

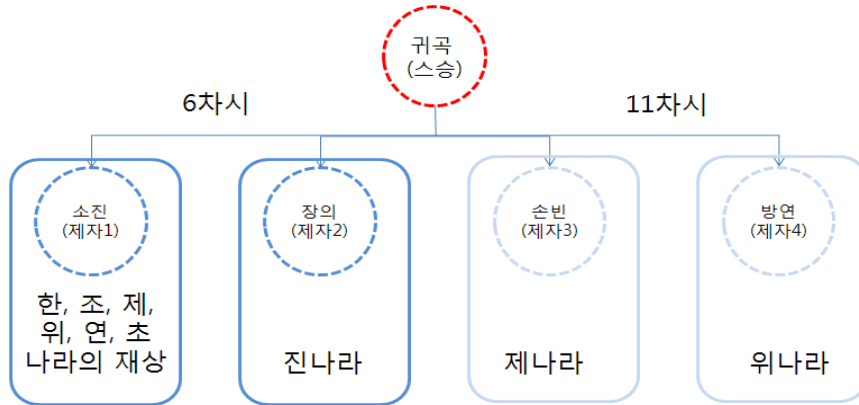
**11차시 손방투지의 고사와 귀곡선생에게 배우는
코칭역량**

학습 내용

1. 코칭의 필요성
2. 팔로워를 후원하는 리더
3. 행동집중 코칭
4. 코칭 프로세스 기술“GROW” 모델

■ 손방투지 ■

손방투지 : '손빈과 방연이 지혜를 다투다'라는 뜻으로, 대등한 재능을 지닌 사람들이 지모를 다하여 경쟁하는 것을 비유하는 말이다.



BC 356년~319년에 활동했던 제나라의 병법가이자 손무의 후손인 손빈은 귀곡 선생 밑에서 방연과 함께 병법을 배웠다. 귀곡선생의 코칭으로 계속되는 위기를 극복하는 손빈과 귀곡선생의 코칭을 거부한 방연의 삶에서 좋은 리더의 가르침이 삶을 바꿔놓는 다는 사실을 배울 수 있다. 손빈과 방연, 두 사람은 라이벌 관계이기는 했지만 실은 손빈이 방연보다 실력이 한 수 위였다.

출세욕에 눈이 먼 방연, 귀곡을 뛰쳐나간다

귀곡선생은 소진과 장의의 스승이자 손빈과 방연의 스승으로서 지배자들에게 외면당하고 산골짜기에 숨어 지내며 뛰어난 인재들을 양성한 것으로 유명하다. 평생 귀곡선생에게는 네 명의 수제자가 있었는데, 훗날 이 네 명의 제자들은 모두 중국 역사에서 중요한 인물이 된다. 소진과 장의, 손빈과 방연이 귀곡선생의 4명의 제자다.

그런데 그 중 가장 재능이 뛰어났던 인물이 바로 손무의 손자로 알려진 손빈이었다. 손빈의 동기이자 또 다른 수제자였던 방연은 그런 손빈을 언제나 질투하고 시기했다. 방연의 학문과 실력도 뛰어났지만 손빈에게는 미치지 못했기 때문이다. 그는 자신의 출세욕을 채우고자 귀곡선생의 만류를 뒤로하고 완성되지 않은 학문을 가지고 귀곡을 떠났다. 방연이 길을 떠나는 날, 손빈은 그의 손을 잡고 눈물을 흘렸다. 이에 방연은 거짓 눈물을 흘리며 말했다. 그러나 귀곡 선생은 진작부터 방연의 성품을 알고 있었다.

1. 코칭의 필요성

리더가 코칭을 성공적으로 하기 위해서는 성과를 향상시키는 기술인 코칭 프로세스에 대한 지식과 이해와 함께 상황에 맞는 다양한 코칭 기술과 기법을 학습해야 한다. 하지만 단순히 기술과 기법을 익히는 것만이 중요한 것이 아니라 코칭의 결과가 명확하게 드러나야 한다.

귀곡선생의 코칭 목표는 단순히 나라를 잘 이끄는 리더만은 아닌 것으로 보여진다. 왜냐하면 목표가 그것이었다면 방연이 하산하고 빨리 나라를 이끄는 핵심 인재가 되도록 하길 원했을 것이다. 하지만 방연이 학습을 마치지 않은 상태로 하산하는 것을 반대한 것이다.

코칭은 상대방이 설정한 목표달성을 위해 경청하고 칭찬하며 질문을 통해 대화하는 단순

한 방식의 행위가 아니다. 코칭의 궁극적 목적은 자기개발을 통한 행동의 변화이다. 지식만 익히되 행동이 변화하지 않는 것은 코칭이 아니다. 그래서 리더는 구성원들의 행동을 변화시키기 위해서 코칭프로세스를 쓸 수 있다.

팀은 조직의 성과를 내는 가장 기본 단위이다. 단순히 개인들이 모인 곳이 팀이 아니라 개인들이 모여서 시너지를 낼 수 있는 조직이 바로 팀인 것이다. 하지만 팀이라고 모두 같지는 않다. 팀 내의 인간관계나 역량 등 여러 가지 복잡한 것이 섞이면서 개개인이 모여서 성과를 내는 조직이 될 수도 있고 성과가 함몰되는 조직이 될 수 있다.

리더에 따라서 성과를 내는 조직이 될 수도 있고, 성과를 함몰시키는 조직이 될 수도 있다. 단순히 리더가 리더십을 갖추고 있고, 커뮤니케이션을 잘 한다고 해서 그 것이 성과로 무조건 이어지는 것은 아니다. 성과로 이어질 수 있도록 적절한 프로세스를 갖추고 있어야 하는데, 그 것이 바로 코칭 프로세스이다.

비즈니스 세계에서 코칭은 좀 더 역할과 직업, 프로젝트 지향적이라고 할 수 있다. 팀의 역동성을 어떻게 성과로 만들어낼 것인가? 팀의 강점과 약점을 어떻게 성장시킬 것인가. 팀의 목표를 달성하기 위한 플랜은 무엇인가 등이 바로 팀에서 해결해 나가야 할 문제들이다.

리더는 조직을 이끌고 성장시켜 나가야 하는 책임을 안고 있다. 성장을 계속해 나가기 위해서는 변화에 대응해야 한다. 변화는 조직 전체가 한 방향이 됨으로써 가능하다. 그러기 위해서는 개개인 역시 조직과 한 방향이 되지 않으면 안 된다. 성장은 코칭을 통해 개인과 조직이 한 방향 정렬이 되어 새로운 행동으로 나갈 때 이뤄진다.

귀곡 선생, 숨겨놔던 손자병법을 손빈에게 주다!

귀곡선생은 손빈을 불러 베개 밑에서 책 한 권을 꺼내주었다.

“이 책은 너의 할아버지 손무가 쓴 병법서다. 내가 너를 위해 그 밑에 주석까지 달아두었다. 용병의 비결이 모두 이 안에 들어 있으니 다른 것을 볼 필요가 없다. 그동안 이 책을 함부로 전할 수 없어 혼자 간직해 두었다가 주는 것이니 아무에게도 이걸 보이지 말거라”

“선생님께서 주석까지 하셨다면 어떻게 방언에게는 주시지 않았습니까?”

“이 책은 잘 쓰면 천하를 위해 도움이 되지만 나쁘게 쓰면 큰 해를 끼치게 된다. 방언의 마음이 바르지 못한데 내가 어떻게 이것을 그에게 줄 수 있었겠느냐.”

2. 팔로워를 후원하는 리더

한 연구결과에 따르면 구성원들이 업무를 잘해내고, 장기간 근무를 할 수 있는 요인 첫 번째는 바로 상사와의 관계다. 따라서 경험이 많은 상사는 신입사원에게 코치의 역할을 해줄 수 있어야 한다.

귀곡선생은 손빈을 후원하는 리더였다. 손빈의 할아버지가 쓴 병법서를 손빈에게 전달해주면서 주석까지 달아주고 천하를 위해서 쓰라고 조언을 해주는 훌륭한 후원자 역할을 했다. 이렇게 귀곡선생과 손빈의 관계처럼 상사는 부하에 대한 개인적인 관심과 애착을 가지고

그들이 업무를 잘하도록 코치해주어야 한다. 따라서 상사는 부하에게 코치를 해줄 수 있을 정도의 친밀한 관계를 유지할 필요가 있다. 우호적인 직무관계는 부하들이 열정을 갖고 일하게 하고, 성과를 향상시키기 위해 지속적으로 노력하게 만든다.

따라서 상사는 부하들이 업무를 더 잘하도록 정기적으로 질문을 할 필요가 있다. 그들의 의견에 귀를 기울이고, 그들을 위해 시간을 투자해야 한다. 일반적으로 문제는 너무 사소해서 상사에게 보고할 필요가 없다고 생각할 때 발생하는 경우가 많다. 상사는 부하들이 업무향상을 위해 상사와 소통하는 데 있어서 방해물이 될 만한 것들을 제거해야 한다.

소통을 원활하게 하기 위해서 코칭의 기본 전제를 이해하고 있는 것이 좋다.

코칭의 전제 1. 사람은 무한한 가능성과 잠재력을 가지고 있다.

코칭의 전제 2. 사람은 그가 필요한 해답을 스스로 가지고 있다.

코칭의 전제 3. 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다.

코치는 해답을 찾는 것을 “도와 주는 사람”이고, 바로 그 코치가 리더의 역할이다. 도와 준다는 것은 그 문제를 직접 해결해주는 사람이란 뜻이 아니다. 부하직원이 스스로 해결할 수 있도록 지원한다는 뜻이다. 리더는 부하직원이 배가 고플 때 고기를 잡아주는 사람이 아니라 고기잡는 법을 알려주는 사람이기 때문이다. 영어로는 도와주는 헬프(Help)와 조력과 조언을 해주는 서포트(Support)의 차이로 볼 수 있다. 물에 빠진 사람을 구해주는 것은 헬프지만 물에 빠져도 헤엄쳐서 나올 수 있도록 수영을 가르쳐 주는 것은 서포트이다. 코치는 질문하고 들어주고 해답을 찾기 위해 같이 노력해 주는 것을 통해 조력자 역할을 한다. 바로 손빈에게 조력자 역할을 훌륭하게 수행한 사람이 바로 귀곡선생인 것이다.

목자, 위혜왕에게 손빈을 추천하다

어느 날, 방언이 혼자 잘난 체하며 큰소리치고 있다는 얘기를 들은 목자는, 방언이 손빈을 데리러 올 생각이 없다는 것을 간파하고 직접 위혜왕에게 손빈의 실력이 방언을 능가한다고 소개했다. 위혜왕은 목자가 간 뒤, 방언을 불러 손빈을 데려오도록 부탁했다. 방언은 하는 수 없이 손빈에게 위혜왕의 초청 편지를 써서 보냈다. 손빈은 방언의 편지를 받고, 기뻐했지만 귀곡선생은 안타까워하며 이렇게 말했다.

“방언은 스승인 나에게조차 단 한 번도 안부 편지를 한 적이 없다. 스승의 정을 모르는 사람이 어떻게 친구의 의리를 알겠느냐.”

방언의 모함으로 불구가 되는 손빈

손빈은 드디어 세상에 나와 방언과 함께 위나라의 군대를 이끌었다. 그러나 얼마 지나지 않아, 방언이 왕에게 손빈이 제나라와 은밀히 내통한다고 모함을 했다. 이에 손빈은 두 무릎이 잘리는 형벌을 받고, 얼굴에는 다른 나라와 내통했다 하여 ‘사통외국(私通外國)’이라는 글자를 새기게 하였다. 이후 손빈은 불구가 된 채 고통 속에 하루하루를 보냈다.

방언은 손빈이 알고 있는 손자병법이 탐이 났다. 그래서 손빈을 동정하는 척하며 그에게 귀곡 선생이 풀이해준 손자병법을 써줄 수 없겠냐고 물었다. 손빈은 방언의 거짓 눈물에 감동해서 부탁을 들어줬다. 그러나 얼마 지나지 않아 어린 종아이를 통해 방언의 진짜 속마음을 알게 된 손빈은 배신감에 치를 떨며 복수를 다짐한다.

3. 사람 자체보다 행동에 집중하라.

1) 상대방을 비난하거나 난처하게 만들지 않는다.

코칭의 목표는 구성원들의 지식, 능력, 기술을 개발하는 것이다. 따라서 리더는 구성원들의 기분을 언짢게 하는 말과 행동은 삼가야 한다. 이것은 구성원들의 역량개발에 좋지 않기 때문이다. 때로는 리더가 침묵을 지키는 것이 가장 좋은 방법일 때도 있다. 효과적인 리더는 구성원의 실수를 하나의 학습경험으로 여겨야 한다.

2) 비난은 왜 효과적이지 못할까

누군가를 탓하고 그 사람을 난처하게 만들면서 개인에게 집중하는 것은 비난이다. 리더십에 있어서 비난이 효과적인 경우는 거의 없다. 비난은 한 사람의 옳고 그른 것에 대한 판단을 하는 것이다. 또한 비난은 한 사람의 실수를 지적하는 것이다. 보통 관리자들은 성과가 나쁠 때 그 원인을 구성원들이 통제할 수 있는 내부 요인, 즉 구성원들의 능력 또는 동기유발 수준의 탓으로 돌린다. 그러나 어떤 관리자들은 구성원들이 통제할 수 없는 외부 요인(자원)의 탓으로 돌린다. 그런데 만약 관리자가 저조한 성과를 외부 요인에 의한 것으로 생각하게 되면, 구성원들을 비난하지 않는다. 효과적인 리더는 구성원을 탓하거나 비난하지 않는다.

3) 저조한 성과의 원인 파악과 이를 해결할 수 있는 코칭 행동

성과 공식에 의하면 성과는 능력과 동기, 자원에 의해 결정된다. 따라서 능력, 동기, 자원의 수준이 낮으면 성과는 낮아진다. 만약 저조한 성과의 원인이 구성원의 능력이라면, 리더는 훈련을 통해서 이것을 해결할 수 있다. 그리고 구성원의 동기수준이 문제라면 칭찬과 인정을 통해 동기유발을 하거나, 구성원들에게 코칭을 제공하며 함께 성과를 개선해 나갈 수 있다. 그리고 만약 저조한 성과의 원인이 자원(도구, 원자재, 장비, 정보, 다른 사람의 게으름, 불운, 시간)의 문제라면, 리더는 자원 확보에 전력을 다할 필요가 있다. 또한 혹시라도 구성원들이 업무를 수행하는 데 걸림돌이 있다면 리더는 이것을 해결해주어야 한다.

귀곡 선생의 비단 주머니

귀곡선생이 손빈에게 준 비단 주머니 안에 있는 비단 조각에는 <사풍마>라고 적혀 있었다. 사풍마란 거짓 미치광이가 되라는 뜻이었다. 손빈은 그 날부터 미치광이 연기를 하며 방연의 손아귀에서 벗어날 기회를 노렸다. 그렇게 해서 그는 ‘얕은뱅이 손객경’이라고 하면 모를 사람이 없을 정도로 유명한 미치광이가 되었다. 그리고 마침 위나라에 와있던 제나라의 사신들이 그 소문을 듣고 몰래 그를 데려가 군대장으로 삼았다.

이후 손빈은 제나라에서 군대를 이끄는 수장이 되어 위나라의 장군 방연과 두 번의 전투를 했다. 그 중 하나가 바로 유명한 마릉 전투다. 마릉 전투에서 손빈은 위나라의 군대를 피해 다니면서 겁에 질려 후퇴하는 것처럼 꾸몄다. 그러면서 동시에 제나라 군사들의 밥 짓는 화덕을 점점 줄여 군사의 수가 점점 줄고 있는 것처럼 보이게 했다. 그러자 방연은 패재를 부르며 군사들을 재촉해 손빈의 군대의 뒤쫓았다. 방연은 지난 전투에서 손빈에게 완패당한 모욕을 빨리 갚아주고 싶은 마음에 눈이 멀어 있었기 때문이다. 그런 방연의 마음을 훤히 꿰뚫어 보고 있던 손빈은 방연의 군대를 마릉으로 유인했다. 하지만 이미 마릉에 매복해 있던 손빈의 군대는 방연의 군대를 대파했고, 방연은 그곳에서 자결하고 만다.

4. 코칭 기술“GROW” 모델

1) 목표(goal)

목표단계에서는 성과향상을 위해서 논의해야 할 구체적인 주제와 목적, 목표를 설정한다. 비록 귀곡선생과 손빈 사이에서 코칭 대화가 이루어진 것은 아니지만 한 가지 확실한 것은 귀곡선생만큼은 손빈이 무엇을 원하는지를 알고 있었다는 사실이다. 그리고 귀곡과 손빈의 목표는 명확하다. 바로 방연의 손아귀에서 벗어나는 것이다. 코치인 리더는 코치이인 부하직원과의 만남의 목적을 명확히 하여야 한다. 코칭의 과정은 단 한번만 하는 것이 아니기 때문에 코칭 대화를 시작하기 전에 리더와 부하직원이 이번 만남의 목적이 무엇인지를 분명히 정한다. 그리고 난 후 코칭 질문을 하는 것이 중요하다. 코칭 만남의 목적을 분명히 하게 하기 위해 “이번 코칭을 통해서 코치이인 부하직원이 무엇을 기대”하는지 물어 볼 수 있다. 혹은 이번 만남에서 어떤 문제를 달성시키고자 하는지 물어볼 수 있다.

2) 현재상황(reality)

목표를 달성하기 위해서는 구성원이 현재 어떤 상황에 처해 있는지, 목표를 달성할 수 있는 역량을 갖고 있는지 구체적으로 확인한다. 여기에서 가장 중요한 것은 객관적인 자세이다. 리더는 구성원의 대화를 깊이 있게 경청하는 것은 반드시 필요하다. 성급한 결론을 내리지 않기 위해서이다. 특히 리더는 해결책을 말해주고 싶은 충동을 피하고 구성원이 정확한 사실과 객관적인 상황을 말하도록 만드는 적절한 질문을 해야 한다. 만약 코칭을 하는 대상인 직원이 자신의 입장만을 고려해서 현실을 잘 보지 못하는 경우에는 현실을 올바르게 볼 수 있도록 도와야 한다. 코치이(부하직원)가 자신의 현재 상황을 자각할 수 있는 한 가지 방법이 바로 경청이다. 코치가 코칭 대화를 하면서 코치이의 상황을 듣고 적절하게 코칭 대화를 이끌어나가지 않으면 코칭이 아니라 상담으로 끝이 날 수도 있다. 코칭은 성과를 향상하기 위해서 미래에 대한 대화를 이끌어 나가는 과정이라면 상담은 과거의 상처를 대화로서 해소해주는 과정이다. 현재상황을 파악하는 과정에서 코칭의 목표를 끊임없이 고려하고 적절한 질문을 던져야 한다. 특히 선불리 답을 주려고 하지 말고 경청을 해야 한다. 코치는 관찰과 분석을 통해 문제의 본질을 보게 한다. 심문하는 것이 아니라 스스로 문제를 발견하도록 도와주는 것이다. 구성원이 성과를 내는 데 잘못과 부족한 것을 지적하는 것이 아니라, 문제를 해결의 방향으로 인도하는 것이다. 스스로 상황과 사실을 분간해서 문제의 해결 방안을 스스로 결정 할 수 있도록 해야 한다.

3) 대안(options)

코칭에서 리더는 구성원에게 답을 주는 것이 아니기 때문에 스스로 해답을 찾게 도와준다. 귀곡선생은 손빈을 위해서 단 한글자를 주머니에 넣어서 준다. <시풍마> 이 한 단어로 손빈은 위기에서 벗어나게 된다. 이렇게 코치의 도움을 받지만 결국 스스로 해답을 찾도록 발견하게 돕는 단계가 바로 대안 단계이다. 가능한 많은 대안을 구성원이 발견하고 말할 수 있도록 기다려야 한다. 구성원이 스스로 찾을 수 있도록 충분한 시간을 주어서 모두 찾게 하고, 시간이 많이 지나게 되면 구성원의 허락을 받은 후 코치인 리더가 대안을 제공할

수도 있다. 여기에서 중요한 것은 구성원 스스로 성장할 수 있는 방법을 찾아내는 것이다. 훌륭한 코치일수록 구성원에게 더 많은 질문을 하고 선택할 수 있는 시간을 줌으로써 스스로 결정할 수 있는 기회를 주어 대안을 찾도록 하는 것이 좋다.

코칭 대화에서 리더는 단순히 구성원에게 선택할 수 있는 기회를 주는 사람이 아니라 잘못된 선택을 하지 못하게 하는 역할도 하는 것이다. 만약 구성원이 미리 포기하거나 부정적인 생각을 할 때 리더는 긍정적인 생각을 할 수 있도록 도와야한다.

4) 실행 의지(will)

리더가 코칭 과정을 이끌어 갈 때, 구성원이 생각한 대안을 행동을 바꿀 수 있도록 이끌어 주는 역할 또한 리더가 해야 할 일이다. 대안을 행동으로 옮길 수 있도록 구체적으로 계획을 세우고 진행할 수 있도록 해야 한다. 구성원이 책임감을 갖고 실행할 수 있도록 해서 코칭의 목적을 달성하도록 돕는 마지막 과정이다. 이 단계에서는 구성원이 구체적인 행동을 결정하도록 돕는 것이다. 구성원이 필요하다면 리더도 함께 목표를 달성하기 위해서 어떤 조치를 취할 것인가 어떤 행동을 할 것인가를 함께 할 수 있다. 그리고 실행하려고자 하는 의지가 담긴 행동이 원래의 계획과 목표와 부합하는가를 체크해 봐야 한다.