

# 말하는 대신 질문하라!



**인** 재관리 전문기업 HR코리아가 최근 실시한 설문조사에 의하면, 아직 경험이 있는 직장인의 78.6%가 '상사와의 마찰' 때문에 이직을 선택했다는 답을 내었다. 관료적이고 권위적인 리더십에 부딪혀 자신의 역량을 온전히 발휘하지 못한 채 일에 대한 의욕마저 꺾어버리는 것은 많은 직장인의 고민거리인 셈이다.

이런 현상에 대한 대안으로 손꼽히는 것이 바로 코칭(Coaching)리더십이다. 코칭이란 대화를 통해 리더가 직원들의 능력을 최대한 이끌어내는 전략을 말한다. 개인이 가지고 있는 잠재력을 일깨워 제대로 발휘되도록 돕는 것뿐 아니라, 나아가 기업의 경쟁력을 키워가는 것이 코칭리더십이 가져다주는 성과이다.

## 직원의 가능성 안에 해답이 있다

코칭의 핵심은 대화, 그중에서도 질문에 있다. 그 기원은 고대 그리스 철학자 소크라테스에게서 찾을 수 있다. 그는 문제해결은 타인이 해 줄 수 없다고 믿고, 스스로 느끼지 않으면 결코 문제를 풀 수 없다는 입장을 고수했다. 그래서 그가 사용한 방법이 바로 '대화법'이었다. 상대방에게 질문을 던짐으로써 생각을 하게 만들고, 스스로 문제에 대한 깨달음을 얻게 하는 것. 답변이 돌아오면 그에 대한 질문을 또다시 던지는 식으로 질문과 답변을 반복하는 동안 서로 이해의 폭이 넓어지고 해결책을 찾아내게 된다.

이처럼 인간의 무한한 가능성 안에 모든 해답과 해결능력이 담겨 있다고 믿는 것에서 코칭이 시작된다. 《코칭리더십》의 저자 엘리자베스 하버라이트너는 '말하는 대신 질문하라!'가 코칭리더십의 모토임을 강조한 바 있다. 질문을 통해 직원의 창의력과 지식을 불러낼 수 있기 때문이다. 즉 지시, 조인, 충고보다는 경청과 질문을 통해 해결책을 발견하도록 유도하라는 의미일 것이다.

코칭이 갖는 또 하나의 의미는 직원 스스로 생각하게 만든다는 데 있

다. 문제를 파악하기 위해 고민과 토론을 거치고, 그 결과 본인이 직접 해결방안을 찾아내는 것이 바로 코칭의 과정이다. 따라서 그것을 실행으로 옮기고자 하는 의지는 더욱 강해지기 마련이고, 이는 성과와 직결돼 업무효율을 높이기도 한다.

## 벤처와 코칭이 만나면 능률이 오른다

일본의 닛산자동차는 성공적인 코칭 기업의 사례에 속한다. 1999년 6844억엔의 적자를 냈던 닛산자동차가 1년 후 3311억엔의 흑자기업으로 전환한 데에는 코칭리더십의 활약이 컸다. 스스로를 'CEO'가 아니라 '코치'라고 선언했던 카를로스 곤 회장은 중견간부 600명을 대상으로 3개월간 일대일 코칭을 실시했을 뿐 아니라, 상사와 부하직원 간에 일대일 코칭을 실시하도록 장려했다. 이러한 코칭 교육과 실습은 직원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와줬고, 1년 만에 흑자기업으로 전환하는 발판이 됐다.

국내에도 코칭리더십을 도입해 성과를 거두고 있는 기업들이 많다. '내부코칭인스트럭터' 제도를 만들어 팀 내에 '마스터 코치'를 두고 있는 현대오일뱅크가 대표적이다. 팀 분위기 쇄신은 물론, 리더에 대한 신뢰도도 높아졌다는 자체 평가를 내놓고 있는 상황이다. 그밖에 LG, SK 등에서 코칭 교육을 위한 외부교육프로그램을 이용하고 있다. 직원 간의 활발한 커뮤니케이션이 가능한 벤처기업은 오히려 코칭리더십 발휘에 유리한 고지에 올라서 있다. 리더가 직원과 질문을 주고받으며 파트너십을 형성하고, 능률에 있어서도 동반상승을 이루는 코칭 시스템이야말로 벤처에 적합한 경영방법이 아닐까 한다. 직원들이 자신의 임무를 스스로 완수하고 문제를 해결할 수 있도록 배려하며, 그를 통해 창의적인 직장 문화를 조성해 역량을 강화하는 전략이야말로 벤처답다. 직원들을 향해 귀를 열고, 더불어 마음도 활짝 열고, 일방적인 말이 아닌 질문을 던지는 코치가 될 때 비로소 잘 단련된 벤처플레이어를 확보하게 될 것이다.