



코칭이 가족기업 승계 과정에 미치는 영향: 후계자 역량 강화 관점

소속: 엑셀리스코리아

직책: 수석 부사장

성명: 이현수

2024. 4. 25

목차

1. 서론

이론적 배경
연구의 목적

1

2

2. 이론적 고찰

가족기업 승계의 중요성
가족기업 승계 과정의 주요 비재무적 문제점
가족기업 승계 과정 개선을 위한 제언
코칭의 개념과 적용
코칭의 정의와 특징
코칭의 다양한 정의
코칭 프로세스: GROW 모델

3

3. 연구모형 및 가설

4

4. 시사점



1. 서론

이론적 배경

후계자 역량 개발

후계자 역량 개발은 가족 기업의 승계 과정에서 중요한 역할을 담당한다. 이 과정은 기업의 지속 가능성과 성장을 보장하며, 효과적인 승계를 위한 필수적인 준비 단계로 간주된다.

김용기와 김영수 (2017)의 연구는 후계자 역량 개발이 단순히 개인적인 성장을 넘어서 가족 기업의 성공적인 승계를 위한 핵심적인 요소임을 시사한다.

1

2

경영자와 후계자 간의 관계

경영자와 후계자 간의 관계는 승계의 성공에 결정적인 역할을 한다. 특히 가족기업의 승계 과정은 기업의 생존과 직결되며, 경영자와 후계자 간의 긍정적인 관계는 승계 준비도를 높이고 승계의 성공을 가능하게 하는 중요한 요인으로 인식되고 있다.

Baek, Y.J, & Hong, JH, (2017).

연구의 목적

가족기업의 승계 과정에서 코칭이라는 새로운 변수를 도입하여, 후계자 코칭이 경영자와 후계자 간의 긍정적인 관계 구축과 후계자의 승계의지 향상 및 후계자의 경영 역량 강화에 미치는 영향을 탐구하고자 한다.

가족기업의 승계 과정에서 코칭이라는 비재무적 요소가 어떻게 중요한 역할을 할 수 있는지를 밝히고, 이를 통해 가족기업의 지속 가능성과 성장을 보장하는 데 기여할 수 있다는 새로운 관점을 제공하고자 한다.





2. 이론적 고찰

가족기업 승계의 중요성

가족기업의 승계 과정은 기업 경영의 승계와는 구별되는 특징을 가진다. 구성원에게 기업의 소유권과 경영권을 이전하는 것이 핵심이며, 단순한 부의

가족기업 승계 과정의 주요 비재무적 문제점

1

체계적 교육 및 준비 부족

가족기업 승계 과정에서 체계적인 경영승계 교육과 준비가 부족하여, **후계자는 종종 역할에 필요한 지식과 기술을 갖추지 못한 채** 승계를 맞이하게 된다. 이는 기업의 지속 가능한 성장과 혁신에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 정종선, (2013)

2

승계 계획 부재

체계적인 가업승계 계획의 부재는 가족기업에게 큰 리스크를 초래한다. **적절한 승계 계획이 없는 경우**, 과도한 세금 부담, 경영 능력 미인정, 내부 직원의 반발, 가족 간 재산 분쟁 등 다양한 문제에 직면할 수 있다. Zinier과 Voithofer (2016)

3

관계 갈등

가족기업의 승계 과정은 다양한 관계 갈등의 원인이 될 수 있다. 현 경영자와 후계자 간의





가족기업 승계 과정 개선을 위한 제언

1 체계적인 승계 계획 수립

가족기업은 체계적인 승계 계획을 수립하여 과도한 세금 부담, 경영 능력 미인정, 내부 직원의 반발, 가족 간 재산 등의 문제를 예방해야 한다.

2 개방적 커뮤니케이션 및 존중 문화 장려

경영자와 후계자 간의 충돌을 최소화하고 양측 간의 이해와 협력을 촉진하기 위해서는 개방적인 커뮤니케이션과 존중의 문화를 장려해야 한다.

3 승계 코칭 활용

승계 코칭을 통해 가족 구성원들은 각자의 역할과 기대를 명확히 하고, 개인 간의 갈등을 건설적으로 해결하는 방법을 배울 수 있다. 이는 기업의 지속 가능한 성장과 성공적인 승계를 위해 매우 중요하다.

코칭의 개념과 적용

1 전문적인 지도법

코칭은 목표 달성과 개인 또는 조직의 성장을 촉진하기 위해 사용되는 전문적인 지도법이자 프로세스이다.

2 잠재력 발휘 지원

코칭은 개인이나 그룹이 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 지원하고, 목표 설정, 자기 인식, 문제 해결, 성과 개선 등의 과정을 통해 발전을 도모한다.

3 다양한 분야 활용

코칭은 리더십 개발, 직무 성과 향상, 직업 전환 등 다양한 산업과 분야에서 효과적으로 활용되고 있다.

코칭의 이론과 실무는 다양한 참고 자료를 통해 뒷받침될 수 있다. "Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives" (Laura Whitworth, Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl)와 같은 책은 코칭의 기본 원리와 실무적인 적용에 대한 포괄적인 가이드를 제공한다. "The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever" (Michael Bungay Stanier)은 리더십과 관리자들을 위한 코칭 기술에 관한 책으로, 간단하고 효과적인 질문을 통해 상대방을 돕는 방법에 대해 다룬다.

John Whitmore의 "Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership"은 성과 개선과 목표 달성을 위한 코칭의 원리와 실무적인 적용 방법을 소개하고 있다. Stephen Palmer과 Alison Whybrow가 편집한 "The Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners"는 코칭 심리학의 이론과 실재를 다루며, 코칭의 다양한 모델과 기법을 설명하고 있다.

코칭의 정의와 특징

코칭의 정의

한국코칭협회 (2024)는 코칭을 다음과 같이 정의하고 있다: " 코칭은 개인 또는 조직이 목표 달성을 위해 자신의 잠재력을 개발하고 효율적으로 활용할 수 있도록 돕는 프로세스로, 상호적이고 적극적인 대화를 통해 목표 설정, 실행 전략 수립, 성과 평가 등을 지원한다" .

International Coach Federation(ICF)에서는 "코칭은 클라이언트가 개인 또는 직무와 관련된 목표를 달성하기 위해 코치와의 상호작용을 통해 자발적인 학습과 성장을 유도하는 창조적이고 안전한 환경을 제공하는 프로페셔널 파트너십이다".

코칭의 특징

코칭은 단순한 지식 전달이나 지시를 넘어서 개인 **의 내면적 성장과 자기 주도적 변화를 촉진한다.**

코치는 클라이언트의 자발적인 학습과 성장을 촉진하며, 목표를 달성하기 위한 전략과 실행 계획을 개발하는 데 도움을 준다.

Stowell (1988)은 코칭을 리더가 구성원과의 대화를 통해 개입하는 과정으로 보았으며, 이러한 정의들은 코칭이 단순한 지시나 교육을 넘어서 상호작용과 개인의 내적 성장을 촉진하는 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다.

코칭의 다양한 정의

1

개인 문제 다루기

Peters & Austin(1985), Collins(2004)는 코칭을 개인 문제를 다루는 것으로 정의한다.

2

학습과 성장

Whitmore(2007), Rogers(2008)는 코칭을 코치와 고객의 학습과 성장으로 보았다.

3

현장 문제 해결

Peterson, Hicks(1996)는 코칭을 현장에서 마주하는 문제 해결과 개인 능력 향상을 위한 상호 신뢰 기반의 과정으로 강조한다.

4

발전 가능성 실현

도미향, 박용권, 최종덕(2023)은 코칭을 구성원의 발전 가능성을 실현하고 성장을 도모하는 과정으로 다양하게 정의한다.

코칭 프로세스: 다양한 모델 소개

1. GROW 모델 (Goal(목표), Reality(현실), Options(대안), Will(의지)의 네 단계로 구성
이 모델은 고객이 자신의 목표를 설정하고 현재 상황을 평가하며, 가능한 대안을 탐색하고 실행 계획을 수립하는 데 도움을 줌
2. OSKAR 모델 (Outcome, Scaling, Know-how, Affirm and Action, Review)
긍정적인 접근을 강조하여 고객이 자신의 강점과 자원을 활용하여 해결책을 찾도록 도와줌
3. CLEAR 모델은 Contracting(계약), Listening(듣기), Exploring(탐구), Action(행동), Review(리뷰)의 다섯 가지 단계로 구성
이 모델은 클라이언트의 목표 설정을 돕기 위한 모델
4. DREAM 모델은 Define(정의), Reality(현실), Explore(탐색), Action(행동), Measure(측정)의 다섯 가지 요소로 구성
이 모델은 목표를 설정하고 현재 상황을 평가한 후, 가능한 해결책을 탐색하고 실행 계획을 수립하는 데 도움을 줌
5. SCORE 모델은 NLP(Neuro-Linguistic Programming) 및 코칭 분야에서 사용되는 모델
모델 중 하나이며, 증상 (Symptom) 원인 (Cause) 아웃컴 (Outcome) 효과 (Effect)
이 모델은 내면의 증상과 원인을 탐구해서 원하는 목표를 달성할 수 있도록 도움을 줌



코칭 프로세스: GROW 모델

Whitmore, J. (2002), (2009)

Goal (목표)

1

코칭 프로세스의 첫 번째 단계는 목표 설정이다. 클라이언트는 달성하고자 하는 목표를 명확하게 정의해야 한다. 목표는 구체적이고 현실적이어야 하며, 클라이언트의 가치관과 목표에 부합해야 한다. 코치는 목표를 설정하는 과정에서 클라이언트를 돕는다.

2

Reality (현실)

두 번째 단계는 현재 상황을 분석하는 것이다. 클라이언트는 현재 상황에서의 강점과 약점, 가능성과 제약 요소 등을 살펴본다. 코치는 클라이언트와 함께 현실을 탐색하고, 클라이언트가 자신의 상황을 정확히 이해하고 인지하도록 돕는다.

코칭 프로세스: GROW 모델

Whitmore, J. (2002), (2009)

Options (대안)

3

다음으로는 다양한 해결책이나 전략을 모색하는 단계이다. 클라이언트와 코치는 목표를 달성하기 위한 가능한 대안을 고려하고, 각각의 장단점을 분석한다. 코치는 질문과 토론을 통해 클라이언트의 창의성과 자발적인 아이디어를 자극하며, 다양한 선택지를 탐색하고 고려할 수 있도록 지원한다.

4

Will (의지)

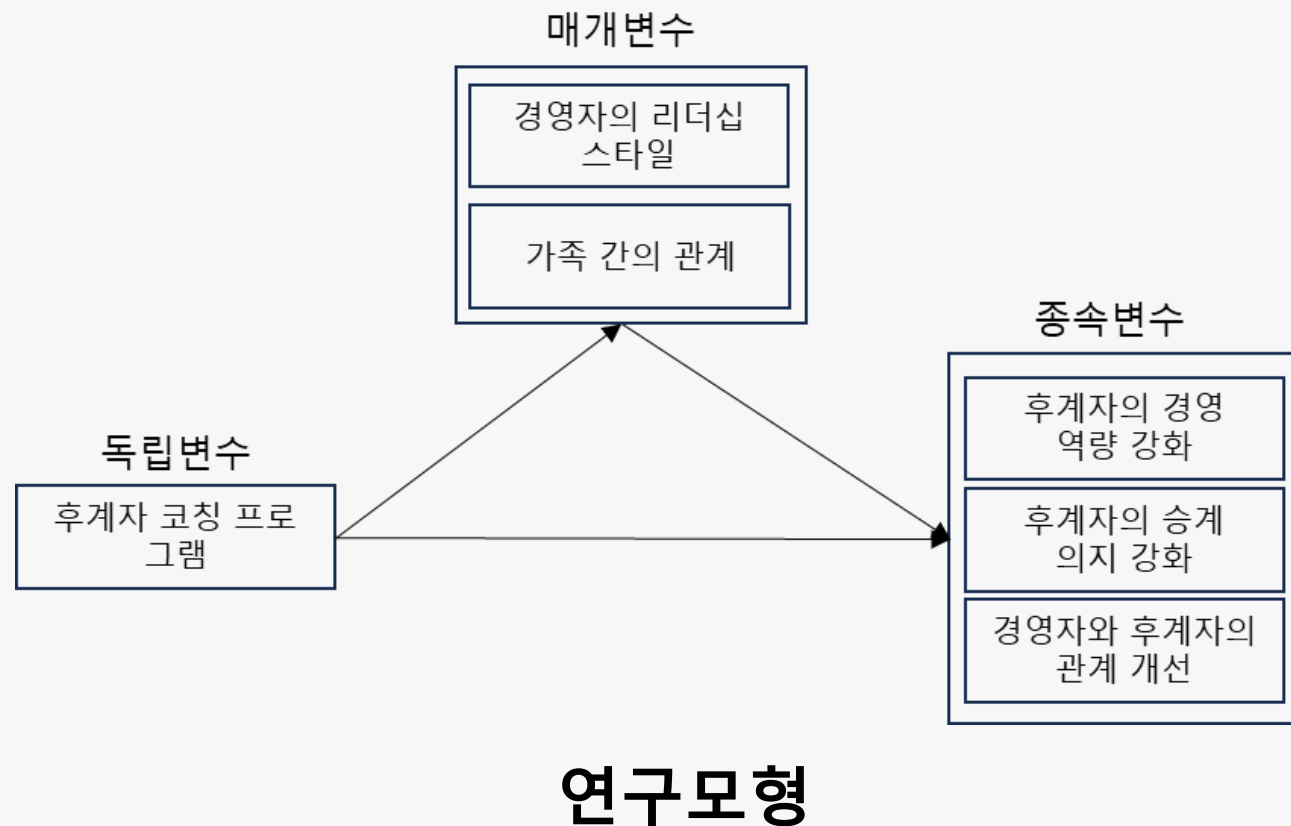
클라이언트는 선택한 해결책을 실행할 의지를 갖추는 단계로 나아간다. 코치는 클라이언트가 구체적인 행동 계획을 수립하고 실행에 임할 수 있도록 돕는다. 클라이언트는 목표를 달성하기 위한 의지와 행동 계획을 스스로 만들고 이행할 준비가 되어야 한다.

이러한 코칭 프로세스와 방법은 클라이언트가 목표를 달성하고 개인적인 성장을 이루는 데 도움이 되며, 코치는 클라이언트의 학습과 발전을 촉진하는 역할을 수행한다. 이러한 상호작용적인 프로세스를 통해 코칭은 개인과 조직의 성공을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다.

3. 연구모형 및 가설

연구가설

1. H1: 후계자 승계 코칭 프로그램은 후계자의 경영 역량을 강화시킬 것이다.
2. H2: 후계자 승계 코칭 프로그램은 후계자의 승계 의지를 상승시킬 것이다.
3. H3: 후계자 승계 코칭 프로그램은 경영자와 후계자 간의 관계 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
4. H4: 경영자의 리더십 스타일이 후계자 승계 코칭 프로그램이 경영자와 후계자 간의 관계 개선에 미치는 효과를 조절할 것이다.
5. H5: 경영자의 리더십 스타일이 후계자 승계 코칭 프로그램이 후계자의 승계 의지 상승에 미치는 효과를 조절할 것이다.
6. H6: 경영자의 리더십 스타일이 후계자 승계 코칭 프로그램이 후계자의 경영 역량 강화에 미치는 효과를 조절할 것이다.
7. H7: 가족 간의 관계가 후계자 승계 코칭 프로그램의 효과와 경영자와 후계자 간의 관계 개선 사이에 매개 역할을 할 것이다.
8. H8: 가족 간의 관계가 후계자 승계 코칭 프로그램의 효과와 후계자의 승계 의지 상승 사이에 매개 역할을 할 것이다.
9. H9: 가족 간의 관계가 후계자 승계 코칭 프로그램의 효과와 후계자의 경영 역량 강화 사이에 매개 역할을 할 것이다.



※ 본 발표에서는 발표시간을 감안해서 가설3 설정 배경 까지만 설명합니다.

가설배경1: 후계자 경영 역량 강화

가설3: 후계자 승계 코칭 프로그램이 후계자의 경영 역량을 강화한다.

1

코칭리더십의 효과

코칭리더십은 구성원의 역량 개발과 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다.

2

경영진 코칭의 가치

경영진 코칭은 리더 효과성, 구성원 참여도, 조직 성과를 향상시킨다.

3

후계자 코칭의 역할

후계자 코칭은 후계자의 경영 역량 개선에 긍정적인 영향을 미친다.



가설배경2: 후계자 승계 의지 강화

가설2: 후계자 승계 코칭 프로그램이 후계자의 승계의지를 상승시킨다.

1

승계 의지의 중요성

후계자의 승계 의지는 가족기업의 성공적인 승계에 결정적인 역할을 한다.

2

코칭을 통한 의지 강화

후계자 코칭은 리더십 개발과 문제 해결 능력 향상을 통해 승계 의지를 높인다.

3

장기적 기업 성장

강화된 승계 의지는 기업의 장기적 성장과 혁신을 촉진한다.





가설배경3:

경영자-후계자 간의 관계 개선 효과

가설1: 후계자 승계 코칭 프로그램이 경영자와 후계자 간의 관계 개선에 긍정적인 영향을 미친다.

1

관계 코칭의 중요성

관계 코칭은 개인의 관계 향상에 중요한 역할을 한다.

2

가족관계 개선

코칭이 가족관계 개선에 정적인 영향을 미친다.

3

경영자-후계자 관계 개선

후계자 코칭이 경영자-후계자 관계 개선에 도움이 된다.



4. 시사점

이 연구는 승계 계획을 개발하고 실행하는 관리자와 조직에 중요한 통찰력을 제공합니다.

가족기업에서는 종종 가족 구성원 간의 리더십 스타일의 차이가 조직 내부의 리더십 및 의사 결정에 영향을 미칩니다. 후계자 승계 코칭 프로그램은 가족 구성원 간의 리더십 스타일을 평가하고 개선하는 데 도움을 줄 수 있습니다. 이를 통해 가족 구성원들이 조직 내에서 자신의 역할을 더 잘 이해하고 효과적으로 수행할 수 있게 됩니다.

따라서 가족기업에서는 후계자 승계 코칭 프로그램을 통해 가족 간의 관계와 후계자의 리더십 역량을 향상시키는 것이 가족기업의 장기적인 성공을 위해 필수적입니다. 이를 통해 조직 내부의 효율성을 효율성을 높이고, 가족기업의 경쟁력을 강화할 수 있을 것입니다.

참고문헌

- Baek, Y. J., & Hong, J. H. (2017). The effect of positive relationships between the incumbent and successor on succession success in family businesses. *Family Business Review*, 30(4), 360-385.
- Ziniel, S., & Voithofer, P. (2016). The importance of emotional and social factors in family business succession. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 134-144.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & McArthur, S. (2012). *Coaching for leadership: Writings on leadership from the world's greatest coaches*. John Wiley & Sons.
- 김봉순, 한문성, 장용운. (2016). 가업승계시 후계자의 자기효능감이 경영성과와 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구: 가족기업을 중심으로. *글로벌경영학회 하계국제학술발표대회*, 184.
- 김기형. (2017). 행동대리인 이론관점에서 가족기업 특성이 승계에 미치는 영향. *소기업연구*, 39(1), 1-39.
- 김은준, 유왕진, & 이상진. (2016). 가족기업의 갈등유형이 승계과정만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증분석. *중소기업연구*, 38(1), 109-134.
- 정해영. (2024). 직계가족 경영권승계를 성공적으로 하기위한 가업승계.
- 정종선. 2013. 우리나라 중소기업의 가업승계에 관련 문제점 개선에 관한 연구
- 김은준, 유왕진, 이상진 (2016). "가족기업의 갈등유형이 승계과정만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증분석". *중소기업연구*, 38권 1호.
- Ziniel, W., & Voithofer, P. (2016). Family Business Successions in Austria – Satisfaction and the Incumbent-Successor Relationship. *Budapest Management Review*, 47(11).
- 김용기, & 김영수. (2017). 중소기업 가족기업의 후계자 역량개발이 승계유효성에 미치는 영향: 승계의지와 신뢰관계 매개효과를 중심으로. *경영교육연구*, 32(6), 193-212.
- Stowell, Steven J.(1988) "Coaching: a commitment to leadership." *Training & Development Journal*, vol. 42, no. 6, June 1988, pp. 34+
- Laser S A. "David B. Peterson and Mary Dee Hicks.(1996) *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*" *Personnel psychology*: 500-502.
- International Coach Federation. (2024). Retrieved from <https://coachfederation.org/>
- 한국코칭협회. (2024). Retrieved from <http://www.kca.or.kr/>
- Ives, Y., & Cox, E. (2015). *Relationship Coaching: The theory and practice of coaching with singles, couples, and parents*. Routledge.
- 조성진. (2011). 코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구. *인사 · 조직연구*, 19(2), 201-252.
- Lisinskiene, A., Lochbaum, M., May, E., & Huml, M. (2019). Quantifying the Coach–Athlete–Parent (C–A–P) Relationship in Youth Sport: Initial Development of the Positive and Negative Processes in the C–A–P Questionnaire (PNPCAP). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4140).
- 김영수, & 김현구. (2018). 가족기업 승계요인이 기업가정신과 경영성과에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 18(9), 375-387
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- 류수영. (2020). 코칭리더십 연구 동향분석. *코칭연구*, 13(6), 5-23.
- Cerni, T., Curtis, G. J., & Colmar, S. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 81-91.
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6–15.
- 도미향, 박용권, & 최종덕. (2023). 한국형 코칭리더십 척도(K-CBLs) 타당화 연구. *코칭연구*, 16(3), 5-26.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2018). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Routledge.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Hachette UK.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- Stanier, M. B. (2016). *The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever*. Box of Crayons Press.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2011). *Co-active coaching: Changing business, transforming lives*. Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance* (Vol. 108). London: Nicholas Brealey Publishing.

감사합니다!

