

문제해결을 위한 코칭프로세스



부하직원의 성장과 성과향상을 위한 코칭대화를 하다 보면 단순한 경청, 질문, 칭찬 등만으로는 부족한 보다 복잡한 문제에 부딪칠 때가 있다. 이때 필요한 것이 코칭프로세스이다.

코칭프로세스는 코칭의 다양한 스킬들을 담은 그릇 역할을 한다. 즉, 언제 어떤 스킬들을 사용할지 절차와 기준을 안내해주는 길잡이 역할을 한다.

실제로 현업의 많은 일들은 프로세스를 가지고 있으며 우리는 그 프로세스에 따라 업무를 수행한다. 계획수립(Planning), 실행(Doing), 평가(Seeing)에 이르는 일련의 업무수행절차는 곧 프로세스이다. 문제확인(Problem Identification), 원인분석(Cause Analysis), 해결방안 모색(Solution Finding), 실행계획 수립(Action Planning), 평가 및 피드백(Evaluation & Feedback)으로 이어지는 문제해결과정도 전형적인 프로세스이다. 프로세스에 의해 수행되는 일과 그렇지 않은 일 사이의 생산성의 차이는 실로 크다고 할 수 있다.

아래에 소개하는 GOLF 코칭프로세스는 부하의 성장과 발전을 돕는 인간관계 문제해결 프로세스라고 할 수 있다.

코칭프로세스(GOLF Model)

- G Gaps : 주제확인
- O Options : 대안탐색
- L Launching : 실행계획
- F Follow up : 관찰 / 지원

I. GAPS 단계

GOLF 코칭프로세스의 첫번째 단계인 GAPS는 코칭의 주제를 정하기 위하여 목표(Should be)와 현상(As is)간의 차이(Gap)를 규명하는 단계이다. 예를 들어 '영어를 잘 하고 싶다'라는 이슈가 있다면 'TOEIC점수로 환산해서 몇 점 정도면 잘한다고 할 수 있겠는가?'라고 목표를 수량화하여 질문할 수 있다. 만약 'TOEIC 800점대'가 목표이고 현재점수가 '600점대'라면 이때 GAP은 200점대가 되는 것이다. 만일 이때 목표만 나열하고 현재상태를 분명하게 말하지 않는다거나 또는 현상만 나열하고 명확한 목표가 부재하다면 영어를 잘하기 위한 구체적인 방법들을 찾는데 어려움이 있을 것이다. GAPS단계에서 일어나는 행동들은 아래와 같다.

■ 코칭프로세스 1단계

- * 문제(Issue)를 편안하게 제시한다.
- * 감성적으로 열린 마음을 가지고 코칭대화에 임한다.
- * 현재상황과 달성목표와의 갭을 명확히 한다.
- * 질문을 통해 문제를 구체화한다.
- * 현재 상황이 어떠한지 파악한다.
- * 이 대화를 통해서 얻고자 하는 결과에 대해 서로 합의한다

II. 옵션단계

첫번째 단계에서 GAP을 명확히 했다면 두번째 옵션 단계로 넘어간다. 이 단계에서는 GAP을 줄이기 위한 가능한 해결안을 탐색한다.

위의 영어문제로 다시 돌아가면 200점의 GAP을 줄이기 위해서 어떤 가능한 안들이 있을까?

‘학원을 다닌다’, ‘영어방송을 듣는다’, ‘스터디그룹에 참가한다’, ‘외국친구’를 사귀다 등이 대안이 될 수 있겠다.

이때 현실적으로 가능한 안도 있고 그렇지 않은 것도 있다. 하지만 처음에는 현실적인 제약조건을 생각하지 말고 브레인 스토밍(Brain Storming)기법에 의해 가능한 많은 안을 쏟아내게 하는 것이 중요하다. 왜냐하면 현실적인 또는 심리적인 제약조건들에 지나치게 얽매이면 가능한 해결안의 도출이 방해받기 때문이다.

해결안을 충분히 탐색한 다음에 현실적인 평가기준을 가지고 실현가능한 최종안을 선택하면 된다.

이 단계에서 가능한 행동들은 아래와 같은 것이 있다.

■ 코칭프로세스 2단계

- * 문제해결을 위한 동기를 부여한다.
- * 문제해결에 관련된 아이디어를 찾는다.
- * 질문이 가장 중요한 단계이다. 상대방이 새로운 발견을 할 수 있도록 적절한 질문을 한다.
- * 제안을 한다. 여전히 문제해결의 주체는 상대방이다.
- * 아이디어를 구체화한다.

III. 론칭단계

세번째 론칭 단계에서는 선정된 해결안을 수행하기 위하여 구체적인 실행계획을 수립한다. 코칭은 현장의 성과향상을 돕는 프로세스이므로 실행계획이 대단히 중요하다. 실행계획은 주로 육하원칙에 입각해서 수립한다. 누가, 언제, 어디서, 무엇을, 어떻게, 왜 할 것인지를 점검해 나간다.

물론 실행계획의 수립주체는 부하직원이며 코치는 적절한 질문을 통하여 상대방이 놓치고 있는 부분을 알 수 있도록 도와준다. 또 실행에 따른 장애요인을 파악하고 극복방안을 찾아주기도 중요하다.

위의 예에서 바쁜 회사일정 때문에 학원을 다니는 것이 불가능하기 때문에 매일 꾸준히 영어방송을 청취하는 것을 최종안으로 선택했다고 가정하자.

이때 생각할 수 있는 장애요인들은 어떤 것들이 있을까?

매일 정해진 시간에 정해진 장소에서 방송을 듣는 것이 가장 중요한데 여러가지 요인들이 우리의 수행을 방해한다. 잦은 회식, 갑작스런 야근, 본인의 게으름, 미루는 습관 등 이러한 장애요인들을 어떻게

극복할 것인지 진지하게 검토하게 한다.

LAUNCHING단계에서 필요한 행동들은 아래와 같다.

■ 코칭프로세스 3단계

- * 해결안을 실행함에 있어 장애물이 무엇인지 파악한다.
- * 장애물을 제거하기 위해 어떤 행동이 필요한지를 분명히 한다.
- * 실행계획의 점검기준을 정한다.

IV. Follow up 단계

론칭단계까지 무사히 오면 코칭대화는 거의 완성단계에 이르렀다고 말할 수 있다. 하지만 모든 일이 그렇듯이 여기에서도 마무리가 중요하다. 네번째 FOLLOW UP 단계는 지금까지 논의한 내용을 리뷰하고 향후 계획과 코치의 지원사항 등에 대해서 분명히 하는 단계이다. 코치는 정기적으로 부하직원과 코칭대화를 하여 실행계획이 어떻게 실천되고 있는지 새로운 이슈는 없는지를 지속적으로 코칭해나가야 한다. FOLLOW UP 단계에서는 아래와 같은 내용이 논의될 수 있다.

■ 코칭프로세스 4단계

- * 논의한 사항에 대해 리뷰한다.
- * 수행해야 될 사항에 대한 약속을 받는다.
- * 실행계획의 점검기준을 정한다.
- * 코치의 지원과 도움을 다시 한번 강조한다.
- * 책임을 명확히 한다.
- * 코치의 지원사항을 구체화한다.

코칭은 대화프로세스이다. 코칭은 대화를 통해 상대방의 성장과 성과향상을 돕는 프로세스이다. 코칭은 일회성 대화가 아니라 지속적이고 반복가능한 일련의 프로세스이다.

우리는 누군가가 관심을 가지고 나를 지켜봐 주고 내가 문제를 소유했을 때 나의 말을 진정으로 들어주고 때로는 질문해주고 칭찬·인정해주면 훨씬 더 동기부여되어 일을 잘 할 수 있다.

연말 인사고과 시즌을 맞이해서 형식적인 면담이 아니라 진지한 코칭대화가 필요한 계절이다.

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