

# 조직의 발전과 변화를 고무하는 변화촉진 코칭의 정수

글\_김현정 교수

“일반 코칭과 비즈니스 코칭은 다릅니다.”

코칭이 국내 기업에 도입되기 시작된 지 10여년이 지나면서 코칭을 시행하는 회사들이 점차 늘어나고 있다. 하지만 아직도 코칭이 정확하게 무엇인지, 혹은 무엇을 기대해야 하는지에 대해 뚜렷한 그림을 가지고 있지 않은 경우가 많다. 막연한 기대를 가지고 코칭을 시행하다 보니, 일각에서는 고비용의 코칭을 시행하였는데, 이렇다 할 변화가 일어나지 않는 것에 대해서 회의론이 일고 있는 것도 사실이다. 하지만 이것은 코칭의 잘못이 아니다. 야구도 미국 메이저리그부터 사회인 야구단까지 실력 차이가 크게 존재한다. 특정 코치나 코칭 방법이 제대로 작동하지 않았다고 하는 것은 실력이 모자란 선수들의 경기를 보고 야구가 재미없거나, 야구 선수가 별거 아니라고 결론을 내리는 것과 같은 오류이다. 메이저리그 경기도 매번 재미있는 것은 아니고, 스타플레이어가 언제나 잘하는 것도 아니다. 그러나 확률은 높다. 코칭도 마찬가지이다. 우리 회사에 가장 적합한 코칭 접근법을 가지고, 피코치의 니즈에 맞는 코치가, 수준 높은 코칭을 펼친다면 코칭의 효과성은 높아질 수밖에 없다. 이에 필자는 지난 6개월간 우리나라 비즈니스 코칭 현장에 적합한 변화촉진 코칭 모델을 제시해왔다. 그 내용을 핵심적으로 요약해서 전달하고자 한다.



코칭 방법을 생각하기에 앞서 한국 비즈니스 코칭의 특성을 살펴볼 필요가 있다. 미국이나 유럽의 경우 연간 단위의 계약이 심심치 않다. 장기간 코치의 도움을 받아 리더가 행동의 변화에 대해서 함께 고민하고 탐색하고 시행착오를 거칠 수 있는 기간이 충분하다. INSEAD의 그룹코칭 프로그램은 이 기간을 14개월 정도로 보고 프로그램이 설계가 되었다.

그러나 우리나라의 경우는 코칭이 1-2시간에 이루어지고, 5-10회 정도로 이루어진다. 그 기간도 짧아서 매주, 길어야 격주로 시행되어 수개월 만에 결과를 기대한다. 그리고 비용이 매우 높다. 일반적인 상담이나 교육에 비해서 사측에서는 많은 비용을 지불하게 된다. 따라서 그 비용에 합당한 변화를 기대한다. 그런즉 짧은 시간에 가시적 변화를 불러일으키는 것이 필요하다.

국내에서 활동하는 많은 코치들이 서구권의 일반적 코칭의 정의를 기반으로 활동하는 경우가 많다. 일반 코칭과 비즈니스 코칭은 목적성과 기대수준, 그리고 비용에서 큰 차이가 난다. 국내의 경우 일반 코칭은 수십 회가 일어나는 일도 흔하며, 비용도 비즈니스 코칭의 10%도 되지 않는 경우도 많다. 코칭에 대한 연구나 활동에 있어서도 라이프 코칭이라고 하는 일반 코칭과 거의 분리된 분야이다. 영어권에서 합의가 된 비즈니스 코칭(executive coaching)은 성공적인 리더를 더욱 성공적으로 만드는 총체적 활동이다. 즉, 그것이 컨설팅, 티칭, 진단 등 가능한 한 모든 방법을 동원하여 변화를 만드는 총체적 활동이다. 단기간에 가시적 변화를 불러일으켜야 하는 한국의 비즈니스 코칭의 특성을 볼 때, 질문법 등의 한정적 기법이 아니라 진단과 컨설팅을 포함한 최선의 기법들이 사용되는 것이 리더십 효과성을 높인다. 그럼 어떤 코칭을 기대해야 하는가.

첫 번째, 코치가 인간과 조직에 대한 이해가 깊어야만 한다. 피코치하는 말을 빨리 알아채고, 그것을 개념화하여 어떤 코칭 접근법을 사용해야 할지, 피코치에게 어떤 솔루션을 주어야 할지에 대한 전문지식이 있어야 한다. 병원에 가면 증상을 대충 이야기 하면 의사는 염두에 두고 있는 질병에 관한 질문을 하고, 그것에 대한 처방을 내놓는다. 이것을 잘하는 것이 명의이다. 어떤 리더이며 어떤 방향으로 성장해야겠다는 그림이 대충 그려져야 한다. 두 번째, 이후 코치는 코칭의 방향을 잡거나, 문제 개선을 위한 솔루션을 제공해야 한다. 변화의 의욕이 충만해진 피코치가 어떻게 하면 좋겠냐고 하는데, 답을 본인 내부에서 찾자고 하는 일은 김이 빠지는 일이다. 피코치가 원할 때, 검증되고 확률 높은 행동 처방을 제시해야 한다. 그것이 성공의 경험을 만들고 성공경험을 쌓아가면서 자신감을 가지고 큰 변화를 시도하려고 한다. 그 변화가 아주 사소한 것이라도 작은 변화의 성공을 통해 변화의 관성을 만든다.

연구에 의하면 상담에 있어서 아시아인은 백인들보다 더 직접적이고 지시적인 상담을 선호한다. 코칭에서도 그럴 것이다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 이 솔루션을 실행하게 하는 코치의 대화법이다. 솔루션 제공은 컨설팅이나 전문가들이 더 잘할 수 있다. 하지만 그것을 실행으로 옮기게 하는 것은 별개의 문제이다. 담배를 끊는 것이나, 운동을 지속적으로 하는 방법을

알 도리가 없어 실행에 못 옮기는 사람은 거의 없다. 그래야 함에도 불구하고 못하는 사람의 심리를 이해하고, 공감해주며, 내부에 있는 동기를 유발하여 실행해 나가도록 하는 대화법을 통하여 변화를 지지하고 격려하는 역할을 해야만 한다. 이것이 행동 변화 유발 대화법이다.

이러한 대화법은 인간의 변화에 대한 기본적인 속성을 이해하는 데서부터 시작해야 한다. 인간은 원래 변화를 좋아하지 않는다. 뇌는 변화에 호의롭지 못하다. 따라서 우리는 변해야 함을 알면서, 그 방법도 알면서도 그 변화를 실행해 내지 못하는 경우가 다반사이다. 이걸 우리가 의지박약이라서가 아니다. 변화는 어려운 것이기 때문이다. 그 어려움을 이해하고 공감하고, 거기서부터 변화에 대한 필요성에 대한 인식을 올려야 한다.

사람들은 양가감정이라는 것을 가졌다. 이는 질적으로 다른 감정을 동시에 느끼는 것이다. 애증이 대표적인 예이다. 우리는 변화를 함에 있어서도 변화를 하고 싶기도 하고, 하기 싫기도 한, 두 가지 감정을 다 가지고 있다.

즉, 부하직원에게 마이크로매니지먼트를 하던 상사가 인지적 이해를 통해 임파워먼트를 해야겠다고 마음을 먹었다 가정하자. 인지적으로는 믿고 맡기면 일의 성과도 좋고, 나도 덜 피곤하고, 부하직원의 성장도 촉진시킨다는 것을 안다. 하지만 이것을 시도하지 않는데도 큰 장점이 있다. 일에 대한 통제감을 가질 수 있으며, 부하직원보다 내가 우월하고 능력있

는 사람이라는 느낌이 있다. 또한 새로운 행동을 취하는 데 대한 부담감이 없다. 새롭게 행동한다는 건 내가 지난 시간 동안의 과오를 인정하는 기분이라 매우 우울하다. 또한 갑자기 행동을 바꾸면 부하직원들이 놀리지 않을까하는 두려움이 있다. 그리고 처음 시도하는 것에 대한 실패에 대한 두려움이 크다. 그리고 이것이 유일하고 마지막 방법이라는 데에 동의한다면 이것마저 실패했을 때는 더 이상 개선할 수 있는 것이 없다는 절망에 빠질 수도 있다.

이러한 두려움에 사람들은 변화하지 못한다. 머리가 나빠서가 아니다. 코치는 이러한 심리상태를 공감하고 그것으로부터

스스로 나아가고자 하는 동기를 갖도록 대화를 유도해야 한다. 앞서 기고했던 내용 중 결정저울표를 이용하는 것도 좋다. 변화에 대한 장점이 높다는 것이 어느 순간 인지가 되고, 그에 대한 용기를 낼 수 있을 때, 그때서야 변화가 일어난다. 나무를 옮길 때 나무기둥만 옮길 수는 없다. 뿌리가 나무 기둥보다 더 중요하다. 그것을 보지 않으면 코칭은 실패할 수밖에 없다. 이러한 어려움을 극복하게 하는 대화법이 있다. 동기강화 대화(Motivational Interviewing)이라는 기법은 변화가 시급한 중독환자들을 위해 상담가들에 의해 개발이 되고 30년간 임상적으로 증명되고 또 진화되어 왔다. 현재는 중독환자뿐만 아니라 변화를 추구하는 모든 직업의 사람들에게 유용하게 쓰이고 있다. INSEAD의 코칭 프로그램도 이 대화법을 코칭 대화법으로 훈련하고 있으며, 치위생을 개선하는 변화에 있어서는 유일하게 작동하는 개선 방법이다. 즉, 현존하고 있는 변화에 가장 강력한 톨이다. 이 대화법은 OARS 대화법이라는 것을 소개한다.

이는 어떤 접근법을 쓰건 유용한 대화 기법이고, 일반적 상황에서도 매우 좋은 대화법이다. 먼저 이 대화법의 목표는 뚜렷하다. 이 대화법을 통해서 피코치가 자신이 변화하겠다고, 혹은 어떻게 변화하겠다고 스스로 말을 하게 하는 것이다. 코칭의 하수는 변화를 하라고 설득을 하고, 고수는 피코치가 스스로 “변화하겠다”고 주장하고 코치를 설득하게 한다. 이 대화법은 4가지 기술을 포함한다.

우선 ‘열린 질문(Open question)’은 이야기를 시작하는 방향성을 전혀 알 수 없는 질문이다. 코칭을 위한 문을 열어주는 것이다. “오늘 기분이 어떠세요?”, “오늘은 어떤 이야기를 하고 싶으신가요?”, “요즘 어떻게 지내세요?”와 같은 질문이다. 이 대화법에서 질문은 질문의 형태를 띠었지만, 말투는 평서문의 말투를 사용한다. 끝을 내리면서 질문을 하는 것이다. 그것이 상대방에게 더 부드럽게 다가갈 수 있고, 꼭 대답해야만 한다는 부담감을 줄일 수 있다.



아울러 ‘인정하기(Affirming)’는 그 사람 자체가 가지고 있는 장점이나 그 사람의 노력을 인정해 주고 칭찬해주는 것이다. 만약 코칭에서 어떤 액션플랜을 짜고 그것을 실행을 하지 못했다고 고백을 할 때도 “그래도 계속 그것을 마음에 두고 계셨네요”와 같이 긍정적인 면을 보고 인정해 주는 것이다. 그리고 장점이 있으면 그것을 상대방을 주어로 해서 인정해 주어야 한다. “양상무님은 본인의 행동에 대한 성과와 새로운 방향 설정이 굉장히 빠르시네요.”와 같은 것이다. 그러나 인정하기가 중요하지만 절대로 거짓 칭찬을 하거나, 근거 없는 칭찬으로 인정하기의 가치를 떨어뜨려서는 안 된다. 그리고 코치는 지향하는 변화의 방향으로 가려는 피코치의 행동이나 생각에 대해서는 조금 더 강조하여 인정하기를 해주는 것도 필요하다. 그리고 행동을 칭찬하기보다는 그 행동을 하게 한 그 사람의 고유한 특성을 인정해 주는 것이 변화를 이끌어내는 데에 자

산으로 작용하게 되므로, 코치는 이런 훈련이 필요하다.

다음으로 반영적 경청(Reflections)은 경청을 하는 것인데, 그것을 상대방이 알도록 경청하는 것이다. 상대방의 이야기에 적절한 언어적(맞장구 치는 말), 비언어적 반응(눈맞춤, 표정, 제스처 등)을 통해서 반응을 한다. 그리고 이야기의 내용을 비슷한 말로 옮겨서 확인하는 형태로 “내가 지금 당신의 말을 정말 열심히 듣고 있어요. 내가 이해하는 것이 맞나요?”하는 마음을 표현하면 된다. 상대방의 표현에서 너무 나가서도 너무 그것을 작게만 들어서도 안 되는데, 이 부분은 사실 굉장한 훈련이 필요한 부분이다. 전문 코치는 이에 대한 훈련과 수련을 계속해서 대화법을 연마할 필요가 있고, 일반 리더들은 사실 맞장구만 잘 쳐주고 눈만 잘 맞춰주고 “그랬구나”라고 대구만 해주어도 대화의 역동이 바뀌는 것을 경험할 것이다. 이 경청은 질문보다 더 수준 높은 기술로, 이것만으로도 치유가 가능한 특수 기술이라 볼 수 있다. 즉, 잘 들어주는 것이 생각보다 굉장히 어려운 일이지만 정말 중요한 것이다. 그러나 이 듣기를 잘 안 하는 경우가 많은데, 그 이유를 보통은 시간이 없어서라고 한다. 그러나 연구에 의하면 경청을 잘하는 의사가 경청을 하지 않는 의사보다 진료시간이 더 짧았다. 상대의 이야기를 귀 기울여 들으면 정확하게 필요한 이야기들만을 나눌 수 있기 때문에 시간이 오히려 절약이 된다. 상대가 무엇이 필요할지 잘 모를 때 좋은 이야기를 다하러니 시간은 많이 소요되고 알맹이는 없는 경우가 생기는 것이다. 또한 이는 피코치로부터 공감받는다라는 기분을 느끼게 하는데, 연구에 의하면 상대방이 나를 알아봐주고 공감해줄 때, 사람들은 상대를 더 신뢰하고, 마음을 열고, 그 사람의 기대에 부응하고자 하며, 더 많은 시간을 함께하고 싶어한다. 또한 자기의 감정을 더 드러내서 이야기하고, 방어적 태도도 감소하게 된다.

그리고 마지막으로 요약(Summarizing)은 이야기를 요약해 주는 것이다. 이는 이야기가 어떻게 전개되었는가를 확인하는 기능이 있고, 나아가야 하는 방향을 제시하는데 사용이 된다. 코칭에서 피코치가 변화의 어려움을 토로하는 경우가 많다. 내용이 부정적일 수 있다. 그러나 코치는 이 요약을 통해서 “변화가 어렵지만, 시도를 꾸준히 해왔으며 작으나마 성공을 경험했다”라는 내용을 강조해줄 수 있다. 그런 요약을 통해서 피코치는 부정적인 면이 아니라 긍정적인 면을 볼 수가 있고, 변화의 희망을 가질 수가 있는 것이다. 따라서 이 요약은 단순히 내용의 요약이 아니라 코치가 가고자 하는 방향에 맞추어 재편집이 되는 것이다.

이러한 기술은 훈련과 수련을 통해서 연마되는 것이다. 안다고 되는 것이 아니라 꾸준히 훈련해야 한다. 코칭은 한다는 것은 매우 복잡한 두뇌 활동을 포함한다. 피코치의 이야기를 듣고 개념화 하고 방향성을 잡아야 할 뿐만 아니라, 전체 코칭에서 어느 정도 진행되고 있는지, 심지어는 시간구성까지 챙겨야 한다. 그런 것들이 피코치에게 드러나지 않도록 생각하고 있으면서 피코치의 이야기에 이런 대화법으로 응수를 한다는 것은 결코 하루아침에 되는 것이 아니다. 하지만 그래서 더욱 매력적이다. 하면 할수록 더 잘하게 된다는 것이고, 그 안에서 코치가 성장할 수 있는 것이다. 이러한 대

화법은 기존의 교육이나 컨설팅으로 변화를 이끌지 못한 조직에 코칭이 구원이 될 수 있는 핵심 요소이다.

앞에서 이야기 한 바와 같이 코칭은 한 개인의 변화를 통해서 조직을 변화시키고, 성장하는 데에 목적을 가지고 있다. 그 개인을 위한 복리후생 활동이 아니다. 또한 코치는 코칭형 리더를 만들고, 이런 리더들이 코칭 문화를 만들 때 우리의 기업들을 더 성장하고, 좋은 사회를 견인하는 역할을 하게 될 것이다. 세상은 더 좋아져야 한다. 그러기 위해서는 훌륭한 리더가 필요하다. 그리고 그 옆에는 훌륭한 코치가 필요하다. 더 많은 코치들이 긍정적 변화를 이끌어 나가는 사회를 기대해본다. HRD



김현정 교수 E-mail : hyun8980@gmail.com

현) 아주대학교 협상·코칭연구센터 센터장, 아주대학교 경영대학 특임교수.

전) 연세대학교 상담코칭지원센터 코칭훈련 특임교수, 숭실대학교 경영학부 조교수, INSEAD Global Leadership Center 방문 연구원, 삼성전자 리더십 개발센터 근무.

교육학, 심리학, 경영학, 철학 등을 토대로 리더들의 변화와 성장을 이끌고, 아주대 코칭 MBA 정에서 비즈니스 코치 양성과정을 운영하고 있다. 저서로는 『러닝』, 『직장인 10년차』 등이 있고, 역서로는 『리더는 어떻게 성장하는가?』, 『리더가 스스로 물어야 할 다섯 가지 질문』, 『블루오션 전략』이 있다. 미국 University of Minnesota 상담심리학 석사, Columbia University 조직과 리더십을 전공했다.