

16차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
성과와 관계의 동시달성, 탁월한 리더를 향하여

학습 내용

1. 성과와 관계의 유리그릇
2. 실행력을 높이는 코치형 대화의 숨은 원리
3. 바쁜 리더와 시간절약 리더십

제 1장. 성과와 관계의 유리그릇

코치형 대화에 대한 오해와 진실

나는 이전까지는 몰랐던 직원들의 잠재된 능력을 이끌어내고,
이전까지는 불가능할 것으로 생각되던 문제의 해결방안을 찾아내는 과정에서
코치형 대화 프로세스의 효과를 놀랍게 경험하고 있다.

-할리데이비슨 유럽 CEO, 존 러셀-

오늘날 직장인들 중에 코치형 대화라는 말을 한번이라도 들어 본 사람은 많이 있다. 하지만 이것을 실행하는 사람은 의외로 적다. 여기에는 코치형 대화를 어떻게 할 것인가의 실행 기법을 모르고 있는 것이 중요한 이유이다. 그리고 또 다른 원인은 리더들이 가지고 있는 코치형 대화에 대한 오해이다. 우선 현장의 리더들이 어떤 생각을 하고 있는지를 들어 볼 필요가 있다. 인터뷰와 워크숍 등에서 제기되는 다음과 같은 리더들의 견해는 코치형 대화에 대한 이들의 생각을 잘 보여주고 있다.

“실적이 곧 인격입니다. 부하와 좋은 관계는 그 다음 이야기입니다”

“큰소리로 쪼아야 성과가 올라갑니다”

“직원들은 강하게 몰아 부쳐야 합니다. 아니면 금방 풀어집니다”

“현장이 얼마나 바쁜데 한가하게 코칭 할 시간이 있습니까?”

“이론적으로는 맞는데 현업 사정에는 맞지 않습니다”

“조직의 현장은 한마디로 전쟁터입니다”

이와 같은 의견들을 정리하면 다음의 4가지로 좁혀진다.

코치형 대화에 대한 4가지 오해

(1) 리더와 부하의 상호관계는 업무성과와 관계가 적을 것이다.

“실적이 곧 인격입니다. 부하와 좋은 관계는 그 다음 이야기입니다”

(2) 코치형 대화는 성과를 떨어뜨릴 것이다.

“큰소리로 쪼으면 성과가 올라갑니다”

(3) 코치형 대화는 업무를 느슨하게 풀어주는 것이다.

“직원들은 강하게 몰아 부쳐야 합니다. 아니면 금방 풀어집니다”

(4) 코치형 대화는 시간이 많이 걸릴 것이다.

“현장이 얼마나 바쁜데 한가하게 코칭 할 시간이 있습니까?”

“이론적으로는 맞는데 현업 사정에는 맞지 않습니다”

“조직의 현장은 한마디로 전쟁터입니다”

이러한 생각들은 많은 리더들이 코치형 대화의 본질을 한마디로 잘못 알고 있다는 것을 말해준다. 이러한 생각이 오히려 오히려 공감을 해야 지시형 리더에게 인식의 변화가 생기고, 비로소 코치형 대화를 해야 되겠다는 결심을 할 수 있다. 이러한 오해와 관련하여 아래에서 보다 정확한 이해를 해 보기로 하자.

코치형 대화와 9.9형 리더

부하에게 지시 통제형 리더십을 발휘하면 부하들의 인심을 잃고, 리더와 부하의 상호관계가 나빠진다는 것을 모르는 사람은 없다. 그럼에도 불구하고 부하들을 독려하고 몰아 부치는 이유는 성과를 달성하지 못하면 리더 자신이 도태된다는 부담감 때문이다. “실적이 곧 인격입니다. 부하와 좋은 관계는 그 다음 이야기입니다”는 리더들의 하소연은 이러한 형편은 잘 설명해준다.

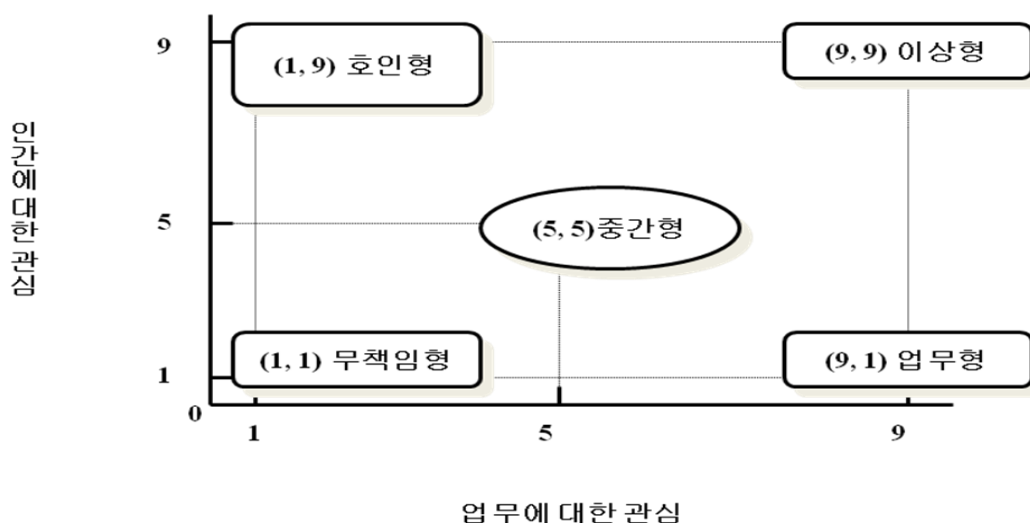
직장에서 리더와 부하 사이에 우호적 인간관계를 유지하며 동시에 업무성과를 증대시키는 두 가지 상충되기 쉬운 과제를 달성할 수 있을 것인가? 이에 대한 해답을 찾는 데에는 미국 텍사스 주립대학의 블레이크와 무튼의 연구가 큰 도움을 준다.

블레이크와 무튼의 관리격자 이론

“매니지리얼 그리드(Managerial Grid)”또는 “관리격자” 이론으로 부르는 이 이론은 업무성과와 상호관계 증진이라는 두 가지 과제를 동시에 달성하는 것에 대한 가능성을 명료하게 제시해 준다.

아래 그림에서 보는 바와 같이 매니지리얼 그리드는 4개의 상한으로 리더십의 좌표 축을 구분하고 있다. 여기에서 X축은 ‘업무에 대한 관심’의 정도를, Y축은 ‘인간에 대한 관심’의 정도를 나타낸다. 그리고 이 두 가지 측면에서 리더의 유형을 다섯 가지 유형으로 나누고 있다.

< 관리 격자(Managerial Grid) >



(1) 호인형(1.9형)

‘일에 대한 관심’은 매우 낮지만(1) 부하의 고충 등 ‘인간에 대한 관심’은 매우 높은(9) 유형이다. 이러한 리더는 업무에 대한 실적 증대 보다 ‘부하와 친근해지는 데에만 더 관심을 갖는’ 갖는 타입이라고 할 수 있다. 이런 유형을 ‘컨트리클럽형 리더’라고 부르기도 하다. 이들은 동호회, 친목회 등이라면 좋은 리더라고 할 수 있겠지만 조직의 리더로서는 문제가 많다. 조직의 존재 목적인 업무성과 자체가 낮기 때문이다.

오늘날 ‘업무 실적이 인격이다’라는 말이 있을 정도로 업무성과의 달성이 직장인의 1차적 존재 이유인 점을 감안할 때 이러한 리더는 잠깐 동안은 조직 내에 머무를 수 있어도 장기적으로는 자리를 지키기가 어렵다. 직원들의 설문에 대한 답변에서도 ‘사람은 좋아도 업무성과가 떨어지면 결국 성과급 저하, 승진 불가 등 불이익이 따르기에 곤란하다’고 하는 것도 당연한 이치이다.

(2) 업무형(9.1형)

업무목표 달성에 대한 관심은 대단하지만(9), 직원들에 대한 인격적 대우와 우호적 관계에 대하여는 전혀 신경을 쓰지 않는 유형이다. 이들은 목표 달성을 위해 부하들을 “쫓고, 달달 볶아야 한다”고 생각하며, 호인형의 반대 유형이다.

오늘날의 경영환경은 갈수록 치열한 생존경쟁에 내몰리면서 대다수의 회사에서 1년 혹은 분기 단위의 성과 측정을 하기 때문에 리더들은 (9.1) 형에 가까운 유형으로 행동하기 쉽다. ‘요즘은 직장 분위기가 예전 같지 않고 메말라 간다’고 하는 푸념도 이와 관련이 있다.

업무형 리더는 부하에게는 좋은 리더로 환영 받지 못할 수도 있지만 CEO의 입장에서는 좋은 간부라고 평가 받을 수 있지 않을까? 그러나 앞에서 논의한 바와 같이 과도하게 업무만 챙기는 리더 밑에서는 1년 이내 등 단기의 성과는 좋을 수 있지만, 2년~3년 등 시간이 흐르면 급격하게 조직 성과가 떨어지게 되어 있다. 특히 창의성과 상호협조가 필요한 업무의 경우에는 단기적으로도 좋은 성과를 달성하지 못한다. 결국 지나친 업무 중심형 리더는 부하들은 물론 CEO로부터도 우수한 리더로 평가 받을 수 없다. 일 중심의 리더가 지속적으로 우수한 성과를 달성할 수 없으며, 궁극적으로는 조직의 성과를 떨어뜨리게 되기 때문이다.

(3) 무책임형(1.1형)

‘업적에 대한 관심’도 ‘인간에 대한 관심’도 미흡한 유형이다. 리더로서는 무책임하고 가장 바람직하지 못한 경우이다. 그림 상으로 표시를 하기는 하였지만 오늘날 실제의 조직에서 이러한 리더는 거의 없다고 보아야 한다.

공공 조직이든 기업 조직이든 효율성, 비용절감 등이 유행어가 되고 있는 오늘날 업무실적도 나쁘며, 부하들로부터 인간적 존경도 받지 못하는 리더는 조직에서 자리를 차지하고 버티고 있기가 불가능하기 때문이다. 혹 이러한 리더가 일시적으로 근무하고 있는 경우에도 그는 오래지 않아 리더의 자리에서 내려와야 한다. 이를 방치하면 부하들과 조직 등 이해관계자 모두가 피해를 보기 때문에 이러한 리더를 묵과하지 않는다.

(4) 중간형(5.5형)

‘업적에 대한 관심’과 ‘인간에 대한 관심’ 둘 다 중간 정도의 수준에 있는 유형이다. 이러한 사람을 다른 말로 표현하면 업무 추진력도 부족하며, 부하에 대한 인간적 배려도 부족한 상태라고 할 수 있다. 어느 한 쪽에 치우치지 않고 균형을 이루고 있어 ‘호인형’이나 ‘업무형’ 보다 나은 것처럼 보일 수 있지만, 문제가 많기는 마찬가지이다.

치열한 경쟁의 환경에서 중간 수준의 능력을 갖추는 것은 이미 부족한 것과 차이가 없다.

왜냐하면 업무 성과가 미흡하면 오늘날의 조직 환경에서는 리더의 자리에 그대로 남겨두지 않기 때문이다. 성과 달성의 절박성이 그다지 심하지 않았던 20~30년 전의 경영 환경이었다면 이러한 중간형(5.5) 리더들이 자리를 오래 지킬 수 있을 가능성이 지금보다는 높았다. 하지만 오늘날은 중간형 수준으로는 리더의 자리를 오래 차지하고 있을 조직이 많지 않다.

(5) 이상형(9.9형)

‘업적에 대한 관심’과 ‘인간에 대한 관심’이 모두 높은 유형이다. 직장인들이 어떤 상사를 원하는가에 대한 설문조사에서 ‘인간적으로 우호적인 리더를 원하지만, 그렇다고 업무 능력과 성과가 떨어지면 곤란하다’고 하였다. 두 가지의 요청을 모두 만족시켜야 한다는 것을 의미한다.

이러한 주장에 대하여 사람들은 “하! 이상형(9.9형)의 리더가 되고 싶지 않은 사람이 세상에 누가 있겠는가? 그것이 안되니까 문제이지”라고 말한다. 두 가지 중 어느 한가지를 추구하면 다른 하나는 포기해야 하는 상충적인 성격의 과제라고 생각하기 때문이다. 부하에게 ‘좋은 사람’소리를 들으려면 성과가 부진한 직원에게도 질책과 독려를 자제해야 할 것으로 생각하며, 반대로 업무 목표를 돌파하기 위하여 직원들을 몰아붙인다(Push)면 인간적 배려는 불가능하다고 믿고 있다.

그러나 이것이 가능하다는 것을 분명하게 보여 주는 것이 ‘매니지리얼 그리드(managerial grid)’의 이상형(9,9형) 모델이다. 블레이크와 무튼이 이 모형을 주창한 이후 지금까지 학계는 물론 많은 리더십 훈련의 수단으로 광범위하게 활용되고 있는 것도 이러한 학습 포인트가 있기 때문이다.

매니지리얼 그리드에서는 ‘업적에 대한 관심’과 ‘인간에 대한 관심’의 두 가지 모두를 달성하는 리더를 ‘이상형(9.9형)’으로 부르고 있다. 거꾸로 말하면 이 두 가지를 동시에 달성하지 못하면 이상형 또는 탁월한 리더가 아니라고 간주한다.

블레이크와 무튼은 먼저 탁월한 성과를 내는 조직과 리더들을 선별하는 방법으로 연구를 시작하였다. 그리고 ‘업무에 대한 관심’과 ‘인간에 대한 관심’의 두 가지 축에서 탁월한 리더들은 어떤 것에 치중하는가를 실증적으로 조사 하였다. 이를 통하여 탁월한 업무 성과를 지속적으로 달성하는 리더들은 ‘이상형(9.9형)’의 리더십을 발휘하고 있다는 것을 확인한 것이다. 다시 말하면 서로 상충되게 보이는 두 마리 토끼를 실제로 잡을 수 있으며, 탁월한 리더들은 그것을 실현하고 있다는 점이다.

관계가 나쁘면 성과는 떨어진다

만약 조직의 존재 이유가 업무목표 달성, 한 가지뿐이라면 어떤 논의가 가능할까? 다시 말하면 리더가 부하에 대한 우호적 인간관계는 전혀 신경 쓰지 않아도 되며, 업무 성과만 높게 달성하면 되는 경우를 생각해 보자. 이런 경우에는 ‘업무형(9.1형)’리더도 아무런 문제가 없다고 할 수 있지 않을까?

이 의문점에 대하여 블레이크와 무튼 교수의 연구 결과는 ‘인간적 관계가 악화되면 높은 업무 성과를 지속적으로 달성할 수 없다’는 것이다. 다시 말하면 업무 성과를 달성하는 것만이 궁극적인 목적이라도 이를 달성하기 위해서는 인간관계를 무시해서는 안 된다는 점이다.

그 이유는 리더와 부하들과의 관계가 나쁘면 부하들은 리더에 대한 추종감이나 일에 대한 헌신적 의욕을 갖지 않기 때문이다. 일을 해도 수동적이며 자발적 헌신을 하지 않는다. 말이 채찍을 맞아 달리는 것과 주인과 혼연일체가 되어 주도적으로 달리는 경우는 시간이 흐를수록 차이가 날 수 밖에 없다. 따라서 매이지리얼 그리드 이론의 또 다른 결론은 업무목표 증대를 위해서도 부하들과의 우호적 인간관계는 반드시 유지해야 한다는 점이다. 지속적으로 탁월한 성과를 달성하는 사람은 (9.9형)형 뿐이었으며, 이것을 ‘이상형’이라고 부르는 것도 이 때문이다.

앞에서 우리는 조직의 존재 이유가 업무목표 달성 한 가지만이라고 가정한다면 ‘업무형 리더 (9,1)’가 되어도 상관없지 않을까 하고 자문을 해 보았다. 블레이크와 무튼의 연구에 의해 그 해답은 ‘아니다’이다. 따라서 리더는 업무성과만 달성하면 되는 경우에도 이를 위한 수단으로 직원들과의 우호적 관계 유지에 신경을 써야 한다. 업무형(9,1) 리더십으로는 우수한 성과를 장기적으로 지속시킬 수 없기 때문이다.

이상형(9.9형) 리더의 대화방법

부하에 대한 인간적 배려와 업무 돌파라는 상충되기 쉬운 역할을 동시에 달성하는 데에는 어떤 방법이 가능할까? 이상형 리더들이 발휘하는 리더십 행동의 주요 특성은 다음과 같다.

9.9형 리더들의 리더십 행동 특성

- (1) 평소에 칭찬과 긍정의 리더십을 주로 사용한다.
- (2) 겸손한 마음으로 부하 의견을 경청하는 노력을 기울인다.
- (3) 질문 중심의 대화를 하여 부하의 아이디어를 이끌어 낸다.
- (4) 부하를 질책할 때에도 비폭력적이고 객관적인 관점을 유지한다.

이상형(9.9형) 리더들이 보여주는 이와 같은 행동 특성은 한마디로 지시 통제형 리더의 모습과 정 반대이다. 이들이 보여주는 모습이 다름 아닌 코치형 리더의 언행들이다. 다시 말하면 ‘인간적 배려’와 ‘업무성과 돌파’라는 두 마리의 토끼를 동시에 잡을 수 있는 구체적인 방법은 코치형 리더십 또는 코치형 대화를 하는 것이다.

성과증대는 관계가 기초를 이루어야 한다

이제 또 다른 의문점을 가져 보자. 리더가 새로운 발령을 받아 부하들과 처음 관계를 맺고 근무를 시작하는 상황을 생각해 보자. 이 때에 이상형(9.9형) 리더가 되고자 하는 소망을 가졌다면 리더는 ‘인간에 대한 관심’과 ‘업무에 대한 관심’의 두 가지를 병행하여 추구하고자 할 것이다.

두 가지를 병행하여 추구한다고 말하지만, 엄밀히 생각하면 거기에는 하나 하나의 행동이 시간적으로 동시에 이루어져야 한다는 것은 아니다. 이것은 물리적으로도 불가능하다. 그렇다면 두 가지의 관심 사항 중에 어떤 것을 먼저 추구하는 것이 이상형 리더가 되는 효과적 전략일까?

이 점에 대하여는 블레이크와 무튼 교수는 언급을 하지 못하였지만, 플레이셔만(Fleishman)이라는 학자가 별도의 연구에서 해답을 제시해 주었다. 결론부터 말하면 ‘업무에 대한 관심’보다 ‘인간에 대한 관심’에 먼저 착수하는 것이 더 효과적이다.

플레이셔만의 연구에서는 리더의 행동을 ‘인간지향’과 ‘업무지향’이라는 두 개의 좌표 외에 부하의 고충 수준을 나타내는 ‘고충률’이라는 변수를 추가하여, 이 3가지의 상호 관계를 조사하였다. 즉 리더가 앞의 두 가지 변수에 대한 노력을 다르게 할 때 부하의 고충률이 어떻게 변화 되는가를 측정한 것이다. 플레이셔만의 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인간적 배려가 낮을수록 부하들의 고충이 많았다.

둘째, 인간적 배려가 중간 정도 이상이 되면 리더의 ‘업무지향’이 높아져도

고충 증가율은 업무지향 증가율보다 낮았다.

셋째, 인간적 배려가 높은 리더의 부하들은 ‘업무지향’이 높아져도 고충 증가율은 가장 낮았다

플레이셔만의 연구의 시사점

1. 부하에 대한 인간적 배려로 우호적 관계가 형성되어 있으면
그 이후에는 업무 강도를 높여도 부하들의 고충은 크게 증대하지 않는다.
2. 업무성과를 지속적으로 우수하게 달성하려면 인간적 배려가
반드시 기초를 이루어야 한다.

이는 흡사 부모의 사랑을 받고 자라는 자녀는 부모가 벌을 내려도 ‘나를 잘 되라고 벌을 주는구나’하고 생각하며, 벌에 저항감을 갖지 않는 것과 같다. 하지만 자신을 사랑하지 않는다고 느끼는(*인간적 배려가 낮음) 자녀는 새엄마가 청소의 벌을 내리면, 새엄마에 대한 반발심이 커지는 것에 비유할 수 있다.

리더가 부하들과 먼저 신뢰적, 우호적 인간관계를 형성해 놓으면 그 때부터는 부하에게 일을 많이 시키거나 심지어 질책을 하여도 부하는 ‘나를 잘 되도록 훈련시켜 주는구나’하고 긍정적인 마음으로 받아들인다. 인간적 배려가 높으면, 업무지향을 증대하여도 부하의 고충이 그 만큼 증대하지 않기 때문이다.

상사와 부하의 인간관계는 특수한 관계이다

직장에서 부하의 심리상태를 좌우하는 가장 중요한 요소는 직속 상사와의 관계이다. 상사가 부하를 성숙한 인격체로 존중하고, 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 주며, 의사결정에 부하의 의견을 존중해 주는 언행을 하는 모습을 생각해 보자. 리더가 이러한 행동으로 부하와 우호적인 관계가 형성되었을 때에 부하는 마르지 않는 심리적 보상을 받고 있는 것과 같다.

“일할 의욕을 좌우하는 가장 중요한 요소는 직속 상사와의 관계”라는 미국 Gallup의 연구 결과도 이것을 확인해 주는 것에 다름 아니다.

코치형 리더가 부하와 좋은 인간관계를 유지할 수 있다는 것은 듣기 좋은 말만 하는 것을 뜻하지 않는다. 부하의 부족함이 있을 때 이것을 바로잡아 주려는 대화를 하지 않는다면 그는 이미 리더의 자격을 상실한 사람이다. 중요한 것은 대화의 방법이다. 코치형 대화 방법은 부하를 질책하고 책임을 추궁하는 경우에도 비폭력적으로 말하는 기법을 사용한다. 지시 통제형 대화에 비하여 코치형 대화는 부드럽고 비공격적으로 진행된다. 하지만 부하에게 변화와 실천을 이끄는 데에는 더 강력한 파워가 있다.

본 과정에서 학습한 코치형 대화 방법(PCS, ABCD대화, POAH_S(포아스) 대화, POBS(팝스) 칭찬기법)을 사용하면 성과와 관계를 동시에 달성하는 Great Leader가 될 수 있다.

코치형 대화는 성과를 극대화한다

인생의 진정한 비극은

우리가 충분한 강점을 갖고 있지 않다는데 있지 않고,

갖고 있는 강점을 충분히 활용하지 못하는데 있다.

-벤자민 프랭클린-

부하를 느슨하게 놔 두면 안될 것으로 생각하는 리더들이 많다. 리더들이 그렇게 생각하는 이유는 느슨한 부하관리는 조직의 성과가 떨어질 것으로 우려하기 때문이다. 지시 통제형 리더들이 바로 이렇게 생각하는 사람이기도 하다.

느슨한 부하관리가 성과를 저하시킬 것으로 생각하는 리더들의 사고 방식은 간단하다. 성과를 올리려면 매일 또는 매주 성과가 부진한 직원에게 면박을 주고, 대책 보고를 받는 등 강하게 Push 해야 한다고 생각한다. 직원들을 ‘달달 볶거나 쪄으면’ 성과가 올라가게 된다는 관점이다.

코치형 부하 관리는 직원들을 이렇게 이끌지 않는다. 오히려 정반대처럼 보이기 쉽다. 이 때문에 ‘느슨하게 관리’하는 방식이라고 오해하는 사람이 있다. 그러나 코치형 리더십은 부하를 느슨하게 관리하는 것과는 거리가 멀다. 코치형 대화는 부하에게 여유를 허용하되, 느슨해 질 틈을 절대 주지 않는다. 자발적 헌신으로 업무에 몰입시키는 것이 코치형 리더이며, 그것을 가능하게 하는 코치형 대화 방식이다.

코치형 대화가 부하의 자발심을 증대시키는 이유

1. 자발적 참여와 목표 달성에 대한 책임감을 강화시킨다.
2. 일하는 방법에 대한 자율성을 부여한다.
3. 잠재력과 능력을 증대시켜 준다.

복잡한 업무일수록 코치형 대화는 효과적이다

코치형 리더의 성과는 부하의 업무가 단순 반복적이기보다 창의적인 특성이 많을 때에 더욱 빛을 발한다. 예컨대 복잡한 제안서를 만들어 경쟁사를 이기고 수주를 해야 하는 상황이나 신상품 개발과 같은 업무는 부하의 창의적이고 자발적 헌신이 성패의 관건이 된다. 이런 경우에 리더의 코치형 대화는 지시형 대화에서는 기대할 수 없는 부하의 발전적 행동을 이끌어 낼 수 있게 된다. 같은 이유에서 부하의 업무가 단순 반복적인 특성이 많을수록 코치형 대화의 효과는 상대적으로 줄어들게 된다.

아울러 그 동안 지시형 대화에 익숙해 있는 부하들에게 리더가 오늘 코치형 대화를 시도하였을 때 그 효과가 바로 나타나지 않을 때가 많다. 부하로부터 창의성과 자발적 헌신이 나타나는 데에는 어느 정도의 시간이 필요하기 때문이다.

감독하고 통제하는 지시형 대화는 그 결과가 당장 나타나지만 코치형 대화에서는 부하가 상사의 진심을 느끼는 데에는 최소한의 시간이 필요하다. 성숙한 인간으로 자신을 존중해 주며, 역할을 강조하되 믿고 위임을 해 주는 코치형 대화가 제대로 성과를 나타내는 데에는 1개월~3개월 정도의 시간이 소요된다.

단기간에 성과를 높이는 데에는 지시 통제형 리더십이 더욱 효과적일 수가 있다. 그러나 지시형 리더십은 1년~2년 등 시간이 지나면서 성과는 더 이상 증대하지 못한다. 이 때쯤 되면 유능한 직원들은 퇴직을 하거나, 남아 있는 직원들도 심리적으로는 이직 상태가 된다. 지시형 리더 밑에서 애사심이나 업무에 대한 자발심이 저하된 직원들은 잠재 능력의 40%만 발휘하게 된다는 것이 학자들의 연구 결과이다.

분명한 것은 지시형 관리방식이 뿌리내리면 그 조직은 급격하게 경쟁력을 잃고 퇴보하게 된다. 결국 1년~2년 등의 단기간이 아니라 3년~5년 등 장기에 걸쳐 직원들의 의욕과 능력을 떨어뜨리지 않고 조직이 지속적으로 성장하기 위해서는 코치형 리더십만큼 효과적인 것이 없다고 할 수 있다.

제 2장. 실행력을 높이는 코치형 대화의 숨은 원리

코치형 대화는 느슨한 관리가 아니다

상관은 잘못을 꾸짖기만 하고, 리더는 잘못을 고쳐준다.

- 미 공군사관학교 -

코치형 리더십에 대하여 “부하를 느슨하게 풀어주어 결국 성과를 떨어뜨릴 것이다”라고 생각하는 사람들이 있다. 현장 인터뷰에서 “직원들은 강하게 몰아붙여야 합니다. 아니면 금방 풀어집니다”라는 표현도 이것을 나타내 주고 있다. 직원이 풀어진다면 결국 조직의 성과도 떨어질 것이라는 우려이다.

여기서 먼저 “직원이 풀어진다”는 표현의 의미를 생각해 보자. 이것은 지시형 리더들이 부하들을 풀여지지 않게 ‘타이트(Tight)’하게 관리하는 것과 대칭되는 개념이기도 하다.

만약 영업 부서의 리더가 지시형이라면 아침에 부하에게 업무지시를 하고, 저녁에 일일 활동실적을 보고하도록 하는 관리방식을 사용할 가능성이 높다. 이들은 이렇게 하는 것을 부하들을 타이트하게 관리하는 것으로 간주한다. 부하를 느슨하게 관리하면 부하들이 하루 동안 어디서 무엇을 하였는지, 심지어 사우나에 가서 놀다 온 것은 아닌지 알 수 없다고 생각한다.

코치형 리더의 관리 방식은 지시형 리더와 반대이다. 코치형 리더는 부하에게 일의 방향성에 대해서는 충분한 대화를 하고 목표를 구체적으로 제시하지만, 그 일의 추진 과정에 대하여는 대폭 위임을 한다. 즉 하루 하루 무엇을 하였는지, 진척 결과를 보고 받거나 내일 할 것을 지시하는 방식을 사용하지 않는다.

이런 특성으로 인하여 얼핏 보면 코치형 리더는 부하들을 느슨하게 관리한다는 오해를 살 수 있다. 그러나 ‘느슨하게 관리한다’는 말의 의미를 직원들이 목표에 대한 부담을 적게 갖거나, 성과가 낮아도 분명한 책임을 지우지 않는 관리방식을 의미한다면 직원들을 가장 타이트하게 관리하는 방식이 코치형 리더이다.

지시형 리더와 일하는 부하는 성과가 낮은 경우에도 “시키는 대로 했는데 성과가 좋지 않았습니니다. 제가 무엇을 잘 못했습니까?”라고 항변을 하는 사람이 존재할 수 있다. 하지만, 코치형 리더로부터 업무지시를 받은 경우에는 절대 그런 변명이 통하지 않는다. 업무지시의 경우에 부하로부터 “실천 약속”을 받아 내는 방식을 사용하기 때문이다.

아래에서 지시형 리더와 코치형 리더의 대화 방법의 차이를 살펴보자. 그리고 ‘부하를 느슨하게 풀어주어 결국 성과를 떨어뜨릴 것이다’라는 측면에서 코치형 대화의 파워를 관찰해 보자.

지시형 리더의 대화 사례

팀 장 : “송차장, 1/4분기 영업실적이 매우 낮은데, 무슨 문제가 있어요?”

송차장: “나름대로 할 일을 했는데 그러네요. 앞으로 열심히 하겠습니다.”

팀 장 : “4월 한 달을 지켜 볼 테니 분발해 주기 바랍니다.”

(그 후에도 실적 변화가 없어 5월 초 다시 면담을 한다)

팀 장 : “송차장의 실적이 아직도 매우 부진해요. 지난 달에 나와 열심히 한다고 약속을 했는데..영업한답시고 송차장이 사무실을 나가면 솔직히 어디서 어떤 활동을 하는지 알 수가 없어요”

송차장 : (감정 섞인 목소리로) “아니, 팀장님 제가 무엇을 잘못했다고 그렇게까지 말씀하십니까? 그럼 제가 어떻게 하면 되겠습니까?”

팀 장 : “그 동안 자율적으로 하도록 했는데 성과가 안 나오니, 오늘부터는 매일 퇴근 전에 그 날의 활동내용과 실적을 보고해 주기 바랍니다”

송차장 : “그렇게 하지요...”

(이후에도 송차장의 실적은 변화가 없고, 6월에 다시 면담을 한다)

팀 장 : (화난 목소리로) “송차장, 그토록 내가 독려를 해도 발전이 없으니 내가 어찌하면 되겠어요?”

송차장: (같이 화를 내며) “아니, 팀장님, 저에게 너무 심한 것 아닙니까? 업무실적이 낮은 것은 사실이지만, 저도 나름 열심히 하고 있으며, 지난 달부터는 매일 활동내용도 보고하고 있지 않습니까?”

“시키는 대로 근무하고 있는데도 감정적으로 나무라시면 저더러 어찌라는 말입니까?”

팀 장 : “당신, 도저히 말이 안 통하는구먼. 연말 실적평가 때 봅시다.”

코치형 리더의 대화 사례

팀 장 : (문제가 발생하기 전인 1월에 부하에게 먼저 면담을 요청한다)

“송 차장, 금년도 우리 팀의 매출목표가 지난 해보다 20% 증대하여 팀원 각자가 해야 할 책임이 큼니다. 송차장이 많이 도와 주세요”

송차장 : “열심히 해야지요”

팀 장 : “송차장이 그 동안 담당하는 업무가 우리 팀 내에서는 매출증대의 가능성이 높은 분야라고 생각합니다만, 송차장 생각은 어때요?”

송차장 : “중간 이상으로는 생각이 됩니다만, 나름 애로도 있습니다”

팀 장 : “팀 차원의 목표달성을 위해서는 송차장이 담당해 왔던 분야에서 지난해 보다 최소 30% 이상의 매출 증대를 해 줘야 합니다”

송차장 : “부담되는 말씀이네요. 그렇다고 고참인 제가 다른 업무를 하기도 창피한데요..”

팀 장 : “송차장의 업무를 바꿔야 한다는 결정은 안 했습니다. 다만 그 일을 맡은 사람은 그 정도의 책임을 완수해 주어야 한다는 판단입니다.”

송차장 : “제가 책임을 지고 계속 담당하겠습니다.”

팀 장 : “책임을 진다는 것은 어떤 의미로 하시는 말씀인가요?”

송차장 : “인사평가 C급 감수와 내년도 업무 변경 등을 생각합니다. 하지만 우리 팀에서 중요한 비중을 차지하는 업무에서 30% 이상의 매출증대를 가져오면 그 만큼 보상이 따라야 한다고 생각합니다.”

팀 장 : “타당한 말씀입니다”

“다른 팀원들도 좋은 성과를 달성할 때의 보상 기준은 좀 더 의견을 모은 후 2월말까지 공유하도록 하겠습니다.”

송차장 : “좋습니다”

팀 장 : “목표달성의 염려를 줄이기 위해서입니다만, 송차장은 30% 매출 증대의 추진 방안을 가지고 있습니까?”
“제가 도와드릴 부분도 있을 수 있으니 세부 실천 방안을 수립하여 1주일 이내에 함께 논의하도록 해 주시기 바랍니다. 가능하겠습니까?”

송차장 : “그렇게 하지요. 다음주 목요일까지 완성해서 오후에 미팅을 하지요”
(목요일 오후, 2차 미팅을 한다)

팀 장 : (계획서를 보며)

“월별, 분기별 일정을 자세히 세우시니 구체적으로 볼 수 있어 좋네요.”
“2월 상순에 ‘고객 사 키맨들과 관계 형성’으로 기록되어 있는데 고객 사 명칭과 예상 키맨들은 몇 명인가요?”

송차장 : “아직 거기까지는 생각을 구체화하지 못했습니다. 보완해야겠네요”

팀 장 : “팀장인 저는 송차장의 업무가 잘 되도록 지원해야 하고
혹 중간에 지원할 사항이 있으면 돕고 싶습니다.”

“또한 일의 진척 상황을 전혀 모르고 있다가, 목표 달성에 차질이 온 후에 챙긴다면 타이밍을 놓친 것이겠지요.”

“그런 차원에서 송차장의 진행 상황을 월 1회 정도 상의를 하기를 원합니다”

송차장 : “타당한 말씀입니다”

팀 장 : “우선 급선무인 ‘고객 사 키 맨 관리’의 대상범위와 일정을 언제까지 저에게 알려 주겠습니까?”

송차장 : “2주 후에 다시 보고 드리겠습니다.”

----중 략----

16. 성과와 관계의 동시달성, 탁월한 리더를 향하여

이 후 팀장은 송차장과 평균 월 1회 정도의 1:1 코치형 대화를 하고, 진행 과정이 약속대로 진척이 되는지, 지원해 줄 사항은 없는지를 파악하고 있다. 하지만 이것은 지시형 리더가 부하에게 관여하는 것과는 그 특징이 완전히 다르다. 위 사례에서 팀장이 하는 대화의 특징은 다음의 3가지이다.

코치형 대화의 특징

- (1) 업무 목표와 추진 방향에 대하여 부하가 명확하게 이해하도록 한다
- (2) 부하의 입으로 실천약속을 말하게 하여 실행력을 높인다
- (3) 결과가 나쁠 때의 책임에 대해서도 명료하게 설명해 준다

‘대화의 방법이 차이를 만든다’는 표현에서 볼 수 있듯이 얼핏 보면 간단하게 보이지만 코치형 대화에는 숨겨져 있는 대화의 기법이 있다. 그렇기 때문에 송차장이 반박을 하지 않고, 실천약속까지 말하며, 실패할 때에는 책임을 감수할 것까지 순조롭게 대화가 진행된다.

제 3강. 바쁜 리더와 시간절약 리더십

바쁠수록 코치형 대화를 해야 한다

관리자의 90%가 조직이 선택한 주요 목표에 집중하지 못한다.

그들은 비생산적인 Busyness(바쁨) 때문에 중요한 Business(기업) 활동을 못하고 있다.

- 하버드 비즈니스 리뷰-

직장의 리더들로부터 자주 듣는 반론이 있다. “바쁘데 언제 코치형 대화를 하라는 말이나? 간단히 지시하는 것이 효과적이지”라는 견해이다. 출근하면 눈코 뜰새 없이 바쁘게 돌아가는 리더들의 시간 스케줄을 생각하면 있을 수 있는 반론이다. 그러나 정답은 “리더가 바쁠수록 코치형 대화를 하여야 한다”이다. 코치형 대화는 반복적 지시로 인한 시간 낭비를 줄일 수 있기 때문에 궁극적으로 리더에게 시간을 벌게 도와준다.

“바빠서 코치형 대화를 할 시간이 없다”는 것은 벌목작업 감독이 나무를 한 그루라도 더 베기 위하여 작업자들에게 톱날 갈 시간을 주지 않고 독려하는 것과 같다. 직장에서 리더가 코치형 대화를 통하여 일의 우선순위와 추진 방안 등에 공감대를 형성하고, 자발심과 책임감을 심어주는 것은 부하 스스로 일하게 하는 능력을 키워주게 된다.

벌목공에게 톱날을 켜는 시간을 주어 작업 능률을 증대시켜 주는 것과 같은 것이다. 아무리 바빠도 정기적으로 쉬면서 톱날을 갈게 할 때 더 많은 나무를 벨 수 있다. 톱날도 갈지 않고 나무를 베게 하는 지시 통제형이 얼마나 잘못된 관리 방식인가?

다음은 부장이 부하직원에게 코치형 대화를 함으로써 시간도 절약할 뿐만 아니라 직원의 자발성도 이끌어 내는 대화를 보여주고 있다.

부 장 : “팀원 여러분 모여 보세요. 3일 내에 제안서를 잘 만들어서 프로젝트를
수주할 수 있도록 해 봅시다.”

“먼저 제안서에 어떤 내용들을 담아야 할지 아이디어를 기탄없이 말해 보세요.”

박대리: “발주사의 니즈가 무엇인지를 먼저 파악하는 것이 중요할 것 같습니다.

아울러 경쟁사의 전략을 파악하고, 이에 대응하여 우리 회사의 장점을
부각시켜야 합니다.”

부 장 : “명쾌한 생각이요, 다른 아이디어는 또 없을까요?”

홍과장: “발주 사 키맨과의 관계 문턱을 넘는 것도 관건이 되겠지요.”

----- 중 략-----

부 장 : “그럼, 제안서 작성과 관련하여 박대리의 생각을 말해 보세요.”

박대리: “지난 해 우리 회사의 제안서 내용과 경쟁사의 제안서를 찾아서 분석
해야 할 것 같습니다. 거기에 새롭게 추가해야 할 사항에 대하여는
현장 엔지니어들을 만나서 생생한 의견을 들어 볼 생각입니다.
그들을 만나보면 발주사의 숨겨진 니즈도 발견할 수 있을 거고요.”

부 장 : “시간이 촉박한데, 일정 계획은 어떻게 할 수 있겠어요?”

박대리: “내일까지 자료분석, 모레는 현장 인터뷰, 3일차에는 최종 제안서
작성으로 할 수 있겠습니다.”

부 장 : “베리 굿, 박대리와 홍과장 두 사람은 각자의 역할을 최선을 다해 주시고
어려움이 있으면 즉시 말해줘요, 내가 지원할 테니까.”
“두 사람이 각자의 역할을 맡아주니, 나는 발주회사 키맨을 만나서
관계를 강화할게요.”

이것이 코치형 대화의 모습이다. 지시형 대화보다 얼핏 시간이 더 걸릴 것 같지만, 지시형 리더가 계속 반복해서 지시하는 시간을 모두 합하면 코치형 리더가 사용한 시간보다 훨씬 더 많이 소요된다.

1회의 지시형 대화에 소요되는 시간과 1회의 코치형 대화에 소요되는 시간을 단순 비교하면, 당연히 코치형 대화가 시간이 더 걸린다. 그러나 일이 마무리 될 때까지 지시형 리더는 부하에게 계속 반복해서 지시를 해야 하며, 매 지시사항 마다 결과를 체크해야 한다. 이 때문에 지시형 리더는 늘 동분서주할 수 밖에 없으며, 그럼에도 불구하고 조직의 성과는 그다지 높아지지 않는다. 리더가 바쁠수록 코치형 대화를 해야 하는 이유가 여기에 있다.

코치형 대화의 효과는 여기에 그치지 않는다. 위 사례와 같이 리더가 부하의 숨겨진 역량을 존중하면서 아이디어를 물으면 부하들은 근무 의욕도 강화되고, 점차 셀프 리더로 성장해 간다. 이것은 부하를 성장시키는 슈퍼 리더가 되는 것을 의미하는 것이다. 나아가 리더 자신은 시간 여유를 가지고 좀더 전략적인 일에 집중할 수 있게 된다. 위 사례에서도 부장은 “각자의 역할을 맡아주니, 나는 발주회사 키맨을 만나서 관계를 강화할게요”라고 하고 있다.

코치형 대화에 의하여 스스로 일하는 부하들 때문에 시간 여유가 생기는 리더는 다음에는 부하와 좀더 깊이 있는 대화를 할 수 있게 된다. 결국 코치형 대화는 부하를 성장시키는 수단이며, 상사의 이익에도 부합하는 고차원의 리더십 행동이다.