

Leadership Program

Always ON

Always ON Feedback

“ 구성원을 움직이는
리더의 피드백 ”

구성원 관찰과 근인 해석을 통한 구체적 피드백 방법 학습!

#구성원_성장관리는 #곧_성과관리 #Always On Feedback

Always ON Feedback 과정은
이런 고민이 있는 리더분들께 추천합니다.

구성원이 가진 문제가 무엇인지 파악이 어려운 리더

어떤 내용으로 피드백을 해야 할 지 막막한 리더

효율적/효과적으로 피드백을 하고 싶은 리더

과정 개요

학습목표

- 리더로서 변화된 역할을 인식하고, 동기부여할 수 있다.
- 조직의 성장을 이끄는 리더의 핵심 성과관리 행동을 학습할 수 있다.
- 구성원 육성 및 동기부여를 할 수 있는 서면 피드백 Skill을 익힐 수 있다.

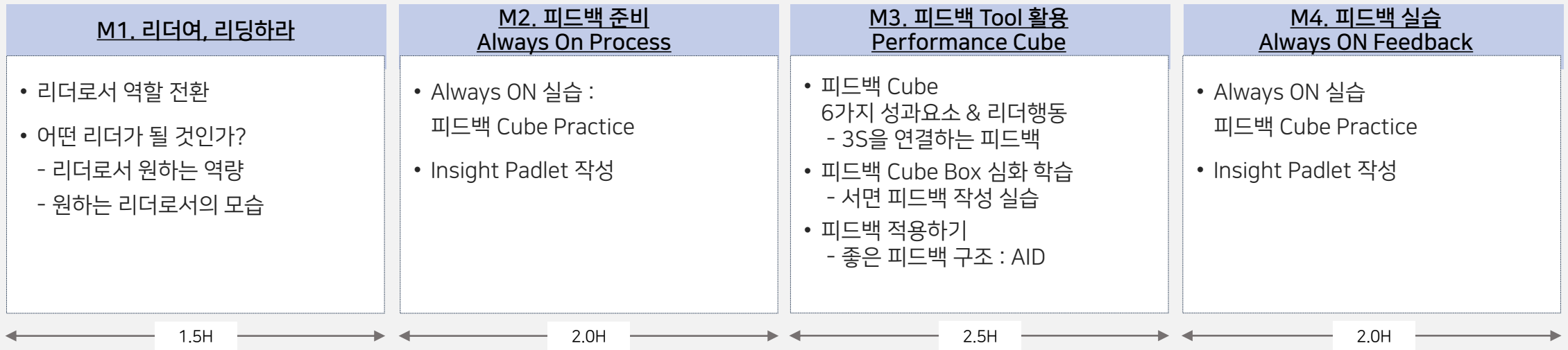
학습시간

- 8.0H

교육대상

- 구성원이 가진 문제가 무엇인지 파악이 어려운 리더
- 어떤 내용으로 피드백을 해야 할 지 막막한 리더
- 효율적/효과적으로 피드백을 하고 싶은 리더

학습흐름



프로그램 상세

- 성과관리의 의미와 중요성을 인식하고, 그를 위한 리더의 역할을 명확히 인지할 수 있다.
- 효과적인 피드백을 위한 Always ON 관찰-해석-행동 프로세스를 인지하고, 객관적 관찰을 통해 문제의 Signal을 포착할 수 있다.

Lesson	Module	Contents	Method	Time
Always ON Feedback	M1. 리더여, 리딩하라	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>어떤 리더가 될 것인가?</u> - [조별 Activity] 간단한 자기소개와 함께, 이미지 카드를 골라 내가 되고 싶은 리더의 모습을 정의 ▪ <u>성과관리의 의미와 리더의 역할</u> - [강의] Short term, Long term의 균형을 고려하는 체계적 활동 - [강의] 리더는 상위 부분의 목표 달성과 회사 전체의 목표 달성에 공헌하는 데 책임을 지는 사람 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 강의 ▪ Group Share 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.5H
	M2. 피드백 준비 Always ON Process	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>피드백이 어려운 이유</u> - 피드백을 받는 입장 vs. 피드백을 하는 입장 ▪ <u>Audio Drama “돌이킬 수 있다면”: 수시성과관리 Perspective Talking</u> - [개인 Activity/Group Share] 흥매니저와 이 팀장 간, Gap이 발생한 이유는? ▪ <u>리더의 구체적인 피드백을 위한 Always ON 프로세스: 관찰/해석/행동</u> - 관찰: 발코니에 올라가, 일어나고 있는 일에서 거리를 두고 넓게 조망하여 객관적으로 관찰 - 해석: Issue 발견 → 구성원이 가진 문제의 근인을 찾아, 구체적인 피드백 준비 - 행동: 준비된 피드백 재료를 기반으로, 내용을 구성하여 구체적 피드백 제공 (서면/대면) ▪ <u>Always ON 실습: 관찰</u> - [개인/조별 Activity] Always ON 실습 Sheet ‘관찰’ 파트 작성 1) Situation_발코니에 올라, 객관적으로 상황을 인식 2) Signal_상황을 세분화하여 파악하고, 문제의 Signal을 포착 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 강의 ▪ 영상 ▪ Group Share ▪ Activity 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.0H

프로그램 상세

- Performance Cube를 활용하여 구성원의 근인을 분석하고, 피드백 내용을 준비할 수 있다.
- 실제 구성원을 대상으로 서면 피드백을 작성해 보며, 현업 피드백 준비도를 높일 수 있다.

Lesson	Module	Contents	Method	Time
Always ON Feedback	M3. 피드백 Tool 활용 Performance Cube	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 서면 피드백의 효과 & Performance Cube 소개 ▪ Performance Cube 이해하기 <ul style="list-style-type: none"> - [조별 Activity] Performance Cube 6개 성과요소, 18개 리더행동 맞추기 - [개별 Activity] Performance Cube Web/App 활용 실습: 오디오드라마 흥매니저의 근인은? ▪ Performance Cube 사람 측면 성과요소 3개 / 환경 측면 성과요소 3개 학습 <ol style="list-style-type: none"> 1) Step 1: Self Check <ul style="list-style-type: none"> - [개인 Activity] 6개 성과요소 Self Checklist를 통한 점수가 높은 항목/낮은 항목 확인 - [Group Share] 가장 점수가 높은/낮은 항목과, 그 이유는? 2) Step 2: Jigsaw Learning <ul style="list-style-type: none"> - [Group Activity] 가장 점수가 높은 성과요소로 모여, 해당 성과요소 학습 - [Group Share] 원래 조로 돌아와 학습한 내용에 대해 순서대로 공유 ▪ 서면 피드백 작성 1차 실습 <ul style="list-style-type: none"> - [개인 Activity] Always ON 실습 Sheet '해석' 파트 작성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 강의 ▪ Activity ▪ Group Share 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.5H
	M4. 피드백 실습 Always ON Feedback	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 피드백 Cube 분석 - 좋은 피드백에는 구조가 있다: A.I.D <ul style="list-style-type: none"> - Action: 리더의 관찰 결과, 사실 - Impact: 해당 Action이 미치는 긍정적, 부정적 영향, 효과 - Desired Outcome: 리더가 기대하는 바람직한 결과, 구성원에게 당부하고자 하는 바 ▪ 나의 팀원을 떠올리며, 팀원 피드백 내용 준비하기 <ul style="list-style-type: none"> - [개인 Activity] Always ON 실습 Sheet '행동' 파트 작성 - [1:1 Share] 작성 내용 공유하기 ▪ Wrap up <ul style="list-style-type: none"> - [개인 Activity] 오늘 과정에 대한 소감과, 현업에 돌아가서의 실천계획에 대해 Padlet 작성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 강의 ▪ Activity ▪ Group Share 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.0H

[참고] Always ON Feedback 과정 Frame & Tool

- Always ON 과정을 통해 효과적인 피드백을 할 수 있도록 피드백 가이드, Performance Cube Tool을 Web/App 형태로 제공하여 언제 어디서든 피드백이 필요한 순간, 피드백을 위한 가이드로 활용할 수 있도록 하였습니다.

6가지 성과요소

환경 측면의 기대치, 도구/자원, 팀 세팅
사람 측면의 스킬&지식, 업무적합성&배분,
동기&열정으로 구성된 6가지 키워드 안에서
구성원이 보이는 현 문제의 근인을 찾습니다.

기대치
Expectation

기대치
Expectation

수행 업무의 최종목표와
아웃풋 이미지를 명확화하고
어떻게 수행할지에 대한
구체적인 가이드 제시

Feedback Check List

- + 의미
- + 돋보기
- + 피드백 가이드
- + 실전 피드백

- Feedback Check List

- 과제 아웃풋이 팀의 미션/비전, 개인의 업...
- 아웃풋 이미지 수준을 설정한 후 팀원과 함...
- 팀원과 합의한 아웃풋 이미지를 팀원 스스...

+ 의미

기

5가지 세부항목

Feedback Check List: 리더로서 해당 행동의 수준이 어떠한지 점검해볼 수 있는 질문
의미: 리더행동의 개념과 정의
돋보기: 평소 업무를 수행할 때, 구성원과 대화를 나눌 때, 피드백을 줄 때 고려해야 할 내용들
피드백 가이드: 피드백 내용 구성에 대한 지침
실전 피드백: 현업 리더들이 제공한 피드백 예시

1. 목적과 맥락 전달

당신은 팀원에게 업무를 전달할 때 이 업무
가 어떤 배경과 맥락이 있는지 설명하고 있
나요?

왜 그 일을 담당해야 하는지에 대해 팀원은
이해 or 동의하고 있습니까?

팀원이 방향성을 수립할 수 있도록 과제에
목적을 명확하게 설명하고 있나요?

3가지 리더행동

성과요소를 뒷받침하여 구성원이 구체적으로
무엇을 필요로 하는지, 각 리더행동에서 말하는
고려 사항은 무엇인지 파악할 수 있습니다.

Always ON 1on1

“구성원과 항상 연결되는 리더의 1on1”

질문으로 구성원을 리딩하라 현업 1on1 상황 완전정복!

#질문으로_리딩하고 #성과를_만드는 #Always ON 1on1

Always ON 1on1 과정은
이런 고민이 있는 리더분들께 추천합니다.

1on1만 하면 자꾸 말이 많아지는 리더

1on1 시 어떤 내용을 말하고, 어떤 질문을 해야 할지 모르는 리더

전략적 1on1을 통해 구성원을 리딩하고 싶은 리더

과정 개요

학습목표

- 구체적이고 정확한 피드백의 중요성을 인지하고, 성공적인 1on1을 위한 기본 단계를 밟을 수 있다.
- 1on1의 목적과 기대효과를 이해하고, 현재 나의 1on1 피드백 수준을 확인할 수 있다.
- 질문을 통한 1on1의 중요성을 이해하고, 효과적인 1on1 질문을 구축할 수 있다.
- 팀원 대상 1on1을 준비하고, Role Playing을 통해 현업 1on1을 준비할 수 있다.

학습시간

- 8.0H

교육대상

- 1on1만 하면 자꾸 말이 많아지는 리더
- 1on1 시 어떤 내용을 말하고, 어떤 질문을 해야 할지 모르는 리더
- 전략적 1on1을 통해 구성원을 리딩하고 싶은 리더

학습흐름

M1. Always on - 1on1

- Orientation & Ice-Breaking
- [1:1 Activity] 샌드위치 코딩

0.5H

M2. 성공을 위한 Always 1on1

- 성공적인 1on1의 전제조건
- 관심의 첫 단계, 리더의 공감능력
- 내가 생각하는 이상적인 1on1은?
- [자가진단] 현재 나의 1on1 피드백 수준 확인

2.5H

M3. 질문으로 1on1 디자인하기

- 1on1 리더의 질문 디자인 (평소 어떤 질문을 하고 있나요?)
- 질문의 중요성과 질문의 종류
- 질문 연습 & 소감 나누기

2.0H

M4. 실전 Role Playing

- 팀원에 대해 1 on 1 시트 작성
- [Role Playing] Always 1 on 1 Process
- Always 1on 1 실전 Tip!
- Insight Padlet

3.0H

프로그램 상세

- 구체적이고 정확한 피드백의 중요성을 인지하고, 성공적인 1on1을 위한 기본 단계를 밟을 수 있다.
- 1on1의 목적과 기대효과를 이해하고, 현재 나의 1on1 피드백 수준을 확인할 수 있다.

Lesson		Contents	Method	Time
Always ON 1on1	M1. Always on 1on1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Orientation & Ice-Breaking</u> ▪ <u>명확하고 신속한 피드백의 중요성</u> <ul style="list-style-type: none"> - [1:1 Activity] 샌드위치 코딩: 정확한 설명에 따라 크래커 샌드위치를 완성하라! - [강의] 구체적으로, 정확한 디렉션을 제공하는 것에 대한 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [강의] ▪ [체크리스트] ▪ [사례] ▪ [실습] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0.5H
	M2. 성공을 위한 Always 1on1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>성공적인 1on1의 전제조건</u> <ul style="list-style-type: none"> - [강의] 관심을 가지고 관계 속에서, 공감하여 관찰하는 것이 중요하다 ▪ <u>관심의 첫 단계, 리더의 공감능력</u> <ul style="list-style-type: none"> - [Activity] 감정 카드 예측: 사진 속 주인공의 Story를 통한 Fact와 Feel의 차이 - [영상] 공감의 중요성: 아는 만큼 이해할 수 있고, 이해하는 만큼 공감할 수 있다 - [강의] 공감의 3가지 종류: 1on1의 시작은 공감이다 ▪ <u>내가 생각하는 이상적인 1on1은?</u> <ul style="list-style-type: none"> - [개인/조별 Activity] 1on1 고민갤러리 활동: 1on1을 하며 좋았던 점과 아쉬웠던 점은? - [Group Share] 1on1 경험과 고민 Sharing ▪ <u>1on1의 목적: On the Same Page</u> <ul style="list-style-type: none"> - [강의] 리더와 팀원이 같은 목표를 바라보고, 같은 방식으로 생각한다. ▪ <u>Always 1on1 기대효과</u> <ul style="list-style-type: none"> - [강의] 1on1을 통해 더욱 원활해지는 성과관리 / 사각지대 발견 - [강의] 스노우 볼 효과 - 리더의 6% 시간 투자로 더욱 원활해지는 성과관리 ▪ <u>현재 나의 1on1 피드백 수준 확인</u> <ul style="list-style-type: none"> - [체크리스트] Always 1on1 Checklist: 현재 나의 1on1 수준은? 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.5H

프로그램 상세

- 질문을 통한 1on1 리딩의 중요성을 이해하고, 효과적인 1on1 질문을 구축할 수 있다.
- 실제 팀원 대상 1on1을 준비하고, Role Playing을 통해 현업 1on1을 준비할 수 있다.

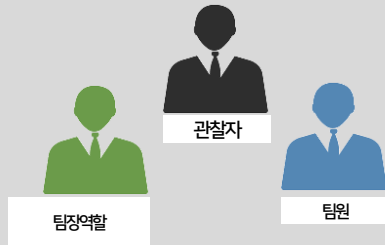
Lesson		Contents	Method	Time
	<p>M3. 질문으로 1on1 디자인하기</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>1on1 리더의 질문 디자인</u> 평소 팀원들에게 어떤 질문을 하고 있는가? <ul style="list-style-type: none"> - [Group Activity] 1on1 질문 Gallery Walk: 조별 Best & Worst 질문 선정 - [Group Share] 좋은 질문과 아쉬운 질문의 기준은? 우리가 작성한 질문에 대한 다른 사람들의 의견은? ▪ <u>질문으로 리딩하는 리더의 1on1</u> <ul style="list-style-type: none"> - [강의] 질문의 3가지 종류: 긍정/부정형 질문, 확대질문, 미래질문 - [강의] 리더의 필수 질문 5가지 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.0H
<p>Always ON 1on1</p>	<p>M4. 실전 Role Playing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Always 1on1 Process</u> <ul style="list-style-type: none"> - [Activity] Always 1on1 프로세스에 따라, 실제 1명 팀원 대상 1on1 준비: 1on1 Sheet 작성 <ol style="list-style-type: none"> 1) 관심표현 - 1on 1의 첫 단계, 라포(Rapport) 형성과 관심표현 2) 관찰 확인 - Situation과 Signal 을 통한 객관적 관찰 내용 3) 피드백 - 6가지 성과요소와 근인 파악을 통한 피드백 내용 준비 & 질문 작성 4) 정리하기 - 용기와 지지감 전달 & 긍정적 에너지 공유 ▪ <u>Always 1on1 Role Playing</u> ※ 연기자 투입 <ul style="list-style-type: none"> - [Group Activity] 3인 1개조 Role Playing 준비 및 실행 <ol style="list-style-type: none"> 1) 3인 1개조 편성, 리더/팀원/관찰자 역할 분배 2) 리더 → 팀원 역할에게 1on1 대상자 설명 / 관찰자는 피드백 Sheet 작성 3) 총 3라운드 진행, 각 라운드별 서로 돌아가며 성찰 Point 공유 ▪ <u>Always 1on1 실전 Tip!</u> <ul style="list-style-type: none"> - [강의] Always 1on1 Do & Don't ▪ <u>[개인/전체 Activity] Insight Padlet 작성</u> <ul style="list-style-type: none"> - 학습한 내용 중 가장 인상 깊은 점은? 1on1 실행 계획은? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [강의] ▪ [체크리스트] ▪ [사례] ▪ [실습] 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.0H

[참고] Always ON 1on1 차별화 포인트

- Role Playing 시뮬레이션의 단계는 역할인지, 역할실행, 성찰과 피드백, 베스트 사례 시연으로 진행되며, 3인 1개조(관찰자, 리더, 구성원)로 직접 체험을 해봅니다.

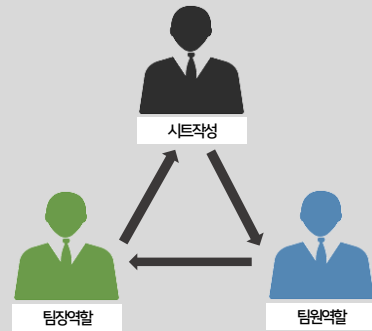
Role Playing 시뮬레이션

1단계 | 역할 인지



- 3인 1조가 되어, 팀장, 팀원, 관찰자 역할을 실행
- 3개의 사례 준비로 참여자 모두가 각각의 역할 준비
- 각기 다른 사례로 각각의 상황 행동 연습, 실전 리뷰와 피드백 상황 연습

2단계 | 역할 실행



- 팀장과 팀원은 상황에 맞게 역할 실행
- 관찰자는 팀장역할 진행 시 관찰자 Sheet 작성
- 총 3라운드 진행, 역할 로테이션을 통한 총 3개 역할 개별 경험

3단계 | 성찰과 피드백



- 역할수행을 하며 느낀 점 공유 (팀원, 팀장, 관찰자순으로)
- 팀장의 피드백에서 잘된 부분과 보완할 부분 성찰
- 실전 적용 포인트 도출

4단계 | 베스트 사례 시연



우수 조 시연 발표하여 진행하여 집중도를 높입니다.

- 베스트 팀장의 성과리뷰 피드백 모습 직접 시연 (전문배우)
- 청중의 의견 공유
- 각각의 상황에서 적용 포인트 성찰

*선별된 우수 학습자와 연기자 Role Playing 시연