



효과적인 회의 진행

한 회사의 직원들이 회의장에 모이는 경우, 그들의 목적은 비즈니스 -정보를 수집하고 사안들에 대해 논의하며, 이러한 사안들을 어떻게 해결할 것인지 또는 구분할 것인지 결정하는- 를 수행하는 것이다. 이러한 기능들을 수행하기 위한 비즈니스 선택방법들은 회의의 종류 및 규모에 따라 달라진다. 예를 들어, 연례정기총회의 경우, 대규모 공간에 많은 수의 참석자들이 모여서 전년도 비즈니스 성과에 관해 토론을 하는 장이 될 것이다. 이사회, 집행이사회 또는 위원회의 경우는 아주 적은 수의 인원이 참석할 것이고, 참석자들은 테이블에 둘러 앉아 정책 및 운영적 사안들에 대해 논의할 것이다. 주의깊은 계획과 준비는, 회의의 종류나 규모와 상관없이, 효과적인 미팅을 시행하는데 있어 필수적이다. 본 내용의 목적은 효과적인 회의를 진행하는데 있어 필수 사항인 5대 요소들에 대해 논의하는 것이다. 그 5대 요소들은 다음과 같다: 의장, 의사일정, 의사결정과정, 잘-운영된 토론 및 생산적인 물리적 시설.

의장

회의를 주관하는 의장은 주의깊게 선택되어야 한다. 의장은, 회의에서 지도력(leadership)을 보여야 하는 지위로, 의사진행과정을 편안하게 하고 회의를 지속적으로 순응시는 역할을 함으로서 예외 본보기를 보여야 한다. 회의의 리더로서, 의장은 해당 비즈니스의 준칙과 방침, 회의의 목표 및 목적을 이해하고 이들이 잘 실현되도록 참석자들에게 동기를 부여하여야 한다. 의장은 또한 회의를 관할할 권한을 가지며, 진행과정에서 갈등의 소지가 있거나 발생한 경우 회의 자체를 통제할 수 있다.

의장은 다음의 중요한 역할들을 한다:

회의 참석자들을 파악하고 그들의 참여를 돕는다

참석자들의 기술과 능력을 파악하고, 이들이 그들에게 임명된 활동들을 이행하도록 참여시키고 동기를 부여하며, 회의의 진행과정을 점검하고, 회의의 길잡이 및 보조 역할을 한다.

사전에 계획을 세운다

회의에서 주재되어야 할 필요가 있는 비즈니스 아이템들을 평가하고, 가능성있는 옵션들을 결정한 다음, 임무를 완료하기 위한 최선의 옵션을 선택한다.

회의를 준비한다

비서진과 직원들의 지원을 받아 요구된 의사일정을 계획하고 모든 회의 준비상황을 점검한다.

회의의 사회를 본다

회의를 통한 승인을 도출하기 위한 회의진행규칙들을 제시하고, 의사일정을 따르며, 참석자들이 토론에 참여하도록 유도하며, 회의진행규칙이 잘 지켜지도록 한다.

회의 평가



회의의 목적이 충족되었는지 확인하기 위해 모든 회의를 평가한다.

다음은 한 회의에서 의사결정이 이루어지는 2가지 방법들을 소개하고 있다: 의사진행법 (parliamentary procedure)은 보다 적절한 방법으로 연례정기총회와 같은 대규모 모임의 격식이 필요한 회의에 보다 적절한 방법이다. 대체방법 (alternate method)은, 합의를 통한 의사결정방법인데, 이사회, 집행이사회 또는 위원회와 같이 작은 규모의 회의들에 적합하다. 의사진행법의 격식이 대규모 회의들에 보다 더 적합하기는 하지만, 그 원리는 모든 종류의 회의들에 지침이 되어야 한다.

1. 의사진행법 (Parliamentary Procedure):

의사진행법을 “교본으로” 하는 회의들의 경우, 그 과정에 대해 다음과 같은 질의 응답 예들이 제기된다. 로버트의 회의진행규칙 (Robert's Rules of Order) 참고로 적용하였다.

질문: 하나의 의안을 제안하고 투표가 이루어지기까지 적절한 단계 시퀀스는 무엇인가?

답변: 하나의 의안은 다음의 9가지 단계들을 거쳐 진행된다:

1. 제의- 간단히, “저는 ...을 제의하는 바입니다” 라고 한다.
2. 재청— 다른 참석자가 해당 제의가 토론의 가치가 있다고 느끼면, “(동의에) 찬성합니다”라고 한다.
3. 의안 설명- 의장 또는 비서에 의해 의안 내용이 적절히 기록되고 참석자 모두는 해당 의안의 의도를 이해한다.
4. 토론— 발언을 하고자 하는 참석자는 의장에게 정중한 목소리로 발언기회를 구하고 해당 제의에 대해서만 의견을 말한다. 먼저 의안을 제안한 참석자에게 최초로 발언권리가 있으며, 그렇게 진행되어야 한다. 토론이 진행되는 동안, 각 참석자는 같은 의안에 대해 2회씩 발언권한이 주어진다.
5. 개의— 추가, 삭제, 또는 대체함으로서, 의안에 대한 의견이나 일부 내용을 바꾼다. 주의 (NOTE): 한 의안에 대한 개의 과정도 똑같이 9단계를 따르고 표결에 부친다.
6. 소집요청— 제안된 의안에 대해 의문이 되는 점을 지적하고 설명을 요구한다. 그에 대한 논의가 이어진 다음 토론 결과를 결정짓기 위한 표결과정이 진행되거나, 의장의 자유재량에 따른 표결이 소집된다.
7. 재차 설명— 해당 제안이 회의장에서 모든 참석자의 투표를 위한 이해도를 확인하기 위해 다시한번 읽혀진다.
8. 표결— 의장은 옵션들을, “모두 찬성?”, “반대?” “기권?” 제시하고, 각 옵션에 대한 표결자 수를 센다.



9. 선언— 표결 결과가 의장에 의해 발표되고 비서에 의해 미래 참고를 위해 의사록에 기록된다.

질문: *의안 하나에 대한 정정(개의)안이 얼마나 되나?*

답변: 2가지 종류의 정정이 있다. 제시된 제안에 대한 것으로, “1차 정정” (제안에 대한 정정)과 제시된 제안의 정정에 대한 정정으로, “2차 정정” (제안의 정정에 대한 정정). 한번에 정정안 한 개만이 토론된다. 대부분의 정정안에 정정이 이루어질 수 있으나, “2차 정정”은 정정되지 않을 수도 있다. (즉, 정정의 정정에 대한 정정은 허용되지 않는다)

질문: *의결정족수 없이도 회의를 개시할 수 있나?*

답변: 의결정족수란 비즈니스 시행을 위해 특정한 회의 (예, 연례 정기총회, 이사회) 에 참석해야 하는 투표자의 최소 숫자를 말한다. 정족수는 일반적으로 조직의 내규에 규정되어 있다. 이사회 회의의 경우, 정족수는 이사회 위원들 다수가 된다. 회의가 개시될 때 도착한 회원의 정족수가 부족한 경우에는 다음이 결정될 수 있다 :

- 회의를 주재하는 자가 그룹을 해산시킬 수 있다;
- 미래 회의에서 이루어질 결정사항들이 비준되기를 기다리면서, 그룹이 의사일정을 비공식적으로 진행시킬 것에 동의한다; 또는
- 그룹이 관심사에 대해 토론을 진행시키지만 결정을 내리지는 않는다.

질문: *회의의 주재자는 누구인가?*

답변: 흔히 회사의 회장이 회의의 의장을 맡도록 내규에 정해진다. 의장직을 이전-회장, 특별 조정자, 또는 순환원칙에 따라 각 회의마다 다른 회원이 의장직을 맡도록 정한 그룹들도 있다. 회장이 정책상의 토론에 참여하도록 허용하기도 한다.

질문: *심사숙고한 찬반 논의 후에도, 한 의안에 대해 표결 준비가 되지 않았다면 어떻게 해야 하는가?*

답변: 해당 사항을 다음 회의 때까지 의제로 남겨두어서 보다 많은 정보를 수집하도록 하는 것이 적절할 수 있다. 이는 회의에서 일시적으로 미결정된 사안을 보류해 두도록 해준다. 또는, 해당 의안을, 다른 회원이 이의를 제기하지 않는다면, 발의자의 요청에 따라 철회될 수도 있다.

질문: *회의장내 누군가가 '이의'를 신청하면 어떻게 되나?*

답변: 회의장내 누군가가 “이의”를 신청한다는 것은 해당 제안을 표결에 붙이기를 원한다는 것을 나타낸다. 의장이 해당 의안이 합리적 논쟁이었으며 대부분의 참석자들이 표결 준비가 되었다고 간주할 경우에만, 표결을 요청할 수 있다 (예, “모두 찬성하십니까?” 등). 또한, 의장은 회의가 시작되기 전에 이의 신청의 여부에 따라 표결을 요청할 수 있다.

질문: *회의 중에 위원회 보고는 어떻게 처리되는가?*

답변: 보고서 “수령” 제안은 회의에서 아직 결론이 내려지지 않았음을 의미한다 (예, 월별, 감사를 받지 않은 회계 보고). 보고서의 일부 또는 전체에 대한 “채택”은 보고서 내용의 일부 또는 전체를



회의에 상정하고, 해당 내용에 대해 조치를 취할 것임을 의미한다.

보고서 “수락” 제안은 회의에서 보고서 전체를 수락하였음을 의미한다.

질문: 한 의안이 심의되는 동안, 대체의안이 더 나올수도 있다. 이는 어떻게 제시되어야 하는가 ?

답변: 대체 안건에 대한 제의자와 재청자는 의장으로부터 대체의안을 설명할 기회를 구하는 요청을 한다. 만약 의장이 대체의안이 회의의 목적 및 토론의 방향과 일치한다고 간주하면, 이를 허용한다. 만약 의장이 대체제안이 토론 내용과 일치하지 않다고 판단되면, 제의자와 재청자의 요청을 거부할 수 있다.

만약 대체의안이 회의의 목적과 일치하면, 원의안의 제의자와 재청자는 의장으로부터 그들의 제안을 철회할 것인지 질의를 받는다.

만약 원의안이 철회된다면, 대체의안이 제의되고 재청된다.

만약 원의안이 철회되지 않는다면, 대체의안의 제의자와 재청자는, 만약 원의안과 대체의안에 대해 표결을 실시하여서 원의안이 실패한다면, 자신들의 의안이 제의될 것임을 알린다.

의사일정 (Agenda)

의사일정은 회의에서 다루어져야 할 비즈니스 아이템의 목록이다. 의사일정은 회의에 집중하도록 도와주고, 비즈니스 아이템들이 간과되거나 망각될 가능성을 줄여준다. 다음의 의사일정 요약이 흔히 이용된다:

1. 개회선언
2. 의사일정 승인
3. 전회의록 승인
4. 경영진 보고사항, 예, 사장, 부사장, 비서, 및 회계사
5. 위원회 보고
6. 미해결 또는 연기된 비즈니스 의안
7. 신규 비즈니스 의안



8. 휴회

회의에 초대받은 인사들에게 회의가 시작기 수 일 전에 임시의사일정서가 배부되어야 한다. 통지기간은 회사 내규에 따라 결정된다. 사전통지는 참석자들이 다음이 가능하도록 도와준다:

- 회의 일정을 상기시킨다;
- 중요한 비즈니스 아이템들이 간과되지 않도록 확인하게 된다;
- 중요한 아이템들을 구분하고 그에 관해 토론 준비를 하게 해준다;
- 회의에서 해당 사안들에 대해 집중하도록 도와준다.

의사일정에는 또한 회의에서 채택된 의안들에 할당될 시간분배도 포함되어야 한다.

의사결정

회의에서, 결론에 도달하는 것은 복잡하며 도전적인 과정이다. 자신의 관점과 의견을 표현하기를 원하는 참석자들이 그것을 개선할 수 있는 기회를 갖는 것이 중요하다. 또한, 주의깊게 회의를 진행시키고, 여러 의견들을 경청하고, 대체 제안들을 고려하는 것도 중요하다. 그러므로, 하나의 결정이 이루어졌다면, 이것은 참석자 대부분이 자신들이 그 결정을 창안하는 과정에 참여해왔으며 그것을 수락하고 지지한다는 것을 의미한다. 결정들이 너무 성급하게 내려지는 경우, 누군가의 관점 및 의견이 배제되었을 가능성이 있다.

다음 과정은 의사결정을 조직하는데 이용된다:

1. 사안을 정의한다. 이를 정확히 진술하고 필요하면 문서에 기록한다.
2. 해당 사안과 관련있는 모든 정보를 수집한다. 모든 사실 및 아이디어들은 알려져야 하며, 회의 참석자들과 의장은 사실과 의견을 구분하여야 한다. 추가적 정보가 수집되도록 하기 위해 의사결정이 보류될 수도 있다.
3. 모든 가능한 해결책 및 조치들을 나열한다. 새로운 아이디어와 대체안들이 생성될 수 있도록 토론을 격려한다.
4. 가장 가능성이 있는 해결책을 선택한다. 3단계에서 제시된 목록을 종합하고 분석하는 제거과정을 이용한다.
5. 결정을 한다. 회의를 통한 조치 또는 결정에 대한 공식적 제안이 될 의안을 형성하고, 표결에 부친 다음, 그 결과를 기록한다.
6. 결과를 평가한다. 이는 일반적으로 일단 결정된 사항이 시행된 다음 총회 또는 문서기록의 작성을 통해 이루어진다.



대부분의 회의들은, 전통적인 민주적 회의원칙들이 유지되고 있음을 확인하기 위해 *Beauchesne's Parliamentary Rules and Forms* or *Robert's Rules of Order*과 같은 의사진행법 (parliamentary procedure) 형식을 이용한다. 민주적 회의원칙들은 다음과 같다:

- 모든 참석자는 다른 참석자와 동등한 권리를 가진다;
- 다수의 의지가 시행된다;
- 소수의 의견이 청취되어야 하며, 소수의 권리도 보호되어야 한다;
- 한 번에 한 가지 논제만이 심의되어야 한다.

2. 소그룹 회의 규칙:

“교본상” 의사진행법 (Parliamentary procedure)은 다양한 비즈니스에 대해 토론하는 대규모 회의들에 정확한 과정을 제공한다. 이러한 진행규칙들은 매우 격식적이고 엄격하다. 소규모 회의의 참석자들은 의사진행과정을 여유있게 하는 것에 동의하기도 한다.

한 회의에서 효과적인 의사결정이 이루어지도록 확실히 하는 한 가지 방법은 제안들을 개발하고 합의를 통해 결정을 내리는 것이다. 합의는 의사결정을 하는 그룹에 의한 전반적 동의가 있을 때 이루어진다. 이러한 접근방법은 또한, 공식적인 의사진행법이 이용될 때 종종 발생하는 복잡한 개의과정을 제거하는 경향이 있으며, 참석자가 최대한 참여하도록 격려한다.

만약 “느슨해진” 의사진행법 (Parliamentary procedure)의 진행규칙을 적용한 소규모 회에서 위 4대 전통적 민주회의 원칙들이 지켜지지 않는 것으로 발견되면, 보다 격식적인 과정들이 재도입되어야 할 것이다.

그룹 토론

잘-운영된 회의는 모든 참석자들이 의사결정과정의 일부가 되도록 허용한다. 다음은 의장이 참석과 토론을 격려하고 지원할수 있는 기법들이다:

의장은 다양한 관점들이 제시되도록 유도한다

의장은 그룹으로부터 다양한 의견들이 개선되도록 제안하고, 실제로 특정 개인들이 자신들의 관점을 다른이와 공유하도록 요청하기도 한다. 그러므로 참석자들은 한 두가지 긴 연설보다는 다수의 짧막한 의견들을 듣게 된다.

조사

단기간 토론 후에, 의장은 제안된 의안들에 대한 지지 여부를 조사하기 위해 손을 들어 달라는 요청을 한다. 이것은 의장이 회의를 어떻게 진행시킬것인지 결정하는데 도움을 준다. 또한 이것은 참석자들이 의견을 표현하도록 격려하기도 한다.

그룹

그룹은 대규모 회의에서 의사결정과정시와 참석자들로부터 새로운 의안들을 제안하도록 유도하는데 있어



매우 유용할 수 있다. 회의는 보다 소규모의 그룹들로 나눌 수 있다. 예로, 4-8인이 단기간동안 지정된 사안들에 대해 토론하는 경우가 있다. 1인이 그룹의 결론을 나열할 기록자로 선택된다. 그 다음, 그룹들은 회의 전체에 대해 기록을 한다. 생성된 대체안들은 회의 중 사안들을 해결하고 모두가 수락할 만한 의사결정을 내리는데 도움이 된다.

난상토론 (Brainstorming)

난상토론(brainstorming)은, 자발적이면서도 다양한 아이디어들이 생성되도록 하기 위한 과정으로, 토론될 사안을 해결하고 결정을 내리는데 있어 도움이 될 대체안들을 개발하게 해준다. 난상토론 (brainstorming)을 위한 지침서는 다음과 같다:

- 난상토론이 진행되는 동안에 다른 이의 아이디어를 비판하지 말라;
- 비실용적인 아이디어들이 다른 참석자들 사이에 실용적인 아이디어들을 내도록 촉발시키는 역할을 할 수 있다;
- 아이디어가 많을수록, 매우 훌륭한 아이디어를 개발할 여지가 커진다;
- 다른 사람의 아이디어들을 구축하고, 이전의 아이디어를 향상시키고, 여러 아이디어들을 하나로 종합한다;
- 모두가 확인하고 기록이 존재함을 증명할 수 있도록, 플립차트 위에 모든 아이디어들을 기록할 1인을 선택한다; 그리고
- 난상토론 세션후에, 4-5개 아이템 또는 주제들에 대한 아이디어 목록들을 비판적으로 검토한다. 또한, 만약 난상토론이 소규모 그룹내에서 진행되었다면, 개별그룹 목록들에서 유사한 사안들을 분류한다. 마지막으로, 결정을 위한 옵션으로서 “2차 리스트”를 개발한다.

갈등

회의 토론 중에 갈등이 발생할 수 있다. 많은 이들이 갈등이 부정적이기는 하지만, 만약 갈등이 한 사안에 대해 토론하는 동안 혁신, 긍정적 변화 또는 동의로 이어진다면 긍정적으로 인식될 수 있다고 가정한다. 다음은 갈등을 해결하는데 있어 유용한 단계들이다:

1. 갈등이 존재함을 인정하고 불협화음의 원인이 되는 사안을 규정한다.
2. 갈등과 관련한 모든 정보를 수집, 공유, 및 평가한다.
3. 제안의 결과를 포함하여, 가능한 해결방안을 제시한다.
4. 강제력 없이 상호 수락이 가능한 해결방안을 찾는다.
5. 동의사항을 이행하고 그 효율성을 평가한 다음, 모두가 평가내용을 공유하게 한다.



만약 한 회의에서 통제력의 한계를 넘었다면, 잠시 휴정하라. 회의가 재소집될 때, 의장은 갈등 발생 시점까지의 토론내용을 요약하고, 이의를 제기한 측의 입장을 요약설명한다. 그다음 의장은 해결책의 협상에 있어 양 측을 주도할 수 있게 된다.

물리적 시설

물리적 로케이션과 주변환경은 생산적 회의를 위해 매우 중요하다. 회의에 참석하는 인원수도 고려되어야 한다. 예로, 대규모의 참석자들이 출석하는 연례 정기총회의 경우, 회의장 중앙에 마이크를 설치하여서 회의가 진행되는 동안, 참석자 모두가 청취할 수 있도록 하는 것이 유용할 것이다.

시청각 장비는 프리젠테이션을 강화시키고, 회의에서 제시된 정보를 확실히 해준다. 프리젠테이션을 하기 위해 요구된 시청각 장비는 사전에 고려되어야 하며, 회의장 규모, 회의 참석자 수 등은 회의를 계획하는데 있어 필수적 요소들이다. 많은 사람들이 참석하는 대규모 회의장의 경우, 모든 참석자들이 볼 수 있도록 가장 높은 곳에 스크린이 설치되어야 할 것이다.

회의 길이 및 시간도 항상 고려되어야 한다. 만약 참석자들이 장거리 여행을 해야 한다면, 이들의 여행 스케줄에 맞추어 회의 개시 및 종결 시간을 조정할 필요가 있을 수 있다. 또한 휴식기간도 미리 정해져야 한다. 휴식은 참석자들이 비형식적 상태에서 만나 그룹전체 앞에서 토론하기를 원하지 않을 수도 있는 사안들을 토론할 기회를 제공함으로써, 회의를 강화시킬 수 있다.

생산적인 회의에 공헌할 수 있는 기타 물리적 요소들에는 다음이 포함된다: 적절한 조명, 회의장 규모, 음향, 전화, 온도, 환기. 좌석의 편안함과 위치, 문서자료, 화장실, 옷걸이, 주차, 이름표, 다과, 확장코드 및 전기시설.

작성: 사스캐추완 지역 경제 및 공동 개발부

(Saskatchewan Regional Economic and Co-operative Development)

캐나다-온타리오 비즈니스 서비스 센터(COBSC/CSECO)는 캐나다의 공식언어인 영어 및 불어로 비즈니스 관련 정보를 제공합니다. 본 센터에서 제공하는 가장 유용한 문서들 중 일부는 이용자의 편의를 위해서 다른 언어들로 번역되고 있습니다. 추가적 비즈니스 관련 정보를 원하시는 경우, 1-888-576-4444 로 전화하셔서 COBSC/CSECO 정보담당관과 상담하십시오.