

코칭 면담 모델 ‘GROW’로 업무 성과 높이기

리더십이란 무엇인가. 조직에서 리더는 왜 중요한가. 경영 환경이 어려워질수록 리더 그리고 리더십이 중요하다고 강조한다. 조직의 성과는 결국 리더의 리더십에 달렸다고 믿기 때문이다. 하지만 이 믿음은 반은 진실이고, 반은 거짓이다. 결국 리더의 역할은 주어지기도 하지만 만들어 지기도 하기 때문이다. 본 칼럼은 조직에서 리더가 겪는 다양한 실제 사례를 기반으로 솔루션을 제공하고자 한다. 물론 정해진 정답은 없다. 하지만 최소한 리더에게 요구되는 솔루션을 선명하게 찾을 수 있을 것이다.

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com



‘모니터링 과정에서 리더의 피드백이 중요하다고’ 한다. 하지만 그 중요성은 잘 알면서도 구체적인 방법에 대해서는 잘 알지 못하는 경우가 많다. 과정 관리상의 팀장의 커뮤니케이션 스킬은 목표 달성을 막대한 영향을 미친다. 가장 보편적으로 사용되고 있는 GROW 코칭 면담 모델의 프로세스와 방법에 대해 소개한다.

정 대리는 Z사 A제품의 2020년 해외 론칭 프로젝트 담당이다. 그는 팀장인 박 팀장으로부터 만나자는 호출을 받았다. 정 대리는 자신이 1개월 동안 준비해 온 A제품 프로젝트에 대해 박 팀장이 만족하지 않음을 감지하고 있었다. 그러나 오늘까지 정 대리는 팀장으로부터 어떤 피드백도 받지 못한 상태였다.

“정 대리에게 미팅을 요청한 이유는 A제품 프로젝트 때문입니다. 난 정 대리의 일하는 방식이 맘에 들지 않아요. 내가 보기에는 A제품 프로젝트에 대한 본격적인 시도조차 안 하는

것 같아요. 프로젝트를 맡기려고 했을 때, 다른 팀원들이 우려를 표했습니다. 하지만 정 대리 승진을 고려하여 어렵게 기회를 준 겁니다.” 등 박 팀장은 자신의 감정을 억제하지 못하고 징황하게 문제점들을 늘어놓았다.

정 대리는 팀장 말을 들으면서 완전한 무기력감을 느꼈다. 그리고 박 팀장은 다음과 같은 말로 미팅을 끝마쳤다.

“이런 문제들이 일주일 내로 해결되지 않으면 당신의 인사고과는 책임질 수 없어요!”

미팅을 마친 뒤 정 대리는 끓어오르는 분노를 참을 수 없었다. 박 팀장의 피드백에는 어떤 문제점들이 있을까?

상황, 리더, 팔로워에 의해 달라지는 리더십

어떻게 성과에 대해 피드백을 해야 동기부여가 될까? 지금부터는 현업에서 바로 사용 가능한 실용적인 피드백 방법을 제시하고자 한다. 단도직입적으로 말하면 ‘거울처럼 피드백’

하면 된다. 좋은 피드백은 비추어진 상황, 말, 행동 등을 있는 그대로 팀원에게 보여주고 칭찬하거나, 개선 또는 강화할 수 있도록 지원하는 것이다. 피드백에서 조금이라도 감정이 들어가면 부정적인 영향 및 반응을 나타낸다는 것을 떠올려야 한다. 무엇보다도 개별적, 긍정적으로 피드백을 진행해야 한다는 원칙을 잊지 않길 바란다.

사례에서 팀장은 과정 관리 역할 수행에 심각한 오류를 드러내고 있다. 성과 관리는 공식적으로 제공되는 외재적인 동기부여의 대표적인 방법론이다. 과정 관리를 통해 팀원을 동기부여하고 자연스럽게 조직성과 창출로 이어지는 프로세스인 것이다. 목표 설정도 중요하지만, 과정 관리가 미흡하면 성과 관리는 1년에 한 번 쓰는 서류작업과 면담으로 괴롭히는 제도로 전락할 것이다. 팀장은 직무수행과정 중에 팀원의 평소 말과 행동 등을 구체적으로 관찰하고 기록해야 한다. 그리고 관찰된 사실에

대해 실용적인 피드백을 제공하기 위해서는 사전 미팅 시간을 협의하고 일대일 미팅을 해야 한다. 먼저 팀장들이 범하기 쉬운 미팅 상의 커뮤니케이션 오류에 대해 점검해보겠다.

‘비위협적으로 코칭을 도입하라!’ 이는 다수의 마스터 코치들이 제언하는 코칭 도입의 핵심 포인트이다. 면담의 성공 여부는 처음부터 판가름 난다. 본부장이 팀장인 당신에게 위협적인 멘트로 면담을 요청한다면 어떨까? 당신 또한 면담에 대해 긍정적으로 적극적으로 소통하기 어려울 것이다. 비위협적으로 면담을 도입하기 위한 대화 방법으로 스몰토크를 추천한다.

“이 대리, 오늘 오후 바쁜가? 내게 시간 좀 내줄 수 있어?”라든지, “이 대리, 시간이 되면 잠깐 커피 한잔하면서 이야기 할 수 있을까?” 등 허락을 구하는 말을 사용해야 한다.

팀원 면담에서 면담의 성공 여부는 초기 ‘라포(Rapport)’ 형성에 있다는 걸 명심해야 한다. 라포란 ‘감정의 유대’라는 뜻으로 상호 간

〈그림〉 코칭 면담 모델(GROW) 프로세스



의 감정 상태가 마치 교량처럼 연결된 상태를 뜻한다. 그리고 이후 관찰한 사실(말과 행동)에 대해서 구체적이고 정확하게 피드백을 제공해야 한다. 아래에서 자세히 설명하고 있는 구조화된 면담 모델 'GROW'(Goal, Reality, Option, Wrap-Up)를 활용해 보자.

먼저 면담에 앞서 상황과 팔로워에 대한 전향적인 이해와 검토가 필요하다. 리더십은 상황(Situation), 리더(Leader), 팔로워(Follower)의 3가지 요인에 의해서 달라진다. 많은 이론과 연구에서 리더십은 정답이 없다고 정리한다. 단지 상황에 맞는 최적의 해답을 찾기 위한 노력이 필요한 것이다. 지금은 MZ세대 팔로워의 특성을 반영한 팀 운영과 조직문화에 적합한 리더십 발휘와 성과 관리가 절대적으로 요구된다.

둘째, 세대 간 차이와 갈등의 원인을 이해하고 극복해야 한다. 지금은 베이비붐 세대의 은퇴와 MZ세대의 조직 내 유입의 시기이다. 또한 386세대와 MZ세대 간에서 X세대인 중간 관리자의 갈등은 요즈음 조직의 가장 큰 이슈다. ‘어떻게 하면 MZ세대가 조직에 몰입하고

기존 세대와 소통하면서 조직성과에 기여하게 할 것인가?’에 골몰한다.

그래서 기업들은 세대 간 통합을 위해 직급 폐지, 호칭 변경, 일하는 방식 등을 바꾸어가며 더 큰 노력을 기울이고 있다. 시대에 적합한 회사의 조직문화와 팀 문화 구축의 핵심은 팀장에게 달려 있다. 밀레니얼 세대가 중간관리자와 팀장으로 성장하고 Z세대와 90년대 생이 조직에 대거 들어오는 현상에서 팀장의 고민은 깊어질 수밖에 없다. 성과 면담과 피드백 시 팔로워가 누구인가에 대한 깊은 성찰이 요구된다.

셋째, 코칭 면담 모델 (GROW)을 적극적으로 활용해 보자. 코칭의 순간이 관찰되면 팀장은 어떻게 팀원에게 피드백을 제공해야 할까? 코칭에 앞서 당신과 팀원과의 신뢰에 대한 파악이 먼저이다. 신뢰 구축이 미흡한 상태에서 코칭 질문을 던진다면 그에게서 좋은 대답을 기대하기 어려울 것이다. 상호 신뢰 형성이 되었다는 전제하에 면담을 진행한다면 이후 프로세스를 전개할 준비가 된 것이다. 구조화된 코칭 면담 모델(GROW) 프로세스를 적용하여 다음과 같이 면담을 진행해 보자.

“이 과장, 아주 바빠 보이더군. 혹시 오후 2시에 미팅 좀 할 수 있을까?”(미팅 요청)

“네, 팀장님 알겠습니다. 그런데 무슨 일인가요?”

“아, 이 과장이 진행하는 프로젝트의 벤치마킹이 잘되고 있는지 궁금해서요. 가능하면 지금까지의 진행된 비엠 자료를 가지고 오세요.”

이후 오후 2시 미팅 룸에서 면담을 시작한다.

“이 과장 요즈음 늦게 퇴근하면서 열심히 일하더군요. 고생이 많지요?”(인트로 스몰 토크)

“아닙니다. 늦은 시간까지 남아있기는 합니지만….”

“무슨 문제라도 있나요?”(목표)

“지시하신 동업 타사 부품 국산화 비엠 자료가 수집되지 않아서 고민입니다.”

“그렇지요, 벤치마킹 자료를 오늘까지 보기로 했지요? 나도 그게 궁금해서 이 과정을 보자고 했어요. 그래, 어떻게 진행되고 있지요?”(사실 여부 질문)

“3개 회사 자료를 구하기 위해 노력했지만, 아직 1개 회사자료만 받을 수 있었습니다.”

“이런, 고생이 많군요. 3개 회사를 대상으로 했는데 1개 회사의 자료만 구했다는 말이군요. 타 회사 정보를 파악하고 자료까지 구한다는 것은 쉽지 않은 일이지요.”(공감)

“네, 세미나에서 뛴 A회사 과장님은 찾아뵙고 말씀을 드리니 정보와 약간의 자료까지 공유해 주었습니다. 그런데 다른 2개 회사는 잘 아는 사람도 없고요. 성 대리에게 부탁했는데요. 진행이 잘 안 되는 모양입니다.”

“그렇지, 본사에 온 지 얼마 안 되었는데 인적 네트워크도 부족하고 고민이 많겠군요. 어찌되었든 나머지 2개 회사의 정보는 어떻게 구할 수 있을까요?”(옵션)

“팀장님도 아시다시피 성 대리가 저보다 관련 경험과 인맥이 있으니 비엠을 더욱 재촉해 보겠습니다.”

“그런데 성 대리가 MZ세대라서 자기 일은 확실히 하지만, 다른 팀원의 업무에는 약간 무관심하지 않나요? 어떻게 하면 그가 도와줄 수 있을까요?”

“제가 현장에서 올라와 성 대리와의 개별적인 친분을 쌓지 못한 것 같습니다. 내일쯤 식사 또는 술 한잔하면서 저의 입장을 얘기해 볼까 합니다.”

“좋은 생각입니다! 협업을 위해서는 서로 알아가는 시간과 친분 쌓기가 필요하다고 봅니다. 주의해야 할 사항은 MZ세대라는 걸 잊지 마세요. 나는 혼자 일하는 것이 아닌, 주위의 동료와 협업을 하면서 시너지를 내는 팀이 되기를 원합니다. 이 과장은 잘 해내실 거라 봅니다.”(실행 및 마무리)

김 팀장은 면담 모델(GROW)을 활용하여 문제점을 파악하고, 스스로 문제를 인식하고 해결책이나 대안을 찾아서 실행하게 도와주는 미팅을 진행했다. 코칭에서 사용되는 핵심 커뮤니케이션 스킬은 질문과 경청, 그리고 피드백이다. 팀원의 생각을 열고 스스로 깨닫게 하는 질문의 기술과 상대의 마음을 여는 경청의 기술이 균형을 맞추어 반영될 때 더욱 성공적인 면담이 된다는 걸 상기하길 바란다. QM

유경철 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돋는 기업교육 강사로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마쳤다. 2020년 인재 경영 기업교육 명강사, 2020년 대한민국 교육산업대상 리더십 기업 교육 명강사 대상, 2015년 한국HRD명강사 대상을 수상했으며, 저서로는 『나는 팀장이다』, 『완벽한 소통법』, 『문제해결자』, 『피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다』 등이 있다.