

# 작전 상황에서 빛을 발하는

변화를 촉진하는 최강석 코치, 통합적 해결코칭 연구소장을 인터뷰하다

## 해병대 코칭 리더십

연평도 천안함 사건이 있는 지 2년 정도 지났는데,  
그곳의 분위기와 다른 곳과의 차이점에 대해 말씀해 주세요.

장병들이 수고를 많이 하신다. 긴장감이 높은 지역 중의 하나이고 수시로 전쟁이 일어날 가능성이 높은 지역이다. NLJ문제 등이 있어서 어선과 순시선들이 갈등이 생길 수 있는 지역이다. 사람이 살기에는 여건이 좋지 않다. 월요일에 연평도에 들어갈 때는 별일이 없었는데, 목요일에 북한 김정은 국방위원장의 불가침조약 전면파기 선언으로 강의는 전투복을 입은 상태에서 진행되었다. 여차하면 전투에 투입되어야 하니까 인원이 많이 참여하지는 않았다. 역사의 현장 한가운데에 있었다.

이번 연평도의 코칭리더십 교육에서 지휘관들과의 소통을 통해  
도움이 되었던 것이 있다면 말씀해 주세요.

1일 차 교육을 한 후에 연평부대장님과 식사를 나누었다. 해병대 코칭 리더십 과정의 목적에 대한 대화를 나누면서 연평 부대장님께서 이런 리더십 교육이 소대장과 행정관들에게 필요하다는 것을 인식하시고 최대한 참여시킬 것을 말씀하셨다. 2차 수에는 실제 사병들과 상담과 커뮤니케이션을 담당

하는 소대장과 행정관들이 1차보다 많이 참여하게 되었다. 이들은 15분 동안 부하들과 개인 면담을 할 때 훈계와 충고를 하지 않고, 코칭식 질문을 다양하게 활용해서 부하들이 속마음을 표현할 수 있도록 상호 감정 교류와 신뢰하는 것을 통해 코칭 리더십을 발휘하는 것에 주력을 하였다.

교육생들이 코칭리더십 과정을 실습하는 중에 피드백은 어떠했습니까?

“나름대로 월 2회 면담을 열심히 하고 있는데 그동안 잘못하고 있었구나.”, “좀 더 부하들의 말을 경청을 해야겠다.”, “면담을 하는 30여 분 동안 훈계와 충고를 많이 하는구나.”라는 내용을 깨달았다고 한다. 한 분은 “사병들이 개인적인 말을 하지 않는데, 무작정 질문만 한다고 대답을 하겠느냐”며 안타까운 마음을 표현하기도 하였다. 1일 차 교육을 받은 후에 부대원이나 가족들에게 적용해서 반응이 좋았다는 피드백도 받았다. 이 교육을 통해서 이들은 ‘면담 시간을 15분 내에 마무리 하겠다’와 ‘대원들의 입장에서 생각해 보면서 면담의 분위기와 질문을 하겠다’, ‘사병들에게 신뢰감이 생길 때까지는 좋다’는 평, ‘충고, 훈계 없이 중립적으로 들어주어야겠다’는 의견을 모았다.

연평도에서 특별한 일이나 만남이 있으셨다면 무엇이었는지요?

목요일 저녁에 펜션에서 지내다가 사병과 면회 온 친구를 만나 이야기를 나눌 수 있는 기회가 있었다. 사병이 이야기를 나누다가 실제 면담 시에는 부담스럽고 힘들다는 표현을 하였다. 내가 코칭 대화법으로 면담을 진행해 보

내가 코칭 대화법으로 면담을 진행해 보니 사병과 친구가 너무 좋다고 자신들도 배우고 싶다고 하였다. 이것을 통해 ‘내가 제대로 코칭리더십 강의의 목표를 제대로 성취하고 있구나.’라는 자신감이 확고해졌다.

니 사병과 친구가 너무 좋다고 자신들도 배우고 싶다고 하였다. 이것을 통해 ‘내가 제대로 코칭리더십 강의의 목표를 제대로 성취하고 있구나.’라는 자신감이 확고해졌다.

해병대 코칭 리더십 과정을 진행해 오면서 아쉽거나 발전을 위해 더 하고 싶은 것이 있다면 말씀해 주세요.

많은 소대장과 행정관들이 강의 종료 후에 고무되어 “이런 식으로 계속 면담을 진행해야겠다.”와 “자신감이 생겼다.”라고 피드백을 하지만 한 달 뒤에 전화를 하면 코칭 대화법을 유지하는 것이 쉽지 않음을 고백하였다. 코칭 리더십을 여러 차례 진행하면서 면담이나 리더십에 정착하기 위해서는 팔로우업 과정이 절실함을 경험하였다.

이 과정 수료조건에 팔로우업 과정 넣기, 군대에 코칭 담당자나 전담 코치들의 역할 정하기, 면담 시 잘되었던 대화법이나 어려운 문제를 해결한 사례를 공유하여 자체적으로 발전하는 코칭 학습 조직화 만들기, 외부 전문코치들을 월 1-2회 멘토 코치로 활용하는 방안 등에 대한 시스템 구축이 필요하다. 현재 다른 군대에서도 리더십 코칭 과정의 도입을 고려하고 있는 상황이므로 앞으로 기대가 더욱 크다. ☺

