

피드백 동상이몽, 피드포워드로 극복해야

원지현

jhwon@lgb.co.kr

조직 내에서 좀 더 구체적이고 명확한 피드백을 자주 받길 원하는 구성원들이 늘어나고 있다. 반면 리더들은 상세한 피드백을 받으며 성장하지 않았기 때문에 피드백을 주는 것에 익숙하지 않고 어려움을 느낀다. 효과적인 피드백을 위해서는 리더의 커뮤니케이션 스킬에 의존하기보다 조직 차원의 명확한 원칙과 시스템이 마련될 필요가 있다.

넷플릭스는 피드백을 주는 사람과 받는 사람 입장에서 지켜야 할 '4A 원칙'을 마련하여, 투명성이라는 가치를 중시하는 조직문화에서 활발한 피드백을 위해 필요한 가이드라인을 제공하였다.

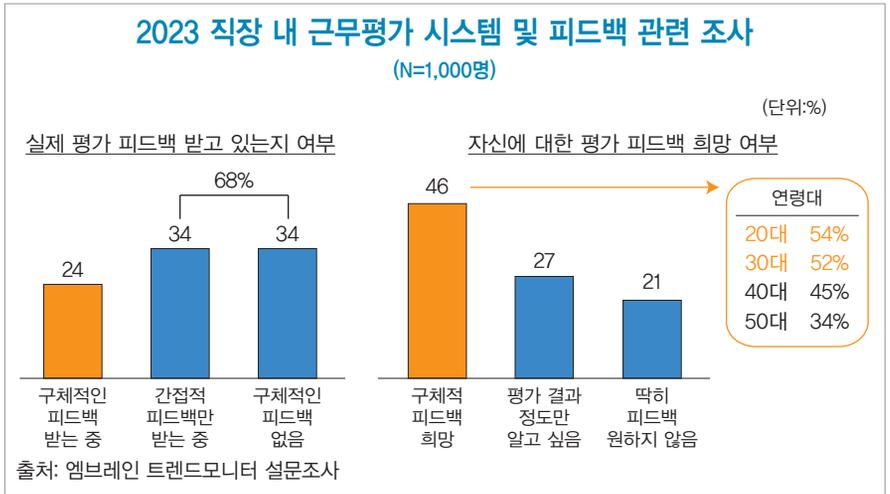
시스코는 팀 스페이스 체크인(Team Space Check-in)이라는 시스템을 통해 구성원들이 업무 진척도나 자신의 상태를 주간 단위로 남기고 이 내용을 리더들이 활용하여 피드백을 할 수 있도록 돕고 있다.

크라프트 하인즈는 구성원들의 경력 개발과 관련된 이야기를 할 때 커뮤니케이션 주거나 내용에 대한 넛지(Nudge)를 리더에게 제공하고 있다.

활발한 피드백 문화 안에서 구성원들이 성장하고 발전할 수 있도록 피드포워드(Feedforward) 해줄 수 있는 조직 차원의 노력이 필요한 시점이다.

평가 피드백은 구성원에게 자신의 성과와 미래 성장과 관련된 정보를 얻는 소중한 기회이며, 리더에게 구성원 육성이라는 핵심 역할을 수행하기 위한 수단이다. 그만큼 중요하면서도 한편으로는 부담스러운 피드백과 관련하여 최근 변화 필요성이 제기되고 있다. 특히 젊은 구성원들을 중심으로 리더가 피드백을 좀 더 자주, 그리고 구체적으로 해주기 바라는 목소리가 높아지고 있다.

2023년 직장인 1,000명을 대상으로 한 설문조사 결과, 실제 근무 평가와 관련해 ‘구체적인 피드백’을 받고 있다고 응답한 비율은 24%에 지나지 않았다. 그러나 구체적인 피드백을 희망하는 구성원은 46%였으며, 연령이 낮을수록 이에 동의한 비율이



높았다.¹ 개인 맞춤형의 콘텐츠와 피드백에 익숙한 젊은 구성원들이 많아지는 만큼 피드백의 질과 내용에 대한 구성원들의 기대감은 점점 커지고 있는 것이다. 같은 해 MZ 세대 직장인 1,114명을 대상으로 한 ‘선호하는 직장 상사와 기업 문화’ 설문조사에서는 가장 일하고 싶은 상사로 ‘피드백이 명확한 상사(42%)’가 1위를 차지하기도 하였다.²

반면 리더들은 세심한 피드백을 받으며 성장하지 않은 경우가 많기 때문에 구성원들이 원하는 형태의 피드백을 주는 것에 서툰 경향이 있다. 본인 기준에서 필요하다고 생각한 피드백을 줬다고 생각했음에도 구성원들이 방어적으로 나오거나 리더의 커뮤니케이션 스킬을 탓하는 경험을 하기도 한다. 2017년 미국에서 7,613명의 리더들을 대상으로 한 설문조사에서 응답자의 44%가 ‘부하에게 부정적인 피드백을 주는 것이 어렵고 스트레스를 받는다’고 답하였으며, 21%는 ‘이런 상황을 회피한다’고 하였다.³ 상대적으로 피드백 문화가 발달한 미국의 경우가 이렇다면, 국내에서 리더들이 느끼는 부담감은 더 클 가능성이 높다. 피드백을 했다가 부하의 행동이 개선되지는 않으면서 관계만 나빠져 업무에 차질이 생기지 않을까 걱정하고 있는 것이 리더들의 현실이다. 이처럼 커지기 쉬운, 리

1 엠브레인에서 실시한 ‘직장 내 근무 평가 시스템 및 피드백’ 관련 설문조사

2 잡코리아, 알바몬에서 실시한 ‘이상적인 직장 상사’를 표현하는 중요한 단어를 고르게 한 설문조사 (2위: 솔선수범 하는 상사(25.6%), 3위: 실무에 능숙한 상사(18.4%))

3 Harvard Business Review, Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise? (2017)

더와 구성원 간 피드백 동상이몽을 줄이기 위해서는 효과적인 피드백 문화를 정립할 필요성이 있다.

구성원들이 바라는 구체적이고 명확한 피드백과 현실

구성원과 조직에 모두 도움이 되는 올바른 피드백 문화를 만들려면, 먼저 현재의 피드백 관행과 그 문제점을 진단하는 것이 중요하다.

첫째, 대부분의 구성원들은 연 1~2회 성과 평가 기간에 일방적인 방식의 피드백을 받고 있다. 리더가 짧은 기간에 많은 인원에게 피드백을 주다 보니 내용도 부실한 경우가 흔하고, 형식적인 이벤트로 흐를 가능성도 적지 않다.

둘째, 행동과 피드백 사이에 시간적 차이가 있다. 피드백이 연례 행사처럼 이뤄지다 보니 구성원들의 구체적인 행동이나 업무와 관련한 내용보다는 전반적으로 1년 동안 고생했는데, 어떤 점은 좀 아쉽고 앞으로도 열심히 하라 정도의 추상적인 내용으로 흐를 가능성이 높다. 구성원 입장에서는 리더가 자신이 한 일에 대해서 잘 모른 채 평소 자신에 대해 갖고 있는 인상을 바탕으로 피드백을 준다고 생각할 여지가 많다.

마지막으로 리더와 구성원 간 피드백에 대해 상이한 관점을 갖고 있는 경우가 있다. 구성원들은 자신의 성장, 앞으로의 커리어 향상에 도움이 되는 내용을 포함하여 처방전과 같은 맞춤형 내용이 포함되기를 기대한다. 반면, 리더들은 피드백 시간을 평가 등급을 전하는 부담스러운 자리로 인식하는 경향이 있다.

이를 종합해보면 구성원들은 피드백이 일방적인 방식으로 연례 행사처럼 전달되고 있으며, 그 내용 또한 너무 일반적이거나 추상적이라는 점에서 아쉬움을 느끼고 있는 것으로 보인다. 구성원들이 원하는 적절하고 구체적이면서도 명확한 피드백을 위해서는 ①시기: 꼭 정해진 기간이 아니더라도 좀 더 빈번하게, ②방식: 리더가 일방적으로 전달

명확한 피드백을 위한 AID Model (내용적 측면)

Action: 구체적 행동 및 상황

- 주관적 해석, 판단을 개입시키지 않고 피드백 대상자가 실제로 한 행위와 업무 관련

Impact: 행동의 영향, 결과

- 위 행위나 업무가 팀, 회사, 고객 등에 미친 영향 (긍정적 혹은 부정적) 및 그 이유

Desired Outcome: 바람직한 방향

- 앞으로 어떻게 하면 좋을 지(행동 지속, 개선, 보완)

출처: Max Landsberg(2015), The Tao of Coaching.

[AID Model을 적용한 피드백 예시]

• Do's:

이번 A 업무에서 일정 관리와 계획 부분이 아쉬웠습니다. 이로 인해 특정 기간에 일이 몰릴 수밖에 없었습니다. 앞으로 초기 목표 설정 시 현실적인 고려가 더 필요하고, 이 부분에 대해서는 리더인 저나 동료들과 더 상의가 되면 좋겠습니다.

• Don'ts:

매번 일을 허둥지둥 하고 계획적이지 못한 부분이 있으니 이 부분은 보완하세요.

하기보다는 구성원들이 언제든지 요청하고 주도해서 참여할 수 있어야 하며, ③내용: 객관성이 확보될 수 있도록 리더의 관점 외에 주변의 다양한 의견이 포함되는 가운데, 앞으로의 성장과 발전에도 도움이 될 수 있는 방향이 제시되어야 한다.

효과적인 피드백 문화 형성 방안

글로벌 기업들의 경우 조직 차원에서 원활한 피드백이 이뤄질 수 있도록 이를 어떻게 돕고 있는지 사례를 중심으로 알아본다.

1) 회사 차원의 명확한 피드백 원칙 정립

피드백에 대한 관점이나 효과적인 표현 방식에 대한 기준은 사람마다 다를 수 있다. 그렇기 때문에 피드백을 리더의 커뮤니케이션 스킬에 의존하기보다는 회사의 명확한 가이드라인 하에서 진행을 하는 것이 필요하다. 조직 차원에서 바람직한 피드백의 모습이 제시된다면, 리더나 구성원 모두 피드백 전달하는 방식이나 내용이 적절한지 판단해 볼 수 있기 때문이다.

‘투명성(Transparency)’을 조직문화의 중요한 가치로 여기고 있는 넷플릭스는 피드백이 투명성을 촉진시키는 중요한 수단임을 강조하면서 ‘피드백의 4A 원칙’을 정립하였다.

먼저 피드백을 주는 사람은 긍정적인 의도를 갖고, 구체적인 행동 변화로 옮길 수 있는 내용에 집중해야 한다. 예를 들어 어떠한 점이 잘못되었다고 지적하는 것이 아니라 어떤 행동을 그만하면 관계가 좋아지고 긍정적인 효과가 있을 것이라는 것을 설명하는 식이다. 또한 피드백을 받는 사람은 오픈 마인드로 경청하고, 진심으로 감사하되 그 내용을 수용해서 따를지는 스스로 결정해야 한다는 점을 명시하고 있다.

넷플릭스의 피드백 4A 원칙	
피드백을 줄 때	피드백을 받을 때
<p>Aim to Assist: 도움이 되어야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> · 피드백은 선의를 갖고 줘야 한다. · 피드백이 조직 혹은 개인에게 어떻게 도움이 되는지 설명해야 한다. · 상대를 의도적으로 상처주기 위한 피드백은 절대 용납되지 않는다. 	<p>Appreciate: 감사한 마음을 가진다.</p> <ul style="list-style-type: none"> · 사람은 원래 자신에 대해 비판적인 내용을 들을 때 방어적이 될 수밖에 없다. · 피드백 내용에 즉각적으로 반응하기보다는 오픈 마인드로 경청하고 화를 내거나 방어적이 되지 않도록 노력한다.
<p>Actionable: 행동 가능해야 한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> · 피드백은 상대방이 어떻게 다르게 행동하면 좋을 지에 포커스 해야 한다. · 피드백은 받는 사람이 행동 가능한 대안이 포함되어야 한다. 	<p>Accept or Discard: 수용하거나 거부한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> · 모든 피드백을 들어보고 고려하되, 무조건적으로 따를 필요는 없다. · 피드백을 수용할 지 말 지는 전적으로 본인에게 달려있다.

출처: Read Hastings & Erin Meyer(2020), No Rules Rules.

2) 받는 사람도 함께 주도할 수 있는 시스템 마련

뇌 과학 연구에 따르면 사람들은 스스로 피드백을 요청할 때 두뇌가 학습에 개방적인 상태가 되어 피드백을 더 잘 받아들일 수 있다고 한다. 몇몇 글로벌 기업들은 피드백이 일방향이 되거나 리더의 자의적인 판단이 되지 않고 구성원이 함께 참여할 수 있게끔 커뮤니케이션 도구와 시스템을 제공하고 있다.

시스코는 ‘팀 스페이스 체크인(Team Space Check-in)’이라는 사내 시스템을 통해 리더와 구성원이 수시로 커뮤니케이션하는 것을 돕고 있다. 이 시스템은 PC와 모바일로 쉽게 접근할 수 있고 구성원들이 매주 자신의 업무 목표와 진척도, 좋았던 일이나 어려웠던 점과 리더에 대한 기대를 입력할 수 있도록 되어있다. 시스코에서는 리더가 이 내용을 바탕으로 대면 소통을 수시로 하고, 구성원의 성장 관점에서 개별 맞춤형 피드백을 주는 것을 장려하고 있다.

마이크로소프트에서는 ‘퍼스펙티브(Perspective)’라는 사내 시스템을 통해 구성원들이 스스로 다양한 피드백을 접할 수 있도록 하고 있다. 퍼스펙티브에서는 본인이 계속 강화해야 하는 행동(Keep Doing)과 다른 방식으로 접근해야 하는 부분(Rethink)에 대해 리더나 동료들에게 피드백을 요청할 수 있다. 애널리틱스 기능을 통해 평소 회의나 이메일 교류, 협업이 많은 사람을 추천받고, 이들에게 피드백을 받는 것도 가능하다.⁴ 대부분의 기업에서 360도 다면평가를 하고 있지만, 구성원 입장에서는 제한적인 동료로부터, 리더에 의해 정제된 내용의 피드백을 받는 것에 그치고 있다. 같은 팀 동료들이 피드백 의견을 쓰면, 리더가 이를 참고해서 평가 의견을 작성하거나 하는 식이다. 이처럼 업무 특성에 대한 고려없이 같은 부서 동료로 피드백 대상을 제한하면 업무적 교류와 협업이 많은 타 부서 인원의 의견은 놓치게 된다. 그러나 마이크로소프트에서는 스스로의 성장을 위해 생생한 피드백을 폭넓게 받을 수 있는 기회를 제공함으로써 구성원들의 피드백 경험을 풍부하게 해주고 있다.

3) 맞춤형 피드백의 적시 제공을 위한 지원

리더 입장에서는 구성원이 원하는 형태와 방식으로 자주 피드백을 주고 싶은 마음이 있어도 과중한 업무와 스킬 부족으로 이를 소홀히 할 수 있다. 이를 보완하기 위해 최근에는 리더와 구성원 간의 상호작용에 기반하여 피드백과 관련한 맞춤형 넛지(Nudge)를 제

⁴ Microsoft: Brain-friendly employee feedback turning the tide at Microsoft(2023)

공하는 AI 플랫폼들도 등장하고 있다.

미국의 식품 회사인 크래프트 하인즈(Kraft Heinz)는 ‘후무(Humu)’라는 플랫폼을 통해 리더들이 구성원들에게 다양한 형태의 코칭을 할 수 있도록 지원한다. 크래프트 하인즈의 리더십 원칙에 맞는 행동을 유도하고, 특히 구성원들의 경력 개발을 위한 대화에 도움을 주고 있다. 리더들은 이메일이나 협업 툴을 통해 특정 구성원과 이에 대한 이야기를 해야 할 시점이 되었다는 알림을 받기도 하고, 대화 스킬에 대한 힌트도 얻을 수 있다.⁵ 언제 어떤 방식으로 이야기를 해야 할지 고민하는 시간을 단축시켜 줄 수 있는 것이다. 앞으로 생성형 AI가 이 영역에 더 확대되어 적용되고 구성원과 리더에 대한 데이터가 많이 쌓인다면, 구성원의 생애 주기와 상황에 맞게 풍부한 피드백을 제공하는 것이 가능해질 수 있을 것으로 기대된다.

구성원들의 성장에 도움이 되는 ‘피드포워드(Feedforward)’로

상대적으로 수직적인 문화가 강한 국내 기업에서는 구성원들이 원하는 방식의 피드백이 활성화하기 어려웠던 것이 현실이다. 명확한 역할 분담보다는 관계 중심으로 업무가 진행되는 관습도 남아있어서 피드백 문화가 정착되기 위해서는 조직 차원의 더 많은 노력이 필요하다.

그동안 피드백의 주된 목적은 과거의 성과나 역량에 대한 내용을 전달하는 것에 집중되어 있었다. 그러나 점점 더 많은 구성원들이 자신의 성장을 위해 리더나 주변 동료들로부터 다양한 의견을 듣고 싶은 경향이 강해질 것으로 보인다. 또한 이러한 과정에 적극적으로 주도적으로 참여하는 구성원들 또한 많아질 것이다. 앞으로는 구성원들이 미래지향적으로 성장하고 발전하는 것을 도울 수 있도록 리더들이 적극적으로 피드포워드해 줄 수 있는, 조직 차원의 원칙과 시스템이 정착되어야 할 것이다. LG경영연구원

5 Perceptix: Nudge Theory in Action: Lessons from the Kraft Heinz Company(2023)