



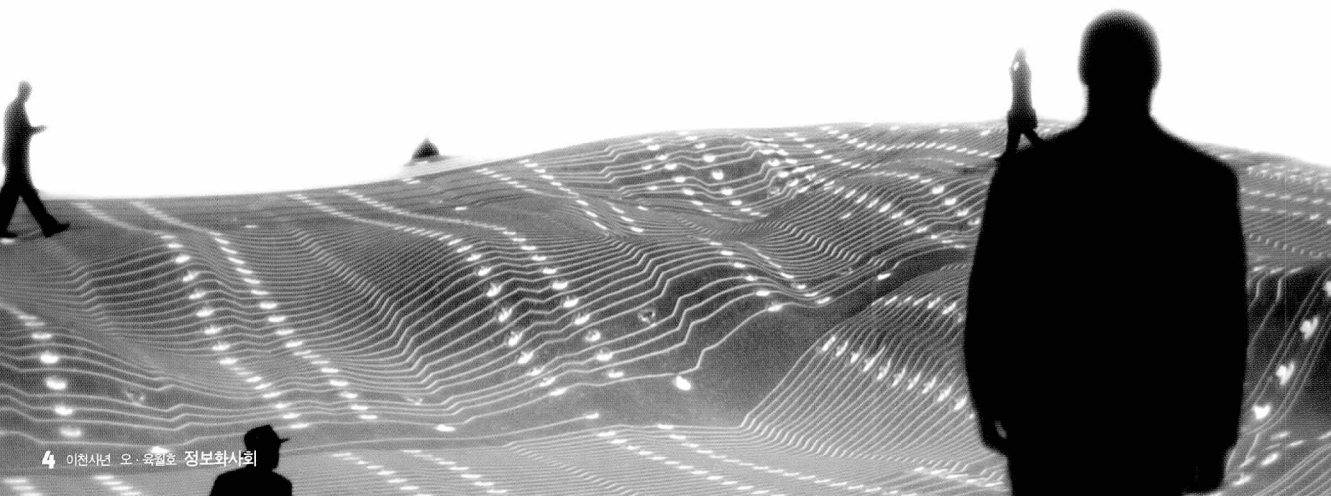
리더보다는 코치가 되라?!

글 | 김경섭 | 한국리더십센터 대표

천재경영론과 인재육성론이 경영계의 화두가 되고 있다. 이는 인재를 확보·유지하고 육성하는 게 기업에서 얼마나 중요한 것인지를 잘 반영한다. 이에 따라 기업마다 인재 확보를 위한 전쟁이 한창이다. 창의적인 인재 한 명이 창출하는 효과가 커질수록 기업마다 인재를 확보하고 양성하려는 노력도 뜨거워지고 있다. 한편 역설적이게도 실업 문제가 심각할수록 기업은 높은 퍼포먼스를 낼 수 있는, 이른바 '하이퍼포머(High-Performer)'의 공급이 부족하다고 호소한다.

그러면 '하이퍼포머'의 특징은 무엇일까?

첫째, 성취욕이 강하다. 이들은 높은 목표를 설정하고 이를 성취하는데서 대단한 만족을 느낀다. 둘째, 성장하려는 욕구가 강하다. 심리학자 매슬로가 욕구단계설에서 지적인 대로 인간은 생리적 욕구나 안전에의 욕구와 같은 하위 욕구가 충족되면 자아실현과 같은 보다 상위의 욕구를 가진다. 하이퍼포머는 다른 사람에게 인정을 받으려는 욕구, 즉 자아실현에 대한 욕구가 높아 시간이 지날수록 보다 더 나은 사람이 되려는 욕구가 무척 강하다. 셋째, 다른 사람들이 하는 일반적인 게 아니라 자신만의 방법을 추구하는 경향이 강하다. 천재들에게서 나타나



는 공통점이기도 하다. 이들은 일반적 방식보다 자신에게 맞는 독특한 방법에 대해 더 효과적이라고 느끼고 재미있어 한다. 넷째, 자존심이 강하다. 하이퍼포머는 자기 자신에 강한 확신을 가지고 있다. 타인이 '이렇게 해라' '저렇게 해라'라고 지시하면 자존심에 심한 상처를 입는다.



그렇다면 기업은 이런 하이퍼포머를 어떻게 대해야 할까.

선진국에서 해답으로 등장한게 '코칭(coaching)'이다. 코칭은 부하직원에게 지시하고 명령하기보다는 적절한 질문을 통해 스스로 답을 찾아갈 수 있도록 도와주는 새로운 매니지먼트이자 교육 기법이다. 코칭의 기본 철학은, 사람은 누구나 가능성과 잠재 능력을 갖고 있으며, 자신이 원하는 것을 찾고 있기 때문에 코치가 이를 같이 함으로써 더 쉽고 빨리 찾을 수 있게 한다는 것이다.



자신이 그토록 고민하던 문제가 무심코 던진 친구의 한마디나 책의 한 귀절에서 실마리를 얻어 풀렸던 기억이 있을 것이다. 이것은 자신의 시각에만 고착되어 있던 것이 다양한 해결의 가능성을 찾게 된 경우이다. 코칭도 이와 같은 이치이다. 우리는 파트너가 있어서 경청해주고, 적절한 질문을 통해 다양한 시각을 열어주고, 스스로 탐색하며 정리해 나갈 때 좀 더 창조적일 수 있다.

또한 비슷한 개념으로 '카운셀링'과 '테라피'가 있다. 그러나 코칭은 문제를 해결하기 위해 한 사람의 과거를 여행하거나, 당시의 행동에 대해 지나치게 연구하지 않는다. 코칭은 그러한 것들을 코칭받는 사람의 몫으로 남겨두고 단지 그들이 그 사실을 깨달을 수 있도록 도와주며, 그들이 한걸음 앞으로 나가 개인적, 직업적 목표들을 달성할 수 있도록 돕는다. 카운셀링이나 테라피가 과거 지향적인 면이 많은 반면, 코칭은 철저히 미래 지향적이며, 코칭의 대상은 치료의 대상이 아니다.

코칭은 언뜻 보기에 '컨설팅', '카운셀링', '멘토링'과도 비슷한 개념으로 보인다. 하지만, 각각의 개념을 비교해보면 코칭은 컨설팅에서처럼 진단하고 해결책을 제시하지 않는다. 코칭은 코칭받는 사람이 스킬업하거나 변화, 또는 목표를 달성할 수 있도록 촉진시키는 역할을 한다.

코칭은 요즘 떠오르는 '멘토링'과도 비교되는 데, 멘토링은 최근 비즈니스 분야에 본격 진출하면서 좀 더 구조화되고, 수평화되는 경향이 있다. 이는 코칭의 형태와 매우 유사하다. 그러나 여전히 차이점은 있다. 멘토링은 멘토와 멘티의 관계에서 있어서 수직적이며, 상호간의 인격적 개입이 더 깊이 일어난다는 점이다. 코칭은 수평적 파트너십이며, 깊숙한 개입이 있을 필요가 없다.

컨설팅적 해결이 필요한 경우 코칭은 함께 파트너십을 이루어 문제를 해결해 나간다. 컨설팅이 해결책을 제시하는 것이 목적이라면, 코칭은 그 해결책을 스스로 발견하게 하고 추후 그 해결책을 스스로 재생산할 수 있도록 프로세스를 공유하고, 그 능력을 갖도록 하는 것이 목적이다. 컨설팅이 무엇(what)에 집중하는 반면, 코칭은 누구(who)에 집중하는 것이다.

멘토링이 상급자가 하급자를 이끌어 주는 개념이 강한 반면 코칭은 상급자인 코치가 하급자와 서로 동등한 입장에서 하급자의 성장과 잠재력을 극대화하는데 초점을 맞춘다. 코칭이 부각되는 이유는 하급자가 하이퍼포머일 때 상급자가 더 우월하다고 단정지을 수 없기 때문이다. 코칭의 효과는 코치가 방법을 지시하기보다 부하 직원 스스로 해답을 찾을 수 있도록 돕는 데서 나타난다.

스스로 답을 찾아가는 과정에서 하이퍼포머는 자신만의 방법을 찾아내고, 그 과정에서 즐거움과 성장을 맛본다. 지시와 통제에서 오는 자존심의 상실도 피할 수 있다. 하이퍼포머들에게 천편일률적으로 모아놓고 하는 교육은 효과가 없고 창의력을 질식시키는 요인이 되기도 한다. 그들에게는 중요한 기본 정보와 핵심 지침만 제공하고 스스로 답을 찾을 수 있도록 도와주는 코칭이 가장 효과적이다.

정보지식사회의 성숙기를 맞이하고 있지만 인재를 관리하고 교육하는 방식은 이전 그대로일 때가 많다. 새로운 시대에 맞는 인재 관리 방식으로 전환이 필요한 현 시점에서 코칭은 도입해 볼 만한 인재 육성 방법이다.

조직에서 코칭을 도입하는 방법에는 두 가지 방법이 있다.

첫째는, 코칭 교육을 도입하여 조직문화 가운데 '코칭의 문화'가 자리잡도록 하는 것이다. 이는 주로 매니저급을 대상으로 이루어지는데, 이를 통해 기존의 전통적인 지시, 명

령 형태의 관리 스타일을 구성원의 자발적인 참여와 창의성을 끌어내는 스타일로 전환함으로써 조직의 성과를 높이고, 구성원의 성장을 동시에 달성하고자 하는 것이다. 이러한 문화를 전사적으로 확대, 보급한다면 조직 내 커뮤니케이션의 수준 향상에 큰 효과를 가져올 수 있다.

둘째는, 외부의 전문 코치를 고용하는 방법이다.

이는 주로, CEO와 임원, 핵심 하이퍼포머를 대상으로 이루어지며, 개인의 발전(Development)에 초점을 맞추어 진행된다. 코치는 코치 받는 사람의 성장에 도움을 줌으로서 조직의 성과에 기여하게 된다.

조직의 모든 의사결정이 상부에서 내려오는 예전의 모델을 고수할 때, 사람들의 창의력과 발전은 제한된다. 리더의 책임 중에 하나는 보다 많은 리더를 양성하는 것이며, 이런 기회는 일상에 존재한다. 예컨대, 부하직원이 문제를 가지고 당신의 방문을 노크할 때, 이 때는 리더로서 해답을 제공하기 보다는 현장 코칭을 할 수 있는 완벽한 기회이다.

훌륭한 코칭은 훌륭한 리더쉽이다. 단순히 보더라도 훌륭한 코칭은 훌륭한 리더쉽과 같은 기술을 요구하고 동일한 결과를 얻는다. 그러한 기술들에는 '경청', '힘있는 질문하기', '사람들이 적절한 행동을 하도록 지지하기' 등이 있다. 코칭은 조직의 자원들을 극대화 시키도록 되어있다. 그리고 그것은 모두 사람에 관한 것이다.

