



개선을 위한 피드백 스킬

팀원이 잘하고 있는 점을 칭찬, 인정하지 않고 넘어가면 그 행동은 소거(eliminate)될 가능성이 높다. 반면에 개선되었으면 하는 행동에 대해 분명하게 피드백하지 않고 넘어가면 그 행동은 다시 재연될 가능성이 높아진다. 팀원이 바람직한 행동(성과지향적, 예의바른, 열성적인 등)을 보여주기를 원한다면 지속적인 관찰을 통한 칭찬과 피드백이 효과적이다.

칭찬에 인색한 리더는 '정이 없는 사람', '차가운 사람'으로 보이기 십상이고 피드백을 제대로 할 줄 모르는 리더는 '우유부단한 사람', '관심과 배려가 부족한 사람'으로 보일 수 있다.

칭찬과 피드백은 동전의 앞, 뒷면과 같다. 서로 다른 행위 같지만 결국 목적은 상대방의 성장과 학습을 돕는데 있다.

그런데 업무현장에서 피드백이 제때에, 제대로 전달되지 못하는 경우가 왕왕 있는데 이것은 왜 그럴까? 아마도 피드백의 구체적인 방법을 모르기 때문에 일어나는 현상일 것이다.

성과 · 관계 · 학습에 도움되는 피드백

팀원에게 관심을 갖고 유심히 관찰하다 보면 개선의 여지가 있는 부분, 혹은 잘하고 있어서 인정해 주고 싶은 부분들을 많이 발견하게 될 것이다. 리더로서의 역할은 있는 그대로의 사실을 볼 수 있게 해 주고 성장을 지원해 주는 것이므로 개선의 여지가 있는 부분을 발견했을 경우에는 그 사실을 전달해 주어야 한다. 이러한 행위와 과정을 '발전적 피드백'이라고 한다. 발전적 피드백은 성과, 관계, 학습의 차원에서 모두 긍정적 영향을 갖는다.

팀원이 팀의 성과에 마이너스가 되는 행동을 하고 있는 경우, 그것을

방치하게 되면 팀의 성과에 지속적으로 악영향을 미칠 것이고 팀원 자신 역시 성장할 수 있는 기회를 인식하지 못하게 될 것이 분명하다. 또한 그러한 행동을 지적할 때 발전적 피드백이 아닌 비난이나 질책을 통하게 된다면 팀원과의 관계가 악화될 것이다. 이러한 의미에서 개선의 여지가 있는 사항에 대해 발전적 피드백을 하는 것은 성과, 관계, 학습이라는 코칭의 세 가지 주요 목적에 비추어 매우 중요하다고 할 수 있다.

흔히 우리가 피드백을 할 때 혼동하고 있는 점은 비난이나 질책을 피드백과 동일시 한다는 점이다. 비난, 질책은 자신의 판단과 감정, 에고(Ego)가 강하게 묻어있다는 점에서 피드백과 구별된다.

"아니, 대리나 돼 가지고 아직 그 정도밖에 안돼?"

"사람이 어떻게 그럴 수가 있어?"

"도대체 그게 말이 되냐고?"

이와 같이 비난이나 질책에는 말하는 사람의 판단이나 기준 등 강한 에고가 들어있다. 이러한 메시지는 상대방과의 관계를 악화시킨다. 상대방의 성장과 학습에도 도움되지 않고 부서의 성과향상에도 저해 요인으로 작용한다.

"당신은 뭐가 그리 대단한데?"

"팀장님은 실수한 적 한번도 없나요?"

"나도 성인이라구요. 무조건 혼내는 것은 참기 힘들어요."

겉으로 표현하든 하지 않든 이와 같은 심리적 저항을 갖게 될 것이다.

그러면 어떻게 하면 에고리스(Egoless)한 상태에서 피드백을 할 수 있을까? 아래의 AID 프로세스가 좋은 길잡이 역할을 할 것이다.

- A Action(구체적인 행동)
- I Influence(행동이 끼치는 영향)
- D Desired Outcome(원하는 결과)

Action(구체적인 행동)

먼저, 팀원이 개선했으면 하는 사항을 구체적으로 얘기해주는 것으로부터 시작한다. 예를 들어 팀원이 자주 지각할 경우, 흔히 '자네 왜 자꾸 지각하나? 다음에 또 늦으면 알아서 해!' 라고 말할 수도 있다. 그러나 침착하게 '최근 들어 지각이 잦군' 이라고 중립적이고 간략하게 문제가 되는 행동을 지적하는 것이다. 그 다음은 그 행동이 끼치는 영향에 대해서 이야기 해주는 것이다.

그런데 행동을 지적한 후에 곧바로 영향에 대해서 이야기 하면 뭔가 대화가 답답한 느낌이 드는 경우가 많다. 이런 답답한 느낌은 커뮤니케이션이 원활하게 이루어 지고 있지 않다는 징조인데, 이 경우는 리더 쪽에서 일방적으로 말을 하고 있기 때문에 에너지의 균형이 맞지 않는 것이다. "코칭은 성과, 관계, 학습을 촉진시키는 쌍방향 커뮤니케이션이다"라는 코칭의 정의에 비춰 보아도 맞지 않는다.

그래서 우리는 Action을 나타내는 A에 Ask를 더해 설명한다. 즉 A= Action & Ask (구체적 행동의 지적과 이유 물어보기)이다. 예를 들어 '최근 들어 지각이 잦군. 그래 무슨 특별한 이유가 있나?' 라고 묻는 식이다. 행동을 지적한 후에 그 이유에 대해서 물어보면, 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어 질 뿐만 아니라 지적을 당한 팀원 입장에서는 리더가 자신을 존중해주고 이해해 주려 한다는 인상을 받게 된다. 리더 입장에서도 자신이 파악하지 못한 새로운 사실을 알 수도 있다. 어쩌면 아이 엄마가 입원해서 아이들 학교 가는 걸 챙겨주느라 늦고 있는 경우일 수도 있다.

Influence(행동이 끼치는 영향)

그 다음으로 행동이 끼치는 영향이다. 회의에 자주 늦는 팀원에게 '자네가 회의에 늦으면 팀 내에서 중요한 정보를 교류하는데 지장이 있네. 그리고 자네에 대한 사람들의 평가도 나빠질 것 아닌가?' 라고 말하는 식이다. 행동이 끼치는 영향에 대해서는 피드백의 중요도에 따라 강약과 길이를 조절할 수 있을 것이다. 예를 들어 간단한 사항에 대한 피드백의 경우에는 이 부분을 생략하여 '주간 보고서를 기

한을 넘겨 제출하셨습니다. 다음부터는 기한 내에 제출해 주세요' 라고 곧바로 원하는 결과로 넘어갈 수 있다. 한편, 문제의 사항이 굉장히 중요하여 반드시 개선되어야 하는 경우에는 영향에 대해 심층적이고 다각도로 팀원에게 알려 줄 필요가 있다. 이 때 지침으로 삼을 수 있는 것이 코칭의 정의인 성과, 관계(신뢰), 학습(성장)이다. 팀원이 제품 생산에 큰 결함을 발견하고도 상부에 보고하지 않고 스스로 해결하려는 것을 리더인 당신이 발견하였다고 하자.

이 경우는 행동이 끼치는 영향에 대해 먼저

성과측면에서 : "이런 중대한 일을 상부에 보고하고 빠른 조치를 취하지 않을 경우 회사 전체 이미지에 커다란 타격을 줄 수 있습니다."

관계측면에서 : "말해야 할 것을 말하지 않는 것은 거짓말을 하는 것과 같습니다. 이런 일은 A씨에 대한 신뢰에 큰 영향을 줄 것입니다."

학습측면에서 : "당장의 비난을 모면하기 위해 그런 조치를 취하는 것은 A씨의 장기적인 성장에 결코 득이 되지 않습니다." 하는 식으로 그런 행동이 끼치는 영향에 대해 팀원이 심각하게 느낄 수 있도록 상세히 설명해 주어야 한다.

Desired Outcome(원하는 결과)

이것은 말 그대로 리더가 개선되었으면 하는 결과를 알려주는 것이다.

"회의에 늦지 않았으면 합니다."

"주간 보고서를 제 시간에 내 주세요."

"제품에 결함이 있을 경우에는 지체 없이 나에게 보고해 주세요."

이렇게 AID모델에 따라 객관적으로 피드백하게 되면 상대방이 행동을 개선할 가능성이 높아진다. 사람은 누구나 지시, 명령 받기 보다는 지시, 격려 받기를 더 좋아한다. 지시, 명령에 의한 행동수정은 단기적으로 효과가 있을지 모르지만 장기적으로 보면 효과적이지 않다. 팀원과의 신뢰관계를 회복하고 팀원의 성장과 부서의 성과라는 두마리 토끼를 잡으려면 비난, 질책에 이은 지시, 명령보다는 칭찬, 피드백에 근거한 코칭, 지원을 행하라.

* e-mail : coach@coaching.co.kr

* Home Page : www.coaching.co.kr