



성과코칭_프로세스

eBook

1단계

기회인식

기회인식에는 6가지 방법이 있다

1. 당신이 또 다른 사람을 위한 기회를 인식한다
 2. 그 사람이 그들을 위한 기회를 인식 한다.
 3. 고객, 판매자, 혹은 다른 외부인이 기회를 인식한다
 4. 당신이 팀 내에서 필요로 하는 새로운 스킬을 인식한다.
 5. 상황이 기회를 창출한다.
 6. 평가도구가 개인개발의 필요성을 보여준다.
- 이러한 다양한 기회는 새로운 스킬을 요구하는 새로운 업무나 새로운 스킬 을 요구하는 프로젝트를 맡으면서 혹은 성과 점점을 통해서나 실수 발생 후에 인식되는 새로운 필요성으로부터 발생할 수 있다.
 - 많은 기회들이 팀원들에게 발생한다. 우선순위를 정하는 것은 팀원들에게 부담감을 주지 않기 위해 필수적이다.
 - 당신 혹은 직장 내 다른 사람들에게서 볼 수 있는 기회들에 관하여 기록하라. 당신은 이러한 필요성을 지적하기에 책임자인가? 필요성을 지적하기에 가장 좋은 방법은 무엇인가?

2단계

기대성과 그리기

기회가 인식되면 부족한 부분이 충족이 되었을 때 상황이 어떻게 될 것인지를 시간을 갖고 정확히 보여주는 것이 중요하다. 이것이 바로 많은 사람들이 건너 뛰거나 모든 사람들에게 혼란과 오해, 그리고 불만을 야기할 수 있기에 충분히 개발하지 않은 단계이다.

코칭에 있어서 가장 중요한 개념 중에 하나가 마음 속에 비전이나 최종 목표를 갖는 것이다. 비전이나 최종목표 없이, 사람들은 종종 필요한 변화의 중요성을 제대로 보지 못한다. 가능한 성과의 모습을 어떻게 그럴 것인가가 코칭 프로세스의 본 단계에 있어서 가장 중요한 요소이다.

코칭의 최종성과에 대한 비전을 갖고 있는 사람들은 그렇지 못한 사람들 보다 빠르게 성과에 도달한다. 그런데, 코치와 코칭을 받는 사람 모두가 그 목표에 대해 오너십을 갖는 것이 매우 중요하다. 오너십 없이 동기부여는 어려울 수 있다. 우리는 성과코칭 프로세스의 다음 단계에서 한층 더욱 동기부여와 BUY-IN에 집중한다. 하지만, 여기가 바로 코칭의 방향성과 동기부여가 실제로 시작되는 단계이다.

3단계

올바른 태도형성

우리가 우리와 더불어 일하는 사람들을 얼마나 잘 알고 있는지 여부가 해당업무에 책임자를 두고 그 사람을 어떻게 동기 부여시키는지 우리가 얼마나 빠르게 인식하게 될 것인지를 결정하게 된다. 본 단계는 효과적인 코칭 프로세스의 핵심부분이다. 본 단계가 없다면 우리는 저항감을 잠재우는 데에만 상당한 시간을 허비하게 될 것이다.

우리는 흔히 사람들은 변화에 저항한다고 생각한다. 그러나 이것은 사실이 아니다. 사람들은 1) 필요성을 못 느낄 때, 2) 변화를 원치 않거나 3)변화는 그들에게 불가능하다고 믿을 때 변화에 저항한다. 사람들은 스스로의 적극적인 수용 없이 변화를 요구 받을 때마다 저항감을 갖게 된다.

세션4에서 우리는 사람들이 고성과 수준으로 일관되게 동기 부여되는 분위기를 보다 잘 조성할 수 있게 해 주는 테크닉들을 알게 될 것이다. 3단계에서 우리는 저항감을 차단하고 순조롭게 코칭 프로세스로 나아가는 데 필요한 스킬들에 집중한다. 이 스킬들은 다음과 같다:

- 리더십
- 커뮤니케이션
- 신뢰구축
- 책임VS준수

4단계

자원제공

- 코칭 프로세스를 성공적으로 진행하기 위해 적절한 자원을 활용하는 것이 중요하다. 이 자원에는 시간, 가장 중요 하게는, 관련된 모든 사람의 성공에 대한 개인적 헌신이 포함된다.
- 기타 자원에는 경비, 장비, 훈련, 정보, 그리고 상위계층의 적극적 수용 및 지원이 포함된다.
- 적절한 자원이 적재적소에 그리고 사용 가능하도록 해야 한다.

5단계

연습과 스킬 개발

자원이 적재적소에 지원되고, 올바른 스킬이 인식되며, 설명되고, 예시되면 그 다음으로 필요한 것이 피 코치자의 연습과 배운 것을 적용하는 것이다. 지식을 스킬로 발전시키기 위해서 우리는 그것을 연습하고 코치의 도움을 통하여 그것을 완벽하게 한다. 그런데 우리는 과거의 습관 아니라 새로운 스킬을 연습한다는 것을 분명히 해야 한다.

연습은 코치로 하여금 강점과 발전의 기회를 인식하게 한다. 여기서 고려해야 할 사항은 다음과 같다:

- 타인이 성공할 수 있도록 격려하는 법
- 면밀히 모니터 하는 법과 스스로 하도록 해야 할 때
- 타인이 진보에 대해 책임감을 느끼게 하는 법

6단계

진보강화

진보는 하나의 일이지만, 진보를 강화하고 그것을 적재적소에서 유지하는 방법이 없다면 사람들은 과거의 습관으로 쉽게 돌아갈 수 있다. 매니저가 갖고 있는 가장 큰 오류 중 하나는 사람들은 그들이 알고 있는 것을 행한다는 가정이다. 사람들은 그들이 알고 있는 것을 행하는 것이 아니라 항상 해왔던 것들을 행한다.

코칭을 강화하는 데 있어서 우리가 반드시 알아야 할 스킬은 다음과 같다:

- 사람들로 하여금 새로운 스킬을 습득 한 후 성과를 낼 수 있도록 권한위임 하기.
- 적절한 피드백 해주기
- 팔로우업
- 불이행 이슈들을 다루기
- 실수와 프로세스에서 벗어난 사람들 을 다루기

7단계

보상

성장과 발전을 강화하는 가장 좋은 방법 중의 하나는 그것에 대해 보상하는 것이다. 우리가 보상을 해 줄 때 그 성장과 발전은 지속된다. 지속된다는 것은 곧 습관이 된다. 최상의 보상 방법들에 대한 여러 아이디어들이 있는데 우리는 본 프로 그램을 통하여 가장 효과적인 방법들 중 일부에 대하여 토론한다.

변화에 대해 사람들은 불편함을 느낀다. 이것이 바로 사람들이 변화에 대한 강화 내지는 보상이 주어지지 않을 때 과거의 방식대로 빠르게 돌아가는 이유이다. 습관은 지식보다 강하다. 변화를 빠르게 일으키고 필요한 곳에 필요한 만큼 유지되도록 하기 위해서는 축하와 보상이 중요하다.

코칭 프로세스의 본 단계에서 코칭 시 필요한 스킬들은 다음과 같다:

- 칭찬과 인정
- 긍정적인 피드백 스킬
- 성취뿐만 아니라 강점 인정하기
- 코칭 시 신뢰성과 영향력 발휘하기

