



동기를 부여하는 칭찬 스킬 JIT

‘칭찬은 고래도 춤추게 한다’라는 책이 베스트셀러가 된 적이 있다. 이 책에서는 미국 플로리다 주의 해상 동물원에서 사냥가로 유명한 범고래를 오직 칭찬과 긍정적인 강화만으로 훈련시키는 장면이 소개된다. 범고래 조련사인 데이브 야들리는 상호 신뢰를 바탕으로 한 긍정적 기대와 칭찬이 범고래가 놀라운 재능을 펼치게 만드는 원동력이란 사실을 생생히 보여 준다.

처벌과 꾸중보다는 인정과 칭찬이 학습효과를 증진시킨다는 사실은 심리학의 다양한 실험에서도 잘 나타나고 있다. 그런데도 우리가 유난히 칭찬에 인색한 것은 왜 그럴까? 아마도 보수적인 유교문화 탓에 칭찬을 주고 받는 습관에 익숙하지 않기 때문일 것이다.

‘손주를 귀여워하면 할아버지 수염을 잡아당긴다’는 속담이 칭찬에 대한 우리의 의식을 단적으로 표현하고 있다. 또 한가지 이유는 우리가 칭찬방법을 잘 모르기 때문에 그렇다고 볼 수 있다. 누군가 긍정적인 행동을 했을 때 어떻게 칭찬해야 좋을지, 언제 해야 좋을지 망설임이 기회를 놓쳐버린 경험을 한 두번은 가지고 있으리라. 칭찬에도 JIT(Just In Time)개념이 필요하다. 필요할 때, 필요한 사람에게, 필요한 만큼의 칭찬을 해야 한다.

그렇다면 상대방이 긍정적인 행동을 할 때, 칭찬하지 않고 그냥 넘어가면 어떤 현상이 일어날까? 먼저 팀원이 하는 바람직한 행동이 강화(reinforce)될 수 있는 기회를 놓치게 된다. 사람은 긍정적인 보상이 있을 때 그 행동을 유지·강화하는 경향이 있다. 따라서 반짝거렸던 그러한 행동이나 태도는 시간이 지나면서 점차 소거(eliminate)된다. 두 번째로 관계를 향상시킬 수 있는 중요한 기회를 놓치게 된다. 사

람은 자신을 인정해 주는 사람에게 호감을 느끼고, 호감을 느낀 사람을 위해 더욱 열심히 노력한다. 또한 팀 전체를 위해 바람직한 행동이 강화되는 것은 팀원 자신의 성장에도 도움이 된다. 더욱이 자신의 행동이 긍정적인 영향을 끼치고 있다는 것을 알게 되면 더욱 노력하게 되고 이는 팀원의 성장에 가속력을 더해 주게 된다. 이렇듯이 적절하게 잘한 인정과 칭찬은 코칭의 목적인 성과와 관계, 학습의 차원에 긍정적인 효과를 가져오게 된다.

이처럼 중요한 인정과 칭찬을 하는데 있어서 염두에 두어야 할 점은 반드시 관찰에 의한 사실에 바탕을 두어야 한다는 점이다. 진실에서 동떨어진 인정과 칭찬은 잘못된 정보를 팀원에게 주어 착각에 빠지게 하거나, 팀원이 리더에게 불신감을 갖게 되는 계기를 제공해 줄 수 있다. 전혀 동의할 수 없거나 근거가 약한 칭찬을 듣게 되면 사람들은 ‘이 사람이 원하는 게 도대체 뭐야? 나를 이용하려는 거 아닐까?’ 하는 의심까지 갖게 된다. 그러므로 인정과 칭찬은 유심히 대상을 바라본 결과로 갖게 된 ‘진실’에 바탕을 두어야 한다는 점을 유념해 주길 바란다.

그러면 인정과 칭찬은 어떻게 해 주는 것이 좋을까? 다음의 순서에 따라 하면 훌륭한 인정과 칭찬이 된다.

- * 관찰 한 것을 이야기 한다.
- * 가치를 높이 평가한다.
- * 긍정적 영향을 이야기 한다.
- * 질문을 한다.

1. 관찰한 것을 이야기 한다.

독자들 중에는 칭찬의 중요성과 방법에 대해 기술된 책을 읽고 나름대로 실천을 하려고 노력을 해 본 분들도 있을 것이다. ‘그것이 잘 되었습니까?’ 라고 물으면 대부분의 사람들은 ‘칭찬이 좋다는 건 알겠는데, 좀 낫 뜨거워서...’ 혹은 ‘몸에 익지 않아서...’ 라는 대답을 한다. 그것은 칭찬에 대한 책들이나 방법들이 대부분 외국 번역서가 많기 때문이 아닐까 하는 생각을 한다. 의사소통에 능숙하고 자기 표현이 자연스러운 외국인에게 적합한 칭찬법이 우리나라 사람에게 낯뜨겁게 느껴지는 것은 어떻게 보면 당연한 일이다. 그렇다면 가장 한국적인 인정과 칭찬 방법은 무엇일까? 나는 그것을 위에서 제시한 ‘관찰한 것을 이야기해준다’ 라고 생각한다. 한국사람은 표면적인 의사소통 아래로 표현되지 않은 감정의 교류가 있고 이러한 의사표현을 더 자연스럽게 받아 들인다. 예를 들어 부모님의 깊게 패인 주름살이 하나 더는 것을 본 자식이 어머니께 하는 ‘어머니, 주름살이 더 느셨네요’ 라는 말 속에는 ‘저희 때문에 고생을 하신 어머니가 늙어가는 것이 안타까워요... 어머니 감사해요’ 라는 감정이 흐르고 있다. 그것은 오히려 말로 표현하는 것이 낯뜨겁고 어색하다. 단지 어머니의 손을 쓰다듬으며 하는 짧은 표현 속에 서로의 마음이 이심전심으로 흐르고 있는 것이다.

늦게까지 회사에 남아 일을 하는 팀원에게 팀장이 다음 날 어깨를 두드려 주며 ‘어제 늦게까지 고생하더군’ 이라는 말 한마디를 전해 주는 것도 훌륭한 인정과 칭찬이 된다. 있는 그대로를 바라보고 발견한 점을 전해 주면 된다.

인정과 칭찬을 이렇게 받아들이면 보다 자주 인정하고 칭찬할 수 있게 된다. 팀원의 헤어스타일이 주말 사이에 바뀌었다면 ‘오대리, 헤어 스타일이 바뀌었구만’ 이라고 얘기해 줄 수 있고, 여성팀원이 보라색 칼라로 화장과 옷을 매칭해 출근 했다면 ‘이주임, 오늘은 퍼플 톤으로 통일했네’ 라고 이야기해 준다. 헤어스타일이 그다지 멋있다고 생각하지 않으면서도 ‘와우 멋있는데’ 라고 오버해서 칭찬할 필요는 없다. 이런 마음을 가지면 ‘칭찬을 해야지’ 라는 마음을 먹을 때 갖게 되는 마음의 부담을 벗어 던질 수 있게 된다.

2. 가치를 높이 평가한다.

관찰한 것을 전달하는 것만으로도 훌륭한 칭찬이지만 한 단계 더 나아가 인정과 칭찬을 해 주고 싶다면 가치를 높게 평가해 주면 된다. 예를 들어 오션블루 칼라의 넥타이를 매고 팀원이 출근했을 때 ‘오

션블루 넥타이가 오션블루네’ 라고 얘기해 주고 더 칭찬해 주고 싶다면 ‘자네 패션 감각이 참 좋단 말이야’ 라는 표현을 해주는 식이다. 이러한 평가도 물론 자신의 감정과 느낌에 진실해야 한다. 또 아침 일찍 출근해서 자기개발을 하고 업무준비를 하는 팀원에게 ‘항상 아침 일찍 출근하는군’ 그리고 ‘자넨 참 성실하고 일에 대해 열정이 많은 사람이야’ 라는 표현을 덧붙이는 것이다.

3. 긍정적 영향을 이야기 한다.

그 다음 단계로는 그 행동이나 태도가 끼치는 긍정적 영향에 대해서 얘기해 주는 것이다. ‘오션 블루 넥타이를 보니 사무실 분위기가 시원해 지는 것 같아요’, ‘자네처럼 성실하고 열정적인 팀원 덕분에 우리 팀이 잘해 나갈 수 있네’ 라는 것이다. 이러한 긍정적 영향에는 외부적인 영향 뿐 아니라 얘기를 하는 사람의 사고, 감정, 에너지에 대한 영향도 포함이 된다. 예를 들면 ‘이과장님처럼 든직한 분과 함께 있으면 제 마음도 차분해 지고 안정되는 것 같아요’ 라던가 ‘최대리와 함께 일하면 대화가 유쾌하고 기분이 참 좋아져요’ 등이다.

4. 질문을 한다.

코칭은 쌍방향 커뮤니케이션이라는 것을 기억하고 계신다면 지금까지 과정이 코칭의 정의에 비추어 조금 맞지 않는다는 것을 발견하였을 것이다. 실제로 팀원에게 인정과 칭찬을 해주다 보면 팀원의 기분과 에너지가 고양되고 그런 상태를 어찌할 줄 몰라 어색한 상태가 되는 경우가 있다. 그런 상태에서 대화가 끝나게 되면 좋은 의도로 시작한 대화가 분위기만 어색하게 만들고 중단되는 경우마저 발생한다. 이럴 때 좋은 방법이 질문을 하는 것이다. ‘패션감각은 어떻게 좋게 만들 수 있나요?’, ‘그 넥타이 어디서 사셨어요?’, ‘이주임의 일에 대한 열정은 어디서 나오는지 궁금하군’ 등 관련된 질문을 하게 되면 자연히 공은 상대방에게 전달이 되고 쌍방향 커뮤니케이션이 시작된다. 그리고 칭찬받은 사람의 고양된 기분과 에너지를 자연스럽게 흐르도록 해주어 어색한 분위기도 없앨 수 있다. 더욱이 물어본 사람의 입장에서 뜻밖의 유익한 정보를 얻을 수도 있다. 패션감각을 유지하기 위한 최신의 방법이라던가, 일에 대한 열정을 불러일으키는 독특한 노하우, 다른 사람과의 관계를 유쾌하게 만들 수 있는 노하우 등등 말이다.

다음 호에는 '개선을 위한 피드백' 에 대해서 다룹니다.

- * e-mail : coach@coaching.co.kr
- * Home Page : www.coaching.co.kr