

그 회의, 정말 필요한가요?



Andy Jordan - February 15, 2017

Andy Jordan 은 프로젝트 관리에 있어서 종합적인 실무를 제공하는 Canda, Ontario 소재의 경영컨설팅 회사인 Roffensioan 컨설팅 사의 회장입니다. Andy 는 그의 글에 제기되는 피드백과 토론에 대해 늘 환영합니다.

Andy 의 이메일 주소는 andy.jordan@roffensian.com 이며, 그의 새로운 저서 "Risk Management for Project Driven Organizations"를 시중에 구할 수 있습니다.

실무 영역: 조직 프로젝트 관리, 재능 관리

"금주에 50 개의 회의가 계획되어 있어요."최근에 한 프로젝트 관리자가 내게 한 말이다. 그 50 개의 회의는 단지 3 개의 프로젝트에 대한 것이었다. 수많은 사람들이 유사한 경험을 가지고 있으리라 확신한다. 같은 시간 내에 진행되는 서너 개의 회의 중 어떤 회의에 참석할 것인지 결정하며, 마지막 회의에서 바로 이동하기 때문에 항상 회의에 늦게 도착한다. 그리고 밀린 이메일을 저녁 때나 회의 도중 읽게 되기도 한다. (혹은 둘다를 하게된다.)

아마도 우리는 동료들 바라보며, 이러한 현실이 얼마나 터무니없는 것인지 불평할 지도 모른다. 그러나 변하는 것은 없으며, 우리 팀은 결국 고통을 겪게 될 것이다. 그들의 니즈는 항상 우리가 타협해야 할 최우선 사항이기 때문이다. 어찌 되었든 간에 우리가 할 수 있는 것이 있을까? 우리의 역할을 더 통제할 수 있는 어떠한 방법이 있지 않을까?

평범하지 않다.

한 주에 30 시간 이상을 회의에 참석하는데 보내는 것은 프로젝트 관리자의 직무분석에 포함되지 않는다. 의사소통이 프로젝트 관리자가 가져야 하는 가장 핵심적인 기술이지만, 회의는 일반적으로 의사소통을 하는 효과적인 방법이 아니다. 또한 미팅으로 인해, 소규모 그룹 또는 일대일 상황에서 팀원과 협업할 수 있는 가치있는 시간을 허비한다. 프로젝트 관리자가 상황을 조금이라도 개선하기 위해 노력하고 고민하기 이전에, 우선 이러한 상황이 왜 일어나는지에 대해 이해해 볼 필요가 있다.

일반적이고 쉬운 답은 각 부서나 조직이 너무나도 바쁘기 때문에 그냥 그렇게 되는 것이다. 엄청난 양의 업무가 진행중이고 모두가 매우 바쁘게 일하고 있다. 그런데 많은 일이 벌어지는 것과 바쁜 것에는 차이점이 있다. 이 사례에서는 프로젝트 관리자가 3 개의 프로젝트를 진행 중이고, 그 프로젝트의 규모가 아무리 크더라도 한 주에 50 개의 회의를 정당화할 수는 없다.

내가 말하고자 하는 것은, 개인의 능력과는 무관하게 모든 사람이 모든 것에 연루되기를 요구하는 회의 문화가 있다는 것이다. 사실상 50 개의 회의 중 최소한 아무말도 하지 않는 사람을 한명은 포함할 것이며, 최소한 한 사람은 회의에 나타나지 않고 그 누구도 그사람을 찾지 않을 것이며, 최소한 한 사람은 핸드폰이나 컴퓨터에 집중하느라, 회의의 논의사항에 대해 의견을 제시하지 못할 수도 있다. 않을 것이다.

이러한 환경이 조성되는 데에는 많은 원인이 있을 수 있다. 나는 지나치게 꼼꼼한 사람이 리더의 역할을 맡게되어 모든 것에 연루되기를 원하는 경우들을 보아 왔다. 그들은 팀원들이 자신과 동일한 수준의 인지와 관심을 갖기를 기대하며, 모든 사람들이 지엽적으로 논쟁 중인 영역에 연루되기를 원한다.

이로 인한 결과로서, 미팅의 규모가 너무 방대하여 큰 성과를 거두기 어렵고, 해당 미팅의 개요를 리더에게 보고하기 위한 추가 미팅이 생기고, 회의 일정의 충돌로 인해 담당자가 참석하지 못하게 된다. 이는 리더로서의 근본적인 실패이다. 그들의 스타일과 접근법이 다른 모든 사람들과 동일하지 않으며, 팀원들이 서로 다른 방법으로 더 효과적으로 일하고 있을 수 있다는 것을 이해하지 못한다.

다른 경우로서, 전체 조직이 이와 같은 문화를 가지고 있으며 모든 사람들이 자동적으로 모든 회의에 참석하도록 초대되는 것일 수도 있다. 그러한 환경에서는 종종 사람들이 참석해야 할 회의와 그렇지 않은 회의를 스스로 선택한다. 이것은 혼란과 모순을 창출할 뿐이다. 회의 참석 공지가 회의의 목적과 안건을 명확하게 전달하지 않는 한(우리 모두가 얼마나 정기적으로 발생하는지 알고 있는), 참석에 대한 결정여부는 순전히 짐작이 되고 말 것이다.

해결책

너무 많은 회의로 인한 문제를 해결하기 위한 방법에 대해 다루어진 많은 글이 있지만 그러한 글에 대한 주요 결점은 개인에 초점을 두고 있다는 것이 큰 맹점이라 할 수 있다. 프로젝트 관리자가 어떤 회의에 참석할지, 어떤 회의에 대리인을 보낼 것인지, 어떤 회의는 단순히 회의록만 검토할 것인지, 어떤 회의를 무시할 것인지를 결정하는데 도움을 주는 것은 프로젝트 관리자가 겪는 어려움을 완화시킬 수도 있겠지만, 그 문제를 해결해 줄 수는 없다.

영구적인 해결책을 구현하기 위해 우리는 조직을 목표로 해야 한다. 여기서 조직이라 함은 조직 전체 또는 그러한 결함이 있는 문화를 창출하고 있는 개개인의 관리자를 의미한다. 나는 그들이 항상 신경 쓰는 비용이라는 지표를 가지고 목표를 만드는 것을 좋아한다. 당신이 회의의 비용에 대해 고민하기 시작할 때, 그 수치의 의미는 중대해진다. 한 시간 동안 지속되는 8 명의 사람이 참석하는 회의가 있다고 가정할 때, 그것은 한 사람의 8 시간과 동등한 가치를 갖게 된다. 비용을

회의 참석자와 회의 시간만큼 곱하게 되면 그 회의에 얼마나 많은 비용이 들게 되는지 인식하게 될 것이다.

그 회의가 비용보다 더 큰 가치를 생성한다면 괜찮다. 그러나 그러한 경우는 드물다. 투자한 시간과 인력만큼 가치가 있는 회의도 있다. 그러나 대부분의 경우 불필요하게 추가된 참석자들이 아니라, 정말로 필요로되는 인력이 참석되었을 때만이, 가치를 갖게 된다. 그리고 상당수의 회의는 처음부터 불필요했기에, 아무런 가치도 창출하지 못하는 경우도 많다. 소소한 혜택을 추가하기 위해 프로젝트의 예산을 두배로 늘리지는 않는다. 하지만 불필요한 회의 참석자를 초대하는 것은 그와 마찬가지로이다.

이에 더불어 회의로부터 기인한 간접비가 있다. 회의 참석으로 인해 정규 시간보다 더 오래 일해야만 하는 사람들에 대한 초과근무 및 추가적인 컨설팅의 시간이 명백한 예시가 된다. 덜 명백하지만 잠재적으로 더 중요한 것은, 낮은 생산성으로부터 기인한 비용이다. 끊임없는 회의 환경으로부터 의욕을 상실한 팀원에 의한 것일 수도, 회의 참석을 위해 업무가 중단되어 효율성에 영향을 받을 수도, 또는 단순히 장시간에 의해 기진맥진할 수도 있는데, 이러한 환경에서 최선을 다하지 않게 될 것이다. 이것은 단순히 업무가 지연되는 것을 의미할 뿐만 아니라, 실수를 초래하고 재작업 및 리스크를 증가시킬 수 있다.

조직이나 개인에게 이러한 비용을 제시하면 회의에 대해 매우 다양한 관점을 갖게 된다. 조직에서 회의가 항상 늦게 시작한다는 사실에 대해 고객과 대화를 나눈 적이 있다. 그녀는 “네, 하지만 단지 5 분 정도예요.” 라고 답변했다. 전주에 30 개의 회의에 참석했다고 언급했을 때, “단지 5 분”이라는 개념은 매우 다르게 보여질 수 있다. 그녀는 내게 회의가 시작되는 것을 기다리며 아무것도 하지 않았던, 약 2 시간 30 분의 시간에 상응하는 컨설팅 대금을 지불했다.

이러한 환경에서는, 회의를 개최하는 방법에 대해 교육받아야 할 필요가 있다. 사람들에게 구조를 제공하고 적절한 회의에 대한 의사결정 프로세스를 교육시키는 것은 나쁜 관습을 배우지 않도록 하는데 도움을 줄 수 있다. 특히 문제점이 문화의 일환일 경우, 우리는 단순히 프로젝트 관리자나 팀원에게 그들이 가치를 제공하거나 제공받을 것처럼 느껴지지 않는다면 회의를 불참해도 된다고 말할 수는 없다. 이러한 행동은 업무를 수행함에 있어서 실패로 인지될 것이다.

대신, 필요한 회의만을 개최하고 필요한 사람만이 해당 회의에 참석할 수 있도록 보장해야 한다. 모든 회의가 예상되는 결과 및확정된 목적을 갖도록 하는 것은 그러한 체계를 구축하는 시작이 될 것이다. 개개인이 참석해야 하는 이유(그들이 기여하게 될 것과 얻게 될 것)에 대해서 간략한 설명을 요구하는 것은 더욱 더움이 될 것이다. 시의적절한 의제를 수립하는 것은 그 회의가 정상적으로 진행되도록 도움을 줄 것이다.

그 자체만으로는 충분하지 않다. 참석자 수에 대한 가이드라인이 필요하다. 3 개 계층의 직원이 하나의 회의에 참석해야 할 경우는 많지 않을 것이다. 이는 일반적으로 가장 고위직 담당자가 일일업무에 관련되는 것을 의미한다. 팀의 대표가 팀원에게 사실을 간략하게 전달해 주는 것을 허용하는 모델 또한 있다. 예를 들어, 프로젝트 관리자는 정보 지향의 회의에 참석할 수 있고, 다른 팀원에게 다음 팀 회의에서 주요 포인트를 전달해 줄 수 있다.

회의 없는 금요일 또는 매일 특정 시간 전에는 회의를 하지 않는 등, 언제 회의를 하지 않는지에 대한 동의가 있어야 한다고 생각한다. 마지막으로 극단적인 예시로는, 회의가 비용효익 분석을 받아야 한다는 것이다. 그 회의의 비용이 이해, 문제 해결, 기타 등등 면에서 얻게 되는 효익에 의해 정당화되는가? 이러한 비용효익 분석은 되풀이되는 회의(시간이 지남에 따라 가치를 쇠퇴시키는 경향이 있는)에 대해 정기적으로 다시 이루어져야 한다.

결론

회의와 협업은 프로젝트 기반의 업무에서나 운영 업무에서나 성공적인 업무 수행의 필수적인 부분이다. 함께 그룹으로 일하는 것이 동일한 개인이 개별적으로 일하는 것보다 더 많은 성과를 낼 수 있다는 개념인 시너지는 성공과 실패를 판가름 짓는 것이 될 수 있다.

그러나 회의는 오늘날 가장 남용되는 업무 도구 중 하나이기도 하다. 어떤 경우에는, 개개인이 어떤 회의에 참석하고 어떤 회의는 거를 것인지 선택함으로써 그러한 문제들을 해결할 수 있다. 그러나 대다수의 상황에서 그러한 이슈는 전체에 영향을 줄 수 있다. 이는 수많은 사람들이 수많은 회의에 참석해야 하는 조직 문화, 부족한 구조, 통제 또는 목적 등에 의해 생성된다. 이것은 해당 업무환경에 유입된 그 누구에게도 영향을 미칠 수 있기 때문에 (벤더 및 컨설턴트 포함) 매우 깨부수기 어려운 문화이며, 사실상 모든 신규 프로젝트에 대한 접근방식이 된다.

이러한 문제(이러한 환경에서 일어나는 실리적인 재무 성과 상에서의 방해물)를 해결하기 위해, 업무에 대한 이러한 접근법의 실질적이고, 의미있는 영향에 대한 인식을 생성해야 한다. 적합한 인식이 형성된 이후에만, 의미있는 개선을 불러올 수 있다. 또한, 프로젝트 관리자가 이러한 문화를 만들어낼 수 있는 사람이라는 사실을 인정해야만 한다. 만일 그게 당신이라면, 얼마나 많은 예산과 일정이 회의에 소비되는지 생각하라. 그런 다음 최종 결과가 그러한 투자의 규모를 정당화하는지 여부를 고려하라. 당신은 이미 그 답을 알고 있다고 생각한다.