How to Mentor in a Remote Workplace
원격 작업공간에서 멘토링 하는 법

By Ellen A. Ensher, W. Brad Johnson, and David G. Smith

Mar 22, 2022, HBR

SUMMARY

- 원격 근무는 계속됩니다. 그리고 이러한 변화에 따라 관리자와 리더는 가상 멘토링을 마스터해야 합니다. 많은 사람들은 물리적 근접성이 발달 관계에서 필수적이라고 잘못 가정합니다. 그러나 일 자체와 마찬가지로 멘토링은 성과보다는 성취되는 매체에 의해 정의됩니다. 헌신, 신뢰, 관계의 질, 그리고 멘토 역량이 발달 성장의 진정한 요소이며, 이 모든 것이 가상 멘토링에 적용될 수 있습니다.

  가상 멘토링을 마스터하고 효과적인 발달 관계를 구축하기 위해 관리자와 리더는 5가지 기술을 연마해야 합니다. 첫째, 관계를 양 당사자에게 안전 공간(사람들이 정치적 또는 사회적 차별 비판, 편견 등을 피할 수 있는 공간 또는 환경)으로 만들고 모든 약속을 이행함으로써 신뢰를 구축하십시오. 둘째, 의사소통의 빈도와 선호하는 매체를 결정하는 것을 포함하여 참여 규칙을 명확하게 합니다. 셋째, 질문하고 공유가치를 발견하여 의도적으로 관계를 형성하십시오. 넷째, 경계를 가지고 진정성을 유지하십시오. 마지막으로, 가능하면 협력하십시오.

9 시부터 5 시까지 근무하는 사무실은 돌아오지 않을 것입니다. 원격 근무는 현재 전 세계적으로 널리 퍼져 있으며, 지난 가을 美 Gallup 조사에 따르면 다양한 하이브리드 방식을 포함하여 재택근무가 영구적인 추세라고 합니다. 2021 년 9 월 기준, 미국 직원의 45%는 부분적으로 또는 완전히 원격 근무를 하고 있으며 91%는 전염병 이후에도 일정 수준의 원격 근무를 계속할 계획이었습니다. 실제로 58%는 원격 근무에 대한 조정이 사라진다면 현재 직장을 떠날 것을 고려할 것입니다. 원격 근무자가 사무실 근무자보다 더 생산적이라는 증거와 결합하면 원격 근무는 지속될 것이 분명합니다.

이러한 변화에 따라 관리자와 리더는 가상 멘토링을 마스터해야 합니다. 40 년 동안의 연구 결과, 긍정적인 멘토링 관계에 접근할 수 있는 직원이 수많은 개인적, 직업적 혜택을 얻는다는 데 의심의 여지가 없습니다. 그리고 멘토링이 기업문화에서 눈에 띄는 요소일 때, 유능한 신입사원 유지 및 승진이 강화됩니다. 그러나 잠재적 멘티가 물리적으로 존재하지 않을 때 관리자는 어떻게 이러한 관계를 시작하고, 육성하는 접근방식을 바꿀 수 있을까요?

많은 사람들이 발달 관계에서 물리적 근접성이 필수적이라고 잘못 가정합니다. 그러나 일 자체와 마찬가지로 멘토링은 성과보다는 성취되는 매체에 의해 정의됩니다. 헌신, 신뢰, 관계의 질, 그리고 멘토 역량이 발달 성장의 진정한 요소이며, 이 모든 것이 가상 멘토링에 적용될 수 있습니다.

가상 멘토링은 원격 및 하이브리드 작업의 새로운 환경에 대한 뚜렷한 이점이 많습니다. 가상 발달 관계에 대한 최근 연구에 다르면 이러한 형태의 멘토링이 보다 더 평등할 수 있다는 것을 보여줍니다. 모든 당사자를 동일한 크기의 음성, 화면으로 축소하여 비디오 기반 대화에서 조직적, 물리적 상태를 나타내는 시각적 상태 단서를 최소화합니다. 또한 크로스 젠더 멘토링이 걱정스럽게 느껴질 수 있는 #MeToo 이후 환경에서 가상 참여의 기회는 직접 만남에 대한 불안감을 줄일 수 있습니다. 또한 온라인 옵션을 통해 멘토/멘티 스케줄과 위치를 보다 유연하게 지정할 수 있기 때문에 가상 멘토링은 공유 공간과 지리적 장애물을 제거합니다. 멘토링 세션을 기록하고 전사(轉寫)할 수 있는 기능을 통해 멘토링 파트너는 과거의 대화를 참고하고 반영할 수 있으며, 공유될 경우 다른 사람들이 대리 학습을 할 수 있습니다. 마지막으로, 대부분의 가상 플랫폼에서 번역 앱과 자막을 광범위하게 사용할 수 있게 되면서 이제 멘토의 영향력이 전 세계의 잠재적 멘티와 장애가 있는 사람들까지 확대됩니다.

우리는 가상 멘토링에 대해 낙관적이지만 몇 가지 잠재적인 장애물이 있음을 인정합니다. 가상 멘토링은 복도에서 우연히 상호작용을 하거나 비공식적인 대면 채팅에서 멘토가 될 기회가 적은 멘토링보다 더 큰 의도가 필요할 수 있습니다. 또한 모든 범위의 비언어적 신호와 음성적 뉘앙스가 누락될 수 있으므로 관계에서 신뢰와 라포를 구축하기 위해 더 많은 노력이 필요할 수 있습니다. 많은 온라인 협업과 마찬가지로 가상 멘토링도 이메일 과부하와 화면 피로로 인해 어려움을 겪을 수 있으며, 관계 지원에 초점을 맞추기보다는 업무 지향적, 편의 중심적으로 될 수 있습니다.

성공적인 가상 멘토링의 예술과 과학에 대한 공식 훈련 및 교육에 대한 접근은 거의 없습니다.(기업의 약 30%만이 팬데믹 이전에 가상 멘토링 교육을 제공했지만 이러한 노력은 가상 관계의 성공을 위한 전술적인 대인관계 및 사회적 기술보다 소프트웨어와 회사 정책에 더 초점을 두었습니다.) 다행히도 리더가 성공하기 위해 배울 수 있는 기술이 있습니다. 먼저 이 5 가지 가상 멘토링 전략을 강화하는 것이 좋습니다.

신뢰를 쌓다

신뢰구축은 모든 발달 관계의 기초이며, 가상 매체에서 훨씬 더 큰 의도가 필요할 수 있습니다. 그러한 기술에는 적극적으로 다가가고, 미팅에 대한 여러분의 헌신과 신뢰를 보여주고, 멘티의

일과 삶의 상황에 대한 진정성 있는 관심, 배려, 인정을 보여주는 것이 포함됩니다. 적극적으로 경청하고, 호기심을 가지고, 멘티의 포부나 우려에 대한 추측은 피하십시오. 가상 관계를 양 당사자를 위한 안전 공간으로 만드는 방법(여기에는 기록되거나 공유되지 않을 내용에 대한 기밀 유지 합의가 포함됨)에 대해 이야기하고 약속을 이행합니다. 멘티가 사무실에 들러 약속한 소개에 대해 상기시켜줄 수 없으므로, 안내를 받지 않고 끝까지 수행함으로써 신뢰를 얻으십시오.

참여규칙을 명확히 하기

대면 미팅 운영의 비공식적 성격과 달리 가상 멘토링은 커뮤니케이션 계획에 대한 기대치를 설정하는데 더 많은 주의를 기울여야 합니다. 의사소통의 빈도를 결정하는 것 외에도 동기식(예: 양 당사자에게 작동하는 비디오 기반 플랫폼, 내부 멘토링 시스템 및 전화 통화) 및 비동기식(예: 이메일, 메시징 및 LinkedIn 과 같은 소셜 미디어 플랫폼) 옵션을 포함하여 의사소통을 위해 선호하는 매체에 대해 논의합니다. 어느 쪽이 양쪽 모두에게 편안하다고 느끼며, 의사소통을 위한 시간적 경계에선 어떤 것이 존중되어야 합니까? 또한 여러분이나 여러분의 멘티가 원격으로 일할 때, 회의 일정을 유연하게 조정하고 돌봄, 홈스쿨링, 개인적인 약속 및 기타 재택근무 현실에 대한 요구에 맞춰 조정하십시오.

관계를 형성할 때 의도적이어야 합니다

다문화 멘토링에서 친밀감을 형성하고 편견과 가정을 극복하는 방법에 대한 연구는 깊은 수준의 유사성을 확립하기 위한 노력이 중요함을 나타냅니다. 예를 들어 가상 멘토링 초기 단계에서 관계 구축 도구를 사용하여 멘티의 가치, 성격, 직업적 소명을 더 잘 이해하는 것을 고려하십시오. 멘티와 멘토 모두의 경험, 강점, 그리고 삶이나 커리어에 대해 점점 더 깊이 들어가는 질문을 통해 친밀감과 유사성을 느낄 수 있습니다. 당신의 유사점, 직업 목표, 그리고 관계 목표를 공유하고 반영하여 의도적으로 강력한 협력 관계를 발전시키십시오. 관계를 발전시키고 공유 가치를 발견할 때 사려 깊은 노력이 암묵적 편견을 완화하는 가장 좋은 방법입니다. 여기에는 온라인 관계에서의 동질성-인구학적으로 유사한 사람들과의 상호 작용 선호-과 인종 또는 성별에 대한 고정관념을 기본으로 하는 것을 포함합니다.

경계와 진정성의 균형 유지

어떤 면에서 가상 멘토링은 멘토-멘티 페어링, 일정 및 토론 주제와 관련된 더 큰 업무 중심적 형식에 적합할 수 있습니다. 그러나 가상 멘토링이 가정 내에서 많이 이루어지면서 파트너, 어린이, 그리고 애완동물의 대본 없는 침입을 포함하여 불가피하게 양 당사자의 사생활을 엿볼 수 있습니다.

한편으로, 훌륭한 멘토들은 일과 삶의 통합 문제에 대한 멘티의 솔직한 공개를 포함하여 이러한 순간을 공감하고, 깊은 이해와 연결, 이 분야에서 자신의 도전을 공유함으로써 멘티에게 이 경험을 정상화할 수 있는 기회로 맞아야 합니다. 또한 멘토는 일부 관계적 경계를 유지해야 한다는 것을 기억해야 합니다. 여기에는 멘티들이 어색하게 느낄 수 있는 공개를 피하고, 옷차림에 신경쓰고, 가족 구성원(당신과 멘티)을 정중하게 대하고, 개인 정보를 공유하기 전에 자신의 편안함을 확인하는 것이 포함될 수 있습니다.

멘토링의 상대적인 권력자로서, 멘토들은 진실되게 행동하는 것과 과도하게 친숙하거나 기이해질 수 있는 안 좋은 일을 유지하는 것 사이에서 균형을 맞춰야 합니다.

가능하면 협력하기

사내 멘토링은 전통적으로 멘티, 멘토, 조직에 이익이 되는 연구, 제품 개발 또는 고객 프레젠테이션과 같은 프로젝트에서 함께 작업할 수 있는 많은 기회를 제공했습니다. 이러한 협업은 멘티와의 교육, 코칭 및 네트워킹을 위한 플랫폼이 될 수 있습니다. 가상 관계에서도 협업의 가능성을 간과하지 마십시오.

예를 들어 Ellen 의 의료 고객 조직 중 하나는 가상 멘토 페어가 공식적으로 협력한 지 1 년 후에 프로젝트를 발표하도록 권장했습니다. 한 페어는 유방암 연구에 대한 컨퍼런스 프레젠테이션을 만들고, 다른 한 페어는 유방 조영사진 검사를 위해 일일 이동 클리닉을 설치했습니다. 신중한 협업을 통해 프로젝트 관리, 프레젠테이션 전달, 쓰기, 연구, 피드백 주고받기 등과 같은 이전 가능한 기술이 촉진됩니다.

원격 근무를 위한 새로운 관리 기술처럼 가상 멘토링을 위한 새로운 기술도 있습니다. 의도적인 준비와 기술 개발로 가상 멘토링은 꽤 효과적일 수 있습니다. 다음 가상 멘토링 관계를 위해 매체가 무엇이든 이러한 기술을 개발하여 영향력이 큰 가상 관계를 잘 준비할 수 있길 바랍니다.