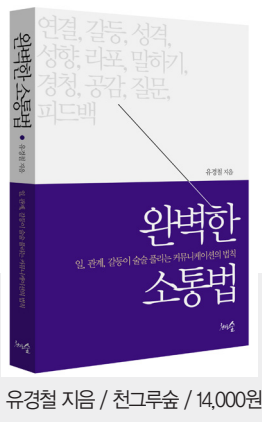


행동의 변화와 개선을 위한 건설적 피드백

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.



행동의 변화를 일으키는 건설적 피드백

긍정적 피드백(칭찬)은 들으면 기분이 좋아진다. 사실 이보다 더 중요한 것은 건설적 피드백(질책)이다. 아무리 상대방을 위해 한 말이라고 하지만 질책을 받는 사람 입장에서는 기분이 좋을 수 없다. 그렇다고 뭐든 다 ‘잘했다’, ‘좋다’고 말하는 것도 신뢰할 수 없다. 그래서 상황에 따라 정확하게 피드백을 해줘야 하고 특히 잘못을 했을 경우에는 진심으로 상대방의 발전을 위해 질책하는 것이 중요하다. 건설적 피드백의 프로세스를 정확히 이해하고, 있는 사실을 정확하게 말하면 피드백 받는 사람이 변화할 수 있는 계기를 갖게 될 것이다. 최대한 감정을 절제하고, 일어난 행동을 중심으로 그 행동으로 인한 영향, 그리고 다음에 내가 원하는 기대성과에 대해서 피드백해야 한다.

건설적 피드백(질책)의 프로세스

Act(행동)	Impact(영향)	Next performance(다음의 기대성과)
사람의 특성이나 성격이 아닌 잘못에 대한 구체적인 행동을 지적한다.	사람이 행동한, 일어난 상황에 대한 영향을 구체적으로 표현한다.	앞으로 바라는 행동과 성과에 대해 구체적으로 말한다.

부하직원이 보고서를 올렸는데 오타도 있고 양식도 틀렸다. 이런 상황이 계속 반복되다 보니 상사는 이번에 건설적 피드백(질책)을 해야겠다고 생각했다. 어떻게 하면 좋을까? 만약 감정적으로 질책을 한다면 이렇게 할 것이다.

“이걸 보고서라고 작성했나요? 오타투성이잖아요. 대체 어떻게 이

런 실수를 매번 하는 거죠. 똑바로 못하겠어요? 앞으로 다시는 이런 실수를 하지 않도록 해주세요!”

이번에는 AIN 프로세스를 활용해 건설적 피드백(질책)을 해보자.

- **Act(행동)** - 제출한 보고서를 보니 오타가 2개나 있고 3페이지에 잘못된 양식이 있네요.
- **Impact(영향)** - 보고서에 오타가 있거나 양식이 틀리면 내용과 상관없이 신뢰를 얻기 힘듭니다.
- **Next performance(다음의 기대성과)** - 다음부터는 내용뿐만 아니라 오타나 양식에도 신경을 써서 보다 완성도 높은 보고서를 기대하겠습니다.

건설적 피드백은 상대가 더 좋은 방향으로 변화와 개선을 할 수 있는 피드백이다. 감정을 상하게 하지 않기 위해서 사실(Fact)기반으로 말해야 하며 변화의 방향성에 대해서 명확히 자신의 생각을 말하면 된다.

다른 사례로 AIN 프로세스를 활용해 건설적 피드백을 해 보자.

매번 회의시간에 5분씩 늦는 팀원이 있다. 본부 전체 회의에 또 10분을 늦었다. 다들 그가 오기를 기다리면서 한숨만 쉬고 있다. 팀원에게 건설적 피드백을 AIN 프로세스로 아래와 같이 한다.

- **Act(행동)** - 지난 회의에도 5분을 늦었는데 오늘도 10분을 늦었네요. 본부원들이 감매니저님이 오지 않으셔서 다들 기다렸습니다.



- **Impact(영향)** - 회의가 늦어지면 많은 사람들의 다음 일정에도 영향을 끼치게 됩니다. 개인에게는 10분이지만 10명이 모였으니 100분이 낭비된 것이지요.
- **Next performance(다음의 기대성과)** - 다음 회의 때에는 최소한 회의시작 5분 전에는 회의장에 도착해 준비를 해주셨으면 합니다. 다른 직원들에게도 피해를 주지 않고 감매니저님도 성실하게 회의에 참석할 수 있도록 해주세요.

만약 이렇게 말했는데도 다음에 또 늦는다면 어떻게 해야 할까? 2번 정도는 AIN 프로세스로 건설적 피드백을 한다. 그럼에도 지속적으로 같은 실수를 한다면 상사의 영향력을 발휘하는 경고를 해야 한다. 이와 같은 행동이 인사평가에 영향을 줄 수 있다는 경고, 부서 최고 리더에게 보고하여 태도문제를 제기할 수 있다는 경고 등 변화와 개선을 일으킬 수 있는 강력한 피드백을 줘야 한다. 그러나 강제적이고 위협적인 피드백은 궁극적으로 개인의 변화와 성장에 큰 영향을 주지는 못하기 때문에 스스로 인지하고 변화할 수 있도록 지속적인 피드백을 통해서 변화와 개선의 기회를 주는 것이 좋다. 이렇게 AIN 프로세스로 건설적 피드백을 하면 부하직원이 자신이

부족한 점을 제대로 알아듣고 그 부분을 수정하게 된다. 그러나 우리가 일반적으로 조직에서 질책을 할 때는 지금 잘못된 사실만 말하는 것이 아니라 과거의 잘못된 것을 끄집어내거나 감정적인 부분도 함께 전달하기 때문에 피드백을 받는 사람 입장에서는 매우 불쾌한 상황이 발생하게 된다. 그래서 건설적 피드백 프로세스로 말하는 것이 중요하다.

피드백은 조직에서의 소통에 있어서 프로세스에 맞게 스킬을 발휘하는 것이 중요하다. 행동의 강화나 변화는 조직의 성과와도 직결되기 때문에 제때 적절하게 하지 못하면 그 영향은 미미해진다. 실제 훌륭한 리더나 직원들은 필요한 상황에서 가장 적절한 피드백을 통해 리더십을 발휘한다. 

유 경 철

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

