



조직을 원활하게 하는 ‘칭찬과 인정’

“직장 생활에서 가장 어려운 것이 무엇인가?”라는 질문에 대부분의 사람이 업무보다 커뮤니케이션을 꼽는다. 일은 내가 가진 역량 안에서 최선을 다하면 되지만 커뮤니케이션은 나 혼자만 잘해서 되는 것이 아니기 때문이다. 말하고 듣는 수많은 행위들, 보고서와 기획서를 쓰는 문서 커뮤니케이션 등 일하는 시간의 70% 정도가 소통으로 이뤄진다. 다수의 연구결과에 따르면 소통을 잘하는 사람들이 업무 성과도 좋다고 한다. 그러니 커뮤니케이션은 곧 조직의 능력과 관계 있다는 얘기다. 원활한 커뮤니케이션을 위한 핵심 키워드 중 하나, ‘칭찬과 인정’에 대해 생각해 보자. 글=유경철 <소통과 공감> 대표 / 정리=이진우

상대방의 행동을 강화시키는 칭찬과 인정의 힘

커뮤니케이션을 잘하는 사람에겐 여러 가지 특징이 있다. 그 핵심 중 하나가 ‘칭찬과 인정’이다. 칭찬하고 인정하는 행위는 상대방에게 동기를 부여하고 자신감을 갖게 한다. 이는 인간관계를 개선하는 최고의 수단이기도 하다. 타인을 긍정적인 시각으로 보는 것은 성과에 생각보다 큰 영향을 미친다. 칭찬과 인정이 상대로 하여금 감정에 집중할 수 있도록 돕기 때문이다.

업무를 할 때 우리는 끊임없이 피드백을 주고받는다. 그것이 칭찬이든, 지적이든 적절한 피드백이어야 좋은 커뮤니케이션을 할 수 있다. 사람들의 성향에 따라 칭찬의 빈도나 정도가 달라질 수 있지만, 중요한 것은 ‘진정성 있는 칭찬은 상대방을 변화시키고, 힘든 상황도 역전시킬 수 있는 원동력’이라는 것이다.

그렇다면 어떻게 해야 칭찬과 인정, 즉 긍정적 피드백을 잘할 수 있을까? 우선 칭찬과 인정을 제대로 구분해야 한다. 칭찬은 겉으로 드러난 행동, 선택, 좋은 결과에 대해 말하는 것이다. 그러나 인정은 겉으로 드러난 것 외에 그 안에 숨어 보이지 않는 부분을 인정하는 것으로, 그 일을 하기 위해 노력한 과정과 어려움을 극복한 인내심까지 고려해야 한다.

아찔던 ‘칭찬’이니 대중 해도 좋지 않다고 생각하는 사람도 있지만 결코 그렇지 않다. 영혼 없는 칭찬은 더러 역효과를 내기도 한다. 마음을 움직이는 것은 단순한 말이 아니라 그 말에 담긴 진심이다. 이 진심 어린 칭찬의 힘은 생각보다 위대해 사람의 인생을 바꿀바라는 경우도 있다. 세계적인 팝스타 마돈나는 어린 시절 스승에게 들은 한마디를 계기로 인생이 바뀌었다고 말한 바 있다. 마돈나가 열네 살 때 만난 무용 선생 크리스토퍼 플린, 그는 마돈나를 처음 본 순간 ‘세상에 이렇게 아름다운 수가! 네 얼굴은 마치 고대 로마의 신상 같구나!’라며 감탄이 가득한 칭찬을 건넸다고 한다. 이 한마디가 마돈나의 자신감을 가득 채웠고, 그녀를 세계적인 스타로 이끌었다. 훗날 마돈나는 병든 플린의 병원비를 모두 부담하고, 그의 장례식에서 추도문을 읽고 모든 장례비용을 지불하면서 그에 대한 변함없는 감사와 사랑을 전했다. 한 사람의 진실된 칭찬과 인정이 세계적인 스타를 탄생시키고 평생의 기억에 고마움을 남긴 것이다.

긍정적 피드백에도 프로세스가 있다

칭찬과 인정은 상대방의 감정을 관찰하고 잘 확인한 내용을 근거로 한다. 이때 적용하면 효과적인 프로세스가 있다. 바로 AAT 프로세스다.

AAT 프로세스

Act(행동)	칭찬받을 만한 행동에 대해 말한다. 이는 사실을 기반으로 잘한 내용에 대해 피드백한다.
Actor(사람)	칭찬받는 사람의 동기, 노력 및 능력을 인정한다. 잘하기 위해 노력했던 과정을 있는 그대로 칭찬한다.
Thanks(감사)	잘한 행동을 한 번 더 강조해 칭찬받는 사람에 대한 고마움을 표현한다.

막연히 ‘잘했어’ ‘최고야’ ‘수고했어’와 같은 칭찬은 그 의도가 두루뭉술해질 수도 있다. 그러나 AAT 프로세스를 활용하면 있는 그대로 칭찬할 수 있는 것은 물론, 상대방 또한 진심으로 본인을 칭찬한다고 느끼고 더 열심히 할 동기도 갖게 된다.

예를 들어보자. 매일 일찍 출근해 공들여 쓰는 서류철이나 책장, 복합기를 깨끗하게 정리한 후 업무를 시작하는 동료를 발견했다. 이런 상황을 여러 번 목격했는데 오늘은 꼭 고맙다는 말을 전하고 싶다면? 일반적으로 “매니저님, 서류철 정리해 줘서 고맙워요. 복합기도 신경 써 줘서 고맙고요!” 이렇게 긍정적 피드백을 전할 것이다. 물론 이런 칭찬이 나쁘다는 게 아니다. 아예 아무 말도 하지 않는 것보다는 낫다. 그러나 나의 고마운 마음을 제대로 전하기 위해 AAT 프로세스를 적용해 보자.

Act(행동)	매니저님! 오늘 서류철이랑 복합기 정리해 주셔서 감사해요.
Actor(사람)	보니까 거의 매일 일찍 출근해서 이렇게 서류철과 공용기기를 정리하시는 것 같은데, 업무도 바쁘실 텐데 정말 대단한 것 같아요. 팀원들을 배려하시는 모습을 보고 저도 많이 배웠어요.
Thanks(감사)	매니저님의 배려에 동료들 모두 감사하게 생각할 거예요. 정말 고맙습니다.

자신의 행동에 대해 구체적인 칭찬을 받으니 스스로 동기부여가 돼 더 잘하고 싶은 생각을 갖기 마련이다. 이렇게 칭찬과 인정은 잘하고 있는 행동을 더욱 강화시킨다. 잘한 행동에 대해 지속적으로 칭찬한다면 동료들은 긍정적인 변화와 함께 더 큰 성과로 보답할 것이다.

커뮤니케이션을 잘하는 또 다른 방법

일명 ‘프로 커뮤니케이터’들은 칭찬과 인정 외에 어떤 능력을 가지고 있을까? 바로 ‘경청과 공감’이다. 그들은 상대방의 말을 제대로 듣고 마치 자신의 일인 것처럼 공감한다. 들은 내용에 대해 필요한 질문을 하면서 적절한 피드백을 한다. 실제 이러한 커뮤니케이션 스킬들이 반복적으로 이뤄지면 상대방의 마음을 편하게 해 좋은 관계를 유지할 수 있다. 그렇다면 비즈니스 현장에서 잘 듣고 말하기 위해서는 어떻게 해야 할까?

1 대화할 때 목표와 목적을 명확히 한다

상대방과 대화할 때 말하는 목표와 목적을 명확히 알고 표현해야 한다. 내가 무엇을 말하고 있는지, 어떤 이유로 이런 말을 하는지에 대해 구체적인 설명이 필요하다. 목표와 목적이 없으면 이야기를 제대로 전개할 수 없고, 제한된 시간 내에 대화를 끝내기 힘들다. 더불어 상대방의 의도를 파악하기 위해 말의 느낌에 집중하는 것도 중요하다. 이야기를 하면서 잘 모르겠다 싶은 부분에서는 적절한 질문을 하는 것도 바람직하다.

2 상대방의 말을 이해하려고 노력한다

커뮤니케이션을 할 때 사람들은 나의 말이나 글이 잘 전달되고 이해되기를 원한다. 존중받고 높이 평가받기를 원하는 개인적인 욕구 때문이다. 상대를 잘 이해하려면 내가 먼저 제대로 들어야 한다. 그러기 위해서는 상대방의 말과 느낌을 나의 말로 바꿔 다시 전달하는 것이 필요하다. 내가 제대로 이해했는지 그 생각과 느낌을 솔직하게 전하면 상대방 역시 제대로 피드백을 해줄 것이다. 이처럼 내가 상대방의 욕구를 이해한 후 잘 전달할 수 있다면 상대방은 자신의 욕구가 충족됐다고 생각하게 된다.

3 비언어적인 소통을 제대로 이해한다

상대방의 몸짓이나 표정 등 비언어적인 표현을 잘 이해하지 못하면 상대방의 말에 감정이나 편견이 있다고 생각해 대화를 제대로 할 수 없다. 훌륭한 소통자는 상대방에게서 보이는 비언어적인 표현뿐 아니라 본인의 비언어적인 표현도 미리 확인한 후 잘 설명해야 할 수 있어야 한다.

4 소음이 있을 만한 주변 환경을 피한다

대화할 때 주변이 시끄럽거나 복잡하다면 제대로 된 소통이 어렵다. 따라서 최대한 대화를 잘 나눌 수 있는 공간을 찾아 소통을 시도하는 것이 좋다. 소통을 잘하는 사람들은 내가 어떤 공간에서 소통을 해야 효과적으로 잘할 수 있는가까지 관리한다.

커뮤니케이션을 잘하는 사람들은 끊임없이 자신의 말하는 습관을 확인하고 부족한 점을 수정하기 위해 애쓴다. 좋은 커뮤니케이션은 반복된 연습의 결과로 나타나기 때문이다. 커뮤니케이션의 중요성을 인지하고 상대방에게 진심 어린 칭찬과 인정을 통해 효과적으로 타인과 소통할 수 있는 사람이 되는 것이 중요하다.



칭찬합니다, 고맙습니다! 짚막한 메시지로 이어가는 칭찬 릴레이

하루 9시간 이상 얼굴 맞대고, 전화와 메일을 주고받으며 유기적인 관계를 맺고 있는 우리. 오가며 건네는 인사와 소소한 배려, 업무 협조 등으로 마음에 고마운 사람 한두 명쯤은 품고 있을 것이다. 메일 마지막 줄에 으레 쓰는 ‘감사합니다’ 대신, 진심을 담아 전해보는 감사 메시지.

