

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

13차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의
긍정적 메시지를 보내야 한다

학습 내용

1. 수직적 코칭의 마무리 대화
2. 문제직원에 대한 평소의 계도
3. 생산적 질책의 원리

제 1강. 수직적 코칭의 마무리 대화

지금까지 우리는 POAH_S(포아스)©대화의 5단계 중 1~3 단계를 살펴보았다.

- 1단계 : 문제점을 공유한다(P. Problem)
- 2단계 : 개선방안을 의논한다(O. Options)
- 3단계 : 실천사항을 확인한다(A. Action)

이제 POAH_S(포아스)©대화의 4 단계는“긍정과 희망의 말로 마무리한다(H. Hope)”에 대하여 살펴볼 차례이다.

희망(Hope)과 긍정의 말로 마무리한다

우리는 과거의 성과를 보고 사람을 평가할 것이 아니라
미래의 잠재력을 보고 사람을 평가해야 한다.

-존 휘트모어 경-

칭찬은 대화의 마무리에 하는 것이 좋다

직장에서 부하에게 질책성 대화를 하는 경우 처음에 칭찬을 먼저 하는 사람들이 있다. 그러나 칭찬은 마무리 단계에서 하는 것이 더 좋다. 상사가 부하를 불러서 1:1로 대화를 하자고 요청을 할 때에는 상대는 이미 무슨 꾸지람을 들을지 신경이 곤두서 있게 마련이다.

이 단계에서 대화 시작 시점에 칭찬의 말을 하면 상대방은 칭찬의 말 보다는 다음에 나올 꾸지람만 초조하게 생각한다. 또한 칭찬을 먼저 하고 나중에 꾸지람의 말을 하면, 꾸지람의 효과가 희석되어 버린다. 심한 경우 상대는 “나를 칭찬하는 말인가? 꾸짖은 말인가?” 혼동하기도 한다.

따라서 효과적인 대화의 순서는 시작 단계에서는 분위기를 부드럽게(Ice Breaking) 하기 위한 간단한 말만 하고 바로 POAH_S(포아스)©대화의 1단계인 “문제점 공유”에 들어가는 것이 좋다.

부장 : “박과장 어서 와요. 요즘 날씨가 추운데 건강은 좋은가요? 오늘 대화를 좀 하자고 한 이유는 박과장의 상반기 업무성과에 대하여 의견을 좀 나누기 위함입니다.”

위 대화에서 “요즘 날씨가 추운데 건강은 좋은가요?”의 말이 Ice Breaking 수준의 간단한 말이다. 이처럼 짧은 인사말을 나눈 후에 바로 본론으로 들어가는 것이 대화의 진지함과 메시지 전달 효과를 높여 준다. 그리고 1~3단계(POA) 대화를 끝낸 시점에, 마무리 단계에서 칭찬 격려의 말(H, Hope)을 덧붙이는 것이 좋다. 즉 칭찬과 격려의 말은 대화의 시작 시점이 아니라 마무리 시점에 하는 것이 효과적인 순서이다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

마무리를 긍정의 말로 하는 것의 효과

POAH_S(포아스)©대화의 마무리 단계에서 칭찬을 덧붙이는 방법을 사용하면 다음의 두 가지 장점이 있다.

- (1) 상대를 다시 분발하게 만들어 준다
- (2) 상사 자신의 스트레스를 줄여준다.

첫째, 부하를 다시 분발하게 해 준다

상대의 문제 행동이나 고쳐야 할 사항을 주제로 진행되는 상하간의 대화는 분위기가 무겁기 마련이다. 상사가 아무리 부하를 존중하며, 지시보다 질문의 대화를 한다고 하여도 부하의 입장에서 부담이 되지 않을 수 없다. 하지만 대화를 마칠 때 밝은 분위기로 끝내면 이러한 단점을 크게 해소할 수 있다. 불가피하게 대화의 이슈 부분은 무거울 수 밖에 없는 경우에도 마무리 단계를 긍정의 톤으로 끝내면, 서로의 심리적 에너지를 올려줄 수 있다. “죄는 미워하되 인간은 미워하지 마라”는 효과를 얻는 것에 비유할 수 있다. 방법은 간단하다. 마무리 단계에서 1~2가지의 칭찬거리를 덧붙이며 격려의 말로 대화를 끝내는 방법이다. 그러면 앞 단계의 무거운 분위기에 불구하고 의기소침한 상대를 긍정의 마음으로 돌려 놓을 수 있다. 상처를 모두 치료하고 나서 곁에 봉대를 감아주는 것과 같다.

그런데 고질적 문제 직원의 경우처럼 상대방에게 칭찬이나 격려를 해 줄만한 부분이 없을 때에는 어떻게 해야 할까? ABCD대화와 달리 POAH_S(포아스)©대화는 상대방의 문제 행동이 좀 더 심각한 경우에 이루어진다. 예컨대 열정이 부족하거나 태도불량, 팀워크 저해, 업무처리 방식의 갈등 등이 여기에 해당한다. 이러한 주제를 가지고 대화를 하게 되는 부하 직원이라면 “칭찬거리”가 없는 경우도 많다. 이런 상대방에게 칭찬과 격려 등 긍정의 말로 마무리를 한다는 것이 모순처럼 보일 수 있다.

특히 거짓 칭찬이나 마음에도 없는 격려의 말을 해서는 안된다. 그런 표현은 어색하거나 느낌으로 전달되기 때문에 상사 자신의 가슴에 공감하지 않는 억지 칭찬을 할 필요는 없다.

정리하면 “긍정의 말로 마무리 하는 것은 비록 칭찬거리가 없는 직원일지라도 상사의 진심을 담은 표현으로 할 수 있는 내용”이어야 한다. 이것은 언제나 가능하다. 솔직한 심정을 긍정의 메시지로 마무리 하는 대화 사례를 살펴보자.

부장 : “박대리, 오늘 나와 나눈 대화가 마음에 부담이 되었는지요?”

박대리 : “~~~~~”

부장 : “그러나 박 대리가 잘 되기를 소망하는 것이 나의 진심입니다.

오늘 대화한 내용을 반영한다면 더욱 발전하는 박대리가 될 것으로 생각합니다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

앞으로 부장인 나도 늘 애정을 가지고 성원하겠습니다.

내가 도와 줄 사항이 있을 때에는 언제든지 말 해 주기 바랍니다.”

박대리 : “감사합니다”

여기에서 부장이 하는 표현은 ‘칭찬거리가 없는 부하’이지만 ‘긍정의 말로 마무리’하는 내용이다. 세상의 모든 상사들이 가지고 있는 심정을 솔직하게 표현하는 것에 불과하다.

아무리 문제점이 있는 부하를 훈계하는 자리이지만 그런 부하도 잘 되기를 바라는 것이 상사의 진심이다. 힘들여 POAH_S(포아스)©대화를 한 것도 부하의 발전을 위해서 한 것이 아니겠는가? 이러한 심정을 솔직하게 표현만 하면 되는 것이다. 나아가 아무리 문제가 많은 상대방이라도 한 두 가지 칭찬거리는 있게 마련이다. 예컨대 업무성과는 미흡하지만 부장이 ‘밤늦게까지 일하는 것’을 본 적이 있다면 그것을 “관찰 가능한 행동”중심으로 칭찬해 주면 좋다. 위 대화를 재 활용해보자.

부장 : “그러나 박 대리가 잘 되기를 소망하는 것이 나의 진심입니다.

지난 주에 박대리가 밤늦게까지 일하는 것을 보았는데,

그런 노력에 오늘 대화한 내용을 반영한다면 더욱 발전하는 박대리가 될 것으로 생각합니다.

-----중 략-----

다행스러운 것은 곰도 구르는 재주가 있듯이 사람은 누구나 개성과 칭찬거리가 있게 마련이다. 예컨대 일은 못하지만 분위기 메이커이거나, 운동을 잘 한다거나 하는 장점이 있을 수 있다.

이런 사항이라도 칭찬거리로 대화의 마무리에 덧붙일 수 있다.

부장 : “박대리! 지난 주 노래방에 갔을 때 좌중을 즐겁게 해 주어서, 분위기 증진에

상당히 도움이 되었어요. 박대리는 대인관계가 좋은 장점을 가지고 있다고 생각합니다.

오늘 우리가 이야기한 사항이 보완되면 박과장은 인간관계와 업무 둘 다 더욱

발전하는 사람이 될 것 같아요. 앞으로 박 대리의 발전을 계속 응원하겠습니다.”

박대리 : “열심히 해 보겠습니다”

흔히 “부하에게 칭찬거리가 있어야 칭찬을 하지”라고 말하는 상사가 있다. 이것은 “관찰 가능한 행동 중심” 등 효과적인 칭찬의 기법을 모르기 때문이다. 칭찬 기법의 자세한 내용은 5단계인 “_S(Sustain, 평소에 도와주고 칭찬 격려한다)”에서 설명하고 있다. 9차시에서 POBS(팝스)칭찬기법을 자세하게 학습하였는데 이는 평소에 칭찬 격려를 해 주는 것이 중요하기 때문이다.

대화 자체를 마무리하는 4단계에서 하는 칭찬과 긍정의 말은 다음 과 같은 간단한 수준으로 해야 한다. 장황하게 칭찬을 늘어 놓아서 안 된다. 짧고 간단하게 다음과 같이 말하는 것이 좋다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

대화 마무리의 적절한 칭찬 수준

- (가) 상대방에게 대화에 성실하게 참여해 주어서 고맙다는 말을 하고,
- (나) 사실에 바탕을 둔 상대방의 장점 1~2가지를 언급하며,
- (다) “오늘 대화했던 사항이 제대로 실천되면 발전할 수 있을 것을 믿고 기대한다” 고 말한다.

둘째, 상사의 스트레스를 줄여준다.

칭찬과 긍정의 말로 대화를 마무리해야 하는 두 번째 이유이다. 질책 대화를 하고 나면 기분이 나빠지는 것은 상대방뿐만 아니라 말한 사람도 기분이 언짢아지고 스트레스가 생긴다.

더구나 대화가 끝난 후의 감정 상태는 마무리 대화가 가장 큰 영향을 미친다. 따라서 POAH_S(포아스)©대화에서 “문제점 공유(Problem)” 등 앞 부분의 대화가 문제점 지적 등 무거운 분위기였을지라도 마무리를 긍정의 톤으로 끝내면 감정적 여운은 크게 가벼워 진다.

부정적 톤의 마무리 대화와 긍정적 톤의 마무리 대화 사례를 들어 비교해 보자.

팀장 : 송대리, 오늘 나눈 내용 명심하기 바랍니다.

또 이런 일이 발생하면 나도 더 이상 참지 못합니다. 알아서 하기 바랍니다.”

팀장 : “송대리, 오늘 이런 대화 때문에 기분이 좀 무겁지요?

하지만 송대리를 미워해서 이런 말을 하는 것은 아니라는 것을 알아 주기 바랍니다.

앞으로 송대리의 발전을 성원 할게요.

그리고 내가 도와 줄 사항이 있을 때에는 언제든지 말해 주세요.”

앞의 사례와 같이 부정적 톤으로 마무리를 하면 대화가 끝난 후에 리더의 기분이 전혀 개운하지가 않다. 문제점 공유 등 앞 부분의 대화 때문이 아니라 마무리 대화가 부정적인 표현으로 끝난 것이 더 큰 원인이다.

기분이 째름한 것에서 더 나아가 부하가 위축되어 있을 것을 생각하면 리더로서의 자신의 처신에 실망스럽기도 한다.“내가 좀 다르게 말할 수 있었을 텐데”하는 생각이 들면서 한동안 기분이 나쁜 사람은 팀장 자신이다.

반면에 두 번째 사례와 같이 긍정의 메시지로 대화를 끝내면 감정의 찌꺼기가 남지 않는다. 부담스러운 내용의 대화를 한 것은 앞의 경우와 동일하지만, 마무리 대화를 긍정의 표현으로 함으로써 남은 여운은 상쾌하기까지 하다. 결국 마무리를 밝은 톤으로 끝내는 기법은 상대를 위한 것이기도 하지만, 상사 자신을 위한 것이다. 상대를 발전시키기 위해 수시로 코칭을 해 주어야 하는 상사들은“긍정의 말로 끝내는 기법”을 아는 것만으로도 정신 건강에 큰 도움을 얻을 수 있다.

제 2강. 문제직원에 대한 평소의 계도

평소에 격려하고 계도(_Sustain)해야 한다.

누구의 인생이든 절정기가 있게 마련이고,
그 절정기의 대부분은 누군가의 격려를 통해 찾아온다
격려는 영혼의 산소이다.

-조지 애덤스-

POAH_S(포아스)©대화 프로세스에서 대화 자체는 4단계(Hope)에서 끝난다. 5단계는 대화 이후의 실행 과정에 평소에 장기간에 걸쳐 칭찬과 격려로 상대를 도와 주는 것을 말한다. 수직적 관계에 있는 직장의 상사와 부하의 사이에서 대화보다 더 중요한 것이 평소에 긍정의 에너지를 유지시켜 주는 것이다. 잠깐의 대화보다 더 중요한 것이 실행 시점에 상사가 지속적인 지지와 격려를 보내는 데에 있다.

실행 기간은 몇 개월이 될 수도 있고 몇 년이 될 수도 있다. 근무 의욕이 떨어졌거나 습관 등 근본적인 문제점에 대하여는 상사의 지적을 받고서도 부하는 변하거나 고치는 데에 많은 시간이 걸린다. 이 기간에 상사가 해 주어야 할 역할이 격려와 생산적인 계도 활동이다. POAH_S(포아스)©대화에서 POAH와 S사이에 밀줄 “_”이 그어져 있는 것은 다음과 같은 두 가지의 의미를 내포하고 있다.

- (1) 실행기간이 장기간이며, 대화 순간이 아니라 평소의 시기를 뜻한다.
- (2) 그 동안에 상사는 부하를 존중하면서 에너지를 올려주어야 한다는 뜻에서 밀줄(Under Bar)이 그어져 있다.

POAH_S(포아스)©대화 프로세스의 마지막인 “_S(Sustain, 평소의 격려와 계도)”단계에서 부하의 변화 성공을 위하여 상사가 해 주어야 할 역할은 다음의 세 가지이다.

_S(평소의 격려와 계도)단계의 상사의 역할

- (1) 지원해 주어야 할 사항이 없는지 챙겨야 한다.
- (2) 효과적인 지지와 칭찬으로 격려의 피드백을 지속해야 한다.
- (3) 지적 사항 발생시 생산적 방법으로 계도해야 한다.

첫째, 실천 과정에 지원할 사항을 챙겨야 한다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

직장에서 상사가 원하는 것은 부하들의 진정한 발전이다. 이를 위해 POAH_S(포아스)©대화를 하고 실천계획을 세워 추진하도록 독려한다. 발전하기를 원하는 것은 부하도 마찬가지이다. 하지만 부하가 실행에 성공을 하지 못하는 것은 실행 과정에 장애를 만나기 때문이다. 이 장애는 방법을 제대로 모르거나 기술, 정보가 부족하거나 기타 여러 가지 사유가 있을 수 있다.

부하가 이러한 장애를 만났을 때에 ‘나 몰라라’ 하는 것은 부하의 진정한 발전을 바라는 상사라고 할 수가 없다. 따라서 상사는 실천 과정에 부하를 도와 줄 사항이 없는지 유심히 관찰하고, 필요 시 적극 도와 주어야 한다. 이런 마음은 4단계(H, 희망과 긍정의 말로 마무리)에서 미리 포함하여 말하는 것이 좋다.

부장 : “박대리가 잘 되기를 소망하는 것이 나의 진심입니다.”

“앞으로 나도 많은 관심을 가지고 성원하겠습니다.”

“오늘 의논한 계획이 잘 이행되기를 바라며, 추진과정에 내가 도와줄 사항이 있으면 언제라도 말해 주기 바랍니다”

실천 과정에 부하가 어려움을 만나면 상사가 도와주겠다는 표현은 “긍정의 분위기로 대화를 마무리”하는 원리에도 부합한다. 그러나 거기에만 그쳐서는 리더의 역할을 다하였다고 할 수 없다. 말 뿐이 아니라 실제로 실천 과정에 상대가 만나는 어려움을 해결하는데 도와주어야 하는 것이 상사의 역할이 아니겠는가?

둘째, 칭찬 격려로 지속적인 에너지를 불어 넣어야 한다.

“칭찬은 고래도 춤추게 한다”는 블랜차드의 책이 출판된 이래 칭찬과 격려가 상대방을 변화시킨다는 것을 모르는 사람은 없다. 하지만 이것을 활발하게 실천하는 사람은 의외로 적다. 칭찬격려를 제대로 하지 않는 데에는 다음과 같은 2가지 이유가 있다.

(가) 칭찬 격려의 심리적 파급영향에 대한 이해가 부족하다

(나) 칭찬 격려를 하는 효과적 기법을 모르고 있다.

효과적인 칭찬 기법에는 POBS(팝스)©칭찬기법이 있으며, 이에 대해서는 9차시에서 학습하였다.

셋째, 실수는 생산적 방법으로 질책하고 계도해야 한다.

코칭 대화를 하고, 평소에 칭찬으로 격려하면 대부분의 경우 상대방은 발전적으로 변하게 된다. 하지만 예외적인 경우도 있다. 변화되지 않고 과거의 잘못된 행동을 계속하거나, 또는 작은 실수를 수시로 범하는 사람이 있다. 이런 경우에 상사가 해야 할 역할은 “생산적 질책기법”으로 계도를 해야 한다. 화를 내며 감정적인 질책을 하는 것이 아니라 생산적인 결과가 나타나도록 질책을 하는 기법을 사용하여야 한다. 그 대표적인 방법이 바로 ABCD©대화이다(6차시-7차시 학습).

이하에서 5단계(Sustain)인 격려와 계도를 위한 구체적인 기법에 대하여 살펴보기로 하자. “효

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

과적인 칭찬기법”과 함께 ABCD©대화를 중심으로 하여 “생산적인 질책”을 하는데 지켜야 할 원리를 숙지해 두면 탁월한 리더가 되는데 큰 도움이 된다.

POAH_S(포아스)©대화의 순환과정

우리 모두는 격려를 필요로 한다.
어린 나무가 비료를 주지 않아도 말라죽지 않는 것처럼
우리도 격려 없이 살 수는 있다.
그러나 방치된 나무가 열매를 맺지 못하는 것처럼
따뜻한 보살핌을 받지 않는 결코 한
자신의 잠재력을 완전히 발휘하지 못한다.

-폴로렌스 리타우어-

POAH_S(포아스)©대화를 처음 시작하는 상황은 어떤 경우일까를 잠시 생각해 보자. 상대방의 행동이나 태도 등이 현재 상태로 방치되어서는 곤란할 정도의 문제가 나타났을 때이다. 즉 경미한 실수나 잘못이 아니라 문제를 바라보는 관점부터 의견차이가 존재할 때 POAH_S(포아스)©대화가 시작된다. 그리고 4단계에서 긍정의 말(Hope)로 마무리하는 것으로 대화는 일단 종료된다. 이어서 실행기간에 지속적으로 격려와 계도를 해 주는 것이 5단계(_Sustain)이다.

그런데 코칭 대화에도 최선을 다하였고, 실행 과정에도 정성을 다하여 격려와 계도를 다하였음에도 불구하고 상대방의 문제 행동이 아직도 개선되지 않으면 어떻게 해야 할까? 이 때에는 다시 POAH_S(포아스)©대화의 1단계로 돌아와 코칭을 다시 실시해야 한다. 문제점의 공유부터 다시 시작하는 것이다. 결국 POAH_S(포아스)©대화는 순환의 과정이 되어야 한다.

결국 상사와 부하라는 수직적 관계에서 상대를 올바르게 변화시키는 것은 상사(코치)가 반복해서 해야 하는 역할이라고 할 수 있다. 한 두 번의 코칭 대화가 변화를 가져오지 못했다고 하여 포기해 버릴 수 있는 관계가 아니다. 이런 측면에서 POAH_S(포아스)©대화는 단순한 대화 기법이라고 하기보다는 “리더십의 실천”프로세스라고 말해도 틀린 말이 아니다.

POAH_S(포아스)©대화는 인내심을 필요로 한다

모든 사람의 행동에는 나름대로의 이유가 있다.
리더가 생각하기에는 말도 안 되는 이유라 할지라도.

-서번트 리더십의 저자인 제임스 헌터-

POAH_S(포아스)©대화 프로세스는 대화를 생산적으로 이끄는 데 유용한 도움을 주는 것은 분명

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

하다. 하지만 좋은 성과는 도구만으로 이루어지지 않는다. 도구를 사용하는 사람의 마음가짐이 따라주어야 한다. POAH_S(포아스)©대화를 성공적으로 활용하는 데에는 상사에게 부하를 사랑하는 마음과 감정을 통제하는 인내심이 필요하다.

어떤 경영자는 “세상에 힘든 것이 골프와 자식교육이었다”고 말한다. 직장의 상사가 부하를 지도하고 육성하는 것은 흡사 부모가 자식교육을 하면서 봉착하는 어려움과 보람을 경험하는 것과 유사하다. 개성과 기질이 다르며, 각자가 나름의 생각을 가지고 있는 부하를 변화시키는 것이 쉬운 일이 아니라는 것을 의미한다.

열정이나 능력이 부족한 부하를 한 두번의 대화로 변화시킬 수 있는 것이 아니다. 하지만 코치형 리더는 인간의 성장 가능성을 믿는 사람이다. 그리고 부족하고 문제투성이 부하일지라도 변화 가능성에 대한 믿음을 쉽게 포기하지 않는다.

사회학자인 로버트 도이치에 의한 ‘도이치의 법칙’이라는 것이 있다. 이는 “내 자신이 특정한 방식으로 행동하면 상대방도 비슷한 방법으로 반응하게 된다”는 내용이다. 이를 ‘호혜성의 법칙’이라고도 한다. 직장의 상사가 부하에게 사랑하는 마음과 성장 가능성을 믿으며 대화를 지속하면 부하도 이에 화답한다. 그리고 조만간 변화된 모습을 보여주는 경우가 많다. 결국 POAH_S(포아스)©대화는 인간 존중의 철학을 담은 대화 프로세스라고 할 수 있다.

다만 ‘도이치의 법칙’에도 예외는 있다. 리더가 진심으로 부하와 대화를 실시하고, 지속적인 격려와 계도를 하였음에도 불구하고 끝까지 변하지 않는 부하가 있을 수 있다. 이럴 때에 리더가 언제까지 노력해야 할까? 인간에 대한 사랑을 포기하지 않는 리더라면 수도자의 심정으로 끝까지 부하를 가르쳐야 할 것이다.

그러나 그것은 스승이 제자를, 부모가 자녀를 가르칠 때는 있을지 모르나 직장 리더의 경우에는 불가능하다. 직장에서는 1년~2년 등 단기간 내에 부하들이 각자의 역할을 완수해 주지 않으면 조직의 목표를 달성할 수 없다. 또한 리더 자신도 자리를 보존하기 어려운 것이 현실이다. 리더가 무한한 인내심으로 부하의 변화를 기다릴 수 없는 이유이다.

이런 점을 감안할 때, POAH_S(포아스)©대화는 제대로 된 프로세스에 의해 3회 정도 실시하는 것이 리더가 감당해야 할 적절한 수준이다. 월 1회 또는 분기 1회 정도의 주기로 3차의 대화를 시도해 보았다면 리더의 할 도리는 다 한 것이다. 그래도 부하의 행동 변화가 없으면 그것은 더 이상 POAH_S(포아스)©대화로 고칠 수 있는 상황이 아니다.

이후에도 문제점이 고쳐지지 않는 부하에 대하여는 상응한 불이익이나 벌을 내리는 것이 리더의 나머지 역할이다. 여기에 대하여는 후술하는 “점진적 징계(Progressive Discipline)”기법에서 살펴보기로 하자.

제 3장. 생산적 질책의 원리

사람을 질책하는 것은 리더들이 하기 어려운 일 중의 하나이다.

질책을 즐기는 사람이 리더가 될 수 없는 것과 마찬가지로

질책을 할 수 없는 사람도 리더가 될 수 없다.

-잭 웰치-

POAH_S(포아스)©대화를 하여도 쉽게 변화되지 않는 직원이 있다. 잠깐의 대화로 부하 직원의 문제점이 개선된다면 직장의 리더들이 이구동성으로“사람관리가 제일 힘들다”고 하는 말은 생겨나지도 않았을 것이다. POAH_S(포아스)©대화 후의 실행(_Sustain)기간에 POBS©(팝스)칭찬기법으로 긍정의 에너지를 제공해 주는 것이 한 가지라면, 실수가 반복되는 경우에는 생산적인 방법으로 계도를 해 가는 것이 상사의 또 다른 역할이다..

질책의 불가피성

<칭찬은 고래도 춤추게 한다>는 켄 블랜차드의 책 이후에 우리는 은연 중에 “칭찬으로만 사람을 이끌어야 한다”는 생각에 젖어 있다. 칭찬과 긍정적인 피드백에 초점을 맞추는 것이 효과적인 것은 맞는 말이지만, 질책은 하지 말고 칭찬만 하는 것이 좋다고 이해하는 것은 분명한 오해이다. 글로벌 기업들에서 우수한 리더들이 부하들에게 질책을 어느 정도로 하고 있는가를 조사한 연구가 있다. 그 결과 이들 기업에서 탁월한 리더들이 부하들에게 하는 칭찬과 질책의 비율은 83%:17% 이었다{Whetton & Cameron, 2005}. 압축해서 말하면 칭찬을 4번 할 때 질책은 1번 정도의 빈도로 하고 있다. 80:20의 파레토 법칙이 여기에도 적용되고 있다고 할 수 있다. 이 연구 결과에서 얻게 되는 시사점은 다음의 두 가지이다.

(1) 탁월한 리더(코치)들은 직원들을 칭찬 중심으로 이끌고 있다.

(2) 문제가 반복되는 경우에는 질책을 하되, 생산적인 방법으로 한다.

이 두 가지 시사점은 평범한 리더들의 행동과 상당한 차이가 있다. 평범한 리더들의 다음과 같이 행동하기 때문이다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

- (1) 평소에 칭찬 격려를 거의 하지 않거나 크게 부족하다.
- (2) 질책위주의 언행이 습관화 되어 있으며, 화를 내거나 언어폭력(You-Message)을 하는 경우가 많다.
- (3) 또한 갈등을 우려하여 질책이 필요한 때에도 이를 회피하는 리더도 많다.

평범한 리더의 이러한 모습이 우리 주변의 현실과 크게 다르지 않다고 할 때, 글로벌 기업들의 탁월한 리더들이 보여주는 8:2의 행동특성은 분명히 차이가 있음을 알 수 있다.

이러한 점에서 POAH_S(포아스)©대화의 실행 과정(Sustain)에 칭찬과 격려를 강조하는 것은 탁월한 리더로 바뀌는 데에 실천적 가이드 역할을 해 주고 있다. 나아가 질책을 하는 경우에도 문제점 “공유” 등 코치형 대화를 하며, ABCD©대화 등 비폭력적인 표현기법을 제시해 주고 있다. _Sustain 단계에서 (1) 평소에 POBS©(팝스)©칭찬기법에 의한 격려를 지속하며, (2) 실수가 반복 되는 경우에는 생산적인 질책을 해 주는 것은 탁월한 리더들이 사용하는 당근과 채찍인 것이다. 보통의 리더들이 개선해야 할 점이라면 (1) 칭찬 격려는 자주 안 하는 것이 문제이며, (2) 질책을 잘못된 방법으로 하는 데에 있다.

칭찬은 방법이 잘 못되었을 때에 어색하거나 효과가 떨어지는 등의 단점은 있지만 상대방에 상처를 주는 등의 큰 문제는 발생하지 않는다. 부하들의 에너지와 심리적 건강을 위하여 칭찬 격려는 보약을 먹이는 것이라면, 생산적 질책은 수술을 하는 것에 비유할 수 있다. 병원에서 잘못된 수술이 환자에 치명상을 입힐 수 있듯이, 잘못된 방법의 질책은 상대의 마음에 큰 상처를 남기게 된다. 질책은 방법이 잘 못되면 “3초의 입술이 3년의 상처”로 남을 수 있다.

질책은 반드시 유의해야 할 방법이 있다. “생산적”인 질책의 방법이 분명히 존재하며, 탁월한 리더는 이것을 사용하는 사람이다.

생산적 질책의 기법

질책을 일방적으로 상대에게 화를 내거나 혼내는 것이라고 오해하는 사람들이 있다. 그러나 생산적 질책은 전혀 다른 차원의 행동이다. 부하의 행동을 바람직한 방향으로 이끌 수 있는 생산적 행동이어야 한다.

-혼마 마사토-

부하의 질책과 관련하여 “나는 화끈하게 나무라고 뒤끝이 없는 사람이다”고 자랑스럽게 말하는 리더들이 있다. 그런데 화끈하게 말하는 것이 진정으로 자신의 장점이라고 생각한다면, 자신의 상사와 의견 충돌이 있을 때에도 화끈하게 말해야 할 것이다. 그러나 부하에게는 화끈하게 말하는 사람일수록 자신의 상사에게는 절대 그렇게 말하지 않는다. 결국 부하에게만 화끈하게 말하지만 사실 그것은 상사라는 이유만으로 약자인 부하에게 언어폭력을 행사하는 것과 다름이 없다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

언어폭력이 아니라 생산적으로 질책대화를 하는데 필요한 기법에는 “감정 배제(impersonal)의 원칙”과 “포커싱(Focusing)의 원칙”의 두 가지가 있다. 이하에서 자세히 살펴보자.

첫째, 감정 배제(Impersonal)의 원칙을 지켜야 한다

상대를 나무라는 것을 내용으로 하는 질책 대화의 특성상 대화 시에 두 사람 모두 감정이 고조되기 쉽다. 그런데 감정적인 언어로 대화가 진행되면 이미 그것은 생산적인 대화가 아니다. 감정배제의 표현 기법은 (1) 사실과 행동 중심의 표현, (2) 절대적 단어를 사용하지 않기의 두 가지가 핵심이다. 이에 대하여는 비 폭력대화, ABCD©대화에서도 살펴 보았기에 간단하게 살펴보자.

(1) 사실(Facts) 중심의 언어 사용

감정적인 표현의 반대개념이 관찰 가능한 사실(Facts) 중심의 표현이다. 따라서 부하의 인격이나 태도를 지적하는 것은 사실이 아니라 리더의 생각일 뿐이며, 이러한 지적을 받았을 때 상대방이 감정적이 되는 것은 당연한 순서이다. “당신은 왜 맡은 일에 책임감이 부족합니까?”라고 질책하는 것은 사실 중심의 표현이 아니다. ‘책임감이 부족하다’는 단어는 추상명사로 인격을 평가하는 것이며, 정확하지도 않다.

(2) 절대적 단어를 사용하지 않기

지각하는 부하에게 “당신은 왜 항상 지각을 하는가?”라고 나무라면 안된다. “항상”이라는 단어 때문이다. 이런 말을 하면 부하는 “제가 언제 항상 지각한다는 말입니까?”고 반발하거나 마음속으로 동의를 하지 못한다.

“항상” “언제나” “전혀” 등과 같은 말은 사실 정확한 표현이 아니다. 평소에 자주 지각을 직원의 경우에도 항상 지각하는 것은 아닌 것처럼, 절대적 표현은 사실(Fact)이 아니다. 절대적 단어는 부분적 행동을 전체로 확대하기 때문에 “확대하는 표현” 또는 “일반화하는 표현”이다.

둘째, 포커싱(Focusing)을 해야 한다

마른 하늘에 천둥이 치지 않는 것처럼 직장에서도 상사가 부하를 질책 할 때에도 갑자기 나무라지는 않는다. 예컨대 평소 매사에 일 처리를 잘하는 부하가 어느 순간 한가지 일을 잘 못했다고 하여 이를 두고 갑자기 화를 내는 상사는 별로 없다. 조금씩 비가 오거나 바람이 분 후에 천둥이 치듯이 부하에게 화를 낼 때에는 그 동안 부하에게 그럴만한 전개 과정이 있어 왔다.

상사가 화를 낸다는 것은 그 동안 참고 지내다가 더 이상 참지 못할 순간이 다가온 것이다. 이때 상사가 실수하기 쉬운 것이 한꺼번에 쏟아 붓거나 주제를 확대하는 질책이다. 효과적인 질책이 되기 위하여는 주제를 확대하지 않는 포커싱(Focusing)의 원칙을 지켜야 한다.

주변의 리더들이 이 원칙을 위반하는 사례는 다음과 같은 언어 습관에서 비롯되는 경우가 많다.

(1) 횡설수설

부장 : “김대리, 평소에 근무태도가 영 마음에 안 들어요”

“요즘은 당신을 찾을 때마다 자리에 없고 말이야...”

김대리 : “예?.....?”

부장에게 불려가 이런 질책을 듣고 있는 김대리는 아마도 다음과 같은 생각을 하며 감정이 고조될 것이다.

“내가 도대체 무슨 잘못을 했다는 말인가?”

“맡은 일에 최선을 다하고 있는데, 뭐가 마음에 안 든다는 말이지?”

“그리고 오늘 나를 나무라는 요점이 무엇이지? 찾을 때 자리에 없었다는 것을 나무라는 것인지, 아니면 다른 일 처리가 잘못되었다는 것인지? 도대체 바쁜 사람 불려 놓고 무슨 이야기를 하는지 모르겠군!”하고 생각할 것이다.

(2) 한꺼번에 쏟아 붓기

끓는 물의 주전자에 구멍을 뚫어 두어 폭발을 예방하는 원리는 인간관계에서도 마찬가지이다. 직장에서 서로 언짢은 일이 있을 때에는 대화를 통해 그때 그때 그것을 해소하는 것이 갈등 악화를 방지하는 첩경이다. 해녀가 호흡을 참으며 잠수하다가 숨을 참을 수 없을 때 한꺼번에 분출하는 모습은 인간관계의 갈등 메커니즘에도 그대로 나타난다. 리더가 부하의 문제행동에 대한 못마땅한 감정을 가슴속에 모아두면 소멸하지 않고 가슴속에 축적되어 있다. 그러다가 또 다른 문제행동을 만나면 더 이상 참지 못하고 과거의 잘못까지 한꺼번에 언급 하게 된다.

모른 채 넘어가는 것이 바람직한 상황이 아니라면 질책 대화는 이슈가 있을 때마다 해야 한다. 그렇지 않으면 다음 대화에서처럼 한꺼번에 쏟아 붓는 실수를 하기 쉽다.

상무 : “박부장, 왜 1/4분기 결과 보고를 왜 아직도 하지 않는 거요?”

“2/4분기 계획은 아직 착수조차 하지 않은 것 같은데..”

“그리고, 어제 미팅에는 왜 참여하지 않았어요?”

상무가 오늘 화가 난 직접적 이유는 어제 미팅에 박부장이 참석하지 않는 것 때문이다. 그러나 박부장이 평소에 결과 보고와 계획수립 등에 순발력이 없음을 못마땅하게 참고 오다가, 오늘 한꺼번에 쏟아 붓고 있다.

이런 질책을 듣고 있는 박부장은 다음과 같은 생각을 할 것이다.

“내가 다른 급한 일 때문에 보고를 못하는데 그것도 모르고 독촉만 하는구먼.”

“또 어제 미팅이란 무슨 말인가? 연락도 못 받았는데...”

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

박부장은 상무의 지적에 대하여 마음으로 전혀 수용을 하지 않고 있다. 반성을 하기보다 오히려 그렇게 나무라는 상무에 대하여 리더로서 문제 있는 사람으로 생각하지 않겠는가?

한꺼번에 쏟아 붓기의 파급효과

한꺼번에 쏟아 부으면 대화가 감정적으로 변질되며, 나아가 문제를 개선하고자 하는 내용 전달의 구체성이 떨어진다. 다음 사례를 살펴 보자.

김부장 : “그 동안 고객들과 다투는 일이 많았는데, 오늘도 문제가 생겼구먼”

홍대리 : “오늘 상황은 좀 다른 경우입니다”

김부장 : “이 사람이...”

“그러면 평소에 홍대리의 고객관리에 아무 문제가 없다는 말인가?”

“오늘도 고객이 거래를 중단하겠다고 하는데, 댄 소리를 하고 있어.”

“앞으로 어떻게 책임 질 거야?”

이러한 대화는 직장에서 흔히 목격할 수 있는 모습이다. 효과적인 질책이 되기 위해서는 주제를 확대하지 않고, 현재 당면한 사항에 한정해서 문제점을 지적하는 것이 매우 중요하다.

사례의 김부장은 3가지의 주제를 한꺼번에 말하고 있다. ‘고객과 다툰 오늘의 행동’, ‘평소의 고객관리 방식’, ‘앞으로의 책임’이 그것이다. 과거의 실수까지 포괄적으로 한꺼번에 거론하며 홍대리의 고객관리 태도 전체를 감정적으로 지적하고 있다.

한꺼번에 쏟아 붓는 말을 하면, 상사는 가슴이 후련할지 모르지만 부하의 행동개선이라는 대화의 궁극적인 목적을 달성하는 데에는 별 효과가 없다. 오늘 발생한 홍대리의 실수가 왜 문제가 되는지, 앞으로 어떻게 개선할 것인지에 대한 논의는 전혀 없기 때문이다.

포커싱의 방법

한꺼번에 쏟아 붓지 않으려면 주제를 확대하지 않고 포커싱(Focusing)을 해야 한다. 포커싱은 주제를 좁히는 것을 의미하는데, 간단히 말하면 현재의 문제만을 대화의 주제로 하는 것을 말한다.

“오늘 고객들과 다툰 일에 대하여...”

“2/4분기 계획수립이 늦은 것과 관련해서...”

“이번 실수 건에 대해서.....”와 같이 주제를 한정해야 한다.

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

그리고 대화 도중에 과거에 발생했던 문제행동이 생각이 나도 그것은 언급을 하지 않는 것이 요령이다. 말하지 않아도 부하는 자신의 잘못을 대부분 알고 있기 때문에 확대하지 않는 표현은 상사의 절제된 모습을 보여주게 된다. 앞에서 소개한 김부장과 홍대리의 대화를 좀더 포커싱을 하는 형태로 바꾼다면 다음과 같이 생산적으로 바뀌게 된다.

김부장 : “오늘 고객이 거래 중단을 하겠다는 연락이 왔는데, 무슨 일인가?”

홍대리 : “요구 조건을 다 들어주지 못해서 그런 것 같습니다”

김부장 : “내용을 자세히 말해보게.”

홍대리 : “-----“

김부장 : “-----“

-중략-

김부장 : “앞으로는 어떤 부분이 개선이 되어야 할지 말해 보게.”

홍대리 : “예, 오늘 사례를 경험으로 앞으로는 ~~~~하겠습니다.”

이 대화에서는 오늘 발생한 고객의 클레임 사항에 한정하여 대화를 하고 있다. 나아가 김부장은 질문을 통하여 홍대리의 입장을 충분히 듣고 있다. 깊이 있는 대화가 가능할 수 있는 배경도 주제를 확대하지 않고 포커싱 하였기 때문이다.

질책 대화에서 횡설수설이나 한꺼번에 쏟아 붓는 실수를 예방하는데 반드시 기억해야 할 기법은 포커싱(Focusing)이다. 이것만 잘 실천하여도 질책이라는 어려운 대화에서도 부하의 존경심을 이끌어 내는데 도움이 된다.

(3) 상황하게 설교조로 말하기

설명이 부족할 것 같을 때쯤에 말을 멈춰라.

듣는 사람이 못 알아들을까 봐 반복하여 설명하는 것은

친절이 아니라 고문이다.

-이정숙-

상황하게 설교조로 말하는 것은 한가지 주제에 한정하여 말하는 경우에도 같은 취지의 말을 직접, 간접으로 반복하는 것을 말한다. 포커싱이 안된 대화를 수평적인 주제 확대라면, 상황하게 설교조로 말하는 것은 수직적인 주제 확대라고 할 수 있다.

“자네는 왜 이렇게 계산이 틀리나”

“결제 올리기 전에 검산을 해야 하는 것 아닌가”

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

“계산이 틀린 것을 보면 정신을 집중하지 않는다는 말이 되는데..”

“내가 일일이 이것을 체크해야 되겠는가?”

이와 같이 말하는 것은 설교조로 상황하게 말하는 것에 해당한다. 상대방이 못 알아 들을까 봐 강조해서 말하려는 것이 상사의 생각이겠지만, 이는 부하를 짜증나게 하는 방법이다. 질책의 대화는 설교가 아니다. 따라서 꼭 전달해야 할 사항, 상대가 꼭 개선을 해야 할 점을 짧은 말로 간단하게 전하는 것이 더 효과적이다. “앞으로 두 번 검산하여 틀리는 일이 없도록!”이라고 짧게 말하는 것이 상대방에게 더욱 분명한 의사전달을 할 수 있다.

직장에서 힘의 우위에 리더는 질책을 하다 보면 감정이 고조되어 자신도 모르게 말이 길어지기 쉽다. 반면에 부하는 약자이기 때문에 반박도 못하고 고개 숙여 듣고 있을 수 밖에 없다. 상사들이 포커싱을 하지 못하고 자신의 설교에 스스로 도취되어 상황하게 말을 하는 것은 상하 관계라는 구조와 무관하지 않다.

셋째, 질책을 할 때인가의 판단 기준

상대방이 자신의 잘못을 이미 알고 있는 부분에 대해 그것을 말해서는 안 된다.

- 사마천-

실수나 부족한 일 처리를 한 경우에도 부하의 태도는 다양하기 때문에 동일한 실수의 경우에도 질책을 해야 하는 부하가 있는 반면에 모른 채 넘어가는 것이 더 좋을 때도 있다. 질책을 할 것인가 또는 그만 넘어 갈 것인가를 판단할 때에는 일 처리 결과만 보고 결정할 것이 아니라 실수를 받아들이는 부하의 심리상태를 감안해야 한다. 실수에 대하여 부하가 자기의 책임이라고 생각하며, 리더와 동료들에게 미안하게 생각하고 있다면 질책을 해서는 안 된다. 이런 부하를 질책한다는 것은 마음이 위축되어 기운이 없는 사람에게 일격을 더 가하여 기력을 더욱 빼앗는 것과 같다. 흡사 권투 시합에서 상대선수에게 공격을 받아 비틀거리는 선수에게 코치가 링 밖에서 한대 더 때리는 것에 비유할 수 있을 것이다.

넷째, 환경설정부터 유의해야 한다

권투 경기는 반드시 링에서 이루어져야 하듯이, 질책 대화가 생산적이고 효과적으로 이루어지기 위해서는 대화 환경이 적합하게 설정이 되어야 한다. 적합한 대화 환경에는 장소와 시간의 두 가지의 요소가 충족되어야 한다.

1:1의 비공개로 해야 한다.

칭찬은 공개적으로 해도 무방하지만 질책은 비공개적으로 해야 한다. 리더가 부하에게 질책을

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

하는 궁극적인 목적은 행동의 개선에 있으며, 부하를 비방하여 난처하게 만드는 자체가 목적이 아니다. 질책을 공개적으로 하면 행동개선에 초점이 두어지기 보다는 체면 손상이라는 부작용을 더 많이 가져오게 된다. “칭찬은 공개적으로, 벌은 은밀하게(Praise in public, punish in private)”라는 권고는 최대한 따라야 할 방법이다.

개인차를 고려하여 질책 방법을 차별화하라

1:1의 원리를 더 발전시킨 원리는 ‘개인차를 고려해서 질책의 방법을 다르게 하는 것’이다. 꼼꼼하고 내성적인 부하와 외향성의 부하는 동일한 실수의 경우에도 언어 표현에 차이를 둘 필요가 있다. 꼼꼼한 직원은 평소에 업무상의 실수가 없도록 철저를 기하기 때문에 실수를 하였을 때에는 스스로를 자책한다. 이런 부하에게 만약 질책을 공개적으로 한다면 리더가 큰 실수를 한 것과 다름이 없다.

개인차를 고려하는 질책을 위해서는 면담 통보의 방법에까지 신중을 기해야 한다. 리더가 화가 난 상태에서 직원들이 보는 앞에서 부하를 호출하면 그 자체가 비공개 원칙을 위배하는 것이다. 따라서 비공개 원칙에 충실하며, 부하의 체면을 배려해 주기 위해서는 면담요청 자체를 메일이나 전화 등으로 전달하는 섬세함이 필요하다.

공개적 질책의 부작용과 예방법

여러 사람 앞에서 공개적으로 질책을 하는 리더들은 그렇게 하는 나름대로의 이유를 가지고 있다. 그것은 한 사람을 질책하는 것을 통하여 참석자들 전원에게 ‘군기를 잡겠다’고 생각하는 것이다. 권위적인 리더나 지시통제적 리더들에게서 흔히 나타나는 모습이다. 그러나 공개적인 질책은 부하의 행동개선을 위한 깊이 있는 대화가 불가능하며, 부하에게 체면손상이라는 상처를 안겨주기 때문에 장점보다 부작용이 훨씬 더 많다.

공개적인 질책이 바람직하지 않다는 것을 알고 있는 리더들도 자신도 모르게 이를 위반하는 실수를 저지르는 상황이 발생한다. 그것은 회의가 진행 중에 질책할 사항이 새롭게 발견되었을 때 순간적으로 감정 통제를 하지 못하고 부하를 나무라는 말을 하는 것이다. 즉 처음부터 의도하지 않았지만 회의 중의 이슈 때문에 화를 내는 것이다. 공개적 질책이 좋지 않다는 것을 머리로는 알고 있지만 지키지 못하는 리더들이 가장 많이 저지르는 실수이다.

이러한 실수를 예방하기 위해서는 순간의 감정을 통제하고 질책대화를 참는 것이 비법이다. 그리고 후에 따로 대화시간을 가지는 것이 최선이다. 시간이 지나 서로의 마음이 안정되면 생산적인 대화가 가능해지게 된다. 나중에 따로 불러 1:1로 질책을 하면 부하는 그 자체를 감사하게 생각하며 리더에 대한 추종감을 더욱 강하게 갖게 된다.

타이밍을 고려해야 한다.

핫 스토브(Hot Stove) 원칙처럼 질책은 기본적으로 문제 행동이 발생한 시점과 가까울수록 좋다. 그러나 아침 출근시간에 주차장에서 흡연을 하는 것을 목격한 리더가 부하를 그 자리에서 나무라는 것은 적합하지 않다. 주차장도 흡연이 금지된 장소인 것은 사실이지만, 출근 시간에 나무

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

라는 것은 타이밍이 적절하지 않기 때문이다.

부하의 문제행동이 즉시 시정해야 하는 긴급한 내용이 아니라면 오전 시간은 기본적으로 질책을 하는 것이 바람직하지 않은 시간대이다. 오전 시간은 업무적으로 바쁘기도 하지만, 심리적으로 민감하기 때문에 감정을 자극할 수 있는 대화는 피하는 것이 좋다. 오전에 질책을 받은 부하는 하루 종일 기분이 나쁘며, 그것은 질책을 한 리더의 기분까지도 언짢게 만든다.

질책을 하기에 적절한 시간은 대체로 점심 식사와 휴식이 끝난 오후 2시~3시쯤이다. 이때에는 식사 후의 포만감으로 마음의 여유가 생겨서 감정적으로 되는 것을 줄여주기 때문이다. 흔히 ‘상사에게 결재 받기 가장 좋은 시간대는 오후 2시~3시쯤이다’고 말하는 것도 비슷한 이유에서 나온 말이다.

오후 2시~3시는 생리적인 기준으로 말한 것이지만 더 중요한 것은 당사자 모두 업무처리에 바쁜 시간을 피해야 하는 것이다. 즉 질책 대화의 타이밍을 선택하는데 가장 중요한 요소는 리더와 부하 둘 다 ‘마음의 편안함’을 유지할 수 있느냐이다. 문제 행동을 지적하는 질책은 리더와 부하 모두 감정이 고조되기 쉬운 대화 상황이다. 따라서 마음의 여유를 가지고 차분하게 대화를 하느냐가 생산적인 질책이 되느냐의 관건이 된다.

이상에서 우리는 생산적 질책 기법에 자세히 알아 보았다. 환경 설정에서부터 화나는 감정의 통제에 이르기까지 유의해야 할 사항이 많이 있음을 알 수 있다. 이러한 내용을 이해하고 있으면, 질책 대화를 잘못하여 후회하는 일을 예방할 수 있게 된다. 그리고 이러한 사항을 바탕으로 하고 한다면 부하와 면대면으로 마주 앉아서 대화를 이끌어갈 때 기억해야 할 것은 ABCD©대화이다. 이는

- (1) Action(상대방의 관찰 가능한 행동)을 언급하고,
- (2) Bring(상대의 행동이 나에게 초래된 애로사항)을 설명하며,
- (3) Change(개선되기를 바라는 사항)을 요청하며,
- (4) Discover(상대방의 입장을 묻는) 질문을 하는 프로세스이다.

여기에서 POAH_S(포아스)©대화의 전체 과정은 다음과 진행되게 된다. 1단계에서 4단계까지(POAH)의 대화가 끝난 후에 실행단계인 5단계에 들어가며 이는 수개월 이상이 걸릴 수도 있다. 5단계에서 상사가 지속해야 할 행동은 “격려와 계도(_Sustain)”이다. 즉 POBS©칭찬기법으로 긍정의 에너지를 끌어 올려 주는 것이며, 이것이 질책보다 훨씬 많은 비중을 차지해야 한다.

칭찬과 질책은 가속페달과 브레이크 같은 관계로서,
두 가지가 조화를 이룰 때 효과적인 부하지도가 가능하다.

-웨톤-

작은 실수에 대하여는 ABCD©대화로 질책을 하여 생산적인 변화를 이끌어내어야 하며, 이것이

13. 훈계 후 어색한 마무리는 솔직한 심정의 긍정적 메시지를 보내야 한다

20% 정도가 되면 적정하다고 말할 수 있다. 칭찬과 질책의 비율이 80:20이 되어야 한다는 것은 물론 획일적인 기준이라고 할 수는 없다. 다만 글로벌 기업의 탁월한 리더들이 부하들에게 하는 칭찬과 질책의 비율은 83%: 17% 이었다는 것을 시사점으로 삼은 것이다.