9차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]

칭찬거리가 없는 사람도 분발시킬 수 있다

학습 내용

1. POBS 칭찬 기법의 개요
2. POBS 칭찬 기법의 심화
3. 실패한 사람도 격려하는 기법

제 1강. POBS 칭찬 기법의 개요

:

"칭찬은 고래도 춤추게 한다"는 블랜차드의 책이 출판된 이래 칭찬과 격려가 상대방을 변화시킨다는 것을 모르는 사람은 없다. 하지만 이것을 활발하게 실천하는 사람은 의외로 적다.

직장에서 부하에게 칭찬을 하거나 질책을 하거나 상관없이 상사가 원하는 것은 동일하다. 부하가 좀 더 열심히 하여 좋은 성과를 달성하기를 바라는 것이다. 그렇다면 질책보다 칭찬이 더 효과적인 전략이다. 칭찬격려를 제대로 하지 않는 데에는 다음과 같은 **2가지 이유가 있다.**

(가) 칭찬 격려의 심리적 파급효과에 대한 이해가 부족하다
(나) 칭찬 격려를 하는 효과적 기법을 모르고 있다.

효과적인 칭찬 격려의 기법이 존재한다

직장의 리더들에게'왜 칭찬을 하지 않느냐'고 물어보면 다음과 같이 말한다. "닭살 돋는 것 같아서…","상대방이 어떻게 받아 들일지 몰라서…"등이다. 심지어 칭찬을 많이 하면 연말에 인사평가를 좋게 주어야 한다는 부담감이 들기 때문에 칭찬을 안하고 있다는 사람도 있다. 칭찬하지 않는 또 다른 이유는 "칭찬 할만한 행실이 없어서…"라고 대답하기도 한다. 하지만 이러한 생각은 모두 칭찬을 하는 기법을 모르기 때문이다.

칭찬은 아무렇게나 하는 것이 아니라 효과적으로 할 수 있는 방법이 있다. 존 록펠러는 "태양 아래 다른 어떤 것보다 사람을 다루는 기법을 배우는데 더 많은 비용을 지불할 것이다"라고 했다. 성과가 부진하거나 칭찬거리가 없는 부하에게도 닭살 돋지 않으면서 칭찬으로 발전시킬 수 있는 기법이 있다. 이것이 바로 POBS©(팝스)칭찬 기법이다.

POBS (팝스)©칭찬 기법

POBS©(팝스)칭찬 기법은 다음의 4가지 단어의 첫 글자에서 비롯된 이름이다.

(1) 과정을 칭찬하라(Process)
(2) 다른 사람과 비교하지 마라(Only)
(3) 행동 중심으로 칭찬하라(Behavior)
(4) 작은 것을 칭찬하라(Small)

첫째, 과정을 칭찬하라(Process)

마라톤 선수가 혼자 외롭게 달릴 때의 성적보다 시민들이 환호하며 응원할 때 성적이 더 좋다. 관중들이 응원할 때 선수에게 더 힘이 나기 때문이다. 이것을 학자들은 " 관중 효과(Audience Effect)"라고 한다.

선수가 달리는 과정에 시민들이 보내는 박수는'결과보다 과정을 칭찬'하는 것이다. 만약 달리는 과정에는 아무런 응원도 하지 않다가 골인 지점에 상위권에 들어오면 박수를 친다면 선수가 좋은 기록을 내기는 힘들다.

직장에서도 부하들이 어려운 과제를 성공적으로 완수하고, 열심히 노력하게 하는 방법은 노력하는 "과정"을 응원해 주는 것이다. 과정을 칭찬하지 않는 것은 마라톤에서 골인 지점에서 지켜보다가 성적이 좋을 때에만 박수를 치는 것과 같다. 결과에 대한 칭찬으로는 상대에게 에너지를 보태주는 효과가 약하기 때문에 상대를 발전시키는 소기의 목표를 달성하지 못한다. 더구나 결과를 보고 칭찬하는 방법으로는 칭찬을 자주할 수 없다. 결과가 나오기까지 시간이 걸리기도 하지만, 결과가 좋지 않으면 칭찬을 할 수가 없기 때문이다. 상대의 발전을 제대로 도와줄 수 있는 것은 진행 과정을 응원하고 힘을 보태주는 데에 있다. 과정(Process)에 대한 칭찬을 하면 다음과 같은 이점들이 있다.

과정에 대한 칭찬의 장점들

(1) 성과 달성에 시간이 소요되는 경우에도 중간 과정을 칭찬함으로써
상대의 에너지를 북돋아 준다.
(2) 결과가 나쁜 경우에도 노력한 과정을 칭찬하기 때문에 상대를 다시 분발하게 해 준다.
(3) 노력하는 과정의 작은 성공에도 칭찬하므로 칭찬을 자주할 수 있다.
(4) 상사와 부하 사이에 우호적 인간관계를 만들어 준다.

결과에 대한 칭찬보다 과정에 대한 칭찬의 장점이 돋보이는 것은 특히 결과가 나빴을 때이다. 실천 과정에 부하가 나름대로의 노력을 기울여도 결과가 나쁠 때가 있다. 상사의 칭찬 격려가 필요한 것은 이 때가 아니겠는가? 결과가 나빠 안절부절 못하는 상대에게 과정을 칭찬해 주는 것이 상사의 중요한 역할이다. 그 때 부하는 감동이 2배로 늘어나고, 다음의 성공으로 코치에게 보답하고자 더욱 분발한다.

> 과정을 칭찬하라. 과정은 움직이는 칭찬의 목표다.
>
> -켄 블랜차드-

제 2강. POBS 칭찬 기법의 심화

POBS©(팝스)칭찬 기법의 다음 4가지 단계 중 “과정을 칭찬하라”에 이어 다음단계를 살펴보자.

-과정을 칭찬하라(Process)
-다른 사람과 비교하지 마라(Only)
-행동 중심으로 칭찬하라(Behavior)
-작은 것을 칭찬하라(Small)

둘째, 다른 사람과 비교하지 마라(Only)

자녀가 학교에서 100점을 맞은 성적표를 갖고 달려 오면 “오! 우리 강아지, 최고네…. 어쩜 100점씩이나 맞았니?”라며 칭찬을 끝내는 것이 좋다. 그렇지 않고 “100점짜리가 몇 명이나 되지?”하고 물어보고 “친구들도 100점 많이 받았어”라는 대답을 들었을 때, “그럼 그렇지”라고 말한다면 칭찬 효과는 없어져 버린다.

사람들은 성과를 평가할 때 다른 사람과 비교하는 습관에 젖어있다. 하지만 비교하여 칭찬 받을 사람은 소수에 불과하다. 직장에서는 우수 직원이어야 하며, 학교와 가정에서는 공부 잘하는 모범생이어야 한다. “칭찬거리가 없어서…”라고 말하는 것도 다른 사람과 비교하는 것이 큰 원인이다. 부족함이 있는 상태에서 상대방을 격려할 수 있는 방법은 다른 사람이 아니라 “자신의 과거와 비교”하는 것이다. 예컨대 60점 받은 학생이 65점으로 개선되면 그것을 칭찬하는 것이다.

자신과의 비교를 하면 열등한 직원이라도 과거의 부진한 상황이 개선될 때마다 칭찬 격려가 가능하다. 이것은 첫 걸음을 배우는 아이가 엄마의 응원에 힘입어 두 걸음을 내딛게 해 주는 것과 같다. 다른 사람과 비교하는 방법으로는 열등한 사람을 칭찬할 수 없다. 칭찬 격려가 없으면 달리는 자동차에 기름이 떨어지는 것처럼 열등한 상대방은 더욱 위축되고, 변화에 필요한 에너지를 얻지 못한다.

비교는 폭력이다.

-크리슈나무르티-

셋째, 행동 중심으로 칭찬하라(Behavior)

“김대리는 참 성실한 것 같아”, “얘야, 너는 상당히 영리하구나” 라고 하는 칭찬은 좋은 칭찬이 아니다. 이 말을 들은 상대방은 “어떤 면을 보고 성실하다고 말하지? 멍청하다는 말도 많이 듣는데”하고 생각하며 상사의 칭찬을 공감하지 않을 수 있다. 심지어 “나에 대해 잘 알지도 못하면서 겉치레 칭찬을 하는 구만”하고 생각할 수도 있다. 행동(Behavior) 중심으로 하는 칭찬은 “관찰이 가능한 행동”을 언급하는 것을 의미한다. 이와 상반되는 표현이‘성실하다’ ‘영리하다’ 등과 같

이 관찰할 수 없는 인격이나 태도 등을 추상명사를 사용하여 말하는 것이다.

관찰 가능한 행동으로 칭찬하는 것은 사실(Fact)을 서술적(Descriptive)으로 표현하는 것이라고 할 수 있다. 상대의 태도나 일 처리를 칭찬하는 경우에도 무엇이, 어떻게 좋은지 증거(Fact)를 제시하며 말하는 방법이다. 예컨대 '그 동안 잘했다'고 하기 보다 '그 동안 1건의 클레임도 없었다'고 하는 것이 행동 중심으로 칭찬하는 것이다.

어떤 경우에도 관찰 가능한 행동이나 사실(Fact) 중심으로 칭찬하면 어색하거나 닭살 돋지 않는다. 칭찬을 못한다는 사람들의 중요한 이유가 관찰 가능한 행동(Behavior) 중심으로 말하지 않기 때문이다. 다음 표현이 관찰 가능한 행동 중심으로 칭찬하는 것이다,

> 팀장 : "김 대리의 오늘 발표는 이해가 잘 되었어요. 요지를 X와 Y로 좌표로 제시하니 참석자들이 고개를 끄덕이는 사람이 많았어요"

> "정말 대단하십니다!"처럼 구렁이 담 넘어가듯 하지 말고,
> "첫 번째 작품이 뉴질랜드에서만 출시되었는데도 벌써 매진이라니, 대단하십니다"
> 라고 구체적으로 표현해야 효과가 크다.
>
> <아부의 기술> -리처드 스텐걸-

넷째, 작은 것을 칭찬하라(Small)

사람은 어떤 행동을 하고 나서 그 과정과 결과로부터 의미를 얻을 때에 성취감을 느낀다. 심리학에서는 이를 "유효 체험"이라고 한다. 반면에 어떤 행동을 하여도 그러한 성취감을 못 느끼면 "무효 체험"이 된다. 중요한 것은 유효 체험을 한 사람은 그 행동을 반복할 동기부여가 되지만 무효 체험을 하면 의욕이 떨어지고 그 행동을 중단하게 된다는 점이다.

심리적 보상은 상사의 무한 자원

직장에서 부하에게 유효 체험을 하게 만드는 수단에는 "물질적 보상"과 "심리적 보상"의 두 가지 방법이 있다. 승진이나 보너스 등은 물질적 보상이며, 인정과 칭찬은 심리적 보상에 해당한다. 다행스러운 것은 부하들에 대한 심리적 보상은 100% 상사의 재량권 범위 내에 있다는 점이다. 얼마든지 사용해도 자원이 고갈되지 않는다는 뜻이다. 상사가 부하에게 줄 수 있는 물질적 보상은 제한적일 수 밖에 없다. 승진이나 보너스 등을 상사 혼자서 결정할 수도 없으며, 물질적 보상의 자원은 마냥 가능한 것이 아니다. 이러한 간단한 이유에서 탁월한 리더들이 평범한 리더들 보다 뛰어날 수 있는 점은 심리적 보상을 잘 하는 데에 있으며, 이를 위한 기법이 "작은 성취(Small Win)"를 칭찬해 주는 것이다. 부하를 동기 부여하는 중요한 수단이 유효 체험을 하게 하는 것이며, 작은 칭찬을 자주 해 주는 것은 돈 들이지 않으면서 심리적 보상으로 부하를 춤추게 해 준다. 이것은 마라톤 선수를 응원하기 위해서 달리는 과정에 박수를 쳐 주는 것과 같은 효과를 가져온다.

작은 성공(Small Win)을 칭찬해 주는 것은 두 말할 것도 없이 칭찬을 자주해 줄 수 있게 된다. 평소에 칭찬을 잘 하지 않는 상사들은 어떤 프로젝트가 성공적으로 끝났거나 월말 실적이 우수하게 되었을 때에 비로소 칭찬할 때라고 간주한다. 그러나 정작 필요한 것은 프로젝트를 추진하는 과정에 밤늦게 제안서를 작성하면서 이루어진 작은 행동과 성공들을 그 때 마다 칭찬해 주는 것이다. 부하에게 매일의 에너지를 불어넣어 주는 것은'큰 성과'에 대한 오랜만의 칭찬이 아니다. 작은 성취(Small Win)에 불과하거나 심지어 성과가 없는 경우까지도 노력하는 과정 자체를 자주 칭찬해 줄 때 부하는 분발하게 된다.

제 3강. 실패한 사람도 격려하는 기법

실패에도 존재(Being)의 격려는 가능하다

> 직원들의 업무수행 능력은 확연하게 긍정적 기분에 자극을 받고,
> 부정적 기분에 의해 감소된다
>
> - 다네엘 골먼-

칭찬을 하는 효과적인 방법은 칭찬거리를 말할 때에 관찰 가능한 행동이나 사실(Facts)을 언급하는 것이다. 하지만 만약 질책을 듣고 있는 부하에게 이러한 칭찬거리가 없을 때에도 "Being(존재)을 인정"해 줄 수 있다. 존재의 인정은 상대방의 감정상태를 공감해 주는 언급을 의미한다. 이것은 겉으로 나타난 칭찬거리가 없을 때에 심리적인 측면에서 칭찬거리를 찾아내는 기법이다. 존재(Being)의 인정 방법은 부하의 잘못이 심각한 경우는 물론 어떤 상황에서도 밝은 메시지로 질책 대화를 마무리할 수 있게 도와준다. 그 이유를 좀더 살펴보자.

첫째, 결과가 나빠도 부하의 존재에 대한 인정은 가능하다.

존재에 대한 인정이란 결과가 나쁘지만 이것 때문에 부하가 마음으로 고생하고 있는 내면의 심리상태를 공감해 주는 것을 말한다. 칭찬은 행위(Doing)에 대한 언급이지만 인정은 존재(Being)에 대한 언급이기 때문에 결과가 나쁜 경우에도 가능하다.

> 송부장 :"상반기 프로젝트가 실패를 해서 회사에 큰 손실을 가져왔구먼…"
> 홍과장 :"회사와 부장님께 누를 끼쳐 면목이 없습니다"
> 송부장 : "홍과장, 결과가 나빠서 누구보다 괴로울 사람은 자네이겠지"
> 송부장 : "그리고 재도전을 위해서 가장 수고해야 할 사람도 홍과장이겠지"
> 홍과장 : "부장님, 결과가 나쁜데도 저의 심정을 알아주시니 감사합니다.
> "다시 한번 도전해 보겠습니다."

송부장이 하는 존재에 대한 인정의 표현을 가만히 음미해 보면 가식적이거나 억지로 하는 말이 전혀 아니라는 것을 알 수 있다. 결과가 나쁠 때 가장 괴로워하는 사람이 당사자인 홍과장이라는 것도 사실이며, 실패했기 때문에 하반기에 그 프로젝트를 다시 도전할 때 가장 고생할 사람도 홍과장인 것은 사실이다.

상대방의 심정을 언급해 주는 것이 존재(Being)의 인정이며, 이것은 부하의 가슴을 뭉클하게 해준다. 홍과장이 "저의 심정을 알아주시니 감사합니다"라고 대답하는 것도 이 때문이다.

둘째, 결과는 나쁘지만 과정에서의 노력은 있었다.

직장에서 어떤 부하이든 업무 수행하면서 노력을 전혀 기울이지 않는 사람은 없다. 노력이나 능력이 부족하여 목표에 실패한 경우에도 그 부하는 나름대로 노력을 기울인 것은 사실이다. 리더가 이것을 언급해 주는 것도 존재에 대한 인정의 일환이다.

부장 :"실패를 했지만, 홍과장도 그 동안 나름대로 고민하고 노력을 했겠지"
부하 :"결과만이 모든 것을 말해주지 않겠습니까?"
부장 :"결과가 나쁘지만 그 동안 수고 많았네."

과정에 대한 칭찬의 가장 쉬운 표현이 "수고했다"이다. 결과가 좋은 경우에는"잘했다"라는 칭찬을 해 줄 수 있겠지만, 결과가 나쁠 때에는 수고했다는 표현이 적합하다. 비록 결과는 나쁘지만 추진 과정에서 부하의 노력이 분명히 있었기 때문에 이것을 인정하는 것은 사실(Fact) 이기도 하다. 다음 사례는 부하의 실수에 대하여 마음을 알아주는 표현을 함으로써 좋은 결과를 가져온 한 대기업 부장의 경험담이다.

"부하 한 명과 지방 출장을 위해, 새벽에 버스 터미널에 도착하였다. 그런데 부하 직원은 나오지 않고 차 출발시간이 임박하자 전화가 왔다. 갑자기 몸살이 나서 출장을 갈 수 없다는 내용이었다. 먼저 나와 있어야 할 부하로부터 그런 전화를 받으니 황당하고 화가 치밀어 올라 참기가 어려웠다. '지금 그런 말을 하는 것이 상사에 대한 예의냐?','현지에서 나 혼자 어떻게 하라는 말이냐'고 화를 내고 싶은 소리가 목에까지 올라왔다. 하지만 순간적으로 참고 말했다. "그래, 몸살이 났으면 힘들겠구먼. 회복이 우선이지. 어렵지만 내 혼자 처리해 보고, 다음 일은 그때 의논하지."그는 출장 후에 실제로 처리 결과를 부하에게 알려주기까지 했다. 며칠 후 미팅에서 부하가 말했다. '솔직히 출장 못 간다는 전화를 했을 때 부장님의 말씀을 듣고 놀랐습니다. 혼날 것을 예상했는데 의외로 몸살로 힘들겠다고 저를 위로해 주시는 순간 감동했습니다. 앞으로 더욱 분발하겠습니다.'

위 대화는 부하의 잘못된 행동에 대하여도 부하의 마음의 상태 즉 존재에 대한 인정은 가능하다는 것을 잘 보여주고 있다. "몸살이 났으면 힘들겠구먼. 회복이 우선이지"라고 하는 말이 마음을 알아주는 '존재(Being)의 인정'부분이다. 다만 존재(Being)에 대한 인정의 말을 하여 부하를 격려하는 데에도 다음과 같은 전제 조건이 충족되어야 한다.

(1) 실수에 대하여 부하 스스로 인식하고 있어야 한다.
(2) 실수를 반성하고 개선하려는 의욕이 있어야 한다.

자신의 실수에 대하여 부하 스스로 잘못을 알지도 못하고 있거나, 남의 탓으로 돌리며 반성의 기미가 없을 때에는'존재(Being)의 인정'기법을 사용할 필요가 없다.