

구성원들의 성장을 돕는 사내코치 양성의 성공 포인트

개인성이 중요해진 시대, 집단이 아닌 구성원 개개인에 맞게 성장을 지도할 필요성이 대두되면서 사내코치 양성에 대한 관심이 높아지고 있다. 그러나 코칭은 우리가 흔히 생각하는 것처럼 단순하지만은 않다. 인간 본능으로 회귀하고자 하는 역본능적 특성 때문이다. 지속적으로 중심을 잡고 조직의 체질을 바꾸기 위해서는 조직 내부의 코칭 전문가인 사내코치를 양성할 필요가 있다.



오늘날 많은 기업에서 자체적으로 사내코치를 양성하는데 관심을 보이고 있으며, 사내코치 양성을 위한 시스템을 구축하고 있다. 2000년대 초반, 코칭이 우리나라에 도입되던 시기에도 이미 전 세계에서 사내코치에 대해 언급하고 있었지만, 그로부터 20여 년이 지난 현재도 국내에서 완벽하게 사내코칭 제도가 정착된 기업을 찾기는 쉽지 않다. 그 이유는 전문코치와 관련된 기본 자격증을 취득하는 데에만 집중하고 있기 때문이다. 기업과 HR은 사내에 코치 자격을 가지고 있는 리더나 구성원이 많으면 알아서 코칭이 작동될 것이라고 막연하게 기대하지만 실제로 그런 일은 일어나지 않는다.

개인성의 세상, 떠오르는 사내코치 양성

DEIJ(Diversity, Equity, Inclusion and Justice)의 실현은 이제 전 세계적으로 중요한 개념이 됐으며, 기업 경영에 있어서도 주목받고 있다. 특히 과거에는 인종, 문화, 성별을 고려한 집단에서의 다양성을 추구했다면 이제는 개개인이 지닌 고유함(Uniqueness)의 다양성을 인정해주는 방향으로 변화하고 있다. 한 사람 한 사람을 존중하고, 그들의 개별적 니즈를 충족시켜줄 수 있으며, 이들이 무한한 가능성을 펼치고 인정받을 수 있는 '개인성의 세상'이 열리고 있는 것이다. 새로운 세상은 기업에게 인간을 바라보는 철학의 변화를 요구하고 있으며, 일하는 방식도 이러한 철학의 변화를 담아 혁신하기를 요구하고 있다. 그리고 이를 반영하듯 코치로서의 리더(Leader as Coach)나 원온원이 최근 몇 년 사이에 급격하게 확산되고 있다. 코칭은 인간 본연의 모습을 존중하는 철학을 기반으로 인간 활동의 가장 원초적인 대화 역량을 개발하는 방법론이기에 새로운 세상이 지향하는 방향성과 방법이 일치한다. 그렇다면 코칭을 그냥 도입하면 될 텐데, 왜 굳이 '사내코치 양성'이 떠오르고 있을까?

8~9년 전 국내의 한 기업이 조직문화를 바꾸기 위해 외부코치를 고용하는데 수억 원을 투자했다. 외부코치들에게는 좋은 기회였지만 필자는 당시 해당 기업에서 사내코치를 육성하지 않는 것이 아까웠다. 결국 해당 기업의 코칭 문화는 뿌리 깊게 자리잡지 못했다.

고, 프로젝트가 끝난 후에는 사장되고 말았다. 코칭은 말로 이루어져 있어 쉬운 듯 보이지만 실은 굉장히 어려운 활동이다. 또, 코칭은 고도의 전문성을 요구하지만 알고 있는 것이 많을수록 어렵다. 우리가 평소에 하는 말과 생각의 흐름과는 전혀 다른, 역본능적 특성을 가지고 있기에 몇 번의 이벤트성 인터벤션(Intervention)으로 코칭을 조직에 정착시키기는 어렵다. 기업에서 리더는 위로 올라갈수록 영향력이 커지는데, 정작 영향력이 큰 리더가 되면 될수록 아는 것이 많고 성공의 경험도 많아 빨리 판단하고, '인간'에 대한 호기심을 잃고 '문제'만을 바라보며 자신만의 솔루션을 내려고 한다. 전혀 코칭적이지 않다.

코칭을 적용하기 위해서는 지속성이라는 어려운 여정이 필요하다. 안다고(Knowing), 열심히 한다(Doing)고 되는 것이 아니라 의식하지 않아도 자연스럽게 되는 순간 Being이 되어야 우리가 기대하는 '숙련된 성과'를 낼 수 있는 것이다. 하지만 코칭이 조직문화로 정착되는 'Being' 단계까지의 긴 여정 속에서는 인간 본능으로 회귀하고자 하는 역본능적 특성 때문에 코칭을 지속하기 어렵고, 지속적으로 중심을 잡고 꾸준히 실행하면서 조직 전체의 코칭 역량을 업그레이드해야 하기 때문에 외부 코치에게만 의지하는 것도 역부족이다. 결국 조직의 체질을 바꾸기 위해서는 내부에 힘이 있어야 하고, 그 전문가들이 바로 사내코치다.

사내코치 양성의 성공 포인트

사내코치 양성의 성공을 위해서는 코치 자격증 지원에만 그치는 것이 아니라, 활동 계획 수립, 코칭 대상자 선정, 혜택 부여 기준 정립, 성장 지원, 사내코칭의 시스템화 등 일련의 과정이 수반되어야 한다.

사내코치 활동계획 수립의 중요성

사내코치 양성을 위해 코치 자격증 지원 프로그램을 의뢰하는 기업에게 '양성된 코치들이 앞으로 어떻게 활동하게 될 것인지' 질문하면 대부분 다음 계획이 없다. 심지어 양성 자체가 목적인 경우도 많다. 하지만 첫 단계인 자격증 취득만으로는 전문코치로서의 정체성을 가져가는데 어려움이 있다. 코칭의 역본능적 특성 때문에 코치 스스로도 자신의 코칭 역량에 대한 확신을 갖기 어렵고, 불안하기 때문에 코칭을 하기 보다는 코칭 강의를 하는 경우가 많아진다. 물론 코칭 강의만으로도 조직에 긍정적인 영향을 줄 수 있고 사내코치도 강의를 하면서 새로운 인사이트를 가져갈 수 있지만, 구성원들이 진정한 코칭의 효과를 경험하기는 어렵다. 몇몇 구성원들은 코칭을 개인적으로 적용하기도 하겠지만 대부분은 아는(Knowing) 단계에 머물게 되고 시간이 지나면 잊어버리게 된다. 그래서 사내코치 양성에 앞서 누구를 대상으로 어떻게 코칭을 제공할 것인지, 적어도 첫 코칭 대상자는 누구인지를 구체화하는 것이 사내코치 양성 성공의 핵심이다.

코칭 대상자에 기반해 사내코치 선정

과거 사내코치는 대부분 인사담당자였다. 사람을 관리하고 개발하는 전문가이기 때문에 인사담당자가 적격이라는 생각을 했다. 하지만 그들을 코치로 육성하는 과정 초기에는 일반 리더나 구성원보다 더 어려울 수 있다. 물론 그 고비를 넘기면 인간 이해에 대한 깊이를 더할 수도 있고 조직적으로도 코칭문화를 이끄는 데 큰 힘이 된다. 다만 최근에는 HR 외에도 임원, 팀장, 중간 리더, 팀장 경험이 있는 일반 조직원들을 대상으로 사내코치 육성을 하는 사례가 많아졌는데, 인사담당자에

대한 구성원들의 견제, 의심의 눈초리도 있어 오히려 코칭 대상자들의 처지를 이해해줄 수 있는 유사한 경험의 소유자들을 선호하기도 한다.

그래서 자격증 취득 후 누구를 대상으로 코칭을 할 것인지에 대해 계획이 있어야 가장 적합한 사내코치를 선발할 수 있다. 예를 들어 신입팀장을 대상으로 코칭을 제공할 계획이라면 사내코치로 임원은 일단 너무 거리가 있고 이들이 팀장의 경험이 없다면 공감대 형성도 어렵다. 또, 사내코치 스스로도 팀장의 경험이 없다면 신입팀장 코칭에 대한 자신감이 떨어진다. 신입팀장을 대상으로 코칭을 하는 사내코치로는 팀장 경험이 있으면서도 후배를 돕고자 하는 진심과 성품을 가지고 있는 리더이거나 리더였던 사람이 적격이다.

사내코치 선발 기준과 혜택 부여

성공적인 코칭의 핵심이 주도성이다 보니 사내코치를 선발할 때에도 자발성과 진정성이 무엇보다 중요하다. 사내코칭제도를 3년째 운영하고 있는 모 전자 대기업은 선발기준을 점점 더 높이고 있는데, 지금은 적어도 KAC(Korea Associate Coach) 자격을 갖추고 있어야 하고 나아가 KPC(Korea Professional Coach) 자격을 갖추고 있으면 유리하다고 한다. 모두 사비를 들여 개인적으로 자격증을 선취득한 후 사내코치를 지원하는 경우인데, 이제는 조직 내에 자체 인증 프로그램을 가지고 있어 사내코치 후보군이 탄탄해지고 그 경쟁률이 매년 더 치열해지고 있다고 한다. 이제는 많은 기업에서 코칭을 활용하고, 외부코치를 고용해 코칭 서비스나 교육을 제공하고 있기 때문에 사내코칭제도를 시행하고자 하는 기업들은 외부코치와는 또 다른 전문성을 지닌 리더 혹은 리더의 경험이 있는 사람들 중에서 인

터뷰를 통해 사내코치를 선발하는 경우가 많아졌다.

국내 기업들은 대부분 풀타임보다는 파트타임으로 사내코칭제도를 운영하고 있다. 시작부터 너무 무겁게 가져가지 않기 위함인데, 사내코치 입장에서도 조직 내 롤 모델이 되기 위해 현업에 있으면서 사내코치를 병행하는 것이 더 좋을 수 있다. 이 경우 현업의 업무와 코칭으로 밸런스가 깨질 수 있기 때문에 사내코치로 선발된 이후에는 상사와 협의 후 업무조정을 할 필요가 있다. 이를 위해서는 사내코칭제도를 비공식적으로 운영하기보다 조직의 공식적인 시스템으로 가져가는 것이 좋다. 사내코치들에게 제공되는 특별한 별도의 금전적인 혜택은 대부분 작거나 없지만 사내코치로 활동할 경우 자신의 CDP나 성과지표의 일부분으로 인정하는 사례들이 있다. 특히 8년째 사내코칭제도를 운영하고 있는 한 대기업 콜센터에서는 사내코치로 활동하거나 코칭의 혜택을 받은 사람들의 2/3가 승진을 했다고 한다. 그 자체가 코칭의 효과라고 볼 수 있다.

사내코치의 지속적인 성장을 위한 노력

국제코칭연맹(ICF)은 코치들의 지속적인 개발과 성장을 중요한 역량으로 제시하고 있다. 전문코치는 단기간에 육성되는 것이 아니고 단계적인 교육과 실질적인 코칭을 병행하는 수련의 시간이 필요하다. 그래서 자체적인 사내코치들의 네트워크가 형성이 되고 지속적으로 역량을 업그레이드하는 시스템을 갖출 필요가 있다. 현재 대부분의 기업들이 가지고 있는 스터디 모임이나 동아리 형태의 지원시스템을 활용하는 경우도 있고 초기에는 외부의 코치를 정기적으로 초빙해서 멘토 코칭을 받기도 한다. 사내코치라는 이유로 전문 코칭 교육을 100% 지원해주기보다 일정 부분의 지원과 함

께 높은 단계의 자격을 취득했을 때 자부심을 가질 수 있도록 하는 방법을 찾는 것이 더 효과적일 수 있다. 또, 가시적인 혜택을 줄 수 없다면 사내코치들의 존재감을 알릴 수 있도록 대내외적으로 사내코칭 사례를 발표하고 수상할 수 있는 기회를 주는 등 사내코치들에게 ‘자부심’을 갖도록 돕는 것도 중요한 원동력이 된다.

전문성을 지닌 리드코치를 확보하는 것도 중요하다. 사내코칭제도가 성공적으로 정착된 기업들은 공통적으로 헌신적이고 전문성이 높은 리드코치를 보유하고 있었다. 코칭은 전문분야이기 때문에 더 높은 전문성을 가지고 있는 코치가 없다면 코칭이 아닌 다른 형태로 발전할 가능성이 높아지고, 단발성이 아닌 다회기 코칭을 디자인하기 어렵다. 특히 비밀유지는 개인 코치나 외부코치보다 사내코치들에게 결정적인 이슈가 될 수 있으므로 비밀유지를 철저히 하면서도 스폰서의 알고자 하는 니즈 사이에 합일점을 찾아가는 리드코치의 협상 역량과 조직 내 존재감이 중요하다. 특히 기본 자격증만을 가지고 시작하는 사내코치들에게는 코칭 철학과 비밀유지로 무장하게끔 하는 역할이 매우 중요한데, 사내코치가 현업을 수행하다 코치로 전환해야 하는 순간에 짧게 전화로 코칭을 해줌으로써 전문코치로서의 전환을 지원해주는 리드코치의 헌신적인 지원도 있었다. 또한 코칭의 성과나 효과를 널리 알리는 작업도 해야 하는데, 사내에서 코칭의 가시성^{Visibility}과 존재감을 높이는 활동이 그것이다. 조직으로부터 지속적인 지원을 끌어내기 위해서는 전략적으로 성과를 멋지게 포장하고, 어떻게 커뮤니케이션해 나갈 것인가에 대한 고민과 실행이 중요하다.

지속가능한 코칭의 핵심은 ‘시스템화’

일회성이나 이벤트성 코칭만으론 성과를 내기 어렵다. 정규과정이나 대상을 정해서 시스템화하는 것이 필요하다. 예를 들어 신입팀장·임원 코칭 과정으로 6회기의 일대일 코칭 및 팀 빌딩 1회기, 신입사원 대상 온보딩 그룹코칭 5회기, 핵심인재 교육과정에 코칭모듈 정례화 및 팔로우업 일대일 코칭 3회기 등 그 대상은 필수적으로 코칭 과정에 참가해야 하는 시스템을 만드는 것이다. 이렇게 체계적으로 시스템화해야 실질적인 코칭의 효과를 경험할 수 있고, 그래야 조직 내에서도 입소문이 날 수 있다. 가장 해서는 안되는 것이 사내코칭제도를 운영하면서 저성과자, 문제가 있다고 판단되는 사람들을 먼저 코칭의 대상자로 선정하는 것이다. 이렇게 되면 조직 내 사내코칭제도의 정착이 요원해진다. 코칭의 효과에 대해 어느 정도 입소문이 났다면 이후에는 코칭 플랫폼을 통해 자발적으로 코칭을 신청하는 것을 시도해 봐도 좋다. 이러한 단계가 되려면 코칭 룰과 같이 코칭을 할 수 있는 환경도 필요하다.

기업에게 코칭 조직문화가 그 어느 때보다 중요해진 시점에서 사내코치들의 역할에 관심이 커지고 있으나 조직마다 처해있는 맥락과 환경이 달라 하나의 정답으로 접근하기는 어렵다. 상급자의 경영방식에 따라 사내코치들의 운명이 뒤바뀌기도 하지만 코칭 조직문화에 대한 큰 방향성에 대한 믿음을 가지고 조금 더 전문적으로 전략적인 접근을 하는 것이 필요하다. **HR**



박정영
CIT코칭연구소 대표 / MCC(국제코칭연맹 마스터코치) / ICFKorea 센터 수석부회장
young@cikorea.co.kr