

리더십스타일에 맞춘 관계코칭

연재 순서

1. 세계의 코칭동향과 한국의 기업적용 현황
2. 잠재력을 살리고 문제해결을 돕는 세계적인 코칭들
3. 마음과 의욕 움직이는 3F 경청 기법
- 4. 리더십 스타일에 맞춘 관계코칭**
5. 비즈니스 코칭에 필수적인 평가서 다루기
6. 경영자 임원코칭의 핵심과 실제 사례

우리나라에 코칭이 도입된 지 10년이 되어간다. 그동안 코칭에 대한 기초적인 이론과 적용, 질문법들에 대한 책들도 상당수 출판되고 많은 기업들이나 개인들이 코칭법들을 통해 이런저런 코칭의 방법과 효과를 경험하였다. 이에 따라 몇 년 전보다는 많은 사람들이 코칭에 관심을 가지게 되었고, 직장이나 전문 분야에서 실제로 코칭 리더십을 적용하고 사용하는 사례도 많아졌다. 그럼에도 불구하고 아직 한국은 코칭도입 초기에 불과하여 많은 코칭관련 책들이 나오고 전문 코칭법들이 활발히 활동하며, 다른 리더십 교육 회사들이 코칭분야로 영역을 확대해나가고 있음에도 불구하고 국제 수준의 전문 코치들이 많지 않은 실정이다. 세계의 이상적인 리더십의 모델이 “코치”로 지목되고 있는 요즘, 한국도 한국에서만 통하는 한국식의 리더십 훈련이나 코칭 훈련이 아니라 글로벌 사회에서 통용되는 월드클래스 코치리더를 양성하여 국가 경쟁력을 높여야 할 때다. 이 글은 한국의 기업과 조직에게 세계의 코칭의 핵심이 어떤 것인지 알게 하여 한국의 기업현장에서 어떤 식으로 코칭 리더십을 적용하고 사용할 것인지에 대한 청사진을 제공하기 위한 글로 모두 6회에 걸쳐 연재된다.

이를 통해 독자들의 코칭에 대한 전반적인 궁금증을 풀어주고 자신의 분야에서 이러한 툴들을 어떻게 적용하고 사용할 것인지에 대한 확실한 대안을 갖게 되기를 기대한다.

글_정진우 박사(아시아코치센터)

소와 호랑이가 결혼했다. 부인인 소는 남편인 호랑이를 위해 식사 때마다 모든 정성을 다 들여서 자신이 제일 좋아하는 채식 식사를 정성껏 만들었다. 그러나 호랑이 남편은 그것을 먹지 않은채 신부를 위해 먹음직한 동물을 계속 잡아 왔다. 둘은 진심으로 서로 사랑했지만 갈등은 커져만 갔다. 결국 사랑했지만 헤어지게 되었다. 이유는 호랑이와 소가 서로 먹는 주식이 다르다는 것을 이해하지 못한 때문이다. 우리의 삶에서도 이러한 예를 흔히 볼 수 있다. 사람들은 자신과 다른 사람이 다르다는 것을 인정하지 못하고 끊임없이 갈등과 분쟁을 일으킨다. 그렇기 때문에 우리가 누군가와 의사소통하고 살아가려면 다른 사람의 개성이 무엇인지 파악하고 맞추는 노력이 필요하다. 좋은 관계란 이러한 노력 없이는 절대로 이루어지지 않는다.

관계코칭이란?

코치가 고객의 이슈나 목표를 탁월하게 돕기 위해서는 코칭이 시작되는 처음 시점부터 고객과의 친밀한 관계형성이 아주 중요하다. 만일 처음에 고객의 성격이나 사고방식, 습관 등을 알지 못한 채 코치의 주관적인 추측과 판단을 중심으로 코칭이 진행되어 간다면 어떻게 될까? 코치와 고객이 마음으로 연결되지 않는다면, 그 결과 고객의 진짜 필요나 의도를 코칭과정 중에 반영하지 못하고 코칭 목표

를 효과적으로 달성하지 못할 수 있다. 이 때문에 코칭 시작 시 또는 과정 중에 기질과 특성, 리더십 스타일 등을 파악하는 일은 아주 중요하다. 여기서는 사람들과의 관계형성을 돕는 몇 가지 강력한 도구를 소개할 것이다.

DISC 행동유형에 맞춘 코칭

1920-1930년까지 약 10년 동안 콜롬비아대학의 윌리엄 말스톤(William Moulton Marston)교수는 히포크라테스의 네 가지 체액설을 바탕으로 사람들의 행동양식을 연구하여 D.I.S.C.라는 네 가지 유형으로 정리하였다. 이것은 4가지 특성으로 사람의 행동유형을 분류하여 그 특성 중 한 가지가 독특하게 나타나거나 두 가지 이상이 혼합된 형태로 등으로 분류하여 아주 간단하게 사람의 행동유형을 파악하도록 정리되어 있어서 현재 세계적으로 조직이나 비즈니스계에서 많이 활용되고 있다. 주도형(D), 사교형(I), 안정형(S), 신중형(C)로 나눈다.

MBTI 심리유형에 맞춘 코칭

MBTI(Myers Briggs Type Indicator)는 C. G. Jung의 심리유형론을 근거로 하여 Katharine Cook Briggs와 그의 딸 Isabel



정진우 박사

정진우 박사는 수많은 기업체의 임원과 직원들을 훈련시킨 국내 최고의 베테랑 코치이다. 국제코치협회(AC)의 동양인 최초의 보드 멤버이며 현재 국내 최초의 국제코치연맹 ICF인증자격을 보유한 아시아코치센터의 대표이다. 이미 삼성, 현대, LG, 롯데, GS, SK텔레콤, IBM 등 100여 개가 넘는 기업들이 이 과정을 거쳐갔으며, 한국에서 본격적으로 세계 수준의 전문 코치를 양성하는 일에 열정을 쏟고 있다.

Briggs Myers, 그리고 손자인 Peter Myers에 이르기까지 무려 3대에 걸친 70여 년 동안 계속적으로 연구 개발한 심리유형론이다. MBTI에서는 인식과정을 감각(S : Sensing)과 직관(N : iNtuition)으로 구분하여 사물, 사람, 사건, 생각들을 인식하게 될 때 나타나는 차이점을 이해할 수 있도록 해주며, 판단과정은 사고(T : Thinking)와 감정(F : Feeling)으로 구분하여 우리가 인식한 바에 의거해서 결론을 이끌어 내는 방법들 간 차이점을 알 수 있도록 해준다. 그리고 이러한 기능을 사용할 때 어떤 태도를 취하는가에 따라 외향(E : Extraversion)과 내향(I : Introversion) 및 판단(J : Judging)과 인식(P : Perceiving)으로 구분하여 심리적으로 흐르는 에너지의 방향 및 생활양식들을 이해할 수 있도록 해준다.

MBTI 검사지는 모두 95문항으로 구성되어 4가지 척도의 관점에서 인간을 이해하려고 한다. 그리고 그 결과는, E(외향)-I(내향), S(감각)-N(직관), T(사고)-F(감정), J(판단)-P(인식) 중 각 개인이 선호하는 네 가지 선호지표를 알파벳으로 표시하여(예:ISTJ) 결과프로파일에 제시된다. 그러므로 MBTI의 심리유형은 총 16가지 유형으로 나타날 수 있다. 코치가 이 4가지 척도와 16가지 심리유형을 이해하고 자신의 고객이 어떤 유형에 속하는지를 안다면 코칭을 더욱 깊이 있게 진행하는데 큰 도움이 될 것이다.

NLP 선호감각유형에 맞춘 코칭

선호 감각유형은 NLP 이론에 근거한 사람의 유형구별 방법으로, 사람의 감각유형에 따라서 구체적으로 성격, 인간관계 양식, 업무 스타일, 적성, 학습 스타일, 상품 구매 스타일, 취미생활, 환경, 즐겨 사용하는 술어가 다름을 분석하여 그 대응법을 제시한 것이다. 선호 감각유형이 비슷한 사람끼리는 쉽게 레포(친밀감)가 형성되며 친해질 수 있다. 부부간, 가족간, 친구나 동료간에 의견 충돌이 잦다고 갈등이 심하다면 선호 유형 체계가 서로 다르기 때문은 아닌지를 검토해 볼 필요가 있다. 코칭시 이러한 사람들의 선호 스타일을 알고 그에 맞는 코칭도구나 방법을 사용한다면 효과가 클 것이다.

(1)시각기능 (Visual) – Video, See

시각기능의 사람들은 깔끔하며 정리정돈을 잘한다. 그림이나 모습을 봄으로써 기억하며 소리에 대해서는 덜 민감하다. 마음이 집중

하지 않는 경향이 있기에 언어적 지시사항을 제대로 기억하지 못하는 어려움을 겪는다. 어떤 일을 하더라도 그것이 시각적으로 어떻게 보이는지에 대해서 관심 갖는다. 사람을 만날 때 외모에 신경을 쓰며 처음 만난 사람에 대해서 외모나 의상을 중심으로 판단하는 경향이 있다.

(2)청각기능 (Auditory) – Audio – Hear

청각 기능의 사람들은 독백을 많이 하는 편이며 소음에 민감하다. 한번 들었던 것은 잘 기억하며 음악을 좋아하며 전화에서 수다떨기를 즐긴다. 가끔 남의 말을 들을 때 고개를 기울이는 경향이 있으며 상사에게 지시를 받을 때는 문서보다는 말로 듣기를 좋아한다. 또한 특정한 목소리의 톤에 민감하게 반응한다.

(3)신체감각기능 (K: Kinesthetic) – Touch/Feel

신체감각은 크게 신체적 접촉과 느낌, 또는 감정의 두 개의 차원으로 구분될 수 있다. 신체감각기능의 사람들은 신체적 접촉에 대해서 민감하며 느낌이나 감정 또는 직감이 발달해있다. 이들은 다른 사람들과 가까이에서 얘기하는 경향이 있으며 실제로 행동을 하면서 기억하는 경향이 있다. 그리고 그 사람에 대한 느낌이나 직관에 따라서 판단하는 경향이 있다. 기분을 중시하기 때문에 기분이 좋으면 인간관계 자체에 대해서 만족하는 경향이 있지만 기분이 나빠지면 좋아하는 사람도 싫어하게 되는 경향이 있다. 감정적 교류를 중시하기 때문에 소수의 사람과 깊게 사귀기를 좋아한다.

(4)내부 언어적 기능 (AD:Auditory Digital) – Self-Talk / Words

내부 언어적 기능의 사람은 독백하는 버릇이 있다. 사리와 논리를 따지는 경향이 있다. 다른 감각유형이 가진 특징의 일부를 보이기도 한다. 절차, 순서, 계열에 따른 사물의 이치를 중시한다. 단어나 용어를 중심으로 하는 언어에 민감하다. 정확한 언어를 구사하려 한다. 사람을 사귀더라도 정서적인 부분이 약하다. 논리적이며 이성적이기에 깊은 정은 없다. 그래서 특히 친하거나 좋아하는 사람을 꼽으라면 쉽게 꼽기가 힘이 든다. 사적인 관계보다는 업무적인 인간관계가 더 많다. **HRD**