적용되는지, 스스로 최선의 판단을 해보시기 바랍니다. 하지만, 저는 이 술책을 작은 규모의 팀에 사용한 적이 있습니다. 마치, 축구공을 가지고 있는 사람만이 발언을 할 수 있고, 다른 사람들이 발언을 하려고 하면 거부할 수 있는 규칙이 있는 것과 같습니다. 또한 이것은 우리가 모든 참석자들로부터 의견을 들을 수 있도록 하는 재미있는 방법들 중 하나일 뿐입니다.

여전히 오디오에 대한 피드백을 받고 있는데요. 혹여 도움이 될 수도 있으니 무언가 좀 움직여 보도록 할게요. Derek, 그것이 도움이 되는지 아닌지 알려 주세요. 더 낮다면 저는 멀리 움직일 것이며, 그렇지 않다면 가깝게 이동할 것입니다. 더 낮다고요? 그럼 제가 너무 멀리 움직였었나 보네요.

다음으로 넘어 가기 전에 몇 가지 질문에 답변을 드리겠습니다. 자, 볼까요. 만일 할당된 업무가 팀별 토론과 질문의 부족으로 인해 시간 내 완결이 어렵다면, 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까요? 이 질문에 대한 답변은 잠시 후에 횡설수설함과 (Ramblin) 관련하여 드리도록 하겠습니다. 어떻게 하면, 회의 참석자들의 상사가 회의에 참석하고 있는 경우에도, 수직 관계는 문제가 되지 않음과 당신이 활발한 토론과 논쟁을 도모할 것임을 참석자들로 하여금 믿게 할 수 있을까요? 이것은 정말 중요한 질문입니다. 이 질문을 매우 여러 번 받곤 합니다. 이 부분을 해결하기 위해서는 매우 다양한 방법이 존재합니다. 저는 이 수직 관계에 대해서는 직접적으로 부딪히는데요, 어떤 특정 Session 에서는 상사들에게 참석하지 말 것을 요청하는데, 그들은 대개 제 요청을 이해해 줍니다. 또한 익명으로 피드백을 줄 것을 요청할 수도 있습니다. 회의 참석자들에게 그들의 의견을 구두로 발언하는 대신에, 인덱스 카드나 메모용지에 적도록 합니다. 참석자들로 하여금 그들의 생각을 써 내려가도록 하고, 해당 미팅 중에 혹은 그 다음 미팅에서 토론할 수 있도록 해주세요. 회의 참석자들이 피드백을 기록한 용지를 회의실을 나갈 때 박스나 가방에 넣도록 해주세요. 그리고 다음 미팅에서 해당 내용을 토의하는 것입니다. 이 외에도, 수직 관계와 관련된 질문을 다룰 수 있는 많은 방법이 많이 있습니다. 어떻게 하면 매니저들로 하여금 두려움 없이 그들의 상사에게 보고할 수 있도록 독려할 수 있을까요? 이것도 유사한 것입니다. 회의 전에 해야 할 일들을 하는 것입니다. 사람들과 로비를 합니다. 제게 개인적으로 의견을 표현하지만, 유선 상으로 혹은 미팅 시에는 얘기하려고 하지는 않는 사람들이 있습니다. 이런 경우에 저는 그들이 발언할 수 있도록 독려합니다. 그들의 부서나 기능 분야로부터 직접 의견을 듣는 것이 중요하며, 제가 잘 모르는 해당 분야의 전문지식이 있을 수 있기 때문입니다. 저는 그들에게 “당신이 발언하면, 당신의 요지를 입증하는 몇 가지 다른 예들 및 저의 견해를 가지고 당신을 지원할 것입니다”라고 그들은 격려합니다. 이런 것이 다른 기술들 외에 추천할 수 있는 기법들입니다.

어떻게 하면, 해야 하는 일들과 프로젝트 팀을 직접 관리하는 것에 집중해야 하는 프로젝트 매니저인 당신이 수직 관계를 무시할 수 있나요? 수직 관계가 문제가 안 된다고 말씀드리는 것이 아닙니다. 사실, 수직 관계는 항상 문제이지요. – 그것이 제가 이 문제를 꺼낸 이유입니다. 이 질문을 자주 받고 이것이 큰 문제임을 이미 알고 있습니다. 수직관계 문제가 안 된다고 말씀드리는 것이 아닙니다. 단지, 수직 관계가 존재하는 상황에서도 여전히 활발한 토의와 대화를 이어 갈 수는 있는 방법에 대해 이야기 하고자 하는 것입니다. 공격적인 성격이 다른 행동에 대한 징후가 될 수 있을까요? 때로 사람들은 특별한 이유 없이 공격적일 수도 있고, 다른 문제를 갖고 있을 수도 있으며, 당신이 그 문제들을 해결할 수 없을 수도 있습니다. 그리고 확실히 이런 기법 중 일부는 이 문제에 대한 해결책이 될 수 없을 지도 모릅니다. 제가 소개드리는 몇가지 기법은 회의 중에, 또한 일부는 회의 전이나 다른 형태로 적용하실 수 있을 것입니다. – 그러면 다른 질문을 받아 보겠습니다. 제가 몇 가지 질문에 대한 답변을 하지 않더라도 양해 해주시기 바랍니다.

다른 투표를 해보도록 하겠습니다. 우리 그룹의 토론이 주제를 크게 벗어날 수도 있습니다. 그러면 이런 경우가 얼마나 자주 발생하는지를 여쭙보겠습니다. 항상, 종종, 가끔 또는 전혀 발생하지 않는 것일까요? 우리는 토론의 방향을 잃어버릴 수도 있고, 갑자기 궤도(주제)에서 벗어날 수도 있습니다. 얼마나 자주 이런 일이 일어날까요? 항상이라고 대답하는 분들이 많지

않아서 다행입니다. 가장 많은 답변은 때때로 발생하고 있다는 것으로, 3/4 정도의 사람들이 답변해 주셨습니다. 그 다음으로 많은 답변은 1/4 정도로서, 종종 발생한다는 것입니다. 이는 여러분들이 토론 시 주제에서 벗어나다면, 시간과 노력의 소모가 있음을 뜻합니다. 자, 투표를 마치고, 이런 태도를 잠재울 수 있는 몇 가지 실용적 기법에 대해 이야기를 해봅시다.

첫 번째는 PAL에서 팀을 다시 집중시키는 것입니다. PAL은 목적, 의제 및 제한을 의미합니다. 그래서 저는 모든 회의마다 회의의 목적, 회의 의제 및 회의의 제한점을 기록하고자 합니다. 그리고 이것은 몇 가지 목적을 가지고 있습니다.

첫 번째, 회의를 해야 할 필요가 있음을 스스로 확신하는 좋은 연습입니다. 저는 사람들이 회의를 지나치게 하며, 무엇이든 모든 해결책을 회의를 통해서 구하려고 한다고 생각합니다. 하지만, 대부분의 경우 그렇지 않습니다. 그렇기에, 위의 세 가지를 기록해 두는 행동은 도움이 될 수 있습니다. 물품의 재고에 대해 이야기해야 하는 상황에서, 마케팅 전략에 대해 이야기가 나왔다고 합시다. 여러분께서는 그저 자리에서 일어나 기록해 둔 의제를 지적하고 "여러분과 확인할 사항이 있습니다. 화두가 마케팅 전략에 더 많이 할애되어 지고 있네요. 사실 우리는 이 3번 재고품 안건을 다루고 있는 거예요". 라고 할 수 있습니다. 또다른 방법이 있습니다. 안건 주제에 대한 타이밍을 포함하는 것입니다. 많은 프로젝트 매니저들이 범하고 있는 큰 실수는 1시간의 회의에서 15개의 주제에 대해 주요 리스트만을 만들어 놓고, 이 모든것을 이야기할 수 있다고 생각하는 것입니다. 이보다는 매우 세부적으로, 8시부터 8시 10분까지 참석자들을 환영하고, 그 이후 10분부터 15분까지는 개요 설명을 할 것입니다. "라는 식으로 각 안건에 소요되는 분량에 매우 세부적으로 이야기해야 할 필요가 있습니다. 또한, 다른 사람이 일부 안건을 담당하고 있다면, 이를 명확하게 전달해야 합니다. 그래야만, 참석자들이 얼마의 시간이 남았는지(10분인지, 15분인지)를 인지할 수 있습니다. 또한, 이 방식을 통해, 안건을 담당하는 사람들이 주제로부터 벗어나지 않도록 할 수 있습니다.

다음 방법은 매우 강력합니다. 해당 사항 대신에 본 아젠다에 대해 대화할 수 있는지 물어 보십시오. 이미 여러분 중 많은 분들이 이 방법을 취해 보셨을 것이라 생각합니다. 그러나, 저는 이 방법에 대해 매우 구체적으로 진행해 보고 싶습니다. 주제와 벗어난 사항에 대한 발언을 저지하는 대신에, 이를 질문으로 변환시킬 것입니다. 수십 년 전에 Facilitation Training에서 배운 것으로, 곤란한 것에 대해 이야기해야 한다면, 그것을 질문으로 바꾸라는 것입니다. 자동적으로 그 어려운 주제에 대해 논하는 것이 훨씬 덜 위협적이 될 것입니다. Mark는 이 Section에서 다뤄야만 하는 안건과는 관련이 별로 없는 몇 가지 겉가지 문제에 대해 계속해서 이야기하고 있습니다. Mark는 소셜 미디어에 대해 얘기하는 것을 좋아하기 때문에, 다양한 소셜 미디어 기술에 대해 계속해서 이야기하고 있다고 가정해 보겠습니다. 이런 경우를 처리할 수 있는 두 가지 방법이 있습니다. 우선, 제가 개입을 시작하여 다음과 같이 중재합니다. "Mark, 소셜 미디어 토론도 흥미롭지만 저는 그 문제는 주제와 벗어난 것이며, 토론하고 싶지 않네요." 또다른 방식은 질문을 하는 것입니다. "Mark, 소셜미디어에 대한 이야기가 매우 흥미롭지만, 현 의제에 대한 토의 시간이 5분 정도밖에 남지 않은 상황에서 그 이야기를 계속 해야한다고 생각하시나요?" 상기 두가지 방법의 차이점을 이야기하셨기를 바랍니다.

두 번째 방법은, 솔직하게 그에게 질문을 던지는 것입니다. 해당 토픽을 계속 논의해야 할까요? 아니면 그만두어야 할까요? 라고 말입니다. 여러분들께서 이런 식으로 접근을 하신다면, 대부분의 사람들이 훨씬 덜 위협적으로 받아들입니다. 사람들과의 관계도 중요하니까요. 이 방법을 자주 사용하시기 바랍니다. "이만약 주제와 벗어난 논의를 중지할 수 없다면 어떡하냐고 질문을 주실 수 있습니다. 제 경험을 얘기하자면, 약 95%의 경우에 참석자들이 논의를 중단하는 데 동의하는 것 같습니다. 참석자들은 오히려 제가 회의를 본 궤도로 되돌아가도록 한 점에 감사해합니다. 이런 95%의 경우들은, 문제가 거의 발생하지 않습니다. 그러나, 5~10% 정도의 경우, 그들은 본 궤도로 되돌아가는 것에 대해서 반대 의견을 제기하곤 하는데, 이것에 대해서 좀 얘기 해볼 필요가 있습니다. 이런 경우에 그들에게 두가지 가능한 대안을 제시할 수 있습니다. 첫째, 저는 우리가 이미 그 주제에 대해서 시간을 소모했음을 상기 시킵니다. 이미 약 5분 정도 그 문제에 대해 얘기를 나눴기 때문에, 추가적으로 5분 더 소셜 미디어에 대해 대화를 나누고, 본 논의 주제로 돌아가는 것에 동의하시나요? 그렇게 한다면 공평하겠죠? 라고 하는 것입니다.

자, 이것이 Time Boxing 입니다. 누군가 제가 마크에게 너무 친절하다고 하시네요. 그럴 수도 있어요. 저는 단지 이 문제에 대한 선택을 던져 놓고, 여러분들로 하여금 얼마나 단호하게 진행을 할지 결정토록 하는 것입니다. 그 안건이 얼마나 중요할지, 첫 번째 시도인지, 열 번째 시도인지 등을 고려할 수 있습니다. 다른 대안으로서, 참석자 개별이 어떻게 생각하는지를 물어보는 것입니다. 여러분, 우리가 소셜 미디어 대화를 계속 반복할 필요가 있나요? 또는 본래의 안건으로 되돌아가야 하는 건 아닐까요? 이렇게 팀에 질문을 던져 보십시오. 그러면 팀원들이 본 안건에 대해 이야기를 하게 될 것이기 때문에, 이 기법이 안건을 다시 재조명해 줄 수 있다고 생각합니다.

자, 다른 하나의 기법은 '주차장(Parking lot)'이라고 불립니다. 이런 방법에 익숙하지 않으신 분들도 계시겠지만, 이 기법은 매우 훌륭한 방법입니다. 말 그대로 parking lot 이라고 flip chart 맨 위쪽에 기재한 후, 이 공간에 당신이 나중에 다시 짚고 넘어가고자 하는 각종 이슈들을 주차시켜 두는(적어 두는) 방법입니다. 자, 저는 Mark 에게 이렇게 말할 것입니다 ; '맙소사, Mark! 소셜 미디어 주제도 중요하다고 생각하기에 논의를 중단하고 싶지는 않지만, 우리가 오늘 짚고 넘어가야 하는 다른 많은 안건들이 있어요. 우선 저 parking lot 에 그 안건을 기록해 두고 다른 안건으로 넘어가는 것은 어떨까요?'. 물론, 이 parking lot 컨셉에 대해서 session 초반에 미리 참석자들에게 설명을 해 두어야만 할 것입니다. 그래야 당신이 무슨 얘기를 하는지 그들이 이해할 수 있을 것입니다.

참석자들을 고무/칭찬하려는 점에서는 훌륭한 방식일 수 있겠지만, 이 parking lot 에 제가 기록을 하는 것이 아니라, 주제에 벗어난 토픽을 이야기 하는 사람들에게 직접 해당 토픽을 기록하도록 한다는 것을 주의해야 할 필요가 있습니다. 자칫하면 미팅 전체의 흐름을 느슨하게 만들 수 있기 때문이다. 만일, 가상 공간 회의 상황이거나 전화 회담의 경우라면, web X 또는 SharePoint 를 사용할 수도 있겠죠. 여러분은 이슈들을 적어 내려간 후, 보통 회의 section 의 마지막 부분에서(open issue section) 다시금 그 이슈들을 재조명해 볼 수 있습니다. 제가 좋아하는 방법은 Co-Facilitator 또는 누군가를 지정하여 논의가 주제와 벗어나게 되면, 경고할 수 있는 권한을 주는 것입니다. 우리 팀의 경우, 이 역할을 우리는 Rambler police 라고

지칭했습니다. 장난감 배지와 같은 작은 경찰 배지를 활용해서 각각의 회의에서 다른 구성원에게 배지를 돌려 가며 사용하는 것이지요. 그리고, 미팅에서 배지를 받은 사람이 누구이든, 참석자들이 횡설수설하고 있다면 본래의 사안으로 팀원들이 다시 되돌아갈 수 있도록 주지시키는 것입니다. 손을 들어 중단시키거나, 중단시키거나, 어떤 방법으로든지 회의가 정상궤도로 돌아가도록 하는 것입니다. 어떤 분들께서는 배지를 사용하는 것이 좀 우습기도 하고, 굳이 다른 사람을 지정할 필요가 있는지를 물어보시기도 합니다.

왜 이렇게 해야 하는지의 이유는, 여러분이 참석했던 수많은 회의 중에 누군가가 주제와 무관한 이야기를 계속해서 하고, 당신이 '맙소사, 나는 진도를 좀 나가고 싶어.'라고 생각하지만, 이에 대해 아무 말도 하지 않는 것과 연관되어 있습니다. 여러분이 아무것도 얘기하지 않는 이유는, 이런 중재를 하는 것이 팀리더의 책임이라고 생각하고 있기 때문이거나, 또는 누군가의 감정을 상하게 하길 원하지 않기 때문입니다. 여러분은 참석자들이 당신의 방해로 인해 기분이 상하는 것을 원치 않기 때문에 '이만 진도를 나가야 해요'라고 말하려 하지 않을 것입니다. 작은 배지 또는 중재업무를 지정하는 것은, 해당인이 끼어들어 중지시킬 수 있도록 허가를 하는 것입니다. 사실, 참석자들이 방해를 받게 되면 오히려 반대의 상황이 벌어질 수 있습니다; 즉, 토의가 궤도를 벗어났고 중재자가 그 흐름을 방해하지 않는다면, 모든 사람들이 중재인으로의 역할을 해주길 바랄 것입니다. 그래서, 이 방식이 훌륭한 기법이 될 수 있는 것입니다.

자, 이제 마지막 기법입니다 도구 사용하세요. 저는 수 많은 도구들을 사용해 왔습니다. 제가 좋아하는 방식은 ELMO 입니다. 전화 회담을 위한 이 기법의 또 다른 버전을 간단히 설명 드리죠. ELMO 는 ELMO 인형을 뜻합니다. 우리 모두가 이 빨간색 ELMO 인형과 친숙하리라 믿습니다. 이것은 우리가 생각해 낸 기본 원칙 중의 하나인데, 이 ELMO 가 우리로 하여금 본 궤도상에서 토의를 진행해 나갈 수 있도록 도와 주는 것입니다. ELMO 는 모두에게 '진도를 나갑시다'라는 표시가 될 것입니다. 그리고 이 ELMO 인형을 테이블의 중앙에 놓을 것입니다. 그리고, 이 인형이 시각적인 Reminder 가 되어서 이렇게 얘기하는 것입니다; '이 테이블 곁에 있는 사람이라면 누구든지, 꼭 프로젝트 매니저가 아니더라도, 누구든 진도를 나갈 필요가 있음을 주지시킬 수 있어요.'

우리가 너무 디테일한 부분까지 나아가고 있거나 주제에서 벗어났을 때, 해야 할 일은, ELMO 인형을 들어올리는 것입니다." 약간 황당하게 들릴지는 모르겠지만, 이 방법이 효과적이라고 단언할 수 있습니다. 특별히 이 기법 관련 대단한 부분은, 참석자들이 해야 하는 일이라곤 인형을 향해 나아가기만 하면 된다는 점입니다. 보통, 참석자들은 인형을 들어올릴 필요도 없고, 인형을 향해 나아가는 행동만으로도 다른 모든 참석자들은 무엇을 의미하는지 알고 있다는 것입니다. 덧붙여 대단한 점은, 당신이 누군가를 물리적으로 제지할 필요성이 사라진다는 점입니다. 대부분 우리는 다른 사람의 대화를 중단하거나, 끼어들고 싶지 않아합니다. 당신이 해야 할 것은 그저 인형에 다가가는 것 뿐입니다. 이 방법을 전화회담에서 활용할 수 있는 법을 알려드리겠습니다. 전화회담에 참여하고 있는 그 누구든지, 언제든지, 주제에서 벗어났다고 느껴질 때 파운드 사인을 누르는 것입니다. 이것이 우리가 다시 집중해야 한다는 시그널인 것입니다.

특별히 이 방식은 익명이기 때문에 더 효과적입니다. 아무도 누가 파운드 사인을 눌렀는지 모릅니다. 이것은 또한 수직 관계 이슈와 관련되어, 참석자들이 파운드 사인을 누르는 것에 대해 걱정할 필요가 없다는 점에서 매우 훌륭합니다. 제가 전화회담을 진행했을 때, 회의가 진행될 필요가 있고 누군가가 세부사항에 대해서 지나치게 얘기하고 있다고 느껴지면, 저는 파운드 사인을 누르고 이렇게 얘기합니다. "이런, 누군가 파운드 사인을 누른 것처럼 들리네요. '네, 맞습니다 - 누군가(제가 되겠죠) 파운드 타임을 요청한 것이고, 우리는 진도를 나가야만 합니다. 이것이 바로 우리의 그라운드 원칙 중의 하나입니다." 자, 이것은 놀라운 기법입니다. 제가 너무 많이 떠들었나요? 이 모든 것들이 여러분들에게 진정성 있게 들리기를, 그리고 도움이 되기를 바랍니다. 기억하세요 - 이 기법은 당신으로 하여금 '좋아요, 저는 이것들 전부 다 활용해 볼 겁니다'라고 하도록 만들어진 것은 아닙니다. 저는 여러분들이 이 기법들 중 한가지 혹은 두가지 기법을 선택해서 당신만의 자연스런 스타일로 만든 후, 당신만의 비밀스런 방식으로 사용할길 바랍니다.

자, 몇 가지 질문에 대해 답을 해 드리도록 하죠. 어떻게 하면 정말 중요한 안건을 제시하려고 하는 참석자를 저지하는 회의 진행자를 다룰 수 있을까요?

이것은 오늘의 프리젠테이션 중 본론에 해당하지는 않지만, 일반적으로 활용될 수 있는 기술을 알려드리겠습니다. 회의의 마지막에 정리시간을 갖는 것이 도움이 될 것입니다. 모든 회의에서 정리를 할 필요는 없고, 대략 한 달에 한번 혹은 두 달에 한번 또는 분기에 한번 정도가 될 것이다. 회의 진행자에 대한 피드백이 있다면, 몇 가지 이슈들을 표면으로 끌어올리는 것 역시 좋은 방법입니다. 회의 마지막에 간단하고 신속하게, "여러분, 참석해 주셔서 매우 감사드립니다. 여러분 모두 바쁘시고 일이 많으신데, 이렇게 참여해 주셔서 감사합니다. 여러분의 시간을 한 5 분 정도만 할애해서 어떤 부분이 좋았고, 변경되기를 원하시는 부분이 있으시면 피드백을 주시기 바랍니다." 라고 하면 됩니다.

"저는 정말로 여러분의 시간을 귀하게 생각합니다. 저는 여러분의 시간을 정말 잘 사용하고 싶습니다." 라고 하며, 회의실을 돌아다니면서 참석자 각각에게 잘 진행된 사항 한가지를 묻기만 했으면 좋겠습니다. 저는 플립차트의 한쪽에는 WW 를, 다른 한편에는 DD 라고 기록을 합니다. 그리고 이 방법을 통해, 당신이 보다 안전한 환경에서 이슈들 중의 몇 가지를 수면 위로 끌어올리도록 해줄 것입니다.

가상 회의에서 몇 가지 제안이 있으신가요? 제가 몇 가지를 이미 언급했지만, 마지막에 더 많은 것에 대해 이야기 할 것입니다. 지배자, 황실수설하는 사람 등의 정의를 회의 시작 부분에 게시하면 어떨까요? 매우 훌륭합니다. 저는 항상 적극적으로 행동하는 것에 대해 믿고 있고, 당신이 회의 초반에 어려운 성격의 사람들에 대해 얘기하는 것이 도움이 된다고 생각합니다.

비효율적으로 의사소통하는 사람들, 그리고 논점에 천천히 다가가는 참석자들은 어떻게 대처해야 하나요? 이 질문에 대해서 너무나 고맙게 생각합니다.

이 주제에 대해서 하루짜리 수업을 진행한 적도 있습니다. 한시간 내에 모든 기법에 대해서 말씀드릴 수는 없지만, 제가 말씀드리고자 하는 한가지 기법은 그들에게 요약물 버전을 달라고 요청하는 것입니다. 다시 예를 들어, Sally가 매우 느리게 논의를 펼치고 있다고 합시다. 이런 상황에서 제가 하고자 하는 바는, 'Sally, 맙소사, 굉장한 논점을 제기하고 있어요. 방해하려고 하는 것은 아니지만, 해당 논점을 회의록에 기록하려고 하는데, 어떻게 요약을 해야할지 말씀해 주시겠어요?' 라고 하는 것입니다. 매우 훌륭한 방법으로, 그녀가 핵심을 이야기하도록 하는 것입니다.

지배자(Dominator)란 모든 것을 알아야 함을 의미하나요? 아닙니다 - 여론 조사에서도 알 수 있듯 그렇지 않습니다. 그들은 단지 열정적이거나, 그들이 다른 사람들보다 더 많이 이야기하고 있음을 인지하지 못할 때가 많습니다. 그러나 또 때로는 모든 것을 알고 있을 수도 있지만, 이들이 동일하다고 볼 수는 없습니다.

CEO 지배자가 최종 결정권을 갖고 있고, 이미 일이 어떻게 처리되어야 하는지에 대한 의견이 있는 경우 왜 회의가 필요합니까? 워렌 카를로스가 주신 질문입니다. 저는 경영 컨설턴트로서 여러 번 유사한 상황에 있어 봤기 때문에, 이 질문이 마음에 듭니다. 저는 의사 결정 과정이 무엇인지에 관해서 매우 솔직해야 하며, 의사 결정을 내리는 데는 여러 가지 방법이 있다고 믿습니다. 여러분이 피드백을 원할 수도 있고, 또는 CEO가 최종 의사 결정을 위해 분석 프로세스의 일부로서 솔직한 피드백을 원할 수도 있습니다. 그래서 저는 팀원들에게 열린 마음으로 대하는 것이 필요하다고 생각합니다. 저는 제 팀원들이 오픈된 마음이 될 수 없는 상태라면, 결코 최종 의사 결정을 하라고 제안하지 않을 것입니다. 또한 어떤 경우에는 그룹 차원에서 합의 결정이 이루어질 수도, 그들이 다수결 원칙을 따라야 할 수도 있다고 할 것입니다. 그것은 정말 상황에 따라 달라질 수 있습니다. 정말 좋은 질문이네요!

시간이 거의 다 되어 가고 있네요 - 그냥 계속 이어 가겠습니다. 이 설문 조사는 어떻습니까? 휴대 전화로 인하여 참석자의 주위가 산만해지는 것은 사실상 계속되고 있습니다. 꽤 자주 일어나고 있으며, 불행히도 때로는 문제로 나타날 수도 있고, 큰 문제점은 아니지만 이슈가 될 수도 있고, 문제가 되지 않을 수도 있습니다. 그래서 여기서 제가 여쭙보고 싶은 것은 얼마나 자주 잡담이 회의를 산만하게 하는지입니다. 사람들이 휴대 전화나 iPad 또는 노트북을 사용하거나, 그 이상의 행동을 하나요? 얼마나 자주 그런가요?. 그룹의 절반 정도가 문제는 있지만 중요한 문제는 아니라고 답하고 있으며, 3분의 1 이상은 상당히 자주 일어나며, 때로는 문제가 있다고 말합니다. 어느 정도 큰 이슈인 것처럼 보입니다. 계속 진행하여 문제 해결 방법에 대해 이야기해 보도록 하죠 - 그리고 설문 조사를 마무리 하겠습니다.

당신이 물리적으로 회의실에 참석자들과 함께 있다면, 저에게 정말로 도움이 되는 한 가지는 다음과 같습니다 저는 일어나서 계속해서 논점에 대해 이야기를 하면서, 잡담을 하고 있거나 무엇인가 다른 행동을 하고 있는 사람 곁으로 가까이 걸어 다닙니다. 그들에게 도전적으로 질문하거나, 무엇인가 얘기할 필요는 없습니다. 저의 대화를 이어 가면서, 이렇게 단지 그들 곁에서 걷는 것이죠. 그리고, 이렇게 하면, 대부분 그들은 잡담이나 다른 행동을 멈춥니다. 놀라운 방법이죠. 자, 다음으로 넘어가죠. 회의에서 멀티태스킹을 하는 사람들에게, 연관된 아이디어를

공유하거나 토의 중인 토픽에 대한 의견을 요청해 보세요. 이런 방식을 통해서 여러분은 더 적극적으로 될 수 있을 것입니다.

'오, Becky 랑 Jill! 이 토픽에 대해 다른 아이디어 혹은 우리가 알아도 좋을 만한 것들을 발견했나요?'라고 말할 정도로 말입니다. 저는 참석자들이 잡담을 하는 것도 보고, 이 기법을 사용했고, 참석자들이 추가적인 정보를 갖고 있음을 발견한 적도 있습니다. 참석자들은 대개가 그들의 가지고 있는 정보를 공유해야 할지 말아야 할지 확신을 갖지 못하는 것입니다.

회의 중 두사람이 잡담을 나누고 있다면, 둘 중의 한 명에게 특별한 역할을 맡겨 보십시오. 플립차트쪽으로 나와서 서기의 역할을 해 달라고 요청해 보십시오. 잡담을 나누는 것에 대해 언급할 필요 없이, 그저 무언가 역할을 주는 것입니다. 기본원칙 상에 이 부분을 포함시킬 수도 있습니다. 상황이 조금더 심각하면, 혹여 무슨 문제가 있는지를 확인해 볼 수 있습니다. 일전에 한번은, 무언가에 정신이 산만해진 여성 참석자 한 분이 계속해서 전화기를 붙들고 있었고, 다른 일들을 하고 계셨습니다. 잠시 쉬는 시간에, 저는 그녀 곁으로 다가가 그녀에게 무슨 일이 있는지 여쭙보았고, 그녀의 딸이 백혈병 진단을 받고 병원에 입원해 있다는 사실을 알게 되었습니다. 묻지 않았다면, 결코 몰랐을 겁니다. 다음으로 매우 중요한 것은, 회의 맨 첫 시작부터 참석자들을 효율적으로 참여시키기 위해 의제를 계획해 놓는 것입니다. 그리고 특히 전화회담의 경우, 무작위로 사람들의 이름을 부르십시오. 여러분이 전화회담에서 참석자들의 이름을 무작위로 부르면, 그들이 오히려 더 주의를 집중합니다. 우리 모두 다른 일을 하면서 전화회담에 참석해 본 적이 있을 것입니다. 그러다 진행자가 갑자기, "Dana, 어떻게 생각하시나요?" 라고 물었고, 회의에 집중하지 않고 있었기에 매우 당황했던 적이 있습니다. 아무도 그런 사람이 되고 싶진 않겠죠. 그리고 상호작용이 없는 세션을 계획한다면, 사람들로 하여금 입을 다물고 앉아 있게 한다는 사실을 기억하시기 바랍니다. 참석자들이 뭔가 따짓을 할 것입니다 한번은 큰 회사를 위한 트레이닝 수업을 진행한 적이 있습니다. 그들은 멀티테스팅이 그들 조직에서 매우 큰 문제라고 털어냈습니다. 그들은 전화회담에 대해서도 얘기했는데, 통화 중에 물소리 같은 것을 듣기도 했는데, 한 여성 참석자가 간단한 목욕 중이었다고 합니다. 네, 이런 경우는 극단적이죠. 그러나, 우리 모두는 무엇인가에 의해 산만해질 수 있습니다. 특히 물리적으로 회사에 있지 않은 경우에 특히 그렇습니다.

당신이 진행할 세션을 계획할 때, 참석자들을 어떻게 참여시킬지에 대해서 생각해 보길 바랍니다. 몇분이 남지 않았는데요, 여러분들께서 세션의 얼마만큼을 가상 또는 전화회담으로 구성하는지 여기서 한번 알아볼까요? 항상 가상회의로 진행하는가 아니면 대부분 혹은 몇몇 경우? 몇 퍼센트 정도가 컨퍼런스콜로 이루어지는지 말씀 주십시오. 설문조사가 아직 올라오지를 않고 있네요.

자, 정말 시간이 몇 분도 채 안 남았네요. 계속 진행해 보도록 하죠. 몇몇 포인트들을 더 짚어 보겠습니다. 전화회담의 경우, 가상 공간 상의 팀을 위한 인간적인 연결을 고려해 볼 필요가 있습니다. 예를 들어, 전화회담의 처음에 참석자 각자의 증명 사진을 공유하는 것처럼 말입니다. 목소리는 들을 수 있지만 그들을 볼 수는 없다는 사실이 얼마나 좌절감을 주는지 잘 알고 있으리라 생각합니다. 저는, 스타벅스 선물용 카드를 가상의 팀원 전체에게 보내 준 한 프로젝트 매니저를 알고 있는데, 그렇게 함으로써 그 팀원들은 전화회담이 시작하기 바로 전에 모두

각자가 커피 타임(Banter)에 참여할 수 있었습니다. 이런 것들이야말로 인간적 연결을 시도하는 것이라 할 수 있습니다. 제가 항상 추천해 드리는 다른 방법은 만일 당신이 주변을 돌아다닐 수 있고 소개를 할 수 있는 상황이라면, 몇 가지 요소들을 가지고 참석자들로 하여금 유대 관계를 쌓아 갈 수 있도록 해볼 수도 있습니다. 몇몇 참석자들에게 그들 스스로의 이름을 밝히고, 그들의 첫 번째 직업이 무엇이었는지, 혹은 다른 사람들에게 잘 알려져 있지 않은 자신에 대한 몇가지를 공유하도록 물어보세요, 이렇게 인간적인 관계를 형성하는 것이 큰 도움이 됩니다. 우리는 전화회담 참석자들에게 5분 먼저 전화를 하도록 요청하여, 그들이 정시에 회의에 참여할 수 있도록 하는 방법에 대해 이야기를 나눴습니다. 기본원칙으로 되돌아가서 보자면, 우리는 맞물려서 계속되는 전화회담에 참석하느라 제시간에 회의를 시작하는데 많은 어려움을 겪고 있습니다. 제가 커리어 초반에 있었던 일종의 하나로써, 회의 진행자가 당신의 출석을 확인한 이후에 전화를 걸게 되면, "God Bless America (신이시여 미국을 축복하소서)"라는 노래를 불러야 하는 것이고, 이 방법은 매우 효과적이었습니다. 어떻게 이것이 제때 시작하는 것을 가능케 하는지, 정말 놀라울 따름입니다. 언젠가 저는 조금 늦은 시간에 전화를 걸게 되었고, "오, Dana! 우리는 노래 전부분을 다 들어 보고 싶어요."라고 했고, 저는 그 노래를 끝까지 불러야 했습니다. 또는 60분대신 50분 내에 회의를 종료하여, 다음 전화회담 전에 잠깐의 여유시간을 갖게 하는 것도 방법이 될 수 있습니다. 전화를 생각 해 봐 - 그래서 그 다음 시간에 약간의 대기 시작이 생겼습니다. 점호를 하고, 참석자들에게 발언 전에 이름을 알려달라고 부탁하고, 통화를 녹음하는 것도 고려하십시오.

알려드리고 싶은 몇가지 사항이 더 있지만, 시간이 다 되었네요. 여기서 마무리를 하고 감사의 인사를 드려야 할 것 같습니다. 여러분, 정말 감사합니다. 여기 제 연락처 정보입니다. 저는 여러분이 오늘 이 세션을 통해서 뭔가 얻었기를 희망합니다. 몇 가지 다루지 못한 사항이 있어서 미안합니다. 언제든지 연락하셔서 질문 해주시기 바랍니다. 기쁜 마음으로 답해 드리겠습니다. Derek, 오늘 도와 주셔서 감사드립니다. 초반의 음량 문제에 대해서 사과 드립니다만, 역시 감사 드려요.

웨비나에 참여해 주신 모든 분들께 감사 드리며 훌륭한 발표를 해준 Dana 에게도 감사드립니다. 리코딩 및 프리젠테이션 자료는 24 시간 이내에 projectmanagement.com 에서 열람하실 수 있습니다. 다음 번에 여러분 모두를 다시 뵈 수 있길 바랍니다.