

Coaching

코칭은 대화보다 더 깊고 넓은 인간개발 방법이며 과학

우리나라에 코칭이 도입된 지 10년이 되어간다. 그동안 코칭에 대한 기초적인 이론과 적용, 질문법들에 대한 책들도 상당수 출판되고 많은 기업들이나 개인들이 코칭팁들을 통해 이런저런 코칭의 방법과 효과를 경험하였다. 이에 따라 몇 년 전보다는 많은 사람들이 코칭에 관심을 가지게 되었고, 직장이나 전문 분야에서 실제로 코칭 리더십을 적용하고 사용하는 사례도 많아졌다. 그럼에도 불구하고 아직 한국은 코칭도입 초기에 불과하여 많은 코칭관련 책들이 나오고 전문 코칭팁들이 활발히 활동하며, 다른 리더십 교육 회사들이 코칭분야로 영역을 확대해나가고 있음에도 불구하고 국제 수준의 전문 코치들이 많지 않은 실정이다. 세계의 이상적인 리더십의 모델이 “코치”로 지목되고 있는 요즘, 한국도 한국에서만 통하는 한국식의 리더십 훈련이나 코칭 훈련이 아니라 글로벌 사회에서 통용되는 월드클래스 코치리더를 양성하여 국가 경쟁력을 높여야 할 때다. 이 글은 한국의 기업과 조직에게 세계 글로벌 코칭의 핵심이 어떤 것인지 알게 하여 한국의 기업현장에서 어떤 식으로 코칭 리더십을 적용하고 사용할 것인지에 대한 청사진을 제공하기 위한 글로 모두 6회에 걸쳐 연재된다. 이를 통해 독자들의 코칭에 대한 전반적인 궁금증을 풀어주고 자신의 분야에서 이러한 툴들을 어떻게 적용하고 사용할 것인지에 대한 확실한 대안을 갖게 되기를 기대한다.

글_정진우 박사(아시아코치센터)

연재 순서

1. 세계의 코칭동향과 한국의 기업적용 현황
2. 잠재력을 살리고 문제해결을 돕는 세계적인 코칭툴
3. 마음과 의식을 움직이는 3F 경청 기법
4. 리더십 스타일에 맞춘 관계코칭
5. 비즈니스 코칭에 필수적인 평가서 다루기
6. 경영자 임원코칭의 핵심과 실제 사례

코칭은 사람의 잠재력을 끌어내고 문제해결을 돕는 금세기 가장 탁월한 도구라는 평가를 받고 있는데, 실제로 어떤 기술들이 있으며 이것을 언제 어떻게 사용하는지 살펴보도록 하자. 코칭에서는 두 가지의 큰 맥을 잡아야 탁월한 능력을 발휘할 수 있는데, 그것은 바로 코칭의 스킬과 코칭의 의식이다. 보통 우리가 쉽게 익히고 사용하는 것은 코칭의 기초적인 스킬인데, 이러한 스킬들은 새로운 패러다임의 인간개발 기술이며, 대화의 툴이라고 할 수 있다. 사람들은 코칭이 대화를 통해 진행되고 작동되는 것을 보고 하나의 대화법이라고 말하기도 한다. 하지만 코칭을 단순히 하나의 대화방법이라고 말하는 것은 코칭의 일부만을 보고 하는 말이다. 마치 코끼리의 전체는 본적 없는 사람이 어느 날 코끼리의 한쪽 다리만을 만져보고 그 느낌과 크기를 가지고 코끼리를 표현하는 것과 같다. 코칭은 대화보다 더 깊고 넓은 인간개발 방법이며 과학이다. 코칭을 제대로 배우고 실생활에서 적용하며, 실제로 사람의 잠재력을 끌어내고 문제해결을 돕는 능력을 가지려면 코칭의 스킬뿐만 아니라 사람의 의식 세계를 이해하고 다룰 수 있어야한다. 코칭에서의 의식이란 스킬보다도 깊고 광대해서 여러 단계의 훈련과 체험, 오랜 시간의 실습 등을 거쳐야 향상된다. 의식이란 보이지 않

는 내면의 세계, 즉 무의식의 차원을 대상으로 작업을 하여 그 결과로 의식적인 면인 눈에 보이는 성품의 변화나 언행으로 표현되도록 이끌어 내야 하기 때문에 쉬운 작업이 아니다. 따라서 여기서는 지면의 한계로 인해 코칭의 의식에 대해서는 다루지 않고 다른 기회에 이것을 다루기로 한다. 다만 여기서는 코칭에는 당면한 가시적인 문제해결을 위한 스킬뿐만 아니라 사람의 의식을 변화시킴으로서 근본적인 언행의 변화를 이끌어내는 과정이 포함되어야 한다는 것을 거듭 강조하고 싶다. 그러면 두 기둥 중 그 첫 번째 기둥을 구성하는 코칭의 스킬에 집중해서 코칭의 핵심을 따라잡아보기로 한다.

ICF 인증 11가지 코칭 스킬

1980년대 초에 미국의 재무 설계사였던 토머스 레오나드가 자신의 컨설팅 고객에게 코치와 같은 서비스를 제공하면서 이러한 필요를 가진 사람들이나 전문가들 사이에 비즈니스와 라이프에 코치가 필요하다는 인식이 확산되었다. 이후 코칭의 아버지라 불리게 된 토마스 레오나드는 사람들의 성장과 발전을 돕고 조직과 기



정진우 박사

글쓴이 정진우 박사는 수많은 기업체의 임원과 직원들을 훈련시킨 국내 최고의 베테랑 코치이다. 국제코치협회(IAC)의 동양인 최초 보드 멤버이며 현재 국내 최초의 국제코치연맹 ICF인증자격을 보유한 아시아코치센터의 대표이다. 이미 삼성, 현대, LG, 롯데, GS, SK텔레콤, IBM 등 100여개가 넘는 기업들이 이 과정을 거쳐갔으며, 한국에서 본격적으로 세계 수준의 전문 코치를 양성하는 일에 열정을 쏟고 있다.

업의 성공을 돕는 전문적인 코치가 실제로 많이 필요하다는 것을 인식하여 1994년 국제코치연맹(ICF; International Coach Federation)을 설립하게 되었다. ICF는 이후 코치라는 전문분야를 발전시키고 코치 프로그램이나 코치의 수준을 검증하고 인증해주는 대표적인 기관으로 자리 잡았으며, 여기서 인증하는 11가지 코칭스킬이 세계의 전문코치들의 인증 기준이 되었다. 한국코치협회도 이 11가지 코칭스킬을 전문코치 인증기준으로 채택하고 있어서, 전문코치가 되려면 이 기준으로 실기시험을 치러 합격해야 한다. 이 ICF 인증 11가지 핵심코칭 스킬은 실제로 코치가 코칭을 하

는 다양한 상황에서 쉽게 사용할 수 있는 기초가 되는 스킬이다.

한편 한국에서는 필자가 11가지 코칭역량을 측정하는 평가서를 개발하여 기업 리더들과 전문코치들의 코칭역량 평가, 코칭역량 개발을 위해 사용하고 있다. 이 평가서는 평가자들의 현재 코칭역량 상태가 얼마나 되는지를 수치로 나타내주어 코칭 훈련을 받는 사람들이 사전 사후 평가를 통해 코칭훈련의 성과를 객관적으로 측정할 수 있다. 현재 세계적으로 전문코치들의 기본 스킬로 사용되는 ICF 인증 11가지 코칭역량을 다음과 같이 간략히 소개한다. HRD

01 | 윤리치침과 직업기준 충족시키기

이것은 코칭 현장에서 코치가 지켜야 할 윤리와 기준을 이해하고, 그 기준을 모든 코칭상황에서 올바르게 적용할 수 있는 능력을 갖추는 것을 목표로 한다. ICF는 코치들이 고객과 코칭을 시작하기 전에 반드시 자신이 코칭 윤리에 맞게 코칭함으로써 고객의 비밀과 사생활을 보호해야 함을 무엇보다도 중요하게 강조하고 있다(ICF 코칭윤리기준 부록 참조). 특히 금전문제, 코칭의 잘못된 적용, 코칭 고객과의 이성적인 문제 등에 대해서는 민감하게 다루며, 전문코치가 이 윤리규정을 어기는 경우에는 코치의 자격을 박탈당할 수 있음을 강조하고 있다.

02 | 코칭관계에 합의하기

코치가 특정 코칭상황에서 무엇이 필요한지 이해하고, 새로운 고객과 코칭과정 및 관계를 발전시켜나가기 위해 상호 합의를 이끌어낼 수 있는 능력을 말한다. 이 부분이 처음부터 명확히 설정되지 않으면 코칭과정 중에 오해가 발생하거나 예상치 않은 장애가 발생할 수 있다.

03 | 고객과 신뢰와 친밀한 관계 형성하기

코치는 고객과의 성공적인 코칭과정을 위해 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 한 안전하고 적합한 환경을 만들어내는 능력이 있어야 한다. 코치가 고객에게 신뢰를 주지 못하거나 존중한다는 느낌을 주지 못하면 코칭관계는 지속되기 어렵다. 고객은 안전한 환경이 갖추어질 때 안심하고 진짜 문제를 내놓고 해결을 위한 과감한 시도를 단행한다.

04 | 코치의 존재감

코치는 솔직하고, 유연하고, 자신감 넘치는 태도로 고객과 자연스러운 관계를 만들어 내는 능력이 필요하다. 코치가 스스로 자신감을 가지고 고객에게 온전

히 집중할 때에 고객은 코치로부터 많은 유익을 얻게 된다.

05 | 적극적으로 경청하기

고객이 말하는 것과 말하지 않는 것에 집중하고, 고객의 욕구와 말의 의미를 이해하고, 고객의 자기표현을 지지하는 능력을 말한다. 경청이란 단지 듣고 있는 소극적인 행위를 의미하는 것이 아니라 더욱 적극적이고 의도적으로 몰입하여 상황을 파악하는 능력까지 포함하는, 고도의 역량을 요하는 스킬이다. 경청은 사람의 내면의 세계를 이해하고 상대의 진짜 의도를 파악하는 능력이 관건이다.

06 | 효과적인 질문하기

코칭관계와 고객에게 필요한 정보를 이끌어내는 질문을 할 수 있는 능력을 말한다. 코칭 기술의 두 가지 큰 기둥 중 경청 이외의 또 하나의 중요한 기술이 바로 질문기술인데, 이 질문 기술을 얼마나 잘 사용하느냐에 따라 고객의 이슈나 안건이 얼마나 잘 해결 되는지가 달려있다.

07 | 직접적인 커뮤니케이션

코칭 중에 효과적으로 의사소통하고, 고객에게 가장 큰 효과가 있는 언어를 사용할 수 있는 능력이다. 코치는 상대를 너무 배려한 나머지 진짜 해야 할 말을 하지 못하거나 진짜 문제에 직면하지 못하는 경우가 있을 수 있다. 그러나 탁월한 코치는 효과적인 언어를 사용하여 고객에게 가장 유익을 가져다주는 커뮤니케이션을 해야 한다.

08 | 의식 확대하기

다양한 정보를 정확하게 평가하고 통합할 수 있는 능력과, 고객의 의식 확대를 이끌어내어 목표한 결과를 얻도록 돕는 능력이다. 사람의 의식은 의도적인

노력과 훈련, 자극에 의해 성장하고 확장된다. 코치는 사람들의 무의식을 자극하고 의식을 확장시킴으로써 불가능을 가능으로 만드는 능력을 가지도록 도울 수 있다.

09 | 행동계획 설계하기

코칭 과정 중에 그리고 직장이나 개인생활 속에서 지속적으로 학습하고, 합의된 코칭 결과를 가장 효과적으로 이루는, 새로운 행동을 설계하도록 돕는 능력이다. 코칭과정 중에 깨닫거나 결심한 것들, 직장이나 개인적으로 직면해 있는 과제들을 실제로 실행 가능한 행동계획을 설계하는 것은 코칭과정 중에 없어서는 안 될 중요한 단계다. 고객은 매회 행동계획을 세우고 실제로 실생활에서 실행함으로써 다음단계로 전진하고 성장하며, 문제 해결 능력을 가지게 된다.

10 | 계획수립과 목표설정

고객과 함께 효과적인 코칭계획을 수립하고 유지할 수 있는 능력을 말한다. 코칭목표를 설정하고 그것에 대한 실행계획을 수립하는 일은 코칭이 시작되는 첫 번째 단계에서 이루어져야 할 중요한 일이다. 고객의 성공을 만들어내는 큰 목표와 전체 계획을 세우고 나면 그것을 이루기 위한 작은 행동계획들을 매 세션마다 세우는 것이 용이하다.

11 | 상호 책임

고객이 중요한 것에 주의를 집중하게 하고, 목표와 행동계획을 실행할 수 있도록 상호 책임지는 능력을 말한다. 코치는 코치가 목표를 이룰 때까지 옆에서 지지하고 격려해주며 진전 상황을 점검해주는 동반자이며 친구다.