



사고를 확장하는 질문스킬

유능한 리더는 질문을 잘 한다. 리처드 H. 모리타는 그의 책에서 '질문 귀신'이라 불렀던 도널드 피터센 포드사 사장의 사례를 소개하고 있다.

그는 가장 비용이 들지 않는 질문을 하는 방법으로 포드사의 운명을 극적으로 바꾸었다. 매출 부진이 계속되었을 때에도 피터센은 '왜 매출이 늘지 않는 거지?' 라는 식으로 질문하지 않았다. 그렇게 질문하면 상대는 나쁜 정보에만 의식을 집중하기 때문이다. 그는 디자이너에게 이렇게 물었다. "자네는 본인이 디자인한 자동차를 좋아하나?" "아뇨, 좋아하지 않습니다." 정직한 디자이너에게 피터센은 다시 물었다. "그렇다면 왜 회사가 시키는 대로 할 것이 아니라 자네가 타고 싶은 자동차를 디자인하지 않았지?" 이것이 사운을 뒤바꾼 결정적인 질문이었다. 디자이너는 자신이 타고 싶은 자동차를 디자인하기 시작했다. 이렇게 탄생한 것이 83년형 포드 선더버드. 포드는 그로부터 명차를 개발했으며 드디어 정상 이익에 있어 제너럴 모터스를 제칠 정도의 부활을 이룩했던 것이다."

질문을 할 때에는 부정적인 방식으로 하지 않는 것이 중요하다. "왜 자네가 맡은 일은 진척이 없는 거지?" 라고 묻게 되면 팀원의 의식은 '진척되지 않는 것'에 집중하게 된다. "절대, 절대로 노란 바나나를 머리 속에 떠올리지 마십시오" 라고 외치는 순간 모든 사람들이 머리 속에 노란 바나나를 그리게 되는 것과 같은 이유에서이다. 따라서 질문의 방식도 피해야 할 부정적인 대상이 아니라 추구하는 긍정의 대상에 집중할 수 있도록 해야 한다. 포드사의 피터센 사장이 "왜 매출이 늘지 않는 거지?"라고 묻지 않은 것은 이와 같은 이유에서이다. "지금 자네가 맡은 일을 보다 빠르게 진척시키기 위해서는 어떻게

해야 하겠나?" 라고 위의 부정 질문을 긍정 질문으로 바꿀 수 있다. 그러면 팀원은 "진척되지 않는 것"에서 "빠르게 진척시키는 것"으로 의식의 집중 대상이 바뀌게 된다.

질문은 조직의 성과, 팀원의 학습, 그리고 리더와 팀원 상호간의 신뢰 관계를 촉진시키는 효과적인 커뮤니케이션 툴이다. 그렇게 때문에 질문을 '코칭의 꽃'이라고 부르기도 하고, 전문코치들의 역량을 가늠하는 중요한 잣대가 되기도 한다. 즉 '질문을 잘하는 코치=유능한 코치'로 생각되는 것이다. 그러다 보니 코칭 교육의 많은 부분이 질문을 잘하는 법에 집중하게 된다. 질문이 중요하다는 것은 틀림 없지만 그러다 보니 부작용도 발생한다. '코칭 교육을 받고 온 팀장이 자신에게 계속 질문만 해대서 짜증이 난다'라는 불평을 심심찮게 들을 수 있는데 이것도 그 부작용 중의 하나이다. 이것은 질문이 코칭의 주요 목적인 성과, 관계, 학습을 달성하는데 효과적인 툴이기 때문에 질문을 강조하는 것인데, 그 최초의 의도는 잊은 채 무조건 질문을 많이 하는 것이 코칭이라고 잘못 인식하기 때문에 생기는 것이다. 따라서 질문을 할 때에는 성과와 관계, 학습에 어떤 이득이 될지를 생각하고 하는 것이 중요하다. 질문을 계속 받는 것에 추궁당하는 느낌을 받는 팀원에게 계속해서 질문을 한다면, 관계는 악화될 것이고 원하는 성과와 학습도 일어나기 힘들다. 그렇다면 성과, 관계, 학습에 질문이 어떻게 긍정적 효과를 가져오는지 다음의 두 대화를 통해 살펴보기로 하자.

▶▶▶ 대 화 I

양 부장 : 김 경수 대리, 어제 그 일 어떻게 돼가고 있나?

김 대리 : 예? 아직 다 못했는데요.

양 부장 : 아니, 어제 맡긴 일이 아직도 안됐다니 무슨 말인가?

김 대리 : 예, 어제 저녁에 주신 일을 먼저 하느라...

양 부장 : 아니, 김 대리는 대리나 돼서 업무의 경중도 못 가리나?
이거 큰일이군. 오늘 3시까지 상무님께 보고하기로 했는데...

김 대리 : 언제까지 하라고 말씀 안 하셔서...

양 부장 : 아니, 자네는 업무를 맡는데 기한도 안 물어보고 말나?
당장 나한테 넘기게. 내가 해야지 별 수 없군.

▶▶▶ 대화 II

양 부장 : 김 경수 대리, 어제 그 일 어떻게 돼가고 있나?

김 대리 : 예? 아직 다 못했는데요.

양 부장 : 그래? 이거 큰일이군. 몇 퍼센트 정도 진행됐나?

김 대리 : 예, 약 60퍼센트 정도 됐습니다.

양 부장 : 음. 내가 어제 급한 일이라는 걸 말하는 걸 깜빡 잊었나
보군. 미안하네. 그런데 내가 오늘 3시까지 상무님께 보고
하기로 되어있는데, 어떻게 하면 좋겠나?

김 대리 : 예, 그렇다면 지금 하고 있는 일을 다 제쳐두고 그 일을
우선적으로 서둘러 해 보겠습니다. 그럼 3시 전까지는
어떻게든 가능할 것 같습니다.

양 부장 : 그래? 그래 주겠나? 그럼 큰 도움이 되겠네. 부탁하네.
김대리는 항상 믿음직스럽단 말이야. 그리고 이걸 김 대리를
위해서 하는 말인데... 어제 기한을 설명 안 한 건 내 잘못
일세. 하지만 다음 번에 어떤 일을 맡을 때 기한을 꼭
물어보는 습관을 갖게나. 업무를 하는데 큰 도움이
될 걸세.

김 대리 : 예 조언 주셔서 감사합니다.

대화 I과 대화 II를 비교해 보면 양부장의 말하는 방식에 큰 차이가 있음을 알 수 있다. 대화 I에서는 지시를 주로 했는데 반해 대화 II에서는 질문(몇 퍼센트 정도 진행됐나? 어떻게 하면 좋겠나?)을 하여 김 대리가 생각을 하고 대처를 할 수 있도록 도와주고 있다.

대화의 결과도 천지차이이다. 우선 관계 면에서 본다면 대화의 경우 김대리는 '아, 찍혔다' 라는 생각과 동시에 '양부장님은 왜 이리 깐깐하지?', '일을 맡길 땐 언제까지 부탁한다고 자신이 말해야 하는 거 아냐? 왜 나보고 그래?' 라는 생각이 들 것이다.

그리고 양 부장은 '김 대리는 아직 멀었어, 일하는 자세가 안돼 있군'이라는 생각을 했을 것이다. 즉 이 대화로 인해 양부장과 김 대리는 상호간에 신뢰관계가 악화되었을 것이다. 또한 학습면에서 본다면 김 대리는 양부장이 맡긴 새로운 일을 완수할 기회를 놓치게 되어 배우는 기회 또한 사라져 버렸다. 마지막으로 팀 전체의 성과 면에서 본다면 양 부장은 자신의 중요한 시간에 김 대리에게 맡겼던 일을 다시 처리해야 하므로 마이너스가 있었다. 이렇듯 대화에서는 성과, 관계, 학습의 측면에서 모두 마이너스가 발생했다. 대화는 우리가 흔히 회사에서 접하는 일상적인 상황이다.

반면 대화 II에서는 성과, 관계, 학습 모든 면에서 진전이 있었다. 일반적으로 질책하지 않고 질문을 통해 김 대리가 스스로 대처할 수 있는 기회를 줌으로써 양자간의 신뢰관계는 오히려 돈독해질 수 있었다. 그리고 김 대리가 업무의 납기를 확인하는 습관을 기를 가능성이 있게 됨으로써 팀원의 학습 측면에서도 도움 되는 바 있다. 무엇보다 김 대리가 자기 책임하에 업무를 완결하게 됨에 따라 부서 자원의 추가투입이 필요 없게 된 점도 성과라고 할 수 있겠다.

미국의 심리학자가 모유 수유를 주제로 모유 수유가 좋다는 것을 강의를 통해 이해한 집단과 왜 모유 수유가 좋은지를 스스로 생각하게 한 집단 사이에 실제 모유 수유율을 비교 연구한 적이 있다. 결과는 스스로 생각한 집단에서 실천한 확률이 훨씬 높다는 것이다. 이렇듯 인간은 지시 혹은 가르침을 외부에서 주어진 경우 보다는 스스로의 머리로 생각하고 판단한 사항에 대해 훨씬 높은 커미트먼트(몰입)를 갖게 된다. 기업의 입장에서는 팀원이 스스로 생각하게 하고 결정하게 하는 것이 성과로 이어질 확률이 높다는 것을 말한다.

이상 사고를 확장시켜 팀원이 스스로 생각하는 인재로 성장할 수 있도록 돕는 질문법에 대해 살펴보았다. 코칭은 캐치볼이라는 말이 있다. 서로 공을 주고받는 놀이이다. 코칭의 쌍방향 커뮤니케이션적인 성격을 잘 드러낸 비유라고 생각한다.

기준에 리더들이 주로 사용하던 지시, 명령, 통제 방식은 리더가 공을 던지고 팀원은 받기만 하는 일방향 커뮤니케이션 방법이다.

이제부터는 질문과 경청을 통해서 공을 주고 받는 캐치볼 커뮤니케이션 방식을 생활화하자.

다음 호에는 코칭의 핵심스킬인 '질문'에 대해서 다룹니다.

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

* Home Page : www.coaching.co.kr