



## 구글의 리더십: 2. 팀원과 함께 비전을 수립하고 공유하라

2017. 12. 1. 12:53

Posted by 유정식 Posted in " [연재] 시리즈/구글의 리워크(re:Work) "

오늘은 훌륭한 관리자의 올바른 행동 중에 하나(구글의 내부 연구에 따른)인 '팀 비전을 수립하고 소통하기'에 관해 알아보기로 한다.

\* 개괄

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-set-and-communicate-a-team-vision/steps/introduction/>

구글의 내부 연구(링크: <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>)에 따르면 '비전 수립'은 높은 점수를 얻은 관리자들의 중요한 행동 중 하나이다. 명확한 팀 비전은 다음과 같은 여러 가지 이유로 도움이 된다.

- 팀의 성공에 결정적이다. 구글의 '훌륭한 관리자 상(Great Manager Award)' 수상자 중 한 사람은 '강력한 비전을 공유하는 것은 팀의 성공에 필수적이다. 한 방향에 집중하여 나아갈 수 있게 해주기 때문이다. 반면, 비전이 없으면 초점을 잃고 그에 따라 추진력 또한 잃게 된다.'라고 말했다.

- 팀원들은 자기들이 어디로 가는 알아야 한다. 명확한 비전이 있다는 것은 팀의 모든 사람들이 본인들이 가는 곳을, 즉 제대로 진행된다면 성공이 어떠한 모습일지를 알고 있다는 뜻이다.

- 무엇을 해야 하는지 결정하는 데 도움이 된다. 명확한 비전은 팀원들이 트레이드-오프를 고려하고 우선순위를 정하는 데 도움을 준다. 관리자는 의사결정이 비전에서 벗어나지 않도록 해야 한다.

비전이 수립되면 관리자는 그 비전을 팀원들에게 소통하는 데 주력해야 한다. 구글에서 높은 점수를 얻은 관리자들은 구두 및 문서를 통한 소통에 있어 명확하고 간결하며 정직한 모습을 보인다. 하지만 좋은 의사소통자가 되는 것은 효과적인 경청자가 된다는 뜻이기도 하다. 구글은 관리자들이 언제나 팀원들과 함께 하고 비록 결코 어려운 소식이 있다 하더라도 개방적인 대화와 정직한 피드백을 권장하도록 독려한다.



\* 도구: 팀원들과 함께 하는 비전 수립 워크숍

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-set-and-communicate-a-team-vision/steps/create-a-vision-with-the-team/>

관리자가 팀원들과 함께 비전을 수립하는 일을 돕기 위해서 구글은 다음과 같은 단계를 통해 팀이 가치를 정의하고 그 가치를 단기적인 목표와 연결시키도록 한다.

- 핵심가치(core value)는 팀에 깊이 자리잡은 믿음을 말한다. 핵심가치는 팀의 목적(purpose)과 미션(mission)에 반영된다.
- 목적(purpose)는 팀의 존재하는 이유이고 팀이 조직(회사)에 어떤 영향을 미치는가에 대한 답이다. '우리 팀이 없다면 어떤 일이 생길까?' --> WHY
- 미션(mission)은 팀이 도달하려고 하는 것을 뜻한다. --> WHAT
- 전략(strategy)은 미션을 현실화하기 위해 어떤 계획을 세울 것인가를 말한다. 전략은 장기적일 수 있다. --> HOW
- 목표(Goal)은 전략을 단기적으로 달성 가능한 세부목표로 쪼갬으로써 팀원들이 노력이 정렬되게 한다.

핵심가치, 목적, 미션, 전략들을 모두 합하면 팀 비전이 된다. 비전은 '왜 팀이 존재하고, 팀이 달성하고자 하는 것이 무엇이며, 어떻게 그것에 도달할지'를 말해주는 것이다.

--> 여기서 말하는 팀 비전의 정의는 우리가 보통 생각하는 '향후 5년 내에 매출 000' 혹은 '세계 Top 5의 000 provider'와 같은 기업 비전과는 다르다는 점에 주목하라.

비전 수립을 위한 워크숍은 관리자의 주도로 이틀에 걸쳐 8시간(첫날 6시간, 둘째날 2시간) 정도를 진행할 것을 권한다. 다음에 공유하는 도구는 팀의 니즈에 따라 내용을 수정해도 된다. 워크숍의 목적은 팀원들이 팀 비전의 중요성을 이해하고 핵심 가치, 목적, 미션, 전략 등을 수립하도록 하기 위함이다. 워크숍은 단순한 슬라이드 프레젠테이션이 아니라 그룹 토론과 활동을 촉진하는 방향으로 진행되어야 한다.

- 비전 수립 워크숍 진행을 위한 슬라이드(워크북 포함)를 다운로드 받으려면 아래의 링크를 클릭하라.

<https://docs.google.com/presentation/d/1cVWgMmlzDb-BXxgngQ-4lQyHSbkO7K79bc0RP69SC7M/edit>

--> 자료를 열어보면 워크숍 진행 시간표와 가이드, 워크북 등이 포함되어 있다. 이 자료를 각 회사에 맞게 수정해서 쓰면 된다. 번역은 각자 알아서. ^^

- 워크숍을 진행하는 퍼실리테이터를 위한 가이드를 다운로드 받으려면 아래의 링크를 클릭하라.

[https://docs.google.com/document/d/1fWjO0-JzQ2-pRnT5WzQX99CqXzfKqtajedd8-Pm6\\_7A/edit](https://docs.google.com/document/d/1fWjO0-JzQ2-pRnT5WzQX99CqXzfKqtajedd8-Pm6_7A/edit)

--> 이것은 관리자가 워크숍 진행 전에 반드시 숙지해야 하고, 필요하다면 예행연습을 실시하여 매끄럽게 워크숍이 진행되도록 해야 한다.



\* 경청하고 반영(reflect)하라

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-set-and-communicate-a-team-vision/steps/listen-and-reflect/>

반영적 경청(Reflective listening)은 경청함과 동시에 상대방의 말과 감정을 반영하는 것을 말한다. 반영적 경청을 통해 관리자는 좀더 효과적으로 의사소통할 수 있고 팀원들에게 좀더 '이해 받았다'라는 느낌을 전할 수 있다. 구글의 내부 연구에서 구글러들은 높은 점수를 얻은 관리자를 이렇게 묘사했다. "나는 그와 소통을 할 때마다 그가 내가 말하는 것을 이해하고, 그가 나를 어떻게 도울지 알고 있다는 느낌을 받는다. 그리고 나를 안전지대 밖으로 몰아낼 거라는 염려는 하지 않는다."

관리자가 팀원들과 대화하면서 팀원의 말과 감정을 어떻게 반영해야 하는지에 관한 팁을 다음과 같이 제시한다.

- 감정을 인정하라.

- "자네가 이것 때문에 (좌절감을 느끼고/화가 나) 있구만."

- 잘 이해했는지 확인시켜 주기 위해 요점을 명확히 하여 들은 바를 요약해 말하라.

- "~처럼 들리는구만."
- "다시 말해, 그것은 ~"
- "그래서 자네가 말하려는 것은 ~"

- 명확한 설명과 확인이 필요할 때는 다음과 같이 질문하라.
  - "내가 잘 이해했는지 모르겠네. 좀더 자세히 말해 주겠나?"
  - "자네가 말하려는 게 이것이라고 생각하네. 그런가?"

- 동의와 공감에 섞인 답변을 하라.
  - "왜 이것이 자네에게 중요한지 알겠네."
  - "왜 자네가 그렇게 느낄 수밖에 없는지 이해할 수 있네."

--> 반영적 경청에 관한 책들이 많이 나와 있으니, 더 자세한 내용은 그 책을 참조하기를 권한다.

(추천 도서 : '존중하라', 폴 마르시아노 저, 이세현 역, 처음박스)



#### \* 피드백할 때 유의할 점

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-set-and-communicate-a-team-vision/steps/help-managers-give-feedback/>

피드백을 주는 것은 훌륭한 관리자의 책임 중 가장 중요하면서도 가장 어려운 것 중 하나이다. 구글은 팀원들에게 피드백을 전할 때 관리자들이 다음과 같은 사항을 염두에 두도록 권장한다.

- 질 좋은 피드백을 하라. 스스로에게 "나는 팀원 각각에게 동일한 질의 피드백을 주는가? 나는 팀원들의 프로젝트들을 모두 동일한 수준으로 잘 알고 있는가?" 구글의 어느 관리자는 이 질문을 생각한 후에 그는 자신과 다른 사무실에 있는 팀원들과 1 대 1 미팅을하기로 결정함으로써 충분한 시간 동안 진정한 토론을 벌일 수 있었다.

- 일관된 기준을 가져라. 스스로에게 "팀원들에게 내가 기대하는 결과물을 제시해 왔는가? 팀원 개개인들에게 성공의 기준을 정해 주었는가?"라고 물어라. 관리자가 명확한 기준을 적용해야 팀원들을 공정하게 평가한다는 인상을 줄 수 있다. 팀원들의 성과나 대인관계 스킬을 판단할 때 어떻게 그런 행동을 평가할 것인지를 생각하라. 무의식적이고 편향적인 판단을 내릴 수 있다는 점을 명심하고 명확한 기준을 일관성 있게 적용하도록 스스로를 다잡아라.

- 추측에 근거하여 판단하는지 경계하라. 스스로에게 "나는 때때로 추측에 근거하여 판단하지 않는가?"라고 물어라. 예를 들어, 어떤 팀원에게 어린 자식이 있다는 이유로 출장이 많은 역할에서 그를 배제하는가? 기회를 부여할 때 관리자 자신의 추측이 개입되지 않도록 하라. 그럴 때는 그 팀원에게 역할 수행에 관해 이야기를 꺼내든지 아니면 팀 전체에 그런 역할이 있음을 알리고 팀원 각자가 알아서 판단하도록 하라. '그가 그걸 감당할 수 없을 거야' 라는 생각으로 그에게 진심어린 조언을 할 수 없다고 추측하지 마라. 이런 추측은 특정 집단에 대한 무의식적인 고정관념에서 나온다. 모두에게 일관성 있게 소통하고 메시지를 전달하는 것이 핵심이다.

--> 크고 작은 결정을 할 때 '그 친구는 이러이러 하니까'라고 생각되는 것 모두가 추측이라고 간주하라. 그 직원에게 확인하기 전까지는.

- 자신의 말을 알아들었는지 확인하라. 스스로에게 "상대방이 나의 메시지를 정확하게 알아 들었는지 확신할 수 있는가?"라고 물어라. 관리자와 피드백 받는 사람 간의 차이가 클수록 관리자의 피드백이 의도한 바대로 전달되지 않을 가능성이 높다. 관리자의 메시지는 예상보다 많은 '필터'와 문화적 '가정'들을 통과하여 상대방에게 전달된다. 필요하다면 팀원이 이해한 바가 무엇인지 질문함으로써 메시지가 명확히 전달되도록 하라

오늘은 여기까지 설명하겠다. 다음 회에는 '관리자에게 피드백을 주는 법'에 관한 가이드를 살펴보겠다.