

# 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)

## 연재 순서

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

## 경영자 임원코칭이란?

비즈니스 코칭이란 기업현장에 있는 경영자, 임원, 관리자, 사원 등 기업 구성원들이 자신의 분야에서 보다 효율적으로 업무성과와 사업 목표를 달성하도록 돕는 것을 목적으로 한다. 경영자와 중간 관리자들은 특별히 팀원들에게 비전과 가치를 제시하고 기업 목표를 명확히 설정해주어서 구성원 개개인이 능력을 최대한 끌어내어 협력을 통해 기업 목적을 이루어내야 한다. 경영자와 임원은 기업의 방향을 제시하고 성장을 위한 구체적인 전략을 만들어내는 중추적인 역할을 하는 사람으로서 기업에서 가장 중요한 코칭대상이라고 할 수 있다.

## 경영자 임원코칭의 핵심 내용

경영자 또는 임원코칭은 각 개인이 안고 있는 이슈들과 조직의 현안, 기업의 성장 등을 포함한 이슈해결을 해나가면서도 한편으로는 리더십이 다음 단계로 성장할 수 있도록 코칭 기술 습득과 감성능력 및 전반적인 리더십 역량 개발에 초점을 맞춘다. 잘 구성된 코칭세션은 다음의 내용들을 심도 깊게 다루게 될 것이다.

- 1) 코칭을 통해 먼저 리더들은 그동안 사용하지 않았던 새로운 리더십 능력인 코칭리더십 역량을 개발하게 된다.
- 2) 다음으로 경영자 임원에게 중요한 것이 감성능력이다. 리더는 감성능력이 좌우한다고 말할 정도로 감성능력은 리더십을 발휘하고

시시각각 다가오는 문제를 해결해나가는 핵심 키다.

3) 다음으로 이루어져야할 것은 리더들의 의식의 확장이다. 리더들은 자신의 안위와 만족만이 아니라 자신의 가족에 대한 의무, 직원들의 안전과 성장, 기업과 사회에 대한 의무와 윤리 준수, 사회의 발전을 위한 기여까지도 자신의 책임으로 인식하고 기꺼이 헌신하는 의식의 확장이 필요하다.

## 경영자 임원들에게 기대되는 것

기업의 CEO나 임원들은 회사의 시급하고 중요한 많은 일들로 인해 교육을 받을 시간을 내기가 쉽지 않다. 코칭은 이러한 바쁜 리더들을 위해 1:1 맞춤형 코칭을 함으로서 그들의 필요를 최적으로 충족시켜주는 파트너 역할을 한다. 기업의 CEO나 임원들이 코칭을 통해 해결받기 원하는 주요 이슈들은 다음과 같다.

- ▲ 리더십 역량을 강화하고 개발함 ▲ 팀의 성과를 생산적으로 강화함 ▲ 감성능력과 관계 능력을 올림 ▲ 과중한 업무 스트레스를 해소함 ▲ 팀원들의 셀프코칭 능력을 갖추어줌 ▲ 직원의 성과나 윤리 의식을 높여줌 ▲ 관리자들의 부적절한 행동양식을 바로잡고 업무 만족도를 올려줌 ▲ 보다 긍정적이고 적극적인 업무 환경을 창조함
- 코칭은 코칭 전에 이미 조사를 통해 나온 평가서 결과와 인터뷰 결과를 가지고 해당 고객을 만나면 첫 번째 시간에 그 고객이 평가서를 참고하여 스스로 원하는 코칭 이슈를 정하도록 도와야한다.



정진우 박사

글쓴이 정진우 박사는 수많은 기업체의 임원과 직원들을 훈련시킨 국내 최고의 베테랑 코치이다. 국제코치협회AC의 동양인 최초 보드 멤버이며 현재 국내 최초의 국제코치연맹 ICF인증자격증을 보유한 아시아코치센터의 대표이다. 이미 삼성, 현대, LG, 롯데, GS, SK텔레콤, IBM 등 100여개가 넘는 기업들이 이 과정을 거쳐 갔으며, 한국에서 본격적으로 세계 수준의 전문 코치를 양성하는 일에 열정을 쏟고 있다.

단, 주의할 것은 모든 경우에 평가서나 인터뷰가 다 이루어지는 것은 아니기 때문에 이러한 조사를 하지 않은 리더라면 첫 번째 또는 두 번째 코칭시간에 코치가 고객이 스스로 가장 원하는 이슈를 도출하도록 주의 깊게 도와야한다.

### 경영자 임원코칭 프로세스

평가서, 인터뷰 등의 코칭 사전준비가 끝나고 평가결과가 나오면 본격적인 코칭 세션이 시작되는데, 기간은 주 1회 1시간씩 최소 3개월에서 6개월간 또는 1년 단위로 진행된다. 코칭의 기간은 기업마다 목적에 따라 각기 다르지만 보통 사람의 습관이 바뀌는 주기인 3개월을 최소단위로 하게 된다. 첫 세션에서 평가한 결과들을 가지고 코치 대상자와 나누면서 리더로서의 장단점과 개선이 필요한 것, 전체 코칭기간 동안 이루어야할 주요 코칭 목표를 잡는다. 이렇게 코칭목표가 잡히면 다음 세션부터 본격적으로 해당자의 개인 측면, 조직 측면, 리더십 측면, 삶의 측면 등 다양한 측면에서 직면하고 있는 이슈들을 다루고 하나하나 해결

해나가는 코칭이 진행된다. 이 과정에서는 새로운 리더십 기술인 코칭리더십의 이해와 실습 및 현업 적용이 함께 진행된다.

### 경영자 임원코칭의 실제 사례

지난 10여 년 간 포춘 500대 기업의 임원 중 50% 이상이 코칭을 받은 경험이 있다고 대답했다. 2009년 하버드 비즈니스 리뷰의 조사에 의하면 임원코칭의 목적에 대해 가장 많은 48%가 '핵심인재를 개발하고 변화를 촉진하기 위해서' 라고 응답한 반면, '문제 행동을 수정하기 위하여' 라는 응답은 12%에 불과했다. 즉 과거에는 코칭이란 문제가 있는 임원들의 생각이나 행동을 수정하고 변화시키기 위한 것이라는 이미지를 가진 적도 있지만 최근에는 성과가 우수한 임원들이 탁월성을 더욱 개발하기 위해 코칭을 하는 경우가 많아지고 있다.

필자가 실제로 코칭을 했던 한국을 대표하는 모 기업의 임원은 직장에 대한 회의와 미래에 대한 불투명한 생각 때문에 업무 효율이 떨어지고 늘 스트레스에 시달리던 중 회사의 권유로 6개월의 코칭을 받게 되었다. 처음에 코칭에 회의적이던 그는 코칭을 받은 후 회사 내의 환경이 자신에게 주어진 가장 완벽한 성공의 기반이라는 것을 새롭게 깨달았다. 그는 그동안 단순히 일을 수행하는 대상으로만 생각했던 직원들을 회사와 사회의 귀중한 인재라는 것을 인식하고 그들과의 관계를 새롭게 구축했다. 이 임원은 스스로 성장에 한계를 느꼈을 때 코치의 도움으로 한단계 진전된 리더십으로 발전할 수 있도록 강력한 도전을 받고, 방법을 함께 찾으며 또한 성장과 변화가 나타날 때마다 축하받고 격려받음으로써 지속적인 변화와 성장을 이룰 수 있었다. 리더들은 보통 이러한 코칭과정을 통해 일과 삶의 활기를 되찾고 의미 있고 가치 있는 일에 더 많은 열정과 에너지를 몰입할 수 있게 된다. HRD

과거에는 코칭이란 문제가 있는 임원들의 생각이나 행동을 수정하고 변화시키기 위한 것이라는 이미지를 가진 적도 있지만 최근에는 성과가 우수한 임원들이 탁월성을 더욱 개발하기 위해 코칭을 하는 경우가 많아지고 있다.



[그림 1] 임원코칭프로세스 진행도표