

미래를 위한 수업, 코칭이 답이다

학 습 노트



[1차시]

1. 코칭의 정의

- 가. 직업 영역에서 코칭은 개인이나 집단의 업무와 관련하여 개인의 잠재력을 최적화하는 목표를 추구하는 동반 과정이다.
- 나. 코칭은 스스로 자신의 발전을 저해하는 장애물을 제거하고, 욕구와 열망을 표현하며, 기회를 발전시키고, 새로운 역량과 지식을 획득할 수 있게 한다. 또한 성과향상 계획을 작동시키게 된다.
- 다. 코칭은 코치와 코치이가 함께 구상하고 건설하는 과정이다. 코칭은 주체 간 상호 주체적인 힘을 기초로 하므로 상담이나 치료, 교육과는 다른 개입 방식이다.

2. 코칭의 역사

- 가. 'to coach'라는 동사에서 비롯되었으며, "스포츠 분야에서 훈련시키다, 동기를 부여하다" 라는 뜻을 지녔다.
- 나. 코치는 선수의 신체적 훈련뿐만 아니라 정신적, 감정적 차원까지 개입하는 다차원적인 파트너십을 통해서 선수를 지원하는 사람을 말한다.
- 다. 후에 스포츠 영역에서 벗어나 목표와 경쟁, 탁월성, 극복과 같은 용어로 기업세계로 접근하게 되었다.

3. 코칭 확산의 요인

- 가. 사회적 배경
 - 1) 역량과 행동에 유연성을 요구하는 환경이 펼쳐진다.
 - 2) 위계질서적인 조직체계 대신에 개인의 동기유발을 촉진한다.
 - 3) 상호의존성, 자율성 신장이 중요해진다.
- 나. 개인의 개별적 욕구
 - 1) 경력이 인생의 근간을 이루는 요소로 등장하며, 성과추구에 대한 관심이 높아졌다.
 - 2) 직업적 가치와 개인적 가치를 연결시키려는 노력이자, 고독에서 벗어나려는 욕구에서 비롯된다.

4. 코칭의 역설 4가지

- 가. 주체성: 본질적으로 코칭은 자유로운 공간을 확립해야 하지만, 3자간의 계약 조건으로 인해 상당한 제한을 받게 된다. 주체성을 확립하기 위해서는 코칭을 요구하는 주체가 누구인지가 중요하다.
- 나. 성숙성: 코칭에서는 a가 b에게 기술과 지식을 전수하는 계약관계가 성립하지 않는다. 코칭에서 학습이 일어난다면, 그것은 일방적인 관계가 아니라 순환적인 관계를 통해 이루어지게 된다. 코치가 코치이에 대해서 덜 알수록, 코치이가 스스로 발전하게 된다. 코치가 코치이를 더 자세하게 알게 될수록, 코치는 코치이에게 자신의 현실, 비전을 제시할 위험이 커지게 된다. 코치는 코치이가 선택할 수 있도록 다양한 가능성을 제시하고 구체화할 수 있어야 한다.
- 다. 단순화:외면적으로는 단순하고 명확하게 포착되는 요구의 이면에는, 개인의 다양한 구성적 양상을 건드리는 암묵적 요구들이 숨어있다.
- 라. 현실 질서화:코치이는 흔히 질서화를 위해서 현재의 실행을 수정해야 한다는 요구를 뒷전으로 무시하게 된다. 변화 앞에서 일종의 무기력과 저항을 드러내는 것과 같고, 개인적인 이야기, 신념, 공포 등이라는 이유로 자신의 모습을 숨기는 것이라고 할 수 있다.

[2차시]

1. 인간관계 운동: 매슬로의 욕구피라미드

- 가. 1단계: 생리적 욕구 (수면욕, 식욕)
- 나. 2단계: 안전의 욕구 (주거, 재정, 건강)
- 다. 3단계: 사회적 욕구 (애정, 대인관계, 공동체 소속감)
- 라. 4단계: 존경의 욕구 (존경, 지위, 명예)
- 마. 5단계: 자아실현의 욕구 (자아실현, 삶의 보람)
- 바. 정리: 개인적 욕구를 조직의 중심부에 위치시킴으로써 인간관계운동에 큰 기여를 했다. 상위 단계의 욕구를 충족시키기 위해서는 먼저 하부욕구를 충족시켜야 하며, 피라미드의 꼭대기 지점에는 5단계 욕구가 위치한다. 욕구는 1단계에서부터 5단계의 욕구로 점차 발달하게 된다.

2. 치료와 코칭의 관계유형

- 가. 정신분석과 코칭
 - 정신분석에서 개인은 타인과의 관계를 재조명하면서 자신의 진정한 욕망이 무엇인지 되묻는다. 코치와 코치이에게는 늘 투사적 위험이 존재하게 된다. 여기서 투사적인 위험이란, 자기 자신을 벗어나 타인으로 들어가려는 감정과 욕망을 보유하고 있으나, 이러한 사실을 인정하기 거부하려는 모순적인 행위를 말한다. 이에서 벗어나기 위해 노력해야 한다.
- 나. 인지적 접근과 코칭
 - 인지적 분석에서 코치는 코치이가 환경에 대해 적절한 관점을 갖도록 독려한다. 대표적인 4가지 왜곡 현상으로부터 개인이 벗어나게 하고, 상황이 초래한 감정을 다른 방식으로 의미화 할 수 있게 한다. 대표적인 왜곡현상은 다음과 같다. 첫 번째, '자의적 추론화'는 증거 없는 결론을 도출하는 것이다. 두 번째, '극단적 일반화'는 하나의 불운한 경험을 모든 상황과 연결 짓는 것이다. 세 번째, '흑백 논리'는 중간입장을 수용하지 못하는 것이다. 네 번째, '극대화, 최소화 경향'은 실패와 부정적 사건에 큰 의미를 부여하고, 성공과 긍정적 상황에 대해서는 평가를 절하하는 것이다.
- 다. 단기 치료와 코칭
 - 단기 치료는 문제의 원인보다는 방법을 탐색하는 것에 집중하며, 문제를 해결하기 위한 시간을 단축하려고 한다. 단기 치료의 프로세스는 다음과 같다. 첫 번째, 문제의 원인과 현상을 파악한다. 두 번째, 해결하고자 하는 목표에 관한 동의를 형성한다. 세 번째, 치료자의 모든 자원에 대해 이해가 필요하다. 네 번째, 다양한 방식으로 관점을 변화를 이루어낸다.

[3차시]

1. 코칭의 구조 4단계

가. 문제 정의

- 1) 문제를 정의할 때는 관계적 환경을 성찰해야 한다. 코치이에 대한 정보가 부족하면 상황에 대해 명료한 이미지를 제공하기에 불충분하기 때문이다.
- 2) 코치는 코치이보다 낮은 자리에 자리 잡고, 코치이의 말을 명료화하며 재확인해 주어야 하므로 코치이는 태도와 언어를 동시화해야 한다.

나. 요구 분석

- 1) 코치 - 코치이 상호 간 파트너십 형성을 위해 코치는 코치이에게 코칭 목표에 대한 진술을 촉구해야 한다.
- 2) 코치는 코치이의 요구를 언어화하는 작업을 수행해야 한다.
- 3) 코치이의 내면에 숨겨진 요구를 이해하는 것은, 연관성이 없어 보였던 요구에 대해 일관성을 부여할 수 있게 해준다. 이는 코칭 과정에서 동의의 수준을 평가하는 지표를 만들어가는 과정에 해당한다.

다. 계약체결

- 1) 코칭 계약은 문서화 된 계약, 비공식적인 계약, 비밀 계약으로 구분할 수 있다.
- 2) 계약관계를 명확하게 밝히지 않는다면, 비현실적이고 비생산적인 결과를 낳게 된다.
- 3) 계약 시 엄격한 틀에 가두지 않고 유연하게 체결하는 것이 바람직하다.
- 4) 따라서 코칭 개입을 구조화하고, 한계를 설정하고, 상호 기준을 창출하는 것이 바람직하다.

라. 해결 탐구: 코치이가 제기한 문제를 개선하기 위해 대안을 탐색하는 것을 말한다. 이때 코치는 변화에 대한 코치이의 저항감을 완화해야 하며, 코치이가 발전적인 방향으로 관점을 조정하고, 인식을 재구성할 수 있도록 해야 한다.

2. 코칭의 6가지 기본 양상

가. 경청능력: 상대방을 향해 취하는 개방적인 태도이다. 언어적 반응뿐만 아니라 비언어적 반응과 유사 언어적 반응에서도 주의를 불러일으킨다. 코치는 경청 이후에 명료화, 재설정, 활성화, 해석, 촉진 등의 과정을 이끌어 나갈 수 있다.

나. 산파술과 영향력: 코치는 코치이 스스로 해결책을 생산하게 하는 산파로 만들기 위해 새로운 방식으로 사고하고 새로운 관점을 상상하도록 촉진한다. 하지만 이러한 촉진과정에서 변곡점에 도달할 수 있다. 변곡점에서 코치와 코치이는 함께 실수, 시도, 모방, 모델링을 통해 발전하는 과정을 거치게 된다.

다. 진단역량: 진단은 크게 상황에 대한 진단과 개인에 대한 진단으로 구분할 수 있다. 상황에 대한 진단이란 상황에 대한 주요 상세내용을 파악하고 구체화하는 것이다(잠재적으로 발생 가능한 외부요인(기회와 위협)을 분별하는 것을 포함한다). 개인에 대한 진단이 신중하게 활용될 경우, 코치는 개인의 인지적인 방식, 관계적인 기능 방식을 이해할 수 있다.

라. 내용과 프로세스: 코치이의 요구에 기반하여 내용 영역에 해당하는 목표와 결과를 발전시키고, 코치와의 관계에 기반하여, 과정영역에 속한 관계의 성격과 질적인 측면을 발전시켜야 한다.

마. 메타포지션과 메타커뮤니케이션

바. 애도와 변화 5단계: 부인 - 분노 - 타협 - 좌절 - 수용

[4차시]

1. 코칭의 환경

코칭 환경이 사무실일 경우 습득할 수 있는 정보가 다양하다. 사무실 배치, 행동양식 및 습관, 업무방식, 동료나 비서와의 관계 방식 등을 관찰할 수 있기 때문에 시간이 부족한 경영진이 코치인 경우, 사무실이 가장 효율적인 대안이 될 수 있다. 그러나 코칭 공간이 직접적인 권력이 현장이 아니어야 하며, 코칭 대기환경 또한 코칭 공간에 포함된다.

2. 전문 서비스업으로의 부상

가. 고성능 창출을 목표로 하며, 회사의 가치를 높일 수 있는 인재를 양성하는 시간을 단축시키고자 하며, 추진력이 강한 리더를 개발하려 한다.

나. 코칭을 받는 직원 또한 자신의 가치를 인정받아 제공받는 복지의 수단으로 여긴다.

다. 코치의 역할의 중요성이 부각되면서, 업무관리자와 코치의 역할이 분리되어 인식된다.

3. 텔레코칭과 E-코칭

가. 텔레코칭: 전화를 활용한 코칭

나. e-코칭: 인터넷을 활용한 코칭

다. 텔레코칭과 e-코칭 장점: 시간과 비용을 절약해주며, 코치이에 대한 코치의 신속한 답변이 가능하다.

라. 텔레코칭과 e-코칭 단점: 정보 누락 현상, 코칭 효과 반감의 리스크가 있으며, 단순한 표현으로 코치와 코치이의 관계를 제한하게 될 수 있다. 또한 지나치게 신속한 답변은 코치이의 자율성을 촉진하지 못하며, 답변 지연 현상은 지루함, 실망감 등을 초래할 수 있다.

4. 개인코칭

복잡성, 경쟁지향, 개인주의화에 해당하는 현대사회의 문제점으로 인해 개인 코칭의 필요성이 부각되었다. 개인 코칭은 코치이가 자신의 인생을 더욱 조화롭고 효과적으로 살아가면서 사회적 관계를 맺어 나가도록 한다. 그러나 다른 경우에는 해를 끼치지지는 않지만, 그다지 유익한 결과를 이끌어내지 못한다.

[5차시]

1. 코칭 수용력을 파악할 수 있는 항목

역량 / 코칭의지 / 준비성

2. 목표수립 방식: SMART

- 가. 구체적이고 상세해야 한다. (Specific)
- 나. 측정이 가능해야 한다. (Measurable)
- 다. 행동으로 옮길 수 있어야 한다. (Action oriented)
- 라. 실현 가능성이 있어야 한다. (Realistic)
- 마. 시기를 지정하고, 적절한 기간 내에 달성할 수 있어야 한다. (Time-based)

3. 코칭 구조 강화 방법

- 가. 일반적으로 코칭을 3-4번 진행하게 되면 코치이가 실망감을 느낄 수 있다. 그 경우, 코치는 일시적인 현상임을 설명해야 한다. 또한 이를 극복하기 위해서는 인내와 끈기가 필요함을 안내한다. 여러 명이 모여 격려와 도전을 주고받는 것도 효과적인 방법이 될 수 있다.
- 나. 후에 목표를 재정립해야 하는 경우가 발생한다면 수정된 부분은 반드시 문서로 기록한다.

4. 코칭 성과측정 방법

- 가. 비공식적 설문조사
 - 1) 설문 시간은 10분을 넘기지 않는 것이 좋고, 문항 수는 8개를 초과하지 않는 것이 좋다.
 - 2) 코칭 완료 8주 이내에 설문조사 실시·회수하는 것이 좋다.
 - 3) 장기 코칭의 경우 전반적인 조직 목표와 관련된 사항을 다루면 좋다.
- 나. 구조화된 측정 인터뷰
- 다. 공적인 효과 연구
- 라. 수익성 지표 추적
 - 1) 구성원 만족도, 직원감소율, 승진 및 급여 인상, 등을 확인할 수 있다.
 - 2) 비교와 예측을 할 수 있다.
 - 3) 기업의 상태를 장기적·지속해서 평가하기 위해 점검하는 항목이다.
 - 4) 명확한 인과관계를 보여주지는 못한다.

[6차시]

1. C-FAR 코칭 프로세스

- 가. Connect(연결): 연결하려는 노력을 기울이는 것은 친밀감을 형성하면서 맥락을 구축하는 것이다. 연결 단계에서 주요 스킬은 경청과 질문 순이다. 상대방에 대해 관심을 가지고, 표현하는 것이다.
- 나. Focus(초점 집중): 초점 집중은 대상자에게 가장 중요한 주제와 목적에 집중하는 것이다. 초점 집중 단계에서 주요 스킬은 질문과 경청 순이다. 무엇에 집중해야 하는지 구체적으로 확인하고 이해해야 하며, 필요에 따라 방향을 바꿀 수 있어야 한다.
- 다. Activate(활성화): 목적에 부합되는 구체적인 행동을 결정하는 것을 말한다. 행동 단계에서 주요 스킬은 사실 검증과 질문 순이다. 활성화를 통해 의미 있는 행동을 결정·실행하게 도와주며, 대상자 스스로 생각하도록 유도한다. 또한, 코칭 대상자의 기대치를 크게 만들어주고 전략적으로 확장될 수 있도록 유도한다.
- 라. Review(점검): 점검은 상호 간 이해에 관해 확인하는 순환의 과정이다. 점검 단계에서 주요 스킬은 지지와 검증 순이다.

2. 코칭 스킬의 핵심, LITE

- 가. Listen(경청): 상대방에게 온몸으로 집중하는 것. 상대방에게서 배울 수 있다고 생각하는 것
- 나. Inquire(질문): 다른 사람들의 발견을 촉진하는 것
 - 1) 코칭 대상자를 위한 질문
 - 가) 당신은 다음 단계를 어떻게 생각하나요?
 - 나) 앞으로 나아가기 위해서 지금 무엇을 생각하고 있나요?
 - 다) 당신이 의사결정을 내리기 위해서는 무엇이 필요한가요?
 - 2) 발견을 촉진하는 질문
 - 가) 당신은 다음 단계를 어떻게 생각하나요?
 - 나) 샘과 언제 이야기를 나눌 건가요?
 - 다) 만일 이사회가 중요하다면, 참석하기 위해 무엇을 할 수 있을까요?
- 다. Test for truth(검증): 진행을 가속하기 위해 사용하는 기술. 코칭 대상자의 인식에 변혁을 촉진할 수 있다.
- 라. Endorse(지지): '지지하는 것'은 긍정적인 피드백을 주거나 칭찬을 하는 것과는 다르다. '지지'가 의미하는 바로는 주의를 기울이고, 주의받고 있음을 공식적으로 표시한다. 또한 어떤 사물이나 사람이 있는 그대로 존재함을 인정한다. 그러므로, 나(I) 중심의 단어 대신에 당신(You)으로 시작해야 하고, 시의 적절성이 중요하며, 대상자가 어떤 형태의 지지를 선고하는지 고려해야 한다.

[7차시]

1. 경영진 코칭

- 가. 그림자 코칭의 혜택을 얻는다. (코치가 경영진의 일상을 관찰하고 즉각적인 피드백을 제공하는 것)
- 나. 일반 직원의 코칭에 비해 코칭 기간이 6개월~12개월로 긴 편이다.
- 다. 새로운 지식을 점검하는 후속 과정을 거친다.
- 라. 특별한 도전 상황에 직면해있는 경우이다.

2. 리더십 발휘 분야

- 가. 전략적 리더십
 - 1) 비전, 조직문화, 전략적 긴급과제 등을 설정한다.
 - 2) 조직의 비전을 명료하게 가다듬는다.
 - 3) 조직문화를 정의하고 구축한다.
- 나. 운영적 리더십
 - 1) 회사의 역학관계에 대해 이해한다.
 - 2) 모든 절차를 수립하며, 명료한 시스템을 만든다.

3. 리더십의 자질

- 가. 성품과 정직성
- 나. 변화 적응
- 다. 네트워킹 구축
- 라. 가정과 믿음
- 마. 맹점 파악

4. 리더십 역량 강화를 위한 우선순위 정렬

- 가. 직장생활의 비중을 줄이고, 개인 생활의 비중을 높이는 개념이 아니다.
- 나. 일정표를 짤 때, 우선순위의 반영을 확인할 수 있다.
- 다. 우선순위가 명확해지면 시간 관리 측면에서 효과적인 변화를 가져올 수 있다.
- 라. 강화하고 싶은 습관과 바꾸고 싶은 습관을 살펴볼 수 있다.

[8차시]

1. 팀 VS 그룹

가. 팀의 특징

- 1) 비전, 목적, 가치를 공유한다.
- 2) 목적은 다를 수 있으나 본질적으로 오랜 시간 존재한다.
- 3) 공동의 목표를 달성하기 위해 전원을 한 방향으로 이끌어 가야 하며, 필요한 인원으로 구성해야 한다.

나. 블랜차드 코칭 팀의 “책임감 도표”

- 1) 공통의 언어와 단순 규율에 따라 역할을 규명하고 있다.
- 2) 팀이 결정해야 하는 사항에 대해 핵심 용어 5가지 -승인, 담당, 논의, 참여, 공유- 로 정리했다.

2. 팀 코칭시 논의해야 하는 사항

가. 목적과 목표: 팀을 만드는 것은 팀만이 공동의 목표를 달성할 수 있는 유일한 길이기 때문에 팀을 만드는 자체가 목적이 분명해야 하고 명확한 목표가 존재해야 한다.

나. 비전과 가치

다. 규범: 가치의 우선순위가 정해지면 코치는 팀이 그들의 규범이 되는 행동강령을 세우도록 도와주어야 한다. 행동 강령에는 규범을 지키지 못했을 때 어떻게 할지 정해져 있어야 하며, 규범은 멤버들 사이의 효율성을 높여준다.

라. 역할: 모든 팀원에게 자신의 책임 영역이 무엇이라 생각하는지 중요도 순으로 적어보게 하고 이를 통해 팀에서 '주도권'의 문제를 바로잡을 수 있다.

마. 운영규정

3. 그룹 코칭

가. 분명한 목표를 가지고, 목표에 성공한 경우, 인정받고 축하하는 자리를 가진다.

나. 적절한 준비를 통해 한정된 시간 안에 결론에 도달할 수 있어야 한다.

다. 코치는 특정 화제에 대한 논의가 길어질 때, 누가 혜택을 받게 되는가에 대해 고민해야 한다.

라. 코치의 존재감이 확실하여 강하고 설득력 있어야 하고, 그룹 구성원에게 존경받는 존재여야 한다.

마. 개인에게 코칭에서 자신의 참여도가 중요하다는 헌신 감각을 살려주어야 한다.

[9차시]

1. 일반 코칭 역량

가. 질문

- 1) 확인 질문: 적극적인 경청의 징표로써, 무슨 이야기가 오고 가는지 명백하게 해준다.
- 2) 초점 질문: 대화를 통해 가장 크게 지렛대 효과를 거둘 수 있다.
- 3) 발견 질문: 코치이가 새로운 생각, 아이디어, 새로운 관점에서의 돌파구 등을 발견하도록 도와준다.
- 4) 도전 질문: 코치이의 가정과 결심을 테스트해보는 질문이며, 자기성찰을 자극하고 변화에 대한 헌신을 다질 수 있게 한다. (예: 일어날 수 있는 최악의 상황은 어떤 것일까요?)

나. 정서적 민첩성

- 1) 코칭 대상자가 중진급 임원의 경우, 말과 생각이 빠르고 화제도 자주 빠른 속도로 바뀌게 된다.
- 2) 의지적이고 창의적인 모습을 보고 주의력이 산만한 사람으로 오인하는 실수를 범하지 않아야 한다.
- 3) 정서적 민첩성을 거론할 때 가장 중요한 것은 생각의 방식을 바꿀 수 있는 능력에 해당한다.
- 4) 누구와 일하더라도 상대방을 편하게 대할 수 있고, 그들의 요구사항을 받아들일 수 있어야 한다.

다. 코치가 가져야 하는 사고방식

- 1) 전략적 사고: 코치이가 상황에 따라 폭넓고 긴 안목의 시각을 받아들일 수 있게끔 도와주어야 한다. 코치이가 큰 그림을 볼 수 있도록 정신적인 조감도가 되어야 한다.
- 2) 개념적 사고: 장기간에 걸쳐 발생하는 여러 개념을 기억하고 있다가, 그들 간의 관계를 찾아내면서 동시에 전체적으로 새로운 무엇인가를 창출해내는 능력. 여러 아이디어를 제시하는 코치이에게 공유된 목표를 상기시키고, 목표를 효과적으로 찾아갈 수 있도록 도와주어야 한다.
- 3) 시스템 사고력: 코치이가 처한 환경과 환경을 구성하는 구조적 조건을 파악하고, 이러한 것들이 코치이의 성공에 도움이 되는지를 판단할 수 있어야 한다.
- 4) 분석적 사고: 비판적 사고라고도 정의하며, 막대한 양의 정보를 종합해낼 수 있어야 한다. 문제의 요인과 문제를 해석하는 방법을 찾아내고 평가할 수 있어야 한다.

라. 브레인 스토밍의 규칙

- 1) 문제를 명확히 서술할 것
- 2) 절대 비판·평가·아이디어를 방어하지 말 것
- 3) 아이디어가 황당하거나 비현실적이어도 한계를 두지 않고 자유롭게 표출할 수 있을 것
- 4) 질보다는 양을 격려할 것
- 5) 아이디어 표출 이후, 아이디어를 더 발전시킬 것

[10차시]

1. 경력의 개념

가. 경력 성공

- 1) 주관적 경력 성공의 척도: 경력 만족
- 2) 객관적 경력 성공의 척도: 급여, 승진, 직업의 지위 등

나. 경력 역량

- 1) 의미지 역량: 자기 인식에 초점을 두고, 자신의 흥미와 가치에 대해 이해할 수 있다.
- 2) 방법지 역량: 직무 관련 지식 및 경력 관련 기술을 의미하며, 이는 교육훈련을 통해 강화될 수 있다.
- 3) 관계지 역량: 조직에서 의사소통 및 시장가치에 도움이 되는 경력과 관련된 네트워킹, 관계 수립을 말한다.
- 4) 이중 의미지 역량과 방법지 역량이 자율성을 높이고 경력 불안정을 감소시킨다.

마. 경력 전환

- 1) 경력 전환은 과업, 지위 또는 직업의 변화를 포함한다.
- 2) 경력은 평온한 상태와 직무이동의 전환기를 번갈아 가며 전개된다.
- 3) 공통적인 경력 전환은 초기 경력 선택, 조직 진입, 경력 재평가, 비자발적 고용 상실 및 퇴직을 포함한다.
- 4) 직무 선호도, 직무이동 희망, 변화의 준비 등의 의사결정은 경력 전환에 영향을 미친다.

2. 경력이론

가. 만화경 경력: 경력은 관계와 역할에 부합하기 위해 패턴으로 발전, 진화한다는 점을 강조한다. 경력에 영향을 미치는 요인으로는 진정성, 균형, 도전이 있다.

나. 프로티언 경력: 2가지 하위 요인을 가진다. 자신의 내면적 가치가 경력을 바라보는 방식을 결정한다는 가치지향의 요인과 자신의 목표와 계획에 대해 책임지는 개인은 통찰력을 개발하고 행동에 옮길 수 있다는 자기 주도적 경력관리의 요인이다.

다. 무경계 경력: 하나의 분야 안에서만 자기 경력을 바라보는 완전히 경계 안에 갇힌 형태, 유연하게 사고방식을 유지하는 경계 사이의 이동을 인정하는 형태, 다른 조직이나 직업으로 쉽고 빈번하게 이동하는 경계가 존재하지 않는 형태. 이렇게 3가지 범주가 있다.

라. 조직 중심의 경력: 경력은 하나의 조직 안에서 발생하며 구성원과 조직이 함께 관리하는 것이다.

마. 시사점: 개인의 프로티언 경력과 무경계 경력은 학습할 수 있으며, 개인의 유연성과 다양한 네트워크를 구축·개발할 수 있도록 지원할 수 있다. 이러한 기회에 대한 신중한 고려가 필요하다.

[11차시]

1. 경력관리 실천사항 요소

- 가. 기본 전략: 직무공고, 수평적 이동, 퇴직자 이직 지원 프로그램 등과 같이 자주 사용되는 실천 전략을 말한다.
- 나. 능동적 계획: 능동적 조직의 개입과 직원 개발 계획이 필요하다. 성과 평가, 경력 상담, 승계 계획 등이 이에 해당한다.
- 다. 능동적 관리: 평가센터, 공식적 멘토링, 경력 워크숍과 같은 정보 제공의 요소가 포함되는 실천 사항이다.
- 라. 공식적 자료 활용: 조직이 경력개발을 지원하기 위해 공식적 정보를 제공하는 실천 전략이다. 이와 관련된 사례로는 개인 경력계획 서면화, 이중 경력경로 제시 등이 있다.
- 마. 다중 방향성: 직원들의 개발을 지원하도록 피드백을 제공하기 위해 고안된 실천 전략이다. 상향 평가, 동료 평가 등이 이 항목에 포함된다.

2. 조직의 지원 매커니즘

- 가. 전략 및 보상구조: 직원들이 경력개발을 위한 노력에 적극적으로 참여하는 것을 장려하고, 상황에 적합하지 않은 평가 및 보상시스템을 제거해야 한다.
- 나. 일과 삶의 균형과 관련된 계획: 최근 업무와 가족에 대한 책임 사이의 갈등을 해결하는 데 도움이 되는 복지제도가 증가하고 있다.
- 다. 포용적 업무환경: 사회적, 문화적, 조직적 규범과 편견 그리고 고정관념으로 인해 경력 성공에 필요한 기회를 얻는 것이 불가능할 수도 있다. 따라서 조직이 더욱 포용적인 업무환경을 조성하고 있는지 점검하고, 기반을 마련해야 할 필요성이 있다.
- 라. 관리자의 지원: 관리자의 지원이 부족하면 직원의 경력 성공에 대한 주관적 인식에 부정적 영향을 미친다. 관리자가 직원의 경력을 지원하고 개발하는 방법은 다음과 같다.
 - 1) 양질의 피드백 제공한다.
 - 2) 자기개발의 기회를 알리고, 경력개발 프로그램, 실천전략 등 다양한 자원을 활용하도록 장려한다.
 - 3) 직원들이 실수해도 용납이 되는 환경을 조성한다.
 - 4) 새로운 기술의 개발, 목표 달성 등에 대한 보상을 제공한다.

3. 개인 특성

- 가. 경력자기관리: 자기 경력을 통제하고 스스로 관리하는 것
- 나. 경력탄력성: 상황이 절망적이거나 어려울 때도 변화에 적응할 수 있는 능력
- 다. 경력적응력: 향후 수행하게 될 역할에 예상되는 과제를 대처할 수 있도록 준비하는 것이다. 자신의 경력을 구성할 때 과제 등을 처리할 수 있는 자원에는 관심, 통제력 호기심, 자신감이 있다.

[12차시]

1. 개인기반 개발전략

가. 관계형성 중심 - 네트워킹 네트워킹은 조직 내외부의 목표 지향적 행동 중 한 형태라고 말할 수 있다. 내부 네트워킹은 승진에 긍정적 영향을 미치고, 외부 네트워킹은 일하는 조직을 바꾸고자 할 때 더 큰 영향력을 지닌다. 관계수립-관계수정-관계유지가 동시에 이루어지고, 반복된다. 실행 가능한 경력개발 네트워킹을 수립하는 것은 우연히 발생하지 않는다.

나. 코칭의 유형

- 1) 임원 코칭: 경영진이 자신의 리더십 역할을 보다 효과적으로 수행하도록 자신을 인식하는 데 집중함
- 2) 팀 코칭: 팀을 이끌며 정기적 피드백 제공. 공동의 목표를 논의하고 의견을 모으는 것이 최우선 과제.
- 3) 동료 코칭: 지원과 도전을 균형적으로 제공하는 비판적인 친구의 역할을 수행하는 것이 가장 효과적임.
- 4) 개인 코칭: 자신의 업무 경험을 다각도로 바라볼 수 있게 해주며, 변화가 필요한 구체적 행위를 목표로 지정함.

다. 경험축적 중심 - 교육훈련

교육훈련이 효과적으로 수행되면, 개인이 직업에 대한 자신감, 역량을 갖추게 된다. 훈련을 통한 경력이동 가능성을 확인하면 개인은 교육훈련에 동기부여를 받는다. 조직은 즉각적보상(직원이 직무를 잘 수행함) 또는 잠재적 보상(현 조직에 남아있기로 결정함)을 받는다. 시간이 지나 연령이 증가함에 따라 능동적 성향을 가진 개인도 교육훈련 동기를 잃어버릴 수도 있기 때문이다.

2. 조직기반 개발전략

가. 성과평가: 성공적으로 운영되는 성과평가는 명료성, 규칙성, 개방성이 높다. 시간이 지남에 따라 스스로 자기성찰, 지식공유, 혁신적 행동 증가를 촉진한다. 만일 성과평가 시스템이 부주의하게 실행된다면 조직 전체에 대한 불신을 초래할 수 있고, 관련된 모든 사람들의 시간과 에너지를 낭비하게 된다.

나. 승계계획: 주기적으로 후보자를 선택하고, 경영진으로 이동시키기 위해 관련 능력이 있는지 확인한다. 개인의 관점에서 본다면 잠재적 기회에 대해 명확한 정보를 얻게 되고, 조직의 관점에서 본다면 재직자와 비슷하지 않은 사람을 선택할 수 있게끔 하여 직원이 새로운 역할에서 성장하기 위한 자원과 지원을 제공함으로써 공석이 발생했을 때 해당 업무를 수행할 수 있는 파이프라인을 준비할 수 있게 된다.

[13차시]

1. 경력심리학

가. 진로발달이론: 도널드 슈퍼(Donald Super)

- 1) 성장단계: 직업세계에 대한 환상, 흥미가 생겨나는 단계
- 2) 탐색단계: 직업의 결정화, 구체화, 실행이 이루어지는 단계
- 3) 유지단계: 직업의 안정화, 공고화가 이루어지는 단계
- 4) 은퇴단계: 수행해온 일의 속도를 줄이고 은퇴를 준비하며 은퇴 이후의 삶에 만족하는 시기

나. 사회학습이론: Bandura(반두라)는 3가지의 변인(자기효능감, 결과 기대, 개인 목표)이 진로의 방향을 정하는데 영향을 미친다고 했다.

다. 구성주의 경력이론: 사비카스(Savickas)

- 1) 복잡한 사회환경에서 적응해 나가기 위한 개인의 능동적인 태도 및 행동을 강조했다. 개인이 자신의 진로 행동, 직업적 경험에 의미를 부여하며 스스로 진로를 구성해 나간다고 바라보았다. 경력이란 단순히 업무경험을 의미하는 것이 아니라 하나로 응축되어 의미 있는 이야기로 만들어낼 수 있는 경험의 유형화라 할 수 있다.

- 2) 경력적응성을 구성하는 4가지 차원(4C)

- 가) 관심(concern): 자신의 경력에 관심을 갖고 계획과 목표를 세우는 것
- 나) 통제(control): 경력 준비와 선택에서 주도적이고 결단력을 보이는 것
- 다) 호기심(curiosity): 외부 경험에 대해 개방적인 태도를 보이는 것
- 라) 확신(confidence): 당면한 문제, 과제에 대해 스스로 해결할 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿으며, 경력에 확신을 느끼는 것

- 3) 서사, 혼돈과 우연의 개념

- 가) 서사란, 한 사람의 과거, 현재, 미래의 목표에 대해 영향을 주는 모든 요인을 포함한다. 서사는 경력적응력을 향상시키는 데 도움을 제공한다.
- 나) 혼돈과 우연은 예측 불가능한 일과 기대하지 않은 일의 영향력을 강조한다. 경력의 결과는 노력, 지식, 성찰, 계획 등과는 상관없이 불확실성을 가지기 때문에 개인은 유연해야 하고, 적응력을 유지하는 것이 중요하다.

2. 경력개발을 위한 개인 수준에서의 실천사항

가. 경력개발에 있어서 능동적인 태도를 가져야 한다.

나. 경력목표를 주변 사람들에게 알리고 적극적인 지원을 받아야 한다.

다. 경력 포트폴리오의 깊이와 넓이를 확대해야 한다.

[14차시]

1. 효과적인 대화 기법

가. 이음말 삽입은 신중하라:

- 1) 상대의 말을 멈추게 하는 말을 하지 않아야 한다.
- 2) 이음말 등의 유연제를 사용해야 한다.
- 3) 동의를 요구하는 표현은 우유부단한 인상을 심어주므로 사용을 자제해야 한다.
- 4) 명령이 아닌 모호한 표현을 사용해야 한다.

나. 생산적인 표현법

- 1) 직접적인 표현: 말하고자 하는 것을 전달하되, 공격적이지 않게 말하는 것
- 2) 건설적인 표현: 문제를 객관적으로 관찰한 뒤 언급하고 해결책을 제시하는 것
- 3) 정중한 표현: 분명한 거절을 친절로 포장하지 않고 의혹을 남기지 않는 것
- 4) 중립적인 표현: 문제를 언급하지만, 비판이나 변명을 둘러대지 않는 것

2. 상대의 의도 파악하기 - 바디랭귀지

가. 눈: 두 눈을 동그랗게 뜰 경우, 놀라움이나 두려움 표현. 반대로 꼭 감으면 절망의 표현. 동공의 크기와 눈 상관이 없다. 계속 시선을 맞추지 않는다면 상대방과의 관계를 형성하기가 어렵다.

나. 제스처

- 1) 팔을 문지르거나 손톱을 뜯거나, 머리를 긁적이는 행위는 불안함을 나타낸다.
- 2) 장시간 눈을 피하지 않고 똑바로 쳐다보거나 주먹이나 손바닥으로 책상을 내리치는 행위는 공격의 의미를 나타낸다.
- 3) 협력의 의미로는, 일반적으로 손바닥을 펼쳐서 이야기하며 손바닥을 위로 향해 팔을 뻗는다면 상대방이 마음을 솔직하게 보여주려는 것이며, 대화 분위기가 편안한 경우에 손바닥을 비빈다면, 상대방이 만족스러워 하거나 어느 정도 기대하고 있음을 의미한다.

다. 자세

- 1) 정면으로 마주보고 앉게 되면 대화에 긴장의 분위기가 돌게 된다.
- 2) 엉덩이를 약간 들었다가 다시 착석한다면 긴장을 "하겠다"라는 의미이다.
- 3) 상대는 앉아있고, 본인이 서있는 경우에서 지시를 내린다면 상대방은 압박감을 느낄 수 있다.
- 4) 양발로 선 상태에서 엄지발가락과 뒤꿈치에 똑같이 체중을 실은 상태는 안정적으로 서있는 상태이다.

[15차시]

1. 효과적인 보고서 작성법 - 그래프 활용

- 가. 막대 그래프: 항목에 대한 상대 크기나 값을 표시하고, 비교할 때 유용하며 데이터를 한 눈에 파악할 수 있고 이해하기 쉽다.
- 나. 원 그래프: 한가지 변수에 대해 항목별 구성비를 나타낼 때 유용하다. 하지만 각 항목이 실제로 차지하는 비중보다 시각적으로 더 많이 인식된다는 단점이 존재한다.
- 다. 도넛 그래프: 원그래프와 용도가 같지만, 심미적으로 좀 더 세련된 느낌을 주고, 중앙에 변수와 관련된 내용을 표시할 수 있다. 원 그래프의 단점을 완화해준다.
- 라. 꺾은선 그래프: 연속 시간 간격 또는 시간의 범위에 걸친 데이터의 변화를 나타낼 때 유용하다.
- 마. 영역 그래프: 선 차트를 기초로 하며, 도형의 면적을 이용해 통계수치의 크기를 나타낸다. 면적차트의 색상은 일정한 투명도를 가져야 한다.
- 바. 트리맵 차트: 데이터의 상하구조를 표시하고 있어 비교가 용이하나, 자세한 내용을 드러내지 않는다.

2. 기안서의 구조

실행 요약 - 현황과 문제 원인 분석 - 목표 확립 - 대안 추천

3. 인맥 관리를 위한 효율적 전략 - 지속적인 관리

- 가. 점식식사 후 전화하기: 압박감을 느끼지 않게 하기 위함
- 나. 팔로업 메일 보내기: 지속적인 사후점검 및 후속작업을 통해 파트너라는 느낌을 주기
- 다. 작은 선물하기: 창고에 쌓인 증정품 따위도 아닌, 그 사람만을 위해 샀다는 느낌이 드는 것도 아닌 소소한 선물 보내기
- 라. 이벤트 초대하기: 해당 전문분야의 강의 연사로 초빙하여 관심사 나누기

[16차시]

1. 업무의 위임

가. 위임으로 인한 리스크 방지법

- 1) 책임감을 받아들이는 연습을 시키기 위해 자주 위임해야 한다.
- 2) 무의미한 "미키마우스 과제"만 지속해서 맡기지 않는다. (사기저하 우려)
- 3) 직원들이 과제의 의미·목적에 대해 이해하게 만들어준다.
- 4) 업무가 계획대로 잘 되고 있다면 칭찬을 아끼지 않고 해준다.

나. 완벽성의 함정

- 1) 완벽주의자는 자기 자신에 대해 만족하는 일이 드물다.
- 2) 임기응변을 증오한다.
- 3) 제대로 기뻐하는 법을 잘 모른다.
- 4) 통제의 상실을 두려워한다.

2. 경력설계

가. 출발점을 분명히 하기

- 1) 어떤 영역에서 전문가로 일했으며, 직업적으로 성공하기 위해 어떤 지식을 습득했는지 파악하기
- 2) 어떤 프로젝트에 참여했었고, 그 결과는 어떠했는지 파악하기
- 3) 앞으로 무조건 피하고 싶은 일은 무엇인지 확실히 인지하기
- 4) 직업적 입지를 분석하며 불안해질수록 충분한 시간을 갖고 나의 잠재력이 무엇인지 파악하기

나. 직무대행을 통해 새로운 직책을 경험하기

- 1) 담당자의 업무 부담을 파악할 수 있다.
- 2) 해당 업무에서 요구되는 역량을 파악할 수 있다.
- 3) 회사에서 진행되고 있는 특별과제, 도전적인 프로젝트는 어떤 것들이 있는지 알 수 있다.
- 4) 직무담당자의 의사와 관계없는 새로운 의사결정을 내려서는 안된다.

3. 올바른 경력 방향전환을 위한 팁

가. 개인 목표 달성을 위해 나만의 길을 찾아야 한다.

나. 나만의 지식, 경험, 능력, 장점 등의 요소를 자각해야 한다.

다. 스스로의 가능성을 넓히고, 제자리에서 맴돌지 않아야 한다.

라. 장기적인 계획을 세워야 한다.