경영혁신
트랜드

제 3 장. 효과적인 코칭 기법

1. 코칭이란
   (1) 코칭의 의미
   (2) 코칭과 카운슬링
   (3) 훌륭한 코치의 조건

2. 코칭 기법
   (1) 효과적 코칭 기법
   (2) 효과적 코칭을 위한 커뮤니케이션 기법

3. 역할 연기를 통한 코칭 연습

4. 요약

2

1. 코칭이란

(1) 코칭의 의미

코치(Coach) : 마차로 여행하다. 코치로 일하다. 수험지도를 하다.

코칭(Coaching)의 정의

□ 코칭의 코칭이란 바람직하지 못한 수행을 멈추고 바람직한 행동을 수행하기 위한 관리자와 직원들사이의 일대일 토론이다 (Fournies,1978).

□ 직원에게 책임감과 지속적인 성취감을 갖고 발전할 수 있도록 격려해주고, 직원을 완전한 파트너, 업무에 공헌하는 사람으로 인정해주는 역할 (Peters & Austin, 1985).

□ 미래의 프로세스를 따르고 우수한 수행을 이끌어내며, 수행 향상과 긍정적인 관계를 유지하기 위한 매니저와 부하직원 사이의 상호보완적 대화 (Kinlaw, 1989).

3

코칭(Coaching)의 의미

코칭이란 업무에 대한 지식이 없는 사람들을 <u>가르치고</u>
업무지식은 갖고 있으나 업무수행이 불확실한 사람들을 <u>지도하고, 안내하고</u>
업무지식은 우수하나 그 방법에 동기가 필요한 사람들을 <u>격려해 나가는 것이다.</u>
코칭은 역동적이며 함께하는 과정이다.
코칭의 목적은 개인 평가가 아니라 개선방안의 모색에 있다.

4

(2) 코칭과 카운슬링

코칭 Coaching	카운슬링 Counseling
팀원들을 직무현실에 적응하도록 육성시키며, 실적을 극대화 할 수 있도록 각종 장애를 제거하는 것을 도와주는 관리자에 의한 지도과정 (Directive Process)	팀원들에게 있어 그들의 실적에 영향을 미치는 인간적인 문제(Personal Problems)를 스스로 온전히 처리할 수 있도록 도와주는 관리자에 의한 지원과정 (Supportive Process)

5

Coaching	Counseling
직무 수행능력의 부족	개인적인 문제
실적이 태도에 영향을 미침	태도가 실적에 영향을 미침
Directive Process	Supportive Process

6

★ 언제 코칭하는가

- 코칭이 필요한 시기

① 해결해야 하는 문제가 발생했을 때
② 조치를 취해야 할 때 - 조직 또는 부서의 목표나 비즈니스 상황이 변화되었을 때
③ 문제의 팀원을 발견하였을 때 - 이것은 기회로 작용할 수도 있다.
④ 새로운 업무가 시작될 때
⑤ 신입직원에 대한 적응지도 및 훈련이 필요할 때
⑥ 최고의 실적을 내기를 원하는 팀원
⑦ 평균이하 또는 중간정도의 실적을 보이고 있는 팀원
⑧ 교육 훈련후의 추가지도
⑨ 업무에 관한 자신감의 개발이 필요한 팀원

★ 우리 조직내의 코칭이 필요한 상황에 대해 기술해 봅시다.

7

- 코칭이 필요한 징후

수행능력 저하의 징후
① 생산성 감소
② 저질의 업무수행
③ 약속된 일정의 차질
④ 사소한 일을 먼저 함
⑤ 힘든 일에 대한 회피
⑥ 업무의 비구조화, 비체계화
⑦ 지시사항에 대한 타인의 의존
⑧ 권한이 위쪽으로 집중

업무태도 불량의 징후
① 위축되고 의기소침한 자세
② 업무에 대한 흥미, 열의 상실
③ 불평, 불만 증가
④ 비협조적 태도
⑤ 다른 사람의 실패를 비난
⑥ 방어적 태도
⑦ 팀원들과의 교제 회피
⑧ 잦은 지각, 결근

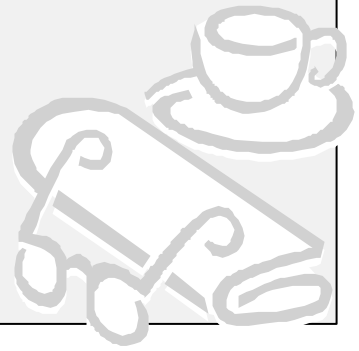
★ 우리 조직내에서 발견되는 징후들에 대해 기술해봅시다.

8

- 카운슬링이 필요한 시기

① 조직의 재구성
② 경영환경 변화에 따른 인사상의 불이익
(강등, 강급, 좌천 등)
③ 임금 동결 : 임금, 지위 또는 직책의 조정
④ 당신에 대해 불쾌해 하는 팀원
⑤ 업무할당에 대해 불만족이 있는 팀원
⑥ 동료와의 사이에 갈등을 겪고 있는 팀원
⑦ 스트레스가 쌓이고 지친 팀원
⑧ 업무를 수행하는 기술 또는 능력에 대해 불안을 느끼는 팀원
⑨ 새로운 업무에 도전하기를 꺼리는 팀원
⑩ 지지/격려받는 팀원과 비난/비평받는 팀원
⑪ 지원을 필요로 하는 개인적인 문제를 갖고있는 팀원
⑫ 개인적인 문제를 가진 팀원들이
다른 사람들의 실적에 영향을 미치고 있는 상황
⑬ 실패를 경험하고 있는 팀원
⑭ 새로운 업무에 실망하는 팀원

★ 우리 조직내의 카운슬링이 필요한 상황에 대해 기술해봅시다.



9

(3) 훌륭한 코치의 조건

★ 훌륭한 코치 평가 - 나는 얼마나 훌륭하게 팀원들을 코칭하고 있는지 되돌아 보고 스스로 평가하고 스스로
점검해 보기로 한다. (O, X로 표시)

(1) 팀원들의 능력을 적극 활용한다. ( )
(2) 팀원들에게 비전을 제시한다. ( )
(3) 팀원들이 일을 제대로 할 수 있도록 권한을 부여한다. ( )
(4) 업무에 대한 우열의 기준을 정해 준다. ( )
(5) 팀원들에게 부서나 회사의 가치관 및 경영전략을 명확하게 인식시킨다. ( )
(6) 팀원들 스스로가 책임의식을 갖도록 해준다. ( )
(7) 과도한 스트레스로부터 팀원들을 보호한다. ( )
(8) 팀원들이 사기가 떨어졌을 때 또는 생소하거나 어려운 업무를 해야할 때 격려하고 지도한다. ( )
(9) 주어진 목표를 달성하기 위해 정확한 정보를 제공하고 업무분담을 명확히 한다. ( )
(10) 팀원들에게 업무수행의 목표를 확실하게 정해준다. ( )

10

(11) 팀원들과의 신뢰관계를 구축한다. ( )

(12) 팀원들을 훈련시키고 지원하기 위해 충분한 시간을 쏟는다. ( )

(13) 팀원들의 창의적 아이디어를 권장하고 관심을 갖고 들어준다. ( )

(14) 팀원들에게 훌륭한 본보기로서의 행동을 보여준다. ( )

(15) 팀원들에게 그들의 업무실적에 대해 정기적인 피드백을 제공해 준다. ( )

(16) 팀원들에게 수시로 심적, 물적 보상을 해준다. ( )

(17) 팀원들이 중요한 존재라는 인식과 함께 그들을 파트너 입장에서 대해준다. ( )

(18) 팀원들의 비밀을 누설하지 않는다. ( )

(19) 팀원들에게 의사결정의 이유와 전개과정을 설명해 준다. ( )

(20) 팀원들이 쉽게 포기하지 않도록 지원한다. ( )

<평가> 18개 이상 : 매우· 우수 ·16개 이상 : 우수 ·14개 이상 : 평균 ·14개 미만 : 향상 요망

★ 훌륭한 카운슬러 평가 - 나는 얼마나 훌륭하게 팀원들을 카운슬링하고 있는지 되돌아 보고 스스로 평가하고
스스로 점검해 보기로 한다. (O, X로 표시)

(1) 팀원들의 느낌이나 감정에 진솔하게 대해 준다. ( )

(2) 팀원들과 신뢰관계를 구축한다. ( )

(3) 토론이 활성화되도록 분위기를 조장한다. ( )

(4) 팀원들의 자부심을 북돋아 준다. ( )

(5) 불안해 하는 팀원들에게 용기를 불어넣는다. ( )

(6) 위험부담이 있는 업무를 맡은 팀원를 격려한다. ( )

(7) 팀원들과의 감정교류를 원활히 하며 그들의 아이디어 제안을 적극 권장한다. ( )

(8) 팀원들이 스스로 의사결정을 하게한다. ( )

(9) 팀원들에 대해 관심을 갖는다. ( )

(10) 팀원들의 감정에 이입한다. ( )

12

(11) 우선순위에 따라 업무가 수행되도록 팀원들을 돕는다. ( )

(12) 팀원들이 그들의 문제해결능력에 대해 자신감을 갖게 해준다. ( )

(13) 팀원들이 그들의 업무에 대해 불만족 또는 걱정을 토로하는 것을 허용한다. ( )

(14) 특정직무를 위임할 때 팀원들의 흥미, 능력 및 가치관 등을 감안한다. ( )

(15) 팀원들이 개인적인 것이든 직무적인 것이든 어떤 손실에 대해 슬퍼하는 것을 인정해 준다. ( )

(16) 팀원들의 개인적인 문제의 해결에 대해 전문가처럼 행동하는 것을 피한다. ( )

(17) 조직생활에 있어서 유머 감각을 지닌다. ( )

(18) 팀원들과의 관계에 있어 인내심을 발휘한다. ( )

(19) 토론이 산만하게 되지 않도록 충분한 관심을 쏟으며 깊은 주의를 기울인다. ( )

(20) 직무 기회를 토론할 때 팀원들의 목표를 고려해 준다. ( )

<평가> 18개 이상 : 매우· 우수 ·16개 이상 : 우수 ·14개 이상 : 평균 ·14개 미만 : 향상 요망

13

“ 훌륭한 코치 ”

훌륭한 팀원 + 훌륭하지 못한 코치

= 팀원이 가진 능력보다 못한 성과를 얻게 되며, 그만두기도 한다

훌륭하지 못한 팀원 + 훌륭하지 못한 코치

= 실패와 포기

훌륭한 팀원 + 훌륭한 코치

= 승리와 성과

훌륭하지 못한 팀원 + 훌륭한 코치

= 훌륭한 성과를 이룰 수 있는 무한한 가능성과 잠재능력

14

“ 훌륭한 코치의 Golden Key ”

1. 달성가능한 목표의 제시
2. 구체적 방법의 제안
3. 능동적 솔선수범
4. 지속적 코칭과 피드백
5. 애정어린 지킴

15

“ 훌륭한 코치의 말하기 ”

1. Word Picture를 사용하라

2. 간단/명료하게 표현하라

3. 사례와 증거를 제시하라

4. 구체적인 행동으로 설명하라

5. 말하기 보다 듣기를 더 열심히 하라

16

“ 훌륭한 코치의 신뢰얻기 ”

1. 말과 행동을 일치시켜라

2. 늘 공정하고, 정당성을 유지하라

3. 동료 및 직원에게 진실이외에는 말하지 말라

4. 인물보다는 행동에 중심을 둔 신중한 평가를 하라

5. 의견의 불일치와 비평수용을 피하지 말라

17

2. 코칭 기법

(1) 효과적 코칭 기법

코칭활동의 두 가지 영역

코칭분석 : 코칭이 필요한 문제상황에 대한 분석

코칭토론 : 문제를 해결하고 수행능력을 향상시키고 유지할 수 있도록 해주는 직원들과 관리자와의 일대일 의사소통

18

■ 코칭분석

(1) 문제 규명하기

□ 문제를 파악하기 위해 문제에 대한 조심스러운 관찰과 문제의 원인을 파악하기 위한 통찰력이 필요하다.

(2) 문제 해결 능력 판단

□ 팀원들이 가지고 있는 능력, 지식, 기술 등이 부족하다면 지도와 훈련을 해야 한다.

□ 먼저 스스로 평가할 수 있도록 하고 문제점을 지적하기 보다는 함께 공유하여 해결방법을 도출해 낸다.

19

(3) 칭찬과 비판

□ 대상 팀원의 장점을 먼저 칭찬하고 자신감을 준다.

□ 단점을 지적할 때는 그 이유와 대안을 반드시 제시한다.

□ 칭찬은 공개적으로 하고 비판과 충고는 개인적으로 한다.

(4) 그 외 고려할 점

□ 코칭의 목적이 대인에 대한 비판이나 평가가 아니라 개선을 위한 교육에 있음을 명심한다.

□ 코칭이란 팀원에게 상처를 줄 수도 있으므로 진심으로 애정을 가지고 세심하고 사려깊게 코칭한다.

□ 코칭이 한번으로 끝나는 것이 아니라 코칭 후에도 꾸준한 관심을 가지고 피드백을 해 준다.

20

■ 코칭토론

1단계	이 토론에서의 목표를 수립한다
2단계	문제를 함께 규명하고, 바람직한 결과를 도출한다
3단계	문제 해결의 방법을 토의하고 취해질 조치를 요약한다
4단계	신뢰를 표현하고 Follow Up date를 정한다.

21

1단계 :

이 토론에서의

목표를 수립한다

□ 당신이 토론을 원하는 상황과 그 이유에 대해 간략하고 분명하게 설명한다

□ 긍정적이고, 위협적이지 않도록 시작한다.

□ 문제를 설명하기 위해 관련된 데이터와 정보들을 언급한다.

□ 효과적으로 문제를 다룰 때 조직목표, 비용, 생산성 등에
미칠 수 있는 긍정적 영향들을 지적함으로써 토론의 중요성
을 알린다.

□ 팀원의 자존심을 유지시킨다.

22

2단계 :
문제를 함께 규명하고, 바람직한 결과를 도출한다

□ 사실을 규명하기 위해 정보를 모으는 단계이다.

□ 당사자로부터 정보를 탐색한다.

□ 팀원이 아직 인식하지 못하는 다른 세부사항들을 규명한다.

□ 이 단계에서 섣불리 판단을 내리거나 직원의 의견에 불찬성
하는 일은 피한다.

□ 바람직한 결과를 도출한다.

□ 그 결과에 대해 관리자와 팀원 모두 동의하는 것이 중요하다.

□ 명백한 목표를 갖지 못하거나 혼란스러워 할 경우 그 다음
단계로의 접근이 어려울 것이다.

23

3단계
문제 해결의 방법을 토의하고 취해질 조치를 요약한다

□ 문제를 다룰 수 있는 가장 효과적인 방법을 규명한다.

□ 조치를 결정하기 전 다양하고 많은 아이디어를 팀원과 함께 산출해 낸다.

□ 취해질 조치를 요약한다.

□ 각 조치들에 대한 책임자와 언제 그것이 실시되는지에 대해 명확히 한다.

□ 이 토의에 대한 부하직원의 참여와 공헌을 인정한다.

24

4단계 :
신뢰를 표현하고 Follow Up date를 정한다.

□ 긍정적인 톤으로 토의를 종결한다.

□ 팀원에 대해 신뢰를 표현한다.

□ 그들의 자존심과 자신감을 충족시킨다.

□ 향상을 검토할 수 있도록 fallow-up date를 정한다.

25

“ Coaching For Cheese ”

26

“ 성공적 코칭의
두 가지 핵심요소 ”

행동의 변화

자발성

27

(2) 효과적 코칭을 위한 커뮤니케이션 기법

★ Feedback의 형태

침 묵	비 난	조 언	강 화

28

침묵	□ 바람직하거나 또는 바람직하지않은 행위와 결과에 대해 어떤 반응도 나타내지 않는 것	□ 현 상태 유지	□ 신뢰감소 □ 실적저하 □ 능력평가에 대한 의외의 반응
비난 (부정적)	□ 바람직하지 않거나 기준에 못 미치는 행위와 결과에 대한 표명 * 비난과 비평	□ 바람직하지 않은 행위와 결과의 중지	□ 다른 사람에 대한 책망과 변명 야기 □ 배타적 경향 □ 신뢰 감소 □ 모면과 회피 유발

29

조언	□ 높이 평가되고 앞으로 구체화를 명확히 할 수 있는 행위와 결과에 대한 표명	□ 바람직한 행위와 결과를 가져오기 위한 구체적인 행동 유발 및 수정	□ 신뢰 증진 □ 인간관계 개선 □ 업무 수행능력 향상
강화	□ 바람직하거나 기준에 맞는 또는 초과하는 행위와 결과에 대한 표명	□ 바람직한 행위와 결과를 지속시키고 반복시키는 것	□ 신뢰 증진 □ 실적 및 업무 수행능력 향상 □ Motivation 증가 □ 조직 생산성 향상

30

■ “ I ” Message

공식 =

가치관이 개입되지 않은 행동 진술	+	나에게 미치는 구체적인 영향	+	내가 느끼는 감정

31

“ You ” Message	“ I ” Message
넌 왜 그렇게 크게 떠드니? 통화하는데 방해되잖아,	니가 옆사람과 큰소리로 말하니까, 내가 고객과 해야 할 중요한 용건을 제대로 말할 수 없기 때문에, 나는 짜증나고 속상해,
□ 너를 중심으로 상대방의 행동을 표현	□ 나를 중심으로 상대방의 행동에 대한 내 생각과 느낌을 표현
□ 상대방에게 문제가 있다고 표현하므로써 상호관계를 파괴 □ 상대방에게 일방적으로 강요/비난/공격 하는 느낌을 전달 □ 상대방은 변명하려 들거나 반감/저항/공격 성을 보이게 됨	□ 상대방에게 나의 입장과 감정을 전달하여 상호이해를 도움 □ 상대방에게 개방적이고 솔직하다는 느낌을 전달함 □ 상대방은 나의 느낌을 수용하고 자발적으로 자신의 문제를 해결하고자 하는 의도를 지니게 됨

32

■ DASR 각본

Describe	사실 묘사	당신이 귀찮아 하는 정확한 행동	당신이 ~할 때	니가 옆사람과 큰소리로 얘기를 하면,
Acknowle-dge	문제 인식	당신이 진실로 상대방의 행동이나 상황에 관하여 느낀 것	나는 ~을 느낀다	내가 상담을 제대로 집중할 수 없기 때문에 나는 힘들고 속상하다.
Specify	구체적 개선안	구체적으로 행동을 명시적으로 요구	나는 당신이 ~하면, 좋겠다	나는 니가 앞으로 옆사람에게 항 얘기가 있을때는 메모를 전달하거나 밖에 가서 얘기를 하면 좋겠어.
Reaffirm	재다짐	상대방의 가치나 능력에 대한 신뢰감 표현	나는 당신이 ~를 수행할 수 있다고 확신한다.	나는 니가 항상 내 얘기를 잘 들어줘서 고맙단다.

33

4. 요약

(1) 코칭이란

□ 코칭이란 팀원들이 바람직한 성과를 향해 나아갈 수 있도록 가르치고, 지도하고, 안내하며,
격려해 나가는 과정이다.

□ 코칭은 역동적이며 함께하는 과정이다.

□ 유능한 수퍼바이저는 통제자나 지시자가 되는 것이 아니라 훌륭한 코치가 되는 것이다.

□ 효과적인 코칭은 상담원들의 자신감과 헌신을 불러 일으켜서 업무의 능률을 향상시키며
궁극적으로 기업의 이익에 기여하게 된다.

□ 코칭은 수퍼바이저로서 여러분이 사용할 수 있는 가장 기본적이고 유용한 스킬들 중의
하나이다.

34

(2) 결론

□ 코칭을 할 때, 여러분의 역할은 도움, 조언 그리고 안내를 제공하는 것이다.
문제를 해결하거나 문제상황들을 다루는 것은 팀원의 책임이다.
주어진 상황에 대해 필요한 코칭의 종류는 개인의 지식과 기술, 자신감에 달려 있다.

□ 이제 여러분은 여러분의 팀원을 언제 어떻게 코칭해야 하는가에 대해서 배웠고 그것을 실제 업무에 이용하는 것이 중요하다.
가능한한 이 스킬들을 자주 사용하라. 여러분이 더 많이 연습할수록,
여러분의 팀원들은 더욱 효율적으로 될 수 있다

35

마지막으로 드리는 말씀

당신의 인생에는

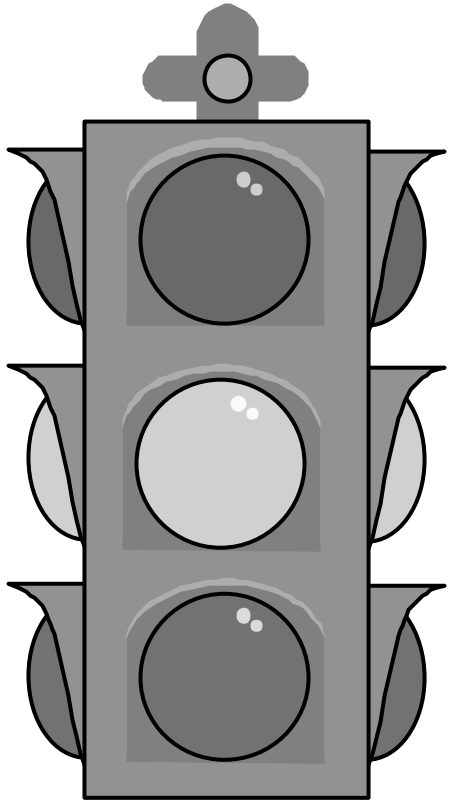
빨강 / 파랑 / 노랑 불 중에 어떤 신호가

가장 많습니까?

그리고,

그 신호를 내리는 사람은 진정 당신 자신입니까?

끝까지 경청해 주셔서 감사합니다!!!



장수용

성명	장수용(張秀鎔)	직위	대표컨설턴트(원장)
회사명	전략기업컨설팅		
주소	서울시 강서구 등촌동 641 -11 청림빌딩 408호		
http	www.sbcon.co.kr / E-mail : sbcon@sbcon.co.kr		
TEL	(011) 260-9948	FAX	02 – 3281-4672

학력 : 중앙대학교 국제경영대학원 졸업

저서: 21세기 기업교육 훈련 전략
외 다수

경력

- 現) 세종사이버대학교 겸임교수
- 現) 행정자치부 정부 조직혁신 자문위원
- 現) 전략기업컨설팅 원장
- 前) 선문대학교, 조선대학교 경영학부 겸임교수
- 前) LG전선 관리부장 / LG그룹 인화원 교수
- 前 경희대 /아주대 등 출강
- 賞) 국무총리상 수상(제25회 발명의 날) : 대한민국
- 근로평화상 및 노동경제분야 최우수 논문상 수상(근로평화상)

출강

현대/ LG/삼성/ SK/ 쌍용그룹/ KT/ POSCO/ 만도기계/ 기아/ 금호/
조계종/ 농협/ 하나은행/ 대학교육협의회/ 중소기업진흥공단/
무역협회 등 1000여개 업체 출강

연구분야

21세기의 조직개발전략
직업상담과 카운셀링
전략적 리더십개발
인간관계와 커뮤니케이션