

학습자료(현장 에피소드로 풀어보는 멘토코칭 카운셀러)

■ 1차시 우리는 왜 멘토코치가 되어야 하는가?

*리더십의 특징

- 방향 설정
- 목표를 위한 제휴와 협력
- 직원들의 동기 유발 및 의욕 고취

*리더십의 정의

- 조직에서의 리더십은 조직의 공동 목표 달성을 위해 핵심 가치를 공유하고 조직원이 자발적인 참여를 하도록 긍정적인 영향력을 미치는 과정이다.

* Nanus가 제시한 리더의 역할

- 방향설정자
- 변화추진자
- 코치

*멘토링

- 필요한 경험과 지식을 갖춘 사람이 후배의 롤 모델이 되어 줌으로써 그가 경험과 지식을 갖춘 사람으로 성장할 수 있도록 후원하는 육성 방법

■ 2차시 관점 바꿔보기_경력에 비해 성과가 안 나오는 직원

*에노모토 이데다케가 이야기한 코치가 가져야 하는 세가지 철학

- 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다.
- 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다.
- 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다.

*코칭 리더십

조직구성원의 역량에 대한 믿음을 바탕으로 구성원 스스로가 자신의 문제를 해결하는 답을 찾을 수 있도록 지원하는 상사와 구성원간의 파트너십에 기반을 둔 리더십

■ 3차시 상황 대응 스킬_유능하지만 후배를 제대로 지도 못하는 직원

*리더의 세가지 관리기술

- 전문적 기술
- 개념적 기술
- 인간관계 기술 = 모든 계층의 리더에게 가장 중요한 기술

*리더십 행동

- 과업지향적행동, 관계지향적행동
- 리더십 행동의 하나는 목표 달성을 촉진하는 과업지향적인 행동이고, 다른 하나는 부하직원들이 서로간에 좋은 인간관계를 가지고 잘 지낼 수 있도록 도와 주며 직장에서 만족감을 느끼도록 도와주는 관계지향적인 행동이다.

***리더십 그리드 모형**

- 가장 이상적인 리더십 유형 = 팀형
- 좋은 관계를 형성하는 것에만 집중하는 리더십 유형 = 컨트리클럽형
- 리더십 유형 연구를 했던 연구자들이 과업지향적 행동과 관계지향적 행동을 중심으로 제시한 리더십 모형

***상황대응 멘토코칭**

- 부하직원을 판단하는 기준은 부하직원의 유능성과 헌신성이다.
- 유능성은 부하직원이 어떤 특정한 과업을 수행하기 위해 숙달된 기술이나 역량을 가지고 있는가 하는 것이다.
- 헌신성은 그 과업수행에 긍정적인 태도와 자발성을 가지고 있는가이다.

***상황대응 코칭**

- D1 - S1(지시형)
- D2 - S2(코칭형)
- D3 - S3(참여형)

▣ 4차시 경청스킬 - 불필요한 때에도 끝까지 들어야 하나요?

*** 효과적인 경청 반응의 구성요소**

- 시선접촉
- 비언어적 반응
- 언어적 반응

***시선접촉**

- 상대방의 이야기에 대한 관심을 표현하며 계속 이야기 하도록 격려하는 역할

***언어적 반응**

- 상대방으로 하여금 자신의 이야기를 상사가 잘 이해했다는 것을 느낄 수 있도록 한다.

***상사의 자연스럽고 편안한 자세**

- 신체 자세는 자연스러우며, 상대방의 이야기에 대한 주의 집중과 관심을 나타내야 한다. 일반적으로 여유있고 자연스러우며 앞으로 좀 숙인듯한 자세가 좋다.
- 팔짱을 끼거나 의자에 지치게 기대는 자세는 상대방의 이야기에 대한 부정적이고 방어적인 느낌을 전달한다. 또한 지나치게 경직된 자세는 상대방을 불편하게 만들어 대화를 방해한다.
- 이때 얼굴 표정은 전반적으로 긍정적이고 부드러운 표정이 좋다. 하지만 논의하는 내용에 적합해야 한다. 예를 들어 이야기의 내용이 긴박하고 심각한 상황이라면 함께 심각하게 고민하고 있다는 것을 보여주기 위해 조금은 심각한 표정을 보여주는 것을 말한다.
- 신체 자세는 자연스러우며, 상대방의 이야기에 대한 주의 집중과 관심을 나타내야 한다. 일반적으로 여유있고 자연스러우며 앞으로 좀 숙인듯한 자세가 좋다.
- 팔짱을 끼거나 의자에 지치게 기대는 자세는 상대방의 이야기에 대한 부정적이고 방어적인 느낌을 전달한다. 또한 지나치게 경직된 자세는 상대방을 불편하게 만들어 대화를 방해한다.
- 이때 얼굴 표정은 전반적으로 긍정적이고 부드러운 표정이 좋다. 하지만 논의하는 내용에 적합해야 한다. 예를 들어 이야기의 내용이 긴박하고 심각한 상황이라면 함께 심각하게 고민하고 있다는 것을 보여주기 위해 조금은 심각한 표정을 보여주는 것을 말한다.

***자기이행적 예언**

- 자신이 대상에 대해 가지고 있는 예상이나 기대가 작용하여 상대방을 대하게 되고 그 상대방이 예상한 행동을 보이게 되면 마치 자신의 예언이 맞는 것처럼 인식하는 현상

***경청**

- 상대방의 이야기를 말하는 사람의 입장에서 듣고 내가 잘 이해하고 있다는 것을 상대방이 알 수 있도록 적절한 반응을 보이고 집중하며 따라가는 멘토코칭 스킬

▣ 5차시 질문 스킬_의견을 잘 말하지 않는 직원과의 대화

***효과적인 질문의 특징**

- How 질문
- 미래지향적 질문
- 개방형 질문

***효과적인 질문을 위해 주의해야 할 점**

- 질문자의 생각을 강요하거나 자신의 생각대로 유도하는 질문에 대한 주의
- 질문자의 궁금증을 해결하기 위한 질문에 대한 주의
- 한꺼번에 쏟아내는 질문에 대한 주의

***질문**

- 업무의 중요성, 성취에 대한 자신감과 기대감을 불러일으키기 위해서는 상사가 설득하는 것도 좋은 방법이지만, 그보다는 효과적인 질문을 통해 부하직원으로 하여금 그 문제에 대한 대답을 하는 과정에서 주도적으로 생각하도록 하는 것이 효과가 훨씬 크다.

***미래지향적 질문**

- 질문의 방향과 내용이 문제가 발생한 원인, 과거의 상황에 초점을 맞춘 내용이 아니라, 앞으로의 가능성, 문제의 해결 방향, 해결을 위한 방법론 등에 초점을 맞추는 질문

▣ 6차시 피드백 스킬_직원의 태도 변화가 필요할 때

***지지적 피드백**

- 부하직원이 잘하고 있는 행동, 가지고 있는 강점을 명확하게 이야기 해 줌으로써 좋은 행동이 지속될 수 있도록 하는 역할을 하는 멘토 코칭 기술

***교정적 피드백**

- 부하직원의 바람직하지 못하거나 잘못된 행동에 대한 명확한 언급으로 그 행동이 바람직한 방향으로 개선될 수 있도록 도와주는 역할을 하는 멘토 코칭 기술

***효과적인 지지적 피드백 방법**

- 구체적으로 칭찬하라
- 사소한 면이라도 자주 칭찬하라
- 진심으로 인정하고 칭찬하라
- 결과뿐 아니라 과정을 칭찬하라
- 미래의 긍정적인 결과를 제시하며 격려하라

***효과적인 교정적 피드백 방법**

- 사람이 아니라 개선이 필요한 행동에 초점을 맞춰라.
- 그 행동이 미치는 영향을 이야기 하라.
- 바람직한 행동을 제시하라.

- 가능하면 즉시 하라.
- 피드백에 대한 직원의 반응에 귀를 기울여라

***미지영역**

- '조하리의 창' 이론에서 나도 알고 타인도 아는 영역은 공개영역이라 한다.
- 나도 모르고 타인도 모르는 영역을 이르는 말

***맹인영역**

- '조하리의 창' 이론에서 맹인영역이란 나는 알지만, 타인은 모르는 영역을 의미한다.

■ 7차시 피드포워드 스킬_지시한 대로 업무를 수행하지 못하는 직원

***피드백**

- 부하직원의 수행 향상을 목적으로 업무 수행이 완료 된 후 제공하는 정보

***피드포워드**

- 상사가 부하직원이 업무를 실행 전에 문제와 진행과정을 예측하고 사전에 충분히 정보를 제공함으로써 부하직원의 실행을 향상시키기 위해 제공하는 정보

***피드포워드의 필요성**

- 우리가 변화시킬 수 있는 것이 과거가 아니라 미래이기 때문에 사전에 제공하는 피드포워드가 중요하다.

***효과적인 피드포워드 방법**

- 일의 목적, 업무 수행 이유, 중요성 등을 명확하게 공유한다.
- 일의 결과물을 명확하게 공유한다.
- 일을 진행하는 과정을 공유한다.

***피드포워드를 할 때 주의해야 할 점**

- 사안에 대한 단순 의견 개진과 명확한 업무 지시를 구분해야 한다는 점이다. 이 두가지가 불분명하면 부하직원은 업무 처리의 방향을 못 잡게 되기 때문이다.

■ 8차시 유형별 대응스킬_서로 다른 직원들을 효과적으로 지원하기

***MBTI**

- 칼 융이라는 심리학자의 성격 유형 이론을 바탕으로 이사벨 마이어스와 캐서린 브릭스라는 모녀가 함께 개발한 것
- 성격의 특성을 외향형 vs. 내향형/ 감각형 vs. 직관형/ 사고형 vs. 감정형/ 판단형 vs. 인식형 4가지 선호경향의 조합으로 파악한다.

***외향형**

- 외부에 중심이 있고 폭넓은 대인관계를 유지하는 특징을 가진 선호경향

***내향형**

- 깊이 있는 대인관계를 선호
- 두루 사귀는 것보다는 몇 명이라도 깊이 있는 대인 관계를 유지하는 것을 선호

- 차분하고 조용하며 신중함

***감각형**

- 실제적인 경험을 중시하며 구체적이고 세밀한 정보를 추구하는 특징을 가진 선호경향

***감정형**

- 사람과 관계에 주로 관심을 가집니다. 의사 결정시 머리로 결정하기 보다는 마음으로 결정하는 경우가 많은 특징을 가진 선호경향

***인식형**

- 최후의 순간에 일을 마무리하며 유연성 있는 생활방식을 선호하며 철저하게 계획된 상황을 아주 답답해 하는 특징을 가진 선호경향

***판단형-인식형의 갈등**

- 사례 : 우리 팀의 박대리는 항상 마감시간이 임박해야 업무를 진행합니다. 발등에 불이 떨어지면 일이 잘 진행된다고 하는데 미리미리 일을 계획하고 해야 하는 저로서는 박대리의 업무 처리 스타일이 많이 힘듭니다.

***외향형-내향형의 갈등**

- 사례 : 저는 업무를 진행하거나 제 의견을 이야기하기 전에는 생각을 정리할 시간이 필요합니다. 하지만 우리 팀원들은 왈카지껄한 분위기 속에서 서로 의견을 교환하면서 생각을 정리하는 편입니다. 차분하게 생각할 시간 없이 갑자기 의견을 말하라고 하는 경우는 상당히 당혹스럽습니다.

***DISC행동 모델**

- 주도형 : 목표와 결과지향적이다. 새로운 일에 도전하는 것을 통해 동기부여가 되며 일의 결과를 통해 성취감을 느낀다. 자신이 계획하고 상황을 통제하고 싶은 욕구가 강하다.

- 사교형 : 사람을 좋아하고 매우 긍정적인 유형이다. 인정과 칭찬에 의해 동기부여가 되기 때문에 함께 일하는 사람들을 인정하고 칭찬하는 것을 잘 한다. 새로운 아이디어를 잘 내고 많은 동료들과 자유롭게 의사소통을 한다.

- 안정형

- 신중형

***주도형에 알맞은 환경제공**

- 업무와 상황에 대해 결정권을 가질 수 있는 환경 제공

- 빠른 속도로 결과를 추구할 수 있는 환경 제공

- 사건과 상황을 통제할 수 있는 환경 제공

***사교형에 알맞은 환경제공**

- 열정을 가지고 다른 사람들과 빠르게 관계를 형성할 수 있는 환경 제공

- 자유롭고 긍정적인 분위기 속에서 자신의 의견을 말할 수 있는 환경 제공

- 사회적 인정과 긍정적 피드백이 제공되는 환경 제공

***안정형에 알맞은 환경제공**

- 전반적인 방향이나 일정 등을 예측 가능한 과제와 활동을 수행하는 환경 제공

- 권한과 책임이 명확하게 구분되어 있는 환경 제공

- 업무 수행 및 적응에 충분한 시간이 주어지는 환경 제공

***신중형에 알맞은 환경제공**

- 논리적이고 체계적인 접근이 가능한 환경 제공

- 업무를 명확하게 계획을 세워서 진행 할 수 있는 환경 제공
- 조용하고 사적인 작업공간이 제공

***사교형 부하직원을 대할 시 주의할 점**

- 사람중심적인 접근이 필요함. (인정, 배려, 관심 등)
- 칭찬과 인정에 의해 동기가 유발되므로 잘 한 부분을 칭찬하고 인정하는 것을 강화함
- 자유롭고 긍정적인 분위기 속에서 의견을 공유할 수 있도록 지원함
- 사교형 부하직원에게는 빠르고 긍정적으로 반응함
- 피드백 시 업무에 초점을 맞추고 문제 회피를 막고 개선에 대한 토론을 함
- 사적인 자리를 가지기 위해 노력함
- 긍정적이고 열정적인 태도에 대해 칭찬함

***신중형 부하직원을 대할 시 주의할 점**

- 논리적, 체계적으로 접근
- 피드백 시 방어적일 수 있음을 인식하고 그의 반응을 수용함
- 일의 진행과정과 결과에 대해 사실적 토론에 초점을 맞춤
- 논리적, 효율적, 정확한 업무처리에 대해 간결하게 칭찬

▣ 9차시 동기부여 스킬_의욕이 없는 직원의 동기 유발

*** 밥 넬슨이 정리한 직원들의 욕구 7단계**

- 제1단계. 일의 목적과 의미에 대한 욕구
- 제2단계. 신뢰와 기대에 대한 욕구
- 제3단계. 커뮤니케이션과 정보에 대한 욕구
- 제4단계. 칭찬과 인정에 대한 욕구
- 제5단계. 업무에 대한 자율과 유연함에 대한 욕구
- 제6단계. 참여와 격려에 대한 욕구
- 제7단계. 배움과 도전에 대한 기회, 성장에 대한 욕구

*** 직원들의 만족감에 영향을 주는 동기요인**

- 성취감
- 일 자체
- 승진 및 성장

***직원들의 내적 동기 유발-기대를 구성하는 요소**

- 유인가 : 성과 즉 결과물에 대해 직원이 느끼는 감정을 의미하는 요소

***내적 동기 유발 목표 설정**

- 개인이 무엇을 성취해야 하는지 알고 있는 구체적인 목표
- 개인이 기꺼이 달성할 수 있다고 수용한 목표
- 부하직원이 구체적이며 조금 도전적이라고 느끼는 목표

***내적 동기를 촉진하는 직무의 특징**

- 과업 중요성
- 과업 피드백
- 과업 정체성

***긍정리더십을 발휘하는 리더의 특징**

- 긍정적 업무 분위기
- 긍정적 관계

- 긍정적 의사소통

*위생요인

- 근무조건, 감독, 인간관계, 급여, 고용상태, 회사의 정책, 경영 방식, 복리후생 제도 등을 의미하며 직원들의 기대에 못 미치면 불만이 발생하는 요인

▣ 10차시 성과관리 스킬_승진 심사에서 탈락하여 의기소침해진 직원과의 대화

*성과관리에 대한 설명

- 낮은 성과를 보이는 직원뿐 아니라 모든 직원들의 성과 향상을 위해 필요한 것이다.

* 목표설정을 위한 SMART 원칙

- Specific(구체적으로): 해야 하는 일을 구체적으로 설정한다.

- Measurable(측정 가능하게): 달성했다는 것을 어떻게 알 수 있는지 정한다.

- Action oriented(행동지향적으로): 즉시 실천에 옮길 수 있는 행동들을 정한다.

- Realistic(현실적): 현실에 맞게 변화시킬 수 있는 것을 중심으로 세운다.

- Time Bound(시간이 정해져 있는): 언제까지 완수해야 되는가에 대한 명확한 기준이 있어야 한다.

*GROW 프로세스

- Goal : 대화의 방향과 주제를 정하는 단계

- Reality

- Option

- Will : 당신은 무엇을 실행하겠는가?

*귀인오류

- 평가자가 범하기 쉬운 오류 중의 하나로 부정적인 결과의 원인은 부하직원의 내재적인 요인에서 찾고 긍정적인 결과의 원인은 외부적인 요인에서 찾는 것으로 인해 발생하는 오류

*성과향상을 위한 성과관리 프로세스

- 목표설정 - 실행 - 평가의 순으로 이루어진다.

▣ 11차시 이럴 땐 이렇게. 지지적 피드백편

*공정성을 구성하는 두 가지 요소

- 절차

- 분배

*공정성

- 형평에 어긋나지 않고 공평한 태도로써 신뢰에 기여하는 요소

▣ 12차시 이럴 땐 이렇게. 교정적 피드백편

*교정적 피드백의 적용

- 교정적 피드백의 효과를 높이기 위해서는 장소가 중요하므로 중요한 내용은 회의실을 선택한다.

- 사람의 태도에는 인지적이고 정서적인 부분과 그 사람의 신념이 포함되어 있기 때문에, 교

정적 피드백에서는 태도개선 보다는 행동 개선에 중점을 두도록 한다.

■ 13차시 이럴 땐 이렇게. 효과적인 의사소통편

*멘토링과 코칭 대화방법

- 경청
- GROW 프로세스
- 피드포워드/피드백

*의사소통을 방해하는 말하는 사람의 문제점

- 메시지 전달 능력의 문제
- 복합 메시지 사용의 문제
- 오해와 편견으로 인한 문제

*복합메시지

- 겉으로 표현하여 전달되는 메시지와 표현하지는 않지만 상대방이 느낄 수 있도록 숨겨진 채로 전달되는 메시지로써 예를 들어, 겉으로는 “좋습니다.”, “괜찮습니다.”라고 하지만 불편한 표정을 동시에 전달하는 것과 같은 메시지

■ 14차시 이럴 땐 이렇게. 직원 육성편

*부하직원의 육성과 동기부여를 위해 상사인 우리가 할 수 있는 역할

- 부하직원의 발달 수준에 따라 적절하게 지원하는 것
- 그리고 부하직원의 내적 동기가 유발 될 수 있도록 성과물, 유인가, 도구성, 기대에 대한 요소를 점검하고 충족될 수 있도록 지원하는 것
- 또 구체적이며 조금 도전적인 목표를 세우고 이를 수용할 수 있도록 지원하는 것
- 지속적인 관심을 가지고 피드백을 제공하며 부하직원의 욕구가 충족될 수 있도록 지원하는 것

*밥 넬슨이 정리한 직원들의 욕구 단계중 마지막 7단계

- 끊임없이 배우고 도전함으로써 성취하고자 하는 기회와 성장 욕구 단계

■ 15차시 이럴 땐 이렇게. 성과 관리편

*성과평가

- 일반적으로 성과관리 커뮤니케이션은, 중간 점검 면담과 최종 평가 면담으로 구분하는데, 중간 점검 면담은 성과관리 프로세스 중 실행과정에서 이루어지고, 최종 평가 면담은 성과관리 프로세스의 마지막 단계인 성과 평가 단계에서 이루어진다.

■ 16차시 실전 멘토 코칭 1

*GROW 프로세스

- GROW 프로세스의 첫 단계인 목표 설정은 오늘 대화의 목적을 정하는 것이다. 구체적인 행동을 시키겠다는 것은 대화의 목적이 아니며 그 행동을 통해 얻고 싶은 것, 기대하는 것이 목적이다.

*대인탐색단계

- 지금까지의 인식을 바탕으로 스스로 할 수 있도록 도와주는 것을 의미하는데, 이때 주의할

점은 상사가 해답을 직접 주지 말고 부하직원이 스스로 해답을 찾도록 하는 것이다.

■ 17차시 실전 멘토 코칭 2

*성인 중기

- 일반적으로 30대 중후 반부터 40대에 걸쳐 나타나는 시기인데 자신의 개인적인 성취를 통해 사회적으로 공헌하는 시기이다. 이때는 결혼, 직업 등으로 달라진 인생의 구조가 안정화 되는 시기이기도 하다.

■ 18차시 멘토코치의 역할을 성공적으로 수행하기 위한 자세

*과거 상사들에 비해 현재의 중간관리자들에게 멘토코치로서의 역할이 강조되고 있는 이유

- 기업의 경쟁력을 결정짓는 핵심요인으로 인적자원의 중요성이 점점 부각
- 역량 있는 인재를 확보하고 유지하기 위해 구성원이 성장하고 발전할 수 있는 환경 제공이 중요
- 함께 하는 사람들, 팀이 성과를 낼 수 있도록 하는 역할이 중간관리자의 역할이므로 성과를 지원하기 위해 필요