

# 소통 리더십, 피드백에 집중하라

• 유경철 소통과공감 대표 pkm297xo@naver.com



피드백은 소통에 대한 결과를 제시하는 것이기 때문에 그 자체만으로도 소통을 이어갈 수 있는 기회가 되고, 올바르게 변화할 수 있는 방향을 제시하는 것이 된다.

긍정적 피드백은 더욱 일을 잘할 수 있는 격려가 되고, 부정적 피드백은 더 긍정적인 방향을 모색할 수 있는 기회를 제공한다.

지속적으로 원활한 소통을 유지하기 위해 가장 중요한 요소를 하나 꼽으라면 '피드백'을 들 수 있다. 특히 조직 내에서의 소통은 다양한 피드백이 오고가면서 소통이 이뤄지기 때문에 제대로 된 피드백이 이뤄지지 못하면 원활한 소통도 불가능하다. 따라서 훌륭한 소통자가 되려면 원활한 소통을 위한 가장 적절한 피드백을 해줄 수 있어야 한다.

하지만 많은 조직을 들여다보면, 소통에 있어 피드백이 제대로 이뤄지지 않는 경우를 많이 보게 된다. 그 이유는 여러 가지가 있을 수 있지만, 주로 부정적인 피드백은 상대방에게 부정적인 감정을 주게 되어 결국 서로에게 도움이 되지 않는다고 판단하기 때문인 경우가 많다. 굳이 피드백을 함으로써 서로에게 부정적인 결과를 초래할 필요가 없다고 생각하는 것이다.

실제 피드백을 주고받는 상황을 보면, 긍정적인 피드백은 신속하게 이뤄지는 경우가 많다. 서로에게 긍정적이기 때문에 주저할 이유가 없는 것이다.

그런데 중요한 것은 피드백은 긍정적이든 부정적이든 소통의 과정에서 꼭 필요한 요소라는 점이다. 긍정적인 피드백은 좋고, 부정적인 피드백은 나쁘다는 차원이 아니라, 좋은 나쁜든 소통에 있어 꼭 이뤄져야 하는 것이다. 이러한 피드백이 없는 소통은 결과적으로 원활한 소통을 가로막게 되고 조직의 성장에도 걸림돌이 되게 된다.

피드백은 소통에 대한 결과를 제시하는 것而已 때문에 그 자체만으로도 소통을 이어갈 수 있는 기회가 되고, 올바르게 변화할 수 있는 방향을 제시하는 것이 된다. 긍정적인 피드백은 더욱 일을 잘할 수 있는 격려가 되는 것이고, 부정적인 피드백은 더 긍정적인 방향을 모색할 수 있는 기회를 제공하게 되는 것이다.



## 긍정적 피드백을 통한 행동의 강화

칭찬, 인정과 같은 긍정적인 피드백은 원활한 조직 생활과 소통에 있어 매우 중요한 역할을 한다. 여기서 중요한 것은 칭찬과 인정을 제대로 구분해서 긍정적인 피드백을 해야 한다는 것이다. 칭찬과 인정을 구분하면, 칭찬은 겉으로 드러난 행동이나 선택, 좋은 결과에 대해 하는 것인 반면, 인정은 겉으로 드러난 것 외에 그 안에 숨어 있는 보이지 않는 부분을 인지하는 것으로, 그 일을 하기 위해 노력한 과정이나 어려움을 극복한 인내심 등을 인정하는 것이다.

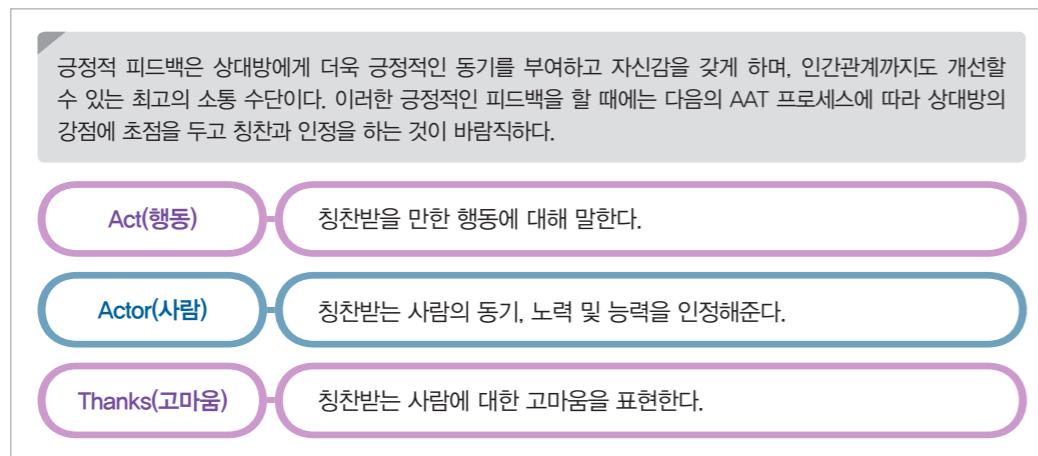
따라서 긍정적인 피드백은 겉으로 나타난 결과나 성과에 더불어 겉으로 드러나지 않은 노력이나 과정들까지도 확인해서 인정해 줄 때 완벽한 피드백이 완성된다.

이를 위해서는 <표1>과 같이 AAT 프로세스가 필요하다. 단순히 그냥 칭찬하는 것이 아니라 AAT 프로세스에 따라 긍정적인 피드백을 해야 그 효과를 극대화할 수 있다.

우리가 긍정적인 피드백을 할 때 AAT 프로세스가 중요한 이유는 정확하게 칭찬과 인정을 할 수 있기 때문이다. 막연하게 '잘했어', '최고야', '수고했어' 같은 칭찬은 정확하게 긍정적인 피드백을 한 것이 아니다.

AAT 프로세스를 통해 정확하게 칭찬과 인정을 해야만 피드백은 받는 사람에게 진정으로

〈표1〉 AAT 프로세스



긍정적인 피드백이 제공되게 된다.

예를 들어, 신입사원 박순진 씨가 우리 팀에 합류한 후, 한 달 동안 지켜보니 매일 1시간씩 일찍 출근해 공동으로 쓰는 서류철이나 책장도 정리하고 공용으로 사용하는 복합기도 깨끗하게 정리한 후 일을 시작하고 있었다. 이런 상황을 여러 번 목격해 오늘은 꼭 칭찬을 해주고 싶었다. 이럴 때 어떻게 칭찬을 해야 가장 긍정적인 피드백이 될까?

일반적으로는 다음과 같이 피드백을 할 것이다. “박순진 씨, 서류철 정리해 준 것 고마워요. 공용기기인 복합기를 정리한 것도 고맙고요!” 이렇게 피드백 하는 것도 안 하는 것보다는 훨씬 낫지만, AAT 프로세스에 따라 긍정적인 피드백을 하면 더 좋은 피드백을 제공할 수 있다.

- **Act(행동)** : 박순진 씨, 오늘 서류철 정리한 것과 공용기기인 복합기 정리해 준 것 고마워요.

- **Actor(사람)** : 내가 보니깐 거의 한 달 전부터 1시간씩 일찍 나와서 이렇게 서류철과 공용기기를 정리하는 것 같은데, 아무리 신입사원이라지만 정말 대단한 것 같아요. 누가 시키지도 않았는데 스스로 선배들을 배려하는 마음이 너무 좋은 것 같아요.

- **Thank(고마움)** : 박순진 씨, 정말 감사드리고 이러한 행동들에 우리 팀 모두 감사하게 생각해요. 정말 고맙고 수고했어요.

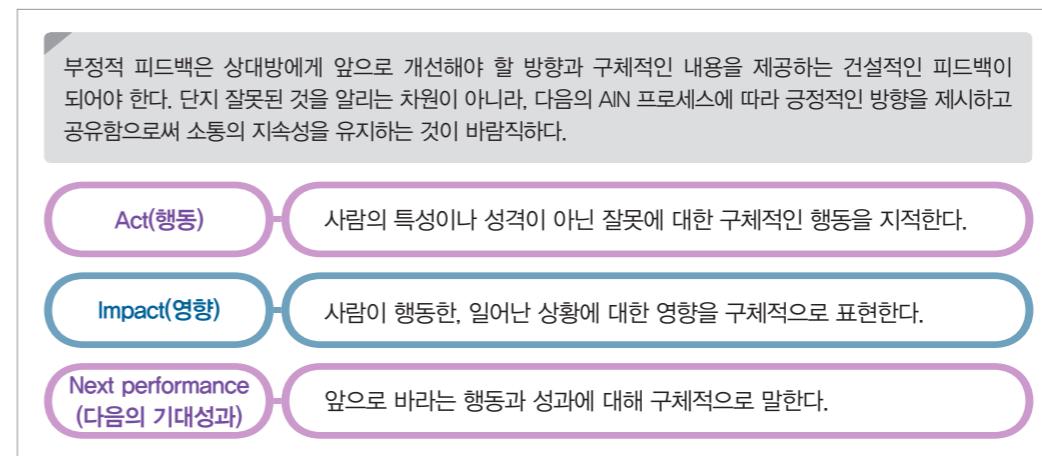
### 부정적 피드백은 ‘건설적’으로 전환

긍정적인 피드백은 상대방으로 하여금 기분을 좋게 한다. 그 누가 칭찬과 인정을 싫어할 사람이 있겠는가? 그러나 사실 이보다 더 중요한 것이 부정적인 피드백이다. 앞서 소통에 있어 피드백은 좋은 나쁘든 필히 해줘야 하는 필수 사항이라고 말했다. 아무리 부정적인 피드백이라도 해주는 것과 안 하는 것은 큰 차이가 나게 된다. 따라서 당연히 해주되, 최대한 건설적인 방향으로 부정적 피드백을 해줌으로서 상대방이 바람직하게 개선할 수 있도록 해야 한다.

물론 부정적인 피드백을 받고 좋아할 사람은 없지만, 피드백이 항상 긍정적일 수도 없으므로 진심으로 상대방의 발전을 위해 피드백을 하는 것이 중요하다.

이를 위해서는 긍정적인 피드백과 마찬가지로 프로세스를 지키는 것이 중요한데, 부정적인 피드백은 〈표2〉와 같이 AIN 프로세스가 유용하다. 이 프로세스는 최대한 감정을 절제하고 일어난 행동을 중심으로 그 행동으로 인

〈표2〉 AIN 프로세스



해 일어난 영향, 그리고 다음에 내가 원하는 기대성과에 대해서 피드백을 하는 프로세스이다. 이를 통해 부정적인 피드백이 단지 잘못된 것을 알리는 차원이 아니라, 앞으로 개선해야 할 구체적인 내용을 제공하는 것이 되어야 한다.

팀원이 보고서를 작성했는데, 오타도 많고 양식도 틀려 있다. 한두 번 지켜보았더니 이런 문제가 계속 발생되는 것을 발견할 수 있었다. 이로 인해 상사에게 꾸중을 들은 팀장은 팀원을 불러 부정적 피드백을 할 생각이다. 이때 어떻게 해야 할까? 만약 감정만 앞세워 질책을 한다면 다음과 같이 할 것이다.

“이걸 보고서라고 작성했어. 오타도 많고 양식이잖아. 대체 한두 번도 아니고 매번 이렇게 실수가 많지. 똑바로 못하겠어. 앞으로 한 번 더 이런 실수하면 가만두지 않을 거야.”

이런 피드백은 결코 팀원에게 건설적이지 못한 결과를 가져오게 된다. 이를 AIN 프로세스를 활용해 다음과 같이 건설적인 방향으로 부정적 피드백을 해보자.

- **Act(행동)** : 제출한 보고서를 보니 오타가 2개나 있고, 3페이지에 잘못된 양식이 있네.
- **Impact(영향)** : 보고서에 오타가 있거나 양식이 틀리면 내용과 상관없이 상대방에게 신뢰

를 얻기 힘들어.

- **Next performance(다음의 기대성과)** : 다음부터는 내용뿐만 아니라 오타나 양식에도 신경을 써서 보다 완성도 높은 보고서를 작성해보게.

이렇게 AIN 프로세스로 부정적인 피드백을 건설적으로 전환해 피드백 하면 팀원은 자신이 부족한 점을 정확히 알아듣고 그 부분을 앞으로 개선할 수 있게 된다.

피드백은 소통에 있어 매우 중요한 스킬이다. 긍정적인 피드백은 더욱 좋은 성과를 위한 동기를 부여하고, 부정적인 피드백은 현재보다 더 나은 발전을 위한 방안을 제시해주는 것이다. 따라서 긍정적이든 부정적이든 정확한 피드백을 통해 원활한 소통을 이어가는 동시에 미래 지향적인 성과를 만들어가야 한다. 훌륭한 소통자가 되려면 피드백 스킬을 높이자. QM

---

**유경철** 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돋는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베네트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 『완벽한 소통법』, 『피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다』, 『문제 해결자』 등이 있다.