

12차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
지시만 하는 사람에게는 중립적 제안의 연습이 필요하다

학습 내용

1. 중립적 제안의 동기부여 효과
2. 자발성과 책임감의 증대 기법
3. 실천사항의 확인과 실행력 제고

제 1장. 중립적 제안의 동기부여 효과

앞에서 우리는 POAH_S(포아스)©대화의 1단계인 문제점(Problem)을 공유하는 대화 기법을 상세히 살펴보았다. 이제 다음 단계로 진행할 수 있게 된다. 문제점 공유(P. Problem) 이후의 단계는 다음과 같다.

- 2단계 : 개선방안을 의논한다(O. Options)
- 3단계 : 실천사항을 확인한다(A. Action)
- 4단계 : 희망과 긍정의 말로 마무리한다(H. Hope)
- 5단계 : 평소에 격려하고 계도한다(_S, Sustain).

개선방안(Options)을 의논해야 한다

계획을 세우는데 있어서 중요한 것은
상대방을 당신이 계획한대로 생각하고 행동하도록 만들려 해서는 안 된다.
미리 정해진 아이디어나 솔루션을 가지고 대화에 임하는 것을 자제해야 한다.

-스티븐 스톨웰-

개선방안을 의논하는 2 단계에서의 Key Word는 “의논”이다. 이것은 일방적인 지시와 반대되는 의미를 담고 있는 말이다. POAH_S(포아스)©대화에서 개선방안을 ‘의논’하는 것이 얼마나 파워풀한 결과를 가져 오는지를 알기 위해서는 개선방안을 ‘지시’하는 대화법의 다음과 같은 단점들을 이해할 필요가 있다.

개선방안을 지시하는 대화법의 단점

- (1) 부하의 아이디어와 전문성을 활용하지 못한다.
- (2) 실천 단계에서 부하의 자발성이나 책임감이 나타나지 않는다.
- (3) 부하를 수동적인 사람으로 만들어 인재육성에 실패한다.

지시형 대화의 단점을 극복하고, 탁월한 리더가 사용하는 코치형 대화가 되기 위해서는 다음의 사항이 충족되어야 한다.

첫째, 부하의 아이디어와 전문성을 활용할 수 있어야 한다

오늘날의 직장 업무는 과거와 달리 갈수록 세분화, 전문화되고 있다. 부하들의 학력 수준도 높아지고 대부분 지식 근로자들이다. 또한 Smart Work로 대변되는 각종 IT 기기의 발달로 업무 수행방식이 1년도 길 정도로 빠르게 변하고 있다. 새로운 정보의 축적 면에서 부하들이 상사보다 더 많은 능력을 발휘할 수 있는 가능성이 얼마든지 존재한다. 이러한 조직 환경은 업무의 구석

12. 지시만 하는 사람에게는 중립적 제안의 연습이 필요하다

구석에서 리더가 부하보다 더 좋은 아이디어를 가지고 있을 가능성이 과거에 비하여 급격히 줄어들었다는 것을 의미한다. 기술 변화의 속도가 상대적으로 느렸던 20~30년 전까지만 해도 리더들은 오래 근무한 경험만으로 부하들보다 더 많은 아이디어와 전문성을 유지할 수 있었다.

상사가 더 많은 아이디어와 정보를 가지고 있을 때에는 부하들에게 그것을 지시하는 것도 별 문제가 없었다. 하지만 오늘날은 그럴 수 있는 환경이 아니다. 다시 말하면 리더의 아이디어에 의존하는 방식으로는 부하의 전문성이나 창의적 아이디어를 이끌어 낼 수 없다. 오늘날 코치형 리더십이 지지를 받는 이유이기도 하다.

부하는 해결책을 알고 있다

만약 부하의 문제 행동을 어떻게 개선할 것인가에 대하여 리더가 분명한 해결책을 알고 있는 경우에는 어떻게 하는 것이 좋을까? 이럴 때에는 해결방안을 “의논”할 것이 아니라 간단히 지시를 하면 더 효과적이지 않을까? 그러나 이 때에도 리더는 지시하는 것을 자제하고 먼저 부하에게 말할 기회를 주어야 한다. 말썽꾸러기 초등학교 자녀에게 모범생이 되려면 어떻게 해야 되는가를 물어보라. 아마도 그 자녀의 입에서 정답이 줄줄이 나오는 것을 보고 부모들은 의아해 한다. 직장의 부하도 비록 리더의 눈에는 못마땅하게 보이지만 무엇이 정답인지를 줄줄이 대답할 수 있다. 질문을 하면 리더가 말하고 싶은 아이디어의 대부분을 대답한다.

만약 리더가 5가지의 아이디어를 생각하고 있다면 부하의 입에서 나온 아이디어의 4개쯤은 리더의 아이디어와 중복되어 있기 쉽다. 뿐만 아니라 질문을 통하여 부하에게 개선 방안을 말하게 하면 리더가 생각하지 않았던 좋은 아이디어가 나오기도 한다.

지시보다 ‘중립적 제안’이 낫다

설득의 심리학에는 자신의 의견을 강요(Selling) 하는 방법보다 중립적으로 소개하는 것이 상대방의 생각을 바꾸는데 더욱 효과적이라는 연구결과가 있다. 개선 방안을 의논하는 단계에서 부하의 의견을 듣는 중에 상사에게도 좋은 아이디어가 떠오를 때가 있다. 이 때 ‘지시’하고 싶은 충동이 생기지만 참아야 한다. 지시하지 않고 의견을 추가하는 방법이 ‘중립적 제안(Neutral Suggestion)’이다.

박상무 : “현재의 성과 미흡을 극복할 수 있는 방안으로 어떤 것을 생각하고 있습니까?”

김차장 : “ABC 방안을 계획하고 있습니다”

박상무 : “내 생각에는 BCD 방안도 성과가 있을 것 같은데, 김차장의 생각은 어때요?”

김차장 : “어떤 측면 때문인지요?”

박상무 : “최근에 BCD 방안에 대한 효과성이 확인되었습니다”

김차장 : “그렇다면 BCD 방안도 좋다고 생각되며, 저도 추진해 보겠습니다”

중립적 제안은 “~아이디어도 있는데 채택의 여부는 당신이 결정하세요”의 의미를 가진다. “이렇게 하세요”, “시키는 대로 하세요”등이 일방적 지시인 것과 대조적인 방법이다.

위 사례에서 박상무가 “내 생각에는 BCD 방안도 성과가 있을 것 같은데, 김차장의 생각은 어때요?” 라고 말하는 것도 중립적 제안의 예이다. 식탁 위에 음식을 올려 놓지만 이것을 먹을 것인가의 여부는 상대방이 결정하게 하는 방식에 비유할 수 있다.

중립적 제안의 방식으로 리더가 추가 의견을 소개하면 부하는 “그것도 좋은 아이디어입니다”라고 말을 하는 가능성이 높다. 왜냐하면 리더가 부하의 의견을 들은 후에 그것을 감안하여 더욱 발전된 의견을 제시한 것이기 때문이다.

중립적 제안은 실행력을 높여 준다

지시의 방법으로 전달된 리더의 아이디어는 어디까지나 리더의 의견일 뿐이다. 하지만 리더가 중립적으로 제안하고, 부하가 자신의 입으로 직접 “그것도 좋은 아이디어입니다”라고 말하면, 그 순간 그것은 부하의 의견으로 성격이 바뀐다.

이것은 실천 단계에서 마지 못해 따르느냐 또는 자발성을 가지고 적극적으로 실천하느냐의 큰 차이를 가져온다. 상사의 지시에 의한 아이디어에는 시키는 대로 따를 뿐이지만, 자신의 입으로 좋은 의견이라고 동의한 아이디어에는 책임감을 가지고 이행하게 된다.

제 2장. 자발성과 책임감의 증대 기법

개선방안을 지시하지 않고 의논한다는 POAH_S(포아스)©대화의 2단계에는 개선방안을 ‘부하의 입으로 말하게 한다’는 데에 비법이 숨어 있다. 코치형 대화법을 모르는 리더들은 부하에게 문제되는 행동을 “다시는 하지 마라”고 지시하는 것으로 말을 끝낸다. 이 때 부하는 침묵하며 듣고만 있거나 또는 “알겠습니다” 정도로 대답하고 만다. 그러나 POAH_S(포아스)©대화에서는 개선방안을 의논하고, 최종 단계에서는 실천계획을 부하의 입으로 말하게 대화를 이끈다.

부하의 입으로 실천계획을 말하게 하면 그 이후의 실행단계에서 지시를 받은 때와는 엄청난 차이가 나타난다. 학자들은 이것을 ‘심리적 주인의식(Psychological Ownership)’이라고 부른다.

코치형 대화가 부드러운 듯 보이지만 지시형 대화보다 실행력이 훨씬 강한 것도 이러한 대화 방법의 차이에서 비롯된다. 외형적으로는 부하를 느슨하게 풀어주는 것처럼 보이지만, 실제적으로는 더욱 부하를 일사 분란하게 움직이게 하는 것이 POAH_S(포아스)©대화이다. 직장에서 부하의 문제행동을 시정하기 위한 대화를 하는 때에 리더는 부하가 어떻게 바뀌어 주면 좋겠다는 개선방안에 대한 의견을 가지고 있다. 따라서 거두절미하고 ‘이렇게 하라’고 지시를 하고 싶어한다.

하지만 상사가 일방적으로 개선 방안을 지시하면 부하는 조직 계층상 약자이기 때문에 상사의 지시를 듣고 있을 수 밖에 없다. 많은 리더들이 지시 일변도의 커뮤니케이션을 하게 되는 배경이 되는 것이다. 코치형 리더가 되기 위해서는 지시하고 싶어 입이 근질거리더라도 이를 참아야 한다. 대신에 부하에게 “문제를 개선하려면 어떻게 하면 되겠어요?”라고 질문을 해야 한다. 이 과정을 다시 정리하면 다음과 같이 진행되게 된다

- (1) 질문을 하여 부하의 의견을 듣고,
 - (2) 중립적 제안으로 리더의 의견까지 추가하면 더욱 풍성한 밥상을 차린다.
 - (3) 그리고 부하의 입으로 “~~한 방안을 추진하겠습니다”라고 말하게 이끈다.

이것이 ‘개선방안을 의논(O. Options)’하는 대화 방법이다.

‘질문 돌려주기’로 부하가 생각하게 해야 한다

지식 근로자의 시대에 성숙한 인격체인 부하들은 리더와 큰 차이가 없는 잠재력과 아이디어를 가지고 있다. 유능한 리더라면 이러한 부하의 잠재력을 발견하고 더욱 성장시켜 가는 것이 당연하지만, 지시형 리더는 그 반대이다. 개선 방안에 대하여 지시 형으로 말하는 리더는 시간이 흐를수록 부하를 더욱 무능한 직원으로 만든다.

미성숙한 사람을 대하듯이 지시하고 통제하는 리더 밑에서는 부하는 성장하지 못한다. 오히려 그런 리더와 함께 근무하는 부하는 시간이 지날수록 더욱 의존적이고 수동적인 사람으로 변해 버린다. 하지만 코치형 대화는 시간이 흐를수록 부하를 성장시킨다. 이것을 가능하게 하는 중요한 요소가 대화에서 지시보다 질문을 많이 하는 점이다.

부장 : “김과장의 생각은 무엇입니까?”

“그런 생각을 하게 된 배경은 무엇입니까?”

“김과장이 내 위치에 있다면 무엇을 어떻게 할 생각입니까?”

지시하지 않고, 질문하면 부하는 머리를 쓰게 되며, 좋은 의견이 계속 나오게 된다. 뿐만 아니라 질문을 하면 부하는 존중 받는 느낌을 받게 된다. 나아가 자기를 인정해 주는 리더를 실망시키지 않아야 하겠다는 생각도 한다. 머리를 쓰며, 자발성을 가지고 열심히 일하려는 마음이 들게 되면, 시간이 흐를수록 부하의 능력과 의욕은 증대하기 마련이다. 평범한 부하가 점차 유능한 인재로 성장해 가는 것이다.

‘질문 돌려주기’는 리더의 수고 없이 열매를 딸 수 있다

리더가 지시하지 않고 질문하는 새로운 대화 방식을 추구하면 부하들은 처음에는 당황해 한다. 그 동안 직장생활을 하면서 직원들이 함께 했던 상사들은 대부분 지시형 리더들이었다. 이러한 리더 밑에서 시키는 대로 일 해 오던 것에 익숙해져 있는 것이 직원들의 현재 모습이다.

이들에게 지시 대신 질문을 하면 부하들은 어찌해야 할지 몰라 스트레스를 느낀다. 그리고 과거처럼 지시해 주기를 바라는 현상이 발생한다. 부하들은 그 동안 주도적인 일 처리에 훈련이 되어 있지 않기 때문에 이러한 반응을 보이는 것은 어쩌면 당연한 현상이다.

이러한 상황에서 상사로부터 “황대리의 생각은 무엇이지요?”라고 질문을 받으면, 부하는 참신한 의견을 내는 것은 고사하고, “제가 무얼 했으면 좋겠어요?”라고 리더에게 거꾸로 도움을 청해 오기도 한다. 이 때 리더가 다시 실수하기 쉽다. “그러면 ~~한 방안을 추진해 보라”고 리더의 생각을 순식간에 말해 주는 것이다. 리더의 의견을 간단히 말해 주는 것이기 때문에 ‘지시’와 별 차이가 없다.

부하로부터 위와 같은 역 질문을 받는 것은 개선방안을 의논하는 단계에서만 생기는 것이 아니다. 상사의 지시에 익숙해 있는 부하들은 아이디어의 실행 단계에서도 수시로 상사에게 역 질문을 해 오기 쉽다. 부하의 주도적인 의견 개진이나 실행이 필요한 사항에 대하여 상사에게 ‘어떻게 할까요?’라고 역 질문을 하는 것은 자신의 공을 상사에게 넘기는 것과 같다. 학자들은 이를 ‘상향적 위임(Upward delegation)’이라고 한다. 부하가 역 질문을 해 오면 보통의 리더들은 개입의 함정에 빠진다. “그러면 XY 방안으로 추진해 봐”라고 순발력 있게 의견을 주고 만다.

지시형 리더십으로 돌아간 것이다. 영악한 부하라면 이렇게 말할 수도 있다. “저보다 상무님은 경륜과 전문성이 몇배 많으십니다. 간단한 조언을 해 주시기만 하면 저의 착오를 줄일 수 있을 것입니다” 이런 말을 들으면 미숙한 리더들은 “이 친구가 나를 제대로 알아 주는 구만”하고 자신을 우쭐하게 생각하며, 동시에 그런 부하를 신임할지도 모른다. 하지만 부하의 이러한 전술은 ‘상사를 끌어 들인다’고 말하는 것이 정확한 표현이다. 왜냐하면 자신이 고민하면서 숙제를 하지 않

12. 지시만 하는 사람에게는 중립적 제안의 연습이 필요하다

아도 되기 때문이다. 또한 상사에게 역 질문을 하여 상사의 조언대로 추진하면, 만에 하나 결과가 나쁘게 되었을 때에도 상사의 문책을 피해 갈 수 있다.

탁월한 리더들은 ‘상향적 위임’을 하는 부하의 꾀에 넘어가지 않는다. 이들은 부하가 ‘어떻게 할까요’라고 하며 역 질문을 해오면, 부하에게 질문의 공을 다시 돌려준다.

다음에서 부하에게 질문을 다시 돌려주는 대화를 보자.

박대리 : “부장님, 어제 말씀하신 매출 증대 전략에 대하여 좋은 방안이 떠오르지 않습니다”

“부장님은 영업의 역전노장이시니 저에게 좀 가르쳐 주십시오”

김부장 : (대답을 주지 않고) “박 대리도 현장 경험을 쌓았으며,

나름의 생각을 가지고 있을 테니 그것을 먼저 듣고 싶어요”

“방안 수립에 지금 준비가 안 되었으면, 언제까지 되겠어요?”

다음 날 박 대리와 대화의 자리를 함께하게 된다면, 그 때에도 박 대리의 의견을 먼저 들어야 한다. 그리고 그 후의 대화 프로세스는 앞에서 논의하였던 방법을 다시 그대로 사용하면 된다. 즉 부하의 의견을 충분히 듣고 난 후에 중립적 제안으로 상사의 의견을 추가하는 방법 등이다.

제 3강. 실천사항의 확인과 실행력 제고

실천사항(Action) 확인과 실행력 제고

유능한 리더는 사랑받고 칭찬받는 사람이 아니다.
그를 따르는 사람들이 올바른 일을 하도록 하는 사람이다.
인기는 리더십이 아니다. 리더십은 성과다.

-피터 드러커-

POAH_S(포아스)©대화에서 1단계인 문제점 공유(Problem)와 2단계인 개선방안(Options)의 의논이 제대로 되었다면 부하로부터 다음과 같은 대답을 듣게 된다.

1단계의 결과 : “예, 상무님 말씀을 듣고 보니, 저에게 문제가 있다는 생각이 듭니다”

2단계의 결과 : “이를 개선하기 위하여 ~~방안들을 시행해 보겠습니다.”

부하의 입에서 이러한 대답을 들으면, 리더들은 ‘이제 고민사항이 해결되었구나’ 생각하며 안도의 숨을 쉴 것이다. 그러나 문제 해결이 그렇게 간단하지 않은 것이 세상사이다. 가정에서도 부모의 훈계를 들은 자녀가 “앞으로 정리정돈을 잘하겠습니다”하고 약속을 하였다고 하여, 그 약속이 계속 지켜질 가능성은 적다. 직장의 부하들도 마찬가지다. 힘들어서 부하를 나무라고, 부하로부터 “앞으로 시정하겠습니다”는 말을 들었지만 실천을 제대로 하지 않는 경우가 많기 때문이다.

어린 시절 시냇가에서 미꾸라지를 잡을 때 그물에 조금의 틈새만 있으면 거기서 다 빠져 나가 버리는 것을 우리는 기억한다. 빈틈이 없도록 확실하게 그물을 쳐야 미꾸라지를 잡을 수 있다. 부하에게도 약속사항을 반드시 실천하도록 썰기를 막아두지 않으면 1,2단계에서의 대화 내용이 열매를 맺지 못한다. 이것을 위한 기법이 POAH_S(포아스)©대화의 3단계인 “실천사항(Action)을 확인”하는 대화이다.

실천사항을 확인하는 대화를 하지 않는 실수를 가장 많이 하는 사람이 누구일까? 바로 지시형 리더들이다. 이들은 언성을 높이면서 “언제까지 ~~을 추진하세요”하고 강하게 지시를 하지만 정작 중요한 실천 사항의 확인 대화를 하지 않는다. 실행력 측면에서 지시형 리더가 코치형 리더의 성과를 따라가지 못하는 것이 이와 관련이 있다.

실천사항(Action)을 확인하는 대화 방법은 부하가 약속 사항을 실천하지 않을 수 없도록 만드는 데에 목적이 있다. 여기에는 다음과 같은 3가지 방법이 동원된다.

실천사항 확인의 3가지 방법

12. 지시만 하는 사람에게는 중립적 제안의 연습이 필요하다

(1) 실천 방법의 확인

다양한 실천 아이디어 중에서 어떤 방안을 추진할 것인지를 확인하는 단계이다

(2) 실천 의지의 확인

실천하고자 하는 각오와 적극성을 확인하는 단계이다

(3) 실천 결과의 확인

결과가 좋고 나쁨에 상응하여 보상과 책임의 내용을 확인하는 단계이다

첫째, 실천 방법의 확인

POAH_S(포아스)©대화의 2단계인 “개선 방안의 의논”에서는 문제 해결에 필요한 아이디어를 최대한 많이 도출하는 것이 목표였다.

수입 차 판매 영업조직의 경우에 회의에서 개선방안이 12가지가 도출되었다고 생각해 보자.. 김 차장과 박 과장이 9가지 방안을 제안하였으며, 여기에 이상무가 3가지 방안을 보태었다.

하지만 막상 실천 단계에서는 이12가지 방안을 모두 동시에 추진할 수는 없다. 중요도와 용이성의 측면에서 우선 순위를 정하고 취사 선택을 해야 한다. 12개의 아이디어가 하나 하나 나름대로 장점이 있지만 효과 면에서 아이디어의 가치가 차이가 있다. 또한 복수의 부하들과 함께 개선 방안을 의논 한 경우에는 실천방안이 사람에 따라 다를 수 있다. 개선방안의 실행은 궁극적으로 각자가 따로 추진할 수 밖에 없기 때문에 실천 방법이 다른 것은 당연한 이치이다.

김 차장이 중요시하는 A방법을 박 과장은 중요하지 않다고 생각할 수 있는 것이다. 따라서 도출된 아이디어 중에서 어떤 방안을 먼저 추진할 것인지에 대한 확인 대화가 필요하다.

우상무 : “매출증대를 위한 여러 가지 방안들이 도출되었습니다.

모두 12가지나 되는데 이제 무엇을 어떻게 실천할 것인지에
대한 의견을 말해 보세요”

김차장 : “많은 아이디어 중에서 저는 당장은 A안과 C안을 추진하고,
다음 달에 B안도 병행하겠습니다.
다른 방안들은 당분간은 시행하기가 곤란합니다”

박과장 : “저는 B안을 먼저 실시하겠습니다. 그리고 A안은 김 차장의
추진성과를 보면서 고민하겠습니다”

우상무 : “김 차장과 박 과장이 그런 방안을 선택한 배경은 무엇이지요?”

김차장 : “저는 ~~~~~~관점에서 A안과 C안을 결정했습니다.”

박과장 : “저의 입장에서는 ~~~한 배경에서 B안을 최선이라고 판단합니다”

우상무 : “좋아요. 각자가 자신의 상황에 맞게 최적의 방안을 결정한 것으로
생각하겠습니다.”

실천 방법의 확인은 책임감을 갖게 한다

미흡한 부하에게 상사가 “김 대리, 앞으로 ~~~하라”고 지시를 하였을 때, 실행 결과가 나쁘면 그 책임은 누가 져야 할까? 온순하고 정신 자세가 제대로 된 부하라면 결과가 나쁠 때 그 책임을 스스로 질 것이다. 그러나 고질적인 문제 직원이라면 결과가 나쁠 때 “팀장님이 시킨대로 해도 결과가 나쁘는데, 저보고 어찌라는 말입니까?”라고 말하는 직원도 있다. 이러한 심리적 메커니즘을 방지하는 방안이 부하에게 실천 방법을 확인하는 대화이다. 즉 최종적인 실천 방안을 부하가 선택하게 하고, 그것을 부하의 입으로 말하게 하는 것은 ‘시키는 대로 했다’는 것과 정 반대의 효과를 가져온다. 다시 말해 부하는 최종적인 실천 방안에 대하여 책임감을 가질 수 밖에 없으며, 미꾸라지가 빠져 나갈 수 있는 구멍을 막아 두는 것과 같다.

실천 방안을 부하에게 선택하게 위임하였을 때에 선택 방안이 합리적이지 못할 위험성은 없을까? 다시 말하면 상사가 실천 방안을 결정해 주는 것보다 부하가 판단하게 하는 것이 나쁜 선택을 할 가능성은 없을까? 정답은 부하가 더 합리적인 결정을 할 가능성이 높다.

POAH_S(포아스)©대화의 2단계인 개선방안을 ‘의논’하는 단계에서 부하는 다양한 아이디어를 소개받았고, 또한 각 아이디어의 내용을 이해하고 있다. 이 중에서 선택하는 것이기 때문에 부하는 쉽게 좋은 방안을 선택할 수 있다. 더구나 상사가 속속들이 알지 못하는 현장의 상황이 있으며, 이것을 알고 있는 사람은 부하이다. 따라서 부하에게 최종 실천 방안을 선택하게 하는 ‘실천 방법의 확인’ 대화는 가장 합리적인 결과를 가져오게 된다.

둘째, 실천 의지의 확인

담배를 끊기 위해 전문가의 상담을 받아보면 ‘담배를 끊겠다는 선언을 공개적으로 하라’는 요청을 많이 받는다. 가족이나 직장의 동료들에게 “내일부터 담배를 끊겠다”고 선언을 하면, 선언을 지켜야 할 마음의 부담감이 생기게 된다. 선언을 지키지 못했을 때에 자녀들에게 보여지는 어른의 우스운 위상을 염려하지 않을 수 없다.

선언의 기법은 직장의 부하들이 “앞으로 시정하겠습니다”라고 한 약속이 흐지부지 되지 않게 하는 데에도 효과가 있다. ‘실천 의지’의 확인 대화가 얻고자 하는 목적도 바로 이것이다. ‘실천 방법’의 확인이 무엇을, 언제 추진할 것인가에 대한 물리적인 내용의 확인이라면 실천 의지의 확인은 “정신적인 다짐”의 확인이다. 실천 의지의 확인을 위해서는 다음과 같은 질문들을 사용할 수 있다.

“오늘 도출된 계획에 대해 얼마나 만족하십니까?”
“김 차장이 압축한 방안들은 성공할 수 있겠습니까?”
“이번 논의가 박 과장에게 도움이 되었습니까?”
“끝까지 할 수 있겠습니까?”
“책임감을 가지고 한번 해보겠습니까?”

이러한 질문에 대하여 부하가 하는 대답은 다음과 같이 거의 정해져 있다.

“예, 오늘 도출된 추진 방안은 잘 되었다고 생각합니다”
“이 방안을 제대로 추진하면, 성공할 수 있겠습니다”
“할 수 있습니다”
“책임감을 가지고 추진해 보겠습니다”

이러한 대답이 나올 것이라고 단정하는 데에는 그럴 만한 이유가 있다. 그것은 POAHS(포아스)©대화의 1, 2단계 대화에서 부하의 의견이 이미 충분히 녹아 있기 때문이다. 문제점에 대한 공유와 개선 방안의 의논 단계에서 이미 부하의 의견이 충분히 반영되어 있다.

따라서 3단계에서 “이 계획은 실행 가능해 보입니까?”라고 질문할 때에 부하는 “힘들겠는데요”라고 대답하기 어렵다. 부정적으로 대답하는 것은 앞 단계에서 자신이 실천 방법을 선택한 사실과 모순을 드러내기 때문이다. 결국 실천 의지를 확인하는 질문에 대하여는 부하는 동의를 하게 되어 있다. “예, 잘 알겠습니다. 소신껏 한번 해 보겠습니다”와 같은 답변을 하게 된다.

이렇게 정신적인 다짐을 본인의 입으로 말하게 하는 것은 담배를 끊겠다고 주변 사람에게 선언하는 것과 같은 효과를 나타낸다. 실천 의지를 확인하는 상사의 질문에 대하여 부하가 ‘저를 한번 믿어보십시오. 확실하게 추진하겠습니다’라고 말한다면, 그 말 때문에 부하는 실천단계에서 흐지부지되지 않는다. 미꾸라지가 빠져 나갈 구멍을 다시 한번 막는 효과가 있다.

셋째, 실천 결과의 확인

실천 방법의 확인이나 실천 의지의 확인을 하는 최종적인 목적은 무엇일까? 그것은 말할 것도 없이 약속한 사항이 제대로 실천되어 열매를 맺도록 하는 것이다. 즉 POAH_S(포아스)©대화의 최종 목표는 계획을 실천하여 결과를 가져오게 하는 것이다.

“앞으로 기대에 어긋나지 않게 하겠다”고 약속을 하고, 실천 의지까지 확인하였다고 생각해 보자. 그런데 ‘기대에 어긋나지 않게’라는 말의 의미에 대하여 사람들의 생각은 다를 수 있다. 노사간의 단체협약과 같이 어렵게 타결한 합의사항의 경우에도 실천 단계에서 서로의 해석이 달라 갈등이 재연되는 경우가 얼마든지 있다. 이를 두고 “문제의 발단은 구체적이지 못함에 숨어 있다 (Devils are in detail)”고 서양 사람들은 말한다.

부하와의 대화에서도 실천 결과의 내용에 대하여도 서로간에 해석의 차이가 생기지 않도록 하여야 한다. ‘실천 결과의 확인’대화에는 다음과 같은 사항이 포함될 필요가 있다.

실천 결과의 확인에 필요한 사항

- (1) 실천 사항의 최종 결과의 내용(필요 시 중간 결과의 보고 내용 포함)
- (2) 최종 결과의 검증 방법
- (3) 약속 위반시의 후속 조치의 내용

POAH_S(포아스)©대화를 통하여 부하가 약속한 사항을 실천하는 데에는 시간이 소요된다. 내용에 따라 며칠 만에 끝나는 과제도 있지만 수 개월이 걸리는 사항도 있다. 시간이 지난 후에야 실천 결과가 나타나는 사항일수록 관련 내용을 명료하게 정해 두어야 한다.

중간 결과와 최종 결과의 확인 방법을 확실히 해야 한다

프로젝트가 크거나 시간이 걸리는 과제에 대하여는 중간 결과와 최종 결과의 2가지를 확인하는 방법을 정해 두어야 한다. 중간 결과의 확인은 약속한 사항이 진행되는 과정에 중간 점검을 하는 방안을 합의해 두는 것을 의미한다.

다음과 같은 질문으로 이를 정할 수 있다.

중간 결과의 확인을 위한 효과적인 질문들

“2/4분기 추진계획의 1차 결과는 언제 나오지요?”

“진행 결과를 언제 보고해 주겠어요?”

“그 결과를 어떤 방법으로 나에게 보여 주겠어요?”

“고객불만 개선 성과는 어떻게 측정할 생각이지요?”

진행 상황에 대하여 중간 보고를 하게 하는 이유는 실패를 예방하는 데에 있다. 도출된 개선

12. 지시만 하는 사람에게는 중립적 제안의 연습이 필요하다

목표를 부하들이 모두 성공적으로 추진하면 얼마나 좋겠는가? 그러나 현실은 목표한 수준에 못 미치는 경우가 수시로 발생한다. 중간 보고를 받으면 상사는 이것을 미리 체크할 수 있으며, 미흡한 경우에는 추가의 POAH_S(포아스)©대화로 이를 미리 바로잡을 수 있다.

최종 결과의 확인을 위한 효과적인 질문들

“매출 10% 증대계획의 달성 여부는 어떤 자료를 사용하여 확인할 수 있지요?”

“‘앞으로는 사전 승인 없이 자료유출을 하지 않겠다’고 약속을 했는데,

이런 일이 반복되면 내가 어떻게 하면 되겠어요?”

“‘또 다시 팀워크를 해치면 인사상 불이익도 감수하겠다’고 했는데,

재발 시에는 다른 부서로 발령을 낼 수 있다는 것을 동의합니까?”

이러한 말은 실천 결과에 따라 상응한 조치를 취하겠다는 내용이다. 이런 말을 하는 경우에 지시형 리더는 “이런 일이 고쳐지지 않으면 가만두지 않을 것이지요” 또는 “그 때는 각오하세요” 등으로 일방적 선언을 한다. 수시로 지각을 일삼는 부하 직원에게 보통의 리더들은 “정신이 있어, 없어? 다음에 또 지각하면 가만 안 둘 거야”라고 화를 내지만, 정작 중요한 “실천 결과의 확인” 대화를 하지 않는다. “가만 안 둘 거야”라는 모호한 말만 했을 뿐 “근무태도 평가에 반영하겠다”는 것과 같은 구체적인 내용을 예고하지 않았다.

모호한 말로 언성만 높이면 부하는 ‘군기’가 잡히지 않는다. 구체적인 예고가 없이 연말에 실제 불이익을 제공하면 부하는 리더의 조치를 비난하고 감정적으로 미워하게 된다. 하지만 POAH_S(포아스)©대화 “문제 행동이 고쳐지지 않을 때에는 타 부서 발령도 감수하겠다”는 대답을 들어 두었다면, 연말에 실제 그 조치를 실시하여도 “부장님, 그럴 줄 몰랐습니다”고 항의를 하지 않는다. 실천 결과를 확인하는 대화에서도 그 원리는 질문을 하는데 있다.

“이런 일이 반복되면 내가 어떻게 하면 되겠어요?”

“재발 시에는 다른 부서로 발령을 낼 수 있다는 것을 동의합니까?”

이렇게 질문을 하는 이유는 후속 조치의 내용을 부하의 입으로 동의하게 하기 위한 것이다. “약속을 또 위반 시에는 ~~불이익을 감수하겠습니까?”하고 질문하면 “그렇게 하겠습니다”라고 거의 100% 동의하게 되어 있다. 왜냐하면 앞에서 “실천 방법의 확인”과 “실천 의지의 확인”을 거쳤기 때문에 그 연장 선상에서 묻는 질문에 부하는 다른 대답을 하지 못한다. 위반 시에는 책임을 지겠다는 것을 부하의 입으로 말하게 하면, 다음과 같은 두 가지의 효과가 있다.

(1) 약속한 사항을 반드시 실천하게 만드는 견인 역할을 한다.

(2) 약속 위반 시에 실제 불이익 조치를 취해도 상사에게 불만을 갖지 못한다.

직장에는 리더가 코치형 대화를 반복함에도 불구하고 여전히 문제 직원으로 처신하는 사람이

12. 지시만 하는 사람에게는 중립적 제안의 연습이 필요하다

존재할 수 있다. 이러한 직원에게도 막상 징계, 부서 이동, 퇴출 등 불이익 조치를 취하려면 리더는 여간 마음이 괴로운 것이 아니다. 하지만 이런 직원에게까지 온정적이 되면 전체 조직에 해를 끼치는 우유부단한 리더일 수 밖에 없다.

POAH_S(포아스)©대화의 실천결과의 확인 대화를 하면 위와 같은 리더의 고충을 크게 피해 갈 수 있다. 약속을 위반하였을 때에는 상응한 불이익을 주겠다는 것을 사전에 예고해 주고, 그리고 문제 행동이 계속되면 주저 없이 예고된 불이익을 부여하기만 하면 된다.

POAH_S(포아스)©대화를 시작으로 최종에는 상대에게 불이익 조치를 취했지만 사전에 리더가 할 도리를 다 했기 때문에 부하에게 미안한 생각을 하지 않아도 된다. 부하의 입장에서조차 사전 예고를 받았을 뿐만 아니라 ‘약속 위반 시에는 ~~불이익을 감수하겠습니다’말하였기 때문에 상사에게 불만을 갖지 못한다.

직장의 상사가 직원들을 이끌면서 힘든 사항 중의 하나가 부하에게 불이익 조치를 취했을 때의 괴로움이다. 그러나 POAH_S(포아스)©대화 프로세스에서 실천결과의 확인 대화를 하면 이것을 충분히 비껴갈 수 있다. 코치형 대화가 부하와 조직은 물론 리더 자신에게도 매우 유용한 도구라는 것도 여기에 한 몫을 두고 하는 말이다.

약속 사항을 부하 앞에서 메모하라

실천 결과 확인의 방법에 대하여 부하와 최종적으로 합의가 되었으면 이를 기록해 두는 것이 좋다. 나아가 이를 부하가 보는 앞에서 노트에 기록해 두면 더 큰 효과가 있다. 특히 진행 과정에 대한 중간 보고 날짜를 부하가 보는 자리에서 상사의 업무노트에 기록해 두면 효과적이다.

자신이 말한 내용을 상사가 노트에 기록하는 것을 쳐다 본 부하는 실천에 소홀해지지 않는다. 흔히 상사의 지시를 받은 부하들은 시간이 흐르면 “팀장님이 지시 사실을 잊어 버렸겠지..모른 체 넘어가자”고 하곤 한다. 그러나 상사가 노트에 기록해 두는 것을 본 부하는 그렇게 행동하지 못한다.

부하는 책임감을 가지고 약속한 사항을 실천하고자 바빠 움직일 수 밖에 없다. 이 방법을 사용하면 리더는 중간 보고 일자를 잊고 있어도 괜찮다. 부하가 스스로 그 날짜에 보고를 하러 오기 때문이다. 결국 실행력을 증대시키는 것이다.