

# 코칭(Coaching)

## 리더십



하루가 다르게 쏟아지는 지식정보, 빠르게 변화하는 시대를 주도하려면 알아야 하는 정보의 양과 처리해야 할 일이 산더미 같다. 이러한 복잡한 시대에 다가오는 수많은 문제를 혼자서 해결하기에는 한계가 있다. 코칭이 만능은 아니지만, 시시각각으로 밀려오는 문제를 해결하고 잠재된 능력을 개발하여 원하는 목표에 더 빠르고 쉽게 도달하는 방법을 제공하는 유용한 도구이다.

### 질문은 코칭의 핵심 기술

질문은 코칭에서 가장 많이 사용하는 기술이다. 좋은 질문은 상대의 생각을 자극한다. 또, 사고의 폭을 키워주기 때문에, 적절한 해답을 찾을 수 있게 한다. 일반 질문이 '친목 도모'가 목적이란다면, 코칭 질문은 '성과 도출'이 목적이다. 일반 질문은 성과와는 관계가 없다. 그러나 코칭 질문은 반드시, 원하는 성과를 도출하려는 질문이어야 한다. 성과를 내려면 네 가지 질문 기술을 배워야 한다.

첫째, 쉬운 질문에서 어려운 질문으로 나아가야 한다.

처음부터 "당신의 인생에서 가장 중요하게 생각하는 것은 무엇인가요?"와 같이 어려운 질문을 하게 되면, 상대가 대화를 피하게 된다.

둘째, 일반적인 질문에서 구체적인 질문으로 나아가야 한다.

처음에는 마음을 열고 대화할 수 있도록 날씨, 뉴스 등 평범

한 질문을 한다. 상호 긍정적인 관계가 형성되었다고 판단되면, 그제야 성과를 높일 수 있는 구체적인 질문으로 들어간다.

셋째, 문제의 원인을 분석하는 '왜' 질문에서 해결을 위한 '방법' 질문으로 나아가야 한다.

'왜' 질문을 할 때 주의해야 할 것이 있다. 과거의 문제에 집착하여 문제를 확대하는 질문을 하면 안 된다. 문제는 원인을 분석하는 정도로만 다루고, 앞으로의 성장 가능성에 초점을 맞춘 미래 지향적이면서 해결책을 도출하는 질문이어야 한다.

마지막으로, 질문을 위한 질문이어서는 곤란하다.

실제로 코칭 훈련을 시켜 보면, 핵심을 집어내는 질문 기술이 부족해 쉬운 질문에서 뱅뱅 돌기 일쑤다. 때로는 수사관이 범인을 심문하듯 질문하는 경우까지 생긴다.

질문으로 핵심을 잘 집어내려면 사전 준비가 필수다. 상대의 개인적인 일들과 주변 환경에 대한 사전 조사를 바탕으로 코칭의 목적에 맞는 질문 목록을 만들어야 한다. 인터뷰하러 가는 사람이 질문 사항을 준비하지 않고 나가는 경우는 없다.

### 실전 코칭 시스템 'TASC'

실생활에 직접 활용하여 성과를 내는 코칭 프로세스는 간단히 TASC(대화, 분석, 전략, 확인)로 정리된다.

#### 1단계 : 충분히 듣고 난 후에 핵심을 질문한다.

마음을 닫은 사람에게는 코칭 기술을 적용할 수 없다. 코칭

에서 가장 먼저 할 일은, 상대의 마음을 여는 것이다. 마음을 열려면, 코치가 진정으로 상대를 존중하고 이해하고 있다는 마음을 전해야 한다. 상대를 있는 그대로 수용하고 존중하는 마음이 있지 않으면 정서적으로 교감하기 어렵다. 상호 교감이 이루어졌다면, 상대의 작은 말 하나도 놓치지 말고 몸과 마음을 다하여 경청하라. 실제로 코칭 대화의 80퍼센트가량은 상대가 하게 되면, 코치는 단지 20퍼센트 정도 이야기한다. 많이 듣고 난 후에, 필요한 질문을 하라. 코칭에서 가장 많이 반복되는 형태가 경청과 질문이다.

**2단계 : 나타난 현상을 여러모로 분석한다.**

문제가 발생한 원인을 철저히 파헤쳐라. 정확하게 원인을 분석해야, 올바른 처방도 나올 수 있다. 상대는 일이 생긴 그 자체에만 생각을 한정하기 쉽다. 따라서 코치가 다양한 각도에서 원인을 찾을 수 있도록 적절한 질문을 던져야 한다.

‘문제 지향적 질문’을 많이 하면, 상대가 자기 무능함이 원인이라고 자책하는 경우가 생긴다. 문제를 개선하거나 더 좋은 방향으로 나아갈 수 있도록 ‘해결 지향적 질문’을 하라. 조금이라도 좋은 해결책을 제시할 때면 “참 좋은 생각이군요” 등의 말로써 긍정적인 강화를 해야 한다. 정리된 것을 바탕으로 좀더 효과적인 방안을 모색하라. 원인 파악이 분명해졌으면, 나타난 원인을 다시 한 번 요약하여 들려주라. 원인을 명확하게 하면, 해결책은 쉽게 도출된다.

**3단계 : 목표를 달성하는 효과적인 전략을 세운다.**

우선 상대가 책임지고 이룰 수 있는 목표를 세우도록 하라. 원하는 목표를 달성하는 기간은 짧게는 1개월 정도고, 길게는 1년 내에 끝낼 수 있는 것으로 목표를 정하라. 1년이 넘는 목표는 코칭의 성과를 측정하기가 곤란하다. 가장 좋은 목표로 다듬어졌다고 생각되면, 최종 확인하는 작업이 필요하다. “이

목표가 당신의 가슴을 뛰게 합니까?”하고 물었을 때, 힘차게 “예”하고 대답하면, 올바른 목표를 찾은 것이다.

그런 다음에는 상대의 강점을 목표 달성에 접목하는 방법을 찾는다. 인간은 누구나 자기가 잘하는 방법으로 일해야 신바람이 나고, 신나면 계속 할 수 있고, 계속하면 목표를 달성하게 되어 있다.

마지막으로, 상대와 함께 도출한 여러 전략을 하나씩 세부적으로 검토하라. 가장 효과적이면서 우선하여 적용할 전략을 단순하게 만들어 실행하라.

**4단계 : 달성 상태를 확인하고, 개선 사항을 피드백한다.**

상대가 실행을 잘하고 있는지를 확인하는 방법을 정하라. 코칭 초기에는 최소한 1주일에 한 번씩 직접 만나서 좋다. 코칭 중간쯤부터는 이메일이나 전화로 확인하고, 직접 만나는 횟수를 줄여도 된다. 상대가 제대로 실천하지 못해 개선할 부분을 지적해야 할 경우에 부정적으로 말하지 말라. 코칭은 ‘긍정’이 열쇠다. 긍정 메시지로 상대에게 열정 에너지를 공급해, 가슴이 뛰도록 해야 한다. 확인 사항에 대하여 합의가 이루어졌으면, 올바른 일은 꾸준히 반복해서 습관이 될 때까지 해야 비로소 성과가 나온다는 점을 강조한다.

코칭의 마지막은, 지금까지 대화한 내용을 문서로 정리해 계약서에 사인하는 단계다. 문서에는 코칭의 목표와 달성 기한, 성취에 따른 보상 방법, 중간 상황 확인 방식, 기타 약정 사항을 기록한다. 말로만 하지 않고 문서에 사인을 하게 되면, 스스로 책임감을 느끼게 된다.

모든 것을 끝내고 상대와 헤어지기 전에 해야 할 일 하나, 결과에 대하여 긍정적인 기대를 하고 있음을 꼭 전해야 한다. 훌륭한 코치는 기회 있을 때마다 긍정적인 에너지를 넣어 주는 치어리더가 되어야 한다. 

