중소기업 코칭 적용 사례

㈜캐럿글로벌 코칭 도입에 따른 개인과 조직의 변화

(사)한국코치협회(회장 김재우) 10주년 기념 '2013년 대한민국코치대회'에서 '코칭문화확산 우수기업'으로 선정된 (주)캐럿글로벌의 코칭도입 과정을 돌아보고 중소기업의 코칭 도입시 고려요소 및 성공요인을 알아본다.

글 안남섭 (사)한국코치협회 부회장

글 싣는 순서

1회 영성이 있는 일터를 지향하는 당근영어㈜캐럿글로벌 코칭문화기업 사례
2회 ㈜캐럿글로벌 코칭도입에 따른 개인과 조직의 변화

코칭 사례를 통해 본 개인의 변화

2012년 5월부터 9월까지 2명의 직원에게 각각 9회(11시간 30분), 6회(6시간 45분)에 걸쳐 개인 코칭을 진행한 사례를 통해 코칭의 실제 진행 과정을 돌아보고자 한다. 편의상 9회 진행한 직원을 E, 6회 진행한 직원을 L이라고 지칭한다. 더불어 각 개인의 코칭 진행은 회당 40분에서 1시간 30분까지 개인의 상황을 고려해서 1:1 코칭으로 진행이 됐다.

코칭 적용 모델로 적용한 STAR기법

- **S** Story 친밀감 형성, 지난 세션에 대한 피드백, 성과에 대한 리뷰
- **T** Target 목표 설정, 원하는 것을 명확히 하기, 목표와 현실과의 차이 인지
- **A** Action Plan 구체적인 실행 계획 세우기
- **R** Recap 실행의지 확고히 하기, 정리하기, 인정과 축하, Follow up 약속 정하기

먼저 직원 E는 회사에 입사한지 3개월 차를 맞이하는 시점에서 개인의 성격으로 인한 회사 업무 부적응에 관한 고민과 갈등을 가지고 코칭을 시작하게 됐다. 구체적으로 E의 성격은 어둡고 부정적이며 이로 인해 동료와의 원활한 커뮤니케이션을 힘들어하는 부분이 있었고 이를 밝고 긍정적인 모습으로 개선하고 싶다는 목표를 가지고 있었다.

우선, S(Story) 부분에서는 최근 근황에 관한 질문으로 시작하여 점차 Happy news나 Good news 위주로 코칭 시간 전체에 활력과 에너지를 가져다 줄 수 있는 내용을 전개해 나갔다.

T(Target) 부분에서는 개인의 성격을 밝고 긍정적으로 변화시킬 수 있는 내용에 집중해서 구체적인 실행 계획을 세우기 전, 많은 대안을 생각해 보는 시간을 가졌다. 특이한 점은 코칭 세션이 진행됨에 따라 개인의 성격 개선이었던 목표가 점차 확장돼 갔다는 점이다. 예컨대, 개인의 성격 개선에서 건강 개선, 가족 관계 개선 등 1차적으로 자신의 신상에 대한 내용이 점차 자신을 넘어 더 큰 공동체로 확산돼 갔다.

A(Action)은 개인의 성격을 개선하기 위해 감정지수를 0에서 1,000까지 설정하고, 매 시간마다 목표치를 세워 이를 점검하는 방향으로 진행했다. 또한, 본인의 성격을 개선할 수 있는 방법으로 개인이 직접 실천할 수 있는 '화내지 않기', '주변 동료와의 솔직한 대화', '운동을 통한 긍정적 에너지 채우기', '신앙생활을 통한 감사 생활 익히기' 등 소극적인 대안에서부터 적극적이고 창조적인 해결안까지 확장했다. 이로써 자신의 삶이 단순한 고민 해결을 뛰어넘어 균형과 조화를 이룬 생활을 가능하게 하는 방향으로 나아가게 됐다.

R(Recap)은 Action을 통해 마련된 구체적인 실천 계획을 확인할 수 있는 약속을 정하고 이를 위해 도전하고 헌신하는 본인에 관한 축하와 인정을 보여줌으로써 보다 강력한 동기부여를 가지고 지속적으로 코칭 과제를 수행할 수 있도록 했다.

두 번째 직원 L은 본인의 성격으로 인해 타인과의 관계에서 오해받는 부분을 개선하고자 코칭을 시작하게 됐다.

S(Story)는 역시 최근 근황에 대한 질문과 공감을 통해 본격적인 코칭이 진행되기 위한 기초가 되는 시간으로 진행됐다.

T(Target)은 본인의 성격이 개선되었을 때 그려지는 이미지를 구체화해보고 이를 형상화해보게 했다. 구체적으로 연간 최우수 사원이 되었을 때 본인의 느낌을 그려보게 했다.

A(Action)은 아침에 출근해서 먼저 인사하기, 본인의 충동적인 화 조절하기를 일일, 주간 목표로 정하게 했다.

R(Recap)은 자신 스스로가 성격적 문제를 재발견한 것에 대한 인정과 축하를 표시하고 이를 구체적으로 확인할 수 있도록 Follow up 약속과 목표를 서로 확인하는 것으로 진행했다.

이상 2가지 사례를 통해서 살펴본 코칭에 대한 효과는 먼저, 개인 스스로에게 긍정적인 자아상을 확립하고 이를 통해 조직 내에서도 관계 개선과 업무 능력 향상으로 이어지게 됐다는 것이다. 코칭을 받기 전에는 부정적이고 어두웠던 개인의 이미지가, 코칭을 통해 무한한 가능성을 가진 한 인격체로 다시 태어나게 됨으로써 가능한 변화다. 두 번째는 코칭의 특성 상 본인이 고민해서 작성한 코칭 주제를 본인 스스로 생각해보게 하고 실천할 수 있는 목표를 정함으로써 타의가 아닌 자의에 의해서 보다 강력한 추진력과 실행 결과를 얻을 수 있었다는 것이다. 세 번째는 코칭의 주제가 1차적으로 개인을 향해있던 부분이 점차 가족, 회사 등으로 확장돼 감을 알 수 있었다. 이는 바람직한 자아상을 통해 변화된 개인이 조직-가족, 회사에 긍정적인 역할을 감당할 수 있음을 알게 해준다.

안남섭 (사)한국코치협회 부회장

KAC 프로코치 도전과 개인의 변화

필자 역시 2011년에 사내 3CS 코칭 이론 교육을 20시간 이수했었고 2012년 코칭 실습을 7명의 직원과 5개월간 60시간 동안 진행하면서 스스로에게 많은 변화가 있었다.

위의 코칭 사례에서 언급한대로 스스로가 긍정적이고 창의적인 자세를 회복하게 됐다. 과도한 업무로 바쁘게 지내왔던 삶에서 다시금 인생의 중요한 요소, 예컨대 가족과 신앙의 회복 등이 가능해졌으며, 타인과의 커뮤니케이션에 있어서도 유연하고 배려가 가능해졌다.

최종적으로 2012년에 회사 내에서 가장 먼저 KAC 프로코치가 되어 개인적인 성취감도 컸었고 이를 통해 보다 전문적인 역량을 가진 미래형 리더로 한걸음 다가서게 된 것이 정말 감사하고 기쁜 일이라고 느껴졌다.

코칭 문화 도입을 통한 당근영어 조직의 변화

코칭이 도입되기 전에 당근영어에는 멘토링이라는 좋은 문화가 자리 잡고 있었다.

이런 토대 위에 리더들이 모여서 코칭에 대한 이론 교육을 듣고 이를 직접 실천하기 위해 실습을 진행하며 8명 KAC 코치가 나오게 됨으로써 코칭 리더십을 제대로 구현할 수 있는 초석이 다져졌다.

우선, 수평적 조직 문화와 궤를 같이하며 조직 구성원을 스스로 변화·성장할 수 있도록 만드는 리더십 실행이 가능하게 됐다. 모든 조직이 가지고 있는 고민인 개인의 성장과 발전을 능동적으로 이끌어 가기 위해 코칭 리더십은 필수적이다.

아울러 코칭 문화를 통해 리더와 리더, 리더와 부하 직원과의 활발하면서도 진정한 커뮤니케이션이 가능해졌다. 기존에는 팀과 팀, 부서와 부서 간의 보이지 않는 담으로 인해 진정성 있는 커뮤니케이션이 어려웠으며 부하와의 관계에 있어서도 배려와 공감보다는 권위적이고 일방적인 소통이 많았음을 부인할 수 없다. 하지만 코칭 문화가 확산되고 리더가 변화함으로서 조직 내 부서간의 관계는 물론 부하와의 커뮤니케이션도 보다 긍정적으로 방향으로 변화되고 있다. HRD

안남섭 (사)한국코치협회 부회장

(사)한국코치협회 안남섭 부회장은 상사맨으로서 74개국 출장 및 독일에서의 10년 주재생활 등의 다양한 해외경험과 귀국 후 16년의 전원생활을 통해 우리가 급속히 잃어버린 공동체적 가치의 소중함을 깨닫고 다시 찾아 키워나가는 행복실험을 통해 일과 삶의 균형된 삶을 살며 주변에 영향력을 확대해가고 있다. 11년 전부터는 코칭을 공부하고 전문코치로 활동해온 경험을 지닌 비즈니스 라이프 멘토코치로 활약하고 있다.

(사)한국코치협회 인증 KSC(Korea Supervisor Coach)이며 대외협력위원장 및 인증코치 심사위원으로 활동하고 있다. 그동안 대기업, 중소기업, 대학, 정부기관과 지자체 및 공공기관 등 대상으로 다양한 코칭과 코칭강의를 해왔고 현재 연세상담코칭아카데미의 협력 코치로 활동하고 있으며 (주)캐럿글로벌의 HR고문 및 Company Coach 와 Salsdmaster Well-being Partners Company Coach로도 활동하고 있다.