

제13장 코칭, 코칭 리더십



코칭의 등장 배경 및 역사

0 1980년대 미국의 토마스 레너드(Thomas Leonard)가 최초 시작

- 재무플래너로서 “아무것도 부족한 것이 없어 보이는 사람들에게도 도움이 필요하다는 사실” 을 알고, 이를 통해 코칭의 개념 설계.
- * 아이는 몇 명 ? 어떤 차 구입?, 어디로 휴가 ? 언제 은퇴 ? 등 이러한 종류의 대화를 어느 누구와도 이야기할 수 없었는데 사람들이 대화를 통해 더 나은 결과를 창출하고, 인생에서 진정으로 원하는 것을 스스로 파악하게 됨

0 1992년 전문코치교육기관인 코치유(Coach U)설립

0 1994년 국제코치연맹 설립, 코치 빌(Coach ville) 운영

0 국내에는 한국코칭센터에서 일반 및 전문 교육

코칭(Coaching)이란 ?

- 0 코칭은 코치와 발전하려는 의지가 있는 개인이 잠재 능력을 최대한 개발하고, 발견 프로세서를 통해 목표를 설정하고, 전략적인 행동으로 뛰어난 결과의 성취를 가능하게 해주는 협력적인 관계.
- 0 코칭이란 코치가 코칭받는 사람에게 직업적 또는 개인적인 성과를 향상시키고, 삶의 질을 높이는데 도움을 주는 지속적인 파트너십.
- 0 코치는 경청하고 관찰하는데 있어서 고도로 훈련 받은 사람이며, 개개인의 특성에 맞게 그들의 필요에 접근해가는 방법에 숙련된 사람.
코치는 사람들이 스스로 해결책을 도출하도록 한다

코칭 철학

- #1. 모든 사람은 창의적이고, 완전성을 추구하고자 하는 욕구가 있다. 즉, 자신이 원하는 것을 찾고 있다.
- #2. 누구나 내면에 자신의 문제를 스스로 해결할 수 있는 잠재능력을 가지고 있다.
- #3. 코치와 함께 함으로써 이를 더 쉽고 빨리 찾을 수 있다.

자신이 고민하던 문제가 무심코 던진 친구의 말 한마디 또는 책의 한 귀절에서 실마리를 풀었던 경험을 갖고 있다.

☞ 자신의 시각에만 고착되어 있던 것이 다양한 해결의 가능성을 찾게 된 경우 (아하 !)

0 코칭도 이와 같은 이치임. 코치가 **경청**해주고, 적절한 **질문**을 통해 다양한 시각을 열어주고, **스스로 탐색**하며 정리해 나갈 때 더욱 **창조적인 결과를 도출**할 수 있음

코치의 역할

- 고객이 달성하려고 하는 목적을 명확하게 하고, 협력한다
 - 고객의 자기 발견을 촉진한다
 - 고객 스스로 해결책과 전략을 만들 수 있도록 이끌어간다
 - 고객 자신의 선택과 행동에 스스로 책임을 갖게 한다
- * 코치로서 비밀 준수 의무와 법 준수

코칭과 멘토링, 컨설팅 차이점

- 0 코칭은 코치의 경험을 이용하여 상황을 진단하고 동시에 의견과 충고를 제공하기도 하지만 멘토링과 컨설팅과는 구별됨.
- 0 코칭은 코치받는 사람의 장점과 자원을 극대화할 수 있도록 창조하고 개발하는 것을 돕기 위해서 모든 지식과 경험을 활용.
- 0 멘토링과 컨설팅은 그 분야의 전문가로서 지식을 전수하거나 완벽한 해결방안 제시가 목표이며, 자신의 훌륭한 에고(ego)를 보여주는 것이 매우 중요함.
- 0 코칭은 코칭받는 사람에게 포커싱하여 그 사람이 가지고 있는 잠재능력 개발에 중점을 두기 때문에 코칭을 성공적으로 하기 위해서는 무엇보다도 **에고리스(ego-less)**, 즉 자기자신을 비우는 것이 중요하다는 점에서 차이점이 있음

코칭과 기타 방법 비교

미래의 비전과 잠재력 개발을 통해 행동의 성숙에 집중	카운슬링	과거 상처 치유. 심리에 집중
사람들의 성장 및 변화와 삶의 모든 영역에 관심	멘토링	멘토의 지식과 경험 전달 충고, 방향 및 의견제시
사람들이 가진 능력을 발견하고 개발에 도움을 주고자 함	컨설팅	전문가에 의한 상담, 자문 상황분석, 대안제시
인격적인 기술개발, 사용	티칭	정보 제공, 지식 전달
인격발달과 일 처리, 인간관계 개선	트레이닝	반복, 습관화 신체단련, 사고훈련, 기술숙달

코칭 대화와 일반 대화 차이점

- 0 첫째. 코칭 대화는 철저히 코칭의 철학에 기반을 두고, 상대방의 개인적인 **성장**과 **성과향상**이라는 두 축을 기준으로 대화를 진행
- 0 둘째. 코칭 대화는 구조와 방향을 가지고 성과에 직접적인 영향을 미침. (구조화된 대화)
- 0 셋째. 핵심 대화기술인 **경청**과 **질문**, **메시징**, **인정** 및 **축하** 기술이 잘 조화된 대화와 커뮤니케이션의 기술임
 - * 메시징 : 적절한 시기에 문제나 상황 해결에 적합한 중립적인 언어를 상대방에게 전달하여 변화를 유도하는 기술
 - * 축하 : 결과에 대한 평가, 인정 : 결과 + 과정(노력, 성품 등)
- * 코치는 대화기술에 대한 많은 훈련과 연습을 거친 사람들.

질문의 힘

인간의 의식구조

보통상태의
의식의 화살표

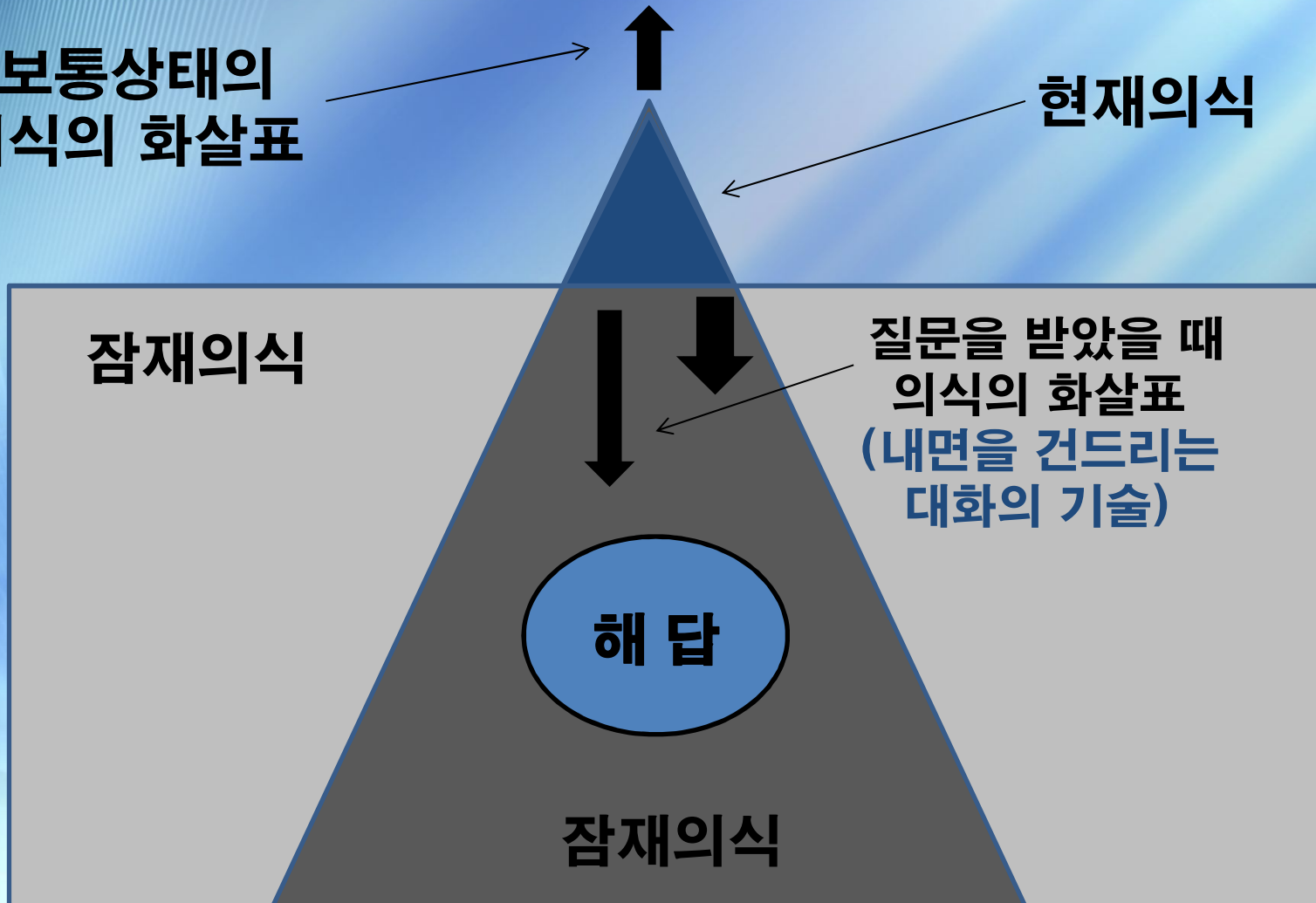
현재의식

잠재의식

질문을 받았을 때
의식의 화살표
(내면을 건드리는
대화의 기술)

해답

잠재의식



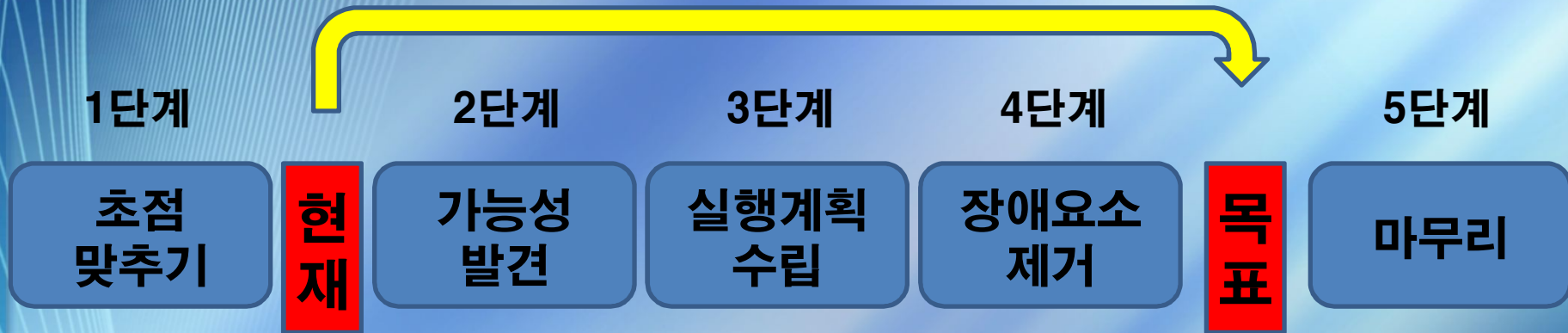
기억해야 할 코칭 질문

1. 당신이 정말로 원하는 것은 무엇입니까 ?
2. 무엇이 당신에게 중요합니까 ?
3. 무엇을 할 수 있겠습니까 ?
4. 무엇을 하시겠습니까 ?
5. 그것을 언제 하시겠습니까 ?
6. 또
7. 그 다음에는 ?
8. 그것을 실행한다는 것을 어떻게 알 수 있나요 ?

코칭 대상은 ?

- 0 자신이 자신의 삶의 주인임을 믿는 사람
 - 0 자신이 자신의 삶의 주인임을 알고자 하는 사람
 - 0 더 나은 삶을 살고자 하는 사람
 - 0 목표와 비전과 삶의 의미를 찾고자 하는 사람
 - 0 목표실현에 장애를 가진 사람
 - 0 목표실현을 위한 자신의 문제가 무엇인지 모르는 사람
 - 0 시급히 풀어야 할 문제가 있는 사람
 - 0 특정한 문제로 오래도록 고민해온 사람
 - 0 새로운 일에 성공적으로 도전해야 하는 사람
- * 코칭이란 삶의 부정적인 부분을 찾기보다 긍정적인 부분을 찾아 지금까지 경험하지 못했던 인생을 경험

코칭 대화 프로세서



1. 코칭 대화의 틀 제공
2. 성과를 향해 나아가는 과정 예측 가능
3. 상호 협력하는 환경 조성
4. 대화의 목적과 방향 유지에 효과적

P C S I (개인코칭스타일 검사)

외향적

지시형(D)
추진력 강하고,
새로운 도전을 즐기는 스타일

사교형(P)
원만한 관계 형성,
소통이 능한 스타일

일

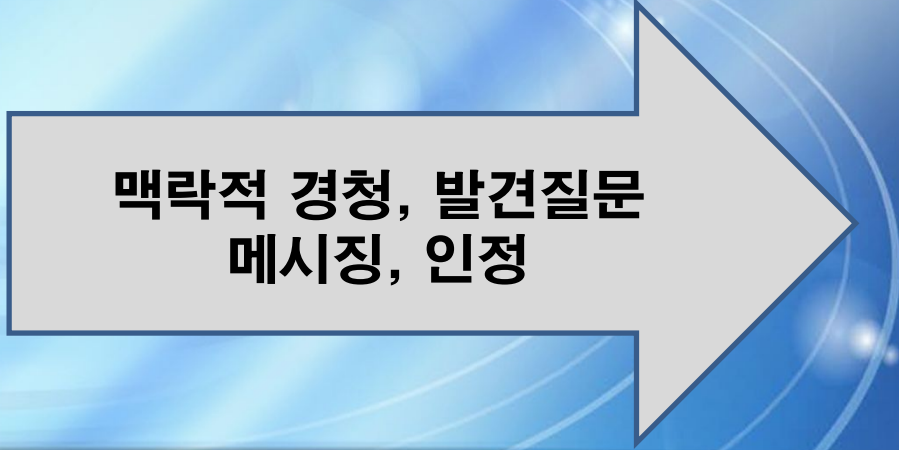
사람

분석형(S)
세밀하고 완벽을
추구하는 스타일

우호형(M)
상대방에 대한 이해가 높고,
우직한 스타일

내성적

코칭 대화 모델



1. 초점 맞추기

1단계

초점
맞추기

현재

2단계

가능성
발견

3단계

실행계획
수립

4단계

장애요소
제거

5단계

마무리

목표

0 초점 맞추기의 3가지 중요목표

1. 라포 형성하기
2. 대화주제 정하기
3. 현재상황, 달성목표, 차이(Gap) 명확히 하기

- 오늘 무엇을(주제) 이야기 하고 싶습니까 ?
- 원하는 상태는 무엇입니까 ?
- 현재의 상태는 어떠하십니까 ?
- 어떻게 되기를 원하십니까 ?
- 구체적으로 무엇을 변화시키고 싶은가 ?
- 이것을 이룬다면 무엇이 달라지겠습니까 ?
- 이것은 당신의 삶에 얼마나 중요한 주제인가요 ?
- 이 코칭을 통하여 어떤 결과를 원하십니까 ?

2. 가능성 발견

1단계

초점
맞추기

현재

2단계

가능성
발견

3단계

실행계획
수립

4단계

장애요소
제거

5단계

마무리

목표

1. 열린 질문을 통한 가능성 발견
2. 옳고 그름을 판단하지 않고 경청한다
3. 제안 한 것에 대한 결과에 대해 생각한다

- 그것을 달성하기 위해 무엇을 할 수 있습니까 ?
- 지금까지 어떤 시도를 해보았습니까 ?
- 시간과 예산, 권한이 주어진다면 무엇을 하시겠습니까 ?
- 무엇을 달리 해보겠는가 ?
- 부럽거나 따라 하고 싶은 사례는 어떤 것입니까 ?
- 그것을 달성한다면, 어떤 결과가 예상됩니까 ?

3. 실행계획 수립

1단계

초점
맞추기

현재

2단계

가능성
발견

3단계

실행계획
수립

4단계

장애요소
제거

5단계

마무리

목표

1. 문제점 보다는 기대 성과에 초점을 맞춘다
2. 가능성에서 발견된 것을 작은 크기로 분할한다
3. 완성 목표일을 정한다

- 무엇을 선택하였습니까 ?
- 이 계획을 언제까지 어떻게 실천하겠습니까 ?
- 실행계획이 진행되는 것을 어떻게 알 수 있나요 ?
- 그것을 위해 지금 가장 중요한 것은 무엇입니까 ?
- 목표를 위한 중간 목표는 무엇입니까 ?
- 어떻게 하면 보다 실행력을 높일 수 있겠습니까 ?

4. 장애요소 제거

1단계

초점
맞추기

현재

2단계

가능성
발견

3단계

실행계획
수립

4단계

장애요소
제거

5단계

마무리

목표

1. 질문한다 - 필요한 자원이 무엇인지, 장애요소는
2. 명확히 하기 - 장애물 제거 위해 어떤 행동이 필요한지
3. 지원한다 - 다른 사람의 협력, 자원의 사용, 우선순위, 권한위임 등

- 예상되는 어려움이나 장애물은 ?
- 협조를 얻어야 하는 사람은 누구인가 ?
- 어떻게 극복하겠는가 ?
- 내가 도와 줄 부분은 무엇인가 ?

5. 마무리

1단계

초점
맞추기

현재

2단계

가능성
발견

3단계

실행계획
수립

4단계

장애요소
제거

5단계

목표

마무리

1. 요점정리
2. 실천의지 확인
3. 다음 미팅 날짜 정하기
4. 인정, 격려

- 오늘의 대화에서 배우거나 느낀 점은 ?
- 오늘의 대화에서 도움이 된 것은 무엇이었습니까 ?
- 어떻게 하기로 했는지 정리해 볼까요 ?
- 다음 미팅은 언제 하면 좋겠는가 ?
- 실천의지 확인
- 긍정적인 결과를 강조하고 칭찬과 격려로 자신감 고취하기

부모 코칭

- 0 부모 코칭이란 자녀를 가진 부모를 도와 무엇이 중요한지를 확인하고 선택할 수 있도록 지원하는 공감적이고 협력적인 방법
- 0 부모 역할은 자녀의 생활에서 많은 역할을 담당하도록 요구한다. 양육자, 충고자, 친구, 관찰자, 권위적인 모습, 확신을 주는 사람, 가정교사 등
- 0 때로는 이러한 역할이 서로 갈등을 빚는다. 이러한 갈등에 대처할 수 있도록 하는 부모 코칭은 전문가적인 부모로서 성장하여 자녀의 사회적 정서적으로 성장할 수 있도록 돕는 것이 핵심임.
- 0 부모와 자녀의 관계 속에서 발생하는 갈등을 해결하고, 부모와 자녀가 함께 성장하여 궁극적으로 자녀의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 새로운 부모 역할이라고 할 수 있음

리더십 코칭

0 리더십 코칭이란 ?

“리더가 제대로 듣지 못하고 보지 못하는 것을 말해주고 보여줌으로써 리더들이 더 나은 리더십을 발휘하고, 그들이 갖추고 있는 능력이나 가능성을 최대한 도출하여 결과적으로 더 높은 성과를 창출하도록 도움을 주는 일”

즉, 코치는 피코치자인 리더들의 거울이 되어 리더가 어떤 말과 행동을 하고, 주위 사람들에게 어떤 영향을 미치고 있는지 보여줌으로써(Mirroring) 리더들로 하여금 스스로 자신을 되돌아보고 더 나은 리더십을 발휘할 수 있도록 지원하는 역할을 함.

리더십 코칭이 필요한 이유

- 1. 자신의 문제가 무엇인지 모르는 리더가 많다**
 - * 내가 아는 나 그리고 남이 보는 나 의 괴리
 - * 자신의 대화 스킬이 구성원들에게 상처를 준다는 사실 미인지
- 2. 적절한 리더십 발휘가 점점 어려워진다**
 - * position power에 의존, 해결방법 무지(동기부여, 갈등관리 등)
 - * 직급이 높아질수록 조언 받기 힘들어진다
- 3. 리더를 변화시킬 수 있는 사람을 조직 내에서 찾기 어렵다**
 - * 누가 고양이 목에 방울을 달까? (부하 직원이 코칭 할 수 있을까?)
- 4. 리더십 교육이나 평가 피드백으로는 리더십 개발에 한계가 있다**
 - * 단기간의 일회성, 일방적인 정보 전달로는 행동변화 유도 한계
 - ☞ 6개월 이상 지속적인 진행으로 행동 및 가치관 변화 유도

코칭의 기능이 효과적인 이유

첫 번째. “자기 설득의 원리”

다른 사람에게서 배웠을 때보다 스스로 그 행동의 의미를 생각하는 경우, 즉 자기 설득의 경우에 사람은 더욱더 활발히 움직이게 된다.

두 번째. “심리적 반발 vs 자신의 의지”

사람은 명령하고 강제할 때보다 ‘자신의 의지와 의견’에 따를 때 자발적인 행동을 한다

세 번째. “공식적인 선언의 효과”

공식적으로 선언하면 스스로를 규율 할 수 있을 뿐만 아니라 상대방에게 지원을 기대할 수도 있다.

코칭 리더십

0 코칭 리더십이란 ?

조직 구성원과의 신뢰 속에서 구성원들의 숨은 잠재력을 개발, 향상시키고, 자신의 임무를 스스로 완수, 해결할 수 있도록 구성원의 능력을 키워주는 과정이다.

* 코칭의 기법을 리더십에 적용한 형태

리더십과 코칭의 관계

- 0 현대사회에서 존경받는 리더의 조건
 - 부하직원의 잠재력을 잘 이끌어내는 능력과 부하의 업무와 상황을 이해하고 경청해주는 태도를 보이는 리더
 - * 리더의 현실 : 성과에 대한 압박, 경청할 여유 부족
- 0 코칭 리더십을 발휘하는 수단은 결국은 **대화**이므로 이를 효과적으로 리더십의 패러다임으로 전개하는 것이 바로 **코칭 대화**임
- 0 효과적인 리더는 호의를 가지고 가슴과 마음을 통해서 사람과 교류하며 코칭을 사용함.
이렇게 함으로써 구성원들은 스스로 공헌을 하고 있으며, 자신의 의견과 경험이 존중 받고 있다고 느끼게 됨.
결과적으로 더욱 몰입하여 조직의 성과를 높이게 됨

코칭 리더십의 개념과 특징

0 코칭이란 ?

상대의 자발적인 행동을 촉진시키기 위한 커뮤니케이션 기능으로 대화와 질문을 통해 부하직원의 자발적인 행동을 촉진하고, 자발적인 문제해결을 도모하는 새로운 리더십 기법이며 활동.

- * 부하의 자발적인 힘을 끌어내는 가장 중요한 도구가 바로 코칭 대화임
- * 코칭은 사람들로 하여금 자기 팀의 성과에 기여하게 하고, 각 개인의 삶에 진실로 소중한 것이 무엇인지를 깨닫게 해주는 유력한 의사소통 과정이다

코칭 리더십의 필요성과 효과

0 코칭 리더십의 필요성

- 시대적 변화에 부응하기 위해 인적자원 개발 또는 골드칼라와 같은 전문인력 충원에 노력 투자
 - * 골드칼라 : 돈과 출세가 목적이 아닌 나의 발전과 나의 능력을 잘 발휘할 수 있는 조직에 몸담고 싶어하는 새로운 인재집단
- 직장 선호도 : 학습 및 개인발전, 코칭을 지원하는 회사

0 코칭 리더십의 효과

- 구성원이 누리는 이익 : 능력발휘, 자아실현, 자신감
- 리더가 누리는 이익 : 구성원 능력발전은 리더의 부담 감소
 - * 리더의 파트너적 입장, 구성원들로 부터 진정한 인정
- 조직과 구성원이 누리는 이익 : 생산성 향상
 - * 개인의 잠재력 향상 - 좋은 조직분위기 형성 - 고객만족

코칭 리더십의 개념과 특징

0 코칭의 9가지 특징 (Harberleither, 2006)

1. 코칭은 객관적 데이터가 기반이 되어야 함 : 사실 중심으로 문제 접근
 2. 조직 구성원의 행동 변화를 통해 성과 향상
 3. 인간관계에 초점 (신뢰가 전제, 상호 존중 및 유대감)
 4. 과정을 서두르지 않음 (스스로 해결)
 5. 대화를 필요로 함 (질문을 통해 최선의 방안을 도출)
 6. 열린 마음이 필요 (구성원 가치 인정, 개방적인 분위기)
 7. 겸허 (상호 의견 비교분석, 이해증진, 서로의 배움)
 8. 조화와 균형 (리더와 구성원, 업무성과와 인간관계의 균형)
 9. 자기책임 (설정된 목표 달성을 위해 적극적인 책임 요구)
- * 코칭은 인력개발 수단이며, 과제해결 능력 확장과 완성도 뿐만 아니라 심리학적 성숙을 가능케 함

5단계 코칭 모델(GRROW)

단계	내용
1단계 : Goal (목표 정하기)	<ul style="list-style-type: none"> • 리더와 구성원이 코칭 이슈에 대해 논의 • 코칭의 방향과 목표를 명확히 하는 과정 • 리더와 구성원은 신뢰관계 형성
2단계 : Reality (현실파악하기)	<ul style="list-style-type: none"> • 개선하고자 하는 목표를 정의한 후 구성원의 현실을 구체적으로 알아 봄 • 이슈 주변의 현상들을 통찰하여 목표와 현실 간의 차이 인식 • 사례와 사실들을 수집, 구성원의 감정을 파악함
3단계 : Recongition (핵심 니즈 파악하기)	<ul style="list-style-type: none"> • 코칭 목표에 관한 구성원의 경험 및 사건들을 이전 보다 분명하고 통합된 시야로 재인식시키는 과정 • 1단계에서 확립된 목표를 재확인하거나 수정하기. • 구성원이 방어적 태도를 취하더라도 끝까지 신뢰 하고 지지하며 중립적인 태도 유지

출처 : 개발과 훈련 제14장(변상우)

5단계 코칭 모델(GRROW)

단계	내용
<p>4단계 : Options (대안 탐색하기)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 브레인스토밍을 하듯 자유로이 대안에 대한 대화를 통해 조직구성원은 합리적이고 현실적인 대안을 발견할 수 있고, 목표달성을 위한 보다 분명한 행동지침을 갖게 됨
<p>5단계 : Will (실천의지 확인하기)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 가장 중요한 단계로 조직구성원의 행동을 요구 • 모든 과정이 그렇듯 저절로 시행되는 것은 없음 • 대안탐색을 통해 많은 계획이 수립되어도 구성원의 행동변화가 없다면 목표와 현실의 차이는 계속될 것 • 리더는 계획의 시행을 위해 계속해서 구성원을 강력하게 개입시키고 코칭 전 과정을 구성원 스스로가 마무리 짓도록 지지

출처 : 개발과 훈련 제14장(변상우)

기업 사례로 보는 코칭 효과



닛산 자동차

일본의 닛산 자동차는 코칭의 효과를 본 기업 사례로 유명하다. CEO로 취임한 카를로스 곤은 1999년 6천 844억 원의 **적자기**업이던 닛산을 1년 만에 3천 311억 원의 흑자기업으로 성장시켰다.

카를로스는 닛산의 이러한 대전환 뒤에 ‘코칭’이 있었음을 공공연하게 밝혔다. 그는 스스로를 ‘코치’라 부르며 중견 간부 600여명을 대상으로 3개월간 일대일로 코칭을 실시했고, 중간 관리자 2천 500명에게도 정기적으로 코칭 연수를 밟게 했다. 기업 전체적으로 구성원 간 일대일 코칭을 실시토록 장려했다. 그 결과 닛산 구성원들의 잠재 능력이 최대한 발휘될 수 있었고 흑자 기업이 되는 발판도 마련될 수 있었다. 닛산의 사례는 코칭의 효과를 뚜렷하게 보여주는 사례이다.

기업 사례로 보는 코칭 효과



맥도날드

일본 맥도날드사는 일본 최초로 코칭을 도입한 기업이다. 창립 때부터 직원 교육에 노력해왔지만 패스트푸드 산업 특성상 아르바이트나 비정규 직원의 비율이 점차 높아져 일괄적인 직원관리에 어려움을 겪었다.

또한, 각 점포 매니저들이 매출이나 매장 관리에 집중하고 매장 직원들에 대한 매니징 스킬을 습득하지 못한 경우가 많아 협업이나 의사소통에 크고 작은 문제가 생기기 시작했다.

맥도날드는 코칭 교육을 도입하기로 결정했다. 매니저들을 대상으로 집중적인 코칭교육을 실시한 결과 이전보다 협업이나 의사소통이 원활해지는 긍정적인 결과를 얻을 수 있었다.

코칭 리더십의 한계점

0 코칭 리더십의 한계점

1. 직원의 이야기가 리더의 과거 상처를 건드리는 경우
 - * 리더가 자신의 문제와 씨름하는 현상으로 코칭 제한
2. 특정 직원에 대한 너무 강한 거부감
 - * 중립적 태도 유지 필요
3. 리더와 직원과 상반된 입장과 의견을 가지고 있을 때
 - * 외부의 고치를 이용하는 방안이 현실적임

* 변화는 시간이 필요하다. 단번에 모든 변화가 한꺼번에 이루어 지지는 않는다. 따라서 코칭을 하는 사람이나 피코치자는 인내심이 반드시 필요하다. 그리고 코칭을 시작하기 알맞은 시간은 따로 없다, 바로 지금 이 순간이 가장 코칭하기 좋은 시간이다.