

# 비즈니스 코칭에 필수적인 평가서 다루기

우리나라에 코칭이 도입된 지 10년이 되어간다. 그동안 코칭에 대한 기초적인 이론과 적용, 질문법들에 대한 책들도 상당수 출판되고 많은 기업들이나 개인들이 코칭펀들을 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 코칭펀들이 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 세계의 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

## 1. 평가서가 왜 필요한가?

비즈니스 코칭이란 기업현장에 있는 CEO, 임원, 관리자, 사원 등 기업 구성원들이 자신의 분야에서 업무성과와 사업 목표를 보다 효율적으로 달성하도록 돕는 것을 목적으로 한다. 코칭은 집합 교육 보다는 개인 또는 소인수의 그룹으로 이루어지며, 3개월 이상의 중장기적인 기간에 걸친 정기적인 미팅에 의해 진행되는 특징으로 인해 개인의 이슈 해결과 행동변화를 용이하게 이끌어낼 수 있다는 점에서 최근의 핵심 인재들의 역량을 효과적으로 개발하는 주요 대안으로 인식되고 있다. 그런데 기업 내 인적자원을 관리하고 육성하는 전문가들의 가장 큰 고민은 어떤 방법으로 이들의 역량을 최대한 개발하여 업무 효율성과 생산성 등을 극대화할 것인가 하는 것과, 또한 이 방법들이 효과적이었는지를 어떻게 평가할 것인가 하는 것이다.

코칭의 효과가 얼마나 있는지, 코칭교육 또는 훈련의 목표가 얼마나 잘 이루어졌는지를 알기 위해서는 이를 평가할 수 있는 특별한 도구가 필요하다. 특히 비즈니스 코칭의 경우 코칭을 받는 당사자와 비용을 지불하는 회사 측의 관계자가 서로 다르기 때문에 비용을 지불한 사람, 또는 회사에게 코칭의 효과를 객관적으로 제시할 타당한 근거가 필요하다. 만일에 코칭을 받은 당사자나 코치 자신이 코칭의 성과나 효과에 대해서 주관적인 말로 설명한다면 이를 객관적인 데이터로 사용하기 곤란할 것이다. 그래서 비즈니스 코칭의 경우 효과

를 객관적으로 측정할 수 있는 평가서가 중요한 역할을 한다.

평가서가 제공하는 가장 큰 유익은 의뢰한 주체에게 코칭대상자의 훈련 효과를 객관적인 데이터로 제공할 수 있게 해준다는 것이며, 또 하나의 큰 유익은 코칭 시작 전 고객이 자신과 조직의 현 상황을 객관적으로 파악하도록 하여 당면한 이슈와 코칭목표를 명확하게 세우는 기준을 제공해준다는 점이다. 이와 같은 유익들로 인해 비즈니스 코칭에서는 그 효과성과 타당성이 검증된 탁월한 평가들을 필요로 한다. 보통 기업의 HR 담당자들은 코칭 도입시 객관적인 평가서와 주관적인 인터뷰 양쪽 방법을 모두 사용하여 코칭 성과를 종합적으로 평가하기를 원한다. 여기서는 코칭에서 가장 유용하게 사용되는 몇 가지 주요 평가서를 살펴해보도록 한다.

## 2. 어떤 평가서들을 사용하나?

CEO와 중간 관리자들은 특별히 팀원들에게 비전과 가치와 기업 목표 등을 제시하고 구성원 개개인의 능력을 최대한 끌어내어 기업 목적을 이루어야 한다. 이러한 과업을 잘 수행하기 위해서는 무엇보다도 리더십 능력이 관건인데, 리더십 능력이 어떠한지를 평가하기 위해서는 적합한 평가들을 통해 해당 리더의 특성과 강약점을 파악하는 것이 필수적이다. 조직과 기업을 이끌어가는 리더는 창의적으로 솔루션을 만들어 조직과 기업을 이끌어 나가는 추진력, 명확한 의사결정 능력, 강력한 동기 부여, 조직과 구성원들의 역량 개발, 품질과



정진우 박사

글쓴이 정진우 박사는 수많은 기업체의 임원과 직원들을 훈련시킨 국내 최고의 베테랑 코치이다. 국제코치협회(AC)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.

생산성의 제고, 팀워크 개선, 기업의 재산성 제고, 구성원을 격려하고 지원하는 능력 등 실로 다양한 능력을 요구받는다. 이러한 다양하고 고도화된 능력을 잘 발휘할 수 있는지를 평가하기 위해서는 그것을 가장 민감하게 반영하는 적합한 평가틀이 필요하다. 다루기 원하는 역량이나 도출하고자하는 행동변화가 고도화되고 많을수록 그것을 세밀하고 정확하게 측정할 수 있는 더 많은 평가틀이 필요할 것이다. 코칭은 특히 사람들의 행동변화를 목표로 이루어지므로 사람의 행동이나 성과를 만들어내는 뿌리, 즉 가치나 감정, 의식부분까지 깊이 있게 다루기 때문에 이를 분석할 수 있는 특별한 평가틀이 필요한데, 감성지능평가서, 코칭역량평가서, 성격유형평가서, 심리유형평가서, 리더십역량평가서, 가치평가서, 의식평가서 등이 이를 위한 주요 틀로 사용된다.

최근의 리더십분야에 있어서 눈에 띄는 변화는 리더의 가치 감성 능력, 의식 수준이 과거보다 더 중요시되고 또한 그러한 특성들이 조직구성원이나 기업 성장에 중대한 영향력을 발휘한다는 것이다. 그래서 과거에는 측정할 방법이 없었던 이러한 눈에 보이지 않는 내면의 상태를 객관적으로 측정할 수 있는 평가서들이 여러 전문가들에 의해 고안되고 개발되었다. 이러한 요소들을 보다 민감하게 그리고 객관적으로 파악하고 개발할 수 있도록 돕는 가치평가서, 의식평가서, 코칭역량평가서 등의 중요도는 점점 커지고 있는 추세다. 아래는 코칭에서 유용하게 사용되는 각 평가서들의 주요 개발포인트를 설명한 것이다.

중요 역량 개발	사용 평가틀	주요 개발 포인트
코칭리더십	5R 코칭역량 평가	코칭리더십 역량개발
감성지능	EI 감성지능평가	감성지능 및 리더십 역량 개발
의식 수준	의식수준평가	존재감 가치 감정 사고 언행 개발
행동유형	행동유형평가서	행동유형을 분석하고 대응 능력 향상
심리유형	심리유형평가서	심리 유형을 분석하고 대응 능력 향상
가치 조사	가치평가서	개인과 조직의 가치를 규명하고 실현

[표 1] 평가서 종류표

### 3. 평가서는 어떻게 사용되나?

평가서에는 대상자가 자신을 스스로 평가하는 자가 평가가 있고, 주변의 다른 사람이 대상자를 평가하는 360 다면평가가 있다. 또한 코칭 대상자가 속해 있는 조직의 주변 사람들을 직접 인터뷰하여 대상자의 상황을 보다 상세하게 조사하는 방법도 있다. 코칭의 성과를 극대화하기 위해서는 자가와 다면을 통한 객관적인 평가결과와 당사자 및 주변 구성원들의 직접적인 인터뷰를 통해 보다 상세한 자료를 수집하여 종합적으로 분석할 필요가 있다.

이렇게 코칭 대상자의 평가서 결과와 인터뷰지의 분석 결과가 나오면 본격적인 코칭이 시작된다. 코치가 평가서 결과와 인터뷰를 분석한 자료 등을 가지고 해당 고객을 만나면 첫 번째 코칭시간에 그 고객이 평가서를 참고하여 스스로 해결하고자하는 코칭 이슈와 목표를 정하게 된다. 만일 첫 시간에 해결하고자하는 코칭이슈나 목표가 제대로 정해지지 않고 불명확한 상태로 코칭이 진행된다면 고객이나 코치가 확인할만한 가시적인 코칭성고가 나오지 않을 수도 있다. 그래서 처음에 고객이 해결을 원하는 이슈와 코칭목표를 명확하게 정함으로써 매 세션마다 체계적이고 단계적으로 코칭이 진행되어감에 따라 자연스럽게 코칭 목표가 달성되도록 개인별 맞춤형의 모듈을 설계할 필요가 있다. 그 모듈에는 이슈해결을 위한 심층적인 코칭기법뿐만 아니라 리더십역량 강화, 감성능력 향상, 스트레스 처리, 의식 확장 등이 포함된다. 이러한 새로운 리더십 기법과 스트레스 처리, 의식 훈련 등은 리더들이 최근의 급변하는 기업환경 속에서 남과 다른 경쟁력을 가지게 하고 실제로 현업에서 팀워크와 성과를 내게 만드는 중요한 요소들이다. **HRU**



[그림 1] 코칭에서의 설문 사용 예