



## CEO를 위한 코칭스킬(FSTI)

모든 조직이 다 그렇겠지만 특히 벤처기업에서 CEO가 차지하는 비중은 실로 크다고 하겠다. 경영의 제반 시스템이나 프로세스가 아직 명확히 구축되지 않은 상태에서 CEO의 성격이나 행동 스타일은 그대로 조직의 의사결정 과정에 반영되기 때문이다. CEO는 해당 벤처기업의 얼굴이자 시스템이며 구조 자체이다. 다시 말해 CEO의 성향과 리더십 스타일은 벤처기업의 경쟁력에 직접적이고 절대적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

그러면 CEO가 조직의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치려면 무엇을 우선적으로 해야 할까?

먼저 자신의 인간적인 성향과 업무적인 가치기준에 대한 인식이 필요하다. 예를 들면 ▲나는 평소에 의사 결정할 때 무엇을 중요한 판단 기준으로 생각하는가? ▲사실이나 정보를 중시하는가, 신뢰할 만한 사람의 조언을 중요시하는가?

▲나는 업무 처리할 때 속도를 중시하는가, 아니면 절차를 중시하는가?

▲회의 시 나는 주로 듣는 편인가, 아니면 말하는 편인가?

▲내가 가장 편하게 대할 수 있는 사람은 어떤 유형인가? 유쾌하고 활발한 형인가, 아니면 조용하고 논리적인 형인가?

반면에 ▲내게 불편하게 느껴지는 사람은 어떤 유형인가? 본인의 감정을 잘 표현하지 않고 별로 말이 없는 사람인가, 또는 ▲자기주장을 분명하고 확실하게 이야기하는 사람인가?

이러한 궁금증에 답을 얻기 위해 봄, 여름, 가을, 겨울의 사계절에 비유한 인간 행동특성론(FSTI: Four Seasons Type Inventory)을 이해하는 것이 다소 도움이 될 것이다. 우선 나의 행동유형을 알기 위해 아래에 있는 장표를 활용하여 보자.

여기에서 이야기하는 에너지의 표출방향이란 평소에 나의 언행이 외부 지향적인가 아니면 내부지향적인가를 알아보기 위한 것이다.

보기에 나와 있는 진술문을 토대로 내가 A, B, C, D 중 어디쯤 속하는지 표시를 해보자.



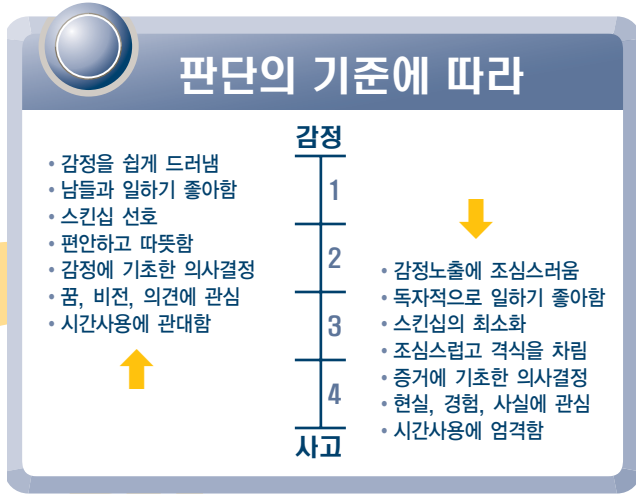
여기에서 A, B, C, D는 외부, 또는 내부지향성의 정도를 나타내는 것이다. 예를 들어 A는 매우 외부지향적인 성향을 나타내는 것이며 D는 매우 내부지향적인 성향을 일컫는 척도이다. 그리고 B는 어느 정도 외부지향성을 표시하는 것이며 C는 어느 정도 내부지향성을 나타낸다.

이번에는 사고/감정 축에 대한 평가를 해보자. 이는 의사결정이나 판단을 할 때 사고의 지배를 많이 받는지 또는 감정의 지배를 많이 받는지 알아보기 위한 것이다.

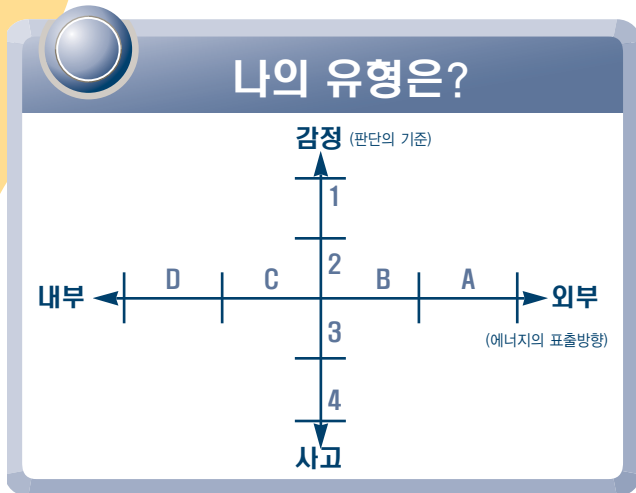
여기에서 1, 2, 3, 4는 앞에서와 마찬가지로 정도를 나타내는 것이다. 예컨대 1에 체크한 경우는 대단히 감정지향적인 성향을 말하며, 4에 체크한 경우는 대단히 사고지향적인 성향을 나타내는 척도이다.

감정지향성이 높을수록 평소에 자기감정을 쉽게 오픈 하는 경향이

강하며 사고지향성이 높을수록 감정노출에 대단히 제한적인 경향성을 나타낸다. 또한 감정지향성이 높을수록 인간관계에 관심이 많고 사고지향성이 높을수록 업무중심적인 경향을 나타낸다.



이제 가로축과 세로축의 점수를 파악했으면 아래 장표에 좌표를 찍어 보자. 예를 들면 나는 A-1형일 수 있고 또는 C-4형일 수도 있다. 이는 그 아래 그림에서 나타내듯이 각각 봄, 여름, 가을 그리고 겨울 형으로 부를 수 있다.



### 사람은 각기 다른 존재이다

흔히 인간의 다양성을 이야기할 때 백인백색(百人百色) 이라고 한다. 사람의 얼굴과 목소리가 각기 다르듯이 성격과 행동스타일도 서로 다르다. 때로는 나와 비슷한 사람도 있지만 나와 다른 사람이 더 많다.

나와 생각과 스타일이 비슷한 사람만 데리고 일을 하겠다고 하면 그 조직이 어떻게 될까?

아마도 조직의 유연성과 다양성은 악화되고 아집과 독선은 늘어날 것이다.

이미 창업을 하였거나 창업을 준비하고 있는 벤처기업의 CEO들은 마케팅이나 투자유치 등의 업무지향적인 일뿐만 아니라 인간을 이해하고 동기부여하고 특성에 맞게 대하는 관계지향적인 면에도 미리 관심을 가져볼 일이다.

그리하면 사업이 막 궤도에 올라갈 즈음 핵심인재들이 줄줄이 빠져나가 성장에 한계를 맞는 상황을 미리 피할 수 있을 것이다.

‘남에게 대접을 받고자 하는 대로 남을 대접하라’는 이른바 황금률을 기억하는가? 황금률을 달리 표현해 보면 남들이 당신을 대해 주기 원하는 그대로 다른 사람에게 행하라는 말이다.

이제 황금률에 한 가지 가치를 더할 때이다.

‘남에게 대접을 받고자 하는 대로 남을 대접하라.’  
 ‘다만, 남이 원하는 방식대로 대접하라.’

— 6월호에서 CEO를 위한 코칭스킬(FSTI) Part II가 이어집니다.

Part II에서는 CEO의 행동 유형을 구분하고 유형별 대처법에 대해 알아봅니다.

\* e-mail : coach@coaching.co.kr

\* Home Page : www.coaching.co.kr

