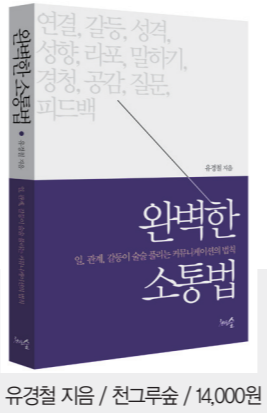


행동을 강화시켜주는 긍정적 피드백

직장생활에서 가장 어렵다고 하는 사람들과의 관계와 소통에 대한 모든 솔루션을 담은 직장인 베스트셀러 『완벽한 소통법』의 저자 유경철 '소통과 공감' 대표의 글로 다시 읽고 새겨보는 일이 술술 풀리는 '성공 소통 방정식'을 연재합니다.



유경철 지음 / 천그루숲 / 14,000원

조직에서의 소통은 다양한 피드백으로 이루어진다. 보통 업무를 할 때 끊임없이 피드백이 이어지는데, 그것이 칭찬이든 질책이든 적절한 피드백을 해 줘야 훌륭한 소통자가 될 수 있다. 그럼에도 불구하고 조직에서는 적극적인 피드백이 잘 이루어지지 않고 있다. 그 이유는 부정적인 피드백은 타인에게 부정적인 느낌을 주는 것이라 상대방이 좋아하지 않을 것이고, 그것이 나에게 도움이 되지 않는다고 생각하기 때문이다. 굳이 내가 피드백을 해서 상대방에게 불편을 줄 필요가 없다고 여기는 것이다. 반드시 해야 하는 책임이 있지 않는 한 타인에게 피드백을 하려고 하지 않는 것이 결과적으로는 조직의 성장을 막는 걸림돌이 된다.

하지만 피드백은 사람들의 행동을 강화하거나 변화를 줄 수 있는 기회를 제공한다. 일을 잘하고 있다면 칭찬을 통해 더 잘할 수 있도록 도와줄 수 있고, 일을 못하고 있다면 질책을 통해 더 잘할 수 있도록 변화의 기회를 제공해 줄 수 있는 것이다.

긍정적 피드백을 통한 행동의 강화

긍정적 피드백(칭찬과 인정)은 원활한 조직생활과 소통을 할 때에도 중요하다. 특히 긍정적인 피드백을 할 때 칭찬과 인정을 제대로 구분해서 해야 하는데 칭찬은 겉으로 드러난 행동, 선택, 좋은 결과에 대해 하는 것이다. 그러나 인정은 겉으로 드러난 것 외에 그 안에 숨어 있는 보이지 않는 부분을 인지하는 것으로, 그 일을 하기 위해 노력한 과정과 어려움을 극복한 인내심까지 인정하는 것이다. 그래서 긍정적 피드백은 겉으로 보여지는 결과나 성과를 칭찬하되 보이지 않는 노력이나 과정들까지도 확인해서 인정해 주는 것이 완

벽한 피드백이다. 피드백을 할 때도 프로세스가 있다. 그냥 칭찬하는 것이 아니라 프로세스에 맞게 하는 연습을 하다 보면 피드백을 받는 사람들은 상대의 칭찬의 마음을 더 잘 느낄 수 있다. 방법은 아래와 같다.

긍정적 피드백(칭찬)의 프로세스

긍정적 피드백은 타인에게 동기를 부여하고 자신감을 갖게 하며, 인간관계를 개선하는 최고의 수단이다. 긍정적 피드백을 할 때에는 AAT 프로세스에 따라 상대방의 강점에 초점을 맞춰 칭찬과 인정을 해야 한다.

Act(행동)	Actor(사람)	Thanks(고마움)
칭찬받을 만한 잘한 행동에 대해 말한다.	칭찬받는 사람의 동기, 노력 및 능력을 인정해 준다.	칭찬받는 사람에 대한 고마움을 표현한다.

우리가 긍정적인 피드백을 할 때 이러한 프로세스대로 하면 정확하게 칭찬할 수 있다. 막연하게 '잘했어', '최고야', '수고했어'와 같은 칭찬은 말의 의도를 진실되게 표현할 수 없다. AAT 프로세스로 칭찬과 인정을 하게 되면 피드백을 받는 사람들은 상대방이 진심으로 나를 칭찬하고 있다고 느끼게 되며 더 열심히 하게 될 동기가 된다.

예를 들어 신입사원 박순진 씨가 우리 팀에 들어왔다. 한 달 동안 지켜보니 매일 1시간씩 일찍 출근해 공동으로 쓰는 서류철이나 책상도 정리하고 공용으로 사용하는 복합기도 깨끗하게 정리한 후 일을 시작하는 것이다. 이런 상황을 여러 번 목격했기에 오늘은 꼭 칭



찬을 해주고 싶다. 이럴 때 어떻게 칭찬을 할 것인가? 일반적으로는 이렇게 긍정적 피드백(칭찬)을 줄 것이다.

“박순진 씨! 서류철 정리해 준 것 고마워요! 공용기기인 복합기를 정리한 것도 고맙구요!”

물론 이러한 칭찬이 나쁘다는 것은 아니다. 아예 아무 말도 하지 않는 사람보다는 이렇게 칭찬하는 것도 괜찮다. 그러나 나의 고마운 마음을 제대로 전하는 칭찬을 하는 것이 더 현명한 방법이다. 긍정적 피드백인 AAT 프로세스에 따라 해보자.

•Act(행동): 박순진 씨! 오늘 서류철 정리한 것과 공용기기인 복합기 정리해 준 것 고마워요.

•Actor(사람): 내가 보니까 거의 한 달 전부터 1시간씩 일찍 와서 이렇게 서류철과 공용기기를 정리하는 것 같은데, 아무리 신입사원이 라지만 정말 대단한 것 같아요. 누가 시키지도 않았는데 스스로 선배들을 배려하는 마음이 너무 좋은 것 같아요.

•Thanks(고마움): 박순진 씨, 정말 감사하고 이러한 행동들에 우리 팀 선배들도 모두 감사하게 생각할 거예요. 정말 고맙고 수고했어요.

이렇게 칭찬을 하면 받는 사람 입장에서 상대방의 진심을 온전히 받아들일 것이다. 자신의 행동에 대해서 진심 어린 칭찬을 받으면 스스로 동기부여가 되어 더 잘하고 싶은 생각을 갖기 마련이다. 이렇게 긍정적 피드백은 행동을 더욱 강화시켜준다. 잘한 행동에 대해서 지속적으로 칭찬을 한다면 직원들은 긍정적인 변화와 함께 더 큰 성과로 보답할 것이다.

유경철

'소통과 공감' 대표
『완벽한 소통법』, 『문제해결자』,
『피터드러커의 인재경영 현실로 리트윗하다』,
『NLP로 신념체계 바꾸기(번역)』, 『나는 팀장이다』 저자

