

10차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
심각한 주제일수록 공유가 우선이다

학습 내용

1. 심각한 주제와 ABCD 대화의 효과
2. POAH_S 대화의 5단계
3. 문제점(Problem) 공유의 심층기법

제 1장. 심각한 주제와 ABCD 대화의 효과

누군가가 내게 경영자로 일하는 동안에 배운 가장 유용한 경영기술 한가지를 말하라고 청했다. 내 대답은 '일정표에 따라 정기적으로 직원들과 일대일 만남을 실행하는 것'이었다.

-앤드류 그로브, 인텔 전 회장-

심각한 주제는 ABCD®대화로 할 수 없다

앞의 6차시-7차시에서 학습한 ABCD 대화를 기억하는가? 정리정돈을 잘 못하거나 잦은 지각과 같은 상대방의 작은 잘못에 대하여 비폭력 대화의 원리로 말하는 기법이라는 것을 기억할 것이다. ABCD®대화는 부하의 문제 행동이 간단한 사항인 경우에 효과가 높은 기법이다. 하지만 부하의 문제점이 업무에 열정이 없거나 능력이 부족한 경우처럼 포괄적이고 심각한 내용인 경우에는 ABCD®대화를 사용하면 우스꽝스럽게 된다. 다음은 심각한 주제에 대하여 ABCD®대화를 사용했을 때 나타나는 현상이다.

“김대리, 요즘 열정이 부족하여 성과가 떨어지고 있습니다”(Action)

“성과가 떨어지면 본인은 물론 팀장인 나도 곤란하게 되지요”(Bring)

“그러니 앞으로는 열정적으로 일해주기 바랍니다”(Change)

“그럴 수 있겠습니까”(Discover)

이 대화도 ABCD®대화의 형식에는 틀린 곳이 없다. 그러나 부하 직원이 ‘열정이 부족하다’는 문제점은 ‘회의 시간을 지키지 않는다’ 보고서에 오타가 많다’ 등의 것과는 주제의 특성이 전혀 다르다. 이와 같이 일하는 태도와 성품 등 보다 심각한 주제의 경우에는 ABCD®대화를 사용하는 것이 적합하지 않다. 열정 부족이나 정신 자세의 문제 등과 같은 주제에 대하여는 부하에게 어떤 배경이 있는지, 또는 개선방안에 대하여 상대방의 의견이 무엇인지 등에 대한 깊이 있는 논의가 선행되어야 한다. 이것이 없는 상태에서 부하에게 변화(Change)를 요청한다고 하여 상대방에게 어떤 변화가 일어나겠는가? 문제점에 대한 깊은 공감대 형성도 없이 “앞으로 열정적으로 일해주기 바란다”고 요청하는 것은 아무런 효과가 나타나지 않는다. 심각한 주제인 경우에는 리더가 간단히 변화(Change)를 요청한다고 하여 부하의 행동이 개선될 수 있는 것이 아니다.

지난해 실적 평가에서 C고과를 받은 직원이 의욕이 저하되어 업무에 소홀한 직원의 경우를 생각해 보자. 이 때 부장이 만약 ABCD®대화를 한다면 다음과 같이 이루어질 것이다.

“이차장, 지난해 고과가 낮아, 다른 곳으로 보내 달라고 말한 후에
 요즘은 열심히 일을 하지 않고 있어요”(Action)
 “그러면 업무 성과도 떨어지고, 부장인 나도 애로가 많아집니다”(Bring)
 “앞으로 열심히 일해 주기 바랍니다”(Change)”
 “그래 줄 수 있겠지요”(Discover).

이렇게 말하면 부하는 어떤 반응을 보일까? 아마도 “이 양반이 나를 놀리나?”라고 생각하며 속으로 반발하거나, 상사의 말에 콧방귀를 뀌 가능성이 높다. 내면의 심각한 고민이 있는 부하 직원에게 ABCD©대화를 사용하였을 때 특히 문제가 되는 것은 Change(요청)단계이다. 상대방의 가슴 속에 불 덩어리와 같은 불만이나 하고 싶은 의견이 있는데 이것을 먼저 해결하지 않고 변화를 요청하는 것은 감정을 더 악화시킬 뿐이다. 심각한 주제에 대하여는 ABCD©대화가 아니라 POAH_S(포아스)©대화를 해야 한다.

POAH_S(포아스)©대화는 부하 존중의 철학이 스며 있다

지시형 대화는 이름 그대로 상사의 의견을 일방적으로 부하에게 지시하는 대화 방식이다. 반면에 코치형 대화의 가장 큰 특징은 상사가 일방적으로 지시하지 않는 점에 있다. 부하를 성숙한 인격체로 간주하며, 스스로 문제 해결능력이 있다는 Y 이론적 인간관에 바탕을 두는 것이 코치형 리더의 패러다임이기도 하다. 따라서 POAH_S(포아스)©대화를 코치형 대화라고 부른다. 지시보다 질문을 먼저하고 부하의 의견을 이끌어 내려고 노력하는 것이 중요한 특징이다. 직장에는 상사의 생각이 정답이 아니거나, 부하의 의견을 충분히 들어 보아야 하는 갈등 이슈들이 많이 있다. 사기저하, 업무과다로 인한 고충, 직원간의 갈등, 일하는 우선순위에 대한 의견차이 등이 이에 해당한다.

이와 같이 ‘심각하고 중요한 사항’에 대하여는 상사의 일방적 지시로 문제가 개선되지 않는다. 예컨대 상사가 부하의 일 처리 방식을 못 마땅하게 생각하는 경우에도 정작 부하 자신은 별 문제가 없다고 생각하는 경우도 있다. 업무처리 방식에 대하여 상사와 부하의 생각이 다른 경우인 셈이다. 이런 경우에 POAH_S(포아스)©대화를 하면 심각한 이슈를 깔끔하게 해결할 수 있다.

심각한 주제에 ABCD©대화를 하면 효과가 낮다

1. 리더의 요청(Change)에 부하는 마음속으로 동의를 하지 않는다.
 그리고 실천 단계에서 적극적으로 행동하지 않는다.

2. 문제 해결을 위한 부하의 아이디어를 반영할 수 없다.
 두 사람의 머리는 한 사람 보다 낫다. 코치형 대화가 지시형 대화보다
 효과적인 이유는 부하의 좋은 아이디어를 들을 수 있기 때문이다.
 리더의 생각을 지시하는 방법으로는 좋은 결정을 어렵게 한다.

10. 심각한 주제일수록 공유가 우선이다

POAH_S(포아스)©대화는 통상 30분에서 1시간 정도의 시간이 소요된다. 문제의 해결 방안을 리더가 일방적으로 요청하지 않으며, 질문을 통하여 부하의 의견을 반영하기 때문에 시간이 걸린다. 리더들의 바쁜 시간 스케줄을 감안할 때, 이러한 대화 시간을 확보하는 것이 어렵거나 시간 낭비라고 생각하는 사람이 있다. 그러나 바쁜 리더일수록 코치형 대화를 하여야 한다.

지시형으로 대화를 할 때에는 부하의 자발적인 동기부여가 되지 않으며, 행동 변화가 약하기 때문에 반복해서 지시하고 과정을 체크해야 한다. 이 방법은 지시 자체에는 시간이 적게 걸리지만 실행 단계에서 부하의 행동을 계속 간섭해야 하기 때문에 리더에게 소요되는 총 시간은 코치형 대화보다 훨씬 많이 걸린다.

POAH_S(포아스)©대화는 실천 단계까지 부하가 주도적으로 업무를 수행하게 만들기 때문에 반복 지시와 중간 체크의 필요성이 획기적으로 줄어든다. 바쁘게 근무하는 리더일수록 코치형 대화에 시간을 할애하라는 것도 이 때문이다.

제 2장. POAH_S 대화의 5단계

POAH_S(포아스)©대화의 개요

나는 직원들의 잠재된 능력을 이끌어내고,
불가능할 것으로 생각되던 문제의 해결방안을 찾아내는 과정에서
코치형 대화 프로세스의 효과를 놀랍게 경험했다.

-할리데이비슨 CEO, 존 러셀-

POAH_S(포아스)©대화에 대한 자세한 학습에 들어가기 전에 먼저 개요를 살펴보자.
POAH_S(포아스)©대화는 다음의 5단계로 이루어진다. POAH_S(포아스)라는 이름도 각 단계의 영어 이니셜에서 비롯되었다.

POAH_S(포아스)©대화의 5가지 단계

1. Problem(문제점 공유): 문제점을 공유한다
2. Options(개선방안 의논): 개선방안을 의논한다
3. Action(실천사항의 확인): 실천사항을 확인한다
4. Hope(희망적 마무리): 희망과 긍정의 말로 마무리 한다
5. _Sustain(평소의 격려와 계도): 평소에 격려하고 계도한다

5단계 프로세스의 각각이 무엇을 의미하는지 심층적 학습에 들어가기 전에 간단한 대화 사례를 보면서 POAH_S(포아스)©대화 프로세스의 대강을 먼저 살펴보자.

1단계 : 문제점을 공유한다(Problem)

상대방의 행동이 초래하는 문제점에 대하여 상사와 부하가 인식을 “공유”하는 단계이다. 부하의 행동이 문제가 있다고 느끼는 상사의 생각을 일방적으로 확정하지 않고, 부하도 상사의 생각에 공감할 수 있도록 이해시키는 것이 핵심이다.

부 장 : “이과장, 1/4분기 업무 실적이 지난해 보다 크게 떨어졌는데 어떤 문제가 있지요?”

이과장: “지난 2년간 승진을 기대하며 열심히 했는데, 다른 사람에게 밀리니
일이 손에 잡히지 않습니다.”

부 장 : “그런 내면의 입장이 있군요. 하지만 지금 이 과장의 행동이 지속되면
어떤 결과가 있을까요? 또는 승진에 낙담했음에도 불구하고 열심히 하는 모습을
보이면 사장님은 이 과장을 어떻게 볼까요?”

이과장 : “말씀을 듣고 보니, 지금이 중요한 시점이라는 생각이 듭니다.
심기일전해야 할 것 같습니다”

위 대화와 같이 1단계(Problem) 대화의 말미에 “부장님 말씀을 듣고 보니까 제 행동이 문제가

있다는 생각이 듭니다”라는 부하의 반응이 있다면 문제점 “공유”에 성공한 것이다.

2단계 : 개선 방안을 의논한다(Options)

1단계에서 공유한 문제 상황을 개선하기 위하여 서로의 아이디어를 모으는 단계이다.

부 장 : “현재 상황에 대한 문제점을 이해해 주니 다행입니다.”

“그러면 앞으로 어떤 개선 방안들이 있을까요?”

이과장: “우선 2~3일 휴가를 내어 마음을 다잡겠습니다. 그리고 출근하면 지난해 말에 중단되었던 프로젝트를 다시 챙기고,

2/4분기부터 ABC, XYZ 방안 등을 추진하겠습니다.”

부 장 : “이 과장의 애로를 해소하기 위하여 또 다른 방안은 없을까요?”

이과장 : “사장님께도 저의 입장을 간접적으로 홍보해 주시기 바랍니다.”

부 장 : “알겠습니다. 이과장의 실적 만회를 지켜보면서 응원하겠습니다.”

3단계 : 실천 사항을 확인한다(Action)

2단계에서 도출된 여러 가지 개선 방안들(Options) 중에서 어떤 방안을 언제, 어떻게 추진할 것인가에 대한 계획을 구체화하는 단계이다.

부 장 : “그럼 이 과장이 실적 증대를 위해 해야 할 가장 우선적인 사항은 무엇이며, 언제 착수할 생각입니까?”

이과장 : “지난해 말에 중단되었던 프로젝트는 내주에 바로 시작하고, XYZ 방안을 5월 중에 마무리 하겠습니다. 그리고 추진 결과를 5월 말에 보고 드리겠습니다.”

4단계 : 희망과 긍정의 말로 마무리 한다(Hope)

대화를 긍정의 분위기로 마무리한다. 부하의 문제 행동을 바로잡으려는 내용은 대화 중에 상대방이 위축되는 경우가 많다. 이를 해소하는 수단으로 마무리 대화를 긍정의 톤으로 끝내는 것이 효과적이다.

부 장 : “좋아요. 계획한 사항을 사명감을 가지고 추진해 주기를 바랍니다”

이과장 : “알겠습니다”

부 장 : “나는 이 과장의 프로젝트가 성공하고, 실적이 좋아져서 좋은 결과가 있기를 소망합니다. 앞으로 내가 도와줄 수 있는 사항은 계속 상의하도록 합시다.”

5단계 : 평소에 격려하고 계도한다(Sustain)

사람의 감정이나 태도는 한 두 번의 대화를 했다고 하여 쉽게 변화되지 않는다. 문제가 심각한

직원일수록 변화는 어렵고 실천 시간이 더 소요된다. 리더의 진정한 소망은 부하 직원 한 사람 한 사람이 발전적으로 변화되는 것이 아니겠는가? 이를 위해서는 대화 못지 않게 중요한 것이 대화 후의 후속 조치이다.

5단계인 “평소에 격려하고 계도한다(_Sustain)”는 것은 대화가 종료된 후에 평소 시점에 상사가 역점을 두어야 할 역할을 뜻한다. “_S”에서 보는 바와 같이 POAH와 S 사이에 “_”을 두고 있는 것도 실천 과정인 평소 시점에 수 개월 또는 수 년에 걸쳐 격려와 계도 활동을 지속하는 의미를 내포하고 있다. 나아가 이 과정에 상사는 부하의 잠재력과 인격을 존중하는 마음을 견지하고 있어야 하기 때문에 아랫줄(Under Bar)로 _S를 표시하고 있다.

위에서 살펴 본 POAH_S(포아스)©대화는 개요를 소개하는 차원이기 때문에 내용이 간단하며 순조롭게 진행되고 있다. 그러나 부하와 마주 앉은 실제 상황에서는 이처럼 순조롭지 않은 경우가 더 많다. 예컨대 1단계의 “문제를 공유한다”에서 부터 부하는 고분고분하기 보다 반발하는 경우가 많다. 사례에서 이 과정은 “말씀을 듣고 보니, 지금이 중요한 시점이라는 생각이 듭니다. 심기 일전해야 할 것 같습니다”라고 하면서 자신의 잘못을 인정하고 있다.

그러나 직장에는 고집이 세거나 주장이 드센 직원들도 있다. 이러한 경우에 부하의 행동이 마음에 들지 않아 상사가 ‘문제를 공유’하려고 하면 부하는 쉽게 동의하지 않는다. 예컨대 업무실적이 저조한 부하의 문제를 말하면 부하는 “시키는 대로 일하고 있는데 실적이 나쁜 것을 어찌란 말입니까?”라고 반박하기도 한다.

이와 같이 순조롭지 않을 상황에 대한 대비책을 제공해 주는 것이 POAH_S(포아스)©대화이다. 부하가 고분고분 하지 않은 상황에서도 리더가 목소리를 높이지 않고 실천계획까지 구체화할 수 있는 대화방법이 바로 POAH_S(포아스)© 대화이기 때문이다.

아무리 고집이 센 부하 직원의 경우에도 아래에서 소개하는 대화 기법을 사용하면 성공적으로 대화를 이끌 수 있다. 이것을 가능하게 하기 위해서는 각 단계에서 사용하는 구체적인 방법을 알고 있어야 한다. 지금부터 POAH_S(포아스)©대화의 각 단계에서 필요한 기법을 자세히 살펴보기로 하자.

제 3강. 문제점(Problem) 공유의 심층기법

문제점(Problem) 공유가 첫 문턱이다

사람들은 직장생활의 대부분을 자신의 관점을 고수하면서
타인에게 충고를 하는 것에 사용한다.
하지만 대부분의 문제들은 고유의 배경과 특성이 있기 때문에
자신의 방법이 다른 사람의 문제해결에도 성공할 수 있다는 보장이 없다.

-피터 생게-

POAH_S(포아스)©대화의 1단계는 “문제점을 공유한다(Problem)”이다. 이는 부하의 행동이 왜 문제가 되는지에 대하여 상사와 부하가 서로 인식을 같이하는 것을 말한다. 지시형 리더라면 자신의 생각대로 부하에게 ‘이렇게 고치라’고 명령하고 말 것이다. 그러나 코치형 대화는 부하의 마음 속 생각을 자발적(Inside-out)으로 바뀌게 하는 것이 변화의 관건이라는 것을 알고 이것을 달성하는 데에 역점을 둔다. 부하의 행동에 대하여 리더는 문제가 있다고 생각하는 경우에도 부하는 전혀 문제가 없다고 생각할 수도 있다. 이럴 때에 ‘내 행동에 문제가 있었구나’라는 생각을 부하가 하게 만드는 데에는 대화의 스킬이 필요하다.

앞에서 소개한 대화 사례에서 이 과장은 열심히 일했으나 승진에 누락된 것에 대하여 큰 실망을 하고 현재는 일할 의욕을 잃고 있다. 어쩌면 직장인으로서 자연스런 현상일 수 있다. 누구나 이 과장의 입장에 놓이면 비슷하게 행동할 가능성이 있으며, 부장도 이 과장을 비난하기가 쉽지 않을 것이다. 그러나 현재의 상황이 그대로 방치되어서는 안 된다는 점이며, 상사와 부하간에 그 점이 공유되어야 한다.

POAH_S(포아스)©대화의 1단계가 “문제점을 공유”하는 것이다. 부하의 행동이 문제가 있다고 리더가 생각하고, 이를 개선시키려 한다면 먼저 “무엇이 문제인가”에 대한 상사의 생각을 부하도 같이 인식하게 하는 것이 관건이다. 이런 관점에서 “문제점을 공유하는 것이 POAH_S(포아스)©대화 성패의 50%를 차지한다”고 말하기도 한다. 더 정확하게 말한다면 1단계의 문제점 공유에 실패하면 2단계 이후의 대화는 별 가치가 없다. 따라서 실제 대화에서도 가장 많은 시간이 소요되는 부분이 1단계인 ‘문제점 공유’이다. 때에 따라 문제점 공유가 한 번의 대화에서 이루어지지 않는 경우도 발생한다. 그럴 때에는 2단계, 3단계 등 다음으로 진행되기 전에 다시 문제점 공유의 대화를 해야 한다.

문제점 공유가 되지 않은 상태에서 리더의 관점만으로 ‘문제가 있다’고 부하를 다그치면 부하는 쿿방귀를 끼게 된다. 이 과장의 사례에서 열심히 일하지 않는 자신의 모습에 대하여 잘못을 인정하지 않을 수도 얼마든지 있다.

리더의 생각을 관철하는 것은 공유가 아니다

POAH_S(포아스)©대화에서 쌍방향 커뮤니케이션으로 상사와 부하가 충실한 대화를 하면 “문제점 공유”에 성공한다. 그러면 부하는“말씀 듣고 보니 제가 잘못된 점이 있군요”라고 말하거나 수긍하게 되는 것이다. 상사의 관점이 관철된 것이다. 그러나 상사의 관점이 항상 옳다고 결론이 난다면, 부하들은 억울해 하지 않겠는가? 코치형 대화가 탁월한 리더들의 방법이라거나, 겸손한 리더들의 대화 방법이라고 말하는 데에는 그럴만한 이유가 있다. 즉 리더가 “나도 틀릴 수 있다”는 경계심을 가지고 부하들의 의견을 경청하는 것이다.

문제점 공유의 단계에서도 열린 마음으로 부하의 의견을 경청하면 리더가 “김대리 의견을 듣고 보니, 내가 잘 못 생각하고 있었네요”라고 말하는 새로운 상황도 수시로 발생한다. 이와 같이 문제점 공유의 대화를 마치면 다음과 같은 3가지 가능성 중에 한 가지로 귀결되게 된다.

문제점 공유의 3가지 가능성

1. 리더의 관점이 정당화 되는 경우이다.

파워가 다른 리더와 부하간의 대화라는 점을 감안하면 POAH_S(포아스)© 대화에서 상사의 관점이 옳은 것으로 진행되는 경우가 가장 많다.

2. 부하의 시각이 정당화 될 수도 있다.

리더가 부하의 입장을 열린 마음으로 경청하면 리더가 미처 몰랐던 내용을 알게 되거나, 또는 부하의 행동이 문제 될 것이 없는 것으로 생각이 바뀔 수도 있다.

3. 새로운 관점이 발견되는 경우이다

리더와 부하가 서로의 관점을 교환하다 보면 두 사람의 생각이 조금씩 수정되어 제 3의 관점으로 문제점 공유가 될 수 도 있다.

예컨대 리더와 부하의 생각이 각자 부분적으로 옳거나, 또는 전혀 새로운 관점이 발견되는 경우가 이에 해당한다.

POAH_S(포아스)©대화의 1단계인 문제점 공유 단계에서 리더의 관점이 바뀌고 부하의 관점이 정당하다는 것이 확인되면 더 이상 대화를 계속할 필요가 없어진다. 이 때에는 리더가 “내가 오해를 하고 있었다”고 간단히 사과하고 대화를 끝내면 된다.

다만 실제 상황에서 부하의 생각이 정당화되는 경우는 소수에 그치고 대부분의 상황에서는 상사의 관점이 타당한 것으로 결론이 나게 된다. 그 이유는 상사는 부하보다 숲을 보는 안목이 높기 때문이다.

부하에게는 문제점이 보이지 않을 수 있다

지시형 리더가 부하의 못마땅한 근무 태도를 보면 더 이상 참지 못하고 질책을 하게 된다.

“당신, 그렇게 행동해도 되는 거야?”

이 때 리더는 어떤 생각을 하고 있을까? “그렇게 행동해도 되는 거야?”라고 말하는 것만으로도 부하가 문제점을 당연히 알아차릴 것으로 가정하고 있다. 때문에 ‘왜 문제가 되는지, 그로 인한 파급효과가 무엇인지’ 등에 대한 설명은 전혀 하지 않으면서, 부하가 당연히 알고 있다고 간주하는 것과 같다. 이와 같이 리더들은 무의식적으로 부하가 잘못을 했을 때 그 행동이 왜 문제가 된다는 것을 부하 스스로 이해하고 있을 것으로 생각하고 있다. 그러나 사실은 그렇지 않을 가능성이 많다.

부장 : “당신, 그렇게 행동해도 되는 거야?”

대리 : “예? 무슨 말씀이신지...?”

부하는 ‘나의 어떤 행동을 보고 하는 말이지?’라고 생각하며 상사의 마음 속 메시지를 전혀 짐작하지 못할 수 있다. 또는 부장이 “왜 동작이 그렇게 느리느냐 말이야!”라고 말해도, “동작이 느리다고 하여 그것이 뭐 그렇게 문제가 된다는 말인가?”라고 반문할 수 있다. 다시 말해, 부하들은 리더가 고함치는 이유를 알지 못하거나, 알아도 부분만 알고 있다고 보아야 한다. 나아가 ‘문제가 있다’고 생각하는 상사의 입장과 달리 부하는 ‘전혀 문제되지 않는다’고 판단하는 경우도 있을 수 있다.