

질문과 피드백



— 목 차 —

1. 효과적 질문의 조건은 무엇인가?
2. GROW 질문법은 무엇인가?
3. 바람직한 피드백의 핵심 조건은 무엇인가?
4. 피드백의 유형에는 어떤 것이 있는가?
5. 효과적 피드백을 위한 지침은 무엇인가?

1. 질문 커뮤니케이션

질문은 ‘듣기’ 이후에 상대방과의 대화를 깊이 있게 만들기 위한 적극적 행동이다. 집중해서 듣는 자세뿐만 아니라, 상황에 적합한 질문을 할 줄 알아야 원활한 의사소통이 가능하다.

1.1 효과적 질문의 조건

질문은 말하는 사람이 스스로 자신의 문제를 인식하고 정리하는 기회를 제공할 뿐 아니라 자기가 말한 내용에 대해 책임의식을 느끼도록 하는 효과를 가져다 준다.

(1) 미래지향적이고 긍정적인 질문

- 질문은 과거의 상황이나 사건을 묻는 과거형 질문과 미래의 상황이나 사건에 대해서 질문하는 미래형 질문이 있고
- 동일한 상황이나 사건에 대해 부정적으로 질문하는 부정형 질문과 그것을 긍정적으로 묻는 긍정 형 질문이 있음

(2) 구체적이고 본질적인 질문

질문은 구체적 질문인가, 추상적 질문인가, 그리고 본질적 질문인가, 비본질적 질문인가에 따라 <표 5-2>에서와 같이 네 가지 유형의 질문으로 분류할 수 있다.

		구체적		
비 본 질 적	구체적이고 비본질적 질문 <ul style="list-style-type: none"> •요즘 주로 무엇을 하며 지내세요? •캔디크러시 게임 해본 적 있어요? •요즘 남친이랑 잘 되가요? 	구체적이고 본질적인 질문 <ul style="list-style-type: none"> •당신의 꿈은 무엇입니까? •직장에 다니는 이유는 무엇입니까? •현장 사고 발생의 근원적 원인은 무엇이라고 생각하십니까? 	본 질 적	
	추상적이고 비본질적 질문 <ul style="list-style-type: none"> •철학적으로 비비 꼬인 사람들이 즐겨 던지는 괴상야릇한 질문 •도대체 무슨 이야기인지 파악이 안되는 질문 	추상적이고 본질적인 질문 <ul style="list-style-type: none"> •인간의 존재이유는 무엇입니까? •어떻게 사는 것이 행복한 삶일까요? •인생에서 가장 소중한 것은 무엇일까요? 		
		추상적		

3) 폐쇄형 질문보다는 개방형 질문을 한다

- 질문은 가능한 개방형 질문, 즉 ‘왜 그렇게 생각하는가?’...에 대한 당신의 의견은 무엇인가?’등과 같이 상대방의 생각과 의견을 구하는 질문을 하고,
- ‘예나 아니오’와 같이 상대의 선택을 요구하는 폐쇄형 질문은 가능한 피하도록 한다.

1.2 질문의 절차와 GROW 모델

- 질문을 할 때는 상대방이 편안하게 생각하고 대답할 수 있도록 평안한 분위기에서 부드럽게 진행되어야 한다.
- 질문을 너무 간단하고 명료하게 형식적으로 하게 되면 마치 심문 받는 듯한 느낌이 들 수도 있기 때문에 사람 간의 대화는 논리보다 감성이 우선이 되어야 한다.

(1) Goal : 목표 설정

대화 주제를 합의하고, **향후 일정과 구체적인 장·단기 목적과 목표를 확인하는 단계**이다. 상대방의 성과 개선이나 행동 변화의 필요성을 설명하고, 내가 선의(善意)를 가지고 도우려 한다는 진실한 마음을 전달한다.

(2) Reality : 현상·사실과 느낌 파악

대화 주제와 관련해서 현재 발생하고 있는 구체적 현상이나 사건, 사실, 사례를 파악하고 이에 대한 상대방의 생각과 느낌, 의견을 파악하는 단계이다. 즉, **목표 달성을 위한 현재의 상황을 확인**하고, **목표와 현재 상황의 차이(문제점)에 대해 객관적으로 인식**하기 위한 질문을 하는 단계이다.

(3) Option : 원인과 해결방안 탐색

대화 주제(문제)와 관련된 모든 **가능한 원인과 해결방안을 모색**하고, **상황이나 문제에 대한 실질적 조언과 정보를 제공**하는 단계이다. 이 단계에서는 상대방이 생각하는 문제의 다양한 원인과 해결방안을 경청하는 것이 중요하다.

(4) Wrap up & Will : 요약과 확인

지금까지 나눈 대화 내용을 요약.정리하고, 새로이 배우거나 느낀 점이 있는지 성찰하는 단계이다.

이 단계에서 하는 활동은 다음과 같다.

- 대화 내용을 요약.정리하고, 상대방의 이해 여부를 확인한다.
- Follow up 방법과 일정에 대해 합의한다.
- 다음 미팅의 이슈와 일정, 필요사항 등에 대해 합의한다.
- 상대방의 실행에 대한 신뢰를 전달하고, 격려한다.

GROW 모델을 활용한 예

- Goal
- Reality
- Option
- Wrap up &
Will

2. 피드백

2.1 피드백의 정의와 기능

- 피드백(Feedback)은 관찰된 행동이나 목표 대비 성과에 대하여 **객관적 평가와 의미 있는 메시지를 전달하는 것이다.**
- 피드백은 의사소통 과정에서 서로의 생각과 정보가 **분명하게 전달되었는지를 확인**해 주는 역할을 한다.
- 향후 성장과 발전을 위한 미래지향적 활동이다.

2.2 피드백의 핵심 조건

바람직한 피드백은 **초점, 적합성, 그리고 타이밍**의 세 가지 핵심 조건을 충족하여야 한다.

(1) 초점

- 피드백은 개인적 특성이 아닌 관찰된 **특정한 행동이나 성과 이슈에 초점(Focus)**이 맞추어져야 한다.
- **훌륭한 성과나 바람직한 행동에 대한 칭찬과 인정, 성과 부진이나 잘못된 행동에 대한 개선 요구**에 초점을 맞춘다.
- 상대방의 인격이나 능력에 대한 판단이 되어서는 안된다.
- 피드백은 **객관적 사실에 기초하여 구체적으로** 해야 한다.

(2) 적합성

- 피드백이 **주제**에서 벗어나지 않도록 주의한다.
- 피드백은 행동 개선이나 성과 부진을 해소할 수 있도록 유용한 정보나 실질적 조언을 제시해야 한다.
- 즉, 피드백은 **상황에 적합한 메시지**를 담고 있어야 한다.
- 적합성(Fit)이 있는 피드백을 위한 요소

- ✓ **(일관성)** 피드백 내용이 관찰된 행동이나 성과 이슈와 직접적으로 관련이 있는가?
- ✓ **(수용성)** 피드백 내용은 상대방이 받아들일 수 있는 것인가?
- ✓ **(현실성)** 피드백 내용이 실행 가능한 것인가?

(3) 타이밍

- 피드백은 필요할 때 **적절한 상황**에서 이루어져야 한다.
- 타이밍(Timing)에는 시간적 의미 뿐 아니라 상대방이 피드백을 받아들일 수 있는 마음의 상태와 같은 심리적 요인과 피드백 장소, 분위기 등과 같은 물리적 환경도 포함한다.

- 특정 행동이 관찰되거나 이슈가 발생했을 때 **바로(최근 사항), 수시로** 피드백을 한다.
- 민감한 이슈이거나 어려운 문제는 어느 정도 시간이 지나 상대방이 피드백을 받아들일 **마음의 여유가 생길 때** 한다.
- 피드백 할 내용에 **적합한 장소와 시간**을 선택한다.

2.3 피드백의 유형

피드백은 크게 **강화**, **조언**, **침묵**, **그리고 비난**의 네 가지 유형으로 나누어볼 수 있다.

	개념	영향
강화	적극적 피드백으로 바람직한 행동이나 결과에 대해 이야기하여 지지, 격려한다.	상대방의 자신감을 높이고 동기를 강화시킨다. 성과가 향상된다.
조언	기대에 미치지 못하는 행동이나 결과에 대해 이를 개선,보완하기 위한 방법을 권유하거나 제시한다.	행동을 교정하고 성과를 향상시킬 수 있다.
침묵	아무런 반응을 하지 않는다	자신감이 떨어지고 불안감을 초래한다.
비난	기대에 미치지 못하는 행동이나 결과에 대해 규명하고 지적하고 질책한다.	변명이나 핑계, 저항을 가져온다. 행동이나 성과를 왜곡한다. 상황을 회피한다. 관계를 악화시킨다.

2.4 효과적 피드백을 위한 지침

(1) 피드백 하는 목적을 명확히 한다.

상대방이 피드백을 통하여 무엇을 얻게 될 것인지 자문해 본다.

(2) 사람(인격)에 대한 판단이 아닌 관찰 가능한 특정 행동에 대해서 구체적이고 긍정적으로 피드백한다.

상대방이 어떤 사람인가를 지적하거나, “좋다, 나쁘다”, “옳다, 그르다” 등의 판단을 하기 보다는 그 사람이 어떤 행동을 했는가에 초점을 맞춘다. 이를 위해서 감정을 잘 조절해야 한다.

(3) 비난보다는 도움이 되는 실질적 조언을 제시한다.

(4) 강요하지 말고 권유하라.

피드백이란 받는 사람에게 강요하기보다는 사실을 알리고 스스로 판단할 수 있도록 권고하는 것이다.
선택은 상대방 자신에게 맡기도록 한다.

(5) 강화와 비난, 조언과 침묵의 균형을 맞춘다.

일반적으로 강화가 가장 효과적인 피드백 형태이다.

2.5 피드백을 받는 요령

- 피드백을 **성장의 기회**로 인식한다
- 적극적으로 상대방의 **피드백**을 요청한다.
- 피드백 내용을 **경청**한다.
- 감정적 반응을 하지 않는다.
- 피드백에 대하여 **방어적 태도**를 보이거나 **핑계**를 대지 않는다.
- 피드백 내용에 대해 의문이 있으면 **질문**을 해서 명확히 확인한다.
- 피드백이 끝나면 **감사의 말**을 전한다.
- 피드백 내용을 잘 **실천**할 것임을 표현한다.