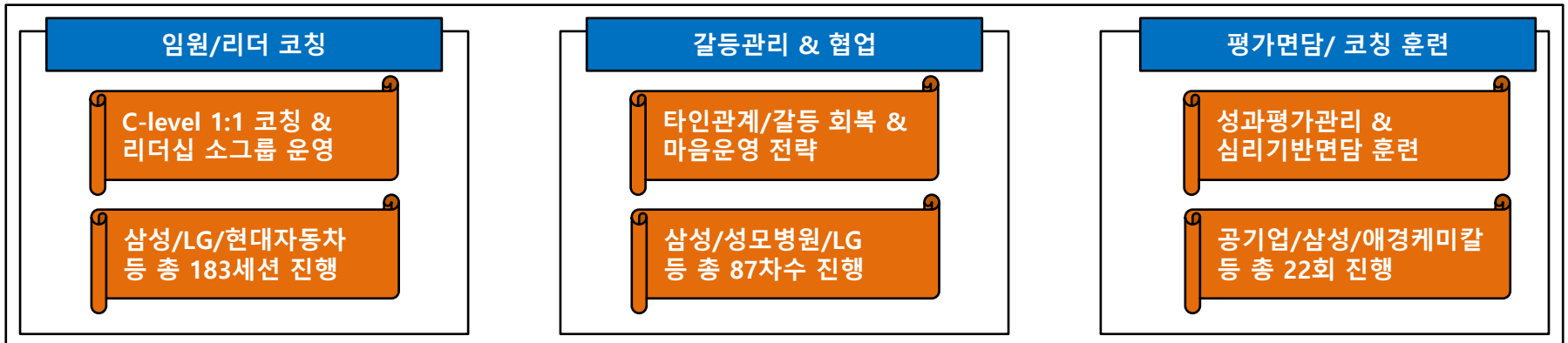
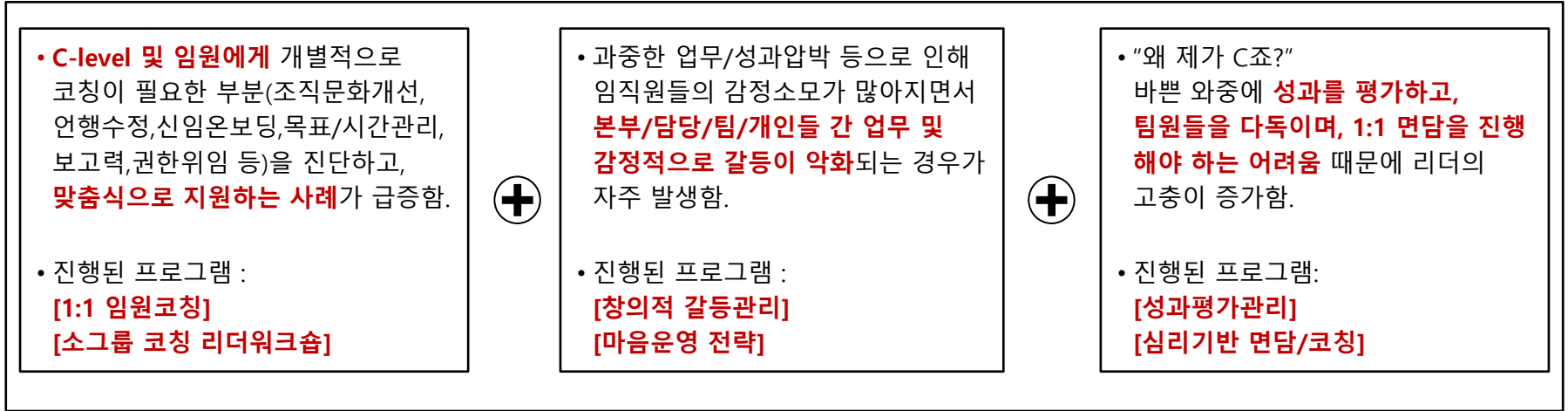




## 2022년 한 해, 교육담당자가 믿고 선택한 BEST 프로그램 3

- \* 프로세스/시간/대상은 고객사와의 커뮤니케이션을 통해 1:1 맞춤식으로 진행되었습니다.
- \*\* 실제 진행된 교육모듈 및 효과가 궁금하실 경우, 연락 주시면 상세설명 드리겠습니다.

## 2022년 교육 트렌드





# #1. 임원/리더 코칭



- 1:1 코칭은 아래와 같이 구성/진행되며, 소그룹 코칭은 고객사 니즈에 맞게 주기적 워크숍 방식으로 이루어집니다.

활동	1 코칭 방향설정을 위한 상황파악 / 니즈분석 / 진단	2 코칭 방향 및 구체적 실행계획 수립 코칭 목표에 따른 행동변화 지원	3 코칭 목표 달성 및 행동변화 평가
회차	1~2회	기업 및 코칭 대상자에 따라 상이	1~2회
주요활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 코칭 대상자 기본정보 공유 (HR 및 코치 논의)</li> <li>▶ 코칭 대상자 임원과 사전 인터뷰를 통해, 본인의 코칭니즈 확인</li> <li>▶ 스폰서(상사)와의 인터뷰 진행을 통해, 코칭 대상 임원의 강점/보완점 파악</li> <li>▶ 산하 직원 대상으로 1차 인터뷰 진행/리더에 대한 기대 사항 파악</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 코칭 대상자 임원에게 스폰서(상사) 및 산하 직원들의 기대 사항 공유</li> <li>▶ 코칭 대상 임원의 코칭방향 설정</li> <li>▶ 목표 달성을 위한 실행계획 수립</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1:1 코칭 세션 진행</li> <li>▶ 웨도우 코칭 (회의관찰/옵션)</li> <li>▶ 상사 &amp; 대상 임원 &amp; 코치 - 중간미팅 진행 (옵션)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 산하 직원을 대상으로 2차 인터뷰 진행/행동변화 분석</li> <li>▶ 상사 &amp; 피코치자 &amp; 코치 - 최종미팅 진행 (옵션)</li> <li>▶ 코칭 이후, 행동계획 수립 및 공유</li> </ul>
산출결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스폰서(상사)의 기대사항 파악</li> <li>- 산하 직원들의 기대사항 파악 (사전자료가 있는 경우 스킵 가능)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중간 코칭 보고서 / HR에 전달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 코칭 대상 임원의 추후 행동 계획 수립</li> <li>- 최종 코칭 보고서 / HR에 전달</li> </ul>

\* 코칭 목표, 진행 내용, 코치 대상자의 상황 등에 따라 따라 일정 / 기간 / 코칭 내용은 달라집니다.

## 코칭 범위/효과

### 코칭 범위

코칭의 범위는, 코칭 대상 임원의 당면한 상황/성향/조직적 특성 등에 따라 각기 달라지며, 크게 3가지로 나누어집니다.

- **업무역량 관리** : 업무를 효율적으로 진행하기 위한 목표설정/시간관리/권한위임/업무지시방식 개선
- **조직/구성원 관리** : 산하 구성원들과의 이슈 없는 소통/동기부여/리더십/인재육성/조직문화 개선
- **심리 관리** : 임원이 힘들어하는 특정감정 관리/스트레스 완화/심리적 안정감 강화/번아웃 예방

### 코칭 효과/특징

코칭을 통해 아래와 같은 효과가 가능합니다.

- 지금까지 스스로의 리더십/언행/일하는 방식을 제대로 점검할 기회가 없었던 임원에게, 맞춤형 코칭을 통해 조직에 이익 또는 불이익이 되는 **자신의 언행을 객관적으로 성찰하고 강화/개선할** 기회를 제공함.
- 임원의 경우 개인적 성공 경험 때문에 변화에 저항감을 가질 수 있으나, 자연스러운 초반 동기부여를 토대로 구체적인 방식/툴을 활용할 경우 임원의 특성상 몰입도가 급격히 높아짐. **지속적인 성찰 및 개선의지를 통해 코칭 세부목표를 달성할** 수 있음.

## 산출물 (예시)

The image displays several sample coaching documents. On the left, a document titled '22년 임원코칭 중간보고' (2022 Mid-term Coaching Report) includes a table for '코칭 목표 및 현재 상황' (Coaching Goals and Current Status) with columns for '현재 상황' (Current Status) and '대면형 상담의 진행 상태' (Status of Face-to-face Counseling). It lists goals like '업무역량 관리' and '조직/구성원 관리'. In the center, a document titled '2022년 임원코칭 최종보고' (2022 Final Coaching Report) contains a table for '주요 내용' (Key Contents) detailing coaching sessions and outcomes. On the right, a '2022년 코칭 노트' (2022 Coaching Note) features a photo of a person on a boat and handwritten notes. Other documents show detailed coaching plans and progress reports.



## #2. 갈등관리 & 협업



- 2022년은 코로나사태로 인한 사회적 심리불안과 맞물려, 업무진행 및 성과배분 등을 두고 **개인간-팀간-본부간 갈등 발생빈도가 급격히 많아진 한 해**였습니다. 개인의 생활 전반적 스트레스와 민감도가 높아진 상태에서, 조직 내 사소한 일에 과민한 반응들을 보이는 경우도 많았습니다.
- 갈등은 업무적 갈등과 감정적 갈등으로 크게 나뉘는데, 이들 중 어느 한가지만 해결한다고 해서 갈등이 약화되지는 않습니다. 갈등상황의 빠른 진정을 위해서는, **업무상 발생하는 갈등과 감정적 막힘으로 인한 갈등을 동시에 다루는 것이** 효과적입니다.
  - "업무적 갈등조절"을 위해, 개인 또는 팀 각각의 목표를 재정의 내리고, 각자 역할을 정리/공유하며, 업무진행 프로세스상의 잘못된 부분들을 찾고 개선합니다.
  - "감정적 갈등조절"을 위해, 과거 사례 및 현재 당면한 이슈를 역지사지 토론을 통해 재조명/재이해 한 후, 향후 협업을 위한 마음의 연결고리를 만들기 위한 [마음과 마음 연결 워크숍]을 진행합니다.



- 본 과정은 갈등관리를 위해 '창의적 문제해결방식'을 도입하여 진행합니다. 단순히 '소통이 안되서 갈등이 발생한다'는 관점이 아닌, 자주 발생하는 갈등의 근본 원인과 해결방향을 참여자들이 직접 찾고 이를 가시적으로 문서화하여 업무 갈등 및 감정갈등을 최소화시킵니다.
- [창의적 갈등관리]에서는 아래와 같은 프로세스/방법을 활용합니다.



- |   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>“왜 모여야 하는가”</li> <li>오늘 워크숍의 목적</li> <li>워크숍의 룰/규칙 소개</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>그간 갈등 이슈/장애 요인들</li> <li>이슈가 생긴 원인 분석</li> <li>미 해결 시, 나타날 결과예측</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>업무적 갈등 :<br/>목표/역할/프로세스 정리<br/>대안 정리/선택</li> <li>감정적 갈등<br/>과거/현재 감정정리</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>대안의 구체계획 작성</li> <li>우려사항 논의</li> <li>Q&amp;A</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>문서화 및 공유계획</li> <li>마음워크숍 진행</li> <li>기념품제작 (옵션)</li> </ul> |
|---|---|--|---|--|





- 예일대학교 감성지능 콘텐츠를 토대로, **목표달성과 업무효과를 위해 “마음을 전략적으로 사용하는 방법”** 을 훈련합니다.

### 4 Manage 감정관리전략 훈련

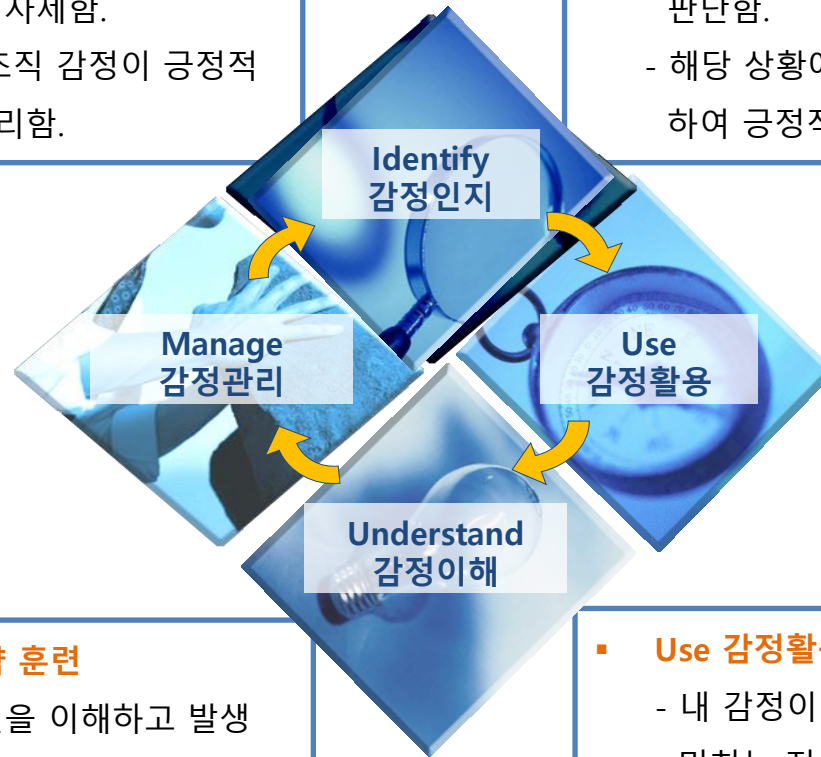
- 자신의 감정을 읽고 관리하여 스스로 번아웃 및 부적절한 감정 표현을 자제함.
- 본인뿐 아니라, 타인 및 조직 감정이 긍정적으로 형성/유지되도록 관리함.

4

### 1 Identify 감정인지전략 훈련

- 타인의 감정을 읽고 처한 상황을 정확히 판단함.
- 해당 상황에서 타인의 감정에 현명히 대응하여 긍정적 결과를 얻음.

1



### 3 Understand 감정이해전략 훈련

- 타인의 감정이 생긴 원인을 이해하고 발생 가능한 갈등상황/시나리오를 예측함.
- 부정적 감정으로 인한 이슈 발생 전, 사전 조치를 취해 안 좋은 결과를 예방함.

3

### 2 Use 감정활용전략 훈련

- 내 감정이 동료 및 조직/팀에 어떤 영향을 미치는 지를 인지함.
- 업무와 감정의 궁합을 맞춰서 업무효과를 극대화함.

2

- 마음관리 전략에서 사용하는 진단툴 / 액티비티 / 분석툴의 예시입니다. 실제 업무현장에서, 마음전략을 쉽고 효과적으로 적용하도록 현장중심적/구체적인 스킬훈련이 진행됩니다.

### Identify Emotions 감정인지전략 훈련

	None	Perhaps	Present
Anger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Happiness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disgust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fear	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 리더의 역할 - B

리더의 역할은 팀에 **부정적인 말**로 사기를 꺾고 낙담시키는 것입니다.

- 낮고 힘빠진 목소리로 이야기하십시오.

- 단, 팀원들이 눈치채지 못하게 **‘최대한 자연스럽게’** 행동해야 합니다.

< 주로 사용하는 말 >

그 생각은 별로인데요.

그냥 포기하죠.

에이, 우리 팀은 별로 아이디어가 없네.

이거 꼭 해야 하나요?

그건 별로 창의적이지 않는데요.

우리 팀엔 창의적인 사람이 없네요.

### 감정인지 리마인드 툴 Reading People

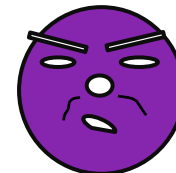
□ 행복

□ 슬픔



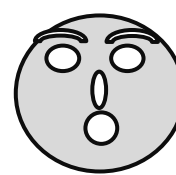
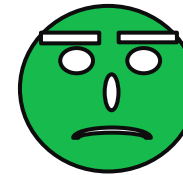
□ 화

□ 혐오

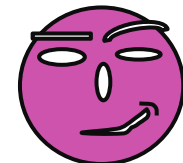


□ 두려움

□ 놀람



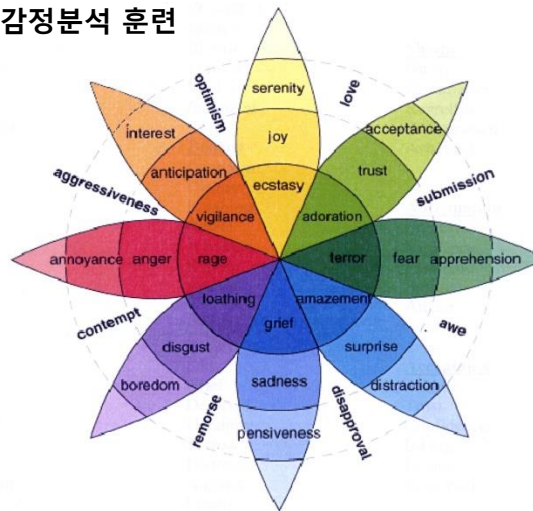
□ 경멸



### Activity : 업무에 대한 "감정의 갭" 분석

My task	Current Emotion	Causes	New Emotion	Your behavior / attitude
나의 주된 업무활동	업무 수행 시, 최근 내가 느끼는 감정	해당 감정이 생기는 원인	효과적인 업무 수행을 위해, 필요한 감정	실제 감정과 원하는 감정간 격을 줄이는 방법 (시교, 태도, 행동 등)
교육 기획	희망	인지도 ↓	신경	-바탕만 잘 알 바디 "교실이 잘 깔리죠" "의미 있는 실용적이고 있어요"
교육 설계	신경, 두려움	전문성 결핍, 불확실성	확실, 적실감	백인드론으로 "저성공 열크세회"
해당서 강습기 설득	차분, 흥남	Accord X	적지사지	Summer needs를 참여라
청사원 워크숍 준비	경남, 걱정	잘 진행할 수 있느냐에 대한 걱정	적실감, 성취감	-예정에 충실의 기억 -성공해결에 대한 기대
이력기록 기획	지루함	오래되고 반복되는 업무 과정	행동감	"승용성애를 세우고 질러 하다" 라는 생각

### 감정분석 훈련



7 Emotional Expressions from Yale Univ.



## #3. 평가면담/ 코칭 훈련



- 20년 이상 대기업/공기업의 평가기준수립 컨설팅을 진행한 대표 컨설턴트가 투입하여 진행하는 컨설팅 프로젝트입니다.



## 성과 계획

- 해야 할 일
- 해야 하는 이유
- 효과적인 업무 방법
- 기한
- 권한의 범위
- 성공여부의 기준
- 상사의 지원 사항
- 필요한 새로운 기술
- 커뮤니케이션 방법

## 지속적인 의사소통

- 필요한 정보 공유
- 일의 진행 상황
- 필요한 조치 사항
- 목표 달성가능성 점검
- 필요한 지원

## 성과평가 근거수립

- 문제의 확인
- 문제의 원인 파악
- 상벌의 근거

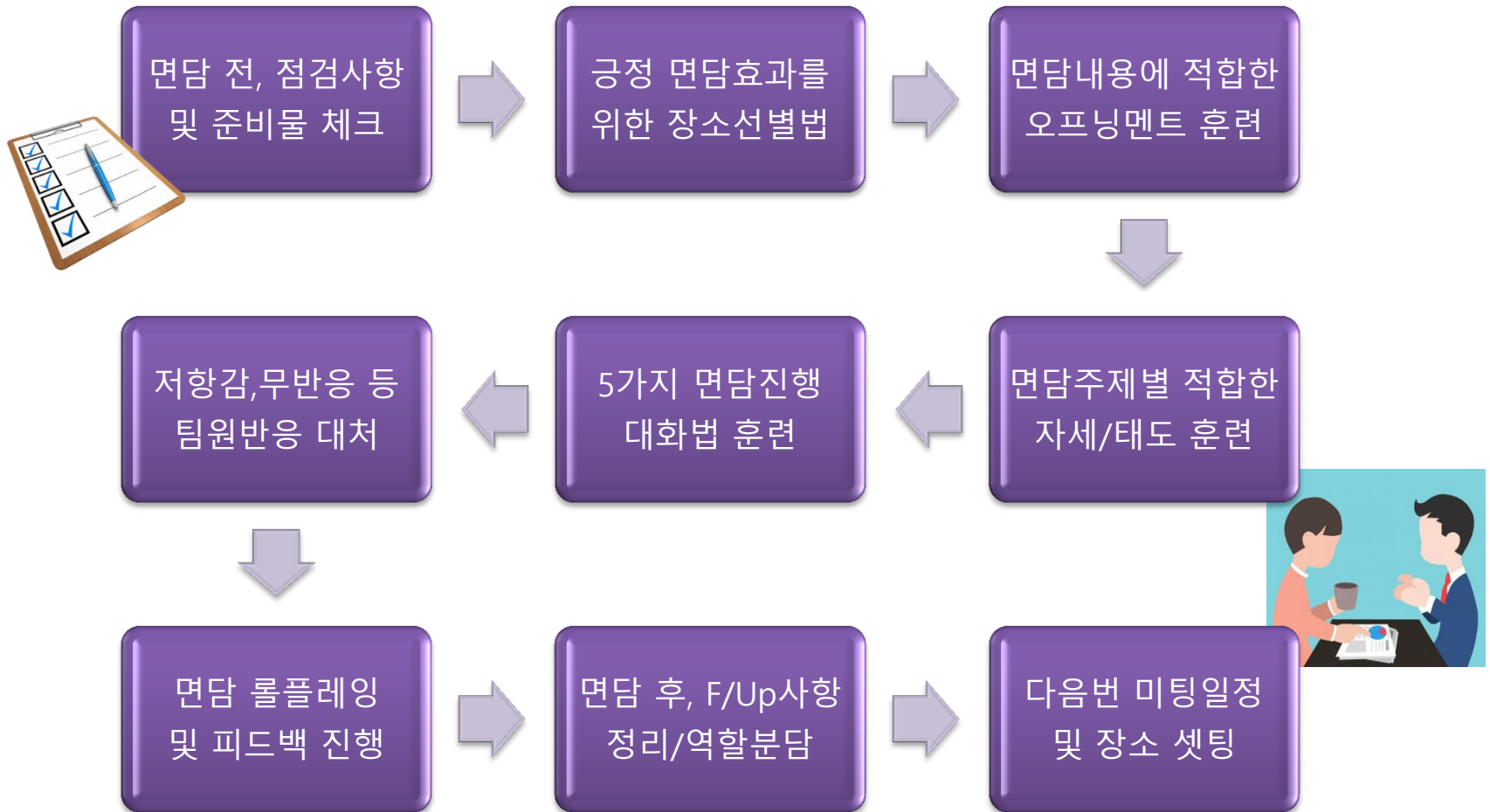
## 성과평가 공유

- 성취 결과에 대한 객관적, 구체적 기준
- 계획된 목표에 포함되지 않은 추가적 성취 결과물
- 성취 활동에 대한 직원의 개인적 의견

## 성과진단 개선

- 문제의 인지
- 문제의 심각성 확인
- 원인 파악(시스템/개인)
- 문제해결방안과 계획
- 문제의 해결 확인

- 미국의 10대 면담/코칭훈련기관인 BlessingWhite사의 콘텐츠를 토대로, 사전준비사항 - 오프닝멘트 - 면담주제를 말하는 순서 - 심리기반 대화법 - 마무리멘트 - 사후F/Up 등을 매우 구체적이고 상세하게 훈련합니다.



의미 있는 최고의 교육이 될 수 있도록 마음을 다하겠습니다.

감사합니다.

**| 위치 |**

서울시 강남구 압구정로 34길 36 현대빌딩 3층

**| 홈페이지 |**

C&A EXPERT / 한국감성스킬센터

[www.cnaexpert.com](http://www.cnaexpert.com)

**| 문의사항 |**

교육설계팀

Tel. 02-515-4223 / E-mail. [cna@cnaexpert.com](mailto:cna@cnaexpert.com)

